資料５

協働の手引書構成案

項目	内容
序．はじめに　　～なぜ協働なの？～	
（１）協働が必要になった背景	社会ニーズの増加・多様化・複雑化の中の、行政が行う公共サービスの量的・質的限界や、財政緊迫化の中で、社会ニーズに対応するための行政の役割の転換、ＮＰＯの台頭と市民自治の推進の必要性を整理する。
（２）手引書のねらい	協働、ＮＰＯについての正しい理解を促し、事業目的をよりよく実現する上で「協働」手法を検討するという考え方を定着させ、協働を実施するにあたっての実務ノウハウを提供することを狙いとする内容を整理する。
（３）手引書の位置づけ	協働事業担当者向けの実務マニュアルや事業の決定・予算化を行う上での考え方の指針、協働をテーマとした職員研修のテキスト、ＮＰＯ・行政間の理解の共有と協議の土台として位置づけ、利用してもらう内容を整理する。
１．ＮＰＯとは　～ＮＰＯのことを理解しよう！～	
（１）ＮＰＯの定義・要件	
①　自主性・自発性に基づく活動であること	本手引きにおける、ＮＰＯの定義 **※「市民の自主的な参加による自発的な活動で、営利を目的としない公益性を有する活動を行う団体」** 「市民活動促進基本指針」 「協働の仕組みづくりに向けて（堤言）」より また、ＮＰＯの要件を整理する。
②　不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与する目的を持つ活動であること	
③　非営利であること（営利を目的としない、利益を関係者間で分配しない）	
④　行政機関の一部でないこと（民間・非政府の立場）	
⑤　政治活動や宗教活動を主な目的としない活動	
⑥　組織であること（団体名、構成員、意思決定のルール）	
⑦　参加したい市民に対して開かれた活動である	
（２）ＮＰＯの特性	
１）ＮＰＯの特性	
①　個別性・多様性	ＮＰＯの特性について整理する。
②　機敏性・柔軟性	
③　先駆性・開拓性	
④　専門性	
⑤　批判性・提言性	
⑥　当事者性・市民の主体性	
２）他の団体との違い	地縁団体や行政との違いなどを整理するとともに、両者の役割分担などについても整理する。
（３）ＮＰＯの実態	
１）本市におけるＮＰＯの実態	
①　団体数	アンケート結果やその他調査結果をもとに、本市における NPO の実態を整理する。
②　スタッフ・ボランティア・会員	
③　財政状況	
２）多様性の実態	
①　活動分野	アンケート結果やその他調査結果をもとに、本市における NPO の活動分野やエリアの実態を整理する。
②　区ごとの状況（法人数等）	

項目	内容
２．協働とは　　～協働のことを知ろう！～	
（１）協働の定義	
１）まちづくりの主体	まちづくりには、行政やＮＰＯ以外にも企業や地域、学校等、様々な主体があることを整理する。
２）協働の定義	**※「複数の主体が、それぞれの自主性・自発性のもとに相互の特性を認識・尊重しながら役割分担し、公共サービスを提供するため、協力・協調すること」** 「協働の仕組みづくりに向けて（提言）」より 本手引きで取り扱う、行政とＮＰＯの協働について、「対等の関係であること」「相互の立場や特性を認識・尊重すること」が必要であり、「相乗効果を生み出すこと」「住民自治力を向上させること」といった内容を整理する。
（２）協働の意義	
１）自立型地域社会の構築	「協働の仕組みづくりに向けて（提言）」、あいち協働ルールブックの内容に合わせて整理する。
２）市民の社会貢献や自己表現・自己実現の意欲を活かす場の拡大（市民が参画するまちづくりの促進）	
３）新しい社会ニーズの発掘と課題解決	
４）公共サービスの質の向上	
５）公共サービスの担い手の多様化（ＮＰＯと行政の意識改革）	
（３）協働を進める際の原則	
①行政と NPO 共通の姿勢 ｱ 目的・目標の共有 ｲ 相互理解 ｳ 対等の関係(自主性・自立性の尊重) ｴ 透明性の確保 ｵ 評価の実施	「市民活動促進基本指針」、「協働の仕組みづくりに向けて（提言）」、あいち協働ルールブックの内容及び庁内研究会での議論に合わせて整理する。
②行政の姿勢 ｱ 組織横断的な連絡調整 ｲ NPO に対する適切な理解と配慮	
③NPO の姿勢 ｱ 守秘義務 ｲ 公の資金を使う自覚と責任	
（４）協働の類型	
１）協働が始まる経緯による類型	どの段階から協働を進めるかといった段階に焦点をあてて、パターン別に整理する。
２）活動領域による類型	行政とＮＰＯとの関わり方に焦点をあてて、パターン別に整理する。
３）将来展望による類型	今後の事業のあり方に焦点をあてて、パターン別に整理する。
４）協働手法による類型	協働の手段に焦点をあてて、パターン別に整理する。
（５）協働の現状	
１）協働の現状	事例紹介をしながら、本市における協働の現状を整理する。
２）協働の課題	庁内研究会での議論等を始め、本市における協働推進上の課題を整理する。

項目	内容
３．協働事業の進め方　　～協働に取り組もう！～	
（１）協働の流れ １）企画立案（Plan） ①協働すべき事業の検討 ②協働形態の選択 ③協働相手の選択 ④協働の枠組みの協議 ２）実施（Do） ３）点検・見直し（Check･Action） ４）行政の年間ｽｹｼﾞｭｰﾙと PDCA サイクル	ＰＤＣＡサイクルに沿った事業の流れを図示しながら、それぞれの段階における概要について整理する。 行政の事業立案から実施にいたる概ねの年間スケジュールと対比できるように図示しながら整理する。
（２）企画立案（Plan）	計画段階として、「協働すべき事業の検討」「協働形態の選択」「協働相手の選定」「協働の枠組みの協議」を整理する。
１）協働すべき事業の検討	
①現状把握・分析方法	現状把握・分析の方法について整理する。
ｱ 現状分析の方法	現状分析の方法については、事業に対する市民ニーズの把握や行政がやる事業であることの必要性などについて整理する。
ｲ 協働に適した事業	協働事業として適した事業かどうかについて、協働によって市民サービスが向上するのか、NPO の長所を活かし、相乗効果が期待できるのか、といった視点に基づき整理する。
ｳ 事業の検討のパターン	NPO との意見交換会の必要性や NPO からの提案受付機会などの必要性を整理する。
②課題・目的･成果目標の検討	協働事業の実施に向けて、解決すべき課題やその目的、目指す成果を明確にする。
③協働の妥当性の検討	協働の妥当性について、チェック項目を設定し、協働事業としての妥当性の検討ができるようにする。 【チェック項目例】 ・本来は誰が行うべきものか ・目的の達成・解決のために誰が必要か ・関連分野で活動する NPO はあるか ・協働で市民サービスの向上が見込めるか ・協働で効率性はあがるのか ・協働によるメリット（デメリット）は何か ・事業に係る経費は妥当か　　など
２）協働形態の選択	協働の手法とその効果、留意点を整理する。
①協働手法の種別	協働事業を進めていく上での手法について、それぞれの概要と考え方、効果、留意点について表形式で整理する。 活動領域による類型として、どの領域にあるのかを図示する。 協働手法ごとに、手法のイメージが理解しやすいように、事例を紹介していく。

項目	内容
ｱ 委託	行政が行うべき事業をNPOに委託して実施する手法 （効　果）NPOの専門性を活かしたサービスを提供できる、NPOが事業の経験やノウハウを習得できる　など （留意点）効率性やコスト削減を目的にしない、事前・実施過程において十分な意見交換・目的・情報の共有を図る、委託先選定の公平・公正・透明化、公共事業を担う責任と重要性を十分説明する、協働の領域にあてはまる事業か　など ※従来の委託事業と協働事業としての委託事業
ｲ 共催	NPOと行政が主催者となって協力して行う手法 （効　果）各々の特性を活かして効果的な事業ができる、各々がもつネットワークを相互に活用できる　など （留意点）役割・経費分担について明確化する、各々の特性を活かし事業効果を高める努力をする　など
ｳ 実行委員会・協議会	NPOと行政で構成された組織が主催者となって事業を行う手法 （効　果）対等な関係づくりがしやすい、企画段階からの協働が可能、相互理解が深められるなど （留意点）事業目的や役割分担を明確化し情報を共有化する、組織の見直しなど振り返りの機会を設ける　など
ｴ 参画（施策・事業の企画立案）	行政が行う施策・事業の企画立案に際し、NPOからの意見を聴取し、施策や事業に反映させる手法 （効　果）NPOの視点により新たなニーズが把握できる、早い段階から目的を共有できる　など （留意点）NPOのアイディアだけを利用することはしない、公平に提案を募る、情報を公開する、反映状況をフィードバックする　など
ｵ 事業協力（アダプト含む）	NPOと行政と双方が情報や人材などを提供し、話し合い、事業を進めていく手法 （効　果）NPOの専門知識を活かせる、双方の得意分野を活かし効果的な事業ができる　など （留意点）相互の特性を活かした役割分担が必要、実施段階で常にコミュニケーションを図る、取り組み期間の明文化　　など
ｶ 後援	NPOが行う事業に対し資金や物品以外の資源を提供する手法 （効　果）NPOなどの社会的信用力が高まる、NPOと行政の協力関係が促進される　など （留意点）選定の公平性や透明性に配慮が必要、事業の公益性を十分理解して判断する　など
ｷ 補助・助成	NPOが取り組み事業のうち、行政がその必要性を認めるものについて、補助金を交付する手法 （効　果）NPOの専門的な知識・技術を活かしたサービスの提供が可能　など （留意点）公金を扱うことの責任を十分に理解する、団体の支援ではないことの理解が必要、選定の透明化　など

項目	内容
ｸ 情報交換・意見交換	NPO と行政の双方の情報を交換し、積極的に活用していく手法。 （効　果）負担が少ない、即効性が高い　など （留意点）お互いの立場を尊重し、建設的な意見をする、多くの団体と交流する、反映状況をフィードバックする、目的遂行のために組織横断的に意見交換を行う　など
②協働手法の選択方法	協働手法を選択する際の留意点などについて整理する。また、事業の取り組み方（最初からか、途中からか、行政主導か、NPO 主導か）別に、最適な手法を例示する。
３）協働相手の選定	協働相手の選定基準や選定方法などを整理するとともに、その留意点を整理する。
①協働相手の選定方法	協働相手の選定方法について、プロポーザル方式や随意契約、入札等の種類別に概要を整理するとともに、選定基準や選定方法などについての留意点を整理する。
ｱ プロポ-ザル・コンペ	広く NPO から企画提案を募り、その企画性や団体の活動実績・能力など幅広く判断して、協働相手を選定する方法。協働事業に最も適した選定方法。 （留意点） （進 め 方）NPO の専門性を活かした参加ができるような仕様である、原則公募　など （選定基準）事業目的・目標が共有化できるか、専門知識はあるか、事業遂行能力はあるか、NPO の活動目的や実績はあるか、財政状況は健全か、決算報告書の有無など運営は透明か　など （審査方法）審査方法は透明か　など
ｲ 随意契約	NPO を特命して協働相手として選定する方法。当該事業が特定の NPO にしかできない事業の場合に適する。 （留意点）その団体にしかできない事業か、NPO の履行内容・方法・履行能力は十分か、事業実施後の振り返りの機会はあるか　など
ｳ 入札等	競争入札による価格競争により協働相手を選定する方法。あまり協働事業に適さない。 （留意点）総合評価型入札にするなどの配慮が必要、入札参加資格の登録などが必要　など
②協働相手が見つからない場合	協働相手がどうしても見つからない場合、本当に相手がいないのかよく探すとともに、協働事業に結びつくためのきっかけづくりを検討する。
ｱ 協働相手をつくる	協働相手の NPO がない場合には、講座やフォーラムの実施から組織化する、検討会議を任意組織へ移行させるなど協働相手を作ることを検討する。なお、いずれの場合も行政主導型にならないように市民などの主体性を重視することが重要。
ｲ 協働相手を育てる	協働相手の NPO はいるが団体の実績や能力で相手として選定できない場合には、協働形態を見直すなど、既存の NPO を育成する視点も検討する。
４）協働の枠組みの協議	契約締結に向けた役割分担や責任分担など実施に向けた協働の枠組みを整理する。
①お互いの資源の認識と情報共有	NPO と行政がそれぞれ有している資源などについて、情報交換するとともに、事業実施に向けてどのような資源が活用可能かといった情報を共有する。
②課題・目的・成果目標の確認･再検討	Plan 時に設定した課題・目的・成果目標を協働相手と確認する。場合によっては協議の上、再検討を行う。

項目	内容
③役割・責任分担の明確化	実施内容や権限の範囲、責任の所在、トラブル時の対応、リスク管理、成果品の帰属など、事業実施に伴う役割と責任分担を明確化する。
④経費負担の明確化	事業を進めていく上での適正なコストを、直接費に加え間接費も含めて、事業を実施するために必要なコストを全て回収するといったフルコストの原則に基づき産出し、経費負担の内訳を明確化する。
⑤契約・協定の締結	契約・協定の締結に向けた注意点（着手、検査・完了手続きなど行政手続の必要性）を整理する。
（３）実施（Do）	実施段階として、「事業の進捗管理」、「協働相手との情報交換・コミュニケーション・現場理解」、「中間評価」、「問題発生時の対応」を整理する。
①事業の進捗管理	定期的に事業の進捗状況に関して情報交換・共有を行い、実施計画の改善や見直しなどを、双方の協議のもと実施していく、といった進捗管理の方法について整理する。
②協働相手との情報交換・コミュニケーション・現場理解	事業目的を達成するために、協働相手とのコミュニケーションを密にし、現場に対する無理な要求などをしない、といった内容について整理する。
③中間評価	事業の成果を検証するとともに、取組過程等における改善点を抽出し、事業をより効果的にするための中間評価の必要性やその方法などを例示する。
（４）点検・見直し（Check･Action）	点検段階として、評価の方法や手順について評価シート項目を例示しつつ整理する。
①事業の評価・協働の評価	事業評価シートを例示し、事業の評価方法や協働の評価方法を整理する。評価は相互評価を基本とし、協働事業の全体を振り返り評価検証を行い、双方の相違点を確認するといった内容を整理する。 評価シートは、評価結果は公開することを前提に、内容の明確化、チャックポイントの数値化などわかりやすい評価シートの作成を例示する。 （評価シートの項目例） 協働による実施についての評価、協働手法の適正さ、目的・目標の共有、目標設定の適正さ、合意事項の履行、目標達成、コミュニケーション、役割分担の適切さ、NPO の特性の発揮、サービスの充実への貢献、受益者の満足度、お互いにもたらした効果、費用対効果、事業の継続性　など、
②事業の見直し・改善の検討	評価結果に基づき次の事業の展開に向けて見直しや改善点について検討を行う。
③公表・情報公開	評価結果などを Web や広報誌などで広く情報公開するなど、情報公開の必要性・手法を整理する。
４．協働の推進に向けて　　～協働しやすい環境をつくろう！～	
（１）組織・人事の仕組み	協働の窓口や協働のコーディネーター役の設置など、行政内部で必要な仕組みを整理する。 また、人事異動による協働事業の引継ぎについてもその重要性や方法について整理する。
（２）ＮＰＯとの場づくり	NPO との意見交換会の開催など、行政と NPO、NPO 同士とが接する場作りについて整理する。
（３）ノウハウ・スキルアップの仕組み	職員に対する研修や NPO への派遣研修の活性化等を行うなど、各部署における協働についての理解促進を図るための人材育成の仕組みや、協働事例を多く紹介することで、ノウハウを共有できる仕組みを整理する。