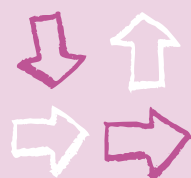


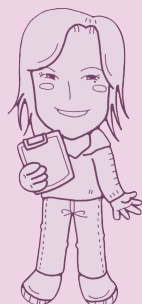
## CHAPTER 5

### 組織連携のあり方



# 他の団体と連携して、 活動の可能性を広げる

「スケールメリット」という言葉をご存知ですか？  
小さな規模よりも大きな規模の方に利点があるということです。  
全てに当てはまる言葉ではありませんが、  
限られた地域で活動する小規模な組織では、  
それゆえに上手く課題解決ができないこともあります。  
そんな時、他の団体と連携して効果をあげることができれば、  
活動の可能性は広がります。  
組織間の連携の「ヒント探し」を体験してください。



新田 英理子

特定非営利活動法人 日本NPOセンター  
企画主任

# 1 なぜ連携するのか

## ～連携に依存しない組織になる～

### 連携の意味

近年、NPOと企業との連携、NPOと行政との連携といったことが話題になるようになってきました。これは、社会課題が複雑化し、解決方法が多様化するという社会の変化がひとつの要因であることは言うまでもありません。従来であれば、行政や企業だけで解決できていた問題に対して、NPOのもつ特性を加味することによって、より有効に課題解決をしようという例が数多く見られるようになってきた、ということではないでしょうか。

とはいえ、その方法は確立されているわけではなく、連携のあり方やその方法についてまだまだ課題が多いのが現状です。試行錯誤の中からお互いにとって、また社会にとってのより良い方法を見なければならぬ時期だといえます。

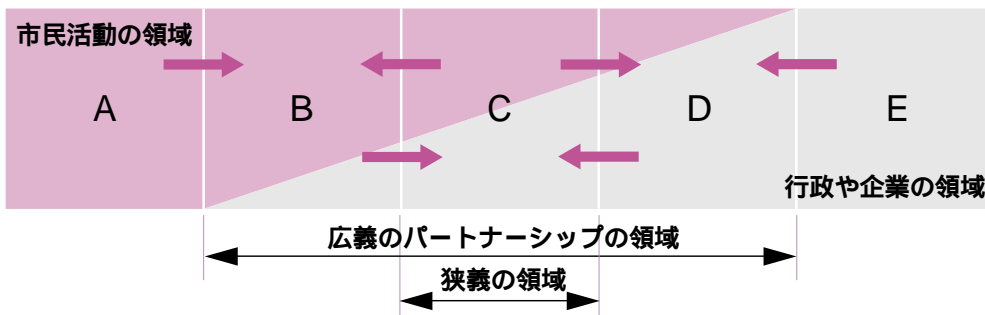
### 自らの組織のあり方をまず確認する

単に「連携」といっても、一緒に物事を進めるだけでは、反対にさまざまなトラブルがおこる可能性もあります。例えば、自らの目標を達成するために連携したが、相手の思惑と違っていたために達成できなかった、先方に振り回されただけで終わった、など、協働事業を行なっても、依存になってしまうか、取り込まれてしまい本来の協働の意味を失ってしまうかもしれません。それなら、連携しないほうがよかったのに・・・となりかねません。

ここで、確認しておきたいのは、他団体と連携・協働すること自体は、決して悪いことではないが、自らの団体の独立性や強みをきちんと把握し、共同事業を行なうだけの力量があるかどうかを冷静に組織として判断できる団体となるように、力をつけることが大切です。そのような能力がないにもかかわらず、「まずは、協働から」という状態になると、その目的とは違った本末転倒な結末をむかえてしまいます。協働ありきの団体は問題だということ。そして、その問題を解決するためには、NPO側は、同時に、協働によって利益を受けるはずの受益者(市民一人ひとり)にどのような影響をもたらすことになるのかも考慮しておくことが重要です。

次に、連携・協働とひとことで言っても、そのスタイルはさまざまであるという理解が必要です。とはいえ、多様であればあるほど混乱しがちです。そこで、下記の図を参考に、現在取り組んでいる事業、これから取り組もうとしている事業はどの位置に据えるかを確認しておくことが大切です。

NPOと行政や企業とのさまざまな関係の概念図



- A, E: パートナーシップに頼らない独自の活動領域
- B: NPOが行う事業に対して、行政や企業が支援をする領域(後援、広報掲載、助成)
- C: 事業の実施にあたり、NPOと行政や企業が対等に協力し合って実施する領域(共催)
- D: 行政や企業が行う事業を、NPOが請け負って行う領域(委託)  
委託事業の考え方の整理が必要。 Cの領域について検討することが重要



出典:『時代が動くとき』山岡義典(日本NPOセンター副代表理事)より



## あなたの組織は協働のスタートラインに立っていますか

まず次のチェックシートで、協働のスタートラインに立っているか、チェックしてみましょう。

|           |   |
|-----------|---|
| 1. 自己の確立  | 自分たちの団体の特性を理解し、冷静に自分たちの団体の立場や状況を自身で理解し確認することができていますか。 |
| 2. 相互の理解  | 協働の相手となる組織について、立場や状況の理解をしていますか。                       |
| 3. 対等な関係  | 依存や責任の押し付けのない、対等な立場で課題の解決ができていますか。対等に調整し合うことができていますか。 |
| 4. 目標の明確化 | 自分たちの団体の目標。相手の目標。両方の目標。その3つの目標を明確にし、理解していますか。         |
| 5. 相互の透明性 | 双方の関係が透明であるために、情報公開がお互いにきちんとなされていますか。                 |
| 6. 自己の改革  | 条件を満たし、目標を達成するために、自分自身も変わる柔軟性を持っていますか。                |
| 7. 関係の時限性 | 目標を持って活動に取り組み、達成すればその関係を打ち切ることができますか。                 |
| 8. 相互の評価  | 互いに活動の評価を行っていますか。                                     |

### 行政との協働のルールや評価などの(こぼれ)話

最近ではNPOと行政の協働をよりスムーズかつ効果的に進めていくために、各自治体でその地域性に合わせたルールを作成し、それに沿って事業を進めるところも出てきています。また、協働によって進めた事業の評価を行い、課題などを解決してより良い協働を進める試みも始まっています。

もちろん、これらのルールや仕組みづくりは、両者の協働によって行われているところも多く、双方の思いが活かされたものになっているはずですが。皆さんの団体で協働を進めようと考えている場合は、これらの情報を事前に入手して学習しておく良いでしょう。また、時代の変化とともにこれらのルールや仕組みを変更させていくことも忘れないようにしましょう。

## 2 協働して向かうべき道

### ～組織の強みと弱みを知る～

#### 地域における団体のポジショニング

地域に根ざした活動を進めていくためには、行政や企業との連携もさることながら、同じ地域で活動を行うNPOや地縁組織などとの連携も重要です。地域ニーズに十分対応していくためには、活動分野や対象を限定して活動を行うだけでなく、地域全体を捉えた志向性と具体的な活動が必要です。それらを効率的に進めるためには同じNPOとの連携は欠かせないものです。

具体的にNPO間の連携を進めていく際には、まず、自分たちの団体の現状や地域における位置づけなどの特性を見極めることが大切です。さらに、その上で連携する相手団体の特徴を十分に把握しておかないと成果が上がらないことは容易に想像が出来ます。そこで、右のページのように、団体の違いを比較するための軸を2本設定して、自分たちの団体の位置と、他団体の位置を書いてみることで、それぞれの団体の違いや立ち位置が明確になります。このような方法は「ポジショニングマップ」と呼ばれ、企業のマーケティングなどでよく使われる方法です。地域や活動内容の違いにより、それぞれの軸を自由に設定してやってみてください。

#### 「強み」と「弱み」について考える

自分たちの団体の地域におけるポジショニングが明確になると同時に、自分たちの団体の「強み」や「弱み」が見えてきます。

例えば、自分の団体は環境問題に取り組む団体で、川の水質調査を5年前から定期的に行なっているとします。同じ活動地域に環境問題に取り組む団体が複数あっても、水質調査を行なっているのは、自分の団体だけだとすれば「強み」になります。また、メンバーには明るく元気な人が多く、イベントを行なうとボランティアがいつも100人集まるとすると、それも「強み」でしょう。

逆に、海外支援を行なっていて、10年前にその国を支援していたのは、自分たちだけだったのが、今は5つ出来ており、支援者の数が半減したとなると「弱み」ですし、また、毎回イベントにも同じメンバーしか集まらず世代交代が出来ていない(本当はしたいのに)となると、それも「弱み」となります。このように、さまざまな視点から団体を客観的に見つめなおしていただくことが大切です。併せて相手の団体の「強み」や「弱み」についても分析してみましょう。

#### 組織力をつけるために

このように、他団体との違いを簡単な方法で比較することにより、誰もが団体ごとの特徴の違いや、それぞれの「強み」「弱み」をひと目で確認することができます。このような方法を活用することで、団体内部での情報を共有するのも簡単になり、団体に新しいメンバーが入ってきた時に団体の位置づけを確認したり、新しいことに挑戦する際に団体のミッションや方向性を確認したりする方法としても活用することが出来ます。

より良い連携を進めていくためには、まず、自らの団体の力量を十分につけ、相手との力のバランスを対等に保てる環境を整備することも必要です。

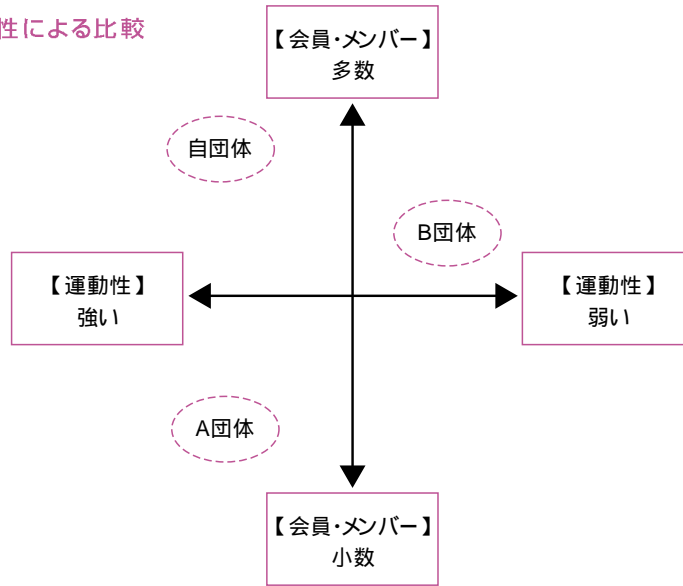




団体のポジショニングマップを作ってみましょう

あなたの団体の地域の中での位置づけを見つめるために、2本の軸を設定して、ポジショニングマップをつくってみよう。

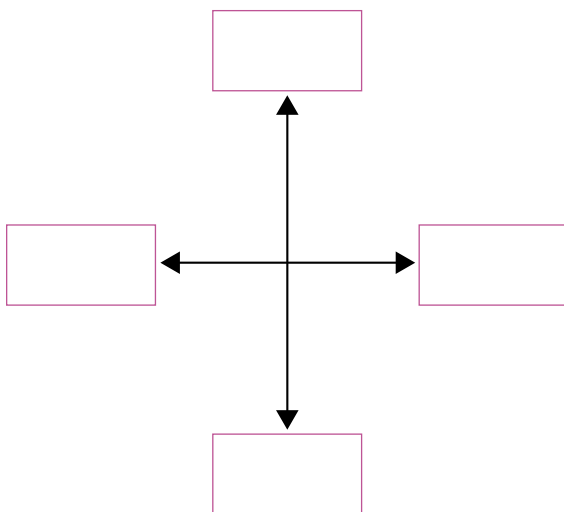
【例】会員構成と運動性による比較



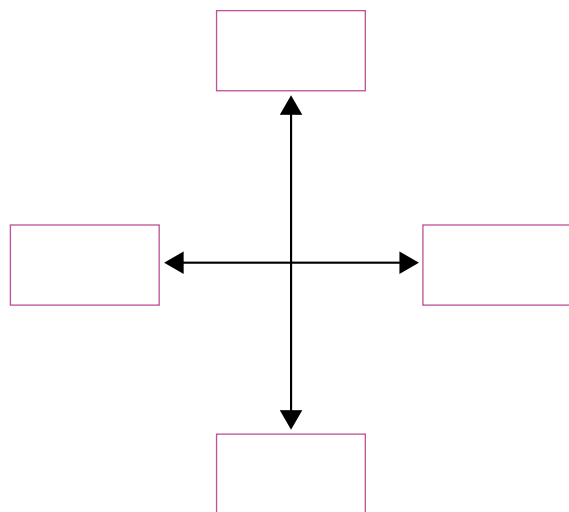
【軸の例】

(会員構造) 多い⇔少ない (予算規模) 大きい⇔小さい (組織風土) オープン⇔クローズド  
 (活動エリア) 広域型⇔地域密着型 (事業形態) サービス提供型⇔政策提言型、等々…。

活動エリアと事業規模の比較



知名度と の比較



# 3 組織連携の進め方

## ～プロセスを重視する～

### 効果的な連携を上手に進めていくために

他の組織との連携スタイルの多様性や自団体の地域のポジショニングが確認できれば、次に、より良い連携を進めるための方法を考える必要があります。お互いの思いを活かしつつ、また受益者にとっても良い、そのような連携による活動を創り出していくためには、一定のルールが必要となります。と同時にそのルールに沿って、次のように事業を進める方法(プロセス)が重要です。

連携して事業を行う場合、事業の「計画(Plan)」「実施(Do)」「評価(Check)」「改善(Act)」のすべての工程において双方の意見や行動が反映されないと上手い連携ができない場合が多く見受けられます。例えば、事業計画については、どちらか一方の思いが強いと実施段階において不満が残ったり、実施についてはどちらか一方だけが担えば、評価の段階でその評価内容は違いトラブルが起きたりします。また、改善案についても双方の合意がないと計画に反映することが難しくなります。

このように、一つ一つの工程において合意するプロセスを経る努力を惜しまないようにしないと摩擦の元になり連携は上手いきません。連携のあり方全体を評価する場合には、このプロセスの評価をすることが大切です。

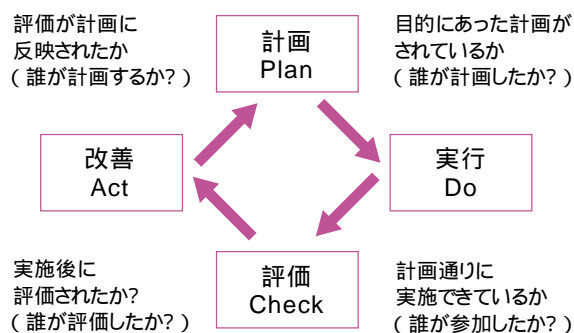
### 団体として、中・長期展望を持つ(社会の変化を予測し、団体、事業の方向性を見据える)

また、より上手い連携を進めるには、団体としてどのような「何をしたいのか」「なぜ、事業連携するのか」「いつまでするのか」など、先の目標を決めておくことが大切です。そうしなければ、せっかく連携事業を進めても、その当初の目標であるミッションを見失ったり、連携することが目的化したりする場合があります。最終的には社会や地域にとって、また、受益者にとって良い結果がもたらされるものにするために、団体としての中・長期の展望を明確にしておく必要があります。その展望を基に連携を進めていくことをお勧めします。

さらに、中・長期の展望を持つためには、社会の変化についても十分に考慮しておくことが大切です。そのためには、先にご紹介したポジショニングマップなども活用して目に見える資料を準備して団体内部で話し合うと良いと思います。

### つながっていくためのプロセスの重要性と対話の重要性

いずれにしても、日々の活動を行なう中で、他の組織とも連携して社会課題を解決していこうと考えた場合に、相手の団体へのアプローチの方法がわからないという声を多く聞きます。それぞれの相手に対するアプローチの方法を簡単にまとめましたので、団体のおかれている状況と照らし合わせて見てください。





## 連携・協働の出会いのプロセスとパターン

他の組織とどのように出会い、連携・協働を進めるきっかけをつくるのか。企業、行政、地縁組織に分けてみました。あなたに合った出会いの方法を見つけてみてください。

### ■相手が企業の場合

|           |   |
|-----------|---|
| 参加する      | NPO支援センター等が開催する、企業を対象としたプログラム(名刺交換会や学習会など)に積極的に参加する   |
| 調べる       | 企業のホームページやCSRレポートなどで、協働したい企業の社会貢献活動の方針や過去の活動事例などを調べる  |
| 事業公募に応募する | 企業の社会貢献活動の一貫として行なわれている助成事業などに積極的に応募する。または、資料を取り寄せる  |
| 出会う       | 面談を申し込み、具体的な提案書を持って訪問する<br><b>&lt;ポイント&gt;</b> 自分たちの提案を話すだけでなく、どのような社会課題の解決が出来るのか明確に説明と同時に、相手の企業のメリットになることについても提案できるようにしておく |

### ■相手が行政の場合

|           |  |
|-----------|--|
| 参加する      | NPO支援センター等が開催する、行政職員を対象としたプログラム(名刺交換会や学習会など)に積極的に参加する                                      |
| 調べる       | ホームページなどで、地域づくり総合計画、協働の指針や施策など、協働したい行政のNPO施策や地域施策などを調べる                                    |
| 参画する      | さまざまな施策策定のための外部委員の公募などに、積極的にアプローチして、公募委員をはじめとする行政事業に参画する                                   |
| 事業公募に応募する | 協働事業の公募に応募する<br><b>&lt;ポイント&gt;</b> 実施したい提案に対する事業年度や費用、役割の分担はどのように決定されるのかをあらかじめきちんと調べておく   |
| 出会う       | 面談を申し込み、具体的な提案書を持って訪問する<br><b>&lt;ポイント&gt;</b> 自分たちの提案が、地域施策にとって、どのような社会課題の解決が出来るのか明確に説明する |

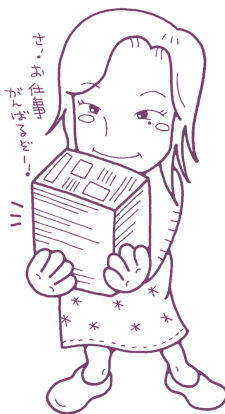
### ■相手が地縁組織の場合

|      |   |
|------|---|
| 参加する | 地縁組織(町内会、老人会、婦人会)などが実施している行事などに参加することにより、地域のキーパーソンを見つける<br><b>&lt;ポイント&gt;</b> 一方的な発言や提案をせずに、先方の考えなども知る |
| 話を聞く | できるだけ多くの関係者から話を聞き、課題や問題などを聞く  |
| 出会う  | 面談を申し込み、具体的な提案書を持って訪問する<br><b>&lt;ポイント&gt;</b> 自分たちの提案が、地域での生活においてどのような効果のある影響を及ぼし、社会課題の解決が出来るのか明確に説明する |

## 新田 英理子 (にった えりこ)

特定 非営 利活動法人 日本NPOセンター  
企画 主任

京都精華大学人文学部卒業後、印刷会社の社員教育部を経て、1996年9月に退社。環境NPOなどでの嘱託スタッフやボランティアを経験後、1998年4月より日本NPOセンターの職員となる。センターでは、主に交流・研修事業を担当し、NPO向けの講座や、NPO支援センターのスタッフ研修などの企画・運営を行っている



### 日本NPOセンター

〒100-0004 千代田区大手町2-2-1

新大手町ビル245

TEL 03-3510-0855 FAX 03-3510-0856

URL <http://www.jnpoc.ne.jp/>

E-mail [jncenter@jnpoc.ne.jp](mailto:jncenter@jnpoc.ne.jp)



**設立の経緯**：幅広く分野や地域を越えたNPO(民間非営利組織)の基盤強化を図り、企業や政府、地方公共団体との対等のパートナーシップを確立することを目指し、1995年末から各地域、各分野の関係者と協議を重ね、1996年11月に設立。

**目的**：この法人は、新しい市民社会の実現に寄与することを理念とし、分野や地域を越えた民間非営利組織(NPO)の活動基盤の強化と、それらと企業および政府・地方公共団体とのパートナーシップの確立を図ることを目的とする。