

## 第3章 協働事業の7つのプロセス

### 協働プロセス

# 1 同じ土俵に立てる情報共有のプロセス

## 1-1 同じ土俵に立てる協働

行政職員の宿命(?)の一つに異動があります。事業内容に関してよくわからなかったり、予算作成のプロセスで、県外の委託事例等を参考に予算を積算したことはありませんか。また、予算査定で減額されると、そのままの積算で、事業内容を精査せずに、委託事業として公募することがあります。事業の必要性を痛感するNPOが、持ち出し覚悟で、事業を受託したという話を聞きます。

また、事業内容について、NPOから提案があっても、仕様書どおりやっってくださいと言う回答だけで、せっかくの現場の知恵を無にしてしまうのはもったいないと思います。

行政職員が、現場のことがわからないまま手探りで事業を進めないで、県内でどんなNPOがどういう活動をしているかをリサーチし適切な情報収集を行い、「丸投げ」でも「下請け」でもない協働の取り組みを進めることが必要です。

## 1-2 思いをこめた記載例をつくる

県提案テーマの募集に当たって、NPOからの企画提案書と同じ様式を、県庁内からのテーマ応募書に使ったことがあります。

これは、庁内から応募された提案にテーマの趣旨しか記載がなく、委託料の範囲内で実施可能な事業か応募書類からは読み取らなかった例があったからです。

平成19年度の様式は、『組織を育てる12のチカラ』(IIHOE[人と組織と地球のための国際研究所])の「計画するチカラ」に示された提案書のつくり方を参考にして作成しました。

提案するテーマについて、「現状(原因・背景)」を分析し、「対策の概要」を整理します。県提案テーマについても、「委託事業例」と「予算例」を記載しました。委託料の範囲内で、どのような事業の組み立てが可能かを、テーマを提案する行政職員が確認するためです。さらに、「行政の役割」と「次年度以降の展開」を記載します。この委託事業が単年度のモデル事業であるため、1年で事業効果が得られるのか、継続的な事業展開につながるのかを確認するためです。この思いをこめた県庁内からの応募書は、NPOから、事業公募する際の記載例に活用しました。

### 1-3 共通の目的を達成するための情報共有

県提案テーマに対するNPOからの応募がなく空振りに終わったテーマと、NPO提案テーマとして応募された事業をミックスして、県提案テーマの対象事業として採用した事例がありました。

行政の論理や、NPOの行動原理を超えて、共通の目的を達成するために協力・協調するためには、まず、同じ土俵に立てる情報共有のプロセスが必要です。たとえば、行政とNPOが同じ様式の提案書をつくる。行政の事業例とNPOの企画案の違いなどを確認するところから、情報共有のプロセスが始まります。

## 県庁のだんどり

### 公募はいつから始めるの？

#### 実施事業に合わせて、公募時期を考えてみる

通年かけて行う事業であれば、新年度予算が可決される2月定例議会後、3月末までに公募を始めましょう。

また、公募が遅れ実際の事業遂行が10ヶ月になったり半年になったりした場合は事業者の負担も大きくなりますし、なによりサービスの受益者にとって不利益になる場合もあります。事業実施期間が3ヶ月、6ヶ月などの場合も公募期間は最低でも1か月程度設け、余裕を持って事業実施、事業報告が出来る様にしましょう。

次年度の事業公募にあたり、3月に公募を開始した事例を、公募開始後のスケジュールの概要とともに、県のホームページで公表した例を掲載します。

(テーマ募集と事業者の募集を分けて行った例です)

- 2 / 16 ~ 県提案テーマ県庁内募集  
(3 / 9 2月定例議会閉会)
- 3 / 14 県提案テーマ県庁内募集締切
  
- 3 / 15 県提案テーマ決定のための一次審査 (書面審査)
- 3 / 26 県提案テーマ決定のための二次審査 (ヒアリング)
  
- 3 / 30 ~ 公募開始 (公募締め切り、5 / 1 午後5時必着)
- 4 / 20 公募説明会、前年度事業報告会
- 5 / 9 (水) 一次審査 (書面審査)
- 5 / 19 (土) 二次審査 (公開ヒアリング)
  
- ~ 5 / 25 (金) 採択事業の公表
  
- ~ 5 / 31 (木) 委託仕様書に関する個別協議 (県及び事業採択団体)
- 6 / 1 (金) ~ 委託事業開始
  
- 11月 中間ふりかえり会議 (評価シートの交換)
  
- 2月下旬 ふりかえり会議 (評価シートの交換、申し送りの確認)
  
- ~ 3 / 15 (土) 委託期間終了
- ~ 3 / 31 (月) 実績報告書等の提出

## NPO提案公募型事業 スケジュール表

	項目	業務	計画	実施
2月	①予算提案（2月議会）	・自治体ホームページ（HP）に情報掲載。 （県HPでは「協働事業一覧」に掲載。）		
3月	翌年度予算の議決	・募集要領作成。		
		・一次審査、二次審査の外部審査員の依頼。		
4月	②公募開始	・予算執行伺作成。		
	③公募事業説明会 （公募開始後1週間～10日程度を目安に開催）	・HP、広報紙、各種情報サイトに情報掲載。		
		・NPO法人にメール送信。※1		
		・公募事業説明会開催準備。 （Q&Aの作成、関係所属への案内）		
		・審査員の謝金、旅費の予算執行伺作成。		
5月	④一次審査（書面審査）	・可否（理由）通知。		
	⑤二次審査（ヒアリング） 採用団体決定	・採用団体（理由）公表。（HP等）		
	⑥事前確認シートの交換	・採用団体と事前確認シートを交換する。		
	⑦委託仕様書に関する協議	・委託内容について、採用団体と協議を行う。		
	⑧協働事業確認書の交付、 契約締結	・項目⑥、⑦の内容を基に、協働事業確認書の交付、 契約締結。		
6月～	事業開始（6月～3月）	・委託料の支払（概算払の場合）		
11月	⑨中間ふりかえり	・ふりかえりシート（中間）の交換・協議。		
2月	⑩事業者ヒアリング	・事業効果を確認し、次年度の契約方法を検討する。 ※単年度事業の場合は不要。		
3月～	⑪ふりかえり（評価）	・ふりかえりシートの交換・協議。		
	⑫完成検査、精算払	・事業終了後、事業実績を検査し、可否を通知。 ・委託料の支払（精算払の場合）		
	⑬事業報告書の公開	・事業報告書をHPで公開。		

※1 県生活・協働・男女参画課は、メールでの情報受信を希望されたNPO法人に、公募情報等を送信しています。

## 2 組織文化を超える企画提案のプロセス

### 2-1 NPOの専門性、柔軟性が発揮できる「NPO提案公募型事業」

NPOと行政の協働の取組として、各県で、NPO提案公募型事業が実施されています。県では、協働事業のモデル事業として提案公募型の事業を、平成18年度から実施しています。

他県では、県が選定したテーマにNPOが提案事業を公募するものや、NPOが自由なテーマで事業提案する協働事業の提案を募集するものがあります。

県選定テーマでも、テーマと事業の趣旨だけ示して公募し具体的な事業実施内容をNPO側が提案するケースも多くなってきています。

NPOの柔軟性や企画力が発揮できる、企画公募型事業を推進しましょう。

### 2-2 公開ヒアリングで「協働力」を評価

宮崎県では、公開ヒアリングによる審査を実施しました。プレゼンテーション能力より、事業実施能力と「協働力」を評価するためです。NPOと事業関係所属が並んでヒアリングを受けると、NPOと事業関係所属の温度差がわかります。

ヒアリングには、応募したNPOと連携して事業に取り組む他のNPOや、複数の事業関係所属が同席して行います。

外部委員も加わった審査は、点数制や合議制で評価しますが、合議制の方がより具体性・実効性を判断できます。書面による一次審査では、選考外となった事業は、個別の理由を文書で通知しますが、その内容も合議で検討します。二次審査の結果は、選考理由も含めて、県のホームページで公開します。

このように、モデル事業で試行した結果を、この協働事業マニュアルに整理して、事例を追加していけば、NPO担当課以外の所属でも、NPOの専門性や柔軟性が発揮できる「企画段階からの協働」を進めることができます。

### 2-3 課題を率直に伝えあう

行政には、個別の事業予算に人件費を積算する、という習慣はありません。人件費は、別枠で一括して積算されているからです。

NPOは、個別の事業別に会計報告が求められることが多く、そこに含まれるスタッフ給与等の人件費をどう振り分けるか苦慮しています。

こういった行政とNPOでの感覚の違いや、考えの行き違いをなくす為に契約の仕様書に基づき、双方で話し合い見えてくる課題や疑問点は伝え合う様にしましょう。

課題や疑問点を伝え合う手段として協働事業確認書（資料編P18）や事前確認シート（資料編P7）の活用が有効です。

## 2-4 「公表」と「交換」の重要性

ふりかえりシートや事前確認シートは、「公表」すること、そして相互に「交換」し、課題を率直に伝えることが大切だと考えたからです。

事前確認シートは、「事前協議のポイント」毎に、NPOが記載する欄、行政が記載する欄、行政とNPOの双方が記載する欄に分かれています。事前確認シートを参考に、双方の組織で合意した事項について、委託契約の仕様書等として文書化します。

組織文化を超える企画提案のプロセスでは、合意事項を文書化する前に、事前協議の確認事項について、課題や思いを、率直に伝え合うことが大切です。

## 3 断りと合意ができる仕様書作成のプロセス

### 3-1 新しい事業は、3月末までに準備することが望ましい（行政の対応）

行政が実施する事業は、予算案が議会で議決され、年度が替わることによって、執行が可能となります。行政職員の中には、予算案が議決されるまで、全く動けないと考える職員もいます。3月に予算案が議決された後に、担当職員の異動内示が出て、新規事業に手をつけずに異動する職員もいます。新しい担当者職員は、引継資料だけで、新しい事業の組み立てがわからなくて、あつという間に2～3ヶ月すぎてしまうこともあります。

事業の内容や組み立てによって実施期間などが異なりますので一概には言えませんが、少なくとも1年間を半年で行うような事業のあり方は反省すべきでしょうし、受益者からみた事業運営という観点からも批判されています。

また、新年度の事業を前年度から行う事で、異動による業務の停滞を防止することにも繋がります。

### 3-2 持ち出し覚悟の事業受託（NPOの対応）

NPOに事業委託することだけは決まっているけど、具体的な進め方がわからない。

結局、公募にしたけど、時期が遅くなったので、2週間程度しか公募期間を設けなかったということがありました。

事業内容は、専門性の高いスタッフの確保を必要とするもので、提示された委託料では明らかに人件費が不足していました。

結果、自分たちが手を挙げなければ事業がつぶれる事を危惧したNPOが、持ち出し覚悟で事業を受託しました。

協働事業を語るときによく耳にする事例ですが、2つの問題が含まれています。

1つは、公募期間の問題です。受託者側にとって、事業遂行にあたっての十分な検討時間がないので、どうしても表面上のシュミレートでの事業遂行という結果（十分な成果を挙げにくい）が予見されます。

2つ目は長い目で見たときに決して良い効果を生まないという事があげられます。NPOが受託した理由は団体のミッションと事業内容が合致していたからですが、赤字の事業を継続することで団体（スタッフ）自体の疲弊も懸念されます。協働事業は互いが協力してより良い事業効果を出すことで成立します。

### 3-3 真の合意は委託仕様書作成時の留意点の洗い出しから

行政職員が、予算案を作成する際に、予算額の減額で行政直営ができなくなった事業を、そのままNPOに委託していたら、事業によってはそのうちに事業の受け皿がなくなり、事業を行政直営に戻さざるを得ない状況も考えられます。また、事業成果によっては受益者からの批判も免れません。

協働事業で大切な「対等なパートナーシップ」を確保するためには、断りができるプロセスを、制度に組み込むことが必要です。

審査に合格した団体を「委託候補団体」と呼びます。県のホームページに掲載する「今後の進め方」には、こう書いてあります。

- \* 県生活・協働・男女参画課、事業関係所属及び委託候補団体の3者で委託契約を締結するための委託仕様書について、協議を行います。
- \* その結果、県の委託内容が過大と判断される場合等は、委託候補団体が辞退することもあります。
- \* 一方、委託候補団体が希望する事業内容が協働の領域にはなじまないと判断される場合等は、県が事業内容の変更または契約を締結しないことも可能です。  
無理な事業は断るところから、ほんとうの合意が生まれてきます。行政からも、NPOからも断ることができるのが、対等なパートナーシップです。



## 4 組織内の行動を変える役割分担のプロセス

### 4-1 予算と連動しないことは、確認書に落とし込む

事業内容を全て仕様書に書き込み協働でチャレンジしたいことを全て書き込み事業に着手したところ、年度末が近くなって契約内容を見直し、年度内に実現できない項目は削除して、契約額の変更をせざるを得なくなった事例があります。事業内容には、予算執行を伴わないものもありましたが、年度末までに仕様書の記載内容が実施できなければ、契約不履行になってしまうので、契約変更の手続をしました。

協働事業を行う場合は仕様書には、委託料の範囲で、確実に履行を求めることを記載し、協働事業としてNPOや行政が取り組むことで、予算と連動する必要がないものは、協働事業確認書として整理することにしました。

### 4-2 協働の進め方に疑問があれば、協働推進担当課に相談を

NPOも、事業関係所属も、「協働の進め方に疑義が生じた場合は、協働推進担当課に協議する。」ことが協働事業確認書に規定されています。

各自治体で、協働推進担当課が設置されている場合は、協働事業についての情報提供を行い、各所属の協働事業について、協働事業確認書を交わす場合に、「協働の進め方に疑義が生じた場合は、協働推進担当課に協議する。」と明記することも可能です。

協働事業確認書を交わす場合は、各所属が協働推進担当課に連絡し、協働推進担当課を含むメーリングリストで、協働事業に必要な情報交換を行うなどのフォローも大切です。

## 5 双方向に改善する <sup>ちゅうかん</sup> 中間ふりかえりのプロセス

### 5-1 事業遂行の成果を高める「合同中間ふりかえり」

協働事業の前提となるのは、対等なパートナーシップですが、委託事業や指定管理者制度においては、行政の担当者の事業に対する捉え方次第では問題が生じることがあります。

NPOと行政の担当者同士のメールのやりとりや、現場での指示・確認等が、密室化したやりとりになると、行政の下請け化を防止できない状況も懸念されます。

中間ふりかえりは、各事業で、個別に日程を設定して実施する予定でしたが、NPOの方から、他のNPOと情報交換したいという要望があり、合同で同一日に実施した例がありました。

### 5-2 自分の言葉で、ふりかえり（改善策）を考える

中間ふりかえりの場では、評価シートを活用してNPOと事業関係所属が事業遂行にあたっての課題等を真摯に受け止めかつ自分の立場で意見交換を行う事が必要です。実際に記入（事業を遂行した）した担当者の意見ですから、話し合われる内容は切実で重要な要素が多く、その課題を共有する事で改善策も現実的で有効な手段となります。ふりかえりシート（資料編P10）を有効に活用しましょう。

### 5-3 顔の見えるテーブルで、オープンな情報交換

中間ふりかえりでは、評価シートの全体説明のほか、各事業別に分かれて意見交換を行います。NPO担当課の職員と宮崎県NPO活動支援センターのスタッフが、各事業別のグループに分かれて同席した例があります。その際には、お互いの顔が見える口の字型のテーブル配置で、終始、5つの事業の合同で話を進めました。

はじめは消極的だった行政職員が、現場で、NPOの調査に参加してから行動が変わった事例や、行政の事業としては成功でも、NPOと行政の協働としては失敗と思われる事例など、本音の部分の意見や感想が出てきました。

中間ふりかえりも含めて、お互いの顔が見える口の字型のテーブル配置や、オープンな情報交換を行える環境づくりを行うことによって、NPOと行政の双方向で、事業改善の提案や活発な議論がはかられます。

## 6 双方向につながるふりかえりのプロセス

### 6-1 失敗を繰り返さない「引継ぎ」

行政に対する批判で、「職員が異動するとゼロになる」というNPO関係者からの意見があります。コミュニケーションだけでなく、仕事の進め方もゼロになるというのでは行政にとってもNPOにとっても大きな損失です。事業の実施要領を引継書に残すだけでは、表面的な引継ぎに終わり実際の事業遂行上での課題等を次の担当職員が繰り返してしまいます。

また、初めて、その事業を行うときには、いろいろ工夫しますが、それを具体的に伝えないと、工夫してうまくいったことが、継承されずそのまま終わってしまいます。引き継ぎを受けた職員には、初めて担当した職員が持っていた「緊張感」が薄れるのは仕方のない事ですが、事業自体が「ゼロになる」というのは絶対に避けなければなりません。

### 6-2 偶然の成功を、必然にする「申し送り」

「ふりかえりシート」の項目に、「ふりかえり（事業実施年度）」と「申し送り（事業実施の翌年度への改善点）」を記載する欄を設けました。その「申し送り」欄に記載した内容は翌年度に事業を実施する際の改善点なので、きちんと機能させれば6-1のような批判を受ける事はありません。

事業評価を、改善のチャンスと考え、ふりかえりシートの「申し送り」欄に、具体的な改善内容を記載すれば、失敗を繰り返さない、偶然の成功を必然にする引継が可能になります。

## 7 申し送りの文化を育てる事業報告のプロセス

### 7-1 「申し送りの文化」が、協働事業のマーケットを広げる

情報を発信するところには、情報が集まります。情報公開を活用すれば、これから協働事業に取り組もうとする行政の担当職員やNPOから問い合わせがあり、情報の共有が始まります。

NPOが、「ふりかえりシート」(資料編P10)を通じて、事業を担当する行政職員に、具体的な改善点を、「申し送り」として伝えれば、次の事業を担当するNPOに引き継がれ、協働事業そのものの事業効果が高まります。「申し送りの文化」を育てる意識を持って事業報告を行うことは、協働事業のマーケットを広げる上で、とても大切なことです。

## みやざき協働事業マニュアル編集委員名簿

(五十音順・敬称略)

氏 名	職 名 等	備 考
いのうえ ゆう 井上 優	宮崎県NPO活動支援センター センター長	学識経験者 NPO
うつのみや あつし 宇都宮 篤	宮崎市 地域コミュニティ課 コミュニティ係	行 政
かたのさか ちづこ 片野坂 千鶴子	特定非営利活動法人みやざき子ども文化センター 代表理事	NPO
しきいし てるゆき 敷石 輝幸	旭化成株式会社 延岡支社 課長	企 業
せとぐち やすなり 瀬戸口 康成	宮崎県 生活・文化課 NPO・安全安心推進担当	行 政
ねぎし ひろたか 根岸 裕孝	宮崎大学教育文化学部 准教授	学識経験者
はまかど こうざぶろう 濱門 康三郎	コミュニティ・シンクタンク 有限会社サン・グロウ 代表取締役	企 業 NPO
もり りゆういち 森 竜一	都城市 生活文化課 協働推進担当	行 政

(平成21年度)

■ みやざき協働事業マニュアル改訂・編集委員名簿

(五十音順、敬称略)

	氏名	職名等	備考
1	井上 優	特定非営利活動法人宮崎文化本舗 副理事長 宮崎県NPO活動支援センター センター長	学識経験者 NPO
2	岩切 道雄	宮崎県生活・協働・男女参画課 協働推進担当主幹	行政
3	片野坂 千鶴子	特定非営利活動法人みやざき子ども文化センター 代表理事	NPO
4	黒岩 保雄	日南市協働課 課長補佐	行政
5	永山 昌彦	社会福祉法人 ゆくり 理事長 特定非営利活動法人障害者自立応援センター-YA H! DOみやざき理事長	NPO
6	根岸 裕孝	宮崎大学教育文化学部 准教授	学識経験者
7	濱門 康三郎	特定非営利活動法人宮崎21高齢者福祉研究会 理事長 有限会社 サングロウ 代表取締役	企業
8	山口 映子	延岡こども発達支援センター さくら園 園長	NPO