

ふくしま協働推進 アクションプログラム

NPOとの協働による地域づくり

平成19年2月

福島県

目 次

はじめに（本プログラム策定の趣旨）	1
第 1 章 協働の意義と必要性	
1 「協働」とは	2
2 協働の必要性	4
3 協働の形態	6
4 協働にふさわしい事業の形態	1 1
第 2 章 協働を進めるために	
1 協働による地域づくり	1 2
2 事業企画段階からの協働の推進	1 4
3 協働に関する研修の充実	2 2
4 協働事業レベルアップシステムの構築	2 3
第 3 章 協働のルール	
1 協働の進め方・手順	2 6
2 協働 1 0 のルール	2 8
おわりに 協働立県ふくしまを目指して	3 1
参考資料	
Q & A	3 2
参考文献	4 1

はじめに（本プログラム策定の趣旨）

少子化、高齢化やライフスタイルの変化、高度情報社会の進展やグローバル化など社会状況が大きく変化する中で、住民のニーズは多様化し、地方自治体は、住民が主役であることを認識したうえで、新しい公共サービスを提供する必要があり、住民の参加による、あるいは住民が主体となったアプローチが問題解決への新たな手法として着目されてきました。

このような中、県では、平成15年3月に策定した『福島県におけるNPOとの協働に関する指針』において、ボランティア・NPOとの連携・協力が県民福祉の向上に重要であると位置づけ、公共サービスを向上させ、活力ある地域社会を創出するためには、NPOとの協働が当面の重要な課題であることを示すとともに、この指針に基づき、NPOとの協働の推進についての具体的な内容を示す『NPOとの協働の手引き』を平成16年3月に策定しました。

さらに、平成17年度に『「地方分権・うつくしま、ふくしま。宣言」進化プログラム』及び『うつくしま行財政改革大綱』が策定され、協働の取組みを通じて県民参画領域の拡大を図ることとしました。

このアクションプログラムは、NPOとのより一層の協働の推進に向けて策定したものであり、『手引き』の内容を発展させ、本県における協働推進のための具体的な方策や協働のルールについて職員に示し、NPOと行政の協働推進についての全庁的な共通認識の浸透と今後の協働による地域づくりの推進を図っていくためのものです。

本プログラム策定に当たっては、「より効果的な協働推進のために」をテーマにNPOと県との意見交換会を開催し、NPOの方々の意見を反映させていただきました。

このプログラムにより、県として協働による地域づくりを進めるとともに、県の協働推進を市町村においても参考としていただき、住民の行政への参画等から住民の力を地域に結集した地域づくりが行われる一助となれば幸いです。

なお、このプログラムは平成18年度の実情を踏まえて作成したものです。従って、今後、福島県における協働事業の推進状況や社会状況の変化などに柔軟に対応できるよう、必要に応じて、改訂していきます。

第1章 協働の意義と必要性

1 「協働」とは

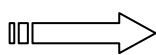
(1) 手段・手法としての協働

協働は、それ自体が目的ではなく、行政とNPOの取り組みが合致した場合に、共通の目的を実現するための手段・手法です。

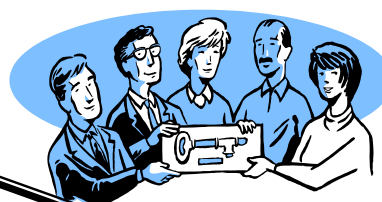
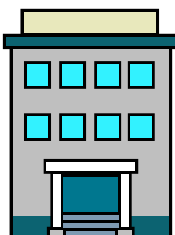
協働の最終目標は、協働の結果として、住民の行政への参画等から住民の力を地域に結集し、分権型社会における「真の地方自治」を確立することにあります。

地域のあり方は住民が決める = 真の地方自治

今まで
公共サービスは大部分を行政が提供



これから
住民参画の利用者本位の公共サービスへ



『「地方分権・うつくしま、ふくしま。宣言」進化プログラム』における住民の役割

地域の主役として地域課題の解決策の提案や具体的な地域づくり活動などの役割を担う。

具体的には、

- ・ 地域課題を認識し、解決策を考え、提案する。
- ・ 自ら実施可能な地域経営の実践 など

「うつくしま行財政改革大綱」

県民参画領域の拡大

県民、NPO、NGO、ボランティア、企業、各種団体等との分権意識の共有化を図りながら、それぞれの役割分担に基づく主体的な地域活動の促進や連携・協働の取組みを通じ、県民参画領域の拡大を図ります。

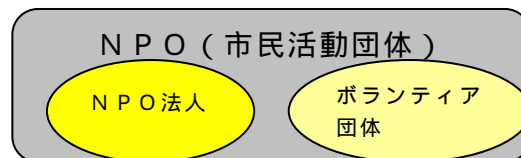
(2) NPOとの協働の定義

本プログラムでは、NPOと行政の協働を、**住民参画領域の拡大を図り、真の地方自治を実現するため、「互いの長所を生かしながら、連携・協力して課題解決に取り組み、住民本位の新しい公共サービスを提供すること。」**と定義します。

NPO

「公共的な領域において、社会的な課題を解決することを目的とし、組織の使命への賛同者やボランティアなどの力を運営の基本に据えて活動する組織体」で、具体的にはNPO法人及び公益を目的とする任意団体をいいます。

わかりやすく表現すれば、「住民が主体となって、自発的かつ継続的に社会貢献活動を行う、営利を目的としない組織」、いわゆる市民活動団体・社会活動団体となります。



住民と市民

県は、「市」「町」「村」によって成り立っていることを考慮し、このプログラムでは、「市民」も含んだ広い意味で「住民」という文言に統一します。

新しい公共サービス

NPOと行政との協働により、これまでもいろいろな公共サービスの提供が行われ成果をあげてきましたが、今後さらに県民ニーズに対応したきめ細かな質の高いサービスが行われることを念頭に置いて、このプログラムでは、「新しい公共サービス」という文言を使います。

(3) 協働を担うNPO

NPOの特徴は、自発性、自律性、継続性、公共性、組織性等ですが、新しい公共サービスの担い手として、

住民が様々な社会問題に取り組み、それを主体的に解決していこうとするときに重要な役割を果たす

多様な公共サービスを育て、提供していく機能を持っている

住民が行政の施策に参画していく時に重要な働きをする

同じ社会的課題に関係する人々や団体の中に新しい社会関係を作り出す

活動を通じて、社会全体をゆるやかに変革していく推進役となる等の役割を持っており、住民参画の利用者本位の公共サービスを実現していくためには、NPOと協働していくことが求められます。

2 協働の必要性

社会状況が大きく変化する中、住民のニーズの多様化や複雑な地域課題に対応していくために、行政が様々な主体と連携・協力して公共サービスを提供していく「協働」が必要です。とりわけ、NPOは新しい公共サービスの担い手として大きく期待され、県内においても様々な活動が展開されるようになっていきます。

行政とは異なる様々な特性を有しているNPOと行政が協働することにより、地域の課題解決や住民主体の地域社会づくりがより効果的に進められるとともに、協働による取組みを通じて、NPOと行政相互の組織や活動の活性化が図られ、特に行政における仕事の見直しや職員の意識の醸成につながることを期待されています。

(1) 多様化する住民ニーズに行政がより適切に応えられるようになる。

NPOの視点からの提案、専門性、柔軟性、先駆性などの特徴を行政の事業に取り入れることにより、行政サービスが向上します。地域の問題や、見えにくい住民のニーズ、行政だけでは対処できない問題などに、行政がさらに取り組むことができます。

(2) 住民自治を促進する。

住民が主役の社会では、住民自ら地域・社会の問題を主体的に解決していくことも重要な自治の一部です。協働により、住民がサービスを受ける側から、自ら公共サービスを生み出す主体になる可能性が増し、住民自治

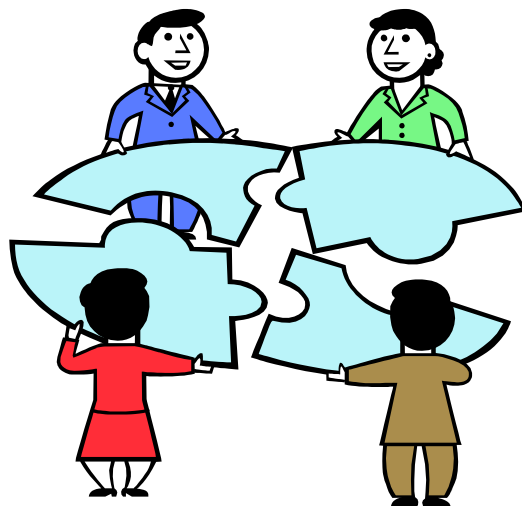
の力が高まります。また、住民自治の主体としての意識（自己責任）が高まり、民間の活力が強化されていくこととなり、コミュニティの再構築を促進することにもつながります。

（３）地域づくりへの住民参画を促進する。

NPOとの協働は、地域づくりへの住民参画を促進します。行政の事業にNPOが参画し、NPOを通して、多くの住民が行政の事業に参画することが期待でき、一方通行ではない施策の実施につながります。また、行政になかったアイデアやノウハウが得られることにより、新しい行政手法が生まれる可能性もあります。

（４）効率的・効果的な業務の推進につながる。

協働を推進することは、行政の透明性や説明責任に関する認識を高め、事業の必要性や役割の見直しにつながっていきます。また、NPOを通して地域のニーズや社会状況の変化を速やかに取り入れることが可能となります。また、公共サービスの提供主体が多様化し、より質の高い効率的・効果的な業務の推進につながります。



3 協働の形態

協働にあたっては様々な形態が考えられ、代表的な協働の形態としては、共催、実行委員会・協議会、情報交換、政策提言、事業委託、補助、後援などがあります。事業の目的や役割分担から最も効率的で効果的な協働となる形態を柔軟に検討することが重要です。

(1) 共催

NPOと行政がともに事業主体となり、連名で事業を実施します。共同で企画、事業運営を行います。比較的短期間の事業で多くとられる形態です。

【ポイント】

企画段階から目的を明確にし、必要な情報を共有して「目的の共有」を図ることが大切です。

双方とも対等な事業主体であるため、責任の所在が不明確になるおそれがあります。どちらか一方の主導で進めたり、依存的にならないよう、あらかじめ役割分担を行い、責任の所在を明確にすることが必要です。

経費負担などの取り決めも重要です。経費負担や役割分担の内容を明らかにするため、協定書を作成することが有効です。

「安上がり」や「無償」を期待するのではなく、異なる立場からの視点で必要な経費の見直しを行うことにより、経費の節減を実現していきましょう。



(2) 実行委員会・協議会

特定の目的を達成するために、「実行委員会」や「協議会」等を組織するに当たり、NPO、行政等が構成員となるものです。これは、比較的長期間にわたる事業で多くとられる形態です。

【ポイント】

双方の意見が事業に反映されるようになっている必要があります。企画段階から目的を明確にし、必要な情報を共有して「目的の共有」を図ることが大切です。

構成員は、それぞれに主催者としての社会的責任があることを強く認識して事業に取り組む必要があります。

相互の役割分担、経費負担などの取り決めが重要です。

取組が長時間にわたる場合は、事業に関する情報を共有するため、随時、話し合いを行って進捗状況や課題等について確認することが大切です。

(3) 情報交換

事業に関する提案や住民ニーズや施策に関する意見の把握等のために、NPOと行政が相互に情報交換を行うことも協働の一形態です。全ての協働のルールにつながる、情報の共有を目的とした研究会や懇話会のほか、相互に意見交換することを前提とした説明会等の開催もこの形態の協働と考えられます。

【ポイント】

お互いの持つ情報を提供し合うことによって、より効果的な施策や事業展開につながる情報交換が可能となります。

お互いの立場を尊重し、建設的な意見交換を行うことが情報交換の最も大切なポイントです。



(4) 政策提言

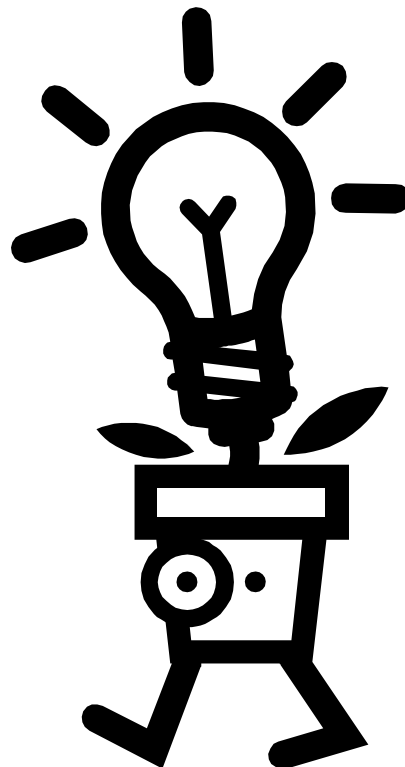
行政の施策に対するNPO独自の企画や代案の提案を受け、その施策内容に関してともに検討を行うことです。政策提言(「アドボカシー」とも言います。)は、NPOにとって非常に重要な活動の一つであり、これがNPOの生命線であるとする団体もあります。NPOの有する専門的な知識・技術や、地域に密着した活動経験から得た蓄積を背景とした提案は、より住民の立場に近い視線からのものであり、行政には不足しがちな視点や発想を得られる可能性があります。

【ポイント】

NPOに行政内部で通常行われている手続きや書式をはじめから求めるのは困難です。形にとらわれず、提案の内容について理解に努めていきましょう。

内容によっては、行政としての対応が難しい場合もあるかもしれませんが、その場合でも、対応できない理由を明らかにするなど、提言に対して率直に受け止め、前向きに取り組もうとする姿勢が求められます。

NPOにも、行政との積極的な情報交換を行い、施策の意義やその背景を理解したうえで、建設的で具体性のある提言をすることを求めます。



(5) 事業委託

行政が責任を持って担うべき分野として考えられている領域において、NPOの持つ専門的なノウハウや柔軟性、先駆性などの特性を生かし、より効果的な取組が可能な場合に、行政がNPOに業務を委託するものです。この場合、NPOが遂行すべき業務は契約書や仕様書に明記されることとなりますが、契約書、仕様書にNPOの特性や能力を取り入れる内容を盛り込むことが可能となり、より有効な住民ニーズに沿った事業の執行が期待できます。

NPOとの協働の場合には、NPOの特性を生かすため、企画提案方式(プロポーザル方式)による選定方法が多くとられます。

また、通常の業務委託とはやや異なりますが、公共施設の維持管理業務の一部を地域住民などで構成するボランティア団体が担っている事例もあります。

【ポイント】

委託では、事業に関する責任は委託者である行政が負うこととなりますので、確実な履行のため、委託先の選定には一定の要件が必要となってきます。

NPOへの委託は、業務の内容にマッチした特性を持つNPOを、適切に選定しましょう。

選定の原則は競争入札ですが、様々なNPOの特性を生かし、優れたノウハウを持つ団体を選定するために、プロポーザル方式を導入することが効果的な場合があります。

低価格性のみを求めてNPOへの事業委託を考えることは、NPOとの協働の意義そのものを失うことにもつながり、避けるべきです。

協働であることから、契約書のほかに協定書を締結するなど、委託者と受託者の役割分担を明確にすることが事業の円滑な実施につながります。



(6) 補助

NPOの行う事業や活動に、補助金という形で資金面から支援するものです。

協働事業として、補助を行う場合は、NPOと行政が課題や目的を共有している必要があります。

【ポイント】

補助事業は、法令・要綱などに基づいて一定の制約を受けませんが、あくまでもNPOが自主的に行うものであることに留意しましょう。

補助を行う団体の固定化や行政の過剰な関与などによって、NPOの自立性、自主性を損なうことのないよう補助期間や補助率に配慮しましょう。

交付決定した補助金にかかる事業計画の内容はむやみに変更できないこと、また、変更する場合には承認が必要なことなど十分に説明しましょう。

補助金の支払は補助事業の履行確認後の支払が原則ですが、資金力が乏しいNPOが多いので、概算払い等に配慮しましょう。

補助事業の完了時に実績報告書の提出が必要なこと、補助金の額の確定は実績報告書等の審査後になることなど、事業完了後の手続きについて、事前に十分説明しましょう。

補助事業により取得した財産や、効用の増加した財産（改修等によって効用の増加した不動産など）については、その処分に制限があります。



(7) 後援

NPOが自発的に取り組む事業に対して、行政が「後援」の形で名を連ね、その事業の有意性を行政が評価していることを積極的に表すものです。後援の場合は通常、財政的支援を伴いません。

【ポイント】

後援を行うことは、その事業に対する関わりを対外的に公表することになります。事業内容を理解し、責任をもって判断する必要があります。

行政による評価や認知は、NPOの活動に対する社会的信頼性を高める効果が期待できます。

行政が、NPOから後援を受けることは、地域との密着性や住民からの親しみを高める等のメリットもあります。

後援する場合、行政は、事業の実施状況について把握しておく姿勢が大切です。

4 協働にふさわしい事業

NPOの特性が活かせるものとしては、次のような事業が挙げられます。

(1) 先駆性や専門性が必要とされる事業 (NPOの先駆性・専門性)

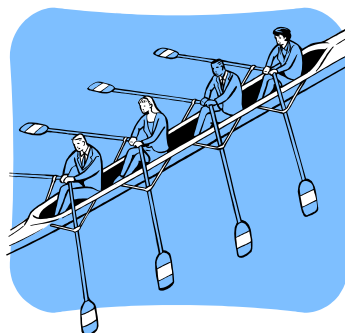
行政や企業等にはない専門的知識やノウハウを必要とするもの
公平性の観点から行政ではとりあげにくいもの
象徴的・モデル的に実施することが望ましいもの など

(2) 住民が主体的にかかわることが必要な事業 (NPOの当事者性)

住民生活に密着しており住民が継続的に実施する必要があるもの
地域に根ざした活動が必要なもの など

(3) 住民のニーズが柔軟に反映される必要がある事業 (NPOの柔軟性)

行政的手法だけでは住民ニーズを反映しにくいもの など



第2章 協働を進めるために

1 協働による地域づくり

県がNPOと協働しながら、新しい公共サービスを提供していくためには、以下のような協働推進体制が必要です。

(1) NPOから協働事業の提案を受ける窓口が明確である。

NPOは、その柔軟性、先駆性、機動性、専門性から、豊富なアイデアを持っています。NPOの特性を活かし、協働事業につなげていくためには、NPOと行政の話しやすい環境づくりが重要です。

そのためには、NPOからの協働事業の提案を受ける窓口を明確にしておく必要があります。

(2) NPOと行政が自由に情報・意見交換できる場が整備されており、実際に協働事業へつなげるシステムが確立されている。

NPOから協働事業の提案を受ける窓口が明確であり、提案を受け付けても、その後、関係部署との意見交換等が行われなければ、どんなに良い提案でも先には進みません。

また、意見交換等が行われても、自由に議論できる雰囲気や相手の意見を尊重するルールがなければ協働事業へは結実しません。

NPOと行政が何のために協働するのかという「目的」と、いつまでにどれだけの成果をあげるのかという「目標」を相互に共有し、「住民のため」に、協働事業を創り上げていくことが肝要です。

(3) NPOと行政双方がお互いを理解し、協働に関する認識や知識を持っている。また、協働のルールが明らかである。

NPOと行政がよりよい協働を進めるためには、双方がお互いの立場の違いを尊重しつつ、双方の良さ、得意分野を活かすように努力する必要があります。

そのためには、まず、「協働」を理解したうえで、互いの組織や業務の流れ等に違いがあることを認識しながら対話を進め、相互理解の促進と相互の信頼関係の形成に努めなければなりません。

また、県における協働のルールを明らかにし、そのルールを認識しておくかなければなりません。

(4) 協働の課題や問題点の検証、評価、助言等を行う場がある。

県として協働推進を図っていくためには、NPOと県の協働全般について考える場があり、協働事業の検証や評価、今後の協働事業のあり方について議論していく必要があります。

(5) 県全体で協働を推進するため、市町村と県が連携している。

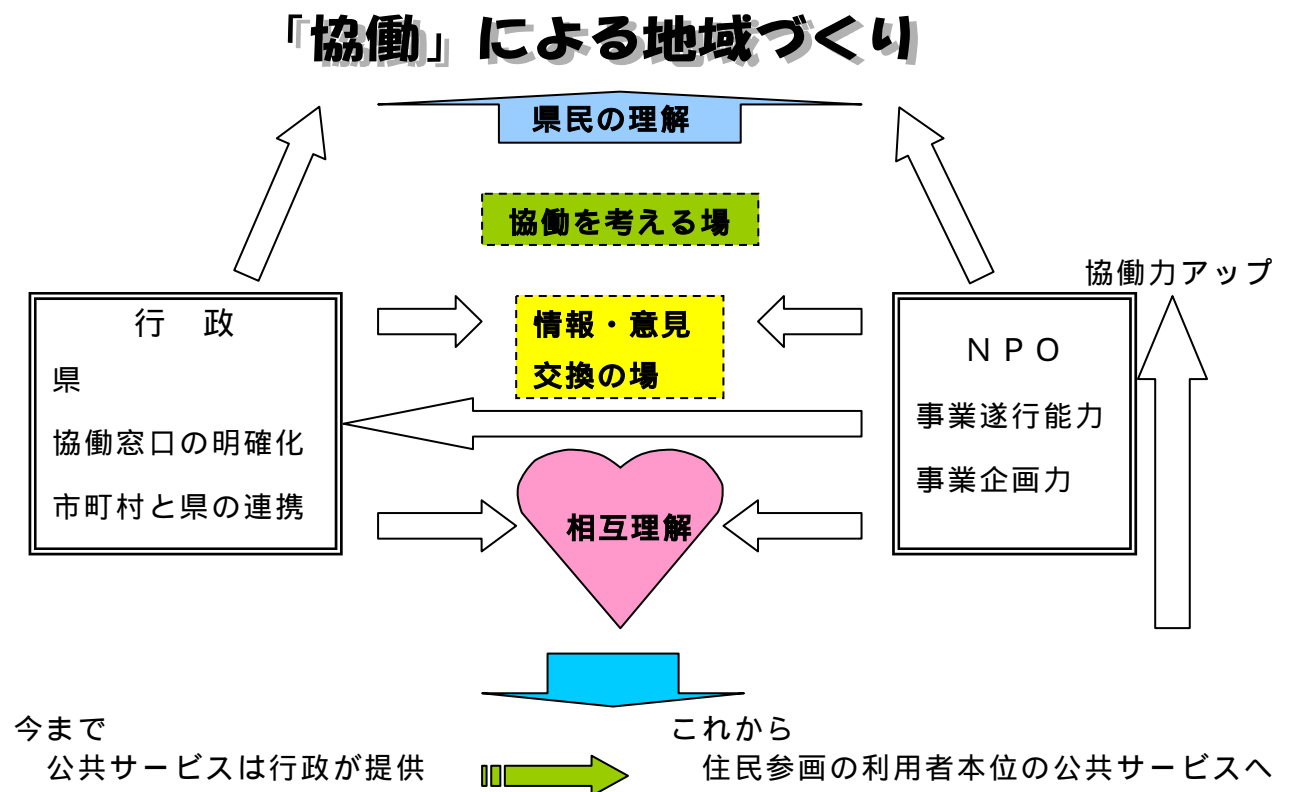
県全体の協働を推進するためには、住民にとってより身近な存在である市町村の協働を図ることが必要です。県担当者だけでなく、市町村担当者の協働意識の向上や市町村と県の意見交換や情報の共有が必要です。

県は市町村における協働の現状をよく把握したうえで、今後の協働のあり方を考えていくべきであり、県と市町村の「協働」も重要です。

(6) 県民が、協働による地域づくりについて実感している。

「平成18年度県政世論調査」では、「地域住民やNPOなどが主体となった地域づくりが活発に行われている。」と感じる県民の割合は13.1%にとどまっています（「感じない」45.3%）。

県全体で協働推進の気運を盛り上げ、住民参画の地方自治を進めていくためには、分権型社会における協働について、県民や市町村に対し、情報を提供していく必要があります。



2 事業企画段階からの協働の推進

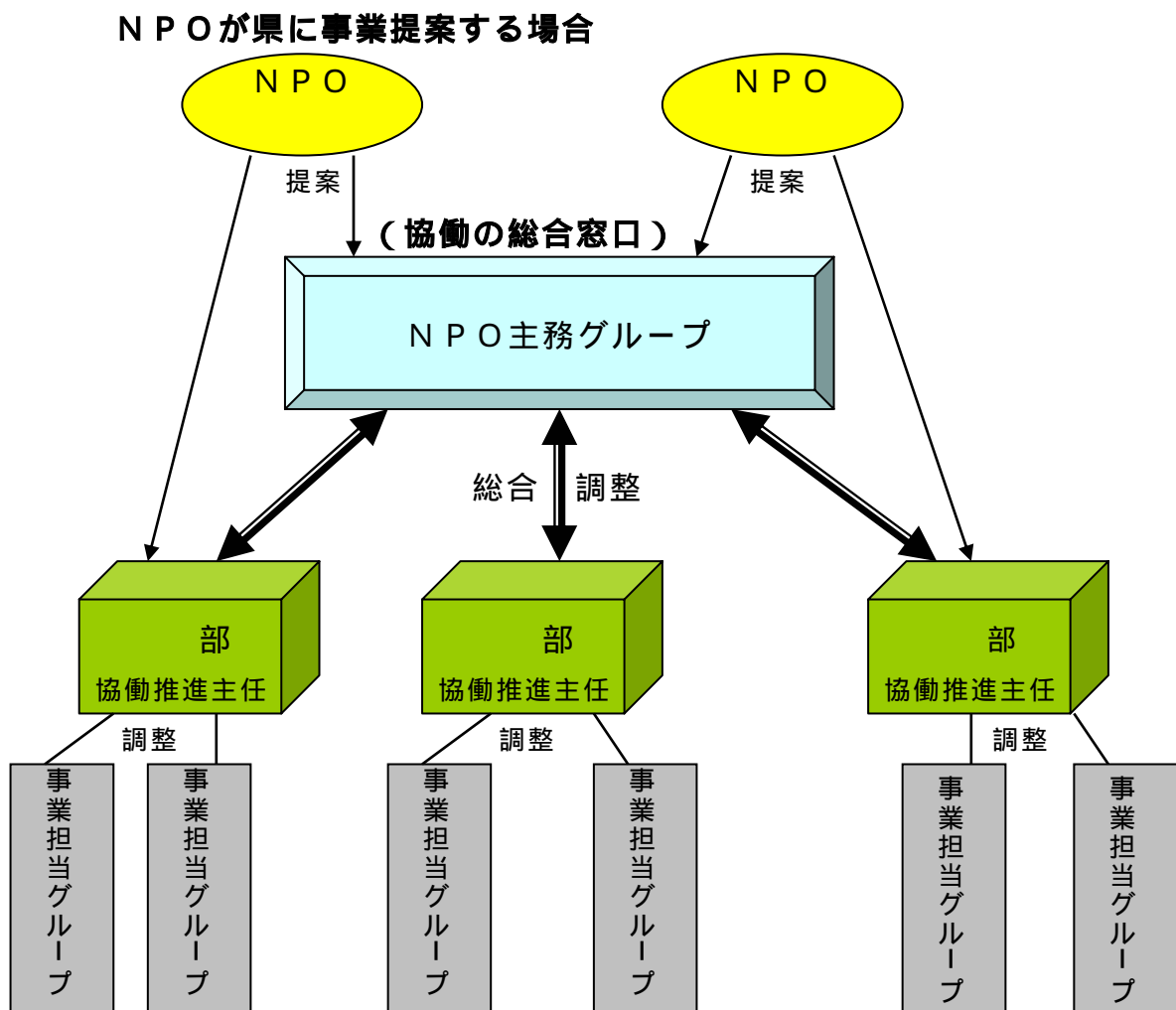
本県の協働実践を実現するためには、協働の窓口の明確化、庁内の連携体制の強化、NPOと県との意見交換を行うこと等、推進体制の整備などが欠かせません。

(1) 全庁的な推進体制の整備

NPOからの提案を受ける窓口や、NPOと行政の橋渡しをする協働を推進する担当者を置くことにより、NPOからの提言・提案を施策立案に活かし、協働事業につなげていくことができます。そのため、県庁各部局に「協働推進主任」を配置し、NPO主務グループとともにNPOからの提案を受ける窓口、県からNPOに対して協働事業を呼びかける窓口とするなど、協働推進体制の整備を図ります。

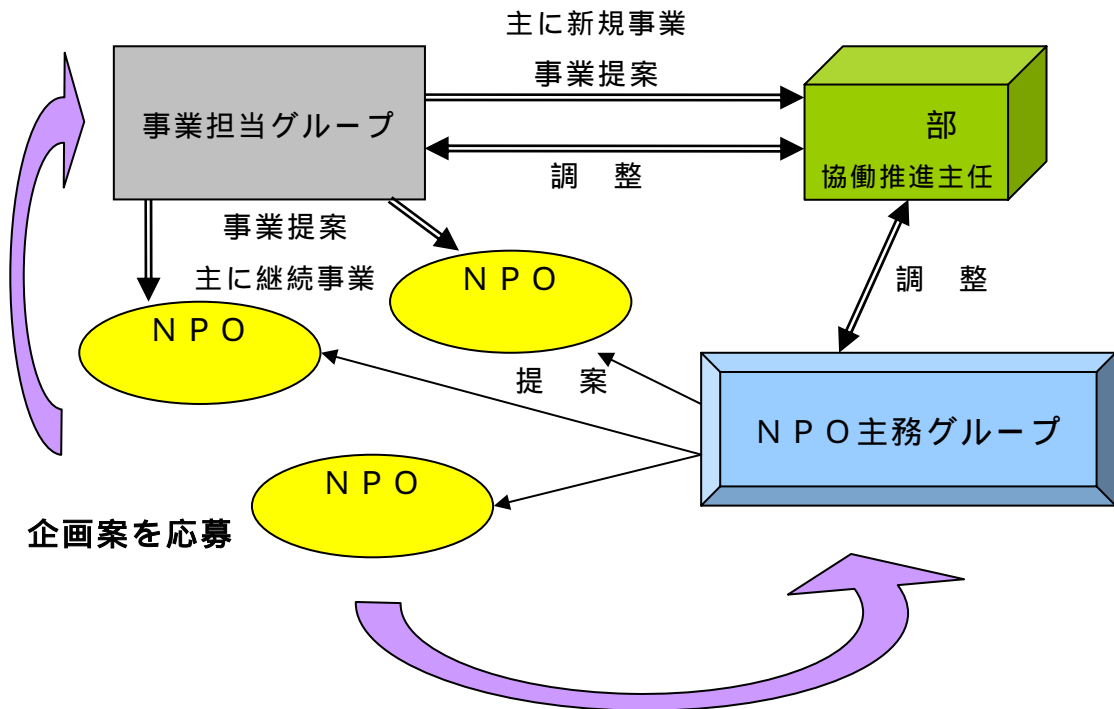
また、NPOと県との協働を全庁的に推進するため、庁内各部局が連携していきます。

この際、NPO主務グループは、NPOに対して助言等を行い、提案の熟度を高め、たうえで部局間の総合調整を行います。



県がNPOに事業提案する場合

NPO主務グループ・協働推進主任が調整するルートは新規事業等を想定。継続事業等については事業担当グループが直接NPOと調整を行い事業実施。



、 においては、県の取り組み状況を公開することなどにより、公正性、透明性を確保することを検討

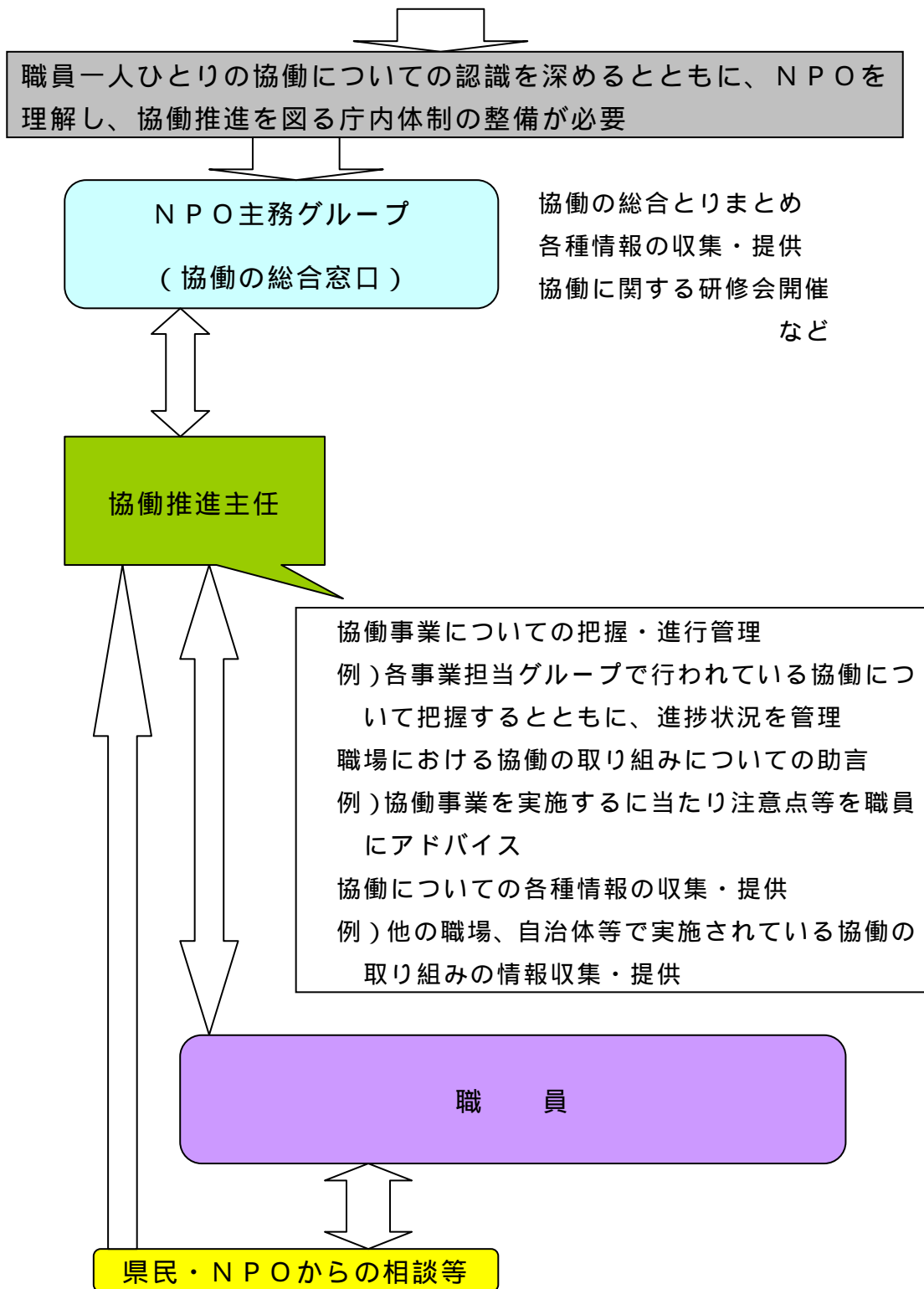
出先機関における協働事業については、現在の実施状況を踏まえ、今後の推進体制について検討していくこととします。

行動計画

全庁的な協働推進体制を段階的に整備しながら、有効に活用されるよう、NPO主務グループが協働推進主任等に対して研修等を行います。NPOと県との協働を全庁的に推進するため、庁内の横断的な組織として、「NPOと県との協働推進庁内連携会議」を設置します。NPO主務グループは、協働の全庁的な推進体制について周知を図ります。推進体制に改善点がある場合は、速やかに見直します。

協働推進主任の活動内容

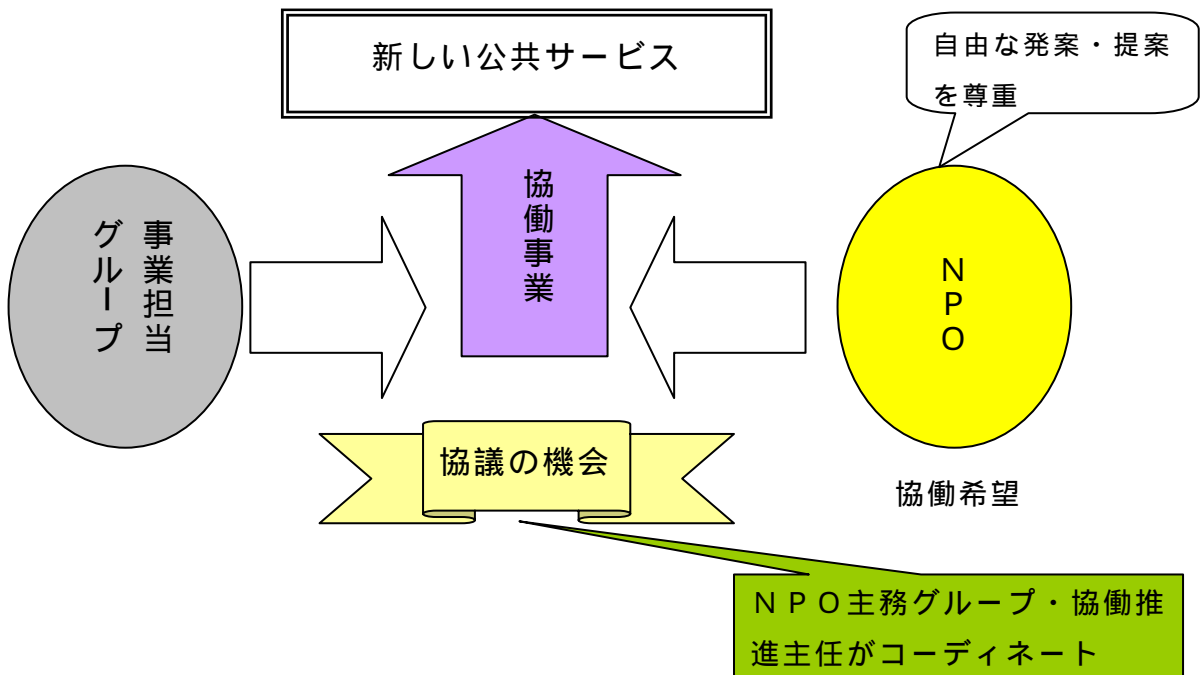
協働推進のためには



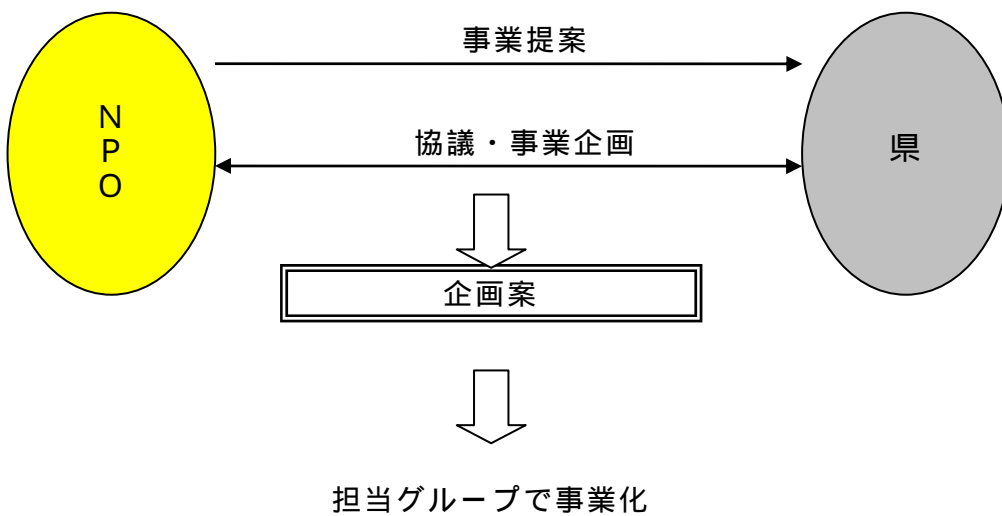
(2) NPOとの意見交換、協議の機会づくり

NPOが活動を通して発見した住民ニーズを県の施策や事業の企画立案に生かすため、NPOと県の関係部局が意見交換、協議を行う機会が必要であり、NPOと事業担当部局が自由に意見交換、協議を行うことのできる機会を設定し、協働事業へつなげるプロセスを確立します。

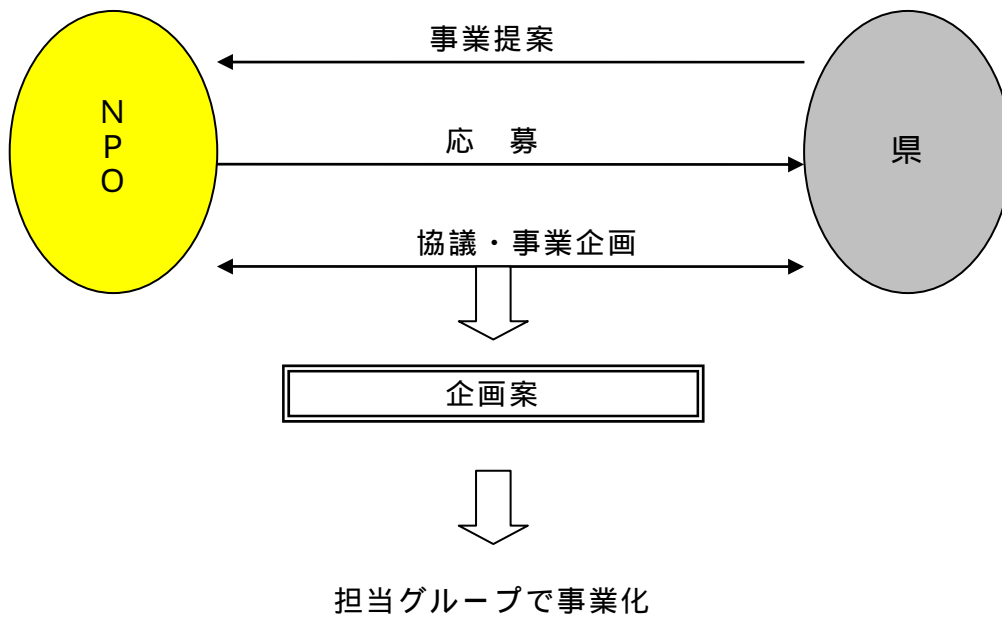
協働事業創出のシステム（案）



NPOが県へ提案するケース（案）



県がNPOへ提案するケース（案）



留意点

NPOと契約を結ぶ場合、NPOの「専門性」や「先駆性」などの特性を協働に生かしていくためには、企画提案書を募集し、審査を行って最も優れた提案を行った者と契約を結ぶ、「企画提案方式（プロポーザル方式）」が適当と思われます。

ただし、NPOとの契約は全て企画提案方式にすべきということではなく、事業案のアイデアがNPOに帰属することが明らかである場合や、特殊な技能や知識を必要とする事業で、これを実施できるNPOが1団体に限られることが明らかな場合は、理由を示してそのNPOと随意契約をすることができます（NPOの企画案が活かされる事業の形態 P 11）。

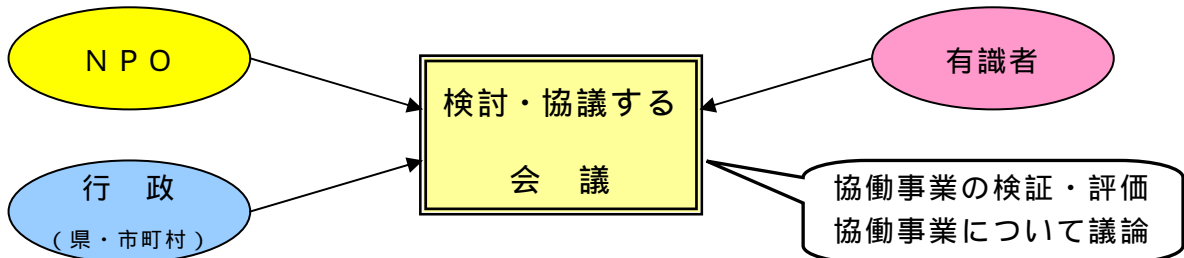
行動計画

NPO主務グループ及び協働推進主任は、NPOと事業担当グループ等の協議が円滑に進むよう、NPOと事業担当グループの意見交換・協議の機会を設定し、コーディネートします。

県は協働事業数の目標値を毎年度設定し、その達成に向けて取り組みます。

(3) NPOと県との協働を検討・協議する会議の設置

協働推進のためには、NPOと県の協働全般について考える必要があり、協働事業の検証や評価、今後の協働事業のあり方について議論する会議の設置について検討していきます。



行動計画

NPOと県との協働を検討・協議する会議を設置します。

(4) 市町村と県の連携

協働は、住民により身近な存在である市町村でも推進する必要があるため、市町村と県が協働の課題について意見交換を行ったり、県が市町村に対して協働に関する情報等を提供したりすることなどにより、市町村と県が連携・協力しながら協働による地域づくりを推進していきます。

行動計画

平成19年度から、市町村と県が協働の課題等について意見交換を行う会議を開催し、協働推進のための連携を強化します。
県は、市町村に対して、協働に関する情報を積極的に提供します。
平成20年度までに、県内の協働事例集を作成します。

(5) 協働のルールの確立

協働を円滑に進めるためには、協働のルールが必要であり、協働のルールを明確にし、職員に周知します。

第3章

(6) 情報ネットの活用

インターネットを活用することにより、協働推進を図ることができると考えられるので、現在の県のNPO情報ネットをより多くの人が使いやすいものに見直し、NPOの自由な提案を受け付けるなどして、協働事業につなげていきます。

行動計画

県のNPO情報ネットを利用しやすいものに見直しなど、より多くの県民にアクセスしてもらえるようなホームページを作ります。
インターネット上でNPOの自由な意見を受け付け、意見交換できるようなものを検討していきます。

(7) 協働推進のための広報活動

協働を推進していくうえで、県民や市町村が協働を理解する必要があり、県民や市町村に対して協働の取組みを発信し、協働の理解を深めていきます。

広報を行うことにより、新たな協働へつなげる相乗効果を図り、協働に関する情報が不足している市町村の協働推進を支援していきます。

NPOに対して、提案の適切なタイミングや提案書の書き方等について情報提供し、NPOが効果的な提案をすることにつなげていきます。

また、広報誌に具体的なNPOと行政の協働事業を掲載することにより、協働を担うNPOの信用が高まることが期待できるため、広報誌で多くの協働事例を紹介することで、NPOが協働へ取り組む意欲の向上を図っていきます。

行動計画

平成19年度から、県民や市町村に対して協働に関する広報を行います。
「地域住民やNPOなどが主体となった地域づくりが活発に行われている。」と感じる県民の割合を増やしていきます。

(8) N P O の協働力の向上

N P O 活動を支援するとともに、協働の担い手としての N P O の組織運営基盤等を強化するためのセミナー等をより効果的に開催します。

行動計画

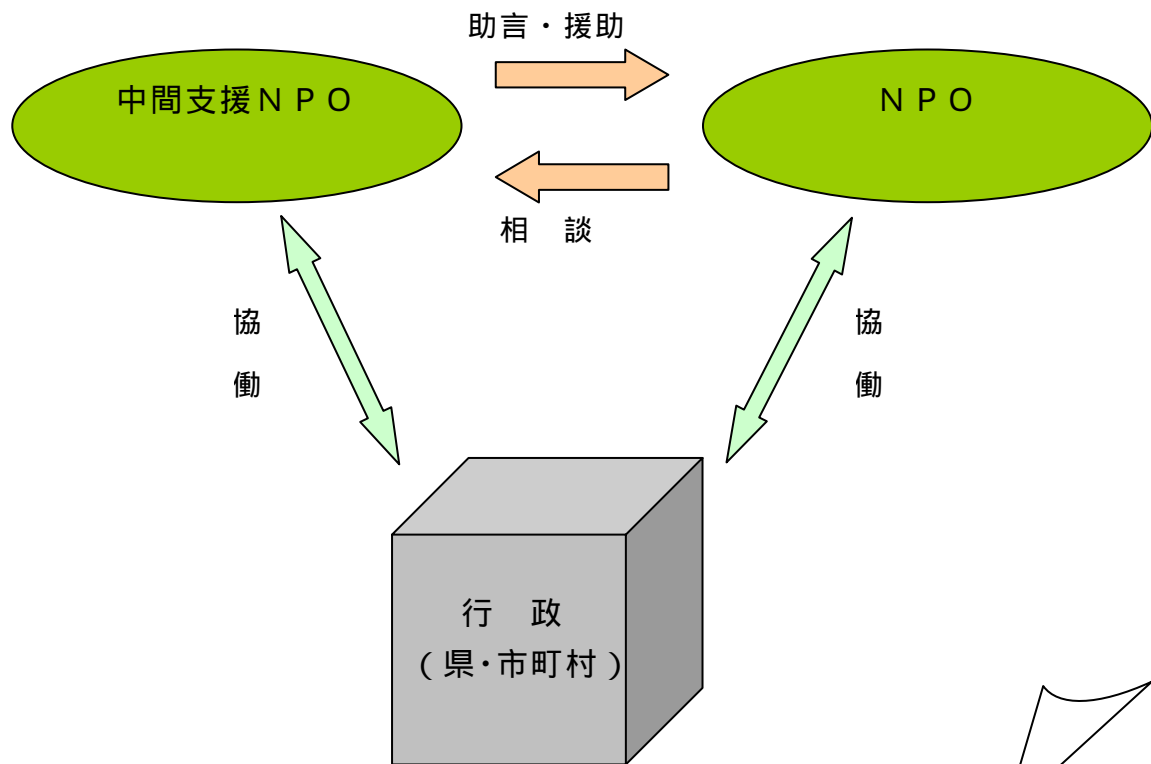
N P O 活動に関する情報提供や各種相談対応ネットワーク化等について支援します。

N P O を対象としたセミナー等を開催していきます。

N P O を支援する N P O (中間支援 N P O) の支援に努めます。

中間支援 N P O

N P O を支援する N P O であり、N P O の運営または活動に関する連絡、助言または援助の活動を行う団体です。N P O の立上げや運営に必要な支援を行い、機器や設備などの資源・人材・ノウハウを提供します。



3 協働に関する研修の充実

(1) 協働に関する研修の重要性

NPO、行政、双方が「協働」の考え方について認識を同じくし、お互いに誤解のない状況から取り組んでいく必要があります。そのために、ふくしま自治研修センター等と連携するなどして研修等の充実を図っていきます。

(2) 各種研修会の実施

職員向け研修会

今まで行ってきた協働に関する研修に加えて、協働の必要性や協働の手法等の理解を深める研修会について、一般職員向けに開催します。その際は、多くの職員が出席するよう配慮します。

また、職層に応じて協働について研修することを検討します。

管理職向け研修会

協働については、一般職員だけでなく、管理職員が理解を深めることが重要です。このため、今まで行ってきた協働に関する研修に加えて、管理職を対象とした研修会の開催について検討します。

NPOでの実地研修

NPOとコミュニケーションを図ることで、NPOと行政の相互理解を深めることができると考えられるので、実際に行政職員がNPO活動に従事しNPOの業務を体験する、NPOでの実地研修の実施について検討します。

NPOとの意見交換会

NPOと行政が同じテーブルに着いて、テーマ設定に基づいて意見交換を行います。

協働セミナー

NPOと行政が、一緒にNPO関係の専門家の講義を受けたり、同じテーブルでグループワーク等を通じて意見交換したりすることにより、NPOと行政がともに学び、ともに協働を理解するセミナーを開催します。

行動計画

研修の充実等、様々な機会を捉えて職員の協働に関する意識の醸成を図っていきます。

4 協働事業のレベルアップシステムの構築

(1) レベルアップシステムの確立

協働事業を効果的に実施し、よりよい協働を目指すため、今後、協働事業レベルアップシステムを作っていくことを検討していきます。その際、評価から改善策を考え、次の計画や事業実施に生かしていく、PDCAサイクルの確立を目指します。

また、評価や成果については広く公開することが、行政の透明化や今後の協働推進のために有効であると考えられるので、公開について検討していきます。

日 程

平成19年度：検討のうえモデル的に実施

平成20年度：協働事業全体で実施

平成21年度：前年度の状況を踏まえながら、その結果の公開及び改善方策等について検討

検討内容

評価の流れや評価項目等について、「誰が」、「何を」、「どのように」評価するかを検討し、庁内会議等を経たうえで決定する。

また、評価の状況を踏まえながら、その結果の公開及び改善方策等について検討する。

(2) 評価と見直し(より良い協働を目指して)

協働関係のレベルアップのためには、一つひとつの協働事業を評価し、次の事業へとフィードバックさせていく積み重ねが大切です。

NPOとの協働事業の評価の方法や基準も、事業の目的などにより変化しますが、一般的に次のような観点からの評価を行う必要があります。また、評価結果は、次の事業実施の際にきちんと反映し、協働のレベルアップを図っていくことが重要です。

協働事業の評価項目として考えられる主なもの（例）

評価1：協働して実践したことの適否

事業を実施する共通の目的が明確にされ、共有されたか。
双方が、主観的にも客観的にも自立し、対等な関係にあったか。
対話と合意の過程が重視されたか。
双方の関係や協働の過程が情報公開されたか。

評価2：協働事業における役割分担の妥当性

双方の特性や立場を活かすことができたか。
双方の役割分担を明確にしたか。
双方の費用分担を明確にしたか。
その費用分担を果たしたか。
その費用分担は妥当であったか。
双方の責任の所在を明らかにしたか。
その責任を果たしたか。

評価3：協働形態の妥当性

選択した協働の手法は、事業の目的にふさわしいものであったか。
他に効率性の高い協働の手法はなかったか。

評価4：協働相手の選定

選定基準は明確であったか。
選定方法・相手は妥当であったか。
選定理由は明確であったか。
選定基準や方法、選定結果について情報公開が行われたか。
協働事業に関して、事前の情報収集に努めたか。

評価5：協働事業の成果

事業の成果は高かったか。
事業の目標が達成されたか。
資金は適切に使われたか。

評価の内容としては、実施状況のチェックで得られた情報をもとに、個別の協働事業及び全庁的な協働の改善を図る内容とすることが重要です。

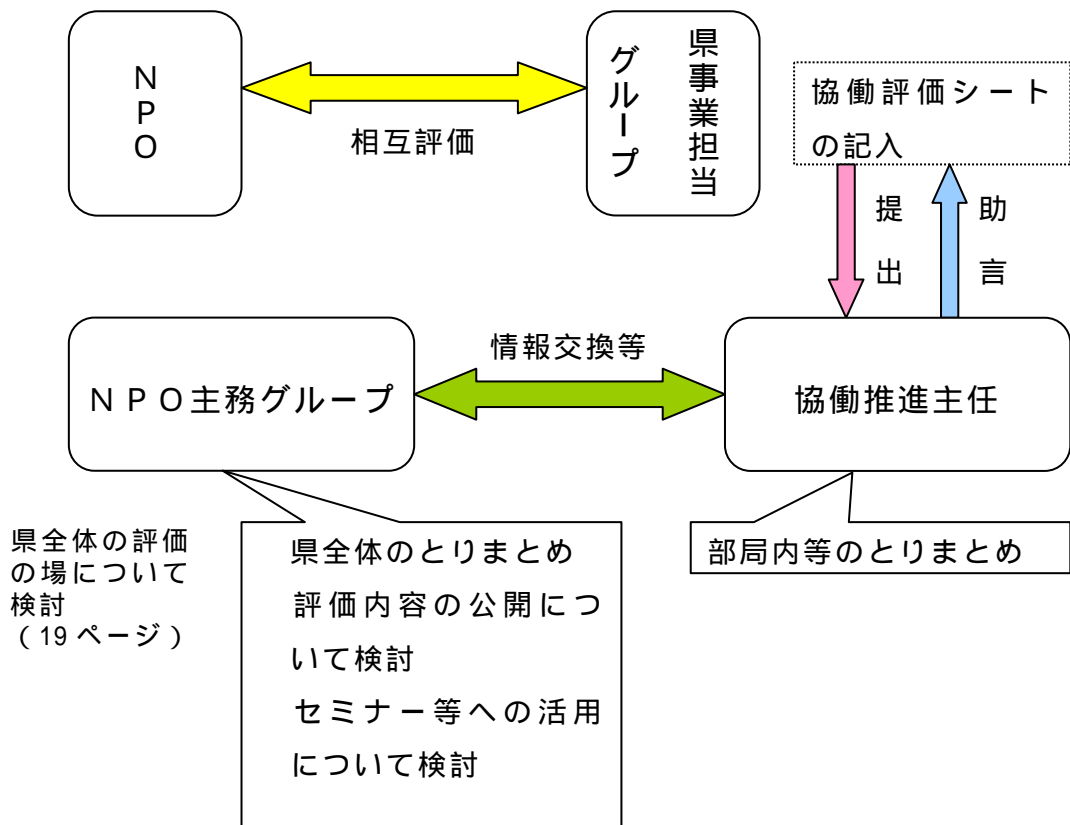
また、行政とNPOでは視点が異なるため、NPOと行政が双方で意見交換の機会を持ち、行政とNPOが共通の評価項目について各々自己評価

を行い、その結果を両者が共有することで、それぞれが気付かなかった課題を発見することが可能となり、事業の成果を深く検証するのに有効です。

さらに、第三者も交えた協働事業を評価する場があると評価の精度が高まります。

行動計画
 協働事業レベルアップシステムについて検討し、モデル的に実施・検証したうえでシステムの確立を目指します。

参考 想定される評価の流れ（例）



第3章 協働のルール

実際に協働を進めていく際の手順及びルールについて示します。

1 協働の進め方・手順

NPOとの協働をはじめる前に基本的に理解しておかなければいけないことは相互理解と尊重です。

行政とNPOは異なった特性を持ち、組織としての考え方や仕組みも異なることから、お互いの違いを理解することが必要です。そのためにも日ごろから情報交換や意見交換に努めるようにしなければなりません。また、協働は対等な関係のもとで実施するものなので、相手の立場を尊重して進めることが重要です。

また、効果的に事業を進めるためには、協働相手となるNPOが、いつどのようにすれば事業に参加できるのか等準備する時間が必要となりますので、いち早く様々な情報を公開していきます。さらに、事前にその事業の施策上の位置付けや課題を理解してもらうことも重要ですので、わかりやすい資料や言葉を用いて、NPOに説明します。

NPOとの協働を進める際の一般的な手順を次ページに示します。



START

PLAN(計画)

提案

事業の検討

提案

協働形態の選定

協働相手の選定

再確認

DO(実施)

事業の実施

CHECK(評価)

事業実施後の
評価と活用

ACTION(行動)

事業の見直し

フィードバック

NPOの提案は妥当か？
そもそも課題は何か？
住民のニーズがある事業か？
NPOとの懇談などで情報収集等
誰が実施すべき事業か？
協働することでどのような効果が期待できるか？

最も有効で適切な協働はどのような形態か？

対象となるNPOがいるか？
どのようなNPOを選定したらよいか？
選定基準・選定方法をどうするか？

事業内容を協働相手と再確認
事業の目的や最終目標は共有できているか？
役割分担や責任の所在は明確か？
(協定書、契約書、仕様書内容等の協議・作成と確認)

事業の進捗状況は順調か？
(場合によっては計画変更・修正)

協働の効果はあったか？
住民へのサービス向上は図れたか？
地域の問題解決のための次の課題は見いだせたか？

評価結果を住民と共有することに努めているか？
評価結果に対する住民のニーズや意見を、新たな事業の企画や既存の事業の見直しに生かすことができたか。

2 協働10のルール

(1) NPOとの協働の目標を明確にしよう

協働というのは、組織の目的や特性などの異なる主体が、連携協力して課題解決に取り組むことです。

したがって、NPOとの良好な協働関係を築くためには、まず、共通の目標を明確に持つことが大切です。この部分をあいまいにすると、「(行政にとって)安上がりに事業を実施できる」、「(NPOにとって)行政から財政的支援が受けられる」といった、両者の利害や思惑に左右された関係となってしまう、協働の理念から外れた関係になってしまうおそれがあります。

(2) NPOの特性を理解しよう

NPOと行政との相互理解の不足が、協働事業を進めていくうえで障壁になる場合があります。性格の異なるもの同士が、それぞれの長所を活かして協働するには、相手をよく理解することが大切です。相互理解を進めるためにも、日ごろから、NPOとの意見交換や情報交換などに努めていく必要があります。



(3) 協働にふさわしい事業を見極めよう

行政の事業の中には、NPOの特性や能力を活用することにより、より高い事業効果が期待できるものがあります。反対に、企業に任せたり、行政が直接行ったりするほうが効率的なものもあります。

何が協働にふさわしいのか、協働により、どのような効果が生まれるのかといった点について、きちんと検討することが大切です。

(4) N P O への委託や補助を協働の基本モデルと思わないようにしましょう

行政の実施する事業を N P O に委託するということは、協働の一つの形態ではあっても、それが基本形ではありません。また、協働は自立したもの同士の間こそ成り立つ関係です。補助金の支出は、長期的な視点で見ると「もたれ合い」の関係を助長してしまうこともあるので、特に継続的な補助制度については、自立性を損なう危険性があるので、十分な検討が必要です。

(5) 協働プロセスの共有と事業準備期間の確保に気をつけよう

協働事業をスムーズに進めるためには、N P O が、「いつ、どのようにすれば事業に参加できるのか」について、事前に知り、準備を行う時間が必要です。

このため、協働事業の実施にあたっては、公募期間や協議期間の設定に配慮する必要があります。また、行政の持つ課題や施策について十分理解してもらうことも、効果的な協働関係を築くためには不可欠です。

(6) 協働相手の選択にあたっては、公正性・透明性を確保しよう

協働のパートナーとなる N P O の選択は、事業目的や期待する効果、協働の形態（補助か委託かなど）によって当然変わってきますが、「誰が、どのように選ぶのか（選んだのか）」を住民や N P O に十分説明できるようにすることが大切です。

(7) 協働事業の評価にあたっては、住民の評価を重視しよう

協働は、N P O と行政の二者だけの関係ではありません。当然、共通の目的に沿ったサービスの受益者として、住民の存在があります。

したがって、協働事業の評価にあたっては、住民からどう評価されるかが重要です。仮に、N P O と行政がお互いに両者の関係に満足していたとしても、受益者である住民から評価されなければ、それは単なる協働したという自己満足に過ぎません。

(8) 「金」を出したら、「口」もだそう

「金を出しても、口を出さないこと」が、NPOにとって良い行政だという考えが一部にあります。市民活動を行政が指導するような扱いは間違っていますが、税金を支出する以上、行政はそれが適切に使われるように最善の努力をし、その結果について納税者・主権者である住民全員に説明する責任を持っていることをよく認識しておかなければなりません。

(9) 職員一人ひとりが自治体の代表であるという自覚を持とう

NPOに対しても、行政の「タテ割り」は通用しません。自分の担当する仕事以外の話になっても、責任を持って対応する必要があります。行政内部の連携は、その担当職員自身の仕事といえます。NPOからの協働事業の提案があった場合などに門前払いはやめましょう。事業の優先順位について責任を持って説明することも職員の大切な仕事です。

(10) 住民感覚に優れた職員になろう

住民やNPOから信頼される行政でなければ、より良い協働関係は構築できません。そのためには、職員一人一人が住民感覚に優れた行政職員になるよう努力しなければなりません。「県の職員であっても地域に帰れば“一住民”」という感覚を常に持つことが大切です。例えば、自分の住む地域の市民活動に参加することも住民感覚を磨く手助けになることでしょう。

参考

『「地方分権・うつくしま、ふくしま。宣言」進化プログラム』に、以下が記載されています。

職員の地域参加意欲の喚起

NPOやボランティア活動だけでなく、地域のお祭りなどの活動に職員が自発的に参加できるよう、様々な方策を検討し、「参加しない・参加できない県職員」から「参加する・参加できる県職員」への転換を図る。

おわりに 協働立県ふくしまを目指して

本県においては、今後、以下の視点から地方分権に基づく住民自治のさらなる進展を図り、公共サービスを多様な主体が担っていく仕組みを確立し、協働による地域づくりを進めていきます。

- (1) 公共サービスを多様な主体が担っていく仕組みを確立するため、県職員の意識改革と業務の改善をさらに推進する。
- (2) 住民の満足度が高まり、社会情勢に柔軟に対応できるよう、適切な評価も取り入れた県とNPOの確かな協働の仕組みを構築し、相互信頼に立った協働を推進する。
- (3) 市町村と県の協働推進のためのネットワークを構築し、連携を強化しながらそれぞれの地域の特性が活かされる住民本位の地域づくりを目指す。

そして、協働の担い手である職員には、次のような姿勢で協働に望むことが重要であると考えます。

協働なにぬねの（行政の心得）

- | | | |
|---|-----------|----------------------------------|
| な | げるな（投げるな） | 協働の種を放ってはいけません。
業務の丸投げはいけません。 |
| に | げるな（逃げるな） | 課題にぶつかっていきましょう。 |
| ぬ | けるな（抜けるな） | あなたは当事者です。 |
| ね | るな（寝るな） | 知らんぷりはいけません。 |
| の | せよ | 協働のルールに！ |

参考資料

Q & A

ここでは、職員がNPOと協働を進めていこうとする場合、よくある質問について、分かりやすく解説しました。

(質問1)

NPOへの支援とNPOとの協働の違いは、どこですか？

協働は、単なる役割分担ではなく、お互いが共通の目的をもち、企画立案から遂行まで協力して、互いの特性を生かしながら新しいサービスをつくりだす事業としています。事業の形態は委託、補助、共催、実行委員会などさまざまな形態があります。

一方、支援は行政がNPOの活動を支援することが目的となります。

なお、補助事業でも、行政と課題や目的を同じくする場合には協働事業になります。このように事業形態は同じでも事業の内容によって、支援事業か協働事業に区別されます。

(質問2)

協働事業は、行政にとって経費節減になりますか？

協働事業は経費節減が目的ではありません。NPOと行政が協働して事業を進めていくということは、行政単独で事業を実施するよりも、より市民ニーズに適切に対応した多面的な社会サービスを提供することができ、その結果として、豊かで活力と個性のある地域を作ることができます。

協働事業においては、行政単独の事業に比べ、事業の計画・企画段階からNPOと協働していくこととなりますので、これまで以上に多くの時間や場合によっては費用が必要になります。

一方で、NPOはその協力者（ボランティア）や寄附などでコストの一部をまかなうことができる場合もありますが、これは協働事業を進めた結果としての二次的効果と考えるべきです。

NPOは行政にとっての安価な下請け先と勘違いしてはいけません。

(質問3)

協働における行政とNPOとの対等な立場とはどういうことですか？

対等な立場とは、NPOが行政の監督下にあるような存在ではなく、独立し、自立していることが前提で、そのうえで、県行政がNPOの持っている行政にはない先駆性や専門性を認識し、また、お互いが相手の立場を尊重していることです。

そこで、協働事業においては、相互の違いや特性を理解し、事業の目的や内容の設計、実施においても相互の特性が生かされる手法や手続きを採用する必要があります。

また、事業の評価や改善に関して、協働する双方から忌憚のない意見の発信や評価が行われる必要があります。そのために、NPOが行う自由な意見交換や提言の機会を保障することが大切です。一方的でない評価があってはじめて、対等性が確保されます。なお、協働事業以外のNPOの事業には、行政は基本的に立ち入らないことが原則です。

(質問4)

NPOとの協働を進めていくうえで、具体的な場面に応じて、どのようにNPO主務グループの事業や情報を活用していったらよいのでしょうか？

NPOと協働を進めていく際には、いくつかの段階があります。

まず、情報の収集にあたっては、NPO主務グループのホームページやNPO情報ネットなどに目を通すほか、NPO主務グループやNPOが実施する、研修、セミナーなどに参加し、NPOの意見や活動に関する情報を得ることが可能です。



(質問5)

NPOから企画提案が持ち込まれた場合、その提案をどのように扱えばよいのですか？

NPOの企画提案を県行政に取り入れる良い機会と考えましょう。まず、企画提案の内容が、どの担当分野に対する提案なのか、門前払いすることなく、NPOから詳細に意見を聞く必要があります。担当分野の事業目的と整合するものである場合、その提案内容に先駆性や専門性などNPOの特性を含んでいるのか、NPOと協働することで、これまで行ってきた事業をより充実させる建設的な提案であるか、あるいは、これまで気づかなかった視点が盛り込まれているかなどについて検討を行います。

企画提案を取り入れ、具体的に事業を進めていくには、アクションプログラムに記載されたフローに従って、事業を実施していきます。なお、企画提案が複数の部局にまたがる事業の場合は、NPO主務グループに相談し、調整を受けることが可能です。

(質問6)

NPO法人に関する情報は入手できますが、法人格のないNPOに関しての情報は、どのようにして集めればよいのでしょうか？

県では、県内で活動している方の登録制度を設けており、活動情報をデータベース化しています。その中には、任意団体も多数含まれていますので、県のホームページを閲覧したり、電話連絡をとったりすることにより、得ることが可能です。

また、市町村の市民活動の担当部局・支援センター・社会福祉協議会などでは、ボランティア団体を中心に法人格のないNPOの情報を収集・整理している場合がありますので、こちらに問い合わせしてみるのもひとつの方法です。



(質問7)

NPOから、NPO活動の促進を県から市町村へ指導するよう求められましたが、どうすればよいのでしょうか？

平成12年のいわゆる「地方分権一括法」により、機関委任事務が廃止され、国や自治体間の関与・紛争処理のルールが定められるなど、国、都道府県、市町村の関係は対等の関係になったと言われています。また、NPO活動の推進については、特に個別法での規定もありません。

こうしたことから、県がNPO活動の促進について市町村を指導することはできません。しかし、県と県内市町村においては、政策実施の対象となる住民の範囲が同一であり、役割分担を図りつつ一致協力して、住民福祉の向上に努めていく必要があります。したがって、県は、市町村に対し、互いにパートナーシップの関係に基づいて、市民活動の推進を図っていくよう、協力を求めていくことが必要です。

(質問8)

NPOと協働したいのですが、県の施策に批判的なNPOとそうでないNPOがいた場合、どちらを協働の相手方として選んだらよいのですか？

どちらが良いとは一概には言えませんが、協働するときには相互理解がなければ進まないで、とかく行政の施策に批判的でないNPOを選びがちになります。これは場合によっては特定のNPOだけとの関係が強くなり、第三者から見ると公正性を欠いているとの誤解を招きかねません。

行政と必ずしも考え方が同じでないNPOとでも、事業内容によっては、協働することができます。パートナーシップの相手を選定する際には、事業を中心とした考え方を採用すべきです。

(質問9)

NPOに委託を行う場合で、委託先の選考にあたり、事業実行の信頼性等を判断するための客観的データとして、NPOの事業実績等を把握したいのですが、どのような方法がありますか。

NPOは多種多様であり、同様の社会的使命を持ったNPOであっても組織体制や財政規模、活動地域などにおいて様々な違いがあります。活動内容や実績、事業の遂行能力、財政力、運営の透明性など総合的に判断し、事業に最も適した相手を選定することになります。

NPO法人については、NPO法により、住民が監督するという趣旨で情報公開の義務を課しており、住民がNPO法人の公益性を判断することとなっています。そのため、インターネット等によるNPO法人の事業内容等の情報開示状況により判断する方法があります。

また、NPO主務グループでNPO法人の書類(事業報告書・財産目録・貸借対照表・収支計算書・役員名簿等)を閲覧することができます。

(質問10)

分野の特殊性などにより、特定のNPOが協働の相手となって、事業を継続的に実施する場合、なれ合いの関係が心配されますが、どう対応すればよいのですか？

何よりも行政とNPOの双方がなれ合いの関係にならないような強い心構えを持ち続けることが最も大切なことですが、そうは言っても、絶対にそうならないという保障はありませんし、何らかの工夫が必要でしょう。

まずは、現在協働している事業は、果たして本当にそのNPOだけしか実施することができないのでしょうか、もう一度考え直してみてください。

例えば「その事業を実施するために特許や特殊な技術が必要で、それを現在協働しているNPOだけしか持っていない」といった場合を除き、他のNPOや民間企業でも事業を実施できる可能性は常にあります。

したがって、担当者は日頃から、協働の相手先に関する情報収集を行うとともに、継続的・自動的に同じ内容で同じ団体と事業を行わないよう、毎年、その事業の受託者を企画提案の方式により公募するなど、参入の機会や競争環境を確保することが、なれ合いの関係を防ぐ仕組みづくりとして大切なことです。

また、そうすることにより現在の協働の相手方にとっても専門性向上の契機となり、県民サービスの一層の向上につながるとも考えられます。

(質問 11)

NPOとの協働事業で、トラブルが発生した場合の責任について教えてください。

協働事業を実施中に、トラブルや事故が発生することもあります。協働事業を開始するときは、事前にNPOとの間で、責任体制について十分話し合い、責任の所在を明確にし、双方が了解のもとに、文書化しておくことが重要です。

(質問 12)

委員会等にNPOからの委員を選ぶ場合、どのように選べばよいのですか？

NPOは、先駆性や専門性を持ち、地域に密着した課題に精通しているなどの特性を持っていることから、新たな行政課題や行政が見落としがちな課題についての提案が期待できます。

NPOからの委員を選ぶ場合、委員を指名で行う場合と公募により委員を選ぶ場合とがあります。

委員を指名で行う場合は、NPOの情報を調査するなど、担当分野におけるNPOの実態や活動状況を十分吟味する必要があります。NPOのメンバーとして委員会等に参加してもらうということは、個人としての専門性などに期待するにとどまらず、住民に対する啓発性などの波及効果も期待することとなります。このことから、何故、そのNPOのメンバーが委員にふさわしいのか、選考理由を明確にし、対外的に説明できるようにしておきましょう。

また、委員を公募で選定する場合は、さまざまなNPOに、参加の機会を与えるために、十分な周知期間をもって、公募を行いましょう。

(質問 13)

NPOとの共催事業で、意見がまとまらない場合、どう対応すればよいのですか？

共催は、それぞれが主催者となって協働で一つの事業を行う形態です。県行政とNPOは、それぞれの立場が異なることから、その考え方も異なり意見がまとまらない場合も多いかと思われます。しかし、双方の立場や考え方が違って、お互い歩み寄る姿勢を持ち、譲り合いの精神で取り組むことが必要です。

共催事業が市民にとって有益なものか、企画の広がりが期待できるか、共催することで事業の相乗効果が期待できるかなど、お互いの立場を認め合いながら、事業目的を共有することが共催事業を成功させる第一歩です。

そのような努力をしても、まとまらない場合は、少し冷却期間をおいて考えていくことも必要です。それでもうまくいかない場合は、事業を取り止めることも考えざるを得ないでしょう。

(質問 14)

事業をNPOに委託する場合、どのような発注方式が適当ですか。またその場合にNPOと企業を区別する理由はありますか？

NPOの専門性や先駆性などの特性を生かすことを考慮した場合、競争入札のような価格だけの競争による発注方式は必ずしも適当とは言えず、その発想や能力等を企画提案書として募集して、それを審査して最も優れた提案を行った者と契約を結ぶ「企画提案方式」(プロポーザル方式)が適切です。

その際、NPOと企業を区別する理由があるかどうかは委託する事業の内容によりますが、企業などでも実施できる場合は「企画提案方式」で発注する場合も両者が競争できる環境を確保することは重要です。

もし対象をNPOだけに絞って募集を行うのであれば、対外的に説明できる合理的な理由が必要でしょう。

なお、そのような事業の例としては、地域の住民を巻き込んでその課題解決力を育むための事業などが考えられます。

参考 企画提案方式の手順（一例）

対象事業の決定：NPOから自由な発想による企画がなされるように、事業概要はできるだけ骨格的なものにしておきます。

応募資格の決定：必要に応じて応募資格要件を定めておきます。

審査員の選定：審査の公平性を確保することが必要です。

募集要項の作成：事業趣旨・委託額・事業の実施期間・審査基準・スケジュール等を定めます。NPOが事業趣旨や契約方法をよく理解したうえで参加できるよう、分かりやすい言葉を使うようにします。

公募方法：インターネット・広報誌の活用や応募説明会の開催により公募し、多くのNPOに参入機会を確保するよう努めます。

提出書類：提出書類は、事業企画書の他に、団体の定款や名簿、予算・決算関係資料等の財務資料なども添付してもらい、団体の事業遂行能力も確認します。

審査：審査には、書面審査や公開審査（プレゼンテーションなど）があります。

（質問 15）

行政とNPOとが協働して、どういう事業ができますか？

NPOは、さまざまな分野で活動を行っています。たとえば、福祉、まちづくり、文化振興、子どもの健全育成、環境保全などの分野です。

こうした分野で活動しているNPOは、その分野での知識や現場での経験を積み、専門性を持っています。そのNPOの専門性は、社会にとって、とても有益な資源と言えます。

そのNPOの専門性に着目して、行政がNPOと協働して実施できる事業は、いろいろと考えられますが、協働することによって行政が単独で行うより一層大きな効果が得られるものでなくてはなりません。

また、どのような分野で、どのようなNPO法人が活動しているかについては、県ホームページの「ボランティア・NPOのページ」をご覧ください。ここでは、NPOの基礎的な知識や情報が調べられます。

なお、NPOとの協働は、目的達成のための手段であってNPOとの協働自体が目的ではないことに注意しましょう。

(質問 16)

協働事業を実施していますが、住民にこの事業内容や経過を分かってもらえるような方法は何かありませんか？

協働事業を広く住民に知ってもらうことは、県行政への住民参加を促す意味でも重要です。そのためには、事業の開始段階からできるだけ多くの方に事業を知ってもらうことが、その後の関心を引きつけるきっかけになります。広報手段は事業の内容によっても様々かと思いますが、事業開始の時点では広報誌やホームページ、マスコミを活用した周知、説明会の実施などがあります。

また、事業開始後は、ホームページやニュースレターの発行などにより経過を知らせていくとともに、イベント等を実施するのであれば実際に参加してもらうことも事業の理解につながります。

さらに、最終的な事業成果についても、成果報告会を開催するなど一連の流れで住民に報告していくことが必要です。ただし、どの場合においても、住民の方に関心をもってもらうことが重要ですので、チラシひとつにしても言葉をわかりやすくするなど、内容に応じた工夫が必要です

参考文献

- 行政とNPOの協働マニュアル（宮城県）
よくわかる！NPOとの協働マニュアル（埼玉県）
千葉県パートナーシップマニュアル（千葉県）
社会貢献活動団体との協働マニュアル（東京都）
あいち協働ルールブック2004（愛知県）
NPO協働推進アクションプラン（京都府）
NPO協働マニュアル（大阪府）
NPOとの協働を進めるためのガイドライン（岩手県盛岡市）
仙台協働本（宮城県仙台市）
市民公益団体との協働マニュアル（千葉県柏市）
NPOとの協働を進めるために（新潟県新潟市）
協働事業における“あるある”事例集
（協働を進めるための行政職員の意識改革研究会）