

第2章 企画編

協働はどのようにやればいいのか

《行政のための協働事業企画マニュアル》

《目次》

第2章 企画編 協働はどのようにやればいいのか	2 - 1
1. 協働はどのようにやればいいのか	2 - 2
2. どの分野や段階で協働が可能か	2 - 6
3. どのような協働が可能か	2 - 8
4. 誰と協働するのか	2 - 14
5. 協働の役割分担	2 - 16
6. 協働するとコストはどうなるのか	2 - 20
7. 協働事業をデザインしてみよう	2 - 23
8. 協働のデザインが終わったら、総合的に判断してみよう...	2 - 28

1 協働はどのようにやればよいのか

その事業を協働で行うにはどのようにやればよいのか。まずは協働に適した事業かどうかの判断をしましょう。

その事業を協働事業として一通り組立ててみて、コストと成果を総合的に評価する必要があります。しかし、すべての事業について、そのような作業を行うことは不可能ですし、コストがかかり過ぎてしまいます。

行政とNPOが協働しないで事業を実施するときよりも、協働して実施したときの方が、より効果的・効率的に行うことができることが協働の条件だと考えると、NPOの長所をいかせる可能性を確実に期待できることが協働という手法を選択する重要なポイントになります。

本マニュアルでは、事業の新規、既存を問わず、各所管課あるいは担当者が協働での実施を検討している事業について、検討に値するかどうか、つまり、NPOの良さをいかす可能性があるかどうかを評価し、検討に値すると思われる事業について簡易な事業デザインを作成して、総合的に評価し、具体的な協働事業化へ進むかどうかを判断するというプロセスを提案します。

あくまで、「準備の準備」の段階ですから、「分かる範囲で一通り」、検討してみることが大切です。

協働事業検討フロー

1. 日頃からNPOの情報などを入手しておく

《参照》第4章 1. NPO情報の収集 4-2p



2. 協働はどうかやればいいのか

協働での実施を検討するに値するかチェックする

《参照》シート1 協働を検討する事業の概要表 2-4p

《参照》シート2 協働事業化の適正チェック表 2-5p



3. どの分野や段階で、また、どのような手法で協働が可能か

(協働事業を検討するための計画書を作成する)

協働事業の目的達成のために個別事業を抽出する。

《参照》シート3 各段階で取り入れる個別事業の整理表 2-12p



4. 誰と協働するのか。協働の役割分担、責任分担はどうするのか

シート3で抽出した個別事業の中から実施を検討する事業を選び、役割分担・責任分担を整理する。

《参照》シート4 主たる個別事業における役割分担と責任チェック表 2-19p



5. 協働すると、コストや成果はどうなるのか

シート4で選んだ個別事業について、協働する場合としない場合のコストと成果を比較する。

《参照》シート5 コストと成果の簡易比較表 2-22p



6. 協働事業をデザインしてみよう

シート1からシート5までを、シート6に転記する。

《参照》シート6 NPOとの協働事業を検討するための計画書 2-24p



7. 協働のデザインが終わったら、総合的に判断してみよう

検討のための計画書を評価し、協働事業として実施するかを検討する。

《参照》シート7 協働事業可能性の総合評価チェック表 2-30p



8. 具体的な計画を立て実施する

シート1 協働を検討する事業の概要表

これから協働を検討しようとする事業の概要を、分かる範囲で書き込むこと。

項目	説明
この事業によって解決しようとする課題	
事業開始から3～5年後のありたい姿	
事業の受益者	
想定される事業内容	

課題は、現状が～なので、～ができないとか、～の状態になってしまっている、というような表現で記述。

シート2 協働事業化の適性チェック表

各項目についてNPOの特長をいかせそうならば、いかせなさそうならば×をマークし、その理由を右欄に記入すること。該当する項目が一つ以上ある場合は、協働事業化によって、サービス向上などが見込める可能性があります。

項目	チェック	理由
きめ細かさ		
市民参加性		
専門性		
先駆性		
柔軟性		
税以外の資金調達		

各項目の解説（分からない場合は「社会ニーズへの対応に関する市民活動の優位性」1-13pを参照）

- ・きめ細かさ：よりニーズに応じたサービス、排除されがちな人へのサービスなど
- ・市民参加性：市民参加による自治の推進、市民意識の高揚、自発的な合意形成、社会変革の促進など
- ・専門性：より高度なサービス、専門的見地・ノウハウの活用など
- ・先駆性：新しいアイデアや事業の創出、政策提言など
- ・柔軟性：変化への対応、未知の領域に対する対応、個別的な諸問題への対応など

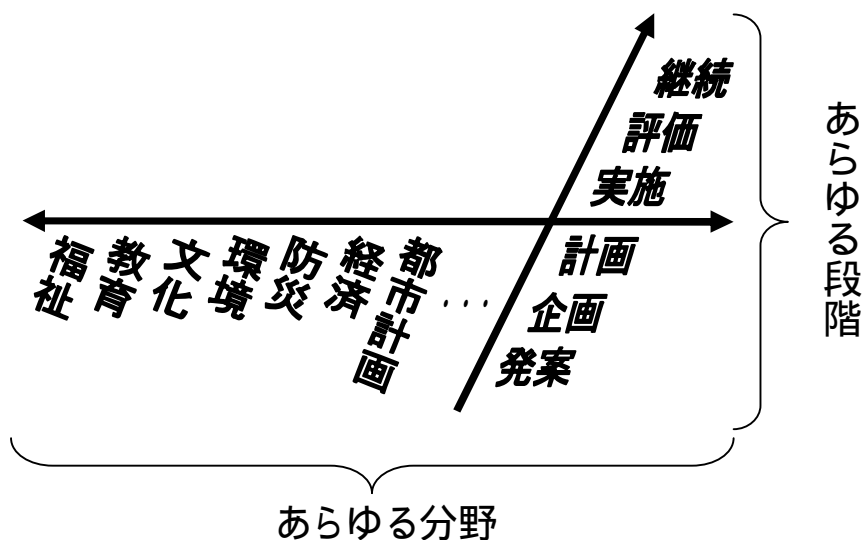
税以外の資金調達：適正な受益者負担、ボランティアの活用など

2 どの分野や段階で協働が可能か

どの分野にも、どのような段階でも協働の可能性はあります。単に分野によってのみ判断するのではなく、行政とNPOが協働して実施した方が、より効果的・効率的に行うことができるかどうかを個々の事業ごとに判断する必要があります。

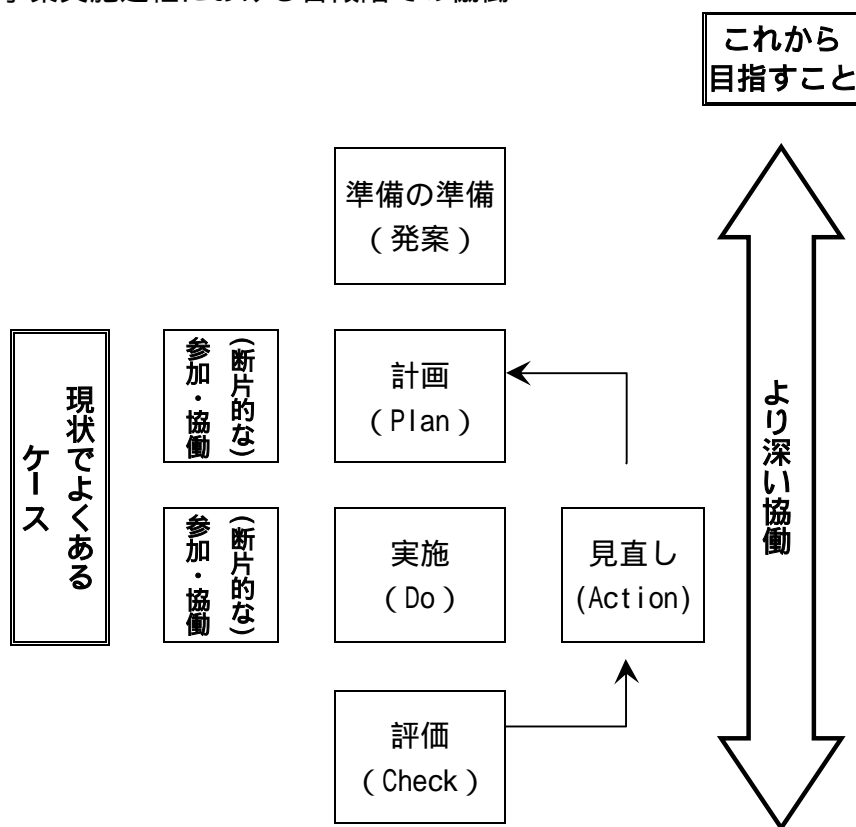
また、どのような段階でも協働は可能ですが、できる限り早い段階からスタートする方がNPOの良さをいかすことができたり、コミュニケーションを円滑にできるなど、よりよい成果を得る可能性が広がります。

協働の可能性のある分野や段階



現状では、計画策定時にNPO関係者から意見を求めたり、実施段階でNPOに業務の一部の実施を委任するケースが多く見られます。このような部分的な参加も有益ですが、市民活動の特長を最大限にいかし協働を実りあるものにするためには、政策立案から事業完了までの継続的な協働を増やすことが望まれます。

事業実施過程における各段階での協働



大きな方向性として協働で行う事業が決まったとき、所管課として迷うのは、どのような方法をとれば事業がうまくいくかということでしょう。特にNPOとの協働では前例が少ないため不安になることが予想されます。

ここでは、協働事業としての実施にいたった経緯をヒントに、最も適した方法を考えるきっかけを示します。なお、シート3(2-2p)では、本事業の目的達成に考えられる個別事業を抽出します。

実際に、どの手法を採用するかを検討する際にヒントになるのは、どのような経緯を経て協働事業にいたったかを考えることです。

「協働事業に至る経緯による類型化と主な手法」P.2-11

協働事業に至る経緯による類型化

「スタートから協力」型

新しい事業を始めようとするとき、始める前に目的や考え方、進め方を相互に共有した上で始める型です。お互いが、人や資金、ノウハウを持ち寄って、実行委員会形式等で共催する方法が適していると考えられます。つくりあげるプロセスを通じて、相互理解や信頼関係の醸成を図りやすい手法です。

役割分担として、市が資金、NPOが実務を受け持つような場合は、委託や補助の形態をとる可能性もあります。対等な反面、馴れ合いになりやすく、資金不足や事故などの事態になったときのために役割・責任分担を事前に明確にしておく必要があります。

相互の出会いの場としては、日頃からの交流や情報収集、各種の計画策定委員会等のほか、協働事業提案制度を挙げることができます。

「相互単独から協力」型

それぞれが単独で開始した事業・活動について、相互に補完関係にある場合やスケールメリットが見込める場合に、目的や考え方を共有し、協働事業として実施する型です。すべてを共通化する必要はありません。適した役割分担や手法は「スタートから協力」型とほぼ同じです。

「行政主導」(NPO協力)型

行政が概要を決定し、NPOに参画を呼びかける型です。NPOの役割は行政が事前に決めておく必要があります。手法としては、委託が適しています。

市民、NPOの自発性や意思決定への関与は制限されやすい手法ですが、NPOの柔軟性や自発性をいかすためには、協議の場を積極的に設けるほか、ある程度の自己決定権を譲る必要があります。

「NPO主導」(行政協力)型

NPOが先行して取り組む事業・活動に、行政が賛同し参加する型です。元々、NPOが発案・実施している事業のため、市民の自発性や共感などが得られやすくなります。

補助や後援といった手法が適しているほか、協働事業提案制度を通じて提案を受けるケースも考えられます。NPOが行政に頼りすぎたり、行政がNPOの事業を奪ってしまうような恐れもあるため、事前に役割分担を明確にしておく必要があります。

協働事業の主な手法

市民活動協働市場[4-6p]

分野や内容を問わず、NPOからの自由な提案を募る制度です。市民生活課が窓口となり受け付け、次年度の予算化に向けて、実施の可否について、各課で検討します。

協働パイロット事業[4-8p]

分野や内容を問わず、予算の範囲内で自由な提案を募る制度です。市民生活課が窓口となり受け付け、実施の可否について、各課の評価を参考に、審査委員会で可否を判断します。

審議会・協議会等への参画 [4-10p]

審議会等において、テーマに関連のあるNPOの関係者を委員に選任し、テーマに関連したニーズの把握や専門的な意見などを提出し

てもらいます。ときには、審議会や協議会で策定した事業計画の実施段階での協働のパートナーとして期待する場合があります。

委託[4-11p]

行政が実施責任を負う事業の実施をNPOに委託する方法です。選定方法には、随意契約、入札、プロポーザルなどがあります。NPOとの協働を行う際には、団体のノウハウや創意工夫をいかすことが重要ですので、契約内容があらかじめ細かく決められている入札ではなく、団体の提案をいかすことができるプロポーザルなどの方法が有効です。

随意契約、入札、プロポーザルの違いについては、「委託先選定手法一覧」4-12p)を参照してください。

補助・助成 [4-14p]

NPOが行う公共的事業に対し、資金を援助する方法です。選定基準や方法の透明性が求められるとともに、団体の自立性・自主性を損なわないような配慮が必要です。

事業共催・実行委員会[4-19p]

共通の目的をもった事業等を共同して企画し、委託・補助などの形をとらずに、人的、資金的、広報、会場などの役割を分担して行う方法です。実行委員会形式で行うこともあります。協定書などの文書により、役割分担を事前に取り決めておく必要があります。

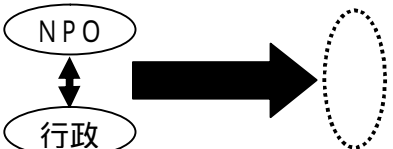
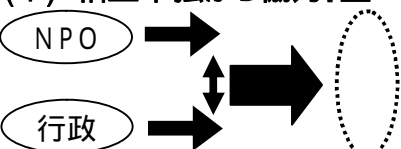
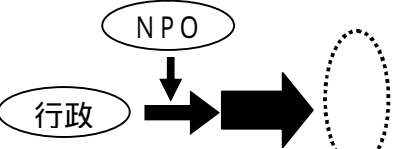
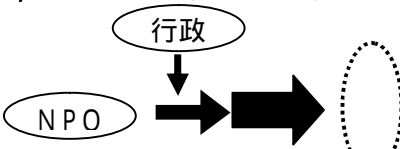
後援(後援名義)[4-20p]

NPOが主体的に行う事業に対して、後援名義の使用を許可し、支援する方法です。原則的に資金的な支援は伴いませんが、公共施設でのチラシ配布などが円滑に行えるなどのメリットがあります。

その他の協働手法[4-24p]

アドプトプログラムや施設の優先予約・使用料の減免、広報活動への協力などがあります。

協働事業に至る経緯による類型化と主な手法

類 型	主な手法							
	市民活動 協働市場	協働 パイロット	策定 参画	業務 委託	補助・ 助成	共催	後援 名義	その他 の手法
<p>(ア)「スタートから協力」型</p>  <p>協働をはじめめる前に、目的や考え方、進め方を相互に共有した上で、スタートする。</p>							×	-
<p>(イ)「相互単独から協力」型</p>  <p>それぞれが単独で開始した事業・活動について、目的や考え方、進め方を共有して進める。すべてを共通化せず、相互単独の部分が残る場合もある。</p>								-
<p>(ウ)「行政主導」(NPO協力)型</p>  <p>行政が概要を決定し、NPOに参画を呼びかける。市民の自発性や、NPOの意思決定への関与は、制限されることが多い。</p>	×	×				×	×	-
<p>(エ)「NPO主導」(行政協力)型</p>  <p>NPOが先行して取り組む事業・活動に、行政または企業が参加する。市民の自発性が高く、共感が得られやすい。</p>								-

『協働のための企業・自治体の視点からのNPO評価調査報告書』((財)地球産業文化研究所、2004)を参考に作成

シート3 各段階で取り入れる個別事業の整理表

協働事業に至る経緯による類型	2-11p 型 「協働事業に至る経緯による類型化と主な手法」の類型を記入
----------------	---

考えられる個別事業（ [手法] 欄には2-9p 協働事業の主な手法を記入）		
段階	手法	概要
計画 段階		
実施 段階		
評価 段階		

事業の対価性と、長期的・継続的な見通し

検討の対象となった事業が協働に適しているかどうかを考えると、「対価性の有無」が一つの判断基準になるでしょう。原則としては、受益者負担で成立しうる事業は、NPOが単独で行うことができると考えるべきです。

しかし、NPOのサービス提供能力が未熟な段階にあるときや、市民の受益者負担意識が低いとき、あるいは、立ち上がり段階で制度が確立するまでのイニシャルコストが必要とされるときには、経過措置的に協働方式を採る場合もあります。

しかし、このようなときでも、協働事業として実施する場合に対価性を低めてよいということにはなりません。その事業を継続して行う場合、「今回は行政からの委託だから無料」とされてしまうと、次回以降、市民が納得しないことが予想されるからです。

なぜ、協働しようとするのか、中長期的にはどうなって欲しいのか、今はどの段階なのかをきちんと判断する必要があります。

対価性と、事業が目指す運営形態

事業に必要な資金の負担	目指す運営形態
<p>[対価自立性事業] 受益者・利用者からの対価収入により、収益が見込める。 《事業例》 スポーツの普及、 環境に配慮した製品・サービスの普及</p>	NPOの自立・単独事業へ
<p>[補助継続性事業] 受益者・利用者からの対価収入も取れるが、継続には外部からの補助が必要。 《事業例》 義務教育期のフリースクール、 里山の保全、介護保険事業</p>	NPOによる事業経営の効率化を進めつつ、行政からの補助は続ける
<p>[基本的人権保障性事業] 基本的人権の保障上、不可欠な事業であり、受益者・利用者からの対価収入による継続は困難。 《事業例》 ホームレスの緊急救援、 途上国への開発協力、 家庭内暴力被害者の支援、 外国籍市民への医療情報提供</p>	社会的な課題解決の先駆者としてNPOが先行している形態であり、行政サービスの一環として位置付けを確立する必要あり。

出典：『協働のための企業・自治体の視点からのNPO評価調査報告書』 地球産業文化研究所、2004

協働を進める際には「顔が見える関係をつくる」ことが大切です。しかし、特定の団体と担当者の個人的な関係に依存しすぎると担当者の異動によって継続性が保てない恐れがあります。加えて、他団体の育成の機会を失ったり、公平性の観点から問題もあり注意が必要です。

また、協働しようとする事業は行政の一所管課をパートナーにするだけには留まらず、様々な分野にまたがるものが少なくありません。したがって、複数のNPOと複数の所管課が協働できる仕組みが必要です。

このようなことを踏まえ、各所管課で協働事業を行おうとするときには、複数のNPOを対象とした公募制によって相手先NPOを探すことが基本となります。委託、補助、計画策定委員会委員などでは、募集要項と手続の流れ、スケジュールなどをあらかじめ作成し、募集します。アイデア募集についても、全庁的に取り組む協働事業提案制度などを活用し、常に門戸を開いておくことが大切です。

しかし、地域振興やコミュニティ活動の推進など地元組織による運営が必要な施設運営や、カウンセリングなどの専門的分野の事業、あるいは、事業を始める経緯から公募に適さない事業もあります。そのような場合にも、事業評価を第三者機関に依頼するなど、手続の透明性を保つことが必要です。

なお、事業の担当者にとっては、「誰に対して募集PRをすればよieldろうか?」「公募したとき手を挙げてくれる団体があるだろうか?」「好ましくない団体が協働のパートナーに選ばれたりしないだろうか?」など、具体的な協働のパートナーが見えないことから、公募には不安があるかもしれません。市民生活課には、NPO法人と任意団体合わせて約400団体程度の「市民活動団体名簿」がありますので、募集の告知先としてご活用ください。

協働相手の
公募は可能

次の項目に該当する場合は公募しない。
地元団体と協働すべき事業である。
この事業のために育成した団体と協働すべき事業である。
もともとアイデアを持っていた特定の団体と協働すべき事業である。
他が持たない専門的なノウハウを持つ特定の団体と協働すべき事業である。

非公募で協働相手を選定

審査委員会の設置

できる限り、市外委員、公募委員、学識経験者等専門家、行政担当者（課長以上）を含むように努めるとともに、事業内容に照らして年齢・性別のバランスをとる。

募集要項の作成

公募・選定に必要な手続については、しっかりと規定する一方で、応募者の創意工夫の余地を残すことが大切である。なお、募集要項や評価表は行政が一方向的に定めず、審査委員会の場で検討し、公表する必要がある。（募集要項の詳細は別途）

事業PRおよび説明会

募集要項だけではわからない部分もあるので、必要に応じ事業説明会を開く。事業説明会の告知期間も十分にとる。

募集期間

事業説明会後から募集終了までの期間を十分にとる。

審査会

審査会はできる限り公開で行う。審査そのものも公開が望ましい。

契約・交付決定

契約書については、協働の相手先と共同して内容を吟味する。特にリスク分担や支払方法について確認する。

事業の実施

事業の報告

事前にどの程度の報告書をつくるのかを明確にしておくとともに、必要以上の報告書作成を求めない。

(ア) 役割分担と責任分担

NPOと行政との協働の場面においては、民法や国家賠償法などの法律上の責任や、契約上の債務履行責任、損害賠償責任をはじめ、道義的な責任、社会的な責任など、様々な責任が生じる可能性があります。

それぞれの協働事業の実施に当たっては概ね次のような責任分担が考えられます。双方の役割分担や費用分担とともに、その責任の所在、つまり「誰の」「誰に対する」「何についての」責任かを明確にしておく必要があります。シート4(2-19 p)では、シート3(2-12 p)に取り上げたさまざまな個別事業の内、具体的に取り上げようとする個別事業について、役割と責任の分担を検討します。

(イ) 協働事業の際の留意点

前項の役割分担、責任分担を適切にするために、契約書や協定書などの書面で約束を交わしておく必要があります。また、静岡県個人情報保護条例などの規程で、実施機関としての市、事業者としてのNPOに責務が課せられる場合にも、それぞれの責務をあらかじめ書面で明らかにしておかなければなりません。

例えば、委託契約を結ぶ際には、個人情報の機密保持及び事故の防止(事故発生時の報告義務)、再委託の禁止、委託目的以外の個人情報の使用、保管及び第三者への提供の禁止、個人情報の記録の複写及び複製の禁止、個人情報の記録の搬送(提供資料の返還義務)、保管及び廃棄の方法等のような事項を契約条項の中に明記することにより、受託者に個人情報の保護措置をとる必要があります。

なお、適切な役割分担、責任分担を考える際には、NPOの性質を踏まえて、リスクを回避する方策を用意すべきです。

協働の手法の違いによる行政とNPOの責任

手法	行政の責任	NPOの責任
(共通事項) 政策立案・事業企画等への参画 情報交換・意見交換等	市民の信託に対する責任	メンバー、支持する市民に対する責任
	公共サービスの担い手としての責任	
委託 民法上の責任 国家賠償法上の責任 4-25p	<u>事業の実施主体としての実施責任、結果責任</u>	契約に基づき債務を履行する責任
		契約違反の場合は、行政に対する損害賠償責任
補助	補助金を公正に、効率的に使用する責任	<u>事業の実施主体としての実施責任、結果責任</u>
		補助事業の誠実な履行義務
		財源が税金であることを留意する責任
事業共催・後援 その他(物的支援、実行委員会、協議会など)	役割分担に応じた責任	

NPO運営上のリスク例

現金等の管理におけるリスク	現金、通帳等の紛失、盗難など
情報管理におけるリスク	個人情報やデータ等の流出、盗難、喪失、破損など
ボランティアに関するリスク	ボランティアが事故等の加害者あるいは被害者になるなど
労務管理におけるリスク	スタッフが死亡、怪我をするなど
マスコミ対応におけるリスク	事実と異なる報道、批判的な報道による信用失墜など

参考:「NPOのためのリスクマネジメント」(2001, 社団法人日本損害保険協会)を参考に作成

シート4 主たる個別事業における役割分担と責任分担チェック表 の記入について

シート3に掲げた個別事業の内、検討しようとする事業を記入してください。

すべての項目を厳密に埋める必要はありませんが、[目的]は明確にしてください。

[目的]欄は、個別事業の目的を記入してください。個別事業と事業全体の目的は、一致する場合と一致しない場合があります。

例

事業全体の目的：放任竹林対策事業

放任竹林の減少

個別事業の目的：放任竹林対策モデル地区事業

普及・啓発とノウハウの取得

[手法の種類]欄は、2-9p 協働事業の主な手法 から選択してください。

[公募対象団体の有無]とは、当該事業の協働パートナーの対象となりうる団体が複数存在し、公募の案内を送付できる場合、「有」としてください。不明な場合には、市民生活課発行の「市民活動団体名簿」などのデータベースを参考にしてください。

[既定の協働パートナーの有無]とは、事業の特殊性や地域性などから、協働パートナーが決まっている場合、「有」としてください。事業の特殊性・地域性とは、山間地における地域振興施設の運営を地元団体と協働で行う場合や、特定のイベント等を実施するために行政が関与して結成された団体と協働で行う場合などをいいます。ただし、これらの場合も、安易に既定団体ありきにせず、他団体の参入機会を設けることが大切です。

[概算事業額]欄は、事業規模がわかる程度で良いと思います。
(10万円なのか? 300万円なのか? 1,000万円なのか?)

[主な役割分担]は、さまざまな具体的な作業を誰がやるのかを想像して記入してください。NPOの役割は現場での実際的な実行が、行政の役割は、費用負担や会場提供、関係者の調整などが主になる場合が多いと考えられます。

[事業実施時に想定される問題]欄は、箇条書きで、できるだけたくさん抽出してみると検討が容易になります。

シート4 主たる個別事業における役割分担と責任分担チェック表

個別事業名			
目的			
本年度の 成果目標			
概要			
手法の種類	2 - 9p 協働事業の主な手法を記入		
公募対象団体の 有 無	有	無	公募の適否 適 不適
既定の協働 パートナーの有無	有 無 (有のとき団体名)		
概算事業額			
主な 役割 分担	NPO		行政
事業実施時に想定される問題			

NPOとの協働の効果があがるのは、NPOの特性をいかせるような事業です。コストについても同じで、協働しようとするNPOの特性が事業内容に合っているときにこそ、コストダウンを見込むことができます。

第一にNPOの創意工夫によるコストダウンが見込めます。日頃から、資金が乏しい中で活動しているのでネットワークをいかした協力体制や資源調達に優れています(例: 寄附を募り資金や資材を調達する、必要な人材をボランティアで募る、など)。

第二に市民参加性という特性から、直接的にサービスを受ける一次受益者だけでなく、サービスの提供者として主にボランティアに関わった市民にも様々な効果が見込めることから、費用に比べて大きな成果を挙げる可能性があります。

一方で、「ボランティアでやっているのだから安いはずだ」という考え方は必ずしも正しくありません。ある程度、金額の大きい事業では、専従スタッフを雇ったり専門家を部分的に用いたりする必要があります。ボランティアを大勢擁する場合もありますが、数が多ければ多いほど、ボランティアをコーディネートするための費用が掛かります。

コスト比較のためには、必要となる予算額を比較するだけでなく、費用対効果の観点、つまり、投入する資源の量に対してどれだけの成果が得られそうかということを検討する必要があります。

投入する資源として、金額のほかに必要な人工(何人が何時間従事しなければならぬか)、物品、会場などが考えられます。

また、見落とされやすい経費として、一般管理費(役員や組織運営全般に携わるスタッフに対する給与や報酬、事務所の賃借料、会計管理業務、営業費、保険料など。委託の種類によって様々な解釈があります)や企画アイデア料などがあります。前者は、当該事業のために直接的に支出される経費ではないが、事業成立の基盤となる組織運営等に必要な経費です。なお、NPOが当該事業を収益事業として行う場合は、積算上、適正な利潤も一般管理費に含まれます。

一方、協働事業の成果としては、通常の事業成果に加えて、市民参加

による啓発効果などNPOとの協働プロセス特有の成果が生じることが多いので、そのプロセス効果も検討材料として抽出します。

これらの検討材料については、緻密に抽出しようとする非常に手間がかかる上に、手間をかけて抽出したとおりにはなかなかいきません。ここでの検討作業は、正式な事業化に向けた計画づくりに移行するかどうかを判断するためのものですから、通常、考えられる範囲で簡易に行う必要があります。

シート5 コストと成果の簡易比較表 の記入について

シート4（2-19p）に記入した個別事業について記入してください。

必ずしも、精緻に行う必要はありません。おおよそ、思い付くものを記入してください。複数の職員で検討した方がよいかもしれません。

コストは、協働した場合としない場合の行政のコストを記入してください。間接的経費や人工（報告書などの各種書類を作成する経費、打合せ・会議に要する経費、労務管理経費など）も考慮してください。

事業成果は、事業前と比べて、「社会や環境にこういう変化があった」「市民にこういう便益がもたらされ満足度があがった」などを記入してください。協働した場合としない場合で、差が出にくい項目です。

プロセス成果は、「 地区住民××人の参加があり事業に対する理解が深まった」「事業後の自主管理に道筋ができた」など、協働や市民参加のプロセスから得られる成果や実績を記入してください。頭の中で、仮に、民間企業に委託した場合と比較してみるのもよいかもしれません。

シート5 コストと成果の簡易比較表

想定可能な範囲で項目ごとに整理・記入し、検討の資料とすること。

項目	協働で行う場合	協働で行わない場合
コスト (行政が負担するコスト)	金額	金額
	人工	人工
	物品・会場など	物品・会場など
	その他	その他
	間接的経費や人工(報告書などの各種書類を作成する経費、打合せ・会議に要する経費、労務管理経費など)も考慮すること	
想定される成果 (事業成果、プロセス成果など)	事業成果	事業成果
	プロセス成果	
	事業成果は、事業前と比べて、「社会や環境にこういう変化があった」「市民にこういう便益がもたらされ満足度が上がった」などを記入 プロセス成果は、協働や市民参加のプロセスから得られる成果や実績を記入(例：地区住民××人の参加があり事業に対する理解が深まった)	

協働で行う場合

協働で行わない場合

成果 ÷ コスト > 成果 ÷ コスト

このようになりそうですか？

ここまでで作成した検討シートを「NPOとの協働事業を検討するための計画書」に転記してください。総合的な判断材料がすべて揃うはずですが、

この計画書をもとに、別表のチェック表で評価し、協働事業として実施するかどうかを判断してください。

シート 6 NPOとの協働事業を検討するための計画書

ここまでで作成したシートなどを転記してください

A4 A3 に拡大コピーして使ってください。

シート 1 協働を検討する事業の概要表		シート 3 各段階で取り入れる個別事業の整理表		シート 4 主たる個別事業における役割分担と責任分担チェック表					
この事業によって解決しようとする課題		類型	型	個別事業名					
		段階	手法	概要	目的				
		計画			本年度の 成果目標				
		実施			概要				
事業開始から 3～5 年後のありたい姿		評価							
事業の受益者									
想定される事業内容									
		シート 5 コストと成果の簡易比較表		手法の種類					
		協働で行う場合	協働で行わない場合	公募対象団体の有無	有	無	公募の適否	適	不適
		コスト(金額、人工など)	コスト(金額、人工など)	既定の協働パートナーの有無	有 無 (有るとき団体名)				
				概算事業額					
					NPO		行政		
				主な役割分担					
					事業実施時に想定される問題				
シート 2 協働事業化の適性チェック表		事業成果	事業成果						
きめ細かさ		プロセス成果							
市民参加性									
専門性									
先駆性									
柔軟性									
税以外の資金調達									

シート6 NPOとの協働事業を検討するための計画書

本記載例の内容は市民生活課が独自に想定したもので、当該事業の所管課とは関係がありません。

シート1 協働を検討する事業の概要表		シート3 各段階で取り入れる個別事業の整理表		シート4 主たる個別事業における役割分担と責任分担チェック表																			
<p>この事業によって解決しようとする課題 里山の放任竹林が増加し、景観の悪化や隣接地への侵蝕、植生の単一化などの問題が生じている</p> <p>事業開始から3～5年後のありたい姿</p> <ul style="list-style-type: none"> 市内の放任竹林を10%減少する。 有効性のある放任竹林対策手法が、最低一つは確立している。 <p>事業の受益者</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般市民（景観の良化などを通じて） 地権者、隣接地権者、地域住民 <p>想定される事業内容</p> <ul style="list-style-type: none"> チラシ配布、講座実施等の啓発事業 放任竹林対策のための補助金制度 モデル地区の設定 ボランティア養成 竹林跡地および竹材の活用方法の研究 その他 		<p>類型 「相互単独から協力」 型</p> <p>段階 手法 概要</p> <p>計画 計画策定委員会等への参画 市民参加で放任竹林対策委員会等を設け、今後の方向性を検討。</p> <p>実施 業務委託 モデル地区を設定し、当該箇所の竹林対策を委託する。</p> <p>補助・助成 NPOの放任竹林対策の取り組みを募集し、補助する。</p> <p>評価</p>		<p>個別事業名 放任竹林対策モデル地区事業</p> <p>目的 放任竹林対策のモデル地区を設定し、啓発・PR効果およびノウハウ取得を図る。</p> <p>本年度の成果目標 最低、一箇所のモデルとなる取り組みを実現する</p> <p>概要 モデル地区を設定し、竹林の整備実験、伐採した竹材の試験的活用、竹林整備ボランティアの養成、地域に密着した恒久的対策の試行などを行う。 NPOを対象に受託団体を募集し、運営を委託する。</p>																			
		<p>シート5 コストと成果の簡易比較表</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>協働で行う場合</th> <th>協働で行わない場合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>コスト（金額、人工など）</td> <td>コスト（金額、人工など）</td> </tr> <tr> <td>竹林整備費用（人工代）</td> <td>竹林整備費用 業者委託</td> </tr> <tr> <td>ボランティア養成費用</td> <td>ボランティア養成 直営でできるか？</td> </tr> <tr> <td>活用方法等を含む、報告書作成費用</td> <td>活用方法等を含む、報告書の作成 直営またはコンサル？</td> </tr> <tr> <td>用地調整にかかる手間</td> <td>用地調整にかかる手間</td> </tr> </tbody> </table>		協働で行う場合	協働で行わない場合	コスト（金額、人工など）	コスト（金額、人工など）	竹林整備費用（人工代）	竹林整備費用 業者委託	ボランティア養成費用	ボランティア養成 直営でできるか？	活用方法等を含む、報告書作成費用	活用方法等を含む、報告書の作成 直営またはコンサル？	用地調整にかかる手間	用地調整にかかる手間	<p>手法の種類 業務委託</p> <p>公募対象団体の有無 有 <input checked="" type="radio"/> 無 <input type="radio"/></p> <p>既定の協働パートナーの有無 有 <input checked="" type="radio"/> 無 <input type="radio"/> (有るとき団体名)</p> <p>概算事業額 1,000,000円</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>NPO</th> <th>行政</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>主な役割分担</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 管理ノウハウの提供 モデル箇所の整備 竹林跡地の活用方法の提案 竹材の活用方法の提案 ボランティア養成 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> モデル竹林の調整・確保・提供 必要経費の拠出 </td> </tr> </tbody> </table> <p>事業実施時に想定される問題</p>			NPO	行政	主な役割分担	<ul style="list-style-type: none"> 管理ノウハウの提供 モデル箇所の整備 竹林跡地の活用方法の提案 竹材の活用方法の提案 ボランティア養成 	<ul style="list-style-type: none"> モデル竹林の調整・確保・提供 必要経費の拠出
協働で行う場合	協働で行わない場合																						
コスト（金額、人工など）	コスト（金額、人工など）																						
竹林整備費用（人工代）	竹林整備費用 業者委託																						
ボランティア養成費用	ボランティア養成 直営でできるか？																						
活用方法等を含む、報告書作成費用	活用方法等を含む、報告書の作成 直営またはコンサル？																						
用地調整にかかる手間	用地調整にかかる手間																						
	NPO	行政																					
主な役割分担	<ul style="list-style-type: none"> 管理ノウハウの提供 モデル箇所の整備 竹林跡地の活用方法の提案 竹材の活用方法の提案 ボランティア養成 	<ul style="list-style-type: none"> モデル竹林の調整・確保・提供 必要経費の拠出 																					
<p>シート2 協働事業化の適性チェック表</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>きめ細かさ</th> <th>x</th> <th>特になし</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>市民参加性</td> <td></td> <td>里山における放任竹林対策は地元住民の参加・協力が不可欠</td> </tr> <tr> <td>専門性</td> <td></td> <td>竹林管理、活用方法など専門的なノウハウが必要</td> </tr> <tr> <td>先駆性</td> <td>x</td> <td>特段に新しいテーマではない</td> </tr> <tr> <td>柔軟性</td> <td></td> <td>私有地が多く、柔軟な対応が必要。</td> </tr> <tr> <td>税以外の資金調達</td> <td></td> <td>竹材製品の販売・活用を期待できる。</td> </tr> </tbody> </table>		きめ細かさ	x	特になし	市民参加性		里山における放任竹林対策は地元住民の参加・協力が不可欠	専門性		竹林管理、活用方法など専門的なノウハウが必要	先駆性	x	特段に新しいテーマではない	柔軟性		私有地が多く、柔軟な対応が必要。	税以外の資金調達		竹材製品の販売・活用を期待できる。	<p>事業成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 整備された竹林 報告書 <p>プロセス成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ボランティア活用（活躍の場が確保できる可能性高い） より高いPR効果（協働事業の方が注目されやすい） 		<p>事業実施時に想定される問題</p>	
きめ細かさ	x	特になし																					
市民参加性		里山における放任竹林対策は地元住民の参加・協力が不可欠																					
専門性		竹林管理、活用方法など専門的なノウハウが必要																					
先駆性	x	特段に新しいテーマではない																					
柔軟性		私有地が多く、柔軟な対応が必要。																					
税以外の資金調達		竹材製品の販売・活用を期待できる。																					

シート 6 NPOとの協働事業を検討するための計画書

本記載例の内容は市民生活課が独自に想定したもので、当該事業の所管課とは関係がありません。

シート 1 協働を検討する事業の概要表		シート 3 各段階で取り入れる個別事業の整理表		シート 4 主たる個別事業における役割分担と責任分担チェック表																			
<p>この事業によって解決しようとする課題 新しい区ができたばかりなので、区としての区民意識や一体感、駿河らしさが欠けている。</p> <p>事業開始から 3～5 年後のありたい姿 ・ 区としての地域性・特長・気質などを表すフレーズが 3 つ程度は市民に定着する。</p> <p>事業の受益者 ・ 主として駿河区民</p> <p>想定される事業内容 ・ イベント ・ 駿河区らしさのある事業への補助金 ・ 啓発活動 ・ キャッチコピー募集 など</p>		<p>類型 「行政主導」型</p> <p>段階 手法 概要</p> <p>計画 計画等への参加 実施、評価を含む全般を実行委員会で実施</p> <p>実施 共催 市民、NPO、行政で実行委員会を組織し実施 ボランティアの参加・運営 事業実施スタッフとしてボランティアを募集</p> <p>評価</p>		<p>個別事業名 駿河フェスティバル</p> <p>目的 駿河区民の一体感の醸成と、駿河らしさの発見</p> <p>本年度の成果目標 当事業について駿河区民の認知率 80%</p> <p>概要 駿河区内で、駿河区民の一体感と駿河らしさを醸成するイベントを開催する。</p>																			
		<p>シート 5 コストと成果の簡易比較表</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>協働で行う場合</th> <th>協働で行わない場合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>コスト(金額、人件など) 事務局運営費用 イベント企画運営費用 ボランティアの募集・管理費用</td> <td>コスト(金額、人件など) 事務局運営(直営) イベント企画運営(直営or業者委託) ボランティアの募集・管理費用(直営)</td> </tr> </tbody> </table>		協働で行う場合	協働で行わない場合	コスト(金額、人件など) 事務局運営費用 イベント企画運営費用 ボランティアの募集・管理費用	コスト(金額、人件など) 事務局運営(直営) イベント企画運営(直営or業者委託) ボランティアの募集・管理費用(直営)	<p>手法の種類 共催(実行委員会)</p> <p>公募対象団体の有無 有 <input checked="" type="radio"/> 無 <input type="radio"/> 公募の適否 適 <input type="radio"/> 不適 <input checked="" type="radio"/></p> <p>既定の協働パートナーの有無 有 <input checked="" type="radio"/> 無 <input type="radio"/> (有るときは名前)</p> <p>概算事業額</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>NPO</th> <th>行政</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>主な役割分担</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 事務局運営 イベント企画・運営 ボランティアの募集・管理 PR活動 企業協賛の獲得 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 事務局、イベント企画・運営、ボランティアの募集・管理などにかかる費用 企業協賛の獲得 PR活動補助 会場提供 </td> </tr> </tbody> </table> <p>事業実施時に想定される問題 ・ イベントを専門的に請け負う団体がないため、当初は育成的にかかわる必要がある。</p>			NPO	行政	主な役割分担	<ul style="list-style-type: none"> 事務局運営 イベント企画・運営 ボランティアの募集・管理 PR活動 企業協賛の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 事務局、イベント企画・運営、ボランティアの募集・管理などにかかる費用 企業協賛の獲得 PR活動補助 会場提供 								
協働で行う場合	協働で行わない場合																						
コスト(金額、人件など) 事務局運営費用 イベント企画運営費用 ボランティアの募集・管理費用	コスト(金額、人件など) 事務局運営(直営) イベント企画運営(直営or業者委託) ボランティアの募集・管理費用(直営)																						
	NPO	行政																					
主な役割分担	<ul style="list-style-type: none"> 事務局運営 イベント企画・運営 ボランティアの募集・管理 PR活動 企業協賛の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 事務局、イベント企画・運営、ボランティアの募集・管理などにかかる費用 企業協賛の獲得 PR活動補助 会場提供 																					
<p>シート 2 協働事業化の適性チェック表</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>きめ細かさ</td> <td></td> <td>地域に根ざした文化の掘り起こし</td> </tr> <tr> <td>市民参加性</td> <td></td> <td>地域に根ざした区民意識の醸成には区民の参加が欠かせない</td> </tr> <tr> <td>専門性</td> <td>x</td> <td>特になし</td> </tr> <tr> <td>先駆性</td> <td></td> <td>区の特長ある施策に関する政策提言等を期待</td> </tr> <tr> <td>柔軟性</td> <td></td> <td>特にイベント運営には柔軟性が求められる</td> </tr> <tr> <td>税以外の資金調達</td> <td></td> <td>企業協賛などに期待</td> </tr> </tbody> </table>		きめ細かさ		地域に根ざした文化の掘り起こし	市民参加性		地域に根ざした区民意識の醸成には区民の参加が欠かせない	専門性	x	特になし	先駆性		区の特長ある施策に関する政策提言等を期待	柔軟性		特にイベント運営には柔軟性が求められる	税以外の資金調達		企業協賛などに期待	<p>事業成果</p> <p>・ 区民意識・地域文化をより地域に密着したかたちで醸成 プロセス成果 ・ ボランティアの、より深い参画・自立 ・ より高いPR効果</p> <p>事業成果</p> <p>・ 区民意識・地域文化の醸成</p>			
きめ細かさ		地域に根ざした文化の掘り起こし																					
市民参加性		地域に根ざした区民意識の醸成には区民の参加が欠かせない																					
専門性	x	特になし																					
先駆性		区の特長ある施策に関する政策提言等を期待																					
柔軟性		特にイベント運営には柔軟性が求められる																					
税以外の資金調達		企業協賛などに期待																					

シート 6 NPOとの協働事業を検討するための計画書

本記載例の内容は市民生活課が独自に想定したもので、当該事業の所管課とは関係がありません。

シート 1 協働を検討する事業の概要表		シート 3 各段階で取り入れる個別事業の整理表		シート 4 主たる個別事業における役割分担と責任分担チェック表				
この事業によって解決しようとする課題 従来の女性役割を要求する社会や性的虐待、暴力などの社会的問題があるので、女性の悩みが解消されない		類型	「スタートから協力」型		目的	従来をとりまく社会的問題に起因する女性の悩みを解消する		
事業開始から3～5年後のありたい姿 当該悩みを持つ女性が10%減少する。		段階	手法	概要	本年度の成果目標	当該悩みを持つ女性の相談を適切に受け付けるとともに、必要としている人に周知する。		
事業の受益者 ・ 悩みを持つ女性		計画			概要	当該悩みを持つ女性が、カウンセリングを通じて、悩みを解消できるように相談窓口を設置する。業務は、フェミニストカウンセリングを専門とするNPOに委託する。		
想定される事業内容 ・ フェミニストカウンセリング業務（悩み相談）		実施	フェミニストカウンセリング	悩みを持つ女性に対するカウンセリング				
記載例注釈 課題を「～ので、男女共同参画が進まない」と設定すると想定される事業内容は上記に加えて、啓発活動や法令の整備などを加えることができる。ここでは、あえて、狭い範囲の課題とした。		評価						
シート 2 協働事業化の適性チェック表		シート 5 コストと成果の簡易比較表		手法の種類				
きめ細かさ	個別の悩みへの対処となるため、一律均等な行政対応では困難	協働で行う場合 コスト（金額、人工など）	協働で行わない場合 コスト（金額、人工など）	公募対象団体の有無	有 <input checked="" type="radio"/> 無 <input type="radio"/>	公募の適否	適 <input type="radio"/> 不適 <input checked="" type="radio"/>	
市民参加性	× 広く一般市民による参加ではない	・ カウンセリング費用	・ 専門家の雇用または委嘱費用	既定の協働パートナーの有無	有 <input checked="" type="radio"/> 無 <input type="radio"/>	(有のとき団体名 NPO法人)		
専門性	男女共同参画という専門的な分野にかかる事柄のため	・ 会場確保費用	・ 会場確保費用	概算事業額				
先駆性	× 特になし	・ PRに係る費用、手間	・ PRにかかる費用、手間	NPO		行政		
柔軟性	個々の問題解消は非常に個別的なものになるため	事業成果 ・ 女性の悩みの解消	事業成果 ・ 女性の悩みの解消	・ カウンセリング業務		・ カウンセリング費用負担 ・ 会場提供 ・ PR		
税以外の資金調達	× 特になし	プロセス成果 ・ 地域にフェミニストカウンセラーが育つ		事業実施時に想定される問題 ・ 専門性が極めて高いので地域内に専門家がない可能性がある。 ・ プライバシーの確保に留意する必要がある。				

(ア) 協働デザインの評価から事業化までの流れ

各ステップでつくったチェックシートなどの内容を「NPOとの協働事業を検討するための計画書」に転記すると、その事業を協働で行うべきかどうかの判断材料がおおよそ見えてきます。そこで、下記のような視点と、所管課の考え方や諸事情などを合わせて、協働で行うかどうかを総合的に判断しましょう。

(イ) 協働で行うかどうかの評価

各所管課が行うすべての事業に対して、協働が可能かどうかの検討を加えることは不可能です。そこでまず、協働事業として検討を加えるのに値する事業かどうかを簡便な方法で評価し、価値があると思われる事業について、計画を立てていくことが効率的です。

その評価に際しては、下記のような5つの視点が重要になります。

(1) 事業の目的は明確か？ 協働のパートナーと共有できるか？

協働で最も重要なことは、協働のパートナーと事業目的を共有化することです。目的の明確化と共有化ができていないと、事業を進める過程で、それぞれの思惑が原因となってまったく別の方向に進んでしまったり、思ったような成果や達成感が得られないことがあります。目的を明確にするとともに、それが相手に伝わって共感できるかどうかを、相手の立場に立って考えることが必要です。

(2) 協働による相乗効果の向上が期待できるか？

協働によって、より大きな成果を得られないのであれば協働する意味はありません。協働しないで実施する場合と比較検討してみましょう。その際に、市民意識の向上など協働プロセスから生じる成果を判断材料とすることがポイントです。

(3) 協働によって馴れ合い、もたれあいの状況になっていないか？

行政とNPOは顔が見える関係を築くことが大切です。顔が見える関係とは、相互に相手のことを理解していて、信頼しあっている状態のことであり、馴れ合い、もたれあいの関係ではありません

顔が見える関係を築くことで、適切な役割分担ができ、事業目的への効果的・効率的な手段の選択や資源分配が可能になります。馴れ合い、もたれあいの関係では、NPOにとっては自立性が阻害され、行政にとっては公費の濫用や公平性を損なう結果になる可能性があります。

(4) 協働による費用対効果の向上を見込むことができるか？

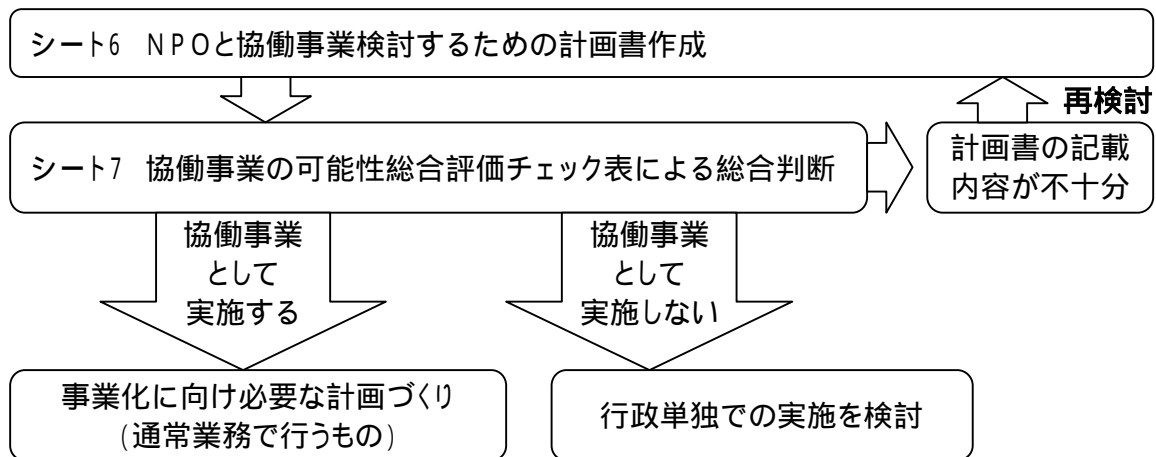
協働は、さまざまな目に見えるコスト、目に見えないコストを必要とします。一方で、さまざまな成果がもたらされます。両者を比較検討して、費用対効果の向上を見込むことができるかどうかを吟味する必要があります。

(5) NPOを行政の単なる「下請け」や「安上がり」として位置付けていないか？

協働は、対等な関係が前提になります。事業目的の達成のために力を寄せ合うのであって、金銭的な対価を得るために協働するわけではありません。委託料や補助金などの行政から支出される資金は、協働を支える社会環境条件の一つとして捉えるべきでしょう。それらの資金は公的な資源(税金など)ですから、できる限り有効に使うのは当然ですが、それは協働事業全体として行政と市民が共に考えることであって、行政がNPOを「安上がりな下請け」として都合よく使うという姿勢は適切ではありません。

単なる安上りを狙うなら、対象をNPOに限定せずに入札方式を採る方が合理的です。

協働デザインの評価から事業化までの流れ



シート7 協働事業可能性の総合評価チェック表

項目	チェック	理由と対策
事業の目的は明確か？協働のパートナーと共有できそうか？		
協働による相乗効果の向上が期待できそうか？		
協働によって馴れ合い、もたれあいの状況になっていないか？		
協働による費用対効果の向上が期待できそうか？		
NPOを行政の単なる「下請け」や「安上がり」として位置付けていないか？		

市民生活課では協働事業の立案に使えるような資料を用意しています。例えば「NPOと自治体との協働推進のためのワークシート」(2004,発行:ワークシェア)のように協働事業専用の計画づくりマニュアルもあります。