

めぐろ 協働事業ガイドライン

目黒区企画経営部

はじめに

「協働事業ガイドライン」は、平成18年2月に策定された目黒区「協働推進方針」を受けて、各課で実際に協働事業を検討・実施する際の参考となるように作成したものです。

第1章では、協働についての理解を深めていただくため、方針に盛り込まれている趣旨を分かりやすく解説しています。第2章では、協働事業の基本的な考え方、そして第3章では、協働事業を具体的に進める際の手順を各段階別にまとめています。

各課で様々な事業に取り組む際には、「協働推進方針」と本書を参考にして、積極的に協働手法の導入を検討し、協働事業に取り組んでください。

今後、このガイドラインは、協働事業を積み重ねる中で生じる課題や社会環境の変化を踏まえ、必要に応じ内容を見直していきます。

協働に取り組む中で生じる様々な問題点や課題を糧として、多様な主体が「ともに考え、ともにつくる」地域社会の構築を目指して、ともに取り組んでいきましょう。

平成18年7月

企画経営部

目 次

	ページ
第1章 協働を理解する	1
1 協働ってなんだろう	1
2 なぜ協働するのでしょうか	2
3 協働事業の誤解（五解）	3
第2章 協働事業を進めるにあたって	6
1 協働事業の効果について	6
2 協働事業になじむもの、ふさわしいもの	7
3 協働する際の原則	9
4 協働事業に取り組む際の留意点	10
5 協働事業の相手	11
第3章 協働事業の手順	12
1 協働のきっかけづくり	13
2 協働事業の検討	14
3 事業形態の検討	17
4 協働事業相手の検討	20
5 事業実施に向けて	23
6 協働事業の評価とフィードバック	26
資料編	29

コラム

協働の語源について	1
団体活動の活発化と区民参画の充実が必要な理由	5
「なにがなんでも協働しよう」ではない	8
対等の原則はなんでも50対50じゃない	9
非営利の意味	13
活動団体からの提案に基づく協働相手の選定について	18
NPO法人について	21

よくない事例、よくある事例

協働する相手がなくてLUCKY!?	16
毎年行っている共催ですからね。	19
行政に提案したんだけど！	22
契約書に書かれていると言われてもね！	24
話し合いましょう！は口だけ。	28

第1章 協働を理解する

1 「協働」ってなんだろう

職員の間で、作業が大変だったり、大きなイベントを開催したりする時に「この仕事は〇〇課と“きょうどう”してやろう」と言うことがあります。この場合の“きょうどう”は、どちらかというと「共同」の方が適当です。では協働は、どのような場合に使うのでしょうか。

(1) 「協働する」ということは「ともに考え、ともにつくる」こと

「協働」は、地域で活動する団体やグループと行政が、共通する目的の実現や課題解決に向けて、相互の立場や特性を認め合い、積極的に連携・協力し合うことです。連携・協力ですから、やらせたり、やってもらったりすることではなく主体的に互いに行動するところまで含まれます。

協働推進方針では、「協働する」ということを「ともに考え、ともにつくる」とことと意義付けしました。「ともに考える」だけでなく、「ともにつくる」ところまで行動してはじめて、協働というわけです。

他の表現をすれば地域のために共通の目的に向かってともに汗をかくこと、すなわち「共汗する」ことです。共汗するためには、互いの頭（知恵）を使って、互いに行動することが必要になります。よく話し合い、同じ目的を持って、連携行動する場合に協働と使います。

コラム 協働の語源について

協働の語源としては、「パートナーシップ」「コラボレーション」「コ・プロダクション」の3つがあると言われています。それぞれが持つ意味合いは異なりますが、区民と行政の関係として協働を使う場合は、どれか一つということではなく、3つの意味を合わせた言葉として捉えることが必要です。

パートナーシップ : 対等・平等の関係を重視した連携・協力

コラボレーション : 異なる特性と新たな発想を重視した連携・協力

コ・プロダクション : 相乗効果や効率向上を重視した連携・協力

(2) 「協働する」と「協働を推進する」の違いとは

「協働する」と「協働を推進する」は、同じようでも実は違います。「協働する」は、実際に連携して取り組むことを指し、一方「協働を推進する」は、主に「協働する」ため

の条件や環境をつくることを指しています。

たとえば、「緑化」で考えてみましょう。「緑化する」が緑の無いところに木や花を植えたりする具体的な行為とすると、「緑化を推進する」は、実際に木や花を植えることだけでなく、緑が増えるような条件を整えたり、緑を大切にする意識を啓発したりするなど、緑が増える**環境を整備し、土壌をつくる**ことをさします。

同様に「協働する」は、実際に協力・連携して取り組むことであり、「協働を推進する」は、協働のための環境づくり、土壌づくりをすることです。

協働する	→	活動主体同士が連携します
協働を推進する	→	行政の環境づくりです

2 なぜ協働を推進するのでしょうか

なぜ、協働の取り組みを広げる必要があるのでしょうか。社会や行政を取り巻く環境が大きく変化し、地域の課題解決に向けて効果的な公共サービスを提供するためには区民・地域の力が発揮されることが必要となってきたからです。

長谷川幸介氏（茨城大学生涯学習研究センター助教授）が分かりやすく説明しています。



区民活動と地域の力 「おにぎりの話」から

・・・私が、なぜ協働の話を、「地域の力」のことから話さなければならないかという、こういうことです。

区役所というのは「何をつくる会社か」というと、間違いなく区民の「幸せ商品」です。「区民の幸せをつくる場所」でしょう。そして、その幸せが多様化してきた。100人いて100の幸せがあったとき、どうやって100の幸せに応えられるかってことが勝負なんです。だけど、100の形をつくるほど、お金なんかないわけでしょう。

コンビニエンスストアに並んでいる「おにぎり」を例にすれば分かりやすい。私は、よくコンビニの「おにぎり」を食べるんです。店に行くと並んでいます、おかかとか、たらことか、最近ではマヨネーズが入ったやつとか。一人ずつ好きなものが違うのだから、「おにぎり」を一人ずつの「幸せ商品」だと考えてください。100人いたら100通りの「おにぎり」を作らなきゃならない。1000人いたら1

000通りの「おにぎり」を作らなきゃならないかという、そんなことはとてもやってられない。

しかし、みんなの幸せは確認したいし、でもそんなに数多くの種類をつくれな。そうした時、みんなが幸せだと思えるような「おにぎり」をどうやって作ったらいいかってことが問題でしょう。

簡単でしょう！ みんなに作って貰えばいいでしょう。「おにぎり」を自分が作ったと思った瞬間、「幸せ商品」に変わるのです。（略）

・・・つまり「みんなの課題だ」「これが課題」だと、行政が決めたことに住民を参加させるのは「参画」なんです。協働とは違います。いろんな区民がいて、幸せの形がいっぱい出てきているんだから、それをまとめあげた、これがみんなの幸せだとすれば、これを公共と言いますから、この公共が従来の公共イメージを超えて新しい公共をつくり出す。この新しい公共を作り出すということが、「市民参画」と全然違うところなんです。

つまり、いままでだったらイメージでこれが公共性だと思っていたのが、区民と行政が一緒にやることによって、新しい公共として、目黒らしい公共として作り出そうということを決めていくんです。（平成18年2月、講演会記録から抜粋）

3 協働事業の誤解（五解）

実際に協働した取り組み（＝協働事業）について、よく誤解されることがあります。協働することは、この誤解を解くところから始まります。

（1）協働事業といえばNPO？

様々な社会貢献活動を行い、公共サービスを提供しているNPO（NPO法人）は、行政が協働する際の重要なパートナーです。自治体の中には、NPOとの協働を中心に行っているところも数多くあります。

しかし、目黒区のような基礎自治体での協働を考えると、NPOだけが協働の相手ということではありません。これまでも区と連携してきた町会・自治会、住区住民会議などの地域団体、福祉など様々なボランティア活動を行う団体、地域のための活動にも取り組んでいるサークルのほか、社会貢献活動を行う一般企業、地域への貢献活動に取り組む大学など、様々な団体が協働の相手となります。

協働推進方針及び本ガイドラインでは、区民活動団体を中心に協働事業を整理しています。

(2) 区の事業全てを協働するの？

現在、区が行っている事業、今後予定している事業の多くは、協働の視点で見つめ直す必要があります。

しかし、何がなんでも、すべての事業を協働して実施するということではありません。行政・活動団体のそれぞれの特性や能力を活かし合うことにより、事業効果をあげることができる場合に取り組もうということです。行政が直接行った方がよいもの、団体が独自に行うべきものもたくさんあります。

(3) 今まで協力関係にあった団体との関係が変わるの？

協働する際には、方針に掲げている協働の原則等に沿って、お互いの特性や力が十分発揮できるように話し合っ、見直ししていくことが必要です。

しかし協働したからといって、これまでの協力関係や連携した取り組みが180度方向転換してしまうわけではありません。

実際に連携して事業に取り組む際の姿勢を、「ともに考え、ともにつくる」関係となるように示しているのであり、日ごろから区政に協力いただいている団体との協力関係をなくしてしまうものではありません。

(4) 財政難だから、団体にやらせようとしているの？

区の財政は非常に厳しい状況にありますが、財政状況に関わらず、事務事業の効率的・効果的な執行は常に求められています。

協働事業の必要性は、むしろ区民のライフスタイルや価値観が多様化して、区民の意見や求めるサービスが多様化していることと関連が深いのです。

例をあげると、子どもの数は昔に比べると減少していますが、保育園の数はどうでしょうか。減るどころか、待機児童までいる状況です。保育の時間も保護者の就業形態の多様化に伴い、「朝から夕方まで」、「日曜日・祝日は休み」という従来の概念が通用しなくなっています。保護者が働いていない場合も、様々な保育や子育て支援のニーズを抱えています。

多様化しているニーズに対して、行政だけで対応するのには限界があります。多様なニーズにきめ細かく応え、よりよい地域社会をつくりあげていくためには、行政に加え、地域の様々な団体やグループ、事業者などが協力・連携することが必要です。財政状況からの必要性も確かにありますが、それだけで協働を進めるものではありません。

(5) 協働は、活動団体へ支援すること？

「協働推進方針」では協働することと団体を支援することは区別しています。（自治体によっては、協働することの中に広く活動団体への支援を含めているところもあります。）

区民活動は、本来、自主的、自立的、自発的なものです。表現を変えれば、区民の自助・共助の取り組みです。区が行わせるものではなく、自ら取り組むものです。

一方、協働は、行政と活動団体が地域や社会の課題解決に向けて具体的に取り組むことです。協働して取り組むためには、協働の相手である団体が活発に活動していることが必要です。方針では、区民の活動が活発に行われるような条件を整えることを協働として捉えるのではなく、協働を進めるために必要な土壌づくりと位置付けています。

実際には、協働する際に行政が団体に対して経費を支出する場合がありますが、協働の考え方は、団体の活動を応援するための補助ではなく、行政として事業を実施するために必要な費用を支出するということです。

コラム 団体活動の活発化と区民参画の充実が必要な理由

協働して実施することが望ましい事業があっても、その分野の区民活動団体が活発に活動していなければ、行政だけで事業を行うしかありません。区民の活動が活発化するためには、地域や行政に対する関心を向けてもらうことが必要です。

協働して事業を実施することは、区民が地域や行政に目を向ける機会を増やすことになります。行政への区民の参画を図ることは、活動するきっかけづくりや協働意識の普及につながります。

「区民活動の活発化」「行政への参画充実」は「協働事業の展開」と密接につながっており、相互に影響し合って協働する土壌になります。

第2章 協働事業を進めるにあたって

1 協働事業の効果について

行政と活動団体がそれぞれの特性や能力を活かし合って、協働で事業に取り組むことで効果が期待できる場合に取り組みます。協働事業の効果は、一つの協働事業、一回の協働事業で判断してしまうのではなく、様々な協働の取り組みを積み重ね、広げる中で判断していく必要があります。次のような協働の効果により、目黒がよりよい地域社会となることを目指すものです。

協働によって区民や活動団体と行政との関係や、行政運営が急激に変わるものではありません。

(1) きめ細やかで迅速な公共サービスの提供

区がサービスを提供する場合は、区民全体のために取り組むことから、画一的なサービスになりがちです。サービスを受けるためには申請などの手続きが必要で、実際にサービスが受けられるまでに時間を要する場合があります。

活動団体がサービスを提供する場合は、地域に合った、きめの細かいサービスの提供が可能といわれており、フットワークのよさも優れています。専門性を持って活動している団体の場合、行政が行うよりも先駆的な取り組みが期待できます。

地域活動やボランティアの団体・グループ、事業所などと行政が連携して取り組むことによって、それぞれの特性を活かした公共サービスを提供することが期待されます。

(2) 自治意識の高揚

協働による取り組みが増えることは、地域や行政に関心を持つ機会を増やすことにつながります。協働の広がりや、区民活動のきっかけとなり、活動が活発になることで、地域や行政への関心がさらに高まることになります。

地域や行政への関心が一層高まり、みんなのことはみんなで行い、地域のことは地域で行うという自治意識の高揚が期待されます。

(3) 仕事の進め方を見直す機会

事業を協働して実施するには、事業の目的や進め方を見直すことが必要になります。協働事業を組み立て、実施する際には、様々な団体と話し合い、連携して実施することになりますから、行政のやり方と異なる方法も考慮していかなければなりません。事業が終わったときには、団体とともに反省・評価することが求められます。

職員にとっては区民と協働して取り組むことにより、区民と直接意見を交して区民の視点を学び、行政の事業や仕事の進め方を見直す良い契機となることが期待されます。

2 協働事業になじむもの、ふさわしいもの

協働の推進は、事業をすべて協働で実施しようとしているものではありません。行政が取り組む事業の中には、協働事業に向くもの、向かないものがあります。協働にふさわしいもの、相互の特性を活かすことができるものは、協働して取り組んでいこうという考え方です。

(1) きめ細やかで柔軟な対応が求められる事業

行政が行う事業には、手続きやサービスの質について公平性・均一性が求められます。活動団体は、個別のニーズや地域の特性に柔軟に・迅速に対応して活動できるという側面があります。

- ・ 年齢や、資格など制度の隙間で必要とされるサービス
 - ・ 簡単な手続きですぐに受けられるサービス
 - ・ 短い時間の、ちょっとしたサービス
 - ・ 地域の特性に応じたきめ細かな事業
- など行政ではなかなか対応できない事業

(2) 専門性、先駆性が必要な事業

活動団体の中には、行政にはない知識・ノウハウや高い専門性を持つ団体があります。自由な発想からの先駆的な取り組みを行っている団体も、数多くあります。団体の持つ知識、ノウハウ、専門性、先駆性を必要とする事業が考えられます。

(3) 広く区民が加わることが求められる事業

地域課題への取り組みなど、できるだけ多くの区民がかかわることが必要な場合に活動団体との連携で効果が期待できます。

(4) 地域の実情に合わせて実施することが必要な事業

地域ごとに取り組む場合や、特定の地域を対象にする事業などは、自発的に取り組んでいる地域団体との連携によって、行政が単独で実施するよりも、地域の実情や特性を活かした取り組みが期待できます。

コラム 「なにがなんでも協働しよう」ではない

行政の事業には、区民活動団体の特性や能力を活用し、協働で事業を行った方がより高い効果が期待できるものがある一方で、企業に委託したり、区の職員が直接行ったほうが効率的なものもあります。

事業の見直しを徹底し、協働事業にふさわしいものであるかどうか、「協働によってもたらされる効果」があるかどうか、よく検証した上で実施しましょう。

3 協働する際の原則

これまでの活動団体との連携事業では、ややもすると区が主導的な傾向を持っていたり、相互理解が不十分な点があったことは否めません。たとえば、共催であっても、区の企画に沿って事業を行っていたり、行政と団体が対等の立場で事業に取り組むという意識が不足しているようなことも見られました。まちづくりの様々な場面で協働するためには、次に掲げる8つの原則に沿って取り組む必要があります。

- | | |
|---------------|---|
| (1) 共通目的の原則 | 目指すところは同じです。 |
| (2) 対等の原則 | 対等のパートナーとして役割と責任を担い合います。 |
| (3) 自主・自立の原則 | 互いに自主性を尊重し、自ら行動します。 |
| (4) 情報共有の原則 | 互いの情報を積極的に提供・公表し、共有します。 |
| (5) 公開性の原則 | 協働事業の経過や内容を公表しガラス張りにします。 |
| (6) 相互理解の原則 | 互いの立場や特性を理解し合い、役割や責任を明確にします。 |
| (7) 時限性の原則 | 取り組みの期限や達成目標を明確にし、一定の時期に客観的な評価、見直しに努め、依存や馴れ合い、惰性になることを防ぎます。 |
| (8) 効果・効率性の原則 | 協働による効果が最大になるように努め、協働にふさわしい方法を選択し効率的に行います。 |

詳しくは「協働推進方針」9ページ

コラム 対等の原則はなんでも50対50じゃない

8つの原則は、それぞれが「読んで字のごとく」ですが、対等の原則は注意が必要です。対等だからなんでも、必ず半分ずつにしなければならないということではありません。

たとえば、予算が10万かかるから5万と5万、人手が10人いるから5人と5人ではないということです。どちらかが、依存的にならないように責任や役割を明確にして、それぞれの得意な役割や分野を活かして、対等の関係で進めていくことが大切であるという原則です。何が何でもフィフティ・フィフティではないことを理解しましょう

4 協働事業に取り組む際の留意点

協働事業に取り組むときに最も基本になる協働の原則を踏まえた上で、実際に事業を実施する際は、下記の点に留意して進めましょう。

(1) 組織の違いを認識する

行政と活動団体とは、互いに異なった特性をもつ組織です。行政では当たり前と思われる考え方や手続きも、活動団体にとっては分かりにくいことがあります。

例えば、活動団体は区の組織とは関係なく、分野を融合した活動を行っています。また、様々な意見や具体的な提案、場合によっては要望・要求が出されることもありますので、敬遠しがちな傾向があったことは事実です。行政の組織や担当業務は、行政側が定めているものです。「担当が違うから」などと枠に捉われないようにすることが必要です。

互いの特性を理解するためにも、行政の持っている情報を公表し、考え方や必要な手順等を十分に説明することが必要です。同時に行政に足りない部分を自覚し、活動団体に学ぶ努力も大切です。

(2) 効率化だけを優先しない

協働事業は、目標達成に向けて、両者が協働して取り組むことで相乗効果が期待される場合に行われるものです。行政側の都合で、安上がりである、行政の指示に沿って活動して欲しいということでは、「真の協働事業」とはいえませんが。

協働で取り組むには、協働の必要性や効果を理解し合うために話し合うなど、時間をかけることも必要です。

協働事業は活動団体と行政が対等の立場で、相互に相手の良いところを活用する関係で取り組むことが重要です。

(3) 行政の考え方を十分に説明する

協働事業にとどまらず、関係する情報を十分提供・説明して信頼関係を築くことは、相互信頼に結びつくだけでなく、実際に協働して取り組む際の「力」となります。特に事業の経費や役割分担は大切で、「予算がないので」という説明では、活動団体は納得しません。区では毎年900億円前後の予算を計上しています。行政からは、できるときには「どうやって」を、できないときには「なぜか」を十分説明していくことが重要です。

「早く教えてくれれば対応できたのに」「そんな考えは知らなかった」などとならないよう、活動団体の話に真摯に耳を傾け、行政の考え方を十分に説明するなど、互いに情報を提供し合うことが必要です。

5 協働事業の相手

事業を協働して実施するには、事業を継続する実行力や運営力などの「力」が求められます。したがって、協働事業の相手は、区民個人ではなく団体(グループ)です。このことは、区民一人ひとりが事業に協力したり、参加することを拒んでいるものではありません。協働事業を行う際には、より多くの区民が一人でも参加・協力できるように考えることが大切です。

活動団体により性格は異なりますが、行政の協働の相手である活動団体を大まかに分類すると、次のように整理することができます。それぞれの特性に応じた協働事業を組み立てていきましょう。

町会・自治会や住区住民会議など地域型の活動団体

近年、防災・防犯・地域福祉・ごみ減量化など地域と密接に連携・協力して取り組まなければならない課題が多くなっています。行政は、活動の自主性や団体の自立性に十分配慮しながら、これまで以上に町会・自治会や住区住民会議をはじめとする地域型活動団体との協働の関係を強化していく必要があります。

ボランティア団体、NPOなど目的型の活動団体

目的型活動団体は、自発性、柔軟性、機動性、先駆性、多元性などの特徴をもって地域の課題解決などに取り組んでいる団体です。「多様な主体が担い合う地域社会をつくる」という観点から、行政は、目的型活動団体との協働を拡大することが必要です。

事業者（企業）

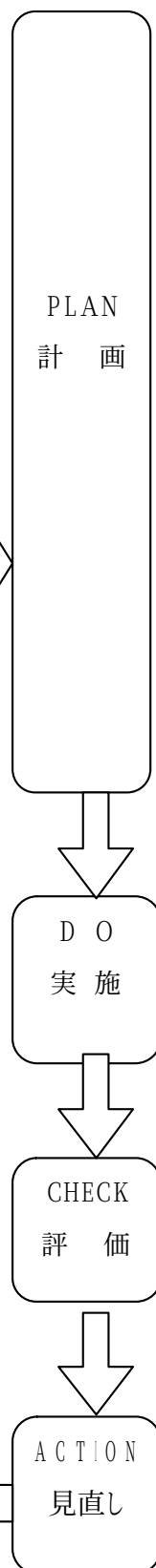
事業者（企業）は、営利活動のほか、地域貢献の役割が重視され非営利の公益的な活動を行う場合があります。地域社会の中では地域を担う一員であり、「企業市民」として位置づけられています。したがって、事業者との協働も積極的に進める必要がある一方、営利を求める組織であることから、実施にあたっては慎重な対応が必要です。

その他の団体

上記のほかにも、大学などを含めた学校法人、財団・社団法人、社会福祉法人など、公益的活動を行っている団体は数多くあり、行政は、これらの団体との協働も積極的に進めていく必要があります。

第3章 協働事業の手順

この章では、協働事業を実施する際の手順を下記のとおり各段階別にまとめています。



1 協働のきっかけづくり

区内の活動団体の情報収集、情報交換を行い、きっかけづくりを行います。

2 協働事業の検討

初めに協働事業を行うか否かの検討をします。下記のケースが想定されます。

- ① 団体から提案（新規事業・既存事業）があった場合
- ② 区が新規事業を協働事業の手法を取り入れて検討する場合
- ③ 区が既存事業を協働事業として見直しする場合

3 協働事業形態の検討、相手の選定

活動団体からの提案によって事業実施する場合には、相手が協働事業にふさわしいか検討し、団体側と協議の中で事業形態が決まります。一方、協働事業の相手が決まっていない場合、形態を検討してから、事業相手の選定を行います。ここでは、事業形態の検討の際の留意点と相手の選定方法について示しています。

5 協働事業の実施

いわゆる「お任せ」や、依存的な関係になっては協働とは言えません。事業実施中もお互い必要な情報交換や意見交換を行い、計画通りに実施できているか、計画の見直しが必要ないかなど進行管理を行います。

6 協働事業の評価

事業をよりよいものにするには、事業終了後に評価することが大切です。協働事業では、行政側の評価だけではなく活動団体からの評価が欠かせません。ここでは、具体的な評価方法・意見交換方法の例を示しています。

7 フィードバック 事業再実施・見直し・中止の検討を行う

協働事業では、期限を区切って取り組む必要があります。評価した結果を次の事業実施に向けて改善や見直しに反映させます。事業効果が見られなかった場合は、中止することもあります。

1 協働のきっかけづくり

協働事業を検討する前の段階から、多くの協働の相手方と「出会い」「知る」きっかけが必要です。地域には様々な活動団体があります。付き合いのある各種団体と積極的に意見交換を行うことはもちろんのこと、団体主催の意見交換会や他の団体のイベントなどに積極的に参加して、情報を得ておくことが重要です。

最近では、情報を積極的に公開するため活動を紹介するホームページを立ち上げている団体が増えています。

普段から、事業や仕事に関係のある活動を行っている団体がないか、アンテナをはって調べておくことが大切です。協働する場合、相互理解が極めて大切ですから、「出会い」、「知り合い」、そして「お互い意見交換をする」関係になるよう心がけましょう。

参 考 【活動団体の探し方（情報収集方法）】

- ・ 内閣府または都のホームページでNPO法人の一覧表を検索してみる。
- ・ 新聞、情報誌等で、活動団体の記事を収集する。
- ・ 目黒区社会福祉協議会にあるめぐろボランティア・区民活動センターに問い合わせをする。

コラム 非営利の意味

NPO法人は特定非営利活動法人の略称のため、一般に非営利という言葉を使えば、NPO活動は無報酬であるという誤解があります。非営利活動とは、すべて無償で活動を行うことではありません。NPO法人の事業は有償が本来の姿で、**適正な対価**を得るのは当然のことです。非営利とは、事業収入は活動のためにすべて還元し、企業のように利益を出資者に分配しないということです。

2 協働事業の検討

協働事業の実施の検討を開始するのは、次のいずれかのケースに分類されます。

- ・ 団体から提案（新規事業・既存事業）があった場合
- ・ 区が新規事業を協働事業の手法を取り入れて検討する場合
- ・ 区が既存事業を協働事業として見直しする場合

（１）公共のニーズがあるか

協働事業に限らず、私たち職員は、常に施策を取り巻く状況や課題の背景を分析し、区が実施する事業に必要性、すなわち公共のニーズがあるか検討します。

公共ニーズがあるかどうかの判断は、要望や広聴により寄せられた意見以外にも、公共サービスの受け手である区民や実際にサービスを提供している活動団体の意見、調査などにより判断します。地域課題解決のヒントやニーズは数多くあります。

（２）協働する効果はあるか

「協働すること」自体は目的ではないため、協働事業による効果が望めないような場合、無理に協働して取り組む必要はありません。「それでは効果があがらないから協働しない」と考えてしまうかもしれませんが、区の事務事業のほとんどに協働で取り組める可能性があります。許認可等の公権力を行使する事業は困難ですが、聖域を設けずに検討することは必要です。

（協働することにより期待される効果）

- ・ 様々なニーズに対応したきめ細かな公共サービスが提供される
- ・ 区民も、活動団体も、事業者も、地域社会や公共を支え合う
- ・ 行政の説明責任が果たされ、地域の情報が共有される
- ・ より効果的・効率的な行政運営が行われる
- ・ 区民の自発的な活動が活性化して地域の活力が高まる
- ・ 区民の活動の場が広がり、自治意識が高揚する

（３）活動団体の特性を活かせるか

活動団体と協働で実施しようとしている事業について、下記に掲げるような活動団体の特性を活かせるのかが協働事業の成否の分かれ目です。

- ・ 柔軟性、迅速性をもって先駆的な事業に取り組んでいる
- ・ 専門性を有している
- ・ 当事者性を有している

(4) 協働事業を検討する場合のチェックリスト（参考例）

協働事業を検討するには、ここに掲げる項目だけで十分ということではありませんが、「いいえ」の項目がある場合には、慎重に検討することが必要です。場合によっては、協働の検討以前に事業そのものの見直しが必要な場合があるかもしれません。しかし「いいえ」が一つあったからと言って、協働事業を行わないということではありません。事業を総合的に判断することが必要です。

検 討 内 容	チェック項目
1 [事業の公益性] 事業・サービスは社会的に意義があり、広く区民に役立ち、地域の課題解決に役立ちますか。 ・本来住民自らが行うべき事業ではないのか、または民間に任せる事業ではないのか、よく考える必要があります。	はい・いいえ
2 [計画との整合性・戦略性] 行おうとする事業・サービスは長期計画や補助計画を推進するものですか。 ・計画にない事業であっても、社会変化を見越した先進的な内容の事業・サービスは改革や効果が期待できます。	はい・いいえ
3 [行政関与の妥当性] 事業・サービスは、社会的に広くニーズがあるにもかかわらず、現在地域で行われていないあるいは提供が困難となっていますか。 ・民間が、同種・同様のサービスをすでに行っている場合は、行政が関わって実施することには注意が必要です。	はい・いいえ
4 [協働の妥当性] 協働でなければできない、あるいは協働で行うことにより効果が期待できますか。 ・協働する団体の特性(迅速性・柔軟性・専門性など)を活かすことができ、結果としてサービスの質・量の向上が図れるかを検討します。	はい・いいえ
5 [経費の妥当性] 事業に必要な資源は協力して調達でき、経費は妥当ですか。 ・行政が直接執行(通常の委託を含む)する場合と協働事業を比較した場合、掛る費用に対してどちらの方が効果的かについても、十分検討する必要があります。	はい・いいえ

よくない事例 その1

協働する相手がなくてLUCKY!?	問題点と考え方のヒント
私の所属する課では、来年度から新規に資源ごみのリサイクルに関して、区民向けに講習会を開催することになりました。 先日、係長から活動団体と協働で実施することを前提に企画書を作成してほしいと言われたので、早速普段から付き合いのあるA団体と相談をはじめました。 しかし、団体と相談していく中で、予算の面や日程がどうしても折り合わず、結局、区単独で実施する形での提案書を作成しました。 実は、この団体以外にもいくつか活動している団体があることは分かっていたのですが、普段から面識はないし、区が協働で実施するとなると、よく知らない相手と実施するのはまずいと思いました。 もっと、正直に言うと、団体の方との調整は時間ばかりかかって良いものができないと思っていたので、係長に報告して、結局は区単独で事業を実施することにしました。 係長も、「そういえば協働ガイドラインにも、協働する相手がいない場合は協働しなくてもいいと書いてあったな」ということで、私の案が了承され、18年度は区単独で実施することになりました。	協働で事業を実施することを前提にしたのは良いことです。しかし、普段から付き合いのある団体だけでよかったのでしょうか。 自分の職務に関連する分野で活動している団体の状況について、相手からのアプローチを待つのではなく、積極的な情報収集を普段からよく行っておく必要があります。 相手があるのですから、時間がかかることは当然のこととして認識しましょう。また、よいものができなかったのではなくて、区民が持つ力を行政が引き出せなかったのではないのでしょうか。

3 事業形態の検討

協働事業を検討し、事業効果が見込まれた場合、次は、どのような形態で協働を行うかを検討します。事業の内容に応じて最も適する形態を選択することは、協働事業の成否に関わる重要な要因となります。

協働の形態は様々です。経費の支出を伴うものばかりではありません。行政の持つ情報網を活用して事業を周知することも協働の形態の一つです。どのような協働の形態をとるにしても、それぞれの役割分担を明確にしておくことが大切です。

ここでは、協働で事業を実施する際の主なものを説明します。すでに相手が決まっている場合には、団体側と協議をしながら事業形態を検討します。

(1) 共催

共催とは、活動団体と行政がともに事業主体（主催者）となって一つの事業を実施する形態です。活動団体と共催することで、団体の持つ特性やネットワークなどを活かすことができます。

- ・ 事業内容について検討段階から協議を行い、目的の明確化、情報の共有化を図ることが大切です。
- ・ 相互の役割分担、経費分担などを明確にしておきます。
- ・ 活動団体にも、主催者として社会的責任が求められます。

(2) 事業協力

活動団体と行政のどちらかが主催する事業に対し、それぞれの特性を活かした形で一定期間継続的な関係のもと協力して実施する形態です。

(3) 実行委員会・協議会

活動団体と行政などが事業実施のために「実行委員会」・「協議会」組織を結成し、主催者として事業の企画・実施・評価までを担います。

- ・ 企画段階から情報を積極的に交換しあい、委員会などでの行政の役割や責任を明確にしておくことが大切です。

(4) その他

協働事業はこのほかにも様々な形態が考えられますが、協働の取り組みにあたっての仕組みやルールづくりは、今後さらに検討が進められなければなりません。

情報交換、補助、委託などの既存の仕組みやルールについても協働の視点で見直し、

活動団体との協働にふさわしい効果的な事業となるよう取り組んでいく必要があります。

コラム 活動団体からの提案に基づく協働相手の選定について

活動団体から、具体的な事業の企画提示を受けて、活動団体と協働で事業を実施していくケースがあります。後援や共催事業に多く見られますが、一つの団体の提案を受けて事業を実施する場合、なぜその団体と協働事業を実施することになったかという理由を、第三者に対してもわかりやすく説明する義務があります。この点に留意し、基準や経緯を文書で残しておく必要があります。

毎年行っている共催ですからね。	問題点と考え方のヒント
〇〇課の窓口で普段から付き合いのある団体の会長がいらっしゃいました。その団体との事業を担当しているH職員がいつもどおりに挨拶をすると、会長は堰を切ったようにしゃべり始めました。 「今日、図書館に行ったら、区の協働推進方針があったから、ちょっと見たんだけど、なんかいろいろ書いてあったなあ！よく読んでないけど、今までのうちとの関係を壊すつもりじゃないだろうね」それを聞いた職員は即座に答えました。 「大丈夫ですよ、会長。協働推進方針が出たって、今までの協力関係に変わりはありません。従来どおり、会長のところの団体とは共催を続けていきますから」 会長は「なあんだ！それなら安心だよ。今までどおり、会場の確保と費用は区で、当日の運営はうちの団体に任せてくれれば、心配ないからね。お互い役割分担は決まっていて、うまくいっているんだからさ」と安心したように言いました。 Hさんは続けて、「会長のところの団体とは、長年の積み重ねがありますから、協働推進方針が出たからといって、そうそう今までの関係は変わりませんよ。それに、お互い気心も知れていますから、時間と労力を無駄にしないためにも来年も今までどおり行きましょう！」 本当にこれでよかったのでしょうか？	目黒区では以前から、区民との連携を大切にした様々な取り組みを積極的に行ってきました。今後も連携した取り組みは大切にしていかなければなりません。 今までの協力関係に変わりはないということに間違いはありません。 毎年役割分担が決まっていて、うまくいっていても、お互いが力を発揮すれば、より良い事業にできることが期待できます。そのためには、どうしたらよいのでしょうか。お互いに口を出さない関係でよいのでしょうか 協働の取り組みは、区民側にも行政側にも時間と労力がかかる場合があります。しかし、協働することによりもたらされる効果を考えて、ともに考え、ともにつくる姿勢を持って取り組んでいきましょう。

4 協働事業相手の選定

協働事業を実際に進める際には、事業目的に最も適する協働の相手を選定します。（団体側の提案に基づいて事業を行う場合など、協働相手が決まっている場合は除きます。）今までつながりがあった団体としか協働しない、ということのないよう広く協働相手を募ることが大切です。

協働事業の形態や事業内容によって、相手の条件は異なります。例えば、新規に事業を企画する場合などは、高い専門性を持つ団体が必要です。確実な事業の履行が望まれる場合は、事業遂行能力のある団体が求められます。選定する際は、客観的な基準を作成、公開して、公平性を確保する必要があります。

（１）選定基準の明確化

協働の相手方の選定は、「事業達成のためにどのような特長をもった活動団体と協働するのか」という目的をきちんと明確にした上で選定します。

選定方法は、公募など公平性や透明性を確保した方法を検討します。協働の相手の選定基準や選定方法、協働事業の内容を公表するなど協働事業を開かれたものにしていく必要があります。

ただし、選定基準はあくまで事業遂行のために設けるものであり、活動団体やNPO法人等の参入を狭めることのないように注意が必要です。

（２）選定基準や選定結果についての情報公開

これまでの行政は、過去に実績のあった団体と継続して毎年事業を繰り返す傾向があります。しかし、協働の相手を固定化してしまえば、マンネリ化や既得権化など弊害が生まれる可能性があり、他の団体の活動を妨げてしまうことにもなりかねません。

選定の基準や結果などについて積極的に情報公開し、多くの活動団体が目を向けるような努力をしなければなりません。

コラム NPO法人について

NPO法人は特定非営利活動促進法に基づいて認証を受けた団体で、非営利で社会的貢献活動を行うことを目的に設立された団体です。あくまで国や都道府県の認証であり、一定の要件を備えた団体であれば法人格を取得できます。多くの団体は社会的な使命に基づき公共的な活動を地道に行っていますが、一部には、法令に違反している団体もあり注意が必要です。NPO＝行政の協働の相手としてふさわしいとは限らない場合があります。

資格がないのにNPO法人を名乗ったり、紛らわしい名称をつけた団体もあります。内閣府や都のホームページなどで情報を収集して判断してください。

選定基準の参考例

項 目	選定の基準
1 目 的	実施しようとしている事業の目的と、当該団体の目的が合致しているか。
2 活動実績	行政等との協働による活動実績があるか。 社会貢献活動の活動実績があるか。 財政状況と合致した活動実績があるか。
3 企画力・行政への提言能力	協働事業に関する提案書や団体の発行している冊子等から見て、企画力・行政への提言能力があるか。
4 組織	安定して事業を実施するだけの必要な会員数、専従スタッフ等がいるか。 専門的知識、技術を有したスタッフがいるか。
5 財政状況	会計帳簿類が閲覧でき、収支の健全性が確認できるか。 その団体が行っている収益事業は適切なものであるか。 適切な監査が実施されているか。
6 適正な組織運営	団体の活動や財政状況が公開されているか。 所轄庁に事業報告書等の提出が義務付けられている団体にあっては規定どおりに行われているか。 行政庁による報告、聴取、立入検査、改善命令がなかったか。
7 その他の基本的事項	過去に苦情や行政庁からの指導がなかったか。 宗教活動や政治活動を行っていないか。 特定の個人や団体、企業との過度なつながりがないか。

よくある事例 その3

行政に提案したんだけど！ 私たちは環境問題に取り組んでいる団体です。 ところで、皆さんは、B D Fってご存知ですか。バイオ・ディーゼル・フューエルの略で、家庭から出た天ぷら油の廃油をディーゼル車の燃料にしようというものです。私たちはこの代替エネルギーに早くから着目し、家庭から出る天ぷら油の回収運動を進めてきました。 昨年この活動は子どもたちの環境教育にも役立つと思い、どこかの小学校で私たちと一緒に活動できないかと考えて、区に企画提案をしました。そこの担当者は親切に対応してくれ、このような提案を初めて受け、学校での実施となると、施設管理上など配慮しなければならないことも多いことから、また改めて相談したいということになりました。 最近では都内でも多くの自治体で、N P Oなどと協働でB D F事業に取り組むようになってきて、うちの区はどうなっているんだろうと思っていました。そうしている中でめぐろ区報を読んでいたら、「天ぷら油回収事業への協力者募集」の記事が出ていました。 早速私たちの団体も協力をしようと思って、問合せ先に電話したら、1年前に対応してくれた職員が出てきて、「今回は〇〇を守る会と協働で実施することになりました。事業運営はその団体に任せてあるので、個人参加として欲しい」といわれました。そこで、「なんで、その団体と協働することになったんですか」と聞いたところ、委託事業を公募したというんです。でも、私たちには知らされず、周知もポスター掲示板ぐらいだったようです。 環境に役立つことなので、どこの団体がやっても構わないのですが、私たちが最初に持っていった話なのに何の連絡もないというのはどうかと思います。そんな行政を見ると、協働なんて絵空事だと思いますし、私たちだけで十分活動できますので、今後は行政とは関係なく活動を進めていきます。	問題点と考え方のヒント このように先駆的な取り組みを行っている活動団体は数多くあります。 このような企画提案を受ける機会はこれから増えると思います。処理は大変ですが、提案を受けた場合には課の内部で、提案をどのように扱うか検討して、検討経過を文書で残しておく必要があります。 公募にあたっては、できるだけ広く周知する必要があります。区報・ホームページはもちろん、過去に区の窓口を訪れた団体や目黒区を主たる事務所とするN P O法人には最低限お知らせしなければなりません。 協働事業はすべからく、透明性や公平性が必要です。これが欠けると協働が進まないどころか、区政への信頼まで失ってしまいます。
---	--

5 事業実施に向けて

事業形態も決まって、相手方も選定すると、いよいよ協働事業のスタートです。
ここでは、事業をはじめる前から事業終了までの間、留意しなければならないことなどを説明します。

(1) 目的・目標の共有

活動団体と事業をはじめる前に、まずこれから行おうとする事業について十分話し合い、目的・目標を共有しておくことが重要です。

役割分担、責任の所在の明確化、成果物などの帰属の明確化と文書化、事業目標が共有できたら、次にお互いの役割分担、責任の所在などを明確にして、覚書・合意書・協定書（委託事業においては契約書）などの文書で残すことが必要です。

※合意文書について

下記に掲げる項目を参考に、それぞれの所属で必要に応じて作成します。

- ・ 協働で行う当該事業の目的
- ・ 事業実施場所
- ・ 事業実施期間
- ・ 役割、責任の分担
- ・ 経費負担の範囲及びその支払い方法
- ・ 事業実施中の協議について
- ・ 成果物の帰属
- ・ 本合意の解除条件、事業中止時の違約金について
- ・ 第三者への事業執行の委託・委任の禁止について

(2) 経費の支払いについて

行政の支払は、履行確認後の支払（一般払）を原則としています。活動団体の多くは、財政的課題を抱えていることから、前金払（委託）や概算払（補助）をしなければ事業を遂行することが困難な団体が多いのも現状です。

したがって、活動団体との協働における支払方法については、「資金収支表」などの提出を求め、資金繰りなどの財政状況を精査（参考例を参照）したうえ、前金払（委託）や概算払（補助）をすることを検討していく必要があります。

なお、前金払又は概算払で支払う場合は、支払い方法を事業開始前に定めておかねばなりません。

(3) 事業実施中の協議について

事業期間中は随時情報・意見交換を行い、継続的な事業については、定期的に協議を行うことが必要です。そこで、話し合われたことは記録し文書で保存する必要があります。積極的な公開も望めます。

(4) 成果物（著作権など）について

協働事業の中で委託事業を実施する際、事業の成果物の取り扱いをどうするかという問題が生じます。

一般的な委託事業では、契約書に著作権の帰属先を明記することにより委託元が成果物を所有することになります。したがって、行政が活動団体に委託事業を実施する場合は成果物は行政に帰属することになります。

しかしながら、事業によっては、活動団体によって社会に還元する方が効果的な成果物もあるはずです。例えば、NPOが独自のネットワークを活用して、情報発信することにより波及効果が期待できたり、NPOが普及啓発する方が区民に親しみやすいという場合もあります。

事業の成果物については、一概に行政のものと決めつけずに、著作権をはじめとした権利の帰属について活動団体と十分意見交換をしたうえで、どちらかの帰属にするか、あるいは両者の帰属とするかということを書面にて確認することが大切です。

よくある事例 その4

契約書に書かれていると言われてもね！	問題点と考え方のヒント
私は地域で活動する団体を支援する、いわゆる中間支援組織といわれている活動団体の事務局長をしています。 私たちが行っている、区民活動団体向けの研修会を来年度から区と協働で進めることになり、区側と話し合いを進めてきました。協議が整い協定書を交わして、いよいよ実施に向けた検討に入りました。 先日、区の担当の方から、「区では委託契約の形を取りますので、契約書のこことここに記名捺印してくださいね。あと事業に係る見積書と団体の定款や	問題点と考え方のヒント このように十分話し合いをしたうえで、協定書を交わします。

役員名簿e t c . . .」何か山のような書類を提出して欲しいと言われました。

これも決まりだから仕方ないと考え、何度も電話して、書き方を教えてもらいながら、書類を作成しました。最初のうちは親切だった担当のHさんも、私がもの覚えの悪いこともあり、最後の方は不機嫌になって「この前説明したばかりじゃないですか。」とつっけんどんになってきました。せっかく協議が整ったばかりだったので、他の会員にも迷惑をかけてはいけないと考え、なんとか書類を作成することができました。

書類も全部整い、いよいよ事業の開始です。周知のポスターや会場の使用の手続きを行うのは、協議の中で、私たち団体側が行うことにしたので、費用を区に求めたところ、担当者から「普通、区では費用は後払いが原則ですよ。それは契約書にも書いてあったでしょう。」と言われました。

講師謝礼はともかく、準備に係る費用は事前に出してくれるものだと考えていたので、「なんとかならないのか。」とお願いしたところ、「今からではどうしようもない」と言われました。

契約書をよく見なかった私にも責任はあります。しかし、私たちは区と契約の上、協働するのは今回が初めてなんだから、もうちょっと丁寧に説明してくれてもよかったんじゃないかと思います。

理解する努力が私たちに欠けているのは素直に認めますけど、役所も理解させる努力が足りませんね。これが、俗に言う「お役所仕事なんですね」

団体側にとっては初めて見る書類がほとんどという場合もあります。その書類はどんな目的で提出していただくのかまで、丁寧に説明する必要があります。

経費の支出で協議しなければならないことは、金額、支払い時期、支払方法、などです。清算の方法も説明することが必要です。

6 協働事業の評価とフィードバック

(1) 事業実施後の評価

事業終了後は、速やかに事業評価をしなければなりません。その評価の中から、協働することで相乗効果があったのか等について検証を行います。

評価は、行政側だけで行うものではありません。活動団体と行政の双方がそれぞれ評価を行い、それを積極的に公開することにより、区民をはじめとした第三者も事業成果を共有することができ、区政に目を向けるきっかけにもつながります。

チェックシートを作成の上、事業形態や、選定方法を見直し、次にフィードバックさせていく積み重ねが重要です。

(2) 評価の視点

評価は、団体側と行政のそれぞれが、次の活動につなげていくために行います。評価する以前に十分な話し合いを持ち、評価の低い部分が改善される見通しが話し合いによって明らかになっている場合には、そのことを評価に付記します。

(3) フィードバック

評価が終わった結果、継続して事業を行うことになった場合、その評価結果を次の事業実施にフィードバックしなければなりません。これにより、きっかけづくりから始まった、協働事業の一連の手順が初めて生きるPDCAサイクルが完成します。より効率的で効果的な質の高い協働事業を目指しましょう。

(留意点)

- ・ 評価までの過程で得られたものは担当者が必ず分類整理します。これは人事異動や担当替えによって、蓄積されたものが活かせないということがないようにするためです。
- ・ フィードバックする情報は可能な限り公開するようにしましょう。これは、様々な活動団体が行政との協働事業をスムーズに行えるようになる重要なポイントです。

【協働事業評価項目の一例】

- ① 目的・目標設定
 - ・ 事業の目的は明確であったか。
 - ・ 事業の目標が具体的で共有できていたか。
- ② 目黒協働原則
 - ・ 方針に掲げる協働の原則を踏まえたものとなっていたか。
- ③ 協働
 - ・ 協働して実施したことは適切であったか。
 - ・ どのような相乗効果が図れたか。
- ④ 協働形態
 - ・ 協働の形態は最も適切であったか。
- ⑤ 協働相手の選定（行政の評価項目）
 - ・ 協働相手の選定方法は適切であったか。
 - ・ 選定基準は適切であったか。
- ⑥ 協働事業実施体制の妥当性
 - ・ 協働において意思疎通は図れたか。
 - ・ 役割分担は適切であったか。
 - ・ 相手方に対する意見は十分に議論され、解決したか。
- ⑦ 目標達成度
 - ・ 当初の目標は達成できたか。
 - ・ 区民サービスの向上につながったか。
- ⑧ 費用対効果
 - ・ 費用は適切であったか。
 - ・ 今後の波及効果は見込めるか。

よくある事例 その5

話し合しましょう！は口だけ。 私は、地域の一人暮らしのお年寄りと一緒に散歩をする会のメンバーです。 今年、目黒区と協働で「いつまでも元気で散歩事業」を実施しました。好評だったとメンバーの皆は感じています。 ところが、今年の事業が終わり、区と来年度に向けた話し合いをすることになりました。私たちは、行政の皆さんと来年度に向け、事業の拡大について話し合いが行われるだろうと期待して会場に行きました。 会場に行ってみると大勢の職員の方がいて、この事業は「対象としている高齢者が少ない」とか、「区に苦情があった」とか、いろいろ文句を言われました。確かに事業実施中の定例打ち合わせの中で数件の苦情が寄せられていることは聞いていましたが、まるで私たちを犯人のように見ている口ぶりです。 ろくに話し合いもせず、そこの課長が突然立ち上がり「とにかく苦情があったことは事実ですから、来年度は協働で取り組めない」と言われました。この活動は、別に区と取り組まなくてもできることですが、私たちの活動が区内に少しでも広がって、多くの一人暮らしのお年寄りに声をかけてもらえればと思って協働したので、自分たちだけでももちろん実施できます。でも、行政の対応は一方的過ぎると思いませんか。	問題点と考え方のヒント 行政も活動団体もその評価にあたっては、自己採点ではなく、できるだけ客観性を持たせるため、参加者や受益者の声をモニタリングし、自己満足に陥らないようにしましょう。 苦情の件については、実施中の協議の場でその都度お互いに情報交換しなければなりません。また、団体側に落ち度があったら、即刻事業を廃止するというのではなく、それが修正可能なもので、改善の見込みがあれば継続を前提に検討します。 なぜ苦情があったのか、参加者が少ないのはなぜかなど、双方が主体的に考えましょう。
---	--

資料 1 協定書参考例

〇〇〇事業に関する協定書

(目的)

第1条 この協定は、〇〇〇（以下「甲」という。）と目黒区（以下「乙」という。）の間で〇〇〇に関して本協定書並びに別紙事業計画書のとおり必要な事項を定めるものとする。

(事業目的)

第2条 甲及び乙は、区民の〇〇〇への普及啓発を行い、〇〇〇を通じて、1人でも多くの区民が〇〇〇を実践することを目的に・・・・・・を実施する。

(事業実施場所)

第3条 実施にあたっての協議は目黒区総合庁舎で行い、事業実施場所は甲と乙が協議の上定める。

(事業期間)

第4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。

(業務分担)

第5条 甲及び乙の業務分担は、次のとおりとする。

甲の業務分担

ア・・・・・・

イ・・・・・・

乙の業務分担

ア・・・・・・

イ・・・・・・

(経費負担)

第6条 甲及び乙は、第5条の業務分担にかかる経費の負担については、甲から提出される資金計画表を基にして、甲の請求に基づき経費の前払いを行う。

2 新しい業務分担が生じた場合においては、甲と乙が協議の上、経費負担を定める。

(事業計画の変更)

第7条 やむを得ず事業計画を変更する際は、甲と乙協議の上で計画を変更することとする。

(協議)

第8条 甲及び乙は、当該事業を円滑に遂行するため、協議会を設置し、あらかじめ協議の上定期的に協議を行う場を設けなければならない。どちらか一方から、協議の求めがあった場合には甲及び乙は誠意を持って、これに応じなければならない。

(甲の責務)

第9条 甲は、・・・・・・・・・・。

(乙の責務)

第10条 乙は、・・・・・・・・・・。

(事業の中止、中断)

第11条 甲及び乙は、どちらか一方の事情により、事業を中断せざるを得ない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 甲及び乙は、双方の責に帰せずして事業が中止または中断したときは、既に負担した経費及び生じた損害について、互いに求償できない。

(成果物)

第12条 本事業の成果については、乙に帰属するものとする。ただし、甲はこの成果を使用する際は、公序良俗に反しない利用である限り、乙に通知することによって、使用できることとする。

(第三者への事業執行の委託・委任の禁止)

第13条 甲は、本協定に定める事項に関する一切を委任または委託することができない。ただし、乙が認めた場合はこの限りではない。

(事業評価)

第14条 事業終了後、甲及び乙のそれぞれが当該事業の評価を行い、その結果を公開しなければならない。

(協定の有効期間)

第15条 協定の有効期間は、平成○年○月○日までとする。

(疑義の発生)

第16条 甲は、その活動に際し、疑義が生じたときは、乙と協議する。

(協定書)

第17条 甲と乙は、双方この協定書に署名、捺印の上、各1通ずつ保管する。

平成 年 月 日

甲 (住所)

(団体名・代表者名) 印

乙 目黒区上目黒2-19-15

目黒区長 青木英二 印

資 料 2 経費の支払いなど

1 前金払

地方自治法施行令第163条第2号及び区会計事務規則の規定に基づき、債務の額が確定している場合には、前金払することができます。前金払は、その性質上清算は伴わないが、契約の変更等支出後の事由により、清算の必要があるものは、債務の額が確定後、清算しなければなりません。

2 概算払

地方自治法施行令第162条第6号及び区会計事務規則の規定に基づき、事業量の増減により経費が変動する可能性がある事業など、債務の額が確定していない場合には、概算払することができます。債務額が確定後、清算書の提出を求め清算手続きを行います。

3 委託で事業を実施する場合の留意点

(1) 委託で実施する場合

他の形態以上に留意する点が多いため、一定の手順をまとめました。

- ・ 委託契約の相手方としては、法人格の有無は問いません。したがって、法人格を有しない地域活動団体も対象となります。
- ・ 目黒区の事業として確実な履行が必要であることから、必要に応じて、資格要件を課すことがあります。

(2) 選定の方法

区が行う契約は、地方自治法等の規定に基づき、原則として競争入札によります。協働で実施する事業がすべて価格競争になじまないとは言えませんが、活動団体に対して、一般の企業と同じような、価格を中心とした競争がふさわしいかは、事業の内容によって検討が必要です。価格のみではなく総合的な評価に基づく選定が望ましい場合には、地方自治法に定める随意契約となります。

随意契約は、地方自治法施行令第167条の2に掲げる9つの場合に限られています。

〔選定方法の類型〕

ア 企画提案型方式による選定

- ・ 活動団体は、多様な経験に基づくノウハウを蓄積しており、また区民の視点からさまざまなアイデアを持っているところから事業実施アイデアの提案を受け、

審査会で選定します。

- ・ 審査会とは、プレゼンテーション等から判断して行政（各所属）が選定するもので、専門的な知識を有するものや関係職員などで構成するものです。ただし構成は事業に応じて変更します。
- ・ 透明性を高めるため、プレゼンテーションは公開が望ましいと考えられます。
- ・ この方式を活用する場合は、事業概要を骨格的なものにとどめ、活動団体の自由な発想を引き出すようにします。

イ 1 者随意契約による選定

- ・ 業務の特殊性などから事業を履行できる活動団体が区内に1団体しかない場合など特別な理由がある場合は、その理由を明らかにして随意契約とすることができます。

この場合、事業執行計画書・見積書の提出を求め、その履行能力を確認します。

- ・ 1者しかない場合には、その活動団体に協働事業を実施する意思が十分あるかどうかを確認しなければなりません。団体側に意思がない場合には、協働で実施すること自体を見直す必要があります。

ウ 委託契約の実施にあたって

- ・ 事業委託（契約に関する手続きや履行に関する報告等）についての説明

活動団体は、行政事業の委託について慣れていない団体がほとんどです。そのため事業を委託する各課において、契約に関する手続きや履行に関する報告等が必要であることを十分に説明しなければなりません。

- ・ 仕様書について

委託事業の遂行は、仕様書に基づき行われることから、委託内容の説明を十分行った上で、仕様書の内容を協議することが重要です。

- ・ 見積書について

活動団体は、見積書の作成経験が浅いか、あるいははじめてという場合がほとんどです。どのような内容・項目を見積もる必要があるのか、十分に説明し、的確な見積書とすることが必要です。

- ・ 期間の確保

より良い企画や手法を求めるため、応募には十分な日数を確保することが必要です。

- ・ その他関係書類

活動団体は、まだ行政との委託契約の経験が浅い場合が多いため、必要とする書類等についても、その提出時期や記載内容等について十分に説明することが必要です。

- ・ 適正コスト

多様できめ細かな満足度の高いサービスを提供するためには、適正なコストを賄うだけの委託費用は必要です。いたずらに低価格、安上りを活動団体に求めることのないようにします。安価な労働力として活動団体を利用することは、区民と行政との協働関係によるまちづくりの推進という理念から逸脱したものです。

資 料 3 資金計画表の例

収入				
	○年 4 月	5 月	～	△年 3 月
〇〇収入				
収入計	①	③		

支 出				
	○年 4 月	5 月	～	△年 3 月
人件費				
諸謝金				
旅費交通費				
印刷製本費				
消耗品費				
．．．．．				
支出計	②	④		
資金状況	①－②	③－④		