

都市政策

季 刊 第 119 号 '05. 04

特集 地域におけるセクター間の連携

- 地域におけるセクター間連携の課題と展望……………出 井 信 夫
NPOの活動事例からみる地域連携のすすめ ……中 村 順 子
セクター間連携によって広がる
コミュニティビジネスの可能性……………矢ヶ崎 紀 子
CSR（企業の社会的責任）を通じた
セクター間の連携の現状と課題・方向性……………岸 田 眞 代
「市民による地域活動の推進に関する条例」に
影響を及ぼした野田北部地区の取り組み……………山 田 敏 之
多様なセクターが参画・連携する
新たな事業体による地域運営を展望して……………大 島 博 文

行政資料

- 地域連携型セクター（産・官・民）による地域社会活性化
……………(財)神戸都市問題研究所
「神戸2010ビジョン（原案）」の概要 ……神戸市企画調整局

都市政策

第118号 主要目次 特集 阪神・淡路大震災10年

大震災が投げかけた課題……………	新野 幸次郎
阪神・淡路大震災から学んだこと……………	額賀 信
被災後の暮らしをどうたて直すか……………	中川 和之
もっと、ずっと、きっと……………	矢崎 和彦
企業として住民として……………	西河 紀男
「できることから」C.A.P.の10年を振り返って ……	杉山 知子
震災を契機とするボランティア・市民活動の展開……………	黒田 裕子
神戸市における阪神・淡路大震災復興10年の総括と検証……………	大塚 博範

行政資料

平成16年度神戸市事務事業外部評価委員会報告書	
……………	神戸市事務事業外部評価委員会

次号予告 第120号 特集 地方自治体の人事・給与

2005年7月1日 発行予定

地方自治体の人事・給与の政策化……………	高寄 昇三
地方公務員の給与について……………	野見山 宏
目標管理型実績評価に基づく人事考課制度……………	小堀 喜康
「360度評価制度」について ……	荻野 裕嗣
組合の視点からみた地方自治体の人事・給与……………	大森 光則

は し が き

わが国の地域社会には、農耕社会における共同作業の必要性等から発展した相互扶助的コミュニティが根を下ろし、長年、地域ニーズの充足に一定の役割を果たしてきた。しかし、高度経済成長期の急激な工業化・都市化の進展は、地域の公共的活動を専門機関の手に委ねる社会的分業化を推し進め、核家族化や少子化、農村部の過疎化等は、地域活動の担い手の不足を生じさせた。

こうした地域コミュニティの機能衰退を補完してきた行政セクターは、現在、危機的財政状況のもと行政運営の抜本の見直しを迫られている。その一方で、少子高齢化の進展に伴う新たなサービス需要の発生や、個人の価値観の変化、治安の悪化など地域課題の複雑化に伴い、公共サービスに対する地域のニーズはますます多様化しつつあり、それらのすべてに行政が対応していくことは、もはや不可能な状況にある。

今日の地域社会では、住民と行政だけでなく、企業、第3セクター、NPOをはじめとする多種多様な主体が活動している。地域ニーズの充足にあたっては、今後は、行政など単独のセクターだけではなく、各主体が連携し、役割や責任を分担していくことが求められる。地域に根ざした自治体運営の成否は、これらを統合する協働システム構築の是非にかかっているとんでもよい。

こうした状況を背景として、当研究所では、平成15年度、総合研究開発機構の助成を受け「地域連携型セクター（産・官・民）による地域社会活性化」に関する調査・研究を行った。今号では、その研究成果を踏まえ「地域におけるセクター間の連携」について特集した。

現在、わが国の社会では、統治主体としての行政と統治対象としての市民という関係を基調とする伝統的統治スタイルである「ガバメント」から、多様な主体の協働活動により諸問題の解決を図るという、水平的ネットワーク型統治スタイルである「ガバナンス」への移行が求められている。各セクターの連携がそのネットワークの鍵を握ることは言うまでもない。

多様なセクターの連携から生じる相乗効果により地域社会を活性化することが、厳しい経済環境のもとで豊かな社会を創造するため、わが国が目指すべき方向であると考えられる。

特集 地域におけるセクター間の連携

地域におけるセクター間連携の課題と展望……………	出井信夫	3
NPOの活動事例からみる地域連携のすすめ……………	中村順子	34
セクター間連携によって広がる コミュニティビジネスの可能性……………	矢ヶ崎紀子	50
CSR（企業の社会的責任）を通じたセクター間の 連携の現状と課題・方向性……………	岸田真代	61
「市民による地域活動の推進に関する条例」に 影響を及ぼした野田北部地区の取り組み……………	山田敏之	73
多様なセクターが参画・連携する 新たな事業体による地域運営を展望して……………	大島博文	85

潮流

神戸市次世代育成支援対策推進行動計画	(104)
東京都管理職試験訴訟	(106)
リスク・コミュニケーション	(108)

行政資料

地域連携型セクター（産・官・民）による地域社会活性化 ……………	(財)神戸都市問題研究所	111
「神戸2010ビジョン（原案）」の概要……………	神戸市企画調整局	118

新刊紹介

12歳からの被災者学 阪神・淡路大震災に学ぶ78の知恵	(149)
指定管理者制度	(150)
横浜市改革エンジンフル稼働	(151)

地域におけるセクター間連携の課題と展望

出 井 信 夫

(新潟産業大学大学院経済学研究科)
(人 文 学 部 教 授)

はじめに

敗戦の焼土より戦後50年を経て、欧米先進諸国へのキャッチアップを目標に確立された日本経済は、近年さまざまな局面で制度疲労を起こし、急速に綻びを顕在化させている。

政治的・経済的な視点から文明論的な視点に至るまで、さまざまな視点より改革や対策が講じられているが、必ずしも、十分な成果があったとはいえない面がある。

これまで社会資本整備や公共財・サービスは、国や自治体等の公共部門によって提供されてきたが、現行諸制度では適切かつ的確に対応できにくいさまざまな局面が多々生じてきた。その打開策の一つとして、第1セクターの公共と第2セクターの民間の共同出資・協働出捐によって設立された第3セクター方式による事業主体によって、公共財・サービス（公の施設の管理運営業務も含む）が提供されてきたことは周知のとおりである。

しかしながら、この第3セクター方式も、しばしば批判されるように、経営赤字の垂れ流し状態の法人、補助金支出によってかろうじて延命させられている法人、公務員の天下り先と見做されている法人など、適切な運営が行われていない法人が多々散見される。

このような状況にあって、近年、自治体の地域政策において、公共と民間が協力・連携するという従来の第3セクター方式に替わり、新しいタイプの「公民連携」「公民協働」（PPP：Public Private Partnership）方式が注目されて

いる。新たな公民連携方式としては、「PFI」(Private Finance Initiative : 民間企業のリスク負担による公共事業の推進法)や「NPO」(Nonprofit Organization : 非営利組織)によって、地域公共財サービスの提供など、公民連携事業が一段と展開推進される傾向にある。

このような近年の動向を踏まえ、財団法人神戸都市問題研究所は、平成15年4月、研究所員を中心に有識者で構成される自主研究プロジェクトチーム「地域連携型セクター調査研究会」を所内に発足させ、総合研究開発機構(NIRA)の研究助成を得て、「地域連携型セクターの在り方」について、研究調査が進められてきた。この研究調査成果は、『地域連携型セクターによる地域社会活性化』として取り纏められた。筆者はこのプロジェクトチームのメンバーの一人として参加した。報告書は、研究所のメンバーを中心に取り纏められた。

本論文は、「地域連携型セクター」の動向、また地方自治法の改正により導入された「公の施設」の管理運営方法における変化を踏まえて、セクター間の連携を支援するための方策について、提言するものである。論文は次の内容より構成されている。

- 1 市民参画型社会における「公民連携」PPPの新たな潮流
- 2 財団法人神戸都市問題研究所「地域連携型セクター調査研究会」の報告書概要
- 3 市民参画型の「ジョイントセクター」方式の展開方向
- 4 「指定管理者制度」の導入と「地域連携セクター」の動向
- 5 セクター間の連携を支援・強化する「寄付金」制度の利活用と制度の拡充

1 市民参画型社会における「公民連携」PPPの新たな潮流

(1) 公民連携・協働の視点

国内外の激動する社会経済環境の中で自治体を取り巻く問題には、国と自治体の役割分担・権限委譲問題、国と自治体の税財源配分の見直し・委譲問題、市町村合併問題、広域行政問題、「三位一体」改革問題など、自治体および地

域社会再編問題がさまざまな視点より議論されている。これらの問題は、究極的には、国と自治体の役割分担を基本的に問い直す「地方分権問題」に集約されているといえる。

地方分権問題とは、①国と自治体の役割を見直すにとどまらず、②自治体と地域住民の関係性を見直す観点からも極めて重要な問題である。一般に、自治体側では「税財源や権限の委譲・分権化を国に求めている」のに対して、国側では「自治体の行政執行能力や調整力の問題を危惧している」など、自治体側と国側の両者間の主張はともすれば対立的な関係で位置づけられることが多い。

「地方分権推進一括法」が施行され、自治体は地域住民サービスを提供する基礎的団体として、今後ますます重要な役割・機能を果たすことになる。このように、地域社会で役割機能が重視される自治体が、都市・地域の再生化・活性化を図るとともに、自立した地域社会を目指して、「地域住民」「地域企業」「非営利団体」などの地域社会構成員に、協力や連携を求めることは当然の帰結である。

この「公民協力」「公民連携」「公民協働」の概念は、今後の都市・地域政策を推進する上で極めて重要な役割を果たすものである。①自治体側が「民間側の目標達成ベクトル」を支援する場合でも、逆に、②民間側が「自治体側の目標達成ベクトル」を支援する場合のどちらの場合においても、自治体の都市・地域政策で「公民協力」「公民連携」「公民協働」は、公民の両者間を「結合する支援連結機能」として不可欠な要素である。すなわち、「公民協力」「公民連携」「公民協働」は、自治体政策の遂行において、「地域住民、企業、非営利団体などの地域構成主体と自治体との両者間を連結する支援機能の役割・機能を果たす」ものとして重要である。

この「公民協力」「公民連携」「公民協働」を推進するにあたっては、従来の地方公社・第3セクターの設立運営課題を踏まえ、地域住民サービスの視点より再評価すると同時に、都市・地域の再生化・活性化、再編化などの新たな視点より、自治体政策における「公民協力」「公民連携」「公民協働」の支援方法について、「PFI」「NPO」「寄付金・基金」「第3セクター」など、種々の観点

より、政策遂行や事業目的に合致した最適な事業方式の方法論に関する研究を行う必要がある。

換言すれば、自治体の都市・地域政策において、公民連携の在り方、自治体政策への最適な適用の在り方の観点、すなわち、①地域社会全体に関わる地域経営の観点、②自治体内部の効率性に関わる自治体経営の観点、③「民間活力の活用」と「公共活力の活用」（公共活力とは公共側の再編化等を通じ公共のスリム化を図ること）の観点より、地域社会における「住民」「企業」「行政」の新たな関わり方に関わる根幹的な問題として捉え直すことが重要である。

(2) 公私協力・公民連携の新たな潮流

従来、自治体の地域政策は、現行の地方財政制度運営における「補助金行政」の影響を強く受け、公共公益施設整備の推進が中心的な政策とされてきた。このような施設整備を中心とした政策は、とかく「ハコモノ行政」と揶揄され、批判されてきたことは周知のとおりである。

自治体が地域政策を推進する際には、自治体が自ら事業活動を行うことは困難であるので、民間企業等と共同出資による第3セクターなどの出資法人を設立して、地域政策推進の事業主体として事業が推進されてきたわけである。とりわけ、地方圏の中小都市や中山間地などの条件不利地域・過疎化地域において、地域産業の振興育政策や地域活性化政策を推進する場合に顕著な傾向となっている。これらの第3セクターについては、地域住民も出資参画するなど、自治体の地域政策を推進する「公社・第3セクター」の設立形態は、近年、多種多様な協力・連携方法が芽生えている。

このような状況の中で、近年、自治体の地域政策において、公共と民間が協力・連携するという「公民連携」（PPP：Public Private Partnership）方式という公私協力方式・事業連携方式の展開が、一段と推進される傾向にある。新しいタイプの公民連携 PPP による公私協力方式・事業連携方式としては、次のようなものがあげられる。

- ① PFI（Private Finance Initiative）方式
- ② NPO（Nonprofit Organization）方式

- ③ 基金方式
- ④ 公益信託方式
- ⑤ 都市・地域・まちづくりトラスト方式

これらの諸方式については、拙著『都市・地域政策と公民連携・協働—PPP・PFI・NPO・基金・公益信託・第3セクターの研究—』（地域計画研究所、2002年）に詳解している。本稿では紙幅の関係で省略する。詳細は同書を参照されたい。

2 「地域連携型セクター調査研究会」の報告書概要

このような背景のもと、財団法人神戸都市問題研究所に「地域連携型セクター調査研究会」が設置され、地域活性化また地域資源の有効活用、さらにセクター間の連携の在り方など「地域連携型セクター」の在り方について、種々の観点より議論され、研究調査されたわけである。これらの研究調査は、『地域連携型セクターによる地域社会活性化』と題する報告書にまとめられている¹⁾。報告書の詳細については、同書を参照されたい。

本稿では、この報告書の目次概要を簡単に紹介する。次のような内容である。

まず、「1 地域連携型セクターとは何か」については、(1)地域連携型セクターが必要とされる社会的・経済的背景、(2)本研究における地域連携型セクターの定義、(3)地域連携に期待される機能、(4)地域連携の類型、(5)セクター間の地域連携を推進するにあたっての留意点の観点より整理している。

また、「2 地域連携の現状分析」では、(1)NPOなど市民活動団体を対象としたアンケート調査、(2)自治体（都道府県・市）を対象としたアンケート調査、(3)地域住民を対象としたアンケート調査を実施し、その分析を行っている。これらの意識結果を踏まえ、(4)セクター間の地域連携に関する認識ギャップ等の意識調査を実施し、その解析を行っている。

さらに、これらの現状認識とアンケート調査や実態調査の分析結果を踏まえ、「3 地域連携型セクター推進に向けた取組み（提言）」としては、「地域連携型セクター」の創設に向けた位置づけや制度設計などについて、次のような観

点、すなわち、(1)地域連携型セクターの創設の必要性和方向性、(2)地域連携型セクターの制度設計、(3)地域連携型セクターによる地域社会活性化への期待の観点より、提言がとりまとめられている。

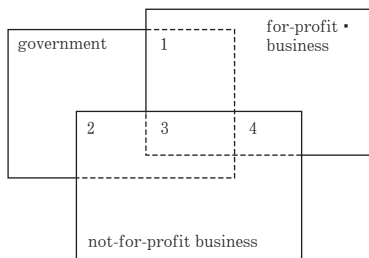
3 市民参画型の「ジョイントセクター」方式の展開方向

(1) 各経済主体の関係性

地域社会の構成員は、一般に、「地域住民」「民間企業」「自治体」の三者で構成される。近年注目されている「NPO」(Nonprofit Organization : 非営利組織)と「民間営利企業」「自治体」の三者の連携関係については、A. Bongenaar, *Corporate Governance and Public Private Partnership, The Case of Japan*. に図示されている図1「3グループ間の連携」²⁾ および図2「非営利組織を含む経済活動主体の相互関係」³⁾ (山内直人『ノンプロフィット・エコノミー』所収)が参考になる(図1および図2)。

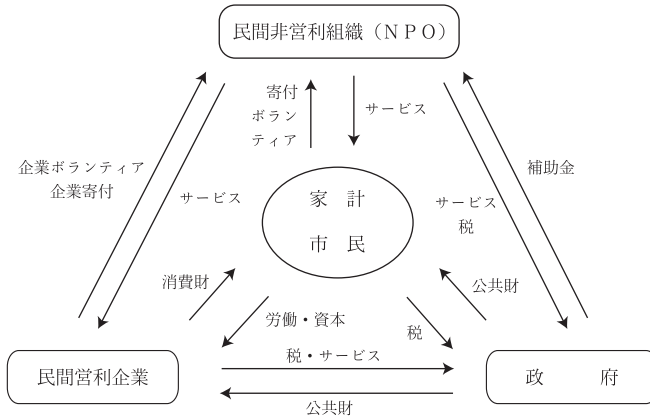
Bongenaar が描く三者の連携関係は、地域住民個人はNPO 団体に含まれると考えられている点が大きな特徴である。しかしながら、地域住民個人は、すべてNPO 法人に代替されるわけではない。Bongenaar が、自ら指摘するように、NPO 法人の実態は他のセクターほど確立されているわけでもない。また、すべての地域でNPO 法人が存立しているわけでもない。

ちなみに、わが国の地域社会の現状をみても、NPO 法人の存在や活動が地



出所：Arne Bongenaar, *Corporate governance and public private partnership, The case of Japan*, 2001年, NGS282. P. 51。

図1 3グループ間の連携



出所：山内直人『ノンプロフィット・エコノミー』（日本評論社，1997年）5頁

図2 非営利組織を含む経済活動主体の相互関係

域住民にすべて代替され、同程度に明確に位置づけられているとはいえない。また、各地域社会において、NPOに対する行政や市民の理解や協力・連携・協働の状況は揺籃期にあり、一様ではない。したがって、現状では、前述の図2「非営利組織を含むトライアングル」に示すような各経済主体の関係性、位置づけとして捉えることは実態にそぐわない面も多々あるが、今後のNPO法人やボランティア団体など、非営利法人の活動に期待できることを考慮すれば、このような関係性、位置づけとして捉えることは適切であるといえる。

(2) 第3セクターの新たな展開方向

① 各セクターの概念・定義と各セクターの構成

地域社会を構成している構成員は、「自治体」「地域住民」「民間企業」の三者からなる。これらの基本的な関係性の模式図化については、図1および図2を参照されたい。

ちなみに、わが国の自治体および民間企業との共同出捐・出資により設立された第3セクターと、欧米諸国における概念として定着している非営利法人としての第3セクターとの概念の相違については、図3のように図示できる⁴⁾。

わが国の自治体および民間企業との共同出捐・出資により設立された第3セ

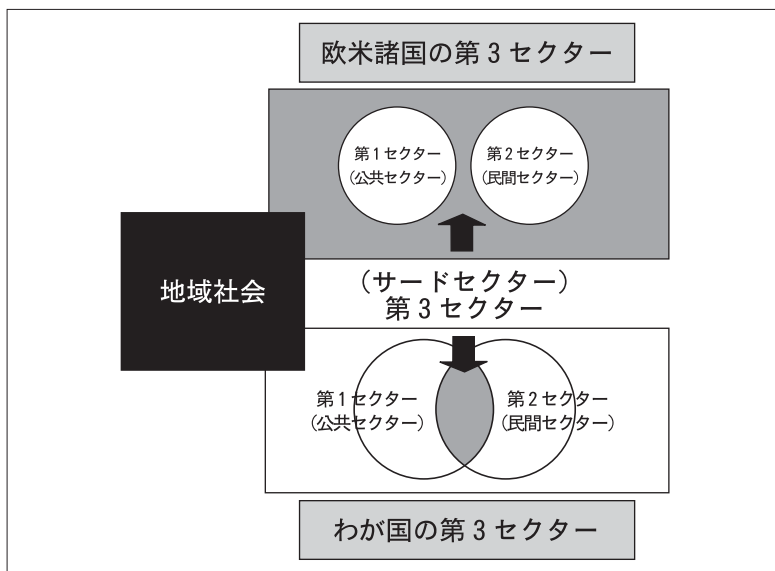


図3 欧米諸国の第3セクターとわが国の第3セクターの概念

クターについて、「第3セクターの定義と各セクターの関係」については、「地域住民（NPO など非営利団体も含む）」「民間企業」「自治体」の三者間の相互の関連性に着目し、これら各セクター間の関係性を体系化した上で、それぞれ、①第3セクターは「自治体と民間企業」により、②第4セクターは「自治体と地域住民」により、③第5セクターは「地域住民と民間企業」により、④ジョイントセクターは「自治体と地域住民と民間企業」により構成されている、と定義できる（図4参照）。

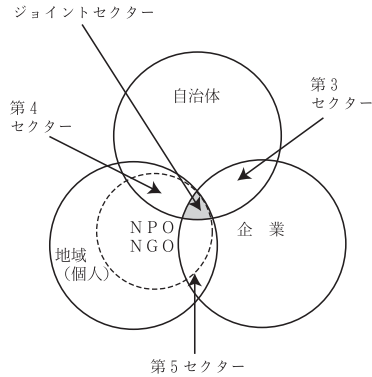
また、図4の関係性を踏まえ、表1に、各セクターの「定義・概念」「代表的な事例」「今後の展開方向」について整理している⁵⁾。

本稿では、これらの各セクターについて、「基本的な概念」「現状の設立状況」「主要な事例」「セクター間の相互関連性」「今後の方向性」について考察する。次のように要約できる⁶⁾。

② 第3セクターの概念・定義と今後の展開方向

第3セクターの定義については、次のように定義される。

地域におけるセクター間連携の課題と展望



(原典) 神戸市『昭和52年度神戸市報告書』(昭和53年3月)より作成
出所: 出井信夫『都市・地域政策と公民連携・協働』230頁

図4 公共サービスの供給主体の概念図

「第3セクターとは、自治体の出資法人で、公社、協会、株式会社等の名称の如何にかかわらず、①土地開発公社など特別法人の法定三公社と、②単独または複数の自治体が100%全額出資および出捐する地方公社等を除いた法人で、③公的セクター(国、自治体、政府関係機関等の特殊法人等)と民間セクター(民間企業等の営利法人、農協・商工会議所・商工会・観光協会などの経済団体、また任意団体等を含む各種団体や民間の公益法人等)との両者の共同出資によって設立された商法(有限会社法)に基づく商法法人の株式会社(有限会社)(狭義の意味)に、共同出捐によって設立された民法に基づく民法法人の財団法人・社団法人を加えた(広義の意味)法人組織・団体である」。

第3セクター方式による事業事例をみると、地方鉄道、リゾート施設整備と施設運営、公共公益・民間商業施設整備と施設運営、地場産業振興センターなど地域振興・地域活性化施設整備と施設運営、農山漁村振興施設整備と施設運営、地域産業・地場産業振興支援機構、教育文化の振興、社会福祉関連など、自治体の地域行財政運営における多種多様な事業、業務展開がなされている。

このように、第3セクターの事業分野の事例は多岐にわたることが特徴的である。

これらの第3セクターによる施設整備と管理運営の事例の中には、現在注目

表1 各セクターの概念

	事業主体の構成	代表的な法人形態	代表的な事例と 今後設立される可能性の高い事業主体および分野
第3セクター	<ul style="list-style-type: none"> 自治体等と 民間企業等 	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社 財団法人 そのほか 	<ul style="list-style-type: none"> 安比総合開発㈱（岩手県安代町） ㈱石炭の歴史村観光（北海道夕張市） ㈱ルネッサンス棚倉（福島県棚倉町） 越谷コミュニティプラザ㈱（埼玉県越谷市） 財団法人地域活性化センターなど 財団法人（まちづくり財団など） 株式会社（市街地開発事業など） 公益信託（助成財団など） 協同組合（工業団地の共同福利厚生施設など）などのケースが想定される また NPO などの参加協力が想定される
第4セクター	<ul style="list-style-type: none"> 自治体等と 住民等 	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社 財団法人 そのほか 	<ul style="list-style-type: none"> ㈱七日町再開発ビル（山形県山形市） ㈱山湊（愛知県新城市） 財団法人 シルバー人材センターなど 財団法人（生きがい事業団など） 公益信託（区間整理事業に伴うまちづくり信託など）などのケースが想定される また NPO などの参加協力が想定される
第5セクター	<ul style="list-style-type: none"> 住民等と 民間企業等 	<ul style="list-style-type: none"> 財団法人 公益信託 財団法人 そのほか 	<ul style="list-style-type: none"> 財団法人富士記念財団など 公益信託あだちまちづくりトラスト 公益信託コミュニティ・ファンド＝さざんかさっちゃん教育基金など公益信託 財団法人（助成財団や福利厚生施設など管理財団） 株式会社（まちづくり・むらおこし・地域活性化事業や人材バンク事業など） また、〈コミュニティ・ビジネス＝地域のスモールビジネス〉などのケースが想定される また NPO などの参加協力が想定される
ジョイントセンター	<ul style="list-style-type: none"> 自治体等と 民間企業等と 住民等 	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社 財団法人 そのほか 	<ul style="list-style-type: none"> ㈱ふるさと企画（岐阜県東白川村） ㈱美濃白川ふるさと開発（岐阜県白川町） ㈱じょんのび村協会（新潟県高柳町） ㈱黒壁（滋賀県長浜市） 財団法人 まつど街と水辺の緑化基金 財団法人 船橋緑の基金などの緑化対策基金 財団法人 津南地域活性化センター（新潟県津南町） 株式会社（まちづくり事業・市街地再開発事業・社会福祉事業・教育文化などの関連事業など） 財団法人（公共施設管理財団等） 公益信託（まちづくり公益信託・環境基金） また、〈コミュニティ・ビジネス＝地域のスモールビジネス〉などのケースが想定される また NPO などの参加協力が想定される

出所：出井信夫『都市・地域政策と公民連携・協働』231頁

を集めている「PFI事業」の参考例となるものも多い。第3セクター事業の中で大規模開発事業として成功している代表事例については、「越谷サンシティ」（埼玉県越谷市）、「富山市民プラザ」（富山市）、「U-MALL」（新潟県中里村）などがある。詳細については、紙幅の関係で省略する。

このように、「第3セクターとは、行政と民間企業や農協・商工関係などの経済団体が中心となって協力する組織・団体を指す」が、今後は「特定非営利活動促進法」（通称NPO法）に示される活動分野で設立されるNPO法人の中にも、このタイプに含まれる組織・団体が設立される可能性がある。

③ 第4セクターの概念・定義と今後の展開方向

「第4セクター」とは、「自治体を中心とした公共セクターと一般住民の両者の出捐・出資により設立された法人組織・団体である」と定義できる。このタイプの組織・団体はまだ数少ない。典型的な事例として、次の事例がある。

この事例としては、①山形県山形市の中心市街地再開発事業を推進するため設立された㈱七日町再開発ビルが上げられる。当初は再開発組合による組合施行を目指したが、諸般の事情より組合結成は不調に終り断念され、個人施行に変更された。それを契機に、個人地権者（出資比率55%）と山形市（出資比率45%）との共同出資によって㈱七日町再開発ビルが設立され、山形市七日町第一種市街地再開発事業として、「七日町AZ（アズ）」ビルが整備された。この施設は、地権者が中心となり入居し継続して販売・飲食などを行っている「商業・物販部門」と山形市の中央公民館ホールや図書館等公民館施設が併設された「公共施設部門」が、一体的に一つの建物の中に合築融合整備された「複合多機能型公共公益・民間商業施設」というユニークな事業事例である。このAZビルは、近年注目されている公共事業の計画的、効率的な推進を図る「PFI事業」方式の参考事例としても貴重な事例といえる。

また、②愛知県新城市㈱山湊（さんそう）は、通称「まちづくりのさんそう」と呼ばれ、地域活性化・地域振興の推進を図る目的で、新城市と市民100人の共同出資により設立された、市民が主体者の「まちづくり・まちおこし会社」である。中心市街地にある「空き店舗」「旧旅館」「旧工場」等をまちづくりや

地域活性化・地域振興に有効活用する趣旨で、これらの諸施設を利用し市民のギャラリー、物産販売、飲食店の経営や各種の教養講座が開催されている。このまちづくり会社は、単に市民が事業会社に出資する側面の協力・協働関係を保持する点にとどまらず、市民が積極的主体的に会社の事業運営に参画する点で、全国でも類例のないユニークなまちづくり会社である。このような性格をもつ事業会社のため全般的に経営は厳しい環境にあるが、事業部門によっては黒字を維持している部門もある。今後のまちづくり推進の目的で設立される第3セクターやNPO法人の事業運営において参考となる好事例である。

そのほか類似的組織・団体としては、一時的・臨時的に組織化される祭りの主催者やイベントの主催・開催団体等の任意団体が代表例として考えられる。これらの団体は、一般に「権利能力なき社団」と呼ばれる。また、社会福祉事業法に基づき設立される法人格が付与された社会福祉法人社会福祉協議会等や社団法人シルバー人材センター（千葉県船橋市では財団法人形態で設立されている）等も類似的団体としてこのタイプに分類できる。ナショナル・トラスト運動などを推進する目的で当初は任意団体で出発したが、その後安定的な財源確保など一定の要件を満たし社団法人や財団法人として設立許可される組織・団体や、まちづくり公社・まちづくり会社と称される法人組織の中にもこのタイプに分類されるものが設立される可能性がある。

このように、「第4セクターとは、行政と住民が中心となって協力する組織・団体を指す」が、今後は「特定非営利活動促進法」（通称NPO法）に示される活動分野で設立されるNPO法人の中にも、このタイプに含まれる組織・団体が設立される可能性がある。

④ 第5セクターの概念・定義と今後の展開方向

「第5セクター」とは、基本的に「民間企業等を中心とした民間セクターと一般住民の両者の出捐・出資により設立された法人組織や団体である」と定義できる。このタイプの組織・団体はまだ数少ない。代表的な事例として、次の事例がある。

①財団法人富士記念財団（旧富士銀行）は、社会福祉法人やボランティア活

動団体等の活動を支援助成する目的で、銀行からの基本財産の出捐と銀行員の寄付金等を得て設立された財団である。

また、②公益信託あだちまちづくりトラストは、民間ディベロッパーなど地域開発や住宅開発等に伴う自治体への寄付金（住宅開発等に係わる一種の開発負担金である）と、市民からの募金、寄付金を原資に、公益信託されたユニークなまちづくり手法の例である。この公益信託は、足立区の快適で文化的な触れ合いのあるまちづくりの創造に寄与することを目的に、足立区が全額出捐した財団法人足立区まちづくり公社が委託者（出捐者）として、基金を拠出した形態で運営されている。この公社は、信託助成金の助成先等を推薦する役割を担う運営委員会を実質的にサポートしているが、足立区はこの公益信託に対しては基本財産等の出捐金等はないという意味では、第5セクターに分類できる。

同様に、③公益信託コミュニティ・ファンド＝さざんかさっちゃん教育基金は、社団法人船橋青年会議所の提唱により設立された公益信託である。日本青年会議所（JC）活動における市民運動展開の一つの嚆矢（こうし）として、その後の JC 活動に大きな影響を与えたと高く評価されている。この教育基金は、市内等の企業や一般市民等に呼びかけ寄付された寄付金や募金を信託財産とする公益信託で、障害児や母子家庭等の児童生徒、学生への奨学資金の支給や養護学校等教育施設に対する教育器材や図書等の助成などが主目的である。この基金は、公益信託方式の活用により基金の果実（基金運用益：利息）を奨学資金給付などの原資に活用する公益信託方式の典型的な事例である。

今後は、企業における社会貢献の在り方や企業人として社会貢献活動の参画の在り方などの論議が高まる中で、企業と社員あるいは一般住民等が共に協力・連携し、一定の目的達成のために協力・連携・活動するという、この種のタイプの法人・団体が増加する可能性が高い。また、民間企業等が中心となって設立された「企業財団」と呼ばれる奨学金助成や研究助成などを目的とした、いわゆる「助成財団」などにこのタイプに属する法人・団体がある。企業からだけの出捐・出資だけではなく、一般社員や一般市民などからの寄付や募金などを受けて助成活動や奨学金の給付活動等を行う組織・団体である。

一方、自然環境保全運動などを推進・支援する団体の中には、財団法人を設立せずに、実質的に財団法人と同様の機能・役割を果たすことが可能である公益信託方式を採用する団体があろう。このように、「第5セクターとは、民間企業と住民との協力によって設立された組織・団体を指す」が、今後はNPO法人にもこのタイプの組織・団体が設立される可能性がある。

⑤ ジョイントセクターの概念・定義と今後の展開方向

「ジョイントセクター」とは、基本的には、「自治体を中心とした公共セクターと民間企業を中心とした民間セクターと一般住民を加えた三者の出捐・出資により設立された法人組織や団体である」と定義できる。このタイプの組織・団体は厳密に言えばまだ数少ないが、近年、「自治体」「民間企業」「住民」の三者の協力による事業化や企業化など、公民協力・事業連携・事業協働が推進される傾向にある。

全国の各都道府県を中心に、緑化事業推進の目的で設立された財団法人緑の基金は、ジョイントセクター方式の典型的な例である。緑の基金は、一般に、自治体からの出捐金（基金）に加え、民間企業および一般市民等からの寄付金や募金等により構成される場合が多い。ジョイントセクターの代表例として、次の事例がある。

①財団法人船橋緑の基金は、都道府県における緑の基金と同様の趣旨で設立された基金で、船橋市の基金出捐（補助金：基金造成事業）に加え、民間ディベロッパー等の民間事業者などが船橋市宅地開発事業施設整備基準に基づいて、財団法人船橋緑の基金に対して「寄附基準に従って寄付した寄付金」（一種の住宅開発に係わる開発負担金）および一般の市民や企業等からの寄付金や募金などを原資として、基金運営されるものである。この財団の目的は、行政と市民が手をたずさえて緑を保全し、緑化を推進し、健康で快適な生活が営まれる活力ある近代的都市船橋を創造することにあり、民有地の緑化推進等に大きな役割を果たしている。

②財団法人津南地域活性化センターは、新潟県津南町の地域活性化を推進する目的で設立された財団法人で、津南町が整備した公共公益施設クアハウス津

南を運営管理する。財団法人の出捐者は、津南町、地元商工会、農協、森林組合に加え、地元金融機関北越銀行のほか町外で活躍している地元出身者の企業のオーナー等である。このセンターでは、出資に賛同する地域外の一般人からの寄付金を募るなど、ユニークな活動を行っている。

③(株)黒壁は、滋賀県長浜市でJCやロータリークラブなどで活躍してきた地元経済界のリーダー的な市民の7人の出資者に加え、地元金融機関の信用金庫と長浜市が参画して設立された（出資者の名義をみると、必ずしもジョイントセクターといえない面もある）地域活性化・地域振興を推進するまちづくり会社である。老朽化により解体される危機に瀕していた明治時代の土蔵造りの銀行の保存修復運動を契機に、土蔵造りの銀行を改造したガラス館の整備を中心に、ガラス美術館などガラスをコンセプトに、市の策定した博物館都市構想を具体的に展開してきた、元気のあるユニークなまちづくり会社である。近年、「まちづくり公社」「まちづくり会社」「まちづくりセンター」などの地域活性化や地域振興などの役割・機能を担う法人組織・団体が設立される傾向にあるが、これらの中にこのタイプに分類される傾向が高まると考えられる。

一般に、これらの組織・団体の法人形態は、株式会社形態による場合が多いが、事業分野や事業形態によっては財団法人形態によって設立される場合もある。このように、「ジョイントセクターとは、行政、企業、および住民との三者の協力・支援によって設立された組織・団体を指す」が、今後はNPO法人の中にこのタイプの組織・団体が設立される可能性が高い。

(3) 市民参画型の第3セクター「ジョイントセクター」方式の展開方向

公的部門と民間部門の協力による公民協力・公民事業連携方式には、公共部門と民間部門の出捐・出資による「第3セクター方式」が採用されてきたが、この第3セクター方式に加え、一般の住民や権利関係者などの参画や協力を得て事業化や企業化を推進するという考え方が「ジョイントセクター方式」である。

とりわけ、むらおこし・まちおこし事業や地域活性化事業などに加え、市街地再開発事業、駅前再開発事業などの事業を推進する際には、地域住民のみな

らず地域外の住民であっても、諸権利等の利害関係者などの参画を得て事業を推進した方が関係者間の理解や協力をより得やすく、事業が成功する可能性も一層高まると期待される。

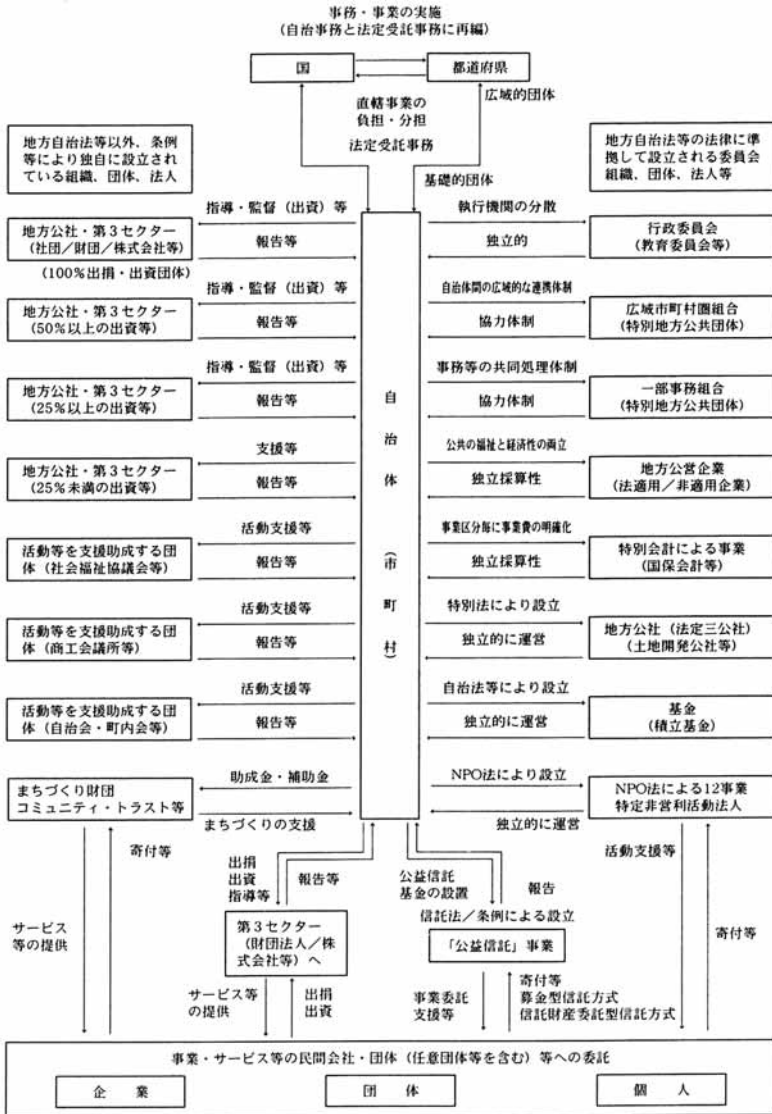
したがって、事業目的や事業内容によっては、行政と民間企業を中心とした第3セクター方式よりは、むしろ地域住民の参画を得て設立される「ジョイントセクター」方式の方がより適切で望ましい事業主体であると考えられる。つまり、「地域住民等も株主等」として積極的に当該事業の推進に関わることで、事業の成功を高めるという考え方が生まれてきたわけである。

また、自治体出資法人である第3セクターの経営情報開示をすすめるという観点からも、市民の出捐・出資を得て設立されるジョイントセクター方式が望ましい場合がある。一方、まちづくりを推進する組織は、法人格を有する団体に限らず、いわゆる「権利能力なき社団」と呼ばれる「民間非営利団体」も大きな役割を果たしている。

今後は、事業分野や事業形態によっては、従来の地域社会の構成員である「自治体等」「民間企業等」「住民等」に「NPO法人」などを加えた、四者間の協力・連携による共同出資や共同出捐による事業目的・事業遂行を協力・支援する「ジョイントセクター方式」で設立される事業主体も出現する可能性が高いと予想される。NPO法の施行に伴い、市民やNPO法人の参画による「ジョイントセクタータイプ」の組織・団体が増加すると考えられる。これらの団体・組織に対する支援や育成措置を拡充することが課題である。

このように、地域社会において、自治体を総合的な複合経営主体と捉え、これらの地域社会構成主体の関係性を体系化して図示したものが図5である⁷⁾。

地域におけるセクター間連携の課題と展望



出所：出井信夫『都市・地域政策と公民連携・協働』（地域計画研究所，平成14年3月）49頁
図5 自治体の複合経営システム（組織間の相互関連連携性：コングロマリット）

4 「指定管理者制度」の導入と「地域連携セクター」の動向

(1) 地方自治法改正による「指定管理者制度」の導入

地方自治法の一部を改正する法律（第244条の改正）が、平成15年6月13日公布、同年9月2日から施行された。この法改正では、従来、公共性の観点より、地方自治法により公共団体や公共的団体等に限られていた「公の施設」の運営管理（管理委託制度）に、「指定管理者制度」が設けられることになったことは周知のとおりである。これにより、施行日から3年以内（平成18年9月2日まで）に管理委託をしている自治体のすべての「公の施設」について、「指定管理者制度」に移行することになったのである。

地方自治法の改正については、次の二つの観点、すなわち、第一の点は、「国から自治体に対する権限委譲」に代表される地方分権の推進の流れに伴う事項の観点からの法改正、第二の点は、「規制緩和による場合や事業などに対し民間事業者の参入を促すなどによる民間活力の活用」という事項の観点からの法改正という、二つの大きな流れに代表されるといっても過言ではない。

(2) 地方自治法第244条に係る法改正の変遷

近年、地方自治法は、漸次改正されてきた。

第244条の規定に関する部分における法改正の流れについてみると、地方自治法は、①昭和38（1963）年の法改正、②平成3（1991）年の法改正、③平成15（2003）年の法改正と、大きく3度法改正されてきた。とりわけ、平成15年の法改正の主たる背景と経緯については、大要、次のような観点があげられる。

第一に、「官から民へ」の行財政運営の構造改革および規制緩和の観点である。

第二に、「住民サービスの向上と経費削減」の観点である。

第三に、「自治体出資法人の経営健全化と整理・統廃合」の観点である。

(3) 法改正の経緯とその認識

このように、行政サービスの民営化推進の流れの中で、行財政運営の構造改革および規制緩和の観点より、従来では、自治体の出資法人で、2分の1以上の出資法人、あるいは社会福祉法人、農協などの公共法人にしか認められてい

なかった「公の施設」の管理運営について、この規制を緩和し、民間企業やNPO法人などの法人にも門戸を開放し、これらの法人についても「指定管理者」として「公の施設」の管理運営ができることとされた。

このように、法改正により、「指定管理者」として「公の施設」の管理運営を行うことが可能となった民間企業やNPO法人などが出現したことにより、これまで「公の施設」を独占的に管理運営してきた自治体の出資法人とは、当然のことながら、競合することになる。その意味では、ややもすれば、自治体からの財政的支援や人的支援などは、当然の支援であるとされてきた自治体の出資法人の経営の健全化を促すことにもつながるものであると考えられよう。

したがって、自治体の行政運営において、「公の施設」の管理運営については、今後は、「直営方式にするにせよ」「指定管理者にするにせよ」、このどちらの方法を選択するにしても、自治体の「公の施設」の管理運営が従来に増して柔軟に管理運営、また対応できることになったわけである。

この点については、自治体の自由裁量度が増したことは朗報であると解すべきである。と同時に、「公の施設」の管理運営において、よりよいサービスの提供のあり方、また自治体の支援措置、支援方法、そのあり方などについて、その対応措置に対する自治体の説明責任、また事業評価や行政評価などが厳しく問われることになるということを強く認識すべきである。

巷間、「自治体の管理責任の後退」「管理責任の放棄」につながると批判されているが、その意味では、「指定管理者の指定に際し、その指定管理者を選択した自治体の説明責任」が問われることになると同時に、「指定管理者が条例違反や契約（協定）違反などの不適切な対応をした」場合などについて、それに対する「自治体の監督責任や指導責任」などが免れるわけではない。「自治体の監督責任や指導責任」は、議会などにおいて、厳しく追及される事態もありうることを強く認識する必要がある。

(4) 指定管理者の対象となる団体・法人の動向

「公の施設」の管理運営は、これまで、自治体（普通地方公共団体）の直営方式による管理運営方法を除けば、いわゆる、「公的団体」（土地改良区、水害

予防組合などの公法人) または「公共的団体」(農協や商工会議所・商工会などの産業経済団体, 赤十字社等の構成社会事業団, 青年団などの文化事業団体等の公共的な活動団体), あるいは「自治体の出資法人」(自治体出資が2分の1以上の法人) などが行ってきたことは周知のとおりである。

平成15年6月13日公布, 同年9月2日施行された地方自治法の改正・施行により, 導入された「指定管理者制度」では, 自治体の直営方式による管理運営方法を除けば, 今後, 新設される「公の施設」および既設の「公の施設」の管理運営(3年間の移行期間が設けられているので, 平成18年9月2日までに移行する)は, 基本的に, 「指定管理者」が行うことになるわけである。

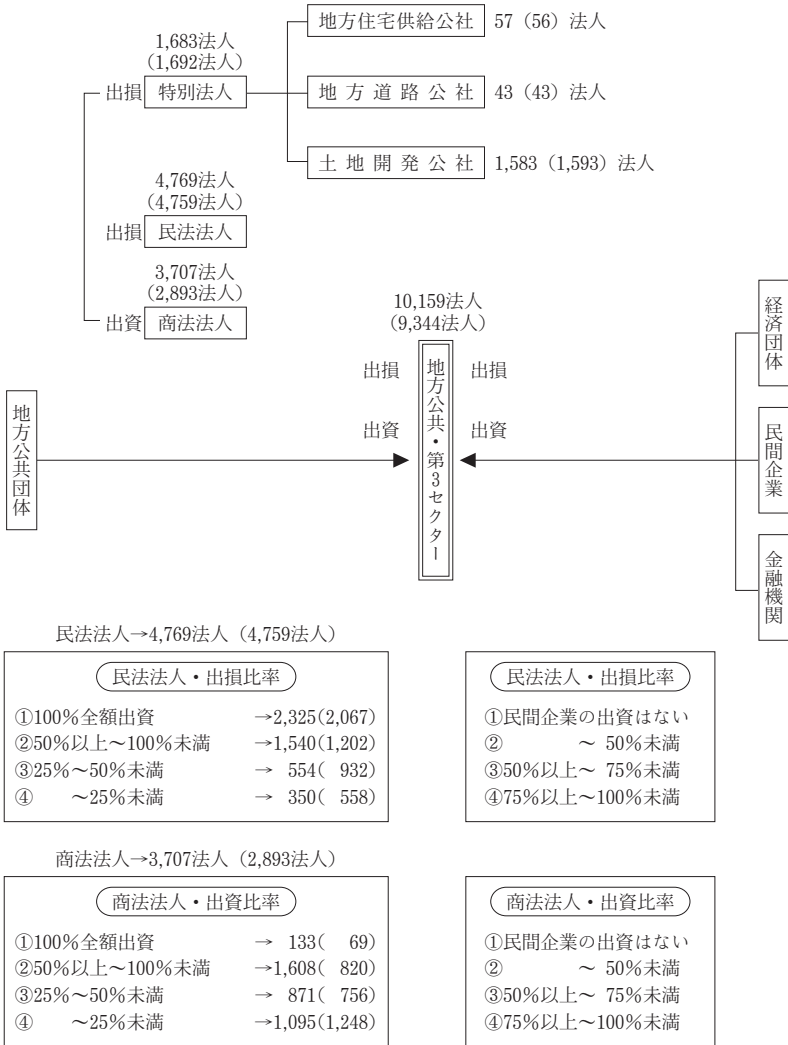
この「指定管理者」となる対象団体および法人は, 次のような団体および法人などが考えられる。なお, これらの法人や団体は, 基本的には, 指定管理者として単独で指定を受けることになるわけであるが, 「セクター間の連携による『地域連携セクター』が, ジョイントベンチャー方式(JV方式は, 一般にJVと呼ばれ, 共同企業体と訳されることが多いが, 本稿では特に, 建設業などで活用されているような株式会社による企業体を意図・イメージしているわけではない。広く法人(非営利法人を含む)・団体等の連携協働の概念として用いている)により指定管理者となる」ケースなど, 指定管理者の多様な形態が出現すると考えられる。

すでに, 愛知県名古屋市では, 平成16年10月より, 「旧川上貞奴邸」の指定管理者に選定された民間事業者が, 地域をよく知る地元団体との協働により, この施設の管理運営を推進するという例が出現しており, 民間企業と地域団体との「協働」の事例として注目される。

① 自治体の出資法人

まず, 第一に, これまで「公の施設」の管理運営を受託してきた「自治体の出資法人」があげられる。これらの法人は, 施設の内容や業務内容などにより, ①「社団法人・財団法人」などの「公益法人形態」として「施設管理公社」や「施設管理財団」など, また②「施設管理会社」などの「営利法人形態」として「株式会社」などの法人形態により設立されてきたことは周知のとおりであ

地域におけるセクター間連携の課題と展望



(原典) 総務省および旧自治省資料より作成 平成14年1月1日現在, ()は平成8年1月1日時の数値
出所: 出井信夫「第3セクターの今日的課題」『都市政策』(神戸都市問題研究所, 平成15年10月) 5頁

図6 自治体出資法人「地方公社・第3セクター」の設立状況

る。

ちなみに、自治体の出資法人は、平成15年3月31日現在、土地開発公社等の地方三公社は1,654法人、商法法人は3,821法人、民法法人は4,636法人で、合計10,111法人である。また、自治体からの出資割合の観点より、自治体の出資法人の設立状況をみると、図6に示すとおりである。

② 社会福祉法人・医療法人等

「特別養護老人ホーム」「養護老人ホーム」などに代表される社会福祉施設などの管理運営を行ってきた「社会福祉法人」「社会福祉協議会」「医療法人」などがあげられる。これらの施設の中には、医療法人が主体となり社会福祉法人を設立し、特別養護老人ホームを管理運営してきた例などもみられる。

③ 民間事業者

「民間事業者」においては、指定管理者制度の導入により、公の施設の管理運営事業に新規参入する動きが活発であることはよく知られている。民間事業者が新規に公の施設の管理運営業務に参入する主な理由については、次のような理由があげられる。(1)事業分野・事業内容により異なるが、相当規模の事業額・事業規模が見込める有望市場であること（三菱総研パブリックビジネス研究会の試算によれば、公共施設の管理運営の事業規模は現状では2兆円、すべてが開放されると10兆5,000億円規模になると推定されている）、(2)民間事業者にとって豊富なノウハウが提供できる新規事業機会の拡大に伴うビジネスチャンスの絶好の機会であると同時に、ノウハウの蓄積をさらに新規の事業化につなげることができること、(3)指定管理者には原則公募制度（法律上は、規定されていないので、公募しない例もある）が採用されていることから、新規の事業開拓・取引先確保のチャンスは極めて大きいこと、(4)指定管理者の採択は、事業提案の優劣、また事業遂行能力などの評価により決定されるので、類似的事业・業務・サービスを行ってきた民間事業者にとっては、採択条件にもよるが概ね有利な条件として作用すること、(5)指定管理者として「指定期間」は、一定期間（3～5年間の指定期間が多いようであるが、初期の目標・目的が達成されていれば更新される可能性は高い。横浜市立港湾病院のように30年間の

例もある)が契約期間とされていること、また事業の遂行能力や経費縮減効果などが認められれば、継続して指定される可能性が極めて高いので、安定的な事業経営が図られること、などがあげられる。

④ NPO 法人

「NPO 法人」については、法人の設立目的が、公の施設の管理運営を行うことにより達成されると考えられるような団体の場合では、民間事業者と概ね同様の理由により、新規参入する動きが活発になっている。

⑤ PFI 事業

「PFI 事業」においては、公共公益事業の民間資金やノウハウの活用を図り、事業実施の効率化、財政支出経費を縮減するなどの観点より法律が制定され事業方式が導入されたわけであるが、PFI 事業における事業収支の採算性を確保する場合の大きな要素としては、「管理運営の巧拙の如何」、すなわち、「管理運営経費の縮減がどの程度はかれるか」ということが、事業の成否、あるいは事業収益の多寡を握る重要な要素として大きな鍵とされていることは周知のとおりである。したがって、公の施設の管理運営を主業務とした PFI 事業などが出現する可能性もあると考えられる。

⑥ 町内会・自治会等

「町内会や自治会」などの地域組織については、地域の集会所などの管理運営を行ってきたことはよく知られている。これらの組織の中には、一部、温泉施設などの管理運営を行う事業主体（いわゆる、第3セクター方式における住民参加の一つの形態である）に、資本参加として出資したり、あるいは管理運営に参加する例がみられる。

⑦ 任意団体

地域で結成されている「運営協議会」やある目的などを共有する「趣味の会」などの「任意団体」においても、「町内会や自治体」などの地域組織と同様に、管理運営を行っている事例がみられる。

⑧ 公益信託

「公益信託」については、現段階では指定管理者となることはないと考えら

れるが、足立まちづくり公社の例にみられるように、自治体出資の公社が公益信託事業を遂行している例がある。このように、公益信託制度については、単独の事業主体として自立的に活動するというよりは、むしろ、ある事業やサービスなどを遂行する際の事業手法・考え方として活用範囲が広いという意味で、重要な手法である。

このように、「公の施設」の指定管理者制度の導入によって、今後は、「セクター間の連携による『地域連携セクター』が指定管理者となる」ケースなど、多様な「協働」が促進されると考えられる。

これら団体・法人の代表事例、また各自治体における指定管理者制度の導入の動向およびその取組み状況などの詳細については、出井信夫編著『指定管理者』（学陽書房、平成17年2月）を参照されたい。

5 セクター間の連携を支援する方策として「寄付金」制度の利活用と制度拡充

(1) NPO 活動等に対する地域社会の期待

近年、NPO や NGO（非政府組織）を中心としたボランティア活動など非営利団体などの活動は、国や自治体を中心とした公共部門によるサービスの提供や民間企業部門によるサービスの提供よりも、きめ細かなサービスが迅速に提供されると期待されている。その期待の大きさは、NPO の活動に対し、議員立法により「特定非営利活動促進法」が制定・施行されたことから理解できる。特定非営利活動促進法における非営利活動の具体的活動は、法改正により、現在、17分野に及ぶ。

この活動分野で一定の要件を満たす NPO には法人格が付与されるが、NPO 法人の活動において、財政運営は困難な状況にある。そのため NPO 法案が議論された当初段階より、NPO に対して支出される個人および法人からの寄付金には寄付金控除制度が認められるよう関係機関に対し強く要請されてきた。

NPO 法人に対する寄付金は、NPO 法人の安定的な財政確保に役立つ一方、企業や一般地域住民が NPO 法人に対し積極的に支援する意識の醸成と向上を

図る観点からも重要であると寄付金控除制度の導入が検討された。その結果、「認定特定非営利活動法人」に対しては、特定非営利活動法人の活動基盤整備に関する税制上の優遇措置について、租税特別措置法等の一部を改正する法律により、個人および内国法人がNPO法人に対し寄付した場合には、平成13年10月1日より優遇措置が講じられることになった。

個人および内国法人がNPO法人に対し寄付した場合には、国や自治体に対する寄付金と同様に、寄付金の所得控除が認められることになったことは画期的な法律改正である。その意味では、NPO法人の関係者の悲願が実ったわけである。ただし、この優遇措置は、すべてのNPO法人に対し無条件で適用されるわけではない。

租税特別措置法等の改正により、個人がNPOに対して行う寄付金の所得控除が認められることになった「認定特定非営利活動法人」とは、国税庁長官の認定を受けたNPO法人で、次のような要件を満たす法人である。①基本的要件（適切な情報開示、事業内容・組織運営の適正化）、②広く一般からの支援を受けている、③広く一般を対象とした活動をしていることなどが指定要件とされる。NPO法人にとって、この指定要件のハードルは、極めて高いといわざるを得ない。

現状では、この「認定特定非営利活動法人」の指定要件を満たしている団体は、平成16年7月現在、NPO法人として認証を受けた全16,160法人のうち、わずかに10数件に過ぎない。したがって、大半のNPO法人では、この法改正によっても優遇措置を受けられるわけではないのである。

このように個人がNPO法人に対して行う寄付金については、自治体に対して行われる寄付金と同様に所得控除の優遇措置が図られることになったわけであるが、内国法人がNPO法人に対して行う寄付金については、自治体に対する寄付金と同様に優遇措置が講じられることになったわけではない。

内国法人が認定特定非営利活動法人に対して寄付を行った場合には、特定公益増進法人と同様に、一般寄付金と同額までを損金算入できる（一般寄付金とは別枠でできるので、結果的に一般寄付金の2倍の額まで損金算入される）こ

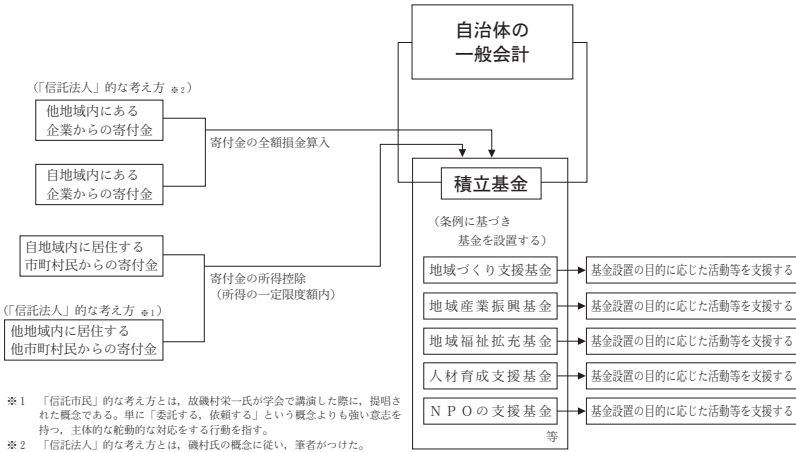
とになったことは画期的な法改正といえる。「一般の内国法人が、自治体に対して行う寄付金は全額損金算入できることになっている」優遇税制に比べると、必ずしも十分な措置とはいえないが、現行の法制度の下では、NPO に対して行われる個人および法人からの寄付金に対する所得控除および法人税の損金参入措置の優遇措置としては、この法改正が最大の優遇措置で、これ以上の優遇措置を超えることは限界があるといえる。特定公益増進法人と同様の制度の導入としては認められたが、これら既存の制度を超えた特別な寄付金控除制度については認められていない。

この点については、法律見直しの要請がなされてきた当初の法律施行の段階より、図らずも、筆者が主張してきたとおりの対応となっている。

この背景には、①現行の寄付金控除制度など税体系や税制度の大幅な改正が必要となるので税財政当局などの強い反対があったこと、②国や自治体の財政悪化や財政危機の急速な逼迫化があったこと、③国や自治体が直接的に NPO 活動の寄付金控除対象団体を認定することは困難で、一律的に優遇税制を認めることは税制等の混乱を招くこと、④従来の公益法人等に対して企業からの寄付金制度は必ずしも十分に活用されているとは言い難いことなどの諸点があげられる。

今後の課題として、これら NPO 法人などに対し財政安定化と健全な活動育成を促すために、具体的にどのような財政的な支援措置や仕組みを考慮すればよいかなど、さまざまな角度より議論する必要があるが、筆者は、NPO 法人に対し直接的に寄付をするよりは、むしろ自治体に対して特定寄付をし、その寄付を基に、一般会計等に「基金」等を設置し、基金の適切な運営管理を図り、NPO 等に支援するという支援システムを確立することが望ましいと考えるのである。具体的な寄付金額と税金の還付などの検証、税制改革提案などについては、紙幅の関係上省略する。拙著『都市・地域政策と公民連携・協働』を参照されたい⁸⁾。

筆者は、地域社会の活性化と同時にセクター間連携の支援・強化措置対策の観点より、寄付金税制の利活用と拡充を提唱するものである。図 7 は、自治体



出所：出井信夫『都市地域政策と公民連携・協働－PPP・PFI・NPO・基金・公益信託・第3セクターの研究』（地域計画研究所，2002年3月）351頁

図7 個人および企業からの「寄付金および基金設置」制度を活用した地域活性化・地域振興の新たな体系化

の基金制度を基軸に寄付金制度，また寄付金の利活用の方向について，体系化したものである⁹⁾。

(2) 住民移動による住民税の増減可能性

このように自治体を取り巻く社会経済環境が大転換する中で，多種多様な地域住民ニーズや社会的必需性の動向の変化が著しい。魅力ある都市・地域政策が確立できず，十分な住民サービス提供に欠ける従来型の行財政運営を執行する自治体に対しては，逆に自治体内に居住する地域住民や地域企業などが，他地域の魅力ある政策を推進する団体やNPO法人に対し適切な支援措置を掲げる他の自治体に対して，寄付をするような事態も生ずると予想される。自地域から他地域へ寄付金が著しく流出化する現象は，結果的に「寄付金の所得控除」制度等の影響を受け，自治体の根幹税である市町村民税（住民税）の減少をもたらすことにもつながるわけであるが，現状では，このような現象が生ずる懸念があるということについて，認識されている自治体は皆無に近い，と考えられる。このような状況は，自治体の行財政運営および自治体の地域政策の危機

であるとさえいえる。

これは、しばしば経済学で議論される「足による投票」の顕在化によるものにほかならない。この議論は、各自治体の公共サービスの供給をめぐる競争は市場機構における価格競争と同じ状況が生ずるが、その結果資源の最適配分の達成が可能であるという議論である。これには、次の前提諸条件が必要である。

①人々は自治体間を自由に移動できる、②人々はすべての自治体の公共サービスの供給や財源負担に関する完全な情報を持つ、③地方公共サービスの便益はほかの自治体にプラス・マイナスの外部効果をもたらさない、④居住地域と働く地域は一致しなくてもよい、⑤人々の選択対象となる自治体は十分存在する、⑥地方公共サービスの供給には最適人口規模がある、⑦最適人口規模を上回る地域は住民を減少させようと自治体が行動する一方、逆の地域では人口を増加させようと自治体は行動するなどがあげられる。これらの条件のもとで、①サービス需要者の住民は自らの選好に最も適した自治体が足による投票で選ばれ、②選好や所得差がある異質的な住民はグループ化され、同質的な住民が同一の自治体を形成する一方で、供給者の自治体は地方公共財のサービス水準の向上など、インセンティブにより住民の増加や減少を図ることになる。アメリカでは、フロリダ州など温暖な気候地域で老人が多く集まる自治体が集積している。

わが国は、アメリカとは社会的経済的環境条件が異なるため、居住地移動、職業移動など自然的社会的移動が直ちに急速に展開されるとは考えにくい、結果的にはアメリカにみられるような現実的な移動を伴わずに、この「足による投票」行動の現象と同様の事態が生ずることになる。すなわち、「寄付金による市町村税（住民税）の移動現象（寄付金を現住所の自治体以外にすることにより、現住所の自治体に納付することになっている住民税が減少する）が生ずる」わけである。

自治体当局にとっては由々しき事態である。

政策やサービス提供の如何によっては、政策論的に魅力ある自治体に負ける結果となり、税収減により自然淘汰される事態もあり得ることを自治体関係者

は認識する必要がある。これは「荒唐無稽な絵空事ではない」。

税収が不足するからと、「外形標準課税」の課税客体探しに血道を上げる自治体も少なくない。

地域住民のみならず、全国的に関心を持つ関係者などに対し、NPO 法人の事業展開や環境・エネルギー問題などの適切な対応など、魅力ある政策の確立や PR 活動を行い、全国的な規模で寄付金等を募ることは可能である。魅力ある政策提案に賛同した寄付者が全国的に広がるならば、外形標準課税を超える究極の税収源であるといっても過言ではない。

(3) 住民発議による税制改革の推進

もとより、筆者の新たな考え方や新しい発想・提案等に対しては、その趣旨が誤解され曲解される懸念もある。中には、自治体の行財政運営はそれほど信頼できるものではない、と自虐的に忠告される自治体関係者もいる。また自治体の管理統制が強くなると、NPO の自律性、独立性が失われることを強調する関係者、現状維持的な発想が強い自治体では受け入れ難い面があると批判をする関係者もいる。これらの懸念は筆者も十分認識している。

筆者の提案（新潟日報や上越タイムズなどにも仕組みや効果などが詳解されている）を中心に、現状の NPO 法人に対する諸活動などに対し、一般市民や自治体はどのように考えているのかを把握するため、①一般市民および②自治体に対して意識調査を行ってきた。この意識調査の結果の概要を公表し、筆者は寄付金税制と基金との連携による自治体政策の推進を図るべきであると提唱してきたが、筆者の発想を踏まえた基金づくりや基金の設置を実施する自治体がすでにいくつか出現している。

田中知事の住民票移動による住民税の納付問題で、全国に広く知られた長野県泰阜村もその例である。全国から寄付金を募って村づくりに活用する趣旨・目的で、「住民参加型ふるさと再生基金」（仮称）の創設計画が「信濃毎日新聞」（平成16年3月12日）により報道されている。

また、「新潟日報」の社説（平成16年3月12日）では、「寄付の力」「地域づくりへの投資だ」との見出しで、新潟県村上市の伝統的な町屋の復元・修景・

保全に、「町屋の概観再生プロジェクト」に寄付を募る基金設立の取り組み、また新潟県三条市（本年7月の台風により大きな被害がでた）では、売却されたようになった旧家を市民の力で買い取り、歴史的建造物として残そうと、約1年間で3,000人を超える市民から5千万円の寄付が集まり、その寄付金を元手に市が建物を買い取り、管理運営や年間100万円ほどかかる維持管理費の負担は市民団体に任せられるという例、また新潟市の建造75年を迎える三代目の万代橋を彩る橋側灯5基を市民の寄付金で設置しようとする運動が進行していることを紹介した上で、次のように述べている。

「これらの寄付や募金は地域づくりへの投資と位置付けることが適当だ。もちろん、現金などの配当はない。見返りは美しい街並みの再現であり、誇りが持てる地域景観の出現である。寄付や募金の目的をハード面の整備に限る必要はない。福祉や環境を担う特定非営利法人（NPO法人）の支援なども重要なテーマだ。地域ファンドでベンチャー企業を育成する手法も考えられる。住民の寄付による街づくり。苦労は多いが、得るものも多いのではないか。」とある。まさに、これまで筆者が主張してきたとおりのことである。

分権時代における自治体の都市・地域政策では、自治体は自らの創意工夫により地域社会の蘇生と再生を図ると同時に、効果的かつダイナミックな発想の転換が求められている。また、広域的な視点より「自治体間の広域連携」「自治体連合」「自治体間の合併」などの促進が、地域住民の発議として提案される事態が予想される。

このように地域住民や地域法人にとどまらず、他の地域住民や地域法人からも「魅力溢れる」「ユニークで個性あふれる政策を掲げる」ことができる自治体に対しては、広範な全国的な規模で当該団体の政策・施策に対する支援として、寄付金が多数よせられる可能性は極めて高く、この寄付金収入と基金運営によって、財政運営的にも安定化することが考えられる。まさに、自治体政策における知恵と汗の結晶にほかならない。

21世紀分権時代とは、まさに自治体間の知力・知恵の大競争時代であるといっても過言ではない。自らの創意工夫による知恵と汗と努力によって、地域の活

性化や地域振興を図らなければならない時代であることを認識する必要がある。

(注)

- 1) 財団法人神戸都市問題研究所『地域連携型セクター（産・官・民）による地域活性化 NIRA 研究報告書 No. 20040038』(Revitalization of The Local Communities by The Community-Liasion-Based Sector, (財)神戸都市問題研究所, 平成16年3月)
- 2) A. Bongenaar, *Corporate Governance and Public Private Partnership, The Case of Japan*, Netherlans Geographical Studies 282, 2001, Utrecht. p. 51
- 3) 山内直人『ノンプロフィットエコノミー』(日本評論社, 1997年7月) 5頁
- 4) 出井信夫「公共公益施設整備と市民参画の在り方—柏崎市「(仮称)環境共生公園」の事例を中心に—」『新潟産業大学経済学部 紀要 第28号』(平成16年12月) 105頁
- 5) 出井信夫『都市・地域政策と公民連携・協働—PPP・PFI・NPO・基金・公益信託・第3セクターの研究—』(地域計画研究所, 2002年3月) 231頁
- 6) 上掲書, 出井信夫『都市・地域政策と公民連携・協働』228-238頁
- 7) 上掲書, 出井信夫『都市・地域政策と公民連携・協働』49頁
- 8) 上掲書, 出井信夫『都市・地域政策と公民連携・協働』344-354頁
なお、寄付金と税金還付の関係については、長野県田中康夫知事の住民票異動および住民税問題に係る観点より、寄付金控除について検証した筆者の論文がある。
「住民税問題に関する一考察—長野県田中康夫知事の住民税納税問題を中心に—」
『新潟産業大学人文学部紀要第16号』(1-106頁, 平成16年6月)を参照されたい。
- 9) 前掲書, 出井信夫『都市・地域政策と公民連携・協働』351頁

NPO の活動事例からみる地域連携のすすめ

中 村 順 子

(特定非営利活動法人コミュニティ・
サポートセンター神戸 理事長)

1 地域連携の背景

連携論の盛んな近頃ですが、何のために連携するのか、そして連携の成果は誰にもたらされるのか、このような目的性を明確にしなければ一方の不都合を覆い隠すだけの発展性の無い関係に陥る危険性が潜んでいます。そして目的を達成するために最も重要な基本的な態度は、相互の自立を保障し合うことです。ですから地域連携の推進は、単体や個人の自立ありき、から出発して連携に向かう方向性であると考えています。

2004年9月に発行された「地域連携型セクター（産・官・学）による地域社会活性化」（NIRA 研究報告書）は、その冒頭に「地域連携」とは「地域において異なる行動原理を持つ複数の主体が共同で行う活動」と定義しています。さらにその意味と可能性について次のように述べています。「地域を支える既存の地域コミュニティと行政セクター、企業セクターなど既存セクターの機能が持つ組織・人員・財源・活動拠点など活動資源などが不足し、従来の手法では十分な効果をあげることが困難となっている。ここで自らの行動原理を一旦捨て去って、化学反応のごとく全く新しい行動原理によって、多様なあらゆるセクター間の地域連携を考え、地域で公益・共益を実現するセクター「地域連携セクター」の発展が地域課題解決に貢献する道筋としたい（要約）」としています。つまり、旧来の典型的連携手法である第三セクター方式（行政と企業）の行き詰まりと地域コミュニティの弱体化から、新しい地域ガバナンスの手法として「地域連携セクター」を提案しているのです。それにより地域固有の課

題が解決され行政セクターや企業セクターの弱体化もカバーできるのではないかと、という筋書きです。

天降り人事と委託業務に縛られた第三セクター、行政と共依存に陥った地域コミュニティ、共に自立志向を敬遠した結果弱体化してきた事実があります。新しい地域連携はその反省に立たなければ意味がありません。そして連携の成果は、もちろん市民一人ひとりにもたらされるものであることも認識しなければなりません。

「自らの行動原理を一旦捨て去って、化学反応のごとく・・・」に私は共感しているのですが、互いに捨て去りにくい過去を引きずりながら、改革をどのように進めて行けばよいのでしょうか。言うまでもなく「地域連携セクター」は新しい社会実現への行動様式であり、その社会像とは、市民一人ひとりが活かされる社会のことでありますが、連携を結ぶ組織の余りにも異なった性格や歴史ゆえに簡単には進まない現状があります。しかし、ここに新しい行動様式をもった新しい触媒としてのNPOが登場し、新しい連携の可能性が開けてきた気がします。

2 CS神戸の自立と共生

CS神戸の理念は「自立と共生」です。「自立」とは、自らが考え、判断し、行動を選び取る自由であると考えています。しかし自立の追求が孤立化に向かう事のないよう、支えあい助け合う共生の理念をもって両輪としています。このようなことは個人も団体も哲学として持つてはいると思いますが、社会活動への活かし方は案外難しいものです。

CS神戸では、これまで8年間に90事業と50団体の事業実施やサポートを行ってきていますが、地域連携手法を用いて具体的な効果をあげています。高齢者の介護予防や子育て支援、生活環境改善、文化活動など地域に新しいサービスを創出し、市民が担い手となって生きがいやまちづくりに寄与しています。NPOは資金や事務所、人材、情報において限られた活動資源からスタートすることが多く、不足する資源を他から調達するのが常套です。自前調達できず

他に支援を求めたことが結果として地域連携を生みました。また、歴史が浅く小規模組織ゆえにプライドにこだわらず身軽に活動できることもプラスとなっています。

阪神・淡路大震災を経験したことは地域連携の思想を確実なものにしました。神戸市民は20世紀後半に史上稀有な体験をした特別の人間だと思っています。高齢化の進む人工構造物で埋め尽くされた近代的大都市を襲った大地震は、個人生活の私的領域（プライベート）から、社会生活・経済生活に及ぶ公的領域（パブリック）にいたる幅広い範囲において、個人・家庭・地域・企業・行政が立場を超えて連携し共同して作業にあたらなければ復興できない過酷な現実でした。人間が日々いとなむ暮らしの基盤を根こそぎ破壊されたまちで、人命救出にあたり、水や道路などのライフラインを140万人に及ぶボランティアの人海戦術で補い、官民が情報を共有し合いながらまちを立て直すまでには、立場を超えて共同で作業しないと復旧は叶いませんでした。待ったなしの共同作業の体験が、やがて目的意識的な「協働」という新しい価値を創造し、今日の協働論につながっています。大震災時の共同作業は人間の本能に基づくもので十分に意識化されたものではありませんでしたが、人間は助け合うことで生かされる本質を再認識することが出来ました。それは人命救助やライフラインの代替にはじまって、PTSD といった個別・専門的なこころのケアにいたる広範な領域に及んでいます。このような現実が「協働」という言葉に発展し、1998年に初めて広辞苑に登場することになりました。「特定非営利活動促進法」の実現や兵庫県の「協働と参画」条例、神戸市の「参画と協働」条例など社会規範となって、地元での21世紀の新しい価値につながっていきました。

CS 神戸の大震災からのコミュニティづくりの実績を業務として活かすため、2004年3月に「彩都」という現場を与えられました。協働手法による市民参画のまちづくりを実現させることが目的です。

「彩都」の事例から地域連携の実際と効果・課題などを分析してみます。

3 事例：市民参画のもと地域連携で活性化するニュータウン「彩都」

(1) ニュータウン彩都の概要

彩都は、茨木市北部から箕面市東部にかかる丘陵地帯に、大阪府・茨木市・箕面市と独立行政法人都市再生機構（元都市公団，以下「UR」），阪急など民間事業者が共同で開発している関西最大級のまちづくりプロジェクトです。おだやかで自然の懐に取り囲まれた地形に計画人口規模5万人を目処に数十年単位でまちづくりが推進されます。戸建て，集合住宅をバランスよく配置し「新・郊外居住」をキーワードに，「人と人とのふれあい，自然と調和する穏やかな時間，住む人にあらかじめつくられた価値観を押し付けるのではなく，さまざまなライフスタイルを持つ人たちが生き活きと暮らしていけるよう，共に成長していくこと」といった市民参画によるまちづくりをコアコンセプトにしています。現在（05年2月）では人口約1,300人に達し，入居から1年弱にも拘らず活発なコミュニティ活動が展開され，地域連携のシナジーパワーをみることが出来ます。CS神戸は，大震災からの仮設住宅，復興住宅，一般住宅における市民参画のコミュニティづくりの実績が評価され，業務プロジェクトの一員として彩都のまちづくりに参加することになりました。プロジェクトの構成は次のようになっています。

(2) 連携態勢と関連団体・機関の役割

彩都では施行者のURはじめ関連団体・機関が，以下のように個別の強みが活かせるよう役割分担しながら支援者グループを形成しています。この支援者グループも一種の地域連携です。業務とは言いながら，ミッションを住民主体のコミュニティ支援というボランティアで新しい価値創造に置き，人と人，人と機関，機関と機関などあらゆる連携を重視しています。また相互が介入することなく自立を基本に業務連携していることも従来手法とは異なる点です。

UR

（都市再生機構）

- ・実施主体 まちづくりプロデュース
- ・住民主体の活動が活性化するコミュニティの形成を目指し，プラットフォームの運営やコミュニティが自立するための育成・支援をバックアップする。

- KUL
(㈱関西都市居住サービス)
- ・計画，事業のコーディネート業務（UR 委託業務）
 - ・コミュニティ育成・支援業務の実施にかかる計画・事業全般の調査
 - ・住民活動やプラットフォームの育成・支援業務の実施
 - ・コミュニティビジネス（CB）の発掘等
- KIDS
(㈱関西総合研究所)
- ・計画調査業務（KUL 委託業務）
 - ・コミュニティ形成を目指す本業務の推進に必要な調査の実施
- CS 神戸
(NPO コミュニティ・サポートセンター神戸)
- ・コミュニティ育成・自立支援業務（KUL 委託業務）
 - ・住民活動（NPO・ボランティア・サークル等）立上げ，育成，支援
 - ・プラットフォーム育成・自立支援業務
 - ・コミュニティ・スタッフの育成・管理業務

(3) 「彩都コミュニティひろば」の設置と機能

UR は従来の開発・造成・販売・完了の直線事業方式から，入居後のコミュニティづくりを初期から支援する新施策を彩都ではじめました。その理念を実現させるプラットフォームとして「彩都コミュニティひろば」（以下「ひろば」）を，UR の現地販売情報センターである「彩都まちづくり館」内に併設するかたちで設置しています。

「ひろば」の目的は，「市民が主体となってつくる市民参画・協働型まちづくりの実現のために，多様なライフスタイルの実現や市民の自立的な社会参画が可能となるまちづくりを目指した住民の地域活動促進策の立上げを行い，もって地域の良好な発展に資する」と謳っています。つまり，新しいまちで新住民が主体となってコミュニティ育成など住民自治にあたり，住み続けられる持続可能なまちづくりを応援することを宣言したものです。ハード整備のみがまちづくりではなく，人のつながりや文化形成などソフト面の充実，いわゆるソーシャル・キャピタルの蓄積がまちをつくる源泉であるという理念への転換を意

味しています。

「ひろば」の機能は、「URの情報提供をはじめ、住民の多様で主体的なコミュニティ活動を支援・育成（インキュベーター機能）すると共に、それに向けて自らも積極的にコミュニティ活動を行うことにある。また、市民、NPO、ボランティア団体などのさまざまな市民活動の交流、情報受発信の拠点である。「ひろば」にはコミュニティづくりを支援するスタッフが常駐し、企画・相談・なかま集め・情報支援・組織づくりなどを総合的にバックアップできる態勢を整備する」ことです。

高度な機能を求められるセンターとしての出発でした。何より重要なのは常駐スタッフの人材ですが、起業研究員としてCS神戸で1年間NPO活動を学んだスタッフを中軸にNPOに関連のあるスタッフ3人と神戸でコミュニティづくりの実績を積んだ中村（筆者）がアドバイザーに入る、「ひろば」シフトを編成し臨むことにしました。

(4) 入居から今日までの取り組み

04年4月のまち開きから今日までおよそ10カ月経過しますが、月1回のペースで次のような活動・イベントが開催されました。まち開きは開発事業者の集団である「彩都建設推進協議会」が事前に準備したもので、CS神戸の関与は3月の「彩都まちづくり館」への常駐から始まります。

13件の取り組みにおいて「ひろば」が単独で主催したのは、6月のウェルカム・パーティと10月の住民全世帯アンケート調査そして11月のタウンミーティングの3件だけです。特に8月の夏祭り以降の活動・イベントは、ほぼ住民主導で開催されており、地域連携のパワーを発揮するところとなりました。これらの活動・イベントが住民同士の連帯を生み、さらに周囲に向かって発信する自信と方法を実践的に積み重ねることによって、住民グループとしての自立が形成されてきています。

住民主導による活動のきっかけは6月のウェルカム・パーティにありましたが、それからどのように地域連携が発展してきたのか、本稿では紙面の関係上、8月の夏祭りまでの動向を追いながら検証してみます。

04年	活動・イベント	活動全般	連携対象
3月	3.20 彩都まちづくり館オープン	彩都のインフォメーション(毎日)	彩都建設推進協議会
4月	4.24 彩都まちびらきプレイベント		
	4.25 彩都まちびらきフェスティバル		
5月	5.1 大コイのぼりづくり		
6月	6.13 ウェルカムパーティ	情報誌「彩都ライフ」発行(月1回)	ひろば主催
	6.26 大七夕づくり		
7月		里山サークル支援 棚田スクール支援	
8月	8.28 彩都はじめての夏祭り	ラジオ体操支援	住民実行委員会
9月			
10月	10.中旬 住民全戸アンケート		ひろば主催
11月	11.21 タウンミーティング	園芸サークル誕生 自治会設立	ひろば主催
12月	12.5&12 チューリップ球根植え付け		「彩都花と緑のサークル」住民サークル
	12.18 梅花学園クリスマス・イブニング		
	イヤーエンドイベント ・昼 門松づくり ・夜 交流パーティ		
1月	豆まき	子どもクラブ準備会	「子ども」サークル+ひろば
2月			
3月			

(5) ウェルカム・パーティ

<p>04年6月13日(日) PM2:00~4:30 彩都まちづくり館</p> <ul style="list-style-type: none"> ・参加総数 87人 (内訳住民62人 ひろばスタッフなど関係者25人) ・プログラム・ジャズライブ演奏 (プロの近隣住民によるギターとキーボード) <ul style="list-style-type: none"> ・ひろばスタッフ紹介 ・参加者全員の自己紹介 ・グループワーク (A:助けられ上手、助け上手体験ゲーム B:伝承玩具遊び C:収納手ほどき)

当時約1,000人の新規入居者のうち62名, 6%がウェルカムパーティに参加

しました。まっさらの新天地、彩都への関心度が格段に高い住民が多く、わがまちへの夢や期待、そしてしてみたいことが次々に披露されました。このまちでやりたいこと、出来ることを自己紹介カードに記入し、全員の前で幼児から大人まで一人ひとり発表しあいました。この場で初めて、住民同士、住民とひろば他関係機関のスタッフが個人としての顔が見え、彩都での夢を共有し、つながりを感じあう機会となりました。やりたいことトップ3は、第1にまつり、第2にスポーツサークル、第3に環境活動が挙げられました。住民と住民、そしてひろばスタッフが始めて身近に会う最初の場面設定には相当な神経を使いました。

このフェーズでの地域連携形成上のポイントは、

- ① 新住民の方々が一同に顔を合わすタイミングを何時にするかが1つ目のポイントでした。早すぎず遅すぎず、引越しの整理が収まる頃合を見計らって設定しました。
- ② 当事者（＝住民）参画の原則をプログラムに盛り込むことです。住民が観客化せず主体的になることを促進するため、自己紹介を中心に組み立てました。
- ③ 個人が持つニーズ（要望）とシーズ（特技・技能）など地域資源の発見が3つ目のポイントです。発見し共有することでコミュニティの持つ強みと弱みが判明し、地域連携の戦略が立ちます。
- ④ 発信力のある住民の発見が4つ目です。地域連携の推進のためには、あらゆる関係者が何処からでも発信でき、それをみなが受け止める開放性と柔軟性が求められます。住民から発信することが出来るよう住民の中核形成が必要です。
- ⑤ 5つ目は主体者である住民と支援者であるひろばなどとの関係整理です。主役は住んでいる人々で、ひろばは最初のきっかけづくりと自立まで時限でお手伝いするサポーター役であることを繰り返し説明しました。

以上5つのポイントをしっかり押さえることが、以降の彩都の地域連携に大きな影響を及ぼすことになりました。

(6) 彩都はじめての夏まつり

ウエルカム・パーティでやりたいことトップになった“まつり”への期待を市民参画型まちづくりの重要な機運と捉え、一挙に夏まつり企画を立ち上げました。住民の中からまつりを望んでいた方7人に声をかけ、呼び掛け人となっていただくところからこのイベントは始まります。



- ・日時：平成16年8月28日（土）PM 3：00～6：30
（台風接近のため、開始1時間繰り上げ）
- ・会場：あさぎ里山公園
- ・目的：初めての彩都での夏の思い出づくり，住民の親睦・交流
- ・対象者：彩都住民と周辺 参加者400人
- ・内容：a. 催し物関係 紙芝居，フラダンス，ラジオ体操表彰，サークル紹介
b. 野菜夕市，焼きそば，おでん，フランクフルト，ビール・ジュース，竹細工，スーパーボールすくい，ポップコーン，キャンプ体験，バウムクーヘンづくり体験，「未来の学校」展示

「NPO の活動事例からみる地域連携のすすめ」

c. 周囲（飾り付け等） 竹のドーム、 ペットボトル灯籠、 竹灯籠

- ・主催：彩都夏まつり実行委員会

（実行委員長 副委員長 実行委員いずれも彩都住民 事務局：ひろば）

協力： 彩都建設推進協議会、 UR 都市再生機構、 阪急彩都開発㈱

- ・協力関係

地域・団体名・協力内容等		関わり方（きっかけ）	
彩都住民	実行委員	7世帯、約10名	ウェルカムパーティ参加等
	ボランティア・景品提供	約30名	ボランティア募集チラシ等
	出演等	フラダンス 4名	〃
	〃	紙芝居	世話人の一人
	〃	ラジオ体操関係	彩都ひろば知人
	運搬協力	トラック 3日間貸出	KUL 知人
	ジオ彩都管理組合	キッチンスタジアム許可	世話人より声かけ
	(参加者 約400名)		
彩都周辺	岩阪自治会	野菜夕市約 7名	世話人より声かけ
	出演等	フラダンス 2名	彩都ひろば知人
	〃	歌と踊り14名	〃
	〃	竹細工 6名	〃
	彩都以外ボランティア	数名。店の手伝い	〃
	ボイスカウト	約15名。出店、アドバイス、スーパーボールグッズ等	まちづくり館にて偶然の出会い
	機材提供	焼きそば用鉄板、プロパンガス貸出	にしじま酒店&知人
	〃	ちょうちん貸出	彩都ひろば知人
関係団体	彩都西小学校	テント 3張り貸出	
	彩都協	竹のドーム、出店、ビンゴ景品提供等	
	IMI および千里国際学園	学生約25名。竹のドーム設置（彩都協からの声かけ）	
	次木市公園緑地課	公園&管理棟の使用許可、電気・水の使用、ゴミ箱設置&回収	
	次木市都市計画課	市役所内への協力要請、竹灯籠提供	
	次木市彩都推進課	〃	
	警察署、保健所	まつり開催許可	
	阪急彩都開発	ホームページでPR等	
	関電産業	ビンゴ景品提供（彩都協からの声かけ）	
	大阪モノレール	モノレール新聞でPR、ビンゴ景品提供（ 〃 ）	
	まねき屋	駐車場提供、チラシ置き、灯籠用ペットボトル提供	
ティリーヤマザキ	チラシ置き、灯籠用ペットボトル提供		
都市機構	準備～本番に亘り、アドバイス・設備面等におけるバックアップなど		
関西都市居住サービス	世話人会でのアドバイス、彩都ひろばのサポート、諸作業の協力など		
CS 神戸	〃 , 〃 , ペットボトル灯籠など		
彩都ひろば	世話人のサポート、ボランティア申込受付、渉外関係、諸作業の協力など		

6月のウェルカム・パーティから2ヶ月半の短期間にもかかわらず、実に400人という住民の半数近くが参加し、住民40人が主催し、25団体が連携協力したのです。夏まつり実行委員会の住民グループが周辺にもさまざまな協力を求め地域連携の幅は多様に広がりました。個人がつながってグループになり、他へ発信し、共同作業を通して連携の共振が始まりました。このような広がり
の要因を整理していきます。

- ① ウェルカムパーティ（6／13）での住民の自己紹介が発端となり彩都のために自分ができることを表明しあい、わが町意識のモチベーションが高まった。住民の顔が繋がり彩都への思いが共有できたことでコミットメントの雰囲気が急速に醸成された。
- ② タイミングを逃さず、まつりをやってみたい希望の住民に「ひろば」から働きかけ、企画会議を即刻開催した。ワークショップ方式で夏まつりのイメージを模造紙に描きだし、呼びかけチラシの原案とした。チラシの編集も住民が行ない、企画会議の進行、チラシ製作・配布、記録、企画、会計、連絡、広報などの作業分担を早い段階から取り入れた。
- ③ 主体の形成については自然な気持ちの膨らみに沿い、呼びかけ人・世話人会・実行委員会と名称を変化させながら段階的に組織形成した。
- ④ 毎回丁寧な議事録を作成し、メールやFAXで即座に流し、情報の同時共有をはかった。
- ⑤ 地域連携の視点を大切にし、不足部分や不十分なことは積極的に他に協力を求めた。
お陰で地域団体の協力で機材を安く入手でき運営が楽になった。
- ⑥ 受益者負担の原則のもと、開催費用を全額参加費で賄えるよう収支計画をたてた。
- ⑦ みなぐクレームや問題は後回しせず機敏に真摯に対応した。
- ⑧ 「ひろば」は3年時限サポーターであり住民主体のお手伝い役であることをくり返し強調した。
- ⑨ KULやCS神戸等イベント経験豊富な団体がノウハウ提供し、URは

設備支援を、行政は公園開放を、得意分野を活かしたサポーターに徹した。

⑩ 常に明るく開放的な会議や作業の雰囲気づくりに努めた。

今後の課題として

- もっと多くの住民ボランティアが参加するようどのタイミングにも協力者を募る努力を怠らない
- 大きなイベントの準備期間は最低3ヶ月必要
- サポーターは判断業務を伴わない事務局業務に徹底する
- イベント事業経費のあり方やリスク管理を共有しておく

などが挙げられました。

タイトルにあるように「彩都はじめての夏まつり」は、参加者にとって知り合っていない多くの住民とはじめて出会う場となり、何時までも心に残るインパクトあるイベントとして大成功を収めました。地域連携の基本単位となる住民層が見え、連携の対象も明確な団体や機関の人格として捉えられたのです。

夏まつりで見えてきた住民一人ひとりが、固有の興味・関心をもってコミュニティでグループ活動できるようサポートすることが、私たちの次の課題です。イベントは一時の共感であり積み重ねがあまり利きません。日常のコミュニティ活動がしっかり基本に根付き地下茎のように張り巡ってこそイベントのパワーが発揮されます。まちづくりの導入は多数の住民の共振性が得られるまつりが効果的ですが、パワーの源を日常性に求めることこそ地域力につながるものと思います。

夏祭りの余韻が残る10月に、住民の問題意識や彩都への期待、個人の技能特技など地域資源に関して全世帯アンケートを実施しました。引き続き、11月のタウンミーティングにおいてアンケート結果を発表し、ワークショップで議論するなかで園芸美化グループ「彩都花の会」と「子育てグループ」2つのサークルコミュニティが立ち上がりました。更に現在進行形でいくつかのサークルコミュニティが立ち上がろうとしていますがこの経過は別の機会に譲ります。

4 地域連携のすすめ

(1) 自立支援のステップアップサイクル

地域連携の条件で最も大切なことは「自立」です。自立が保障されているからパートナーシップが成立します。個人も団体も哲学として持ってはいると思いますが、社会活動への活かし方は案外難しいものです。自立や共生の社会態度を獲得するには、人間が赤子から成人していくような発達過程を経ると思います。成人になるまでに他者からの一時的、部分的、系統的な支援があり、その関係性のなかで育まれる社会態度ともいえます。

ここに自立支援のため、私達が地域活動の支援者として積み上げてきたノウハウ、自立支援のステップアップサイクルを整理してみます。

第1ステップ	第2ステップ	第3ステップ	第4ステップ	第5ステップ
導入期	説明期	参画期	委任期	自立期
全体の場の設定 ・顔をあわせる場 ・知り合うきっかけ作り	調査 ・現状の把握 ・実態の共有 ・計画づくり	なかまづくり ・事業の試行 ・作業の分担	組織づくり ・権限の確認 ・責任の確認 ・独自資金の獲得	事業実施 ・マネジメント機能 ・評価の導入ネットワークの形成

発展段階は5段階に整理できます。

事例でみてきた彩都での6月のタウンミーティングは第1ステップの全体の場であり、住民互いが知り合うことが目的でした。その延長線に第2ステップとなる10月の全戸アンケート調査があり、住民の方々が地域のために提供できる技能豊かな資源がたくさん提供されました。引き続き12月のタウンミーティングでは、第3ステップである同じ関心事のなかまが集合してサークルが立ち上がってきました。財源や役員選出などの対応で、第4ステップへのアップはそう遠くはないと思われます。

夏まつりはイベントの特徴が出て、2ヵ月半の間に第4ステップを除く第1、第2、第3ステップから第5ステップまで一挙に進捗しましたが、来年以降の連続が第4ステップと第5のネットワークなどの拡充につながるでしょう。イベントは1サイクルの繰り返しの連続により少しずつ自立度を高めるもので、ステップアップの順序も入れ替わることがあります。また物事によってサイクルの期間は3ヶ月程度から3年位かかることがあります。NPOが支援する

場合は、体力的にも3年位を限度にすることが望ましいと思います。

自立支援の肝要は、ヒト・モノ・カネ・情報を抱え込まず、系統的に、いさぎよく手を放し、自立を喜び合うことです。

ひろばなど彩都支援者グループは、現在連携の母集団として活動していますが、いずれこれらの機能は住民コミュニティへ移行されていきます。多彩な住民コミュニティがもっと多くの企業、商店、地域団体、大学、関連行政などと連携して、入居者一人ひとりがこのまちを選んでよかった思えるような市民参画のまちづくりが形成されることを期待しています。

(2) NPO からみた地域連携のための提案

自立の形成と連動しあいながら連携へと展開していきませんが、次にNPOの現場感覚からみえた地域連携のための条件やポイントを挙げてみます。ヒト・モノ・カネ・情報と区分しながら整理します。

ヒト（人材・意識）に関して

① 問題意識をもつ人がいること

地域連携の最初の問題意識をもつ人がいて働き掛ける行動があることです。このような機能を有した人材をネットワークカーと位置づけています。化学反応の触媒となる人材で、連携の当事者の場合もあります。行政職員・コンサルタント・議員などが従来のネットワークカーの主流でしたが、NPO法成立以来中間支援NPOが登場しています。最も大切な最初の第1歩です。

② リスクを受容するリーダーシップがある

責任のたらいまわしではなく最終責任を覚悟するキーパーソンがいる。

③ 一方が支配せず対等な態度で参画できる

組織の大小、発言力の強弱にかかわらず関係者が対等性を尊重している。

④ お互いに役割と責任を認識している

弱点の無い人も団体もありえないという前提で、強みを生かし弱みをカバーしている。

⑤ 問題があれば話し合いで解決する

問題を先送りせず何かあれば顔を合わせて話し合う習慣がある。

モノ（拠点・マネジメント・プログラム）に関して

⑥ 出会う場がある

問題意識があっても出会う場や議論の場がなければ反応しあう関係が生まれません。設備としての場と話し合いの場づくりが必要です。

⑦ 目的および目標が共有されている

目的や具体的な目標は当初から共有されており、特に異なったセクターとの連携においては協定書・パートナーシップ協定・協働協定などのルール化が望ましい。

⑧ 事務局があり位置付けがしっかりしている

連携の関係者や第三者がアクセスしやすい事務局があり、日常的に判断業務以外の作業を行う。

⑨ 成果が共有され評価の手法がある

何事もアンケートや話し合いを中心に当事者評価をし、書面で共有し、次の改善に結びつける。

カネ（資金・会計など）に関して

⑩ 財源・会計が明朗である

資金確保の方法から支出、決算までを明らかにし、関係者の同意のもとに進める。

関係者に開示し透明性を担保する。

情報に関して

⑪ 関係者は情報を共有している

細かい情報も可能なかぎり素早く共有できる態勢をつくり、現場の生情報と対応が共有できる情報網がある。

彩都では住民コミュニティが地域ガバナンスの主体になるようNPOが触媒の一角を担い、柔軟性及び即応性そして住民と同じ立場の市民性を活かし、UR・KUL・KIDSの支援者グループと共に住民コミュニティや周辺地域資源をつ

「NPOの活動事例からみる地域連携のすすめ」

ないでいます。支援者グループの触媒役は約3年の予定ですが、化学反応を起こさせるような住民コミュニティの自立はそんなに遠くはない予感がします。

冒頭に述べましたように、地域連携は目的性と成果が明確でなければ単なる癒着にすぎなくなる危険性があります。しかし、そこをはっきりと確認し協働の理念を尊重して進めるなら、こんなに大きな成果をあげる手法はありません。実際、彩都ではURのような国関係機関とKULの関連企業、KIDS調査コンサルティング会社とNPOといった、異なる行動原理を持つ複数の主体が初期段階で連携し、そこを母体に住民や周辺企業・団体・学校・行政へと地域連携の輪を広めてきています。そして愛着と活気あるまちに育とうとしています。

しかし、新しい挑戦には予想外の困難もまた付物なのです。NPOは新しい挑戦や予想外の困難に対応しやすい組織です。更に現在ない価値やサービスを創出することも得意とします。地域連携のネットワーク役に適した組織特性がもっと多くの現場で生かされることを期待しています。

地域連携の実践が地域連携セクターに発展するには、専門的なネットワークの育成など課題はありますが、組織やセクターが自らの行動原理を一旦捨て去って互いが歩み寄れば、どこからでもすぐに着手できる手法でもあります。この手法のもつ効果に着目して全国各地で展開されることを、10年目の被災地神戸から発信するものです。

セクター間連携によって広がる コミュニティビジネスの可能性

矢ヶ崎 紀 子

(株式会社日本総合研究所)
(研究事業本部主任研究員)

1 多様な支援によって成り立つコミュニティビジネス

1990年代の半ば頃から、わが国でもコミュニティビジネスの萌芽がみられるようになった。いまだ、コミュニティビジネスという言葉自体が市民権を得ているとは言い難い状況であるが、それでも、行政、企業、そして、地縁組織等では対応することが難しい地域の課題に、主体的に取り組む動きとしてクローズアップされる事例が出現するようになってきた。

(1) コミュニティビジネスとは

コミュニティビジネスの多くは、公共サービスに対する住民のニーズの多様化と、それに対応する行政機能の限界の狭間で誕生してきた。住民の価値観やライフスタイルが多様化する一方で、これまで地域社会が有していたコミュニティとしての相互扶助機能が低下し、高齢者の介護や子育て等のニーズが家庭や近隣地域の領域を超えて社会化し、公共サービスとしての対応が必要となってきた。これまで公共サービスの大半は行政が独占的に提供してきており、公共サービスと行政サービスは、ほぼ同一語とみなされてきた。しかし、行政サービスはもともと公平公正を原則とすることから画一的なサービス提供になりがちであるため、住民の多様なニーズにきめ細かく対応することは難しい。また、近年の自治体の財政状況の悪化によって、行政には公共サービスの質の拡充を行う余力がなくなってきている。こうした状況のなかで、自分達の地域の課題は自分達で解決していこうと主体的に行動する市民が誕生し、新たな市民セクターを形成しつつある。市民が集まって活動するための器の一つがNPOで

セクター間連携によって広がるコミュニティビジネスの可能性

あり、そのうち、特定非営利活動法人（NPO 法人）としての法人格を取得しているものが、平成16年12月末現在で約2万団体となっている。コミュニティビジネスもまた、自分達の地域の課題は自分達で解決していこうとする活動の一つであり、NPO が主な担い手であるが、ミッションの実現にビジネスの手法を取り入れるなど、NPO 活動一般やボランティア活動よりも、事業性が高いものを指している。

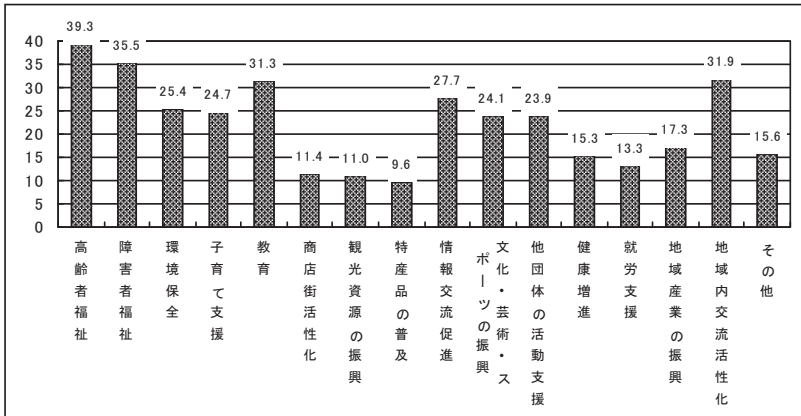
(2) コミュニティビジネスのプロフィール

中小企業庁「コミュニティビジネスの実態に関する調査報告書」（平成16年3月）は、全国のコミュニティビジネスの実態把握を試みたわが国で最初の調査結果である¹⁾。

(事業開始時期、事業形態、活動分野)

この調査結果によると、1996年以降に活動を開始した団体が7割にのぼっており、コミュニティビジネスは最近の活動であることがわかる。また、団体の組織形態をみると、事業開始時には6割強が任意団体、2割強がNPO 法人で

図表1 現在の事業分野（複数回答、単位：％、n=2762）



1) 都道府県や市区町村、商工会議所・商工会、社会福祉協議会、特定非営利活動法人や財団法人が把握しているコミュニティビジネス事業者をリストアップし（16,655事業者）、そのリストに基づいて、コミュニティビジネスの実態把握のアンケート調査を行っている（発送数16,655、回収数3,429、回収率20.6%、有効回収数2,809）。受託調査機関は株式会社日本総合研究所。

あったが、現在は8割がNPO法人である。活動を継続していくなかでNPO法人としての法人格を取得したところが多いことがわかる。高齢者福祉、障害者福祉、教育、地域内交流活性化といった事業分野が3割を超えている。

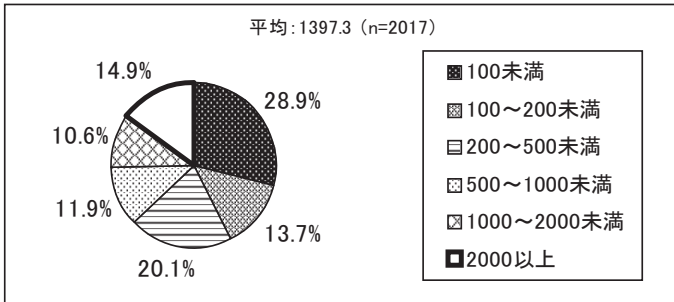
(立ち上げ時の状況)

代表者の多くは壮年層で、女性が代表者である団体が1/3ある。ともに市民活動等に取り組んだ人々が集まって立ち上げ時のメンバーとなっている場合が多い。活動開始の動機では、社会貢献への意欲が重要な要素となっている。活動開始時に必要な資源は、購入したり、メンバーが持ち寄ったりして調達している場合が多い。特に、資金調達は、メンバーの出資や寄付によっている。3年以内で事業継続の見通しがついた団体が半数程度である。

(事業の概要)

本来事業から得られる事業収入の規模は多岐にわたっているが、概して、ベンチャービジネス等と比較して事業規模は小さい。収益事業としては、物販や介護保険サービスに取り組んでいる団体が多くなっている。

図表2 活動重視事業から得られる事業収入（前年度実績、単位：万円）



(3) コミュニティビジネスにおけるセクター間連携の必要性

(セクターを超えたマルチステークホルダーを抱えるコミュニティビジネス)

コミュニティビジネスの最大の特徴は、そのミッションに賛同する多様な資源を調達しながら、活動を継続していくことにある。このため、必然的に、セクターを超えて多くのステークホルダー（利害関係者）を抱えることになる。

そもそもコミュニティビジネスが対応している地域社会のニーズは、行政も

セクター間連携によって広がるコミュニティビジネスの可能性

企業も対応することができない先駆的なもの、あるいは、少量のものが多く、事業としての採算が成り立ち難い。しかし、そのニーズは、少数から発せられるものであっても、その内容が深刻であるなど、放置しておけば地域社会のリスクになりかねないものもある。コミュニティビジネスの主体は、営利企業のように、採算のとれる事業領域を定め市場経済のなかで資源を調達しながら競争に打ち勝って利益を確保していくといった行動様式をとらず、自前の資源だけで活動を行うことが難しい。このため、活動基盤のある地域社会から広く資源を調達することになる。資源は、住民のボランティア活動という時間と労力の寄付である場合、企業や個人等からの金銭や物品の寄付である場合、専門家からの知識・ノウハウ・技術の提供である場合、行政や財団からの助成である場合など、様々な形態がある。言い換えれば、コミュニティビジネスという活動は、そのミッションへの共感のもとに異なるセクターの理解と協力を得ていき、いかに多様な知的資源、物的資源等を調達していけるか、そして、資源を提供してくれるステークホルダーに金銭以外の何を返していけるかに、その成否がかかっているといえよう。

（行政との距離の近さ、企業との距離の遠さ）

市民セクターにおける活動であるコミュニティビジネスと他のセクターとの距離感を考えると、これまでは、行政セクターとは比較的近い距離にあった。それは、コミュニティづくりや地域活性化の手法の一つとしてコミュニティビジネス振興を位置付けてきた行政が多いからである。また、行政にとっては、コミュニティビジネス支援はNPO支援の延長線上として考えやすいという背景もある。

しかし、企業セクターとの間には距離感がある。その理由の一つに、企業自身が、コミュニティビジネスに対する認識や理解がほとんどないことが挙げられる。大企業を中心に、企業の社会的責任（CSR）への取り組みが活発化しており、そのなかで、NPOをステークホルダーの一つとしてとらえる企業が増えてきたが、そういった企業においてもNPOについて十分に理解されているところはまだ少数である。地域に密着した事業展開をしている中小企業

のなかには、拠って立つ基盤である地域社会に何らかの貢献をすることを当然と考えているところも多いが、毎年行っているのは赤十字、共同募金、ユニセフや社会福祉協議会への寄付といったように、社会貢献の方法が固定化しているのが現状であり、コミュニティビジネス等の地域のための活動を実践しているNPOと出会う機会が少ない状況である。

（企業セクターとの連携が今後の課題）

コミュニティビジネスが多様な資源を得ていくためには、今後は企業との連携も視野に入れていく必要がある。特に、ミッションの実現にビジネスの手法を用いるコミュニティビジネスにとって、企業が持つ事業や組織の経営ノウハウを取り入れていくことが求められよう。

一方、企業の側にも、コミュニティビジネスと連携するメリットはある。地域密着型の事業展開を志向している企業にとって、コミュニティビジネスは、地域の課題を示してくれるニーズ・アセスメントのパートナーであり、また、そのニーズへの対応においてもパートナーとなる可能性がある。例えば、タクシー会社と子育て支援NPOが連携して、新しいサービスを開発した。育児を応援するNPO法人「わははネット」（香川県坂出市）が企画し、「花園タクシー」（高松市）の女性社長が賛同して2004年9月から運行が始まった「子育て支援タクシー」である。車内にチャイルドシートを備え、研修を受けた運転手が病院や保育所などに送迎する。親の付き添いなしで、子どもだけでも利用できる。毎日利用があり、タクシー会社では高いニーズがあるものとみている。国土交通省も先駆的な取り組みとして注目し、全国的な導入に向けて、育児支援輸送サービス社会実験として2005年1月から2ヶ月間東京都内で実験を始める予定である。また、ビジネス上のパートナーとなる可能性のほかに、コミュニティビジネスは、企業の社会貢献活動をより地域社会のニーズに則した方法で実施するためのパートナーとなることもできる。

このように、コミュニティビジネスと企業の間には、お互いに“win-win 関係”を構築する可能性があるが、多くのコミュニティビジネス主体と企業の双方がまだそのことに気がついていない状況である。子育て支援タクシーの例で

セクター間連携によって広がるコミュニティビジネスの可能性

みても、NPOがその企画をタクシー会社の業界団体や地元の大手タクシー会社に持ち込んだところ理解されず、かねてからまちづくりに理解のあった花園タクシーのみが協力してくれたという状況でのスタートだった。今後は、コミュニティビジネスと企業との連携事例が増加し、コミュニティビジネスという活動を舞台として、市民セクターと企業セクターの豊かな連携が実現されていくことが期待される。

2 行政、企業、住民との連携によって地域の課題に対応している事例

(1) 醍醐コミュニティバス（京都市伏見区醍醐地域）

（コミュニティビジネスの概要）

醍醐地域は地域内の公共交通の便がよくないところであったが、地下鉄駅の新設にともなって市バスの運行便数削減の方向が示された。これに危機感を覚えた地域の女性会と自治会が協力して「醍醐地域にコミュニティバスを走らせる市民の会（以下、市民の会）」



を立ち上げ、NPO法人京のアジェンダ21フォーラムの支援や企業等の協力を得ながら、2004年2月にコミュニティバス事業の開始に漕ぎ着けた。観光地（醍醐寺、随心院）、大型商業施設（パセオダイゴロー）、地下鉄駅（醍醐駅、石田駅）、中核医療施設（武田総合病院）、行政施設（醍醐総合庁舎）等と周辺の住宅地が緻密にネットワークされている。事業主体は「市民の会」（任意団体）、運行業務は株式会社ヤサカバスが委託を受けている。利用数は当初見込みを上回って順調に推移している。

（セクター間の連携の概要）

この事例には、市民セクター、企業セクター、行政セクターの全てが関わっており、各々が資源を提供し合いながらメリットを享受する“win-win 関係”を構築している。

図表3 醍醐コミュニティバスをめぐる連携の状況

	主体	コミュニティビジネスへの関与の概要
市民	醍醐地域にコミュニティバスを走らせる市民の会（任意団体）	コミュニティビジネスの事業主体である。もともとは、地縁組織である女性会や自治会が協力して結成された。
	NPO 法人京のアジェンダ21フォーラム	女性会に「目的とビジョンを明確にした組織を立ち上げるべき」とのアドバイスをを行い、市民の会が結成された。市民の会が開催する勉強会やワークショップを支援したり、交通工学の専門家を紹介するなどを行った。NPOが当時模索していた地域課題の解決手法のモデルを、この事業を通じて実践することができた。
企業等	彌榮自動車株式会社	コミュニティバスの運行業務を受託している株式会社ヤサカバスが所属するヤサカグループの母体。この事業が、かねて計画していた路線バス事業参入の第一号の実績となっており、低いコストで運行できるように努力をしている。
	武田総合病院（医療法人）、パセオダイゴロー（商業施設）、醍醐寺等	コミュニティバス路線の中核的施設であり、コミュニティバス事業に毎年大口の寄付を行い、資金面で支えている。これらの3者には利用者の交通の便の向上と利用者増がメリットとしてもたらされている。
行政	近畿運輸局	採算性や実施能力等の運営面での目途が立っていたこともあり、迅速な認可作業を行った。

（セクター間連携がなしたこと）

この事例において、セクター間の連携による効果は、準備段階から発揮されている。

準備段階において、コミュニティバス運行の需要予測が必要になったが、市民の会やNPOだけでは難しいことから、NPOのネットワークを活用して、京都大学で交通工学を専門としている助教授とその研究室の協力を仰ぐことができた。その研究室では、この需要予測を研究題材として位置付けて実施した。コスト計算は、市民の会のメンバーが懇意にしていた彌榮自動車が担当した。需要予測とコスト計算の結果、コストの2/3は運賃収入で賄えるが、残りの部分のコストに充当する資金源がないことがわかった。

そこで、京都大学の助教授やNPO等が中心となって、不足するコストを地域が負担するロジックとスキームづくりを行った。「事業者の便益だけでなく、その他の便益についても地域内で合意しよう。合意された便益は、受益者が自分の負担をしよう」を基本精神として、住民へのアンケート調査を実施したり、

セクター間連携によって広がるコミュニティビジネスの可能性

学区ごとのシンポジウムを開催したりして、住民の意向を汲み取ることや意識啓発を進めていった。そして、寄付によって支えてくれる企業・団体、個人を募集し、さらに、路線のコアである武田総合病院、パセオダイゴロー、醍醐寺等には特別の資金支援をしてもらうスキームをつくっていった。

(コミュニティビジネスが地域にもたらした成果)

コミュニティビジネスのミッションが実現し、醍醐地域に住民皆が使える公共交通手段を確保できた。特に、醍醐地域は高台に高齢者が多く住んでおり、交通弱者である人々の利便性が高まったことは重要な成果である。また、コミュニティバス事業の準備・実施を通じて、醍醐地域の住民や企業等の間に連帯感が出てきており、醍醐地域としてのコミュニティづくりにも貢献している。現在では、住民自らが自宅近くのバス停に花壇を設置したり、バスの時刻表に合わせて地域の会合等を実施するといった動きも出てきている。

(2) 富士山クラブ

富士山クラブは、富士山における環境問題の解決に取り組んでいる NPO 法人である。これまでに、大勢の登山者の尿尿問題の解決に取り組み、現在は、富士山に不法投棄されたごみの種類や量、そして、投棄場所の把握を行う「富士山環境ごみマップ」事業を行っている。

(尿尿問題を企業とともに解決)

富士山にある山小屋は私的所有物であり、尿尿問題の解決に行政が積極的に取り組めない状況があった。そこで、市民の力で解決を目指そうと富士山クラブの取り組みが始まった。しかし、富士山クラブは、ミッションに賛同する多くのボランティアを集めることができるが、尿尿問題を解決するための技術や資金を持っていなかった。そこで、企業の力を借りることになった。富士山クラブは、もともとは、静岡県三島市で環境問題に取り組んでいる NPO 法人グラウンドワーク三島など、富士山の地元で活動してきた市民団体のメンバーが中心となって結成され、メンバーが築いてきた地域の住民、地縁組織、NPO、企業、行政のネットワークを活用して、住友建設（現三井住友建設）静岡支店長と知り合うことができた。住友建設静岡支店はバイオマス技術を応用したト

イレ（バイオトイレ）を富士山に導入することに支店をあげて協力した。バイオトイレは、杉のチップを用いて尿尿を分解する仕組みであり、2000年から3年間にわたって実証実験が行われた結果、山岳地における有効性が実証されて、富士山への導入が決定した。

企業との連携によって、富士山クラブは長年の課題であった富士山の尿尿問題に一定の解決をつけ、ミッションの達成をみる事ができた。一方、住友建設は、バイオトイレの実績をもつ企業として、他の地域でのビジネスにつなげていく事ができた。

（富士山環境ごみマップ）

富士山クラブが尿尿問題の後に注目した課題が、山麓における不法投棄問題であった。しかし、大量の不法投棄があると報道はされるものの、いったい、何処にどんなごみがどれくらいあるのか、それは一般市民にも簡単に拾えるものなのか、あるいは

図表4 富士山ごみマップ作成のしくみ



<http://fujisan1.docomo-sys.com/eco/Top5.aspx>より引用

は、処理に多額の費用や専門的な技術を要するものなのか、そして、富士山クラブが取り組んできた清掃活動はどのくらいの成果をあげているのか、については実態を把握できていない状況であった。このため、不法投棄されているごみの定量的な把握が不可欠であると考えられるようになった。そこで、ドコモ・システムズ社と連携し、富士山クラブの学生ボランティアが同社のGPS携帯電話を持って山麓に入り、ごみの場所と種類や量を確定する作業を行った。学生ボランティアはカメラつきGPS携帯電話を貸与してもらい、ごみを発見した際にその位置を測位し、位置情報と投棄現場の写真をドコモ・システムズ社に設置したサーバー宛にメール送信する。こうして集められたデータは、富士山クラブがチェックし、公開するべきものをウェブサイトにアップする。公開される情報は地図上にアイコンでプロットされ、不法投棄現場の様子が一目でわかるようになっている。このサーバーの管理とウェブサイトの運用を、ドコモ・

セクター間連携によって広がるコミュニティビジネスの可能性

システムズ社が行っている。将来的には、富士山ごみマップ事業に多くのボランティアが参加することによって、携帯電話の活用の可能性と通信量が増えることが同社のビジネスメリットにつながっていくが、現在同社は、富士山クラブへの支援を社会貢献活動の一環として位置付けている。

3 コミュニティビジネスにおけるセクター間連携の課題

～市民セクターと企業セクターの連携に焦点をあてて～

コミュニティビジネスにおけるセクター間連携の成功のキーワードは、コミュニティビジネスの主体と企業、行政が、お互いにメリットのある“win-win 関係”を構築できるかどうかにかかっている。特に、どちらかという支援されることに慣れている NPO と、資源の拠出には当然のこととしてリターンを求める企業との間の連携においては、お互いにどんなメリットがあるかという視点を常に忘れないことが重要である。こう考えると、コミュニティビジネスの主体のなかには、企業との連携に気後れしてしまう人も多いであろう。しかし、企業の求めるリターンは金銭的な見返りだけでなく、企業イメージの向上、これまで企業が気付いていなかった、あるいはアクセスできなかったニーズに関する情報提供、コミュニティビジネスに社員がボランティア活動として参加できる機会の提供など様々なものがある。すなわち、短期的に企業の収益向上に貢献できなくとも、長期的な企業価値の向上に資するようリターンであれば、コミュニティビジネスの主体は対応できるということである。

コミュニティビジネスの主体と企業が“win-win 関係”を構築するにあたっては、以下のような課題がある。まず、コミュニティビジネスの主体が、他のセクターと連携できる力量を身につけることである。それは、企業に対して、“win-win 関係”を構築するための企画提案を行い、プレゼンテーションを行って企業を説得し、実行していくという力量である。また、企業の側も、コミュニティビジネスについての理解を向上させていく必要がある。特に、企業にとっては、非営利活動そのものを理解しにくいことがあるので、身近な例を取り上げるなかで徐々に理解していくことが重要である。その上で、コミュニティビ

ビジネスの主体と企業との間を取り持つコーディネート機能があることが求められる。まちづくりに詳しい有識者や実践家がその機能を担っている場合もあるが、今後は、地域ごとに存在する支援型 NPO（中間支援組織）にも期待していきたい。実際に、いくつかの中間支援組織は、NPO と企業との連携をコーディネートするべく、地域の企業の社会貢献活動担当者間のネットワークづくりを進めるなどの準備を行っている。なかには、企業と NPO のマッチングの段階に入ったところもある。コミュニティビジネスの主体と企業の間トラブルが発生した場合の対応方法も大きな課題であり、かつ、ほとんど未着手という課題であろう。ビジネスパートナー同士であっても、コミュニティビジネスの主体と企業の間契約書が交わされている事例は多くはない。また、企業にはビジネス行為に関する法務をみる担当部署があるが、コミュニティビジネスの主体の大半である NPO には、組織内にそのような機能はなく、法務に明るくとはいえない状況である。一方で、子育て支援や介護支援といったヒューマンサービスを行う NPO は、地域住民の個人情報も多く抱えることになる。これは企業にとって極めて魅力的なマーケティング情報であるが、そういった個人情報をどのように保護しながら、企業とも連携を図っていくのかは、個々の NPO にとって舵取りの難しい問題である。

これまで、ボランティア活動を中心とした地域社会を支える非営利活動に、企業セクターの資源を継続的に取り入れていくことは難しかった嫌いがある。しかし、事業性を志向しているコミュニティビジネスという舞台であれば、企業が参加しやすい手法を創意工夫していくことが可能である。コミュニティビジネスの主体と企業との間には多くの課題があるが、こうした課題を一つひとつクリアし、より多くのセクター間連携がコミュニティビジネスを通じて実現することを期待したい。

CSR（企業の社会的責任）を通じたセクター間の 連携の現状と課題・方向性

岸 田 眞 代

（特定非営利活動法人パートナー）
（シップ・サポートセンター代表理事）

はじめに

2005年2月、私たちパートナーシップ・サポートセンター（PSC）は、「CSRスタディツアー in ヨーロッパ」を敢行した。企業、NPO、議員ら10名が参加して、ドイツ、イギリス、ベルギー3カ国を巡り、3企業、3NPO、3インターメディアリーの計9カ所を、6泊8日で訪問するという過密スケジュールではあったが、参加メンバーであったCSRコンサルタントや企業のCSR担当室長らも「充実した視察だった」と喜んでくれている。

また、帰国するとすぐ「NPOからみたCSR」（同文館出版）という、私たちが出版した本が事務所に届いた。昨年秋に書き上げ出版社に入れておいたものがようやく形になったもので、「第2回パートナーシップ大賞」の事例と、アメリカにおけるCSRの取材調査をまとめたも



のである。これは、「第1回パートナーシップ大賞」の事例をまとめた「NPOと企業」（同）に続く第2弾で、副題を「協働へのチャレンジ ケース・スタディⅡ」としている。

このたった2つの事例からも、私たちパートナーシップ・サポートセンター

が、CSR（企業の社会的責任）や、NPOと企業の連携・協働に真正面から取り組んでいることがお分かりいただけるのではないかと思います。

パートナーシップ・サポートセンターのミッションとCSR

それは、私たちパートナーシップ・サポートセンターのミッションそのものでもあり、設立当初から、「企業の社会的責任」を謳い、「NPOと企業のパートナーシップの推進」を前面に掲げて活動してきた。

NPOと企業が出合いアイデアを交流する「アイデア交流会」、企業の社会貢献担当部署の方たちの意見交換の場である「企業市民フォーラム」などの自主事業を柱に、委託を受けて「企業とNPOのマッチング意向調査」や「勤労者マルチライフ支援事業」などを着実に実施してきた。それらすべてが、これまで営利と非営利で相容れないとされてきた企業とNPOの関係を、「パートナーシップ」をキーワードに新しい視点での関係づくりを試みる私たちのミッションそのものでもあった。

2002年に創設した「パートナーシップ大賞」は、そのもっとも顕著な具現化であり、パートナーシップ・サポートセンター設立以来の念願でもあった。同時に、1998年のパートナーシップ・サポートセンター設立を“ホップ”とするなら、次の“ステップ”としての大きな一歩でもあった。

「パートナーシップ大賞」は、「社会が大きな変革を迫られている今、NPOと企業のパートナーシップを確立し活性化することにより、新しい市民社会・新しい公共の実現に寄与すること」を目指して、「NPOと企業の協働によって実施され、社会に多様なインパクトを与えた特色ある候補事業を募集」しているもの（募集要項から）であり、パートナーシップ大賞（1件）とパートナーシップ賞（数件）を表彰している。

主として、この「パートナーシップ大賞」を通して、今回のテーマである「CSR（企業の社会的責任）を通じたセクター間の連携の現状と課題・方向性」について考えてみたい。また、協働を通じてNPOは企業に何をもたらしたのか。また、NPOはCSRにどのように貢献しているのかについても触れてみ

CSR（企業の社会的責任）を通じたセクター間の連携の現状と課題・方向性

たい。

さらに、ツアーや私たちの“ジャンプ”として位置づけている新しい動きの中から見えてきている今後の方向性についても、私見ではあるが言及しておきたい。

1 「パートナーシップ大賞」にみる NPO と企業の連携～日本における到達点

「パートナーシップ大賞」は、現在ちょうど3回目を実施中（3月15日締め切り、6月18日発表）であるが、すでに行われた過去2回のなかから、その「パートナーシップ大賞」を通して見えてきた、日本における NPO と企業の関係～その現状と到達点について見てみよう。

(1) 「第1回パートナーシップ大賞」～「車いすの集配・はこび愛ネット」事業

「第1回パートナーシップ大賞」に輝いた「車いすの集配・はこび愛ネット」事業は、NPO 法人「飛んでけ！車いす」の会と札幌通運による感動の事業である。「飛んでけ！車いす～」と、海外に飛んでいった車いすが今や1000台－多くの人の共感と賞賛を呼び、地元北海道ばかりか、今や「企業と NPO の協働」の象徴的存在になったこの事業は、日本では不要になった車いすを、ベトナムをはじめとしたアジアを中心に、海外で再利用するという事業だ。しかも飛行機で運べばかかる高額な輸送費が、海外旅行者のボランティアの手によってただで済む、という NPO が考え出したユニークなアイデアあふれる事業である。この事業に、札幌通運は、保管のための倉庫や事務所の提供、そして協働のきっかけとなった労働組合とともに従業員によるボランティアを提供している。（図1：詳細は「NPO と企業」同文館出版参照）

この事業は、事業そのもののユニークさ、事業のきっかけとそのプロセス、企業内部を含む社会へのインパクトなど、NPO と企業という当事者にとって Win-Win というだけでなく、周りの多くの人たちを巻き込んで Win を提供していることが、大賞となった大きな要素でもあった。たとえば、車いすを受け取った海外の利用者とその家族はもちろん、不要な車いすを提供した人たち

にとっても、ほこりをかぶって眠らせておくよりうれしいに違いないし、さらに、車いすをボランティアで運んだ海外旅行者には、単なる観光旅行のつもりが、ボランティアとして現地で直接手渡すという重要な役割を負うことで、感激と意識の変化をもたらしている。

こうした当事者以外の受益者が多様でかつその数も多いということが、この協働事業をより中身の濃い、感動の事業に押し上げているのはいうまでもない。さらに、NPOの組織維持の要求にこたえて始めた、宅配や引越しをNPOの会員が利用すればその一部がNPOにバックされるという「はこび愛ネット」事業が、

企業にとっても利益を生み出すという新たな展開をもたらした。この点でも、社会貢献を超え、企業の本業でも協働が可能であることを示して、企業からも注目を集めたのだ。

(2) 「第2回パートナーシップ大賞」～「地域メディアフル活用のNPO情報発信」事業

第2回大賞である「地域メディアフル活用のNPO情報発信」事業は、(株)上越タイムス社、エフエム上越(株)、上越ケーブルテレビジョン(株)とNPO法人くびき野NPOサポートセンターが協働して、新聞社の紙面編集、ケーブルテレビ局の番組情報紙制作、FM局への情報提供など、NPOに関する情報を、メディアをフルに活用して地域に発信している事業である。

上越タイムス社の現社長はくびき野NPOサポートセンターの理事長でもあり、いわば「素人」ではあるが地域の活動の中心であるくびき野NPOサポートセンターに、上越タイムスの紙面を一部任せることによって、地域密着の情報発信を行う「まちネタ新聞」「地域の応援団」としての位置づけをより明確にしたのである。

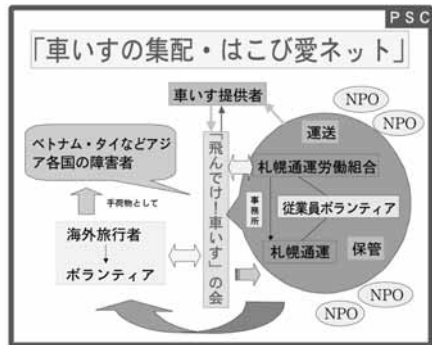


図 1

CSR（企業の社会的責任）を通じたセクター間の連携の現状と課題・方向性

一方サポートセンターは、地域における最大の資源として「新聞紙面」を利用しながら、また記事内容については上越タイムス社と意見交換を行いながら、記事の作り方を学び、新聞制作のための高額な機器の無償貸与を受けて、プロとしての力をつけていった。時には取材先



がぶつかることも、あるいは広告先がぶつかることもあるなかで、ともに切磋琢磨が求められた。

そして、うれしいことに廃刊寸前だった？危機的状况を脱して新聞の部数は大幅に伸びていった。今や、少々値上げをしても部数が減らないという神話が生まれるほどである。部数の伸びとともに、NPO担当紙面は1ページから2ページへ、さらに「パートナーシップ大賞」受賞後には、4ページへと大幅に拡大していった。

この事業は、まさに双方の力をフィフティ・フィフティに出し合い、それぞれが成長していった見事な協働事業とっていいだろう。もちろん、NPO情報をフルに受信しているこの地域は、他の同規模の地域に比して活動が活発であるのはいうまでもない。それがまた、紙面に反映されるという好循環を生み出しているとも言える。

2 NPOが企業にメリットをもたらす～NPOによるCSRへの貢献

こうした「パートナーシップ大賞」にみる企業とNPOの協働は、企業の本業に関わる事業だったからこそ、企業により大きなインパクトを与えていると言える。

車いす集配事業は、NPOの要望に応じて札幌通運の労働組合がその活動の一環として展開していったのが当初のきっかけではあったが、企業のトップが

その活動の社会的な役割を認めて企業全体の取り組みにしたことが、この事業を不動のものとした。それが従業員のボランティア精神をさらにかきたて、NPO との連携をスムーズにしていっていったと思われる。

今や、札幌通運は、少なくとも札幌の NPO にとって協働したい企業のナンバーワンといってもいいほどの勢いである。事実、札幌通運の本社ビルには「飛んでけ！車いす」の会以外にも多くの NPO が入居しており、また就職したい企業としてもランクが上がっている。NPO との協働が企業のイメージアップに貢献したことは明白であろう。

同様に、地域メディアフル活用の情報発信事業も、本来上越タイムス社が求めた「県紙」との違いを明確にして存在感を示したいという意図に対して、地域での活動をベースにした NPO による視点やネットワークの貢献度は大きい。結果として、企業の本業である新聞の部数拡大に貢献している。同時に、上越タイムス社内に、「意識変化」をもたらした。それは、NPO が企業の仲間なのだという、大いなる意識改革に他ならない。これこそまさに、NPO による CSR 貢献の真骨頂と言えないだろうか。

CSR の観点からみると、これらの企業は、ステークホルダーとしての NPO の存在を、しっかりと社内に位置づけていると言えよう。ステークホルダーというのは、「利害関係者」あるいは「問題の当事者」のこと。顧客・消費者、従業員、投資家、取引業者、それからコミュニティ、つまり NPO ・市民活動をしている人や地域のすべての人々であり、特に NPO はステークホルダーとして、大きな鍵を握っている。その NPO との関係づくりができているということは、地域におけるさまざまな課題に直面したとき、おそらく「NPO とともに」考え対峙していくという基本姿勢ができていて、もしくはできやすいと言っているのではないかと考える。ステークホルダーとともに考え、解決や改善のために協働する～それこそが本当の意味での CSR と言えないだろうか。

もちろん、CSR そのものは幅広いものであるから、他の点についてまでの言及はここではできない。また、企業に当初から CSR として取り組むという

CSR（企業の社会的責任）を通じたセクター間の連携の現状と課題・方向性
意思があったかどうかは定かではなく、ここではその点はあえて不問に付しておきたい。なお、惜しくも大賞こそ逃したものの「パートナーシップ賞」に入賞した事業のなかにもレベルの高いものが多かったが、それらについて言及するには残念ながら紙数が足りない。ぜひ「NPOと企業」「NPOからみたCSR」をご覧ください。

ただ、CSRをNPOという視点から見えていかなければ、本気の企業は見抜けないのではないかと、私は考えている。CSRを単にブームとして捉えるべきではないし、決して一過性のものでもない。これからますます企業の姿勢と、それが本物かどうかを見極める目が大切になってこよう。なぜなら、不祥事を起こした企業のなかには環境ISOなどをいち早く取得しているところもある。その一方で、人権を無視した信じられない行動が平然と行われるなど、もはや内部だけのチェックや同意のみでは有効に働かないことは歴然としている。その意味で、NPOを抜きにしたCSRは本物になりえない、と断言しても決して言い過ぎではないと思う。それが今問われているのだ。

ちなみに、今回のCSRツアーの中でCSRヨーロッパ本部（ブリュッセル）を訪問した際、企業がNGOとの対話を積極的に始めていると聞いた。批判の対象であった企業と対話を重ねるなかでNGOの対応にも変化が見えはじめたという。まさに、ステークホルダー・ダイアログが、CSR（CR）をともに果たしていこうという流れの中心もしくは突破口になるに違いないであろう。

3 企業の課題、NPOの課題

(1) 企業のNPOへの関心はまだこれから

もちろんそうは言っても、現実の流れは企業は企業としてコンプライアンス（法令遵守）を中心にCSRに取り組んでいこうし、それはそれとして大事なことに口を挟む余地はない。が、しかし同時に、NPOからCSRにどうアプローチしていけばいいのか、その有効な手段・方法はあるのか、あるとすればそれは何かを探り具体化していくことが、私たちに課せられた使命でもあろう。ただ、NPOがCSRに関心を寄せようとする、「CSRの定義」の幅

広さに戸惑ってしまうに違いない。

CSR の取り組みとして、あるアメリカの企業は、①ガバナンスの決定、②製品とサービスの提供、③人材、④資本の投資および設備、⑤グローバルマーケットへの展開、⑥IR（投資家向け広報・関係づくり）、⑦マーケティング、⑧コミュニケーション、⑨コミュニティ・リレーションズ（地域との関係づくり）、⑩公共政策へのアドボカシー、⑪環境への配慮、⑫倫理 の12項目を挙げた。

ただ興味深かったのは、「なかでもコミュニティ・リレーションズが最重要」と、明確に地域との関係づくりを CSR の中心に置いていたことであった。

日本企業が CSR を考える場合、地域との関係づくりを最重要課題として取り組んでいる企業がいったいどれくらいあるだろうか。私たちのこうした主張が少しずつ取り入れられて、わずかではあるが増えてきているという実感もあるにはあるが、それでもまだまだ定着しているとは言いがたい。多くはコンプライアンスを中心に企業内での調整を図っているというのが実態と言えよう。ましてや NPO との協働による CSR の推進や、NPO との協働そのものを中心に据えている企業は、残念ながらまだまだ多いとは言えない。私たちの活動をもっともっと強化しなければならないゆえんでもある。

(2) NPO がまだ CSR にコミットしていないのはその方法がわからないため

一方 NPO も、実はまだまだ CSR にコミットしてはいないのが現実である。CSR は企業のものであって、NPO としてどうかかわれるのか、かかわればいいのか、まったく見えていないのが実情であろう。

しかし NPO ができることは思った以上にたくさんある。

そこで、私たちが考えている CSR における NPO の 5 つの役割を提起しておきたい。私たちパートナーシップ・サポートセンターの活動を例に考えると、1 つは、NPO が本来持っている社会的視点から、企業の CSR や企業活動そのものをチェックしていく「チェック機能」であり、2 つ目には、そこから生じてきた具体的な課題に対して意見を述べたり提言したりする「提言機能」、3 つ目には、企業と対等な関係をつくりパートナーとして CSR や協働

CSR（企業の社会的責任）を通じたセクター間の連携の現状と課題・方向性
事業をともに実践していく「パートナー機能」、4つ目には、企業を取り巻く
さまざまなステークホルダーを結びつけていく「コーディネート機能」、そし
て5つ目は、パートナーシップ大賞ではNPOと企業の協働事業評価を行って
いるが、CSRについてもその評価の視点を提示し評価していく「評価機能」
などがあるのではないかと考えている。

企業活動をチェックし、意見を述べ提言し、パートナーとして協働し、コ
ーディネーターとしてNPOと企業を結びつけ、そしてそれらを客観的に評価し
改善していく。NPOは、それらのどの部分にかかわってもよく、またすべて
にかかわってもよい。

例えば、男女共同参画推進を進めるNPOは、男性の育児休業取得や女性リー
ダーの登用についてチェックを行い意見を述べることもできれば、託児を行う
NPOは、企業と協働して企業内託児を進めることもCSRへの貢献の一つで
ある。

もちろん、個々のNPOとしても可能であり、また私たち中間支援団体と個
別分野のNPOとの協働による活動も可能である。

ただ、大事なことは、それらを進めていくためには、企業内にそれを理解し
推進していく人材がどうしても必要なのである。一方通行だけではやはり難し
い。企業の内部と外部の境界をクロスさせ、地域の課題を理解し、企業の決定
権を持つ人に伝えることができる、いわば「境界をまたぐ人」（「NPOからみ
たCSR」参照）が多く育っていくことを期待したい。

4 「境界をまたぐ人」と行政の役割

(1) NPOと企業の協働コーディネーター養成

「境界をまたぐ人」が、企業内で養成されればそれに越したことはないけれ
ど、待っているだけでは仕方がない。そこで私たちパートナーシップ・サポ
ートセンターは、NPOと企業をつなぐ人材を養成するための「コーディネーター
養成講座」を自主的にはじめた。おそらく、「NPOと企業の協働コーディネ
ーター養成」と銘打った講座は全国でも初めてではないだろうか。

幸い、「企業とNPOの協働推進のためのポータルサイトとコラボレーションセンター構築事業」（平成16年度経済産業省「市民ベンチャー事業」の一つとして採択された）の一環として助成金をいただくことができた。この事業こそ実は、私たちが“ジャンプ”と位置づけているパートナーシップ・サポートセンターのこれからの中心的な活動である。協働の出合いの場としてのポータルサイトと、協働をリアルな場として推進するコラボレーションセンター。そのセンターを運営していくコーディネーターを、初級、中級、上級と、それぞれ3回3日間（10時～17時）ずつ計54時間のカリキュラムを組み（表参照）、養成講座を終えたところである。

とはいえ、NPOと企業のコーディネートということそのものがなかなかイメージしにくいのか、あるいはこれが仕事になっていくかどうかが未知数のためか、もしくは内容に比して決して高額とは言えない受講料ではあるが、NPOにとってはそれでも高くて手が出ないのか、当初はなかなか人が集まらず苦労した。しかし手を尽くした結果、結局各コースあわせて実質24名が受講し、なおかつ中級、上級と上がるにつれて少なくなっていくだろうという当初の予測に反して、初級だけの予定だった人が意欲をもって上級まで進む例も見られ、「すべてが新鮮だった」「大満足」と、講座は大好評のうちに終了し、これからの実践への期待も大きい。

このコーディネーター養成は、もちろん養成そのものが終着点ではなく、まさにこれからが本番である。NPO、企業双方への協働事業を生み出したり、マルチステークホルダー・ダイアログのコーディネートなど、市民社会づくりに貢献できる場はいっぱいあるはずだ。今後ますます増えていくに違いないし、積極的に仕掛けていくことも彼・彼女らの役割だと思う。もちろん、仕事として成り立たせていくだけのさらなるレベルアップと企業（や行政）が受け入れていく意識づくりや仕組みづくりが問われるであろう。

(2) セクター間の協働を推進する行政の役割

「企業（や行政）」とカッコをつけてあえて「行政」を入れたのは、NPOと企業のセクター間の協働を進めたり、あるいはCSRを推進するにあたって、

CSR（企業の社会的責任）を通じたセクター間の連携の現状と課題・方向性
実は行政の役割が大きいということを示したかったからである。

3月に、ある市で「CSR 経営研修会」が企画されており、私への講演依頼があった。市が音頭を取って、企業向けにCSRの研修会を開くのである。これは、「市民協働推進条例」が施行されたことにより「新しい“公共”創造」の担い手としてNPOが含まれているのはもちろん、「事業者の役割」と「市の責務」が謳われ、その一環として、「私益を最も効率的に実現するシステムとしての企業」に対して「公益」への期待や要請が高まっていることを受けてのものである。

「市民協働の担い手として、また社会的責任を果たす一員として」の企業の存在を、行政が商工会議所等に問い掛けているのである。

NPOと企業の協働は、民間であるからこそ自由に行えるよさを持っている。しかしそれは、当然のことながらだれからも何の強制もなく、いっさいの制約もない、あくまで自主的な活動である。裏返せば、ほっておけば何もなくてもいいということでもあるのだ。しかし、CSRは、本来企業が自覚して行うものであり、またNPOも、社会の一員としての自覚から企業へ働きかける役割を有してもいる。

その意味で、行政は、その自覚や働きかけへの問いかけ、きっかけづくりへの貢献は大いにできるのではないか。この市の試みが、もっともっと全国に広がっていくことが、私たちNPOと企業の協働を推進する者にとっても有効に働くであろうことは想像に難くない。

ヨーロッパで見たCSRの実態。また去年はアメリカのCSRにも大いに触れた。こうした体験とパートナーシップ大賞から得られた日本の現実を、CSRという切り口でNPOの立場から提言していきたい。

参考：「NPOと企業 協働へのチャレンジ ケース・スタディ11選」（2003.3 同文館出版）

「NPOからみたCSR 協働へのチャレンジ ケース・スタディII」（2005.2 同文館出版）

NPO と企業の協働を推進する「PSC コラボレーションセンター」で働く

専任協働コーディネーター養成講座

特定非営利活動法人パートナーシップ・サポートセンター

初級コース

NPO & 企業基礎研修
NPO とは何か、その社会的意味と役割、NPO・企業・行政・各セクターの役割、NPO 法、協働とは何か、NPO と企業の協働、企業の社会的評価基準の理解（社会的責任、協働評価の基準等）
コーディネーター動機づけ研修
コーディネーターとは何か、コンサルタント&営業としてのコーディネート、コーディネーターの営業活動、コーディネーターの営業実践（武器とツール）
リーダーシップ・コミュニケーション研修
リーダーとは何か、「リーダーに求められる要件・能力200問自己分析」、理解促進問題によるリーダーシップの理解、組織と個人、コミュニケーション、対人関係能力等

中級コース

コーディネーターの基本的資質とスキル(1)
コーディネーターの二大対話能力とは、コーディネーターの背後にある大切な理念と考え方、コーディネーターとして最も大切なこと（社会と向き合うワークショップ）
コーディネーターの基本的資質とスキル(2)
リーダーシップとコミュニケーションスキル、いかに自分を知り自分を高めるか、グループの中での個人の活かし方、葛藤・対立時の対応等
企画とプレゼンテーション研修
企画とは何か、企画のステップ、コーディネーターの企画とプレゼンテーション、コンセプト形成のプロセス、提案力を身につける、企画書作成の実践力

上級コース

コーディネーターの役割を実際にやってみよう！
中級編を踏まえ、具体的事例を設定した上でコーディネーターの役割を実践（連絡調整会議や企画ミーティング、ワークショップ等、実践に役立つテクニックを養成）
マーケティング研修
マーケティングとは何か、マーケティング・ミックスの世界、マーケティング分析システム、戦略的マーケティング・プロセス、自分のマーケットを生かす
プレゼンテーション&スピーチ実践
ビデオを使ったスピーチ訓練と企画書を企業やNPOにプレゼンテーションするための具体的なノウハウを身につける。その他、PSC主催の各種講座等でフェシリテーターや講師を体験することで実践力を養成

「市民による地域活動の推進に関する条例」 に影響を及ぼした野田北部地区の取り組み

山 田 敏 之

(神戸市市民参画推進局市民活動支援課主査)

1 はじめに

社会経済情勢の変化や地方分権の進展，厳しい財政状況の中，ますます複雑多様化する市民ニーズや新たな地域課題に対応し，一人ひとりの「市民が主役のまち」を実現するため，市民の力，地域の力を基盤とする協働と参画のまちづくりを，より持続的かつ総合的に展開していく必要がある。

そこで神戸市では，市政の計画・実施・評価の各段階での市民との協働と参画のまちづくりを制度的に保障する『協働・参画3条例』（「神戸市民の意見提出手続に関する条例」，「神戸市民による地域活動の推進に関する条例」，「神戸市行政評価条例」）を平成16年3月に制定した。

2 条例制定の経緯

(1) これまでの神戸のまちづくり

神戸市は個別の事業や施策で，市民の市政への参加に様々な取り組みを進めてきた。全国に先駆けた全世帯アンケート調査や婦人市政懇談会，市政アドバイザー制度，出前トークの実施などである。さらに，公害問題に端を発した運動がまちづくり運動へと発展した真野地区の事例は全国的にも有名であるが，これを機に制定した地域住民が主役となった「地区計画及びまちづくり協定等に関する条例」（いわゆる「まちづくり条例」昭和56年）も特筆される。これは，意思形成過程から地域住民が参加するハード面のまちづくりを可能とした。また，高齢社会をにらんで平成2年には「ふれあいのまちづくり条例」を制定した。この条例によって，1小学校区に1つ地域福祉の活動拠点となる施設と

して「地域福祉センター」を建設し、これを管理運営するとともに、地域福祉活動を自主的に推進する組織として、地域住民による「ふれあいのまちづくり協議会」の結成を促進し、地域の視点からの取り組みを進めてきた。

こういった状況の中で、数多くの市民が神戸のまちに愛着を持ち、これからの神戸のまちづくりを一生懸命考え、課題に直面しても自らの知恵と工夫で乗り越え、地域主体で頑張っている地域が点在していた。

(2) 社会経済情勢の変化と「協働と参画」

少子高齢化や地域力の低下は、一人暮らし老人の増加、子育て問題、落書き、迷惑駐輪、商店街の空き店舗、ひたくりや空き巣の増加など様々な現象として出現し、社会問題となっている。これらは、本格的な少子高齢社会の進展により、ますます複雑・多様化することが予想される。これらの問題は、地域により様々であり、地域だけでも行政だけでも対応できない問題である。そのため、まず地域でできることは地域で行い、地域で対応できない部分は行政が協力する関係を築く必要がある。その際、地域住民だけでなく企業などの事業者も含めて連携を図るほうが有効なことはいうまでもない。

こうした地域性が高い問題や個々の具体的な行動を伴う問題については、行政の意思決定に影響を与えるだけの「参加」ではなく、市民と行政とがよりよい政策をとともに考え、ともに汗を流す参加方式が求められる。こうした政策形成－実施－評価の過程を「協働と参画」という言葉で表している。

(3) 震災の教訓

平成7年1月17日の阪神・淡路大震災は、市民の力が社会的に認知されるきっかけとなった。行政機能には限界があること、自分たちで考え、動くことが大事だということを、震災で市民が身をもって経験したからである。また、震災を契機とするボランティア活動の盛り上がりによって、社会貢献意欲のある市民の存在が社会的に認められた。さらに、平成10年の「特定非営利活動促進法」(NPO法)の制定によって、公共の担い手としての市民の法的な認知がなされることとなった。

震災を経験した神戸は、「人と人とのつながりや、市民一人ひとりの自律が
都市政策 No.119

「市民による地域活動の推進に関する条例」に影響を及ぼした野田北部地区の取り組み
 大切である」、「市民の知恵と力をまちづくりに活かしていかなければならない」ということを学んだ。行政だけでは「公共」を担うことはできない。この震災で明らかになった「行政の限界」は、社会の新たな仕組みや行政の意識改革を
 求める流れにつながったのである。

(4) 震災と復興まちづくり

① 野田北部地区と震災

では、震災後、地域では実際にどのようなまちづくりの取り組みがあったのか。震災前、地域の高齢化や商店街の活性化への対策としてまちづくり協議会を立ち上げ、大国公園とコミュニティ道路の整備や給食サービスの実施などに取り組んでいた野田北部地区の例を取り上げる。

野田北部地区は、JR 神戸線鷹取駅の沿線南側に広がる全12ヶ丁で構成され、戦災による焼失を免れた長屋と3m未満の細街路により構成されていた。震災前は1,017世帯が住む下町の良好なコミュニティが存在していたが、震災により地域の建物の7割が全壊という壊滅的な被害を受け、1995年10月には403世

図1 神戸市長田区野田北部地区



帯に激減していた。

② 震災復興のまちづくり

震災によって、全焼した2ヶ丁だけが震災復興土地区画整理事業地区に指定され、指定された地区とそうでない地区とで地域の環境が変わることが懸念された。そこで、指定されなかった地域を街並み誘導型地区計画や街なみ環境整備事業を用いた細街路整備により修復することによって、一体的なまちづくりを行うことが復興まちづくりの初期の大きなテーマとなった。

震災直後は地域の復興対策本部を立ち上げ（95年1月）、復興対策委員会（96年2月まで19回開催）が復興の大まかな方向性（多くの住民がいち早くまちに戻って来られるようにすること、商店街などのまちの活動を早期に再開することなど）を協議する場として機能し、これと併せて、区画整理事業と街並み誘導型地区計画を用いた空間イメージ（公共空間の骨格・ゾーニングなど）の合意形成が進められていった。

96年2月以降、復興対策委員会はまちづくり協議会に名称を戻し、地区計画、区画整理とも町丁目ごとでの説明会や合意形成を進めていった。8月の仮換地指定、11月の地区計画告示、97年7月のまちなみ協定の締結と街なみ環境整備事業の認可へと進んだ。

この間、地域としてのまちづくりの動機付けを継続して保つために数々のイベントが役割を果たした。また、震災直後から数多くの人々がこの地域を訪れ、外部の専門家や大学、ボランティアグループ、ドキュメンタリー撮影チームなどがそれぞれの専門性を活かした側面支援の役割を果たした。

③ 平常時のまちづくりへの転換

初期の復興まちづくりが一段落しつつあった99年3月以降、復興という大きなテーマのもとでつながっていたまちづくり協議会、自治会ほか各地域組織は、それぞれの役割に戻りつつあった。このことは平常時のまちづくりへの転換のために必要不可欠なことであったが、まちづくりの展望や個人のまちづくりにかかる動機付けの乖離につながり、各地域組織の活動は活発なもの、まちづくり全体としてはやや閉塞感が生まれていた。

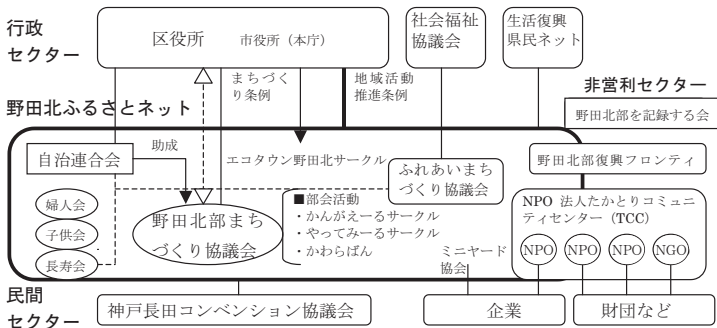
「市民による地域活動の推進に関する条例」に影響を及ぼした野田北部地区の取り組み

これに対し、市のコンパクトタウンケーススタディ地区指定をきっかけに、再び各地域組織のメンバーが集まり、これからのまちづくりの展望を醸成する場がもたれることとなった。ここでは、特にまちづくりを進めていく体制について議論がなされた。

具体的なまちづくりは、きれいになった路地を使ったイベントとかフリーマーケットによるリサイクルのイベントや市内北部の農村地域（大沢町）との交流など、地域運営に必要な多様なテーマを発掘し実践しながら「ふるさとづくり」というテーマにたどり着いた。そして、「ふるさとづくり」は、各地域組織をゆるやかに結び、参加メンバーが時間をかけて議論や情報交換を進めていく「野田北ふるさとネット」というまちづくりの場を生み出した（02年4月）。

「野田北ふるさとネット」では、テーマごとに部会を設け、プロジェクトごとに参加者を募る形をとっている。

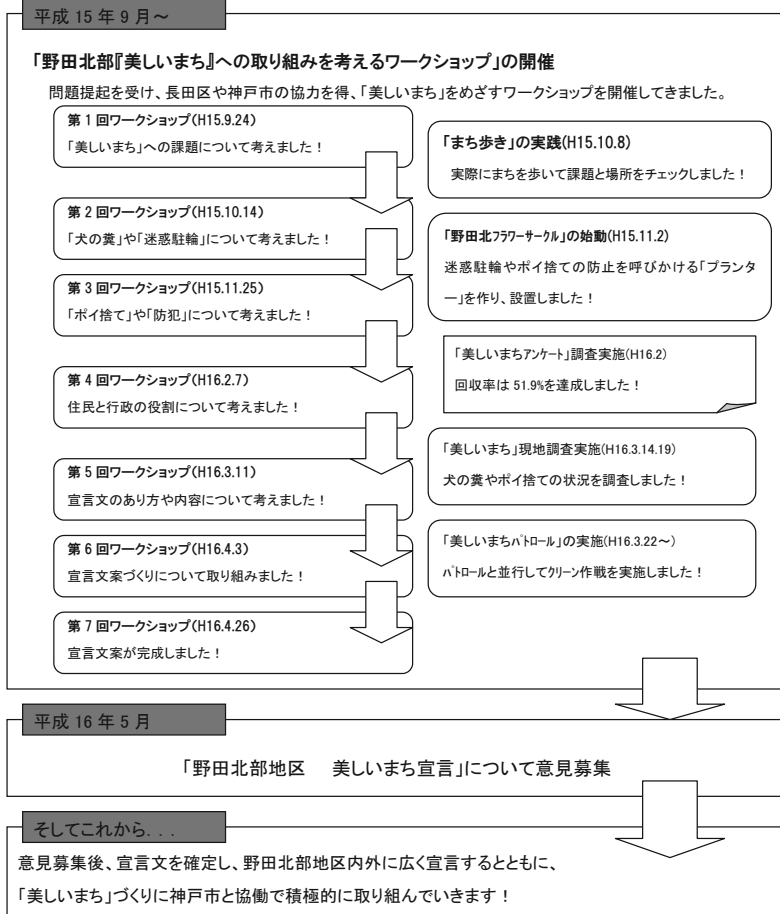
図2 ふるさとネットを取り巻く関係（イメージ）



④ 美しいまちづくり

そうした中、「この地域は本当に美しく住みよいまちになっているのだろうか」という問題提起が「野田北ふるさとネット」でなされた（03年6月）。この問題提起を受け、9月より、吸殻・ごみのポイ捨て、迷惑駐輪、犬の糞の放置など地域内の課題の把握のためのまち歩きやアンケート、課題解決方法や行政との役割分担などを考えるワークショップなどを継続的に行い、美しいまちづくりに向けた「美しいまち宣言」を採択するに至っている（04年9月）。

図3 「野田北部地区 美しいまち宣言」制定までのながれ



(5) 野田北部地区の取り組みが条例に影響を及ぼしたもの

① 合意形成の大切さ

震災前は、自分たちのまちに関して何となく議論して最後に多数決で決めるということやってきたが、本当に自分の財産とか生活とかをかけてみんなで真剣に議論するということがあまり経験がなかった。

それが震災を契機に、震災復興のまちづくりに関してみんなで議論し、そこ

「市民による地域活動の推進に関する条例」に影響を及ぼした野田北部地区の取り組みで合意形成をしてまちづくりの方針を決めた、また、その方針に基づいてみんなでまちづくりをやった、という経験の蓄積ができた。まちづくりにおける合意形成の大切さを一人ひとりが理解し、それを逆に被災地域の強みとしてまちづくりの中で活かしている点が重要である。震災復興のまちづくりで培ってきたこの地域力をこれからのまちづくりに活かしていくことが必要である。

② 情報の共有が前提

また、地域の中で合意形成を図るには、十分な情報がないとできない。情報が一部隠されていたり、何か都合の良い情報だけを流されていたりすると、そこで疑心暗鬼が起こり、なかなか合意形成は難しい。

震災復興のまちづくりの過程で、区画整理事業や地区計画など難しい事業の合意形成のために情報の共有に努めたこの地域は、今も安定した情報発信（野田北かわらばん）を行い、しかも地域住民の9割がその情報を目にしている状況にある。また、先の「美しいまち宣言」の採択に当たっては、検討している中核メンバーだけで「宣言」をつくらずに、地域住民に原案を示し意見を募り、出てきた意見を考慮して「宣言」を採択するという試みも行っている。

③ ゆるやかな連携の形成

ある地域課題を解決するためには、個人がバラバラに行動するよりもそれを課題だと考えるグループや地域の中の組織が協力して行動することが有効である。さらに、地域の総合的なまちづくりとして活動を継続するためには、ある地域組織が単独で活動するのではなく、関係する地域組織と良好な関係を築き、協力し合っていくことが必要となる。

この地域は、震災復興のまちづくりの過程で、コミュニティの物的・人的資源を有効に動員するためにゆるやかな連携を形成した。その連携を活用した地域活動を地域住民が経験することを通して、地域共通の価値観（i 違う立場の考えを持っていても参加できる ii 定期的なまちづくりを考える iii 外部の資源<人材=ボランティア・コンサルタント・学識経験者・職員、情報=行政情報・地域間交流、金=行政・基金・財団の助成金>も活用する）が醸成され、さらに連携を有効に活用して地域活動を効率よく進めることができるまちづく

りに到達したのである。

(6) 協働と参画の条例づくり

条例づくりは、策定の過程を重視し市民の意見を十分得ながら取り組みを進めた。具体的には、9区それぞれでワークショップを重ね、市民1万人アンケート、地域課題別ワークショップを実施し、それらの成果として公開フォーラムを開催した。

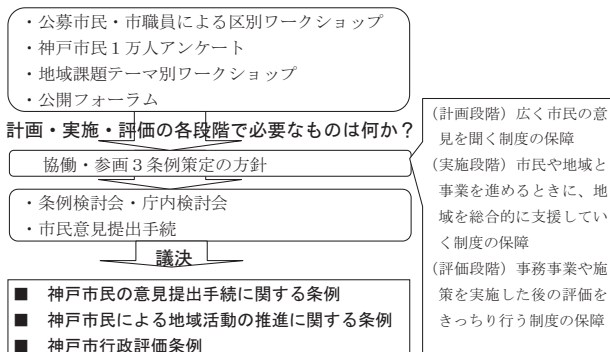
これら市民から出てきた協働と参画の仕組みについての意見は、

- ・市民自ら地域や市政に愛着・関心を持つことが大事
- ・住民同士の合意形成や人まかせにせず自分たちで決めるといった市民の自律と連帯が大切
- ・市政に対し市民参加・参画を権利として保障してほしい
- ・場の提供や財政支援など具体的に地域の活動を支援してほしい
- ・行政の組織や職員の対応を改革してほしい

などであった。

以上市民とともに考えた結果や地域の状況を踏まえるとともに、既存の条例を点検し、神戸の条例のあり方について議論を重ねた結果、協働と参画の観点から早急に整備すべき条例の方向性として、市政の「計画」「実施」「評価」のそれぞれの段階における3種類の条例を策定することとした。先の『協働・参画3条例』である。

図4 神戸市の協働と参画の条例づくりの過程



「市民による地域活動の推進に関する条例」に影響を及ぼした野田北部地区の取り組み

(7) 市民による地域活動の推進に関する条例

3条例のうち、「市民の意見提出手続に関する条例」と「行政評価条例」は、国や他都市で積み上げた事例があることから、それらを整理して素案をつくり、それに対して市民の意見を聞くという手順で条例案を策定した。

これに対し、市民の力、地域の力を基盤とする協働と参画のまちづくりのための基礎となる「市民による地域活動の推進に関する条例」は、実際に地域の活動に携わっている市民に地域の状況を踏まえた内容の整理を行ってもらうことが相応しいと考え、ワークショップに参加した市民やNPOに学識経験者を加えた検討会で議論していただいた。そして、検討会の結果に対し、同様に広く市民の意見を聞くということで条例案を策定した。

検討会で議論された地域の状況は、これまで行政が地域の機能に着目して地域にいろいろなセクターをつくらせてきた結果、地域から見ると総合的な機能を備えていた地域を縦割りにする結果となっているということ、しかし、既にいろいろなセクターが地域のために様々な活動を行っている実情があり、地域の一本化は難しいということであった。

さらに、他都市の取り組みや地域自治区の議論からは、新たなヒエラルキーをつくるのではないかと懸念されるとともに、そういうやり方では、地域活動の自主性や自律性を尊重することが難しいのではないかと考えられた。

そんな中、検討会が実施した地域ヒヤリングでは、地域内での様々な組織がゆるやかにつながっている地域は、活動も活発に行われ、地域の総合力も発揮できているという事例が確認された。ここでは、様々なセクターの代表性の問題があったが、地域ヒヤリングを実施した「野田北ふるさとネット」の取り組みは、地域のそれぞれの活動を互いに認め合いながらゆるやかに連携している成功事例として認識されたのであった。

以上、地域の組織が地域の資源を有効に活用するためにゆるやかに連携して地域の運営を行うこと、これがこれからの神戸の地域のあり方ではないかという検討会の議論から、キーワードとして「ゆるやかな連携」が条例の中に盛り込まれることになった。

(8) 条例の役割と課題

神戸の市民は過去から積み上げてきたまちづくり、震災の経験から、「協働と参画のまちづくり」という言葉を意識せずとも、様々な課題解決のために、市内のいろいろなところで、多くの市民が取り組んでいることを知っている。しかし、一方それらの多くが面的な広がりには至っていないことも理解している。社会経済情勢の変化の中で、ますます複雑多様化する市民ニーズや新たな地域課題に対応するためには、点を線に、線を面に広げ、市民が自ら地域における課題の解決に向けて取り組む野田北部地区のように、市民一人ひとりが主役となり、地域の力が最大限に発揮できる仕組みが必要とされた。その基礎となるのが、「市民による地域活動の推進に関する条例」であり、「市民の意見提出手続に関する条例」「行政評価条例」は、市民との情報共有のための前提となるものである。

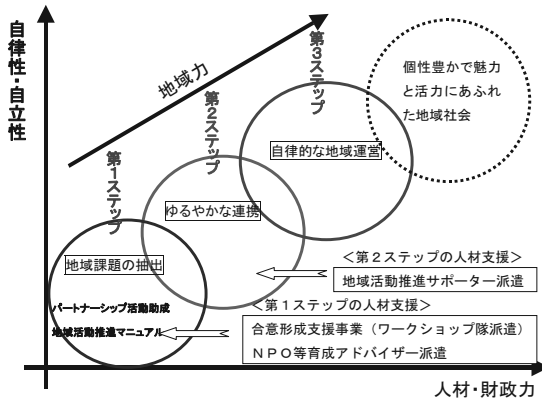
一方、野田北部のような小さな地域単位のまちづくりでは、一人ひとりの顔が非常に見えやすく、かつ、つながりが深い関係でまちづくりを進めていくため、機動力を持つ反面、ごく少数の中核メンバー間の阿吽（あうん）の呼吸でまちづくりが進んでしまうことが起こりうる。これが新しくまちづくりに関わる人やまちづくりに関わりの薄い人々の不信感を生む原因にも成りえるのである。

したがって、「野田北ふるさとネット」が個人と組織の関係を解きほぐし、まちづくりの展望を共有できるオープンな仕組みとして機能し、しっかりとした地域運営を持続可能にするまちづくり組織へと展開していけるかどうかは今後の課題である。

その際行政は、地域活動の自主性及び自律性を尊重しながら、市民が自ら地域における課題の解決に向けて取り組むことができるように、地域の発展段階に応じた支援を地域活動推進委員会で検討しながら、地域の実情にあった具体的な支援（人材支援、財政的支援、活動の場の整備等）を実施していく。

「市民による地域活動の推進に関する条例」に影響を及ぼした野田北部地区の取り組み

図5 地域的发展段階に応じた支援（イメージ）



3 おわりに

「協働と参画」という言葉は、地域のまちづくりに伴う様々な複雑な問題を解決できる魔法の杖では決していないが、地域の個性が生きるまちづくりのあり様を検討し、理解するためのキーワードと成り得るものであると考えている。

「協働と参画のまちづくり」が成立するためには、単に行政と地域を結ぶ制度や仕組み（「市民による地域活動の推進に関する条例」はその基礎となるもの。そこから導き出される具体的な仕組みとして、協働と参画のプラットフォーム・パートナーシップ活動助成・まち育てサポーター・こうべNPO データマップなどがある。）をつくるだけでは十分ではなく、その制度なり仕組みが機能するようにしなければならない。そのためには、「市民による地域活動の推進に関する条例」の目的を理解し、その目的に沿って行動しようとする価値観（理念）を市民や職員の間で醸成する働きかけが必要であるが、一人ひとりの価値観は多様であり、その形成は容易ではない。

そこで、野田北部地区のような地域の事例を一つひとつ積み重ね、一人ひとりが類似の環境にあるところの成功事例を見ることにより、「自分たちの地域でもできそうだ」という感触を得ることが一番の早道ではないかと考えている。また、この条例を基に、地域と行政の間のよりよい関係が具体的に形成されていけば、地域は自分たちのニーズを行政により的確に伝え、行政はより効果的

に地域活動をサポートできるようになる好循環が生れる。

このように、神戸市としては「市民による地域活動を推進する条例」を市民とともに効果的に運用し、実践をする中から、協働と参画の理念はつくられていくものと確信している。そして、仕組みと理念が相互に補完することによって、成熟度が高い地域が確実に増え、そのことによって、条例の目的とする「市民の知恵と力が生きる、個性豊かで魅力と活力とにあふれた地域社会の実現」が可能になるのではないかと考えているのである。

多様なセクターが参画・連携する 新たな事業体による地域運営を展望して

大 島 博 文

(助神戸都市問題研究所研究員)
(神戸大学大学院経済学研究科)

1 はじめに

最近、「ガバメント」(政府による垂直的統治)から「ガバナンス」(さまざまなセクターによる水平的共治)へという言葉がよく聞かれるようになった。OECD 報告書等によれば、欧州では主要諸都市が「(地方)政府主導型」意思決定システムから、地域住民を中心とする市民セクターが意思決定の主導権を握る「ガバナンス」によるものへと大きく転換しつつあり、公的サービスの提供についても、多様なセクターが担うことが「潮流」となりつつあることが指摘されている。

こうした潮流の背景として、行政側の都合としては「厳しい財政難の中で行政が公益サービスを一手に支えることが困難になった今、意思決定にも市民に参画してもらうことで、より多くの役割や負担を担ってもらいたい」という「本音」があることは言うまでもない。

一方、仮に財政上の問題がなかったとしても、高度に産業化・分業化されたわが国や欧米のような先進国においては、市民のライフスタイルや価値観が多様化しており、行政が得意とする画一化されたサービスの提供だけでは市民ニーズに十分対応することが困難となっているのも事実である。

そのため、地域を支える公益サービスを提供するうえで、従来は基本的に受益者の立場だけであった市民、企業など行政以外の様々なセクターが、水平的に連携しながら、自らのニーズにきめ細かく適応する公益サービスを「自己決定・自己責任」で選択し、満足度の高い「多品種少量」サービスの提供が期待

される新たな「仕組みづくり」が求められている。

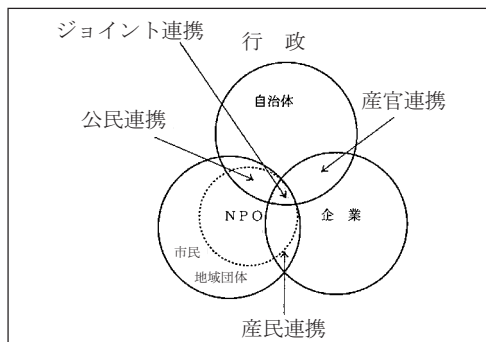
当研究所では、以上のような認識に基づいて、総合研究開発機構（NIRA）やNPO、地域住民の皆さんにもご協力をいただきながら、様々なセクターが水平的に参画・連携しながら公益サービス等を提供する新しいタイプの事業体（地域連携型セクター）の構築及びその活動を支える基盤整備などの「仕組みづくり」を提言するための研究を行った。本稿では主な研究内容をご紹介しますとともに、地域連携型セクターを核として地域ガバナンスの創造に向けた取り組みや方向性について提言したい。

2 地域におけるセクター間の連携の現状と課題

地域を支えるために様々なセクターが参画・連携する新たな事業体のあり方を考える場合、まずは地域におけるセクター間の連携の現状を分析し、課題を抽出し、課題を克服する新たな連携の方向性を見出していくことが「第一歩」となる。そのため本研究では、全国の自治体、NPOなど市民活動団体、神戸市内の地域住民を対象としてセクター間の連携に関するアンケートを実施し、現状・課題・今後の方向性などに対する認識について調査を行った。

地域におけるセクター間の連携については、図表1のとおり4種類の組み合わせが考えられる。本研究で行った地域におけるセクター間の連携に関するアンケート【NPO等市民活動団体向けアンケート（1500団体に配布し425団体が

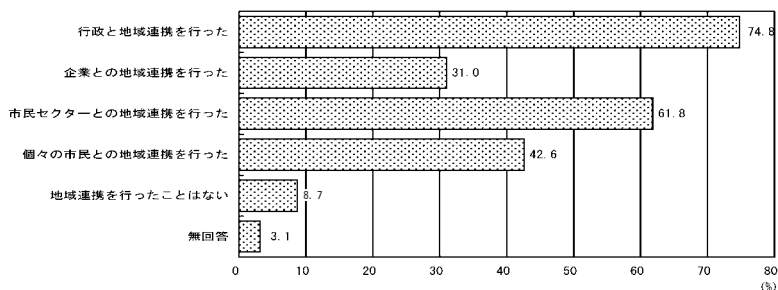
図表1 地域におけるセクター間の連携構造



多様なセクターが参画・連携する新たな事業体による地域運営を展望して

ら回答)、自治体向けアンケート(670自治体に配布し302自治体から回答)】結果によれば、セクター間の組み合わせについては、平成10年に特定非営利活動促進法が施行されて以来、特に「公民連携」(行政セクターとNPOなど市民セクターの連携)が積極的に推進されてきたが、一方で、企業セクターが参画する「産民連携」(企業セクターと市民セクターの連携)や「ジョイント連携」(全てのセクターによる連携)が全体として低調であることがわかった。一定の事業遂行能力が求められる地域連携型セクターが有効に機能していくためには、資金・人材・事業ノウハウなどを持つ企業セクターの参画が成功のカギの一つである。行政やNPO、地域住民は、先進的な企業によって実施されているマッチングギフト制度、公益信託基金制度、セクター間のパートナーシップ事業、施設の貸与、従業員によるボランティア支援など、企業本来が持つ経営資源を活かした取り組みを参考としながら、「企業市民」として企業が主体的に地域事業に参画することを働き掛けていくことが重要であると考えられる。

図表2 地域におけるセクター間の連携の実績例(NPO等の連携実績)



一方、異なるミッション・行動原理を持つセクターどうしが地域において連携していくためには、認識等の相違点を克服し連携にあたっての課題を解決することが必要である。先述したNPO等市民活動団体向けアンケートと自治体向けアンケートにおいて、①連携の成果への認識、②連携方法の現状と希望、③事業内容の現状及び希望、④連携推進のための課題、⑤連携推進のために必要な取り組みについて「共通設問」を設け、特に現時点でセクター間の認識が相違している点を整理することとした。(図表3参照)

アンケート結果によりセクター間の認識ギャップがある代表的なものをご紹介しますと、まず連携の成果への認識としてNPO等は連携により「地域の課題解決」「行政コストの削減」につながったと自負しているが、自治体の評価は総じて低いことがわかった。また連携方法として、自治体は将来的には双務的な「業務委託」を望んでいるのに対し、NPO等は小規模団体を中心に育成・支援的な「補助助成」への根強い希望があることが分かった。連携事業としては、自治体は「市民活動支援業務」に希望が集中しているのに対し、NPO等は「調査・研究・統計業務」などアドボカシー機能を発揮できる事業についても希望を持っていることが分かった。さらに連携推進のための課題として、自治体は「相手方の事業遂行能力への不安」に回答が集中したが、NPO等は「パートナーシップ未成立」「連携機会そのものの不足」等が挙げられた。今後連携推進のために必要な取り組みとして、自治体は「連携方針の明確化」、NPO等からは「支援制度の充実」が挙げられた。

図表3 セクター間の連携における認識ギャップ（自治体とNPO）

項目	共通点	相違点
①成果に関する認識	セクター間の連携によって、「多様で柔軟な公益サービスの提供」「住民自治の向上・コミュニティの活性化」が達成されたと感じている。	セクター間の連携によって「地域における課題や問題点が解決」「行政コストが削減」実現とする回答が、NPO等は多く、自治体は少ない。
②連携方法の現状及び希望等	「業務委託」「補助・助成」「活動場所の提供・開放」「情報提供・広報協力」を主要な方法と考えている。	将来希望する方法として「業務委託」「補助・助成」を比較すると、自治体は全般的に「業務委託」への希望が多いのに対し、NPO等は大規模団体は「業務委託」、小規模団体は「補助・助成」を希望する傾向が強い。
③事業内容の現状及び希望等	連携事業として、「コミュニティ支援・まちづくり支援・各種交流業務」「NPO・ボランティア支援など市民活動支援業務」がふさわしいと考えられている。また「コミュニティ施設の管理運営」に対する希望も増えている。	将来の事業内容への希望として、自治体は「NPO・ボランティア支援など市民活動支援業務」に集中しているが、NPO等は「調査・研究・統計業務」「行政評価業務」などアドボカシー機能を発揮できる事業への希望も強い。
④連携推進の	課題として「制度上の不備」「パー	自治体は「相手方の事業遂行能力

多様なセクターが参画・連携する新たな事業体による地域運営を展望して

ための課題	トナーシップ未成立」「消極的な意識」が挙げられている。	への不安」に回答が集中したが、NPO等は「パートナーシップが未成立」「連携機会の不足」などへの課題意識が強い。
⑤連携推進のために必要な取り組み	必要な取り組みとして、「マニュアル整備など方針の明確化」「支援制度の充実」などが挙げられている。	自治体は「方針の明確化」が多く、NPO等は「支援制度の充実」が多い。

このように自治体とNPO等の連携の現状や課題に対する認識の差は大きく、他のセクターとの連携実績が少ない企業セクターに至ってはさらに大きく異なっているものと考えられる。これら認識のギャップを解消し、本来は別々に行動するはずである各セクターが連携を志向するためには、連携に関して共有可能な一定の評価基準が必要である。本研究では、アンケートや関係団体へのヒアリングの結果を踏まえて、地域において各セクターが単独で活動するよりも他のセクターと連携することで効果的な広がりを持った活動が展開できる条件として、以下の7条件を挙げた。(図表4参照)

すなわち「①特定の目的を共有しながら、②相互に自立した主体が、③対等の立場で、④対等に負担しながら、⑤連携により相乗効果を生み出す。また、⑥連携の対象とされる地域を明確化し、⑦公金も投入するということでプロセス・結果をガラス張りに公開する」である。地域におけるセクター間の連携がこれらの条件を満たすようになれば、セクター間の認識ギャップもかなり解消することができると考えられる。すぐに完全に実現することには困難があるが、

図表4 地域においてセクター間の連携が効果的になるための条件

①目的共有性	特定の公益や共益を実現する目的を共有していること
②相互自立性	相互に自立した主体による連携であること
③参画対等性	各主体の参画の下に計画・事業が決定・実施されること
④負担対等性	各主体の実状に応じて相応の負担を分担し合うこと
⑤相乗効果性	各主体単独で行うよりも社会的・経済的效果があること
⑥地域性	公益や共益を実現する地域が明確にされていること
⑦公開性	第三者から見てもプロセス・結果が公開されていること

7条件を満たす地域での連携を推進し実績を積み上げる中で、各セクターが目的別に部分統合され、地域における効果的なセクター間の連携につながっていくのではないかと期待している。

3 地域を支える新たな事業体（地域連携型セクター）の制度設計と必要とされる基盤整備

(1) 新たな事業体（地域連携型セクター）の制度設計

地域におけるセクター間の効果的な連携を積み重ねることで、新しい連携のためのミッション、行動原理が次第に明確化されてくると考えられる。その際、一つひとつの連携をつなぎ合わせ、恒久的・安定的に地域で公益・共益サービスを提供するためには、確固たる経営基盤（ヒト・モノ・カネ）に支えられた「事業体」が必要となる。その事業体を本研究では、いずれの既存セクターも支配権を握らない水平的な連携によって地域社会を支える機能を果たすという意味で「地域連携型セクター」と命名した。

また、地域連携型セクターが地域を代表する機関として様々な権限や地域資源の配分を受けるためには、以下の方針に基づいて運営システムが設計されることが望ましい。（図表5参照）

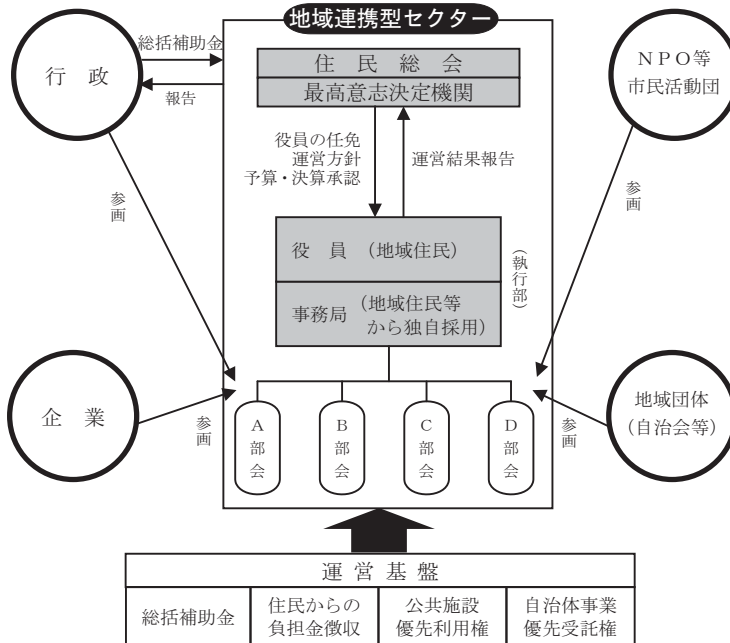
- ①地域代表性を持つ機関として、一定割合（少なくとも半数）以上の地域住民が構成員となることが不可欠である。
- ②地域代表性を持つ場合、運営方針の決定等に際し構成員である地域住民の意思が反映される「民主的統制」が確保される必要がある。そのため最高意思決定機関としての「住民総会」を設置し、役員の任免、予算の・決算の承認など運営方針の決定等の権限を保有することが求められる。
- ③他のセクターや主体の過度の影響力を排除するため、独自の執行部門を持つ必要がある。役員のほか、実際の業務に携わるスタッフを独自に採用することも検討が必要である。（他の主体からの派遣者を極力抑制する必要がある。）
- ④地域代表性を持つ機関として、地域住民を代表して行政への「同意権」「請願権」等も有することが望ましい。また将来的には、収入確保や地域全体が都市政策 No.119

多様なセクターが参画・連携する新たな事業体による地域運営を展望して

必要とする事業を円滑に進めるためには、強制的な会費徴収権や事業を行うにあたっての代執行権など、一定の強制権も付与する方向で検討されるべきと考えられる。

- ⑤地域代表性を持つ機関として、行政が地域を対象とする補助金を優先して受ける権利や、地域の公民館、集会所、小中学校、地域福祉センター、児童館など公共施設を優先的に使用できる権利についても付与する方向で検討されるべきと考えられる。

図表5 地域連携型セクターの運営システム



(2) 地域連携型セクターが活動するための基盤整備

以上の運営システムの方向性を前提として、地域連携型セクターが実際に円滑に運営されるための基盤づくりに必要な取り組みとして、本研究では特に、

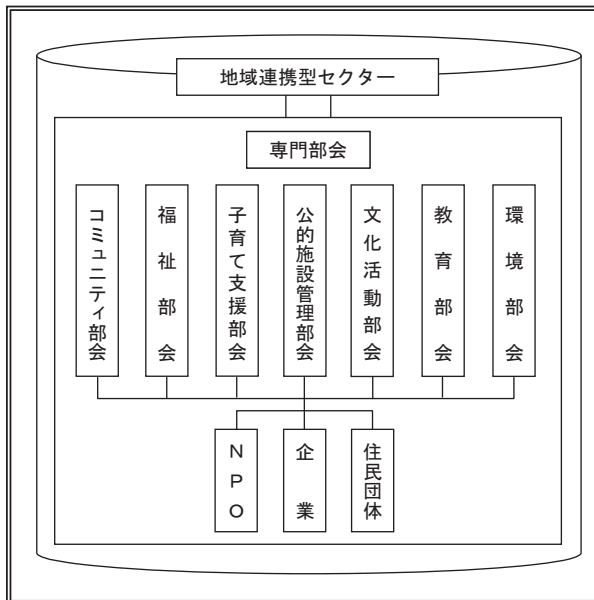
- ①組織・②人材・③財源・④活動拠点に関して以下の通り提言した。

① 地域を代表する組織の構築について

地域の現状を見てみると、地域団体は目的別に設立・細分化され、包括的に地域全体の運営を考える地域主導の組織や調整機能が脆弱である。そのため、各団体は地域団体間の意見調整よりも、補助金交付先の自治体担当部局等との結びつきを強めることにつながっている。このことは行政内部の縦割り構造が地域に持ち込まれ、さらには地域運営を自主的に行っていく意欲を減退させることにつながり、住民自治を著しく阻害している。

地域連携型セクターが包括的かつ主体的に地域運営を担うためには、既存の地域団体が地域連携型セクター内に再編される必要がある。具体的には、目的の共有化を媒介として、セクター間の連携が必要な事業については、目的別に部会を設置して、企業・NPOも地域連携型セクターの下に活動することが望ましい。その際、各セクターの自主的な取り組みを阻害しないよう留意する（役割分担性）とともに、目的が共有されれば地域団体だけでなくできるだけ多くの企業やNPOなどにも参加の門戸が開かれていること（非排除性）が必

図表 6 目的別部会の連合体としての地域連携型セクターの組織イメージ



多様なセクターが参画・連携する新たな事業体による地域運営を展望して

要である。その意味では、地域団体、企業、NPO など各主体が合同する「合体方式」よりも、特定の共有目的によって多くの部会が設立され、地域連携型セクターの構成団体となる「コンソーシアム方式」が望ましいと考えられる。(図表 6 参照)

② 必要人材の確保について

地域連携型セクターの役員及びスタッフとして必要な人材は、地域の実情に誰よりも精通し、地域づくりに真剣に取り組む意欲と熱意を持つことが必要である。また、地元組織や企業、NPO 等との連絡調整などに柔軟に対応できる協調性や、地域住民や行政、企業、NPO 等を一定の方向性でまとめて行動させる統率力も必要となる。こうした人材を確保するためには、以下のような取り組みが必要であると考えられる。

●地域住民を対象としたコミュニティ・ビジネススクール（有償スタッフ育成スクール）」の創設・運営（図表 7 参照）

地域連携型セクターの役員やスタッフが、「地域主権」の観点から地域住民から選ばれることが最も望ましいことは言うまでもないことである。一方、現在の地域活動を担う人材を見ると、職住分離やコミュニティ意識の希薄化などにより、限られた公共意識の強い（主として高齢者）特定の人材に長期間にわたって支えられているのが現状である。担い手の高齢化が進む中で地域にとっては次世代の地域を担う人材の育成が急務である。一方、住民向けアンケートでも明らかになったことであるが、地域住民が中心となって活動を行うことで地域を支えるという「総論」は賛成だが、自らが仕事や家事を犠牲にしてまで継続的にボランティア的な活動を行っていくことは困難であると考えていることがわかった。

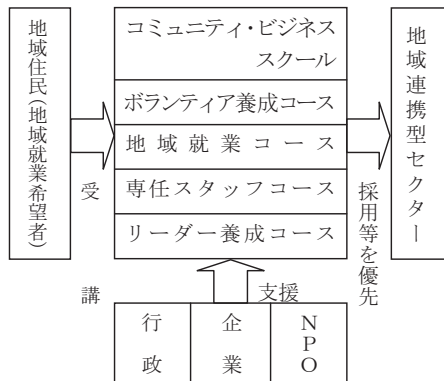
よって次世代に地域を中心的に支える人材として、地域活動を職業とする「有償スタッフ」を確保していくことが重要であると考えられる。この種の職業（コミュニティ・ビジネス）の専門知識や経験を持った人材は我が国では蓄

積が少なく、人材を確保するためには、地域、自治体、企業、NPOなどが協働してこれから本格的に育成していく必要がある。

そのために地域連携型セクターが主導して運営する「コミュニティ・ビジネススクール」のような機関を創設し、人材育成をしていくことが望ましいと考えられる。同スクールは、主として地域住民を対象に地域が中心となって運営し、自治体は資金補助・コミュニティ施設等の場所の提供、企業は資金やビジネスに関するノウハウの提供、NPO等もノウハウの提供や講師派遣などで協力することが考えられる。

当スクールの課程を修了した者には「地域コーディネーター」等の名称で一定の資格を付与し、地域における有償業務に優先的に従事できるよう運用されることが望ましい。

図表7 コミュニティ・ビジネススクールの概念図



●有償スタッフの公募制度導入

地域によっては極端に高齢化したり人口が減少して、地域内で人材を確保することが困難な場合も生じると考えられる。そのため、コミュニティ施設の管理運営や自治体からの道路・公園等の管理など一定の収入が見込める業務とコミュニティ活動業務をセットにして、地域外からも公募で有償スタッフを確保し、地域づくりを行う人材の確保を行っていくことも考えられる。

多様なセクターが参画・連携する新たな事業体による地域運営を展望して

●地域におけるボランティアスタッフ登録制度の整備

有償スタッフほど本格的な業務には携われないが、空いている時間や自らの特技を生かして地域活動に貢献する人材の確保も重要である。地域住民向けアンケートでも「空いている時間であれば地域活動を行ってもよい。」とする回答が多かった。また「地域にどのような活動や仕事があるのか知りたい」という回答も多かった。これら「潜在参画希望者」を事前に募集・登録し、地域活動参加へ直結させる「地域版ボランティアスタッフ登録制度」の整備が期待される。これまでのボランティア登録制度は市町村域などで運営されることが多かったが、地域の人的資源を地域内で活用するためには、地域内での就業を希望したり、社会的な活動を志向している人材と地域を積極的に結びつけることで、通常のビジネスベースでは考えられない低コストでの地域を支える事業展開が可能になると考えられる。

●地域担当職員制度の暫定的導入

以上のような人材確保・育成策をとったとしても、十分な人材を即座に確保することはできない。そこで、地域連携型セクターの事務局等に地域活動支援業務の経験のある自治体職員を「地域担当職員」として地域連携型セクターの事務局等に暫定的に出向・配置することも検討されるべきと考えられる。

(地域担当職員制度導入自治体例)

習志野市、江別市、旧岐阜県山岡町、徳島県由岐町

③ 活動のための財源の確保について

地域連携型セクターのための財源の確保も重要である。地域の公益を担う活動については、活動の収益性が低いこともあり、自治体等からの補助・助成や業務委託による収入で確保していく必要がある。その際、現状では地域への補助・助成や業務委託が多様な地域団体に分轄して配分されているものを、極力、地域連携型セクターに受け入れを一本化・一元化する取り組みが必要である。この種の取り組みの中で先駆的な方向性を示すものとして、北九州市の「(仮

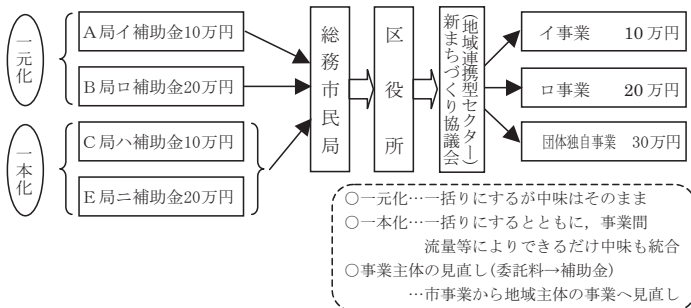
称) 地域総括補助金制度」がある。

北九州市では、良好な地域コミュニティの形成に向けて、従来は各部局が事業目的ごとに自治会を始めとした各種の地域団体に対して、事業費補助、団体運営補助など様々な形で（いわゆる縦割りで）補助金等を交付していた。その結果、地域では自治体からの補助金等の全体像を把握できておらず、またそのほとんどについて用途が定められているため、地域が課題解決に向けて地域の裁量で補助金等を柔軟に活用することが困難な状況になっている。地域住民主導の地域活動を強化するためには、目的別に交付している補助金を、地域が裁量を持って使えるためのシステムを整備する必要が生じた。

その解決に向けた取り組みとして、北九州市では「(仮称) 地域総括補助金制度」の導入を検討し、実施可能な地域から順次導入を行うこととしている。具体的には、これまで市各部局に分かれていた各種補助金等の交付を、総務市民局、区役所に集中して市窓口を一本化・一元化するとともに、地域団体側も補助金など行政との一元的な窓口として「新まちづくり協議会」を組織し、そこで一括して補助金等の交付を受けて、様々な事業への配分は地域が裁量を持って判断するシステムである。限られた資源を有効に活用するとともに住民自治を実現する取り組みを目指している。

新まちづくり協議会は、地域連携型セクターのあり方（行政との一元的な窓

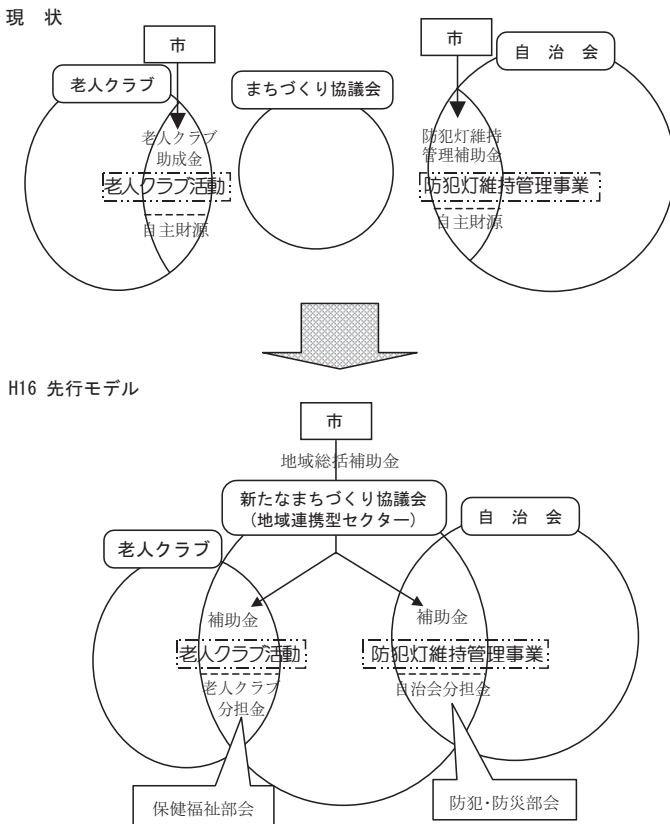
図表 8 (仮称) 地域総括補助金制度の概要 (北九州市)



出所：市民福祉センターを中心とした「地域づくり」について（平成16年2月 北九州市）を一部加筆修正

多様なセクターが参画・連携する新たな事業体による地域運営を展望して

図表 9 既存の補助金制度から地域総括補助金への変更イメージ（北九州市）



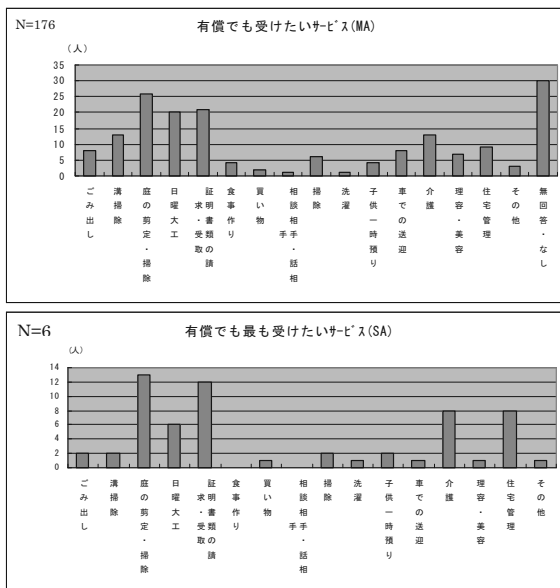
出所：市民福祉センターを中心とした「地域づくり」について（平成16年2月 北九州市）を一部加筆修正

口) の一つの類型を示すものとして注目される。(図表 8, 9 参照)

また地域連携型セクターは、従来の地域コミュニティや家族の共助機能が低下していることから、公益活動に加えてコミュニティ・ビジネス（共益活動）を行うことについても期待が高まっており、同事業によって財源確保を図ることも期待される。当研究所が平成13年度に行った「地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスの課題と新たな方向性」に関する調査研究では、高齢化が進

んでいる地域では、これまで共助・自助で無償で行ってきた庭の剪定・掃除、証明書類の請求・受取、日曜大工、溝掃除、ごみ出しなどについても、一定の料金を払ってでも代行してほしいというニーズが高まっていることがわかった。(図表10参照) 地域連携型セクターがこれらのサービスを地域で提供することで、安定的な収入を確保するとともに、地域住民の利便性を高める(公益)ことにもつながると考えられる。少子高齢化、人口減少などにより共助の担い手が少なくなり肉体的負担、心理的負担が増える業務は今後さらに増加していくことが考えられ、地域連携型セクターが積極的に関与していくことが期待される。その際、担い手は地域住民が中心的な役割を果たすのが理想的であり、仕事として継続的な就業を期待するためには、地域住民向けアンケート結果から目安として常勤する就業者には月収20万円以上、パート・アルバイトとしての就業者には月収5万円以上の収入を確保できる事業スキームを構築する必要が

図表10 有償でも受けたいサービス



出所：「地域を支え活性化するコミュニティ・ビジネスと新たな方向性」
(平成14年9月 神戸都市問題研究所)

多様なセクターが参画・連携する新たな事業体による地域運営を展望して

ある。

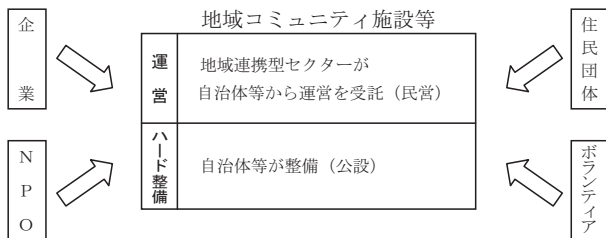
④ 活動場所の確保について

地域連携型セクターの活動の拠点となる場所の確保も重要である。それほど強固でない収益構造から考えると、自前で活動拠点を確保することは困難を伴い、地域代表性が確立されるのであれば、地域のコミュニティ施設など公共施設を活用することが最も現実的である。その際、自治体は地域のコミュニティ施設などの運営を「公設民営」（図表11参照）で行うこととし、当該施設の管理運営業務などを地域連携型セクターに委託することにより、同セクターの活動拠点を確保するとともに、施設の有効活用や行政コストの削減、同セクターの安定的な収入の確保にもつながることが期待される。

その場合、一部の自治体で始まっているが、活動拠点として地域のコミュニティ拠点である小中学校の複合活用を優先的に検討すべきと考えられる。

平成7年1月の阪神・淡路大震災では、小中学校は地域の避難所として多くの長期避難者を受け入れた。地域住民にとって地元の小中学校は自ら及び子供が通学するなど、他の公共施設と比較して圧倒的に認知度や親近感が強い存在であり、事実上コミュニティの中核施設として認識されている。教育活動に支障が出ないように配慮しながら、児童数減少により生じる空き教室などを有効に活用して、地域全般を支える事業展開を行う地域連携型セクターの拠点として位置づけることが、同セクターの求心力を高める結果にもつながると考えられる。

図表11 地域のコミュニティ施設などの新たな運営スタイル（イメージ）

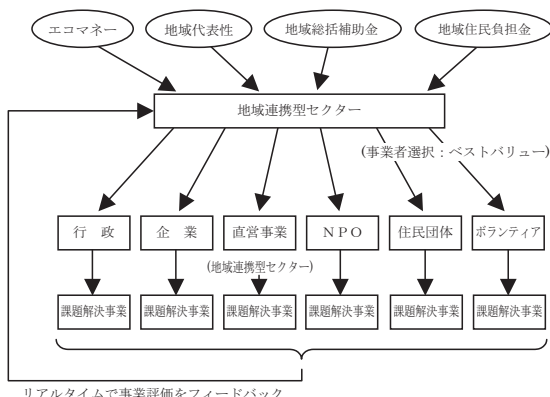


4 おわりに ～地域連携型セクターによる地域ガバナンス創造への期待

以上のような制度設計と環境整備を行うことで、「地域連携型セクター」は、地域における公益や共益の実現、地域課題の解決など既存のセクターや主体がこれまで解決しにくかった問題を効果的に解決していく機能を高めることができると期待される。(図表12参照) 以下に主な期待できる機能と効果を例示的に挙げる。

- ①地域代表性を持つことで、公益に関する事業を行う原資として、行政セクターから地域総括補助金や業務委託を集中的に受けることとなり、またその使用の自由度が高まって、機動的に事業を展開することができる。
- ②地域における共益に関する事業も同時に行うことで、地域住民から一律に負担金を求めることができるほか、受益者負担も機動的に決定し、効率的な経営が可能となる。
- ③組織運営に参画する多様なセクターや主体との連携を活かして、公益サービス、共益サービスを提供するうえでベストバリューを提供する最適の供給者を決定する選択肢を広げることができる。また、地域内のセクターや主体が供給者となり対価を受け取ることで、地域内での資金循環が可能となり、エコマネーなど地域内循環を前提とする地域内通貨との整合的な組み合わせが可能となる。このことによって地域内経済の活性化を図ることができる。

図表12 地域連携型セクターによる地域課題解決の事業イメージ



多様なセクターが参画・連携する新たな事業体による地域運営を展望して

- ④運営主体が最終需要者である地域住民が中心であり、公益・共益ニーズの変化などをリアルタイムで把握することが可能となり、多様で柔軟なサービスの提供が可能となる。

明治以来、我が国では中央集権・行政主導体制が構築され、地域運営についても行政主導で進められてきた。この状況の中で地域住民にも「お上意識」が醸成され、地域の課題解決についても、第一義的には行政セクターが解決すべきことであり、課題解決に参画するとしても、行政セクターからの指示・協力依頼に伴う「下部機関・下請け」として理解されていることが多かったものと考えられる。また、戦後の高度成長・急速な工業化は職住分離や地域における共益活動の減少をもたらし、地域住民の地域への関心を急速に低下させた。一方で、我が国経済は今後「脱工業化」が進み産業のソフト化が進むことで、大規模な工場や事業所が次々と立地していく時代は終わりつつある。また、急速な少子高齢化によって全人口に占める雇用者率や就学率が下がり、地価下落の影響による「都心回帰」など今後はむしろ「職住一致」や自らの居住地で長い時間を過ごす地域住民の割合が増加してくるものと予想される。

その場合、自らの地域の環境・利便性に対して関心を強め、さらに自らが参画して地域経営（地域ガバナンス）を行っていかうとする機運（住民自治意識）が高まってくるものと考えられる。現に、最近の地域住民からの行政への要望の内容を見ても、従来多かった「行政依存的」なものから「建設的」なものが増えつつあることが指摘される。（図表13参照）行政セクターには「脱工業化」「職住一致」「住民自治意識高揚」といった社会経済情勢の変化を的確に捉え、自らの行政スタイルを「直営型」から地域住民が自己決定・自己責任を負うことがスムーズに運営されることを支援する「コーディネート型」に転換していくことが求められている。

最後に、地域連携型セクターは地域住民主体の地域運営（ガバナンス）において中心的な役割を果たすことが期待されることを指摘しておきたい。

地域連携型セクターが全てのセクターや主体の構成員である地域住民が触媒となって全セクターを糾合する組織として自己決定・自己責任の原則に基づい

図表13 A市における住民要望の実態

建設的、やや建設的	行政依存的
<ul style="list-style-type: none"> ・中途半端な助成制度は無くすべき ・各種申請書類のホームページからのダウンロード化 ・地域の自立のためのアドバイスやソフト面の支援 ・さまざまな資料の一元管理やTQC的処理がなく、無駄を感じる。 ・高齢化で行政の仕事は増える。行政と自治会で役割分担し、自治会に任せるものは任せたらよい ・行政が縦割りで作った住民組織の整理、統合を。活動範囲や分担が不明確で団体が多すぎる。関係者はほとんど重複 ・頑張っている地域とそうでない地域の格差は出て当たり前だ ・地域行政が一体となって取り組むために、早い段階での情報提供を求める ・市民が主体となって打ち出したものを後押ししてくれるような支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・福祉センターなどで低料金で利用できるコピー機の設置 ・会議会場費用の助成を ・地域活動拠点の充実 ・街路樹は非落葉木を。除草、剪定（せんでい）、落ち葉の清掃を行政がすべき ・「声かけ運動」は行政が啓発すべき ・犬のふんの始末をしない飼い主に条例で罰則を市が規定すべき ・講習会は、市が自治会に来て開催すべき ・地域コミュニティ施設に専任管理人を市が置くべき

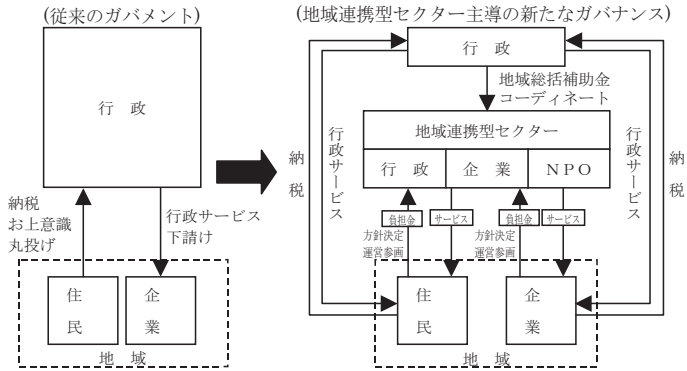
て運営されることで、地域運営が行政から地域住民主導に移行する起爆剤となることが期待される。(図表14参照) その際、地域住民、企業、NPO、地域団体などの地域運営の主導権を回復すると同時に、新たな責任や義務・負担が生じることも覚悟しなければならない。これは各セクターにとって大変重い負担であり地域で合意形成を図る必要がある。

しかし、そのような責任・義務・負担の大きなハードルを超えることができる地域だけが、行政単独では実現できなかった満足度の高い公益・共益サービスを実現できることになる。

本格的に住民自治（地域ガバナンス）が展開されるということは、「住民自身が努力する地域が報われる」という、当たり前のごとく「自己決定・自己責任」が求められる時代が到来するという意味である。行政としても地域住民に対しそのことを明確に伝え、地域住民も自分たちの頑張り具合で「格差」が生じることを甘受しなければならないのである。

多様なセクターが参画・連携する新たな事業体による地域運営を展望して

図表14 地域連携型セクターによるガバナンス（住民自治）



潮流

神戸市次世代育成支援対策推進行動計画 東京都管理職試験訴訟 リスク・コミュニケーション

神戸市次世代育成支援対策推進行動計画

1 背景

我が国の出生数は、昭和40年代後半の第2次ベビーブーム以降、ほぼ毎年減少している。そのため、国では、平成6年にエンゼルプランを、平成11年には新・エンゼルプランを策定し、少子化対策を進めてきたが、少子化傾向に歯止めはかからず、平成15年度の合計特殊出生率は国ベースで1.29となっている。

国では、平成15年3月に次世代育成支援に関する当面の取り組み方針を出し、従来の「子育てと仕事の両立支援」に加え、「男性を含めた働き方の見直し」、「地域における子育て支援」、「社会保障における次世代支援」、「子どもの社会性の向上や自立の促進」という4つの柱に沿って、総合的な取り組みを効率的かつ効果的に進めることとし、平成16年度までの2年間を次世代育成支援対策の基盤整備期間と位置付け、平成15年7月、次世代育成支援対策推進法を制定した。

次世代育成支援対策推進法では、急速な少子化の進行等を踏まえ、次代の社会を担う子どもが健やかに生まれ、かつ、育成される環境の整備を図るため、次世代育成支援対策についての基本理念を定め、国の定める策定指針を踏まえた、行動計画の策定を地方公共団体及び事業主に義務付けてい

る（ただし、従業員数300人以下の一般事業主については努力義務）。

地方公共団体の定める行動計画は、地域における子育て支援、親子の健康の確保、教育環境の整備、子育て家庭に適した居住環境の確保、仕事と家庭の両立等について、目標、目標達成のために講ずる措置の内容等を定める必要がある。

一方、事業主の定める行動計画には、従業員の仕事と家庭の両立等に関し、雇用環境の整備に関する事項やその他の次世代育成支援対策に関する事項などについて、目標及び目標達成のために事業主等が講じる措置の内容等を記載することとなっている。なお、事業主には、企業等に関する一般事業主と国及び地方公共団体の機関に関する特定事業主が規定されており、計画策定期間や計画策定の義務付け規模等が異なる。

2 神戸市での取り組み

神戸市では、平成14年2月に「神戸市児童育成計画2010～神戸っ子すこやかプラン21～」(以下「児童育成計画」という。)を策定し、子育てを社会全体で支える「すこやか子育て支援のまち」を目指した子育て支援策を展開してきた。

次世代育成支援対策推進法の制定を機に、安全や安心の観点や震災で学んだ教訓を継承していくことも踏まえながら、現在の環

境変化により即したものとするため、児童育成計画を見直し、さらに市民に開かれた神戸市次世代育成支援対策推進行動計画（以下「行動計画」という。）を策定することとした。

神戸市では、平成16年7月に「神戸市次世代育成支援対策推進本部」を設置し、行動計画素案を策定した。その後、学識経験者、保育園、幼稚園、養護施設などの子育て支援関連の事業者、市民からなる「神戸市次世代育成支援対策推進協議会」及び各区の子育て支援ネットワークからの意見聴取を経て、案を策定した。そして、その案について平成16年12月1日～31日に市民意見の募集を行い、それらを踏まえて本年2月に計画を策定し、公表した。

3 内容

基本理念

児童育成計画の基本理念である「子どもの利益が最大限尊重され、子どもが健やかに育まれるとともにすべての人が安心して、ゆとりを持って子どもを産み育てることができるよう、子育てを社会全体で支えるまち」を引き続いて目指すため、次の目標を掲げる。

- ①子どもたちが、自分たちの未来に夢や希望を持ち、興味いっぱい毎日をいきいきと過ごし、明日が来ることを楽しみにしている。
- ②すべての人、すべての社会が子ども一人ひとりを認め、それぞれの幸せを願っている。
- ③すべての人が子育ては尊いものだと思って、子育てをあたたく見守っている。
- ④子どもの夢や子育ての夢を実現するため、

社会的に支えあうしくみがあり、そして、それが市民の暮らしの中に生きている。

4 基本的な視点

基本理念に掲げられた目標となるまちを実現するため、①すべての子育て支援は、子どもの最善の利益を考慮するという「子どもの幸せを第一に考える」、②次代の親となる又は次代を担う子どもの育成のための「子どもが健やかに生まれ育つための環境づくり」、③子育てを社会全体がそれぞれの役割を果たしながら連携して取り組み、支えていく「社会全体による子育て支援」、④古くから文化交流の場であり、震災も経験してきたという神戸の特徴を踏まえた「子育て、子育てでの神戸らしさ」の4つの視点から子育て支援を進めていく。

5 計画の位置付け

行動計画は、市民福祉の分野における部門別計画としての「“こうべ”の市民福祉総合計画2010」のうちの児童の健全育成及び子育て支援等を定めたものであり、先述の次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を兼ねている。また、「総合基本計画」の実現を目指して「新たなビジョン（中期計画）」を現在策定中であるが、行動計画はこれと補完・連携関係にある。

6 計画の期間・推進

計画の期間は、平成17年度から平成22年度となっているが、子育て支援を総合的に進めるため、市民、事業者、市が共通の理解のもとに、各々の役割を果たすとともに、それぞれの主体がそれぞれの分野で相互に連携を図り、全体として子育て支援のある

べき姿を目指して活動を進めていく必要がある。

また、市民、事業者の参画のもと、関係者による計画の検証の場を設け、その後の事業推進等に反映する。

7 課題と施策展開

神戸市における少子化の進行や世帯構成の変化、就業状況の変化などの社会構造の変化、子どもや子育て家庭が直面している様々な状況を踏まえて、①仕事と子育ての両立支援、②子ども・子育て家庭に対する見守りの充実、③家庭での子育て力の向上、④次世代の親育ち支援・子どもの自立と社会参画促進、⑤子どもが安全かつ健全に育つ地域・地域環境づくり、⑥特色ある教育の推進の6つの課題を掲げている。

これらの課題毎に「生まれるまで」、「生まれてから入学するまで」、「入学してから」といったライフステージ毎に切り分けた施策体系としており、平成17年度予算では123施策、628億円を計上している。

この計画の特徴としては、在宅で子育てをしている家庭への支援をこれまで以上に重視し、「全新生児世帯訪問指導」や「産後ホームヘルプサービス」、「神戸方式 つどいの広場」事業などに取り組むこととしていることや、安全に関する視点を盛り込んで、「学校園での安全対策強化」等に取り組むことがあげられる。

また、学校教育に関しても「国際理解教育の推進」や「いじめ・不登校対策の充実」など特色ある教育の推進に努めていく。

当然ながら、従来から進めてきた、待機児童の解消をはじめとする「仕事と子育ての両立支援」や、虐待対策をはじめとする

「要保護児童への支援」にも、引き続き力を入れ、次世代育成支援に総合的に取り組むことによって、子育てを社会全体で支える「すこやか子育て支援のまち」の実現を進めていく。

東京都管理職試験訴訟

1 はじめに

本件は、1988年に保健師として東京都に採用された在日韓国女性、1994年3月、都の管理職選考試験の受験を申し込んだものの、韓国籍を理由に願書の受け取りを拒否されたため、同年9月、都に対し200万円の損害賠償などを求めて提訴したものである。

1996年5月の東京地方裁判所の判決は、東京都の措置を合憲と判断して請求を棄却したが、2審の東京高等裁判所は、1997年11月、「都の管理職には外国人の任用が許されるものもあり、受験機会を奪うのは、職業選択の自由などを定めた憲法に違反する」として請求の一部を認め、都に40万円の支払いを命じたため、都が上告した。

最高裁判所大法廷（裁判長・町田顕長官）は本年1月26日、「日本国民に限り管理職に昇任させる措置は、合理的理由に基づいて日本人職員と外国人職員を区別するもので、法の下での平等を定めた憲法には違反しない」との判断を示し、2審判決を破棄して、原告の請求を退けた。

2 地方公務員と国籍

地方公務員法には、同法の適用を受ける一般職の地方公務員に日本国籍が必要であるとする明文の規定はない。しかし、昭和28年3月25日、内閣法制局が外国人の国家

公務員任用で示した「公権力の行使又は国家意思の形成への参画に携わる公務員となるためには、日本国籍を必要とする」という見解、いわゆる「当然の法理」が事実上の基準として運用され、旧自治省もこの法理が地方公務員にも当てはまるとしたため、1970年頃まで外国人の地方公務員就任の道はほぼ閉ざされていた。

しかし、在日外国人、とりわけ在日韓国・朝鮮人特別永住者の権利拡大を求める動きを受け、1973年に川西市や尼崎市など阪神間の6市1町が採用時の国籍条項を撤廃したのをはじめ、1980年代後半には、市町村レベルで独自に外国籍の職員採用基準を打ち出す自治体が増え始めた。

一方、国からの機関委任事務が多く、旧自治省から指導のあった都道府県や政令指定市では撤廃の動きは遅かったが、1996年、川崎市が、消防職を除く全職種で採用時の国籍条項を撤廃、「当然の法理」に抵触しない範囲で任用し、決裁権限のない管理職なら外国人も局長級の理事まで昇進可能とする任用制度を導入して先鞭をつけた。これに対し、同年11月、当時の白川勝彦自治大臣は、外国人の採用について地方自治体の裁量を認め、外国人の採用機会拡大に努力を求める談話を発表した。その後、原則として全職種に門戸を開放する「川崎方式」が大規模自治体にも広がった。

3 外国籍職員任用の現状

現在、採用時の国籍条項を原則撤廃しているのは、都道府県レベルでは大阪府や愛知県、神奈川県など1府10県。政令市では13市全てで採用に関する国籍制限を撤廃している。しかし、ほとんどの自治体では

「公権力の行使や公の意思形成への参画に携わる可能性が高い」職種では、管理職任用を認めていない。

神戸市の場合も前述の「川崎方式」を採用している。採用試験においては消防を除く全ての試験区分で国籍による差異を設けていないが、採用後は、日本国籍を有する者は任用区分Aに、それ以外の者は任用区分Bに任用され、任用区分Bの職員は税務や各種の指導など公権力の行使を伴う業務や、人事・財務など公の意思の形成への参画に携わる業務に従事することが制限される。また、係長昇任選考の受験について任用区分による制限はないが、課長級以上の職においては、任用区分Bの職員はラインのポストには就けず、主幹・参事・参与に発令されることになる。

外国籍職員の管理職任用については、川西市において2000年4月に外国籍職員が建築課副主幹（課長補佐級）に昇進したケースがあるが、多くの自治体では外国籍職員が管理職となる年齢に達しておらず、現時点では、管理職への任用の是非が問題とはなっていない。

4 東京都の措置と最高裁判決

東京都の場合、79職種のうち看護師や栄養士など56職種で外国人を採用しており、2004年4月時点で63人の外国籍職員が勤務している。事務や土木、建築など残りの23職種では、「許認可や税金督促など一般都民の権限に立ち入ることがあり、政策や事業決定の協議に深くかかわる可能性が高い」と日本国籍に限定。「管理職（課長級）は専門分野にとどまるのではなく、どの職種に行くか分からない」として、全職種で外

国籍職員に管理職選考試験の受験資格を与えていない。

今回の判決で、最高裁判所大法廷は「公権力を直接行使するか、地方公共団体の重要施策に関する決定を行うか、あるいは参画する職務の公務員（公権力行使等地方公務員）」については、「国民主権の原理に基づき、日本国籍を有する者の就任が想定されている」との初判断を示した。

東京都の管理職試験制度については、職員が「管理職に任用後、従来の分野だけに従事するとは限らず、昇任に伴い他の分野の仕事に及ぶこともある」としたうえで、公権力行使等地方公務員の職を含む管理職の任用制度を構築する際に、日本国籍を資格要件とすることは、自治体（都）の裁量権の範囲内であると位置付けた。その結果、都の措置を「合理的な理由に基づく区別」であると認定し、労働者を国籍などで差別してはならないとする労働基準法第3条や、憲法第14条の「法の下での平等」には違反しないと結論付けた。

なお、合憲の結論は、15人の裁判官のうち、町田長官以下13人の多数意見。滝井繁男、泉徳治両裁判官が「受験拒否は違憲」などとする反対意見を述べている。

5 判決の影響と今後の課題

外国籍の職員を抱える自治体では、今回の判決において、最高裁が外国人の管理職任用に関し何らかのガイドラインを示すのではないかという期待もあった。しかし、最高裁は、外国籍職員に管理職選考試験の受験資格を一切与えない東京都の措置を合憲であると認定したものの、外国人の（公権力行使等地方公務員以外の）管理職への

任用に係る判断そのものは自治体の裁量に委ねるという態度をとった。したがって、この判決が外国人の管理職への任用を一律に阻むものだと解釈することは出来ない。地方自治体の外国人職員採用の動きはすでに全国で広がっており、管理職への任用も（一部制限付きであれ）徐々に増えていくものと考えられる。

在日外国人の権利拡大は時代の流れである。そこにいかなる制限を設けるのか（あるいは設けないのか）は、国民・地域住民の意識の変化や時代の要請に応じたものでなければならない。今後の日本社会において、外国人との共生が必要なことは言うまでもなく、外国人を含む住民の意思を反映する自治体職員にも多様な人材が求められている。外国籍職員の任用問題についても、それぞれの自治体において、住民のコンセンサスと時代の要請に基づく合理的な判断が求められるものと言える。

▨ リスク・コミュニケーション

1 はじめに

近年の科学技術の発達や社会情勢の変化により、テロ・新興感染症・化学物質の漏出・犯罪の多発・不正な食品管理の問題など、人々の暮らしの安全・安心を脅かすリスクが以前に比べて増大かつ多様化してきている。これまで行政は、主にリスクを評価し、それに基づき管理することによって市民の安全を守ってきた。そして市民も、その役割を行政が十分に果たせば自ずと安全が守られると信じ、そのことを通じて社会に対して安心感を抱いていた。しかし、リスクの質・量の変化に伴い従来のような規制のみでは十分に安全が守りきれなくなっ

てきている。例えば環境問題では、住民の健康被害を防ぐため、公害問題の原因となる個々の有害化学物質に対する基準値設定と施設指導を行ってきた。しかし、このような規制は公害問題のような高リスク源の抑制には有効だったが、最近問題となっている環境ホルモンなどの低リスク源を扱う環境問題対策としては、①規制対象の特定が困難、②代替措置の設定が困難、③技術的対応が困難というような限界がある。また、正しい知識の不足により市民が実際のリスク以上の不安感を抱き、その結果として風評被害や総体的なリスクの拡大など、社会資源の浪費が生じている。

2 安全と安心

行政や学者・企業など、いわゆるリスクに関する専門家が考える「安全」と、一般市民が感じる「安心」には大きな隔りがある。「安全」とは、「人とその共同体への損傷、ならびに人・組織・公共の所有物（無形のものも含む）に損害がないと客観的に判断されること」である。一方、「安心」とは、「個人の主観的な判断に大きく依存するもので、人が知識・経験を通じて予測している状況と大きく異なる状況にならないと信じていること、自分が予測しないことは起きないと信じ、何かあったとしても受容できると信じていること」である。理論上100%の安全（ゼロリスク）が存在しない以上、リスクそのものやリスクを管理している状態について、①知る②理解する③納得するという過程を通して主体的にリスクに関わることによって、初めて安心が確保される。この過程をリスクに関係する人や団体で行い、リスクへのよりより理

解を深めることが「リスク・コミュニケーション」である。

3 リスク・コミュニケーション

リスク・コミュニケーションは、1980年代から欧米で使われるようになってきた歴史の新しい言葉である。定義は「リスクについての、個人、機関、集団間での情報や意見のやりとりの相互作用過程」（National Research Council, 1989）であり、送り手（主には科学者・行政・企業など）から受け手（市民）への一方的な情報伝達（リスク・メッセージ）ではない。また、リスク・コミュニケーションで交換される情報は、リスク評価およびリスク管理に関するいわゆる「リスク情報」の他、リスク問題に対する関心や疑問・意見の表明も含んでいる。

もともとは、行政や企業の開発行為などをめぐる議論の中から生まれて来た言葉であり、民主主義を支える公民権、知る権利、自己決定権などの思想、別の側面から見れば説明責任やインフォームドコンセント、情報公開といった思想がベースにある。日本でも、平成12年4月の「地方分権推進一括法」の施行に伴い住民自治への気運が高まり、施策決定への住民参加や、それと表裏一体となる情報公開の動きと相まって、言わば「危機管理分野における協働の取り組み」であるリスク・コミュニケーションへの関心も高まりつつある。行政における取り組みとしては、平成8年度の環境白書で「リスク・コミュニケーション」という言葉が使われ、平成11年に制定された「PRTR法（特定化学物質の環境への排出量の把握及び管理の改善の促進に関する法律）」は、それ自体がリスク・コミュニケー

ションを目的としたものである。また、平成12年度の「原子力の研究、開発および利用に関する長期計画」にリスク・コミュニケーションの重要性が述べられている。東京都や環境省、経済産業省、文部科学省でも、リスク・コミュニケーションについてWEB ページを開設している。平成15年に制定された「食品安全基本法」に基づき設置された食品安全委員会にも、下部組織として、リスク・コミュニケーション委員会が設置されている。

4 神戸市での取り組み

神戸市では、前出の法律に関連して個別の展開がなされている。PRTR 法関係では、平成14年「新・神戸市環境基本計画」の中で、化学物質の総合管理対策において事業者・市民・行政が化学物質に関する共通の知識・認識を持った上で協議を行うリスク・コミュニケーションを推進することを掲げている。また、食の安全分野では、平成16年度の事業計画より、食の安心確保のためのリスク・コミュニケーションの推進が取り入れられている。

「神戸市復興・活性化推進懇話会からの提言」（平成16年1月）の中では、安全都市分野の提言として「災害・事故・事件をはじめとするあらゆる危機に対応するために、事前対策と初動対応を連携させながら、市民・事業者・市の協働により取り組んでいくこと」とある。あらゆる危機への対応にリスク・コミュニケーションを推進していくことが、安全で安心な暮らしを守るのみでなく、市民の自律や連帯を醸成することにもつながる。

5 課題

リスク・コミュニケーションをスムーズに行うことができれば、関係者間のリスクに対する知識や意識のギャップを解消し、信頼のレベルをあげる事ができ、適切な危機情報の共有化のもと、それぞれの関係主体者が自らの判断で適切な行動をとることができる一方で、多くの関係者が関与することにより、意思決定までの時間が長くなり、これによる費用の増大が懸念されることがある。しかし、関係者を危機管理の過程に関与させることにより、危機管理の計画などが関係者により受け入れやすく、実行が容易となり、総合的に見れば、意思決定にかかる時間と費用の節約を可能にするなどのメリットが報告されている。

また、国内では具体的なリスク・コミュニケーション事例がまだまだ少ない。今後は、各分野・各地で得たノウハウ（リスク・コミュニケーションゲーム、ワークショップなど）について情報交換を行うことにより、効果的なリスク・コミュニケーションの事例を重ねることが必要である。

平成 16 年 3 月
(財)神戸都市問題研究所

1. 地域連携型セクターとは何か

(1) 地域連携型セクターが必要とされる社会的・経済的背景

我が国の地域社会を取り巻く情勢や課題は大きく変化しようとしている。少子高齢化や低経済成長時代への転換、地域住民一人ひとりの価値観の多様化等が生じている。また、公益・共益ニーズの多様化が進み、既存セクターだけでは対応が困難になっている。さらには本来地域の共益活動を担ってきた地域コミュニティの機能が低下している。一方、行政セクターの機能の限界、企業セクターに対する「社会的責任（CSR）」要求の高まり、NPO等市民セクターの台頭など、様々なセクターや主体が公益・共益活動の担い手となることを期待される中で、新たな統治スタイル（「ガバメント」から「ガバナンス」）の確立が急務になっている。各主体が水平的に連携を行うことで、役割分担しながら全体として地域社会を支えていく取り組みが必要となっている。

(2) 本研究における地域連携型セクターの定義

以上の背景を前提として、地域社会を支える新しい社会的・経済的機能を持ったセクター像を検討した。まず、待望されるセクター像の方向性として「既存の行政・企業・市民セクターが持つ長所を兼ね備え、各セクターの弱点を他のセクターの強みで補完する」全く新しいセクターのあり方を提言することとした。しかしながら、一足飛びに新しいセクター像を提言しても既存セクターとの連続性が希薄であることから、従来からセクター間で行われてきた地域での連携（地域連携）を検証し、その内容を検討する中で既存セクター単独のものとは異なる行動原理、組織形態、経営資源を有する「新たなセクター像」を見出すこととした。その前提として、地域連携型セクターへの発展が期待される「地域連携」が成立するための「前提条件」を以下の通り定義することとした。

●地域連携型セクターへの発展が期待される「地域連携」の前提条件

- ① 目的共有性（特定の公益や共益を実現する目的を共有していること）
- ② 相互自立性（相互に自立した主体による連携であること）
- ③ 参画対等性（各主体の参画のもとに計画・事業が決定・実施されること）
- ④ 負担対等性（各主体の実状に応じて相応の負担を分担しあうこと）
- ⑤ 相乗効果性（各主体単独で行うよりも社会的・経済的効果があること）
- ⑥ 地域性（公益や共益を実現する地域が明確にされていること）
- ⑦ 公開性（第三者から見てもプロセス・結果が公開されていること）

(3) 地域連携に期待される機能

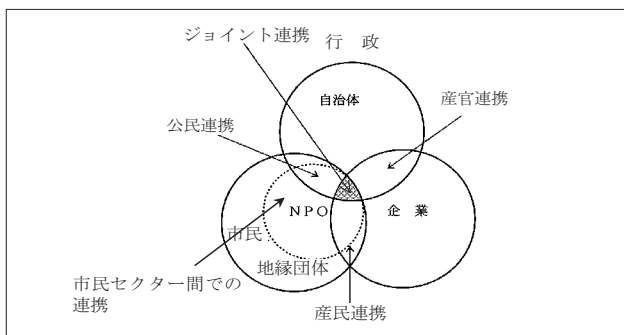
地域連携に期待される機能としてまず「地域住民主体の地域ガバナンス力の創造」が挙げられる。団体自治としての地方分権に加えて、地域住民自身が主体的に地域を運営する（住民自治）うえで、地域連携の推進は地域住民主体の統治スタイルを確立することに貢

献する。また、各セクターで分かれていた地域資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を統合し有効活用することで、活動を行ううえでのボトルネックを解消する効果が期待される。また多様なセクターや主体が連携することで、これまで対応できていなかった「新たな公益・共益」への対応が可能となる。さらに共益活動を中心にこれまで行政や地域が無償で行ってきたものを有償化する方向性も考えられ、担い手における有償スタッフの増加など「新産業・雇用創出」機能も期待される。さらには多様なセクターが地域において水平的ネットワークを構築して互酬性、相互信頼等を前提に地域連携を行うことで、地域の社会的・経済的基盤となる「ソーシャルキャピタル」を醸成する機能も期待される。

(4) 地域連携の類型

当研究では、我が国における地域連携の現状を整理するうえで、①セクターの組み合わせ、②連携手法による類型化を行った。活動領域による類型においては、業務の内容によって、既存セクター業務における地域連携（既存セクター主導型）、パイロット的業務における地域連携（先駆的セクター主導型）、ローカルガバナンスを目指す地域連携（共同意思形成型）に分類した。またセクター間の組み合わせによる類型として、「産官連携」（行政・企業セクターの連携）、「公民連携」（行政・市民セクターの連携）、「産民連携」（企業・市民セクターの連携）、「ジョイント連携」（行政・企業・市民セクターの連携）、「市民セクター間での連携」に分類を行い連携の現状や課題等について分析を行った。さらに連携手法として、業務委託、補助・助成、物資・サービス等の提供、活動場所の提供・開放、情報提供・広報協力、事業共催・協賛・後援、公益信託・寄付、事業提案、相互評価、担当窓口の整備、人事交流、アドバイザー派遣、政策形成・経営戦略策定への参画を取り上げ、現状や課題等について分析を行った。

●社会経済機能を担うセクター関係と概念整理



(5) セクター間の地域連携を推進するにあたっての留意点

セクター間の地域連携を検討するうえで、行政・企業セクターの連携である「第三セクター」運営で生じた課題等は参考となる。同セクター運営において指摘された課題「曖昧な責任体質」「運営における低い透明性」「運営にあたっての恣意性・外部圧力の存在」等を防止することに留意しながら検討を進める必要があることを指摘した。

2. 地域連携の現状分析

多様なセクターや主体が行っている地域連携の現状や課題を探るため、アンケート調査

を行い、集計・分析を行った。

(1) NPO など市民活動団体を対象としたアンケート調査

1) アンケートの概要

- 対象：NPO 及びその他市民活動団体 ●実施時期：2003年 9 月
- 配布・回収状況：配布数1,500部 回収数：425部 回収率：28.3%

2) 主な集計結果

項目	主な結果
①地域連携の現状	セクター間の連携は全体として進んでいるが、企業セクターとの連携が少ない。事業分野は「保健医療福祉」「まちづくり」「子どもの健全育成」「市民活動支援」等が進んでおり、特に行政とは「コミュニティ支援」等が進んでいる。連携方法は「情報提供・広報協力」「業務委託」「補助・助成」等が多い。
②連携への希望等	希望する連携方法として「業務委託」「補助・助成」等が多く、希望しない連携方法として「人事交流」「相互評価」「アドバイザー派遣」等が多い。
③地域連携における課題	「地域連携の機会そのものが不足」「対等な立場でのパートナーシップが未成立」「相手側の消極的意識」等が多い。
④地域連携を行ううえで必要な取り組み・自らが受けた影響等	自らが解決すべき課題として「人材の確保と育成」「活動資金・収入の確保」「ミッションの確立・共有」「企画・情報発信能力の向上」等が多い。また地域連携しない理由として「相互理解の不足」「自団体の力量不足」「ミッションの共有が困難」等が多い。地域連携によって自団体が受けた影響として「自らの社会的認知の進展」「公益サービスの担い手に成長」等が多い。小規模団体や中規模団体はマンパワー・資金不足など、大規模団体はミッション共有等に課題を感じている。

(2) 自治体（都道府県・市）を対象としたアンケート調査

1) アンケートの概要

- 対象：全国の都道府県・市・特別区 ●実施時期：2003年10月～11月
- 配布・回収状況：配布数670部 回収数：302部 回収率：45.1%

2) 主な集計結果

項目	主な結果
①地域連携の現状	地域連携の担当部局設置が広がっている。（全体の半数以上）市民セクター・住民団体との連携は進んでいるが、企業との連携は遅れている。連携業務は、「内部管理業務」「イベント等開催業務」「防災業務」等が多い。連携方法は、「業務委託」「補助・助成」「活動場の提供・開放」「情報提供・広報協力」等が多い。
②連携への希望等	今後希望する事業内容として、「市民活動支援業務」「コミュニティ支援業務」等が多い。今後希望する連携方法として「業務委託」「活動場の提供・開放」「情報提供・広報協力」等が多く「補助・

	助成」が現状よりも減少しているのが特徴的である。
③連携において感じている課題・相手に望むこと	全体として「相手側の事業執行能力の不安」「機会不足」等が多い。相手別には企業とは「機会不足」、NPO・住民団体とは「相手方の事業執行能力の不安」等が多い。連携相手に望むこととして「地域発展への貢献」「人材確保と育成」「事業執行能力の向上」「地域住民との連携・相互理解」等が多い。
④連携に必要な自らの取り組み	連携推進のために現に取り組んでいるものとして、「職員の意識啓発」「連携マニュアルの作成」「情報公開の充実」等が多い。また今後の取り組みとして「共同研究の実施」「入札制度など制度の改善」「規制緩和の実施」なども挙げられている。

(3) 地域住民を対象としたアンケート調査

1) アンケートの概要

- 対象：神戸市A地区住民（震災復興事業実施地区） ●実施時期：2003年12月
- 配布・回収状況：配布数650部 回収数：155部 回収率：23.8%

2) 主な集計結果

項目	主な結果
①地域団体への評価 今後の役割	地域課題を包括的に取り扱う地域団体への期待が大きい。行政との窓口としての機能だけでなく、「地域福祉活動」「防犯・防災活動」「住民主体のまちづくり」等でも主導的な役割を果たすことが期待されている。
②地域を支える取り組みに関する認識	住民主導で、「行政・企業・NPO等が協力して活動を行うべき」とする回答が最も多く住民の自治意識が高まっているが、震災復興事業終了後「求心力あるテーマ」が不在で、地域への関心が薄まることが懸念されている
③行政・企業・NPO に対する期待	住民主体の地域活動を推進するために、行政には「補助・助成」、企業には「物資・サービスの提供」、NPOには「人的応援」を望んでいる。特に地域の少子高齢化が進む中でNPOによる人的支援への期待は高まっている。
④地域活動への参加、 地域で働くことへの意識	参加するきっかけとして「家族・友人・知人を通じた関わり」、一方参加できない理由として「仕事や家事が忙しい」が最も多い。今後やってみたい活動として「高齢者福祉」「子育て支援」「環境保護・リサイクル活動」等が挙げられていることが注目される。地域で働くことについて「週末など空いている時間」で「5～20万円の収入」を得ながら働きたいとする回答が多い。また環境整備として「地域の仕事情報が得られること」「会社等が兼業を認める」こと等を望み、「コミュニティ施設の管理運営」等の業務を望んでいる。提供サービスの有償化や負担のあり方についてはコンセンサスが得られていない。

(4) セクター間の地域連携に関する認識ギャップ等の分析

地域連携はセクターや主体間での目的共有により行われるが、現状では必ずしも認識が

一致していない項目もある。NPO など市民活動団体向けアンケートと自治体向けアンケートの集計結果を例にして比較すると、主に以下のような共通点及び相違点があることがわかった。

項目	共通点	相違点
①成果に関する認識	地域連携によって、「多様で柔軟な公益サービスの提供」「住民自治の向上・コミュニティの活性化」が達成されたと感じている。	地域連携によって「地域における課題や問題点が解決」「行政コストが削減」とする回答が、NPO 等は多く、自治体は少ない。
②連携方法の現状及び希望等	「業務委託」「補助・助成」「活動場所の提供・開放」「情報提供・広報協力」を主要な方法と考えている。	将来希望する方法として「業務委託」「補助・助成」を比較すると、自治体は全般的に「業務委託」への希望が多いのに対し、NPO 等は大規模団体は「業務委託」、小規模団体は「補助・助成」を希望する傾向が強い。
③事業内容の現状及び希望等	連携事業として、「コミュニティ支援・まちづくり支援・各種交流業務」「NPO・ボランティア支援など市民活動支援業務」がふさわしいと考えられている。また「コミュニティ施設の管理運営」に対する希望も増えている。	将来の事業内容への希望として、自治体は「NPO・ボランティア支援など市民活動支援業務」に集中しているが、NPO 等は「調査・研究・統計業務」「行政評価業務」などアドボカシー機能を発揮できる事業への希望も強い。
④連携推進のための課題	課題として「制度上の不備」「パートナーシップ未成立」「消極的な意識」が挙げられている。	自治体は「相手方の事業遂行能力への不安」に回答が集中したが、NPO 等は「パートナーシップが未成立」「連携機会の不足」などへの課題意識が強い。
⑤連携推進のための取り組み	必要な取り組みとして、「マニュアル整備など方針の明確化」「支援制度の充実」などが挙げられている。	自治体は「方針の明確化」が多く、NPO 等は「支援制度の充実」が多い。

3. 地域連携型セクター推進に向けた取り組み（提言）

これまで分析した地域連携の現状等を踏まえ、新たな地域連携を推進するための課題と解決に向けた取り組みを提言した。また異なるセクターや主体間での効果的な連携事業・連携方法等を提言した。さらに、地域連携を発展させて、安定的に公益・共益サービスを提供できる「地域連携型セクター」創設に向けた位置づけや制度設計などについて提言を行った。

(1) 地域連携型セクター創設の必要性と方向性

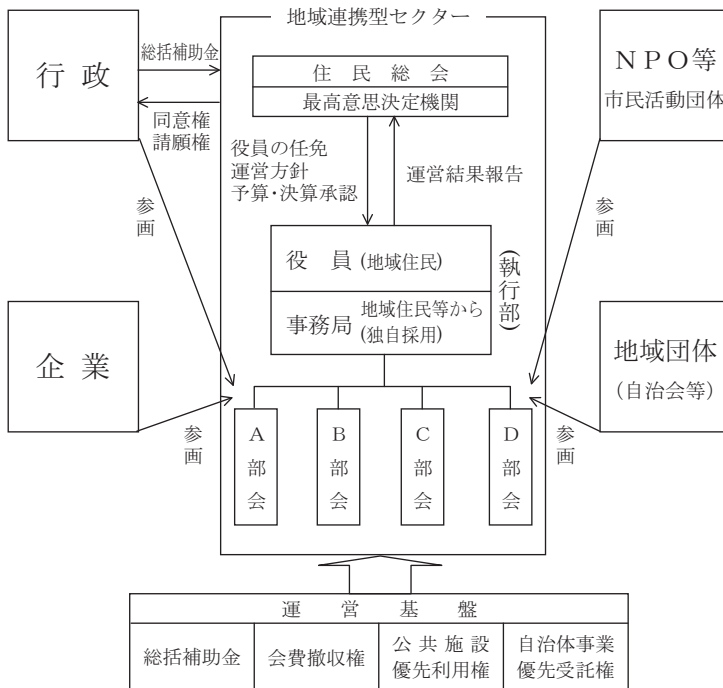
地域連携が地域における公益・共益サービスの非代替的手段であることがわかったが、

あくまでも「活動」のレベルにとどまるため、新たな公益・共益サービス供給組織である「地域連携型セクター」を創設し、提供サービスの継続性・安定性を担保していく必要がある。地域連携型セクターの運営原則は、地域連携の前提条件（①目的共有性、②相互自立性、③参画対等性、④負担対等性、⑤相乗効果性、⑥地域性、⑦公開性）に準じることができる。

(2) 地域連携型セクターの制度設計

地域連携型セクターに多様なセクターや主体の参画が制度的に保証されるのであれば、地域における「代表性」を認めて地域資源を集中的に享受して安定的に公益・共益サービスを提供することが望まれる。そのためには、法律及び条例による法的裏づけが必要である。また地域連携型セクター運営にあたっての具体的な活動基盤として、①他の活動主体と役割分担や多様な主体の参加が保障される「コンソーシアム方式」の組織の整備、②「コミュニティ・ビジネススクール」「有償スタッフの公募制度」「地域版ボランティアスタッフ登録制度」導入などによる必要人材の確保、③自治体による「地域総括補助金」の創設や共益サービスを中心とした有償事業の積極的な開拓による財源の確保、④地域のコミュニティ施設を地域連携型セクターが管理運営する「公設民営」を進めることによる活動拠点の確保が必要であると考えられる。以上のような点を考慮して、地域連携型セクターの運営システムとして以下の体系システムが考えられる。

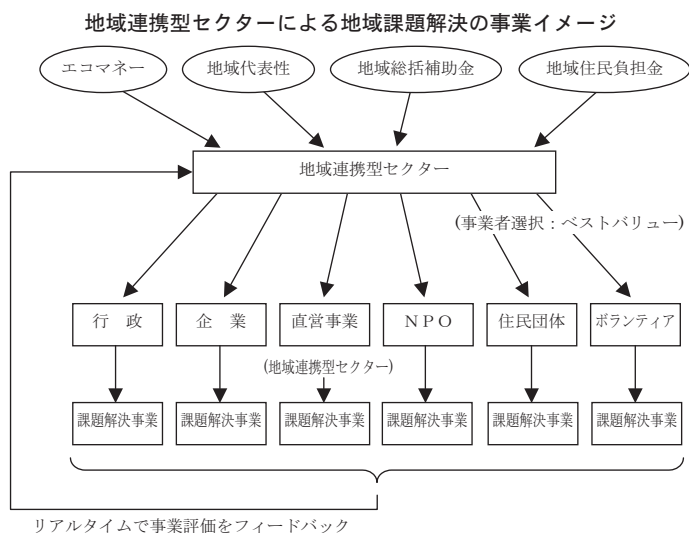
地域連携型セクターの運営システム概念図



(3) 地域連携型セクターによる地域社会活性化への期待

地域連携型セクターは、地域総括補助金等を原資として事業選択の自由度が高まり、また共益サービスも同時に提供することで受益者負担等も求めながら機動的な運営が期待される。さらに多様な主体が参画するとともに、サービスの需要者であり供給者である地域住民が主体になることにより、多様なニーズに対応したベストバリューを実現することが可能となり、これまで不可能であった地域課題を効果的に解決し、地域社会を活性化することが期待される。

脱工業化、少子高齢化、職住一致などの環境変化に対応するためには住民主体の地域ガバナンスを確立する必要がある。地域連携型セクターはその有力な統治手段となる。新しい環境下では、行政セクターだけが地域社会における課題解決の責任を負うことは難しく、地域の多様な主体が相応の責任を分担して活動してこそ「全体最適」につながる。



研究体制

財神戸都市問題研究所 地域連携型セクター調査研究会

委員名簿（敬称略，順不同）

（役職は平成16年3月当時）

	氏名	役職
研究会座長	高寄 昇三	姫路獨協大学経済情報学部教授
委員	出井 信夫	新潟産業大学人文学部教授
	中村 順子	非営利活動法人コミュニティ・サポートセンター神戸理事長
	橋本 行史	甲子園大学経営情報学部教授
	山本 潔	弁護士
	大島 博文	財団法人神戸都市問題研究所研究員

平成17年3月
神戸市企画調整局

第1章 計画の基本的考え方

1. 計画策定の趣旨

- 震災から10年を迎えた今日、少子高齢化、地方分権の進展などの社会経済情勢の変化や、地域における協働と参画の取り組みの広がり、震災の影響と長引く景気低迷、国の三位一体改革などによる市の財政状況の悪化など、神戸を取り巻く環境は大きく変化してきている。
- こうした状況の中、震災や復興過程で得た経験や教訓を踏まえながら、これからの神戸づくりを進めていくためには、神戸のおかれている状況を冷静に見据え、将来のまちづくりの方向性を市民と共有することが重要である。
- このため、「神戸市復興・活性化推進懇話会」が主体となって実施された平成15年度「復興の総括・検証」の提言を踏まえて、これからの神戸づくりの指針となる「新たなビジョン（中期計画）」を、市民との協働と参画により策定する。

2. 計画の性格

(1) 位置づけ

- 「新たなビジョン（中期計画）」は、全市的なビジョンである「神戸2010ビジョン」（以下、「本計画」）と「区中期計画」で構成し、両計画を「中期計画」と位置づける。
- 「本計画」は、目標年次に向けて、神戸全体としての、めざすべき将来像やその実現に向けた重点的な取り組みを位置づける。

(2) 目標年次

- 平成22年（2010年）…基本計画の具体化に向けた最後の「中期計画」

【基本構想・基本計画との関係】

基本構想	新・神戸市基本構想 平成5年（1993年）～平成37年（2025年）	
基本計画	第4次神戸市基本計画 平成7年（1995年）～平成22年（2010年）	
中期計画	新・都市環境基準 平成8年（1996年）～平成17年（2005年） 前期事業計画	神戸2010ビジョン 平成17年（2005年）～平成22年（2010年） 後期事業計画

(3) 2010年までの期間に対する基本認識

震災復興の10年 （1995～2005年）	2010年までの期間 （「本計画」の期間）	2010年を超えて
過去（復興過程）からの要請 →	計画期間の諸情勢への対応	← 次世代・未来からの要請

神戸にとって、2010年までの期間は、将来に向けた市民のくらしの充実と都市としての持続的発展を決するかけがえのない期間であり、以下のような基本認識をもって、神戸の

資源を活用した新たな飛躍を図っていく。

- ①震災復興の10ヵ年を生かす
 - ・復興過程で生じた課題の解決、震災と復興過程の経験・教訓などの継承
- ②2010年までに顕在化する課題に対応する
 - ・医療産業都市構想や協働と参画のまちづくりの本格展開、国レベルの制度改革の動きへの対応 等
- ③次世代に引き継ぐ神戸を創る
 - ・わが国の人口減少やアジア大交流時代など、将来の課題への準備・対応

3. 計画策定の基本方針

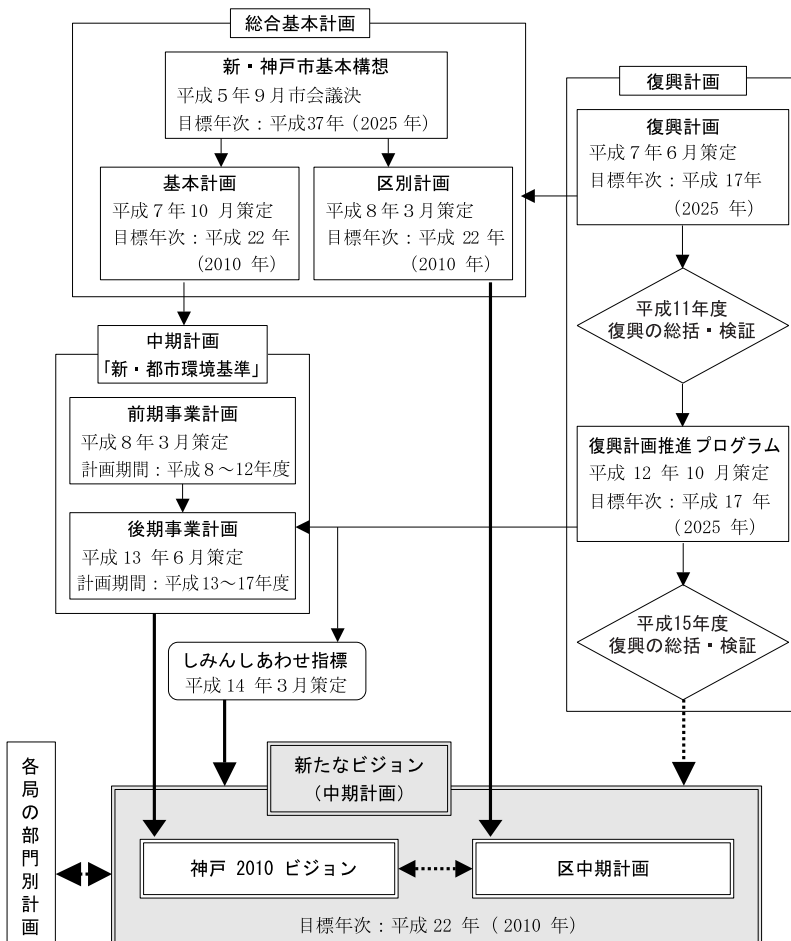
平成16年1月の「総括・検証提言」を踏まえて、自律と連帯の精神のもとに、“選択と集中”の観点に立った戦略的な計画づくりをめざす。

<p>(1) これからの神戸づくりに向けた戦略的な計画づくり</p>	<p>○「選択と集中」の観点から取り上げる事業を重点化し、資源の効果的な活用を図る戦略的な計画づくりをめざす。</p> <p>○選択と集中にあたっては、「総括・検証提言」の「これからの神戸づくり」の視点である「クオリティ・オブ・ライフ（市民生活の豊かさ）」のもとに、重点的方向性として示されている「安全・安心」、「健康」、「交流・融合」というキーワードを踏まえて検討する。</p>
<p>(2) 協働と参画のまちづくりの具体化</p>	<p>○「総括・検証提言」の「これからの神戸づくり」の基本姿勢である「協働と参画のまちづくり」を踏まえ、市民や事業者が主体となった取り組みを積極的に位置づけ、協働と参画のまちづくりの具体化を図る。</p> <p>○このため、平成15年度「復興の総括・検証」で実施した市民参画の意見・提案の活用を図るとともに、新たにワークショップやインタビュー、1万人アンケート、小中高生の作文募集、パブリックコメントなど、策定段階において多様な手段により市民の意見を収集・反映する。</p>
<p>(3) 成果指標の導入</p>	<p>○「神戸市復興計画推進プログラム」の重点行動プログラムのテーマごとに設定された「しみんしあわせ指標」（平成14年3月策定）の実績を踏まえて、行政評価条例で位置づけられている施策レベルの行政評価を行う成果指標を導入し、PDCAサイクルによる進行管理を行う。</p>
<p>(4) 「区中期計画」との役割分担</p>	<p>○「本計画」と並行して、各区が主体となって策定する「区中期計画」との役割分担を考慮しながら、地域の視点だけでなく、広域圏・世界の中での神戸の位置づけなど、よりグローバルな視点を重視して策定する。</p>
<p>(5) 行財政改革と一体的な計画</p>	<p>○平成22（2010）年度を目処とした「行政経営方針」や国の三位一体改革などさらに厳しさを増す財政状況を踏まえ、時代の変化に則して、これまでの制度や仕組みの見直しを行うなど、行財政改革と一体的な計画とする。</p>

4. 他計画との関係

- 市政の推進にあたっては、総合基本計画の実現をめざして、中期計画に当たる「本計画」及び各部署の部門別計画が一体となって、計画行政を進める。
- 「本計画」と本市の各部署で策定される部門別計画とは相互に補完・連携を図る関係にある。
- 特に、「本計画」では、「選択と集中」の観点から可能なかぎり横断的・重点的な事業に絞り込んで位置づけているため、これまで以上に、「本計画」と部門別計画との補完・連携を強化していくことに留意する。

新たなビジョン（中期計画）の位置づけ



第2章 2010年に向けて神戸がめざすべき姿

2010年に向けて神戸がめざすべき姿を設定するにあたり、外部環境である「社会経済情勢の変化」とともに、内部環境である「神戸の現状」について概観し、「神戸づくりの基本姿勢」及び「2010年の神戸の将来像」を定めている。

1. 神戸づくりの基本姿勢

これからの神戸づくりに向けた市政運営の基本姿勢として、

協働と参画のもとに、市民のくらしをまもる

を掲げ、市の使命（ミッション）として位置づける。

- 民・学・産と行政との「協働と参画」を基調として、「市民のくらしをまもる」ことを、最も基本的な市の使命として位置づけるものである。
- 「協働と参画のもとに」という考え方は、市民を単に施策の対象として捉えるのではなく、地域社会づくりや市の政策形成に市民が積極的に協働・参画することが必要であり、市民自らも自らのくらしだけでなく、神戸のまちづくりの主体者であることを示している。
- 「まもる」とは、大きく変化する社会経済情勢に対応し、次代を担う世代を含めたすべての市民のくらしを「積極的にまもる」姿勢（挑戦する姿勢）を表している。

2. 2010年の神戸の将来像

各界各層からの市民の意見を踏まえた「2010年の神戸の将来像」として、

市民もまちもいきいき輝く 豊かさ創造都市こうべ ～安全・安心、健康をベースに、多様な交流・融合が新たな価値を創造するまち～
--

を掲げ、民・学・産と行政の一体的な取り組みを進めるために共有をめざすビジョンとする。

- 震災から10年を経過し、復興を遂げてきた神戸が、将来に向けてめざす新しい価値として「クオリティ・オブ・ライフ（市民生活の豊かさ）」の観点に立った“神戸らしい豊かさ”を位置付け、それを創造的に実現していこうとする都市づくりの考え方である。
- 具体的には、市民一人ひとりの安全・安心が確保され、心と体の健康、まちや社会の健康が築かれていることを基本とし、その上で、人・物・情報が集い、交流・融合を進め、新たな価値を生み出すことによって、“神戸らしい豊かさ”を創造する都市をめざすという考え方である。

〔「豊かさ創造都市こうべ」の全体的な指標〕

「豊かさ創造都市こうべ」をよりわかりやすく示し、その状況を具体的に把握する全体的な指標として次の2つを設けるとともに、2010年に向けて民・学・産と行政が協働してともにめざす目標を掲げる。

くらしの満足度	くらしに対する満足度の1割アップをめざす。 (「毎日のくらし」の満足度の平均値：現状3.19⇒2010年3.5程度)
一人あたり市民所得	一人あたり市民所得について大都市の中位の水準をめざす。 (一人あたり市民所得の順位：現状13大都市中の下位⇒2010年：中位)

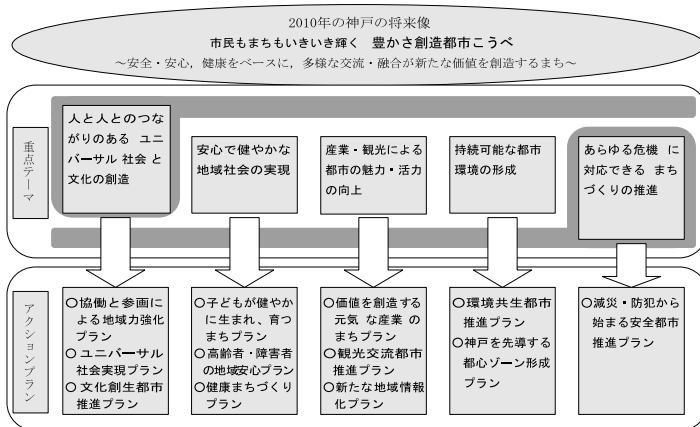
第3章 アクションプラン

第1節 重点テーマとアクションプランの設定

「豊かさ創造都市こうべ」の実現に向けた5つの重点テーマを設定し、それぞれの重点テーマについて、選択と集中の観点から「これからの神戸づくり」に向けて重要な課題を選択し、以下のとおり合計12のアクションプランを設定する。

(1) 人と人とのつながり のあるユニバーサル社会 と文化の創造 ※すべてを貫く考え方	震災以降活発化しつつある市民・地域活動の拡充をめざすとともに、ユニバーサル社会の先進都市づくり、文化のもつ創造性を生かした神戸らしさの醸成により、人と人とのつながりに根ざした新たな文化の創造をめざす。
(2) あらゆる危機に対応 できるまちづくりの推進 ※市民生活や都市活動の前提	震災によりあらためて認識された命の大切さをもとに、将来予想される東南海・南海地震などへの備えをはじめ、“減災”の思想が根づいたまちとともに、犯罪を防ぐ安全なまちの構築をめざす。
(3) 安心で健やかな地域 社会の実現	市民が健康づくりを楽しめる環境整備を行うことなどにより、次代を担う子どもや高齢者・障害者が、社会参加する中で、安心して暮らしていけるまちをめざす。
(4) 産業・観光による都 市の魅力・活力の向上	グローバル化、情報化などの時代の潮流を踏まえ、みなとなど神戸にある資源を生かしながら、アジアの大交流・大競争時代に生き残り、さらに発展することができる都市をめざす。
(5) 持続可能な都市環境 の形成	神戸の多様な環境を最大限生かして、地球環境問題なども視野に入れた神戸らしい環境共生都市づくりを進めるとともに、都市構造を強化する観点から都心を中心に海・空・陸のみなとを生かした都市の形成をめざす。

2010年の神戸の将来像と重点テーマ・アクションプランの関係図



第2節 アクションプランの推進

12のアクションプランは、それぞれ「背景」、「目標」、「各主体に期待される主な役割」、「重点事業」の4項目で構成する。その内容は以下のとおりとする。

「背景」	各プランのテーマを取り巻く社会経済情勢や市政の動向と課題について述べる。
「目標」	2010年に向けて民・学・産と行政の「協働と参画」によってめざしていく各プランの基本的な目標について述べるとともに、目標を具体的な数値（「ともに目指そう値」）として示す「チャレンジ指標」を設定する。
「各主体に期待される主な役割」	「目標」の実現に向けて、「協働と参画」関係の中での、民・学・産と行政に期待される主な役割を述べる（主体は各プランの特性に応じて分類）。
「重点事業」	「各主体に期待される主な役割」の下で、「選択と集中」の観点から市が重点的に実施していく事業を位置づける。具体的には、「主な事業」について、「事業名」と「事業内容」について記載し、「事業名」欄には主な担当局室区名を明記する。

※概要版では、プランの特徴を記載するとともに、「目標」と「各主体に期待される主な役割」、「重点事業」の主な内容について記載する。

（「チャレンジ指標」の設定の考え方）

チャレンジ指標の性格	アクションプランの推進にあたって、まちづくりを担う民・学・産と行政の各主体が共有し、その実現をめざす目標であり、その成果を測るものさし
チャレンジ指標の構成	○説明文…アクションプランごとに指標項目選定の考え方を説明 ○「指標項目」…各アクションプランの「目標」等の考え方を踏まえて、数値化可能な目標を表すものさし ○「現状値」…「本計画」の策定過程において把握しうる最新の値 ○「ともに目指そう値」…2010年に向けて、民・学・産と行政の「協働と参画」によって実現を図る目標値
指標項目選定の基本的考え方	①市民にわかりやすい指標を選定 ②成果に着目した指標の選定…「成果指標（アウトカム指標）」を採用することを基本とし、「活動指標（アウトプット指標）」で代替 ③施策評価に活用できる指標の選定…定期的に把握可能な指標を選定、他都市比較の可能なものをできるだけ選定 ④「しみんしあわせ指標」について必要な指標を継承
「ともに目指そう値」設定の基本的考え方	①「ともに目指そう値」の水準設定 ○指標の「現状値」や過去の推移、全国の状況などを勘案して、個別に目標値を設定する。 ○既に部門別計画などで目標値が定められているものについては、その考え方との整合性を図る。 ②「ともに目指そう値」の基準時点…原則、平成22年（2010年）

1. 協働と参画による地域力強化プラン

〔プランの特徴〕

- 地域は様々であり、そこで活動する組織も様々な現状のもと、地域の発展段階に応じた支援を行い、市民の知恵と力が生きる地域社会の実現をめざす。
- 平成16年3月に制定した「神戸市民による地域活動の推進に関する条例」に基づき、その具体化を図る取り組みを位置づける。

〔プランの概要〕

【目標】

市民と市がお互いの役割を尊重し、ともに課題解決に協力して取り組む関係を築き、市民と市による協働と参画のまちづくりに基づいて、市民の知恵と力が生きる個性豊かで魅力と活力にあふれた地域社会を実現する。

■チャレンジ指標

指標項目	現状値	ともに目指そう値
「あいさつをする近所の人」が10人以上いる人の割合	53.7%	55%
まちに「地域の行事（祭り、運動会など）がある」と答える人の割合	58.4%	60%
「自治会活動などの地域活動に参加している」人の割合	33.8%	35%
「ボランティア・NPO 活動などに参加している」人の割合	13.0%	16%
NPO データマップ登録団体数	202団体	300団体
出前トーク件数	637件	700件

【各主体に期待される主な役割】

市民	<ul style="list-style-type: none"> ・自主性及び自律性が尊重される中、まちづくりにおける自らの立場を自覚し、積極的に協働と参画のまちづくりに努めること ・身近な地域及び市政に対する関心を自ら高め、行動
地域組織 ・NPO	<ul style="list-style-type: none"> ・地域社会の一員として自己の責任の下に活動 ・必要に応じて、他の地域組織、NPO、事業者その他の団体及び市との連携
大学等	<ul style="list-style-type: none"> ・大学等の有する資源を生かし、地域などとの連携
事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・地域社会の一員であることを認識し、地域活動に関する理解を深めること ・必要に応じて、他の地域組織、NPO、事業者その他の団体及び市との連携
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・市民による地域活動の自主性及び自律性を尊重 ・市民が自ら地域における課題の解決に向けて取り組むことができるよう、必要な施策を実施 ・市政に関する情報の公開及び提供を図り、市民と市の情報共有 ・職員が協働と参画のまちづくりの重要性を深く認識

【重点事業】

重点事業の柱	主 な 事 業
(1) まちづくり活動の推進	<p>〔第1ステップ 地域課題の抽出〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ○人づくり支援……こうべまちづくり学校の開催 ○人材支援……地域活動合意形成支援事業（ワークショップ隊派遣）、NPO 等育成アドバイザー派遣 ○財政的支援……パートナーシップ活動助成・地域提案型活動助成 ○活動の場の整備……協働と参画のプラットフォーム、NPO 活動拠点への支援、こうべNPO データマップの運営 ○地域活動推進マニュアル（仮称）の活用……地域組織がゆるやかに連携した段階に発展できるように、地域の合意形成とコミュニケーションに役立つマニュアルを作成・活用 <p>〔第2ステップ ゆるやかな連携〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ○人材支援……まち育てサポーターの派遣、地域活動推進サポーターの派遣 ○財政的支援……補助金の総合化、地域による指定管理者制度の運用の社会実験 <p>〔第3ステップ 自律的な地域運営〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ○BID などの検討……地域が自主性・自律性を発揮し持続的に地域の運営を行うための手法として、BID（地域振興組合）、地域交付金の検討やさらなるコミュニティビジネスの展開を研究
(2) パートナーシップ関係の構築	<ul style="list-style-type: none"> ○パートナーシップ協定……地域組織等と市が協議の上で、お互いの役割分担を定め協定を締結 ○大学との連携の促進……「学長との懇談会」の議論を踏まえ、大学（大学生）と地域との連携が一層進む仕組みづくりを検討 ○協働と参画のプラットフォーム・区プラットフォーム ○こうべNPO データマップ
(3) 市民の参画しやすい環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> ○市民とのコミュニケーションの促進……様々な媒体を活用したきめ細かな情報発信、ホームページなどインターネットを活用した情報発信の充実、地上デジタル放送を活用した広報・広聴の検討 ○出前トークの充実……市民と行政の相互理解を深めるため、より市民が利用しやすいように工夫 ○パブリックコメントの運用……市民意見提出手続を情報公開・情報提供の1つとして、手続きの効果的な運用

2. ユニバーサル社会実現プラン

〔プランの特徴〕

- 「神戸市民の福祉をまもる条例」に基づく福祉のまちづくりの取り組みを継承・発展させて、震災の経験を踏まえながら、人権尊重を基本とする「ユニバーサル社会」をめざす。
- 民間でのユニバーサルデザイン（UD）の取り組みの力を結集し、発足した「こうべUD広場」（こうべユニバーサルデザイン推進会議）等が原動力となって、市民活動としてUDを全市展開。
- 平成16年3月に出された、こうべUD広場の呼びかけ「世界一ユニバーサルなまち神戸をめざして」を受けた行政の対応として位置づける。

〔プランの概要〕

【目 標】

市のすべての事業にUDの視点を取り入れるとともに、市民や事業者の取り組みを推進・支援しながら、UD先進都市として全国に発信することにより、年齢、性別、文化、身体の状況など人々がもつ様々な違いを越えて、互いに人権を尊重しあい、すべての人が持てる力を発揮し支えあうユニバーサル社会の実現を図る。

■チャレンジ指標

指標項目	現状値	ともに目指そう値
UDの言葉も考え方も知っている市民の割合	23.4%	60%
UDサポーター登録数	60人	1,000人
市が開催するイベントのUD度評価Aランクの割合	29%	100%
市内駅舎のエレベーター等整備率 (乗降客5,000人以上の駅)	70%	90%
市有建築物等(新增改築)のUDへの取り組み割合	81%	100%

【各主体に期待される主な役割】

市 民	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくりやものづくりに積極的に関わり、生活の中でチェックする目を持ち、提言・行動 ・一人ひとりがみんなの役割を認め合い、支え合うこと
大学等	<ul style="list-style-type: none"> ・UDの視点に立った研究・人材育成の推進
事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者のニーズを反映した商品づくり、店舗づくり、サービスの提供などを行うとともに、常に多様な利用者の意見を聴き、より利用しやすいものへ改善 ・誰もが働きやすい職場環境づくりを推進
行 政	<ul style="list-style-type: none"> ・公共施設の整備をはじめ、行政サービスを含む市のすべての事業をUDの視点から見直し改善するなど率先して推進 ・市民や事業者への普及・広報活動、情報発信、取り組み支援
こうべUD広場等	<ul style="list-style-type: none"> ・上記各主体と連携し、UDを進めていくための原動力となり、市民活動として全市展開を推進（情報の収集・発信、ユニバーサルプロジェクトへの取り組み、UDサポーターとの連携による推進）

【重点事業】

重点事業の柱	主 な 事 業
<p>(1) 互いに人権を尊重し、一人ひとりを大切にす意識づくりを推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○「こうべUDサポーター」の拡大と「こうべUD広場」の展開……市民主体の「こうべUD広場」を核とし、UDの推進に取り組む「こうべUDサポーター」を拡大しながら、市民運動として全市展開 ○UDに関する情報・体験・活動支援の推進……UDに関する情報収集、車いす体験等のUD体験、UDサポーターの活動などを支援 ○UDの視点を生かした教育活動、国際理解教育の推進と教材の開発……UDの視点を生かした教育活動や、外国人市民を講師に迎えるなど国際理解教育の推進と、UD授業普及のための学校教材開発 ○子どもたちへのメッセージ運動の実施……震災経験者から子どもたちへメッセージを送り、命の尊さなど人権尊重の理念の普及を促進 ○DV防止対策の推進……DV防止・被害者支援セミナーなどの意識啓発、DVに関する相談への対応、DV被害者支援活動への支援
<p>(2) 誰もが参画できる仕組みづくりを推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○UDチェックマニュアルの策定と市民UD満足度評価の実施……市の事業について、UDに配慮されているかをチェック、改善 ○誰にでもわかる情報提供……ホームページなどインターネットのさらなる活用、地上デジタル放送を活用した新たな情報提供の検討
<p>(3) 安全・安心で快適なまちづくりを推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○市有建築物等におけるUDの推進……市有建築物等の新增改築時におけるUDへの取り組み、既存の市有建築物等のUD評価と改善、市有建築物・民間建築物等における「だれでもトイレ」整備の全市展開 ○民間建築物へのUD普及の推進……建築関係団体、各種市民団体、行政などからなる推進組織の立ち上げ、建築UDに関する相談体制の確立、UD普及支援制度の創設の検討 ○すまいのUDの推進……「すまいのUD」相談体制の確立、「すまいの応援団」による市民向け講習会・相談会などの情報提供等 ○サインのUDの推進……わかりやすく統一性・連続性のある歩行者系UDサインの設置（神戸空港～ポートライナー～三宮駅周辺）、「こうべUDサイン整備ガイドライン」によるサインのUD化推進 ○神戸空港におけるUDの推進……神戸の空の玄関口である神戸空港について、移動経路やサインなどにUDの考え方を取り入れて整備 ○交通バリアフリーの推進……UDの考え方を取り入れた主要な駅舎・周辺道路等の整備、三宮駅周辺の3層ネットワークの整備推進 ○自律移動支援プロジェクトへの協力……国土交通省が推進する「自律移動支援プロジェクト」について、平成17年度に神戸で実施される社会実験の成果を踏まえ、積極的に協力
<p>(4) 誰もが使えるものづくりを推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○UD商品の普及促進……UDフェアなどのイベントなど様々な機会を捉えてUD商品に関する情報を発信 ○神戸情報の発信……神戸の魅力や、企業誘致など産業情報、神戸の企業が開発したUD商品などの「神戸情報」を全国発信

3. 文化創生都市推進プラン

【プランの特徴】

- 平成16年12月の「神戸文化創生都市宣言」を踏まえて、その具体化を図る取り組みを位置づける。
- 「文化は市民（市民・NPO・大学・企業等）が自発的に創造するものであり、行政の役割は文化活動の側面的な支援である。」との認識のもとに、市民の文化活動のサポート体制の充実や人づくりの観点を強調している。
- 「都市戦略としての文化」に重点を置き、産業、観光など他分野への波及効果をもたらすものとして文化を位置づけている。

【プランの概要】

【目 標】

震災復興の過程で生命の尊さを実感した市民が、個性ある生活スタイル（ライフスタイル）を主体的に創出するとともに、地域の魅力（文化力）をつなぎながら、生き生きとしたまちの賑わいや活力を次々と生み出していく人間主体の「文化創生都市」をめざす。

■チャレンジ指標

指標項目	現状値	ともに目指そう値
「日常的に文化活動を行っている」人の割合	26.8%	30%
文化的・歴史的イベントの数	約2,000件	2,200件
アートプラットフォームの利用者数	130人	200人
創造的産業従事者	16,948人	18,000人
芸術文化コンペティションの新規誘致件数	－	10件

【各主体に期待される主な役割】

市 民	<ul style="list-style-type: none">・自律した市民として文化芸術の創造と享受・一人ひとりの持てる力を生かした社会活動への参画
NPO	<ul style="list-style-type: none">・文化芸術活動の普及と、地域や行政をつなぐ仲介機能の充実・子どもや芸術家などの人材育成
大 学	<ul style="list-style-type: none">・文化芸術活動の中心的役割を果たす人材（アートマネージャー）の育成・地域の文化的情報の収集、分析及び蓄積
企業等	<ul style="list-style-type: none">・事業活動を通じた企業文化・産業文化の創出・メセナ活動などを通じた文化・芸術活動の支援
行 政	<ul style="list-style-type: none">・市民文化の基盤の充実（ひと・まち・文化・芸術をつなぐ仕組みづくりによる市民の文化活動の支援）・文化を活かした都市戦略の推進（まちの魅力づくり（都市ブランド・イメージ）や賑わい創出）

【重点事業】

重点事業の柱	主 な 事 業
(1) 市民の文化活動の支援	<ul style="list-style-type: none"> ○文化団体などの活動支援の充実……文化活動助成や後援名義制度を通じたサポート体制の充実。新開地アートビレッジセンターなどでの市民・芸術家が交流できるサロンの場の整備 等 ○文化施設の市民ニーズに応じた効果的な運営……指定管理者制度などを通じた利用時間・利用料金の弾力化。民間・公立の博物館・美術館を市民共有の文化資源群と捉え、収蔵品の融通などを検討 ○地域の個性を生かしたまちづくり……歴史・景観などの保存継承とこれらを活かしたまちづくり。外国人が集住する地域での民族的文化的特色を生かしたまちの活性化
(2) 文化に学び、芸術に磨かれるまちづくり	<ul style="list-style-type: none"> ○芸術を身近に体験できる仕掛けづくり……神戸の豊かな市民文化の蓄積から生まれた、地域の事業者などが主体となった取り組みの支援（例：神戸ジャズストリート、元町ミュージックウィーク、1000人のチェロ等） ○博物館、美術館での教育普及活動の充実……館の内外で講演会、ワークショップや出張授業、連携授業及び教材の貸し出しの充実 ○芸術家が育つまちづくり……小磯良平大賞や神戸国際フルートコンクール、神戸ジャズポカルクイーンコンテストなどの各種競技会の開催。六甲山の遊休保養施設の転活用による活動拠点づくり ○文化ボランティア、アートマネージャーの育成……文化ホール、博物館などの事業への市民のボランティアとしての参加。大学生をインターンシップの一環として、文化施設で受け入れ
(3) 文化芸術を活かした産業や賑わいの創出	<ul style="list-style-type: none"> ○芸術文化コンペティション構想の推進……神戸のまちを競い、集い交流する場にする、芸術家だけでなく応援者なども集うコンクールの実施（17年度：情報収集・サポート体制の整備等、18年度：誘致活動の展開） ○既存資源の転活用による文化拠点の確保……北野工房、旧神戸移住センターなどの成果を踏まえた、国産1・2号上層を文化交流拠点として整備、既存施設を活用した芸術資料館創設の検討 ○「まちのアートステージ」の充実……新神戸や神戸空港など街の玄関口を使ってジャズライブなどを行い、おしゃれな街のイメージを来訪者に発信 等
(4) 神戸らしい都市ブランドの創造・強化	<ul style="list-style-type: none"> ○「音楽のまち神戸」の推進……野外や市役所・民間ビルのロビーなどを活用したコンサートなど、街全体を音楽のまちに。相互にネットワーク化を図り、ステップアップのステージを構築 等 ○多文化の交流・発信……国際交流施設において、アジアを中心とした芸術・文化等の紹介、市民講座・イベントなどを実施 等 ○「神戸はじめ」などを活かした都市ブランドの強化、創造……ジャズ、洋菓子、映画などテーマごとのマップによる紹介、イベントの実施などによる、オンリーワンの都市ブランドの定着・発信

4. 減災・防犯から始まる安全都市推進プラン

【プランの特徴】

- これまで地域防災計画が対象としていた自然災害等に加え、犯罪や新興感染症、テロ等のあらゆる危機を対応し、長期的な視点に立つ危機管理・防災戦略を位置づけている。
- 「自分の安全は自分で守る」「地域の安全は地域で守る」ことが重要であることから、「地域の防災・防犯力の強化」を位置づけている。

【プランの概要】

【目 標】

市民のくらしや産業などの都市活動においては、安全が確保されていることが前提となる。過去の大水害や阪神・淡路大震災をはじめ国内外で発生する災害や犯罪などの危機を教訓として、あらゆる危機から、生命など絶対に守らなければならないものはしっかり守りながら、被害を最小限に抑えるまちを実現する。

■チャレンジ指標

指標項目	現状値	ともに目指そう値
防災福祉コミュニティ結成数	183地区	全市域（194地区）
防災・防犯など安全・安心に関する地域活動に参加している市民の割合	11.1%	30%
建築完了検査済証交付率	91.5%	完全実施
小中学校の耐震化率	38.9%	80%
橋梁の耐震対策	4 橋（橋脚46基）	耐震対策対象の24橋全数
水道の緊急貯留システムの整備箇所数	34箇所（72.3%）	38箇所（80%）
都市浸水対策事業（雨水幹線整備）の進捗率	69.7%	76%
高潮対策事業の進捗率	80%	90%

【各主体に期待される主な役割】

市民・地域組織	<ul style="list-style-type: none"> ・「自分の安全は自分で守る」「地域の安全は地域で守る」意識の定着・実践 ・個人・地域での防災・防犯への取り組み ・被災による教訓の継承・発信
NPO等	<ul style="list-style-type: none"> ・市民の防災・防犯活動への支援 ・行政による支援の補完
大学・研究機関	<ul style="list-style-type: none"> ・安全・安心に関する調査研究の推進と社会への還元 ・市民の防災・防犯活動への支援
企業等	<ul style="list-style-type: none"> ・社会的に影響の大きい企業災害の発生防止 ・災害発生時における業務継続（ビジネス・コンティニューイティ）への備え ・付近住民との連携、地域活動への参加と支援
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・市民・企業等の防災・防犯活動への支援、意識・知識の普及・啓発 ・犯罪情報・地域安全情報の提供 ・災害発生時の情報伝達 ・危機管理・災害対応力の強化 ・安全都市基盤の整備 ・震災等による教訓の継承・発信、被災地支援

【重点事業】

重点事業の柱	主 な 事 業
(1) 長期的な視点に立った危機管理・防災戦略	<ul style="list-style-type: none"> ○危機管理基本計画の策定……自然災害等を含め、新興感染症、テロや化学災害といったこれまでにない危機全般を対象とした「危機管理基本計画」の策定、市の国民保護計画の策定 ○東南海・南海地震対策……「東南海・南海地震防災対策推進計画」（平成16年6月策定）に基づく関連施策の推進（地域津波防災計画の策定支援、津波表示板設置支援事業等）
(2) 地域の防災・防犯力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○防災・防犯に関する地域組織の連携・強化・活性化……防災福祉コミュニティを始めとした地域組織などの連携や一体化を促進し、地域の防災・防犯力を向上 等 ○すまい・まちの防犯対策……犯罪に強いすまい・まちづくりに対する支援、学校園での安全対策の強化 等 ○企業等の防災体制の強化……企業と地域、企業間の連携強化 等
(3) 危機管理・災害対応力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○危機・災害対応における体制の強化・情報の一元化……広域応援体制の確立、「次世代危機管理情報システム」の構築 等 ○災害時における市民への情報伝達体制・避難誘導体制の整備……ハザードマップ（災害予測地図）の作成、コミュニティ安全マップの策定支援、災害発生時の市民への効率的・効果的な情報伝達体制の検討 等 ○災害時要援護者への支援……災害時要援護者に配慮した情報提供、施設整備、支援策の検討 等 ○災害医療体制の整備……関係機関と連携した災害医療体制の強化 ○消防・救助体制の充実・強化……都市構造の変化、特殊災害や大規模な企業災害の増加などに対応した消防体制の充実・強化 等 ○救急体制の充実・強化……市民救命士、医療機関、救急救命士の連携による救命体制の充実・強化 等 ○感染症等健康危機管理体制の充実・強化
(4) 災害に強い安全都市基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> ○安全で安心なすまい・まちづくり……民間住宅の耐震化促進、住宅防火の促進、協働のまちづくりによる災害に強い基盤整備の推進等 ○地域の防災拠点の強化……小中学校耐震化の計画的推進 等 ○災害対応拠点の強化……消防署や医療機関などの耐災性の向上 等 ○災害に強い交通網の確保……多重性のある道路ネットワークの形成、橋梁・高架道路などの耐震対策 等 ○自然災害対策の推進……中央区沿岸部の高潮、内水排除対策 等 ○災害に強いライフライン（上下水道）の整備……緊急貯留システム、消防水利の多水源化、下水処理場間のネットワーク化 等
(5) 被災による教訓の継承・発信	<ul style="list-style-type: none"> ○総合的な危機管理・防災学習の推進……体系化による計画的・段階的な学習の推進 ○他都市への継承・発信、被災地支援……復興段階を含めた被災地支援体制 等

5. 子どもが健やかに生まれ、育つまちプラン

〔プランの特徴〕

- 「次世代育成支援対策推進行動計画」(平成17年2月策定)と一体的に推進する。
- 震災時、復興過程での経験から、子どもをサービスの受益者としてだけでなく、地域社会を担う主体として位置づけている。
- 子育てにおける家庭の役割を位置づけ、家庭の子育て力・教育力の向上をめざす。
- 在宅育児家庭への支援を位置づけている。

〔プランの概要〕

【目 標】

子どもの利益が最大限尊重され、子どもが健やかに育まれるとともに、すべての人が安心して、ゆとりを持って子どもを産み育てることができるよう、子育て、子育てを社会全体で支えるまち神戸をめざす。

■チャレンジ指標

指標項目	現状値	ともに目指そう値
子育てについて相談相手のいる親の割合 (4か月児, 1歳6か月児, 3歳児)	97.9%, 98.5%, 97.8%	100%
基本的なしつけが今の子どもに不足していると思う人の割合	59.6%	50%
子どもの地域行事・活動への参加率 (小学生, 中学生)	小 81.1% 中 65.5%	85% 75%
子どものボランティアへの参加率 (小学生, 中学生)	小 37.6% 中 36.0%	40% 40%
地域で子どもの見守りや青少年の健全育成の手助けをしている市民の割合	19.3%	30%
学校の授業がわかるという児童生徒の割合		
・小学生・科目全般	88.2%	90%以上
国語, 算数	81.0%, 76.6%	5ポイント上昇
・中学生・科目全般	76.2%	80%以上
国語, 数学	64.3%, 55.4%	5ポイント上昇

【各主体に期待される主な役割】

市 民	<ul style="list-style-type: none"> ・子どもの保護者として子育てに責任を持つこと ・家庭その他の場において子育てに関する理解を深め、主体的に子育てに取り組むこと ・サービスの受益者としての立場にとどまらず、自らも地域社会を担う主体として活動
大学等	・大学の資源や大学生の活力を地域などに還元
事業者	・育児・介護休業制度の充実など、子育てに配慮した労働環境の整備
サービス提供事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・市民の多様なニーズに効率的・効果的に対応 ・利用者本位のサービス提供
行 政	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎的なサービスの拡充 ・市民への適切な情報提供 ・民間事業者の調整支援など環境整備

【重点事業】

重点事業の柱	主 な 事 業
(1) しごとと子育ての両立支援	<ul style="list-style-type: none"> ○多様な手法による保育所待機児童の解消・病後児保育の各区設置……規制緩和など多様な手法を活用した受け皿整備、夜間保育、休日保育、病後児保育などの実施・拡大 ○学童保育の充実……児童館学童保育の過密解消、障害児の受入れ ○一般事業主に対する行動計画策定の啓発、育児休業からの職場復帰支援
(2) 子ども・子育て家庭に対する見守りの充実	<ul style="list-style-type: none"> ○新生児全世帯訪問指導……全新生児を対象とした訪問指導の実施 ○産後ホームヘルプサービスの実施……リスクの高い家庭に対する家事援助 ○発達障害支援体制の検討 ○児童養護施設からの自立支援……退所前児童への生活指導・就労支援 ○障害児タイムケア事業の実施……中高生の障害児の放課後の居場所確保と保護者の就労支援
(3) 家庭での子育て力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ○既存の資源を活用した在宅育児支援の実施……神戸方式「つどいの広場」の実施による在宅育児家庭への総合的支援 ○乳幼児医療費助成制度の拡充 ○地域の家庭教育支援人材の活用の推進……「神戸市PTA家庭教育アカデミー」修了生など人材の登録・紹介、情報提供などの推進 ○子育てに関する親の交流の場づくり ○公民館の家庭教育支援事業の充実 ○父親の子育て・家庭教育への参加の推進 ○市民主体の情報提供システムの確立 ○子育てバリアフリーの推進……子育て応援マンション認定 等
(4) 次世代の親育ち支援・子どもの自立と社会参画促進	<ul style="list-style-type: none"> ○青少年の活動の場の提供……既存施設を活用した活動拠点の整備 等 ○青少年の参画推進 ○命の感動体験学習の全市的展開……乳幼児とのふれあいなどにより、命の尊さを子どもの心に育む学習の全市的展開 ○キャリア教育の推進……子どもたちの勤労観や職業観の育成を推進 ○大学・大学生と連携したまちづくり
(5) 子どもが安全かつ健全に育つ地域・地域環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ○こども110番「青少年を守る店・家」の支援と「守る車」の拡充 ○地域による青少年の居場所づくり事業 ○「ふれあい懇話会」などを通じた地域との連携強化 ○学校園での安全対策の強化……安全マップの作成、防犯ブザーの貸与 ○地域の子育て人材の研修……子育て支援ボランティアなどの研修を実施 ○子育てコーディネーターの派遣……小地域における地域組織のネットワークづくり推進などを協働で企画し実施
(6) 特色ある教育の推進	<ul style="list-style-type: none"> ○特色のある学校づくりの推進……子どもの実態に応じたきめ細やかな指導、地域や保護者と連携した特色ある学校づくりの推進 ○国際理解教育の推進……外国人英語指導助手の配置拡充 等 ○いじめ・不登校対策の充実……スクールカウンセラー全中学校配置 等 ○学校からの情報発信の推進……地域への積極的な情報発信と保護者・地域の意見を学校運営へ反映

6. 高齢者・障害者の地域安心プラン

【プランの特徴】

- これから団塊の世代が定年を迎える中、高齢者・障害者ができる限り自己の能力を発揮し、支えられるだけでなく、支える側にも回ることでできる社会の構築を目指し、高齢者の社会活動支援、障害者の就労支援を位置づける。
- 国における介護保険制度等の改正を見据えた施策を位置づけている。
- 地域で安全に安心して暮らせるまちづくりに、地域福祉の推進を位置づけている。
- 震災の復興過程での教訓を踏まえ、高齢者の地域見守りシステムの構築を位置づけ、コミュニティづくりに対して重点的に支援を行う。

【プランの概要】

【目標】

これからの高齢社会を活力あるものにしていくために、高齢者・障害者が、元気に生きがいを持って暮らすとともに、できる限り自己の能力を発揮することのできる社会を築いていく。また、高齢者・障害者の地域での生活を支援し、住み慣れた地域で、できる限り自分の意思で、安全に、安心して暮らしていけるまちづくりを推進する。

■チャレンジ指標

指標項目	現状値	ともに目指そう値
地域活動やボランティア・NPO 活動に参加している高齢者の割合	42.6%	50%
ハローワーク（神戸・灘・明石・西神）を通じて企業へ就職した障害者数（年間）	471人	500人
地域で高齢者や障害者の見守りや生活の手助けをしている人の割合	18.0%	25%
市民福祉大学の地域活動者研修の受講者数（累計）	37,290人	68,000人
障害者ガイドヘルパー養成数	1,835人	3,500人

【各主体に期待される主な役割】

市民	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者・障害者が地域で安心して生活するため、市民相互が地域で支え合うこと ・高齢者・障害者もサービスの受け手だけではなく、担い手として持つ力を発揮
大学等	<ul style="list-style-type: none"> ・医療・福祉など地域活動を担う人材の育成 ・市民の生涯学習の機会の提供
事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・意欲・能力のある高齢者や障害者が働く場を通じて自己実現を図ることができるとする労働環境づくり（特に障害者の雇用促進） ・事業者も地域社会の一員として、市民福祉活動に積極的に参画〔NPO〕 ・地域が抱える課題に対応して、地域に密着した福祉サービスを提供〔サービス提供事業者〕 ・市民の多様なニーズへの対応、サービスの質の向上等利用者本位のサービスを提供 ・特に、社会福祉法人は幅広い社会福祉事業の担い手として、地域福祉のセーフティネットとしての先導的な役割
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・福祉サービス基盤の整備や制度の円滑な運営、情報提供・高齢者・障害者が活動しやすいような仕組みづくり、関係者間の調整、意識啓発等

【重点事業】

重点事業の柱	主 な 事 業
<p>(1) 元気に生きがいを持って暮らせるまちづくり</p>	<p>〔総合的な介護予防システムの確立〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ○介護予防健診（仮称）の実施……介護保険制度改正の状況を踏まえ、介護予防健診の内容、方法などについて検討 ○自立者への予防対策……生きがいデイサービスなどのあんしんすこやかプラン、機能訓練事業の再編による介護予防の充実 ○「新・予防給付」事業の実施……日常生活の自立に資するよう、筋力向上トレーニングや栄養改善などのサービスを介護保険を活用して提供 <p>〔高齢者・障害者の社会活動支援〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ○シルバーカレッジの充実……新たな活動拠点の確保や区別交流事業の実施など、カリキュラム等の充実 等 ○市民グループの活動しやすい環境づくり……老人クラブやシルバーカレッジボランティアセンターなどの自主的な活動の側面的支援、生涯学習の登録制度の集約・充実 等 ○ふれあいのまちづくり協議会の活動支援 ○障害者の社会活動支援……障害者スポーツの一層の振興、高齢者が障害者を支援する仕組みづくりの検討 等 <p>〔障害者の就労支援〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ○障害者就労推進センターの機能強化……職場定着支援専任のジョブコーチの配置、地域ランチへの就労支援要員の配置、職場開拓 等 ○精神障害者への就労支援……就労前訓練の充実やフォロー体制の検討 ○就労への総合的なチャレンジシステムの構築……施設からの就労・離職した場合の再挑戦のため、訓練型モデル施設や企業内実習機会の設置 ○事業者との協力による就労支援……IT 技術習得セミナーやチャレンジ・クリエイティブ・プロジェクトのような企業などと連携した新たな就労支援策の検討
<p>(2) 地域で安全に安心して暮らせるまちづくり</p>	<p>〔地域福祉の推進〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ○地域福祉計画の策定、市・区社会福祉協議会との連携 ○人材の育成……市民福祉大学等の機能充実、医療福祉系大学との連携 <p>〔高齢者に対して〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ○小規模多機能拠点と介護予防拠点の整備による地域密着型サービスの提供 ○地域包括支援センターの整備 ○恒久的な地域見守りシステムの構築……コミュニティサポートグループの育成支援、ガスメータなど IT 機器の活用 ○認知症の高齢者への総合的な支援……地域内の民間施設等による出前トーク、地域における家族教室の推進 等 ○高齢者虐待防止対策……ネットワークのあり方や虐待ケースマネジメントの検証、虐待防止策の検討 <p>〔障害者に対して〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ○障害者地域生活支援センターの整備及び充実 ○地域におけるネットワーク体制の充実……関係者による障害者の地域支援ネットワーク会議の各区設置

7. 健康まちづくりプラン

【プランの特徴】

- 神戸医療産業都市構想の進展を踏まえて、これまでの保健事業よりも幅を広げ、市政全般を視野に入れた「健康まちづくり」を推進する。
- 「健康こうべ21」「神戸アスリートタウン」「神戸医療産業都市構想」を一体的に進めることにより、これまで抱えていた課題の解決を図り、個人の健康づくりとともに、それを市民生活の豊かさやまちの魅力の向上に結びつける。
- 健康づくりの観点から、保健、スポーツ、産業の観点の施策を一体的に進める先導的プロジェクトとして、「健康トレイル（小径）」「健康づくり支援システム」などを位置づけている。

【プランの概要】

【目 標】

すべての市民が健康で心豊かに生活できる活力ある社会とするため、早世の減少、健康寿命の延伸及び生活の質の向上を実現する。このため、保健事業のみならず、市政全般において健康を視点においた事業展開をするとともに、神戸医療産業都市構想での最先端の研究成果や神戸の都市としての魅力を生かし、市民や来訪者が「健康」を実感し、楽しむことのできるまちづくりをめざす。

■チャレンジ指標

指標項目	現状値	ともに目指そう値
基本健康診査の受診率	28.1%	40%
「日常的に運動やスポーツを行っている」人の割合	46.3%	50%以上
総合型地域スポーツクラブ会員数	27,942人	50,000人
「栄養や食生活に気をつけている」人の割合	85.8%	90%以上
禁煙又は分煙を実施している公共施設の割合	90.5%	100%
市内のスポーツ・健康維持増進サービスの市場規模	320億円	450億円

【各主体に期待される主な役割】

市 民	・自己の健康状態の把握（健診の受診等） ・健康づくりの実践
市民団体 ・NPO	・地域やグループでの健康づくり ・アスリートタウンの受益者であり、かつ推進者としても役割発揮 等
大学・研究機関	・アスリートタウン推進のための人材育成・研究開発、スポーツ施設の開放 ・健康データの科学的検証
企業等	・従業員の健康増進の取り組みの推進 ・スポーツ施設の開放 ・多様な健康関連商品の開発とサービスの提供 等
行 政	・市民の健康づくりの環境整備、地域や職場などでの健康づくりの支援 ・健康づくりの意識を高めるための情報発信 ・アスリートタウン推進のための各主体の活動支援と相互連携の調整 ・新たな健康づくりのための支援システムの構築に向けた調整・支援

【重点事業】

重点事業の柱	主 な 事 業
(1) 市民の健康づくりの促進とその基盤づくり	<ul style="list-style-type: none"> ○基本健診・がん検診の充実……現行の基本健診を糖尿病・がんなどの生活習慣病予防健診として位置づけ、検診方法・内容を充実。生活習慣病の若年齢化に対応した対象年齢の引き下げの検討 ○健康づくりの情報発信……市民が主体的に健康づくりに取り組めるよう、ホームページ「こうべ健康ひろば（仮称）」を立ち上げ、市内や周辺地域における健康情報の提供を検討 ○市民と事業者との連携による食育モデル事業の実施……子育て中の親を中心に市民と食品関連事業者、行政との協働により、「食」を通じた子どもの健全育成、食の安全・安心対策を実施（東灘区で実施） ○新中央市民病院基本構想の推進……救急医療の充実、災害に強い病院、高度専門医療センターの設置、患者にやさしい医療の提供等を実現。（病床数：600床程度、平成22年度 開院予定）
(2) スポーツクラブを軸としたスポーツの振興	<ul style="list-style-type: none"> ○神戸総合型地域スポーツクラブの活動の充実……クラブを17年度内に全小学校区で設立。クラブハウスの整備及びクラブフラッグの作成を全クラブで実施。各区で交流大会の開催 ○トップアスリートと地域の交流……地元商店街と競技団体、アスリートのコラボレーションによる地域の活性化（例：アメフトのまち「灘・水道筋」）等 ○「ささえる」スポーツの振興……ワールドカップサッカーでのボランティア活動などにより、高まってきた「ささえる」スポーツの気運を、のじぎく兵庫国体の開催を通じて醸成
(3) 医療・健康関連産業の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ○スーパークラスター形成に向けた医療産業都市構想の推進……国や企業による中核施設の整備、関連企業の誘致・集積とともに、地元企業や進出企業への支援、ベンチャー創出などの事業化支援を充実等 ○医療産業都市構想を生かした健康・スポーツ産業の振興……ポートアイランド（第2期）における健康・スポーツ関連企業の誘致・集積。健康関連の商品やサービスの科学性を検証するシステムの構築 ○医療産業都市構想と連携した滞在型観光の振興……産業観光・体験学習としての医療産業都市構想施設見学の活用、PETなどの医療機器を活用した健診事業と観光との連携、中核施設との連携による学会の誘致
(4) 「健康を楽しむ」まちづくりの推進	<ul style="list-style-type: none"> ○「健康トレイル（小径）」でのウォーキングイベントの開催……各区に設定予定の「健康トレイル（小径）」で、平成17年以降毎年秋頃を中心に事業者も参加したウォーキングイベントを実施 ○健康づくり支援システムの構築……市民が主体的に健康づくりに取り組めるよう、ICTを活用し、個人に応じた健康づくりを支援するシステムや健康関連商品やサービスの科学性を検証するシステムを構築

8. 価値を創造する元気な産業のまちプラン

〔プランの特徴〕

- 「2万人の雇用創出」の順調な進捗や景気の回復基調を踏まえながら、次のステージの産業振興策として一步踏み込んだ事業を打ち出している。
- 知識経済化が進む中で、ベンチャー企業や第二創業を進める中小企業等を挑戦企業として位置づけ、総合的な支援を行うとともに、トップセールスや産業団地の分譲価格割引などの企業誘致策を位置づけている。
- スーパークラスターをめざした神戸医療産業都市構想の推進、中国経済が台頭する中で上海・長江交易促進プロジェクトの新展開を位置づけている。
- 産業インフラとして、西日本のハブ港をめざすスーパー中枢港湾の取り組み、神戸空港の活用についても位置づけている。

〔プランの概要〕

【目標】

市民生活の基盤となるしごと（雇用）創出のためには、神戸経済の活性化が欠かせない。神戸の強みを生かしながら、個々の力を最大化するとともに、積極的な連携を進め、そのエネルギーを結集することにより、新たな価値を創造する都市イノベーション・システムを構築し、激しく変化する環境に対応できる元気な産業のまちの実現をめざす。

■チャレンジ指標

指標項目	現状値	ともに目指そう値
開業率	9.3%	10%
KOBE ドリームキャッチプロジェクト認定事業数	—	300件
製造品出荷額等の国内シェア	0.87%	1%
(助)新産業創造研究機構における大学などの保有特許の中小企業などへの移転数（累計）	205件	740件
外国・外資系企業本社数	72社	100社
神戸医療産業都市構想誘致企業数（新規創業含む）	73社	190社
日中ビジネス関連企業数	35社	55社
コンテナ取扱貨物量	205万 TEU	250万 TEU 以上
有効求人倍率	0.66倍	1倍

【各主体に期待される主な役割】

市民	<ul style="list-style-type: none"> ・自己啓発・職業能力の向上 ・新規創業への挑戦 ・地域活性化活動への積極的な参画、地域に根ざした企業の応援・育成 等
大学・研究機関	<ul style="list-style-type: none"> ・大学などの持つ知識・技術の地域社会への還元 ・新たな研究分野の開拓 ・優秀な産業人材の育成・供給 等
企業等	<ul style="list-style-type: none"> ・経営力・技術開発力の強化 ・新事業分野の開拓 ・大学などとの共同研究による製品開発 等
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・産学官交流の場の提供・コーディネート ・産業活動を支えるインフラなどの環境づくりや仕組みづくり 等

【重点事業】

重点事業の柱	主 な 事 業
(1) 挑戦する「人・企業」の新事業創出・経営革新支援	<ul style="list-style-type: none"> ○挑戦企業（新規創業，第二創業，経営革新）への総合的支援の展開……挑戦企業の研究開発などを幅広く支援する補助制度の創設，「ビジネスプラン評価委員会」の設置，業務提携・販路開拓支援，広報支援などの展開 等 ○ファッション産業の振興……情報発信や人材の育成・発掘，販路開拓・拡大などの総合的支援，業種間の連携による相乗効果の発揮 ○地域コミュニティの核となる商店街・小売市場の振興……商店街・小売市場が実施する地域イベント，共同施設建設，空き店舗対策などに対する支援
(2) 新たな活力を生み出す「人・企業」の誘致	<ul style="list-style-type: none"> ○企業誘致体制の強化……企業誘致プロジェクトチーム「神戸エンタープライズ プロモーション ビューロー（仮称）」を創設し，ワンストップサービス機能を強化 ○経済波及効果の高い企業の誘致促進……エンタープライズゾーン条例の期限を平成19年度末まで延長。産業用地分譲価格の特別優遇割引などの新たなインセンティブの導入 ○民間企業などとの協働による企業誘致……企業誘致について民間からの提言を受ける体制の構築。民間企業・人材との緊密なネットワークの形成
(3) 都市イノベーション・システム構築に向けた先導的事業の推進	<ul style="list-style-type: none"> ○スーパークラスターの形成をめざした神戸医療産業都市構想の加速・推進……中核施設・関連企業の誘致・集積，地元企業や進出企業への支援 等 ○神戸 RT（ロボットテクノロジー）構想の加速・推進……中小企業の参画を推進する研究開発費補助制度の創設，産業化を強化する戦略チームの設置 等 ○上海・長江交易促進プロジェクトの新たな展開……10年の節目を迎え，新たな事業展開として，「地元企業の中国市場での販路開拓支援」「企業誘致」「観光誘致」に重点を置いて実施
(4) 産業活動を支える制度や仕掛けづくり	<ul style="list-style-type: none"> ○規制緩和・制度などを活用した「人・企業」の集積・交流促進……企業ニーズに柔軟に対応する規制緩和の実施。構造改革特区・地域再生といった国の制度などの活用 ○神戸ブレイン・ネットワークの形成促進……教育・研究機関や産業支援機関，中小企業が連携する「神戸リエゾン・ネットワーク」の構築 等 ○政策的投融資制度の構築……ベンチャー育成ファンドの設立の検討 ○中小企業融資の多様化等……全体として5年間で融資枠延べ3,000億円の確保，知的財産権を活用した融資など担保に依存しない融資制度の拡充の検討，手続きの電子化の可能性などの調査研究 等
(5) 産業活動を支える海・空・陸・情報の「みなと」づくり	<ul style="list-style-type: none"> ○コンテナ貨物を中心とした物流機能の強化……「阪神港」として連携したスーパー中核港湾への取り組み（既存コンテナターミナルの有効活用によるポートアイランド(第2期)などにおけるメガターミナルの形成） 等 ○神戸空港の活用と航空関連産業の集積……航空関連産業など新産業の立地を促進，神戸空港を活用した旅行商品の開発や教育旅行の振興，海上アクセス航路の再開(平成18年度中)に向けた支援 等

9. 観光交流都市推進プラン

【プランの特徴】

- 平成16年2月に策定した「神戸観光アクションプラン」を踏まえて、選択と集中の観点から重点的に推進する取り組みを位置づけている。
- 「観光監」のもとでの全庁的な観光への取り組みに加えて、今後、市民、NPO、事業者、行政の緊密な連携を高め、それぞれの知恵やノウハウを活かして、総力をあげて観光振興に取り組む観点を強調している。
- 神戸のオンリーワンとして、ウォーターフロント、六甲有馬、震災経験に絞り込むとともに、東アジアをターゲットとした外客誘致を位置づけている。

【プランの概要】

【目 標】

観光振興の持つ地域創造力を活かし、経済や雇用への波及効果を狙うとともに、まちの美化、市民のわがまちを愛する心の醸成など、観光を通じた総合的なまちづくりを推進し、魅力ある観光交流都市を創造する。

■チャレンジ指標

指標項目	現状値	ともに目指そう値
観光入込客数（年間）	2,669万人	3,000万人
海外から神戸への外国人旅行者（年間）	22万人	50万人
宿泊率	24%	30%
コンベンション開催件数（年間）	168件	200件
ボランティアガイドの案内数（年間）	104,913人	130,000人

【各主体に期待される主な役割】

市民・NPO	<ul style="list-style-type: none">・美しいまちづくりへの参画・来訪者を温かく迎えるおもてなしの実践・観光ボランティアガイドとしての活動とその育成・神戸の魅力の発信
大 学	<ul style="list-style-type: none">・人材育成、研究・留学生・研修生の受入などの国際交流
企業等	<ul style="list-style-type: none">・美しいまちづくりへの参画・観光資源の創造・ホスピタリティあふれる接客・神戸の魅力の発信、誘致活動
行 政	<ul style="list-style-type: none">・市民、NPO、事業者、教育機関などとの連携や支援・国、県、他都市、領事館などとの連携による施策展開

【重点事業】

重点事業の柱	主 な 事 業
(1) オンラインを目指した展開	<ul style="list-style-type: none"> ○国内外の客船誘致……旅客船バースの再配置（中突堤へのシフト）、客船の入出港情報等の積極的発信 等 ○みなとと旧居留地等との回遊性の向上……ウォーターフロントへ歩行者を誘う仕掛けづくり（例：わかりやすい案内看板の設置やバナーの掲揚） ○夜景観光の再評価・発信……摩耶山・掬星台を星のふりそそぐ、夜景の美しい観光スポットとして再整備、夜景観光のプロモーションを中心としたトータル戦略づくり ○温泉を活用した癒しの観光地づくり……温泉療養滞在プログラムの策定、新規泉源の開発などの検討 ○震災学習を活用した観光……人と未来防災センター、神戸長田コンベンション協議会と連携し、教育旅行生に震災学習の機会を提供
(2) 神戸の魅力の発信	<ul style="list-style-type: none"> ○ICTを活用した情報発信……ホームページの多言語化・ブロードバンド化・ユニバーサルデザイン化の推進、携帯情報端末を活用した新時代の観光情報システムの充実 等 ○国内外の人的ネットワークの構築……神戸大使、観光特使、首都圏の神戸関係者、在神留学生、華僑ネットワークなど、国内外の人的ネットワークを活かした口コミ等による神戸観光の魅力発信
(3) 滞在型観光の振興	<ul style="list-style-type: none"> ○コンベンションの振興……国内外のコンベンションや各種芸術文化コンクールの誘致の推進。神戸国際展示場 3号館の建設（供用開始：平成18年5月予定、展示面積 4,000㎡） ○点在する観光資源のネットワーク強化……歴史や物語を活かした観光コースの充実、神戸学遊パスポートや周遊パスポートによる回遊性の向上、シテーループの運行経路の拡充検討 等 ○神戸空港を活かした観光振興……観光キャンペーン、空港島におけるにぎわいづくり、世界一の明石海峡大橋に沈む夕日の美しい空港としてのPR 等
(4) 東アジアに重点をおいた国際観光への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ○重点的・戦略的なPR・誘致活動……東アジア（韓国・台湾・中国・香港）を重点ターゲットとし、海外エージェント、マスコミ招聘などの戦略的な誘致活動を展開。京阪神などの広域連携による外客誘致の推進 ○外国人旅行者の受入体制の整備……外国人旅行者を対象とした観光施設・ホテル等の特典をつけたウエルカムカードの発行、観光関連施設や案内サインの多言語化を推進
(5) Welcome to KOBE「神戸観光おもてなし戦略」	<ul style="list-style-type: none"> ○（仮称）KOBE 観光ガイド検定……観光関連業界と連携して、地域におけるおもてなしリーダーともなる人材を養成 ○タクシーマナーの向上……タクシー業界、観光関連業界団体、国・県等と連携した研修会・モニター調査 ○観光客への安全・安心の提供……観光地のユニバーサルデザイン化、集客施設へのAED（自動体外式除細動器）の導入

10. 新たな地域情報化プラン

〔プランの特徴〕

- 「KIMEC 2010計画」（平成11年3月策定）の見直しに合わせ、策定後の情報化の進展に合わせた新たな計画として位置づけている。
- インターネットのブロードバンド利用の大幅な増加や携帯電話の爆発的な普及、国における「e-Japan 戦略」（平成13年1月）や、ユビキタスネット社会を平成22年に実現する道筋を示す「u-Japan 構想」（平成16年5月）を踏まえて策定している。情報通信技術を表す言葉である「IT」を「ICT」に変更している。
- 平成23年までにアナログ放送から移行が完了する地上デジタル放送などの次世代の情報通信基盤を視野に入れるとともに、市民や事業者の利便性向上のための電子市役所の実現について強調している。

〔プランの概要〕

【目標】

「いつでも、どこでも、何でも、誰でも」ネットワークにつながるにより、さまざまなサービスが提供され、人々の生活をより豊かにする「ユビキタスネット社会」の実現に向けて、飛躍的な進歩を見せる ICT を利活用し、利便性の高い市民サービスを提供することによって、より豊かで快適な市民生活の実現とともに、活力ある神戸経済と効率的な行政運営をめざす。

■チャレンジ指標

指標項目	現状値	ともに目指そう値
インターネットの市民普及率	51.8%	90%
情報関連産業の事業所数	732所	1,000所
情報関連産業の従業者数	14,561人	17,000人
市役所への電子申請手続数	13手続	160手続

【各主体に期待される主な役割】

市民・NPO	<ul style="list-style-type: none"> ・市民生活を豊かで快適なものとするための ICT の主体的な利活用 ・インターネット利用における情報モラルの向上 ・地域での市民に対する ICT 利活用の啓発や情報リテラシーの向上
大学等高等教育機関	<ul style="list-style-type: none"> ・ICT 関連に係る人材育成 ・ICT 関連技術の研究・開発
企業等	<ul style="list-style-type: none"> ・ICT やネットワークを利活用してビジネス需要の把握や販路の開拓 ・経営や技術の高度化と競争力の向上 ・新たなビジネスチャンスの創出 ・産学官連携による情報化推進に関する実証実験事業へ積極的な参加
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・市民、NPO、大学、企業など関係者間の連携や調整 ・行政情報の提供と市民ニーズの把握 ・電子市役所の実現 ・ユニバーサルデザインの視点を取り入れたコンテンツづくりの普及・啓発 等

【重点事業】

重点事業の柱	主 な 事 業
(1) ICT を生かした豊かで快適な市民生活の実現	<ul style="list-style-type: none"> ○地上デジタル放送による行政情報の提供……地上デジタル放送を活用した災害時における避難情報などの防災情報の提供及び双方向機能やデータ機能を生かした広報広聴の検討 ○携帯電話による行政情報の提供……希望する市民の携帯電話に防災情報を17年度から24時間リアルタイムでメール配信 ○多機能 IC カード「KOBE PiTaPa」によるサービス提供……地域の交通事業者と連携し、IC カードを発行。交通乗車機能、ショッピング機能のほか、地域独自のサービスを付加
(2) ICT を生かした神戸経済の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ○「アニメーション神戸」の継続開催……平成8年から他の自治体に先駆けて実施してきた「アニメーション神戸」の継続開催と関連事業の拡大 ○デジタル映像関連企業の集積と人材育成……「神戸フィルムオフィス」や地元の教育機関・企業・関連団体と連携した、インターンシップ制度などによる人材育成事業の実施、ビジネスマッチング機会の創出等 ○神戸医療産業都市構想関連企業群の企業情報のデータベース化と情報発信……企業情報を神戸商工会議所などと連携して、データベース化するとともに、情報発信と企業間交流の仕組みを構築
(3) 電子市役所の実現	<ul style="list-style-type: none"> ○行政手続の電子化……各種証明書などの申請、税の申告、電子入札などの申請、申告、届出等。(17年度：電子申請受付システム約20手続(新規)、税電子申告システム2税目、18年度：電子入札システム) ○行政手続のワンストップ化……複数の関連する手続が発生する事項について、ICT を利活用して出来る限り一度に必要な手続が行えるシステムを検討 ○事務処理システムの整備……全庁的に共通する文書管理や個別の業務などの事務についての処理方法などの見直しを行い、ICT の利活用による事務処理システムを構築等
(4) 地域情報化推進のための環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ○個人情報保護・情報セキュリティ対策の充実……市役所における個人情報保護やセキュリティ対策の充実、市民・事業者に対する周知・啓発 ○人にやさしい情報化……ユニバーサルデザインの視点を取り入れ、高齢者、障害者、外国人など使う人の様々な条件に配慮したコンテンツ制作や使いやすい情報機器の導入 ○情報通信基盤の活用と拡充……地域 IX による商用 ISP の相互接続、学術用・研究用のネットワークなどとの接続、府県で整備している情報ハイウェイなどとの広域連携

11. 環境共生都市推進プラン

【プランの特徴】

- 地球規模で問われる環境問題に対応し、また、神戸の持つ豊かな自然との共生をめざして、環境負荷の少ない持続可能な都市づくりを重視している。
- 緑地、農地、市街地で構成される都市空間を総合的にマネジメントしていくための取り組みを位置づけている。
- 震災復興まちづくりの一日も早い遂行を位置づけている。
- 新たな課題として、ニュータウンのオールドタウン化を位置づけている。

【プランの概要】

【目 標】

恵まれた環境を将来に継承していくために、地球温暖化防止や廃棄物の発生抑制などに取り組むとともに、緑地、農地、市街地で構成される空間を市民との協働と参画により総合的にマネジメントすることによって、自然と共生し、環境への負荷の少ない持続可能な都市「環境共生都市」をめざす。

■チャレンジ指標

指標項目	現状値	ともに目指そう値
市民一人当たりの二酸化炭素年間排出量	2.98t	2.41t
ごみのリサイクル率	13%	25%
観光農園など農村資源の利用者数	104,000人	140,000人
持続性のある緑地量	35,000ha	35,000ha
市民一人あたりの都市公園面積	16.4㎡	20㎡
市民主体で維持管理する身近な公園の割合	69%	75%
まちづくりに係るルールを決めている地区数	194地区	230地区

【各主体に期待される主な役割】

市 民	<ul style="list-style-type: none"> ・環境に配慮した市民生活の営み ・資源回収や緑化、まちづくりなど地域活動への参画
地域組織等	<ul style="list-style-type: none"> ・資源回収や緑化、まちづくりなど地域活動の実践 ・まちの自主管理
大学等	<ul style="list-style-type: none"> ・地域活動への参画 ・環境共生都市推進のための研究
企業等	<ul style="list-style-type: none"> ・環境マネジメントシステムなどの導入、ごみ減量などの環境行動の実施 ・まちづくりなど地域活動への参画と貢献
行 政	<ul style="list-style-type: none"> ・健全で快適な環境確保のための率先行動、市民・企業などへの意識づくり ・地域活動などに対する仕組みづくりや支援 ・都市環境整備

【重点事業】

重点事業の柱	主 な 事 業
(1) 循環型社会に向けた仕組みづくり	<ul style="list-style-type: none"> ○環境マネジメントシステム拡大戦略プログラムの作成・実施……3年を目処とした戦略プログラムを作成し、KEMS（神戸環境マネジメントシステム）の導入促進など環境マネジメントシステムの普及拡大 ○ESCO（省エネルギーサービス）事業の導入促進……中小規模の施設の省エネルギー改修にESCO事業の導入促進 ○4区分・6分別収集の定着とさらなる減量・資源化策の展開……4区分・6分別収集の早期定着を図り、分別収集の充実検討、生ごみ、古紙の減量・資源化の促進、情報提供システムの確立などを展開 ○地球温暖化防止のための100事業の実施……市民の意見をもとに100事業を選定し、「ロードマップ（行程表）」としてまとめて実施 ○バイオ天然ガスなど新エネルギーの利活用……下水汚泥消化ガスをバイオ天然ガスとして精製し、低公害車燃料としての利用を拡大
(2) 魅力ある緑地、農地を生かした展開	<ul style="list-style-type: none"> ○緑をつくり、育て、まもる仕組みづくり……緑地規制区域の拡大・見直しの検討を行うとともに、市民参加の森づくりを進め、緑をつくり、育て、まもる仕組みづくりを継続・発展 ○農業の多様な担い手の育成による農村資源の活用……認定営農組織制度の創設による企業的農業経営への誘導。人と自然との共生ゾーン特区の活用によるNPO法人などの農業参入の支援 ○人と環境にやさしい農業の推進……より新鮮で安全・安心な農作物の提供をめざし、環境負荷軽減を重視した生産振興と地産地消の推進、トレーサビリティ（生産流通履歴情報把握）システムの構築 ○神戸まるごと田園ミュージアム構想の実現……田園空間のあらゆる地域資源のネットワーク化を図り、情報を発信
(3) 地域マネジメントのさらなる推進	<ul style="list-style-type: none"> ○震災復興まちづくりの遂行……土地区画整理事業、再開発事業など震災復興まちづくりの一日も早い遂行 ○今後の神戸の都市づくりの推進……震災復興まちづくりの教訓を踏まえた住民主体の協働のまちづくりの推進 ○地域に密着した総合的な緑の施策の推進……「緑の地域トータルプラン」を策定し、地域住民による緑のまちづくりを推進 ○美しいまちの推進のための協働プロジェクト……不法投棄や落書き放置自転車などの課題に自ら取り組む地域などとの協働プロジェクトを実施・検証し、全市的に展開 ○市民主体の総合的な地域（コンパクトタウン）づくりの推進……地域活動推進の普遍的な仕組みづくり、支援施策の充実や区役所の機能の強化 ○ニュータウンのオールドタウン化への対応……一定期間経過したニュータウンの現状を把握し、課題解決に向けた方策を検討・推進

12. 神戸を先導する都心ゾーン形成プラン

【プランの特徴】

- 「ウォーターフロントを含む都心」「海上都市」「神戸空港」からなる地域を、神戸全体の発展を先導する重要なゾーンとして一体的にとらえ、相乗効果を発揮することを強調している。
- みなととともに発展してきた神戸にとって、都心活性化の切り札はやはりみなとであるとの認識から、みなとを活かした展開を重点的に位置づけている。
- 都心ゾーンの魅力を効果的に高め、来街者増や投資を促進するための仕掛けづくりを位置づけている。

【プランの概要】

【目標】

「ウォーターフロントを含む都心」「海上都市」「神戸空港」からなる地域において、海・空・陸の広域交流拠点としての中核的ゲート機能や、海辺の生活スタイルを体感できる「みなと」を活かしながら、働き、学び、楽しみ、さらには住む人々を増やすことにより、人・物・情報が交流・融合する都心ゾーンを形成し、神戸全体の発展を先導する。

■チャレンジ指標

指標項目	現状値	ともに目指そう値
「都心に魅力がある」と感じる人の割合	73.4%	80%
観光入込客数（市街地+神戸港観光群）	1,081万人	1,300万人
開業率（中央区）	11.7%	13%
都心各駅の利用者数（各鉄道会社計）	37,136万人	40,000万人
広域交通機関（新神戸駅・神戸港・神戸空港）の利用者数	677万人	1,100万人
都心においてまちづくりに係るルールを決めている地区数	13地区	15地区

【各主体に期待される主な役割】

市民・NPO	<ul style="list-style-type: none"> ・個性を生かしたまちづくりの推進
大学等	<ul style="list-style-type: none"> ・地域との連携 ・人材育成・研究開発
企業等	<ul style="list-style-type: none"> ・都心ゾーンにおける新規事業展開（新港突堤西地区への進出等） ・個性を生かしたまちづくりの推進 ・ホスピタリティ（おもてなしの心）あふれる接客 ・都心ゾーンに関する情報発信
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・土地利用・空間整備の方針づくり ・来街者や投資を増やすための仕掛けづくり ・都心ゾーンに関する情報発信 ・共通認識を持って取り組む仕組み（都心のマネジメント）づくりの調整（市民・NPO、大学、企業など関係者間の連携や調整）

【重点事業】

重点事業の柱	主 な 事 業
(1) みなとを活かした展開	<ul style="list-style-type: none"> ○都心ウォーターフロントの利用転換……第1突堤を皮切りとした新港突堤西地区の親水空間への利用転換，メリケンパークのリニューアル ○都心ウォーターフロントへの誘導……海に向けて歩きやすくなるような南北動線における仕掛けづくり（バリアフリー化，案内サインの整備，京町筋と国道2号の交差点におけるまちかど広場整備等） ○都心ウォーターフロントの回遊性の向上……ハーバーランド～HAT 神戸にかけてのウォーターフロントの東西動線整備 ○みなとの資源の活用……文化交流拠点としての国産1・2号上屋の活用，中突堤への客船の誘致，様々な集客イベントの実施，景観を重視した電飾化などの整備検討，海上タクシーの導入検討，海上アクセス航路の再開に向けた支援 等
(2) 誘（いざな）う仕掛けづくり	<ul style="list-style-type: none"> ○神戸の玄関口にふさわしいターミナル機能の強化……3層ネットワークの整備，バスターミナルの整備，阪神三宮駅の東口整備 ○都心における持続可能な交通体系の確立……賑わいを創出する新たな道路利用の実施，LRT など回遊性を向上する交通機関の検討等 ○文化によるおしゃれな街の演出……規制・誘導による都市景観の形成，野外コンサートやアーティストによる空間創造 ○おもてなしの向上……観光案内所の案内機能やまちかど観光ステーションでの情報提供の充実，美しいまちづくりの推進，都心商業者などによるおもてなしの向上（KOBE コンシェルジュ）への支援 ○賑わいを創出する施設・機関の集積へ向けた支援……構造改革特区といった国の制度などの活用，新たなインセンティブ（優遇措置）制度の検討などを行いながら投資を誘発
(3) 都心・海上都市・神戸空港の相乗効果を生かした取り組みの促進	<ul style="list-style-type: none"> ○神戸医療産業都市構想と集客産業の連携促進……神戸医療産業都市構想の施設見学誘致，PET などの医療機器を活用した健診事業と観光との連携，中核施設との連携による学会などの誘致，神戸国際展示場3号館の建設に伴う国内外のコンベンションなどの誘致 ○立地条件を生かした新産業の育成……神戸フィルムオフィスによる映像制作プロジェクトや航空関連産業の誘致・支援 ○都心と港湾物流施設の近接性を生かした展開支援……集客・消費などの波及効果が大きい中古車や中古建設機械のオークション（競売）施設などのさらなる立地を促進
(4) 協働と参画による都心活性化	<ul style="list-style-type: none"> ○個性を生かしたまちづくりへの支援……自主的なまちづくり活動に対する専門家派遣や助成，フラワーロードの飾花・緑化、「花とみどりの回廊」づくり，史跡マップの作成 ○情報発信と「協働」のネットワークづくり……都心に関連する情報の発信、都心に関係する民・学・産と行政が一体となり共通認識を持って取り組む仕組み（都心のマネジメント）づくり

第4章 実現に向けて

1. 協働と参画の推進

- 「本計画」の推進にあたっては、震災復興の過程で効果をあげてきた協働と参画のまちづくりを踏まえながら、「協働・参画3条例」の趣旨に基づき、計画を推進する各段階において協働と参画の視点で取り組んでいく。

2. 「行政経営方針」に基づく行財政の構造改革

- 「本計画」を実行していくため、「行政経営方針」に位置づけられた市債残高の約5,000億円削減、職員の概ね3,000人削減などを着実に進める。

3. 計画推進に向けた新たな仕組みづくり

(1) 行政内部の意識づくりと市民との共有

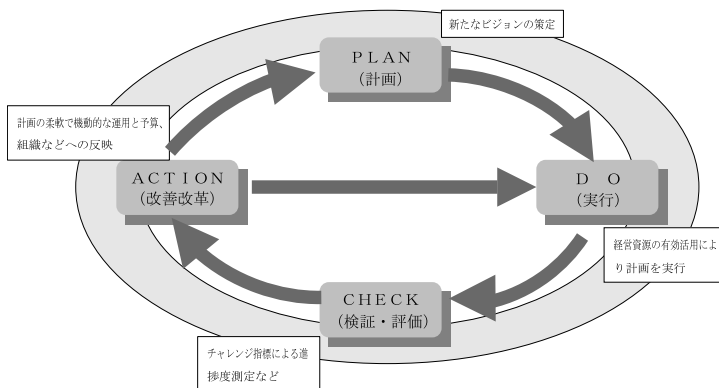
- 全部局・全職員が神戸づくりの基本姿勢（ミッション）を認識し、2010年の将来像（ビジョン）の実現に向けて、部局を越えて市の総合力を発揮していく。
- 「本計画」の実現のため、2010年の将来像やその方向性について、様々な広報・広聴手段を通じて市民との共有に向けた取り組みを行う。

(2) 新たな推進組織の検討

- 「本計画」の12のアクションプランについては、観光監などの事例を踏まえながら、行政内部の分野横断的な体制づくりについて検討する。
- 「本計画」の推進にあたっては、広く民・学・産の知恵やノウハウが不可欠であるため、民・学・産の参画による新たな推進組織の設置を検討する。

(3) PDCA サイクルによる進行管理

- PDCA サイクルにおいては、各アクションプランに掲げる目標の達成状況について、毎年度、チャレンジ指標の進捗度を中心に把握するとともに、この結果については、公表することにより市民と情報を共有する。また、各アクションプランの目標の達成度の主たる要因について検証と評価を行い、その結果を踏まえて予算、組織などにおいて適切な対応を図る。



新刊紹介

12歳からの被災者学 阪神・淡路大震災に学ぶ78の知恵 指定管理者制度 横浜市改革エンジンフル稼働

■ 12歳からの被災者学 阪神・淡路大震災に学ぶ78の知恵

メモリアル・コンファレンス・イン神戸 編著

今年の1月に大震災から丸10年を迎えて、多くの取り組みがあり、また、多くの関連書籍が出版されました。その中において、ユニークな内容を持った一冊が本書です。

本書は、大震災直後から、専門を越えた広い分野、さまざまな立場の者が協働して、この災害を検証し、その教訓を次の世代と世界に伝えることの重要性を訴える活動を続けてきた「メモリアル・コンファレンス・イン神戸」のメンバーによって書かれたノウハウものです。

本書のユニークさは、まず、「被災者学」という題にあります。被災者学という学問的領域は、もちろん今はまだありません。しかし、阪神・淡路大震災は「日本が21世紀の前半に地震の活動期を迎えていることを示す証拠」であり、「さらに今後30年ほどの間に、海底を震源とする巨大な地震の発生が確実視されている」日本において、それを乗り切っていく主役である「21世紀をになう若者や子どもたち」が「地震災害のことをよく知り、生活の中に生かしてくれ」るための「知恵を身につけることが『被災者学』のめざすところ」とされています。なぜなら、『「災害の被災者になったことがある人、手をあげて」と、教

室でたずねると、ごくわずかしか手があがりません。災害がめったに起きないからです。被災した人にとって、災害は忘れようとしても生涯忘れられないできごとです。しかし、苦しさの中から身をもって学んだ災害を乗り越えるための教訓と知恵を持つ人はわずかしかないのです。」そのため、地震の活動期を乗り越える主役の若い世代に対して、震災の記憶、震災の教訓を語ることが目的に、この本は作られています。

この本は、主に中学生、高校生を対象としていますが、これまで10年間活動してきたさまざまな分野の専門家32人が、これまでの研究の成果をもとに書いており、大人の「被災者学」入門の書としても、大いに学ぶところが多い本であると言えます。

全体を、「地震がきたとき」、「ライフラインはどうなる」、「避難所の暮らし」、「地震後の暮らし」、「地震で死なないために」、「被災地のために君たちができること」、「まちのたてなおし」、「地震って?」という8つのパートに分けて、災害に遭ったときに思いつく「ハテナ」に対して、阪神・淡路大震災での事実や教訓にもとづく簡潔な回答を載せています。この本を読むことによって、次の災害への備えの意識が高まり、災害に強い知恵と心を持った人が増えれば心強いと思います。なお、本書を作成した「メモリアル・コンファレンス・イン

神戸」の10年間の活動を記録した「向き合い続けた10年 安全・安心社会への提言」という本も神戸新聞総合出版センターから出版されています。

(NHK 出版 本体1,200円+税)

■ 指定管理者制度

出井 信夫 編著

平成15年の通常国会における地方自治法の改正によって、それまで公共団体、公共の団体にしか認められていなかった「公の施設の管理運営」を、「指定管理者」として営利企業やNPO法人等も行うことができるようになった。また各自治体では、公の施設全てについて「自治体直営で管理運営を行うか」「指定管理者を指定して管理運営を行わせるか」二者択一を迫られている。同法によれば新規の施設については運用開始後すぐに、既存の施設についても平成18年9月までに管理運営者を決定することが求められており、各自治体では、手続き条例の制定、施設ごとの指定管理者の選定作業に追われている。

本書は、このような状況を踏まえ、指定管理者制度の法と仕組みから、各自治体の取組状況、導入にあたっての課題、さらには制度運営の方向性と今後のあり方まで、現段階で「指定管理者制度」の全容がわかるよう編集されたものである。

第1章では、指定管理者制度の導入にあたっての背景について、特に地方自治法244条の改正の流れとあわせて解説が行われている。また第2章では、同制度の仕組みについて従前の管理委託制度と比較しながら、指定手続き、管理運営の主体の範囲、権限と業務の範囲、契約の形態、制度導入

のメリット・デメリット等について整理・解説がなされている。

第3章では、制度導入の動向とポイント及び問題点・課題などについて、Q&A方式による解説を行うことで、実務担当者のニーズに応えている。特に「制度導入が急速に広がる理由」「民間事業者やNPO法人の参入動向」「対象となる施設」「公募の必要性」「料金設定方法」などは各種セミナーでも多くの質疑がなされるものであり、参考となる。

第4章では、公共公益サービスの提供主体の変貌と題して、サービス提供に関して行政独占から委託・連携・委任に向けた流れを具体例を示しながら解説している。また第5章では、制度導入に伴う中央省庁の基本的方針と対応が紹介されており、特に、「学校の包括的管理運営」「図書館・公民館・博物館の管理運営」(文部科学省関連)、「廃棄物処理施設の管理運営」(環境省関連)などへの指定管理者制度導入の是非に関する見解が整理されている部分は実務担当者に変参考となる。

第6章～第8章では、東京都、仙台市、長野市、千葉市、神戸市、札幌市、市川市等の制度運用にあたっての基本方針を紹介しているほか、和歌山県、秋田県、尼崎市、姫路市、益田市、荒川区、宝塚市等の制度導入を行った具体事例を紹介しており、これから本格的な導入を検討している自治体関係者には、大変参考となる。

第9章では、自治体横断的な観点で、公の施設の類型ごとに管理運営の課題と今後のあり方についてQ&A方式による解説を行っている。具体的には、民生施設、衛生施設、体育施設、社会教育施設、宿泊施設、

公園、会館、診療施設、公営住宅・道路・河川・港湾等である。

第10章では、指定管理者制度導入を契機とした公民連携の発展動向を、第11章では、制度運用における課題と今後のあり方について、条例制定、制度運用等の観点から整理している。

最後に著者は以下のように述べている。「指定管理者制度の導入においては、単に経費削減のみの観点からの議論に終始するのではなく、『新しい公共をどのようにして創造していくのか、質の高い公共サービスを誰が、どのように提供していくのか』、また『公共性』については、種々の観点より議論することに重要な意義があることを忘れてはならない。」

指定管理者制度は公の施設の管理運営業務に限定されたものであるが、今後は、国レベルでは既に導入が始まっている「市場化テスト」など、NPMの流れに沿った公共公益サービス全体の担い手の多様化・競争原理の導入や民営化等がますます進められてくると思われる。そうなれば「自治体及び自治体の存在意義・最後の残る仕事は何か」といった本質的な命題を多角的に検討し、主権者である地域住民にも納得していただける答えを出すことを強く求められるようになる。

本書は、そうした本質的な議論や検討を進める上で大変参考となり得るものであり、実務担当者以外にも広く自治体関係者にお読みいただくことをお勧めする。

(学陽書房 本体2,500円+税)

■ 横浜市改革エンジンフル稼働

上山 信一・南 学 著

1995年以降、各地の「改革派自治体」を中心に「自治体改革」の取り組みが広まってきた。その典型が三重県庁であり、福岡市役所である。ただ役所が頼りにする「前例」がないため、その取り組みは困難をきわめた。著者いわく三重県庁は「行革先進県」と呼ばれるまで約2年、経営構造改革が定着するまで6年を擁した。また、福岡市役所が現場カイゼンの基盤整備をするうえで4年以上を費やした。

スピードの時代に改革を志しても、時間を費やしすぎると効果も減退する。本書は、2002年に新市長が就任した横浜市が、全国各地の改革の経験を活かしながら、タイトルどおり「改革エンジンフル稼働」で経営改革を行っている2年余の取り組みを「実況中継」したものである。

新市長が最初に明確にした方針は、「1年でできない改革は4年経っても実現できない。」というスタンスである。最初の施政演説で3つのタイプの改革を同時に着手することを宣言した。すなわち、①長年放置されてきた「懸案事項」に対峙し正面から改革に着手すること（トップの仕事）、②改革を推進するための組織体制をつくること（管理部門、幹部の仕事）、③現場レベルの目に見えるカイゼン（現場職員の仕事）を同時に着手することである。従来は、第1のタイプは「先送り」が常識であったし、第2のタイプは「予算を削り組織も簡素化するが仕事のやり方は今まで通り」という場合は多く、第3のタイプは、見過ごされたり重視されてこなかった場合が多かった。こうした3タイプの改革に目配りし、

同時に改革を進めることが机上ではない本当の改革に結び付けていくうえで重要であると著者は指摘している。

また著者は、「最大の市町村である横浜市という都市の改革の重要性」についても触れている。これまで自治体改革の軸足は、どちらかと言えば都道府県にあった。三重県、岩手県、高知県、長野県、鳥取県然りである。一方、地域住民に直接対峙し、行政サービスを提供する市町村の改革こそが「自治体改革の本丸」であると言っても過言ではない。また、我が国が進む人口構造の変化を見れば、これまで以上に都市に人口が集中していくことが予想される。著者の言葉を借りれば、21世紀は「地方の時代」であるとともに「都市の時代」であるとも言える。それならば自治体経営の中心テーマは「都市経営」であり、その先端モデルを示す役割として、最大の市町村であり都市でもある、しかもこれまで数々の新たな行政モデルを先駆的に示してきた横浜市に期待し、実際に経営改革が実現すれば、今マスコミを賑わす都道府県改革や道州制論議よりも、全国の自治体改革に与えるインパクトがきわめて大きいと結論づけている。

市長ブレインとしての直属機関「エンジンルーム」の設置、日産の「ゴーン改革戦略」に喩えた都市経営戦略構想「横浜リバイバルプラン」の策定、各職場での「オフサイトミーティング」の開催、市長と若手職員との懇談の場「カレールンチミーティング」の開催、民間企業派遣者を集中的に配置して民間感覚を反映した運営を行う「民感区役所（港南区役所）」の設置、現場職員が自ら発案し政策を市長に提案して人事異動・予算要求も自己完結的に行う「ア

ントレプレナーシップ事業」、これまでの行財政改革のトレンドである「行政評価」とは一線を画した「ABC手法によるコスト縮減の取り組み」、いずれもこれまでの先進自治体の自治体改革の成果と反省材料を織り交ぜた斬新な取り組みであり、注目される。

本書は、実際に経営改革に携わった横浜市「参与」と行政経営改革の第一人者の共著として、当事者ならではの詳細な記述と客観的な分析が程よく取り混ぜられており、近年の「自治体改革モノ」の著書としては最高レベルに仕上がっている。

横浜市の体系的かつ積極的な取り組みは大いに賞賛されるべきものであるが、最終的には顧客でありオーナーである市民の満足度向上やニーズ対応にどの程度具体的につながったかで評価されるべきものと考えられる。その意味では、自治体トップ・職員・関係者など読者には、自らの自治体でさらに進化した自治体改革を実現していくためにも、本書で紹介された横浜市の取り組みを客観的に検証し、自らの自治体に置き換えたときに適用できる内容、さらに改善してから取り組むべきことなどを分析しながらお読みいただくことをお勧めする。

(東洋経済新報社 本体1,800円＋税)

地方自治職員研修

毎月15日発行
B5判 130頁
定価800円

- ◆時代を鋭く捉えたテーマを毎月特集。
- ◆環境行政や行革など先進事例を、自治体の担当者がレポート。
- ◆昇任試験Ⅴ講座では、一年で昇任試験に受かる実力を養成。

- 4月号特集…自治のギモンに答えます。
(三位一体改革・介護保険など、職員の「新・常識」)
- 3月号特集…合併と民主主義+文化とまちと政策の間隔
(合併首長選のトピックなど、特集2本立て!)
- 2月号特集…自治体議会の処方箋
(議会改革のための対症療法・根治療法)
- 1月号特集…自治体自立元年+復興と再生の10年
- 12月号特集…2004年の改革と激動
- ◇臨増号「改革派首長が考える自治体改革」(税込1,680円)好評発売中!

バックナンバーもお求めになります。 公職研 Tel03-3230-3701 Fax03-3230-1170
小社営業部が、お近くの書店へ 東京都千代田区神田神保町2-20

地方自治を語るみんなの広場

【月刊】

自治フォーラム

2005.4 VOL. 547

定価600円(本体571円)

特集 自治体の人材育成を考える

- 視 点 「ローカル・マニフェスト運動」は自治体職員の任務を変える
- 解 説 人材育成と人事管理の連携西尾 勝
人材育成と人事評価制度小池 治
分権時代の職員研修稲継 裕昭
研修に関する基本的な方針策定と今後の研修の方向性川端 大二
.....総務省自治行政局公務員部給与能率推進室
- 事 例 人材育成と連携した人事管理制度改革金沢市
大変革期の人材育成
- 3市合併, 政令指定都市移行, そして岩槻市との合併に向けて -
さいたま市
福山市のワンステップアップ問題-職場の活性化と業務改善運動-
福山市
- エッセイ 自治大OBが語る地方自治東 靖弘
(タイトルについては、変更になる可能性があります。)

編集 財団法人自治研修協会
(〒190-8581)東京都立川市緑町3591 電話042(540)4438
協力 自治大学校

発行所 第一法規株式会社
(〒107-8560)東京都港区南青山2-11-17
電話 03(3404)2251 振替口座: 東京3-133197

新修 神戸市史

最新刊 第8巻

「産業経済編Ⅲ 第三次産業」発売中

A 5版 全898ページ 定価6,000円(税込)

- 構成** 第1章 開港から第一次世界大戦まで
第2章 第一次世界大戦から第2次世界大戦まで
第3章 戦後復興から高度成長期まで
第4章 高度成長期以後

内容 幕末の開港以来、貿易と共に急速に発展し、第二次世界大戦と高度経済成長期を経た神戸の「第三次産業」盛衰の歴史を、年代ごとに、貿易業、交通業、港湾運送・倉庫業、金融業、流通業といった業種別に横断的に解説。

既刊 (定価は本体+税)

「歴史編Ⅰ自然・考古」, 「産業経済編Ⅰ第一次産業」, 「歴史編Ⅲ近世」, 「歴史編Ⅳ近代・現代」(定価各5,000円), 「産業経済編Ⅱ第二次産業」, 「行政編Ⅰ市政のしくみ」, 「行政編Ⅱくらしと行政」(定価各6,000円) も好評発売中

発行 神戸市 新修神戸市史編集室(神戸市文書館内)

☎651-0056 神戸市中央区熊内町1丁目8番21号 ☎078(232)3437

申込先 **みるめ書房**(田中印刷出版(株)内) 〒657-0845 神戸市灘区岩屋中町3-1-4

☎078(871)0551 Fax078(871)0554 までFaxでお申込みください。

全国主要書店でも発売中!

政策研究・情報誌

地域政策

2005・春季号 No.15 3月30日発行 定価650円(本体619円)

特集 岐路に立つ地方財政運営

共同通信社客員論説委員 児玉健行/奈良女子大学教授 澤井勝
琉球新報社編集委員兼論説委員 前泊博盛/愛媛県今治市財政課長 越智正規
福島県矢祭町自立推進グループ長 高信由美子

特別インタビュー 中京大学教授 水谷研治

シンポジウム 全国自治体議会 議会改革推進シンポジウム

ニュース/ルポ がんばる自治体 藤島町/下北山村/大川村

三重発 対談「部長は語る」ほか

企画・編集：三重県政策開発研修
センター「地域政策-三重から」
(〒514-0004)三重県津市栄町1-891
電話059-224-2767

発行所：
(株) 公人の友社
(〒112-0002)東京都文京区小石川5-26-8
電話03-3811-5701

2年ぶりに改訂・増補
神戸市の最新のプロジェクトや施策を網羅

こうべ

主要プロジェクト2004

全ページカラー A5版 定価1,000円(税込)(送料別)

大震災から10年の節目を迎え、「新たなビジョン」のもと未来へ進もうとする「こうべ」—本書では「クオリティオブライフ」の実現に向けた【安全・安心】【健康】【交流・融合】の3つのキーワードに基づき、神戸市における各事業を分類整理し、コンパクトに紹介

交通体系や都市整備、港湾・海上都市建設などのハードプロジェクトに加え、観光・ユニバーサルデザイン・協働と参画のまちづくり・教育・健康など、ソフトプロジェクトも盛り込み、最新の取り組みとデータにより編集

内容

①復興から新たなビジョンへ

復興の総括・検証・神戸4つの構造改革特区・神戸観光再生計画・ユニバーサルデザイン・協働と参画のまちづくりの推進 など

②安全・安心で元気なまちをめざして

危機管理・消防・区画整理・グリーンベルト・災害に強い水道・下水道 など

③健康を楽しむまちづくりのために

医療産業都市・市民総合福祉計画2010・健康を楽しむまちづくり・環境リサイクル・地下鉄の省エネルギー など

④美しく魅力あふれる観光交流都市へ

観光アクションプラン・都心の再生・2万人の雇用創出・神戸空港・交通体系の整備・産業団地の整備・新住宅市街地の整備・港湾・海上都市の整備 など

お問い合わせは—

神戸市文書館

〒651-0056 神戸市中央区熊内町1-8-21

TEL 078(232)3437・FAX 078(232)3840

お申込みは—

田中印刷出版(株)内 むるめ書房

〒657-0845 神戸市灘区岩屋中町3-1-4

TEL 078(871)0551・FAX 078(871)0554

主要書店にても好評発売中

編 集 後 記

※地域コミュニティ再生・活性化の議論が盛んです。「ご近所の底力」と題し、地域の課題解決に住民自らが取り組む様子を扱ったテレビ番組も放映されています。

※地域社会には、もともと地域の公共の問題を自分たちで自主的に解決する相互扶助的な自治能力が備わっています。住民との協働によりそれをいかに引き出すかが、「公共の独占」が行き詰まった現在、行政運営の大きな課題です。

※また、今日の地域社会は、住民と行政の二極構造から民間企業やNPOなど多様な主体が活動する多極構造に移行しており、各主体がその特性を活かし連携することの重要性は一層高まっています。今号で取り上げた「セクター間の連携」に関する研究や実践活動が、今後、ますます盛んになることは間違いありません。

※次号は、「地方自治体の人事・給与」を特集します。ご期待ください。

都市政策バックナンバー

- 第104号 特集 阪神・淡路大震災と司法の課題 2001年7月1日発行
- 第105号 特集 災害における住宅等の被害認定基準 2001年10月1日発行
- 第106号 特集 少子・高齢化への対応 2002年1月1日発行
- 第107号 特集 新産業の創出に向けて 2002年4月1日発行
- 第108号 特集 コミュニティ・ビジネスの振興と課題 2002年7月1日発行
- 第109号 特集 公営住宅のあり方と今後の課題・方向性 2002年10月1日発行
- 第110号 特集 大都市制度のこれから 2003年1月1日発行
- 第111号 特集 都市の活性化と地域連携 2003年4月1日発行
- 第112号 特集 行政コスト分析の課題 2003年7月1日発行
- 第113号 特集 第三セクターの課題と展望 2003年10月1日発行
- 第114号 特集 福祉と民間活力 2004年1月1日発行
- 第115号 特集 震災復興の都市政策的検証Ⅰ 2004年4月1日発行
- 第116号 特集 震災復興の都市政策的検証Ⅱ 2004年7月1日発行
- 第117号 特集 ユニバーサルデザイン 2004年10月1日発行
- 第118号 特集 阪神・淡路大震災10年 2005年1月1日発行

☆年間予約購読のおすすめ

書店にて入手困難な方は、当研究所へ直接お申込みください。

予約購読の場合、送料は当研究所が負担いたします。

季 刊 都 市 政 策

第119号

印 刷 平成17年3月20日 発 行 平成17年4月1日

発行所 財団法人神戸都市問題研究所 発行人 高 寄 昇 三

☎651-0083 神戸市中央区浜辺通5丁目1番14号(神戸商工貿易センタービル18F)
振替口座 01130-1-75887 電話 (078) 252-0984

発売元 勁 草 書 房

☎112-0005 東京都文京区水道2の1の1
振替口座 00150-2-175253 電話 (03) 3814-6861

印 刷 田中印刷出版株式会社

ISBN4-326-96143-0

C3331 ¥619E

定価650円(本体619円)



9784326961436



1923331006192

発売元 **勁草書房**

東京都文京区水道 2 の 1 の 1

振替口座00150-2-175253 ☎03-3814-6861