

市民・行政・企業・NPO のパートナーシップ型まちづくりに おける新しい職能としての「協働コーディネーター」論

大阪大学工学部大学院 工学研究課後期課程

特定非営利活動法人 NPO研修・情報センター 代表理事 ○世古一穂

参加のデザイン研究所 代表

SEKO KAZUHO

論文要旨：形骸化した戦後民主主義を問い直し、市民の自立を促進し、市民のつぶやきをかたちにする新しいリーダーシップのあり方、リーダー像を市民自身がつくっていくことが必要だ。参加型社会のリーダーに求められるのは「俺について来い」型のぐいぐい引っ張っていくリーダーシップではなく、参加者の声をよく聞き、つぶやきを形にしていって、合意形成能力である。また、NPOを起業しようとする人や既存のNPOを支援するだけでなく、自治体や企業の人材を市民セクターと協働できる人材に養成していくことが協働型市民社会を促進するために必要である。そうした職能を私は「協働コーディネーター」と名づける。本論では協働コーディネーターという新しい職能が必要とされる社会的背景、市民、行政企業、NPO のパートナーシップによる協働型社会のあり様、「協働コーディネーター」の職能と社会的役割、その人材養成の方法について論じる

【キーワード】協働コーディネーター、新しい公共、人材養成、NPO

1.はじめに

最近、国、地方自治体を問わず市民参加が重要という認識が一般的となり、国会議員から、保守、革新を問わず首長、地方自治体の議員にいたるまで市民参加を選挙のスローガンにする人が増えている。筆者が10数年前に「参加のデザイン研究所」を立ち上げたときと比べると隔世の感がある。

10数年前は「市民参加」という言葉も目新しく、市民参加は例外的なことであった。しかし、言葉は一般化した、本質的にはお任せ民主主義はそれほどかわっていないし、今でも行政がルールを敷いてそこに市民が参加したり、参加させられたり、時には市民が参加してあげたりといった行政への市民参加が「市民参加」として理解されているのが通例だ。しかし、公共的で公益的な、例えばまちづくりや環境問題の解決を社会の課題を解決するのは行政だけの役割ではない。その解決にあたっては個々の市民

や企業もまたその役割をもっている。私はそうした市民、行政、企業それぞれの参加をどのようにデザインし、適切にコーディネートしてパートナーシップを創り出せばいいのか、その理論と実践方法を「参加のデザイン」として体系化し、その考え方を広め提唱してきた。また、参加をデザインし、行政とNPO、企業とNPO、NPOとNPOの協働をコーディネートする協働コーディネーターを専門的職能として社会的に位置付け、その人材の養成に力をいれてきたが、その必要性はNPO法が成立してますます大きくなったと認識している。

分権一括法が成立し、NPO法ができ、参加型、分権型の社会の枠組みがだんだん整いつつあるが、明治以来の中央集権、国家の枠組みはまだまだ強固であり、お上に依存する市民の意識は急に変わらない。それゆえに、公共的、公益的な課題解決の担い手としてのNPOセクターの成長が不可欠であり、NPO

*大阪大学大学院 工学研究科博士課程後期
特定非営利活動法人 NPO研修・情報センター
TEL 042-359-8605

があつてはじめて個々のボランティアは行政の下請けやお手伝いにおわずに主体的に参加できる。個人と組織とは対等にはできないが、NPOは組織であるから組織としての行政や企業と対等のパートナーシップで課題の解決に立ちむかうことができる。そうした視点から考えると、近頃の「市民参加」を金科玉条のものの様にする安易な公募型、総参加型の風潮は自立したNPOを核とした対等のパートナーシップによる本来の市民参加、協働とは一線を画するものであり、問題が多い。真の協働方社会構築にむけて「協働コーディネーター」の職能を確立することと、その人材養成の方法を開発していくことが社会的課題であると考えてる。

2. 市民・行政・企業・NPOのパートナーシップによるまちづくりの時代

(1) 「参加のデザイン」とは

「参加のデザイン」という言葉は筆者の創造である。「参加」とは本来個々の自発性にまかせておくことで、ことさら「デザイン」すべきものではないと考える人も多いかもしれない。友達や仲間の集まりであれば、あらかじめ進め方やルールを創出する必要はなく、自由な話し合いの中から面白いアイデアや結論が生まれることも多いものである。しかしこれはお互いが共通認識と情報を持ち、また相手の興味や関心事項をよく知っているから可能なことなのだとはいえる。

最近では、「市民参加」ばかりで、どのように市民参加を進めるかの方法を検討せずに、「市民参加」を実施すること自体を目的化し、「市民参加」の実践やワークショップをすることに力を入れる傾向がある。しかし、「市民参加」はとにかくやればいいというものではなく、方法論がきちんと検討され、確立されていることが不可欠である。方法論をもたないために、せっかく市民参加でやっても実質的な成果につながらない場合も多くおきているのが現状ではないだろうか。市民参加の成否は、その運営の「技術」とそれを支える「理念」による部分が大きいのである。

例えば市民参加型で進める地域計画や施設計画では、参加者同士が初対面の場合も多いのが通常である。見知らぬ人同士が自分の意見を率直に述べるのは難しいことであるし、自分と反対意見を持った人

とはともすると感情的になりがちである。また、集まった人の関心事項や情報レベルが違うので、話し合いが空転したり、時間をかけても生産的な会議にならないことも多いと思う。お互いが理解し合えるまで十分時間をとって、話し合いの回数を重ねられれば良いのだが、話し合いが堂々めぐりし、成果が出ない集まりが続くと、参加者が減り、決まった人達だけの閉じた集まりになってしまい、本来の「市民参加」にならない。

誰でもが自由な雰囲気の中で発言でき、しかも限られた時間の中、つぶやきが形になるような集まりや会議を持つためには、参加型会議を創造的に実施する方法論が必要である。その理論と実践の体系が「参加のデザイン」である。

(2) 市民参加の8つのはしご

される。「市民参加」と一口に言うが、その意味するところや目的は人それぞれである。

アメリカの社会学者、シェリー・アーンスタインは市民まちづくりにおいては、よく「市民参加」の重要性が強調参加の形態を、①あやつり、②セラピー（なぐさめ）、③お知らせ、④意見聴取、⑤懐柔、⑥パートナーシップ、⑦委任されたパワー、⑧住民によるコントロール、の8段階に分けて「市民参加の8つのはしご」と呼んでいる。

アーンスタインは8段階のうち、①～②段階は“市民参加とは言わない”、③～⑤は“印としての市民参加”で、⑥～⑧段階ではじめて“市民の力が生かされる市民参加”だと言っている。

彼女の言うように、「市民参加とは、市民が決定に際して力を分担すること」で、それが市民参加の意義なのである。

しかし、実際に参加型のまちづくりやプロジェクトを進めていくうえで重要なのは、「市民参加」を目的としたり、それを絶対のものとして実施してはならないということだ。

例えば「複雑な都市問題を扱うのに、経験に乏しい住民の限られた知識や技術だけに頼った判断は必ずしも良い結果を導くとは限らない」ことは経験的によく知られたことである。

そこで大切になってくるのが、専門家と市民の質の高いコミュニケーションを創造するための「参加

のデザイン」という技術であり、参加のデザインを実践できるプロフェッショナル、「協働コーディネーター」の存在である。

参加のデザインの専門家として必要なことは、参加者の創造的で有効な貢献を導きだすためのプロセスをデザインする方法論である。

「参加のデザイン」は言い換えればプロセス計画論、プロセスデザインといえるものである。

最近まちづくりや環境問題の解決に当たっても市民の参加、環境意識に基づく市民の実践が不可欠であるということが常識となってきた。特に、参加した市民の力が真に生かされる参加を実現することが、まちづくりや地域づくりについて最も大切であり、そうしたプロセスをどのように形成するかが、日本の、いや世界共通の課題となっている現在、「参加のデザイン」の概念とその方法論の有効性、必要性を普及するとともに方法論の確立が急務となっていると言えよう。

(3) 参加のデザインの3つのデザイン

a) 参加構成のデザイン

参加のデザインで一番大切なのが、参加者の選択、参加者の構成のデザインである。参加者の人数や構成を考える参加構成のデザインには、第一に誰に参加してもらうかの参加者の構成の仕方を検討すること、次にどのようにして集まってもらうかの参加者の集め方の二つの面がある。市民といっても多種多様だから、ワークショップのテーマによって多様な意見や見方ができるような参加者の構成を検討することが基本になる。年齢、男女、職業、課題に対する立場など、できるだけ幅広く多様な要素によって参加者の選択方法を検討することが大切である。市民以外の参加者の構成にも配慮と選択、注意が必要である。関係する部署の行政担当者や、各領域の専門家にも直接参加してもらうことが必要だ。

意見の多様性が得られ、運営上各自の参加の満足が得られるグループワークの適正規模は、グループダイナミクスを生み出す上では、経験上6人ずつ、5組設定できる、30名前後が、一つの目安になる。

ワークショップなどの集まりが複数回に及ぶ場合には、参加者の何人かは、入れ替わることを前提に各回参加者の構成やプログラムを考えることも必要

である。逆にこうした開かれた参加者の構成が参加のデザインのワークショップの特長にもなる。テーマに関心のある多様な構成の人が参加してグループワーク及び話し合いで得られた成果は、地域やまちづくりの展開に有効に貢献できるものといえる。

次に参加者に集まってもらう工夫に知恵を絞ることも必要だ。参加しやすい日時の設定や場所の選択、広報の仕方も重要な点である。広報手段としては、①口コミで直接知っている人を通じて知らせる、②チラシの各戸配布、③PTA や町内会などの地元組織を通したお知らせ、④広報や新聞、⑤インターネットの活用等、各種メディアを利用し、多様な広報手段を活用すること、また、新しい人の参加の機会を常に開いておくことが必要である。

この参加構成のデザインは参加のデザインの基本となるもので、いくらプロセスやプログラムがうまくデザインされていても、参加者の構成がアンバランスでは、参加のデザインは成り立たない。

b) 参加のプロセスデザイン

市民参加は、しばしば一過性のイベントとして行われたり、ほとんど物事が決まった後にアリのバイ的に実施されるなど、その成果もきちんと活用されず、単なる参考意見として扱われことも多いのが現状である。しかし参加者にとって最も重要な意味は、自分達市民の意見がどのように計画やプロセスに生かされたか、担保されるのかということである。

市民参加を有効にかつ、実質的に運用するためには、市民参加をどの段階でどう行うことによって、計画やプロセスづくりに反映させることができるのかを初期の段階で検討し、プロセスに位置づける＝デザインする必要がある。

計画や作業には、条件整理、情報収集、調査、分析、目標設定、基本計画案作成、実施案の作成、実践、評価などの多様なプロセスが含まれる。「参加のプロセスデザイン」とは、個々のプロジェクトや計画をどういうプロセスにより進めるのか、そしてそのプロセスの中にどういう市民参加の方法や場を設けていくのかを構想し、位置づけることである。課題の解決には、何回くらい集まりや会議、ワークショップが必要か、それぞれの回の達成目標は何か、その結果をどう計画に反映させるのか、ワークショ

ップの時期はいつ頃がよいか等を明確にすると共に、それらのプロセスを参加者に公開し、共通の認識にすることが必要だ。

このような全体の進め方、プロセスを市民参加の最初場で説明し、プロセス全体を参加者自身が把握、共有できるようにすることは、主催者と参加者の信頼感を築き、参加者が自分達に求められている役割を認識、責任のある参加者となってもらうのに不可欠である。

c) 参加のプログラムデザイン

プログラムデザインは個々の会合やワークショップの進め方のプログラムを計画、検討することだ。個々の会合やワークショップは、小人数から大人数まで、また意見交換から計画作成、提案づくりと、規模も目的も様々である。また形式もセミナーからワークショップなど多様である。それぞれの集まりの形式は目的に対応した、適切な形式を考える必要がある。しかも、1回の集まりとしての時間は通常2時間から4時間位なので、限られた時間をいかに有効に使い、参加者が納得する成果を上げるのがプログラムデザインのポイントとなる。プログラムデザインでは、グルーワークの際のグルーピングの方法、具体的な作業内容、その時間の割り振り、作業に必要な材料、コーディネーター、ファシリテーターなどの役割分担、部屋の配置など、場のつくり方等を明確にすることが必要である。

また、プログラムデザインには楽しさが不可欠の要素とる。参加者が一定の達成感をもてるようにすること、参加者が満足感、達成感をもてるようにすることも大切なことである。

3. 協働型社会の構築にむけて

(1) 「協働」とは

「協働」の概念については90年に近年クローズアップされてきた新しい概念である。東海大学の荒木昭次郎が『参加と協働』のなかで「地域住民と自治体職員とが心を合わせて、力を合わせ助け合って、地域住民の福祉の向上に有用であると、自治体政府が住民の意志に基づいて判断した公共的性質をもつ財やサービスを生産し供給していく活動体系」と協働の概念を述べている。

また、96年3月の、地方分権推進委員会の中間報告は、「少子化社会、高齢化社会の面からサービスの再編成が要請されている。NPO、民間の参入、公私協働のサービスネットワークが必要になる」「そうした総合行政は省庁別の縦割りではできない」「市町村の創意工夫を待つ他ない」と協働の仕組みはこれからの市町村でのとりくみに委ねられていると述べている。

(2) 「お客さん市民」から公共の担い手としての市民へ

高度経済成長のもと消費者意識が高まる中で、市民が「行政サービスの消費者・お客さん」になってきたということがある。しかし、住民は行政のお客さんなのだろうか。住民はお客さんではなく、企業でいえば顧客であると同時に株主でもある。NPOでいえば正会員であると同時にサービスの受け手でもあると考えた方が理に適うのではないだろうか。だから行政が市民を顧客と考え、市民の要求に応えればいい行政だといういい方は不十分だし、市民の要求に応え続けられれば、いくらお金があっても足りない。今は財源が厳しくなって市民ニーズになんでも応えるというやり方ができなくなって見直しがされてきているが、行政、市民ともに根本的に見直すべきはお任せ民主主義のあり方そのものであり、観客民主主義からの脱皮をはからねばならない。

また、市町村の担当者と自治体とNPOの協働について話していると必ずと言っていいほどでてくるのが「NPOの協働というけれども、うちの市や町ではNPOよりも自治会の方がよくやってくれる。どうもNPOの実態がよくわからない。」という意見である。特に、NPOよりも住民がお互いに助け合うために組織された町内会や自治会といった既存のコミュニティの役割が大きい地縁関係の強い地域ではこうした意見が多い。

筆者自身も東京郊外の国分寺市の市民で、いわば「よそのもの」である。そうした視点から考えると既存のコミュニティでのやり方が通じていたところに新住民が入ってきてモノをいいはじめるとそれまでの人々にはそれらの意見や言い分は従来の考えや、やり方からすれば「理解できないこと」、「新住民のわがまま」に映ることも多いのは実感できるところで

ある。慣習によって市民と行政の一定の関係ができていたところに違う論理や方法がはいつてくるのだから摩擦やあつれきやトラブルを生むのはいたし方ないことといえる。しかし、新しくはいつてきた人々もふくめてまちづくりをおこなっていくわけだから、そうした摩擦やあつれき、トラブルを新しい課題としてうけとめ、トラブルをエンジンに変えていく知恵とパワー、新しい分化を生み出す視点をもつことが必要である。

(3) ボランティアとの付き合い方

地球環境問題、といわずとも大気、ゴミなど生存にかんする問題を考えてみると、いまや、私たちひとりひとりが生活を見なおし行動をかえていかないと解決しない時代になっている。批判したり、要求したりするだけでは住みよい社会は実現しない。

70年代はいわゆる専業主婦層、80年代は元気なお年寄り、90年代はさらに企業の社会貢献と、ボランティア活動の参加者層は厚くなっている。

元気なお年寄りが増えたことで、NPO やボランティア活動の担い手が増えていることも大きい。主婦層も大きな力になっている。同時に、高齢化で援助を必要としている人も増えて、ニーズもある。NPO が誕生しやすい、活動しやすい環境になってきている。自治体と市民との協働を考えるうえで事業委託契約を結ぶパートナーという形とは別に、行政の行事やイベントにボランティアが参加する場合や公設の施設運営にボランティアとして参加するといったかたちの協働がある。

そうした市民参加は増えているが、それらはいわゆるPLAN、DO、SEEのDOについてのだけの参加であり、協働というためには計画、評価をふくめた総合的な参加が必要である。

つまり、ボランティアをお客さんとして扱うのではなく、責任をもって仕事を分担してもらう対等なパートナーとして位置づけ、その役割や契約関係を明確にすること、リスクマネジメントをきちんとすることが必要である。

また、基本的にそうしたイベントや施設運営は行政がおぜんだてして市民に参加してもらってやるべきことなのかどうかも問題であるボランティアとの付き合い方云々の前に、NPO に委託したほうがよい協

働領域なのかどうかの検討が必要である。専門性をもっているNPOに委託したり、知恵を借りたりすることが協働をすすめる基本的姿勢だと考える。

4. 新しい職能としての「協働コーディネーター」

協働コーディネーターは、市民の自立を促進し、市民のつぶやきをかたちにする新しいリーダー像であり、リーダーシップのあり方を示すものである。参加型社会のリーダーに求められるのは「俺について来い」型のリーダーシップではなく、参加者の声をよく聞き、つぶやきを形にしていける、コーディネーター型のリーダーシップである。

(1) 位置づけ

参加型の会議やワークショップ全体のプロセス、参加者の構成、選択のデザインを行い、専門家やスタッフを集めてくることも含めた全責任者である。資金づくりや資金計画、運営を行うプロデューサーでもある。

会議やワークショップの内容や進行についての方針を出し、会議やワークショップを企画、運営し、取りまとめを行う。参加者やスポンサー、専門家等とも中立の立場であることが不可欠である。協働コーディネーターは様々な場面、ワークショップにおいて会議やワークショップのグループワークの進行役であるグループワークのファシリテーターを兼務することも多く、ファシリテーターの技能と能力は協働コーディネーターにとって不可欠である。

(2) 協働コーディネーターに必要とされる技術と能力

a) ファシリテーターの技術と能力

一口にファシリテーターと言っても、具体的な役割や機能は様々であるがファシリテーターは単なる司会者ではない。ファシリテーターを直訳すると「援助者・促進者」という意味になる。新しい物事を生み出すときの「助産婦さん」のような水先案内人の役割である。

参加型の会議やワークショップにおけるファシリテーターの役割は、専門的知識を伝えるものでも、自分の意見でリードするものでもない。会議やワークショップの参加者が対等な立場で意見を言い合い、より民主的に会議が進んでいくよう、様々な工夫を行い、会議やワークショップをスムーズに進行していく役割である。

また、ファシリテーターは会議やワークショップの具体的な内容の善し悪しを判断するのではなく、中立的な立場で会議の進行を行っていく役割をもっている。ファシリテーターは水先案内人として参加者全体に気を配りながら相互の関係を活性化させ、意識されていなかった潜在的な問題や可能性を参加者が気づけるようにするという役割をもつ。ワークショップやグループワークにおけるファシリテーターは、専門的知識を伝える役割ではなく、自分の意見でリードする役割ではない。ワークショップに参加した人々が対等な立場で意見を言い合い、より民主的に会議が進んでいくよう、様々な工夫を行い、ワークショップをスムーズに進行していく役割である。

「意見をコントロールせず、進行をコントロールする」、これがファシリテーターの鉄則である。ちなみに、ファシリテーターに必要な中立的な態度とは、ものごとすべてを相対化して自分の意見をもたないこと、中間に位置することとは違う。自分の意見や価値観はしっかりもちながら相手との違いをはっきりさせた上で相手を受け入れることにより協働するプロセスを生み出そうという態度である。

b) 幅広い分野の専門家とのネットワーク

参加型の会議やワークショップは、単に市民参加があればよいというものではない。参加する市民がそのテーマや課題についての知識や情報をきちんと持つためには、学習の機会を設けることや、専門家の参加が必要である。そのために協働コーディネーターはテーマに応じて適切な専門家を活用できるための幅広いネットワーク力が必要である。また、実際にワークショップを運営するために、どのような分野の専門的立場の人間が適任か、また、専門家に関わってもらう時期も丁寧に議論し決めていくことが大切である。協働コーディネーターは専門家主導にならないように専門家の関わり方を含めて、全プロセスとプログラムと参加者の集め方のデザインについても責任をもつ。

ところで 一般に専門家の活用で間違えるのが、例えば公園のワークショップを実施するときに、公園の設計の専門家にコーディネーター及び総合ファシリテーターを任せてしまうとことだ。公園の設計が専

門ではあるが、参加のデザインの専門家としての教育、訓練を受けている訳ではないのだから、参加型の会議やワークショップの協働のコーディネーターは参加のデザインの専門家である必要がある。

また、えてして設計やデザインの専門家はその力量が高ければ高いほど、無意識のうちに「先生」となり、結果として自分の設計やデザインを一般の人々に押しつけてしまう傾向がある。協働コーディネーターには、そうした専門家と一般の参加者の対等性を確保する役割もある。

協働コーディネーターという新しい「職能」が必要なゆえんである。

c) プロデューサーとしての力量が必要

協働コーディネーターは、ファシリテーターとしての能力と幅広いネットワークをもつと同時に企画、人事、予算の責任を負うプロデューサーでもある。相談、アドバイス、指導をするコンサルタントとは一線を画する。プロジェクトを立案し、そのプロジェクトの遂行に必要なヒト、モノ、カネを調達し、目標を達成し、成果をあげる全責任を負う役割であり、強いリーダーシップも必要である。

d) 協働コーディネーターと司会者の違い

一般にファシリテーターやコーディネーターと司会者が混同されていることがあるが、その役割、機能、位置づけが大きく違う。その違いを次の6点からみておこう。

表-1 協働コーディネーターと司会者の違い

	協働 コーディネーター	司 会 者
プロデ ュース	プロデュース能力をもち、参加のデザインを行う	プロデュースされる役割の一つ
立 場	中立、スポンサーの意向や権力に左右されない	スポンサーの意向重視
方 針	方針を出す役割	方針に従う役割
問題の 抽出	問題点を抽出、整理、分析する	まるくおさめる
調整能 力	リーダーシップを発揮する	出された問題点を確認して伝える
話の進 め方	シナリオなし、臨機応変に行う	シナリオあり

e) 協働コーディネーターに求められる技術と能力
次に協働コーディネーターにも求められる能力、技術、考え方を整理しておきたい

1から20は協働コーディネーターに不可欠なファシリテーターとして必要な能力、技術である。21から25は特に協働型プロジェクトをすすめていくうえで協働コーディネーターに必要な資質、能力である。

□1. 学習のためにリラックスした雰囲気を演出できる。

□2. 参加者のニーズをよく聞き、理解できる。

□3. 参加者との信頼感を気づき、中立性をもつことができる。

□4. 参加者を批判してはいけませんが、必要なときには引き締める。

□5. ユーモアのセンスを持っている。

□6. 積極的な聴き役になれる。——自分の先入観や答え、感情にとらわれない。

□7. 質問後や参加者が答えた後に「待つ」ことによって、参加者が

□8. 自主的に、活発に参加できるようにすることができる。

□9. 議論や論点などポイントを提示することができる。

□10. ポイントを提示することは必要だが、参加者を圧倒して黙らせることはない。

□11. 時間・教材・参加者を効果的に、うまくまとめることができる。

□12. よく準備することができる。

□13. ワークショップの参加者から、フィードバックや質問を出してもらうことを奨励することができる。

□14. 終始落ち着いた、親しみのある立ち居振舞いができる。

□15. 必要なときには誰に対しても「NO」とはっきり言える

□16. 意見はコントロールしないがプロセスをコントロールする

□17. 情報を整理、分析して参加者にわかりやすく提示できる。

□18. 臨機応変に様々な選択肢を用意できる。

□19. リーダーシップの技能を高めるために、自ら進んで間違いや体験から学ぶ姿勢をもっている。

□20. 全体状況を常に把握して、個々の事態に対応できる。

□21. どのような参加者に対応するときも、肩書きや外観にとらわれず対等に対応することができる。

□22. 多様な評価の手法を持っている。

□23. 多様な合意形成の方法を考えることができる。

□24. 必要なときには誰に対しても「NO」とはっきり言える。

25. 多様な専門分野の専門家のネットワークをもっている

5. 「協働コーディネーター」の効果と必要性に関する調査

(1) 調査概要

筆者はこの10年あまり、各地でパートナーシップによるまちづくりの協働コーディネーターとして、数々のプロジェクトを立案し、実施してきた。今後協働コーディネーターをこれからの市民社会をより参加、協働型にしていくために必要な職能としての認識をひろめ、社会的位置づけを確立し、協働コーディネーターとなる人材を輩出していくためにはその効用と必要性を実証する必要がある。

そこで、筆者が協働コーディネーターの役割で実施したプロジェクト（ワークショップ形式を各プロセス、プログラムの展開方法として活用）のなかで特に行政とNPO、市民の協働によって実施した8つの地域で、プロジェクト終了後プロジェクト参加した人々にたいしておこなったアンケート（ふりかえりシート）を分析した。各プロジェクトの参加者の合計数および行政職員、市民（一般市民および市民活動団体の人々）の2つの属性別の協働コーディネーターの評価者数は表1のとおりである。

また、各プロジェクトについての内容は参考文献に記載した筆者の著作、論部等に詳細があるのでここでは省くが、各プロジェクトの概要は

1 気仙沼：ワークショップを活用した一連の市民参加のまちづくり（公共サイン計画づくりおよび市民参加システムづくりなど）宮城県気仙沼市、1993から1999

2 世田谷：ワークショップを活用した一連の市民参加のまちづくり（文化・生活情報セン

- ターづくりなど公共施設づくりにむけての住民参加の一連のワークショップ
プ) 東京都世田谷区、1990 から 1995
3 武蔵野：環境デザインワークショップ、東京都武蔵野市 1992
4 横浜：パートナーシップ事業の評価に関する一連の研修事業、神奈川県横浜市、1999
5 高森：ワークショップを活用した一連の住民参加のまちづくり（温泉を活用したコミュニティ施設づくり、丸山公園づくりなど）、長野県高森町、1995 から 1997
6 蒲原：五十嵐邸（大正時代の建物）を活用した一連の住民参加のまちづくり、静岡県蒲原町、1998 から 1999
7 京都：京都市内で実施した一連のエコライフワークショップ、京都府京都市、1996 から 1997
8 高松：ボランティア、市民活動の促進のための提言作り、研修事業、香川県高松市、1999

表 2 評価者のプロジェクト別、属性別内訳

属性	合計	行政職員	市民		
			計	男性	女性
プロジェクト			計	男性	女性
1 気仙沼	120	30	90	60	30
2 世田谷	72	11	61	21	40
3 武蔵野	45	6	39	11	28
4 横浜	108	32	76	24	52
5 高森	140	38	102	34	68
6 蒲原	76	9	67	23	44
7 京都	66	10	56	25	31
8 高松	79	8	71	31	40
合計	706	144	562	229	333

(2) 調査結果

表 2 のように 8 つのプロジェクトにおける参加者数は全体で 706 人、内訳は行政職員 144 人、市民 562 人で 1 対 4 の割合であった。
また、アンケートに答えた参加者に専門の協働コーディネーターが入ったことに対する評価を聞いた結果が表 3-①である。
評価のポイントは協働コーディネーターが存在したことにより、行政、住民、NPO による協働が進んだといえるかどうかという点にあった。また、協働コーディネーターの中立的なコーディネートによつ

てそれぞれの立場、考え方の違いが明確になり、相互理解、相互認識がすすんだかどうか、協働コーディネーターによって情報が整理され、目標、プロセスのデザイン、方針が参加者の共通理解、共通認識となり、相互の違いをふまえたうえでの連携、協働ができたかどうかを評価してもらった。
全体で①高く評価できる、②評価できると答えた人は 89.8%で、高い評価を得た。行政職員、一般市民それぞれの評価をみると、それぞれ 88.9%と 90.0%で若干市民のほうが高い評価をしているがほとんど差はないといえる。しかし、行政の人が「高く評価できる」と答えた人の割合は 41.7%で一般市民のなかで「高く評価できる」と答えた人の割合 29.2%に比較して高く評価しているひとの割合が高いのが特徴である。ちなみに「評価できない」「全く評価できない」「わからない」と答えた人は全体で 10.2%で行政職員では 11.1%、一般市民では 9.9%であった。

表 3-①プロジェクト別 評価

属性	行政職員	一般市民		合計	合計	
		①高く評価できる	②評価できると答えた人		①高く評価できる	②評価できると答えた人
プロジェクト名	合計	①高く評価できる	②評価できると答えた人	合計	①高く評価できる	②評価できると答えた人
1 気仙沼	28	5	23	81	20	61
2 世田谷	9	7	2	50	15	35
3 武蔵野	6	4	2	39	11	28
4 横浜	29	11	18	72	15	57
5 高森	31	14	17	87	35	52
6 蒲原	9	8	1	62	22	40
7 京都	9	6	3	52	13	39
8 高松	7	5	2	66	34	32
合計	128	60	68	509	165	344

次に職能としての協働コーディネーターの必要性について聞いた結果が表 4-①である。
8 つのプロジェクト全体で①大変必要、②必要であると答えた人は 593 人、84.0%で③必要ない、④全く必要ないと答えた人 55 人、7.7%、⑤わからないと答えた人 58 人、8.2%の合計 16.0%を圧倒的にうわまわり、協働コーディネーターという「職能」の必要性が支持されているといえる。
また、必要であると答えたひとの割合を属性別に見てみると行政職員 81.3%、一般市民 84.7%と一般市民のほうが若干高い割合を示しているが、属性による大きな差はみられないといえる。

表 4-① 協働コーディネーターの必要性について

	合計	①大変必要		②必要である		③必要ない		④全く必要ない		⑤わからない	
		行政職員	一般市民	行政職員	一般市民	行政職員	一般市民	行政職員	一般市民	行政職員	一般市民
1 気仙沼	120	14	20	13	59	0	4	2	4	0	4
2 世田谷	72	5	14	4	24	1	6	1	6	0	11
3 武蔵野	45	2	9	4	28	0	1	0	1	0	0
4 横浜	108	10	12	17	56	0	3	2	3	0	5
5 高森	140	12	32	17	51	1	2	2	2	5	16
6 蒲原	76	5	18	2	42	0	2	1	2	0	4
7 京都	66	4	10	2	38	0	1	2	1	2	6
8 高松	79	4	30	2	33	0	2	1	2	0	5
	706	56	145	61	331	2	21	11	21	5	51

表 4-②はプロジェクト別にみた協働コーディネーターの評価と必要性をみようとするものである。行政職員、一般市民を合計した各プロジェクトにおける協働コーディネーター存在の評価に最低 81.9% 最高 93.8%、平均 90.3% と高い評価をうけ、協働コーディネーターが機能したといえよう。

また、協働コーディネーターの必要性については 74.0% から 95.5% の幅があるが平均 85.4% で必要性についても高い評価を得たといえる。

プロジェクト別でみると世田谷、高森での評価が他に比べて低いがこれはプロジェクトを実施した時期が 1995 年以前で他に比べて実施した時期が早く、市民参加の考え方や協働コーディネーターの考え方、社会的認知が今日に比べてかなり低かったこと、市民参加やワークショップの初期の段階であったこと、筆者自身の理論的、技術的レベルも現在に比較して体系化していなかったことが要因であると考えられる。しかし、そうした状況を前提において分析してみると 1995 年以前で協働コーディネーターの存在をこれだけ評価し、協働コーディネーターという職能の必要性を認識してくれた人がいたことは高く評価できるといえる。

表 4-②評価と「職能」の必要性

プロジェクト名	評価	必要性
1 気仙沼	90.8%	88.3%
2 世田谷	81.9%	74.0%
3 武蔵野	93.8%	95.5%
4 横浜	93.5%	88.0%
5 高森	84.3%	80.0%
6 蒲原	93.4%	88.2%
7 京都	92.4%	81.8%
8 高松	92.4%	87.3%

(3) 考察

今回の調査における「協働コーディネーター」の評価はいわば協働コーディネーターの評価であると同時にそれは協働コーディネーターの役割をはたした筆者に対する属人的な評価であるともいえる。しかし、「協働コーディネーターの職能の必要性」についての質問は、プロジェクトへの参加の経験をとおして認識した「協働コーディネーター」という役割の必要性とその機能にたいする評価であり、参加協働型社会の構築にむけての必要な、また、新しい職能の必要性が認知されたものといえると思う。

今回の調査のまとめは筆者の 1990 年から 1999 年までの約 10 年にあたる「協働コーディネーター」の実践をもとに、参加者の評価をふまえて「協働コーディネーター」という職能を評価してもらおうというものであった。この調査結果によって「協働コーディネーター」が理論的に必要だというだけでなく、現実のまちづくりのプロジェクトにおいていかに評価され、それが属人的なものにおわらず、社会的機能として位置づけること、新しい「職能」として社会的認知を広げる必要のあることを実証できたのではないかと考える。

6 「協働コーディネーター」人材養成にむけて

(1) 基本的認識と課題

市民セクターの力量形成において NPO のリーダー、スタッフの人材養成が重要である。特に若い人材の確保と教育が日本の市民セクターの今後を左右する大きな課題と言っても過言ではないだろう。

う。これまでの市民活動団体は、福祉や、まちづくり、地域安全、環境問題などの解決にむけて、いわばやむにやまれず立ち上がり、資金的にも人材的にも苦勞しながら活動してきたというケースが多く、そのリーダーやスタッフも実務をやりながら試行錯誤でぞだってきたといえよう。しかし、今後、参加、協働型の市民社会においては新しい公共の担い手、人材をこれまでとは異なる方法で確保、養成していく必要がある。また、民間非営利組織＝NPOの力量形成をしていくためにはNPO経営論の確立が不可欠である。しかし、わが国では明治以来、いわば行政セクターと企業セクターの2つでやってきたために、経営といえば営利組織の経営をさし、そのため、営利組織の企業の経営論は発達してきたが、非営利組織の経営論については公共経済学の分野で自治体経営が一部とりあげられてきたが、民間非営利組織の経営論はほとんど学問分野でも研究されてなかったといえよう。米国、英国をはじめNPOの先進国におけるNPOセクターの発展の歴史をみると、大学におけるNPO研究、非営利組織の経営論の発展、非営利組織、NPOが協働コーディネーター的な人材の養成に果たしてきた役割の大きさに気づく。特に今後わが国で行政とNPO、企業とNPO、NPOとNPOの協働すすめていくうえで、筆者が代表理事を勤めている特定非営利活動法人NPO研修・情報センターのような協働コーディネーターの養成を専門とするインターミディアリーNPOや大学における人材教育が、重要な緊急の課題であると考えます。

（２）大学における協働コーディネーター教育

筆者は2000年4月から多摩大学（東京都多摩市）で「NPO経営論」の講座を担当し、そのなかで協働コーディネーターの教育についての概論を講じている。この講座はNPOが拓くこれからの市民社会の豊かなイメージと、NPOの可能性を伝え、NPOセクターへの学生の理解と関心を深め、卒業後の選択肢としてNPO、NGOを希望し、担い手となろうとする学生が増えることを願って実施しているものである。本講座では独自の教育プログラムの開発をもとに

講義を展開しているが、わが国の各地の大学でこうした協働型社会を促進する人材の養成につながる理論と実践を体系的に学べる講座を増やしていく必要がある。大学におけるそうした講座の開講等のとりくみが、市民社会の力量形成の基本となると思う

（３）協働コーディネーターの人材養成をサポートする大学におけるNPOインターンシップ制度

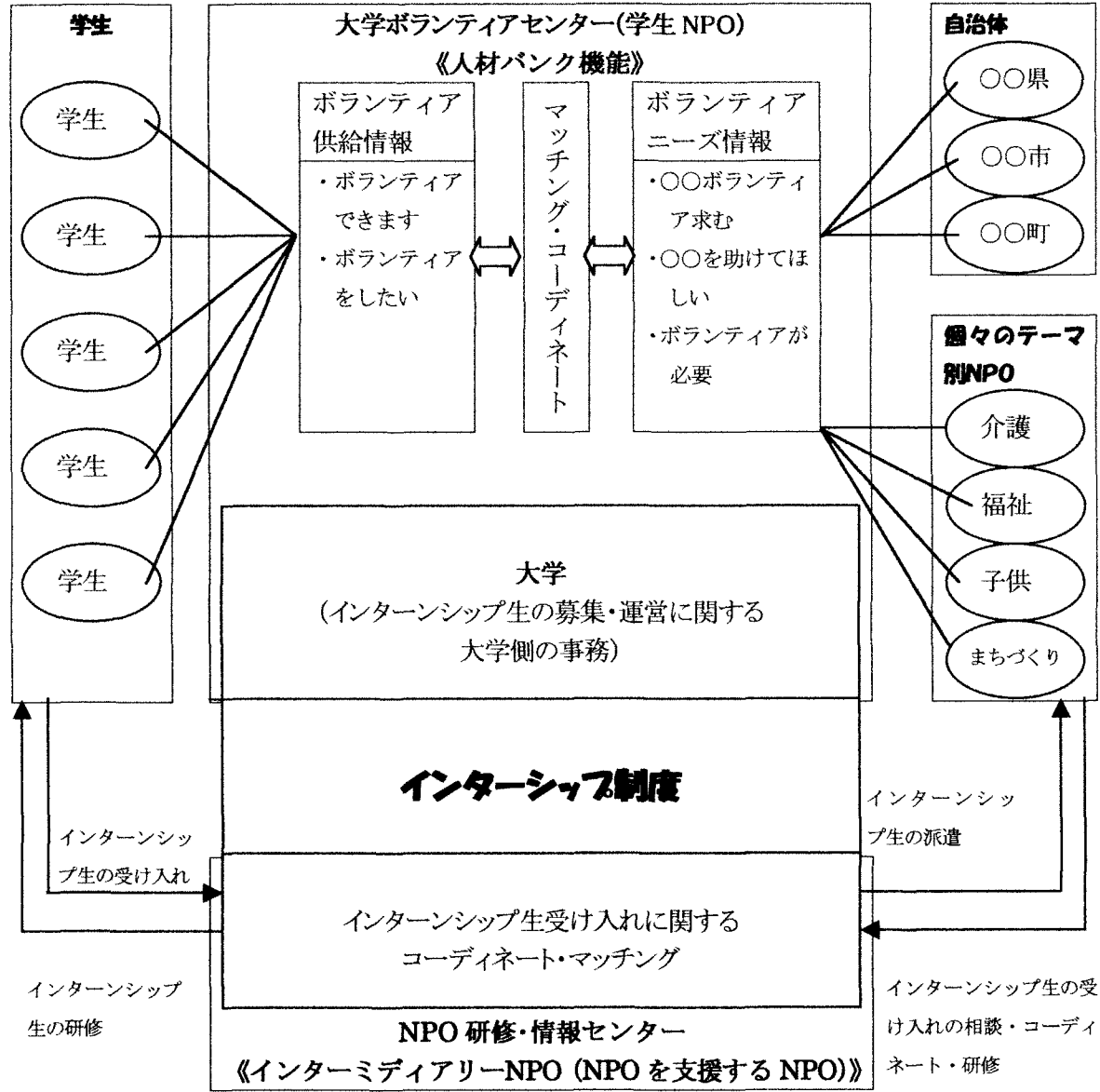
協働型社会のリーダーであり、新しい職能としての協働コーディネーターの教育をNPOや大学ですすめていくためには教育プログラムの充実と各地で大学やNPOにおける人材養成講座の開講が不可欠であるが、協働コーディネーターの人材養成を有効に機能させるためには、授業や講座だけでなく日常的な学生のNPOへの参加を促進する仕組みとして各大学にNPOインターンシップ制度を作ることと、それをサポートするしくみして学生ボランティアセンターとNPOとの協働が必要である。

NPOインターンシップ制度は学生がインターンとしてNPOに入り、行政とNPO、企業とNPOの、NPOとNPOの協働のコーディネートを実地で学び協働コーディネーターとしての実務を身に付けることがねらいで次の図1のようなシステムである。受け入れるNPOの選択と学生とNPOとのマッチングをおこなうのは、インターミディアリーNPOの役割である。実際、筆者のNPO研修・情報センターではインターミディアリーNPOとしてその役割を担っている。インターミディアリーNPOは図1のようにシステム全体のコーディネート機能を果たすが、その役割のなかには、学生を出す大学と受け入れ側のNPO双方のインターンシップ制度を円滑に進める役割もあり、大学とNPOの協働を進める協働コーディネーターの役割をになうものである。このシステムは大学とNPOだけでなく行政とNPO、企業とNPOとの協働についても応用できるものであこうした協働コーディネーターの人材養成を実践的におこなうシステムが今後ますます重要となると思う。多くの地域や大学、行政、企業、NPOとりいれられることを願うものである。

【参考文献】

ヘンリー・サノフ、1993、小野啓子訳、
環境デザインワークショップ、晶文社、125p
世古一穂、1993、子どもと環境教育、東海大学
出版会、215pp
世古一穂、1994、まちづくり、環境づくりのた
めの参加参画のデザイン：盛岡通編著、自治体・
地域の環境戦略」ぎょうせい、360～380
盛岡通、1994 環境をまもり育てる技術、
ぎょうせい、295pp
武蔵野市環境学習報告書、1994、武蔵野市、
120pp
世古一穂、1997、地球市民時代のパートナーシ
ップ、TRC、60pp
世古一穂 1998、NPOサポートの理論と実践、
TRC、60pp
環境デザイン研究会、1997、環境をデザインす
る朝倉書店、200pp
世古一穂、1999、市民参加のデザイン、
ぎょうせい、190pp
世古一穂、2000、参加のデザインを学ぼう、
TRC、37pp

図1 協働コーディネーターの人材養成をサポートする大学ボランティアセンターとNPOインターンシップ制度構想図



A theory of "partnership coordinators" as a new profession

By Kazuho Seko

We call those new leaders as "partnership coordinators". We think this partnership coordinator is a new profession that not only supports capacity building of the existing nonprofit sector, but also promotes and coordinates the networking among the government sector, the corporate sector and the nonprofit sector. The partnership coordinator acts as an independent intermediary.

My main focus in developing the human resource is to provide and train new leadership in the Japanese nonprofit sector. For a long time, the leaders in Japan stand in the front line and lead with power and authorities. The new leadership for the upcoming civil society requires the abilities to listen to the people's needs and to make consensus of what needs to happen for the future society.

I want to discuss the background of why I think is necessary to identify the partnership coordinator as new profession and the possibility of how we train the human resource to become one. I would also like to provide the new perspective of the new civil society that consists of the equal partnership among the government sector, the corporate sector and the nonprofit sector.