

## はしがき

東京ボランティア・市民活動センターでは、この数年にわたって「新しい公共」の一環として注目されるようになってきた市民と行政（国・地方自治体）との協働について、主としてその協働契約のあり方とその課題について検討を重ねてきた。特に区市町村とNPO・ボランティア団体との協働事業は、昨今多くの自治体で盛んに取り組まれるようになってきている。政府による「新しい公共」の提唱とも相まって、その動きは加速し、まさに「バスに乗り遅れない」ようにとそれまでこの課題について「手控え」の姿勢であった自治体でも重い腰を上げ始めた。

とはいえ、協働の経験もまたそのすすめ方についても習熟過程にある日本においては、この市民と行政との協働事業をともしれば従来の委託や補助事業の範疇において、従来の民間業者との関係における受発注の関係でとらえることしかできず、住民との関係をこじらせてしまう例も耳にするようになった。これでは本来の自発的意志に基づく市民活動の理念やミッションが形骸化されてしまうことにもなりかねない。また、NPOの側にも活動資金確保の目的から協働によって資金調達を図ろうとしてかえって自らのミッションやモラルを下げってしまうことも見受けられるようになった。

本センターでは、今後の望ましい協働のあり方を、特にそのあり方を規定する協働契約の形式やそこでの課題を焦点にしつつ、協働全体についての今後のあり方を問う調査の必要性を感じ、作業グループを編成して調査研究にあたることにした。幸いにも国内外での福祉エージェントにおける協働問題に精通している村田文世氏の全面的な指導を得ることによって調査の実施・分析・考察を行うことができた。これに関わった作業委員会の各位においても積極的な意見・提言を公開フォーラムという形式を通して明らかにしていただくことができた。

本報告書はその研究過程の概要をまとめたものである。多くの意見をお寄せいただくことによって、市民と行政の協働活動に関するさらに豊かな広がりを持たせていくことに資することができることを念じている。末筆ながら、今回の調査研究を全般にわたって指導いただいた村田文世氏をはじめとする作業委員会の皆さん、そして研究に対して貴重な助成をいただいた福祉医療機構に厚くお礼を申し上げたい。

2011年3月

東京ボランティア・市民活動センター所長  
山崎 美貴子

独立行政法人福祉医療機構社会福祉振興助成事業  
「地域福祉推進のための協働契約研究開発事業」

開発研究委員会委員名簿

秋田 正人（とちぎYMCA 総主事）

安藤 雄太（東京ボランティア・市民活動センターアドバイザー）

江尻 京子（NPO 法人東京・多摩リサイクル市民連邦事務局長）

川村 研治（恵泉女学園大学人間環境学科特任准教授）

小林 幸治（NPO 法人市民がつくる政策調査会事務局長）

◎村田 文世（九州看護福祉大学看護福祉学部専任講師）

山崎美貴子（東京ボランティア市民活動センター所長）

（◎は座長）

事務局

竹内 則夫（東京ボランティア・市民活動センター副所長）

清水 志穂（東京ボランティア・市民活動センター主事）

藤原 孝公（東京ボランティア・市民活動センター主任 平成23年3月31日まで）

瀧澤 利行（東京ボランティア・市民活動センター専門員）

# NPO法人・市民活動団体と行政との協働事業に関する調査

## 目次

はしがき

I	調査概要	5
II	調査結果	13
	1 基本属性	15
	1-1. 団体設立年	15
	1-2. スタッフ数	16
	1-3. 会員数	17
	1-4. 収支規模	18
	1-5. 主な活動分野	19
	1-6. 主な活動地域	20
	2 協働事業受託の経験	21
	2-1. 協働事業を受託したことがあるか	21
	2-2. 協働事業に取り組まない主な理由	22
	2-3. 今後、協働事業に取り組んでみたいか	25
	2-4. 取り組んだ協働事業の件数	30
	2-5. 協働事業の名称	31
	2-6. 協働事業の相手	35
	2-7. 協働事業の形態	36
	2-8. 協働事業に取り組んだきっかけ	37
	2-9. 協働事業の課題	38
	2-10. 協働事業の提案書（計画書）の作成方法	39
	2-11. 協働事業案の作成過程における行政の関わり方	40
	2-12. 行政が関わった内容	41
	3 協働事業の内容について	42
	3-1. 協働事業の分野	42
	3-2. 協働事業の予算規模	43
	3-3. 協働事業で交付された資金の用途	44
	3-4. 協働事業の期間	45
	3-5. 専門的知識のあるスタッフの採用の有無	46
	4 協働の選定・契約について	47
	4-1. 団体側からの事業提案制度の有無	47
	4-2. 第三者が参加する審査制度の有無	48
	4-3. 審査における公開プレゼンテーションの有無	49
	4-4. 公開プレゼンテーションの結果の開示の有無	50
	4-5. 契約書の締結の有無	51

4-6. 契約書の形態	52
4-7. 仕様書の有無	53
4-8. 補助文書の有無	54
4-9. 補助文書の内容	55
<b>5 契約書の内容</b>	57
5-1. 契約書の項目	57
5-2. 契約書の改定時期について	59
5-3. 契約書に必要と思われるもの	61
5-4. 事業終結の確認方法	62
<b>6 事業の評価</b>	63
6-1. 協働事業の評価の有無	63
6-2. 協働事業の評価の実施者	64
6-3. 評価書の作成の有無	65
<b>7 協働の効果</b>	66
7-1. 事業の効果測定	66
7-2. 協働事業を行ったことによるメリット・デメリット	67
7-3. 協働の過程や成果に関する情報公開の状況	75
7-4. 団体の理念や目的と異なった事態の有無	76
7-5. 協働事業後の社会的評価	77
7-6. 今後の協働事業への取り組み	79
<b>8 協働の今後の課題</b>	80
<b>III 考察</b>	89
<b>IV 「新しい公共」に関するフォーラム</b>	101
<b>附録 調査票</b>	115

# I 調查概要



**【研究の背景】**

近年、政府と NPO による公私協働（パートナーシップ）が世界規模の潮流となっている。日本においても、70 年代後半からの民間活用に伴う公私協働は、とりわけ 2000 年以降、小泉政権下の三位一体改革や規制緩和改革と相俟って、事業委託や民営化、指定管理者制度（2003 年）や市場化テストによる官民競争入札制度の導入（2006 年）など具体的政策のなかで展開されてきた。

また、2010 年 6 月には、内閣府から「新しい公共円卓会議『新しい公共』宣言」において、「新しい公共」の創出が提言され、そこでは、「支え合いと活気のある社会」をつくるために、「国民、市民団体や地域組織」、「企業」「政府」等が、一定のルールとそれぞれの役割をもって当事者として参加し、協働することが目指されている。

こうした「官から民へ」の背景には、次のような 2 つの流れがあると思われる。1 つは、70 年代以降の、①中央政府の再構築、②国・地方の政府間関係の見直し、③公私関係の再検討という、3 つのレベルにおける改革である（武智 2000:225）。そこでは、ケインズ主義による経済成長と完全雇用の崩壊、景気後退による国家財政の緊縮に伴う行財政改革の過程で、「大きな政府」から「小さな政府」への転換が行なわれ、中央政府から地方政府への分権化や、地方政府における民間委託などの採用が主流化されていった。もう 1 つは、選別的福祉から普遍的福祉へのパラダイム転換である（宮本 2008:144）。グローバリズムや社会構造の変化の過程で生じた、貧困や社会的排除など新たな社会問題の出現は、戦後の選別主義を基底とする福祉国家の逆機能を露呈させ、ニーズへの接近性や応答性の観点から市町村主義が掲げられるようになる。それに伴い、多様な主体の参入促進による福祉多元化が加速されることとなった。

これら 2 つの流れは相互に複雑に絡み合い、政府の機能を直接供給から条件整備（enabler）へと質的に変化させ、サービス供給体制は財源と供給の分離に進んでいく。その代表的な一形態が、政府と NPO による公私協働であったとすることができよう。

しかし、今日の公私協働については、一般に、理念的なスローガンのみが先行し、その実態には様々な課題があることも事実である。NPO が対等なパートナーというよりも効率的なサービス供給の代理人として、単なる「準行政組織」（Quansi-Govermental Agencies）（Oneill2002）としてみなされたり、営利企業と競合するための政府の「道具」（instrument）（Young2000.）として扱われることなどが挙げられる。そこには、委託関係を通じた行政との不均衡関係のなかで、NPO が協働事業を遂行すればするほど、組織の存続やサービスの継続が困難な経営状況に陥ったり、本来の民間非営利組織としての自律性が失われるという、二律背反的な矛盾が内在している。

日本の NPO の場合、社会福祉法人に代表される政府主導による民間非営利組織が、政府との支配的な関係のなかで、長らく“外郭団体”として機能してきた歴史もあり、グラスルーツの NPO と政府の新しいパートナーシップの構築についても、未だ途上にある。また、NPO の経済規模や組織規模も依然周辺的でアドボカシー機能も弱いいため、現在のところ、欧米のような NPO の下請け化が先鋭化しているとは言い難い状況にある（塚本 2002）。しかし、近年、協働の必要性や NPO の特性が十分に理解されないまま、行政主導による「自己完結的協働」が増加しているという指摘（塚本

2006) や、NPO が行政に「育成」され、活動の「促進」が図られるべき対象として捉えられたまま、NPO 支援型の協働が進展しているという現状が顕在化されつつある (新川 2002:117)。

こうした NPO に対する根本的な見方は、政府と NPO の協働の過程においても、不均衡関係を伴う深刻な問題となって表出することが考えられる。本研究会における議論や、これまで多くの研究者が指摘してきた内容を整理すると、次のような 4 点に要約される。

第 1 には、委託先の選定過程における**随意契約の問題**がある。随意契約とは、一般競争入札、指名競争入札等と並んで地方自治法 234 条 1 項に定められた、自治体が民間組織と契約 (売買・貸借・請負等) を締結する際の契約の一種である。2004 年には、地方自治法施行令の施行 (第 167 条の 2 第 3 号 (障害者福祉の増進) および第 4 号 (ベンチャービジネスの育成) によって、随意契約の条件が規定され、特定の政策遂行を目的とした随意契約を締結できるようになった。そうした規制緩和は、自治体レベルにおいて、先述したとおり NPO 支援を目的とした委託契約を拡大させる動きとなって表れている (原田 2010b:67)。こうした特定団体との随意契約が横行する日本の「競争なき民営化」については、以前から、単なる行政サービスの外部化に過ぎず、本来別組織である NPO を行政の別働隊として位置づけ、両組織を“擬似組織内関係”に転換させるものという批判がなされてきた (藤村 2000)。

第 2 に、こうした契約をめぐる本質的な問題は、契約時の**契約書や仕様書**の内容にも影響を及ぼすことが考えられる。例えば、契約期間 (単年度/複数年年度)、資金の交付方式 (概算払い/精算払い)、資金の積算基準、成果の帰属先、瑕疵担保責任などの契約内容が行政側から一方的に提示され、NPO は受託先として、それらの条件を受諾せざるを得ない状況に置かれることも予測される。仕様書についても、合議による事業目的や事業内容の共有化が図られないまま、硬直的で裁量を認めない内容に、履行責任を負わされる事態も指摘されている (原田 2010a:49)。

第 3 に、契約上の**積算基準の不透明性**の問題について、「行政より安いとされる民間企業も受託できないほどの超低価格での契約がまかり通っている」(松井 2010:258) という議論がある。政治学の松井によると、一部の NPO との契約では、契約遂行に必要な直接経費 (人件費) すら完全に積算されておらず、NPO への委託契約の場合、当然のように通用している現状があるという。NPO 側においても、契約に不満を持ちつつも、人件費の積算基準を持っておらず、設定単価を低く設定する傾向があるとされる。低額の人件費でも“無いよりまし”として受託するケースが多いのだという。さらに、間接経費についても、専門職員が契約上の人件費を放出して、スタッフの人件費に充当している例もあるとされる (松井 2010:262-3)。

第 4 には、**事業評価**における NPO の社会的価値への着目についてである。経済性が重視される事業委託における評価は、通常、インプットの評価や手続き的な証拠によって代替される傾向がある (原田 2010b:61)。しかし、前述したように、本来、NPO が事業を担う意義を考慮すれば、経済的側面にとどまらず、事業活動を通じた NPO の政治的・社会的側面こそ精査される必要がある。最近、行政内部では、NPO の独自の付加価値 (社会的機能) に着目する動きもあるというが (原田 2010b:73)、NPO の社会的活動の評価を通して、非営利セクターが営利セクターのような経済的アクターとは単純に等置できない組織であることを、行政に認識させる必要がある (Evers ら 2004=2007)。

なお、行政と NPO の不平等関係について、最近では、横浜市の横浜コードや三鷹市のパートナーシップ協定など、英国のコンパクトに倣った協働に関する条例や指針を策定する動きが活発化



している。こうした制度的アプローチについては、報告書の最後で再び触れることにしたい。

上述してきたような矛盾を内包する公私協働に関しては、海外においても、行政との協働が実際に NPO にいかなる変化をもたらし、事業実施過程における不均衡関係の現状や自律性喪失のリスクとはどのようなことを意味するのか。これらの問題について、未だ研究者の印象や少ない探索的研究による議論にとどまり、十分な証拠に基づく議論がほとんどなされていないのが実情である (Salamon1995 ; Kramerら 1993 ; Harris2001)。ましてや日本においては、実証的研究に基づく議論は未だ十分でなく、調査研究がようやく着手されたばかりと言わざるを得ない(田中2006;後2009)。

そこで、本研究では、こうした公私協働をめぐる問題認識のもと、今後、真の協働のあり方とそれに必要な環境整備について明らかにするために、まず公私協働の実態を把握することとした。具体的には、主として、前述した事業委託過程において想定される4つの問題点(①委託先の選定過程、②契約書や仕様書、③積算などの委託内容 ④事業評価の方法)を仮説的に指定したうえで、NPO に対するアンケート調査を行ない、現状と課題について検討を試みることにした。

(村田文世)

## 文献

- 新川達郎 (2002)「第4章 市民・NPO・行政の新たなガバナンス」山本啓・雨宮孝子・新川達郎『NPO と法・行政』,ミネルヴァ書房.
- Evers,A&Laville,J.L(2004) *The Third Sector in Europe*,Edward Elgar Publishing LTD.(=2007,内山哲郎・柳沢敏勝訳『欧州サードセクター—歴史・理論・政策』日本経済評論社)
- 藤村正之(2000)『福祉国家の再編成—「分権化」と「民営化」をめぐる日本の動態』,東京大学出版会.
- 原田晃樹 (2010a)「第2章 NPO と政府との協働」原田晃樹・藤井敦史・松井真理子『NPO 再構築への道—パートナーシップを支える仕組み』勁草書房.
- 原田晃樹 (2010b)「第3章 日本における NPO への資金提供」原田晃樹・藤井敦史・松井真理子『NPO 再構築への道—パートナーシップを支える仕組み』勁草書房.
- Harris,M. (2001) *Voluntary Organizations in a Changing Social Policy Environment in Voluntary Organizations and Social Policy in Britain*, Harris.M and Rochester.C. (eds.) Palgrave, 213-228.
- 今瀬政司 (2006)「NPO と行政の「協働契約書の普及に向けて」東京ボランティア・市民活動センター『NPO と行政のパートナーシップは成り立つか! ?—協働を形にする「事業協働契約」を考える』.
- Johnson,N. (1999) *Mixed Economies of Welfare: Comparative Perspective*, Prentice Hall Europe.(= 2002,青木郁夫・山本 勉監訳『グローバリゼーションと福祉国家の変容—国際比較の視点』法律文化社.)
- Kramer,R.M.et al. (1993) “*Privatization in Four European Countries: Comparative Studies in Government-Third Sector Relationships*”, M.E.sharp.
- O’neill,M. (2002) *Nonprofit Nation*, Jossey-bass.
- Putnum,R.D.(1993) *Making Democracy Work*, Princeton: Princeton University Press.
- 武智秀之 (2000)「第8章 分権化とNPO」岡本憲英・宮本太郎編『比較福祉国家論—揺らぎとオルタナティブ』法律文化社.
- 松井真理子 (2010)「第10章 NPO と自治体との契約の現状と課題」原田晃樹・藤井敦史・松井真理子『NPO 再構築への道—パートナーシップを支える仕組み』勁草書房.
- 宮本太郎 (2008)『福祉政治—日本の生活保障とデモクラシー』有斐閣.
- 村田文世 (2009)『福祉多元化における障害当事者組織と「委託関係」—自律性維持のための戦略的組織行動』ミネルヴァ書房.
- Salamon, L.M. (1995) *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, Johns Hopkins University Press.
- 田中弥生 (2006)『NPO が自立する日—行政の下請け化に未来はない』日本論評社.
- 塚本一郎 (2002)「公共政策の変化と NPO・政府のパートナーシップ—イギリスのボランティア組織を中心に(上)」『経営論集』50,147-59.
- 塚本一郎 (2006)「第4章 地域ガバナンス時代の政府・NPO 関係の変化」岡田浩一・藤江昌嗣・塚本一郎編『地域再生と戦略的協働』ぎょうせい.
- 後房雄 (2009)「第6章 NPO と公的資金」『NPO は公共サービスを担えるか』法律文化社
- Young,D.R. (2000) “Alternative Models of Government-Nonprofit Relations”, *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 29,149-72.

## 1. 調査の目的

主として東京都内に活動拠点を置く特定非営利活動法人に対して、行政（国、地方公共団体、事務組合等）との協働事業に関する経験、協働にいたる経緯、協働にあたっての契約内容、選考方法、協働事業実施の内容、課題などを明らかにすることを目的として調査を実施した。

## 2. 調査対象と回収数・率

調査対象団体数	8377 団体
調査票発送数	1000 団体（抽出率 11.9%）
回収票数	349 団体（回収率 34.9%）

## 3. 調査方法

郵送による質問紙一斉調査法

## 4. 調査経過

平成 23 年 2 月 1 日	• 調査票発送
平成 23 年 2 月 22 日	• 回答締め切り
平成 23 年 3 月 9 日	• 集計終了
平成 23 年 3 月 29 日	• 報告書原稿作成
平成 23 年 9 月 1 日	• 報告書発刊

## 5. 凡例

略記	内容
N	• 回答団体数（集計対象数）
SA	• 単数回答（回答は 1 選択肢のみ、割合（百分率）の合計が 100% になる）
MA	• 複数回答（回答は複数の選択肢が可能、割合（百分率）の合計が 100%にならない）
数量質問	• 「団体設立年」「職員数」「会員数」「収支規模」「協働事業の件数」は数値の記入による回答を得た。報告書内ではそれぞれ項目（SA）化し集計し掲載した。
協働の定義	• ボランティアや NPO・NGO、あるいは地域団体などの市民活動団体と国や地方公共団体などの行政とが、相互の

	<p>存在意義や活動理念、立場などを認識し尊重しあい、相互に対等の関係で共通する社会的目的の実現に向けて活動を展開していくこと。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• なお、この定義は確定的なものではなく、調査の回答を依頼する際の参考として、回答者に示したものである。</li></ul>
--	---



## Ⅱ 調查結果



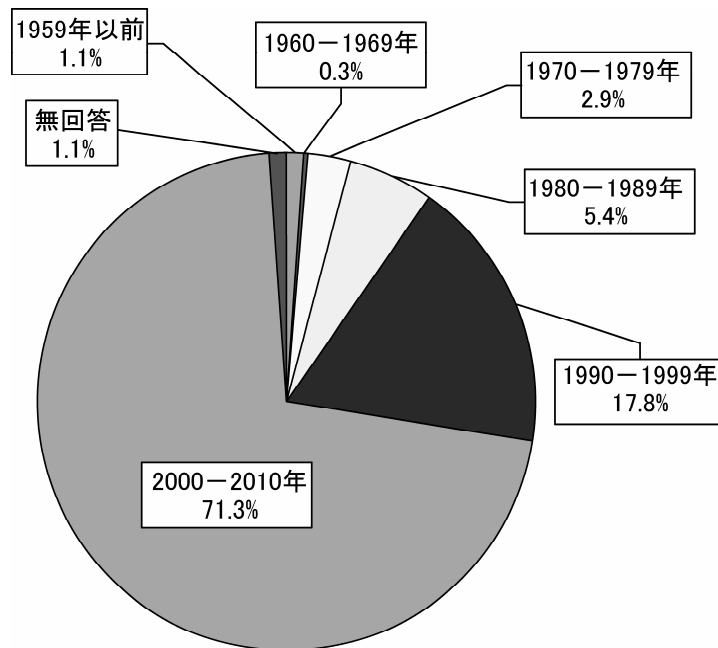
# 1 基本属性

## 1-1. 団体設立年（基本属性⑤・SA---質問の番号と質問の形態：以下同じ）

- 調査対象となった 349 団体の設立時期は、2000 年以後が 71.3%を占める。これに 1990 年代の 17.8%を加えた「1990 年以降」に団体を設立した割合が全体の約 9 割を占める。

図表 1-1. 団体設立年

	回答数	割合 (%)	
1959 年以前	4	1.1	9.7
1960—1969 年	1	0.3	
1970—1979 年	10	2.9	
1980—1989 年	19	5.4	
1990—1999 年	62	17.8	89.1
2000—2010 年	249	71.3	
無回答	4	1.1	1.1
全体	349	100.0	



## 1-2. スタッフ数（基本属性⑥・SA）

- 集計対象となった団体のスタッフ数は、下表の通りである。常勤職員が「1人」20.6%、「2人」10.9%、「3人」8.6%などである。
- 常勤スタッフが「いない」（12.6%）もしくは1～3人の団体の割合が全体の52.7%となっている。また、「無回答」が24.9%あり、ここには常勤職員が「いない」団体が多く含まれていると考えられる。そのため、3人以下の団体の割合は全体の約8割弱を占めていると推察される。

図表 1-2. 職員数

	常勤職員		非常勤職員	
	回答数	割合(%)	回答数	割合(%)
0人(いない)	44	12.6	33	9.5
1人	72	20.6	32	9.2
2人	38	10.9	35	10.0
3人	30	8.6	30	8.6
4人	16	4.6	20	5.7
5人	14	4.0	19	5.4
6人	6	1.7	13	3.7
7人	6	1.7	6	1.7
8人	8	2.3	11	3.2
9人	5	1.4	3	0.9
10人	3	0.9	13	3.7
11-15人	9	2.6	16	4.6
16-19人	4	1.1	3	0.9
20人以上	7	2.0	30	8.6
無回答	87	24.9	85	24.4
全体	349	100.0	349	100.0



### 1-3. 会員数（基本属性⑦・SA）

- 集計対象となった団体の会員数は、下表の通りである。個人・正会員数が「10人以下」12.6%、「11-20人」21.5%、「21-30人」11.7%で、30人以下（比較的小規模な団体）が合計45.8%である。このほか「51-100人」14.0%、「101-200人」8.6%で、中規模な団体が約2割を占めている。なお、団体会員数は、図表1-3-2の通りである。

図表 1-3-1. 個人会員数

	個人・正会員数		個人：賛助会員数	
	回答数	割合 (%)	回答数	割合 (%)
10人以下	44	12.6	86	24.6
11-20人	75	21.5	25	7.2
21-30人	41	11.7	13	3.7
31-40人	32	9.2	7	2.0
41-50人	17	4.9	5	1.4
51-100人	49	14.0	27	7.7
101-200人	30	8.6	16	4.6
201-300人	11	3.2	6	1.7
301-400人	2	0.6	1	0.3
401人以上	16	4.6	14	4.0
無回答	32	9.2	149	42.7
全体	349	100.0	349	100.0

図表 1-3-2. 団体会員数

	団体・正会員数		団体：賛助会員数	
	回答数	%	回答数	%
10団体以下	100	28.7	98	28.1
11-20団体	14	4.0	16	4.6
21-30団体	6	1.7	8	2.3
31-40団体	3	0.9	3	0.9
41-50団体	5	1.4	2	0.6
51-60団体	1	0.3	1	0.3
61-70団体	2	0.6	1	0.3
71-80団体	2	0.6	1	0.3
81-90団体	0	0.0	0	0.0
91-100団体	1	0.3	0	0.0
101団体以上	3	0.9	1	0.3
無回答	212	60.7	218	62.5
全体	349	100.0	349	100.0

#### 1-4. 収支規模（基本属性⑧・SA）

- 年間収支規模（最新の決算終了年度）は、「1,000-2,000万円未満」が最も多く12.3%である。これを含む「1,000万以上」の団体の割合は合計43.0%である。これに対し小規模の団体では、「1-50万円未満」が10.6%、「50-100万円未満」6.3%で、合計の「100万円未満」の割合は16.9%となっている。

図表 1-4. 年間収支規模（最新の決算終了年度）

	回答数	割合 (%)
0	2	0.6
1-50万円未満	37	10.6
50-100万円未満	22	6.3
100-200万円未満	23	6.6
200-400万円未満	30	8.6
400-600万円未満	18	5.2
600-800万円未満	16	4.6
800-1000万円未満	13	3.7
1000-2000万円未満	43	12.3
2000-3000万円未満	25	7.2
3000-4000万円未満	23	6.6
4000-5000万円未満	7	2.0
5000万円-1億円未満	25	7.2
1億円以上	27	7.7
無回答	38	10.9
全体	349	100.0

1-5. 主な活動分野（基本属性⑨・MA）

- 主な活動分野（複数回答）は、「社会福祉」が44.1%で最も多く、次いで「教育・生涯学習」32.4%、「子どもの健全育成」32.1%、「保健・医療」31.2%、「地域・まちづくり」30.1%などである。
- また、無回答を除いた回答割合の合計が310.3%になることから、1団体あたり平均3分野に関わる活動を行っていることとなる。

図表 1-5. 主な活動分野（複数回答）

※割合の多い順

	回答数	割合 (%)
保健・医療	109	31.2
消費生活	19	5.4
男女共同参画	21	6.0
社会福祉	154	44.1
災害救援・防災	24	6.9
子どもの健全育成	112	32.1
教育・生涯学習	113	32.4
安全・防犯	20	5.7
雇用・労働	29	8.3
地域・まちづくり	105	30.1
人権擁護	30	8.6
宗教・精神世界	2	0.6
文化・芸術	49	14.0
平和・紛争解決	7	2.0
観光・レジャー	7	2.0
体育・スポーツ	21	6.0
国際協力・交流	59	16.9
市民活動団体支援	46	13.2
環境・自然・リサイクル	70	20.1
情報・技術	40	11.5
その他	45	12.9
無回答	1	0.3
全体	349	100.0
延べ回答数	1,083	310.3

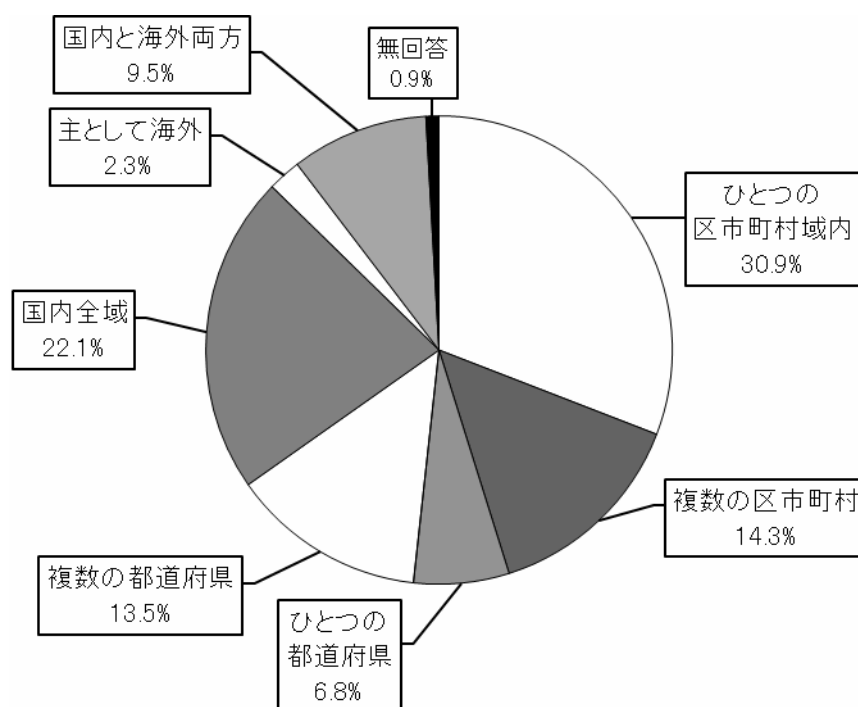


1-6. 主な活動地域（基本属性⑩・SA）

- 主な活動地域は、「ひとつの区市町村域内」が最も多く 30.9%、次いで「国内全域」22.1%、「複数の区市町村」14.3%などである。
- 大まかな数値ではあるが圏域レベルで見ると、「区市町村レベル」は合計 45.2%、「都道府県レベル」は合計 20.1%、「国内全域」22.0%、「海外で活動している」は合計 11.8%となる。

図表 1-6. 主な活動地域

	回答数	割合 (%)	
ひとつの区市町村域内	108	30.9	45.2
複数の区市町村	50	14.3	
ひとつの都道府県	23	6.6	20.1
複数の都道府県	47	13.5	
国内全域	77	22.1	22.0
主として海外	8	2.3	11.8
国内と海外両方	33	9.5	
無回答	3	0.9	0.9
全体	349	100.0	100.0



## 2 協働事業受託の経験

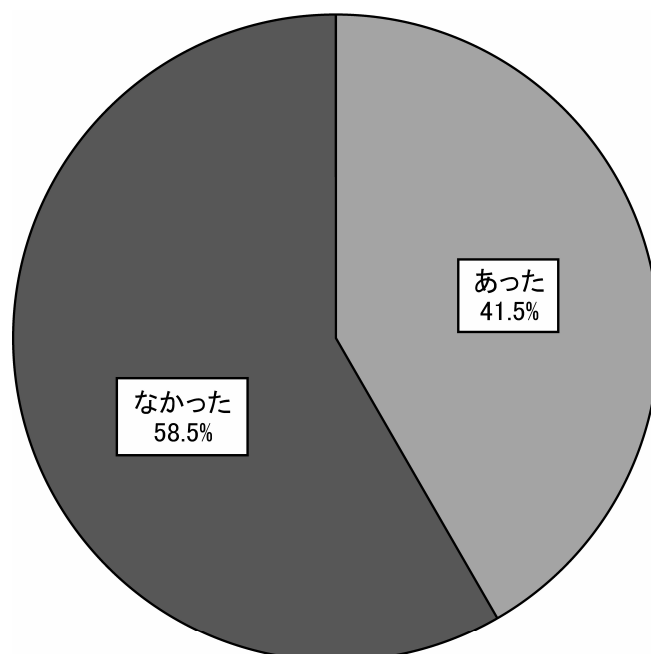
### 2-1. 協働事業を受託したことがあるか

質問：貴団体は今までに協働事業に取り組んだ経験はありますか。(問1・SA)

- 調査対象となった354団体のうち、今までに協働事業に取り組んだ経験が「あった」は41.5% (145団体)、「なかった」は58.5% (204団体)である。

図表 2-1. 協働事業を受託したことがあるか

	回答数	割合 (%)
あった	145	41.5
なかった	204	58.5
無回答	0	0.0
全体	349	100.0



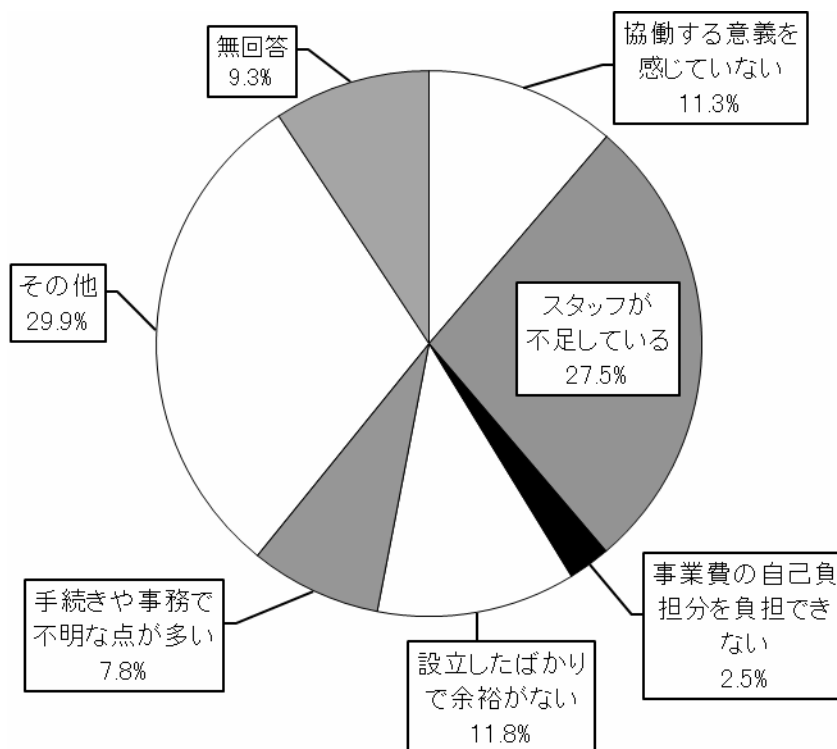
## 2-2. 協働事業に取り組まない主な理由

質問：貴団体が協働事業に取り組まない主な理由は何ですか。（問 1-1・SA）

- 今までに協働事業に取り組んだことが「なかった」204 団体に対し、協働事業に取り組まない主な理由を質問したところ、「スタッフが不足している」が最も多く 27.5%、次いで「設立したばかりで余裕がない」11.8%、「協働する意義を感じていない」11.3%、「手続きや事務で不明な点が多い」7.8%などとなっている。
- なお、「その他」が29.9%で、回答内容は次ページの通りである。

図表 2-2. 協働事業に取り組まない主な理由

	回答数	割合 (%)
協働する意義を感じていない	23	11.3
団体の理念に反する	0	0.0
スタッフが不足している	56	27.5
事業費の自己負担分を負担できない	5	2.5
設立したばかりで余裕がない	24	11.8
手続きや事務で不明な点が多い	16	7.8
その他	61	29.9
無回答	19	9.3
全体	204	100.0



※ 今までに協働事業に取り組んだことが「なかった」204 団体の「協働事業に取り組まない主な理由」の「その他」の回答内容は、以下の通りである（大まかな分類）。

#### ■団体の現状

• 今の事業で手一杯。
• 当団体がまだ自立していない。
• 協働事業そのものの認識が不十分な状況。
• 協働事業ができるか否か検討したことがなかった。
• スタッフの教育を充実し意識を高め、会員からの自主的な発案があったときに検討したいと考えているが、まだそのような取り組みとつながらない。
• 協働というものに対する認識不足と時間的な余裕が今はない。
• 協働事業の計画や信頼がまだない。
• 現在全国の都道府県で土砂災害の危険箇所が増加している為、周辺住民への防災力向上への取組み要請と活動の為、余裕がとれません。
• 国や地方公共団体などの行政の協力は全く得られない（期待出来ない）為、仮に協働事業の形をとっても偏った事業になると予想される。
• 国や地方自治体関連の団体から事業を受託することが多い。

#### ■団体の活動内容・テーマがあわない

• 当会の活動内容と協働事業との接点がない。
• 内部を充実させることに重点を置き、積極的に他組織と協働事業を行うところまでいくことができなかった。テーマ、条件で折り合うものがなかった。
• 海外の特定国に対する特定の分野でのボランティア活動のため。
• 活動があえば協働していく。
• 行政には当協会の事業と協働できる分野がない。
• テーマの問題。
• 本団体の事業が「協働」の範囲とははずれているため。
• 今のところ、具体的に行政と協働する事業および計画がないため。なお、行政からの相談等に応じる可能性はある。

### ■機会があれば

• 取組みはしたいがそのチャンスがなかった。情報もない。
• 普通教育の多様性を実現しようとしている当法人において行政側にそれを受け入れる窓口、体制、理念がないため。
• 何をどこと協働したらよいかわからない。必要なものであればやりたい。
• 協働を呼びかけたり、呼びかけられたりすることがなかった。
• 協働事業へのアプローチができない。
• 協働相手が見つからない。
• 協働したいが受け入れてもらえない。
• 区側に呼びかけたが協働する熱意がない。
• 作業所運営を主な事業としているので、機会があれば興味はあるが、現在は新事業への移行準備のため難しい。
• 地方公共団体の側に対等な立場で連携する気がない。

### ■提案等をしたが実現せず

• 応募したが採択されず。
• 意義は感じており2回ほど提案し申し込みしているが行政と折り合わず。
• 区の協働事業に地域振興課のすすめで提案書を出し、審査会で11団体中の2位でパスしたが区教育委員会は協働事業を拒否した。
• 協働したいと考えて交渉するが、行政の姿勢は社会福祉法人など資金をもっている団体もしくは既存の関係団体への丸投げ。
• 協働事業などの提案をしているが、未だ受け入れてくれる相手がいない。
• 国の予算の補助がなければできない事業で、申請をし続けているが不採択が続いている。
• 区に申請したが通らず。書類審査で落ちた。



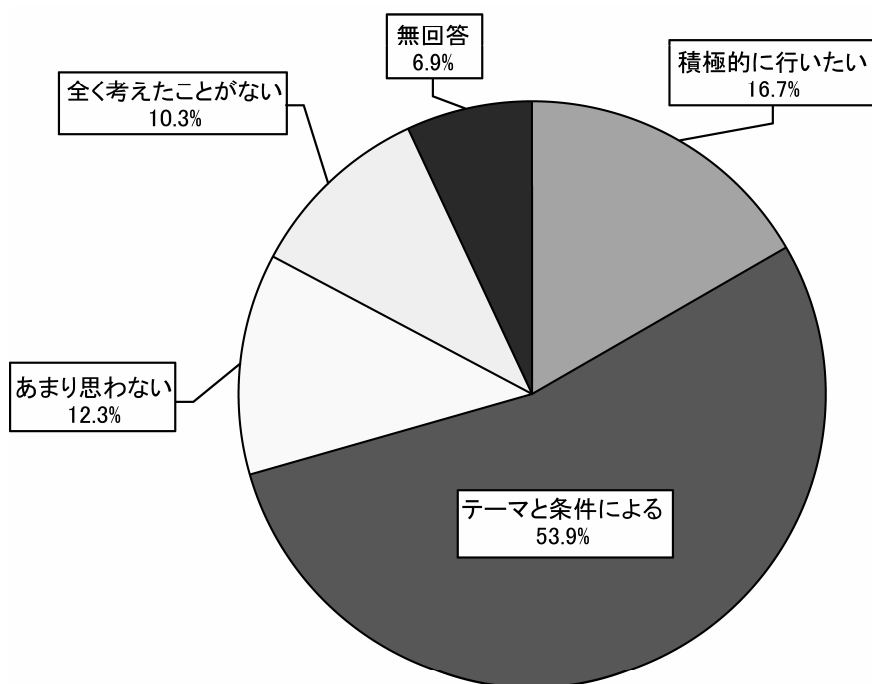
### 2-3. 今後、協働事業に取り組んでみたいか

質問：今後、本調査で定義したような協働事業に取り組んでみたいと思いますか。(問 1-2・SA)

- 今までに協働事業に取り組んだことが「なかった」204 団体に対し、今後、協働事業に取り組んでみたいか、団体の意向を質問したところ、「テーマと条件による」が最も多く 53.9%、次いで「積極的に行いたい」が 16.7%で、合計の「条件があれば取り組む意向がある」割合が 70.6%である。これに対し「あまり思わない」12.3%に「全く考えたことがない」10.3%を加えた「あまり取り組んでみたいと思わない」割合は合計 23.6%である。

図表 2-3. 今後、協働事業に取り組んでみたいか

	回答数	割合 (%)	
積極的に行いたい	34	16.7	70.6
テーマと条件による	110	53.9	
あまり思わない	25	12.3	22.6
全く考えたことがない	21	10.3	
無回答	14	6.9	6.8
全体	204	100.0	



## 2-3-2. 協働事業に対する自由意見

※ 今までに協働事業に取り組んだことが「なかった」204 団体の協働事業に対する自由意見は以下の通りである（大まかな分類した）。

### ■情報がほしい

• 状況を知りたい。
• 協働の事例等の情報がほしい。
• 協働事業についてよく知らない。内容によりけり。
• 協働事業とは具体的にどのようなものなのか、当団体でも参画可能であるならば検討したい。
• 現在の活動で手一杯の状況にあるため当面は無理。余裕ができて活動方針とあったものであれば検討する。
• 障害者自立支援法の改正に伴い必要に応じて法人格を取得いたしました。私達のような障害者が通う小規模共同作業所で協働事業に取り組んでいるところがあれば参考にしたいと思います。

### ■団体の現状

• 設立したばかり。
• 行政との連携はとても必要と考えます。組織を存続していくためには資金をうみ出すことが困難ですから、活動の領域拡大までふみこめないのが実体です。
• まず本会の自立に向けた環境整備が必要。金にならない（市場経済になじまない）仕事でかつ公的機関との協働が必須なのに、まだそうした意識の高まりはなし。
• 運営面に関して事業を広げたい思いをもっている人もおりますが、相談員としての資質向上をはかることに重点がおかれそままでできないのが実情です。
• 老人ばかりで動けない。
• 法人設立の理念からは多くの団体（共通の目的を持つ）と一緒に取り組みたいが、現在は人的に余裕がない。
• 介護事業のみの法人ですので、他のことでは考える余裕がない。また、協働にわざわざ取り組んでいませんが、介保事業、障害者支援事業は、行政と共働しているので、「共働」は「協働」に同じかもしれません。
• 各人の趣味を社会貢献に生かすことを中心に、また協働事業ではこぼれ落ちる部分を行おうとしている。全員ボランティアで各地にちらばっているので難しい。
• 気持は積極的なのですが、NPOのメンバーの大半が高齢のため十分に協働事業に取り組むことが可能か危惧しています。
• 当法人は高齢介護、障害者介護のみを行っており、その他の事業をとりくんだことはない。
• 各行政に働きかけて事業を提言できる状況でない。
• 団体の理念と力量を考え、取り組むかどうかを考えたい。

### ■団体の活動内容・テーマがあわない

<ul style="list-style-type: none"><li>• キャリア開発支援のための資格講座を運営しており行政等との協働事業になじまないと考えるから。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 「独自性、先駆性が認められない」「優先される取り組みではない」などのコメントが出ており、我々の活動は協働には向かない事業と思われる。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• そもそも当団体の事業は公共が全くおこなっていない（又は反対されている）手話での教育なので、前提条件が難しいため。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 現在、主たる取り組みとしている企業の社会貢献活動支援や市民活動団体の後方支援において、当方の活動規模では行政とのタイアップする可能性は極めて低いと捉えているため。</li></ul>

### ■団体の活動内容・テーマとあえば

<ul style="list-style-type: none"><li>• 当会の目的、理念に合えば喜んで協働したい。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 音楽療法の実践の場を増やしたい。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 可能性があれば取り組んでいきたい。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 活動のPRになるならば協働したいと思う。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 活動内容で国の積極的な支援を求めたいものは多数あるので働きかけをしていきたい。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ICT技術を利用し、日本とインドネシアとの保健・医療に関する国際交流・協力事業を行うため専門スタッフの支援・協力を求めたい。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 移植をテーマにしたイベントがあれば協働したい。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 本気で患者のQOLをあげる努力につき合って下さるならば、協力はやぶさかではありません。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 本事業の内容範囲での協働事業ならば。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 機会があれば行政と積極的に協働に取り組んでいきたいと考えています。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 矯正歯科医療の正しい普及を目指すので、矯正歯科医療によるトラブルの相談や解決など医療側（すでに行っている）だけでなく患者側でもやってみたい。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 現在、東京・特別区に関連する路上生活者収容施設（自立支援センター、緊急一時保護センター）に情報誌を配布していますが、当初、我々の情報誌は路上生活者を対象にしましたが、先方（バックアップセンター）とこちらの考え方の一致から、現在の施設（8ヶ所）へ配布することになりました。正式な形態はとっておりませんが、施設利用者には就労情報提供として感謝されています。今後は、協働事業として発展することが出来れば、就労という接点で生活困難者にも情報提供を拡げていければと思います。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 各ボランティア団体とも協力し合い、精神障害者と市民ならびに行政との市民協働に取り組みたい。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 子どもの学び支援に関する取り組みを行なっている団体があれば連携してみたい。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 自分達の自主性が保てる活動であること。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 市民活動団体支援に向けて、協働できる取り組みも考えたい。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 当法人の使命ならびに現場のニーズにマッチし、意義があると感じられたら。</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>当学園は、常時通園希望の問い合わせがある。乳幼児期の親のニーズが多いが、現学園はすでに一杯で場所がない。親の声から第2の施設として「ゆっくり障害児と共に居られる場」「仲間と繋がれる広場」や音楽療法等で役に立ちたいが動き方が分からない。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>町会・自治会などのとりくみを地域の人達に周知し、活発化するための広報としてそれぞれがホームページを作成し、交流しあえるようにしたい。そのためのパソコン講習のお手伝いをしたい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>腎臓病を教える都民の集いや臓器移植普及推進キャンペーンなど共催していただいているが、広報や後援使用許可は取っていただけなのが助成を受けるまでには至ってないため協働の考えを東京都に伝えていきたい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>多文化共生、在日外国人と接する機会が多くなる今後、自治体としても彼らと対応する人材が必要になる。当法人はその人材育成に適している。</li> </ul>

### ■団体のメリットになれば

<ul style="list-style-type: none"> <li>定義されたような協働事業であり、十分な資金が用意されているのであれば取り組んでいきたい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>協力可能なところが見えてこない。補助金を頂けるのなら良いのですが。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>行政と協働しなければ活動費の収入が得られない。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>当法人の今までの活動が活かされ、地域の人々が少しでも元気になれる事業であり、それを担当するスタッフの給料等の補てん等あれば。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>事業分野が活動分野を拡大し、組織の拡大につながるならば。</li> </ul>

### ■意義・必要性

<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスを実施する上で、法律で実行できないこともあるので行政により、例えば条例を作ってくださいより市民が望むサービスが行われるのであれば意義がある。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>全く現実的でない内容に縛られることが多々あるので、それらを早期に改善、事前に修正いただくためにも取り組みたいと考えます。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>マンションの管理組合の支援活動をしているが、マンション問題は行政との連携がないと解決できない点が多いから。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>より大きく社会貢献が出来るから。NPOの目的の達成度を高められるから。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>不登校の中・高校に進学できない（発達障害、精神疾患などで）青少年は行政の谷間に放置されている。これらの青少年の学習支援を行う意義は大きいと考える。区教委の施策では不十分。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>子どもたちの教育に責任をもつ大人として、共に手を組んでいく必要性を感じているため。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体や既存のシステムでは対応し切れない問題や課題に取り組むのがNPOの役割であり双方の協力体制は不可欠であると考えから。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>子育て支援事業は、自治体単位で行われ地域の特徴でとりくまなければならない事業であるから、NPOは小回りがきき柔軟な対応ができる点で、新しい公共に機敏に応じられると考えられる。</li> </ul>

## ■行政について

<ul style="list-style-type: none"><li>• とりあえず当法人は取り組む方向でいるが、行政側は地域性なのか、まず実績ありきのようなどころがあるので、なかなか新しいものを受け入れてもらい実行するには難しい状況。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 当団体は無償を理念としている。行政（お役所）との中途半端な関係に不安。公的資金の適正な使用を望む。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 行政とNPO団体等の中で役割分担が明確でないことが見受けられます。また、対等の関係が実態として下請けとなってしまいがちなこと、ボランティアの定義があいまいなことなど協働事業にはこれからきちんと協議すべき課題が多いと思います。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 行政の行動に信頼が置けない。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 行政の目指しているものと現場での感覚とのミスマッチの幅が大きいように思う。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 行政側に都合の良い協働事業が多すぎる。行政側にNPOの気持ちがわかる人材がほとんどいない。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 行政側のモチベーションとNPO団体側の意識が統一しないと難しい。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 地方公共団体と法人の関係が対等でなければ取り組む意味がない。法人がやりたい事業が協働することにより様々な制約を受けたり、金銭的負担や時間的拘束（打ち合わせなど）が多かったりするのであれば、現状の会員向け事業と受託事業を行っていった方がよいと考えている。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 事業規模の小さい団体なので行政と対等な活動が考えられない。</li></ul>

## ■工夫が必要

<ul style="list-style-type: none"><li>• テーマが企業中心であるので、一般市民との交流には一工夫必要である。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• コミュニティサロンづくりは1団体だけでなく、行政と連携しはば広く共通の理念をもった団体と協働して構築する必要がある。孤独死や子育て等、地域の中で支えあうための場づくりとして。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 推進に当たっての法的な壁など多少の障害があり実現されていないのが現状。</li></ul>

## 2-4. 取り組んだ協働事業の件数

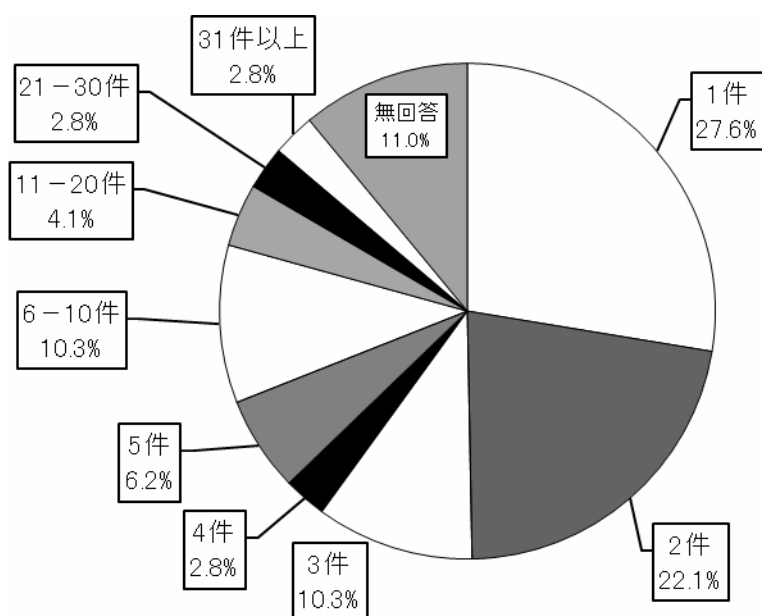
質問：これまでに取り組んだ協働事業は何件ですか。

現在進行中のものを含めて総数を書いてください。(問2・SA)

- 協働事業に取り組んだ経験のある145団体の、これまで取り組んだ協働事業の件数は、「1件」27.6%、「2件」22.1%、「3件」10.3%などである。割合を合計すると、3件以下が6割、5件以下が約7割となる。

図表 2-4. 取り組んだ協働事業の件数

	回答数	割合 (%)	
1件	40	27.6	60.0
2件	32	22.1	
3件	15	10.3	
4件	4	2.8	9.0
5件	9	6.2	
6-10件	15	10.3	10.3
11-20件	6	4.1	9.7
21-30件	4	2.8	
31件以上	4	2.8	
無回答	16	11.0	11.0
全体	145	100.0	100.0



2-5. 協働事業の名称

質問：これからお答えいただく協働事業の名称をお書きください。(問3)

※ 本調査で回答を得た協働事業の名称は、以下の通りである。(順不同)

• JICA草の根技術協力事業：ウズベキスタン／タシケント市における地域に根ざした障害者支援事業
• NPOふるさと小中学生俳句ふらぎ俳句大会
• NPO提案型協働事業
• NPO提案型協働事業（家庭用生ごみ堆肥化及び活用推進事業）
• OB人材活動推進事業
• STOP. AIPSAールエスポール展（絵画等の公募展）
• アジア太平洋埋立国際会議（APLAS）→APLAS札幌2008の場合
• アルコール関連問題講演会
• いきがいデイサービス
• ウォーキング広場
• エコ広場管理事業運営事業
• エコギャラリー新宿の管理運営
• ガイドヘルプ研修
• コミュニティカフェ事業
• ショートステイ・緊急一時保護・ケアホーム・移動支援・ホームヘルプ
• すぎなみHIV即日抗体検査事業
• すみだ環境ふれあい館の運営
• セカンドステージ支援事業
• ニート・フリーター・ひきこもりを考える若者支援セミナーの開催
• パキスタン国北西辺境州における教育環境整備事業
• ひとり親家庭等ホームヘルパー派遣委託事業
• ファンドレイジングセミナー in 山形
• フュージョン長池公園
• ふれあいパーク活動
• マンション等の耐震化支援事業
• みんなでつくるユニバーサルデザイントイレマップ
• メカリ作り体験講座の開催
• モルタル外壁の長期性能と評価に関する共同研究

• ラオス国少数民族食糧確保のための支援事業
• ロボットセラピー推進支援事業
• 安全安心おいしい野菜作り講座
• 一人暮らし高齢者の支援のあり方に関する調査研究
• 飲酒運転撲滅運動
• 運動と食事いつまでも元気に
• 屋上緑化
• 介護保険地域支援事業通所型介護予防事業
• 介護予防事業
• 外国人の為の専門家による相談会
• 外務省 日本NPO連携無償資金協力
• 各地方公共団体と協定に基づく委託業標識推進
• 学童クラブ事業
• 葛飾区親子森林学習
• 関原の森・愛恵まちづくり工房館指定管理者業務
• 共同生活援助事業
• 近代住宅観測調査
• 区立学童クラブ事業委託運営
• 健康づくり
• 研修事業・世田谷区産業振興公社より創業塾委託
• 行事参加（大きな事業ではなく小規模の1日事業です）
• 高齢者に対するパソコン技術の指導 講演会
• 高齢者障害者施設訪問交流事業
• 高齢者複合施設の施設管理、生きがい健康企画運営
• 国際貢献活動
• 国分寺市まちづくりセンターの運営
• 埼玉県男女共同参画（女性チャレンジ相談及び自立支援事業）
• 三鷹の森アニメフェスタ2011
• 子どもたちの教育 自立心を養う 音楽にふれる
• 子育て交流ルーム品川宿おばちゃんち
• 市民と行政、協力ある協働事業をPRする活動
• 市民活動センターの運営
• 市民講座
• 市民周知事業（アウトリーチコンサート）
• 市民体育大会
• 市民提案型市民活動支援事業
• 支援（サポート事業）



• 手を見るギャラリー鑑賞教室
• 舟運による都市再生
• 小児慢性疾患法制化
• 障害者（児）通所訓練事業
• 障害者アグリ雇用推進事業
• 障害者に雇用の場を提供、障害者団体の作品販売
• 障害者の街作り
• 障害者福祉
• 食のほっとサロン（介護予防事業）
• 食育推進全国大会
• 食支援の強化と在宅の看まもり
• 心身障害児デイグループ事業
• 心身障害児通所訓練事業
• 新宿区地域人材塾
• 水俣・新潟展
• 杉並区ゆうゆう館協働事業（敬老会館）
• 精神障害者を支援する市民講座：障害者を支える地域の市民活動を考える
• 千代田区協働事業
• 全国商店街おかみさん交流サミット
• 多摩産材利用拡大事業、啓蒙事業
• 多摩市重度身体障がい者ハンディキャブ運行事業
• 多摩川子ども環境シンポジウム
• ふるさと館運営事業
• 八王子さくら祭り
• 男女共同参画事業
• 地域活動支援センター事業
• 地域材利用防耐火性能研究開発プロジェクト
• 地域若者サポートステーション事業
• 地域包括支援センター
• 中国残留地域生活支援事業
• 町田市福祉輸送サービス共同配車センター
• 町田福祉サービス協会
• 長期耐用近隣住区プロジェクト
• 通所訓練施設アートひまわり
• 提案公募型産業交流促進事業
• 都市の空闲地を活用した市民農園開発
• 島根県大根島第一溶岩隧道及び第二溶岩隧道の洞窟内部調査

• 東京都立特別支援学校放課後子供教室推進事業
• 特定高齢者機能訓練
• 独居高齢者孤独死防止活動
• 日仏景観会議の開催
• 日本NGO連携無償資金協カリサイクル物資輸送
• 日本デフゴルフ選手権及び日本デフゴルフオープンの大会運営
• 能力開発講座
• 飯館村ラオス交流事業
• 品川区障害思春期サポート事業
• 府中NPO・ボランティア活動センターの業務運営委託
• 福祉まつり
• 福祉有償運送（移動困難者のための移送サービス事業）
• 福祉有償運送事業（単独で公共の交通機関を利用することが困難な障害のある人などを応援する事業）
• 福生市緑地樹木等調査
• 福島県南会津町水引集落の茅葺民家の保全活動
• 平成22年度我が国情報経済社会における基盤整備事業（先進物流中小企業CID機能実践事例評価事業）
• 放課後児童の広場運営事業（学童クラブ）
• 法律相談・ビジネスプラン審査・企業財務評価
• 防災士養成事業
• 目黒区碑文谷体育館管理運営の地域住民へのスポーツ環境整備（地域スポーツクラブ）
• 青少年の海外ホームステイ事業
• 夜間対応型訪問介護
• 緑のカーテンフォーラム
• 練馬区NPO活動支援センター相談事業

## 2-6. 協働事業の相手

質問：協働事業の相手方はどこでしたか。(問4・SA)

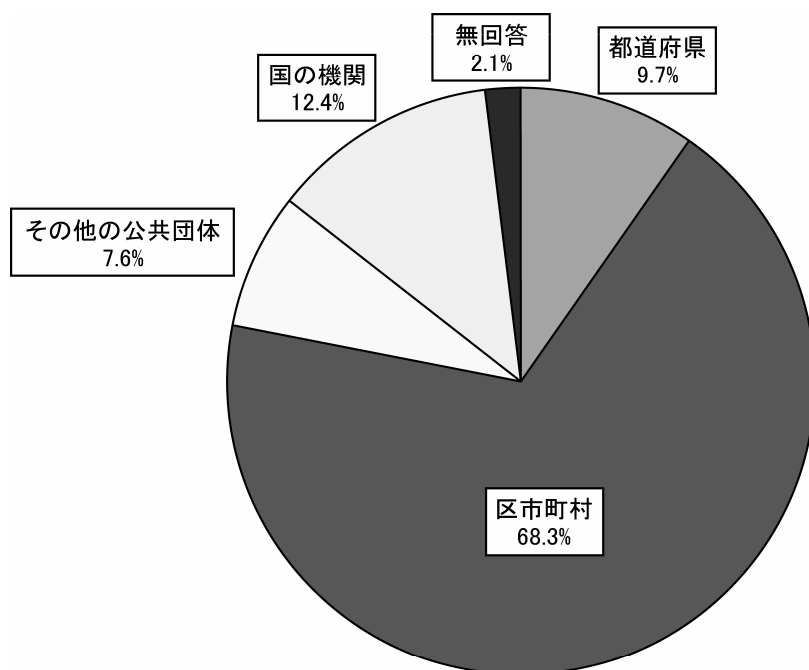
- 協働事業の相手方は、「区市町村」が最も多く68.3%、次いで「国の機関」12.4%、「都道府県」9.7%などである。

図表 2-6. 協働事業の相手

	回答数	割合 (%)
都道府県	14	9.7
区市町村	99	68.3
その他の公共団体	11	7.6
国の機関	18	12.4
無回答	3	2.1
全体	145	100.0

※「その他の公共団体」の内容

• ベトナムハノイNGO、ボランティアグループ
• 管理組合
• 関東経済産業局
• 公益財団法人港区スポーツふれあい文化健康財団
• 市社協
• 社会福祉・ボランティア協会
• 社協、市役所
• 社団法人全国農村青少年教育振興会
• 大学、建設研究所
• 東京都三多摩公立博物館協議会
• 日本フィリピンボランティア協会
• 日本医師会



## 2-7. 協働事業の形態

質問：協働事業の形態は、以下のどれにあてはまりますか。(問5・SA)

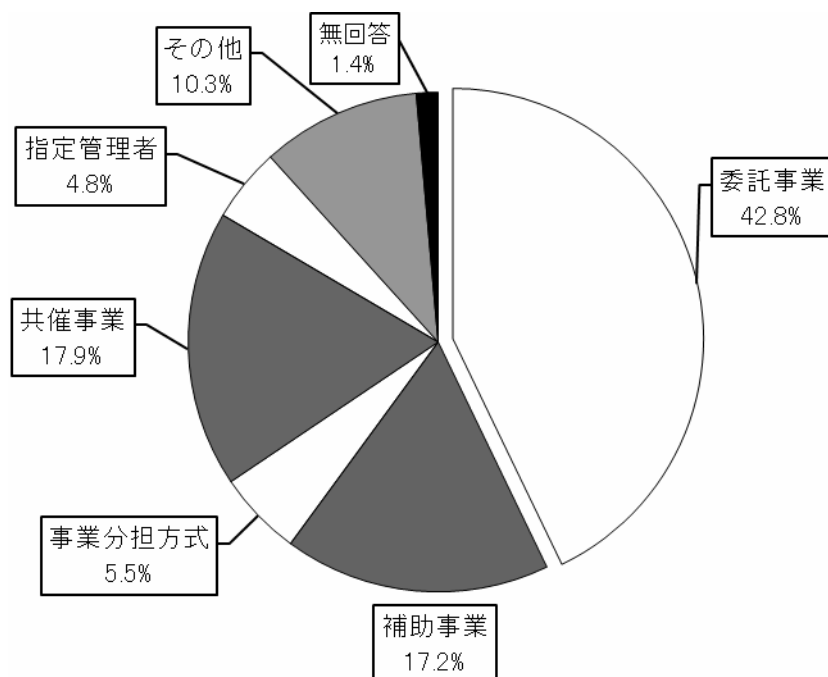
- 協働事業の形態は、「委託事業」が最も多く 42.8%、次いで「共催事業」17.9%、「補助事業」17.2%などである。

図表 2-7. 協働事業の形態

	回答数	%
委託事業	62	42.8
補助事業	25	17.2
事業分担方式	8	5.5
共催事業	26	17.9
指定管理者	7	4.8
その他	15	10.3
無回答	2	1.4
全体	145	100.0

※「その他」の回答内容

• カンボジアへ救急車寄付
• ブースの展示
• 一部助成金
• 共同研究
• 市社協主催で団体がブースをもらい宣伝、広告、販売等
• 資金は当NPO、自治体は後方支援
• 資金協力
• 資金別の各区市町村を支援する事業
• 地域住民の防災士取得費用に対する費用支援・研修実施
• 当会が事業を提案し事業費の半分の助成を受ける
• 平成18年に委託契約し23年度より指定管理者
• 補助金を受けているが運営はNPOの責任で実施



2-8. 協働事業を取り組んだきっかけ

質問：協働事業を取り組んだきっかけ（契機）は何ですか。（問6・SA）

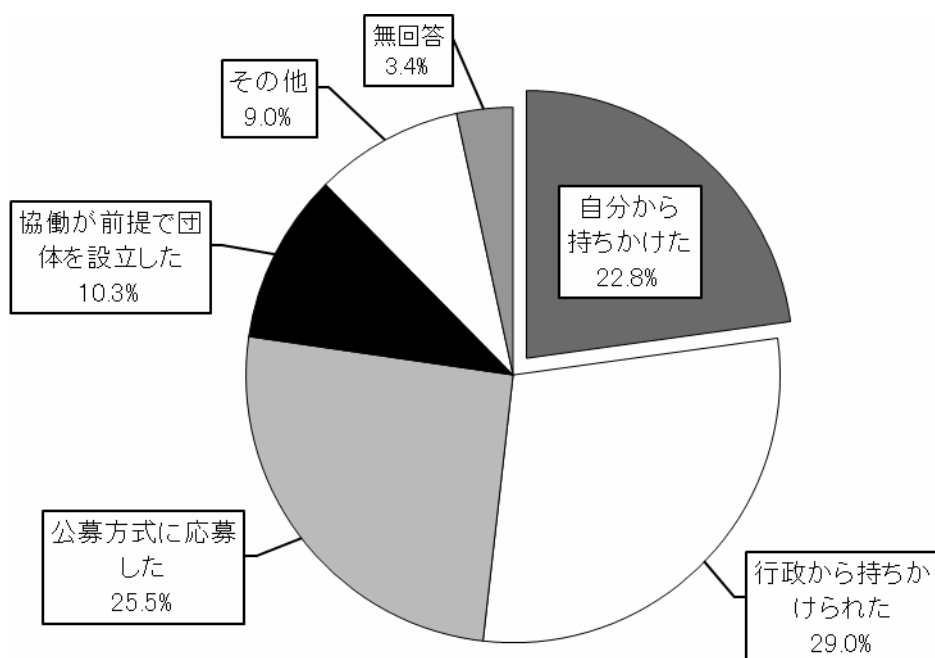
- 協働事業を取り組んだきっかけは、「行政から持ちかけられた」が最も多く 29.0%、次いで「公募方式に応募した」25.5%、「自分から持ちかけた」22.8%などである。

図表 2-8. 協働事業を取り組んだきっかけ

	回答数	%
自分から持ちかけた	33	22.8
行政から持ちかけられた	42	29.0
公募方式に応募した	37	25.5
協働が前提で団体を設立した	15	10.3
その他	13	9.0
無回答	5	3.4
全体	145	100.0

※「その他」の回答内容

• いのちの電話連盟よりの依頼(募集)
• 協働事業団体からの要請
• 社協から誘われた
• 社協ボランティアセンター
• 障害者団体及び労働組合
• 相互で話し合い
• 地域の訪問医(歯科医師)からの案
• 地域住民からの要望に応じて設立



## 2-9. 協働事業の課題

質問：協働事業の課題はどのように決まりましたか。(問7・SA)

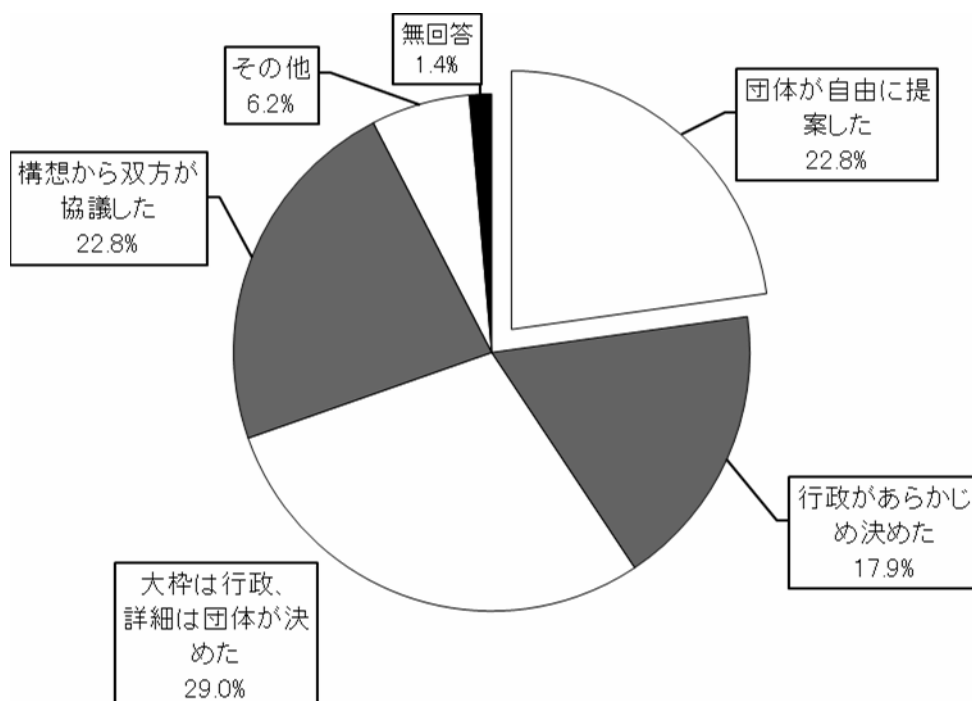
- 協働事業の課題は、「大枠は行政、詳細は団体が決めた」が最も多く 29.0%、次いで「団体が自由に提案した」と「構想から双方が協議した」がともに 22.8%などである。

図表 2-9. 協働事業の課題

	回答数	%
団体が自由に提案した	33	22.8
行政があらかじめ決めた	26	17.9
大枠は行政、詳細は団体が決めた	42	29.0
構想から双方が協議した	33	22.8
その他	9	6.2
無回答	2	1.4
全体	145	100.0

※「その他」の回答内容

- NPO の趣旨に行政が賛同
- 当団体の活動と行政の意向が合致
- 団体が提案と行政の意向が合致
- 団体らが提案し、詳細を双方で決定
- 団体利用者との関係から、食に力をいれているところが注目され相談を受けた



2-10. 協働事業の提案書（計画書）の作成方法

質問：協働事業の提案書（計画書）はどのように作成しましたか。（問8・SA）

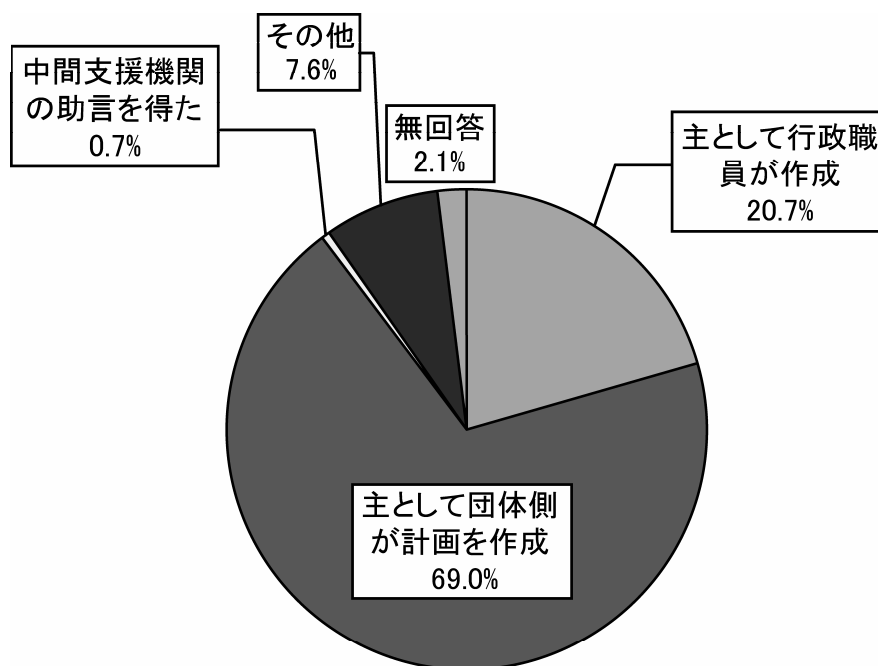
- 協働事業の提案書（計画書）の作成方法は、「主として団体側が計画を作成」が最も多く69.0%、次いで「主として行政職員が作成」20.7%である。他の回答は少ない。

図表 2-10. 協働事業の提案書（計画書）の作成方法

	回答数	%
主として行政職員が作成	30	20.7
主として団体側が計画を作成	100	69.0
専門の集団（コンサルタント）に依頼	0	0.0
中間支援機関の助言を得た	1	0.7
その他	11	7.6
無回答	3	2.1
全体	145	100.0

※「その他」の回答内容

• 共同して作成
• 計画のフォーマットを行政が作成し、中身は本会が作成
• 行政と団体で協議
• 双方の内容をすり合せた
• 懇談会の答申を参考に協議の上で作成



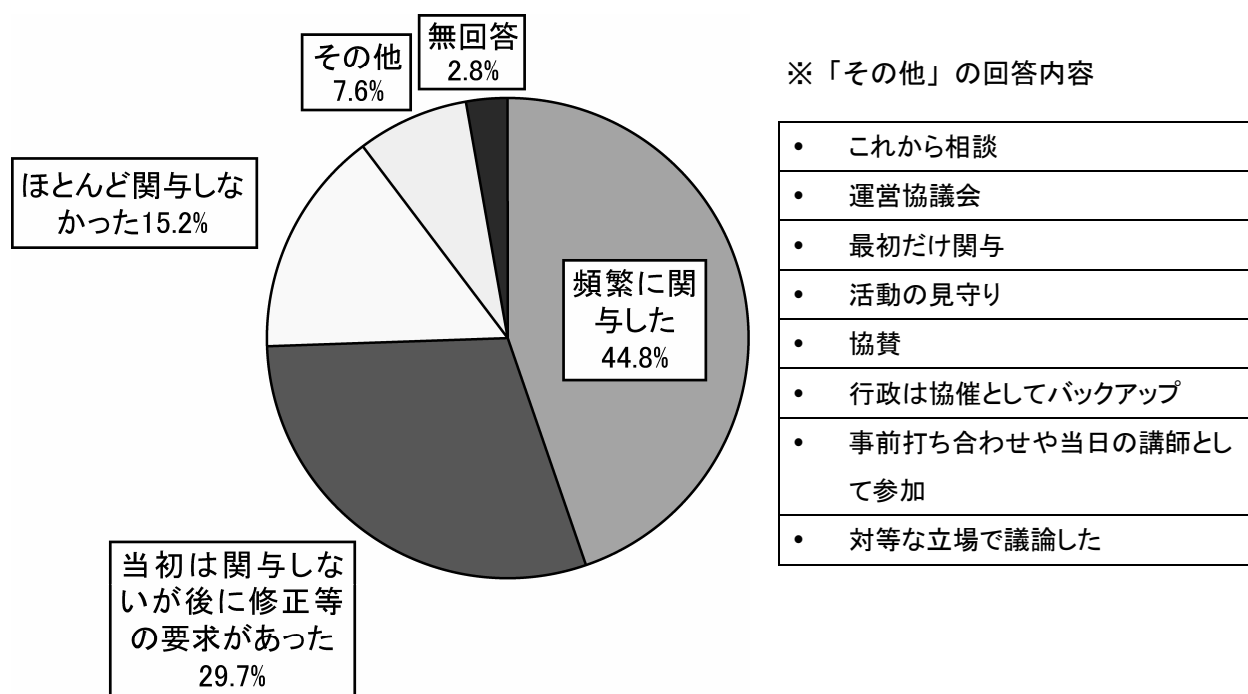
2-11. 協働事業案の作成過程における行政の関わり方

質問：協働事業案の作成過程において、行政はどのような関わり方をしましたか。(問9・SA)

- 協働事業案の作成過程における行政の関わり方は、「頻繁に関与した」が44.8%、これに「当初は関与しないが後に修正等の要求があった」15.2%を加えた「何らかの関与があった」は合計60.0%である。これに対し「ほとんど関与しなかった」は29.7%である。

図表 2-11. 協働事業案の作成過程における行政の関わり方

	回答数	割合 (%)	
行政は、頻繁に関与した	65	44.8	60.0
行政は、当初は関与しないが後に修正等の要求があった	43	15.2	
行政は、ほとんど関与しなかった	22	29.7	29.7
その他	11	7.6	7.6
無回答	4	2.8	2.8
全体	145	100.0	100.0





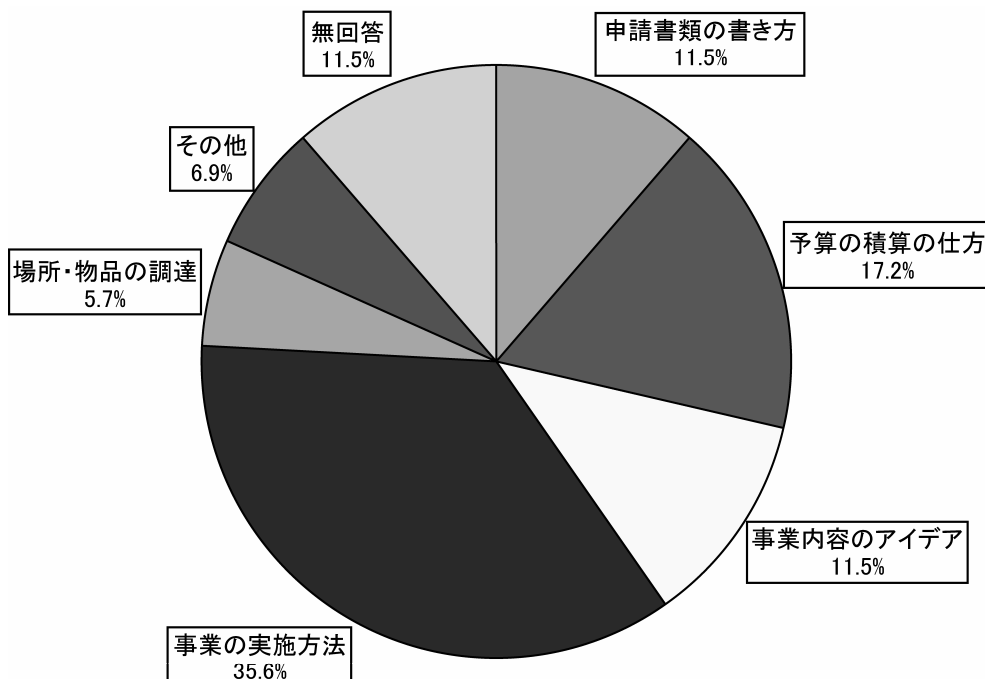
## 2-12. 行政が関わった内容

質問：行政の関わり方は主としてどのような点についてでしたか。(問 9-1・SA)

- 前問において、行政が「頻繁に関与した」または「当初関与しないが後に修正等の要求があった」と回答した 87 団体の行政に関わり方としては、「事業の実施方法」が最も多く 35.6%、次いで「予算の積算の仕方」17.2%、「申請書類の書き方」と「事業内容のアイデア」がともに 11.5%などである。
- また、「その他」の回答としては、「集落会開催の協力」「事業計画」「共同研究」「体制」などがあげられた。

図表 2-12. 行政が関わった内容

	回答数	割合(%)
申請書類の書き方	10	11.5
予算の積算の仕方	15	17.2
事業内容のアイデア	10	11.5
スタッフ体制	0	0.0
事業の実施方法	31	35.6
場所・物品の調達	5	5.7
その他	6	6.9
無回答	10	11.5
全体	87	100.0



### 3 協働事業の内容について

#### 3-1. 協働事業の分野

質問：協働事業の分野は以下のどれにあてはまりますか。(問 10・SA)

- 協働事業の分野としては、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」が最も多く 27.6%、次いで「まちづくりの推進を図る活動」9.7%、「環境の保全を図る活動」と「子どもの健全育成を図る活動」がともに9.0%などである。
- 「その他」の回答としては、「防災教育」「障害者スポーツの推進」「移動サービス」「CAPワークショップ提供事業」などがあげられた。

図表 3-1. 協働事業の分野

	回答数	割合 (%)
保健、医療又は福祉の増進を図る活動	40	27.6
社会教育の推進を図る活動	5	3.4
まちづくりの推進を図る活動	14	9.7
学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	10	6.9
環境の保全を図る活動	13	9.0
災害救援活動	1	0.7
地域安全活動	1	0.7
人権の擁護又は平和の推進を図る活動	0	0.0
国際協力の活動	9	6.2
男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	4	2.8
子どもの健全育成を図る活動	13	9.0
情報科社会の発展を図る活動	2	1.4
科学技術の振興を図る活動	0	0.0
経済活動の活性化を図る活動	4	2.8
職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	5	3.4
消費者の保護を図る活動	1	0.7
市民活動団体支援	6	4.1
その他	6	4.1
無回答	11	7.6
全体	145	100.0

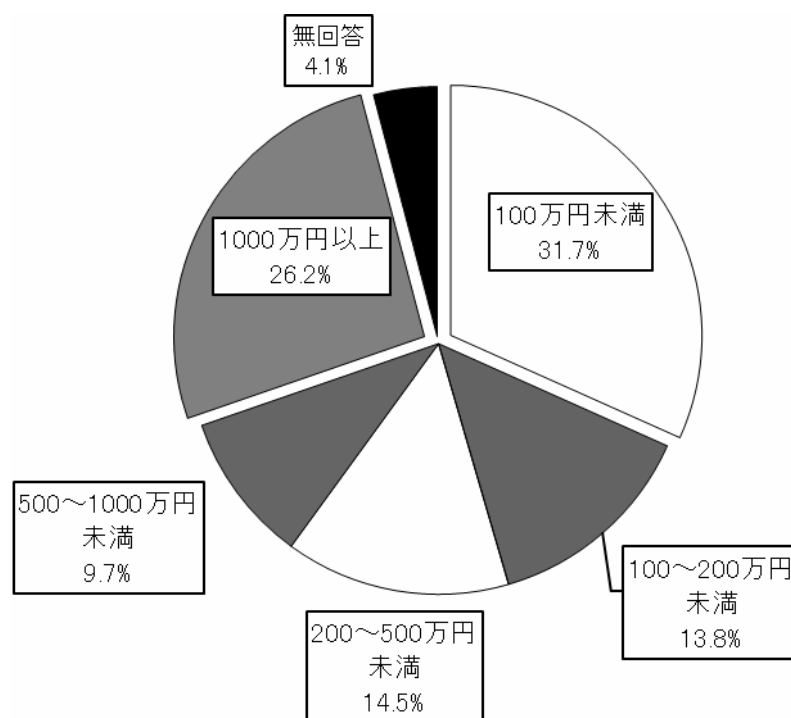
### 3-2. 協働事業の予算規模

質問：協働事業の予算規模はどのくらいでしたか。(問 11・SA)

- 協働事業の予算規模は、「100 万円未満」が最も多く 31.7%、これに「100～200 万円未満」13.8%と「200～500 万円未満」14.5%を加えた「500 万円未満」の割合は全体の 6 割である。
- これに対し「1000 万円以上」が 26.2%で、これに「500～1000 万円未満」9.7%を加えた「500 万円以上」の割合は合計 35.9%である。

図表 3-2. 協働事業の予算規模

	回答数	割合 (%)	
100 万円未満	46	31.7	60.0
100～200 万円未満	20	13.8	
200～500 万円未満	21	14.5	
500～1000 万円未満	14	9.7	35.9
1000 万円以上	38	26.2	
無回答	6	4.1	4.1
全体	145	100.0	100.0



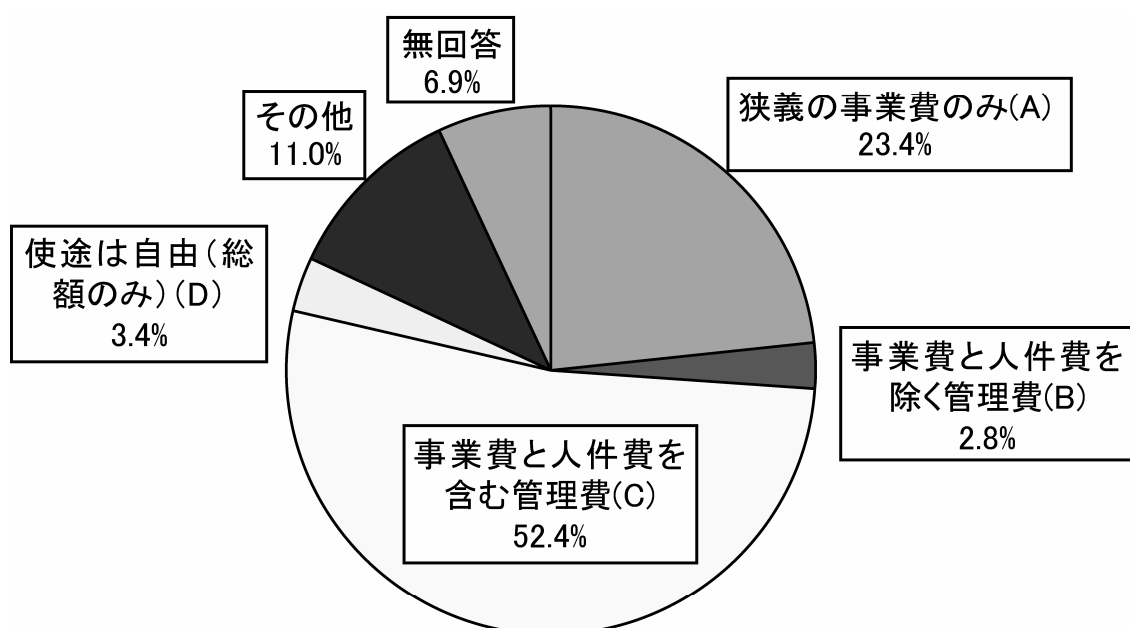
### 3-3. 協働事業で交付された資金の用途

質問：協働事業で交付された資金は何に使うことができましたか。(問 12・SA)

- 協働事業で交付された資金の用途は、「事業費と人件費を含む管理費」が最も多く 52.4%、次いで「狭義の事業費のみ」23.4%などである。
- 人件費として使える割合(C+D)は55.8%、使えない割合(A+B)は26.2%である。
- 「その他」の回答としては、「大会運営費」「業務報酬+事務管理費」「購入が必要な物について現物支給のみ」「行政より保身に必要用具消耗品代」などがあげられた。

図表 3-3. 協働事業で交付された資金の用途

	回答数	割合 (%)	
狭義の事業費のみ (A)	34	23.4	26.2
事業費と人件費を除く管理費 (B)	4	2.8	
事業費と人件費を含む管理費 (C)	76	52.4	55.8
用途は自由 (総額のみ) (D)	5	3.4	
その他	16	11.0	11.0
無回答	10	6.9	6.9
全体	145	100.0	100.0



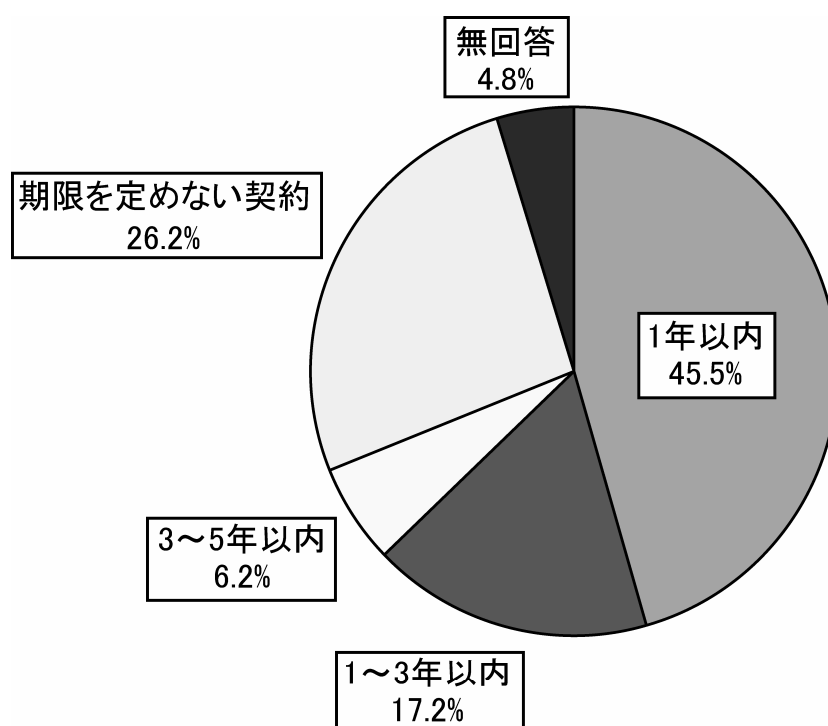
### 3-4. 協働事業の期間

質問：協働事業の期間はどのくらいでしたか。(問 13・SA)

- 協働事業の期間は、「1年以内」が最も多く45.5%、次いで「1～3年以内」が17.2%で、合計の「3年以内」の割合が合計62.7%となる。これに「3～5年以内」6.2%を加えた「期限がある」選択肢の合計は68.9%である。
- これに対し「期限を定めない契約（単年度の自動延長を含む）」は26.2%である。

図表 3-4. 協働事業の期間

	回答数	割合 (%)	
1年以内	66	45.5	68.9
1～3年以内	25	17.2	
3～5年以内	9	6.2	
期限を定めない契約（単年度の自動延長を含む）	38	26.2	26.2
無回答	7	4.8	4.8
全体	145	100.0	100.0



### 3-5. 専門的知識のあるスタッフの採用の有無

質問：事業の実施にあたって新たに専門的知識のあるスタッフを採用しましたか。(問 14・SA)

- 事業の実施にあたって新たに専門的知識のあるスタッフを「採用した」は 18.6%、「採用しない」は 71.0%である。

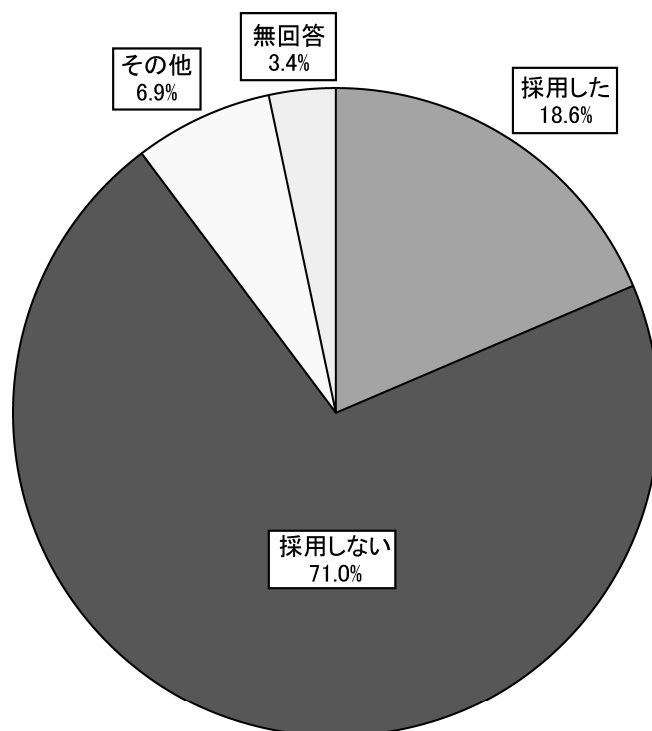
図表 3-5. 専門的知識のある

スタッフの採用の有無

	回答数	割合 (%)
採用した	27	18.6
採用しない	103	71.0
その他	10	6.9
無回答	5	3.4
全体	145	100.0

※「その他」の回答内容

• 地元の会員に手伝いを依頼(3~5名)
• 短期契約
• 時給の臨時雇用(1名)
• 現地レベルでは専門家の採用あり
• 外部コンサルタントの活用
• 移送サービスの経験豊富な者が主体となる
• フランス人講師
• 保育士



## 4 協働の選定・契約について

### 4-1. 団体側からの事業提案制度の有無

質問：協働事業の募集・選定にあたって団体の側からテーマや事業内容について提案することができる事業提案制度はありましたか。(問 15・SA)

- 事業提案制度の内容は、何らかの提案ができる割合（A+B+C）は全体の 55.8%である。内訳は、「自由にテーマや課題を提案できる制度があった」（A+C）が 31.0%、「行政が定めた一定のテーマに即して具体的な課題を提案できる制度があった」（B+C）は 37.2%などである。
- これに対し「提案制度はなかった（行政が示した課題のみでの協働の募集）」は 22.1%である。

図表 4-1. 団体側からの事業提案制度の有無

	回答数	割合 (%)	
自由にテーマや課題を提案できる制度があった (A)	27	18.6	55.8
行政が定めた一定のテーマに即して 具体的な課題を提案できる制度があった (B)	36	24.8	
上記の両方ともあった (C)	18	12.4	
提案制度はなかった（行政が示した課題のみでの協働の募集）	32	22.1	22.1
その他	17	11.7	11.7
無回答	15	10.3	10.3
全体	145	100.0	100.0

#### ※「その他」の回答内容

• 当団体の活動紹介のみ。方法は当団体で決める。
• 募集や選定という形態ではなかった。
• 直接行政に持ちかけた。
• 団体の提案にあわせ行政が制度を整えた。
• 制度は別として、テーマであれば自由に提案。
• 制度はないが自由に提案できる。
• 提案に対する活動承認のみ。
• 課題毎に協議する形で実施。

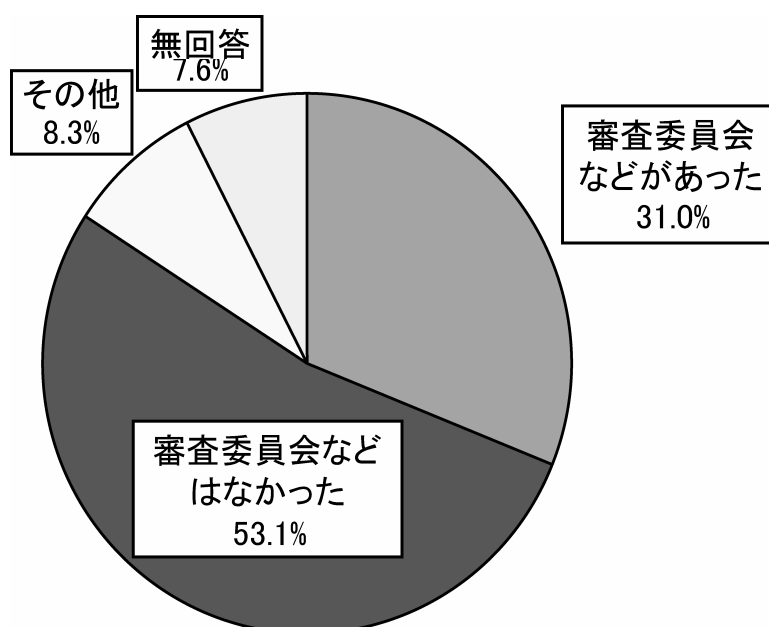
#### 4-2. 第三者が参加する審査制度の有無

質問：事業の選定にあたって、審査委員会・選定委員会などの第三者が参加する審査制度はありましたか。(問16・SA)

- 事業の選定にあたって第三者が参加する審査委員会の有無は、「審査委員会などがあった」31.0%、「審査委員会などはなかった（行政の内部審査）」53.1%である。
- 「その他」の回答としては、「外部コンサルタント会社の審査への関与があった」などがあげられた。

図表 4-2. 第三者が参加する審査制度の有無

	回答数	割合(%)
審査委員会などがあった	45	31.0
審査委員会などはなかった（行政の内部審査）	77	53.1
その他	12	8.3
無回答	11	7.6
全体	145	100.0





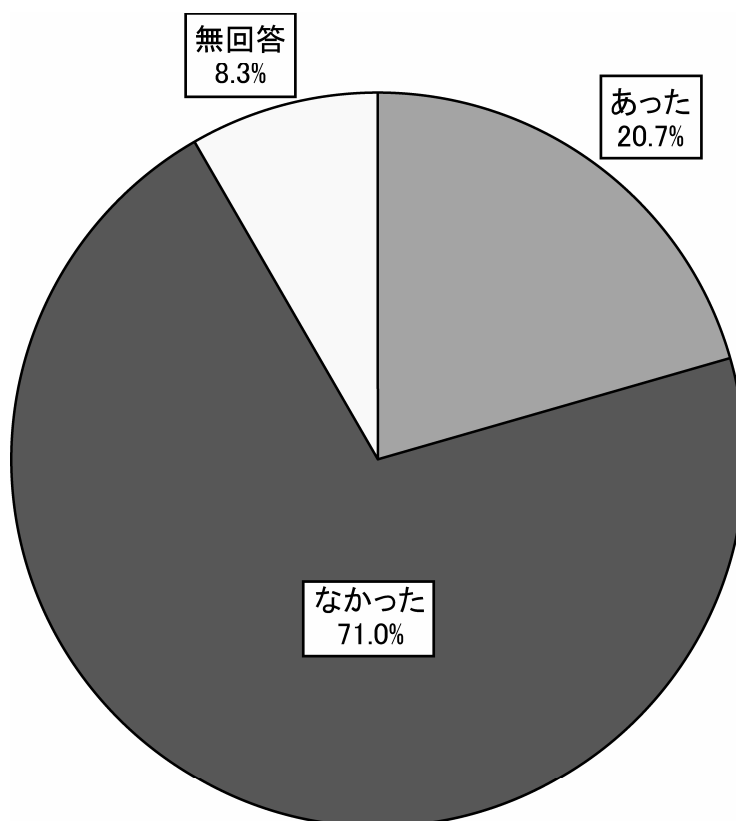
#### 4-3. 審査における公開プレゼンテーションの有無

質問：審査にあたって公開プレゼンテーションはありましたか。(問 17・SA)

- 審査にあたって公開プレゼンテーションの有無は、「あった」20.7%、「なかった」71.0%である。

図表 4-3. 審査における公開プレゼンテーションの有無

	回答数	割合(%)
あった	30	20.7
なかった	103	71.0
無回答	12	8.3
全体	145	100.0



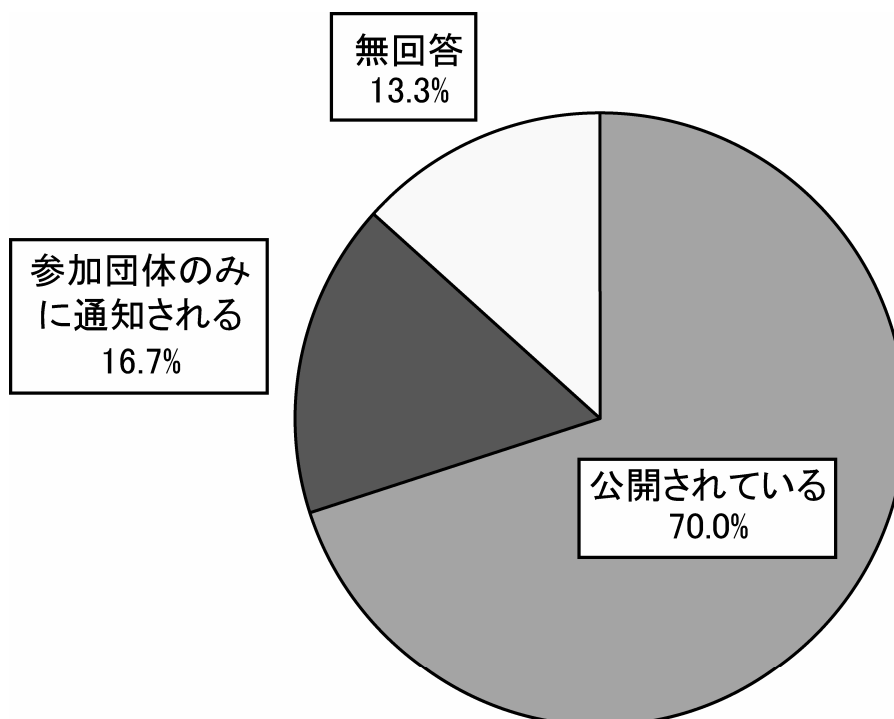
#### 4-4. 公開プレゼンテーションの結果の開示の有無

質問：公開プレゼンテーションの結果は開示されていますか。(問 17-1・SA)

- 審査にあたって公開プレゼンテーションが「あった」30 団体のうち、結果の開示の有無は、「公開されている」70.0%、「参加団体のみに通知される」16.7%である。

図表 4-4. 公開プレゼンテーションの結果の開示の有無

	回答数	割合 (%)
公開されている	21	70.0
参加団体のみに通知される	5	16.7
無回答	4	13.3
全体	30	100.0



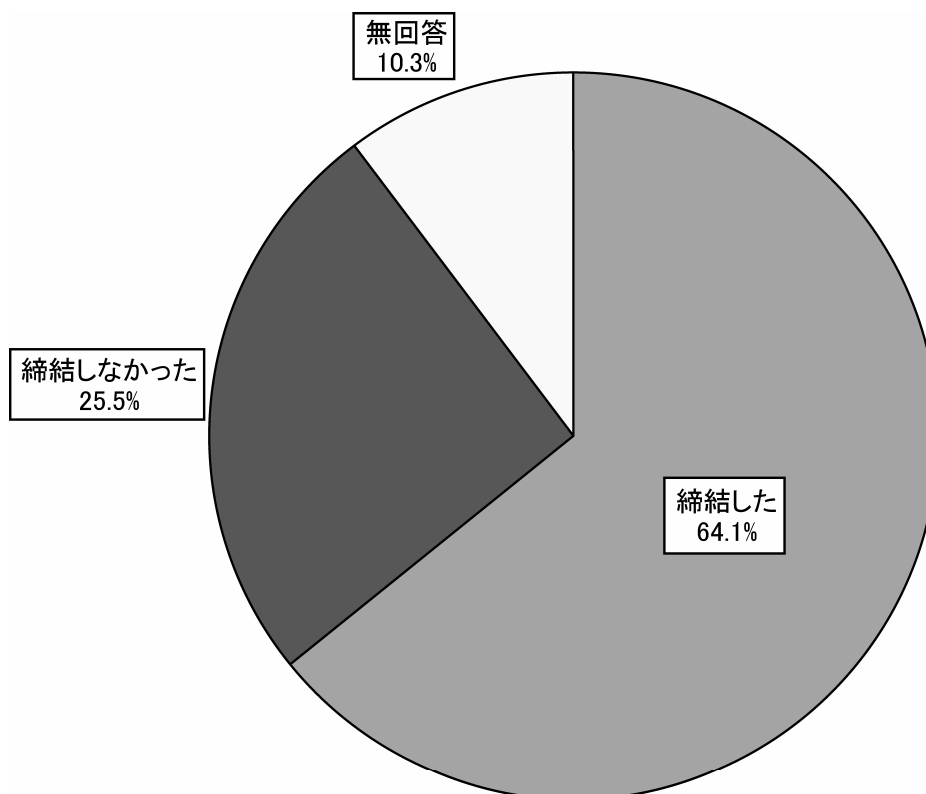
#### 4-5. 契約書の締結の有無

質問：貴団体が行った協働事業において契約書を締結しましたか。(問 18・SA)

- 協働事業における契約書の締結の有無は、「締結した」64.1%、「締結しなかった」25.5%である。

図表 4-5. 契約書の締結の有無

	回答数	割合(%)
締結した	93	64.1
締結しなかった	37	25.5
無回答	15	10.3
全体	145	100.0



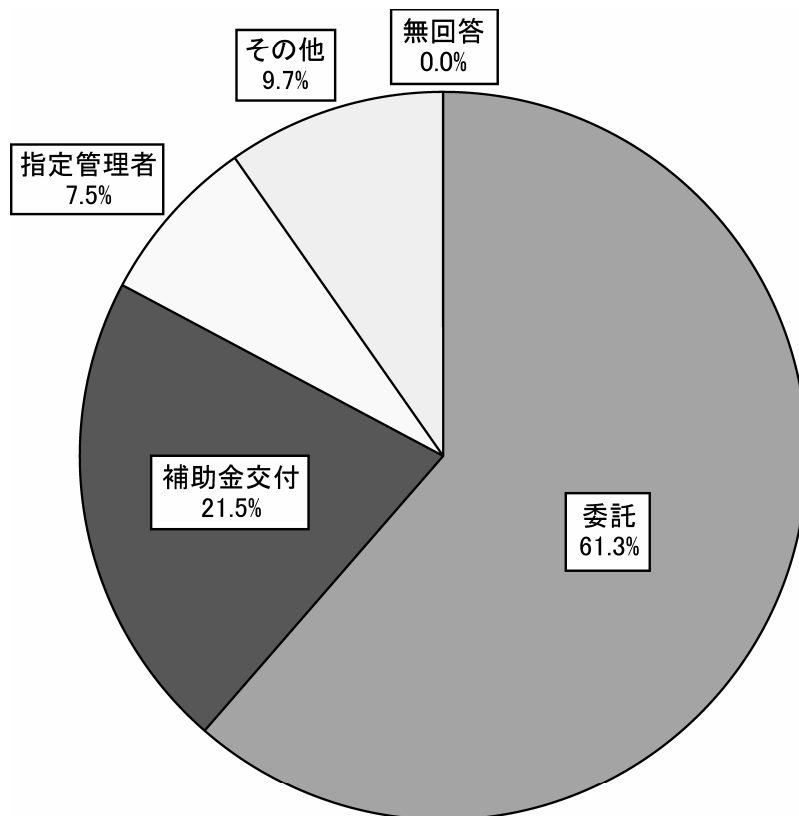
#### 4-6. 契約書の形態

質問：契約書の形態は、以下のどれにあてはまりますか。(問 19・SA)

- 契約書を締結した 93 団体の契約書の形態は、「委託」が最も多く 61.3%、次いで「補助金交付」21.5%、「指定管理者」7.5%である。

図表 4-6. 契約書の形態

	回答数	割合 (%)
委託	57	61.3
補助金交付	20	21.5
指定管理者	7	7.5
その他	9	9.7
無回答	0	0.0
全体	93	100.0



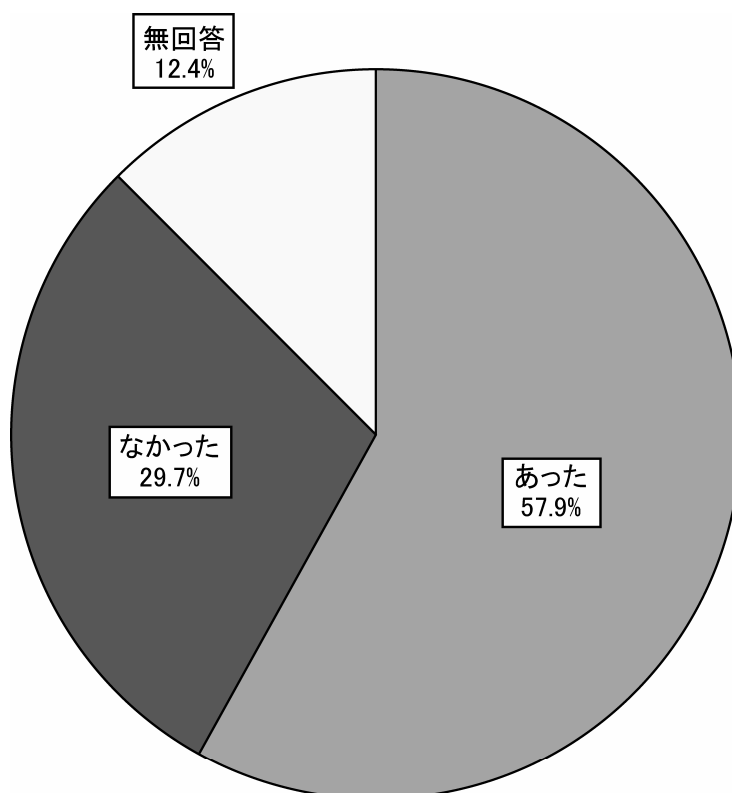
#### 4-7. 仕様書の有無

質問：仕様書の提出はありましたか。(問 20・SA)

- 仕様書の提出の有無は、「あった」57.9%、「なかった」29.7%である。

図表 4-7. 仕様書の有無

	回答数	割合 (%)
あった	84	57.9
なかった	43	29.7
無回答	18	12.4
全体	145	100.0



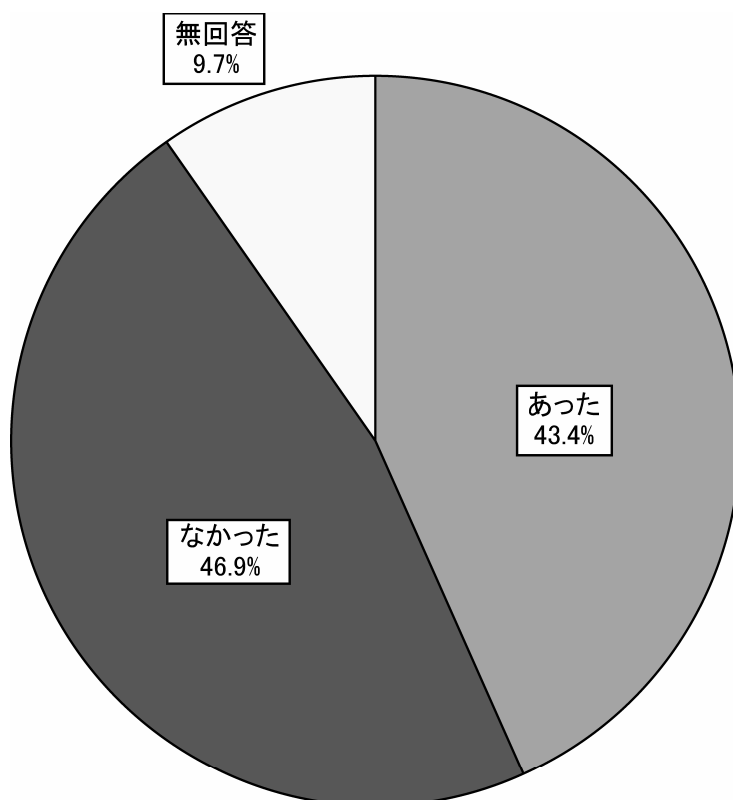
#### 4-8. 補助文書の有無

質問：合意書、確認書、協定書などの補助文書はありましたか。(問 21・SA)

- 合意書、確認書、協定書などの補助文書の有無は、「あった」43.4%、「なかった」46.9%である。

図表 4-8. 補助文書の有無

	回答数	割合 (%)
あった	63	43.4
なかった	68	46.9
無回答	14	9.7
全体	145	100.0



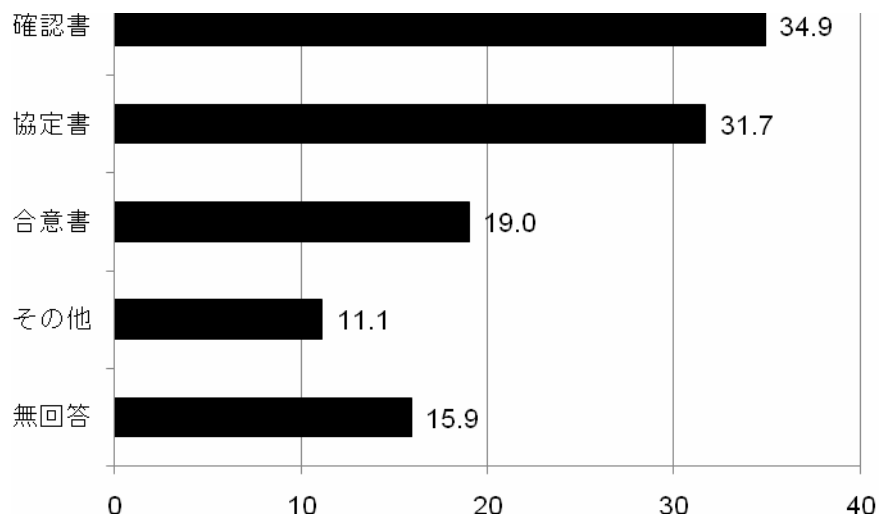
#### 4-9. 補助文書の内容

質問：あったものは何ですか。(問 21-1・MA&記述)

- 補助文書があった63団体の内容（複数回答）は、「確認書」34.9%、「協定書」31.7%「合意書」19.0%である。

図表 4-9. 補助文書の内容（複数回答）

	回答数	割合(%)
合意書	12	19.0
確認書	22	34.9
協定書	20	31.7
その他	7	11.1
無回答	10	15.9
全体	63	MA



※ 合意書、確認書、協定書など補助文書の内容

補助文書の種類	簡単な内容
合意書	• 実施内容に関すること
合意書	• JICAと現地政府との合意書
合意書	• 行政団体ともに事業内容を確認し、区の委託事業として実施すること
合意書	• 浅川及び公園のクアドプト継続の件
合意書	• 運営協議会において協議がととのったことを証する書類
合意書	• 合意書と報告書を出す約束
確認書	• 資金贈与契約、安全対策確認書
確認書	• 双方のやるべき事業内容について
確認書	• 活動提案書に対する確認（受領印のみ）
確認書	• 事業内容に関するもの
確認書	• 実施事業報告書の提出
協定書	• 町高齢者複合施設管理協働協定
協定書	• 事務所スペースの使用について
協定書	• 施設等の提供について
協定書	• 基本協定書（年度協定書）
協定書	• 事業実施にあたって役割分担について
協定書	• 活動実施要綱の規定による内容
協定書	• 共同研究協定書
協定書	• 事業内容期間、事業主体の役割分担（責任）成果の内容帰属、情報公開 秘密保持 等
協定書	• 要項
その他	• 当機構からの依頼状に対する参加する旨の返答
その他	• 承諾書
その他	• 業務委託仕様書、個人情報保護のための仕様書、暴力団等排除措置につ いて



## 5 契約書の内容

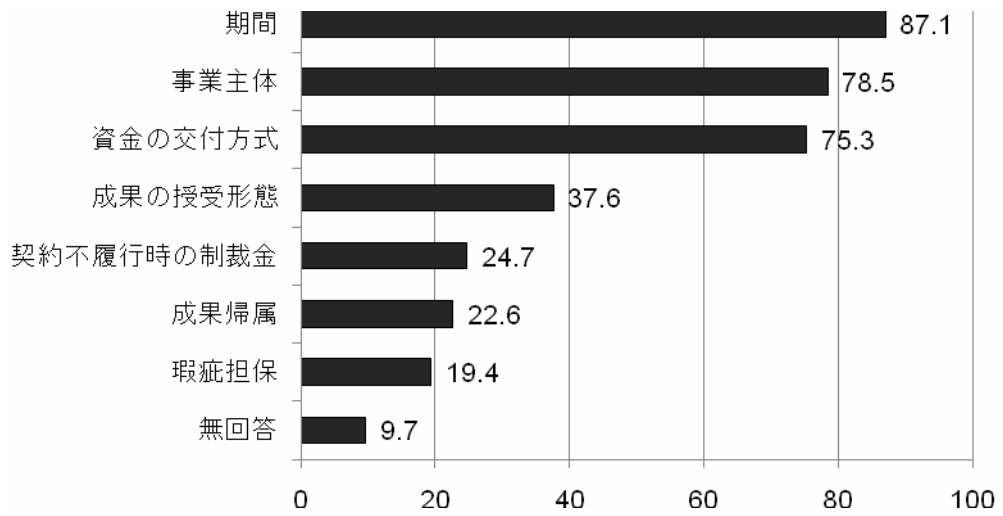
### 5-1. 契約書の項目

質問：契約書に以下の内容が明記されていましたか。（問 22・MA）

- 契約書を締結した 93 団体の契約書の項目（複数回答）としては、「期間」87.1%、「事業主体」78.5%、「資金の交付方式」75.3%が主な項目である（上位3項目）。
- また、「資金の交付方式」について取り決めがあった 70 団体の支払い方式は、「概算払い」45.7%、「精算払い」41.4%、支払い回数は図表 5-1-3 の通りである。（次頁参照）

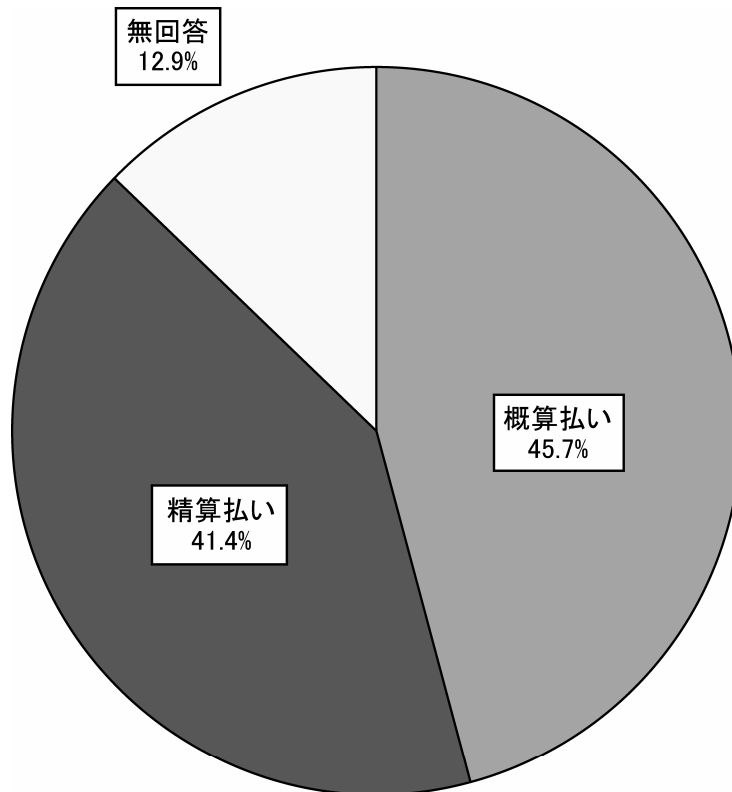
図表 5-1-1. 契約書の項目（複数回答）

	回答数	割合 (%)
期間	81	87.1
事業主体	73	78.5
資金の交付方式	70	75.3
成果の授受形態	35	37.6
瑕疵担保	18	19.4
契約不履行時の制裁金	23	24.7
成果帰属	21	22.6
無回答	9	9.7
全体	93	MA



図表 5-1-2. 資金の交付方式の内訳

	回答数	割合 (%)
概算払い	32	45.7
精算払い	29	41.4
無回答	9	12.9
全体	70	100.0



図表 5-1-3. 資金の交付方式の支払い回数

	回答数	割合 (%)
1回	13	18.6
2回	9	12.9
3回	4	5.7
4回	7	10.0
12回	8	11.4
無回答	29	41.4
全体	70	100.0

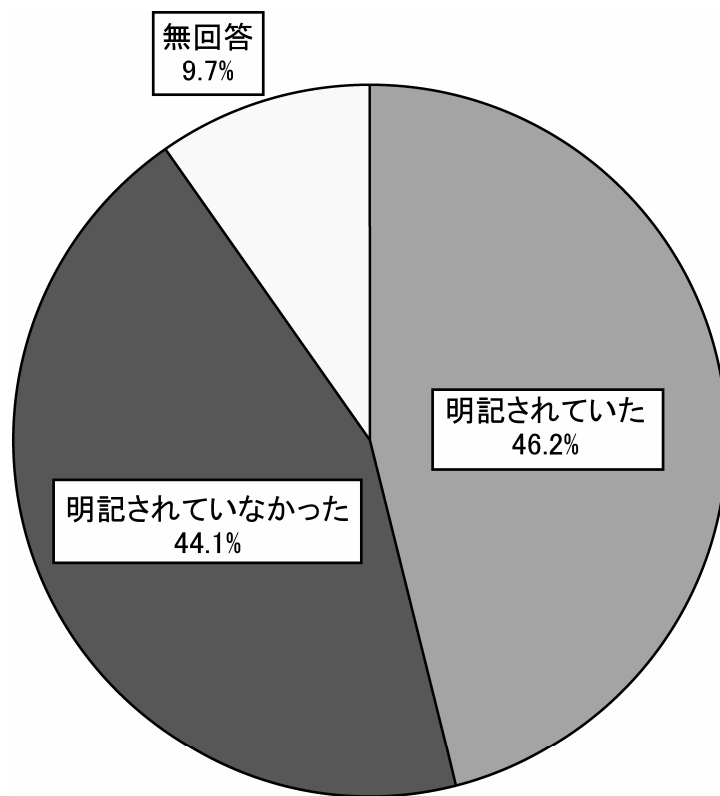
## 5-2. 契約書の改定時期について

質問：契約書の改定時期について明記されていましたか。(問 23・SA)

- 契約書を締結した 93 団体の契約書における改定時期の有無は、「明記されていた」46.2%、「明記されていなかった」44.1%である。

図表 5-2. 契約書の改定時期について

	回答数	割合 (%)
明記されていた	43	46.2
明記されていなかった	41	44.1
無回答	9	9.7
全体	93	100.0



5-3. 契約書に必要と思われるもの

質問：今後の契約書に必要と思われるものについて自由にお書き下さい。（問 24・記述）

※ 契約書に必要と思われるものとして、以下のような回答があった。

• 契約書の簡素化。
• 事業内容を双方協議して変更することができるようにする。
• 評価方法の規定。
• 補助金交付の基準枠をもう少しきめ細かく考慮してほしい。現行は大枠で区切られている。
• 非課税の協働事業の形態を設けるべきである。
• 契約書及び仕様書では委託（支出）項目が限定されているが、実際に事業を行うためには多岐にわたる支出が発生している。この辺で困っている。
• 従来の形式で良いと思います。
• 特になし。

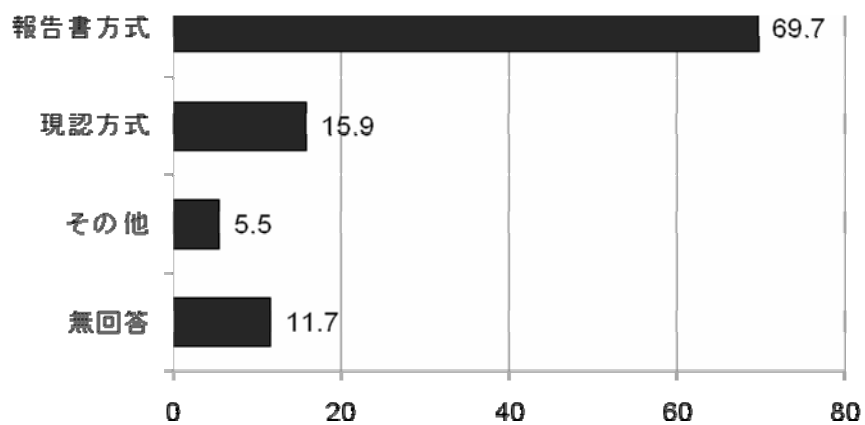
#### 5-4. 事業終結の確認方法

質問：事業終結の確認方法はどのようにしましたか。(問 25・MA)

- 事業終結の確認方法（複数回答）は、「報告書方式」69.7%、「現認方式」15.9%である。
- 「その他」の回答としては、「毎月の報告」「総会で報告」などがあげられた。

図表 5-4. 事業終結の確認方法（複数回答）

	回答数	割合(%)
報告書方式	101	69.7
現認方式	23	15.9
その他	8	5.5
無回答	17	11.7
全体	145	MA



## 6 事業の評価

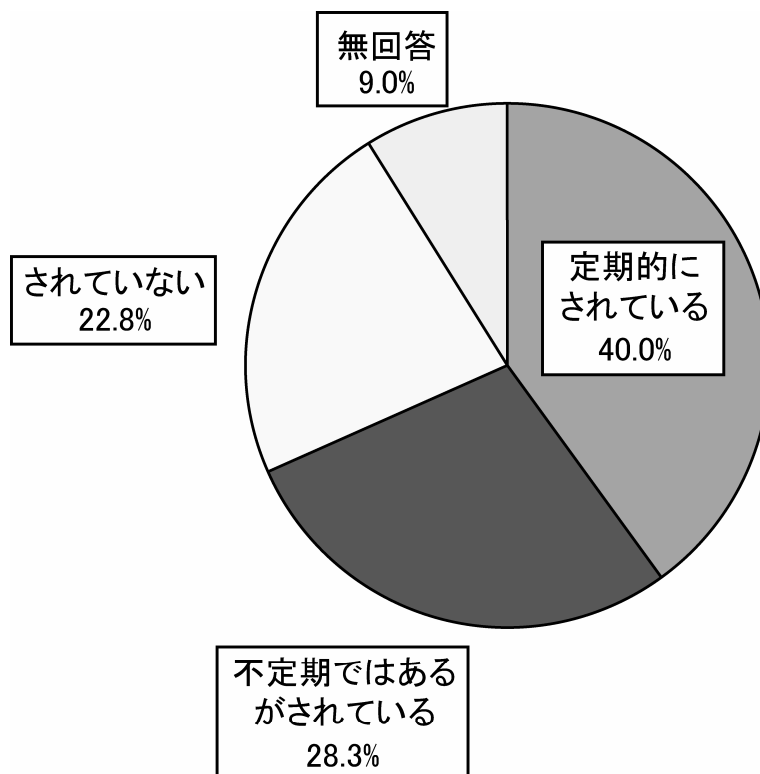
### 6-1. 協働事業の評価の有無

質問：協働事業の評価はされていますか。(問 26・SA)

- 協働事業の評価の有無は、「定期的にされている」が 40.0%、これに「不定期ではあるがされている」28.3%を加えた「何らかの評価がされている」割合の合計は 68.3%である。
- これに対し評価は「されていない」は 22.8%である。

図表 6-1. 協働事業の評価の有無

	回答数	割合 (%)	
定期的にされている	58	40.0	68.3
不定期ではあるがされている	41	28.3	
されていない	33	22.8	22.8
無回答	13	9.0	9.0
全体	145	100.0	100.0



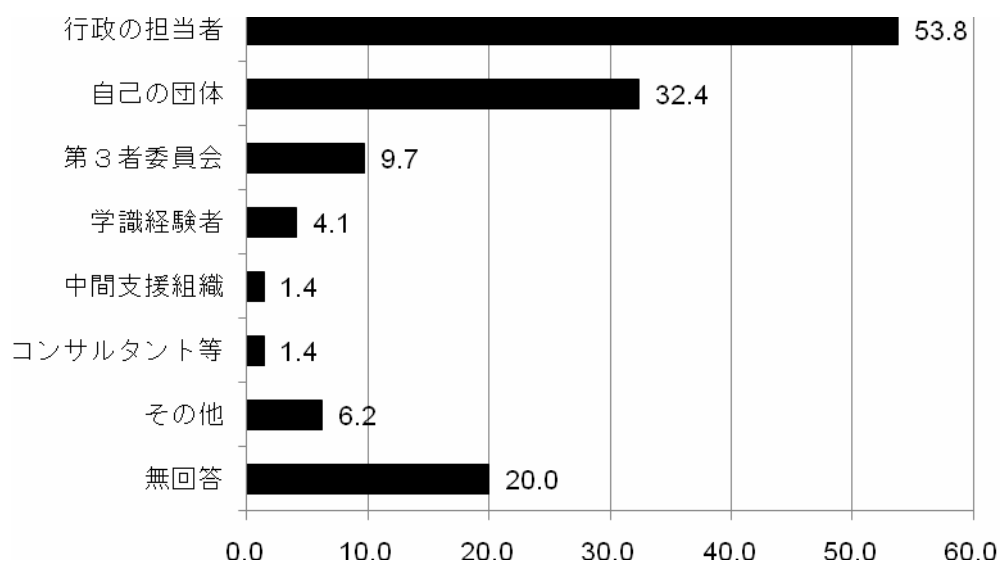
## 6-2. 協働事業の評価の実施者

質問：協働事業の評価はどこが実施しましたか。(問 27・MA)

- 協働事業の評価の実施者（複数回答）は、「行政の担当者」が最も多く 53.8%、次いで「自己の団体」32.4%、「第3者委員会」9.7%などである。
- 「その他」の回答としては、「参加者」「受益者」「共催者」「議会」などがあげられた。

図表 6-2. 協働事業の評価の実施者（複数回答）

	回答数	割合 (%)
自己の団体	47	32.4
第3者委員会	14	9.7
行政の担当者	78	53.8
学識経験者	6	4.1
中間支援組織	2	1.4
コンサルタント等	2	1.4
その他	9	6.2
無回答	29	20.0
全体	145	MA





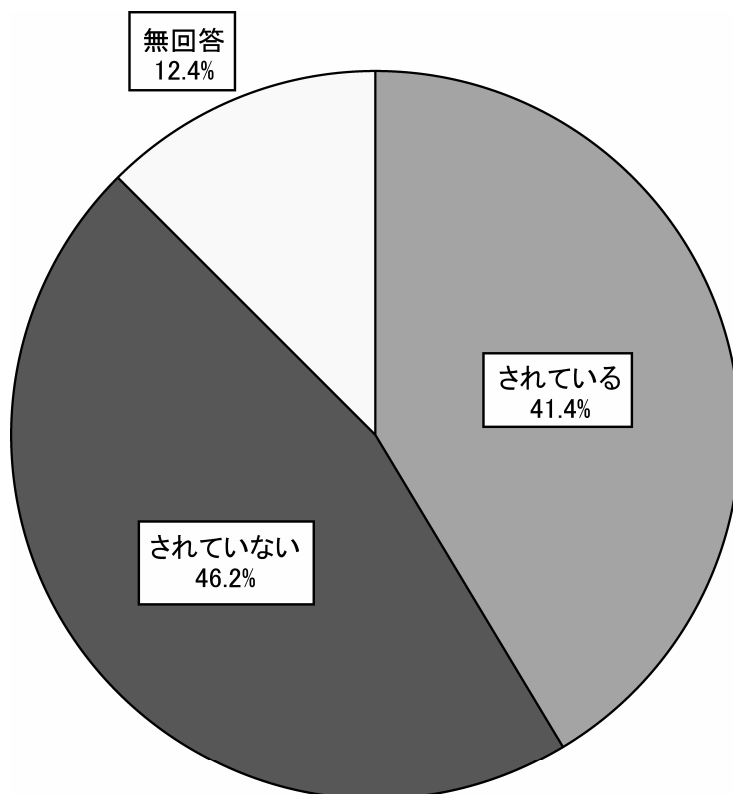
### 6-3. 評価書の作成の有無

質問：評価書は作成されましたか。(問 28・SA)

- 評価書の作成の有無は、「されている」41.4%、「されていない」46.2%である。

図表 6-3. 評価書の作成の有無

	回答数	割合 (%)
されている	60	41.4
されていない	67	46.2
無回答	18	12.4
全体	145	100.0



## 7 協働の効果

### 7-1. 事業の効果測定

質問：事業の効果測定は何によってなされていますか。（問 29・MA）

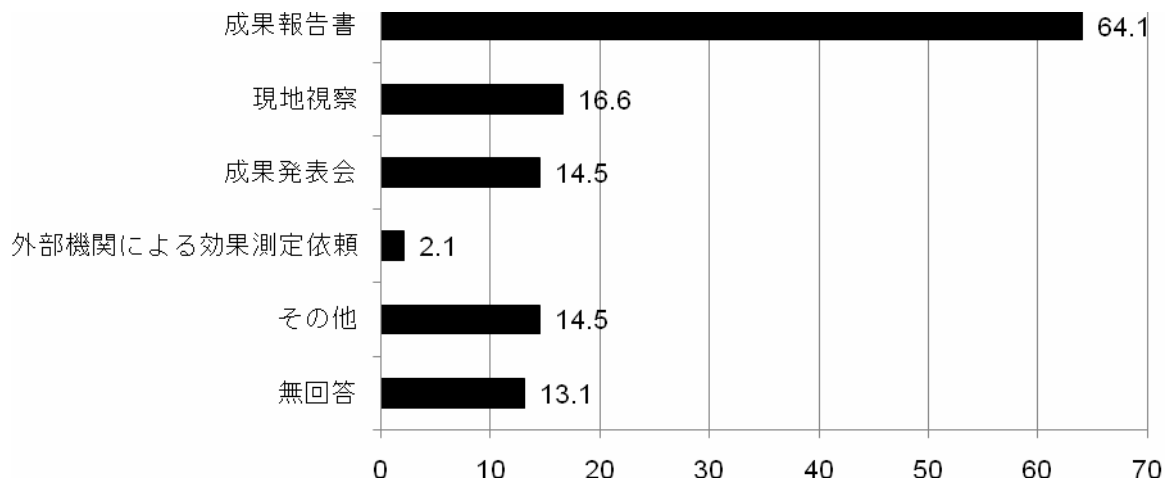
- 事業の効果測定（複数回答）は、「成果報告書」が最も多く 64.1%、次いで「現地視察」16.6%、「成果発表会」14.5%などである。なお、「外部機関による効果測定依頼」は少ない（2.1%）。

図表 7-1. 事業の効果測定（複数回答）

	回答数	%
成果報告書	93	64.1
成果発表会	21	14.5
現地視察	24	16.6
外部機関による効果測定依頼	3	2.1
その他	21	14.5
無回答	19	13.1
全体	145	MA

※「その他」の回答内容

• 共催者の内部組織(事業評価委員会)
• 行政の担当者のプレゼンテーション
• 参加者アンケート
• アンケート
• 利用者数や利用満足度調査など
• 参加者による評価
• 参加人数とその後の事業所への登録者数
• 資格取得状況、資格取得者の活用活動
• 実施報告書
• 定期的な契約相手とのミーティング
• 交流会(年1回)



## 7-2. 協働事業を行ったことによるメリット・デメリット

質問：協働事業を行ったことによる貴団体にとってのメリット・デメリットを記入して下さい。  
(問 30・記述)

### 7-2-1. 協働事業を行ったことによるメリット（大まかな分類）

#### ■活動の拡大・充実

• 団体事業のワクが広がった。
• 団体の活動範囲が広がる。
• 専門知識を得ることができる。
• 他の自治体に提案しやすい。
• 募集・会場確保等の雑務なしで、本来の仕事に集中できる。
• 双方協議し確認を得た上での事業展開のため、責務は明確であり、かなり踏み込んだ活動が可能である。
• 参加している人が当団体へ加入してくれた。会の事業の幅が広がった。地域の支援事業に進出できた。広く会が認知された。
• いろいろな人を知り合うことによってネットワークが広がった。
• 行政との人的つながりを通じた、今後の効果的な事業プランを立てることができた。
• 事業と法人のミッションがかなりの部分で一致しているため、多くの目的を達成できている。

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新しい研究対象の開拓が出来た。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全国各地で防災士の養成ができる。養成された防災士の組織化やネットワークを作り、地域の企業や自治体との連携がやりやすい。地域防災力の向上に寄与している。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業拡大が図れる。知識の習得。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• なかなか事業展開できない教育の場に当会の事業を展開することができ、子ども達に歯科保健の大切さを伝えることができた。2年目を終えたが現場からは大変好評を得ている。</li> </ul>

## ■活動上のメリット

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 発表の場が設けられていること。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 定期的に学校へ入っていくことができる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域活動への参画。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 相談員から様々な電話をうけることで経験になる。全国統計で結果が目に見え、研修方針を立てる参考になる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 集落の合意形成に役立つ。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 取り組む課題（発達権・労務権 等の実質的保障）は本来市場原理や（受益者）負担の原理にそぐわず、公的にあるいは社会的に保障されるべきであると考えていた。これが協働事業により利用者は無料で来られるようになり、実施できた。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社会貢献の促進。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自主事業を推進できること。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業開催場所の優先確保。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 励みになる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• アルコール依存症者の飲酒運転の実態を把握することが出来た。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 協働事業を行うことによって地域社会に貢献できること。協働事業を行うことによって就業、雇用の実態を把握できること。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国の事業として取り組むことができること。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 公的な施設など行事を実施する際に利用できる（無料）。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 互いに弱点を補強できる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 現地ボランティアスタッフの協働なくして貢献活動は発展させていけないと同時に、これにより相互理解が促進されている。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 金銭的な支援も有効であるが、公的活動場所の提供、施設使用の公認、保険等を含めた事故時の対応。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企画、資金調達、広報面。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我が国の森林は荒廃の一途をたどっているがその原因と概略の対策が浮かんできた。</li> </ul>

## ■財政面のメリット

<ul style="list-style-type: none"> <li>補助金収入が得られる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>補助金により常勤を配置することが出来る。都の通所訓練事業プラス区独自加算により補助がある（9割）。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>補助されて人件費が助かった。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>団体も手掛けたいと思っていることを行政と協働することにより、独自で行うよりも多くの収入が得られる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>区の事業については、保健所が使用していない土曜日を使用できるため場所の確保と検査希望者への周知が比較的容易だった。事業実施の為の必要経費が行政から安定的に支出されることもメリット。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>団体のミッション達成にとって有効、財政状況の安定、信用性が高まる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>助成金事業の対象になり易い。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>助成金をもらっている。情報の共有化と共に相談が出来る。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>助成金により大会運営がスムーズに出来た。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>収入面が安定、バックアップ体制がある。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>事業に参加する人の会費で運営しているため補助金は費用捻出の中で最大のウェイトを占めています。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>支援を必要としている方の助けになれること。委託料収入が自主事業で足りない分の助けとなっている。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>事業費、人件費、管理費が確保できる。国の機関との協働によって団体の信用度が上がる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>事業収入（資金）の確保。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>事業収入の安定。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>行政の経費負担による催事の財政的な安定。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>一般市民への環境啓発事業を行政と協働で行うことで資金面、活動の信頼性、広報について大きなメリットがある。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的な事業実施のための資金の支援となっている。会場の確保。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>経済的支援（補助金等）を得られやすい、行政と共催することによりイベントに参加しやすい状況ができる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>経済的な基盤が出来る。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>契約期間内は安定した事業を推進できる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>区からの助成金でバス代金が補充できる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>人材不足の解消。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の確保と活動資金が得られた。次の活動の手がかりができた。役所とのつながりができた。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>障害者の訓練事業の為、専門スタッフが必要で、人件費、事業費、管理費等を補助してもらっている。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>財源の安定、危険負担、広報活動。</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>印刷費、啓発コーナー（STOP・AIPS）などの費用負担をしてもらった。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>雇用の機会を得る、団体への収入増、宣伝効果が上がる。信用性の増大。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>国からの潤沢な資金の供与により、事業を円滑に遂行することができる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>資金提供を受けることができる。Technical Input が受けられる。現地（事業を行う国）での当団体の信頼性・評価の向上、現地政府へのアピールとなる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>水光熱費、家賃がかからなかった。衛生管理が身についた。</li> </ul>

### ■信頼度・実績のアップ

<ul style="list-style-type: none"> <li>設立当初より関わったが（緑地保全）の分野で行政に提案し、市民をまきこんで活動した実績となったこと。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>設立時のミッションを遂行でき、利用会員及び地域から評価されている。利用会員（家族）、協力会員（家族）の信頼を得ている。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>信頼度認知度の向上。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>信用性が高まる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的評価が得られた。高まった。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的信頼を得ることができた。継続可能なしくみを構築することができた。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的に信用を得ることができる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>NPO法人の信用力が向上。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>行政の委託を受けている社会的信用。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>行政が行っていることで信用性がある。広報がなされる。講師派遣がある。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>行政担当課と協働することで団体の認知度が高まる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>公共的な活動ができ、成果は実績として残る。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>お互いの信用度が高まります。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>安定した運営、地域からの信頼、知名度の向上。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>市民の声として行政への提言につながる。信頼度の向上。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>男女共同参画に関する施策であるため、区の事業であることで外からの理解を得やすい。</li> </ul>

### ■PR・知名度アップ

<ul style="list-style-type: none"> <li>PRの効果。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>当NPO法人の知名度向上。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>当協会の活動目的とあった事案であり、国の政策と一体化した協会活動を推進できたことにより、シナジー効果を大きく発揮できた。当協会の当該分野における活動の認知度向上に大きく貢献。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>団体のPRや活動の拠点として利用が可能。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>PR効果、NPO関係者の達成感が得られた。</li> </ul>

• 広告となる。同様の他団体と交流ができる。
• 広く区民に知らせることが出来ました。
• 広く活動を広報でき、費用も少なく活動できる。
• 受託先の公園に受託先として法人名記載の看板を出してくれた。
• 当団体が主たる目的としている地震対策に関する情報の普及に大いに役立った。受託収入が当団体の管理運営その他本来業務の資金となった。
• 市民活動についての市民啓発。助成金を得た。
• 活動の安定。事業者としての立場から、ボランティアとは異なる社会的影響力、発信力が増したと思われる。
• 職員が子どもの健全育成を図る事業について意識向上ができた。
• 委託事業外の活動に良い波及効果があった。
• 市民活動団体を周知する。
• 以前は区が独自で行っていたが、現場が伝えたいことが参加者に届かず、また多額な予算も組まれていた。現場が行ったことで現場の声を伝えやすく研修の雰囲気もよくなった。
• 地域市民の認知度が上がる＝社会貢献。

#### 7-2-2. 協働事業を行ったことによるデメリット（大まかな分類）

##### ■忙しい・人手不足

• 担当者が多忙になる。
• 打合せなど集まることが何度もあり、時間的にも厳しい時間帯で人手を出すのに大変。
• マンパワーが協働事業に取られる。
• 費やされる時間、経費、人材と、もたらされる効果のバランス。
• きめ細やかな事業には人材が多く必要となり無償協力者を探さなければならない。
• 人手をとられ、本来の事業が手薄になることもある。シフトを埋められるか不安である。

##### ■団体らしさがなくなる

• 独自性が低くなる。
• 休業が自由にしにくい。
• 活動の範囲が限定された。
• 事業内容に制限がある。
• 参加条件に制限。
• 自由度が少なくなる。
• 都の方針の押しつけ。

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 担当者によって考え方や方針等に変化がでること。議会に理解されないと行って無理な条件を押し付けてくること等。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPOの理念に基づく活動の時間が取れなくなっている。事業のための雇入れスタッフとNPO生え抜きスタッフとの市民活動に対する理解度の違い、活動が型にはめ込まれる傾向になってゆく。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業規模については、行政側が主導権を握っている。団体側が規模を変更したくても用意には考えられないし、実施内容についても変更が容易ではない。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 団体独自の事業にしわ寄せになり消極的な部分が出てきた。財政的にもマイナスになっている。</li> </ul>

### ■活動を進める上のデメリット

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 見解、立場の相違による意志疎通の難しさ。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 窓口が複雑で、話がなかなか進まない。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 実にシビヤで、細かい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 意思疎通が難しい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政担当者の熱意に左右される。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政側の都合で事業が継続されないことがある。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自治体の事業は単年度や数年計画が多いので、断続的に防災教育を行い、防災士としての養成確保を担保するのは困難。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成果（調査内容）帰属が限定される。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政職者が事業実施の際できるだけ出席してほしい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政からの期間が短い、お上からの指示という姿勢が消えていない。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 現場が仕切ることによって生の声が行政に届きにくくなった。人数や登録の数・成果・実績ばかりで、今度縮小する可能性もなどと、委託側が不安になるようなことを言われる。今のシステムを工夫して、実績につなげるということを考えていない。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 夜の会議には障害者の参加が難しい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当団体のような小さな組織での活動形態と自治体とはまったく異なった組織形態なので、意思決定、スケジュール、そのほか予算のとり方、仕事のすすめ方において同じ歩調とならず、大変苦労した。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本来事業の運行ルールと異なるので、ルールを協働のルールに合わせ、本来運行と区別して行っている。</li> </ul>

### ■財政面のデメリット

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 収支の面では赤字であった</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業初年度は、資材等の整備・投資で委託事業を実施したため財政的な赤字となった。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 予算が安く固定化。</li> </ul>



• 安価な委託金によって事業運営をせまられ、終了後、継続が困難になること。
• 資金面の変動があるため、継続することの難しさがある。
• 協働事業を行えば行うほど、経営状況が悪化した。
• 半分の費用負担がある。
• 活動資金の負担がある。
• 報酬を自由に使えない。
• 委託を受けると収益事業となる。
• 事業費の出資として組織の活動費を生み出す余剰が生じない。
• 協働事業がうち切られたとき収入が一気に減るおそれがある。
• 補助金の算出法は出席率のため、障害のある子が欠席するケースは多々あるためランクの保持が困難、補助金の8割は人件費のためキャンプ等活動の幅を広げるためにはバザー等資金作りが必要。
• 当法人の事業全体の占める委託費の割合が高まり、事業活動が政局や行政の動きに大きく左右されかねないというリスクをかかえた。
• 行政に財政的に依存する。
• 単年度契約のため長期的展望がもちにくい。契約できない場合は継続が困難。活動内容の自由度が低い。
• 指定管理料は原則として3年間定額のため、臨機応変の処置がされないケースがある。
• 今回の補助事業では直接費のみが補助金対象となっているため、NPOとして扱う金額は大きいと運営で苦勞する。
• 事業が期限限定で3年しか実施できないため、その後の展開が不透明である。補助金が事業費の半分しか補助されないため、ほとんどボランティアになってしまう。
• 契約が実費弁償方式のため、法人としての収益がなくその一方で契約時の印紙税分の持ち出しがある。収益が得られないため、また、委託事業にかなりのマンパワーを使っているため法人独自の事業になかなか取り組むことが難しい。なお、交渉の結果、H23年度からは、実費弁償方式ではなくなった。

### ■事務処理上のデメリット

• 本来取り組みたい活動のほかに様々な書類の作成に時間や労力が必要である。また状況に応じた柔軟な対応が制限される場合が多い。
• 報告書等の事務処理がある。
• 申請に要する書類の作成が負担。
• 事務局の負担増加。
• 書類作成が大変でした。
• 煩雑な会計業務が発生する。
• 事務量に対して成果は小さい。委託単価が低く採算がとれない。事務量が不明確で予定が立てられない。

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 報告方法や手続きが煩雑である。会計報告などが行政の決めた様式にのっとりたものでなければならぬ。本事業では、JICAと現地政府がMOUを締結するまで承認された事業が開始できなかった。</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 柔軟性に欠けるガイドラインやルールが多く、例えば為替差損など、団体が資金的にも不利益を被ることがある。</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 手続きに手間がかかる。</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 協定書のとらえ方が若干異なる。手続きに時間を要する。</li></ul>   |

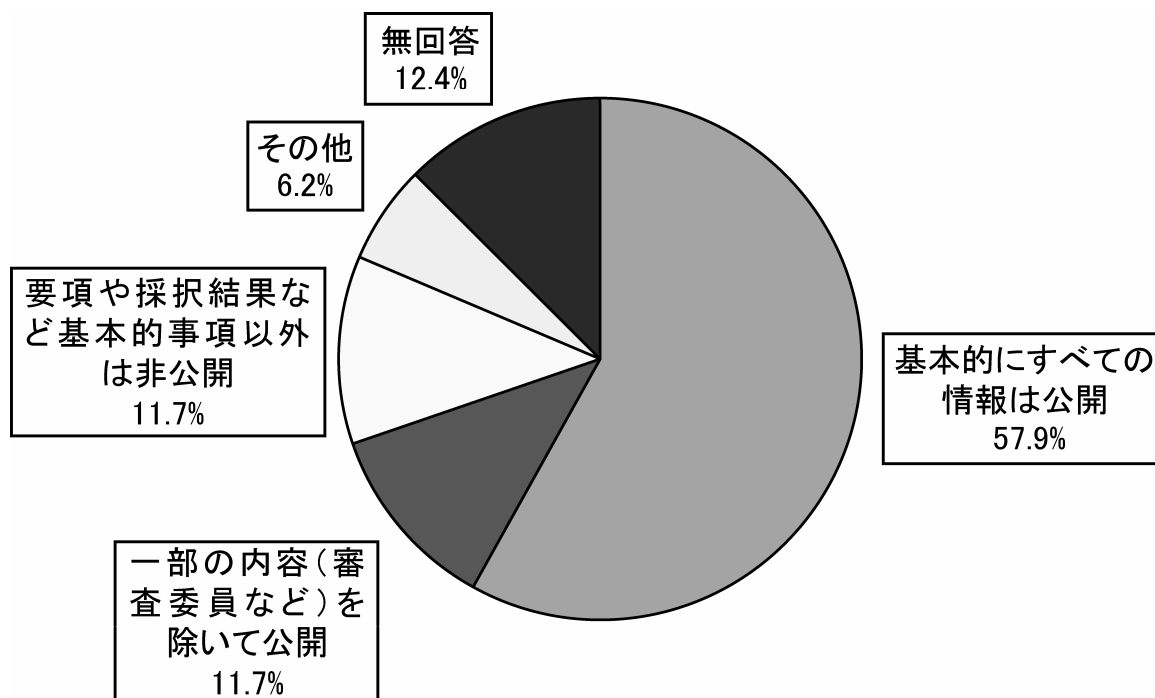
7-3. 協働の過程や成果に関する情報公開の状況

質問：協働の過程や成果に関する情報公開はされていますか。(問 31・SA)

- 協働の過程や成果に関する情報公開の状況は、「基本的にすべての情報は公開」が最も多く 57.9%、これに「一部の内容（審査委員など）を除いて公開」11.7%を加えた「公開されている」割合の合計が約 7 割である。これに対し「要項や採択結果など基本的事項以外は非公開」は 11.7%である。
- 「その他」の回答としては、「自治体ホームページや議会にて公開」「当該ホームページ立ち上げ」「当事者以外非公開」などがあげられた。

図表 7-3. 協働の過程や成果に関する情報公開の状況

	回答数	割合 (%)	
基本的にすべての情報は公開	84	57.9	69.6
一部の内容（審査委員など）を除いて公開	17	11.7	
要項や採択結果など基本的事項以外は非公開	17	11.7	11.7
その他	9	6.2	6.2
無回答	18	12.4	12.4
全体	145	100.0	100.0



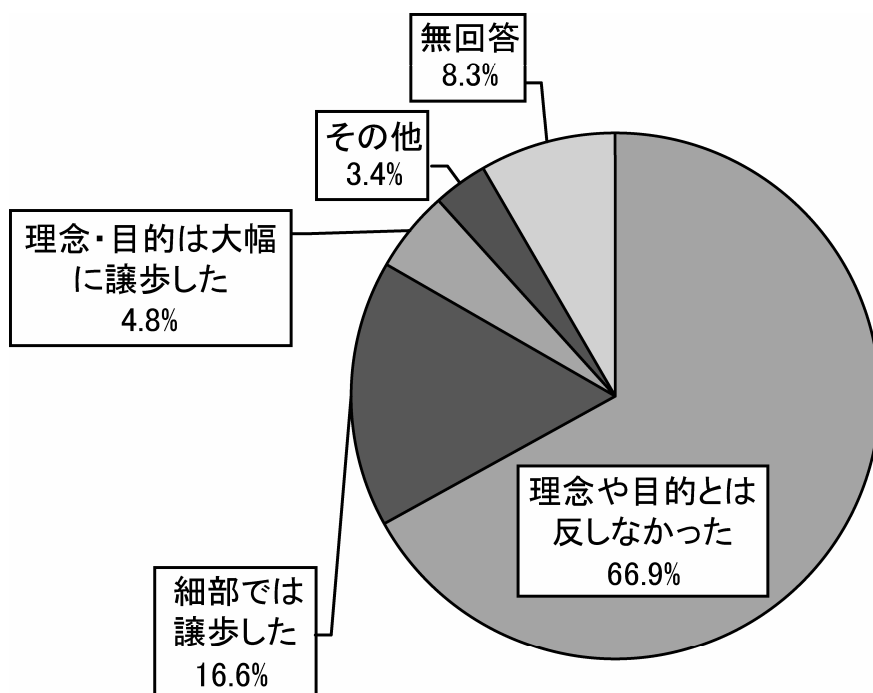
#### 7-4. 団体の理念や目的と異なった事態の有無

質問：貴団体は協働事業を行うことによって本来の団体の理念や目的と異なった事態を経験しましたか。(問 32・SA)

- 協働事業を行うことによって団体の「理念や目的とは反しなかった」は 66.9%である。これに対し「基本的な理念や目的には合致したが細部では譲歩した」16.6%、「理念・目的は大幅に譲歩した」4.8%などで、「なんらかの譲歩を経験した」割合が合計で 21.4%である。なお、「理念や目的と異なった事態を経験し行政との合意を優先した」団体はなかった(0.0%)。
- 「その他」の回答では、「理解をえられなかった」「目的に対して行政がブレーキとなった」「時代に合わない」などがあげられた。

図表 7-4. 団体の理念や目的と異なった事態の有無

	回答数	割合 (%)	
理念や目的とは反しなかった	97	66.9	66.9
基本的な理念や目的には合致したが細部では譲歩した	24	16.6	21.4
理念や目的と異なった事態を経験し行政との合意を優先した	0	0.0	
理念・目的は大幅に譲歩した	7	4.8	
その他	5	3.4	3.4
無回答	12	8.3	8.3
全体	145	100.0	100.0



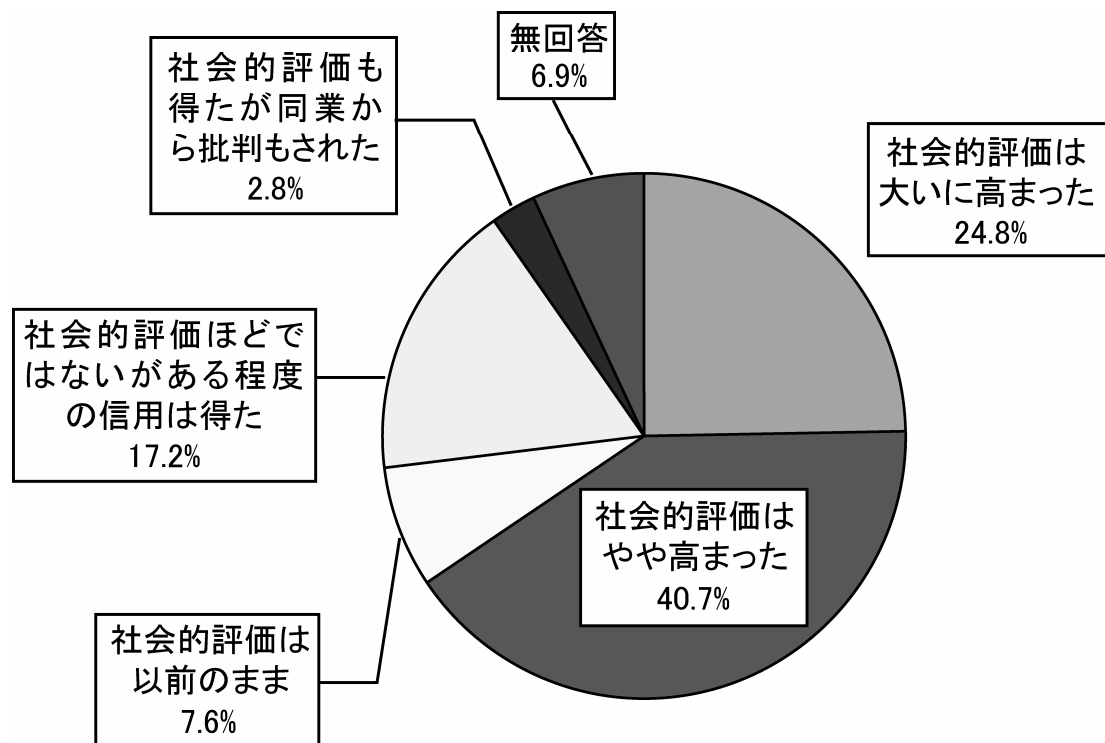
#### 7-5. 協働事業後の社会的評価

質問：貴団体が協働事業に取り組んで、貴団体の社会的評価は高まりましたか。(問 33・SA)

- 協働事業後の社会的評価としては、「社会的評価は大いに高まった」24.8%、これに「社会的評価はやや高まった」40.7%を加えた「評価が高まった」割合が合計 65.5%である。また、「社会的評価ほどではないがある程度の信用は得た」は 17.2%である。

図表 7-5. 協働事業後の社会的評価

	回答数	割合 (%)	
社会的評価は大いに高まった	36	24.8	65.5
社会的評価はやや高まった	59	40.7	
社会的評価は以前のまま	11	7.6	7.6
社会的評価ほどではないがある程度の信用は得た	25	17.2	17.2
社会的評価も得たが同業から批判もされた	4	2.8	2.8
その他	0	0.0	0.0
無回答	10	6.9	6.9
全体	145	100.0	100.0



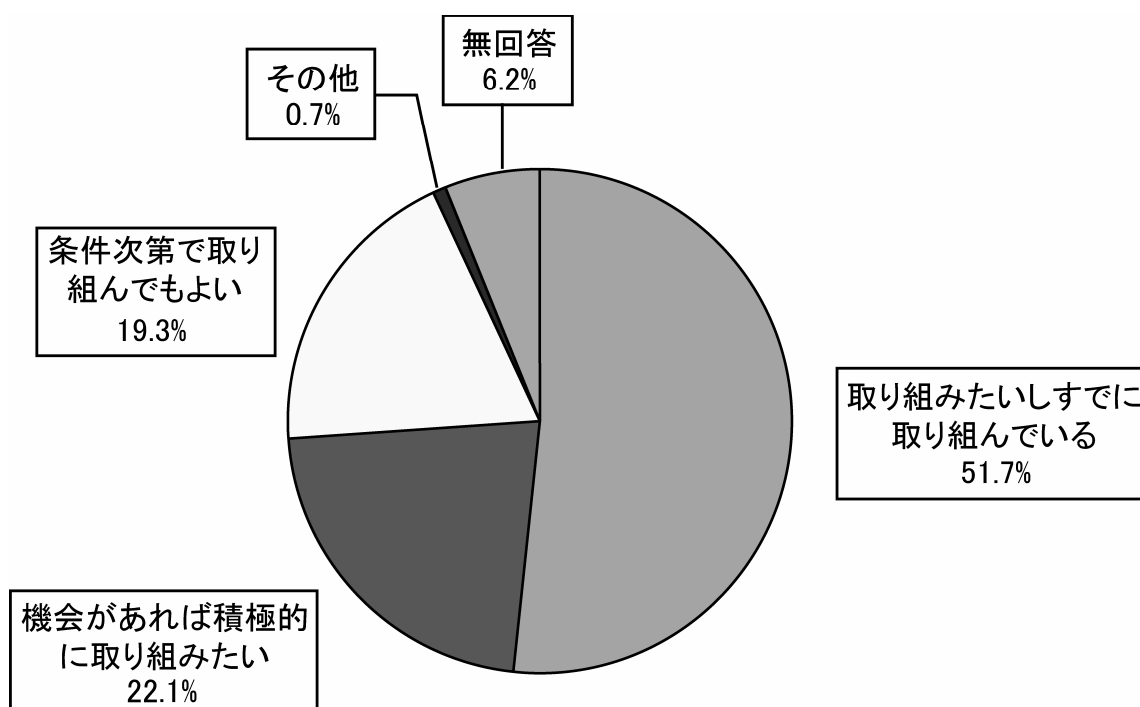
7-6. 今後の協働事業への取り組み

質問：今後さらに協働事業に取り組んでみたいと思いますか。(問 34・SA)

- 今後の協働事業への取り組みとしては、「取り組みたいしすでに取り組んでいる」が 51.7% である。これに「機会があれば積極的に取り組みたい」22.1%を加えた「積極的に取り組む意向がある」割合が合計 73.8%である。また、「条件次第で取り組んでもよい」は 19.3%である。
- なお、「もう取り組むつもりはない」という団体はなかった (0.0%)。

図表 7-6. 今後の協働事業への取り組み

	回答数	割合 (%)	
取り組みたいしすでに取り組んでいる	75	51.7	73.8
機会があれば積極的に取り組みたい	32	22.1	
条件次第で取り組んでもよい	28	19.3	19.3
もう取り組むつもりはない	0	0.0	0.0
その他	1	0.7	0.7
無回答	9	6.2	6.2
全体	145	100.0	100.0



## 8 協働の今後の課題

行政と市民活動団体の協働について、協働の実績の有無にかかわらず、感じていることをご自由にお書きください。(問 35・記述)

※ 行政と市民活動団体の協働について、以下のような回答があった。(大まかな分類)

### 8-1. 協働事業の経験がある団体の回答

#### ■団体の現状

- 区内の小さな協働作業なので規模を大きくしたい。人材不足の問題あり。
- ボランティアの人数不足。事業資金の不足。会員数の増が難しい。経営理念の豊かな理事者の不足等。
- 地域住民の要望により始めた子育て支援学童クラブ事業です。毎年入会希望者が増え次年度は大幅に待機児童を出すこととなります。現在子育て中の親にとっては最も必要とされている事業でありながら希望に応じることが出来ず、もどかしさを感じています。
- 区の心身障害児通所訓練施設として補助金+保護者負担金で運営してきたが、障害者自立支援法改正によりH24.3~国の制度として法内事業への移行を都・区から求められている。法内事業への移行期には費用がかかり事務費も増えることから、移行がスムーズに出来るか不安なところ。移行したとしても、国の基準となることから、きめ細かなサービスや集団を使つての活動など、子ども達の成長発達に必要な支援や活動が出来なくなるおそれもある。今大きな転換期を迎え、法内移行準備をすすめているが課題があまりに大きい。
- “STOP AIP S”の啓発活動をテーマに、中・高校生を中心に絵画などの応募展を開催してきた。事業の経費及び中学生(区立)の応募などで行政にお願いしてきたが、今年度から共催がなくなり、行政が後援のみになり、事業の規模を縮小せざるを得ない事態になっている。
- 都心に残る貴重な水辺は、水質汚濁と温暖化、ヒートアイランド現象によって、アオコなど水辺景観など最悪の状況となっている。都心は新建築と夜景ばかりの宣伝、外国からの観光客を呼び込もうが足元の水辺など見せられるものではない。お濠の水質浄化など、国、都、区の担当となっているが、どこの窓口も受け付けない。NPOグリーンサイエンス21では、先刻のアオコで苦慮した自治体、大学などから研究者を東京に呼んで「アオコの全国大会」を実施し、都民に真の水辺の美しさを訴えてゆきたい。



<ul style="list-style-type: none"> <li>我々市民活動の主旨・内容をよく理解し行動するには行政は時間がかかりすぎる。市中心街地区を流れる川があり、河川のクリーンアップ、美景にすべき南側の土手に桜植樹中心に緑化とみんなが散策できる御陵高尾に通ずる観光スポット遊歩道づくりを提案中。市街地の空洞化を防ぐこととなり大学の多い特徴を生かし若い人が集まる場所にしたい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>協働事業が難しい（クラブ事業と指定管理者）。当団体は統合型地域スポーツクラブとして設立されNPO法人格を取得し区の指定管理者として区立体育館管理運営を担い地域に根ざし住民とともに歩む会員制クラブ活動をしている。</li> </ul>

### ■協働の定義と認識について

<ul style="list-style-type: none"> <li>行政、市民ともに協働事業について正しく理解していない人が沢山いると思う。協働は新しい言葉である。協働に適した事業かどうかの判断が難しい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>行政側が市民活動団体を対等のパートナーとみなしておらず、資金提供してあげているという意識が依然として強いと感じる。行政側の立場や都合で進めている。各事業について、行政側の担当者によって言うことが違うことがある。ガイドラインがあいまいなため、担当者の裁量によって左右されることがある。但し、少しずつではあるが協働の姿勢が行政側にも表れていると感じる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的目的の実現、公共のためなど、曖昧な言葉で定義されることが多い。不明瞭な為、協働がわからなくなっています。「協働」の領域を山岡理論にとりあえず統一し、特に行政側が、市民活動域に存在する「協働」が効果を発揮できる領域に積極的に関与するようにすべきではないでしょうか？ あいまいさが彼等の逃げの機会を作っているように思えます。協働事業は、継続性が求められていることが多いが、それを担保できるような、行政側の条例等の変更が求められる。「協働」に沿った条例取り組みが必須。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>国の方針を都は十分にわかっていない。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>「協働とは？」。我々のNPOは行政とは別の組織であり、運営について行政側の口出しはない。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>協働事業の内容が社会全般に周知され、これまでになかった公共サービスが市民活動団体の自由な意識や発想によって実施される事例が増えることを願います。団体の中には、面白い発想をもっていても実施するため資金確保やバックアップの面で実施を断念しているケースが多いのではないかと思います。行政的にも、これまでになかった発想を実現できることは、地域行政の面でも多いにメリットがあると思います。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>この調査における協働の概念規定が狭い。協働には自治体の事業にボランティアにかかわることもあるし、当NPOのように法人の事業を自治体が後方支援する場合もある。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>やはりイコールの関係ではなく、行政→主、民→従になっています。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>まだまだ「協働」という名の下に、エサを前に仕事を与えられ働かせてもらう、という感がいなめない。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>テーマが難しい。行政にはあまり関係づけない方がよい。</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• お金を受けるなら従うこと、についてとても強く言ってくる。認識の違いが大きい。今後は理解があればともに動きたい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 現在当市内での行政との協働は、そのほとんどがきちんと評価を受けていない。また、市民にも認知をされていない。今後、当センターの協働を進める中で協働の雛形を作って行きたい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政について言えば、推進担当事務局以外は実施の熱意はない。予算がついたのでめざとい団体や区から声をかけられる団体が応募し、それなりの結果を出している状況。バラマキとたかりの構造が装いを变えただけにすぎないのが過半ではないのか。今後どう変えてゆくかは市民活動団体の働きかけによると思う。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政の作った市民協働方針は形だけで死文化している。市の職員（担当2名）はつなぎ役を果たしていない。市民活動支援センターは発足したが、市民協働をテーマに掲げていない。社協も全く消極的。ボランティア支援に専念しNPO支援は眼中にない。ボランティアセンターはあるがNPO支援の看板はない。NPO支援の助成はゼロである。市民活動支援センターと社協活動との役割が曖昧模糊としている。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政、市民、NPOが同列に並んでの事業展開の難しさを実感する。「行政は常に100%を求められている」との声を聞いたが、確かにそうした意味では100%の一翼を担うことによる閉塞感が生じるのは必然のことでもあるのか？ 行政の側は委託等によって決して事務量の省力化につながっていない。監督のためのエネルギーをさくために事業がかえってふくらんでいるのではないかとさえ感じる。「民にできることは民に」といいながら民を信用していない。行政は信頼に足る事業主体を選ぶべきだが、現実には難しいこともわかる。</li> </ul>

## ■行政について

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 私どもが協働した行政は、協働事業において事業初期段階なので協働という具体的な対応が十分に取りにくい状況であった。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政側は何が出来、我々団体側には何を要望するのかが必ずしも明らかでなく、チグハグなところがあった為に、我々の提案が採用されなかったと思われる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当団体の設立にあたり、行政に対して会の自主性をみとめてほしいと要望したため、かえって行政職員の立場を悪くしたように思い反省している。現在は、当団体と行政の関係は極めて良好であり中間支援組織として加入団体に対しても理解を示している。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政予算にも限りがあるので、直接金銭を伴う提案よりは、制度や慣習、行政による後ろ盾などで、NPO活動を支援して欲しいと願っている。同様の提案を何度かしたが、前例を作ることは予算を取る以上に難しいらしい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政側からの提案的な協働が多く、NPOからの提案が受け入れられにくい状態がある。これらの状況の改善が必要。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政は担当者により裁量範囲が変化し、対応にとまどうことがある。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政が市民活動団体を理解し、現状を知ることをしてほしい。</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政がもっと市民活動団体を学び理解する必要がある。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政の担当者のレベルが低い。専門性を持っている人でないと、正当な予算決め協働事業ができない。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政には一貫したポリシーがない、と思うことが多々あるので困っている。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政が対等な立場で協働しようとせず、行政の目的のための下請けでNPOを使おうとするケースが多い。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政と市民活動団体の契約は平等であり、それぞれに分野で役割分担は明確にしてゆくことが大切である。又、行政は活動に対し責任ある評価を実施し、情報提示及び公開をすべきと思う。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政の一部署と協働しても、行政内の縦割りの壁や弊害を感じることもある。結果的に協働した成果が事業の成果にきちんと反映されていない場合があると、市民の思いも消沈してしまう恐れがある。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 現状ではほとんどが行政の都合が優先する。もっと市民活動団体主体の事業ができるとよい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政の限界で上流から下流までの総合性に弱点があります。例えば森林を例に取れば森林が国土保全や環境の役割、森林資源の活用等は誰でも知っていますが植林、維持、製材、コスト、流通面、技術面等を国民の意識啓発面と産業育成の面から検討を進めないと進展はしないと思います。</li> </ul>

## ■意義・必要性

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域づくり、街振興には、地域住民、行政（自治体）がそれぞれの得意分野と持ち場を活かしながら協働することは、もはや当然の手法であり、積極的に進めるべきだと考えます。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今後も協働事業を推進していきたい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 脆弱な市民団体であったが、協働事業を受託したおかげで12年も続き、おかげで現在は、さまざまな活動を行えるようになった。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我々で出来ることは我々自ら行うが、資金的限度がありそれを補う為に必要です。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今後においても、双方の役割を分担して協働を続けていきたい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政と市民活動団体との協働は大事なことでと考えています。市の財政難も考慮に入れ、今後相互に寄り添って市民にとって安心できる環境づくりに協力していきたい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今後、行政と市民団体のそれぞれの特徴を活かした協働事業は、税金の有効活用という点からも必要性が増すと考えている。現実には、市民団体、行政職員ともに意識と実行能力の幅が広く、行政職員は市民による事業の実施と監視役になりやすい。立場や視点の違いを認めつつ対等な関係で、事業を進めるためには実力のある市民団体が育ってゆくことが大切である。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政と市民団体は対等の関係にあることは決してない。行政の顔色をうかがいながら活動をしているのが実情。</li> </ul>

- 行政との協働事業は、今後も大いにその必要性を感じる一方、対等な関係という面では現実的に妥協せざるを得ないことが多い。

## ■工夫・改善

- 「協働」について法律や条令を整備し、流行にながされない継続的な支援をする仕組みづくりが必要だと思います。
- 随時契約の事業の場合、内容や努力のわりに金額が安く、わりに合わないことが多い。又担当者により、「安い下請け」視されていることを感じる場合がある。競争入札やコンペの場合でも、営利企業と金額のみで比較されている場合があることも問題である。仕事の質や専門性で判断できるような仕事の出し方、相応の金額での契約に仕組みを変えるべきだと思う。
- 行政が支出する経費の対象として事業費だけでなく人件費を含めることができれば、「協働」のメリットも増大すると考えられる。
- 区の研修に参加しました。プレゼンを行うグループワークでした。民間に委託するといところで人件費を月 20 万と計上されていました。賞与・社会保険を考えて計上していないし、自分と同等の給与を考えてもらえないのかと意見をすることがあります。民間に頼めば安い！ではなく、民間に頼めば行政が考えていること以上のアイデアがあるかもしれないという気持ちがないことが悲しいです。アイデアは行政の通り、お金も安く行政が出すのではなく、一緒にやっていくという姿勢をどうしたら共有できるのでしょうか。という民間側も「お役所的」というイメージをどう打破していくのかという課題もあると思います。
- 協働の定義を明確にすること。審査はすべて公開で行われるべき。成果報告をしっかりと行う。行政担当課の役割分担（資金事務、企画、運営など）。
- 行政のメリットは行政自身が行うよりは団体へ委託した方が安価であること。専門性や能力をみて、団体へ委託するというのが動機と思われます。かつどの団体もその方向に沿って運営されるので、人件費を抑制、固定費の圧縮をはかり、費用のミニマム化をはかっていく必要があります。
- 行政機関には金と施設があり、NPOには人的資源と情熱はあるが、資金が決定的に不足している。委託金が「精神的な縛りにならないような」しくみが必要。たとえば事業運営に携わる人材の給与を一律で行政が支給し人材をうまく活用する、などはどうか。
- 研究会で作成した新企画を発注者側に持ち込んで、双方のベクトルが合致した点について公募条件に盛り込んでもらうことにより協働的效果が得られている。
- 現在行っているものは「協働」という名はついていますが、実際には委託だと思います。今年度から初めて協働事業のプロポーズ方式がとられることになり、先日プレゼンを行いましたが、区が指定した部内へのプロポーズであること、各部署に1団体しかとらないということももったいないと思います。同じ行政区域でも地域によって特色も違いますのでいい提案なら1つの部署に限ることはないと思います。また審査委員についても

<p>プレゼンが終わったあとで、どのような基準で選ばれたのか公にしてもいいのではと思います。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>協働の実践については、相互の理解を深めることが必要ですが、そのための機会を増やすことが先決と史料します。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>調査事業など行政はNPO団体をもっと活用していけば良いと思う。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>行政との協働活動は財政面では大変助かりますが、事業に対する計画性がとぼしく単年で終わることが多い。ボランティア養成等はすぐに成果が出るものではない。最低でも3年～5年の期間で取り組んで頂くことを望みます。私たちNPO団体としても、すぐに成果を期待されましても、人が係わることでもあるので、そのことを考えてほしい。また市民活動の一環であり参加者の主体性を重視することは望ましいが、自主グループ創りなどへの担当者の支援が望まれます。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>協働と指定管理制度とは、一部相入れない事項・事態が生じることがある。アウトソーシング→指定管理者制度の適用でよいものか。行政の契約形態は委託契約（請負契約）となるため、法人税課税対象となってしまう。協働事業契約という新たな契約形態を設け非課税事業分野を拡大するべきである。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>当法人の中心的なミッションである子ども発達支援と若者（社会参加）支援は、従来のシステム（学校制度や職業訓練・企業内人材育成）だけでは十分には達成されない時代状況となっている。また市場原理にそった内容ではなく、社会的責任において継続的に安定的にとりくまれるべき課題であろう。そのような性質をもつ社会的な課題は、法的な整備が行われ、法的根拠をもって協働事業がすすんでいくことが、今後重要となってくると考える。</li> </ul>

## ■活動面

<ul style="list-style-type: none"> <li>行政及び当NPOとも協働の実績として成功したと思う。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>予算の作成に苦労しました。人件費を取りにくかった。スタッフが不足してした</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>対等関係の交渉が難しい。数年で担当者が異動してしまうこと等。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>お互いに出来る範囲で協力できれば良い。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>双方で問題点や改善点を定期的に話し合う場がほしい。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>組織規模があまりに違いすぎ、対等の関係を保ち続けることが難しい。人的・経済的に。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>専門知識のある会長の後継者が不在であり、今後長く活動するか難しいのが実状です。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>計画の段階から参加しないので下請けになりかねない。協働事業といいながら場所の整備等をこちらが心配しなくてはならない。行政の年度予算により事業内容を変更せざるを得ない状況にあっても本会の精神を貫く姿勢を維持している。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>先ず、我々の会議を開くことを希望した（住民）団体があることが重要である。彼等が問題をどうとらえるかで結果が決まる。しかし、会議の結果が何をもって成果となるかは幅がある。具体的な成果を見出すことがいつも問題であるが、一番むずかしい。</li> </ul>

## ■財政面

<ul style="list-style-type: none"><li>• 認定NPOの資格を取らなくても企業献金に対する優遇税制支援を期待する。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 自分の団体で養成したボランティアさんを実際の事業の経費だけで使うのではなく要請費や場所代なども含めて費用に反映させてほしい。意味のある活動なので参加するが、それらのことがボランティアに還元されないとメリットがないし、一部は手が回らなくなることがある。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 行政のコスト削減が目的で受託したことによってNPOの財政負担があり、経営困難になる可能性を感じた。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 交付金（助成金）は精算になるので、それまでの発生費用を当NPOで負担することになる。NPOには、予算の余裕がなく資金ショートを起こしやすい。仮払い制度があればよいと思っている。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 厳しい状況であるが、予算の増額をお願いしたい。建物の老朽化に対応してほしい。更なる成果を上げるために施設設備の充実が必要である。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• NPO法人の運営として70%以上が、行政から委託に依存している状況は好ましくないとされている。しかし、NPO法人の独自事業で実施すると、資金は全て利用者の負担となり、発達障害児・者への支援は、多くのスタッフ、専門家のかかわりが必要なため、利用者の負担は、高額にならざるを得ない。継続的に支援を要する発達障害児、者支援を実施するためには、公的な資金の支援は必要であることを、多くの方に認識してもらうための方法が必要だと考えられる。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 協働のみに係わらず活動が収入に比例していない。人件費など支払わなければならないので、もう少し収入につながればと思う。そのこともあり活動も現在のものをこなすだけでいっぱいである。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 行政の安価な下請け先にならないように自主財源の確保も怠らないことが、互いに対等な関係を築いていくために重要と考えます。</li></ul>

## 8-2. 協働事業の経験がない団体の回答

### ■団体の現状

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 現在は、我々の組織においては行政から協働の申入れがあっても、人的資源が乏しいため受け入れることができない。</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 本来、行政において行われるべき就労（障害者、年少者）の活動がなされておらず、そのためにNPOを立ち上げたが活動する中で収入がなく、作業所を立ち上げるか行政と協働して活動するしかなく、活動の実体が理念と別にあることに失望しています。</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 別のテーマで協働事業に取り組みたいと考えています。多重債務や法定破綻になる前に専門家に相談し第三者にアドバイスをしてもらうことで回避出来る事例は多々あります。ファイナンシャルプランナーやモーゲージプランナーなどが話を聞き、問題点を整理するとおのずと解決策も見えてきます。弁護士や税理士などの専門家を紹介することで打開できると思います。</li></ul> |

### ■行政について

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 行政の会計手法や関係書類の扱いなど民間とは違う部分でお互いの共通理解が得られない。行政は書類で判断しようとするし、民間は人の動きで判断しようとする、歩み寄れる共通のものが見えない。</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 行政応募窓口と協働相手の行政窓口間との温度差があり、当方で持ちかけても協働相手の窓口のモチベーションがないと上手くいかない。公のプレゼンまでしたにもかかわらず採択されずがっかりした。</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 住んでいる地域によって行政の考え方などが異なっているのが腑に落ちない。等しく新しい取り組みや実績の有無に関わらず互いの存在に共感しつつ、今地域や周りで何を求められているかを行政側としてアンテナを張ってほしいと願っている。当市では市としての知名度の上るものに対して目が向く・・・ように感じられます。</li></ul>                                    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 区でも協働を取り入れているが、ソフト的なものは受け入れてもらいにくい。これからも区との協働事業に申し込んでいきたい。</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 行政の施策の谷間に放置された青少年は多数存在する。このままでは将来、生活保護費、医療援助費などの財政支出は増加の一途をたどるであろう。こうした青少年が自立し社会参加をすることは高齢化社会を活性化する上で重要である。</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 5年間、個人寄付 1000 万円を事務所代として病院の近くにワンルームマンションを借りた（それまでは自宅が事務所）。病児の子育て支援に対し、区の協力、せめて水光熱費や家賃補助の一部でもと相談に行ったが、保育課や子育て支援課などたらい回しにされた結果、区としては何も援助できることはない。区社協に行ってみたらなどと言われた。行政の協力って何だ？ よく意味がわからない。</li></ul> |

## ■情報提供・アドバイスが必要

<ul style="list-style-type: none"><li>協働という中間的な立場は民間のボランティア精神を全うできるかどうか、ネットワークを充実して対応したい。協働に適した具体的な事例を明示して頂ければ、大いに参考になると思います。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>NPO本来の目的は、ビジネスによって生み出す利益を公益として活動することに利用することです。いわゆる行政からの委託を待つのではなく、マーケティングやビジネススキームの組み立てを各法人が考えるべきです。その為のアドバイスやセミナーは、今もっとも必要と思います。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>協働の成功例等の情報を教えて頂きたいです。また協働事業受託の条件はどのようなものか？ 難病の子ども支援の分野での事例はありませんか？</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>民間独自の細かなサービスを市行政と協働することによって市地域の福祉をより充実出来るようになる。提案を呼びかける機会を市から与えられるよう市報や地域自治会からの情報が必要。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>行政に対しては事業の公開入札を行っていただくことを要望します。公開入札の情報が東京ボランティア・市民活動センターのようなところ集まるようにして、市民団体が一覧できるようになるといいと思います。</li></ul>

## ■要望

<ul style="list-style-type: none"><li>正当な対価が支払われること、また不必要な事業をしないこと、などが必要ではないかと思えます。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>当協会には約20名のスタッフが所属しており、既存の事業で新たなところには出てゆく余裕がないのが現状。年間10,000千円の予算の中で事務所を借りたりスタッフの人件費を支払ったりしていくと金銭的にも厳しい。協働=私たちの事業に賛同してくれる団体や行政も事業のPRを兼ねた支援をして頂ければ幸いに感じる。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>山里の限界集落に手入れは必要なのに老人ばかりで田畑は原野になろうとしています。サル、鹿、猪の出没で作物は荒らされています。若者の働き場所を作るために行政と市民団体と協働をお願いしたいです。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>日本のみならず今後アジア各国の高齢化は進む。介護・医療・保健に関する技術やノウハウの相互交換や事業の交流は必要となる。日本の先進的医療技術をインドネシアに伝え、逆にインドネシアからの人的・資金協力を得ることで両国の親善交流がはかれことをねらう海外交流に関する協業事業活動を希望したい。</li></ul>

最後に、今回の調査結果をあらためて項目別に簡単に整理したうえで、一般的な協働に関する議論などを踏まえ協働事業の実態について考察する。さらに、そこから浮かび上がった行政とNPOの協働関係を踏まえ、今後の課題として協働契約など制度的環境の重要性に言及し、本研究についてのまとめとしたい。



# Ⅲ 考察



## (1) 調査結果の考察

### 【1. 基本属性】

民営化や事業委託、指定管理者制度などに表されるような公私協働政策が加速化する近年に設立された、活動10年以内の比較的設立間もないNPOが7割を占める。活動分野として、「社会福祉」が5割近くを占めていることから（内閣府「H19年度市民活動団体基本調査報告書」では約6割）、介護保険制度を契機に創設されたNPOが多いのではないかと推察できる。

スタッフ数については、常勤スタッフがいる割合が全体の62.5%（無回答24.9%、0人が12.6%）で、常勤1~3人が全体の40.1%を占めている。また、非常勤スタッフは、1~3人が27.8%、4人~10人が24.3%であった。これは、先の内閣府調査（常勤スタッフがいる割合が全体の7割で平均3.3人。非常勤スタッフ数については中央値3人）と比較しても、ほぼ同じ傾向を示していると言えよう。また、個人会員数も50人以下の小規模団体が約6割で最も多く、50人~200人以下の中規模団体が2割と、スタッフ・会員数からみて比較的小規模な弱小団体であることが窺える。

また、収支規模については、100万円未満が16.9%、100万~1000万円未満が28.7%、1000万~5000万円未満が28.1%、5000万円以上が14.9%を占め、1000万以上の割合が43.0%（最多は1000~2000万円未満の12.3%）であった。全体からみれば収支規模は中規模程度であったが、100万円以下の収支基盤の脆弱な小規模NPOも約2割近くあり、この割合についても内閣府調査と同様の結果を示していた。

### 【2. 協働事業受託の経験】

349団体中145団体（41.5%）のNPOが協働事業を経験（件数としては3件以下が6割）、協働の相手は区市町村で7割を占めた。形態としては委託事業が42.8%と最も多く、共催事業（17.9%）、補助事業（17.2%）と続いていた。

その一方で、協働事業を経験したことのないNPOは204団体（58.5%）と半数を超え、その理由として、スタッフの不足や、設立したばかりで余裕がないなどが約4割に上った。この背景には、常勤スタッフの数が少なく歴史の浅いNPOが多いことから、経営上の時間的・人的資源の不足など経営資源の問題があると思われる。

しかし、「今後条件が合えば協働事業に取り組む意向がある」NPOが約7割を占めるなど、行政との協働事業自体は、肯定的に捉えられている一面がある。自由回答をみても、「目的や理念に合致すれば喜んで」「可能性があれば」「PRになるならば」「実践の場を増やしたい」と積極的な姿勢が窺える。そこには、①活動を通してより一層の社会貢献を目指そうとする使命感や、②行政サービスだけでは応えられない住民の残余的ニーズに、NPOと行政が協力して対応していくべきとする意見、③NPOの柔軟性・機動性を「新しい公共」の創出につなげたいという思い。さらには、④十分な活動費や助成金が保障され、協働事業が運営資金の獲得や今後の活動拡大の契機になればという、行政との協働関係を組織運営の基盤強化につなげたいという期待があることが分かった。

では、協働事業の促進に向けた課題は何なのか。「これまで協働事業に取り組んだことがなかった理由」や「協働事業に対する自由意見」を整理すると、NPO内部の抱える事情、あるいは行政

への要望として、次のような論点が浮かび上がってくる。

まず、NPO に内在する問題として、第1に、歴史が浅く、常勤スタッフが少ないNPO が多数あり、協働の意義や行政との関係構築の重要性を認識しつつも、今の事業に手一杯で協働の受け入れ体制が整っておらず、協働を通して活動領域を拡大していくことが難しい状況にあることが挙げられている。まずは組織の自立に向けて経営環境を整えていくことが先決であるという意見が目立った。第2に、スタッフについては、①職員の不足、②資質のほかに、③高齢であることが複数団体あった。職員の問題は、員数や専門性のみならず、近年、高齢者によるNPO 設立やボランティア参加が増加しているが、そうした傾向と関連した示唆深い結果となった。さらに、第3の運営管理上の問題点として、協働事業とは一体どういうものなのか、情報不足や状況がわからないという本質的な問題や、申請や提案の方法や行政へのアプローチの問題など、手続き上の煩雑さと同時に、技術面の問題も挙げられている。そのため、第4の問題として、行政に提案や交渉はするが、社会福祉法人など資金を持つ団体や、既存の関係団体に協働事業を取られてしまうという結果が生じていた。

他方、行政に対する要望としては、第1に、窓口や情報提供の不十分さなど、協働の前提となる受け入れ体制の未整備。第2に、対等な立場で連携しようという行政側のやる気や熱意が不足しているなど、対等性や下請け化（丸投げ）への不安。第3に、行政側に都合の良い事業が多く、現場とのミスマッチが大きいという活動領域との適合性など、行政による条件整備を求める指摘する声が多かった。

行政が、内部の取引コストや信頼関係の有無を理由に、既の実績のある同一団体に委託事業が集中してしまう問題や、歴史が古く組織基盤の磐石な団体が選好される傾向は、一般的にもたびたび指摘されてきた（村田2009；Johnson1999=2002）。今回の調査においても、協働事業を取り組んだ契機が、「行政から持ちかけられた」が最多の29.0%（次いで「公募への応募」が25.5%、「NPO から持ちかけた」が22.8%）を占めている点に照らすと、新規や小規模のNPO にとっては、依然、随意契約や、協働の機会の公平性や公開性、透明性などの問題が、協働事業の一つの壁として立ちはだかっている現状も推察できる。今後、公私協働を促進するうえで、小規模で歴史の浅いNPO を地域の新たな社会資源としていかに取り込んでいくか、“NPO の育成“の観点からも、情報提供のあり方を含め行政として取り組むべき課題も多い。

むろん、協働のテーマに関して、「大枠は行政、詳細は団体」（29.0%で最多）、また提案書を「主として団体側が作成」（69.0%で最多）している実態からも分かるように、NPO においては、専門性や運営管理、企画力やプレゼンテーション能力など、行政の対等なパートナーたる存在となるべく、組織力の向上が不可欠となってくることは言うまでもない。

### 【3. 協働事業の内容】

協働事業の内容としては、協働事業を経験した145団体中、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」が最多の40件（27.6%）。予算規模は100万円未満が31.7%と最も多く、500万円以下が6割を占める一方で、500万円以上も35.9%あった。約半数（45.5%）が単年度事業であり、予算規模から判断する限り、一回の共催事業や運営費補助などの単発的、時限的な小規模の協働から、継続的、大規模の委託事業や指定管理などの協働契約に至るまで、様々な公私協働の形態がある

と推測できる。

それら資金の用途は「事業費と人件費を含む管理費」が 52.4%であるが、前述したように常勤スタッフ 1~3 人が全体の約 4 割を占めていたことを勘案すると、決して十分な人件費や事業費が捻出可能な予算規模であるとは考え難い。同時に、事業実施に際して、新たに「専門的なスタッフの採用なし」(7 割) からも分かるように、契約資金が、果たしてどれだけ職員の報酬や拡充に寄与しているのか疑問も残り、ほとんどの団体で補填程度に留まっているのではないかと憂慮される。

#### 【4. 協働の選定・契約】

協働の選定に当たっては、145 団体中、団体側から何らかの提案ができる事業提案制度が 55.8% であり、「提案制度はなかった」(行政が提示した課題のみで協働を募集) という団体は 22.1% にとどまった。その他、「直接行政に持ちかけ」たり、「制度はないが自由に行政に提案できる」「課題毎に協議する」など、行政の提示したテーマに則して、具体的な課題を提案できている状況も見られる。これは、行政側も、政策遂行に際して、団体側の専門的な意見を取り入れ、事業の有効性を高めようという姿勢の表れではないかと推察できる。しかし、審査について、「第三者による審査制度」がなかったという回答が半数を上回り、また、「公開プレゼンテーション」についても 71.0% が無かったという結果からは、随意契約が慣行的に行なわれている可能性や、過去に実績のある団体に対して有利に働いている現状も否めず、協働の選定過程の公平性と透明性については、やはり議論の余地を残す結果となった。繰り返し述べてきたように、新規や小規模、行政とパイプのない団体にとっては、参加の機会をどう獲得していくかが課題となる。

契約に際しては、145 団体中、93 団体 (64.1%) で契約書が締結されていた一方、37 団体 (25.5%) では契約書が交わされていない結果が得られた (無回答 15 件)。また、仕様書の有無については、「有」57.9%、「無」29.7%であった。補助文書に関しては、「有」と回答した 63 団体 (43.4%) のうち、確認書 (34.9%)、協定書 (31.7%)、合意書 (19.0%) などが締結されていた。その内容的には、実施内容や事業要綱の確認が多く、事業期間や事業主体の役割分担、成果の内容帰属、情報公開、機密保持などまで書面化されている団体は 1 箇所のみであった。対等なパートナーシップを構築するためには、少なくとも事業開始に当たり、理念や目的、役割分担、ゴールなどを組織間で共有化し、文書化することは必要最低限の条件となる。しかし、それすら困難な現状があることも明らかになった。その理由については今回の調査では触れなかったが、初期の段階で合意事項の相互確認がなされない場合、事業の進展に伴って、次第に、概念や言語について認識のズレ、行政の文化や価値との相違が表面化してくることも予想される。

#### 【5. 契約の内容】

契約書を締結した 93 団体のうち、契約書に記載されていた項目については、期間 (87.1%)、事業主体 (78.5%)、資金の交付方式 (75.3%) の順であった。一見高い数字のように見えるが、幾つかの課題を提起する結果となった。第 1 に、協働実績があると答えた全体の 145 団体から捉えると、それらは各々 55.8%、50.3%、48.3% に過ぎず、事業に伴う基本的事項すら文書化されないまま協働が行なわれている実態が浮き彫りになった。

第2に、これらの契約内容がどのような過程で締結されたのか。後でも触れるが、アンケートの【8. 協働の今後の課題】（自由回答）によれば、幾つかの団体からは、行政側の「資金提供してあげているという意識」や「“お金を受け取るなら従うこと”」という姿勢や、「行政の立場や都合が優先される」現状に対して、不平等感を訴える声も挙がっている。一般的には、行政から一方的に提示されそれを受諾せざるを得ない実態があることも指摘されているが、契約内容の協議や合意プロセスは、NPOの下請け化や不均衡関係の大きな要因ともなってくる。例えば、「資金の交付方式の内訳」に着目すると、「概算払い」は32/145団体（「精算払い」29/145団体）に過ぎず、多くの団体が運営費や人権費の調達など、資金繰りに苦心しているのではないかという状況が考えられる。後の【7. 協働の効果】（自由回答）に見られる、「安価な委託金により事業運営を迫られ、採算が取れない。収支が赤字だった」や「協働事業を行なえば行なうほど、経営状況が悪化した」などの回答は、そうした協働事業の構造的な問題を如実に示していると言えよう。

第3には、成果の授受形態（37.6%）や成果帰属（22.6%）、契約不履行時の制裁金（24.7%）についての記載が少ないこと、また、契約書の改定時期について約半数は「明記されていない」結果からも、契約書上、両組織の対等性が十分に担保されていない現状が浮かび上がってくる。

## 【6. 事業の評価】

協働事業の評価については、99/145団体（68.3%）が「定期的に」または「不定期ではあるがされている」という結果を得た。一方で、評価がなされていない団体が33団体（22.8%）に及び、「報告書の作成の有無」（有41.4%、無46.2%）からも、事業内容によっては評価もなされない状態もある。また、本調査では、評価の実施者としては「行政担当者」が53.8%、「自己の団体」が32.4%であった。報告書の作成などに関しては、NPOにとっては、業務量を増大させ、そのために専任スタッフを雇ったり、組織を過度に専門化させたりする要因となるジレンマもあるが、協働事業を通して、NPOが、コスト削減だけでなく、ネットワーク形成や問題解決、あるいは、地域再生や福祉文化の醸成にいかにか寄与したかなど、行政に提示することが重要となる。地域の社会資源としての社会的側面を、報告書や報告会などを通して、行政や市民にアピールしていくことが、下請け化を防ぐ有効な手段となつてこよう。

## 【7. 協働の効果】

協働を行なったことによるメリット・デメリットについて、自由記述の内容を大別すると、それぞれ次のように要約できる。

### 【メリット】

#### ① 活動上のメリット

- \* 行政と協議の上、責任を明確化でき、かなり踏み込んだ活動が可能となった。
- \* 事業と組織ミッションが合致しており、目的の達成、社会貢献が促進された。
- \* 国の事業として取り組むことができるなど、合法性の確保
- \* 会場確保などの雑務を省略することができて、本来の業務に集中できた。
- \* 活動領域の拡大や新しい事業の開拓につながった。
- \* 地位活動に参画したりネットワークの拡大

- \* 委託事業以外の活動にプラスの波及効果があった。
  - \* 行政とのつながりができた。
- ② 組織力の向上
- \* 専門スタッフ、常勤スタッフの雇用につながり人材不足を解消できた
  - \* 職員の意識向上
  - \* 専門知識の獲得
- ③ 資金面のメリット
- \* 事業費、人件費、管理費を確保できた。
  - \* 収支基盤の安定化
- ④ 社会的評価の獲得
- \* 地域からの信頼度、認知度の向上、社会的評価の獲得。
  - \* ミッションの遂行で、利用会員、協力会員からの信頼を獲得できた。
  - \* 市民への周知など広告効果
  - \* 市民からの合意や理解形成
  - \* 公共的な活動を通じた実績の獲得
- ⑤ アドボカシー効果
- \* 市民の声を行政に提言できる
  - \* 市民への啓発・啓蒙
  - \* 社会的影響力、発信力が向上した。

## 【デメリット】

- ① 活動上のデメリット
- \* (利用者の)参加条件が制限される
  - \* 活動範囲が柔軟性を失う(状況に応じた柔軟な対応が制限される)
  - \* 独自性の喪失
- ② 組織運営上のデメリット
- \* 多忙になり、マンパワーが協働事業に取られてしまう
  - \* 本来の業務が手薄になる
  - \* ボランティアの必要性が出てくる
  - \* 書類の作成に時間や労力が係り、事務局の負担が増加
  - \* 会計業務、手続きや報告方法が煩雑である
- ③ 財政上のデメリット
- \* 収支が赤字であった。そのため、協働事業を行なえば行なうほど、経営状況が悪化
  - \* 安価な委託金により事業運営を迫られ、採算が取れない。
  - \* 協働事業終了後、収入が激減する恐れ
  - \* 委託金(行政資金)への依存が高まり、経営が政策や行政の意向に左右されるリスク
  - \* 単年度契約により継続や長期展望が困難となる。
  - \* 資金の使途が決められている。

#### ④ 行政との関係

- \* 見解や立場の違いによる意思疎通の難しさ
- \* 組織形態が全く異なるため、意思決定、スケジュール、予算執行、業務の進め方、運営ルールなど、歩調合せに苦労した。
- \* 窓口が複雑で協議が進まない。
- \* 担当者の熱意に左右され、組織レベルで合意されていない。
- \* 行政の都合で事業の継続が決定される。
- \* 上からの指示的態度
- \* 成果（調査内容）の帰属が制限される。

このように協働事業には、メリット・デメリット両面があげられ、本報告書の冒頭で述べたような、一般的な議論とほぼ同様の結果が得られた。ただし、メリットの「⑤アドボカシーの効果」については、一般には委託事業などを受託すると、アドボカシーが低下することが指摘されているが、むしろ、協働が、市民への啓発や啓蒙、行政への提言の好機となる場合があることを示すものであった。

また、「今後、さらに協働事業に取り組みたいと思いますか」という問いには、107/145 団体（73.8%）が「取り組みたいし既に取り組んでいる」「機会があれば積極的に取り組みたい」という意向を示しており、28 団体の「条件次第で取り組んでも良い」（19.3%）を含めると 135/145 団体（93.1%）に上る。「取り組みたくない」はゼロ回答であったことに照らすと、協働事業は、確かに NPO に様々な不利益が予想されるものの、一方では、資金や活動領域の拡大、社会的信用の獲得などそれを上回る利益も見込まれ、肯定的に捉えられていることが明らかになった。あるいは、経営環境から、それを受諾せざるを得ない状況があることも考えられる。しかし、そうした事実自体、この後述べるような行政主体の片務的な事業契約を助長しかねない危うさを包含していることに、留意する必要があると思われる。

### （２） 今後の協働に向けた課題

以上、質問【1】～【7】について簡単に考察してきた。最後に【8. 協働の今後の課題】に関する自由回答なども踏まえ、本調査によって明らかになった行政と NPO の協働関係の実態について触れたあと、今後の協働事業のあり方について提言し、結語としたい。

#### 1) 行政と NPO の非対称関係

まず、行政と NPO の関係について言えば、本研究の結果からも、対等なパートナーというよりも、敢えて言えば、安上がりの下請け的な機関としてとして扱われる、非対称関係の一端が浮き彫りになった。アンケートから得られた「資金提供してあげているという意識が依然強く」「お金を受け取るならば従うこと」について強く言ってくる」という関係は、「行政の立場や都合が優先」されたり、「民にできることは民に」といいながら民間を信用していない」という、不均衡関係や相互不信を伴うものであった。そこには、次のような協働に関する本質的な問題があった。

第1には、協働の定義の曖昧さなど、協働の前提となる相互認識の違いである。近年、協働の



規範的な概念が主流となっている一方で、その定義や範囲、事業内容など、各自治体によって様々で統一化や共有化が図れていない現状がある。すなわち、共通のガイドラインや手続き上のルールについて、共通理解や言語を持たないまま、あるいは役割分担が不明確なまま、協働が進展している状況も見受けられた。それは、提案や計画段階で行政の期待と NPO の発想の間に齟齬を生じさせたり、事業の進展のなかで、行政から NPO への丸投げや、逆に過剰な介入や監督・指導など、アンバランスな関係を露呈させることになる。

そうした協働の曖昧さは、第2に、行政内部におけるコンセンサスの不足から、担当者の裁量に決定が委ねられたり、部局間で対応が異なるなど縦割りの弊害を招いてしまうことが明らかになった。また、行政による介入は、事務量の省力化（コスト削減）よりも、むしろモニタリングに伴うコストを増大させる可能性も出てくる。

第3には、NPO 内部の問題として、組織理念や経営資源（ヒト・モノ・カネ）の不足など、協働事業の付託たる組織として、組織アイデンティティの確立や運営管理能力、サービス提供能力など、総合的な組織力の面で、未だ成長の途上にある NPO が多いという点である。それは、情報アクセスの問題から協働のチャンス自体が制限されてしまうという根本的な事柄や、貴重な企画や情熱を持っていても資金や人材の確保がままならず、せつかくの提案や申請を断念するに至ったり、行政からの不利な条件にも拘わらず、契約内容を受諾せざるを得ない状況など、パワー不均衡を生む要因ともなることが考えられる。

## 2) 片務的な事業契約

そうした両者の不平等関係は、冒頭の研究目的でも触れたが、確かに、①随意契約、②契約書や仕様書の内容 ③積算基準の不透明性、④事業評価など、片務的な事業契約となって表れていた。

詳しくは考察してきたとおりだが、①随意契約の弊害については、実績のある団体や大規模法人などが有利になっている現状と同時に、審査の公開性や、提案や申請の機会の公平性が十分に担保されていない実態が明らかになった。これについては、先述した NPO の情報アクセスの問題もあり、「提案や申請を呼びかける案内を、市報や地域自治会から情報提供して欲しい」という意見が挙げられた。また、「コンペティションの場合でも、営利企業と金額のみで比較され、仕事の質や専門性で判断して欲しい」という意見もあり、行政においては、経済メリットばかりでなく、地域におけるネットワークや文化の創造を含めた、NPO の社会的側面への着目が求められてくる。

②契約書や仕様書に関しては、そもそも締結が行われていないケースがあることに加え、一方的な契約内容がみられたことも事実である。例えば、1つに、契約期間や資金の交付方式は経営上の深刻な問題につながるリスクを伴っていた。単年度の委託金や助成金は、新規の NPO 経営基盤の脆弱な中小規模の NPO にとって、次年度以降の組織の存続や雇用の確保、再生産コストの調達に影響してくる。また、資金の交付方式によっては、当面の事業費や人件費などのランニングコストをどう確保するか、資金繰りは経営基盤を揺るがす課題となってこよう。もう1つは、その契約に関連した手続きの煩雑さの問題である。今回の調査では、協働に伴い、煩雑な会計業務、書類の作成に時間や労力が取られ、本来の業務が手薄になるという実態も明らかになった。その

ため、かえってボランティアが必要になる、専門職員を雇いたくても費用的に雇えないなどの悪循環が生まれていた。協働を、真に、NPO の活動領域の拡大や専門性の向上につなげていくためには、今後、説明責任（アカウンタビリティ）を踏まえたうえで、報告方法を含んだ手続きの簡素化を再考する必要もあるのではないだろうか。

さらに、③積算基準の不透明性について言えば、労力の割に金額が安く、安価な委託費や事業費が固定化している現状もあり、その結果、委託費や事業費が財源の安定化に寄与したと答えた団体の一方、協働を行えば行うほど採算が取れずに、赤字を迫られるという経営の不安定化を訴える団体もあった。また、行政資金への依存の高まりは、単年度事業が多く経営上の長期展望が難しいという側面や、国や自治体の政策など制度的環境の変化に伴うリスクを増大させる実態を生んでいた。最近では、こうした問題に対して、英国の「フルコスト・リカバリー」に倣った総費用回収の議論がなされ始めているが、協働が行政と NPO にとって、相互に利益をもたらす win-win の関係となるために、今こそ基本的なルール作りが急がれる。

④の事業評価については、何らかの評価はなされているものの、評価者や公開性に課題を残す結果となった。協働事業そのものが、「市民にも認知されておらず、正当な評価を受けていない」と感じる団体もあり、それが、行政内部の NPO を、単なる下請けや安上がり団体として捉える無理解を助長している一面もあろう。それゆえ、NPO においては、繰り返し述べてきたように、行政や市民に、単に経済的側面だけでなく、地域の地域再生や福祉文化の醸成にどう寄与したか、潜在的なニーズをどのように可視化させ、それをいかに新たなサービスの創出につなげたか。また、審議会や福祉計画など政策形成過程への参画など、社会的側面にまで着目した事業評価を積極的に公表していく必要がある。

### 3) 対等な協働関係に向けて

では、今後、対等な協働関係を構築するために、どのような環境整備が求められるのか。ここまでの議論を踏まえて、次の2点を提案したい。

第1は、「協働契約」などの制度的環境の整備である。最近、英国のコンパクトなどに倣って、横浜市の横浜コードや三鷹市のパートナーシップ協定など多くの自治体で、協働に関する条例や指針を策定する動きが本格化している。例えば、横浜市の市民団体「協働契約」のあり方を考える研究会では、市民自らが、行政の指針（例、横浜コード6原則）の実効性を高め、対等なパートナーシップに基づく行政との契約を目的とした「協働契約」などを提案している。そのなかでは、①契約書（事業目的や内容の明確化）、②合意書（一般の仕様書に相当するもので、履行における基本理念や具体的内容、履行方法の詳細、経費の請求、支払方法などを明記）、③役割分担表（進行方法や役割分担、ゴールと評価方法などを明記）の策定を通して、単なる行政主体型や支援型の協働ではない、相互理解と協力による協働事業の実現が目指されている<sup>1</sup>。また、従来の委託契約書とは異なり、行政と NPO を共に事業主体として位置づけ、市民に対するサービスの供給者として捉えたうえで、権利や権限、責任や義務の所在の対等性を目指そうという「協働契約書」（今瀬 2006）の必要性を唱える主張など、制度的アプローチによる条件整備の議論が活発化している。

むろん、英国の例にみられるように、その有効性については、十分検討していく余地はある。しかし、協働事業のプロセスに沿った PDC サイクル【Plan（計画）・Do（実行）・Check（評価）】

を踏まえて、行政と NPO が共通の認識と言語のもとに合意を形成し、事業を進めていくことが前提となる。それが、延いては、行政や NPO 双方の組織全体の総意や職員の意識まで変革させることにつながっていくのではないだろうか。

第2は、中間支援組織の役割についてである。1つには、上述したように協働事業の概念が曖昧でその実態がなかなか理解されていない側面がある。そのため、NPO からは、受託の条件や提案や企画など協働に適した事業例、具体的な協働事業や行政との協働関係の成功例を教えて欲しいという声も多かった。もう1つは、繰り返し述べてきたが、公開入札の情報の問題に関して、中間支援団体が集約して市民団体側が一覧できるようにして欲しいという意見もあった。さらに、弱小の NPO を含めた NPO 間の水平的なネットワークの構築や、パワー不均衡の問題から NPO 単独でなかなか動きが難しい社会変革的な活動の調整など、地域の NPO に対する情報提供やネットワークの中核としてその役割への期待は、益々高まるばかりである。今回、中間支援組織の現状や課題に関しては、調査項目に挙げなかったため、その内実を明らかにできなかったが、今後の残された課題として調査研究の対象にしていきたいと考える。



# IV 「新しい公共」 公開フォーラム

この報告は、本助成事業の一環として参加型討論会の形をとって行われたボランティア・フォーラム東京 2011 の”「新しい公共」のための NPO と自治体のパートナーシップとは？”の記録である。パネラー等は以下の通りである。

## パネリスト

坪郷 實（早稲田大学社会科学総合学術院教授、「新しい公共」推進会議構成員）

川中 大輔（シチズンシップ共育企画代表・ファシリテーター、神戸市協働と参画のプラットフォーム協働コーディネーター）

松岡 美子（NPO 法人グリーンママ理事長、新しい協働を考える会）

川村 研治（恵泉女学園大学人間環境学科特任准教授）

（所属はいずれも 2011 年 2 月時点）



【川村】 こんにちは。川村と申します。コーディネーターを務めさせていただきます。

今日は皆様と、これからの「新しい公共」、その中でのパートナーシップというものを考えていきたいと思っています。どのような方々がお見えなのか、数が書いてあるカードの番号でお答えいただきたいと思います。最初に、皆様がどのような立場の方々かをお聞きしたいと思います。NPO関係は1番。政府・自治体関係は2番。企業関係の方は3番。研究者の方は4番ということでお願い致します。NPO関係の方が多くて、研究者関係がその次ということでしょうか。それから、どのような方面に関心をお持ちなのかということをお尋ね致します。1番、国の施策について関心がある。2番、地方自治体の事業に関心がある。3番、これからのNPOに関心がある。4番はその他でお願い致します。バラけていますが、2番の地方自治体という方が多いでしょうか。ご協力ありがとうございます。

私はコーディネーターの川村でございますが、自己紹介を致します。今回、私だけ何故か肩書がございません。来年の4月からどこで仕事をしようかと、今、就活中です。今の肩書は恵泉女学園大学の准教授、それから学習院大学の非常勤講師、日本環境協会の嘱託研究員とか、色々な肩書を使い分けて仕事をしていますが、身分不安定な状態が暫く続いています。さて、私がNGO・NPOの世界に入ったのが1985年で、「日本野鳥の会」という自然保護団体の職員になりました。その頃、地方自治体からの自然保護団体や環境団体への仕事発注が増えてきました。NGOとして地方自治体と一緒にミッションを成し遂げられる世の中になってきたのだと凄い期待を抱きましたが、段々、これはちょっと違うのではないかと思いはじめていました。何が問題なのか分からなくて悩んでいた頃、1996年、「地球環境パートナーシッププラザ」が環境庁によって設置されまして、国とNGOでの協働の枠組みを作りましたので、そこに勤める事になり、去年の10月まで仕事をしておりました。その運営も、環境省とNGOの各職員が対等な立場で、協働の原理原則に則ってという面白い試みだったのでそこに参加しました。90年代にかけて地方自治体でも、協働を促進する条例、指針、協定、事業が次々と生まれてきました。「地球環境パートナーシッププラザ」でも、パートナーシップとは何か、協働とは何かという議論をしてきましたが、自治体の中にも同じような議論が起こってきた時期でした。立場によって協働の定義や理念は違いますが、概ね言えることは、異質な組織が共通の目標を達成するために、対等な関係の元で相互理解や信頼関係を築きつつ、互いの利益になるような事業、関係を作ることをパートナーシップと呼んでいたような気がします。

それから15年、パートナーシップ、協働という言葉はすっかり定着し、協働を実態として具現化している自治体も増えてきています。しかしここ数年、行政の支出削減、構造改革により、公共サービスをNPO等にアウトソーシングするという動きが進み、それが加速し始めたのが2003年、いわゆる小泉改革の頃ではないかと思いますが、アウトソーシングとしての協働と、理念、理想の協働が本質的にかなり違っていると。発注者である行政が、一方的に仕様書を書く、受注者に指示する権限を持つ、単年度契約、経費の積算面でNPOが不利益を被ることが多い、その事業の成果を行政が得る仕組みになっている等々が問題点として指摘されています。こういう状況に、15年ほど前、志のある市民が、不安定な労働条件、低賃金で行政の下請けとなっている。これはパートナーシップではなくて「パート並みシッ」ではないかという問題提起をしています。しかし、理念としての協働を進めるといふ動きも実際には沢山増えてきています。

その一方で、現実としてのアウトソーシングの協働がそれ以上の勢いで増殖し始めています。こういう状況の中、理念としての協働と現実に進んでいる協働をどう繋げていくかという試みも全国各地で始まっています。色々な動きがある中で、今日のシンポジウムでは協働の現場から2人のゲストをお招きしています。1人は横浜からで、行政とNPOとが結ぶ協働の理念を契約という形で近づけようと。そして神戸からは、行政とNPOの間で調整機能を果たす人、その仕組みが必要であると。そういう観点での2つの事例をお話しいたします。3点目として、今政府が「新しい公共推進会議」を設置し、今まで官が独占してきた公共性をNPOや企業も担う時代へ展開していくその時、どんな基本的な考え方があり、どんな施策、制度設計をしたらよいのかを具体的に議論する場が設けられています。その中でどんな議論が進められているのか、これからどんな「新しい公共」が進められようとしているのか、そんなこともお話しいただけるゲストとして早稲田大学の坪郷先生においでいただいています。

最初に坪郷先生から、「新しい公共推進会議」でどんな議論が進められているのか、その論点をかいつまんでお話しいただき、その後、個別の事例をお二方からお話しいただきます。横浜の松岡様、神戸の川中様の順序でお話しいただいた後、再び坪郷先生に、「新しい公共」の中でそれらの取り組みがどのように位置付けられるか、どんな発展をする可能性があるのかといったお話しをいただけたらと。これが前半で、あと後段ではフロアの方も含めてのディスカッションをと考えています。ご協力お願い致します。

それでは、坪郷先生。

【坪郷】ご紹介いただきました坪郷です。

川村さんが皆さんのご関心を聞いた時、政府の動きよりはむしろ自治体に関心があると。私も皆さんの関心と同じ方向で考えています。政府でも「新しい公共推進会議」という形での動きはありますが、重要なのは、それぞれの地域や自治体で抱えている現在の生活課題についての問題解決の図り方、それに自治体やNPO、企業がどのような形で関わり、試みをしているのか、そのような地域からの多様な発信があって初めて政府での「新しい公共」を巡る政策、推進会議が意味のあるものになるだろうと考え、「新しい公共推進会議」のメンバーとして議論しています。ごく簡単に最近の動きについてお話をしまして、今日は横浜と神戸の事例についてご報告をいただきますので、それに繋がるような話を終わりのところでしたいと思います。

民主党への政権交代後、最初の鳩山首相は「新しい公共」と「地域主権改革」の2つのキーワードを強調しました。「地域主権改革」については新しい法律案を通常国会にも提出し、まだ見通しはついていませんが、この2つのキーワードの柱を立てました。これは両輪だと考えたいと思います。「新しい公共」については「新しい公共円卓会議」を設置しました。その下で、非常に短期間でしたが、今年の6月4日に「新しい公共宣言」を出しました。この日には既に鳩山首相が辞任表明をしまして、辞めるまでの間に仕上げたいとして出されたものです。この中に「新しい公共」についての具体的なイメージが描かれているわけではありませんが、「新しい公共」を作るには国民一人ひとりの動きが重要で、企業の社会的貢献活動、企業が市民社会の強化に向けて何ができるのかという問題意識が強力に打ち出されており、更に、政府はどのような基盤整備を行うのかという組み立てになっています。議論の中では、社会的価値や社会的目的を重視する新たなビジネスという議論も行われていますが、この宣言の中では、国民一人ひとりの活動が重要だということを強調した形になっています。

私はここまでは直接関わっておりませんが、私個人の見解ですが、次のような件が重要であろうと思います。一つは、国民一人ひとりも担い手として勿論重要ではありますが、むしろ市民社会部門を強化し、如何に活発に活動ができるような基盤整備をするのかと。市民社会部門を強化することにより、従来の政府部門、市民社会部門、市場部門という3者間のバランスを変えていく。国、自治体あわせて一千兆に近い債務残高があるという財政危機の中でアウトソーシングが進んでいくわけですが、政府は何をしなければいけないのかという役割の再定義があって初めて市民社会部門が活発に動くことの意味が出てくると思います。国と自治体との関係では、分権改革が一層進み、自治体に権限と財源の再配分が進展していくことが重要であろうと。それが無い「新しい公共」の議論では、実現する場としての自治体の改革はなかなか進まないのではないかとという意味で、両者は両輪であろうと思います。

同時に、市民社会部門の強化という議論は行政改革の問題とも絡みます。行政改革には色々な議論がありますが、地域における市民のニーズの掘り起こし、恒常サービスの質の向上と新たな市民ニーズの掘り起こし、それらをやるために行政改革は必要だという文脈は一つあると思います。この観点から、公務員制度なども含めた改革の動きは不可欠だろうと。行政改革というものは、政府や自治体への市民参加と連動することにより、先ほどの、公共サービスの質の向上と新しいニーズの掘り起こしというものに繋がっていくのではないかと思います。

「新しい公共推進会議」は、今の菅首相により10月の終わりに発足しました。菅首相も、一人ひとりを包摂する社会、社会の中での個人の孤立や非正規雇用の拡大という社会的格差や貧困の問題が出ていますのでこの点を強調しているわけですが、こういう観点と、男女共同参画社会、あるいは障がい者制度改革も現在進行中ですが、多文化共生、多世代の参加によって新しい地域を作っていくという一連の課題が関連付けられて「新しい公共」の議論が行われることが必要ではないかと思います。現在、こういう議論にはなっていませんが、こういう点が重要ではないかというのが第一点です。



10月22日に発足しました「新しい公共推進会議」の課題はどのようなもので、何らかの成果はあるのかということを見てもおきます。この「新しい公共推進会議」は円卓会議で出た様々な課題をフォローするために設置されました。これは鳩山首相の時の円卓会議と同じように、首相、官房長官、新しい公共担当大臣、民主党の政調会の主要メンバーがこの会議のメンバーで、更に20名の民間の委員、企業の関係者、大学の研究者が2名、NPOやNGOの関係者が一番多いという構成になっています。

成果の部分では2点挙げたいと思います。1点は、「政府の取り組みに対する新しい公共推進会議からの提案」を11月12日に出しました。この中に市民公益税制（寄付税制）の大きな改革が提案されています。これは、シーズというNPO法人、それとNPO・NGO税制改革連絡会という団体等が推進力になり、「新しい公共推進会議」でもほぼ同じ案が提案され、政府の税制調査会等を経て、「平成23年度税制改正大綱」の中に盛り込まれ、現在予算関連法案として通常国会に提出しています。2月末から3月にかけて法案が通れば寄付税制改革が実現しますが、これは従来の寄付税制とは画期的に変わります。所得税の税額控除制度が導入され、地方税もあわせると寄付金の最大50%税額控除が可能であると。例えば個人の方が10万円寄付をすると5万円が税額控除される方式が選べると。従来の所得控除も選べますし、中小の所得の人にはこの税額控除の方が分かり易くてよいと言われてきましたが、それが実現します。現在、認証数4万以上のNPO法人の中で認定NPO法人は、1月の初めで188ぐらいです。認定NPO法人にならないとこの税額控除、所得控除は受けられませんが、従来は寄付金の額が5分の1以上、パブリックサポートテストという基準ですが、これについても新しい基準が選択できる。その一つは、3000円以上の寄付者が年間で100人以上、100人の支援者を獲得できれば認定NPO法人になるということで、多くのNPOに可能性ができると思います。自治体は条例に基づいて、PSP要件を求めないこともできますし、認定NPO法人を作れるということで、自治体が独自にできる制度も広がります。平成24年度の予定ですが、仮認定の仕組みや認定機関を都道府県へ移管するという2つの点もあります。ブランドギビング信託を利用したものについても、寄付金、寄付控除の対象になります。この寄付税制の改革が大きな成果だろうと思います。これは勿論、「新しい公共推進会議」もその実現に一つの寄与をしたと言えるかと思います。更には、「新しい公共」に関連する予算が昨年度は盛り込まれ、その予算についても色んな動きが出ています。

こんなところが具体的な成果で、「新しい公共推進会議」は6月頃までに提言をまとめる予定にしていますが、その中の課題を幾つか簡単に挙げますと、一つは、「新しい公共と行政の在り方」と推進会議では表現していますが、大きくは「新しい公共と国・自治体との関係」ということです。この中では、今日議論されます、協働契約、協働事業に関連して、公契約や協定を市民セクターと自治体・政府との間でどう締結するのか、どういう課題や問題点があるのかということの整理が一つです。更には、政府・自治体とNPOとの人材交流なども課題ですが、比較的一番進んでいるのは、認定NPO法人やNPO法人についての情報開示と発信の整備を行うということで、これは推進会議の下で専門調査会の中に更にワーキングが作られ、原案がまとまり、一昨日10日から来週の土曜日までの10日弱、パブリックコメントに関わっているところです。公契約、協定については、協働契約などがその中に含まれますが、現在専門調査会で、3月～4月ぐらいまで集中的に議論をというで行われています。具体的には進んでいませんが、出資型の非営利法人制度、NPOバンクなどの非営利金融法人などについての制度化、先ほどの、企業の社会貢献活動の推進のための方策、人事交流、支え合いと活気のある社会を新しい成長に繋げる、一人ひとりを包摂する社会関連の議論などが検討事項の中に挙げられていることも紹介させていただきます。

そろそろ時間だと思しますので、大きくは3つの論点、今日の協働やパートナーシップとの関係では、柱立てを先ずはお話したいと思います。協働とかパートナーシップという議論が何故出てくるのが第1点です。従来は規制行政と給付行政という大きな2つの類型がありました。この規制行政・給付行政の中に市民活動やNPOの分野は位置付けられておりませんので、ノウハウも経験の蓄積もない新しい領域だから新しい仕組みが必要だということでこの議論が出るのではないかと思います。しかも自治体とNPOの関係について法整備が十分行われていないと。今日議論される協働契約や協働事業についての法規程はありません。法制度が整備されていないという混雑性が出てきているのだと思います。

更に、行政は元々市民活動やNPOについての経験もノウハウもないと言いましたが、従来の行政の言い方ですと、行政が市民社会とか社会と関わる時には、「行政が指導育成する」という言葉を使ってきています。元々、行政が指導育成などできる分野ではないと私は考えています。これから従来の行政文化を大きく変えるという課題に直面しているのだと。その意味では協働パートナーシップの議論は過渡期の議論ではないかと思えます。その上で現行の政府・自治体とNPOの関係を考えますと、現状の「委託事業」というのは、自治体が「主」、実施主体であるNPOが「従」という位置付けになります。「負担金補助金」というのはNPOがある程度主でやれますが、様々な制限や枠が付いて色々問題があるということです。そうすると「委託事業・負担金補助金」という2つのタイプを超えるような動きが必要であると。横浜の研究会グループがご報告される活動がそれを目指して議論されているのではないかと思います。

もう一つは、地域基金という形で、地域に独自の基金を作り、その中で市民事業を行うやり方があるかと思えます。ただ現状では、財源としては非常に小さいものですから、ここをどうやって増やすかということが、先ほどの寄付税制の改革とも関わってくるのではないかと。地域基金が独自に創設できるようになり、自治体とNPOの間にワンクッション置くことで新たな関係が考えられるのではないかと。この点が今後の議論になるところだろうと。

3点目ですが、現在、例えば野田市の公契約条例、川崎市でも公契約条例ができましたが、こういう形で自治体が公共サービスを巡って新たな動きをしています。公契約条例はまだ僅かですが、これが自治体で普及すると、厚生労働基準、最低賃金制が適用され、あるいは社会的価値を重視した公共事業、市民事業をやる体制の基盤整備になるかと思えます。その意味で、公共サービスや公共政策のための基盤整備といったものが課題としてあるのではないかと。それが公契約条例、あるいは総合評価入札制度といった社会的価値などを組み込んだ議論があわせてなされる必要があるのではないかと考えているところです。

「新しい公共推進会議」ではまだ十分煮詰められた議論が行われているわけではありません。今日お話したことは私の個人的な見解を強調してお話したということで聞いていただければと思います。どうもありがとうございました。

【川村】ありがとうございました。

次に、行政とNPOの「発注者・受注者」という関係改善の取り組みをしている横浜市の松岡さんからご報告いただきます。どうぞ。

【松岡】はい、ありがとうございます。私達はその現場にいて思ったことをお伝えするために今日は来たのだと思っています。

横浜は、皆さんご存知だと思いますが370万近い人口の本当に巨大な都市です。政令指定都市で18区ありますが、特別区ではありませんので、全て横浜市という形で市長が動きますが、これだけ人口が多いと隅々までなかなか行き渡りません。子育てのことを考えていく時、色んなところで色んな思いをしている人達がいたのですが、ここを繋ぐものがなく、社会にも行政にも訴えていけないということで、声を集めようということから、「横浜子育てフォーラム」が平成13年頃から動き出しています。その時の市長に「市民提言」という形で色々出してきました。これがない、あれはどうかということだけをただ言うだけでなく、市民である私達ができることは何だろう、行政には何を求めるかということを常に訴えながら、横浜市と一緒に考えていく道のりが実はできていたのです。横浜市にも「子ども青少年局」ができ、前市長の時、NPOにもっとやらせない、今のままでは無理だろうという流れがあったのです。

これからお話しする子育て支援拠点が各区に1課できましたが、それは協働事業という形でやっていくことを前提に作ったものです。横浜には児童館もありません。私は元々武蔵野市に居て、武蔵野市も児童館は2館しかありませんが、横浜に引っ越してきたらもっとお寒い状態でした。しかし、行政に頼ってもどうしようもない、これは市民がやっていこうということで、そこは横浜、凄いな、人材の宝庫だなと思えました。子育てだけではなく、環境、芸術系、色々なところで色んな事をやっているということを実際に感じました。でも、それにも限界があります。これは行政に言って、何ができるかを共に考えていこうと。この一万人的方で、拠点の必要性、相談機能をもっと身近にということ「市民提言」で平成13年に提出しています。横浜市の子育て事業の中には、その提言の中でお示ししたことが随分できてきている気もします。そんな経緯がございますので、行政ができることは行政が、私達市民ができることは市民が実践してきたのだと思います。その結果として子育て支援拠点というのが今できてきたということです。

こちらではこのように事業をしています。さっきの契約、これは3千万ぐらいの大きな事業です。100万、200万でも大きいと思った時に、何千万になると、もうさっぱり分かりませんでした。今は契約としては委託契約しかありません。委託契約約款、協働協定書、仕様書、あと役割分担表を付けることにしました。現行の契約体制は、この設計書まであわせて12の書類です。このモデル事業で展開する時、その前年度に、協働推進モデル事業でのやり方を踏襲したものにしたと市に提言しました。そして、役割分担表と協働協定書を是非付けて欲しいと。これは協働事業で、市民発意で始まったものだから、そのことを是非形としたいということで、これは毎年見直し、策定し、契約書に袋綴じ押印している書類になります。これがあるということが凄く大きいのです。ここに書いてあるように、目指すべき姿、振り返りとして、お互いに役割をきちんと位置付けていく。これがとても大きかったと思っています。ここに関しては、確かに協働的な成果はあったのではないかと考えています。

次に、契約に関して、拠点では、これは民間主体協働型事業として位置付けられています。ですが、現行の契約では協働契約はなく委託契約書しかありません。委託ということは行政優位の内容で、協働にはほど遠いということが読み込んで行くと分かってきます。ところが私達は契約書というと余り読まずについハンコを押してしまいます。こういうものです、約款も付いていません、これで契約してくださいという時に、法人側がそこまで分かっていないところもあります。

「ああそうですか」と押してしまいましたが、よく読んでみると、「これはちょっと待てよ」ということが、この研究会をやってきたところで分かってきました。そのための担保としての協働協定書、役割分担表はありますが、でも契約そのものには反映されていないことが分かってきました。

では、協働の現場ではどんな課題が出てくるのか。行政職員というのは3年ぐらいで変わります。NPOをしているとご経験あるかもしれませんが、また一から構築しなければいけなかったり、人によっては、そんなことは契約書に謳ってないということではっきりと切られることもあります。行政スタッフの人事異動で変わっていくのでは何もならないのではないかと。これは契約書、協働が担保されるような約款が必要なのではないか。あるいは行政の縦割りでのたらい回し、そういうことも聞いています。何故委託契約ではダメなのかといいますと、市民発意の事業を制度化したということの理念です。私達は「拠点」と言っていますが、18区中の3分の2以上をNPO法人が受託しています。つまり、ニーズに合った支援ができるのは市民活動をしていたNPO法人、それこそが協働事業として拠点をやるにはふさわしいということで、この時の組長、副市長周辺が、「NPOも視野に入れてやっていくべきだ」と言ったことが大きいのですが、でも今言いましたように、市長が変わり、担当職員も変わります。そうすると新たな公共の担い手を作る、支援するものが支援に回れる巡回型の市民社会を築くためには委託ではなく、ここに協働だということを担保するものがないと伝わらないということがあります。

私達研究会の目的は、自主的な契約行為による推進がどこまで可能かを研究していくということで、協働事業契約に関する雛形を提案しました。持ってまいりましたこの報告書は弁護士のリタ先生に雛形を作ってくださいました。これを元にして契約をしていきたいというのが最終的なものです。その2を担保するための現行から評価に至るまでのサブシステム。具体的支援方策も提案する。そのこの選考のところは凄く大事です。誰が選考するのか。その事業のことを分かっている人が選考していかない限り何にもならない。誰が評価するかによっても全然変わってきてしまいます。そこも含めて考えていかないと、本当の意味での協働事業というのは危ういと、そこまで含めたものを提案していきたいと思っています。

どこで聞いたのかですが、愛知に行ったり、協働等のガイドラインを勉強したり、協働に関する事例の調査ということで、横浜、三重にも行きました。フルコストのことに関しては馬場先生に色々お聞きしたりもしました。それから、拠点の施設長会議では「守られているから委託の方がいい」という意見も実はあります。でもそれは協働ではありません。対等な立場で、何が必要か、何故これをやっていくかということを書いていかない限り、何のための協働事業なのかと。それには責任も伴うし、きちんと私達が考えなければいけないということを施設長会議でも勉強会を重ね、少しずつそういう形になりつつありますが、しかしそこはまだ弱く、お上から言われたことをやっていく、初めてやることに対しては前例がないとか、行政にも市民側にもそういう意識があるのではないかと考えています。

協働契約を考えてのポイントは、協働という概念が民法上ない。約款も色々やっていったところで最後に弁護士に相談したら、「法律がないから、そこから変えていかない限り無理だ」と最初

言われて、今まで考えていたのは何だろうと思うことがありました。拠り所が法律ということは確かにあるのかなと思いました。協働を誰が担保してくれるのかという時に、最終的には民法から変えていかない限り、色々やっても、やっぱりダメですねということになりかねない。そこから考えないとまずいのではないかと考えています。

公金支出ですので、公共的な責任があって、単純な平等とはいかないということも、確かにそうだと思います。公金を使う以上、情報公開と個人情報保護に関する条例は絶対に必要だ、これも勿論そうだと思います。協働も、行政主導型の協働から市民発意の協働まで分野も様々ですので、1つの約款で全てをカバーするのは無理で、事業に関しては複数のパターンがあってもよいのではないかと考えました。今私達、協働契約書は3点セットという形で提案しています。この中に、協働にふさわしい契約の在り方はこれと、概要版のような形で、先ず契約書。本体は、従来の委託契約書と約款に記載してきた内容をできる限りシンプルに、一体型にした契約本体、合意書、仕様書です。合意書という形で、個別の事業毎に契約当事者が協議してこれを作成し、業務に関する具体的な合意事項を記載する。従来の仕様書に相当しますが、それを合意書という形でやっていく。そして皆様のお手元に出しました役割分担表です。これは合意書の内容を更に具体化し、当事者同士の役割分担や工程を記載します。また、両者を拘束しない約束事の提案をしています。協働契約書の作成の視点は、協働の主体たる市民活動団体と行政の対等性の追求、双方が各条項を理解した上で、当該事項遂行のために過不足ないものとすべきで、どちらかが一方的なものになってはいけないということです。

視点2ですが、契約当事者たる市民活動団体と一般市民の緊張関係。行政と協働ですずっとやっていくことになりますと、どうしてもこの団体だけという形になっていく。それはある意味での癒着にも繋がりますので、監視、評価される存在であるという視点を忘れてはいけないということです。

視点3ですが、受益者として市民にとってのメリットはあるのか。協働で市民活動団体に任せることが行政の領域でやってきた時に活かされるということです。それが一般市民にとって有益であるのか、ここは大きなところだと思います。協働でということは、市民がやることによってより有益にできていく。またそれが市民にとってのメリットだということ。協働の相手方である法人のメリットではなく市民のメリットであるということを常に考えていくことだと思います。

視点4ですが、公金の支出の適正性が確保できるか。公金を支出するわけですから、その透明性と、何故この団体がやるのかという意味は問われるところだと思います。それをNPO法人側としてきちんと理解していくことが大切だと思います。また、先ほど言いました選考と評価の提案、これはやはり選考方法の公開義務です。何故この選考委員が選ばれたのかが分からないままやられていることが多々あります。それから、事業内容及び協働の質についても精査できる選考プロセスと委員の人選です。協働事業のことを分かっているのか、選べるだけの力があるのかも見ていかなければいけないと思います。また選考後も推進委員として運営状況の確認に責任を持って関わるといことです。評価に関してはプロセス評価、よりよい協働のためのチェックシートができていますのでそれを活用してやっていくものと、あと事業評価ですが、これは先ほどお示した役割分担表での目標に対する達成度を計る。これはとても大きいと思っています。色々な角度から評価していかない限り、協働事業に対する理解もされなくなるということが懸念されます。この選考と評価もとても重要なところだと思います。

選考区である港北区に協働契約書ができないかなと考えています。あとは横浜市の市民活動推進条例の中での位置付けにこれを新しくできないか、あるいは地方自治法の改正。これは大きな話になりますが、国から言わない限り自治体は動かない、勿論区も担当職員も動かないということがありまして、三竦み四竦みの状況になっていますので、大元である国が変わらない限りは動かないのかなというのが実感です。今年度、現場レベルで、先ず約款を外す。ここだけで2~3年掛かりました。今まで私達、こうして研究してきたところで色々な課題が見えてきましたので、これを実際にどう進めたらいいのかということ、現場で実際に契約のところでやっていこうと、今やり始めたところです。

実際にやっていく時には、何をどう具体的に担保していかないに進まないのかというところ、第2ステージに来たのかなと私達の実感としては持っていますので、その第2ステージに行くためには何が必要かということ、今後考えていきたいと、坪郷先生にも色々聞きたいと思っています。横浜はこういう状況です。ありがとうございました。

【川村】はい。では川中さんをお願いしたいのですが、神戸では既に協働の契約とか協定というのはある程度経験されていて、このままでは立ち行かないのではないかとということから出発されたというお話をさせていただけると。

【川中】はい。神戸の事例の話をさせていただきます。シチズンシップ共育企画の川中と申します。

神戸市の事例の話を致しますが、私は神戸市の職員ではありません。NPO側の話として聞いていただきたいと思います。先ほど言いましたように、私はシチズンシップ共育企画の代表でございます。具体的には3つの活動をしています。1つは、市民としての力に気付いていくような教育事業、その気付いた思いを形にしていくマネジメント力を付けるNPO支援事業、そして今日のテーマにもなりますが、協働のコーディネートと支援という活動をしています。

具体的には、「協働と参画のプラットフォーム」という、神戸市役所1号館24階に協働を進めるためのスペースがあります。そのフロアで神戸市と、先ほどの話でありましたが、委託契約をうちの団体と結んで協働の推進に当たっています。神戸市とNPO、あるいは神戸市と地域の団体、あるいは地域団体とNPOの連携を進めていく。あるいは庁内協働というものも出てきます。町づくりは部局横断のテーマが出てきますので、色んな部局を引き連れてくる必要もありますので、そういった仲介や調停を致します。NPOからの提案受付場所になっていますが、この後の最後の締め括りにもなりますが、NPOから提案を持ってくるのは本当に少ないです。「こういう事業、一緒にやっていきたい」というのは少ないのですが、たまにありまして、そういうのを調整します。色んな活動を展開しておりまして、特に形になっていき易いのはお金がある提案です。市民提案型の協働事業助成です。市民から「こういうことを協働でやりたい」とお金を申請してきて、採択していく。事例としては色々広がっています。

ここには3つの機能があります。1つは、先ほど言いました「コーディネートの役割」です。相談が来たら対応するプラットコラボ相談会を月2回開いています。「円卓会議」、神戸市の町づくりの課題についてどうしたらいいのかをみんなで話し合い、協働のプロジェクトを作っていく会議をする。先ほど言ったパートナーシップ活動助成も、採択団体に助成金を出すだけでなく、採択後、部局と対話をする時に間に入り、その担当部局やNPOを調整するようなことをしています。お金の支援をするほか、場の提供もしてまして、プラットフォームや廃校を市民活動に提供し、そこで協働が進むように支援しています。「人材支援」はアドバイザー派遣の仕組みなどを持っています。情報発信で、今日お手元に『協働と参画のプラットフォーム通信』をお配りしていますが、様々な協働事業の取り組みを集め、年6回事例を発表し、蓄積をし、市民も行政職員もその事例から学べるような環境を作っています。

この面白いところは、庁舎の中にあります。ここは、基本的には行政の一部署ですので、地域力強化推進課の職員と、私と、NPO法人シャラクのスタッフで運営しています。市民スタッフが委託をしている形で、一緒に机を並べ、月2回程会議を持って、全ての業務について打ち合わせをします。ですので、私も守秘義務を締結していますが、庁内の局長の勉強会に出て私がレクチャーをすることもあります。表に出る前の書類作りも一緒に関わっています。たまに私も「こんなん、おかしいやないか」と喧嘩をすることもあります。でも、「一緒に協働していかなければ」という基盤、理解があるので、衝突しながら新しい物を作っているというところなんです。

今日のお話、最初、「協働契約の話で」という依頼でしたが、私は「ああ無理です」と答えました。私の話は契約の話ではありません。しかし、神戸市でも10年前、契約の話が議論になった事があります。「NPOと神戸市の協働研究会」というのが2001年度から2003年度にかけて行われました。私の意見ですが、色んな意味で大変だった会議です。物別れになりそうな会議をよくしたという記録があります。その中では「対等性」という議論が中心を為しています。現在の公契約の課題も論じられ、この中で協働契約や協働協定の必要性なども指摘されていました。議論しているだけではダメだ、実際に試行しようということで、ここで議論されたことに基づいて、「神戸NPOデータマップ事業に関する協働協定」を2003年度に、「サポートセンター神戸」と「神戸市民参画推進局」が締結することになります。目標、役割分担、評価について、それぞれ協定書に基づいて締結し、事業を執行するということが行われました。これに基づいて、「予算の範囲内においてこの事業の支援をする」という行が役割の分担にあり、行政はこの協定を元に、要綱も付けずに補助金を執行しています。同時に「対等性」というのを議論していたので、行政だけが金を出してNPOは金を出さないというのはどうなのだという話になり、NPO

側も相応分の人件費、プロパの人が活動するなり、お金を出すなりするという事で「対等性」を担保しようということで、この事業は今なお推進されています。

ですが何と、これは2003年になされたのですが、この協働協定の仕組みを利用したのはたった1件しかない。何故広がらないのか。これは神戸市の共通見解ではありませんが、神戸市のプラットフォームの担当者と私の間で意見交換して出てきたのは、既存の枠組みを超えるための仕組みだと。委託ではありませんので、何故委託ではないのかと説明しないとイケないし、この協定は何だと財務が聞いてくるのに一々説明しないとイケない。さっきの話で、「そんなこと言ってるからダメなんだ」と言われそうですが、NPO側も行政職員も、それを超えるほどのメリットを見出せてないのです。今の協働、委託でも上手くいっていると思っているわけです。特殊事由はまだ特殊過ぎて、それを説明するための労力に非常に疲れてる。

すぐ異動になるという話がありましたが、神戸市の場合は、「すみません、異動で来たばかりなのでよく分からないんです。教えてください」という感じで来ることが多く、上手くいっている委託契約が、担当者が変わって覆るというケースは非常に少ないです。今、行政職員は自信喪失の時代だと思っています。色々叩かれるし、これからNPOの時代と言われて、「行政って」と思っている人が多い。「これはこういう経緯で、こうなっているんだよ」と。このプラットフォームに四年関わっていますが、課長も係長も一気に異動した時なんかは、私が殆ど課長と係長の引き継ぎをしてるような状況が発生したりして、余り問題にならないです。

最後ですが、協定というのは包括的なものなのではという話も、契約があつて協定があればいいのですが、協定だけでやっているケースなので、余り向いていないのではという話があつて、ないわけです。結局、先ほど言いましたように、現行の委託契約でも仕様書を決めるのは行政ですが、その前の意見交換の時に色んな意見交換がされていて、行政が一方的に押し付ける契約は、NPOと組んでいる場合は非常に少ないです。結局は仕組みがいびつなのですが、それを使う人によって変わっていく。逆に言うと、仕組みがあつても使う人が悪ければダメだと思います。担当者はくじ引きみたいなものでして、悪いくじを引くとやはりダメで、それは課題として残っているという気はします。要は、行政文化として変えるのか、仕組みとして変えるのかは別としても、企画段階でプロセスをどう開くのかということだと思います。しかし、それは、先ほどご指摘もありましたように、癒着や談合と紙一重というところがあります。情報公開したらいいじゃないかと言われても、今行政職員は、情報公開は恐れる対象の一つでもあり、色んな事情があるので、簡単には言い切れないところがあるらしいです。仕様書についても、前年度受託した団体と意見交換することが多いわけです。前年の委託契約を持ってきて、評価という名の仕様書について意見交換をしているわけです。薄氷を踏む思いで、それが癒着にならないようにと、非常に難しいせめぎ合いを今している。この状況をどう打破するのかということで、契約や仕組みの話、あるいは議会の役割とか、そういうところは是非とも考えないとイケないのですが、現実はこの状態です。

自分が2007年に関わり出してから「円卓会議」の考え方を入れたらどうかという提案をしました。委託や談合になるのは「一対一」関係で議論をして、どういう協働事業にしますかという話をしているからよくないだろうと。「多対多」の関係で集まって議論をする場を設けて、その後、その具体的な施策取り組みに落とし込んでいくやり方をすればいいのではないかと。つまり「企画会議をするだけの予算をくれ」と言ったわけです。1回目、2006年に提案した時は行政の中で非常に揉めました。局長なり、上の方は「この会議で何が生まれるのか」と「成果を明示しろ」と言われました。でも、「何とかなるんです」と。行政はとて不安がりましたが、今は違います。最初の一発目はみんなびくびくしました。行政がテーマや次第で資料を用意するのではなく、ゼロからやった。とりあえず集まって話し合っただけの会議にお金を付けるのは非常に怖い。でも神戸市はこの時の担当者が非常に頑張りました。今は3つの円卓会議を運営しています。

一番最初にしたのが、「地域団体とNPOの協働をどう進めるのか」というテーマで、管理指定者、協同組合、地域団体、NPO、社協に集ってもらい、担当部局も区役所から色々集めて、「円卓会議」を設けて議論する。今は、ソーシャルビジネスをどう推進するのかという円卓会議と、行政のNPO施策について新しくゼロから見直そうという中間支援の連絡会をしています。神戸市は他の自治体と違ひまして、阪神淡路大震災の関係もあつて中間支援団体が沢山あります。

主要なところだけでも4つぐらいあります。横浜市も多いですが、もっと多いです。それが集まってNPO施策について検討しています。

2007年から2009年、「神戸市民円卓会議」。これは地域団体で、NPOの協働について話し合う円卓会議です。とりあえず集まって、どんなことについて円卓会議をすればいいだろうと、そんなことから話し合います。神戸の町づくりの課題からという話をして、「地域協働、地域団体とNPOの協働」というテーマを決めました。今でも「よく予算が付いたな」と思います。何で協働が進まないのだろうとワークショップ型で仮説を作り、その仮説に基づいて地域団体とNPOに対してアンケート調査をしました。話し合っ、自分が原案を作り、それを出して、みんなで揉んでもらいました。ここにアンケートをとろうとか、ヒアリングに行った方がいいとか、全部会議でやります。実際に「拡大円卓会議」という取り組みをして、漸次的な円卓会議をしたり、あるいは協働事例の事例集を作った方がいいと、知恵袋みたいな冊子を作り、地域団体の会長になったら必ず配られるものとなっています。これの文章も全部分担しました。謝礼がないのによく書いたなと思います。円卓会議なので、みんなでやるんだということです。会議室の中ではなく地域毎の円卓会議を作った方がよいのではないかということで、実際に神戸市北区山の街、泉台、大原、カサイという地域に行って円卓会議をしました。委員が行ったり、その地域の人を集めたりして、みんなで話し合いました。

地域団体とNPOの協働会議は一定のノウハウが蓄積されたので、あとは地域普及だろうと、今、区役所に落としています。今本庁ではソーシャルビジネスエンタープライズというのをしています。最初に、「ソーシャルビジネスとは？」という話と、「この会議の目指すものは？」というゴール設定を準備会でして、そこに5、6人集まります。その後、商工会議所、金融機関、中小企業の同友会とか、そういう人達に来てもらって本会議をスタートし、それぞれどういうことやってるのかを共有します。この時のポイントは、各主体が取り組む推進策を作ろうということで、「私達はこうやります」と宣言するようなものも話し合っ、いこうとしています。

この会議は私がずっと進行していますが、4つポイントがあります。1つ目は、責めないということ。行政にもNPOにも、もっとしっかりしろとは言わない。どうしたらいいのかを考えよう、アイデアを出すということを行います。行政は最初、本当に怖がりでしたが、準備し過ぎないということで、資料は本当に薄い。行政だけが責任を抱え込まないように、みんながやるということです。とりあえずやってみましょうということで、やり方を色々提案するので、「良い悪い、面白くないは、やった後に言ってね」と言っています。行政の中のことも今は分かり、NPOの間でもあるので、そういう種類の人が真ん中に立って会議を進行していることが意味があるそうです。

協働というのは手法です。この円卓会議、最初は「対等性」を担保するためという話からスタートしましたが、NPOと行政の協働だけを円滑化するというのはもう終わりではないかと思っ、ていまして、地域の課題を真ん中に置いて、多くの団体の課題に結びついていく協働を作らないといけない。仙台宮城NPOセンターの加藤哲夫さんが「地域のソリューションネットワークを作らないと次の協働はない」という話をしてしていますが、全くその通りだと思っ、ています。まさに円卓会議ではそういうことをやっているのだと。その中でたまたまNPOと行政が組んで、全体の中で協働事業を位置付けていくという場があっ、て初めて個々の協働の意味が上がると思っ、てやっていますし、オープンに議論されるので、行政もNPOもワンオブゼムという中で議論されていくという意味では、苗床の中で議論されて「対等性」を作っ、ていっているという感じでもあります。

今狙っているのは、この1件しかない協働協定の仕組みをこのままお蔵入りさせても勿体ないので、円卓会議で各セクターの役割は決めますので、そこで決めたことと取り組みを議論し、それに基づいて協働協定を作り、神戸との協働取り組み、助成なり委託なり補助なり、もしかしらお金を伴わない支援かもしれない、そういう取り組みを展開していければと思っ、ています。協働契約については国が議論しているから、様子を見てからやりましょ、うというのが、したたかというのかずるいというのか、神戸市の戦略です。でも、この動きを残念ながら財務は知りません。これが難しいところでして、財源問題は未解決というところがございます。

最後に、協働の個々の事業場面で間に立っ、て話を進める時に自分が大切にしていることを紹介します。3つのものを行政とNPOが共有することだと思っ、ています。「場・ツール・コミュニケーション」と言っ、ていますが、出会う場をどれだけ増やすかということです。報告書を出すだけ



の関わりの方がいいやと思っているNPOは多く、協働で意見交換しようとし出すと嫌だと思ふ人もいますが、それでは協働にならないということで、「会いましょう」と、どんどん「場」を呼びかけていきます。「ツール」というのは、行政には行政、NPOにはNPOのノウハウ、フォーマット、言葉があるので、それぞれどんな書式を使っているのかを共有することも大切にしています。最後は、協働事業が始まる時に、いつ、どのタイミングで、どういうコミュニケーションをとるのかという、「コミュニケーションの見取り図」のようなものを考えることを大切にしましょうということです。他にも幾つか重要視していますが、一番大事なのは、「楽観的な意志でコーディネートすること」と思っています。なかなか意見が合わない時、「これ、どうなるんだろう？」と思いますが、間に立っているコーディネーターが「ヤバイ」という顔をしたら、会議は一気に「ヤバイな、この話」という雰囲気が出ますので、「大丈夫、やれます」と言って、みんなが逃げないようにしていく。「大丈夫」という強い意志を持って、楽観的に関わるようにしています。

最後は問題提起ですが、「対等性」と私もよく言いますし、協働の契約、協働の話になると出てきますが、本当に行政職員と一緒にやるつもりがあるのかと、どこまで覚悟があるのかということが、私も含めてNPO側は問われているのだと思います。「お金下さい」と言ってきたということも今の閉塞感の一つにあると思います。最近色々な自治体に協働の研修をしに行きますが、ちょっと気になっているのは、NPOが行政の、行政がNPOの言いなりになっているところも無いのかなと思うことがあります。逆に言うと、こういう協働の話し合いでも、行政は何をしたいのか、行政の意思は何かを確認することが多い。行政側もNPO側もなれ合いになってないかなと思っています。「これ、対等性なのかな？」と、その辺は凄く気になっています。また、NPO側は対等になれるだけの力量形成はされているのかなとも思います。毎日開いてますが利用者は非常に少ないです。知られていないということもあるかもしれませんが、しかし「助成金出します」と言ったら一杯提案が来ます。一部のNPOは非常に優秀な協働提案をしてくるのですが、数が多いが本当にその力は付いているのかなというのは、自戒を込めて言いますが、そういう課題もあるというのを現場で感じています、ということをお話して、敢えて厳し目の問題提起をして終わりたいと思います。

【川村】 どうもありがとうございます。

お三方からそれぞれ、問題提起なりお話をいただきましたが、日本の中でも最先端を突っ走っている事例を集めて聞かせていただいたのではないかと思います。本当に刺激的なお話をいただきましてありがとうございました。

(休憩)

【松岡】 動かすにはそこから行かなければダメで、条例だけでは弱くて、そうすると法律になってくるといふ、おかしな感じです。もう一つ、評価のことですが、これはさっき言いました役割分担表、これを元にして法人側と行政側でお互いの自己評価を出し合って、それを元に相互評価をする。でもそれは第三者評価になってないので、そこところが問題ではないかなと思っています。

【川中】 はい、お答え致します。協働事業審査で行政からテーマが余り出てこないということですが、神戸市でもパートナーシップ活動助成は、市民からの自由な協働提案と、行政からテーマを定めて、それに基づく協働事業提案を募集するという、2つをやっています。協働のテーマですが、私も最初にプラットフォームに関わり出した頃は市内でかけるわけですが出てこないことが多かったので、こちらから持っていきました。部署に行って説明して、口説くようなことをしますが、これは行政の職員と一緒に動いているのでできることなので、これはプラットフォームのやり方としてはありがたいことだと思っています。もう一つは、最近はこの部局も、予算要求してもゼロ円回答で、新しい事業をやりたいけどできない。「ここはどうやらあのお金があるらしい」というので嗅ぎつけて、「それはお宅がちゃんと予算要求して取るべきじゃないの？」という事業テーマを逆に持ってくるスケベ心満載の部局もあって、そういうのはお断りしています。そういうのが増えてきて、そのさばきをしているような状態です。

評価ですが、残念ながら神戸は余りできていなくて、非常にまずい状態です。2パターンありまして、そもそも評価をちゃんとしていないというパターンがあります。ただ行政は行政事務事業評価がシステムとして入っているのだと思っていますが、協働に関する評価はそうでは



ありません。もう1パターンは、パートナーシップ活動助成で「協働と参画のプラットフォーム」が関わったものに関しては事業報告会を年に一度設けていて、大学の先生やNPOの第三者に評価をいただいています。逆に当事者評価がないというところで、まだまだだと思っています。私は尼崎市に住んでいますが、市長の下に協働事業を検証する「協働検証会議」を設置して、協働の検証については進んでいる取り組みもあります。

直接担当部署に提案に行くのに壁があるということですが、3つあります。誰かと一緒に行くことが大切だと思います。担当者は知り合いが来たら安心します。先輩のグループで担当部署に知り合いの人がいれば、その人に付いていってもらるのが1案。2案は、中間支援のNPOが地域には必ずあるはずで、協働のお世話をするのが本来事業ですから、提案したいので一緒に行ってくれないかと、そこを活用する。3案は、各行政の中には市民活動支援の担当ラインという課か係があるはずですから、そこに相談に行って、一緒に行ってくれないかとお願いをする。担当者がどういう人かによって対応が変わりますが、一般論としてはその3つかと思います。最近、行政の人はちゃんと聞いてくれるので、恐れずに持って行かれたらどうかなと思います。

最後、協働と共に競争も必要なのではという質問、当然競争する必要もあると思っています。地域の課題があって、どう解決したらいいのかとソリューションを競い合うというやり方は勿論ありますでしょうし、それが必要な場合はそうすればいいと思います。一つのアクターで解決できるような物であれば競争する、逆に、解決できないような課題を扱うのであれば、2つ3つ集まってソリューションをかき混ぜて、競いながら新しい物を作っていくことが必要になるのかなと。ケースバイケースという答えになると思います。

【松岡】さっきの子育て系の質問、各区で個々にやっていた人達が、これでは変わらないとネットワークを当時とったんです。同じような思いでいる子育て系の人達、居るはずです。社会を動かすのは市民の声だと私も思っていて、そこが大きくなうねりになっていくようにしていかないと行政は動かないと思います。行政の中から動かすものではないと思いますし、動くとなると一気に動くとは思っています。同じように頑張っている方達、地域にいらっしゃると思いますので、先ずそのネットワークを組んで、社会や行政に対してきちんと物を言う、市民側からそういうことをしていくことが大事ではないかという気がしました。

【川村】私の方からも質問させていただいてよろしいですか。川中さんに1つお尋ねしたいのですが、庁内調整もコーディネーターの役割だとおっしゃいましたが、例えばこういう協働の案件が出てきた時、これはここの部署の仕事だろうからあなたが出てきて、このNPOと協働でやりなさい、パートナーシップ組みなさいと言える権限は担保されているのでしょうか。

【川中】権限はありませんので、「お願いします」と出てきてもらうパターンです。自分がお願いするのではなく、行政の担当課長なり係長からお願いするという形にして出てきて、私が一緒にいて、「もっとこうした方がいいのでは」などと言いますが、決定は各部署に責任がありますので、そこは部署毎の温度感というのに非常に左右されて、こっちも忸怩たる思いを何度もしたことがあります。

【川村】ありがとうございました。

次は松岡さんにお尋ねしたいのですが、神戸の場合だと「一対一」の契約関係では行き詰まると。やはり「多対多」に、マルチステークホルダーが関与するような協働の形にすべきだという理念を持っているのですが、契約という形だとそこが難しくなってくるのではないかという気はするのですが、その辺、「多対多」ということは考えられていますか。

【松岡】協働の捉え方の違いだと思います。さっき言った「私達は」というのは、実はその「多」なんです。色んなところが集合して、協働でシンポジウムやったり調査をしていますが、逆に言うと、そこにお金は発生してきません。互いが汗を流し、互いの成果になるということです。だから、今やっている拠点というのは、職員並みまではいきませんが人件費も出ます。きちんとした仕事としてこれをやっていくという形になっていますので、同じ協働でも捉え方が違うのではないかと思います。私達が言っているのは、お金が発生した契約のところには、協働であるということを引きちんと謳った上での契約をしていただきたいということです。協働事業という時に、お金が発生しなくて、労力という意味での協働型だったり、あるいは拘束しない協働型、色々あると思いますが、その全てを一緒にくたにして、ちょっと言いにくいところがあるので、私達は敢えて協働契約にということをやっています。でも、円卓的な感じの協働的なものを横浜も実際やっていますが、さっき言った拘束力がない。だから最終的な決定は行政の側のその部署で決

まってしまうところの弱さというのがちょっと辛いなというのがあります。そこを担保するためには契約書だと、そこから私達の発想は来ているので、その辺を分かっていたいただければと思います。

【川村】最後に坪郷先生にお尋ねしたいのですが、協働が上手くいくかどうかというのは、突き詰めると人と金の問題に、どれだけNPO側に権限移譲ができるかどうかということにあると思いますが、その辺を「新しい公共推進会議」では議論されているのかどうか。勿論坪郷先生はこの会議を代表されて来ているわけではないので、あくまでも個人的に、こういう議論が進んだらいいなという立場でお話をしていただければと思いますが、その辺について具体的に、こういう制度設計、あるいは施策みたいなことがあるといいというお話をしていただけると。

【坪郷】「新しい公共推進会議」では、関連して具体的な議論や動きがあるわけではないので個人的な見解ということになります。一つは、今日のお2人のお話を聞いていて、協働契約に争点が当たるとしても、協働契約が上手くいくための環境や基盤整備をどうやるのかが大きいと。その中には、川中さんが言われたように、コーディネーターが複数、沢山いることで随分変わってくるわけです。コーディネーターが沢山居るということは、当然それぞれの分野のNPOや市民団体のネットワークが広がっていると。

そうなりますと、「新しい公共」でこういう議論になればいいなと思うのは、政府、市民社会、市場という3つの部門のバランスを変えることだと先ほどちょっと触れましたが、今は圧倒的に市場部門の影響力が大きいわけですが、市民社会部門、NPOのネットワークもそれを形成する基盤になるわけですが、それが大きな力を地域で持つようになると、これは行政とNPOではなく、市民の代表である自治体政府とNPOとの関係が、部門間関係として一定の力関係にあると。それは勿論影響力が増えるということでもあるわけです。それが変わることによって協働契約とか協働事業の在り方も変わってくる。特に自治体という言い方をするのは「自治体議会」の問題です。「自治体議会」の中には、北海道の栗山町から始まって、議会に市民参加をという形で議会基本条例を作ったところが既に100近く出てきています。そういう動きがもっと進んでくると、NPOや市民が議会に政策提案、事業提案を行い、どれを実施するのかを決めていくと。そうすると、透明性や代表制の問題との関係でも新たな仕組みが有り得る。一方では、最近の名古屋や大阪府の例を見ても議会改革はかなり困難な課題であるわけです。なかなか動かないかも分かりませんが、しかし議会改革ということも一つの課題であろうと。その意味では、「新しい公共」の議論は、いわゆる地域主権改革、行政刷新会議、障がい者制度改革会議などの色んなプロジェクトや動きが政府の中にあります。それらが相互に関連しないと上手くいかないのではないかと考えているのですが、関連の動きが弱いと。そのためにも、政府に対しても自治体に対してもNPOが具体的な政策を提案し、その活動をもっと広げて強化をします。そこが一つのチャンスを作っていくのではないかと考えているところです。

【川村】はい、ありがとうございます。お約束の時間ですので、これにておしまいにしたいと思います。それでは、お越しいただきました講師の3人の方、どうもありがとうございました。

(終了)

# 附錄 調查票



＜調査票へのご記入に当たってのお願い＞

- 1 実施主体：東京ボランティア・市民活動センター
- 2 本調査票をワードデータで希望される方は、以下のサイトに掲示しておりますので、ダウンロードしてからご活用ください。<http://www.tvac.or.jp/research> 調査票は郵送にてお願いします。
- 3 回答は、選択肢に○をつけるもの、数字等を記入するもの、自由に書いていただくものがあります。また、「その他」などの項目の後に（ ）があるものもあります。そのような選択肢を選ばれた場合は、（ ）内に具体的な内容をお書きください。
- 4 貴団体からご回答いただいたアンケート結果はコンピュータで統計処理しますので、個々の団体の事項が公表されることはありません。また、貴団体からの個々の回答について、東京都に報告することはありません。
- 5 この調査票は2月22日（火）までに、同封の返信用封筒（切手不要）に入れてご投函ください。
- 6 調査について何かご質問等ございましたら、お手数ですが下記までお問い合わせください。

## 本調査の実施にあたって

---

### 【1】調査の背景・ねらい

80年代以降、福祉多元化・市場化の進展に伴い、民営化・事業委託を始め、近年の指定管理者制度、市場化テストなどの手法による、NPOと行政による「協働」が増加しています。「新しい公共」のあり方や行政改革の動きのなかで、この傾向は一層高まることが予測されます。

しかしながら、一方で「協働」については、一般に理念のみが先行し、実態としての「協働」には様々な課題があることも事実です。例えば、「協働」が政府の財政緊縮に伴う“コスト削減”の目的から捉えられ、NPOにおいては行政との必ずしも対等とはいえない関係のなかで、安価な補助金や委託金による事業運営を迫られている場合もあり、また、NPOが協働を遂行すればするほど、組織の存続やサービスの継続が困難な経営状況に陥ったり、民間非営利組織としての自律性が失われてしまったりする危険性も一部では指摘されています。

そこで本センターでは、今後、行政との対等な協働を推進するための環境整備に向けて、まず「協働」に関する実態調査を通して、現状の把握を行うこととなりました。

---

### 【2】協働の定義

#### (1)「協働」とは何か

「協働」についてはさまざまな考え方や意見があります。それぞれに一定の理念や目的があって提案されているので、いずれが正しいというものではありませんが、本調査においては、

ボランティアやNPO・NGO、あるいは地域団体などの市民活動団体と国や地方公共団体などの行政とが、相互の存在意義や活動理念、立場などを認識し尊重しあい、相互に対等の関係で共通する社会的目的の実現に向けて活動を展開していくこと

を協働の定義とします。いうまでもなく、この定義は確定的なものではありません。調査に回答していただくにあたり、参考としていただければと考えます。

---

**I 基本属性**

■はじめに貴団体の名称、所在地、ご回答される方についてご記入ください。

①貴団体の名称	
②貴団体の所在地	〒 ( ) 都・県 ( ) 市・区・町・村 ( )
③貴団体のご連絡先	電話番号 ( ) - ( ) - ( )
④ご記入者氏名	( ) 役職名 ( )

■貴団体について、以下の項目についてご記入ください。

⑤団体設立年	西暦 ( ) 年 または 昭和・平成 ( ) 年
⑥スタッフ数	常勤職員 ( ) 人 非常勤職員 ( ) 人
⑦会員数	正会員・個人 ( ) 名、正会員・団体 ( ) 賛助会員・個人 ( ) 名、賛助会員・団体 ( )
⑧収支規模	収入(支出) ( ) 0,000円 (最も近い決算終了年度の金額を記入してください。また、収入と支出が異なる場合は高額のほうを記入してください。)

⑨貴団体の主たる活動分野は次のうちどれにあてはまりますか。

(当てはまるものすべてに○印をつけてください。)

1 保健・医療	2 消費生活	3 男女共同参画
4 社会福祉	5 災害救援・防災	6 子どもの健全育成
7 教育・生涯学習	8 安全・防犯	9 雇用・労働
10 地域・まちづくり	11 人権擁護	12 宗教・精神世界
13 文化・芸術	14 平和・紛争解決	15 観光・レジャー
16 体育・スポーツ	17 国際協力・交流	18 市民活動団体支援
19 環境・自然・リサイクル	20 情報・技術	21 その他※

※「その他」の具体的な内容についてご記入ください  
( )

⑩ 貴団体の主な活動地域を次の中からお選びください。(○印は1つ)

1 ひとつの区市町村域内	2 複数の区市町村	3 ひとつの都道府県	4 複数の都道府県
5 国内全域	6 国内全域	7 主として海外	8 国内と海外両方





問4 協働事業の相手方はどこでしたか。(○印は1つ)

- 1 都道府県    2 市町村    3 その他の公共団体(具体的に )    4 国の機関

問5 協働事業の形態は、以下のどれにあてはまりますか。(○印は1つ)

- 1 委託事業    2 補助事業    3 事業分担方式    4 共催事業    5 指定管理者  
6 それ以外(具体的に )

問6 協働事業を取り組んだきっかけ(契機)は何ですか。(○印は1つ)

- 1 自分から持ちかけた    2 行政から持ちかけられた    3 公募方式に応募した  
4 協働が前提で団体を設立した    5 その他(具体的に )

問7 協働事業の課題はどのように決まりましたか。(○印は1つ)

- 1 団体が自由に提案した    2 行政があらかじめ決めた    3 大枠は行政、詳細は団体が決めた  
4 構想から双方が協議した    5 その他(具体的に )

問9 協働事業の提案書(計画書)はどのように作成しましたか。(○印は1つ)

- 1 主として行政職員が作成    2 主として団体側が計画を作成  
3 専門の集団(コンサルタント)に依頼    4 中間支援機関の助言を得た  
5 その他(具体的に )

問10 協働事業案の作成過程において、行政はどのような関わり方をしましたか。(○印は1つ)

- 1 行政は、頻繁に関与した    2 行政は、ほとんど関与しなかった  
3 行政は、当初は関与しないが後に修正等の要求があった  
4 その他(具体的に )

⇒「1 行政は、頻繁に関与した」または「3 行政は当初関与しないが後に修正等の要求があった」

を選んだ場合は問10-1に進んで下さい。それ以外は問12に進んで下さい。

問10-1 行政の関わり方は主としてどのような点についてでしたか。(○印は1つ)

- 1 申請書類の書き方    2 予算の積算の仕方    3 事業内容のアイデア    4 スタッ  
フ体制    5 事業の実施方法    6 場所・物品の調達  
7 その他(具体的に )

### Ⅲ 協働事業の内容について

問 12 協働事業の分野は以下のどれにあてはまりますか。(最も近いものに○印を1つ)

1	保健、医療又は福祉の増進を図る活動
2	社会教育の推進を図る活動
3	まちづくりの推進を図る活動
4	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
5	環境の保全を図る活動
6	災害救援活動
7	地域安全活動
8	人権の擁護又は平和の推進を図る活動
9	国際協力の活動
10	男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
11	子どもの健全育成を図る活動
12	情報科社会の発展を図る活動
13	科学技術の振興を図る活動
14	経済活動の活性化を図る活動
15	職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動
16	消費者の保護を図る活動
17	市民活動団体支援
18	その他 ( )

問 13 協働事業の予算規模はどのくらいでしたか。(○印は1つ)

1	100万円未満	2	100～200万円未満	3	200～500万円未満
4	500～1000万円未満	5	1000万円以上		

問 14 協働事業で交付された資金は何に使うことができましたか。(○印は1つ)

1	狭義の事業費のみ	2	事業費と人件費を除く管理費
3	事業費と人件費を含む管理費	4	使途は自由(総額のみ)
5	その他(具体的に )		

問 15 協働事業の期間はどのくらいでしたか。(○印は1つ)

1	1年以内	2	1～3年以内	3	3～5年以内
4	期限を定めない契約(単年度の自動延長を含む)				

問 16 事業の実施にあたって新たに専門的知識のあるフタッフを採用しましたか。(○印は1つ)

1	採用した	2	採用しない
3	その他(具体的に )		

#### IV 協働の選定・契約について

問 17 協働事業の募集・選定にあたって団体の側からテーマや事業内容について提案することができる事業提案制度はありましたか。(○印は1つ)

1 自由にテーマや課題を提案できる制度があった	2 行政が定めた一定のテーマに即して
具体的な課題を提案できる制度があった	3 1. 2の両方ともあった
4 提案制度はなかった(行政が示した課題のみでの協働の募集)	
5 その他(具体的に	)

問 18 事業の選定にあたって、審査委員会・選定委員会などの第3者が参加する審査制度はありましたか。(○印は1つ)

1 審査委員会などがあった	2 審査委員会などはなかった(行政の内部審査)
3 その他(具体的に	)

問 19 審査にあたって公開プレゼンテーションはありましたか。(○印は1つ)

1 あった	2 なかった
-------	--------

⇒「1 あった」を選んだ場合は問 19-1に進んでください。それ以外は問 20に進んでください。

問 19-1 公開プレゼンテーションの結果は開示されていますか。(○印は1つ)

1 公開されている	2 参加団体のみに通知される
-----------	----------------

問 20 貴団体が行った協働事業において契約書を締結しましたか。(○印は1つ)

1 締結した	2 締結しなかった
--------	-----------

問 21 契約書の形態は、以下のどれにあてはまりますか。(○印は1つ)

1 委託	2 補助金交付	3 指定管理者	4 その他
------	---------	---------	-------

問 22 仕様書の提出はありましたか。(○印は1つ)

1 あった	2 なかった
-------	--------

問 23 合意書、確認書、協定書などの補助文書はありましたか。(○印は1つ)

1 あった	2 なかった
-------	--------

「1 あった」を選んだ場合は問 23-1に進んでください。それ以外は問 24に進んでください。

問 23-1 あったものは何ですか。(あてはまるものすべてに○印をつけ、簡単に内容を記してください)

1 合意書(	)
--------	---

2 確認書 (	)
3 協定書 (	)
4 その他 (名称 :	)

**V 契約書の内容**

問 24 契約書に以下の内容が明記されておりましたか。(あてはまるものすべてに○印)

1 期間
2 事業主体
3 資金の交付方式 (→どちらでしたか 1 概算払い 2 精算払い →支払い回数 回 /年)
4 成果の授受形態
5 瑕疵担保
6 契約不履行時の制裁金
7 成果帰属

問 25 契約書の改定時期について明記されておりましたか。(○印は1つ)

1 明記されていた	2 明記されていなかった
-----------	--------------

問 26 今後の契約書に必要と思われるものについて自由にお書き下さい。

--

問 27 事業終結の確認方法はどのようにしましたか。

1 報告書方式	2 現認方式	3 その他 (具体的に )
---------	--------	---------------

**VI 事業の評価**

問 28 協働事業の評価はされていますか。(○印は1つ)

1 定期的にされている (年 回)	2 不定期ではあるがされている
3 されていない	

問 29 協働事業の評価はどこが実施しましたか。(あてはまる番号すべてに○印)

1 自己の団体	2 第三者委員会	3 行政の担当者	4 学識経験者
5 中間支援組織	6 コンサルタント等		
7 その他 (具体的に )			

問 30 評価書は作成されましたか。(○印は1つ)

- |         |          |
|---------|----------|
| 1 されている | 2 されていない |
|---------|----------|

## VIII 協働の効果

問 31 事業の効果測定は何によってなされていますか。(あてはまる番号すべてに○印)

- |           |         |        |                 |
|-----------|---------|--------|-----------------|
| 1 成果報告書   | 2 成果発表会 | 3 現地視察 | 4 外部機関による効果測定依頼 |
| 5 その他 ( ) |         |        |                 |

問 32 協働事業を行ってことによる貴団体にとってのメリット・デメリットを記入してください。

メリット	
デメリット	

問 33 協働の過程や成果に関する情報公開はされていますか。(○印は1つ)

- |                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| 1 基本的にすべての情報は公開        | 2 一部の内容(審査委員など)を除いて公開 |
| 3 要項や採択結果など基本的事項以外は非公開 |                       |
| 4 その他(具体的に )           |                       |

問 34 貴団体は協働事業を行うことによって本来の団体の理念や目的と異なった事態を経験しましたか。(○印は1つ)

- |                               |                            |
|-------------------------------|----------------------------|
| 1 理念や目的とは反しなかった               | 2 基本的な理念や目的には合致したが細部では譲歩した |
| 3 理念や目的と異なった事態を経験し行政との合意を優先した |                            |
| 4 理念・目的は大幅に譲歩した               |                            |
| 5 その他(具体的に )                  |                            |

問 35 貴団体が協働事業に取り組んで、貴団体の社会的評価は高まりましたか。(○印は1つ)

- |                          |                |               |
|--------------------------|----------------|---------------|
| 1 社会的評価は大いに高まった          | 2 社会的評価はやや高まった | 3 社会的評価は以前のまま |
| 4 社会的評価ほどではないがある程度の信用は得た |                |               |
| 5 社会的評価も得たが同業から批判もされた    |                |               |
| 6 その他(具体的に )             |                |               |

問 36 今後さらに協働事業に取り組んでみたいと思いますか。(○印は1つ)

- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| 1 取り組みたいしすでに取り組んでいる | 2 機会があれば積極的に取り組みたい |
| 3 条件次第で取り組んでもよい     | 4 もう取り組むつもりはない     |
| 5 その他 ( )           |                    |

**Ⅸ 協働の今後の課題**

問 37 行政と市民活動団体の協働について、協働の実績の有無にかかわらず、感じていることをご自由にお書きください。

アンケートはこれで終わりです。ご協力ありがとうございました。

---

2010年度 NPO法人・市民活動団体と行政との協働事業に関する調査 報告書

◆発行日 2011（平成23）年3月

◆発行 社会福祉法人東京都社会福祉協議会 東京ボランティア・市民活動センター

〒162-0823 新宿区神楽河岸1-1 セントラルプラザ10F

Tel : 03-3235-1171 <http://www.tvac.or.jp/>

◆印刷 共立速記印刷株式会社

本調査報告書は福祉医療機構の助成により作成いたしました。