

## 第13回 鎌倉市市民活動推進委員会 議事録

- 日時 令和5年(2023年)3月28日(火) 18:00~19:30
- 場所 鎌倉市役所 第一委員会室
- 出席委員 原田委員長、土屋副委員長、東樹委員、田島委員、西畑委員、吉岡委員、水澤委員、山口委員(以上委員8名出席)
- 事務局 市民防災部:永野部長、瀧澤次長、加藤係長、小池
- 傍聴者 なし

### 開会

#### 1 【報告事項】重点施策の進捗状況

事務局から、資料1-1~1-3に基づいて説明。

#### 2 【議題】

##### (1) 市民活動センターの在り方検討

事務局から、資料2に基づき説明。

(委員長) センターの在り方の部分で特にソフトが重要だということで、コーディネート機能の充実が必要となっているが、意見はあるか。

(委員) 20年か30年前は、その人自身が情報を知らなくても、情報の所在情報を知っていれば対応ができた。今はどうか。

(委員) 現場を良く知っているということは、情報の所在を知っていることと同じである。データベースやノウハウが蓄積されているかが重要。市内の情報だけではなく他地域や海外の先進事例も含めて収集していくことが望ましい。

(委員長) それがコーディネーターの役割ということになる。

(委員) 情報を何でも知っていればいいということではなく、その引き出し方が重要である。例えば、活動団体にヒアリングすると分かることがあるものとして、その団体としては当たり前に行っていることでも、はたから見たときに画期的だということがある。言語化するのは難しいが、そういった勘所を見つけていくことは必要である。

(委員長) 基本的なスキルや情報を持つこと前提に、繋ぐ能力や相手のニーズを汲み取る力があるということが求められる。コミュニティワーカーや社協の生活支援コーディネーターのような、一般的なコーディネーターと同じように、それぞれの力量ということにつながる。

(委員) 企業的な観点から言うと、コーポレートガバナンス・コードを設けることがコーディネーターの人物像を明確にしていく上での参考になるかもしれない。コーポレートガバナンス・コードでは、各人が持っている知識や経験が明示し、スキル・マトリックスを作成することになる。今回の議論に合わせて言えば、これまでのワークショップ等で出た「人柄」といった意見は主観的な意見に過ぎず、普遍性に乏しい。これはどうしても客観的にする必要があるということで、スキル・マトリックスが参考になるかもしれない。こうした能力があるから欲しいといったようなことについて、能力を客観的に明らかにしていく。このとき、一人でその能力を判定していくのか、複数で判断するのかというのは難しい部分ではあると思う。

(委員長) 論点としては、どういうコーディネーター像を期待するのかということと、それにふさわ

しいコストを捻出できるかという2つである。予算の部分で、無いものねだりにならないように、する必要があるため、部屋の管理をしなければならないという体制を見直すとか、割けるコストは割いて人件費に充てるといった工夫が必要になる。部屋の管理や常駐の必要性和一緒に考える必要がある。いずれにしてもコーディネーターの人件費を手厚く見る必要があるという意見について異論はないか。

(全委員) ない。

(委員) スキルや経験といったコーディネーターの能力を客観的にどう見るかは難しい問題である。相談に来る人の多くは、自分自身が何に困っているか分かってないことも多く、コーディネーターにはその部分を紐解いてあげることが求められる。その過程で発見した課題に対して何ができるかとなったときに、コーディネーターの経験が必要になるため、そのための引き出しがたくさん求められる。

(委員長) そもそもどういう相談なのか、誰を対象にするのかによって、コーディネーターに求められるレベルも変わってくる。

(委員) 高度なスキルを必要とする相談もあれば、相談のための相談というときもある。本来市民活動センターが受けるべきではない相談の仕分けもある。

(委員) 「あなたのいばしょ」という団体は、チャットで24時間相談をすることができる。研修受けたボランティアが相談を受ける。ボランティアでも受けきれない相談であればスタッフが対応するといった手法がとられていると聞く。極端な例ではあるが、これからはそういう形で、デジタルの活用やボランティアを使っていけないと運営は難しいのかもしれない。

(委員) 相談に時間がかかるのはその通りなので、そういった仕分けも必要かもしれない。

(委員) ボランティアで経験値がたくさんある人であれば、適切な回答や案内もできるかもしれないが、ボランティアによってその経験値の差があることも事実である。

(委員) 担当する人によって対応の差が出てしまう。

(委員長) 社協や他の団体ではこうしたコーディネーターをどのように募集しているのか。

(委員) 所属している団体では14か国語の多言語相談を実施しており、相談員はその言語ができることが前提として、様々な制度の情報を知っていることが求められるが、それは研修の中である程度補うことができる。大切なのは、カウンセリングマインドがあるか、コーチングができるか、コンサルティングができるかという3つの要素があること。

(委員) 経験年数といった物差しはあるのか。

(委員) 募集内容によっては、最低3年以上の経験を求めることもある。相談によってはプライバシー関連で慎重に取り扱わなければならない話もあるため。

(委員長) 社協はいかがか。

(委員) 社協ではコーディネーターと名前のつく部門がたくさんある。市民活動センターのコーディネーターと最も近いのがボランティアセンターのコーディネーターになる。自分自身は何の資格も経験もない中で配属されたが、マニュアルはなく、活動者から直接、情報や対応の仕方について教わってきた。その経験の中で、こうした活動をしている人たちが市の中にはいっぱいいるんだということを学んだ。自分が社協に入って福祉という勉強をさせてもらったのがボランティアセンターのコーディネーターだった。そういった意味では、年数や資格でリクルートしていくのは難しいと思う部分がある。とは言っても、一定の募集の線引きは必要とも思う。

(委員) 全方位に対応できる相談員は難しい。

(委員) オールマイティな対応というのは難しい。自分自身が断らない相談ということ意識できるようになってきたのは、ボランティアセンターのコーディネーターを務めた10年間の中で、8年目くらいからであった。活動者自身に我慢させてしまいながら、学ばせてもらったという経験がある。

(委員長) 具体的なコーディネーターの要件を決めるというよりは、要件を決める際の条件・設定を挙げるということで今回はよろしいか。費用の適正な分配という点において、コピー機のリース代が高いことによって全体のコストを圧迫しているということがあるとすれば、現代のコピーの利便性が他でも上がっていることなどを踏まえると、コピー機のリースをやめるといった選択や、1か所に人を集約してオンラインで相談の対応をすることや、人を配置しない方法で鍵の管理をするといった工夫で人件費に充てるなどする必要がある。単に部屋を管理するだけの人を置かずに、その分スキルのある人のために人件費を上乗せしなければならない。部分的にはサービスの低下につながるころはあるかもしれないが、これまでの話を聞くと、その分専門性を上乗せしたメリハリのある予算とする必要があるだろう。

(委員) 確かに二か所の運営が負担にはなっている。藤沢市の例のように、それぞれの場所の役割を決めていくことも一つの手法かもしれない。コスト削減の工夫はまだあると思う。ここ数年で会議の件数が減少していることに伴って印刷の数も減少している。この傾向が逆になることはないと思うので、印刷の売上が減るなら機器にかかる投資は減らすべき。ネット印刷の案内や機器のグレードダウンとといったことを検討すればコスト削減の余地はまだあるだろう。

(委員長) ここまでの議論を前提に事務局で積算等を進めていただきたい。

(委員) 参考として、神戸市で「協働コーディネート業務委託」というものをやっている。来年度も募集されている模様のため、実際にどのような中身を委託しているか調べてみるといいかもしれない。

(委員長) 現在はあまり分からないが、2000年代初頭は、中間支援と行政との協働事業の後に、どの様にそれを改善していくかといった協議会がインフォーマルに開催されていた。その中での意見が予算化されていった事例もあるので、中身もそうだが、どのようにしてこの制度が生まれてきたかという経緯も合わせて把握しておく、新しい中間支援の役割の気づきにつながるかもしれない。

(委員) 経緯に関しては、日本地域政策学会の論文があるようなので、見てみると良いかもしれない。

## (2) つながる鎌倉エール事業

事務局から、資料3-1、3-2に基づき説明。

(委員長) スタートアップコースは活動の立ち上げに関するコースであり、行政と協働して事業を実施したい場合は協働コースとなっている。協働ではなく自ら活動を頑張りたいという事業に対する補助が今回の新コースという整理だろう。行政と協働するかしないかということ以外は、協働コースと要件も近いものとなっている。

(事務局) 新コースの目的としては、協働による相乗効果などは入っていないが、あえて協働する必要のない事業はこの新コースに該当することになるだろう。

(委員長) 狙いとして、他の団体との協働や、複数回の申請を可能とするかといったことも検討内容であるとのこと。

(委員) 連名での提案は是非進めるべきだと思う。例えば、町内会で外国人が多く住む地域での事業

の場合には、多文化共生の活動をしているNPOと一緒に提案することができると思うし、防災の分野でも有効だと思う。

(委員長) むしろ積極的に連名を可能にすべきだという意見。単独でも可能であるし、連名でもそれが効果的であれば提案可能なように要綱を整備するといいかもしれない。

(委員) 新コースはいつから募集開始を試みているか。

(事務局) 検討がうまくいけば令和6年度から開始したい。令和5年の夏までに骨子を固め、財源をどうするかという調整を行う必要がある。基金の取り崩しにも調整を要す。

(委員) 現在の協働コースは1年間の実施。協働では実施しないものの、単独での実施や他の団体と協働するといった手法も見えてきたとき、新コースに申請するために、協働という形から地域の団体との連携に変えて申請することはできるのか。協働コースで実施していたものと内容があまり変わらないものについて、それはできるか。

(委員長) 趣旨に合えばできるだろう。活動を自立してやっていくために他の団体と連携するといったこともあるだろうが、それは問題ないだろう。

(委員) エール事業の中で、一つの団体がさまざまなコースに名を連ねてしまうことがあるかもしれない。広く様々な団体が提案できるようにするという点からするといかがか。

(委員長) 活動を通じて連携できそうな団体と更に継続して活動を続けていくことは、制度の趣旨にも合うものではないか。

(委員) 例えば、「かながわボランティア活動推進基金 21」は過去に、5年間の事業として募集していたものの、最近では3年間の事業として募集し、審査会で必要があると認められれば2年間追加するというものになってきている。エール事業においても複数回の申請に制限を設けない場合には、「必要に応じて」や「ニーズがあると認められたとき」、といった要件の書きぶりが必要であると感じた。実施した事業の一部を変えたことのみで再度申請できるということではなく、全体のニーズで考えるといった打ち出し方はある程度検討する必要があると思う。

(委員長) 原則何年かといった基準など。

(委員) 含みは持たせつつ、何でも申請できるということにはしない方が良くと思うので、一定の基準は必要かと。

(委員) 資料だけを見ても制度の違いがあまりわからなかった。説明を聞いて理解できた。非常に良い制度であると思うが、「こういうのが鎌倉」と思われるような制度であるべきである。多くの人が申請したくなるような魅力的な宣伝が必要である。硬い文章では寄り付かないだろう。先日Facebookを見ていたところ、高校生の活動家の方の熱意などを感じ、そういった人と一緒に活動をやってみたいと思った。熱意のある人にどのような形で支援ができるのか、もっと大きく羽ばたいてもらいたいと思うし、チャンスを与えることは重要だと思う。これは次世代を育てる仕組みとしても大切である。「地域・社会・課題」といった言葉を使うとどうしても硬い印象になってしまう。制度を作ったあと、団体に手を挙げてもらうというだけでいいのかと思う。

(委員長) 制度の広報の時には、一言で分かるような形にする必要があるかもしれない。様々な地域で活動している人や、やってみたいという人はいると思う。そうした人たちにこの制度が届くようにしたい。先日、茅ヶ崎市の基金活用事業の団体の選考会があった。この事業は基金が底をつくため制度が終了してしまう。近隣市でこうした状況の中、この時代に新コースを設ける意義は大きい。わかりやすい打ち出し方は必要である。

(委員) 今年度実施したスタートアップコースで提案数が多かったことは評価すべきこと。事業内容

には疑問なものもあったが、申請のハードルの低さは良い。「ヨコハマ市民まち普請事業」は今年17年目となり、事業の見直しのためにヒアリングを行っている。制度の出発点として、地域課題をみんなで解決しようという思いから始まっているが、そもそも「地域課題」とは何かという声や、使わない方が良いという声が挙がっている。制度の名前の部分で、「自分には関係ない」となってしまうのはもったいないため、打ち出し方は大事。

(委員) 実際に活動している高校生などに、何と言われたら気に留めるか訊いてみるのも良いかもしれない。

(委員長) 学生向けのコンペでは「社会課題」と名の付くものは多い。

(委員) 学生にとって、例えば「市民」という表現を使ったとき、選挙に行く人や税金を納める人といった感覚があるのか、「市民」という対象に含まれているという自覚がないかもしれない。もしれない。

(委員) オフィシャル的な要素を感じるのではないか。自分自身が公の場に行く人間ではないと認識している可能性もある。

(委員) 例えば募集に当たっては、若者の写真を使用することで身近な制度であると感じるかもしれない。若者も当然に参加できるような打ち出し方が必要である。

(委員) 藤沢市の工夫では、「ワカモノ」、「まちをよくする」、「ジブンゴト」といった表現を使用していた。

(委員長) スタートアップコースのハードルの低さということが応募の多さにつながったことは良い部分であったろう。その点で打ち出し方は重要だと思う。

(委員) 優しい日本語で「地域課題」をなんとするか。外国人でも分かるようにするなど。

(事務局) スタートアップコースはハードルを低くし、いままで市民活動をしていなかった人への入り口として設定しており、協働コースは市と協働をするという観点から、公益性の高さが求められている。単年度で実施するという点から現在取り組んでいる事業の中で資金が足りないというもののうち、行政との協働で実施したいという事業について提案が挙がってくるものだと思う。新コースについては、市民活動団体が活動の地盤を強化し、自立・自走することに寄与できるような制度としたいという狙いがある。申請できる年数といった議論をさせていただいているが、申請団体には、数年先のビジョンを含めた計画を立てていただいた上で、その事業がどのような発展を見込んでいるかという提案をいただくと、既存のコースでは拾えなかった市民活動のサポートができるのではないかとこの観点から新コースの提案をさせていただいている。若年層の団体や高齢者層・複合的な団体の皆様にご提案いただきたいが、いきなり数年先のビジョンを示すことは難しいと想像できる。このため、初めて実施するような事業を始めようとする団体にとってはスタートアップコースから着手していただくと良いと考えている。

(委員長) 全く新しく始める場合はスタートアップ、これまで継続している団体にとっては協働コース、協働が馴染まないのであれば新コースの活用といった選択肢から選んでいくことになるのだろう。新コースの内容についてはいかがか。

(委員) 対象事業に「市民サービスの向上」とあるが、「サービス」というと介護系のサービスを想像するが、何かほかの言い換えはできないか。

(委員長) 大きく分けていうならば、目的の欄にあるように「地域・社会課題の解決」という言葉に集約されるかもしれない。

(事務局) 意味が重複している箇所はあると思う。全てを網羅して記載はできていないが、こういっ

た事業であればという案となっている。

(委員長) 要綱として書くときは例示して列挙していくことは構わないと思う。広報として打ち出していくときは集約して記載した方が良いかもしれない。「社会課題」という記載はある程度一般的で、学生の関心も低いわけではなさそうだが。

(委員) 起業系の助成事業においては、こうした提案募集の際に「社会課題」という記載はあるのか。

(委員長) 「社会課題の解決」のためのプレゼンをして、立ち上げ資金を補助・表彰するといった例は多くある。全国の自治体を見てもこうした制度は減ってきている。基金で活動をサポートするということが珍しいものであるし、この時代だからこそやる意義はある。要綱については資料にあるような記載で構わないと思うので、打ち出し方は工夫を。

(委員) それぞれのコースでキャッチフレーズを用いて広報ができるといいかもしれない。

(委員) 協働コースの50万円は一般的なのか。自分の活動で考えると、50万円で達成できる事業を想像できない。50万円の補助がイメージする事業とは何か。スタートアップコースで50万円なら想像できるが、額に対しての制度の要求に乖離があるように思う。

(委員長) この費用で100%まかなうことは想定していないだろう。数百万かかる事業の足しにするような形にはなるかもしれない。

(委員) 新コースで、例えば、すでに社会課題の解決のために活動している団体であれば、資金調達の仕方が分からないときにある人から助言をもらうといったものや、寄附集めを学ぶ過程自体が自立につながるということを考えると、自立のための支援ができる制度であると良いかもしれない。資料の仮称とは異なるが、専門の人が団体の自立支援のアドバイスを行うといったことができると魅力的だと思う。学生であれば、アイデアがあっても組織づくりができないといった問題もあるだろう。

(委員) 伴走してもらえることは団体にとって非常に大きなメリット。

(委員長) 伴走という点では、NPOセンターが担うことを想定されている部分である。必要に応じてその支援を受けることを選択できると良い。

(委員) しかし、しっかりとした費用を補助に充てた制度であることと、エール事業でNPOセンターに相談することができるということは別の問題である。

(委員) 「ヨコハマ市民まち普請事業」は、二次審査の前に、一次審査を通過した事業に30万円の助成がある。その費用でアドバイザーを委託することになる。しかし、団体側のアドバイザーへの費用負担に対する認識は甘いことが多く、低価格で委託できると考えられがちである。一方で、伴走支援の力はとても大きく、専門家の知見は団体にとってとても有用である。アドバイザーを選ぶときは市が作成したアドバイザーのリストから選ぶ形となっており、30万円の使い方も任されている。実際にアドバイザーが就くとその事業はとても大きくステップアップしていく。支援の影響は大きい。アドバイザーの高齢化の問題はある。

(委員) 若いアドバイザー育成という大きい目標のために費用を助成するという制度の方向性も良いかもしれない。

(委員) 協働コースにおいて、金額として少額という印象はあるものの、これだけの経費を担当課が単年度ごとに予算要求していくことは難しい側面も大きいだろう。このとき、全てのコースを一度に動かしていくのか、それともコースの優先順位に合わせて可変的に経費を措置していくのか。

(事務局) 市民活動や協働の形として、スタートアップ的事業、ステップアップ的事業、市と団体の協働、民間同士の協働といった類型がある中で、市としての優先順位はスタートアップ、市と団

体との協働が大切であるということでエール事業が始まっている。これらの活動を全て市の単独財源で賄うのは厳しいのが現状である。ふるさと納税を活用した形で基金への入金もいただいているところであり、市の単独財源ではないという点から支援のために使いやすいというメリットもあるが、基金を食いつぶしてしまう支援制度では継続性が危ぶまれてしまう。支援を行うにしても、4～5年は制度を維持できるような金額設定が必要である。

(委員) 例えば、現在は単年度という条件のある協働コースの申請件数が思わしくないとき、あるいは審査から漏れてしまった場合に、残った予算分を他のコースに分配するなどということはできないか。協働コースでの50万円に対しての価値観は、団体によって多様であると思う。この結果協働コースに採択される事業が無いといったことがあるのであれば、その予算を別コースの事業に使えるようにできれば、それも良いと思う。

(委員長) 新コースについて既存の2コースと異なる点は、自ら活動をやっている団体が対象になる点だと思う。この点で審査選考の方法や項目も変わってくるだろう。新コースの経費の使い道として、先ほどのようなアドバイザーに対して支払うといったことができるようにするなど、これまでとは違った費用の使い方を可能としても良いかもしれない。

(委員) そうすると、新コースに求められるものは、仮称の「地域課題」というよりむしろ「組織基盤強化」という側面が大きいのか。

(委員長) どのコースも地域課題の解決につながることは違いないので、そうかもしれない。

(委員) 「よこはま夢ファンド」では、その活用の一つとして組織基盤強化への助成がある。助成金を受けるためにはまずワークショップの受講と自己評価をする必要がある。この伴走支援のためにファシリテーターが付き、全ての団体が助成金に応募することができる訳ではないが、団体自身がまず自らの立場や条件を振り返るような打合せやワークショップを計4回行うことになる。助成額は1事業の上限30万円、ファシリテーターに対しては横浜市から約20万円となっている。助成件数は5件。倍率はコロナで下がっている傾向ではある。組織基盤強化という目的のため、最初にヒアリングを詳細に行い、団体の課題となっている部分を整理していく。この中で優先順位を決め、何を重点的に取り組むかということを決めていく。期間は1年間で、申請に向けて準備を行っていく。

(委員長) 理にかなっているとは思いますが、助成金獲得までのハードルがとても高い制度である。

(委員) 自己評価の部分に関して、藤沢市民活動推進機構が神奈川県「かながわボランティア活動推進基金 21 ボランティア団体成長支援事業」にて令和2年と3年に実施していた「組織を支える17の視点」という取組があり、現在は藤沢・鎌倉・平塚・茅ヶ崎・逗子のセンターで協力しながらこの自己評価の取組を継続している。令和5年度からはこれを本格的に活用しようと検討している。アンケート形式で、ある団体の構成員に広く回答していただき、その団体の強みや弱みを分析していく。ここまでの自己評価はある程度独自にすることができるが、課題を整理した後、アドバイザーのような方による伴走支援というところまではできていない。これを各々のセンターで担えるかという点、そこまでは難しいのは現状。

(委員) そもそも自己評価自体も難しく混乱したことがある。何が正しい答えか分からないまま回答することもあるように思う。

(委員) 「組織を支える17の視点」では、その辺りはあまり難しくなく、現在の活動に対する質問に答えながら、客観的に強みや弱みが分かるようになっている。JCNE（日本非営利組織評価センター）のものよりかなり簡易化されている。

(委員長) 自ら課題の分析ができたとしても、そこからどのように組織を発展させていくかという部分に溝がある。決まった鑄型にはめ込むという性質上自分のバイアスを強めてしまい、結果的に強みが一般化されてしまう傾向もある。自己評価は重要だが、その後はもっと重要である。

(委員) 団体の思う強みと客観的な強みは別であることは多い。その団体にとっては日常的なことも、周りから見たら強みということもある。

(委員) 組織基盤の強化という部分においては、行政との協働による手段ではない形で団体の魅力を引き出すということに主眼が置かれる。

(委員) 鎌倉の特徴として、団体同士が協働しないという部分もある。今後団体同士が協働していくように仕向けることも良いかもしれない。3年ほど前に、鎌倉市市民活動センター運営会議の事業でファンドを実施した際は、他団体と一緒に応募することを条件とした。この結果面白い提案が多く出たということもあったので、新コースにこうした仕掛けがあっても面白いと思う。

(委員) 連名で申請するのは面白いが、最終的には誰が責任者となるのか。

(委員長) 幹事団体を設けることが一般的であるが、実際にやると面倒なことも多い。過去にイギリスでジョイント型の提案を募集し、助成するという仕組みがあった。結果的には団体間で調整がつかず効率が悪くなったという例がある。趣旨としては良いので、連名に限定して助成金制度を作ってしまうと、後で苦しい思いをすることがある。

(委員) ソフト連携は面白いが、トラブルもあるだろう。

(委員) そうならないように気を付けなければならないし、予算の規模に応じて提案は変わるだろう。

(委員) 新コースの金額は未定か。

(委員長) 基金を活用することや、協働コースの金額を考えると50万円でも妥当か。

(委員) 単年度では50万円でも、複数年の実施といった検討は良いかもしれない。

(委員長) さらに、先程の議論のように、使い道としてアドバイザーの委託に充てても良いという事になると使いやすい制度になるか。趣旨は組織基盤強化ということでも、団体のハードルが上がってしまう恐れもある。

(委員) 複数回申請というのは、一年度内での複数回ではなく、翌年度も申請を可能とするという趣旨か。

(事務局) まだ確定している要素ではない。

(委員) 申請のタイミングは団体によって異なる。東京都の例で、「地域の底力発展事業助成」という、自治会町内会向けの助成金があるが、これは年に4回の応募機会がある。団体側は事業実施時期に合わせて申請のタイミング測ることができる。事務局は多忙になるだろうが。

(委員長) 新コースに必要と思われるような趣旨としては以上の議論でよろしいか。名称や広報の手法は工夫していく必要はある。他コースとの明確な差別化を図りつつ、助成金の使途の柔軟性を持たせた制度としていただきたい。