



実践編

～実際に協働に取り組もう～

ここでは、実際に協働に取り組む際の実践的な手法を学びます。

協働についてイメージができたところで、実際に協働事業に取り組んでいくためにはどうしたらよいのでしょうか。ここではその進め方について解説します。

1. 協働プロセスのイメージは？

協働を進める過程は、「意見交換」、「企画立案」、「実施」、「評価・見直し」の4つのステップに分かれます（下図参照）。

ここで、忘れてはいけないのが、協働の基本的原則です（P.16～21を参照）。これは、協働する上での前提条件であり、常にお互いが意識しながら進めていきましょう。

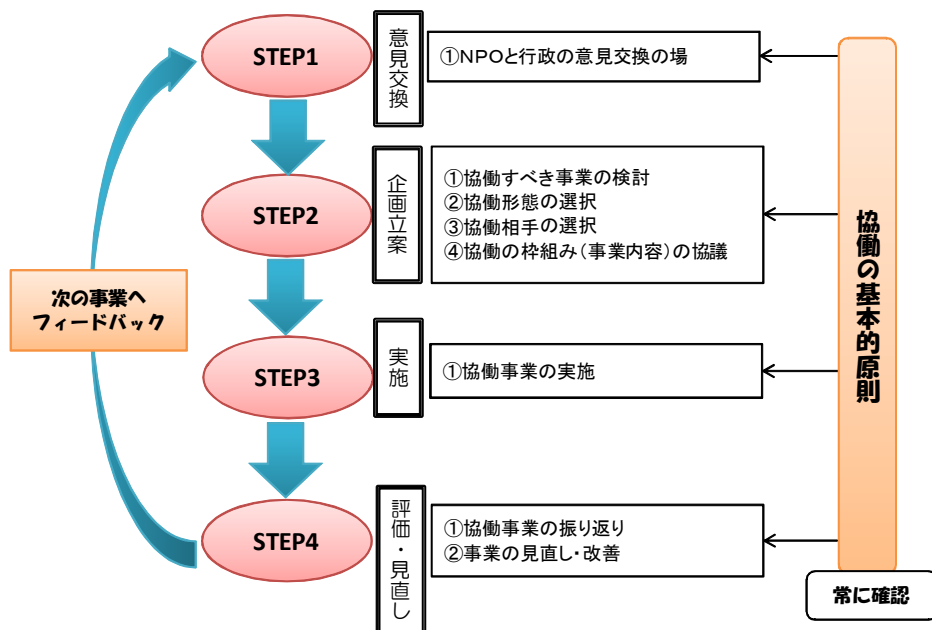
ここがポイント！



協働を実施している最中で協働の基本的原則を確認することは、振り返りのキッカケにもなります。

事業に行き詰まった場合だけでなく、うまく進んでいる場合にも必ず原則を確認し合ひましょう。

＜協働プロセスのイメージ＞



はじめに

NPOを知る

基本編

実践編

環境づくり

事例編

資料編



2. 各STEPにおけるポイント ～実際に進めてみる～……………

STEP 1 意見交換

意見交換の場をつくろう

協働を進めていくためには、両者の出会いの場が必要です。NPOと対話することにより、市民のニーズや課題を把握することもできます。また、ワークショップ・意見交換会という機会を設け、より多くの人に参加してもらうことも有効です。社会的課題・地域課題をNPOと行政が共通認識として持ち、それを解決していくための意見交換を積極的行いましょう。

ここがポイント！



意見交換の場を設けることで、情報の共有化や相互理解が深まり、考え方の共通点や相違点が明確化し、協働に対する意識醸成が進みます。

また、住民視点の提案が受けられ、課題を共有することで、効果的な協働事業の企画立案の出発点となります。

NPOの皆さんへ

『行政との意見交換に積極的に参加しましょう』

現場のニーズや抱える課題等を行政へ伝えるよい機会です。

ただし、苦情や一方的な思いのみを伝えるのではなく、その課題を解決に近づけるための提案や話し合いをしましょう。



STEP2 企画立案

(1) 協働すべき事業の検討をしよう

1) 協働に適した事業か

新たにに取り組む課題への対応や既存事業の実施について、協働に適した事業かどうかは、以下のチェック項目を検討してみましょう。

その際には、行政のみの判断ではなく、STEP1 (P.33) のNPOとの意見交換の内容を踏まえて、何のために協働するのか、成果目標は何か、役割分担をどうするか、などを明確にしたうえで、判断することが重要です。

＜協働の妥当性のチェック項目＞

項目	視点
ニ ー ズ	・ 協働によって、市民ニーズにあったサービスが提供できるのか。 ・ 市民にとって本当に解決すべき課題か。
主 体	・ 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。 ・ NPOの特性を活かすことができるものか。
事 業 効 率 性	・ 協働により市民サービスの向上は見込めるか。 ・ 協働により事業効率は向上するか。
協働のメリット	・ 協働により実施した場合のメリットは大きいのか。 ・ 協働でやることの「相乗効果」は見込めるか。
事 業 経 費	・ 事業に係る経費は妥当か。 ・ 費用と効果のバランスが取れているか。

2) 協働になじみやすい取り組みとは？

ここでは、協働になじみやすい取り組みとして、5つの事例を取り上げて紹介します。

① 地域の実情を考慮する必要がある活動-----

～あの地域は一人暮らしのお年寄りが特に多いまちだから…？～

《概要》

地域に密着した活動を行っているNPOは多く、地域特性を熟知しています。地域の実情に合ったきめ細かいサービスを検討するときは、NPOとの協働による効果が期待できます。

《事例》

子育て支援、子どもの見守り、防犯防災活動、高齢者訪問や配食サービス、一人暮らし高齢者支援

② 個別ニーズに合わせた柔軟かつ迅速な対応が求められる活動-----

～一人ひとりの要求に合わせた対応は公平ではなく…～

《概要》

行政は、市民に対して公平・公正で安定したサービスを提供していく必要があります。特定の市民のニーズに対応していくことが困難な場合も出てきます。そのため、支援を必要とする市民の多様なニーズに合わせ、きめ細かで迅速な対応を行う必要がある活動については、NPOの特性を活かすことができます。

《事例》

子育て支援、不登校児への支援、一人暮らし高齢者支援、災害時のボランティアの派遣、若者の自立支援



～実際に協働に取り組もう～

③ 広く市民の参加や実践を求める必要がある活動

～このテーマに関心の高い市民に広く呼びかけたい～

《概要》

特定のテーマに関心の高い市民等に広く参加をしてもらいたい活動などは、行政だけではその呼びかけに限界が生じます。そのため、人的ネットワークが豊富であるNPOと協働することで、広く市民参画を促すことができます。

《事例》

環境活動、まちの美化活動、ガイドボランティア育成

④ NPOの専門性が発揮できる活動

～あの団体のノウハウを事業に活かしたい～

《概要》

特定テーマについて継続的に活動しているNPOは、多様なネットワークや専門的・実践的な知識を有しています。このような専門的知識の高いNPOと企画立案段階から一緒に協働していくことで、より効果的な協働事業が期待できます。

《事例》

障がい者支援、DV被害者支援、子どもの虐待防止、起業家教育

⑤ 行政・企業に先駆けて行われている先進的な活動

～行政にはこんな発想は出てこない…～

《概要》

NPOには、先進的な社会的課題にいち早く気づき、率先して取り組んでいる団体もあります。行政や企業が新しい課題に取り組む際には、このようなNPOと協働することにより、NPOが蓄積してきたノウハウを活かすことができます。

《事例》

DV被害者支援、児童虐待防止、不登校児への支援、若者の自立支援



(2) 協働形態を選択しよう

・ 協働手法の種別

協働を進めていくための事業手法は、いろいろあり、
気軽にできる協働もあります。

各々の手法の効果や留意点を十分に検討したうえで、
最適な手法を選択する必要があります。

① 委託	
内容	行政が実施責任を負う事業をNPOに依頼して実施する手法
効果	・ NPOのミッションに即した専門的な知識・技術に基づく事業結果が期待できます。 ・ NPOにとっては、事業を展開する機会が増え、経験やノウハウを習得したり、団体の社会的信用を高めたることが可能になります。 ・ 直接実施するよりもサービスの内容が充実・拡大できる場合があります。
留意点	・ 効率性やコスト削減を主たる目的とすると、NPOが単なる下請けとなるおそれがあります。 ・ 協働としての効果が発揮されるように、協働の基本的原則に基づいて、仕様書を作成する必要があります。 ・ NPOの選定基準等を公開し、透明性を確保することが必要です。 ・ NPOに丸投げしないように、相互が責任をもって進めていくことが必要です。

ここがポイント！



ここでいう委託は、仕様書を行政側で作成し、「はい、お願い」という従来からの方法ではありません。あくまで協働のステップを進める過程での委託です。

事業の実施主体や責任は行政にあります。仕様書作成段階からNPOの意見を聞き、現場のニーズを的確に捉えることで、効果の高い事業が期待できます。

この委託を、通常の委託と区別して、『協働委託』と呼ぶ場合もあります。

ここがポイント！



特定のNPOのアイデアを聞いて仕様書を作っても、その団体に委託できるとは限らず、団体のノウハウを奪うだけになるのでは、と疑問を持たれるかもしれません。

しかし、事業に必要なアイデアだけであれば、そのNPOの組織体制を踏まえた実行段階のノウハウにはつながらず、これを奪うことにはなりません。

ただし、団体の選定過程等については公開される必要があります。

はじめに

NPOを知る

基本編

実践編

環境づくり

事例編

資料編

～実際に協働に取り組もう～



こんな取り組みやっています。

『災害ボランティアコーディネーター養成講座』

本市では、災害時におけるボランティアの受付・整理を行い、被災者とボランティアを結び付ける役割を担う「災害ボランティアコーディネーター養成講座」を、災害救援分野で活動するNPOへの委託により行っています。

実施にあたっては、実際に災害現場へ行って支援活動に取り組んでいるNPOの経験やノウハウを活かすことができるよう、企画段階から協議をしながら進めています。

さらに、講座の修了者が中心となって、各区に災害ボランティア団体が結成されており、講座の運営にも協力するなど、協働の輪が広がっています。

実際の災害時には、NPOやボランティアの方々と協力してボランティアセンターを運営することになるため、講座の実施等を通じてNPOとの信頼関係を築いていくことが大切です。



(所管：市民経済局地域振興課)

② 指定管理

内容	公共施設の管理に民間のノウハウを活用するという視点から、NPO等に施設の管理運営を委託する手法
効果	- 団体の専門性を活かしたサービスの実施が期待できます - 団体のノウハウによるきめ細かで質の高いサービスの提供が期待できます。
留意点	- 人件費の抑制などコスト削減の面のみを重視することなく、専門性を有する団体を評価・選定することで、利用者の立場に立ったサービスが提供できるよう、評価・選定項目の検討には工夫が必要です。 - 短期間で指定管理者が交代した場合、ノウハウの蓄積が進まないおそれがあります。 - 市民と直接接する機会が少なくなるため、積極的に情報収集を行う等、市民のニーズの把握に努める必要があります。

③ 補助・助成	
内容	NPOが主体的に取り組む活動のうち、行政がその公共性を認めた活動に対して、資金支援を行うことで事業を促進する手法
効果	- 一部経費を公金で支援することで、NPOの専門的な知識や技術を活かしたサービス提供が可能です。 - 先進的な事業に対して行うことで、自由度の高い活動を促進させ、より市民ニーズに対応したサービス提供が可能になります。
留意点	- NPOが自主的に行う事業であることをよく理解しておく必要があります。 - 特定の団体への継続的な支援は、その団体の自立性や自主性を損なう恐れがあるので、配慮が必要です。 - 協働における補助・助成なので、あくまでも地域や社会の課題解決が目的であり、単なる団体支援ではないことを双方が認識しておくことが大事です。 - 成果を測る仕組みの工夫をしておくことも大事です。



— こんな取り組みやっています。 — 『リサイクルステーション』

本市では、市民団体との協働事業として「リサイクルステーション活動団体への支援」を実施しています。

リサイクルステーションとは、市民団体がスーパー等の駐車場を利用して定期的に行う資源回収のことで、市民（資源の排出）、市民団体（会場の運営）、事業者（会場の提供、回収した資源の処理）、行政（事業協力金の支給、広報）など、様々な主体が協力して実施しています。

この活動は、地域団体（町内会や学区など）が行う「集団資源回収」の補完的機能を担うもので、集団資源回収が利用できない方など、不特定多数の市民に利用されており、他都市には見られない本市独自の取り組みとして広く定着しています。

リサイクルステーションは、新たなリサイクルシステムの構築とごみ減量の促進を図るものであることから、本市ではその支援策として、事業協力金の支給及び、市ホームページでの開催情報等の公開を実施しています。

（所管：環境局減量推進室）



～実際に協働に取り組もう～

④ アダプト制度

内容	里親制度とも呼ばれ、道路・公園・河川等の公共の場所を、市民やNPOがわが子に見立てて清掃・美化活動を行い、行政は市民団体やNPOと役割分担について合意書を取り交わし、清掃用具を提供したり、看板を掲出したりする手法
効果	・地域住民やNPOにとっても、地域に貢献しつつ、地域の人たちとのコミュニケーションの広がりが期待できます。 ・地域住民やNPOが自ら管理することで、公共の場所に愛着をもって接することが期待できます。
留意点	・基本的には、ボランティアによる活動のため、維持管理に限界があります。 ・料金を管理するような施設については不向きです。



こんな取り組みやっています。

『名古屋クリーンパートナー制度』

本市では、アダプト制度を取り入れた協働事業として、平成 15 年 9 月から「名古屋クリーンパートナー制度」を実施しています。

この制度は、まちの美化を図るため、定期的に歩道等の空き缶やたばこの吸い殻などのポイ捨て物の回収や啓発活動を行う市民・事業者のボランティア団体に対して、本市が清掃道具の提供や回収されたポイ捨てごみの収集などを行うものです。

この活動により、きれいで快適に暮らせる環境づくりの推進と、活動を目にする人に対して、ポイ捨て防止意識を高めることを目的としています。

対象となる団体は、環境美化を主な目的とする構成員 10 人以上のボランティア団体で、美化推進重点区域または路上禁煙地区を含む区域の清掃活動を月 1 回以上、1 回あたり 15 分以上実施できることが要件となります。

市民・事業者・市が協働することで、美しいまちづくりにつながるほか、自分たちの手で地域を美しくすることで、地域への誇りと愛着が生まれるとともに、環境美化への関心の環が周囲に広がっています。

(所管：環境局作業課)



⑤ 事業共催	
内容	NPOと行政・企業が、共に主催者（実施主体）となって、協力して事業を行う手法
効果	- 対等な関係で進めやすく、成果や経費の負担についても柔軟に対応ができます。 - それぞれが持っている情報やノウハウ、人的ネットワークなどが十分に活用でき、効果的な事業の実施が期待できます。
留意点	- 双方が主催者であることを企画段階から確認しあい、役割分担や責任の範囲、経費の負担などについて、協定書などで明文化しておくことも大切です。 - NPOと行政の双方は、それぞれの得意分野を担当し、事業効果を高めるよう配慮することが必要です。 - 経費的・人的な面で役割分担が偏ったり、相手に対して依存的になったりしないよう配慮が必要です。

「協働」には、他にも、「後援」や「事業協力（場所の提供等）」などがあります。どの形態をとる場合でも、お互いの特性を活かし、話し合いを重ねることで、相互の理解や協力を深めましょう。



—こんな取り組みやっています。—

『市民協働による森づくり』

本市における市民主体の森づくりは、平成 10 年天白区の相生山緑地オアシスの森で始まりました。市の森づくり事業の開園と同時に活動団体が誕生し、ここから市との協働による市民参加の森づくりが市内各所に広がっていきました。

その後、森づくり事業は、猪高緑地や荒池緑地と続き、かつての里山の再生をめざす「なごや東山の森づくり」、植樹によりゼロから森づくりを始める「なごや西の森づくり」や市民緑地である大将ヶ根緑地、八竜緑地など様々な形態で進められています。

また平成 15 年 3 月には、それぞれの市民活動団体の自主性と行政の公益性を互いに尊重しながら「身近な自然を守り育てる」という共通の認識に立って、協働でなごやの森づくり活動を進めていくため、「なごやの森づくりパートナーシップ連絡会」を設立しました。各団体が持つ課題を共有化し、解決に向けて議論したり、スキルアップのための交流をおこない、各団体を活性化しようと活動しています。

（所管：緑政土木局緑地維持課）



(3) 協働相手をみつけよう

1) 協働相手の選定方法

効果的な協働事業を実施していくためには、適切な協働相手を見つけることが重要なポイントとなります。また、協働相手を選ぶ際には、その選定過程について、透明性が確保できるようにしましょう。

① NPOの特性が十分活かせる仕様書を作成しよう

事業を進めていくには、その内容を記した仕様書の作成が不可欠になります。仕様書を作成する際に、行政の視点だけで作成すると、行政がやりたいこと、させたいことだけの内容になってしまいがちです。

協働は仕様書の作成段階から既に始まっているので、その分野や行政課題について、どんなNPOがどのような活動をしているかの情報を収集するとともに、STEP 1 (P. 33～)からの経緯を踏まえて、関連するNPOの意見を積極的に取り入れ、その特性が十分に発揮できるような内容にしましょう。

ここがポイント！



協働の基本的原則のうち、

①目的・目標の共有

②相互理解

③対等の関係

を特に意識して仕様書を作成しましょう。

② 適切な事業費の積算の必要性を理解しよう

NPOは、コンサルタント企業と同程度の高度な専門性を必要とする事業や、施設管理のように長期にわたる事業を実施することも珍しくありません。

そのため、企業と同様に、NPOも組織として継続的に活動するための適切な人件費単価や事業実施に必要な経費、組織運営に必要不可欠な間接費を計上していくことが必要です。

ここがポイント！



NPOはその活動目的（ミッション）の達成を優先するあまり、適正な事業費を見積もることなく、経費が不十分でも受託する場合があります。それが前例となって低い積算が続いている傾向があります。こうした傾向が続くと、事業継続ができなくなり、その結果、質の高いNPOが育たず、効果的な協働ができません。



ここに注意！

『フルコストって何？』

愛知県においては、平成 19 年 10 月に、「行政からNPOへの委託事業の積算に関する提言」（NPOと行政の協働に関する実務者会議）で、『フルコストの回収』の観点から適正な経費積算の必要性が述べられています。

同提言では、以下の 3 点の提言がされています。

＜①事業内容に見合った適正な人件費単価による積算＞

団体が継続的かつ適正に事業を実施するためには、専門的な知識や技術を持ち、活動するスタッフが必要です。NPOで働くから賃金水準が低い、というのは間違いであり、企業等との公平性を考慮しながら、事業の内容に見合った適正な人件費単価で積算することが必要です。

＜②事業実施のための必要経費の積算＞

以下のような、事業に直接必要となる経費についても不足している場合がしばしば見受けられますが、このような作業及び経費を適正に見積もり、過不足なく積算する必要があります。

- ・企画や打ち合わせに関するコスト
- ・ボランティア・コーディネートに要する人件費・交通費

＜③団体継続に不可欠な間接経費の適切な（直接経費の 30%程度）計上＞

NPOも組織として活動する以上、事務所の維持費や経理・総務スタッフの給与など、間接業務に要するコストを回収する必要があります。この提言ではNPOが活動を安定的に維持できる金額として、直接費の 30%を計上する必要がある、としています。この数字はまだ確定したものではありませんが、ひとつの目安として、団体の運営状況等を十分に考慮したうえで積算をしましょう。

～実際に協働に取り組もう～

③ 事業の経緯・実施時期を考慮して選定方法や選定基準を設定しよう

協働事業により社会的課題を効果的に解決していくためには、価格競争による入札方式よりも、協働事業の内容について企画提案をして選定する、プロポーザル方式^{※1}やコンペ方式^{※2}が最も適していると言えます。ただし、業務の特殊性等から、事業を履行できるNPO等が1団体しかない場合など特別な理由がある場合は、その理由を明らかにしたうえで、随意契約をする場合もあります。

協働事業を始める時期や経緯等の状況にもよりますが、原則、協働事業はプロポーザル方式やコンペ方式を採用するよう心がけてみましょう。

ここがポイント！



プロポーザルやコンペは手間がかかり、そんなに時間をかけられないと思っていませんか。

しかし、受益者である市民のために、少しでも質の高い事業となるよう、担い手のNPOの持つ能力をできる限り引き出す必要があることからプロポーザルやコンペは重要な手法です。

これまでNPOとの協働の経験が少なかったのであれば、時間がかかって当たり前と考え、普段からNPOとの意見交換を行う等、十分な時間的余裕をみて、準備に取り掛かりましょう。

※1 「事業者の能力」に主眼をおき、複数の事業者から提案と技術資料を徴し、「企画・提案能力のある者」を選ぶ方式。

※2 「提案内容」に主眼をおき、複数の事業者から提案を募り、「優秀な提案」を選ぶ方式。

④ 相手方となりうるNPOの特性や事業遂行能力を把握しよう

協働事業を進める上で、行政にとって大きな問題（不安）となっていることの1つに、NPOの事業遂行能力があげられます。期待しているような対応ができるのか、資金管理はしっかりできるのか、報告書の作成などはしっかりとできるのか、継続的にサービスを提供できるのか、などということが不安となって、協働が進まない現状があります。

そのため以下のような基準を参考にNPOの特性や事業遂行能力を把握する必要があります。

協働相手の特性・事業遂行能力を把握する基準の例	
活動理念	・活動理念は協働事業の内容と合致しているか。
活動実績	・活動理念に基づいた活動ができているか。
市民性	・市民に対して参加機会が提供されているか。 ・参加した市民をマネジメントできているか。
事務局体制	・組織の意思決定は透明化されているか。 ・組織のチェック機能は整備されているか。 ・情報開示はできているか。 ・収入に多様性があり、資金面でのガバナンスはできているか。 ・人材育成はできているか。 ・特定の団体や個人との過度なつながりはないか。

ここがポイント！



法人格のないNPOと協働を進める際には、特に大きな不安がつきものです。

その場合には、組織内における代表者や担当者がきちんと明確になっており、事業の責任を持てる体制になっているかを中心に、しっかり事業遂行能力を把握するように心がけましょう。

ここがポイント！



選定基準や選定過程を公表しておくことで、審査の公平性が保たれ、市民に対する選定結果の合理的説明もしやすくなります。



POINT！

『エクセレントNPOって何？』

国内外の有力NPO・NGOの代表などの実践者と専門家等による市民会議により、望ましいNPOの姿を示す『エクセレントNPO』の考え方が示されました。それによると、エクセレントNPOとは、「自らの使命のもとに、社会の課題に挑み、広く市民の参加を得て、課題の解決に向けて成果を出している。そのために必要な責任ある活動母体として一定の組織的安定性と刷新性を維持していること」となっています。

～実際に協働に取り組もう～

⑤ 実績のあるNPOばかりではなく、事業の見直しとともに幅広い広報を行おう

協働事業を進めていくと、ついつい実績のあるNPOを頼りがちになり、その結果、特定の団体ばかりを選定する可能性があります。NPOを育成するという観点からも、そのような事態は避けるべきです。

そのため、協働相手の選定に際しては、日頃からどんな団体が活動しているのかの情報収集に努め（情報源については、P.47を参照）、行政からも積極的に情報発信したうえで、十分な募集期間を設ける等、幅広い参加機会を提供しましょう。また、これまでの事業の効果を検討し、より多くのNPOが参加できるように事業の見直しを実施することも重要です。

選定過程においても、事業遂行能力と企画提案能力といった2つの能力をバランスよく評価するように心がけましょう。

2) 協働相手がみつからない場合は・・・

適切な協働相手がなかなか見つからない場合には、
下記のような情報源も積極的に活用してみましょう。

ここがポイント！



NPOとの意見交換の場を設定したり、NPOからの提案を公募したりすること
も有効です。これらは、NP
Oのアイデアを活用する
とともに、市民が考える課題
やニーズを把握するきっか
けにもなる可能性があります。

・なごやボランティア・NPOセンターを利用する-----

センターには、主に市内で活動しているNPOに関する様々な情
報がありますので、ぜひご利用ください。

(平成22年12月末現在HP登録団体数：649団体)

所 在 地：中区栄一丁目23-13 伏見ライフプラザ12階

電話番号：052-222-5781

U R L：<http://www.n-vnpo.city.nagoya.jp/>

・各団体のホームページ、パンフレット等から情報を得る-----

ホームページ上で団体紹介の掲載や、冊子・チラシ等のパンフレ
ットを作成している団体もあります。

・協働事業を実施している局室区の情報を得る-----

市民経済局地域振興課にて、本市における協働事業実績情報を提
供します。

・社会福祉協議会ボランティアセンターを利用する-----

市及び各区のボランティアセンターに登録団体情報があります。

(社会福祉法人名古屋市社会福祉協議会)

所 在 地：北区清水四丁目17-1 名古屋市総合社会福祉会館5階

電話番号：052-911-3180

U R L：<http://www.nagoya-shakyo.jp/>

(4) 事業内容を協議しよう

事業実施に向けて、事業内容の詳細を相手方のNPOと議論し、役割分担や責任の所在等、取組内容を確認しましょう。

① お互いの資源の認識と情報の共有

双方が持っている人的・物的資源などについて確認し、それぞれの特性が活かせる取り組みになっているか、確認しましょう。

② 課題・目的・成果目標の確認、再検討

事業で解決すべき課題や、到達すべき目的、成果が明確にされているかどうかを確認しましょう。

③ 役割・責任分担の明確化

事業の内容はもちろんのこと、トラブル時の対応やリスク管理についても役割と責任分担が明確になっているか確認しましょう。

④ 経費負担の明確化

どの経費をどちらがどこまで負担するのか、また、資金の運用や管理の方法が明確になっているか、確認しましょう。

⑤ 協働事業の合意

上記の内容を双方で確認、合意した上で、契約・協定を締結します。協議により確認、合意した内容については、いつでも確認できるように文書化しておきましょう。

ここがポイント！

中間点や事業終了時点で点検、振り返りができるように、各時点での点検項目も確認しましょう。



ここがポイント！

補助金などの場合、交付申請書や交付決定書が必要であることはもちろんですが、後々のトラブルを防ぐため、予算の執行を伴わない事業協力等についても、スケジュールや役割分担、責任の所在等の重要事項は、協議によって確定した内容をしっかり文書化しておきましょう。



STEP3 実施

事業の実施段階では、協働相手とのコミュニケーションを密に取りながら、段階ごとに目標を設定し、常に協働の基本的原則（P. 16～P. 21 を参照）を意識しながら進めましょう。

（１）協働相手とのコミュニケーション・現場理解

事業が始まったら、NPOに任せっきりにせずに、現場にも足を運ぶ等、事業の進捗状況を共有していくことが重要です。また、事業の途中であっても、改善や見直した方が良い内容が見つかった場合は、NPOと協議し対策を練ることが必要です。

NPOと行政の双方が一緒に振り返ることで、コミュニケーションが深まり、相互理解が進みます。

ここがポイント！

長期にわたる事業では、常に目的や目標を確認し、事業の軸がぶれないように気をつけましょう。

ここがポイント！

NPOからの報告・連絡だけでなく、行政からの報告・連絡も忘れずに行いましょう。

（２）中間評価

事前に中間目標等を設定し、定期的にNPOと行政双方が事業及び協働に関する中間評価を行い、意見を交換するようにしましょう。

評価を行い、改善点の抽出や見直しを図ることで、その後の事業の取り組みがより円滑になります。

STEP4 評価・見直し

事業の評価・協働の評価を行おう

協働事業を実施したら、事業の達成状況や協働のプロセスを振り返り、次の協働事業へフィードバックすることが重要です。

また、協働事業を評価することは、市民への説明責任を果たし、事業の透明性を確保することにもつながります。

1) 事業・協働の評価方法 ～誰が・何を評価する？～

<誰が評価するの？>

協働事業の評価は、NPOと行政の双方が行うことにより、意識の違いなどが明らかになり、次の事業の見直しにつながります。

<何を評価するの？>

評価する内容としては、目的・目標が達成できたかどうか、役割や責任の分担は妥当であったか、協働方法は適切であったかなどの観点から、実施結果を評価・点検しましょう。

評価項目の例

事業目的	・ 目的に沿った事業が実施できたかどうか。 ・ サービス充実（課題解決）へ貢献できたか。
事業成果	・ 設定した目標、成果は達成できたかどうか。
協働手法	・ 協働手法は事業にあった手法だったか。
基本的原則	・ 協働の意義や目標を双方が共有できたか。 ・ コミュニケーションを密にして、相互理解を進め、信頼関係が構築できたか。 ・ 役割や責任の分担は明確であったか。 ・ 双方が対等なパートナーとして実施できたか。 ・ 情報公開など、事業の透明性を確保できたか。
相乗効果	・ 単独で行う場合よりも事業効果はあったか。
課題	・ 協働して感じた課題・問題点は何か。

ここがポイント！

協働の過程やプロセス等のみを重要な問題としてとらえるのではなく、そもそも協働が必要になった背景にあった課題が解決に至ったのかということを重点的に振り返ることが大切です。



2) 振り返りシートの作成・事業の見直し

協働がうまくいっても、本来の目的である社会的課題や地域課題の解決がうまくいかなければ、その事業は成功したとは言えません。

振り返りシートを活用し、協働を必要とした背景に立ち返って、課題の克服につながったのか、協働によって得られた効果は何だったのか等について、NPOと行政の双方で課題を共有し、改善点を確認することで事業の見直しを行いましょう。

また、意見交換会や反省会等の機会を設けて、NPOと行政の評価結果に差があるところや評価が低かったところなどについて、差異の要因や評価の理由なども分析してみましょう。

次の事業の手法・内容を検討する際や、事務の引き継ぎの資料としても活用することができ、効果的に次のステップへつなげることができます。

3) 公表・情報公開

振り返った結果については、市民に広く公開しましょう。評価結果を市民に公表することで、市民に対する説明責任を果たすとともに、NPOの社会的認知度向上の効果も期待できます。



ここがポイント！

事業を始める前に、NPOと行政の双方で、その事業の目的や成果目標等を確認し、振り返りシートに記載しておきましょう。

目的・目標を事前にしっかりと確認・共有することによって、より効果的な事業の実施が期待できます。



ここがポイント！

振り返りシートの作成にあまり手間がかかっても、負担となって長続きしません。

P.52・53のシートを基本として、事業の特性によって、項目の追加・抜粋や、自由記述欄への記載を行い、個々の事業に合った振り返りを行いましょう。



～協働振り返りシート～

記入日 (事業開始前) 平成 年 月 日

(事業終了後) 平成 年 月 日

記入者 (所属又は団体)

(氏名)

< NPOと行政が認識を共有するため、事業開始前に一緒に記載しましょう >

1. 事業概要

事業名	
実施内容	
実施団体・所属名	(NPO) (行政)
実施期間	平成 年 月～平成 年 月
事業目的 (何のために協働するのか)	
成果目標 (具体的に設定してみましょう)	
NPOと行政の役割分担	(NPO) (行政)

< 事業終了後に、NPOと行政がそれぞれ記載しましょう >

< 評価(点数)の基準 >

5:十分できた 4:できた 3:どちらともいえない 2:あまりできなかった 1:全くできなかった 0:該当なし
※空欄の部分を利用して、事業独自のチェック項目を設定してみましょう

2. 協働する目的・目標の成果と振り返り

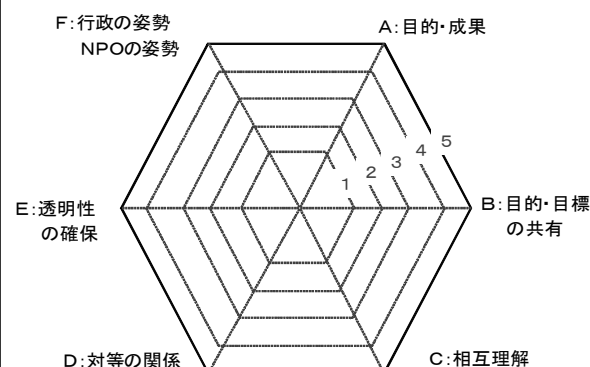
チェック項目		評価(点数)	平均
成果と振り返り	①事業の目的・目標の成果		A
	ア. 目的に沿った事業の展開ができましたか。		
	イ. 設定した目標や成果の達成はできましたか。		
	②協働で事業を行ったことによる成果		
	ア. 課題解決やサービスの充実につながりましたか。		
	イ. 市民参加の促進や市民の関心の向上、意識変革につながりましたか。		
	ウ. 利用者の立場に立ったサービスの提供ができましたか。		
	利用者(参加者)の主な意見(記述)		
	エ. 単独で行う場合よりも事業効果はあったと思いますか。		
	オ. 協働の手法は適切でしたか。		
※達成できなかった理由や改善点、また特に良かった点			



3. 協働の基本的原則			
	チェック項目	評価(点数)	平均
基 本 的 原 則	③目的・目標の共有		B
	ア.NPO・行政の話し合いの場において、双方が課題を認識し、協働の必要性について考えましたか。		
	イ.事業計画時に、文章化・数値化等によって、NPO・行政の双方が目的・目標、スケジュールを共有できましたか。		
	ウ.事業の進捗状況や課題への対処の状況を確認・共有できましたか。		
	④相互理解		C
	ア.必要に応じて話し合いの場を設けるなど、協働の相手方を理解しようと努めましたか。		
	イ.相手方の立場や特性を認識し、信頼関係を構築することができましたか。		
	ウ.NPO・行政双方の特性を事業に活かすことができましたか。		
	エ.トラブルや変更があった場合には、お互いの立場を理解したうえで、柔軟に対応できましたか。また、仕様の変更の場合には文書等で確認をしましたか。		
	⑤対等の関係		D
	ア.相互の自主性や自立性を尊重して事業に取り組みましたか。		
	イ.事業計画時に、NPO・行政の双方の役割や責任分担を明確にし、その内容に基づいて事業に取り組みましたか。		
	⑥透明性の確保		E
	ア.事業に関する情報(選定基準等を含む)をできるだけ公開するよう努めましたか。		
	イ.個人情報の保護等に十分配慮し、適切に公開は行われましたか。		
	⑦組織横断的な連絡調整 (行政の姿勢:NPOも評価してください)		F
	ア.行政間の連絡調整に努め、課題に対応できていましたか。		
	⑧NPOに対する適切な理解と配慮 (行政の姿勢:NPOも評価してください)		
	ア.NPOの組織の特性に配慮して、協働できていましたか。		
	⑨守秘義務 (NPOの姿勢:行政も評価してください)		
	ア.守秘義務の重要性を理解し、実践できていましたか。		
	⑩公の資金を使う場合の自覚と責任 (NPOの姿勢:行政も評価してください)		
	ア.税金を使っているという自覚を持って、事業に取り組むことができていましたか。		
	※達成できなかった理由や改善点、また特に良かった点		

<評価が終わったら、NPOと行政の話し合いの場を設け、内容を共有してみましょう。>

4. 総合評価 (各評価の平均を記載)



NPOと行政の評価の差異とその理由

今後の事業における課題や改善点

