

公民協働の推進戦略

—地域発展のためのパートナーシップ—

2009 年 3 月



財団法人ひょうご震災記念 21 世紀研究機構
研究調査本部 安全安心なまちづくり政策研究群

はじめに

公民協働の仕組みは、民間活用が活発になったころから大きく進みだしてきたと言える。しかし、社会変革的な公民協働となり始めたのは、阪神淡路大震災の復興過程においては、市民活動部門が大きな活躍をしたことが評価された後である。市民活動部門が注目されたこともあり、政治への影響力も大きくなった。その成果もあって、1998年12月には、特定非営利活動促進法（NPO法）が制定された。以降、現在に至るまで3万を超す特定非営利活動法人（NPO法人）が設立された。

非営利活動部門が社会的に注目を集めているが、個々の団体を見るとまだまだ財務基盤がしっかりしないところが多い。近年は、NPO法人の運営のあり方の議論も盛んになり、資金調達のあり方まで注目が集まるようになってきている。

財務基盤の脆弱性の指摘はあるが、基盤が安定している団体も多く見られるようになってきている。その成果は、行政・企業・NPOが相互に連携する場面が多く見られるようになったことから分かるだろう。

公民協働の議論については盛んに行われ、課題も克服されつつある。公民協働の議論の次のステージは、地域全体の発展へのブレークスルーとなる考え方の開発ではないだろうか。この研究では、行政と企業、あるいは行政とNPO、という2者の協働ではなく、複数部門の主体が協働することが重要であることを論じている。今後の公民協働の実践への糸口となれば幸いである。

安全安心なまちづくり政策研究群

林 敏彦

研 究 体 制

研究責任者 林 敏 彦 研究調査本部 研究統括

担当研究員 石 田 祐 研究調査本部 研究員

目 次

はじめに	3
研究体制	5
目次	6
研究概要および研究調査から得られた知見	8
第1章 行政における公民協働	9
1 公民協働を採用する背景	11
2 公民協働の現状把握	13
2-1 特定分野における手法別の導入状況	13
2-2 民間活用 の程度	13
2-3 協働事業の内容	14
2-4 地方自治体の公民協働にかかる歳出	14
2-5 地方自治体の意識	15
3 地方自治体における公民協働の促進要因	20
3-1 財政要因	20
3-2 近隣効果	20
3-3 政治的要因	21
3-4 行政改革への姿勢・公民協働の推進意識	21
3-5 業務分野による取り組みやすさ	22
第2章 NPO における公民協働と社会的信頼	27
1 NPO の社会的信頼に関する課題	28
1-1 担い手としての NPO	28
1-2 NPO 法人の現状—収入規模と会計課題	28
1-3 NPO の財政基盤の確保と収入戦略	33
2 協働の課題とメリット	35
2-1 協働の課題	35
2-2 協働のメリット	37
第3章 地域発展のための公民協働の推進とその戦略—力関係・参加・パートナーシップへの着眼	39
1 地域のさまざまな主体の参画を目指す公民協働	41
2 複数部門主体が協働に参画するための課題	41
3 兵庫県の公民協働における参画状況—力関係、参加、パートナーシップの分析	42

第 4 章 政策提言	46
参考文献	49
資料—集計結果	53

研究調査から得られた知見

■知見 1

周辺自治体との関係において公民協働が加速的に進展しうるため、公民協働に関するモデル自治体を設定すること

- ・ データを用いた実証的な研究から、正の近隣効果（周辺自治体のサービス水準を認識することの影響）が観測される。

■知見 2

自治体の透明性・効率性を高めること

- ・ 自治体の透明性・効率性が高い自治体では協働が進んでいる傾向が実証的な分析から観察された。

■知見 3

NPO 法人に関する会計開示項目の整理したデータベースの構築を行うこと

- ・ 一般市民の信頼獲得のためには、市民による評価の仕組みが必要である。
- ・ さまざまな情報のうち会計については、団体ごとにばらばらなため理解しにくいという問題がある。
- ・ 現在いくつか見られる日本のデータベースでは、財務データの比較可能性が乏しく、開示項目を整理して、比較可能性を高めることが必要である。

■知見 4

複数部門の主体による協働を推進すること

- ・ 現在はほとんどの場合が 2 主体間の協働である。
- ・ 行政、企業、NPO、住民自治組織などの複数部門の主体が協働することによって 2 主体間の限界を克服することができる。

第 1 章 行政における公民協働

1 公民協働を採用する背景

公民協働が推進している背景には、New Public Management（新公共経営、以下 NPM）の影響がある。NPM は 1990 年代から大きく注目され始め、行政に企業的な発想を取り込んで効率的な行政運営を実施するというものである。これが注目を浴びた背景には財政逼迫という行政課題があり、その克服のための効率的な行政運営の手法ということで大きく取り上げられることになった。

そのなかで、「ガバメントからガバナンスへ」という考え方が注目されている。政府・行政を中心に地域の公共財・公共サービスを供給するのではなく、行政を含め、地域の主体が相互に関係を持ちながら、影響を及ぼし合いながら、地域の運営を行っていくという発想である。そこでは、モニタリングという監視だけを目的とするのではなく、公共財・公共サービスの供給において民間部門が経験を活かすことが期待されている。民間の経験と技術だけでは不足するため、行政の経験と技術、そして地域のその他の主体の経験と技術をもって「パートナーシップ」を組み、より効率的かつ質の高い公共サービスの供給を行う。すなわち、公民協働という具体的手法が採用される。

1990 年代以降、NPM および公民協働を含む行政改革の実施において、政府と民間の関係性のあり方が検討されてきた。その政策動向を簡潔にまとめておこう。

- ・ 1996 年の官民活動分担小委員会で、「行政関与の在り方に関する基準」のなかで、「民間にできるものは民間に委ねる」という主張がなされた。
- ・ 1998 年の中央省庁等改革基本法で、「国の事務及び事業のうち民間又は地方公共団体にゆだねることが可能なものはできる限りこれらにゆだねる」とされ、さらに「政策の企画立案に関する機能とその実施に関する機能とを分離する」ことが示された。
- ・ 1999 年に地方分権一括法が成立し、地方が独自性を出すことが期待された。
- ・ 1999 年に、イギリスを発祥とする PFI 法が成立した。
- ・ 2001 年に総合規制改革会議が設置され、「官製市場」改革に関する提言が行われた。
- ・ 2003 年に、公の施設の指定管理者制度が地方自治法の改正（244 条の 2）によって成立した。
- ・ 2006 年 5 月に、市場化テスト法（「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」）の本法案が成立した。

- ・ 2005 年に、「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」が総務省において行革推進の指針として策定され、事務・事業全般にわたり、民間委託などの推進、指定管理者制度や PFI の活用、地域協働の推進などを PDCA サイクルにもとづいて行うことが要請された。
- ・ 2006 年に、「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」が打ち出され、市場化テストを行う対象が広げられた。
- ・ 2006 年に、「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律（行革推進法）」が定められ、行政内部の組織管理として、各機関の民営化や公務員数の削減が目標として掲げられた。

財界からも同様の提案がなされている。「規制改革・民間開放推進会議」（2004 年）や日本経団連の「2006 年度規制改革要望」（2006 年）では、官製市場の民間開放や民間への業務委託の推進を要請している。

さまざまな政策や提言を通じて、民間活用による行財政のスリム化、歳出削減努力による効率化、そしてサービスの質の向上への取り組みが進められてきているが、民間企業的発想の取り込みに走りすぎることは、注意も必要である。たとえば、効率性を追求しすぎると、公平性を損なうことにつながり、行政サービスに対する社会の理解を得られないことも想定される。

そこで、民間を活用するというだけでなく、行政と民間の「パートナーシップ」という発想に支えられた公民協働という考え方によって課題克服が遂行されようとしていると言える。両者の特徴を融合させることができれば、効率性を求めながらも公平性を損なうといった問題の緩和がなされ、そのうえで質の向上も求められうるということになる。

2 公民協働の現状把握

それでは、公民協働の現状はどうであろうか。

公民協働の定義について代表的なものを見ておきたい¹。1 つは、「役割分担」であり、政府の責任のもとで実態的な住民への公共財供給を民間が行う（東洋大学大学院経済学研究科 2006; 2007）という実態的な定義である、ほかには、「契約のあり方」、すなわち出資や契約を含めた政府と民間の協力の仕方（大島 2007）や、官民の協力や契約のあり方の総称（東北産業活性化センター編 2005, 三菱総合研究所 2007）としての公民協働がある。

ここでは、公民協働の客観的なデータを中心に捉えたい。特に、最終的なアウトプットを示しうる歳出を中心に見たい。また加えて、公民協働にかかわる主体の認識についても見ておきたい。

2-1 特定分野における手法別の導入状況

形態や公共サービスの分野ごとの導入実態を図 1 のとおり特定分野、すなわち病院、上水道、公営交通、保育所、健康増進施設、徴収窓口、窓口業務、統計業務において見てみたい。いくつかの特徴としては、統計業務や上下水道は、PFI や指定管理者制度、市場化テストあるいは民営化といったものの活用はほとんどなされず、それら以外の外部委託の形態をとっている。一方で、保育所や健康増進施設は民営化や指定管理者制度が進んでいることがわかる。

2-2 民間活用 の 程度

民間活力の活用実態の把握調査が日経産業消費研究所（2004）によって行われている。「本庁舎受け付け・総合案内」から「職員の給与計算」まで 35 種類の事務事業について、どの程度民間活用を行っているかについて、「全面民営化（5 点）」から「すべて直営（0 点）」の軸で点数化している。

¹ 論者によって公民連携あるいはパブリック・プライベート・パートナーシップと呼んでいるが、ここでは公民協働と同義として統一した用語を使用することとする。

共通項目として挙げられている 20 業種の総合得点を見ると、もっとも点数の高かった福岡県春日市の 61.0 点をはじめ、上位グループは 50 点以上を得ている。一方、もっとも点数の低いグループは 1 桁の得点となっている。つまり、同様の業務について一定の基準で全国を見渡したとき、推進度合いに差があることが指摘できる。

2-3 協働事業の内容

NPO 法人と行政との協働についての実態について NPO 法人が回答した結果を見ると、図 2 のとおりの事業が行われている。過去 2 年間に行政（国・地方自治体）と協働して行った活動を上位から見ると、「法人の行う活動に対し、行政から資金（補助金や委託金）を受けた」（36.2%）、「行政が行う事業の企画・立案に参加した」（30.5%）、「行政との共催行事を企画した」（27.9%）、「行政と定期的に情報交換を行った」（27.0%）、「恒常的な活動拠点として公共施設を利用した」（23.1%）となっている。かたや、「行政との具体的な関係はない」という回答も 23.8%存在している。

2-4 地方自治体の公民協働にかかる歳出

手法別の状況や協働の事業内容はアンケート調査などからわかる一方、全体的な分量がどれくらいであるかについては不明である。そこで、地方自治体の一般歳出から把握しておきたい。ところが、公民協働と呼ばれる部分を指定した歳出費目はないため正確な歳出把握は容易でない。そこで、一般歳出における委託料を参考指標として取り上げる。委託料のなかには、近年の協働の議論に乗らない単なる外部委託、たとえば庁内清掃といったものまですべて含まれる。パートナーシップを考慮する際にはそれらは不十分であるが、民間活用という点では十分であろう。

すべての自治体が、従来の行政のスリム化という基礎的な部分の実施において外部委託を行っていることを仮定すると、近年議論になっている公民協働にちおてどの程度取り組んでいるかという差がデータの差となって読み取れると考えられる。つまり；

$$（委託料）－（従来の外部委託にかかる費用）＝（公民協働にかかる費用）$$

という計算である。また、各自治体の一般歳出を分母として、その比率を計算したものを委託料比率として考えることにする。

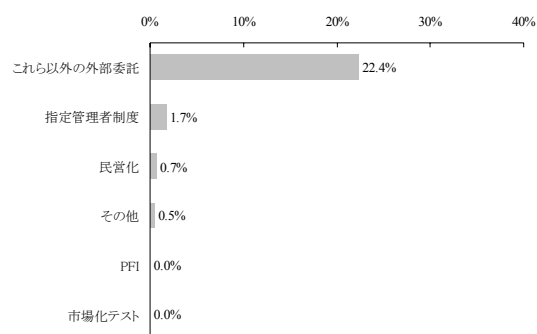
図 3 は、全国市における委託料の合計および委託料比率の経年推移である。1996 年から 2006 年にかけて多少の上下は見られるものの、全体として増加傾向にあることが示される。それぞれ、1996 年に 1.9 兆円（5.3%）であったものが 2006 年には 2.6 兆円（6.4%）となっている。

2-5 地方自治体の意識

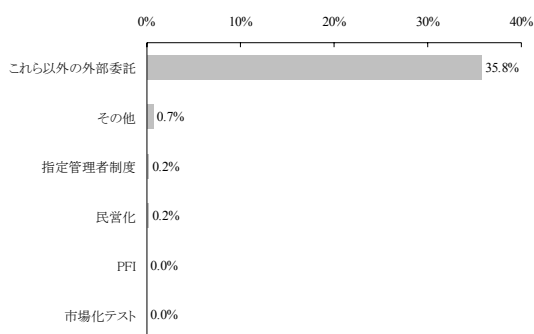
図 4 は、地方自治体が公民協働の取組みをどのように位置づけているかを見たものである。「最優先の位置づけ」とする自治体は 1%程度と少ないが、「非常に重要な位置づけ」あるいは「重要な位置づけ」としている自治体が全体の約 75%に上っている。一方で、都道府県、市、町村の別で見ると、市・町村では「どちらとも言えない」、「重要ではない」と回答している自治体が 2,3 割程度見られる。

図 5 は、公民協働の導入によって期待する効果である。圧倒的に多いのが、「財政支出の削減」（94.2%）と「サービスの質の向上」（77.1%）である。また、公民協働を実施することによって、行政の構造改革を行うといったことも

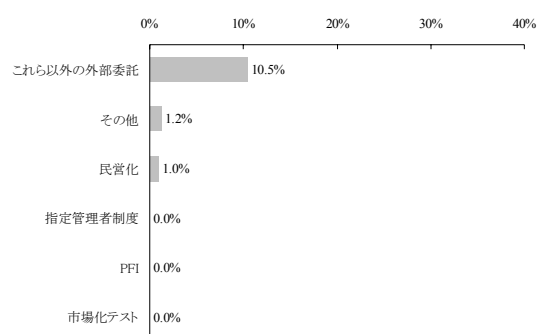
一方で、その協働相手の 1 主体であり、かつ公益的・公共的活動を行うことが期待されている NPO に対しては、図 6 のような懸念が挙がっている。そして、これらの懸念は、草の根・民間の NPO が法人格を取ることができるようになって以来、変わらず指摘されている点である。



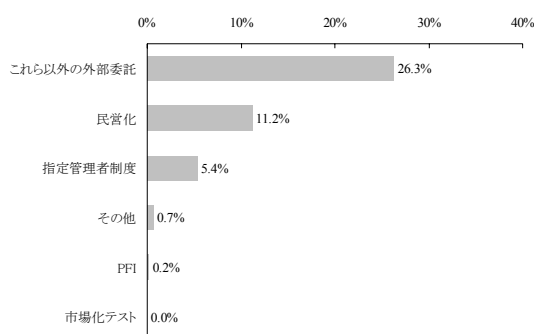
病院



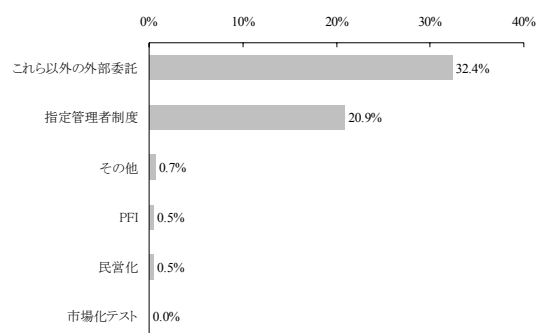
上水道



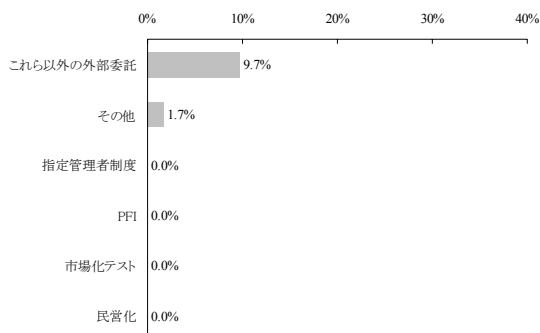
公共交通



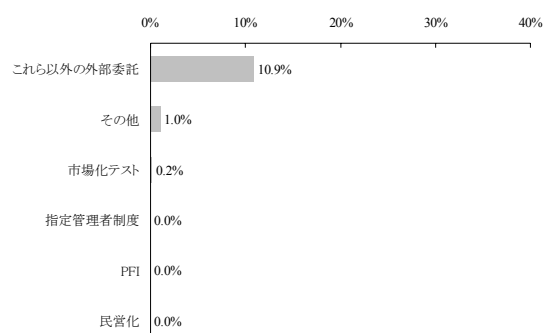
保育所



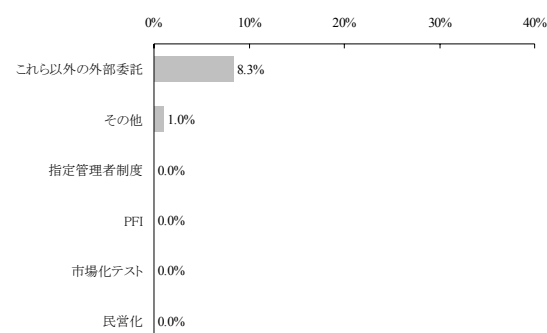
健康増進施設



徴収窓口



窓口業務



統計業務

図 1 特定分野における手法別の導入状況

出所：三菱総合研究所（2007）

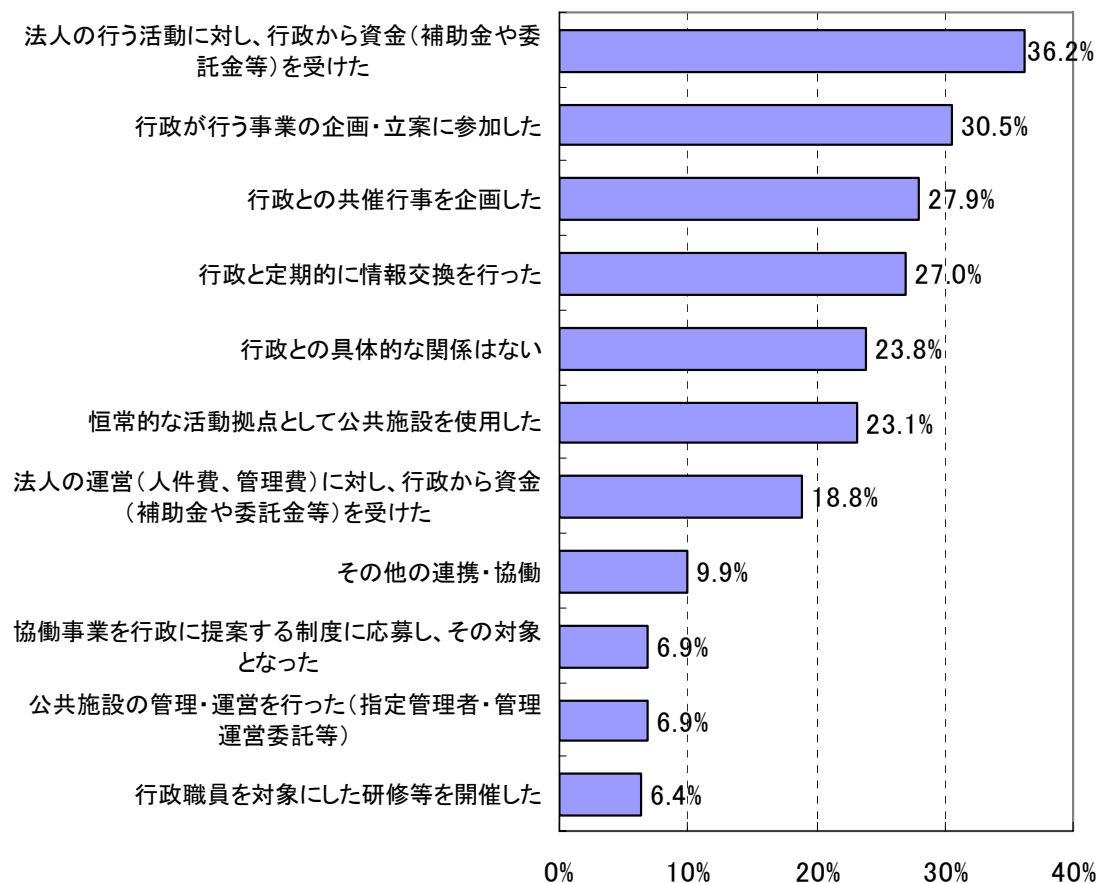


図 2 図 2 過去 2 年間の行政との協働活動の内容（複数回答）
出所：内閣府「平成 18 年度 市民活動団体基本調査報告書」

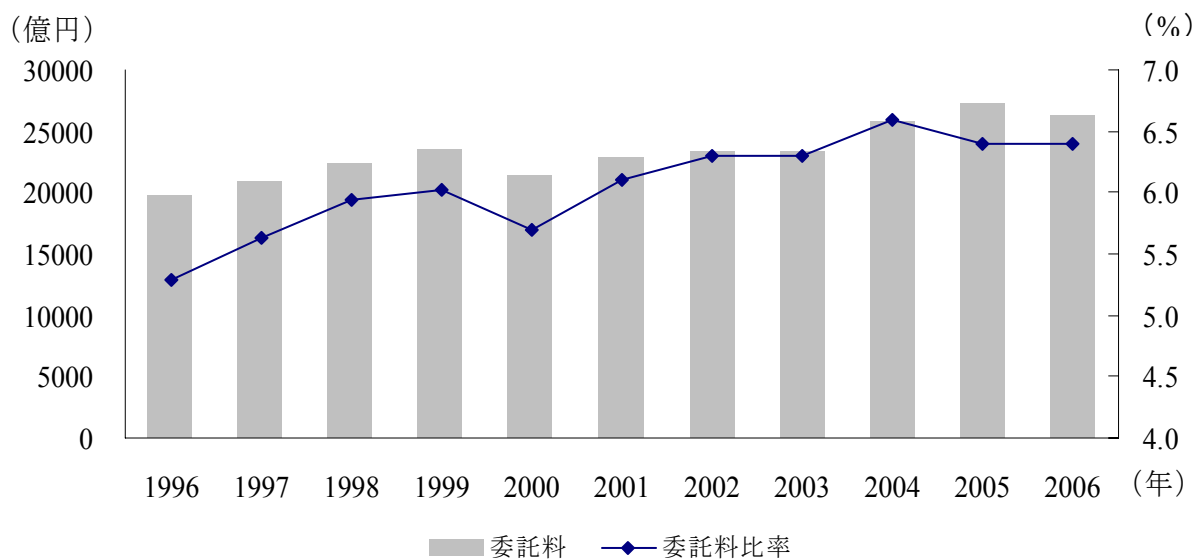


図 3 委託料および委託料比率の推移
出所：市区町村別決算状況調（各年）をもとに筆者作成

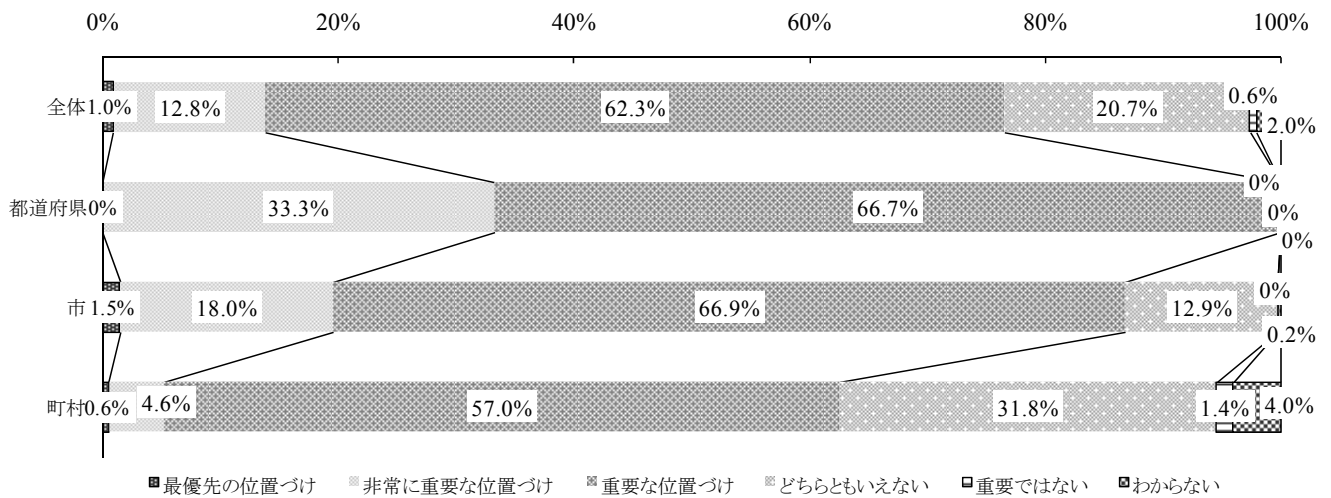


図 4 地方自治体における公民協働の取組みの位置づけ

出所：三菱総合研究所（2007）

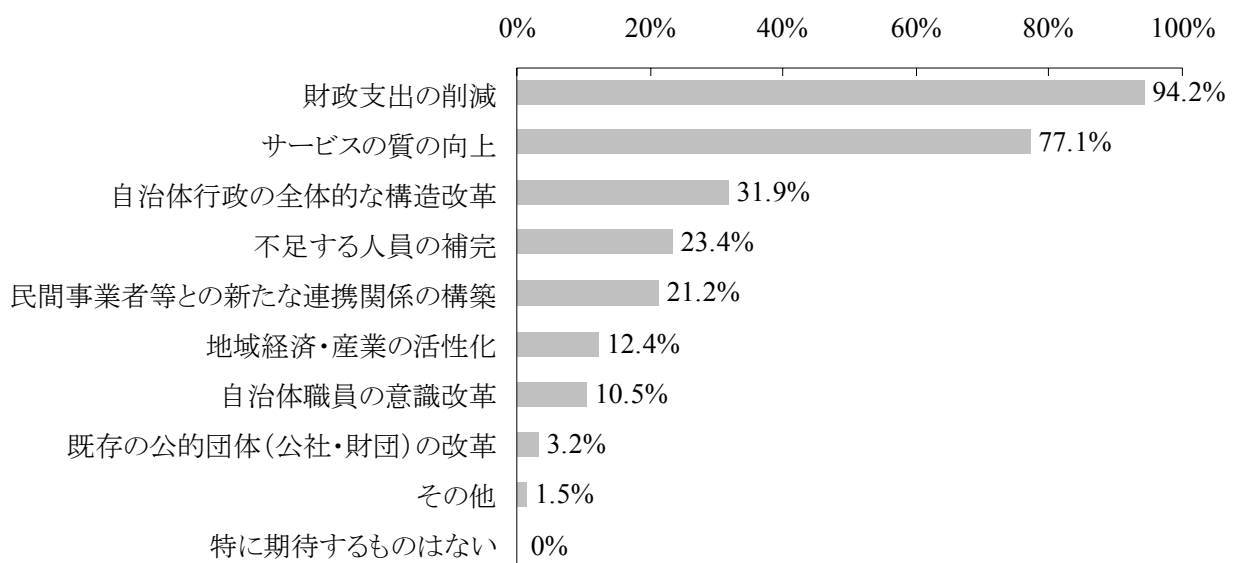


図 5 地方自治体における民間活用による効果への期待

出所：三菱総合研究所（2007）

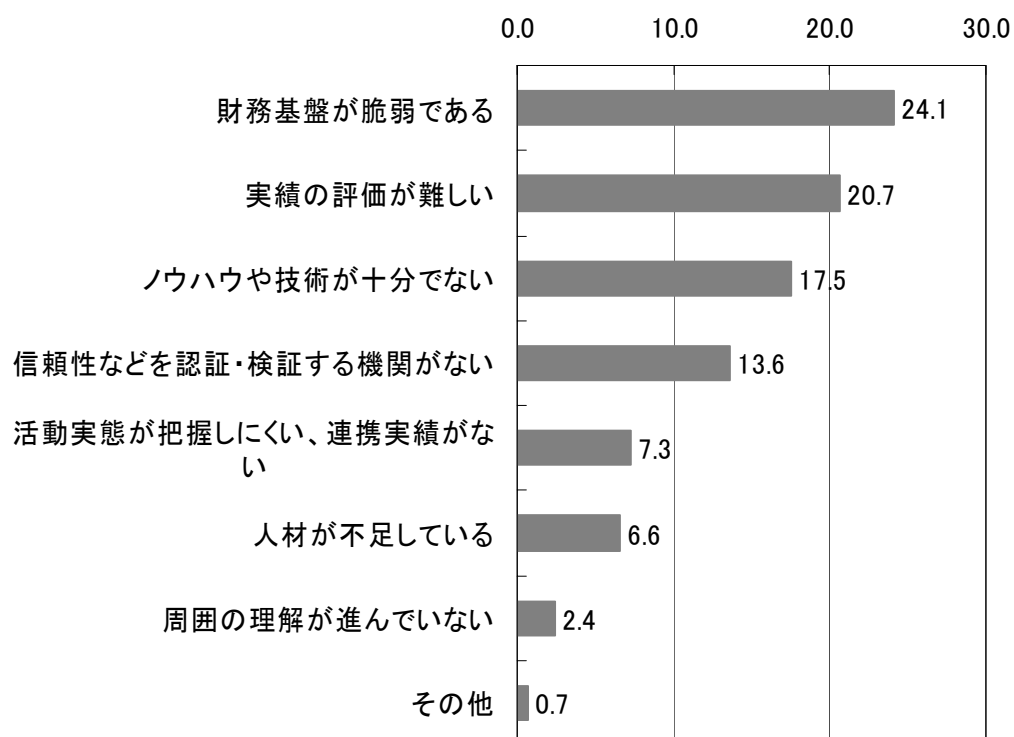


図 6 地方自治体における NPO を協働相手とするに当たっての懸念
出所：三菱総合研究所（2007）

自治体職員との議論では、とりあえず何でも協働にもっていくという雰囲気が出てくる場合もあるという。しかし、本当に協働すべきものかどうか、あるいは協働で実施することがよいかどうかというグレーゾーンのものが多い。その基準を明らかにすることは難しいが、公民協働の今後の推進において議論は行っていく必要があるだろう。

3 地方自治体における公民協働の促進要因

グレーゾーンの論点もありながらも、現状としては推進していくことを前提とするのが動向である。また、その民間活用の程度が自治体によって差がある。その差はいったいどのような要因によって生じているのだろうか。公民協働の推進要因について、先行研究をもとに整理し、実証的な分析から要因について明らかにしたい。

まず、先行研究から見出される要因について触れておきたい。

3-1 財政要因

財政状態が逼迫している自治体は、歳出削減に取り組まなければならない。先述のとおり、全国の地方自治体を対象に行った調査では、公民協働導入による財政支出の削減を期待していることがわかる（三菱総合研究所 2007）。一方、地方自治体の財政再建にあたっては、基準財政需要額のうち不足分は地方交付税でまかなわれるため、ソフトな予算制約問題が実際に生じうることが示唆される（赤井・佐藤・山下 2003）。

3-2 近隣効果

現在、全国一律で行われている行政サービスについて、ある自治体が公民協働によって質の向上を実現すると、地域間格差が生じることになる。隣接する自治体の住民は、同等のサービス水準を要求するようになるだろう。自治体間関係の視点からは、もっとも進んだ自治体が周辺自治体に与えるデモンストレーション効果が想定される。ホームヘルプサービスの供給において、近隣自治体が相互で供給している水準を意識した結果、自らの供給水準を決定している可能性があることが指摘される（中澤 2007）。見方を変えると、そのようにサービスを高めていくことは財政支出も大きくしていくことになる。東京都の高い老人福祉費の状況がデモンストレーション効果によって導かれていることが検証され、財政状態のよくない自治体がさらに逼迫していく可能性も考察されている（齊藤・中井 1991）。

3-3 政治的要因

他に、自治体の公民協働を促進する要因として挙げられるものは、政治的意思決定要因である。民間委託の意思決定には、事業の効率性という基本的要素だけでなく、政治的支援（Political patronage）が影響を与えることが指摘される（López-de-Silanes, Shleifer, and Vishny 1995）。すなわち、自治体が直営することによって得られる利益（公務員の労働組合から支持）と、民間委託することによって得られる利益（納税者による支持）の間にトレード・オフの関係が生じる。

自治体の政治的な土壌や行財政改革を指揮する首長のトップダウン力、地方議会の勢力図といった政治的要素、また首長の革新性や首長の党派性といったイデオロギー的要素が自治体の公民協働の政策決定に与える影響が検討されている。アメリカでは共和党の優位な地域において民間委託が進むことが示されており、政府に批判的な意見や姿勢が民間委託を促進するわけでは必ずしもないことを指摘している。（López-de-Silanes, Shleifer, and Vishny 1995）

日本においても、地方議会における議席構造も自治体の行財政改革や政策決定に影響を与えるという示唆が定性的な分析から得られている（黒田 1984; 村松・伊藤 1986）。また、実証分析からもそれが指摘される。全国 647 の市を対象に財政支出のパターンに保守・革新などの首長の支持政党などの政治的変数が決定要因となること（飽戸・佐藤 1985）、都道府県知事と議会の党派構成の変化が政策選択に大きな影響を与えること（曾我・待鳥 2001）、民生費や農林水産費などに対する自民党や左派政党の特徴的な姿勢が見出されること（加藤 2003）、知事の政権交代の後、知事の在職年数が延びるに連れて債務の増加幅やプライマリーバランスの赤字はいったん縮小するが、三期を超えると多選の弊害が表面化すること（藤澤 2004）などが指摘されている。

3-4 行政改革への姿勢・公民協働の推進意識

行財政運営への意識そして公民協働に関する意識も推進を左右する重要な要因になりうる。行財政運営における説明責任、すなわち透明性を高めることが、公共部門のガバナンスを強化し、効率的な財政運営を促進することを実証分析から示唆が得られている（赤井 2006）。そこでは、行政の費用最小化に貢献するのは、行政内部の意思決定ルールの改善に寄与する制度や、行政内部の職員に事業の目

的・意義を理解させ、職員の意識改革を喚起するタイプの制度であると指摘がなされている。全国の地方自治体を対象に行った調査でも、公民協働の導入をもって自治体行政の構造改革や自治体職員の意識改革を期待する声も少なくない（三菱総合研究所 2007）

3-5 業務分野による取り組みやすさ

業務分野間で公民協働への取り組みやすさが異なるということがある。アメリカでは、民間委託が進んでいる 10 種類の事業のうち、特に車両移動、ごみ収集、施設警備などの分野で委託が進んでいる。その理由として、保健福祉・衛生・文化に関連する事業では、コスト削減に加えて、サービス改善が重視されるためであることが指摘されている。一方で、行政の民間委託に対する姿勢や公務員労働組合の影響力などの自治体属性、また一人当たり所得などの地域属性は、民間委託数に影響を与えないという議論もある（Dilger, Moffett, Randolph and Struyk 1997）。

4.2. データ

本稿では、市レベルを分析の対象とし、政府統計あるいはアンケート調査による個票データを用いる。使用データの出所一覧と変数の記述統計量は付表 1、付表 2 とおりである。

4.3 用いる変数

<財政要因>

財政的要因を示す変数として、公債費比率と不交付団体ダミーを用いる。公債費は過去の債務の支払にかかる経費であり、自治体にとっては長期間の財政負担となり、財政硬直化の要因ともなる。行財政のスリム化・効率化による財政再建の手法として PPP に取り組むとすれば、現在の財政負担だけでなく将来の財政負担も考慮に入れて意思決定する可能性が高いと考えられる。地方自治体が、コスト削減を目的として委託を進めると仮定すると、公債費比率の高い自治体ほど委託比率が高いと想定される。一方、不交付団体ではより健全な財政運営を行っていると考えられ、PPP への取り組みも積極的に行われている可能性があると考えられる。

<地理的要因>

大都市と地方都市では、経済面でも人口面でも産業面でも集積度に大きな差がある。都市の規模、都市化の度合い、都市の多様性などを考慮して、また地域間の費用の相違を除去する地理的要因を示すコントロール変数として、人口、人口 2 乗、人口密度、15 歳未満人口比率、65 歳以上人口比率、転出入者人口比率、第 3 次産業構造比率を用いる。人口については、人口規模が大きくなるにつれ、行政改革への意欲が高い傾向が見られる。これは、人口規模が大きくなるにつれて、より多くの事務権能を持ち、行財政能力が大きくなり、自己責任で決定できる部分が増え、行政改革を進めてやすいことが考えられる。人口密度については、密度が高まるほど多様な公共財や公共サービスへの需要が生まれ、密度が小さいと一人当たり費用が高まると考えられる。都市の多様性や産業度として用いた各種人口比率と第 3 次産業構造比率についても、公共サービスへの需要の多様性に関係しており、これらの比率の高い自治体では、委託が進むと考えられる。

< 近隣効果 >

地方政府は税収の減少、国と地方の税源偏在、公債費償還負担などの財政への逼迫や、少子高齢化といった地域社会をめぐる構造的変化への対応を迫られており、近隣自治体の行財政課題に対する取り組みに反応し、あるいは影響されると考えられる。本稿でも、PPP 推進における自治体の意思決定においても、近隣自治体の（制度導入への）決定が、他の自治体の自身の行財政評価と模倣というスピルオーバーをもたらし、（PPP 導入における）政策決定に影響を与えたと考え、自治体の相互参照行動を PPP 推進の要素として、変数に追加する²。

中澤（2007）は自治体のホームヘルプサービス供給量の数年の推移を見ると、その拡大が急速であり、供給量の平均値自体が大きく変動していることから、地域間の格差拡大を考察する場合には、標準偏差よりも変動係数を用いるほうが妥当であるとしている。本稿でも、図 4 にあるように、委託比率の数年の推移を見たところ、平均値が 1.25 倍に変動していることから、変動係数による近隣効果を用いることとする。また、水準の参照先及び近隣自治体（準拠集団）は同一都道府県内の他市と設定した³。

< 行政の改革姿勢や PPP 推進への意識 >

本稿では、自治体の PPP 推進への姿勢や意識を示す変数として、行政改革度指標と PPP 導入によって期待する効果を変数として用いる。地方自治体の多くはそれぞれの地域の特色や財政状況に応じて改革を実践しているが、改革における新しい手法を取り入れることの実質的なインパクトを客観的に計測するのは複雑であ

² 近隣効果を表す変動係数の導出について解説。あるいは Appendix をつける。

³ 変動係数は Appendix 参照。

る。行財政改革に求められる行政の透明性や効率性に対する成果をいかに見極めるのか、地方行政にとっては重要な課題である。自治体は、硬直的な行財政構造や体質を見直し、将来負担への危機意識や公共サービス供給における創意工夫を進めながら、地域需要に応えられるための行政努力や行政責任を果たすことが求められている。行財政改革への積極性の度合いを測る指標や、民間活力の活用に対する意欲の度合いといった意識変数が PPP への取り組みにも影響を与えると考えられる。行政改革度の指標は透明度、効率化度、市民参加度、利便度の 4 つの改革要素を用いる。PPP 推進への意識はアンケート調査より、PPP 導入による効果として期待するものとして、財政支出の削減やサービスの質の向上など 8 項目を用いる。

< 政治的要因：首長の属性 >

政治的要因と考えられる首長の属性として、首長の年齢、前職ダミー（官出身か民間出身か）、市長の就任回数を用いる。首長は自治体の政策決定過程に影響を持ち、PPP 推進にあたっても、首長のリーダーシップが重要であると考えられる。そこで、首長の経歴や年齢による改革への意欲や政治的指導力の違いによって PPP の推進度合いが異なることが考えられる。首長の年齢が若い自治体ほど、また首長が民間出身である自治体ほど、委託が進んでいると考えられる。また就任回数が多くなるにつれ、変化を好まないと考えられ、思い切った改革が実施されないと考えられるので、就任回数の少ない市長である自治体ほど委託が推進されていると想定する⁴。

委託全体についての推定結果をみると、公債費比率が負の係数を得ており、統計的に有意な結果となっている。つまり、公債費負担が高い自治体ほど歳出削減が見込まれる外部委託に積極的であるという仮説は成立しない。むしろ、公債費負担を大きく抱えている自治体ほど外部委託の比率は低く、公債費の小さい自治体ほど委託比率が高いという結果となっている。不交付団体を 1 としたダミー変数の係数が正となっていることから同様に、財政状況の悪い自治体ほど委託比率が低く、委託に消極的である可能性を示している。政治的、あるいは公平性・効率性の配慮から中央政府が非効率な地方政府を事後的に救済せざるを得ない状況下においては、地方政府の財源不足を事後的に補填するシステム（ソフトな予算制約）が確立されるため、その補填を事前に期待する地方政府には、事前に費用を削減するインセンティブはなく、費用を削減するという努力が阻害されることが考えられる。したがって、非効率な財政運営に対する救済への期待がモラル・ハ

⁴ 市長の所属党派は殆ど無所属で、推計では説明変数群から落ちてしまう。

ザードを招く可能性を考えれば、財政状況の悪い自治体ほど PPP に消極的である可能性が示唆される。

近隣効果は正の符号で、有意な結果となっている。変動係数を平均値で設定していることから、自治体は近隣自治体の平均的な供給水準の変化に対して反応を示しており、平均的な水準に同調しようとするインセンティブが働いていることが伺える。

自治体の PPP 推進への意識や姿勢を示す変数として用いた行政改革度と PPP 導入によって期待する効果について、前者は透明度と効率化度の指標が正の係数を得ており、統計的に優位な結果となっている。行財政改革は、行政組織の構造的見直しと再構築のため、その非効率性や不透明性を生み出す組織の体系やシステムを改善していくことであり、その一環として、民間との協働や民営化などの NPM 的手法や行政評価などのシステム設計が行われる。したがって、透明性のある効率的な行政運営を行っている自治体では、そうした運営体制の実現、維持に他のために委託を推進していると考えられる。

後者については、期待する効果（サービスの質の向上・自治体職員の意識改革・民間事業者との連携構築）において統計的な有意な結果を得ており、正の符号となっている。サービスの質の向上は PPP の最大の意義のひとつであり、多様な地域需要に対応して、質的な公共サービスの供給水準を確保あるいは向上させることへの意識が高い自治体ほど、PPP による効果を期待し、委託が進んでいるのではないかと考えられる。ただし、PPP のもうひとつの意義ともいわれ、PPP 推進の主要な目的でもある財政支出の削減については、係数は正の符号を得ているが、統計的に有意な結果は得られていない。自治体職員の意識改革についても、行財政改革の一環として、公務員改革が叫ばれているが、公務員に対しては人員の多さ、年功主義といった制度に対する批判や、危機意識の低さ、コスト意識の低さ、迅速かつ機動的な行政運営の欠如といった行動様式に対する批判まで様々である。公共サービスの地域需要が多様化すると共に、サービスの供給主体も多様化する中で、行政の内部から意識を変え、サービス供給における安定性や（民との）競争力を高める必要があり、こうした危機意識が強い自治体では、委託（PPP）が進むと考えられるのではないかと考えられる。民間事業者との連携構築については、・・・

政治的要因としての首長の属性については、市長の前職ダミーが正の係数を得ており、統計的にも有意な結果であった。つまり、前職が民間出身である市長のいる自治体ほど委託が進んでいる。民間出身の首長は民間の経営感覚に基づいて、サービス供給における効率性や採算性を重視し、公共領域にも競争意識や成果主義といった市場原理を取り入れながら行財政運営を行なおうとする意識が高いのではないかと考えられる。行政の守備範囲を縮小し、民間活力を生かすことに積極的であり、その結果委託が進むのではないだろうか。市長の年齢と就任回数は統計的に有意

な結果を得られなかった。

目的別にみた委託の推進要因では、総務や民生や衛生関連の委託について、透明度指標や効率化指標が統計的に有意で正の係数を得ている。市長の属性についても、民間出身の市長がいる自治体では、これらの分野で委託が進んでいる。総務や民生や衛生は、外部委託をはじめ PPP が相対的に進んでいる分野であり、PPP に取り掛かりやすい分野ともいえる。行財政改革における自治体の改革姿勢や PPP という改革の一手法に取り組むことで、サービス水準の向上や自治体内部の改革を果たすことができると考える自治体では、これらの分野における委託が進んでいるのではないか。

第 2 章 NPO における公民協働と社会的信頼

1 NPO の社会的信頼に関する課題

1-1 担い手としての NPO

図 6 で見たように、NPO はいまだに行政の協働相手として信頼が得られていない部分がある。協働を実施していない場合の理由として、「NPO に関する情報が足りない」であったり、「NPO との協働事業になじむ事業が思い当たらない」ということが他の調査でも見られている(平成 15 年度公民協働報告書概要)。また、その信頼については一般市民についても同様である。

たとえば、NPO 法人の数は 1998 年の NPO 法の制定以来、3 万団体を超えるまでに成長した。しかしながら、当初から論じられてきた問題として、組織の体制の成熟さについていまだに課題を抱えている団体が少なくない。収入面など団体の規模が一定にならないと、常勤スタッフの雇用や会計などの専門知識の獲得あるいは専門家によるチェックを受けることが難しい。

それが結果として、NPO がどのような活動を行っているかが社会的に周知されず、また信頼を獲得できないということに至っていると考えられる。

地域の発展というものを考えたときに、サービスの供給に関係する住民・行政・企業というステークホルダーが相互に信頼関係をもつことが必要条件となる。したがって、各主体が相互に信頼を得られていない部分について改善していかなければならない。

1-2 NPO 法人の現状—収入規模と会計課題

NPO のなかで、法人として特に課題が多いと指摘されるのは NPO 法人である。そこで、NPO 法人の現状を見ながら、信頼獲得のために、どのあたりに課題があるかを明らかにし、改善の方法を検討したい。

まず、収入面を見てみたい。以下の 3 つの表は、2003 年度事業におけるすべての NPO 法人の収入について集計したものである(大阪大学 website)。もっとも端的に NPO 法人の姿が現れていると言えるものが中央値である。相当数の団体が収入を得ていないことがわかる。

表 収入および支出に関する記述統計量

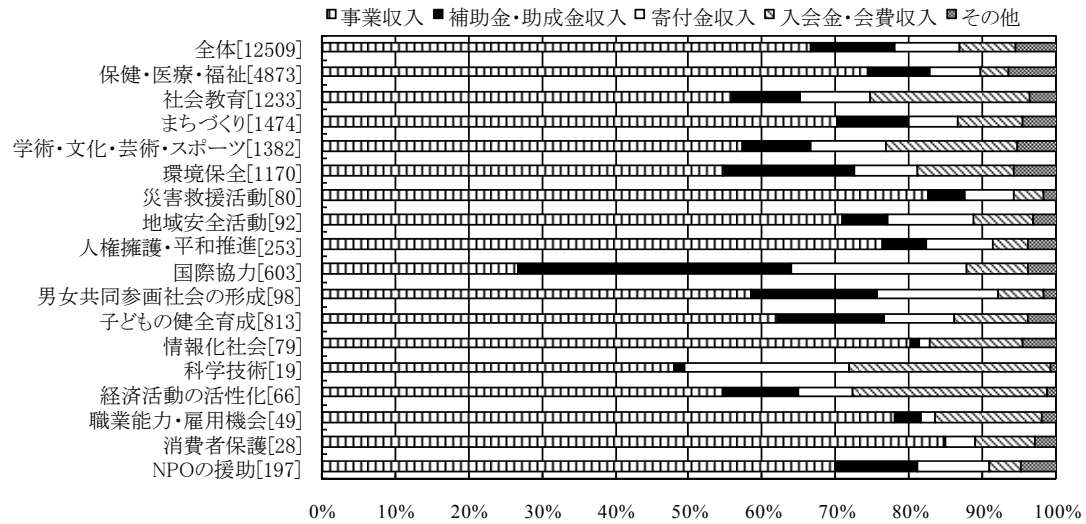
(単位:千円)

	サンプル・サイズ	平均値	標準偏差	中央値	最小値	最大値
特定非営利活動に係る収入						
入会金・会費収入(1)	12,509	1,206	17,714	130	0	1,887,662
寄付金収入(2)	12,509	1,401	19,008	0	0	1,414,242
事業収入(3)	12,509	10,492	52,087	603	0	3,535,000
補助金・助成金収入(4)	12,509	1,778	27,159	0	0	2,705,000
その他経常収入(5)	12,509	849	21,676	0	0	2,355,000
経常収入合計(6)	12,509	15,726	75,873	2,683	0	3,565,961
その他活動に係る収入						
その他寄付金収入(7)	12,509	5	208	0	0	18,568
その他事業収入(8)	12,509	698	14,515	0	0	1,128,808
その他事業補助金(9)	12,509	11	403	0	0	36,393
その他その他収入(10)	12,509	62	1,431	0	0	101,037
その他収入合計(11)	12,509	776	14,654	0	0	1,129,917
全体の経常収入・経常支出						
経常収入合計+その他収入合計(12)	12,509	16,502	77,836	2,921	0	3,565,961
経常支出合計+その他支出合計(13)	12,509	15,351	67,809	2,904	0	3,464,267

表 活動分野別の収入および支出の中央値

(単位:千円)														
サンプ ル・サイ ズ	特定非営利活動に係る収入						その他活動に係る収入					全体の経常収入・支出		
	入会金・ 会費収入	寄付金収 入	事業収入	補助金・ 助成金収 入	その他経 常収入	経常収入 合計	その他寄 付金収入	その他事 業収入	その他事 業補助金	その他そ の他収入	その他収 入合計	全体の経 常収入	全体の経 常支出	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	
保健・医療・福祉	4,873	96	4	1,782	0	0	5,312	0	0	0	0	0	5,767	5,711
社会教育	1,233	153	0	177	0	0	1,402	0	0	0	0	0	1,531	1,590
まちづくり	1,474	134	0	319	0	0	1,462	0	0	0	0	0	1,604	1,587
学術・文化・芸術・スポーツ	1,382	201	0	475	0	0	2,187	0	0	0	0	0	2,379	2,442
環境保全	1,170	141	0	67	0	0	1,273	0	0	0	0	0	1,499	1,562
災害救援活動	80	139	13	0	0	0	1,074	0	0	0	0	0	1,080	1,234
地域安全活動	92	205	0	107	0	0	1,332	0	0	0	0	0	1,402	1,471
人権擁護・平和推進	253	167	60	90	0	0	2,166	0	0	0	0	0	2,290	2,318
国際協力	603	186	75	0	0	0	2,000	0	0	0	0	0	2,085	2,083
男女共同参画社会の形成	98	176	84	2,060	0	0	4,103	0	0	0	0	0	4,279	4,245
子どもの健全育成	813	175	43	1,479	0	0	4,076	0	0	0	0	0	4,201	4,121
情報化社会	79	140	0	867	0	0	1,510	0	0	0	0	0	1,536	1,353
科学技術	19	156	4	35	0	0	710	0	0	0	0	0	710	933
経済活動の活性化	66	239	0	101	0	0	896	0	0	0	0	0	915	865
職業能力・雇用機会	49	124	0	167	0	0	652	0	0	0	0	0	808	622
消費者保護	28	115	0	0	0	0	500	0	0	0	0	0	540	517
NPOの援助	197	148	45	1,960	0	2	5,540	0	0	0	0	0	6,090	6,125

表 活動分野別の収入の内訳



また、活動分野別に収入規模や収入源の差異が見られるが、これはそれぞれの活動分野の特徴でもある。たとえば、介護保険収入の入ってくる介護・福祉分野、寄付金が入りやすい国際分野、など活動分野別に社会制度であったり、関心をもつ人々の多さが異なっていることに理由が見出される。

収入規模に依存する問題のひとつとして、会計問題がある。この問題について、山内・馬場・石田（2008）がデータ分析のうえ、言及している。

NPO 法人の場合、正味財産の金額自体の正確性に問題が認められる。以下の表のように、旧公益法人会計基準における一取引二仕訳を要する、固定資産や固定負債がある団体の場合、54.6%が貸借対照表と収支計算書の正味財産が整合しない状態となっている。それは、正規の簿記の原則（NPO 法第 27 条第 2 号）に基づく検証機能が著しく阻害されているということを意味する。

このような不整合が生じる原因は、NPO 法人だけではないことに留意する必要がある。各所轄庁のウェブサイト（2007 年 3 月 15 日時点）を見ると、21 の所轄庁において現金主義的に「資金収支計算」のみを記載する収支計算書を採用している（図の左側）。単式簿記を採用する団体が多いことへの配慮という背景があると言えるが、貸借対照表には固定資産や借入金の記載を求めている、発生主義的な会計処理が採用されていることが混乱を生じされる。簡略化した書式を採用する所轄庁では、平均で 41.3%の不整合が生じている。

かたや、経済企画庁（1999）に準拠して、「正味財産増減計算」まで記載する収支計算書（図の右側）を採用している所轄庁では、不整合は平均で 24.7%にとどまる。さらに、NPO 法人に対する指導方針や支援体制の有無によって、不整合の割合が 1 割程度に抑えられている所轄庁もある。

会計書類の信頼性に大きな差異が生じている。

表 貸借対照表と収支計算書が整合しない団体の割合

資産・負債項目	必要となる会計処理	団体数	不整合	割合
現預金以外に資産・負債なし	現金主義（単式簿記）	1,003	88	8.8%
流動資産・流動負債がある	発生主義（複式簿記）	6,128	1,688	27.5%
固定資産・固定負債がある	発生主義（旧公益法人会計）	5,378	2,935	54.6%
		12,509	4,711	37.7%

表 所轄庁別に見た不整合の割合

「資金収支計算」のみを収支計算書に記載する所轄庁（図表8：左側）											
宮崎県	61.3%	千葉県	48.6%	秋田県	43.1%	岡山県	36.5%	鳥取県	33.3%	香川県	29.1%
神奈川県	61.1%	宮城県	46.2%	静岡県	42.0%	島根県	34.8%	鹿児島県	33.3%		
栃木県	50.3%	大阪府	44.5%	京都府	39.9%	山口県	33.9%	新潟県	32.9%		
埼玉県	49.4%	広島県	44.3%	群馬県	37.0%	三重県	33.3%	岐阜県	32.0%		
										平均	41.3%
「正味財産増減計算」まで収支計算書に記載する所轄庁（図表8：右側）											
東京都	42.0%	福岡県	31.6%	北海道	28.8%	愛知県	21.1%	佐賀県	13.6%		
愛媛県	37.1%	滋賀県	30.3%	福島県	25.9%	兵庫県	20.5%	徳島県	13.3%		
熊本県	35.9%	石川県	29.9%	山形県	25.0%	和歌山県	20.0%	青森県	13.2%		
大分県	34.4%	高知県	29.4%	岩手県	24.8%	長野県	19.0%	富山県	11.7%		
内閣府	33.6%	長崎県	29.3%	茨城県	22.9%	奈良県	18.5%	福井県	4.7%		
										平均	24.7%
収支計算書のひな形を確認できなかった所轄庁											
沖縄県	50.0%	山梨県	42.3%							全体	37.7%

図 収支計算書の記載例

「資金収支計算」のみを記載する例
（神奈川県の手式を一部加工）

科 目	金 額
I 収入の部	
1 入会金・会費収入	
① 入会金	
② 年会費	
2 事業収入	
① ○○に関する事業収入	
ア ○○○○事業収入	
○○料	
イ ○○○○事業収入	
○○料	
② ○○に関する事業収入	
ア ○○○○事業収入	
○○料	
③ ○○に関する事業収入	
ア ○○○○事業収入	
○○料	
3 寄付金	
4 助成金	
5 ○○収入	
6 繰入金収入	
当期収入合計（A）	
前期繰越収支差額	
収入合計（B）	
II 支出の部	
1 事業費	
① ○○に関する事業費	
ア ○○○○事業費	
○○費	
イ ○○○○事業費	
○○費	
② ○○に関する事業費	
ア ○○○○事業費	
○○費	
2 管理費	
○○費	
○○費	
○○費	
3 予備費	
当期支出合計（C）	
当期収支差額（A）－（C）	
次期繰越収支差額（B）－（C）	

「正味財産増減計算」まで記載する例
（内閣府の手式を一部加工）

科 目	金 額		
(資金収支の部)			
I 経常収入の部			
1 入会金・会費収入			
入会金収入	×××	×××	
会費収入	×××	×××	
2 事業収入			
○○事業収入	×××	×××	
3 □□□□	×××	×××	
・ ・ ・ ・	×××	×××	
経常収入合計			×××
II 経常支出の部			
1 事業費			
○○事業費	×××	×××	
2 管理費			
□□費	×××	×××	
▽▽料	×××	×××	
3 ☆☆支出			
※※支出	×××	×××	
経常支出合計			×××
経常収支差額			×××
III その他資金収入の部			
1 □△□△	×××	×××	
2 その他の事業会計から繰入		×××	
その他資金収入合計			×××
IV その他資金支出の部			
1 ▽△▽△	×××	×××	
その他資金支出合計			×××
当期収支差額			×××
前期繰越収支差額			×××
次期繰越収支差額			×××
(正味財産増減の部)			
V 正味財産増加の部			
1 資産増加額			
当期収支差額(再掲)		×××	
・ ・ ・ ・		×××	
2 負債減少額			
・ ・ ・ ・		×××	
増加額合計			×××
VI 正味財産減少の部			
1 資産減少額		×××	
・ ・ ・ ・		×××	
2 負債増加額		×××	
・ ・ ・ ・		×××	
減少額合計			×××
当期正味財産増加額			×××
前期繰越正味財産額			×××
当期正味財産合計			×××

一般市民が NPO の会計状況を知ろうと思ったときに、日本でもいくつかのデータベースが存在する。しかしながら、ほとんどすべてのデータベースにおいてその詳細を知ることは難しい。その理由は次のとおりである。

馬場・石田・奥山（2009）は、次のようにアメリカと日本の NPO データベースについて比較している。アメリカでは、団体が個々に作成した監査済みの財務諸表を、Form 990 が定める項目に組み替えて提出するため、比較可能な財務情報を容易に入手することができる（Froelich and Knoepfle 1996、Froelich et al. 2000）。それに対し、日本では団体が任意の様式で作成した財務諸表をそのまま情報公開しており、NPO 法人財務データベースでは個々の団体の財務諸表を読み取って、比較可能な項目を抽出して財務データを作成しなければならない。それは結果として、個人寄付と企業寄付を分けることができなかつたり、政府からの補助金と財団助成を区別することができないということになる。

1-3 NPO の財政基盤の確保と収入戦略

最終的には、会計問題を NPO 法人が団体ごとに解決していく必要がある。その場合、法人が会計専門スタッフを雇う、あるいは外部に依頼を行うだけの収入規模を持つ必要がある。NPO 法人としては、限られた収入は当然優先的に活動にまわしてしまう。そして、サービス供給から遠い部分については後回しにすることとなる。

したがって、NPO 法人は収入規模を拡大していくために、団体のポートフォリオを考慮し、そのための戦略を検討する必要があるだろう。ひとつの財政基盤の考え方を馬場・石田・奥山（2009）が示している。

- （1）単年度収支が極端な赤字になっておらずかつ、「一定額以上の支出額がある」ことは、短期的に事業を遂行できる財政基盤がある。
- （2）「一定割合以上の正味財産がある」ことは、中長期的なリスクに備える財政基盤がある。

また、それを財務データ上で次のとおりに設定している。

- （1'）収益率がマイナス 25%以上であり、かつ経常支出が 2 千万円以上
- （2'）正味財産が収入の 25%以上

以下の表は、経常収入によって四分位でグループをわけ、いくつかの財務指標の平均値を示したものとなっている。財源多様性指標（HHI）、社会支援助収入比率（会費・寄付金・助成金の合計金額の経常収入に対する比率）、そして事業収入比率の3つの財務指標から次のことが指摘されている（出所：馬場・石田・奥山 2009）。

- ・HHIは、経常収入の四分位が大きいほど高くなる。つまり、経常収入規模が大きいほど収入構造における財源多様性が小さい。（HHIの値は、多様性が大きいほど値が0に近づき、多様性が小さいほど値は1に近づくように計算される。）
- ・社会支援助収入比率は、経常収入の四分位が大きいほど増加する。つまり、経常収入規模が大きいほど会費・寄付金・助成金の収入比率が低い。
- ・事業収入比率は、経常収入の四分位が大きいほど減少する。つまり、経常収入規模が大きいほど事業収入の比率が高い。

表 経常収入の四分位グループにおける財務指標

[平均値]	～25%	25～50%	50～75%	75～100%	全体
サンプル・サイズ	1,188	1,188	1,188	1,188	4,752
経常収入(千円)	7,331.1	13,578.0	27,059.0	108,255.4	39,055.9
経常支出(千円)	7,665.7	13,570.3	25,896.0	97,123.8	36,064.0
正味財産比率(%)	20.2	20.8	18.8	19.4	19.8
多様性指標(HHI)	0.71	0.72	0.77	0.81	0.75
社会支援助収入比率(%)	35.5	32.7	24.7	22.1	28.8
会費収入比率(%)	13.7	11.7	7.6	4.9	9.5
寄付金収入比率(%)	10.0	8.7	6.3	6.6	7.9
助成金収入比率(%)	11.9	12.3	10.9	10.6	11.4
事業収入比率(%)	59.2	63.1	70.8	72.9	66.5

また、馬場・石田・奥山（2009）では、計量的な分析が行われており、次のとおりの示唆が得られている。短期的な財政基盤を抱えている団体の性格は、多様性が低く、ある一定の財源からの収入に依存している。かたや、中長期的なリスクに対応できる指標と捉えられる正味財産比率が高い団体については、財源多様性が高い。収入戦略として考えるならば、長期的な視点で非営利組織を運営していくには、財源多様性の確保を行うことが重要である。言い換えれば、社会的な理解を得て獲得する会費や寄付金といった収入を得ていくことが求められる。

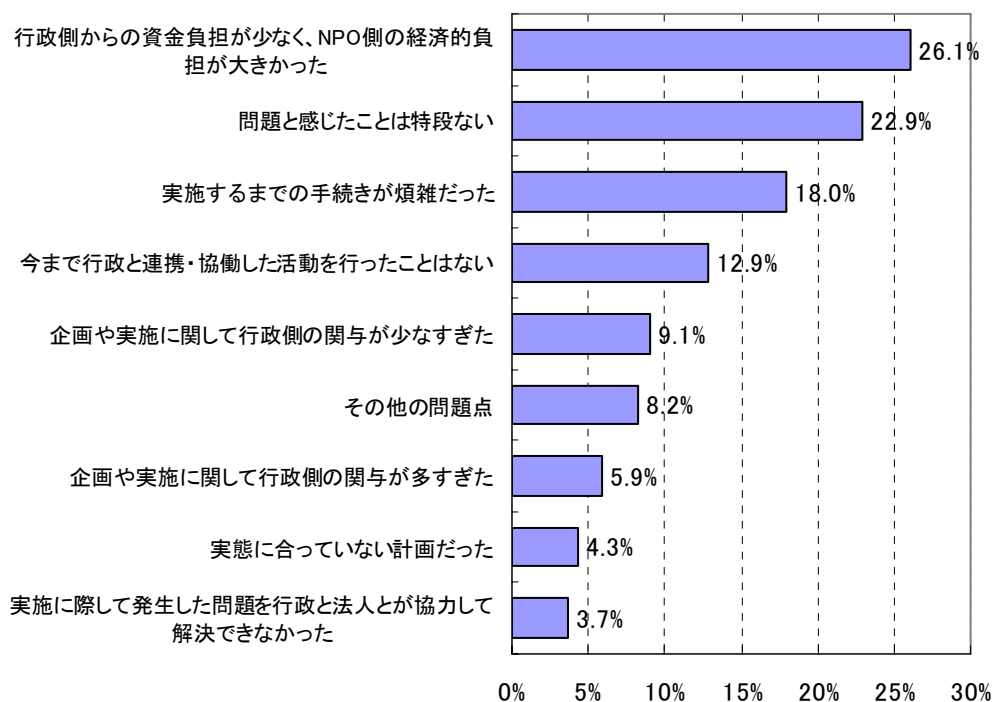
2 協働の課題とメリット

ここまでに、まず、地方自治体から見る公民協働の状況および推進要因を整理した。また、担い手のうち、もっとも課題が指摘されている NPO 法人が行政の協働相手として求められていること、そして社会的役割を担ううえで、一般市民の信頼を獲得する必要があること、そのために団体の経営状況を示す会計情報を正確に公開すること、そのような活動が可能となる収入基盤獲得の収入戦略といった点について見た。次に、協働という主体間の関係について、内閣府（2007）をもとに見ていきたい。

2-1 協働の課題

NPO が行政と協働した場合の問題点についてみると、「行政側からの資金負担が少なく、NPO 側の経済的負担が大きかった」（26.1%）が最も多く、次に「実施するまでの手続きが煩雑だった」（18.0%）が続いている。一方で、「問題と感じたことは特段ない」（22.9%）と答えた法人も多いことが分かる。

図 行政との協働の問題点（複数回答）

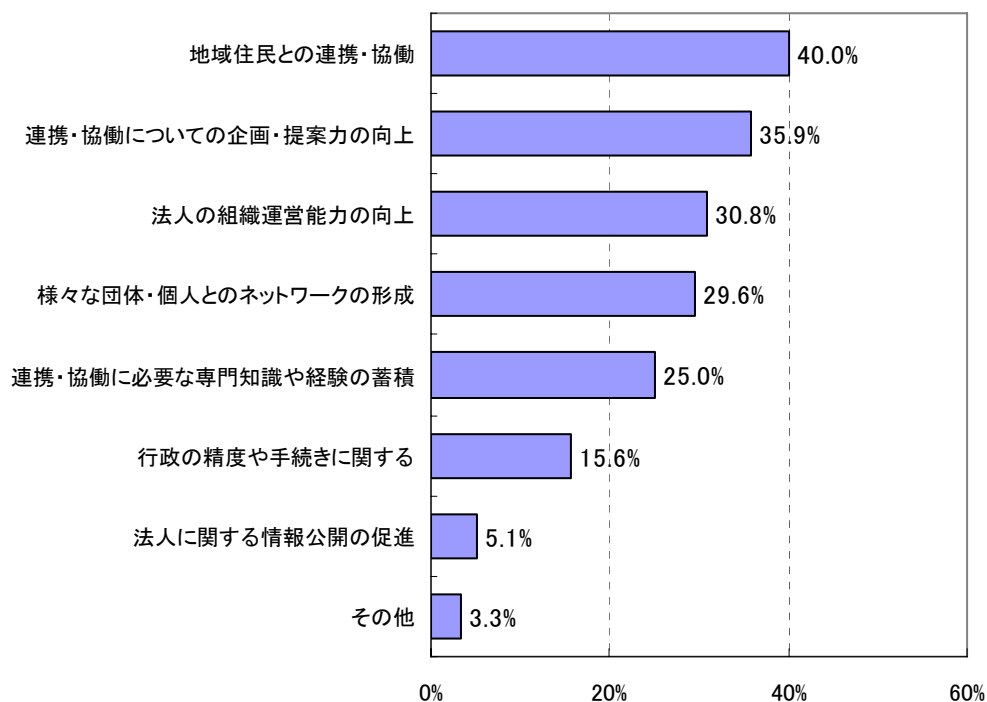


これらの問題点に関する主な具体的な記述回答としては、以下のようなものが挙げられている。

- (1)「行政側からの資金負担が少なく、NPO 側の経済的負担が大きかった」
 - ・ 人件費の補助がない。
 - ・ 実施費以外にかかる NPO スタッフの人件費をボランティアと考えている。
- (2)「実施するまでの手続きが煩雑だった」
 - ・ 補助金の額に比較して事務処理が煩雑すぎる。
 - ・ 審査段階からあまりにも時間が経過している。
 - ・ 窓口が一元ではない。
- (3)「企画や実施に関して行政側の関与が少なすぎた」
 - ・ 行政としての意思・政策としての位置づけが不明確。
 - ・ 具体的な話し合いを進めるのに役所が協力的でない。

行政と協働するにあたり、今後 NPO 法人自身が行いたいことについてみると、「地域住民との連携・協働」(40.0%)、「連携・競争についての企画・提案力の向上」(35.9%)、「法人の組織運営能力の向上」(30.8%)、「様々な団体・個人とのネットワークの形成」(29.6%) の順に多くなっている。

図 NPO 法人が行いたいこと（複数回答）

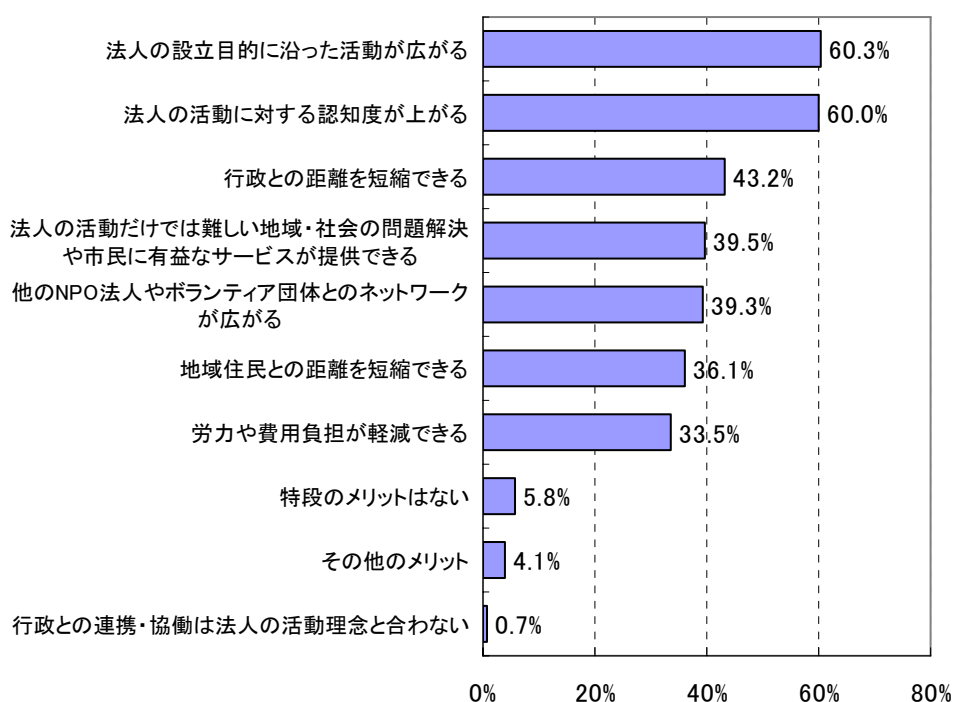


2-2 協働のメリット

協働のメリットについて、次のような回答が得られている。「法人の設立目的に沿った活動が広がる」(60.3%)、「法人の活動に対する認知度が上がる」(60.0%)がそれぞれ6割を占めており、次いで、「行政との距離を短縮できる」(43.2%)、「法人の活動だけでは難しい地域・社会の問題解決や市民に有益なサービスが提供できる」(39.5%)、「地域住民との距離を短縮できる」(36.1%)、「労力や費用負担が軽減できる」(33.5%)の順となっている。

「その他のメリット」(4.1%)と答えた法人の具体回答としては、「活動への参加者の増加につながる」や「法人の社会的信用が向上する」、「法人内部の意識が向上する」、「行政との協働により企業との連携がしやすくなる」などが挙げられている。

図 行政と連携・協働した場合のメリット（複数回答）



第 3 章 地域発展のための公民協働の推進とその戦略—力関係・参加・パートナーシップへの着眼

1 地域のさまざまな主体の参画を目指す公民協働

先行研究や分析の整理では、1主体あるいは2主体間についてのみに注目した。言い換えれば、これまでの公民協働のあり方は、議論の場などを除き、実質的なサービス供給については、ほぼ2主体間においてなされてきたと言える。すなわち、行政と企業、行政とNPO、といった形である。

新たな公民協働のスタイルとして、複数主体間の協働というものが挙げられる。すなわち、行政と企業とNPO、という形である。それを求める大きな理由として、「多様なサービス供給の実現」、「社会的システムへの信頼の向上」、「社会関係の活発化」という3つが挙げられる。

現在、さまざまな社会システムについて信頼が欠如している。しかしながら、安直な信頼や形式的合意の獲得では不安を抑えることができないことが指摘される（HEM21 2009）。システムをモニターする担い手は、行政機関やNGO、消費者団体、住民組織などのコラボレーションによらねばならないこと、また、初期の基準作りの段階から、ステークホルダーによって担われるリスクの管理が必要であることが指摘される（三上 2008）。

協働の社会的な影響力にまで言及したものに宮脇他（2005）がある。そこでは、その効果として、地域社会の主体間関係の活発化がなされることが期待されている。つまり、協働が正の外部性を生み出すことが想定されている。協働の主体が多くなればなるほど、この効果が大きくなることが予想される。

したがって、行政と企業、あるいは行政とNPOという2者だけでは、システム信頼という限界を克服することができない。また、協働のメリットとして、地域における社会関係の活発化も考えられる。複数部門の主体の参画というものを検討することが重要であると言えよう。

2 複数部門主体が協働に参画するための課題

これまで協働についてさまざまな課題が指摘されてきた。環境要因だけでなく、組織目標の多様性、コミュニケーションの障壁、発展的な共同運営の難しさ、力関係の不均衡の管理、信頼関係の構築、作業協力における地理的・物理的な距離などが挙げられる（Babiak and Thibault 2009）。

Smith and Beazley (2000)は、community involvement wheelを開発し、それらの課題について評価を行っている。理論的背景を考慮しながら以下のような項目を抽出している。

(1) 力

- ・力の分配
- ・資源へのアクセス
- ・エンパワメント

(2) 参加

- ・代表としての正当性
- ・関係機関間における責任および役割
- ・機会の公開性

(3) パートナースhip

- ・比較優位性
- ・学習
- ・目標共有

3 兵庫県の公民協働における参画状況—力関係、参加、パートナーシップの分析

地域における複数部門が協働していくための手がかりとして、まず2者間の協働に注目することとした。その関係を明らかにするためにアンケート調査を兵庫県内に所在するすべての特定非営利活動法人に対して実施した。実施時期は、2009年2月であり、郵送調査法によって行った（配布数：1382、回収数：207、回収率：15.0%）。

2者間ではあるが、Smith and Beazley (2000)が提唱する参画評価のツールを用いることとした。上記を代表する質問として以下の9つを用意した。

(1) 力

- ・力の分配：委託事業において行政との関係は、対等だったと思いますか（a）
- ・資源へのアクセス：事業費・管理費などについて妥当な予算が組ま

れていたと思いますか (b)

エンパワメント：協働によって、より充実した影響を受益者に与えられたと思いますか (c)

(2) 参加

・代表としての正当性：事業を実施するにあたって、きちんとした選考が行われましたか (e)

・関係機関間における責任および役割：責任や役割が明確にされてい
ましたか (f)

・機会の公開性：選考の機会は、一般に開かれていましたか (d)

(3) パートナースhip

・比較優位性：事業は貴団体にしかできない仕事、あるいは貴団体が
より優れてできる仕事でしたか (g)

・学習：協働相手と意見交換をする機会がありましたか (h)

・目標共有：目標の共有は、しっかりとなされていましたか (i)

兵庫県内の NPO 法人で回答を得た団体で、かつ協働事業を行ったことがあると
した団体から得られた回答が以下の図である。

「そう思う・ややそう思う」という比率が 8 割を超えているものは、「協働によ
って、より充実した影響を受益者に与えられたと思いますか」、「選考の機会は、
一般に開かれていましたか」、「事業の実施にあたって、きちんとした選考が行わ
れましたか」というものであった。「参加」の部分に関しては、多くの団体がさま
ざまな団体が参加可能であったと評価している。

その他、6 割を超えているものは、「委託事業において行政との関係は、対等だ
ったと思いますか」、「事業費・管理費などについて妥当な予算が組まれていたと
思いますか」、「責任や役割が明確にされていきましたか」、「事業は貴団体にしかで
きない仕事、あるいは貴団体がより優れてできる仕事でしたか」、「目標の共有は
しっかりとなされていましたか」に関する質問である。

これまでの調査では、行政との関係が対等でないということに対する批判が出
ていた。しかし、ここでは、7 割強の団体でポジティブな回答をしており、意思
決定への関与のあり方が着実に変化しているかもしれないことが予想される。

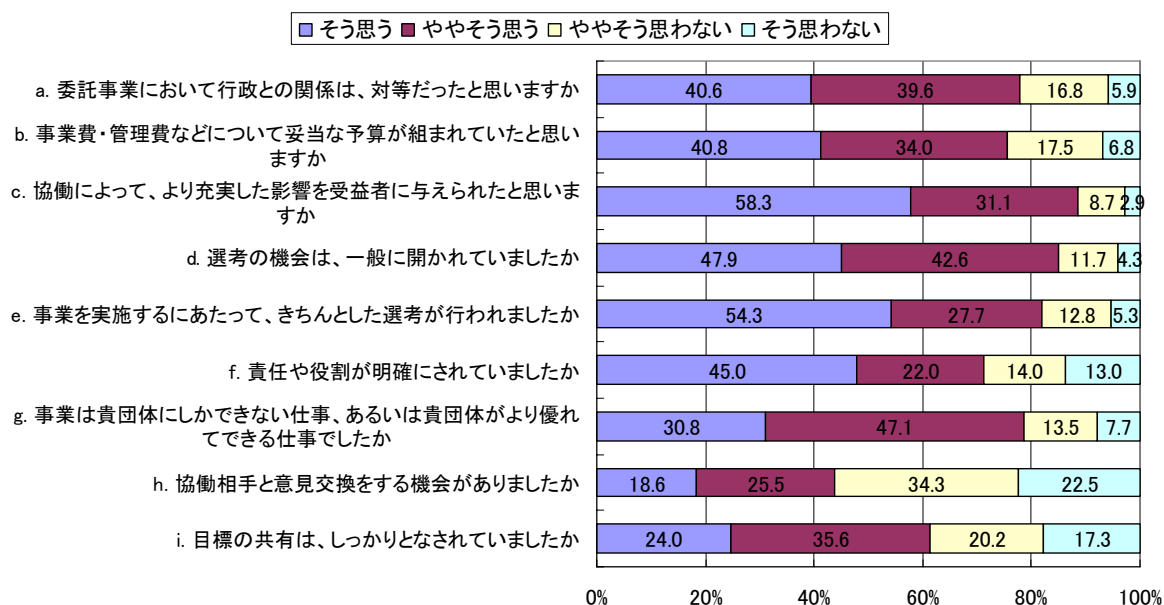
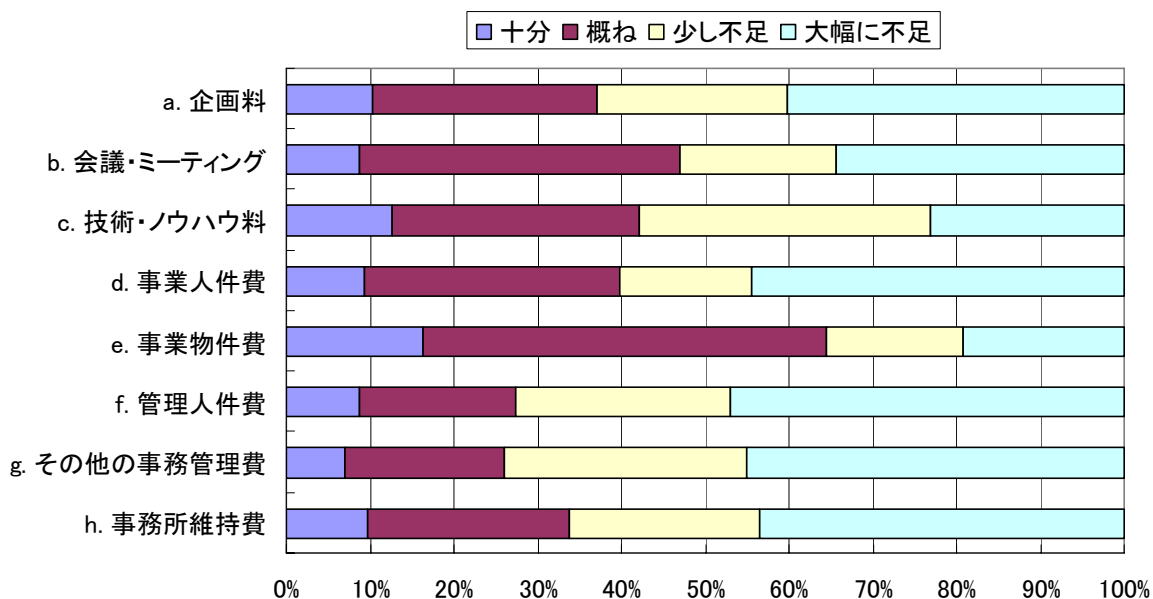


図 協働の評価

予算の妥当性については、ここ 2, 3 年でもまだ議論の余地があることが言及されているものの（愛知県県民生活部 2007a）、やはり 7 割強の団体がポジティブな見解を示している。ただし、同調査において、具体的な事業の予算の十分性について尋ねたところ下図のような結果であった。ほとんどの項目について不足していたという結果となっている。



協働の評価で低く評価がなされているものは、「協働相手と意見交換をする機械がありましたか」であった。つまり、いったん協働の契約が結ばれると、あとは事業の終了まで相互に積極的な関与がないことを意味している。

パートナーシップにおいてコミュニケーションは重要な要素であり、今後、複数部門間の主体が協働しようと思えば、必ず克服しなければならない部分である。

第 4 章 政策提言

■知見 1

周辺自治体との関係において公民協働が加速的に進展しうるため、公民協働に関するモデル自治体を設定すること

- ・ データを用いた実証的な研究から、正の近隣効果（周辺自治体のサービス水準を認識することの影響）が観測される。

■知見 2

自治体の透明性・効率性を高めること

- ・ 自治体の透明性・効率性が高い自治体では協働が進んでいる傾向が実証的な分析から観察された。

■知見 3

NPO 法人に関する会計開示項目の整理したデータベースの構築を行うこと

- ・ 一般市民の信頼獲得のためには、市民による評価の仕組みが必要である。
- ・ さまざまな情報のうち会計については、団体ごとにばらばらなため理解しにくいという問題がある。
- ・ 現在いくつか見られる日本のデータベースでは、財務データの比較可能性が乏しく、開示項目を整理して、比較可能性を高めることが必要である。

■知見 4

複数部門の主体による協働を推進すること

- ・ 現在はほとんどの場合が 2 主体間の協働である。
- ・ 行政、企業、NPO、住民自治組織などの複数部門の主体が協働することによって 2 主体間の限界を克服することができる。

参考文献

- 愛知県県民生活部（2007a）『行政から NPO への委託事業の積算に関する提言』
NPO と行政の協働に関する実務者会議
- 愛知県県民生活部（2007b）『NPO 法人の財政状態及び会計処理の現状について』
（特）ボランティアネイバーズ受託
- 赤井伸郎（2006）『行政組織とガバナンスの経済学』有斐閣。
- 赤井伸郎・佐藤主光・山下耕治（2003）『地方交付税の経済学—理論・実証に基づく改革』
有斐閣。
- 鮑戸弘・佐藤誠三郎（1985）「政治指標と財政支出：647 市の計量分析」大森・村松編『日
本の地方政府』東京大学出版会。
- NPO 法人財務データベース作成委員会「NPO 法人財務データベース検索サイト」
（<http://npodb.osipp.osaka-u.ac.jp>）2008/9/2
- 岡田章宏・自治体問題研究所（2005）『NPM の検証—日本とヨーロッパ』日本評論社。
- 大住荘四郎（1999）『ニュー・パブリック・マネジメント—理念・ビジョン・戦略』日本
評論社。
- 加藤美穂子（2003）「地方財政における政治的要因の影響：地方歳出と地方の政治的特性
に関する計量分析」『関西学院経済学研究』vol.34, pp.261-285.
- 加茂利夫（2003）『「構造改革」と自治体再編』自治体研究社。
- 経済企画庁（1999）『特定非営利活動法人の会計の手引き』国民生活局
- 経済産業研究所「NPO 法人の実態調査—2004 年 NPO 法人アンケート調査結果報告」
（<http://www.rieti.go.jp/jp/projects/npo>）2008/9/2
- 国民生活審議会総合企画部会（2007）『特定非営利活動法人制度の見直しに向けて』
- 衣笠達夫（2005）『公益事業の生産性分析』中央経済社。
- 黒田展之（1986）『現代日本の地方政治家：地方議員の背景と行動』法律文化社。
- 齊藤慎・中井英雄（1991）「福祉支出の地域間格差—市町村歳出決算の老人福祉費を中心
として」『季刊社会保障研究』vol. 27, no. 3, pp. 265-273.
- 坂田期雄（2006）『民間の力で行政のコストはこんなに下がる』時事通信社。
- 椎 野 修 平 （ website ） 「 自 治 体 の NPO 政 策 」
（<http://www.osipp.osaka-u.ac.jp/janpora/shiinodata.htm>）2007.2.15。
- 自治体アウトソーシング研究会編（2007）『Q&A 自治体アウトソーシングの新段階』自
治体研究社。
- 白石克孝（2003）「パートナーシップと住民参加」室井力編『住民参加のシステム改革—
自治と民主主義のリニューアル』日本評論社。
- 白石克孝（2005）「イギリスにおける地域政策の変遷とパートナーシップの意味変容」、
岡田章宏・自治体問題研究所『NPM の検証—日本とヨーロッパ』日本評論社、第 5

章。

進藤兵・久保木（2004）『地方自治構造改革とニュー・パブリック・マネジメント』東京自治問題研究所。

神野直彦・文献自治ジャーナリストの会編（1999）『自治体倒産』日本評論社。

総合研究開発機構（2003）『NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）手法の地方自治体への導入』。

鈴木亘（2007）「小地域情報を用いたホームレス居住分布に関する実証分析」『季刊住宅土地経済』vol.54, pp.30-37.

総務省（2008）「地方公共団体における行政評価の取組状況」（http://www.soumu.go.jp/click/jyokyo_20060101.html）2008/9/10.

曾我謙悟・待鳥聡史（2001）「革新自治体の終焉と政策変化」『年報行政研究』vol.36, pp.156-176.

地方分権推進委員会「中間報告」1996年3月29日。

東洋大学大学院経済学研究科編（2007）『公民連携白書—生みだされる地域の知恵 2007～2008』時事通信社。

中山良徳（2004）「自治体病院の技術効率性と補助金」『医療と社会』vol.14, no.3, pp.69-79

中澤克佳（2007）「市町村高齢者福祉政策における相互参照行動の検証」『日本経済研究』no.57, pp.53-70.

日経産業消費研究所（2004）「全国市区町調査「進化する自治体の民間委託」『日経グローバル』no.2, pp.4-27.

福重元嗣・宮良いずみ（2002a）「公営バス事業の効率性評価」『会計検査研究』vol.26, pp.25-43

福重元嗣・宮良いずみ（2002b）「わが国における警察サービスの効率性評価—フロンティア関数とDEAによる比較—」『国民経済雑誌』vol.186, no.5, pp.63-80.

福重元嗣・宮良いずみ（2003）「わが国の消防活動の効率性評価—DEAによる分析」『応用地域学研究』vol.8, pp.67-78.

藤澤昌利（2004）「地方自治体における政権交代と財政規律：「権腐十年」の実証分析」『公共選択の研究』vol.42, pp.20-33.

本間正明編著（2005）『概説 市場化テスト』NTT出版。

前中康志・野口晴子（2005）「指定管理者制度における受託団体のサービスの質と経営効率性—ミクロデータによる事業主体別分析」内閣府経済財政分析ディスカッション・ペーパー。

松下啓一（2007）『市民活動のための自治体入門—行政は何を考え、どのように行動するのか』大阪ボランディア協会。

三菱総合研究所[MRI]（2007）『小さな政府の実現に向けた官民連携事業（PPP）に関する調査研究』経済産業省委託事業。

- 三橋良士明・榊原秀訓（2006）『行政民間化の公共性分析』日本評論社。
- 宮脇淳・富士通総研（2005）『PPP』。
- 村松岐夫・伊藤光利（1986）『地方議員の研究：「日本の政治風土」の主役たち』日本経済新聞社。
- 山内直人（2007）「指定管理者制度が NPO 活動に与える影響」、労働政策研究研修機構『NPO 就労の発展への道筋—人材・財政・法制度から考える』労働政策研究研修機構、第 6 章。
- Alexandre Hervé and Charreaux, Gerard (2004) Efficiency of French privatizations: A dynamic vision, *Journal of Corporate Finance*, vol.10, pp.467-494.
- Bailey, Stephen J. (1995) *Public Sector Economics: Theory, Policy and Practice*, Palgrave.
- Cullinane, Kevin, Ji, Ping and Wang, Teng-fei (2005) The relationship between privatization and DEA estimates of efficiency in the container port industry, *Journal of Economics and Business*, vol. 57, pp.433-462.
- Deacon, Robert T. (1979) The expenditure effects of alternative public supply institutions, *Public Choice*, vol.34, pp.381-397.
- De Borger, Bruno and Kerstens, Kristiaan (1996) Cost efficiency of Belgian local governments: A comparative analysis of FDH, DEA, and econometric approaches, *Regional Science and Urban Economics*, vol.26, pp.145-170.
- De Borger, Bruno, Kerstens, Kristiaan, Moesen W and Vanneste, J (1994) Explaining differences in productive efficiency: An application to Belgian municipalities, *Public Choice*, vol.80, pp.339-358.
- Dilger, Robert Jay, Moffett, Randolph R. and Struyk, Linda (1997) Privatization of Municipal Services in America's Largest Cities, *Public Administration Review*, vol.57, no.1, pp21-26.
- Donahue, John D. (1989) *The Privatization Decision: Public Ends, Private Means*, Basic Books.
- Dore, Mahammed H.I., Kushner, Joseph and Zumer, Klemen (2004) Privatization of water in the UK and France – What can we learn?, *Utilities Policy*, vol.12, pp.41-50.
- FASB (1993) *Statement of Financial Accounting Standards No.116: Accounting For Contributions Received and Contributions Made*（黒川保美・鷹野宏行・船越洋之・森本晴生訳(2001)『FASB NPO 会計基準』中央経済社）
- Froelich, Karen A. and Knoepfle, Terry W. (1996) Internal revenue service 990 data: Fact or fiction?, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.25, no.1, pp.40-52
- Kemp, Roger L. ed (1991) *Privatization: The Provision of Public Services by the Private Sector*,

McFarland and Company.

Kristensen Ole P. (1983) Public versus private provision of government services: The case of Danish fire protection services, *Urban Studies*, vol.20, no1. pp.1-9.

López-de-Silanes, Florencio (1995) Privatization in the United States, *NBER Working Paper*, no.5113.

Nashhold, F. (1996) *New Frontiers in Public Sector Management: trends and issues in state and local government in Europe*, W. de Gruyter.

Rosenau, Pauline Vaillancourt ed (2000) *Public Private Partnership*, MIT Press.

Savas, E.S. (1987) *Privatization: The Key to Better Government*, Chatham House.

Shleifer, Andrei and Vishny, Robert W. (1994) Politicians and Firms, *The Quarterly Journal of Economics*, vol.109, no.4, pp.995-1025.

Wallsten, Scott and Kosec, Katrina (2008) The effects of ownership and benchmark competition: An empirical analysis of US water systems, *International Journal of Industrial Organization*, vol.29, pp.186-205.

資料一集計結果

F4 (1)

任意団体設立年(西暦)	度数	%
1979年以前	10	5.4
1980-89年	12	6.5
1990-99年	38	20.5
2000年以降	125	67.6
合計	185	100

F4 (2)

法人格取得年(西暦)	度数	%
1995	1	0.5
1999	4	1.9
2000	9	4.2
2001	12	5.6
2002	12	5.6
2003	23	10.8
2004	20	9.4
2005	24	11.3
2006	30	14.1
2007	35	16.4
2008	42	19.7
2009	1	0.5
合計	213	100

F5

活動分野	度数	%
(1) 保健・医療・福祉	83	38.1
(2) 社会教育	9	4.1
(3) まちづくり	33	15.1
(4) 文化・芸術・スポーツ	31	14.2
(5) 環境保全	18	8.3
(6) 災害救援	1	0.5
(7) 地域安全	2	0.9
(8) 人権・平和	3	1.4
(9) 国際協力	7	3.2
(10) 男女共同参画	1	0.5
(11) 子ども育成	7	3.2
(12) 情報化社会	6	2.8
(13) 科学技術	3	1.4
(14) 経済活動	3	1.4
(15) 職業・雇用	4	1.8
(16) 消費者保護	2	0.9
(17) NPO支援	5	2.3
合計	218	100

F5

介護保険収入	度数	%
なし	42	59.2
あり	29	40.9
合計	71	100

F6

人員	役員		有給常勤 スタッフ		有給非常勤 スタッフ		無給常勤 スタッフ		無給非常勤 スタッフ		有償 ボランティア		無給 ボランティア	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
0人	0	0	125	57.9	138	63.9	170	78.7	142	65.7	175	81.0	116	53.7
1-5人	54	25.0	69	31.9	39	18.1	43	19.9	40	18.5	20	9.3	37	17.1
6-10人	106	49.1	17	7.9	17	7.9	2	0.9	18	8.3	3	1.4	22	10.2
11-15人	38	17.6	1	0.5	4	1.9	1	0.5	13	6.0	6	2.8	7	3.2
16-20人	12	5.6	3	1.4	6	2.8	0	0	1	0.5	4	1.9	9	4.2
21-25人	3	1.4	1	0.5	2	0.9	0	0	0	0	1	0.5	3	1.4
26-30人	1	0.5	0	0	7	3.2	0	0	0	0	2	0.9	9	4.2
31人以上	2	0.9	0	0	3	1.4	0	0	2	0.9	5	2.3	13	6.2
合計	216	100	216	100	216	100	216	100	216	100	216	100	216	100

F7

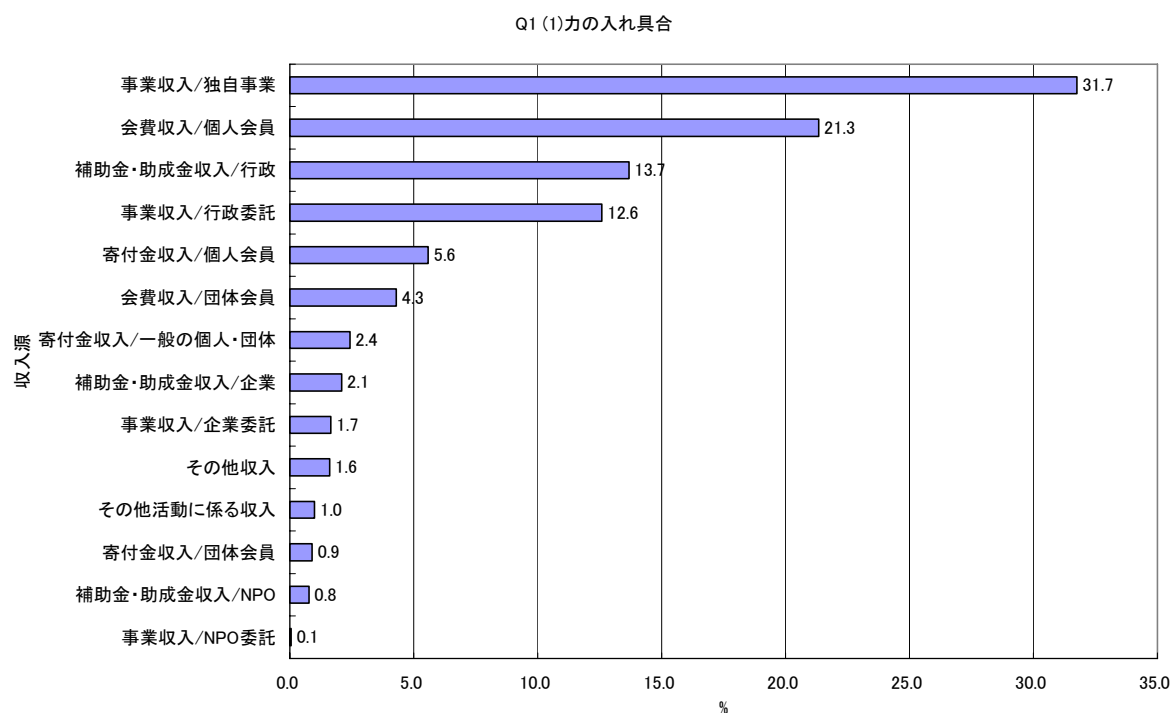
会員数 (人/団体)	個人会員		団体会員	
	度数	%	度数	%
0	4	1.9	142	68.3
1～10	21	10.1	49	23.6
11～20	52	25.1	9	4.3
21～30	27	13.0	2	1.0
31～40	18	8.7	2	1.0
41～50	7	3.4	0	0
51～60	11	5.3	1	0.5
61～70	14	6.8	0	0
71～80	7	3.4	0	0
81～90	3	1.4	1	0.5
91～100	5	2.4	0	0
101～	38	18.4	2	1.0
合計	207	100	208	100

F8

範囲(以上・未満)	経常収入		経常支出	
	度数	%	度数	%
(1) 0～100万円	66	31.9	69	33.0
(2) 100～500万円	50	24.2	47	22.5
(3) 500～1000万円	21	10.1	25	12.0
(4) 1000～1500万円	18	8.7	16	7.7
(5) 1500～2000万円	7	3.4	7	3.4
(6) 2000～2500万円	8	3.9	7	3.4
(7) 2500～3000万円	7	3.4	7	3.4
(8) 3000～5000万円	17	8.2	16	7.7
(9) 5000～10000万円	10	4.8	11	5.3
(10) 10000万円～	3	1.5	4	1.9
合計	207	100	209	100

Q1 (1)

力の入れ具合(0～100%)		サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
会費収入	個人会員	196	21.3	29.1	0	100
	団体会員	196	4.3	13.7	0	100
寄付金収入	個人会員	196	5.6	14.2	0	80
	団体会員	196	0.9	3.9	0	30
	一般の個人・団体	196	2.4	9.9	0	90
事業収入	独自事業	196	31.7	36.9	0	100
	行政委託	196	12.6	26.4	0	99
	企業委託	196	1.7	9.8	0	90
	NPO委託	196	0.1	0.5	0	5
補助金・助成金収入	行政	196	13.7	22.8	0	100
	企業	196	2.1	8.8	0	70
	NPO	196	0.8	4.0	0	36
その他収入		196	1.6	7.9	0	70
その他活動に係る収入		196	1.0	4.8	0	52.8



Q1 (2) 小区分

資金獲得の状況		サンプル数	得た	得ていない	平均	%
会費収入	個人会員	204	168	36	0.824	82.4%
	団体会員	204	56	148	0.275	27.5%
寄付金収入	個人会員	204	66	138	0.324	32.4%
	団体会員	204	16	188	0.078	7.8%
	一般の個人・団体	204	35	169	0.172	17.2%
事業収入	独自事業	204	115	89	0.564	56.4%
	行政委託	204	54	150	0.265	26.5%
	企業委託	204	14	190	0.069	6.9%
	NPO委託	204	4	200	0.020	2.0%
補助金・助成金収入	行政	204	96	108	0.471	47.1%
	企業	204	20	184	0.098	9.8%
	NPO	204	8	196	0.039	3.9%
その他収入		204	26	178	0.127	12.7%
その他活動に係る収入		204	21	183	0.103	10.3%

Q1 (2) 大区分

資金獲得の状況	サンプル数	得た	得ていない	%
会費収入	204	170	34	83.3
寄付金収入	204	92	112	45.1
事業収入	204	142	62	69.6
補助金収入	204	106	98	52.0

Q1 (3)

安定資金(順位:1~3)		1位	2位	3位	無差別得点	傾斜得点
会費収入	個人会員	44	26	25	95	209
	団体会員	7	11	8	26	51
寄付金収入	個人会員	3	12	12	27	45
	団体会員	0	0	1	1	1
	一般の個人・団体	3	1	9	13	20
事業収入	独自事業	44	28	6	78	194
	行政委託	17	8	5	30	72
	企業委託	1	5	0	6	13
	NPO委託	0	0	0	0	0
補助金・助成金収入	行政	15	18	18	51	99
	企業	1	2	2	5	9
	NPO	0	2	0	2	4
その他収入		2	0	6	8	12
その他活動に係る収入		1	4	3	8	14

Q2

会費収入		サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
正会員	単価	173	11,158	68,365	500	900,000
	人数	173	52	111	0	1,160
	団体数	172	2	7	0	60
賛助会員など	単価	98	24,072	168,204	500	1,666,667
	人数	96	107	659	0	6,447
	団体数	95	2	6	0	38
利用・情報会員など	単価	16	50,068	173,821	300	700,000
	人数	16	145	204	0	759
	団体数	16	13	50	0	200
その他の会費	単価	7	11,286	17,573	500	50,000
	人数	7	652	1,483	0	4,000
	団体数	6	0	1	0	2

Q3 (ゼロは含まない)

寄付金収入		サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
役員・常勤	金額	22	236,606	478,595	1,500	2,200,000
	人数/団体	22	2	3	1	13
役員・非常勤	金額	26	259,404	513,168	7,500	2,350,000
	人数/団体	26	4	4	1	14
スタッフ・ボランティア	金額	9	141,778	184,340	5,000	600,000
	人数/団体	9	14	22	2	68
会員・個人	金額	31	849,839	3,598,749	1,000	20,100,000
	人数/団体	31	16	27	1	110
会員・団体	金額	9	3,214,111	8,238,589	10,000	25,000,000
	人数/団体	9	14	18	1	56
一般・個人	金額	35	151,294	206,045	2,000	1,000,000
	人数/団体	31	24	54	1	270
一般・団体	金額	19	764,918	2,309,419	10,000	10,200,000
	人数/団体	19	2	2	1	6

Q3 (ゼロを含む)

寄付金収入		サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
役員・常勤	金額	193	26,235	175,255	0	2,200,000
	人数/団体	193	0	1	0	13
役員・非常勤	金額	194	33,322	204,094	0	2,350,000
	人数/団体	194	0	2	0	14
スタッフ・ボランティア	金額	193	6,301	47,953	0	600,000
	人数/団体	193	1	5	0	68
会員・個人	金額	193	134,845	1,456,521	0	20,100,000
	人数/団体	193	2	12	0	110
会員・団体	金額	193	149,881	1,813,769	0	25,000,000
	人数/団体	193	1	5	0	56
一般・個人	金額	193	27,141	104,585	0	1,000,000
	人数/団体	189	4	23	0	270
一般・団体	金額	193	68,567	738,436	0	10,200,000
	人数/団体	193	0	1	0	5

Q4

行政関連の事業への参入意思	度数	%
(1) 考えている	147	71.4
(2) 考えていない	59	28.6
合計	206	100

Q5

行政関連の事業への申請経験の有無	度数	%
(1) ある	120	56.6
(2) ない	92	43.4
合計	212	100

Q6

受託経験	委託事業				
	サンプル数	ある		ない	
		度数	%	度数	%
2008年度	186	67	36.0	119	64.0
2007年度	173	61	35.3	112	64.7
2006年度	160	55	34.4	105	65.6
それ以前	147	39	26.5	108	73.5

Q6

受託経験	補助金事業				
	サンプル数	ある		ない	
		度数	%	度数	%
2008年度	179	68	38.0	111	62.0
2007年度	162	64	39.5	98	60.5
2006年度	145	43	29.7	102	70.3
それ以前	131	32	24.4	99	75.6

Q6

委託事業の受託件数	サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
2008年度	61	1.9	1.8	1	10
2007年度	55	1.8	1.7	1	12
2006年度	50	1.7	1.5	1	10
それ以前	32	1.7	1.3	1	7

Q6

補助金事業の受託件数	サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
2008年度	62	1.5	0.8	1	4
2007年度	60	1.5	0.7	1	3
2006年度	39	1.5	0.8	1	3
それ以前	24	1.9	1.4	1	8

Q7 (1)

	サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
事業の予算規模	104	11700000	43700000	30000	420000000

Q7 (3)

行政側担当部署	度数	%
市町村	43	44.8
県	29	30.2
省庁	9	9.4
独立行政法人	5	5.2
公益法人・NPO	5	5.2
社会福祉協議会	5	5.2
合計	96	100

Q7 (4)

事業開始年	度数	%
1993	1	0.9
2000	2	1.9
2001	2	1.9
2002	1	0.9
2003	1	0.9
2004	6	5.7
2005	3	2.8
2006	15	14.2
2007	23	21.7
2008	50	47.2
2009	2	1.9
合計	106	100

Q7 (4)

事業終了年	度数	%
2004	2	2.4
2005	2	2.4
2007	7	8.3
2008	27	32.1
2009	42	50.0
2010	2	2.4
2011	1	1.2
2012	1	1.2
合計	84	100

Q7 (5)

事業形態	度数	%
a. 委託(受託)事業	43	39.1
b. 指定管理事業	8	7.3
c. 補助・助成・交付金等事業	45	40.9
d. 介護保険事業	5	4.6
f. その他	9	8.2
合計	110	100

Q7 (6)

事業実施決定	度数	%
a. 公募	44	42.7
b. 競争入札	4	3.9
c. 随意	25	24.3
d. その他	30	29.1
合計	103	100

Q7 (7)

事業内容	度数	%
a. イベント・フォーラム	25	22.9
b. 研修・交流会	11	10.1
c. 施設管理・運営	21	19.3
d. 相談支援	5	4.6
e. 情報受発信	5	4.6
f. 調査研究	5	4.6
g. IT整備	0	0.0
h. 介護保険による福祉関連サービス	5	4.6
i. 介護保険以外の福祉関連サービス	12	11.0
j. その他	20	18.4
合計	109	100

Q7 (8)

事業の受益者	度数	%
a. 住民全般	63	57.3
b. 特定の対象者	28	25.5
c. 企業	4	3.6
d. 行政	4	3.6
e. 学校	5	4.6
f. その他	6	5.5
合計	110	100

Q7 (9)

事業の満足度(自団体)	度数	%
a. 満足	41	36.6
b. やや満足	52	46.4
c. やや不満	14	12.5
d. 不満	5	4.5
合計	112	100

Q7 (9)

事業の満足度(受益者)	度数	%
a. 満足	54	49.5
b. やや満足	46	42.2
c. やや不満	7	6.4
d. 不満	2	1.8
合計	109	100

Q7 (10)

協働事業の位置づけ	度数	%
a. 口頭での確認があった	8	7.7
b. 文章で明確になっている	57	54.8
c. 特に位置づけられていない	24	23.1
d. わからない	15	14.4
合計	104	100

Q7 (11)

どの程度カバーされていたか	サンプル数	十分	概ね	少し不足	大幅に不足
a. 企画料	97	10	26	22	39
b. 会議・ミーティング	102	9	39	19	35
c. 技術・ノウハウ料	95	12	28	33	22
d. 事業人件費	108	10	33	17	48
e. 事業物件費	104	17	50	17	20
f. 管理人件費	102	9	19	26	48
g. その他の事務管理費	100	7	19	29	45
h. 事務所維持費	92	9	22	21	40
i. その他①	4	0	1	0	3
j. その他②	0	0	0	0	0

Q7 (12) 度数

協働事業に関して	サンプル 数	そう思う	ややそう 思う	ややそう 思わない	そう 思わない
a. 委託事業において行政との関係は、対等だったと思いますか	101	25	37	21	18
b. 事業費・管理費などについて妥当な予算が組まれていたと思いますか	103	19	26	35	23
c. 協働によって、より充実した影響を受益者に与えられたと思いますか	103	32	49	14	8
d. 選考の機会は、一般に開かれていましたか	94	45	22	14	13
e. 事業を実施するにあたって、きちんとした選考が行われましたか	94	51	26	12	5
f. 責任や役割が明確にされていましたか	100	45	40	11	4
g. 事業は貴団体にしかできない仕事、あるいは貴団体がより優れてできる仕事でしたか	104	60	32	9	3
h. 協働相手と意見交換をする機会がありましたか	102	42	35	18	7
i. 目標の共有は、しっかりとなされてきましたか	104	41	40	17	6

Q7 (12) %

協働事業に関して	サンプル 数	そう思う	ややそう 思う	ややそう 思わない	そう 思わない
a. 委託事業において行政との関係は、対等だったと思いますか	101	24.8	36.6	20.8	17.8
b. 事業費・管理費などについて妥当な予算が組まれていたと思いますか	103	18.4	25.2	34.0	22.3
c. 協働によって、より充実した影響を受益者に与えられたと思いますか	103	31.1	47.6	13.6	7.8
d. 選考の機会は、一般に開かれていましたか	94	47.9	23.4	14.9	13.8
e. 事業を実施するにあたって、きちんとした選考が行われましたか	94	54.3	27.7	12.8	5.3
f. 責任や役割が明確にされていましたか	100	45.0	40.0	11.0	4.0
g. 事業は貴団体にしかできない仕事、あるいは貴団体がより優れてできる仕事でしたか	104	57.7	30.8	8.7	2.9
h. 協働相手と意見交換をする機会がありましたか	102	41.2	34.3	17.6	6.9
i. 目標の共有は、しっかりとなされていましたか	104	39.4	38.5	16.3	5.8

Q7 (12)

協働事業に関して [重要度(1～3)]	1	2	3	無差別 得点	傾斜得点
a. 委託事業において行政との関係は、対等だったと思いますか	6	7	7	20	39
b. 事業費・管理費などについて妥当な予算が組まれていたと思いますか	10	12	7	29	61
c. 協働によって、より充実した影響を受益者に与えられたと思いますか	11	7	3	21	50
d. 選考の機会は、一般に開かれていましたか	1	4	1	6	12
e. 事業を実施するにあたって、きちんとした選考が行われましたか	3	3	1	7	16
f. 責任や役割が明確にされていましたか	0	4	8	12	16
g. 事業は貴団体にしかできない仕事、あるいは貴団体がより優れてできる仕事でしたか	9	3	7	19	40
h. 協働相手と意見交換をする機会がありましたか	1	3	2	6	11
i. 目標の共有は、しっかりとなされてきましたか	6	2	7	15	29