

あ と が き（成果検証会議のメンバーより）

佐藤真久委員長 東京都市大学環境学部教授

平成28年1月には、「文京区と新たな公共の担い手との協働の推進」の提言（平成24年4月）の内容の実現に向けて、これまで3年間実施をしてきた「新たな公共プロジェクト」の各種事業の成果の検証と、今後の事業の方向性の検討を目的とした「成果検証会議」が設置されました。「成果検証会議」では、計4回に渡り会議を開催し、国内外の協働取組の経験に基づく知見、政策的・学術的な知見、これまで3年間実施をしてきた「新たな公共プロジェクト」における取組事例を基に、活発な議論を深めてまいりました。「成果検証会議」では、成果検証の対象を、区民課の協働推進担当が「新たな公共プロジェクト事務局」として実施した取組を主とし、区全体として実施をしている「協働推進委員会」や区内のその他の取組については、「新たな公共プロジェクト」の背景の把握や、区全体への波及効果などを検討する際に参照することにしました。このように、成果検証の対象を限定することで、「新たな公共プロジェクト」の実施がもたらした成果と課題を浮き彫りにし、今後の区全体の取組にむけた方向性を見出すことができました。

〔IV 成果検証のまとめ〕でも指摘がなされているように、提言文書では具体的に成果目標が提示されておらず、3年間の初期段階で目標設定を厳密に行っていないなかでの成果検証と今後の方向性の検討は、時間的制限も相まって、「成果検証会議」の委員長として大変苦労を要しました。しかしながら、その一方で、近年、進展しつつある協働の概念（個々の事業成果だけを重視したものではなく、参加の誘発、運営制度の設計、協働プロセス、社会的学習¹⁸、中間支援機能の有機的連関を意識した“協働ガバナンス”の構築¹⁹）や、国際的に議論が深められている“社会的インパクト”や“コレクティブ・インパクト”の視点を活かすことで、これまで実施されてきた取組を、従来の評価軸にとらわれることなく、新たな視点で捉えなおすことができました。

さらに、提言文書では、協働を地域課題の解決に向けた“手段”として明確に位置付けていますが、「成果検証会議」での一連の深い議論を通じた“協働の多様性の発見”を通して、協働を“手段”として位置付けるだけではなく、多様な主体が参画しうる場の構築や、地域住民にとって主体的で継続的な探求プロセスを可能にさせ、社会的学習を深化させる“目的”としても機能していることが明らかになりました。

協働の多様性について例を挙げると、従来の“補助・助成”、“委託・指定管理者制度”、“共催”、“後援”、“事業協力”、“企画立案”、“実行委員会”、“情報提供・情報交換”などの事業単位の協働形態だけではなく、“戦略協働”や“政策協働”などの事業単位を超えた共有目的の実現に向けた継続的な協働形態もあります。また、関わる主体性の同質性の度合いから見た“同質性の協同”と“異質性の協働”や、従来の行政区分、管轄官庁、特定課題テーマに基づき、主管事務局を行政組織に配置する“行政への市民参加”を協働アプローチとした“タテの協働”がある一方、生命地域（生態的・地理的・生活的）や気候区分、文化、社会、経済圏などにおける多様な主体の参画と横断的テーマに基づき、実践ネットワークを機能させた“ヨコの協働”（“市民活動への行政参加”含む）があります。さらには、“協働がもたらす多様な能力向上（個人、組織、市民能力）”についても指摘がなされました。

¹⁸ 詳細については、[佐藤真久・Didham Robert(2016)「環境管理と持続可能な開発のための協働ガバナンス・プロセスへの「社会的学習(第三学派)」の適用にむけた理論的考察」,『共生科学』,日本共生科学会, Vol.7., pp.1-19.]を参照されたい。

¹⁹ 詳細については、[佐藤真久・島岡未来子(2014)「協働における中間支援機能モデル構築にむけた理論的考察」,『日本環境教育学会関東支部年報』,日本環境教育学会,第8号, pp.1-6. ISSN1881-8668.]を参照されたい。

このような“協働の多様性の発見”は、「事業成果の重視型」の協働の評価軸だけでは成果検証が難しいことを明らかにし、さらには、「協働プロセスの重視型」の協働の重要性を再認識した点で大きな意義を有していると言えます。

このように、明確な課題と解決策に取り組む「事業成果の重視型」の協働が一般的な中で、他地域に先駆けて、「協働プロセスの重視型」の協働の視点からも、成果検証をすることができたことは、初期段階に区が精査し、設定した行政課題（言い換えれば、実施プロセスを通して、地域住民による地域課題の発見と再設定がなされない）の解決にむけた“目標達成ありき”の「事業成果の重視型」の協働を追い求める評価軸のみからの成果検証を回避することができたとも言えます。そして、対話から始まる一連の協働プロセスの構築といった新しい仕組みの中で、実施を通して獲得された状況知、経験知に基づいて、「協働プロセスの重視型」の協働を可視化した点で大きな意義があると言えます。

「事業成果の重視型」の協働だけでなく、「協働プロセスの重視型」の協働も評価軸として取り扱うことは、“行政への市民参加”（“タテの協働”）と“市民活動への行政参加”（“ヨコの協働”）の両方を機能させる上でも、また、地域課題の解決に向けて、地域住民の主体的で継続的な参画を促し、“総合的な地域力”を高める上でも、必要不可欠であることを示唆しています。そして、その関連こそが、協働に期待されてきた従来の「事業成果」の可視化だけでは成しえなかった、「新たな公共」の姿を明示させることを可能にしていると言えます。協働にかかるこの2つの評価軸は、環境省「地域活性化に向けた協働取組加速化事業」²⁰（平成 25 年～、筆者が協働取組加速化事業の委員長）においても、その両軸と相互関連の重要性が指摘されています。

本報告書をご覧になる方には、各取組の成果を見ていただくとともに、事業全体としての「事業成果」と「協働プロセス」を見ていただければ幸いです。本報告書では、従来の「事業成果の重視型」の協働の評価軸では捉えることができなかった成果が、「協働プロセスの重視型」の協働の評価軸で見ることにより、より明確にその成果を捉えることができることと思います。協働は、「異なる強み・資源・機会を有する主体が、共有された目標を実現するために、責任と役割を共有・分担し、互いの強み、資源、機会を活かしてともに主体的に取り組み、相乗効果を得るためのプロセス」と言われるように、その異質性・多様性ある主体の継続的な参画に基づく、動的で、集合的・主体的な取組であるといえます。これからの協働は、“協働プロセスと社会的学習プロセスが連動”しながら、地域課題の解決に向けて、多様な地域住民が主体的、継続的に参画し、状況に応じて変化し、進化していくような動的な取組になっていくと思われれます。

本報告書は、3年間の成果を発展させ、また残された課題からより充実した協働の仕組みや制度をつくるために、中長期的取組と具体的取組に分けて論点を整理し、今後の方向性をまとめています。これらの指摘事項は、「協働プロセスの重視型」の協働の成果軸をより強固なものにすること、「事業成果」と「協働プロセス」の連関を強めることを前提に書かれたものです。是非とも、「自治体と地域の担い手が、地域課題の解決にむけて、ともに学びあう協働のあり方」として、今後の関連施策の検討に役立つことを期待いたします。

この3年間の取組は、このような“新しい協働”の姿を先取りしたものとして、今後の地域づくりや地方創生の動きにも影響を与えるものと考えられます。また、この取組が、文京区と株式会社エ

²⁰ 詳細については、[佐藤真久(2014)「平成 25 年度環境省地域活性化を担う環境保全活動の協働取組推進事業—最終報告書」]、[佐藤真久(2015)「平成 26 年度環境省地域活性化にむけた協働取組の加速化事業—最終報告書」]、[佐藤真久(2016)「平成 27 年度環境省地域活性化にむけた協働取組の加速化事業—最終報告書」]を参照されたい。

ンパブリックがパートナーとして、両者の経験とノウハウを持ち寄って実現したことも、今後の協働の仕組みづくりのあり方に示唆を与えるものだと考えられます。

最後に、文京区の「新たな公共プロジェクト」において、“新しい協働”の取組に参画されたすべての関係者に敬意を表します。

手塚明美副委員長 NPO 法人藤沢市市民活動推進連絡会 理事・事務局長、協働コーディネーター

公共サービスが変化してきています。コミュニティ主導で生活を支えていた時代から、行政依存型の時代を経て、マルチパートナーによる多様な公共サービスへと移っています。理念的な考えは全国的に広がりを見せてはいるものの、実践となると成功例は多くありません。2012年4月に出された「提言：文京区と新たな公共の担い手との協働の推進」のまとめには、『人的資源と社会資源の豊富にそろった文京区で、提言として述べたことを実行していけば、必ず結果が出せると信じています。』との記載があり、今回の成果検証の持つ意味は大変に大きいと認識をいたしました。

本プロジェクトの特徴は、生涯学習的要素にビジネス的要素を加え、地域社会に根ざす区民の動きに段階的なステージを設け、様々な手法を使って支援をしてきたことにあります。

さらに、参加団体や参加者の活動ステージや活動スピードに合わせた柔軟な仕組みは区民にとって参加しやすく、多くの区民を巻き込む結果につながりました。

昨今、あらゆる世代の貧困問題の解決が社会的な課題になってきています。所得の少ないことそのものにも問題はありますが、要素として、独居・孤立・病気・DV・ひとり親等々が重なったとき、貧困問題へ発展していく傾向があるようです。勿論、国の政策が必要なことはいうまでもありませんが、本プロジェクトで育成した「新たな公共の担い手」のコミュニティでの動きが、問題化へのブレーキの一つになるのではないのでしょうか。であれば、広くこのプロジェクトのノウハウを伝え、区民一人ひとりの意識に変化をもたらすことで、社会的な課題発生の予防にも効果があると考えられ、本プロジェクトの副次的な成果にもつながるでしょう。

全部で4回の検証会議でしたが、会議室内の全ての人が、区民のムーブメントに気持ちを傾け、真剣で活発な議論が進められ、大変充実した時間が過ぎていきました。「本気」が伝わると「真剣」に対応するものだと改めて感じました。本プロジェクトに関わりを持たせていただいたことは大変貴重な経験となりました。そして、今後の文京区の動きに期待いたします。最後になりますが、関係者の皆様のご尽力に深く感謝いたします。ありがとうございました。

井上英之委員 慶應義塾大学特別招聘准教授、INNO-Lab International 共同代表

2011年の「文京区新たな公共の担い手専門家会議」から、5年強にわたるこの取り組みにご一緒させていただきました。当初、コンセプトでしかなかった、「どこかのすごい人ではなく、文京に潜む小さなヒーローたちが浮かび上がっていく」プロセスは、この3年間のたくさんの文京区の方々のご協力や予想もしなかった連携によって、見事に、数々の事例とともに、この地に潜む可能性を実証していただきました。

成果として引用しやすい“この「新たな公共プロジェクト」に769の方が参加し、53の継続的な活動が生まれた”といった数字は、この3年間に起きたたくさんの物語や変化の、一側面にすぎません。「子育てKitchen」は、田中さんご自身の子育て経験からの、“幼いうちから台所で料理をさせると、子どもが自立し、そして親の見守り力が高くなる”という気づきをプログラムの形にしてみよう

と、試行錯誤を始め、このプロジェクトという「場」に出合い、一つのかたちとなって広がろうとしています。

誰かに与えられたお題や仕事ではなく、自らの日常の「気になること」から、それを発信し、仲間をつくりながら何かを始める。その小さな火種の進化に、行政こそが「参画する」というプロセスが、最も現状を変えうる、生き生きした協働のプロセスとして効果的であることを、私たちは学びました。

ここから生まれたたくさんのプロジェクトの背景には、共感し、汗を流した、多くの区民の方の姿があります。中には、地域や家庭内で孤立していた、ある子どもの存在に気づいた担い手がいます。その子どもに、話しかけ、この子どもを担い手のネットワークの中で支えていくことにしたそうです。ある日、この子どもは「数年前に、両親がいなくなり、何も食べるものがなかったとき、いつもこのお肉屋さんが僕にごはんをくれたんだよ！」と打ち明けてくれたそうです。助けを求め、自分のことを話せるような相手がいなかったこの子にとって、信頼し、心を打ち明けられる地域の大人の登場は、奇跡のようなものでした。現状の行政や企業のサービスでは、なかなか把握しきれない見えにくいニーズや、そのニーズに応える担い手の存在が、地域には数多く、埋もれたままになっています。

同時に、今回のプロジェクトを通じて、文京区もいくつもの新しい試みを実行しています。このプロセスへの職員の参画の推進、新しいポストの設置、また、こうした動きに組織的に取り組むために、「協働推進委員会」という組織横断的な調整機能をもった場を新設したことは画期的だと思っています。区庁全体への浸透は、これからといえますが、先進的であつ、重要な一步を踏んだと考えています。

大切なのは、このように地域に埋もれている、思いや新しいアイデア、何かをしてみたい！という気持ちを持った人たち、それを支えたいと思う人たちを発掘し、「それ、いいね！」と後押しし、つないでいける場や、つないでいける人たちの存在です。この報告書では、このつないでいく人たちを「区民のコーディネーター」として、専門職のコーディネーターや中間支援の役割とあわせ、大切であると位置づけています。（専門職としては、今回、根津にあるエンパブリックという団体が、プロジェクト全般を支える大切な役割を果たしてくれました）。

また、こうした試みは、世界でも先進的であつ、画期的なものです。この報告書で、このプロジェクトは「事業成果の重視型」の協働なのではなく、より先を行った「協働プロセスの重視型」であると表現しています（時間のない方は、IV章「成果検証のまとめ」の、【成果】と【課題】をぜひご覧ください！）。

対話による、ニーズやつながりの発掘や、中間支援機能の拡充は、きわめて先進的なもので、これから求められるコレクティブ・インパクト（多様なプレーヤーの協働による大きな目標の達成）やソーシャルイノベーションの文脈において、米国スタンフォード大学の発行する雑誌「**Stanford Social Innovation Review**」でも、きわめて重要なものとして、たびたび指摘されています。国内外にも、まだ、実践の事例は多くないですが、目覚ましい成果を生み出しているものもあります。それだけに、ここで得た学びや課題は、日本の東京の文京区で、“やってみて初めて分かった”大切な収穫でもあります。

「新たな公共プロジェクト」は、区が設置した「専門家会議」から始まりましたが、主役はすでに区民のたくさんの方々の手に移っています。ここでは書ききれませんが、このプロセスをデザインし実行した株式会社エンパブリックのみなさん、魂をこめた大変な努力をされた担当の区職員のみなさんに加え、このプロジェクトを我がことのようにとらえ、文京区や出会ったほかの区民の人

のことに、当事者のようにかかわり、支えた、何人もの区民の参加者の方々。いろんなストーリーをうかがっていますが、本当に、人間のもっている光というものを感じさせてくださいました。彼らの姿に、深く感動し、そして感謝もしています。これから、文京の区民や民間の事業者、区役所のみなさんが、この3年間の経験から、どんな新しい未来を実現していくのか、とても楽しみです。

加藤良彦委員 NPO 法人風のやすみば代表

この「新たな公共プロジェクト」は、参加者の予測が付きにくく、非常に実施しにくい事業であると容易に推測できる。

しかし、それ以上に難しいのは、従来の行政だけでは対応困難な領域の課題を区民が補完するという「区民参加」から、自ら問題点を提起し課題解決方法を考えそして実行するという、区民の意識の変換である。テーマによって「行政への区民の参加」を考え、課題解決のためには、単独又は他の団体との協働を考えるとと言う発想の転換を促すプロジェクトで、大変大きなスケールの事業である。

また、区の職員にとって「市民活動への行政の参加」という当事者意識をもった協働についての意識改革も時間のかかるテーマであろう。職員アンケート調査によると、協働に対する考え方について「新たな公共プロジェクトをきっかけに考え方が変わったか」との質問に「新たな公共プロジェクトに関わることが無かったので考え方に変わりはない」とした人は約 50%である。これを 50%も変わったとするか、50%しか変わっていないとするか。

さらに、この3年間の新たな公共プロジェクトから生まれたプロジェクトは 72 件である。これを多いとするか少ないとするか。

今後、参加団体・個人の事業数・規模の拡大等により多様な問題点への検討が必要になってくるであろうが、テーマの根底にあるのは「新たな公共の担い手」として社会への関わり方に対する区民と行政の意識変革であり、その上での課題解決への区民の参加がプロジェクトのテーマである。今回、この事業に参加した区民の半数が 30 歳、40 歳代の人であり、会場は地域への参画の思いと交流の熱気に溢れていた。また、そこで出会った人のネットワークから新たな事業も生まれてきた。

地味に見えるが、壮大なソーシャルイノベーションは始まった。

多様な主体が力を合わせる場を作り、自ら新たな地域の担い手となって協働し、自在に地域課題を解決し、住みやすい文京区を創っていく。新たな公共の担い手として意識改革を促すとともに、現実的な課題解決の行動を起こす事業を検証することができたのは幸運だった。この事業は、その趣旨から完成するということはないであろうが、区民・行政の主体的な諸問題へのアプローチ、問題解決から温かく豊かなそして生き活きとした地域社会を築き、ひいては文京区の個性として定着することを願ってやまない。

最後に、「文京区と新たな公共の担い手との協働の推進」を提言した「文京区新たな公共の担い手専門家会議」の委員、事業に取り組んできた文京区及び事業者の各位に敬意を表します。