

# 協働推進マニュアル

平成19年3月

岩 手 県

## は じ め に

県では、平成10年3月に制定した「社会貢献活動の支援に関する条例」及び平成11年3月に策定した「社会貢献活動の支援に関する指針」に基づき、幅広い県民の参画に支えられた社会の実現を目指し、社会貢献活動が社会に定着するための環境整備に努めてきました。

また、平成15年3月には「NPOとの協働に向けて～NPOとの協働を進めるためのガイドライン～」を策定して、自立的に活動しているNPOと県との協働を推進してきました。平成15年度から17年度までの3年間は集中支援期間として、NPOの育成支援及び県とNPOとの協働の推進に取り組んできました。

このような取組みの結果、認証NPO法人数は平成18年12月末で279となり、県とNPOとの協働事業数も年々増加しています。しかしながら、NPO活動に参加する県民が限られている、ほとんどの協働事業が県とNPO法人との協働で協働相手の広がりが無い、県主導でNPOの意見や企画が活かされていない、評価が行われていないなどの課題も明らかになってきました。

一方、本県では町内会や自治会などの地域の人々で構成する地縁組織が、地域課題の解決に積極的に取り組んでいる実態があり、いくつかの市町村や県の一部の事業では地縁組織との協働も行われています。また、企業も様々な社会貢献活動を展開しているなど、多様な主体との協働の環境が整ってきました。

このように、今後は多様な主体との対等な立場での協働により、相乗効果の発揮と住民の地域課題解決力としての「住民自治力」の向上を図るため、今後の協働を推進する手引書として「協働推進マニュアル」を作成しました。このマニュアルは、主として県職員の手引書として作成したのですが、広く協働に取り組む方々にも参考にしていただくため、可能な限り市町村や地縁組織の視点も加えています。

また、このマニュアルは、より多くの皆様に利用していただけるよう、その活用状況をNPO・国際課で毎年点検し、その結果に基づいて、必要に応じて内容の見直しを行います。

平成19年3月

岩手県地域振興部

# 目 次

第1編 協働を理解する	5
1 NPO、市民活動とは	5
1-1 社会環境の変化	5
1-2 NPOの台頭	5
1-3 NPO、市民活動を理解する	6
1-4 県の施策の方向	7
2 協働の理解	8
2-1 協働とは	8
2-2 協働の必要性	8
2-3 協働の意義	8
2-4 協働の原則	8
2-5 協働の種類	9
2-6 協働の領域	10
2-7 協働の主体の特性	11
協働の形態（方法）	13
1 委託	15
2 補助・助成	17
3 事業協力	18
4 実行委員会・共催	18
5 後援	19
第2編 協働を実践する	21
1 協働を始める前に	21
1-1 現状の把握	21
1-2 事業の検討	22
1-3 手法の検討	22
1-4 事業計画書の作成、予算の積算	24
1-5 協働相手の選定	25
2 協働を始める	32
2-1 協働相手に関する相互理解	32

2 - 2	協議・検討.....	32
2 - 3	協議内容の確認・合意.....	33
2 - 4	情報公開.....	33
3	協働に取り組む.....	34
3 - 1	進捗状況の管理.....	34
3 - 2	情報交換.....	34
3 - 3	事業計画の見直し.....	34
3 - 4	記録の作成.....	35
3 - 5	トラブル対応.....	35
第3編	協働を評価する.....	36
1	協働事業の評価.....	36
2	協働事業の見直し.....	36
2 - 1	協働事業を見直す.....	36
2 - 2	公表・情報公開.....	36
3	県の協働事業の評価.....	37

参考文献

- ・公務員のためのNPO読本（仙台NPO研究会編、ぎょうせい）
- ・NPOと行政の協働の手引き（新川達郎監修 「NPOと行政の協働の手引き」編集委員会編、大阪ボランティア協会）
- ・行政とNPOの協働マニュアル（宮城県）
- ・社会貢献活動団体との協働マニュアル（東京都）
- ・千葉県パートナーシップマニュアル（千葉県）
- ・仙台協働本（仙台市）
- ・地方自治体とNPO等との協働推進に関する調査（総務省自治行政局地域振興課）

ほか

# 第1編 協働を理解する

## 1 NPO、市民活動とは

協働を理解するには、まず、NPOや市民活動を理解することが必要です。

### 1-1 社会環境の変化

私たちの社会環境は、少子化の進行に伴い本格的で継続的な人口の減少、加速化している経済のグローバル化、地方分権型社会の形成に向けた改革の推進、厳しい財政状況など、大きく変化しています。

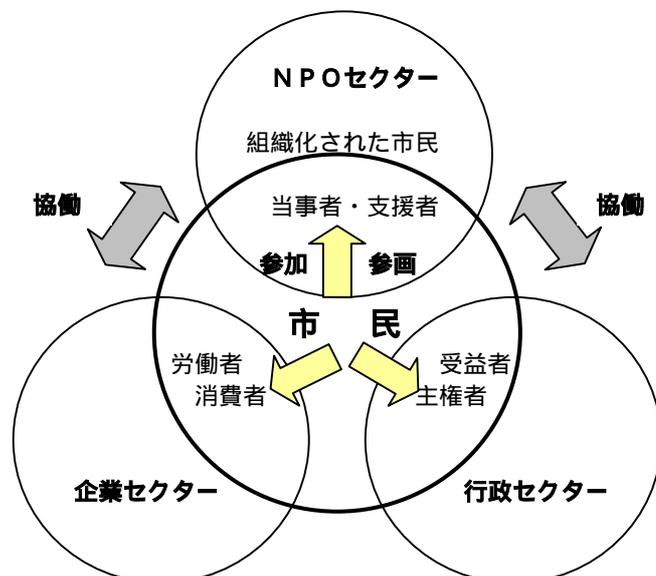
このような変化の中であって、住民の価値観は多様化、個別化しており、それに伴い公共サービスに対する住民のニーズも多様化し、ニーズに応じたきめ細かな公共サービスの提供が求められています。

また、住民自らがさまざまな課題の解決に取り組む機運が高まってきており、具体的な活動が展開されるようになってきています。

### 1-2 NPOの台頭

これまで、私たちは、公共サービスの提供主体は行政であると考えてきました。しかし、最近では、新たな公共サービスの担い手として、NPOが注目されています。NPOは、行政セクター、企業セクターに次ぐ、新たなセクターとされ、民間でありながら公共サービスを提供する団体です。

NPOは、自らの社会的使命（ミッション）に基づいて、様々な活動を自主的・自発的に行っており、様々な特性を備えています。行政や企業が十分対応しきれなかったニーズへの迅速・柔軟な対応、地縁組織と連携した地域課題への対応による地域コミュニティの活性化、市民活動への参加の受け皿など、NPOはこれからの社会を支える役割が期待されています。



出典：加藤哲夫氏（せんだいみやぎNPOセンター）の作図を一部加工

### 1 - 3 NPO、市民活動を理解する

NPO (Nonprofit Organization) とは、直訳すると“非営利組織”であり、一般的には公益的な活動を自主的・自発的に行う民間団体を指しますが、その範囲は狭義から広義まで、様々な使われ方をしています。平成12年版国民生活白書（経済企画庁編）では、下の図のような範囲が示されています。

市民活動とは、市民による自発的な問題解決行動であり、身近な問題、住んでいる地域の問題、関心のあることについて、よい方向に持っていかうとする活動です。NPOは市民活動を行う組織（団体）を指す言葉であり、そのうち「特定非営利活動促進法」に基づく認証を受けて登記した団体が、特定非営利活動法人（NPO法人）です。NPO法人は、NPOの一部です。

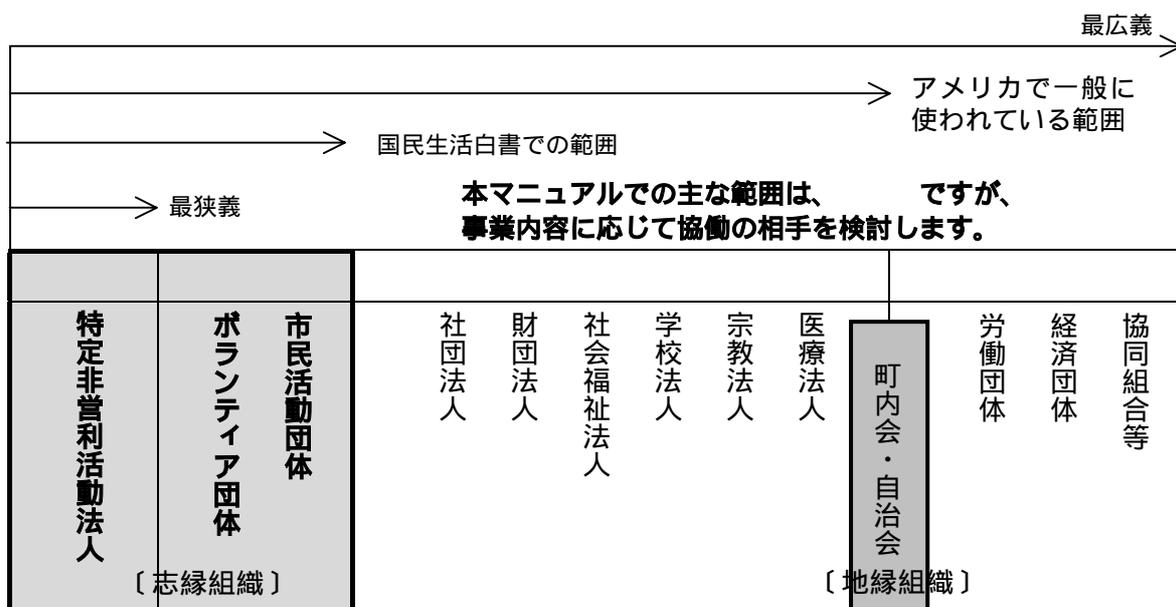
このマニュアルでは、協働の相手となるNPOとして、目的を共有する人々で構成する志縁組織と一定の地域内の人々で構成する地縁組織を含めて考えています。

岩手県においては協働の対象として地縁組織も重要です。

#### 地縁組織と志縁組織

「地縁組織」は、町内会、自治会など、ある一定の地理的範囲に住む住民が相互扶助や自治的な活動を行う組織のことを言うのに対して、ある特定の目的を達成しようとする人々で組織するNPOを、志でつながる団体という意味で、「志縁組織」と言う場合があります。

「地縁組織」が農業用施設や道路の維持管理を協働で行ったり、防災関係の事業では「地縁組織」と「志縁組織」が連携する例が出てくるなど、「地縁組織」との協働が重要になってきています。



参考：平成12年版「国民生活白書」（経済企画庁編）

## 1 - 4 県の施策の方向

県では、県民参画と協働による自立する地域社会の形成に向けて、「社会貢献活動の支援に関する条例」(平成10年3月制定)に基づき、NPO活動が広範かつ円滑に行われるよう支援を行うとともに、県とNPOとの協働を推進してきました。

これまでは、前頁の 特定非営利活動法人(NPO法人)及び ボランティア団体・市民活動団体を中心に協働を推進して来ましたが、今後は、町内会・自治会や企業なども含めた広い団体から、住民にとってよりよいサービスを提供できる方法は何かという視点で、最もふさわしい協働の相手を選定して、協働を実施していきます。

### NPOに関する疑問

#### 【その1】 NPOの『非営利』=『無償』？

NPOの非営利の意味を、『無償』と考えている人もいますが、それは誤解です。NPOにおける非営利とは、活動に伴う利益(剰余金)を社員(構成員)に分配しないことを意味しています。剰余金は、分配しないで、団体の次の活動に当てるという意味です。従って、民間の非営利団体がその活動として有償でサービスを提供したり、有給のスタッフを雇用したりすることは、活動を継続するために一般的に行われています。

NPOだから無償でよいという考え方は改めましょう。

#### 【その2】 NPO法人の認証=お墨付きを与えた？

NPO法人の認証は所轄庁が行いますが、所定の要件を満たしていれば認証されるものです。認証に当たっての審査は、所定の要件を満たしているかどうかを形式的に審査するものであり、認証が法人の活動に「お墨付き」を与えるものではありません。

また、法人格の有無が団体の活動の優劣を示すものではありません。

公開されている情報などをもとにして、団体がどの程度信用できるかを住民一人ひとりが判断することが求められています。

#### 【その3】 NPOとボランティアの違いは？

NPOとボランティアは自らの意思で社会に貢献しようとすることは同じですが、NPOは組織化され組織としての使命(ミッション)が確立されており、たとえ人が替わっても継続的な社会貢献活動が可能です。この点で、ボランティアとNPOは異なっています。端的に言えば、ボランティアは「個人」で、NPOは「組織」です。ボランティアが集まって組織(団体)をつくれれば、その組織はNPOです。

## 2 協働の理解

協働を進めるためには、協働とは何か、なぜ協働が必要かについて理解することが必要です。

### 2 - 1 協働とは

協働とは「共通の問題意識を持つ領域において、それぞれが個別に活動するよりも高い成果を上げるために、お互いの特性を認識し、尊重しあいながら、対等な立場のもとに協力しあう関係」です。(県の「NPOとの協働を進めるためのガイドライン」)

### 2 - 2 協働の必要性

前述の社会環境の変化でも述べたように、行政のみでは、住民の多様化、個別化したニーズに対応した公共サービスを提供していくことは困難です。また、従来行政が行ってきた公共サービスにおいても、本来その業務を行うのにふさわしい主体はどこかが問われています。

また、住民によるさまざまな課題解決の取組みが行われています。このような状況から、行政とは異なる当事者性、専門性、柔軟性などの特性を有するNPOと協働することが求められています。

### 2 - 3 協働の意義

#### **質の高い公共サービスの提供**

政策立案段階から協働を行うことにより、NPOの様々な特性を取り入れ、質の高い、住民ニーズに対応した公共サービスの提供が可能になります。

#### **行政の体質改善を促進**

行政とは異なる特性を持つNPOと協働することにより、刺激を受け行政の質を改善する契機となります。

#### **住民の自主的・自立的に活動する機会の増大**

協働によりNPOの活動領域を広げるとは、NPO活動の活発化につながるとともに、住民の自主的に活動する機会の増大になります。

#### **自立型地域社会の構築**

住民が協働を通じて、よりよい地域づくりを目指して自主的に地域課題の解決に取り組むことは、自治意識や課題解決力を高めることになり、自立型地域社会構築の基礎となります。

### 2 - 4 協働の原則

協働を進める際、文化の違う組織同士が共通の意識をもって取り組むことが重要で、次の点に留意することが必要です。

対等性・自主性の尊重

互いに対等な関係のもとで、相互の自主性を尊重し合う。

相互理解

互いの行動原理や価値観の違いを認め合い、特性（特質）を理解し合う。

相互自立

依存や癒着関係に陥ることなく、互いに自立した関係を築く。

目的・目標の共有

目的（何のために協働するのか）と目標（いつまでにどれだけの成果をあげるのか）を共有する。

役割分担・責任の明確化

互いに果たすべき役割や責任分担を明確にする。

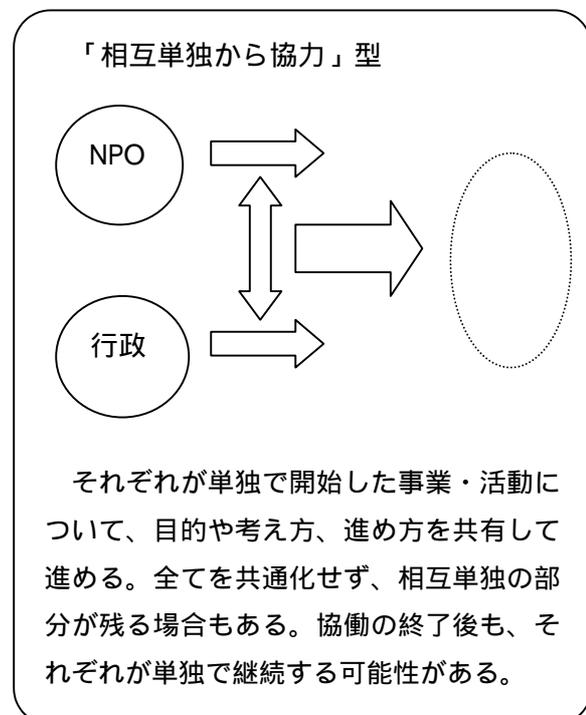
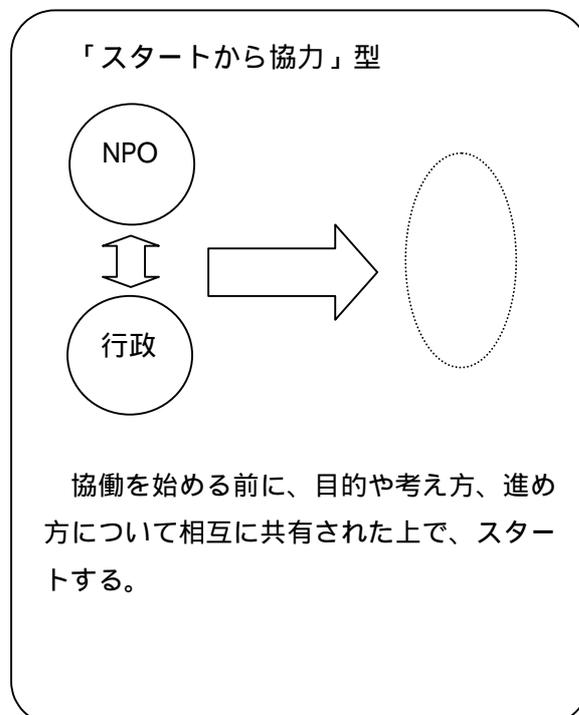
透明性の確保・情報公開

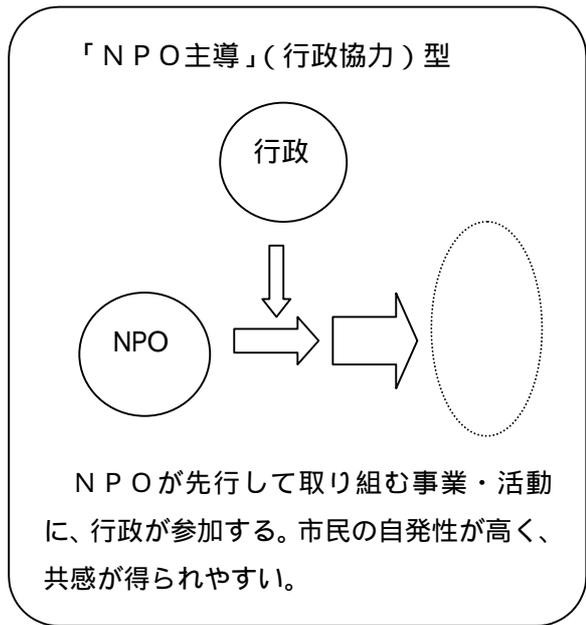
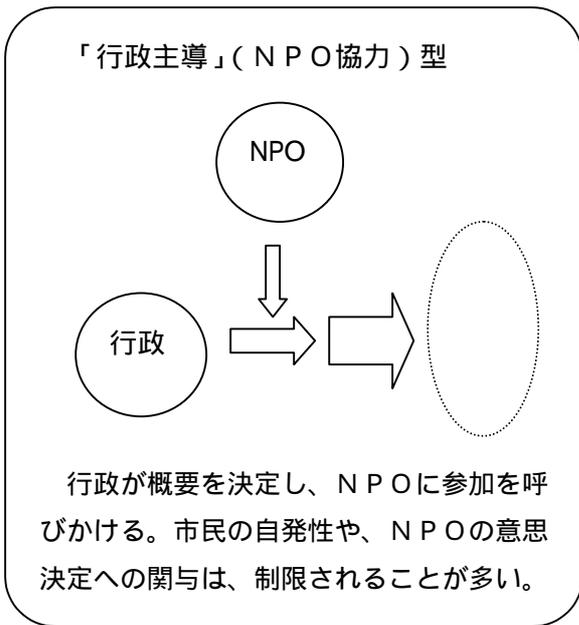
常に公正さと透明性を確保しながら手続きや事業を進め、協働相手や第三者に対して情報の公開を行い、説明責任を果たす。

## 2 - 5 協働の類型

協働にはいろいろな方法がありますが、主な類型は、次のとおりです。これから進めようとする協働がどのタイプなのか認識しておく必要があります。

### 協働が始まる経緯による類型

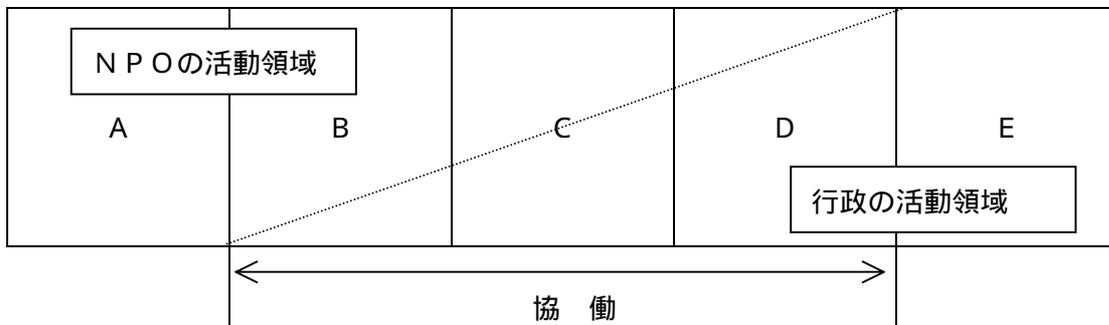




出典：「協働のための企業・自治体からの視点からのNPO評価」調査報告書 (財)地球産業文化研究所 をもとに作成

## 2 - 6 協働の領域

協働が行われる活動領域は、次の図のように考えられます。



出典：山岡義典「時代が動くとき 社会の変革とNPOの可能性」(ぎょうせい)を一部加工

- A : NPOが単独で主体的に活動する領域  
(例) NPOの主催事業
- B : NPOが主体的に活動する事業に行政が協力・支援をする領域  
(例) 補助・助成、後援
- C : NPOと行政がそれぞれの特性をいかして協力する領域  
(例) 実行委員会・協議会、共催、情報交換・情報提供
- D : 行政が主導性を発揮し、事業に市民参加やNPOへの協力を求める領域  
(例) 委託
- E : 行政が単独で責任を持って対応する領域  
(例) 許認可、課税、指導・監督

## 2 - 7 協働の主体の特性

協働の主体である、NPO（志縁組織、地縁組織）行政の主な特性は、次のとおりです。  
協働の目的、内容等に応じて、最もふさわしい主体を選びましょう。

### (1) NPOと行政の機能上の比較

	NPO	行政
行動原理	共感原理 (構成員や支援者の共感する課題に対して活動)	法による支配。公平・平等 (一部のみ利益が偏ることを厳しく禁止)
目標	特定の「ミッション」の実現	「全体」の福祉の向上
効率性	支援者確保などで一定の競争原理が働く。 支援者を得ない範囲で活動を続ける場合、非効率でも存在が可能。	地域内で唯一の存在で競争原理が働きにくい。 全体の合意を得るため決定に時間がかかる。
対象の保障性	組織力がなければ低い (努力する人ほど苦労してしまいがち)	普遍的に高い (厳密な資格要件がある。一部の特権を原則として禁止)
選択性	共感によって多様に成立 (多元的。主体が少ないと、選択性が低い場合もある)	原則的に低い (一地域一窓口。移住以外に選択の余地なし)

出典：NPOと行政の協働の手引き（大阪ボランティア協会）を一部加工

### (2) 志縁組織（有志型NPO）、地縁組織、行政の運営面での比較

	志縁組織	地縁組織	行政
活動領域	特定のテーマに特化 (「この指とまれ」方式、地域課題から離れることもある)	居住地に関わる課題全般 (居住者の共通課題を重視)	少数者の課題も含め、社会問題全般（自治体内の課題すべて）
構成員	有志が参加 (入退会は自由。特定地域住民でなくても参加自由)	全住民参加が建前 (地域住民のみ。退会は可能。組織率が低い場合もある)	全住民 (他自治体への配慮は副次的)
参加姿勢	自発的 (参加は自由)	自発的 (つきあいなど消極的参加もある)	法・規則の下で行動 (個々には自主性を持つ場合も多い)
意思決定	責任を負う人が強い影響力を持つ場合が多い (意見が合わないと独立・分裂も)	可能な限り「全員一致」 (調整的運営が求められる)	過半数以上の賛成 (民主制を重視。議会が決定)

財源	会費、寄付金、事業収入、時に行政補助	自治会費など住民の寄付、行政補助	税金
行動原理	自由・多元・融合	公平・調和・継続	公平・平等・安定

出典：NPOと行政の協働の手引き（大阪ボランティア協会）を一部加工

### 職員もNPOや市民活動に触れよう

#### イベント・活動に参加する

NPOが主催するイベント・講座、ボランティア活動、自治会など地縁組織の活動に参加して見ましょう。活動している方の想い、具体的な活動を直接知ることができます。

イベント・講座が自分の職務と関わりがある場合は、公務としての参加も検討しましょう。

#### NPOの活動に取り組む

公務員もNPOの活動に参加できます。積極的に参加しましょう。会員になることも可能ですが、その活動は、勤務時間外で行なうこととなります。なお、参加に当たっては、職務とNPO等の活動を区別したり、秘密を守る義務（地方公務員法第34条）など、服務上の原則を遵守しなければなりません。

#### 役員への就任、報酬は受けられますか？

NPOの役員になることはできますが、報酬を受け取ることはできません（旅費など活動の実費は可）。報酬を受ける場合は、任命権者の営利企業等従事許可（地方公務員法第38条）が必要です。

## 協働の形態（方法）

協働の形態（方法）には、委託、補助、実行委員会、共催・後援などさまざまな形態があり、事業目的、協働の相手などにより、選択できる形態は変わってきますが、最も適切な形態を選択することが必要です。

また、どのような形態をとるにしても、協働事業を進めるにあたっては協働相手との意見交換、事業の企画への参画が最も重要です。意見交換、事業への参画がなければ、協働とは言えません。

企画への参画については、内部検討段階（事業の検討）からということにこだわらず、事業実施の前の段階や協働の相手が決定してからでも、相手の特徴、能力を活かして企画を深めることが可能であることから、事業計画や内容について協議するなど柔軟に対応しましょう。

### 協働事業を進めるにあたっての基本事項

#### 情報交換・意見交換

行政とNPOが日常的にコミュニケーションを図り、お互いが持っている情報や協働事業に関する意見を交換し、活用し合います。

地域課題や県民ニーズを把握したり、共有するために、協働事業での取り組みの初期の段階で十分に行う必要があります。

普段から意見交換の機会を設けたり、ワークショップ（意見交換を通じて解決方法を見出す参加型の会議手法）やフォーラム（集団的な公開討論）を開催する方法があります。

#### 効果

- ・お互いが持っている情報や意見を交換することで、情報の共有化が図られたり、考え方の共通点や相違点が明確になり、双方の理解の促進につながります。
- ・課題や問題意識を共有することによって、協働に対する意識醸成、協働事業の企画・立案のきっかけとなります。
- ・行政がNPOの専門的な知識や技術、発想に触れることで、施策の立案や見直す場合の参考となります。
- ・日常的なコミュニケーションを行うことで、事業を進めるためのさまざまな情報が得られます。

#### 留意すること

- ・お互いの特性、仕組みなど立場を理解し、尊重しながら、対等な立場で意見交換を行います。
- ・行政は積極的に意見交換の機会をつくり、わかりやすい言葉や方法で行います。
- ・NPOのイベントに参加するなど、NPOの活動に触れるようにします。
- ・定期的な情報交換の場をつくるなど日常的なコミュニケーションの機会を設け、継続的な関係を構築します。ただし、特定のNPOとの関係に偏らないよう、オープンな姿勢、透明性の確保に留意します。

## 政策・企画立案への参画

行政が事業を企画立案する段階で、NPOからの意見や提案を受けて、行政の事業にNPOの特性や能力などを活かします。

各種審議会や委員会、懇談会等に継続的にNPOのメンバーの参加を求める方法、NPOから政策や事業の提案を受ける方法があります。

## 効果

- ・ 審議会等の委員としてのNPOの参加、NPOからの事業提案の受入により、行政の政策形成への県民の参画を促進することができます。
- ・ 県民の多様なニーズに、よりの確に対応し行政サービスの質を向上させることができます。
- ・ 先駆的で地域課題に応じた提案を活かすことにより、新たな行政課題や行政が見落としがちな課題に対応できます。

## 留意すること

- ・ 行政がどのようなプロセスで政策を決定しているか、どの段階でNPOの意見や提案が反映されるかなどについて明確に示します。
- ・ 提案・意見の募集にあたって、参考となる資料や情報を積極的かつわかりやすく提供します。
- ・ NPOからの提案・意見は政策や事業等に反映できるか検討し、反映できない場合は、その理由を説明します。
- ・ 審議会等の委員の選定にあたって、公募枠を設ける等のNPOの参加の機会を確保します。指名により委員を選定する場合は、選定理由を明確にします。
- ・ 会議の運営について、会議資料の事前配付、発言の機会の確保など、参加型の会議運営に配慮します。会議は公開し、会議日程の事前の周知、会議録のホームページ等での公開により、透明性の確保に努めます。
- ・ 審議会だけでなく、懇談会や研究会にもNPOなど多様な主体の参画を求め、行政と違う発想を生かすことに努めます。

## 1 委託

行政が担当すべき分野の事業を、行政にはない優れた特性を持つ第三者に契約により委ねる形態です。

行政が業務を委託する相手方として、NPOは、非営利性や公共性、専門性、先駆性などの優れた特性を有していると言えます。

本来行政が行う事業を委託するものであるため、事業についての最終的な責任と成果は委託者である行政に帰属します。

### 効果

- ・ NPOの当事者性や専門性、先駆性などの特性や能力を取り入れることで、より市民ニーズに合ったサービスや、より成果が高いサービスを提供できます。
- ・ NPOの持つ専門性などが発揮された企画や実施方法が期待できます。
- ・ NPOにとって、使命に合致する事業を展開する機会が増えます。

### 留意すること

- ・ 委託する事業の内容は、NPOの特性や能力が発揮できるようなものであることが大切です。安価な委託先としてNPOを想定することは適当ではありません。
- ・ 協働による委託と外注による委託（経費の節減、事業の効率化を目的）との考え方や進め方の違いを理解することが重要です。 [ 協働と外注の違い p23 ]
- ・ 発注の原則は「競争入札」ですが、NPOの「専門性」や「先駆性」などの特性を活かす方法として「企画提案型」の発注方式が効果的です。 [ 企画提案方式 p28 ]
- ・ 特定の団体の既得権益化につながらないように、随意契約を行う場合は、法令上の根拠、選定方法、選定理由等を明確にします。
- ・ 契約方法、支払方法、契約書、業務仕様書の内容について、お互いに確認します。仕様書の作成に当たっては、行政の下請にならないよう留意し、NPOの自主性が発揮されるよう意見を取り入れるなど工夫します。
- ・ 委託に慣れていないNPOも多いので、委託事業の性格、進め方、役割分担、責任などについて、十分確認します。
- ・ 委託事業の実施状況について随時確認し、疑義が生じた場合、委託者、受託者双方協議の上進めますが、最終的な責任は委託者にあるので、委託者側の判断に従ってもらうことを確認します。
- ・ 委託の責任や成果の帰属は委託者にありますが、受託者にも成果品に対する一定の責任があることをあらかじめ理解してもらいます。
- ・ 委託料の支払いは、原則事業の履行確認後ですが、NPOの資金的な側面に配慮して、事業の円滑な執行を確保する必要がある場合は、概算払いや前金払いを検討します。

### 県の事例

NPO活動交流センター管理運営（平成18年度～ 地域振興部NPO・国際課）

県内におけるNPO、ボランティアの支援、協働を推進する拠点として、いわて県民情報交流

センター（アイーナ）内に「NPO活動交流センター」を平成18年4月に設置し、管理運営を委託した。受託者は公募により選定。

#### （参考）指定管理者制度による公の施設の管理運営の場合

地方自治法の一部改正（平成15年法律第81号）により、これまでの管理委託制度から「指定管理者制度」に移行となり、民間活力の導入による「住民サービスの向上と管理経費の削減」を図ることとなりました。

従前の管理委託制度では、公の施設の管理は公共団体や地方公共団体の出資法人等に限定されていましたが、この制度の創設により、こうした制限がなくなり、民間の団体でも施設の管理運営を行うことができるようになりました。

指定管理者制度は、公の施設の管理に関する権限を行政が指定管理者に「委任」して代行させるものですが、指定管理者が住民の参加や参画を得て協働で管理運営を行っている例があります。

#### 効果

- ・ 多様化する住民ニーズにより効果的・効率的に対応できます。
- ・ 公の施設の管理に民間の能力を活用して、住民サービスの向上を図るとともに行政コストの削減等ができます。

#### 留意すること

- ・ 指定管理者の選定基準を明確にする必要があります。指定管理者の場合、ガイドラインに基づき選定を行います。
- ・ 選定の際、外部委員を加えた選定委員会の設置、選定過程の公表などにより、公平性や透明性を確保することが必要です。
- ・ 指定（委託）期間は、サービスの安定性、継続性を確保しながら、施設の設置目的、利用者の状況、サービスの継続性や安定性を踏まえて決定します。

指定管理者の基本的な考え方は、「公の施設に係る指定管理者制度導入のガイドライン（平成16年7月23日策定、岩手県総務部）」で定めています。

## 2 補助

補助は、一般的には特定の事業、研究等を育成、助長するために行政が公益上必要があると認めた場合に、対価を受けないで支出する形態です。例えば、奨励金、助成金等という名称のものや、特定の目的のために設置した基金による助成も、その実質が補助と同様のものは、これに該当します。

協働事業として補助を行う場合は、行政とNPOが課題や目的を共有している必要があります。事業の実施主体は補助先のNPOで、実施責任や成果はNPOに帰属しますが、協働事業においては成果を共有することも考えられます。

### 効果

- ・ NPOの活動を活性化し、自主的な社会サービスの提供を促進することができます。
- ・ 多様化する市民ニーズに適切に応えられるようになります。

### 留意すること

- ・ ここでいう補助は、課題や目的を共有する事業に支出するもので、団体の運営支援のものと区別する必要があります。
- ・ 交付先の選定については、公募を原則とし、それにより難しい場合はその理由を明確にします。
- ・ 補助金等の財源は税金であるため、行政側にも公正かつ効率的に使用する責任があります。また、補助金の執行手続き上、行政はNPOに対して成果品の提出を求めることがあり、その成果品は情報公開条例に基づき公開の対象となります。
- ・ 補助金等を交付する場合には、岩手県補助金等交付規則（昭和32年岩手県規則第71号）によるほか、事業ごとに交付要綱を定めます。
- ・ NPOの実情や受益者のニーズにあった制度設計を行い、団体の自主性・自立性を尊重した補助金額、補助率、成果の公表などのルールを明確にします。継続的に交付すると行政への依存が高まる可能性があるため、補助期間、補助率等に制限を加えることも必要です。
- ・ NPOの自主性・自立性を損なわない、公平・公正な取り扱い、決定過程・補助金の使途についての公開性・透明性を確保します。事業の成果について、報告会の開催やホームページでの公開などにより、広く県民と共有し、他団体の活動への波及のきっかけとします。
- ・ 申請書や報告書の書き方など事前に十分説明するほか、事業内容の変更の手続き、目的外使用とならないよう留意します。

### 県の事例

県民参加の森林づくり促進事業（平成18年度～ 農林水産部林業振興課）

地域住民などの地域力を活かした、身近な里山林などの整備や上下流の住民団体等が連携して行う森林づくり活動、野生鳥獣との共生、自然植生の保全・保護を目的とした森林の整備など、県民自らが主体的に取り組む森林整備活動の企画を募集し、補助する。

### 3 事業協力

NPOと行政の間で、目標や役割分担を取り決め、協定書などを取り交わすなどにより、一定期間、継続的な関係のもとで事業を協力して行う形態です。

#### 効果

- ・お互いの特性を活かして、対等な関係で、より効果の高い事業を行うことができます。
- ・地縁組織など地域に密着した団体と協力することで、市民の関心を高めることができます。
- ・NPOの専門性やネットワークを活かすことで、大規模イベント等の実施が可能となり、幅広い市民の参加が期待できます。

#### 留意すること

- ・NPOと行政の役割の違いを明確にし、お互いの得意分野を尊重し協働を進めます。
- ・よく話し合った上で、事業目的、役割分担、責任、経費負担、協定の有効期間などを決めます。
- ・事業を実施している段階でも、意見交換を行い、意思疎通を図るよう努めます。

#### 県の事例

- ・地域住民との協働（アドプト）（平成15年度～農林水産部農村建設課）

アドプト協定（施設管理協定）を締結し、農業水利施設の管理を地域住民と協働で行っていき新たな体制を構築することにより、施設が有する多面的機能の効果的な発揮や地域住民活動の活性化を図る。

### 4 実行委員会

実行委員会は、行政とNPOなどが新たな組織を立ち上げ、そこが主催者となって事業を行う形態です。事業の実施責任や成果は構成する主体が共有します。

#### 効果

- ・事業の企画段階から実施まで、対等な関係で各主体が協力し合いながら行うことで、適切な協力関係を築くことができます。
- ・それぞれの団体が持っている情報やノウハウ、ネットワーク、人材などを活かすことで、市民ニーズに即した事業や大規模なイベントの実施が可能となり、幅広い参加が期待できます。

#### 留意すること

- ・企画段階から協働し、事業目的や情報の共有を図ります。
- ・役割分担、責任や権限、費用の分担などを決め、役割分担は、必要に応じて実行委員会規約などを作成し、明確にします。
- ・行政主導で組織した実行委員会等であっても、事務局はNPOが担うなど、市民主体の運営を心がけます。NPOが立ち上げる実行委員会に行政が一主体として参加することも考えます。

## 5 共催・後援

NPOが行う事業で、行政にとってもその事業の目的や内容が行政の目的と合致する場合、「岩手県」等の名義使用を承認して、事業を支援する形態です。

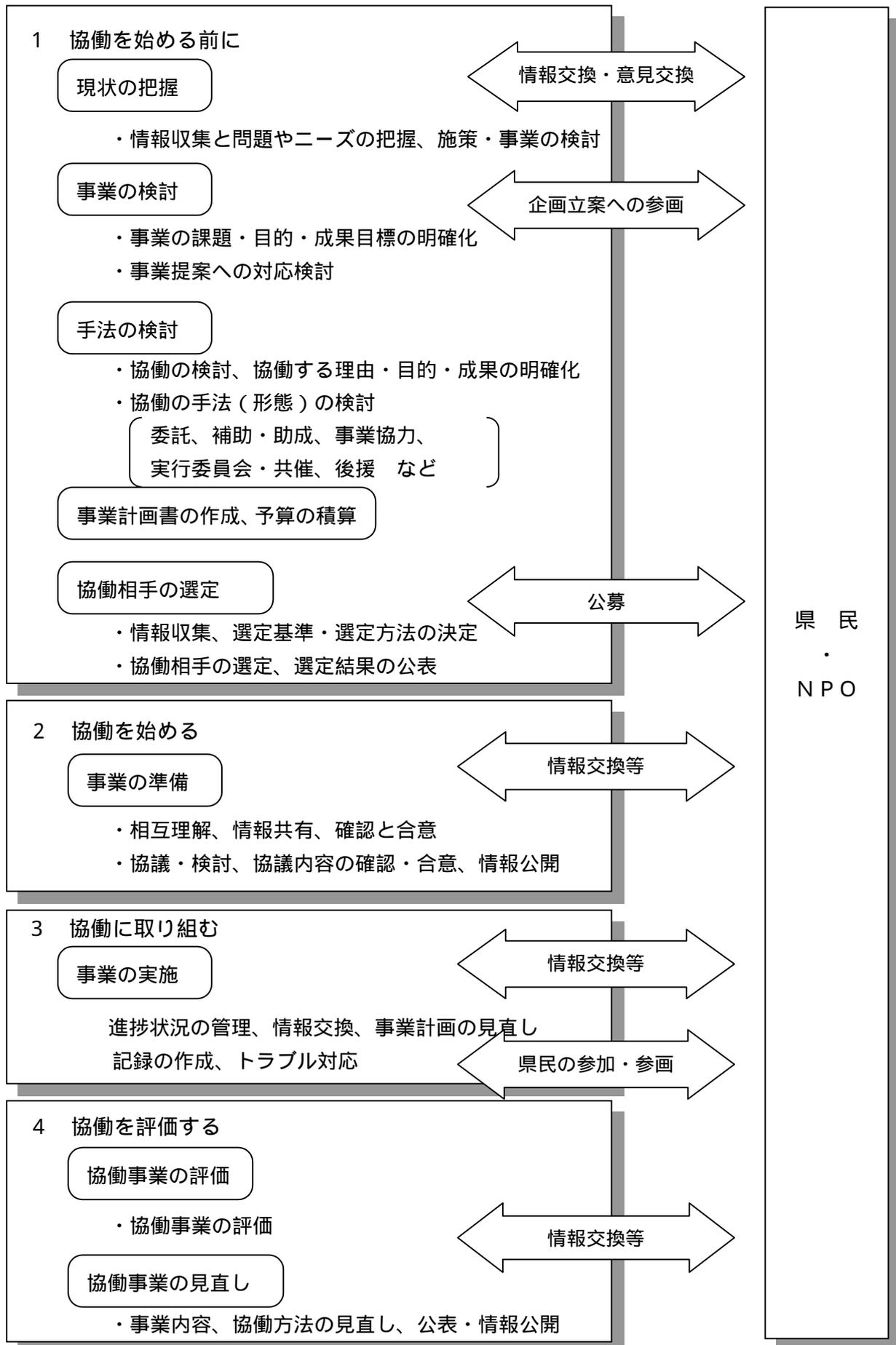
県では、一般的に共催は、事業の積極的推進を図ること、後援は、共催以外のもので、援助、協力又は賛意を表すこととしています。

### 効果

- ・ 行政が共催・後援することで、NPOの事業の社会的信用が増し、より事業の成果があがることが期待されます。

### 留意すること

- ・ 名義使用の承諾については、その事業内容に応じて各部局等で判断します。ただし、所管が不明な場合には、NPO・国際課や振興局NPO担当部で対応します。申請の手続き上の取り扱い、NPOも他団体と同様です。
- ・ 共催・後援の基準がある部局は、その基準に基づいて判断します。申請に対する承諾基準及び必要な書類について記載した基準をあらかじめ定め、公表しておくことが望ましいです。
- ・ 申請に対してはできるだけ速やかに回答し、申請を断る場合は、理由を付して文書で通知します。
- ・ 名義を使用できる期間、事業実施後に提出すべき報告書類などを事前に説明します。必要に応じて事業実施後に事業の報告を求め、共催・後援の趣旨にかなうものだったか確認します。



## 第2編 協働を実践する

### 1 協働を始める前に

#### 1 - 1 現状の把握

地域や社会的課題を解決するために、事業を進めようとするとき、その事業が協働で行うものであるか否かにかかわらず、事業についての現状や背景、ニーズなどを調査し、現状を把握することが必要です。

##### (1) 情報収集と問題やニーズの把握

現状を把握するために、情報を収集します。現状把握でわかった問題点、住民や受益者のニーズを整理・分析し、社会的なニーズは何か、何をどのように解決していくかを考えます。

##### 情報収集の方法の例

文献調査、先進事例調査、ヒアリング調査、アンケート調査など

- 1 県民意識調査など県民を対象とした調査、統計
- 2 事業に関係する調査、ヒアリング、アンケート
- 3 審議会や研究会の提言
- 4 各種会議、懇談会等での意見
- 5 関係課における調査
- 6 他自治体の状況・事例の調査
- 7 新聞記事、各種資料での世論調査の把握

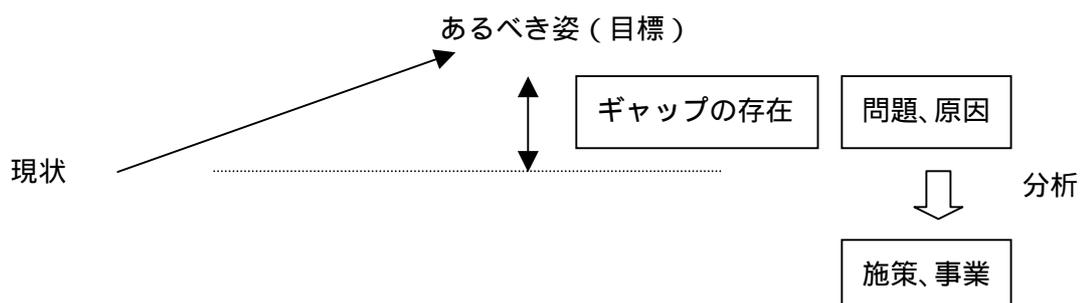
NPOからの情報収集

##### (2) あるべき姿から施策・事業を考える

課題について、現状を踏まえながら理想的な、望ましい姿や状態をイメージします。

現状とあるべき姿（目標）とを比較することにより、その間にギャップが存在していることがわかります。このギャップの内容を分析することで、課題に関する本質的な問題とその原因を明らかにすることができます。

その明らかになった問題とその原因に基づき、あるべき姿に近づけるために行う取り組みが事業や施策となります。



## 1 - 2 事業の検討

### (1) 事業の課題・目的・成果目標の明確化

事業の検討にあたっては、課題・目的・成果目標を明確にすることが大事です。

事業を協働で行う場合、協働相手と共有することになるので、わかりやすいものとします。

事業の課題	取り組むべきテーマ
事業の目的	実現しようとする事
成果目標	いつまでに、どの程度まで実現するか (できるだけ数値化)

### (2) NPOからの事業提案等

事業の検討にあたっては、公募等によりNPOから事業提案を受けることが考えられます。

提案内容を県とNPOとが協議することにより、効果的な事業として実施することができます。

## 1 - 3 手法の検討

### (1) 協働が適しているか検討する

協働になじむ事業とは、NPOの特性を十分に活かすことができ、行政と一緒に事業を実施することで、効果的・効率的な行政サービスが可能となったり、県民参加が促進される事業です。

行政が提供するサービスには、公平性と平等性が求められるため、個人の多様なニーズや質の向上に対応するには限界があります。このような場合に、NPOの柔軟性や専門性などの特性が活かされます。

#### 協働を検討する際のポイント(例)

本来誰が実施すべき事業か

県民の高いニーズがあるか

単独で行なうより、協働によって効果的・効率的な事業が実施できるか

パートナーはNPO以外に考えられないか

協働のメリットとデメリットを比較し、メリットが大きいか

#### 協働は目的ではなく手段

協働することを目的とするのではなく、協働という手段によって、「事業目的を達成すること」「より良いサービスを提供すること」などの成果を目指すことが大切です。

したがって、なんでもNPOと協働すれば良いというものではありません。協働により成果が上がる事業もあれば、協働を必要としない事業もあるので、協働で実施すべき事業かどうか十分検討する必要があります。

協働になじむ事業例（県のガイドラインより）

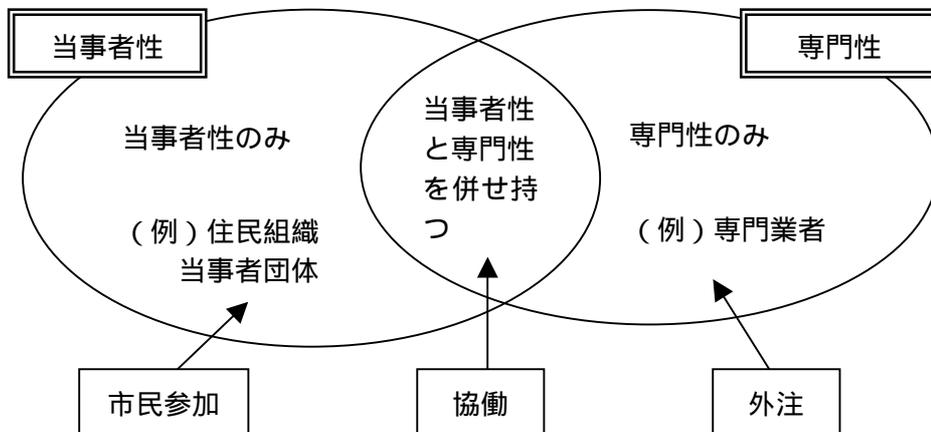
- きめ細かな対応が求められる事業
- 柔軟性や機敏性などNPOの特性を發揮し、行政がカバーし切れない、サービス対象者の個別ニーズに応じて柔軟な対応を行なう事業
- 地域の実情にあわせることが必要な事業
- 地域の実情を良く知るNPOと連携して、地域特有の課題解決を図る事業や地域に根ざした展開をする事業
- 多くの人々の参加が有効な事業
- NPOの広範な人的ネットワークを活かして、県民が直接的に県政に参画する効果を期待する事業
- 高い専門性が求められる事業
- 高度な専門知識やノウハウなどを有するNPOが存在する場合に、その専門性を活かして行う事業
- 行政が着手したことのない先駆的な事業
- 行政が新たな課題に着手する場合、行政が対応する前に地域課題に取り組んでいるNPOが蓄積している知識やノウハウを活かすことが有効な事業
- 県民が当事者性を發揮し、主体的に活動することが求められる事業
- NPOの当事者性が發揮され、県民が主体的に関わることが事業実施に有効な事業

同じ事業であっても、その事業目的によって、手法が異なる場合もあります。

専門性のみを求める場合は、企業等への委託（外注）となりますが、当事者性と専門性の両方が必要となる場合は、その両方を併せ持つ団体との協働が最適な手法になります。

（例）公園維持管理の場合

- ・公園を快適な状態に保つこと [ 目的 ]      専門性が必要      企業等への外注 [ 手法 ]
- ・利用者、市民の創意工夫と参加による公園管理 [ 目的 ]      当事者性と専門性が必要      NPOとの協働 [ 手法 ]



出典：協働のための企業・自治体からの視点からのNPO評価調査報告書（財）地球産業文化研究所

## (2) 協働する理由・目的・成果を明らかにする

協働により事業を実施するとした場合、組織内はもちろん、NPOや県民に対して、協働で行う理由、目的、成果（目標）を明らかにします。

目的・成果は、協働をふりかえる際の重要な項目となります。

「協働の目的・成果」＝「事業の目的・成果」とは限りません。

事業と協働の目的・成果が同じ場合もありますが、常に同じではありません。「協働の目的」に「事業目的の達成」が含まれ、ほかに「NPOとの信頼関係を築くこと」「地域住民の参加を促すこと」などが考えられます。協働は、事業目的達成の手段であることに注意し、「事業の目的・成果」と「協働の目的・成果」をそれぞれ明らかにして、共有することが必要です。

## (3) 協働の手法（形態）の検討

協働相手に求める事項や、費用対効果等を検討しながら、事業過程における波及効果や相乗効果が高い手法を選択します。

協働の手法は1つとは限りません。協働の種類（9ページ参照）などによっても異なります。事業の内容、スタートの状況、背景等に応じて最も効果的な手法を選択することが大切です。主な協働手法は、p15～18に説明しています。

## 1 - 4 事業計画書の作成、予算の積算

### (1) 事業計画書の作成

協働事業を進めるために、内部で検討してきた事業の課題、目的、成果目標、事業内容、留意点等を整理し、組織内での確認、意思統一を図ります。

「委託事業」とする場合は、協働相手の選定時や契約時に必要となる業務仕様書の材料となります。

なぜ協働するのか  
なにを目指すのか（目的・成果）  
どのように協働していくのか（手法）  
役割分担をどうするのか  
住民の理解・参加をどうするか

### (2) 予算の積算

協働により事業を進め、目的を達成するために必要となる予算を積算します。協働の手法によって、積算する内容等は異なります。

#### 協働事業の予算の積算での留意点

NPOに委託する場合の事業の経費は、通常より低く見積もるのは適当ではありません。協働は、「NPOの特性を活かすことによるサービス向上」などが目的で、「安上がりに事業を実施するために」行うではありません。

「NPOがやるから人件費は必要ない」「NPOがやるから経費が行政や企業より安くなるはず」などの考えはやめましょう。

事業の内容によっては、ボランティアの活用などで結果的に経費が抑えられることがありますが、NPOの柔軟な発想や提案、専門性に対して適正な対価を支払うことが必要です。NPOは非営利組織ですが、事業を実施するためには、直接経費のほか、人件費等の経費は当然必要となります。

NPOとの協働事業に、企業における一般管理費等を含めることができます。

協働相手であるNPOの専門性等を判断し、直接経費以外に、相応の最低限必要な事務経費を含めるようにします。組織や活動の継続性、安定性が確保されサービス向上につながります。

### 1 - 5 協働相手の選定

NPOは、活動内容や活動地域、財政規模、組織形態などが多様であることから、協働事業を実施する場合、効果的な協働を進め、協働の公平性、事業の実効性を確保するために、県側が何のために協働するかを明確にして、協働事業を確実に実施でき、事業目的を共有できる相手を選定することが必要です。

NPOは、自らの使命に基づき、問題解決のために活動しているのであって、行政の事業を支援したり、行政と協働するために活動してはなりません。行政が課題解決のための手段として、NPOとの協働事業を行うのと同様に、NPOにとっても協働は団体の活動目的を達成するための手法のひとつと言えます。

なお、協働事業の内容によっては、自治会や町内会など地縁組織が協働の相手となったり、地域課題の解決に向けて、実情を熟知している地縁組織と、専門性・先駆性などを有する志縁組織としてのNPOとの連携を図ることが有効な場合があります。地縁組織との協働に当たっては、市町村担当課を通じて地縁組織の紹介を受けたり、一緒に話し合いを持つなど市町村と連携することも必要です。このほか、社会貢献に関心が高い企業との連携が有効な場合があります。

#### (1) 協働相手の情報収集

協働事業を行うNPOに関する情報をあらかじめ収集しておきましょう。

NPOのホームページやニュースレター、活動報告書を収集したり、NPO法人の所轄庁(県)に提出されている事業報告書なども参考になります。また、NPOが行う催事に参加したり、活動現場にでかけて、「相手を知る」「対話をする機会を持つ」ことが必要です。

なお、地縁組織に関する情報は、市町村担当課から収集します。

協働の相手方となるNPOが存在しない場合は、無理に協働する必要はありません。この場合、NPOが出現してから協働を検討すべきで、行政が主導して新たにNPOをつくることもありません。

#### 情報収集の方法

県庁NPO・国際課、振興局NPO担当課、事務移譲を受けた市町NPO担当課  
認証したNPO法人の定款や事業報告書が閲覧できます（振興局は管内に住所がある法人に限られます）。また、県のNPO応援団のホームページ（<http://www.pref.iwate.jp/~hp0301/>）でも閲覧できます。

なお、県からNPO法人認証事務の移譲を受けた市町に住所がある法人の情報は、当該市町のNPO担当課で閲覧できます。

#### 【19年度現在 6市3町】

紫波町、花巻市、北上市、西和賀町、奥州市、一関市、大船渡市、釜石市、洋野町  
NPO活動交流センター（アイーナ6階）  
NPO法人の定款や事業報告書のほか、NPO法人や任意団体の情報がファイリングされています。

#### 市町村担当課

町内会・自治会など地縁組織に関する情報が得られます。

岩手県社会福祉協議会 ボランティア・市民活動センター

企業の社会貢献活動に関する情報が得られます。

## (2) 選定基準・選定方法の決定

### 選定基準の明確化

協働相手の選定基準は、事業目的や期待する効果、事業形態によって変わってきます。意見交換や企画立案への参画のような場合は、できるだけ広く参加を呼びかけますが、高い専門性や企画力などを必要とする事業の場合は、事業内容に応じ選定基準を定めることも必要です。また、企業なども一緒に募集の対象とする場合は、公平性に配慮します。

選定基準は、応募資格要件・審査基準となるので、募集要項に記載し公表します。

以下に示す選定の基準となる項目を参考に、事業の性質、協働の相手等に応じて、適当と思われる項目を盛り込みます。

選定基準（例）

団体に関する基準（応募資格要件）

項目	内容
活動実績・活動内容	協働事業に通じる事業実施経験があるか。（ノウハウ、専門性等） 事業目的と合致する活動内容か。 活動地域はどの範囲か。 受益者数はどれくらいか。 NPO法人の認証審査に際しては、活動実績は問われません。NPO法人との協働を考える場合、公益的な活動を行っているかなど、個々の活動実績を見て判断します。
事業実施能力	継続的・安定的な事業を実施しているか。 事業計画の経費や人員、スケジュール等は妥当か。 責任能力があるか。不測の事態に対応できる体制を有しているか。
専門性などNPOの特性	テーマに対する専門性・実績があるか。 専門家や資格者の参加があるか。 先駆性、専門性、柔軟性などの特性があるか。 現場をよく知り、ニーズを的確に把握しているか。
財政状況	適切な経理をしているか。（会計帳簿類の整備、監査状況） 収支は健全か。（行政の委託金、補助金のみに偏っていないか）
運営の透明性・安定性	事業報告書、経理状況、活動内容など情報公開を行っているか。 自己評価等を実施しているか。
会員数や事務局体制	事業を十分に行うことができる事務局体制か。 多くの会員による支援があるか。 外部との協力体制やネットワークがあるか。
その他 （基本的事項）	法令等に違反していないか。NPO法人の場合にはNPO法に則り適切に事業報告書等を提出しているか等。 宗教活動や政治活動を行っていないか。 暴力団との関係はないか。特定の個人や団体、企業等との過度な関係はないか。

事業内容に関する基準

項目	内容
協働による効果	期待したNPOの特性が活かされた企画内容になっているか。 新規性や独創性があるか。 将来的な波及効果が期待できるか。 行政が単独で行うより成果が上がるか。
事業目的との整合性	事業目的や趣旨と企画が整合しているか。団体の目的（ミッション）と整合しているか。
企画の実現性	予算や取り組み方法、人的資源や専門性などから企画が実現可能なものになっているか。

## 選定方法の決定

事業の内容、協働の手法によって、選定方法は異なりますが、いずれの場合も協働相手の選定は公平かつ公正に行う必要があります。

協働相手を選定する場合、過去に実績のある団体を選びがちですが、特定の団体に事業が偏ったり、他の斬新な企画や団体の成長を妨げる結果になりかねません。行政にとっては、新しい企画や協働のパートナーの力を得られる機会ですので、積極的に企画提案を募るようにしましょう。

特命による随意契約を締結する場合は、契約方法の根拠（地方自治法第 167 条の 2、会計規則第 106 条）及び理由、なぜその団体を選定するのかなど選定理由を明確に説明できるようにする必要があります。

「委託」の場合、下記の表にあるように、競争入札、見積り合わせによる随意契約、特命による随意契約、企画提案方式による随意契約の 3 つの選定方法があります。

このうち、相手の企画提案を活かして事業を進める 企画提案方式による随意契約が協働相手の選定方法として最も適当であり、金額で相手が決められ、相手の裁量を認めない 競争入札等は、協働になじまないものです。

### 手法が「委託」の場合の選定方法

競争入札・随意契約（見積り合わせ） 協働になじまない	金額重視 （行政が業務仕様書を作成し、相手の裁量を認めない場合）
随意契約（特命）	特定の N P O を選定 （特別な専門性が必要、事業実施可能な N P O が特定される場合）
随意契約（企画提案方式）	企画提案を募集し、審査により選定

### 企画提案方式とは？

協働で事業を行う場合、N P O の特性や能力を重視する必要があり、さまざまな団体の可能性を知ることからも、選定方法として、「企画提案方式」が有効です。

「企画提案方式」は、応募団体の発想、能力、計画等を企画提案書として提出してもらい、その企画を審査して、優れた企画提案を行った者と契約を結ぶ方式です。

この方式は、法的には随意契約の一形態で、その根拠規定は地方自治法施行令第 167 条の 2 第 1 項第 2 号「その性質又は目的が競争入札に適しないもの」に該当します。「コンペ方式」や「プロポーザル方式」と同じものです。

なお、特殊な技能や知識を要する事業の場合において、実施できる N P O が 1 団体に限られることが明らかな場合は、その理由を明らかにしてその N P O と随意契約することができます。

#### 「企画提案方式」が有効な事業

事業の具体的な内容（仕様）について行政が自ら作成・決定するよりも、一層高度なものが要求されるような事業に有効で、企画の内容そのものが契約の重要な要素となるものです。

例）情報誌の作成：情報を伝えるだけでなく、より多くの人に親んでもらうための洗練されたデザイン、キャラクターの採用など

#### 「企画提案方式」の手順

「企画提案方式」でNPOと協働事業を実施する場合の標準的な手順は(3)以下のとおりですが、事業内容によっては手順どおりとならないこと、募集の対象に企業等を加えた方がよい場合があるので柔軟に対応します。

なお、対象とする事業は、NPOから自由な発想による企画提案がなされるように、事業の内容については骨格的なものにしておきます。

### (3) 協働相手の選定

選定の公平性や透明性を確保するために、選定基準や選定方法、協働事業の内容などをあらかじめ明確にして公開したうえで協働相手を選定し、その選定の過程や理由を公開する必要があります。

#### 応募資格要件の決定

公募する場合、協働事業の相手として、必要とする条件がある場合は、応募資格要件を定めます。その際、特定非営利活動法人（NPO法人）の認証基準がひとつの参考になります。

なお、原則として法人格の有無は資格要件としません。

協働事業の内容によって、応募資格要件も異なりますが、できるだけ多くの団体が応募できるように配慮します。

#### 一般的に使われる応募資格の項目（例）

- ・ 特定非営利活動法人(NPO法人)または公益的な活動を行う団体であること
- ・ 対象事業と共通する事業を行った経験があること
- ・ 活動実績が2年以上あること
- ・ 宗教活動や政治活動を目的とした団体ではないこと
- ・ 県内に事務所を有し、県内で活動していること

#### 審査方法の決定

審査には、公平性や透明性が要求されます。審査委員の選び方や名簿の公表、審査方法、審査結果に対する説明責任などに十分配慮します。

#### 審査委員

公平かつ公正に審査選定を行うために、規約等を作成し審査会を設置します。

審査委員の構成は、事業内容、審査内容に応じて異なりますが、行政職員のみ、行政

職員 + 外部委員、 外部委員のみの3パターンが考えられます。

- ・ 審査委員の構成は、審査の公正・公平性または専門性の必要性などを検討した上で、バランスよく選定します。
- ・ NPOの関係者が審査委員になる場合、その審査委員が役員になっているNPOは、応募できないルールにするなど留意が必要です。
- ・ 審査委員の氏名等は原則として公表し、人選の理由を明確にします。審査前に公表すると支障がある場合は、審査後に公表します。
- ・ 外部委員には、謝金、旅費を支給する必要があります。

### 審査方法

書類審査、 応募者からの説明(プレゼンテーション)、 面接・ヒアリング等の方法があり、1つの方法で審査する場合もあれば、組み合わせて審査する場合があります。事業の内容、提出書類等を考慮しながら決定します。

- ・ 審査は、公開で行う場合もあれば非公開で行う場合もあります。非公開で行った場合でも、結果だけを文書で通知するのではなく、理由を明記して通知したり、公開するなど、説明責任を果たします。
- ・ プレゼンテーションによる審査を行う場合は、できるだけ公開するようにします。

### 審査基準の決定

選定基準等をもとに、事業の確実な実施が見込め、協働相手としてふさわしい団体を選定するために審査基準を定めます。

- ・ 審査基準の決定にあたっては、審査委員の意見を反映することも必要です。
- ・ 企画提案の内容について、どこをどのように審査するのか(審査のポイント、配点)を定め、公表します。
- ・ 審査に際して、採点方式の審査票の活用など、審査経過や結果がわかりやすいものとなるよう工夫します。

### 審査基準(例)

- ・ 応募資格要件を満たしているか
- ・ 企画提案の内容が事業の趣旨や仕様書と合っているか
- ・ 事業目的の達成に効果的な企画となっているか
- ・ NPOの特性を活かした企画となっているか
- ・ 他のNPOや県民への波及効果が期待できるか
- ・ 事業を実施する能力があるか(経営基盤、人的体制、活動実績等)
- ・ 予算の積算は妥当か(金額、積算根拠等) など

### 募集要項の作成

公募にあたって、提出書類、審査基準・方法など、応募に関して必要な事項を募集要項で定めます。その際、応募者が事業の趣旨や契約方法をよく理解した上で応募できるよう、わかりやすい言葉を使います。

募集要項に定める項目（例）

- ・事業の趣旨、概要
- ・応募資格
- ・委託額
- ・事業の実施期間、スケジュール
- ・審査基準・審査方法
- ・応募方法
- ・提出書類（事業企画書のほか、団体の定款や事業従事者の名簿、事業報告書など応募資格や事業遂行能力を確認できる書類も必要です。）
- ・応募から選定までのスケジュール
- ・契約方法
- ・成果品の帰属 など

広報・公募

募集に関する情報をホームページや広報紙への掲載、応募説明会の開催などによりできるだけ広く広報し、多くのNPO等が応募できるように努めます。

- ・公募から募集締め切りまでの期間の余裕を持たせ、（必要に応じて）応募登録期間を設けて応募者を確定します。
- ・質問の受付期間を設け、質問への回答を公表するなど、団体選定後、意見の相違や契約不成立の事態が生じないように、公募段階で疑問点を解消しておくことが必要です。

審査会の開催

審査会の日程は、NPOや審査委員が参集しやすい時間帯に行うよう配慮が必要です。

また、審査方法・基準・決定方法などについては、審査委員の間であらかじめ確認しておくことも大切です。

決定

決定の結果は、速やかに全ての応募団体に対して通知します。

委託団体は、審査会が決定するか、審査結果に基づき行政が決定するのか明確にしておくことが必要です。行政が決定する場合でも、原則としては、審査会の決定を尊重する必要があります。審査会の決定と行政の選定結果が異なる場合は、その理由を説明します。

(4) 選定結果の公表

協働相手が決定したら、必ずその「選定基準」「選定方法」「選定結果（選定理由・非選定理由・採点結果など）」等の情報を広く公表します。

選定結果の公表は、公平性・透明性の確保だけでなく、選定・非選定の理由を公表することによって、優れていた点・足りなかった点などを団体が把握することができ、その後の企画提案力の向上に役立つことから、NPO支援の視点からもできるだけ詳細情報の公表に努めます。

## 2 協働を始める

### 2 - 1 協働相手に関する相互理解

協働で事業を実施し、その効果を高めるためには、よく相手を知り、お互いの特性や長所・短所等を理解します。

背景や目的が異なる組織と一緒に事業を進めることになるので、互いがそれぞれの立場を理解しながら、コミュニケーションを大事にします。関係構築のために、協働により実現したい夢・願いを共有することも必要です。

### 2 - 2 協議・検討

協働事業を成功させるためには、協働の相手と、事業実施の前に協議の機会を多く持ち、お互いが持つ資源や情報を共有し、事業の内容について十分話し合い、合意形成しておくことが重要です。

その際、協議は対等な立場で行うようにして、お互いの考え方を理解するように努めます。

#### (1) 事業の目的・内容・成果目標等の再確認

内部検討段階で検討した「事業の目的・成果・課題」について、協働相手と再度協議し、必要に応じて修正します。

協働事業の成果の水準を具体的に明示・文章化し（「 を という状態にする」など）、互いに理解し合うことが大切です。実現不可能な理想や想いではなく、限られた時間と資源（人、資金など）を使って、ここまでやるということを確認しておきます。目標設定についても、十分議論して決めます。

#### (2) 合意事項の確認

事前に合意しておくべき事項は、事業の目的のほか、役割分担、責任の所在、トラブルへの対応等があります。

相手が協働事業の経験があるから事業や協働について理解していると考えず、協議の際に再度説明するなど、認識を共有しておくようにします。

#### 合意すべき事項

事業目的、具体的な目標、役割分担、権限の範囲、責任の所在、スケジュール、守秘義務、計画変更の手続き、経費負担、支払方法、成果品の帰属、トラブルがあったときの対応、評価の方法など

#### 成果物について

一般的に、委託事業の場合は、その成果物や事業の過程で作成されたものの著作権は委託元の行政に帰属します。

しかし、成果物はNPOにより社会に還元されるほうが望ましい場合もあります。NPOの特性に基づき、市民の協力、情報収集が可能となったことがあるからです。

著作権や事業の過程で作成される情報をどこまで行政が持つか、成果物の利用をどう図るかについて、事前に取り決めておくことが必要です。

報告書及び領収書等の証拠書類について

協働の形態に応じて検査確認や履行確認を行ないますが、契約や要綱等に定める報告書、領収書や納品書等支出を証明する書類など、事業完了時に提出を求めたり、確認を行なう書類等を事前に提示し、お互いに確認しておきます。

### (3) 事業実施計画の確定

協議・検討を受けて、内部検討段階で作成した企画書を修正して、事業計画を作成（確定）します。

なお、計画はきちんと立てる必要がありますが、実施にあたっては柔軟な対応が求められます。計画通りに事業が進行しない場合は、臨機応変に進めていくことも必要です。

## 2 - 3 協議内容の確認・合意

2 - 2で協議した内容について、行政・NPOがお互いに確認し、合意内容に基づき、契約、協定等の締結を行います。

### (1) 協働相手との合意

協議内容について、協働する両者が再度確認し、合意する。

### (2) 書面の作成

合意内容について、文書化しておき、お互いに確認できるようにします。書面は、協働の形態で異なりますが、「契約書」「業務仕様書」「協定書」等があります。

協働の観点から、仕様書等の書類も一緒に作成し、事前の協議で合意した内容を反映させることが大切です。

### (3) 契約、協定等の締結

契約、協定等の手順に沿って、事業の実施に支障が出ないように、速やかに契約書や協定書を取り交わします。

NPOは行政の手続きに不慣れな場合もあるので、書類の書き方や手続き、契約の重要な事項について説明し、確認しておきます。

## 2 - 4 情報公開

協働事業の実施について、事業の概要、協働の内容について公表します。

協働事業について、NPOや県民の関心を高めるため、できるだけ情報提供していくことも大切です。

情報提供のしくみとして、NPO応援団ホームページで、協働事業の情報を提供しています。

## 3 協働に取り組む

### 3 - 1 進捗状況の管理

事業実施についてNPOに任せきりにするのではなく、事業の実施状況について、NPO・行政がそれぞれ適切に管理するようにします。進捗状況は、工程表や目標の数値化により管理するとよいでしょう。

お互いの進捗状況を打ち合わせの場で報告し、情報の共有化に努めます。

#### 中間評価

事業が長期間にわたる場合などは、事前に中間目標等を設定し、お互いに事業及び協働に関する中間評価を行い、中間のふりかえり会議の開催などにより意見交換をするようにします。

### 3 - 2 情報交換

事業の実施中においても、協働相手と定期的に打ち合わせを行います。事業の進捗状況のほか、事業及び協働の目的・成果や課題について確認し、関係する職員・スタッフの考え方が乖離しないように気をつけます。

協議内容は記録し、お互いに確認するようにします。

#### 組織内の意思疎通

実施段階では、進捗状況の管理や情報交換、トラブル発生時など、頻繁にNPOと打ち合わせを行うこととなりますが、担当者同士の場合が多くなります。協働事業においては、組織と組織の関係が重要視されるので、常に組織内で情報共有できる状態にしておくことが大切です。

特に、異動の多い行政組織では、担当者の異動により協働事業に支障を来たすことがないように、事業の経緯や考え方、課題などをまとめておくことが必要です。

#### 情報共有する事項（例）

協働の理由・きっかけ、事業に係る合意（確認）事項、事業の進捗状況・変更の内容、課題とその対応状況 など

### 3 - 3 事業計画の見直し

事業は契約に基づく仕様、事業計画に基づき事業が進められますが、参加型の事業の場合、予め仕様を確定することが難しい場合や参加する市民との関係で事業内容やスケジュールの変更が必要となる場合があります。

事業計画の変更・修正が必要になった場合は、必ず協働相手と協議し、必要に応じて変更等を行います。

また、仕様の内容が実態に合っていなかったり、実現できないような場合にも、受託者の理解を得て契約変更の手続きを行うことが必要です。

### 3 - 4 記録の作成

協働事業の意義として、NPOと行政、サービス対象者がともに事業プロセスを共有しながらそれぞれ変わっていくということがあります。この場合の事業成果は、プロセス自体なので、その記録を残すことは大切です。この記録は、評価に役立つほか、ノウハウの伝達、市民への情報公開という意味でも、記録の意味は大きいと考えられます。

### 3 - 5 トラブル対応

事業実施中に、協働の相手との間、受託者とサービス対象者の間などにトラブルが発生することが考えられます。

トラブルが発生したら、委託事業の場合、事前に確認したトラブル時の役割・責任分担等に基づき、迅速かつ適切に対応します。想定しなかったトラブルが発生した場合でも適切な対応がとれるよう連絡体制や調整の仕組みを事前に決めておくことが大切です。

## 第3編 協働を評価する

### 1 協働事業の評価

協働事業について、協働の姿勢、過程を評価することにより、円滑な協働を進め、協働事業の成果を高めることを目的として実施します。成果としては、次のようなことがあげられます。

NPOと行政が双方の協働姿勢や協働のあり方を確認することで、円滑な協働関係を構築し、事業の成果をより一層高めたり、「協働」に対する正しい理解を深めることができる。

評価の作業、評価結果のとりまとめを一緒に行うことで、相互理解が促進されたり、評価結果の公表により、協働事業の透明性を高め、県民に対して説明責任を果たすことができる。

#### 評価の段階

評価の時期により、次のとおり3段階での評価があります。事業の内容に応じて、評価の仕方を考えます。

事前評価：協働事業の企画・準備段階において、事業目的の共有や役割分担の協議の有無などを検証するための評価

中間評価：協働事業の中間時点において、円滑な協働が実施されているかどうかを検証するための評価

事後評価：協働事業の終了時点において、円滑な協働が実施されたか、協働による効果を達成しつつあるかどうかを検証するための評価

### 2 協働事業の見直し

#### 2 - 1 協働事業を見直す

評価結果やNPOとの検討内容をもとに、課題や改善策への対応、今後の協働事業の方向性・実施方法などについて検討し、事業の内容、協働の方法などを見直します。

必要に応じて、行政、NPOと一緒に検討することも大切です。

#### 2 - 2 公表・情報公開

協働事業の成果を社会に還元し、住民に広く協働事業に関心をもってもらうため、協働事業の内容、評価結果を公表します。後述する「協働事業評価シート/事例紹介シート」を活用したり、報告会の開催、事例集の作成等により公表するように努めます。

### 3 県の協働事業の評価

#### (1) 評価の目的

県とNPOが協働の姿勢、協働事業の過程や成果を評価し、適切な協働関係の構築や改善をしたり、より良い協働を実現し事業の成果を高めることを目指しています。

また、評価結果を公開し、協働事例として蓄積、活用することにより、協働の理解を広め、多様な形での協働の実践の広がりにつなげます。

#### (2) 評価の対象

「協働のガイドライン」の趣旨に沿って、このマニュアルの協働の手法（p15～19）により実施される協働事業を対象とします。ただし、後援については、対象から除いても構いません。

#### (3) 評価の主体

協働事業の当事者が評価します。

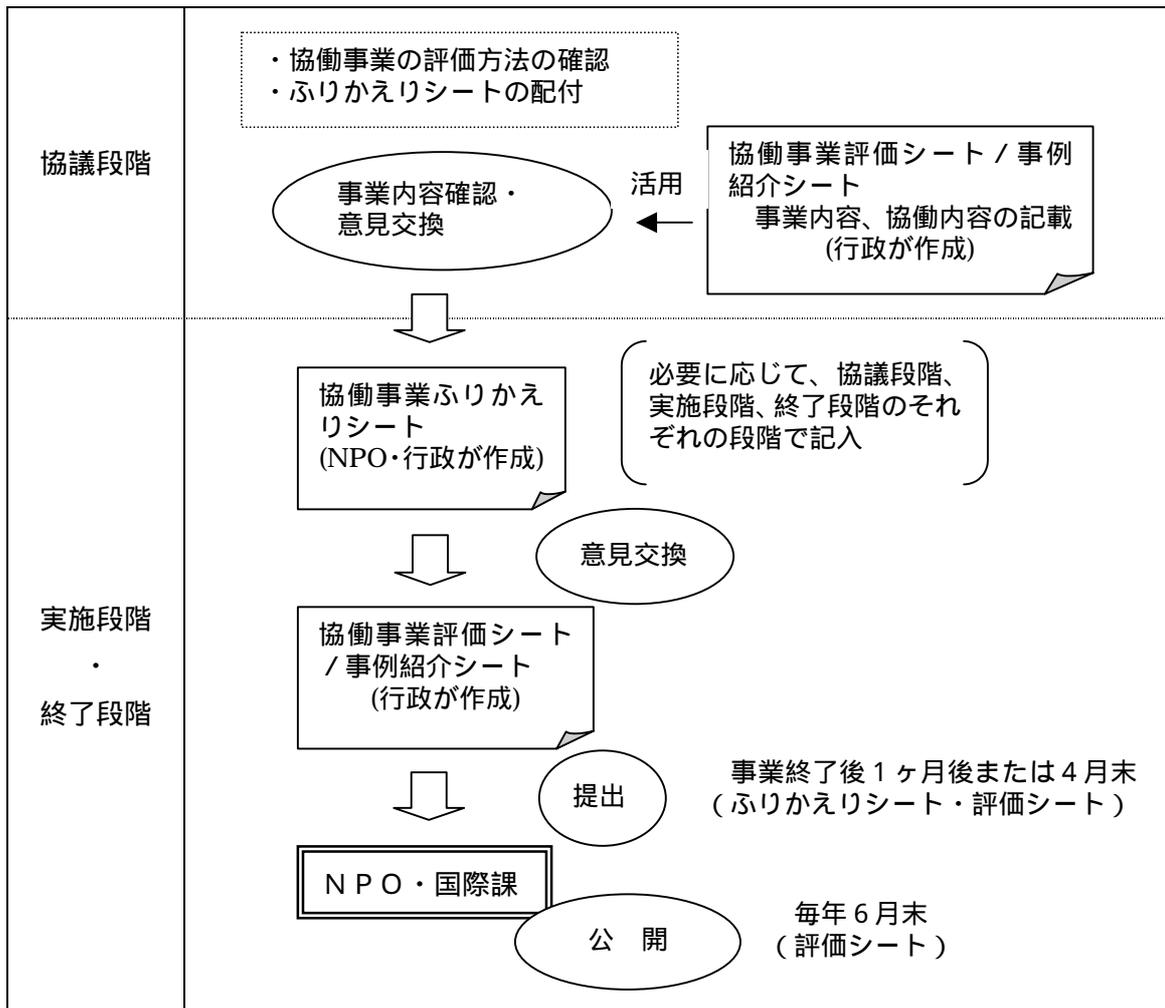
#### (4) 評価の方法

協働事業について、当事者それぞれで、事業の目的・成果が達成できているか、事業や協働の過程が適切であるかなどの観点から評価を行い、その評価結果を共有し、事業実施後の課題や改善策等について確認し合います。

・県の担当者は、事業の実施前にあらかじめ相手方と協働で事業を実施することを協働推進マニュアル等で確認し、評価を行うことを説明します。

・事業の実施中や終了時にアンケートを実施することにより、参加者や住民からの意見・感想を得て、それを評価の材料とする方法も有効です。

## 評価の流れ



## 評価の手順

「協働事業ふりかえりシート」において、各段階の項目の点数化等により協働の当事者それぞれが評価を行います。その後、評価結果についての話し合いなど情報交換を行い、「協働事業評価シート / 事例紹介シート」にまとめます。

なお、評価にあたっては、協働事業における自身の役割の自己評価、事業の実施結果を評価することを基本とし、協働の相手方の評価に偏らないように注意します。

### ア ふりかえりシートへの記入

「ふりかえりシート」は、計画段階、実施段階、終了段階の3段階に分かれています。事業終了後にまとめて記入しても構いませんが、チェックリストとして使ったり、それぞれの段階で記入することにより、より良い協働につながります。事業の当事者がそれぞれ記入します。ただし、相手方が記入に不慣れな場合は、県の担当者が聞き取りで記入するなど支援します。

また、協働事業について情報共有するために「協働事業評価シート」の事業の内容、協

働の内容の欄を記入して、事業実施前に交付することも有効です。

[ 記入方法 ]

「評価」欄は、事業をふりかえって（事業の途中において）計画段階、実施段階、終了段階の3段階のそれぞれの評価項目について、達成度を5段階で評価し、点数を記入します。事業の性質、内容等から評価項目による評価、点数化が適当でないときは「-」を記入します。

注） 評価項目の細項目は、協働を進める際の基本事項であり、チェックリストとして活用するなど項目の内容を満たすように努めます。評価の際は、細項目それぞれの実施状況を確認したのち、8項目について総合的に評価します。

評価欄	5 できた
	4 だいたいできた
	3 どちらともいえない
	2 あまりできなかった
	1 できなかった
	- 該当なし、評価不適

「特記事項」欄は、評価の理由、その他明記しておきたい事項があれば自由に記入します。

「4 事業の目的・成果の達成状況」「5 協働による効果」「6 事業実施後の課題・改善提案」「7 協働による気づき・感想」は、自身の取り組みをふりかえり、評価します。この内容は、当事者同士の意見交換、協働事業評価シートのとりまとめの材料となります。

「8 その他」は、協働推進マニュアルの内容、評価についての感想や意見があれば記入します。NPO・国際課で見直しの参考とします。

イ 当事者同士の意見交換

それぞれが作成したふりかえりシートを持ち寄り、事業の達成状況、協働の過程や成果について話し合いを行います。話し合った内容は、協働事業評価シートの記入に反映させます。

ウ 協働事業評価シート/事例紹介シートのとりまとめ

ふりかえりシートや意見交換の内容をもとに、県の担当者がシートに記入します。

[ 記入方法 ]

「1 事業名」「2 事業の内容」「3 協働の内容」は、事業計画や協議結果に基づき記入します。この内容は、事業の実施前に協働の相手方と情報共有します。

なお、他の評価調書の内容と重複する場合は、移記して構いません。

「4 実施結果」「5 事業実施後の課題・改善提案」「6 参考事項の協働による気づき・感想」は、ふりかえりシート、意見交換の内容を参考に記入します。また、事業紹介の参考として写真や説明を加えます。

## エ シートの提出

「協働事業ふりかえりシート」(県とNPOがそれぞれ記入したもの)、「協働事業評価シート/事例紹介シート」をセットにして、事業終了後1ヶ月を目処にNPO・国際課に提出します。なお、事業期間が年度末までとなっている事業については、4月末日までに提出します。

## (5) 評価結果の公開

NPO・国際課において、評価結果をとりまとめ、協働事業の成果、協働事例として「協働事業評価シート/事例紹介シート」を毎年6月末日までにホームページ等で公表します。

・県はもとより市町村、NPO、企業などにおいても、協働事例として活用し、協働事業の改善や新たな協働、多様な形での事業の企画等の参考になるよう活用します。

・報告会の開催、事例集の作成等、様々な方法により協働事業の結果を公開することで、事業の成果を社会に還元し、県民、NPO等の関心を高めるきっかけとします。

## 協働事業ふりかえりシート

- ・このシートは、協働の当事者それぞれが協働事業をチェックしたり、評価して事業の改善に活用するものです。
- ・意見交換の材料となりますので、思うところをそのままご記入ください。

記入日	
所属団体名	
記入者氏名	

事業名： \_\_\_\_\_

### 1 計画段階（協働を始める前に）

評価項目	評価	
<b>1 事業目的や目標の共有</b> 解決すべき課題、事業の目的、成果目標を文章化（評価シートの活用等）して共有しましたか。 協働の必要性、理由が明確ですか。 お互いの特性、立場、状況などを理解し、共有しましたか。 現状や課題、事業の目的、成果目標（何をどういう状態にするなど）が明確ですか。		
<b>2 役割分担の明確化</b> 役割分担や責任の所在が明確ですか。		
<b>3 協働の意義の理解</b> 協働の意義、進め方、ルールなどを理解していますか。 わかりやすい、共通する言葉で協議できましたか。 対等な立場で十分な議論ができましたか。		

【特記事項】 評価の理由、その他明記しておきたい事項があれば記入願います。

評価項目を5段階で評価

できた	5
だいたいできた	4
どちらともいえない	3
あまりできなかった	2
できなかった	1
該当なし、評価不適	-

### 2 実施段階（協働を始める、協働に取り組む）

評価項目	評価	
<b>4 事業の円滑化</b> 協働相手の選定のプロセスの透明性が確保されましたか。 わかりやすい事業計画、契約書を協議により作成しましたか。 事業への県民参加・参画の機会が計画されていますか。 公表の方法や成果物の帰属、確認書類（証拠書類等）など合意事項が明確ですか。		
<b>5 進捗状況の管理</b> 進捗状況や事業に関する情報交換を行いましたか。その内容を記録し共有しましたか。 事業の変更等は、十分協議し、柔軟に対応しましたか。		
<b>6 問題発生時の対応</b> 問題の発生時には、迅速で適切に対応しましたか。		

【特記事項】 評価の理由、その他明記しておきたい事項があれば記入願います。

3 終了段階（協働をふりかえる）

評価項目		評価
7	ふりかえりの実施	
	ふりかえり、課題や改善案について共有できましたか。	
8	事業の達成	
	事業の目的、成果目標が達成できましたか。	
	住民の関心の高まり、住民の参加・参画は目標どおり達成できましたか。	
	協働で実施したことで、自身の資源を提供し、より高い事業効果が発揮されましたか。	

【特記事項】 評価の理由、その他明記しておきたい事項があれば記入願います。

4 事業の目的・成果の達成状況

5 協働による効果

6 事業実施後の課題・改善提案  
（事業全体）

（協働）

7 協働による気づき・感想

8 その他 協働推進マニュアルの内容や評価について、感想・意見があれば記入願います。



4 実施結果

事業の目的・成果の達成状況	
協働による効果	

5 事業実施後の課題・改善提案  
(事業全体)

(協働)

6 参考事項

協働による気づき・感想

(NPO 等名)	(行政)

事業の様子

(写真、説明など)	(写真、説明など)

協働事業評価シート / 事例紹介シート

- ・このシートは、協働事業の評価結果を共有し、より良い協働をつなげるために作成するものです。ホームページ等で公表し、協働事例として活用します。
- ・ふりかえりシートや意見交換の内容をもとに県の担当者が記入します。

記入日	平成 19 年 2 月 2 0 日
記入者所属	部 課

1 事業名

事業名	モデル事業	
事業の形態	①委託 2 補助 3 事業協力 4 実行委員会 5 その他 ( )	
実施団体	NPO等	特定非営利活動法人
・所属	行政	部 課

2 事業の内容

事業の概要 時期・場所・回数・人数など、可能な範囲で数値を記載すること	<p>NPOとの協働を進めるために、県内3箇所で、身近な地域課題について意見交換（ワークショップ）を行い、NPOスタッフや地域住民、行政職員が課題の解決策について話し合った。また、住民自ら課題解決への取り組みを促進するため、市民活動入門講座を開催した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・意見交換（ワークショップ） <ul style="list-style-type: none"> <li>会場（市） 10/20 参加者 30名</li> <li>会場（市） 10/25 参加者 50名</li> <li>会場（町） 11/10 参加者 40名</li> </ul> </li> <li>・市民活動入門講座 <ul style="list-style-type: none"> <li>全5回（11/23,30,12/7,14,21） センター 参加者延べ約100名</li> </ul> </li> </ul> <p>（事業費 1,000千円）</p>
事業実施期間	平成 18 年 9 月～ 平成 19 年 1 月
現状・解決すべき課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域課題に係る地域住民の取り組みと行政の施策について、情報共有できていない。</li> <li>・地域課題を解決するための市民活動、NPOが育っていない。</li> </ul>
事業の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民と行政が地域課題の現状や課題を共有すること。</li> <li>・市民活動について、住民や行政職員が理解すること。</li> </ul>
事業の成果目標 数値目標があれば記載すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民、行政がそれぞれの役割を認識し、協働で取り組む機運が高まること。</li> <li>・講座受講者により市民活動団体が結成されること。</li> </ul>

3 協働の内容

協働の理由（きっかけ）	行政では、ワークショップの進め方がわからなかったこと、市民活動についての知識が十分でないことから、効果的な事業実施のために、ワークショップ開催のノウハウがあり、市民活動を実践する団体と一緒に行動することとしたこと。	
協働の目的・成果目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワークショップ、入門講座を効果的に開催すること。</li> <li>・地域のニーズにあった企画内容とし、多数の地域住民の参加を募ること。参加定員を満たすこと（ワークショップ各30名、講座各20名）</li> </ul>	
役割分担	一緒に取り組むこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワークショップのテーマ、講座の内容の検討</li> <li>・会場の準備、片付け</li> <li>・参加者の募集</li> </ul>
	NPO等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワークショップ、入門講座の実施</li> <li>・実施結果のとりまとめ</li> </ul>
	行政	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会場の提供</li> <li>・住民への広報</li> </ul>

4 実施結果

事業の目的・成果の達成状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民と行政の地域課題について情報共有が図られ、協働に向けた動きが出てきた。</li> <li>・市民活動についての関心が高く、講座の受講者の満足度も高かった。</li> <li>・市民活動団体が結成される見込みとなった。</li> </ul>
協働による効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NPOのノウハウ・知識が活かされた内容であった。</li> <li>・行政の広報媒体による周知を行い、多くの参加者が集まった。</li> <li>・事業を通じて、NPOと行政双方の理解が深まった。</li> </ul>

5 事業実施後の課題・改善提案

(事業全体)

- ・アンケートの結果、意見交換のテーマが住民の関心に合っていなかったことから見直す必要がある。
- ・行政職員の参加が少なかったことから、職員の意識付けを進める必要がある。

(協働)

- ・講座内容を検討する時間が十分とれなかったため、早めの準備を行う必要がある。
- ・NPOにとって委託事業は初めてで、書類の作成に戸惑ったため、契約時の確認を行う必要がある。

6 参考事項

協働による気づき・感想

(NPO等名) 特定非営利活動法人	(行政) 部 課
<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政からの委託事業を実施したことで、行政の予算執行の流れがわかった。</li> <li>・行政の判断に時間がかかったため、スケジュールの再調整が必要となった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元のNPOの活動、実力を知ることができ、NPOと一緒にできそうなことがわかった。</li> <li>・打ち合わせなども多く、協働事業は意外と時間や手間がかかると感じた。</li> </ul>

事業の様子

(写真、説明など)	(写真、説明など)

ワークショップでの熱心に議論する参加者

市民活動入門講座の様子



協働推進マニュアル 第1版

平成19年3月

岩手県地域振興部NPO・国際課

〒020-8570 岩手県盛岡市内丸10-1

TEL 019-629-5199 FAX 019-629-5339

E-mail FA0042@pref.iwate.jp

ホームページ <http://www.pref.iwate.jp/~hp0301/>