

協働事業のガイドライン 骨子案（詳細版）

表紙

協働事業のガイドライン～市民活動団体と多様な主体で取り組もう～

- ・以下の方は、ぜひ本書をご活用ください。
活動を発展させたい市民活動団体
困りごとのある地域コミュニティ組織
社会貢献活動を取り入れたい事業者
市民と一緒に課題解決に取り組みたい市職員

本編

はじめに

- ・小田原市では、平成25年4月に、当時の市民活動推進委員会からの提言を受け、協働事業のガイドラインを作成しました。このガイドラインは、市民活動団体と行政の協働に重点を置いた内容となっていました。
- ・それから約10年が経ち、両者による協働が続けられ、その経験が積み重ねられてきました。また、昨今ではSDGsの取組の広まりなどにより、市民活動団体と行政だけでなく、より多様な主体が、市民活動（社会貢献活動）の切り口から地域の課題解決に取り組もうとしています。
- ・このような背景から、市民活動推進委員会では、活動を発展させる手段の一つとしての「協働」に注目し、既存のガイドラインを、多様な主体の協働に対応したものであるとして更新することにしました。
- ・本書では、持続可能な活動の担い手を確保できるよう、若者の参画に向けた視点も取り入れています。また、市民活動（社会貢献活動）における協働を想定していることから、基本的には市民活動団体に関わるものを中心としています。

1 協働を知ろう

(1) 協働のメリット

- ・協働の意味は、一般的には「同じ目的のために、力を合わせて働くこと」です。特に小田原市では、協働とは「市民活動を行うもの、市民、事業者及び市が対等の立場で互いの特性を生かし、協力し合うこと（小田原市市民活動推進条例）」「相互の立場を尊重し、役割及び責任を分任し、力を存分に出し合い、並びに協力し合うこと（小田原市自治基本条例）」と定義しています。
- ・単独の主体で地域の課題を解決しようとしても、様々な分野のノウハウが必要であったり、単独の主体ではマンパワーや知名度が不足していたりと、難しいケースも多くあります。
- ・複数の主体が協働で事業に取り組むことにより、単独の活動に比べ、次のようなメリットが期待できます。

【期待できる協働のメリット】

主体	メリット
共通	<ul style="list-style-type: none"> ・他主体のノウハウやネットワーク、マンパワーを活用できる。 ・役割分担により、自身の得意分野を生かせる。 ・活動の拡大や協働相手のお墨付きにより、知名度・信用度が上がる。 ・他主体との交流により、自組織や事業のあり方を見直すきっかけになる。
市民活動団体	<ul style="list-style-type: none"> ・情報や知識を広めることができ、自身の目的を達成しやすくなる。
地域	<ul style="list-style-type: none"> ・役割分担により、役員や実務担当者の負担軽減を図ることができる。 ・地域の課題解決のための手法が広がる。
事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・市民活動団体のノウハウやネットワークを活用することにより、社会貢献活動の要素を事業に取り入れやすくなる。 ・社会貢献活動への取組をPRしたり、市民活動団体のノウハウやネットワークを活用することにより、イメージアップや顧客獲得につながる。 ・従業員が市民活動に参加することで、気分転換や余暇の充実、組織や地域への愛着の向上につながる。 ・自身の状況に合わせ、無理のない範囲で取り組める。
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・企画段階からの市民参画により、透明性の向上、市民のニーズに即した公共サービスの提供につながる。 ・協働に対する職員全般の意識が向上し、業務の進め方が見直される。 ・市民活動の認知度が向上し、市民が社会貢献活動に関わりやすくなる。 ・市民がより住みやすい環境となり、地域への愛着心が増す。

(2) 各主体の特性

・地域課題の解決に向けて、関わりのある主体は非常に多岐にわたります。その全てを取り上げることはできませんが、本書では次の主体について、事業を実施する関係組織として想定しています。

主体	特性・組織の例
市民活動団体	<ul style="list-style-type: none"> ・先駆性、創造性、柔軟性等の特性を有し、自主的、自立的に地域の課題解決に取り組む。 ・市民活動団体、NPO法人、その他非営利型の法人
地域	<ul style="list-style-type: none"> ・一定の区域内の市民の地縁に基づき、その区域内のまちづくりや地域福祉につながる活動を行う。 ・自治会、地域コミュニティ組織、民生・児童委員、地区社協、学校・PTA
事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的には経済活動を中心に行い、さらに地域と連携した社会貢献活動を併せて行っている場合もある。専門性、機動性、先駆性などの特性を持つ。 ・会社、個人事業主
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・法令・施策に基づき行動しており、その市の区域内に限定したサービスを提供する。公平性・平等性を原則とし、市民等から一定の信頼性・認知度を有する。 ・地方自治体

2 事業の検討

※社会貢献活動を取り入れたい事業者の方は、「2」に進んでください。

(1) 事業の目的を設定する

- ・自組織の活動や地域住民の声、市ホームページの各種計画などから、解決すべき地域課題を把握します。その後、どのような状態であれば解決と言えるか考え、大まかな事業目的として設定します。

新しいことを始めるには

【コラム候補1】

- ・何もないところから活動をスタートする場合は特に、活動の目的を明確にし、仲間と共有した上で、可能な範囲で計画しましょう。活動に参加する意義やできることは人それぞれですので、活動参加のモチベーションを高めるためにも、無理なく関わられるような配慮が重要です。

(2) 事業概要を検討する

- ・目的を達成するにはどのようなアプローチが考えられるか、そのアプローチを採用するにはどのようなノウハウやネットワークがあると良いか、どれぐらいのマンパワーや資金が必要かを見積れるよう、事業概要を検討します。

(3) 単独での実施を確認する

- ・事業の目的、概要がある程度定まったところで、事業概要から想定される必要なノウハウやマンパワー等について、自組織が単独で十分に賄えるか、確認します。

(4) 協働への適性をチェックする

- ・確認の結果、自組織の単独での実施が難しい場合、次のチェック項目を参考に、協働での実施を検討します。また、単独で実施できそうな場合でも、チェックが多く当てはまれば協働の効果が高い事業と考えられますので、柔軟な検討を心がけましょう。

※全ての項目に該当しなければ、協働で実施できないわけではありません。

【協働事業のチェック項目】

チェック項目		<input checked="" type="checkbox"/>
事業の妥当性	・協働で市民ニーズに合ったサービスとなるか。	<input type="checkbox"/>
	・解決が求められている地域社会の課題か。	<input type="checkbox"/>
事業の実現性・ 発展性	・協働によって市民生活が向上するか。	<input type="checkbox"/>
	・協働によって事業効率が向上するか。	<input type="checkbox"/>
経費の妥当性	・事業に要する経費は確保できるか。	<input type="checkbox"/>
	・費用と効果のバランスは取れているか。	<input type="checkbox"/>
協働の効果	・協働によって実施した場合のメリットは大きいか。	<input type="checkbox"/>
	・協働することの相乗効果が明確か。	<input type="checkbox"/>
実施主体の能力	・目的の達成のために必要な組織が想定できるか。	<input type="checkbox"/>
	・協働相手の特性を活かすことができるか。	<input type="checkbox"/>

市民活動団体の協働

【コラム候補2】

- ・市民活動団体の特性である先駆性、柔軟性という強みを活かすため、特に市民活動団体同士の協働では、事前のチェック項目にはこだわり過ぎず、まずは取り組んでみて、事業を実施しながら軌道修正していく、という考え方も重要です。

2' 事業の検討（事業者の場合）

- ・事業者で社会貢献活動に取り組もうとする場合は、メリットを踏まえながら、どのような形で取り入れるか、方向性を検討します。

No	方向性	取組例
①	本業とは別に、社会貢献活動を取り入れたい。	寄附、地域清掃への参加、CSR研修
②	本業の中で、社会貢献の要素を強めたい。	福祉施設への発注、職業体験・見学
③	本業として、地域課題の解決に取り組みたい。	コミュニティビジネス

- ・その方向性に沿って、希望する社会貢献活動のノウハウ、ネットワークを有する市民活動団体を、以降の流れを参考に探してみましょう。

3 協働の準備

(1) 協働相手をイメージする

- ・チェックの結果、その事業が協働に適していると判断できたら、次は協働相手を探します。自組織ではできないこと、相手に提供できるメリット等を条件として整理し、その条件に合うのはどのような主体なのか、イメージしていきます。

条 件	協働相手
<ul style="list-style-type: none">・特定分野のノウハウやネットワークが必要である。・事業を実施・拡大するマンパワーが必要である。・ゆるやかな情報交換を希望している。	市民活動団体
<ul style="list-style-type: none">・特定地域のネットワークが必要である。・特定地域での信頼性を確保したり、広報を充実させたい。	地域
<ul style="list-style-type: none">・活動がビジネスチャンスにも結びつく等、協働相手に経済的なメリットを提供できる可能性がある。・活動の拡大にあたり、特にマンパワー、資金面で不安がある。	事業者
<ul style="list-style-type: none">・公的機関との調整が必要である。・市民全般に対し、活動への認知度を高めたり、広報に努めたい。	行政

(2) 協働相手を探す

- ・ある程度、協働相手のイメージを掴めたら、さらに具体的に探していきます。このとき、まずはUMECOに相談すると良いでしょう。UMECOには多くの市民活動団体が登録しており、ホームページで検索も可能です。また、地域、事業者等、様々な主体とつながるネットワーク事業、各種交流イベントにも取り組んでいます。
- ・行政の所管課や社会福祉協議会など、特定の分野等に詳しい窓口にも相談することもできます。

協働相手	窓口及び調べ方の例
共通	<ul style="list-style-type: none"> ・ UMECOの窓口で相談する。 ・ UMECOのホームページで市民活動団体を検索する。 ・ UMECOの交流イベントに参加する。
市民活動団体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市ホームページで、市民活動応援補助金等の補助金交付団体を調べる。 ・ 福祉分野の場合は、社会福祉協議会に相談する。 ・ その分野と関わりのある行政所管課に相談する。
地域	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自治会総連合のホームページ等で各地域の取組を調べる。 ・ 地域政策課に相談する。
事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市ホームページで、SDGs パートナー等、社会貢献活動に取り組んでいる事業者を調べる。
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市ホームページで、該当しそうな事務の所管課や、外部からの提案が可能な制度を調べる。

多様な主体の協働

【コラム候補3】

・ 小田原市では、活動の趣旨に賛同する団体が登録したり、ゆるやかに情報交換を行う団体間のネットワークがあります。すぐに事業を始める予定がない場合でも、思わぬきっかけで活動の発展につながることもありますので、積極的にそうしたネットワークに参加しましょう。

(3) 協働相手と調整する

・ 協働相手の候補が決まったら、その相手先と協働の実現に向けて様々な調整を行うことになります。その前提として、まず基本原則を意識する必要があります。

【協働の基本原則】

①目的共有

地域社会の課題解決に向けて協働するという目的を明確にし、共有すること。

②相互理解

互いの立場を十分に尊重し、相手との違いを認め、対等の関係で相互に理解し合うこと。

③透明性の確保

協働のプロセスや成果に関する情報を明らかにし、公開することで、透明性を確保すること。

④役割分担の明確化

互いの役割分担について、相互の合意を形成する機会を設けて決定し、活動の場において公平・公正かつ対等な関係を持つこと。

⑤自立・責任

活動が、多様な主体において自主的かつ自己責任のもとで行われていることを理解し、その主体性を尊重すること。

- ・ これらを踏まえた上で、実際の調整時には、次のことに気を付けましょう。

・ win-win の関係を意識し、相手にメリットのある提案をする。
・ 地域の課題は何か、解決の優先順位はどうかなど、関係者が納得できるよう話し合う。
・ 互いの違いを認め合い、相乗効果を意識する。
・ 互いの特性を最大限活用できるよう、提案には柔軟に応じる。
・ 相手の意思決定等のスピードを尊重し、日程等には余裕を持たせる。
・ 必要な経費を事前に洗い出し、負担がお互い納得のいくものになるよう話し合う。

地域との協働	【コラム候補4】
<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民活動団体の知名度が高いと、地域の側も安心して検討を進めることができます。NPO法人化、行政から後援や補助金を受ける、公的な登録制度を利用する、地域誌に取り上げてもらうよう働きかけることなどが有効です。 ・ 同じ市内でも、地域によって課題が異なることもあります。関係者が多岐にわたることも多いため、各地区の地域コミュニティ組織のメンバーに話を聞いたり、UMECOや行政に仲介を依頼するなど、事前のリサーチ、関係づくりに努めましょう。 ・ 多くの地域では、特定の人材に負担が集中しがちなことが課題になっています。新しい事業を提案する場合は、「地域の負担を軽減する」「中長期的に関わる」という方向性を意識しましょう。 	

行政との協働	【コラム候補5】
<ul style="list-style-type: none"> ・ 例えば小田原市では、総合計画に基づき、各所管において事業を進めています。そのため、この計画を踏まえながらも、実際には手が回っていない領域で提案できると、協働が実現しやすいでしょう。市民活動団体からの提案を期待し、行政側から事業テーマを公表することもあり、そういった情報はUMECOで確認できますので、相談してみましょう。 	

多様な主体の協働	【コラム候補6】
<ul style="list-style-type: none"> ・ たくさんの主体が協働する場合など、話し合いが難航しそうなときは、UMECOに協力を依頼しましょう。企画段階から終了後の振り返りまで、市民活動に明るい職員がコーディネーター等のお手伝いをします。 ・ 自前でコーディネートする場合は、それぞれの主体ができることとできないことを整理し、お互いに無理をしない、無理をさせないように注意しながら話し合いを進めていきましょう。 	

(4) 役割分担を相談する

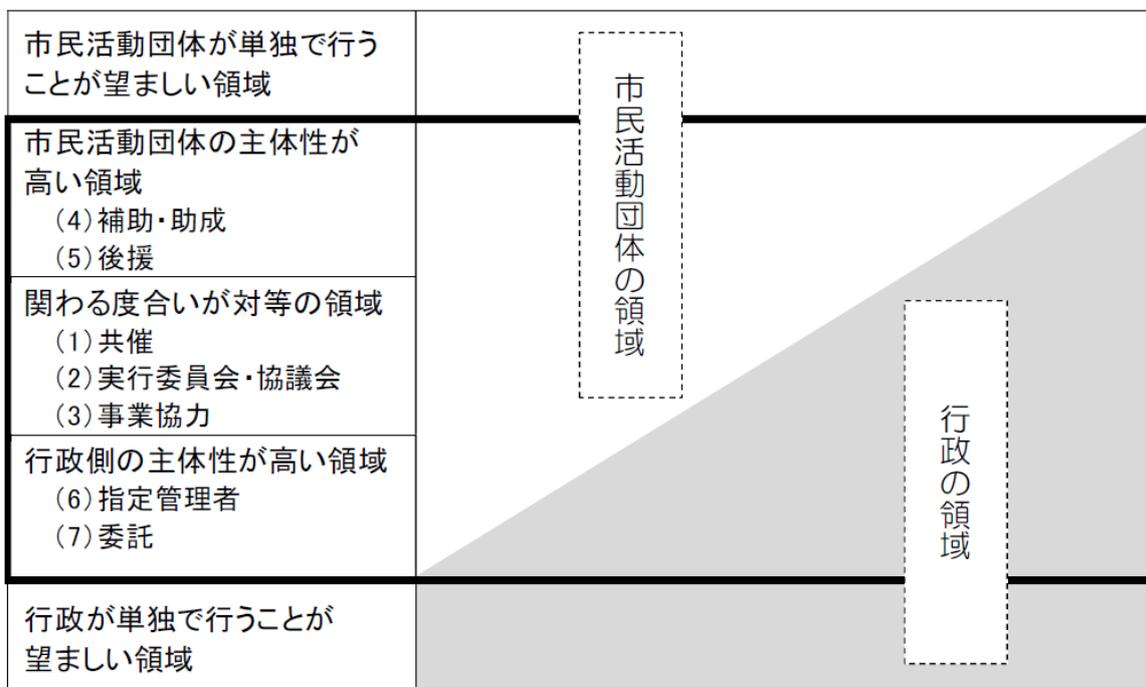
- ・役割分担は、協働の成否を左右する重要な事項です。役割分担に曖昧さを残したまま事業を始めると、実施中にトラブルに発展してしまうこともあります。各主体の強みを十分に活かせるよう、次の例も参考にしっかりと話し合しましょう。

主 体	適した役割の例
市民活動団体	<ul style="list-style-type: none"> ・先駆性や専門性、独自のネットワークを活かした提案や活動 ・社会貢献活動に関するノウハウ、ネットワーク、人材等を活かした提案や活動
地域	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の関係者との調整 ・回覧等による事業の周知
事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・経済活動に関するノウハウ、ネットワーク、人材、資金等を活かした提案や活動
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・関係する公的機関との調整 ・広報誌等による周知

(5) 協働のバリエーションを選択する

- ・一口に協働と言っても、その形態には様々なバリエーションがあり、その事業に適した形態を選択することで、より効果的・効率的に事業目的を達成することができます。以下の、市民活動団体と行政の事業領域と主体性の関係を示す図と、各形態の説明の表を参考に検討しましょう。

【市民活動団体と行政の事業領域と主体性の関係】



【各形態の説明（市民活動団体と行政）】

形態	説明
(1) 共催	市民活動団体と行政がともに主催者となって、一つの事業を行う。
(2) 実行委員会 ・ 協議会	市民活動団体と行政などで構成された実行委員会や協議会が主催者となって事業を行う。
(3) 事業協力	市民活動団体と行政とが、対等な立場で、お互いの得意な役割を提供し合い、経費や役割の分担等決めて、事業実施中は継続的に協力して取り組む。
(4) 補助・助成	市民活動団体が主体的に行う公益性の高い事業を支援するため、行政が補助金などを交付する。
(5) 後援	市民活動団体が主催する取り組みに対して、行政が名義後援という形で名を連ねたり、逆に行政主催のイベントなどに市民活動団体が名を連ねる。
(6) 指定管理者	公の施設の設置目的を実現するため、民間のノウハウを活用することにより、市民サービスの質の向上などを図ることを目的として、市民活動団体等が指定を受け、能力や特性を活かして、行政に代わって施設の管理運営を行う。
(7) 委託	本来行政が責任をもって担うべき分野として考えられている領域において、市民活動団体の有する専門性、柔軟性、先駆性などの特性を活用し、より効果的に取り組みを進めるために業務を委託する。

市民活動団体の協働

【コラム候補7】

- ・「委託」を選択した場合など、協働の形態によっては収益事業とみなされ、法人税等が発生する可能性があります。事前に税務署に問い合わせるなど、確認しておきましょう。

(6) 評価方法を決めておく

- ・事業を振り返りやすいよう、評価方法を事前に決めておきましょう。自己評価だけでなく、アンケート調査等、参加者の客観的な意見を最大限に活かすことが大切です。
- ・冊子を発行したり、ホームページを立ち上げる場合などは、事業終了後の成果物の取扱いもあらかじめ話し合っておきましょう。

(7) 協働を正式に決定する

- ・協働は異なる主体同士の取り決めですから、それぞれ所定の手続きが必要です。話し合いにより決まった内容（目的、役割分担、形態等）を明文化しましょう。
- ・特に個人情報については、共有する範囲や管理方法等に注意し、情報漏洩の防止に気を付けましょう。

4 協働の実施

(1) 実施時に気を付ける

- ・事業の実施時には、円滑に進められるよう、次のことに気を付けましょう。

①協働相手とのコミュニケーション

- ・事業が始まった後も一方にまかせっきりにせず、コミュニケーションを積極的に取り、現場にも足を運ぶなど、事業の進捗状況を共有していくことが重要です。お互いが現場を知ること、コミュニケーションが深まり、相互理解が進みます。

②段階ごとに設定した目標のチェック

- ・事業全体の目標だけではなく、段階ごとに目標を設定し、チェックしながら進めることで、課題と進捗状況が把握しやすくなります。

③実施中の振り返り

- ・事業が始まってしまうと、途中のチェックや振り返りを怠りがちです。事業スケジュールの確認や現状の課題について、率直な意見交換をし、改善点の抽出や事業の軌道修正を図ることで、その後の事業の取組がより円滑になります。定期的に意見交換をする場を設けることが重要です。また、協定書などで取り決めた内容に修正が生じる時は、必要に応じて変更を行います。

④事業の周知

- ・事業の賛同者を増やしたり、認知度を上げるには、メディアを通じたPRが有効です。イベント開催時等に、タイミングを逃さずメディアに取材依頼や情報提供できれば、より効果的にPRできます。

若者の参画を促す

【コラム候補8】

- ・新たな担い手として、若者に活動に参画してほしい組織は多いでしょう。まずは気軽にイベントや手伝いに参加してもらい、無理なく興味を持ってもらうことから始めましょう。
- ・一口に若者と言っても、学生、若手社員、子育て世代などニーズは様々です。どういった層に向けてPRするのか、参加によりどのようなメリットが期待できるのかを明確にするとともに、団体の思いに共感が得られるよう意識しながら情報発信することが大切です。

(2) 成果を確認する

- ・当初の事業計画と照らし合わせ、事業の達成状況や協働のプロセスを振り返り、その効果を検証します。各主体で自己評価した上で、その結果を持ち寄り、立場の違いからくる着眼点や意識の違いなどを明らかにすることが、事業の発展や改善には大切です。また、第三者からアドバイスをもらうことで、事業結果を客観的に判断することも有効です。コーディネーターに同席してもらうことも検討しましょう。

【評価の着眼点】

事業目的・ 目標の達成	・事業目的・目標の設定が適切であったか。また、それらを達成できたか。 ・経費に見合うサービスの提供ができたか。（費用対効果は高いか。） ・受益者の満足は得られたか。
役割分担の 適切性	・目的共有・役割分担は適切に行えたか。 ・お互いの特性や立場を活かすことができたか。 ・十分な協議を行い、お互いが対等なパートナーとして実施できたか。
協働実施の メリット	・選択した協働の形態は適切であったか。 ・単独で行うよりも、相乗効果や波及効果は得られたか。
課題・ 改善点	・協働して明らかになった課題・問題点は何か。 ・明らかになった課題・改善点に対し今後どのように対応するのか。

(3) 成果を周知する

- ・事業の成果について関係者に説明するとともに、より広くPRするようにしましょう。報告書をホームページに掲載したり、地域の回覧や広報を活用させてもらったり、事業報告会を実施することなどが考えられます。効果的な周知により、活動の社会的認知度を向上させ、より広い市民から信頼を獲得し、その後の活動を円滑に継続させることができます。

事業者の協働

【コラム候補9】

- ・事業者においては、組織内部に向けて情報を発信することも大切です。協働の成果を組織内で共有することで、社会貢献活動への理解が進み、組織的な協力が得やすくなります。

(4) 今後の方針を相談する

- ・協働事業を実施したことで得られた結果や生み出された知識・経験、そして事業に注がれたエネルギーは、協働した関係者の意識向上等につながります。事業実施の経過と結果をしっかり振り返り、今後に発展させるのか、事業を継続すべきか、事業の実施形態を見直すべきか、協働事業としての終了をどう見定めるのかなど、今後事業を企画・実施する際に、得られた知識や経験を最大限に活かすことが重要です。

多様な主体の協働

【コラム候補10】

- ・例えば事業が一区切りついたとしても、団体としての活動は続くでしょう。せっかく協働の中で築き上げた関係ですから、一緒に振り返り、連携を継続・発展させ、協働の輪を広げていくことが大切です。

資料編

・事例紹介

- ▶ 事業名、実施団体、協働の形態、事業の目的、事業の概要、協働の経緯、工夫したこと、役割分担（それぞれの強み）、相乗効果など

※これまで委員会で取り上げた事例（小田原竹灯りプロジェクト、おだワクマルシェ）、UMECOが関わったもの、提案型協働事業からピックアップするほか、事業者調査で得られた情報、市関連部署への照会等を行い、事例を収集する。

・協働を支援する制度や施設（組織）の紹介

- ▶ 制度・・・市民活動応援補助金・提案型協働事業の新制度、神奈川県基金21など
- ▶ 施設等・・・UMECO、けやき、社会福祉協議会、県民活動サポートセンターなど