資料４

2023/12/25

千葉市協働事業評価に関する提案

武蔵大学　粉川一郎

問題意識

2023 年 8 月に実施された第 1 回千葉市市民自治推進会議において、市から出された協働事業の評価スキームの提案については、課題はいくつかあるものの、内容として間違ったものであるとは言えない。特に、すでに市において施策ごとに KPI（重要業績評価指標）が設定されており、その中に市民自治や市民参加に関わるものが存在するのであれば、それを整理し、確認していくことは、市全体の事業評価の在り方との整合性という意味で重要なものと言える。

しかしながら、多くの委員から市の提案に対しての違和感が表明されていることを鑑みれば、こうした KPI を用いた評価については（その重要性は否定できないが)、市民自治推進会議が求めるような評価あるいは評価結果を導くことは難しいと思われる。

そこで第二案として市から 2023 年 12 月に会長、副会長宛に出された案については、協働事業の「好事例」を把握するために、個々の事業について担当課が「市民自治を推進するための視点・工夫」を記載することを求め、それを事後的に市民自治推進課においてレビューし、好事例をピックアップしようとするものである。こうした、事業実施者による経験を記述する形で評価するスタイル、いわゆるナラティブな評価は、数値を前提に置きすぎる評価への反省という意味で、昨今注目を浴びている手法である。また、個々の事業に関する事業担当課自身の評価に関する記述を、市民自治推進課がレビューする仕組みも、ピアレビューの要素を持っており、これ自身も昨今の評価のトレンドから外れるものではない。

しかしながら、「市民自治を推進するための視点・工夫」について、どのようなものが協働に資するか、という点についてはコンセンサスを得るまでに議論の余地がある。また、正式なピアレビューではないため、本方式では市民自治推進課の負荷が極端に高くなるという課題も抱えている。

そこで、こうした課題を解決するために、「コレクティブインパクト」の考え方の導入と、インパクトケーススタディ抽出の為の自己評価設問の追加及びナラティブな記述をテキストマイニングによって可視化する取り組みを提案したい。

コレクティブインパクトとは

コレクティブインパクトとは、米国のコンサルティング会社 FSG のジョン・カニア、とマーク・クラマーによって 2011 年に提唱された考え方で、『スタンフォード・ソーシャル・イノベーション・レビュー』誌に掲載された彼らの論考では、コミュニティにおける社会問題解決に向けた取り組みが「ばらばらの行動」から「集合的な行動」へ、「ばらばらのイン

パクト」から「根本的かつ持続的なインパクト」へと移行するためには、以下の 5 つの要素が必要と述べている。（マーク・カバジ、リズ・ウィーバー、2016）

共通のアジェンダ（Common Agenda）
共有された測定システム（Shared Measurement）
相互に強化し合う取り組み（Mutually Reinforcing Activities）
継続的なコミュニケーション（Continuous Communication）
活動をサポートする中心的組織（Backbone Organization）

これらの論考はコミュニティ変革の世界で大きく話題になり影響を与えている。日本でも 2018 年に閣議決定されたいわゆる「骨太方針 2018」の中でも行政・企業・ＮＰＯによる協働という文脈で「コレクティブインパクト」という言葉が紹介されている。そして、コレクティブインパクトそのものの考えもアップデートされ、コレクティブインパクト 3.0 では、上記の 5 つの要素がそれぞれ下記のようにアップデートすることが提案されている。

コミュニティの願い（Community Aspiration）
戦略的な学習（Strategic Learning）
効果が最大になる活動の組み合わせ（High Leverage Activities）
すべての関係者の参画（Inclusive Community Engagement）
変革プロセスを支える環境・仕組み（Containers for Change）

以上のように、現在コレクティブインパクトは、協働に関する世界的な一つのスタンダードとして通用している背景がある。市民自治を推進するための視点・工夫にコレクティブインパクトの考え方を援用することで、今回の協働事業評価を、グローバルスタンダードなものにアップデートできる可能性がある。

具体的な提案

千葉市における協働事業の実践状況から以下の目的のために下記のような自己評価および市民自治推進課によるレビューのスキームを提案する

＊目標
・協働に関する好事例を抽出する
・協働事業において、現在どういった点を中心に工夫、注力がなされているかを明らかにする（マクロな視点）
・協働事業において、上記の工夫、注力が、具体的にどのような方法論で行われているかを明らかにする（マクロな視点）

・注目すべき個別の協働事業において、具体的にどのような取り組みがなされているかを確認する（ミクロな視点）

評価スキーム

・各事業所管課において個々の事業に関するレポートをする際、市民自治を推進するための視点・工夫を記載する項目を追加。それぞれの項目はコレクティブインパクトの視点をベースに文章化した設問からなる。

実施した協働事業において、今年度特に下記のような視点を重視した取り組みや、工夫があれば教えてください。

	この点を重視した取り組みをした、工夫をした	取り組んだ内容、工夫した点を教えてください（自由記述）
協働事業の相手方となる市民や団体との間で、協働事業に関する問題意識の共有や、年度末に達成するべきゴールを設定し共有していましたか。 共通のアジェンダ（Common Agenda）	☑	
協働事業の相手方となる市民や団体との間で、事業の進捗状況を確認するための取り組みや、ゴールの達成状況の確認方法について共有していましたか。 共有された測定システム（Shared Measurement）	☑	
協働事業の相手方となる市民や団体がより力を発揮できるような、研修、教育、その他支援や協力を行いましたか。また、協働の相手側から市や職員を強化してもらうような取り組みがありましたか。 相互に強化し合う取り組み（Mutually Reinforcing Activities）	☑	
協働事業の相手方となる市民や団体と継続的なコミュニケーションをするために行った工夫（電話や手紙、メール、SNS等コミュニケーションツールの利用など）を行いましたが。 継続的なコミュニケーション（Continuous Communication）	☑	
協働事業を実施するうえで、その活動をサポートするために、組織を作ったり、担当を置いたり、あるいは支援するための人材を育成したりしましたか。 （活動をサポートする中心的組織（Backbone Organization））	☑	

図 1 評価記載イメージ

分析スキーム

・得られた記載から、まず何らかの工夫を行っている事業の割合を確認（%、全体及び区分ごと）。一方で、5 つの視点のうちどれが取り組まれているか、いないのかを確認（実数及び%）。これからマクロな視点から見た市全体の協働の状況を確認する。

・一方で、複数の取り組みを実施している事業がどれくらいあるかを確認（実数及び%）。多数の取り組みを行っている事業を抽出し、好事例の候補となるかを自由記述から市民自治推進課でレビューする。

・得られた記載の全体の記述を総合したテキストをテキストマイニング（計量テキスト分

析）し、頻出語を確認する。市全体および、区分ごとで実施することで、全体傾向および区分ごとの特徴を確認する。テキストマイニングは、ワードクラウドのような Web サービスであれば、特に技術は必要としない。また、KHCoder のような無償の分析ツールを使えば低コストでの実施が可能

・テキストマイニングで特徴的な単語が使われていたり、ユニークな取り組みを行っている事例を発見し、[1]その記述がある個別の事例について市民自治推進課においてレビューし好事例として候補とできるかを確認する。

図 2 ワードクラウドイメージ（第 1 回議事録のワードクラウド（スコア順））

抽出語	出現回数
評価	77
良い	53
市民自治	50
思う	42
推進	33
意見	32
事業	27
○山本会	22
見る	21
実施状況	21
分かる	21
事務局	18
指標	17
議題	16
考える	16
市民	15
千葉市	15
説明	14
実施	13
出る	13

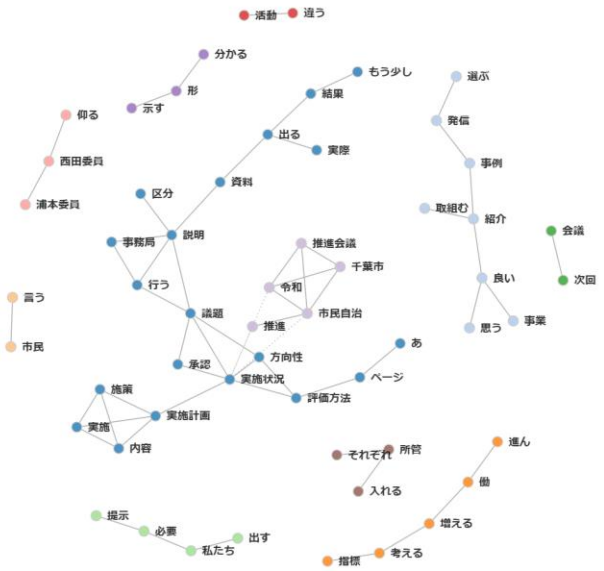

図 3 KHCoder を用いた頻出語リストと共起ネットワーク図イメージ（第 1 回議事録）

[1] 粉川が対応可能。

期待される効果

　本評価を行うことで期待される効果は次のとおりである。

・協働の視点としてコレクティブインパクトを用いることで、グローバルスタンダードな評価軸を持つことができる。

・取り組みに工夫があるかどうかをチェックさせることによって、全体状況を定量的に容易に判断することが可能となり、同時に好事例の候補を簡単に抽出できる。

・千葉市全体の協働が力を入れている点、あるいは足りない点について容易に知ることができる。

・協働に関するすべての事業において記述を強制しないことで、担当課の負担を最低限に抑えることができる。

・記述された内容をテキストマイニングすることで、簡単に千葉市における協働のトレンドを把握することができる。また、千葉市の協働に足りないキーワードを探索することもできる。

・結果を定量的にも、また定性的（ナラティブ）にも説明でき、なおかつグラフやワードクラウド（進めれば共起ネットワーク図など）などビジュアル資料で示すことができるので、より市民に対する説明責任が容易になる。

将来への発展可能性

・今後 KPI を用いた評価と組み合わせることで、コレクティブインパクトの視点で取り組んでいる事業と、KPI の達成率との間で相関があるかどうかなど、幅広い分析ができる。

・ナラティブな評価をベースにしているが、次のステップはピアレビューである。担当課が相互に事業の評価ができるようになると、本格的な協働のインパクト評価の体系へとつなげることもできる。