

新しい公共推進指針（仮称）

（中間案）

今までできなかったことが
できるようになるためのヒント集

平成 24（2012）年 10 月

三 重 県

目 次

I	「新しい公共推進指針」の策定について	1
1	「新しい公共」とは何か	2
2	三重県における「新しい公共推進指針」	3
(1)	「新しい公共」に関する三重県の取組	3
(2)	三重県における「新しい公共推進指針」策定のねらい	3
(3)	策定のプロセス	4
(4)	「新しい公共推進指針」の体系	4
II	新しい公共推進指針	7
1	「民の力」を強化する	8
(1)	アクティブ・シチズンになる	8
	指針1 自然に社会貢献する気持ちを起こす	8
	指針2 若い世代が参加しやすい環境をつくる	9
	指針3 退職者の活力を引き出す	10
(2)	地域コミュニティが元気になる	11
	指針4 地域の支え合いを復活させる	11
	指針5 地域コミュニティ組織を見直す	12
(3)	市民活動団体の力量を高める	13
	指針6 NPOの力量を向上させる	13
	指針7-1 市民活動を支えるしくみの整備（ボランティア）	14
	指針7-2 市民活動を支えるしくみの整備（寄付）	15
	指針7-3 市民活動を支えるしくみの整備（物的資源）	16
	指針7-4 市民活動を支えるしくみの整備（情報）	17
	指針7-5 市民活動を支えるしくみの整備（中間支援団体）	18
(4)	企業の社会貢献活動を広げる	19
	指針8 地域との間に顔の見える関係をつくる	19
	指針9 社会貢献活動で「善循環」	20
2	多様な主体の協働を促進する	21
(1)	市民活動団体相互	21
	指針10 地縁団体相互が連携する	21
	指針11 NPO相互が連携する	22

指針 1 2 地縁団体とNPOが連携する	23
(2) 企業と市民活動団体	24
指針 1 3 企業と市民活動団体との出会いの場をつくる	24
(3) 行政と市民活動団体	25
指針 1 4 これまでの協働の課題を克服する	25
(4) 多様な主体のつなぎ役	26
指針 1 5 協働の「つなぎ役」の明確化と支援	26
3 新しい公共のデザイン	27
(1) 新しい公共のガバナンス	27
指針 1 6 行政の立ち位置を変える	27
(2) 政策／事業のデザイン	28
指針 1 7 市民のニーズに即した政策／事業づくり	28
(3) 公共サービスの財源のデザイン	29
指針 1 8 市民活動の財源の分担	29

I 「新しい公共推進指針」の策定について

1 「新しい公共」とは何か

(1) 新しい公共とは

従来は官（政府・行政）が独占してきた領域を民（市民、市民活動団体、企業等の官以外の主体）に開いたり、官だけでは実施できなかった領域を官民協働で担ったりするなど、市民、市民活動団体、企業等が公的な財やサービスの提供に関わっていくという考え方及びその考え方に基づくしくみ、体制、活動をいいます。

(2) 「新しい公共」を目指す社会

「新しい公共」がめざす社会は、住民の多様なニーズにきめ細かく応えるサービスが、市民、市民活動団体、企業等により効果的に提供され、また、一人ひとりの居場所と出番があり、人に役立つ幸せを大切にする社会です。

(ア) これまでの「官」（＝政府・行政）も変わる

- ・官が独占してきた領域を民に開き、住民に選択肢を提供する。
- ・民に委ねるだけの「小さな政府」ではなく、豊かな「公」を作る。
- ・「新しい公共」を育成するために社会制度を整備する。
- ・情報公開と透明性、市民参加、地域主権

(イ) これまでの「市民」も変わる

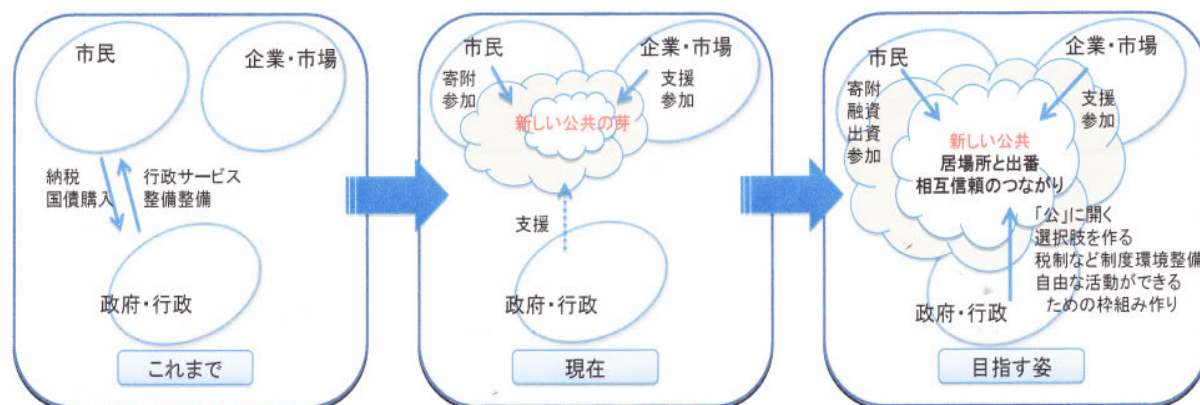
- ・お上依存→ 個人としての自律性、当事者としての行動、市民活動団体等を通じての社会性
- ・やらされる、言われてやる→ 自分から作る「民の力」（意欲、自発性、相互信頼、おもいやり）を発揮する。

(ウ) これまでの「企業」も変わる

- ・利益最大化だけでなく、より社会的な尺度で評価されるようになる。
- ・社会性を重視しながら市場で活動する事業体（事業型 NPO 法人、社会的企業、協同組合、ワーカーズコレクティブなど）が増え、重要な役割を果たすようになる。

(エ) (ア) ～ (ウ) の関係が変わる→ 新しい公共の成立

「新しい公共」のイメージ



資料：内閣府「新しい公共」円卓会議提出資料（平成 22 年 3 月 25 日）

「新しい公共支援事業とは」「新しい公共支援事業の実施に関するガイドライン」（平成 23 年）

2 三重県における「新しい公共推進指針」

(1) 「新しい公共」に関する三重県の取組

三重県では、全国的にも早くから「新しい公共」に取り組んできました。そして県はもとより市町においても、多くの協働事業に取り組まれてきています。

1998年 みえパートナーシップ宣言

公共の新しい担い手として登場してきたNPOと行政との協働を中心に、多くの県民が参加して7か条の宣言文が策定されました。その後、協働をすすめるためのしくみづくりや協働事業提案制度など、さまざまな取組が行われてきました。

2004年 三重県総合計画「県民しあわせプラン」において「新しい時代の公」を基本理念として位置づける。

*新しい時代の公：公共領域の活動に、多様な主体が参画し、みんなで支える社会のあり方、及びその形成に向けた諸活動

2005年 「『新しい時代の公』推進方針」策定

2012年 三重県戦略計画「みえ県民力ビジョン」の基本理念に、「協創」を位置づける。

協創： 「みえ県民力ビジョン」では、県民の皆さんが「公」を担う主体として自立し、行動する（アクティブ・シチズン）ことで、「協働」による成果を生み出し、新しいものを創造していくことを「協創」と呼んでいます。

(2) 三重県における「新しい公共推進指針」策定のねらい

(1)にみるように、三重県においては、「行政とNPOとの協働」をはじめとする「新しい公共」の取組を、10年以上も実践してきました。従って、「新しい公共推進指針」を策定するにあたっては、その実践の中から明らかになってきた、「新しい公共」を進めていく上で大切なことを、多様な主体で議論し、整理しておくことが必要です。

また、「新しい公共」に多くの市民、市民活動団体、企業などが主体的に参画していくためには、協働することで「今までできなかったことができるようになる」という「創造」の視点が重要です。これによって、自分の活動が誰かのために役立ったという幸福感が生まれ、さらなる参画のモチベーションとなります。これは、「みえ県民力ビジョン」が掲げる、「県民力による『協創』の三重づくり」の基本理念と方向性を同じくするものです。

これらのことから、三重県の「新しい公共推進指針」は、「県民が力を合わせることによって『今までできなかったことができるようになる』ために大切なことを、これまでの実践を踏まえて、豊富な事例とともに整理したヒント集」としました。県民だれもがアクションを起こせるように、主体別の行動についても提案しています。

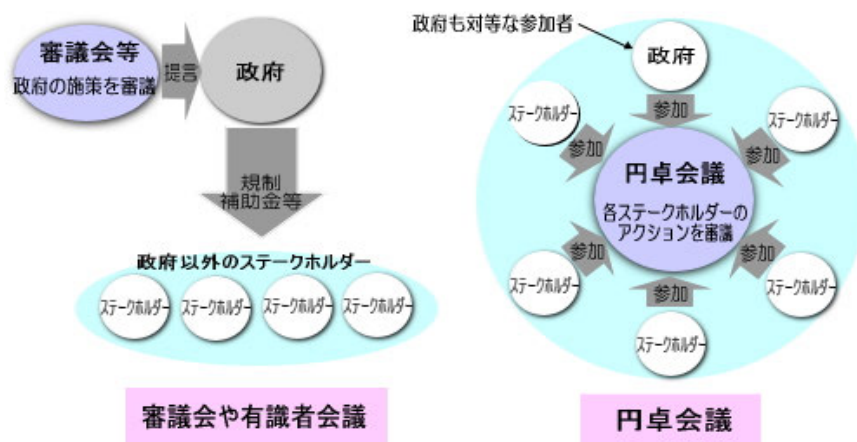
(3) 策定のプロセス

① 「新しい公共円卓会議」と「地域円卓会議」

「新しい公共推進指針」は、8つの地域における「地域円卓会議」（各3回開催）と、それに基づく「新しい公共円卓会議」（本会議4回、予備会議4回）を経て策定されました。各地域の草の根の声を拾い、全体として議論しながら指針に反映させていくためです。

② マルチステークホルダー・プロセス

円卓会議とは、NPO、地縁団体、事業者、労働組合、マスコミ、自治体など、多様な主体が対等な立場で参加し、議論し、創造していく手法です。これをマルチステークホルダー・プロセスといいます。従来の審議会などと異なり、政府も含めすべての主体が当事者として対等な立場で参加することが特徴です。



(4) 「新しい公共推進指針」の体系

この指針では、(1)の視点から、市民、NPO、地縁団体、企業、行政などが、それぞれ公共の担い手として行動するとともに、支え合うことができるよう、3つの柱で体系を構成し、それぞれの行動のヒントを具体的に提示していきます。

1 「民の力」の強化

- ① アクティブ・シチズンになる
- ② 地域コミュニティが元気になる
- ③ 市民活動の力量を高める
- ④ 企業の社会貢献活動を広げる

2 多様な主体の協働の促進

- ① 市民活動団体相互
- ② 企業と市民活動団体
- ③ 行政と市民活動団体
- ④ 多様な主体のつなぎ役

3 新しい公共のデザイン

- ①新しい公共のガバナンス
- ②政策／事業のデザイン
- ③公共サービスの財源のデザイン

新しい公共推進指針

1 「民の力」を強化する

- (1) アクティブ・シチズンになる
 - 指針1 自然に社会貢献する気持ちを起こす
 - 指針2 若い世代が参加しやすい環境をつくる
 - 指針3 退職者の活力を引き出す
- (2) 地域コミュニティが元気になる
 - 指針4 地域の支え合いを復活させる
 - 指針5 地域コミュニティ組織を見直す
- (3) 市民活動団体の力量を高める
 - 指針6 NPOの力量を向上させる
 - 指針7-1 市民活動を支えるしくみの整備（ボランティア）
 - 指針7-2 市民活動を支えるしくみの整備（寄付）
 - 指針7-3 市民活動を支えるしくみの整備（物的資源）
 - 指針7-4 市民活動を支えるしくみの整備（情報）
 - 指針7-5 市民活動を支えるしくみの整備（中間支援団体）
- (4) 企業の社会貢献活動を広げる
 - 指針8 地域との間に顔の見える関係をつくる
 - 指針9 社会貢献活動で「善循環」

2 多様な主体の協働を促進する

- (1) 市民活動団体相互
 - 指針10 地縁団体相互が連携する
 - 指針11 NPO相互が連携する
 - 指針12 地縁団体とNPOが連携する
- (2) 企業と市民活動団体
 - 指針13 企業と市民活動団体との出会いの場をつくる
- (3) 行政と市民活動団体
 - 指針14 これまでの協働の課題を克服する
- (4) 多様な主体のつなぎ役
 - 指針15 協働の「つなぎ役」の明確化と支援

3 新しい公共のデザイン

- (1) 新しい公共のガバナンス
 - 指針16 行政の立ち位置を変える
- (2) 政策／事業のデザイン
 - 指針17 市民のニーズに即した政策／事業づくり
- (3) 公共サービスの財源のデザイン
 - 指針18 市民活動の財源の分担

Ⅱ 新しい公共推進指針

「新しい公共」の各主体の定義

- 民 : 市民、市民活動団体、企業等の「官」以外の民間の主体
- 市民活動団体 : 地縁団体、地域コミュニティ組織、NPO法人、ボランティア団体、社会福祉法人など、市民による非営利公益活動を行う団体。
規模の大小を問わない。
- 地縁団体 : 自治会・町内会、子ども会、老人会、自主防災組織など、地域コミュニティを基盤として組織される、地域内で唯一の団体。
- 地域コミュニティ組織 : 地縁団体相互の連携組織など、地域コミュニティの包括的組織
- 中間支援団体 : 市民活動団体を支援する活動を行う、民間の非営利公益活動団体及び公設の市民活動センター。県及び市町の社会福祉協議会も含む。
- 行政 : 主として県を指すが、場合により市町、国を含む。

*各指針を実現するための役割分担については、実際の場面に即して、各主体の規模や種類等に応じた対応を行う。

指針1 自然に社会貢献する気持ちを起こす

これまでは社会貢献活動に参加していなくても、人の役に立ちたい、地域のために何かしたいと考えている人はたくさんいます。このような人たちに、足を踏み出していただくことは、とても大切なことです。そのために、好きなこと、得意なことなどを通じた、自然に参加を促す「しかけ」をつくることが大切です。

また、昔の地域社会では、「顔が見える関係」が、自然に公共の心を育てていました。今日では、昔のような地域社会はなくなった代わりに、顔見知りの間で、ちょっとしたあいさつなど意識的に声を掛け合うことで、次第に心が通い合うつながりの輪をつくることができます。そのような小さな輪を、地域、職場などでたくさんつくっていくことで、自然に社会貢献する気持ちを育てます。

そのためには

市民活動団体は

- ① 人々がボランティアをするきっかけを増やすように努めましょう。
- ② ボランティアに参加していただいた時のマネジメント力を高めましょう。
 - ・ボランティアに来たものの、何をしたいかわからなくて困ったという声があります。ボランティアには何をしてもらうのか、任務をはっきり示すことが大切です。
 - ・楽しみながら活動できるように、遊びの要素も取り入れるとよいでしょう。
 - ・その人の特技や知識を生かした活躍の場をつくりましょう。
 - ・ボランティアをした後の達成感が感じられるようにしましょう。
- ③ まず自らが、地域の中やお互いにあいさつや声をかけ合う習慣をつけましょう。
- ④ 社会貢献活動をしている人に感謝と敬意の言葉をかけましょう。

中間支援団体は

- ① 市民活動団体のボランティアマネジメント力を高める活動に取り組みましょう。
- ② 趣味の活動をしているグループに、その活動に「ちょっと社会の役に立てる」ことを加えてみることをアドバイスしましょう。
- ③ ボランティアへの参加を進める講座などを、積極的に進めましょう。

行政は

- ① 県民力による「協創」の三重づくりの機運を高めましょう。
- ② 市民が社会貢献活動を行う場づくりや情報提供を積極的に行いましょう。

指針2 若い世代が参加しやすい環境をつくる

子どもや若者など若い世代が、主体的に地域活動に参加することは、彼らの成長にとって重要であるだけでなく、地域が元気になります。しかし、若い世代は活動するきっかけをつかめずいたり、仕事などで忙しくて時間がなかったり、学生だけの枠に収まってしまい広がりがないかったり、地域活動に参加してみたものの周囲とのギャップを感じていたり、さまざまな理由で参加しにくい現状があります。

これらの課題を乗り越えるため、若者と社会貢献活動をつなぐ「道」を、意識的につくる必要があります。また、若い世代が、社会の一員としての自覚や達成感を感じることができるよう、まずは「成功体験」をさせる配慮も大切です。

そのためには

市民活動団体は

- ① 若い世代が活動に参加する機会を積極的に作りましょう。
- ② 若い世代の意見を尊重し、活躍の場をつくるように工夫しましょう。
- ③ インターネット、フェイスブック等、情報発信を工夫しましょう。
- ④ 子ども会、地域のスポーツクラブなどを、子どもたちの社会参加の一步と位置付けて、活性化させましょう。

中間支援団体は

- ① 若い世代が活動に参加する機会を積極的に紹介しましょう。
- ② インターネット、フェイスブック等、市民活動団体向けの情報発信についての講座を開催するなど、市民活動団体のための情報発信を支援しましょう。

企業／労働組合は

- ① 若い世代が社会とつながる事業、ボランティア活動などに参加する機会を積極的に作り、社会貢献の意義が感じられるようにしましょう。
- ② 仕事と生活との調和（ワーク・ライフ・バランス）を進め、若い世代が社会貢献活動を行うゆとりをつくりましょう。

学校／行政は

- ① 地域の人々が大学生や高校生とつながるための窓口をつくり、地域の人々の社会貢献活動への学生・生徒の参加機会を増やしましょう。
- ② 若い世代の社会貢献活動への関心を促すような働きかけをしましょう。

指針3 退職者の活力を引き出す

高齢者は今後ますます増えていきますが、比較的時間に余裕があり、豊かな経験、人望、知識を持つ退職者は、「新しい公共」の重要な担い手です。ことに、戦後の新しい価値観の下で、新しい社会を築き上げた団塊の世代は、市民活動の質を変えらるとも言われています。

しかし、このような世代がなかなか地域に顔を見せないという問題があります。これは、退職後は趣味を楽しみたいとか、何か社会の役に立ちたいと思っても、何をすればいいのかわからない場合などが多いようです。これを乗り越えるには、一人一人の関心を活かしながら、社会貢献活動に足を踏み出すためのきっかけづくりが大切です。

そのためには

市民活動団体は

- ① 退職者の方に、個性に合わせて活動に参加していただく場をつくりましょう。

中間支援団体は

- ① 企業などと連携して退職者や退職予定者への「地域デビュー」講座を行い、社会貢献活動について学ぶ機会や参加する機会を作りましょう。
- ② 退職者が職業生活上身につけたさまざまな知識や経験を、市民活動に生かせるようなマッチングシステムをつくりましょう。
- ③ コミュニティビジネスなど、社会貢献をしながらお金が入るしくみを紹介し、一緒に組み立ててみましょう。

企業／労働組合は

- ① 行政や中間支援団体等と連携して、退職者や退職予定者への「地域デビュー」講座などを行うなど、退職後の社会貢献活動を促進させる機会を積極的につくりましょう。

行政は

- ① 退職者や退職予定者への「地域デビュー」講座を行い、社会参加のきっかけづくりを行いましょう。
- ② 行政が講座等によって養成するさまざまな「〇〇アドバイザー」が、講座終了後地域で活躍できるよう、行政が地域への橋渡しを行いましょう。

指針4 地域の支え合いを復活させる

かつてあった地域の絆が、時代とともに次第に失われつつあります。しかし、2011年3月の東日本大震災を経験して、最も身近な地域社会のつながりの大切さが、改めて実感されるようになりました。「もっと古い公共」（身近な課題を住民自らの力で解決していた時代のあり方）を見直してみたいと考える人が増えています。

このような気持ちが広がってはいるものの、一度弱くなった地域の支え合いを、現代にふさわしい形で復活させることは、容易なことではありません。地域を大切に思う気持ちを形にしていくための、地域での実践の積み重ねの中に、答えを見出すことになるでしょう。従って、その実践を共有していく場づくりも大切です。

そのためには

市民活動団体は

- ① お互いに顔が見える関係だと、自然に助け合わなければならないという意識が生まれます。ご近所同士があいさつや声をかけ合うなど、まずは顔が見える関係を大切にるところから始めましょう。
- ② 単位自治会などのご近所の集まり、自治会長などの地域リーダーの集まりなどで、地域で支え合うことの意味や方法を話し合ったり、経験を交流する場をつくりましょう。
- ③ 「子ども」や「防災」は、地域社会の人々の関心が高いテーマです。このようなテーマを核にして地域活動を行うと、参加者が多くなる傾向がみられます。
- ④ NPOの活動を地域に知ってもらい、地域と連携して活動を行う努力をしましょう。

中間支援団体は

- ① 県、市町の社会福祉協議会などにおいて、地域福祉活動等を通じて、地域住民が主体的に地域に関わる機会を作りましょう。
- ② 地域で学習会をする場合の講師を紹介しましょう。
- ③ 地域でのさまざまな取組の経験交流をする場をつくりましょう。

行政は

- ① 地域で支え合うことの意味や方法を学び合う場づくりに参画しましょう。
- ② 中間支援団体と連携し、地域でのさまざまな取組の経験交流をする場づくりに参画しましょう。

指針5 地域コミュニティ組織を見直す

地域の絆が失われるに従って、自治会、子ども会などの地縁団体の活動が停滞したり、加入者が減少するなどの課題が出てきています。地縁団体の多くが、負担感のために役員のなり手がなくことや、活動のマンネリ化などの悩みを抱えています。また、それぞれの地縁団体が役所との関係で縦割りとなり、地縁団体同士の横のつながりもあまりない状態になっています。

地域の支え合いを復活させるには、地域コミュニティを元気にさせる組織のあり方を、現代にふさわしい形で見直す必要があります。組織のあり方は、住民参加の状況、各種団体の連携の状況、地域の実情等により、多様な形態が考えられます。地域コミュニティが元気になることが目的であることを前提に、行政主導ではなく、住民同士の率直な話し合いにより、地域にふさわしいかたちを選択することが重要です。

そのためには

市民活動団体は

- ① 見直しに当たっては、地域に住んでいるさまざまな人や、地域を基盤とするさまざまな組織がつながり、住みやすい地域を一緒につくるという視点を大切にしましょう。
- ② 見直しに当たっては、男女共同参画の視点から、地域コミュニティにおける女性の意見を尊重し、女性リーダーをもっと増やすことに取り組みましょう。
- ③ 地域コミュニティ組織をしっかりしたものにするには、日常的に運営する事務局機能を強化することがとても重要です。ある程度の規模の組織にはフルタイムの事務局長を置くなど、体制づくりに取り組みましょう。

中間支援団体は

- ① 地域コミュニティ組織の見直しにあたっては、NPOとの連携も進めましょう。

行政は

- ① 地域コミュニティ組織の見直しに当たっては、市町行政も関わり、進め方の相談や研修、事務局機能などの体制整備について、必要な支援を行いましょう。
- ② 県は、地域コミュニティ組織や地縁団体が、新しい公共の担い手として重要な役割を果たしていることから、NPOとともに市民セクターの構成員として積極的に位置付けましょう。

指針6 NPOの力量を向上させる

*NPOとは、法人格の有無に関わらず、特定の課題解決のために結成される民間非営利組織をいいます。

NPOの数はNPO法人をはじめとして増加しており、有給職員を雇用して、専門性の高いサービスを継続的に提供している団体も増えています。しかしNPO全体からみると、未だに地域の人々に十分認知され、信頼されているとはいえません。NPO自身も、資金力やマネジメント力が弱い、後継者がいない、企画力や専門性などが不十分など、さまざまな課題を感じています。

このような課題を乗り越えるためには、個々のNPOがもっと力をつけていく必要があります、またそれを支援していく体制が必要です(後者は指針7①~⑤で扱う)。個々のNPOの力量向上には、不足している力量を高めるための研修、信頼されるNPOとしての基準を定め、それに向かって努力することなどが考えられます。

そのためには

市民活動団体は

- ① 中長期的なビジョンを持つとともに、ひんぱんに結成時の原点に立ち返って、自分たちは何のために活動しているのか確認する作業を行いましょ。
- ② NPOには人を雇用して継続的なサービス提供を行う団体と、ボランティア的な団体があります。これによって、NPO法人格の取得の必要性やマネジメントも違ってくるので、自分たちの団体のあり方について役員や会員で共有しておきましょう。
- ③ NPOの代表者の多くが、組織のマネジメントが苦手で、自分以外のスタッフがついてこないという悩みを持っています。組織管理についての研修が必要です。
- ④ NPOの役員やスタッフが、専門分野はもとより、企画、資金調達、プレゼンテーション等についての研修機会をもち、市民の立場に立つNPOとしての力量向上に努めましょ。
- ⑤ 活動にかかるコスト(特に人件費、事務費など)への関心をもち、持続的なNPO活動のために必要な資金を確保することに努力することが必要です。
- ⑥ NPOは何をやっているのかよくわからないという住民の声が聞かれます。機関誌、ホームページ、ブログ等を使って、情報発信力の向上に努めましょ。

中間支援団体は

- ① NPOの力量向上に必要な研修の機会を提供ましょ。
- ② 信頼されるNPOの基準を定め、NPOの努力を促しましょ。

行政は

- ① 中間支援団体と連携し、NPOの力量強化のための取組を行いましょ。

指針7-1 市民活動を支えるしくみの整備(ボランティア)

ボランティア活動を既に行っている人は年々増加していますが、まだ経験がなくてもこれからやってみたいと考えている人も、年齢・性別等に関わりなく多いのです。

しかし、そのような方々のニーズの掘り起こしや、市民活動団体への橋渡しが十分に行われていません。市民活動団体も人手不足を悩みながらも、ボランティアの受け入れに取り組んでいる団体は少数にとどまっています。

このような状況を改善するためには、未だボランティア活動に踏み出していない人の掘り起こしや、ボランティアと市民活動団体とのマッチングの体制が必要です。つまり、市民が市民活動に対して労力を提供する、「人による共助のシステム」を整備するということです。自治体の市民活動センター、社会福祉協議会のボランティアセンター、高校・大学などのボランティア(部)などが連携すれば、市民活動を支える人の輪は飛躍的に広がります。

そのためには

市民活動団体は

- ① 市民活動団体は外部からボランティアの活動支援を受けることに慣れていないので、上手にボランティアを活用するという発想を持ちましょう。
- ② 受け入れたボランティアに楽しく活動してもらうために、ボランティアマネジメントの研修を受けましょう。

中間支援団体は

- ① ボランティアを始めるための講座などを行い、人材の掘り起こしをしましょう。
- ② 市民活動団体がボランティアを受け入れるためのマネジメント講座を行いましょう。
- ③ ボランティアに、地縁組織、NPO等と連携して多彩な活躍の場を提供しましょう。
- ④ 市民活動に必要な専門的なスキルや知識(*)を持つボランティア(プロボノ)を積極的に募集・登録し、市民活動団体に派遣しましょう。 *経理、イラスト、ホームページ作成など
- ⑤ 市民活動センター、社会福祉協議会等のボランティア窓口の連携を図りましょう。

企業/労働組合は

- ① 従業員がボランティア活動などに参加する機会を積極的に作りましょう。

学校/行政は

- ① 市民のボランティア活動への参加を促進する活動を行いましょう。
- ② ボランティアの窓口の連携のコーディネーター役になりましょう。

指針7-2 市民活動を支えるしくみの整備(寄付)

非営利で活動する市民活動団体は、慢性的に活動資金が不足しています。一時的には資金不足を乗り越えられても、結局、資金不足のために活動を止めざるを得ない団体もかなり出て来ています。

継続的な取組や、特に先進的な活動には、補助金や委託金など公的資金にはなじまないものが多いです。また、公的資金は市民活動団体の自律性を損ないやすいという問題があり、さらに市民活動団体が増えてくると、公的資金だけで応援することにも限界があります。

これらを解決する一つの手段が、市民による寄付です。しかし、震災救援などの一時的な寄付とは異なり、日常的な市民活動団体への寄付の促進には、これまでほとんど取り組まれていません。市民が市民活動に対して資金を提供する、「お金による共助のシステム」の整備が求められています。

そのためには

市民活動団体は

- ① 財源として市民から寄付を募る活動に積極的に取り組みましょう。

中間支援団体は

- ① 市民や企業などに対し、市民活動へ寄付を行う意味や方法を学ぶための「寄付の学校（仮称）」を実施しましょう。
- ② 普段の活動が忙しい個別の市民活動団体のために、寄付優遇税制のある認定NPO法人等の認定を受けたり、市民ファンドを創設したり、キャンペーンを実施するなど、市民の寄付を集める推進役になりましょう。
- ③ 市民からの寄付を募る手法の研究を行いましょう。

企業／労働組合は

- ① 寄付について学ぶ機会をもちましょう。
- ② 企業の社会貢献活動として寄付に取り組みましょう。
- ③ 従業員の社会貢献活動としての寄付を奨励しましょう。

学校／行政は

- ① 寄付について学ぶ機会を持ちましょう。
- ② 寄付文化を高める活動を支援しましょう。

指針7-3 市民活動を支えるしくみの整備(物的資源)

市民活動団体は十分な財源がないという課題があります。これを補うものとして、市民活動に必要な物的資源が市民から提供されることは大変重要です。

市民活動に必要な物的資源には、オフィスで使用する机・書庫などの家具類、文房具、IT機器などの動産と、事務所や遊休農地などの不動産があります。家庭や事業所などに眠っている不用品を、市民活動団体に無料もしくは安価に提供する活動は、一部で始まっているものの、総合的なシステムはほとんどないのが現状です。また、独自の事務所や活動場所が持てずにいる団体も多いのですが、遊休施設を安価に提供するシステムにはほとんど取り組まれていません。

市民活動を発展させるために、市民が市民活動に対してこれらの物的資源を提供する、「モノによる共助のシステム」を整備することが求められます。

そのためには

市民活動団体は

- ① 各団体が求めている物的資源の情報を発信しましょう。

中間支援団体は

- ① 市民や企業などから不用品を集め、市民活動団体に配分するシステムづくりの推進役になりましょう。
- ② 市民活動にふさわしい不動産の情報について、提供方法を研究しましょう。
- ③ 普段の活動が忙しい個別の市民活動団体のために、寄付を集める推進役になりましょう。

企業／労働組合は

- ① 企業が持っている不用品を市民活動のために提供しましょう。
- ② 従業員に対して市民活動のために不用品を提供することを奨励しましょう。

行政は

- ① 不用品を集めるシステムづくりを支援しましょう。

指針7-4 市民活動を支えるしくみの整備(情報)

自治会をはじめとする地縁団体は、長い伝統があるため人々によく知られていますが、NPOは新しい団体であり、認知度は全体としてあまり高くありません。市民、地縁団体、企業、行政から、どんなNPOがあるのかわからないため、どう協働すればいいかわからないという声もきかれます。

一般に市民活動団体は活動のPRが得意ではなく、ニューズレター等の紙媒体やホームページやブログなどを活用して、もっと積極的に自らの活動を広報する努力が必要です。このため、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス：フェイスブック、ツイッターなど）等の新しい手法も含め、多様な情報発信に取り組むための支援を行う必要があります。

また、市民活動センター等の市民活動団体のポータルサイトの整備や活用、ケーブルテレビやエフエムラジオなど、地域メディアと連携した市民活動団体の情報発信の場づくりにも取り組むことが効果的です。

そのためには

市民活動団体は

- ① NPOにとって情報発信の重要性を認識しましょう。
- ② フェイスブック、ツイッターなど、新しいメディアの活用にもチャレンジしましょう。

中間支援団体は

- ① IT等を使った情報発信の方法について、講習会などを実施しましょう。
- ② 地域内の市民活動団体の情報を提供するポータルサイトを整備しましょう。
- ③ 地域メディアなどと連携した、情報発信の場をつくりましょう。

メディアは

- ① 地域メディア（テレビ、ラジオ、新聞、ミニコミ誌等）は、中間支援団体などと連携し、市民活動の積極的な情報発信に努めましょう。

行政は

- ① 市民活動団体の情報発信の場を積極的に作りましょう。
- ② 中間支援団体が行う情報発信の取組を支援しましょう。

指針7-5 市民活動を支えるしくみの整備(中間支援団体)

市民活動団体の多くが、組織運営、資金調達、事業遂行等の相談に乗ってほしいと考えていますが、その役割を果たすべき中間支援団体は、人件費もぎりぎり、中間支援団体と名乗ってはいるものの、本来の機能が果たせていないことが多くなっています。中間支援団体は、自らの組織を維持するために、本来なら支援すべき他のNPOと競って公的資金を獲得せざるを得ないことが多く、それを反映してか、中間支援団体とはどんなものか知っているNPO法人は、わずか36%に過ぎないという結果が出ています。

中間支援団体は、地縁団体等とも連携し、市民活動団体の発展のために、市民の立場から支援する団体であるべきです。また、行政、企業などとならぎ役割も持っており、新しい公共において、極めて重要な役割を担うべき存在です。このような中間支援団体は、目的が市民活動団体の支援であるため、財源に乏しい市民活動団体からは資金を得にくいという特色があります。中間支援団体が、本来の機能を果たすことができるためには何が必要なのか、財源を含め、中間支援団体をめぐる環境整備について、研究及び実践を進める必要があります。

そのためには

中間支援団体は

- ① 中間支援団体が求められている機能と現状について、研究及び検証を行いましょ。
- ② ①を基に、市民活動団体を支援したり、行政や企業とつないだりする活動を展開するとともに、支援に必要な力量をつけるトレーニングを行いましょ。
- ③ ①を基に、中間支援団体を支援するしくみについて研究しましょ。
- ④ 社会福祉協議会などの専門分野ごとの中間支援団体と、総合的な中間支援団体との連携のあり方について、当該団体や行政と協働で検討しましょ。

行政は

- ① 中間支援団体が果たすべき機能の重要性を認識し、施策として検討しましょ。
- ② 中間支援団体を支援するしくみを、中間支援団体と協働で研究しましょ。

指針8 地域との間に顔の見える関係をつくる

企業の社会貢献といっても、いきなりできるものではありません。何をすればいいのかも、忙しい仕事の中ではなかなかみつけにくいものです。そこで、まずは企業経営者自身や組織の取組として、地域との間に積極的に出ていく機会をつくることで、顔の見える関係をつくることに取り組みましょう。顔の見える関係の中から、さまざまな社会貢献の種がみつかることが多いのです。

企業経営者はお互いに競争心があるので、他の企業が社会貢献活動でよい成果をあげていると知ると、「自分たちも」ということになりやすいようです。一つの企業が地域とつながることが、他の企業にも広がる原動力となるでしょう。

そのためには

市民活動団体は

- ① 社会貢献活動に積極的な企業を、さまざまな機会を利用して積極的に紹介しましょう。

中間支援団体は

- ① 社会貢献活動に積極的な企業を、さまざまな機会を利用して積極的に紹介しましょう。
- ② 企業と市民活動団体とのつなぎ役に積極的に取り組みましょう。

企業／労働組合は

- ① 経営者が率先して地域とつながる機会をもちましょう。
- ② 経営者は地域とのつながりを継続させましょう。
- ③ 労働組合は組合員の社会貢献精神を高め、地域でのさまざまな社会貢献活動の原動力になりましょう。

メディアは

- ① 企業の社会貢献活動を積極的に報道しましょう。

行政は

- ① 行政のトップから企業のトップに対し、地域とのつながりの大切さを働きかけましょう。
- ② 企業経営者に対して、地域とのつなぎ役となりましょう。
- ③ 社会貢献活動に積極的な企業を顕彰しましょう。
- ④ 社会貢献活動による企業の成功事例を積極的に紹介しましょう。

指針9 社会貢献活動で「善循環」

企業の社会貢献活動は、経営にゆとりがなければできないと考えられがちですが、近年は、むしろ社会貢献を企業変革に生かす考え方が生まれています。企業の社会貢献活動には、「本業とは直接関係ない慈善活動（近隣の道路清掃等）」や「本業を生かした社会貢献（売上の一部を寄付など）」などがありますが、さらに「社会課題の解決をビジネスチャンスにする」という視点への転換です。

また、三重県の企業の大多数を占める中小企業は、地域に根を張っているからこそ、地域から評価されることは企業の存続にとっても重要です。社会貢献活動によって地域から高い評価を得ている企業では、こういうところで働きたいと優秀なスタッフが応募してくるといふ「善循環」が生まれています。

社会貢献活動は、企業にとって社会的責任にとどまらないビジネスチャンスであり、しかも中小企業の方がその必要性が高いという考え方の転換は、企業の社会貢献活動を広げていく上で重要なことだと考えられます。

そのためには

市民活動団体は

- ① 企業との連携のチャンスを生かして、積極的に取り組みましょう。

中間支援団体は

- ① 企業と市民活動団体とのつなぎ役に積極的に取り組みましょう。
- ② 企業経営者や起業者に対し、社会貢献活動に関する研修会などを開催しましょう。

企業／労働組合は

- ① 社会貢献活動の意味についての研修会などに参加しましょう。
- ② 経営者が率先して社会貢献活動に取り組み、継続させる努力をしましょう。
- ③ 企業の専門性や地域性を生かした社会貢献活動に取り組みましょう。
- ④ 社員に社会貢献活動の価値を体験させましょう。
- ⑤ ワーク・ライフ・バランスを言葉だけではなく実体あるものとして推進しましょう。

行政は

- ① 企業の社会貢献活動を広げるための取組を積極的に展開しましょう。
- ② 社会貢献活動の実績を、入札や企画提案コンペの採択基準に加えることの拡大や導入の検討を行いましょ。

指針10 地縁団体相互が連携する

地縁団体には、地域全般に責任を持つ自治会をはじめ、子ども会、老人会、民生児童委員協議会、地区社会福祉協議会、自主防災組織など、専門分野に分かれたさまざまな団体があります。これらの団体はそれぞれの行政の担当部署とのつながりが深い半面、地域の課題を解決するために地域レベルでの横の連携をとる必要性がいられているものの、実際にはあまり連携がとれていない地域が多いようです。

子ども、高齢者、防災など、地域ぐるみで取り組まなければならない課題は増加しています。この解決のためには、さまざまな専門性のある地縁団体の連携が不可欠であり、団体相互の連携が有機的に動き出せば、住民による主体的な問題解決力は大きく成長します。

このため、地縁組織相互の連携が進むための取組を行います。

そのためには

市民活動団体は

- ① 子ども、高齢者、防災等の地域の具体的な課題について、地域の各種団体が連携して取り組み、課題解決に向けて具体的な成果をあげることを心がけましょう。
- ② 地縁団体の連携組織に、専任のマネージャー（事務局長）を置くことを検討しましょう。

中間支援団体は

- ① 地域レベルだけでなく、全市町的な地縁団体の協議会を立ち上げることを検討しましょう。市レベルの各団体のトップの交流が行われることによって、幅広い情報共有が進み、地域レベルの連携にも影響を与えるでしょう。

行政は

- ① 全市町レベルの地縁団体の協議会づくりに協力しましょう。
- ② 地域レベルの地縁団体の連携を支援しましょう。
- ③ 各地域の連携組織に専任のマネージャー（事務局長）を置くことについて検討しましょう。

指針11 NPO相互が連携する

NPOは歴史が浅く、全体としての力量はまだ十分とは言えず、市民への認知度や社会的影響力も十分ではありません。しかし、NPOには地縁団体や企業や行政のような、全市町的・全県的な連携組織がなく、NPOセクターとしての存在感を発揮する場がないのが実情です。このため、NPOの多くは単独で活動しており、共通する課題をNPO相互で話し合ったり、違う分野のNPOが協働してサービスを提供することもあまりありません。

NPOはそれぞれが独自の価値観や専門性を持って活動していますが、必要に応じてNPO相互が連携することによって、資金や組織運営の問題をはじめ、NPOに共通する課題に取り組むことができ、政策提言も影響力を持ちます。また違う分野のNPOが協働することによって、新しい公共サービスの展開も可能になります。

このため、NPO相互の連携にNPO自らが取り組むことが重要です。

そのためには

市民活動団体は

- ① NPO相互が交流したり、共通の目的で一緒に活動することの意義を理解しましょう。
- ② さまざまな機会に積極的に参加し、違う分野のNPOと出会う機会をもちましょう。
- ③ 違う分野のNPOが連携して、新しいサービスの開発に取り組みましょう。

中間支援団体は

- ① NPOが相互に交流したり、意見交換をする場を設定しましょう。
- ② 必要に応じて、NPOの連携組織をつくる役割を担いましょう。
- ③ サービス提供に当たって、NPO相互が協働できるよう、仲介役を果たしましょう。
- ④ 社会福祉協議会とNPOとの関係づくりに取り組みましょう。

行政は

- ① NPOの交流・連携を支援しましょう。
- ② 新しい公共の取組を進めるうえで、NPOが相互に連携するさまざまな組織を活用しましょう。

指針12 地縁団体とNPOが連携する

地縁団体とNPOは、それぞれ市民が担う市民活動団体であるにもかかわらず、歴史も違い、活動スタイルも違うことから、これまで一緒に活動することがあまりありませんでした。行政も、担当する窓口が別であるなど、両者を市民活動団体として共通の取り扱いをしてこなかったことも、相互の連携が進まなかった原因になっています。

これまで、双方がお互いの考え方や活動内容をよく知らないまま、「食わず嫌い」のところがあつたと言われていますが、市民が公益目的のために自主的に活動する点では全く同じであり、市民として抱える課題も共通しています。市民の課題解決のためには、もっとお互いに知り合う機会をつくり、地縁団体の地域密着性、NPOの専門性という、それぞれの特性を生かした連携をすることで、大きな成果をあげることができるでしょう。

新しい公共において、市民の共助を進めていくためには、両者の協働はかつてなく重要な課題になっており、双方からの積極的な取組が必要です。

そのためには

市民活動団体は

- ① 地縁団体、NPO双方が、市民活動団体の仲間であることを理解しあいましょう。
- ② 地縁団体、NPO双方が、相互に連携することで、市民のために今までできなかったことができるようになるという発想を持ち、関係づくりに取り組みましょう。
- ③ NPOは、存在する地域の地縁団体との関係を積極的に作りましょう。

中間支援団体は

- ① 地縁団体の中間支援団体、NPOの中間支援団体相互の交流を図りましょう。
- ② 地縁団体とNPOとを結ぶ役割を果たしましょう。

行政は

- ① 県は市町と連携し、地縁団体とNPOとのつなぎ役となり、地縁団体とNPOが連携した市民による共助のまちづくりを支援しましょう。

指針13 企業と市民活動団体との出会いの場をつくる

現在、企業と市民活動団体との協働はあまり多くはありません。NPOの情報不足で、企業にはNPOがよく見えておらず、NPOがよく理解されていないのが原因と考えられます。市民活動団体も、企業には資金を期待することが多く、事業を協働して行うという視点が弱かったと言えます。

しかし、地域企業の3割がNPOとの連携を検討しているというデータもあり、両者が協働することによって、さまざまな新しい可能性が広がる例も生まれています。出会いのチャンスがあり、企業のニーズと市民活動団体のミッションが合致すれば、よい関係で事業をすすめることができるでしょう。

従って、これから取り組むべきは、企業と市民活動団体が出会い、お互いをもっと知り、協働のきっかけとなる場をつくることです。

そのためには

市民活動団体は

- ① 企業や労働組合との協働で新しい可能性が広がることをイメージして行動してみましょう。

中間支援団体は

- ① 企業や労働組合と市民活動団体との出会いの場づくりなど、コーディネーター役を担いましょう。
- ② 企業や労働組合と市民活動団体が身近な課題の解決に向けて一緒に考え、行動する機会をつくってみましょう。

企業／労働組合は

- ① 市民活動団体との協働で新しい可能性が広がることをイメージし、取り組んでみましょう。

メディアは

- ① 地域メディア等において、市民活動団体と企業をつなぐ場を作りましょう。

行政は

- ① 企業や労働組合と市民活動団体との出会いの場づくりなど、コーディネーター役を担いましょう。

指針14 これまでの協働の課題を克服する

三重県においては、「みえパートナーシップ宣言」以来、14年にわたってNPOと行政との協働に取り組んできました。この間にさまざまな実践が行われ、協働によって新しい可能性が広がることが明らかになりました。半面、行政と市民活動団体との対等性の問題、意識や組織文化の違い、協働することの目的の共有、協働事業の実施方法、資金提供のあり方など、多くの課題も明らかになりました。

これからの行政と市民活動団体の協働は、これらの課題を克服していかなければなりません。その前提として、なぜ市民活動団体と協働するのかということ、行政も市民活動団体も深く理解しておくことが必要です。

行政のNPOとの委託契約は今後も増加していくことが予想されますが、人件費や間接費等が十分積算されていないことが多く、三重県のNPOで働く職員の平均年収は127万円に過ぎません。これでは、NPOが自立して活動を継続していくことは非常に困難であり、行政の適切な対応が求められます。

また、市民活動団体の数が増加している半面、「安心して任せられない」団体も出てきています。市民活動団体が自らの信頼を高めることも重要です。

そのためには

市民活動団体は

- ① 市民活動団体だから許されるという甘えをなくし、仕事に対する行政の不安感を払拭しましょう。
- ② 代表一人ではなく、団体として組織的に取り組みましょう。
- ③ 会計担当を置き、会計処理を適正に行いましょう。
- ④ 行政が本来的に持つ特性について理解しましょう。

中間支援団体は

- ① 協働の課題について意見交換の場を設定したり、解決のための調査研究を行いましょう。

行政は

- ① 行政職員は、市民活動団体と協働することの意味をもっと理解しましょう。
- ② 協働の目的や成果を市民活動団体と共有しましょう。
- ③ 市民活動団体の現場をもっと知りましょう。
- ④ 委託契約の場合、人件費や間接費等の積算を適切に行いましょう。
- ⑤ 担当部署による対応の違いをなくしていきましょう。
- ⑥ 担当者の異動に伴う取組の停滞が起こらないよう、引き継ぎをきちんと行うことをはじめ、組織的な改善に取り組みましょう。

指針15 協働の「つなぎ役」の明確化と支援

新しい公共においては、多様な主体の協働が重要な役割を持ちますが、「つなぎ役」については、これまであまり明確に位置付けられてきませんでした。しかし、これまでは行政とNPOとの協働が中心でしたが、これからはボランティア、地縁団体、NPO、企業、行政など、多様な主体の相互連携が求められています。協働は自動的に成立するものではないため、つなぎ役の機能が今後重要であることは言うまでもありません。

つなぎ役としては、地縁組織の中間支援団体（自治会連合会など）、NPOの中間支援団体、市民活動センター、社会福祉協議会などが考えられます。また地域コミュニティにおいては、地域コミュニティ組織のマネージャー的存在の役割も重要です。さらに、行政もつなぎ役としての役割が期待されます。

このようなつなぎ役が相互に連携すること、つなぎ役の担い手を育てること、つなぎ役がその役割を果たすための財政的支援が、今後の重要な取組となります。

そのためには

市民活動団体は

- ① 地縁組織のつなぎ役になるのは、地域コミュニティ組織においては、マネージャーや事務局長がその任にあたりと考えられます。つなぎ役としての自覚や対外的なアンテナが必要になるので、研修と実践を行うことが必要でしょう。

中間支援団体は

- ① 自治会連合会、NPOの中間支援団体、市民活動センター、社会福祉協議会等が交流・連携することが必要でしょう。
- ② 各中間支援団体は、市民活動団体相互間、企業、行政など、多様な主体間のつなぎ役としての自覚や対外的なアンテナが必要になるので、研修と実践を行うことが必要でしょう。

行政は

- ① NPOと地縁組織のつなぎ役になりましょう。
- ② 中間支援組織がない自治体では、中間支援組織と同じ役割が期待されます。
- ③ 企業とNPO、その他多様な主体のつなぎ役になりましょう。
- ④ 中間支援団体への支援のあり方について研究し、支援を行いましょう。

指針16 行政の立ち位置を変える

「新しい公共」は、従来は行政の領域だった公共サービスの提供を民間に委ねるというだけでなく、多様な主体が対等な立場で「公共」に関わることに伴う、新たなガバナンスが求められています。この指針策定にあたって取り組まれた「マルチステークホルダー・プロセス」もその一つということができます。

平成17年の『新しい時代の公』推進方針においても、「行政の役割とあり方の見直し」の必要性について書かれていますが、ここでは行政の特徴を踏まえた県民との「役割分担」にとどまっていた。今、求められているのは、さらに多様な主体が対等に参画し、公的な財やサービスの提案及び提供に関わっていく、新しい公共そのもののガバナンスです。行政は、多様な主体の一つと位置づけられているため、行政の立ち位置も、これまでとは異なる視点で位置づけることが求められています。

そのためには

中間支援団体は

- ① 多様な主体が意見交換を行う、「新しい公共円卓会議」「地域円卓会議」の取組を継続させましょう。
- ② 「新しい公共」のガバナンスについて、調査研究を行い、多様な主体が学び合う場をつくとよいでしょう。

行政は

- ① 政策や施策を作成し、遂行するのは行政だけではないという考え方を徹底させていきましょう。
- ② 多様な主体が意見交換を行う、「新しい公共円卓会議」や「地域円卓会議」の取組を継続させましょう。
- ③ 「新しい公共」のガバナンスについて、多様な主体とともに調査研究を行い、三重県にふさわしいしくみを協働でつくっていきましょう。

指針17 市民のニーズに即した政策／事業づくり

これまで行われてきた行政の政策や施策には、「地域が本当に求めているもの」とは必ずしも言えないものがありました。近年市民参加の機会が進み、議会においても政策提言機能やチェック機能の向上に取り組まれています。市民のニーズが多様化していることから、「地域が本当に求めているもの」に近づくために、さらなる**取組**が必要になっています。このため、政策／事業の企画や評価の段階で、多様な主体が参画して、「地域が本当に求めているもの」のマーケティングやチェックができることが求められます。

政策や事業のチェックは本来議会の仕事ですが、市民活動団体をはじめ、さまざまな主体が一緒になって議論する機会をもつことは、より良い事業や政策づくりにつながります。限りある財源を有効に使い、サービスを受ける側にとって、少しでもよいサービスになることを目指します。

そのためには

市民活動団体は

- ① 市民活動団体の活動に関する政策や事業に関心を持ち、積極的に関わらしましょう。

中間支援団体は

- ① 政策や事業に関して、市民や市民活動団体が参画できる場を行政に働きかけましょう。
- ② 市民や市民活動団体が政策や事業づくりに参画できる場を、市民活動団体に周知します。

企業／労働組合は

- ① 地域づくりに関わる政策や事業に積極的に関わります。

メディアは

- ① 政策や事業づくりへの住民参加の機会を積極的に広報します。

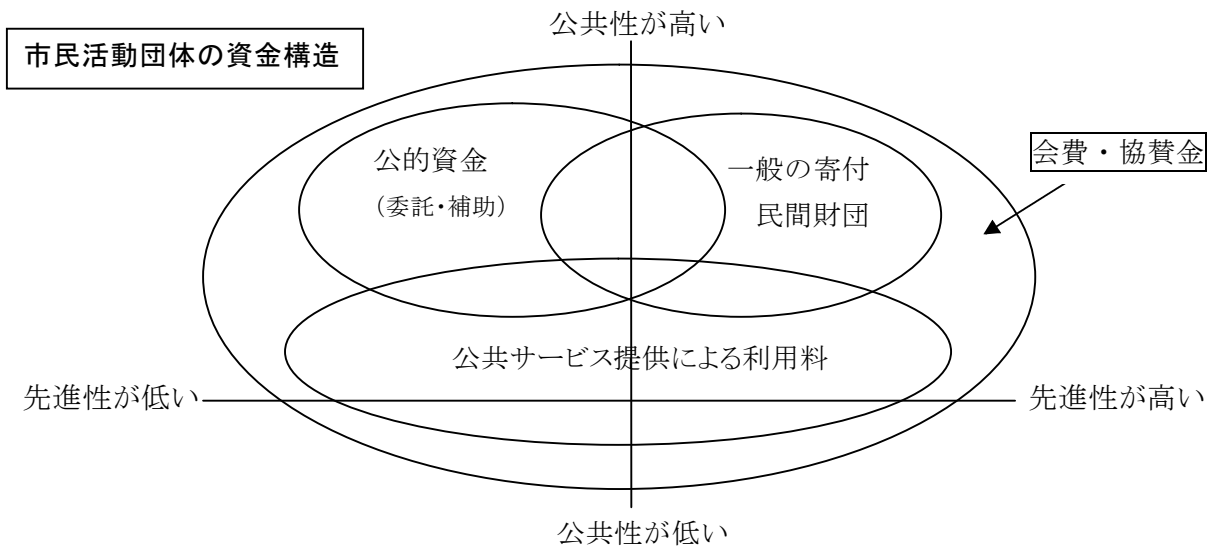
行政／学校は

- ① 子ども・若者が政策や事業づくりに関心を持つ機会を積極的に作りましょう。
- ② 市民活動の現場へ出来る限り足を運び、実態を把握しましょう。
- ③ 市民活動団体をはじめとする多様な主体が、政策や事業づくりに企画段階から参画できる場づくりを行いましょう。

指針18 市民活動の財源の分担

「新しい公共」の担い手として位置づけられる主体のうち、市民活動団体のみが、本源的な自主財源を持たない構造になっています。市民活動団体の財源は、これまで公的資金、寄付金、会費、自主事業収入などのミックスとして捉えられてきましたが、「新しい公共」の担い手として位置づけられる以上、市民活動の財源は誰が負担すべきなのか、整理しておく必要があります。

市民活動の特色の一つは、アイデアの先進性にあります。このように、市民活動の内容に応じて、公共サービスや活動の公共性の高さ、先進性、ビジネス性などに基づいて整理し、ふさわしい財源を明らかにしたものが下記の図です。



そのためには

市民は

- ① 介護保険サービス等のサービスやNPO等が任意に行うサービスの利用料を負担しましょう。
- ② 自分が心を動かされた市民活動に対して寄付をしましょう。

市民活動団体は

- ① 自分たちが行う活動の会費と労力（人件費）を負担しましょう。
- ② 市民からの寄付や利用料が得られる、アイデア豊かで良質の公共サービスを提供しましょう。

企業は

- ① 心を動かされた市民活動に寄附金、賛助金などを支出しましょう。

行政は

- ① 市民活動団体に対し、適切な委託、指定管理などの支出を行いましょ。

※各指針は、原則見開き 2 ページで構成され、右側ページに必ず具体的事例が入ります。

事例 ○○○○○○○○○○○(○○市)	
1 概要	
2 この取り組みで生まれた「新しいもの」	写 真

事例 ○○○○○○○○○○○(○○市)	
1 概要	
2 この取り組みで生まれた「新しいもの」	写 真