

## 第4章

### 成果検証のまとめ

#### 1 成果検証の視点について

「新たな公共プロジェクト」は、「専門家会議」の提言「文京区と新たな公共の担い手との協働の推進～文京区から始まるソーシャルイノベーションに向けて～」においてコンセプトとして提示され、対話から始まる地域課題の解決を図る担い手の創出・育成を行いながら、将来に向けた「協働・協治」の基盤づくりに取り組みました。

なお、提言においても成果指標を示さず、3年間の最初の段階で目標設定を厳密に行っていないのは、成果が見えにくい新しい仕組みをつくるためには、まずは挑戦することが大切だと考えたからです。

当初は、他の自治体においても同様の取組が行われていなかったため、どのような世代がどのような関心事で集まるのか、どのようなテーマであれば各種講座に区民が参加するのか、どのような団体が「プロジェクト支援制度」に応募するのか予測できませんでした。そのような状況から、現在では、3年間の実績を基に何が有効で何が解決できていないのかを議論し、今後活かせる具体的な知見を得る段階に到達したと言えます。

特に、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」の協働に本格的に取り組めたことは、文京区の目指す「協働・協治」の実現に向けて、大きな一歩になったと言えます。

そこで、「事業成果の重視型」の視点だけではなく、「協働プロセスの重視型」の視点からも検証を進め、3年間の取組の成果と課題を整理するとともに、「協働・協治」の実現に向けて、今後の取り組むべき方向性についてまとめました。

#### 2 3年間の取組の成果と課題

「新たな公共プロジェクト」に多くの区民が参加したことで、様々な地域課題を解決するための活動が生まれました。さらに、一連のスキームによる各種プログラムの効果的な運営によって、様々なつながりや波及効果が生み出されました。

「新たな公共プロジェクト」は、区民や行政が、経験から学んだ3年間と言えます。継続的に検証すべき課題は多くありますが、区民が自分の考えを語り、自分のテーマで活動を始め、行政が参画していく流れは、これからの協働のプロセスとして大きな可能性があると言えます。

なお、3年間の取組の成果と課題については、＜新たな公共プロジェクト全体＞、＜ステージ1＞、＜ステージ2＞、＜ステージ3＞の項目ごとに整理しました。

## <プロジェクト全体> 協働プロセスの重視型の協働モデル構築に向けて

### 【成果】

#### (1) 区民の経験やアイデアを活かすための、協働のプロセスが整いました。

文京区には、豊かな経験や知恵を持つ多様な方が住み、働き、学んでいます。その方々と地域で活動する方々とのつながりがなければ、その力や意欲を地域で活かすことができません。さらに、「I「協働・協治」の実現に向けた課題と新たな公共プロジェクト」でも述べたように、文京区においては、地域のがながりがまだ弱い状況にあります。今回、「新たな公共プロジェクト」に769名の方が参加し、53の継続的な活動が生まれました。また、これまで地域活動の担い手と考えられていなかった40歳代が最も多く参加していることから、新しい層の参加を促すことができました。

大切なことは、このような活動への参加が、たまたま意欲的な方がいた、一つの大きな団体があった、イベント等の単発的な取組に集まったという偶発的・単発的なことではなく、対話の場から始まる仕組みとして実現したことにあります。この仕組みは目には見えにくいものですが、区民の関心事に寄り添ったテーマ設定（参加の誘発）や、対話の場から講座、支援等のステージアップ（運営制度の設計）、様々な場面での協働のプロセス、相互理解と学び合い（社会的学習）、効果的な出会いを促し相談に応じるコーディネーター機能等の仕組みがあったからこそ、参加者の拡大が実現したといえます。

#### (2) 3つのステージを一連のスキームで運営することで、多様な区民が参加し、相互に応援し合う関係性を生み出すことができました。

文京区に住み、働き、学ぶ多くの方たちが、日頃から持っている自分の意欲や経験を地域で活かせるように、地域課題や活動実践者に関する情報発信や、地域課題への理解を深める対話の場等の土壌づくり（<ステージ1>）、活動を始めるための「社会起業アクション・ラーニング講座」（<ステージ2>）、活動団体のレベルアップを図る「プロジェクト支援制度」（<ステージ3>に向けての取組）を、一連のスキームで運営する“プラットフォーム”として実施しました。

これまでの一般的な取組では、地域づくりを考えるタウンミーティングや起業講座、NPO支援等個別の施策として実施されてきました。事業の周知も別々に行っている場合が多く、施策毎に異なる層が集まるため、施策間や多様な地域住民の交流が行われることは稀でした。

今回、地域課題の解決に関心を持つ方には、活動への着想期の方から活動経験豊富な方まで様々な活動段階の方がいることに注目し、「新たな公共プロジェクト」への様々な入口を設けることで、多様な主体が参加できる間口を広げました。対話の場で課題への理解を深めることから始まり、講座や「プロジェクト支援制度」等次のステージのプログラムがあることで、個々の活動のステップアップを促しました。

さらに、これから活動を立ち上げる方と地域の方が対話の場や講座、イベントで出会うことで、相互に応援し合う関係性が生み出され、活動が加速する事例も多くなりました。このように、異なるステージを対象とするプログラムを一連のスキームで運営することにより、各プログラム間の連携や情報発信機能の効果、参加者のステップアップが促進されました。

(3) 区職員の協働に対する意識に、変化が生じました。

職員アンケート調査の結果からも、「新たな公共プロジェクト」に関わった職員を中心に、協働の可能性への理解が進んだことが明確になりました。協働推進委員、対話の場や「プロジェクト支援制度」への参画、研修等によって、地域の担い手（主体的に活動する方）の具体的な顔が見え、地域の担い手が区内にいたり、様々な人材やリソースが地域にあることを実感・確認することができ、協働に対する理解を深め、意識変革や行動変容につながることができました。これは、「新たな公共プロジェクト」に関わり参画することで、職員自身が「協働・協治」について考え、学ぶプロセスを得たためだと考えられます。

また、区職員の考える枠組みの中では、協働を区の業務の補完と捉えやすいため、区民の視点からの課題がわかりにくくなってしまいます。地域の担い手と接する機会を通じて課題を知ること、相互理解を促し、話し合いながら事業を構築していくことが、協働を推進する上で大切なことであるといえます。

(4) 「事業成果の重視型」の協働が多い中で、一步踏み込んだ「協働プロセスの重視型」の協働に取り組みました。

現状では、本格的な民間の担い手がいることを前提に、行政の効率化を目指した「事業成果の重視型」の協働が指向されることが多いといえます。しかし、現在の日本では、地域に根付きながら、行政との本格的な協働で成果を出せる民間の担い手はまだ限られています。

そのような中で、「新たな公共プロジェクト」では、長期的な視点に立ち、まず新しい地域活動を増やし、その活動がステージアップしていくプロセスを大切に進めてきました（図5）。このプロセスの基盤がなければ、既にある活動しか見えてこないため、支援や協働の相手が固定されてしまう可能性があります。個人の関心事から順にステップを踏むことで、地域の多様な主体が参加でき、活動する方の交流も広がります。それが結果的に地域に根付いた継続的な活動を生み出し、本格的な＜ステージ3＞の担い手の活動基盤となっていきます。

これまで地域活動に関わってこなかった方の参加を促し、そこから新しい課題の発見や課題の再定義を行い、活動を立ち上げ発展させる一連のプロセスは、全国的にも先進的な取組です。まだ、手法等が確立できていない方法論に先駆けて取り組んだことは、本プロジェクトの大きな成果といえます。

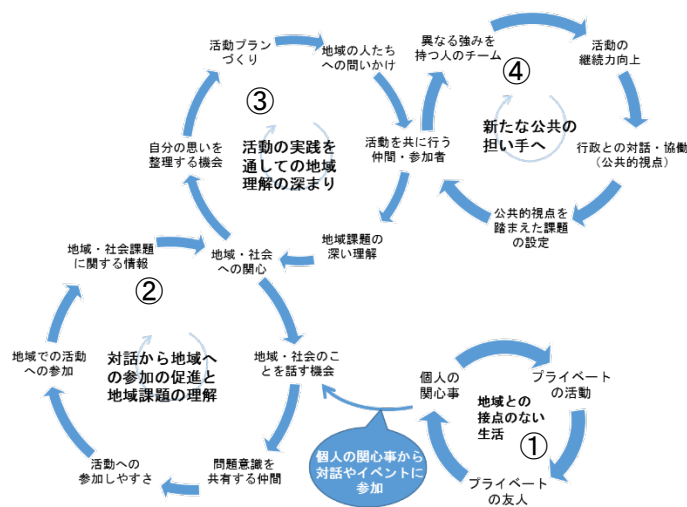


図5 「新たな公共の担い手」育成の好循環のループ図（再掲）

## 【課題】

- (1) 地域で生まれた活動が「継続的に質の高い公共サービスを提供する」状況までには至りませんでした。

担い手や事業の成長には多くの時間を要し、3年間という期間では、提言の<ステージ3>に到達する担い手は育成されませんでした。提言では、担い手の育成・創出に加え、既に区外で活躍しているNPOや社会企業家と協働し、課題解決を図ることも想定していました。しかし、既に区外で活躍している団体は、地域に根付いた活動より、費用対効果を重視した活動に意識が高くなる傾向にありました。

ただ、<ステージ2>の後期まで進み、地域で自立発展的に活動を継続している担い手も出てきています。今後も、長期的な視野で、「新たな公共の担い手」の創出・育成を継続していくことが必要です。そのためには、この3年間で整った一連のスキームによるプラットフォームとして運営していく必要があると考えます。

また、“区との対等な協働事業”に向けて、区の設定した課題と、民間の内発的な活動のテーマでは、異なる視点や枠組みで考えられているため、協働テーマが一致しない場合があります。今後は、両者による膝詰めの対話や活動への相互参画を重ねることで、両者の思いを活かせる協働テーマを設定する必要があります。この3年間の取組での経験を踏まえて、協働テーマの設定におけるプロセスづくりを用意する必要があります。

- (2) 既存の地縁組織（町会、自治会）、NPO及び企業と「新たな公共の担い手」とのつながりが十分とはいえません。

地域には、既存の地縁組織（町会、自治会）や、団体毎のテーマに取り組むNPO、地域貢献を考える企業、大学や学生ボランティア等、数多くの担い手が既に活動しています。「新たな公共の担い手」と、これら既存の担い手は、それぞれが異なる原理とネットワークで活動しているため、同じ地域で活動していても協力できていない場合があります。しかし、異なる原理とネットワークで活動しているからこそ協働することで、どちらにも従来はなかった新しい成果が生まれる可能性があります。

「新たな公共プロジェクト」において、一部の活動は地域の既存組織とつながっていますが、同じ文京区内で課題解決に取り組むパートナーとしてのネットワークの構築には至っていません。今後、長期的な視点を持って、異なる多様な担い手たちが協力・連携していくための、対話の場やコーディネートの場等の基盤づくりが求められます。

- (3) 「協働・協治」のためには、具体的なビジョンを地域全体で共有し、関係者が共通のビジョンと視点を持つことが必要です。

自治基本条例において「協働・協治」が概念として示されていますが、具体的に対等な立場での協働をイメージし、実行することは難しいものです。「専門家会議」で提言された「新たな公共の担い手」の育成コンセプトにおいても、対話の場や講座、担い手の事例、成長プロセス等については、具体的なイメージがありませんでした。そこから、3年間の取組を通して、具体的なイメージが明確になってきました。

このことを踏まえて、「協働・協治」の具体的なビジョンを定め、その目的を達成するための取組を各種事業に紐づけて行い、多様な主体と関係者が共通のビジョンと視点を持って「協働・協治」を推進していくことが必要とされます。

#### (4) 3年間の実績を踏まえて、担い手の育成、協働プロセスに関する新しい成果指標を定めることが必要です。

対話の場や講座、「プロジェクト支援制度」等を一連のスキームで運営する取組は、従来からあった取組ではないため、参加者の目標数値、担い手の成長プロセス等の成果目標を厳密に設定することができませんでした。しかし、3年間の結果を踏まえることで、今後の取組においては、成果の数値目標を設定することが可能となってきます。

目標設定の際は、活動数や参加者数等の活動に直接関わる数値だけでなく、区民の暮らしや地域への波及効果を考える必要があります。近年、世界的に政策や社会活動の評価について、社会への影響力（インパクト）から考える「社会的インパクト<sup>13</sup>評価」が注目を集めています。内閣府においても、平成27年度に「共助社会づくり懇談会」において議論され、平成28年6月の「経済財政運営と改革の基本方針2016」において成果志向の事業遂行を促進する社会的成果（インパクト）評価の推進や民間資金を活用した共助社会づくりの推進が掲げられています。今後は、社会的インパクトも含めた成果指標の設定と運営が求められます。

## <ステージ1> 区民の関心から地域への参加を促す仕組みづくり

### 【成果】

#### (1) 特設サイト、SNS、ニュースレター等で、参加者の顔が見える情報発信をすることにより、新しい区民の参加を促すことができました。

これまで「新たな公共プロジェクト」の各種プログラムに参加したことがない方が不安に感じることは、「自分に関係のあるテーマか」「どのような方が参加しているのか」「どのような雰囲気イベントなのか」ということです。

そこで、インターネットやニュースレターでの情報発信では、区民の関心あるキーワードを積極的に活用するとともに、写真を数多く掲載し、プログラムの雰囲気が伝わるようにすることで、区民の参加を促しました。

また、特設サイトやSNS、メールマガジン等、インターネットを使った情報発信をすることで、若い世代へ訴求し、40代を中心とする新しい層の参加を促しました。

さらに、登録・支援プロジェクトや「社会起業アクション・ラーニング講座」受講生、NPO法人等が各種プログラムで発表する場合は、活動の様子や目的を具体的に紹介しました。

これにより、対話の場や「社会起業フェスタ」、「NPO活動PRフェア」等への参加者の拡大につながったと考えられます。

#### (2) 区民の関心があるテーマで対話の場を開催することの意義が明確になりました。

<sup>13</sup> 社会的インパクトとは、地域や社会に及ぼす影響や波及効果のこと

3年間の取組を通して、多くの区民が対話の場に集い、地域課題について知り、活動実践者と出会い、前向きな意見交換を行ったことにより、“地域活動に参加する入口”として大きな役割を果たしました。

さらに、対話の場のテーマ設定では、区民の思いやニーズにより近いテーマとすることで、新しい参加者が増加し、区民が主体的に動き出す対話の機能としても有効性が高いことが明確になりました。

(3) 対話を通して区民視点の課題が明確になり、区民が参加しやすい活動が生まれました。

対話の場やイベントでは、対話と交流を重視して、お互いの考えを聞き合い、建設的な意見を導き出すことを重視してきました。それにより、区が把握しにくい、現実的な課題が浮彫りになりました。このような生活者の視点からの課題を明確にし、参加者が共有することで、区民が参加しやすい区民視点の活動が生まれました。

### 【課題】

(1) まだ区民の参加を促しきれていません。対話の場の継続的な運営や様々な情報発信が必要です。

3年間のユニーク参加者数<sup>14</sup>が769人であることを考えると、まだ区民の参加を促しきれていないと考えられます。今後も、多くの区民の参加を促すためには、対話の場を継続して開催していくとともに、定期的な開催、対話テーマの設定、開催場所等を工夫していく必要があります。

さらに、様々な活動段階の方が参加しやすい一連のスキームによるプラットフォームを継続して運営し、併せて、積極的な情報発信を行っていく必要があります。

(2) 区民視点から提案される課題や解決策を、区として施策等に活かしていく仕組みづくりが求められます。

区の設定した課題と、区民の内発的な活動テーマとは、異なる視点や異なる枠組みから生まれることが多いため、協働テーマはすぐに一致しない場合があります。対話の場等から出てきた区民視点の課題は、区民の共感を得やすく、多様な方が参画しやすいものになります。このような区民視点は、区の施策づくりにも大きなヒントになると考えられます。

今後も、区が積極的に協働を推進するに当たり、区と区民の膝詰めの対話、活動への相互参画を重ねることで、両者の思いを活かせる協働テーマを設定し、これまでの区の視点から区民の視点へと再設定を促すような仕組みづくりが求められています。

<sup>14</sup> ユニーク参加者数とは、同じ方が何回参加しても1人として数えた場合の合計人数です

## <ステージ2> 地域から生まれた活動の継続力を高める仕組みづくり

### 【成果】

- (1) 個人の関心事から始まった活動を、地域課題の解決に役立つようにするためのステージアップの仕組みが整いました。

従来の起業講座は、ビジネスプランを作って発表することに主眼を置いたものが多いのに対し、「社会起業アクション・ラーニング講座」は、地域の中で試行やアクションを行いながら実践力を身に付けていくとともに、アイデアを持つ方と出会い、対話をする機会を多く設けました。

「社会起業フェスタ」等のイベントにおいても、講座受講生が一方向的に事業プランを発表するのではなく、対話と交流を重視しました。それによって、地域課題をより深く理解した上で事業プランを見直し、より地域に根付いた活動基盤が構築できました。

このように、アクションやイベントを通して地域の方と出会い、お互いの考えを聞き合う建設的な対話により、個人の関心事から始まった地域課題を言語化し再設定するというプロセスが、次の活動にステップアップする仕組みが整いました。

- (2) 担い手と区民が出会い、仲間となり、活動の継続力が高まる機会をつくりました。

「社会起業フェスタ」で、区民の方に出会い、共に活動するようになったことで、地域とのつながりが増し、継続的な活動となった事例があります。活動に対する支援においては、事務局や専門家によるアドバイスや相談機能の他にも、活動に協力する区民の力によって、地域資源や人材の紹介、活動における困り事の相談、経験共有からの学び合いが得られる等、区民との出会いが活動の継続に大きな役割を果たしたことが明確になりました。

- (3) 区内外の97名の起業家や地域づくりの専門家が取組に参画しました。

対話の場や講座の講師、「社会起業アクション・ラーニング講座」や「プロジェクト支援制度」のメンターとして、97名の起業家や専門家が「新たな公共プロジェクト」に携わりました。

これによって、区民が新しい発想や取組を学べたことに加え、他地域での経験を区内の活動に持ち込むことができました。また、文京区の可能性を全国に発信する契機にもなりました。

さらに、「新たな公共プロジェクト」のキックオフ・イベントのゲストとして招いた認定NPO法人カタリバが、これをきっかけに区と接点を持ち、その後、文京区青少年プラザb-labの指定管理者になるという波及効果も生まれました。

- (4) 地域の方同士のつながりが、プロジェクトの自立発展性の向上と波及効果を生み出しました。

「協働・協治」の実現に向けた担い手の育成においては、行政や特定の機関が担うだけでなく、地域での交流や相互支援の活性化、地域の課題・人材・資源の発掘、課題と地域資源の結び付け、活動のレベルアップ支援のための学びの場づくり等、地域課題の解決力を向上させるためには、地域のつながりが大切であることが明確になりました。

相互支援のつながりによって、事業への参画者や協力者を拡大し、「社会起業アクション・ラーニング講座」受講生の事業プランが、2年後にコミュニティスペースを開設するようになる等、プログラムの枠を超えた大きな波及効果を生み出しています。

## 【課題】

- (1) 立ち上がった活動を継続的に支援し、自立して継続・発展できる事業力と地域への影響力が高い団体を増やす必要があります。

3年間で多くの活動が立ち上がった一方で、まだ事業の継続性や展開力に不安が残る活動も多くあります。今後、これらの活動が<ステージ3>で想定される、区との対等な協働事業を実施していける団体になるためには、<ステージ2>の事業基盤構築の支援を継続して行く必要があります。

<ステージ3>では、自主事業等を自立して継続していく財源を確保し、民間企業と同様に効率的な運営ができ、かつ、地域への好影響を与えるような事業を想定しています。事業力の向上を支援する際は、規模の拡大や効率性も大切ですが、地域とのつながりや対象者、関係者のエンパワーメント、その活動に刺激されて新しい発想で何か始めようと思う方が地域に現れる等、社会的な副次効果（社会的インパクト）も同時に高めていく必要があります。社会的インパクトの高い事業を展開できるようになれば、社会全体からの支持や信頼も高まり、自主財源による自主運営も可能となります。

このような社会的インパクトは、「事業成果の重視型」の協働では生まれにくく、<ステージ2>で協働プロセスが丁寧に進められてこそ、実現の可能性が高まります。

- (2) 活動の実績だけでなく、可能性を多面的に評価し、活用する仕組みが必要です。

活動の成果を評価する際に、事業規模や実績を評価指標としがちです。しかし、地域での活動では、事業規模が小さくても、地域の困りごとに対応している活動もあります。

また、事業プランを構築したが、自分と同じ問題意識を持っている方が他にもいることを知り、その活動に合流することで、より活動が拡大していった事例も数多くありました。

起業や事業を事業規模や実績という一つの尺度で考えるのではなく、多面的な視点から何が成功で、何が失敗かを評価することが大切です。なぜ失敗したのかを分析し、知見が共有され、変化に適合できることで、失敗しても立ち上がる力が生まれます。さらに、活動する団体の間で、そういった知見を共有できる仕組みをつくることで、広く汎用的に活かすことができます。

## <ステージ3> 継続的に質の高い公共サービスを提供できる担い手づくり

### 【成果】

- (1) 個人の関心事から始まった活動を、公共的な視点から改めて意味づけるプロセスの重要性が明確になりました。

区民発の地域課題の解決を図る活動は、区民の個人的な関心事から始まり、対話の場や「社会起業フェスタ」等のプログラムを通して地域のニーズに対する理解を深め、「プロジェクト支援制度」における区の担当課との対話を通して行政の考える地域課題への視点、行政が協働



パートナーに求める要件を取り入れることで、課題の設定や解決策がより公共的なものへと深まってきました。これは、“市民活動への行政参加”により、民間の活動を「新たな公共の担い手」としていくプロセスであり、行政が従来とは異なる地域への視点とアプローチを学ぶプロセスでもあると考えられます。

行政と区民は、立場や視点、課題解決のアプローチ方法が異なるものの、その異なった両者が共通のゴールを探し出し、手を携えるからこそ、これまで解決できなかった課題や新しく生まれる課題へのアプローチが可能となります。そして、“市民活動への行政参加”を通して、行政の視点を区民が共有することによって“行政への市民参加”の担い手も増やすことができることが明確になりました。

(2) 文京区で創出・育成され活動が、地域の方も参画することで、地域に根付いた継続的な事業となり、そこから地域の課題対応力を高めるようなソーシャルキャピタル<sup>15</sup>が蓄積されました。

3つのステージを一体的に運営したことによって、対話の場や講座の参加者から始まり、支援プロジェクトへと担い手がステージアップしていく過程を、イベントや地域の日常活動を通して、区民に伝えることができました。このように、プロセスを共有することで、ステージ毎に共感や支援の輪が地域で広がっていきました。

また、共に講座で学んだ仲間が継続的に勉強会を開催したり、お互いの活動に参加したり、知人を紹介し合ったり、活動分野を超えた相互支援の関係性を生み出すことができました。

協働と成長のプロセスを区民に開くことで、お互いが顔見知りの関係でサポートし合い、区民の中からプロジェクトへの共感者や協力者となって活動に協力する方が増えることで、地域に根付いた活動となっていきました。講座参加者や支援プロジェクトがつながりのハブ（結節点）となり、地域内の方だけでなく、地域外の専門家も含めて、文京区内で活動を行う方のソーシャルキャピタルの拡充をもたらしたといえます。

## 【課題】

(1) 区外のNPO、社会起業家が文京区に根付き、地域・区と共に学び合いながら、地域の課題対応力と事業力を高めるには、新しい仕組みが求められます。

提言や取組方針では、地域課題の解決を図る「新たな公共の担い手」の創出・育成に加え、既に区外で活躍しているNPOや社会起業家が文京区の地域課題の解決を図ることも想定されていました。3年間の取組では、「プロジェクト支援制度」で、その課題解決方法を試みましたが、十分な成果が得られませんでした。

一定の事業レベルに達したNPOや社会起業家の多くは、費用対効果を高めることに注力しており、自分たちの事業のサービス提供に意識が高く、文京区をサービス提供の市場の一つとして魅力を感じても、自治体や地域との対話を通して、地域に根付くような新しい活動を生み出すことには、リソースを十分に割けない状況にありました。つまり、多くの団体は「事業成果の重視型」の協働には関心が高いが、「協働プロセスの重視型」の協働を行う余力がありませんでした。

<sup>15</sup> ソーシャルキャピタル（社会関係資本）とは、人と人との関係性や助け合いが地域の力の源泉となるという考え方。

また、他地域から展開してくる際に、リーダーが多忙な場合は別の担当者を配置することが多くなります。しかし、その担当者は、リーダーよりも経験が少ないことが多く、リーダーのプレゼンテーション等により団体や事業を選定しても、地域で効果が出にくい場合があります。それを考えると、他地域からの展開には、支援するコンテンツが異なり、団体の育成とは異なった支援や、より経営的なサポートが重要だといえます。

今後、地域の担い手の育成や地域の課題対応力の向上と、既存の区外のNPOや社会起業家を連携させて、地域、区、団体が学び合い、地域の課題対応力と事業力を共に高めることができる仕組みを整える必要があります。

(2) 複雑な地域課題に対して、多様な活動が協力して成果を出すコレクティブ・インパクト<sup>16</sup>の検討が求められます。

近年、社会課題が複雑化・多様化している中では、行政とNPO等1対1の協働では簡単に成果がでにくい状況にあります。1対1の協働から、複雑な問題に関わる多様で分野横断的な活動グループのコレクティブ・インパクトに発想を転換する必要があります。

文京区では、多様な担い手を輩出していますが、これらの担い手は、多分野にわたる活動であり、複雑な課題に対して状況を共有し、連携した動きをとることで、個々には達成できないレベルの成果を生み出すことができます。

3つのステージを一連のスキームで運営することによって、「新たな公共の担い手」が数多く生まれる基盤が整っている文京区では、今後、集合的な成果を生み出せる可能性が高いといえます。そして、コレクティブ・インパクトといった先進的な取組の評価指標を積極的に導入し、地域全体の課題解決力の底上げを進めることが求められます。

(3) 対話の場への参加や協働事業の拡大等で、区職員の意識変革を進めていく必要があります。

区職員の意識調査では、「意識が変革した」「新たな公共プロジェクトが必要だった」と回答する方は全体の中では多くはありませんでした。また、「新たな公共プロジェクト」に関わった方と関わっていない方とでは、意識の差が生じており、これは「主体的に動く担い手」が見えていないことにより、意識改革や協働に対する行動変化が起こせないでいると考えられます。今後も、担い手と接する機会の提供と、協働に対する情報発信を継続していく必要があります。

---

<sup>16</sup> コレクティブ・インパクトとは、立場の異なる組織（行政、企業、NPO、財団、有志団体等）が、組織の壁を越えてお互いの強みを出し合い、単独では解決できなかった社会的課題の解決を目指すアプローチのこと

### 3 「協働・協治」の実現に向けて取り組むべき方向性

3年間の取組を経て、文京区らしい地域課題の解決を図る担い手の育成と協働の進め方が整ってきました。しかし、現状では、区民全体に課題解決サービスを供給できるような担い手の輩出や区と担い手の本格的な協働、より多くの区民の参画、既存の地縁組織等との連携等多くの課題があります。この3年間の取組を止めることなく、継続的に取り組むことが重要であり、今後の「協働・協治」の実現に向けて、取り組むべき方向性をまとめました。

#### (1) 区民の関心あるテーマから、対話の場を通じた区民と地域の接点づくりに取り組む必要があります。

文京区政に関する世論調査からもわかるように、コミュニティやNPO支援等の施策を重視している区民は限られています。しかし、これからの社会状況を考えると、区が単独で地域課題の全て解決することは、現実的ではありません。今後、どのように協働を推進していくのか、対話を通して相互理解を深め、区と地域がどのように変容していくのか、その実現のためには何をすべきかという議論に焦点をあてることを望みます。

また、協働の方法についても、「補助金の支出により区の仕事の一部を担わせる」という考え方で進めると、民間側も「補助金があるから仕事をする」という考えに陥り、地域の課題対応力は高まりません。

この3年間で「協働・協治」の実現に向けたヒントになる、対話等のプログラムや様々な事例、区民や活動者のネットワーク、新しい参加者を促すような情報発信機能等が整いつつあります。今後、これまでの取組により明確になったビジョンを、区、関係者、区民で分かち合い、協力して区民と地域との接点づくりを広げていく必要があります。

#### (2) 区民の視点を大切にすること、区の多部署での協働を深めることで、区が把握できなかった課題の発見や問題の予防が可能になります。

「新たな公共プロジェクト」は、地域住民が主体的に動き始め、そこに行政も参画するという流れに特徴が見られます。このプロジェクトが成熟していくことで、より先進的な協働になる可能性があります。今後、区が様々な地域課題を解決していくに当たり、ますます地域の担い手が必要になることが予想されます。

これまでの協働は、行政の設定した地域課題に対して、行政だけでは対応が困難な領域を市民が補完する形での「市民参加」の考え方が主流でした。しかし、この3年間は、区民等の担い手が自ら設定した課題の解決に取り組む活動が数多く生まれました。それによって、行政が気づきにくい領域の課題や、複数の分野を横断する課題に対応する活動が生まれました。

このスキームを継続的に運営することで、既に課題として明確に認知され、解決法が確立された課題には「事業成果の重視型」の協働で取り組み、区の視点では気づきにくい課題や将来起きる問題の予防については、「協働プロセスの重視型」の協働で取り組んでいくことが効果的です。

なお、そのためには、区民や区職員に、「協働プロセスの重視型」の協働やソーシャルイノベーション等の理解を深める情報発信を継続していく必要があります。

- (3) 今後も3つのステージを一連のスキームで運営する取組を、継続して実施していくことが望まれます。

3つのステージは、単に活動者の裾野を広げるためだけでなく、文京区に多くの地域活動が生まれ、育っていくための新しい生態系を生み出す基盤として必要です。さらに、地域活動に関わる方の多様性が、担い手の事業力を高めていきます。

参加ステージが選択できるため、ステージの途中からプロジェクトに参加することも、途中からプロジェクトの外で活動することも可能な仕組みとなっています。これは、それぞれの活動段階に応じて参加するステージの選択肢があるということで、対話の場から講座、「プロジェクト支援制度」へと直線的にステップアップする場合の他に、いったん立ち止まる場合や、途中から「新たな公共プロジェクト」に参加する場合、「新たな公共プロジェクト」の枠組みの外で活動を始める場合等、様々な参加の方法があることが特徴になります。

また、通常の担い手の育成では、最初の参加者の集団から次のステップを提示して絞っていくものが多いため、ステージを上がるごとに参加者が減っていく、又は、いつも同じ参加者となる場合が多くなります。それぞれの活動段階に応じて参加するステージが用意されていることは、担い手の数がステージアップにより減りにくい仕組みになっています。

「新たな公共の担い手」により、多くの地域課題が解決され、本格的な成果を上げるまでには、まだ時間を必要としますが、対話の場から始まる一連のスキームの運用を続けていくことが望まれます。

- (4) 中間支援施設「フミコム」<sup>17</sup>との連携を強化し、担い手の創出・育成及び支援に取り組む必要があります。

地域活動を応援する中間支援施設「フミコム」が平成28年4月に設置されました。これまでの取組で輩出された活動やネットワークを継続的に支え、今後も幅広い区民の参加を促し、「新たな公共の担い手」の創出・育成する支援の拠点として、これからの展開が期待されます。

なお、区と「フミコム」が連携することで、相乗効果が高まるよう、「新たな公共の担い手」との協働を通して生み出したい変革の具体的な目標と中長期的な計画を定め、それに基づいて両者が役割分担を明確にして取り組んでいくことが望ましいと考えます。

- (5) 地域の課題や活動を把握し、社会資源と結びつける、コーディネーター機能を地域に広げ、定着させることが必要です。

「新たな公共プロジェクト」は、「専門家会議」の議論から始まり、3年間の取組を経て、主役が区民に移ってきています。今後、このプロジェクトを推進するコーディネーターが地域に根付くことで、地域社会の様相が変化し、ソーシャルイノベーションにつながると考えられます。

これまで、コーディネーターは専門職が担うものとされてきましたが、地域の様々な課題を専門職のコーディネーターのみで対応することは困難です。しかし、区内には、多様な経験をもつ豊かな人材が多く居ることを考えると、中間支援機能の拡充を目的に、区民の中から地域での場づくりやコーディネートを担える方を増やすことが望まれます。そして、地域のコーデ

<sup>17</sup> 「フミコム（文京ボランティア・市民活動センター）は、文京区社会福祉協議会と区が連携して、ボランティア・NPO支援、新たな公共の担い手育成支援、団体の持続的な発展支援などを行っています。

ィネーターが、中間支援施設等の専門職のコーディネーターと連携することにより、きめ細かな質の高い地域課題の解決が図られるようになります。

このような新たな公共の視点による、地域の中で活躍する区民のコーディネーターと専門職のコーディネーターが連携しながら、町会・自治会、NPO及び企業等地域の人材や資源との連携を図ることで、より文京区らしい地域課題の解決力の向上が期待できます。

- (6) 「協働プロセスの重視型」の視点から、評価の仕組みをつくる必要があります。その際、社会的インパクトやコレクティブ・インパクト等、地域の総合的な課題対応力を高めるような視点が大切です。

「新たな公共プロジェクト」の3年間の取組により、地域で起きていることに意義があるということを、客観的に示し意味づける必要があります。そのため、この意味を定性的・定量的に可視化し、それを踏まえて何が指標にできるのかを考察し、今後の取組について、成果指標を設定することが望まれます。成果指標については、定期的な場の回数、参加者数、生まれたプロジェクト数、協働事業件数、「新たな公共プロジェクト」の枠とは別にスケールアウトした事業件数等、それぞれのステージ毎の指標が必要だと考えます。

さらに、活動そのものだけでなく、「担い手のいる地域の方は暮らしやすくなった」等、活動が周りの方たちに与えた影響に関する指標も考慮すべきだと考えます。今後、必要に応じて専門家も交えた議論を行いながら、成果指標の設定と成果のモニタリングを行っていく必要があります。

- (7) 区が、新しい時代、新しい課題に、区民とともに柔軟に対できるように、「協働・協治」の基盤づくりに継続的に取り組む体制が求められます。

「協働・協治」のアプローチは、直面する課題を解決するための手段として機能するだけでなく、区が新しい時代、新しい課題に、区民とともに柔軟に対応できるよう変容することを可能にするものです。区の風土改革は始まった段階であり、変化を止めず、さらに踏み込んでいくために、区職員が対話の場や協働のプロセスに積極的に参加する仕組みや、「協働・協治」の基盤づくりと継続性を支える区の体制整備が必要です。ただし、現状で協働推進が難しいと考えられる理由の一つに、“区の行政課題と担い手の志向とのミスマッチ”があります。この課題を解決するためには、解決したい課題をテーマとして設定し、関連する複数の部署の区担当者と多様な担い手とが、協働を前提として対等に議論していける場を設け、そこで双方の理解を促し、新しい事業を一緒につくっていくプロセスが必要だと考えられます。

“市民活動への行政参加”と“行政への市民参加”の相乗効果、幅広い区民の地域への接点づくり、地域のもつ課題解決力の向上、既存地縁組織（町会、自治会）や企業等地域全体で連携する基盤づくり等、これらの取組においては、地域全体への視点や既存の制度、地域資源との結び付きが不可欠であり、区の果たすべき役割は大きいといえます。区の協働への意識を高め、協働による地域課題の解決を推進するには、まず区職員が地域の担い手と出会い、直接対話をすることによって、担い手の思いや視点、経験を理解し、区も課題解決の考え方を変容させていく必要があります。今後も、対話の場等の機会に多くの区職員が参加し、各部署が積極的に新しい協働に参画していく必要があります。

また、「協働プロセスの重視型」の協働を進めるためには、区の各部署と地域の担い手とを結びつけるつなぎ役、区役所内の協働コーディネーターと呼ぶべき存在が不可欠だと考えます。

区が積極的に参画していくことができる体制を整備し、事業を継続的に推進することが、区も地域も変革していくことを目指すソーシャルイノベーションの実現への近道であると考えます。

区や区民の方のアップデートを可能とする「新たな公共プロジェクト」は、まだ道半ばです。今後も、「新たな公共プロジェクト」から得られた経験を活かして、引き続き豊かな地域社会の実現を目指してほしいと考えます。