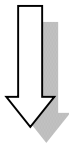


## 第2章 協働事業の進め方

市民活動団体との協働事業の進め方は、事業の目的や形態、役割分担によって、様々変わってきますが、基本的な考え方はほとんど同じです。

ここでは、実際に行政が市民活動団体との協働事業を進めていくとき、事業の検討から実施、評価という事業のサイクルに沿って、ステップごとにその基本的な考え方やポイントを説明しています。

### STEP 1 協働事業の検討

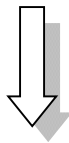


- ・既存事業の見直し、新たな事業の検討
- ・市民活動団体または行政からの提案
- ・事業の目的や効果の検討



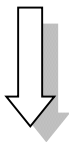
事業を見直すために市民活動団体と意見を交換したり、団体からの事業提案と一緒に検討するのも協働の一つだよ！ここから始まる協働もあるよね。

### STEP 2 事業形態の選択



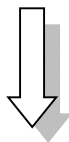
- ・情報交換・意見交換／企画立案への参画／事業協力  
実行委員会／共催／補助／委託／後援 など

### STEP 3 協働パートナーの選択



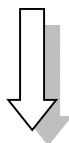
- ・公平性や透明性のある選考
- ・双方の協議及び合意形成に基づく契約

### STEP 4 協働事業の実施・完了



- ・現地調査、確認
- ・双方の意見交換

### STEP 5 協働事業の評価・見直し



- ・相互評価の実施、第三者評価の検討
- ・報告会の検討

### 次の協働事業に向けた検討



お互いの意見や立場を尊重して、一方的な関係にならないようにしていくことが大事だよ！

次ページの協働のポイントを忘れずに！



# 押さえておくべき協働のポイント

## ①相互理解

- ◆市民活動団体と行政は、それぞれの立場や特性、価値観に基づいて活動している、お互いに独立した存在であることを理解しましょう。
- ◆NPOと行政の相互理解が不足していることが協働の最大の障害です。相互に情報提供や意見交換を行うなど、積極的にコミュニケーションを取り、信頼関係を築いていきましょう。

## ②公平性の確保

- ◆パートナーの選択などのプロセスはできるだけ公表し、透明性・公平性の確保に努めましょう。
- ◆協働を進めると特定の団体との関係が強くなりがちです。定期的に事業の見直しを行い、内容やパートナーが固定化しないように留意しましょう。

## ③対等性の確保

- ◆協働は行政の仕事の下請けや、期待の受け皿ではありません。相互の特性が活かされる手法や手続きを採用し、市民活動団体の主体性や自立性を損ねることにならないようにしましょう。
- ◆相互及び第三者による事業評価を行い、一方的な評価を行わないようにしましょう。

## ④役割分担の明確化

- ◆NPOと行政の役割分担が不明確になりやすい傾向があります。それぞれの特性を活かした役割分担を明確にし、責任の所在や範囲を明らかにしておきましょう。
- ◆異動等による担当者の変更があった場合、後任者への引継の際にパートナーを同席させて事業目的や役割も含めて認識を共有するなど、事業への責任ある体制をつくっておきましょう。

## ⑤目的の共有

- ◆互いにメリットのある事業でなければならないことを意識して、目的を明確に共有しましょう。

## ⑥効果の可視化

- ◆住民にとって協働の効果がわかりづらいとの指摘もあります。協働によってどのような効果があったのか明確にし、協働のメリットをお互いが認識できるようにしましょう。

## STEP1 課題解決に向けての事業の検討

行政の事業においては、様々な立場や専門性を取り入れていく必要があります。このため、どのような事業であっても協働の可能性があると考えるべきでしょう。

### 【検討の視点】

- ◆行政が単独で行うべき事業であるのか。
- ◆公共サービスの向上や行政のメリットが期待できるか。
- ◆より効果的・効率的な事業になるか。



検討の結果、協働事業として始める際には、

- ・ 協働のパートナーとして、団体に何を期待するのか
- ・ 協働事業にどのような成果を期待するのか

を事前に明らかにしておく必要があります。



協働のきっかけとしては、行政または市民活動団体が提案する場合があります。いずれの場合も行政が協働に対する理解を持ち、提案を受け入れる機会や、その手続きを定めておくことが重要です。

## ★協働により効果が高まることが期待できる事業★

### 先駆性や専門性が必要とされる事業

- ・行政や企業にない専門知識やノウハウが必要
- ・先駆的で行政がこれまでに行ったことがない
- ・公平性や平等性の観点から行政が取り上げにくい
- ・モデル性があり波及効果が期待できる など

### 市民が主体的に関わる必要がある事業

- ・市民の生活に密着し、市民自身が継続的に取り組んでいく必要がある
- ・当事者の能力を高めることが課題解決の決め手となる
- ・まちづくりのように、市民の主体的課題解決力が必要とされる など

### 市民参加の促進が必要な事業

- ・事業自体に市民参加が必要
- ・多くの人を巻き込んで行う必要がある
- ・多くの団体のネットワークが求められるなど

### 市民ニーズが柔軟に反映される必要がある事業

- ・会館や公園の運営など、行政的手法だけでは市民ニーズが十分反映できない
- ・自発的な市民からの発意を柔軟に取り入れていくことが求められるなど

### 迅速性や機動性が要求される事業

- ・災害救援などのように、行政だけでは対応しきれない、柔軟性や機動性、迅速性などが要求される



## STEP2 適切な事業形態の選択

事業の目的や性格、期待する効果などから、適切に実施できる事業形態を選択します。事業によっては、複数のパートナーと異なった形態でパートナーシップを組む場合もあります。

### ■協働事業の形態一覧

形態	内容	メリット
<b>情報交換</b> ・意見交換	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政と市民活動団体が日常的なコミュニケーションを図るための基本的な形式</li> <li>双方が持つ情報を継続的に提供し、活用し合う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報の共有・活用による事業精度の向上や相互理解の促進</li> <li>市民の視点や発想をヒントに、行政の施策形成や見直しができる</li> <li>現場の状況やニーズの定期的・継続的な把握</li> </ul>
<b>企画立案への参画</b> (手続きフロー図 P. 51)	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政が事業を企画立案する段階で、市民活動団体からの意見や提案を受け、行政の事業に市民活動団体の特性や能力を生かす</li> <li>以下の2通りの方法がある               <ol style="list-style-type: none"> <li>①審議会や委員会等に委員として参加</li> <li>②政策や事業への提案</li> </ol> </li> </ul> <p>(留意点)</p> <p>◆市民活動団体に積極的な参加機会提供のため、<u>委員選定には公募枠を設けることも検討</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政の施策形成への市民参加を促進</li> <li>市民や当事者ニーズへの的確な対応及び行政サービスの向上</li> </ul>
<b>事業協力</b> (手続きフロー図 P. 52)	<ul style="list-style-type: none"> <li>市民活動団体と行政の間で、目標や役割分担を取り決め、協定書を取り交わすなどして、一定期間、継続的な関係のもとで事業を協力して行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>双方が対等で安定した関係のもと、事業実施ができる</li> <li>市民活動団体の特性や能力を生かした関係づくりができる</li> </ul>
<b>実行委員会</b> (手続きフロー図 P. 53)	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政と市民活動団体、または、それ以外の主体が新しい一つの組織を立ち上げ、主催者となって事業を行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画段階から実施まで、各主体による意見や特性を活かした事業ができる</li> </ul>

形態	内容	メリット
<b>共催</b> (共催・後援規程例 P. 82)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・それぞれが主催者となって共同で一つの事業を行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 規模の大きなイベント等の実施ができ、幅広い参加を促せる</li> </ul>
<b>補助</b> (手続きフロー図 P. 54)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民活動団体が行う事業について、行政が目的を共有できる場合に、行政がその資金の一部を出す</li> </ul> <p>(留意点)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆単なる活動支援にならないような事業設計を行う</li> <li>◆行政依存度が高くないよう、補助率や期間等に配慮する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 市民活動団体の事業力を高め、団体の自主性やサービスの充実を促進</li> <li>➤ 多様化する市民ニーズに適切に対応できる</li> </ul>
<b>委託</b> (手続きフロー図 P. 55)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政が担当すべき分野の事業（社会サービス）の一部を行政にはない優れた特性を持つ第三者に契約をもって委ねる</li> </ul> <p>(留意点)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆相手の特性を活かせるよう、仕様書作成や成果物の扱いに配慮する</li> <li>◆協働による委託は、価格による「競争入札」ではなく、随意契約の一つとなる「企画提案方式」が望ましい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ より市民ニーズに即した社会サービスの提供ができる</li> <li>➤ 新たな課題に対して柔軟な取り組みができる</li> </ul>
<b>後援</b> (手続きフロー図 P. 56)  (後援要領例 P. 78)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民活動団体が行う事業で、行政にとってもその実施が行政の目的と合致する場合、「千葉県」などの後援名義の使用を認めて、事業を支援する</li> </ul> <p>(留意点)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆各担当課において、後援申請に対しての基準を作成しておくことが望ましい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 市民活動団体が主催する事業の社会的信用性が増し、事業成果の向上が期待される</li> </ul>

■■■■ 参 考 ■■■■

行政の施設を市民活動団体に提供または管理させることにより、行政サービスの向上や経費削減を図れる形態として、次のようなものもあります。

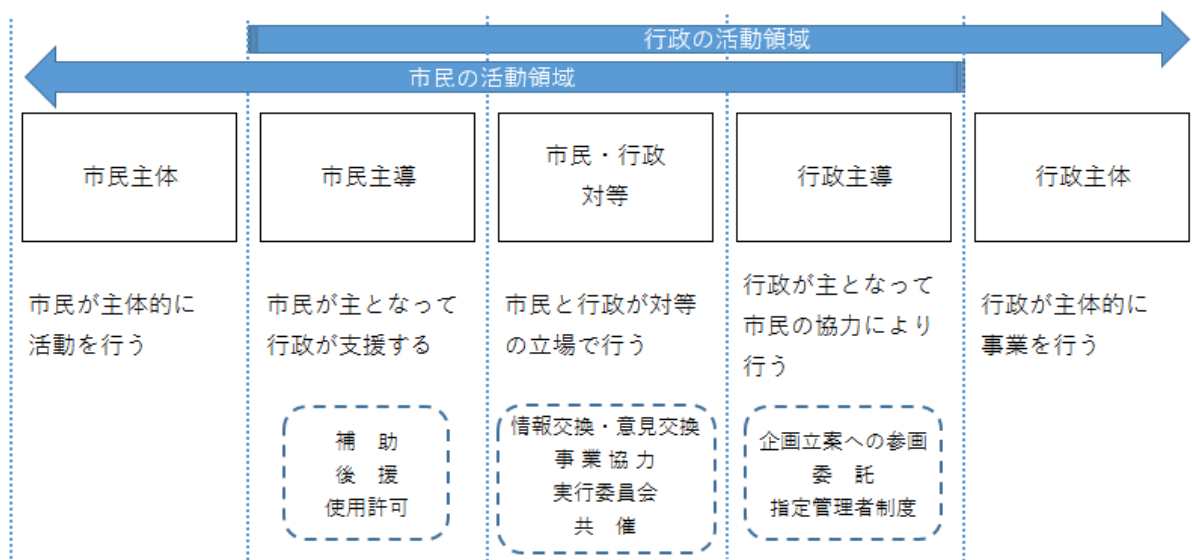
<公共施設等の提供（使用許可）>

- ・一般的には、会議室の貸出や学校の空き教室等の解放といった、本来の用途または目的を妨げない程度において公共施設等を使用させる形態。
- ・市民活動団体がそこで公益的な活動等を行うことにより、公共施設におけるサービス向上が期待される。

<指定管理者制度>

- ・公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の削減等を図ることを目的に、地方公共団体が指定する法人その他の団体に施設の管理運営を行わせる制度。

「協働の領域」概念図



## STEP3

# 事業パートナーの選択

パートナーシップを組む相手の募集・選定から契約までの段階です。  
どのような流れで、また方法によりパートナーを選択するのかを決定します。

### 【選定の方法】

- ①補助や委託等、企画提案によるパートナーの選定が望ましい事業  
⇒ 公募
- ②提案制度によって提案された事業や特殊な技能や専門性が必要な事業  
⇒ 随意契約（性質上、事業の検討段階等で相手がすでに特定される）



相手の選定にあたっては、どのような場合でも、なぜその市民活動団体と協働するのかという理由を明らかにし、公平性・透明性を確保しましょう。

### 《公募の場合の進め方》

#### （1）プロセスの事前告知

- ・協働事業を効果的に進めるためには、市民活動団体に対し、県行政の課題や施策の情報を事前に提供し、事業に参加するための十分な準備を行ってもらうことが必要です。
- ・県民生活・文化課では、毎年度県や市町村が実施している市民活動団体との関連事業をホームページ、メールマガジンや県民活動情報オフィスで公表していますので、情報提供の場の一つとして、ぜひ活用してください。

#### （2）応募資格とパートナーの選考基準の検討・決定

##### ①応募資格

- ・事業目的に沿って、団体の活動歴、規模、活動地域など事業のパートナーとなる市民活動団体の資格要件を定めます。
- ・その場合、NPO法人（特定非営利活動法人）の認証基準が一つの参考になりますが、法人格の有無自体が活動内容や規模などを判断する要件にはなりません。

##### ②選考基準

- ・公募制の場合などの選考基準は、事業目的や期待する成果に沿った基準を設定し、事前に公表しておく必要があります。
- ・選考基準は、次の「団体に関する基準」と「事業内容に関する基準」の2つから構成されますが、企業なども一緒に募集対象とする場合は、どの主体にとっても不利にならないような基準にする必要があります。





「団体に関する基準」のうち、公募等の前に明確になっているものは、応募資格として募集要項に記載する方が良いでしょう。

(例：P.60 補助金交付要綱 第3条参照)

### ○団体に関する基準例

項 目	内 容
事業の遂行能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・過去の活動実績</li> <li>・事業に関わる人の実績・信用</li> <li>・提案書等による企画力の有無</li> <li>・申請書類などの作成能力</li> <li>・継続的な事業の実施を可能とする人員が配置されているか</li> <li>・外部との協力体制やネットワークの有無</li> </ul>
法令に違反していないこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定非営利活動促進法(通称:NPO法)その他の法令に違反していないこと</li> <li>・税金などを納付していること</li> <li>・NPO法に基づく情報公開などを適正に行っていること</li> </ul>
専門性など市民活動団体の特性があること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テーマに対する専門性・実績があること</li> <li>・先駆性、専門性、地域性、国際性、柔軟性などといった期待される特性があること</li> <li>・専門家や資格者の参加があること</li> <li>・現場をよく知り、市民ニーズを的確に把握していること</li> </ul>
組織の信頼性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年間を通じた継続的・安定的な運営体制(適切な連絡体制、経理体制、事業計画等の妥当性など)があること</li> <li>・経営が安定していること(行政依存ではないこと)</li> <li>・規約や定款等があること</li> <li>・周囲や地域から共感や信頼を受けており、責任能力があること</li> <li>・活動内容の公開などを適切に行っていること</li> <li>・事業終了後も安定的で継続的な活動が期待できること</li> </ul>
団体の目的との整合性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・団体の目的が協働事業の目的と整合していること</li> </ul>

## ○事業内容に関する基準例

項 目	内 容
協働による効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期待した団体の特性が生かされた企画内容となっていること</li> <li>・新規性や独創性があること</li> <li>・将来的な波及効果が期待できること</li> <li>・行政が単独で行うより成果が上がること</li> </ul>
事業目的との整合性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業目的や趣旨と企画が整合していること</li> <li>・行政が協働して行うにふさわしい内容となっていること</li> </ul>
企画自体の実現性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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となっていること</li> </ul>

### (3) 募集要項の作成

- ・募集要項の作成にあたっては、次のことに留意します。
  - ①難解な行政用語は避け、できるだけ平易な言葉を使った市民にわかりやすいものを心がける。
  - ②収支予算書など書き方のわかりにくいものは、記入例などを作成する。
  - ③応募申請書の記入事項は、パートナーの選考基準に沿ったものとする。

### (4) 募集及び選考

#### ①募集

- ・ホームページや広報紙、メルマガ、新聞発表等を利用し、多くの市民活動団体が情報を得られるようにします。
- ・県民生活・文化課で管理する千葉県ホームページ「NPO・ボランティア情報ネット」やメルマガ「ちばNPO・ボランティア情報マガジン」は、市民活動団体向けの情報媒体として積極的に活用してください。
- ・事業趣旨や内容、応募方法への理解促進のために、必要に応じて応募説明会や個別相談会を開催するのも一つの手段です。

#### ②選考

- ・審査方法には、提出書類のみによる審査の場合と、書類に加え応募者からの説明（プレゼンテーション）を求め、その結果も踏まえて審査する方法があります。
- ・審査にあたっては、公平性や透明性が要求されることから、市民や団体へ充分説明できるよう、選考委員会を設置して選考基準に基づき総合的に判断する方法がよいでしょう。なお、その際は下記の点に留意します。

（「選考委員会設置要綱」参考 P. 71）

## **【選考にあたって配慮すべき点】**

### **◆選考委員について**

- ・選考委員会の構成は、県関係者に外部有識者などの第三者を加え、公平性や透明性を確保する。
- ・市民活動団体の関係者が選考委員に入る場合は、役員となっている市民活動団体は事業への応募を不可とする。または、その団体についての審査には加わらない。
- ・毎年度実施する事業の場合は、選考委員が固定化しないようにする。
- ・選考委員の氏名等は極力公表し、人選理由を明確にしておく。(公表することで審査に支障が出る場合は、その理由を明確にしておく)

### **◆審査の公開について**

- ・審査は、支障がなければできるだけ公開とし、非公開で行った場合でも、結果のみを通知するのではなく、選考理由を明記する、結果を公表するなどの説明責任を果たす。
- ・必要に応じて市民から意見を聞く機会を設けることも検討する。

### **◆審査後のフォローアップについて**

- ・選考されなかった団体や事業にも、今後の新しい展開や可能性が含まれている場合があるので、その後の情報提供などのフォローアップもできるだけ行う。

## **(5) 契約**

- ・事業のパートナーが決まったら契約を行いますが、その前に当初の提案をベースに、事業効果を考えながらより良い事業になるよう意見交換を行い、事業に対する合意形成をしておく必要があります。
- ・合意後には、事業の実施に支障が出ないように、できるだけ速やかに契約書や協定書を取り交わします。

(記載例)

【事業協力】 ○○○に関する協定書 P. 57

【実行委員会（規約例）】 ○○○○○実行委員会規約 P. 58

【委託】 業務委託契約書 P. 72

## 【事前に合意しておくべき事項】 ※事業内容によって異なる

- 事業目的
- 具体的目標
- 役割分担
- 経費分担
- スケジュール
- 事業期間
- 契約等の有効期間
- 守秘義務
- 委託事業の場合は、納品する成果物とその仕様
- 事業途中での計画の変更にかかる手続き
- 中間報告の有無及び方法
- 支払方法
- トラブルがあった場合の対応方法や責任の所在、事業評価の方法など
- 著作権（事業終了後の成果物の利用方法も含む）

### ◆「契約保証金」と「経費の支払い」について

契約保証金や支払方法については、法人格の有無や事業の性質等により、利用不可の判断が分かれるので、財務規則や出納担当部署へ確認すると良いでしょう。

「契約保証金制度」…契約の履行を担保するための制度。免除要件も有り。

「概算払い」…債権者は確定しているが、債務金額が未確定の場合においてあらかじめ一定の金額をその債権者に交付し、後日債務金額が確定したときに精算する制度。

「前金払い」…債権者、債務金額ともに確定しているが、支払うべき事実の確定又は時期の到来以前において、その債務金額を支払うこと。

### ◆著作権の帰属について

- 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である行政に帰属します。
- 市民活動団体との協働による委託においては、団体の専門性等を活かした事業であることから、成果物は市民活動団体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。
- 成果物などの著作権については、事業目的やその後の利用方法について事前に市民活動団体と協議し、著作権の帰属先について取り決めておく良いでしょう。



事業開始前の意見交換と合意形成は、協働事業を進めていく上での大事な柱となります。ここで、お互いの理解と認識をしっかりと深めておきましょう。

## STEP4 事業の実施～完了

実施中は、市民活動団体に任せきりにせず、できるだけ現地に行き、事業に積極的に参加し、事業の状況を把握するとともに、事業の周知や参加促進を行うことが重要です。

また、事業実施後は、その成果を広く公表します。

### (1) 状況把握と意見交換

- ・事業の進捗状況について書類報告だけでなく、現地確認を実施する。
- ・実施中にも、より効果が高まるよう意見交換を行う。
- ・事業計画の変更・修正が必要となった場合には速やかに対応する。

### (2) 県民への周知及び参加促進

- ・協働事業は、市民活動団体と行政の二者のために実施するものではなく、県民に対するより良い社会サービスの提供が目的です。
- ・県民に協働事業を知ってもらう機会や、参加してもらう機会を設けるなどの工夫が必要です。

### (3) 事業成果の確認と公表

- ・事業の手法や内容によって事業報告の形はそれぞれです。
- ・協働事業の成果をホームページへの掲載や報告書の作成、成果報告会の開催等により市民に公表・周知することで、透明性を確保するとともに事業成果の波及が期待できます。



県民への協働事業の広報・周知には、県民生活・文化課の「NPO・ボランティア情報ネット」やメルマガ（NPO・ボランティア情報マガジン）、県民活動情報オフィスなどを積極的に御活用ください。

## STEP5 事業の評価・見直し

事業実施後は、事業の振り返りを行い、協働や事業の成果及び課題を明らかにするために「事業評価」を行いましょ。

また、より良い社会サービスの実現が図られるよう、評価結果に基づいて問題点等を整理し、事業内容や継続の是非、新しいパートナーの必要性などの見直しを行いましょ。

### (1) 事業評価

- ・事業評価は、「協働」の観点と「事業成果」の観点から行います。パートナーがそれぞれ自己評価し、さらに受益者や専門家などの第三者から評価を受けることが重要です。
- ・評価の方法は事業によって異なります。どの事業段階において誰がどのような評価を行うか、あらかじめ決めておく必要があります。
- ・「押さえておくべき協働のポイント」(P.4)を基に事業を振り返るとともに、次ページの「事業評価のためのガイドライン」を参考に評価・分析を行いましょ。



協働事業においては、守秘義務などにかかわるものを除き、市民活動団体の提言や自由な意見・評価を保障します。  
市民活動団体の意見内容によって、その後のパートナーシップにおいて不利益な取り扱いをしてはいけません。

### (2) 事業の見直し

- ・P.14の「STEP1 事業の検討」を参考に見直しを行い、次の段階へ活かしましょ。

#### 【見直しの視点】

- ◆予算の有無ではなく、事業の必要性を中心に、事業成果や目的に沿った見直しを心掛ける。
- ◆継続的・自動的に同じ内容で同じ団体と事業を行わないよう、他の市民活動団体等の参入の機会を設ける。



事業期間の終了は、協働の終了ではありません。  
この協働をきっかけに、事業のさらなるステップアップや新しい事業へつながっていくかもしれません。ここで見直された課題について、次の協働へ活かしていけるようにすることが重要です。

## ■事業評価のためのガイドライン

事業実施主体による自己評価及び相互評価、評価機関等による第三者評価のためのガイドラインです。

### 《評価のねらい》

- 協働の成果や課題を明らかにすること
- 地域課題や市民ニーズにより適切に応え、事業の成果をより大きなものにしていくこと
- 当該事業やこれから行われる協働事業の改善へつなげていくこと
- 協働における相互理解の促進と対等性の確保がされていたか、また、相乗効果が発揮されたか検証すること
- 評価結果をパートナー双方や受益者や市民に公表し、透明性を確保すること

### 《評価対象》

- 事業の形態を問わず全ての協働事業

### 《評価機関》

以下の2つの方法が考えられる。

- 事業評価のための新たな機関を設置する
- 当該事業の選考に関わった審査会等の機関が評価まで実施する

### 《評価の方法》

- 「事業開始前（事業の準備、パートナーの選定、協議契約）」、「事業実施中」、「事業終了後」の3つの段階で評価する
- 評価方法は「自己評価」「相互評価」「評価機関による評価」がある。
  - ①自己評価
    - ・自己評価チェックシート等を活用（P. 84）
  - ②相互評価
    - ・事業実施主体がそれぞれの自己評価チェックシートを持ち寄り、打ち合わせや会議などを開催して行う
  - ③評価機関による評価
    - ・自己評価チェックシートの確認、現地確認、実施主体へのヒアリングなどを通じて評価を行う

### 《評価結果の取扱い》

- 評価結果は、ホームページなどにより広く受益者や市民に公開する
- 評価結果に対して市民から寄せられた意見は、次の事業への参考とする

# 協働事業の評価プロセス

