

平成 30 年度  
市民社会形成に必要な  
施策検討に向けた調査研究事業  
報告書

平成 31 年 3 月

仙台市市民活動サポートセンター



# 目次

第1章	はじめに.....	1
1.	調査研究事業の背景.....	2
(1)	仙台市の市民協働によるまちづくりの理念.....	2
(2)	仙台市の社会課題.....	2
2.	調査研究事業の目的.....	3
(1)	中期目標（5ヵ年の目標やロードマップ）.....	3
3.	平成30年度調査研究事業の概要.....	4
(1)	事業全体像.....	4
(2)	実施体制.....	4
第2章	調査研究結果（総括）.....	5
1.	調査活動から見えたもの.....	6
(1)	「社会課題解決のプラットフォーム」に必要な支援機能.....	6
(2)	課題解決及び解決主体形成を促進するコーディネーターの必要性.....	6
(3)	「社会課題解決のプラットフォーム」の運営体制構築の必要性.....	7
2.	今後の展望.....	8
(1)	「社会課題解決のプラットフォーム」の事務局の試行.....	8
(2)	課題発見及び解決主体形成に資する手法の実践.....	8
第3章	実施内容.....	9
1.	「社会課題解決のプラットフォーム」の具体化.....	10
(1)	支援策を提供する多様な機関による定例ミーティング.....	10
2.	課題発見及び解決主体形成に資する手法の開発と発展.....	22
(1)	仙台市職員との意見交換.....	22
(2)	コーディネーターインタビュー.....	25
3.	他都市の課題解決プラットフォームに関する情報収集.....	27
(1)	UDCK 柏の葉アーバンデザインセンター視察.....	27
(2)	市民セクター全国会議.....	31
4.	平成27年度～平成29年度調査研究事業の成果.....	32
(1)	平成27年度調査研究事業の成果.....	32
(2)	平成28年度調査研究事業の成果.....	32
(3)	平成29年度調査研究事業の成果.....	34



## 第1章 はじめに

### 1. 調査研究事業の背景

- (1) 仙台市の市民協働によるまちづくりの理念
- (2) 仙台市の社会課題

### 2. 調査研究事業の目的

- (1) 中期目標（5カ年の目標やロードマップ）

### 3. 平成30年度調査研究事業の概要

- (1) 事業全体像
- (2) 実施体制

## 第1章 はじめに

### 1. 調査研究事業の背景

#### (1) 仙台市の市民協働によるまちづくりの理念

仙台市は、平成27年7月に「仙台市市民公益活動の促進に関する条例」の全部を「仙台市協働によるまちづくりの推進に関する条例」に改正した。「誰もが心豊かに暮らし続けることができる協働のまち・仙台」の構築を目指し、「協働によるまちづくり」を進める際の仙台市が目指す協働の姿として、協働の基本理念を定めた。

平成28年1月に策定した「仙台市協働によるまちづくりの推進のための基本方針」では、この協働の基本理念を、それぞれの主体が個々の力を発揮する「自立」、互いの力を引き出し合い、相乗効果を生み出し協力する「連携」、新たな課題に対して、創意工夫により解決策を生み出し続ける「創発」の3つのキーワードで表すことができると解説している。多様な主体がそれぞれの力を生かし、連携・協力しながら課題解決の方法を創りあげていくことで、地域の力が高まり、また新しい地域力が生まれるという好循環を繰り返しながら、持続可能なまちづくりの実現を目指していくとしている。

#### (2) 仙台市の社会課題

東日本大震災から8年が経過し、仙台市は被災地随一の規模の都市として、復興の牽引役を期待されている。また東北最大の都市として、東北地方のダム機能を果たす都市としても期待されている。

現在、仙台市にはおよそ108万人が暮らしているが、平成52年（2040年）には人口が100万人を下回り、人口に対する65歳以上の高齢者割合は35.2%（平成27年度22.4%）になると見込まれている。少子高齢化が進行し、人口構成がこれまでと全く異なる時代に突入する。これにより、例えば労働力の不足、財政の圧迫、地域の担い手不足などが予想される。現に、平成26年度に実施された「仙台市町内会等実態調査」において、町内会組織が、会員の高齢化や担い手不足に悩みながらも奮闘している実態が報告されており、地域運営の点では差し迫った状況にある。

深刻化する少子高齢化に加え、例えば介護保険法改正を代表とする社会保障制度の変化、格差社会による貧困など、地域や社会の状況や課題は時流の中で複雑に変化し続けている。今後仙台の市民社会は「未知の領域」に突入していくことになり、平成27年7月の条例改正で掲げられた市民協働によるまちづくりの理念を実現するには、もはや従来型の手法では対応しきれないと考える。限界が訪れてからの対処療法ではなく、地域の歴史や背景を尊重しつつ従来の型にとらわれない新しい構造や仕組み・手法を、現時点から試行し開発する事が急務である。

## 2. 調査研究事業の目的

本調査研究事業では、現状の課題への対処療法ではなく未来を見据えた視点から、仙台のあるべき市民社会像を描き、そのあり方を支える新たな仕組み（施策）を検討し、提案することを目的とする。

### (1) 中期目標（5カ年の目標やロードマップ）

平成27年度の本調査研究事業開始時点で、平成27年度～平成31年度の5年間の指定管理期間内で、前半は調査・分析を通じて収集した検討材料をもとに仮説を検討し、後半はそのスキームを試行する実証実験を通じて、具体的な課題を検証し、政策提言を行うこととした。

仙台市の市政計画		仙台市総合計画2020(～平成32年度)※32年度に次期総合計画作成見込み																			
		復興計画(～平成27年度)				実施計画(平成28年度～32年度)															
		実施計画(～平成27年度)				平成28年度				平成29年度				平成30年度				平成31年度			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
			●次期事業計画案①	●東西線開通	●次期事業計画案②		●次期事業計画案①		●次期事業計画案②	●消費税10%	●次期事業計画案①		●次期事業計画案②		●次期事業計画案①		●次期事業計画案②		●次期事業計画案①	●及び仙台市次期総合計画への提案	●次期事業計画案②
先進事例調査		文献調査、事業スキーム事例調査																			
仙台の資料分析		仙台市の地域・市民活動支援に関する基礎調査																			
仮説設定						・仙台市の市民社会のあり方 ・上記を地域で実現するための行政施策				・実証実験①、②を検証し 仮説修正				・総括：仙台に必要な 仕組みの提案(基本 計画への提案)							
実証実験						・実証実験①(例)地域へのアウトリー チ事業など				・実証実験③(例)地域 づくりへの参画事業											
施設メニューの開発						・実証実験②(例)サポートセン ターの支援メニュー開発など				・実証実験④(例)サポートセン ターの事業開発など →施設のあり方提案につなげる											

図1：調査研究事業5年間のロードマップ（平成27年度事業開始時作成）

### 3. 平成 30 年度調査研究事業の概要

#### (1) 事業全体像

平成 29 年度までの調査結果から、課題解決と解決主体の段階に応じた支援策を充実させるためには、支援策を提供する多様な機関同士が連携して、多彩な視点による支援策の提供を切れ目なく可能とする「社会課題解決のプラットフォーム」の形成が必要であることが示唆された。

また、地域、行政、民間企業・団体が行う個別の課題解決プロジェクトのわずかに先にある領域や、プロジェクトや課題に向き合う個人の現場感から得た気づき・つぶやきのようなものの中に、将来的な「社会課題」が多数存在しているということが見えてきた。仙台には、そうしたいわば“顕在化していない課題”に対するアプローチを模索し、見えてきた課題の糸口を多様な主体と共有化する仕組みがないこともわかった。

そこで、平成 30 年度は、①支援策を提供する多様な機関同士が連携して、多彩な視点による支援策の提供を切れ目なく可能とする「社会課題解決のプラットフォーム」の具体化と②課題発見及び解決主体形成に資する手法の開発と発展を目標とし、「社会課題解決プラットフォーム」の実現へ向けた検証と、課題発見及び解決主体形成に資する手法を展開するための検証、UDCK 柏の葉アーバンデザインセンターへの視察等を行った。これらから、社会課題解決に向けた仕組みについて仙台の現状を分析し、不足している仕組みとの中で「社会課題解決プラットフォーム」が担う機能について整理し、「社会課題解決プラットフォーム」の具体化を行った。

#### (2) 実施体制

本調査研究事業は、サポートセンター単独での実施ではなく、専門性ある団体の知見を交えて調査研究を進めるため、引き続き下記の事業者業務を再委託して実施した。

##### 【委託先】

- ・ NPO 法人都市デザインワークス

先進事例調査への協力、仙台市における地域・市民活動支援に関する基礎調査、その他業務。

- ・ 一般社団法人パーソナルサポートセンター

先進事例調査、仙台市における地域・市民活動支援に関する基礎調査への協力、その他業務。

##### 【内部体制】

事業責任者：センター長

事業担当者：1 名

## 第2章 調査研究結果（総括）

### 1. 調査活動から見えたもの

- (1) 「社会課題解決のプラットフォーム」に必要な支援機能
- (2) 課題発見及び解決主体形成を促進するコーディネーターの必要性
- (3) 「社会課題解決プラットフォーム」の運営体制構築の必要性

### 2. 今後の展望

- (1) 「社会課題解決のプラットフォーム」の事務局の試行
- (2) 課題発見及び解決主体形成に資する手法の実践

## 第2章 調査研究結果（総括）

### 1. 調査活動から見えたもの

#### (1) 「社会課題解決のプラットフォーム」に必要な支援機能

「社会課題解決のプラットフォーム」を構成する機関・団体が一堂に集まる定例ミーティングを年12回実施し、「社会課題解決のプラットフォーム」具体化について議論を行った。

仙台の現状について社会課題解決のための支援機能を整理した結果、不足している機能が多くあることが分かった。（図2中のA～H）

		①課題発見/主体形成	②課題対応/主体形成・活動持続	③課題解決/活動持続	④解決策普及/モデル化	
個別支援	市民活動団体や市民活動団体の設立を目指す個人への支援	A	相談	情報発信	H	市民活動サポートセンターの機能
	市民活動団体以外も含まれ得る多様な協働ケースへの支援		B			せんだいみやぎNPOセンターなど民間の機能
環境整備	人的・組織間調整	C				行政の機能
	社会ネットワーク維持		D			
	空間の提供	オフィス・会議スペース、イベント実施				求められる機能
	資金の提供	F				
	ルールの形成		G			

図2：仙台市域の社会課題解決に必要な支援機能

このうち、図2中A～Dの機能を「社会課題解決のプラットフォーム」に持たせることを想定すると、図中Aの課題の掘り起しや主体の形成を促すセッションと、そこに集まった多様な主体をネットワーク化していくコーディネーター、そしてこの「社会課題解決のプラットフォーム」を運営していくための事務局が必要となる。

#### (2) 課題発見及び解決主体形成を促進するコーディネーターの必要性

平成30年度は、課題発見及び解決主体形成に資する新たな手法として、仙台市職員との意見交換（2回）とコーディネーターインタビューを試行し、検証を行った。

仙台市職員との意見交換からは、複合的な課題の解決は、行政内でも、個人の技量・経験・ネットワークによっていることが明らかになった。個人の技量・経験・ネットワークによるところが大きいのは、市民活動団体にも言えることで、課題発見及び解決主体形成を進めていくには、セッションにおいて“顕在化していない課題”を引き出し、核となって人をつなぎ、議論を運ぶコーディネーターが必要となることが示唆された。

コーディネーターインタビューからは、ネットワークのハブを担うコーディネーターによる課題発見及び解決主体形成の促進の可能性が示唆された。

### (3) 「社会課題解決プラットフォーム」の運営体制構築の必要性

公（千葉県、柏市）民（三井不動産、商工会など）学（東京大学、千葉大学）が人・プロジェクト・資金を持ち寄って運営する、プラットフォーム型の組織（任意団体）である「UDCK 柏の葉アーバンデザインセンター」を視察し、その組織体の運営方法と、コーディネーターの必要性について情報を収集した。そこから、「社会課題解決プラットフォーム」に持たせる機能を、単なる勉強会や交流会のサロン機能に留めてしまわないためには、明確な目的やビジョンのもと、運営体制を構築し、自ら事業に取り組むことが重要だと考えられた。

## 2. 今後の展望

### (1) 「社会課題解決のプラットフォーム」の事務局の試行

「社会課題解決のプラットフォーム」の事務局は、①人や情報を集めることができ、集めた情報から新たな課題やテーマを見出すことができるような優秀なコーディネーターがいること②単なる勉強会や交流会のサロン機能に留めてしまわないために、明確な目的やビジョンのもと、運営体制を構築すること③コーディネーターだけでなく、自ら事業に取り組むという3つの条件が必要となる。

これらの条件を念頭に事務局を試行し、「社会課題解決のプラットフォーム」の目的、ビジョン、運営体制、事業区分、資金について検討する。

### (2) 課題発見及び解決主体形成に資する手法の実践

課題発見及び解決主体形成に資する手法として、①ネットワークのハブを担うコーディネーターとの情報交換②課題の調査研究③NPO・行政・企業・地縁組織などマルチセクターを対象に、課題を共有し、ネットワークを促進するための勉強会・イベント④課題解決に向けたデータベースの構築と発信という4つを想定する。

このうち、まずコーディネーターとの情報交換の場を作り、顕在化していない課題を引き出す。そして、情報交換から引き出された課題をテーマに据えた勉強会やイベントを開催し、課題解決につながるアイデアを議論する。情報交換や勉強会を通じて、ネットワークのハブとNPO・行政・企業・地縁組織をつなぎ、知識や資源を効率的に伝達可能なネットワーク上に新たな解決主体の形成を促す。

## 第3章 実施内容

1. 「社会課題解決のプラットフォーム」の具体化
  - (1) 支援策を提供する多様な機関による定例ミーティング
    - ① 「社会課題解決プラットフォーム」の具体化についての議論
    - ② 課題発見及び解決主体形成に資する手法についての議論
    - ③ 仙台市市民活動サポートセンターの機能についての議論
  
2. 課題発見及び解決主体形成に資する手法の開発と発展
  - (1) 仙台市職員との意見交換会
  - (2) コーディネーターインタビュー
  
3. 他都市の課題解決プラットフォームに関する情報収集
  - (1) UDCK 柏の葉アーバンデザインセンター視察
  - (2) 市民セクター全国会議
  
4. 平成27年度～平成29年度調査研究事業の成果
  - (1) 平成27年度調査研究事業の成果
  - (2) 平成28年度調査研究事業の成果
  - (3) 平成29年度調査研究事業の成果

## 第3章 実施内容

## 1. 「社会課題解決のプラットフォーム」の具体化

## (1) 支援策を提供する多様な機関による定例ミーティング

「社会課題解決のプラットフォーム」を構成する機関・団体（NPO 法人せんだい・みやぎ NPO センター、NPO 法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、仙台市市民協働推進課）が一堂に集まる定例ミーティングを年 12 回実施した。

第1回	日時	平成 30 年 6 月 1 日（金）16:30～18:30
	会場	仙台市市民活動サポートセンター 3 階研修室 1
	出席	NPO 法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、NPO 法人せんだい・みやぎ NPO センター
	議題	せんだい都市社会イノベーション機構（略称：SIRIUS）の具体化について
第2回	日時	平成 30 年 7 月 11 日（水）10:00～12:00
	会場	仙台市市民活動サポートセンター 地下 1 階市民活動シアター
	出席	仙台市市民協働推進課、NPO 法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、NPO 法人せんだい・みやぎ NPO センター
	議題	仙台市市民活動サポートセンターの現在の機能について
第3回	日時	平成 30 年 7 月 25 日（水）10:00～12:00
	会場	仙台市市民活動サポートセンター 3 階研修室 2
	出席	仙台市市民協働推進課、NPO 法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、NPO 法人せんだい・みやぎ NPO センター
	議題	他都市の社会課題解決事例について
第4回	日時	平成 30 年 8 月 20 日（月）14:30～16:30
	会場	仙台市市民活動サポートセンター 3 階研修室 2
	出席	仙台市市民協働推進課、NPO 法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、NPO 法人せんだい・みやぎ NPO センター
	議題	社会課題解決プラットフォームの具体化について
第5回	日時	平成 30 年 10 月 11 日（木）10:30～12:00
	会場	仙台市市民活動サポートセンター 3 階研修室 2
	出席	仙台市市民協働推進課、NPO 法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、NPO 法人せんだい・みやぎ NPO センター
	議題	UDCK 柏の葉アーバンデザインセンター視察振り返り 課題発見及び解決主体形成に資する手法（仙台市職員との意見交換）の検証
第6回	日時	平成 30 年 10 月 24 日（水）10:00～12:45
	会場	仙台市市民活動サポートセンター 3 階研修室 2
	出席	仙台市市民協働推進課、NPO 法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、NPO 法人せんだい・みやぎ NPO センター
	議題	課題発見及び解決主体形成に資する手法（仙台市職員との意見交換）の検証

第7回	日時	平成30年11月7日(水) 10:00~12:00
	会場	仙台市市民活動サポートセンター 3階研修室1
	出席	仙台市市民協働推進課、NPO法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、NPO法人せんだい・みやぎNPOセンター
	議題	社会課題解決プラットフォームの具体化(実証実験)について
第8回	日時	平成30年11月20日(火) 10:00~12:00
	会場	仙台市市民活動サポートセンター 3階研修室1
	出席	仙台市市民協働推進課、NPO法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、NPO法人せんだい・みやぎNPOセンター
	議題	社会課題解決プラットフォームの具体化について 他都市モデルと仙台の現状の比較検証
第9回	日時	平成30年12月7日(金) 10:00~12:00
	会場	仙台市市民活動サポートセンター 3階研修室1
	出席	NPO法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、NPO法人せんだい・みやぎNPOセンター
	議題	社会課題解決プラットフォームの具体化について
第10回	日時	平成31年1月21日(月) 10:00~12:00
	会場	仙台市市民活動サポートセンター 4階研修室5
	出席	仙台市市民協働推進課、NPO法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、NPO法人せんだい・みやぎNPOセンター
	議題	課題発見及び解決主体形成に資する手法について
第11回	日時	平成31年2月21日(木) 10:00~12:00
	会場	仙台市市民活動サポートセンター 3階研修室1
	出席	NPO法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、NPO法人せんだい・みやぎNPOセンター
	議題	課題発見及び解決主体形成に資する手法(コーディネーターインタビュー)の検証
第12回	日時	平成31年3月11日(月) 10:30~12:30
	会場	仙台市市民活動サポートセンター 4階研修室5
	出席	NPO法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、NPO法人せんだい・みやぎNPOセンター
	議題	社会課題解決プラットフォームの具体化について 課題発見及び解決主体形成に資する手法について

①「社会課題解決プラットフォーム」の具体化についての議論

平成28年度の調査研究事業で提唱し、平成29年度に構築・試行した「社会課題解決プラットフォーム」について、平成30年度は実現へ向けた具体化について議論を行った。

平成29年度に試行した「せんだい都市社会イノベーション機構(仮)」(SIRIUS)では、SIRIUSの持つべき機能と、今後の方向性について「地域型社会的企業の認証と優遇」、「個別政策の調整機構(仙台市とSIRIUS)」、「地域型社会的企業向け一般政策」を掲げた。

平成30年度は、このうち「個別政策の調整機構(仙台市とSIRIUS)」の具体化へ向けた議論から行った。地域型社会的企業の代表組織の位置づけとするには、多様な組織が参加し、代表制を担保していく必要がある。いろいろな組織と繋がるためには、今後の仙台に、SIRIUS構想のイメージのようなものが必要だということを伝えていかなければならない。そのために、「1) 仙台に求められる支援機能の分析」と「2) 具体的な運営のイメージ」について議論を進めた。

1) 仙台に求められる支援機能の分析

4年間で実施した視察先および仙台の現状について支援機能を整理した。

飛騨信用組合

・事業の初期段階からトータルでサポート

		①課題発見/主体形成	②課題対応/主体形成・活動持続	③課題解決/活動持続	④解決策普及/モデル化
個別支援	市民活動団体や市民活動団体の設立を目指す個人への支援	起業・経営相談(BizConHIDA)			
	市民活動団体以外も含まれ得る多様な協働ケースへの支援				
環境整備	人的・組織間調整	相談対応による情報の蓄積・ネットワーク形成			
	社会ネットワーク維持				
	空間の提供	会議スペースなど			
	資金の提供	ファンド、クラウドファンディング			
	ルールの形成				

民間の機能  
行政の機能

図3：飛騨信用組合の支援機能

f-Biz 富士市産業支援センター ・ 敏腕スタッフによる相談対応 知恵を出して売り上げアップを支援

		①課題発見/主体形成	②課題対応/主体形成・活動持続	③課題解決/活動持続	④解決策普及/モデル化	
個別支援	市民活動団体や市民活動団体の設立を目指す個人への支援	起業相談	経営相談		bizモデル	民間の機能
	市民活動団体以外も含まれ得る多様な協働ケースへの支援					
環境整備	人的・組織間調整	相談対応による情報の蓄積・ネットワーク形成				行政の機能
	社会ネットワーク維持					
	空間の提供					
	資金の提供	敏腕スタッフの採用				
	ルールの形成					

図4：f-Biz 富士市産業支援センターの支援機能

横浜コミュニティデザイン・ラボ ・ 課題解決に向けたネットワークの形成

		①課題発見/主体形成	②課題対応/主体形成・活動持続	③課題解決/活動持続	④解決策普及/モデル化	
個別支援	市民活動団体や市民活動団体の設立を目指す個人への支援					民間の機能
	市民活動団体以外も含まれ得る多様な協働ケースへの支援	オープンデータによる課題の見える化 セッションの開催	ネットワークの活用による資源のマッチング			
環境整備	人的・組織間調整	市民・企業・行政・NPO・大学とのネットワーク形成(杉浦さんネットワーク)				行政の機能
	社会ネットワーク維持					
	空間の提供	さくらWORKS(会議室・シェアオフィス)、FabLab				
	資金の提供	?	クラウドファンディング			
	ルールの形成					

図5：横浜コミュニティデザイン・ラボの支援機能

北芝(部落解放北芝まちづくり機構・暮らしづくりネットワーク北芝) ・「暮らしづくり」の協働行動・協働事業の展開

		①課題発見/主体形成	②課題対応/主体形成・活動持続	③課題解決/活動持続	④解決策普及/モデル化	
個別支援	市民活動団体や市民活動団体の設立を目指す個人への支援	生活相談(らいとびあ21)				
	市民活動団体以外も含まれ得る多様な協働ケースへの支援	相談対応	自主事業の開発・実施			民間の機能
環境整備	人的・組織間調整	地域コミュニティのマネジメント				行政の機能
	社会ネットワーク維持					
	空間の提供	会議スペースなど(らいとびあ21)				
	資金の提供	ファンド				
	ルールの形成					
その他		専従事務員シェア、地域全体での人事の調整				

図6：部落解放北芝まちづくり機構・暮らしづくりネットワーク北芝の支援機能

KIITO デザイン・クリエイティブセンター神戸 ・社会課題を市民に開く 市民とともに事業開発へ

		①課題発見/主体形成	②課題対応/主体形成・活動持続	③課題解決/活動持続	④解決策普及/モデル化	
個別支援	市民活動団体や市民活動団体の設立を目指す個人への支援					
	市民活動団体以外も含まれ得る多様な協働ケースへの支援	+クリエイティブゼミ 課題の持ち込み	ゼミアイディアの事業化 ゼミアイディアの事業化 ネットワークの活用による 資源のマッチング			民間の機能
環境整備	人的・組織間調整	KIITO入居者・市内クリエイティブ人材等とのネットワーク形成				行政の機能
	社会ネットワーク維持	行政との調整				
	空間の提供	会議室・オフィス・ホール・ギャラリー・カフェ・FabLab				
	資金の提供	KIITO予算の確保(各課)				
	ルールの形成	デザイン都市				

図7：KIITO デザイン・クリエイティブセンター神戸の支援機能

UDCK 柏の葉アーバンデザインセンター

・公民学のネットワークによるまちづくり

		①課題発見/主体形成	②課題対応/主体形成・活動持続	③課題解決/活動持続	④解決策普及/モデル化	
個別支援	市民活動団体や市民活動団体の設立を目指す個人への支援					
	市民活動団体以外も含まれ得る多様な協働ケースへの支援	構想に基づいて事業を開発・実施		ネットワークの活用による資源のマッチング		民間の機能
環境整備	人的・組織間調整	地域住民、クリエイティブ人材、企業等とのネットワーク形成				
	社会ネットワーク維持	行政・大学・民間企業との調整				
	空間の提供	会議スペース				
	資金の提供	運営資金の持ち寄り(調査費・研究費・負担金など)				
		運営資金の持ち寄り(負担金)				
ルールの形成	柏の葉国際キャンパスタウン構想					

図8：UDCK 柏の葉アーバンデザインセンターの支援機能

小規模多機能自治(雲南・伊賀)

・地域課題解決に意欲的な住民を、行政が制度で全面的に支援

		①課題発見/主体形成	②課題対応/主体形成・活動持続	③課題解決/活動持続	④解決策普及/モデル化	
個別支援	市民活動団体や市民活動団体の設立を目指す個人への支援	課題発見・事業開発	地域課題解決に向けて事業を実施			
	市民活動団体以外も含まれ得る多様な協働ケースへの支援	地域づくり担当職員による支援(企画や運営への指導)				民間の機能
環境整備	人的・組織間調整	地域自主組織の主体性・持続性向上を促進(円卓会議・取り組み発表会・雲南ゼミ)				行政の機能
	社会ネットワーク維持					
	空間の提供	地域交流センター(活動拠点)				
	資金の提供	地域づくり活動交付金・指定管理料などを一括交付				
	ルールの形成	制度化				

図9：小規模多機能自治(雲南・伊賀)の支援機能

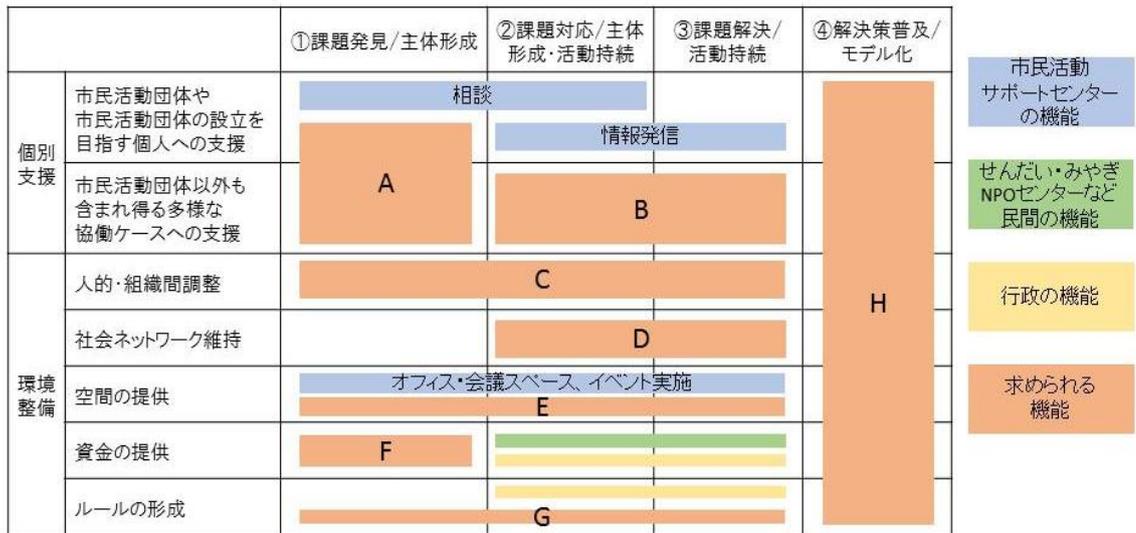


図2（再掲）：仙台市域の社会課題解決に必要な支援機能

仙台市域の現状としては、市民活動団体以外も含まれるマルチセクターへの対応まで考えると、不足している機能がいくつもある。（図2中A～H）

図2中Hの解決策普及／モデル化は、他の機能が充実した先にある機能であり、社会課題解決プラットフォームとしてまず優先的に取り組んでいく機能は、A～Dである。A・Bの支援を行うには、C・Dのネットワークが必要だが、「ネットワークをつくることを目的としたネットワークや協議会」をつくるなど、具体的な目的が伴わずにCの人的・組織間調整機能だけを作ってしまうと形式化してしまう。

社会課題解決プラットフォームに、図2中A～Dの機能を有機的に関係づけることが重要である。構築されたネットワークを活用しながら社会課題に対する解決策や新たな価値が生まれ、それが新たなネットワークに変換されていくという、創発的な仕組みを目指していく。NPO・行政・企業・地縁組織など、マルチセクターの主体がつながるネットワークが、新たな社会課題への対応の芽を生み出す苗床のような機能を果たし、出始めた芽に個別支援が水や肥料を与え、実った果実は苗床をさらに豊かにする。こういうイメージの創発的な社会課題解決プラットフォームが仙台市に構築される必要がある。この社会課題解決プラットフォームを、様々な情報が効率的に集まるネットワークの集約的な結節点を意味するハブの機能をイメージし、「ソーシャルハブせんだい」と呼ぶことにする。

## 2) 具体的な運営のイメージ

「ソーシャルハブせんだい」の具体的な運営方法も、実践へ向けて議論を重ねた。図2中のA～Hについては、仙台市域として持つことが望まれる機能であり、その全てを市民活動サポートセンターや「ソーシャルハブせんだい」が持つものではない。一つの機関が資金とその他の機能を全部もってしまうと、ヒエラルキーが出来上がり、新たな芽は生まれにくくなるであろう。同様に、行政機関である市民活動サポートセンターの中に「ソーシャルハブせんだい」を完全に入れ込んでしまうと、行政の重要な機能である平等性を重んじるあまり、市民社会の特質である多様な価値判断や、今後広く市民に資する可能性はあるが未だ個別的な事象にとど

まる「平等性以前の開発的な行為」が行われにくくなる可能性をはらむ。

「ソーシャルハブせんだい」は、視察先の UDCK 柏の葉アーバンデザインセンターのような、行政と民間の中間に位置するものとし、それぞれが資源をつぎ込んでいくことになるのではないかと。例えば、プラットフォームを運営するためのスタートアップの資金は、行政を含めて出資を募り、その後、民間も含めた多様な手法で運営資金を調達するという方法もある。

図2中A～Dの機能を「ソーシャルハブせんだい」に持たせる場合、図2中Aの課題の掘り起しや主体の形成を促すには、様々な社会課題や全国や仙台市で行われている先行的取り組みを紹介し、解決につながるアイデアを議論できる「セッション」が必要となる。セッションだけでは細切れになってしまうので、そこに参加した主体への個別支援を行うことで、課題への対応を持続・発展させ、ネットワークを利用しながら効率的に人や組織間の調整を行いつづけるには、コーディネーターやその動きを支える事務局機能が必要となる。アンテナを張り巡らせてつかんだ情報をもとに主体同士をセッションなどで合わせる(ミートアップ)だけでなく、その後をフォローし、継続的に必要な資源を紹介することもコーディネーターの重要や役割となる。また、それを支えるケース管理の手法やデータベースなども事務局機能を高度化・効率化する重要な要素となろう。

将来的にはコーディネーターや事務局が必要だが、次年度(平成31年度)は調査研究事業が、事務局の役割を担い、社会課題解決のプラットフォーム「ソーシャルハブせんだい」の試行を社会実験として実施する。

## ②課題発見及び解決主体形成に資する手法についての議論

平成 29 年度に多様な主体が集い社会課題について議論する場として「マチノワラボ」「チビラボ」の二種類のセッションを実施し、多様な主体を集め、人間関係資本を蓄積する成果があった。

平成 30 年度はその成果と課題を振り返りながら、課題発見及び解決主体形成に資する新たな手法の開発・試行・検証を実施し、さらに今後の展開について検討を行った。

課題発見及び解決主体形成のためには、課題になりきれていない段階の困りごとをリサーチし、共有できる場が必要ではないかとの議論になり、まず、仙台市の協働まちづくり助成報告会の参加者へ困りごとをきくアンケートを試みたが、困りごとについての回答は得られなかった。

これを受けて、個別ヒアリングよりは、人が集まっている方が、自由闊達な意見が出るのではないかということになり、その方法を検討した。困りごとを出し合うセッションをクローズで実施し、誰が参加したか、誰が発言したかわらなくする。そこで出た課題を、集まった人たちで解決へとつなげていく。平成 30 年度は、まず、仙台市職員などに集まってもらい、困りごとを話してもらうセッションを試行していく。

第 1 回は仙台市若手職員、第 2 回は区長・副区長を対象にセッションを試行した。そこからわかったのは、市職員も“顕在化していない課題”をぶつける先が無いということであった。複合的な課題の解決は、行政内でも、個人の技量・経験・ネットワークによっている。行政だけで処理できない案件が個人の技量・経験・ネットワークによってしまっているため継続性がない。機能発揮が属人的なものになってしまっているため、行政以外の主体からは「行政は、2 年で担当者が変わる」と思われて、十分にあてにできないように見える。

個人の技量・経験・ネットワークによるところが大きいのは、市民活動団体にも言える。ただし、行政との違いは、同一人物が継続的に同じ領域で活動することで熟練するとともにネットワークを維持していくことである。このようなキーマンが熟練によりネットワークを多数もつことでハブ化していくこと、また、市民活動に深くかかわる人ほどハブは誰かを知っているというネットワークのある程度の可視性に着目することで、属人にとどまりがちであった社会課題の解決機能を、地域として維持・向上していく道が開かれるであろう。そのためには、社会課題やそれに対応する先駆者である解決主体の情報をつかみ可視化させると同時に、様々な知識や資源を効率的に伝達可能なネットワークのハブを可視化させ、解決主体やハブがつながり社会課題に様々な知識や資源などが投入される契機となる機会を設ける必要がある。また、解決主体やハブがつながり知識やリソースが投入されて終わりというわけではなく、解決主体の状態（主体形成、活動持続、モデル化）や課題解決の段階（課題発見、課題対応、課題解決、解決策普及）に合わせて、伴走的に様々な知識や資源を投入する必要があるし、知識や資源の効率的な投入を担保するネットワークを維持・発展させる必要もある。「セッション」において、核となって人をつなぎ、議論を運び、また解決主体のフォローアップやネットワークの維持・発展を場合によっては自らがハブとなることで担う、「コーディネーター」が必要となる。

多様な人をセッションに集めるには、誰が集まっているかが重要になる。コーディネーターとそのつなぎ先となる人たちがいないといけな。しかしながら、専門家に話を聞く会ではなく、議論の場にしなければならない。市民活動サポートセンターで、平成 29 年度・平成 30 年

度に、市民活動団体の交流の場として、ゲストから話題提供をしてもらう交流会「乾杯リレー」を行ったが、ゲスト（話す人）と参加者（質問する人）となりがちだった。

また、本来はノーアジェンダで話したいことを話しているうちに課題が見えてくることが期待されるが、ノーアジェンダでは多様な人を集めにくい。そこで、アジェンダの検討を進める中で、マルチセクターでの課題解決及び解決主体形成を進めることは、誰かがもってきたプロジェクトをみんなで考え直すことではないかとの議論に至り、地域でコーディネーターの役割をしている人材が集まる場を試行することとした。

地域でコーディネーターを担っている人材に、調査研究事業よりこれまでの視察や仙台市の現状分析から得られた、社会課題解決のプラットフォームに必要な機能群についての仮説を提示し、意見を求める場を設定する。

これらの議論に基づき、2月にコーディネーターを集めたコーディネーターインタビューを試行した。そこから、まちづくり助成のサポートチームがネットワークのハブになる可能性が示唆されたとともに、「市民活動サポートセンターを使えない」という人たちをどう取り込んでいくかという課題が発見された。

### ③仙台市市民活動サポートセンターの機能についての議論

平成30年度の定例ミーティングでは、市民活動サポートセンターの仕様書に基づいた5年のおおまかな方向性と今年度の事業計画について、事業計画書と事業一覧をもとに簡単に説明し、共有した。

#### 平成30年度(2018年度)事業イメージ図

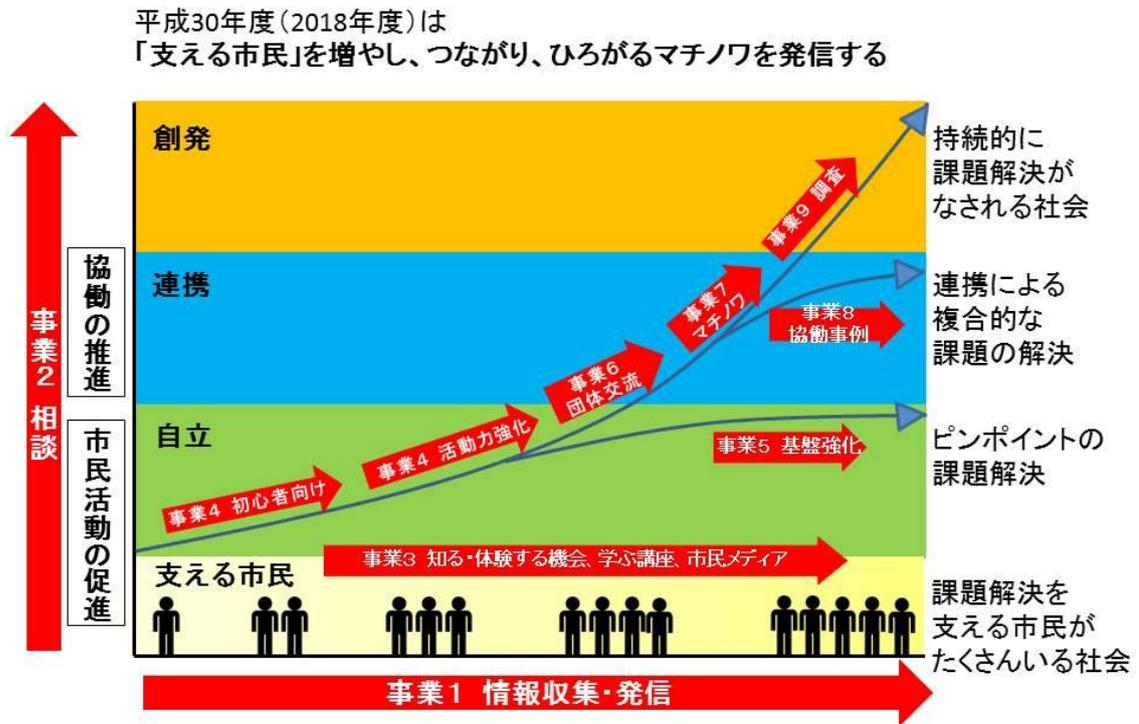


図10：仙台市市民活動サポートセンター平成30年度事業イメージ図

また、市民活動サポートセンターで受けている年間300～400件程度の活動相談の傾向についても共有した。個人からの相談が多く、これから何かしたいという相談や、立上げの相談、受益者からの相談などがあること。任意団体からの相談では、立上げ直後の運営についてや、広報相談などが多いこと。NPO法人からの相談は少な目ではあるが、継続性のある相談や状況の報告などがあることを共有した。会計の相談などもあるが、専門家につなぐような相談よりはもっと初歩的な相談またはセカンドオピニオン的な相談が寄せられている。NPO法人の解散の相談も継続的に対応している。近年は、企業からの相談が増えてきており、内容としては、「NPOと事業を行いたい安心して組めるNPOを紹介して欲しい」「社員のボランティア先となるNPOを紹介して欲しい」「CSRに取り組みたい」といったことなどである。

以上を受けて、市民活動サポートセンターの機能についても議論を行った。事業イメージ図の左下に関しては現状でも対応できていると思われる。これからは、事業イメージ図の右上の部分の強化が必要である。右上の部分については、施設を出てアウトリーチし、積極的に情報把握しネットワークを形成しないと難しい。企業からの相談も増えてきているようだが、協働を推進していくには、企業との普段からの関係性が構築されることが必要となる。市民活動サポートセンターという一種のインキュベーター施設だけでできることと、できないことがある。市

民活動サポートセンターのようなインキュベート機能を発揮する空間は増えてきているが、それのみでは十分でないので、次の段階が必要ではないかとの議論があった。

市民活動サポートセンターの利用者層については、立ち上げからまもない5年未満の団体や、逆に長期の活動でメンバーの固定化・高齢化が進んで以前のような活発な活動ができなくなってきた団体が多い傾向があることを受けて、サポートセンターを卒業して活動しているような中堅以上の団体の情報を集める仕組みが必要であること、また、ネットワークにつながるための支援が必要かとの議論がなされた。

また、市民活動サポートセンターは、やりたいことが決まっている人が借りにくる場であって、課題になる前の困りごとのタネを持った人が集まる場所になっていないとの議論もあった。現在の市民活動サポートセンターは市民活動に関わる人しか来ていないため、多様な人が関わるマルチセクターな課題解決を進めていくには、市民活動サポートセンターに来ていない人へのアウトリーチが必要である。施設で待っているのではなく、施設の殻を破って外へアウトリーチしていく。地域連携事業など、一部の事業では外へ出て行っているようだが外からは見えない。実施しているものがあるのであれば、それを見せていく必要がある。「市民活動サポートセンター」の看板を変えることも含めて、マルチセクターのコーディネーション機能を持たせていく必要がある。かつて、市民活動サポートセンターのキャッチコピーが「やりたいことが、できる場所」だったことがあったが、これからは、「やりたいことが、みんなと一緒にできる場所」にしていかなければならない。

5年くらいで卒業していく利用団体を振り返ると、なんらかのネットワークにつながって、卒業していく傾向にあることが報告された。立ち上げから1~2年は立ち上げ時の活力で活動できるが、3年を過ぎたころから本気の活動に入っていく。一方で、周りが立ち上げた団体の活動を認知するのに時間が必要である。つながりたいと思う組織・活動になるまで、5年くらいかかるのではないか。つながりたいと言われる立場からすると、まだ何をしたいかわからないような団体からつながりたいと言われても、困ることになる。この周期を短縮することが必要なかもしれないし、市民活動サポートセンターの支援があるから5年で済んでいるのかもしれないが、はっきりとはわからない。市民活動サポートセンターに埋め込むかはともかく、「ソーシャルハブせんだい」のような機能と関係づけて施設が運営される必要がある。

## 2. 課題発見及び解決主体形成に資する手法の開発と発展

## (1) 仙台市職員との意見交換

仙台市の若手職員および副区長を対象に、調査研究事業で考えている、社会課題解決のプラットフォームに必要な機能を提示しご意見をいただいた。また、“顕在化していない課題”について、行政の立場として感じていることをヒアリングした。

社会課題解決のプラットフォームは、行政の中につくるのではなく、外につくることで特定の人だけではなく誰もが参加しやすくなり、民間同士のネットワーク形成につながるとの意見が出された。つなぎ役（コーディネーター）は、個人の資質によるところが大きく、行政の人材は異動により流動的になるため、NPO等民間の人材による伴走が望ましいとの意見があった。

課題解決の主体形成のためには、課題意識を持ち自主的・自立的に、自分でできることができる人材を育成する事が必要なことが示唆された。

現在の行政の仕組みの中では、協働を進めていくことが難しいことを職員自体も感じていることが分かった。

第1回	日時	平成30年9月7日（金）18:30～20:00
	会場	仙台市市民活動サポートセンター 4階研修室5
	参加者	仙台市職員4名（仙台市協働推進人材育成事業参加経験者）、仙台市市民協働推進課、NPO法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、NPO法人せんだい・みやぎNPOセンター
第2回	日時	平成30年10月18日（木）10:00～12:00
	会場	仙台市市民活動サポートセンター 4階研修室5
	出席	青葉区副区長、太白区副区長、仙台市市民協働推進課、NPO法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、NPO法人せんだい・みやぎNPOセンター

## ①社会課題解決のプラットフォームに必要な機能について

- ・行政と企業とNPOの共通言語をつくるのがプラットフォームの役割になる。行政の中ではなく、行政の外につくることで民と民をくっつけることができるのではないかな。
- ・施設での待ちの支援から、当事者も課題と認識していないところや、形にできないような題材に対して押しかけて支援する機能については、社会的にあった方が良いと思うが、仙台には、すでに一定レベルの支援の仕組みがあると感じている。そのことで、支援が当たり前になって、支援される側のモチベーションが他人事になっている。支援されるモチベーションも支援する側が用意している状況で、支援することが目的になっているのではないかな。
- ・押しかけの支援の場合、誰が課題意識を持っているのか。課題意識がないとモチベーションにつながらないのではないかな。盛り上がっている活動は、当事者の覚悟と熱意が違うように思う。
- ・課題を解決していくには、行政がやるのではなく、市民が細かなところを小さな労力でできると良いのではないかな。昔は市民が自分たちでやっていたことまで「何でも行政に」となってしまった。自分でできることができる社会にならないものかな。
- ・行政にお願いすればできるという発想から、民民で解決する発想へ。行政は、公平性を理由に時間がかかるし予算も縮小している。

- ・つながりを促進するための仕組みはどんなことがあるか。知っているだけではつながることは難しい。
- ・顔を合わせるネットワークと、顔を合わせなくてもできるネットワークのどちらが良いのか。昔の公民館はお茶のみでネットワークができていたが、今の若い世代がそれに適応できるのだろうか。
- ・区の中央市民センターもつなげる役目にならないといけない。専門は人材育成・人づくり。効率的に情報が交換できる、集まる仕掛けが必要。
- ・市民センターの中に、人材のつなぎ役がいるところもある。中学校区に1つあるが、市民センターによって異なる。
- ・ふるさと支援担当が始まったが、個人的な動きになっている。もっと組織的な動きにならないとダメ。ふるさと支援も人事異動がある。ふるさと支援チームの中に、NPOが入るなどして、ずっと変わらず伴走できる人が必要。
- ・まちづくりのことが、区役所の中につくるのではなく、外にあると、やりやすくなる。まちづくり推進課の中にあると、町内会べったりになり、それ以外の人に参加しづらい。
- ・行政も相談できるところが欲しい。行政は自分の頭で考えるか他都市の事例を参考にするかだが、予算減で調査に行くことが減った。そのため行政間のネットワーク形成の場が減った。

## ② “顕在化していない課題”について

- ・遊休不動産・空き室など、活用できる・挑戦できる空間が少ない。公共空間も少ないと思う。
- ・仙台は、都市規模もあるのに、自主的・自立的にやっているという人が少ないように思う。
- ・新しいことをやると叩く人の方が多い仙台。新しいことをやると真似する人が出てくる山形との差がある。この空気感をひっくり返すことをやり始めなければいけないのではないか。
- ・「仙台市市民公益活動の促進に関する条例」を「仙台市協働によるまちづくりの推進に関する条例」に改正したことで、市民活動の色が薄まった。若者、企業などプレイヤーを増やすことにばかりになっていないか。
- ・震災は、みんなに「やらなければ」という意識を起こしたが、その後、そのパワーの行先がなくなっている状況。
- ・人口減少によって空き家・空き地が増える。少子高齢化で高齢者の孤立・見守りという共通課題以外の地域の課題に市が入っていけるか。いろんな複雑化した課題の中で、単独の課で入るのではなく、複数の課で入っていかなければいけない課題、プラス市単独ではどうにもできない課題が増えてきている。
- ・町内会が抱える課題は、「高齢化が進んで担い手がない」。
- ・町内会は担い手不足というが、自分たちの思い通りの人手だけ求めているのではないか。世代交代を待たないと若者が参加できない。
- ・社会としての目的を目標として設定し、それに向かって行政と民間がやっていかなければならいはずだが、行政は、やることが目的となりがち。行政の目的を民間に押し付けていないか。
- ・市民活動・NPOという言葉が、ふるさと支援をのぞくと、区役所レベルでは全く出てこない。
- ・市民協働事業提案制度は、市民協働推進課だけではなく、各課で提案を受けられるような制度になるとよいのではないか。コペンハーゲンでは、各課に市民協働担当がいる。行政が課題解決するというより、民間（企業）とつなぐ役割。
- ・各課で協働提案を受けられるようになると、「それは、うちじゃなくて〇〇」と押し付け合い

になる可能性もあるのではないか。決められている仕事以外の「余計な仕事」と思う担当課もあるのではないか。

## (2) コーディネーターインタビュー

仙台市内で、各分野のハブとなって活動している、コーディネーターの役割を担っている方々を対象に、仙台に必要な機能についてお話しいただいた。その結果、仙台には、マルチセクターのネットワークの仕組みが欠けていることや、ネットワークを機能させるには、ハブとなる人材が必要で、かつ、継続した集まる場が必要なことが示唆された。

日時	平成 31 年 2 月 11 日（日） 18:00～21:00
会場	The Betnic
参加者	大橋雄介さん（NPO 法人アスイク）、小川ゆみさん（一般社団法人マザーウイング）、立岡学さん（NPO 法人ワンファミリー仙台）、原亮さん（エイチタス株式会社）、布田剛さん（NPO 法人地星社）、真壁さおりさん（宮城県サポートセンター）、柳谷理紗さん（Team Sendai）、NPO 法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、NPO 法人せんだい・みやぎ NPO センター

- ・市民活動にこだわるあまり、多様な人に開かれたネットワークの形成が止まっているのではないかな。
  - ・マルチセクターが大事。課題を誰が見つけて誰が解決するのか。同じセクター内でもつながっていない。ネットワークの機能を持てればいいのではないかな。ネットワークを集約する仕組みはどうしたらいいのかな。
  - ・ハブ機能になっている人が中にいないとプラットフォームは成り立たない。セクターを越えたほうがいいと思う。
  - ・全国にはカテゴリー別のネットワークがあり、企業とつながってやっている。仙台では、そんなことをやってくれる人を見当たらない。経営者のメンター的な存在がほしい。
  - ・各団体が特化しないとやっていけなくなっており、個別のテーマは各団体がプロとして課題解決している。一方で、俯瞰で見て、「世の中を動かしていくにはどうしたらいいか」という部分を担う存在がない。
  - ・民間のシンクタンク的な事業がなくなった。知のネットワークが必要。
  - ・地域の課題は地域にしかわからない、特定の分野だけでは解決しきれない。
  - ・地域の助け合いの担い手がないわけではない。やりたい人材を支える人材が必要。支える人材をつないでくれる機能も必要。
  - ・課題発見は活動の中から出てくる。個別の関係作りができるように丁寧に行く。ベースになるネットワークとつながるようにする。
  - ・協働まちづくり助成制度のサポートチーム会議は盛り上がる。さまざまな立場のサポーターが、考えのまま自由に議論できる場になっており、新しいものが生まれる熱量がある。
  - ・ゆるいつながりを継続してやっていくことがネットワークにつながる。広場・公園的な場が必要。ネットワーク会議、セナードサロン（※）的なものを行う。ハブを作ることを意識し、理事クラスが集まるくらいのレベルで実施する。
- ※セナードサロン：せんだい・みやぎ NPO センターがかつて行っていた事業。運営委員会方式で、月 1 回テーマを決めてテーマに関心のある人たちが集まり、議論する場。参加者が次のテーマを決めることもあった。



## 3. 他都市の課題解決プラットフォームに関する情報収集

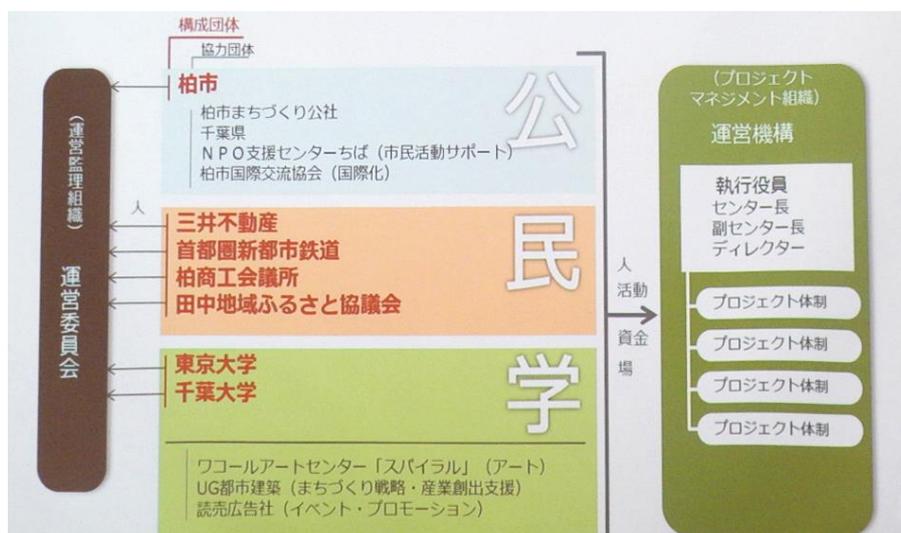
## (1) UDCK 柏の葉アーバンデザインセンター視察

UDCK 柏の葉アーバンデザインセンター視察	
日時	平成 30 年 9 月 11 日 (火) 13:00~15:00
対応者	三牧浩也副センター長 遠藤翼ディレクター
視察参加者	仙台市市民協働推進課、NPO 法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、NPO 法人せんだい・みやぎ NPO センター

## ■特筆すべき点

UDCK は、公（千葉県、柏市）民（三井不動産、商工会など）学（東京大学、千葉大学）が人・プロジェクト・資金を持ち寄って運営する、プラットフォーム型の組織（任意団体）である。

まず、ビジョンを持った組織として、自ら事業を実施している点が参考になる。UDCK は「柏の葉国際キャンパスタウン構想」を推進するため、ディレクターを配置して、シンクタンク・事業推進コーディネーター・情報発信に係る様々な事業を実施している。本調査研究事業では「課題解決プラットフォーム」について議論してきているが、単なる勉強会や交流会のサロン機能に留めてしまわないためには、明確な目的やビジョンのもと、運営体制を構築し、自ら事業に取り組むことが重要だと考える。



次に、「ヒト・モノ・カネ」を柔軟に集めてプラットフォームを組成している点が特徴的である。お金は共同研究費や負担金、スマートシティツアーの収入をそれぞれが持ち寄っている。柏市役所は職員も持ち寄っているが、「出向」ではなく市の職員の立場を持ったまま UDCK のディレクターを務めている。また、任意団体の UDCK とは別に、一般社団法人の UDCK を設立し、任意団体では出来ない契約行為の受け皿となっている。長年の UDCK の積み重ねや、2 大学が関わっていることが、UDCK の信頼性やプラットフォームの柔軟性を担保しているようであった。

そして、ネットワークのハブとなる優秀なコーディネーターの存在が特徴的である。住民参加型のプログラムが充実しており、地域のキーマン（ハブとなるひと）とつながりをつくっている。隣

接するコワーキングスペースとの連携も図り、起業家とのつながりもつくっている。また、毎日のように UDCK に持ちかけられる相談の中から課題やテーマを見つけ、サロンはじめ様々な事業へと結びつけている。企業から持ち込まれた相談にもすぐに対応できるだけのネットワークとノウハウも有している。「課題解決プラットフォーム」においても、人や情報を集めることが出来て、集めた情報から新たな課題やテーマを見出すことが出来るようなコーディネーターが必要と考える。

#### ■ヒアリング内容

##### 1) 運営

#### ●公・民・学の持ち寄り型の共同責任運営体制の仕組みについて

- ・UDCK は柏の葉における「公・民・学」連携のまちづくりを推進する拠点として、2006年11月に設立された。
- ・千葉県・柏市・東京大学・千葉大学で共同策定された「柏の葉国際キャンパスタウン構想」を推進している。(キャンパスタウン構想の“実戦部隊”)
- ・UDCK は、公・民・学の7つの構成団体で共同運営される任意団体。
- ・テーマごとに部会があり、部会ごとに公民学の人を集めている。調整・企画役が UDCK。
- ・プラットフォーム型であり、独立組織型ではない。それぞれが重なっている領域に UDCK があるというイメージ。
- ・任意団体とは別に、「一般社団法人柏の葉アーバンデザインセンター」を設立している。任意団体ではできない契約行為の受け皿となったり、独自事業を行っている。
- ・柏市には、当初から人を出すことを求めているが、会議のたびに市役所から UDCK に通うという感じだった。環境未来都市推進がきっかけとなり、市の企画の職員が UDCK に入るようになった。
- ・人事ではない。役職に「UDCK 担当」というものはなく、UDCK に机がある市の職員というようなイメージ。

#### ●予算について

- ・法人の UDCK の予算は 1,500～2,000 万。年によって変動あり。
- ・東大と千葉大からは、共同研究（キャンパス計画のフォローアップ事業）の費用として UDCK にお金を持ち寄っている。
- ・柏市・まちづくり公社は負担金として持ち寄っている。
- ・三井不動産は、スマートシティツアーの収入を UDCK に持ち寄っている。
- ・センターの家賃については、オフィス部分（半分）は借りている。もう半分は「東大のラウンジを UDCK が運営している」という形になっている。

#### ●プロジェクトの進め方について

- ・キャンパスタウン構想で 8 つ掲げていることについて、毎年秋ぐらいに共有し、委員会で議論する。委員会は、東大・千葉大・千葉県・柏市から 2 人ずつ、三井不動産・UR から 1 人ずつの 10 名で構成される。
- ・キャンパスタウン構想を 12 年前に出していることが大きい。皆で作ったものであることや、構想に沿って事業を重ねてきたこと（事実の積み上げ）が、構想の重要性を担保している。担当者が変わっても構想は尊重されている。

- ・日々、この場（UDCK）で大きな流れを見ていて、事業に結びつけていく。
- ・全てのプロジェクトを全員で共有しようということで、情報共有を綿密に行っている。部会や定例会議から、次にやるべきことが見えてくる。会議どうしでの情報も共有する。無理してでも「知ろうとする場」を作る。

#### ①スタッフ会議：隔週

#### ②コアメンバーの会議：月一回。一ヶ月のプロジェクト報告

#### ③地域の情報共有会議：月一回。地域の人が集まって情報共有を図る。

- ・お金（事業の予算）が見えていなくてもやり始めるものもある。
- ・プロジェクトを始めるときは、まず三牧氏やディレクターで、「市ならこの人」「県ならこの人」みたいに、最初のメンバーを考えていく。
- ・もし企業からやりたいことの相談が UDCK にあれば、3 日後くらいにはプロジェクトを進めるために必要な人を集められる。

## 2) 機能・役割

### ●市民へのアプローチについて

#### ①UDCK まちづくりスクール

- ・これからのまちづくりの担い手育成を目的とした市民講座。旬なテーマを設定し、全国から専門家・実践者を招く。
- ・毎回 30 人くらいが参加する。2/3 は住民。また、リピーターよりも新規が毎回多く、2/3 は新規参加者。新しく柏の葉に来て、まちを知りたくてとりあえず参加するというケースが多い。
- ・柏の葉で活躍している人は、スクールに参加してくれていたたり、スクールに何かしら絡んでいる人が多い。
- ・「アクアテラスの活用を考える」というテーマで実施したところ、その後市民グループが生まれた。
- ・「キャンパスタウン構想のためにできることはなにか？」ということ意識したテーマの時もある。

#### ②まちのクラブ活動

- ・住民の「あったらいいな」を実現するため、クラブやプログラムを企画・運営した。趣味をきっかけに、住民を地域コミュニティにつないでいった。
- ・現在は事務局を解散している。自走するクラブもある。

#### ③ピノキオ・プロジェクト

- ・地域の子どもたちが主役となって活動する参加型のアートプログラム。毎年 11 月 3 日に実施する。12 年前にスタート。
- ・プロジェクトをつくりあげていく過程で、まちのお店とのつながりや、参加する子どもの父母、地域の学生とのつながりを作ることができる。

#### ④K サロン

- ・テーマを決めて、ショートプレゼンのち懇親会。
- ・ニーズが顕在化していないもの・課題として認識されていないものや、地域で頑張っている人をフィーチャーする。
- ・K サロンとは別に、月一のバーを有志が開催している。

#### ●新しいテーマ/プロジェクトの見つけ方について

- ・住民からは「何か始めたい」「地域に関わりたい」という相談がとても多い。普段 2,3 人はフラットと立ち寄り、facebook では日々連絡がたくさん届く。
- ・日々地域の方の声を聞いているので、それを踏まえてテーマを決めてスクールを開くこともある。
- ・2~3年に一回、UDCK で住民アンケートを行う。交通、公共施設、UDCK の生活への効果など。

#### ●住民・企業とのつながり方について

- ・向こうから困ったときに頼ってきてくれるような手駒を持つておくことが大事。情報発信やつなぎの役割が求められている。それらを日々見せておくことが大事。
- ・「この場所で何かしたいけれど、どういうルートだとうまくいくか？」というような、手続き系の相談を受ける。
- ・UDCK のネットワークもあるが、住民のネットワークも強い。住民企画の方が、参加者が集まることもある。
- ・子育て層のハブとなるひとつとつながることが大事。
- ・企画の告知にはチラシ 3,000 部を用意する。管理組合にお願いして近くのマンションに全戸配布する。また、施設前のポスターボックス、駅前のデジタルサイネージ、ららぽーと内の掲示板で広報する。街自体に広告スペースが少ないので有効に働く。
- ・地域の店舗と発信を協力し合うことも大事。千葉銀行からは、UDCK のイベントのチラシを置いて欲しいと声をかけてもらった。
- ・ターゲット層はプロジェクトごとで異なるが、若年層だけでなく、年齢層が高い方も参加されている。時間があるということもある。
- ・柏市内の遠方の住民・企業からも関心を持たれている。

#### ●起業家とのつながり方について

- ・UDCK に隣接するコワーキングスペース「KOIL」には、柏の葉を面白いと思って来ている人が多い。
- ・KOIL のコミュニティ・マネージャーと UDCK はつながりが深い。KOIL に入っている人たちとも、ディレクターは個人的につながりを持っている。
- ・まずはアプリや HP の依頼くらいから始めている。また、「柏の葉 IoT ハッカソン」を開催してつながりを作っている。柏の葉におけるまちづくりの課題をテーマとして、参加者は IoT による解決策を提案するというもの。賞金は 10 万

## (2) 市民セクター全国会議

全国での社会課題解決事例からその解決手法・主体形成の仕組みを学ぶために、「市民セクター全国会議 2018」に参加した。

市民セクター全国会議 2018	
日時	平成 30 年 11 月 22 日 (木) 10:30~17:30、23 日 (金) 10:00~15:00
会場	聖心女子大学 4 号館/聖心グローバルプラザ (東京都渋谷区)
主催	NPO 法人日本 NPO センター

「共感」「参加」「多様性」を重視した、市民セクターならではの手法や事例から学び、そして持続可能な社会に変革するための「問い」を参加者との議論から生み出すシンポジウムと分科会。

シンポジウムでは、市民活動を推進する制度として 1998 年に NPO 法が制定されてから 20 年をテーマに課題が共有された。5 万を超える NPO 法人数、公益法人制度改革、社会的企業の定着、SDGs を背景にした企業の非財務領域の強化などもあって、市民活動はある程度社会に定着してきたが、その一方で、少子高齢化によって地域社会は維持できなくなり、コミュニティの機能をサービスで代替することで孤立化が進んでいる現状が共有された。

市民セクターは、自らが「社会課題の解決」の担い手として多様な取り組みを強化してきたが、多様な問題意識にもとづいた活動がさらに育まれることが求められているとの提案があり、分科会では、全国の協働による社会課題解決事例や、地域での課題解決事例が紹介された。

#### 4. 平成27年度～平成29年度調査研究事業の成果

##### (1) 平成27年度調査研究事業の成果

平成27年度の調査研究事業では、全国の事例調査や、震災後に見られるサードセクターの社会課題への対応に関する調査、仙台市における地域・市民活動支援に関する基礎調査を行った。全国の事例の視察を通じて、地域や社会の課題解決には、大きく「発見」「持続」「普及」の段階があることを導き、各段階に応じた支援策が必要だという考えに至った。そして、仙台の今後の市民社会の要件を検討し、大きな3つの要件（①新しい地域経営のあり方、②課題発見機能の整備、③組織支援の専門化と地域内の資源循環）を提示した。

###### 課題解決の3段階

- ・発見：社会課題に気づいた個人が、未来像を描きながら課題解決にチャレンジする
- ・持続：協働パートナーを巻き込むなど試行錯誤しながら持続的に課題解決に取り組む
- ・普及：背景に応じた事業形態や制度化など課題解決策のインパクト強化

###### 仙台の今後の市民社会の要件

- ・「新しい地域経営のあり方」：  
地域課題解決型事業の開発と、地域内外のステークホルダーとの協働による、人材や資金等の資源循環が可能な地域経営やまちづくり。
- ・「課題発見機能の整備」：  
多様な主体がコミュニティを超えて、地域や社会の課題を可視化、整理、提示、対話するような「発見」の場の設定。
- ・「組織支援の専門化と地域内の資源循環」：  
課題解決を行う組織が、持続的に課題解決に取り組みながら、より効果的な解決策を実行できるよう支援する機能の整備。  
→コンサルティング・コーディネーション・ファイナンス

##### (2) 平成28年度調査研究事業の成果

平成28年度は、市内で着目すべき地域経営の事例として、数々の実践活動を展開する片平地区まちづくり会の調査と、地域・行政・民間事業者が具体的に抱えている課題や、近い将来に起こりうる社会課題に対して、課題発見（把握・収集）から解決に向けた主体形成までの一連に取り組む、デザイン・クリエイティブセンター神戸（KIITO）の調査を実施した。また、平成27年度の論考をベースに、課題解決の段階の全体像のイメージを深め、課題解決に向けて行動する組織に対する伴走型支援の具体像を以下のように描いた。

地域や社会の課題解決には、その実施主体に対して、段階に応じた支援策が必要であり、課題解決プロジェクトの成長や持続段階では、「インターク」「アセスメント」「コンサルティング」のサイクルを形成することが重要である。特にアセスメントからコンサルティングは、プロジェクトが持続的に効果を生むことができるように、伴走型のハンズオン支援として機能する必要がある。

ある。

伴走型のハンズオン支援では、伴走者が課題解決の実施主体とコミュニケーションをとりながら、課題解決プロジェクトの状況を把握する。プロジェクトの状況から専門的知見による助言や支援策が必要と判断した場合は、適切な専門家につなぎ、プロジェクトの進行や発展を支援する。伴走者と専門家は、支援策対応後のプロジェクト実施主体の状況把握（モニタリング）や、多彩かつ専門的な視点を寄せ合いながら定期的にケース会議を開催し、プロジェクト実施主体を支援する体制を構築することが理想である。このように「伴走者」と「専門家」がチームとなって、地域や組織に対して、助言や資源の調達を伴走型で支援することが、課題解決プロジェクトの進行や発展に結びつく。

なお、仙台市は平成28年2月に「仙台市協働まちづくり推進事業」を施策化した。この事業におけるサポートチームの支援体制の検討過程にて、本調査事業のアセスメント・コンサルティング一体型の伴走型支援を提案し、一部を採用されている。

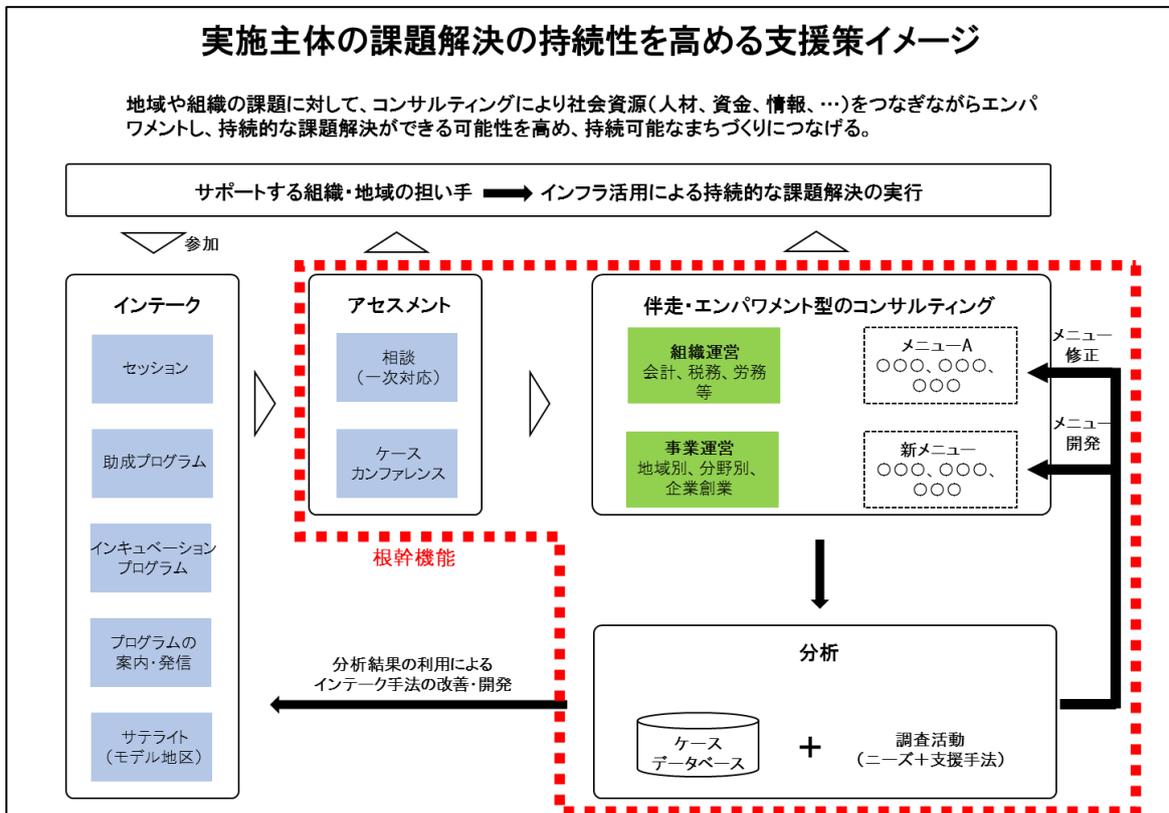


図2：実施主体の課題解決の持続性を高める支援策イメージ

<p>インテーク</p>	<p>初回面談、初顔合わせとなる企画など 課題解決プロジェクトの実施主体との、初めてのコミュニケーション機会。実施主体の情報を把握し、支援者との関係性を育むための場が必要となる。</p>
<p>アセスメント</p>	<p>プロジェクト実施主体が抱える悩みを整理し、専門家対応へのつなぎ 実施主体の伴走者として、状況を整理しながら悩みの原因を探り、必要な支援策につなぐ機会である。医療におけるかかりつけ医的な立場として、実施主体との関係性構築が重要となる。</p>



提言	<ul style="list-style-type: none"> <li>○プラットフォームからの提言</li> <li>・各機能の取組み結果の発信</li> <li>・必要な仕組みや支援策等についての意見表明</li> <li>・政策提言の実施</li> </ul>
----	--

まずはプラットフォームの「調整」機能について試行し、プラットフォームの今後の展開や、展開するために必要な要素・着手すべき課題などを検証した。年6回のミーティングを通して、SIRIUSは、構成団体・機関の情報共有の場となるだけでなく、複数の主体が集まる強みを生かして、仙台の社会課題に具体的にアプローチするための作戦会議の場となることが分かった。

名称	せんだい都市社会イノベーション機構 略称：SIRIUS（シリウス） Sendai Institute for Regional Innovation and Urban Solution
趣旨	課題の発見段階から解決に至るまでに必要な機能を持つ組織や、仙台で先駆的な課題解決活動を展開する主体等が連携し、都市課題を解決し続けることを可能にするプラットフォーム
参加団体・機関	NPO 法人せんだい・みやぎ NPO センター、NPO 法人都市デザインワークス、一般社団法人パーソナルサポートセンター、一般社団法人ワカツク、公益社団法人地域創造基金さなぶり、仙台市市民協働推進課

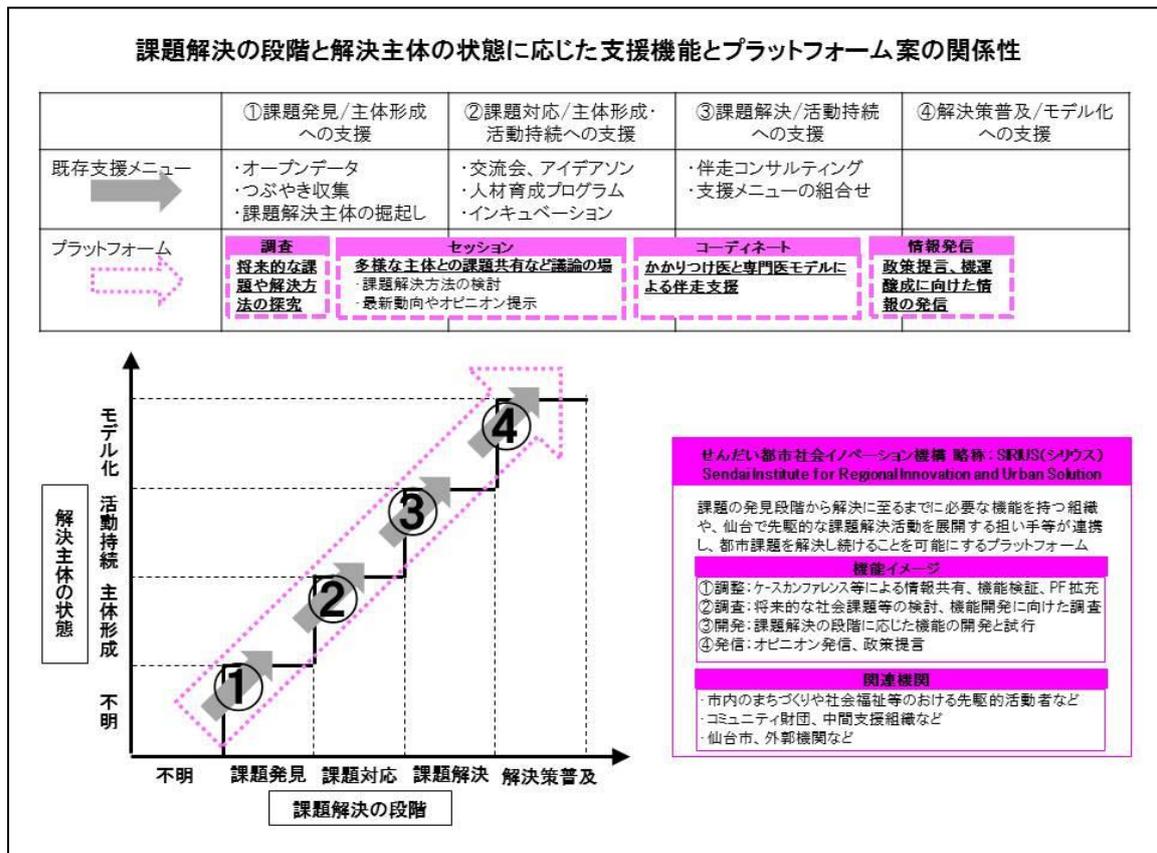


図4：課題解決の段階と解決主体の段階に応じた支援機能とプラットフォーム案の関係性

また、プラットフォームの「調整」「調査」「開発」「提言」機能のうち、「開発」の機能を検討

すべく、多様な主体が集い社会課題について議論するセッションを実施した。社会状況の最新動向を専門家等から学びながら知識を深め議論する「マチノワラボ」と、データに基づいて身近な地域課題・社会課題について議論する「チビラボ」を実施した。二種類のセッションを実施し、学生や研究者、会社員、中間支援、行政職員、地域住民など、多様な主体を一つの場を集めることに成功し、人間関係資本を蓄積する成果があった。

平成 30 年度 市民社会形成に必要な施策検討に向けた調査研究事業  
市民社会形成に必要な施策検討に向けた調査研究事業 報告書

---

平成 31 年 3 月

仙台市市民活動サポートセンター

指定管理者：特定非営利活動法人せんだい・みやぎNPOセンター

事業協力：特定非営利活動法人都市デザインワークス

一般社団法人パーソナル・サポート・センター

〒980-0811 宮城県仙台市青葉区一番町4丁目1-3

TEL：022-212-3010

FAX：022-268-4042