

# NPO 活動推進自治体フォーラム島根大会（第4分科会）

## テーマ

より良い協働事業提案制度を考える～あなたの地域にぴったりの提案制度がきっと見つかります！～

## 事例報告者

- ・川端賢一（三重県男女共同参画・NPO室）
- ・菊地高士（群馬県NPO・ボランティア推進課）
- ・渡邊やよい（静岡市市民生活課）

## コーディネーター

- ・田尻佳史（特定非営利活動法人日本NPOセンター常務理事・事務局長）

## ●趣旨

NPO活動推進施策に取り組む全国の自治体のネットワーク組織「NPO活動推進自治体ネットワーク」の有志の自治体により作られた「協働事業提案制度研究会」では、「より良い協働事業提案制度」をテーマとして、平成20年度から3年間にわたって調査・研究活動を行ってきました。

協働事業提案制度は、近年、全国的な広がりを見せ、地域課題の解決に成果をあげている一方で、「協働の効果が不十分」「提案の数が減っている」などの課題も挙げられています。

そこで、本分科会では、制度設計上の主要項目を洗い出し、整理した本研究会の研究報告と、さらに実際に提案制度を運用、改善してきた3つの自治体による先行事例の報告をもとに、地域の実状に合わせたより良い協働事業提案制度に向け、どのように取り組んでいくべきかについて、参加者の皆さんとともに考えます。

## ●内容

### ■田尻コーディネーター

おはようございます。午後2時半まで、結構盛りだくさんの内容ですので、とんとんと進行をしていきます。

協働事業提案制度研究会では、市民側、市民団体側から提案を受ける仕組みとしての提案制度について、2年かけて研究をやってきました。今日のプログラムでは、その成果報告と具体的な取り組みの発表を聞きながら、皆さんの疑問にお答えしていこうと思います。それでは、この研究会の趣旨について千葉県からお願いします。

## ●研究報告

### ■千葉県・板倉氏

協働事業提案制度研究会について説明します。まず研究会は、2008年度に発足しました。全国的に協働事業提案制度が広がりを見せていく中で、多くの自治体が課題を感じていたことから、テーマとして研究を始めたものです。具体的には、2008年度にネットワーク加盟団体221団体にアンケートを行い、このうち制度を持っている53団体から57の制度について回答を得ました。回答からわかってきたのですが、制度を実施する中で、行政とNPOの特性が活かされて相乗効果があった、お互いに理解が深まったという一方で、コミュニケーションがうまくいかなかった、協働の効果が十分に上がらなかった、提案の数が減ってきたなどの課題も挙げられました。

また、協働事業提案制度と一言で言っても、協働という手法そのものを浸透させるためのモデル事業にしたいという制度や、協働は手段にすぎず、地域の課題、地域の人のために効果的な場合のみ協働で事業を行うとしている制度もあり、いろいろな目的が掲げられているということもわかっ

てきました。地域社会の状況、NPOの状況、あるいは庁内の職員のNPOに対する意識の状況等、いろいろな状況が刻々と変わっていく中、理想の制度などなく、その時の状況に合わせた制度とすることが大切だと考え、様々な状況に合わせたよりよい制度を設計していく上での道具としていただけるような成果を目指し、作成したのがこの「協働事業提案制度研究会報告書」です。報告書では、提案制度の主要な項目を、(1)予算(2)テーマ設定者(3)協議(4)選考(5)評価の5つの項目に分け、それぞれの項目で制度設計の類型ごとにメリットとデメリットを整理しています。

それでは、これから研究会のメンバーが、それぞれの項目の分類などを具体的にお伝えしていきます。

#### ■千葉県柏市・沖本氏

研究会には、2008年から関わってきました。まず、(1)予算の説明です。報告書の5ページをご覧ください。行政の予算要求の仕方としては、9、10月に各事業担当課で翌年度の予算要求書を作成し、それを財政部署と調整、協議をし、11、12月に自治体としての予算案が決まってきます。それを、2、3月の議会で議論をいただき、議会を通過したら予算決定になります。単年度会計ですので、予算化したものは当年度内に執行するというのが大前提となります。それらを踏まえた上で、今回、予算をこの協働事業提案制度の中でどのように制度化しているのかを見たときに、4つの論点で整理をしました。

論点1は、「予算要求・執行部署」についてです。これは、3つの類型に分けました。1つ目の類型は、NPO担当課が要求・執行するです。2つ目の類型は、NPO担当課が予算化し、事業担当課が執行するです。3つ目の類型は、事業担当課が予算化と執行の両方を行うです。

論点2は、「予算要求時期」についてです。これは、2つの類型に分けました。1つ目の類型は、選考前に予算を要求するものです。2つ目の類型は、選考後に予算要求を行うものです。

論点3は、「選考から実施までの期間」です。これは、3つの類型に分けました。1つ目の類型は、単年度型です。2つ目の類型は、複数年度型です。3つ目の類型は、随時型です。

論点4は、「一件あたり上限額」です。これは、2つの類型に分けました。1つ目の類型は、上限額を設けて事業を募集する場合です。2つ目の類型は、上限額なしで事業を募集する場合です。

それでは、論点1の「予算要求・執行部署」を説明します。まず、類型1のNPO担当課が要求して執行する場合です。予算要求部署というのは、議会に対してこの事業をやりたいと主張する部署です。NPO担当課が予算要求し予算を執行する場合ですが、協働事業の実施を全面的に主張して予算を要求しますので、協働事業に理解のある自治体では、予算が通りやすいということが言えるかとは思いますが、しかし、NPO担当課がすべての事業を協働するわけではないかと思しますので、どうしてもその事業の実施部署とNPOとの関わりが薄れてくるということは、デメリットと言えるかと思えます。

次に、類型2のNPO担当課が予算要求をして、執行するのが事業担当課の場合です。これは、予算が通った後に、事業担当課に予算を振り分けるという形ですが、この場合ですと、先ほどのデメリットが少し緩和されます。予算を執行するのは事業担当課になりますので、NPOとの関わりが少し深まるかと思えます。

最後に、類型3の事業担当課が予算を要求し、執行もする場合です。これは、事業担当課がやりたいと手を挙げ、執行するのも事業担当課ということで、協働事業を実施するという上では理想的かもしれませんが、ただ、事業担当課が協働事業に積極的ではない場合は、そもそも事業担当課が手

を挙げないということも十分考えられます。

続いて、論点2の「予算要求時期」に関してです。まず、類型1の選考前についてです。選考前に予算が確定している場合です。この場合のメリットは、既に予算化がされていますので、選考を通過すれば事業を実施できるということが確約されているということです。ただ、予算化の際に、例えば事業の上限額や実施件数を想定して予算をとっていますので、どうしてもその範囲内でしか事業を実施することができません。例えば、NPOがもう少し規模の大きい事業を想定していたとしても、この予算の範囲内でしか事業ができないということになり、事業の幅を狭めることとなります。

次に、類型2の選考後についてです。選考した後、その選考された事業の規模なり内容に沿って予算要求をする場合です。メリットとしては、NPOがやりたいことや事業担当課と調整した後に予算要求ができますので、一番いい形だと思いますが、逆に予算がつかない恐れがあるところがデメリットになります。

続いて、論点3の「選考から実施までの期間」です。これは、先ほどの論点2の予算要求時期と大きく関連してきます。類型1は単年度型ですが、選考と実施を同一年度で行うものです。4月以降に事業を募集し、3月までに事業完了ということは、NPOにとっては善し悪しがあるようです。例えば、やりたいと思った事業をすぐに実施できるというメリットもあれば、逆に期間が短か過ぎて十分に事業をできないというデメリットもあります。あと、行政側のメリットとしては、人事異動による担当職員の変更がありませんので、同じ職員が対応することが可能になります。

類型2は複数年度型です。これは、実際にやりたい事業に基づいて事業の予算額を決めることができますので、事業に即して予算をとることができるというメリットがあります。あと、4月から事業が実施できますので、1年間をフルに充てることができます。しかし、NPOにとっては応募をしてから実施するまでの期間が長過ぎたり、次年度の4月以降に実施することで、この間に人事異動で担当者が変わってしまうといったデメリットがあります。

次は、類型3の随時型ですが、これは選考の時期や応募時期を設けずに、随時募集を行うものです。この場合、自分たちが思いついたときに事業の応募ができるというメリットがありますが、実際に実施できるかできないかは、例えば翌年度予算を要求するなど、事業担当課の判断に委ねられるところが大きいと言えます。

最後は、論点4の「1件当たりの上限額」です。どのぐらいの事業規模を想定しているのかということがわかった方が、提案者にとって提案しやすいというメリットはあるようです。また、行政が予算をとる際ですが、上限額が決まっています。毎年同じ額で事業を行って行けば、比較的予算化しやすいというメリットはあります。ただ、デメリットとして、上限額がありますと、提案者が上限額目一杯で事業を組んでしまう、上限額に引っ張られてしまうということがデメリットとしてあると思います。

上限額がない場合ですが、提案者が自由に事業規模を決めることができますが、翌年度の予算要求をする場合には、ゼロから財政部署と協議をしなければならないことから、予算化できるかどうかが大変厳しいということがデメリットとして上げられます。

#### ■千葉県・板倉氏

続いて、(2)テーマ設定者について、報告書の13ページから説明をさせていただきます。類型1は自由テーマ型です。NPOから分野を問わずに投げかけてくださいというものです。

逆に行政サイドからテーマを提示するものとして、類型2の課題提示型と類型3の仕様提示型の2つに分けました。課題提示型は、行政が地域課題を解決するために、NPOから課題解決のための方法も含めた提案を募集し、協働で企画するものです。仕様提示型は、課題解決の方法は一定程度あらかじめ決めたとうえで募る、プロポーザルや公募型業務委託に近いイメージのものです。15ページの※印部分で書いているとおり、このような制度は協働とは呼ばない自治体もありますが、他に自由テーマ型の制度があり、そこへのきっかけや入口という位置づけで実施している自治体もあります。

それぞれのタイプのメリット、デメリットがありますが、アンケート結果では自由テーマ型を採用する制度が全体の8割以上を占めていました。これは、NPOの自由な発想、課題の掘り起こし、柔軟性などが活かされた提案を期待し、自由なテーマで応募してもらおうという考えが行政側で働いているのではないかと思います。

また、自由テーマも指定テーマも、双方向で提案ができる制度を持っている制度が半数以上に上っています。千葉県ではかつて自由テーマだけで募集していましたが、行政がやりたいことを言ってもらいたいというNPOの声、やりたいことを伝えたいという行政側の声が双方からあがったことから、途中から指定テーマも募集するよう制度を切りかえた経緯があります。

#### ■神奈川県大和市・山本氏

報告書の17ページ以降が、(3)協議についての報告となります。協議については、協議を義務づけているのか、義務づけていないのか。そして、その協議をどの段階で行っているのかという分類を行いました。協議の機会や時期については、報告書の19ページをご覧ください。

まず、論点1が「協議の有無」です。協働事業として実施する必要性をはじめ、協働事業のもたらす効果や既存の行政施策との整合性について提案者と行政の両方で共有する機会を設けていくところが、協議としての大きな意味があります。お互いを知るために協議することが大切であり、メリットになっていくという考え方です。

また、協働事業のサービスを受ける市民をはじめ、提案者、行政それぞれの満足度を高め、事業提案内容自体をブラッシュアップしていくためにも、協議を進めていくことにより、結果として質の高い協働事業を行うことができるようになり、市民サービスの向上につながることを期待できます。

逆に、協働事業には、対等性という言葉がよく出てきてます。行政に出向いて協議をすると、どうしても行政の言いなりになってしまうといった話も提案者から聞こえてきます。お互いに自分たちの立ち位置を確認し合いながら話し合っていくという対等性が確保できないと、行政の思いばかりが提案内容に反映されてしまい、ひいては提案者側の市民性やアイデアが薄められて、行政のしたいような形に変えられてしまう恐れがあるのではないかと考えられます。協議をじっくりすればするほど、お互いいい方向で楽しい協議になりますが、その反対に負担になってしまうところも課題としてあります。

論点2が「協議の機会」です。これについては、大きく4つの類型に分かれます。類型1が、応募に向けた協議です。協働事業提案に向けた課題の共有を早い段階ですること、行政がどう考え、どう取り組んでいるのかということも踏まえて話し合うことにより、提案自体の質を上げることができます。また、協働事業以外の取り組み方策の検討ができるなどのメリットがあります。しかし、協議の対等性がしっかり確保されてない場合には、事前審査になりかねないという恐れがあります。

次に、類型2が選考に向けた協議です。これは、提案後、選考するまでの間に協議を行うという

ものです。ここでは、提案していただいた事業内容や役割分担など、提案者と事業担当課の思いをお互いに確認することができます。確認をすることで、事業の実現性を高めることが期待できます。また、選考に向けて話し合った内容が、選考会の重要な資料になるなどのメリットがあります。しかし、ここでもやはり対等性が大切で、行政が一方的に進めてしまうと、提案者のモチベーションが下がるなどのデメリットが懸念されます。

次に、類型3が事業開始に向けた協議です。これは、選考を通過して、事業を開始するまでの間に行う協議です。これは、協働事業を行うに当たって、事前に協定書や契約書を交わすことにつながりますが、この作成によってお互いの役割分担や目的の再確認を行います。そこで考えられるデメリットとしては、協定書、契約書を結ぶ段階で、選考時の事業内容との乖離が出てしまった場合の対応についての準備が必要になることです。

そして、類型4が事業実施中の協議です。これも、協働事業として動き出していく中で、事業内容の確認や進捗状況の確認を行っていくことで、課題の共有や問題が起きた場合の早期解決など、協働事業の質を高めることができるという期待ができますが、やりながらどんどんと事業内容が変わってしまい、選考時とは違う事業になることも想定されます。もちろん、それをよしとするつくり方もありますが、それなりのきちっとした説明が必要になるのではないかと思います。

今回は、提案を協議の有無と機会という大きなくくり方をしていますが、これ以外にも、協議の参加者をだれにするのかということもあります。行政もNPO担当課なのか事業担当課なのか、第三者を入れるのかということもあります。また、協議自体を公開するのか、しないのかということもあります。いずれにしても、協議なくして協働なし、お互いに顔の見える信頼関係をつくるためにも、協議はどのような形であれ、必要ではないかと思えます。

#### ■千葉県・矢野氏

私は、(4)選考についてお話をさせていただきます。報告書の21ページをご覧ください。まず、論点1の「選考方法」ですが、「書類による選考」、「ヒアリングによる選考」、「プレゼンテーションによる選考」に類型を分けました。ヒアリングというのは、行政や行政が設置した機関がNPOに質疑することと定義し、プレゼンテーションというのは、NPOが行政に説明していくものと定義させていただきました。

次は、論点2の「選考機関」についてです。選考委員会などの言い方もしますが、そういったものを設置するのか、設置しないのか。もし、選考委員会を設置した場合、行政が指名した外部委員を入れるのか、公募で市民を入れるのか、などの類型を考えました。

最後は、論点3の「選考過程の公開」についてです。項目としては、「選考委員の公開」、「選考基準項目の公開」、「選考議論の公開」、「選考結果の公開」に分けました。

論点1の「選考方法」ですが、書類選考にするのか、質疑を中心としたヒアリングやプレゼンにするのかの判断です。例えば、静岡市では書類選考のみですが、事業規模などを勘案しプレゼンにする場合もあるとのこと。群馬県では、書類だけでは判断できないこともあるという考え方から、プレゼンを行っています。

それから、ヒアリングにするのか、プレゼンにするのかの判断ですが、柏市では、プレゼンがうまくいけばありますので、それに影響されるのはまずいということで、ヒアリングにしています。逆に、千葉県では、提案者のプレゼン力の向上と会場に来ている提案者以外のNPOにとって参考になるということで、プレゼンを実施しています。大和市も同様に、提案者のスキルアップという視点からプレゼンを実施しています。この選考方法については、提案するNPOの労力やスキルア

ップに繋がるかといったことを考慮して検討いただければと思います。

続きまして、論点2の「選考機関」についてです。資料の24ページをご覧ください。設置するメリットとしては、事業の質の確保や事業化、予算化がしやすくなるということ、選考の中で提案事業の内容をブラッシュアップしていくというようなメリットがあります。類型1の選考機関を設置し、行政が指名した外部委員を加えるでは、外部委員を入れることによって、外部委員の有識者の専門性を反映させることができるといったメリットが考えられます。

それから、類型2の「選考機関を設置し、公募した外部委員を加える」では、公募の外部委員を入れることにより、生活者の視点による選考が期待できるというメリットが考えられます。

最後の類型3は「選考機関を設置しない」です。事業担当課が判断するということになり、事業担当課が協働事業に積極的に関わることが期待できるというメリットも考えられます。逆に、デメリットは、行政側だけの判断になりますので、透明性が損なわれるというようなことも考えられます。

それから、論点3の「選考過程の公開」についてです。これにつきましては、公開すれば公平性や透明性を高めることができますが、審査や選考の議論や議事録を公開するとすると、選考委員が発言しづらくなることもありますので、その辺を注意のうえ、公開の判断をしていただければと思います。

#### ■千葉県・板倉氏

次は、(5)評価についてです。評価というのは、実施した事業や制度がよかったのか悪かったのか。また、どこがよくて、どこが悪かったのかということ、後から振り返って見るということです。研究会では、項目として3つの論点を取り上げました。論点1は「評価方法」です。事業のプロセスを評価するのか、成果を評価するのかです。次は、論点2の「評価者」です。だれが評価するのか。自己評価なのか、外部評価なのかということです。3つ目の論点は「成果・評価の報告」です。報告を提案制度の中で義務づけるのかどうか、というような3つの観点で分類をしています。

では、論点1の「評価方法」の類型1・「プロセス評価」ですが、これは事業を行った過程が適正な手続で行われたのか。また、NPOと行政の取り組み方が前向きで、事業をよくしようというような姿勢で行われたのかについて評価を行うことで、先ほどの協議とも関係するのですが、十分に話し合いが行われたか、対等に話し合いが行われたか、合意に基づいて事業の内容が実施されたかといった部分が、プロセス評価の対象になると思います。

次に、類型2の「成果評価」です。これは、数値目標、成果目標です。目標に対して、効率的に資源が使われて、高い成果が上がったかというところを評価します。この2つの間で、メリットとデメリットは、裏表の部分があると思いますが、基本的にどの自治体も両方ともやっていると思います。

次に、論点2の「評価者」ですが、これは簡単です。「自己評価」は自分で振り返って、自分はここができた、できなかったなという評価です。次に、「第三者による評価」です。外部委員が厳しく見て、評価することです。

最後に、論点3の「成果・評価」の報告ですが、先ほどの説明のとおりで、例えば成果報告会を開いてみんなの前で発表してもらったり、県庁のウェブサイトには評価書を掲載するというようなことが、提案制度の中で義務づけられているか、義務づけられてないかということです。先に説明しますと、提案制度の中で義務づけていない自治体があります。一般的には、市民に報告しな

いといけないと思いますが、行政としてあらゆる事業評価を全部公開しているの、改めて提案制度には組み込んでないところもあります。

## ●事例報告

### ■田尻コーディネーター

先ほど、予算の話がありました。単年度、複数年度、随時とありました。この3つを軸に、3つの事例のお話をしていきたいと思います。ただ、予算のことだけではなくて、こういう予算の仕組みの中でどういう協働事業提案制度をやっているのかということの報告をお願いしたいと思っています。

### ■菊地 高士氏

資料集の49ページをもとに、お話をさせていただきます。NPO協働提案パイロット事業ですが、県の施策に協働の考え方や手順を浸透させるために始めました。群馬県は、都道府県で最後に協働指針をつくりましたので、この遅れを何とか取り戻そうと、庁内へ浸透させることからスタートしました。今年度は、2月から3月にかけて県民と庁内からテーマを募集し、3月の審査委員会でテーマを2本採用しました。1本はNPOから提案のあった「まちなか生活不便者へのサポート」で、もう1本は少子化対策・青少年課からの提案テーマのあった「子どもを中心にした地域ネットワークの再生」でした。

資料集に戻りますが、テーマを決めて、当初予算として2月議会に予算案を持っていき、予算化されて4月に企画提案を募集します。テーマごとに集まってくるものを、審査委員会を開いて決定するわけですが、1次審査、2次審査を実施します。1次審査は書類選考です。企画提案書を審査し、一定の点数以上を獲得した提案が2次審査に進み、公開でのプレゼンテーションを実施します。その後、非公開の審査委員会で、採用する事業を決定します。この段階で、実施者と県事業担当課が決まります。当県では、委託のスタイルをとっています。県事業担当課から、NPOに対して委託をするという方法です。この委託は、よくありがちな丸投げや下請にはならないように、NPO担当課を交えた三者協議というスタイルをとって、契約書や仕様書の内容をNPOと県とで詰めていくなかで、役割分担を決めます。その後、契約を締結して事業の実施になるわけですが、大体7月頃になります。それから、2、3月まで事業を実施するわけですが、11月頃から年末にかけて中間の振り返りを行い、事業が全部終わったら最終振り返りを行います。この振り返り結果をもとに5～6月に事業報告会を行い、これですべて終わりです。

先ほど、制度設計に当たって、予算やテーマ設定などの項目ごとに分類をしましたので、それぞれの中身について少し突っ込んでお話をしたいと思います。まず、予算ですが、全体としては3年目まであって、年度またいでいるのですが、予算は単年度で執行しています。1年目と書いてあるこの部分です。本来ですと1年間なので、テーマをできるだけ早いこと決めてしまって、企画提案の募集時間を短縮して事業に充てる期間を早めたい。ものによっては、春ごろからやりたいっていうのがあるかもしれませんが、スケジュール的には無理ですが、できるだけ早く事業に着手できるようにしたいわけです。そうすると、テーマを募集するということは、翌年度の事業に着手してしまうということになるのですが、来年度の予算案が決まる前に動いてしまっているのかという問題が生じるわけです。予算案が県議会で決まるのが3月中旬ですけれども、それ以前にもう動いてしまう。動くタイミングとしては、知事が予算案を公表した後です。それ以前に堂々と動いてしまうのはちょっとやりにくいので、知事の予算案の発表後にテーマ募集を始めています。

そして、選考前に予算要求をしているのは、当課で予算を確保しておいて、それを実施所属に予算の配当替えをするわけですが、それに事業担当課が食いついてくれるという期待もあるためです。そもそもの目的は、庁内で協働事業や協働の考えを広めたいということもあるので、こちらで予算を確保するから、事業費の心配をしなくて、協働事業に取り組んでくださいとのメッセージを投げ

ているわけです。

そして、事業の上限額があります。今年度は 70 万円ですので、それ以上のものは実施できません。ちなみに、これは企画提案の募集段階で、上限 70 万円ということを入れていきますので、予算上限額に合わせた企画提案が結構多いことが、デメリットになると思います。

それで、テーマ提案者は、先ほど申し上げました、市民とNPO、そして庁内からです。今年の提案本数は、13 本でした。ちなみに、「まちなか生活不便者へのサポート事業」を、庁内のどこがやるのかということで少しもめました。テーマが決まった段階で、健康福祉課にもって行っただけですが、これはうちの仕事じゃないみたいになって、なかなか決まりませんでした。次に、介護高齢課、障害政策課、商店街の振興を担当する商政課に話をして、4つの所属でこの事業の審査をすることになりました。ですので、NPOからテーマが上がってきたものを採用すると、庁内の調整が必要になってきます。

次に協議ですが、募集要項の4ページをご覧ください。この協議では、仕様書や契約書の中身をNPOと県で詰めていくということです。ちなみに、この写真ですが、左側は昨年度実施した自殺防止対策のところなんですけど、民生委員に自殺防止対策について知ってもらおうというものです。右側は、放置された竹林を何とかきれいにしてもらうものです。問題は、竹を切った後、それをどういうふうを活用するかということなのですが、NPOから提案をいただいて取り組んだ事業です。

選考は、書類と公開プレゼンで行います。審査委員は、公募のNPO関係者2名に学識経験者、県社協事務局長、県職員の5人です。選考委員の氏名や選考項目は、ホームページで公開しています。審査基準は、先ほどの資料のとおりです。

評価は、協働のプロセスを評価するプロセス評価と事業の成果を評価する成果評価で行っています。NPOと県事業担当課がふりかえりシートをつくります。左側は、協働プロセスの評価です。協働プロセスでは、目的の共有や対等性、透明性の確保などの観点がありますが、それぞれに0点から4点までの5段階で評価をしています。振り返りの最後に行う事業報告会の様子が、右の写真です。事業報告会で、事業がすべて終了になります。

#### ■川端 賢一氏

協働事業提案制度の紹介をさせていただくわけですが、三重県の協働事業提案制度が2003年度にできまして、今年で8年目になりました。私は、去年からNPO室で勤務をし、提案制度の4代目の担当になります。発表するに当たりまして、過去3代の担当者からいろいろ話を聞いてきました。いろいろ気づきになりました。

さて、資料集の50ページをご覧ください。本県のNPO施策ですが、本県で初めてNPO担当を設けたのが1997年です。当時、2名がNPO担当となり、なかなか前例のない中で、手探り状態で動き出したというふうに聞いています。

そして、翌年の1998年にはNPO法の施行を受けて、県で条例をつくるに当たり、県行政だけではなくて、みんなで一緒にNPOとは何かを学びながら条例をつくろうということで、みえNPO研究会を立ち上げました。その際にまとめた「みえパートナーシップ宣言」の概要は、資料をご覧ください。みえNPO研究会には、市民活動団体だけではなくて、企業や大学、県議会議員のほか、当時の北川知事も何度か足を運んでいただき、計8回開催し、延べ1,500の方が参加されました。そして、今後の協働のあり方を示す、「みえパートナーシップ宣言」を策定し、現在も三重県の協働の基盤になっています。

その後、2002年には協働で取り組んだ事業を評価、振り返る仕組みを構築、2005年には「新しい時代の公」推進方針というのをまとめまして、多様な主体で公を担っていくということを推進するとともに、「みえパートナーシップ宣言」を具体的に進める行動の手引書力として、「みえパートナーシップ宣言ステップ2」を、NPOの方と協働で策定しました。

この様な本県の取り組みの中でこの協働事業提案制度ができた経緯を紹介させていただきます。三重県の協働事業提案制度は、2002年に当時のNPO担当が中心となってワーキンググループを結成され、今後の協働の推進施策の方向性について検討を進めました。そこで、今後の展開をNPOの活動推進から協働の推進の方に軸を移すのが必要ではないかということが提言されました。そして、その具体的な提言として、県とNPOが協働して実施するに当たって、県発の企画だけを協働で実施するのではなくて、NPO発の企画も同じように事業として実施できる仕組みが必要ではないかということで、当初は「NPOからの政策提案制度」を検討していましたが、制度を具現化していく中で、「NPOからの協働事業提案制度」が提言されました。この提言を受けて、2003年度から2年間、とりあえず試行事業として、この協働事業提案が実施されることになりました。画面にお示しさせていただいていますのは、当時の募集要項に記載してあったものですが、この考え方につきましては、今もほぼそのまま踏襲しています。

当時、制度設計の中で、特にいろいろな意見が出たのが事業予算化のことでした。協働事業提案に採択された事業の予算化は、各部がそれぞれ既存の予算の範囲内で検討するとしておりましたが、各部にこの趣旨を説明したところ、別枠での事業化予算の仕組みにしてほしいとの声が多くあったと聞いています。また、県の幹部からは、別枠で予算化にするような仕組みがなくても、本当にいいのかというような話があったと聞いています。ただ、当時のNPO担当の回答を紹介しますと、「本制度から生まれた事業は特別扱いされるものではなく、既存の事業と比較して優先順位をつけ、必要であれば既存の事業を再検討することなどが必要となるものであるため、別枠の予算ではなくて、既存の予算の範囲内で事業化を検討するということが、あえて要求の予算化という仕組みはしなかった」ということです。

このような経緯で始まった協働事業提案制度ですが、制度改正を繰り返して今の制度をつくり込んできました。主な改正点は、2004年度から検討会の事務局を提案者に委託するとか、提案に対してプレゼンの前に意見書を作成するとか、色々ありますが、2007年度前後から提案数が減少したということがあって、そもそも制度のプロセスを根本から見直そうじゃないかということになり、2008年度には各自治体の提案制度の研究をしました。その中で、千葉県が実施していた提案制度が、三重県としての理想に近いんじゃないかということで、昨年度、千葉県の提案制度の公開プレゼンのときに、運営委員全員で千葉県庁にお邪魔して、公開プレゼンを見させていただき、その後に千葉県の審査員の皆さんと意見交換する場を設けていただくなど、さらに研究を進め、それらを参考としながら、今年大きくプロセスを見直したところです。

それでは、現在の制度について紹介させていただきたいと思います。先ほどの50ページの資料も見ながら、聞いていただければと思います。本県の協働事業提案制度は、協働事業の提案書を提出する前年の12月頃の県庁内からのテーマ募集から始まります。そして、1月に、NPOへ事前意見交換会の参加者を募ります。この事前意見交換会は、今年から始めたものです。以前は、提案企画書が県に提出された段階で関係課と意見交換をしていたんですが、県とNPOの双方が、相手の課題認識や取組状況、方針などを把握し、そのうえで提案するかどうかも含めて検討することが必要ではないかということで、事前意見交換を今年度から設けました。私はまだ2年間の実績しかないんですが、担当課に持っていく場合も、ある程度提案書が出てきてから持っていきますと、「ええ、こんなこと」というのがあるんですが、まだこの段階では「NPOがこういうテーマで協働事業を提案したいと思っとんやけども、それに対してどういうふうな方向性だったら一緒にできるのか」とか、「アドバイスの感じで参加してください」という感じで話を持っていきますと、担当

課も、前向きに参加してくれることが多いです。まだ、提案書が出てない段階ですので、ちょっと関係ないかなと思っても、「関係ないかわかんけど、とりあえず話だけでも」という感じだと、来てくれるということもありますので。このやり方になって1年ですが、実感としては、これになってよかったかなと思っています。

それから、事前意見交換会を2月に行い、県の課題認識や方針等を確認した上で、協働事業に提案しようとするならば、4月に県に協働事業提案書を提出していただきます。受理した提案書は、NPOグループで内容確認を行い、関係課に提案書を回付し、その提案内容に対する意見書の作成をお願いします。意見書を書く際に、もう一度提案の内容を提案者に直接確認したいということであれば、もう一度意見交換の場を設定しています。関係課から意見書が出てきましたら、協働事業提案の運営委員会を開催します。運営委員会は、学識経験者、企業関係者、市町の職員が各1名と公募委員2名、県職員2名の合計7名で組織しています。

この運営委員会では、提案書の中身を確認させていただいて、それから関係課の意見を参考にしながら、運営委員会として提案内容に対する質問を作成します。これも今年から始めた制度で、これまでは出てきた提案内容が、いいのか、悪いのか、一発勝負の審査でしたが、やはりよりよい協働事業をふやしていくことが大事ではないかということで、提案内容を一旦確認させていただき、ブラッシュアップするという視点で質問を作成し、提案者にフィードバックすることにしています。この委員会からの質問を受けて、提案者は提案内容を修正することも可能ですし、ここでも必要に応じて関係課と協議を持つことも可能ということにしています。

審査の選考は、6月に公開プレゼンテーションを実施します。ここでは、関係課も参加していただいて、提案内容について意見を言うことができます。そして、運営委員会で審査を実施し、採択提案を決定します。採択提案については、NPOと関係課で検討会を組織し、検討会で進行の協議をおこない、合意できた段階で事業構築に向けて検討を開始します。事業構築は、県の予算要求が始まる9月末を目途として進めることにしています。この際、事業予算につきましては、先ほど説明したとおり、各部局が持っている包括の予算の中で優先度をつけて予算対応することにしています。その後、4月まで事業実施に向けて両方で体制を整備し、翌年度の4月から事業を実施するというのが基本的なプロセスになっています。また、事業の初めと途中と実施後に、第三者のコーディネーターが入った協働ふりかえり会議を実施することとしており、そのふりかえり会議の結果については、選考委員も共有し、委員会としての評価を行います。

協働事業提案から生まれたもう一つの制度として、「NPOと県との協働ワークショップ提案」というのを始めています。これは、2007年度から始めた制度でして、当時は研究提案と言っていたんですが、今年から協働ワークショップに名称を変更しました。

この提案の趣旨は、協働で事業を実施するまでには企画が成熟していないが、日ごろの活動で感じる課題について、県とNPOがそれぞれの視点、ノウハウやデータを共有することで、その課題についての認識を深めて、互いの今後の活動に生かしていこうという制度です。これも同じく、NPOから県にワークショップのテーマを提案していただいて、運営委員会で審査して選択を決定しています。

このように2003年度から始めた協働事業提案制度は、2010年度までに48提案があり、16提案を採択しました。それから、2007年度から実施した協働ワークショップ提案は、13提案があり、7提案を採択しました。そのうち、2005年度に提案されました「県営住宅の外国人入居者への管理事業」を、紹介させていただきます。この提案は、県営住宅に入居する外国人が増加しており、その入居事務等に関して、言葉の食い違いからお互いの意思が伝わらずにトラブルになることもありました。そこで、外国人の生活を支援するNPOから、携帯電話を活用した三者通話によ

る通訳という事業が提案され、通訳が必要なおきだけNPOの事務所に電話をかけて通訳をするというシステムを構築しました。このシステムについては、県営住宅の担当者も参加し、現在もその事業者と委託事業として実施しています。また、このシステムについては、ほかの場面でも普及しており、経済産業省のソーシャルビジネス55選にも認定されました。

このように、協働事業提案制度を8年間行ってきましたが、まだまだ課題もいっぱいあります。委員会の役割ですとか、予算化の仕組みであるとか、年々応募数が減っている情勢であるとか、NPOの方からもいろいろ言われています。特に、予算化については、制度創設当初から、「別枠にしない」ということでこれまで進んできたんですが、担当部署からは、「趣旨はわかるけれども、現実的に既存予算と比較して、優劣をつけるのはなかなか厳しいものがある。」という声も聞いていますし、過去に採択したNPOへのアンケート結果では、せっかく応募しているいろいろ検討したけども、予算化まで行かないということで、県の協働への失望感は大きかったということもあり、理念は理念としてあるんですけども、現実として、事業化ができるような仕組みが必要ではないか、と検討しているところです。このように8年が経過し、多くの県から制度についての問い合わせや三重県を参考にして制度をつくったという声も聞かせていただいておりますが、先行してつくったが故に課題もあるかと思っています。今日の議論を聞いて、本県の提案制度に反映していきたいと思えます。

#### ■渡邊 やよい氏

静岡市の制度として、資料の51ページに掲載されていますが、市民活動協働市場の基本方針で説明をさせていただきたいと思えます。

制度の目的としては、市民活動団体と市が相互に提案し合い、協働事業を創出する場を設けることによって、社会的課題のより効果的な解決を目指すというものです。静岡市はこの市民活動協働市場とは別に、協働パイロット事業という提案制度も持っていますので、パイロット事業も併せて御説明をさせていただきます。協働パイロット事業は、協働事業に係るノウハウの習得と事例づくりのための仕組みとして、2004年度から実施しています。また、市民活動協働市場は、NPOと市が協働事業について相互に提案し合う仕組みとして、2005年度から行っています。

これらの提案制度ができるまでの経緯ですが、2002年度に市民活動の基本指針策定に向けた提言の策定を目的とする市民活動懇話会が設置され、翌2003年度には市長に提言が提出されました。この提言は、行政としては珍しいことに、すべて委員にお任せして書いていただいたもので、それをたたき台として、市は「市民活動と行政の協働のための基本指針」を策定しました。この指針では、市民の皆さんと市が広い意味での協働を進めていくための考え方や取り組みが定められているのですが、社会的な課題解決はすべて行政がやらなければならないのかという疑問を出発点としたものでした。

翌2004年度には、懇話会が組織を変えて市民活動推進委員会となり、基本方針を基としたNPOと行政の協働事業推進マニュアルを策定しました。こちらは、協働とはわけのわからないものといった不安や、協働とは面倒くさいものという先入観を取り除くことが狙いでした。しかし、マニュアルだけあっても実践を伴わなければうまくいくはずがなく、また、協働に関するノウハウの実績が不十分だということもあり、実際にはやってみることが一番だということで設けられたのが協働パイロット事業です。名称からもわかるように、まずは試しにやってみようという事業となっています。途中、制度の改正もありましたが、NPO担当課が選考前に予算要求し執行する、年度中に募集から実施まで行う、25万円までの事業を最大4事業受け付ける、民間委員を含む審査委員会で書類と面接により選考するという形をとっています。

一つ事例を説明させていただきますが、たばこ喫煙の低年齢化を防止するための「小・中学生向

「喫煙防止講演活動」です。こちらは、腹話術や喫煙の模擬体験など、子供を飽きさせないような講義を小・中学生対象に実施しました。年度内にすぐ授業内での講義を受け入れられるという学校が限られておりましたので、かわりに各学校に営業をかけることによって事業のよさを知っていただきました。その結果、当初の予想を上回る講演依頼が来て、成功を収めたものでしたが、翌年度以降は健康づくり推進課で予算化し、団体に講師派遣をしてもらうということで、現在でも行われている事業です。

しかし、協働パイロット事業を行う中で、NPOの方からいろいろ御意見がありました。金額の縛りのないような提案を出したいとか、単年度の事業じゃなくもっと長期の事業を出したい、もっとたくさんの事業を募集してほしいというような声がありました。そこで、どんな提案でも受けとめるために新しくつくったのが市民活動協働市場です。市場を、「しじょう」と読み間違われる方もいらっしゃるんですが、マーケットではなくてバザールの「いちば」です。というのは、必要なものを交換し合う場という市場から、市民と市が同時に必要なものを出し合うという意味合いが込められています。この協働市場も、協働パイロット事業で提案されたものが発想の原点となったものです。NPOから市と市民がお互いに協働を提案するようなインターネットサイトというのがパイロット事業の中で提案され、それを発想の原点として市民活動協働市場をつくりました。市民活動協働市場は、選考から実施までの期間が特に決まっていない随時型で、いつでも受け付けるといいますが、予算に関しては、選考を行い採用が決定した後に事業担当課が翌年度以降の実施に向けて予算要求を行い、予算の議決を得た上で事業を実施します。予算執行も事業担当課が行います。特に、1件当たりの予算額は決まりがありません。決まりがないため、もし事業担当課で予算を必要としないような場合は、翌年度以降ということではなくて、すぐに実施するという事になっています。

テーマ設定に関しては、2通りあります。NPOから申し込む場合と行政から申し込む場合ですが、NPOからの場合は自由なので、すべての課が協働事業の相手方になる可能性があります。市からの場合は、例えば協働による清流保全事業とか、課題を提示するという指定テーマ型のもので、協議に関しては、特に制度上での義務づけはしておりません。ただし、採用後になりますが、契約前や実施中に関しては、必要に応じて随時協議を行っています。

続いて、選考方法については、基本的には書類選考です。必要に応じてヒアリングを行う場合もあります。必要に応じてというのは、NPOから提案があった際に、書類だけだとちょっとわからないから直接話を聞きたいというような課もいるので、このような場合はヒアリングを行っています。

市民活動協働市場は、いつでも提案を受け付けているという形になるので、特定の選考機関は設置していません。事業担当課が中心となって選考を行います。選考の際には、事業担当課だけではなくて、まずは庁内組織の市民活動促進会議にNPO担当課が今回の事業の相手方として選んだ課というのが適切かどうかや、事業に対する意見がないか等の意見聴取を行った上で、事業担当課に選考をしていただいています。

選考項目や選考理由は、NPO担当課で公開をしています。ちなみに、選考項目はこちらの図になります。ホームページで公開にしていますし、提案書の中でもこれができるような形のもので説明をしていただくようになっています。

評価に関しは、市民活動協働市場はつなぐことを重視してつくられた制度なので、特に位置づけられていません。流れとしてはこのようになります。NPOからの提案をNPO担当課が窓口となって受け付け、事業担当課に市民活動促進会議の意見をつけた上で選考を依頼し、事業担当課が中心となって選考をします。実施しないとなった場合は、協働不成立ということとなり、実施すると

なった場合でも、予算化が必要かどうかによって採用にならないようなこともあって、当年度の予算内での事業化ができる、又は予算を必要としないような事業である場合は、翌年度を待たずに実施することができます。予算が必要な場合は、事業担当課が予算取りを行い、予算の議決を得た上で翌年度に実施する形になっています。

こちらも、事例を一つ紹介させていただきます。「大正ロマン in 坐漁荘」という事業で、この坐漁荘がある興津地域で観光振興におけるまちづくりを推進しているNPO法人AYUドリームが行っています。坐漁荘は、もともとほかの委託業者によって管理をされていたのですが、その坐漁荘を会場にして、大正時代のお菓子を味わいながら大正ロマンを味わうというイベントを開催したり、周辺の公園やコミュニティーセンターで団体主催の地場産品市を同時開催するという提案でした。坐漁荘のPRとなり、集客が見込めるということで採用が決定しました。この事業を成功させたことを実績として、翌年度からAYUドリームは、市との委託契約により坐漁荘の管理運営を行い、「大正ロマン in 坐漁荘」もイベントとして継続されています。

次に、協働パイロット事業と市民活動協働市場の違いをお伝えします。協働パイロット事業は、予算、事業数、期間があらかじめ決まっています。予算については、事業担当課で予算をとるという形です。審査は書類と面接で、こちらは民間の方を含む審査委員により選考が行われ、採用されると市と委託契約を結んで事業を実施します。

一方、市民活動協働市場については、予算、事業数、期間、すべてあらかじめ決められたものはありません。協働の形態も決まったものがないので、市が委託するようなことでも、NPOと市が委員会をつくるようなものでも、NPOと市で共催するようなものでも、どのような形態で協働するのかということから提案をしていただくことができます。特に決まった選考機関はなく、提案があったごとに事業担当課を抽出して選考をしていただきます。

静岡市では2つの協働事業提案制度を設けていますが、協働事業の提案制度がなくても行われている事業は、実はたくさんあるのではないかと思います。ただ、それらは行政が目的やフレームを設定し、パートナーを選定し、執行を管理するという場合が多いのではないかと思います。そのような事業が悪いということではないのですが、市民のアイデアやノウハウを生かして、市民の主体性や責任感を高めることによって、より効果的な協働事業ができるのではないかと考えています。そのために必要なのは、やはりゼロからの協働だと思っています。協働事業提案制度は、市民が言い出しっぺになる仕組みということで、門戸をいつでも開いて、いつでも応募できる状態をとることが重要だと考えています。

## ●ディスカッション

### ■参加者

群馬県のまちなか生活不慣れ者へのサポート事業の対象地域と、当該市との調整や会議の有無について教えてください。

### ■菊地 高士氏

まず、この事業は、まえばし市市民活動支援センターが行っていますが、テーマ応募は別のNPOからのものでした。対象地域は、前橋市内の中心市街地に限定しています。前橋市のほか、商工会議所、商店街組合、学生ボランティア、大学などが関係しており、それらの調整はまえばし市市民活動支援センターが担っています。なお、行政機関の顔がきく相手や初めての相手には、県商政課から話を進めてもらいました。

### ■参加者

群馬県の対象経費に一般管理費 15%とありますが、その根拠を教えてください。

■菊地 高士氏

公共事業並に20%を超えると事業費自体がなくなってしまいますので、少し下回る15%ぐらいが上限ではないかということで決めたようです。

■参加者

三重県は複数年度でやられていますが、事業の決定から実施までの期間が長いため、事業内容が変わってしまうことはありませんか。また、それに対して何か対応をしていますか。

■川端 賢一氏

事業内容が変わることはあります。話し合いの場には、協働サポート委員が入り、進行管理をしながら運営委員会に情報提供をしています。変更が大きい場合は運営委員会で対応することになりますが、柔軟に対応しています。

■田尻コーディネーター

予算の上限額がない三重県や静岡市の制度では、どのくらいの金額の事業提案がでできますか。

■川端 賢一氏

10、20万円から200、300万円までぐらいです。

■渡邊 やよい氏

10、20万円ぐらいから200万円弱です。

■田尻コーディネーター

これまでにない事業提案に対し、事業担当課が新規に予算をつけたケースはどれぐらいありますか。

■川端 賢一氏

これまでの8年間で、事業提案を16件採択し、予算化されたのが10件ありました。全くの新規は、半分ぐらいです。

■田尻コーディネーター

選者により事業の採択が決定しても、予算が認められなかったことはありますか。

■渡邊 やよい氏・川端 賢一氏

事業決定して、予算が認められなかったことはありません。

■田尻コーディネーター

静岡市の市民活動協働市場の制度では、市の予算請求時期の直後に提案がされた場合は、翌年に予算要求して事業実施は翌々年になるのですか。

また、当年度執行したいという提案があった場合は、どの様に対応していますか。

■渡邊 やよい氏

予算要求後となると、翌々年度の対象となりますので、予算要求時期の前、遅くとも8月末ぐらいまでには提案書を出してくださいとお願いしています。

また、当年度中の実施となると、もともと事業担当課の持っている予算の範囲内で実施していただいています。

■田尻コーディネーター

事業担当課は、NPOからの提案があったら、相談に対応してくれますか。

■渡邊 やよい氏

皆がウェルカムではないが、市の研修制度（e-ラーニング）で全職員対象に協働の意義を理解してもらっているので、対応してもらえる。

■川端 賢一氏

職員の意識のベースはある。しかし提案の企画書が出た段階で話を持っていくと、難しいこともあった。今年からは企画が固まる前からかかわるので、事前意見交換で一緒に企画を検討している。

■田尻コーディネーター

提案制度の説明会を行っていますか。

■菊地 高士氏

行っていません。印刷物とホームページでのお知らせだけです。

■川端 賢一氏

昨年度までは、前年度の実績報告会と兼ねて説明会を行っていましたが、今年度は行っていません。

■渡邊 やよい氏

行っていません。

■田尻コーディネーター

NPO支援センターは、この制度に関わっていますか。

■菊地 高士氏・渡邊 やよい氏

かかわっていません。

■川端 賢一氏

センターとしてではなく、センターの職員が個人として委員に入っていただくことはあります。

■田尻コーディネーター

行政としてNPOから提案をしてもらいたいテーマを、どのように庁内で募集していますか。

■菊地 高士氏

文書で照会します。今年度の応募は2件でした。

■川端 賢一氏

文書で照会します。また、当課が職員の協働の悩みを受け付ける相談窓口を担っていますので、相談があった際に応募案内を行っています。

■渡邊 やよい氏

年1回文書で案内しています。

■田尻コーディネーター

庁内でテーマ募集して、応募の多い分野や所属はありますか。

■菊地 高士氏

逆に、公共事業関連の県土整備部や農政部は、これまで実績がありません。

■川端 賢一氏

庁内からの応募は、そんなに多くありません。熱心な人がいる所属から応募が多いのが現状です。

■田尻コーディネーター

提案制度により協働事業を実施して、再度同じ事業を実施したいとの提案があった場合は、どのように対応していますか。

■菊地 高士氏

同じテーマは採用されません。ただ、パイロット事業でやってみて、よかったので来年度もという場合は、事業担当課で別途対応してもらっています。

■川端 賢一氏・渡邊 やよい氏

同じテーマは採用されません。

■田尻コーディネーター

委託の場合、積算はどこの部署が行っているのですか。

■千葉県柏市・沖本氏

当初の企画提案はNPOがつくって申請をしますが、選考が通った後からは、それをベースにして、NPOと事業担当課、私どもが入って調整協議を行い、その中で再度精査をします。結果として、当初の積算がそのままの場合もあれば、変更になる場合もあります。

■菊地 高士氏

事業担当課で行っています。

■田尻コーディネーター

積算をすると項目が変わったりしますが、NPO側に抵抗感はありませんか。

■菊地 高士氏

抵抗感は多分ないと思います。協議の中で納得してもらえれば、そこをクリアした上で協議が調うってということだと思います。

■千葉県柏市・沖本氏

一事例ですが、日本語を母国語としない子供たちへ、通常の日本語教室を少し踏み込んで、学校の教科や授業のサポートをするという事業提案がありました。要は、日本語を取得していないと、中学校の授業についていけなくて、高校に入れず、仕事を見つけるのが難しいことになりますので、日本語にプラスして授業の教科も教えたいという提案でした。既に、日本語の学習指導は別の団体が行っており、1回1人1,000円に交通費程度で行っている実績がありました。提案は、教職員免許を持った方が専門性を加味して行うという提案でしたが、既存団体が1,000円で行っていたことから、その額に合わせてもらったことがありました。

■田尻コーディネーター

結構、その辺は難しいですね。似たような事業の実績があったとしても、個人として来てくれた

ボランティアの方に支払う場合と、組織として受託する場合は積算は違ってきます。新しい公共の推進会議などでもそのような議論が出ていますが、委託事業としての正当な金額を積算する「フルコスト・リカバリー」など、議論をそろそろしていかないといけないと思います。

単年度の協働事業として実施する時だけNPO側が管理費が無い委託金額で我慢しても、それが持続可能な事業になるかどうかというところに影響してくると思います。

#### ■参加者

提案制度の件数は、どのくらいですか？

#### ■千葉県・板倉氏

2004年からこれまでに34件の事業を実施しています。平均すると年に4件程度で、1件当たりの事業費は数十万円のものもありますが300万から400万円前後が多いようです。補助金は2コースあり、基盤強化のコースで20件、事業の発展に向けたコースで10件程度募集していました。

#### ■神奈川県大和市・山本氏

2003年からの提案件数は82件で、やはり年によって15、6件出てる時もあり、今年度は2件で、非常に年によって件数の差があります。補助金については、年間平均で5、6件です。

#### ■千葉県柏市・沖本氏

補助金は年間20～30件の応募があります。提案制度は、2005年からですが、この年だけ多くて26件あり、翌年から5件前後で推移しています。

#### ■渡邊 やよい氏

協働市場は、今まで10提案があり、実施されたのが4件。パイロットは、今までで62件提案があつて、実施が18件です。

#### ■参加者

北海道旭川市では、2010年度から協働事業提案制度始めました。5月から募集を始めたんですけども、年度前の予算発表後から動いている自治体があれば教えていただきたい。また、課題があれば教えていただきたい。

#### ■菊地 高士氏

単年度型で実施していますが、予算が決まってからでは遅いので、2月に知事が予算案を発表した後ぐらいのタイミングでテーマ募集をスタートさせ、3月中には企画提案の募集を始めています。

#### ■田尻コーディネーター

どうしても、行政のペースと事業が合いにくい。行政もできるだけ早目早目に対応をされているが、3月末から募集を始めても、選考して実施する事業を決定する時期は7月になってしまい、事業期間が1年よりも短くなる。NPOの人たちに聞いていても、事業執行が夏以降になると、どうしても3月いっぱいまでかかってしまう。事業は、契約や交付決定がきてから始まりますので、いくら事前に調整して7月に契約ができて、具体的な事業を実施するのは秋口になります。秋口はもうNPOの皆さんはすごく忙しいですよ。最近、秋口には人が集まらないといわれるくらい、この時期に実施される事業が増えています。このサイクルを如何に変えていくか、議論していく必要があると思います。

#### ■参加者

岡山県倉敷市では、債務負担をとって、10月から募集を行い、2月に審査会で採択し、4月から

事業を実施しています。

■田尻コーディネーター

参加者からのテーマ設定に関連する質問として、指定テーマ型と自由テーマ型と数や内容を比べてどうかという質問がありました。

■千葉県・板倉氏

千葉県では先ほどお話ししましたとおり指定テーマと自由テーマの両方で募集しています。内訳は、例えば5件採択したらうち2件が自由テーマ、3件が指定テーマというように割とバランスよく採択された年が多いようです。

■神奈川県大和市・山本氏

大和市は、先ほどの82提案のうち、事業採択は55件です。その55件のうち、行政提案型といわれるものが18件あります。

■菊地 高士氏

群馬県は、今年度の自由テーマの応募が11件で、採用は1件です。また、行政からの課題提示型というのが、応募2件で採用1件です。

■川端 賢一氏

三重県は、16件採択のうち、庁内テーマが5テーマで、自由テーマがわずかに多い感じ です。

■参加者

提案の内容が、例えば県だったら、県じゃない国だとか、市町村でしたら、これは県だ、国だというような場合、どういうふうに調整されているのですか。テーマそのものを不採択にしているのですか。

■千葉県・板倉氏

必ず事前に協議することを義務づけていますので、提案があった時点で県庁内のどこの課が担当するのか調整を行っています。ご質問の件だと、そもそも事前の意見交換の時点で県の事業ではないということになれば、採択する、しない以前の話になると思います。

■千葉県柏市・沖本氏

柏市も、一応事前協議を実施することにはしていますが、いきなり提案してくる団体もあります。やはり、全く市と関係のない事業の場合は落ちます。ただし、落ちた後に理由を説明しますので、県の所管なので市では判断できないという話をして、もし県との意見交換等を望むのであれば、つなぐこともあります。

■田尻コーディネーター

次に進みますが、選考に関して2つの質問があります。一つ目は、外部有識者の選定方法について。二つ目は、専門性のある委員とは、具体的にどういう人なのかという質問です。

■千葉県・矢野氏

千葉県では、有識者と公募の方を外部委員に入れていますが、有識者については、NPOに詳しい方や学識者の方です。公募については、応募のあった中から、外部の方が入った選考委員会で選んでいただいています。

■神奈川県大和市・山本氏

大和市では、7人の選考委員がいますが、そのうち2名は地域の地縁団体の方と商工会議所関係の方、3名が学識の方です。あと2名は公募で行っています。

■千葉県柏市・沖本氏

柏市も、8人の選考委員のうち、2名が学識、2名が地域のNPO、2名が公募で、あと行政職員が2名入っています。この学識の方は、柏市をご存じの方で、NPOもご存じの方という基準で考えています。今は、職員がいろんな方のお話を聞いたりして、お願いしたいという人を探すようにしています。

■田尻コーディネーター

千葉県への質問ですが、書類審査で審査員から示された提案書への質問内容を、公開プレゼンテーションの前に提案者に通知する必要はあるのでしょうか。

■千葉県・矢野氏

千葉県はあらかじめ提案者に審査委員の質問を教えていました。理由は、質問を受けてNPOと事業担当課があらためて協議したり、提案自体を磨くこともできるということで行っていました。

■田尻コーディネーター

協働事業に関する協議の場に、外部の協働コーディネーターに入ってもらう制度はどれぐらいありますか。

■千葉県柏市・沖本氏

柏市では、今は2名ですが、これまで延べで4人いました。1人は柏市市民活動センターのマネージャーです。あと1人は、提案制度の公募の選考委員だった方ですが、非常にバランスのいい市民の方で、4年間選考委員をやっていただいて、その後コーディネーターにかわっていただきました。2人の役割は、選考を通った事業に対して提案団体と事業担当課と私どもが一緒に行う調整会議に入ってもらい、調整役の役割を果たしてもらっています。例えば、行政の意見が一方的になり過ぎないように、NPOの意見が強くなり過ぎないように、もしくは何も言えない状況をつくらないようにということなど、双方がうまく意見が出合うように仕切っていく役割です。職員だと、個人のスキルの差がすごくありますので、協働コーディネーターという外部の人に入ってもらっています。費用は非常勤特別職と同じ報酬で、1日8,000円です。

■川端 賢一氏

当初、審査を行った審査員がサポートをするという形で入っていたのですが、採択した内容がバラエティー富んできますと、分野的に審査員が詳しくないということもありましたので変えました。現在は、協働事業のふりかえり会議コーディネーター養成講座の受講者30人程度の名簿の中から運営委員会の方で、適任者をピックアップし、その方をお願いするという感じで行っています。

■田尻コーディネーター

これは評価にも関係してくるのですが、第三者が協議の場に入ることによって、お互いが遠慮せずに物が言える。自己評価、相互評価を行う時にも、第三者の眼を意識することで冷静に評価できるようになります。

■千葉県柏市・沖本氏

もう一つ、高知県の事例がございました。報告書の56ページですが、NPOと行政の相互理解や協働に関する認識にずれ、ギャップがあり、双方のコミュニケーションが上手にとれていなかったという問題点があって、県民生活・男女共同参画課が調整役を担当していたのを、民間のコーデ

ィネーターを入れるようにしたところ、事業がスムーズにいくようになったという事例がございます。

#### ■田尻コーディネーター

私も、そういう立場で入ったことがあるのですが、特にうまくいかなかった事業などは、行政の人とNPOの人が対立してしまうし、一方的な攻撃になってしまうみたいなどころもあります。そのような時に、うまく問題点や課題を見つけ出すという意味では、そういう役割は必要なのかなと思いました。

次に、その評価についての質問ですが、第三者評価をやられてる場合、その第三者は成果報告会での発表など最終的な報告のみを聞いて評価してるんですか。

#### ■千葉県・板倉氏

千葉県協働事業評価委員会という評価機関を設置しています。委員会には、募集した協働事業を選考した選考委員会の委員や、協働事業に関する有識者などで構成し、事業の実施前、実施中、実施後の3段階で事業の見守りと、よりよい成果に向けたアドバイスも含めてかかわっていただいています。

#### ■田尻コーディネーター

大和市と柏市は、第三者評価はやらずに報告会をやってるようですが、そこに来る人たちは、限定されるのではないかという質問と、そこで出てきた意見を参考までに教えてほしいという質問です。

#### ■神奈川県大和市・山本氏

報告会は、公開で開催しています。協働事業実施団体は強制参加ですが、協働事業の提案を考えている団体が聞きに来ることがあります。報告会に合わせて説明会を開催することで、次年度に協働事業の提案を考えている団体に、報告会を見ていただく場になっています。

#### ■千葉県柏市・沖本氏

市の場合は、補助金の成果報告会と協働事業の成果報告会を同時に開催しています。そのため、補助金の交付団体や翌年度に補助金や提案制度への募集を予定している団体が来ます。一般の方などが参加することは、ありません。事業数にもよりますが、平均すると40、50人です。

報告を受けて、もっとこういうふうにした方がいいんじゃないかとか、うちの団体とこういうイベントと一緒にできるんじゃないかとか、その場で発言できるようにしていますし、実際、そういう声も上がってきています。

#### ■田尻コーディネーター

柏市での報告会の規模は、この会場ぐらいの感じですね。だから、余計に対面してそういうものに対して意見が出やすいわけですね。先ほど、千葉県から出たと思いますが、プロセス評価の結果が次の仕組みに活かされるといった話がありましたが、その辺の具体例を出していただけませんか。

#### ■千葉県・板倉氏

例えば、ある自治体で事業の評価をしたときに、事業担当課が積極的に関与しなかったといった反省があったとします。その原因が、事業の行政の担当課が必ずしも必要とは思っていなかったことだった場合、では、選考基準として事業の計画が優れているかどうかだけではなく、事業担当課が事業の意義をしっかりと理解しているのかも加味しましょうというように制度を改正するケースがあり得るのではないのでしょうか。

#### ■田尻コーディネーター

プロセス評価というところで、ほかにないですか。 私が聞いているところでは、プロセス評価をしていて、コミュニケーションが足りないとか、NPOと行政の評価が真逆のような評価があったりということを通して、先ほどの協働のコーディネーターみたいな人が入っていく仕組みをつくらうという話になったり、途中の協議をやるようにしようとか、結構工夫をされているのではないかなと思います。

次に、協働事業を進めていく段階で、庁内全体の理解をどうやって求めていったらいいのかということと、庁内募集、提案募集、テーマ募集を行ってもなかなか出てこないが、どうやっていったらいいのかという悩み、質問がでてきます。 また、別の質問に、教育委員会のガードがかたいとありましたが、併せて。

#### ■千葉県柏市・沖本氏

柏市も初年度、教育委員会関連の提案が2件選考を通りました。事業担当課は、絶対できないと強固に言い張っていた事業です。先ほど説明した日本語の教科学習の授業と、小学校の体育の授業をNPOが先生を補佐しながら子供たちの体育の指導をするというものでした。両方とも学校現場に入っていく事業だったものですから、絶対にできないと事業担当課は言っていました。選考委員会が押し切って、無理やり事業をするに至らしめたのですが、やってみたらすごくよかったというのがありました。

あとは、協議の窓口に出てくる指導課の職員の感覚と、現場の教員の感覚とが少しずれていて、現場の教員は、求めてはいたけれど、なかなかそれを市の補助としてやりたいとは言えなかったということもあり、いざやってみたらとてもよくて、それから教育委員会も協働事業への認知度がすごく高まったということが実はありました。なので、その後の教育委員会との協働の話は、比較的やりやすくなったという経緯はあります。

#### ■田尻コーディネーター

それが他課に派生してるということはありませんか。

#### ■千葉県柏市・沖本氏

全庁的にはやはりなかなか難しいですが、協働事業提案制度をやって一番よかったことは、協働はするもんなんだという漠然とした認識が、庁内に広がったところがあります。以前ほど、話を持っていったときにいきなりシャッターをおろされるようなことは今はないです。まずは話を聞くというところまではきます。いい事業だったら部分的には採用するとか、ここまではできないというような、話ができるような形にはなっていますので、提案制度がなかったら、そういう話は一切難しかったかもしれないと思います。

#### ■田尻コーディネーター

三重県では、庁内からテーマ上がってきたら、あの人だなと庁内の担当者の顔が浮かぶって言われてましたけども、やっぱりそういう理解がある職員がいる所属がテーマも出し、提案に対しても積極的に考えるという感じですか。

#### ■川端 賢一氏

去年、NPOとか市民活動との連携協働について、庁内アンケートを行いました。8割か9割ぐらいの職員が、必要だと答えてくれましたが、一方で、協働連携の経験を尋ねたところ、経験ありは3割ぐらいで、残り7割は、大事だと思うけども自分の部署では関係ないということでした。協働というものを、すごく狭く感じているので、もっといろんな成功事例見せながら、進めていく必要を感じました。例えば、庁内に協働の実施事例をHPで紹介するなど考えています。あとは、協働の研修で紹介するとか。

■神奈川県大和市・山本氏

協働事業提案検討結果報告会には必ず市長に出席をしていただいています。市長が出てくることで、対市民だけではなく行政職員に対しても協働事業についての意識を高めることができるのではないかと思います。

■田尻コーディネーター

いろいろなパターンが出てきましたが、首長が推進しているという情報を、うまく庁内に広げていくというのも一つの方法ではないかと思います。

■渡邊 やよい氏

協働パイロット事業でも市場でも、選考の過程の中で関係するような課に一回、点数をつけてもらうとかっていうのがあります。それが加点されることはないのですが、そういったものも結構たくさん課にわたるので、一件一件お願いに行きます。でもやっぱり、初めからお断りみたいなのはないことが、成果なのかなと思っています。

■田尻コーディネーター

次の質問ですが、提案に対して、事業担当課が難しいと言った場合、何か工夫されてますか。

■菊地 高士氏

めげずにできるだけ足を運んで会う機会を設けていたら、かたい表情だったのが、笑顔で話ができるようになりました。人間関係なのかなって感じました。あとは、毎年、予算案ができる2月に協働事業関連施策調査を全庁的に行うのですが、事業数は増えています。

■田尻コーディネーター

庁内理解、それから担当者の理解という部分がありますが、担当者に話しをするときに、提案したNPOの人と一緒に協議した方が割と軟化するのでしょうか。

■神奈川県大和市・山本氏

まずは市民活動課だけで担当課の思いの確認を行います。同時にNPOの思いの確認も行い、その情報を担当課に伝え、事前にある程度の情報共有が図れるようにして、担当課の不安を和らげるように心がけています。その後は、求めに応じて市民活動課が間に入り調整しています。

■田尻コーディネーター

あと2つの質問です。NPOからの提案が減ってきたという意見があるのですが、皆さんのところはどうか。

■神奈川県大和市・山本氏

大和市でも提案数の減少傾向にあります。協働事業を行いやすい環境を整えるために、人材不足で頭を悩ませているNPOに対して、ボランティアになりたい方をつないでいくことが必要と考え、昨年より、市民活動課に「やまとボランティア総合案内所」を設置して、ボランティア活動を行いたい人の相談や市内NPO活動の紹介を行い新たな人材発掘に取り組んでいます。

■千葉県柏市・沖本氏

柏市の場合、5件いくかいかないかで横ばいで推移しています。悲観しているわけでもなくて、提案制度が複数年型で、提案してから期間もかかるので、提案制度に上げてくる案件というのは、事業担当課と会話をするルートがなく、この制度を使わなければ市が取り上げてくれないというようなものかなと思っています。協働事業そのものはいろんな部署で行われていますので、提案が上

がってこないこと自体は、心配していません。ただ、外部的に非常に少ないと見られてしまい、NPOのニーズがないんじゃないかとか、本当に必要な制度なのかとか外部から指摘をされて悩んでいるところです。

#### ■田尻コーディネーター

悩みを抱えながらも、提案制度は必要な仕組みだから続けている、ただ、何でもかんでもNPOと協働すればいいというわけではないということです。

最後に、発表者の皆さんに、一言ずつお願いします。様々な協働事業提案の形がある中で、自分の地域にぴったりの制度を見つけるにはどうしたらいいかということと、また、近年、市町村、都道府県とも、「地域協働によるまちづくり」といった言葉を総合計画などに掲げていますが、住民が納得してもらえそうな地域協働の理念を一言で言ってほしいという要望がありますので、お願いします。

#### ■千葉県・矢野氏

地域によって状況が違いますので、そういう地域のNPOの状況等を判断しながら、制度をお考えいただければいいと思います。

それから、協働は住民がやりたいと思ったことと行政の考えていることが合えば一緒に行えばよいと考えています。

#### ■神奈川県大和市・山本氏

協働事業を進めていくためには、情報がすごく力になると思います。庁内の情報、NPOの情報、その情報をとるために足を使いましょう。

#### ■千葉県柏市・沖本氏

制度は変えられると思って始めるのがいいと思います。とりあえず始めてみて、不具合があったら見直すということをしていけば、いつか一番ぴったりの制度になると思います。

あと、協働の理念ですが、助け合おうと思うのがいいのかなと思いました。今の協働は、お互い助けてください同士で、助けてください同士の協働だとあんまりうまくなくて、お互いに相手を助けよう、フォローしよう、助け合おうの精神でやるのがいいのかなと、最近は思っています。

#### ■菊地 高士氏

協働はあくまでも手段であって、別に協働しなくてもいいものもありますので、どんなものが協働になじむのかというのをまず吟味することが必要だと思っています。

あとは、住民やNPOに納得してもらおうということです。そのときには、譲り合いや役割分担が必要でしょうし、顔の見える関係をきちんと築いていくことがいいのかなと感じます。

#### ■川端 賢一氏

それぞれの提案制度には、その提案制度がつくった経緯や環境がありますので、そういうのを踏まえて、自分とそこには何が一番いいのかなというのを考える必要があると改めて感じました。

三重県では、みえパートナーシップ宣言という理念を共有してやっていますので、これを今後も進めていきたいと思っています。

#### ■渡邊 やよい氏

NPOの方がどういう形であれば提案したいと思えるのか、NPOの方がどのようなものを欲しているのかを聞いていくことで、ぴったりの制度が見つかるのかなと思っています。

納得してもらえそうな地域協働の理念というのは、市民活動協働市場、バザールのことなんですけど、お互いが得意分野を出し合って苦手分野を補い合うところが、理念になるのかなと思っています。

## ■田尻コーディネーター

ありがとうございました。

私からも最後に一言言わせていただくと、協働事業提案制度という「制度」を一旦作ってしまうと、行政職員の方はもう変えられないと思ってしまいがちかもしれませんが、その時代や状況に合わせて変えていくべき制度だという認識をもっていただくことが重要だと思っています。その地域では小さな団体が多い、行政職員の理解が広がっていないという時期には、比較的簡単な制度を導入し、そこから徐々に提案のハードルを上げていったり、金額の上限を上げていったりというように、地域の状況に合わせて常に制度を改善していく必要があります。

また、参加者の方からのご質問・悩みの中で、「制度を通じて実施した事業が、単年度でやりっぱなしになってしまう」「事業の継続や既存の行政の取り組みのスクラップアンドビルドにつながっていないという課題にどう取り組んだらよいか」というような声がありましたが、これは協働事業を始める前に、その事業は本来行政が実施すべき領域にある内容なのか、あるいは協働事業から次第に行政の関与を間接・限定的にしていって、いずれは市民主体の自立した取り組みになるようにしていくべきなのかということ、を、しっかり検討する必要があると思います。

例えば、始めは行政の資金で実施しても、受益者負担や寄附金など、行政以外の資金で実施できるようになれば市民主体の事業にシフトさせていったり、あるいは行政の役割として行政の資金でやっていかななくてはいけない事業であれば、行政でしっかり継続していけるように制度化・事業化していくのかなど、協働事業として実施していく中でも変わっていく可能性もあります。

そのような場合を想定しながら、例えばだんだん市民主体にしていく事業ということであれば、今後、NPOの側が協働事業や委託などの制度でなくても取り組みを続けていけるよう、例えば市民の寄附を集める基金や担い手となる人づくりなど、基盤となる仕組みを合せて作っていく必要があるのではないかなと思いました。