

協働推進マニュアル  
～ 協働の共通理解と実践行動の手引き ～

雫石町経営推進課



# 目 次

## はじめに

マニュアルの位置付け .....	3
------------------	---

## ステップ 1 ～協働を理解する～

1 協働の理解 .....	7
1 - 1 協働とは .....	7
1 - 2 協働の必要性とNPO .....	7
1 - 3 協働の主体の特性 .....	10
1 - 4 協働の意義 .....	12
1 - 5 協働の原則 .....	12
2 行政分野における協働 .....	14
2 - 1 協働の種類 .....	14
2 - 2 協働の領域 .....	15
2 - 3 協働の形態（方法） .....	16
委託 .....	18
補助 .....	20
事業協力 .....	21
実行委員会 .....	21
共催・後援・協賛 .....	22

## ステップ 2 ～協働に取り組む～

1 協働を始める前に .....	26
1 - 1 現状の把握 .....	26
1 - 2 事業の検討 .....	26
1 - 3 手法の検討 .....	27
1 - 4 事業計画書の作成、予算の積算 .....	30
1 - 5 協働相手の選定 .....	31

2	協働を始める	36
2 - 1	協働相手に関する相互理解	36
2 - 2	協議・検討	36
2 - 3	協議内容の確認・合意	38
2 - 4	情報公開	38
3	協働に取り組む	39
3 - 1	進捗状況の管理	39
3 - 2	情報交換	39
3 - 3	事業計画の見直し	40
3 - 4	記録の作成	40
3 - 5	トラブル対応	40
4	協働を評価する	41
4 - 1	協働事業の評価	41
4 - 2	協働事業の見直し	42

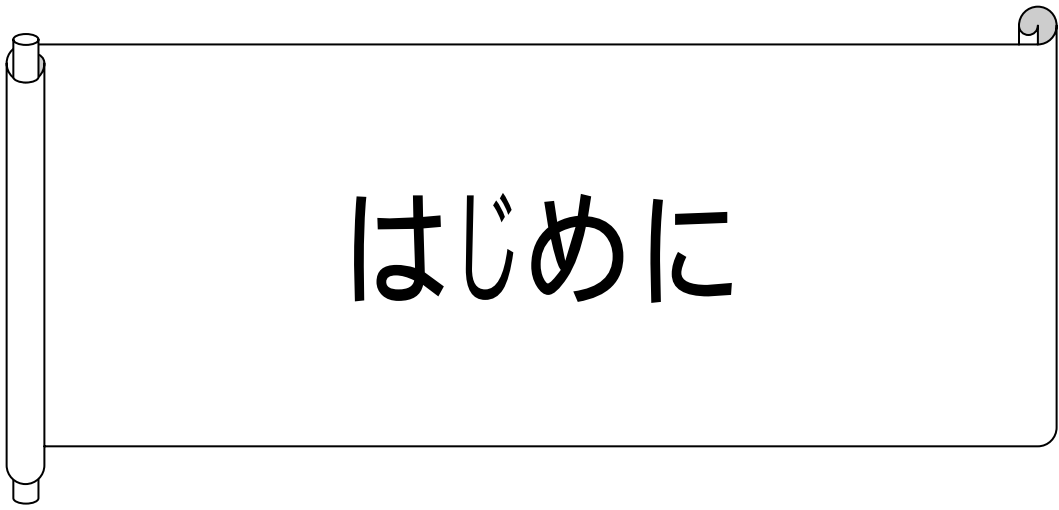
このマニュアルは、岩手県地域振興部NPO・国際課で、平成19年3月に作成した「協働推進マニュアル 第1版」から必要事項を抜粋し、必要に応じて編集したものとなっております。

なお、県が作成する際に参考とした文献は次のとおりです。

**【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





## マニュアルの位置付け

町では、平成 18 年度からの雫石町総合計画後期基本計画の 5 つの施策大綱のひとつに、「みんなで創る協働のまちづくり」を掲げ、住民との協働によるまちづくりの仕組みづくりや住民と相互理解のもとに効果的・効率的な行財政運営を進めています。

また、「官治」から「共治」への変革による協働のまちづくりを推進するため、平成 15 年度に平成 17 年度までの 3 ヶ年を実施期間とした行政改革大綱、行政改革実施計画を策定しました。

平成 18 年度には、これまでの取り組み結果を踏まえて、行政改革大綱を改定し、策定からの基本方針である「住民とのパートナーシップの確立」、「分権時代に対応した効率的な行財政運営」、「行政サービスの向上と開かれた透明性の高い行政の実現」の実現のため、平成 21 年度までの 4 年間を実施期間として取り組んでいます。

### 【具体的取組例】

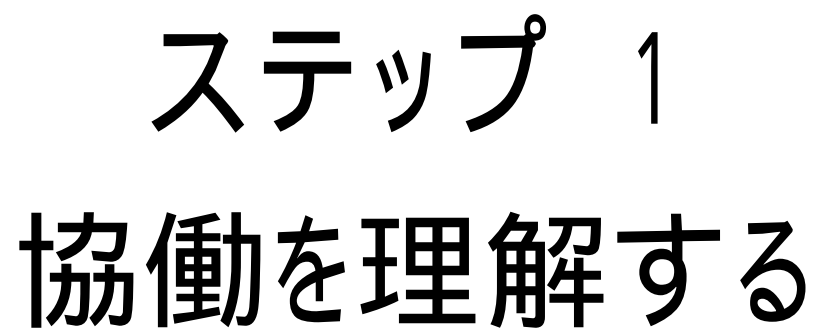
各種計画案へのパブリックコメント（住民意見提案受け付け手続き）の実施、  
まちづくりパートナー、町政モニター、住民意見箱の設置、  
町の審議会委員への公募委員の拡大

このマニュアルは、町の基本施策のひとつである「協働」に対する理解を深め、協働が実践されるよう、町職員の手引書として、また、協働に取り組む住民の皆様にも、行政との協働を理解していただくための参考資料となるよう作成しました。

なお、行政との協働の相手方としては、住民、ボランティア団体、NPO 法人、関係機関などの民間団体、国や他自治体など様々な主体が考えられますが、このマニュアルでは主に、住民で組織され、地域で活動を行う団体との協働について作成しています。

町職員向けとして作成したものではありませんが、広く協働に取り組む方々の参考としても、多くの皆様に活用していただければ、行政と住民、住民活動団体との「協働によるまちづくり」が一層促進されるものと考えております。





# ステップ 1

## 協働を理解する



## 1 協働の理解

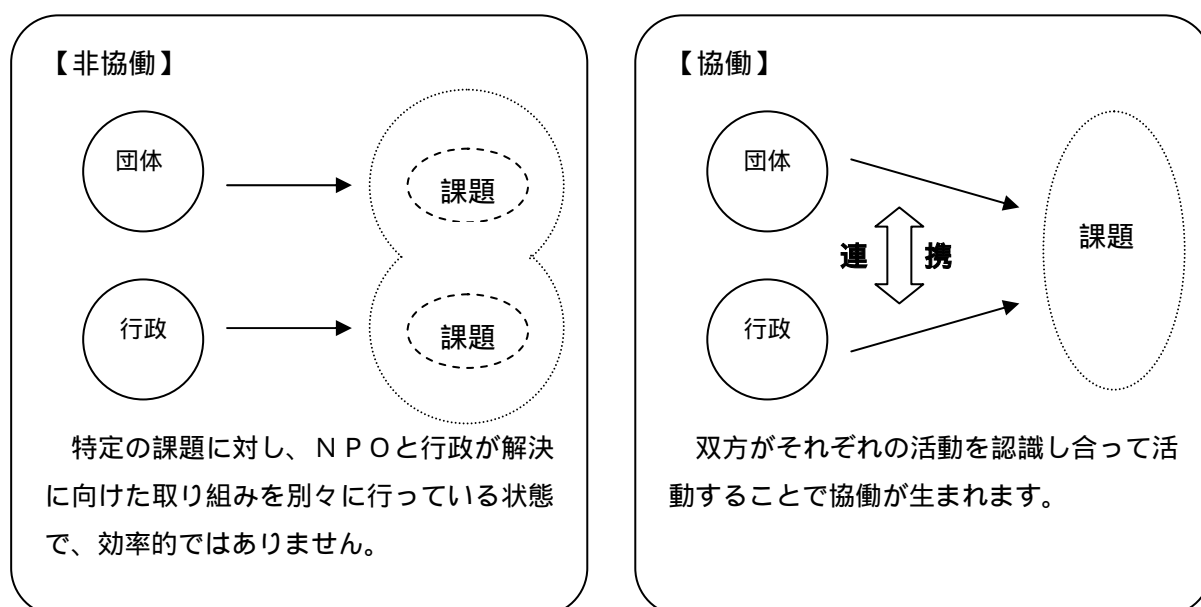
協働を進めるために...

協働とは何か、なぜ協働が必要かについて理解しましょう。

### 1 - 1 協働とは

住民や活動団体などの団体と町との協働とは、共通課題の解決に向けて、お互いの特性を認識し、尊重し合いながら対等な立場のもとに連携して協力し合う関係です。

それぞれが別々に活動し課題解決を行うよりも、より効果的、効率的に課題を解決することができます。



協働にはいろいろな方法・形態がありますが、具体的には、18 ページの協働の類型を参照ください。

### 1 - 2 協働の必要性とNPO

現在、住民ニーズの多様化等に対応した公共サービスを、行政だけで提供していくことは困難となってきています。また、これまで行政が行ってきた公共サービスも、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。

このような状況から、住民等による様々な課題解決の取り組みが行われており、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などの住民活動団体と行政との協働が求められています。

これまで、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が、新たな公共サービスの担い手として、NPOが注目されてきました。

NPO、住民活動とは

NPO (Non-Profit 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、図1のような範囲が示されています。

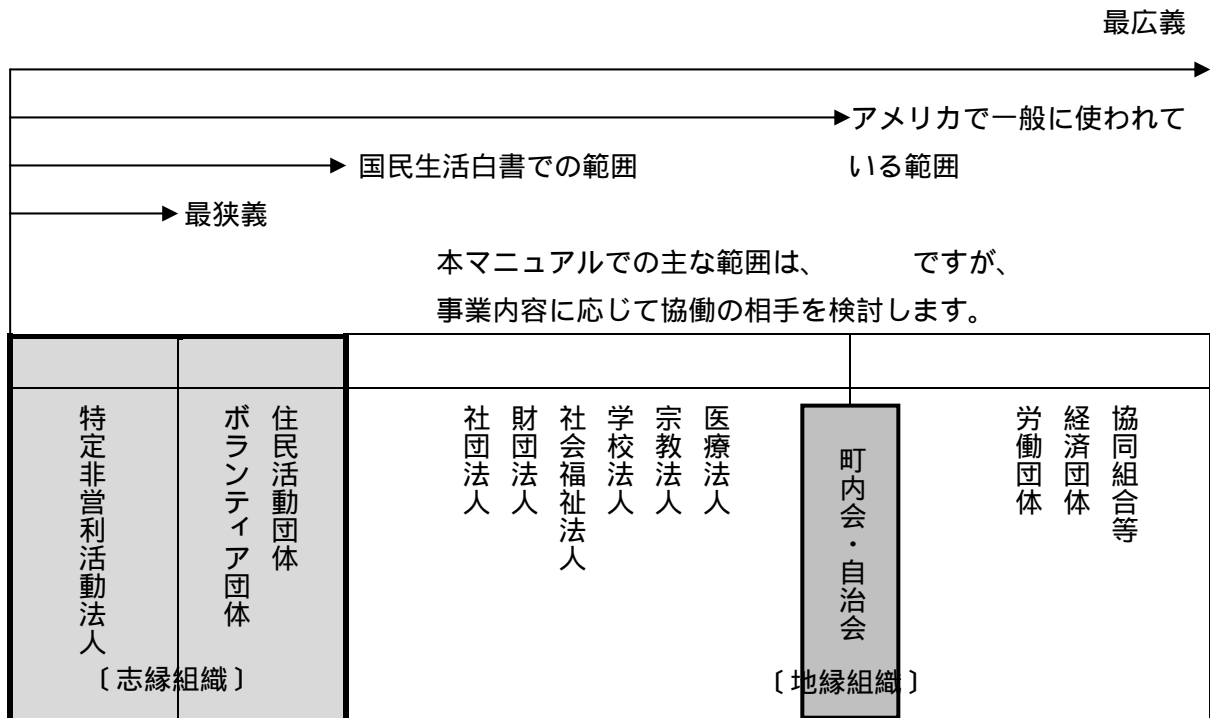
NPOは、民間でありながら公共サービスを提供する団体であり、自らの社会的使命をもって、様々な活動を自主的・自発的に行っており、行政や企業が十分対応しきれなかったニーズへの迅速・柔軟な対応、地縁組織と連携した地域課題への対応による地域コミュニティの活性化、住民活動への参加の受け皿など、これからの社会を支える役割が期待されています。

住民活動とは、地域住民による自発的な課題解決行動であり、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こうとする活動です。

NPOというとNPO法人をイメージしまいがちですが、NPOは住民活動を行う組織(団体)全体を指す言葉です。そのうち「特定非営利活動促進法」に基づく認証を受けて法人登記した団体が、特定非営利活動法人(NPO法人)であり、NPOの一部となります。

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。

図1 NPOの範囲



参考：平成12年版「国民生活白書」（経済企画庁編）

## 地縁組織と志縁組織

「地縁組織」... 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。

「志縁組織」... 志でつながる団体という意味で、ある特定の目的を達成しようとする人たちが組織するNPOのこと。

## NPOに関する疑問

### 【その1】 NPOの『非営利』 = 『無償』？

NPOの『非営利』の意味は、『無償』ではありません。

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ます。剰余金は、分配しないで、団体の次の活動にあ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 = 公のお墨付き？

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、たとえ人がか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）として活動している場合、その組織はNPOということになります。

### 1 - 3 協働の主体の特性

協働の主体である、NPOと行政の主な特性は、次の表のとおりです。

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。

それぞれの特性を理解し、課題に応じた相互の連携・協働を考えていくことが必要です。

#### 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 (一部のみに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

## 職員もNPOや地域活動に触れよう

### 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みましょう。活動している方の想いや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、基本的には勤務時間外で行うこととなります。

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。

高齢者部分休業制度や自己啓発等休業制度を活用して参加することも可能です。

### 町職員がNPO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。

#### 1 - 4 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で、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と協働することで、刺激を受け行政の質を改善するきっかけとなります。

##### 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ともに、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。

#### 1 - 5 協働の原則

違う目的や経緯で組織された団体が、まちづくりのために、互いに協働を進めていくためには、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。

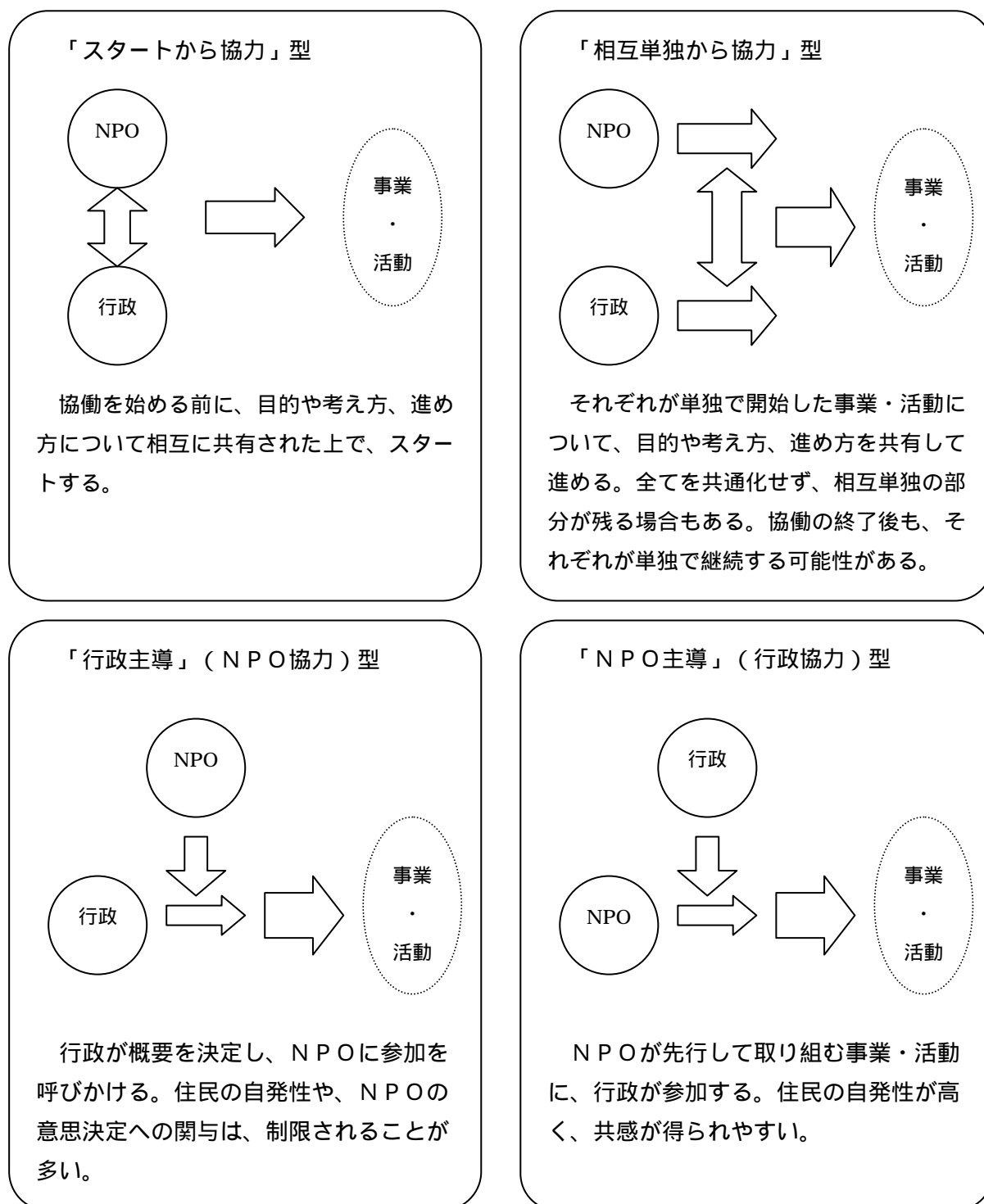


## 2 行政分野における協働

### 2 - 1 協働の種類

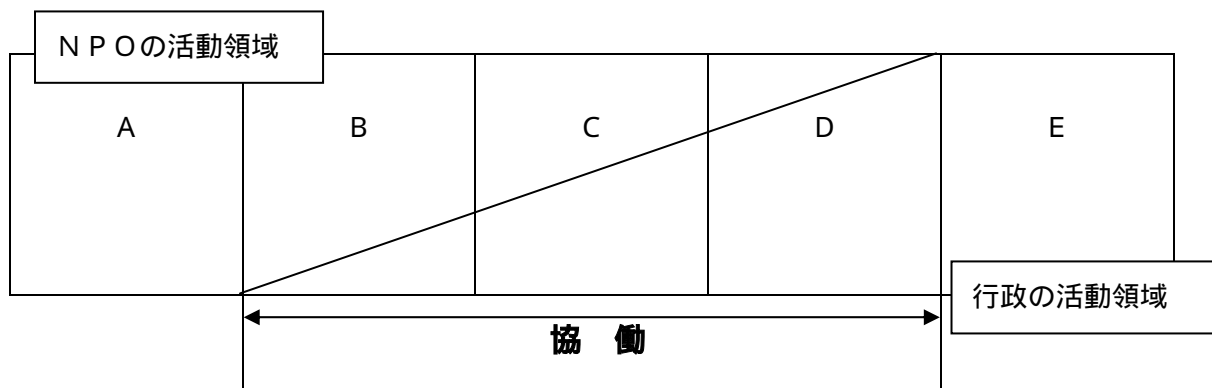
協働にはいろいろな方法がありますが、行政分野における主な類型は次のとおりです。これから進めようとする協働がどのタイプなのか認識しておく必要があります。

#### 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

## 2 - 2 協働の領域



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単独で主体的に活動する領域

NPOの主催事業など

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

補助・助成、後援など

C：NPOと行政がそれぞれの特性をいかして協力する領域

実行委員会・協議会、共催、情報交換・情報提供など

D：行政が主導性を発揮し、事業に住民参加やNPOへの協力を求める領域

委託など

E：行政が単独で対応する領域

許認可、課税、指導・監督など

## 2 - 3 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・協賛など様々な形態があります。

事業目的や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、どのような形態をとるにしても、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、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（地域課題や住民ニーズ）や協働事業に関する意見を交換し、活用し合うことが必要です。

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）を開催する方法もあります。

#### 効果

- ・情報の共有化、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。また、事業を進めるための様々な情報が得られます。
- ・課題や問題意識を共有することで、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。

#### 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参加、NPOからの事業提案の受け入れにより、行政の政策形成への住民の参画を促進することができます。
- ・ 住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、公募枠を設けるなど、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。

## 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への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、より住民ニーズに合ったサービスや、より成果が高いサービス、また、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 32ページ参照 ]
- ・ 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。
- ・ 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適宜確認し、疑義が生じた場合、委託者、受託者双方の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など柔軟な対応を検討します。

#### 事例 NPOサポート業務（経営推進課）

平成19年度、町内のNPOの支援、協働を推進する拠点として雫石銀河ステーション内にNPOサポートセンターを設置し、管理・運営を委託した。受託者は、町内でNPOの中間支援を行っている団体を選定し、随意契約（地方自治法施行令第167条の2第1項第1号）した。

#### （参考）指定管理者制度による公の施設の管理運営の場合

町営体育館などの公の施設には、町が直接管理運営するものと、町の指定した民間団体等に管理運営を行わせる指定管理者制度があります。これまでの管理委託制度に変えて、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」を図るため、地方自治法の一部改正（平成15年法律第81号）によって創設されたました。

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られていましたが、指定管理者制度の導入により、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っていきます。

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縮減等ができます。

#### 留意すること

- ・ 指定管理者の選定はガイドラインに基づき、基準を明確にする必要があります。
- ・ 選定の際は、公平性や透明性を確保することが必要です。
- ・ 指定期間は、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。（ガイドラインで原則4年間）

指定管理者の基本的な考え方は、「今後の雫石町における公の施設の指定管理者制度の導入に係るガイドライン（平成16年11月1日庁議決定 担当：総務課）」で定めています。

事例 セツ森保育所、コテージ村管理センター、雫石町体験農園、町民憩いの家鶯宿集会所、しずくいしアグリリサイクルセンター、児童館 など

## 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られた場合に、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、その性質や実態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、実施責任や成果も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。
- ・ 多様化する住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

- ・ ここでの補助は、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ではありません。
- ・ 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、その成果品は雫石町情報公開条例（平成12年3月21日条例第1号）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、雫石町補助金交付規則（平成16年2月2日規則第2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、広く住民と共有し、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。

### 事例 雫石町地域コミュニティ形成推進事業（住民課）

自主防災、地域福祉、納税、環境整備の向上を図るなど、地域の潜在的な地域力、連帯力を発揮し、社会情勢の変化に適応した地域コミュニティを再構築する活動、事業（自主防災、地域福祉、納税、環境整備の向上）を実施する自治会等の組織活動に対し、補助金を交付する。

## 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、住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、幅広い住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。

### 事例 御所湖の清流を守る会事業（御所湖周辺の統一清掃）

年2回統一清掃日を定め、御所湖及びその周辺の団体等が清掃活動を実施し、収集されたごみは町で回収、処理している。

## 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、住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、住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。

### 事例 しずくいし軽トラック市、朝から夜までず〜っとコテージむら夏祭り など

## 共催・後援・協賛

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、「雫石町」等の名義使用を承認して、事業を支援する形態です。

町では、雫石町後援名義等使用承認取扱要綱（平成 18 年 12 月 25 日告示第 157 号）を定め、次のように規定しています。

- (1) 共催 町以外の主催者と共同して町が事業の企画又は運営に参加し、共同主催者として責任の一部を分担すること。
- (2) 後援 主催者の行う事業の趣旨に賛同し、後援の名義を使用させることで、その開催を外部的に援助すること。
- (3) 協賛 主催者の行う事業の趣旨に賛同の意を表すること。

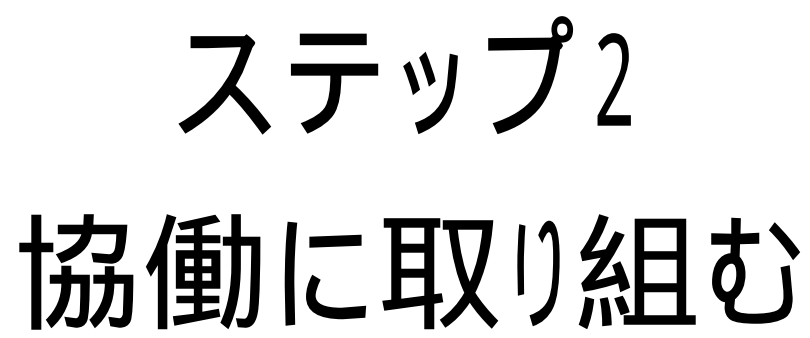
### 効果

- ・行政が共催・後援・協賛することで、NPOの事業の社会的信用が増し、より事業の成果が上がることを期待されます。

### 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雫石町後援名義等使用承認取扱要綱を基に各部局等で判断します。ただし、所管が不明な場合には、経営推進課で対応します。  
申請の手続き上の取り扱いは、NPOも他団体と同様です。
- ・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・協賛の趣旨にかなうものだったか確認します。

事例 雫石町男女共同参画フォーラム（共催）、秋田岩手風景街道探訪会（共催）、  
しずくいし軽トラック市（後援）、商店街快適空間づくりフォーラム in 雫石（後援）  
など

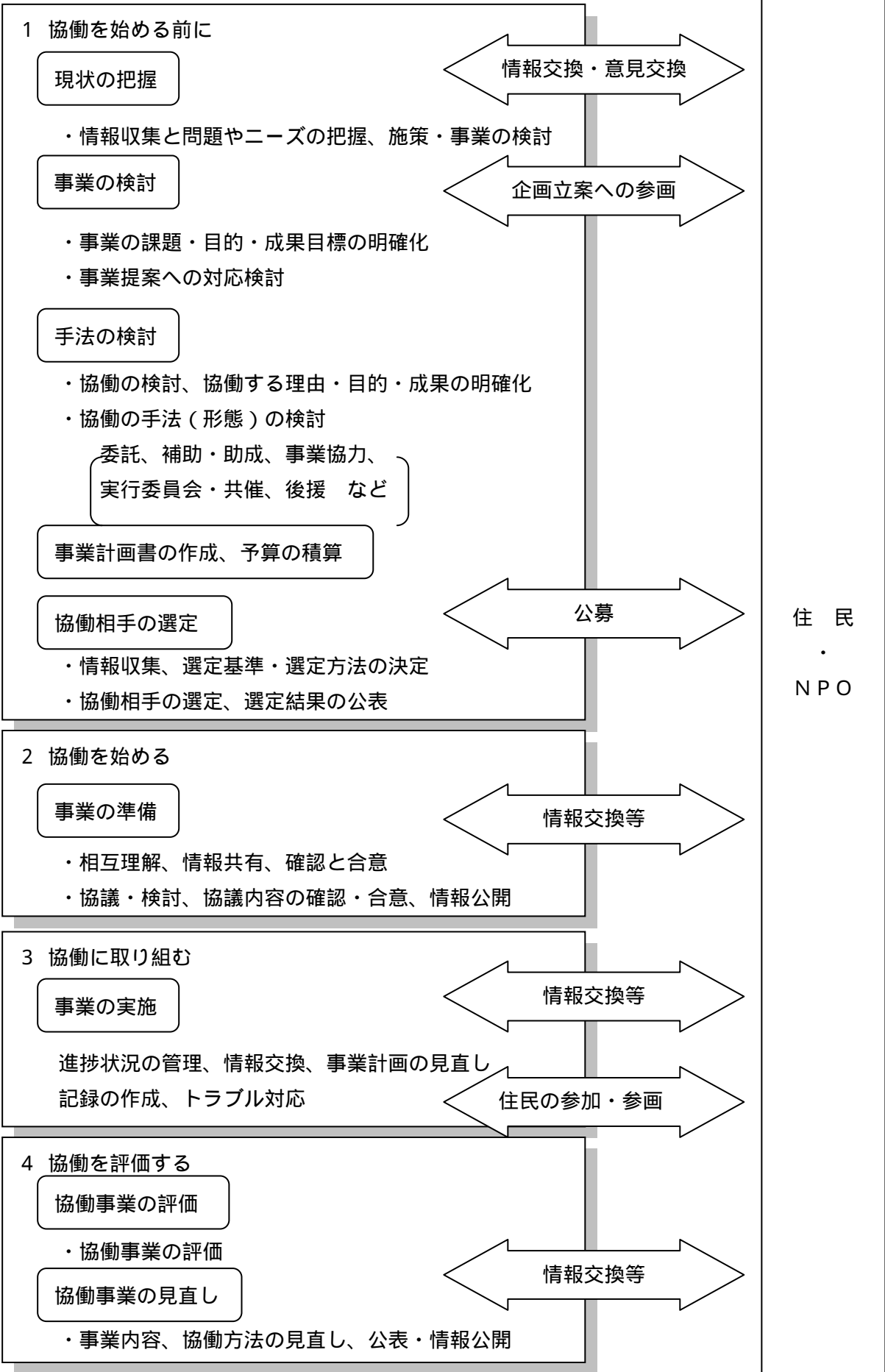


# ステップ2

## 協働に取り組む



協働の基本的な流れ



## 1 協働を始める前に

### 1 - 1 現状の把握

地域の課題や社会的課題を解決するために、事業を進める場合、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  
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）とのギャップを分析することで、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。

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、公募等を行い、NPOから事業提案を受けることが考えられます。

提案内容を町とNPOとが協議することで、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、住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

住民の高いニーズがあるか

単独で行うより、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、メリットが大きいのか

#### 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

地域の実情をよく知る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、住民が直接的に町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

住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

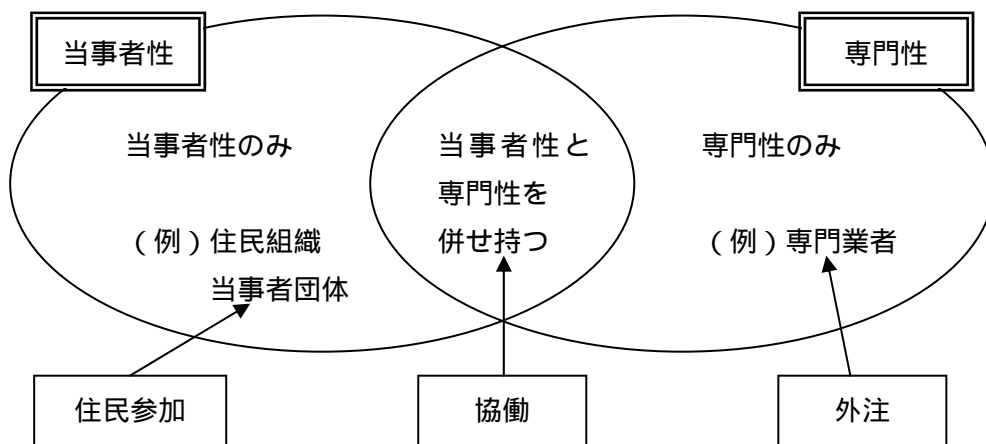
NPOの当事者性が發揮され、住民が主体的に関わることで事業実施に有効な事業

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、住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

協働で事業を行う場合、組織内はもちろん、NPOや住民に対して、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。

協働の手法は一つとは限りません。協働の種類（18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。

なお、主な協働手法は、22ページ～26ページに説明しています。

## 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」行うものではありません。

「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」などといった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は、行政側が何のために協働するかを明確にした上で、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いるわけではないです。

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一つと言えます。

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、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く必要があります。NPOのホームページや活動報告書を収集したり、NPO法人の所轄庁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、活動現場に出かけて、「相手を知る」「対話をする機会を持つ」ことが必要です。

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、行政主導で新たにNPOをつくることもありません。

#### 情報収集の方法

##### 経営推進課

町内のNPO法人の定款や事業報告書の閲覧、把握している活動情報を提供します。

また、各地域で活動しているNPOの情報について、団体 すべてを把握してはいませんが、把握している範囲内で情報を提供します。

県が認証したNPO法人の定款や事業報告書は、県NPO・国際課などで閲覧できるほか、県のNPO応援団のホームページでも閲覧できます。

その他、NPO活動交流センター（アイーナ6階）では、NPO法人や任意団体の情報がファイリングされており、岩手県社会福祉協議会 ボランティア・市民活動センターでは、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、事業内容に応じて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。

### 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 等、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、補助金だけに偏っていないか）
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。

### (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、選定基準や方法、協働事業の内容などをあらかじめ明確にして、公開した上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。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
- ・ 町内に事務所を有し、町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もあります。事業の内容、提出書類等を考慮しながら決定しましょう。

- ・審査結果については、結果だけを通知するのではなく、理由を明記して通知し、説明責任を果たします。

また、選定した判断理由、経緯等を明確にし、記録に残しておきましょう。

- ・プレゼンテーションによる審査は、公開して行いましょう。

## 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。

- ・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や住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）

- ・ 事業の目的、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掲載し、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。

## 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。

### (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い、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、住民の協力、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います。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。計画どお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や住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。

### 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、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住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、住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。

## 4 協働を評価する

### 4 - 1 協働事業の評価

#### (1) 評価の目的

町と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、評価を行うことで、協働によるメリット・デメリット、課題、協働相手からの意見等を把握し、以後の事業の方向性を判断する材料とします。

さらには、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。

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) 評価の対象

このマニュアルの協働の手法(22ページ～26ページ)により実施される協働事業を対象とします。ただし、後援、協賛については、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

評価については、事務事業評価を行っていますので、別途行う必要はありませんが、事務事業評価を行うにあたっては、評価マニュアルに基づき、適切な評価を行ってください。

ただし、評価対象事業の一部の事業を協働で行っているなど、協働事業について具体的に評価ができない場合は、別途シートを作成し評価を行う必要があります。

なお、評価を行う際は、協働相手からの意見を聴取し、「住民からの意見要望欄」に記入してください。

#### (5) 評価の観点

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・検討し合います。

- ・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本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。

なお、評価の基準が分からない場合は、47ページの「協働事業ふりかえりシート」を活用しながら評価を行ってください。

### 4 - 2 協働事業の見直し

#### (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) 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。公表の方法としては、事務事業評価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。

町はもとより、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、住民、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	

評価項目を3段階で評価

- a:できた
- b:どちらともいえない
- c:できなかった

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。

### 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、住民参加・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。

