

第3章 困ったときのトラブルシューティング

1 Q & A

ここでは、NPOと行政が協働を進めていく場合に、よくある質問について、解説します。

番号	質問	回答頁
1	NPOへの支援とNPOとの協働の違いは、どこですか？	58
2	協働事業は、行政にとって経費節減になりますか？	58
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？	59
4	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？	59
5	NPO法人に関する情報は、新潟県ホームページ「にいがたNPOのページ」等で入手できますが、法人格のないNPOに関する情報は、どのようにして集めればよいのでしょうか？	60
6	NPOからイベントを市民に知らせるため、NPOからのポスター掲示及びチラシの配布を依頼されたが、どう対応すればよいですか？また、イベントのチケット配布を依頼された場合は、どう対応すればよいのですか？	60
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？	61
8	NPOと協働したいのですが、行政の施策に批判的な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？	61
9	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、癒着の関係が心配されますが、どう対応すればよいのですか？	62
10	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。	62
11	委員会等にNPOからの委員を加える場合、どのように選べばよいのですか？	63
12	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？	63
13	事業をNPOに委託する場合、どのような発注方式が適切ですか？また、その場合にNPOと企業を区別する理由はありますか？	64
14	NPOへの委託事業で、けが人がでた場合、県の責任はどうなりますか？	64
15	行政とNPOとが協働して、どういう事業ができますか？	65
16	パートナーシップによる事業を実施していますが、市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？	65

17	協働事業を実施する場合、事業の進行状況や細部を打ち合わせるため、頻繁にNPOの担当者と連絡をとる必要があります。日常的に連絡を確実にとれるか心配です。何か気をつけておくことはありますか？	66
18	NPOから休日のイベントに是非遊びに来てくれと言われたが、どうしたらよいですか？	66
19	NPO活動に興味湧いたので、NPOの活動に取り組んでみたいのですが、どのような方法がありますか？	67
20	会員になっているNPO法人から、役員になってくれと頼まれました。行政職員が、NPO法人の役員に就くことはできますか？	67
21	実際に（NPOと）協働事業を実施したいのですが、どこに相談すればいいのですか？	68
22	実際に行政への事業提案したいのですが、どこに相談すればいいのですか？	68
23	NPOと行政が、協働を理解する早道にはどんなことが考えられますか？	69
24	行政と協働する場合に、どうしてなかなか部署が決まらないことがあるのですか？	69
25	「行政職員は収入が安定しているが、NPOは組織が弱く財政的にも苦しいので、スタッフを雇用する十分な人件費を確保することも難しい。」とNPOから聞きました。NPOと協働する行政としてどのように考えたらよいでしょうか？	70
26	河川除草など、協働の相手方がNPOではなく、町内会（自治会）や地域コミュニティ組織でも、このマニュアルによる協働のルールが使えますか？	70

Q. 1

NPOへの支援とNPOとの協働の違いは、どこですか？

A. 1

協働という言葉に明確な定義はありませんが、このマニュアルでは、「協働とは、住民、NPO、行政、企業等、多様な主体がお互いの立場を尊重した対等の関係で、共通の目的を達成するために協力して活動すること。」としています。

協働は、単なる役割分担ではなく、NPOと行政が公益の実現という共通の目的達成に向けて協力して事業を実施するということで、受益者は住民（県民）ということになります。

一方、支援は、行政がNPOの活動を支援することが目的で、事業の受益者は支援を受けるNPOということになります。例えば、県がNPO活動の促進のため実施している「公益信託にいがたNPOサポートファンド」による助成や、市町村が実施している市民活動に対する助成制度などがあります。

また、補助事業でもNPOが地域課題解決などの目的のため自主的に実施する事業に対し、行政も共通目的を持ってその団体の事業に補助する場合は協働事業と言えます。

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。

NPOにとっては行政と協働することにより、事業実施のノウハウや運営の財源を得ることができ、団体として自立した活動につなげることができます。

また、行政はNPOを支援することにより、住民主体の地域づくり活動が活発化したり、協働のパートナーとなることにもつながります。

Q. 2

協働事業は、行政にとって経費節減になりますか？

A. 2

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ことより、行政単独で事業を実施するよりも、より住民ニーズに適切に対応した多様な社会サービスを提供することができ、その結果として、豊かで活力と個性ある地域を作ることができます。

NPOも事業を行っている以上、事業に必要な経費と専門性や能力に見合う適正な対価が必要なのは、企業の場合と変わりありません。

従って、基本的にNPOだからといって経費節減になることはないと考えることが必要です。

一方で、NPOはボランティア等の協力を得ることでコストの一部を軽減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。

Q. 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？

A. 3

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、その上で、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、相互の特性が生かされる手法や手続きが採用される必要があります。

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からの自由な意見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。

Q. 4

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？

A. 4

NPOの企画提案を行政に取り入れる良い機会と捉えましょう。

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と協働を組むことで、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、協働マニュアルに記載されたフローに従って、事業を実施してみましょう。

Q. 5

NPO法人に関する情報は、新潟県ホームページ「にいがたNPOのページ」等で入手できますが、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？

A. 5

「にいがたNPO情報ネット」([http:// http://www.nponiigata.jp/](http://www.nponiigata.jp/))の「NPOサーチ」のデータベースには、NPO法人だけではなく、法人格のないNPOに関する情報も掲載されていますので、まず手始めにここから情報を収集してみてください。

個別のNPOに関する情報については、「NPOサーチ」に掲載されている情報をもとに、当該NPOのホームページを閲覧したり、電話で連絡をとったりすることにより得ることができます。

また、県民生活課や各地域の中間支援組織にお問い合わせをいただければ、可能な限り提供することができます。

市町村の市民活動の担当部局や支援センターなどでは、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。

Q. 6

NPOからイベントを市民に知らせるため、NPOからのポスター掲示及びチラシの配布を依頼されたが、どう対応すればよいですか？また、イベントのチケット配布を依頼された場合は、どう対応すればよいのですか

A. 6

この設問は、NPOとの事業協力の一種と捉えることができます。

NPOからの一方的な依頼に応えるだけであれば、それはパートナーシップの関係とは言えません。イベントの内容が、行政の事業と重なり合う部分があるか、協力することで行政とNPO双方に相乗効果が期待できるかなどといった視点で検討しましょう。

そのイベントが事業協力できる内容と判断できる場合は、まず、担当部局でどのような協力ができるか、検討してみましょう。ポスター掲示の効果、チラシ配布への協力は、可能な場合も多いと思われます。

また、県がNPO支援業務を委託している「新潟県NPO・地域づくり支援センター（新潟ユニゾンプラザ1階）」にはNPOの機関紙・会報、イベントのチラシを置くラックやポスターなどを掲示するスペースを設けてありますので、スタッフに相談してください。なお、有料のチケットについては、金銭管理の問題等から、取り扱うことはできません。

このほかに、「にいがたNPO情報ネット」にはNPO自身が「イベント情報」を掲載したり、マスコミ関係にイベント情報等を配信できる「プレスルーム」などの機能が用意されています。

Q. 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？

A. 7

平成12年のいわゆる「地方分権一括法」の制定により、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ています。また、NPO活動の推進については、特に個別法での指導権限はありません。

こうしたことから、NPO活動の促進については、県と市町村が役割分担を図りつつ連携・協力して取り組むことが必要です。

Q. 8

NPOと協働したいのですが、行政の施策に批判的な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？

A. 8

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の
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。

これはややもすると特定の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疑われかねません。

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、行政と協働することができます。協働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。

協働するときには、いずれのNPOとも十分な意見交換を行うとともに、当該事業をどのNPOと協働で実施すれば、より利用者や住民のニーズに適切に対応した行政サービスが実現できるかという視点で、相手方を決めることが大切です。

Q. 9

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、癒着の関係が心配されますが、どう対応すればよいのですか？

A. 9

何よりも行政とNPOの双方が癒着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、そうはいても、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。

従って、担当者は日ごろから、そうした協働できるNPOや企業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、少なくとも3年に1度くらいは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、馴れ合いの関係にならないための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考えられます。

Q. 10

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。

A. 10

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。

Q. 11

委員会等にNPOからの委員を加える場合、どのように選べばよいのですか？

A. 11

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からの委員を加える場合、委員を指名して行う場合と公募により選ぶ場合とがあります。

委員を指名して行う場合は、NPOの情報をリサーチするなど、担当分野におけるNPOの実態や活動状況を十分調査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、市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、十分な周知期間を設けて行いましょう。

Q. 12

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？

A. 12

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、それぞれの立脚点が異なることから、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。

共催事業が住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。

Q. 13

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？

A. 13

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、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」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。

Q. 14

NPOへの委託事業で、けが人がでた場合、県の責任はどうなりますか？

A. 14

「委託」の場合、受託者は業務の履行責任を負いますが、あくまでも実施主体は行政であり、事業についての最終的な責任と成果は委託者である行政に帰属します。ただし、受託者が第三者に損害を与えた場合の賠償責任の所在については、委託契約の内容、賠償すべき損害の態様などにより個々具体的に判断することになります。

一般的には、受託者の故意・過失その他の責めに帰すべき理由で第三者に損害を与えた場合は、受託者が民法の不法行為責任を負い、契約書上にもその旨規定する場合があります。

なお、NPOの賠償能力を考慮し、危険度の高い事業については、イベント保険やボランティア保険など、事業の形態に見合った保険へ加入するようにしましょう。

Q. 15

行政とNPOとが協働して、どういう事業ができますか？

A. 15

NPOは、様々な分野で活動を行っています。例えば、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の専門性に注目して、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。

県とNPOの協働としてどのような協働事業があるかは、「NPOと県の協働事例集（新潟県ホームページの「にいがたNPOのページ」に掲載されています。）」や「にいがたNPO情報ネット」の「にいがた公益市場」を参考にしてください。

また、どのような分野で、どのようなNPOが活動しているかについては、新潟県ホームページの「にいがたNPOのページ」や「にいがたNPO情報ネット」をご覧ください。ここでは、NPOの基礎的な知識や団体の情報が調べられます。

Q. 16

パートナーシップによる事業を実施していますが、市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？

A. 16

協働事業を広く住民に知ってもらうことは、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様々かと思いますが、事業開始の時点では広報紙やホームページ、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お知らせしていくとともに、イベント等を実施するのであれば実際に参加していただく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。

Q. 17

協働事業を実施する場合、事業の進行状況や細部を打ち合わせるため、頻りにNPOの担当者との連絡をとる必要があります。日常的に連絡を確実にとれるか心配です。何か気をつけておくことはありますか？

A. 17

NPOの多くは、週末などの限られた日時での活動を行っているように見受けられます。

また、事務所が設置されている場合でも、常時スタッフが配置されているとも限りません。スタッフの多くは、NPO活動へ従事しつつ、他に職業を持っている場合が多いのが実情のようです。

こうした事情から、事務所に連絡しても、担当者へつながらないことがあります。このため、最初の打合せの際には、その担当者へ緊急な用件を伝える連絡手段を確認しておくことが、大切になります。

Q. 18

NPOから休日のイベントには是非遊びに来てくれと言われたが、どうしたらよいですか？

A. 18

案内のあったイベントが自分の職務と大きな関わりがあると判断されるような場合は、所属長に相談し、公務としての出席も検討してみてください。

イベントの内容が職務とは関連がないような場合は、その判断は、個人として休日をどう過ごすかによります。

もっとも、地域に暮らす住民として、関心や興味あるイベントへ参加してみることも、休日の過ごし方の選択肢として加えてみたらいかがでしょうか。

Q. 19

NPO活動に興味湧いたので、NPOの活動に取り組んでみたいのですが、どのような方法がありますか？

A. 19

一つには、関心のあるNPOへ連絡をして、イベントや活動に参加する方法があります。多くのNPOは、機関紙の発行やホームページを開設して広報活動を行っています。

このほかに、「にいがたNPO情報ネット」でも、各種団体やイベントの情報を入手することができます。これらが参加を決める際の、参考となるのではないのでしょうか。

なお、新潟県には、職員が自発的に、かつ、報酬を得ないで社会に貢献する活動を行う場合に取得できるボランティア休暇制度があるので活用してください。

Q. 20

自分が会員になっているNPO法人から、役員になって欲しいと頼まれました。行政職員が、NPO法人の役員になることはできますか？

A. 20

公務員もNPOの会員や役員になることができます。

職員が、一個人としてNPOの役員や会員になることは、特に必要な手続きはありませんが、地方公務員法第38条の規程では、「職員は、任命権者の許可を受けなければ、営利を目的とする私企業を営むことを目的とする会社その他の団体の役員その他人事委員会規則で定める地位を兼ね、若しくは自ら営利を目的とする私企業を営み、又は報酬を得ていかなる事業若しくは事務にも従事してはならない。」とされています。

また、無報酬であっても、公務員として職務に専念する義務（地方公務員法第35条）がありますので、活動は勤務時間外に行うことが必要です。

新潟県では、新潟県職員服務規程第14条の規定により、営利企業等従事許可を受けなければ、報酬を得ていかなる事業若しくは事務にも従事してはならないとされており、報酬を得る役員に就任しようとする場合には、あらかじめ営利企業等の従事許可申請を行い、任命権者の許可を得る必要があります。

また、職員倫理の面からは、職務上で利害関係等のある団体の役員就任については、個人としてであっても辞退するなど適切な対応が必要です。

詳しくは、所属の人事担当部署に確認してください。

Q. 21

実際に（NPOと）協働事業を実施したいのですが、どこに相談すればいいのですか？

A. 21

まず、県では県民生活・環境部県民生活課や市町村では市民活動担当課など、協働の推進や市民活動の支援を所管している部署のほか、行政が設置している市民活動支援センターなどに相談してみましょう。

また、NPOを支援する中間支援組織は地域のNPO活動に関する豊富な情報があり、協働のコーディネーターとしても豊富な経験があることから、そちらに相談してみるのもいいでしょう。

Q. 22

実際に行政への事業提案したいのですが、どこに相談すればいいですか？

A. 22

提案したいテーマや事業の内容に一番関連のある事業を所管している行政の部署が窓口となりますが、事業所管部署がわからない場合は、県であれば県民生活・環境部県民生活課や地域振興局企画振興部などに、市町村であれば、市民活動担当課や市民活動支援センターに相談してみてください。

また、日ごろから行政との関係づくりをしている中間支援組織に相談してみるのもいいでしょう。

なお、行政職員は、NPOから相談があった場合、自分の所管している事業ではないということでも簡単に断らず、できるだけその提案に関係のある部署を紹介することも必要です。

Q. 23

NPOと行政が、協働を理解する早道にはどんなことが考えられますか？

A. 23

NPOにとって行政の制度や行政のやり方を理解することは大変なことです。また、行政とは関係のないNPOも多くあります。

協働を理解することは、NPOにとっても行政にとっても、お互いの違いや特性などを理解することから始まります。

行政は日ごろから、NPOと意見交換や情報交換など対話のできる場づくりに努めることが必要です。

つぎに必要なことは、お互いの共通の目的のため、どんなことが協力してできるのかを考えてみる必要があります。

NPOにとっては、行政職員のNPOに対する理解を進めるため、行政職員との知り合いづくりも協働を進める第一歩といえます。

なお、行政職員がNPOを理解するためには、地域で活動するNPOの活動に参加してみることも一つの方法と言えます。

Q. 24

行政と協働する場合に、どうしてなかなか部署が決まらないことがあるのですか？

A. 24

行政は、事業の所管部署が決められて業務を行っていますが、事業としては一つでも、その趣旨、内容によって所管部署が変わる場合や複数の所管部署にまたがる場合などもあり、効果的な事業展開を行うために所管部署をどこにするか決めるのに時間がかかる場合があります。

行政は、複数の部署にまたがるような事業の場合、縦割りの弊害といわれないように、一つの部署がコーディネーター的な役割を果たし、その事業の窓口となり関係部署の調整を行うことも必要です。

Q. 25

「行政職員は収入が安定しているが、NPOは組織が弱く財政的にも苦しいので、スタッフを雇用する十分な人件費を確保することも難しい。」とNPOから聞きました。NPOと協働する行政としてどのように考えたらよいでしょうか？

A. 25

NPOの課題として、最も多い課題は「人材不足」と「資金不足」です。

多くのNPOは財政基盤がまだまだ弱く、そこで働くスタッフの中の有給スタッフの給料も十分とは言えないのが現状です。

一方、NPOは役員、ボランティア、スタッフ、会員など様々な役割を持つ人たちの力によって運営されていることも特性の一つです。

行政は、そのようなNPOの課題や特性があることを理解しておくことが必要です。

また、行政はNPOと協働事業を実施する場合、その事業に必要な経費と専門性や能力に見合う適正な対価を負担することが必要です。

行政職員は、NPOも同じ公益のために働く者として、NPOの立場を理解し尊重しなければなりません。

行政とNPOは、立場の違いや考え方の違いがあることを十分認識した上で、当事者同士が十分話し合いを行い、事業を進めるように努めなければなりません。

Q. 26

河川除草など、協働の相手方がNPOではなく、町内会（自治会）や地域コミュニティ組織でも、このマニュアルによる協働のルールが使えますか？

A. 26

地縁団体の町内会（自治会）や地域コミュニティ組織が自発的に行う環境を守る活動やまちづくりの活動はNPO活動と言えます。

協働は、多様な主体がお互いの立場を尊重した対等の関係で、共通の目的を達成するために協力して活動することなので、このマニュアルのような協働の進め方ができると考えます。

注：Q&Aの1～20については、「千葉県パートナーシップマニュアル」（千葉県）を参考にしています。

2 トラブルシューティング

ここでは、NPOと協働を進めるときに想定されるトラブルの事例について、その対処方法を解説します。

番号	トラブル想定事例	回答頁
1	行政が、事業の企画立案をNPOと協働して行うことにしましたが、課題解決のための手法や課題解決の優先順位をどうするかといった点で、行政との意見の対立があり、事業が進みません。どうしたらよいのでしょうか？	72
2	NPOの参加も得て実行委員会を組織しましたが、旅費や手当の支払いをしなかったため、参加したNPOの委員から不満があり、NPOが便利に利用されたとの批判が出てしまいました。どうすればよかったのでしょうか？	72
3	NPOを対象に「企画提案方式」で調査業務の発注を行いました。審査の結果、落選したNPOから「行政の職員だけでNPOの適正な審査ができるのか」、「選考委員に、応募したNPOの関係者がいるのではないか」、「審査の経過が不透明だ」などとの批判が寄せられています。どうすれば良かったのでしょうか？	73
4	協働の相手方であるNPOが、事業実施中に、当初の審査で充足していたはずの資格要件が、実は、充足していなかったことが後になって判明しました。どうしたらよいのでしょうか？	73
5	NPOへ事業を委託しましたが、NPO側の「思い」が強すぎ、受託者としての意識が薄く困っています。どう対応すればよいのですか？	74
6	市民意見を反映させた創意による戦略策定のため、市民や地域団体等の代表者を含むワークショップの運営を、行政がNPOに協働事業として委託しましたが、事業が進んだ段階でワークショップの運営方法や事業の目指す到達点について意見対立がありました。事業は完了することができましたが、双方に不満が残り、今後の協働の進展を阻害する要因となっています。どうすればよかったのでしょうか？	74
7	協働の相手方であるNPO（任意団体）の代表が死亡してしまい、委託した調査業務が停滞しています。このままでは期限内に業務が完了できるかどうか分かりません。どうしたらよいのでしょうか？	75
8	協働の相手方であるNPO法人が、灯油・ガソリンなどの高騰により、財務状況が急速に悪化し、法人の清算手続きに入ることになりました。年度当初には想定していない事態に陥り、事業の継続が困難となった場合はどうしたらよいのでしょうか？	76
9	県外では、あるNPOが指定管理者になり、一生懸命事業を行い、利用者も収益も伸ばして、意気揚々と収支報告を行ったところ、翌年、委託料の見直しが行われ、大幅に減額された事例もあります。事業成果を出したのに、給与は減額され、仕事量は大幅に増えたのでは、スタッフのモチベーションは、一挙にダウンします。これでいいのでしょうか？	76

トラブル事例 1

行政が、事業の企画立案をNPOと協働で行うことにしましたが、課題解決のための手法や課題解決の優先順位をどうするかといった点で、行政との意見の対立があり、事業が進みません。どうしたらよいのでしょうか？

対策 1

行政が、事業の企画立案段階から、NPOの意見や提案を受け、行政の事業にNPOの特性や能力を生かしていくことは大切です。

事例のように、企画立案の段階で、NPOと行政の間に意見対立が生ずる場合の原因は、第1に行政とNPOの言葉の使い方の違いや立場の違いなどから、往々にしてコミュニケーションが不足し、事業目的や方向性が十分に共有できなかったということが考えられます。行政とNPOが協働事業を進めていくためには、初期の段階から役割分担を明確にしておくことが大切です。具体的には、協議内容については必ず記録をとるなど、協議経過等について再度確認し合い、解決の方向を模索してみてください。

原因の第2は、課題解決のための手法や課題解決の優先順位についての考え方が異なり、対象に対するアプローチの仕方や解決方法に対する考え方に違いが生じてしまったのではないかと思います。この場合、事業の恩恵を受ける当事者や対象にとって、どのような方向が適切なのか、十分検討し解決の糸口を探ってみましょう。協働の基本は、お互いの立場や考え方を尊重することから始まります。きちんと向き合い話し合うことで、きっとより良い方向が見えてくるはずですよ。

トラブル事例 2

NPOの参加も得て実行委員会を組織しましたが、旅費や謝金の支払いをしなかったため、参加したNPOの委員から不満があり、NPOが便利に利用されたとの批判が出てしまいました。どうすればよかったのでしょうか？

対策 2

実行委員会は、行政とNPO、場合によっては、それ以外の主体が新しいひとつの組織を立ち上げ、参加者それぞれが主催者となって行う形態です。これは企画立案への参画のように行政が設置した委員会等にNPOが委員として参加する場合とは基本的に違うことを理解してもらうことが大切です。

この事例では、旅費等の支払いについて、参加したNPO側の委員から不満が出たとのことですが、この原因は、あらかじめ役割分担や費用負担等について、十分な取り決めをしていなかったためではないかと思われます。

行政とNPOは、立場の違いや考え方の違いがあることをお互い十分認識した上で、当事者同士が十分話し合いを行い、最低限決めるべきことは実行委員会規約等により、文書化して、トラブルのないように努めなければなりません。

トラブル事例 3

NPOを対象に「企画提案方式」で調査業務の発注を行いました。審査の結果、落選したNPOから「行政の職員だけでNPOの適正な審査ができるのか」、「選考委員に、応募したNPOの関係者がいるのではないか」、「審査の経過が不透明だ」などとの批判が寄せられています。どうすれば良かったのでしょうか？

対策 3

企画提案の選考を行う場合は、その手続において公正性や透明性を確保することが特に重要です。

選考委員の人選については、次のような点に留意する必要があります。

- ・ 選考委員会の設置に当たっては、選考委員会の構成は行政内部の職員に加え、学識経験者や有識者など、専門的な知識を有する外部委員も含めて設置するように努めます。
 - ・ 個々の選考委員には、本人が役員に就任しているNPOはその事業に応募できないことをあらかじめ了解してもらうとともに、選考委員会設置要領等にもその旨を明記しておいた方が良いでしょう。
 - ・ 選考委員会を設置した場合、選考委員の職や氏名を積極的に公開するよう努め、人選の理由について尋ねられた場合は明確に答えられるようにしておくことが大切です。
- また、審査結果の公表については、次のような点に留意してください。
- ・ 審査結果は応募した全員に通知するとともに、ホームページにも掲載するなど透明性の確保に努めます。
 - ・ 内部的には個々の提案に対する各審査委員の採点を整理した「審査結果一覧表」を作成するとともに、選から漏れた者からその理由の説明を求められた場合は、一覧表のうち審査委員の氏名以外の内容について開示して説明できるレベルでの透明性の確保を目指したいものです。

トラブル事例 4

協働の相手方であるNPOが、事業実施中に、当初の審査で充足していたはずの資格要件が、実は、充足していなかったことが後になって判明しました。どうしたらよいのでしょうか？

対策 4

「委託」の場合も「補助」の場合も、協働事業を公募で行う場合には応募の資格を定めて公表します。

この資格要件には、事業の目的や内容に応じて様々なものが考えられますが、事業実施中に資格要件が不備であることが判明した場合、基本的には補助事業は補助金交付決定の取消しを行い、委託契約は解除することになります。また、そのことはあらかじめNPO側に分かるように明示しておくことが必要です。

仮に、ある事業を実施する場合に法令上の特別の資格を要するとして、その要件を欠いていた場合は補助金交付決定の取消しや委託契約の解除が当然に必要となります。しかし、通常はそのような資格要件は審査の段階で書面の提出により確認できるものなので、このことが後で問題になることはそう多くはないでしょう。

トラブル事例 5

NPOへ事業を委託しましたが、NPO側の「思い」が強すぎ、受託者としての意識が薄く困っています。どう対応すればよいのですか？

対策 5

まず「なぜ、NPOに事業を委託したのか」ということをもう一度考えてみましょう。きっとその事業については行政自らが行うよりもNPOが持っている専門性や柔軟性などを生かして実施した方が高い効果が得られると判断して、NPOに委託したはずで

また、NPOは自己の社会的使命（ミッション）を実現するために、自立して活動を行う団体です。NPOに強い「思い」があるのはむしろ当然なことです。

まずは、行政側の担当者がこうしたNPOの特性をよく理解していなければ、協働もうまくいきません。

次に、事業実施の段階で設問のような認識のズレやトラブルが起きないようにするには、あらかじめ相互に十分な協議を行い、双方納得の上で仕様書を作成し、契約を締結することが大切です。

その際、「委託」ということに慣れていないNPOも多いので、「委託」の場合、事業の実施主体はあくまでも行政であり、その責任も行政が負うということを、NPO側によく説明し、理解してもらう必要があります。

その上で事業を委託するのであれば、NPOは契約書や仕様書に定められた内容を誠実に履行する義務を負うこととなりますので、もしNPOがこれに反する行為を行い、行政側の再三の要請にも従わない場合は、契約違反の問題として処理することとなります。

トラブル事例 6

市民意見を反映させた創意による戦略策定のため、市民や地域団体等の代表者を含むワークショップの運営を、行政がNPOに協働事業として委託しましたが、事業が進んだ段階でワークショップの運営方法や事業の目指す到達点について意見対立がありました。最終的に事業は完了することができましたが、双方に不満が残る結果となりました。どうすればよかったですでしょうか。

対策 6

事業を始める前に、協働の相手方と十分に事業内容について話し合い、合意形成しておく必要があります。この合意形成自体が、協働事業の大きな柱となりますので、双方の意見交換を十分図る必要があります。

この事例のような場合も、事業を始める前段階において、双方のコミュニケーションが不足していたため、事業目的や方向性が十分共有されていなかったことが原因と考えられます。

また、行政は受託者であるNPOにどこまでの役割を求めているのか、行政とNPOはどのような役割を果たすのかなどの役割分担を明確にしておくことが大切です。

行政とNPOは、お互いの立場や特性を十分認識した上で、当事者同士が十分話し合いを行い、事業を進めることにより、よりよい協働につなげることが必要です。

トラブル事例 7

協働の相手方であるNPO（任意団体）の代表が死亡してしまい、委託した調査業務が停滞しています。このままでは期限内に業務が完了できるかどうか分かりません。どうしたらよいのでしょうか？

対策 7

まずは、NPO側（代表者に次ぐ立場の人）に連絡し、委託した業務を団体として継続して実施していく意思があるかどうかを確認してください。

①継続の意思がある場合

- ・任意団体のNPOでは契約名義は死亡した代表者になっていますが、団体としての継続性は認められるので「代表者の変更」という契約変更の手続きをすることになります。
- ・その後は、事業が期限内に完了できるようNPO側とスケジュール等について十分な話し合いを行うことが必要です。

②継続の意思がない場合

- ・NPO側の事情で期間内に事業を完了させる見込みが立たなくなった訳ですから、契約を解除して、契約保証金を没収します。（もし、NPO側から契約保証金を徴収していなかった場合は、違約金を納めてもらうことになります。その場合は、あらかじめ、違約金について契約に定めておく必要があります。）
- ・契約を解除できる場合や違約金の徴収などの事項については、契約書上に明記しておく必要があります。

委託した業務の一部が利用（納入）可能な形で完成している場合は、既済（既納）部分について検査を行うとともに、その部分に相当する委託料を算出して支払います。

- ・なお、契約を解除したことにより損害が発生した場合は、相当因果関係の範囲内にある損害についてNPO側に別途請求することとなります。

トラブル事例 8

協働の相手方であるNPO法人が、灯油・ガソリンなどの高騰により、財務状況が急速に悪化し、法人の清算手続きに入ることになりました。年度当初には想定していない事態に陥り、事業の継続が困難となった場合はどうしたらよいのでしょうか？

対策 8

継続の意思がない場合と同様に以下の手続きを進める必要があります。

- ・灯油・ガソリンなどの高騰による財務状況の悪化ということがあるにせよ、NPO側の事情で期間内に事業を完了させる見込みが立たなくなった訳ですから、契約を解除して、契約保証金を没収します。（もし、NPO側から契約保証金を徴収していなかった場合は、違約金を納めてもらうこととなります。その場合は、あらかじめ、違約金について契約に定めておく必要があります。）
- ・契約を解除できる場合や違約金の徴収などの事項については、契約書上に明記しておく必要があります。
- ・委託した業務の一部が利用（納入）可能な形で完成している場合は、既済（既納）部分について検査を行うとともに、その部分に相当する委託料を算出して支払います。
- ・なお、契約を解除したことにより損害が発生した場合は、相当因果関係の範囲内にある損害についてNPO側に別途請求することとなります。

トラブル事例 9

県外では、あるNPOが指定管理者になり、一生懸命事業を行い、利用者も収益も伸ばして、意気揚々と収支報告を行ったところ、翌年、委託料の見直しが行われ、大幅に減額された事例もあります。事業成果を出したのに、給与は減額され、仕事量は大幅に増えたのでは、スタッフのモチベーションは、一挙にダウンします。これでいいのでしょうか？

対策 9

行政とNPOで知恵を出し合えば、良い方策はあるはずです。

例えば、施設の運用規定をあらかじめ精査（見直し）する必要があります。施設の運用に当たって、自主事業を併用できるか（収益事業を行えるか）は大きな問題となります。施設の管理費と、NPOのノウハウを活かした自主事業の収益を別に考え、そのことが、施設の運用規定等に反しないことを、文書で確認できるようにしておくことが必要です。

注：・トラブルシューティングの1～5及び7については、「千葉県パートナーシップマニュアル」（千葉県）を参考にしています。
・トラブルシューティングの9については、「みやぎき協働事業マニュアル」（宮崎県）を参考にしています。