

ふりかえり会議（中間）コーディネーター意見書

事業名：ニートサポート事業

事業パートナー：NPO 寺子屋プロジェクト、(特活) 地域開発研究機構

行政担当課(室)：勤労・雇用支援室、NPO室

コーディネーター氏名(所属)：亀山裕美子((特活) コミュニティ・シンクタンク「評価みえ」)

ふりかえり会議開催年月日：平成18年12月6日(水) 14:35 ~ 16:45

1. 協働の状況について

(協働の妥当性・パートナー選択・資源配分と責任分担・意思決定のしくみと対等性の視点から)

本事業は、「若者就労支援研究会」の運営(コーディネート)およびアウトリーチ事業、そしてニート就労体験事業からなる複合的な事業である。

の事業は、NPO室の協働事業提案募集にNPOが応募し、採択された事業で、についてはNPO室からNPO 寺子屋プロジェクトへの委託、については平成16年度からの若年無業者就労支援研究会の中で検討された内容に沿うものとして勤労・雇用支援室にてすでに予算化されており、採択後NPO 寺子屋プロジェクトに業務委託されることとなり、については勤労・雇用支援室の本来事業としてコンペを行い、選定された(特活)地域開発研究機構に委託されている。

パートナーの選択という点では、の事業については、勤労・雇用支援室の当初予算・事業計画に含まれ、コンペという形式で選定されていることから行政に選択権があり、双方、互いの特質を意識した上で連携しており、NPOの事業実施について行政からのアドバイスや協力も見受けられる。

の事業のパートナーであるNPOは、平成17年度から勤労・雇用支援室が中心となって開催している若年無業者就労支援研究会のメンバーであり、事業の趣旨をよく理解しているパートナーといえよう。

但し、NPO室の協働事業提案という制度にのっとりNPOから提案された遊休人財活性化プロジェクト(若年無業者の自立に向けた支援ネットワークづくりのコーディネートとアウトリーチ事業《ガイドブック作成、セミナー開催等情報提供等》)は、予算、事業期間、実施形態において、本来行政側が考えていた本年度事業計画(については管理費がつかないため行政が担当を予定)と異なるため、調整が必要であった。今回、NPO側がふりかえりチェックシートに記述していた『予算額も含め、行政の側ですでに事業の大枠が決まっていたような印象が拭えません』との言葉に、“協働”ということにかけた期待と実際の事業との乖離に困惑を隠せない様子がうかがえる。

コンペであれば、事業は行政の定めた枠組みのもと、限定されたものになるかもしれない。その中で予算に見合った企画を提案するか、応募を断念するか、自己負担を覚悟で自らの理想とする事業に近づける努力をするか、コンペ参加者に任せられている。一方、NPO室の協働事業提案は、NPOから行政に事業を提案できる数少ない仕組みであり、事業を共に創り出していくことも可能であるが、パートナーに指名される行政にとっては当該年度において事業の予算化が難しく、多くは次年度以降の事業に反映されることとなる。単年度予算を前提とする行政には、複数年度にわたる随意契約も難

しい。

提案された企画と既存の行政の事業計画との間で、どのように事業を行っていくか、連携していくかについて、既知の行政部署、協働に慣れたNPOとの互いの安心感から、説明や両者間での話し合いが不足していたのではないかと推察する。

その影響は、ネットワークづくりのコーディネート費（実際には の事業の管理費）を本来の担当部署である勤労・雇用支援室ではなく、NPO室が負担（事業化）していることにも現れている。

アウトリーチ事業に関しては、委託であるか、協働であるかは別にして、“ 県及び若年無業者就労支援研究会 ” との連携において実施されることが明記されており、連携先との役割分担は各イベント毎に関係者間で作業が割り当てられているものの、全体としての実施責任は受託者が負っているため、委託事業費の中にセミナー開催費用やマップ作成・印刷費等実費の他、連絡や調整、会議のための交通費等事務局経費（管理費）の支出は当然あるべきことと考えられる。今期、管理費に予算がつかないからその部分を行政がフォローするのか、本年度の管理費は受託NPOが実費負担するのか、事業の体制づくりに苦慮した様子が見受けられる。

事業全体としてみれば、“ ニート ” という新たに発生した社会的課題に対応する事業として、各研究機関や若者支援を行っている組織・団体との連携を重視した上で、柔軟に対応できる民間の特性に期待し、“ 行政 ” を前面に出して被支援者に敷居の高さを感じさせたくないという細かな配慮からNPOへの業務委託を選択しており、NPO室、勤労・雇用支援室共に、単なる業務委託に留まらず、NPOからの相談に対して随時対応を図るなど、事業のよりよい方向に向けたバックアップの姿勢を感じる。

2. 実施事業の状況について

（戦略性（計画性）・事業の継続性と柔軟性・情報公開の視点から）

若年者の就労を支援するネットワーク（または団体）が必要であり、ニートサポート事業は最終的にそこを目指し、進められているということでは、行政、NPO共に認識は一致している。

平成17年度から開催している若者就労支援研究会を中心に、事業を行うことで、ゆるやかな支援のネットワークを創り出し、地域に支援の輪を広げていこうと考えている勤労・雇用支援室の戦略は、今期、 の事業を受託した2つのNPOが、それぞれの組織において事業を継続して取り組んでいく意向を持っていることから、少しずつ形となり始めているように思う。

ただ、 のネットワーク事業については、行政側でも、“ ゆるやかなネットワーク ” という静的なイメージを持つ勤労・雇用支援室と“ 若者支援にあたる民間団体を生み出すしかけ ” と動的な仕組みを期待するNPO室で、考え方に違いが見られるように、まだ核となるビジョンは出来ていない。

全体として、平成18年度になり、大学にベースを置く（特活）地域開発研究機構が研究会に参加し、行政とNPO、研究者というネットワークから、さらに企業を巻き込んでいこうとの動きも見え、少しずつ支援の輪が広がり始めていることがうかがえる。

勤労・雇用支援室では、今後も引き続き取り組みを進めていく方針であり、研究会メンバーも現状

においてはまだ仲間づくりを進めている段階であると継続の必要性を認識している。

今回のふりかえりの中で、NPOは具体的な事業についてアイデアやヴィジョンを持ち、全体的なネットワーク形成のヴィジョンを持っているのは行政であるとの印象を受けた。事業主体を民間に委ねたいということから、発言に若干遠慮があるのかもしれない。もし、そうであるならば、行政が前に出る事を恐れず、ヴィジョンを示していくことも必要ではないかと思う。多様なメンバー間で、これから“どのように”役割分担を進め、ネットワーク化（組織化）していくのか、ゼロから将来像を考え、熟成させていくのは時間がかかる。ネットワークづくりを急ぐ必要はないが、官からの恣意的な誘導としてではなく、メンバーの一員として全体で検討するための提案であるなら、参加者それぞれが理解を深めていくために有用かと思う。

3. 事業実施体制について

（資源配分と責任分担・意思決定のしくみと対等性・事業の継続性と柔軟性・情報公開の視点から）

の事業を受託したNPOの代表が事業開始直後の体調不良で、執務を代行者に任せ、当初事業の取りまとめに混乱が見られたようであるが、現在は の事業の一部を の事業主体であるNPOが協力体制をとって分担しており、順調に進んでいるとのことであった。

このことは、行政のパートナーとして事業を実施するNPOという存在が、福祉分野以外では組織の規模が小さく、その多くは代表や幹部といった一部の人間の能力に支えられがちであり、組織としていかに基礎体力をつけていくか、実行力を担保していくか、NPOセクターに投げかけられた課題であると同時に、“新しい時代の公”として、住民も“公”を担う社会づくりを進める上で、個人の能力を最大限活用すると共に、一人ひとりの能力に頼りきらない仕組みづくりが必要であることを痛感させる。

そのようなNPOの状態を受け止め、今回、行政は柔軟に対応している。加えて、研究会を通じて事業途中での他団体への業務の分担が可能となったことは、行政が平成17年度に準備した研究会が、セーフティーネットとして働いたことを物語っており、取り組む機関・団体がいない新しい行政課題にどう対応していくか、一つの事例を提供しているように思える。

ニートサポート事業を一括して民間委託するのではなく、関係者間で話し合うテーブルを別途用意した上で、委託事業を細分化することにより、規模の大きい組織にとっては物足りなさを感じるかもしれないが、比較的規模の小さいNPOでも特性を活かして受託しやすい枠組みとなっているのではないかと考える。それは、支援の裾野を広げていくという行政のねらいにも合致する。

しかし、上記について、“行政の視点に立てば”ということであり、 の事業を担うNPOは、業務委託された内容と自ら提案した“協働事業”とのギャップに得心できぬまま、事業が進んでいるように感じている。 の事業に関しては、コンペで選定されたNPOは業務としてとらえ、予算・役割分担は二者間で納得できており、情報共有も特に問題を感じさせない。コンペで業務（仕事）として受託したパートナーと自ら立案したプランを“協働事業”として提案したパートナーに、大きく意識の違いがあることは、“協働”と言う場合の契約の難しさを感じさせ、業務委託以前（事業開始前）に

所期の目的を達するための連携の方法が、当事者同士で充分検討されたかという点につき、それら当初の説明やコミュニケーションの不足が現在でも尾を引いているように感じられる。だが、それは行政だけが責められるものではなく、NPOも事業の主体者として、行政側に不足が感じられれば、実施途中であっても確認していく必要があり、当事者であるNPOも“私たちがからのアプローチが不足していた”と自省している。

の事業に関しては、行政事業の予算と期間の枠を知り、通常の“業務委託”よりも時間や手間といったコスト負担が出やすい“協働”ということを理解しているはずのNPOに、“協働事業提案”という仕組みへの幻滅が感じられ、NPOの“協働”にかける期待が大き過ぎたといえればそれまでであるが、“協働事業提案”事業に関して、採択＝即事業実施を担保するものではなく、事業化への話し合いの場という設定が、提案を行うNPO、提案を受ける行政部署、双方で了解できているか、両者間の確認に不足はないか、行政とNPOとの間に立つ存在として、事業を進めるサポートだけでなく、時には話し合いが未熟なまま進んでいかにないように留める役割をも必要としているように思う。

ニートサポート事業が全体として、若者支援のネットワークづくりに収斂することを目標としているのであれば、個々の事業に関して一時困惑や混乱が見られたとしても、長期的な視野に立てば、不測の事態がかえって協力関係を強化することもあり、事業途中での判断は控えるべきであろう。

ふりかえり会議において、事業に主体的に関わる関係者それぞれがどのように事業をとらえているか確認、共有できたという意見をいただいております、今後の事業の伸展に活かしていただきたいと思う。

4. 活動領域について

(資源配分と責任分担の視点から)

現状の活動領域	目指すべき活動領域
B 2	のネットワークづくりのプロセスはB 1 それ以外はB 3

公の活動領域の考え方

Aの領域：行政だけで担っている領域

Bの領域：県民と行政が共に担っている領域

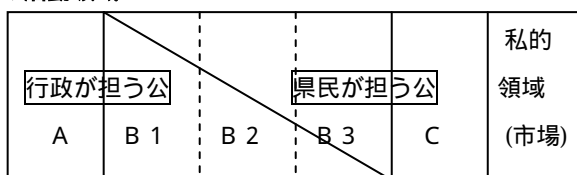
B 1：行政が主となり県民が参加参画協力する領域

B 2：県民と行政がそれぞれ役割分担する領域

B 3：県民が主となり行政が支援している領域

Cの領域：県民だけで担っている領域

公の活動領域



新規分野でのネットワークづくりという点では、行政は、特定の民間団体・組織よりも情報を多く持ち、一般に「公」と認められた存在として信用度も高いため、社会に広く呼びかける力が期待でき、ネットワークをつくるまでのプロセスは行政が主導的役割を果たすことが効果的ではないかと考えます。ある程度、ネットワークや取り組みの担い手が現れれば、その他の社会的課題と同様に、予算措置を含む制度化、仕組みづくりの部分行政が担い、具体的な事業は民間で行う領域であろうと思います。

行政と県民の分担ということとあわせて、今まで、幼児、子ども、青少年という年齢枠で進められていた行政施策の枠に収まりきらない新しい社会的課題として、勤労・雇用支援室だけが担うのではなく、次世代の育成・支援という観点に立ち、行政内部の横断的なサポートの仕組みを検討していただきたい領域です。

5. 行政担当課（室）からのコメント

生活部勤労・雇用支援室	室長	大西 春暢	記入者	福島 頼子
<p>【ふりかえり会議をやって気づいた点、今後の展開等】</p> <p>委託事業と協働との関係について、行政の側としてもNPOの側としても整理できない部分があったが、このようにふりかえり会議を持つことで、今後、県として協働を進めるうえで解決していくべき課題であること明らかになったことが良かったと思います。また、若年無業者のような新しい地域の課題については、行政のみでは解決できるものではなく、協働を進めるべきものであると考えますが、やはり、コーディネーターから指摘のあったとおり、行政として恣意的に誘導するのではなく、遠慮するのではなく、メンバーの一員として発言をしていくことが必要であり、そのためにもこのように定期的に第3者のコーディネートによりふりかえり会議を開催することは効果的であると感じました。</p> <p>来年度以降は、ネットワークとしての協働がスタートするため、ネットワーク参加団体全体がこのようにふりかえり会議を持ち、しくみや役割分担の状況などを確認していくことが必要であると考えます。</p>				
生活部NPO室	室長	若林千枝子	記入者	堀木 俊哉
<p>【ふりかえり会議をやって気づいた点、今後の展開等】</p> <p>県としては前年度に実施された勉強会的な取り組みから、さらに一歩進める形で協働事業が行われたことで、NPO、関係機関、専門の相談機関がゆるやかに連携する三重県独自の仕組みができたことが大きな成果であったといえます。</p> <p>NPO室において責任を持つべき協働事業のファシリテーションの部分と、他の部局やNPO側が責任を持つべき事業実施の部分とが、全体としてひとつの事業としてまとまりがあった半面、責任分担が分かりにくくなった面があり、今後の連携を進める上での課題と考えています。</p> <p>行政のタテ割り組織がそのまま運営される従来型の行政のありかたに比べ、NPOと連携し新しい課題に気づくことの重要性と、行政内部のタテ割りを越えたヨコの連携により、課題を共有し資源を出し合うことが、地域課題の解決に向けた取り組みにおいていかに有効であるのかを実感することができました。</p>				

6. 事業パートナーからのコメント

NPO寺子屋プロジェクト	代表	井上淳之典	記入者	井上淳之典
<p>【ふりかえり会議をやって気づいた点、今後の展開等】</p> <p>今回の事業は、協働事業の企画やパートナーを募集する時点で、行政側が既に予算化した事業を含んだ内容をもっていったという点で、協働事業提案事業の枠組みで実施された事業として、過去になかったパターンであったと思います。そのために、協働事業を具体的に事業として組み立てていくプロセスと、若者就労支援研究会という多くの人が参加する場を運営していくプロセスとを絡ませ、折り合いをつけ、合意をとりながら意志決定していく部分が難しかったと感じています。そうした課題に手探りで取り組んできた部分が、結果的に必要のない遠慮や思いこみを生んでいたようです。</p> <p>NPO室と勤労・雇用支援室という複数の部署と契約し進めてきたことから、事業を2つに分割して考えてしまうところがあったのですが、ふりかえり会議の場で意見交換する中で、契約上は縦割りでも事業そのものは1つである、ということに気づきました。また、目の前の事業を行っていくことに追われ、この事業の本来の主旨である「協働事業をインキュベートする場づくり」という点が疎かになっていたのではないかと重要な気づきも頂きました。</p> <p>今年度事業はあと3ヶ月しかありませんが、今年度中の達成目標を明確にし、この会議での気づきをふまえて精一杯やりたいと思います。</p>				
(特非)地域開発研究機構	代表	理事長 児玉克哉	記入者	佐々木司郎
<p>【ふりかえり会議をやって気づいた点、今後の展開等】</p> <p>これほどまでに研究会によって、行政やNPO、支援団体とのつながりが広まり、情報共有が密に行われ、効果的に事業を進化させることができることは予想していなかった。おしごと広場みえ、若者就業サポートステーション・みえ、日本産業カウンセラー協会三重支部の方々については、就労体験プログラムの運営に関するアドバイスだけではなく、プログラム参加者個々へのサポートもしていただいた。参加者にとっては大変こころ強いものであったと思う。これだけの強い結束力を持った「協働」を感じて、ニートと呼ばれている人たちも勇気づけられたのではないかと。引きこもり状態であった人が、おしごと広場に来るようになったり、就職を少し諦めていた人が再び就職面接に行ったりするようになったことは、その結果でもあると思う。また、多くの民間事業所に就労体験者の受け入れ先として登録していただいたことについては活動領域の変化の素晴らしい一部分であったと思う。大変手厚くこの事業をサポートして下さった事業所の経営者、運営者、従業員の方々には感謝の気持ちでいっぱいである。次年度もこのような体制が若年無業者のために維持されることを望む。</p>				