

## 第2回文京区新たな公共プロジェクト成果検証会議 要点記録

日 時：平成28年3月14日（月） 午前9時30分～12時30分

場 所：シビックセンター12階 地域振興会議室

### <会議次第>

- 1 開会
- 2 議題
  - (1) 参加団体追加ヒアリング結果報告について
  - (2) 参加者の個別ケースの検証について
- 3 その他
- 4 閉会

### <出席者（名簿順）>

井上 英之 委員、佐藤 真久 委員、加藤 良彦 委員、手塚 明美 委員

【事務局等】 古矢 昭夫 区民課長、阿部 英幸 協働推進担当課長、区民課主査（1）、区民課主任主事（1）、パートナー事業者（株式会社エンパブリック）（4）

### <議 論（要点）>

#### 1 開会

佐藤委員長：開会あいさつ。出席状況について確認。

阿部協働推進担当課長：資料第17号に基づき、担い手創出スキームと各種事業の関係性を説明。

ステージ1からステージ3までの流れと事業の関係性を示している。文京ミ・ラ・イ対話、社会起業入門講座、文京社会起業アクション・ラーニング講座、文京社会起業フェスタ、プロジェクト登録、プロジェクト支援を実施している。さらに、NPO活動PRフェアも実施している。また、NPOなどからの提案を受けて実施する、提案公募型事業を実施している。

佐藤委員長：提案公募型事業とは、ステージ3に対応する事業か。

阿部協働推進担当課長：実際には、地域で活動している団体などからの提案を受けて事業を実施している。事業の構築や支援ではない。

佐藤委員長：NPO活動PRフェアは、支援制度に含まれるのか。

阿部協働推進担当課長：既に、区内で活動しているNPO法人の活動状況などを、区民に知らせることや団体同士の交流を目的に単独で実施している。

井上委員：例えば、提案公募型事業について例示いただきたい。

阿部協働推進担当課長：児童青少年課で実施している社会参加を促進する事業や青年の育成事業などがある。

佐藤委員長：提案公募型事業はいつごろから実施しているのか。

阿部協働推進担当課長：平成16年度頃から実施している。

手塚副委員長：区の各課で実施しているようであるが、仕組みとしては区民課でまとめて実施しているのか。事業スケジュールは複数年度か単年度か。

阿部協働推進担当課長：区の各課において単年度で実施している。

手塚副委員長：採択された事業数は何件程度か。

加藤委員：青少年関係については、当初、青少年関連のNPOなどを応援するため、200万円程度の予算措置がされた。その後、予算は減少しており、現在は100万円前後と思

われる。その予算を約 10 団体程度に配分している。

**佐藤委員長：**各課で実施している提案公募型事業は、互いに調整されているのか。

**阿部協働推進担当課長：**事業の実施状況などの情報発信などは、区民課で取りまとめている。ただし、テーマだしも各課で行っており、すでに事業も定着化しているため、全体的な調整は特に行っていない。

**佐藤委員長：**担い手創出スキームで育成されたプロジェクトも提案公募型事業に応募できるのか。

**阿部協働推進担当課長：**可能である。

**井上委員：**実は、区には様々な協働事業があり、各ステージに該当していることになる。

**阿部協働推進担当課長：**b-lab を運営するカタリバも区と協働しているステージ 3 と位置づけられる。

**井上委員：**ソーシャルイノベーション的には、ネットワーク図にして、周辺の生態系を明確にし、インパクトや協働を明らかにしていく。周辺の関係するプロジェクトも見える化して、それに対してインパクトがあったかどうかも踏まえ、今後の方向性の提案ができるとうい。

新たな公共プロジェクトでは、プロジェクト支援選考の際に、テーマに関する課の職員の方も参加している。

**佐藤委員長：**新たな公共プロジェクトから生まれた事業が、他の事業とつながることがあったのか。

**阿部協働推進担当課長：**例えば、青少年関係では、新たな公共プロジェクトの対話の場や社会起業講座の参加者が、NPO 法人を立ち上げ、児童青少年課と協働で事業を実施している。

**井上委員：**その団体は、ステージ 1 に参加したのか。

**広石(株)エンパブリック代表：**ステージ 1 に参加し、ステージ 2 に進む際に、児童青少年課の助成金を活用した事例である。他にも、文京区社会福祉協議会のスタートアップ助成金を活用した団体もある。

**井上委員：**ステージ 1、2、3 と進むだけではないということか。

**広石(株)エンパブリック代表：**プロジェクト支援だけでなく、区の他のリソースを活用する場合もある。

**佐藤委員長：**そういったことも見える化できるとよい。そうすることで、全体のインパクトを見せることができる。

**加藤委員：**新たな公共プロジェクトの文京ミ・ラ・イ対話やプロジェクト支援によって、各課が集まり情報共有がされるようになってきた。そういった意味では、新たな公共プロジェクトは画期的な取組である。

**手塚副委員長：**確かに、行政は内部でつながっていないことが多い。

**佐藤委員長：**区役所内部がつながり始めたと言える。

**加藤委員：**一般的に言われる縦割りの弊害を乗り越えた最初の一步と言える。評価すべき点ではあるが、見える化できているとまでは言えない。

**佐藤委員長：**区役所内部で、横の協働が生まれ始めているのか。

**加藤委員：**区役所内部のほか、区民も横のつながりが深まりつつある印象を持っている。

例えば、経済課の助成金は「まちおこし」であるが、それが青少年の健全育成につながる場合もある。

**佐藤委員長：**そういったものを、事務局で図式化していただきたい。

**手塚副委員長：**さらに、文京区などで活動している団体の中には、区内に限らず全国レベルで活動する団体も多いと思う。

**井上委員：**課ごとに、協働事業を当てはめた一覧表を整理することで、区役所内の協働を見せることができる。

**古矢区民課長：**提供している資料だけでは、協働事業が提案公募型事業しかないように見

えるが、他にも金銭的な支援は行っていないが、後援や施設提供などの方法による協働がある。例えば、スポーツ関係で、文京区から「なでしこ」を目指しているサッカーチームが立ち上がっている。その団体と文京区が連携して、文京区のサッカーを盛り上げていこうという活動もある。そのようなケースも含めると、各課でかなり多くの協働事業がある。

**佐藤委員長：**既存の資料を活用して、整理していくことは可能か。

**阿部協働推進担当課長：**「区民参画の進展を探る」という資料があり、それを活用する方法がある。

**井上委員：**この資料を図式化することで、見る方のインスピレーションが沸く。

**佐藤委員長：**こういったものを補足につけながら、議論を進めたい。

**広石(株)エンパブリック代表：**加藤委員のお話でもあったように区役所内部の連携もあるが、区民も横断的につながり始めている。対話の場などにより、区と区民、区民と区民の接点が増えている。

**佐藤委員長：**今回、対話の場である「文京ミ・ラ・イ対話」が区民の参加の場として機能し、様々な区の取組に対してアクセスする場になった。

**広石(株)エンパブリック代表：**対話の場に参加することで、区民同士が知り合う場にもなっている。

**佐藤委員長：**対話の場が資源連結の場にもなっている。

**井上委員：**先程のサッカー団体は、ステージ1か。

**古矢区民課長：**区として資金的な支援をしていないが、自力で企業協賛を募るなどして、資金を調達している。すでに法人化し、公認会計士を雇用して運営している。将来的には、プロリーグで活躍できる人材の育成を目指している。高校生のユースチームの立ち上げも検討している。運営主体は、NPOの集合体であり、もともとは東京大学、慶応大学のサッカー部のOBが中心である。

**井上委員：**そういった意味ではステージ3に当たる。

**佐藤委員長：**これまでの議論を踏まえて、新たな公共のプロジェクトが、社会起業家を生み出す中で、協働のプロセス、お互いを高め合う社会的学習も重要である。新たな公共のプロジェクトの成果は、全体としてのつながりの強化、資源の共有、プロセスの共有などの相乗効果が生まれていることも踏まえ、後半部分の議論を進めたい。

**阿部協働推進担当課長：**次に、資料18号に基づき、会議の傍聴及び公開について説明。区議会に成果検証会議の設置を報告したところ、協働推進事業の成果検証会議の傍聴は認めるべきであり、会議記録についても公開すべきとのご意見をいただいたことを踏まえ、資料第1号、第3号を変更するものである。今回の会議記録についても、参加団体の個別ケースの検証を除き公開の対象となる。次回以降の会議についても、非公開とすべき事項がないと思われるので公開としていく。

**手塚副委員長：**第1回の会議記録の取扱はどうなるのか。

**阿部協働推進担当課長：**差し替えになるので、公開の対象となる。

**佐藤委員長：**それでは、事務局説明のとおり取扱を変更する。

## 2 議題

### (1) 参加団体追加ヒアリング結果報告について

**広石(株)エンパブリック代表：**資料第19号、第20号に基づき説明。

協働全体の取組みは区でも多く実施している。井上委員の発言のとおり、この取組と全体の関係を示すことも重要である。ただ、成果検証会議では、新たな公共プロジェクトの成果検証が中心になる。ただ、ネットワーク図という一覧の中で、担い手の方がどのように横に展開したのかを整理することが重要である。

次に、区の協働には、大きく二つのパターンがある。マドレボニータが保健サービスセンターで産後教室を実施している。区が外部に委託し、区民にサービスを提供して

いる。今回の新たな公共プロジェクトでは、NPO や社会起業家がサービスを提供するだけでなく、区民や地域の方が参画し事業自体が変化していくことや、文京区で育成されていくことを目指している。ただ、今回の支援のスキームが合う場合と合わない場合がある。ステージ3の団体であれば、資金や活動場所を提供し、区民へのサービスの提供を依頼することになるが、新たな公共プロジェクトでは、担い手の育成ということからも、区民参画、地域課題の理解、課題解決力向上を中心に進めてきた。

**手塚副委員長：**ステップを踏んで、他の地域で活動を広めている団体の状況も是非確認していただきたい。それも、良い成果の一つである。

**広石(株)エンパブリック代表：**そういう意味では、そのような取組も確認していく。

資料 19 号の詳細を説明させていただく。

ヒアリング先リストについては、主に支援プロジェクト、登録プロジェクト、アクション・ラーニング講座受講生のプロジェクトから、実際に継続的な事業になっている25, 26, 27 年度のプロジェクトを中心に行なっている。

それでは、個々の団体のヒアリングポイントと事業の概要を説明させていただく。

- ・地域ブランド「文人郷」構築による地域連携事業  
資料に基づき、事業の概要を説明。
- ・文京映画交流クラブ  
資料に基づき、事業の概要を説明。
- ・ハッピーファミリープロジェクト  
資料に基づき、事業の概要を説明。
- ・地域密着型介護・保育プロジェクト  
資料に基づき、事業の概要を説明。
- ・武道（スポーツ）によるコミュニティ作り
- ・社会験学アフタースクール～子どもたちが会社の魅力を体験し、社会に伝えます～  
資料に基づき、事業の概要を説明。
- ・まちの暮らしを喜び・楽しむ「まちのLDK」@小石川  
資料に基づき、事業の概要を説明。
- ・地域版フューチャーセンター&心地よく暮らし、はたらく Loco-working 拠点「文京版 cococi」立ち上げプロジェクト(cococi2000)  
資料に基づき、事業の概要を説明。
- ・échelle（エシエル）プロジェクト
- ・地域コミュニティ情報共有の仕組み創りプロジェクト  
資料に基づき、事業の概要を説明。
- ・まちのキャッチフレーズ、創って使い倒してずっとつながるプロジェクト  
資料に基づき、事業の概要を説明。
- ・「ようこそサカミチ in 文京 2023」（減災連携ステークホルダーミーティングのモデル化とサカミチ観光開発事業）  
資料に基づき、事業の概要を説明。
- ・対話参加者 Y 氏  
資料に基づき、ヒアリング対象者との関係を説明。
- ・対話参加者 M 氏  
資料に基づき、ヒアリング対象者との関係を説明。
- ・NPO 活動 PR フェア参加団体 O 氏  
資料に基づき、ヒアリング対象者との関係を説明。
- ・メンター K 氏  
資料に基づき、ヒアリング対象者との関係を説明。
- ・メンター F 氏  
資料に基づき、ヒアリング対象者との関係を説明。

**広石(株)エンパブリック代表**：資料 20 号に基づき、新たな公共プロジェクトにおける事業構築の事例分析について説明。

成長のきっかけや事業構築がどのように進展したのか、事務局の事業構築支援が貢献した部分と地域の中で成長していった部分があったか、事務局の事業構築支援で、団体ごとにどのような意味があったのかを、資料第 20 号の P 1 に記載している。

- ・地域ネットワークの広がり (11)  
対話の場や文京社会起業フェスタを通じて仲間が増えたなど。
- ・事業の社会的意義の明確化 (8)  
選考会などに区職員が参加し、職員が団体にその活動の意味を問いかけることで、自分達の事業の社会的意義を明確にできた
- ・活動開始のきっかけ (7)  
対話の場や講座に参加することで、活動を始めるきっかけとなった。さらに、他の地域で活動していたが、文京区で活動するきっかけとなったケースもある。
- ・講座での起業プラン作り (6)  
連続講座でのプランづくりがある。
- ・地域課題、ニーズとの出会い (5)  
地域の状況や課題を把握することで、活動に踏み込むことができたなど。
- ・活動のプログラム化 (5)  
ワークフローの整理やプロジェクト成長のためのポイントの整理など。
- ・コアメンバーの形成 (4)  
支援の中でコアメンバーを形成できた。
- ・認知度向上 (NPO 活動 PR フェア) (3)  
プロジェクト登録により、認知度が上がった。
- ・広報力強化 (パンフレット作成) (2)
- ・地域ステークホルダー・ミーティング (2)
- ・区の関連部署担当者の紹介 (2)
- ・関連機関の紹介 (1)
- ・年間活動計画の作成 (1)

事務局の事業構築支援が与えた影響を整理した。

また、地域の中で成長したことについては、P 2 に記載している。

- ・地縁者による紹介 (8)  
地域の関係者をつながることで、事業が進展するなど。
- ・他の担い手のサポート (相互支援への参画) (7)  
団体同士の相互支援の関係ができてきた。
- ・地域人材との結びつき (7)  
地域にスキルのある方 (プロボノ) とのつながり。
- ・商店街、地域企業との協働 (6)  
地域のイベントへの参加や仕事の受託など。
- ・社協によるサポート (5)  
助成金や地域とのつながりなど。
- ・区の他事業による支援 (4)  
事務局がつかないわけではないが、区の他部署につながるなど。
- ・地域機関との結びつき (4)

- ・コアメンバーの形成 (3)
- ・既存の参加コミュニティによる支援 (2)
- ・他 ALP 受講生等の活動への参画機会の提供 (2)
- ・その他の助成金等による支援 (1)
- ・学校との連携 (1)
- ・専門家との協働 (1)

事務局の支援以外のところで、地域とつながり担い手が成長している事例があることをインタビューにより確認できた。

なお、先日検討したフレームワークに各種事業を落とし込み整理をしてみた。協働のガバナンスという点においては、文京ミ・ラ・イ対話に職員が参加していることで、区の施策などに触れる機会となった。

中間支援的な機能としては、文京ミ・ラ・イ対話や社会起業講座などが、リソースを持つ方との出会いの場になっていた。文京社会起業フェスタが事業プランを持つ方と地域住民が出会い仲間をつくるきっかけとなった。

育成・支援・協働プロジェクトでは、文京ミ・ラ・イ対話や社会起業講座がニーズ発掘につながっている。プランづくりだけでなく、地域課題の理解を深めることにつながっている。文京社会起業アクション・ラーニング講座では、地域課題をよく理解しないと、地域の方が応援してくれないことに気づく。

有効性では、文京社会起業アクション・ラーニング講座のメンターミーティングでは専門家の視点から、文京社会起業フェスタでは区民の視点から検証される機会となった。

効率性では、地域ネットワークにより、施設を借りたり、ボランティアな助けを得たことで、コスト削減につながっている。

自立発展性では、文京社会起業アクション・ラーニング講座修了生が既存の活動に参加している。

社会的インパクトについては、文京社会起業アクション・ラーニング講座修了生のプロジェクトから 10 件のプロジェクトが登録、支援の対象に移行したことから、スキームの階段を上がっていった事例がポイントである。

文京ミ・ラ・イ対話や文京社会起業フェスタにおいて、地域住民の方が地域課題を理解し、担い手との出会いが増えていったといえる。区の中で様々な活動が動き始めている。

ステージ 2 のプロジェクト支援については、区の担い手創出支援本部を 3 回開催し、井上委員などにも出席していただいた。さらに、区の担当課長がプロジェクト支援の選考会などに参加し、その際に感じたことなどをプロジェクト支援の中でフィードバックできたことも区の参画であった。

プロジェクト登録をする際に、登録のためのシートに地域課題とか具体的な対象者、課題解決の必要性などを記入していただくことで、プロジェクト登録を希望する方に考えていただく機会を提供した。社会的意義を明確化した上で、地域の協力を得ながら継続して活動している。

プロジェクト支援では、金銭的な補助を得られればよい、という考えを変えられないこともあるが、地域の協力を得て活動していくことで、結果的に今も活動が継続している。9 プロジェクトのうち 7 プロジェクトは、今も継続的に活動している。新聞等への掲載もある。

ステージ 3 の段階がまだ上手く出来ていない。初年度は NPO 団体にスキームが十分理解されなくて、助成金を出してもらい自由に活動したいという要望が多かった。担い手の育成や協働のスキームへの理解は、団体と区の間に相違があり、その当時は、

団体がプロジェクトから離れていった。

文京 NPO 活動 PR フェアでは、NPO 団体から区民と接する機会が少ないという声が多かったため、専門的な団体やテーマ型コミュニティの団体が、区民にアプローチできたのは非常に好評だった。

一方で、プロジェクト支援制度では、地域限定的にサービスを提供していない団体が、プロジェクト登録をしたが、最終的にプロジェクト支援の申請をしない団体もあった。その団体は、地域に入り在宅や、地域包括ケアの中でどう貢献できるかを検討したいが、今はその段階ではないという判断を団体がした。

他に、区が抱えている課題と団体の実施していることが必ずしも一致しない。文京ミ・ラ・イ対話においても、こんな問題意識持っていますと言って対話は盛り上がるが、それを実践する担い手が出てこない。既存の提案公募型事業のようなものだとわかりやすいが、担い手育成の中で、団体が実施したいことと、区がどのように協働していくのかを検討していく必要がある。

また、プロジェクト支援での課題は、区側からコメントや課題をいただき、それに対応するため、事業を見直す時間が必要になる。当初の予定では、プロジェクト支援に選定されたら、20 万円もしくは 100 万円の資金を提供し、アクションを 8 ヶ月間実行していただくイメージであった。しかし、委員や区の方々から要望が出てくると、どう行動していくのか検討するのに 2～3 か月かかる。その結果、純粋に支援金を使って活動する期間が短くなってしまう。その検討した期間は、社会的意義の明確化であったり、何が協働なのかを考える期間になり、それ自体は事業の成長として無駄にはなっていない。しかし、2～3 か月の検討期間を設けたことで、実際に活動するのが 5 か月間になり、支援期間中の成果が十分に出せなかったことは、見直しも必要と考えている。

**井上委員：**区側からのコメント、課題、要望などのフィードバックを受けて、一定期間の検討期間を設けたことで、アクションの時間が減ったことも大事だと思っている。逆に言うとフィードバックを受けて、自分たちのミッションがどこにあり、本当に進むべき場所はどこで、どのような改善の余地があるのか、ただ動き回るよりも大事なリフレクションの場を得ていることにこそ意味がある。

**広石(株)エンパブリック代表：**社会的意義の明確化ということで、団体自身にとって良かった場合は、このスキームに上手くのれるし、そうでない場合はのれない。

**佐藤委員長：**井上委員の指摘は重要で、それが社会的学習にもつながっている。ダイレクトに協働して成果を出すのではなく、そこでのリフレクションのプロセスの中で、自分たちが内省的にどのようなことをやるべきか、社会課題の設定の見直しであったり、自分たちの位置づけを検討することなどを考えると、すべてが右肩上がりであることを見せるだけでなく、必ず、自分たちの活動を振り返り、止まる場所があって、そのことに価値があることをしっかりと出していかないといけない。協働で成果が出たと見せなければいけないのかということそうではない。社会的学習の文脈の中でリフレクティブなプロセスを見せていくことが重要である。

**井上委員：**多くの団体が、グローバルな価値が理解できず、アクション・アクションになり、成長が遠回りしていると感じた。プレゼンが上手で企業を引き付ける力はあるが、成長は遅れる。JT モルガンの資金提供により、エティックと実施しているインパクト・ラボという事業がある。ミドルステージ以降の社会起業系 15 団体で、イシコジャパン、プロスフィールズ、カタリバも参加している。既にステージ 3 だが、彼らこそリフレクションが重要で、このまま走り続けても成長が頭打ちする。組織開発、リーダーシップ開発をし直す必要がある。その時に基本的なスキームとして 3 つの円を書いて I (私)、WE (組織・団体)、IT (システム)、真ん中にある自分につながらないと自分たちがどこまで何をしたいのか定義できない。ただ人に期待され、それに応じた解決策を、システムの浅いソリューションで出してしまう。掘り下げが全然

足りない。

新たな公共プロジェクトが社会的学習のプロセスの場でもあり、成果検証の中で明記していく必要がある。また、今後のためにも、このプロセスが価値であり、それを実行するための資金、スペース、アクションのための支援を行うことが重要である。

**佐藤委員長**：社会的学習というのは、井上さんの言葉で言うと I・WE・IT の、I の中の社会的学習、WE の中の社会的学習、IT の中の社会的学習がある。組織マネジメントの話と事業の振り返りと自分の中の経験に基づく積み重ねを全部つなげていかなければいけない。今までプロセスの関連をやってこなかった。個人は個人、組織は組織、事業は事業で、みんな別々で見せ方は上手いが、実はそこにつながり感がない。そのプロセスの中での学びをつなげ、見せていくことをしっかりやるのが、文京区の一つの個性として出していけるのではないかと。こういうことを見える化していかないと、事業をよくやっているということだけになってしまう。

**広石(株)エンパブリック代表**：地域の方と向き合って、一回ちょっと踏ん張ってみることで、自分達の活動を見直す機会にもなる。

**佐藤委員長**：そういう中に中間支援の役割がある。ファシリテーターで内省的なプロセスに対して、いわゆる人、物、金をつなげて活動やアクションを進めるだけでなく、振り返りの場づくりや、それに対するファシリテーションなど、様々な能力を持たなければならなくなった時に、今は、中間支援的な役割を、エンパブリックが担っているが、苦手なところが出てきた時に、どのように中間支援的な機能を補完しながら、社会的な地位を深めて行くのか、今後考えて行く必要がある。

二点目が、この中でいわゆる協働といった時に、今までの仲良しクラブとかサークル活動からより社会課題を認識し始めるということ。先程のサカミチの話もそうだが、今までで出会ってこなかった人たちがつながり始めている。一斉の協働というところの見せ方をどうするのか。今までの仲良しクラブで楽しかった、やってみようかなというところから、社会課題に対応した時に、違う人たちを入れることによって、ダイナミズムを生みだせるか、どれだけ他の人たちを巻き込み一緒にやっているのかを、このフレームワークの中でも表現できればと思う。

三点目が先程、井上委員の話とつながるが、経験したこと、地域の課題が見えてきたことと、一方で文京区が行っている政策課題がある。フィードバックのメカニズム、トップダウンのものとボトムアップのものをつなげていく時に、どのように政策課題に反映させていくのかということで、協働のガバナンスや変容が見えてくる。従来の事業設計や進め方に対して、区の内部の様子も是非聞きたい。まだ、時間的に短い中での取組であるため、そこまで反映されていないとしても、成果検証会議の結果を踏まえて、今後の区の政策に影響を及ぼすのであれば、それも一つの成果と考える。

**手塚副委員長**：ステージ2のところ、着目すべきは7/9以外の2つのプロジェクトで、その2件のプロジェクトに課題が埋まっていると思う。

事業を受託したいという団体は多いが、どの団体も自転車操業的に運営している。何のためにやっているのかわからなくなり、最初に目指していたことも達成できなくなるため、途中で活動を一時止めてあげたいが、止めるとスタッフの給料が払えなくなるので、本末転倒になる。なんとかするためには、膨大に手間とお金がかかる。スキルは持っているが、どのように事業を定着させていくかという課題がある。今の

**佐藤委員長**：これまで、補助金を出し、走り続ける的なことがあったからこそ、団体もそうせざるを得なかったということもある。しっかりしたリフレクティブなものに対するものを評価する仕組みや、それを支えるための中間支援の機能強化などやっていると、団体も走り続けて何をやっているのかわからなくなり、必然的に助成金を求めて、自分たちの理念よりも、補助金を受け成果を出す、補助金を受け成果をだす、の繰り返しになってしまう。全体の仕組みをここで提案することで、文京区の取組は社会的にも大きな意義がある。



**加藤委員**：今回の成果検証で、どこまで踏み込むのかが大きなテーマで、検証という言葉で、あった、やったことの検証か、次の中間支援をどうするのか、文社協に中間支援機能を移して行くことになるが、そこで何ができるのか、何を求めるのか、どこまで踏み込むのか、言葉通りの検証で終わるのか、次の具体的な提案までするのか、その辺はどうでしょうか。

**佐藤委員長**：検証は、今までの取組みを総括するものなのか、今後の改善を踏まえた上で提案を整理していくのか。

**阿部協働推進担当課長**：今後のことも含めて、この場で結論を出していただきたい。

**佐藤委員長**：事務局に考えていただきたいのは、この取組みにどういう意味があるのか、まず始めに文章で、ある程度リミテーション化し、きちんと書いておかないと最後までぶれてしまう。ただ我々のディスカッションそのものはリミテーションに振り回されずに、広い中から提案をしていくというような、シャープ感を出すよ。あとは中間支援の部分が弱いので、先ほどのリフレクティブなものも含めて、支援して行く中で、どのような役割を果たしてきたのかという検証を踏まえた上で提案していく。例えば、これまで実施してきた中間支援の中で、どのようなことをやってきたのか、どれくらいの深さのことをやってきたのか、ということも見えてくる。できないこともあるし、当然相手の事業の成長度合いにもリンクしてくる。できないことが悪いのではなく、適宜対応するしかない事業の中での評価と、それに付随する中間支援としてどのような機能を果たしてきたのか、何が足りなかったのか、例えば変革促進といいながら、行政も縦割りの課題設定があり、その中で中間支援も縦割りの課題設定の中で事業を実施せざるを得ない。区全体の話と話を踏まえて話をすると我々がそういうものに対して地域の課題解決における課題設定が本当にできているのか。そのような中で中間支援の役割もある。そういった時に4つのことを踏まえて振り返りをしていただきたい。もしかしたら時系列で変っているかもしれない。それぞれステージ1、2、3の取組の成熟度にリンクしている。そのへんの深い考察ができるのであれば、それは非常に大きな財産である。ここまでやっている検証は日本の中でもないのではないのか。そのような検証結果を出すことによって、文京区としても事業を支えるだけに留まらず、そこに果たすエンバブリックを含めた様々な中間支援機能の強化をどのように施策に展開していくのか、リフレクティブなものに対してどうしていくのかを提案できる。

**井上委員**：ファシリテータティブな中間支援を、ステージ1、2に関してはそういう役割を果たしたことを成果として強調できる。その結果出てきたものを数字で出せる。参加者数や、本プロジェクトをきっかけに何%の方が何かアクションをしたとか、できるだけ数字的なものを示しながら、やれたこととしてステージ1、2の成果を出す。合わせてステージ2、3への移行の難しさを問題提起し、やってみた結果として伝え、その先に相互補完するものとしてファシリテータティブな中間支援やリフレクティブな支援の仕方がある。それから区との連携の仕方の中で、より協働単価レベルの協働デザインの仕様がある。その上で、ずっと考えていたが、そもそもステージ1、2、3の中で展開力向上支援と呼んでいるプロジェクト支援が、本当にステージ3なのか？何か違うと思っているが2.5くらいではないか。3年前に設定したステージ3は、もっと遥か高みにあった。例えばイギリスの行政と社会的企業ソーシャルエンタープライズとの協働など本当に対等な事業者としての協働をイメージしている。まさに公共を担えるプレイヤーを生み出すためのスキームであり、そこを抜いてしまうと、どうも市民活動支援みたいな感じになってしまう。青少年の課題に対する支援で先程お話のあった、過去200万円、現在100万円の補助金を7、8団体に分散している。これはすごく大事なステージ1の支援ではあるが、今言ったステージ3の団体はこの中からは生まれない。この金額で世の中を変えられたら、こんなに安い話はない。このステージ2から3への移行に関する何か橋渡しのプロセスの一部は、展開力

向上支援の対象だったが、その展開力を持っていくために必要な条件に関しては、まだまだ全然カバーできていない。先日お話ししたインパクト・ラボの振り返りの中でも、各リーダーたちにリーダーとしてよかった経験を赤い紙に、辛かった経験を青い紙に書いてもらったら、涙の出るようなストーリーがたくさんあった。その中で一つ言えることは、リーダーたちも、ものすごく傷ついている。特に想いを分け合ってやってきたスタッフからの裏切りなどがすごく多い。良かったことは、本当に地域の方にありがとうと喜ばれた。こうなると、彼らのパフォーマンスやヴィジョンにも影響してくる。少なくともステージ2からステージ3では、そういうリフレクティブな場を持つことと、ソフト面での支援と、もっと深い話として、社会起業だったり、ソーシャルイノベーションだったり、市民がやる事業の、背景にある深い問題がある。それが、例えばイギリスのフルコストリカバリーみたいな話で代表される、本来であれば掛かっているコストを市民のボランティアによって無料で補われている部分を、協働のスキルの中で、行政が発注する時にその分をディスカウントして発注している。そこを可視化し金額化して、本来であればどの程度の金額なのか本人たちも知らない。そのため、いくら必要ですかと聞かれても、ボランティアはボランティア扱いのまま、経費をプラスすると、少し儲けが出てしまう、などということを行っている。それは、僕たちが想定している担い手ではない。本来は民間企業に出した金額と同等くらいの金額で、民間企業よりも大きなインパクトを生み出す事業を探している。そのインパクトのうちの一つがつながりのインパクトであったり、エンパワーメントであったり、関わる人たちが元気になって新しい発想で自分も何か始めようと思う等々の、もっと社会的な二次効果、三次効果、副次効果を意図している。だからソーシャルエンタープライズと行政は組むというロジックになっていくに当たり、どのような契約をしていくのか。そのために、イギリスの例でいうとフルコストリカバリーの計算の仕方をキットにして公開し、NPOなどに勉強してもらい、本当であれば、コピーを取っている時間も全部人件費として計上したらどのくらいの金額になるのだろうと考えていく。それにより本来であれば企業と組む時にいくら請求すべきかを知ること、企業と組む時や行政と組む時に、本当はリアルコストで仕事をする発想を持ってビジネスとしていく。それが本当のソーシャルビジネスで、本来設定されているステージ3の目標で、そこからの逆算なり発想なりを持って、提案なり評価をしないとイケない。そうでないと本当に普通の市民起業講座の延長になってしまう。

**広石(株)エンパブリック代表:** 今のご指摘の中で考えられるのは、一つは立ち上がるころをステージ1の支援として実施し、プロジェクト支援の設定は、本来成長する角度を上げることで、ステージ2のプロジェクト支援やプロジェクト登録の資料にも記載してきた。事業基盤を整え、ステージ3新たな公共の水準にもっていくための方向感を加速させようということ、今回のプロジェクト支援の目的としてきた。次のステージ3を作る意識がすごく重要で、ステージ2の成長の角度を上げるころまではできるが、ディスカバリーの計算の話も、次のステージのところでしっかりとやらなくてはイケない話であった。

区の関係課の課長とヒアリングを実施した時に、区役所と事業を実施する団体がしっかりと話す機会がないというコメントがあった。先程の提案公募型事業も、プレゼンテーションにて、多少のコミュニケーションはあるものの、深く理解し合わない協働にはならないという話があった。どうしても区が実施している事業の欠けている部分を発注するようになってしまう。お互いに形を変えていくことが協働だとすれば、そのプロセスを持たないとステージ3の協働はできないのではないかという話もあった。この辺を含め、ステージ3向けのスキームを作らなければイケない。

**佐藤委員長:** 今の状況でプロジェクトにも制限がある。そのようなことがステージ2.5までしか進めない状況でもある。現状を踏まえ、この2.5までの見せ方をしつつ、今後、行政に対する提案やフルコストリカバリーの話もしっかり提案して行くことが

重要である。

**手塚副委員長：**ステージ3の力を持つ団体には、入札業者に登録するように進めている。それがフルコストリカバリーの一途にもなる。見積もりを自分で作ることで、民間企業とも戦える力を付ける。株式会社は、営利が第一であるが、NPOは社会的に良いものを出した上で、サービスを提供する。団体には、入札業者となり、かつプラスαの力を持ち社会改革を起こすために、日本の仕組みの中で使えるものは全部使うようアドバイスしている。そうすると見積書が書けるようになり、相手の言うことが理解でき、自分たちで仕様書を見てどういう提供ができるかを経験の中から編み出すことができるようになる。そうやって、助成金頼みではなく、予算をきちんと積算し活動している団体もいる。

**佐藤委員長：**ステージ1、2、3と上がって行くだけでなく、スパイラルな場合もある。スパイラルな中にリフレクティブなものもあり、次のステージにいくためのこ入れがある。その辺が今のお話にある入札の件や、ディフレクティブなプロセスもある。それが、先程のI, WE, ITの話もそうであるが、そのような文脈の中で、回転させながらそこでの打ち手を考えて行く。そういうデザインを見せて行くことにも重要な意味がある。そうすると広石氏のおっしゃっていた角度を上げるといっても、社会における貢献度が上がらず、一旦下がる場合もある。ゆらぎやへこみの部分が評価されないからこそ、お金に対して何とかしなければと補助金に走ってしまう。プロセスのスパイラルとして見せつつも、そこでの打ち手を考えて、今のような実質的な話をこの中に組み込んでいければと考える。

**手塚副委員長：**例えば、事業規模で二千万円を提示されたとして、実際には三千万円かかると逆に提案する。そうするとギャップの一千万はどうなるのか？と質問されるが、じゃあ稼ぎましょうと提案し、三千万円の仕事をする。提案ができるようになれば、すごくよい事業ができる。他との関係性も対等にできるようになる。

**井上委員：**その会話ができるようになると、行政との関係性もより対等である。事業を実施する時に、行政からの金額提示に対し、この目的を達成するためにはどの位足りない、だからどうしましょうかと一緒に考えられる。

**手塚副委員長：**NPOであれば寄付の仕組みであったり、関係性の中から譲ってもらえるものがあつたりする。これで、100万減ったよね。とか、そういうことをこちらで考える。行政側も、ではこういうものを提供しましょうなど、すり合わせて、今のところ2500万位で収めて500万は稼ぐようにしている。それができるような組織が増えてくると明るい未来だと思う。

**広石(株)エンパブリック代表：**部分コストをしっかりと考えて、かつ行政との関わり方も、仕様書の共同設計のようなことができることを、一つのゴールにする。これまでは、自分たちも事業を固めることに重点を置いていたが、本当の意味でのパートナーとなることが次のステージとして成果を上げていくことになる。

**手塚副委員長：**そうすると行政との協働もしっかりできる。提案もできる。そうするとお金をくださいではなく、このプランを買ってくださいと相手に言えるようになる。NPOができて20年間、地道に活動してきたが、今後、10年20年先はアクターとしての価値をもっと高めていかなければいけない。

**佐藤委員長：**実際に、協働事業をするに当たり、助成金が目的の団体が多い。その感覚を変えて行く姿勢を見せ続けることも重要である。助成ではない中での協働モデルを見せつつ、それに耐えるような市民サイドの能力を見せていかないと、行政が補助してくれるものとして認識化してしまう。

**手塚副委員長：**例えば、協働のスキームでも一定の金額を時限的に補助する仕組みがある。期間を経過すると、運営が厳しくなる団体も増えてくる。そのために、どのようにステージを上げていくかということを考えている。

**井上委員：**その話がとても大切で、例えばエティックでも10億円の依頼があったとき

に受託するのかもしれないのか、受託しないのであれば別の団体がひどい使い方をするかもしれない。そのため、受託すると3年後には10億円がなくなる。現時点で1億円だったものが10億円になる。結局は、常に成長という直線ではなく、スパイラルで上がったり下がったりする。成長痛が必ずあり、成長痛はアンポータブルで、気持ちよくないステージが必ずある。そういう状況を受け入れる土台が、日本は右肩上がりだったので無かった。落ち込んだり、凹んだり、反省している姿は、みっともなく男らしくなく、弱々しくて受け入れてはいけない。めそめそするな女々しいぞ。それって非常にレジリエンスがなく、最近一回の失敗で記者会見を開く姿がよく見られる。隠し続けるからどうにもならなくなる。非常にレジリエンスが無い。早めにきちんとリフレクションをして、振り返って、成長のプロセスが意図的に自分でスペースなりをつくらないといけない。例えば、インパク・トラボで気づいたことであるが、どのリーダーたちもPDCAを言う。一方で、今アメリカでPDCAはまったく聞かない。日本においてはPDCAは管理ツールでしかない。もはや、柔らかな学習プロセスの言葉ではなく、PDCAサイクル通りの計画を実施しています。一旦決めた計画を反省しながら実行していますといっているだけで、本来の元々持っている、学んで変更しながら、状況に応じてやっていることとは異なっている。機械仕掛けの世界を想定しているから、ミスがあってははいけない、ミスを訂正するためのPDCAである。

**広石(柵)エンパブリック代表：**新たな公共の担い手となる協働のパートナーが見つかったのかという質問に対しては、本取組を実施した結果、ステージ2からステージ3へのスキームが必要だということがわかったことも大切である。また、対話等が重要であるということも一つの答えでもあるが、地域で活動する団体は、自分達の目標のためには積極的に活動するが、単純な委託関係にならないような場合や、事業の成長ステージが合わない場合は、うまくいかず苦労した。それに対してご意見があればいただきたい。

**手塚副委員長：**未来永劫の協働事業はあり得ない。例えば、行政の課題として挙げているものが目的としてあったとして、実はNPOも似たような目的を持っている。同じ仕事であるが、やはりNPOは細いが、行政は太い幅で動いていて、行政とNPOの活動が重なる場合がある。その部分は、実は協働ができる。でも、NPOの目的が少し違えば通過してしまう。NPOの活動は、行ったり来たりするので、何回か協働するチャンスはあると思うが、常に一緒にできるものでもない。また、NPOは、行政と組むと無理をしてしまう。それをNPO側として、もう少し、自分たちの課題について、きちんと認識を持ち、最終的な自分たちの目標を持ってやりきる。そうでないといけない。

**加藤委員：**今の話は、行政が行政としてやってもらいたいことをどうするかということで、今回のことは、行政が考えていない話も出てくるであろうというところに意味がある。逆に言うと、行政が担い手の欲しい公共についてあまり言っていないような気がする。区ができないこと、又はやってもらいたいことを言っていない。それを伝えてくれれば、できる団体もいる。また、区がそれを言っていないから、様々な団体が出てきて面白かった。面白いけれども、やはりNPOの中でもイベント型のNPOと、継続的に活動していこうという2種類がある。継続的に活動していくためには、どうしてもお金の問題が出てくる。だから、行政に寄り添っていかないといけない時もある。これまで、行政としては、やってもらいたいことをやってもらえる団体を選ぶということがほとんどであり、行政自身は事業主体になっていない。職員が自分の責任でやることは無い。だから、資料にこれだけの実績が並ぶ。今は、できないことを出す時期になってきている。そういう意味では、進んだと思っている。今は、新たな公共の担い手を探すわけだから、行政ではできないということになる。国を上げて、この高齢化社会でできないことを認めている。できないことを言うのが大切だと思う。今回のプロジェクトは、一歩目だから、いろんな所で、いろんなテーマを考えて、行政がアンテナを張り、その中で、行政として何ができるのか、あるいは何を頼めるのか、

一歩目としては、非常に夢があったと思う。

**広石(株)エンパブリック代表:**民間側から行政に対するアドボカシーと、行政側から一緒に事業を実施しながら話し合っていくという二つが重要である。

**手塚副委員長:**それがNPOの価値であり、株式会社にはない大きな特徴である。

**井上委員:**ステージ1で果たすべき役割が、専門家会議のときはずっと仮説に過ぎなかったのが、だいぶ証明できた。場を作ることの意味、そのプロセス、成果、意味づけをきちんと伝えることと、ステージ2から3で、プロジェクトを実施してきて見えてきたものがある。それは、ある程度の成果があるものの、理想とした状況からいうと、まだできることや検討の余地がある。本来の行政なりもしくは社会が望む担い手になりうる、文京に住む区民から育ったNPOが、新たな事業を創出することに関しては、まだできることがある。同時に、今お話を聞きながら思っていたことは、イギリス型のような、独立したソーシャルエンタープライズはいきなりは間違いなく出てこない。時間がかかり、続けることで創出される。

前回少しお話したコレクティブインパクトに近い生まれ方で、ひとつの大きな、テーマを担う立派な事業型NPOが生まれることも正解であるが、そうではなくて、ネットワークインパクトを生み出す状況の一部を区役所が担うということに関していうと、今、ステージ1や2のやり方にもすごいヒントがある。前回、急ぎでお話したストライプというシンシナティの事例で言うと、地域が関係する、ゆりかごから就職までに関わる、NPO、小学校、中学校、高校、大学、財団、議会、PTAなど全てのプレイヤーのリーダー300人たちが、二週間に一回12のグループに分かれて、3年間対話を行ったことにより、新しいプロジェクトを立ち上げなくても、個々の活動の効果が一気に上がっていく事例がある。

**佐藤委員長:**井上さんの話も踏まえて、話をすると、従来の協働は、課題解決のための手段になりがちであったが、やはり、そのような継続的な異なる集団が常にお互いに情報共有しながら、対話しながら、学びながら、考えながら関わると、別に新しいことをやらなくてもコレクティブインパクトがあり、そこに相乗効果が出てくると考えられる。協働の手段化の見せ方もある一方で、協働を目的化させていく、そういう設定も常に行うことによって、新しい事業を作るよりもその場を上手く機能させることが従来のパフォーマンスを高めて行くことになる。そういう論理もステージ2, 3の中の文脈にあるのかもしれない。

**広石(株)エンパブリック代表:**今回のインタビューを通じて、相互に支援し合うという雰囲気づくりができてきた。おせっかい的に手伝ってあげる、コレクティブというか、そういう方向に向かっている。個別の支援だけでなく、講座をしたり、対話をしたり、文京社会起業フェスタに参加することによって、なんとなくお互いに助け合う環境が生まれてきている。

**井上委員:**one on oneは、行政と企業やNPOとの協働イメージが強いと思う。そうではなく、日本ぽい、ふわっとした地域とのあり方があって、その見え方の一つとして、one on oneの協働がある。

**広石(株)エンパブリック代表:**文京区に根付くということの意味はone on oneだけではなくてコミュニティとしても育んでいける。地域に根付いているからシニアの映画祭と高校生のプロジェクトがつながる。子育てひろばとシニアの映画祭の事務局を兼ねる人が出てくる。そこで、協働が生まれ、文京映画祭の実現につながる。地域に根付いていることの良さであり、実際に動き始めているし、コレクティブな価値である。一方、井上委員の考えているステージ3に、どのように意識を変えていくかが課題である。ステージ2の団体であると、活動しているというプライドと満足がある。ステージ3への動機付けが次のテーマと考えている。

**井上委員:**ステージ3に絶対に進まなければいけないわけではない。

**広石(株)エンパブリック代表:**ステージ3を目指す場がなかった。その場をセットするこ

とが必要である。

**手塚副委員長：**ステージ3は、多種多様であると思う。それぞれの団体のステージ3をいざなうこともしなければいけない。団体によっては、起業する場合もあるし、役所と協働していく場合もある。団体としてのステージ3があり、区との協働のステージ3がある。

**井上委員：**立ち上げ期があり、自立期があり、ミッション達成期があり、人生のトラジションと同じである。少年期、青年期、そのままいってしまう人が増えている。気がつく、本当の自分から離れていき、トラジションが必要となる。今、社会的にトラジションのための儀式的なものがなくなっている。本当の人生の目的に気づいて自分でシフトしていく必要がある。人生のトラジションは、事業も同様に、支援を受けて自立してやってみる。子育てキッチンもやった上で、それをどう広げたいのか、文京区内だけでやっていきたいのか、身の回りの人にだけ伝えたいのか、それは、その人のミッション感により異なる。また、そこに立ち返るための、リフレクションの時になにをするのか、二つしかない。今の自分に気づくことと、改めてリニューアルすること、それだけでできれば、意図してトラジションを起こし、自分の本当の目的に近づいていくプロセスをたどれる。

**広石(株)エンパブリック代表：**トラジションの場を、意味づけて、提示をして、時間をかけてやっていく。

**井上委員：**トラジションのような痛みは必ず必要で、とても良い痛みであり、それをウエルカムにして問い直したり、問われたりする。

**広石(株)エンパブリック代表：**プロジェクト支援を受けた団体も、模索期に事業が進まず悩んでいる。インパクト・ラボのようなことを行っている。それを行政がパブリックな視点から、アドバイスするような場として設定していくと、団体にとって、意味がわかりやすい。

**手塚副委員長：**行政が、受け止める寛容さが必要である。今、停滞期であるが、次のステップに進むために、このプロジェクトを実施したいと行政に伝えたところ、そのような団体では、ダメと言われた。それは、慢性的なサービスの提供をジャンプアップするための新しい提案をしたところ、そのような団体に任せられないと言われた。であれば、そういうことがあるということ、行政に理解していただきたい。

**佐藤委員長：**他に、まさにトラジションする時の対話の場が重要で、様々な方がいる中で、コミュニケーションしているが、気づきを具現化する方がいないのではないかと。実践者だけで話合うのではなく、井上委員や加藤委員のような方が入ることにより、ダイナミズムを健全化することができる。

**広石(株)エンパブリック代表：**どのステージのトラジションなのかをはっきりさせてあげるといい。文京ミ・ラ・イ対話は課題とプレイヤーが会うところ。ステージ2で井上委員に各種事業に入っていただいたことがよかった。ステージ3だともう一歩踏み込んだ専門家など、求めるものが異なってくる。

**佐藤委員長：**参加型の評価の仕組み、企画立案段階からの評価作りに、多くの方が参画し、協働というものを自分たちで目標設定できるようになっていくと、非常にスパイラルが回ることになる。なお、今回の成果検証では、加藤委員や井上委員がいることで、これまでの文脈がわかり、このプロジェクトに対する評価ができる。これが外からの評価委員だけでは難しい。その評価の仕組みと関連してやっていくことが、プロセスの可視化であり、次のステージに行くための一つのリフレクティブになる。

**佐藤委員長：**次第のその他について事務局より。

**広石(株)エンパブリック代表：**アンケート集計結果について、資料19号参考資料2に基づき説明。

**佐藤委員長：**アンケートの回答がしっかり書かれている。回答の質の高さも成果である。何か特徴のある回答がありましたでしょうか。

広石(株)エンパブリック代表：地域の活動が見えてきたという回答が多い。地域で他の方がどのようなことしているのか見える化できたことなど。

阿部協働推進担当課長：職員アンケート集計状況について、進捗状況を説明

### 3 その他

阿部協働推進担当課長：4月下旬で、3時間程度の開催を予定する。

佐藤委員長：4月27日（水）9：30～12：30で開催する。

### 4 閉会

佐藤委員長：以上で、第2回の成果検証会議を終了する。