

## 鎌倉市協働事業ガイドライン（素案項目）

○はじめに

○協働について

【協働とは】

【なぜ協働が必要なのか】

【協働事業の原則】

【協働事業のパートナーにはどんな団体がある？】

【委託と協働事業の違い】

【協働に相応しい領域】

【その他様々な事業実施の手法】

○協働事業の進め方…事前調整シート【資料 4-2】

【事前の検討】

①現状の整理（現状把握・課題整理・課題解決後のイメージ）

②企画案の作成…企画シート【資料 4-3】

③手法の選択（協働事業で実施するかどうか）…協働が効果的かのチェックシート【資料 4-4】

【協働事業としての企画書の作成】（協働事業として実施することを決めたら）

④事業の成果目標、協働の成果目標の検討…企画シート【資料 4-3】

⑤協働事業としての企画書の作成…企画シート【資料 4-3】

⑥協働相手の選定方法を決める

・協働事業のパートナーの探し方、相談先

⑦選定（選定委員の構成、審査の視点・項目）

・協働に関する知識経験を持った委員の紹介

【相手方との協議】

⑧協働相手との関係づくり

⑨事業実施に向けた協議

⑩協定書の締結

【事業実施】

⑪事業の進捗管理

【実施後の評価】

⑫評価シートの作成…事業報告書【資料 4-5】、相互評価シート【資料 4-6】

⑬第三者評価、公開

【実施後の見直し】

⑭事業の見直し

○相談窓口（地域のつながり課、NPO センター）

○研修体制（職員研修、NPO センターの講座）

○資料編

・評価シート様式

・事務的な手続き

## 鎌倉市協働事業ガイドライン（素案）

### ○はじめに

- ・広い意味で「協働」を捉えると色々な形がありますが、本ガイドラインは、協働の手引き（職員向け基礎編）P11「協働事業（相互提案協働事業以外）」で実施する際のルールについて定めています。

### ○協働について

#### 【協働とは】

- ・市と市民活動団体等が責任と役割を分担し、相互の信頼のもと、お互いの資源を持ち寄って協力して解決策を見出そうとすることをいいます。それぞれが単独で取り組むよりも、大きな成果が期待されます。

つながる鎌倉条例 第2条（定義）

(4)協働 市及び市民活動を行うものが共通の目的を実現するために、お互いが対等の立場に立ち、それぞれの特性を生かし、協力して行動することをいう。

#### 【なぜ協働が必要なのか】

- ・少子高齢化や人口減少などの社会情勢の変化や、情報社会の進展、ライフスタイルの多様化など、わたしたちを取り巻く環境は大きく変化しています。  
市民のニーズや地域課題は多様化しており、行政や単独の団体の力だけでは全ての課題に対応することが難しくなっているというのが現実です。  
そこで、行政を含めたまちづくりの多様な主体が、それぞれの強みを生かし、協力・連携し、多様化する地域課題の解決に向けて取り組んでいく必要があります。
- ・協働は「手段」であり「目的」ではありません。それぞれの主体の目的が合致した場合に、その共通の目的を実現するために協働という手段により実施するものです。

#### 【協働事業の原則】

- ・市と市民活動団体等が協働事業を行う際の原則を、つながる鎌倉条例（第9条）において次のとおり示しています。
  - ア 対等・相互理解  
市は、協働がふさわしい事業について、市民活動団体等と対等の立場に立ち、それぞれの特性と役割を理解し、尊重します。
  - イ 自主・自立  
市及び市民活動団体等は、対話などを通じて信頼関係を構築するとともに、役割分担を明確にし、それぞれが、当該役割に応じた責任を果たし、お互いの立場を理解して役割とリスクを分かち合い、対等な立場で協働していきます。
  - ウ 目的共有  
市及び市民活動団体等が、相互に事業の目的及び内容を理解し合意形成を進め、目的の実現までの

過程を共有します。

#### エ 検証・見直し

協働の成果を高めていくために、市及び市民活動団体等とで、協働して行った事業について、目的の達成度や役割分担、情報の共有度などの結果について検証及び見直しを行うことにより、協働事業を充実させます。

### 【協働事業のパートナーにはどんな団体がある？】

市民活動団体、自治町内会、企業、学校など（それぞれの特徴を記載）

### 【委託と協働事業の違い】

委託事業であれば、契約書や仕様書通りに履行されているかを重視しますが、協働事業は、「目的を共有し、その達成のためにお互いが話し合い、一緒に汗をかいて実施する」ことが重要です。

（委託）

- ・一般的に委託とは、委託者（鎌倉市）が実施する事業について、企業等に外注するものです。仕様等業務内容の決定権は委託者にあり、受託者は委託者の指示により業務を履行することになります。
- ・受託者は、契約書などに定められた内容を履行する義務を負うほか、契約違反の場合は委託者に対する損害賠償義務を負います。
- ・委託した事業への最終的な責任は、委託者が負います。

（協働事業）

- ・互いが責任と役割を分担し、それぞれの特性や能力を発揮しながら取り組むことで、相乗効果が生まれ、それぞれが単独で取り組むよりも大きな成果が生み出されるものです。  
⇒  $1 + 1 = 2$  ではなく、それ以上の成果が期待されます。
- ・それぞれの役割に応じて、それぞれが責任を負います。（協定書において分担を定めます）
- ・業務の内容は、お互いに話し合っ決定します。

内容	協働	委託
事業の目的	市と団体で相談して共有する	市（委託者）が決める
事業の内容 （仕様書等）	市と団体で相談して合意で決定する	市（委託者）が決める
責任	それぞれの役割でそれぞれが責任を負う	市（委託者）が責任を負う ※受注者は履行義務を負い、契約違反の場合は委託者に対する損害賠償義務を負う
ポイント	それぞれの特性を活かし、相乗効果を生み出すことができたか	契約・仕様書通りに履行されたか

### 【協働に相応しい領域】

- ・公益性が高く地域課題の解決につながるかどうか
- ・市民活動団体と行政それぞれの専門性が求められるもの

- ・制度の枠に含まれないが当事者ニーズの高いもの
- ・多様なニーズがあり分野横断的な対応が必要なもの
- ・それぞれの特性を活かすことにより相乗効果があるもの  
(含まれにくい領域)
- ・自己実現的な生涯学習の支援
- ・相乗効果がないもの（協働することを目的に無理に協働をする必要はない）

### 【その他様々な事業実施の手法】

- ・協働の手引き（職員向け基礎編）に、協力・協働等の手法や事例を掲載していますので、参考にしてください。（手引き9～14P）

### ○協働事業の進め方

※市からの提案で協働事業を実施する場合を想定して記載していますが、市民活動団体からの提案を受けた場合も、提案された内容を①～③に沿って現状や課題を整理し、手法として協働事業としての実施が効果的かどうかを検討しましょう。

⇒提案団体自身もイメージが固まっていないことがあります。整理のための「事前調整シート」（巻末資料OP）をご活用ください。

### 【事前の検討】

#### ①現状の整理（現状把握・課題整理・課題解決後のイメージ）

協働事業として実施するかどうかに関わらず、現状を整理しましょう。

- ・現状の把握
- ・課題は何か＝目的達成のために解決すべき課題
- ・課題解決後はどのような状況になっているか＝目的

#### ②企画案の作成…（参考）企画シート（巻末資料OP）

事業の企画案を作成しましょう。①で整理した目的を達成するための企画になっているか、そのための事業成果目標は何なのか、よく検討しましょう。

#### ③手法の選択（協働事業で実施するかどうか）…（参考）協働が効果的かのチェックシート（巻末資料OP）

作成した企画をもとに、その事業に対して協働が効果的かどうかを検討します。

（協働事業で実施するかの判断基準）

- お互いの特性を活かし、相乗効果が期待できる
- 市民ニーズにきめ細かく対応することができ、より市民サービスの向上につながる

（判断する上で整理すること）

- 市ができること・できないこと
- 協働相手（想定）ができること・できないこと
- 協働で実施することによるメリット・デメリット（市直営や委託の場合も想定して考えてみましょう）

（注意事項）

→協働事業は、経費節減を目的として実施するものではありません。結果として経費の節減につながることはありますが、間違えてはいけないのは、それ自体が協働の目的ではないということです。目的は何か、そのための課題は何か、その課題解決の手法としてどのような事業を実施するのか、その事業を協働で実施することによりどのような効果があるのか、を考えなくてはなりません。「委託より安価で NPO にお願いできるから協働で実施する」が主目的になってしまえば、「対等の立場でお互いの特性を活かし、共通の目的を達成する」協働事業にはなりません。

### 【協働事業としての企画書の作成】（協働事業として実施することを決めたら）

#### ④事業の成果目標、協働の成果目標の検討…（参考）企画シート

③で協働事業として実施することを決めたら、協働事業としての成果目標を設定しましょう。②の企画案時点では事業としての成果目標を設定していると思いますが、協働の成果目標を設定することが大切です。

（事業の成果目標）

- イベント参加者等の人数といった項目は、数値化することにより分かりやすくなります。成果が数値化できない事業であっても、組織内で共有できるよう成果目標を設定することが大切です。第三者が見た時にわかるように、定性的な部分を定量化できないか検討してみましょう。
- アウトプットだけではなくアウトカムを意識した目標設定が重要です。

（協働の成果目標）

- 協働によりどのような相乗効果を期待するのか
- どのようにしたらお互いの良さを引き出しあえるか

#### ⑤協働事業としての企画書の作成…（参考）企画シート

④を踏まえ、企画案を協働事業としての企画書にバージョンアップしましょう。

→事業の成果目標、協働の成果目標を達成するための事業内容見直し

→予算の積算

- ・NPO＝ボランティア＝無償と勘違いしてしまうことがあります。NPO であっても人件費や交通費は当然発生します。「安価（無償）で NPO にやってもらう」を前提に予算の積算をしないよう注意してください。

→リスク分担

- ・トラブル・事故への対処、分担について決めておきましょう。事業実施前に、リスクを共有することにより、トラブル防止にもつながります。

→事業の見直し時期の設定

- ・最初に見直し時期を設定することにより、提案する側、応募する側ともに事業の計画的な提案ができます。
- ・見直し時期は、事業の内容・求める成果により変わってきますので、適切な見直し期間を設定してください。

#### ⑥協働相手の選定方法を定める

- ・相手方の選定には、市として説明責任を果たせるよう、公平性・透明性を確保することが重要です。
- ・負担金支出を伴う協働事業として行う場合、「鎌倉市補助金等に係る予算の執行に関する取り扱い要

綱」に基づいた手続きが必要です。

- ・選定委員会によるプロポーザルを実施するのか・実施しないのか、HP等で広く募集するのか・しないのか、一律の基準はありませんが、事業内容や金額等から総合的に判断し、相応しい選定方法を検討してください。…ここの基準を作ることができるかは庁内調整必要
- ・委託と協働は別物ですが、金額的な指標の一つとして委託の随意契約の基準や見積の徴取の基準を参考にするという考えられます。(例えば委託料は 50 万円以下であれば随意契約可能、見積書の徴取については、10 万円以下なら 1 者以上、それ以上だと 2 者～4 者など)

#### 協働事業のパートナーの探し方、相談先

- ・日頃からの情報収集（市民活動団体等が企画・運営する行事に積極的に参加する、他課の協働事業の情報を把握するなど）
- ・地域のつながり課に相談
- ・NPO センターに相談

### ⑦選定（選定委員の構成、審査の視点・項目）

（選定委員）※プロポーザルの場合

- ・事業の成果だけではなく、協働としての成果も含めた両面から審査することが重要です。
- ・「協働によりどのような相乗効果を期待するのか」を踏まえた審査でなければ、協働事業の意味がありません。
- ・選ばれた団体はもちろん、選ばれなかった団体についても、その理由と今後期待することを伝えて、選考に参加したことが今後の糧になるようにできるとなおります。

（協働事業としての審査）

- ・事業によって設けるべき項目は異なりますが、「協働が効果的かのチェックシート」にある項目については、審査の視点として盛り込むことが重要です。協働事業は委託ではないということを念頭においてください。
- ・事業自体の選考基準に加え、上記の協働事業としての選考基準を加えるようにしてください。
- ・地域性を重視するかどうかを検討してください。
  - 例えば地域のコミュニティの拠点の運営であれば、地域住民で構成される団体が受注することにより、利用者や地域住民に「地域の拠点を自分たち（地域）で運営していく」という意識が芽生え、市民自治の推進につながるといった相乗効果を期待することができます。
  - 事業目的、協働目的から地域性を重視するかどうかを検討してください。事業内容や協働のフィードバックをどこに持っていきたいかを考えましょう。

#### 協働に関する知識経験を持った委員の紹介

各課で選定委員を選出する際に、協働からの視点での審査ができる委員の選出に困った際は、地域のつながり課にご相談ください。

地域のつながり課では、協働事業の選考や市民活動・協働の推進について審議している「市民活動推進委員会」（附属機関）を所管しておりますので、当委員会から選定委員を推薦していただき、ご紹介することも可能です。（委員会は年 4 回実施しています。日程に余裕をもってご相談ください。）

## 【相手方との協議】

## ⑧協働相手との関係づくり

協働事業の原則（〇P）に基づいて事業を進めていくことを最初に共有しましょう。丁寧な対話が重要です。信頼関係の構築のためにも、ちょっとしたことであってもお互いに共有するようにするとよいでしょう。

## ⑨事業実施に向けた協議

- ・協働事業は、双方が同じ方向を向いて進めていくことが重要です。一方の押し付けで進めることのないように、対話で目的等を共有してから進めるようにしましょう。
- ・「企画シート」をお互いに共有し、話し合い、共に作り上げていきましょう。

## ⑩協定書の締結

事務的な手続きは巻末資料（〇P）を参考にしてください。

## 【事業実施】

## ⑪事業の進捗管理

- ・協働は委託ではありません。事業を丸投げするのではなく、お互い話し合い、一緒に汗をかいて、現場に足を運ぶことが大切です。
- ・疑問点や、事業目的の認識にずれ違いを感じた場合などは、事業の途中でもお互いにしっかりと話し合いをしましょう。
- ・定期的に報告を行い、事業における課題、その対処ができていないか等を含めた進捗確認、情報交換を行いましょう。（毎月、四半期ごとなど）

## 【実施後の評価】

## ⑫評価シートの作成

- ・事業終了後、**「事業報告書」及び「相互評価シート」**（巻末資料〇P）を作成してください。（必須）  
→この事業報告書及び評価シートは、地域のつながり課がまとめてホームページに掲載します。また、市民活動推進委員会（附属機関）にも報告します。
- ・「評価シート」は協働事業としての一般的な評価項目となっていますので、事業の特色に合わせて評価項目を追加しても差し支えありません。
- ・事業報告書は、双方で話し合いながら作成してください。

## ⑬第三者評価、公開

⑫の評価シートは地域のつながり課ホームページでの公開、市民活動推進委員会での報告（書面）が行われます。

また、各課選定委員会により選定した事業については、選定委員会で評価を行うことも効果的です。評価を踏まえ、以降の事業にどう反映していくのかを検討するようにしてください。その事業の受益者である市民の声を聴くことも大切です。

**【実施後の見直し】****⑭事業の見直し**

- ・協働は「目的を達成するため」「課題解決のため」の手段です。協働で事業を実施したことに満足するのではなく、事業の目的が達成されているかどうか、定期的な見直しが必要です。
- ・協働の目的・目標を相互に改めて確認しましょう。
- ・ゼロベースでの定期的な見直しをしましょう。
  - 賞味期限切れの事業を既得権益としているかもしれないし、他の手段・施策等で代替出来ているかもしれません。
  - リソースの追加投入により効果を改善することができたり、時間的なスピードを速めることができるかもしれません。
  - 見直しによって期待できる成果を十分に検討しましょう。

**○相談窓口（地域のつながり課、NPO センター）**

- ・協働事業の進め方がわからない、領域を横断するような事業の提案があったが担当課同士でどのように進めていけばいいかわからない等疑問があれば、地域のつながり課までお気軽に相談してください。
- ・団体側からの相談は NPO センターでもご相談を受け付けておりますので、ご活用ください。

**○研修体制****・職員研修**

協働とは何か、委託とは何が違うのか、協働事業はどのように進めるのか、を理解した上で、事業に取り組むことが重要です。地域のつながり課では、毎年、協働に関する座学の研修や、市民活動の体験研修を行っていますので、協働事業を実施する予定のある方、所属で協働事業を実施している方はぜひ積極的に参加してください。

**・NPO センターの講座**

登録団体向けに「市との協働事業の企画の立て方、進め方」に関する講座を年1回実施しています。協働事業のパートナーが決まったら、参加をお勧めしてください。

**○資料編****・評価シート様式****・事務的な手続き**

※起案の流れ、必要な書類

※決裁区分

※時期

※印紙不要（負担金協定書）