

第6回 静岡市市民活動促進協議会（第9期） 会議録

1. 開催日時 令和6年12月25日（水） 14時から16時まで
2. 開催場所 静岡市役所 本館3階 第1委員会室
3. 出席者 （1）出席委員 山岡会長、山本副会長、大谷委員、  
川村 栄司委員、木下委員、殿岡委員、久野委員  
（2）事務局 市民局 武藤理事（市民自治推進課長事務取扱）  
市民自治推進課 田中係長、望月主任主事

4. 傍聴者 0人

5. 内 容

（1）会議の成立及び公開

委員12名中、7名の出席があり、条例第14条第2項の規定により会議が成立していることを確認した。また、会議の傍聴及び会議録は公開するものとし、非公開とすべき事項が生じた場合に、その都度、その旨の決定することを確認した。

（2）議 事

（山岡会長）

次第に沿いまして、議事を勧めます。本日の議題は大きく二つです。

一つ目は答申についてです。次回協議会で答申を市に提出しますので、本日がこの議論をする最終回です。前回までに議論し、その後書面やメール等で意見を出したりしながらまとめた答申案を事務局にご準備いただいています。この答申案について事務局の説明を聞いた上で、今日の協議で最終的な調整を行って答申の内容について委員の皆さんの承認を得たいと考えています。

二つ目の議題は、答申についてご了承を得ることが前提でありますけれども、答申の内容が今後の指定管理業務に落とし込まれていくにあたり、答申のキーワードである「アウトリーチ」や「質的評価」に込めた我々の思いに関する意見交換をしたいと思います。勿論、他のテーマを上げていただいても構わないですけれども、答申を踏まえて、市が事業を進めていく際に参考になるような意見交換ができればと思っています。

まず、一つ目の議題について事務局からご説明をお願いします。

（事務局）

- ・資料3及び4を用いて前回協議会時に提示した答申案からの変更点を説明

(山岡会長)

お手元にある答申案は、先にお送りしていますのでご覧いただけていると思います。皆さんから意見を踏まえて出修正されたものですが、全体を通して、改めて気づいたところがありましたらお願いいたします。なお発言される場合は挙手をしてご発言ください。

(川村 栄司委員)

2ページの「はじめに」のところですが、以前の協議会でも話したとおり、今までの市民活動センターもいろんなことやってくれているという評価を入れていただきました。その部分が入ってその後に、「それぞれのセンターが開館から10年が経過し」ということで、問題提起的な文章が入っています。ここで文章の流れが変わっているので、「それぞれのセンターが」という前に「一方で」等、前の文章の評価の流れは認めつつも、「さりとして」のようなニュアンスを加えてはどうでしょうか。

(山岡会長)

文章の流れで、入れていただいているかと思います。

委員会で様々な意見があった議題に対して、修正を重ねて、かなり委員の意見を採用していただいているなという印象ですが、他にいかがでしょうか。

(木下委員)

いろんな方から意見が入ることで、「理想的なセンター像」だけでなく、現在の運営状況も、適切に見ているということも盛り込まれた点が非常に良かったと思っています。

(山岡会長)

協議会形式で答申を作成すると、当然ここにいるメンバーはお立場も違うから、気になるところも違ってきます。それを全部調整して一つの答申にまとめるという作業が、実はそこが一番大変な点だったかと思います。そういう前提の上でうまく調節していただいた答申になったと思っています。

(山本副会長)

前回協議会に提示された答申案には、少し直截な表現もありましたが、今回皆さんの意見を受け、今までのレガシーに対する配慮もあり、これからの未来への意思も盛り込まれたものになりました。それに対して委員の皆さんが、了解されているということに、非常に未来への意識を感じます。このように結構大胆な、未来に対してはっ

きりとした意見は、行政関係のことでは珍しく、個人的にはこの答申を大変誇らしく思っています。これを市が仕様書という形でどう答えてくださるかはこれからですが、いいバトンを渡せたのではないかと思います。皆さんと共に誇りたいですし、事務局に深く感謝申し上げたい。

(殿岡委員)

資料4の3ページに掲載されている修正点ですが、「長期的な視点に……」という箇所の修正点について、どちらかと言うと、前回の方がじっくり来ました。市民活動に関わる変化というと、IT変化のような技術的な話題よりも、大規模災害や新型コロナウイルスのような感染症の流行といったことの方が当てはまるような気がしています。

(山岡会長)

ありがとうございます。この箇所については、「急激に変化し続ける社会」という表現では、あまりにも大雑把すぎるという印象を受けたので、私が修正をお願いしました。何となく変わっていくみたいな感覚じゃなくて、もう少しどうい変化があるのかということきちんと説明した方がいいのではないかと私は思いました。ただあえて曖昧にするという意見もあると思います。

何でも複雑化や多様化、変化することが当たり前のように言われていますが、何がどう変わってくるのかは、漠然とではなくできれば明確にしておきたいと思いました。市民活動としてみたときにどうい変化の影響が大きいかっていうのはいろいろご意見があると思いますが、例えばこうしたAIの普及や国際化などの変化は、インパクトが大きいのではないかなと考えました。

(山本副会長)

殿岡委員のご意見に賛同しますが、ご両者のご意見が同じところを目指しているということがわかったので、社会インフラも急激に変化しているということを足すと良いのではないかと考えたのですが、いかがでしょうか。

(殿岡委員)

はい、よいと思います。

(山岡会長)

今回で協議は最後になってしまいますが、他にご発言はありますか。

(事務局)

事務局から1点確認をお願いしたいところがございます。先ほどの説明の際にもお伝えしましたが、「硬直化」という表現について資料1の答申でいうと7ページの中程の(2)で、元々、「硬直化」という表現としていた中項目のタイトルを、「市民活動センターに定着した機能等を求める機能」に大きく変えました。大事なところだと考えますので、改めてこうした表現でよいか確認をお願いします。これまでの議論にあったように、市としてセンターに求めている水準、いわゆる仕様と呼ばれるものと、社会に求められる市民活動の支援の内容がずれているのではないかとこのことを、ひとくくりに「硬直化」という言葉で表現をしていましたが、分かりにくいこともあり、修正を行いました。これを採用してよいか、ご意見があればお願いします。

(山岡会長)

いかがでしょうか。「硬直化」という表現はわかりやすいけれども、言葉が強すぎるということで修正をしたということです。おのずと「硬直化」という表現よりは曖昧になるという印象はあります。

(山本副会長)

この表題はとても良いと思います。これまでのレガシーが全て硬直化し、変えなければいけないかのような表現は確かに尖りすぎている。私の意思とも違うなと思いますので、社会に実装され定着した市民活動センターの機能はもう当たり前で、現在のベースに、ちょっとずらした新しい機能が確保されていくイメージがこの表題に入っていて、私は非常に納得しました。

(山岡会長)

我々はずっと議論してきているから、その流れの中でここにたどり着いたということがわかっていますが、初めて見た人がどう受け止めるかですよね。そういう観点では私は言おうとすることが伝わる表題だと思います。他いかがでしょうか。

(久野委員)

事務局には感想として送りましたが、資料4には掲載されていないので、ここで読ませていただきます。「求められる役割」について、特に「アウトリーチによる支援」や「社会課題等を見える化する」ための活動をしていくうえで重要になってくるのが、山本副会長の勉強会で示された資料「中間支援のテーマ・組織スタイルの多様性」のページにある、「政策提言」や「人権重視」だと思う。「仙台モデル」のように広がりはしなかったようだが、前回の会議でも川村委員の「個人的な悩みであっても社会的課題につながっているかもしれない」とか、山本副会長の「ハードに寄らずソ

フトに寄ってくれというのは、結局のところ、人間力を高めていくこと」という発言があったように、市民ともに解決のために政策を行政へ提言することや、多様性を認め人権を尊重し傾聴的態度で話を聞くなどの人間力も、これまで以上に重要になる。いずれにしても、新しい仕様書に対応できるだけの市民活動センターのスタッフの人材育成が、今後重要課題となってくるであろう。」ということを書いたんですけど、この答申案が素晴らしいものになっているので、実際新しい指定管理が始まって、この内容を実現していくためには、設計していく人たちが大変だなと思いました。理想であるがゆえに、これが出来る人たちが揃えないといけない。静岡市市民活動センターとしてこれを継続していくためには、人を育てていくことが、今よりもすごく大事になっていく答申案だなということを感じました。

私はこの協議会に参加する時に、市民活動って悩みを相談できる場所がない、ということを目にしていました。確かにそうだなと思い、そういう場があればいいなと思った時にこの話の流れで、最後に悩み相談という話題も出てきましたので、私としては理想的な議論の展開だと思いました。ただこれを実現することはすごく大変だろうなと思います。

(山岡会長)

そうですね。要するにやり方や中身、目指すものが変わってくれば、求められる人材も変わってくるから、人材育成が大切になってくるというのは確実です。ただ他方で、この答申内容を実現することは大変だなというよりも、答申を見て何かわくわくするなって思ってもらえるといいと思います。また、市として実現することが大変なのは、第5章「市民活動センター設置運営の枠組みについて」に記載する内容かと思いますが、一緒にこの議論を進めていただいたわけですから、大変かもしれないけど、引き継いでくださるだろうと思います。

(山本副会長)

私は社会教育委員を拝命している関係で、コミュニティスクールの中で活躍するコーディネーター育成講座にも登壇させていただいています。「繋ぐ人」をどんどん育成しないとイケないという感覚は、他の分野にも起きていて、おそらく市の他の部署でもすでに「コーディネーター」だらけだと思います。一番大元である市民活動センターだからこそ、卓越したコーディネーター集団であり、コーディネーターを育成できるセンターであってほしい。人口減少対策の政策も行われていますが、外国の例を見ても、人口が急に回復ということは多分あり得ないです。だとすると、少ない人口の中でお互い支え合いながら生きていくことになります。そうになると、コーディネーターを頼ろうとするのではなく、私もコーディネーターになりうるのだという、そういう意識に変わっていく大きな節目が来ると私は思っています。市民活動センターの

運営に関する予算が大幅に増額することはおそらくないので、少し方向をずらしながら、新しい時代の幕開けになればと思います。この答申を生み出してくださった市民自治推進課の方もそういう思いでいてくださると信じています。

(川村 栄司委員)

今の市民活動センターは、バイブルと言いますか、行動基準というのは仕様書や、それをもとに、独自性を発揮した事業計画を作っておられてそれに基づいていると思います。今回おそらく初めて、外部と言うと変ですけど、協議会があって、求められる役割について答申をする。この答申が固定した文書として残っていきます。今後、仕様書が答申に基づいて少し直されると思いますが、受託した団体が迷った時等に仕様書だけではなく、答申も、どういうことを皆さんが議論をして、今違うのかということの振り返りの材料になるのではないかと思います。

この会議でも議論が出ていましたように、時代がどんどん変わっているので、基準みたいなものが、役所から示されてそれに則って遂行していればいい時代ではなく、むしろこういう物差しのようなものを持って、指定管理を受託する団体が創意工夫を発揮していくという意味では、先ほど久野委員がおっしゃったように、なかなか大変な面もあると思いますが、全部を一度にやるわけじゃなくて、これやりながらぶつかりながら行ったときに、これを少し参考にしようかなというものができたという点に大きな意味があると思います。静岡市においても、職員は人事異動等で変わりますし、指定管理の受託者も変わっていく中で、立ち返るものが出来たというのは、協議会のすごく大きな成果だと思います。

(山岡会長)

他に他ご意見がなければ、最初の議題について、いくつか細かなところもありますが、それらを反映させるという形で、これを答申の最終版にするということによろしいでしょうか。この後は文言の修正等に留まると思いますが、修正については、私会長と副会長に一任いただくということによろしいでしょうか。

<委員全員同意>

(山岡会長)

ありがとうございます。それでは以上で一つ目の議題を終わりにします。

二つ目の議題は、答申が概ねまとまったところで、この後、実際に指定管理の更新が行われ、どうしていくかということが重要になるわけですが、それに向けて少し具体的なイメージ等を共有する時間にしたいと思います。これも冒頭に申し上げましたが、各自が答申から取り上げていただいてもいいのですが、特に考えたい点とし

ては、

一つは答申案の 11 ページに社会課題に対し「アウトリーチ」という言葉を明記していますが、アウトリーチという言葉に対し、どんなイメージを持っているか、また市民活動センターが行うアウトリーチはどんなものなのか等をお聞かせいただきたいと思います。

それからもう一つが、答申案の 12 ページの青字の部分の「数値で表しきれていない質的な要素も評価の対象」の部分ですが、前期の協議会における市民活動促進基本計画の策定の際も重ねて議論した点です。今回は特に市民活動センターに絞られていますが、質的な評価について、どんなことが考えられるのかということを中心に意見を交換したいと思います。

この意見交換は答申に盛り込むということではないので、自由に話していただきたいと思います。

まずアウトリーチに関することについて、事務局から説明をお願いします。

(事務局)

- 仕様書への落とし込み、アウトリーチの方法等のイメージの共有をするための意見交換

(山岡会長)

今までの議論で言えば、仕様書に落とし込もうとすると、現在の内容よりかなり自由度が高い書き方になると思います。色んな可能性を協議会でも確認してみたいのではないかと思います。

(山本副会長)

前からアウトリーチをどう評価したらいいのだろうかという点は、ずっと懸念しており、今もそれは続いています。職員が外で時間をやり過ごし、日報をそれらしく書いて終わってしまう、そんな嫌な想像もしてしまいます。とはいえ、行動が結果に着実に結びついていること、ある仮説に基づいて努力をしたということなどをどう評価すればよいかというとき、例えば日報を細かく書かせるという方向に行ってしまうと、それはそれで苦しくなってしまうだろうなと思います。

私もまだ情報収集が足りず、勉強が必要ですが、おそらく評価システムを考える必要があるだろうなと感じています。NGO に参画していらっしゃる加藤委員とお話した際、そもそもNGO の中間支援は日本国内に大きなハコを持っておらずハコ中心で物事を考えたことがないという話をお聞きました。ですが日本のNGO は大きな成果を出し評価もされています。さらに次の一手をどうするべきか考えているはずで、NGO は、もちろん経済的効果等、わかりやすい指標もあると思いますが、それ

だけでは活動を継続していくことが難しいと思います。その点、NGOをご存じの木下委員のご意見も伺ってみたいところです。

(木下委員)

NGOの枠組みについて、例えば、関西NGO協議会は、拠点機能だけで運営されていますが、清水寺と一緒にイベントをやったり、ワン・ワールド・フェスティバル for Youthという学生中心のイベントを企画しています。企画を実現させるために特別な営業をするわけではなく、学園祭に顔を出してみるなど、あるいは自分たちが出展できそうなところがあればブース出展しています。また現状、グローバルフェスタのような国際協力を行うメンバー同士でフェスタやマルシェを開催し、自ら露出しています。主催ばかりではなく、様々な機会を捉えていくことが大切だと思います。

例えば、私は静岡マラソンや大道芸といった、意図的に市民活動に触れたいと思っていない方々もたくさん外に出て、この町周辺にいらっしゃるタイミングで、いくつかのNPOを引き連れて、一緒に面白い活動する等、現地でいろんなネットワークを作ったり、おすすめNPOみたいな設定をして、市民の皆さんに見てもらったりするような機会を作ってほしいと思います。拠点は拠点として、今まで通り様々なことができると思います。

いろいろ出られる機会は作ると思いますが、そこから先に何が生まれるかは未知数。それをあらかじめ図ろうとするのは難しいと考えます。それを仕様に反映しようとする、ハコの維持管理の負担を減らして、外に出やすい身軽さをサポートすることが必要です。また、外部が企画するイベントに出展する際の出展料のような経費的な支援もあると良いと思います。

例えば、先週、市の生涯学習推進課が開催していた「ここにわ」というイベントに参加していた方々は、生涯学習に関わっている市民で、市民活動という意識はないけれど、非常にパブリックな活動をしたいと思って講座を受けている方が沢山いらっしゃいました。市民活動センターの職員が参加しても色々なヒントが得られたのではないかと思いますので、市の中でそういった協力があってもよいかと思います。民間のイベントばかりではなく、市役所他課が主催するイベントに、センターの参加枠を作ってもらい、そこに年1回や2回程度参加するような仕組みを作ってもよいかと思います。

(山岡会長)

今聴いていて思ったのは、要するに拠点型の施設だからアウトリーチという言葉、我々は使っています。しかしそもそも拠点が無かったら、すべての活動がアウトリーチになります。だから発想としては、もしセンターが無かったら、どんな活動をするだろうといった発想をすると、今おっしゃったようなことが出てくるような気が

します。

(久野委員)

答申案 11 ページには「アウトリーチ等による様々な市民等との対話を通じ、次の市民活動につながる社会課題や地域の魅力等を見出し、市民活動を促進するきっかけ等を生み出すような取組もまた、必要だと考えます。」とありますが、市民というのは、静岡市民すべてを対象としているということですよ。

例えばここに 1,000 枚のチラシがあったら、1,000 枚すべて違う人に配りたいと考えます。しかし、実際には同一人物に複数枚配られたりもします。チラシを違う人に 1,000 枚配るということだけでも大変でめげてしまう人もいます。

チラシを置いておいても、持って行く人は大体決まっています。いつもと違う場所に置けば、まったく違う人に届くと思いますが、そういったことを相談できる場所がありません。チラシを作っても、結局渡す相手はいつも決まっていて、新しい人に来てほしいのに、その人たちに伝える手段がないと活動をしていて感じます。

このアウトリーチでも伝えたい人をどうやって探していくかと言うと、横串を刺す人がどれだけいるかということだと思います。同じ活動だけをしている人ではなく、ジャンルを跨いだ複数の活動に積極的に参加するような人がそういった人になれるのではないかと思います。例えば、あの人とこの人を繋げたり、異なるジャンルの人を呼んでこられたりするのではないかと思います。

(山岡会長)

おっしゃる通りですね。やはり簡単なことではないですね。恐らく時間がかかることだと思います。先ほどの木下委員のご発言でもありましたが、市民活動とは直接関係ない場所に出て行っても意味がないと思うかもしれないけど、そこで何か起きる可能性もなくはないわけです。

だから、そういうことを許容できるような、仕様書の書きぶりにしてほしいと思います。それはすなわち評価の話にも繋がります。こうした活動は簡単にできることではなく、土台作りや実現するためのいろんなプロセスが必要になります。それは今までの市民活動センターの事業とは異なるものだと思います。そこは仕様書に盛り込んでほしいなと思います。

(山本副会長)

広報の話で言うと、NPO 業界にいて痛感することですが、例えば企業も CSR をしたいと思っていて、市民活動センターと良い関係を築きたいと思っています。NPO 側も同じ気持ちで、イベントを組んで企業にも来てもらいたいとチラシを配ります。ですが私が今所属している NPO 歴の長いベテランの団体でも、企業の中に情報を届

けるというのは、至難の業です。各団体がそれで疲弊してしまう。だからこそ、公共のプラットフォームである市民活動センターが企業と関わりを持つ橋渡しになる。そういうことが中間支援の一つの役割だと打ち出す。そういった意識が新しい市民活動センターに求めていくことなのではないかと思います。

また個別の「これやったらいい」「あれやったらいい」というものを集めても、新しくならないと思います。例えば企業に情報を届ける、新しいメディアやプラットフォームを開発する三か年計画を立ててもらおう。達成度は定期的に測り、公開し、第三者の目に触れてもらい、皆さんの目から見て、前進しているといえるのかどうか、そんな仕組みが必要になるのではないかと思いました。中間支援が動いたことで、綺麗に解決するという事はないのですが、せめてじりじりと確かに前に進んだということを見せられるかどうかではないでしょうか。その意識のあるセンターに育ててほしいと思います。

(木下委員)

二人のお話を受けて、まさに自分が届けたい情報が特定の人にしか届いていない恐怖感や無力感を感じることはあります。本当に困っている人が、声のあげ方がわからないとか、自分が困っているのかもわかっていない。まさに課題当事者なのに、その自覚がない人は実はたくさんいると思います。少なからず私達も何かしらの困りごとを抱えてはいますが、自分たちはマジョリティーであって、自分が社会課題の対象になっているとは思にくいのですが、ただ、常に自分達の日や自分達の声が届かないところにいる人たちがいるという意識を持てるかどうかということ、伝え続けられるかどうかを大事だという気がしています。

例えば、答申案にもこの外国のルーツの方という言葉がありますが、その人達に配慮しようとした時に、日本語と英語ならいいのか、日本語と英語と中国語なのか、最近ネパールからも多くの方が静岡に来ているという話があるため、ネパール語を加えるのかという話もあります。情報が誰に届いていないかという想像力と、市民活動を行う人たちが想像と違うフィールドに出たときに、見えてなかったものが見えましたという報告がもらえるかどうかではないかと思います。「私たちが伝えました」ではなくて、「伝えられてなかった人たちを見つけました」ということを言ってもらえると、一歩進んだという印象を持てる気がします。

その後どうなるかは難しいと思いますが、その意識があると、カバーしようと思う市民の幅がどんどん広がるのではないかと思います。それが答申案では、アウトリーチにも当てはまっていくのかなと思います。

私たちの管理する公園も同様に、来てくれる人ではなくて、来ていない人にどのように、何を伝えるかとか、来られていない理由は何なのか考えられるかどうか、公園の価値があるかもしれないと思っています。

(山本副会長)

仕様書にこの解像度の話は盛り込むことはできませんが、仕様書の解釈の幅や入札の金額については、市民側の問題でもあると思います。

仕様書が世に出た後、その解釈についてどのような可能性があるのかということ、指定管理者が決まった後でも、いかに話し合うことができるかということが重要だと思います。繰り返しになりますが、私個人の意見としては、仕様書に書いてあることを1年ごとチェックする評価だけではなく、指定管理者自身がテーマや目標を設定し、バックカスティング型の評価をしていただきたいと思います。設定したテーマや目標に対し、今どのぐらい達成しているのか、どういったことを行ったのかというプレゼンテーションは仕様書単位でも盛り込めるのではないかと思います。

そうしなければ、5年後、10年後には、日報だけ書いて終わり、といった施設になってしまう恐れがあります。常に指定管理者はどのような未来を見ているのか、それに対し、どのような仮説の検証をし、対応をしようとしているのかを評価してほしいと思います。

(山岡会長)

この後の評価の話にも繋がりますね。

例えば、施設の運営管理に対して評価項目があって、それをクリアすることが大変で精一杯になってしまうと、その他のことがどうしても後回しになってしまうと思います。アウトリーチもその他の部分に当たると思います。やはり仕様書の評価基準でもそうしたことを考慮した評価の仕方をしていく必要があると思います。そのような意識を市と指定管理者が合意をし、仕様書を作成する。ゆとりを持たせるというか、あらかじめ設定した目標だけに捉われることなく活動していく余裕ある仕様書の作りにはする必要があります。もちろん、余裕があることで業務を怠るということになっては困りますが、意図があり、敢えてゆとりがある仕様書になっているのだと分かってもらい必要があるということですね。

話題が評価にシフトしてきていますので、質的評価の部分に進みたいと思います。もちろんアウトリーチに関する部分で、補足したいことがあればおっしゃっていただきたいと思います。それでは、事務局から説明をお願いします。

(事務局)

- ・現状の指定管理制度の評価方法の説明
- ・質的評価の方法のイメージの共有

(山岡会長)

ちなみに5年目で評価委員会を行うということで、ここでは質的な評価が行われると思いますが、具体的にはどういう形式で行われますか。指定管理者から報告書を提出してもらい、それに基づいて行うということでしょうか。

(事務局)

紙ベースで、報告書や毎年の状況等の報告をいただきます。

(山岡会長)

書類を委員会で見るということですが、何か定められた基準に照らすということでしょうか。

(事務局)

おっしゃる通りです。

(山岡会長)

指定管理者とのやり取りはあるのでしょうか。それとも指定管理者に向けて、評価報告書等を提出するだけの形式でしょうか。

(事務局)

委員会から市に対して、評価に関する文書が提出されます。

(山岡会長)

評価はどんなことでもそうですけれども、適正に評価しようと思うと手間がどんどんかさんでいく。悩ましいことです。ただ評価すればいいということではなくて、どこまでやるか、やり方も含めて考えないと、評価疲れになってしまうと思います。

(山本副会長)

前に所属していたNPOで、まさに評価疲れになった過去があります。その結果、たどり着いたことですが、自分たち自身をメディアとしてどれだけ発信できるかという点が大切だということが分かりました。ある種ナラティブ、定性評価の素材をどれだけ堂々と出せるかっていうところをまずやるしかないというのが、私の結論でした。なので、例えば動画で、指定管理団体は、毎年1回、1年間こういうことを目標に「このようなアプローチをしました」というプレゼンテーション動画の作成や、対面形式で発表をしてみてもどうかと思いました。自分たちの活動について、堂々と言葉にできるのか、言語化ができるのか。一つの私なりの考えです。

また先ほど申し上げたNGOのような団体が、自分たちの活動評価をどうされてい

るのかというのを調査する。あとは、アウトリーチに重心を強く置いた指定管理というか、中間支援団体が生まれてきているので、そこをちゃんと調査するというのは基本として必要だと思います。

(山岡会長)

先ほどは書類ベースという話でしたが、そうではなくてプレゼンテーション形式の報告をしてもらう。それを市民に向けて公開するということですね。もちろん現行の事業実施報告書も公開されていると思いますが、プレゼンテーションを公開するというやり方もあるということでした。他どうでしょうか。

(山本副会長)

プレゼンテーションをある種の評価としての素材として出す際に、大事な基準があると思います。施設管理の評価は瑕疵がない、マイナスがないという点を評価することだと思います。失敗のカウントをして、それが極力少ないことを求める評価だと思います。

一方で質的評価的については、失敗以上に何を生んだか、前進したかということの評価していただきたいと思います。失敗したら許容するかどうか、という意味ではなくて、プロセスとしては致し方なかったとか、そういう視点で評価することを明記してほしいと思います。姿勢をはっきりしないと、結局失敗し、やったけどうまくいかなかったことを隠すために、虚偽の表現をし始める、という方向にいくのではないかと危惧します。

(川村 栄司委員)

行政からするとどうしても数字の方が評価しやすいと思います。おそらく予算がついて、議会に報告をする際に、説得力があるものという、数字になると思います。そこは理解できますが、指定管理者側としては、そういうもので必ずしも表現できないものが多々あるという時に、評価する側の行政もそのことはわかった上で、むしろ、議会を説得するような形で、質的なところを評価するというのを仕様書に謳うというのも手だと思います。非常に漠然とした言い方になりますけれども、当然、今お話あったように、プレゼンのような形式を採用し、数字に表れない部分について指定管理者側からもアピールしてもらい、それを受けて行政がそれを見抜く目を持つということが重要だと思います。何故かという、過去に私が見てきた中で、行政から受託した会社が、非常にプレゼンがうまく、非常に綺麗なものを出していて、評価が高いというケースを見てきたことがあります。

上辺の綺麗さじゃなくて、本質的なところで求めているものを一生懸命やってきて、ある程度成果が出ていて、新たにこういう挑戦しているということを行政が見抜

き、評価をしなくてはならないと思います。

また入札ということになると、どうしても安いところが採用されてしまう。そういう落とし穴があって、そういうものを防ぐためには、行政もやはり目を肥やすということが重要だと思います。例えば仕様書の中に、評価基準を設定する際に数字で表せる部分と数字に表れない部分の両方を評価しますということを文章で入れるというのはどうでしょうか。そうした設定をすることで、行政の宿題になるし、指定管理者も、数字に捉われすぎず、独自の活動にも力を入れられるのではないかと思います。

またアウトリーチの話もありましたが、私は過去の経験から市民活動センターだけではなく、行政サービス、さまざまな企業もそうだと思いますが、ネットワークというものをいかに広く持つかということが、その強みになると思っています。NPOの活動も、協議会で説明があったように阪神・淡路大震災等を起点として、かなり注目を浴びてきたという経過がありました。要するに困りごとが発生したときに、そこを何とかしたいという課題解決の手法としてNPOというものが、法人化が認められてきたという経緯がありました。一方で財政的には脆弱だったり、あるいは組織的にも脆弱だったりします。NPOがここまで発展してきたのは、やはりその目の前のターゲットというか、目標からその焦点をずらさないという強みがあるからだと思います。そういった活動を支援していく市民活動センターだからこそ、行政もあまり注文つけすぎて、自由度を奪ってはいけないという姿勢を持ってもらいたい。大変だと思いますが、ネットワークをこれだけ構築したということが意味を持つてくるのは、何か課題が発生したときに、その問題だったらこの団体だとか、行政のこの窓口に行くと、解決できるかもしれないという知見があるということだと思います。市民活動センターに限った話ではありませんが、市民活動センターにとってもネットワークの構築が重要であり、それを実践されている菊川市の話聞いても明白です。また、いろいろな相談受けた中で、ネットワークの力を持って、この問題については一定の100%ではないけど、解決に近づくことができましたといった過程に対する評価についても、行政の受託者への報告書の中に書けるような仕組みを持ってもらいたいと思います。アウトリーチを行ったことで、新たなネットワークが繋がった。その結果、救うことができた。このような数字には出てきにくい面についても、評価をしやすい仕組みも必要ではないかと思いました。

(山岡会長)

視点が行政へ向けたものでしたね。指定管理者自身が自分たちの事業を評価すると、そこは少し性質が違う気がします。おそらく市が仕様書を作成し、仕様書に沿って指定管理者が事業計画を作成する。その事業計画の中で、どういう実績評価をしていくかということを指定管理者側が提案できるようにするといったような気がします。仕様書に評価項目が書いてありましたが、おそらく年度ごとに事業計画は作成すると

思いますので、年度ごとに評価項目が変わってくる可能性もあると思います。

(事務局)

大筋は変わりませんが、事業計画は毎年度作成します。

(山岡会長)

事業計画の中で、こんな事業をしていく、それに対してこういう評価をしていくかということに記載できるようにする。そこでできれば、行政と相談しながら、そういうものを作っていく。その部分が余白になると思います。

(久野委員)

私自身、この協議会とは別の審議会委員も拝命しています。この審議会は事業について評価をする場です。資料として配布された「事業評価一覧表」には、それぞれの事業に対して評価がS・A・Bと記載されていました。各課は、何を基準に評価したのでしょうかと事務局に伺ったら、目標値に対する実績だと。数字だけで評価しているのでしょうかと伺ったら、すべてではないものの、基本的にはそうだと回答されました。このように基本的には数字でしか評価できないという現実があり、数字以外を評価するためには、事業自体に参加して、そこで体感して、これは数字では分からないけれど、こういうところがいい、ここが駄目ということの評価者自身が理解しないとわからないと思います。実際に評価する人間としては、紙に記載された文言だけだと難しい部分もあります。そして実際に上がってくる数字以外の部分、団体だから上長が出す意見と、いち職員が出す意見とでは、その事業に対する意見も異なることもあるでしょう。大体この場合、上長が出した意見だけで評価され、いち職員の意見がどれだけ伝わっているのかということを感じた経験が私自身にもあります。

アンケート評価でも、例えば100%の回収率だったら、全員の意見が分かりますが、回収率がそこまで高くなかった場合、「満足した一部の人が回答したアンケート」のみで判断し「楽しかった」だけの評価になっていないか、アンケートに回答しないこともひとつの評価で、それをどれだけ掬い上げることができるのか。アンケートでは表れないような意見を市や主催者が掬い上げられる仕組みがあると良いと思います。ただ、実際に言葉にしてもらえないと、何が嫌だったのか分からないので、そういったことに触れられるシステムができると、数字ではない部分の評価ができるのではないかと思います。

(山岡会長)

おっしゃったことを踏まえると、評価者は現場にいなければならないと思います。けれどそれはなかなか大変で、現実的には難しい。実際にやろうとすると膨大な手間

がかかるでしょう。なので、やはり指定管理者側が、ある程度やらないといけない。そのためには、やはり関係が大事だと思います。指定管理者が行政に対し、正直ベースで相談して、自分たちの活動評価や報告をできるような関係が必要だと思います。特に質的评价は見て明らかではないので。そういう意味では今回の答申でも協働という点を書いています。評価する側、される側と区別することは、それはそれでやらなくてはならないことかもしれないけれども、もう少し、担当課と指定管理者の関係づくりについても留意すべきだと思います。

(山本副会長)

川村委員がおっしゃる通り、プレゼン上手なところに惹かれてしまいがちです。全国規模の企業が作成するプレゼンテーションは、刺さるツボやポイントをよくご存知で、綺麗に流し込んで作られています。そういう点で評価されることは残念だと思いますが、ありうる話だと思います。その後、会長の話で、行政による評価、指定管理者自身の評価の話がありました。指定管理者自身の評価が駄目だった、良かったではなくて。その評価をどのようにしているか、という有様を見るというのは一つ軸になると思いました。三つ目として、市民自身の市民による評価が必要だと思います。私が先ほど発言したプレゼンと結びついてきますが、68万の静岡市民全員に評価してもらうことは無理ですけれども、直接語りかけることができるのではないかと思います。そのプロセスが入るといいのではないのでしょうか。一方で、指定管理者側にそこまで求められるのかといった懸念もあります。木下委員のように、ご自身の団体で指定管理業務を受けていらっしゃる側として、そのあたりをどのようにお考えか、お聞きしてみたいと思いました。

(木下委員)

私の指定管理者としての例で言うと、利用者満足度しか、年次計画の段階では評価対象にはなっておらず、アンケートの取り方次第という印象もありつつ、自分たちも満足度90%といった数字が出続けていて、どれだけ嬉しいのか、という気持ちもあります。逆に市が指定管理者に対して、ここにコミットしてほしいキーワードはないですか、と市に投げかけた際に、遊水地機能の認知度と環境学習の場であることの認知度の2点の向上を挙げられました。これを知れたことで、私たちとしてもフォーカスすべきところが定まったという経緯があり、防災機能についてきちんと伝え、環境学習としての場として認知してもらう、遊具がある公園ですよ、駐車場があって便利ですね。人がたくさん来ました、事故なくやれたからよかった、ではなくて、そこに何を伝えたかということの評価しますよと言ってもらえたので、こういう展示を試みようとか、きちんと軸が一定程度定まってくるという面があります。今回の議論の中でも、市側でも求めるものをビジョンとしてしっかり示すとい話があり、その一

つがアウトリーチというものになるのかなと思っていました。

さらに言うと、指定管理者の自己評価というのも結構難しい面があります。一つは、私としても職員と面談を年二回行いますが、それぞれの職員の満足度や自己評価の積み上げで組織としての内部的な働きやすさを含めた、満足度、評価があります。利用者の満足度もありますが、来園者としてコミュニケーション取れないので、その中で皆さん良い評価をしてきているよってという実感値は職員があるかどうかというところを測ったりしています。また私は、市ではなく第三者評価をしてもらうために何とか大賞みたいなのところに行くか出して賞をいただくことで、職員のモチベーションにもなるし、市としても、求めているもの以上の成果を出したように見てもらえると嬉しいなということがあってやっています。私が先ほど言った、リーチできていなかった人たちにどれほどリーチできるかみたいなのところは、自分の中では考えています。例えば新しい指定管理の提案書の中に、最初は「ここまでいました」。次の期は「ここに届けていなかったと思うので、ここにリーチします」というのを提案書に記載します。そこに今どれだけ成果が出ているのかという現状を、自分たちで何らかの数値なのか、実感値としてあるのかどうかということをお問自答し、現状認識と同時に、5年間で何をどう変えていきたいのかという質的変容をどう見ているのかということをお、提案書で言ってもらわないと、それを5年間細分化して年度ごとの計画をつくり、5年後のビジョンみたいなの、現時点とのギャップをどういうふうに認知しているのかということをお把握する。これらをやらずに、これやったらいいと思います、あれやったらいいと思いますというプログラムの提案だけでは、設定目標も何人来たかとか、数字の面でしか測れなくなってしまうと思います。指定管理者には、5年後にあるべき状態と現状認識と、その間のギャップ、それがあってどう5年間を計画するのでしょうか、という構成をしてくださいと言っても負担にならないというか、それが本来必要ではないかと思います。それをもとに毎年自己評価をしてくださいということは有りだと思います。それやろうとすれば、内部的にも必ず振り返りをする必要がありますし、行政ともコミュニケーションが必須になると思います。

(山岡会長)

提案書の段階からということですね。

(山本副会長)

指定管理者側が質的評価を求めるなら、まず、質的変容の言及を指定管理者側でも行われていないといけないと思いました。答申案にも書かれましたように、市の方からもキーワード、先ほどの遊水地の認知と環境学習の場であることの認知のような、言及が必要だと思います。両者の言及が揃って初めて、質的変化を追うことができると思います。曖昧な言葉ではありますけれども、こういった一文を評価項目に入れる

かどうかというのは、画期的なことだと思います。曖昧で解釈に困るからこそ、解釈のための対話があるということになってきます。そうした対話のプロセスこそが大事だというメッセージになるのではないかと思います。

(山岡会長)

そうすると尚更コミュニケーションが必要です。評価する、される、だけではなくて、一緒に創っていくという感覚が必要になると思います。現場のことをよく知っているのは当然、指定管理者の方ですから、行政から言われたことだけを受け入れるというよりは、現場の指定管理者の納得感というものが重要です。そこは、コミュニケーションを取って、こういうことでやっていきましょう、という協議が必要です。ただ、それをどのタイミングで行うかということは、提案の段階ではやりにくいかもしれないけど、指定管理が決まった後だったらコミュニケーションはいくらでも取れると思います。

(殿岡委員)

最近の難波市長の発言で、心に刺さった言葉が二つあります。一つが、「できないことをできるように考えるのが、行政だ」ということ。もう一つは「結果を出すのが行政だ」ということ。会長の言う通り、まず誰が困っているか、できないのはどんなことなのかとか、そういうのを聞きますよという姿勢を見せると、いろんな人が意見を言ってきてくれる。それでいい方に進み始めて、行政の方も結果は出さなきゃとなると、結果的にどこを目指せばいいのかということも繋がると思います。できるだけコミュニケーションを取ることがまず大事なことです。指定管理者の意見を捨てるが大変かもしれませんが、それらをどうしたら実現していけるのか、ということだと思いました。

(山岡会長)

質的評価については、やりながら探っていくという姿勢は必要かもしれませんね。今までと違うやり方をするわけですから。答申を受けて、「新しく仕様書を作りました。これでいきます。」ということだけにはならないと思います。

(木下委員)

キーワードとして使ったらどうかと思う言葉があります。まず一つが、「調査」。アウトリーチの根拠として「調査をしてほしい」という言葉とし、当事者意識の形成「見える化」のところの成果を、「調査結果」として提示してもらおうというのはどうかと思います。「支援」というイメージとは少し違う角度で、「サポートが必要か」ではなくて、「実態を知りたい」という視点です。大阪ボランティア協会の早瀬さんがよ

くおっしゃられているのが、「何か困っていませんか」と尋ねると誰も答えないけれども、「困っている人がどこにいるか知っていますか」と尋ねると、「いや俺が困っているよ」と言われることがある。アウトリーチということは、センターに来ようと思っている動機がない人たちなので、「調査」のような言葉だと外に出やすいと思いましたが。調査事業のように堅苦しくなってしまうとよくないですが、個人的にはそこから政策提言、別に困っているわけではないけれど、実はここが解消されたら、もっと良くなるみたいなことが洗い出されてきて、必ずしも市民自治推進課の業務ではなくても、市民自治推進課が、市として吸い上げて各部局に対して伝えられるみたいになると、他部局に対しても、市民活動の意義みたいなものが伝わるのではないかと思います。

また冒頭で出た話ですけど、実現が非常に大変な話をしているので、人材育成という、職員研修に対しても、時間と予算が一定程度割いていい、という仕様になっていると、やろうとしても疲弊してしまい人材がいなくなってしまう恐れがあります。社会が変動し、知っておきたい用語や、ポイントがどんどん変わっていく中で、「市民活動」だけを見ていると、全然入ってこない新しいキーワードがたくさんあります。それも実はアウトリーチで、他分野にリーチすると、キーワードになる言葉というものがあると思います「調査」と「研修、人材育成」というと、「支援」や「事業」ということよりも含みを持たせられると思います。

(山本副会長)

調査という言葉に非常に納得感があります。一方で調査という言葉が、社会的にもアカデミックかつ方法論も様々なので、縛りつけてしまわないかという不安もあつつつも、趣旨としては賛同します。SDGsの17つの目標を眺めていて、例えば「貧困をなくそう」についても、世界的なものではなく、静岡の貧困、静岡も市民が約68万人いるので、について、基礎調査は行政が実施していると思いますが、例えば特定のエリアについての現状を歩き回って調べてみました、というのは、市民活動だからこそやれることだと思います。市民活動のいいところは「えこひいき」をしていいということで、公平公正は行政のやることだけれども、テーマを設けて切り込んでいくということが、市民がやることだと考えます。そういう目的を持って、調査をしていくということであれば、して欲しいですし、その視点を持ってほしいと思います。職員研修を、というのは、その発想は私なかったのでとても感動しました。どちらかというと指定管理を受託する団体が主催してやればいいのかとも思いましたが、発想として「研修」でなくても「対話」、私たちが何をやっているかを伝える場というのはあってもいいと思いました。

(山岡会長)

研修という予算の話も出てきますが、人材育成をどのように図っていくかということも提案してもらうということはあっていいと思います。ちなみに提案書については、プロポーザルで評価する仕組みなのでしょうか。

(事務局)

選定委員会を開催し、そこで評価します。委員会のメンバーは、市職員と外部の委員も入って審査を行います。選定委員会でプレゼンをしてもらい、そこで委員による審査を受けます。その結果を踏まえ、市が指定管理者を選定するという建付けになります。提案内容にこういう項目を記載してくださいということは、市が募集する段階で入れることができます。

(山岡会長)

基本的には評点をつけて、その評点が高いところが採用されるということですね。評価項目もこれから検討していくのでしょうか。

(事務局)

おっしゃる通りです。募集をする際に募集要項を作成し、その中に審査の仕方や出してもらいたい書類をお示しする形になります。この際に、併せて仕様書もお示しします。こういう仕様で指定管理を5年間お願いしたいと思っているんだけど、この仕様に基づいた提案をしてくださいという形でお示しをします。今回の答申内容がその仕様に反映されると考えると、募集の段階で、市としてもこういうセンターしたいんですという意思是示されるということです。

(山岡会長)

ということは、評価項目もそれに合わせて変化するということですね。

(事務局)

評価項目については全庁的に統一した部分と、当然施設の性質を踏まえた部分があります。

(山岡会長)

答申が反映された場合、相当なラジカルな提案というか、今までではとても考えられないような提案が出てくる可能性があると思います。しかし評価する際に、これまでと同じ項目で評価をすると、せっかく独自性のある提案が出てきても点数が低く抑えられて通らないということになると残念だなと思いました。当然仕様書が変わり、市が期待するものが変わってくれば、審査の項目や基準も変わっていかざるを得ない

かなと思います。

(木下委員)

仕様書で年間これをやってくださいということがきちきちだと、それをどうこなすかが工夫の余地になってしまいます。ですので、最低限これとこれを満たして、その上で、こういうものを提案してください、といった余白を仕様書と募集要項の時点で、指定管理者側が自分たちで考えなとイケないこと、市が要求したいことが出てると良いなと思います。それで指定管理に対するハードル上がったと感じたり、困る団体も出てくるとは思いますが、私たちが求めているのは、ここに何らかの工夫ができる方、今わかっていることをやってくださる団体ではなく、わかってないところがたくさんあるので、工夫してそこにリーチしてほしいよってという思いがある方、その空白を埋める提案を求める募集によって、割と早めからそういうイメージを持ってもらえるといいと思います。要するに市民活動センターだけではなく、市の指定管理制度が水準書というよりも仕様書というかたちで委託に似ているので、そこへの問題提起も含めてできるといいと思いました。

(山本副会長)

余白で行われたことを、次の仕様書に業務として盛り込まないでほしいなと思います。指定管理者の努力として行ったことなのに次の仕様書に載って、予算も変わらないどころか減額される、ということもよくあります。プラスアルファ起きたクリエイティブな部分は次の期のクリエイティブに期待するとして、仕様書ではなく、水準書という形が一番いいのだろうなと思います。指定管理者のクリエイティビティを削ぐのではなく、どんどん更新するようになればいいと思いました。

(山岡会長)

だんだん指定管理者制度そのものの議論になってきましたね。それでは、時間になりましたので本日の議事は以上となります。

会議録署名人

会長 \_\_\_\_\_