

## 第2章 協働の実践

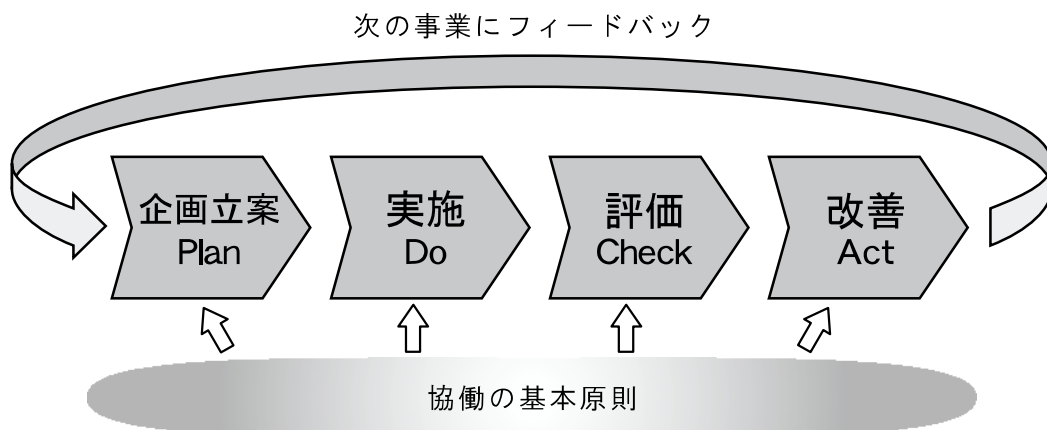
ここでは、実際にどのように協働して事業等に取り組んでいったらいいのか、NPO等と行政の協働の進め方について解説します。

### I 協働のプロセス

施策・事業の企画立案（Plan）、実施（Do）、評価（Check）及び改善（Act）のPDCAサイクルの全過程において、協働を進めることを心がけます。

協働する各主体は、「協働の基本原則」をお互い確認し合いながらこの過程を、進めていきましょう。

なお、どの段階からでも協働を始めることはできますが、目的を共有し、よりよい成果を求めるのであれば、企画段階から協働を行うことが望ましいといえます。



## II 協働による取組の進め方～NPO等と行政が協働する場合～

行政の施策や事業のPDCAサイクルの各過程において、NPO等と協働することにより期待できる効果がありますが、その効果を確実に高めるために、協働の方法や手順について留意する必要があります。

NPO等との協働による取組は、あくまで県・各市町村の制度やNPO等との協働に基づき進めますが、ここでは、一般的な進め方について紹介します。

### 1 企画立案（Plan）

#### （1）効果

- ・ 事業の企画段階から、当事者や当事者の身近にいるNPO等が参画することで、当事者ニーズを踏まえた施策・事業の実現につながります。
- ・ 住民の多様なニーズを、よりの確に施策・事業に反映させることにより、行政サービスの質を向上させることができます。
- ・ NPO等の先駆的、あるいは地域に根差した提案が活かされることにより、新たな課題や行政が見落としがちな課題に対する事業の実現が可能になります。
- ・ 行政の施策形成への住民参画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、お互いの役割分担を明確にしておけば、より効率的で効果的な事業実施が可能になります。
- ・ 施策や事業に、NPO等の専門的知見や現場の視点等を活かすことができます。

#### （2）方法

- ・ 企画立案の検討・協議を行う各種審議会や委員会、懇談会、協議会などにNPO等の参画を求める方法や、NPO等から事業提案を受けたり、NPO等に事業提案を行う方法などがあります。

#### NPO等が行政に事業提案する場合のポイント

- ◆ 行政の仕組みの理解
  - ・ 法制度や計画をチェック
  - ・ 社会経済や国政の時流や動向を活用
  - ・ 行政の予算スケジュールを確認
  - ・ 人事異動に対応
- ◆ 提案能力を磨くチャンス
- ◆ 行政に参加する場合（審議会等）の立場の理解と活用

## ここに注意！

### 「人事異動による引継ぎは重要です。」

円滑に協働を進める上で、担当者同士の顔の見える関係（「人のつながり」）は重要であり、人事異動や担当業務の変更等による担当者の交替は、事業の進捗や成果に大きな影響を与えます。そのため、協働事業については、前任者から後任者への単なる書類の引継ぎだけではうまくいかないことがあります。協働により事業を実施する意義や必要性、事業の目的・目標のほか、書類だけではわからないようなこれまでの経緯やNPOのキーパーソンの情報を、組織内で共有できるように引き継ぐことが必要です。

## （3）手順と留意点

### 【手順】

- ①体制を整備する
- ②コーディネーターの支援を受ける
- ③課題認識と目的・目標を共有する
- ④事業内容を協議する

### ① 体制を整備する

- ・ 協働の場集う関係者が多い場合は、組織的、継続的に協働するための体制が必要です。  
関係者が同じ場で課題認識や目的・目標の共有、意思疎通を図るため、必要に応じて協議会や実行委員会等を設置します。

### ② コーディネーターの支援を受ける

- ・ コーディネーターに入ってもらうことにより、意見の交換や取りまとめが効果的に行われます。また、協働の主体を探したり、協働の主体との信頼関係を築くことも、第三者の力を借りることで円滑に進むことがあります。必要に応じて、コーディネーターの支援を受けましょう。
- ・ 行政職員自ら、コーディネーターに必要な知識とスキルの習得に努め、実践を通してその能力を磨き、発揮することができるようになりましょう。

### ③ 課題認識と目的・目標を共有する

- ・ 施策・事業の企画立案の前提として、NPO等と行政が解決すべきと思っている地域課題に対する認識を共有することが不可欠です。  
その上で、課題や取り組む事業の目的・目標を共有します。

- ・ 課題認識や目的・目標の共有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、協働による企画立案はより効果的に進みます。
- ・ 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。その場合に有用なのが、行政が各施策で策定している計画です。

#### ④ 事業内容を協議する

- ・ 行政とNPO等が共通の地域課題の解決に向けて、事業を企画立案します。事業の枠組みを定める事業実施要領や企画書を作成することになります。
- ・ 事業には様々な形態があります。それぞれの効果や留意点を十分検討した上で、最適な形態を選択する必要があります。
- ・ 協働するにふさわしい主体についても検討しましょう。

#### 協働事業を実現するためのポイント

- ・ 協働により実施した過去の事業の実績や今後協働による実施を予定している事業の情報を、日頃から積極的に発信する。
- ・ NPO等に対する理解を深める。
- ・ NPO等の情報収集に努め、特性や事業遂行能力を把握する。
- ・ NPO等が実施する場合の適正な事業費（単価、数量、積算根拠）について理解を深め、必要な事業費を確保する。
- ・ 協働先の選定方法については、プロポーザル方式やコンペ方式を検討するなど、事業の実施方法を、幅広い参加の機会を提供できるものにする。

#### 【協働事業の妥当性のチェック項目】

項目	チェック内容
住民ニーズ	・ 協働によって、住民ニーズに応えるサービスが継続的に提供できるか
実施主体	・ 課題解決、目的達成のために誰が事業を行うことがふさわしいか ・ 行政、又はNPO等が単独で実施すべき事業ではないか
特性の発揮	・ NPO等の特性を活かすことができるか 〔NPO等に期待するもの〕 きめ細かく、多様なサービスの提供 新たな課題に対する先駆的、創造的な取組 社会の変化や個別ニーズに対応した柔軟かつ迅速な対応 高い専門性やノウハウを活かした事業展開 地域現場の実情を反映した事業展開
協働による効果	・ 協働で取り組む方が、それぞれ単独で取り組むより事業の効果や効率性が向上するか ・ 協働により住民サービスが向上するか
事業費	・ 単独で実施するより、協働で実施する方が費用対効果が高いか ・ 事業に係る経費は妥当か、効果とのバランスがとれているか
住民の参画	・ NPO等が主体的に事業に参画できるか ・ 事業の実施が、住民の参画につながるか

【形態別の協働の効果と留意点】

形態	内 容	効 果	留 意 点
委託	行政が実施主体として責任を負う事業をNPO等に委託する手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NPO等の専門的な知識や技術により事業効果が期待できる。</li> <li>・NPO等は活動機会が増えることで、経験やノウハウを蓄積でき、社会的信用を高めることが可能になる。</li> <li>・行政が直接実施するよりサービスを拡充できる場合がある。</li> <li>・仕様書作成段階からNPO等が参画することで、現場のニーズを反映させることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・効率性や経費削減を主たる目的とすると、NPO等への単なる下請けとなるおそれがある。</li> <li>・協働の効果を発揮するため、協働の基本原則に基づき仕様書を作成する。</li> <li>・NPO等に事業を丸投げしないように、共に責任を持って進めていくことが必要。</li> <li>・ここでいう「委託」は、仕様書を行政が一方的に作成する一般的な業務委託ではなく、あくまで協働を進める過程での委託。この委託を、通常の委託と区別して「協働型委託」という場合もある。</li> </ul>
	一般的業務委託に近い委託	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NPO等に一定程度の裁量を認めることで、その専門性や独自のネットワーク等を活用し、業務の公共性・公益性と事業成果を高めることが可能になる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の仕様書を作成する段階からNPO等に意見を求める。</li> </ul>
	企画提案型業務委託	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画段階からNPO等の専門性や独自のネットワーク等を活用することで、行政だけではできない、あるいは思いつかない事業を実施できる。</li> <li>・行政が定着や普及拡大を目指す事業のテストケースやモデルケースとして実施する場合に活用できる手法。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画段階からNPO等の参画を求め、行政とNPO等が役割分担しながら協働で事業を実施する。</li> <li>・行政が事業の趣旨や予算等を提示してNPO等から企画提案を募り、応募したNPO等の中から受託者を決定する。</li> </ul>
指定管理	公共施設の維持管理をNPO等が代行する手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の設置目的と活動内容が合致したNPO等が管理することで、その専門性を活かした効果的な施設管理やサービスの実施が可能となる。</li> <li>・NPO等のノウハウにより、きめ細やかで質の高いサービスの提供が期待できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人件費の抑制など経費削減ばかりを重視することなく、利用者の立場に立ったサービスが提供できるよう、専門性を有するNPO等を選定する。</li> <li>・短期間で指定管理者が交替した場合、ノウハウの蓄積が進まないおそれがある。</li> <li>・行政にとっては、住民と直接接する機会が少なくなるため、住民ニーズの把握に努める必要がある。</li> </ul>

形態	内 容	効 果	留 意 点
補助・助成	NPO等が主体的に取り組む活動のうち、行政がその公共性を認めた活動に対して、資金支援を行うことで活動を促進する手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部経費を公金で支援することで、NPO等の専門的な知識や技術を活かしたサービスを提供することが可能になる。</li> <li>先進的な取組を支援することで、自由度の高い活動を促進し、より住民ニーズに対応したサービス提供が可能になる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPO等が自主的に行う事業であることを理解する。</li> <li>特定の団体への継続的な支援は、その団体の自立性や自主性を損なうおそれがあるので配慮が必要。</li> <li>目的は、地域課題の解決であり、単なる団体支援ではないことを認識する。</li> <li>事業成果を測る仕組みを工夫して作ることが必要。</li> </ul>
事業協力	NPO等と行政が共に主催者（実施主体）として、費用や人的負担を行い、共同で事業を実施する手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPO等と行政が責任を共有する対等な関係で進めやすく、経費負担や成果の享受に柔軟に対応できる。</li> <li>それぞれの持っている情報やノウハウ、人的ネットワークなどが十分活用でき、効果的な事業の実施が期待できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施主体として、NPO等と行政で構成する既存の実行委員会や協議会を活用したり、新たに設置することもある。</li> <li>双方を主催者として、役割分担や責任の範囲、経費負担等を協定書等で明文化しておくことが必要。</li> <li>それぞれが得意分野を担当することで、事業効果を高める。</li> <li>経費的・人的な面で役割分担が偏ったり、相手に対して依存的にならない配慮が必要。</li> </ul>
名義共催・後援	NPO等が実施する行事等に対し、行政が賛同者としての名義使用を認める手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPO等が行事等を実施することによって、行政は自ら事業を実施しなくても普及啓発や広報の成果を得られる。</li> <li>NPO等が実施する行事等の信用力を高めることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政は、事前に行事等の公共性・公益性を十分確認する必要がある。</li> <li>できる限り行事等に参加し、実施状況の確認に努める。</li> </ul>
事業協力	行政の事業とのタイアップや広報協力、施設の提供等により、NPO等の事業を支援する手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政とNPO等のタイアップによる相乗効果の発揮が期待できる。</li> <li>行政の広報媒体の活用や施設使用料の減免制度の適用等で、NPO等は単独で行うより経費や人手を削減できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政が持っている広報媒体や施設等の資源の有効活用に努める必要がある。</li> </ul>
アダプト制度（里親制度）	行政と地域住民やNPO等が道路、公園、河川等の公共の場所の清掃・美化活動について役割分担等の合意書を取り交わす手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域住民やNPO等の地域貢献とコミュニケーションの拡充を両方実現できる。</li> <li>地域住民やNPO等が自ら管理することで、公共の場所に愛着を持つことが期待できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政は、清掃用具の提供や看板の掲出などを行うことになる。</li> <li>基本的にはボランティアの活動であるため、維持管理の程度には限界がある。</li> </ul>

## 2 実施（D o）

実施段階を協働により進める場合の一般的な方法や留意点等について、形態別に解説します。（手順については、あくまで一例を示しています。）

なお、以下の点は、いくつかの形態で共通する方法や留意点です。

### ① 体制を整備する

- ・ 協働する主体が多い場合は、組織的、継続的に協働するための体制が必要です。

必要に応じて実行委員会や協議体を組織し、事務局や幹事団体を決めることで、情報共有や意思統一、進行管理を円滑に行いましょう。

### ② コーディネーター等の支援を受ける

- ・ コーディネーターによる総合調整やアドバイザーによる専門的助言によって、事業を円滑かつ効果的に進めることができます。必要に応じて、コーディネーター等の支援を受けましょう。
- ・ 行政は、コーディネーター等の人材や連携・協力可能な団体、事業を実施する上で参考になる先進事例、活用できる事業・制度等の情報収集・提供に努めましょう。

### ③ 予算（事業費）の考え方を共有する

- ・ 委託や補助・助成、事業共催等の場合は、協働する主体と、予算を立てるに当たって、事業費の考え方を共有しておく必要があります。
- ・ 事業を実施するために必要な経費を適切に計上することが必要です。NPO等がそのミッションの達成を優先するあまり、適正な事業費を見積もることなく経費が不十分でも受託すると、それが前例となって、低い事業費が固定化してしまうことがあります。その結果、事業継続が困難になって、効果的な協働は見込めなくなります。

## 【事業費の考え方・取扱い】

### ◆一般管理費

一般管理費とは、事業を行うために必要な経費であって、当該事業に要した経費として抽出・特定が困難なものについて、契約締結時の条件に基づいて一定割合の支払いを認められた間接経費のことをいいます。

具体的には、事業を行うために必要な家賃、光熱水費、コンピューター使用料、電話回線使用料、文房具等の汎用品等に要する経費のうち、当該事業に要した経費として抽出・特定が困難なもの（抽出可能なものは「その他諸経費」に計上。ただし、当該事業において計上可能な場合に限る。）が考えられます。

[一般管理費を委託費対象経費とする場合の算出方法 例]

一般管理費の算出方法

$$\text{一般管理費} = \text{直接経費（人件費＋事務費）} \times \text{一般管理費率}$$

一般管理費率の設定方法

設定時点

委託契約締結時（契約変更があった場合は変更契約締結時）の比率。ただし、事業終了後に受託者の都合により締結時の比率を下回る場合は、この限りではありません。

一般管理費率

10%若しくは、受託者の属性別の計算式によって算出された率のいずれか低い率。ただし、特殊要因等がある場合は、協議のうえ決定します。

（出典：『委託事業事務処理マニュアル』経済産業省大臣官房会計課）

### ◆人件費

NPO等が適正かつ継続的に事業を実施するためには、専門的な知識や技術を持つスタッフが必要です。NPO等の職員は賃金水準が低くていいということはありません。企業等との公平性を考慮し、事業の内容に見合った適正な人件費単価で積算することが必要です。

### ◆消費税

受託者が課税事業者の場合は、消費税の計上が重複なく適正に行われているか、また、受託者が免税事業者の場合は、受託者自身が消費税を負担することがない経費（人件費や免税事業者からの仕入れ等）に消費税が計上されていないか留意します。

## 【実施段階における協働の主な留意点】

- ・ 協働相手とのコミュニケーションを密に取る。
- ・ NPO等に任せっきりにせず、現場に行き、事業の進捗状況を共有する。
- ・ 事業の途中でも、改善したり見直した方が良いところは、その都度NPO等と協議して対策をとる。
- ・ 事前に中間目標を設定し、NPO等と行政双方が、その達成状況や協働の進捗状況について中間評価を実施し、改善点の把握と見直しを図る。
- ・ 常に協働の基本原則を意識する。



## (1) 委託

民間事業者に対する業務委託と同じ手続きをとりますが、ここでいう委託は、あくまで協働を進めるための手段としての委託です。一般的業務委託と異なり、NPO等と行政は対等な関係で、行政も主体的な役割を担います。一般的な業務委託と区別して、「協働型委託」ということがあります。

### ア 一般的業務委託に近い委託

#### (ア) 内容

- ・ 行政の業務をNPO等に契約により委託する方法をとります。
- ・ 受託者は、一般的業務委託の場合は営利を目的としているのに対して、協働型委託の場合は地域課題の解決という目的を行政と共有します。
- ・ 受託者の強みや特性を發揮し、協働の成果を上げるため、受託者に一定程度の裁量を認めましょう。
- ・ 受託者は、契約書や仕様書に基づき業務を履行する義務を負います。
- ・ 委託者である行政は、業務の最終的な実施責任を負うことから、適切な業務管理を行う必要があります。

#### (イ) 効果

- ・ NPO等が、専門性等の特性や強みを發揮して行政と協働することによって、住民ニーズをより踏まえた公共サービスが提供できるなど、行政が単独で実施する場合よりも優れた成果が期待できます。

#### (ウ) 手順と留意点

##### 【手順】

- ①受託者の決定
  - ・ 仕様書案の作成
  - ・ 競争入札・随意契約の手続き
- ②事業計画の作成
- ③契約の締結
- ④事業の実施
- ⑤事業の完了
- ⑥業務委託料の支払い

#### ① 受託者の決定

- ・ 受託者を決定する続きは、基本的に一般的な業務委託契約と同じです。

## ■ 仕様書案の作成

- ・ 委託する事業の内容を示す仕様書案を作成します。
- ・ 委託費の対象となる経費は事業により異なることから、受託者の円滑かつ適切な事業実施を確保するために、あらかじめ明らかにしておく必要があります。一般管理費や消費税の取扱いについても、明確にしておきましょう。

## ■ 競争入札・随意契約の手続き

- ・ 受託者決定について公平性を確保するため、一般競争入札を原則とし、対象は限定せず、できるだけ多くのNPO等に入札参加を働きかけましょう。  
なお、入札参加には、あらかじめ資格申請が必要です。
- ・ 入札への参加を見込めるNPO等が少ない場合などは、例外的に指名競争入札や随意契約を行うこととなります。
- ・ 予定価格の決定に当たっては、NPO等が組織として継続的に事業を実施するために必要な経費を適正に計上します。
- ・ 受託者決定が価格競争により難しい場合は、「企画提案型委託」を検討しましょう。

## ② 事業計画の作成

- ・ 受託者との協議により、NPO等が持つ専門性や先駆性などの特性や強みを活かすことができる事業計画を作成します。

## ③ 契約の締結

- ・ 委託事業の性格や補助事業との違い、受託者の責任や委託者との役割分担について、NPO等に十分説明することが必要です。
- ・ 事業内容についてNPO等と十分協議し、合意を得た上で契約書と仕様書を作成し、事業の実施に支障が出ないように、できるだけ速やかに契約を締結しましょう。
- ・ 行政と受託者のそれぞれの役割及び責任について、両方で事前に確認しておきましょう。
- ・ 行政との委託契約の経験が少ないNPO等には、特に丁寧な説明を行うなど配慮が必要です。

### 【入札・契約等における留意事項】

#### ◆入札書・見積書について

- ・ NPO等に対して入札書や見積書（以下「入札書等」という。）の作成上の留意点（「一度提出した入札書等は書き換えや撤回ができない」など）を説明するほか、業務内容に照らして過不足ない積算を行うよう注意を促しましょう。
- ・ 受託者は、入札額等に積算漏れがあつて事業費に不足が生じても、自らの責任で対応することが原則ですが、資金力が弱いNPO等の場合は事業継続が危惧されます。このため、入札額

等と事業内容の整合性について十分確認することが必要です。

#### ◆契約書・仕様書について

以下の事項についてはNPO等に十分に説明し、契約書や仕様書に規定しておきましょう。

- ・ 業務により発生する知的所有権や成果物等の著作権の取扱い
- ・ 一括再委託の禁止
- ・ 守秘義務
- ・ 個人情報保護
- ・ 第三者への損害などトラブルが発生した場合の対処方法や費用負担
- ・ イベント等の事業が天候や不測の事態により中止になったり、一部実施できなくなった場合の精算処理

#### ④ 事業の実施

- ・ NPO等と、公的資金の執行に伴う責任や公平性、透明性、効率性の確保の必要性について認識を共有しましょう。
- ・ 契約の適正な履行を確保するため、定期的な情報交換会や中間時の振り返り会議等を開催するほか、随時協議の場を持って、検証や情報共有を図り、事業の進行管理に努めましょう。
- ・ 行政の担当者は、受託者に任せきりにせず、現場に出て事業の進捗状況を確認することが必要です。受託者と事業実施上の課題を共有して、連携・協力して解決を図りましょう。

#### ⑤ 事業の完了

- ・ 受託者から提出された業務完了報告書を受理し、完了検査を実施した後、業務委託料の精算を行います。
- ・ 事業完了後の手続が円滑に行われるよう、受託者にあらかじめ必要な書類等の説明をおきましょう。  
特に、事業実施状況の写真など事後では揃えられないものは、注意が必要です。

#### ⑥ 業務委託料の支払い

- ・ 委託料は、委託事業完了後の支払い（精算払）が原則ですが、事業の円滑な執行を確保する上で必要がある場合は、契約書にあらかじめ規定することで前金払いや部分払いを行うことができます。資金力が弱いNPO等に配慮して対応しましょう。

## キーワード

### 『検査』とは？

#### ◆検査とは

事業の適正な執行を確保するための書面検査及び必要に応じて行う現地調査をいいます。

#### ◆検査の種類

##### ○中間検査

事業終了前に必要に応じて行う検査で、事業期間中に、経理処理状況や履行体制等を確認することにより、年度末における額の確定行為の円滑化及び誤認識・誤処理等があった場合の速やかな是正を図ること目的としています。

##### ○完了（確定）検査

事業終了後、業務完了（実績）報告を受けた後において行う検査で、業務完了（実績）報告書に基づき、当該事業の成果、経理処理の実施状況等を確認します。当該検査を以て委託費の額が確定されます。

##### ○その他検査

事業期間終了後、上記以外に必要なと認められた場合に行う検査です。

#### ◆検査の着眼点

##### ○事業計画に基づいて行われているか

- ・事業期間内に開始・終了しているか
- ・事業目的に適合しているか等

##### ○経理が適正に行われているか

- ・事業に必要な経費か
- ・事業期間中に発生した経費で、支払いが行われているか
- ・他の資金と混同して使用していないか
- ・法令や内規等に照らして適当か
- ・経済性や効率性を考慮して経費を使用しているか

## イ 企画提案型委託

### (ア) 内容

- ・ NPO等から地域課題の解決に向けた事業企画の提案を受け、その事業をNPO等と行政が協働で行うために契約を締結するものです。  
NPO等の専門性や先駆性等の特性や強みを活かすことができる、効果的な協働事業の実施方法です。
- ・ 協働する主体の選定方法としては、コンペ方式やプロポーザル方式等があります。(第1章Ⅱ「7 透明性の確保」参照)
- ・ 企画提案の募集方法としては、行政がNPO等と協働で解決に向けて取り組みたい地域課題やテーマをあらかじめ提示する方法やテーマ等を特定しない方法があります。
- ・ NPO等と行政は、契約書や仕様書に定められた内容に基づき協働で事業を実施します。

### (イ) 効果

- ・ NPO等の特性や強みを発揮して事業を企画・実施することによって、行政が単独で実施するよりも優れた成果が期待できます。
- ・ 行政より生活の現場に近いところで活動するNPO等が事業に参画することで、より住民ニーズに沿った公共サービスを提供することが可能になります。
- ・ NPO等と協働することで、社会経済情勢の変化に柔軟・迅速に対応した事業を実施することができます。
- ・ 新たな地域課題の解決に向けたモデルケースや、エリアや対象者を限定したテストケースとして事業を実施する上で、有効な方法といえます。

### (ウ) 手順と留意点

#### 【手順】

- ①受託候補者の決定
  - ・ 企画提案募集要項の制定
  - ・ 公募の広報
  - ・ 企画提案の受付
  - ・ 審査委員会の設置
  - ・ 説明会の開催
  - ・ 審査選考
- ②事業計画と予算の作成
- ③受託者の決定・契約の締結
- ④事業の実施
- ⑤事業の完了
- ⑥業務委託料の支払い

### ① 受託候補者の決定

- ・ 企画提案募集要項（以下「募集要項」という。「資料編」参照）を制定し、同要項に基づき企画提案を募集し、NPO等が提案した事業企画内容の審査を経て、受託候補者を決定します。
- ・ その過程において、公平性や透明性を確保します。
- ・ NPO等に委託する場合は、単年度に期待できる事業成果だけでなく、長い目で見た地域社会への影響を評価する必要があります。

### ■ 企画提案募集要項の制定

- ・ 企画提案募集の趣旨や方法等を示した募集要項（企画提案仕様書を含む。）を制定します。
- ・ 事業の目的や内容に応じて、企画提案の応募資格を定めます。
- ・ 事業対象に企業の営利を目的としない社会貢献活動も含めることは可能です。その場合は、応募できる団体に企業も加えます。
- ・ わかりやすく、簡潔な内容になるよう努めます。

#### 【企画提案募集要項の項目例】

- 1 趣旨
- 2 対象事業（目的，内容，実施期間，契約書案等）
- 3 説明会の開催
- 4 応募方法（企画提案書や添付書類の内容・提出方法等）
- 5 応募資格（団体の種類，事務所の場所，活動期間，県税（市町村税）の納入状況等）
- 6 企画提案の選定方法（審査方法・基準，プレゼンテーションの実施，結果の通知等）
- 7 契約方法（予算額，契約保証金等）
- 8 その他（問い合わせ先，応募に伴う費用負担，その他留意事項）

#### 【企画提案仕様書の項目例】

- 1 事業の目的
- 2 事業の内容
  - ・ 事業実施期間
  - ・ 事業費（上限額）
  - ・ 事業内容
  - ・ 事業実施に当たっての条件（備品使用，人員配置，事業実施場所等）
- 3 事業収入の取扱い

**【応募資格の例】**（募集要項の規定内容）

応募できるのは、地域コミュニティ組織、NPO法人、ボランティア団体、その他非営利活動団体のほか、企業、大学等で、次の(1)～(5)の全ての要件を備えている団体等（以下「団体」という。）です。

また、複数の団体からなる協議体も応募できます。この場合、協議体の幹事団体が、次の(1)～(5)の全ての要件を備えていることが必要です。

- (1) 定款や規約等を有し、責任者が明確で、独立した経理を行っていること。
- (2) 県内に事務を行う場所を有し、県内で1年以上の営利を目的としない活動実績があること。なお、任意団体を法人化した場合は、任意団体の活動歴も含める。
- (3) 実施しようとする事業内容が、定款や規約等に適合していること。
- (4) NPO法人にあつては、特定非営利活動促進法第29条に定める事業報告書等を所轄庁に提出していること。
- (5) 次のいずれにも該当しないこと。
  - ア 宗教活動や政治活動を目的とする団体。
  - イ 特定の公職者（候補者を含む。）又は政党を推薦・支持・反対することを目的とする団体。
  - ウ 暴力団。
  - エ 役員等が、暴力団員であると認められる団体。
  - オ 暴力団又は暴力団員がその経営に実質的に関与している団体。
  - カ 役員等が、自己、自社若しくは第三者の不正な利益を図る目的又は第三者に損害を加える目的をもって、暴力団又は暴力団員を利用している団体。
  - キ 役員等が、暴力団又は暴力団員に対して、いかなる名義をもってするかを問わず、金銭、物品その他の財産上の利益を不当に提供し、又は便宜を供与するなど直接的又は積極的に暴力団の維持運営に協力し、又は関与している団体。
  - ク 役員等が、暴力団又は暴力団員と社会的に非難されるべき関係を有している団体。
  - ケ 役員等が、暴力団又は暴力団員であることを知りながら不当な行為をするためにこれらを利用している団体。
- (6) 上記(5)に掲げる用語の意義は、以下に定めるところによる。
  - ア 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。以下「法」という。）第2条第2号に規定する暴力団をいう。
  - イ 暴力団員：法第2条第6号に規定する暴力団員をいう。
  - ウ 団体：法人その他の団体をいう。
  - エ 役員等：次に掲げる者をいう。
    - ① 法人にあつては、非常勤を含む役員、支配人、営業所等（営業所、事務所その他これらに準じるものをいう。）を代表する者その他いかなる名称を有するものであるかを問わず法人の経営を行う役職にある者又は経営を実質的に支配している者。
    - ② 法人格を有していない団体にあつては、代表者、理事その他①に掲げる者と同等の責任を有する者。

## ■ 審査委員会の設置

- ・ 提出された企画を審査する審査委員会を設置します。
- ・ 審査の公平性や中立性，専門性を確保するため，審査委員には，行政職員だけでなく，学識経験者等の外部の委員も加えることも検討しましょう。
- ・ 審査委員の職・氏名の開示に努め，人選の根拠を明確にしておきます。
- ・ 公平性を確保するため，応募団体の関係者を審査委員にすることはできません。審査委員会設置要領（「資料編」参照）等にはその旨を明記し，提案募集の前に審査委員の人選を行う場合は，審査委員にあらかじめ了承してもらう必要があります。

## ■ 公募の広報

- ・ 行政のホームページや広報誌等を活用したり，マスコミの協力を得て，公募の広報に努めましょう。
- ・ 募集期間については，広報が行き渡り，NPO等が企画の検討や書類作成をするのに十分な期間を設定します。
- ・ 募集要項や企画提案仕様書は，応募者の利便性に配慮し，窓口等で配布するだけでなく，ホームページからダウンロードできるようにしましょう。

## ■ 説明会の開催

- ・ 応募対象者に参加を広く呼びかけて，説明会を開催しましょう。
- ・ 課を超えて複数の事業について合同で説明会を開催すると，効率的かつ効果的です。
- ・ 事業の趣旨や実施に伴う責任，役割分担などについて説明します。
- ・ 説明会では，参加者からの質問に回答し，終了後も，個別の相談や問い合わせに対応しましょう。
- ・ 電話による照会や説明会の質問等に対する回答内容については，ホームページ上で公表したり，メールで配信するなどして，応募者等と情報共有化を図りましょう。

## ■ 企画提案の受付

- ・ 企画提案書のほか，応募資格や事業遂行能力等の確認のために，組織体制やこれまでの活動実績がわかる資料等の添付を求めます。

## ■ 審査選考

- ・ 審査方法には，企画提案書等の書面審査を行う方法や書面と応募者の説明（プレゼンテーション）を審査する方法があります。  
なお，プレゼンテーションは，事業の性質によって公開で行う場合もあれば，非公開で行う場合もあります。公開プレゼンテーションは，それ自体をイベント化することで，委託事業のPR効果を高めたい時に活用されることがあります。
- ・ 各審査委員が審査要領（「資料編」参照）に基づきそれぞれの企画を採点した結果（「審査結果一覧表」として整理）を踏まえて，審査



会で採択する企画を選考し、その提案者を受託候補者に決定します。

- ・ ただし、審査会の権限が企画の選考までである場合は、庁内稟議等を経て受託候補者を決定します。
- ・ 受託候補者の選考結果は、応募した全員に通知します。
- ・ 選から漏れた者から理由の説明を求められた場合は、審査会における審査委員の別の発言や採点結果、応募者の名称等の個人に係わる情報に配慮した上で、できる限り丁寧に説明し、選考の透明性を確保しましょう。

#### 【審査を非公開で行う場合の例】

- ・ 提案に企業秘密に属するようなノウハウが含まれる場合
- ・ 提案に個人のプライバシーに関することが含まれる場合
- ・ 審査すべき件数が多く、公開で行うにはあまりにも事務負担が大きくなる場合
- ・ 選考委員の忌憚のない発言を保証する必要があると認められる場合 など

### ② 事業計画と予算の作成

- ・ 選考された事業企画に基づき、受託者候補と協議して事業計画と予算を作成します。
- ・ NPO等と行政がお互いの強みや特性を発揮することができる事業計画を作成します。
- ・ 予算には、NPO等が組織として事業を実施するために必要な経費を適正に計上します。(「2」実施(Do) ③ 予算(●費)の考え方を共存する」参照)

### ③ 受託者の決定・契約の締結

- ・ 受託候補者から見積書を徴して、随意契約の方法により受託者を決定し、業務委託契約を締結します。
- ・ 予定価格は、受託候補者と協議して作成した予算に基づき設定します。
- ・ マスコミやホームページを活用して受託者を公表し、決定の透明性の確保や事業の広報に努めましょう。  
(その他は、「ア 一般的業務委託に近い委託」③参照)

### ④ 事業の実施

### ⑤ 事業の完了

### ⑥ 業務委託料の支払い

「ア 一般的業務委託に近い委託」④～⑥ 参照

## (2) 指定管理（公の施設の指定管理者制度）

### ア 内容

- ・ 多様化する住民ニーズに、より効率的・効果的に対応するため、公の施設の管理に関する権限を指定管理者に委任するものです。
- ・ 公の施設は、公共の利益のために多数の住民に対して均等に役務を提供することを目的に設置されるものであり、適正な管理を確保することが必要です。

#### 【公の施設の業務・管理に民間の力を活用する方法】

- ・ 行政の直営で、民間に一部の管理業務を委託（業務委託）
- ・ 指定管理者による管理（指定管理者制度）

指定管理者制度は、行政の権限行使や関与は強いものの、管理主体をNPO法人や民間事業者等に広く開放し、民間活力を導入する制度であることから、協働が可能な形態の一つとして取り上げます。

### ■ 管理業務委託と指定管理者制度

	一部の管理業務の委託	指定管理者制度
根拠法令		地方自治法第244条の2第3項
管理の主体	民間事業者等	民間事業者を含む団体（個人は除く。）で、条例に基づき議会の議決を経て指定された団体。 ----- NPO法人、公共的団体、株式会社等（任意団体でも可能）
権限と業務の範囲	① 地方公共団体の管理権限の下で、契約に基づき、具体的な管理の事務又は業務を受託者が執行。 ② 施設の管理権限及び責任は、施設の設置者である地方公共団体が引き続き有し、施設の使用許可権限は委託できない。	① 地方公共団体の指定を受けた指定管理者が、施設の管理を代行する。（指定により、公の施設の管理権限を包括的に指定管理者に委任） ② 条例に基づき、指定管理者は使用の許可を行うことができる。ただし、使用料の強制徴収や不服申立に対する決定など、法令上、地方公共団体の管理権限あるいはその長に専属的に付与された行政処分は行えない。 ③ 地方公共団体は、指定管理者に対して必要に応じて指示等を行う。
地方公共団体との関係（契約の形態）	委託契約（私法上の契約）	協定 ※ 指定管理者の指定は行政処分であり、地方自治法上の契約に該当しないことから、同法に規定する入札の対象ではない。

## イ 効果

- ・ 施設の公共的目的と活動目的が合致するNPO等が指定管理者となって、その専門性やノウハウ、独自のネットワークを効果的に発揮することで、多様な住民ニーズに効果的、効率的に対応し、双方の目的をより高いレベルで達成することが期待できます。
- ・ 公共サービス分野への民間参入の促進や施設利用のサービス向上等が、期待されます。

## ウ 手順と留意点

### 【手順】

- ① 指定管理者の指定
- ② 協定の締結
- ③ 管理の実施
- ④ 管理業務費の支払い
- ⑤ 指定期間の満了

### ① 指定管理者の指定

- ・ 指定管理者は、原則として公募することが望ましいといえます。  
ただし、施設や地域の事情、申請者の状況などによって公募が適切と認められない場合もあり、具体的な対応は行政において定めておく必要があります。（県の場合は「指定管理者の指定方針」を定め、公募によらないことができる場合について規定。）  
なお、指定管理者の指定は行政処分であり、契約ではないので入札の対象とはなりません。
- ・ 選定に当たっては、選定委員会で審査を行います。必要に応じて外部委員を加えることも検討しましょう。
- ・ 指定管理者の選定基準等を定め、それに照らして最も適切な管理を行うことができる者と認められる者を、総合的・客観的に判断して選定します。

### 【選定基準】（例）

- ・ 住民の平等利用の確保
- ・ 施設の効用の最大限の発揮
- ・ 経費の縮減
- ・ 物的及び人的能力の保有 等

- ・ 指定管理者に選定された者は、議会の議決を経て、指定管理者として指定されます。
- ・ 指定期間も議会で議決します。県は原則3～5年としていますが、具体的には、それぞれの施設の設置目的や管理形態、サービス提供の安定性・継続性、経費の縮減等を考慮して判断することになります。
- ・ NPO等にとって指定管理は、安定した収入を得て、安定した人員配置ができる業務です。このため、指定管理者への参入機会の公平性や選定に当たっての透明性を確保することが重要です。

### 【条例に定める事項】

個々の公の施設において指定管理者制度を導入する場合、次の内容やその他必要な事項を定めた条例を制定することが必要です。

- ・ 指定の手続き（申請，選定，事業計画の提出等）
- ・ 管理の基準（休館日，開館時間，使用制限の条件）
- ・ 業務の具体的範囲（施設・設備の維持管理，個別の使用許可）

## ② 協定の締結

- ・ 指定管理者は，条例で定められた業務の範囲や管理の基準に沿って施設の管理を行うこととなります。
- ・ 協定締結に法律の根拠はありませんが，施設設置者である行政と指定管理者の協議により協定書を交わすのが一般的です。県の場合は，「指定管理者の指定指針」により，協定を締結することになっています。
- ・ 協定書には，管理業務の範囲や管理業務費，指定期間，利用料金の扱い，事業報告等を規定します。その内容には，指定管理者が特性や強みを発揮して，効率的・効果的な管理ができるための配慮が必要です。
- ・ 指定管理者は，指定管理業務に必要な範囲で施設内の事務所スペースを使用できますが，その範囲を超えた事務所使用の可否，使用する場合の利用料金等について，事前に取り決めておくことが必要です。  
特に，事務所の所在地が官公庁への届出事項や登記事項になっているNPO法人等の場合は，明確にしておく必要があります。
- ・ 指定管理者は，指定管理の範囲外の自主事業等で当該施設を利用することもあることから，その場合の使用料の支払い方法（減免条件等）を事前に取り決めておくこととなります。

## ③ 管理の実施

- ・ 指定管理者は，条例及び協定書等に基づき施設の管理を行うこととなります。
- ・ 施設設置者は，協定書等に基づく指定管理者の報告等により，当該施設の目的に沿った利用がなされているか確認します。
- ・ 施設設置者と指定管理者は，双方のミッションの達成や公共サービスの向上が実現することを目指し，管理業務が目的化やマンネリ化に陥らず，創造的で積極的な運営が行われるよう，連携・協力することが必要です。

## ④ 管理業務費の支払い

- ・ 各年度の管理業務に関する経費の額は，協定等で定めます。
- ・ 具体的な支払い方法は，施設の特性に合わせて，指定管理者と協議して定めます。
- ・ 条例の定めるところにより，利用料金制（公の施設の利用料金を指定管理者が自らの収入として収受する制度）をとることができます。

**⑤ 指定期間の満了**

- ・ 指定管理者は、指定期間の終了に際して、施設設置者又は施設設置者が指定するものに対し、業務の引継ぎを行うこととなります。
- ・ NPO等が指定期間中に培った業務に必要なスキルやノウハウ、ネットワーク等が、以後の施設の管理運営にも活かされるよう配慮・工夫します。

### (3) 補助・助成

#### ア 内容

- ・ NPO等が行う、行政の施策の方向性に合致した公共性の高い事業に対して、行政が補助金や助成金（以下「補助金等」という。）として資金を交付するものです。
- ・ NPO等が申請した事業内容を審査し、補助金等の交付団体を決定します。
- ・ 交付団体の決定方法について公平性や透明性を確保するため、広く事業計画を募集し、応募した団体の中から交付候補団体を選定し、その申請に基づき交付団体を決定することもあります。
- ・ 事業の実施責任及び結果責任は、補助等を受けた事業の実施主体であるNPO等にありまます。
- ・ NPO等には、法令や補助金交付要綱に従って誠実に事業を実施する義務があり、その意味で一定の制約を受けます。しかし、あくまでNPO等が自主的に行う事業であり、事業の成果はNPO等に帰属することになります。
- ・ 公的資金が交付されることから、適切に事業が実施され、効果を上げるよう、行政は進行管理や助言等を行う必要があります。
- ・ 行政も必要な役割を担い、事業に参加して協働することが求められます。

#### イ 効果

- ・ NPO等が、実施主体として自主的、自立的に事業を実施することで、その特性や強みを効果的に発揮することができます。
- ・ 住民ニーズはあるものの、行政がすぐに対応することが困難な先進的・先駆的な事業を、NPO等がその柔軟性や機動力を発揮して実施することで、公共サービスの創設や充実が実現できます。
- ・ NPO等にとっては、「補助金等」により活動の規模や質が拡充することで、住民ニーズに応じたサービスを提供することが可能になります。
- ・ ただし、公共サービスの提供を補助事業に過度に依存したり、繰り返し補助事業として実施することで、事業内容や実施主体が固定化し、事業の公平性や中立性を損なうことのないよう留意しましょう。

#### ウ 手順と留意点（事業計画を募集する場合）

##### 【手順】

- ①補助金等交付団体の決定
  - ・ 補助金等交付要綱の制定
  - ・ 助成団体募集要項の制定
  - ・ 公募の広報・応募の受付
  - ・ 説明会の開催
  - ・ 審査選考
  - ・ 補助金等の交付決定
- ②事業の実施
- ③補助金等の交付
- ④事業の完了