

協働の手引



平成25年3月

長野県企画部県民協働・NPO課

ま え が き

少子高齢化の進展、人口減少社会の到来、経済の成熟化、地球規模の環境問題や資源の制約等、我が国が直面する課題は複雑で困難なものになりつつあります。同時に、価値観の多様化や生活の質の向上等に伴って、社会のニーズは多岐多様なものになっています。

このような状況の下、どのようにして公共的課題に対し質の高い対応を行い、また社会の活力を維持していけばよいのか。それを考えるときにキーワードとなるのが、協働です。

長野県における協働を一層積極的に進めるため、本県は、平成25年3月、「信州協働推進ビジョン」を策定しました。

「信州協働推進ビジョン」は、従前の「NPOと行政との協働指針」（平成15年12月策定）を全面的に見直し、協働の実践につながる指針とすることを旨に策定しました。協働は、実践の中で深まり、拡大し、定着するものです。協働という言葉は耳になじんでいても、理念的な心構えにとどまっていたのでは意味がありません。この「協働の手引」は職員が「信州協働推進ビジョン」に基づいて協働を実践するときに、どのような点に留意し、具体的にどう取り組めばよいのかを解説したものです。

「信州協働推進ビジョン」と共に手元に置いていただき、協働の実践に役立ててください。

目 次

第 1 協働の基本

I 協働の意義	1
1 協働とは	1
2 協働の主体	1
3 協働の必要性と効果	2
4 長野県行政・財政改革方針における協働の位置付け	4
5 長野県総合5か年計画における協働の位置付け	5
II 協働の5原則（ルール）	5
1 目的・目標の共有	5
2 各主体の特性・強みの相互理解と尊重	5
3 役割の明確化と共有	6
4 過程の共有	6
5 評価の実施と公開、改善	6
III 創造的協働を生み出すための活動（アクション）	7
1 協働相手と出会う	7
2 協働を提案する	7
3 できる方法を考える	7
4 中間支援組織やコーディネーターの支援を受ける	8
5 協議会等を設置して事業連携を進める	8

第 2 協働の具体的方法と留意点

I 企画立案（Plan）	9
1 情報交換・意見交換	9
2 企画・立案への参画	12
II 事業の実施（Do）	17
1 事業委託	17
1-2 公の施設の管理（指定管理者制度）	25
2 補助・助成、負担金	26
3 共催	32
3-2 後援	37
4 協定・覚書等による役割の相互確認	39
5 財産の活用	43
6 人的交流	50
III 評価・改善（Check・Action）	55
別紙1「事前確認用シート」	57
別紙2「ふりかえりシート」	61

第1 協働の基本

I 協働の意義

1 協働とは

協働とは、共通の目的の実現のため、関係者が互いを理解し、それぞれの特性を活かしながら、協力・協調し活動することをいいます。

協働の場に集う様々な主体が、目的を共有し、協力・協調して活動したとき、それぞれの特性や違いが効果的に組み合わせあって、単独ではできない課題解決や地域づくりの力になります。

また、協働は、単に直面する課題を解決するだけのものではなく、創造力を伴う活動です。協働の場に集う人や団体それぞれの持つ特性や創造性が相乗的に発揮されることによって、まったく新しい発想でこれまでにない取組が行われることや新たな価値を創り出すことにつながる“共創”を生むものでもあります。

2 協働の主体

地域の住民やNPO（注）、企業等の様々な民間の主体、市町村、県等の行政機関、そのどれもが協働の主体です。

（注）NPOとは

- NPOは、「Non-Profit Organization」の略であり、一般的には「民間非営利組織」と呼ばれています。
 - ・「民間」とは、
国、県、市町村やその強いコントロール下にある公社・公団などを除いたものを指します。
 - ・「非営利」とは、
営利を目的としないということで、利益（Profit/プロフィット）を自らが掲げる社会的使命（Mission/ミッション）のための活動に再投資し、団体の構成員の間で分配しないということです。「非営利」は、無償で活動するという意味でなく、また収益事業を行うことや利益を発生させることをしないという意味ではありません。
 - ・「組織」とは、
団体運営の仕組みや責任者が規約等で明確にされており、代表者が替わってもその団体の持っている社会的な義務と責任がきちんと継承されるものを指します。

○ NPOの範囲

「信州協働推進ビジョン」及びこのマニュアルで「NPO」という場合、最広義のNPO（次の①から④の全て）を指します。

- ① 最狭義： 特定非営利活動法人（NPO法人）を指します。
- ② 狭義： ボランティア団体、市民団体、市民活動団体などの任意団体が含まれます。
- ③ 広義： 社団・財団法人、社会福祉法人、学校法人、医療法人など各法律で定められた公益的法人や活動内容によっては自治会・町内会などの地縁組織、また婦人会、育成会等の公益的団体が含まれます。
- ④ 最広義： 生活協同組合、労働組合、経済団体などの共益団体（団体の構成員を対象とし福利厚生や相互救済等を目的とする団体）も含まれます。

○ NPOの特性

NPOは、非営利性のほか、「自主性」、「先駆性」、「多様性」、「専門性」などの特性を持っており、公益的課題に対して迅速で先駆的な取組ができるとともに、それぞれの多様な価値観と自由な意思により個別的で柔軟な公益サービスの提供が可能な存在です。

3 協働の必要性と効果

(1) 協働の必要性

「公共」の範囲は、広く、多様です。

県や市町村という一つの地方公共団体の中にも、多くの公共が存在しています。一つの地方公共団体は、その区域全体を対象に、法令等に基づき制度的なサービスを等しく公平に提供しますが、公共的なニーズは、これだけで対応できるものにとどまりません。個人や家族の領域ではない、公共の領域に属するけれども限られた人や特定の地域に関わる課題や関心事が大小様々あり、また、求められる問題解決の水準や手法は個々に異なります。これらは、行政が等しく公平なサービスで対応しただけでは、問題や課題の解決に至らず、あるいは当事者が満足する対応にならないものです。これらの個別ニーズへの対応は、NPOがそれぞれの団体の社会的使命や活動内容に基づいて選択的にきめ細やかに行うことができますし、民間企業の市場を通じたサービス提供や社会的貢献により対応できるものもあります。

全体を対象に等しく公平に提供される行政による制度的なサービスと、全体をカバーすることはできないけれども個別ニーズにきめ細やかに対応できる民間の主体によるサービスと、どちらが欠けても公共的空間全体のニーズには対応できません。公共は、それらの協働により担われているのであり、豊かな公共的空間を維持する

ためには、協働が不可欠です。

社会及び公共を担うための役割分担は、一般に「補完性の原理」(注)に基づいて議論されます。その役割分担に基づく協働の結果、構成員の満足度の高い、豊かな公共的空間が形成されます。

(注) 補完性の原理とは

決定や自治などをできるだけ小さな単位で行い、そこでできないことをより大きな単位(地域社会、自治体、中央政府等)の団体に補完していく概念

(2) ソーシャル・キャピタルの重要性

ソーシャル・キャピタルとは、ネットワーク、規範、信頼といった社会組織の特徴であり、共通の目的に向かって協調行動に導くものとされています(ロバート・パットナム)。

ソーシャル・キャピタルは、地縁的な結合によって形成されるものにせよ、より広範なNPO、企業等を含め開かれたネットワークによって形成されるものにせよ、社会の構成員が協働することによって醸成されます。協働(民間の主体同士、民間と行政)を通じて社会のネットワーク、規範、信頼等が築かれるほか、関係者が自ら担い手として参加し、知恵や力を出すことで地域に活力が生まれます。

このことは、行政が実施する施策の効果が高まることにもつながると考えられます。豊かなソーシャル・キャピタルが醸成されていれば、行政が施策を実施したとき、住民や関係者が呼応して自発的な活動や取組を行うことにより、行政が想定した範囲を超えて効果が現われたり、事業の付加価値が高まったりすることが期待されます。また、年限、期間を区切って行う行政の事業であっても、その終了後、地域住民や関係者が独自の取組として引き継ぎ、発展させることも考えられます。

(3) 協働の効果

以上のように、協働の場に集う主体が、特性や強みを活かし合いながら共通の目的に向かうことにより、それぞれ単独ではできない課題の解決や新しい価値の創造が可能になります。また、関係者が自ら担い手として知恵や力を出し、積極的に参加することによって、地域の元気が引き出され、豊かな地域づくりにつながります。

さらに、各主体にとっても、次のような効果が期待できます。

ア NPOや企業など民間の主体にとっての効果

NPOは先駆性や柔軟性を持ち、分野により専門的な事業を展開する能力がありますが、行政や企業と協働することにより、事務・事業の質を高めたり、財政的に安定した取組が可能になり、活動に対する社会的な認知が得られたりすると

いう効果が期待できます。

また、企業はNPOや行政との協働により社会に貢献する活動ができます。

イ 個人にとっての効果

個人にとっては、NPO等と行政が協働することにより、ニーズに適合したきめ細かな公益サービスが受けられるとともに、行政との協働への参画により自らの意見を行政施策に反映することができます。

ウ 行政にとっての効果

行政にとっては、NPOや企業など民間の主体と協働することで、柔軟・先駆的、専門的な考え方や活動に直接関わることを通して、従来の仕事のあり方を見直すことができたり、職員の意識改革や行財政改革の実現につながる契機となったりすることが期待されます。

4 長野県行政・財政改革方針における協働の位置付け

平成24年3月に定めた「長野県行政・財政改革方針」においては、具体的取組の5つの柱の一番目に「県民参加と協働の推進」を掲げ、県が提供するサービスを県民参加と民間との協働により充実して提供する仕組みづくりを進めることとしています。また、この方針に併せて定めた「行政経営理念」の行動指針においても、「私たちは、様々な組織と協働します」を掲げています。

「長野県行政・財政改革方針」において、県民協働の推進は、多様な主体との協働により質の高いサービスを提供するためのものとして位置付けられています。最高品質の行政サービスを提供する仕組みは、取組の5つの柱全体があいまって実現されるものであり、一つだけで事たりるものではありません。「県民参加と協働の推進」のほか、県民の視点で常に県民サービスの向上を意識し行動する質の高い職員の育成のための「人材マネジメント改革」、時代の要請や県民のニーズに柔軟に対応し絶えず現状を改善する機動的な行政経営の仕組みづくりのための「行政経営システム改革」、質の高い県民サービスを提供し続けるための持続的な財政構造の構築と財政健全化のための「財政構造改革」、地方分権を見据えた県の役割の明確化と国・市町村とのより適切な連携・協力関係の構築のための「地方分権改革」、これら全てが必要です。

3に記載があるようなことから、結果的に役割分担の明確化に基づく選択的な施策の実施や施策効果の向上による財政の効率化等につながることはありますが、これらは協働の第一義的な目的ではありません。また、短期的にこれらの効果が現われるものでもありません。質の高いサービスを提供するという、協働の意義に対する正しい理解が必要です。

5 長野県総合5か年計画における協働の位置付け

平成25年度を初年度とする総合5か年計画（平成25年3月決定）においては、「未来の信州」の姿を支える仕組みとして「分厚い層が支える共創・協働の社会」を位置付けるとともに、計画を推進するための基本姿勢として「県民参加と協働」を掲げ、施策展開の方向として、県民、NPO等と県との協働を拡大することとしています。

また、部局横断的なプロジェクトの一つである「活動人口増加プロジェクト」におけるアクションとして、NPO等多様な民間の主体が行う公共的活動を支援するとともに、様々な主体との協働を積極的に進めることとしています。

II 協働の5原則（ルール）

協働は、行政の仕事を民間に「下請け」に出すこととは違います。

互いの自主性と自立性を尊重しながら、対等な関係の構築を図りつつ進めていく必要があります。

そのため、必ず次の5原則（ルール）を守りながら協働を進めましょう。

1 目的・目標の共有

協働する各主体が課題を共有した上で協働の取組みの目的を協議し、確認します。

また、いつまでにどれだけの成果を上げるのかという目標を互いに共有します。

目的・目標の共有なくして、協働はありません。そのため、後述する第2のIの「1 情報交換・意見交換」に十分時間をかけ、相互理解と認識の共有を行った上で、共通の目的・目標を持って協働の取組を始めます。

2 各主体の特性・強みの相互理解と尊重

協働を実施するに当たっての基本は、互いの強みや弱みを理解し合い、特性を尊重して、効果が存分に発揮されるようにすることです。これにより、各主体が単独ではできなかったことが可能になります。この点は、協働において対等な関係の構築を図る上でとても重要です。

互いの強みや弱み、特性、それは、言葉を換えていえば互いの「違い」です。「違い」があってはじめて協働が成り立つのです。協働とは、「違い」を対立点とするのではなく、より高い次元で協力・協調して活かす行為です。協働を成立させるために

は、対立を止揚するエネルギーと工夫と手間が必要です。その意思を持って、協働へと一歩踏み出したその先に、投入したエネルギーや手間を補って余りある、Ⅰに記載したような協働の効果が期待できるのです。

3 役割の明確化と共有

各主体の特性・強みに基づき、協働する各主体の役割を明確にし、互いに共有します。

行政は何でもできるわけではありません。補完性の原理がありますし、できないこと、持っていないものもたくさんあります。自らの担うべき分野や弱みを認識した上で、相手の特性・強みが活かせるよう、役割分担をします。

4 過程の共有

企画（P l a n）、実施（D o）、評価（C h e c k）及び改善（A c t i o n）の各段階において各主体が協議する機会を設け、全過程を共有して協働を進めることを心がけます。

協働は、部分的に“いいところ取り”をしようとしてもうまくいきません。行政が企画・計画した内容を一方的に“外注”、“下請け”に出すのでは、協働にならないのです。目的・目標を共有した上で、P D C Aサイクル全体を通じて協働しましょう。

5 評価の実施と公開、改善

目標の達成状況、協働の効果や協働の手順の妥当性等について評価し、必要な改善を行いながら、よりよい協働につなげます。

また、協働の事業や取組は、透明性が求められます。評価結果を含め、全過程を公開することが原則です。

Ⅲ 創造的協働を生み出すための活動（アクション）

協働は、関係者の前向きのエネルギーが融合し、それぞれの特性や創意が組み合わせられ相乗的に発揮されることによって、創造的なものとなります。そうした協働の実現に向けて実施すべき活動（アクション）は、次の5つです。

1 協働相手と出会う

協働相手と出会うことによって、はじめて協働の機会が生まれます。

待っているだけでは、出会いは訪れません。

そのため、次のようなことに心がけます。

- ・ 情報交換・研究会、異業種交流の場等の設定と参加
- ・ 自らの施策・取組の日常的発信と他団体の取組に関する情報の収集等
（NPOの活動を知る方法等については、後述する第2のⅠの「1 情報交換・意見交換」を参考にしてください。）

また、行政の窓口で受け付ける相談や提案の中には、協働の種が隠れています。協働のチャンスと捉えて耳を傾けましょう。

2 協働を提案する

協働のきっかけづくりとして、協働の提案・申出を、相互に積極的行います。

県の側からは、Ⅱの協働の原則（ルール）を踏まえつつ、協働の取組の成立に向け、意欲的に提案しましょう。

また、協働の提案を受けるときには、“拒絶のポーズ”は禁物です。課題、認識と目的・目標が共有できるのであれば協働するのだという前向きの姿勢を持って、提案を聴きましょう。

3 できる方法を考える

協働の場に集う主体には、それぞれ特性や違いがあります。それらを対立の種とするのではなく、効果的に組み合わせ、利点とすることが必要です。そのため、次のようなことに心がけ、共有した目的・目標の達成に向けて、できる方法を考えます。

- ・ 相互連絡、情報の共有、打合せ等を重ねることによる信頼関係の構築
- ・ 既成概念にとらわれず、柔軟な発想に基づきそれぞれの特性・強みを活かせる連携方法の検討等

必要なのは、「やらない言い訳」を考えることではなく、「できる方法」を見つけるために知恵を絞ることです。あらかじめの情報共有、打合せの中で行政のルールや制約等について、相手方によく理解してもらいながら、相手の知恵を大いに借りましょう。

4 中間支援組織やコーディネーターの支援を受ける

協働相手を探したり、協働相手との信頼関係を築いた上で効果的に取組を進めたりするため、必要に応じ、中間支援組織や協働コーディネーター（注）の支援を活用しながら取り組みます。第三者の力を借りることによって円滑に協働が進みます。

なお、行政機関は、中立の立場で業務を行っていますので、日頃コーディネーター役を務めることも多くあります。そうした機会を通じて経験を積むとともに、コーディネーターとしての知識、技能の習得に努め、複数の協働相手と県が協働に取り組む場合は、自らコーディネーターとして行動することにも心がけましょう。

（注） 中間支援組織とは、協働の各主体の間に立ってNPOなどの活動を支援する組織をいいます。

協働コーディネーターとは、各主体間の特性や違いを越えて協働の関係をづくり、取組みを進展させるため、中立の立場で各主体をつなぎ、事業の構築等を支援する人をいいます。

5 協議会等を設置して事業連携を進める

協働の場に集う関係者が多い場合は、協働を組織的、継続的に行うための体制づくりが必要です。そのため、協議会、実行委員会等協働の場を設置し、事業に取り組みます。関係者が同じ場で意思疎通、目的・目標の共有や役割分担をしながら、効果的に協働を進めることができます。

協議会等で課題・認識や目的・目標の共有を行うまでには時間がかかりますが、その段階を省略することなく入念に行うことが必要です。それが十分にできていれば、それぞれの団体や人が、その特性を発揮しながら同じ目的に向かって自律的に活動しますので、効果的に協働が進み、よりよい成果が得られます。

第2 協働の具体的方法と留意点

I 企画・立案（P l a n）

1 情報交換・意見交換

(1) 情報交換・意見交換とは

協働を進めるために、まず、協働の場に集う人や団体が情報交換や意見交換を行うことにより、住民ニーズや行政サービスなど地域の様々な課題について状況把握と認識の共有を図る必要があります。

協働の取組には、相互理解と認識の共有（同じ思いを持つこと）が必須であり、情報交換・意見交換は、協働を円滑に進める第一歩と言えますので、十分に時間をかける必要があります。

(2) 効果

- お互いの持つ情報を有効活用することで、双方が効率的な情報収集ができるとともに、情報の共有化を図ることができます。
- お互いの考え方の違いや共通点の確認、認識の共有を図ることが可能になり、相互理解が進みます。また、目的・目標を共有する地盤ができます。
- 地域に身近で専門性を持つ民間の様々な主体の意見や提案により、施策の見直しや新たな事業展開のヒントを得ることができます。
- 協働の相手方に行政の考え方や施策・事業など自身の活動に役立つ情報を伝えることができるとともに、民間の意見を施策に反映させるきっかけづくりになります。

(3) フロー

【キーワード】

① 協働を進める土壌づくり

・ ・ コミュニケーション  P 9



② 協働相手と出会う

・ ・ 出会いのチャンス  P10



③ 課題・認識の共有

・ ・ 協働の必須条件  P11

(4) 手順ごとの留意点

① 協働を進める土壌づくり

- NPOなどの公共的活動に取り組む民間の様々な主体（以下「NPO等」といいます。）とコミュニケーションを持ったり、あるいは政策全体や分野ごとに日

常的な情報交換や定期的な意見交換の場を設けたりすることに努めましょう。

- NPO等からの協働の提案を受けたり、フォーラム（集団的な公開討論の手法）やワークショップ（意見交換を通じて解決方法を見いだす参加型の会議手法）などの方法により課題の集約に努めましょう。
- 日頃からNPO等の活動に参加するなど、民間の公共的活動に対する理解を深めましょう。

② 協働相手と出会う

- 行政の窓口には、地域で活動する人や団体が、様々な悩みを抱えたり、課題解決のアイデアを持ったりしながら、相談や提案に訪れるので、協働の相手との出合いのチャンスとして活用しましょう。
- 普段接点のない団体の中にも協働すべき相手がいることがあるので、積極的に協働相手を探しましょう。
- NPO等の各団体の活動を知る方法としては、以下の方法を活用しましょう。
 - ア NPO等が開催するイベントに参加する。
 - イ インターネットで調べる
 - ・ NPO法人情報の検索サイト
（内閣府NPOポータルサイト
<https://www.npo-homepage.go.jp/portalsite.html>）
法人名、所在地、活動分野などで検索しますと、各NPO法人の事業報告書等を見ることができます。
 - ・ NPO等のホームページ
自前のホームページを開設しているNPO等も多くあり、そこから活動内容を知ることができます。
 - ウ NPO法人の事業報告書を見る
 - ・ 長野県庁の企画部県民協働・NPO課又は各地方事務所のNPO相談窓口（地域政策課県民生活係）で閲覧できます。（地方事務所は当該管内分のみ）
 - ・ NPO法人が毎事業年度終了後に提出する事業報告書を見ると、NPO法人の活動内容を知ることができます。
 - エ 中間支援組織にきいてみる
 - ・ 中間支援組織とは、NPOの活動を支援する組織で、NPO法人が運営するものや行政側が設置したものがあります。中間支援組織では、NPO法人に限らず様々なNPO、市民の活動を把握しています。
 - ・ 中間支援組織の連絡先については、下記の「協働コーディネートデスク」にお問い合わせください。

オ 「協働コーディネートデスク」に相談する

- ・ NPO等との協働については、企画部県民協働・NPO課内の「協働コーディネートデスク」にお気軽にご相談ください。

長野県企画部県民協働・NPO課内

電話 026-235-7190/026-232-0111(内線2866) Fax 026-235-7258

E-mail:cocodesk@pref.nagano.lg.jp

③ 課題・認識の共有

- NPO等の特性や行政の仕組などお互いの立場を理解・尊重し、対等の関係であることを互いに確認し、意見交換を行いましょう。
- 相互理解と認識の共有（同じ思いを持つこと）は、協働を進めるために不可欠です。十分に時間をかけて、腹藏なく語り合いましょう。
- コーディネーターに入ってもらふことにより、意見交換が効果的に行われたり、共通認識づくりが円滑に進んだりします。必要に応じ、コーディネーターの支援を受けましょう。
- 中間支援組織は、NPO等の支援組織であるとともに、行政との橋渡し役でもあるので、有効に活用しましょう。
- 部局を超えた地域の課題に対し、内部でNPO等に関する情報交換や意見交換を行うことにより、協働して取り組むよう努めましょう。
- 行政に対する批判や要求の中にも協働の種があることに留意しましょう。
- NPOの活動に参加するなど、NPOの活動を理解するよう心掛けましょう。
- 協働の取組の企画・立案に当たっては、協働相手との役割や責任の分担、協働したい内容等を事前に整理するのに役立つ事前確認用シート（別紙1 P57）を活用しましょう。

協働を促進するために

【運用のポイント】 P11

- 相互理解と認識の共有
協働の取組には、相互理解と認識の共有（同じ思いを持つこと）が必須です。そのため、情報交換・意見交換に十分な時間をかけましょう。
- 協働コーディネートデスクの活用
協働相手の探し方、協働のコツなど何でもご相談ください。
- 中間支援組織やコーディネーターの活用
コーディネーター役がいると、意見や考え方の違いをより高い次元でまとめられ、協働へとつながります。

2 企画・立案への参画

(1) 企画・立案への参画とは

行政が事業を企画・立案する段階で、NPO等から意見や提案を受けることにより、行政の事業にNPO等の特性や専門性などの能力を活かす形態です。

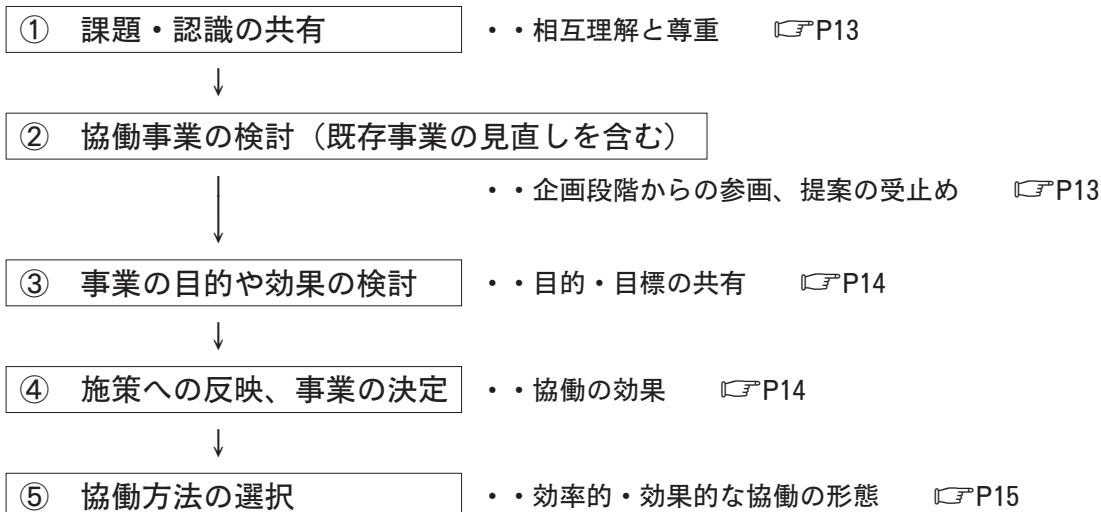
企画・立案への参画には、行政が施策や事業の原案を企画・立案するに当たり、各種審議会、委員会、懇談会、協議会（以下「委員会等」という。）などに継続的に参画を求める方法やNPO等から政策や事業提案を受ける方法などがあります。

(2) 効果

- 住民の多様なニーズに、よりの確に対応し、行政サービスの質を向上させることができます。
- 当事者の身近にいるNPO等が参画することで、当事者のニーズを生かした施策立案を実現できます。
- NPO等の先駆的で地域に密着した提案が生かされるので、新たな行政課題や行政が見落としがちな課題に対応していくことができます。
- 県行政の施策形成への県民参加を促進することができます。
- 企画立案の段階で、行政とNPO等が目的を共有し、お互いの役割分担（予算措置も含む）を明確にしておけば、より効率的で効果的な事業の実施が可能になります。

(3) フロー

【キーワード】



(4) 手順ごとの留意点

① 課題・認識の共有・・・前節も参考にしてください。

- 情報提供を十分行い、行政が抱えている課題等をNPO等が十分把握できるようにしましょう。
- お互いの立場の違いを尊重し、双方の強み、得意分野を活かすよう努力しましょう。
- NPO等からの提案が、行政の仕組みを十分に理解していないため行政の事業に反映させられないケースがあります。行政がどのようなプロセスで政策決定していくのか、どのような段階でNPO等の意見が反映されていくのか、企画提案を行う際には適切なタイミングが重要であることなどをNPO側に事前に示し、理解を促進しましょう。
- 行政は、NPO等から出された意見を聴くだけでなく、提案に対する行政の考え方や事業の反映状況について、丁寧に回答するよう努めましょう。
- NPO等からの提案による会議の設置も、住民の視点を行政に活かすことができるので、新たな試みとして検討してみましょう。
- より住民の生活に近いところで活動するNPO等からの提案を受け止めて、課題解決に向けて連携して進める仕組みを作りましょう。

② 協働事業の検討

【共通事項】

- 企画、実施、評価及び改善の全過程を共有するのが協働です。ある程度事業フレームが決まってからではなく、企画検討の初期段階（事業フレーム検討の段階）から、NPO等に参画してもらいましょう。
- NPO等からの企画提案に関して、提案者の意向を踏まえずアイデアだけを利用することのないようにしましょう。著作権など知的財産としての保護が必要な場合は、その取扱いについて双方で十分話し合っておきましょう。
- 参考となる資料や情報を分かりやすい形で積極的に提供し、NPO等が有効な意見やアイデアを出させるようにしましょう。

【協働の申し出や相談を受ける場合】

- NPO側からの提案を「門前払い」することなく、まずは、意見に耳を傾け、多様な発言、提案を受け止めましょう。
- NPO等から出された意見を聴くだけでなく、提案に対する行政の考え方や事業の反映状況について、丁寧に回答するよう努めましょう。

【具体的な相手を想定して協働を働きかける場合（行政側から協働を提案する場合）】

- 一緒に課題解決できそうな団体や人をリストアップし、相互連絡、情報の共有、打合せ等を通じて、信頼関係を築きましょう。

- 行政が抱えている課題等をNPO等が把握できるよう、情報提供を十分に行いましょう。

【実施体制を整えて本格的な取組を行う場合】

- 関係者が多数いる場合や地域の重要課題に取り組む場合には、協議会や実行委員会などの協働の場を設置して協働事業を企画し取り組むことが必要になります。
- コーディネーターに入ってもらふことにより、意見交換や取りまとめが効果的で円滑に行われます。必要に応じコーディネーターの支援を受けましょう。

③ 事業の目的や効果の検討

- 具体的な企画・立案を行う前に、NPO等と行政が事業の目的・目標を相互に共有することが不可欠です。
- 行政側が考える公共性や公益性と、NPO等が考える公共性や公益性に、微妙な違いがある場合があります。実施の段階で、考え方の違いから空中分解しないよう、事業実施における考え方を、双方で明確に共有しましょう。

④ 施策への反映、事業の決定

- 地域の課題を解決する上で、当該事業が協働事業にふさわしい事業か否かを考える際には、次のような視点で検討しましょう。

ア 効果

- ・ 協働で取り組む方がそれぞれ単独で行うよりも事業効果及び質が向上するか。
- ・ 協働する場合と直接実施する場合の費用対効果はどうか。

イ 主体

- ・ 行政が責任を持って対応すべき事業ではないか。
- ・ NPO等が単独で実施すべき事業ではないか。

ウ 特性

次のようなNPO等の特性が活かせる事業か。

- － きめ細かく、多様なサービスの提供
- － 新たな課題に対し先駆的、創造的な取組の実施
- － 社会の変化に対応して機敏かつ柔軟な対応
- － 高い専門性やノウハウを活かした事業展開
- － 地域の実情や現場を反映した事業展開

エ 住民の参画

NPO等が主体的に事業に参画できるか。また事業の実施が住民参画の拡大につながるか。

⑤ 協働方法の選択

- 協働の方法としては、以下のものがあります。個々の事業の目的を効率的かつ効果的に達成できる事業形態を選びましょう。

どの方法がふさわしいかは、個々の形態の効果や留意点（P17～P54）に注意して選びましょう。

- ・ 事業委託
 - ・ 公の施設の管理（指定管理者制度）
 - ・ 補助・助成、負担金
 - ・ 共催
 - ・ 後援
 - ・ 協定・覚書等による役割の相互確認
 - ・ 財産の活用
 - ・ 人的交流
- お互いの特性を活かせる役割分担や費用分担、責任の所在等にも留意しましょう。
- 委託や補助事業の場合、当該事業がNPO等のミッションに合っているか、必ず検討を求めましょう。活動資金獲得のために事業に手をあげて、自分達のミッションから外れてしまっていると、後々トラブルの原因となります。
- 現在行われているNPO等への委託事業に対して、NPO等から「人件費が適正に積算されていない」「組織運営のための間接費が含まれていない」等という指摘がよく聞かれます。事業費の中に適正な人件費が含まれているか、事業執行のために必要な経費が含まれているか、仕様書の内容、またそもそも相手方となる行政との信頼関係に基づいているか、下請けや安あがりな事業とみなしていないか等を確認しましょう。
- 「補助」の場合、事業により取得した財産あるいは改修等によって効用の増した財産は処分制限があることや、補助金を他の用途に使用した場合は交付決定の取消し返還等が生じることをNPO等に周知しましょう。

【運用のポイント】 P13

- 企画検討の初期段階からの参画
ある程度事業フレームが決まってからではなく、企画検討の初期段階（事業フレームの検討の段階）からNPO等に参画してもらいましょう。
- 多様な提案を受け止め、できる方法を考える
多様な発言、提案を受け止めましょう。そこに問題解決のヒントが隠されています。ヒントが見つかったら、既成概念にとらわれずできる方法を考えましょう。
- 資料、情報の提供
参考となる資料や情報を分かりやすい形で積極的に提供し、NPO等が有効な意見やアイデアを出せるようにしましょう。

Ⅱ 事業の実施（D o）

企画・立案段階で選択した協働方法に沿って、事業を実施しましょう。

1 事業委託

(1) 事業委託とは

「事業委託」は、行政が担当すべき分野の事業を行政にはない優れた特性を持つ第三者に委ねる協働の方法です。

行政が業務を委託する相手方の一つとなるNPOは、「非営利性」や「公共性」とともに「専門性」や「先駆性」などの優れた特性を有しています。

契約を結ぶことで受託者は契約書や仕様書に定められた内容を信義に従い誠実に履行する義務が発生します。また「委託」という形態を採用した場合の主体はあくまでも行政であり、事業についての最終的な責任と成果も委託者である行政に帰属します。

(2) 効果

- 行政がこれまで自ら行ってきた事業に「専門性」や「先駆性」といったNPO等の特性や能力を取り入れることで、サービスの内容が充実したり、拡大するなど、より住民ニーズに合った公共サービスが提供できるようになります。
- 新たな課題に対して柔軟で創造的な取組みができます。

(3) フロー

① 協働方法「委託」の選択



② 予算の積算、事業計画の作成



③ 応募資格の決定

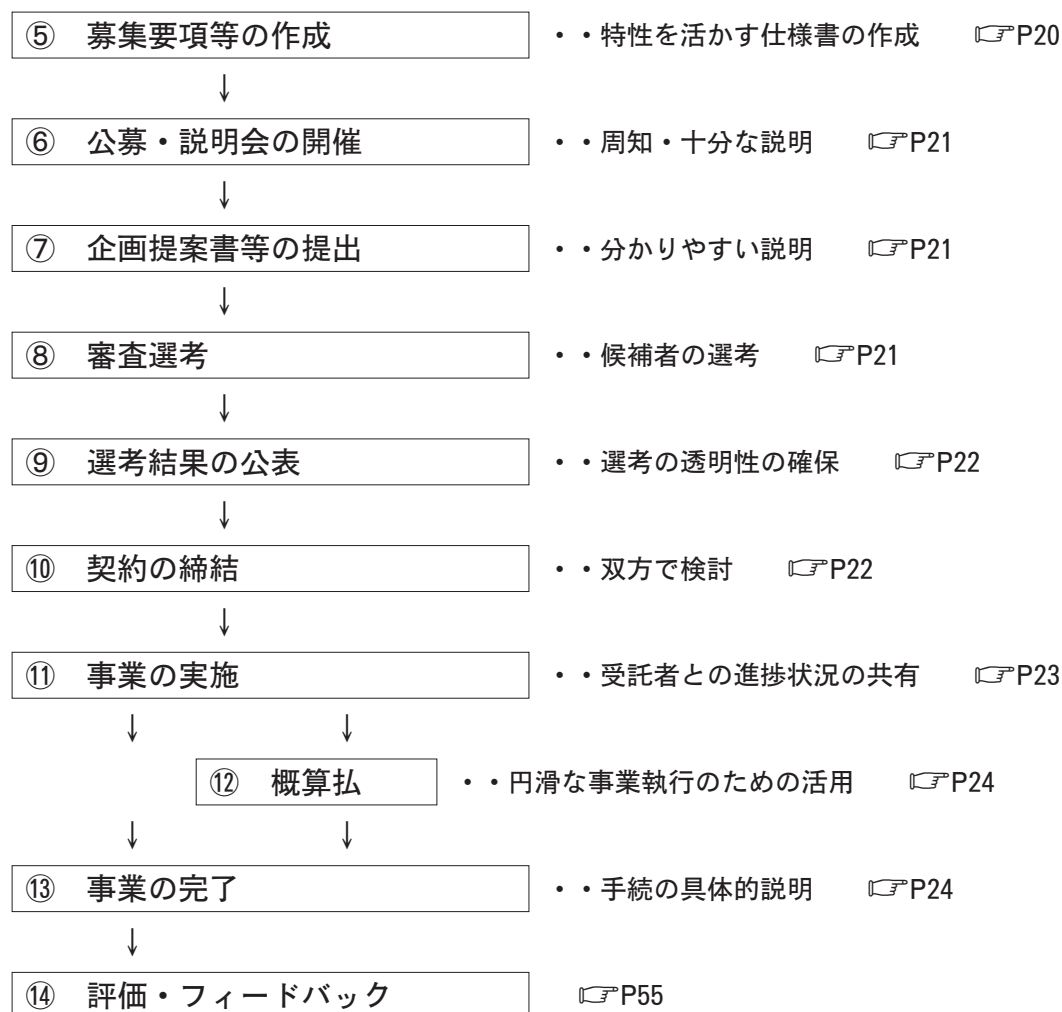


④ 審査委員会の設置



【キーワード】

- ・ 対等なパートナー、
「企画提案型」発注方式の活用  P18
- ・ フルコストリカバリー  P19
- ・ 応募資格の要件  P19
- ・ 公正性・透明性の確保  P19



(4) 手順ごとの留意点

① 協働方法「委託」の選択

- 委託先の選定方法は、「公正性」、「経済性」、「確実性」といった要件を確保するために、一般競争入札が原則です。NPO等が競争入札に参加する場合には、あらかじめ、県、各市町村に競争入札参加資格申請を行い、資格の認定を受ける必要があります。
- NPO等の「専門性」や「先駆性」などの特性を活かす発注方式として「企画提案型」の発注方式は効果的です。
- 「公平性」や「透明性」を確保しましょう。
- 行政は、NPO等を安価な下請けとして扱うのではなく、協働の対等なパートナーとして位置づけましょう。
- 行政とNPO等双方の長所が活かされるように、事前及び実施過程において、十分な協議と調整を行うように努めましょう。
- 業務の実施に当たっては、行政的手法を押し付けることはできるだけ控え、受託側の特性が発揮できるよう、手法や方策の自由を最大限認めていきましょう。

② 予算の積算、事業計画の作成

- 予算の積算にあたっては、県直営事業とは違うことを意識し、企画、募集、準備、講座運営等、直営事業であれば行政職員が行うことになる部分の経費についても、適切な単価による積算や間接費の設定など事業実施に必要な予算を適正に積算しましょう（フルコストリカバリーに配慮した積算）。
- NPOの事業をボランティアと混同せず、フルコストリカバリーに配慮して事業に必要な経費は全て積算しましょう。
- 事業内容については、NPO等が持つ「専門性」や「先駆性」などの特性や能力を十分に生かした企画提案が行えるよう、委託する事業の内容を考えましょう。

★ 以下は、企画提案型により委託先を決定する場合の留意点です。

③ 応募資格の決定

- 委託する事業の目的や内容に応じて、応募資格の要件を定めましょう。

【参考：NPOのみを対象とした応募資格の例】

- ・ 市民が主体となって、継続的、自発的に不特定多数の者の利益の増進に寄与する社会貢献活動を行う営利を目的としない民間団体（法人格の有無は問わない）であること
 - ・ 宗教活動や政治活動を目的とした（主たる目的とした）団体ではないこと
 - ・ 特定の公職者（候補者を含む）又は政党を推薦、支持、反対することを主たる目的とした団体ではないこと。
 - ・ 暴力団でないこと、若しくは暴力団、暴力団員の統制下にある団体でないこと。
 - ・ 県内に事務所を有し、かつ県内を中心に活動していること。
 - ・ 組織の運営に関する規則（会則等）があること。
 - ・ NPO法人にあっては、特定非営利活動促進法第29条による事業報告書等の提出がなされていること。
 - ・ 地方自治法施行令第167条の4に該当しないこと。
 - ・ 長野県の県税の納入義務を有する者にあっては、当該県税の未納がない者
- ※ ここに挙げた応募資格の例は、この資格を全て満たしていなければならないということはないので、募集する事業の目的や内容を考慮して要件を定めてください。

④ 審査委員会の設置

- 企画提案を審査する審査委員会の設置に当たっては、公正性や透明性の確保に配慮しましょう。

- 審査委員の構成は行政内部の職員に加え、学識経験者や有識者など外部の委員を交えて構成することに努めましょう。
- 個々の審査委員には、本人が役員に就任しているNPO等は当該事業に応募できないことをあらかじめ了解してもらうとともに、審査委員会設置要領等にその旨を明記しましょう。
- 審査委員の職や氏名は積極的に公開するように努め、人選の理由についても明確に答えられるようにしておきましょう。

⑤ 募集要項等の作成

- 提案の具体的な手続や、提案において行政が求めているものについて、応募する側に分かりやすく説明した「募集要領」及び「企画提案仕様書」を作成しましょう。
- 業務の実施に当たっては、行政的手法を押し付けることはできるだけ控え、受託側の特性が発揮できるよう、手法や方策の自由を最大限認めていきましょう。

【参考：「募集要項」に記載する事項の例】

- 1 趣旨
- 2 募集対象業務（業務名、業務内容（なるべく骨格的なもの）、履行期間、契約書案等）
- 3 企画提案への参加申込み期限
- 4 説明会の開催
- 5 提案方法（企画提案書の種類、添付書類、提出部数、提出方法、提出期限等を記載）
- 6 プロポーザル参加資格（参加できる者として、地方自治法施行令第167条の4に該当しないこと、参加できる団体の範囲（特定非営利活動法人であること、県内に事務所を置いている者であることなど）、県税の未納がないことなどを記載）
- 7 プレゼンテーションの実施について
- 8 委託契約候補者の選定方法等（審査の方法・観点、プレゼンテーションの方法、結果の通知について記載）
- 9 委託契約候補者との契約（契約までに委託相互確認、問い合わせ先、委託概算額、契約保証金納付の原則等）
- 10 その他（参加費用の負担、その他留意事項を記載）

【参考：「企画提案仕様書」に記載する事項の例】

- 1 委託事業の趣旨
- 2 委託業務の概要
 - (1) 備品使用、人員配置等の条件を記載
 - (2) その他の条件（事業実施場所、協働に関する条件等を記載）
- 3 業務実施に当たっての遵守事項（個人情報の保護、守秘義務、情報公開、文書の管理・保存、情報開示 等）
- 4 委託するに当たり特記すべき事項等

⑥ 公募・説明会の開催

- ホームページの掲載や広報紙の利用など様々な方法により、多くのNPO等が応募できるよう情報の発信に努めましょう。
- 募集期間については、NPO等が企画提案の検討や書類作成に必要な期間というだけでなく、周知に必要な期間も併せて考慮し、十分な期間を設定しましょう。
- 提案者の便宜を考え、「募集要項」や「企画提案仕様書」の配布は、ホームページ上等でダウンロードできるような方法を併用しましょう。
- 委託する事業について応募者の十分な理解を促進するため、できるだけ説明会を開催しましょう。
- 事業委託に不慣れなNPO等も多いので、委託事業の性格や義務、役割分担などについて十分に説明しましょう。
- 説明会では、委託する業務について、伝えるべき情報がちゃんと理解されるよう、十分に説明しましょう。また、参加者から名刺をもらうなどし、事後の連絡に備えましょう。
- 電話による照会事項や説明会時の質問等について、応募者全員に関係するものについては、それに対する回答と併せてホームページ等で公開したり、一斉メールを送信するなど、募集期間中は応募者の誰もが知りえる状態にしましょう。

⑦ 企画提案書等の提出

- 企画提案書のほか、応募資格や事業遂行能力などの確認のため組織体制や実績が分かるものとしてどういう資料が必要か、分かりやすく説明しましょう。
- 提出書類の種類と部数、提出期限、提出方法については、あらかじめ募集要項に明記しておきましょう。

⑧ 審査選考

- 審査により選考されるのは、契約の相手方の候補者であり、相手方の決定では

ない旨を説明しましょう。

⑨ 選考結果の公表

- 選考結果は応募した全員に通知するとともに、ホームページにも掲載するなど透明性の確保に努めましょう。
- 内部的には個々の提案に対する各審査委員の採点を整理した「審査結果一覧表」を作成するとともに、選から漏れた者からその説明を求められた場合に、一覧表のうち審査委員の氏名や他の応募者の名称などの個人情報以外の内容についてできるだけ説明できるようにして、選考の透明性を確保しましょう。

⑩ 契約の締結

- 契約の相手方の候補者が選定されたところで、ひな形とされる契約書案を一方的に押し付けるのではなく、契約の記載内容について双方で検討する機会を設け、次の点について十分に説明し、候補者が理解した上で契約書と仕様書を作成しましょう。

◆契約の締結に当たっての留意点

次の点について、注意するとともに、候補者に対して十分に説明しましょう。

1 「契約保証金」について

契約の履行を担保するための制度として、受託者から納付してもらい、受託者が契約上の義務を履行しないときは委託者である県が没収し、誠実に履行したときは返還されるものであり、契約額の10分の1以上を契約保証金として納付しなければならず、要件に合致する場合は免除することができます。

2 委託料の支払について

委託料の支払の時期及び方法については契約書に明記し、支払方法の原則は委託事業の履行確認後の支払となりますが、事業の円滑な執行を確保する必要がある場合は、前金払や概算払等を行うことができますので、NPO等の資金的な側面に配慮して運用しましょう。

3 見積書について

随意契約での見積書の提出に当たり、多くのNPOは見積書を作成した経験が少ないので、見積書と事業内容との整合性を十分に確認するとともに、一度提出した見積書は書換えや撤回ができないことを周知させ、見積書の記載金額が予定価格の範囲内である場合に、初めて契約を結ぶことができます。

4 契約書・仕様書について

- ・仕様書は委託事業の内容を具体的に記載した書類であり、契約内容の一部で

す。

- 仕様書の内容を勝手に変更して実施することはできません。また、これに反する場合は契約違反となることもあります。
- 契約書や仕様書の内容については、後々のトラブルの発生を防ぐため、責任分担、委託成果品に対する取扱いに関する定め等双方で十分に協議し確認を行い、できる限り規定します。
- 契約に当たっては、一括して委託業務を他の者に請け負わせてはならないこと（「再委託の禁止」）や、個人情報の保護などの観点から受託者に一定の「守秘義務」が発生する場合があるので、契約書にその旨を明記します。
- 第三者への損害などトラブルが発生した場合の対処について、契約書上明確にしておくことが重要です。
- 委託事業の実施に関し、意見が食い違った場合、十分な調整を行うべきですが、最終的な責任は行政にあるので行政側の最終判断に従ってもらうことを事前に確認しておきます。
- NPOは、公の資金を使うことに伴う責任と自覚を持つこと、また、事業実施に当たっては、透明性、効率性、有効性の向上に努める必要があります。

- 仕様書について合意した後は、事業の実施に支障がでないよう、できるだけ速やかに契約を締結しましょう。
- 事業委託により発生する、知的所有権、資料・成果物等の著作権の取扱いに関しては、あらかじめ十分協議した上で契約書に明記しましょう。
- 個人情報の取扱を契約書に明記し、個人のプライバシーの保護や守秘義務について適正に取り扱いましょう。
- イベント等の事業を委託する場合、天候や不測の事態により、事業の中止や一部の事業が実施できなくなる場合がありますので、この場合の精算処理について契約の段階で明確にしておきましょう。

⑪ 事業の実施

- 契約の適正な履行を確保するため、随時、事業の実施に伴い発生する課題などについて双方で話し合うとともに定期的な情報交換や中間時の振り返り会議などを開催して、検証や情報共有を図り、事業の停滞などによるサービスの低下や不均一がないよう十分に調整しましょう。
- 受託者に任せきりにせず、委託者側の担当者も現場に出て、事業の進捗状況や課題等を受託者と共有しましょう。
- 現場での意見・課題を吸収し、次年度以降の事業展開に結びつけましょう。

⑫ 概算払

- 委託料の支払は、委託事業完了後の支払（精算払）が原則ですが、事業の円滑な執行のため、NPO等の資金的側面に配慮して、事業の進捗状況に応じた概算払も検討しましょう。

【概算払とは？】

- 1 概算払とは、支払期限到来前で、かつ、債権金額確定前にあらかじめ一定の金額をその債権者に交付し、後日債権金額の確定したときに精算する方法で、過渡しについては返納し、不足については、追給支払をしなければならない。
- 2 概算払のできる経費は、地方自治法施行令第162条及び長野県財務規則第79条に規定されている経費に限定されているが、原則として、当該経費であっても契約書、要綱等において定めがなければすることができないので留意すること。

⑬ 事業の完了

- 事業完了後の手続について、受託者にあらかじめ具体的に説明しておきましょう。

協働を促進するために

【運用のポイント】

- 「企画提案型」発注方式の活用  P 18
NPO等の得意とする「専門性」や「先駆性」などの特性を活かせる提案ができるため、行政との協働がしやすくなります。
- フルコストリカバリーに配慮した積算  P 19
適切な単価による積算や間接費の設定など事業実施に必要な費用を適正に積算しましょう。
また、NPOの事業をボランティアと混同せず、事業に必要な経費はきちんと積算しましょう。
- 契約保証金の減免  P 22
減免の制度についてよく説明し、契約の相手方の過去の実績等を的確に把握しましょう。
- 「概算払」の実施  P 24
NPO等の資金的側面に配慮した円滑な事業執行が期待できます。

1－2 公の施設の管理（指定管理者制度）

指定管理者制度とは、地方自治法第244条第1項等の規定等により設置する公の施設について、適正かつ効率的な運営を図るため、法人その他の団体であって地方公共団体が指定するもの（指定管理者）に当該施設の管理を行わせることができる制度です。（平成15年9月 地方自治法の一部を改正する法律施行）

多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ります。

県では、指定管理者に施設の管理を行わせる際の手続や運用に関する基本的な考え方をまとめた「指定管理者制度に関するガイドライン」（総務部行政改革課、平成20年2月策定、平成24年3月改定）を定めています。

協働の過程をたどる中で、県が設置する施設の管理運営に関して指定管理者制度を選択した場合は、このガイドラインに則って、NPO、企業等との効果的協働を進めましょう。

2 補助・助成、負担金

(1) 補助・助成、負担金とは

補助・助成は、NPO等が独自に行う事業に対し、行政が住民ニーズに即した公共性の高い事業と認めた場合に、その事業を助長することで公共サービスを向上させるため、資金を交付し、事業協力するものです。この場合、事業の実施責任、結果責任は、補助を受けた事業の実施主体であるNPO等にあります。

負担金は、協議会等に加わって協働事業として実施する場合に、共通の目的を達成するための資金として位置付けられるもので、成果を共有することが重要です。

協働による取組をより進めるためには、関係者が積極的に参加することが求められますので、補助金・助成金を交付するだけでなく、負担金形式により、資金を負担しながらも事業に参加することも念頭におくべきでしょう。

(2) 効果

- NPO等自身の活力を高めることができます。
- 補助は事業の実施主体がNPO等側にあるため、自主的、自立的な事業実施ができます。
- 行政がすぐに対応しにくい先駆的な事業に対し、NPO等が主体となって公共サービスを提供することを促進できます。
- 経費の一部を公の資金で賄うことで、補助先NPO等の専門的な知識や技術を活かした、サービス提供が幅広く可能となり、多様化・多元化する住民ニーズに適切に応えられるようになります。

(3) フロー

【キーワード】

① 協働方法「補助・助成」の選択 ・ ・ 自立性・自主性 P27



② 事業計画・予算の作成 ・ ・ 人件費等の対象経費の検討 P28

↓ (公募により事業を進める場合)

(負担金の場合)

③ 事業実施要領の作成 ・ ・ 基本的事項の規定 P28

③ 協議会等の設立・参加



④ 補助金交付要綱の制定 ・ ・ 資金的側面に配慮 P28

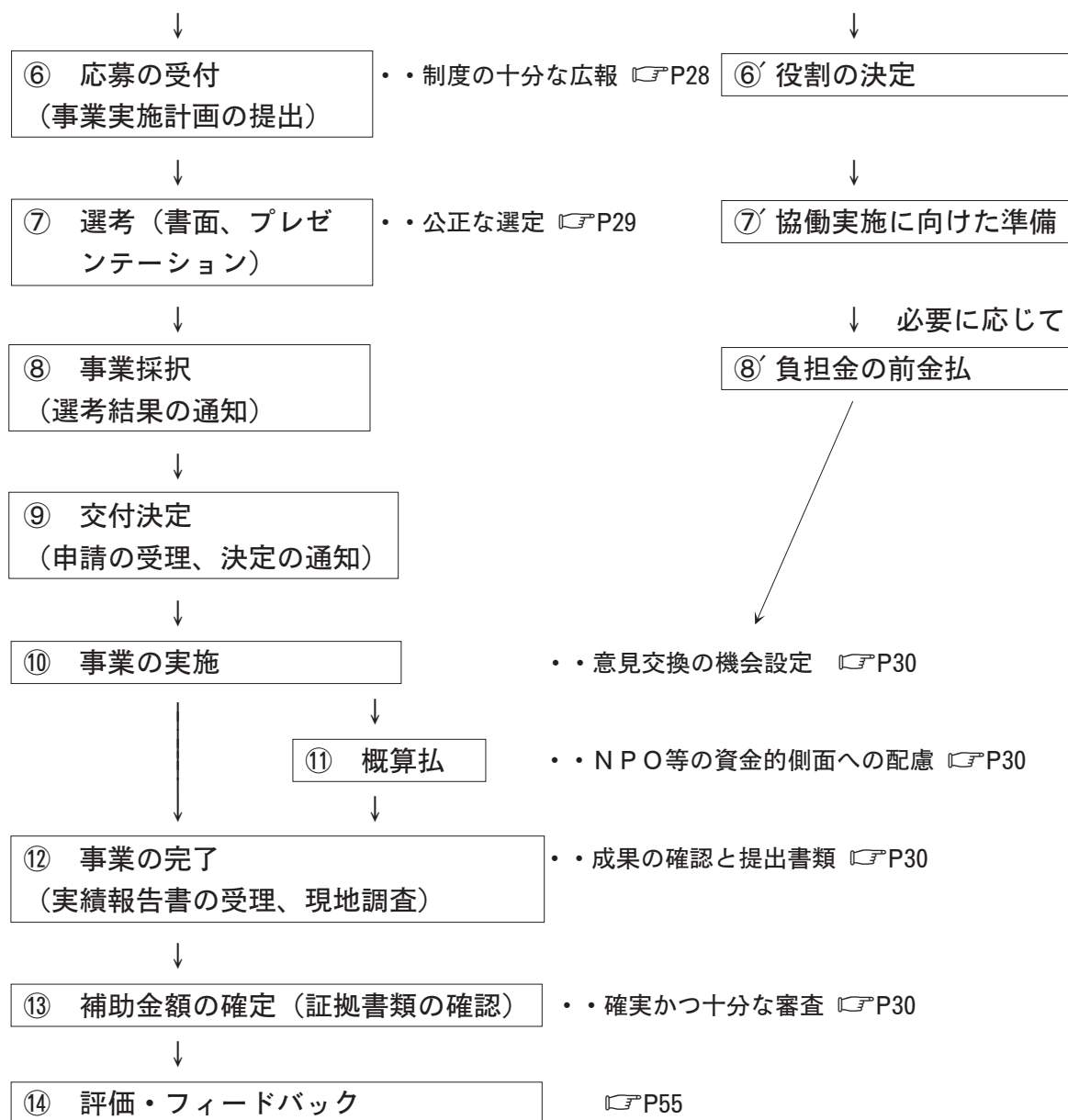
④ 事業実施内容の検討



⑤ 協働相手の公募・
応募説明会の開催 ・ ・ 応募者の理解促進 P28



⑤ 事業実施計画の決定



(4) 手順ごとの留意点

① 協働方法「補助・助成」の選択

- 補助事業者は、法令や要綱、補助金の交付目的に従って誠実に補助事業を行う義務があり、一定の制約を受けるものの、あくまでもNPO等が自主的に行う事業であり、事業の結果は補助先のNPO等に帰属することを認識しましょう。
- 補助事業への依存過多や固定化、行政の過剰な関与などによって、NPO等の自立性や自主性を損なうことのないようにしましょう。

② 事業計画・予算の作成

- 補助・助成先の決定を行政が独断で判断して「なぜあの事業だけ補助されるのか？」といった声が生じないように、説明責任を念頭に置いて事業を計画しましょう。
- 制約が多くて取り組みにくい事業とならないよう、当該事業に関わる人件費等の一般管理費を対象経費として認め、より柔軟な事業が実施できるよう検討しましょう。

③ 事業実施要領の作成

- 事業の制度設計として、事業実施要領を作成しましょう。
- 要領には、補助事業の目的、事業の実施主体、事業の内容、事業実施期間、補助率、事業実施計画調書の様式等、事業の基本的事項を規定しましょう。
- 補助・助成事業の透明性を高めるうえでも、審査基準の明確化を図り、公募を行うこと等により、より高い事業効果がある提案を得るように努めましょう。
- NPO等の自主性・自立性と公平性を確保するため、補助期間、補助回数を限定することも検討しましょう。

④ 補助金交付要綱の制定

- 長野県財務規則に基づいた要綱を制定しましょう。
- 要綱には、事業の趣旨、補助対象経費、交付基準、交付条件、交付申請の手続、実績報告、各申請書の様式などを規定しましょう。
- 要綱や様式類は県のホームページからのダウンロードを可能にしましょう。
- NPO等の資金的な側面に配慮し、事業の進捗状況に応じた概算払についても要綱に規定しましょう。

⑤ 応募説明会の開催等

- 応募者の理解を促進するため、できる限り応募説明会を開催しましょう。
- 説明会において出された質問等は、回答も含め「Q&A」などとして県のHPで公開しましょう。

⑥ 応募

- 応募は、事業実施要領等に規定された事業実施計画書等を事業担当課で受け付けます。
- 補助制度をより多くのNPO等に知らせ、より多くの団体に機会を提供するために、十分な広報に努めましょう。

⑦ 選 考

- 審査は、書類審査のほか、プレゼンテーションによる審査や公開審査の実施なども有効な選考方法として検討し、補助先決定の公平性・透明性を高める工夫をしましょう。
- 県民への説明責任を意識しながら、補助金の交付先を公正に選定しましょう。

※ 公募方式の補助金交付（例）

補助事業の公募

公募要領等の公表により、補助を実施する事業を広く明らかにし、公募要領（実施要領）には、次の事項を明示する。

- ・事業の目的（分かりやすく）
- ・補助対象事業（協働の領域を考慮）
- ・事業実施期間（なるべく期間を限定し、補助金依存に陥らせない）
- ・応募資格、補助予定団体数
- ・補助率（補助額）、補助対象経費（明確に）
- ・応募期間、応募方法（早い段階での説明会実施が望ましい）
- ・審査方法（審査基準の明確化、書面審査とプレゼンテーション審査の活用）

公募方法

公募に当たっては、広報紙・ホームページへの掲載や説明会の開催などによって、より多くのNPO等が応募できるようにする。

公募事業の選定

補助目的にそって、行政としての経費支援が必要なものであるかを事業ごとに十分検討のうえ、選定を行う。

必要に応じて、応募内容を審査・評価するための審査会を設け、その審査結果を踏まえて選定を行う。（審査委員は、職員のほか、有識者やNPO関係者などの第三者を含めるなどして、審査の専門性や透明性を高める。）

審査方法

選定に当たっての審査は、企画書等の書面審査と、プレゼンテーションを実施して審査する方法があり、必要に応じて両方を組み合わせる。

審査方法はできる限り公表するよう留意する。

⑧ 事業採択

- 選考結果は、応募者に通知するとともに、県のHPで公開することも検討しましょう。

⑨ 交付申請、交付決定

- 交付申請は、補助金交付要綱に基づき実施（補助金交付手続、補助対象経費、実績報告等）することをNPOに周知しましょう。

⑩ 事業の実施

- NPOの活動を知るために、事業の実施状況を確認しましょう。
- 事業実施期間中、必要に応じて意見交換する機会を設定しましょう。
- 事業内容の変更や中止などの事態でNPO等が困っているときを想定して、気軽に相談が受けられる体制づくりに配慮しましょう。

⑪ 補助金の概算払

- 補助金の支払は、補助事業完了後の支払（精算払）が原則ですが、NPO等の資金的な側面に配慮して、事業の進捗状況に応じた概算払も検討しましょう。

【概算払とは？】

- 1 概算払とは、支払期限到来前で、かつ、債権金額確定前にあらかじめ一定の金額をその債権者に交付し、後日債権金額の確定したときに精算する方法で、過渡しについては返納し、不足については、追給支払をしなければならない。
- 2 概算払のできる経費は、地方自治法施行令第162条及び長野県財務規則第79条に規定されている経費に限定されているが、原則として、当該経費であっても契約書、要綱等において定めがなければすることができないので留意すること。

⑫ 事業の完了

- 事業が完了した際には、補助金交付要綱に定められた期間内に実績報告書を提出するようNPO等に周知しましょう。
- 必要に応じて現地調査等を行い、補助事業の成果を確認しましょう。

⑬ 補助金額の確定

- 補助金額の確定に当たっては、実績報告書、関係書類等から審査を确实かつ十分に行いましょう。
特に、補助金の交付決定の内容や補助条件に適合しているか、証拠書類等と支出額が整合しているかについて十分な確認を行いましょう。
- 負担金の決定に当たっては、関係者の資金力や費用対効果に配慮しながら、適切な負担割合を合意のうえで決定し、行政が丸抱えしてNPO等の自立性や自主性を損なうことのないようにしましょう。

- 事業実施後に、適正に補助金が執行されたか領収書等の証拠書類から十分な確認を行いましょう。

協働を促進するために

【運用のポイント】

- 公募方式の導入  P27
審査基準の明確化を図り、公募を行うことでNPOも参入しやすくなるうえ、補助・助成事業の透明性を高めることができます。
ただし、NPO等の自主性・自立性とNPO間の公平性を確保するため、補助期間、補助回数を限定することも検討しましょう。
- 対象経費の適切な設定  P28
NPO法人の経営基盤は決して潤沢ではありませんので、「人件費は自前で」の下請け的発想ではなく、当該補助事業に関わる人件費等の一般管理費を対象経費として認めることで、NPO等は行政との協働がしやすくなります。
- 概算払の実施  P30
NPO法人等の資金的側面に配慮して、事業の進捗状況に応じた概算払について補助金交付要綱に規定しましょう。
- 十分な広報  P28
補助制度をより多くのNPO等に知らせ、より多くの団体に機会を提供するために、十分な広報に努めましょう。
- 実施状況の確認  P30
全国のアンケート結果によると、NPOの関係者が「行政と協働してよかった」と思う要因として、「コミュニケーションが十分にとれた」「一緒に汗をかいてくれた」という回答が多数あります。NPOの活動を知り、関係者のモチベーションを上げるためにも、事業の実施状況の確認のために現地に行きましょう。
また、事業内容の変更や中止などの事態でNPO等が困っているときを想定して、気軽に相談が受けられる体制をつくりましょう。

3 共催

(1) 共催とは

共催は、NPO等と行政等とが主催者となって、共同で一つの事業を行う協働方法です。例えば、講演会や講習会などを行うときに、企画や運営、実施を共同で行う場合が挙げられます。

共催の一つとして、「実行委員会・協議会」方式があります。NPO等と行政で実行委員会や協議会を構成し、その会が主催者となって事業を行う手法で、事務局が一つである点が特徴です。

(2) 効果

- NPO等と行政が持つ専門的な知識や技術、ネットワークを活かして、効果的に事業を展開できます。
- 多角的な観点から、県民のニーズを、より反映した事業を実施することができます。
- NPO等と行政との協力関係が促進されます。
- 「実行委員会・協議会」方式では、話し合いを重ねることにより、相互理解が進み、信頼関係の構築にもつながります。
- 「実行委員会・協議会」方式では、参加する各団体が協力することで、市民ニーズに即した企画や、より大規模なイベントやプロジェクトの実施が可能となり、幅広い参加を促すことができます。

(3) フロー

【キーワード】

① 協働方法「共催」の選択 ・ 双方のメリットの確認  P33



② 事業の企画、
相互の責任・役割分担・
経費分担の確認
(実行委員会の開催) ・ 役割等の明確化  P33



③ 事業の実施 ・ 手続きの簡略化・柔軟さ  P33



④ 事業の完了 ・ 報告書  P34



(4) 手順ごとの留意点

① 協働方法「共催」の選択

- 共催することにより単独ではできなかったことが相互にできるようになることを、共催者と確認しましょう。（「予算がないからNPOに頼もう」だけでは、NPO等が協力するメリットがありません。）
- 県が共催できる事業は、県の方針に合致し、県の施策の推進に寄与するものと認められる事業になることを、理解してもらいましょう。
- NPO等は、社会的ミッションを果たすために事業を行っている団体です。強み・弱みを理解したうえで、建設的に考えましょう。
- 共催承認基準及び申請様式等を示すことで、NPO等の判断及び申請手続きが容易になり、共催がしやすくなります。

② 事業の企画、相互の責任・役割分担・経費分担の確認

- 主催者の実行体制を検討しましょう。（例えば、「実行委員会」方式）
- 県の内部においても、担当する部署を明確にしましょう。
- 企画段階から十分に話し合い、事業の目的や情報の共有化を図りましょう。
- 経費や人の面でNPO等に役割分担が偏ったり、相手に対して依存的にならないようにしましょう。（「行政の丸投げ」も「NPOの行政依存」もNGです。）
- 出席者を限定したり、参加者から過重な負担を求めたり、もっぱらNPO等のPRのみとなることがないようにしましょう。
- NPO等側の要望に対してきちんと受け止めた上で、NPO等に対しても、「すぐできることはすぐやる」、「できそうなものはどうすればできるか考える」、「できないものはできないとはっきり言う」。行政職員が信頼されることを念頭におきましょう。
- 目的、事業内容、役割分担、費用分担、責任、活動計画・活動報告、協定の有効期間、費用分担などを書面にして、明確にしましょう。（相互の認識不足が、実施段階で取り返しのつかない事態になる場合も想定されます。）
- 一部の共催者に経費のしわ寄せがないようにしましょう。
- 必要に応じ、利用者の経費負担も検討しましょう。その際、残余额が発生した場合、その金額をどのようにするか、利用者に説明できるようにしましょう。

③ 事業の実施

- できるだけ手続の簡略化に努めましょう。

- 事業実施の過程において当初予定していたものと事業規模や内容が変化していくことがあります。本来の目的を逸脱しないように注意するとともに、前向きの変化については極力、柔軟に対応しましょう。
- 「実行委員会・協議会」方式では、事務局をどこが担うかもポイントになります。NPO や市民等が担うことで、市民主体の運営につながることに配慮しましょう。
- 「実行委員会・協議会」方式で取組が長時間に渡る場合は、随時、会議を開催して進捗状況を確認し、実施に伴う課題等を話し合しましょう。

④ 事業の完了

- 事業が完了したら記録を作成し、関係機関に報告書を送付しましょう。

協働を促進するために

【運用のポイント】 P33

- 共催承認基準及び申請様式の提示
共催承認基準及び申請様式等を示すことで、NPO等の判断及び申請手続きが容易になり共催がしやすくなります。

(参考)

長野県共催及び後援に関する標準事務取扱要領

平成22年11月24日

22秘第15号長野県総務部長通知

(趣旨)

第1条 この要領は長野県（以下「県」という。）が県以外の者が行う行事を共催し、又は後援することに関し、必要な事項を定めるものとする。

(用語の定義)

第2条 この要領において次の各号に掲げる用語の定義は、それぞれ当該各号に定めるところによる。

- (1) 行 事 講演会、公演会、講習会、展覧会、競技会等の集会又は催し物をいう。
- (2) 共 催 行事の企画又は運営に参加し、共同主催者としての責任の一部を負担することをいう。
- (3) 後 援 行事の趣旨に賛同し、その開催を援助することをいう。

(名義)

第3条 この要領による共催又は後援の名義は「長野県」とする。

- 2 前項の規定にかかわらず、現地機関内の管内で、主として管内住民等を対象として実施される行事に対して行う共催又は後援については、現地機関の名義を使用できるものとする。

(主催者の承認基準)

第4条 主催者が、次に掲げるものの一に該当するものであること。

- (1) 国または地方公共団体
- (2) 学校等の教育機関又はその連合体
- (3) 公益法人又はこれに準ずる団体
- (4) 新聞、放送局等の報道機関
- (5) 上記(1)から(4)に掲げる以外の団体で、その行事の内容が特に適当と認められるもの

(行事の承認基準)

第5条 行事の内容が、次に掲げるものの全てを満たすものであること。

- (1) 県民福祉の向上に寄与し、公益性のあるものであること。
- (2) 特定の宗教団体、政党若しくはこれらの外郭団体の活動又は特定の宗教若しくは政党のための活動と認められるものでないこと。
- (3) 専ら主催者等の利益を目的として行われるものでないこと。
- (4) 行事の対象又は効果が、特定の地域に限定されず、県郡市等の広範囲にわたるものであること。

(5) 県の方針及び施策に反しないものであること。

(6) 行事が確実に実施される見込みがあること。

(承認等の手続)

第6条 共催又は後援の承認を受けようとするものは、あらかじめ様式1により申請を行うものとする。ただし、様式1の内容を記載した任意の文書をもって代えることができる。

2 承認又は不承認の通知は、様式2による。ただし、様式2の内容を記載した任意の文書をもって代えることができる。

なお、申請した行事の内容に変更が生じたときには、共催又は後援の承認を受けた行事の主催者は、速やかに報告するものとする。また、重大な変更が生じたときは、様式1に準じた文書により変更申請すること。この場合、変更内容によっては承認を取り消すことができる。

3 行事の実施に当たり、違法又は著しく公益を害する等、県が不適當と認める行為がある場合は、承認を取り消すことができる。

(実施結果の報告)

第7条 共催又は後援の承認を受けた行事の主催者に対し、様式3により当該行事の実施結果の報告を求めることができる。

(その他)

第8条 行事の共催に当たって、県は他の共催者との事務等の分担区分を明確にするものとする。

2 部局名又は課室名による共催又は後援は行わないものとする。

3 この要領を基本とし、部局、課室及び現地機関が、所管業務や地域の実情に応じて、別に要領又は内規を定めることを妨げないものとする。

付 則

(施行期日)

この要領は、平成22年11月24日から施行する。

3－2 後援

(1) 後援とは

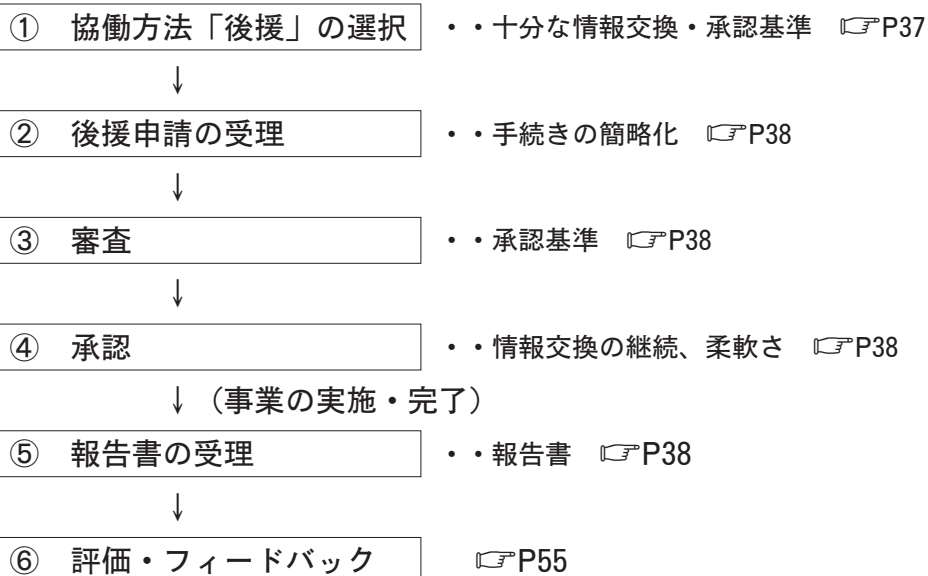
後援とは、NPO等が行う事業やイベントについて、行政がその趣旨や目的に賛同し、広報などで行政の後援名義の使用を認めて事業を後押しする協働方法です。実施責任はNPO等にある、後援側は実施責任を負いません。

(2) 効果

- NPOと行政の協力関係が促進され、お互いの持つネットワークを相互に利用できるようになります。
- NPOの行う事業の社会的信用性が増え、より成果が上がります。

(3) フロー

【キーワード】



(4) 手順ごとの留意点

① 協働方法「後援」の選択

- 後援する事業の趣旨や目的に関して、お互いに正しく理解するよう十分に情報交換をしましょう。
- 後援承諾の基準、後援名義使用承諾後の取消しの条件、後援事業終了後の事業報告の提出の義務等をNPOに事前に説明し、理解してもらいましょう。
- 申請書類、事業報告等の様式を定めている場合は事前に提示しておきましょう。

② 後援申請の受理

- できるだけ手続の簡略化に努め、NPO側に事業に関連する資料等を求める際には最低限のものとしましょう。

③ 審査

- 審査の適否は各担当課で判断することになります。後援申請に対する承認基準や必要な様式などは事前に定めておくことが望ましいです。（県の統一的承認基準もありますが、担当課独自の承認基準を決めておくことも可能です。）

④ 承認

- 承認の条件として、事業完了後の報告書の提出を求めましょう。
- 承認後も、実施までの過程において当初の予定から事業内容が変化していくことがあります。行政側の目的から逸脱しないように後援承認後も情報交換を行いつつ、前向きの変化については極力柔軟に対応しましょう。

⑤ 報告書の受理

- 主催者から事業完了後に提出される報告書が、受理している予定内容どおりであったか、行政側の目的から逸脱していなかったか確認しましょう。

協働を促進するために

【運用のポイント】 P37

- 後援承認基準及び申請様式の提示
後援承認基準及び申請様式等を示すことで、NPO等の判断及び申請手続が容易になり後援がしやすくなります。

P35「長野県共催及び後援に関する標準事務取扱要領」を参考にして下さい。

4 協定・覚書等による役割の相互確認

(1) 協定・覚書とは

NPO等と行政が、それぞれの特性を踏まえ、お互いの得意分野を尊重しながら、役割分担して効果的に課題解決等に取り組むものです。この方法は、多くの協働の取組で活用できます。

協定・覚書等は、事業協力を進めるにあたり、トラブル防止のためにも、必要に応じて話合いの合意事項を書面化するものです。

委託のように公の資金を用いなくとも、双方の特性や専門性を生かすことによって、相乗効果が得られる事業展開ができる場合があることを認識しましょう。

協定書・覚書の記載事項の例としては、次の事項があります。

(例) 事業目的、事業内容、役割分担、費用分担、責任分担、活動計画・活動報告、協定の有効期間

(2) 効果

- 課題を共有しながら、双方の特性や得意分野を活かすことによって、効果的な事業の実施が可能となります。
- 事業が終わったら NPO等と行政、お互いの事業の結果を評価し、課題を明らかにすることで、次の協働に活かすことができます。
- 協働を実施することにより、NPO等とのより良い協働関係が促進されるとともに、NPO等の専門的な知識や技術を活かすことができます。
- 行政は、行政だけではできない事業を協働で行うことにより、多様化・複雑化する公益的ニーズに応えられ、行政サービスの向上となります。
- 県行政への県民参加を推進できます。(NPO等は、事業を実施できたことにより、NPO等としての存在価値を認識し、今後の運営の励みになります。)

(3) フロー

【キーワード】

① 協働方法「協定・覚書等」の選択

・ 幅広く事業検討  P40



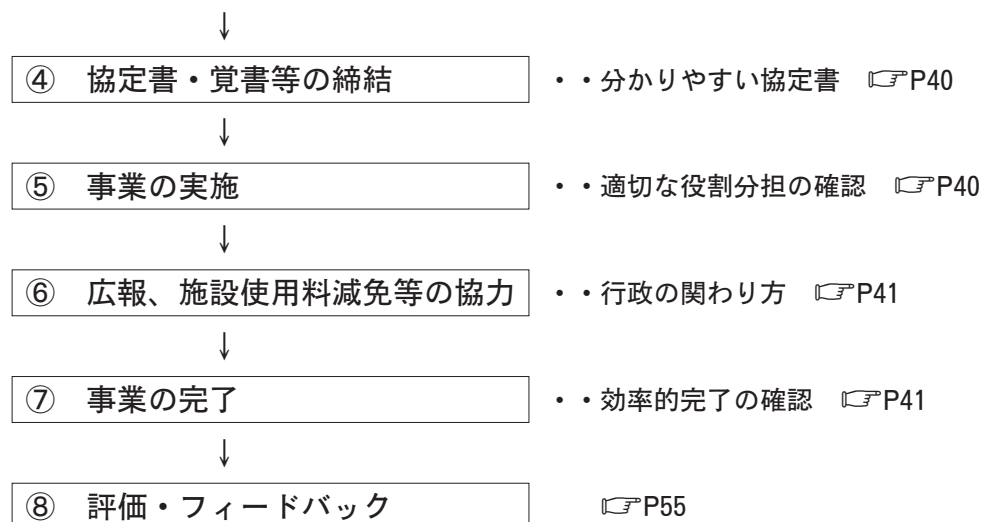
② 協働相手の確定

・ ミッションの確認  P40



③ 企画内容、役割分担、費用分担等の確認

・ 事業協力の可能性  P40



(4) 手順ごとの留意点

① 協働方式「協定・覚書等」の選択

- できるだけ幅広い事業で実施を検討しましょう。
- 対等な立場でNPO等と行政が協働して事業を行うことの意義・効果について認識しながら行いましょう。

② 協働相手の確定

- NPO等のミッションが行政の施策目的に合う事業内容か十分検討しましょう。
- 行政及びNPO等とも、個人情報などを慎重に取り扱うことに留意しましょう。

③ 企画内容、役割分担、費用分担等の確認

- NPO等と行政が協定等を締結することにより効果的な事業展開ができる場合があることを認識して、情報交換や意見交換を行いつつ協定・覚書等の可能性を考えましょう。
- 資金的援助だけが協力ではないことを認識し、行政とNPO等それぞれの特性を活かして効果的な事業を行えるよう、情報交換や意見交換を行って事業協力の可能性を探ることが重要です。

④ 協定書・覚書等の締結

- 協定書を作成する際も、NPO等が理解しやすい協定書を作成するように努め、行政用語ではなく、分かりやすい言葉を使用するようにしましょう。

⑤ 事業の実施

- 事業の工程・進行の管理についてNPO等と行政が、それぞれ適切な役割を果

たしているか確認をしながら事業を進めていくようにしましょう。事業によっては、企画段階から双方で十分に話し合って検討を進めて、事業の目的や役割分担、費用分担、責任の所在を明確にしましょう。

⑥ 広報、施設使用料減免等の協力

- NPO等と行政が協力して事業を行う場合、いずれかが主導的に実施する事業に対し他方が補完的に協力するものや、双方が対等の立場で共同実施するものなど、役割分担や協力内容に応じて様々な行政の関わり方が考えられます。

具体的には下記のようなものがあります。

- ・ 広報掲載等による情報発信支援
- ・ 行政が所有する機材等の貸出し
- ・ 公共施設等の使用料減免
- ・ 事業実施に関する関係機関との調整
- ・ 人員派遣（行政職員を講座の講師として派遣、イベントの補助として派遣等）

⑦ 事業の完了

- 事業が効率的に完了したか確認をしましょう。

協働を促進するために

【運用のポイント】 P40

- 協働の大切な手段

協定・覚書は、多くの取組に適用できます。協働推進の有効な手段として上手に活用しましょう。

(参考)

本県では、公共的団体との包括的連携協定を以下のように締結しています。(平成25年2月現在)

1 ライオンズクラブとの包括的連携協定

- (1) 協定締結先 ライオンズクラブ国際協会 334-E 地区

※ 334-E 地区：ライオンズクラブにおいて長野県のクラブの国際的な呼称

- (2) 協定締結日 平成24年5月21日

- (3) 協定内容 地域づくりパートナーシップの取組として行う、「児童及び青年の健全育成」や「環境保全」などに関する包括的な連携協力

(4) 取組の具体例

- ① プロスポーツチームとの連携
- ② 観光地の美化、ボランティアガイド活動
- ③ 薬物乱用防止、非行少年の立ち直り支援

2 日本青年会議所との包括的連携協定

- (1) 協定締結先 公益社団法人日本青年会議所北陸信越地区長野ブロック協議会

- (2) 協定締結日 平成24年10月5日

- (3) 協定内容 地域づくりパートナーシップの取組みとして行う、「災害支援活動」「地域の支え合い」や「公共的活動への参加、支援、連携」などに関する包括的な連携協力

(4) 取組の具体例

- ① 災害発生時の被災者支援や食料提供、災害復旧ボランティア
- ② 東日本大震災や長野県北部地震の県内避難者との交流会活動や市町村の災害時支え合いマップに基づく支援を必要とする人々への支援など、地域における支え合い活動
- ③ 公益的活動を行う民間団体との事業協力や連携、応援、NPO活動への参加

5 財産の活用

(1) 財産の活用とは

財産の活用は、以下の3つの形態が考えられます。

ア 県有財産の有効活用（貸付、譲渡、アイデア募集等）

公益的な事業が円滑に推進され、県民がサービスを享受しやすくなるとともに、歳入の確保、歳出の削減を図るため、県有財産、とりわけ遊休財産の一層の効率利活用を推進するものです。

「長野県ファシリティマネジメント基本方針」では、県有財産の有効活用として「新たな貸付制度の導入」や「市町村等との共同による遊休施設を活用する仕組みの構築」を行うこととしています。

イ 県有施設の使用方法的改善

県民サービスの向上を図る観点から、利用率の低い施設の会議室等の有効活用を図るため、短時間・短期間の使用許可等を行うものです。

「長野県ファシリティマネジメント基本方針」では、県有財産の有効活用として「行政財産の使用許可・使用料の見直し」を行うこととしています。

ウ 遊休物品の再活用

NPOに対して、県の不用物品の情報提供・無償譲渡を行うものです。

(2) 効果

- 県有施設の利活用や高校再編に伴う後利用の検討に、県民やNPO等の公共的団体等のアイデアを募集することで、幅広い利活用を検討できます。
- 県の歳入の確保、歳出の削減を図ることができます。
- 県有施設を利活用した県民サービスの向上が図れます。
- 公共的活動を行うNPO等の活動支援が図られます。

(3) フロー

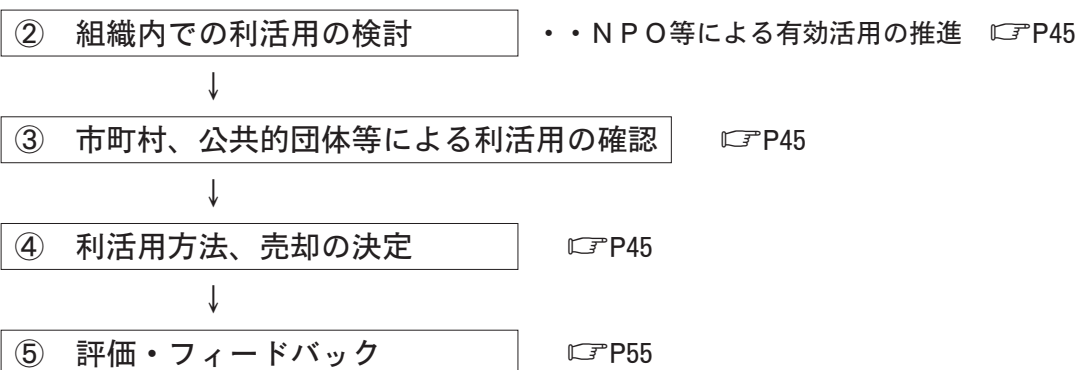
【キーワード】

① 協働方法「財産の活用」の選択

- ア 県有財産の有効活用（貸付、譲渡、アイデア募集等）
- イ 県有施設の使用方法的改善
- ウ 遊休物品の再活用

・・長野県ファシリティマネジメント基本方針に
則ったNPO等との連携  P44





(4) 手順ごとの留意点

① 協働方法「財産の活用」の選択

- 「長野県ファシリティマネジメント基本方針」に則りながら、ＮＰＯ等との連携・協働を進めましょう。

「長野県ファシリティマネジメント基本方針」では、県有財産の有効活用の具体的な方策として、以下のことに取り組むこととしています。

ア 新たな貸付制度の導入

(ア) 行政財産の貸付け

県の組織改正等により生じた余裕スペースの有効活用として、ＮＰＯや民間企業等に貸し付ける制度を導入する。

また、歳入確保等の観点から、庁舎のホール壁面、エレベーター内壁面、庁舎屋根等の貸付制度を新たに設ける。

(イ) 普通財産の貸付け

売却が進まない未利用県有地・県有施設及び利便性等の観点から新たに行政ニーズが生じた際に対応するために留保する現在未利用の財産は、有効活用の観点から、ＮＰＯや民間企業等への短期及び中長期の貸付制度の導入を検討する。

イ 遊休施設を活用する仕組みの構築

県の各種施策の実現を図るため、県だけでなく市町村等の遊休施設の情報を共有し、市町村等と共同で有効に活用する仕組みを構築する。

ウ 行政財産の使用許可・使用料の見直し

庁舎等の各種団体に対する使用許可について、公益法人制度改革等の状況も踏まえ、受益者負担適正化の観点から、改めて使用許可、使用料について見直しを行う。

また、県民サービスの向上を図る観点から、利用率の低い施設の会議室等の有効活用を図るため、短時間・短期間の使用許可など制度の見直しを行う。

エ～オ（略）

カ 高校再編に伴う後利用の検討

再編計画に基づき統合される高等学校の校地・校舎について、再編時期を考慮し、県民や市町村、NPO等の公共的団体等の意向に配慮しながら、部局横断的に県の施策に応じた転用等を検討する。

県、市町村、公共的団体での利活用がない場合は、利活用アイデアの募集、施設の特性を生かした私立学校や各種学校等教育施設の公募を行う等、幅広く利活用を検討する。

- 「長野県ファシリティマネジメント基本方針」に定める「財産の利活用・売却等に関する意思決定プロセス」に沿って、手順を進めましょう。

② 組織内での利活用の検討

- 行政は多様な施設を保有しているので、公共的活動を行うNPO等による活用を推進しましょう。
- 県のほか市町村が抱えている未利用地や遊休施設についても、NPO等による活用を推進しましょう。（県及び市町村の未利用地等の情報は、財産活用課のホームページと市町村行政ネットワークに掲載されています。）
- 利用率の低い施設の会議室等の有効活用の観点から、NPO等に会議室の利用希望がある場合には、短時間・短期間の使用許可を検討しましょう。

ただし、受益者負担適正化の観点から、安易な使用料の減免は避けましょう。

- 遊休物品の再活用に関しては、県民協働・NPO課で実施している「NPO活動サポート事業」を活用しましょう。

NPO活動サポート事業は、県の機関で使わなくなったもので、NPOに提供が可能な物品を、県内の一定の要件を満たしたNPOに提供し、行政と協働で公益的課題を担っていく事業です。物品は社会貢献活動の実施のために活用することを原則としています。

③ 市町村、公共的団体等による利活用の確認

- 市町村や公共的団体に対して、未利用地や遊休施設の情報を提供し、利活用の希望を募りましょう。

④ 利活用方法、売却の決定

- 未利用地等の利活用方法や売却は、ファシリティマネジメント推進会議・プロジェクトチームで協議のうえ進めていきます。
 - ・ ファシリティマネジメント推進会議（FM推進会議）
基本方針の決定、見直し及び施設集約化・転用計画、大規模改修や改築等の

実施時期に関する調整計画などの基本的な計画について協議する。

また、財産の取得・処分、施設の新築・改築の個別案件のうち、重要なものについて協議する。

この他、基本的な各取組の進捗管理、インフラ財産の取組状況の確認を行う。

【重要な案件】

- ① 財産の取得又は処分（「予定価格 3 千万円以上の不動産又は 1 件 5 千㎡以上の土地」の買入れ、交換又は売払い、貸付け）
- ② 施設の新築・改築に関する構想（総事業費が 5 億円以上のもの）
- ③ その他、FM推進会議の長が必要と考えるもの
- ・ プロジェクトチーム（PT）
全庁的な課題の検討、重要な案件以外の軽易な案件についての協議・決定及びFM推進会議へ諮る案件についての調整等を行う。
- 利活用がない場合は、民間等への売却や貸付けを行うことになります。

協働を促進するために

【運用のポイント】 P44

- NPO等の利活用アイデアを活用
NPO等のアイデアを活用することにより、ファシリティマネジメントが促進されます。

(参考)

NPO活動サポート事業（物品提供）実施要領

平成16年(2004年)6月24日付け

16生N第59号生活環境部長通知

(目 的)

第1 この要領は、行政と協働で公益的課題を担っていく県内のNPO（特定非営利活動法人又は法人格を有しない民間非営利組織・市民活動団体・ボランティア団体をいう。以下「NPO」という。）の活動基盤整備に対し支援を図るため、県の機関で不用となった物品を公益上の必要に基づき、NPOに対して提供する場合の実施方法について財務規則（昭和42年長野県規則第2号。以下「規則」という。）に定めのあるもののほか、必要な事項を定めるものとする。

(事業の対象者)

第2 本事業の対象者は、次の各号の条件をすべて満たすNPOのうち、県内に事務所を有するものとする。

- (1) 不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与することを目的とすること。
- (2) 営利を目的としないこと。
- (3) その行う活動が次のいずれにも該当する団体であること。

ア 宗教の教義を広め、儀式行事を行い、及び信者を教化育成することを主たる目的とするものでないこと。

イ 政治上の主義を推進し、支持し、又はこれに反対することを主たる目的とするものでないこと。

ウ 特定の公職（公職選挙法（昭和25年法律第100号）第3条に規定する公職をいう。）の候補者（当該候補者になろうとするものを含む。）若しくは公職にある者又は政党を推薦し、支持し、又はこれらに反対することを目的とするものでないこと。

- (4) 暴力団（暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律（平成3年法律第77号）第2条第2号に規定する暴力団をいう。以下この号において同じ。）又は暴力団若しくはその構成員（暴力団の構成団体の構成員を含む。）の統制の下にある団体でないこと。

- (5) 特定非営利活動法人にあっては、特定非営利活動促進法第29条の規定による事業報告書等の提出を怠っていないこと。

(対象物品)

第3 本事業により提供する物品とは、規則第214条により分類された物品のうち財産管理者において使用する必要のない備品（車船類、仮設物類、動物類を除く）又は消耗品（小動物を除く）で、破損や汚濁がなく今後十分にNPOの使用に耐えられるも

ののうち次に掲げるもの（以下「提供可能物品」という。）。

- (1) 規則第235条の規定による遊休物品の登録後、おおむね3月以上経過しても所管換の希望がなかったもの
- (2) 同条ただし書きで定めるもののうち、他の財産管理者においても使用する見込みのない消耗品
- (3) 同条ただし書きで定めるもののうち、他の財産管理者においても使用する見込みがなく、かつ、減価償却資産の耐用年数等に関する省令（昭和40年大蔵省令第15号）別表第1に定める耐用年数の2倍を経過した備品で、明らかに使用する見込みがないと認められるもの。

（経費負担）

第4 提供可能物品の引き取りにかかる経費は、当該NPOの負担とする。

（実施方法）

第5 本事業を実施するに当たり、財産管理者及び県民協働・NPO課長が行う事務は、次の各号に定めるとおりとする。

(1) 提供可能物品の調査及び情報提供

ア 財産管理者は、県民協働・NPO課長からの依頼に基づき、規則第237条の規定により不用の決定をした提供可能物品の状況について、その規格・状態等を調査し一覧表（様式第1号）にとりまとめ、県民協働・NPO課長に報告する。

イ 県民協働・NPO課長は、財産管理者から提出された一覧表をもとに提供可能物品に係る情報を県公式ホームページへ掲載し、NPOへの周知を図る。

ウ 提供可能物品を希望するNPOは、希望物品申込書（様式第2号）を作成し、県民協働・NPO課長へ送付するものとする。特定非営利活動法人以外にあっては、団体概要書（様式第3号）を添付する。

エ 県民協働・NPO課長は、NPOから提出された希望物品申込書のとりまとめを行い、財産管理者へ報告する。

(2) 提供可能物品の引渡し

ア 財産管理者は、県民協働・NPO課長の報告に基づき、提供可能物品のNPOへの引渡しに係る日程調整や必要に応じて提供可能物品の展示等を行う。同一物品に複数のNPOから申込みがあった場合には、抽選により提供先を決定する。

イ 財産管理者は、物品を提供する相手先を決定したときは、規則第241条の規定により譲与を決定し、譲与物品送付書（様式第4号）に当該物品を添えて引き渡すとともに、相手方から受領書（様式第5号）を徴する。

ウ 財産管理者は、物品を提供する相手先が決定しなかった場合で当該物品を廃棄するときには、県から排出される産業廃棄物の適正処理について（平成15年12月12日 15廃第272号・15廃監第56号）により処分する。

(3) 実施報告

ア 財産管理者は、事業実施後、相手方から徴した受領書の写しを県民協働・NPO課長に提出する。

イ 事業の実施結果は、県民協働・NPO課長がとりまとめ、適宜公表するものとする。

(提供物品の使用及び処分)

第6 財産管理者より物品の提供を受けたNPOは、物品の使用及び処分にあって、次の事項を遵守しなければならない。

(1) 当該物品は社会貢献活動に供しなければならない。

(2) 当該物品を処分する場合は、自治体で定めた廃棄物の処理基準を遵守すること。

(その他)

第7 この要領に定めるもののほか、事業の実施に際し必要な事項は、別に定める。

附 則

この要領は、平成16年6月24日から施行する。

附 則

この要領は、平成18年4月3日から施行する。

附 則

この要領は、平成18年11月1日から施行する。

附 則

この要領は、平成20年4月1日から施行する。

附 則

この要領は、平成23年4月1日から施行する。

6 人的交流

(1) 人的交流とは

双方の有する人的資源が、互いの組織や活動に参画し、相互理解と組織の活性化を図る活動をいいます。

例えば、NPO等と行政の間で相互に人材を派遣する人事交流がありますが、身分保障や労務管理の面等で、なかなか実現が難しいのが現状です。

比較的实施しやすい人的交流として、研修派遣の方法があります。この研修（「共感力向上研修」）は、県職員がNPOに一定期間派遣され、日頃経験することができないNPO活動の中で地域における課題を感じ取り、協働の意識を醸成するものです。

また、県職員が業務範囲に関わらず勤務時間外にNPO活動に参加するなどの形態も考えられます。

(2) 効果

- NPO等との人的交流を図ることで、相互理解、共通認識、信頼関係などが深まります。それらをベースに双方の得意分野を活かすことができれば、事業効果を飛躍的に高めることも可能となります。
- 県はNPO等の先駆性、専門性、民間感覚等の強みを学ぶことができます。受け入れ側のNPO等としても、外部の人材が入ることで組織に良い刺激がもたらされ活性化することが期待できます。
- 互いが抱える問題点を把握することにより、以後の協働において克服すべき課題が明確になり、協働を進化させることに繋がります。
- 県職員が、所属や役職、異動の有無にとらわれず、継続的に地域の活動に関わり地域住民との人間関係を築いていくことにより、県民起点の行政を進めるうえで必要となる、職員の意識改革が進みます。

(3) フロー（共感力向上研修（NPO業務体験研修）の場合）

【キーワード】

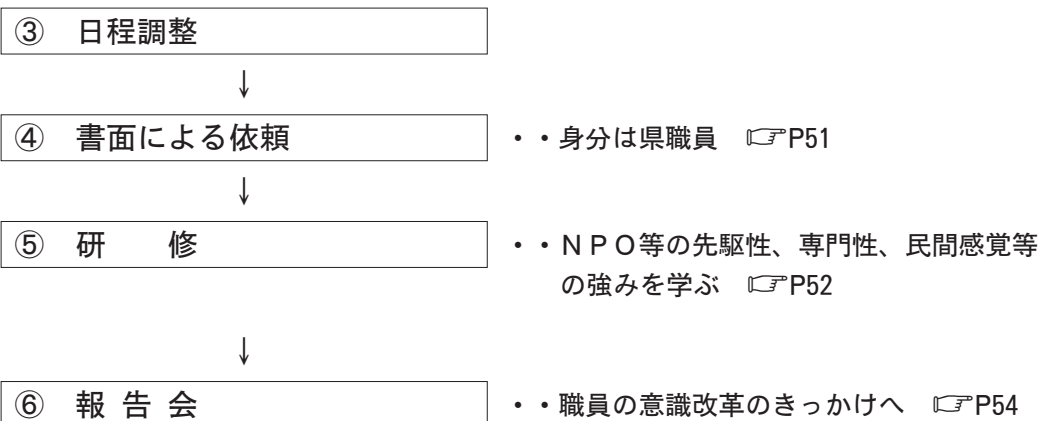
① 研修生の選定



② 研修先NPOリストなどから希望の研修先を選定



・ ・ 地域社会における課題を感じ取るチャンス P51



(4) 共感力向上研修中の留意点

研修生には、以下の事項に留意するよう徹底しましょう。

- 研修中においても、身分は県職員であり、地方公務員法が適用されます。よって、職務上知り得た秘密を研修先NPOには漏らしてはならず、研修で知り得たNPOの情報等についても守秘義務を遵守しましょう。
- 研修時間は、原則として研修先NPOの就業規則に従いましょう。
- 研修先NPOの取引先等に対して、県職員としての立場を利用しているとみなされるような行為をしないようにしましょう。
- 県職員であることに着目された接待等を受けないようにしましょう。
- 公務の公正な執行に疑念を生じさせるおそれのある行為をしないようにしましょう。

その他、研修の詳細については、「共感力向上研修（NPO業務体験）実施要領」を参照してください。

協働を促進するために

【運用のポイント】 ㏎P50

- 人的交流を行うに当たっては、交流人材の置かれた立場や状況を双方が十分に理解し、信頼関係の中で交流が図られるよう環境づくりに配慮することが、最も大切になります。

(参考)

平成24年度共感力向上研修（NPO業務体験）実施要領

1 目 的

長野県行政経営理念の実現のため、職員の共感力の向上を図るとともに、協働する意識の醸成を図る。

- ① 日頃経験することができないNPOの活動を知ること、今後の業務遂行におけるNPOとの協働を促進する。
- ② NPO活動を通じて地域社会における課題を感じ取り、地域活動を始める契機とする。

2 研修対象者

主査以下の職員のうち25名程度

（平成24年度において、自治研修所の実施するキャリア形成研修等の対象者を除く。）

3 研修期間

- (1) 原則として連続した3日間程度とし、研修先の希望により土日等の繁忙期を含むことができる。
- (2) 平成24年7月から12月までの間で、研修生の全員が受講できるようにする。

4 研修先

県内で活動している特定非営利活動法人、ボランティア団体（任意団体を含む。）
（以下「NPO等」という。）

5 NPO等への依頼及び協議

県民協働・NPO課長及び自治研修所長は、この研修を実施するに当たり、NPO等に研修の受入れを依頼するとともに、次に掲げる事項についてNPO等と協議を行い、最終的に自治研修所長が書面（協定書）を交換して確認するものとする。

- ① 研修の実施期日
- ② 研修生が体験する業務の概要
- ③ 研修生の身分、服務及び勤務条件に関する事項
- ④ 費用負担に関する事項
- ⑤ 前各号に掲げるもののほか必要な事項

6 研修生の身分及び服務等

(1) 地方公務員法の適用

この研修は、県職員としての身分を有する派遣研修であり、分限及び懲戒については、地方公務員法の規定を適用する。

- ① 研修生は、職員として職務上知り得た秘密を、研修を実施するNPO等に漏らしてはならない。

- ② 研修生が、研修時において知り得たNPOの情報等については、地方公務員法の守秘義務が課せられる。

(2) 研修時の給与等

研修生の派遣は所属長の出張命令によるものとし、研修生の研修先までの旅費、NPO等の業務に係る旅費及び制服のクリーニング代等研修に係る経費は各所属が負担する。

(3) 研修時の服務等

1日の研修時間は実働7時間45分を原則とするが、勤務日及び勤務時間帯（勤務の開始及び終了時刻、休憩及び休息時間等）については研修先NPOの就業規則によるものとする。そのため、土日等に実施する場合は、原則として週休日の振替等で対応する。

また、その他については県の関係規程を適用する。

(4) 災害等に対する措置

この研修中の研修生の業務上の災害及び研修先への旅行中の災害については、地方公務員災害補償法を適用する。

(5) その他

- ① 研修生は、研修を実施するNPO等の取引先等に対して、職員としての立場を利用しているとみなされるような行為をしてはならない。
- ② 研修生は、職員であることに着目された接待等（NPO活動の一環としての会食、遊技、贈答品の贈呈等の行為をいう。）を受けてはならない。
- ③ 前各号に定めるもののほか、研修生は、研修の実施に当たり、公務の公正な執行に疑念を生じさせる恐れのある行為を行ってはならない。研修終了後においても同様とする。

7 派遣計画の作成

- (1) 地方事務所長は、管内職員のうちから研修生を選定し、所属長あて通知（様式2）する。所属長は、研修生の意向を確認の上、希望先及び希望日程を自治研修所長に報告（様式3）する。
- (2) 自治研修所長は(1)を取りまとめて、県民協働・NPO課長あて研修希望先NPO等との調整を依頼する。
- (3) 県民協働・NPO課長は日程調整を行った後、「派遣計画（様式3の2）」を作成して自治研修所長に通知する。
- (4) 自治研修所長は、派遣計画に基づき、地方事務所長あて研修生の派遣を通知する。
- (5) 県民協働・NPO課長及び自治研修所長は、研修の実施に関して必要な情報提供等を行う。

8 研修報告等

- (1) 研修生は、研修終了後2週間以内に「受講後アンケート（様式7）」を作成し、所属長、管轄する地方事務所を通じて自治研修所長に提出する。
- (2) 所属長は、報告会を開催し、研修時の気づきや協働等の可能性等について、所属職員間で情報の共有と普及を図る。
- (3) 自治研修所長は、(1)のアンケートに基づき、研修先NPO等あてに「礼状（様式10）」を発出する。
- (4) 自治研修所長は、(1)で提出されたアンケートを取りまとめ、随時J S N等へ掲載（様式9）するとともに報告書を作成し、人事課長あて提出する。
- (5) 県民協働・NPO課長及び自治研修所長は、研修先NPO等に対して研修生の研修状況等について必要な報告を求めることができるものとする。

9 その他

この要領に定めるもののほか、研修の実施について必要な事項は、別に定める。

Ⅲ 評価・改善（Check・Action）

事業が終了したら、事業の評価・フィードバックを行いましょう。

(1) 評価・改善とは

事業終了後は協働の当事者双方で事業の自己評価を行い、評価結果を基に、次の協働事業につなげることが重要です。

(2) 効果

- 協働事業の成果や課題が明らかになり、協働事業の改善や質の向上につなげることができます。
- 事業の透明性が高まります。
- 相互理解と対等性が高まり、更なる信頼関係の構築につながります。
- 事業実施結果を公表することで、受益者や住民に説明責任を果たすことができます。

(3) 留意点

- 評価にふりかえりシート（別紙2 P61）を活用しましょう。
- 委託や補助・助成事業の場合、NPO等の活動資金の確保等を優先させるための継続した事業とはせず、将来はNPO等の自主事業として継続できるように支援しましょう。
- 共催で行う事業は、今後定期的に行うことが比較的多い事業です。よりよい共催事業となるよう、組織内部だけでなく、評価やフィードバックも協働で行うことや、共催事業の参加者の声を反映させることに配慮しましょう。
- 財産の活用については、ファシリティマネジメントに関する取組を実行性のあるものにしていくため、適切な評価を実施し、効果を客観的に検証することにより新たな改善などの取組に活かしていく必要があります。

そのため、PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを活用し、進捗管理や見直しを行い、継続的な取組を行いましょう。

また、PDCAサイクルによる評価を踏まえ、基本方針の見直しを行いましょう。

事前確認用シート（例）

このシートを使って、協働相手との役割・責任の分担を整理してみましょう。

記入日	
担当課名	
担当者	

事業名			
協働の相手先			
協働の方法	☐ 委託・指定管理者制度 ☐ 補助・助成、負担金 ☐ 共催 ☐ 後援 ☐ 協定・覚書等 ☐ 財産の活用 ☐ 人的交流		
事業実施期間		契約金額等	

次の項目に協働したい内容等を具体的かつ簡略に記載

①	協働方法の選択 に至るまでの経緯・背景	
②	事業の目的	
③	事業の内容	
④	当該事業における協働の意義と期待される効果	
⑤	役割・責任分担	
	ア NPO等の 役割・責任	
	イ 行政の役割・責任	

特記事項欄

事前協議時確認リスト

項目	確認ポイント	協議により確認した事項
1 事業目的 と計画	☐ 県の事業目的は明確ですか。 ☐ 共通の事業目的がありますか。 ☐ 契約に基づいて実施することと、 契約がなくなっても取り組むことが 整理されていますか。 ☐ 具体的な実施計画が確認できま すか。（何を、いつまでに、どのよ うに）	
2 施策目的 との整合 性	☐ 県の施策と整合性のある事業です か。 ☐ 関係課と協議が済んでいますか。 （合意がとれていますか）	
3 協働の必 要性	☐ なぜ協働を行うのか、課題は共有 できていますか。 ☐ 協働で行うメリットを明確にして いますか。 ☐ 協働事業の効果により、課題解決 後の状況がイメージできますか。	
4 役割・責 任分担の 共有	☐ 協働相手と役割、責任分担を明確 にしていますか。 ☐ 行政の役割と責任が具体的に確認 されていますか。	
5 行程・進 行管理	☐ 進行管理について、行政の役割と 責任が明確にされていますか。 ☐ N P Oの活動を知るためにも、事 業の実施状況を確認するようになっ ていますか。	

6 不測事態 への対応	☐ 行政にとって予定外の事態が生じた場合、どういう場に対応を検討しますか。 ☐ NPO等が困った時に、気軽に相談ができる体制ができていますか。	
7 ふりかえ りの機会 の設定	☐ 組織内部でのふりかえりの機会はありますか。 ☐ 完了後のふりかえり以外に、協働相手とのふりかえりの機会はありますか。	
8 役割の達 成度	☐ 仕様書や協定書の内容は、行政の役割が十分に発揮できるようになっていますか。	
9 協働相手 への要望	☐ 協働相手に認識・尊重してほしい行政の立場や特性はなんですか。	
10 事業の効 果	☐ 協働で取り組むことで、行政が期待できる効果はなんですか。	

自由記載・メモ欄

ふりかえりシート（例）

このシートを使って、協働事業の評価をしてみましょう。

記入日	
担当課名	
担当者	

事業名			
協働の相手先			
協働の方法	☐ 委託・指定管理者制度 ☐ 補助・助成、負担金 ☐ 共催 ☐ 後援 ☐ 協定・覚書等 ☐ 財産の活用 ☐ 人的交流		
事業実施期間		契約金額等	

※ 達成度は、A（90～100%）、B（70～90%）、C（50～70%）、D（50%以下）の4段階評価とします。

項目	ポイント	ふりかえり	改善提案	達成度
1 事業目的 と計画	共通の事業目的があり具体的な実施計画が共有できましたか。			
2 施策目的 との整合 性	県の施策及びNPOのミッションと整合性のある事業内容でしたか。			
3 協働の必要 性	協働で行うことの意義・効果が確認できましたか。			
4 役割・責任 分担の共有	協働相手と役割、責任分担を明確にできましたか。			

5 行程・進行管理	進行管理について、行政の役割と責任が果たせましたか。			
6 不測事態への対応	予定外の事態に対して、適切な対応ができましたか。			
7 ふりかえりの機会の設定	組織内部及び協働相手とのふりかえりの機会がありましたか。			
8 役割の達成度	行政の役割が十分に発揮できましたか。			
9 協働相手への要望	協働相手に行政の立場や特性を理解していただきましたか。			
10 事業の効果	県の施策を進めるにあたり期待していた効果がありましたか。			