

協働のあり方を考える

# 協働ワーキング報告書（案）

私たらは、開かれた市民社会を  
自分たらの手で実現していこうと  
考えています。

あらゆる立場の人々が信頼で  
結ばれ、人と命を大切にし、  
かけがえのない地球へ  
貢献することを目的として、  
ここに

「みえパートナーシップ宣言」  
とします。

—みえパートナーシップ宣言 1998. 11. 24—



協働ワーキンググループ・三重県生活部NPO室

2005. 1. 7

## はじめに

「NPO研究会」で、市民と行政が一緒になってつくった「パートナーシップ宣言」を発表してから7年がたちました。

以来、NPO室は、チームになり室になり変遷を遂げてきましたが、「いつも市民と共に」の精神は変わらず、一緒に育てたみえの協働のみなもとはこの宣言のキーワード、「夢の共有とコストの分担」にありました。

実践を通して実績を積み、その中から真理を導き出す、これが私たちのやり方でした。形式を整えることに奪われがちな時間を惜しみ、それを非難がましく見るまわりの声を退けてここに至るまで、NPO室としてのゆるがぬ信念と、市民の支持がそれを可能にしたのです。だから、いいものをつくることができた実感しています。

庁内ワーキンググループのメンバーは、よくがんばりました。正直いって、ここまで踏み込んで言及できるとは思ってもみませんでした。

三重県の職員はやはり違う、全体の底上げができています。これは、数多くの他府県の職員との交流から感じていたことですが、まさにそれを実践して見せました。立場も、所属も違う職員が、ここまで踏み込んで議論しました。メンバーは、この作業を通して多くのことを学び、「新しい時代の公」を実感したことでしょう。

この報告書は、庁内の若手職員による1年間の検討の成果を報告するものです。読んでいただければ、新しい時代を実感し、その時代を担うにふさわしい人材に不足のないことがわかりいただけると思います。

未だどの県も踏み込んだことのない分野に、職員自らが挑戦し、最後まで目的を見失うことなく、見事にゴールにたどり着きました。そこにある課題は、自分たちの世代が解決していかなければならないごとばかりです。

あたらしい行政文化の創造です。

彼らの今後の活躍に期待すると共に、この1年間のがんばりに敬意を表します。

平成16年12月14日

三重県生活部NPO室長 出丸朝代

# 協働ワーキング報告書

## C O N T E N T S

- 1 これまでの取組・課題について ..... P 1
- 2 NPO協働ワーキングについて ..... P 2
- 3 望ましい協働事業を推進して ..... P 4  
いくために必要な取組
- 4 今後の取組課題 ..... P 15

### ※ 参考資料

資料①行政とNPO・協働のイメージ図

資料②NPOと行政との協働事業における協定書

資料③ふりかえり会議のながれ

資料④協働事業運営事務局経費積算表

## 1 これまでの取組・課題について

### ～「NPO活動支援」から「NPOと行政の協働の推進」へ～

三重県では、市民セクターが「公」を担うしくみや環境づくりのために、NPO室の設置や各県民局へのNPO担当職員の配置、みえ市民活動ボランティアセンターの開設とみえ県民交流センター運営による場や情報の提供などを行ってきました。

NPO室では、市民とともに「NPO」に関する様々な取組を行ってきました。

1998年11月には、「みえNPO研究会」において、これからの社会のあり方を「みえパートナーシップ宣言」として発表しています。

そして、人材育成のための「三重県市民活動塾」の実施や、福井・滋賀・三重市民活動フォーラムによる3県の交流支援事業の実施、地域のNPOを支援するNPO（中間支援組織）が県内各地に育ち、定着するための基盤づくりの取組などを進めました。

また、市民の情報交流を支援するため、「市民活動ボランティア・ニュース」の発行とホームページでの情報公開、市民活動資金サポートシステムの研究も併せて展開をしてきました。

一方、NPOと行政の協働事業の現実については、三重県が独自に開発した協働事業ふりかえり会議（市民参加による協働事業評価のしくみ）を行うなかで、次のような課題が明らかになってきました。

- NPOとの協働事業では、「行政主導」「相互理解が不十分」との批判がある。
- 県庁内で統一されたルールがないため、協働事業が円滑に展開されていない。
- そのため、質の高い協働事業とするためには、協働のしくみづくりが必要である。
- 本来の協働とは何かを県職員自身が十分認識する必要がある。

そうしたことから、これまでの「NPO活動支援」の取組から「NPOと行政の協働の推進」に重点を置いた施策を展開することになってきました。

#### パートナーシップ宣言

自立した市民が中心の社会をつくる夢を共有します。  
一人ひとりができる範囲で責任ある行動をします。  
それぞれに違う立場と利益を認め合い、連携します。  
誰もが自由に選択できる開かれた行動を行います。  
広く情報を公開し、活動の中に循環させます。  
あらゆる変化へ柔軟に対応し、積極的に行動します。  
どんな活動も地球に貢献する大切な活動であることを自覚します。

※1998/11【みえNPO研究会】

※ 「NPO」とは：

〔 NPO法人、もしくは法人格をもたないが特定のテーマの活動を行う団体を意味し、地域範囲にこだわらず、社会のニーズ、課題に基づき活動します 〕

## 2 NPO協働ワーキングについて

### ～「新しい時代の公」のあり方をさぐる協働推進のしくみ確立プロジェクト～

#### (1) 市内協働ワーキンググループの設置

平成16年度においては、これらの課題に取り組み、「新しい時代の公」推進を図るため、「協働を検証し」、「協働のしくみづくりに向けた提案」を導き出すことを目的に、全庁横断的な県職員による協働ワーキンググループを設置(参加者26名 アドバイザー NPO研修・情報センター世古一穂さん)し、これらの課題に対して様々な議論を重ねることになりました。

#### (2) 市内協働ワーキンググループの検討経過

市内協働ワーキンググループでは、望ましい協働事業の形成プロセスを検討するなかで、市民セクターと行政セクター間の役割分担や行政の本来的役割、将来的役割や仕組みについて議論を重ね、その検討結果をまとめてきました。

### ●行政セクターと(県)と市民セクター(NPO等)との協働の前提

#### 〔協働の前提〕

「みえパートナーシップ宣言」を実践して、より質の高い協働事業を進めるためには、次の2つのことを協働の前提とすることが必要となってきます。

- ① お互いの立場の違いを理解すること
- ② 対等な立場で話し合う姿勢を確認しあうこと

#### 〔必要な約束ごと〕

上記の協働の前提を確認し、協働事業を進めるためには、各協働事業ごとに「必要な約束ごと」を、「協定」として相互でとりかわすことが有効です。具体的には次の項目が盛り込むべき内容として検討されました。

- ① 定期的に相互が、情報交換・意見交換できる機会を持つとともに、必要な時はいつでも話し合える場も設置する。
- ② 望ましい協働のあり方・進め方を話し合う。
- ③ 事業の進捗度合いに応じて目的を共有していることを確認する。
- ④ NPO等の提案企画内容の知的所有権を尊重する。
- ⑤ 常に透明性を確保する。
- ⑥ 事業終了後に、ふりかえり会議(第三者を交えたNPOと県の両者による事業検証)を実施し、その中での気づきを次の事業の実施において反映させる。

### ●望ましい協働事業を推進していくために必要な取組

協働の前提をお互いに確認し、各協働事業ごとに「必要な約束ごと」を「協定」として相互でとりかわし協働事業を進めるためには、いくつかの取組を検討し、協働の環境整備を図ることが必要となってきます。

協働ワーキンググループでは、以下の項目を中心に、望ましい協働事業を推進していくために必要な取組として検討してきました。

- ① 事業開始時には事業ごとに協定書を締結する
- ② 振り返り会議成果を反映できる事務事業評価の作成
- ③ 事業企画・実施のプロセスに対応した事業期間、契約方法、予算、人事の仕組みづくり
- ④ 行政とNPOの人材交流（人材育成）
- ⑤ 中間支援センターで県の役割を果たすための環境づくり
- ⑥ 協働事業の評価結果の予算編成への反映

### 〔協働ワーキングの開催状況〕

（全体ワーキング）

- 第1回協働ワーキング 平成16年 2月18日 ※新しい時代の公実現のために
- 第2回協働ワーキング 平成16年 5月27日 ※協働型政策策定プロセスのあり方
- 第3回協働ワーキング 平成16年 6月 1日 ※望ましい事業形成プロセスの検討
- 第4回協働ワーキング 平成16年7月1, 2日 ※協働のルール、しくみづくり
- 第5回協働ワーキング 平成16年 8月13日 ※中間報告会、市民との意見交換
- 第6回協働ワーキング 平成16年10月 5日 ※今後の取組方向について
- 第7回協働ワーキング 平成17年 1月 7日 ※WG検討結果報告、市民との意見交換

（小ワーキング）

※望ましい協働事業を推進していくために必要な取組項目：7項目を検討するため、5班の分野別ワーキングを編成し、詳細な検討を重ねてきた。

- 分野別小ワーキング 平成16年11月～12月（随時）

### 3 望ましい協働事業を推進していくために必要な取組

#### ～「7つの取組項目」の検討～

これまで、協働ワーキンググループにおいて、協働の前提をお互いに確認し、各協働事業ごとに「必要な約束ごと」を「協定」として相互でとりかわすことや、望ましい協働事業を推進していくために必要な取組として7つの項目をピックアップしてきました。

協働ワーキンググループにおいては、この7つの項目について、「なぜ取り組むことが出来ないのか、どうすれば出来るようになるのか」といった詳細な議論を重ね、どのような現状や課題があるのか、そして、その課題を克服し協働を推進していくためには、どのような仕組みや改善が必要なのかということ、5つのカテゴリーに分類し各班ごとに以下のような議論を重ねて来ました。

#### ■第1班：①協定書づくり

##### 〔目標〕

みえパートナーシップ宣言を実践して、より質の高い協働事業を進めるためには、相互理解、相互認識と、対等な立場で話し合う姿勢を確認しあうことが条件であり、そのためには、各事業ごとに「必要な約束ごと」を「協定」として相互にとり交わすことが有効です。

##### 〔現状・課題〕

NPOと県の対等な協働事業といいながら、実態の多くは県からNPOへの委託事業として、県主導であったり、相互理解が十分図られていないといった現状があります。

NPOと県は、お互いの特性を認めあい、共通の目的や解決課題を目指して役割と責任の分担のもとに協力する姿勢を実践するための文書を取り交わし協働に参画していく必要があります。

##### 〔新たな仕組み・改善方法〕

- 事業の実施主体はあくまでも県であり、成果も県に帰属するという従来の委託契約の内容を協働に対応したものとするとともに、契約の条項中に別途協定書を締結する旨の規定を置きます。
- 協定書の効力については、相互の信義に基づいた約束ごととして、債権・債務関係が発生する規定は契約書に記述し、協定書には、協働事業を進めるに当たって共有すべき基本原則を記載します。
- 協定書に盛り込むべきこととされた7項目を盛り込んだ具体案を資料②の通り提示しましたが、記述形態については、できる限り詳細に文書化したものと、必要な約束事を簡潔に記述したものの2案を示しました。

**■ 第1班：②事業企画・実施のプロセスに対応した契約方法****【目標】**

協働の前提をお互いに確認し、各協働事業ごとに「必要な約束ごと」を「協定」として相互でとりかわし協働事業を進めるためには、いくつかの取組を検討し、協働の環境整備を図ることが必要となってきました。

そうしたことから、望ましい協働事業を推進していくためには、事業企画・実施のプロセスに対応した契約を取り交わすことが必要となってきました。

**【現状・課題】**

協働事業企画・実施のプロセスは一般に、

- ・ 協働提案
- ・ 情報交換・意見交換（課題の発見、確認、解決方法の検討など）
- ・ 選定、公募
- ・ 協働の合意形成（協働事業の決定、事業目標の設定、協働形態の決定、協働相手の決定など）
- ・ 協働事業の実施
- ・ 協働事業の評価、ふりかえり

の流れとなっており、協働事業の契約は、最終的に協働の合意形成後、委託契約として締結されます。

その契約条項は、実施主体、実施責任、成果の帰属はすべて県となるのがこれまでの通例です。

また、現状では、NPOが協働提案のための企画立案に要した労力等（企画に要する経費）については、保障されていません。

一方、契約事務に関して検討の結果、複数年にわたる協働事業は債務負担行為としたり、協働事業提案募集のコンペにより採択されたことを理由とするNPOとの随意契約等は、現行の法令、県会計制度等の範囲内で対応可能です。

**【新たな仕組み・改善方法】**

- 県が採用した提案については、NPOの知的財産権を尊重するために、提案したNPOと県での協働事業委託契約に至らなくとも、その策定に要した費用（企画に要する経費）を県が負担する契約を締結します。
- 従来の委託契約形態（実施主体は県、実施責任も県が負い、成果も県に帰属する。）ではなく、協働の対等性、相互性、透明性等の原則により、新しい時代の公を推進するために、互いの資



源を持ち寄り、成果も双方に帰属するという、協働の考え方に沿った内容の契約条項とします。

## ■ 第2班：ふりかえり会議成果の事務事業評価への反映

### 〔目標〕

協働事業の実施にあたっては、NPOと行政それぞれがともに「目的・目標が達成できたかどうか」「役割や責任の分担は妥当であったか」「協働の方法は適切だったか」など、事業実施結果を評価・点検して今後の改善策を相互に確認しあうことが必要であり、このことが協働化社会にあって、県民への説明責任、適正な社会的役割分担の適正性を担保していくこととなります。

一方「評価」というと、一般的には外部から格付けされるようでアレルギーをおこしがちですが、三重県ではすでに事務事業評価システムが導入されておりその必要性は十分認知されていると思われます。

この事務事業評価の趣旨を踏まえて、NPOと行政が実施した協働事業ふりかえり会議の結果をもとに、成果の確認と検証を行い、その結果を予算など次の取り組みにも反映させることとします。

なおこの場合の成果とは、受益者(県民)にとっての成果と、協働という手法を選択したことから期待される成果を指します。

### 〔現状・課題〕

現状では、協働の質を上げていくために、お互いにそのプロセスや成果を議論しあって、ひとつひとつ経験を積み重ねていくことが必要です。NPO室ではその議論のための道具としての「NPOと行政の協働事業自己チェックシート」を考案し、協働コーディネーターによる「ふりかえり会議」を行って協働事業のプロセスや成果を確認するしくみを開発しました。

年度当初に全庁各室と、各県民局を通じて全市町村から、それぞれが協働事業と判断する事業の報告を受け、NPO室でとりまとめています。昨年はその中から21事業を選んでふりかえり会議を実施しました。

#### ◆ 「NPOと行政の協働事業自己チェックシート」とは

##### 1. 誰が、何のために行うのか

誰 が … NPOと行政の協働事業を行う担当者（NPOと行政の双方）

何のために … ①NPOと行政の相互理解を進め、対等な関係をつくる。

②県民にとってより効果的な事業を実施する。

③事業における官民の役割を明らかにする。

##### 2. 対象とするNPOとは

「NPO法人及び法人格を持たない市民活動団体」

（事業を実施するために結成された「実行委員会」や「協議会」なども広く含める。）

### 3. 対象とする協働事業とは

- ①行政からNPOへの委託事業、補助金交付事業
- ②県民・NPOなどにより構成される「実行委員会」や「協議会」と行政との協働事業
- ③NPOと行政の共催事業

### 4. 第三者（コーディネーター）とは

NPOと行政の担当者それぞれがシートに記入しただけでは、協働のパートナーが実施した事業を、お互いにどのように考えたかわからないまま終わってしまうため、意見交換を行うことが有効です。また、当事者のみでは協働のプロセスや事業の成果・改善において気づかない問題点もあります。そこで第三者のコーディネーターを交えてより深い議論を行うこととしました。

コーディネーターはふりかえり会議の座長を務め、協働関係を双方が把握できるように整理、課題発見に導きます。NPO室において人材養成をしてきました。

このような取り組みから、次のことが今後の課題として見えてきました。

- ① 協働事業の定義について、行政担当者にも実施団体のNPOにも明確でないことが多い。
- ② ふりかえり会議をすることの意義や手法が広く認知されていない。
- ③ 事業実施の前、実施途上、事業終了後のそれぞれの段階で両者が話し合う場の必要性を確認。
- ④ 協働事業自己チェックシートの内容、記入方法等について検討、改良が必要
- ⑤ ひとつの事業に対して、コーディネーターは市民側と行政側の双方が関わることを望ましい。
- ⑥ コーディネーターを養成し、職能として位置づける必要がある。
- ⑦ ふりかえり会議から導き出されたことが、翌年度の施策や予算に反映されていない。
- ⑧ ふりかえり会議の結果が、事務事業評価システムに反映していない。

これらの課題をふまえて、次のように新たな仕組み・改善方法を提案します。

#### 〔新たな仕組み・改善方法〕

##### 1. 協働事業とふりかえり会議の実施

- 「協働事業」の定義を明確にする。  
(当面は現在の広いとらえ方を適用する。)
- 「協働事業」についてはすべて、各部局が責任をもってふりかえり会議を行う。
- 当面は、NPO室がふりかえり会議のもちかた、コーディネーターの養成と派遣を担当する。
- 協働事業自己チェックシートの内容、記入方法等について検討、改良を行う。
- ふりかえり会議の内容と結果を、以下についてHP上に公表する。
  - ① 事業の内容

- ② 協定書の有無、内容
- ③ 事前の打ち合わせ会内容
- ④ 事中の打ち合わせ（ふりかえり会議）内容
- ⑤ 事後のふりかえり会議内容
- ⑥ ふりかえり会議終了後のコーディネーター意見書

この内容は事務事業評価表にリンクさせる。

広くとらえた協働事業のうち予算の伴うものについては、以下の取り組みをする。

## 2. みえ政策評価システムへ関連付ける

- HPで公開したふりかえり会議の内容と結果を事務事業評価表にリンクさせる。
- 成果の確認と検証時には、事務事業評価表とあわせてコーディネーター意見書を活用する。
- 総務局が公表している「成果が認められない事業」にあわせて「協働の観点から問題のある事業リスト」を公表するなどの措置をとる。

こういった一連のとりくみを「みえ行政経営体系」に明確に位置づけることで、行政経営品質の向上をめざします。

### ■第3班 コストの分担と事業構築のための予算のしくみ

#### 【目標】

NPOと県が協働事業を構築していく上で、協働事業の企画・実施の各段階の予算編成について、現在の予算の仕組みで対応できること、あらたに必要となる仕組みや基準が必要となることを整理し、庁内の基準を明確にします。

#### 【現状・課題】

現在、県のNPOとの協働事業とされているものの多くは、「なぜ、NPOなのか」という意義を明確にしないまま、従来の予算編成や契約形態の考え方にもとづいて、実施されています。NPO室が平成15、16年度に試行した「NPOからの協働事業提案事業」及び全庁的な「ふりかえり会議」の結果から見てきたのは、事業構築段階から十分な時間をかけて、対等な立場で議論することが望ましいということです。事業構築プロセスで必要となる予算のありかた、協働事業を構築したNPOをパートナーとする予算編成、「ふりかえり会議」から得た「気づき」を次の事業に活用すること、これらを実現するために現在の予算の考え方のできることを、できないことを整理し、制度として新たに必要なることを検討します。

## 〔新たな仕組み・改善方法〕

## ■提案①

従来無償と考えられがちなNPO・ボランティアの労力等を評価するため、協働事業として採用された提案の「企画料」を保障します。

## 〔具体的な取組〕

- 協働事業提案要綱（以下「要綱」）に「企画料」について定義する部分を設けます。
- 予算編成時の「企画料」の考え方は、提案募集から企画書の作成に要した日数等を人件費に換算して妥当性を図ります。
- 提案事業の審査時には、必ず収支計算書の「企画料」が提案内容に比して高額ではないか等の審査をします。
- 「企画料」について提案したNPOと県で見解が分かれた場合は、互いに協議して採否を決めることとします。
- 不採用となった提案は、速やかに提案書を返却し、提案団体の知的財産を最大限尊重します。

## ■提案②

事業構築に必要な時間を十分にかけての結果、提案が複数年にわたる場合、提案に対応した予算編成をします。課題解決にむけた企画を確実に構築していくための仕組みを保障します。協働事業実現に向けて県とNPOとのコストの分担の基準を示します。また、民間資金サポート制度の確立に向けた支援の取り組みを行います。

## 〔具体的な取組〕

- 採択された提案内容に沿って、多様な団体の意見を整理しながら、事業企画を構築する必要がある場合には事務局を設置します。この事務局の役割は、事業構築へ向けた進行管理、資料の収集作成、連絡調整、記録整理等です。
- 事務局の役割や負担する範囲は要綱に設けて、採用提案毎に具体的に算定（資料④参照）します。事務局の運営に必要な項目を協議し、県とNPOが総額に対して概ね1/2ずつ分担することになることが理想ですが、民間資金サポート制度が確立していない現時点では協議により柔軟に対応することが必要です。
- 各費用算定にあたっては、対等性の考え方に基づいて、人件費単価モデル表を作成する等具体的な県内部の基準資料を作成します。
- 協働事業提案を進める事務局費用の負担割合は、民間の資金サポート制度が確立した段階で負担比率を見直します。
- 公的な社会基盤整備の対象とならない部分は、市民側の負担とします。
- NPOと県が協働事業を行う場合の資金サポート制度について検討し、必要な支援を行って

きます。

### ■提案③

NPOと協働で課題に取り組む意義について、県の考え方を示し、最適手法と事業方向性に関して、参加した団体が合意した事項をふまえ、事業化に向けた予算の検討を行います。

〔具体的な取組〕

- 協働事業毎にNPOと協働する意義を協定書で明らかにし、予算根拠とします。
- NPOとの協働事業についてモデル事業を選定して事例集を作成し、県職員研修をとおして協働事業の考え方や予算手法の浸透を図ります。
- 総合調整窓口及び各部NPO協働事業推進員を設置して、担当部署が協働事業のふりかえり会議や予算等に関して調整できる体制を整えます。
- 協働事業提案採択が随意契約理由にできること等、従来できないと考えられてきた理由を収集して個別事例の検証を行い、その内容を県職員研修に反映して、協働事業実施の考え方を広めます。

### ■提案④

複数の部局にまたがる課題について提案があった場合は、必要な時間をかけて企画検討し、関係する複数機関で予算化を行います。

〔具体的な取組〕

- 協働事業のモデル事業から、複数にわたる部署が予算を持ち寄って事業化を進めるときの課題を検証し、モデル事例として県職員研修で紹介します。

### ■提案⑤

県とNPOが協働で取り組む事業の成果を次年度の予算に反映させます。

〔具体的な取組〕

- 協働事業についての「ふりかえり会議」を実施し、得られた成果や改善点等の「気づき」を次年度の予算編成に反映します。

## ■第4班：事業企画・実施のプロセスに対応した人事の仕組みづくりと行政とNPOの人材交流

〔目標〕

「新しい時代の公」を推進し、多様な主体で公を担う社会にふさわしい行政運営を行うため、システムの見直しが必要となってきます。

具体的には、庁内に推進組織を設け、協働担当者を配置し、職員の協働の理解を進めるための研修などが必要です。

### 〔現状・課題〕

現在、三重県においては、「協働事業」を推進する部局がNPO室となっていますが、協働を全庁的に推進するためには、新たな推進体制が必要となってきます。行政側の「協働分野」についての対応窓口が明確になっていないため、市民側においては、どこに相談をしたらいいのか分かりづらいのが現状です。

協働事業を推進していくためには、現在の縦割り行政の弊害を無くし、単なる事業の調整だけでなく、執行権限や予算、評価を行うことが可能な推進体制が必要です。

また、事業の途中で担当者が異動してしまい不都合が生じるなどの問題も市民側から提起されていることから、協働事業を円滑に推進していくためには、「協働」に理解のある職員像が求められています。

多様な主体間で協働事業を進めて行くためには、お互いの理解を深めることが求められ、また、協働事業実施に際しては、当然、ともに事業運営を担う場面が出てくることから、行政職員がNPOの現場に出ていくことも必要となってきます。

協働事業を円滑に進め、質の高いサービスを提供するためには、それぞれの相互理解を進め、お互いの強み・弱みを認識しつつ、双方の可能性を最大限発揮する必要があります。そのためには三重県職員として現場を知ることが効果的であり、NPOへの派遣研修などが想定されます。

### 〔新たな仕組み・改善方法〕

#### ■提案①

協働事業を全庁的に推進していくための組織体制を検討し、総合調整部門や各部局単位において、全庁的な施策の推進・調整、協働事業についての相談やNPOとの連携・調整を行うため、庁内に推進組織を設け、協働担当者を配置し、また、職員の協働の理解を進めるための研修を行います。

#### 〔具体的な取組〕

- 全庁的に「協働」を推進していくための組織「協働推進組織」を庁内に設置し、全庁的な推進計画や各部局間との総合調整を行う。
- 上記の「協働推進組織」に加えて各部に協働担当者を配置し、各部における協働推進の取組や相談業務、総合調整部門との連絡調整を行う。
- 全職場に「協働推進員」を配置し、行政経営品質やISOの取組などと同様に協働への理解を深める取組（普及・啓発、問い合わせ窓口など）を推進する。
- 地域機関においても、「協働」を推進する担当部署を設置し、地域特性に応じた協働推進の取組

を進めます。

### ■提案②

協働事業は、企画段階から官民双方の関わりが密接であることから、行政の一般的な人事異動等により、事業展開が滞ってしまうなどの弊害を無くすることが重要です。そのため事業の進捗状況に応じて弾力的な人事異動を行い、担当者の交代により事業の停滞や市民の不信を招かないような配慮が必要です。また、行政においては主務者・副務者の最低2名体制を確保し、人事異動による担当者の空白を無くす努力をします。

#### 〔具体的な取組〕

- 「新しい時代の公」を推進するために事業に関わる職員の配置は、協働事業か否かに関わらず、事業の立案・開始から評価までを責任を持って実施する人事ローテーションの構築を行う。
- 上記のことを補完するために、自己申告制度やスペシャリストコースを活用し、人事異動に配慮する。
- 総合企画局が実施している職員提案事業で「協働」を組み入れた事業を優先的に採用し、事業実施に際しては、現在の「人事上の約束はできません」という取扱いでなく、「事業提案者が従事したい場合は優先的に事業部署に配属します」という取扱いができるようにする。

### ■提案③

協働事業をより円滑に進め質の高いものにするためには、「協働」の感覚、意欲を持った職員の人材育成が求められています。

#### 〔具体的な取組〕

- 政策開発研修センターにおいて、「協働」「協働コーディネーター」等の研修メニューを用意する（新採研修、管理職研修のほか必須でも設ける）
- 各部局の協働推進担当者を育成するため、協働担当のためのスペシャリストコースを設ける。
- 各所属の協働事業担当者には、自己申告制度による人材登用を図り、成果目標を設定し、毎年度末に成果の確認を行う
- ボランティア休暇の取得促進や、互助会の助成制度を活用して、NPO活動の助成を行い、職員のNPOへの理解を深める取組を展開する。

### ■提案④

現在、職員研修の一環として、民間企業や大学院等への派遣が行われていますが、NPOの現場を研修することにより、「今後の新しい時代の公」が求める職員のスキルアップを目指します。また、協働事業を推進する際には、庁内においてではなく、事業現場において事業を実施することのほうが、より効果的な事例も考えられることから、NPOに駐在して業務を遂行することも想定します。

**〔具体的な取組〕**

- 企業派遣と同様に、中間支援組織への職員派遣（駐在）を行う。（現在の民間企業や大学院への研修と比較して、その中間支援組織でなければならない理由や県の役割、何を学ぶのかなど成果目標を明確にする）
- 職員の公益法人への派遣については、制度的に困難な面もあるが、中間支援センター等を「公益法人等派遣規則第2条」に規定する「派遣先団体」として検討、職員の公益法人派遣の道を開いていく。
- 平成16年度からスタートした「キャリア支援制度」の対象にNPOでの活動も含めることにより、NPO活動に参加しやすい環境整備を検討する。
- ボランティア休暇を活用したNPO参加を奨励するため、互助会の助成メニューにNPO活動支援を盛り込む。

**■第5班：公の施設の使用に関する運用方針の見直し****〔目標〕**

新しい時代の公を推進し、協働事業を展開していくためには、県は多様な主体に対し開かれた自治体になることが期待されています。そのため、NPOとの協働事業を実施する際には、お互いの持つ資源を有効活用していくことが求められていることから、一定の基準のもとに資源（行政財産：公の施設など）を提供していくことが必要です。

**〔現状・課題〕**

庁舎等の県有施設を利用する場合、利用基準や申請手続き等、利用者にとっては市民活動などに積極的に利用されにくい面があります。

多くの資源（行政財産など）は行政側に集中しており、協働事業においては、こういった資源を有効利用できるような利用提案を行政側からも積極的に提示していくことが事業を円滑に運営していく上で有効となってきます。

また、協働事業を推進していくためには、NPOの活動の拠点づくりも求められますが、基盤の脆弱なNPOでは拠点を整備しにくいといった側面もあります。

**〔新たな仕組み・改善方法〕****■提案①**

協働事業を推進する際、有効なことのひとつとして考えられるのが、互いの資源を利活用することです。そうしたことから、行政側においても行政財産利用に関しての利便性を高め、特に協働事業について



は、積極的な施設等の開放を行うことを目指します。

#### 〔具体的な取組〕

- 行政財産の目的外使用の基準のうち、協働事業の実施には、一定の要件を満たせば積極的に利用出来る旨を通知に盛り込む。
- 各地域機関ごとに定めている庁舎管理規程などについても一定の基準を確保したうえで、更に地域の実情に応じて、協働事業については積極的な利用を可能にするよう定める
- 利用者にとって活用しやすいシステムが望まれることから、広く透明性のある、簡略化された手続きを検討する。

#### ■提案②

NPO側からは、行政が持っている資産（行政財産、有形・無形）の内容やその利用が十分に活用しやすいシステムとなっていることが望まれており、協働事業をより効率的・効果的に推進していくには、行政から資産の内容について積極的に相手に公開し、事業推進に活用できるシステムを確立します。

#### 〔具体的な取組〕

- 行政においては、協働事業を実施する際に活用が見込まれる資産について一覧表等にまとめ、NPOが把握しやすい状況を整備する。
- 官民双方において活用できる資産項目を取りまとめたチェック項目表を設定し、協働事業開始時において互いに資産の利活用について確認を行うものとする。

#### ■提案③

協働事業を推進するために、特にNPO側においては、その活動拠点が必要なことから、場合によっては、県有の遊休地活用なども視野入れ、総合的な観点から事業推進に向けた取組を検討します。

#### 〔具体的な取組〕

- 県有の遊休地（更地、学校などの教育機関、休眠状態の施設など）について、利用計画が明確でないものについては、一定の条件のうえで、協働事業実施時には、有償もしくは無償により借用できるものとする。



【協働ワーキンググループで提案された内容】

検討項目	協働を取り巻く現状・課題	今後の取組提案
協定書づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>●協働事業の実態の多くは県からNPOへの委託事業として、県主導であったり、相互理解が十分図られていない。</li> <li>●共通の目的や解決課題を指して役割と責任の分担のもとに協力する姿勢を実践することが必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●従来の委託契約の内容を協働に対応したものとするとともに、契約の条項中に別途協定書を締結する旨の規定を置く。</li> <li>●債権・債務関係が発生する規定は契約書に記述し、協定書には、協働事業を進めるに当たって共有すべき基本原則を記載。</li> <li>●協定書の具体案を、できる限り詳細に文書化したものと、必要な約束事を簡潔に記述したものと2案を示した。</li> </ul>
事業企画・実施のプロセスに対応した契約方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>●責任や成果の帰属は県となるのが通例であり、NPOが協働提案のための企画立案に要した労力等については、保障されていない。</li> <li>●複数年の協働事業を債務負担行為としたり、協働事業提案募集コンペにより採択されたものについて随意契約等行うことが必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●NPOの知的財産権を尊重するために、提案したNPOと県での協働事業委託契約に至らなくとも、その策定に要した費用を県が負担する契約を締結。</li> <li>●従来の委託契約形態（実施主体は県、実施責任も県が負い、成果も県に帰属する。）ではなく、協働の対等性、相互性、透明性等の原則により、新しい時代の公を推進するために、互いの資源を持ち寄り、成果も双方に帰属するという、協働の考え方に沿った内容の契約条項とする。</li> </ul>
ふりかえり会議成果の事務事業評価への反映	<ul style="list-style-type: none"> <li>●協働の質を高めていくためには、プロセスや成果を議論しあい、経験を積み重ねていくことが必要。</li> <li>●その道具として「NPOと行政の協働事業自己チェックシート」を考案し、「ふりかえり会議」を行って協働事業を評価するしくみを開発した。</li> <li>●昨年はその中から21事業を選んでふりかえり会議を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●協働事業とふりかえり会議の実施                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・「協働事業」の定義を明確にする。</li> <li>・「協働事業」についてはすべて、各部局が責任をもってふりかえり会議を行う。</li> <li>・当面は、NPO室がふりかえり会議のもちかた、コーディネーターの養成と派遣を担当する。</li> <li>・協働事業自己チェックシートの内容、記入方法等について検討、改良を行う。</li> <li>・ふりかえり会議の内容と結果をHP上に公表する。</li> </ul> </li> <li>●みえ政策評価システムへ関連付け                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務事業評価表に、既存の項目のなかで、協働事業について評価する視点を追加する。</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ HPで公開したふりかえり会議の内容と結果を事務事業評価表にリンクさせる。</li> <li>・ 成果の確認と検証については、事務事業評価表とあわせてふりかえり結果を活用する。</li> <li>・ 「成果が認められない事業」を公表し、あわせて「協働の観点から問題のある事業リスト」を公表するなどの措置をとる。</li> </ul>
<p>コストの分担と事業構築のための予算のしきみ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 県のNPOとの協働事業とされているものの多くは、「なぜ、NPOなのか」という意義を明確にしないまま、従来の予算編成や契約形態の考え方にもとづいて、実施されている。</li> <li>● 「NPOからの協働事業提案事業」及び全庁的な「ふりかえり会議」の結果から見てきたのは、事業構築段階から十分な時間をかけて、対等な立場で議論することが望ましいということである。</li> <li>● 事業構築プロセスで必要となる予算のありかた、協働事業を構築したNPOをパートナーとする予算編成、「ふりかえり会議」から得た「気づき」を次の事業に活用すること、これらを実現するために現在の予算の考え方でできること、できないことを整理し、制度として新たに必要なることを検討することが望まれる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 協働事業提案要綱（以下「要綱」）に「企画料」について定義する部分を設ける。</li> <li>● 予算編成時の「企画料」の考え方は、提案募集から企画書の作成に要した日数等を人件費に換算して妥当性を図る。</li> <li>● 提案事業の審査時には、必ず収支計算書の「企画料」が提案内容に比して高額ではないか等の審査を行う。</li> <li>● 「企画料」について提案したNPOと県で見解が分かれた場合は、互いに協議して採否を決めることとする。</li> <li>● 不採用となった提案は、速やかに提案書を返却し、提案団体の知的財産権を最大限尊重する。</li> <li>● 採択された提案内容に沿って、多様な団体の意見を整理しながら、事業企画を構築するために協働事業には事務局を設置する。</li> <li>● 事務局の役割や負担する範囲の条項を要綱に設けて、採用提案毎に具体的に算定し、双方が分担する項目を選択して総額に対して概ね1/2となるよう協議する。</li> <li>● 各費用算定にあたっては、対等性の考え方に基づいて、人件費単価モデル表を作成する等具体的な県内部の判断基準資料を作成する。</li> <li>● 協働事業提案を進める事務局費用の負担割合は、民間の資金サポート制度が確立した段階で負担比率を見直す。</li> <li>● 県負担に対応した市民側の負担部分で、県が行う市民社会基盤整備の対象とならない部分は、市民側の負担とする。</li> <li>● 県税の一部を、協働事業を担う民間資金に指定し</li> </ul>



		<p>て納付ができる県独自の税制度「県型用途指定納付制度」を検討し、民間資金サポート制度の確立に向けた取り組みを進める。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●NPOと協働事業をする意義について、県の考え方を示す。</li> <li>●NPOとの協働事業についてモデル事業を選定して事例集を作成し、県職員研修をとおして協働事業の予算手法や考え方の浸透を図る。</li> <li>●総合調整窓口及び各部NPO協働事業推進員を設置して、担当部署が協働事業の予算等に関して相談できる体制を整える。</li> <li>●協働事業提案採択が随契約理由にできること等従来できないと考えられる理由を収集して個別事例の検証を行い、その内容を県職員研修に反映して、協働事業予算の考え方を広める。</li> </ul> <p>協働事業のモデル事業から、複数間にわたる部署が予算を持ち寄って事業化を進めるときの課題を検証し、モデル事例として県職員研修で紹介する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●協働事業についての「ふりかえり会議」を実施し、「気づき」を次年度の予算編成に反映する。</li> </ul>
<p>人事の仕組みづくりと行政とNPOの人材交流</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●協働を全庁的に推進するために新たな推進体制が必要</li> <li>●「協働分野」の対応窓口が不明確で市民にはわかりづらい</li> <li>●協働事業推進のためには、執行権限や予算、評価を行える体制が必要</li> <li>●人事異動により、事業途中で担当者が変更してしまい不都合が生じている。</li> <li>●協働事業を推進していくには、「協働」に理解のある職員像が求められる</li> <li>●協働事業を進めて行くには、NPOの現場に出ていくことやNPOへの派遣研修など必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●協働を全庁的に推進するため「協働推進組織」を設置、各部担当者を配置し、全体の推進計画や各部局間との総合調整を行う。</li> <li>●全職場に「協働推進員」を配置し、行政経営品質やISOの取組などと同様に協働への理解を深める取組を推進する。</li> <li>●事業に関わる職員の配置は、事業の立案・開始から評価までを責任を持って実施する人事ローテーションの構築を行う。(自己申告制度やスペシャリストコースの活用等)</li> <li>●職員研修において、「協働」「協働コーディネーター」等の研修メニューを用意。</li> <li>●全庁・各部局における協働推進担当者を育成するためのスペシャリストコースの設定。</li> <li>●ボランティア休暇の取得促進や、互助会の助成制度を活用したNPO活動助成制度を創設。</li> <li>●企業派遣と同様に、NPOの中間支援センターへ</li> </ul>

		<p>の職員派遣を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●NPOの中間支援センター等を「公益法人等派遣規則第2条」に規定する「派遣先団体」として検討。</li> <li>●「キャリア支援制度」の対象にNPOでの活動も含めて、参加しやすい環境整備する。</li> <li>●ボランティア休暇を活用したNPO参加を奨励し、互助会の助成メニューにも入れる。</li> </ul>
<p>公の施設の使用に関する運用方針の見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●庁舎等の県有施設を利用する場合、利用基準や申請手続き等が判りにくい側面があり、積極的に利用されにくい面がある</li> <li>●多くの資源（行政財産など）は行政側に集中しており、協働事業を円滑に運営するには資源の有効利用を、行政側からも積極的に提示する必要がある。</li> <li>●体制が脆弱なNPO側では協働事業の活動拠点を整備しにくい側面がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●行政財産の目的外使用に際し、協働事業については、積極的な利活用が出来るようにする。</li> <li>●地域機関においても、同様委に地域の実情に応じて、協働事業については積極的な利用を可能にする</li> <li>●利用しやすいシステムが望まれることから、広く透明性のある、簡略化された手続きを検討する。</li> <li>●協働事業を実施する際、利用資産について一覧表等にまとめ、把握がしやすい状況を整備する。</li> <li>●資産項目を取りまとめたチェック表を作成し、協働事業開始時においては互いに確認を行う</li> <li>●県の遊休地について、利用計画が明確でないものなど、一定の条件により、協働事業にかかるものについては有償もしくは無償により利用方法を検討</li> </ul>

# 参考資料

この参考資料は、「協働」を理解するための手助けとなるツールです。  
協働の現場で実践・活用されるよう作成しました。

資料①行政とNPO・協働のイメージ図

資料②NPOと行政との協働事業における協定書

資料③ふりかえり会議のながれ

資料④協働事業運営事務局経費積算表

● 行政とNPO・協働のイメージ図

パートナーシップ宣言



パートナーシップ宣言を実践するために

**協働の前提**

- お互いの立場の違いを理解すること
- 対等な立場で話し合う姿勢を確認しあうこと

セクター間相互の「約束ごと」(協定)に盛り込みたい内容

- ① 互いにいつでも話し合える場設置する
- ② 事業ごとに望ましい協働のあり方を議論する
- ③ 定期的に情報交換・意見交換の機会を設置する
- ④ 事業の進捗に応じて目的の共有を確認する
- ⑤ NPOの提案企画の知的所有権を尊重する
- ⑥ 常に透明性を確保する
- ⑦ 事業終了後は、振り返り会議の気づきを次の事業に反映させる

※パートナーシップ宣言 1998/11 [みえNPO研究会]  
 ● 自立した市民が中心の社会をつくる夢を共有します。  
 ● 一人ひとりができる範囲で責任ある行動をします。  
 ● それぞれに違う立場と利益を認め合い、連携します。  
 ● 誰もが自由に選択できる開かれた行動を行います。  
 ● 広く情報を公開し、活動の中に循環させます。  
 ● あらゆる変化へ柔軟に対応し、積極的に行動します。  
 ● どんな活動も地球に貢献する大切な活動であることを自覚します。

【協働ワーキンググループメンバー】

総合企画局特定政策室	室長	久世憲志
地域振興部総務室	主幹	三村峰郎
総務局人材政策室	主事	天野圭子
総合企画局企画開発室	主幹	脇田研二
総合企画局企画開発室	主査	岡村順子
生活部総務室	主幹	水谷 寿
総合企画局政策推進室	室長	西城昭二
県土整備部住民参画室	主査	川北 敏
同	主査	徳本泰久
農水商工部観光・交流室	主幹	樋口俊実
地域振興部資源活用室	主査	福田良彦
健康福祉部総務室	主幹	大橋範秀
教育委員会事務局	主査	小島広之
環境森林部総務室	主査	今村秀之
松阪県民局建設部	主事	稲葉嘉久
津県民局生活環境森林部	技師	泉千佳子
伊賀県民局生活環境森林部	主査	竹田久夫
南志県民局生活環境森林部	主事	山本貴子
松阪県民局生活環境森林部	主査	伊藤 誠
紀南県民局生活環境森林部	担当	久保勝裕
北勢・桑名生活環境森林部	主査	川崎友美
生活部NPO室	室長	出丸朝代
同	主幹	若林千枝子
同	主幹	中村敏孝
同	主査	鈴木照彦
同	主事	森下道大

アドバイザー (特非) NPO 研修・情報センター  
 代表理事 世古 一穂

望ましい協働事業を推進していくために必要な取組

- ① 事業開始時には事業ごとに協定書を締結する
- ② 振り返り会議成果を反映できる「事業評価表」の作成
- ③ 事業企画・実施のプロセスに対応した事業期間、契約方法、予算、人事の仕組みづくり
- ④ 行政とNPOの人事交流 (人材育成)
- ⑤ 中間支援センターに対する人的支援を含めた支援の充実
- ⑥ 協働事業の評価結果の予算編成への反映
- ⑦ 公の施設の使用に関する運用方針の見直し

県とNPO等が協働していくための組織のあり方

- ① 県の組織
  - 行政・NPOからの協働事業の総合調整部署
    - ・ 提案募集、全庁的にルール化、コーディネイト役、協働事業の全体把握、評価等、改善案の提案、実施、中間支援組織との連携・協働、担当者の資質の向上
    - ・ 協働事業に関して全庁的な成果ふりかえりと予算調整を行う
  - 各部に協働担当者を配置
    - ・ 部内の「協働コーディネイト」、庁内総合窓口との連携、部内協働事業の振り返り会議のコーディネイト、市民・行政セクターの情報収集
- ② 民間の組織
  - 中間支援組織
    - (市民セクターとして県との協働・連携・調整を図る組織)
    - ・ 県との協働・連携・調整

県と民間で組織する協働事業の判断機関  
 ・ 協働事業にふさわしいかどうかを判断し、どのレベルの協働事業であるかを見極め、協働が妥当かどうかを判断する。

作成：  
 三重県生活部NPO室



## 協働ワーキンググループの提案内容一覧

### 協定書づくり

#### 現状・課題

- 協働事業の多くはNPOへの委託事業として、県主導であったり、相互理解が十分図られていない
- 共通の目的や解決課題を目指して役割と責任の分担のもとに協力する姿勢を実践することが必要

#### 今後の取組提案

- 委託契約の内容を協働に対応したものにし、契約の条項中に別途協定書を締結する旨の規定を置く
- 債務等に関するものは契約書に、協定書には、協働事業を進めるに当たって共有すべき基本原則を
- 協定書の具体案を、詳細に文書化したものと、約束事を簡潔に記述したものと2案を提示

### ふりかえり会議成果の事務事業評価への反映

#### 現状・課題

- 協働の質を高めていくためには、プロセスや成果を議論しあい、経験を積み重ねていくことが必要
- 協働事業自己チェックシートを考案し、ふりかえり会議による協働事業を評価するしくみを開発

#### 今後の取組提案

- 協働事業とふりかえり会議の実施（定義の明確化、各部署が責任をもってふりかえり会議を実施）
- みえ政策評価システムへ関連付け（事務事業評価表とのリンク、成果の確認と検証への活用）

### 人事の仕組みづくりと行政とNPOの人材交流

#### 現状・課題

- 協働を全庁的に推進するための推進体制が必要で、執行権限や予算、評価を行える体制が必要
- 協働事業の対応窓口が不明確でわかりづらい、また事業途中に担当者が変わり不都合がある
- 協働事業を推進していくには、「協働」に理解のある職員像が求められ、現場・派遣研修などが必要

#### 今後の取組提案

- 全庁的に推進するため「協働推進組織」を設置し全体の推進計画や各部署間との総合調整を行う
- 全職場に「協働推進員」を配置し、行政経営品質の取組と同様に協働の理解を深める取組を推進
- 事業の立案・開始から評価までを責任を持って実施する人事ローテーションの構築を行う
- 職員研修において、「協働」「協働コーディネーター」等の研修メニューを用意
- 企業派遣と同様に、NPOの中間支援組織への職員派遣を行う

※望ましい協働事業を推進していくために必要な取組を検討しました

### 事業企画・実施のプロセスに対応した契約方法

#### 現状・課題

- 成果の帰属は県となってしまう、NPOの企画立案に要した労力等については、保障されていない
- 複数事業の債務負担行為化や、協働事業提案募集コンペ採択事業の随意契約が必要

#### 今後の取組提案

- 無償と考えられがちなNPOの労力等を評価するため、協働事業提案の「企画料」を保障
- 従来の委託契約形態ではなく、協働の対等性、相互性、透明性等の原則により、互いの資源を持ち寄り、成果も双方に帰属するという、協働の考え方に沿った内容の契約条項とする

### コストの分担と事業構築のための予算のしくみ

#### 現状・課題

- 協働事業の多くは、「なぜ、NPOなのか」という意義を不明確なまま、従来どおり実施されている
- ふりかえり会議の結果、事業構築段階から十分な時間と対等な立場での議論が必要だと見えてきた
- 協働事業における予算編成制度の創設やふりかえり会議の「気づき」を事業活用することを検討

#### 今後の取組提案

- NPOと協働事業をする意義について、県の考え方を示す
- 各費用算定にあたっては、対等性の考え方に基づいて、県内部の判断基準資料を作成
- 県独自の税制度「県型用途指定納付制度」を検討し、民間資金サポート制度を創設
- 協働モデル事業による事例集を作成、職員に対し、協働事業の予算手法や考え方の浸透を図る
- 協働事業についての「ふりかえり会議」を実施し、「気づき」を次年度の予算編成に反映

### 公の施設の使用に関する運用方針の見直し

#### 現状・課題

- 庁舎等の県有施設を利用する場合、利用基準や申請手続き等が判りづらく利用されにくい
- 資源（行政財産）の多くは行政に集中しており、資源の有効利用を積極的に提示する必要がある

#### 今後の取組提案

- 行政財産の目的外使用に際し、協働事業については、積極的な利活用が出来るようにする
- 利用しやすいシステムが望まれることから、広く透明性のある、簡略化された手続きを検討する
- 協働事業を実施する際、利用資産について一覧表等にまとめ、把握がしやすい状況を整備する

第1案	第2案
<p style="text-align: center;">NPOと行政との協働事業における協定書</p> <p>三重県知事（あるいは三重県〇〇部〇〇室長等）〇〇〇〇（以下「甲」という。）と〇〇〇〇代表者〇〇〇〇（以下「乙」という。）は、「△△△△」事業を実施するに当たりお互いの対等なパートナーシップを構築するために次のとおり協定を締結します。</p> <p>（目的の共有）</p> <p>第1条 甲と乙が互いの特性を理解し、自主性と自立性をもって本事業に取り組むことにより〇〇〇〇〇の課題に対し〇〇〇〇〇〇を目指すことにより〇〇〇〇〇〇を実現し、もって県民に向けて最大限の成果を還元することを共有目的とします。</p> <p>（協働の原則）</p> <p>第2条 甲と乙は、みえパートナーシップ宣言を實踐して、より質の高い協働事業を進めるために次の原則を遵守します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・お互いにいつでも話し合える場を設置します。</li> <li>・事業毎に望ましい協働のあり方を検討します。</li> <li>・定期的に情報交換・意見交換の機会を設定します。</li> <li>・事業の進捗に応じて目的の共有を確認します。</li> <li>・お互いの知的財産を尊重します。</li> <li>・常に透明性を確保します。</li> <li>・事業終了後は、ふりかえり会議での気づきを次の事業に反映させます。</li> </ul> <p>（事務局および責任の分担）</p> <p>第3条 事業を実施するために次のとおり事務局を置き責任を分担します。</p> <p>（1）事務局は〇〇〇〇に置くこととし、甲乙で合意した所要の職員を配置します。</p> <p>（2）甲と乙は協働の目的を果たすためにお互いの資源を持ち寄って責任の分担を行い、誠実に実行します。その分担内容については、契約書に記載のあるものを除き、次のとおりとします。（別紙のとおりとします。）</p> <p>甲の分担する業務と費用  会議日程調整と連絡事務  会議資料の作成  ・・・・・・・・</p> <p>乙の分担する業務と費用  情報交換・意見交換の議事録作成、印刷  NPOのネットワークを活用した情報発信  ・・・・・・・・</p> <p>（事業実施計画）</p> <p>第4条 事業の円滑な進行および県民への最大限の成果還元を担保するために、事業実施計</p>	<p style="text-align: center;">協定書</p> <p>前文</p> <p>この協定書は、●●という課題の解決に向けて、市民セクター（特定非営利活動法人〇〇）と行政セクター（〇〇室）が、みえパートナーシップ宣言の精神に基づいて協働事業を実施するために以下のことについて協定します。</p> <p>第1章 協働の前提</p> <p>（目的の確認）</p> <p>第1条 NPOと行政（以下、「私たち」という。）が互いの特性を理解し、自主性と自立性をもって本事業に取り組むことにより 〇〇〇〇〇の課題に対し〇〇〇〇〇〇を目指すことにより〇〇〇〇〇〇を実現し、もって県民に向けて最大限の成果を還元することを共有目的とします。</p> <p>（協働の原則）</p> <p>第2条 私たちは、前条の目的を達成するために次のことを協働の原則として事業を進めることに努めます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・お互いにいつでも話し合える場を設置します。</li> <li>・事業毎に望ましい協働のあり方を検討します。</li> <li>・定期的に情報交換・意見交換の機会を設定します。</li> <li>・事業の進捗に応じて目的の共有を確認します。</li> <li>・お互いの知的財産を尊重します。</li> <li>・常に透明性を確保します。</li> <li>・事業終了後は、ふりかえり会議での気づきを次の事業に反映させます。</li> </ul> <p>第2章 事業の進め方</p> <p>（事業の進め方）</p> <p>第3条 私たちは、提案された事業内容について前条の原則により検討を行います。</p> <p>2 私たちは、検討の結果共有した事業内容について基本的に公開します。</p> <p>3 私たちは、共有した事業内容を実現するために分担して具体的な取り組みを行います。</p> <p>4 私たちは、この協働事業についてふりかえり会議を行い、そこでの気づきを次の事業へ反映します。</p> <p>（成果の帰属）</p> <p>第4条 この協働事業から生じた成果は、お互いに帰属することとします。</p> <p>2 NPOの取り組みより生じた成果を行政が使用する場合、行政は必要な対価を支払って使用することとします。</p> <p>3 行政は、NPOが成果を使用して自主事業を行う場合、社会通念上認められる範囲内で使用収益することを認めます。</p> <p>（事業終了後の取り組み）</p>

画を甲乙双方で検討のうえ、定めるものとします。また、事業実施計画については、適切な事業の進行をはかるため、定期的に進捗管理を行うものとします。なお、進捗管理の方針については別紙のとおりとします。

（成果の帰属）

第5条 事業により生じた知的財産については、甲、乙双方に帰属するものとします。

また、甲は、別途契約書にもとづき乙に対して対価を支払うことにより、著作成果物の知的財産を甲に帰属させることができます。

2 甲及び乙はともに著作成果物を原則として無償でこれを利用することができます。

3 乙は、著作成果物を事業実施後に乙の自主事業として、社会通念上認められる範囲内で使用収益することができます。

（情報交換等の方法）

第6条 事業の円滑な実施および県民への最大限の成果還元を担保するため、甲及び乙は積極的かつ定期的に情報交換・意見交換の機会を設定し、互いの事業に関する情報を共有し相互理解を深めるものとします。また、それらの結果の合意事項については、甲、乙双方誠実に履行する義務を負います。

なお、甲乙間での情報交換・意見交換の方法は〇〇〇〇と〇〇〇〇を原則とし、〇〇〇〇については、〇〇に〇回とし、〇〇〇〇については、〇〇に〇回とします。

（別紙のとおりとします。）

ただし、必要があれば本条の規定にかかわらず甲乙協議のうえ別の情報交換・意見交換の方法を選択できるものとします。

（情報共有体制）

第7条 事業の円滑な実施および県民への最大限の成果還元を担保するために、甲および乙は、お互いの事業に関する情報を共有する義務を負います。また同時に、県民に対して共有している情報を積極的に公開する義務を負います。

甲乙間での情報共有手段としては、〇〇〇〇と〇〇〇〇を原則とします。また、それぞれの頻度は、〇〇〇〇については、〇〇に〇回とし、〇〇〇〇については、〇〇に〇回とします。

（別紙のとおりとします。）

ただし、必要があれば本条の規定にかかわらず甲乙協議のうえ別の情報共有手段を選択できるものとします。

（事業の評価）

第8条 甲及び乙は、事業の成果を県民に対して明確に説明し、また今後よりよい協働事業を構築していくための情報を得るために事業の評価を行う義務を負います。

2 事業評価結果に当たって、評価の設計および評価手法の検討、評価指標の決定については甲乙双方の合意のもとに行います。

3 事業評価結果に関して甲及び乙は、その評価結果を積極的に県民に対して公開する

第5条 私たちは、この協働事業の成果をそれぞれが活用することにより事業終了後も共有された内容から示された方向性を尊重して事業に取り組みます。

第3章 協働事業を進める仕組み

（事務局の設置）

第6条 私たちは、この協働事業を円滑に進めていく上で必要となる調整や企画の立案等の事務を確実に進めるために事務局を協働で設置します。

2 私たちは、この事務局の設置運営に要する費用に関して具体的に検討を行い、必要と考えられる費用項目を分担します。

（事務局所在地）

第7条 事務局は、〇〇市〇〇〇〇に置くこととします。

（事務局の機能）

第8条 私たちは、事務局の機能を以下のとおりとします。

- ・事務局は、事業の進捗を管理し、情報交換について定期的に設ける場を設定します。
- ・事務局は、情報交換をする手段を提供し、活動の中に循環させます。
- ・事務局は、私たちが求める情報について整理し記録します。
- ・事務局は、県民に対して事業内容に関する情報を分かりやすく整理して提供します。

第4章 その他

（その他）

第9条 私たちは、この協定に定めるもののほか両者が協働事業を進めるうえで、必要と認められる項目を、お互いの合意の上で随時この協定に加えることができるものとします。

2 この協定書に疑義が生じた場合は、随時話し合いの場を設けて解決し、確認事項については文書化し県民に公開するものとします。

平成〇〇年〇〇月〇〇日

甲 三重県〇〇〇市〇〇  
三重県〇〇部〇〇室長 〇〇 〇〇

乙 三重県〇〇〇市〇〇〇〇〇〇

義務を負います。

4 甲は得られた評価結果に関して、担当室（課）の次年度の協働事業担当者及び他の事業担当者に対して、評価結果を提供しその情報を活用させる義務を負います。

（事業終了後の協働のあり方）

第9条 甲及び乙は、協働事業終了後も共有された内容から示された方向性を尊重して、引き続き事業に取り組んでいく努力義務を負います。

2 甲及び乙は、前項の目的を達成するために、事業後の協働のあり方について事業終了時にふりかえり会議を行い、事業後のビジョンについて県民へ公開する義務を負います。

（その他）

第10条 この協定書に定めるもののほか、甲乙両者が協働事業を進めるうえで必要と認められる項目を、甲乙相互の合意のもとに随時この協定書に加えることができるものとします。

2 この協定書に疑義が生じた場合は、随時話し合いの場を設けて解決し、確認事項については文書化し県民に公開するものとします。

平成〇〇年〇〇月〇〇日

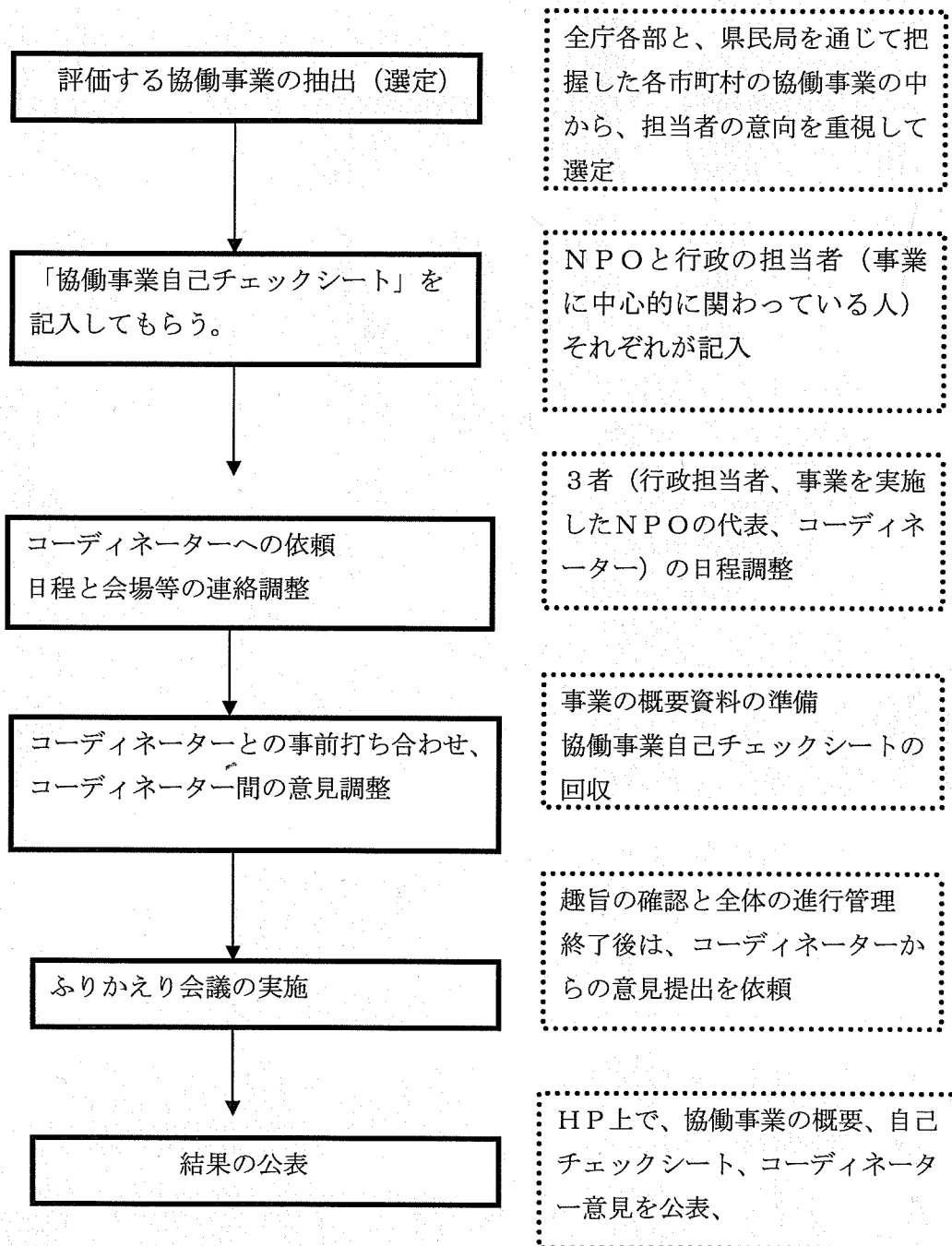
甲 三重県〇〇〇市〇〇  
三重県〇〇部〇〇室長 〇〇 〇〇

乙 三重県〇〇〇市〇〇〇〇〇〇  
〇〇〇〇 代表 〇〇 〇〇

〇〇〇〇 代表 〇〇 〇〇

NPO室が実施している協働事業評価のしくみ（ふりかえり会議）  
 協働事業評価（ふりかえり会議）のながれ

（NPO室の業務）



ふりかえり会議の開催時期：これまで実施した事業のほとんどについては、事後に開催してきたが、中間期に実施したところからは効果が確認されている。  
 また事前に両者が確認の場をもつことの有効性も確認されている。

コーディネーターを介したふりかえり会議を行う時期は、今後検討の余地がある。

予算積算 計 5,964,391円 事務局費用 項目 内訳	
■ 人件費 2,518,681円 ● 給与 2,044,224円 ● 義務的経費 215,257円 ● 交通費 259,200円	2,366円/H × 8H × 3日 × 4週 × 9ヶ月 × 1人 = 2,044,224円 労災 雇用 健保 厚年 12,265円 15,332円 10,221円 177,439円 片道 往復 1,200円 × 2回 × 3日 × 4週 × 9ヶ月 × 1人 = 259,200円
■ 運営費 3,445,710円 ● 資機材 1,801,590円	○ 電子機器 計 525,000円 パソコン 200,000円 × 1台 = 200,000円 F A X兼用プリンター兼用コピー機 128,000円 × 1台 = 128,000円 インターネット接続初期費用 68,000円 × 1台 = 68,000円 ドメイン維持費 700円 × 1年 = 700円 カラープリンター 30,000円 × 1台 = 30,000円 ルーター 25,000円 × 1台 = 25,000円 デジタルカメラ 40,000円 × 1台 = 40,000円 HP維持費 3,700円 × 9ヶ月 = 33,300円 ↑ ← インターリンクレンタルサーバ使用 ○ 備品 計 803,600円 この費用は、事務局備品費として社会基盤整備ができれば望ましい。 会議用机 68,000円 × 1台 = 68,000円 会議用椅子 20,000円 × 10脚 = 200,000円 職員椅子 30,000円 × 1脚 = 30,000円 鍵付きロッカー 48,000円 × 1台 = 48,000円 ホワイトボード 51,800円 × 1台 = 51,800円 傘立て 25,200円 × 1台 = 25,200円 ビジネスキッチン 83,300円 × 1台 = 83,300円 シュレッダー 29,800円 × 1台 = 29,800円 小型計算タイムレコーダー カルコ USB 54,000円 × 1台 = 54,000円 雑誌架 86,000円 × 1台 = 86,000円 両開き書庫 38,000円 × 1台 = 38,000円 月予定表 21,000円 × 1台 = 21,000円 カタログスタンド 15,000円 × 2台 = 30,000円 更衣ロッカー 38,500円 × 1台 = 38,500円 ○ 消耗品 計 472,990円 手提げ金庫 3,800円 × 1台 = 3,800円 ホッチキス 350円 × 10台 = 3,500円 ボールペン等 80円 × 50本 = 4,000円 A4ノート 320円 × 10冊 = 3,200円 A4用紙(500枚・10冊) 5,130円 × 2包 = 10,260円 A3用紙 1,180円 × 10包 = 11,800円 ラベル用紙 4,000円 × 1包 = 4,000円 マイクロソフト・オフィスPro 47,000円 × 1本 = 47,000円 プリンタトナー 20,000円 × 5本 = 100,000円 マーカー太字8色セット 2,000円 × 5セット = 10,000円 消しゴム 150円 × 20箱 = 3,000円 延長コード 2,950円 × 3本 = 8,850円 デジタルカメラメディア 6,350円 × 1本 = 6,350円 ネームランド 9,800円 × 1台 = 9,800円 文書保存箱 5,900円 × 1セット = 5,900円 封筒(長形1号)500枚 6,000円 × 1箱 = 6,000円 ポストイット(75*25) 3,400円 × 1箱 = 3,400円 はさみ 1,300円 × 5本 = 6,500円 ホッチキス針 360円 × 20箱 = 7,200円 穴開け器 7,000円 × 2台 = 14,000円 クリップ小 900円 × 20箱 = 18,000円 フラットファイル 110円 × 20冊 = 2,200円 バイブ式ファイル(2穴) 900円 × 5冊 = 4,500円 会計ソフト(ソリマチ会計主NPO) 32,000円 × 1本 = 32,000円 ゼンリン地図 34,000円 × 1セット = 34,000円 記録用CD-Rメディア 1,290円 × 1セット = 1,290円 修正テープ 400円 × 10箱 = 4,000円 台車 8,400円 × 1台 = 8,400円 ICレコーダー 11,200円 × 1台 = 11,200円 電卓(セミデスクタイプ) 3,300円 × 2台 = 6,600円 ネームランドテープ 1,000円 × 10本 = 10,000円 封筒(長形3号)1000枚 4,200円 × 1箱 = 4,200円 ポストイット(75*75) 3,200円 × 1箱 = 3,200円 ゼムクリップ大 70円 × 1箱 = 70円

項目	内訳																																																
	<table border="0"> <tr> <td>マグネットボックス</td> <td>250円 × 1箱 = 250円</td> <td>タックインデックス</td> <td>250円 × 1箱 = 250円</td> </tr> <tr> <td>テープ</td> <td>150円 × 1箱 = 150円</td> <td>テープカッター台</td> <td>800円 × 1台 = 800円</td> </tr> <tr> <td>カッター</td> <td>250円 × 10箱 = 2,500円</td> <td>スティック糊</td> <td>230円 × 20箱 = 4,600円</td> </tr> <tr> <td>マグネットクリップ(大)</td> <td>400円 × 10箱 = 4,000円</td> <td>ディスクトレイ(A4・10箱)</td> <td>700円 × 1セット = 700円</td> </tr> <tr> <td>名札ケース(10枚)</td> <td>1,050円 × 1セット = 1,050円</td> <td>ループクリップ(10本)</td> <td>2,500円 × 1セット = 2,500円</td> </tr> <tr> <td>瞬間2段式ワンタッチスタンプ台</td> <td>1,500円 × 1台 = 1,500円</td> <td>朱肉</td> <td>850円 × 1個 = 850円</td> </tr> <tr> <td>布粘着テープ</td> <td>520円 × 1巻 = 520円</td> <td>捺印マット</td> <td>400円 × 1枚 = 400円</td> </tr> <tr> <td>ダストパン</td> <td>500円 × 1個 = 500円</td> <td>伸縮柄自在ほうき</td> <td>1,600円 × 1本 = 1,600円</td> </tr> <tr> <td>分別リサイクルペール本体・ふた</td> <td>2,900円 × 1個 = 2,900円</td> <td>ゴミ袋(70リットル・100枚)</td> <td>3,200円 × 1セット = 3,200円</td> </tr> <tr> <td>掃除機</td> <td>18,000円 × 1台 = 18,000円</td> <td>掛け時計</td> <td>5,000円 × 1個 = 5,000円</td> </tr> <tr> <td>受付印</td> <td>5,700円 × 1台 = 5,700円</td> <td>掃除機用紙パック</td> <td>1,000円 × 1個 = 1,000円</td> </tr> <tr> <td>インクジェット対応プリント用紙</td> <td>500円 × 10台 = 5,000円</td> <td>カルコロタイムカード</td> <td>1,800円 × 1枚 = 1,800円</td> </tr> </table>	マグネットボックス	250円 × 1箱 = 250円	タックインデックス	250円 × 1箱 = 250円	テープ	150円 × 1箱 = 150円	テープカッター台	800円 × 1台 = 800円	カッター	250円 × 10箱 = 2,500円	スティック糊	230円 × 20箱 = 4,600円	マグネットクリップ(大)	400円 × 10箱 = 4,000円	ディスクトレイ(A4・10箱)	700円 × 1セット = 700円	名札ケース(10枚)	1,050円 × 1セット = 1,050円	ループクリップ(10本)	2,500円 × 1セット = 2,500円	瞬間2段式ワンタッチスタンプ台	1,500円 × 1台 = 1,500円	朱肉	850円 × 1個 = 850円	布粘着テープ	520円 × 1巻 = 520円	捺印マット	400円 × 1枚 = 400円	ダストパン	500円 × 1個 = 500円	伸縮柄自在ほうき	1,600円 × 1本 = 1,600円	分別リサイクルペール本体・ふた	2,900円 × 1個 = 2,900円	ゴミ袋(70リットル・100枚)	3,200円 × 1セット = 3,200円	掃除機	18,000円 × 1台 = 18,000円	掛け時計	5,000円 × 1個 = 5,000円	受付印	5,700円 × 1台 = 5,700円	掃除機用紙パック	1,000円 × 1個 = 1,000円	インクジェット対応プリント用紙	500円 × 10台 = 5,000円	カルコロタイムカード	1,800円 × 1枚 = 1,800円
マグネットボックス	250円 × 1箱 = 250円	タックインデックス	250円 × 1箱 = 250円																																														
テープ	150円 × 1箱 = 150円	テープカッター台	800円 × 1台 = 800円																																														
カッター	250円 × 10箱 = 2,500円	スティック糊	230円 × 20箱 = 4,600円																																														
マグネットクリップ(大)	400円 × 10箱 = 4,000円	ディスクトレイ(A4・10箱)	700円 × 1セット = 700円																																														
名札ケース(10枚)	1,050円 × 1セット = 1,050円	ループクリップ(10本)	2,500円 × 1セット = 2,500円																																														
瞬間2段式ワンタッチスタンプ台	1,500円 × 1台 = 1,500円	朱肉	850円 × 1個 = 850円																																														
布粘着テープ	520円 × 1巻 = 520円	捺印マット	400円 × 1枚 = 400円																																														
ダストパン	500円 × 1個 = 500円	伸縮柄自在ほうき	1,600円 × 1本 = 1,600円																																														
分別リサイクルペール本体・ふた	2,900円 × 1個 = 2,900円	ゴミ袋(70リットル・100枚)	3,200円 × 1セット = 3,200円																																														
掃除機	18,000円 × 1台 = 18,000円	掛け時計	5,000円 × 1個 = 5,000円																																														
受付印	5,700円 × 1台 = 5,700円	掃除機用紙パック	1,000円 × 1個 = 1,000円																																														
インクジェット対応プリント用紙	500円 × 10台 = 5,000円	カルコロタイムカード	1,800円 × 1枚 = 1,800円																																														
● 光熱水費 273,000円	○ 光熱水費 電気料金 90,000円 空調料金 67,000円 水道・ガス 41,000円 消耗品 75,000円 ※トイレトーパー等事務所消耗品																																																
● 事務所維持費 450,000円	家賃 450,000円 ( 50,000円 × 9ヶ月 = 450,000円 )																																																
● 印刷費 350,400円	※ 印刷費 70円/100枚 70円 × 10回 × 2日 × 4週 × 9ヶ月 = 50,400円 コピー費用 10円 × 5,000枚 = 50,000円 冊子作成(5mm冊子/400部) 250,000円																																																
● 通信運搬費 102,720円	※ 電話 電話加入権 12,000円 期間費用 90,720円 回線使用料 2,520円 通話料(時間帯午前8時~午後7時/同一県内60km以上) 7,560円 (通話時間) 2H																																																
● 郵送料 468,000円	※ 切手 官製葉書による郵送料 45,000円 50円 × 100人 × 9ヶ月 × 2回 封書による月まとめ郵送料 72,000円 80円 × 100人 × 9ヶ月 × 1回 各関係者へ報告書郵送料 351,000円 390円 × 100人 × 9ヶ月 × 1回																																																



協働ワーキング報告書

2005年1月7日

---

編集：協働ワーキング・三重県生活部NPO室