

あだち協働ガイドライン

～ 区民組織・団体、NPO、
ボランティア等と区との協働設計図 ～

平成21年3月



足立区

このガイドラインの使い方

この「あだち協働ガイドライン＝区民組織・団体、NPO、ボランティア等と区との協働設計図＝」は、平成16年度に策定した「足立区基本計画」を具体化するものとして、「基本計画策定委員会協働のしくみづくり部会」において検討され、区が策定したものです。

ガイドラインは、区職員が各事業において協働の手法を積極的に導入することで区民サービスや区民満足度が向上し、また区民の自治意識が高まり、区政運営に反映されることを目指して作ったものです。第一章では、協働についての区の基本的な考え方や協働の基本原則を述べています。第二章では、協働で事業を実施する際に必要な手順を手引書として記述しています。

協働の相手方としては町会・自治会などの地縁組織、区民団体、NPO、企業・事業体等を想定しています。区職員が、事業に協働を導入するかの検討から始まり、合意形成の方法や評価の手法などを盛り込み、協働の相手である区民団体等と一緒に使っていただくものになっています。

区民の方々には、このガイドラインを、協働事業への参加の際の手がかりとして、また基本的な考え方や手続きなどをご理解いただきますようお願いいたします。

区職員は協働の意義を熟知し、協働の趣旨・目的が生かされ効果を生むような事業展開を心がけるよう、このガイドラインを活用してください。

平成21年3月
政策経営部協働推進課

目 次

第 1 章 協働の基本理念	2
1 足立区における協働	2
2 なぜ協働が重要なのか	3
3 ガイドラインにおける協働の主体と課題	4
4 協働の原則（協働の共通ルール）	5
5 協働にあたる職員の意識改革	6
第 2 章 協働事業の進め方	7
協働の手順（STEP1～STEP4）	7
<u>STEP1 協働をはじめするには</u>	8
Step1 - 1 協働事業の導入	8
Step1 - 2 協働のニーズの把握	10
Step1 - 3 協働事業の提案募集	14
<u>STEP2 協働事業の計画と着手</u>	16
Step2 - 1 協働事業の計画	16
Step2 - 2 協働の形態とその種類	19
Step2 - 3 協働相手の選定	28
<u>STEP3 協働事業の実施</u>	37
Step3 - 1 事業に関する合意形成	37
Step3 - 2 実施段階での評価	42
Step3 - 3 実施段階のリスク管理	44
<u>STEP4 協働事業のフィードバック</u>	47
Step4 - 1 協働事業の評価	47
Step4 - 2 協働事業のフィードバック	51
<参 考> 1. 協働主体の特性（例）	52
2. こんなときどうする？	53
3. 逆引き Q & A	56

第1章 協働の基本理念

【この章のもくじ】

1. 足立区における協働 = 「協働で築く力強い足立区の実現」に向けて
2. なぜ協働が重要なのか = 「新しい公共」と協働の意義 =
3. ガイドラインにおける協働の主体と課題
4. 協働の原則（協働の共通ルール）
5. 協働にあたる職員の意識改革

1 足立区における協働 = 「協働で築く力強い足立区の実現」に向けて

平成16年12月、区は「足立区自治基本条例」を公布しました。この条例の趣旨は、地方自治の本旨である住民自治と団体自治の原理を尊重し、これを実現するために「区民参画と協働による区政運営のしくみ」を制度として保障することにあります。区民には区政に自治の主体として参画するとともに、区にかかる事業に協働するという権利がありそれに伴う責務があります。そして参画と協働の実績が重ねられることで、足立区の自治は育ち、成熟していく、と区は考えています。

また、同時期に策定した基本構想では、区民と区が互いに協力し合い「協働で築く力強い足立区の実現」をその基本理念としました。協働は、住民自治の実現のためにも、また足立区政を推進するためにも根幹となる取り組みです。

さらに、基本計画では協働を経営理念へと発展させました。

足立区は以前から、民間や国・都など多くの主体とともに、数多くの事業を実現してきました。協働の萌芽はすでに20年以上前にあったといえます。こうした実績を踏まえ、今、基本計画において足立区がめざす協働とは、地域社会で活動するあらゆる主体が様々な分野・局面において知恵を出しあい、お互いを高めあいながら一流の成果を迫及するコラボレーションであるとししました。

このガイドラインにおいて協働の主な相手方ととらえているのは、町会・自治会などの地縁団体・区民活動団体、NPO、ボランティア、そして区内事業者など、多くの職員が日常的にかかわりを持ちあう組織です。まず職員が身近なところ、つまり個々の事務事業において協働の実績を積み上げていくことによって、職員の行動や発想のなかに、協働が当たり前のように定着していくものと考えています。

協働の実践のためには、区民団体等と職員双方が理解しておかなければならない考え方やルールやプロセスがあります。さらに協働の実績だけに甘んじることなく、絶えず見直し、成果手法を磨きながら継承する仕組みも必要です。そこで事業実施・運営の手法としての協働を実現する具体的な指針・マニュアルとして、この「あだち協働ガイドライン = 区民組織・団体、NPO，ボランティア等と区との協働設計図 = 」を作成しました。

2. なぜ協働が重要なのか = 「新しい公共」と協働の意義 =

区が行っている公共的サービスは、生命や生活を守り維持する根幹に関わっており、主権者である区民から信託を受けたものとしてこれからも続いていきます。しかし区民が必要としている公共的サービスはそれだけにとどまりません。

区民生活を支える公共的サービス・活動は、行政だけでなくさまざまなセクターが関わって構成しています。地域組織の互助・共助的活動から介護や子育てにかかる事業、さらにまちづくりと、営利、非営利を問わず公共的活動に関わる主体は多くあります。「公共性・公益性」の質に濃淡はあるものの、地域組織やNPO、企業等はそれぞれ独自の活動領域を持ちながら、「公共」に関わっているのです。

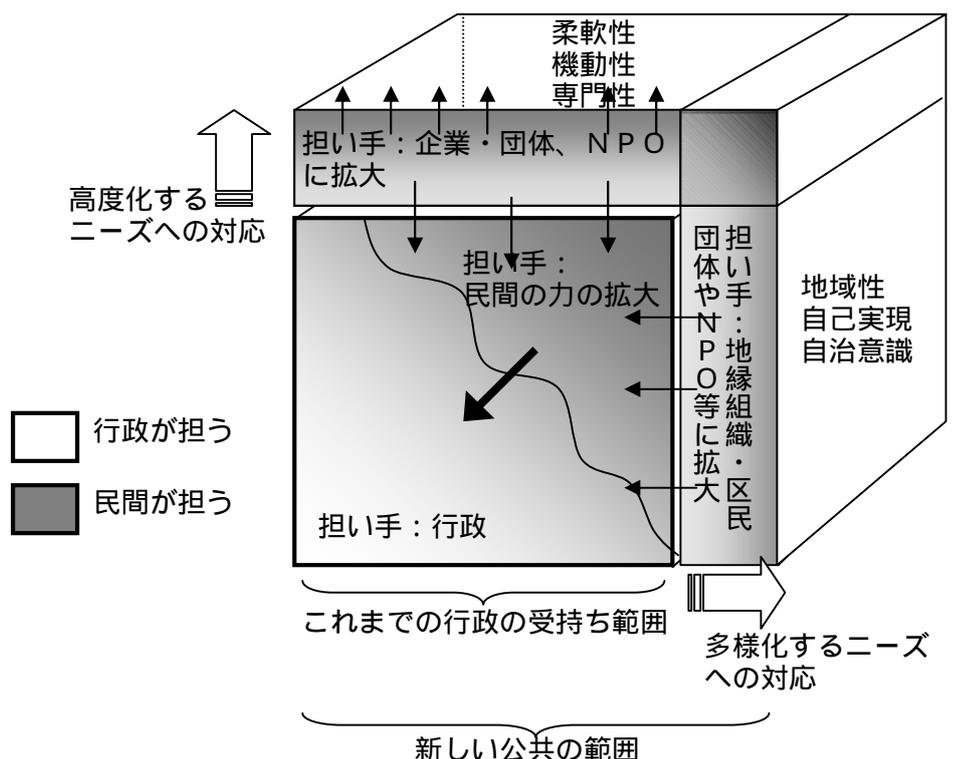
また、行政には新たに生じてきた公共的課題や、より暮らしやすさを追求するきめ細やかさを求められる、高度で多様なサービスの領域が存在するようになりました。たとえば、

個人では解決できない、公共的・私的分野のすき間にあるような生活課題、
地域の区民一人ひとりが心がけていくべき啓発的課題、
将来の区民生活や生活環境を見越した予防的な課題 など、市場原理にはなじまない公共性を持った、新たな課題があります。特にこの課題領域は、地域社会の連帯によって解決が導かれる領域でもあります。

このように、行政だけでなく多様な担い手が関わってきた公共の領域や、新たに生じてきた公共的課題領域を総じて「新しい公共」「新たな公共活動」等と認識されるようになりました。

新しい公共活動は、それぞれの主体が目的と責任を持ちながら実施しているものですが、主体同士の関係を近づけ、地域にもっともふさわしい公共サービス・活動を追及する創造的な手段が、協働であると考えられます。協働が、共通の目的意識、対等関係、応分の責任、相乗効果などの基本原則を持つことものだからです。

一方で、新しい公共の視点から従来の区の仕事を見直すとき、区民の信託という公益性や行政の独自性・専門性から行政がやり続けるべき仕事が当然あります。しかし地域や民間の専門性や効率性、また地域ユーザーとしての区民の視点などから、区より優位性の高い、他の主体がある場合も多いことがわかってきました。実態としても区民組織や事業者からの提案による事業



はすでに始まっています。ここにも協働という手法によって解決される仕事がたくさんあります。

協働の意義（１）新たに生じてきた公共的課題に対応するサービスの提供

新たに生じてきた公共的課題（個別的サービス、啓発的・予防的課題）の解決に行政がすべてきめ細やかに対応すれば、行政は際限なく肥大化してしまいます。しかし、地域社会の多様な担い手と協働すれば、サービスの受け手の気持ちに近いサービスの提供や課題解決ができるようになります。

協働の意義（２）担い手の専門性を生かしたサービスの質の向上

町会・自治会などの地縁組織、NPO、区民活動団体、企業等事業者そして行政それぞれの得意な能力を生かして協働することで、新しい公共の担い手の層はぐっと厚くなります。「新しい公共」領域の事業は行政だけが行うものではなく、現場により近い区民団体やNPO、事業者等と協働して担うことで、民間が持つ専門性、柔軟性、地域性、機動性などを効果的に活用でき、よりの確で質の高い公共サービスが提供できると考えます。

協働の意義（３）区民と共に創る地域経営、区民の参画による地域社会の構築

行政サービスの受け手であった区民等が担い手として参加することは、地域への課題認識や自治意識が高まり、地域経営への区民参画になります。コミュニティビジネスなどの例に見られるように、区民一人ひとりの自己実現欲求が満たされ、活躍と雇用の場が同時に創出される地域循環型社会の構築につながります。職員はコーディネーターに徹し、協働相手である区民と共に地域社会づくりを実体験することで旧来の意識からの改革につながります。

協働の意義（４）協働で築く次世代の地域社会の実現

2020年から30年は、団塊の世代と呼ばれる年齢層が一斉に後期高齢者になる時期です。成長や拡大等の変化が少ないこの超高齢社会時代を、いかに活力ある安定した地域社会にするかは、国を挙げての課題です。この時期を支える世代の負担増や行政需要の増大などの課題を踏まえ、区として今から準備すべきことは、公共的サービスの担い手層を深く厚くすることです。社会的責任を強く持った多くの区民が、公共領域に自然に参画している状態を作ること、この課題は克服できると考えられます。そのためには、“協働が常態であり、生活課題の解決を担う区民や区民団体等が多く存在する”自治の活力に満ちた足立区を作り上げることが最も重要です。このために職員や区民とともにすぐに着手しなければならない課題が「協働」なのです。

3．ガイドラインにおける協働の主体と課題

（１）協働の主体と定義

協働の相手方には、町会・自治会などの地縁組織、NPO・ボランティア団体、区民活動団体、公益団体、業界団体、企業、他自治体、国などが考えられます。

このガイドラインは、基本的にはすべてのセクターと行政との協働を対象にしています。協働の原則・協働の手順等は地縁組織や区民活動団体、NPOを想定した表現にしていますが、企業、法人等にも汎用できるようにしています。またここで協働は、異なった組織と組織間に限定しており、個人と行政の関係は参加・参画、自治体同士、国との組織間は「連携・協力」ととらえています。

足立区における区民等と区との協働の定義（基本計画による）は協働とは、区民と行政、または様々な主体同士が、お互いの特性と役割の違いを理解し、共通の目的のもとに相乗効果を上げながら、公共的課題に取り組むこと です。

（２）協働推進の課題

協働の推進を阻む要因としては、次のようなことが考えられます。

今まで行政主導で行ってきた事業に区民団体等や企業が関与することは、職員側に戸惑いがある。

協働事業は始まったばかりで経験の蓄積が浅いため、協働事業の確実性が予測できない問題がある。

行政と異なる主体が協働するには、意思疎通や意思決定の方法、組織の文化の違いなどがあるため互いの理解に労力を要する。

委託などの場合、行政と区民団体等が上下関係の感情を持ちやすく、お互いの持ち味を生かしあう意見交換ができにくい。

これを克服するためには、

協働を実施するにあたっての具体的な約束事、ルールを明確にすること。

協働を実施するにあたっての具体的な手順を明らかにすること。

さらには 協働を推進するための行政内部の基盤整備をはかること。

などが必要となります。

4 . 協働の原則（協働の共通ルール）

協働はそれぞれ異なった性質を持つ主体同士により行われるため、協働するうえでの前提条件が必要です。また、協働は、よりよい緊張関係のもとで実施されることが必要であり、協働の成果を高めるためには、各協働主体が遵守すべき原則（協働の共通ルール）を定め、確認しあうことが大事です。

足立区における協働の原則（協働の共通ルール）

目的の共有の原則：協働の主体同士が協働事業の意義目的を理解し共有しあい、常に確認する姿勢を保つこと。

透明性の原則：協働情報の公開による協働機会の均等性や、協働プロセスの透明性・公平性・合理性が貫かれていること。

相乗効果の原則：協働の主体同士がお互いの特長を理解し生かしあい、単独では成し得ない効果をあげること。

対等性の原則：協働の主体同士が、上下関係も依存関係もない対等な立場で合意形成をし、それぞれの能力・規模に見合った義務と責任を果たすこと。



協働相手と区は、常にこの原則によって協働のプロセスを踏むとともに、この原則に立った事業の評価を行います。

区が協働を進める上で、相手方が協働に対して十分な知識や経験を備えていない場合や、お互いの組織・文化の違いから、同じ土俵に乗るまでの共通理解が持てないこともあります。協働の定義にいう「お互いの特性と役割の違いを理解」し、自立する主体同士の協働をスタートさせるための環境整備が必要です。

協働のステージに立つための環境整備方針

協働機会の創出も協働の目的...協働はお互い経験によって高度化していくものであるため意図的に協働機会を創るとともに、多様な協働主体に機会を提供する組織支援...将来の展開の可能性に期待し、協働相手の自立につながる組織支援を行う

共通理解のための情報公開...協働の課題、資源、周辺情報の積極的な公開を行い、相互理解に努める

5．協働にあたる職員の意識改革

協働の実践から職員が得るものは計り知れないものがあります。基本計画において協働を経営理念に置いた根本には、「行政運営にはもともと限界性がある」との認識がありました。事業の協働を進めるため、職員は自らの意識を変えなければなりません。基本計画では、職員が心がけるべき「行動の十か条」「思考の十か条」を示しています。その趣旨は次のようなことです。

区民利益を最優先し、質の高い行政サービスを追及する姿勢

協働主体の特性を理解し高め、意欲と能力を最大限に引き出す姿勢

前例踏襲にとらわれない発想、「行政でなければならない」という意識を改める姿勢

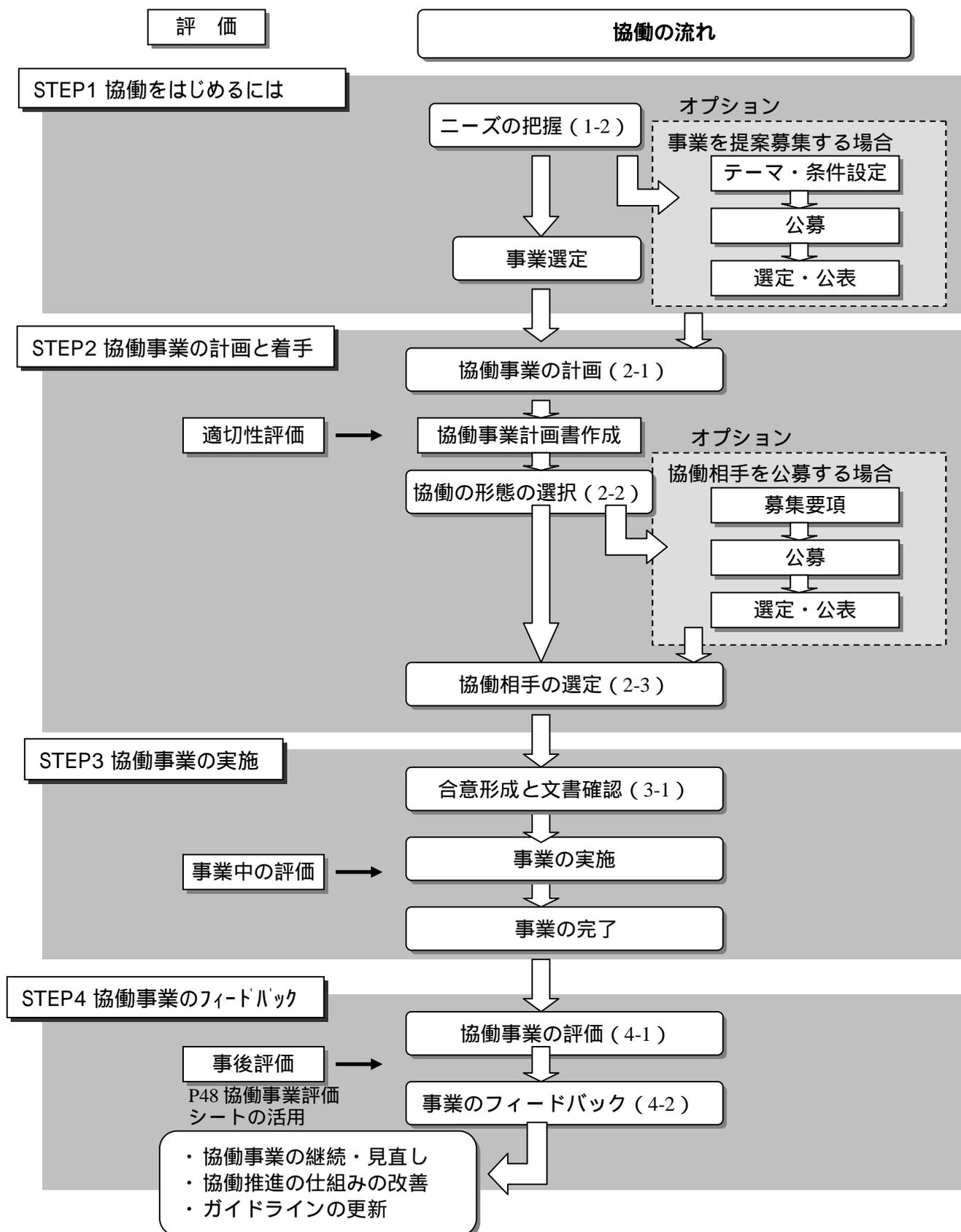
行政としての役割を自覚し、自らの能力を出し切る姿勢

このガイドライン第2章では、具体的な協働の手順を示しています。では、あなたの仕事を「協働」で始めてみましょう。

第2章 協働事業の進め方

協働の手順

協働事業には、以下のように事業の検討から実施、フィードバックの流れがあります。



STEP1 協働をはじめするには

STEP1

協働は、区の事業をより効果的に行うための方法です。日頃行っている区行政に協働の視点を取り入れることにより、事業の質や区民サービス、区民満足度を向上させ、より効率的に事業を執行することを目的にしています。

ここでは、協働事業を始める手法や、基本となる考え方やポイント、留意点について、以下の各項目で説明します。

- Step 1 - 1) 協働事業の導入
- Step 1 - 2) 協働のニーズの把握
- Step 1 - 3) 協働事業の提案募集

Step 1 - 1 協働事業の導入

どんな事業が協働に向いているのか、どうやって協働事業を始めればよいか、今までやってきたことは協働とどう関係があるのか、などの疑問を持っていたり、「協働をどう進めたらよいか分からない」「大変そう」と思われる職員の方もいると思います。

協働は実施することのみが目的ではなく、日々行っている区の事業を効果的に行う方法が協働なのです。以下の視点で検討してみましょう。

協働に適した事業とは

足立区は、協働によって区政を推進するという姿勢を強く示しています。それは行政の事業は区のみが実施主体ではないと認識し、協働によって様々な立場からの視点、専門性をより一層取り入れることで、より区民ニーズに沿った質の高い公共サービスを作り上げるためです。その点で、どんな行政の事業にも協働の視点を取り入れ実施することで、より良い効果が得られる可能性があるのです。

そうしたことから、まず協働を始めてみる、という姿勢が最も重要です。

協働に適した事業かどうかは、今まで区が実施してきた事例が参考になります。その上で協働という手法を取り入れた時、どのような新しい効果が期待できるのか、また、協働を取り入れるだけの効果や効率性が十分あるのか、という視点から事業を検討することが必要です。

また「どう考えても協働になじまない」という事務も当然あります。公権力の行使などの側面が強いものなどです。その場合は事業の協働実施にこだわらず、協働を住民参加の側面からとらえ、アンケートの導入や意見交換会の実施、またPR活動での協力などを考えていきます。

まず、できること、小さなことからやってみましょう。

協働事業導入の考え方

以下のような考え方で、協働を進めていきましょう。

参考第一章：協働の意義(1)新たに生じてきた公共的課題に対応するサービスの提供

(2)担い手の専門性を生かしたサービスの質の向上

(3)区民の参画による地域経営・地域社会の構築

(4)協働で築く次世代の地域社会の実現

- 自分たちが公共サービスで達成すべきこと、将来にわたる影響力や効果を想像して、協働の可能性を積極的に広げましょう。
- 今までやってきた方法にとらわれず、あらゆる事業に対し、「協働によって効果をあげられないか」という視点で検討を行いましょう。
- 思いつく限り多くの協働相手、形態、手法を開拓してみましょう。
- お互い協働相手として育っていく意識（人材育成）や、協働を積極的に取り入れる組織風土を創りましょう。
- 協働になじまない事業であると思っても、アンケートによる区政への参画など、できることから参加、参画の機会を探しましょう。

協働になじむ事業 視点

協働の意義に照らし、比較的協働を取り入れやすい事業の視点は以下のとおりです。

必要な人に必要なサービスが十分に行き渡るようなきめ細やかな事業、行政では非効率な事業

協働主体の特長である専門性・地域性・柔軟性や、行政単独ではできないネットワーク力などが生かされる事業

まちづくりなど地域経営への参画機会につながる事業

協働主体の先駆的取り組みや先導性を生かしたり、広い地域・幅広い人材を巻き込むような啓発性や将来性のある事業

ワンポイントアドバイス

協働を実践していく際の資質（思考・行動の特性等）

「行政でなければできないか」と考えます。

これまでの経緯や他自治体の現状にとらわれずに、前例踏襲を見直します。

既成概念にとらわれない「逆転の発想」をします。

特に資源・強みもない国内の大半の自治体にとってのモデルとなるつもりで、一般的・普遍的な課題についての先駆者をめざします。

協働になじむ事業例

【 】内は、前ページの視点の番号

1. より多くの区民の参加・理解が得られやすい【 】
 - 区民まつり、あだちあんしんネットワークなど
協働相手の発想や組織力を取り入れていくことが求められる事業
2. 区だけでは必要なサービスの提供や取り組みができない【 】
 - 介護事業など行政が直接サービスを行っていない事業
3. 協働相手の発想やノウハウを事業に取り入れるため【 】
 - IT講習会の開催や専門相談など行政にはないしくみ、知識やノウハウを必要としたり、先駆的で行政がこれまでに行ったことがない事業
4. 事業の目的、趣旨が区の取り組み、目指す方向性と一致した【 】
 - 環境や福祉などの講演会・啓発事業など協働相手の組織目標や行っている活動が区の施策に一致する事業
5. 協働相手の地域性や専門性、柔軟性、機敏性等の特長を活かすもの【 】
 - 公平性や平等性の観点から行政が取り上げにくい事業
 - 住区センターや公園の自主管理など、地域の事情に沿った運営でより区民が使いやすいくなる事業
6. 協働相手が有する情報や意見を区政に反映させるため【 】
 - 会館や公園の運営など行政的手法だけでは区民ニーズが十分反映できない事業
7. 区民への波及効果、拡がりを期待し区民の主体的なかかわりを求めるもの【 】
 - 防犯や環境保全運動など、事業自体に区民参加が必要な事業
 - 区民まつりなど、多くの人を巻き込んで行う必要がある事業
 - 多くの団体のネットワークが求められる事業
 - 健康あだち21運動など区民の生活に密着していて区民自身が継続的に取り組んでいく必要がある事業
 - まちづくりのように、区民の主体的課題解決力が必要とされる事業 など

協働事業導入の方法

協働事業のきっかけは、行政側、協働相手側の働きかけが考えられ、協働事業はそれぞれの以下の2つの方法で始めることができます。

きっかけ1．行政からの提案により、行政がその活動と連携していく方法

既存の事業を協働事業で行おうとする場合

新たな協働事業を検討する場合

きっかけ2．協働相手からの提案により、行政がその活動と連携していく方法

協働の導入には、メリットの有無や情報の収集について、以下の視点で検討を行います。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 時代の変化に対応して、最も効果的・効率的な事業の進め方となっているか。 2. 事務事業評価を行うときに、協働化の視点から既存事業を検証しているか 3. 判断材料の収集を行っているか <ul style="list-style-type: none"> ・事業自体の必要性（区民ニーズ・社会的必要性）があるか ・区民や協働相手からの要望があるか（直接、アンケート、議会など） ・事業提案やモニターアンケートなど区民の声から事業提案されていないか ・他の自治体や民間で、同等の目標が達成できる先進事例はないか 4. チェックリストの作成と活用を行っているか |
|---|

以下に、上記4のチェックリスト（例）を記載します。

協働の導入を検討する場合のチェックリスト	該当に	きっかけ別		
		1	1	2
この事業は、今後も区が実施すべき事業ですか、または区としても必要と認める事業ですか。				
民間において同様のサービスが行われている場合、区の事業として実施すべきですか。				
事業開始時からの社会状況の変化なども踏まえて、現在でも、その事業に対し区民の高いニーズがありますか。			-----	-----
その事業に対する区民の高いニーズがありますか。		-----		
団体の迅速性・弾力性・専門性などの特長を活かすことで、区民ニーズに合ったサービスが提供できますか。				
団体との協働ができない場合でも、ボランティアの参加、協力によって、柔軟性のあるサービス提供が可能ですか。				
協働する場合と行政が直接実施する場合では、事業効果と経費負担を比較し、協働する方が効果的といえますか。				
協働相手の特長を活かすことで、現在よりも区民サービスの質や量が高まりますか。				
行政が直接行うよりも、協働相手と協働する方がより効率性が高まりますか。				
対象分野の事業で活動実績があり、協働相手となる可能性がある団体が存在していますか。				
申し出のあった団体は、対象事業の分野で、活動実績はありますか。		-----	-----	
団体と協働した場合に想定される具体的なメリット・デメリットを比較しメリットの方が大きいですか。				
の個数の合計				

協働事業導入の留意点

導入のきっかけの分類は一応の整理に過ぎません。実際には発案が行政か相手方が判然としない場合や、対話の中から自然に提案が育っていく場合もあります。要は提案を形にした段階で、しっかりとチェックすることです。

相手からのアイデアや提案を引き出すには、積極的な情報提供、マスコミの活用、口コミやネットワークの活用などが有効です。

Step1 - 2 協働のニーズの把握

協働のニーズとは

協働事業を行うには、事業自体の必要性があることが前提です。行政が把握していない事業ニーズは、サービスの受け手である区民やサービスの提供側ともなる団体の問題意識の中にあり、それを把握することが重要です。

次に、協働して行うことへのニーズを確認します。協働により効果があがり、区民サービス提供力が向上すればその結果、なかなか見えにくい区民ニーズや地域の問題、行政だけでは対処できない問題などに取り組むことができます。

また、最終的に担い手が自立するように、当初だけ区と一緒にいうという協働のニーズもあります。

ニーズ把握の考え方

つぎのような姿勢で協働ニーズの把握に取り組みましょう。

- ・ 積極的にニーズ把握ができる場を作ります
- ・ 多様な手段を用い、区民や団体が気軽に意見を言いやすい環境を整えます
- ・ 協働できる可能性を把握するため、(協働相手となりうる)地域や民間での話し合いの場に、区が積極的に出て行きます。(協働マーケットリサーチ)

協働により提供されるサービスのニーズは、以下の3つの中にあると考えられます。

協働のニーズの所在

- 区の中にある（施策として進めたいが職員だけでは困難、財政的に困難な事業など）
- 区民からの要望の中にある（満足度調査や個別の意見、クレームなどからも読み取れます）
- 協働の相手先からの提案の中にある

区の職員が日常の業務の中でニーズを見つけるには、まず、目標と実際の成果とのギャップを把握し、それを埋めるための手段として、協働による課題の解決の可能性を常に検討していることが必要です。

ニーズの抽出方法

区では気づいていない地域課題・社会的課題を抽出するための具体的なニーズ把握手段としては、以下の事項が考えられます。

ワークショップ

意見交換会

アンケート

情報集約システムの新設

ニーズ把握の留意点

協働事業のニーズは、現状に満足するのではなく、現在行っている事業の目的である施策の実現を、より質が高く効率的にしたい、より良い内容や高い成果を得たい、という担当者の向上心から生まれてきます。ニーズ把握のためには現場に出て実際の区民や地域への影響を把握することが必要です。また、ワークショップや意見募集で出た意見も重要な手掛かりですが、区民の総意を表しているとは限らないことにも留意する必要があります。各種データ等を収集し、客観的な根拠が説明できるようにするとともに、先駆的な取り組みやニーズの創出などのためモデル的に事業を行う場合は、その理由と目的を明確にするよう、心がけましょう。

- 協働事業は、区の組織や担当所管にぴったりと当てはまるわけではなく、どこにも当てはまらない斬新な発想も大事です。提案があっても受け皿がない、というときこそ、組織間の連携を強くしていきましょう。

Step 1 - 3 協働事業の提案募集

協働事業は、区職員の事業の発意で行うばかりではなく、公募で提案募集したり、相手先から個別に提案が来たりすることがあります。先駆性、創造性、専門性を生かした新たな視点を加える必要がある事業の場合は、区の内部で考えるものより、効果的な内容となることが期待できます。ここでは、事業提案公募のしかたと相手から事業提案があった場合の対応方法について記載します。

協働事業の提案募集とは

協働事業の提案募集とは、広く公募により事業の内容を募集することで、あらかじめ区がテーマを示した上で募集する場合と、テーマを限定しないで募集する場合があります。ここでは、必要性が生じた時点で募集することを想定し、区がテーマを示す際の流れの例を示します。

協働事業の提案募集の考え方

協働事業の課題が明らかになっており、それを解決する手段を探る必要がある場合は、テーマを公表し、それに対する事業提案を募集することが考えられます。

事業提案を行った団体等をそのまま協働の相手先とする場合が多いと考えられますが、事業の提案募集と協働相手の選定は別に行うこともあります。

協働事業の提案募集の方法

協働事業の提案募集は、以下の流れが考えられます。

【ニーズ探し】区民や区民団体、事業者等との意見交換、区の内部での予算措置、事業計画の作成（P11 ニーズの把握の項参照）

区から提示する協働事業のテーマの決定

施策目的、協働相手の条件・役割、形態、事業規模など、応募条件を設定する

協働事業提案募集要項を作成する（応募資格、応募期間、事業選定方法など）

協働事業提案募集公募説明会の開催・広報やパンフレット、ホームページ上での募集

募集締め切り・応募された事業を、公正な評価基準で評価、選定する（一次審査、二次審査なども考えられる）

結果の公表、事業開始、契約書または協定書の作成

相手先から個別に事業提案があったとき

公募によらず相手先から事業の提案を受けることがあります。その相手先が独自で行っている事業などを区とともに行うことにより、より高い効果を期待して提案する、という場合などが考えられます。

このような場合は、その事業の目的や得られる成果を充分吟味し、区の施策との整合性、区にとっての事業の必要性を検討するとともに、協働して行うことのメリットなどを検討する必要があります。そのため、区側として協働事業計画書を作成することが必要です。

例 あだちまちづくりトラストの助成事業の提案募集と選定

あだちまちづくりトラストは、(財)足立区まちづくり公社が設立した公益信託で、まちづくりを行う以下のような団体や個人を対象に助成している。

- ・ まちづくりの調査・研究等を行う個人又は団体への助成
- ・ 公園・道路等公共施設内において、ふれあいのある快適な都市景観の整備等の活動を行う団体への助成
- ・ 公開性の高い民地において、ふれあいのある快適な都市環境の整備等活動を行う個人又は団体への助成

公社側には「公益的だが区で手を出せないことの解決策」という広いニーズはあるが、個別事業の協働のニーズは、主に相手側にある。

助成の決定のための選考は、年 2 回、8～10 名の運営委員(学識経験者や区議会議員、区職員などで構成)により行われる。

事業内容に関する基準(例) (第1章協働の意義、2章協働になじむ事業等参照)

項目	内容
協働による効果	期待した協働相手の特性が生かされた企画内容となっていること、新規性や独創性があること、将来的な波及効果が期待できること、行政が単独で行うより成果が上がること、など
事業目的との整合性	事業目的や趣旨と企画が整合していること。区が協働を行うにふさわしい内容となっていること。
企画の実現性	予算や取り組み方法、人的資源や専門性などから企画が実現可能なものとなっていること。

ワンポイントアドバイス

協働を実践していく際の資質(思考・行動の特性等)

常に幅広い視野と先見性を持ちます。

直接的に関係のない仕事や仕事以外から得られるヒントをキャッチできるように、普段から視野を広くもち、情報アンテナの感度を高めます。

各主体にとってのメリットを考えます。

協働の参画主体それぞれのメリットが共に成立するような仕組みを追及します。

STEP2 協働事業の計画と着手

STEP2

協働事業の対象となる事業を見つけたら、実際にとりかかってみましょう。まず、何のために、どんな内容の事業とするかを計画し、その内容が適切ならば、始めるための手続きを行いましょう。

ここでは、協働事業を計画し実際に始める際に必要な作業の基本となる考え方やポイント、留意点について、以下の各項目で説明します。

- Step 2 - 1) 協働事業の計画
- Step 2 - 2) 協働の形態の選択
- Step 2 - 3) 協働相手の選定

Step 2 - 1 協働事業の計画

どんな事業を行うことになるのか、まずは考えてみましょう。計画をつくることにより、事業のイメージが明確になります。

協働事業計画書を作ろう

事業実施の際に、協働事業のねらい、協働事業を行うことによる成果、協働して行うことによる効果を確認しておく必要があります。事業の成果として、何を主眼に何を得ようとしているのかを明確にしないと、協働相手や形態の選定を見誤ることとなるからです。

例えば、高度の専門性により成果が得られる事業、ネットワークを使って行うことにより成果が得られる事業、地域性・機動力により、より高い効果が得られる事業など、なぜ協働したほうが良いと思ったか、ここで見極めておく必要があります。

このとき検討した事項が、協働相手と合意の上結ぶ「協定書」のたたき台となります。

協働事業計画書作成の方針

協働事業の計画は、以下の方針で作成しましょう。

- ・ 出来上がりのイメージ、実現する社会像を具体的にもち、目標を設定します。
- ・ 区が行うこと、区ができないことを明確にし、相手の持つどんな能力を期待するかを検討しながら事業イメージを確立します。
- ・ 昔から続けてきた事業でも、目標を再確認し、区の組織目標に照らし合わせ、必要性の見直しをします。

協働事業計画書作成の方法

協働事業計画書の例

事業名：(例：区内外国人による区民企画講座) 事業協働事業計画書																																											
記入者氏名：	所属：																																										
記入年月日：																																											
行政担当課(チーム)																																											
区の基本計画、施策の該当項目 地域振興、生涯教育																																											
区の施策に該当しない場合、その他の根拠の内容																																											
目標設定、指標設定、目標数値																																											
事業のねらい、目的	(実現したい将来像を書く。) (例：外国文化を理解し、外国人とも気軽に交流ができる区民を増やす) (注：講座を開くこと、相手先と協働すること、講座受講者を集めることはねらいではない)																																										
事業の成果	(事業を行った結果得られることを書く) (例：区内の外国人と日本人が相互理解を深め、外国語や外国の文化に関心を持つ区民が増える)																																										
指標と数値	(指標：) (数値：) (例：外国語や外国の文化に関心を持つ区民・日本人への理解が深まった区内外国人の人数 人 人																																										
協働で行うことの ねらい	(区が単独で行わず、協働で行う理由) (例：区が行う外国語講座は、区外からのプロの講師に委託するが、区内の外国人が行うことにより、日常のコミュニケーションと相互理解が深まり、外国語習得の効果も高い。区内の日本人と交流したい外国人を募ることにより安価に開催できる。)																																										
協働によって得られる効果	(いつまでに、何を、どうするか具体的に数字で表す) (低減できるお金、短縮する時間、などを数値で書く) (区が行う(やるべき)ことと、区にない専門性、機動性、地域密着性など、協働相手に求めることを書く) (お互いの得意分野を見極める)																																										
時限性の方針	効果を発現させる時期、年度目標、協働から自立に切り替える時期																																										
想定される相手方	例：外国人交流グループ																																										
想定される形態	例：補助																																										
役割分担は得意分野をそれぞれが受け持っているか	想定される役割分担の内容																																										
事前チェック結果																																											
予算(および補助金、委託費)																																											
資源投下の方針 役割分担の方針	(区と相手方の人員配置、予算など) 計画期間：5年間、アウトプット目標：受講者を60人、合計200人にする																																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H17</th> <th>H18</th> <th>H19</th> <th>H20</th> <th>H21</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>受講者目標</td> <td>20</td> <td>30</td> <td>40</td> <td>50</td> <td>60</td> <td>200人</td> </tr> <tr> <td>予算</td> <td>100万</td> <td>100万</td> <td>100万</td> <td>100万</td> <td>100万</td> <td>500万</td> </tr> <tr> <td>収入予定</td> <td>20万</td> <td>30万</td> <td>40万</td> <td>50万</td> <td>60万</td> <td>200万</td> </tr> <tr> <td>補助金</td> <td>80万</td> <td>70万</td> <td>60万</td> <td>50万</td> <td>40万</td> <td>300万</td> </tr> <tr> <td>区(延べ)相手先</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		H17	H18	H19	H20	H21	合計	受講者目標	20	30	40	50	60	200人	予算	100万	100万	100万	100万	100万	500万	収入予定	20万	30万	40万	50万	60万	200万	補助金	80万	70万	60万	50万	40万	300万	区(延べ)相手先	5	5	3	2	1	
	H17	H18	H19	H20	H21	合計																																					
受講者目標	20	30	40	50	60	200人																																					
予算	100万	100万	100万	100万	100万	500万																																					
収入予定	20万	30万	40万	50万	60万	200万																																					
補助金	80万	70万	60万	50万	40万	300万																																					
区(延べ)相手先	5	5	3	2	1																																						
	アウトカム目標：アンケートで外国人と交流の機会がある、と答える区民																																										
協働後の予定	(継続、・・・)																																										
契約や協定のプロセス																																											

予算要望、協働相手の募集の前に、協働事業を企画する職員に以上のような計画書を作成することを義務付けることが考えられます。協働事業計画書は、事業ごと、協働相手ごとに作成するもので、事務事業評価の単位より細かくなることがあります。

協働事業計画書作成の留意点

協働事業計画書の立案時点では、区の内部での作業となりますが、どんな相手先がいるか、その相手先の実績がどの程度か、サービスの受け手となる区民のニーズはどの程度か、これらを踏まえて無理のない事業計画となっていることに十分留意します。

次年度からは、前年度の実績を踏まえ、計画の見直しを行い、当初の目標達成のために改善すべきことを検討したり、目標の上方修正、下方修正などを行います。

Step 2 - 2 協働の形態とその種類

協働事業を進めるためには、事業目的・事業内容や相手先によって、どんな協働の形態が適切か、効果的に目的を実現することができるかを考える必要があります。

協働の形態とは

事業プロセスの段階ごとや、事業目的や事業の性格、期待する効果、パートナーとなる相手の特性によって、選択できる形態は変わってきます。これらを検討し、共催、実行委員会・協議会、事業協力、委託、補助、後援などから適切な協働事業の形態を選択します。協働の形態ごとに、進め方、役割分担、相手方の選定、留意点が異なります。

なお、事業によっては、複数の相手先と異なった形態で協働を組む場合もあります。

どのような形態を組む場合も役割分担や費用分担などを明確にする必要があります。

協働の形態の種類

共催

共催とは

区と協働相手が共に主催者となって事業を行う形態をいいます。事業の実施責任や成果はそれぞれの主体が応分に負います。

留意点

共催の効果を高めるには、事業の企画・検討段階から十分に話し合いを行い、事業目的の明確化と情報の共有化を図ることが重要です。応分に責任を負いあう形態であるため、特に役割分担、経費負担、リスクが生じたときの対応（STEP 3-3）、公共目的としての統一性など、十分に確認しておく必要があります。

実行委員会・協議会

実行委員会・協議会とは

区を含めた様々な主体が新たな組織をつくり、そこが主催者となって事業を行う形態です。共催と同様に事業の実施責任や成果はそれぞれの主体が応分に負います。

またここでは、区を構成員に含まない実行委員会と区が協働して事業に取り組む場合は、共催に分類します。

留意点

共催と同様に、事業の企画・検討段階から十分に話し合いを行い、事業目的の明確化と情報の共有化を図ることが鍵となります。

この形態は、複数の主体が関わるため、責任が分散したり不明瞭になりがちです。その結果、事務局に任せきりの状態とならないためにも、事前に相互の役割分担や経費負担などを取り決めておくことが特に重要です。

事業協力

事業協力とは

区または協働相手のいずれかが事業主体となり、互いに目標や役割分担などを取り決め事業を協力して行う形態をいいます。事業の実施責任や成果は、お互いの話し合いのうえで分担、取り決め、協定書（STEP 3 - 1）などの文書で確認します。

留意点

事業協力の効果を高めるには、事業主体が相手に期待する役割を明確に示し、お互いの得意分野を活かす形で協力体制を築くことが求められます。

協定書には、事業の目的・目標、役割分担、経費負担、責任、成果の帰属、評価の方法、協定の有効期間などを取り決めておくことが必要です。

アダプト・システム

（住民主体型地域保全制度）

アダプトとは

事業協力のうち、公園や河川などを、地域に密着した団体が「里親」のように管理する形態をいいます。地域のことは地域が行う、という自治意識が高まり、周囲の区民への波及効果が期待できます。区は必要に応じて、物品の貸与、損害保険の負担、活動の広報等を行います。具体的には事業実施要綱などに示すほか、必要に応じて協定書を作ります。

留意点

アダプトの効果を高めるには、多くの地域住民が関心を持ち、主体的にかかわりを持つことができるかが鍵となります。協働相手には、地域住民も気軽に参加できるような事業展開を行うような働きかけが必要です。

協働委託

協働委託とは

協働委託は造語で、通常の業務委託契約よりも協働の意図を強く持ったもので、協働相手の発想や特性を活かした形で業務を依頼する形態をいいます。受託した協働主体は事業の履行責任を負いますが、事業の実施責任や成果は区に帰属します。

留意点

通常の委託契約は、区が事業目的や方法を仕様書にし、受託者はその内容に違わず、誠実に履行することが求められますが、協働委託は、受託者の提案・企画を仕様内容に取り入れ、事業の遂行過程での協議の場を設定するなど、受託者が主体的に取り組むところが特徴です。具体的には、事業の企画・提案を公募する方法などが考えられます。

協働補助

協働補助とは

協働補助も造語で、協働相手の実施する公共的な事業について、区と課題や目的を共有したうえで、区が金銭等を団体に交付・提供する形態です。事業の実施責任や成果は、実施主体に帰属しますが、成果を区と共有することもあります。

補助金の支出には事業ごとの交付要綱が根拠となり、事業報告や成果物の提出などによって適正な事業であるかを評価します。

留意点

補助は、一般的に事業や活動の奨励や組織への支援としての性格がありますが、協働補助は、公共的・社会的課題の解決を目指している事業で、区はその課題解決を公益上必要だと思っており（課題・目的の共有）、区が直接実施するには一部利益にとどまっていたり、検証されていない先駆的取り組みである（区はその解決に取り組めない、区が取り組むと非効率である、等）という要件をすべて満たすものを言います。ここでは支援を目的とした補助とは区別しています。

公有財産の提供

公有財産の提供とは

協働相手の実施する公共的な事業・取り組みに対し、区と課題や目的を共有したうえで、区が所有する公有財産である施設、物品等の貸し出しを認めるものをいいます。会議室の貸し出しなど施設の本来目的にあるもののほか、一部施設の目的外使用を行っています。事業の実施責任や成果は、実施主体に帰属しますが、協働事業である以上、施設の目的外使用については相乗効果や地域社会に及ぼす波及効果を十分考慮することが重要です。

留意点

学校の空き教室や区の遊休地の一時使用など、協働事業への大きな可能性を持っている形態です。それだけに、区としての統一基準など制度の整備が望まれます。

また、補助金の支出は伴わないものの、協働補助に近い趣旨の形態といえます。

後 援

後援とは

協働相手の実施する公共的な事業・取り組みについて、区と課題や目的を共有したうえで、区名義の使用を承認し、場合によっては施設使用料の減額などの優遇措置をとる形態をいいます。事業の実施責任や成果は、実施主体に帰属します。

後援は、団体としての「足立区」または「足立区教育委員会」が行うものであり、窓口となる主管課は活動状況の把握を十分にする必要があります。その上で、区の各部ごとの「後援名義使用承認要綱」によって、極めて公益性が高い事業かどうか、部ごとの趣旨に合っているかどうかなどを審査し承認します。

留意点

協働補助と同様に、組織への支援等を目的とした後援などと区別する必要があります。後援するだけで協働ということではなく、意見交換の場の設定や事業報告の提出を求めるなど、目的の共有と意思の疎通が必要です。

企画・計画立案への参画

企画・計画立案への参画とは

区が、事業の企画や政策・計画を立案する際に、意見や情報を交換したり、提案を求めたり、委員会等の委員としてともに企画や政策を立案したりする形態です。

留意点

建設的な議論等を行うには、解決を図りたい課題や取り組みの目的を十分に説明し、認識を共有することが重要です。また、どのような手順で進めていくのか、区施策のどの段階で、どのように意見が反映されていくのかを事前に明確にしておく必要があります。

なお、関連する制度・手法として PPP の考え方、指定管理者制度、PFI 事業、市場化テストを参考に掲載します。導入に際しては、「指定管理者制度の導入における基本的な考え方について」、「足立区 PFI 基本方針」を参照して下さい。

PPP

Public-Private Partnership

○PPPとは

公共サービスの提供について、市場メカニズムをできるだけ活用していくため、「民間でできることはできるだけ民間に委ねる」との原則のもとに、公共サービスの属性に応じて、民間委託、PFI、独立行政法人化等の方策を通じて公共サービスの効率化を図ることをいい、公共と民間のあらゆる係わり合いを意味します。

公の施設の管理運営

○公の施設の管理運営（指定管理者制度）とは

地方自治法の一部改正により、従来の「管理委託」による方法が廃止され、株式会社等を含めた団体に「管理を代行させる」事務の委任という形で導入された新たな管理方法をいいます。

公の施設の管理に民間経営等のノウハウの活用を可能とすることにより、管理運営の効率性の向上、経費の節減、質の高い住民サービスが提供されることが期待できます。

○留意点

指定管理者制度の導入にあたっては、公募による手続きを基本とします。この際、施設において利用者が満足できる事業が展開されているか、管理コストが適切か、より充実した管理運営を代行できる事業者が存在するか等を分析し、検討する必要があります。

PFI事業とは

民間資金や民間ノウハウを活用して公共施設の整備や公共サービスを提供するために設計・建設から運営・維持管理まで一括して民間事業者等に任せる手法をいいます。平成11年に「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」が制定され、枠組みが整いました。

PFIは民間ノウハウの活用による総事業経費の縮減や財政負担の平準化などの財政的なメリットとともに、ますます多様化・高度化する区民ニーズに的確に対応した良質な公共サービスの提供が期待できます。

留意点

PFI事業者は、公募・総合評価によって選ばれ、事業の内容は契約によって詳細に規定されます。事業内容（実施方針、要求水準等）の検討にあたっては、民間ノウハウを最大限に引き出し、民間と行政がそれぞれの得意とする業務が効率的に行えるよう、適切なリスクの分担をする必要があります。また、事業期間が長期にわたることから、事業期間中の管理状況の把握（モニタリング）が適切に行われることも重要です。

市場化テスト

○市場化テストとは

市場化テストとは官民競争入札のことで、従来、行政が提供していた公共サービスについて、透明・中立・公正な競争条件の下、民間委託を前提とせず、官民が対等な立場で競争入札を実施し、価格と質の面で、より優れた主体が落札し、当該サービスを提供するしくみのことをいいます。

○留意点

コスト削減だけを目的としているのではなく、行政側の効率化の努力や質の向上を期待して行うものという認識が重要です。

公共サービスの現行の仕組みは行政が実行することを前提として組み立てられているため、民間には不利になっていることが多く、各種の情報も行政が多く保持しています。実施にあたっては、行政側に一方的に有利にならないよう、競争条件の均一化を図り、プロセスやコスト、過去の成果実績の公開、第三者による提案審査・成果の評価、対象候補事業の民間提案制度の充実などを図ることが求められます。

協働の形態の選定の考え方

協働事業計画書で設定したねらいや相手方に求める役割をもとに形態を設定します。

事業の目的や性格（イベント、講座など）、期待する効果、行おうとする事業の内容（期間など）や相手方の特徴、区の役割（主体か、支援か）などから、共催、実行委員会・協議会、事業協力、委託、補助、後援などといった事業形態を選択します。

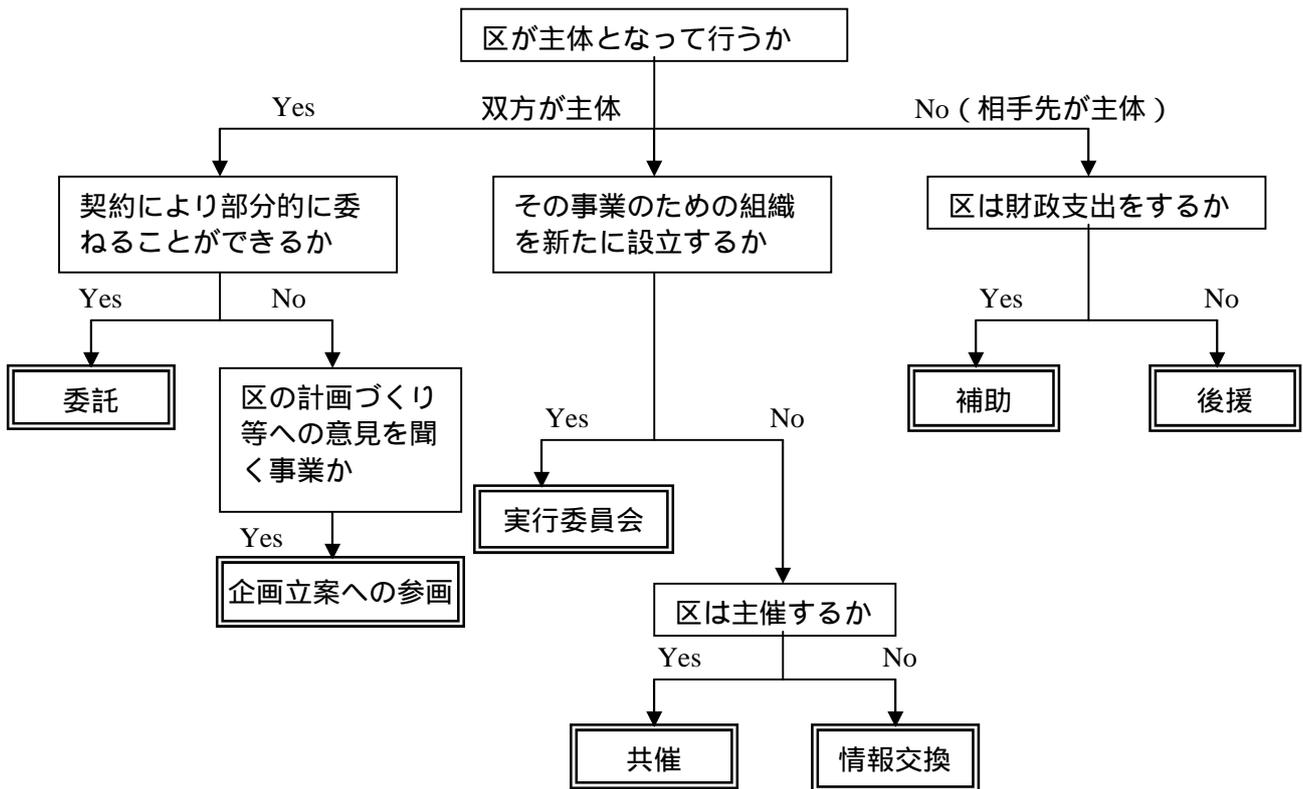
事業目的に沿って、適切な形態を選定することが重要です。

協働の形態の選定方法

下表のように、協働相手が主体となって行う場合、区が方向性やルールを決める場合などで形態が異なります。

形態	選択のポイント	向いている事業
共催	<ul style="list-style-type: none"> ・公共的意義は大きいものの、区単独では実施できない、又は実施しても効果が低い ・区民が参加しやすい事業を行いたい ・団体のネットワークを活かしたい 	<ul style="list-style-type: none"> ・広範囲の事業に適用できる
実行委員会・協議会	<ul style="list-style-type: none"> ・公共的意義は大きいものの、区単独では実施できない、又は実施しても効果が低い ・区民が参加しやすい事業を行いたい ・多種多様な主体がかかわりあうことが効果的 ・団体のネットワークを活かしたい 	<ul style="list-style-type: none"> ・まつり、イベント ・普及啓発を図るもの ・単発的な事業
事業協力	<ul style="list-style-type: none"> ・一定期間、継続して事業を実施したい ・相手方の特性や能力をより活かしたい ・初めて協働する相手との事業 	（どんなものでも可）
アダプト・システム	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の実情にあわせた対応をしたい ・区民や地域の主体的なかかわりを求めるもの 	<ul style="list-style-type: none"> ・公園等の維持管理
協働委託	<ul style="list-style-type: none"> ・区の責任で課題解決を図りたいが、区が直接実施できない 	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の運営 ・講座等の事業運営
協働補助	<ul style="list-style-type: none"> ・団体が主体的に取り組んでいるものをより拡大させたい ・行政では対応しにくいものやきめ細かい対応を図りたい 	<ul style="list-style-type: none"> ・サービスの提供 ・先駆的事业
後援・公有財産等の提供	<ul style="list-style-type: none"> ・団体が主体的に取り組んでいるもの ・団体の自主性を損ないたくない 	<ul style="list-style-type: none"> ・団体の自主事業
企画・計画立案への参画	<ul style="list-style-type: none"> ・区民の多様なニーズに、よりの確に対応したい ・先駆的で地域に密着した提案・意見を区政に反映させたい ・区が見落としがちな課題や新たな行政課題を把握したい 	<ul style="list-style-type: none"> ・行政計画の策定 ・新たに取り組む施策

実施主体別による形態分類 Yes、No フローチャート（イメージ）



実施主体の区別のほか、契約行為かどうかによる分類、公の施設の管理運営についてのバリエーションなどもあります。また複数の形態が組み合わさってひとつの事業を形成する場合があります。

協働の形態の選定の留意点

協働主体のもつ特性や能力が効果的に発揮され、最も高い事業効果が得られる形態を選定することが重要であり、どの形態を選択したかはそれほど重要ではありません。公共性の度合いや行政の関与の仕方の違い、相手の主体性の強さなどによって判断します。

いずれの形態も協働相手との課題・目的の共有はかせませません。そのうえで、お互いの役割分担や経費負担を明確にする必要があります。

役割分担、費用負担の設定

協働で事業を行う際には、互いの特長を生かした役割分担をすることによって、一方だけで行う場合より質が高く、手間や負担が軽減できる結果が得られます。

しかし実際には、相手先の力量に応じて区がカバーするという事例や、相手先にノウハウや人員がある場合は、区が費用を出し、その他を相手先が分担する、という事例が多く見られます。

費用負担は議決された予算の枠内で収めなければならず、見込みが甘く相手先に負担能力がなく、結果として区の持ち出しとなる、ということのないように、適正に決めなければなりません。さまざまな場合を想定し、予定外のことが起こった場合の対処方法も決めておきましょう。また協働相手が単なる区の下請けとならないよう、お互い情報を共有しながらフェアに意見を出し合しましょう。（第1章協働の原則参照）

1. 協定書を作成する前に、事業全体の作業項目、作業量、費用、必要人員などを細かくリストアップする。
2. そのリストを、得意分野や責任の所在などをもとに、双方のどちらが行うべきか、双方で検討する。行えなかった場合どうするかもあわせて決める。
3. その結果をもとに、協定書を作成する。

役割分担の例

区が得意とすること	補完関係	相手方が得意とすること
<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政の広報媒体による PR ・ 情報の入手 ・ 予算化による財源確保 ・ 区民への個別対応 <p style="text-align: center;">等</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ 区民のニーズの把握 ・ メディア媒体の活用 ・ 物資の調達 ・ 大量の人員の動員 ・ 専門性の高い作業等

役割分担、費用負担の設定の留意点

初めて行う事業は、作業項目や必要物資のリストアップが困難です。区外の事例なども含めて十分情報収集を行い、相手先にノウハウがある場合は、その知識や経験を活用し、十分な話し合いを行うことが必要です。

Step 2 - 3 協働相手の選定

協働は、相手との関係あってこそ生まれるもの、相手の選定は何よりも協働事業を成功に導く要素です。事業の目的に最も適した相手を選択する必要がありますが、形態、対象、期間、規模なども様々で、相手先は規模、活動内容、能力も多種多様です。相手の選定方法は様々な角度から、複眼的にとらえることが必要になってきます。

協働相手の選定とは

この項の内容は協働相手となりうる団体等の把握、協働相手の募集から選定、契約までの各段階です。

相手先の候補が複数いる場合は、審査などを行い、最も適した団体を選ぶことになります。適しているかどうかは、団体自身の信頼性、能力等、対象事業の推進能力、事業分野における専門性の高さなどを見極める必要があります、その基準の設定や実際の選定作業、情報提供、結果の公表における公平、公正性は大変重要です。

また、事業の性格によっては、地縁組織など協働相手が限定される場合も考えられますが、あまり固定的にならずにさまざまな相手に協働機会を作ることも、将来のためには重要な要素です。

協働相手の候補の把握

協働事業には様々な分野があり、事業の規模も様々であるため、規模、分野、営利・非営利、法人格の有無などを問わず、様々な団体が相手先となり得ます。

「協働事業実施状況調査」（巻末付録）などの資料を活用し、類似事業の実績などを調べる

ボランティアグループ情報、NPO 法人リスト、区内事業者名簿ほか公開されているリストから探す

公募により新たな協働相手候補を探す

公募制の場合は、事業目的や期待する効果に沿った選定基準を募集要項などに盛り込み事前に公表しておく必要があります。

協働相手の選定の方針

協働相手の選定にあたり、最低限守られなければならない方針は次の通りです。

- ・公正で明確な根拠のある選定基準を持つこと
- ・協働の原則（第1章）を共有できる相手かどうか、組織力などを見極めること
- ・検証・評価の実施及び有期性（サンセット方式）の導入など適時相手先を見直しすること

協働相手の選考基準は、相手の組織に関する基準 と 事業内容に関する基準 の2つが考えられます。選考基準は、事業目的や期待する効果、事業の形態によって異なり、多角的な基準を用意し、その組み合わせを変えていく手法が必要です。

巻末の参考「協働主体の特性（例）」も参照してください。

組織に条件がある場合の選定の視点（例）

<ul style="list-style-type: none">・ 地域での支えあい事業・ 高度な専門性が必要な事業・ 担い手育成の必要な事業・ 有期・短期・臨時的な事業 などの要素から客観的な根拠が明確な場合	<ul style="list-style-type: none">・ 地縁組織や特定団体（子ども会、PTA など）・ 企業、業界団体など・ NPO、区民団体等
--	--

注意！！ 協働には緊張関係があって当たり前：

団体には協働事業以外の本来の活動があり、さまざまな政策提言を行う団体もあります。だからといって協働の相手としてふさわしくないと考えるべきではなく、先入観を持って相手を決め付けないことが重要です。どのような相手であっても異なる組織である以上、協働するには本質的に双方の緊張関係が存在します。それを認識した上で、お互い事業目的を達成することに徹し、協働の原則を遵守しあえる関係を作っていきましょう。

候補の中から協働相手を選定する際のパターン

協働相手を選定する場面は、以下のパターンが考えられます。

新たに協働相手を決める場合

- 1 協働相手の候補が複数いる場合の選定
- 2 協働相手の候補がひとつしか考えられない場合の選定
- 3 協働相手がいない場合など（育成）

すでに協働事業を行っている場合

- 1 協働相手の適切な見直し、継続・・・協働相手の候補が複数いる場合
- 2 協働相手の適切な見直し、継続・・・他に候補がない場合

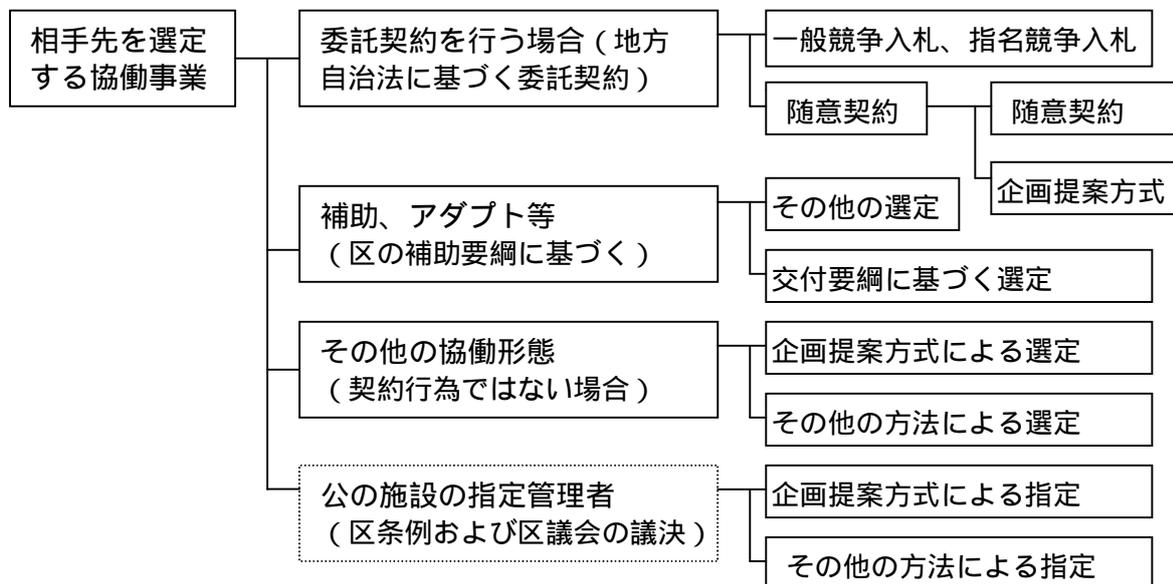
以下に、各パターンでの相手先の選定について考えてみます。

新たに協働相手を決める場合

- 1 相手先の候補が複数考えられる場合の選定

相手先の候補が複数ある場合の選定方法には、以下の場合が考えられます。

「 協働相手の選定方法」に「企画提案方式」、「随意契約」等について記載しています。



- 2 相手先の候補がひとつしか考えられない場合の選定

さまざまな手段を使っても相手先の候補がひとつしか考えられない場合は、随意契約やそれに準じた相手先の選定となります。随意契約については、「 協働相手の選定方法」に、記載しています。

- 3 相手先の候補がない場合など（育成）

協働相手の育成支援も区の大切な役割です。協働が望ましい分野では、中間支援組織などの活用によって協働のきっかけづくり、人集め・リーダーづくりや関係する専門分野の民間企業への呼びかけなどを行い、小さいこと・部分的なことから徐々に始めたり、新たなビジネスチャンスの糸口を引き出したりして、環境づくりを行いましょ。その際にも、一部分の対象に偏ることなく、情報をオープンにし、また、育成期間にも期限を設けるなどして、多くの人々の参入・参画の機会を確保しましょ。

注意！！ お手盛りNPOは作らないこと：

協働事業を行うことを主な目的として新たにNPO法人を組織することは、「特定の個人又は法人その他の団体の利益を目的として、その事業を行ってはならない（特定非営利活動促進法第3条）」の趣旨に合わないおそれがあります。NPOは、構成員の自発的意思と本来の組織目的が重要な主体的組織です。また協働相手との相互依存体質を作らないためにも、「お手盛りNPO」は作らないようにしてください。

すでに協働事業を行っている場合

- 1 相手先の候補が複数考えられる場合の適切な見直し、継続

地縁組織等との協働や、文化・社会教育系の団体との協働など、以前から協働の形をとって公益的な活動をしてきたものがあります。それらは慣習的になっていて期限が決まっていないものや他の相手先がない場合があります。

事業に対する見直しを行うサイクルを組み込むためにも、事業の終期を区切ることが重要です。事業期間の終了後、相手先、事業内容ともに評価し、見直すことにより、事業内容の改善や相手先の選択肢の可能性、継続する際の明確な理由などが得られます。また終期が想定される事業は早めに公表することが、協働相手に対しても誠実です。

また、委託事業だった事業を所期の目的を達成した段階で補助に切り替え、最終的には廃止する、などの見通しを示しながら、協働相手とともに事業の有り方を検討することも重要です。

- 2 現在の相手以外の候補がない場合の適切な見直し、継続

長年、同じ団体と事業を続けていると、ほかには相手先がない、と思い込んでいる場合があります。協働相手である地縁組織、既存組織には、活動メンバーの固定化など問題を抱えていることも少なくありません。団体同士の連携を進めることなどにより、新たな活動の芽生えをキャッチし、情報を収集・提供し、さまざまな可能性を検討しましょう。

協働相手の選定の方法

公金の支出と相手の選定

委託の場合は、契約により協働を行うもので、他の委託業務と同様、地方自治法に基づき行われます。委託に限らず公金の支出を伴う事業は、以下の点を堅く守ることが求められます。

公平性・公正性 効率性・経済性 確実性（協働相手の貫徹力）

なお委託に関し、地方自治法は「入札参加資格審査」の制度を設けるとともに、行政が行う発注方式の原則に「競争入札」を位置付けています。

したがって、協働事業においても、これまで一般の民間企業が行ってきた手続きにより、協働相手も入札参加審査の申請を行い、その資格を得ることで入札に参加することができます。

委託契約においては、あくまで該当する業務に対して持っている「専門性」や「先駆性」を評価します。また、価格だけの競争にならないよう「総合評価方式」が一部取り入れられています。

いわゆる経営体力が強くない非営利団体との協働には、企画提案方式などを活用した選定方法が使われることがあります。

なお、「競争入札」によらない発注方式を「随意契約」といいますが、この方式は地方自治法施行令で規定する特定の要件に該当する場合のみに行うことができ、プロポーザル方式、特命方式などがあり「企画提案方式」も、法的には随意契約のひとつの形態です。

企画提案方式とは

協働相手の特性や能力を協働に生かしていくには「企画提案方式」が適当です。

「企画提案方式」とは、事業を複数の協働相手を実施できると思われる場合や、協働相手とともに財団法人などの公益法人や民間企業でも実施できると思われる場合に、その発想、能力、計画等を企画提案書として提出してもらい、それを審査し、最も優れた企画提案を行った者と契約を結ぶ方式です。

この「企画提案方式」は法的には随意契約の一形態であり、その根拠規定は地方自治法施行令第167条の2第1項第2号「その性質又は目的が競争入札に適しないもの」に該当します。

「企画提案方式」を採用することが適当な事業とは

事業の具体的内容（仕様）について行政が自ら作成・決定するよりも、一層高度な技術や成果が要求されるような事業は「企画提案方式」による発注が適当です。

足立区プロポーザル方式実施基準 第3条（対象業務）によると、価格だけの競争になじまない、以下の事業となっています。

「足立区プロポーザル方式実施基準」 より抜粋 （対象業務）

第3条 対象とする業務は、価格だけの競争にはなじまないと判断される次に掲げる業務とする。ただし、他の法令等で手続が明示されている業務及び標準的な積算基準を有している業務はこの基準の対象から除外する。

- （1）都市計画調査、地域・地区計画調査、総合計画調査、分野別計画調査、市場・経済調査、環境影響調査、広報計画調査、複数の分野にまたがる調査など、広範かつ高度な知識と豊かな経験を必要とする業務
- （2）大規模かつ複雑な施工計画の立案、景観を重視した施設設計、高度な計算・解析を伴う調査など、新たな技術を要するものであって高度な知識と豊かな経験を必要とする業務
- （3）象徴性、記念性、芸術性、創造性を求められる業務で高度な技術力を必要とする業務
- （4）先進的な前例が少なく特殊な実験又は診断・解析を必要とする業務
- （5）計画から設計まで一貫して発注する必要がある業務
- （6）その他プロポーザル方式により実施することが適当であると総務部長が認める業務

企画提案方式の場合の募集要項に記載する事項の例

以下に例を示しますが、事業内容等により、柔軟に対応して下さい。

- 1 . 企画提案方式を採用した理由
- 2 . 事業名及び事業概要
- 3 . 予算額
- 4 . 応募資格
- 5 . 募集する企画提案の内容及び提出書類
- 6 . 企画提案書の提出先、提出期限
- 7 . 審査方法（審査の回数、方法、公開・非公開などを記載）
- 8 . 審査基準（審査項目ごとの視点・指標などを記載）
- 9 . 審査結果の通知方法（時期や方法）
- 10 . 企画提案に要する費用の負担
- 11 . 企画提案書の返却の可否
- 12 . 成果の帰属
- 13 . その他

企画提案方式での協働相手の選定方法

協働を組む相手を公募する場合は、募集要項を作成するなどして、公募する事業の概要、応募資格、選考委員会、応募方法、申請書類等、審査プロセス、審査基準、事業の実施期間などを要綱や基準で定めておきます。

選考に当たっては、多様な主体間での公平で透明性のある競争原理が確保されることが重要です。ただし提案者や提案内容が保護されるよう、選定方法、公表方法に留意します。

審査の方法には提出された書類のみで審査する方法と、それに加えて応募者からの説明（プレゼンテーション）を求めて、その結果も踏まえて審査する方法とがあります。

また、審査は公開で行う場合もあれば非公開で行う場合もあります。事業の性質に応じ、審査方法や公開・非公開の別を組み合わせることで実施することになります。

非公開で審査を行った場合にも、選考結果だけを文書で通知するのではなく、選考理由を明記して通知し、説明責任を果たすことが必要です。

また選考に選ばれなかった団体名などは公表しないことが一般的です。

「企画提案方式」については「足立区プロポーザル方式実施基準」なども参考にしながら柔軟に取り入れてください。

協働相手の選考に資格要件をつける場合の例

「足立区プロポーザル方式実施基準」では、以下のような資格を掲げています。

(参加資格要件等)	
第4条	プロポーザル方式への参加者は、次に掲げる資格要件等を満たすものとする。
(1)	対象業務における足立区での競争入札参加資格を有していること。
(2)	地方自治法施行令(昭和22年政令第16号)第167条の4第1項(同令第167条の11第1項において準用する場合を含む。)の規定に該当しないこと。
(3)	足立区競争入札参加有資格者指名停止措置要綱(平成16年3月12日区長決定、15足総契発第396号)による指名停止を受けていないこと。
(4)	提出された書類の記載事項が虚偽でないこと。
2	前項第1号の規定にかかわらず、対象業務において足立区競争入札参加資格を有する者が極端に少ない場合又はいない場合において、足立区競争入札参加資格の有無にかかわらず広く提案を求めるときは、選定委員会で定めた当該対象業務における参加資格を有するものとする。
3	プロポーザル方式への参加者が第22条に定める契約締結までの間に前2項の参加資格を有しなくなった場合は、その時点で失格とする。

営利を目的としない団体に限定する場合は以下のような条件を付すことも考えられます。

区民が主体となって、継続的、自発的に不特定多数のものの利益の増進に寄与する社会貢献活動を行う営利を目的としない民間団体(法人格の有無は問わない)であること。

またこの他、特定の公職者、政党や政党を支持する団体の禁止、暴力団や暴力団の統制下にある団体でないことを条件にしたり、人数や実績、活動年数などを条件にすることも考えられます。

団体に関するチェック基準(例)

項目	内容
事業の遂行能力	提案書などから見る企画力の有無。財務諸表。事業にかかわる人の実績・信用。申請書類等の作成能力。継続的な事業を実施可能な人員配置されているかどうか。外部との協力体制やネットワークの有無。過去の活動実績。
法令に違反していないこと	商法等、団体の事業活動の根拠となる法令に違反していないこと。NPO 法人の場合は、特定非営利活動促進法(通称:NPO 法)その他の法令に違反していないこと。税金などを納付していること。NPO 法に基づく情報公開などを適切に行っていること。
専門性などがあること	テーマに対する専門性・実績があること。専門家や資格者の参加があること。先駆性、専門性、地域性、国際性、柔軟性などといった期待される特性があること。現状を良く知っていること。区民ニーズを的確に把握していること。
組織の信頼性	事業期間を通じた継続的・安定的な運営体制があること。事業計画等の妥当性があること。周囲や地域から共感や信頼を受けていること。団体として統一性があること。適切な経理が行われていること。経営が安定していること(行政依存ではないこと)。適切な連絡体制があること。活動内容の公開などを適切に行っていること。活動の実態が把握できること。責任能力があること。規約や定款等がある組織であること。
団体の目的と整合性	団体の目的が協働事業の目的と整合していること。

非選定理由の説明

選考は、公正性や透明性が要求されます。選考委員会の持ち方、選考方法・基準の設定などです。選考基準や委員名など公表することで恣意が働いたり差しさわりがある場合でも、必ず事前に確定していることが重要です。なお、公募の場合は選考されなかった団体に対する説明責任や名前を公表しないことなど十分配慮する必要があります。

「足立区プロポーザル方式実施基準」では、以下のような非選定理由の説明に関する条項を設けています。

(非選定理由の説明)

- 第13条 所管部長は、参加表明書を提出した者のうち当該業務について提案書の提出者として選定しなかった者に対して、選定しなかった旨及び選定しなかった理由（以下「非選定理由」という。）を書面（標準様式第7 - 2号）により通知するものとする。
- 2 前項の通知を受けた者は、通知をした日の翌日から起算して7日（足立区の休日を定める条例（平成元年条例第2号）第1条に規定する区の休日（以下「休日」という。）を含まない。）以内に、書面により、所管部長に対して非選定理由についての説明を求められることができるものとする。
- 3 所管部長は、非選定理由についての説明を求められたときは、説明を求められることができる最終日の翌日から起算して10日以内（休日を含まない。）に、書面により回答するものとする。
- 4 前項による回答を受理した者は、その回答に不服がある場合は、回答を受理した日の翌日から起算して10日以内に、区長に対して申し立てることができる。
- 5 第1項から前項までに掲げる事項については、第9条の説明書において明らかにするとともに、第2項に掲げる事項については、第1項の通知においても明らかにするものとする。さらに、前項に掲げる事項については、第3項の通知においても明らかにするものとする。
- 6 第1項の通知は、前条第6項の通知と同時に行うとともに、非選定理由については、第8条の公表及び第9条の説明書において明示した提案書の提出者に要求される資格及び提案書の提出者を選定するための基準の各項目のいずれの観点から選定しなかったかを明らかにするものとする。

その他の随意契約

協働相手への発注は全て「企画提案方式」にすべきということではなく、特殊な技能や知識を必要とする事業を発注しようとする場合において、これを実施できる協働相手が1団体に限られることが明らかな場合は、その理由を明示してその協働相手と随意契約することができます（特命方式）。この場合、一層の透明性の確保が求められます。

補助、アダプトの場合の相手の選定

補助金の対象や事業要件、資格、補助率、限度額、補助対象期間、申請図書、交付審査基準などを決定し、交付要綱に記載します。

対象経費は事業の実施に直接必要な経費（事業費）を原則としますが、事業によっては実施する上で必要となる人件費や光熱水費、家賃などの間接経費を対象とすることも考えられます。

協働相手の選定の留意点

協働相手の選定をする際には、相手先を固定化して考えないよう留意する必要があります。地域活動だから地元の組織にする、知っているから、区が育成してきたから、以前から一緒にしてきたから、その団体に決めてしまう、といったように、当初から限定してしまうと公平性に欠け、その結果、多様な相手先が育たなかったりする可能性があります。相手先からアプローチがあった場合にも、その他の可能性がないか、広い視野で検討し、協働相手への機会の平等を心がけることが必要です。

選定の段階では、公平で公正な手続きが必要となります。経過や結果の公表を適切に行い、説明責任を果たしましょう。

適切な協働相手の見直しも必要です。同一団体との協働を安易に継続すると、互いに依存心が高まり、効果的な展開を困難にしたり、団体の自立性を損なう場合や既得権益化につながる場合があります。そのため、絶えず事業内容を含めた協働相手の見直しを行い、期間の限定等を行うことが必要です。

ワンポイントアドバイス

協働を実践していく際の資質（思考・行動の特性等）

協働相手の自立を地道に支援していきます。

「相手が経験不足だから、行政が直接行なう」のではなく、「相手に経験してもらい、自立するよう支援」していきます。

コーディネーター（調整役）的な役割を実践します。

協働に参画する各主体が、後ろ向きな責任回避志向に陥らないように、共有できる価値やビジョンによって結び付ける役割を果たします。

戦略的な思考・行動を実践します。

仕事を展開していく際の「人のつながり」の重要性を認識し、普段から多様な人間関係の構築を意識し、行動します。

STEP3 協働事業の実施

STEP3

事業内容や協働の形態、協働相手が決まったら、いよいよ協働事業の実施です。ここでは、協働事業の実施にあたって必要となる手続きの基本となる考え方やポイント、留意点について説明します。

Step 3 - 1) 事業に関する合意形成

Step 3 - 2) 実施段階の評価

Step 3 - 3) リスク管理・事業途中の事業や相手先の見直し

Step 3 - 1 事業に関する合意形成

合意形成と文書確認とは

協働事業の実施者は、事業目的を共有しあい、目的を達成するためお互いが行うことを対等な立場で話し合い、合意してから、事業を始めることが必要です。

対等とは、同じ量を行うということではなく、お互いの得意分野を見極め、両者合意の約束のもと、責任を持てる範囲のことを行うことであり、協働とはそれを合わせることにより片方だけで行うより高い効果を生み出すことです。

話し合いと合意の結果は、協定書、契約書などの拘束力を持った文書に残すこと、双方がそれを確認（署名捺印など）することによって事業の始まりを確認し、事業遂行の拠り所とし、情報を共有しあい、事業開始時・事業中・事業後の評価の材料とすることができます。

協働事業は、事業の内容や分担、双方の力量・得意分野が多様で初めてのことも多く、これまで行政と民間事業者が行ってきた業務委託や委託契約のように、取り決める事項や責任の所在、うまくいかなかったときの対処方法が明確になっていないことが多くなっています。また、事業の始まり、終わりもあいまいな場合もあります。

役割分担や責任の所在について、あいまいなまま始めてしまい、不足している部分は「区が全部かぶる」ということになっては、協働の効果が半減します。合意形成と文書確認は、このような事態を未然に防ぐとともに、双方の対等性を担保や適切なプロセスの管理のために、またお互いが持つ力を十分発揮するためたいへん重要な手順です。

合意形成すべき内容と文書化

事業を実際に進めていく上で、区と協働相手の間に問題が発生したとき、速やかに対応できるように、以下の内容を合意の上、協定書などに明記する必要があります。

- 「責任」とそれに伴う「権限（決定権など）」の分担の明確化。
- 「誰の」「誰に対する」「何についての」責任かの明確化。
- 協働時に発生する権利（著作権、意匠権など）の帰属の明確化。

協定書や実施要領に記載する項目は、例として以下のものが考えられます。

- ・ 事業及び協定書の目的
- ・ 事業の内容
- ・ 期間
- ・ 責任の所在
- ・ 業務の内容と双方の分担
- ・ 経費負担、支払方法
- ・ 事業遂行に関する協議方法（コミュニケーションの方法や頻度）
- ・ 評価、報告書作成、公開方法（誰が、いつ、どのように行うか）
- ・ 成果の帰属
- ・ 協定の有効期間と解除条件
- ・ 個人情報の保護
- ・ スケジュール
- ・ 事業の途中もしくは事後に起きた事故の対処方法・補償
- ・ 疑義が生じたとき，取り決め事項の変更が生じたときの対処方法
- ・ 事故が生じたときの保障方法
- ・ 事業終了後の協働の方針 など

合意文書の作成方法

協定書などの合意文書の作成は、以下の手順で、協働事業者双方で行うことが考えられます。また、どちらかが案を作って、それをもとにじっくり話し合うという形もあります。協定書は両者の署名捺印を行うことが多く、実施要領は区が作成してその内容に両者が合意した後に通知するものです。

事業目的を確認し合い、共有する 協定書・実施要領などに「目的」として記載する。

成果の帰属や責任は誰が持つかを確認し、内容及び責任を持つ者を記載する。

当該事業で必要となる作業を詳細に全て列挙する。

各作業について、誰が行うか、の分担を両者合意の上、決定する 協定書・実施要領などに「分担」として記載する。

うまくいかない場合や当初想定しなかった事態が発生する場合は、どのようなものがあるか、双方で出し合い、そのときの対処方法、金銭や作業が発生する場合の負担者を決めておき、協定書・実施要領などに記載する。調停役として第三者を指定しておく方法もある。

合意形成と文書化の留意点

協働の協定書を作成・締結する際には、実際にできることのみを書く、両者合意の上決定する、ということが重要です。また、協定書には法的効力があることを認識することも必要です。また、協定書は、必要に応じて事業途中で見直しを行うこともあります。

【参考】

×××活動支援に関する協働協定書（案）

足立区（以下「甲」という。）は公共サービスのひとつとして、×××活動の支援を行っている。先般、（以下「乙」という。）が別紙「」で提示した事業概要について、甲の×××活動支援の目的と合致していることが認められたため、本協定を締結する。ついで、甲および乙は、それぞれ独立した組織であり、その活動の自律性並びに自主性が認められるものである。

目的の共有がなされているか、
どうなされたかを記載

（協定の目的）

第1条 甲および乙は、×××活動支援事業の実施に関して必要な事項について、本協定書並びに別紙「事業計画書」のとおり定める。

事業の目的、具体的な事業内容を記載

（事業の目的、内容）

第2条 甲および乙は、区民の×××活動への理解、関心を高め、より多くの区民が×××活動の担い手となることを目的に、……を実施する。

2 事業の実施にあたっては……とする。

3 ……。

4 甲および乙は、前項で定めた事業内容を変更しようとするときは、協議のうえ、事業目的の範囲内において変更することができる。

（事業期間）

第3条 本事業の実施期間は、平成 年 月 日から平成 年 月 日までとする。

事業の業務分担及び経費負担は、事前に明確に定めておくことが重要です

（業務分担）

第4条 甲、乙それぞれの業務分担は、以下のとおりとする。

（1）甲の業務分担

別紙「業務分担表」に記載されている、事業の企画補助、事業の運営補助、資金援助、……

（2）乙の業務分担

別紙「業務分担表」に記載されている、事業の企画・立案、事業の運営、および事業のセルフモニタリング、……

2 前項の業務分担を変更するときは、甲、乙協議のうえ決定する。

3 第1項に定めた業務のほかに新たな業務が生じるなど、業務内容が変動したときは、甲、乙協議のうえその分担を決定する。

経費負担の割合、支払方法を記載

（経費負担）

第5条 甲は、別紙「資金計画表」で定めた事業期間ごとに、乙の請求に基づき経費の仮払いをおこなう。

2 前項に規定する以外の経費は、前条で定めた業務分担に応じて、甲、乙それぞれが負担する。前条第2項および第3項により、業務分担に変更等があったときについても変更後の業務分担に応じて、甲、乙それぞれが負担する。

3

事業計画には、成果指標や評価手法もあわせて定めておくとい良いでしょう

(事業計画)

第6条 甲および乙は、事業の実施にあたり協議のうえ、事業計画書を作成するものとする。なお、事業計画書には、第9条第1項による評価の基準となる目標、成果を判断する指標を定めなければならない。

2 甲および乙は、前項により作成した事業計画を変更する事項が生じたときは、すみやかに協議のうえ、計画を変更しなければならない。

3

事業遂行上でのコミュニケーションの方法や頻度などについて定めておくとい良いでしょう

(事業の円滑な遂行)

第7条 甲および乙は、事業の円滑な遂行に資するため、別紙「協働会議開催規定」に基づき、定期的に、もしくは事業が継続的に行われない場合には必要に応じて、協議、又は情報交換を行うものとする。

2 甲および乙は、お互いの特性、違いを認識し、理解したうえで事業を実施するよう、努めなければならない。

3 甲および乙は、事業の実施にあたり区民との紛議等、事業遂行の支障となる事項が生じたときは、積極的に解決、調整にあたらなければならない。

4

評価については、いつ、誰が(第三者を含むのか等)、どのように行うかについて定めておきましょう

(事業評価、報告)

第8条 乙は、乙のセルフモニタリングに基づき、毎月、事業の進捗状況を甲に報告する。

2 甲および乙は、事業終了後すみやかに、事業計画で定めた評価手法に基づき、事業の評価を行うものとする。

3 甲および乙は、前項の評価をもとに協議のうえ事業報告書を作成し、事業の成果を区民に公表するものとする。

4

事業中・後での事故等への対処方法、補償、責任について明確にしておくことが必要です

(事業の中止、中断)

第9条 甲および乙は、事業を中止もしくは中断する事情が生じたときは、すみやかに報告しなければならない。

2 甲および乙は、双方の責に帰せずして事業が中止もしくは中断したときは、既に負担した経費並びに中止、中断によって発生する損害等について、互いに求償することはできない。

3 甲および乙は、一方の事情によって事業が中止もしくは中断したときは、既に負担した経費等並びに中止、中断によって発生する損害等について、その一方に求償することができる。

4

(損害賠償責任)

第10条 本事業に関連する第三者損害賠償責任が生じたときは、第4条並びに第5条で定め

た業務分担および経費負担に基づき、甲、乙双方が分担して負担するものとする。なお、第4条並びに第5条をもって損害賠償の責任が明確にならないときは、甲および乙は、すみやかに協議し、分担を決定する。

2

(成果の帰属)

成果の帰属および割合等を記載

第11条 本事業の成果については、甲乙双方に共同で帰属するものとする。なお、別途定める場合にはこの限りではない。

(個人情報の保護)

個人情報の取扱いについては、法令の遵守を徹底するなど特に注意が必要です

第12条 甲および乙は、事業の実施により知り得た個人情報を、みだりに他人に知らせ、又は当該事業以外の目的に使用してはならない。なお、この事業が終了し、又は協定が解除された後においても同様とする。

(協定の解除)

協定を解除できる条件を記載

第13条 甲および乙は、次の各号に該当するときは、協定を解除することができる。

- (1) 甲または乙の責に帰する事由により事業の遂行が困難となったとき
- (2) 本協定に反する事由が認められるとき
- (3)

2 甲および乙は、前項に基づき協定を解除しようとするときは、事前にその旨を通知しなければならない。

(疑義の発生)

第14条 この協定に定めのない事項については、甲、乙協議のうえ決定する。

甲および乙は、本協定を証するため、本書2通を作成し、それぞれ記名押印のうえ、各自1通を保有する。

平成 年 月 日

甲

東京都足立区中央本町一丁目17番1号
足立区
足立区長 近藤 弥生

乙

東京都足立区
理事長

Step 3 - 2 実施段階での評価

実施段階での評価とは

事業を開始したあとも、事業内容は区民が満足できるものなのか、利用者からクレームが起きたらどうしよう、途中で破綻しないか、完遂してくれるのか、今後も継続できそうか、など、心配なことがたくさんあります。特に、初めて行う事業や初めて組む相手の場合は事前に予測することが困難です。

また、お互いのコミュニケーションや目的の共有、相互理解が適切に行われていないと、当初の目的が達成できません。

そのため、計画・準備期間から事業実施中にわたり、見通しや進捗状況、途中成果を把握しなければなりません。

実施段階での評価の考え方

実施段階の評価は以下の考え方で行います。

- ・最初に計画したねらいを完遂するため必ず行う。
- ・事後に報告書をチェックするだけでなく、進行中の事業の成功のために計画・準備期間から事業実施中にわたり、見通しや進捗状況、途中成果を把握する。
- ・事業期間の各段階の区切りごとに行うことに加え、職員は常にアンテナを張り、実施場所の見学や会合への同席、利用者意向のモニタリングを行う。

実施段階での評価の方法

実施段階では、以下の点をチェックします。Step - 4 の評価シートも活用してください。

進捗状況のチェック

事業計画書をもとに各段階でお互い（区と相手先）に報告し合い、中間チェックを行う。

見通しのチェック

- ・必要に応じて行う打合せ以外に、チェックのための打合わせを行うタイミングを事前に決めておき、途中段階で、事業の見通しについて確認しあう。
- ・補助の場合など・・・補助金の支払方法を工夫するなどして中間でのチェックが可能な形にしておき、中間地点で設定された支払条件の状態に達しているかチェックする。
- ・委託の場合など・・・契約通りに行われる見通しについて、開始時に工程表を提出してもらうとともに、報告義務を課し、進行状況をチェックする。

途中成果のチェック

あらかじめ、最終成果のみならず中間地点での目標も決めておき、達成ぐあいのチェックを行う。中間評価で達成が困難、目的の遂行が困難な場合などは、柔軟な対応（適切な方針変更）も考えられる。

協働がうまく機能しているかのチェック

思いの共有ができていないか、熱意、責任とやりがいの維持ができていないか、コミュニ

ケーションがうまくいっているかなどについて確認しあう。

実施段階でのチェックの留意点

始まってしまったら、途中のチェックや見直しを怠りがちです。事業後に反省したり、次回からの改善を考える前に、現在進行中の事業をよりよいものにする必要があります。

そのためには、区と協働相手、協働相手内部などで、関係者間のコミュニケーションを常に行える環境を作っておく必要があります。

Step 3 - 3 実施段階のリスク管理

実施段階のリスクとは

リスクとは、一般的には、事業の成果、コスト、時間などに影響を及ぼす不確実性のことを言います。それが実際に起こることにより、質の低下、追加コストの発生、遅延などが引き起こされます。

リスクは、天候や災害などから利用者からのクレームなど、多岐にわたっています。事業開始後、想定していなかった事故やトラブルが発生することがあります。実際に事業が進んでいる現場では、小さなことまで含めると、むしろ事故やトラブルがないことのほうが少ないかもしれません。

ここでは、そのときになってあわてないように、対処方法などを例示します。

実施段階のリスクへの対応方法

実施段階での対応も大切ですが、まず事前のリスク管理について述べたあと、対処方法について例示します。また、巻末に「こんなときどうする？」として掲載していますので、参考にすると良いでしょう。実際には個々の場面でトラブルの内容は異なると思われるので、臨機応変の対応も重要となってきます。

事前のリスク管理

実施段階で実際に起きる前に、事前にいろいろなことを想定し、よく考えることにより、ある程度の予測はできます。相手方と事業内容を検討する際に、双方でどんなリスクがあるか、その影響はどのくらいか、どんな対象方法があるか等を出し合ひましょう。（リスク・ワークショップといいます）

話し合った対処方法などは、合意のもとで、協定書などに記載すると、いざと言うときに役立ちます。

リスクの種類例

リスクの分類	内 容
事業内容に関すること	<ul style="list-style-type: none">・始めてみると事業の内容が適切でないことが判明する。・事業の実施を住民等から禁止・反対される。・区の事情により、事業途中で内容変更・中止せざるを得ない。
場所に関連すること	<ul style="list-style-type: none">・活動予定の場所が何らかの理由で使えない。・活動予定の場所が活動に適していない。・活動中に、活動場所が破損する。
組織や人員に関連すること	<ul style="list-style-type: none">・相手方が事業実施に適していないことが判明する。・担当者の能力が事業実施に適していないことが判明する。・相手方に、法令違反者や不適任者が含まれることが判明する。・相手方が、事業に関係しないことで区の信用を阻害する。・相手方が事業途中で、解散、倒産、夜逃げ、死亡、入院、喪失、不在となる。
費用に関連すること	<ul style="list-style-type: none">・材料等の調達費、人件費、光熱水費等が当初の想定より値上がりする。

	<ul style="list-style-type: none"> ・相手方・区の不作為により、追加費用がかかる。 ・工期の遅延により追加費用がかかる。 ・費用の負担でもめる。相手方が支払いをしない。
不可抗力に関する事	<ul style="list-style-type: none"> ・自然災害（暴風、地震、豪雨、洪水、高潮、落盤など）や人的災害（火災、テロ・暴動など）により、事業の実施が困難になる ・法令の変更等により、事業の実施が困難になる。 ・法令の変更等で、相手先の事業資格がなくなる。 ・交通手段等が利用困難になる。
市場に関する事	<ul style="list-style-type: none"> ・予想に比べて利用者や売上などが少ない ・予想していなかった競合相手、他の催事などが発生する

- リスク対応には、
- ・ 回避（そんなことは起きないようにする）
 - ・ 減少（発生確率や影響を減らす工夫をする）
 - ・ 保留（起きることを受容する）
 - ・ 転嫁（保険をかけたり、利用者に負担させたりする）

の4つの方法があります。

行政は、これまで「回避」（行政の無謬性）を想定して事業を行う場合が多かったと思われませんが、民間団体等とともに事業を行う場合は、それだけでは済まない場合が多くなると考えたほうが良いでしょう。保険加入などの現実的な解決策を検討していきます。

事業中の事故・トラブル等への対応

事業中に起きた事故やトラブルに対処するには、まず、状況をよく判断し、原因や事業計画、協定書等との食い違いなどを調査し、把握した上で、次の方法を考えます。

- 解決できるトラブルかそうでないのか、相手先と話し合う時間を至急持つ。
- 当面の対処方法で、最も効果的で損失を抑えられる方法を検討する。事業の受益者や地域社会にとっての利益を最優先して検討し、どちらがどのような手段でいつ対応するのか、など詳細を検討する。

当面の対処を行った上で、目標や内容などがそのまま遂行できるか、事業計画全体を見直します。問題が解決しない場合も同様です。そのままでは、当初の目的を達成できない場合は、事業途中であっても、以下の変更を検討します。

- 相手先を変える
- 目標値や事業規模など内容を変更する（目的は変更してはいけない）
- 事業を中断する

公募などで選定した相手先の場合や他の相手先がない場合などは、すぐ他の相手に変更することができません。その場合は、部分的に元の相手先に引き受けさせるか、区が単独で事業実施を引き受ける必要がありますから、関係所管の理解を得た上で、その措置を行います。

さらに、

当事者間で解決できないときは、第三者が介在するルールを用意するなど検討しておきます。

協働事業に関わる損害保険には、自治体が加入している賠償共済等でカバーできる事項のほか、以下のようなものがあります。損害保険会社などで市民活動を対象に「ボランティア保険」「市民活動総合補償」などの名称で賠償責任保険、傷害保険なども提供されています。詳しくは各保険会社が加入する（社）日本損害保険協会などに問い合わせるとよいでしょう。

保 険 名	概 要
死亡・後遺症補償保険	補償対象者が傷害事故を直接の原因として一定期間以内に死亡又は後遺症の発生をした場合に一定額を補償するもの
入院・通院補償保険	補償対象者が傷害事故を直接の原因として生活機能又は業務機能に支障をきたしたため、入院または通院による治療を受けた場合に日数に応じて補償するもの
履行保証保険	相手先が、契約上の債務の履行を区に対し保証するもの
動産総合保険、自動車保険	動産や自動車に生じた損害を補償するもの
運送保険	資材の運送中に当該貨物に生じた損害を補償するもの
操業開始遅延保険	予定された事業の開始に遅延が生じた場合に被る損失利益等を補償するもの
請負業者賠償責任保険	請負作業履行中の事故により、第三者の身体・生命を害し又は財物に損傷を与えた結果、法律上の賠償責任を負担することによる損害を補償するもの
違約金保険	火災、自然災害等の偶発の事故により協定書などで約束した事項を履行できない場合の違約金の支払いにおける損害を補償するもの
機械保険	機械の運転時に誤操作や機械自体の欠陥などのために損害が生じた場合に事故前の状態間で復旧するための修理費用を補償するもの
利益保険	偶発の事故により営業や稼動が休止・阻害された場合に事業者が被る損失利益等を補償するもの
施設賠償責任保険	施設そのものの欠陥や管理の不備により、第三者の身体・生命を害し又は財物に損傷を与えた結果、法律上の賠償責任を負担することによる損害を補償するもの
生産物賠償責任保険	生産した物に起因して、第三者の身体・生命を害し又は財物に損傷を与えた結果、法律上の賠償責任を負担することによる損害を補償するもの

事業中の事故・トラブル等への対応の留意点

リスクは、できるだけ事前に想定・管理し、もし想定しなかったことが起きてしまった場合には、相手方とよく話し合って対処しますが、相手が力がない団体であるなどの理由で、安易に区が一方的に負担を負うということは避けましょう。区の負担が増すということは、区民の税金への転嫁となります。

STEP 4 協働事業のフィードバック

STEP 4

協働事業は、単独で行った場合より、より高い成果を期待して行うものであり、その成果が上がったかどうかの確認が必要です。

ここでは、協働事業の事後評価の方法やそれを活用して事業を改善していく際の基本となる考え方やポイント、留意点について説明します。

Step 4 - 1) 協働事業の評価

Step 4 - 2) 協働事業のフィードバック

Step 4 - 1 協働事業の評価

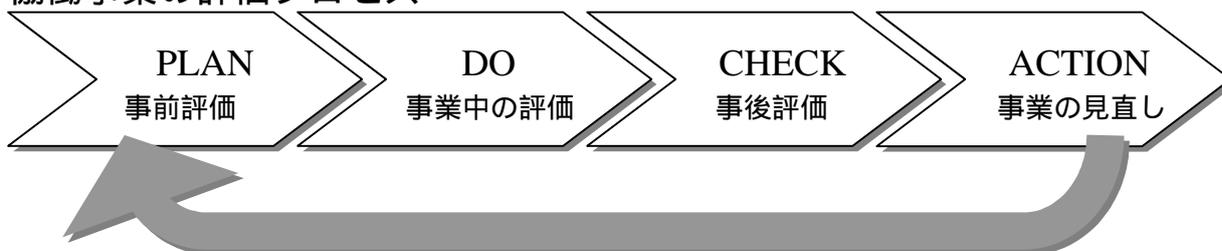
協働事業の評価とは

協働事業は、一定の基準・視点にしたがって定期的に評価し、そこで得られた評価情報を次の計画立案や事業改善へと反映させる必要があります。事後評価シートの記入は、このPDCAの一連の作業の流れの中の「CHECK」の部分です。

協働する双方はそれぞれ評価シートなどにに基づき事業を自己評価し、ともに意見交換を行い、次回に向けての改善を図ったり、事後の協働のあり方について協議します。評価結果は区民に公表されることが望まれます。

事業そのものの評価は、区の行政評価システムの手続きを踏みます。

協働事業の評価プロセス



ACTION を新たな事業企画に生かす

協働事業の評価の考え方

評価の対象は、全ての協働事業とし、以下の「協働の原則」（第1章再掲）に基づいて行います。

目的の共有の原則：協働の主体同士が協働事業の意義目的を理解し共有しあい、常に確認する姿勢を保つこと。

透明性の原則：協働情報の公開による協働機会の均等性や、協働プロセスの透明性・公平性・合理性が貫かれていること。

相乗効果の原則：協働の主体同士がお互いの特長を理解し生かしあい、単独ではなしえない効果をあげること。

対等性の原則：協働の主体同士が、上下関係も依存関係もない対等な立場で合意形成をし、それぞれの能力・規模に見合った義務と責任を果たしあうこと。

協働の評価において事業そのものの評価にかかる事項は、「足立区行政評価」に基づいて行います。

協働事業の評価の方法

協働事業の評価は、手続きの評価、協働の評価、事業内容の評価の3つの基準で考える必要があります。

これまで当該協働事業独自の方法で行ってきており、PDCAのサイクルが回せるならば、新たに評価基準やチェックシートを変える必要はありません。

手続きの評価

事業を進める上での手続きで、評価すべき点は以下の通りです。

- ・ 情報公開 公募、選定の情報・結果は、広く区民の目に触れることができたか、透明性を確保できたか
- ・ 手順の適切性 事業の選定 目的の明確化 形態の選択 協働相手の選定 契約や協定の締結 事業の実施 評価の一連の流れ は適切であったか
- ・ 事業を定期的に見直しているか

協働の評価

協働事業ならではの、評価すべき点は以下の通りです。

- ・ 事業を実際に行った複数の主体がともにひとつの事業を行う際の連携方法の評価
- ・ 双方の特性が生かされ、単独で行う場合に比べ、高い効果が得られたか
- ・ 役割分担は適切であったか
- ・ 意思疎通はうまくいったか
- ・ 区内での協働の理念の普及に役立ったかどうか
- ・ 協働相手の育成に役立ったかどうか
- ・ 相手方の自立性を損なわずにできたか

事業内容の評価

協働事業に限らず、事業の内容の適切性を評価するものです。施策評価や事務事業評価と同一書式で行うことが望ましいと考えられます。

- ・ 施策への適合性
- ・ 区民ニーズ、地域ニーズに応えていたかどうか
- ・ 目的と事業内容の合致
- ・ 費用対効果を考慮した適切な事業規模

協働事業の評価の留意点

評価では、これからの活動をよりよいものにするために、お互いの建設的で自由な意見を出すことが必要です。評価結果の良し悪しより、それを公正に評価できたかどうか重要です。区は、相手方が自由な意見を述べたからといって不利益な扱いをしてはいけません。また、結果が良くなくても、原因や改善方法が理解できている場合は今後の活動においてその結果にこだわりすぎる必要はありません。

区民は、協働事業を育成する役割を担っているという自覚のもと、公表された評価結果を見届け、次回に活かされたかどうかを、継続的に見守ることが必要です。

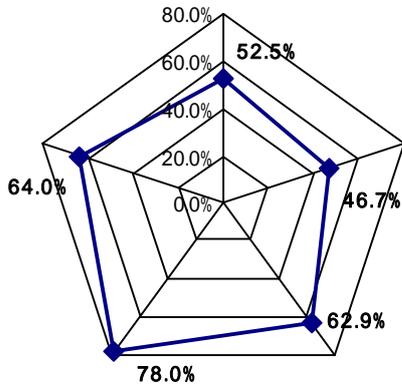
協働事業評価シート

(各チェック項目の達成度を5段階で評価し、印を記入してください)

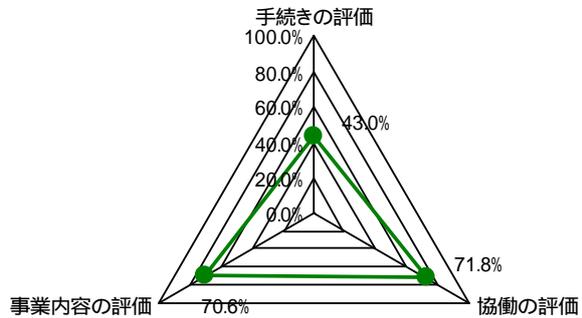
STEP	区立区にある協働の原則No.	チェック項目	大 達成度 小				
			[達成できた]	[概ね達成できた]	[達成できなかった]		
1	協働事業導入	手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価 点数	5	4	3	2	1
		事業に関する情報は、誰にでもわかりやすく提供されていたか	達成度の目安	協働の可能性のある事業の情報を早くから多くの人の目に触れるようにした	相手が決まる前に区報などの一部のメディアには公表した	特定の団体しか事業を知り得ることができなかった	
		手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価 点数	5	4	3	2	1
		区があるテーマについての協働事業提案を募集した際の、公募の方法は適切であったか	達成度の目安	毎回、事業を始める前に広く区民が事業を知り得るようにした	複数の対象団体等の可能性を検討した	公募も、複数の協働相手の可能性も検討しなかった	
		手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価 点数	5	4	3	2	1
		事業の選考は、適切であったか	達成度の目安	選考体制、基準、対象などを定めた	結果として適切な事業が選ばれていると思う	選考らしきものはしていない	
		手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価 点数	5	4	3	2	1
2	協働に適用した事業	事業の目的や成果が明確に示されていたか	達成度の目安	成果に関する目標が、事後に測定可能な形で、文章や数値によって明確に表されていた	事業が達成されたときのイメージが、具体的に文章化され、その目標が明確に表されていた	「こういう状況になればいいなあ」という目標が一通り検討されていた	
		手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価 点数	5	4	3	2	1
		基本計画や分野別計画に位置づけられた政策や施策とあっていたか	達成度の目安	政策との整合性を検討し、位置づけが確認された	一部だけで検討し、特に問題ないとは判断した	政策との整合性や事業の適切性の検討はしなかった	
		手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価 点数	5	4	3	2	1
		単独で行うより協働で行うほうが良いことが明らかになっていたか	達成度の目安	お互いの能力を理解し、相乗効果について明確になっていた	一部だけで議論、確認した	協働して行う意義について検討しなかった	
		手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価 点数	5	4	3	2	1
		地域ニーズを明確にした社会的な課題を解決する事業内容か	達成度の目安	受益者に関する情報を入手・分析し、事業に役立てた	受益者の意見を聞いたり、日頃の付き合いで得た知識を参考にした	地域のニーズは特に参考にしなかった	
3	事業の計画と着手	手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価 点数	5	4	3	2	1
		得られる効果、コストを勘案して合理的に事業を計画したか	達成度の目安	当初から根拠あるコスト算定を行い、無駄な出費や人的資源に負担のない事業計画ができていた	漠然とした事業計画であったが、結果として無駄な出費や人的負担を削減した	適切な規模が想定できず、結果として予算不足や人で不足で事業に支障をきたした	
		手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価 点数	5	4	3	2	1
		適切な協働事業の形態を選択することができたか	達成度の目安	事業目的と主体の特性・能力にゆい、役割や関与の度合いが適切だった	お互いに努力が必要だったが、何とか問題なくできた	理解できず、役割分担がうまくいかなかった	
		手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価 点数	5	4	3	2	1
		事業に時限性を設定するなど、ひろく(他の協働主体の)参入の機会を保障しているか	達成度の目安	期間を限定し、機会があるごとに複数の相手先が参入できるように検討している	検討はしたが相手を変えていない	毎年行っていることなので期間も決めていないし、相手を変えようとも考えていない	
		手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価 点数	5	4	3	2	1
		事業の目的や性格に照らして競争原理を確保した公正で透明性のある協働相手の選定ができていたか	達成度の目安	客観的な数値化された基準があらかじめ公表され、結果も公表された	結果は公表された	競争はなかった	
		手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価 点数	5	4	3	2	1
		協働の相手を限定する場合、それ以外の相手を選択しない理由は明確になっていたか	達成度の目安	当該事業を通じて育成すべき主体であることの合理的な理由が明確になっていた	限定することは明確になっていた	必然性が明確にできないため、不安が残っている	
		手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価 点数	5	4	3	2	1
		相手の特性や社会的な役割を理解した上で、協働事業の相手として妥当であったか	達成度の目安	お互いの得意分野が有効に発揮でき期待した相手が選定できた	お互いに努力が必要だったが、何とか問題なくできた	期待した役割を果たさず相手が選定できなかった	
		手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価 点数	5	4	3	2	1
		事業目的、事業で達成したいゴールについて、関係者間で意識の共有がされていたか	達成度の目安	双方同席の上で充分話し合い、文章及び数値で明確に表したものを共通認識し、それを確認した	あいまいな内容だったが話し合いの場で確認はした	目的などについて認識はあったが、両者で話し合わなかった	
15	役割分担	役割分担は妥当であったか	達成度の目安	役割分担を明確にし、当初双方で合意した通りに円滑に進められた	当初役割分担を決め、厳格に守らなかつたが、特に問題にはならなかった	役割分担はあいまいだった	
		手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価 点数	5	4	3	2	1
16	協定書、契約書	契約や協定の合意形成は適切であったか	達成度の目安	考えられる必要な内容を盛り込んだ契約や協定を双方合意の上で作成し、それに基づき事業が進んだ	合意はしたが詳細についてはあいまいだった	契約書や協定書は作らなかった、または、作ったが細かい内容は記載しなかった	
		手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価 点数	5	4	3	2	1
17	計画性	事業計画や実施時期、スケジュールが明確に決められていたか	達成度の目安	明確なスケジュールのもとに、業務の整理と役割分担が行われ、進捗表、分担表が作成された上で運営された	担当業務とその業務の実施の時期は理解していた	実施時期が不明確で、担当者不在、特定の個人への業務集中など、全体の進捗に影響が出た	

STEP	足立区における協働の原則No.	チェック項目	点数	大 達成度 小			
				[達成できた]	[概ね達成できた]	[達成できなかった]	
18	事業の実施	手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価	5	4	3	2	1
		事業の進捗に対して、中間報告を受けたり、現地に赴くなど、その状況を確認したり、双方が自由に意見交換を行ったりしたか	達成度の目安	進捗状況が常に把握できる状況や体制になっていた	体制派なかったが、個人の努力により状況把握できた	問題発生後、相当時間がたつまで問題が把握できていなかった	
19	事業の実施	手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価	5	4	3	2	1
		予期せずに発生した問題・課題に適切に対応できたか	達成度の目安	双方合意の上あらかじめ、予期せぬことに対応できる体制が用意されていた	体制は考えていたが、機能しなかった	予期できない事態に対応する体制は作っていなかった	
20	事業の実施	手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価	5	4	3	2	1
		事業中も、事業の目的や性格、期待する成果を双方が十分共有し、つねに認識していたか	達成度の目安	関係者間で、事業目的やゴールが文書などで明確化され、それを達成しようと強く意識していた	関係者間で、漠然とした意識の共有があり、大きな食い違いはなく、問題は起こらなかった	関係者の中に目的やゴールをイメージできていない人がおり、事業に影響が出た	
21	事業の実施	手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価	5	4	3	2	1
		協働相手とともに行うことにより、事業への区民の関心を高めることにつながったか	達成度の目安	相手先のおかげで、区民の事業への参加者が増えた、関心が増した	どちらともいえない変化はない	協働相手と行うことにより、関心が低下した	
22	事業の実施	手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価	5	4	3	2	1
		協働主体双方が、事業に関して自由に意見を述べることができたか	達成度の目安	常に必要ときに互いに意見を交換できる場がある	どちらかの努力により、意思疎通はできた。一部の人の意思疎通はできた	意思疎通ができていなかった	
23	事業の実施	手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価	5	4	3	2	1
		建設的で有意義な活動ができたか	達成度の目安	お互いに前向きに活動でき、事業遂行を通じて組織のレベルアップが図られた	一方のみは有意義だった	双方とも当初想定していた活動とはならず、不満が残った	
24	事後評価	手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価	5	4	3	2	1
		事業の目標は妥当なものであったか	達成度の目安	設定目標の達成が明確に測定され、当初の目標と合致した	明確な測定は行っていないが、概ね妥当と感じた	全く予期せぬ結果で終わってしまった、または測定できなかった	
25	事後評価	手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価	5	4	3	2	1
		結果的に、協働することにより双方の特性が生かされ、より良い効果が得られたか	達成度の目安	お互いの得意分野が有効に発揮でき、より良い効果が得られた	相乗効果は得られなかったが何とか問題なくできた	双方の特性を生かした結果が得られなかった	
26	事業の見直し	手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価	5	4	3	2	1
		事業終了後、振り返りをしているか	達成度の目安	双方が同じテーブルで話し合っ結果が振り返れるようになっている	単独で行い、突合せをしていない	振り返りはあまり行わない	
27	評価結果	手続きの評価 協働の評価 事業内容の評価	5	4	3	2	1
		評価結果の公表や、評価への区民参加はできているか	達成度の目安	評価結果は公表し、区民からも改善の提案が行えるようになっている	包括的な評価結果の公開はするが、区民が意見を言う機会がない	評価しただけで満足し、公表していない	
チェック個数				個	個	個	個

協働の原則×事業の内容の評価グラフ



手続きの評価×協働の評価×事業内容の評価グラフ



上図のように評価結果をグラフにすると、協働の原則や内容でどの分野に対して努力が必要かなどが分かりやすくなります。また、協働の相手方同士で照らし合わせて見ると、認識の合致度合いが良く分かります。

Step4 - 2 協働事業のフィードバック

協働事業のフィードバックとは

評価結果に基づき、事業内容を見直し（事業の廃止も含む）、事業の再設計を行うことが必要です。これを行うことにより、はじめてPDCAのサイクルが回ります。

これまで、一度作った区の事業や制度は見直さない、一度組み始めた協働相手との関係は解消しない、ということが見られましたが、蓄積は生かしつつ常に原点に立ち返って検討しましょう。

協働事業のフィードバックの方法

再設計の際には、事業全体の見直し、事業内容や進め方、協働相手の適切性や協働相手とのコミュニケーション方法などの評価項目ごとの見直しを行い、より効率的、効果的で質の高いものとすることをめざし、ひいては足立区の協働の進展に寄与するように務めます。

協働事業のフィードバックの留意点

評価シートの記入や反省会まではできていても、それを次回からの協働事業の計画に生かすことが必ずしも徹底できていないことがあります。区の担当者が協働事業終了後すぐに異動してしまい、評価を行うのが次の担当者で実感が湧かなかつたり、理解するのが困難だったりするためであることが考えられます。事業期間を工夫するなどして、実際に事業を行った担当者が評価に関わるようにすることが必要です。

協働相手も、評価や改善案の検討を行う一連の作業までを事業と考えて、今後に活かすことに留意することが必要です。

<参 考>

1. 協働主体の特性(例)

協働主体	区（行政）	企業・業界団体	地縁組織	NPO・ボランティア団体	区民活動団体
価値	公平・平等・安定	利潤追求・競争原理	公平・自治・調和・継続	自由・多彩・多元・競合（非平等・非公平）	
行動規範・サービス特性	全体の奉仕者、均一・画一	対価性	個別・協調・連帯	個別・選択・多様・共感	
活動領域・地域性	自治体に関わる社会問題全般が対象	採算があれば地域は問わない（小規模事業体のなかには地域性を有する場合あり）	居住地に関わる共通課題全般（居住地外の課題は扱わない）	特定のテーマに特化（「この指とまれ」方式。地域の課題から離れる場合もある）	スポーツ、芸術、福祉など特定の分野で活動
参加姿勢	法・規則の下で行動	営業的（企業市民・社会的責任に基づく場合もある）	自発的（「つきあい」など消極的参加もありうる）	自発的（嫌になったら、やめてしまう）	
財源	税金、公債、負担金等	株主等による出資金、事業収入、借入金	自治会費など住民の寄付＋行政補助	会費、寄付金、助成金、事業収入、時に行政補助	会費、参加費、時に行政補助
継続性	法令等の担保から継続的にサービス供給されるが、財政的な理由により縮小・廃止もある	採算があれば安定的にサービスを供給（一方で、倒産・撤退もある）	地域により格差はあるものの継続的に活動	脆弱な組織もあり安定的ではない中心的な活動者に依存する傾向もある	
効率性	地域内に唯一の存在で競争原理が働きにくい。意思決定に時間がかかる	競争原理、コスト意識が働くため、迅速で効率的	生活に密着した地域課題に迅速に対応（構成員が固定的で調和を重視することから、非効率な面も）	組織の社会的使命に合致すれば、迅速に行動する	構成員の共感が得られれば機敏に行動する
専門性	専門性は高いが、柔軟性・先駆性に欠ける、地域ニーズとかけ離れている場合もある。	高い専門性を有するが、それなりの対価が必要。競争原理によりニーズ把握を重視	地域ニーズの把握には長けているが、専門性はさまざま。柔軟な対応は可能	専門性を有する機会が多いが、アマチュア集団もある。先駆性・柔軟性はあるが、必ずしもニーズと一致しているとは限らない。	

2. こんなときどうする？

質 問

協働相手への情報公開はどこまでできるのでしょうか。

委託している相手に対し、事業に関連する情報は区と同様に提供できるのでしょうか。また、個人情報保護を徹底するための方法や留意点がありますか。

活動実態が把握しきれていない団体から後援申請がありました。どのように受けつけるべきでしょうか。

回 答 例

事業遂行の上で必要ならば、受託者に主管課の責任で関連情報を提供する方がよいでしょう。

個人情報を取り扱う業務を委託する場合には、情報公開・個人情報保護審議会に諮問する必要があります。審議会においては、個人情報を保護するための具体的な措置について審議されます。

後援名義使用は、地域活動団体や学校PTAなどの組織や社会貢献団体に対して、活動を奨励する意図から後援してきた経緯があります。初めて後援申請を受ける団体には、書類だけでなく実態把握をします。決裁区分を上位に設定したり、教育委員会での審議を経るとしている自治体もあります。

団体の情報を知った上で後援し、区から情報を公開することは、間接的に団体の信用度を高めることとなりますので、後援の本来の趣旨にかなうものです。

相手とのトラブル

合意形成時までは理解しあえていたつもりが、目的意識がずれてしまい修復困難です。

委託事業を開始してから相手の組織に変動が生じ、このままでは期限までに完成できそうにありません。もし完成できなかったときの回避手段はありますか。

協働の仕事内容は期待通りですが、区との関係を実態以上に強調したり、信用向上のために使っているらしいことがわかりました。

イベントのトラブル

実行委員会を作って準備していましたが、急な事情のために中止になりました。材料費やパネル作成などの労力に対する補償はすべきでしょうか。回避方法はあるのでしょうか。

協働相手との間に起こったトラブルは、気づいたとき速やかに対処することが重要です（リスク管理の項）。事業の性質にもよりますが、再度合意形成を行い、役割分担の見直しや協定書の取り直し、さらには事業中止の選択肢もあります。いずれにしても、初期の段階で合意内容をできるだけ細かく、（特にリスク分担）協定書などに記載しておくこと、協働相手の選択方法に誤りがなかったか確認すること、相手に必要なフォローがある場合は率直に話し合い、必要な支援をすることなどが重要になってきます。

起きてしまった事態には、粛々と対応せざるを得ないので、事前の合意形成がいかに重要かということです。

やむを得ず事業中止となった場合、相手方に原因があるとはっきりしていて委託契約や事業補助の場合は違約金徴収ということもありえます。契約書や協定書に明記し合意形成しておくべきでしょう。

「急な事情」が、区の責任に帰するものか、相手方の責任に帰するものか、不可抗力かに分けて考え、原因者負担としますが、誰の責任が明確にできない場合が多いと思われるので、話し合いで責任割合を決めることになるでしょう。

回避方法としては、実施前におきうるリスクに対しての保険に入っておくとともに、あらかじめ、様々なケースを想定し、お互いの負担割合を決めておくことが考えられます。保険がカバーしてくれない不可抗力の場合には負担してしまった者の損害になってしまいますが、協働団体を保護するための措置（貸付制度や保証制度）を区が用意しておくことも考えられます。

情報開示

協働事業の進行過程を区民に情報提供する方法にはどのようなものがありますか。

協働事業の進行過程を区民に情報提供する方法としては、区のホームページ上で進捗状況を公表する方法や区の担当窓口に進捗状況を明らかにしたチラシのようなものを置いておく方法などが考えられます。

イベントでのルール

協働によりイベントを実施する場合、選挙区内の議員から挨拶をいただいてもよいのでしょうか。

政治活動は選挙運動期間中を除いて基本的に自由におこなうことはできますが、選挙の事前運動とみなされないかが問題になります。

議会を代表する立場から、または地域組織やNPOの役員としての立場から、議員から挨拶をいただくことは一般に行われています。

支援と協働の違いとは

協働事業における補助と、団体支援としての補助の違いはなんでしょうか。

また協働相手に対する支援とはどのようにとらえたらよいのでしょうか。

区と目的を共有し公共のための事業を展開する時の協働補助に対し、支援はその団体の育成を目的としています。協働の基盤となる組織力や、団体の地域活動の定着を図る目的から補助を行う施策として、団体の活動費助成や人材育成のための助成金の支出などがあります。

独自事業のある財政基盤のしっかりした団体や企業だけが協働相手に偏ることは避けなければならない、協働相手である団体の特性を生かした対等な協働を進めるための導入手段として、支援は必要なものと考えられます。

協働相手への支援を担う「中間支援組織」とはどんなものなのでしょうか。

協働相手である区民活動団体等を支援する組織が中間支援組織です。組織運営のコンサルティングや人材育成事業、情報の提供やコーディネート、中継・仲介機能などを行う組織で、その活用が望まれます。

3. 逆引き Q & A

NO	Step	質 問	本文との 対応関係
1	1	協働したらかえって負担増となると思いますが、それを上回る効果はありますか？	P 7
2	1	ある事業について、協働でやるべきかどうか分からない時はどうしたらいいですか？	P10
3	1	どんなニーズがあるか知る方法がありますか？	P11
4	1	相乗効果が確保できるかの判断はどうしたらいいですか？	P 9
5	2	提案を事業化できるかどうかの判断方法を教えてください。 (ex. 行政の公平性、計画行政)	P14
6	2	協働の効果の事前評価はどのように行えばいいのですか？	P15
7	2	協働の形態のうち、どの形態が適しているか判断するにはどうしたらいいですか？	P18
8	2	協働の相手先がいるかどうかを知るにはどうしたらよいですか？	P27
9	2	複数の相手先の中から、誰を / どのように選定すればいいのでしょうか？相手先の評価はどのように行うのでしょうか？	P28
10	2	施設の目的に応じて相手先の選定方法を教えてください。	P29
11	2	金額以外の要素(人材、融通性、情報力など)の盛り込み方を教えてください。	P33
12	2	選択した結果の説明が難しいんですが、どうしたらいいですか？	P34
13	2	(継続するか不明な事業については)途中で切る可能性がある場合、相手方の選定はどのように行えばよいのでしょうか？	P30
14	2	役割・費用をどのように分担したらよいか教えてください。	P25
15	2	特定の相手先とやりたいのですが、どういう手順で進めればいいのですか？	P34
16	2	契約の履行性の担保が分からない場合はどのようにすればよいですか？	P36
17	2	新しい分野や行政が手を出さなかった分野での相手先の選定の仕方を教えてください。	P32
18	1	提案の受け止め方、扱い方を教えてください。	P13
19	2	一緒にやっていて、適切な責任・役割分担がなされていない場合、どうすればいいですか？	P41
20	1	これまでやってきた事業を、どのように協働の視点・しくみを取り入れ、変えていけばいいか分からない(新たな視点で見ることができない・硬直化・現状に不満がない)	P 7
21	3	事業遂行に関するリスク回避の方法を教えてください。	P43
22	3	サービスの質、クレームに対する対応方法を教えてください。	P44
23	4	活動の評価方法を教えてください。	P46
24	4	協働のあり方の評価の仕方を教えてください。	P46
25	4	事業成果の評価の仕方を教えてください。	P46
26	4	協働の目的によって評価の仕方が異なると思うのですが、どうすればいいですか？	P48
27	4	相手方に配慮しないで相互に評価するにはどうしたらいいのですか？	P48
28	4	事後評価のフィードバックの仕方を教えてください。	P50
29	1	職員にとって協働のメリットはありますか？	P 7
30	1	協働の手続きをどう進めればよいか教えてください。	P 6

あだち協働ガイドライン

～区民組織・団体、NPO、
ボランティア等と区との協働設計図～

発行 足立区政策経営部協働推進課
足立区中央本町1-17-1

発行日 TEL 03-3880-5020
平成21年3月
登録番号 20-1077