

## **付録 6: 川崎市中間支援機能協議ワークショップ の検討結果(2013 年度)**

【表付録 6-1: 川崎市中間支援機能協議ワークショップにおける論点:  
中間支援組織が抱える課題の抽出と解決策の検討(佐藤、2014)<sup>1</sup>】

|              |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 組織内部         | 人   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ミッションの未共有－ミッションに対する理解・共有・共通認識ができていない＝教育(社内・社外問わず)は大事</li> <li>・ モチベーションの格差－1 つのことにに対する温度差をいかに埋めるか(思いの差の存在)</li> <li>・ 人材不足(全般)－(1)高齢化、(2)若手スタッフの活躍機会を作れていない、流動性がない、(3)若者が定着しない、(4)新人の育成不足、(5)体系的で計画的な人材育成不足、(6)給与とのミスマッチのため担い手が見つからない、(7)有能なスタッフの定年延長と給料負担</li> <li>・ 人材不足(実作業)－(1)実作業を担う人員不足(人件費不足が原因)、(2)ボランティア参加の機会不足</li> <li>・ 専門知識・経験不足－(1)専門性・生産性の向上の必要性(キャパシティビルディング)、(2)スキルアップ(経験値の共有)の必要性、(3)未経験者が多いため効率性に欠ける</li> <li>・ 人材と業務の反比例－(1)業務ボリュームとマンパワーのアンバランス</li> </ul> |
|              | モノ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 活動スペースの不充実－安定的に活動できるオフィス(スペース)がほしい</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|              | お金  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 補助金・予算の制度の弊害－(1)国の予算に大きく左右される、(2)補助金への依存、(3)行政の契約制度(単年度、入札等)</li> <li>・ 年会費制のリスク－(1)会員企業の会費で維持している中で会員の退会は即人件費の削減につながり、会員減⇒会費減⇒人件費減⇒スタッフ減⇒の悪循環に陥る危険性を持つ、(2)事業拡大に伴う会費比率の相対的な低下(会員へのサービス低下の懸念)</li> <li>・ 不安定な財源－(1)安定した財源が確保できていないため、対価を取れない活動を安定的に実施できない(中間支援活動の事業化ができない)、(2)資金不足になる時期がある</li> </ul>                                                                                                                                                                            |
|              | 情報  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報アクセスへの制約－(1)個別の事例対応に追われてしまい、社会の変化に応じた中長期的なビジョン形成に組織内部の資源を投入できていない、(2)コミュニティの外側の情報が不足、(3)中央の動きへのアクセスのハンディの存在</li> <li>・ 認識・理解・考えの相違－発信側と受け側の思いの違い</li> <li>・ 個人が持つ情報量の格差(情報の属人性)－(1)個人の蓄積を組織知にできない、(2)スタッフ間での情報量の差</li> <li>・ ネットワークの制限－(1)ネットワークの属人性(引継ぎが困難)、(2)環境以外の仲間組織とのつながりの脆弱性</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
|              | その他 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織マネジメント不足－(1)組織マネジメント不足、(2)組織内における理念構築・協議が必要。そのための時間、人間、お金が必要</li> <li>・ 中間支援組織の規模の相違－(1)規模が違う</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ステークホルダーとの関係 | 行政  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行政区分・行政方針に基づく活動範囲の制約－(1)自治体と協働することにより、その自治体の範囲内での活動が求められ、結果的に協働による活動の幅が行政区域に制限されてしまう、(2)行政との契約関係における協働の対等性の難しさ、(3)依頼主である国の方針に左右され自由度はほとんどなく、連携先にも強いている、(3)組織、予算の縦割り</li> <li>・ 定期的人事異動の弊害－優れた担当者の異動リスク大</li> <li>・ 政策担当者との認識・理解・意識の格差－(1)政策担当者との視野・価値観のずれが大きすぎることが多い、(2)行政担当者の協働に関する理解・経験不足、(3)政策コミュニケーションの必要性への理解不足(閉鎖的な意思決定システム)</li> <li>・ 計画段階の予算に基づく融通性なき予算執行－計画時には見えにくい予算案の作成、実施時における低い融通性</li> </ul>                                                                     |
|              | 企業  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定期的人事異動がもたらす理解者・協力者の減少－会員企業の担当者の定期異動による理解・協力者を失うリスクを絶えず掲げている</li> <li>・ 企業との連携の難しさ－(1)CSRと本業との関わりで連携することが困難、(2)企業名、メリットを優先してしまう、(3)行政、企業の場合、本音を言えないところがある、(4)企業との連携方法が分からない</li> <li>・ 会員企業間に見られる協働に対する温度差－(1)GPN 会員が感じるメリットの温度差(イベントや製品の環境情報担当者の積極的・能動的な姿勢とメルマガやニューズレターを受け取る受身的な姿勢)、(2)事業内容による参加者の積極性の差(自身にとってメリットを感じることができれば、参加・協働が積極的になるが、社会貢献と感じれば、予算・計</li> </ul>                                                                                                          |

<sup>1</sup> 佐藤真久, 2014, 「環境教育実践・施設・環境人材等の環境資源の有機的連携のための俯瞰的マップづくり～持続可能なライフスタイルの選択に向けた消費者受容性・市民性・社会基盤・影響力行使に関する総合的研究」, 平成 25 年度川崎市環境技術産学公民連携公募型共同研究事業, 『最終報告書』

|      |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |         | 画が難しく、ボランティア精神によるかかわりとなる)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|      | 他の非営利組織 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>市民団体の特性・独自性</b>－(1)自身の市民活動が1番よいと思っている⇒いかにマッチングするか、(2)思い入れが強すぎる場合があり連携・協働が困難な場合がある</li> <li>● <b>中間支援組織の特殊性</b>－類似組織がないため、他地域と共有・拡大する可能性がない</li> <li>● <b>時間的・マンパワー・ノウハウ的制約</b>－(1)お互い本業で忙しく、社会変革、制度改善に向けた連携・協働(力の結集)が困難、(2)活動の余裕がなく、新しいことに取組めない</li> <li>● <b>組織間の役割分担の不明瞭さ</b>－他の<b>中間支援組織</b>との役割分担が不明確</li> <li>● <b>他の非営利組織の理解不足</b>－(1)無償前提での協力が当然視される</li> </ul> |
|      | 市民      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>市民の多様なニーズへの対応の難しさ</b>－(1)温暖化問題を主眼としていることから市民の知識レベル、要求レベルが様々、すべてに対応できない</li> <li>● <b>市民へのアウトリーチの難しさ</b>－(1)市民に十分アウトリーチできない</li> <li>● <b>市民の理解不足</b>－(1)無償前提での協力が当然視される</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |
|      | その他     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>協働概念の理解不足</b>－(1)協働という概念・方法の理解不足</li> <li>● <b>協働の評価ツール不足</b>－中間支援に対する評価(成果の見える化)</li> <li>● <b>関係主体間に統一した目的共有の重要性</b>－(1)目的共有と役割分担</li> <li>● <b>協働に対するイメージの相違</b>－関係主体間の「協働」イメージの相違</li> <li>● <b>関係主体の立場・仕組みに対する理解が不十分</b>－(1)それぞれの立場、仕組みに対する理解</li> </ul>                                                                                                          |
| 外部環境 | 政治的     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>政策の変成・方向転換</b>－(1)政策方針の激変(ex.仕分け)、(2)短期的成果が要求され長期投資が困難、(3)政策の変成、異なる方向性、(4)政策転換による優先課題の変化と緊張関係の内在</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                            |
|      | 経済的     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>経済的制約</b>－(1)重点化を伴わない一律の予算削減、(2)経済環境の悪化がもたらす経営悪化(退会の危険性)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|      | 社会的     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>質的管理・向上の難しさ</b>－(1)グリーン購入法(2000年)施行後から14年経て、政策に定着してきた後の質的管理・向上の難しさ(開始当初より、「グリーン購入」の言葉の印象が弱くなっている)</li> <li>● <b>社会の関心度の低さ</b>－温暖化問題に対する関心が低迷して興味をもたれない(予算化が難しい)</li> <li>● <b>中間支援組織と機能の認知度の低さ</b>－(1)団体としてまだ認知度が低い(一般的に)、(2)中間支援という機能が認知されていない</li> <li>● <b>社会的規範</b>－リーダーシップを阻害する社会的規範</li> </ul>                                                                   |
|      | 技術的     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>手法・ツールの不足</b>－(1)組織の性格上、現場を持っていないことにより、連携主体の課題を理解(共有)しにくい、(2)評価手法・指標の不足(無意味な評価の横行)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|      | 法的      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>法的制約</b>－(1)公益法人制度のしぼり(収益活動の制約)、(2)地方自治体のグリーン購入を支える法規制が弱い(グリーン購入法の運用義務は、国、独立行政法人。他自治体、企業、個人は努力対象)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                           |

【表付録 6-2: 川崎市中間支援機能協議ワークショップにおける論点: 中間支援機能における課題抽出と理論枠組(佐藤・島岡、2014)の妥当性の検討(佐藤、2014)<sup>2</sup>】

| 要素     | 詳細                      | 直面する課題 (例)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 開始時の状況 | パワー・資源・知識の非対称性          | <ul style="list-style-type: none"> <li>「参加・協働」の必要性自体共有されていない</li> <li>実際にはパワー・バランスの制約が解消できないことが多い(例: 契約)</li> <li>行政予算、人事の単年度主義、縦割り、継続性が困難</li> <li>資源連結において、資源の見極めが難しい。連携先の役割への割付がうまくいかない(そろわない)</li> <li>行政からの資金(税金)で協働を行う際の契約と成果の設定が難しい</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
|        | 参加の誘発と制約                | <ul style="list-style-type: none"> <li>情報＝行政や企業の協働できる情報の発信または相談窓口</li> <li>目標に対して集まったもので役割を割り付けるのか、役割を決めて集めるのかで結果進捗が大きく異なる。属人的な場合には前者が多く、キャストが埋まらずスタートが遅れることが多い</li> <li>協働の各主体のレベル感が異なり、統一化が図れない。情報の理解度が異なる(説明不足かもしれないが)</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |
|        | 協力、あるいは軋轢の歴史(開始時の信頼の程度) | <ul style="list-style-type: none"> <li>状況が把握できていないと間違っただ手になってしまう</li> <li>小コミュニティでは、世代交代しないと解決できないことも多いのでは</li> <li>長老を動かすこと自体が最大のポイント?</li> <li>ステークホルダーの関係性(歴史的背景、しがらみ)⇒長い時間をかけることでしか解決できない場合もある</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |
| 運営制度設計 | 広範なステークホルダーの包摂          | <ul style="list-style-type: none"> <li>「うさぎ」は外されがち(メリットある提案力が不足していることの表れでもある)</li> <li>社会的に敏感なテーマでは、特にメンバーの公表をしない(外の圧力で自由な発言ができなくなるので)←会の資料の「関係者外秘」(ロビー活動へ反映することのないよう)</li> <li>利害関係者のバランスがとれているか(ガイドラインを作るときに、売る立場(企業)、買う立場(消費者)、仕組みを作る立場(行政)の人たちがバランスよく入った構成になっているか)</li> <li>普遍的なテーマ、広い視野、トレンドに基づく利害関係者の包摂</li> <li>行政担当者を巻き込みたいが、事業内容が明確でないと、どの部局と連絡・調整できるか決められない</li> <li>協働相手、ステークホルダーをどうマッチング、設計するかが難しい</li> </ul> |
|        | 討議の場の唯一性                | <ul style="list-style-type: none"> <li>既存の(あまり機能していない)会議の存在のために、新しい議論の場を作ることができない</li> <li>市民と市民、市民と行政、市民と企業で、連携・協働の理解のギャップが大きい(理解のギャップを埋めるには時間がかかる)</li> <li>大学(学校)、行政、企業、NPO の組織の違いについての相互理解が重要(スピード、利益、目的、仕組み)</li> <li>個々が自分の所属について説明し、相互に理解を深める必要性あり</li> </ul>                                                                                                                                                      |
|        | 明確な基本原則                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>各ステークホルダーの組織内での意識共有する必要性</li> <li>多様なステークホルダーが自分の事として参加、発言ができるように。議論の視点を明確にする</li> <li>「協働」のイメージの違い</li> <li>「協働」の目的化</li> <li>ステークホルダーの「協働」の必要性、メリットに対する認識</li> <li>協働の意義やポイントに対する理解</li> </ul>                                                                                                                                                                                   |
|        | プロセスの透明性                | <ul style="list-style-type: none"> <li>資金の調達: 清算払いなので、運転資金の確保が課題</li> <li>事業規模が大きいほどプロセスの透明性を見せるのが大変</li> <li>資料、議事録の確認</li> <li>会議と会議の間の検討プロセスの共有</li> <li>事業方針、手順等を明確に示し、責任分岐点を明確にする</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |
| 協働プロセス | 膝詰めの対話                  | <p>【誠意を示す】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>共通利益の提案を試みるが、大抵冷めた目で見られるので、自ら汗をかいって本気度を見せ、少しずつ味方を作る</li> <li>まず聴く、とにかく聴く(中間支援者としての信頼関係を作ることができる)。もし間に立つなら双方からの信頼が必要</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |

<sup>2</sup> 佐藤真久, 2014, 「環境教育実践・施設・環境人材等の環境資源の有機的連携のための俯瞰的マップづくり～持続可能なライフスタイルの選択に向けた消費者受容性・市民性・社会基盤・影響力行使に関する総合的研究」, 平成 25 年度川崎市環境技術産学公民連携公募型共同研究事業, 『最終報告書』

|  |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |               | <p><b>【意見交換の場を持つ】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 同じテーブルにつくように調整(人が難しい場合は、意見と根拠を同じ機会に示せるようにする)</li> <li>● 対話、協力する機会を増やす</li> <li>● ワーキンググループを設置するなどの場を分ける</li> </ul> <p><b>【非公式の意見交換の場を持つ】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 個別に話し合うことができる非公式の場を持つ(ex.飲み会)</li> <li>● 意思決定を伴わないフラットな意見交換(の場づくり)を試みる</li> </ul> <p><b>【対立原因の明確化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 両者の意見を公表する(それぞれの根拠を含めて)</li> <li>● 対立原因の確認と改定(基準・表現の見直し)</li> <li>● 対立原因を突き止め、お互いの理解を深めるための努力をする</li> </ul> <p><b>【役割分担と目的・目標の再確認】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 役割明確化⇒現状にあわせて客観的資源をつくり、説明するしかない</li> <li>● 目的・目標の再確認と対話の促進(⇒女性、若者(こども)、よそ者(ばか者))</li> </ul> <p><b>【多様な規模の補完性】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 信頼構築と膝詰めの対話の必要性に対して、物理的な距離・時間をどのように乗り越えるか(テレビ電話等の IT 技術の導入を含めて)</li> <li>● 二者間の協働から地域を巻き込んだマルチステークホルダーに展開できるか？</li> </ul>                                                                               |
|  | 信頼の構築         | <p><b>【信頼関係の構築】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 信頼性、信用性＝多様な主体が安心して連携できる仕組み、体制作り</li> <li>● NPO がリーダーを担う時の学校、行政、企業の NPO への信頼が必要(行政等へのバックアップ等)</li> <li>● 長期的な視点を持った信頼構築</li> <li>● 時間がかかるため、誠実に実績を積み上げるしかない</li> </ul> <p><b>【信頼構築に向けたファシリテーションマインド】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● よさ、協働によるメリットや効果を掲示できれば、全体が OK でなくても協働の部分での合意ができる</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|  | プロセスへのコミットメント | <p><b>【コミットメントに向けたファシリテーションマインド】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各々がリーダーシップ「ファシリテーションマインド」を持って関わること</li> </ul> <p><b>【行政の介入】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中間支援機能の協働に対する支援力が不十分</li> <li>● 行政の適切な介入</li> </ul> <p><b>【第 3 者の介入】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 両者の意見と対応を間に入って相互に伝える(なるべく文書、エビデンスをあわせて)</li> <li>● (場合によっては)双方に影響力のある人物を探し、介入を依頼する</li> </ul> <p><b>【ステークホルダーとの対等な関わり】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 課題の共有では対等</li> </ul> <p><b>【ステークホルダーの参加促進】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● まずは可能な部分のみ参加してもらい、徐々に開きを埋めていく。あせらない</li> <li>● 協働の参加者の種類を増やし、対立・ギャップを相対的に小さくする</li> </ul> <p><b>【ステークホルダーへのメリット提示】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ステークホルダーを決めるとき、いかに協力してもらうか・もらえるか(目的・相手のメリットをはっきりさせる。魅力的)</li> <li>● 連携先のコミット(結果的な成果)がそろわないと次への受け渡しができなくなる。直列型事業のリスクが高い</li> <li>● 相互利益を追求する上での経営的視点からの合意</li> <li>● 協働相手の内部構成員(会員)への理解浸透の努力(内部合意形成)</li> </ul> |
|  | 共通の理解         | <p><b>【中間支援組織の位置づけの明確化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中間支援組織を担う組織のビジョンづくり</li> <li>● 中間支援機能とは、何と何の中間なのか、何を支援するのか、あいまい</li> </ul> <p><b>【意思決定の場の設計】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 意思決定をする場をどのように設計するか(アシスト機能)</li> </ul> <p><b>【役割分担】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 適切な役割分担(お願い、任せる、放任)</li> <li>● 対立している内容によるが、誰でもわかる区分け、たとえばエリア等ですみ分ける</li> </ul> <p><b>【妥協点の模索】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資源の大きい側の受け入れ(妥協)に向けた働きかけを粘り強く行う</li> <li>● 「落としどころ」の提案⇒経験・企画力等高度なスキルが必要</li> <li>● 目標が達成できない場合、できそうもない時...どう折り合いをつけたらよいのか⇒信頼関係</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                |            |                                                                                                                                                             |
|----------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |            | <b>[共通の目的・目標の明確化]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>共通の目的・目標を見出すこと。常に意識すること(目先の問題を見がち)</li> </ul>                                                  |
|                | 中間成果       | <b>[客観的に評価できるツールの開発]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>定性的なものだけではなく、定量化できるものの提示の必要性</li> </ul>                                                     |
| 中間<br>支援<br>機能 | 変革促進       | <b>[ファシリテーション能力の必要性]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>目的を一致させて、理解の差、考えの違いがあっても進める柔軟性が大事</li> <li>自己利益の優先。誘導が声の大きい人に流れてしまう(⇒阻止するスキルが必要)</li> </ul> |
|                | プロセス<br>支援 | <ul style="list-style-type: none"> <li>各主体が合意するまでの調整コストは高い(手間がかかる)</li> </ul>                                                                               |
|                | 資源連結       | <b>[コーディネーション能力の必要性]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーの主体性がうまく引き出せない</li> <li>リーダーは自らの事業実施ではなく、調整能力が重要</li> </ul>                         |
|                | 問題解決提示     | <b>[評価ツールの開発]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>協働の成果・効果の見える化、評価</li> </ul>                                                                        |



【表付録 6-3: 川崎市中間支援機能協議ワークショップにおける論点:  
中間支援機能を効果的・効率的に発揮するための配慮事項の抽出(中間支援機能の“肝”)(佐藤、2014)<sup>3</sup>】

|                |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 中間支援組織の位置づけ    |                | <p>[中間支援組織の位置づけ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ニュートラルであること</li> <li>外部環境との橋渡し役</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 運営<br>制度<br>設計 | 広範なステークホルダーの包摂 | <p>[中間支援組織の活躍の場]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 自治体の協働の成果が必要、(2) 行政、企業、NPO、教育委員会等の参加する中間支援組織・場が必要、(3) 関係主体が地域の協働の中間支援組織を立ち上げる</li> <li>区、自治会、学校、地域の活動団体等の巻き込み</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 協働<br>プロセス     | 信頼の構築          | <p>[キーパーソンとしての存在]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>誠実な八方美人(いつも無理をきいてくれるわけではないけど、敵ではない存在)</li> <li>人(キーパーソン)⇒リーダーとしての信頼性と人脈</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                | プロセスへのコミットメント  | <p>[役割の明確化]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>目標が共有できたとして、各ステークホルダーの能力、規模等を加味して役割を明確にする</li> </ul> <p>[情報発信]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>活動・情報の恒常的・タイムリーな発信</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                | 共通の理解          | <p>[ビジョンや課題の共有・明確化]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>入り口(ステークホルダーの人選)と出口(ゴールの設定)の設計</li> <li>明確な目的、ビジョン、ミッションの共有</li> <li>協働することの具体的な共通利益・目標の見える化(合意)</li> </ul> <p>[理解・認識の共有]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>正しい理解及び理解の共有(行政と中間支援が同じ理解をし、その後多様な主体による理解、共有の場を設置する)</li> </ul> <p>[課題の把握]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域課題の把握(例:豪雪地域の共助)</li> </ul>                                                                                                              |
|                | 中間成果           | <p>[成果の顕在化]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成果の見える化と発展性→プロジェクト・マネジメント</li> </ul> <p>[成果の反映]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成果の反映(組織内外)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 中間<br>支援<br>機能 | 変革促進           | <p>[明確なビジョンとメリットの提示]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーに目標を明確に提示する。レベルに応じて補足説明し、理解レベルもあわせておく</li> <li>課題と目標を見失わないこと</li> <li>ステークホルダーにメリットが提示できる、共有できるビジョン</li> </ul> <p>[具体的な行動支援計画]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業計画(行動計画)だけでなく、行動支援計画を描けるかどうか</li> </ul> <p>[ステークホルダーの動員]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>いかにステークホルダーを集められるか</li> </ul> <p>[支援メニューの提供]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>支援メニューの用意</li> </ul>                                 |
|                | プロセス支援         | <p>[ファシリテーターとしての機能]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>第3者として互いの立場を尊重し、相互に意見を出してもらえ環境を作り、ファシリテーターとして機能すること</li> </ul> <p>[コーディネート機能・対話力・牽引力]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>協働の組み換えや協働の程度のプラン作り、また新たな協働相手の導入などができるコーディネーター力と牽引力</li> <li>丁寧、誠実なコミュニケーション、マナー、よく聞く</li> <li>こまめに対話ができる</li> </ul> <p>[協働力の向上に向けたマネジメント設計]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「協働力」を向上するための研修、委員会の設置</li> <li>中間支援組織としての協働の設計マネジメント力</li> <li>具体的な共通目標の設定力</li> <li>適切な手段と手法の活用</li> </ul> |

<sup>3</sup> 佐藤真久, 2014, 「環境教育実践・施設・環境人材等の環境資源の有機的連携のための俯瞰的マップづくり～持続可能なライフスタイルの選択に向けた消費者受容性・市民性・社会基盤・影響力行使に関する総合的研究」, 平成 25 年度川崎市環境技術産学公民連携公募型共同研究事業, 『最終報告書』

|        |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | 資源連結   | <p>[ネットワーク形成力]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• スペシャリストのネットワークを有する</li> <li>• 全国規模での仕組みづくり(例:SR 円卓会議)</li> <li>• 共同オフィスの設置→支援から協働へ</li> <li>• 協働を生む支援、協働を推進する支援</li> <li>• 「ご近所の底力」、地域のお困り事(課題)を発信⇒助っ人(専門家)事例⇒実践⇒検証</li> </ul> <p>[広範な人脈]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 広範なステークホルダーとの人脈</li> <li>• 人を知っている／人脈の広がり</li> </ul> <p>[資源連結力]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 状況に対応した資源連結力</li> </ul> |
|        | 問題解決提示 | <p>[妥協点の模索]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 落としどころを見つける能力</li> </ul> <p>[応用可能なアプローチの提案]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 協働の内容のみならず、他の事例など周辺情報も集め、協働をするための提案ができること</li> <li>• 突き抜けた事例を作る→事例が地域を変える</li> <li>• 解決・改善手順の提案力・実践力(＋経験)</li> <li>• 事例と成功・阻害要因を知り、一般化・応用できるコンサル能力</li> </ul>                                                                                                                         |
| アウトカム  |        | <p>[成果の顕在化]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 成果の見える化と発展性 → プロジェクト・マネジメント</li> </ul> <p>[成果の反映]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 成果の反映(組織内外)</li> </ul> <p>[アウトカム志向]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• アウトカム志向であること。協働参加団体の「都合」とミッションを整理して明文化、追求</li> <li>• 成果の反映(組織内外)</li> </ul>                                                                                                                    |
| マネジメント |        | <p>[PDCA サイクルの活用]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業終了後にしっかりと目標達成度を計測し、フィードバックを行い、次の事業への課題と強みを振り返る</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| そのほか   |        | <p>[中間支援組織のための支援]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 中間支援組織に対する支援制度・支援組織</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |



【表付録 6-4: 川崎市中間支援機能協議ワークショップにおける論点:  
中間支援組織の機能強化にむけた提案(佐藤、2014)<sup>4</sup>】

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>協働のあり方<br/>に関する<br/>共通認識醸成</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「協働」取組の広報活動の充実</li> <li>・「協働」の議論の場づくりー(1)「協働」について継続的に(評価を含めた)議論の場づくり(協議ワークショップの開催、成功／失敗事例共有、阻害・貢献要因抽出、協働形態共有)</li> <li>・関係主体(市内外・環境領域内外)との情報共有ー(1)「協働」に関心のある関係主体との継続的な情報共有(川崎市内外、環境分野のみならず、その他の取組領域とも)</li> <li>・対象別の研修プログラムの開発・実施ー「協働」について学ぶための行政職員向け・中間支援組織・市民団体向けの研修プログラムの開発と実施(協働原則、多様な協働形態、参加型・対話型コミュニケーション、ファシリテーション、変革促進機能、プロセス支援機能、資源連結機能、問題解決提示機能、協働ガバナンス機能、ソーシャル・ラーニング機能、官民協働・民民協働におけるノウハウ、役割分担、リスク管理、組織間コミュニケーション、社会変化に対する対応・融通性あるマネジメントノウハウ、行政職員の知見の引き継ぎ、など)</li> <li>・協働契約ガイドラインの構築ー組織横断的に取組ができるような仕様書の整備、協働契約ガイドラインの整備(例:協働事業ルールに具体的な事務手続き規定等を盛り込む)。</li> </ul>                                                                              |
| <p>実際の<br/>協働実施支援</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人ー(1)協働を支える人材バンクの構築と紹介、(2)関係主体を橋渡しし、協働をデザインするコーディネーターの育成</li> <li>・物ー(1)協働を支える場の提供(会議室の貸し出しなど)</li> <li>・カネー(1)協働を支える経済措置・助成金制度の充実、(2)協働の成功事例に対する表彰制度の構築・資金助成</li> <li>・情報支援ー(1)組織横断的・領域横断的な協働事例の蓄積と共有、(2)組織能力評価ツール(自己評価、SWOT 分析等の活用)の開発と情報共有、(3)主要な人材や組織、助成金などの情報、協働の成功／失敗事例・ネットワーク、マネジメント・ツールなどの情報共有</li> <li>・組織能力分析ツールの開発と組織間マッチング支援ー組織能力評価ツールに基づく組織間のマッチング支援(協働を支える相互補完性の強化)</li> <li>・若年者が参画できる場づくりー(1)近隣大学との連携によるインターン制度の活用、(2)近隣大学との連携による協働参画による単位認定制度の構築、(3)協働支援策の条件としての若年者の巻き込み、(4)企画・立案段階からの若年者の巻き込みを可能とする場づくり</li> <li>・ネットワークー面としての協働の場づくり、協働経験の共有、マルチステークな参加と対話</li> <li>・協働支援制度の構築ー多様な協働形態に対する支援制度の構築(政策協働・戦略協働・助成・指定管理者制度の充実など)</li> </ul> |
| <p>中間支援機能<br/>を担うための<br/>能力醸成</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「中間支援機能」の議論の場づくりー「中間支援機能」について継続的に(評価を含めた)議論を行う場の設置</li> <li>・「中間支援機能」を有する組織の認定制度の構築ー変革促進機能、プロセス支援機能、資源連結機能、問題解決提示機能、協働ガバナンス機能、ソーシャル・ラーニング機能、など</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

<sup>4</sup> 佐藤真久, 2014, 「環境教育実践・施設・環境人材等の環境資源の有機的連携のための俯瞰的マップづくり～持続可能なライフスタイルの選択に向けた消費者受容性・市民性・社会基盤・影響力行使に関する総合的研究」, 平成 25 年度川崎市環境技術産学公民連携公募型共同研究事業, 『最終報告書』