

協働を進めるためのマニュアル ～ 職員用実務編 ～

東村山市 市民部 市民協働課

平成 23 年 5 月

はじめに

平成 22 年 6 月に「新しい公共」宣言が唱えられ、自治体経営には「市民参加」や「市民協働」が不可欠なものとなっております。

東村山市では、平成 13 年度に政策室総合調整課・経営改革推進課・市民部市民生活課の三課共同により、当市における市民協働の基本理念として「市民活動の協働に関する基本的な考え方」をまとめました。また、平成 16 年 2 月には「市民活動の協働に関する進め方（協働マニュアル）」を発行しており、これらに基づいて協働事業が進められてきました。しかしながら、具体的な仕組みが定められておらず、各協働事業はそれぞれの所管課が独自に進めてきたのが現状と言えます。

そこで、平成 22 年度を「協働元年」と位置づけ、新たな自治の核となる市民参加と協働の仕組みづくりとその推進を実現する取り組みを開始しました。平成 13 年度に定められた基本的な考え方を踏まえながら、より具体的な実務の流れをまとめたものとして、このマニュアルを作成しました。新しい協働事業を始めるときの参考にして頂くほか、既に各所管課で実施している協働事業についても活用して頂きたいと思えます。

なお、「市民活動の協働に関する基本的な考え方」は市のホームページにも掲載されていますが、平成 13 年度当時にまとめられた内容のままで掲載していることもあり、当マニュアルに記載するにあたっては古い情報等は若干修正致しました。

目 次

1. 東村山市における市民協働の基本理念	1
市民活動の協働に関する基本的な考え方	1
1. はじめに	1
2. 市民活動の役割と重要性	2
3. 東村山市にとっての市民活動	3
4. 市民活動団体との協働	4
5. 市民活動団体への支援	7
6. 市の基本姿勢	8
2. 協働事業フローチャート	9
3. 協働事業のふりかえり	10
(1) CAP-Do サイクル	10
(2) 目的	10
(3) 実施方法	10
(4) ふりかえりの主なスケジュール	11
(5) ふりかえりシート	12
(6) フォローシート	16
4. 新たに協働事業を始めるときは	17
(1) 協働事業の検討	17
(2) 協働形態の検討	17
(3) 協働パートナーの選定	19
(4) 事業内容の協議及び合意形成	19
(5) 協働事業の実施	19

1. 東村山市における市民協働の基本理念

東村山市では、市民協働の基本理念としてまとめられた「市民活動の協働に関する基本的な考え方」に基づいて協働事業が進められています。また、「定義と考え方」のなかでは基本的な考え方を補足しています。

◀ 市民活動の協働に関する基本的な考え方 ▶

1. はじめに

(1) 社会的背景

これまで社会サービスを提供してきた主体は、主に行政と企業であり、行政は公益的サービスを、企業は商業的サービスを提供してきた。

しかし、行政をとりまく環境は、高度情報化、国際化、地球規模の環境問題、経済不況や雇用不安、少子高齢化社会の到来等により大きく変化し、行政と企業による画一的なサービスの提供では、多様化する市民ニーズに答えられなくなってきている。

こうしたなかで、自己実現や生きがいといった価値を求めて、市民が求めるサービスを自らの手で起こすという動きが出てきた。これが、市民活動であり、ボランティア活動である。

阪神・淡路大震災の際には、行政が行う公平性・平等性という対応では迅速な動きがとりづらかった。このような状況の中で、機動力を活かした救援活動やボランティアの受け入れをコーディネートした市民活動団体の活躍は、その役割と存在が再認識されるとともに社会的に大きな潮流となった。また、平成 10 年 12 月の「特定非営利活動促進法」(NPO 法)施行により、市民活動への関心も更に高まり、新たな公益的サービスの担い手として市民活動団体が加速的に増加した。

その後、平成 12 年 4 月の「地方分権一括法」施行により、国と地方とが対等・協力の関係となり、行政は自己決定・自己責任のもとで地域の実情にあったまちづくりを求められてきた。このような流れの中で、多様化する市民のニーズに対して、市民活動団体がきめ細かいサービスを提供し、注目を集めるようになった。また、平成 15 年 9 月の地方自治法の改正により「指定管理者制度」が導入されるなど、NPO 等と行政とが協力し合う動きも顕著になってきている。

◀ 市民活動の高まりの背景 ▶ ※「定義と考え方」より

阪神・淡路大震災以降、行政の手が届かないサービスに対して、臨機応変の対応をするボランティアの活躍は、注目をあびるようになった。

こうした活動は、ボランティアに対する人々の認識、評価や関心を高め、さらに平成 10 年 3 月、「NPO 法」が成立し、同年 12 月から施行されたことにより、益々拍車がかかった。

NPO・ボランティア団体の活動は、多様化する地域ニーズに対して、行政・企業では対応できない、きめ細かく、的確なサービスを実施する主体者として、注目を集めている。

(2) これまでの取り組み

東村山市では、総合計画のなかにも「協働の推進」を掲げ、これまでも長い間、行政とボランティア・市民活動団体との協働を地道に行なってきた歴史がある。

具体的には、今回の総合計画策定時に行ったワークショップ形式の「東村山の未来を考える市民会議」の開催など施策策定段階からの市民参加のほか、福祉・子育て・都市環境・教育など様々な分野で行政サービスの補完や計画策定、公共施設の管理運営などを行なってきた。

このように、東村山市における市民と行政の協働は既に数多く取り組まれているが、第4次総合計画では重点施策に位置づけられており、「自治基本条例」の策定など、今後さらに市民協働は推進されるものである。

◀ 市民活動及びNPOの必要性 ▶ ※「定義と考え方」より

1. 高まりの背景としては、阪神・淡路大震災のきっかけと「NPO法」の成立がさらに拍車をかけたこと
2. 活動内容、組織形態、機動力、サービスの視点等を注目している
3. 市は、その役割、重要性を「新たなセクター」として認識している

＜主な理由として＞

1. 生活にゆとりが生じることにより、ボランティア活動を通して、社会に貢献したいという、自己実現をめざす人々が増えた。
2. 知識や技術を身につけた市民が、行政に頼る事なく、社会的課題に自発的に取り組みはじめた。
3. 多様化する社会的課題に対して、公平性・平等性を重視する行政サービスや営利性を求める企業活動だけでは、対応しきれなくなってきた。

2. 市民活動の役割と重要性

(1) 市民活動の役割と重要性

市民活動は、自主的、自立的な活動として、行政や企業にない自由な発想により、地域に密着した、きめ細かいサービスを提供する新たなセクターという役割を担いつつある。

こうした活動は、

1. 先駆的な社会的サービスを提供する
2. 地域の課題に対する的確なサービスを提供する
3. 地域コミュニティの再生・再構築する

という面から見ても、非常に重要な要素を持っている。

(各セクターの価値観)

主 体	価 値 観
第1のセクター 行政	平等、公平、中立、安定
第2のセクター 企業	市場原理、経済優先
新たなセクター 市民活動団体	先駆性、多様性、個性、創造性

≪ 市民活動の役割と重要性とは ≫ ※「定義と考え方」より

1. 市民をとりまく経済・社会環境が大きく変化している。
2. 市民の価値観も変化していくなかで、市民ニーズも多様化、個別化してきている。
3. 行政のサービスは、「行政」と「企業」の二つのセクターによって主に提供されてきたが、市民ニーズに対応できなくなっている。
4. こうした状況の中で、市民活動は、行政と企業では対応できない地域に密着したきめ細かいサービスを提供する「新たなセクター」という役割を担っている。

(2) 市民活動とは

東村山市では、市民活動を次のように定義した。

1. 自発的かつ自己責任を持った活動
2. 非営利活動
3. 社会に貢献する活動
4. 継続的・発展的な活動

以上の条件を満たす活動を「市民活動」とする。(NPO 法人を除く他の公益法人は含まない。)

また、上記の条件を満たす組織的な活動をしている団体を「市民活動団体」とする。

≪ 市民活動とは ≫ ※「定義と考え方」より

市内で行われる以下の活動のこと。

1. 自発的かつ自己責任を持った活動
自らの自由意思に基づき、自主的・主体的に行なう活動で、活動に伴う責任は自らが負うことをいう。
2. 非営利活動
公益性があり、営利を目的としない活動で、無償のボランティア活動から自ら事業収入を得て運営される非営利の組織活動まで、幅広い活動を含む。
3. 社会に貢献する活動
自分だけでなく身近な隣人から地域の人々のために役立つ活動をいう。
4. 継続的・発展的な活動
活動に継続性があり、さらに活動分野の充実や拡大に取り組む活動をいう。

市民活動の定義として4項目を列挙し、これらの活動をすべてクリアーしていることを条件とした。

ここで言う他の公益法人とは、特別法に基づく NPO 法人をのぞく、民法第 34 条の公益法人(社団法人、財団法人)と特別法に基づく民法第 34 条以外の公益法人非営利法人(学校法人、宗教法人、社会福祉法人、特殊法人(農協・中小企業組合消費生活協同組合)、労働組合、商工組合、等 100 を超える)をさす。

3. 東村山市にとっての市民活動

(1) 市民活動の必要性

市民の自己決定権が拡大していくなか、自己責任の原則にたった市民活動は、行政が提供するサービスだけに頼る事なく、自分たちの課題は自分たちの手で解決するという『行政から市民への分権』にと流れをつくっており、新たなセクターが地域の課題を担っているという時代の変化がうかがえる。

こうした市民活動が促進されていくことは、公益サービスの量的拡大、質的向上が期

待でき、さらに、事業の一部を市民活動団体に委託する事によって、雇用の促進の一助になるとともに、よりニーズに合致した効果的な事業の推進を図ることができる。

こうしたことは、行政として、新たなサービスを生むとともに行政の変化へと展開していくことにつながっていく。

- 《 市民活動を推進していくことによって 》 ※「定義と考え方」より
1. 公共サービスの質的向上につながる
 2. 地域コミュニティの再生・再構築ができる
 3. 市民のニーズ・意見を反映した活動ができる
 4. 新たな事業の展開ができる
 5. いきがいや自己実現の場の提供になる
 6. あらたな政策提言の場の提供になる

(2) 市民活動の位置づけ

東村山市では、市民活動を内容、組織形態、機動力、先駆性、サービスの視点から見て、公益サービスを提供する新たなセクターとして、なくてはならない存在として認識している。そこで、東村山市第3次総合計画では「パートナーシップによるまちづくりの推進」ということで、市民活動団体を東村山市のまちづくりを推進していくためのパートナーとして位置づけた。

また、第4次総合計画では、まちづくりの基本姿勢として「人と人が支えあう協働のまちづくり」を掲げ、新しい公共の担い手として位置づけている。

4. 市民活動団体との協働

行政が提供しているサービス、市民活動団体が提供しているサービスは、それぞれの団体の目的に応じて提供されている。

しかし、それぞれのサービスの中には、行政にしかできないこと、市民活動団体にしかできないことばかりでなく、ともに協力しあうことによって、より質の高い、適切なサービスの提供を図っていくことができるものもある。

このことから、「協働」について、一定の考え方を次のように定めた。

(1) 協働とは

協働の定義として、「市民や地域のための公共的な事業・サービスを市民活動団体と行政が自主的な意思と責任を担ったうえで、協力して行なうことをいう」とした。ただし、政治活動及び宗教活動を主たる目的としているものを除く。また、特定の公職の候補者もしくは公職にある者または政党を推薦、支持、反対することを目的とするものは除く。

≪ 協働とは ≫

※「定義と考え方」より

「市民や地域のための」とは市民と東村山市内のことをいう。

「公共的な事業・サービス」とは住民の福祉の向上につながる事業・サービスのことをいう。

「市民活動団体」とは、以下の団体で組織的な活動している団体のことをいう。

- ・自発的かつ自己責任を持って活動する団体
- ・非営利活動をする団体
- ・社会的に貢献する活動をする団体
- ・継続的・発展的な活動する団体

「自主的な意思と責任を担う」とは協働の5原則のうち「自主・自立の原則」、「対等の原則」のことをいう。

「協力して行うこと」とは協力の5原則のうち「相互理解の原則」、「対等の原則」、「目的共有の原則」、「公開の原則」のことをいう

＜協働によって＞

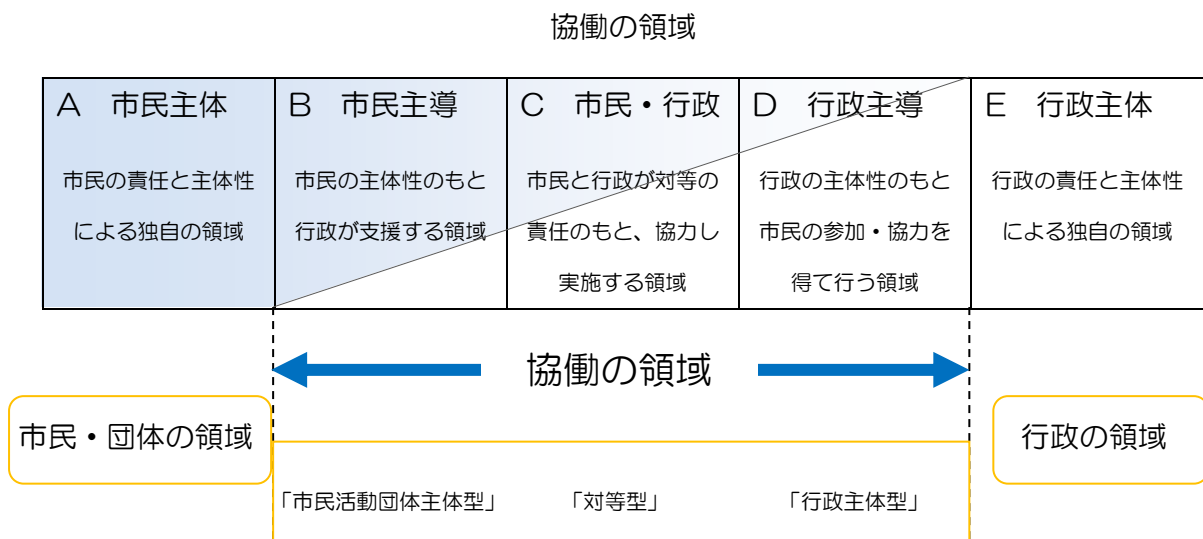
1. 協働していくことによって、公的なサービスに新しい質や広がり生まれる。
2. 個人には「自己実現の場」となり、団体には「ミッションの遂行」となり、地域には「コミュニティの構築」となり、行政には「変革や新しいサービスの展開」となる。

＜協働していくためには＞

1. 行政の姿勢としては、事業の委譲、委託、共催等の手法を通じて、役割分担を明確にしたうえで、委ねるべき分野を拡大していくことが前提となる。
2. 協働の形態は種々あるが、基本的には、自主的な意思を尊重し、役割分担を明確にしたうえで、それぞれの責任も明確にする。
3. 行政は、協働の成果を的確に評価し、それを行政内部に周知していく。
4. 協働していくにあたって、透明性、公開性は必須なので、第三者機関も考慮する。
5. 行政は、協働する相手を、新しい担い手として、必要不可欠の存在であると認識する。

(2) 協働の領域と形態

行政と市民活動団体とが協力しあって公共的な事業・サービスと提供していける領域は、「協働の領域」とおり。



協働の形態としては、「行政主体型」、「市民活動団体主体型」、「対等型」があり、当面は、「行政主体型」が多いであろうが、「市民活動団体主体型」に移行していくことが望ましいと考えている。

(3) 協働の原則とは

協働していくにあたっては、行政・市民活動団体それぞれの立場、責任、相互理解等を明確にした普遍的な原則を次のように定めた。

「自主・自立の原則」

公共的な事業・サービスに対して、市民活動団体の自主性を尊重するとともに、お互いに依存していくのではなく、それぞれの責任において事業が展開できることを目指し、互いに自立した存在と認めることをいう。

「相互理解の原則」

それぞれの長所、短所、立場を十分に認識し、理解し、尊重しあうことをいう。

「対等の原則」

市民活動団体と行政は、上下の関係でなく、常に対等の立場であることをいう。

「目的共有の原則」

市民活動団体と行政は、公共的な事業・サービスの提供が市民の利益につながるという目的を共有することをいう。

「公開の原則」

市民活動団体と行政の関係が公開されることをいう。

◀ 協働の原則とは ▶ ※「定義と考え方」より

1. 「目的共有の原則」とは、市民活動団体がめざす目的と、行政の事業目的と関わりがあることをいう。すなわち、それぞれの目的が市民の利益につながる場合のみ協働の関係となる。
2. 「市民の利益」とは、社会や地域の課題が市民活動団体や行政によって市民ニーズが満たされることをいう
3. 「行政と同じ目的」とは、大きくとらえて「住民福祉の向上」という市民活動団体と行政目的が持っている理念が一致していることをいう。
4. 例えば、行政と関わりを持って目的達成のために共に取り組む市民活動団体だけでなく、行政と関わりをもたないで市民ニーズを満たすことにより、「住民福祉の向上」の活動している市民活動団体も含む。
5. 協働のあり方は様々なたちがある。例えば、市の基本的な計画の策定については、計画段階からの場合もあるし、既存の事業については、実施段階からの場合もある。さらに、市民活動団体が先駆けて実施している事業を行政が取り入れて、協働になる場合もある。ここで大事なことは市民活動団体が、「市民にとって、有益で行政と同じ目的を持っているか」である。

5. 市民活動団体への支援

協働する市民活動団体の活動をバックアップしていくためには、東村山市として支援に関する一定の考え方が必要であると考えている。

(1) 支援とは

支援に関する原則は、「市民活動団体の自主性・自立性を尊重したうえで、活動促進のための基盤・環境整備を進めること」とし、「自主・自立した市民活動の主旨からして、行政は、直接的な財政支援は行なわない」とする。

支援していくことによって、「市民活動団体が自ら発展していく」ことを基本的な考え方として捉え、市民活動団体の規模の大小、法人格の有無にかかわらず、「機会の公平」は保つこととする。

《 支援とは 》 ※「定義と考え方」より

＜基盤・環境整備とは＞

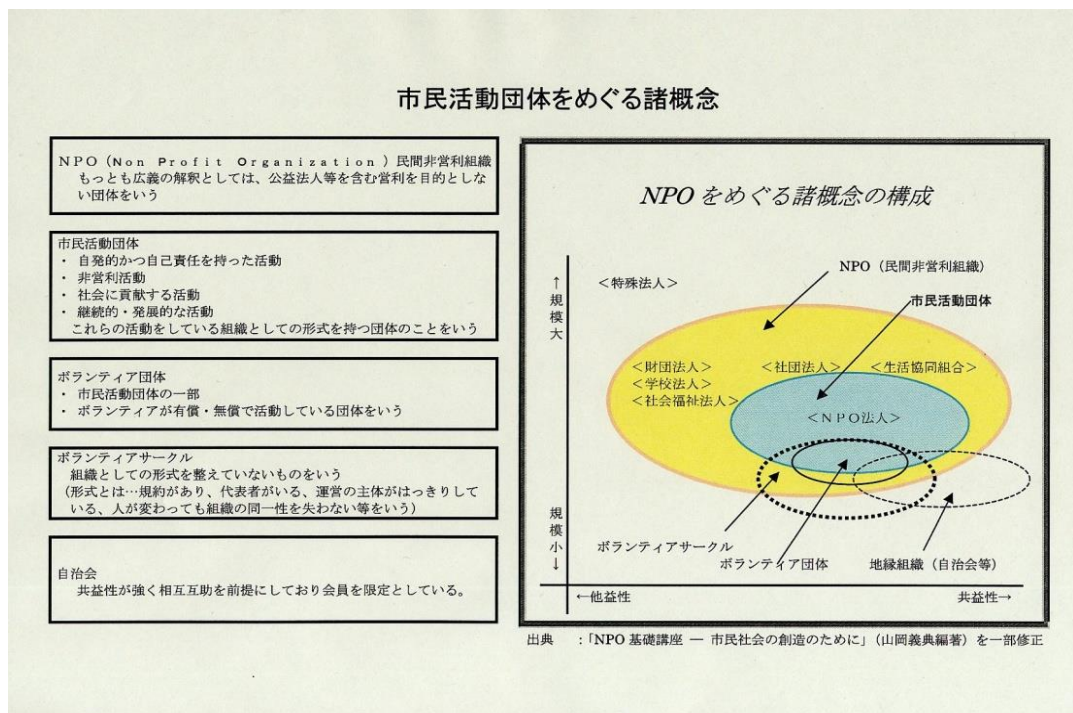
公的施設の場の提供、後援、情報提供、助言、相談、催しの開催、事業の委託化、意識の啓発、NPOへの学習機会の提供等が考えられる。基盤・環境整備が一定ととった団体については、支援は必要ないと思われる。したがって、支援には時限的な要素が含まれている。

＜直接的な財政支援とは＞

活動資金のことをいう。活動資金は、自主・自立した市民活動団体であるので、収益事業等により団体が自主的に調達すべきもの。

(2) 支援する市民活動団体

支援の対象となる市民活動団体は、協働をしている団体とする。



6. 市の基本姿勢

激動化の時代、日本をとりまく環境、東村山市をとりまく環境が大きく変わってきている。様々に変化していくなかで、今まで行なってきた行政サービスのあり方、考え方を変えていかなければならないと考えている。

すなわち、「行政が行うべき分野、行政と市民が協力していく分野、市民が独自に行うべき分野を明確にする」ということである。

そのためには、行政自体の新しい認識と取り組みと努力が前提となるが、新しい行政サービスの担い手としての市民の協力が不可欠であると考えている。

市では第4次総合計画のなかでも重点的、優先的に推進する事業をスマイルプロジェクトとして位置づけ、より一層戦略性が高く、実効性を重視したまちづくりを展開している。特に「人と人が響きあうためのプロジェクト」の「人と人のつながりによるまちづくりの推進」のなかでは、重点施策として「市民参加」と「協働」によるまちづくりの仕組みづくりの推進が掲げられ（東村山市第4次総合計画 基本構想・前期基本計画 P36, 37）、前期基本計画のなかでも「協働による地域コミュニティの醸成」を筆頭に、多くの施策に協働による推進が謳われている。

また、第4次行財政改革大綱の基本理念の3つの柱でも「市民参加と協働による自治の構築」を掲げ、市民セクターと行政セクターとが相互の役割や責任を明確にしたなかで、まちづくりを進めるとしている。

このように、今後の東村山市の行政運営に対しても、市民協働の考えは重要なファクターとなっている。

≪ 基本的な支援（想定している支援） ≫ ※「定義と考え方」より

1. 活動資源の提供（ヒト・モノ・カネ・情報）
 - ①人材の充実・確保 … 経営情報の提供、人材ネットワークづくり、市民の活動参加促進
 - ②活動の場の確保 … 施設・設備の提供、使用料等の減免
 - ③活動資金の確保 … 寄附・融資
 - ④活動機会の創出・拡充 … 活動情報の提供、コーディネート、事業の後援、共催、委託
2. 社会的な環境づくり
 - ①活動を支える社会的風土の醸成 … 市民・企業への啓発、まちづくりへの市民参加促進、情報公開促進

≪ 国、都の役割 ≫

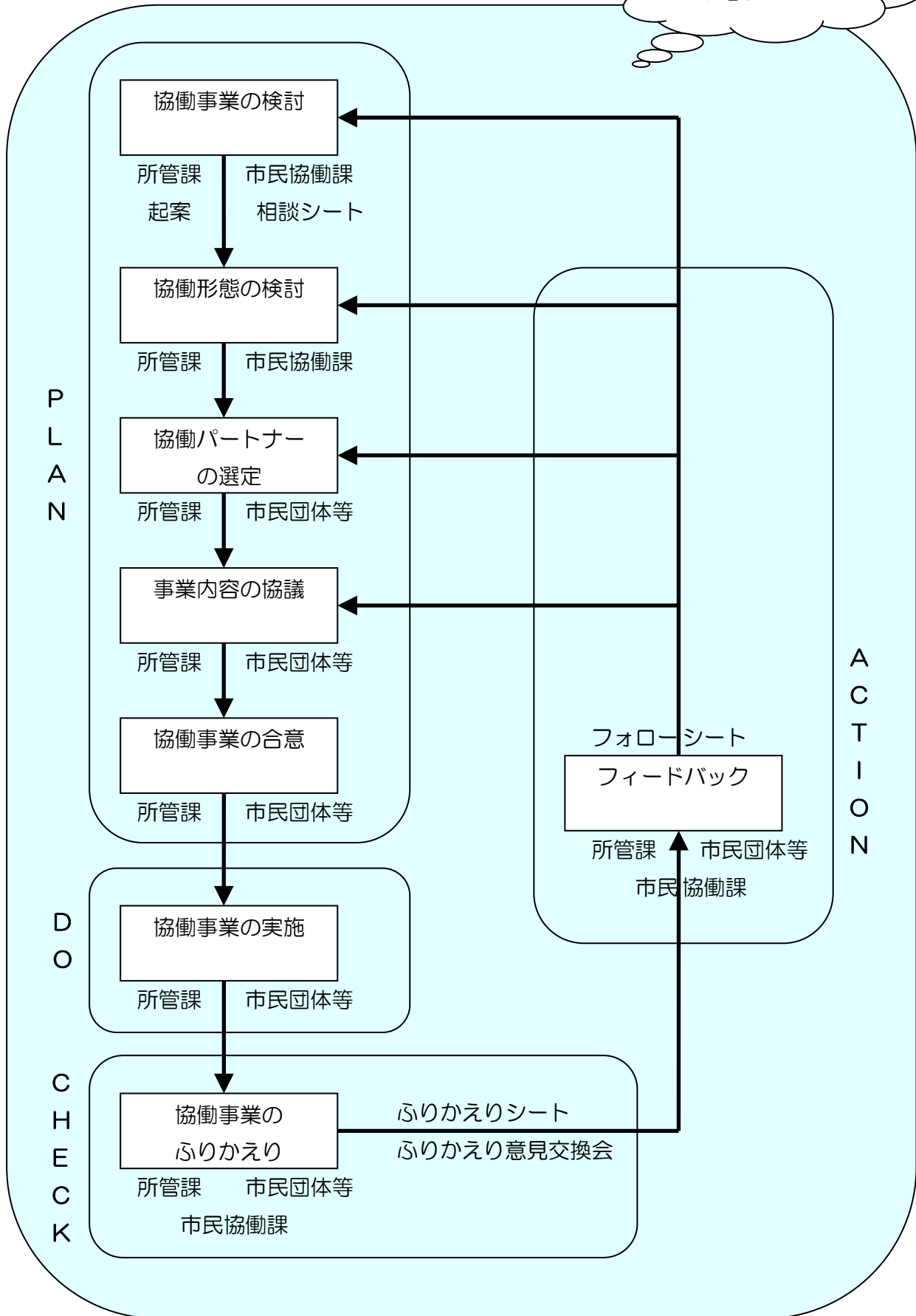
1. 支援における国の役割
制度の枠組み、定着、発展、理念の啓発、税制上の優遇の促進、行革、市民まちづくりの推進に関する財政的な制度面の配慮等が考えられる。
2. 支援における都の役割（指針はまだ決定していない）
都レベルでの環境・制度づくり、広域的な活動に対するサポート、市へのサポート等が考えられる。

≪ 支援における市の役割 ≫

1. 市民活動団体の環境・基盤整備
 2. 行政内部の事業・制度の見直し
 3. 市民・団体に対する活動の啓発・普及
 4. 市民団体と市民を結び付ける仕組みと機会づくり
 5. 団体と団体を結ぶ情報ネットワークの構築
- などが考えられる。

2. 協働事業フローチャート

「基本的な考え方」
を踏まえて…



3. 協働事業のふりかえり

(1) CAP-Do サイクル

東村山市では第3次行財政改革大綱に基づき、平成19年度から22年度にかけて事業点検を行ない、計画（Plan）、実施（Do）、評価（Check）、改善（Action）のマネジメントサイクルの確立を進めてきました。

協働事業においてもこのPDCAサイクルによる事業展開が重要ですが、立場の異なる団体と行政とが協力し合いながら実施していることから、評価や改善を随時行うことで事業内容も更に充実するものと思われます。また、既に協働事業として進められているものもあるので、現状把握を行う評価段階（Check）から始めた方がより実践的であると考え、「CAP-Do サイクル」をもとに協働事業のふりかえりに重点を置くことにしました。

なお、今まで実施していない新規の協働事業を行う場合は、「4. 新たに協働事業を始めるときは」を参考にしてください。

(2) 目的

協働事業を実施したら、中間時及び終了時（年度末）に事業の成果やプロセスをふりかえることで今後の課題等を洗い出し、課題解決への共通認識を図るべく、担当者間で意見交換を行い、その結果をフィードバックすることでその後の業務に活かすことを目的とします。

また、協働事業を行なうにあたり、「担い手である団体と行政との間の認識の違い」、「役割が不明確」といった問題解決のためにも、所管で行なう協働事業のふりかえりは重要となります。

(3) 実施方法

- ① 協働事業の担当者が各自「ふりかえりシート」を作成し、市民協働課に提出する。
- ② 公平な意見交換が出来るよう市民協働課がファシリテーターを担当し、市民団体及び所管課を交えた三者による「ふりかえり意見交換会」を実施する。
- ③ 意見交換会については出来るだけ事業実施日に開催するなど、事業担当者の負担にならないようにファシリテーターが日時や会場の調整等を行う。
- ④ 当日は両者のふりかえりシートを基に意見交換するため、開催通知とともに資料として事前配付された相手側のシートにも目を通しておく。
- ⑤ 意見交換会の書記等はファシリテーターが行い、後日「フォローシート」を作成し、意見交換会の記録として担当者に配付する。

- ⑥ ふりかえりシート及びフォローシートを確認し、ふりかえり結果を業務改善等に活用する。

(4) ふりかえりの主なスケジュール

4月	事業開始
8月	ふりかえりシート（中間）作成
8～9月	ふりかえり意見交換会（中間）実施
10月	フォローシートによるフィードバック → 次年度予算編成時に反映
翌年4月	ふりかえりシート作成
翌年5～6月	ふりかえり意見交換会実施
翌年7月	フォローシートによるフィードバック → 業務内容等に反映

【 NPO と協働する行政職員の8つの姿勢 】 ※NPO 活動推進自治体ネットワークのHP より

200 を超える都道府県及び市町村で構成する「NPO 活動推進自治体ネットワーク（平成 17 年設立）」内に設置された「協働を進めるための行政職員の意識改革研究会」では、協働の時代に相応しい行政職員像を検討し、以下のようにまとめています。

- ① 公共は「官」だけが担うのではなく、NPO や企業などさまざまな主体と共に担う意識を持つこと。
- ② 協働とは特別なことではなく、チャレンジであり、失敗を恐れない意識を持つこと。
- ③ ニーズは、現場に足を運び、当事者の生の声に耳を傾けてこそわかるという意識を持つこと。
- ④ 協働相手とは対等である。本音で語り合えてこそ、協働であるという意識を持つこと。
- ⑤ 協働の現場では、自らの責務として率先して行政内部で連携し相乗効果を得ること。
- ⑥ 協働には十分なコミュニケーションが必要であり、共感するには時間がかかるという意識を持つこと。
- ⑦ 情報は市民のものであり、市民のために活用してこそ価値がある。
- ⑧ 協働できない理由を探すのではなく、受益者のためにどうしたら実現できるのかを考えること。

(注) ここでいう NPO は、NonProfitOrganizations の略で、NPO 法人、市民活動団体、ボランティア団体といった志縁組織に限らず、自治会・町内会、婦人会、PTA といった地縁組織を含みます。

(5) ふりかえりシート

協働事業の担当者である市民団体等と行政とがそれぞれの立場で「ふりかえりシート」を作成し、このシートをもとに「ふりかえり意見交換会」を実施します。

【協働事業ふりかえりシート（NPO・団体用）見本】

協働事業ふりかえりシート		No.	
「NPO・団体記載」		記載不要	
作成日		平成	年 月 日
事業名称			
団体名		担当者	
経緯事業と目的	この事業を始めることとなった経緯と目的はどのようなことですか。		
行う理由	この事業を協働で行う理由はどのようなことですか。		
実施内容	具体的にどのようなことを実施しましたか。（時期・場所・人数など、数値も交えて記載して下さい）		
事業実施のプロセス（自己評価）	目的、企画内容について、十分な話し合いができましたか。	評価基準 ・達成すべき目的や任務について共通理解した。 ・必要性を把握して共有するとともに、この事業の目標と実施方法を話し合って決めた。	
	<input type="checkbox"/> 十分できた <input type="checkbox"/> まあまあできた <input type="checkbox"/> あまりできなかった <input type="checkbox"/> 全くできなかった		
	対等な立場で協力して事業を行えましたか。	評価基準 ・率直な意見交換のもとに、対等な立場で計画づくりを進めた。	
	<input type="checkbox"/> 十分できた <input type="checkbox"/> まあまあできた <input type="checkbox"/> あまりできなかった <input type="checkbox"/> 全くできなかった		
	互いに必要な情報を共有できましたか。	評価基準 ・事業の進捗状況に応じて、必要な情報を収集し、共有・活用できた。	
	<input type="checkbox"/> 十分できた <input type="checkbox"/> まあまあできた <input type="checkbox"/> あまりできなかった <input type="checkbox"/> 全くできなかった		
	役割分担や責任の所在は適切でしたか。	評価基準 ・事業を実施するにあたり、各々の役割や責任の所在が明確であり、適切に果たされた。	
	<input type="checkbox"/> 十分できた <input type="checkbox"/> まあまあできた <input type="checkbox"/> あまりできなかった <input type="checkbox"/> 全くできなかった		
	事業後に課題や改善策等について、話し合いましたか。	評価基準 ・当事者間で事業の成果や課題について話し合い、改善策等を検討した。	
	<input type="checkbox"/> 十分できた <input type="checkbox"/> まあまあできた <input type="checkbox"/> あまりできなかった <input type="checkbox"/> 全くできなかった		
協働の成果	協働することにより、どのような事業効果がありましたか。		
検討課題	この事業を実施するにあたり、今後検討・改善すべき課題はどのようなことですか。		
自由記入欄	その他にかありましたら、自由にご記入下さい。		
担当所管と市民協働課を交えた三者による「ふりかえり意見交換会」を希望しますか。			
<input type="checkbox"/> 希望しない <input type="checkbox"/> 希望する			

【協働事業ふりかえりシート（所管用）見本】

<p align="center">協働事業ふりかえりシート 「市役所（所管）記載」</p>				課長	課長補佐	係長	担当者	<p align="center">No.</p> <p align="center">記載不要</p>
				作成日	平成	年	月	日
事業名称								
担当部署 (部・課・係)		担当者		内線				
協働形態	<input type="checkbox"/> 指定管理 <input type="checkbox"/> 委託 <input type="checkbox"/> 共催 <input type="checkbox"/> 協力・連携 <input type="checkbox"/> 補助・助成 <input type="checkbox"/> 後援 <input type="checkbox"/> その他 ()							
経緯 事業と目的	この事業を始めることとなった経緯と目的はどのようなことですか。							
行う理由	この事業を協働で行う理由はどのようなことですか。							
実施内容	具体的にどのようなことを実施しましたか。（時期・場所・人数など、数値も交えて記載して下さい）							
事業実施の プロセス (自己評価)	目的、企画内容について、十分な話し合いができましたか。							
	評価基準	<ul style="list-style-type: none"> 達成すべき目的や任務について共通理解した。 必要性を把握して共有するとともに、この事業の目標と実施方法を話し合って決めた。 						
	<input type="checkbox"/> 十分できた <input type="checkbox"/> まあまあできた <input type="checkbox"/> あまりできなかった <input type="checkbox"/> 全くできなかった							
	対等な立場で協力して事業を行えましたか。							
	評価基準	・率直な意見交換のもとに、対等な立場で計画づくりを進めた。						
	<input type="checkbox"/> 十分できた <input type="checkbox"/> まあまあできた <input type="checkbox"/> あまりできなかった <input type="checkbox"/> 全くできなかった							
	互いに必要な情報を共有できましたか。							
	評価基準	・事業の進捗状況に応じて、必要な情報を収集し、共有・活用できた。						
	<input type="checkbox"/> 十分できた <input type="checkbox"/> まあまあできた <input type="checkbox"/> あまりできなかった <input type="checkbox"/> 全くできなかった							
役割分担や責任の所在は適切でしたか。								
評価基準	・事業を実施するにあたり、各々の役割や責任の所在が明確であり、適切に果たされた。							
<input type="checkbox"/> 十分できた <input type="checkbox"/> まあまあできた <input type="checkbox"/> あまりできなかった <input type="checkbox"/> 全くできなかった								
事業後に課題や改善策等について、話し合いましたか。								
評価基準	・当事者間で事業の成果や課題について話し合い、改善策等を検討した。							
<input type="checkbox"/> 十分できた <input type="checkbox"/> まあまあできた <input type="checkbox"/> あまりできなかった <input type="checkbox"/> 全くできなかった								
協働の成果	協働することにより、どのような事業効果がありましたか。							
検討課題	この事業を実施するにあたり、今後検討・改善すべき課題はどのようなことですか。							
自由記入欄	その他にかありましたら、自由にご記入下さい。							
<p align="center">市民団体と市民協働課を交えた三者による「ふりかえり意見交換会」を希望しますか。</p> <p align="center"> <input type="checkbox"/> 希望しない <input type="checkbox"/> 希望する </p>								

(6) フォローシート

市民団体・所管課・市民協働課の三者で「ふりかえり意見交換会」を実施し、その記録として市民協働課がフォローシートを作成し、協働事業の担当者にフィードバックします。

【フォローシート見本】

協働事業フォローシート		作成日 平成 年 月 日			
事業名称					
団体名	担当者	連絡先			
担当部署 (課・係)	担当者	連絡先			
協働形態	<input type="checkbox"/> 委託 <input type="checkbox"/> 補助・助成 <input type="checkbox"/> 共催 <input type="checkbox"/> 後援 <input type="checkbox"/> 協力・連携 <input type="checkbox"/> 指定管理 <input type="checkbox"/> その他()				
ふりかえり 意見交換会	開催日時	年 月 日 () : ~ :			
	開催場所				
	団体出席者				
	所管出席者				
	ファシリテーター				
事業実施のプロセス					
協働の成果					
課題の整理及び改善に向けて					
市民団体のコメント	今後の事業実施に向けて、ふりかえり意見交換会で気付いた点や改善策等				
担当所管のコメント	今後の事業実施に向けて、ふりかえり意見交換会で気付いた点や改善策等				

4. 新たに協働事業を始めるときは

(1) 協働事業の検討

協働事業を始めるときかけとしては、市民団体側あるいは行政側から「こんな事業を市民団体と行政とで一緒に取り組みたい」という提案があった時でしょう。その際、コスト削減を目的とするのではなく、課題解決に向けてより良い結果を生み出せるように協働で実施することのメリットやデメリットを検討します。行政側が新規事業を提案するときは当該分野で活動しているNPOなどから参考意見を聞くことも重要です。

また、協働事業の検討にあたっては市民協働課にも情報提供していただき、事業内容によっては他の所管との連携等も検討してください。

(2) 協働形態の検討

協働事業の形態としてはいくつかあり、将来的な事業展開への取り組みへの発展性も考慮しながら、事業の成果や目的の達成に最も有効な形態を選択するようにします。東村山市としては、平成16年に作成した「市民活動の協働に関する進め方（協働マニュアル）」のなかで、以下の5つの形態を協働事業として捉えています。広い意味では市民や市民活動団体と共に行う事業は全て協働事業と言えます。

① 協催（一般的には「共催」※）

市民活動団体と市が共に主催者として相互に主体性を発揮する環境を整え、事業を行うことによって事業目的を達成していこうとする形態。

※平成11年2月22日庁内通達「東村山市の後援名義等の使用について」において「共催」の定義を「市が主体的に実施すべき事業を他の団体等と共同して実施することをいう。」と規定しており、整合を図るために『協働開催』を略し「協催」とした。

<留意点>

- ・企画段階から双方で十分に協議しながら、相互の役割分担、経費・責任負担などを明確にする。
- ・成果や取り組みに対する社会的責任、事故・トラブル発生時の対応・対処など、双方に平等に掛かるという意識を持つ。

② 実行委員会・協議会

テーマ・目的に関係する市民活動団体や諸機関、諸団体などによって構成され、「実行委員会」や「協議会」などが主催者として事業に関わり、一定の範囲や分野について設定された目的を達成していこうとする形態。

<留意点>

- ・構成する各主体との間で十分な意見交換を行い、目的の明確化と情報の共有化を図る。
- ・構成主体間でお互いの実績や活動、自主性に配慮し、相互の役割分担、経費・責任負担を調整・協議し、明確にしておく。
- ・構成主体の固定化による活動の停滞や運営の硬直化を避けるよう、配慮や見直しを行うなど、会の運営の活性化を促す。

③ 事業協力

事業を主催・実施するための運営組織・会を設けずに、主体間の役割・連携、事業やその成果に対する姿勢、共有する目的など、事業の実施に必要な事項に関して協定を結び事業目的を達成していこうとする形態。

<留意点>

- ・事業の実施に必要な事項や取り決めでは、相互の役割分担、経費・責任負担、事業期間等を明確にし、協定書を取り交わす。
- ・主体間で事業に関する情報提供・情報交換を行うとともに、目的の明確化と情報の共有化を図る。
- ・実施主体の固定化による活動の停滞や運営の硬直化を避けるよう、一定の期間を設けるとともに先行事例の調査・研究を行うなど、予め見直し作業を行う機会を考慮する。
- ・社会的責任、事故・トラブル発生時の対応・対処など、事前に確認しておく。

④ 委託

市が市民活動団体に対して協働事業（協働になじむ事業）を委託し、事業を行うことによって事業目的を達成していこうとする形態。

<留意点>

- ・契約に係る手続きなど条例上の扱いは企業や一般事業者と変わらず、市民活動団体を受託者として委託契約を結び、業務内容は契約書や仕様書等に定める。
- ・コスト面のみを重視した競争入札ではなく、プロポーザル形式による随意契約を行うなど、市民活動団体の特性を生かせるようにする。
- ・企画段階から受託者と協議を進めるなど、事業実施のプロセスを共有することで意思疎通と信頼関係の構築に努める。

⑤ 情報提供・情報交換

市民活動団体から市民・住民の意見・要望や協働事業に関する意見、協働事業に対する市民活動団体の提案など、市と市民活動団体が相互に関連する情報をやり取りする形態。

<留意点>

- ・双方がお互いの立場やノウハウを尊重し、積極的かつ建設的な意見交換が行えるよう信頼関係の構築に努める。

- ・事業・業務を充実させるための情報共有であり、提供された情報の公開等については双方で確認しておく。

⑥ その他

指定管理者制度、補助・助成、後援、アドプト制度、企画立案への参画（政策提言）、事業評価、公共施設の利用、情報受発信機会の提供など。

(3) 協働パートナーの選定

協働パートナーは NPO 法人に限らず、事業内容等に応じて適切な市民団体を選ぶようにします。パートナー選定にあたってはプロポーザル形式による公募など、透明性を心がけ、その相手を選んだ理由を明確にしておきます。

(4) 事業内容の協議及び合意形成

協働パートナーが決まったら、事業内容等について双方で協議を行い、事業内容について合意形成を図ります。その際、事業の目的、スケジュール、役割分担、責任の範囲、費用負担、個人情報取り扱いなどを明記した協定書等を取り交わしておきます。

委託の場合は委託契約書（または請書）・仕様書を作成することになりますが、それ以外の場合は次頁の協定書（例）を参考にして、事業内容等に応じて項目を変更して作成して下さい。

(5) 協働事業の実施

常に対等な立場を心がけ、情報共有や相互理解を深めながら、取り交わした協定書等に基づき事業を進めます。

その後は「3. 協働事業のふりかえり」に基づき、既存事業と同様にふりかえり作業を行っていきます。

(問題発生時及び疑義の対応)

第9条 甲及び乙は、事業実施に伴って問題が発生した場合、本協定に定めのない事項及び本協定の条項について疑義が生じた場合は、甲及び乙双方で協議を行い、速やかにこれを解決するものとする。

(協定の終了)

第10条 本協定は、事業のふりかえり後、甲及び乙双方による事業終了の確認をもって終了するものとする。なお、引き続き事業を継続して行う場合は双方で協議を行い、改めて協定を締結するものとする。

(成果の帰属)

第11条 事業の実施により得た成果は、原則として甲及び乙双方に帰属するものとする。

2 甲及び乙は、双方が独自に保有する資料、特殊な知識、前項の成果等を使用する場合には、相手方の承諾を得て適切に使用・管理するものとする。

本協定の締結を証するため、本書2通を作成し、甲及び乙による押印の上、各自1通を保有する。

平成〇〇年〇〇月〇〇日

甲 東村山市 東村山市長 渡部尚

印

乙 △△△△△ (団体名)

住所 △△△市△△△町△丁目△番地△

代表 △△△△

印