

N P O との協働・始めの一步

－ 自治体職員向け実務手引書 －

平成15年3月

埼 玉 県

はじめに

複雑多様化する地域の課題や市民のニーズに効果的かつ的確に対応していくためには、行政とともに、市民の自発的、主体的な活動が不可欠となっています。

そして、このような状況の中で、市民が主体となったNPOによって、民間団体としての特性を生かした社会貢献活動やサービスの提供が年々活発となっており、また、政策提言や問題提起が行われるなど、NPOが「公益」の担い手として着実に成長し、その存在意義が高まってきています。

このため、NPOと行政との協働を、積極的に進めていくことが重要となっています。

県では、これまでも、NPO活動を促進するため、平成13年3月に、「NPO活動の促進に関する行政方針」を策定し、様々な施策に取り組んでまいりました。

さらに、平成14年度からスタートした「彩の国5か年計画21」では、基本的なスタンスの一つとして、「県民・NPO・企業との連携」を位置付けるとともに、NPOと連携、協力を図りながら進めていく施策が数多く盛り込まれたところです。

こうした背景から、今後、NPOと県との協働のより一層の推進が図られるように、「NPOとの協働・始めの一步」を作成いたしました。これは、職員向けのガイドラインとして、NPOの基礎的な説明や、協働の基本的な考え方、具体的な内容・方法・留意点などをまとめた実務手引書です。

庁内の関係各課所室においては、この手引を参考に、NPOとの協働についての検討や実践を積極的に進めていただきますようお願い申し上げます。

一方、県内の市町村においても、NPOとの協働について先進的に取り組み、あるいは、その方向性を模索する動きが出てきています。

このため、この手引は、市町村職員にも活用されるものとして作成いたしましたので、各市町村においても、NPOとの協働の推進に役立てていただければ幸いです。

最後に、本書の作成に当たり、NPOネットワーク懇話会や県民、NPO、市町村職員等の皆様方から多くの貴重な御意見をいただきましたことに、深く感謝申し上げます。

目 次

第1 NPOについて

NPOの定義	1
NPOの団体数・活動分野	4
NPO活動の特性・意義	4
NPO活動の役割	5

第2 NPOと行政との協働

協働の現状	6
1 県の状況	6
2 市町村の状況	6
3 「NPOと行政との協働に関する調査」の調査結果..	7
協働の必要性	14
協働の基本的な考え方	17
1 意識改革、相互の特性の理解	18
2 目的の共有、役割分担・費用分担・責任の所在の明確化..	19
3 行政システムのあり方の見直し	20

第3 協働を進めるために

協働がふさわしい事業	22
協働の基本的な流れ	24
協働の具体的な内容、方法等	25
1 具体的な協働を進める際の主な課題	25
(1) 協働方法のとらえ方	25
(2) 責任の問題	26
2 協働方法の選択	28
(1) 政策立案・事業企画等への参画	29
(2) 情報交換、意見交換等	30
(3) 委託	31
(4) 事業共催	35
(5) 事業協力	36
(6) 補助	37
3 協働相手の選定	39
4 協働の評価・見直し	42

[参考] あるある事例	44
作成の経緯等	63

第1 NPOについて

NPOの定義

市民が自発的、主体的に行うボランティア活動をはじめとした社会貢献活動は、地域社会あるいは地域を越えた様々な課題の解決に向けて、福祉や子どもの健全育成、まちづくり、社会教育、文化・芸術・スポーツ、環境保全、国際協力、人権・平和、男女共同参画社会の形成など、様々な分野で、年々活発になっています。

その活動は、個人として取り組まれるだけではなく、活動に参加する市民が結び付いたグループや団体、すなわち「NPO」としても展開されています。

NPOは、Non-profit Organization の略で「民間の非営利組織」と訳されていますが、その範囲については、広義から狭義まで様々な考え方があります。

ここでは、個々の市民が自発的、主体的に参加し、活動する団体であるNPOが、様々な社会貢献活動やサービスの提供を行い、「公益」（社会全体の利益）の実現に大きな役割を担うものであるという観点から、NPOの範囲を限定し、「市民が主体となって継続的、自発的に社会貢献活動を行う、営利を目的としない（利益を構成員に分配しない）団体で、特定非営利活動法人（NPO法人）及び市民活動団体やボランティア団体などの任意団体」と定義することにします。

なお、宗教活動・政治活動を主たる目的とするものや選挙活動を目的とするものなどはNPOから除外します。

最広義の NPO	法 人	任 意 団 体
	一般的 NPO	
	特定非営利活動法人 (NPO法人)	市民活動団体 ボランティア団体
	社団法人 財団法人 学校法人 社会福祉法人 医療法人 宗教法人 等	
	認可地縁団体 *1	町内会 自治会
	協同組合 労働組合 中間法人 *2 等	業界団体 同窓会 同好会 等

そして、個々のNPOやその活動を評価するに当たっては、NPO法人格の有無などの組織形態のみで判断するのではなく、その活動内容などを総合的に見て評価することが重要です。

また、「非営利」という意味にも、注意を払う必要があります。この「非営利」とは、無償で活動を行うということではありません。企業では、利益が出ると株主等に分配が行われますが、NPOは、利益（収入から経費を差し引いた利益）が出ても構成員（役員や会員など）に分配しないで、本来の社会貢献活動に充てていくという原則で成り立っています。

これが「非営利」の意味で、NPOが団体として利益を上げてはいけないということではありません。組織を維持したり、活動を継続し、拡大していくために、サービスの提供などによって利益を上げているNPOは少なくありません。

*1 認可地縁団体： 自治会、町内会など「地縁による団体」が、地域的な共同活動のための不動産又は不動産に関する権利等を保有するために、市町村長の認可によって法人格を取得したもの（平成3年の地方自治法改正で追加（法第260条の2））

*2 中間法人： 同窓会や親睦団体、同好会、サークルなど、公益を目的とせず、かつ、営利を目的としない団体が、設立の登記によって法人格を取得したもの（中間法人法の施行・平成14年4月）

特定非営利活動法人(NPO法人)制度

○概要

ボランティア活動をはじめとする市民が行う自由な社会貢献活動を行う民間の非営利団体に対して、従来の公益法人制度に比べて容易に法人格を付与することなどを通じて、その活動の健全な発展を促進し、もって公益の増進に寄与することを目的として、「特定非営利活動促進法」が平成10年12月に施行されました。

○所轄庁(設立の認証や認証後の監督等を行う行政機関)

- ・法人の事務所が所在する都道府県の知事
- ・複数の都道府県に事務所がある場合は、内閣総理大臣

○対象となる団体

特定非営利活動法人になれる団体は、**特定非営利活動**を行うことを主たる目的とし、右のような要件(主な認証要件)を満たすことが必要です。

法別表に掲げる次の活動に該当する活動

- 保健、医療又は福祉の増進を図る活動
- 社会教育の推進を図る活動
- まちづくりの推進を図る活動
- 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
- 環境の保全を図る活動
- 災害救援活動
- 地域安全活動
- 人権の擁護又は平和の推進を図る活動
- 国際協力の活動
- 男女共同参画社会の形成の推進を図る活動
- 子どもの健全育成を図る活動
- 情報化社会の発展を図る活動
- 科学技術の振興を図る活動
- 経済活動の活性化を図る活動
- 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動
- 消費者の保護を図る活動
- ～に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動

不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与することを目的とするもの

次のいずれにも該当し、営利を目的としないこと

- ・社員(総会での議決権を有する団体の正規のメンバー)の資格の得喪に関して、不当な条件を付さないこと
- ・役員のうち報酬を受ける者の数が、役員総数の3分の1以下であること
- ・その行う活動が次のいずれにも該当すること
- ・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
- ・特定の公職の候補者若しくは公職にある者又は政党を推薦し、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
- ・暴力団でないこと
- ・暴力団又はその構成員若しくは暴力団の構成員でなくなつてから5年を経過しない者の統制下にある団体でないこと
- 10人以上の社員を有すること

注) アンダーラインは、改正法の適用部分(平成15年5月1日から施行)

所轄庁での設立の認証後、法務局での登記により、法人として成立します。
なお、所轄庁は、設立認証申請の申請内容が法に規定された要件に適合すると認めるときは、認証しなければならないとされています。したがって、認証は、認証された法人が法の目的に合致した活動を行うことを保証する、いわゆる「お墨付き」を与えるものではありません。

○情報公開

法人は、毎事業年度の事業報告書、貸借対照表、収支計算書等の書類を、所轄庁に提出するとともに、事務所に備え置いて、社員その他の利害関係人に閲覧させなければなりません。
また、これらの書類は、所轄庁において誰でも閲覧できます。

ボランティアとNPO

ボランティアもNPOも、自発的、主体的に社会貢献活動を行うという点では同じですが、ボランティアは活動する個人、NPOはそうしたボランティアや職員などで構成され、継続的に活動している組織と言えます。個人ではなく、組織的に活動を展開することで、目的を達成しようとするのがNPOです。

NPOにとっては、ボランティアは活動の担い手として重要な存在である一方、ボランティアにとっては、NPOは活動の場を提供してくれる組織と整理することもできます。

無償・有償と非営利

ボランティア活動では、活動に係る経費を全額自己負担したり、対価を求めないような「無償」の形で行われる場合もあれば、活動に係る交通費や食費などの実費を受け取ったり、市場の賃金よりも低い報酬を受け取るような「有償」の形で行われる場合もあります。

ボランティア活動を「無償」で行うか「有償」で行うかは、活動の手段と考えることができます。

一方、NPOの「非営利」は、無償・有償とは直接関係のない別の概念で、活動の継続・拡大や組織の維持のために、利益（収入から経費を差し引いた利益）を上げても、その利益を団体の構成員（役員や会員など）に分配しないで、新たな活動資金へ回していくという、組織の目的を表す言葉です。

例えば、「NPOは非営利なのに、お金を取るの？」といった質問は、非営利という考え方と無償という考え方が混同して使われることからくる誤解と言えます。

NGO（Non-governmental Organization 非政府組織）

一般的には、NPOとほぼ同じ意味ですが、「非営利性」よりも「非政府性（政府からの独立性）」を強調するときに、NPOと区別して使用される場合が多いようです。

環境や人権・平和、開発、教育、保健医療などの分野で、政府からは独立して、国境を越えた活動を展開する団体に対して使われています。

もともとは、国連の場で、加盟国の政府とは別に経済社会理事会と協力関係を持つ民間団体を意味していました。

市民

単に「〇〇市」という地域内に住む住民という意味ではなく、権利・義務を伴った社会的な存在である個人を意味しています。

また、「市民」は、自然人だけではなく、法人や任意団体なども含まれるものと解される場合もあります。

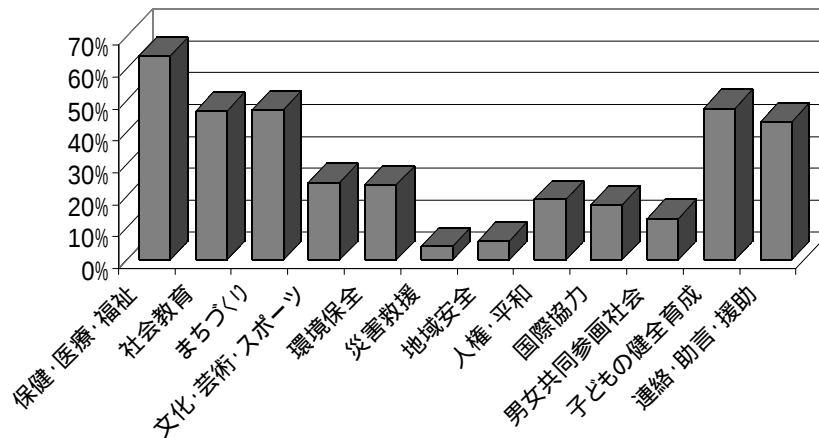
特定非営利活動促進法の第1条でも、「市民が行う自由な社会貢献活動としての特定非営利活動」といった表現がされています。

認定特定非営利活動法人(認定NPO法人)

認定NPO法人とは、NPO法人のうち、その運営組織及び事業活動が適正であること並びに公益の増進に資することにつき一定の要件を満たすものとして、国税庁長官の認定を受けたものです。認定NPO法人に対して寄附を行った個人又は法人について、所得税、法人税及び相続税の特例措置（税制優遇）が講じられています。

NPOの団体数・活動分野

県内のNPO法人（埼玉県知事認証）は、238団体（平成15年2月末現在）で、その活動分野は、次のとおりになっています。



注） 1団体当たり平均3.5分野の活動を行っていますので、合計は100%になりません。

また、市民活動団体やボランティア団体などの任意団体も含めた場合、県内には、3,000団体以上のNPOが存在すると言われています。

NPO活動の特性・意義

NPO活動は、地域社会あるいは地域を越えた様々な課題を解決していくミッション（社会的使命）に基づき、市民が自発的、主体的に行う社会貢献活動であるところに、最も基本的で重要な特性があります。

その活動は、社会的課題の多様性・複雑性に対応して、極めて幅広い分野で多様な取り組みが行われています。身近な生活問題に取り組むNPOもあれば、国境を越えた海外の課題に取り組むNPOもあり、福祉や文化、環境といった行政の各分野の枠を越えて横断的に活動を行うNPOも増えています。

また、行政の区域にとらわれることなく、複数の市町村や都道府県にまたがって活動するNPOも少なくありません。

組織形態から見ても、人的・財政的に小規模な団体から、事務所を構え常勤職員も抱えるような比較的大きな団体まで、多種・多様な形態があります。

さらに、公平性や平等性を原則とする行政とは異なる民間団体の持つ自由さや融通性などの特性を生かして、個別的で多様なサービスの提供や、新たな課題に対する創造的で先駆的な取組、社会の変化への柔軟で機敏な対応、現場を踏まえた専門的な関わりなどが、その特長として見られます。また、市民の声を集約した問題提起や政策提言なども行われています。

このようなことから、NPOは、様々な社会的課題を解決していく主体として、また、社会全体の利益である「公益」の新たな担い手として、行政や企業とともに社会を支える重要なセクターとしての役割を果たしていくことが期待されています。

NPO活動の役割

1 市民の自発的な社会参加の機会

NPO活動に加わることによって、市民それぞれの問題意識や関心などに基づき、一人一人の個性や能力を発揮して、自発的、主体的な社会参加の機会が得られます。

また、地域社会の中に様々なNPOが存在することによって、多様な社会参加の機会が提供されることになります。

2 市民のネットワーク化と地域社会の活性化

NPO活動は、個々の市民の自発的・主体的な社会参加の結び付きによって、信頼に基づいた協力関係を築き上げ、資金や知識、技能、情報など様々な社会資源を有機的に活用して活動が展開されていきます。

このため、個々の市民のネットワーク化が促進されるとともに、こうしたNPO活動が地域社会の中で企業や行政などと協調・連携しながら展開していくことによって、地域社会そのものが活性化し、多様な魅力と豊かさを創出していくことにつながります。

さらには、NPOの活動基盤が安定・向上することによって、活動やサービスが拡大するとともに、NPOへの雇用機会が生じてくることから、草の根的に地域経済の活性化が図られることにもなります。

3 公共サービスの供給主体、「公益」の新たな担い手

NPOによって様々な社会貢献活動や公共サービスの提供が行われていますが、その内容には、個別性や多様性、即応性、創造性、先駆性、専門性などの特長が見られます。

また、市民の自発性によってサービスが提供されることや、NPO活動への参加者がサービスを提供する側にも受ける側にもなり得るといった面でも、大きな特長を持っています。

さらに、地域の課題や市民の声を踏まえた政策提言や問題提起を行うNPOも増えてきています。

このため、社会全体として「公益」であるかどうかを判断する際に、市民が主体となったNPOが重要な役割を担い、また、社会的課題や市民のニーズに機敏に対応し、きめ細かな公共サービスを供給する主体として、その役割が高まっています。

4 市民が主体となった地域社会の形成

NPO活動が、地域社会の中で、多くの市民の理解と関心を得ながら展開していくことによって、NPO活動そのものが成熟していくとともに、広く市民の間に、地域の課題解決に主体的に取り組んでいこうとする「自治」の意識が高まり、正に、市民が主体となった地域社会の形成が図られます。

第 2

NPOと行政との協働

協働の現状

1 県の状況

平成14年2月に、県庁内の各課に平成13年度実績（見込みを含む）を調査したものです。
なお、この調査では、ボランティア（個人）との協働事業も調査対象に含まれています。

政策立案・事業企画等へのNPOの参画	10事業
例）・彩の国5か年計画21の策定に係る県民懇談会の開催（計画調整課（現・改革政策局）） （NPO法人だけでなく、民間企業なども含めた意見交換） ・埼玉県子どもの権利救済機関検討委員会にNPO法人代表が参画（こども家庭課）	
NPO・ボランティアとの情報交換、意見交換等	9事業
例）・「彩の国さいたま国際交流・協力ネットワーク」でのNGOとの情報交換（国際課）	
NPOへの事業委託	7事業
例）・彩の国NPO活動促進事業（NPOマネジメントセミナー、自治体職員のためのNPO研修）をNPO法人に委託（県民生活課） ・彩の国市民活動サポートセンターの運営を、（財）埼玉県県民活動総合センター（現・（財）いきいき埼玉）からNPO法人に委託（県民生活課） ・介護保険の利用実態等に関する調査をNPO法人に委託（介護対策課（現・介護保険課））	
NPO・ボランティアとの事業共催	10事業
例）・「彩の国さいたま国際交流・協力ネットワーク」の運営を通じ、NGOと行政との連携を促進し、NGO・市町村中古資機材リサイクル国際協力事業等を実施（国際課） ・シニアによる聴覚障害者向けIT講習会の開催をNPO法人と共催（長寿社会政策課）	
NPO・ボランティアの事業協力 （ボランティア（個人）の事業協力の例が多い）	58事業
NPOへの補助	18事業
例）・河川浄化団体への補助（水環境課） ・市民が主体となった先駆的な地域福祉事業を行う団体への補助（社会福祉課）	

2 市町村の状況

平成14年5月に、県内各市町村に調査したものです。

平成13年度実施、14年度実施（実施予定を含む）を調査しましたが、市町村によっては、いずれかの年度のみの回答の場合があります。

内 容		市町村数	事業数	13,14年度を通じて見た 場合の実施市町村の割合
NPOへの 事業委託	H13年度実施	17市 5町	68事業	市の56%、 町村の18%で実施
	H14年度実施・予定	21市 8町	83事業	
NPOとの 事業共催	H13年度実施	12市 3町村	32事業	市の29%、 町村の6%で実施
	H14年度実施・予定	11市 2町	35事業	
NPOの 事業協力	H13年度実施	10市 5町村	39事業	市の32%、 町村の10%で実施
	H14年度実施・予定	11市 4町村	38事業	
NPOへの 補助	H13年度実施	12市 3町	31事業	市の42%、 町村の10%で実施
	H14年度実施・予定	13市 4町	29事業	

（委託）高齢者や障害者の福祉サービス、河川や公園の管理・清掃、外国語版広報紙の作成など
（事業共催）公民館での読み聞かせ、環境保全活動の展示、消費生活の研修、在日外国人との交流など
（事業協力）国際交流、各種講演会・講習会、図書館でのお話会など
（補助）国際交流や福祉などの活動を行う団体への補助など

3 「NPOと行政との協働に関する調査」の調査結果(抜粋)

平成14年8～9月に、NPOと行政との協働について、NPO、市町村及び県庁内各課所に調査したものです。

	対象	有効回収数
NPO	NPO法人(埼玉県知事認証分) 175団体 「埼玉NPOつながリスト」(平成13年3月・県民生活課発行) に掲載された団体(NPO法人を除く) 881団体 (計) 1,056団体	110団体(回収率62.9%) 463団体(回収率52.6%) (計) 573団体(回収率54.3%)
市町村	90団体	80団体(回収率88.9%)
県	本庁関係各課・関係各出先機関 304課所 ・知事部局 本庁各課(所・室)・出先機関 (秘書課、財政課、出納局等を除く) ・病院局、教育局、教育機関(県立学校を除く)	204課所(回収率67.1%)

市町村は、協働について各市町村全体としての状況を回答したのですが、県は、各課所ごとの状況を回答したものです。

(1) 協働の現状

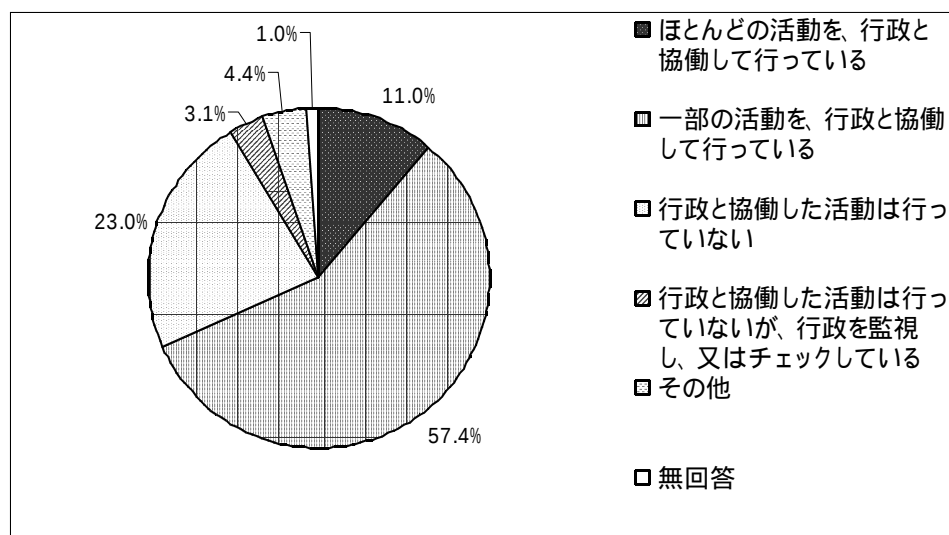
NPOからの回答結果(図表1)

協働を行っていると回答したNPOは、「ほとんどの活動を、行政と協働して行っている」「一部の活動を、行政と協働して行っている」を合わせて68.4%になっています。

行政からの回答結果(図表2)

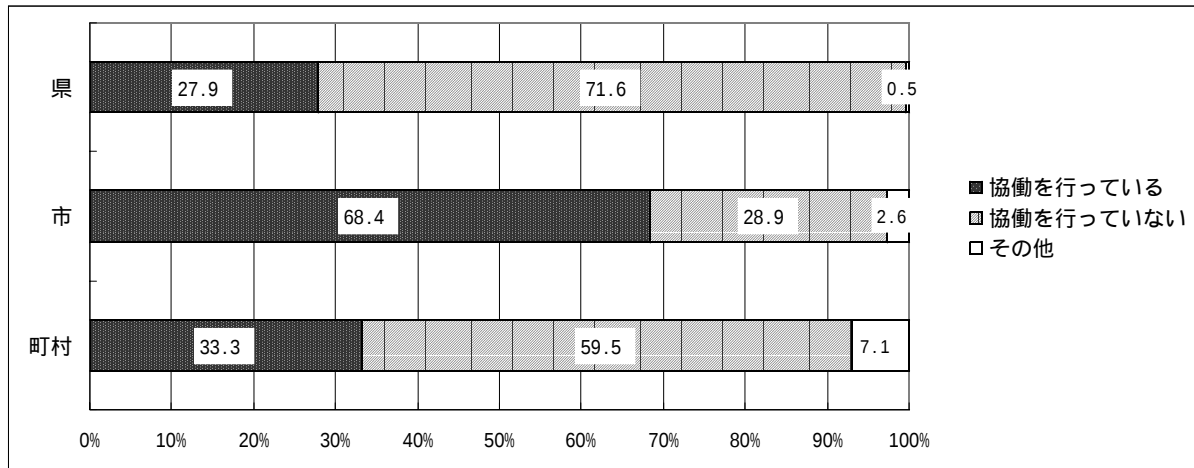
行政側で、NPOと協働を行っていると回答した割合は、市の68.4%に対し、町村では33.3%、県では27.9%になっています。

図表1 **NPOからの回答結果** 行政(県内市町村、埼玉県又は国)との関係(平成12～14年度の状況)



	ほとんどの活動を、行政と協働して行っている	一部の活動を、行政と協働して行っている	行政と協働した活動は行っていない	行政と協働した活動は行っていないが、行政を監視し、又はチェックしている	その他	無回答
NPO 573団体	63 11.0%	329 57.4%	132 23.0%	18 3.1%	25 4.4%	6 1.0%

図表2 県・市町村からの回答結果 NPOとの協働の現状（平成12～14年度の状況）



		協働を行っている	協働を行っていない	その他
県	204課所	57 27.9%	146 71.6%	1 0.5%
市	38市	26 68.4%	11 28.9%	1 2.6%
町村	42町村	14 33.3%	25 59.5%	3 7.1%

注) 市町村は、各市町村全体としての協働状況を回答。

県は、各課所ごとの協働状況を回答。

(2) 協働の形態

NPOからの回答結果（図表3）

NPOが行政と協働している場合の協働の形態（複数回答）については、「行政への事業協力」が68.9%と最も多く、次いで「行政との情報交換・意見交換等」62.0%、「行政からの補助」55.4%となっています。

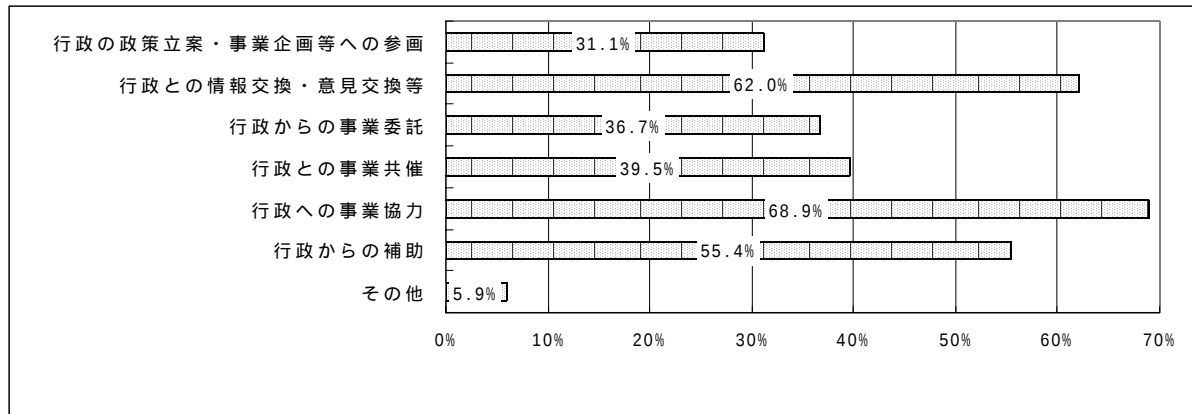
また、協働の相手（複数回答）としては、協働の形態によって、市町村が7～9割と最も多く、県は2～4割、国は1～2割となっています。

行政からの回答結果（図表4）

市町村がNPOと協働している場合の協働の形態（複数回答）については、「NPOへの事業委託」が72.5%と最も多く、次いで「NPOの事業協力」62.5%、「NPOとの事業共催」52.5%となっています。

また、県がNPOと協働している場合の協働の形態（複数回答）については、「NPOとの情報交換・意見交換等」が59.6%と最も多く、次いで「NPOの事業協力」47.4%、「NPOとの事業共催」31.6%となっています。

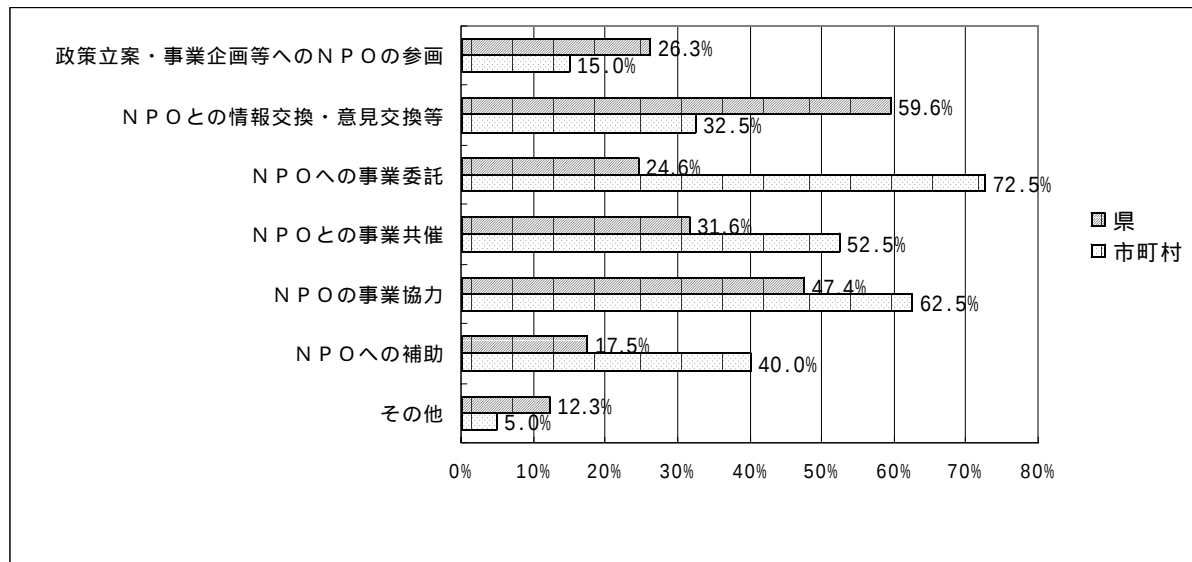
図表3 **NPOからの回答結果** 行政と協働している場合の協働の形態



N P O (協働の形態は複数回答)	回答数 392団体	協働している (協働相手は複数回答)				協働して いない	無回答
		県内市町村	埼玉県	国			
行政の政策立案・ 事業企画等への参画	122 31.1%	110 (90.2%)	39 (32.0%)	13 (10.7%)		120 30.6%	150 38.3%
行政との情報交換・ 意見交換等	243 62.0%	211 (86.8%)	88 (36.2%)	27 (11.1%)		46 11.7%	103 26.3%
行政からの事業委託	144 36.7%	118 (81.9%)	34 (23.6%)	12 (8.3%)		110 28.1%	138 35.2%
行政との事業共催	155 39.5%	128 (82.6%)	37 (23.9%)	11 (7.1%)		96 24.5%	141 36.0%
行政への事業協力	270 68.9%	243 (90.0%)	67 (24.8%)	22 (8.1%)		46 11.7%	76 19.4%
行政からの補助	217 55.4%	174 (80.2%)	66 (30.4%)	19 (8.8%)		73 18.6%	102 26.0%
その他	23 5.9%	17 (73.9%)	5 (21.7%)	4 (17.4%)		47 12.0%	322 82.1%

()内は、協働している団体の実数に対する割合

図表4 **県・市町村からの回答結果** NPOと協働している場合の協働の形態



(協働の形態は複数回答)	県 回答数 57課所	市町村 回答数 40市町村
政策立案・事業企画等へのNPOの参画	15 (26.3%)	6 (15.0%)
NPOとの情報交換・意見交換等	34 (59.6%)	13 (32.5%)
NPOへの事業委託	14 (24.6%)	29 (72.5%)
NPOとの事業共催	18 (31.6%)	21 (52.5%)
NPOの事業協力	27 (47.4%)	25 (62.5%)
NPOへの補助	10 (17.5%)	16 (40.0%)
その他	7 (12.3%)	2 (5.0%)

(3) 協働していない場合の今後の協働の予定

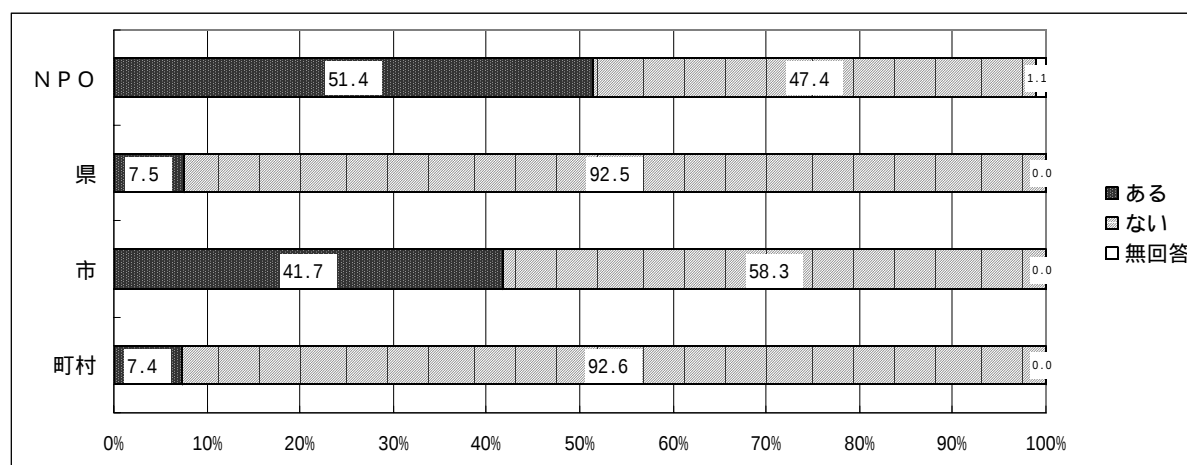
NPOからの回答結果（図表5）

行政と協働していないNPOが、今後の行政との協働の予定を「ある」と回答した割合は、51.4%になっています。

行政からの回答結果（図表5）

NPOと協働していない行政側で、今後のNPOとの協働の予定が「ある」と回答した割合は、市の41.7%に対し、町村では7.4%、県では7.5%になっています。

図表5 NPO・県・市町村の回答結果 協働していない場合の今後の協働の予定



	協働していない場合の今後の協働の予定		
	ある	ない	無回答
NPO 回答数 175団体	90 (51.4%)	83 (47.4%)	2 (1.1%)
県 回答数 147課所	11 (7.5%)	136 (92.5%)	-
市 回答数 12市	5 (41.7%)	7 (58.3%)	-
町村 回答数 27町村	2 (7.4%)	25 (92.6%)	-

注) 市町村は、協働していない各市町村全体としての今後の協働の予定を回答。

県は、協働していない各課所ごとの今後の協働の予定を回答。

(4) 今後の協働の形態

NPOからの回答結果（図表6）

NPOが今後希望する行政との協働の形態（複数回答）については、「行政との情報交換・意見交換等」が75.7%と最も多く、次いで「行政への事業協力」71.2%、「行政からの補助」69.7%となっています。

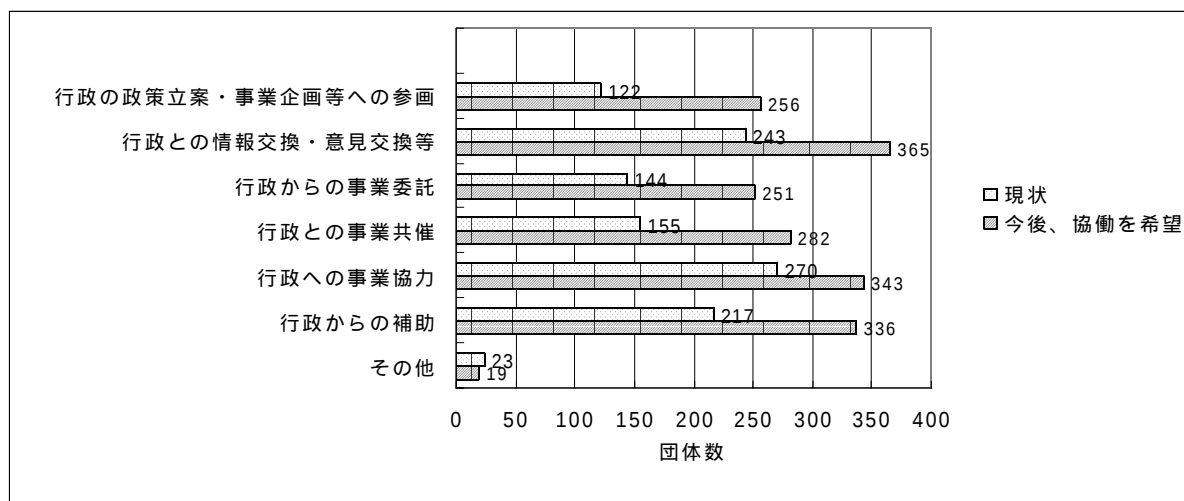
また、協働の相手（複数回答）としては、協働の形態によって、市町村が8～9割と最も多く、県は5～7割、国は2～3割となっています。市町村が多いのは現状と変わりませんが、県との協働を希望する割合が増加しています。

行政からの回答結果（図表7）

市町村が今後予定しているNPOとの協働の形態（複数回答）については、「NPOへの事業委託」と「NPOの事業協力」が62.8%と最も多く、次いで「NPOとの情報交換・意見交換等」53.5%、「NPOとの事業共催」51.2%となっています。

また、県が今後予定しているNPOとの協働の形態（複数回答）については、「NPOとの情報交換・意見交換等」が71.0%と最も多く、次いで「NPOの事業協力」48.4%、「NPOとの事業共催」37.1%となっています。

図表6 NPOからの回答結果 今後、希望する行政との協働の形態

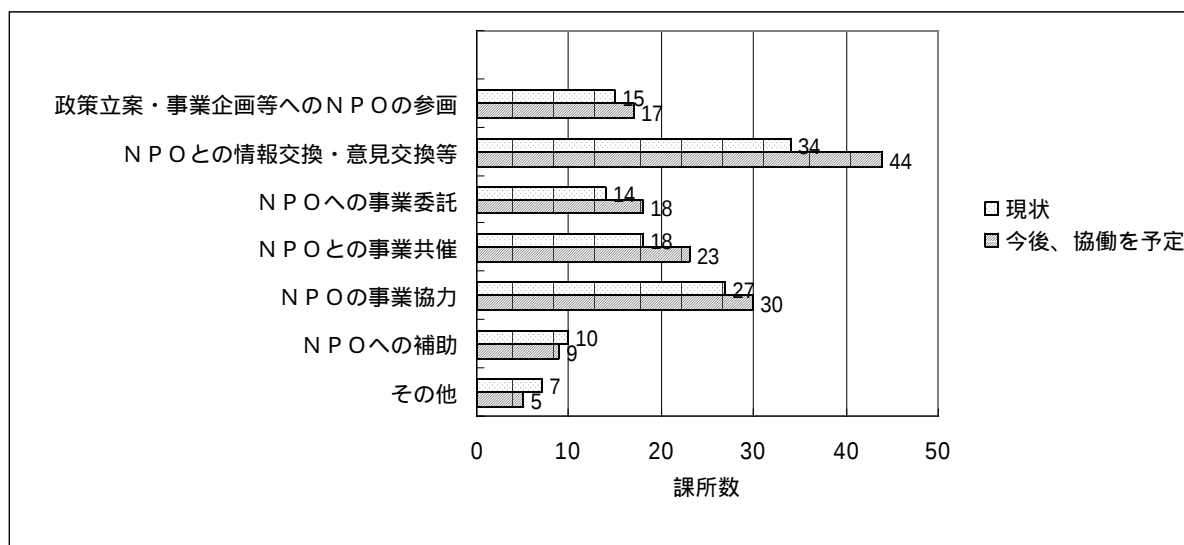


NPO (協働の形態は複数回答)	回答数 482団体	協働 している	(協働相手は複数回答)			協働して いない	無回答
			県内市町村	埼玉県	国		
行政の政策立案・ 事業企画等への参画		256 53.1%	233 (91.0%)	139 (54.3%)	68 (26.6%)	41 8.5%	185 38.4%
行政との情報交換・ 意見交換等		365 75.7%	335 (91.8%)	193 (52.9%)	91 (24.9%)	9 1.9%	108 22.4%
行政からの事業委託		251 52.1%	226 (90.0%)	135 (53.8%)	71 (28.3%)	50 10.4%	181 37.6%
行政との事業共催		282 58.5%	259 (91.8%)	142 (50.4%)	62 (22.0%)	26 5.4%	174 36.1%
行政への事業協力		343 71.2%	320 (93.3%)	162 (47.2%)	77 (22.4%)	17 3.5%	122 25.3%
行政からの補助		336 69.7%	307 (91.4%)	177 (52.7%)	100 (29.8%)	20 4.1%	126 26.1%
その他		19 3.9%	16 (84.2%)	13 (68.4%)	5 (26.3%)	24 5.0%	439 91.1%

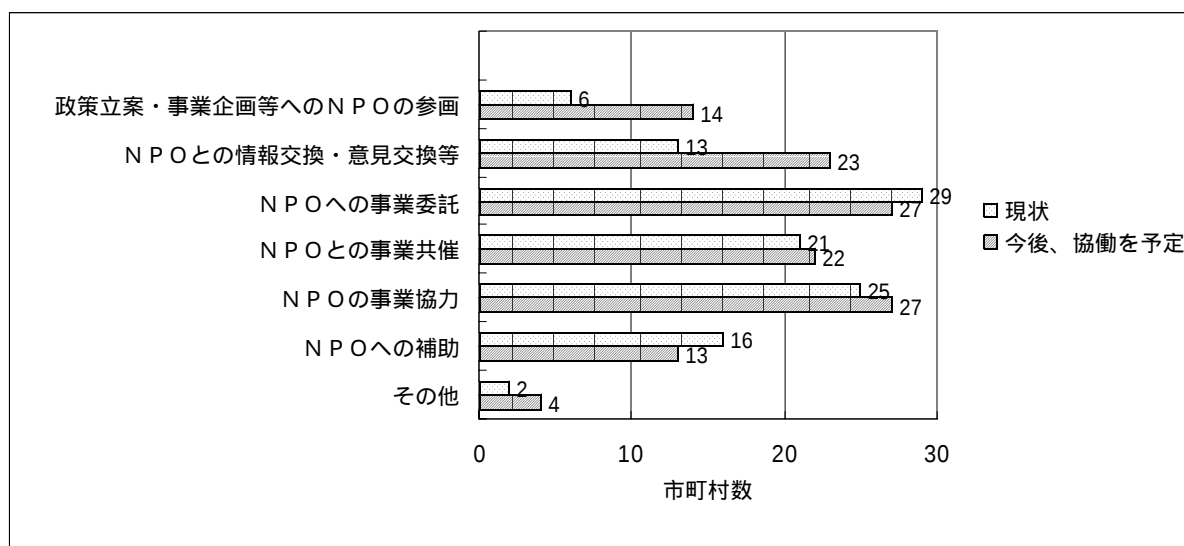
()内は、協働を希望する団体の実数に対する割合

図表7 県・市町村からの回答結果 今後、予定しているNPOとの協働の形態

○ 県



○ 市町村



(協働の形態は複数回答)	県 回答数 62課所	市町村 回答数 43市町村
政策立案・事業企画等へのNPOの参画	17 (27.4%)	14 (32.6%)
NPOとの情報交換、意見交換等	44 (71.0%)	23 (53.5%)
NPOへの事業委託	18 (29.0%)	27 (62.8%)
NPOとの事業共催	23 (37.1%)	22 (51.2%)
NPOの事業協力	30 (48.4%)	27 (62.8%)
NPOへの補助	9 (14.5%)	13 (30.2%)
その他	5 (8.1%)	4 (9.3%)

(5) 今後の協働の見込み

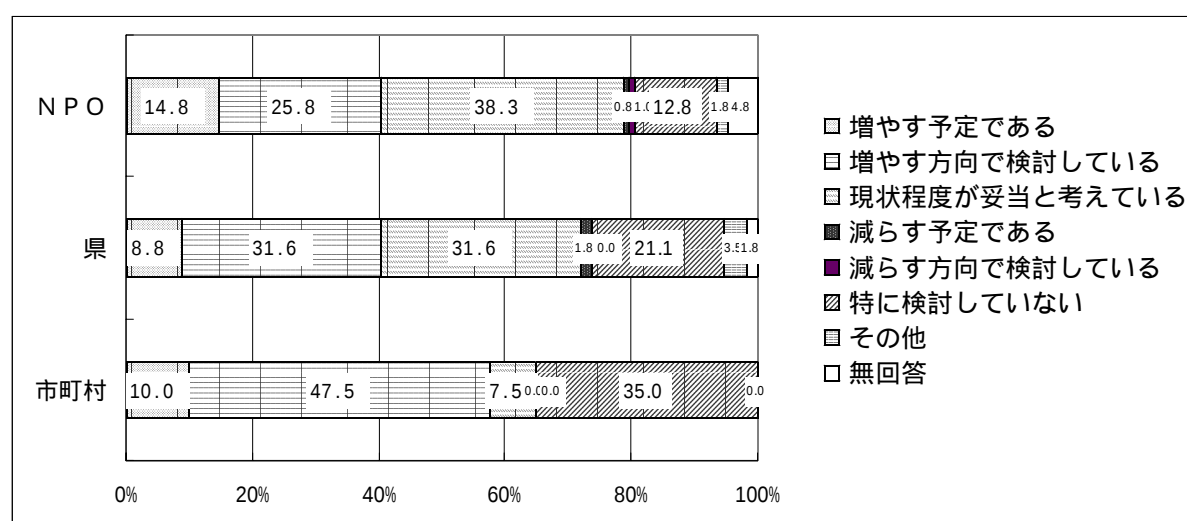
NPOからの回答結果（図表8）

行政との協働を行っているNPOの、今後の協働の見込みについては、「行政との協働を増やす方向で検討している」「行政との協働を増やす予定である」を合わせて、40.6%になっています。

行政からの回答結果（図表8）

NPOとの協働を行っている行政側で、「NPOとの協働を増やす方向で検討している」「NPOとの協働を増やす予定である」と回答した割合は、市町村では57.5%、県では40.4%になっています。

図表8 NPO・県・市町村の回答結果 今後の協働の見込み



	NPO 回答数 392団体	県 回答数 57課所	市町村 回答数 40市町村
協働を増やす予定である	58 (14.8%)	5 (8.8%)	4 (10.0%)
協働を増やす方向で検討している	101 (25.8%)	18 (31.6%)	19 (47.5%)
協働は、現状程度が妥当と考えている	150 (38.3%)	18 (31.6%)	3 (7.5%)
協働を減らす予定である	3 (0.8%)	1 (1.8%)	0 (0.0%)
協働を減らす方向で検討している	4 (1.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
特に検討していない	50 (12.8%)	12 (21.1%)	14 (35.0%)
その他	7 (1.8%)	2 (3.5%)	0 (0.0%)
無回答	19 (4.8%)	1 (1.8%)	-

注) 市町村は、各市町村全体としての今後の協働の見込みを回答。

県は、各課所ごとの今後の協働の見込みを回答。

協働の必要性

これまでの社会では、公共サービスについては、概括的に見れば、その内容を行政がほぼ一元的に判断し、また、行政が中心となってそのサービスを提供するなど、社会全体の利益、すなわち「公益」の判断の多くが、行政に委ねられてきました。

このため、市民は、行政に依存する傾向を強めるとともに、一方では、そういった社会に責任を負う気持ちが希薄な市民が増えてきました。

しかし、社会的課題や市民のニーズが多様化、複雑化する中で、これらの課題やニーズに行政だけで対応していくことは、公平性や平等性を原則とする行政サービスの限界や、財政、組織面での制約などから著しく困難な状況になっています。

また、市民の価値観やライフスタイルの多様化などを背景に、行政が一元的に、何が「公益」であるかを判断し、また、すべての市民が満足するように、きめ細かくサービスを提供していくことが、難しくなっています。

一方、市民が主体となったNPOによって、その特性を生かした様々な社会貢献活動や公共サービスの提供が行われ、また、地域や生活の場に密着した課題や市民の生の声を踏まえた政策提言や問題提起が行われるなど、「公益」の判断や市民主体の地域社会づくりに当たって、NPOが重要な役割を担いつつあります。

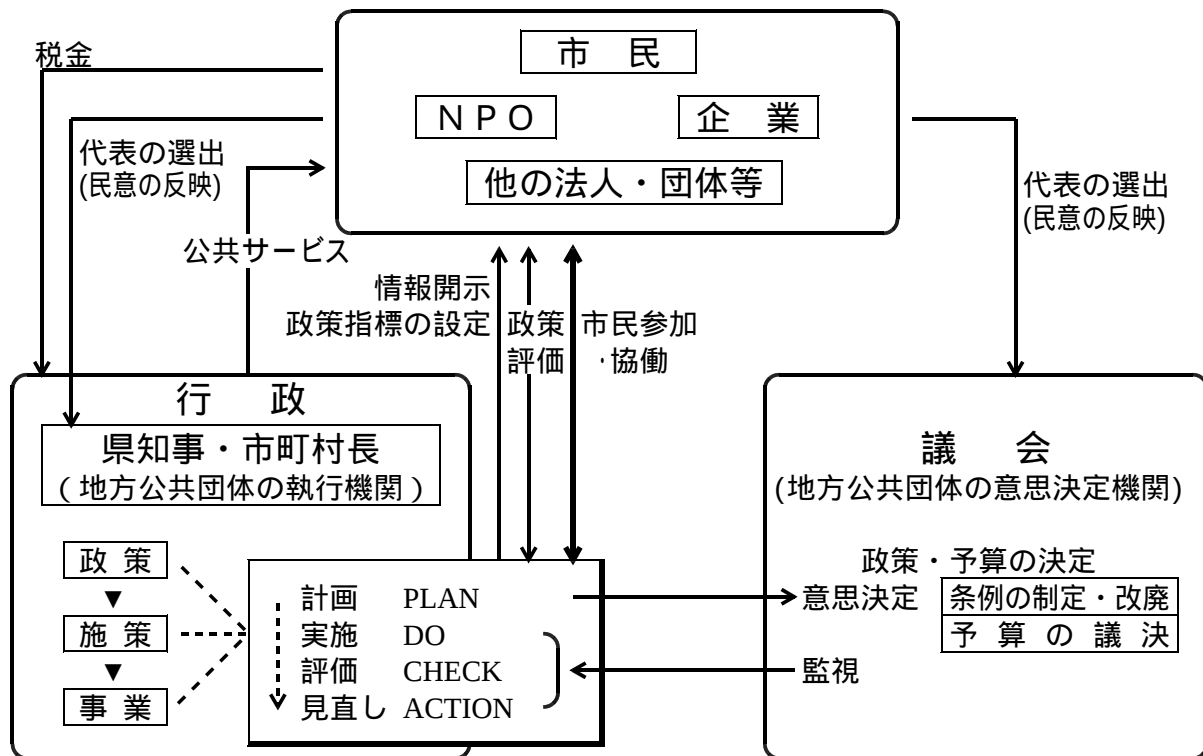
このため、多様化、複雑化する社会的課題や市民のニーズに効果的かつ的確に対応していくためには、社会全体の利益である「公益」を、市民やNPO、企業、行政などがそれぞれの立場で共になって、すなわち、多元的に判断し実現していくことが必要になっています。

その中でも、NPOと行政とは、共通の目的を有する領域においては、お互いの特性を生かせるような対等なパートナーシップを構築し、何を「公益」として判断し、どのように実現するかを共に考え、さらには、市民が主体となった地域社会づくりに向けて、積極的に協働（協力・連携）を進めていく必要があります。

なお、地方自治の制度としては、市民の代表者からなる地方議会が設置されるとともに、市民が地方公共団体の長と議会の議員を選挙で選出することによって、民意が反映される仕組みになっています。

また、地方分権の進展に伴う地方公共団体の意思決定権限の増大によって、地方公共団体の長と議会の役割が増大するとともに、市民のニーズをより迅速かつ的確に行政に反映していくためには、行政における政策や事業の企画、実施、評価の各段階において、市民の集まりであるNPOをはじめとした、市民の参加が大きな課題となっています。

参考 [市民、議会、行政の関係]



(市民として・NPOとしての必要性・背景)

- NPOは、民間団体としての特性を生かして、多様な市民のニーズに、機動的かつ効果的に対応することができ、きめ細かなサービスが提供できます。
- 地域の課題を解決して行くに当たって、市民は、行政での政策や事業の企画から実施、評価に至るまでの過程に参加を求め、あるいは、自分たちが主体となって課題を解決していくことなど、公共のことに関わっていくことを求めています。
- 厳しい財政環境から、行政が提供するサービスは選択の時代になってきていますが、その優先順位については、市民の総意をとらえた行政判断が求められています。
- NPOは、自らの活動の中で見えてきた社会的な課題や地域の市民との係わりなどから、問題提起や政策・事業の提言を行うなど、市民のニーズの代弁者的な役割を担い、課題解決に当たって大きな役割を果たすことができます。

(行政としての必要性・背景)

- 右肩上がりの経済成長が終焉する一方、市民の価値観は多様化し、市民の求めるニーズが種類も量も多くなっているため、行政としての対応、特に財政面での対応が困難になっています。
- NPOとの協働によって、公共サービスの提供について、より効果的な役割分担が可能となり、結果的に行政の効率化が図られます。また、政策や事業への新しい発想の導入や、行政の組織体制の自己変革が期待できます。

(NPOと行政との協働の効果・これからの社会)

公共サービスの質の向上

NPOと行政とが、それぞれ、その特性を生かした公共サービスを提供していくことによって、全体として効果的で質の高いサービスが提供されることとなり、サービスを受ける市民の満足度が向上していきます。

市民参加の一層の促進

地域にとっての「公益」を判断し、実現していく上で、市民を主体とするNPOも大きな役割を果たすことを通じて、市民参加がより一層促進されます。また、政策や事業の意思決定に市民やNPOが参画していくことによって、市民への分権化が図られていきます。さらに、市民参加の前提として、一層の情報公開など、開かれた行政が推進されていきます。

行政規模の適正化

地域の課題解決に自立的に取り組むNPOの役割が高まっていくことによって、行政への依存傾向が弱まる一方、行政が提供するサービスのあり方そのものが見直されていくこととなります。行政の役割やサービスのあり方が変化することによって、行政の規模の適正化が図られていきます。

市民が主体となった社会

市民やNPOと行政とが協働して、地域の課題解決やまちづくりに取り組んでいくことによって、市民は、その社会に責任を負う気持ちが強まり、市民が担う社会が形成されていきます。

協働の基本的な考え方

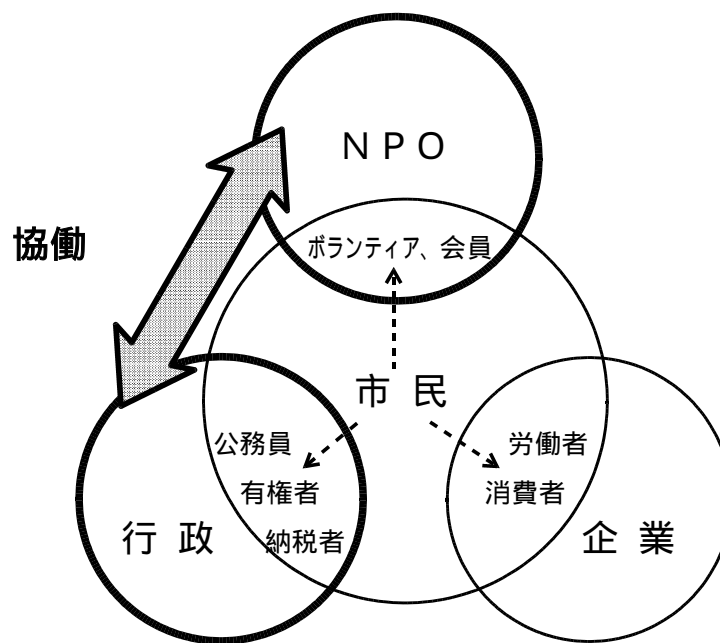
(前提としての市民参加)

NPOと行政との協働を進めていくためには、行政において「公益」を判断するに当たって、市民やNPO、企業など、広く様々な観点からの考えが集約されること、すなわち市民参加が重要となります。そのためには、過程の共有や市民的合意、行政情報の公開などが重要な課題となります。

こうした行政全体への市民参加の裾野が広がっていくことによって、パートナーとしてのNPO自体の広がりや成熟が期待されます。

なお、次の図のように、市民は、行政やNPO、企業などに様々な形で参加し、関わりを持っています。

ここでの協働（狭義の協働）は、NPOと行政との協働、すなわち組織対組織の協働を対象としていますが、広義の協働としてとらえる場合には、行政やNPOへの市民の参加も含めて考えることができます。



[出典] 「NPO基礎講座」山岡義典 編著 ぎょうせい 1997
p73の図を基に加筆修正

(経済社会の主体としてのNPO)

これまで、経済社会の主体としては、行政と企業が大きな位置を占めていましたが、NPO活動の拡大・発展に伴い、これからは、NPOも経済社会の主体として位置付けていく必要があります。

ここでは、NPOと行政との協働を中心に考えることにしますが、社会的課題を解決するために、企業と行政とが協働する場合もあれば、NPOと企業とが協働する場合もあります。

また、行政との協働においては、NPOと企業とが競争関係に立つことがあります、その場合には同じルールでの公正な競争が必要です。

その際、その既存のルールが、協働相手として企業を前提としたルールになっていないか、あるいはNPOの参入を阻害するものになっていないかなど、その内容を検討し、必要に応じて見直しを行うことも課題になります。

協働に関する情報公開や説明責任といったことについても、特別に、NPOとの協働場面のみに求めるのではなく、NPOや企業などとのあらゆる協働場面において求められるものであることに留意する必要があります。

(協働の基本的な考え方)

NPOとの協働のあり方は、NPOのミッション(社会的使命)や活動内容、組織としての成熟度などによって、一様ではなく、様々な協働の形が考えられます。

また、協働相手のNPOの選定に当たっては、NPO法人や大きなNPOだけに限定するのではなく、法人格のないNPOや小さなNPOなども視野に入れ、そのNPOの活動内容などを総合的に見て判断することが必要です。

一方、行政と協働するよりは、NPOが独自に実施した方が、あるいは、行政が実施している事業をNPOが行った方が、より効果的な場合があることにも留意する必要があります。

1 意識改革、相互の特性の理解

NPOと行政とがパートナーシップを構築していく大前提として、お互いの理解を深めていくことが求められます。

そのためには、NPOのメンバーと行政職員とが、積極的に情報交換や意見交換を行うことが効果的です。

また、行政職員の場合には、定期的な異動があるため、NPOについての具体的な研修等によって、一定の理解を維持することが必要です。

社会全体の利益である「公益」を目指すNPO活動であっても、そのベースとなるミッション(社会的使命)はそれぞれのNPOで異なり、多様なミッション(社会的使命)に基づいて活動が行われています。

行政側の一元的な価値観から判断するのではなく、複数の価値観を踏まえ、多元的に理解することが重要です。

また、個別性、多様性、即応性、創造性、先駆性、専門性といったNPO活動の特長や、行政の各分野の枠にとらわれない活動の広がり、組織形態の多様性なども理解しておく必要があります。

一般的に、行政サービスは、公平性や平等性を原則とすることから、画一的、均一的で継続性・安定性のあるサービスとなる特性がある一方、NPOが提供するサービスは、民間団体としての自由さや融通性などから、より個別的に、きめ細かく、かつ迅速に対応し、多様なサービスが可能となるところに特性があります。

こういった相互の特性を理解するとともに、こうした特性は必ずしも固定的なものではなく、変化していくことにも注意する必要があります。

さらに、NPOを行政の補完や下請けと位置付けたりしないことや、「無償」や「安上がり」を期待してNPOと協働しないこと、また、行政と一定の距離を置くNPOや行政に批判的なNPOであっても、課題解決に有効な活動や提案によって重要な役割を果たす場合があることなどにも、十分に留意することが求められます。

そして、協働に当たっては、NPOの主体性、自主性を十分に認識し、行政がNPOの自由な活動を規制したり、干渉したりすることのないように、また、その自立性を損なわないように、特に注意することが必要です。

2 目的の共有、役割分担・費用分担・責任の所在の明確化

こうした基本的な理解の上で、それぞれの立場の違いを尊重して、パートナーシップを構築する目的を明確にし、その目的意識を共有することが、パートナーシップを維持していくに当たって重要です。

一般的に、NPO側は、課題を解決していくミッション（社会的使命）に基づいて活動に取り組んでいますが、行政側の個々の職員は、例えば異動の直後においては、必ずしも個別のあらゆる課題を十分に認識できている訳ではありません。

このため、協働に当たっては、先ず、その課題や目的を、相互に十分に確認し合うことが必要です。

また、お互いの特性を生かせるような役割分担や、協働に伴う必要な経費の分担、責任の所在などを明確にした上で、共通する目的である「公益」の実現に向けて、情報を共有しながら、対等なパートナーとして協働を進めていくことが必要です。

さらに、協働の場面で、NPOと行政とがそれぞれその責任を果たしていくためには、責任に対応した権限を明確にした上で、その権限を分担することが必要になります。

参考 NPOと行政との役割分担の考え方

- 1) NPO活動の自立性を尊重しつつも、そうした活動では解決しえない課題、あるいは行政の方で対応する方が適切だと社会的な合意が得られた課題に対しては、行政が責任を持って重点的に対応していくこと。
- 2) これまで行政が対応してきた領域であっても、行政の役割を明確にした上で、可能な限りNPO活動の参入を促進し、NPO活動の活動領域を拡大していくこと。

参考 権限について

法令用語としての権限の意味は、「法律上若しくは契約上なし得る行為の能力又はその範囲」ですが、ここでの権限は、「ある範囲のことを正当に行うことができるものとして与えられている能力」（「大辞林」三省堂）、その中でも、決定することに焦点を当てた概念を意味しています。

3 行政システムのあり方の見直し

NPOとの対等なパートナーシップを構築していくに当たっては、行政とNPOの双方からの情報提供が十分に行われる必要があります。

行政においては、要求に応じた情報提供のほか、市民やNPOとの情報の共有化に向けて、積極的に情報を公開していくことが重要な課題です。

また、行政からの情報は、説明責任を十分に果たすため、市民の視点から整理し、分かりやすい内容にすることが求められています。

こうした情報の共有化をベースとして、政策や事業の実施段階だけでなく、企画の段階や、また実施後の評価の段階でも、市民やNPOが参画できるように、政策や事業の進め方を見直すことも必要になります。

さらに、NPO活動の参入を促進していくという観点から、行政が実施している個々の事業を見直すほか、NPOと行政とが協働する事業を創出していくことなども、具体的な課題となります。

また、個々の協働事業については、協働相手の選定から、協働事業の実施、評価などについての情報公開を行うとともに、現在実施しているものも含めて、協働方法や協働相手の見直しを絶えず行うことが必要です。

そして、各種の行政計画等の中で、NPOとの協働を位置付けている場合には、その状況や課題などを把握することも大切です。

なお、行政の各分野で、また、各分野の枠を越えて横断的にNPOとの協働を進めていくためには、行政内部でも横断的に情報交換や意見交換を行う機会を積極的に設けて、協働についての共通理解を深めていく必要があります。

また、NPO活動に係る施策やNPOとの協働に関する総合調整機能を強化していくことも、求められてきます。

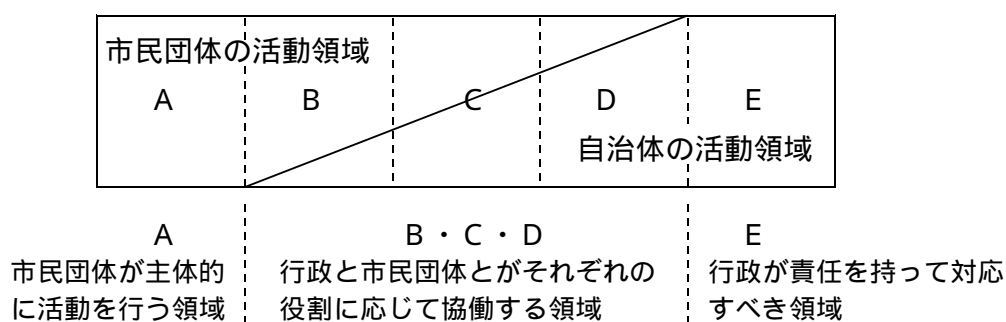
協働がふさわしい事業

(NPOと行政の活動領域)

NPOと行政との関係は、課題によって、一定の距離を置いて関係を持たないものや、協力・連携が図れるもの、競合するもの、対立するものなど、多種多様な関係にあることを理解しておく必要があります。

また、NPOと行政それぞれの活動領域の関係については、次の図などを参考に、理解を深めておくことも大切です。

[地域の社会サービスの供給における市民団体と自治体の役割分担の諸領域]



[出典]「時代が動くとき」山岡義典 著 ぎょうせい 1999 p131

(協働がふさわしい事業を考える視点)

NPOと行政との協働がふさわしい事業を考える際には、行政が事業を実施するに当たっての一般的な視点のほか、次のような協働に基づく視点を加えて考えることが必要です。

課題、実施主体

- ・課題解決に当たって、NPOと行政との協働が必要か。
- ・行政が責任を持って対応すべき事業ではないのか。
(県と市町村と、どちらで対応すべき事業か。)
- ・NPOで実施すべき事業ではないのか。

NPOと行政の特性

- ・それぞれの特性を生かすことによって、NPO又は行政が単独で実施するよりも、効果的で質の高いサービスが提供できるか。
- ・次のような、NPOの特性が生かせる事業か。
 - ・個別的で多様なサービスの提供
 - ・新たな課題に対する創造的で先駆的な取組
 - ・社会の変化への柔軟で機敏な対応

- ・現場を踏まえた専門的な関わり
- ・市民の声を集約した問題提起、政策提言

対等な関係

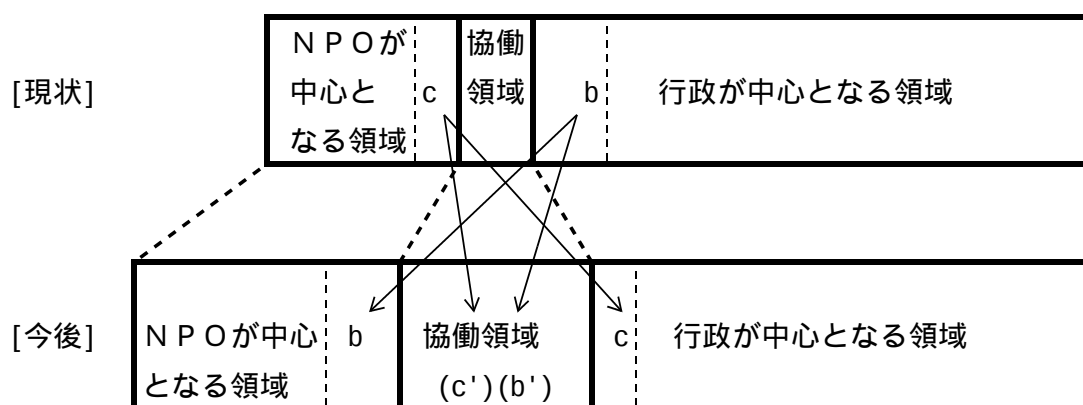
- ・NPOを行政の補完や下請けと位置付けていないか。
- ・「無償」や「安上がり」を期待していないか。

(協働事業の検討)

こういった視点に基づいて、協働の観点から既存事業の見直しを行ったり、新たな協働事業を検討していくことが必要になります。

また、この見直しや検討に当たっては、行政内部だけで進めるのではなく、それぞれの分野で活動するNPOや、地域の課題や市民の声を踏まえた提言・問題提起を行うNPOなど、NPO当事者や市民からの意見を聴くことが有効です。

さらに、既存事業の見直しや、新たな協働事業を検討する際には、その事業が次の図のどの領域に位置付けられるかを、今後の方向性も視野に入れた上で、明確にしておくことも大切です。



[今後の方向性]

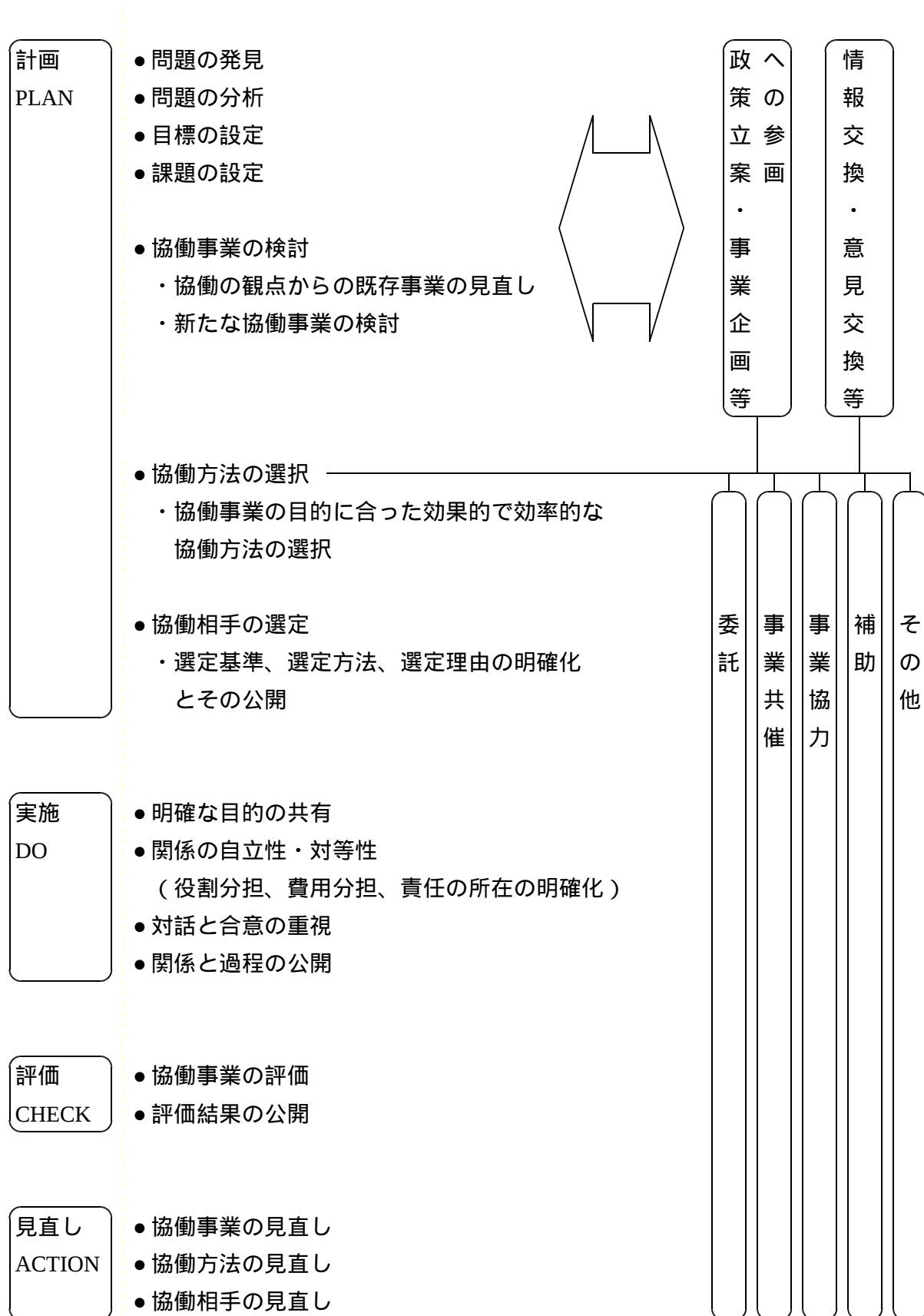
- 1) 行政が主体として実施している事業であっても、NPOの特性が生かせるような事業については、個々の事業の見直しや協働事業の創出などによって、NPOと行政との協働領域を拡大する（b'）。

また、完全にNPOに事業を委ねられる場合や、NPO側での事業実施によって行政との競合関係が生じている場合には、行政側での事業実施は、撤退又は縮小する。（b）

- 2) NPOが主体として実施している事業であっても、行政と協働した方が社会全体にとってはより効果的である事業については、NPOと行政との協働領域を拡大する。（c'）

また、行政の責任として実施することが必要だと、社会的な合意が得られた場合には、行政側での制度化を検討する。（c）

協働の基本的な流れ



協働の具体的な内容、方法等

1 具体的な協働を進める際の主な課題

(1) 協働方法のとりえ方

NPOと行政との具体的な協働方法としては、主に次の6つの方法が考えられます。

政策立案・事業企画等への参画	事業共催
情報交換、意見交換等	事業協力
委託	補助

これらは、これまでも行政が事業（公共サービス）を実施するに当たって、企業をはじめ、財団法人や社団法人、社会福祉法人などの公益法人等との間で取り組んできた方法です。

しかし、こうした方法は、これまで行政が一元的に社会全体の利益である「公益」を判断し、実現していくということを前提としたものであったため、「公益」の多面的な判断や実現が求められている現在では、以下のような協働の観点を取り入れた見直しが必要になっています。

NPOと行政との間で実施する協働事業についても、これまでと全く同じ方法で実施するのではなく、次の「協働と位置付ける考え方」を踏まえて取り組む必要があります。

【協働と位置付ける考え方】

明確な目的の共有

様々な社会的課題や市民のニーズに対応するため、NPOと行政とが共に社会全体の利益である「公益」を判断し、実現していくという枠組みの中で、個々の協働事業について、その共通の目的を明確にし、共有すること。

関係の自立性・対等性

NPOと行政とが双方の違いを認め合った上で、お互いの特性や立場を生かせるような役割分担によって課題を解決していくためには、双方が主観的にも客観的にも自立し、対等な関係になっている必要があること。

対話と合意の重視

NPOと行政とは判断や行動の規範を異にしており、また、それぞれ別個の組織として意思決定を行っているため、協働事業を円滑に、かつ効果的に進めていくに当たっては、双方の対話と合意の過程が不可欠であること。

関係と過程の公開

NPOと行政との協働事業は、双方の間で閉じたものではなく、広く市民や地域社会に開かれたものであるため、NPOと行政との関係や協働の過程の情報公開が重要であること。

また、個々の協働事業は、期間を定めた上で実施し、実施後は、その協働事業の結果を評価し、次の協働事業にフィードバックさせていくことが重要です。

(2) 責任の問題

(行政の責任)

地方公共団体は、選挙を通じ住民から信託された地方公共団体の長と議会によって運営されていること、その存立目的が住民の福祉の増進にあること、その財源が税金であることなどから、地域社会や住民に対する基本的な責任を有しています。

また、行政には、その提供する公共サービスについて、公平・平等に、かつ継続的、安定的に提供する責任もあります。

さらに、政策責任を考えるに当たっては、次の表のように、アカウンタビリティを5段階のレベルに分けて考えることが参考となります。

なお、その際、政策を決定するのは議会であること、行政は政策を実施する面で責任を持つこと、政策の決定や結果を最終的に判断するのは市民であること、に十分留意する必要があります。

[アカウンタビリティ概念]

	レベル	責任概念	責任の内容
政治の 領域	1	政策についての アカウンタビリティ	選択した政策に対する責任。
	2	プログラム・ アカウンタビリティ	政策課題の解決。プログラム目標の達成。 有効性。
行政の 領域	3	パフォーマンス・ アカウンタビリティ	能率的で円滑な業務の執行、業績達成に対する 責任。
	4	プロセス・ アカウンタビリティ (管理責任)	適切な業務遂行手段(権限、予算、人事、指 示、ルーティン)の使用に対する責任。 準拠性。
	5	法的アカウンタビリティ (法的責任)	伝統的な法令や規則、手段の遵守。 合法性、合規性。

(参考) [レスポンシビリティ概念]

個人の 領域	レスポ ンシビ リティ	個人の道義的倫理的責任。 職業倫理。	公務員個々人の倫理観。行政人としての職業意識。 組織や上司ではなく職務への忠誠。 社会人としての健全な常識。
-----------	-------------------	-----------------------	--

[出典] 「自治体の政策責任」 山谷清志 『年報自治体学第12号』 良書普及会 1999 p28

(参考) 「自治体の政策責任」から抜粋し整理したもの

アカウンタビリティは説明責任や弁明責任、結果責任、会計責任と訳され、また、レスポンシビリティは応答責任や自己責任、道義的責任と訳されますが、それぞれの概念に適切に対応する日本語訳はありません。

アカウンタビリティとは、制度的に責任を確保する仕組みが設定されていることを前提に、その責任を果たしたかどうかは客観的に定められた基準によって自己以外の外部者が判断し、また、責任を果たさない場合には制裁があるといった概念です。

一方、レスポンシビリティとは、個人の自覚やモラル(志気)に関わるもので、応答性や柔軟性、首尾一貫性、安定性、指導力、誠実さ、実直さなど、様々な価値概念から構成されます。非制度的な責任として、外部から強制できるものではありません。

(協働の責任分担)

NPOと行政との協働場面においては、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、様々な問題が生じてくる可能性があります。

それぞれの協働方法に対応して、概ね次のような責任分担が考えられますが、個々の協働事業の実施に当たっては、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。

項 目	行政の責任	NPOの責任
○ 共通	・ 市民の信託に対する責任 ・ 住民の福祉を増進する責務 ・ 公共サービスの担い手としての責任	・ 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
政策立案・事業企画等への参画		
情報交換、意見交換等		
委託	[事業の実施主体：行政] ・ 事業の実施責任、結果責任	・ 契約に基づく債務履行義務 ・ 契約違反の場合は、行政に対する損害賠償義務
事業共催	・ 役割分担に応じた責任	・ 役割分担に応じた責任
事業協力	・ 役割分担に応じた責任	・ 役割分担に応じた責任
補助	・ 財源が税金であることの留意義務 ・ 補助金の公正、効率的な使用義務	[事業の実施主体：NPO] ・ 事業の実施責任、結果責任 ・ 財源が税金であることの留意義務 ・ 補助事業の誠実な履行義務

参考 法律上の主な責任

（民法上の責任）

債務不履行責任（民法第415条）

債務者が債務を履行しないときは、債権者が、これによって被る損害の賠償を請求できる。

不法行為責任（民法第709条）

不法行為は他人に損害を及ぼす行為で、加害者がその損害を賠償すべき債務を負う。

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は、被用者が事業の執行について第三者に加えた損害を賠償する責任を負う。

委託元の行政と委託先のNPOの職員との間で、委託元の行政の使用者責任が問われる場合がある。

（国家賠償法上の責任）

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う。

委託先のNPOの職員が他人に損害を加えたとき、行政の損害賠償責任が問われる場合がある。

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う。

公の施設の管理をNPOが受託し、その施設で他人に損害が生じたとき、行政の損害賠償責任が問われる場合がある。

2 協働方法の選択

協働方法の選択に当たっては、個々の協働事業の目的に合った効果的で効率的な方法を選ぶ必要があります。

また、どの協働方法においても、協働事業の実施に当たっては、25ページの「協働と位置付ける考え方」（明確な目的の共有、関係の自立性・対等性、対話と合意の重視、関係と過程の公開）に留意するとともに、お互いの特性を生かせる役割分担や費用分担、責任の所在などを明確にすることが重要です。

(1) 政策立案・事業企画等への参画

【概要】

- 行政が政策を立案するときや事業を企画するときに、NPOから提案や意見などを受けたり、行政が設置した審議会や協議会などにNPOのメンバーが委員として参画する方法。

【期待できる成果】

- 新たな課題に対する創造的で先駆的な提案・意見が受けられる。
- 専門的な知識や技術に基づく提案・意見が受けられる。
- 地域や生活の現場からの問題提起や提案・意見が受けられる。
- 市民のニーズを反映することができる。

【内容・方法】

- NPOからの政策・事業提案
 - ・ 政策や事業を考える初期の段階で、NPOから提案や意見を募集し、寄せられた提案や意見を参考に政策・事業を検討する。
 - ・ 行政側からの募集以外にも、NPO側から随時行われる提案等についても、きちんと受け止める。
- 審議会、協議会へのNPOの参画
 - ・ 法律又は条例で設置された審議会等の附属機関や、個別の要綱や決裁で設置された協議会等において、関係団体から委員を選任する場合、関係する分野のNPOも視野に入れ検討する。

【留意点】

- NPOからの政策・事業提案
 - ・ 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、かつ分かりやすく提供する。
 - ・ 寄せられた提案や意見で可能なものは、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について返していく。
- 審議会、協議会へのNPOの参画
 - ・ 透明性、公平性を確保するため、客観的で合理的な選定基準を定め、適正かつ明確に選定する。
 - ・ 審議会、協議会等は原則として公開とし、傍聴を認めるほか、会議終了後は、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。
 - ・ 審議会、協議会等の会議の開催時間は、平日の昼間以外の開催も考慮する。

(2) 情報交換、意見交換等

【概要】

- 行政とNPOとが行う協働事業などについて、NPOと情報交換や意見交換を行う方法。
- 一般的な意見交換の場の設定のほか、フォーラムやワークショップなどの手法がある。

【期待できる成果】

- 双方が持っている情報や意見を交換し合うことによって、情報の共有化が図られ、また、考え方の共通点や相違点が明確になる。
- 職員の意識変革が期待できる。
- 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。
- 地域や生活の現場からの問題提起や提案が受けられる。
- NPO、行政それぞれのネットワークが相互に活用できる。

【内容・方法】

- 一般的な意見交換、情報交換の場の設定
 - ・ 行政の各分野の事業担当者とその分野で活動するNPOのスタッフとの間で、意見交換、情報交換を行う。
 - ・ 新たな課題に対して創造的で先駆的な取組を行っているNPOの意見を聴く。
- フォーラムの開催
 - ・ 課題について、参加者全員が参加して行う集団的な公開討論の手法。
- ワークショップの開催
 - ・ 課題解決のために、複数の人が集まって意見やアイデアを交換しながら解決方法を見出していく、参加型の会議手法。

【留意点】

- 参考となる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。
- NPOから出された意見で可能なものは、協働事業に反映させる。
- NPOから出された意見に対しては、事業への反映状況や、行政側の考え方などについて返していく。
- 開催時間は、平日の昼間以外の開催も考慮する。
- 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情報交換や意見交換を行うことによって、協働の共通理解を深める。

(3) 委託

【概要】

- 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の者に委託して実施させることの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）や、公の施設*の管理委託（法令等の根拠に基づく委託）などがある。

* 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

（公園、道路、河川、学校、図書館、市民会館、文化会館、博物館、児童館、老人福祉センター、体育館等）

- 本来行政が行うべき事業を委託するものであるため、事業の実施主体は委託元の行政であり、その実施責任、結果責任は行政が負う。
- 委託先のNPOは、契約書や仕様書などに定められた債務を履行する義務を負うほか、契約違反の場合は行政に対する損害賠償義務を負う。
- 事業の成果は、委託元の行政に帰属する。
- 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る。
一般的には、委託先の故意、過失その他の責めに帰すべき理由で、第三者に損害を与えた場合は、委託先が民法の不法行為責任を負い、契約上もその旨規定する場合が多い。

なお、公の施設の管理委託の場合には、国家賠償法に基づき、委託元の行政が損害賠償責任を負う場合がある。

【期待できる成果】

- 個別的で多様なサービスが提供できる。
- 新たな課題に対して創造的で先駆的な取組ができる。
- 専門的な知識や技術が活用できる。
- 市民のニーズに合った事業が効果的に実施できる。

【内容・方法】

事業委託（私法上の契約に基づく委託）

- 契約方法
 - ・ NPOへの事業委託であっても、契約の手続きなどは、これまでの企業などとの委託契約と同じ。
 - ・ 一般競争入札が原則で、例外的に指名競争入札、随意契約が認められている。その場合でも、透明性、公平性、公正性の確保が必要。
 - ・ 事業を実施できる主体が複数存在する場合は、競争入札によって委託先を決定する。企業や財団法人、社団法人、社会福祉法人などの公益法人等でもその事業が実施できる場合は、NPOに限定した競争入札はできない。

- ・ 事業の目的や内容、性質からNPO以外は事業の実施ができない場合であっても、事業を実施できるNPOが複数存在するときは、競争入札や企画提案（企画コンペ）方式で委託先を決定する。事業を実施できるNPOが1団体に限られる場合は、随意契約とする理由を明確にした上で契約する。

（参考）競争入札への参加

NPOが競争入札に参加する場合には、予め、県、各市町村に競争入札参加資格申請を行い、資格の認定を受ける必要がある。

○ 企画提案（企画コンペ）方式の流れ（例）

・ 公募事業の選定

NPOの自由な発想で効果的な企画提案が行われるように、事業内容は細部まで決定せず、骨格的なものにとどめておく。

・ 応募資格の決定

事業の目的や内容に応じて、応募資格の要件を定めておく。

（例）・NPO法人又は社会貢献活動を行うボランティア団体、市民活動団体であること

- ・ 公募事業に類似した事業を実施した実績があること
- ・ 県内に事務所を有し、県内を中心に活動していること
- ・ 団体の活動実績が2年以上あること

（NPO法人の場合は、任意団体時の活動実績を含む）

- ・ 宗教活動や政治活動を主たる目的とした団体ではないこと
- ・ 特定の公職者（候補者を含む）又は政党を推薦、支持、又は反対することを目的とした団体ではないこと など

・ 審査員の選定

企画を評価する審査員は、行政内部の職員に加えて、第三者やNPO関係者も含めるなど、審査の透明性や公平性に留意する。

・ 募集要項の作成

趣旨、委託事業内容、委託期間、予算額、応募資格、応募方法、審査方法、契約方法などを分かりやすく説明した募集要項を作成する。

・ 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する。

また、審査基準や審査方法も公表するように留意する。

・ 企画書等の提出

企画書、予算書のほかに団体概要（活動目的、活動実績、組織体制）などを添付させ、応募資格や事業遂行能力などを確認する。

・ 審査

審査方法には、企画書等の書面で審査する方法と、公開で審査する方法（プレゼンテーションの実施）がある。また、両方を組み合わせて、一次審査を書面審査で、二次審査を公開審査で行う場合もある。

公の施設の管理委託（地方自治法第244条の2）

- 管理の委託
 - ・ 公の施設の設置目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところによって、その管理を、地方公共団体が出資している法人で政令で定めるもの、公共団体、公共的団体に委託することができる。
（現在、管理受託者を株式会社などの民間事業者にも認める方向での法改正が検討されている。）
 - ・ このうち、公共的団体は、利潤追求を主たる目的としない公共的な活動を行う団体とされ、また、法人格を持つ必要はないと解されていることから、様々なNPOも対象となる。
 - ・ 公の施設の設置条例で管理の委託先などを定め、委託内容の詳細については委託契約を締結する。
- 管理受託者による利用料金の徴収・決定
 - ・ 利用料金を、管理受託者の収入として収受させることができる。
 - ・ 利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、管理受託者が定める。
- 管理受託者に対する行政監督
 - ・ 委託に係る業務内容、経理内容に関する報告徴収、調査、必要な指示ができる。

【留意点】

- 単なる行政の下請けではなく、NPOの自主性や創造性、先駆性などが発揮された効果的な事業が委託できるように、十分な話し合いと調整を行う。
- 契約の相手方

委託契約の相手方は、一般的には法人格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ある。法人格のない任意団体の場合の契約当事者は、「○○○代表（氏名）」となる。

（参考）

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、構成員の変更にかか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「権利能力なき社団」と呼び（最判昭39・10・15）、その法律上の取扱はできる限り社団法人に準すべきものと解されている。

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充たされるのであれば、契約の相手方になることは可能である。

- 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らないが、その免除規定が県の財務規則で定められている。また、市町村でも、免除が認められている場合は、その旨市町村の財務規則で定められている。このため、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する。

- 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あるが、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する。また、支払方法は契約に定めておかなければならない。

- (参考)

- 概算払い：支払期限の前に、かつ、支払金額が確定する前に概算で支払うこと。
履行後に精算が必要となる。

- (県・市町村の財務規則で定めた場合、委託費は概算払いをすることができる。県の財務規則ではこの旨定めている。)

- 前金払い：支払金額が確定している場合で、支払期限の前に、全部又は一部を支払うこと。

- 見積書

NPOの多くは見積書を作成した経験が少ないため、十分に説明を行い、事業内容との整合性を確認する。

- 契約書・仕様書

契約書、仕様書の内容については、双方で十分に確認を行う。特に、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に説明する。

委託事業の実施に当たってプライバシーの保護や守秘義務が必要な場合は、明示する。

著作権、意匠権などの権利が発生する場合は、その帰属を明示する(原則として委託元に帰属する)。

- 事業の実施

事業を円滑に進めるため、随時、進捗状況を確認し、事業実施に伴う課題などを双方で話し合う。

継続性、安定性、公平性が求められる事業の委託については、事業の停滞などによるサービスの低下がないように、十分に調整する。

- 事業完了後

委託事業の完了時に事業実施結果報告書が必要なことや、契約の履行に係る事業完了の確認は県又は市町村の検査をもって行うことなど、事業完了後の手続きについて事前に十分説明をする。

- 「安上がり」を期待して委託を考えるのではなく、委託料には事業の実施に必要な人件費などを含めて考える。

- 公の施設の管理委託では、管理委託とは別に、設置目的の範囲内での自主事業の実施によって利益を上げる例がある。

(4) 事業共催

【概要】

- NPOと行政とが共同して、講演会や講習会などのイベント等の企画や運営、実施に当たる方法。

【期待できる成果】

- NPOの専門的な知識や技術を生かすことができる。
- 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生かすことによって、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。

【内容・方法】

- NPOと行政とがそれぞれ主催者となって、イベントの企画や運営、実施に当たる。
- NPOと行政の双方で構成された実行委員会や協議会が主催者となって、イベントの企画や運営、実施に当たる。

（参考）埼玉県の後援及び共催に関する事務処理要領（抜粋）

- ・ 県以外のものが各種行事（講習会、講演会、記念行事等）を主催するに当たって、県に後援・共催の依頼をしてきた場合の取扱基準
（実質的に県が主催者と言える場合は、この要領の対象外になる）
 - ・ 後援：行事の趣旨に賛同し、その開催を援助すること
 - ・ 共催：行事の企画・運営に参加し、責任の一部を負うこと
- ・ 県が後援・共催をすることができる事業は、県の方針に合致し、県の施策の推進に寄与するものと認められる事業。
- ・ 次のいずれかに該当すると認められるときは、後援・共催をしない。
 - 1] 政治的目的又は宗教的目的を有する内容が含まれているもの
 - 2] 私的な利益を目的とするもの
 - 3] 主催者について、その存在が明確でないもの又はその事業遂行能力が十分でないもの
 - 4] 参加者が極めて限られた範囲であるもの
 - 5] 参加者から参加料等を徴収する場合において、当該参加料等の金額が、行事の実施上やむを得ない範囲を超え、参加者に過重な負担を求めるもの
 - 6] その他県が後援等を行うことが適当でないもの
- ・ 県の後援・共催を受けようとするものには、申請書（必要な書類を添付）を提出させる。県は、申請書を審査し、承認・不承認を決定し通知する。
- ・ 行事の終了後は、事業報告書（必要な書類を添付）を提出させる。

【留意点】

- 事業の企画段階から双方で十分に話し合っただけで検討を進め、事業の目的や役割分担、費用分担、責任の所在を明確にする。
- 対等な立場での事業共催という位置付けを双方で確認する。どちらか一方の主導で進めたり、役割分担が偏ったり、依存的にならないように注意する。
- 「無償」や「安上がり」を期待して事業共催を考えるのではなく、協働に伴う必要な経費などは考慮する。

(5) 事業協力

【概要】

- NPOと行政とが協力して、一定期間、継続的に事業を実施する方法。

【期待できる成果】

- NPOの専門的な知識や技術を生かすことができる。
- 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生かすことによって、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。
- 身近な地域や生活の中での関わりによって、市民の意識や関心が高まる。

【内容・方法】

- 事業内容によっては、継続的な活動を相互に保証するために、役割分担や費用分担、責任の所在などを明確にした協定書を取り交わす。

・協定書の記載事項（例）

- | | |
|---------|--------------|
| 1] 目的 | 5] 責任 |
| 2] 事業内容 | 6] 活動計画・活動報告 |
| 3] 役割分担 | 7] 協定の有効期間 |
| 4] 費用分担 | |

（参考）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を進めるプログラム。
- ・ 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）」を取り交わす。
- ・ 合意書の記載事項
 - 1] 対象とする場所
 - 2] 里親の役割（収集するごみの種類、行政への情報提供、活動計画・活動報告等）
 - 3] 行政の役割（清掃用具等の提供・貸与、ボランティア保険の加入、アダプト・サイン（里親名を記した表示板）の設置、ごみの回収等）
 - 4] 合意期間
 - 5] その他、安全確保のための留意事項、禁止事項等

【留意点】

- 事業の企画段階から双方で十分に話し合っ検討を進め、事業の目的や役割分担、費用分担、責任の所在を明確にする。
- 対等な立場での事業協力という位置付けを双方で確認する。どちらか一方の主導で進めたり、役割分担が偏ったり、依存的にならないように注意する。
- 事業を円滑に進めるため、随時、進捗状況を確認し、事業実施に伴う課題などを双方で話し合う。
- 「無償」や「安上がり」を期待して事業協力を考えるのではなく、協働に伴う必要な経費などは考慮する。

(6) 補助

【概要】

- 補助は、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ないで支出するもの」であるが、協働の観点から、NPOと行政との共通の目的を達成するための公金配分の方法と考えることができる。
- 補助には、直接補助（地方公共団体が独自の判断で、直接に交付する補助）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る。
- 事業の実施主体は補助先のNPOであり、その実施責任、結果責任はNPOが負う。
- 補助を行う行政は、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らない。
- 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らない。
- 事業の成果は、補助先のNPOに帰属する。

【期待できる成果】

- 新たな課題に対して創造的で先駆的な取組ができる。
- 個別的で多様なサービスが提供できる。
- 専門的な知識や技術が活用できる。
- 市民のニーズに合った事業が効果的に実施できる。

【内容・方法】

- 法令等に基づく補助は、その手続きの変更には制限を伴うが、予算措置に基づく補助では、その手続きの変更は比較的容易にできると考えられるため、必要なものについては次の見直しを検討する。
 - ・ 補助の透明性、公平性を確保するため、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する。
- 補助金の公募の流れ（例）
 - ・ 公募する補助事業の選定
補助対象事業、事業実施期間、応募資格、補助率・補助額、補助対象経費等
 - ・ 審査員の選定
申請内容を評価する審査員は、行政内部の職員に加えて、第三者やNPO関係者も含めるなど、審査の透明性や公平性に留意する。
 - ・ 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NP

〇が応募できるようにする。

また、審査基準や審査方法も公表するように留意する。

・公募申請書の提出

・審査

審査方法には、申請書等の書面で審査する方法と、公開で審査する方法（プレゼンテーションの実施）がある。また、両方を組み合わせて、一次審査を書面審査で、二次審査を公開審査で行う場合もある。

【留意点】

- NPOと行政双方が、補助の目的や、公金を使って事業を実施することについて、明確に認識する。
- 補助事業は、補助金を受けて実施するものであるため、法令や要綱などに基づく一定の制約を受けるが、あくまでもNPOが自主的に行うものであることに留意する。
- 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ないように注意する。
- 補助金の支払い

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あるが、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する。

（参考）

概算払い：支払期限の前に、かつ、支払金額が確定する前に概算で支払うこと。

履行後に精算が必要となる。

前金払い：支払金額が確定している場合で、支払期限の前に、全部又は一部を支払うこと。

○事業計画

交付決定した補助金に係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を十分に説明する。

○事業完了後

補助事業の完了時に実績報告書が必要なことや、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、事業完了後の手続きについて事前に十分説明をする。

- 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等）については、その処分に制限がある。（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、貸し付け、又は担保に供してはならない。）

3 協働相手の選定

NPOは、活動分野や活動内容、活動地域、財政規模、組織規模（役員や事務局スタッフ、会員等）など、実に様々であるため、協働事業を効果的に進めるためには、行政側が何のために協働するのかを明確にした上で、最もふさわしいNPOを協働相手に選定する必要があります。

そして、その協働相手となるNPOと、個々の協働事業を実施する目的を共有できるかが重要になります。

協働相手を選定する基準や方法は、選択した協働方法によって異なりますが、選定の公平性や透明性を確保するためには、選定基準や選定方法を予め明確にした上で協働相手を選定し、その選定理由を明確にしておく必要があります。

また、選定基準や選定方法、選定結果についての情報公開も重要になってきます。この情報公開によって、市民から見ても、選定の過程や結果の妥当性が確認できることが求められてきます。

（選定の際に留意した方が望ましい主な項目（例））

協働相手を選定する際に留意した方が望ましい項目としては、次のようなものが考えられます。個々の協働事業の性質や選択した協働方法によって、この中から適当と思われる項目を参考にして、選定の基準を明確にしておくことが必要です。

活動内容・活動実績

- ・社会貢献活動の実施内容、活動地域、受益者の状況
- ・協働事業に関連する事業実施の実績
- ・行政との協働事業の実績

NPO法人の場合

NPO法人は、認証の際に活動実績は問われないため、法人格を取得する前に、任意団体としての活動実績がある場合は、そのことを考慮する必要があります。

事業の実施能力

- ・事業計画の経費、人員、スケジュール等の妥当性
- ・継続的、安定的な事業の実施

企画や政策提言の能力

- ・NPOの特性を生かした企画力
- ・地域の課題を踏まえた政策や事業の提案能力

財政状況

- ・収支の健全性、安定性
- ・会計関係帳簿類の整備
- ・監査の状況
- ・本来の社会貢献活動以外の事業に係る経理の妥当性

事務局体制、会員

- ・事業を行う事務局スタッフ、会員
- ・労働関係帳簿類の整備
- ・会員数
- ・特定の団体や企業などの会員の偏りの有無

適正な法人運営（NPO法人の場合）

- ・事業報告書等の所轄庁への提出
- ・役員の変更等の所轄庁への届出
- ・所轄庁による報告徴収、立入検査、改善命令等の有無

その他

- ・宗教活動や政治活動の実施の有無
- ・特定の個人や団体、企業、自治体等との過度な関係の有無
（特定の個人や団体等のコントロールを受けずに自律的であるか。
特定の個人や団体等の利益を目的とした事業を行っていないか。 など）
- ・実態としての独立性の有無

行政側で把握しているNPOのみを協働相手の候補と考えてしまうと、協働相手が特定の団体に固定化し、その団体の既得権益化につながりかねません。また、新たな団体の参入機会を阻害することにもなります。

このため、協働事業に関連するNPOの活動情報については、幅広く情報収集に努める必要があります。

また、協働方法によっては、公募で広く協働相手を募集することについての検討も必要です。

協働相手の選定に当たっては、NPO法人格の有無など組織形態のみで判断するのではなく、活動内容や活動実績なども十分に把握した上で、総合的に検討して選定することが重要です。

参考 NPO法人の事業報告書等の閲覧

埼玉県が認証したNPO法人及び埼玉県内にも事務所を有する内閣府認証のNPO法人については、法人から提出のあった以下の書類を、NPO活動推進室で閲覧することができます。

事業報告書

財産目録

貸借対照表

収支計算書

役員名簿

前年に報酬を受けた役員の氏名を記載した書面

社員のうち10人以上の者の氏名、住所・居所を記載した書面

最新の定款

定款変更に係る認証・登記に関する書類の写し

参考 NPO法人の「認証」の性格

- 民法第34条の公益法人などでは、主務官庁の「許可」で法人が設立されますが、NPO法人は、より簡便な方法で法人格が取得できる仕組みとして、「認証」という方法が採用されています。
つまり、所轄庁は、申請団体から提出された書類に示された申請内容が、法に規定された要件に合致していることを確認できれば、認証しなければならないとされています。
- 認証は、認証された法人が法の目的に合致した活動を行うことを保証する、いわゆる「お墨付き」を与えるものではありません。
- NPO法は、NPO法人は市民が見守る中で発展すべきであるという考えから、法人の事業報告書等の情報公開に基づいて、その活動について、市民が参加し、利用し、又はチェックしていくことによって、NPO法人の選択・淘汰が行われていくことを予定しています。

4 協働の評価・見直し

協働のレベルアップのためには、一つ一つの協働事業の結果を評価し、次の協働事業の企画・実施へとフィードバックさせていく積み重ねが重要です。

協働事業の実施後においては、その事業の結果について、NPOと行政の双方でそれぞれ評価を行うことが必要です。

さらに、お互いの評価についての意見交換によって、評価の客観性、合理性を高めることができるとともに、双方の課題が明確になります。

一般的な事業の評価項目に、次のような協働の観点からの評価項目を加えて、個々の協働事業の結果について評価を行います。

また、特定の団体との協働が継続している場合にも、必ず評価を行うことが必要です。

なお、下記の ～ の項目は、事後評価の段階だけではなく、これまでも説明しているように、協働方法の選択や協働相手の選定、協働事業の実施の時点でも、確認する必要があります。

(協働の評価項目として考えられる主な項目(例))

「協働」として実施したことの適否（参考・25ページの「協働と位置付ける考え方」）

- ・共に、社会全体の利益である「公益」を判断し、実現していくという枠組みの中で、事業が実施されたか。
- ・事業を実施する共通の目的が明確にされ、共有されたか。
- ・双方が主観的にも客観的にも自立し、対等な関係であったか。
- ・双方の対話と合意の過程が重視されたか。
- ・双方の関係や協働の過程の情報公開が行われたか。

協働事業の妥当性

- ・双方の特性や立場を生かすことができたか。
- ・双方の役割分担を明確にしたか。
その役割分担を果たしたか。役割分担は妥当であったか。
- ・双方の費用分担を明確にしたか。
その費用分担を果たしたか。費用分担は妥当であったか。
- ・双方の責任の所在を明確にしたか。
その責任を果たしたか。責任の所在は妥当であったか。

協働方法の妥当性

- ・選択した協働方法は、事業の目的にふさわしいものであったか。

協働相手の選定方法の妥当性

- ・選定基準は明確にされていたか。
- ・選定方法は妥当であったか。
- ・選定理由は明確であったか。

- ・選定基準や選定方法、選定結果の情報公開が行われたか。
- ・協働事業に関連するNPOの情報収集に努めたか。

協働事業の成果の把握

- ・事業の成果はあったのか。それを双方で確認したか。
- ・目標が達成されたか。
- ・資金や人材、情報などの資源が適切に使われたか。

評価の結果、協働事業を実施する上での問題点が明確になった場合は、それを改善するための対策を考えていく必要があります。

また、評価結果は、次の協働事業の企画や実施にフィードバックし、協働事業や協働方法、協働の相手について、絶えず見直す必要があります。

あるある事例

NPOと行政との協働は、まだまだ始まったばかりであり、具体的な協働の実践の中では、試行錯誤しながら模索しているのが現状と思われます。

このため、「NPOとの協働・始めの一步 - 自治体職員向け実務手引書 - 」が、それぞれの協働の現場でより実効性の高いものとして利用されるように、具体的な協働事例（フィクションの事例）から課題解決のヒントを示す13の「あるある事例」をまとめました。

こうした事例を参考に、協働についての議論や実践を深めていただければ幸いです。

- 事例1 **あらっ、企画した提案はどうなったの？** ・ 45
 企画提案で市から事業委託を受けて…
- 事例2 **それも、お任せしますわ？** ・ 46
 イベント共催の役割分担で…
- 事例3 **補助金って、市の都合？** ・ 47
 事業費の補助を市にお願いして…
- 事例4 **これって、使い捨て？** ・ 48
 昨年のイベント共催を、今年もと考えて…
- 事例5 **縦割りでは、提案できません？** ・ 50
 県に事業提案を行ってはみたものの…
- 事例6 **共催って言っても、市の主催？** ・ 51
 イベントを市と共催することになって…
- 事例7 **行政がつくるNPO？** ・ 52
 市の呼びかけで委員会が発足して…
- 事例8 **協定は、何のため？** ・ 53
 清掃美化活動を市と協定したのはいいが…
- 事例9 **聞き置きは、つらいよ？** ・ 54
 市の基本計画に提案したものの…
- 事例10 **あなた、やる気はあるんですか？** ・ 56
 行政はどこまで支援すべきか…
- 事例11 **これって、安上がりの下請け？** ・ 58
 環境調査の委託の見積りで…
- 事例12 **うちの責任でやってることですから？** ・ 60
 (続) 委託を受けた環境調査の報告書で…
- 事例13 **これって、アリバイ？** ・ 62
 意見交換とは言いながら…

あらっ、企画した提案はどうなったの？

●企画提案で市から事業委託を受けて●

私たちの団体は、昨年、〇〇市が企画を公募した「環境フォーラム」に応募しようと、みんなで頭をひねって企画書をまとめ、市に提出しました。

応募はわずか2団体で、私たちの団体が選ばれましたが、仲間で夜遅くまで議論した企画が、市の人はどう評価されたのかは、分からないままでした。

委託事業は初めてなので、見積書や契約書を市の人に教えてもらい、ようやく契約手続きが済みました。

提案した企画に沿って、フォーラムの内容や講師の手配などを進めていたところ、市から、一度、打合せをしておきたいというお話がありました。

担当の職員のところに伺いましたところ、こういったテーマで、講師はこの候補の中から選んでほしいということでした。

企画書の内容とはかなり違っていたので、私たちが出した企画について説明をしましたが、市の方は、フォーラムをどのように開催するかは、契約の仕様書の中に示してあるとおりですというお話でした。

なるほど、そこには、私たちが企画した内容とは、かなり違ったことが書かれていました。

イベントなどを業者に委託するときは、市で決めたとおりにやってもらっているとお話で、釈然としないうまま帰ってきました。おまけに、委託料は、事業が終わった後の支払いになるそうです。

メンバーの中には、いっそのこと委託をやめたらという意見も出ましたが、契約もしているし、今さら辞退することもできませんでした。

市からは、その後も、「市の主催なので、参加者は200名以上は欲しい」「空席が目立つと困る」などいろいろと細かい指示がありました。

結局、市の言いなりで進め、「これって下請け？」という気持ちだけが残ってしまいました。

フォーラム当日も、受付で、団体のチラシを配ったり、私たちが作った本を販売してたんですが、市の職員からストップがかかってしまいました。委託契約と関係ないことを勝手にやるのは困るんだそうです。

ようやくフォーラムも終わり、事業報告書を市に持っていきましたが、「ああ、そうですか。」だけで、感想も評価もありませんでした。事業報告書の中で、今回の協働事業の問題点や今後の課題などを示していただけに、とてもがっかりしました。

こういったやり方が、協働と言えるのでしょうか？

課題解決のヒント！

- ・ 選定の公平性や透明性を確保するため、選定の基準や方法は予め明確になっていましたか。また、選定理由も明確になっていましたか。
- ・ 市民から見ても、選定の経過や結果が分かるように、選定の基準や方法、結果の公開も必要ではないでしょうか。
- ・ 書面審査だけでなく、プレゼンテーションなどの公開審査は考えられませんか。

- ・ 契約書や委託仕様書の内容を、契約の前に双方で十分に確認しましたか。
- ・ 提案した企画との相違点は確認しましたか。

- ・ 契約前に、委託料の支払方法は確認しましたか。
- ・ 概算払いや前金払いで委託料の支払いはできませんか。

- ・ NPOの特性が活かせ、効果的な事業が実施できるということで、企画提案を求めたのであれば、その企画を尊重し、契約の前に、双方で委託事業の目的や内容を十分に調整することが必要ではないでしょうか。

- ・ 委託事業に関連して、独自の活動を行う場合は、事前に調整をしておく必要があるのではないのでしょうか。

- ・ 協働のレベルアップのためには、個々の協働事業を双方できちんと評価して、次の協働事業にフィードバックしていくことが大切と思われます。

それも、お任せしますわ？

課題解決のヒント！

●イベント共催の役割分担で・・・

NPO「市環境連絡会議」が市役所の環境課に「環境フェスタ」の共催を持ちかけました。

NPOの企画が通って、市の職員さんと市環境連絡会議のNさんが、フェスタの打ち合わせをしています。

職員：共催が決定しましたが、細かい内容の詰めやタイムスケジュールについては、どうしましょうか？

Nさん：企画のアイデアや講師の手配もしたんだから、そういう細かいことはそちらでやっていただけないかしら？お任せしますよ。

職員：会場の手配はどうします？

Nさん：それもお任せしますわ。市の施設を使うんだから、そういうことはあなたたちの方が簡単にできるんじゃないの？

職員：いや、そういうことはないんですが・・・。
まあ、分かりました・・・。

Nさん：それから、チラシ作りと配布も、お願いしていいわよね。役割分担ですもんね。

私たちは、仕事を持ってる人もいて、みんな忙しいから・・・。

職員：ちょっと、待ってください。全部、私たちがやるんですか？

Nさん：あら、私たちはアイデアを出してあげたじゃない。

あなたたちは、仕事としてやるんだから問題ないでしょ。

私たちは、そうじゃなくても自分の団体の活動をしないといけない訳ですから。

職員：そうはおっしゃいますが、私たちもほかの仕事があるんですよ・・・。

・対等な立場での共催という位置付けや、役割分担などについて、協働の早い段階から確認しておくことが必要だったのかもしれない。

補助金って、市の都合？

●事業費の補助を市にお願いして…

「うーんっ。財政も厳しいから、補助団体を増やすのは難しいなあ。」とA市の〇〇課のBさん。

A市を中心に隣接する2市で、在日外国人に対して生活相談や地域住民との交流事業などを行っている私たちの団体は、当初はメンバーの会費で何とか経費を工面していましたが、事業も大きくなってきたため、市から安定した補助金がもらえないかと、担当の課に相談に行きました。

A市には、国際交流を行う団体への補助制度はあるのですが、補助を受けているのは5団体で、もう何年も同じ顔ぶれになっています。

たまたま、隣の市の社会福祉協議会では、補助団体を公募で決めているという話を聞いたばかりなので、そういった仕組みに変えられないかと持ちかけましたが、Bさんは「要綱で決めている、これまで問題はなかったんですが…。それに、お宅の団体は、隣の2市でも活動されてるんですよね。」と、乗り気ではありませんでした。

これまでの活動をまとめた資料を渡して、A市を中心に活動している説明をしましたが、結局、新しい団体への補助は無理ということでした。

こういったことも忘れかけていた頃、突然、市のBさんから「活動拠点を市外に移した団体が出たので、申請いただければ大丈夫だと思います。」という電話がかかりました。何でも、補助団体が減ってしまうと、今後に影響が出てしまうということでした。

早速、市に申請書を出し、決定通知をもらいましたが、公募を提案していた手前、素直には喜べませんでした。

また、事業を進めていくと、その中身が変わっていくのは当然のことだと思うんですが、事業計画の変更には承認が必要だそうです。余りにも形式的なので、「行政ではできない社会貢献をしてるのに、干渉し過ぎじゃないの。」と声を荒げるメンバーも出ました。

それからは、市とはできるだけ係わらないようにしましたが、事業の終了後には、細かな実績報告書の提出が求められ、また、うんざりしました。

それに、補助金は、終わった後でないと出なかったのです。お金が足りないから補助を受けようとしてるのに、これもおかしいと思いませんか、皆さん。

課題解決のヒント！

- ・ 補助を受ける団体が固定化すると団体の自立性を損なったり、既得権益化する場合があります。
- ・ 補助の透明性や公平性を確保するためには、公募方式や公開審査、補助期間の限定などを考えることはできないでしょうか。

- ・ 決定した補助金に係る事業計画は、むやみに変更できません。申請前に、事業計画はよく詰めておいた方がいいでしょう。
- ・ やむを得ずに変更する場合は、要綱等に定められた手続きが必要になります。
- ・ 補助金の財源は税金等ですし、補助の目的に従って事業を実施しなければなりませんので、一定の制約を受けることはやむをえないと思います。
- ・ 補助の目的を、双方で十分に確認しておくことが必要ではないでしょうか。

- ・ 申請前に、補助金の支払方法は確認しましたか。
- ・ 概算払いや前金払いで補助金を交付することはできませんか。

これって、使い捨て？

課題解決のヒント！

● 去年のイベント共催を、今年もと考えて…

Nさんの団体「子育てネットワーク○○」では、昨年度、市の子ども家庭課と共催で、「みんなで子育てフェスタin○○市」というイベントを開催しました。

Nさんは、今年も市と一緒にイベントができないかと、市の担当職員のところを訪れました。

Nさん： こんにちは、去年はお世話になりました。

職員： いえいえ、こちらこそ。ほんとにその節はお世話になりました。すっかりごぶさたしていてすみません。

Nさん： 私たちもいろんな活動をしているので、なかなか顔を出せなくてすみませんでした。

でも、去年のイベントは、ほんとに参加者もたくさんで、よかったですね。

職員： 「子育てネットワーク○○」の皆さんに相談に乗っていただいたり、呼びかけていただいたおかげです。

本当にありがとうございました。

Nさん： いえいえ、そこで、今年もまた市と一緒にイベントを開催できないかと思ひまして、ご相談にお伺いしたのですが、いかがでしょう。

職員： えっ、そうですか。おかげさまで今年度は順調に準備も進んでおりまして、○月○日に福祉会館でイベントをやることになってるんですよ。

昨年のように、フリーマーケットを開催して、若いお母さんにたくさん来てもらおうと思ってるんです。

これから、市の広報でも呼びかけようとしているところなんですけど…。

Nさん： ええ!! そうなんですか!!

去年は、市の方から「ノウハウやアイデアが全然ないので、ぜひ協力してほしい」とお願いに来られて、私たちも広く市民の方に呼びかけられるならと、「フリマやったら」とか提案させてもらったり、当日もみんなでお手伝いしたりしましたよね。

てっきり、今年も一緒にやらせていただけるのかと思っていました。

・ 去年のイベントを開催した際、終了後、なぜ成功したのか、課題は何だったのかを整理して、明文化しておく、効果的ではなかったでしょうか。

・ 市の事業決定のスケジュールをよく把握して、事業の進捗に関われるように、事前に提案をしておくのも一つの方法です。

それにその日は、私たちも、○○地区で子育てサロンを企画しているんですよ。

アイデアや人だけ出したら、私たちはもう必要ないということですか？

それに、どこかと共催するんですか？

職員： いえ、決してそういうつもりではないのですが・・・

市の方でも少子化対策で、子育て支援には力を入れるということで、人員も増やして予算も付いたものですから、皆さんのお力をお借りするのも申し訳ないと思ひまして。

いやいや、イベント自体の開催は、イベント企画会社に委託しましたので、大丈夫なんですよ。

こちらとしては、企画が固まって、広報する段階になったら、ぜひNさんたち「子育てネットワーク○○」の皆さんに、ご協力をお願いしようと思っていたところなんですよ。

Nさん： そんな勝手な・・・。私たちは一体何なんですか？

・ 一方の都合だけのために、他方が協力するというものでは、協力関係はできません。いくら大きな目標（例えば子育て支援）が同じでも、行政の都合に合わせてNPO活動がある訳ではありませんし、その逆でもありません。

・ イベント企画会社への委託の理由は、明確になっているのでしょうか。
・ 事業を実施できる主体がNPOも含めて複数存在するのであれば、競争入札や企画コンペを実施して、委託先を決めることはできないでしょうか。

縦割りでは、提案できません？

●県に事業提案を行ってはみたものの…

不登校の子どもや引きこもりの青年の相談、家族への援助を行ってきた私たちの団体は、これまでの活動実績や研究会での報告を踏まえて検討を重ね、県が実施した方がいい事業を提案することにしました。

早速、子育て支援課に電話で連絡を取り、私たちの提案を聞いていただく機会を設けててもらうように頼みました。

担当の方は、「18歳未満であればうちの課が関係しますが、引きこもりの青年の話となるとうちの課ではないでしょうし、また不登校のことは教育局も関係してくることだし…」とはっきりしませんでした。

「一番関係するのは、そちらの課になると思いますよ。行政の縦割りでは提案する訳ではありませんので、関係する課はいろいろ出てくるかもしれません。取りあえずは、子育て支援課でお話を聞いていただいで、そちらから関係する課にもお伝えいただけないでしょうか。あるいは、関係する課の人にも集まっていたところ、説明を差し上げて構いませんが…」と、少し強引をお願いをしました。

「私だけでは判断できませんので、上の者とも相談して、連絡をさせていただきます。」と担当の方。

暫くして、「取りあえずは、うちの課で話を聞かせていただきます。」という連絡がありました。

強引をお願いをしたこともあったためか、当日は、ざっくばらんな意見交換にはなりませんでした。

終わりに、県の人から、「貴重なご提案、ありがとうございます。今後の参考にさせていただきます。」という言葉がありましたが、心がこもっていませんでした。

その後、私たちの活動も忙しくなってきたため、提案がどうなったのかの確認もとれないまま時間が過ぎてしまいました。

そうしたある日、県の新年度予算の新聞記事の中で、私たちが提案したものに似ているような事業が出ていました。

早速、子育て支援課に電話で確認したところ、私たちの提案した重要なポイントが入ってないんです。これでは、事業はうまくいくはずがありません。

私たちの提案したとおりにやってもらえば、必ずうまくいくんですが…。もう、今からでは、遅いんでしょうか。

課題解決のヒント！

- ・NPO活動は、行政の各課の事務分担と一致するものではありません。
- ・関係する課が複数にまたがる場合もあれば、行政の区域を越えたり、年度を越えることもあります。
- ・行政側からの事業提案の募集では、窓口がはっきりしていますが、随時行われるNPO側からの提案は、この事例のように、担当課が明確でない場合が少なくないようです。
- ・活動の主な部分に関係する担当課が窓口になったり、関係する課と連絡を取りながら、対応することも必要ではないでしょうか。

- ・提案された意見は十分に検討し、採用できるものは、事業としての実施を検討します。
- ・提案に対する考え方や事業への反映状況などを返していくことも必要ではないでしょうか。

- ・提案を事業化する場合、意見交換の場を設けて、考え方の共通点・相違点や課題などをより明確にすることも大切なことと思われます。

共催と言っても、市の主催？

●イベントを市と共催することになって…

市では、都市計画マスタープランを市民参加で策定しました。このときに関わった市民が集まり、これからも、自分たちのまちを自分たちで考えていった方がいいんじゃないかということになり、「まちづくりを考える 市民会議」が結成されました。

会報誌の発行や講演会などを行ってきましたが、結成1周年を記念して、シンポジウムを計画しました。

経費の心配や、多くの市民に参加してほしい思いもあって、市と共催にできないかと相談したところ、もう少し具体的な計画を出してほしいと言われました。

1か月後、再度、市に説明に行ったところ、「NPOとの協働も時代の流れだし、都市計画マスタープランにも参加してもらったので、共催の件は申請書を出してもらえれば大丈夫と思う。共催になれば、市民ホールの使用料は2割減免できるし、市の広報にも載せることができるかもしれない。しかし、資金面での支援は、予算もないので難しい。」というお話でした。

市のお金が当てにできなくなったため、民間の助成財団が募集している助成金を調べ、ちょうど適当な事業があったので、すぐに申請の手続きをしました。

決定は先のことでしたが、おそらく大丈夫と思い、事業の実施計画もそれを前提に作って、市の共催と市民ホールの減免が決まり、市の広報へも載せてもらうことができました。

ところが、開催の1週間前、頼りにしていた助成金の選考に落ちてしまいました。慌てて、メンバーで集まり、こうなった以上は、市民会議のみんなで負担するしかないだろうということになりました。

さて、シンポジウムの当日、受付で、市民会議の会報誌を配ったり、市民会議への加入申込みを受け付けていたところ、参加者から「市が主催しているのに、特定の団体の加入申込みをしているのはおかしいんじゃないか。」とクレームが出てしまいました。

騒ぎを聞きつけた担当課の課長さんから、「事前に話のなかったことを勝手にやられるのは、困るんですよね。もっと責任を持ってもらわないと…」と言われ、結局、加入申込みは、シンポジウムが終わった後に受け付けることになりました。

市の広報のお陰でたくさんの人の参加がありましたが、市の主催と誤解されたり、市民会議のPRも余り出来ず、しかも、経費も持ち出し…。共催のメリットは、それほどなかったように思います。

課題解決のヒント！

・時々、団体の事務局を市の担当課に置く場合がありますが、行政に依存的になってしまいうこともあります。

・NPOとの協働が時代の流れなどと思って進めてしまうと、協働の目的が曖昧になってしまいます。

・最初に、何のために共催をするのかを、お互いに明確にしておくことが必要ではないでしょうか。

・経費面の問題だけでなく、役割分担や責任の所在も明確にしておいた方がよかったのではないのでしょうか。

・そのためには、双方で、十分に話し合うことが大切です。

・共催事業に関連して、団体のPR活動などを行う場合は、事前に調整しておく必要があるのではないのでしょうか。

・「市とNPOの共催」と言っても、市の主催と誤解する市民がいるかもしれません。共催であることを市民にアピールするには、どうすればいいのでしょうか。

行政がつくるNPO?

●市の呼びかけで委員会が発足して…

〇〇市では、市としての環境問題への取組の方向性を示すための基本計画を2年前に作りました。

計画策定に際しては、環境問題に取り組む市民グループの代表に声をかけ、「〇〇市環境問題懇話会」を設置し、市民参加で作った計画でした。

参加した市民グループ同士も考え方は様々で、それぞれ微妙に考え方や懇話会への参加の動機が違っていました。

市は、毎回議題を用意してくれますが、多くの委員は自分の活動を話すばかりで、なかなか議論にはなりません。中には、最初から補助目当てという団体もあります。逆に、事務局である市の環境課に対して批判・非難めいた発言しかしない人もいて、これでまとまるのだろうかと不安になりました。

数回の会議を経て、結局、市から事務局案が提示されました。そこには、市と市民とのパートナーシップで進めるとの記述もありました。

計画策定後、市の呼びかけで、「〇〇市市民環境委員会」が発足。事務局を市の担当課が担うことになりました。

この委員会は、基本計画の「市民とのパートナーシップ」を進めるためということが目的ですが、実際には、市有地の雑木林の清掃などを時々やるのが活動内容で、今一つ盛り上がりませんでした。

委員会の中心的なメンバーは、既に自前の活動団体の運営をしていて、こちらまでは手が回りませんでした。

中には、自分の団体のPRのためとか、行政との関係を持つためと、割り切っている団体もあるようでした。

市は、いずれ委員会が市から独立してやってほしいということを考えているようですが、事務局を担う気のある人はいません。今後が心配です……。

課題解決のヒント！

- ・何のための懇話会なのか、目的が明確になっていなければ、協働することはできません。
- ・日常的な意見交換の場は必要ですが、形式的な会議の開催をもって意見交換と呼ぶのはいかなもののでしょうか。

- ・うたい文句は立派にできていますが、実際に独立して運営をしていくことは想定されていないため、行政側で事務局を担うというパターンは、両者の役割や責任があいまいになりがちな構図です。
- ・そもそも市が事務局をしている団体と市との関係は、「協働」と言えるのでしょうか。互いに独立した存在として自立していることを前提とした、対等な関係にはなかなかならないのではないのでしょうか。

協定は、何のため？

●清掃美化活動を市と協定したのはいいが…

皆さんは、アダプト・プログラムをご存じですか。ハイウェイでの散乱ゴミが問題になったアメリカで導入された清掃美化のプログラムです。市民が道路などの公共スペースとアダプト（養子縁組）して、継続的に清掃美化の活動を行うものです。

私たちの市でも、環境保全課の課長さんが周辺の市に先駆けて導入しようと熱心に勉強をされて、市の繁華街のエリアを中心に、商店会や自治会、環境美化に取り組むボランティア団体などに参加を呼びかけて、実施することになりました。

これまでも、それぞれの団体は、都合のいい日に独自に取り組んでいたのですが、課長さんは、市民にもアピールできるようにと、規模を大きくしたものを考えていました。

参加団体と環境保全課との連絡会で、課長さんは、「まちの清掃を、市民の皆さんと一緒に取り組むことで、地域への愛着も深まり、また、経費の節減もできるんです。」と話をされ、今後の活動内容の説明がありました。こういったことをやる場合は、協定書を取り交わすことになっているとのことで、市で予め用意していた書類にサインをすることになりました。

それから、毎月2回実施することになって、その日は、課長さんを先頭に、各団体が参加しましたが、日程の都合がつかない人も少なくありませんでした。

課長さんが出ているためか、課の職員がいつも2、3人は参加されていて、用具の手配から清掃、後片づけまで大変な気配りをいただきました。

始めてから5か月後。その課長さんが突然異動になってしまいました。それからは、清掃美化の日に課長さんや職員が出てくることはなくなり、参加者も次第に減っていきました。

そういったことがあったので、新しい課長さんのところに、今後のことを相談に行きました。

新しい課長さんは、「あくまでも皆さんの自主的な活動じゃあないですか。市の役割は、協定書のここに書いてあるとおり、清掃用具の貸出とゴミの処理だけなんです。清掃活動は皆さんの分担ですから、しっかりお願いしますよ。」というお話でした。

その後、次第に、元のそれぞれの団体が独自に行う活動に戻ってしまいました。

今、手元に「協定書」があるんですが、市と私たちは一体何を協定したんでしょうか？

課題解決のヒント！

- ・行政の主導で協働事業を進めると、行政に依存的になってしまう場合があります。
- ・特に、行政職員の個人的な関わりが強い場合は、この事例のように、担当者の異動で、事業が立ちいかなることがあります。
- ・行政とNPOとがそれぞれ別個の組織として、協働する意思決定を明確にすることが基本ではないでしょうか。
- ・協働事業を行う目的を始め、役割分担や費用の分担、責任の所在などは、双方で十分に話し合った上で合意することが必要ではないでしょうか。
- ・また、既存の清掃事業とどのように棲み分けをするのかについても、明らかにしておく必要があると思います。
- ・協定書は、それぞれの役割を明文化し、継続的な活動を相互に保証する意味がありますので、シンプルで分かりやすい内容にする必要があります。
- ・また、市民の理解や関心を深めるためには、協働事業の実施内容や協定書を、広報紙などで公表することも効果的と思われます。

聞き置きは、つらいよ？

●市の基本計画に提案したもの…

「市の基本計画を作るにあたって、ぜひNPOさんの現場の声が聞きたいと思っているのですが、市民グループをたくさんご存じの『市民活動ネットワークひろば』の皆さんで何か意見を出していただけませんか。」と、市の総合企画部のSさんが、突然電話をかけてきました。

とにかくお会いして話しましょうということで、後日、お話を聞いたところ、「これからは行政だけで考えていたんではダメ。協働の時代なんじゃないかということで、市民の方と対話をしながら考えていきたいと思ってるんです。」と、前向きな姿勢で軽快にお話しになりました。

「これまで、私たちが発言しても、「一部の市民の方の言うことを聞いている訳にはいかないんですよ」と、まったく取り合ってくれなかったのに、時代も変わったものですね。ほんとに意見を生かしていくんですか？」などと言わせていただくと、「おっしゃるとおりです。これまでには確かにそうでした。しかし今回は、○（マル）なら○で、×（バツ）なら×で、なぜそうなのか、きちっと回答させていただきますので、どうぞよろしくお願いいたします。」と食い下がるSさん。

確かに、市民の政策提言のチャンスかもしれないと考え、協力してみることにしました。

その後1か月にわたって、『ひろば』に顔を出しているいくつかの市民グループに声をかけて、何度も会議を開いて、いくつかの提案をすることができました。

その中には、例えば、「障害のある児童も障害のない児童も、原則普通学校へ。少なくとも、希望する障害児が地域の学校へ行けるように。」という障害者の当事者グループ「バリアフリーステーション」さんの要望もありました。

後日、総合企画部のSさんから、提案について基本計画にどう生かされたのか説明がありました。

そのときに頂いた資料によると、市民グループ側が出した提案について、総合企画部の評価と、各担当部局の対応がA、B、Cランクで示してありました。

その表をよく見てみると、総合企画部でAが付いていても、現場の福祉部や環境部ではBやCとなっていました。

課題解決のヒント！

- ・市民参加で政策を作るなら、そこで何を決めることができるのか、どこからどこまで権限が与えられているのか、いつまでに何をしなければならぬのかなど、行政側がきちんと参加のカタチを示して進めるべきではないでしょうか。
- ・行政にとって都合のいい団体の要望ばかりが採用されてきたという思いを持つ市民が少なくないのではないのでしょうか

- ・何のための計画作りで、何のために提案を募集するのかが明らかにされていたのでしょうか。お互いの目的が共有されていなかったのではないのでしょうか。

Cは、将来的に検討するということで、つまりは、ゼロ回答であることが明らかでした。「バリアフリーステーション」からの提案も、もちろんCでした。

総合企画部のSさんは、これからは市民の声が必要ですよと言ってきていますが、現場では何も変わっていないのではないのでしょうか。

提案した労力はどうなるのか。何のための市民団体へのヒアリングだったのか。いまだによく分かりません。

協働って言うけれど、行政が都合のいいときだけ使われてるような気がします。

よくよく考えてみると、「バリアフリーステーション」の皆さんも、普段から教育委員会に要望書を出したりしている訳で、私たちにわざわざヒアリングと称して聞きにくる前に、市役所にこれまで寄せられた市民団体の要望を調べてみればいいんじゃないかと思ったりするんですね。

お役人さんの「聞き置き」は、ちっとも変わっていないのではないですか？

・合意に至る過程が用意されていないために、呼びかけに協力した側に、徒労感が残ってしまったようです。提案した意見がどのように政策に反映されるのかは、事前に明らかにしておく必要があったのではないのでしょうか。

あなた、やる気はあるんですか？

●行政はどこまで支援すべきか●

市民が主体となってスタートした外国の新進芸術家を招待する事業は、地域における文化的な交流を通して、芸術に対する理解の促進や国際交流に役立つことから、行政が支援する理由はありますが、行政は、何をどこまで支援すべきか判断に迷います。

以下は、この事業を実施している文化団体の代表Nさんと市の職員の会話です。

Nさん： 私たちは世界の芸術家を応援して、少しでも創作活動の支援ができればと思い、数年前から中国のOさんに来日してもらうよう働きかけているのですが、実現したら、市もこの事業に協力してくれますよね。

職員： 芸術家を招待して文化交流することは、市民文化の向上に役立つし、できることは喜んで協力しますよ。

Nさん： そこで、相談なんですけれど、創作活動ができる広いアパートがなかなか見つからないんです。あっ、そうそう、市の施設で空いている部屋はないでしょうか・・・。

職員： 市営住宅や教職員住宅など、当たってみれば、何戸かは空いていると思いますが、いずれも目的外使用になりますから、担当者に聞いてみないと何とも言えないですね。

Nさん： 何とかありませんかね。もう、来春には来日する予定なんですよ。

職員： そうですね、それでは担当に掛け合ってみましょうか。

Nさん： それから、資金面でも市の協力をいただきたいんですが・・・。

職員： えっ、予算的には自助努力で何とかならないんですか？

Nさん： ○○財団からの助成金と市民からの寄附金を集めて、それに市の補助金も加えて、それでも、足りないときは私たちも負担します。

職員： ○○財団からの助成金は確実なんですか？それと、予算書はできてますよね。

Nさん： 不確定要素がありますので、詳しいものはまだできてません。数か月の滞在になりますので、総額がつかみきれないんです。

でも、できれば、旅費から滞在中の食費や、制作に必要な画材まですべて工面したい

課題解決のヒント！

- ・NPO活動であれば、すべて行政が協力したり支援するのは当然という考え方はどうでしょうか。
- ・NPOと行政との関係は、一定の距離を置いて関係を持たないものや、協力・連携が図れるもの、競合するもの、対立するものなど様々です。
- ・NPOと行政それぞれが独自に活動するよりは、一緒に活動することによって、事業やサービスの価値が高まることを期待して、協働関係が作られるのではないのでしょうか。
- ・まず、何のために協働するのかという目的を明らかにして、それを共有することが大切です。その上で、どういった協働の方法がふさわしいのか、どういった役割分担がいいのかを検討することになるのではないのでしょうか。

- ・資金の確保は、どのNPOでも苦労していると思います。だからといって、行政に頼り過ぎると、依存的な体質となってしまう、NPOの大切な自立性が失われてしまう恐れがあります。
- ・事業や予算の計画が、一方的ではないのでしょうか。協働で事業を実施するのであれば、共通する目的を確認し合った上で、一緒に計画を作っていくといった姿勢が大切ではないのでしょうか。

んです。

職員 : うーん、気持ちは分かりますが、税金でどこまで支援することが許されるのか、難しい問題ですね。事前に市民から了承を得ている訳ではないですからね・・・。

Nさん : ちょっと！あなた、やる気あるんですか！
いいことやるんだから、行政が支援するのは当たり前でしょ。市民の自主的な活動を支援するって、いつも言っているじゃないですか！

職員 : 何をどこまで支援するかは、行政が責任を持って決めます。だから、できる範囲で協力すると言ったじゃないですか。

- ・「いいことをやっている」というのは、自分たちだけがそう思っていればいいのでしょうか。
- ・地域社会の中で、その活動を市民がどう評価し、支持しているのかといったことが大切なことと思われます。
- ・補助金や公共施設の利用など行政の支援も、そういった社会全体の中での市民の理解が前提になると思いますが、どのように決めていくのかは難しい問題です。

これって、安上がりの下請け？

●環境調査の委託の見積りで・・・

この間、市の環境保全課の方から電話があって、以前からこちらが提案していた、市の北のはずれにある「こならの森」の環境調査をうちの会に委託できないかっていう話があったのね。

市民参加で、みんなでどんなゴミが落ちていたかとか、植物や動物の状態がどうなっているかとか、そういうことを調査して、どんな課題があるか、どうすれば森がもっと元気になるか、市民が森のことをもっと気にしてくれるかっていうことを考えていこうっていう事業で、3年前から市に提案していたものなんですよ。

一去年の担当者はやる気も全然ない人だったんだけど、去年担当になったSさんは、すごくやる気がある人で、担当に就任早々から、「これからのまちづくりは、市民と協働で進めるべきですよ。市としても財政が厳しいんで、これからは市民の皆さんの協力がないと、やっていけないんですよ。」なんて言って、わざわざあいさつに来てくれたのよ。

で、Sさんのやる気もあって、ようやく予算が取れて、うちの会への委託を前提に相談を始めたんだけど、いよいよ委託契約を結める段階になって、「消耗品とか多少の備品、交通費などの実費の見積りを出してくださいね。」と市の人が言うのね。

で、「ええ、じゃあ、調査の準備とか、たくさんの市民が参加するコーディネートとか、そういう業務をやる私たちの方にかかる経費は、どうしたらいいんですか？」と聞いたのよ。

そしたら、「NPOは、ボランティアさんの組織じゃないんですか？」と言われたので、「参加する市民の皆さんは無償ですけど、それをコーディネートするのは大変なの。無償でできることではないですよ。」と言ったら、Sさんは、「でも皆さんは、現に今も無給じゃないんですか？ 私はてっきり、事務局の方も含めてボランティアでやってらっしゃると思っていたんです。」って。

さらに、「一般の会社みたいに、一般管理費とかを計上されるのは、どうなんですか？ それって、儲けてことになるんじゃないんですか、会としての。じゃあ、入札も含めて検討し直さないといけないですね。そもそも、NPOって、儲けてもいいんじゃないですか？」とか言ってるんで、ちょっとカチンときて、

課題解決のヒント！

- ・協働として取り組む、行政からNPOへの委託を、単純なコストダウン対策として考えてはいないでしょうか。
 - ・NPOはボランティアの協力を得て活動している場合が少なくないため、結果としてコストダウンになることがあるかもしれませんが、単に経費節減を目的とした委託は、協働とは言えないと思います。
 - ・そもそも協働の目的は、NPOと行政とがそれぞれの特性を生かすことによって、効果的で質の高いサービスを市民に提供することにあるのではないのでしょうか。
 - ・また、NPOの「非営利」とは、利益（収入から必要な経費を差し引いた利益）を上げてはいけないとか、「無償」で活動を行うということではありません。
- 「非営利」の意味は、利益が出ても団体のメンバー間で分配しないで、本来の社会貢献活動に充てていくということです。
- 組織の維持や活動の継続・拡大のために、サービスの提供によって利益を上げているNPOは少なくありません。
- ・「NPOだから人件費はかからない」とか「NPOだから安上がりに仕事をお願いできる」といった考え方には、NPOや協働についての正しい理解があるとは言えないと思います。

「NPOってのは、非営利なんですけど、営利企業が利益を株主なんかに分けるのとは違って、利益を仲間うちで分けないで、本来の活動に使っていくってことなんです。活動や事業を続けていくには、当然、経費は必要になるんですよ。それに、有給で事業のマネジメントをしてくれる人がいるから、多くの市民が参加できるんですよ！ これまで無給でやらざるを得なかったってだけのことです。こうして話している今だって、あなたは給料出てるけど、私たちは無給なんですよー。」と声を荒げてしまったんだけど、これってどう考えればいいのかしら。

うちの責任でやってることですから？

●(続)委託を受けた環境調査の報告書で・・・

1年後・・・

「こならの森」の環境調査を、うちが受託することになったんだけどさ。もう大変だったのよ。調査自体は楽しかったんだけど、結論の報告書をまとめるときに大変だったのよ。

て、言うのはね、こならの森の中にさ、森の水源にもなってる「大谷緑地」ってあるじゃない。あそこも一応、森の中なんで、今回の調査対象だったのよ。で、そこも含めて「課題と提案」というカタチでいくつかの問題提起をしたの。

大谷緑地から、森の大半の水は流れてくるんだけど、最近、あそこがゴミ捨て場になってて、すごく汚れてるんだよね。

で、報告書の原稿に「公園管理課は、不法なゴミ捨てに対して抜本的な改善をすること。」って書いたのよ。そしたら環境保全課が、「この部分は、うちの課の管轄じゃないんで、ちょっと報告書には書かないでもらえないかって。」Sさんが頼んできたのよ。

ああ、また役所の縦割りかって思って、結構、頑張っただけで、「うちの課のことなら、いろいろ書いてもらってもいいんですけど、他の課になると、ちょっと調整が必要なんですよね。」って言うのよ。何か公園管理課でも、不法ゴミ問題は、もう何年もやってて成果があがってないのを、あんまり市民に知られたくないみたいね。

で、それでも、Sさん、環境保全課の課長さんに相談してくれて、今度は課長さんが出てきてくれたんだけど、課長さんは、お願いしますの一点張り。

最後は、「この調査は市の事業ですから、この件はこちらの責任でやらせてもらいたいんです。」なんて言うのよ。

私たち、頭が沸騰しそうになりつつも、「じゃあ、市への報告とは別に、報告書を出させてもらいますが、いいですか。」なんて言っちゃったんだけど、何となく後味悪くてねえ。

最初にSさんが、「これらかのまちづくりは、市民と協働で進めるべきですよ。」なんて言ってくれたのが懐かしいわ。

協働って難しいわね。Sさんとは、現場も含めて一緒にやってきたんだけど、縦割りを越えて役所全体を相手にすることになっちゃうと、私たちの手には負え

課題解決のヒント！

・報告書の原稿で問題となった部分は、調査を進める中で、既に明らかになっていた問題だと思います。

調査を円滑に、そして効果的に進めるためには、随時、調査の進み具合を確認し合い、課題などを話し合うのが大切ではないでしょうか。

そうすれば、早い段階で、関係課との調整も可能だったかもしれません。

・調査報告書は、どこの課が調査して作ったということではなく、市民にとって地域や生活とどう関係するのかといったことが重要になると思います。

・また、地域の課題は行政の縦割りが出てくるものではありませんので、常に、関係する課との調整や行政内部のヨコの連携が大切です。

・委託事業は、行政が事業の実施についての責任を負うことは事実ですが、事業の結果の責任を負うのは、行政のみではありません。市民に対する責任という意味では、受託した側も共同の責任を負うと考えられます。

ないのよね。

担当のSさんも、かわいそうだった。市民の皆さんと一緒にやれたのはとってもよかったし、参加してくださった市民の方たちも、「参加してよかった」「勉強になった」「森が身近になった」とは言ってくれたんだけど。

でも、そもそも何のための調査だったのか、市の目的は何だったのか、よく分からなくなっちゃったってのが正直なところね。

・何のために調査をするのか、調査報告書をどのように活用するのかといったことについて、委託契約の前に十分に話し合い、明らかにしておいた方がよかったのではないでしょうか。

これって、アリバイ？

●意見交換とは言いながら…

「是非、現場で取り組んでおられる皆さん方のお知恵をお借りしたいんです。」

高齢者や障害者の方にインターネットや電子メールの利用などの講習会を開催している私たちの団体のところに、県の情報支援課から電話がありました。

インターネットが普及してきたことから、デジタルデバイド（情報格差）への対応を県としてもしっかりと考えなくてはならないとのことで、私たちと意見交換を行いたいとのことでした。

平日の昼間に行いたいとのことでしたが、私たちの講習も昼間に開催しているので、夕方以降の時間に設定してもらいました。

意見交換会の当日には、私たちを含めて5団体が出席していました。県が準備した資料は、県民の意識調査から、市町村の取組状況、今後の事業（案）まで、細かい内容でした。

一通りのことは入ってはいるんですが、課題設定に物足りなさを感じましたので、日頃感じている問題点などを発言しました。ほかの団体からも、同じような意見が出され、結局、終了時間になっても、議論はまとまりませんでした。

時間になると、県の方は「後は、Eメールでご意見をお寄せいただくということで、終わりにさせていただきますたい。」と発言されました。私は「いい事業にしていけるには、もう少し時間をかけて、意見交換をした方がいいんじゃないですか。」と反論し、ほかの団体の方も同調してくれました。

それでも、県の方は「予算要求までに時間がありませんので、今日の皆さんのご意見も踏まえて、事業を検討させていただきます。」と、半ば強引に閉めてしまいました。

形だけの意見交換の席に座らされてしまった感じがします。実施する事業は、もうとっくに決まっていて、私たちは、その決定にうまく利用されてしまったんでしょうか。

それから、この意見交換会には、障害者当事者グループの「ITお助け隊」や高齢者が中心の「電子お茶のみ倶楽部」には声がかからなかったそうです。そう言えば、参加した5団体は、これまで情報支援課と関わりのある団体ばかりでした。

これで、「現場の声を聞いて事業を決めた」ということになってしまうんでしょうね。

課題解決のヒント！

- ・ 予め行政側で決めたことに同意を求めるような、形式的な意見交換は論外です。
- ・ 意見交換は、双方が持っている情報や意見の交換によって、お互いの考え方の違いを理解した上で、共通する課題解決の方法を模索するものと言えます。
- ・ そのためには、対等な立場での建設的な意見交換の場にするのが大切ではないでしょうか。

- ・ 中身のある意見交換にするには、双方の対話と合意の過程が大切ではないでしょうか。
- ・ 意見交換を踏まえて、予算要求を考えるならば、早め早めの準備が必要と思われます。

- ・ 意見交換会への参加団体は、把握している団体だけに限定するのではなく、関係する団体の情報収集に努め、幅広く呼びかけることも必要と思われます。

[参考]

● 作成の経緯

平成14年7月 ～平成15年2月	NPOネットワーク懇話会の開催（6回）
平成14年12月	意見交換会の開催 協働について広く意見を聴くため、NPOや県民、行政職員とNPOネットワーク懇話会委員との「意見交換会」を開催 参加者 133名（内訳）NPO 64名、市町村職員 32名、県職員 21名、その他 16名
平成15年2月	NPOネットワーク懇話会からの報告 「NPOと行政との協働」について
平成15年3月	「NPOと行政との協働のガイドライン（仮称）」（案）に対する県民からの意見募集、各市町村への意見照会
平成15年3月	「NPOとの協働・始めの一步 - 自治体職員向け実務手引書 -」の作成・公表

● NPOネットワーク懇話会設置要綱・委員名簿

NPOネットワーク懇話会設置要綱

（設置）

第1条 地域社会の様々な課題を解決し、多様化する県民ニーズに的確に対応していくためには、NPOと行政とが積極的な協調・連携を進めていくことが必要になっている。

このため、県は、NPOと行政とが対等なパートナーとして協働を進めていくに当たってのガイドラインづくりに取り組むため、NPOネットワーク懇話会（以下「懇話会」という。）を設置する。

（所掌事務）

第2条 懇話会は、次に掲げる事項について検討を行う。

（1）NPOと行政との協働のガイドラインに関すること

（2）その他必要な事項に関すること

（委員）

第3条 懇話会は、学識経験を有する者、NPO活動実践者、関係機関の職員、市町村職員及び県職員等の委員13名以内で組織する。

2 委員の任期は、平成15年3月31日までとする。

（座長及び副座長）

第4条 懇話会に座長及び副座長を置き、委員の互選によりこれを定める。

2 座長は、懇話会を代表し、会務を総括する。

3 副座長は、座長を補佐し、座長に事故あるときは、その職務を代理する。

（会議）

第5条 懇話会は、座長が招集し、その議長となる。

2 座長は、必要があると認めるときは、懇話会に委員以外の者の出席を求めることができる。

3 この懇話会は、原則として公開とする。ただし、会議を公開することにより、公正かつ円滑な議事運営に著しい支障が生ずると認められる場合は、出席した委員の過半数で決し、可否同数のときは座長の決するところにより、非公開とすることができる。

（事務局）

第6条 懇話会の事務局は、総務部県民生活課に置く。

（その他）

第7条 この要綱に定めるもののほか、懇話会の運営について必要な事項は、別に定める。

附 則

この要綱は、平成14年5月10日から施行する。

NPOネットワーク懇話会委員名簿

(区分別・区分内は五十音順・敬称略)

	氏 名	所 属 ・ 役 職 等	区 分
座 長	野島 正也	文教大学 人間科学部 教授	学識経験者
	青塚 和子	特定非営利活動法人 市民ボランティアネットワーク埼玉 理事長	NPO活動
	境野 洋統	特定非営利活動法人 わらびシニアパソコンクラブ 専務理事	実践者
	西川 正	特定非営利活動法人 さいたまエヌピーオーセンター 理事	
副座長	望月 泰宏	特定非営利活動法人 フリースクールむさしの学園 代表理事	
	岡野 功	財団法人 いきいき埼玉 事業部 活動・交流支援課 主査	関係機関の
	山野邊 明美	社会福祉法人 埼玉県社会福祉協議会 地域福祉部 ボランティア振興課 主任	職員
	新木田 信明	越谷市 企画部 企画課 市民活動支援担当 副主幹	市町村職員
	小林 正	蓮田市 生活福祉部 生活環境課 環境政策担当 主査 (前 市民経済部 市民が主役推進課 NPO支援担当 主査)	
	鷲巣 敏行	川口市 市民生活部 川口ボランティアサポートステーション 所長	
	伊関 友伸	埼玉県 社会福祉課 地域福祉担当 主査	県職員
	原田 久男	埼玉県 県民生活課 NPO・ボランティア担当 副参事	事務局
	松谷 正晴	埼玉県 県民生活課 NPO・ボランティア担当 主幹	兼務

NPO活動実践者の委員の選任に当たっては、特定非営利活動法人を公募し、選考された法人から委員の推薦をいただいています。

なお、法人の選考は、公募の際に提出を求めた「NPOと行政との協働について」の作文
(1)協働の課題、2)課題解決の方法、3)期待できる効果) の審査によって選考しています。

● NPO関連ホームページ

[埼玉県] NPO・ボランティアのホームページ

<http://www.pref.saitama.jp/A01/BQ00/npo/npo-hp-top.htm>

埼玉県知事が所轄するNPO法人の情報 / 計画・方針 / 調査結果・資料 / 実施事業など

[内閣府] NPOホームページ

<http://www5.cao.go.jp/seikatsu/npo/index.html>

内閣総理大臣が所轄するNPO法人の情報 / 各所轄庁の申請受理数・認証数 / 各所轄庁へのリンクなど

[シーズ=市民活動を支える制度をつくる会] NPOWEB NPO・市民活動を支援するニュース&情報サイト

<http://www.npoweb.gr.jp/> NPOに関するニュース / NPO何でも質問箱 / 助成金・支援情報など

[特定非営利活動法人 日本NPOセンター] NPO広場

<http://www.npo-hiroba.or.jp/> 全国のNPO法人のデータベースなど

● 参考文献

参加と協働 - 新しい市民 = 行政関係の創造 -	荒木昭次郎 著	ぎょうせい	1990年
NPO基礎講座 - 市民社会の創造のために -	山岡義典 編著	ぎょうせい	1997年
NPO基礎講座 2 - 市民活動の現在 -	山岡義典 編著	ぎょうせい	1998年
NPO入門	山内直人 著	日経文庫	1999年
公務員のためのNPO読本	仙台NPO研究会 編	ぎょうせい	1999年
国民生活白書(平成12年版) ボランティアが深める好縁	経済企画庁編	大蔵省印刷局	2000年
協働のデザイン	世古一穂 著	学芸出版社	2001年
NPOと法・行政(シリーズNPO)	山本啓 他編著	ミネルヴァ書房	2002年
NPOと行政の協働の手引き	新川達郎 監修	大阪ボランティア協会	2003年
▼NPO法人制度			
日本のNPO法	熊代昭彦 著	ぎょうせい	1998年
Q & A ここが知りたいNPO法	経済企画庁 編	ぎょうせい	1999年
▼行政関係の手引、報告書			
NPOとの協働を進めるためのガイドライン		大阪府	2001年
NPO協働マニュアル		大阪府	2001年
社会貢献活動団体との協働マニュアル		東京都	2002年
横浜市 市民活動推進検討委員会 報告書		横浜市	1999年
国民生活審議会 総合企画部会 最終報告		内閣府	2001年
産業構造審議会 NPO部会 中間取りまとめ		経済産業省	2002年

この手引は、NPOとの協働事例の積み重ねや、その中で生じる課題、社会経済情勢の変化などを踏まえ、必要に応じて見直しを行っていくこととしています。

NPOとの協働・始めの一步

-自治体職員向け実務手引書-

平成15年3月発行

埼玉県 総務部 県民生活課

〒330-9301 さいたま市浦和区高砂3-15-1

TEL: 048-830-2818 FAX: 048-830-4751

県民生活課 NPO・ボランティア担当は、平成15年4月から、「NPO活動推進室」に組織改正されます。

この手引は、「NPO・ボランティアのホームページ」にも掲載しています。アドレスは64ページをご覧ください。