

第4章 市民活動促進に向けた中間支援組織の今後の展望

本章では、中間支援組織が考える今後の事業展開、NPO法人や行政からの期待、NPO先進国のアメリカの動向などを踏まえ、中間支援組織の今後の方向性について整理を行った。最後に、「中間支援組織のあるべき姿について」座談会形式で委員からいただいた議論を整理した。

1. 中間支援組織の今後の事業展開とNPO法人、行政の期待

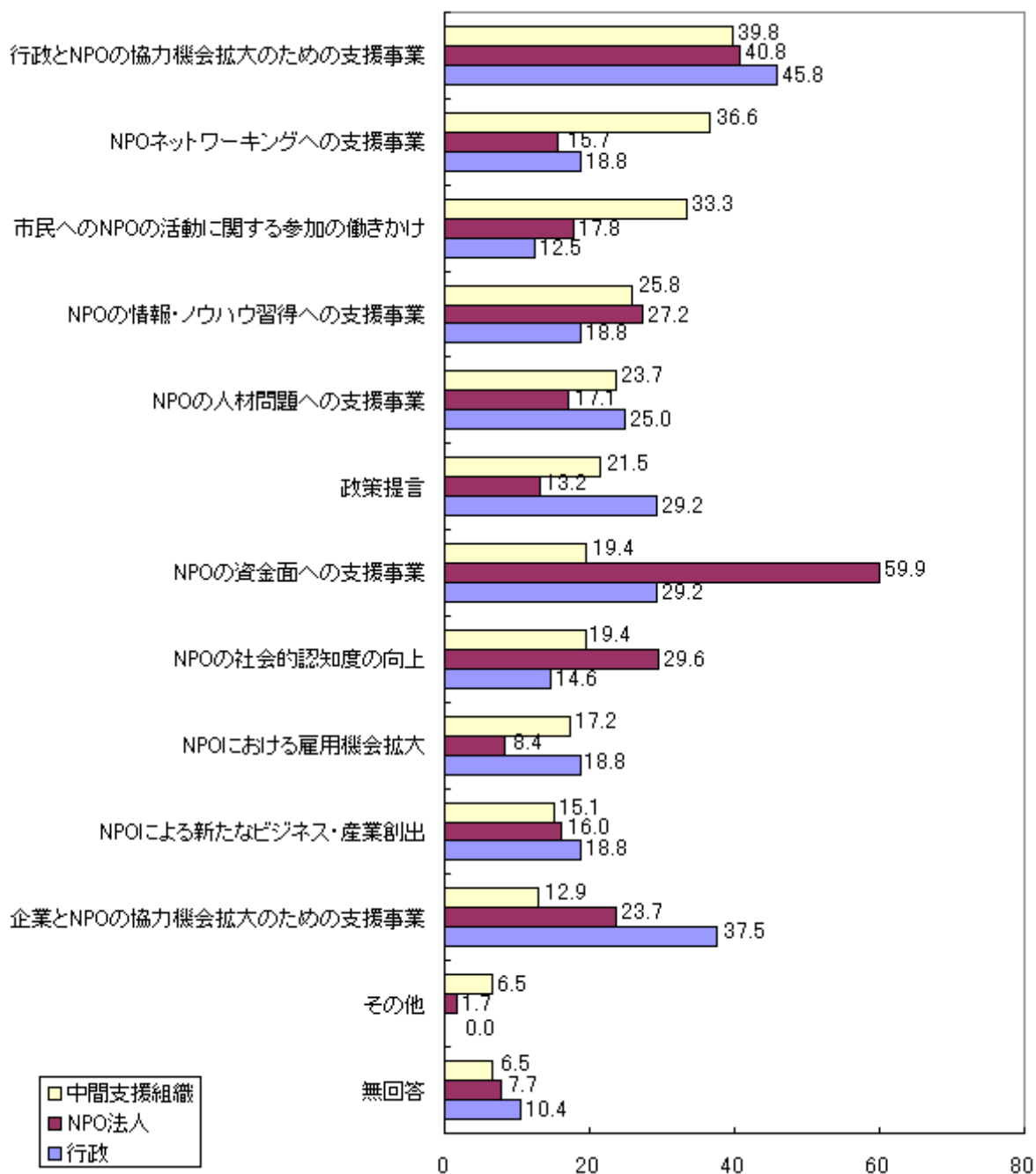
中間支援組織が今後どのような取組みの方向を考えているのかをみるため、今後、主に力を入れていく予定の事業内容を上位3つまであげてもらったところ、「行政とNPOの協力機会拡大のための支援事業」(39.8%)、「NPOのネットワーキングへの支援事業」(36.6%)、「市民へのNPOの活動参加の働きかけ」(33.3%)の順に回答が多かった。次いで、「NPOの情報、ノウハウ習得への支援事業」(25.8%)、「NPOの人材問題への支援事業」(23.7%)、「政策提言」(21.5%)の回答が続く。

同一項目について、NPO法人と行政に対し、中間支援組織に今後期待する事業を聞いたところ、3者共に、「行政とNPOの協力機会拡大のための支援事業」を重視している点は一致しているが、いくつかの項目では両者の意識が一致していない。例えば、NPO法人や行政は「NPOの資金面への支援事業」や「企業とNPOの協力機会拡大のための支援事業」を期待しているのに対して、中間支援組織は必ずしもこれらに積極的ではない姿勢がみられる。一方、中間支援組織が重視している「NPOネットワーキングへの支援事業」については、NPO法人や行政の期待は必ずしも高くはない(図表4-1-1)。

このように、今後中間支援組織に対してNPO法人が支援を望む事業内容や行政が中間支援組織に期待する事業内容と、中間支援組織が今後力を入れて取り組もうと予定している事業内容の間には、かなり違いがみられる。

こうした調査結果の背景には、設立間もない草創期の各NPO法人にとって、社会的な認知度の向上も含め、現実に直面する自らの問題への対応が急務であるため、中間支援組織に対して直接的な支援を期待しているが、中間支援組織は個々のNPO法人のニーズへの対応に終始するだけでなく、中長期的な視野でNPOセクター全体の発展を求めるといった中間支援組織としての設立理念の下で活動していこうとしており、その両者の思惑の違いが影響している可能性もある。中間支援組織は、自己の理念やミッションを大事にしつつも、NPO法人の現実的なニーズや期待を十分認識した上で、そのために必要な資源、ノウハウを獲得し、支援していくという臨機応変な対応も重要であろう。

図表 4-1-1 中間支援組織が今後取り組む予定の事業とNPO法人、行政が期待する事業



(備考)「中間支援組織」とは、今後主に力を入れていく予定のものを3つ選択してもらった中間支援組織の回答割合(%)。「NPO法人」とは、中間支援組織が提供すべき支援事業として、今後期待するものを3つ選択してもらったNPO法人の回答割合(%)。「行政」とは、中間支援組織が提供すべき支援事業として、今後期待するものを3つ選択してもらった行政(所轄庁)の回答割合(%)。

2. 中間支援組織の今後の方向性

期待される機能、役割と想定される活動形態

(アメリカにおける中間支援組織の現状)

NPOセクターが発展しているアメリカでは、NPOの数が増大するにつれ、財政的、人材的支援や、マネジメントノウハウ等の提供を求めるNPOのニーズが拡大してきた結果、これに対応する中間支援組織がNPOセクターの中で重要な役割を担うようになってきた。

例えば、専門的な人材を確保したいNPOのために、NPO専門の求人誌が提供され、ボランティアを探すNPOは、ボランティアセンターに問い合わせることでNPOのニーズを充たすことができる。また、運営方法がわからない場合は、法人化や免税措置の申請方法、人事や財務の管理、企画書の作成指導を含めた資金調達の方法までトレーニングしてくれる中間支援組織がある。

中間支援組織については、インキュベータ(Incubator：孵卵器)と表現されたり、各種の資源の提供者とNPOの媒体者という意味で、インターミディアリー(Intermediary)と呼ばれる場合もある。また、NPOが設立から一歩進んで、長期計画を持って運営されるときに、そのマネジメントを支援することを目的とする組織が、特にMSO(Management Support Organization)と呼ばれている。

アメリカの中間支援組織には、NPOとの関係の持ち方によって、大きくは次の4つの機能と役割があるとされている。

1. NPOが必要とする各種の資源や技術をその提供者との間で斡旋、調整する機能
2. NPOの自立のために組織運営、財政、人材集め、広報などのマネジメントのためのトレーニングを行う機能
3. NPOが必要とする他の組織とネットワークしたり、様々な制度や法律の適用を受けられるようコーディネートする機能
4. NPOセクター発展のための社会基盤の整備、調査、研究、世論形成、制度化、立法化のためのロビー活動など戦略的、長期的な役割

それぞれの中間支援組織は、そのうちのいくつかの機能、役割を兼ね備えて活動したり、またどれかの機能に特化して活動している。

(我が国の中間支援組織に期待される機能、役割)

我が国では、現在、NPO活動が草創期の段階であるため、中間支援組織の役割はNPO法人の設立、起業支援などのサポートが中心となっている。今後我が国のNPO活動が発展期、成熟期へと向かっていく過程を視野に入れ、目下のNPO法人のニーズと共に、上述のようなNPO先進国のアメリカの動向なども踏まえると、以下のような機能が今後中間支援組織に期待されるのではないかと想定される。

<特に草創期において重要な機能>

1. 情報提供機能

NPOの抱える課題を解決するために必要となる各種情報を提供する機能である。NPOを支援する役割の中では最も基本的な機能とも言える。これまで中間支援組織から活動上必要な資源、サービスの提供を受けた経験のあるNPO法人のうち4割を超えるものが「情報提供」を受けており、情報提供はNPO法人の支援ニーズの中で最も高い。今後についても4割近くのNPO法人が引き続き情報提供を受けることを予定しているとしている。

草創期にあってNPO法人の育成が課題となっている段階では、特に、NPO法人からの支援ニーズは高く、引き続き中間支援組織に求められる重要な機能である。

<NPO法人から支援期待の大きい機能>

2. 資源や技術の仲介機能

NPO法人が活動に当たって必要となる資金、人材を始めとする資源について、その提供者と需要者であるNPO法人とを結びつける機能である。NPOのニーズを把握している中間支援組織が、資金や人材、活動に必要な情報を提供する支援者とNPO法人を仲介し、斡旋する役割を担うものである。

今回の調査でも明らかなおおり、とりわけ活動資金の確保がNPO法人の大きな課題である。NPO法人が中間支援組織に今後期待する事業の中で、6割のNPO法人が「NPOの資金問題への支援事業」をあげ、資金問題への支援期待が最も強い。また、「NPOの人材問題への支援事業」についても2割近くのNPO法人が中間支援組織に期待している。

3. 人材育成機能

NPO法人が自立するために必要となる組織運営、資金確保などに対応できるNPO法人の人材を養成する機能である。現在、6割前後のNPO法人が、求める事務局スタッフとしては「経理、財務、税務の専門知識」や「コンピュータ関連の知識、スキル」を有するものをあげており、半数を超えるNPO法人が、事務局スタッフへの教育、研修の必要性を感じているとしている。NPO法人が中間支援組織に今後期待する事業をみても、3割近くのNPO法人が「NPOの情報、ノウハウ習得への支援事業」をあげている。

4. マネジメント能力の向上支援機能

NPO法人が自立して活動を継続していく上で必要となる組織運営、資金、人材確保などのマネジメント能力の向上を支援するため、そのノウハウについて相談し、コンサルティングなどを通じて提供する機能である。マネジメント能力の向上は、NPO法人が活動を本格化させていく上で、大きな課題となっており、今回の調査では、これまで中間支援組織から活動上必要な資源、サービスの提供を受けた経験のあるNPO法人のうち「組織マネジメント能力向上支援」を受けたものの割合は9%であったが、今後それを予定をしているNPO法人の割合は16%へと上昇している。

<NPO活動全般の発展に向けて期待がかかる機能>

5. ネットワーク、コーディネート機能

様々な形態や価値観を持った多様なNPO法人をネットワーク化したり、個々のNPO法人が持つ資源を有効に活用して目的を達成するためにコーディネートする機能である。地域や社会の課題を効果的に解決していくためには、個々のNPOが有する資源を結びつけたり、解決のためのプロセスを調整したりすることが必要であろう。その役割を中間支援組織が果たすものである。4割近くの中間支援組織が「NPOのネットワーキングへの支援事業」に今後力を入れていきたいと回答しており、中間支援組織が重視している機能の一つである。

6. NPO評価機能

NPO活動の発展を促進する上で、NPO法人が資源提供者へ多角的にアプローチしていく方法の開発を進めることも必要となる。

現段階では、日本のNPO法人の組織運営や経営について一定基準で評価する仕組みは普及していない。しかし、例えば、寄付者やボランティア活動への参加者などの資源提供者を増やし、またNPO法人と資源、サービスの提供者をうまく結びつけるためには、提供者に対してNPO法人の活動についての情報を提供し、支援先(NPO法人)を選ぶための指標や判断基準を示していくことが重要である。こうした役割を中間支援組織が担っていくことが期待される。

中間支援組織が資源、サービスの提供者と受益者の仲介を果たす中で日常的に集まってくる情報や、NPO法人と協働して事業展開を図る中で得られるNPO法人の活動実態に関する情報を整理し、NPO法人の活動を示す指標として、有効に活用することも求められる。

7. 価値創出機能

NPO法人が実践活動を通じて発掘した社会的課題について、社会全体に訴え共有化したり、新たな問題解決の方法を創出する機能である。NPO法人は、行政や企業がその役割や性格ゆえに実現しにくいものあるいは見過ごしてしまうようなテーマに着目して活動している点が大きな特徴の一つである。NPO法人の活動が持つ、先駆性、多元性、創造性、個別性といった特徴を活かしつつ、それらの活動を集約して、社会的なコンセンサスを得ながら段階的に新たな動きやより社会的な価値にまで高めていくことが今後期待されるが、その役割をNPOの中でもとりわけ中間支援組織が担

っていくことが予想される。

(想定される中間支援組織の活動形態)

また、中間支援組織の活動形態についても、上述したような諸機能の重点の置き方、提供方法のちがいなどから、実態は多様に分化されているものが、最終的にはいくつかの特徴あるタイプに集約されていくものと考えられる。

1. 地域密着型

地域で発生している課題を解決するために、地域で活動しているNPO法人の自立支援を進めながら、各NPO法人の個別ニーズにきめ細かく対応した地域単位での支援を行うタイプである。

地域の課題を解決するためのアイデアを中間支援組織、NPO法人、行政機関などが相互に意見交換しながら、中間支援組織がその中心的役割を担い、課題解決への取組みにつなげていくプロセスを進めるものである。中間支援組織にとっては、地域の将来像を描きつつ、様々な地域資源を活用して地域課題を解決していく政策的能力の構築が求められる。

今回の調査でも、本部のある市区町村または都道府県域を中間支援組織の活動範囲としているものがほとんどであり、地域のNPO法人支援に特化する事例が多くみられた。今後、地方分権が進むにつれ、このような地域密着型の中間支援組織の必要性はさらに増していくものと想定される。

2. 機能、分野特化型

個別NPO法人では対応しにくい専門領域に特化してNPO法人の活動を支援するタイプである。

このタイプには、NPO法人一般にとってその経営効率上必要性が高いコンピュータ操作等の技術的支援や経営戦略の立案支援など中間支援組織の機能面に特化して支援を行うものと、福祉、まちづくり等のNPO法人の活動分野に特化した専門ノウハウを提供する支援を行うものの2ケースが考えられる。

前述のように、アメリカではNPOの発展に応じて、マネジメントを支援に特化したMSOと呼ばれるNPOが生まれ、活発な活動を展開している。我が国においても、今後はそのNPOの発展段階に応じた特定のニーズに応える中間支援組織が増えていくものと考えられる。

3. 中間支援組織支援型

全国各地域の中間支援組織の設立、中間支援組織の自立、さらにはNPOセクター全体の底上げを支援

するタイプである。

NPO同様草創期にある中間支援組織は、主な支援対象であるNPO法人のニーズが多様なため、それらに個別に応じているうちは自身の方向性も定まりにくい現状にある。中間支援組織の自立を支援することは、ひいては個々のNPO法人が活動に必要な資源をすぐに調達できたり、補完できる環境を整えていくことにもつながる。

また、我が国のNPOセクター全体の発展においても、このタイプの組織が果たす役割は大きいと考えられる。今後NPOの活動を評価するための指標づくりや協働のための仕組みづくりなどを進めることで、NPO法人がより活動しやすい社会的基盤の整備が進んでいくものと思われる。

行政や企業との協働への取組み

地域課題の解決や社会的サービスの提供を行う際、個々の主体だけで取り組むよりも、提供できるそれぞれの得意分野の資源、ノウハウを互いに活用し、連携して取り組むことで、個々に行う活動以上の成果、効果が期待できる場合も多い。このため、NPO法人同士の連携とともに、NPO法人と行政との協働、NPO法人と企業との協働への取組みが注目されている。

本調査によれば、8割の中間支援組織がNPOを支援するに際して、行政や企業、複数のNPOと協力して事業を展開していく必要があると答えている。行政も同様に、NPO支援にあたって中間支援組織との協働の必要性を感じているとしている。

しかしながら、実際にはまだ協働への取組みは緒についたばかりの段階であり、関係者の間で互いに理解が不足している面がみられる。

今回の調査での指摘をみると、中間支援組織からは、NPO支援を協働で行う上で、行政、企業共に、NPO法人への理解不足がその障害となっているという意見とともに、NPO法人との協働が行政側からの単なる下請けと認識されているのではないかといった意見などがみられた。反面、行政側からは、行政の行動原理、行政手法等への理解を中間支援組織に求めるといった意見が出ている。また、中間支援組織と行政の双方から、NPO法人と行政との協働の目的意識を両者が共有する必要があるなどの指摘もある。

今回の調査を整理すると、今後、中間支援組織が、NPO法人と行政との協働、NPO法人と企業との協働の取組みを促進するにあたり、以下の点が課題となってくる。

NPO法人が協働する相手である行政や企業については、その活動、特性などNPO法人への基本的な理解を深め、NPO法人の自主性を尊重する姿勢などが求められている。この点は、行政側の意見の中で

も、行政自らに求められる姿勢として指摘されている。ただ、行政組織内では、部局によってこうした問題意識に差があり、中間支援組織からはその改善を求める意見が多い。また、企業に対する中間支援組織の意見では、NPO法人について理解し、かつ企業自身が行う社会貢献活動との違いを認識した上で、NPO法人と企業との協働の事業に対して対等のパートナーとして積極的に取り組んで欲しいといった意見がみられた。

他方、NPO法人においても、行政や企業の役割や性格などを理解する姿勢が求められている。前述のとおり、そうした意見は行政側に多いが、中間支援組織の、NPO法人に対する意見として、行政への理解を深める必要があるとの指摘がある。また、中間支援組織の意見の中には、企業との協働において、財政支援だけを頼むのではなく、企業が持つ知恵や情報、ノウハウやネットワークなど他の有用な資源があることを互いに再認識し、企画立案等の面で企業とNPO法人が有するそれぞれの得意分野の資源を結びつける努力が必要といったような意見もみられた。

また、NPO法人が行政や企業を協働のパートナーとして認識しその関係を確立していくためにも、NPO法人の自立が重要な鍵となる。行政側からは、協働にあたって事業遂行能力、事務処理能力の向上を求める意見があり、中間支援組織からも、NPO法人に対して、行政依存から脱却し、人材、資金、情報等に関するマネジメント能力を身に付ける必要があるとの意見が多い。

さらに、行政、企業、NPO法人が持てる力を各々発揮しながら対等な立場で協働していくためには、協働の目標を明らかにし、各主体がどのように役割分担し、責任を持つかについて明確にしていくことも求められている。中間支援組織と行政、双方からこれら必要性について指摘は多い。

中間支援組織は、NPO法人間の協働、NPO法人と行政との協働、NPO法人と企業との協働において、まさしく仲介役、調整役として、重要な役割を果たすことが期待される存在である。前述のとおり、今後の中間支援組織の取組みの中で、中間支援組織、NPO法人、行政の3者が一致して、「行政とNPOの協力機会拡大のための支援事業」を重視している。また、「企業とNPOとの協力機会拡大のための支援事業」についても、中間支援組織に対する行政やNPO法人側の期待も大きい。

行政、企業、NPO法人間における相互理解の促進と協働事業の啓発、普及に向けて、中間支援組織自らが協働の実績を積み重ねていきながら、パートナーシップ構築のモデル的な事例を具体的に順次提供していくことが期待される。

3. 座談会：中間支援組織のあるべき姿について

中間支援組織のあるべき姿について、座談会形式で各委員に議論いただいた。主な意見を整理すると、次のとおりである。

今後中間支援組織として期待される役割、機能には大きく2つの側面があげられる。

1. 様々なNPOのヒト、カネ、情報といった活動に関わるニーズを満たしていくというサービス機
関的側面と、
2. コミュニティのニーズをくみ取ったり、NPOと行政、企業、NPO同士をつなげるネットワー
ク的な側面

である。中心となる事業としては、アドボカシー、地域資源の開発と仲介、マネジメント能力向上、他団体と地域の課題を共有するためのプログラムの開発、協働のコーディネートがあげられる。これらの役割、機能を十分に果たしていくためのポイントとは、NPOが目指す社会を地域で共有し、ビジョンを示しつつ、地域のNPOの模範となり、市民セクターの世論を牽引していく能力と考えられる。

今後のあり方では、地域の課題、現状、資源などを十分認識した上で多様なあり方を保持し、画一的志向によることなく、特に民間の場合、リソースの集中が図れるような専門特化した形態を志向したり、地域に根ざした形で専門性を高めていく必要がある。

以下は、中間支援組織に対する各委員の見解と座談会の内容である。

(各委員の中間支援組織に対する見解)

伊藤委員

中間支援組織には、様々なNPOのヒト、カネ、情報といった活動に関わるニーズを満たしていくというサービス機関的な側面と、コミュニティのニーズをくみ取ったり、NPOと行政、企業、NPOどうしをつなげていくといったネットワーカー的な側面がある。そのため中間支援組織には、顧客満足を重視するサービス業者としてのマインドと、起業促進者、インキュベータとしてのリーダーシップが求められるので、官主導型には限界があるのではないかと思う。

加藤委員

行政に認知されるのではなく、地域の市民活動団体の役に立つサービスと仕事で評価されるべきである。アドボカシー、地域資源の開発と仲介、マネジメント能力向上、協働のコーディネートの4点が事業の中心軸であろう。

行政の設置するサポートセンター等は基本的に市民サービス施設のひとつであり、インターメディアリーではありえない。ただし、そこにノウハウを持つ民(NPO)がいるなら、ある程度高度なサービスが

提供できる。

また、事業と運営の両面において、地域のNPOの模範となることも大きな役割である。

粉川委員

現在の中間支援組織は、地域のNPOの代表として、セクターの世論を牽引していくという役割と、地域のNPOにサービスを提供するという役割の両者が期待されているが、それを少ないリソースでこなそうとするあまり、十分な力が発揮できていない。リソースの少なさを急激に変化させることが不可能な現状を考えれば、それぞれの中間支援組織は、リソースの集中を図れるような専門特化した形態を志向すべきではないだろうか。中間支援組織に集まる人々のそれぞれの考えを尊重するだけでなく、組織としての一つのなすべきことを決定するようなアプローチが望まれる。

深尾委員

日本のNPOの活動環境はまだまだ脆弱であり、中間支援組織の役割は大きい。しかし、中間支援のあり方も当然、地域の課題、現状、資源などを背景に多様であるべきで、画一的志向をもつべきではない。特に民間の中間支援組織は地域に根ざした形で専門性を高めて行く必要がある。その中で多様な専門性をベースに中間支援組織間の連携や協働にも積極的に取り組んで行く必要がある。

また、新たな活動領域の開拓や、企業や行政セクターとの窓口役をつとめるなども重要な役割であり、一層の取り組みを推進していきたい。

山口委員

地方都市の中間支援組織の現段階での役割は、

1. 個人に対する組織化支援、
2. 助走段階で事務局機能の提供、
3. 自立のための情報、マネジメント支援、
4. ビジョンを共有する団体と時宜に応じた人材、資金的支援、
5. 他団体と地域の課題を共有するためのプログラム開発、
6. 行政、企業との協働事業に関連団体をネットワーキングする、

6段階に分類できる。

しかし今後の中間支援組織の役割は、個々のテーマに留まりがちな個別の団体が、実践を通じて情報を共有し相互に支援し、協働でデザインした地域の将来像が、政策まで到達できるよう戦略、資源を提供していくことだと考えている。

(座談会)

伊藤委員

成熟期を迎えているNPOの発展段階の中で、中間支援組織が本来どういう機能を果たしていくものとして期待されているのか、なぜ必要とされているのか、またその発展のために市民社会がどのようなことを用意しておくべきか議論していきたいと思います。アメリカやイギリスなど海外の事例もあげていただければと思います。

加藤委員

中間支援組織の定義を一つに決めるより、様々な意見と見方があり、中間支援組織を何と名付けるか苦労して考えてきたプロセスがあったということもふまえておかななくてはいけないと思います。

ここでは中間支援組織という言葉を使いますが、行政、企業、市民の中間という言い方をされ、わかりやすいと言われる一方、そんなものの中に入るな、という人もたくさんいるので、そういう人がいるという前提で議論をすすめてもらいたい。ケースバイケースなので、間に入って、行政の仕事をとる役割を果たすという論調にならないでもらいたいのです。

伊藤委員

中間支援組織という言葉に該当するインターメディアリーというアメリカの組織を見てみると、9割くらいがサービスオーガニゼーションに属します。個々のNPOが単独でやるよりも、まとめて受注した方が合理的であることから、サービス業として、つまり対事業者サービスの業務を行って発展してきたという背景がある。そういった団体の中からは、各団体の人材やリソースに関する課題の仲立ちをし、それらを共有化してアドボカシーをしていき、社会を少しずつ変えていく動きが出てきました。

アメリカではこのような捉え方で発達してきた背景があります。日本では順序が逆で、官設官営や官設民営の場合には、肝心の市民側のニーズがあいまいなままでそれをつくってしまっています。

山口委員

中間支援組織という名称は、インターメディアリーをそのまま訳しただけではないかと思っているのですが、アメリカ型は伊藤さんがおっしゃったようなものだと思うんですね。ただそこまで特化したオーガニゼーションができてくるまでには、20年、30年くらいかかっているんです。

浜松ネットワークセンターはアメリカ型ではなく、イギリス型のコミュニティディベロップメント型を志向しています。4、5年活動していて感じることは、地域の全体像に責任を持っている人が市長以外にいない、ということです。そこで市民が生活者として地域の全体像に対して責任を持ち、私たち自身が地域社会の自画像を描いていくために、バランスをみながら地域の資源の分散や集中に取り組んできました。

つまり私たちは、サポートする相手がない状況で立ち上がっていますから、ネットワークセンターであって、サポートセンターではないんです。ただ、現場で色々なことに取り組んでいると、そこで新しい組織が生まれ、中間支援的な役割がどうしても必要になってきます。特に行政と協働事業をやっていく時には、地域の色々な人材や資源をネットワークしていくことに投入する力がなければ地域の組織がレベ

ルアップしていかないの、様々な支援をしています。そういう意味で、浜松ネットワークセンターも分類すると中間支援組織になりますが、本来は違ったところから出発しています。

このように、地域の全体像に対して市民が責任をもっていくんだ、という意識をもったイギリス型のセンターは増えてきているのではないかと思います。これからの大きな課題は全体像を見ていこうとする私たちのような団体が、他のNPO団体や議会、行政とどのようなよい関係を築いていくか、ということ。このような役割は福祉や環境だけに特化した団体が果たすことはできないので、私たちが担う役割だと思っています。

深尾委員

京都は浜松と似たタイプだと言われていますが、中間支援組織といっても、コミュニティ全体を捉えて役割を定めている団体と、とりあえず顔の見える関係を築いていこうとする団体は全く異なり、求められることも違います。顔の見えるネットワークを築いていこうとする関係は、八方美人的で軸がなくても存続しうるんだと思うんです。ただ、ある程度の大きさになると、八方美人ではいなくなる。支援したいNPO像やつくっていききたい市民社会像をきちんと持って、それをはっきり表現できるかどうか、ということが重要になってくる。こうありたい！と表現しているところは対NPOに対してのあり方やスタンスが全然違ってきています。このような中間支援組織の多様性を表現していく必要があると思います。どれが正しいというのはなく、地域の人がどういう形を求めているのか、また、おかれている状況の違いなどを類型化すると明らかになってくるものがあるのではないかと思います。

粉川委員

コミュニティ、シンクタンク「特定非営利活動法人評価みえ」は完全にサービス提供型です。フォープロフィットでも事業展開が可能だと思われるくらいですが、非営利組織のマーケットと私たち自身の熱意の結果、非営利の形でサービスを提供しています。結果的に中間支援組織に分類されていたという訳です。

だから、コミュニティのことは考えておらず、どちらかと言うと日本のNPOコミュニティのことを念頭においている。地域コミュニティに対する働きかけはすごく弱い、自分たちが特化した専門分野を成熟させ、出てくるニーズに応じていくことは、多様なあり方の一つとしてはいいと思っています。

行政による官設官営のセンターとしての「みえ市民活動ボランティアセンター」は、今後の方向性を探っているところです。市民活動センターではなく、協働のセンターとして行政の関与している意味合いを強調しようという方向性と、民間の中間支援組織があまりケアすることができない一般の方々へのボランティア相談などを強化する方向性等も検討しています。民でできないところを官が下支えするという意味では、三重のそういう動きはよい動きなのかなと思っています、そこに官のセンターの存在意義もあるかと思っています。

伊藤委員

中間支援組織には、一方で山口さん、深尾さんのようなコミュニティ全体を見る組織、他方では個々の機能に専門特化してそれを代行していく組織、という両極があります。

官がつくったものは施設先行型で、今見直しが起こってきているのではないかと思います。そこで、ま

ず官設官営が果たすべき機能について取り上げていきましょう。

山口委員

NPOから「情報がほしい」という要望があるけれど、中間支援組織が提供すべき情報は資金、人材、会計、会議運営、組織運営などマネジメント情報だと思います。つまり、中間支援組織という組織は、質問してくるNPOより少し先輩でなければ、それらのマネジメント情報を提供することができないんです。

粉川委員

NPOのマネジメントについての質問が「評価みえ」にもくることがあります。NPOのマネジメントについて勉強すると研修会を開催する団体が出てくるというような現実があるけれど、そのような状況について中間支援組織と呼ばれるセンターがきちんとした議論をしていく必要があると思います。NPOの成長に関するモデルとか、セクターの将来像に対する戦略みたいなものができたらいいのではないかと考えています。

山口委員

先ほど申し上げたNPOに対するマネジメント情報提供の機能と同時に、中間支援組織は地域資源情報をもっている必要があります。人材に関する情報など地域資源情報が集まってくるためには、事業をやらないと双方向の関係が築けないのです。NPOがマネジメント支援を民設民営のセンターに求めるのは合理的でそれなりに努力をしているのではないかと思います。アンケート結果から見られるように、NPOが中間支援組織に直接、お金の支援を求めるのは少しポイントをはずれています。中間支援組織は地域でNPOのためにリソースを共有できるしくみを創り出す努力をNPOと共に行う立場にあることについてNPO側の認識が不足しています。中間支援組織自身も、NPOに対して地域での共同とNPO相互の共働のあり方と、理解しあうための共通の課題を十分に伝えていないのではないかと思います。またアンケートからは、中間支援組織は机に座っている人たちという感じがしますが、地域で活動をいかに見せるかが重要であり、そして見せることによって住民の参加の機会を増やし、評価してもらおうということを継続的に、精力的にやっていると成長しないし、地域での存在感を持ってません。デスクワークだと思っているのは大いなる誤解ですね。

伊藤委員

例えば情報に関しても、官設官営、官設民営でもデータとして整理すればある程度提供できる。しかし、NPOの人たちが本当に必要な情報は、経験や交流を踏まえないと提供できないわけです。そういう意味で官設官営、官設民営では、ほとんどできていないという気がしてしまいます。

自分たちの活動を通じて地域社会がこうあってほしい、という共有できるイメージがバックにあるかないかによって関係が希薄になるか、深いものになるか決まってくる。ただ、後者の深いつながりだけでいいか、という今の状況では弱いのかもかもしれません。

単なる情報提供をする組織は5年後10年後にはコンピュータ上のネットワークで片づいてしまって必要がなくなってしまうかもしれませんが、法人格をとったばかりの団体が多く、1、2年たてば相談にい

かなくてよくなるような質問もまだ多いようなので、そういうセンターもまだまだ当面必要な気がしています。

加藤委員

マネジメント情報にはテクニカルなことと、組織運営についてのノウハウの2種類があります。テクニカルな質問は場合によっては税理士、会計士、ボランティアなど人を紹介したら済んでしまう。もう一方の組織運営については、教育の問題なので幅広くやらないといけない。仙台では、私たちは以前から数多くのマネジメントの講座をやっていて、変化ができています。初期の段階である程度トレーニングできれば、自己流ではない、よい団体が今後も増えていくと思います。

相談についても官設が担うのは難しいかもしれません。実際相談業務を民間にまわしていただくことが多いです。ただ相談する、支援組織を信頼する、という関係を築くのは難しく、一朝一夕ではいかない。電話1本かけてくれば済む問題を2ヶ月も悩むんですよ。結局はそこにいる人間を信頼してもらわないと、相談の質と内容が高くなることはなく、そこにいくまで小さな質問でも丁寧に答えて、信頼してもらって、ノウハウがあるということを何度も見せて、わかってもらって、それで初めて信頼関係になるので時間がかかってしまいます。そういう意味で行政だけだとそこは難しいかもしれませんね。

伊藤委員

コンサルティングは信頼関係がキーワードになってきますよね。担当者がころころ替わるのは論外だし、自分の役割しかやらない人には相談にもこないんです。地域で信頼されている人は何人かいると思うんですが、将来に対する展望もふくめ、価値観の相違が当然でてきたり、個人的に合わないケースも出てくると思うので、そういった機関が複数必要になってくることもあるかと思います。民設民営の場合ですと、それぞれが個性をもった人が、固有名詞性でやっていくのがベースになっているのではないのでしょうか。

加藤委員

初期段階の立ち上げ時期はそうですが、これからは組織的対応に変わっていくのではないかと思います。

深尾委員

組織として2番手をどうつくるか、また職員や理事会をどうトレーニングしていくかという志向性が出てきている。

また、情報を集めるのには限界があって、どうしたら集まるか、社会にどう情報提供をするか、という課題があります。NPOはまだまだ「おたく」な世界だと思っています。

それをどう一般社会に情報提供するかということが課題です。NPO法人ではじめて「コミュニティFM」の免許申請をしようと思っています。こてこての情報ではなくて、地域の資源を集めて聞きやすいものをつくって提供していきたい。まだまだ日本社会では不十分とはいえ、5年前とくらべ徐々に舞台ができてきているのだと思います。

山口委員

NPOをおたくにしないための一つの方法は、行政との協働事業が考えられます。絶対的な影響力がありますね。質を下げないために、NPOとしてどうかかわるかということを実際に悩みますけれども、そういうことを経て新しい事業を起こしていくと、ゼネコンのような、いままでNPOを全く知らなかったような人たちが相談にきたりします。いい協働事業のモデルを見せていくことが大事だと思います。

深尾委員

社会的に理解されにくいものや、今はまだ想定できないものが出てきた時に、中間支援組織はインキュベーター的な役割を果たし、新しい価値観をもってNPOの市場、活動を開いていく、ということが必要な気がしています。

伊藤委員

行政、企業の結節点となって、中間支援組織がまちづくりに関与していくことが重要な役割になってくると思うんですが、例えばこういう仕組み、人材がないといけない、または成功しているのはこういう例だというのがあればと思うのですが。

粉川委員

どう自分たちの活動を見せていけるか、ということがNPOの弱いところであり、重要な点です。NPOの人のプレゼンテーションはおしなべて下手なことが多い。行政も下手ですが、下手同士で協働しているからうまくいかないところもある。見せ方の部分をもっと考えてもいいんじゃないかという気がしています。

深尾委員

企業の担当者の中には、「NPOや市民活動の人が支援をしてほしいとくるけれど、企業の立場を考えず想いを押しつけようとするので総会屋よりたちが悪い」と評する人もいます。見せ方だけではなくて、想いの押しつけのようなことも表現力の下手さとして関連してくるという気がしています。

加藤委員

日本の今の状況では支援センターが組織経営、理事会運営、事業ノウハウ、協働事業などを地域に見せて提供し共有する、ということが基本的な仕事ではないかと思います。できているかどうかは別にして、ロールモデルの役割を本気でしないといけないし、少なくともそれを目指すという自覚が期待されていると思う。

あと、ナショナルセンター(中間支援組織を支援する言わば中間支援組織)も全体像のなかでポジションを描いてもらわないと、ナショナルだけ突出するというのはまずいと思う。例えば仙台で言えば東北全体に対する役割、宮城県内に対してのポジショニング、民間、行政等他の施設との関わり、また個々の支援センターのつながりなど何十もの位置づけの中で事業を考えているので、ナショナルセンターもそういう全体のつながりの中で情報、資源を共有して行ってほしい。

伊藤委員

日本の中間支援組織の発展も、最初はアメリカ型のようにどこかのニーズを代行したり、フォローしたりというのが多く、結果として様々な資源になっています。NPOのことだけではなく、コミュニティ全体の調和を考える役割に発展していくべきなのかもしれませんが、日本の場合は同時に動いている感じがします。地域においてNPOとの様々な仕事をやっていくことが、行政の仕事に役立ってきます。また、行政といろいろな仕事をすることによって、行政の強み弱みというものがわかってきます。

山口委員

中間支援組織の機能は様々に理解されていると思いますが、その役割の一つは地域のニーズに沿って事業をおこすことだと思うんです。事業の遂行によって色々な力をもった方が参加していける仕組みをつくっていき、その積み重ねの中で企業のコミュニティに関わる力をどう引き出していか。基本はありとあらゆる場面で地域のNPOが事業化をして、地域の企業が入ってくる仕組みをつくることだと思うんです。

加藤委員

事業化っていうより、地域に対する問題解決のプログラム提案ですよ。そこに地域の人々が資源を出しあって解決しましょうよ、という企画、提案力、実行力が大切です。

山口委員

プレゼンテーションの話ですが、行政、企業と比べれば幼いかもしれないですが、それらとは異なるプレゼンテーションの方法を開発していくことも大事だと思うんです。今の日本の社会って言葉が無力になりがちで、即ち言葉の伝達力が衰えていると思うので、アートの方法を取り入れたり、従来とは異なる切り口でプレゼンテーションしていくことは、NPOならできるのではないかと思います。

加藤委員

投資すべき価値が見い出せるものでないとお金もこないですからね。

山口委員

地域でのリソースを共有するしくみがなかなか創れないのは、税制優遇措置が充分機能していないこと、NPOに対する“企業の認識がきわめて低い”ことがあげられると思います。NPO自身の地域社会全体に対する役割認識が余りにも低いことと、NPOの存在する意義を十分に企業に伝えきれていないこともあります。NPOと企業が共働すると何がどう変わっていくかを具体的に示す事業やプログラムの開発が急務であると思われます。現在、企業は大変な不況下で余裕がないのですが、企業の社会的役割認識の世界的な潮流を日本の企業においても伝える努力を誰がどのようにするのか展望が必要だと思います。

しかし、当センターが時々試みているファンレイジングはそれなりに成功しています。具体的には、エスニックレストランを巻き込んで行った、“ランチ、オークション”などは1回で10万円のお金が集まり、外国人支援の一つの事業としても機能するなど、この分野のノウハウの交流が必要です。N-Pocketは

この分野で地域のリソースを浮かび上がらせるしくみの事業を現在考案中です。

伊藤委員

企業のリソースはお金が出ますが、金で解決してしまうのでは、ビジネスと全く一緒になってしまいます。中間支援組織がお金のみならず、相手のリソースをきちんと見きわめて理解しているかが重要ですよ。

あと、中間支援組織は異質なものの出会いができる場なのではないかと思っています。そのことを意識してしないと、同じ仲間だけのたまり場になってしまい、ネットワークも悪い方に出してしまいます。そういう意味では中間支援組織が異質な出会いを意識的につくっていくことが大事だと思います。

それでは最後に一言ずつお願いします。ナショナルセンターに関してでも結構ですので、ご発言をお願いします。

粉川委員

ナショナルセンターの話、何が問題なんですか。

加藤委員

ナショナルセンターだけ突出してしまうのではなくて、いろいろな地域の状況に応じた役割の分担をし、その位置づけを研究してみたらどうかということです。ナショナルセンターだけが出てしまうのではなく、色々ある組織の中での役割をおさえた方がいいという話で、それ自体がおかしいという問題ではありません。

粉川委員

つまり、中間支援組織の役割が合意されていないし、お互いの戦略というものも共有されていないですよ。少なくともNPOから見ると明確になっていない。本来はセンター間での役割分担がないといけないと思います。

深尾委員

地方のサポートセンターとしては、得意な分野を持っていて、情報提供してくれるナショナルセンターを頼っている部分もあります。ニュアンスとしてはつまみぐいをしている、という方が正しくて、つまみぐいされているナショナルセンターはニーズをとらえているのかなという気もしています。実際つまみぐいしていいよ、と言ってくれるセンターの方が使いやすいな、と思っています。ただ、派閥のように見られてしまうのは害だと思います。

伊藤委員

ナショナルセンターについては、東京集中型はいやだなという思いがあります。複数の領域を越えて活動しているわけで、分野ごとに個別事業のネットワークがあるならいいけど、何でもかんでも東京に集まっている構造は、これからNPOが目指す社会とは違うのではないかという気がします。

山口委員

ロビーイング活動などは、東京のセンターの役割だと思うんですね。一方で、奈良のNPO政策研究所のように地方に研究所があるのも素晴らしいと思います。国に対して力を結集することは大切だと思うので、今の段階では東京にあるのが便利なのかなと思いますが、地方はどうしても手足のような感じになってくるところがあるので、それは避けてほしいです。中央の情報が配信されてくる、という仕組みをつくるのなら、同時に資源を吸い上げてくれる力をもってほしいと思います。

ただ、地域では地域のNPOセンターが各NPOに対して同じような形になっているのであれば、スケールは違っても同じことを繰り返しているわけで、常に自戒をしていかなければならないですね。

加藤委員

せんだい、みやぎNPOセンターでは、なぜサービスオーガニゼーションというやり方をしたかという、地域でネットワークつくってもどうしても業界団体みたいになって、何とかして行政からお金をもらおうという動きが非常に多くなるからです。そういう動きとどうやって闘うかということも課題だと思っていて、ただの業界団体的なネットワークをつくるのではなくて、サービスの供給業者として自己確立し、仕事で連携するという現場をつくっていこうというやり方を進めました。

順序でいうと山口さんとは逆かもしれない。パソコンの提供などをして、そこから情報公開を義務づけていく手法で相手が変わってきます。モノやカネをもらうなら、やるべきことはしてください、と言えるので教育効果が出てくるんです。基本的に色々なところでよいサービスをどんどん出して自由競争し、いい仕事をするといいい情報が循環するのではないかと思います。そういう関係性が築けてきて、もっともっと成長するといいいなとつくづく思います。