

協働事業を目指す  
NPOと行政のための  
協働事業推進マニュアル

平成 23 年 3 月改訂

静 岡 市



# はじめに

平成19年4月に施行した「静岡市市民活動の促進に関する条例」の第6条には、「市民及び市は、市民活動のより効果的な促進を図るため、それぞれ自らの果たすべき役割及び責務を自覚して、自主性を相互に尊重しながら、協力し合い、又は補完し合って行う事業(以下「協働事業」という。)の創出に努めなければならない。」と定めています。

NPOも市も地域の社会的な課題の解決を使命としています。それぞれが単独で取り組むよりも、お互いの特長をいかし補完し合うことで、大きな力に変えていくことが可能です。

「協働事業を目指すNPOと行政のための協働事業推進マニュアル」は、市民と市が協働を通じて、よりよいまちづくりに主体的、積極的に参画する「市民都市・静岡市」の実現を目指すためにまとめられました。

協働におけるNPOと市の関わり方は一様では無く、相互理解が不可欠です。お互いが良きパートナーとなって、社会的課題を解決するために、このマニュアルを活用してください。

平成23年3月

静岡市  
静岡市市民活動促進協議会

## INDEX

はじめに .....	1
INDEX .....	2
[このマニュアルの使い方] .....	4

### NPO・行政向け

第1章 理念編 市民活動や協働を理解しよう .....	1- 1
1. 市民活動、NPOとは .....	1- 2
2. 市民活動の理念 .....	1- 4
3. ボランティアとNPOの違い .....	1- 6
4. 営利企業とNPOとの違い .....	1- 8
5. 協働とは .....	1- 10
6. なぜ協働が必要か .....	1- 12
7. これからの協働 .....	1- 14

### 行政向け

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は可能か .....	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

### NPO（・行政）向け

第3章 実践編 協働のルールやノウハウを知ろう .....	3- 1
1. 協働のルールやノウハウを知ろう .....	3- 2
2. 社会的課題の発見から協働事業へ .....	3- 4
3. 協働事業の事業案を練る .....	3- 6
4. 行政へアプローチする .....	3- 10

5.	行政と検討する、または行政の審査を受ける	3- 12
6.	契約などの実施に向けた準備を行う	3- 16
7.	事業を実施し、活動に取り組む	3- 17
8.	成果をまとめ、報告書を作成する	3- 19
9.	事業を改善し、次へ継承する	3- 21

## NPO・行政向け

第4章	資料編 協働のための資料集	4- 1
1.	NPO情報の収集	4- 2
2.	ワークショップの手法	4- 3
3.	協働手法：協働事業提案制度	4- 5
4.	協働手法：市民活動協働市場	4- 6
5.	協働手法：協働パイロット事業	4- 8
6.	協働手法：審議会・協議会等への参画	4- 10
7.	協働手法：委託	4- 11
8.	協働手法：補助・助成	4- 14
9.	公募事業の募集要項（委託／補助等）	4- 16
10.	協働手法：事業共催・実行委員会	4- 19
11.	協働手法：後援（後援名義）	4- 20
12.	その他の協働手法	4- 24
13.	法令等	4- 25

## [このマニュアルの使い方]

- ④ このマニュアルは、NPOと行政の協働事業についてまとめており、特に3章「実践編」は協働事業を行いたいNPO向けの参考となるように作成しています。
- ④ 基本的な考え方を知りたい場合や、初めて市民活動や協働事業に関わる方は、1章「理念編」から御覧ください。市民活動や協働事業についての基本的な理解を得ることができます。
- ④ 行政職員が協働事業を企画するには2章「企画編」を御覧ください。
- ④ このマニュアルは「静岡市市民活動の促進に関する条例」を基に書かれています。
- ④ どう検討していいかわからない場合は、市民生活課に御相談ください。いっしょに考えましょう！
- ④ 「こういう情報も載せて欲しい!」「表現がわかりにくい!」「誤りがある!」などなど、御意見等ありましたら市民生活課まで御連絡ください。

054-221-1265

(市民生活課NPO担当)

# 第1章 理念編

## 市民活動や協働を理解しよう

### 《目次》

第1章	市民活動や協働を理解しよう	1-1
1.	市民活動、NPOとは	1-2
2.	市民活動の理念	1-4
3.	ボランティアとNPOの違い	1-6
4.	営利企業とNPOの違い	1-8
5.	協働とは	1-10
6.	なぜ協働が必要か	1-12
7.	これからの協働	1-14

# 1 市民活動、NPOとは

## 市民活動とは？

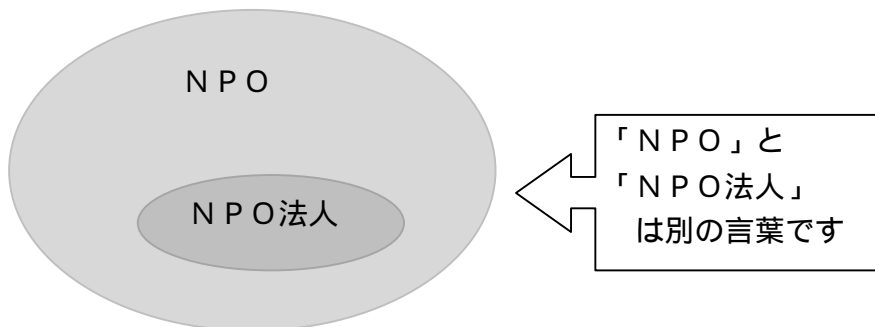
市民活動は、私たち市民が、福祉や環境、子育て、文化、まちづくり、国際交流などさまざまな地域の問題の解決に、営利を目的としないで自分の意思で取り組む活動のことをいいます。

その参加のかたちにはボランティア やNPO などがあります。

## NPOとは？

本市では、市民活動を主たる目的として継続的に行う団体を市民活動団体といますが、このテキストでは、省略してNPOとします。

NPOの内、特定非営利活動促進法 により認証を受け、登記した団体をNPO法人といい、広義のNPOと使い分けています。



「ボランティア」  
自発的に自由な意思で、さまざまな人や団体と関わりあいながら、地域や社会のために無報酬（金銭的な見返りを求めない）で活動を行う個人のことをいいます。

「NPO」  
Non-Profit Organization（民間非営利組織）の略で、営利を目的とせず、社会的課題の解決に取り組み、行政や企業とは異なった立場から公益のための活動を行う団体のことをいいます。

「特定非営利活動促進法」  
平成10年に、非営利活動を担う市民団体が継続的・組織的に活動を行うことができる法人制度を整備するため、特定非営利活動促進法（NPO法）が議員立法で施行されました。



## 市民活動、NPOが注目されるようになったきっかけ

自治会・町内会などの地域活動や福祉分野でのボランティア活動など、市民活動には長い歴史がありますが、阪神・淡路大震災（平成7年・ボランティア元年と呼ばれています）を境に、特に注目度が高まっています。この時には、発災後3ヶ月で延べ117万人のボランティアが参加し、復興に大きな役割を果たしました。

その後、平成9年のロシアのタンカー「ナホトカ号」重油流出事故の重油除去では30万人、平成16年の中越地震では発災から1か月半で7万人ものボランティアが集まりました。中越地震の震源地になった新潟県川口町には、一日で最高800人、延べ28,000人のボランティアが集まりましたが、人口が5,000人程度のまちにとって、800人というボランティアの力はとても大きかったでしょう。

このようなとき、ボランティアは個人個人で集まって、行政や社会福祉協議会が中心となって受け入れて、お手伝いをしました。しかし、福祉にしても、教育にしても、まちづくりにしても、震災のような緊急の場合というのは少なく、むしろ、日常的・継続的に活動されている場合が多いです。また、個々のボランティアがいても、受け入れる組織がないと、せっかくのボランティアの力を充分にいかすことができません。

そこで、ボランティアが集まって、組織的な活動をするようになるのですが、財産の所有や、契約など、任意団体だと色々支障がでてきました。

そのような流れの中で、平成10年、特定非営利活動促進法が制定され、その法律に基づいて、団体として財産の所有や契約ができる法人格を持ったNPO法人がたくさんできたのです。

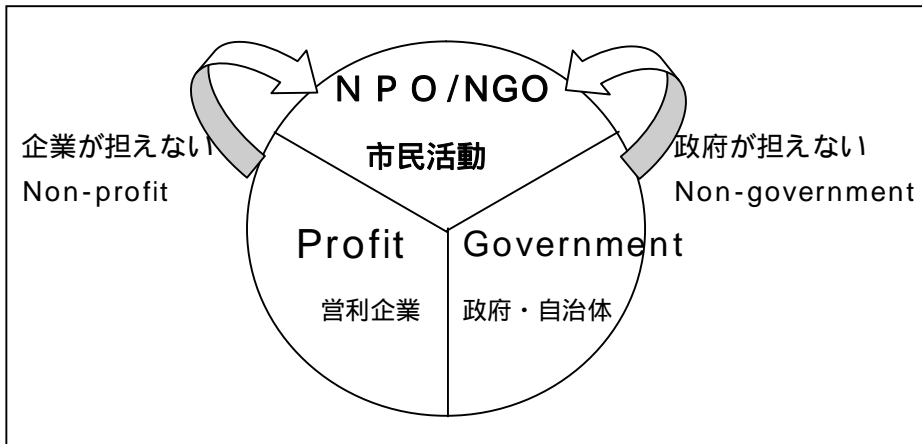


市民活動の位置づけ

少し前まで、社会を支えている担い手は、大きく分けて市場しじょうともいえる  
営利企業の活動と、政府や自治体などの活動でした。

ところが、市民ニーズの多様化や社会の複雑化の結果、営利企業や政  
府・自治体が担えない領域 が出てきました。この領域の担い手として、市  
民活動が位置付けられています。

平たく言いかえれば、市民活動は行政の下請けでもないし、市場の中で  
企業と競争して生き残りを図るものでもない、ということです。



「営利企業や政府・自治体が担えない領域」  
例えば、必要とする人がサービスを買うお金がないために、市場として成り立たないような領域で、かつ、個人の問題として行政が関係することが難しいような領域のことです。

「NGO」  
国外の活動では、民間の活動であることを全面に出すために「非政府」という意味でNGOをよく使います。国内の活動では政府かどうかの説明はあまりいらず、営利活動ではないという意味で「非営利」を使います。要は同じものを違う角度で見分けているだけです。

## 市民活動のあるべき姿

静岡市市民活動促進に関する条例 では、市民活動のあるべき姿を表す「基本理念」として、次の4つを掲げています。

### (1) 行政と営利目的の活動では解決できない社会的課題に取り組む

市民活動は、「公平性・一貫性などを原則とする行政の活動」と「市場原理を原則とする営利目的の活動」では解決できない社会的な課題の解決に取り組むものとします。

### (2) 市民が対話を通じて、相互に価値観を尊重し行う

市民活動は、対話を通じて相手を理解し、価値観を尊重し合い、社会全体として市民の間に何らかの好ましい関わりをつくることを目指すものとします。

### (3) 見過ごされやすい社会的課題の解決に貢献する

市民活動は、人種、信条、性別、年齢、社会的・身体的状況などが多様な市民が参画することによって、見過ごされやすい人々の「声なき声」を社会が抱える課題として取り上げる役割を果たすものとします。

### (4) 参画した個人自身に精神的充実及び人間的成長をもたらす

市民活動は、市民が受身にならずに主体的に担うことを通して、精神的充実や人間的成長をもたらすところに意義を認めるものとします。

「静岡市市民活動の促進に関する条例」  
市民活動の基本理念及びその促進に関する基本原則を定め、市民活動に係る市民及び市の責務を明らかにするとともに、市民活動を総合的かつ計画的に促進するための基本的事項を定めることにより、市民が相互の交流と理解を通じて、自らの意思により主体的に活動し、社会的課題の解決に貢献することができる社会の実現を図り、もって市民自治によるまちづくりに寄与することを目的としています。

ボランティアの四原則

「NPOってボランティアで(=タダで)いろんなことをしてくれるんでしょ？」

ちまたでよく聞くセリフです。そこで、「有料あるいは有償でサービスする場合があります」と、説明をすると、「なんだ、違うんだ」くらいの反応ならまだしも、「インチキじゃん!」と言う人もいます。

これはおそらく、ボランティアの『無報酬性』と、NPOの『非営利性』が区別できないからではないでしょうか。

そこで、理解に役立つものが『ボランティアの四原則』です。

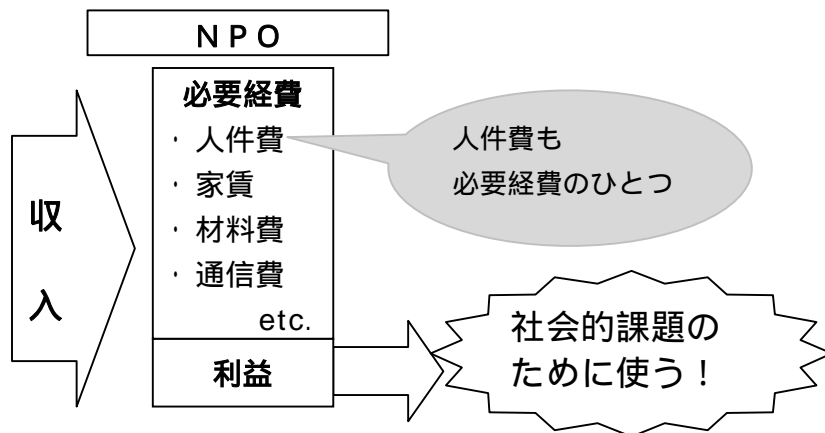
【ボランティアの四原則】

社会性	自分や自分の家族のためではなく、社会や他人のために
先駆性	他人がやらないこと(市場も行政も提供しないサービス)を
自発性	自ら進んで
無報酬性	見返り(サービスの対価)を得ずに

ボランティアとNPO

社会性、先駆性、自発性については、NPOも似たような性質を持っています。異なる点は、「無報酬性」です。

ボランティアに「無報酬性」がある一方、NPOには「非営利性」という性質があります。非営利とは、利益を関係者で分配しないで、組織の目的(NPOの場合は社会的課題の解決)のために利益を使う、ということです。



「無報酬」

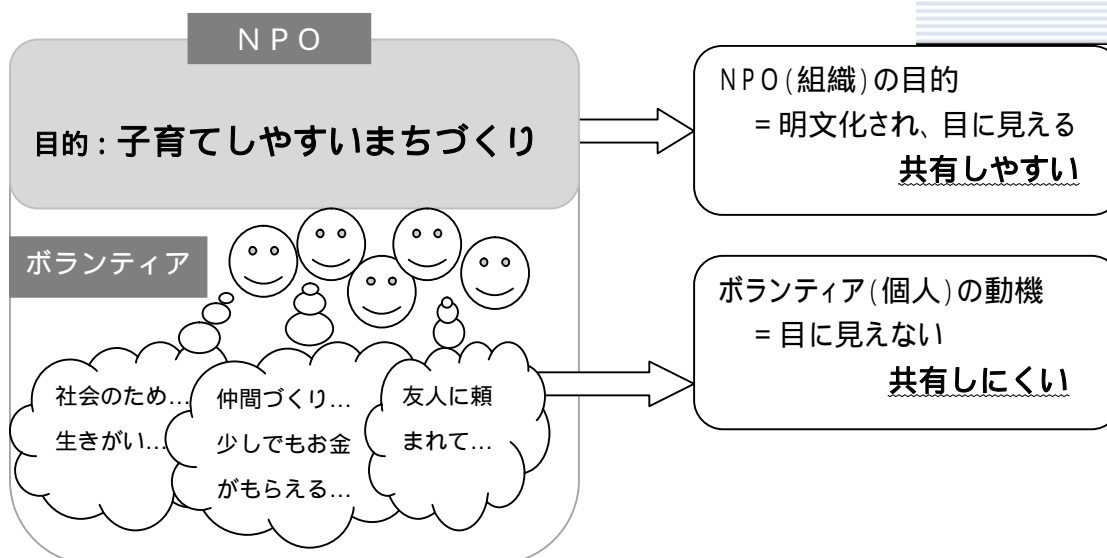
提供した労力や時間、お金に対する見返りを得ないということ。

## NPO = 活動のためのしくみ

ボランティアは、お金の見返りは求めないとしても、自分が何かを得たいという内面的な動機は必ずあると思います。そうしたことの理解を踏まえて、ボランティア独自のミッションや使命感を、誰もがスムーズに共有することを期待するのは、難しいかもしれません。

様々な立場の人々が力を合わせて社会的課題の解決に臨もうとするとき、目的やお金の使い方などが明文化され、情報を共有することができるNPOのような仕組みが必要とされるのではないのでしょうか。

「内面的な動機」  
例えば、自己実現や他者のために何かしたいという欲求の充足、あるいは友達づくり、誰かから頼まれたから...など。



一人一人は気持ちで動く

個人の動機は何にせよ、その一人一人をいかすしくみがNPO

### 営利企業のお金の流れ

営利企業は売り上げが入ると、そこからまず必要経費を支払います。その上で残ったものが利益ですが、これは株主等の関係者に分配されます。

株主等はその営利企業のために出資をしますが、それは、利益が上がった後に配当金としてお金で返ってくるからです。

### NPOのお金の流れ

NPOも安定的、継続的にサービスを提供し、組織を運営する必要があるため、営利企業と同様に収入を得ます。

寄附金、会費、事業費などの収入から、必要経費を支払います。必要経費の項目も、営利企業とほぼ同じです。

しかし、NPOでは、残った利益を関係者で分配したりはしません。

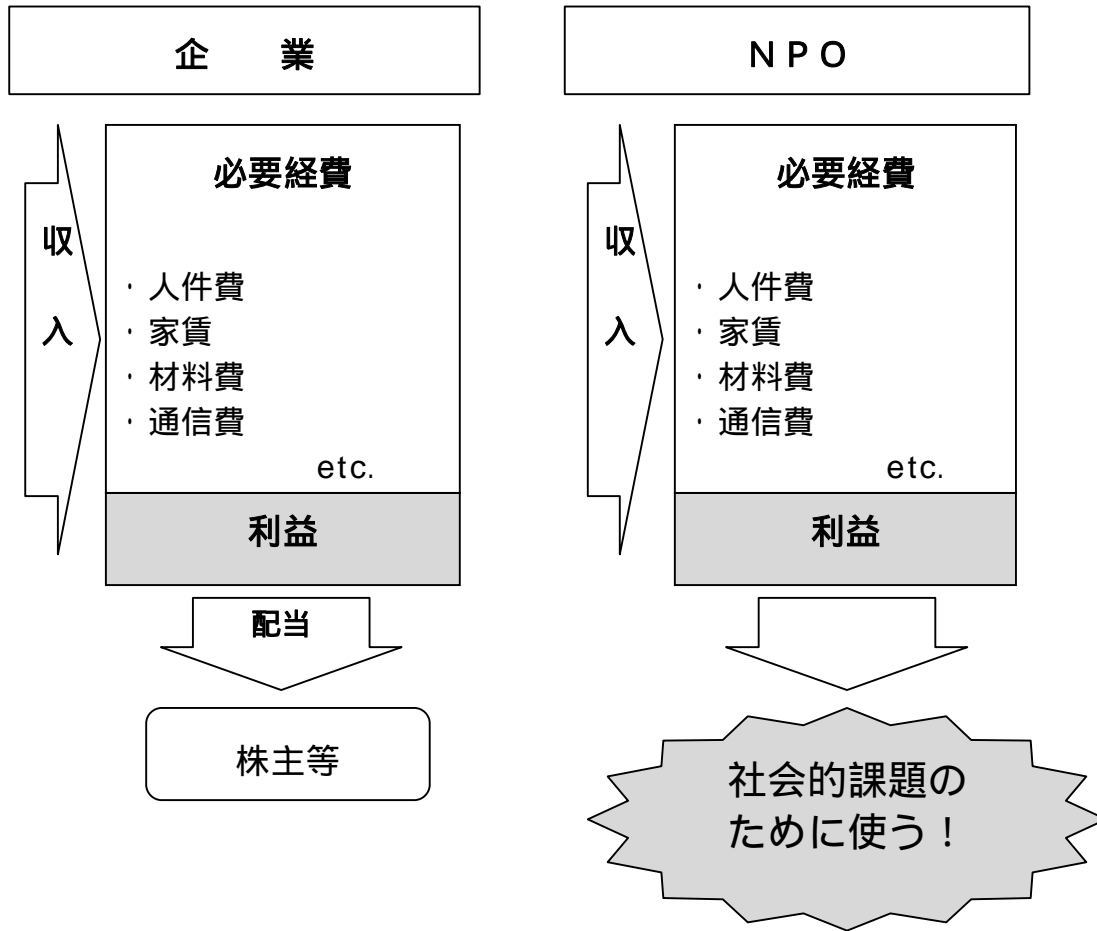
### NPOの利益は何に使われる？

NPOにも、寄附してくれた人や協力者など株主にあたる人もいます。しかしそれは、貢献をお金で返してもらうために協力したのではありません。そのNPOが掲げる社会的な使命に賛同して協力してくれたのです。

そのためNPOは、利益を関係者で分配したりせず、第三者にもわかるように明文化された団体の目的のために使います。そのことを‘非営利’と呼びます。



## 営利企業とNPOの違い

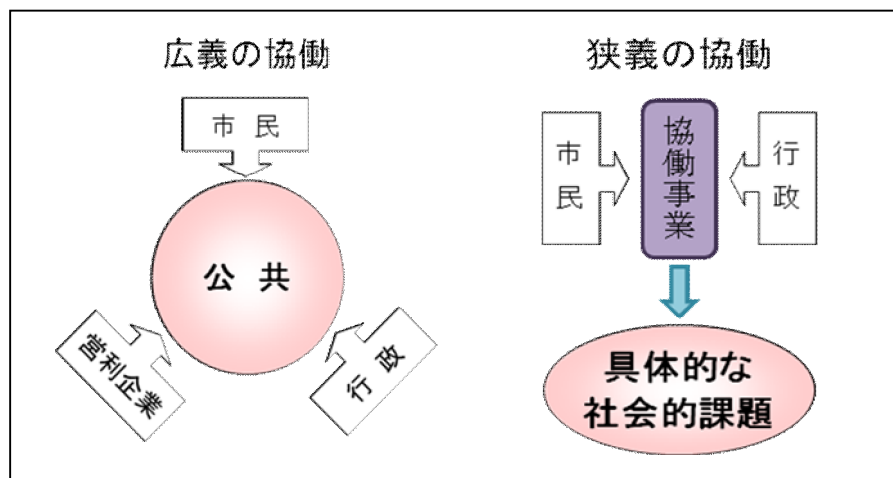


「協働」のふたつの意味合い

「協働」には広義か狭義かでふたつの意味合いがあります。

広義でいう「協働」は、地域の限られた資源(人、物、金、情報など)を使い最も効果的・効率的に公共的サービス(=社会全体の利益のための活動)を社会に提供しようとするとき、「誰がやればうまくいくか」という考えに立って、市民と企業、行政が、適切な役割を果たして公共を支えることです。

狭義でいう「協働」は、市民と行政が、具体的な社会的課題を協力して解決することです。



マニュアルで取り上げる「協働」

協働のパートナーの中でも、NPOは単に行政に代わって公共的サービスを行う主体としてではなく、市民の参画や自己決定・合意形成を伴いつつ公共を担う主体として期待されています。

このマニュアルでは、狭義の協働(協働事業)の中でもNPOと行政で行われるものを対象とし、NPOと行政が具体的な事業を協働して行う際に、必要なルールや手順、ノウハウを示します。(詳細は第2章以降)

「適切な役割」  
行政には、サービスの提供者として市民活動や企業などの役割を重視し、従来のようにサービスの提供者という立場だけでなく、社会全体として適切な役割分担をコーディネートする役割が求められます。



## 最広義のNPOと当マニュアルにおける協働のパートナー

	← 狭義 →		← 最広義のNPO →		
	当マニュアルの対象				
法人	NPO法人	宗教法人 学校法人 医療法人 社団法人 財団法人	社会福祉法人	認可地縁団体	中間法人など 労働組合 協同組合
任意団体	ボランティア ティア団体			町内会 自治会	同好会など 労働団体 経済団体

「認可地縁団体」  
自治会、町内会などの地縁団体が一定の手続きを経て法人格を取得した団体。

ただし、協働のパートナーを公募する際には、上記に規定する協働のパートナー以外の主体も対象になる場合があります。

## コラム

### 市民参加と協働の位置づけ

市民が社会の運営に参加し、課題の解決や理想の実現に取り組むことは、民主主義の本来のあり方だと言えるでしょう。その場合、個人か、組織か、また、参加の程度が単発的・限定的か、継続的かを問いません。

しかし協働は、さらに進んで、課題の解決や理想の実現のために、事業や活動を通じて継続的に参画することが求められます。このため、「個人として単発的」にではなく「組織として継続的」に行われることが要件となります。

市民参加は、市民が参加する権利を保障するという意義が強いため、市民の主体性を尊重して行われることが重要です。公民館などの「運営」について、市民（地域住民）の参加を呼び掛ける場合には、意見を述べる機会や運営に参加する機会を、可能な限り地域住民に対して提供する必要があります。

一方で、例えば、その施設の「補修工事の施工」のように、高い専門性が求められる場合には、責任や技能、コストなどの観点から実施者が選択されることになります。

こうしたことから協働は、その両者を兼ね備えた「専門性が求められる市民参加」と定義することができ、NPOは自ら専門性を育みながら、市民参加の機会を広げる役割を担うことになります。

参考：『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）を元に作成。



### なぜ協働するのか

近年、市民が主体的・積極的にまちづくりに参加・参画していくことが求められ、市民自身も、そうした方向を目指そうとしています。

そして、公共的サービスの提供は、行政だけが担うのではなく、NPOと協働して行った方が、より効果的・効率的に成果を上げることができる場合が多いのです。

### 行政の原則

行政には、全体の奉仕者としての公共性と公平性、継続性という大前提が求められています。

そのため、社会環境の変化への迅速で柔軟な対応や、多様化・複雑化したニーズへのきめ細かい対応は不得意です。また、財政悪化等からサービスの見直しや、コスト意識の高揚などが求められています。

### NPOとの協働によってできること

公共的サービスを行政だけでやろうとすると、どうしても、「やるか、やらないか」という選択しかなくなってしまいます。

しかし、「NPOと協働をする」という選択肢があれば、NPOの特長であるきめ細やかさや先駆性、柔軟性をいかした、社会のニーズに合った公共的サービスを行うことができるのです。

社会のニーズへの対応に関する市民活動の優位性

行政の原則	行政の行動		社会ニーズ	解決策としての市民活動の特長
公平性	一律平等	✕	多様化・複雑化	きめ細かさ ・地域密着
公益性	公的な課題解決はすべて行政が担うべき	✕	自ら担う 自治意識の高揚	市民参加性
一般性	分野を問わない職員異動 / ゼネラリストの育成	✕	個別化・専門化	専門性
継続性 ・ 一貫性	計画どおり（一度決まったことは変えない、変えられない）	✕	変化の激しい 社会への対応	先駆性
公正性	慎重な意思決定 / 予算単年度主義	✕		柔軟性
コスト縮減	予算一律カット	✕	新しい ニーズの発現	税以外の 資源調達

公共的サービスは行政が提供すべきである



誰がやればうまくいくか

公共的サービス = 全て行政がやるべき？

社会が激しく変化し、多様化・複雑化したニーズや環境問題など次々と新たに生じる課題の中で、本来の行政の仕組みや方法では対応しにくくなっており、また、それを支えるための財源の確保も難しくなっています。

しかし、「公共的サービスは全て行政が提供すべきである」という見方を変えて、「誰がやればうまくいくか」という考えに立てば、様々な可能性が広がります。

「新しい公共」

これからは、多様なニーズに対して、市民と営利企業、行政が協働し、すべての主体がその役割に応じた社会貢献を果たす「新しい公共」という概念を共有することが必要です。

このような意識を常に持ち、地域課題の解決やまちづくりに取り組むようにしましょう。



# 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

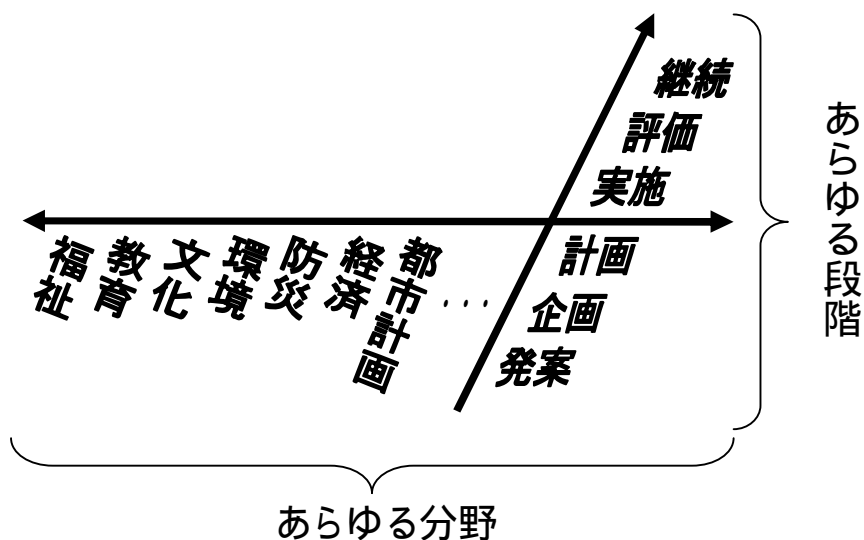
税以外の資金調達：適正な受益者負担、ボランティアの活用など

## 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。

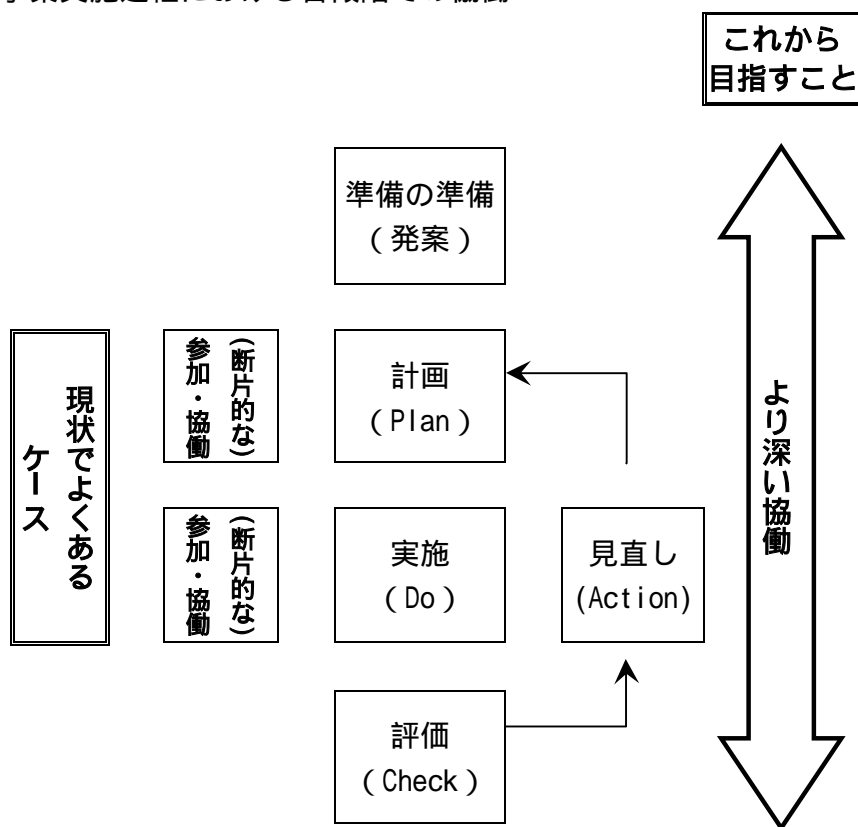
また、どのような段階でも協働は可能ですが、できる限り早い段階からスタートする方がNPOの良さをいかすことができたり、コミュニケーションを円滑にできるなど、よりよい成果を得る可能性が広がります。

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。

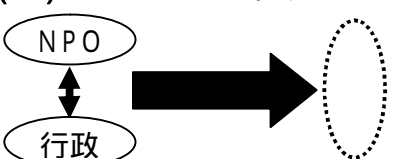
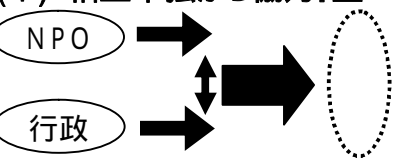
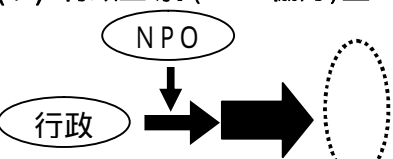
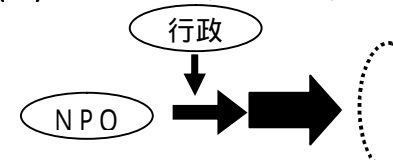
#### 後援(後援名義)[4-20p]

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><b>(ア)「スタートから協力」型</b></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><b>(イ)「相互単独から協力」型</b></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><b>(ウ)「行政主導」(NPO協力)型</b></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><b>(エ)「NPO主導」(行政協力)型</b></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。  <b>《事業例》</b> 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。  <b>《事業例》</b> 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。  <b>《事業例》</b> 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をすればよいだろうか？」「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 uptake し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とは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が。

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。

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										
事業の受益者		評価								
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				
		コスト(金額、人工など)		コスト(金額、人工など)		有	無	公 募 の 適 否	適	不適
						既定の協働パートナーの有無 (有るとき団体名)				
						概算事業額				
						N P O		行政		
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		主な役割分担				
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										事業実施時に想定される問題

**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"> <li>市内の放任竹林を 10% 減少する。</li> <li>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。</li> </ul> <p>事業の受益者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一般市民（景観の良化などを通じて）</li> <li>地権者、隣接地権者、地域住民</li> </ul> <p>想定される事業内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>チラシ配布、講座実施等の啓発事業</li> <li>放任竹林対策のための補助金制度</li> <li>モデル地区の設定</li> <li>ボランティア養成</li> <li>竹林跡地および竹材の活用方法の研究</li> <li>その他</li> </ul>		<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"> <li>管理ノウハウの提供</li> <li>モデル箇所の整備</li> <li>竹林跡地の活用方法の提案</li> <li>竹材の活用方法の提案</li> <li>ボランティア養成</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>モデル竹林の調整・確保・提供</li> <li>必要経費の拠出</li> </ul> </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"> <li>管理ノウハウの提供</li> <li>モデル箇所の整備</li> <li>竹林跡地の活用方法の提案</li> <li>竹材の活用方法の提案</li> <li>ボランティア養成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モデル竹林の調整・確保・提供</li> <li>必要経費の拠出</li> </ul>
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"> <li>管理ノウハウの提供</li> <li>モデル箇所の整備</li> <li>竹林跡地の活用方法の提案</li> <li>竹材の活用方法の提案</li> <li>ボランティア養成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モデル竹林の調整・確保・提供</li> <li>必要経費の拠出</li> </ul>																					
<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"> <li>整備された竹林</li> <li>報告書</li> </ul> <p>プロセス成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ボランティア活用（活躍の場が確保できる可能性高い）</li> <li>より高いPR効果（協働事業の方が注目されやすい）</li> </ul>			
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>シート 5 コストと成果の簡易比較表</p> <table border="1"> <tr> <th>協働で行う場合</th> <th>協働で行わない場合</th> </tr> <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> <tr> <td>                     事業成果                      ・ 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                 </td> <td>                     事業成果                      ・ 区民意識・地域文化の醸成                 </td> </tr> </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)	事業成果 ・ 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	事業成果 ・ 区民意識・地域文化の醸成	<p>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> <table border="1"> <tr> <td>個別事業名</td> <td colspan="3">駿河フェスティバル</td> </tr> <tr> <td>目的</td> <td colspan="3">駿河区民の一体感の醸成と、駿河らしさの発見</td> </tr> <tr> <td>本年度の成果目標</td> <td colspan="3">当事業について駿河区民の認知率 80%</td> </tr> <tr> <td>概要</td> <td colspan="3">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。</td> </tr> <tr> <td>手法の種類</td> <td colspan="3">共催(実行委員会)</td> </tr> <tr> <td>公募対象団体の有無</td> <td>有 <input type="radio"/></td> <td>無 <input checked="" type="radio"/></td> <td>不適 <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>既定の協働パートナーの有無</td> <td>有 <input type="radio"/></td> <td>無 <input checked="" type="radio"/></td> <td>不適 <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>概算事業額</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">主な役割分担</td> <td colspan="2">NPO</td> <td>行政</td> </tr> <tr> <td colspan="2">                     ・ 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>                     ・ 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> <tr> <td colspan="4">                     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。                 </td> </tr> </table>		個別事業名	駿河フェスティバル			目的	駿河区民の一体感の醸成と、駿河らしさの発見			本年度の成果目標	当事業について駿河区民の認知率 80%			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。			手法の種類	共催(実行委員会)			公募対象団体の有無	有 <input type="radio"/>	無 <input checked="" type="radio"/>	不適 <input type="radio"/>	既定の協働パートナーの有無	有 <input type="radio"/>	無 <input checked="" type="radio"/>	不適 <input type="radio"/>	概算事業額				主な役割分担	NPO		行政	・ 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		・ 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	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。			
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)																																																					
事業成果 ・ 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	事業成果 ・ 区民意識・地域文化の醸成																																																					
個別事業名	駿河フェスティバル																																																					
目的	駿河区民の一体感の醸成と、駿河らしさの発見																																																					
本年度の成果目標	当事業について駿河区民の認知率 80%																																																					
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。																																																					
手法の種類	共催(実行委員会)																																																					
公募対象団体の有無	有 <input type="radio"/>	無 <input checked="" type="radio"/>	不適 <input type="radio"/>																																																			
既定の協働パートナーの有無	有 <input type="radio"/>	無 <input checked="" type="radio"/>	不適 <input type="radio"/>																																																			
概算事業額																																																						
主な役割分担	NPO		行政																																																			
	・ 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		・ 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																																																			
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>シート 2 協働事業化の適性チェック表</p> <table border="1"> <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> </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																																			
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		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
市民参加性	×	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	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	（有のとき団体名 NPO法人）	
専門性		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	概算事業額				
先駆性	×	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	NPO		行政		
柔軟性		特になし	・ PRに係る費用、手間	・ PRにかかる費用、手間	・ 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	×	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	主な役割分担				
		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？

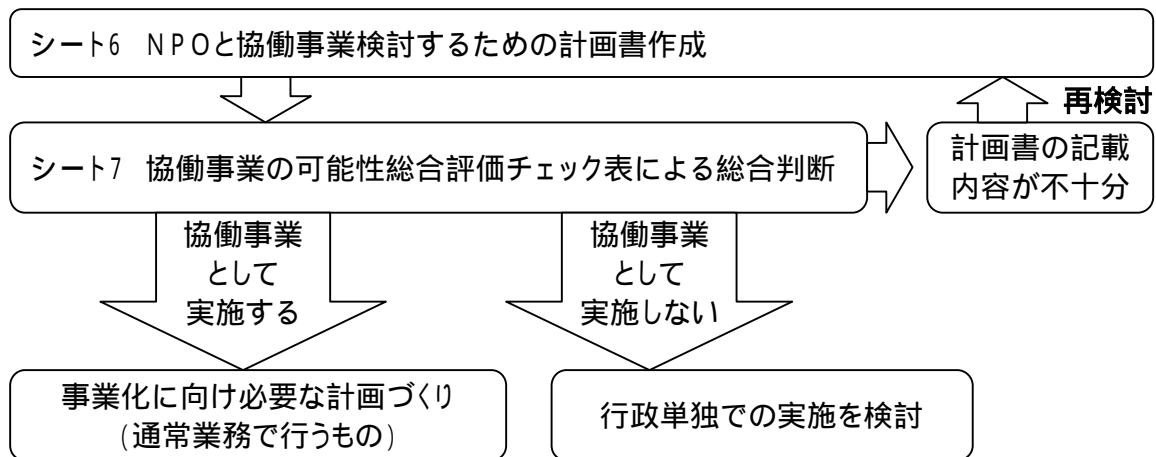
協働は、さまざまな目に見えるコスト、目に見えないコストを必要とします。一方で、さまざまな成果がもたらされます。両者を比較検討して、費用対効果の向上を見込むことができるかどうかを吟味する必要があります。

(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。

# 第3章 実践編

## 協働のルールやノウハウを知ろう

《NPOと行政のための協働事業実践マニュアル》

《目次》

第3章 実践編 協働のルールやノウハウを知ろう .....	3-1
1. 協働のルールやノウハウを知ろう .....	3-2
2. 社会的課題の発見から協働事業へ .....	3-4
3. 協働事業の事業案を練る .....	3-6
4. 行政へアプローチする .....	3-10
5. 行政と検討する、または行政の審査を受ける .....	3-12
6. 契約などの実施に向けた準備を行う .....	3-16
7. 事業を実施し、活動に取り組む .....	3-17
8. 成果をまとめ、報告書を作成する .....	3-19
9. 事業を改善し、次へ継承する .....	3-21

### 課題発見から解決へ向けて

新しい社会的課題 を発見したり、課題解決のアイデアが浮かんだりしたときには、あなたはどのようにしますか？

自分一人で実行できそうな活動なら、一人で活動するかもしれませんが、何らかの団体に所属している場合は、まずその団体の事業としてできるか考えるでしょう。

しかし、自分の団体だけでやるよりも、他の団体や企業、行政など、誰かと一緒にやった方が、効果的に行える事業もあります。こうした、お互いの長所をいかし、短所を補うことにより、大きな成果を挙げることでできる事業を「協働事業」といいます。

この実践編では、NPOと行政が協働事業を行うための、実践に向けたルールやノウハウの紹介をしていきます。

「社会的課題の解決」福祉のように困っている人を助けることや、自然環境の保全、回復をするという問題の解決が挙げられます。また、「スポーツのまちづくり」、「新しい産業が栄えるまちづくり」など、創造型の課題解決も含まれます。

### 協働事業の一般的な流れ

社会的課題の発見から協働事業へ 3 - 4 p

情報を得るためにアンテナを高くしよう  
単独と協働。どちらかよい

協働事業の事業案を練る 3 - 6 p

企画書はわかりやすく  
よく話し合い共有しよう

行政へアプローチする 3 - 10 p

提案方法を選択しよう  
行政に提案してみよう

行政と検討する、または行政の審査を受ける 3 - 12p

行政とよく話し合おう  
審査の基準を理解し、わかりやすく伝えよう



契約など実施に向けた準備を行う 3 - 16p

取決めは契約書などで取り交わそう  
決められている書類は必ず出そう



事業を実施し、活動に取り組む 3 - 17p

積極的に取り組もう  
話し合い、柔軟に対応しよう



成果をまとめ、報告書を作成する 3 - 19p

事業を振り返り、成果を共有しよう  
実施した事業や活動はしっかり明記しよう



事業を改善し、次へ継承する 3 - 21p

事業を振り返り、問題点を改善しよう  
次の事業へ継承しよう

### 情報を得るためにアンテナを高くしよう

最初はちょっとした課題の発見や、アイデアのひらめきから始まります。そのためには、普段から情報のアンテナを高くしておくことが大切です。日頃から、様々なNPOと情報交換し、市民ニーズや社会的な課題に敏感になっておくと、良いアイデアがひらめくかもしれません。

### 単独と協働。どちらがよい？

ひらめいた事業が、NPOだけで十分に成果が挙げられるものであったり、行政の方向性(政策)と全く違っていたりすれば、「行政とは協働しない」ことも考えられます。

協働はあくまで手段のひとつです。発見した課題やその解決方法が、行政との協働に適しているのか判断しましょう。

#### 「どこに相談しよう？」

相談先に迷った時は、市民生活課や市民活動センターに相談しましょう。協働事業のヒントがあります。

連絡先は、4-2pをご確認下さい。

### Q & A

Q 他のNPOの情報は、どこで得られますか？

A 市民生活課や静岡市市民活動センターなどです。詳しくは4-2pをご覧ください。

Q 静岡市の政策は何を見ればわかりますか？

A 市の政策を記した最上位の計画は、静岡市総合計画です。市のホームページや図書館などで見ることができます。発見した課題の分野がわかっている場合は、直接、担当課に問い合わせてもよいでしょう。

#### 「総合計画」

総合計画は、地域における総合的かつ計画的な行政の運営を図るための基本構想として、地方自治法により策定が義務付けられています。

### ！ ！ チェック ！ ！

- 新聞やインターネット等で、課題に関係する情報収集をした。
- 見つけた課題やアイデアには、ニーズがあることの確認ができた。
- 協働に適している、協働することでより大きな成果をあげられる。
- 行政の政策の方向性と合っている事業である。

#### 「協働に適している」

効率的・効果的に行える事業、つまりはNPOの特長(柔軟性、先駆性、専門性など)が充分にいかせる事業が協働に適していると言えます。逆に協働に適していない事業は、NPOや行政それぞれが単独で実施した方が効率的・効果的な事業などを言います。

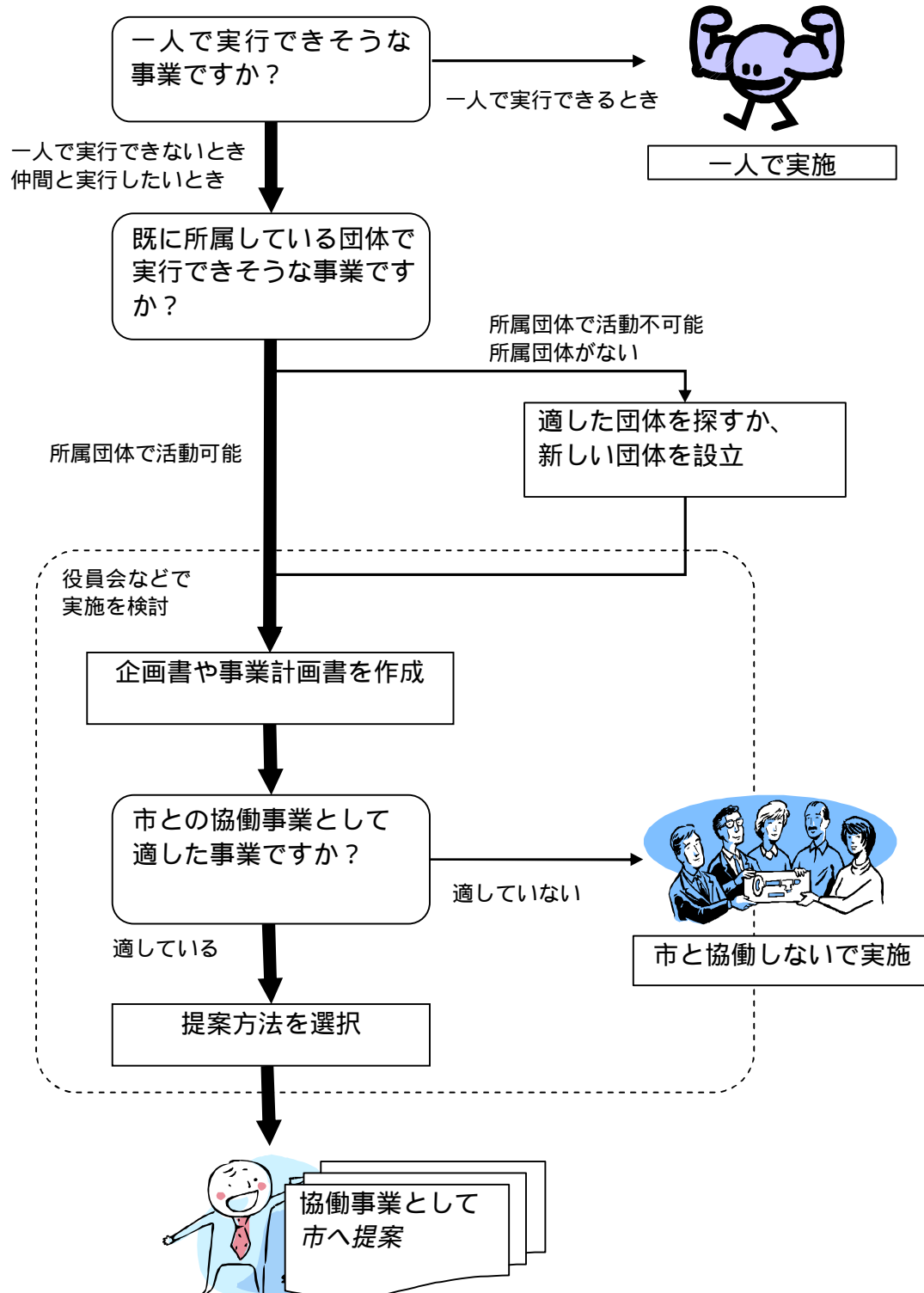
### 行政は何をすればいい？

現場感覚を大事にし、日頃から業務と関係のあるNPOの情報を得ておきましょう。

担当業務に関する情報は、なるべく公開しておきましょう。

# 協働事業の発案から提案までの流れ

新しい社会的課題を発見し、事業アイデアが浮かんだとき・・・



### 企画書はわかりやすく

企画書や事業計画書などの、誰もが理解できる資料を基に、しっかりと検討しておくことが大事です。

特に、協働事業として実施する場合は、自分達に不足しているノウハウや資源などの提供を、行政から得られるかが検討のポイントになります。

### よく話し合い共有しよう

協働事業の案を団体内で協議し、内容を共有しておきましょう。複数の視点で確認することで、内容を更に膨らめることができ、よりコンセプトが明確化します。

また、他の団体との協働も視野に入れ、より効果的な事業を目指しましょう。

### Q & A

- Q 仲間同士で企画を膨らめるにはどのような方法がありますか？  
A 普通に話し合いをしてもいいですが、なるべく多くの意見を出し、整理する方法として、ワークショップもお勧めします。  
Q 行政の役割にはどんなものがありますか？  
A 信用力や資金、広報力などが考えられます。ほか、行政だからこそ得られる情報や、法律に基づく知見もあります。

### ！ ！ チェック ！ ！

- 企画書は、誰が見てもわかりやすい内容になっている。
- 団体に不足しているものが行政から得られるような事業である。
- 団体内で事業案を共有できている。
- 「なぜ行政と協働するか」が明確になっている。

### 行政は何をすればいい？

行政からの提案もありです！業務の中でNPOと協働することでより成果が高まるものがないか探してみましょ。

「企画書や事業計画書」

事業名 事業目的  
事業名 事業内容 事業期間 事業費 成果  
目標、などがわかる資料です。

「ワークショップ」  
会議のテーマについて、共同作業を通じて、多様な参加者の発言等を引き出すとともに、その意見等について一定の方向性を見いだすための会議のことです。具体的な手法は4-3pをご覧ください。



## 企画書づくりのポイント

協働事業を実施するには、協働の相手方と「思い」を共有し協力してもらわなければなりません。初めて事業案を知る方にもわかるように、書面上で事業を整理してみましょう。

以下の項目は例示です。実際の事業に合わせ企画書の項目も検討しましょう。

---

### ☑ 事業の名称

事業名は、企画書を見た人が一番初めに、目に留まるものです。

好感を持たれ、印象に残るような、親しみやすくわかりやすい事業名を考えましょう。

---

### ☑ 事業方針

「社会的課題としての重要度」、「市民ニーズの高さ」を表現する部分です。

事業を提案する理由や問題意識、きっかけなどをわかりやすくまとめ、それらを解決し、実現していくための事業方針を明らかにしましょう。

---

### ☑ 協働にあたってのNPOと市の役割分担

「協働としてのふさわしさ」を説明する部分です。

それぞれの特性をいかした役割分担が成功の鍵となりますので、整理しておきましょう。

---

### ☑ 成果目標

事業を実施することで得られる成果をできる限り具体的に表現してください。

必ずしも、数値目標である必要はありません。



---

### ☑ 事業計画

何を、どのような対象に対して、どのように、どこで行うのか、

実施する事業内容を具体的にしておきましょう。

---

### ☑ 実施体制および主要スタッフの経歴

事業を実施する際の責任体制と、技術的な裏付けとなるスタッフの経歴がしっかりしていると、「実行性の高さ」に説得力が増します。

---

### ☑ 予算書

協働の相手方に金銭的な負担を求める場合には、シビアに審査される部分です。支出内容が妥当かどうか、バランスが取れているかなど、注意しながら適正な見積もりを立てましょう。

---

### ☑ その他

NPOならではの専門性・独自性・先駆性や、今までの活動実績もアピールポイントとなります。

## 協働の手法

### 協働事業提案制度

NPOと行政(市)が、相互に協働事業のアイデアを提案し、その提案に応じて協働を創出していくことを目的とした制度です。静岡市には、「市民活動協働市場」と「協働パイロット事業」のふたつの制度があります。

### 補助・助成

一般的には、公益上必要があると認められた事業や研究等の育成、助長のために対価を得ないで支出するものですが、協働の観点からは、NPOと行政の共通の目的を達成するための公金の配分方法と考えられます。

### 審議会・協議会等への参加

審議会や協議会などに、NPOの役員やメンバーが委員として参画する方法です。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供して頂きます。

### 事業共催・実行委員会

NPOと行政が共同して実行委員会等を組織し、イベント等の企画や運営、実施する方法です。NPOと行政が共に主催者となります。

### 委託

行政が実施責任を負う事業(公共サービス)を、NPOに委託して実施する方法です。行政が実施するよりも他に委託して実施させる方が、より効率的で効果的な事業について行います。

### 後援(後援名義)

NPOが行う公益性の高い事業に対し、「静岡市」または「静岡市教育委員会」の後援名義の使用を認めて支援する方法です。

### 指定管理者制度

公の施設の管理・運営を効果的に達成するために、NPOが市の指定を受けて行う制度です。

### その他の協働手法

アドプト・プログラム  
施設の優先予約、使用料の減免等  
広報活動への協力  
人材・講師リスト、団体リストの作成、活用 など

それぞれの詳細は4-5p以降をご参照ください。



## 静岡市の協働事業提案制度

協働事業提案制度には、分野や内容を限定せずに提案を受け付け事業化する「フリー型」、受け付けた提案を一定の予算枠の中で試行的に実施、評価し、事業化につなぐ「パイロット型」などがあります。

静岡市では、フリー型として「市民活動協働市場」、パイロット型として「協働パイロット事業」の2つの制度があります。提案したい内容に応じてご活用ください。

項目	市民活動協働市場	パイロット事業
募集内容	市民活動団体と市の協働事業	同左
応募資格	特定非営利活動法人 法人格を持たないが に準じる団体	同左
テーマ・分野	社会的課題の解決のための事業。 (テーマ、分野を問わない。)	同左
予算額	相互に合意した額。上限等なし。	25万円以内(税込み) 事務管理費の計上を認める。
協働の方法	事業内容にふさわしい方法。	委託契約による。
協働の期間	事業内容にふさわしい期間。	年度内(原則として当年度7月～翌年3月)
審査機関	各所管課。事業内容によっては議会の議決を要する	審査委員会
選定の方法	【非競争型】各所管課が通常業務の中で検討	【競争型】書類審査・面接審査
評価の視点	(1)公益性 (2)市の施策として妥当性 (3)先進性・先駆性・モデル性 (4)実現可能性・実行可能性 (5)緊急性・優先順位 (6)その他	(1)市民ニーズや社会的課題の把握 (2)協働事業としての適正性 (3)先駆性、創造性 (4)実行性 (5)予算見積り適正性 (6)その他
情報公開	原則公開	原則公開 審査委員会は非公開。

共通の特徴	・ 発案段階からの協働を創出する制度	・ 分野やテーマを問わない
長所	・ いつでも応募できる ・ 形式や予算額、事業期間などを自由に設定できる	・ 採用されれば即実行できる ・ 採否決定に時間がかからない ・ 民間委員による選考
短所	・ 予算を伴うものやスケールの大きいものは検討に時間を要する ・ 予算を伴うものは採用されにくい ・ 行政内部での検討	・ 予算が限定されている ・ 採用件数が限定されている ・ 応募・実施期間が限定されている

### 提案方法を選択しよう

提案の協働事業をよりよいかたちで実現させるために、市民生活課や市民活動センターなどに相談し、適切な提案方法を選択しましょう。

### 行政に提案してみよう

行政に対して協働事業を提案することを団体として意思決定できたら、その事業に関係しそうな課や施設(以下「所管課」といいます。)などに提案してみましよう。

「相手方が複数...」  
「相手が見つからない...」

「市民活動協働市場」や「協働パイロット事業」を利用する方法があります。

市民生活課が関係課との調整役を果たします。

(詳しくは4-6p以降)

### Q & A

Q どの段階で提案したら良いのでしょうか？

A 団体内で体制をしっかりと固めてからでは動きが取りにくいでしょうし、逆に、協働での実施が確定してからでないとなかなか動けない部分もあるでしょう。「とりあえずの提案」であれば、まずは市民生活課にご相談ください。

### ！ ！ チェック ！ ！

- ☑ 事業に関連する行政の施策の情報収集をしてある。
- ☑ 団体内で協働事業として提案する意思統一ができています。
- ☑ 提案する際の説明が、うまく整理できている。
- ☑ どんな団体かわかってもらうための資料 が用意できている。
- ☑ どんな事業かわかってもらうための資料 が用意できている。

「どんな団体かわかってもらうための資料」

団体の定款・規約(団体の目的、組織、活動などに関する根本規則を記載した書面)、パンフレットなど

### 行政は何をすればいい？

相手の立場を尊重しましょう。

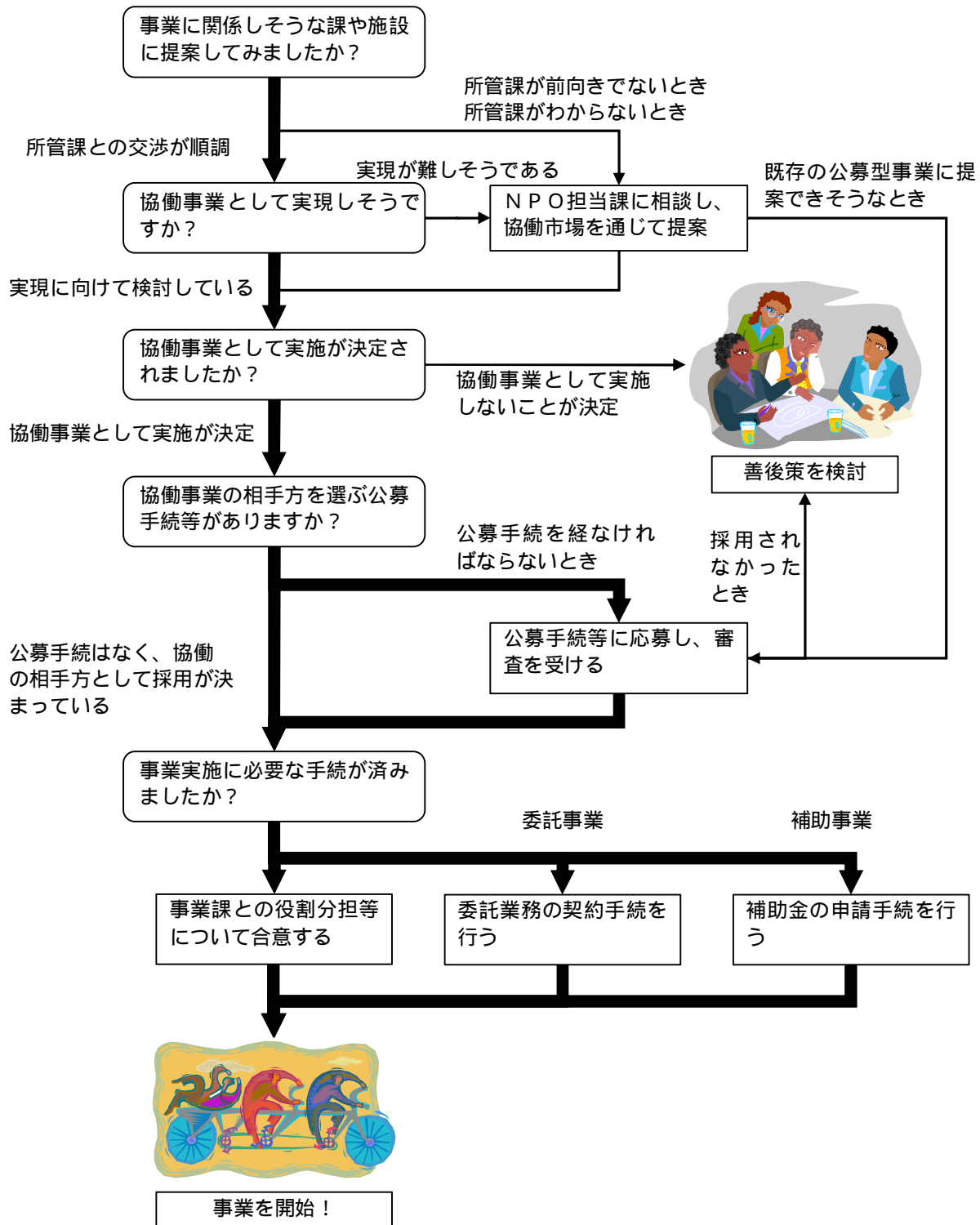
提案された事業が担当のものでなかった場合でも、真摯に対応しましょう。

「どんな事業がわかってもらうための資料」

協働事業の検討の際に作成した企画書など

# 審査から準備、事業開始までの流れ

市に協働事業を提案することを団体として意思決定したら・・・



### 行政とよく話し合おう

所管課との交渉が順調に行えるようであれば、直接話を進めてください。所管課とNPOの立場や組織の違い、事業の目標と実施方法。実現のためにそれぞれ何が出来るかをよく話し合しましょう。

### 審査の基準を理解し、わかりやすく伝えよう

行政が公募の相手先を公募した場合には、指定された書類を作成し、書類審査や面接審査、公開プロポーザル審査、入札などの審査を受ける必要があります。採用の基準を良く理解し、どのようにすれば、わかりやすく的確に企画を伝えることができるのかを整理しましょう。

「プロポーザル審査」  
基本的考え方や業務遂行能力などの提案から選ぶ方法です。

「入札」  
金額によって決定する方法です。

「採用されたい!!!」

行政との協働のふさわしさや、行政の施策としての妥当性、事業の実行性、公益性などに説得力があることがポイントです。

### Q & A

Q 提案は採用されましたが、「あなた方と協働するかはわかりません」と言われました。どういうことですか？

A 委託などの場合、実施団体はプロポーザルや入札等の別の審査によって決める場合があります。そのような場合、企画として採用されても、提案団体が市と協働できるかはわかりません。

### !! チェック !!

- ☑ 直接、行政との話し合いができています。
- ☑ 行政との協働がいかにかにふさわしいかが説明できる。
- ☑ 行政の施策として妥当であることが説明できる。
- ☑ マンパワーや資金など、現実的に事業が行える。
- ☑ 社会にとって有益な事業であることが説明できる。
- ☑ (書類の場合)書面内で、(面接やプロポーザルの場合)時間内で、事業を的確にポイントを絞って表現できている。

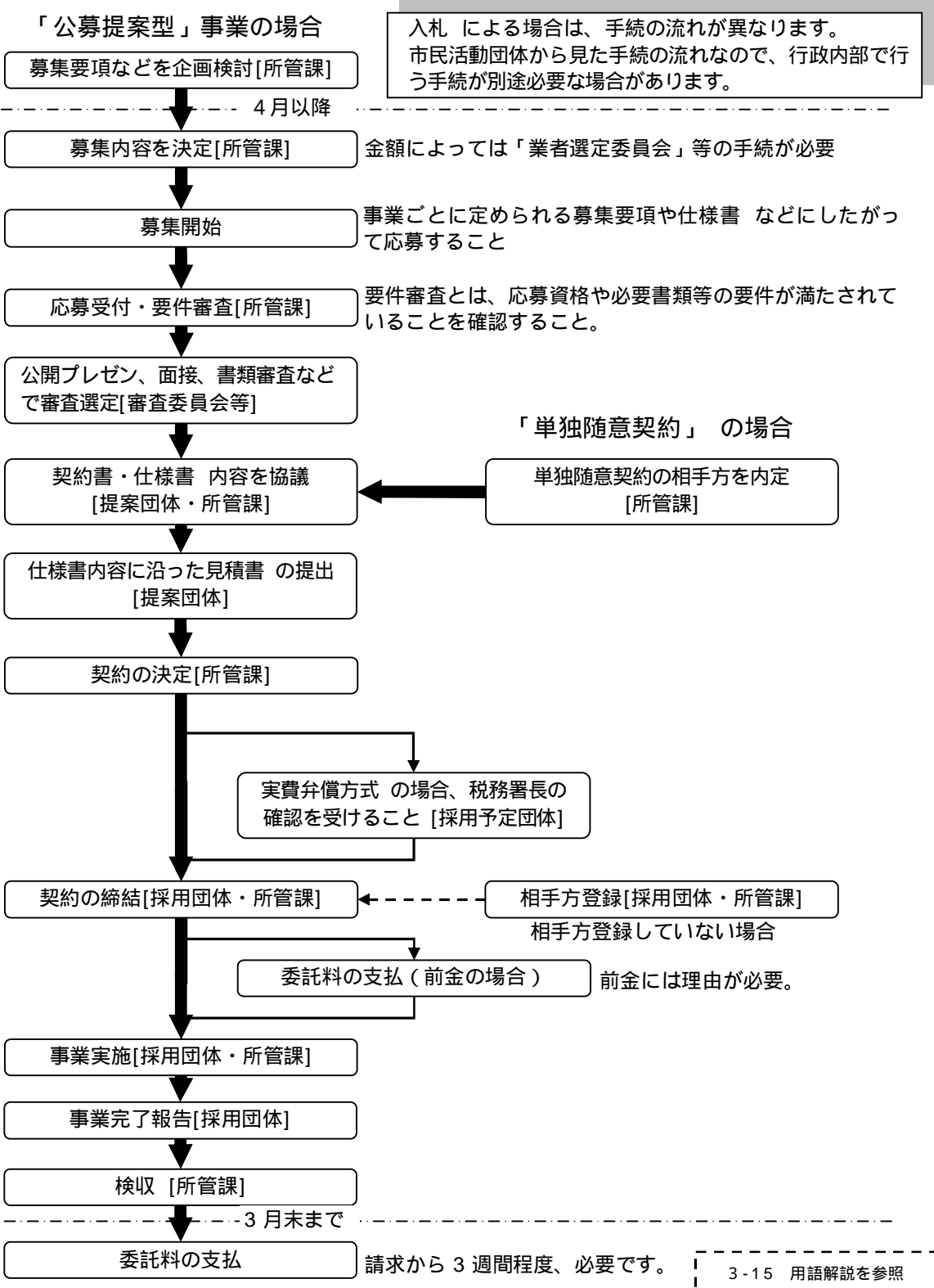
### 行政は何をすればいい？

審査基準は明確に、NPOの特性をいかせるようなものにしましょう。提出書類は最低限にし、意見交換の中で補完できるものは補完しましょう。

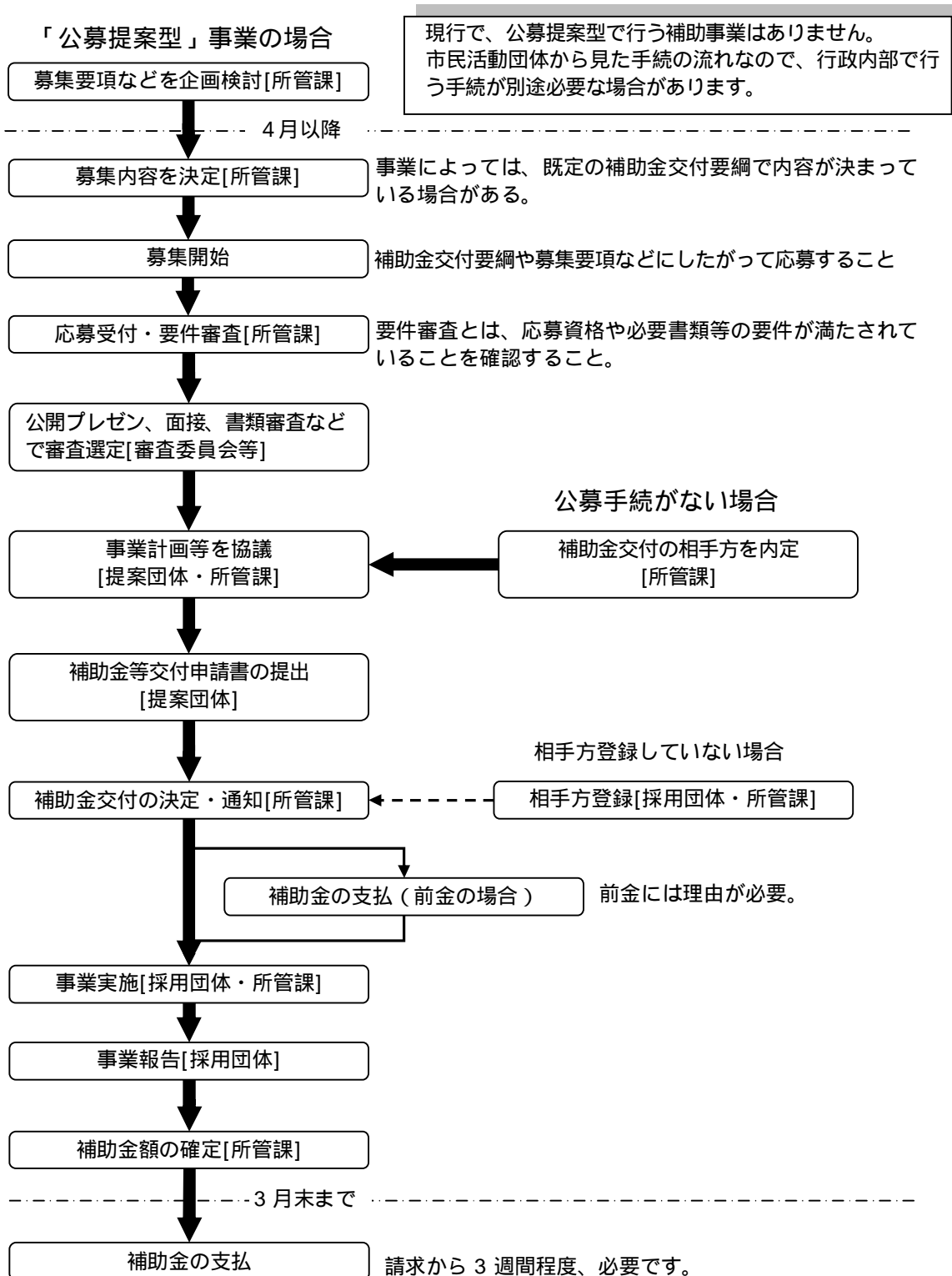
採用しない場合、その理由は明確に提示しましょう。

NPOの提案内容はできるだけ現場に出向いて確認しましょう。

# 委託事業として行う協働事業の手続の流れ



## 補助事業として行う協働事業の手続の流れ





**Q** 市の委託事業を受けようとするとき、どんなことに注意が必要ですか？

A 委託事業は法人税法施行令第5条第1項第10号の請負業にあたるため、収益事業を行わない非課税のNPO法人が受託した場合にも法人税等が課税されることがあります。ただし、実費弁償方式により収益事業としない方法もあります。また、地方自治法の規定により、代表等に議員が就任しているNPO法人は行政から委託を受けることが禁じられていますので、注意が必要です。

**Q** 資金がないので、前払いをしてほしいのですができますか？

A 原則、履行確認後の支払いとなりますが、その事業が前払いをすることにより効果的に実施できるのであれば、必要な経費に限り前払いすることができます。どのようなものが前払いできるかは契約前に確認しましょう。

**Q** 契約に必要なものはなんですか？

A 団体が法人であれば法人の代表者印が、任意団体であれば代表者の個人印が必要になります。また、契約金額等に応じた収入印紙、事業費の振込先がわかる通帳などが必要になります。

**Q** 事業の成果物はNPOと市のどちらのものになりますか？

A 委託事業では一般的に委託者(発注者)である行政のものになります。しかし、ものによってはNPOに活用してもらった方が望ましい場合もあります。成果物の利用については、事前に契約書等で取り決めておくといでしょう。また、行政が事業の実施を支援する補助事業などでは、成果物はNPO(支援先)のものになります。

**Q** 事業報告の書類として、決算は必要ですか？

A 事業の決算報告は、必ずしも提出が義務付けられているものではありませんが、NPOにとって書類をきちんと作成し、総会で報告することは、自分たちの団体が信用するに値する団体であることを示し、その活動の「公益性」をひろく伝え、ひいてはNPOの社会的信用につながります。団体の透明性や信頼性を高めるためにも、決算報告は作成しましょう。

#### 用語の解説

単独随意契約...法令上一定の要件に合致する場合に、競争の方法によらず市が任意に相手を選択して契約を締結する方法

実費弁償方式...NPO法人が所轄税務署長の確認を受け、委託者から受け取る金額がその受託事業の必要な費用を超えない方式

契約書...発注者が受託者に対し、業務の内容や成果物を指示する書面。

見積書...事業の実施に必要な経費などを見積もった書面。

### 取決めは契約書などで取り交わそう

協働事業の相手方として採用されたら、提案団体と行政との間で詳細な事業内容や役割分担 などを取り決めます。これにより、当初の提案・採用された事業内容から変更する場合があります。

取り決めた内容は、事業の形式によって異なりますが、契約書や仕様書など、文書で取り交わすことが望ましいといえます。

### 決められている書類は必ず出そう

事業の実施までには、様々な書類の提出が必要になります。面倒でも、法律や条例などで決められている書類は、必ず用意する必要があります。

特に、初めて行政と協働する団体は市民生活課に相談することをお勧めします。

#### Q & A

Q 上手な相互理解や役割分担のコツはなんですか？

A NPOと行政がそれぞれの役割をビジネスライク に遂行する考え方も大事ですが、顔の見える関係を築いていくことも大事です。

#### ！ ！ チェック ！ ！

- 会計担当者等、行政と協働できる体制が整っている。
- 事業の目標値、成果が描けている。
- 所管課の施策や予算との整合性が取れている。
- 事業上の役割分担が明確になっている。

#### 行政は何をすればいい？

市民にも分かりやすい言葉を使い、十分な情報提供・意見交換をしておきましょう。

支払いのルールは明確にしておきましょう。

NPOのアイデアをいかすよう心がけましょう。

#### 「役割分担」

例えば、事業実施時の役割分担、事業の進行管理、権限の範囲、責任の所在、経費負担、トラブル対応、危機管理などのリスク対応、連絡体制、問合せ時の対応・方法、支払方法、成果物の帰属先などについて、取り決める必要があります。

#### 「ビジネスライク」

役割分担したうちの自分達に課せられた役割を割り切った考えのもとに、事務的に進めることを言います。

### 積極的に取り組もう

事業の実施には、必要なマンパワーを揃えて実施体制を整備するとともに、実施スケジュールの調整、会場の確保などの様々な業務を行わなければなりません。NPOと市は、取り決めておいた進行管理、役割分担などを基に、積極的に働きかけ合い、事業をより効果的なものにしましょう。

### 話し合い、柔軟に対応しよう

事業を実施する中で、想定していなかったことが起きる場合があります。事業の進捗や状況に合わせてNPOと行政は話し合い、柔軟に対応していくことが大事です。

### Q & A

Q 行政の備品を借りたり、材料を提供してもらうことはできますか？

A ものにもよりますのでご相談ください。「貸し出しできる範囲で全部貸して下さい」ではなくて「 をするのに  と××がいくつ必要なので貸して下さい」と言った方が、回答が得られやすいです。

Q 事故があった時の責任はどうなりますか？

A 協働の形態や、契約によります。事故発生後に困らないように、事前に行政と確認をとっておいてください。

### ！ ！ チェック ! !

- 計画書は実施可能なものである。
- リスク分担がどうなっているか理解している。
- 支払のルールを理解している。
- 仕様書の内容を、市と一緒に確認している。

### 行政は何をすればいい？

事業の現場には足を運び、自分の目で確認をしましょう。  
NPOと行政との協働事業であることを広報しましょう。

## 協働事業の実施段階の構成要素

協働事業では、「成果の向上」と「プロセスの向上」の両方に努めることが大事です。

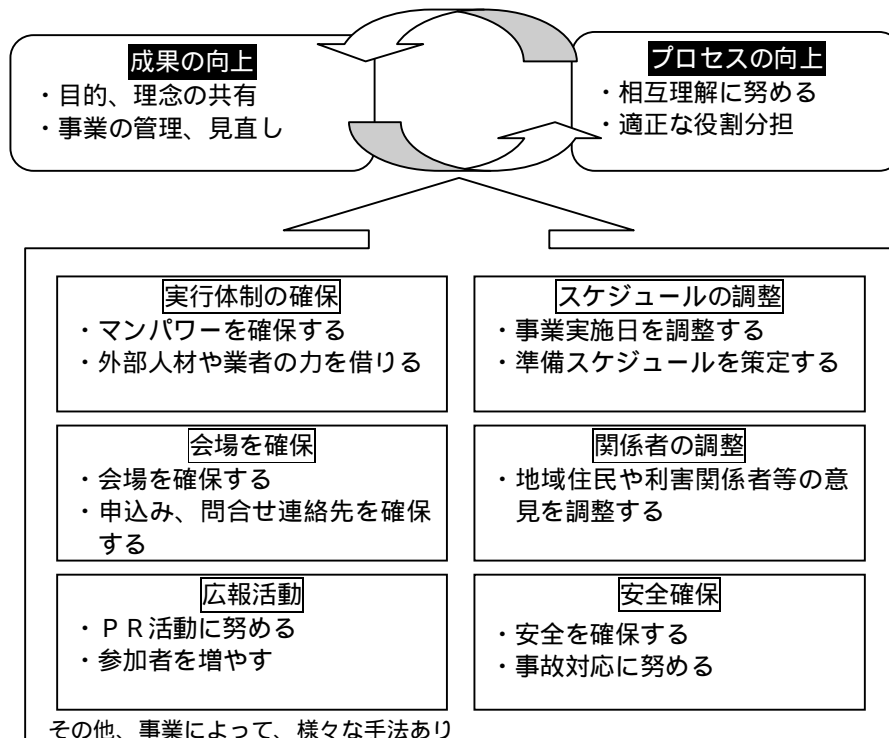
「成果の向上」とは、NPOのメンバーや市職員、他の参加者・関係者が目的や理念を共有し、主体的に関わり、その実現に努めることです。協働事業の目的は、NPOと市が共有した課題の解決を実現することですから、それぞれが常にその目的を意識して効果的な手段をとるよう心がけることが求められます。

「プロセスの向上」とは、NPOと市が適正な役割分担の下で事業を行い、交流を密にし、相互理解と信頼の醸成に努めることです。協働事業では、一時の成果を上げることも大事ですが、NPOと市が事業を通じて信頼関係や連携体制を築くことで、長期的に様々な社会的課題の解決を行うことができるまちづくりを進めることができます。

「成果の向上」と「プロセスの向上」の両方を意識して事業に取り組むことで、より効果的な社会的課題の解決と、まち全体の問題解決力の向上という相乗効果を生むことが協働事業の狙いなのです。

### 協働事業の実施段階の構成要素

協働事業の実施について、市との合意が済んで実施しようとするときに必要なこと



### 事業を振り返り、成果を共有しよう

協働事業が終了したら、事業報告書を作成します。成果や活動の記録をまとめた事業報告書は成果物の代わりでもあります。事業報告書の作成は、所管課と事業を振り返り、成果を共有するようにしましょう。

### 実施できた事業や活動はしっかりと明記しよう

事業報告書には、事業実施前に取り決めた仕様書や事業計画書と照らし合わせ、計画された事業や活動が実施できたかを明記する必要があります。事業報告書は、事業実績を他にPRするための書類でもあることを念頭に置き、しっかりと作成しましょう。

#### Q & A

Q 事業報告書作成時の所管課との打合せでは、どんなことを確認すればいいですか？

A 仕様書・事業報告書の履行状況や、事業報告書の構成・掲載項目、支払いまでのスケジュールとその手順を確認しましょう。

#### ！ ！ チェック ！ ！

- ☑ 報告書の作成について所管課と協議をした。
- ☑ 書くべき項目が、もれなく書かれている。
- ☑ 仕様書とおりに事業が履行されたことがわかる内容になっている。
- ☑ 内容はわかりやすく整理され、数値化できる所は数字で表されている。
- ☑ 団体のPRができるような書き方になっている。

#### 行政は何をすればいい？

契約とおりの履行確認は必須ですが、実施団体の独自性も大切にしましょう。

「事業報告書」  
事業報告書の意義は、事業の履行状況の確認 関係者や市民への説明責任の履行 事業を評価し、将来に向けた提言を行うための基本的情報 関係者や市民への事業実績のPR です。

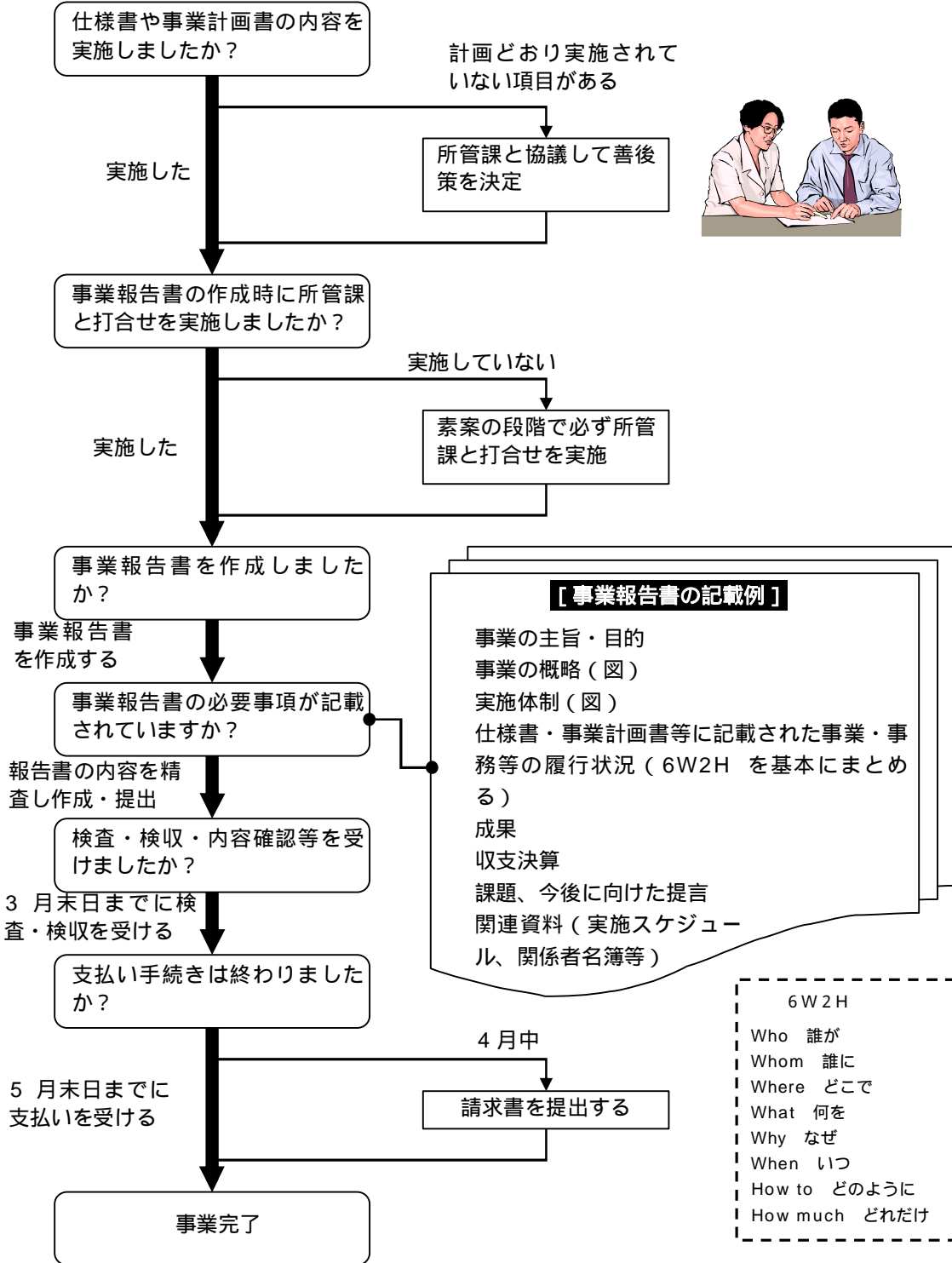
#### 「報告書は面倒くさい...」

公的な資源(税金)を使って事業を行うわけですから、その使いみちや費用対効果を説明する責任が生じます。事前に取り決めた契約や仕様書に基づいた事業や活動の実施がしっかりと説明できない場合には、補助金や委託料の場合は、減額になってしまう可能性があります。注意しましょう。

「書くべき項目」  
一般的には、趣旨・目的、事業の概略、実施体制(図)、事業事務等の履行状況、成果、収支決算、課題・提言、関連資料などです。協働の形態によって異なるので、所管課と確認しましょう。

# 協働事業の終了から支払いまでの流れ

協働事業が終了したとき・・・



### 事業を振り返り、問題点を改善しよう

事業終了後は、NPOと所管課が協力して、「事業評価」を行いましょう。「事業評価」は事業の問題点を明らかにし、事業を改善していくための「ふりかえり」と考えてください。

### 次の事業へ継承しよう

事業を振り返り、事業過程で得られた知見を加味しつつ、目指していく方向性や事業アイデアなどを提案していくことや、次の事業の実施に繋げていくことを検討しましょう。

また、協働事業で取り組む課題には、中長期的な取組を要するものが多くあります。将来に向けた提言を行うことも重要です。

### Q & A

Q 「事業評価」はどうやりますか？

A 運営側の視点として協働事業を上手に実施できたかや、受益者の視点に立ち社会的課題が解決できたなどを評価し、NPOと行政が互いに事業の成果や課題を振り返りましょう。

Q 事業結果が良好だった場合、次年度以降の継続事業となる可能性はありますか？

A 事業の継続は社会的課題の解決に対する優先度、行政の施策としての妥当性、財政状況、事業内容の検討結果などにより判断されます。

### ！ ！ チェック ！ ！

- 評価は、NPOと行政が協力して行った。
- 目標がどの程度達成されたかを、数量・質、両方の面から確認した。
- 今後に向けての改善点の確認をした。
- 次の事業に繋がられるかどうかの確認をした。

### 行政は何をすればいい？

評価を公平、公正に行うための基準を示しましょう。

NPOと行政双方の評価に加えて、第三者からの客観的な評価も得られるように心がけましょう。

成果だけでなく、プロセスも評価しましょう。

# 第4章 資料編

## 協働のための資料集

### 《目次》

第4章 資料編 協働のための資料集	4-1
1. NPO情報の収集	4-2
2. ワークショップの手法	4-3
3. 協働手法：協働事業提案制度	4-5
4. 協働手法：市民活動協働市場	4-6
5. 協働手法：協働パイロット事業	4-8
6. 協働手法：審議会・協議会等への参画	4-10
7. 協働手法：委託	4-11
8. 協働手法：補助・助成	4-14
9. 公募事業の募集要項（委託／補助等）	4-16
10. 協働手法：事業共催・実行委員会	4-19
11. 協働手法：後援（後援名義）	4-20
12. その他の協働手法	4-24
13. 法令等	4-25



日頃から、市民ニーズや社会的な課題に敏感になっておくと、従来にはない新しい手法に気づくかもしれません。同じ活動分野にある団体と関係を持つ、また、市民活動情報誌や新聞、インターネット等で情報収集を行いましょう。

- ◆ 静岡市役所ホームページ「静岡市の市民活動」 運営：市民生活課  
<http://www.city.shizuoka.jp/deps/simin/npoinde.html>
- ◆ 「市民活動団体名簿」 制作：市民生活課  
掲載団体数約 400 団体。活動分野別に団体名、連絡先、活動内容などを掲載。
- ◆ ホームページ「清水市民活動センター」 運営：静岡市清水市民活動センター  
<http://shimizu-s-center.org/>
- ◆ 市民活動情報誌「パートナー」 企画制作：静岡市清水市民活動センター  
市内生涯学習施設、図書館、市役所総合案内等に設置。
- ◆ ホームページ「番町市民活動センター」 運営：静岡市番町市民活動センター  
<http://www.bancho-npo-center.org/index.html>
- ◆ 市民活動情報誌「ばんたび」 企画制作：静岡市番町市民活動センター  
市内生涯学習施設、図書館、市役所総合案内等に設置。
- ◆ ホームページ「NPOふじのくに」 運営：静岡県  
<http://www.npo.pref.shizuoka.jp/>
- ◆ ホームページ「内閣府NPOホームページ」 運営：内閣府  
<https://www.npo-homepage.go.jp/>
- ◆ ホームページ「NPOWEB」 運営：シーズ・市民活動を支える制度をつくる会  
<http://www.npoweb.jp/>

### ワークショップとは

ワークショップとは、講師からの一方的な講義やセミナーとは違い、参加者自らがアイデアを出し合い、情報を共有し、意思決定を行うものです。

近年はあらゆる分野で問題解決や合意形成の場として活用されて、進行役をファシリテーターが担うことが一般的です。

### ファシリテーションとファシリテーター

ファシリテーション（facilitation）は英語で、容易にすること、助成、助長などといった意味があります。これは、グループ活動などに関わる人々が円滑に活動できるように中立的な立場から支援し、うまく物事が進むようにかじ取りをする技法を言います。

ファシリテーターとは、ファシリテーションの技法を使い、中立的な立場から参加者の発言を促進し、考え方を引き出す進行役で、ワークショップでのルールやタイムキープを行います。

### ワークショップの目的

ワークショップはある結論に導くものでなく、参加者に決められた課題について意見をを出してもらい、目に見える成果と達成感を感じてもらうことが目的です。無理の無い目標をはっきりさせてからワークショップのプログラムを計画します。

#### ブレイン・ストーミング法とKJ法を組み合わせた ワークショップの進め方（例）

**準備物**.. 模造紙、付箋紙、ペン（細字、太字）

**手順** 参加者に対し、事前に意見を求める課題を示しておき、ワークショップを始める前に進め方やタイムスケジュールを説明する。

6人程度の班に分かれ、各自意見を付箋紙に書き出す。

一人ずつ付箋紙に書き出した意見を述べながら模造紙に張ってもらい、同じ意見があれば重ねていく。

全ての意見を張り終えたら、意見の整理、グループ化を行う。

グループ化した意見に見出しを付ける。また、他のグループとの関係性を記入する。

班ごとに意見をまとめた成果物（模造紙）を発表し、参加者で共有する。

班ごとの成果物を一つにまとめ、全体の成果物をつくる。

課題が大きい場合は、小さな課題に分けその課題ごとに成果物をまとめる方法もあります。

内容によっては、複数回ワークショップを開催する必要があります。



## ワークショップで使う問題解決の技法

### ブレイン・ストーミング法

会議で良いアイデアを引き出す目的で、相互交錯の連鎖反応や発想の誘発を期待する技法でKJ法と組み合わせて使うことが多い。

#### ブレイン・ストーミングの4原則

- 他人の意見を批判しない（批判禁止）
- アイデアに自由奔放さを求める（自由奔放）
- アイデアの量を求める（質より量）
- 出されたアイデア結合と改善を求める（結合と改善）

### KJ法

一つの意見を一枚のカードに記述し、同じようなカードをグループごとにまとめて表題を付け、統合し図解化する。話題が抽象的であったり、参加者に思い込みや先入観がある場合には有効な方法で、ブレイン・ストーミング法などの問題解決の技法と組み合わせて使うことが多い。

課題テーマにできるだけ多くの視点から意見を求め、参加者個々人が明確な意見を出しにくい場合に有効な手法。

### ノミナル・グループ・プロセス

具体的に決められたテーマに対してできるだけ多くの視点から意見を引き出す手法。この手法の目的が諸問題を認識し優先順位をつけることであり、問題を解決することではない。比較的はっきりとした問題に対し意見を求める場合に有効な手法。

#### ノミナル・グループ・プロセスの手順

課題を記したメモ紙を参加者に配り、その課題の回答をメモするように求める。

参加者はメモを参考に1人ずつ順に1つ回答を出していく。それを記録係が模造紙にまとめる。参加者は他の参加者の回答を参考に、新たな回答を出していき、新たな回答が無くなるまでやる。

出た回答を1つ目から順に討議を行い、重要性や弱点を理解する。また、同じような意見は1つにまとめる。

参加者ごとに出ている回答に評点を付け、その評点を集計し、回答のランク付けを行う。

ランク付けに基づき、まとめの討議を行う。

そのほかにも様々な手法がありますので、課題や参加者等に合わせて、適切な手法を選択し、ワークショップにチャレンジしましょう。

協働事業提案制度は、NPOと行政(市)が相互に協働事業のアイデア等を提案し、その提案を通じて協働を創出していくことを目的とした制度です。特に地域や生活の現場に近いところで課題に取り組んでいるNPOの自由な発想をいかすために、NPOが発案段階から協働事業の創出に関わることを可能とするところに狙いがあります。

協働事業提案制度には、分野や内容を限定せずに提案を受け付け事業化する「市民活動協働市場」、受け付けた提案を一定の予算枠の中で試行的に実施、評価し、事業化につなぐ「協働パイロット事業」があります。

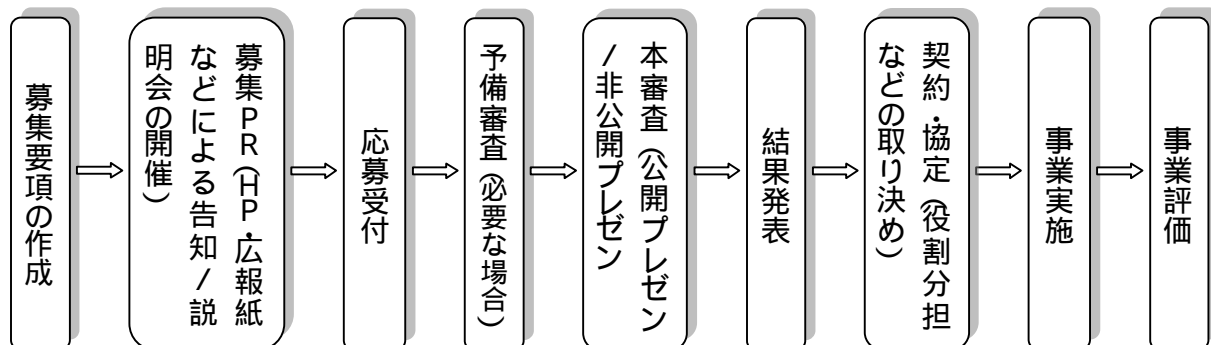
期待できる効果

- ・新たな課題に対する創造的で先駆的な提案・意見が得られる。
- ・専門的な知識や技術に基づく提案・意見が得られる。
- ・地域や生活の現場に即した問題提起や意見が得られる。
- ・市民のニーズを尊重・反映することができる。
- ・NPOの自発性や自立性を高めることができる。

留意点

- ・提案、意見の募集に当たっては、参考となる資料や情報を積極的にかつわかりやすく提供する必要がある。
- ・寄せられた提案や意見で優れたものは、前向きに政策や事業に反映させる。
- ・寄せられた意見や提案に対しては、政策・事業への反映状況や行政側の考え方などの情報を開示し、説明責任を果たす。特に審査結果については、公開を原則とする。
- ・行政側の都合（予算要求や議会の時期など）とNPO側の都合（決算期や総会の時期など）を勘案し、事業化しやすいプロセスを設計する。
- ・募集から実施、評価までのプロセスを事前に明らかにする。

協働事業提案制度の事務の基本的な流れ



### 意 義

NPOと市が協働事業を行うとき、できる限り早い段階(企画や発案の段階)からの協働が大事です。企画、発案段階から協働することによって、当事者意識・市民参画意識の醸成、自由な発想の促進など、協働だからこそ得られる成果を期待することができます。

そこで、協働市場では、分野を問わず社会的課題の解決を目的としてNPOと市が協働で行う事業に関する提案を募集します。

### 募集内容

分野を問わず社会的課題の解決を目的としてNPOと市が協働で行う事業に関する提案で、提案団体が実施可能な提案を募集します。(静岡市市民活動協働市場要綱(以下「要綱」)第4条(1))

なお、次のいずれかに該当する提案等は応募の対象となりません。

- ア 特定の個人や提案団体のみが利益を受ける事業に関する案
- イ 学術的な研究事業に関する提案等
- ウ 交流行事等、単に親睦を深めるためだけの事業や、飲食等に限定した事業に関する提案等(地区のおまつりや単なる交流会など)
- エ 政治、宗教、営利を目的とする事業に関する提案等
- オ 公序良俗に反する提案等
- カ 特定の個人または団体等を誹謗中傷する提案等
- キ その他、市が不適当と認める提案等

### 応募団体

次のいずれかに該当する団体が提案できます(要綱第2条(1)、(2))。

- ア 特定非営利活動法人
- イ 市民活動を行っている非営利の団体で次の条件を満たす団体
  - ・10人以上の会員で組織していること。
  - ・特定非営利活動促進法第2条第2項第2号に該当すること。
  - ・組織の運営方法などを定めた定款・会則等があること。
  - ・予算、決算を的確に行っていること。
  - ・活動内容や会計処理に関する情報が公開されていること。

### 提出書類

様式1(第6条関係)市民活動団体提案に関する企画提案書

様式2(第6条関係)市民活動団体提案の概要

### 協働事業として実施しようとする理由について

公共の資源を投入して、協働事業として実施する理由を、広く市民のみなさまに説明するつもりでお考えください。

公益性(広く市民生活に利益をもたらすか)

市の施策としての妥当性(国や県との協働が望ましい広域的な事業でないか)

実現可能性・実行可能性(技術的な視点、規模的な視点などの観点から実現できるか)

先進性・先駆性・モデル性:すでに行われている事業か(次のような場合は問題ありません。他地域で行われているが静岡市で行われていないもの。静岡市で行われているがやり方を変えるもの)

### 提案を検討する視点

市は提出された提案の採否を以下のような視点で検討し、採否の理由を通知するとともに公開します。各視点の内容は上記の「協働事業として実施しようとする理由について」を参照してください。

公益性

市の施策として妥当性

実現可能性・実行可能性

先進性・先駆性・モデル性

緊急性・優先順位

その他、事業内容によって必要な視点

### 意 義

NPOと市の協働を進めようとするとき、ノウハウの蓄積や経験による相互理解がまだまだ必要です。協働パイロット事業は、その試行的な事業として位置付けられています。

また、より多様な協働を生み出すために協働市場のようなタイプだけでなく、多様な手法の併用が有効です。協働パイロット事業は、予算枠・年度内執行といった制約を受けつつも「速攻型」の事業であり、面接審査などを通じて協働に対する啓発やNPOの企画力・プレゼン力の向上など波及効果も望めます。

### 概 要

市民生活課の予算の中で、NPOからの企画提案を募集し、民間委員と行政委員による審査委員会審査・選定します。委託事業として実施しますので、収支報告書の提出や精算はありません。成果品を納めていただきます。

### 募集について

例年、4事業を募集します。

- (1)分野を問わず社会的課題の解決のための事業で、パイロット事業としてふさわしい事業
- (2)委託金額が25万円以内(消費税込)の事業

なお、次のいずれかに該当する事業は応募の対象としません。

- 特定の個人や団体のみが利益を受ける事業
- 学術的な研究事業
- 地区住民の親睦のみを目的とした交流イベントなどの事業
- 国や他の地方公共団体及びそれらの外郭団体からの助成を受ける事業
- 政治、宗教、営利を目的とする事業

募集方法や課題テーマなどが変わることがありますので、市民生活課までお問合せください。

### 応募団体

静岡市内に事務所のある団体で、次に該当する団体は、協働パイロット事業に応募することができます。なお、一団体当たりの応募件数は制限しないので何件でも応募できます。

- (1) 特定非営利活動法人
- (2) 市民活動を行っている非営利の団体で次の条件を満たす団体(地縁団体可)
  - 10人以上の会員で組織していること
  - 特定非営利活動促進法第2条第2項第2号に該当すること
  - 組織の運営に関する定款や会則等があること
  - 予算・決算を的確に行っていること
  - 活動内容や会計処理に関する情報が公開されていること
  - 委託業務を的確に遂行できる能力を有すること
  - 過去1年度以上の活動実績があり、事業報告・決算等の書類で確認できること

- (3) 特定非営利活動法人と市民活動を行う非営利団体で上記 ~ に該当する団体の共同  
体

### 応募書類

次の各号に掲げる書類を、2部ずつ、市民生活課に提出してください。なお、提出された書類は返  
還しません。((1)～(4)は例年、市ホームページ上に公開。(5)～(8)は任意の書式)

- (1) 企画提案申込書(様式1)
- (2) 企画提案書(様式2)
- (3) 見積書(様式3)
- (4) 企画提案の概要書(様式4)
- (5) 企画提案団体の定款、会則又はこれらに準じるもの
- (6) 企画提案団体の昨年度の事業報告書・決算書及び当年度の事業計画書・予算書
- (7) 企画提案団体の役員名簿
- (8) その他、市が必要と認めるもの

### 審査の視点

事業の目的や内容が広く市民に理解されると認められる企画提案であって、次のような視点により  
高い評価を受けた企画提案を行った団体を選定するものとします。

- (1) 市民ニーズや社会的課題を適切に認識しているか
- (2) 協働にふさわしい事業か
- (3) 市民活動の先駆性、創造性をいかした事業か
- (4) 実行性が十分に感じられるか
- (5) 予算の見積もりは適正か
- (6) その他、市民活動の特性をいかせるか



審議会や協議会などに、NPOの役員やメンバーなどが委員として参画する方法。

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供していただきます。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。

その他、行政がNPOと情報・意見等の交換を行う方法として、フォーラムやワークショップの開催、意識・活動実態調査などの実施があげられます。

### 期待できる効果

- ・双方が持っている情報や意見を交換し合うことで、情報の共有化が図られ、考え方の共通点や相違点が明確になる。
- ・職員の意識改革が期待できる。
- ・課題を共有することによって、効果的な協働事業の企画・立案が可能となる。
- ・専門的な知識や技術に基づく提案が受けられる。
- ・NPO、行政それぞれのネットワークを、相互に、有機的に活用できる。NPOの専門的な知識や技術をいかすことができる。

### 留意点

- ・委員の選任や会議の公開については、「静岡市における附属機関等の設置及び運営に関する指針」に基づいて行う。
- ・実施段階での協働を期待する団体の関係者を選任する場合には、実施する協働事業の相手方を選任するのと同じことになるため、公平性の確保や利害関係などに注意する。
- ・会議は原則公開とし、傍聴を認めるほか、終了後は、会議資料、議事録をホームページに掲載するなど、傍聴者以外にも情報提供を行う。
- ・会議開催時間は、平日の昼間以外の時間帯(平日や休日などの時間外)の開催も考慮する。
- ・必要な資料や情報を積極的に、かつ分かりやすく提供する。
- ・お互いの立場の違いを尊重し、対等な立場で、建設的な意見交換を行う。そのためには、コーディネーターやファシリテーターの果たす役割が非常に重要である。
- ・NPOから出された意見のうち、可能なものは協働事業に反映させる。また、その状況や行政側の考え方などについて、常にフィードバックしていく。
- ・NPOと行政との情報交換、意見交換だけでなく、行政内部でも横断的に行うことで、協働の共通理解を深める。

### 審議会等：

地方自治法第138条の4第3項に規定する附属機関並びにその協議等の結果を市政に反映させることを主な目的として、規則、訓令、要綱等に基づき設置する協議会、委員会その他の合議制機関

### フォーラム：

設定された課題の討議に、全員が参加する集団的な公開討論の一手法

行政が実施責任を負う事業(公共サービス)を、NPOに委託して実施する方法。

委託には、行政が直接実施するよりも他に実施させる方が効率的で効果的な事業の委託(私法上の契約に基づく委託)があります。また、過去には公の施設(住民の福祉の増進を目的として住民が利用する施設)の委託として、管理委託(法令等の根拠に基づく委託)などがありましたが、現在では、指定管理者制度が導入されています。(参照:委託料の支出根拠 4-29p)

#### 期待できる効果

- ・多様化、複雑化した市民ニーズの把握や市民ニーズに即した対応がしやすい。
- ・新たな課題に対して、創造的で柔軟に対応することができる。
- ・専門的な知識や技術を活用できる。
- ・公共を担う市民意識の醸成を図ることができる。

#### 留意点

- ・行政の単なる下請け的な委託ではなく、NPOの自主性・創造性・先駆性などを発揮した事業展開が可能になるように、十分な話し合いと意見調整を行う。
- ・財政力に乏しいNPOが多いので、前金払いや分割払いなどの支払い方法に配慮するとともに、事前に明示する必要がある。
- ・契約などの手順の経験に乏しいNPOが多いので配慮するとともに、当然と思われる手続も事前に明示する必要がある。

#### (ア)責任分担について(参照:説明 2-16p、法律 4-25p)

原則として、本来行政が行うべき事業を委託するものですから、事業の実施主体は委託先であるNPOであっても、その実施責任、結果責任は委託元の行政が負います。

受託者のNPOは、契約書や仕様書などに定められた債務を履行する責任を負うほか、契約違反の場合は行政に対する損害賠償責任を負います。

一般的には、委託事業の履行に関して第三者に損害を与えた場合の賠償責任の所在は、委託契約の内容、賠償すべき損害の態様などにより、個々具体的に判断することになります。つまり、受託者が故意又は過失により、第三者に損害を与えた場合は、受託者が民法の不法行為責任を負う場合があります。

事業の成果は、委託元の行政に帰属します。

#### (イ)契約方法(参照:法人市民税(均等割)の減免を受けているNPO法人への委託 4-26p)

基本的な契約手続は、企業との委託契約と同じです。

パートナーの選定には、価格競争によるものと、価格以外の要素を委託先選定基準とするものの二種類があります。

価格競争によるものについては、委託先として企業を想定した入札へ、他の企業と同条件でNPOが参入する方法があります。

NPOのノウハウや創意工夫をいかすためには、価格以外の要素を委託先選定基準とする方法の方が有効です(民間企業への委託にも同様のことが言える場合もある)。これには、特定の相手を指定する随意契約のほか、プロポーザル方式、コンペ方式など企画提案内容で競争する方法があります(これらの方式も地方自治法上は随意契約の一種)。

いずれの場合でも、透明性、公平性の確保が必要です。

出典:安中榛名駅周辺多目的広場利活用策定検討委員会(群馬県安中市)資料「設計者選定手法一覧」より作成。  
 参考:『質の高い建築設計の実現を目指して - プロポーザル方式 - 』(2004,国土交通省,)  
<http://www.mlit.go.jp/gobuild/sesaku/proposal/2004-5.pdf>

## (ウ) 契約の相手方

委託契約の相手方は、一般的には法人格の有無が問われていないため、法人格のない任意団体との契約も可能です。(参照:法人格を持たない団体との契約 4-27p)

### 委託先選定手法一覧

方式・内容	特徴	問題点
価格競争 委託料の多寡によって決定する。	最も一般的に行われている。	契約書の案や、仕様書の内容は、行政が事前にすべて決めなければならないため、NPOの企画段階での参加や創意工夫をいかすことができない。 ソフト事業や新規分野の事業では、十分に仕様書を設計することが難しい。
プロポーザル方式 応募者の基本的考え方や事業遂行能力などの提案から受託者を選ぶ。	事業案ではなく提案者を選ぶ。企画段階から発注者と受託者が協働して事業内容を決めることができる。	発注者、応募者共に手間と時間がかかるが、応募者にとってコンペ方式よりも負担が少ない。 審査方式や基準に公平性、透明性を担保できる体制が求められる。
コンペ方式 委託と条件のもとで最もすぐれた事業案を選ぶ。	実際に行われる複数の事業案を見て選定できる。	事業案を選ぶので、選んだ案に拘束される。 発注者、応募者共に手間と時間がかかる。 審査方式や基準に公平性、透明性を担保できる体制が求められる。
単独随意契約方式 発注者が自らの見識と責任において受託者を直接指名する。	企画段階から発注者と受託者が協働して事業内容を決めることができる。発注者と受託者の信頼関係が得られやすい。	公平性、透明性について、十分な担保が求められる。 実績の少ない事業者には機会が少なくなる。

## **(エ) 入札保証金、契約保証金**

個々の入札への参加や契約に当たって、入札保証金、契約保証金を納付しなければなりません。その免除に関する規定が静岡市契約規則で定められています。NPOの資金的な側面に配慮する必要がある場合は、この免除規定の適用を検討します。

## **(オ) 委託料の支払い**

委託料の支払いは、委託事業の履行確認後の支払いが原則ですが、NPOの資金的な側面に配慮し、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。また、支払方法は契約に定めておかなければなりません。

前金払いや概算払いをするかどうかは、NPOの財政規模、前年度からの資金繰り状況、事業実施期間の資金繰りなどの財政状況・団体の信用度等を検討して判断することになるので、資金収支表の提出を求め、資金の状況を確認する必要があります。

## **(カ) 見積書**

NPOの多くは、見積書を作成する経験がありません。事業内容との整合性や単価、積算が適切かどうか等、事前の相談を必要とする場合があります。この場合、時間を要することがあるので留意しなければなりません。

## **(キ) 契約書・仕様書**

契約書、仕様書の内容については、十分に検討を行う必要があります。具体的な委託事業の内容を記載した仕様書は、契約書の一部であり、むやみに変更できないことを十分説明しておかなければなりません。

プライバシー(個人情報)の保護や守秘義務、リスク分担、著作権等の権利の発生などについては、その責任の帰属等を明示する必要があります(原則として委託元に帰属します)。

一般的には「特定の事業や研究等を育成、助長するために、公益上必要があると認めた場合に、相手方から対価を受けずに支出するもの」ですが、協働の観点からとらえると、「NPOと行政との共通の目的を達成するための公金の配分方法」と考えられます。

補助には、

直接補助(地方公共団体が独自の判断で直接交付する補助)と間接補助(国や県からの補助を受けて、地方公共団体が間接的に交付する補助)

法令等に基づく補助と予算措置に基づく補助

などの区分があります。

法令等に基づく補助は、その法令等の主旨にあった執行が求められます。予算措置に基づく補助については、補助基準の明確化や補助期間の限定、公募方式の採用、公開審査(プレゼンテーションの実施)、補助を行った事業内容・成果の公開などについて、検討を必要とします。

#### (ア)責任分担について

事業の実施主体は補助先のNPOであり、事業の成果は補助先のNPOに帰属するとともに、実施責任、結果責任はNPOが負います。

補助金を受けるNPOは、法令、条例、規則等及び補助金の交付目的に従って誠実に補助事業を行うように努めなければなりません。

補助金を支出する行政は、補助金の財源が税金等であることに特に留意し、公正かつ効率的に使用されるように努めなければなりません。

#### (イ) 交付決定の方法

NPOからの提案に基づく事業等に対する補助の場合、補助の理由や目的、事業内容、事業成果などを公開し、広く市民の支持を得られるように努めなければなりません。

行政が事業目的等を設定する制度的な補助については原則として公募とします。公募の際には、補助の目的や期間などの条件、審査方法などを事前に公開するとともに、公開審査などで交付先団体の選定プロセスを公開する必要があります。

#### 期待できる効果

- ・多様な市民ニーズに柔軟に対応しやすくなる
- ・新たな課題に対して、より創造的でより先駆的な取り組みができる
- ・専門的な知識や技術が活用できる
- ・利用当事者に近い立場のため、ニーズの把握などが迅速、かつ効率的にできる

#### 留意点

- ・補助事業は、法令や要綱などに基づいて一定の制約を受けますが、あくまでもNPOが自主的に行うものであることに留意しなければなりません。

- ・補助を受ける団体の固定化や行政の過剰な関与などによって、NPOの自立性、自主性を損なうことの無いように注意しなければなりません。
- ・交付決定した補助金にかかる事業計画の内容は、むやみに変更できないこと、また、変更する場合には承認が必要なことなど十分に説明する必要があります。
- ・補助金の支払いは、補助事業の履行確認後の支払いが原則ですが、NPOの資金的な状況もあるので、概算払いや前金払いに配慮する必要があります。
- ・補助事業の完了時に実績報告書の提出が必要なこと、補助金の額の確定は実績報告書等の審査後になることなど、事業完了後の手続について、事前に十分説明をする必要があります。
- ・補助事業により取得した財産や、効用の増加した財産(改修等によって効用の増加した不動産など)については、その処分に制限があります。( 国や地方自治体の承認を受けないで、補助金等の交付の目的に反して使用し、譲渡し、交換し、貸付け、または担保に供してはならない)

募集要項に主に掲載する項目を以下に示します。なお、事業内容にあわせて項目を変更してください。

各項目の内容はできる限り、平易でわかりやすく明確な表現にすべきです。なぜなら、NPOの関係者は、行政の仕事に馴染みが薄い人もいて、行政用語や行政的言い回しを理解し、阿吽の呼吸で意思疎通を図ることを期待すべきではないからです。特に、目的や成果、事業の条件などが曖昧なままで共通の理解ができていないと、事業が進んでいくうちにお互いに「こんなはずではなかった」ということになりかねません。

**目的:** 事業の目的を明記します。不明確だと、協働のパートナーと目的を共有できません。

**用語の定義:** 重要な用語については定義づけした方が共通理解を得やすくなります。

**応募資格:** 法人格の有無を問わないケースが一般的です。ただし、任意団体の場合も、特定非営利活動法人に準じた組織形態が必要とされます。コンソーシアム(連合体)による応募も想定しておく必要があります。

**募集の内容及び条件:** この内容によって、ほぼ契約書や仕様書の内容が決まります。特に確実に費用負担を伴う内容やNPOの自由な活動を制限する内容(例: 事業の際に企業協賛金を集めてはならない など)については、受託側の立場に立って必要項目を想定し、明記する必要があります。

概要

実施期間

実施場所

サービス提供の対象者

予算額

支払方法

NPOの多くは資金的に脆弱なので前金払いや分割払いを希望するところが多いので留意しなければなりません。

その他、実施の際の条件 - 例: 事業に携わる人数、指定の道具など

**応募方法:** 公開プロポーザルは、近年、増えてきた手法です。しかし、この方式に馴染みのない団体も少なくないので手続をフロー図で表すなど書類をわかりやすくする必要があります。

(1) 応募先

(2) 提出書類書式

評価(審査)項目に対応した資料を求めます。また、どの資料について公開する

のかを明示する必要があります。後日、再度提出を求めたり、追加したり、二度手間にならないよう留意します。

企画書または提案書

応募団体の定款・会則等

応募団体の事業報告書・計画書、決算・予算書

応募団体の役員名簿と個々の役員の担当業務・役割の解説

その他、市が必要と認めるもの

(3)提出方法

(4)質問に関する手続

応募団体すべてが同じ情報を共有できるように配慮します。

(5)提出期限

**【応募資格（例）】**

静岡市内に事務所のある団体で、2年以上の活動実績を持ち、次のいずれか該当する団体が、当該事業に応募することができる。

(1)特定非営利活動法人（任意団体時の活動実績を含む。）

(2)市民活動を行っている非営利の団体で次の条件を満たす団体

10人以上の会員で組織していること。

宗教の教義を広め、儀式行事を行い、及び信者を教化育成することを主たる目的とするものではないこと。

政治上の主義を推進し、支持し、又はこれに反対することを主たる目的とするものでないこと。

特定の公職（公職選挙法第三条に規定する公職を言う。以下同じ。）の候補者（当該候補者になろうとするものを含む。）若しくは公職にあるもの又は政党を推薦し、支持し、又はこれらに反対することを目的とするものでないこと。

組織の運営に関する規則（会則等）があること。

予算・決算を的確に行っていること。

活動内容や会計処理に関する情報が公開されていること。

委託業務等を的確に遂行できる能力を有すること。

**選考方法:**(1)選考方針

(2)選考期日

(3)選考（審査）基準

できる限り明確にする必要があります。原則的に、基準づくりは選考委員が行うべきです。

(4)選考委員構成

企画を評価する審査委員は、行政職員に加え、学識経験者（大局的・理念的的方向性）、専門家（専門的技術的見地）、NPO関係者、受益者、一般市民などの中から、必要な立場の人をバランスよく選出する必要があります。その際には、市外・県外の人を含めて、応募団体との利害関係のない人を選ばなければなりません。

(5)選考方法

書類審査、面接審査、公開プロポーザルなどの手法、第1次審査、第2次審査など



の段階などがあります。入札と違って、本質的に選考委員の価値観に基づく審査になるので、原則として審査手続や書類は公開とし、透明性を高めなければなりません。ただし、アイデア募集の際には、知的財産権などの問題があるので、書類等が公開である旨を事前に了解していただく必要があります。

(6)選考結果の通知方法

選考結果については、採点結果など、できる限り詳細を通知する必要があります。NPOはそれを参考にして、今後の改善につなげたいと考えているからです。

(7)よくある意見

不採用団体から審査の公正性についてクレームがつくケースがありますが、きちんと答えることができるようにしておく必要があります。

**公開プレゼンテーション:** 審査の公正性を担保するために、審査会は公開プレゼンテーション形式が基本となります。公開プレゼンテーションには、透明性だけでなく様々な狙いがあります。また、応募団体のプレゼンテーションを公開するだけでなく、審査会そのものを公開する方法もあります。

なお、プレゼンテーション・ソフトによる発表者が多いので、パソコンおよびプロジェクタは必須です。パソコンのほか、ホワイトボードやビデオ、OHP(透明シートを使用するものと普通紙で投影できるものがあります)など、用意可能な機材の一覧表を事前に知らせておく必要があります。プレゼンテーションの質を高めるためにプレゼン技術の研修を開催し、研修への参加を義務付ける方法もあります。

- (1)審査プロセスを透明にして審査の公正性を担保できる。
- (2)応募団体が相互にプレゼンを観察しあったり、会場の市民からの意見などを聞いたりすることで応募団体の育成に資する。
- (3)会場の市民の意識啓発に資する。
- (4)マスコミなどへの露出によりPR効果が出やすい。

**公 募:** 広報紙・ホームページへの掲載や説明会の開催などによって、多くのNPOが応募できるようにします。人的・財務的に余裕のないNPOが多いので、準備期間を十分にとる必要があります。準備期間を十分にとることで、NPOの育成を図る効果もあります。場合によっては、予算を正式に執行できるようになる4月前の2月末頃に予定説明会を開くのも効果的です。

NPOと行政とが共同して実行委員会等を組織し、イベント等の企画や運営、実施する方法です。NPOと行政が共に主催者となります。

NPOの発案に行政が賛同する場合と、行政の発案に賛同したNPOと協働する場合があります。

いずれの場合も、役割、責任、リスクなどの分担を早い段階で明確にしておく必要があります。これらの分担は、責任のなすりあいや負担の出し渋りなどを生む危険性があります。信頼関係が十分ではない初期段階では、ともすると、責任や負担などの明確化を避けてしまう傾向がありますが、事業が進んで後に戻れなくなってからトラブルが生じると、結局、信頼関係が修復不可能な状態になってしまうことから、できる限り早い段階で分担を明確化し、それを真の信頼関係の構築のきっかけとすることが重要です。

#### 期待できる効果

- ・ NPOの専門的な知識や技術をいかすことができる。
- ・ NPO、行政それぞれのネットワークが相互に活用できる。
- ・ 課題を共有することによって、効果的な事業の実施が可能となる。
- ・ 双方の特性や得意分野をいかすことによって、相乗効果が期待できる。
- ・ NPOと行政との協力関係が促進される。

#### 留意点

- ・ 実行委員会形式の場合、あれもこれもと構成団体が多くなる傾向がありますが、その団体や人が参画する意義や役割を明確にする必要があります。
- ・ 決議機関としての役割、周知・調整機関としての役割、実行部隊としての役割などをすべて実行委員会に含めてしまうと委員間の足並みが揃いにくくなったり、役割分担が不明確になったりします。運営委員会や部会などを設けて、機関間の役割分担を進める必要があります。
- ・ NPOは多様な分野で活動しているため、事業によっては、複数の事業課にまたがっている場合があり、その際には、関連する事業課同士で協議する必要があります。

NPOが行う公益性の高い事業に対し、「静岡市」または「静岡市教育委員会」の後援名義の使用を認めて支援する方法です。

基本的な効果としては、事業の信用力が高まり集客しやすくなったり、協力を得られやすくなること  
が挙げられるほか、公共施設へのチラシ設置やポスター掲示などが可能になります。名義上に限って  
の援助であるため、財政的・人的支援は伴いません。

#### 期待できる効果

- ・NPOが持っていない行政の信用力とネットワーク（公共施設等）をいかした手法。
- ・NPOにとっては、コストのかかる広報活動を低コストで行うことができる。また、行政の信用力によって集客しやすくなったり、協力を得やすくすることができる。
- ・行政にとっては、ほとんどコストをかけずにNPOが主体的に提供する公共的サービス等を推進することができる。
- ・NPO、行政ともに低コストで効果がある手法である。

#### 留意点

- ・書類のみのやりとりになるため、NPOと行政の間の信頼関係の構築や連帯感、相互理解などが生まれにくい。
- ・営利、政治、宗教に係る活動か否か、見分けにくい。
- ・行政にとっては、書類が条件を満たしていれば基本的に承認せざるを得ず、受身の協働になりやすい。

### (ア)静岡市後援名義

#### (1)意義

団体等が主催して行う各種の公益的事業等の趣旨に市が賛同し、後援名義の使用を許可することで、その実現のために名義上に限って援助することです。

#### (2)許可基準

後援名義の使用許可基準として、原則的には次のようなものがあげられますが、具体的にはそれぞれの申請事例により判断する必要があります。

事業計画等が市の方針にそうもの  
一般市民を対象とする事業であるもの  
名義上の後援であること

#### (3)許可事務手続

1. 事業を主催する団体は、「後援名義使用承認申請書(以下、後援申請書)」を作成し、主管課へ提出
2. 主管課は、申請書を受付後、後援名義使用許可について、主管課長の決裁を受ける
3. 主管課は、決裁後「後援名義の許可通知書(以下、後援許可書)」を作成し、市長印を押印して主催団体に交付
4. 主催団体は、事業終了後、「事業報告書」を作成し、主管課に提出  
ただし、次の場合は事業報告書の提出を求めないことができる。  
ア定例的な事業で内容が明らかなもの  
イ主管課において事業の実施状況が把握できるもの  
ウ主管課において事業の実施に関するもの
5. 主管課は、事業報告書を受理し、後援申請書を添付し、主管の長まで供覧
6. 主管課は、供覧後、後援申請書、事業報告書及び決裁文書を合わせて保管

#### (4)注意事項

後援の表示は、一般市民に対する影響が大きいため、その許可手続にあたっては、細心の注意を払う必要があります。市民の利益に属さない政治的、宗教的活動及び営利を目的とする事業については許可することはできません。

従来から定例的に後援しているものであっても、その実施状況を常に把握し、本来の趣旨から逸脱しないようにするとともに、新規の申請については、事業計画等の正確な調査、把握に努めなければなりません。

### (イ)静岡市教育委員会後援名義

#### (1)名義使用承認基準

後援名義の使用は、一般に、ア 事業計画等が市の方針にそうもの、イ 一般市民を対象とする事業であるもの、ウ 名義上の後援であること、などが許可基準としてあげられますが、実際の事務にあたっては、次の要件を満たす場合に限りこれを承認することとします。

#### (2)事業の要件

事業の目的が公益性を有し、静岡市における教育、学術、文化、スポーツ等の普及及び振興に寄与するものであって、特定の流派や系列に偏せず、主催者の構成員の親睦を目的とするものでないこと。

実施時期、場所、方法等が適切で、公衆衛生及び事故防止等に関して十分な設備及び措置が講じられていること。

事業の範囲が、市内で開催されるものであること。ただし、教育委員会が特に認めるものについてはこの限りではありません。

営利事業に類するものでなく、入場料、参加料等の額が適当であること。ただし、児童または生徒を対象とする事業にあっては、無料または実費程度であること。

政治活動又は宗教活動を内容としないこと。

### (3)団体の種類

国または地方公共団体

公益法人または特別の法律に基づき設立された法人

学校教育及び社会教育の普及並びに振興に資すると認められる教育関係団体

市政記者クラブ参加報道機関

前各号に掲げるもののほか、公益的性格を有する団体で、かつ当該団体の存在及び基礎が明確であり、事業遂行能力が十分にあると教育委員会が認めたもの

その他教育長が特に認めたもの

個人、親睦団体、会社その他の営利団体(前項第4号に該当するものを除く。)、政治団体及び宗教団体には、原則として承認できません。

### (4)注意事項

後援の承認は、課長決裁とします。ただし、新規の事業又は団体による申請については、受理前に事業計画等の正確な調査、把握に努め、あわせて受理の可否を教育総務課と協議すること。また、例年申請のある事業又は団体にあっても安易に判断せず、事業内容、活動内容を十分に審査、把握し、本来の趣旨から逸脱しないようにすること。

### (5)申請承認

取扱窓口は、事業内容、実施対象等を考慮し最も関係の深い課(以下、「主管課」と)とします。

申請は、様式第1号(静岡市教育委員会後援名義使用承認申請書)によることとします。申請に対する承認、不承認を決定したら様式第2号(静岡市教育委員会後援名義使用承認(不承認)通知書)を作成し、教育委員会印を押印して主催団体に交付しなければなりません。

#### (6)承認にあたっての付帯条件

後援名義は当該事業以外に使用しないこと。

名義上の後援であること。

経費については負担しない。

行事を中止又は開催日時を変更する場合は、事前に連絡すること。

事業内容を無断で変更した場合は、後援を取り消すことがある。

事業終了後、すみやかに様式第3号(事業実施報告書)を提出すること。

次の場合は事業報告書の提出を求めないことができます。

- ・定例的な事業で内容が明らかなもの。
- ・主管課において事業の実施状況が把握できるもの。
- ・主管課において事業の実施に関与するもの。

#### (7)承認の取り消し

委員会は、名義使用の承認を受け又は受けようとするものが、次の各号の一に該当するときは、承認の決定を取り消し又は不承認とすることができます。

提出書類に虚偽の事項を記載し又は申請について不正の行為があったとき。

その他委員会の承認条件等の指示に従わなかったとき。

#### (8)事後処理

主催団体から様式第3号の提出を受けたらこれを受理し、様式第1号を添付し、主管の長まで供覧することとします。

供覧後、様式第1号、第3号及び決裁文書は合わせて保管することとします。

ここまで挙げた手法以外にも、協働の手法には様々なものがあります。この節では、その一部を紹介いたします。

#### (ア) アドプト・プログラム(アダプト・プログラム)

市民が、道路や公園、河川、駅前、中心部繁華街などの公共スペースと養子縁組(adopt)し、里親となって、継続的に清掃美化活動などを進めるプログラムです。

活動に当たっては、行政と市民(NPO、自治会、商店会、企業、学校等)とが役割分担などを明確にする「合意書(協定書)」を取り交わします。

参考:国土交通省「ボランティア・サポート・プログラムとは？」

<http://www.mlit.go.jp/road/road/vsp/index.html>

#### (イ) 施設の優先予約、使用料の減免等

ほとんどのNPOは自前の施設を所有していないので、会場確保が難しくなっています。そこで、NPOが行う公益性の高い活動に対し、施設の利用予約を優先的に受け付けたり、施設使用料を減免したりする方法が挙げられます。NPOの現状を把握し、事業効果を考えながら支援を検討する必要があります。

また、NPOからは、活動の拠点に対する支援の要望が多く、空き公共施設の活用などを検討する必要があります。

#### (ウ) 広報活動への協力

NPOの多くは、広く一般に対するPR手段やノウハウを持っていません。また、事業費が小さい事業が多く、広告宣伝費に充てる費用もありません。そこで、NPOが行う公益性の高い活動に対し、PRを協力する方法が挙げられます。具体的には、公共施設へのチラシ・ポスターの設置・掲示、職員へのチラシ配布、庁内ネットワークシステムを利用した職員への告知などの方法が挙げられます。

#### (エ) 人材・講師リスト、団体リストの作成・活用

NPOの中には子どもたちや高齢者など市民各層を対象とした啓発講座やワークショップなどのノウハウを持っていて、各種の講座や授業などの場で活用して欲しいと考えている団体があります。

一方で、事業課や教育施設などでは、事業に必要な講師等の情報を欲していることから、リストを作成して活用するとともに、登録等の手続の透明化を進めて多様な人材・団体の登録を推進する必要があります。

ここでは、協働を行う際に、関係する可能性の高い法令などを紹介します。

#### (ア) 民法上の責任

##### (1) 債務不履行責任(民法第415条)

債務者がその債務の本旨に従った履行をしないときは、債権者は、これによって生じた損害の賠償を請求することができます。債務者の責めに帰すべき事由によって履行をすることができなくなったときも、同様とします。

##### (2) 不法行為責任(民法第709条)

故意又は過失によって他人の権利又は法律上保護される利益を侵害した者は、これによって生じた損害を賠償する責任を負います。

##### (3) 使用者責任(民法第715条)

ある事業のために他人を使用する者(もしくは使用者に代わって事業を監督する者)は、被用者がその事業の実行について第三者に加えた損害を賠償する責任を負います。

#### (イ) 国家賠償法上の責任

##### (1) 公務員の不法行為と賠償責任(国家賠償法第1条)

国・公共団体の公権力の行使に当たる公務員が、その職務を行う際に、故意又は過失により他人に損害を加えたときは、国・公共団体はこれを賠償する責任を負います。

委託等に基づいて国・公共団体の事務の一部を引き受けていたNPOの職員が市民に損害を与えた場合、そのNPOの職員も公務員とみなされることがあるため、同様に、行政の損害賠償責任が問われる場合があります。

##### (2) 営造物の設置管理の瑕疵と賠償責任(国家賠償法第2条)

公の営造物(広く公の目的に供せられる物的施設)の設置・管理に瑕疵があったために他人に損害を生じたときは、国・公共団体はこれを賠償する責任を負います。

#### (ウ) NPO法人に対する法人市民税均等割の減免

本市では、NPO法人について、収益事業を行っていない場合、減免申請することにより、法人市民税(均等割)の納付義務が免除になります。収益事業を行っている場合は、減免の対象にならないだけでなく、法人税割についても申告納付することになります。

法人県民税についても同様の減免があります。詳細は静岡財務事務所、市民税課まで

【手続】

3月末頃 静岡財務事務所、市民税課から、静岡市内に事務所所在地があるNPO法人へ、法人市民税申告書(以下、「申告書」と法人等の市民税減免申請書(以下、「減免申請書」)を送付



4月末頃 下記の書類を静岡財務事務所、市民税課へ提出

- ・申告書
- ・減免申請書
- ・減免を受けようとする理由を証明する書類(決算終了後の決算書等)

### (工) 法人市民税(均等割)の減免を受けているNPO法人への委託

法人市民税(均等割)の減免を受けているNPO法人が、自治体から委託を受けると減免が受けられなくなってしまう。ただし、委託料が実費弁償(委託料すべてを経費として支出すること)のときは、手続を踏むことによって課税されずに済む場合があります。

NPO法人が国、県、市町村等から委託を受けて実施する事業(調査、研修会、情報提供等)は、法人税法上の収益事業の「請負業」にあたります(法人税法令第5条)。その場合、収益事業として課税されない条件は、「委託事業が実費弁償により行われていること」、かつ、「事前に、所轄税務署長の確認を受けておくこと」です(通達 15-1-28)。判断基準は、事業の内容、対価の計算方式、精算方法などとされています。(名古屋国税庁)

上記の確認手続は、「実費弁償による事務処理の受託(請負業)に係わる事業の確認届出書」(所定の様式)の他、過去2年分の収支計算書と事業報告書等、収支予算書と事業計画書等、契約書(案)の写し等の提出です。また、委託事業が実費弁償であることを証明するために、契約書には、精算払いであることや剰余金の返還義務等の文言が必要です。

税法上の収益事業を行っていない(=収益事業開始届を出していない)NPO法人が、県や市町村等から委託事業を受ける場合、上記の手続をとらないと収益事業を行っているものとみなされます。この場合、収益がゼロの場合であっても、法人県民税及び市民税が課せられることとなりますので、特に注意してください。

<p>法人税法施行令 (収益事業の範囲) 第五条 法第二条第十三号(収益事業の意義)に規定する政令で定める事業は、次に掲げる事業(その性質上その事業に付随して行われる行為を含む。)とする。 (中略) 十 請負業(事務処理の委託を受ける業を含む。)のうち次に掲げるもの以外のもの イ 法令の規定に基づき国又は地方公共団体の事務処理を委託された法人の行うその委託に係るもので、その委託の対価がその事務処理のために必要な費用を超えないことが法令の規定により明らかなことその他の財務省令で定める要件に該当するもの 法人税法施行規則 (事務処理の委託を受ける業で収益事業に該当しないものの要件) 第四条の三 令第五条第一項第十号イ(請負業)に規定する財務省令で定める要件は、次に掲げる要件とする。 一 その委託の対価がその事務処理のために必要な費用をこえないことが法令の規定により明らかなこと。 二 その委託の対価がその事務処理のために必要な費用をこえるに至った場合には、法令の規定により、そのこえる金額を委託者又はそれに代わるべき者として主務大臣の指定する者に支出することとされていること。</p>
---

三 その委託が法令の規定に従って行われていること。

法人税法基本通達

第 11 款 請負業

(実費弁償による事務処理の受託等)

15 - 1 - 28 公益法人等が、事務処理の受託の性質を有する業務を行う場合においても、当該業務が法令の規定、行政官庁の指導又は当該業務に関する規則、規約若しくは契約に基づき実費弁償（その委託により委託者から受ける金額が当該業務のために必要な費用の額を超えないことをいう。）により行われるものであり、かつ、そのことにつきあらかじめ一定の期間（おおむね 5 年以内の期間とする。）を限って所轄税務署長（国税局の調査課所管法人にあつては、所轄国税局長。以下 15 - 1 - 53 において同じ。）の確認を受けたときは、その確認を受けた期間については、当該業務は、その委託者の計算に係るものとして当該公益法人等の収益事業としないものとする。（昭 56 年直法 2 - 16 「七」、平 21 年課法 2 - 5 「十五」により改正）

(注)非営利型法人が 1 - 1 - 11 の確認を受けている場合には、本文の確認を受けたものとみなす。

### (オ) 法人格を持たない団体との契約

法人格がない場合でも、「団体としての組織を備え、多数決の原則が行われ、構成員の変更に関わらず団体が存続し、その組織において代表の方法、総会の運営、財産の管理等団体としての主要な点が確定している」という要件を備えていれば「権利能力なき団体」と呼び（最判昭 39・10・15）、その法律上の取扱いはできる限り社団法人に準ずべきものと解されています。この要件を備えていない任意団体でも、事業遂行能力などの要件が満たされるのであれば、契約の相手方になることは可能です。

### (カ) NPO 役員への職員の就任

報酬を得る場合には任命権者の許可が必要です（地方公務員法第 38 条）。無報酬の場合でも、職務専念義務に反するような責任を担うことはできません（地方公務員法第 35 条）。

地方公務員法

(営利企業等の従事制限)

第三十八条 職員は、任命権者の許可を受けなければ、営利を目的とする私企業を営むことを目的とする会社その他の団体の役員その他人事委員会規則（人事委員会を置かない地方公共団体においては、地方公共団体の規則）で定める地位を兼ね、若しくは自ら営利を目的とする私企業を営み、又は報酬を得ていかなる事業若しくは事務にも従事してはならない。

2 人事委員会は、人事委員会規則により前項の場合における任命権者の許可の基準を定めることができる。

(職務に専念する義務)

第三十五条 職員は、法律又は条例に特別の定がある場合を除く外、その勤務時間及び職務上の注意力のすべてをその職務遂行のために用い、当該地方公共団体がなすべき責を有する職務にのみ従事しなければならない。

### (キ) NPO 役員への市議会議員、市長・副市長の就任

市議会議員、市長・副市長については、次の兼業が禁止されており、該当する場合は失職・解職になります。

地方自治法

第九十二条の二 普通地方公共団体の議会の議員は、当該普通地方公共団体に対し請負をする者及びその支配人又は主として同一の行為をする法人の無限責任社員、取締役、執行役若しくは監査役若しくはこれらに準ずべき者、支配人及び清算人たることができない。

第一百四十二条 普通地方公共団体の長は、当該普通地方公共団体に対し請負をする者及びその支配人又は主として同一の行為をする法人（当該普通地方公共団体が出資している法人で政令で定めるものを除く。）の無限責任社員、取締役、執行役若しくは監査役若しくはこれらに準ずべき者、支配人及び清算人たることができない。

第一百六十六条 副知事及び副市町村長は、検察官、警察官若しくは収税官吏又は普通地方公共団体における公安委員会の委員と兼ねることができない。

第一百四十一条、第一百四十二条及び第一百五十九条の規定は、副知事及び副市町村長にこれを準用する。

普通地方公共団体の長は、副知事又は副市町村長が前項において準用する第一百四十二条の規定に該当するときは、これを解職しなければならない。

## (ク)個人情報保護

市が保有する個人情報の開示請求等の権利を保障しつつ、個人情報の適正な取扱いについて定め、個人の権利利益の侵害を防止し、もって市民の基本的な人権の擁護及び公正で民主的な市政の推進に寄与するため、静岡市個人情報保護条例が定められている。協働事業の実施に当たっては、実施機関としての市に課せられた責務とともに、NPOに事業者として課せられた責務、市民としての責務が課せられた責務に留意し、個人情報の取扱いに十分に注意する必要がある。

### 静岡市個人情報保護条例

#### (定義)

第2条 この条例において「実施機関」とは、市長、教育委員会、選挙管理委員会、人事委員会、監査委員、農業委員会、固定資産評価審査委員会、公営企業管理者、消防長及び議会をいう。

2 この条例において「個人情報」とは、生存する個人に関する情報であつて、当該情報に含まれる氏名、生年月日その他の記述等により特定の個人を識別することができるもの(他の情報と照合することができ、それにより特定の個人を識別することができることとなるものを含む。)をいう。

(中略)

#### (実施機関等の責務)

第3条 実施機関は、個人情報の適正な取扱いについて必要な措置を講じるとともに、あらゆる施策を通じて個人情報の保護に努めるものとする。

2 実施機関の職員又は職員であった者は、職務上知り得た個人情報の内容をみだりに他人に知らせ、又は不当な目的に使用してはならない。

#### (市民の責務)

第4条 市民は、相互に個人情報の重要性を認識し、この条例により保障された権利を正当に行使するとともに、個人情報の保護に関する市の施策に協力するものとする。

#### (事業者の責務)

第53条 事業者は、事業活動に伴い個人情報の取扱いをするときは、個人情報の保護の重要性を深く認識し、適切な保護措置を講じるよう努めなければならない。

## (ケ)補助金の支出根拠

一定の行政の目的で交付される現金的給付であり、補助金のほか補給金、助成金、奨励金、交付金、負担金などの形で支出される。特定の個人・団体の利益になったり、既得権益化したり、公平性に欠けたりといった弊害等が考えられることから、補助金等の支出にあたっては、常に住民の利益を優先し、客観性、妥当性を考慮しなければならない。

地方自治法

(寄附又は補助)

第二百三十二条の二 普通地方公共団体は、その公益上必要がある場合においては、寄附又は補助をすることができる。

詳細は「静岡市補助金等交付規則」および「処務事務お助けマニュアル」([e-Net 掲示板]-[ 処務事務 お助けマニュアル]-[財務編]-[補助金交付事務])を参照。

## (コ)委託料の支出根拠

市が行う委託とは、本来市がなすべき法律行為又は事実行為を、契約という法形式により、他の機関や人に依頼することです(ここでは私法上の契約のみ取り上げます)。市が、一個の私的な法主体として、相手方と対等の立場で委託契約を締結することになります。

概ね、次のような場合が委託に適するといえます。

市が直接実施するより他の者へ委託し、実施させる方が効率的なもの  
高度又は専門的な知識、技術、技能及び経験を必要とするもの  
特殊な設備、装置等を必要とするもの  
多量の事務を短期間に処理しなければならないもの

地方自治法

(契約の締結)

第二百三十四条 売買、貸借、請負その他の契約は、一般競争入札、指名競争入札、随意契約又はせり売りの方法により締結するものとする。

2 前項の指名競争入札、随意契約又はせり売りは、政令で定める場合に該当するときに限り、これによることができる。

(以下略)

民法 643 条 ~ 656 条

詳細は「静岡市契約規則」および「処務事務お助けマニュアル」([e-Net 掲示板]-[処務事務お助けマニュアル]-[財務編]-[委託業務等各種契約事務])を参照。





協働事業を目指す  
NPOと行政のための  
**協働事業推進マニュアル**

発行年月：平成 23 年 3 月（改訂版）  
平成 18 年 3 月（改訂版）  
平成 17 年 3 月（初版）

静 岡 市

静岡市市民活動促進協議会

編集：生活文化局市民生活部市民生活課

〒420-8601 静岡市葵区追手町 5 番 1 号

電話：054-221-1265