

目次

第1章 本研究の問題意識と視点	1
第1節 本研究の問題意識	1
第2節 中間支援組織研究への課題	2
第3節 中間支援組織研究の実践的必要性	4
第4節 中間支援組織研究の理論的必要性	6
第5節 本論文の構成	7
第2章 NPOおよび中間支援組織の日英米の現状	10
第1節 NPOの定義	10
第2節 NPOと他組織の違い	12
第3節 中間支援組織の一般的な機能	15
第4節 米国での中間支援組織の現状	18
第5節 英国での中間支援組織の現状	20
第3章 中間支援組織の理論化の現状	22
第1節 中間支援組織の理論化の現状	22
第2節 中間支援組織の組織内から組織間へのシフト	29
第4章 組織間関係とネットワークから見た中間支援組織	31
第1節 組織間関係論から見た中間支援組織	31
第2節 調整組織としての中間支援組織	32
第3節 ネットワークから見た中間支援組織	35
第4節 中間支援組織のネットワーク機能	39
第5章 日本の中間支援組織についての実態調査	41
第1節 中間支援組織に関するこれまでの実態調査	41
第2節 本論文での中間支援組織実態調査の項目	43
第3節 調査結果の概要	44
第4節 運営形態別の調査結果の考察	62
第5節 調査結果から明らかになった発見事実	81
第6章 中間支援組織の組織間関係の変化	84
-大阪NPOセンターと関西国際交流団体協議会（KNA）の事例をもとに-	
第1節 認定特定非営利活動法人大阪NPOセンターのケース分析	84

第2節 特定非営利活動法人関西国際交流団体協議会（KNA）のケース分析	94
第3節 3つの事業とネットワーク機能	100
第7章 結論と課題	103
第1節 中間支援組織研究の軌跡	103
第2節 コレクティブ・インパクトと中間支援組織の重要性	104
第3節 コレクティブ・インパクトに向け日本の中間支援組織が強化すべき機能	109
第4節 本論文の限界と今後の課題	110
参考文献	112
参考資料①	117
参考資料②	122

第1章 本研究の問題意識と視点

第1節 本研究の問題意識

今日「中間支援組織」という用語が使用され、具体的実体としての組織も存在しているが、どのような組織体であり、どういう機能を果たしているかについては、その実態が分からない点も数多くある。そして過去数回にわたり全国的な調査が行われているが、その多くは調査結果をまとめて報告する内容にとどまっている。一方理論研究に関しても、中間支援組織が全国に設立され始めた2000年以降、その機能について分析しようとした論文が公にされている。とりわけ欧米の中間支援組織の実態に関する先行研究を中心にしながら、日本で実際に活動し始めた中間支援組織との国際比較を念頭に多くのケーススタディが行われてきた。しかし近年は、中間支援組織が主な担い手である市民活動センター等の設置の伸び率が以前に比べて鈍化したこともあり、中間支援組織に関する関心はやや減少傾向にある。元々全国の市民活動センターは、1998年の「特定非営利活動促進法¹」制定や1995年「合併特例法²」の制定等、大きな転換期を迎えたタイミングで増加したという経緯もある。しかし、必要に迫られて行政が設立し、行政が運営するいわゆる「公設公営³」型の中間支援組織については、直営で継続することの限界が出始めている。たとえば、近年の財政悪化の影響を受けて、行政の支出はどの分野においても年々減少傾向である。その中で、行政が中間支援組織を維持するために財政を継続的に支出することは難しくなっている。さらに一方で、NPO法人認証事務を市町村に権限移譲するという動きも進んでいる。たとえば大阪府では、全市町村へ権限移譲が既に終わっている。こうした動きのなかで、各市町村の窓口では、認証事務作業が新たに加わることで、その作業のための予算確保の必要性に迫られている。

一方、公設公営では中間支援組織のノウハウが蓄積されないという指摘もある。行政職員の場合、定期的な人事異動があるため異動のたびにノウハウが喪失することが多い。また、専門職員を雇用しているところも非常勤職員や嘱託職員といった非正規雇用が大半を占めるため、雇用期間が終了した時点でこれまで培ってきたノウハウやネットワークが流出す

¹ 条文については、内閣府HP (<https://www.npo-homepage.go.jp/kaisei>) を参照。

² 条文については、総務省HP (<http://www.soumu.go.jp/gapei/gapei.html>) を参照。

³ 「公設公営」「公設民営」「民説民営」の3つの区分については、平成22年度さいたま市公共施設マネジメント会議の資料5-1に詳しい説明がなされている。詳しくは、さいたま市HP (http://www.city.saitama.jp/006/007/014/014/003/p013027_d/fil/shiryo5-1.pdf) を参照。

る危険性もある⁴。このように公設公営の中間支援組織は多くの課題を抱えたままで活動しているのが実情である⁵。

一方、民設民営と呼ばれ民間によって設立され運営されている中間支援組織のなかには、設立 20 年を超えて現在も存続発展している組織体がある⁶。市民が自主的に創設した中間支援組織は、これまでその形態や機能を多様に変化させつつ持続可能な形で存続維持してきた。しかし近年になって、代表者の交替をはじめとする組織の事業継承という課題を乗り越えられず、このままでは組織自体が消滅ないしは分裂する危険性を孕むようなケースも増加してきている。たとえば、関東のある支援センターの場合、行政側の方針変更等（指定管理者解除）に伴い、突然財政的基盤を失う事象がでてきている。また、関西のあるボランティアセンターの解散や国際交流の中間支援組織の財政的・人材的危機に見るように、新たな支援対象組織にマッチした支援メニューの開発が遅れることで活動停止や組織解散に至るというケースも出てきている。さらに深刻なことは、NPO 全体にも言える後継経営者問題が大きな課題になっていることである。たとえばある中間支援組織の事務局長は、入職年数の短い職員が勤めるケースも出てきている。こうした現状を踏まえながら、以下では中間支援組織の抱える課題を整理したうえで、中間支援組織の理論的必要性と実践的必要性についてまとめたい。

第 2 節 中間支援組織研究への課題

中間支援組織という組織体を研究するときには直面する最も大きな課題は、中間支援組織が具体的に何をしている組織なのかが部外者からは非常に分かりづらいという点である。そして中間支援組織の絶対数が少ないこともこの傾向に拍車をかけている。第 5 章で詳しく述べることになるが、今回の調査でも中間支援組織は全国で 535 団体しか存在していない⁷。そしてその数少ない中間支援組織でも、公設公営・公設民営・民設民営の運営形態の違い、予算規模のバラつきや支援対象組織や支援対象範囲の差異等、その業務内容にはかな

⁴ K 県のある市の担当者へのヒアリングによれば、職員応募に来る人の多くが、行政職員になりたいという希望が多く、中間支援組織のスタッフになりたいわけではないとの回答をいただいた。

⁵ いつまでも行政が負担するのかという質問を議会で投げかける議員もいるとの K 県のある市の担当から回答をいただいた。

⁶ 今回事例で取り上げている大阪 NPO センターは設立 21 年、関西国際交流団体協議会は設立 32 年になる。

⁷ 中間支援組織については、以下の 3 つの方法でリストの作成を行った。

認定特定非営利活動法人日本 NPO センターがウェブ上に掲載しているリストを参照し (http://www.jnpoc.ne.jp/page_id=757)、これに加えて NPO サポートセンター、大阪 NPO センターが把握している組織を統合したリストを作成した。さらに、「都道府県名」と「中間支援組織」の 2 つのキーワードにて、ウェブ検索を行い、統合リストに挙がっていない組織について補足を行った。この結果、535 団体がピックアップできた。

りの幅があり、また毎年の予算規模に応じて常にその組織自体に変化が生じている。さらに実態を分かりづらくさせているのは、中間支援組織は特定の社会課題解決を図ることを目的としているのではなく、その社会課題解決に取り組む団体の支援が目的であるという点である。中間支援組織がNPOを支援する組織であるため、NPOの変化に応じて自らの組織を柔軟に変化させることが求められている。この点は、本研究で最も重要なポイントであり、中間支援組織の持続可能な強みにもなる点である。

さらに中間支援組織の理論的課題についても、いくつかの点を挙げるができる。第一に、前述したように中間支援組織に関する研究の減少傾向を挙げるができる。この傾向はNPO研究の減少と呼応しているようにも思われる。実際に1999年に設立されたNPO関係の研究者と実務家が会員の日本NPO学会の会員数は650名と近年逡減気味である⁸。さらに政府のNPOに対する支出が減少していることもこの逡減傾向に関係している。民主党政権時代には、鳩山首相によって提案された「新しい公共」政策のもとで大きな財政支出が行われたが、自民政権では政権交代の反動もあり「新しい公共」への関心度は低くなりつつある⁹。

第二は、中間支援組織そのものの研究が多くを占め、支援対象組織との関係性の視点から捉えた研究が少ないという点である。これまでの中間支援組織の研究は、その組織がもつ機能に着目し、その機能を活用してどのように支援対象組織を支援するかということを議論の中心にしてなされてきた。しかし、実際の現場では支援対象組織や社会の情勢等に大きな影響を受け、その都度柔軟に支援機能を変更し、あるいは組織そのものの形態を大きく変えるような行為が散見される。このように実態と理論との乖離が生じている部分があるため、本研究では実態に即した形での研究を進めることとしている。具体的には組織間関係論を活用することにより、現在の中間支援組織の輪郭を浮き彫りにすることに注力した。

第三の点は、中間支援組織の究極の目的は、中間支援組織そのものが未来永劫持続することを意図したものではないという点である。中間支援組織はNPOが自立することによって、中間支援組織自らが消滅することを究極の目的としている。これまでの既存の理論では、組織の継続・発展を前提にしていることが多いため、その前提条件が違えばと実態に即した議論にそもそもなりえない可能性を含んでいる。そこで「ネットワーク（knotworking）¹⁰」を活用することによってその課題を乗り越えることを試みている。ノ

⁸ 学会名鑑 (<https://gakkai.jst.go.jp/gakkai/detail/?id=G01621>) (2017年9月2日アクセス) を参照。

⁹ 現在は、「新しい公共」に変わり、「共助社会づくり懇談会」が定期的開催されている。詳しくは、内閣府HP (<https://www.npo-homepage.go.jp/kaigi/kyoujo-shakai>) (2017年9月2日アクセス) を参照。

¹⁰ Engeström によれば、「ネットワークとは、適応的・流動的・自発的なコラボレーションの創発を促すための結び目づくりと名づけることができる。活動の新たな形態やパターンに焦点化し、人やリソースをつねに変化させながら結び合わせ、人と人との新たなつながりを創発していくような活動の水平的なリズム、協働的な生成を考えたものである。つまり、集合的活動の創発的構造そのものである。」と定義づけられている。詳しくは、

ネットワークの特徴は、

- ①活動をコントロールする単一の中心が不在
- ②行為者間で協同行為を調整
- ③関係性はその場だけで、ニーズの終了とともに解散する
- ④要求される課題ごとにコラボレーションの組み替えを行う

の4点であるが、特に③と④の柔軟性と即興性という特徴は決定的であり、中間支援組織の自らの団体の消滅を前提とした組織機能の説明に充分耐えうると判断した。

第四の点は、政策提言に関する機能である。近年では、コース・リレイテッド・マーケティング¹¹等、社会にメッセージを出すような新たな経営手法に着目する研究が増えてきている。しかし、こうした動きは、あくまでも組織の持続可能性向上や利潤最大化が目的である。一方、新しい社会を作り出す等の社会に提言する機能を中間支援組織は兼ね備えている。それは、単なる提言書という形のみならず、事業を通じて社会にメッセージを発するという方法も存在している。この具体的な事例としては近年、米国で注目されている「コレクティブ・インパクト (collective impact) ¹²」が参考になる。尚、コレクティブ・インパクトについては、第7章で改めて詳しく触れることにする。

第3節 中間支援組織研究の実践的必要性

実践的な意味で中間支援組織がなぜ重要な存在なのかをいくつかの側面から述べてみたい。第一は行政の財政緊縮による影響である。多くの社会課題が表出する一方、行政の提供できるサービスは限界に来ており、サービス内容を絞り込んで支出する必要性に迫られている。さらには、その効果についても客観的に説明する責任も生じている。このため、民間資金を活用して政府がカバーできない社会課題の解決を図る手法として、近年注目されて

Engeström .Y. 山住勝広他訳 (2013) p. 39 参照。

¹¹ 公益社団法人日本パブリックリレーション協会では、以下のように解説している。「企業が商品やサービスを消費者に提供する際に、社会貢献に結び付くような仕掛けを取り入れるマーケティング手法。Cause とは社会的な大義のこと。企業は、この手法を用いることで、ブランドイメージや企業評価の向上を図ることができる。米国では大手企業が積極的に採用しており、例えば、1台あたり10ドルが世界エイズ・結核・マラリア基金に寄付される「赤い iPod nano」や、デルタ航空、キャンベルスープなどが参画する乳がん撲滅のための「ピンクリボン活動」などがあげられる。日本においては、1960年にスタートした「ベルマーク運動」がその先駆けといえよう。」「PR用語ミニ辞典」

(<http://prsj.or.jp/shiraberu/dictionary>) (2017年9月2日アクセス) を参照。

¹²例えば、米国の非営利のコンサルタント会社であるFSG (Foundation Strategy Group) は、「コレクティブ・インパクト」を提唱し、他セクターの組織が連携して地域全体の課題解決に取り組む活動を行っている。詳しくは以下の文献参照。John Kania and Mark Kramer (2011), pp. 36-41。

いるのが「ソーシャルインパクトボンド (SIB) ¹³」である。SIB では多様なセクターによる事業実施が必要となり、企業や行政への説明責任、NPO の評価等、客観的に事業を俯瞰できる中間支援組織の存在が必要不可欠となる。この意味では新たな機能を付加した中間支援組織が求められているといえる。

第二は、主な支援対象であるNPO の変化である。これまでのボランティアをベースとした事業から、ビジネス手法を活用して継続的に社会課題の解決を図る「ソーシャルビジネス ¹⁴」としての側面が出現してきている。ソーシャルビジネスでは、これまでとは違う新たなマネジメント手法が必要とされる。特に多様な社会課題を解決する際に必要となる社会性と事業性の両立を図るためのマネジメントは、非常に高度なノウハウとスキルが必要となる。そのマネジメント能力を向上させるための育成主体として、中間支援組織に大きな期待が寄せられている。しかし、実際にその支援ができる中間支援組織は、日本ではまだまだ少ないことも現実である。

第三は異種協働の媒介者としての役割に対する期待である。これまで中間支援組織による支援対象組織の主な構成はNPO であった。しかし、近年では行政や企業、金融機関、地域団体、教育機関等多様なセクターからの相談が増えている。このように様々なセクターからの相談に応じるにはかなり幅広い知識が必要とされる。さらには、それぞれのセクター内にある慣習やルールがかなり相違しており、単純に出会う機会を作り出して、後はその組織の自主的な連携活動に委ねても連携を促進することはできない。そこで、連携を促進するための機能を持つ組織が必要であり、その役割こそが中間支援組織が担う部分である。この場合、単に促進する機能のみならず、少し組織間の距離を置いたり、場合によっては一旦関係を解消するといった柔軟な支援が求められる。この機能を説明する上でネットワークングという視点からの分析が有効であると考えられる。

第四は、コレクティブ・インパクトを実践するときのインフラとしての側面である。後述するようにコレクティブ・インパクトの議論においては、バックボーン組織といわれる組織の存在が非常に重要である。コレクティブ・インパクトを実践するには多くの組織参画が必要となる。しかし、特定のテーマを持ったNPO が取りまとめをしようとする、そのNPO のミッションに賛同するかどうかを暗に迫られる局面があり、より多くの組織を巻き込むための障害となる可能性を孕んでいる。一方中間支援組織自体は、テーマを横断的かつ柔軟に変化させることが可能なため、多くの組織を賛同させることが可能な立ち位置にある。また、特定の社会課題の解決に特化しておらず、常に社会全体を俯瞰しながら個々の社会課

¹³日本では社会的インパクト評価として内閣府が調査を実施している。ソーシャルインパクトボンド (SIB) の詳しい内容は、三菱UFJ リサーチ&コンサルティング「社会的インパクト評価に関する調査研究最終報告書」(<https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/sonota-chousa/social-impact-hyouka-chousa-h27>) (2017年9月3日アクセス) 参照。

¹⁴ ソーシャルビジネスの定義については、経済産業省「ソーシャルビジネス研究会」報告書を参照。

題を分析していることから、コレクティブ・インパクトを生み出す原動力になる可能性を秘めている。

第4節 中間支援組織研究の理論的必要性

これまで中間支援組織に対して、組織論の視点から論じられたことは少ない。その理由として挙げられる点は、支援対象としているNPOの研究が社会福祉の視点からの議論が中心となり、その延長線上で分析されてきている点が挙げられている。またNPO側も運動体としての組織運営に重点を置いてきたために、マネジメントや組織論の必要性をあまり感じてこなかったという経緯がある。こうした経過のなかで、研究者側の視点はあくまで社会福祉増進のための社会課題の解決方法の分析に偏重して、一方現場であるNPO側は、代表者のカリスマ性に帰依したミッション重視の運営に終始したため、これまで組織論や組織間関係論の視点が乏しかったと考えられる。

とりわけ中間支援組織の場合、他組織との関係は決定的に重要であり、その関係性如何によっては、その組織の存在そのものまでを変化させる大きな影響力を持つ。しかし、これまでの研究では、欧米へのキャッチアップがベースになり、いかに日本に中間支援組織を根付かせるかの議論に終始してきた。そのため、欧米の中間支援組織への視察が頻繁に行われ、その紹介を日本にすることで中間支援組織創出の一助としてきた経緯がある。他組織との関係性を重視する風土がある日本において、中間支援組織が他組織から様々な影響を受けていると考えられる。こうした固有の事情により、日本における中間支援組織は、設立当初は欧米の中間支援組織の模倣という側面が強かったけれども、近年は日本の風土に適した中間支援組織への変化してきている。その証拠にアジアやヨーロッパから日本の中間支援組織への視察が増えている。

特に過去20年以上持続発展している民設民営の中間支援組織は、独自の進化を遂げている。組織の維持・発展や環境への柔軟な適応という側面のみならず、常に理想とする社会を実現するために戦略的に社会変化を促してきたという側面も兼ね備えている点が特徴的である。この二つの側面をどのように両立させながら組織を維持してきたのかを明らかにすることはとても重要である。

また民設民営の中間支援組織の資金源の多様性にも注目すべきである。これまでのような商品やサービスの対価としての収益のみならず、政府からの資金や個人からの寄付等、その収入源は多様である。その多様性が組織を不安定にする側面もある。

さらに最も重要な点は、関係の纏まりを前提にした組織論や組織間関係論からの脱皮という視点である。組織論の前提では、組織内の関係は一度形成されるとその関係を強固にしていくことが暗黙の了解になっている。組織間関係論も同様であり、一度組織間の関係が形成されると、その関係を強くしながら纏まりを創っていくことが前提になる。しかし現実の現象を見ると、こうした関係化とは別の動きをすることが多い。いわゆる組織の非関係化あ

るいは組織間の非関係化への動きである。

こうした前提の中で、中間支援組織のミッションにおいて大きな影響を与えるのは、組織が消えゆくことが前提条件にある点である。この前提条件で組織が構築され、関係が維持されていくことから、これまでの視点や手法とは違う方法が採用される必要がある。組織論の視点からいえば、組織の維持・拡大が目的ではなく、組織の縮小・解散を目的としているため、これまでの議論では説明できない部分がある。それは、他組織との関係についても同様であり、いかにその関係を縮小し終息を作り出すかに主眼を置いた考え方を構築していくことがポイントになる。比喩的にいえば、登山という行為において、これまではどう頂上までたどり着くかの議論が中心となって、どう無事に下山するかという視点がやや欠けていたかもしれない。しかし、社会が急激に変化する時代においては、いかに終わりを迎えるかを最初に想定した組織論の展開が今後必要になるのではないか。そのための議論として、今回の研究は非常に重要だと考えている。さらには、これからの中間支援組織として、社会の前面に出て中間支援組織自らが社会変革を実現していくという動きの説明が求められてきている。中間支援組織が社会の前面に出て社会変革を行うには、コレクティブ・インパクトという考えが必要になると思われる。

第5節 本論文の構成

第2章では、まずNPOの定義についてふれ、日本と米国での定義の違いや他セクターとの差異について概観する。次に米英における中間支援組織の現状にふれておく。まず、米国ではNPOに対するネガティブな動きを改善するために中間支援組織が生成されてきた背景がある一方、英国では主に政府主導のもと積極的に中間支援組織を創設してきた経緯がある。その結果、米国の場合は、テーマに特化した中間支援組織が多く、英国ではエリア型の中間支援組織が多くなっている。他方、それ以外の諸国での中間支援組織についてはあまり触れてはいない。恐らく政府による干渉が強く、それ程中間支援組織が育っていないと推測している。

第3章では、中間支援組織の理論化の現状として、これまで中間支援組織に関する議論のレビューを行う。まだまだ日本においては中間支援組織の理論化は少ない。そして、その多くは中間支援組織の組織内構造に着目した分析である。中には支援対象組織¹⁵の変化に合わせて機能変化の分析を試みている議論もあるが、支援する側・される側というサービスの需給関係に留まっている。これまでの議論の中で、支援対象組織との関係をどう構築し、逆にその支援対象組織からどのような影響を受けて中間支援組織の機能や在り方そのものが変化していたかという視点での分析が少ないことが、このレビューを通じて明らかになった

¹⁵ ここでの支援対象組織は主にNPOを想定しているが、それ以外にもソーシャルビジネス事業者や地縁団体、あるいは企業のCSR部署等幅広い対象を範疇としている。

点であり、本研究においてこの点が最も重要な問題提起となっている。

第4章では、組織間関係とネットワークからの理論化として、第3章で問題提起した点について新たな視点での分析を試みる。まず、組織間関係の理論を用いて中間支援組織の分析を試みる。その中でも組織間関係論における境界連結単位、ブローカー、調整組織など組織間関係を促進する単位が行う機能を援用して、中間支援組織の機能についての説明を試みる。さらにはネットワークの理論を用いて、離合集散を繰り返す中間支援組織と支援対象組織との関係変化を捉えなおすと同時に、恒常的側面と即興的側面の2側面から成り立つ関係性についても分析を付け加える。さらに中間支援組織と支援対象組織が相互に影響を与え合いながら、互いの組織形態が変化していることを明らかにする。

第5章では、日本の中間支援組織についての実態調査として、全国535団体に対して国立教育政策研究所がアンケート調査を実施しているが、その回答結果をもとに分析を行った。質問内容としては、

- ①組織概要に関する質問
- ②NPO等への支援に関する質問
- ③多様な連携・教育に関する質問
- ④教育の領域における連携・協働に関する質問¹⁶

の大きく4つの分類に関する質問を設け、133団体から回答があった。特に、本研究における主要なテーマである中間支援組織と支援対象組織との関係性の変化について、個別の質問と組織形態や組織規模によるクロス集計分析を行うことによって、さらに詳細な分析を試みている。

第6章では、定性調査として長年中間支援組織として活動してきた「認定特定非営利活動法人大阪NPOセンター」ならびに「特定非営利活動法人関西国際交流団体協議会」をケースとして取り上げ、ケーススタディを行った。いずれも民設民営の中間支援組織であり、支援対象組織との関係性の変化や環境の変化によって柔軟にその組織の在り方を変化させてきた組織である。大阪NPOセンターでは、設立当初から実施してきたアワード事業、設立10年を記念に創設した“志”民ファンド事業の2つの事業を中心に組織変化の変遷を捉えている。関西国際交流団体協議会では、西日本最大の国際交流イベントである「ワン・ワールド・フェスティバル」事業を中心に外部環境の変化にも柔軟に対応するための組織変化の変遷を概観している。

¹⁶ただし、④についての回答は、本研究と直接的な関連性がないため除外している。詳しくは、国立教育政策研究所HP内

(http://www.nier.go.jp/05_kenkyu_seika/pdf06/160727_chuukansien.pdf)を参照されたい。

第7章では、結論として、中間支援組織は常に支援対象組織との関係性の変化に呼応して柔軟に組織の形を変化させており、そのことが結果的に持続的な組織発展につながっていることを示した。一方新たな課題として、近年の社会課題の表出は、それぞれの団体での課題解決の限界を超えており、より多くのセクターが連携したマルチセクターによる課題解決が求められるようになってきている。その流れを汲んで新たな社会課題の解決方法であるコレクティブ・インパクトへの注目が高まっている。そのコレクティブ・インパクトを推進するうえで背骨となるのが中間支援組織である。これまでどちらかというとき黒子役であった中間支援組織が、前面に出て活動する機能が新たに求められてきている。そうした環境において必要とされる中間支援組織の新たな機能について提言する。

第2章 NPOおよび中間支援組織の日英米の現状

第1節 NPOの定義

平成25年度内閣府の「NPO法人に関する世論調査」では、社会のニーズや課題に対して、「市民自らが自主的に集まって取り組むことは大切だ」と回答した比率が91.6%と非常に期待が大きい。さらにNPO法人に期待する役割として、「人と人との新しいつながりを作る」と回答した人が37.3%と全ての回答項目で最も高い数値になった。しかし、日本経済団体連合会「2011年度社会貢献実績調査結果」によれば、NPOと接点がある企業は75%であるが、実際に協働で活動したことがある企業は52%と20%以上ダウンしてしまう。

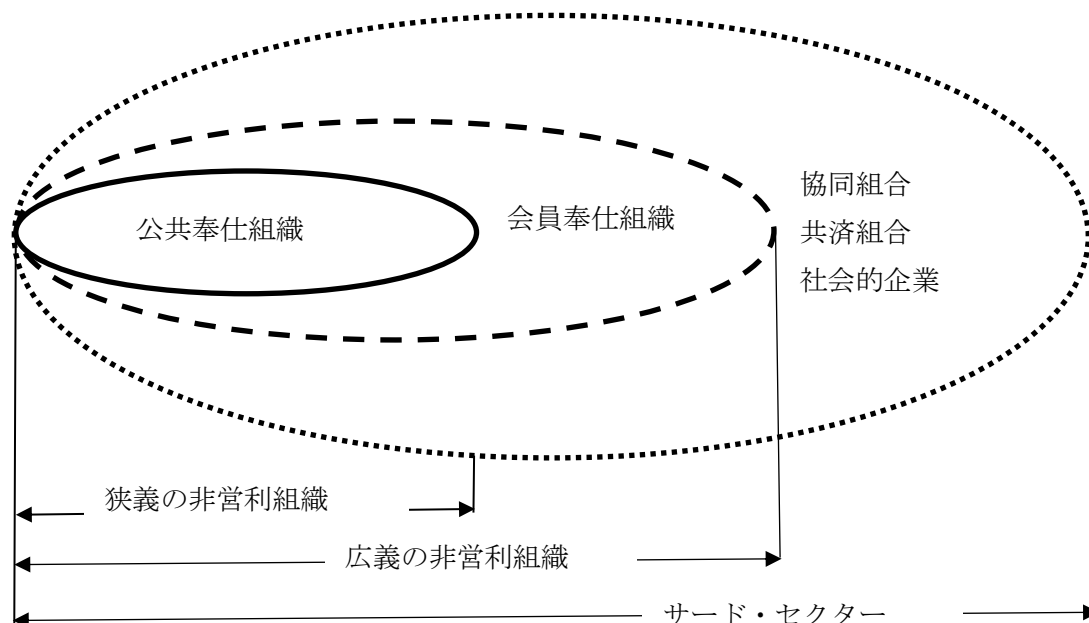
このように市民がNPOに対して多様なつながりを期待する一方、現実には異種セクター間の協働が飛躍的に進んでいると言えない現状がある。市民レベルにおいては、内閣府「平成28年度市民の社会貢献に関する実態調査」に見るように、市民がNPOに寄付する際の阻害要因として、「経済的余裕がないこと」が50.0%、「寄附先の団体・NPO法人等に対する不信感があり、信頼度に欠けること」が31.3%、「寄附をしても、実際に役に立っていると思えないこと」が28.2%となっている。上位2つの理由を総計すると69.5%となり、各セクター間の情報不足や信頼関係の欠如が協働の促進を大きく妨げていると考えられる。

NPOとは、Nonprofit Organizationの略であり日本語では非営利組織と訳されている。特に特定非営利活動促進法によって法人格を付与された法人をNPO法人と呼び、そのNPO法人の定款の目的の内容を確認すれば、その団体概要を一定範囲で理解することができる。またその法人のことを知りたいと思った時は、内閣府の「NPO法人ポータルサイト¹⁷」や各都道府県の閲覧サイトにアクセスすると具体的内容を知ることができる。

NPOの定義については、狭義から広義の定義づけまでさまざまである。狭義の定義としては、公益を追求することを目的とする組織を指す場合が多い。具体的には、NPO法人にプラスして、法人化していない市民活動団体を含めた団体を指すことが多い。現在日本で、もっともよく使われている定義づけであり、行政も主にこの範囲でNPOを定義づけしていることが多い。ちなみに行政の場合は、NPOという表現はあまり用いず、市民活動団体や市民公益活動団体と表現することが多い。広義の定義は、狭義の定義づけに加えて、組織メンバーの便益を追求する共益的な組織をも含める場合である。これは、すべての非営利で公益目的の団体のことを指しており、欧米では、この定義づけを用いることが多い。そして最広義の定義づけとしては、さらに協同組合や共済組合、社会的企業等も含める場合である。非分配拘束のある非営利組織と社会的経済も含めるという考えもある。それぞれの定義を図示すると図表2-1のようになる。

¹⁷ 内閣府NPO法人ポータルサイト (<https://www.npo-homepage.go.jp/npoportal/>)

図表 2-1 NPOの範囲



(出所) 田尾雅夫・吉田忠彦 (2009) 『非営利組織論』 (2009) p. 8

このようにNPOの定義はさまざまであり、それぞれの特徴を理解する必要がある。また米国の Johns Hopkins 大学政策研究所が中心になって進めている非営利セクター国際比較プロジェクト (Comparative Nonprofit Sector Project=CNP) では、NPOであるための要件として次の5つを挙げている¹⁸。

- ①利潤を分配しないこと…活動の結果として利潤が発生しても、組織本来のミッション（使命）のために再投資すること。
- ②非政府…政府の一部ではないこと。ただし、政府からの資金援助を受けないということではない。
- ③フォーマル…組織としての体裁を備えているということ。必ずしも法人格を取得していなければならないということではない。
- ④自己統治…他の組織に支配されず、独立して組織を運営しているということ。
- ⑤自発性…自発的に組織され、寄附やボランティア労働力に部分的にせよ依存しているということ。活動のすべてがボランティアや寄附によって運営されていることを要求しているものではない。

¹⁸ Salamon, L. M. and Anheier, H. K., 今田忠監訳 (1996) p. 14 参照。

第2節 NPOと他組織の違い

それでは、NPOと他の組織とはどこが違うのかを概観する。企業とNPOの最も大きな違いは、ミッションの達成（企業でいえば理念の達成）と利益追求のバランスのとり方である。確かにどちらも社会に役立つ商品やサービスを提供するという点ではそれほど大きな違いはない。しかし、企業の場合は、より顧客のニーズに合わせた製品・サービスづくりを徹底して考える。そのため「お客様は神様」あるいは「お客様は殿様」という発想で、顧客の言い分をかなりの程度受け入れていくことが多い。そうすることで利益を確保を図ろうとするものである。

一方、NPOの場合は、顧客のニーズに全て迎合した活動を行っている訳ではない。むしろ、自分達が理想とする社会像を描き、その実現のためには例えその考えに反対する勢力があっても、それに屈せず活動が続けていくということが往々にしてある。もちろん企業においても、社会変革を促すような商品やサービスが数多く産出されてきた。しかし、その一方で公害や偽装等、社会に悪影響を与えている部分もある。

さらにNPOの場合は、その設立の当事者の実体験から始まることが多い。例えば、「自分の家族に障がいを持った人がいる」、「介護が必要になった」、「子どもを預ける場所がない」、「引きこもっている」等、世間で盛んに言われている社会課題に自らが直面し、その課題に対して自らの力で解決し、その解決方法を他の人達にも波及させていくというパターンが多い。そのために利益誘因に左右されず、目の前の課題に全力で取り組んでいくからこそ、思いも寄らない力を発揮し、社会を変革する大きなムーブメントを巻き起こすのである。

ただ最近になって、この流れに少しずつ変化が起きてきている。企業もまたNPOと同じように自社の事業によって、社会課題をどのように解決するかという視点を持ち始めたからである。

図表 2-2 企業とNPOの違い

	企業	NPO
基本原則	経営理念の実現と利益の追求	ミッションの実現を非営利のスタイルで追及
利益	利益を出資者および構成員に分配する	利益を構成員に分配しない
活動領域	基本的に利益につながらない活動を行わない	社会に貢献できる活動を最優先に行う
情報開示	一部のみ開示	全て開示

(出所) 筆者作成

次にNPOの活動に近い行政との違いについて見ていくことにする。行政という言葉聞いて、まずどこを思い浮かべるだろうか。区役所、市役所、都道府県庁、省庁等、それぞ

れ思い浮かべるところが違うのではないか。前述した全ての行政セクターにおいて、現在NPOと連携しながら課題解決にあたるような、いわゆる「NPOと行政の協働」が積極的に進められている。それは何故だろうか。

1つの大きな要因として阪神淡路大震災が挙げられる。震災発生直後には、行政はその機能のほとんどを喪失してしまった。このことが、東日本大震災でも繰り返されてしまったことは記憶に新しい。そして、行政に代わって活躍したのがNPOであった。NPOはその機動力を活かしながら被災地の隅々まで支援の手を差し伸べていったのである。こうした支援は、行政の掲げる公平性のもとではできなかったかもしれない。行政は立場上、特定の地域や個人を支援することが難しいからである。

他方NPOの場合は、今自分たちができる支援を支援したい人にできるのが大きな強みである。ところが、今回の東日本大震災はそれを上回る大きな被害だったため、NPOですら手が届かない被災者が多数存在したことが今後の課題となってしまった。これほど甚大な被害を受けた経験がなかったため、この教訓を糧にNPOと行政が、非常時も含めてどう連携するのかを今こそ真剣に議論する必要がある。

図表 2-3 行政とNPOの違い

	行政	NPO
社会的価値	平等・公平・安定	自由・多元・競合
活動領域	自治体の課題全てが対象	特定のテーマに特化
構成員	全住民	有志

(出所) 新川達郎監修 (2003) 『NPOと行政の協働の手引き』 p.49 一部加筆

続いてNPOとボランティアの異同について簡単に述べる。ボランティア (volunteer) という用語は、volo (ウオロ) = to be willing (欲する) + -er (～の人) が語源であり、それが転じて「志の人」「したくてする人」を指すようになった。つまり、ボランティアは個人を示す言葉であり、その結果についても当然個人の責任になる。一方NPOは、組織を指し、NPOはボランティアを含めた活動を組織化するために結成されたものである。つまり、単に一時的な集まりではなく、社会的な責任をもって継続的に存在する集団であり、組織の継続性や発展性が求められるのである。

また、近年のNPOには、全くボランティアが介在しない組織も増加している。それは「事業型NPO」と呼ばれる組織に多く見られ、ボランティアではなく有給スタッフとして商品やサービスを提供しているのである。学生の中には、このようなNPOに職員として採用を希望する人も少しずつではあるが、増加傾向にあると考えられる。まだまだ、ボランティアとNPOは1つに捉えられることが多いが、個人と組織という大きな違いがあることに留意する必要がある。

図表 2-4 ボランティアとNPOの違い

	ボランティア	NPO
活動領域	個人でできる範囲	ミッション達成に必要な領域
要件	個人の善意性が前提	必ずしも個人の善意性を必要とはしない
収益	原則無償が多い	収益を確保し、次の事業展開に活用する
行政との関係	協力的、下請・補完的要素が強い	独立・競争、協調・協働、代替・下請
共通部分	自主性・自発性、社会貢献性、自己実現性、連帯性、柔軟性、先駆性など	

(出所) 松下啓一 (2002) 『新しい公共と自治体』 p. 27 一部修正

NPOの運営において他組織より難しいのが資金確保である。企業の場合は、原則「交換」という法則が成り立つ。つまり、商品・サービスを提供すれば収入も増え、逆に対価を得られない商品・サービスについては、供給しないという仕組みである。しかし、NPOにはその原則は成り立ちにくい。たとえば自然保護活動に取り組もうとした場合、自然からNPOに資金を提供されることはない。NPOの活動が大きくなるにつれて、その活動にかかる経費も大きくなる一方、収入が増えないということが多い。NPOにおける財源確保が非常に難しいとされる所以である。

そのような収益構造の中で、NPOには主に以下のような収入源がある。すなわち、会費、寄附金、補助金、助成金、事業収入などである。特に様々な財源から資金供給できるということは、そのNPOの公益性が高いと判断される材料の1つとなっている。会費・寄附金と補助金・助成金と事業収入という3つの収入源のバランスが取れていることが、その団体の財源安定化に結びつくからである。経費（支出）としては、事業費、管理費（具体的には、人件費、通信費、旅費、家賃など）などがある。

現在の日本では、他国に比べると寄附が盛んに行われていないと言われるが、果たしてそうだろうか。確かに2015年に出された日本ファンドレイジング協会(2015)によれば、日本における個人寄附の総額は約7409億円であり、一人当たりの寄附金の平均額は2303円である。寄附が盛んと言われるアメリカでは、年間2000億ドル(約20数兆円)であり、世帯当たりの寄附金は約17万円にのぼる。この部分だけを取り上げると日本の寄附金は少ないと考えられがちだが、単純にそうとは限らない。実は日本にも寄附文化は並々と受け継がれてきている。例えば、近くの神社を訪れると、たくさんの寄附者名が記された鳥居や灯籠を見かけることがある。また街中にある建物も寄附によってつくられたものが多い。このように日本にも寄附する習慣が今も面々と受け継がれているのである。最近では、東日本大震災後に約6000億円という多額の寄附が集まったことは記憶に新しいことである。

ただその寄附の受け皿としてNPOが育っていないことが問題となっている。実際に寄

附を集めたことがないNPOも多く、最初から寄附を集められないと思ってあきらめている団体も多い。多くの寄付金を活かしきれていないというのが今のNPOの問題でもある。

第3節 中間支援組織の一般的な機能

1993年に特定非営利活動促進法が制定され、多くの市民活動団体が、NPO法人として活動を始めた。そして、そのNPOを育てるための「インキュベーター」(孵卵器、保育器)や、各種ステークホルダーとNPOとの仲介のニーズが増すにつれて、それを支える中間支援組織が必要になってきた。

2011年の内閣府の「新しい公共支援事業の実施に関するガイドライン」(内閣府(2011))では、中間支援組織を「市民、NPO、企業、行政等の中にたつて様々な活動を支援する組織であり、市民等の主体で設立された、NPO等へのコンサルテーションや情報提供などの支援や資源の仲介、政策提言等を行う組織を言う。中間支援組織自らがNPO等である場合もある。」と定義している。

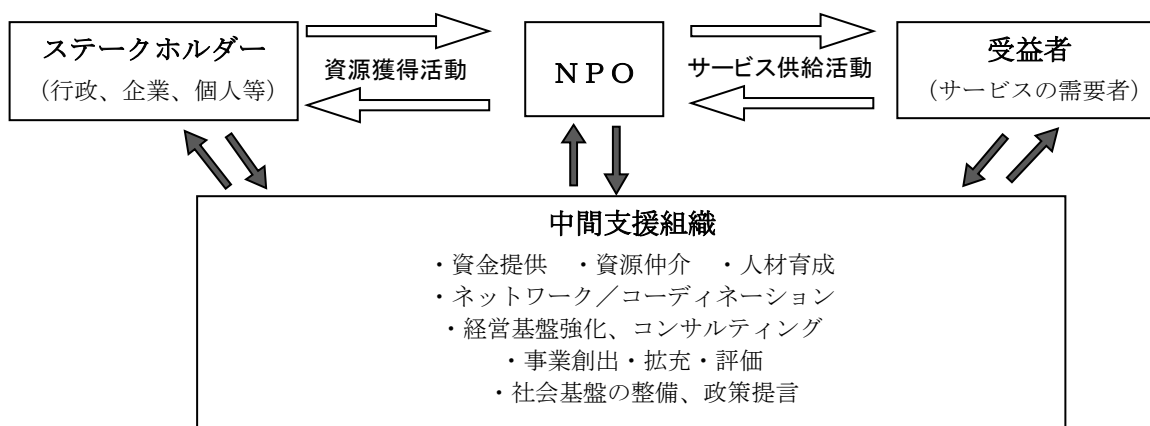
これまでの日本における中間支援組織の主たる役割は、NPOの支援目的で設置された施設の運営や、NPOへの情報提供、そしてNPO間のネットワークづくりが中心とされてきた。しかし、近年における中間支援組織の支援対象は、NPOに留まらず、NPOを取り巻く多様なステークホルダーや個々のNPOの受益者等までその対象範囲が広がっている。また、ニーズの多様化により、中間支援組織の機能も多様化が求められている。

図表2-6は、中間支援組織と支援する対象の関係について示したものである。対象を大きく「ステークホルダー」「NPO」「受益者」の3つに分けた。このうち、ステークホルダーには、NPOの活動に必要な資源を提供する「会員」「寄付者」のみならず、労力を提供するボランティア、プロボノ¹⁹等を含んでいる。これは、プロフィットリターンを追求する以外にもソーシャルリターンを求めて支援する者が、近年増えていることを反映している。

中間支援組織は、資金、人材、情報などに関連するステークホルダーとNPOを仲介しつつ、NPOの育成支援を行う一方、ステークホルダーに直接的にサービスを提供する場合もある。個々のNPOが抱える問題に対する解決策の開発・構築や普及・啓発等の役割もあるが、NPO同士や行政、企業との連携・協働の調整役(コーディネーター)としての役割への期待感は大きい。また、NPO全体に対する課題把握や個々のNPOでは取り組めない社会的課題に対して社会全体に訴え共有化し、問題解決方法などを創出することも重要な役割である。

¹⁹ プロボノとは、「公共善のために」を意味するラテン語「Pro Bono Publico」を語源とする言葉で、社会的・公共的な目的のために、自らの職業を通じて培ったスキルや知識を提供するボランティア活動を意味する。例えば、税理士による会計支援等がそれにあたる。嵯峨生馬(2011) p.24。

図表 2-5 中間支援組織がNPOの様々な活動を支援する関係



(出所) 国立教育政策研究所 (2016) 「多様なパートナーシップによるイノベティブな生涯学習環境の基盤形成に関する研究 報告書 (IV) -中間支援組織調査-」 p. 7

2017年7月31日現在、全国で51,704のNPO法人が活動しているが²⁰、草創期から次のステップへと成長し、経営規模も大きく成長しているNPOも増えている。それにともない、中間支援組織に求められる支援内容も高度化かつ多様化しており、中間支援組織のさらなるレベルアップが求められている。

中間支援組織は主に①公設公営、②公設民営、③民設民営の3つのタイプに分類される。各地域の自治体による中間支援組織が創設されているが、その中でも、NPO等の民間組織が運営するいわゆる公設民営の形態が多くを占めている。特に2003年に「指定管理者制度²¹」が導入されて以降、自治体等が設立する「NPO等の支援施設」の運営を中間支援組織が受ける例が急増した。施設を運営するために設立されたNPO法人も多い。指定管理者制度による施設運営が中間支援組織の主な事業になるケースもあり、中間支援組織の自主自律的な運営促進の妨げになりうるのではないかという議論も今なお続いている。

²⁰ 内閣 HP (<https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-zyuri>) (2017年9月17日アクセス) を参照。

²¹ 指定管理者制度については、大阪市で以下のように説明されている。「平成15年6月の地方自治法の改正により、公の施設（地方自治法（昭和22年法律第67号）第244条第1項に規定する公の施設をいう。以下同じ。）の管理について、地方公共団体の出資団体等に限定して委託することが可能であった管理委託制度が廃止され、地方公共団体が指定する指定管理者に管理を代行させる指定管理者制度が導入された。（地方自治法第244条の2）この制度は、多様化する住民ニーズにより効果的効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の縮減等を図ることを目的として導入されたものである。指定管理者制度は、公の施設の管理に関する権限を指定管理者に委任して行わせるものであり、指定管理者は、行政処分に該当する使用許可も行うことができることとなる。また、指定管理者の範囲についても特段の制約を設けず、出資団体に限られない民間事業者等も市会における指定の議決を経て指定管理者となることができる。」

一方、特に民設民営を中心に「資金提供・助成」、「運営ノウハウ・マネジメント支援」、「情報支援」、「人材育成」、「政策提言」、「NPOの活動評価」などの目的別に、それぞれの長をを活かして専門性の高い事業を開発・展開して独自性を発揮している中間支援組織も増えている。さらには、「まちづくり」、「環境」、「福祉」、「国際協力」等、専門性を持ったNPOが、地域に密着した活動を通じて地域との信頼関係を醸成し、様々な相談を受け、行政や企業等の他セクターの団体との関係構築から、やがて分野を超えた中間支援組織であるという認識を持ち始めるケースも散見されるようになってきた。このような活動分野による専門性を持った中間支援組織の活動等、中間支援組織の機能が多様化していることが伺える。また最近では、企業がNPOと連携して新しい商品やサービスを開発したり、企業がNPO活動を積極的に支援（例：イオンの幸せの黄色いレシート運動²²等）する等、お互いの特性を活かした協働促進にも中間支援組が重要な役割を果たしている。中間支援組織の主な機能について以下の7つに纏めることができる²³。

①資金面の支援機能…米国などでは、中間支援組織というとNPOへの資金面の支援の機能はかなり大きい。日本でも、ファンドを形成したりして独自の資金提供を行う中間支援組織が出現してきている。

②コンサルティング機能…それぞれのNPOがミッション実現のために必要となるマネジメントを強化するための支援機能。具体的には、財務・労務・法務等、範囲は広範になるために必要に応じて専門家の支援を仰ぐ場合もある。

③コーディネート機能…特定のテーマや関連する情報の共有化や情報交換、課題解決への相互支援などがあり、そのためにセクター内外でのネットワークづくりを図る役割がある。

④人材育成機能…NPOを運営するプレイヤーとそれを支えるサポーターの育成が必要である。さらにはこの人材のマッチング機能も兼ね備えることも求められる。

⑤評価・顕彰機能…NPOの活動を客観的に評価する機能。欧米ではこの機能が重視され、この評価結果が寄付獲得の指標となっているが、日本ではこの機能の充実が遅れている。

⑥情報受発信機能…NPOの活動を広く社会に発信する機能。場合によっては、情報を集約して政策提言にまとめることもあり得る。

⑦拠点機能…NPOが集い相談できる場の機能。さらには会議室やワークスペース、貸事務所等を備えている場合もある。多くが行政施設を利活用している。

これまでは、それぞれの組織内やセクター内で課題解決しようとするものが多かった。しかし、それだけでは解決できない課題が増えてきている。これまでのようなクローズドネットワークからオープンネットワークへと変化しつつある。

企業においては社会課題に対して、本業のなかで解決しようとして取り組み始めている。この

²² 詳しくはイオンHP内 (http://www.aeonretail.jp/campaign/yellow_receipt/) を参照。

²³ 7つの機能については、大阪NPOセンターが掲げる機能をもとに再構成した。大阪NPOセンターの機能に関しては、pp. 7-8 参照。

ように多くのセクターが社会課題に取り組み始めているが、現時点では“点”や“線”の動きであり、“面”での動きにまで昇華していない。この点や線の動きを面に変えていくには、それぞれのセクターの特徴を活かしたコーディネートが必要不可欠であり、その一翼を担うのが中間支援組織である。

第4節 米国での中間支援組織の現状

Lester Salamon は、米国における主要な改革のほとんどが、NPO活動をきっかけに発生している歴史をあげ、NPOがいかに重要な役割を果たしているかを強調している。同時に、たとえ政府のほうがかはるかに効率よく市民の要求に答えられる場合においても、アメリカ人はNPOの活発な活動にこだわり続けるだろうと主張している (Salamon, 1993)。

米国では、1950年から1960年後半まで助成財団が反米的な活動を行っているのではなにかとの疑惑が持たれ、1952年から助成財団に対して徹底した調査が行われた。この調査結果を受けて政府は、1969年に税制改正を行い、助成財団に対して厳しい規制を加えることになった。助成財団界はそれに対応する必要に迫られた結果、セクター全体の基盤組織として、「Independent Sector²⁴」が発足した。

そして1981年から現在までは、レーガン政権に始まるNPOと行政の新しい関係に対応し様々な中間支援組織が設立されてきた。Independent Sectorは、レーガン政権による財政支出削減がNPOにもたらす影響に関する調査を促し、1980年代から1990年代にかけて新しい中間支援組織が生まれる契機を創り出した。1980年代のレーガンによる財政支出削減に続いて、1990年代半ばには共和党の公約として掲げた米国との契約 (Contract with America) によって福祉に関する財源が大幅に削減された。その結果、議会とNPOは敵対的になり、寄付金の所得控除に影響を与えるような税制改正やNPOのロビー活動の制限などを提案した。この様々な規制に対して中間支援組織が中心になって反対運動を起こしている。そして、この流れを受けて州や地方レベルでも中間支援組織が設立されるようになっていった。

1969年の税制改正の結果、Internal Revenue Service (IRS、日本の国税庁にあたる) によるNPOの財務状況についての監督が厳しくなったことがNPOの専門化を加速化させた大きな要因の1つである。特に会計的な説明が求められるようになり、そのためのスタッフを配置することを迫られた。そして、もう一つの要因は行政との契約が増加してきたことである。これにより業務が複雑化し、専門性をもったスタッフを必要とするようになってきた。さらにNPOセクターでのスキャンダルが表面化するようになったことから、会計処理の標準化、情報公開、その他専門的事務処理が必要になってきた。このような状況に対応してNPOスタッフの能力向上や組織強化に協力する中間支援組織の重要性が高まった。

²⁴Independent Sectorとは、政府の規制からNPOの活動を守ることを目的に結成された中間支援組織である。詳しくは、HP (<http://www.independentsector.org/>) を参照。

Abramson and McCarthy (2002 : pp. 423-458) によれば、米国の中間支援組織に求められる機能としては、以下のような機能が列挙されてきた。

- ①州と地方レベルで活動する中間支援組織の発展・強化
- ②中間支援組織同士の協働
- ③中間支援組織自体の能力向上
- ④説明責任の向上
- ⑤アドボカシー能力の向上
- ⑥財政基盤の強化
- ⑦NPOセクターの存在意義の明確化

特に③中間支援組織自体の能力向上に関して Abramson and McCarthy は、中間支援組織で働くスタッフの多くが、十分な訓練を受けていない上、経験もなく、調査研究ではケーススタディが中心で、データを処理した社会科学の手法に習熟していないという課題に直面していると指摘している。

続いて中間支援組織が中心的な役割を担うコレクティブ・インパクトについて概観してみる。John Knaia, & Mark Kramaer(2011)によれば、「コレクティブ・インパクトとは、特定の社会課題に対して、ひとつの組織の力で解決しようとするのではなく、行政、企業、NPO、基金、市民などがセクターを越え、互いに強みやノウハウを持ち寄って、同時に社会課題に対する働きかけを行うことにより、課題解決や大規模な社会変革を目指すアプローチのことである。社会課題解決のために、ヒト・モノ・カネ・情報を特定の課題解決の旗の下に、効果的かつ集中的に資本投下することにより、課題解決を行っていく活動」を指している。そして、コレクティブ・インパクトを生み出すには次の5つの条件が必要だと指摘している。

図表2-6 コレクティブ・インパクトを生み出す5つの条件

共通のアジェンダ	すべての参加者は、変化のためのビジョンを共有する。そのビジョン達成には問題意識とその問題解決のためにアプローチを共有し、お互いが合意した行動が必要となる。
評価システム	すべての参加組織は、共通の成果指標を特定し、成果が測定され、その成果の報告方法について合意を得る必要がある。その評価は参加組織の学習と改善に活用する。
相互に活動を補強する	参加者が相互にそれぞれのアクションプランを実行、強化、得意能力を活かすことによって、活動が調整され相互補強につながる。
継続的なコミュニケーション	参加者間の信頼を構築するために持続的なコミュニケーションを維持する。オープンなコミュニケーションによって、相互の目標達成が保証され、参加者の功績が公平に扱われ、やる気が高まる効果を生み出す。

バックボーンサポート	コレクティブ・インパクトを生み出すことに専念する組織。資金提供、ビジョン・戦略の策定、評価システムの実行等、関係する機関との調整・支援を全面的にかつ継続的に支援できるスキルとノウハウを持つ組織が必要。
------------	--

(出所) Fay Hanleybrown, John Kania & Mark Kramer (2012), “Channeling Change: Making Collective Impact Work,” *Stanford Social Innovation Review*, 2012, p.1 一部加筆.

この中で5つ目の条件であるバックボーンサポートが中間支援組織であり、John Knaia, & Mark Kramaer(2012)は、コレクティブ・インパクトを生み出すために最も重要な要素であるとしている。尚、コレクティブ・インパクトについては、第7章で改めて詳しく概観する。

第5節 英国での中間支援組織の現状

英国では中間支援組織が政府の支援により大きく発展してきたという歴史がある。2002年に発表された「サービス供給におけるボランタリー・コミュニティ・セクターの役割—横断的レビュー」(HM Treasury, 2002)において、インフラストラクチャー整備が取り上げられている。そこでは、政府が公共サービスの提供にかかわる能力開発支援やサービスの近代化を目指したと考えられる。この発表を受けて内務省がインフラストラクチャーについて以下のような定義づけを行っている。

「インフラストラクチャーとは、個人やコミュニティに対して直接的な活動を行う組織であるフロントライン組織（第一線組織）(frontline organization) が、ミッションをより効果的に実現できるように多くの施設設備、仕組み、システム、関係性、人材、知識、スキルを集めて、援助や開発、調整、代表、振興を行う基盤である。」(OPM/Compass Partnership, 2004:p.5) そして、インフラストラクチャーの機能について、以下の援助・開発、調整（コーディネーション）、代表、振興の4つに分類している。援助・開発の機能は、情報提供や相談・アドバイス、育成、資金提供、起業・事業化支援等を指しており、日本の中間支援組織が提供している支援内容に近いものである。調整の機能は、団体同士を結び付けたり、お互いが持つ資源を仲介したりする機能になる。特に英国では、ボランタリー・コミュニティ・セクターと他セクターとの連携促進に主導的な役割を果たすことが期待されている。さらに代表としての機能は、第一線で動いている組織の意見を集約して課題を明らかにし、セクターを代表にして政府や民間企業に対する働きかけを行うことである。この機能が、調整機能を発揮するための担保になっている部分もある。最後に振興という機能としては、ボランタリー・コミュニティ・セクターに関わる調査研究、政策立案、ベストプラクティスの開発等が挙げられる。英国では特にこの機能の充実が図られており、政策立案や施策実施の初期段階から密接に関わる契機を作り出している。

次にインフラストラクチャー組織の類型としては、①サービス内容およびサービス対象、②地理的な活動範囲、の2つの視点でとらえられている。第一のサービス内容およびサービス対象については、ある一定の地理的範囲において一般的・包括的な支援を行うゼネラリスト・インフラストラクチャー (generalist infrastructure organizations)、特定の政策・サービス領域あるいは特定の顧客グループに対してサービスを提供するするスペシャリスト・インフラストラクチャー (specialist infrastructure organizations)、の2種類に分けている。

また第二の地理的な活動範囲については、①全国 (national)、②地方 (regional)、③準地方 (sub-regional)、④地域 (local) の4つに大別し、さらに近隣地域 (neighborhood) として5つに分類する場合もある。

特に地理的な範囲に関しては、政府の支援対象が、広範囲から狭い範囲へと変化している。また、政府の政策とボランティア・コミュニティ・セクターの意図の乖離も生じてきており、今後の中間支援組織の在り方について模索が続いている。また、SIB という新しい動きに呼応して、評価を中心とした中間支援組織も出現してきている。

第3章 中間支援組織の理論化の現状

本章では、これまで論じてきた日本における中間支援組織の現状や海外の現状を踏まえながら、日本において中間支援組織がどのように論じられてきたかに関する議論をレビューする。特にこれまでに明らかにされている機能と未だ明らかにされていない機能、とりわけ他組織との関係性を構築する機能についての考察を行う。そして、これまでの議論の限界を考慮しつつ、さらにその機能の解明を図るために、まず組織間関係論における境界連結単位、ブローカー、さらには調整組織など組織間関係を促進する機能についての概念を中心に中間支援組織の機能を明らかにしていく。そして中間支援組織が他組織とどのような関係性を形成し、どのように協働関係を発展させていくのかを明らかにする。

第1節 中間支援組織の理論化の現状

これまで中間支援組織に関する理論的考察は、多方面から試みられてきた。まず前述のように内閣府（2011）は中間支援組織について以下のような定義づけを行っている。「中間支援組織とは、市民、NPO、企業、行政等の間にたって様々な活動を支援する組織であり、市民等の主体で設立された、NPO等へのコンサルティングや情報提供などの支援の仲介、政策提言等を行う組織を言う。中間支援組織自らがNPO等である場合もある。」この定義からは、中間支援組織は多様なセクターの活動へ支援をすることから、他の組織よりかなり広範囲の組織と接点を持っていることが伺い知れる。しかし、その一方でNPO等が支援対象の中心となる考えも盛り込まれているため、むしろ他セクターとの連携がNPOを効果的に支援するために必要であるという定義と考えられる。この定義からすれば、中間支援組織のミッションそのものが「NPO等の支援」になり、その先にどのような社会をつくりだしていくかというビジョンの明示までには至っていない。こうした点を考慮しながら、中間支援組織の理論化の現状について振り返ってみる。

まず、トランザクション・コスト軽減を重視する視点として田中（2005：p.19）は、中間支援組織を以下のように論じている。すなわち、「資源提供者と非営利組織の間で資源提供が行われる際に、その阻害要因となっている両者への負荷、すなわちトランザクション・コストを軽減する機能を有する媒介（インターメディアリ）を意図的・計画的に設定することによって両者間の資源提供を円滑にし、また促進することが可能になる。」この論点は、中間支援組織の分析にトランザクション・コストを援用することでNPO間の関係構築を促進するコスト低減効果について論じ、またその削減効果についても実証している。確かにコストを軽減するという点においては、例えば集合オフィスのようなハード面を整備することで、個々の組織が負担すべきコストについて軽減を図ることができる。あるいは、広報手段を共有化することによって効果的かつ効率的に広報することが可能となる。また、その取

りまとめを行う立場として、中間支援組織が持つ機能は非常に有効であると考えられる。この議論では、もっぱら媒介を果たす部分に焦点が当てられてきたが、今後は多くのNPOやあるいは他のセクターの組織も巻き込んだ形での政策提言やイノベーションの創造という役割が重要視されると考えられる。つまり、社会の潜在的ニーズをいち早くキャッチし、あるいは複合的に絡み合った社会課題を俯瞰的な視点から捉え、総合的に課題解決を図るようなより能動的な動きが必要になると考えられる。

吉田(2004)は中間支援組織の正当性を重視する視点から中間支援組織の概念にはある種の曖昧性があることを指摘している。すなわち、「曖昧性の原因としては、まず、NPO支援を行う組織と、その活動の場としての施設とが区別されていない、あるいは区別し難いという点が挙げられる。」この言及は、施設というハード面とNPO支援というソフト面を切り分けて議論することの重要性を指摘していると考えられる。現在日本の中間支援組織においては、施設の管理・運営を中心として組織が形成されていることが多い。公設民営型の多くは、行政から何らかの施設の提供を受け、そこを拠点に活動を展開している。そのために施設の運営そのものに中間支援組織の労力がとられているのが現状である。そもそも中間支援組織は、「何か」と「何か」の中間に位置して様々な支援を行うことが本来の役割であるが、この考えによって中間の位置＝拠点という発想に陥りがちになる。そこで、あえて施設管理とNPO支援を切り分けることによって中間支援組織の果たすべき機能について分析しようとしたことは非常に重要な指摘である。

しかしこの関係性からは、あくまでも支援する側の中間支援組織と支援される側のNPOという関係が確立されてしまい、対等な関係というよりは主従的な関係というイメージをもたれる危惧がある。吉田の議論(2003:p.340)は、新制度派組織論の同型化論を援用しながら中間支援組織の正統性を主張することでNPOの参画促進を論じている部分もあり、単なる支援する側とされる側だけの関係性にとどまらないような配慮がなされている。確かに利潤のみで関係性が構築されやすい営利企業等と異なり、NPOはそれぞれの組織のミッション達成に必要なだと感じた時点で組織間関係が構築される。当然その組織のミッションの達成を支援するのが中間支援組織の役割ではあるが、その支援を受け入れてもらうためには、中間支援組織の正統性をいかに主張するかも必要な機能とされる。この正統性機能は非常に重要だと思われる。

松井(2012:p.10)は、中間支援組織のハード面を重視する視点からハード面による機能を中心に研究し、そこから必要となる中間支援組織において必要とされる機能についての提言を行っている。そして、以下の要件の中で①③④、②③④、①②③④のいずれかの条件を満たすものを中間支援組織と考えている。

①NPO・NGOや地域の市民活動団体等を支援する「中間支援」を主たる目的とするNPO(全国レベルで活動している団体を除く)

②自治体が設置した中間支援施設（市民活動センター等）の業務運営の管理団体²⁵（指定管理者、自治体等）

③支援する分野を特定しない

④常設の事務所があるもの

このなかで③と④の項目は必須条件としており、その必須条件に加え、①もしくは②あるいはその両方の機能を持つことが中間支援組織の機能と考えているところが非常に興味深い。拠点を持つことは、ある意味「何か」と「何か」をつなぐという点では分かりやすいかもしれない。実際に全国の中間支援組の多くが公設民営型の組織であることから無視することはできない項目の1つである。その上で、拠点としてどのような機能が必要なのかを注意深く議論する必要がある。当然、拠点においてどのような機能が必要なのかを明らかにしながら、その機能を果たすための拠点を設けるというのが正当なプロセスである。しかし実際には、行政の遊休施設を拠点に転用することが多く、その施設が既に有している機能を中間支援組織が運用する機能へとどのように変化させるかという、ある種の制約条件の中で設置されることが多い。そのため、市民活動の拠点を標榜しながらも、バリアフリー化が全くされていない例や、開かれたスペースであるはずがセキュリティの都合上常に入室するのにチェックを受けるような拠点も存在している²⁶。

このような既存施設の利活用という傾向は今後も続くと予想されることから、中間支援組織が運営する拠点の本来的機能はこうあるべきだというモデルを提示することは有意義だと思われる。しかし、あくまでも物理的拠点は中間支援組織にとってミッション達成のための手段に過ぎず、その手段と目的の倒置が起きないような配慮が必要である。

今枝（2012：p. 69）は中間支援組織の評価機能を重視する視点から、「中間支援組織は主として『地域の非営利組織の育成』、『地域でのネットワークづくり』、『非営利組織活動に関する一般社会への啓発』等を使命として活動としている。」としており、支援内容の中身に踏み込んだ形での議論を行っている。この議論によれば、組織間関係の構築のみならず、セクター全体や社会全体といった面的側面で果たす中間支援組織について明らかにしている。また、組織間関係を促進する上で評価の重要性を指摘しており、中間支援組織の評価機能という点に注目する必要があることを示唆している。

山田（2000：p. 98）は中間支援組織のシステムの側面を重視する視点から、中間支援を「市民活動を行おうとする人や組織が、それぞれの使命を実現するための活動環境を整え、組織

²⁵ 自治体や社会福祉協議会が設置し、直接運営業務を行っている市民活動センターやNPOサポートセンターも含む。

²⁶ 例えばT市にある支援センターは、現役で使用されている学校内に設置されているため、通常の入りはインターホンを通じて、解錠してもらってから入室するシステムとなっている。そのため気軽に立ち寄るといった形態にはなっていない。

的あるいは経営的に自立して活動が展開できる組織や市民事業体にまで高めることを手助けすること」と定義づけ、中間支援組織の機能を中間支援システムとして、以下の4つの視点に分けて分析を行っている。

- ① 支援を提供する組織（支援組織）
- ② 支援にかかわるサービス内容（サービス）
- ③ 市民活動をおこなう者や直接利用できる場としての施設（施設）
- ④ これらを実現するための政策や制度（施策）

この中で、支援対象組織を直接的に支援することよりもより多くの市民が、公益性・社会性のある活動をし易くするための条件や環境を整えるサービスが重要だと指摘し、これを「促進」として支援の中に積極的に取り入れるべきだと主張している。

この中間支援システムを構成する主体として、市民・企業・行政の3つの主体を挙げ、それらが相互に必要な連携を持ちながら支援を実現すべきであるとしている。そして、この連携から生まれた中間支援組織のいくつかを以下の5つに分類しタイプ化している。

- ① センター型支援組織
- ② シンクタンク型支援組織
- ③ 活動発展型支援組織
- ④ 情報センター・学会型支援組織
- ⑤ 基盤助成型支援組織

図表3-1 中間支援組織のタイプ化

支援内容	対象分野を限定しない総合型	対象分野を限定する専門型
技術面から支援	① センター型支援組織	② シンクタンク型支援組織
経験面から支援		③ 活動発展型支援組織
情報・研究成果による支援	④ 情報センター・学会型支援組織	
基金・場など基盤の支援	⑤ 基盤助成型支援組織	

(出所) 山田晴義 (2000) p.104 表2 一部加筆

以上のように中間支援組織のタイプ化を図る一方、山田はこの組織は相互に影響を与え、支えあいながら発展していることからその形成過程について以下の9つのステップを踏まえていることを指摘している。

- ① 中間支援の性格を有する市民活動の出現
- ② 異質の市民活動相互の連携
- ③ 共同の学習・活動の場の実現
- ④ 多様な支援機能の核づくり
- ⑤ 総合型中間支援組織の設立

- ⑥ 行政との連携拡大
- ⑦ 総合型中間支援組織の再評価
- ⑧ 対象限定型中間支援組織の成立
- ⑨ 実践と研究の連携を目指す組織の萌芽

中間支援組織の形成過程において他の支援対象組織との関係性が影響していることを指摘している点は、これまでの中間支援組織単体の機能に着目した議論から一步踏み込んだ議論となっている。しかし、あくまでも仙台における中間支援組織の形成過程から導かれた仮説であり、確かにステップというよりは、事例がそうってきているということを示しているに過ぎない。当然山田もそのことを想定した上で、今後異なるタイプの中間支援組織の出現の可能性に触れている。さらには、関係する組織も行政と企業のみならず、他のセクターとの関係が複合的に関係するマルチステークホルダーという視点も必要となる。

高橋・保坂（2000：p. 97）は中間支援組織のインターメディアリーの機能を重視する視点から中間支援組織を以下のように定義づけしている。「地域社会やNPOのニーズを把握し、人材（ヒト）・資金（カネ）・情報などの資源提供者と個別のNPOを仲介し、それぞれのNPOの育成支援をはかる組織である。」そして、中間支援組織の必要性と役割を次の3つの視点で指摘している。

- ① インキュベーター（Incubator： 孵卵器・保育器）
- ② インターメディアリー（Intermediary： 仲介）
- ③ インフラストラクチャー（Infrastructure： 社会的生産基盤）

この中で中間支援組織にとって、②のインターメディアリーが最も重要な機能だととらえ、その分析を2つの事例をもとに行っている。そこから、中間支援組織が効果的に活動を展開するために3つの提案を行っている。

- ① 全国ベースで系統的な支援体制の確立
- ② 資金支援システムづくり
- ③ 求められるコミュニティビジネスの視点

そして、中間支援組織は支援対象組織の法人化や自立が目的ではなく、市民主体型社会を実現するための基盤作り（インフラストラクチャー）として重要な役割も担うことが期待されており、自主的で公益的な活動を創発する環境づくりが重要であると指摘している。

木村（2016：p. 15）は、中間支援組織の社会的企業としての機能を重視する視点から、支援対象組織の1つである社会的企業が必要とする支援から中間支援組織の機能の分析を試みている。社会的企業が必要とする支援として、経営資源の仲介、社会的企業間のネットワーク促進、マネジメント上の相談およびコンサルティングの3つを挙げているが、その支援が事業の種類や段階で異なることを以下の表でまとめている。

図表 3-2 社会的企業の段階ごとに必要な支援

段階	経営資源				その他
	人	財・サービス	資金	情報	
起業前	代表者、役員、スタッフなど	企画・立案（設立趣旨書・定款など） 一般事務 （事業計画書・活動予算者など）	起業資金	起業手続 規定に関する知識	活動拠点
起業初期	代表者、役員、スタッフ、ボランティアなど	一般事務・決算書類 財務・経理・労務・広報	経費 事業 運営資金	活動領域の 情報 資源の情報 支援組織の 情報	活動拠点 事務所
事業継続期	代表者、役員、スタッフなど ボランティア、プロボノ（マネジャー、専門家）	一般事務・決算書類・企画書 財務・経理・労務・広報 企画・立案・渉外	経費 事業運営資金 研究・開発 資金	活動領域の 環境情報 資源の情報 支援組織の 情報	活動拠点 事務所 コンサルタント

（出所）木村富美子（2016） p.25 表3

このように支援対象組織の成長ステージに併せて支援内容が変化するという指摘は非常に重要である。これまでの中間支援組織の機能の議論については、あくまでも支援対象組織は一定のものを想定していて、それ自体が変化するという指摘はあまりなされていなかった。木村の議論は、支援対象組織が変化することを前提にして、中間支援組織の機能も変化していることを初めて示したものである。

こうした議論を発展させて、企業者ネットワーク理論を援用しながら中間支援組織の機能の分析を試みた秋葉（2006：pp. 227-242）の議論を概観していく。秋葉はこれまでの大規模組織を前提としたNPOにおけるマネジメントでは説明できなかったNPOのマネジメント・サービスの多元化を、企業者ネットワーク理論の視点から分析している。企業者ネットワーク理論の理論は、ベンチャー等の「起業家」らのネットワークに注目した金井（1994）の理論をもとにしている。

金井は企業者論、社会的交換理論、資源動員論および自助運動論、社会的ネットワーク理論という4つの理論を有機的に結び付け、企業者（起業家）のネットワークングの実践に内在する「パラドクス（逆説）」を導き出している。さらにこのパラドクスを「企業者活動に内在するパラドクス」「ネットワークに内在するパラドクス」「自助（セルフ・ヘルプ）に内在するパラドクス」の3つに分類し、さらにそこから細分化した7つのパラドクスを導き出している。

- ① 独立—依存ジレンマ…自立心の強い起業家は、独立・起業することで、重要な資源を他者に依存するというジレンマに陥る。
- ② 弱連結パラドクス…ネットワークングは弱い緩やかな関係性のため、思いがけない情報や資源、意外な発想を起業家にもたらしやすい。しかし、強連結がもたらす対話上の強みを軽視できない。
- ③ 多様性—同質性ジレンマ…異質・多様過ぎると出会うきっかけや共通経験といった接点がない。一方、同質過ぎると、多様な意見とアイデアからもたらされる「新結合」がなく、出会う意味がないというジレンマがある。
- ④ 冗長性—信頼性パラドクス…冗長性や多重性（類似のネットワークング組織への重層的多重パートナーシップ）は、一見ムダに思えることが貴重だというパラドクスがある。
- ⑤ 自助集団内の専門職パラドクス…同じ問題を共有する当事者という自助・互助集団に専門職らによる外部からの支援は、多様な情報・資源へのアクセスを可能にしてくれる。他方、外部依存は集団内の自助・互助精神を乱すことになるというジレンマである。
- ⑥ 公式化パラドクス…公式化（formalization）や制度化は、不安定なネットワークング組織の運営を安定させる。反面、本来持っていた柔軟性を喪失するというパラドクスである。
- ⑦ 拡張パラドクス…ネットワークの拡大は、それ自体ネットワークの成功の証左の一つと考えられる。しかし、そのネットワークが目指していた使命をないがしろにしてしまう可能性がある。

以上のような7つのパラドクスの視点をもとに市民活動家によるネットワークングの生成と展開を日本ネットワークーズ会議の事例をもとに分析を行っている。特に中間支援組織の生成に大きく影響を与えた以下の2つの事象によって中間支援組織の機能に大きな変化をもたらしたと指摘している。

- ① 1998年の特定非営利活動促進法（NPO法）の成立・施行
- ② NPO立法運動のプロセスを通じたダイアログ・グループの成立

それは、ルース型サービスからタイト型サービスへの変化である。これらの2つの大きな事象が起きる前は、ルース型のサービス提供が大部分を占めていた。しかし、社会変革を達成するためには、「組織ミッションの再検討」や「戦略計画の立案」といったNPOの運営の根幹に関わる支援が求められるようになった。また、これまでの支援内容の多くは、企業マネジメント論を援用したものであった。しかし、そこには「社会変革」と「政策提言」といった社会や制度を変化させるという視点が欠如していた。他方、制度化の進行に伴って、組織が発展し新しい社会変革や価値創造を生み出す

可能性を高めた一方、公式化パラドクスによって、その組織が持つ柔軟性を喪失させる結果も同時にもたらした。

このような支援対象組織の劇的な変化に伴って、新たな支援を提供する中間支援組織が生まれてきた。

それは、「ダイアログ」と「コンサルテーション」を中心とした支援である。そして、この支援を中心に展開している中間支援組織を2つ取り上げ、その分析から以下の成立要件を導き出している。

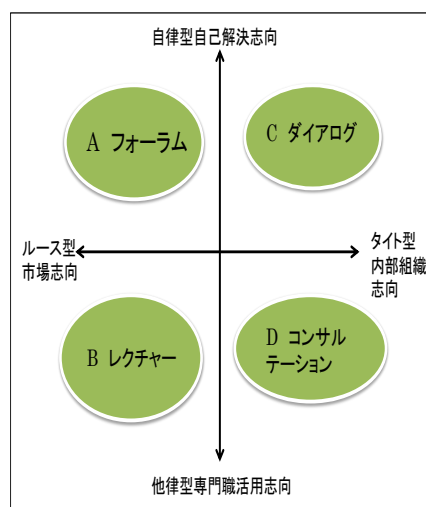
- ① 中間支援組織と支援対象組織の信頼関係・協働関係を重視
- ② 支援対象組織のミッション、社会的課題の捉え方に対する中間支援組織の共感
- ③ 支援対象組織内部のサービスに対する理解
- ④ サービスを実施するに当たっての資金調達である。

このように支援対象組織のみならず、それを取り巻く環境変化も考慮して中間支援組織の機能変化を捉えた点は非常に示唆に富む指摘であると考えられる。また、制度化と柔軟性のパラドクスの解消に伴い、中間支援組織の機能が変化したことを分析している点も非常に興味深いところである。

第2節 中間支援組織の組織内から組織間へのシフト

このように中間支援組織に特化して理論的枠組みを構築しようとする研究は、数は少ないながらも続けられている。しかし、いずれの議論も中間支援組織が持つ機能について、その組織内構造からの分析であり、中間支援組織と他組織との関係性について触れている研

図表3-3 NPOマネジメント・サービスの類型



(出所) 秋葉 武 (2006) p. 237 図表 2-2。

究はまだ少ない。もちろんNPOについては、その関係性に着目して理論的考察を加えている議論も散見されるものの、それはNPO全般もしくはテーマ型NPOに注目した内容が中心であり、中間支援組織に特化した内容にはなっていない。木村や秋葉のように支援対象組織の変化に併せて中間支援組織の機能変化の分析を試みている研究もあるが、それらはあくまでも中間支援組織が支援する立場であり、支援対象組織は支援される側というサービスの需給関係という域を超えてはいない。

中間支援組織について議論するとき、他の組織との関係性をどのように構築していくかは非常に重要である。中間支援組織という名称が表すように「何か」と「何か」の中間に位置するからこそ中間支援組織と呼ばれる。言い換えれば、その「何か」との関係性なくしては中間支援組織の存在意義は失われるといっても過言ではない。そして、その関係性はあくまでも対等性が担保されなければ、相互の信頼関係を築くことは難しい。

確かに欧米の議論や日本の議論を見ても、中間支援組織そのものの議論と支援対象組織のステージに併せて中間支援組織の機能変化について分析している議論はなされている。しかし、あくまでもそれは中間支援組織からの視点による分析であり、何かと何かとの中間に位置する中間支援組織の対等性を考慮した分析にはなっていない。しかし、実際の中間支援組織の現場においては、むしろ支援対象組織の変化や中間支援組織への影響力行使の度合いによって、中間支援組織自体がかなりの機能変化を強いられていることが多い²⁷。このため中間支援組織の機能変化を明らかにするためには、やはり支援対象組織から中間支援組織に与える影響力も考慮し、あくまでも中間支援組織と支援対象組織が相互干渉しながらお互いの機能を変化させているということを提示する必要がある。次章では、この視点を明らかにするために組織間関係論やネットワーク論を援用する。中間支援組織の機能変化に対する新たな視点での分析を試みる。

²⁷ この現象の具体例として、講座スタイルの変化が挙げられる。大阪NPOセンターでは、当初座学形式の集合研修が中心であったが、近年ではワークショップ形式や個別対応の形態へと変化している。これは、集合研修での集客が難しくなっており、また満足度も低下していることを踏まえて変化したものである。その結果、講師やスタッフの数を増やす等、組織体制の変化を行っている。

第4章 組織間関係とネットワークングから見た中間支援組織

第1節 組織間関係論から見た中間支援組織

まず組織間関係論において重要な要素として認識されている境界連結単位について注目する。佐々木(1990 : p. 77)は「組織と環境の接点に位置し、外部からの情報、価値、文化を組織内意思決定中枢に転送しながら、組織を代表してさまざまなかたちで環境に働きかけるような個人ないしグループを境界連結単位 (boundary spanning units) とよぶ」として境界連結単位に関する整理を行っている。この概念を用いて中間支援組織について検討してみる。

境界連結単位は、組織と環境の接点に常に位置することを宿命づけられているといっても過言ではない。同様に中間支援組織もまた「何か」と「何か」の中間に位置していることが中間支援組織と呼ばれる所以であり、常にどこかとの接点を意図的に持つことを模索している。さらに単に位置するだけに終わらず、そこに意図的に留まるという点で他の組織より強固な連結関係を構築しようとする。また外部からの情報や価値や文化を積極的に取り込み、それを組織内で咀嚼し、さらには新たな情報や価値や文化を創出し、それを組織の代表のみならずそのセクターの代表、さらにはその社会の代表として環境に対する働きかけを常に行っている。この点からいえば、中間支援組織は境界連結単位としての要素を含みながらも、さらに発展した形での圏域連結単位といった用語で表現可能な機能を果たしている。

ネットワークという概念も組織間関係について多くの議論がなされてきた。H. Aldrich and D. A. Whetten(1981 : p. 387)は、ネットワークを「あるタイプの関係によって連結されるあらゆる単位の全体」と定義し、組織セットとアクションセットの上位概念として組織間ネットワークを捉えている。S. K. Paulson (1985 : pp. 105-126) は、組織セット、アクションセット、グローバル・セットの上位概念として組織ネットワークを規定している。この視点は経時的経過のなかで組織間関係を捉えるという視点であり、中間支援組織におけるネットワーク構築のプロセスを理解する上で非常に有効な考え方である。特に中間支援組織においては、組織セットとアクションセットとネットワークのうちのどの戦略にウェイトをおいているかを分析することが必要である。こうした用語で示されるすべての戦略は中間支援組織に存在するけれども、対峙する環境（もしくは境界）のなかで、こうした戦略の優先順位を刻々と変化させることが他の組織以上に意図的に行われている。

また R. E. Miles and C. S. Snow(1984 : p. 27) (1986 : p. 62)は、21世紀の新しい組織形態としてダイナミック・ネットワークという概念を提示している。そしてダイナミック・ネットワークの特徴として、垂直的分離、ブローカー(brokers)、マーケット・メカニズム、完全な情報公開の4つを挙げている。またブローカー(brokers)に関しては、設計者、生産者、サプライヤー、ディストリビューターといった事業グループはブローカーによって調整さ

れるという。このブローカーの役割は、まさに中間支援組織と捉えることができる²⁸。松本(2011:p.26)は、中間支援組織をソーシャル・ブローカーと捉え、一般的なブローカーとは一線を画した形での理論化を試みている。ブローカーは、組織間で発生するコンフリクトを解消する、あるいは発生しそうな問題解決の仲介者として捉えられる一方、ソーシャル・ブローカーはそれぞれの組織特性の多様性を容認し、コンフリクトの解消とともに新たな価値を見出して、物象化して境界を移動する物(boundary object)を創造する仲介者として捉えている点が大きく異なる。問題解決と社会変革という二側面を持つ中間支援組織にとって、この理論は非常に重要だと考える。

第2節 調整組織としての中間支援組織

これまで境界連結単位、ネットワーク、ブローカーという用語をもとに中間支援組織との関連性について議論してきたが、境界連結単位の議論をさらに展開するための視点について考える。佐々木(1990:pp.87-90)は、境界連結単位の議論の拡大可能性として以下の3つの代替案を提示している。第一の道は、境界連結機能の類型化をもとに境界連結単位のマネジメントに影響を及ぼす要因を抽出しながら、その影響関係を分析していくという視点である。第二の道は、複数の組織の境界連結単位を横断するような現象を対象にして境界連結単位間の関連を直接扱おうという視点である。そして第三の道は、調整組織あるいは調整組織内の境界連結単位を中心に分析していく視点である。

この3つの視点から中間支援組織のフレームワークを検討する場合、3番目の視点が有効と考えられる。この調整組織という視点については、調整組織は単なる情報の連絡役から公式権限による統制に近いものまで広範囲である。D. Whetten(1981:pp.11-13)やC. Mulford & D. I. Rogers (1982:pp.17-19)は、この調整組織を①相互適合型(mutual adjustment)、②連盟型(alliance)、③法人型(corporate)の3つに区別している。この区別を用いて、いくつかの中間支援組織を事例にして検討を加えてみる。

①相互適合型

このパターンは、組織間の連結度合いが最も弱く、各個別組織の自律性を最大限に尊重するパターンである。各組織がそれぞれの目的達成のために活動しており、情報による組織間の相互期待によって組織間の調整が行われる。これを中間支援組織に当てはめて考えると、行政主体ではなく、民間が主体となった中間支援組織の設立当初は、この型に属すると考え

²⁸ R. E. Miles and C. S. Snow が指摘するブローカーが中間支援組織の議論に貢献する所は、①直接的な関係を持たない組織を結び付けること、②緩い関係を通じて支援を行うこと、③関係する組織の全体を視野に入れて、個別の調整を行うこと、の3点であり、この役割は中間支援組織の特徴と通ずる点でもある。

られる。あくまでも支援されるNPOと支援する中間支援組織の利害関係が一致した時にその関係性が構築される。大阪NPOセンターの場合、設立当初、大阪青年会議所を母体にして設立され、その会議所が持つネットワークを活かしながら支援を行った。そのため、NPOが必要とする支援に対して、それを提供できる組織もしくは個人がその課題解決に当たった。その特徴の1つが日本初のプロボノ集団である「NPOたすけ隊」の設立であった。また関西国際交流団体協議会も、関西のNGOの活動を市民に知ってもらう機会としてワン・ワールド・フェスティバルを開催した経緯がある。

②連盟型

このパターンは個別組織の自律性を尊重しながらも組織間関係全体の目標を達成しようとする形であり、もっとも一般的な調整組織を指している。連盟型は、さらに①連合型、②自発・参加的連邦型、③自発・独立的連邦型、④他者関与的連邦型の4つに分類される。この中で①連合型は調整組織が存在せず、②自発・参加的連邦型は中心的な役割を担う調整組織が生成され、③自発・独立的連邦型では調整組織が独立した状態になる。そして、④他者関与的連邦型は調整組織以外の組織のパワーを活かして調整活動を行っている。

この分類をもとに中間支援組織の機能を検討すると、民設民営で運営している中間支援組織は②自発・参加的連邦型もしくは③自発・独立的連邦型の機能を持つことが多い。それに対して公設民営の中間支援組織では、④他者関与的連邦型の機能を保有していることが多い。連盟型の前提として組織間関係全体に共有する目標が存在し、その目標達成過程において調整機関が生成すると考えているが、NPOの場合はそれぞれが独立した目標を持ち、それを達成するために自律性を重視した運営が行われているため、組織間関係全体の共通目標を持つことが難しい。さらに中間支援組織自体がNPOと共有できるような目標設定をしているところが少ない。こうした理由から、実質的には①連合型の後期、あるいは②自発・参加的連邦型の初期段階の機能しか果たしていないことが多い。

また④他者関与的連邦型の第三者組織として考えられるのが行政であり、その影響力がかなり大きなウェイトを占めていることから、結果的に中間支援組織に大きな調整能力があると過大評価されている。中間支援組織と行政とのパワーバランスや調整能力を見極めながら、中間支援組織が持つ独自の調整能力を抽出する作業が必要と考えられる。大阪NPOセンターでも行政設置の窓口と誤解されることが多く、行政サービスの提供を求めて問い合わせもある。また関西国際交流団体協議会においても、各国領事館との関係性が影響して各種の問い合わせがある。こうした現象の原因の1つは、行政からの委託事業の増加によるものと考えられる。市民から見れば、中間支援組織が行政の一部だと誤解されることが未だ多いことがこのことから類推できる。

③法人型

これは公式権限をもち組織間関係全体の目標の達成をめざして機能するような調整組織

のことを指す。このタイプではルールや手続きなど公式的方法を用いて他の組織と連結し、組織間関係全体を代表してさまざまな境界連結機能を果たし、個別組織の行動を監視し評価する。この機能を持つ中間支援組織は、主に公設公営の中間支援組織であり、例えばNPO法人の認証業務等の機能を保有していれば、NPO法人格の認証や取消等を権限によって行うことができる。しかし支援機能と認証機能という二律背反の機能をもつことから、相反する機能を両立させることが非常に難しくなる。多様で個別的な支援機能を求められる一方で、全く相反する公平性を必要とする認証業務も果たす必要があるからである。

そこで、大阪NPOセンターでは設立当初からNPOの顕彰活動であるアワード事業を行い、市民参加型の公開による評価制度を実施してきた。これは、公式的方法のみならず非公式的方法によって境界連結機能を果たす好例である。NPO自体はミッションに依拠した組織体であり、個人の自発性によるところが大きい。そうした構成の組織体に対して、公式的方法によるアプローチはむしろ拒絶される可能性が高く、場合によっては反対勢力になることもある。共通の目標を持つことが難しいことも1つの要因ではあるが、それ以外にも自律性の高い組織間を連結する機能が調整機関に必要なのではないか。それはファシリテーションやコーディネーションと表現されるような、組織の自律性を尊重しつつ1つの方向性に自然と導かれていくような手法であるかもしれない。公式と非公式の両面のアプローチを駆使しつつも、そのアプローチにあまり気付かれずに行使されているような状況である。常に対象となる組織の変化を観察し、タイミング良くアプローチをして、組織自らが発見したような状況を作り出すという、高次元の機能が必要となる。

これまで調整組織の分類をもとに中間支援組織についての機能の考察を行い、中間支援組織の類型によってその発展プロセスにも違いがあることを明らかにすることができた。その違いを整理すると図表4-1のようになる。この図表4-1をもとにすると、さらに次の点についての研究が必要である。これまでの議論では①相互適応型から③法人型への移行を調整機関の組織化が進む段階と捉えている。しかし中間支援組織の機能を考えると、①相互適応型から③法人型への移行のみならず、③法人型から①相互適応型、①相互適応型や②連盟型から①相互適応型や③法人型への分散など、多くのパターンを観察することができる。こうした多様なパターンの生成プロセスを詳細に観察していく必要がある。また③法人型から中心のない組織間連携という形が出現しつつあることから、例えば次の段階としてのクラウド型のようなパターンについても検討を加える必要がある。

このように組織間関係の調整機関の生成プロセスの議論を用いて中間支援組織の機能の一部を説明することができる。多様な組織との連携や正当性の主張、評価軸のあいまいさ、制度からの影響力、組織成立プロセスの特異性等、これまでの理論を援用することによって機能の一部を解明することができた。ただ中間支援組織の機能については、あいまいで主観的な情報が多く、それが現場レベルとどれ程の誤差があるかについても客観的データをもとに分析する必要がある。

図表 4-1 調整組織の発展形態と中間支援組織の発展形態の分類

組織の 発展形態	通常の調整組織の 発展形態	公設公営の中間支援組織 の発展形態	公設民営の中間支援 組織の発展形態	民設民営の中間支援 組織の発展形態
過去 ↓ 現在	① 相互適合型	③ 法人型	③ 法人型	② 連盟型
	② 連盟型	② 連盟型	① 相互適合型	① 相互適合型 もしくは ③ 法人型
	③ 法人型	① 相互適合型	② 連盟型	① 相互適合型 もしくは ③ 法人型
事例		ふくい県民活動・ボラン ティアセンター、かなが わ県民活動サポートセン ター	ひらかたNPOセン ター、みのお市民活 動センター	大阪NPOセンタ ー、NPOサポート センター、関西国際 交流団体協議会

(筆者作成)

これまで中間支援組織に関する理論化の現状をレビューし、その機能を議論することの重要性や限界について考察を行った。その議論を踏まえ、さらにその機能の解明を図るため、境界連結単位、ブローカー、調整組織など組織間関係を促進する単位が行う機能の説明を採用して、中間支援組織の機能の一部を明らかにすることができた。しかしこの機能を活かして中間支援組織が、他組織とどのような関係を形成し、社会においてどのような役割を果たすべきか、さらには社会に影響を与える存在にまで成長するにはどのような機能が必要になるか、についてはさらなる議論が必要となる。また組織と社会との関係性を構築し、最終的にどのように社会に影響を与えるかについてのイメージを明確にしながらか研究を進める必要がある。

第3節 ネットワーキングから見た中間支援組織

前述のように中間支援組織が果たす多様な機能について多くの議論がされてきた。ただその議論の中心は、中間支援組織の機能そのものであり、主な支援対象であるNPOがどのように変化し、逆にその変化が中間支援組織に対してどのような影響を与えているかの議論はさほど多くはない。こうした現状を踏まえ、中間支援組織の組織間関係について明らかにしようとしてきた。(堀野:2014 pp. 55-63)

しかし現実の中間支援組織は、いわば「黒子としての機能」が主であり、具体的なビジョ

ンや目標を掲げ、その実現のために必要な組織を集めて、ネットワークを構築するという旧来の組織形成の議論に馴染まないところがある。実際の中間支援組織の活動は、それぞれの支援対象組織のミッションを活かしながら全体としてのハーモニーをいかに奏でるかを考えた活動が散見される²⁹。

このように考えると、既存の中間支援組織の議論は、複数の組織が共通目標を実現するためにどのようなネットワークを形成するかという視点から論じられ、中間支援組織と支援対象組織の組織間関係を論じるときには限界があることも事実である。第1の限界は、中間支援組織と支援対象組織が共通の目標を持つことが難しい点である。そもそも中間支援組織の目標は、支援対象組織の目標達成への支援であり、それぞれの目標が完全に一致することはない。第2の限界は、中間支援組織と支援対象組織との結びつきの強さを前提としていない点である。とくに中間支援組織は、支援対象組織が自ら独自の活動を軌道に乗せながら、自立した時点で支援対象組織との関係を意図的にあるいは戦略的に希薄にしていくことも多い。

このような限界が生じる要因のひとつは、中間支援組織と支援対象組織との関係は、時間の経過とともにより強い結びつきへと発展していくことを前提にした考えが存在するからである。すなわち中間支援組織と支援対象組織がそれぞれ独立し組織間関係が未組織化である段階から、コミュニケーションの密度が高くなり、ひいては関係強化のためのルールや制度がつけられ組織間関係の組織化が進んでいくという前提である。しかし中間支援組織と支援対象組織の組織間関係は、強い結びつきへと発展する流れだけではなく、逆に弱い結びつきへと動いていく側面もある。こうした動きを理解するためには新たな視点での分析が必要になる。

新たな視点での分析を進めるために、Engeströmのノットワーキング理論の援用を試みたい。Engeströmは、一般的なネットワークの概念が「接続と互酬」を原理とし、固定的な網状の組織（あるいは個人）間のつらなりであるのに対し、ノットワーキングはとらえどころがない即興的な現象であると説明している。また、ノットワーキングにおいては、コラボレーションは重要であるものの、事前の取り決めや中心的役割を果たす権威的な存在がいなくて形成されるところに特徴があると述べている。すなわち、あらかじめメンバーの基準が決まっているのではなく、活動の種類によってメンバーが決まるのであり、ノットワーキングの際に必要とされるのは、思慮深いコミュニケーションであると言っている。

また、ネットワークは通常は固定したメンバーで編成されることが多い。つまり、個人、組織を問わず固定した構造を取っているのが普通である。しかし、ノットワーキングではメンバーがすでに存在しているものではない。ノットワーキングとは、チーム等の編

²⁹ 例えば、中間支援組織の有機的なつながりとして、以下のような事例が挙げられる。

①社会的インパクト評価イニシアティブ (<http://www.impactmeasurement.jp/>)

②NPO 法人会計基準協議会 (<http://www.npokaikeikijun.jp/office/>)

成が生まれては消え、別の形で再度現れるといった律動が繰り返され、要求される課題ごとにその場その場で、コラボレーションの関係を組み替えていき、即座に主体間で理解しあい、コントロールの分散と共有を繰り返し、互いにあまり関わりのないような行為者間で協同行為を調整する形態といえる。つまり、ネットワークの特徴をまとめると以下の4点になる。

- ①活動をコントロールする単一の中心が不在
- ②行為者間で協同行為を調整
- ③関係性はその場だけで、ニーズの終了とともに解散する
- ④要求される課題ごとにコラボレーションの組み替えを行う

これまでのネットワーク視点に加え、新たにネットワークの視点を加えることによって、中間支援組織と支援対象組織との組織間関係を論じる上での限界を突破することができる。第1の限界である共通の目標を持ちにくい点については、ネットワークの視点では、別々の目標を持つ組織の目標を共有していく作業であるのに対して、ネットワークはその目標が常に流転し、その都度関係性の組み換えが行われており、中間支援組織と支援対象組織との組織間関係はこの両方を常に持ちながら関係性が維持されていると考えられる。

第2の限界である関係性の強弱においても、強弱を意図的に繰り返すことによって独特の組織間関係を中間支援組織が作り出していると考えられる。こうした点を考慮すると、ネットワークとネットワークの両方からその関係性が変化していると考えられる。

中間支援組織と支援対象組織との組織間関係は多様であり、関係性は常に変化していることが明らかになった。既存の議論では、こうした組織間の弱い関係をいかに強固にするかを中心に考えてきた。これは組織間関係を構築する上で必要不可欠なプロセスである。しかし中間支援組織の機能に関しては、支援対象者との関係性の変化から醸成される組織間関係もあるのではないか。変化を前提とした中間支援組織と支援対象者との関係を明らかにするために、ネットワークの視点から中間支援組織を捉え直してみることにする。

Engeströmのネットワーク理論において、その基礎になっているのは「文化・歴史的活動理論」(cultural-historical activity theory: 以下、「活動理論」という)である。活動理論は、「人間の社会的実践を協働的な活動システム(activity system)のモデルを使って分析し、未来の革新的な実践を新たにデザインするためのアイデアやツール、コンセプトを明らかにしようとする概念的な枠組みである。」(Engeström, 2008: p. 2)つまり活動理論は、協働的な活動システムを新たにデザインするために活用できる概念的な枠組みである。

Engeströmは、活動理論の歴史的展開を「3つの世代」に分けて考えている。第1世代に関しては、Vygotskyが、人間行動を対象に向けられた行為ととらえ、その発達が何よ

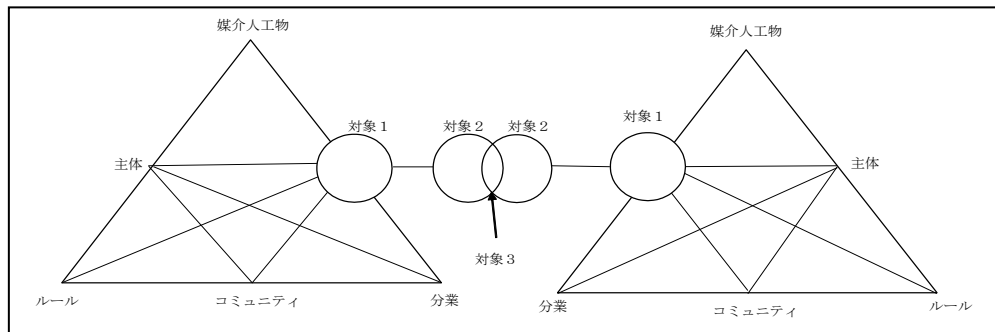
りもツールや言語、シンボルやアイデアやテクノロジーといった「文化的人工物 (cultural artifact)」の創造と使用に媒介されていることを明らかにした。

このアイデアは有名な三角形モデルである「媒介された複合的な行為」に具体化されている。それは一般に、＜主体⇔媒介手段⇔対象＞の図式、すなわち「主体」、「対象」、そしてそれらを媒介する「文化的人工物」の三組で表される三角形図式である。この図式によって、人間行動を「文化や歴史に媒介された社会的実践活動」として理解する道が切り開かれたのである。しかし分析単位があくまでも孤立した個人の行為に留まっていたことが限界であった。

Leont'ev の活動理論に始まる第2世代では、「対象（目的・動機）に向けられた活動 (object-oriented activity)」の概念化にもとづき、集合的な次元で成立する人間の活動と意識の一般的構造を明らかにした。こうした「活動」は、比較的短期間に完結する「目標達成行為 (goal-directed action)」とは区別される。Leont'ev の「活動」概念の革新性は、活動に「分業」「協業」という新たな要素を関係づけ、対象に動機づけられた活動が個人の次元ではなく集合的な次元において成立することを示したところにある。彼は、個人的行為と集団的活動との重大な差異を明確にしたのである。第2世代の活動理論は、こうして、「分業」と「協業」という要素を活動の概念に組み込み、活動の集合性をとらえ、その背後に「動機(motive)」が存在しており、活動は「動機」によって方向づけられることを明らかにした。

さらに第3世代は、2つの活動システムが対象1から両者の「対話」を通して対象2へ拡張する。この拡張によって、双方の対象は近づき部分的に重なり合うことになる。この越境的な対象の「交換」において対象3が立ち現れてくる。そして、そうした「第3の対象」は「変革の種子 (seed of transformation)」を生み出していく。つまり、新たに立ち現れてくる「第3の対象」が、それぞれの活動システムへフィードバックされることによって、もとの活動システムを変革していく原動力が生まれるのである。

図表4-2 Engeström の活動システムのモデル



(出所) Engeström .Y. (2001), p.136

その活動システムのなかで即興的に響きあうようなつながりを創発するのがネットワークである。ネットワークの特徴は、活動の「糸」を結び合わせ、ほどこき、ふたたび結び合わせるような、変化に富んだ「旋律」を奏でる点である。なおノット (Knot) は、行為者や活動システムの間が弱くにはしか結びついていないにもかかわらず、それらの協働のパフォーマンスが、急遽、脈打ち始め、分散・共有されるものと位置づけられている。そしてネットワーク (knot working) は、要求される課題ごとに、協働の関係を柔軟に変化させるプロセスであり、そこで必要とされる行為主体性は、結び目と菌根における制御不可能な対象への交渉によるコミュニケーションの取り組みである。

この即興性は中間支援組織と支援対象組織との組織間関係で求められることが多い。実際にこの即興性をもとに新しいアイデア、ツール、コンセプトが生み出され、その結果、組織間関係における信頼関係の醸成に結びついていることが多い。なお即興性は、「安定した規範が一時的にせよ遠のいたときに、その場その場の状況に応じて、人々が一時的な規範を生成・更新する過程である。つまり、人々がルールを作っては壊しながら、現場の複数の声に臨機応変に応答していく集合的な振る舞い」 (Engeström, 2008:p. 218) と定義される。

以上のような維持メカニズムは、中間支援組織と支援対象組織の関係についても働いていると考えられる。その一方で災害支援等の緊急的な事態に対しては、より多くの組織とのネットワークが即興的に形成され、その媒介役を中間支援組織が担うことが多い。このように、中間支援組織と支援対象組織は、恒常的に関係を形成する部分と即興的に関係を形成する部分の両方が常に混在して、この両側面から関係の変化を捉える必要がある。

第4節 中間支援組織のネットワーク機能

中間支援組織は、支援対象組織が必要とする支援内容を決定し支援するという前提条件で考えられていた。しかし実際には、中間支援組織の機能は支援対象組織の影響を受けて変化していく。支援機能を変化させないことによって中間支援組織は正統性を保っていると考えられていたが、実際はむしろ変化を即興的に実施することで中間支援組織は正統性を高めている部分もある。このことは、組織拡大による正統性維持のみならず、組織縮小による正統性の向上にも通ずる。つまり、支援対象組織との関係性の強弱に呼応して、中間支援組織自体の組織形態を変化させて、支援機能そのものを柔軟に変化させるという機能が備わっている。短期間しか活動していない中間支援組織では、その機能の有無を確認することは難しく、やはり長年に亘り活動している組織を調査することでその機能が明らかになる。このように考えると、これまでの中間支援組織の機能は短期的視点で捉えられたものであり、ネットワーク機能が中長期で捉えられる必要があることから同列で比較検討することは難しい。しかし、この機能こそが中間支援組織の最も必要とされる機能であり、後段で述べるコレクティブ・インパクトを生み出すためにもこのネットワーク機能が有効である。

次章以降では、中間支援組織と支援対象組織との関係性の変化を中心にネットワーク機能を含めた中間支援組織の機能がどのように発揮されているのか、定量調査と2つのケース分析で検証することにする。

第5章 日本の中間支援組織についての実態調査

第1節 中間支援組織に関するこれまでの実態調査

本章では、中間支援組織に関する実態調査や先行研究をレビューした上で、「NPO等を支援する中間支援組織の多様なパートナーシップに関する調査」の枠組みについて述べる。この調査は国立教育政策研究所生涯学習政策研究部が「多様なパートナーシップによるイノベティブな生涯学習環境の基盤形成に関する研究」を進める中で、大阪NPOセンターがヒアリング対象となり、筆者がヒアリングの回答をしたことが契機となり、メンバーに参加した。特に中間支援組織に関する専門的な知識を他メンバーが有していなかったため、調査対象や調査票の設計、回答内容の分析等、中間支援組織の報告書の作成に深く関わることになった。

これまで中間支援組織に関しては、大規模な調査が過去に数回行われている。これらの調査では、中間支援組織の多くが1990年代中頃以降に設立されたことを受け、組織の運営や役割を把握することを主たる目的としている。

例えば内閣府は、2001年度に、中間支援組織の実態を把握するために中間支援組織、NPO法人、所轄庁の三者に対して質問紙調査を実施している。ここでの中間支援組織の定義は、「多元的社会における共生と協働という目標に向かって、地域社会とNPOの変化やニーズを把握し、人材、資金、情報などの資源提供者とNPOの仲立ちをしたり、また、広義の意味では各種サービスの需要と供給をコーディネートする組織」というものである（内閣府国民生活局³⁰ 2002:p. 1）。本調査でいう中間支援組織には、市民活動センターなどの施設の運営母体と、市民活動団体への支援を行う組織の双方が含まれており、公設公営、公設民営、民設民営という3種類のタイプの組織が混在している。

中間支援組織に対しては、全国190程度の組織に質問紙調査を行っている（回収率49.0%）。主な調査項目は、組織の概要（運営形態、スタッフ、財政、事務所、設立経緯、活動分野、ミッションなど）、活動の概要（提供する資源・ノウハウ、支援対象、事業、連携して行う事業、NPOのニーズ把握の方法、NPOの課題など）、組織の課題・今後の方向性である（内閣府国民生活局 2002:pp. 93-106）。主たる調査結果は以下の通りである。

- ① 設立時期：1995年以降の設立が8割を占め、比較的新しい組織である（内閣府国民生活局 2002: pp. 48-49）。
- ② スタッフ：有給スタッフの平均は6.6人、無給スタッフの平均は10.3人である（内閣府国民生活局 2002:p. 45）。
- ③ 予算：収入額の中央値は887万円となっている（内閣府国民生活局 2002:p. 46）。
- ④ 事業内容：提供する資源やノウハウとして9割以上の団体が「情報」を挙げている。

³⁰ 内閣府国民生活局は2009年に消費者庁の発足に伴い廃止された。

る。資金提供をする団体は少ない（内閣府国民生活局 2002:p. 51）。

- ⑤ 事業の連携先：行政が 67.7%、他の中間支援組織が 57.0%、NPO が 54.8% となっている。特に民設民営のうち 8 割を越える団体が行政を連携先として挙げている（内閣府国民生活局 2002:pp. 54-55）。

この調査では、今後の中間支援組織の役割として、草創期においては「情報提供機能」が、NPO 法人から支援の期待が大きい機能として「資源や技術の仲介機能」や「人材育成機能」「マネジメント能力の向上支援機能」が、NPO 活動全般の発展に向けて期待がかかる機能として、「ネットワーク、コーディネート機能」「NPO 評価機能」「価値創出機能」を挙げている（内閣府国民生活局 2002:pp. 29-31）。さらに、今後中間支援組織は、「地域密着型」、「機能、分野特化型」、「中間支援組織支援型」など特徴あるタイプに集約される可能性を指摘している（内閣府国民生活局 2002:pp. 31-32）。

これとは別に、認定特定非営利活動法人日本NPOセンターでは、2007（平成 19）年度と 2012（平成 24）年度に、全国のNPO支援センターを対象にした質問紙調査を行っている。ここでは 2012 年度調査を取り上げる。2012 年度調査は 2 次にわたって行われ、第一次調査は、日本NPOセンターのホームページの「NPO支援センター一覧³¹」に掲載されている全国 334 のNPO支援センターを対象にし、第二次調査はインターネット上でNPO支援センターの可能性のある団体を対象とした。ここでいうNPO支援センターは、①NPOの組織支援を主にしている、②常設の拠点がある、③NPOの組織相談に対応できるスタッフが常駐している、④分野を限定せずに支援をしている、という 4 点を満たす団体である。ここには公設公営、公設民営、民設民営の組織が含まれる。質問紙の回収数は合計で 250 件であった。主たる調査結果は以下の通りである。

- ① 設立時期：2001（平成 13）～2003（平成 15）年と、2006（平成 18）～2008（平成 20）年に 2 回のピークがあるが、設置数は一貫して増加している（認定特定非営利活動法人日本NPOセンター 2013:p. 5）。
- ② スタッフ：正規スタッフ、非正規スタッフともに 4.6 人。
- ③ 予算：平均予算額は 2,735 万円であるが、1,000 万円以下が 95 件、1,001～2,000 万円のもの 49 件あり、一部のセンターが平均値を上げている（認定特定非営利活動法人日本NPOセンター 2013:p. 6）。
- ④ 事業内容：（ハード事業）NPO 支援の目的で設置された施設を運営する割合が 76% となっている。（ソフト事業）「情報の収集や発信」（86.8%）、「団体間の交流やネットワーキング」（82.6%）、「講座・研修」、「NPO 法人の設立以外の相談」（ともに 80.5%）などが上位となっている（認定特定非営利活動法人日本NPOセンター 2013:pp. 20-23）。

³¹ NPO 支援センター一覧 (http://www.jnpoc.ne.jp/?page_id=757) 参照。

以上の調査では、中間支援組織の定義は曖昧であり、文字通りの資源供給者とNPOとの仲介をするという組織だけでなく、市民活動への支援を行う施設（センター）や組織を内包するものとして捉えられている。

第2節 本論文での中間支援組織実態調査の項目

主たる調査項目は以下の通りである。

I 組織の概要に関する質問

- 設立年 (Q3)、運営形態 (Q4)、ミッション (Q5)、活動領域 (Q6)、重点的活動領域 (Q7)、設立経緯 (Q8)、指定管理を受託している施設 (Q11)、収入・支出 (Q12・Q13)
- スタッフ数 (Q14)、
- 活動の課題 (Q22)

II NPO等への支援に関する質問（最近の3年間）

- 支援するNPO等の所在地 (Q23)
- NPO等への支援内容 (Q24)、助言・相談の内容 (Q25)、講座・研修の内容 (Q26)
- NPO等のニーズ把握の方法 (Q27)、支援するNPOがかかわる教育関連領域 (Q28)

III 多様な連携・協働に関する質問（喫緊の3年間）

- 連携を行う組織・機関 (Q29)、行政の種類 (Q30)
- 連携のメリット (Q31)、連携の課題 (Q32)
- 最も緊密に連携している組織とその形態 (Q33・Q34・Q35・Q36)

※ 上記の調査項目のうち、_____は複数回答、_____は自由記述の設問。

Iでは、内閣府国民生活局（2002）の調査項目を参考にして、中間支援組織の概要を尋ねている。特にスタッフの経歴や経験、資質・能力、教育・研修の機会などを詳しく尋ねることとした。

IIでは、NPO等への支援の方法を尋ねた。特に、中間支援組織が他の団体に対して行う支援として、助言・相談と、講座・研修の内容について詳しく尋ねる形とした。

IIIでは、中間支援組織が有するネットワークについて把握するために、連携・協働する機関・団体や、連携の方法を尋ねている。

調査主体は、①国立教育政策研究所生涯学習政策研究部³²、②特定非営利活動法人NPOサポートセンター³³、③認定特定非営利活動法人大阪NPOセンターの3者である。2014年10月～2015（平成27）年1月にかけて、①のメンバー（岩崎久美子、立田慶裕、井上豊久、荻野亮吾、中村由香）に加えて、②の吉川理恵子、③の堀野亘求により、調査項目の選定を行った。

次に調査対象となる中間支援組織については、以下の3つの方法でリストの作成を行った。①認定特定非営利活動法人日本NPOセンターがウェブ上に掲載しているリストを参照し（http://www.jnpoc.ne.jp/?page_id=757）、②上記のリストについて、NPOサポートセンター（吉川）、大阪NPOセンター（堀野）に確認し、両氏の知っている組織を統合したリストを作成した。さらに、③「都道府県名」と「中間支援組織」の2つのキーワードにて、ウェブ検索を行い、統合リストに挙がっていない組織について補足を行った。この結果、535団体がピックアップされた。

調査方法は、マイボイスコム株式会社に委託したウェブ調査である。ウェブ調査は、上記535団体に対し、調査実施会社より、ウェブページのアドレスと、各組織に割り振られた専用のIDとパスワードを掲載したメールを送付し、回答頂く形をとった。調査期間は、2015（平成27）年1月30日（金）～2月24日（火）の3週間程度とし、回収数（回収率）は、133団体（24.7%）であった。

第3節 調査結果の概要

この章で取り上げるのは、有効な回答を得られた132団体の回答結果である。一部の項目についてはアフターコーディングを行った上で集計値に含めている。なお、本章のグラフ中の割合は、四捨五入により合計が100%とならない場合がある。以下、調査項目に沿って、中間支援組織の概要、NPO等への支援の状況、連携・協働の状況の調査結果を示す。

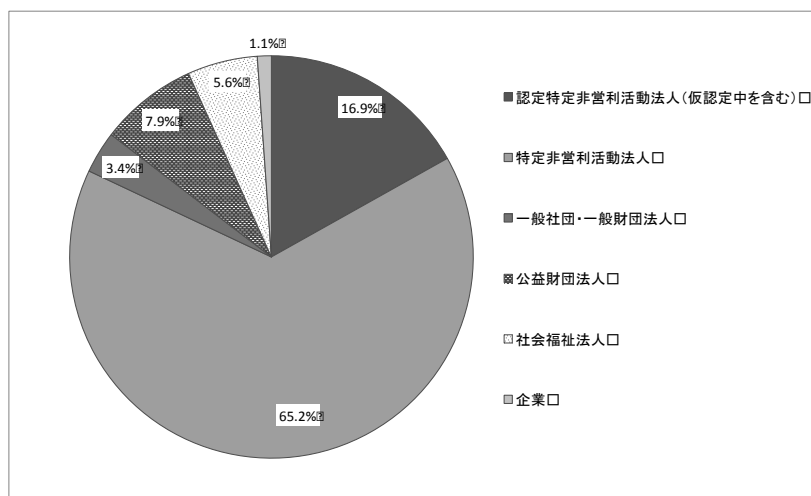
①団体の運営形態

法人格を有する89団体の法人格について尋ねたところ、特定非営利活動法人が58（65.2%）と最も多く、次いで認定特定非営利活動法人15（16.9%）、公益財団法人7（7.9%）、社会福祉法人5（5.6%）、一般社団法人・一般財団法人3（3.4%）、企業1（1.1%）という順になっていた。中間支援組織においても多様な法人格を取得していることが伺える。【図表5-1】。

³² 詳しくは、国立教育政策研究所HP（<http://www.nier.go.jp/index.html>）参照。

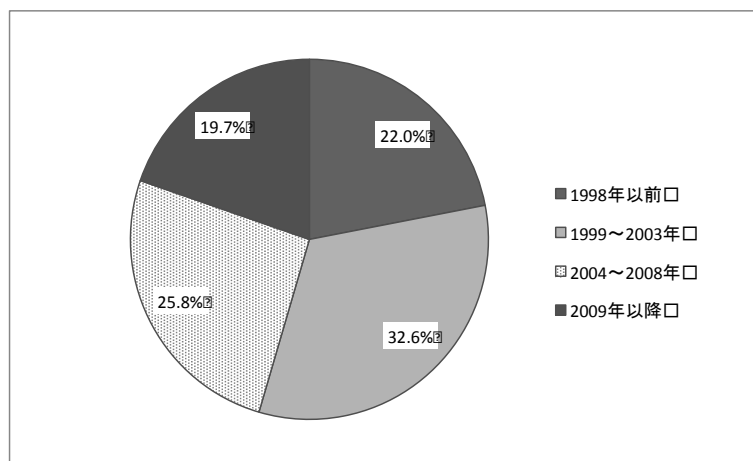
³³ 詳しくは、特定非営利活動法人NPOサポートセンターHP（<http://npo-sc.org/>）参照。

図表 5 - 1 法人格の種類 (N=89)

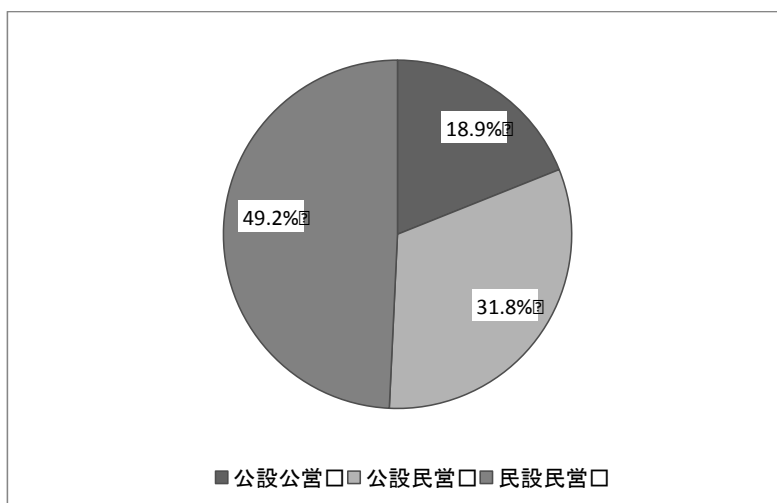


団体設立年は、「1998 年以前」と答えた割合は 22.0%、「1999～2003 年」と答えた割合は 32.6%、「2004～2008 年」と答えた割合は 25.8%、「2009 年以降」と答えた割合は 19.7%であった。1999 年～2008 年に設立された中間支援組織が全体の 4 分の 3 を占めており、約 10 年～20 年の長期に亘って活動している団体が多い。【図表 5-2】。

図表 5 - 2 団体の設立年 (N=132)



図表 5 - 3 団体の運営形態 (N=132)



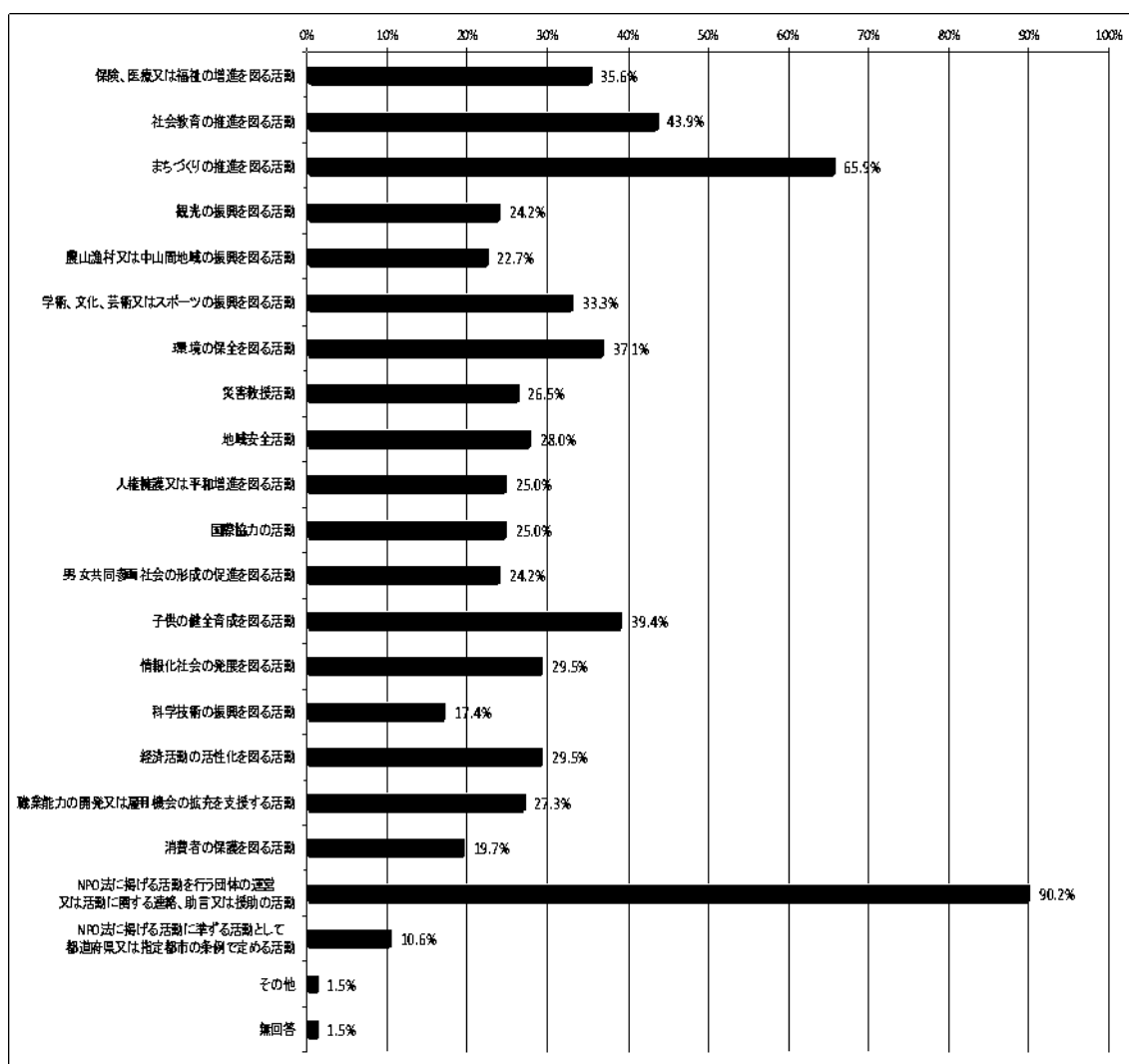
団体の運営形態は、「公設公営」が 18.9%、「公設民営」が 31.8%、「民設民営」が 49.2%となっていた。民設民営が中間支援組織の運営形態において最も比率が高い。【図表 5-3】

②団体のミッション・活動領域

中間支援組織のミッションについては、多くの団体において、3つの要素が単独で、あるいは組み合わせられる形で設定されていた (Q5)。具体的には、1. NPO・市民活動団体、ボランティア活動団体等に対する支援、2. 住民、企業、学校、行政等、多様なアクター同士のパートナーシップづくり、3. 市民参加型の地域づくり、地域振興、の3つの要素である。このミッションは、内閣府国民生活局 (2002 : p. 50) の調査結果で示された「地域のNPOの育成」「地域でのネットワークづくり」「NPO活動に関する一般社会への啓発」とも重なる。

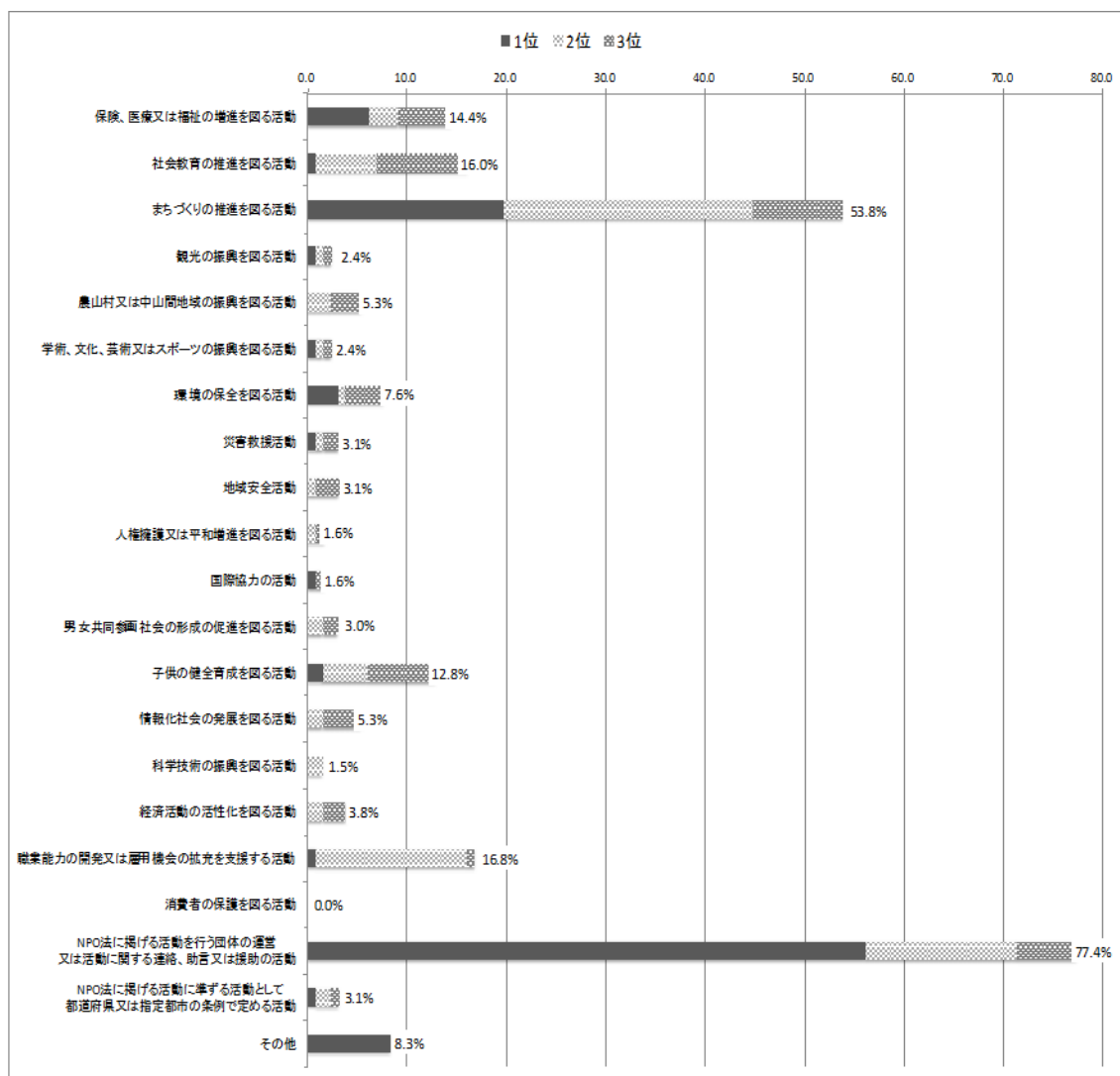
1については、具体的にどのような支援を行うのかを明記している団体もあった。例えば、運営や活動への助言、情報提供、財政支援、政策提言、設備機器の提供、場所の提供、NPO設立の補助などである。組織が所在する近隣地域を対象とするものが多いが、国際協力のネットワークを構築するといったグローバルな活動を目的とする団体も存在していた。この他に、個別に支援する領域を設定している例として、障がい者、高齢者、県外からのUターン・Iターン促進、就職支援、環境活動、子育て支援、防災・災害救援などの項目が挙げられていた。

図表 5 - 4 団体の活動領域 (N=132)



次に、各団体の活動領域について尋ねたところ (Q6、複数回答)、「NPO法に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡・助言又は援助の活動」が9割と最も高い割合を示した (90.2%)。これは、中間支援組織に対する調査であるから当然の結果であると言える。これに続いて、「まちづくりの推進を図る活動」が65.9%、「社会教育の推進を図る活動」が43.9%、「子供の健全育成を図る活動」が39.4%、「環境の保全を図る活動」が37.1%、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」が35.6%、「学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動」が33.3%という結果になっていた。この他の各領域の活動は2割～3割程度となっていた【図表5-4】。

図表 5-5 団体が重点を置いて活動している領域（上位3つ）（N=132、90、78）



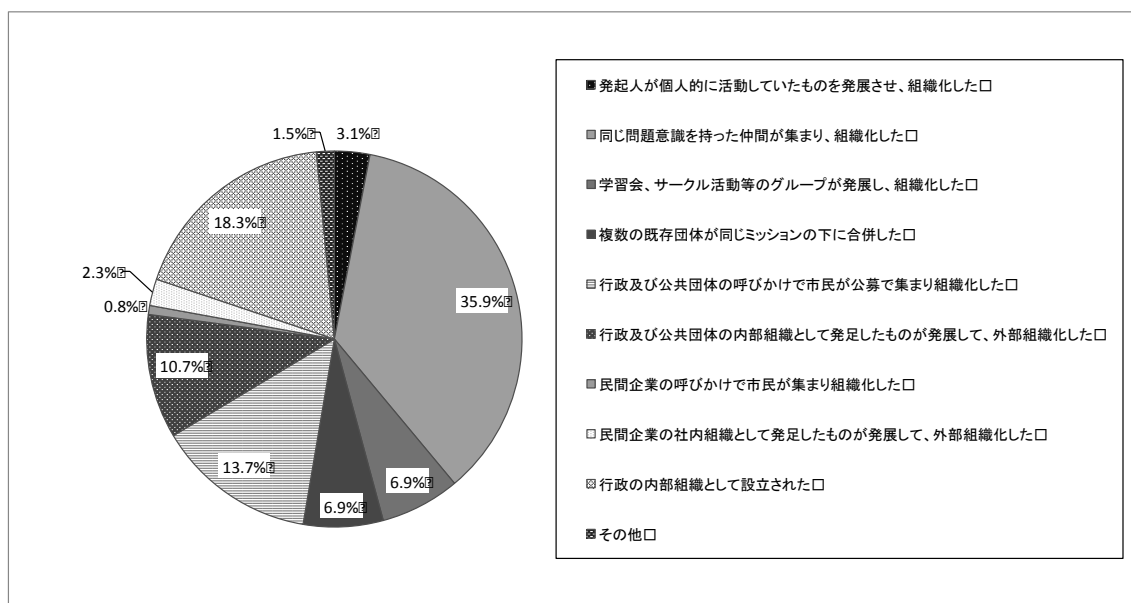
さらに、特に重点を置いている活動領域についてはQ6 とほぼ同様の傾向にあった。1位～3位の割合を合計すると、「NPO法に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡・助言又は援助の活動」が77.4%、続いて「まちづくりの推進を図る活動」が53.8%、「職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動」が16.8%、「社会教育の推進を図る活動」が16.0%、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」が14.4%、「子供の健全育成を図る活動」が12.8%という割合となっていた。

これ以外の重点活動領域を挙げた団体は極めて少なく、まちづくり、職業能力開発、社会教育、保健・医療・福祉の増進、子供の健全育成などを活動領域としている団体が、中間支援組織としての役割を果たしていることがうかがえる。【図表 5-5】

③団体の設立経緯・資産

各団体の設立経緯は（Q8）、「同じ問題意識を持った仲間が集まり、組織化した」団体が47団体（35.9%）と最も多く、この他に、「行政の内部組織として設立されたもの」（18.3%）や、「行政の呼びかけにより市民が組織化したもの」（13.7%）、「行政の内部組織から外部組織化したもの」（10.7%）の割合が比較的高い。今回の調査では、公設公営、公設民営、民設民営の団体が対象となっているため、設立経緯も多様なものとなっている【図表5-6】。

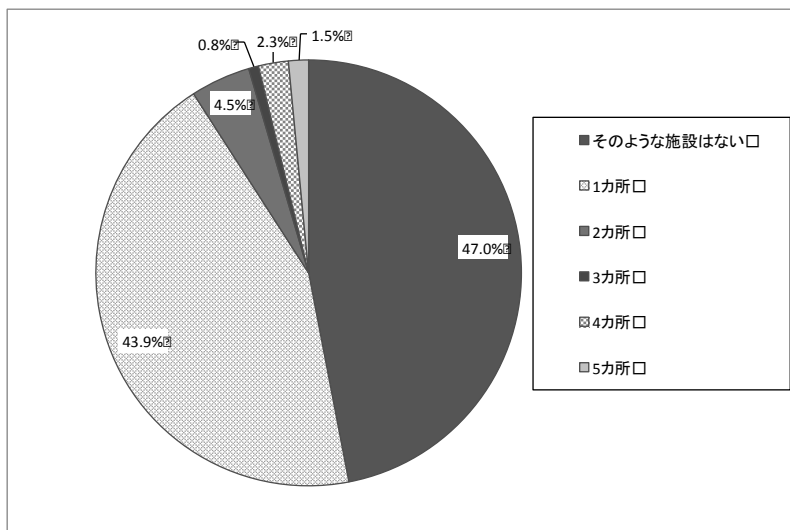
図表5-6 団体の設立経緯（N=131）



次に回答した団体の本部事務所の形態は（Q9）、本部事務所を所有する団体は35（26.5%）、借りている団体は97（73.5%）であった。さらに事務所を借りている場合の形態を尋ねたところ（Q10）、市役所やその他の公共施設と答えた団体が合わせて4割程度と最も多く、続いてオフィスビルやマンション等が3割程度、民間企業の施設の一部が1割程度となっていた【図表5-6】。この結果から、やはりハード面においては、行政からの提供に依存していることが伺える。

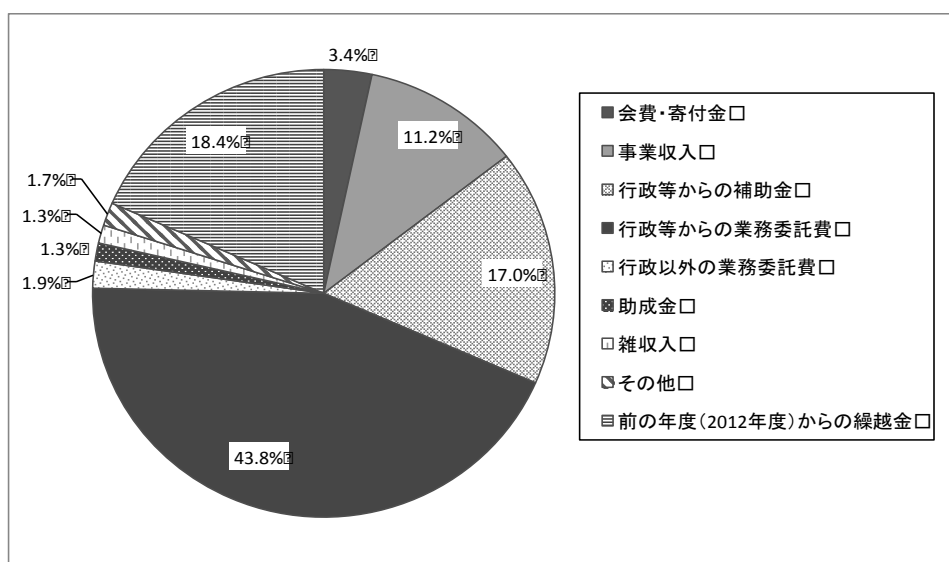
さらに業務委託、指定管理等で運営している施設の有無について尋ねたところ（Q11）、およそ半数の施設が業務委託や指定管理を受けていることが明らかになった。この多くは1ヶ所の委託や指定管理を受けているものだが、2ヶ所以上の施設の委託や指定管理を受けている団体も少数ながら存在した【図表5-7】。

図表 5-7 業務委託、指定管理などで運営している施設数 (N=132)



2013（平成 25）年度の収入額については、平均は 6,600 万円程度であった。最小値は 16 万円、最大値は 11 億 4,000 万円と、団体によるばらつきが大きかったが、約半数の団体では 2,000 万円未満の収入となっていた（Q12）。収入の内訳を見ると、「行政等からの業務委託費」（43.8%）や、「行政等からの補助金」（17.0%）が中心であり、中間支援組織の多くがその収入を行政からの補助金や委託金に拠っていることを示している。会費・寄附金は数%、事業収入は 1 割程度（11.2%）であった【図表 5-8】。

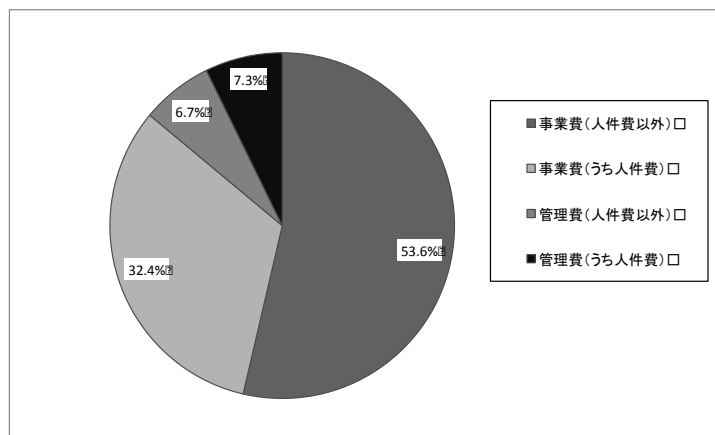
図表 5-8 前年度の収入内訳 (N=119)



一方、2013（平成 25）年度の支出の平均値は 5,300 万円程度であった（Q13）。この内訳を見ると、人件費以外の事業費が 5 割強（53.6%）、事業費のうちの人件費が 3 割強となっ

ており、管理費は1割弱であった【図表5-9】。

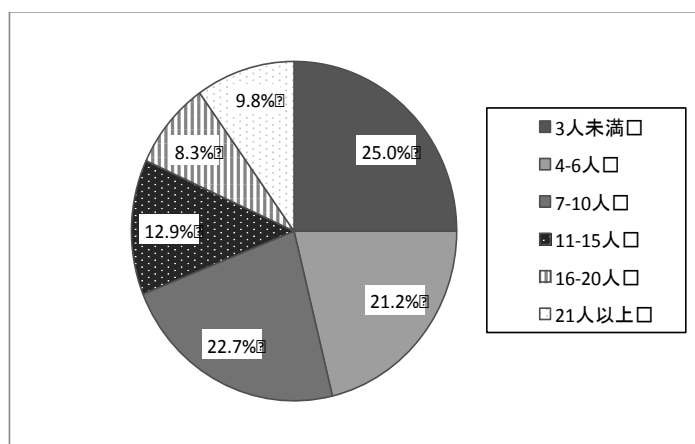
図表5-9 前年度の支出内訳 (N=119)



④スタッフの数

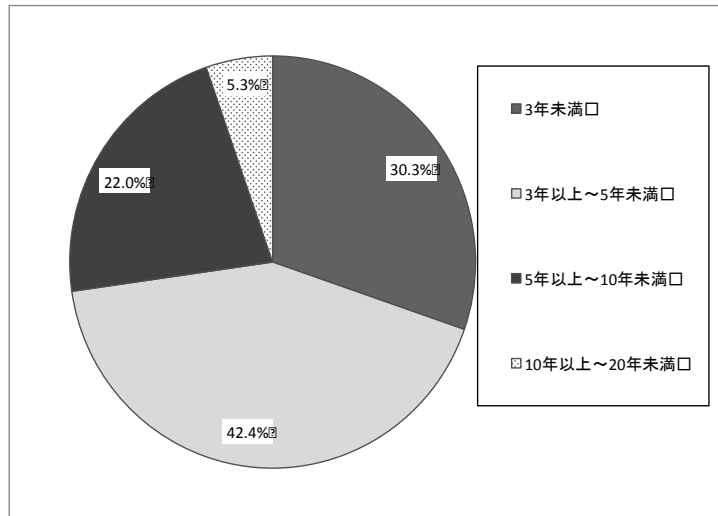
スタッフ数については(Q14)、合計人数では「3人未満」の団体が最も多く(25.0%)、次いで「7~10人」が22.7%、「4~6人」が21.2%、「11~15人」が12.9%、「21人以上」が9.8%、「16~20人」が8.3%という構成となっていた【図表5-10】。

図表5-10 団体のスタッフの合計人数 (N=132)



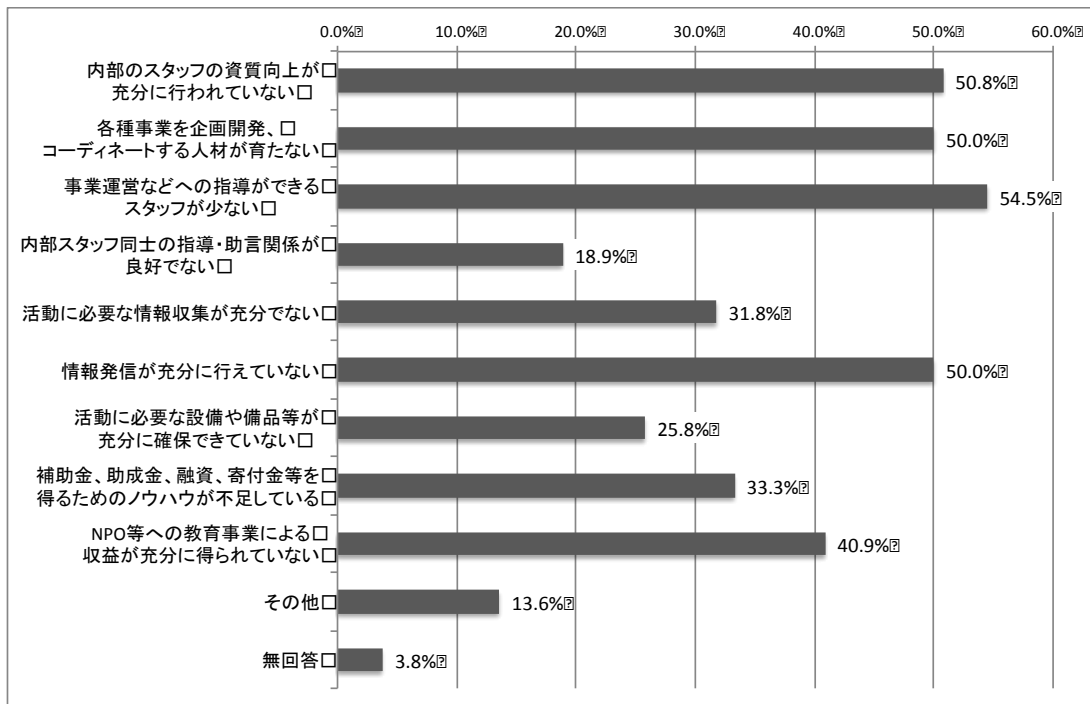
スタッフの平均勤続年数は(Q17)、「3年以上5年未満」が4割強(42.4%)で、次に「3年未満」が約3割(30.3%)となっていた。一方、「5年以上」と答えた団体は、1/4強程度となっていた。この調査結果から、5年以内にスタッフが入れ替わる団体が多いことがうかがえる【図表5-11】。

図表 5 - 1 1 スタッフの平均勤続年数 (N=132)



⑤団体の抱える課題

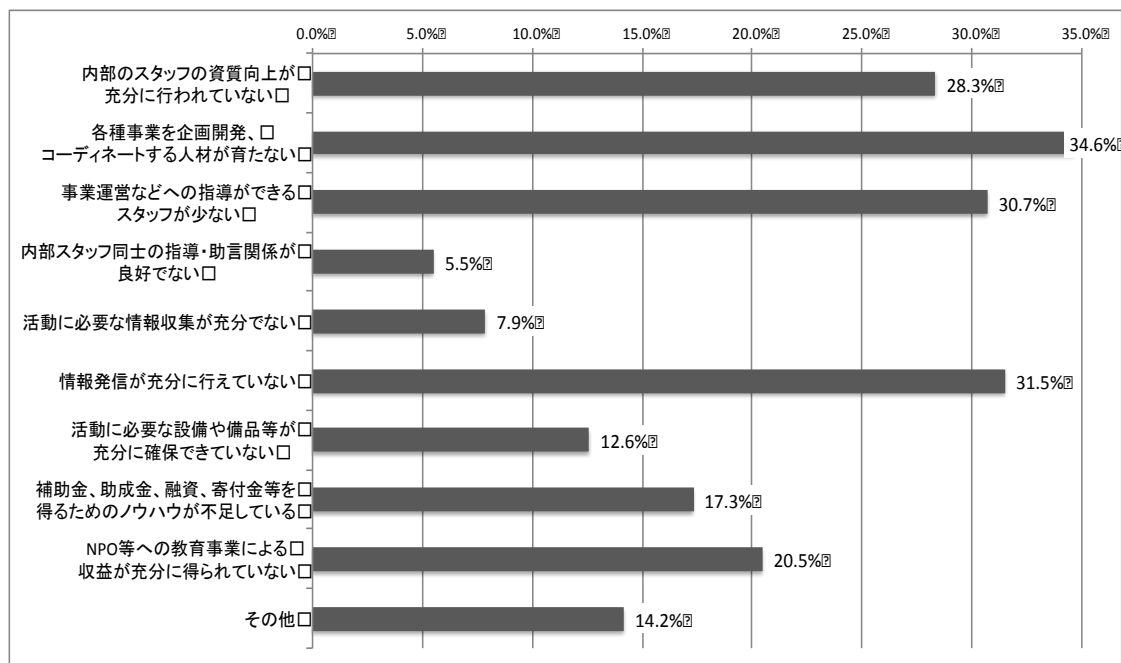
図表 5 - 1 2 団体の抱える課題 (N=132)



団体の抱えている課題は (Q22、複数回答)、上位から「事務運営などへの指導ができるスタッフが少ない」(54.5%)、「内部のスタッフの資質向上が充分に行われていない」(50.8%)、「各種事業を企画開発、コーディネートする人材が育たない」「情報発信が充分に行えていない」(ともに 50.0%)、「NPO等への教育事業による収益が充分得られていない」(40.9%)

という順となっていた【図表 5-12】。

図表 5 - 1 3 団体の抱える課題のうち、特に課題と感じていること（上位 3 つ）（N=127）



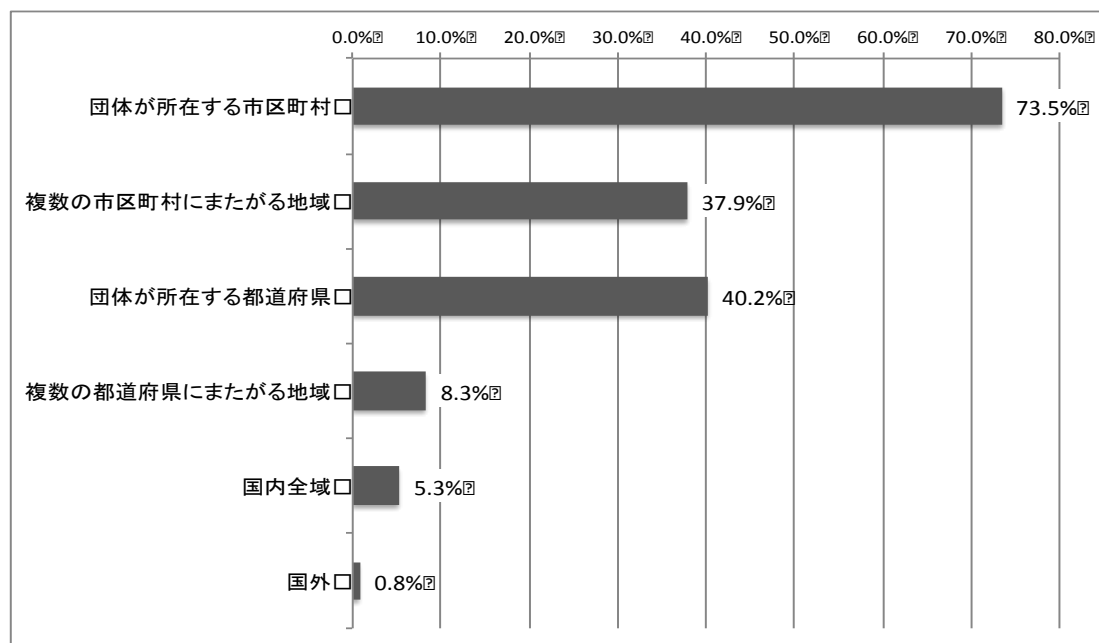
このうち、特に大きな課題として上位 3 つを挙げてもらったところ、「各種事業を企画開発、コーディネートする人材が育たない」(34.6%)、「情報発信が充分に行えていない」(31.5%)、「事務運営などへの指導ができるスタッフが少ない」(30.7%)、「内部のスタッフの資質向上が充分に行われていない」(28.3%)などの項目が高い割合を示していた【図表 5-13】。

以上のことから、企画開発やコーディネートや指導ができるスタッフの育成と、情報発信という 2 点が、中間支援組織の課題として大きいことがうかがえる。特にコーディネートを課題に挙げていることは、中間支援組織にとってコーディネート機能が最も重要であると考えると解釈することもできる。

⑥NPO等への支援

支援を行うNPO等の所在地については（Q23、複数回答）、「団体が所在する市区町村」が最も多く（73.5%）、続いて、「団体が所在する都道府県」（40.2%）、「複数の市区町村にまたがる地域」（37.9%）となっていた。「複数の都道府県にまたがる地域」や「国内全域」、あるいは「国外」と回答した団体は、いずれも 1 割以下となっていた【図表 5-14】。

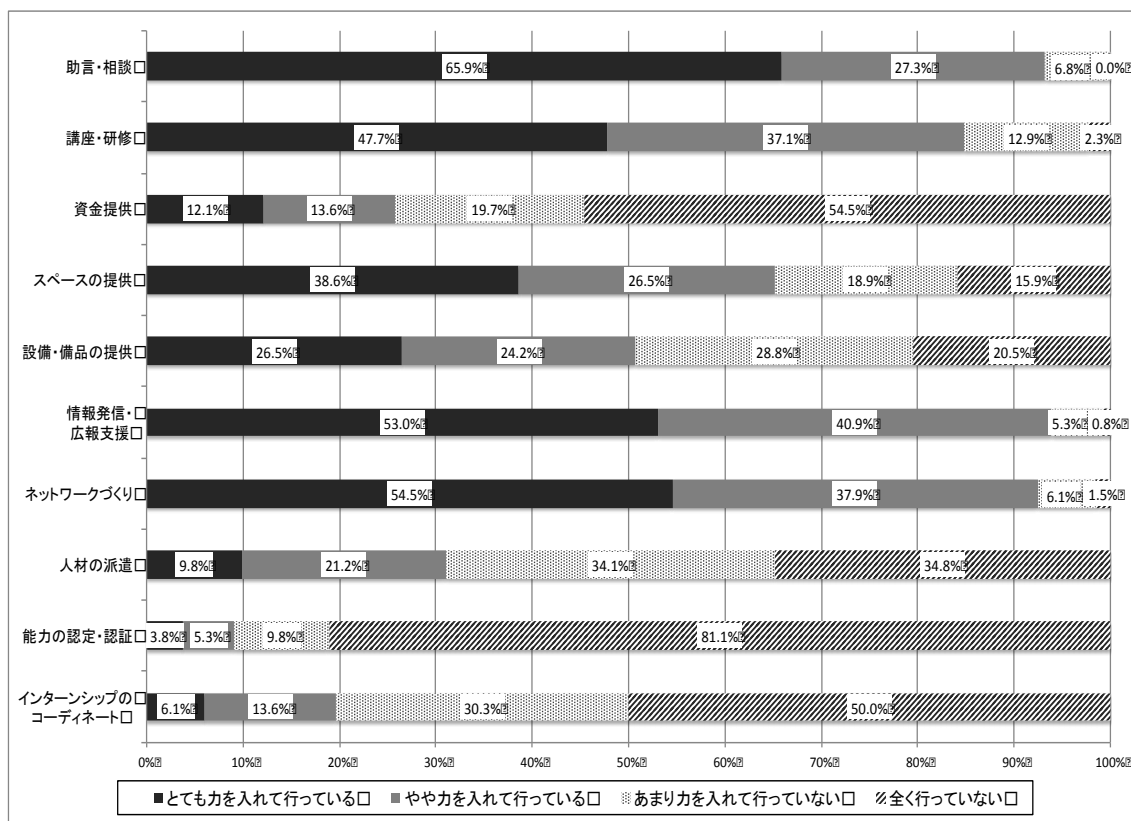
図表 5 - 1 4 支援するNPO等の所在地 (N=132)



NPO等への支援方法については (Q24)、「情報発信・広報支援」が最も多く (93.9%)、次に「助言・相談」(93.2%)、「ネットワークづくり」(92.4%)、「講座・研修」(84.8%) の割合も高い (「とても力を入れて行っている」「やや力を入れて行っている」の元データの合計からの割合)。以下、「スペースの提供」(65.2%)、「設備・備品の提供」(50.8%)、「人材の派遣」(31.1%)、「資金提供」(25.8%)、「インターンシップのコーディネート」(19.7%)、「能力の認定・認証」(9.1%) の順となっていた【図表 5-15】。

内閣府国民生活局 (2002, p. 51) の調査結果では、NPO支援のために提供する資源やノウハウの1位が「情報」(9割以上)となっていた。また認定特定非営利活動法人日本NPOセンター (2013) の調査では、NPO支援センターの行うソフト事業のうち、「情報の収集や発信」「団体間の交流やネットワーキング」「講座・研修」が上位となっていた。今回の調査結果も、既存の調査と同じく、中間支援組織は、NPO等に対して助言や相談およびネットワークづくりを重視してNPO等への活動支援を行っている姿が浮かび上がってきた。

図表 5-15 NPO等への支援の内容 (N=132)

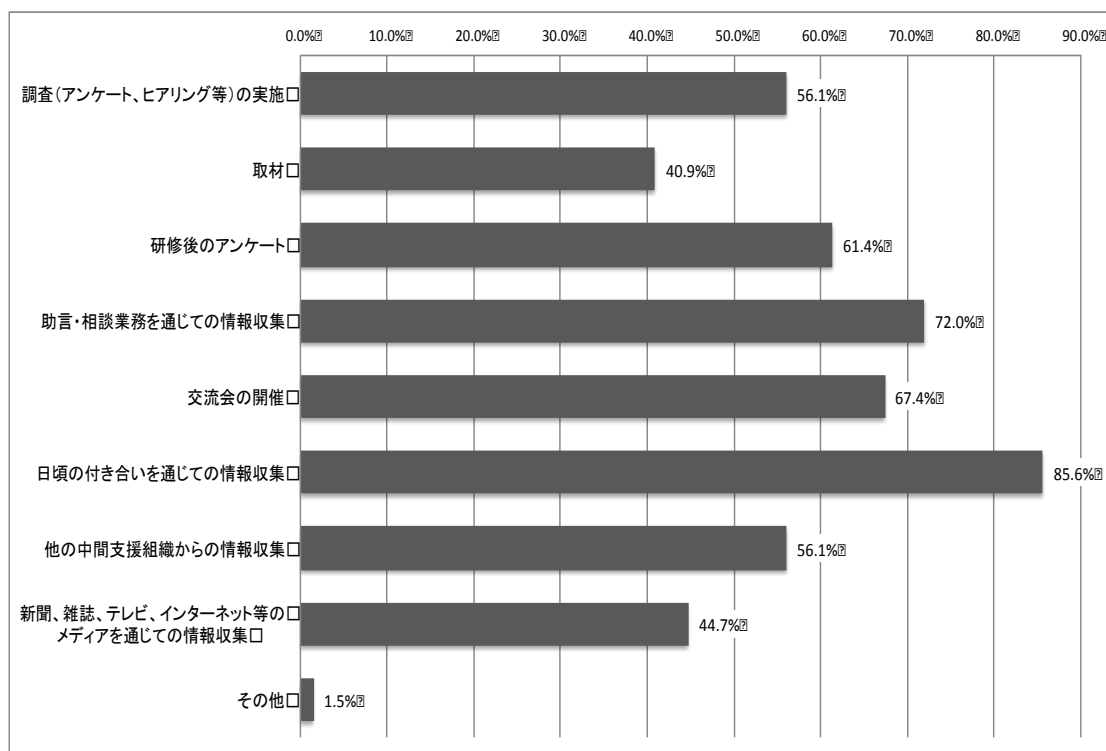


次に、NPO等に対し行っている助言・相談の内容は(Q25)、「広報・情報発信」が最も多く(72.0%)、次いで「設立」(67.4%)、「助成金の申請方法」(65.2%)、「運営の手続き」(56.1%)など、運営面での助言・相談の割合が高くなっていった。この他に、「事業の企画立案」「事業計画の書き方」「イベントの企画方法」「集客の方法」「ボランティアのコーディネート」も4～5割程度で、日常的な事業やイベントの企画についての相談も多いことがうかがえる【図表 5-15】。

NPO等への支援を行うにあたって、NPO等のニーズをどのように把握しているかは、(Q27、複数回答)、上位から「日頃の付き合いを通じての情報収集」(85.6%)、「助言・相談業務を通じての情報収集」(72.0%)、「交流会の開催」(67.4%)、「研修後のアンケート」(61.4%)の順となっており、日常的な交流や業務の中で得られる情報が多いことがわかる。これは普段の何気ない会話等を通じて常に情報収集を行っている結果を表している。強い関係性というよりは、ネットワークの視点で強弱のある関係が持続的な支援を支えているのではない。

これに続いて、「他の中間支援組織からの情報収集」「調査の実施」(ともに 56.1%)、「メディアを通じての情報収集」(44.7%)、「取材」(40.9%)など、フォーマルな調査や、間接的な方法も交えて、ニーズ把握が行われていることがうかがえる【図表 5-16】。

図表 5-16 NPO等のニーズ把握の仕方 (N=132)

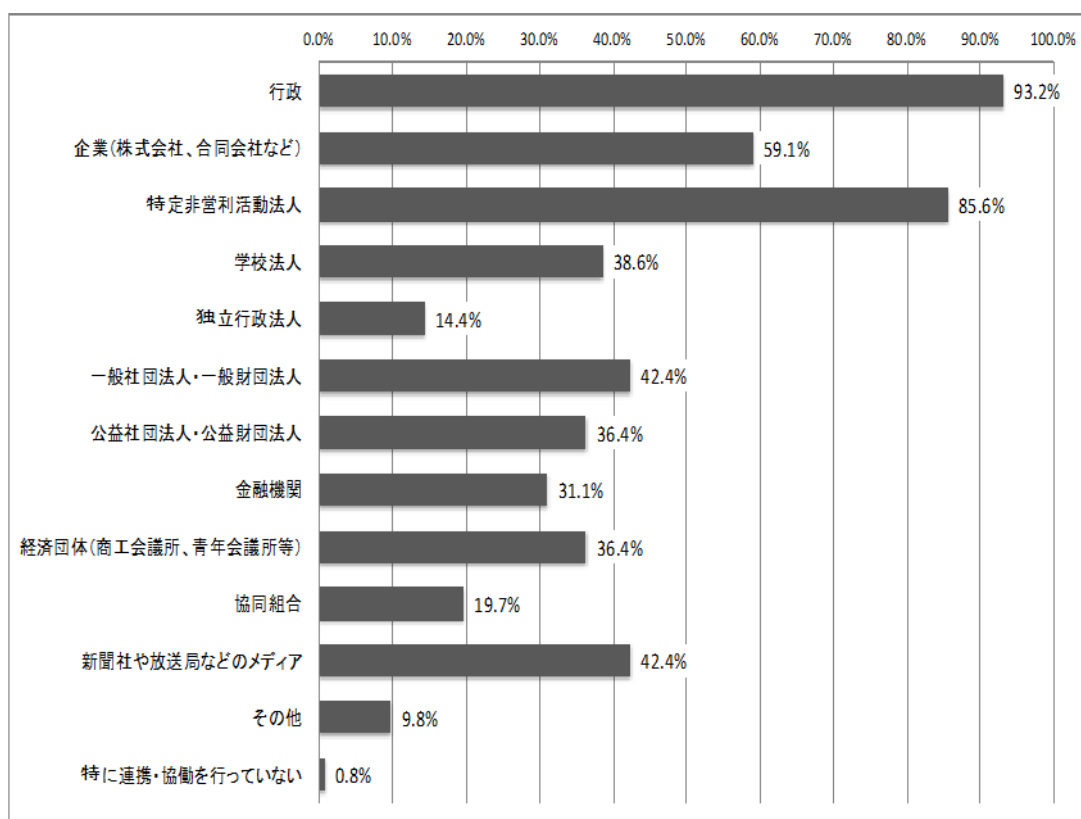


⑦連携・協働を行っている組織・機関

中間支援組織が連携・協働を行っている組織・機関で (Q29、複数回答)、最も多い回答は「行政」で9割強の割合となっていた (93.2%)。

この次に「特定非営利活動法人」が8割強の割合となっていた (85.6%)。続いて、「企業」(59.1%)、「メディア」「一般社団法人・一般財団法人」(ともに 42.4%)、「学校法人」(38.6%)、「公益社団法人・公益財団法人」「経済団体」(ともに 36.4%)、「金融機関」(31.1%)、「協同組合」(19.7%)、「独立行政法人」(14.4%) の順となっていた。行政やNPO法人以外にも、多くの機関・団体と連携・協力をしていることがうかがえる【図表 5-17】。

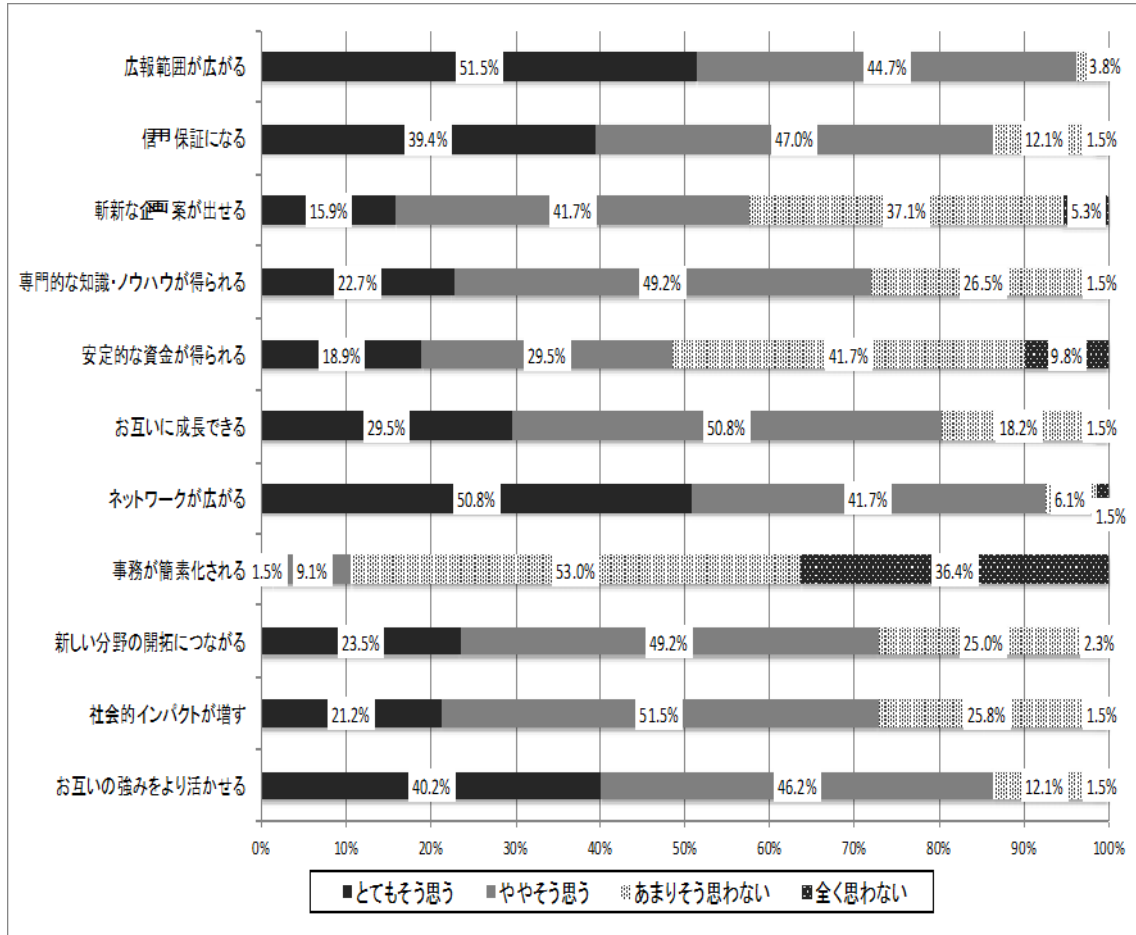
図表 5 - 1 7 連携・協働を行っている組織・機関 【N=132】



⑧連携・協働のメリットと課題

連携・協働のメリットで(Q31)、最も高い割合を示したのが「広報範囲が広がる」(96.2%)という項目であった(「とてもそう思う」と「ややそう思う」の元データの合計からの割合)。この項目に続いて、「ネットワークが広がる」(92.4%)、「信用保証になる」「お互いの強みをより活かせる」(ともに86.4%)や「お互いに成長できる」(80.3%)といった項目も高い割合を示している。特にお互いに成長できるという発想が高いことは、単に中間支援組織が連携先にサービスを提供するという発想ではなく、連携先から何かを学ぼうとする姿勢を示すものと解釈できる。この結果は、中間支援組織と連携先とが互いに影響を与える存在であることを示唆している。

図表 5-18 連携・協働のメリット (N=132)

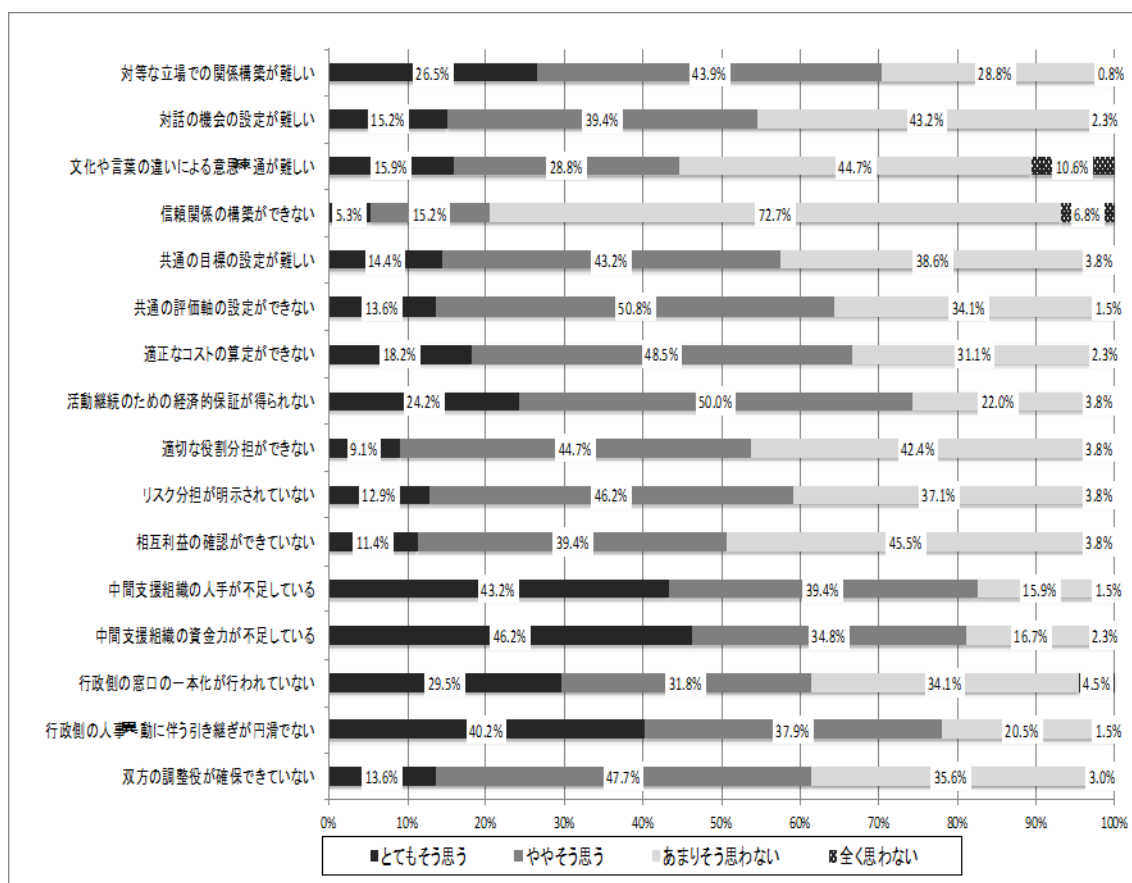


連携・協働の課題では (Q32)、まず「中間支援組織の人手が不足している」(82.6%)、「中間支援組織の資金力が不足している」(81.1%)、「活動継続のための経済的保証が得られない」(74.2%)といった、中間支援組織のスタッフや資金の問題が挙げられた(「とてもそう思う」と「ややそう思う」の元データの合計からの割合)。

そして、「対等な立場での関係構築が難しい」(70.5%)、「適正なコストの算定ができない」(66.7%)、「共通の評価軸の設定ができていない」(64.4%)、「リスク分担が明示されていない」(59.1%)、「共通の目標の設定が難しい」(57.6%)、「対話の機会の設定が難しい」(54.5%)、「適切な役割分担ができない」(53.8%)、「相互利益の確認ができていない」(50.8%)といった、連携・協働のパートナーとの関係も課題として挙げられた。パートナーと対等な立場で連携・協働を進めていくための、共通の目標や評価軸の設定、相互の役割分担や連携に伴うコストやリスクの確認、そのための対話の機会の設定が課題になっていることがうかがえる。これに関係して、「双方の調整役が確保できていない」(61.4%)ことも課題の1つであ

る。この中で連携先との対等性を重視していることが中間支援組織の大きな特徴である。これまでの連携・協働の前提では、あくまでもお互いのメリットをどれだけ最大化できるかが大きな関心であり、お互いの関係の対等性についてはあまり重視されてこなかった。中間支援組織ではいかに対等な関係を構築するかに日々苦慮しており、そのための評価基準や調整スキルを持った人材の確保等を課題に挙げている。対等性の確保は、中間支援組織自体の正統性確保につながる要因にもなり、そのことにより中間支援組織が連携・協働先への影響力を高めようとしていると解釈できる。【図表 5-18】。

図表 5-19 連携・協働の課題 (N=132)

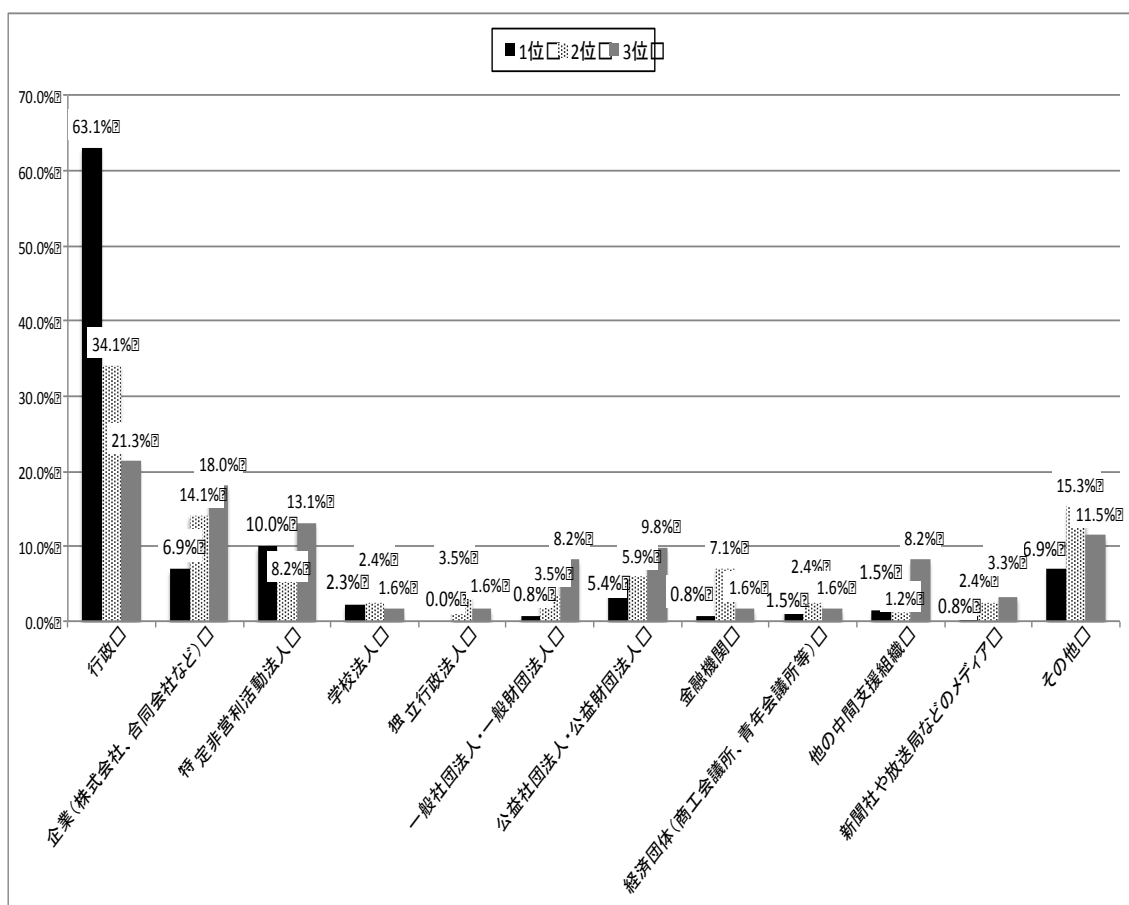


⑨最も力を入れて連携・協働している組織・機関の種類・内容・メリット

Q33 では、特に力を入れて連携・協働を行っている連携・協働のパートナーにつき上位3つの組織・機関の名称を尋ねた。続いて、Q34 ではその組織・機関の種類について尋ねたところ、連携・協働の第1の相手を「行政」と答える割合が最も高かった(63.1%)。「行政」の割合は2位、3位でも最も高かった。2位・3位を見ると、「企業」(それぞれ14.1%、18.0%)

や、「特定非営利活動法人」(それぞれ8.2%、13.1%)を主たる連携相手として挙げる団体も見られた。さらに2位では、「金融機関」(7.1%)、3位では「公益社団法人・公益財団法人」(9.8%)、「一般社団法人・一般財団法人」「他の中間支援組織」(8.2%)を挙げる団体も見られた【図表5-20】。

図表5-20 最も力を入れて連携・協働している組織・機関の種類
(N=130、85、61)

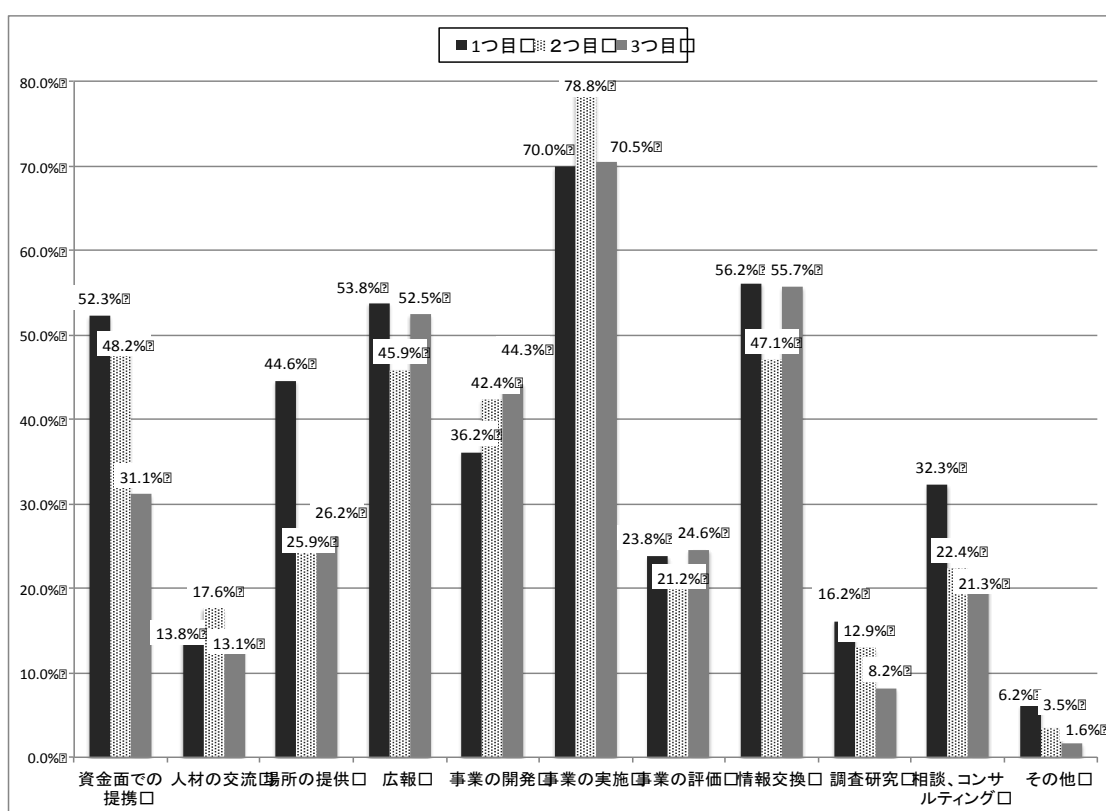


次に、連携・協働の内容では(Q35)、「事業の実施」が最も高い割合を示した(1位:70.0%、2位:78.8%、3位:70.5%)。次いで、「情報交換」(同じく、56.2%、47.1%、55.7%)、「広報」(53.8%、45.9%、52.5%)、「資金面での提携」(52.3%、48.2%、31.1%)、「場所の提供」(44.6%、25.9%、26.2%)となっており、広報面、資金面、スペース面での連携の割合が比較的高くなっていた。

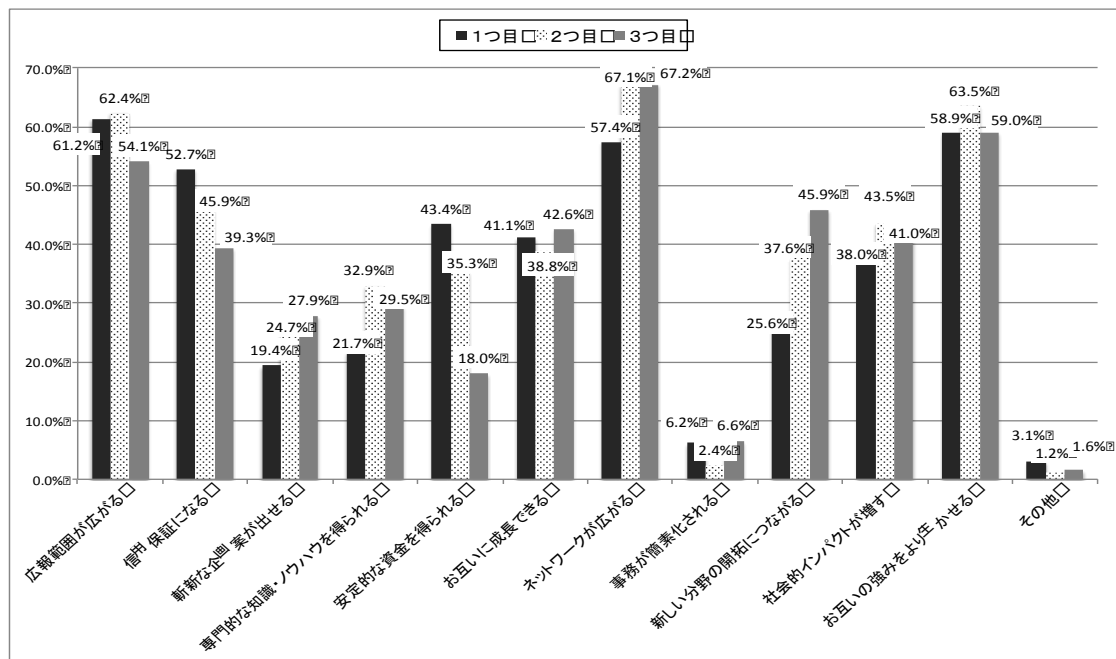
他方で、「相談・コンサルティング」(32.3%、22.4%、21.3%)、「事業の評価」(23.8%、21.2%、24.6%)、「人材の交流」(13.8%、17.6%、13.1%)、「調査研究」(16.2%、12.9%、8.2%)などの連携の割合は比較的低くなっている【図表5-21】。

さらに、各組織・機関との連携・協働のメリットを尋ねたところ、具体的には、「ネットワークが広がる」、「広報範囲が広がる」、「お互いの強みをより活かせる」の回答率が5割を超えており、これに続いて、「信用保証になる」「お互いに成長できる」「社会的インパクトが増す」「新しい分野の開拓につながる」「安定的な資金を得られる」といった項目の割合が高かった。一方、「専門的な知識・ノウハウが得られる」、「斬新な企画案が出せる」、「事務が簡素化される」といった項目への回答率は比較的低かった【図表 5-22】。

図表 5-21 最も力を入れて連携・協働している組織・機関との連携・協働の内容
(N=130, 85, 61)



図表5-22 最も力を入れて連携・協働している組織・機関との連携・協働のメリット
(N=130, 85, 61)



第4節 運営形態別の調査結果の考察

調査結果をいくつかの視点でみると、収入別、年代別等の差異もみられるが、やはり運営形態による差異に特徴があり、運営形態別で特質があるものを中心に考察を加える。

①法人格の有無とその内訳

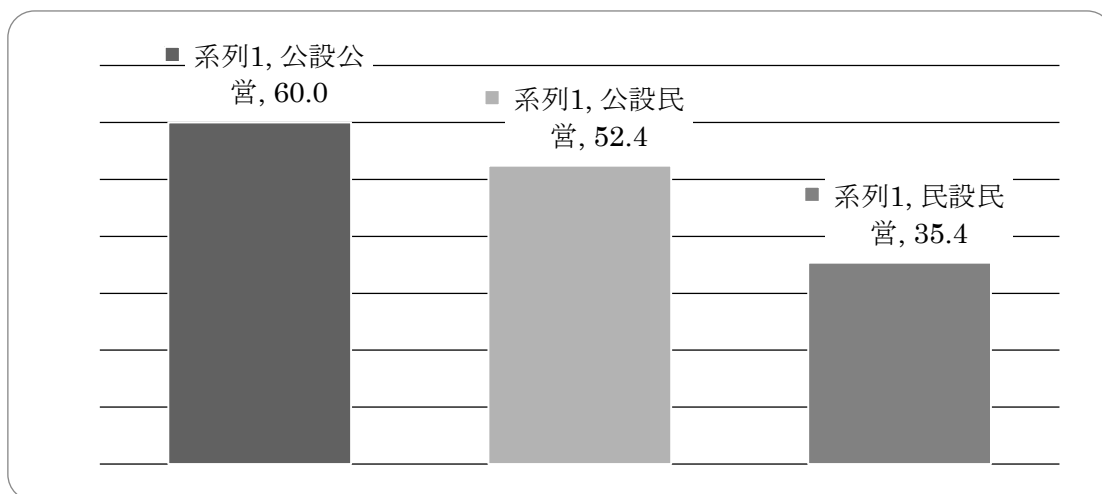
中間支援組織で法人格を持っている団体は 67.4%であった。運営形態別にみると法人格を有している割合は、公設公営では 16.0%、公設民営が 61.9%、民設民営は 90.8%、と公設公営の取得率は低い。認定特定非営利活動法人格の取得率では公設公営が 4.0%、公設民営が 7.1%、民設民営が 16.9%と民設民営が高くなっている。公設公営の場合、そもそも行政に近い立場にあるため法人格を取得する際に制度上の制約条件があると考えられる。しかしNPO等の支援をする場合、NPO法人化に対する助言等も求められることも多く、法人化の経験によるアドバイスは重要であると考えられる。

②団体設立年

団体設立年の結果は、「1997年以前」22.0%、「1998～2002年」32.6%、「2003～2007年」25.8%、「2008年以降」19.7%であった。今回回答した団体のうち、1998年以降に設立された団体が3/4以上であった。運営形態別にみると2004年以降の割合は、公設公営

では 60.0%、公設民営 52.4%、民設民営は 35.4%、と公的必要性が出てきたために公設公営、公設民営が比較的近年設立の割合が高い【図表 5-23】。図にみられるように、公設公営、公設民営の中間支援組織が比較的近年設立が多いことは、行政的なニーズが近年増加したことが関係していると読み取れる。

図表 5 - 2 3 2003 年以降に設立された中間支援組織の割合（運営形態別） 単位（%）



③法人格取得年

法人格取得年は「1998 年以前」 11.2%、「1999～2003 年」 42.7%、「2004～2008 年」 21.3%、「2009 年以降」 24.7%であった。比較的新規の取得の割合が高い要因は、中間支援組織へのニーズが最近であることに加え、NPOからの要請だけでなく、他都市の設置状況を参考にして、設置を進めたことにもよると考えられる。

④活動領域

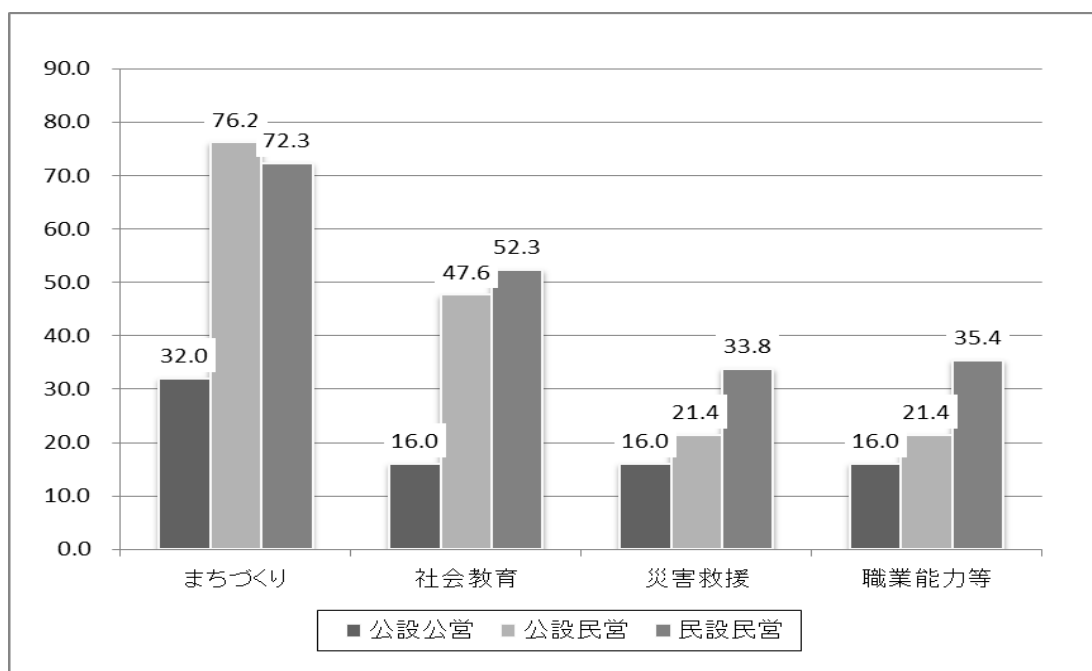
活動領域について尋ねたところ、「NPO法に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡・助言又は援助の活動」が9割と最も高かった（90.2%）。続いて、「まちづくりの推進を図る活動」が65.9%、「社会教育の推進を図る活動」が43.9%、「子供の健全育成を図る活動」が39.4%、「環境の保全を図る活動」が37.1%、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」が35.6%、という割合となっていた。平成26年度に内閣府がNPO全体を対象として実施した調査結果（以下、内閣府NPO調査）と比べると、NPO全体では主とした活動領域では半数近くが「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」であり、抜きん出て高い割合となっているが、中間支援組織の場合はこれとは異なっている。まちづくりや社会教育の割合が高いことが中間支援組織の特徴と言えよう。行政とのかかわりからまちづくりや社会教育の内容の割合が高くなっているとも考えられる。NPOのもともとのミッションから派生する中間支援領域の活動を重視することと行政との関係をどのように調整していくのか

についてさらに経年で調査していく必要がある。

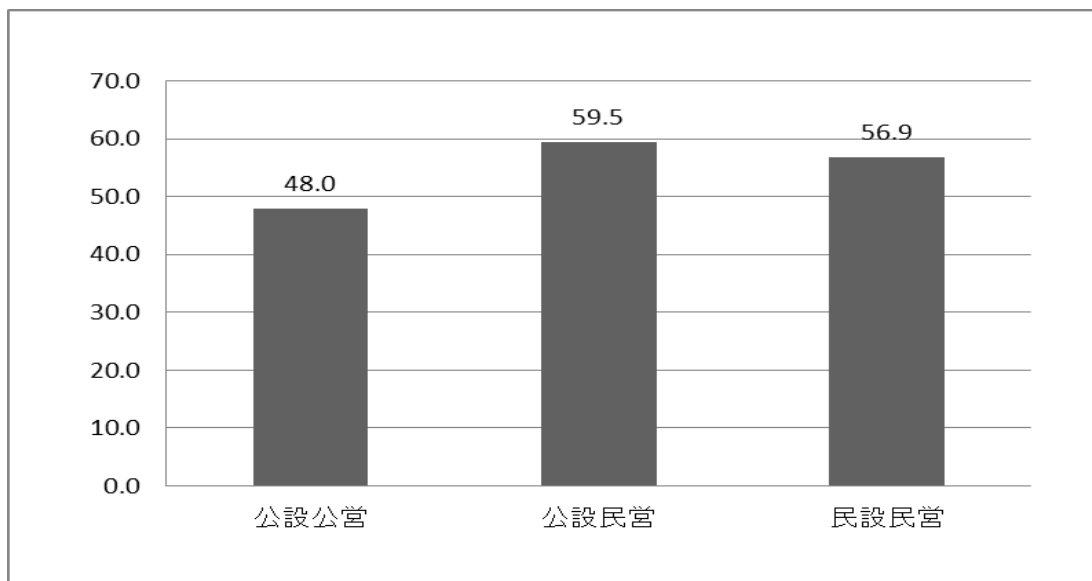
運営形態別にみると、団体支援は約9割と変わらないが、まちづくりでは公設公営が32.0%、公設民営76.2%、民設民営は72.3%、社会教育では公設公営が16.0%、公設民営47.6%、民設民営は52.3%、と公設公営の割合が低くなっている。災害救援では公設公営では16.0%、公設民営21.4%、民設民営は33.8%、職業能力等では公設公営では16.0%、公設民営21.4%、民設民営は35.4%と民設民営の割合が高い【図表5-24】。全体として民設民営の方が公設民営より多岐にわたる支援を行っていることが伺い知れる。

一方、特に重点を置いている団体支援領域を運営形態別にみると、団体支援領域において第1位にあげた中間支援の割合が公設公営では48.0%、公設民営59.5%、民設民営は56.9%、となっており、公設公営で中間支援を領域の第1位にあげていない団体が半数に満たない点は、公設公営の団体が多くの制約条件のもとで活動している現状を示している。【図表5-25】

図5-24 中間支援組織の特征的活動領域（運営形態別） 単位（%）



図表5-25 中間支援を重点1位にしている団体の割合（運営形態別）単位（%）

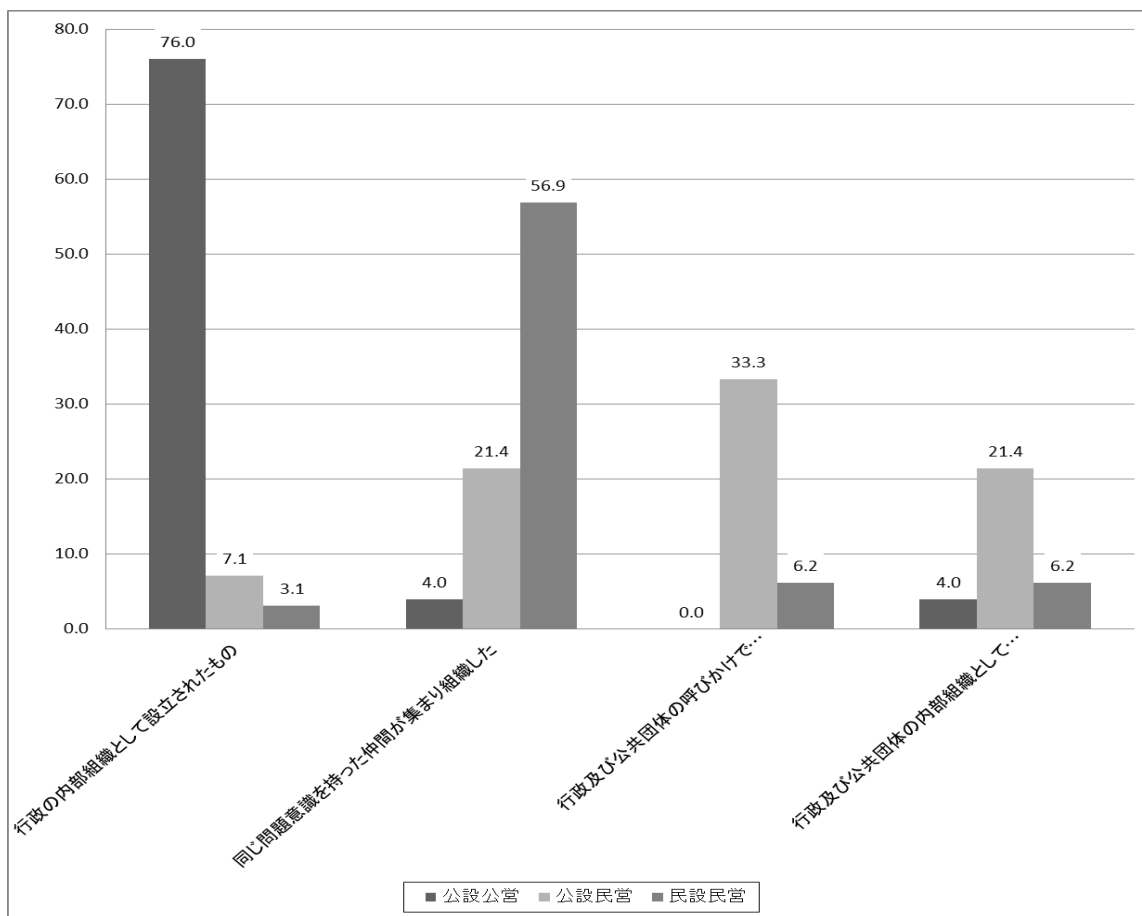


⑤設立経緯

各団体の設立経緯では、「同じ問題意識を持った仲間が集まり、組織化した」団体が35.9%と最も割合が高く、「行政の内部組織として設立されたもの」18.3%、「行政の呼びかけにより市民が組織化したもの」13.7%、「行政の内部組織から外部組織化したもの」10.7%の割合が比較的高い。

運営形態別にみると、公設公営では「行政の内部組織として設立されたもの」が76.0%と断然高く、「同じ問題意識を持った仲間が集まり、組織した」では公設公営では4.0%、公設民営21.4%、民設民営は56.9%、と民設民営の割合が高い。「行政及び公共団体の呼びかけで市民が公募で集まり組織化した」では公設公営が0.0%、公設民営33.3%、民設民営は6.2%、「行政及び公共団体の内部組織として発足したものが発展して外部組織化した」では公設公営では4.0%、公設民営21.4%、民設民営は6.2%、と公設民営の割合が高くなっている【図5-26】。運営形態別の特徴が明確に表れており、この点が中間支援組織の組織間関係の広がりに影響を与えていると考えられる。

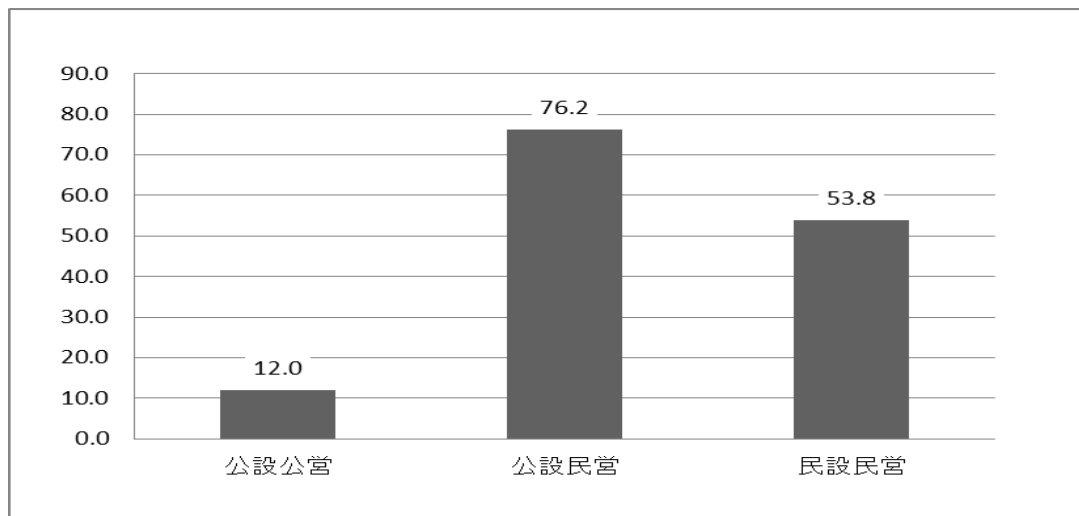
図表 5-26 中間支援組織の設立経緯（運営形態別） 単位（%）



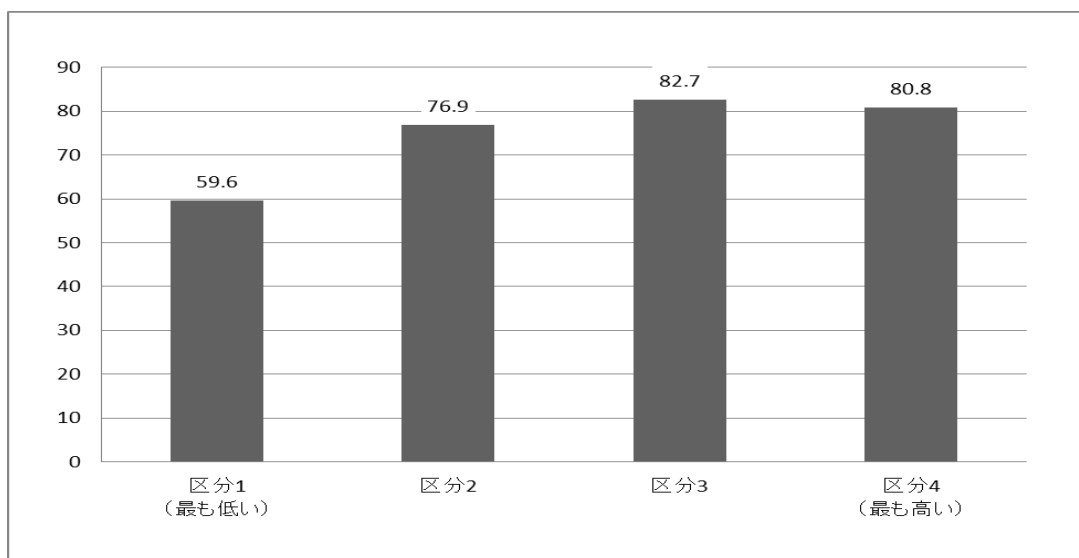
⑥施設

運営形態別にみると、公設公営では運営施設有りが12.0%に対し、公設民営76.2%、民設民営53.8%と高く【図表5-27】、民営は施設の委託や指定管理によって財源等が成り立っている部分もある。収入全体を多い順から0円から799万円、800万円から1,799万円、1,800万円から4,499万円、4,500万円以上の4区分で区切り、その中で「有り」の割合をみると、最も低い段階では59.6%、次が76.9%、2番目に高い段階が82.7%、最も高い段階で80.8%である。【図表5-28】収入が多いほど委託施設「有り」の割合も高く、施設を多く運営していくことで収入源を確保していることがうかがえる。

図表 5-27 委託を受けた運営施設の保有（運営形態別） 単位（%）



図表 5-28 委託等の施設を持つ中間支援組織の割合（収入額区分別） 単位（%）



委託施設運営「有り」の多くは、1ヶ所の委託や指定管理を受けているが、2ヶ所以上の施設の委託や指定管理を受けている団体も少数ながら存在する。1ヶ所の運営が多いことは業務上、施設運営が目的の1つとなっていることも考えられる。その結果、施設運営維持の制約要因が、支援対象組織との関係性の広がりや阻害しているとも考えられる。

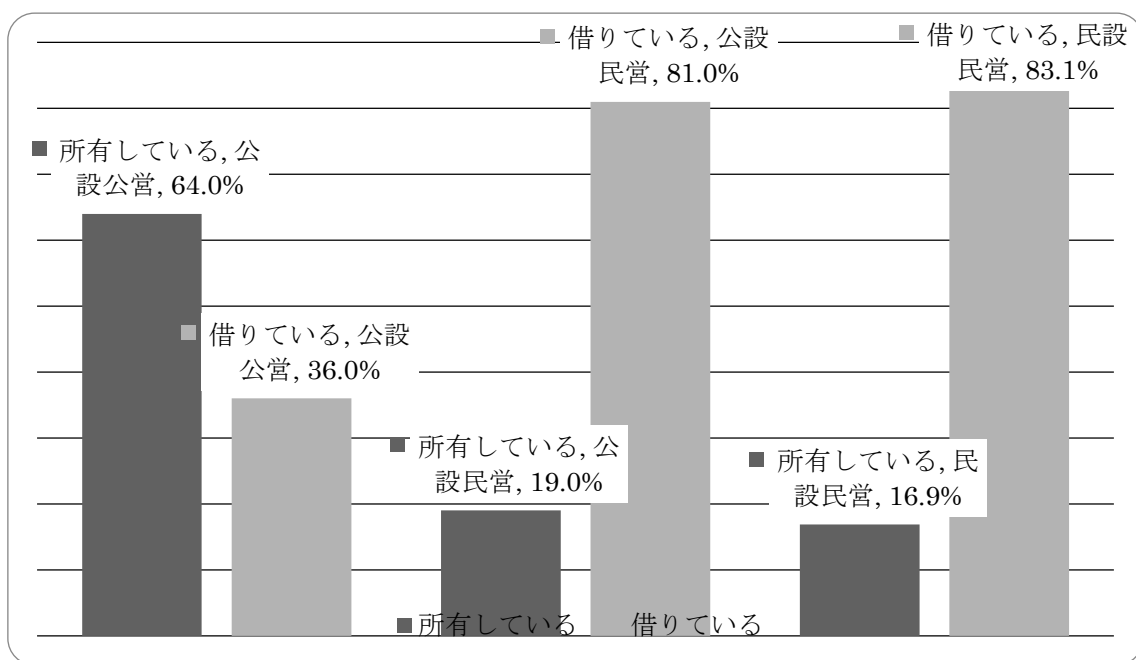
⑦収入

回答した団体の2013（平成25）年度の収入額については、平均は6,600万円程度であった。内閣府NPO調査の平均は約5,000万円であり、若干高い。ただし、どちらも高収入の

団体が平均数値をあげており、中央値はどちらも 1,700 万円程度である。中間支援組織では、最小値は 16 万円、最大値は 11 億 4,000 万円ではらつきが大きく、約半数の団体が 2,000 万円未満の収入となっていた (Q12)。収入の内訳を見ると、「行政等からの業務委託費」(43.8%) や、「行政等からの補助金」(17.0%) が中心であり、中間支援組織の多くが、行政からの補助や委託に頼る部分が多いことを示している。会費・寄付金は数%、事業収入は 1 割程度(11.2%)であった。内閣府NPO調査では事業収益が 63.6%、補助金・助成金 17.3%、寄付金 11.1%、会費 6.1%といった割合と比べると、大きく異なる。全体としては行政依存が高まりやすい傾向にある組織とも言えよう。

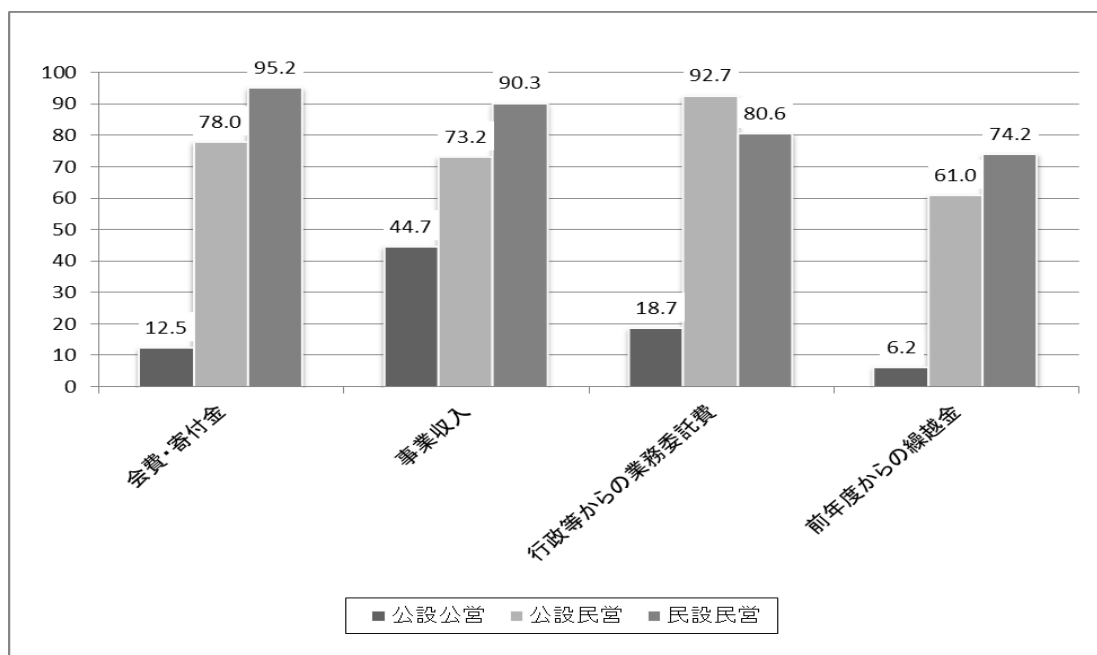
運営形態別では、施設所有の割合が公設公営では 64.0%、公設民営 19.0%、民設民営 16.9%と施設所有は公設公営で高いという実態が示された。このことから施設維持に関する資金的な制約は少ないと考えられ、安定的に運営している実態が読みとれる。【図表 5-29】。

図表 5-29 施設所有の運営形態別割合 単位 (%)



運営形態別では、収入内訳の割合が「会費・寄付金」は公設公営では 12.5%、公設民営 78.0%、民設民営 95.2%、「事業収入」は公設公営では 44.7%、公設民営 73.2%、民設民営 90.3%、「行政等からの業務委託費」は公設公営では 18.7%、公設民営 92.7%、民設民営 80.6%、「前の年度からの繰越金」は公設公営では 6.2%、公設民営 61.0%、民設民営 74.2%、と民営の割合が高くなっている【図表 5-30】。民設民営は多様な財源を保有していることがわかる。

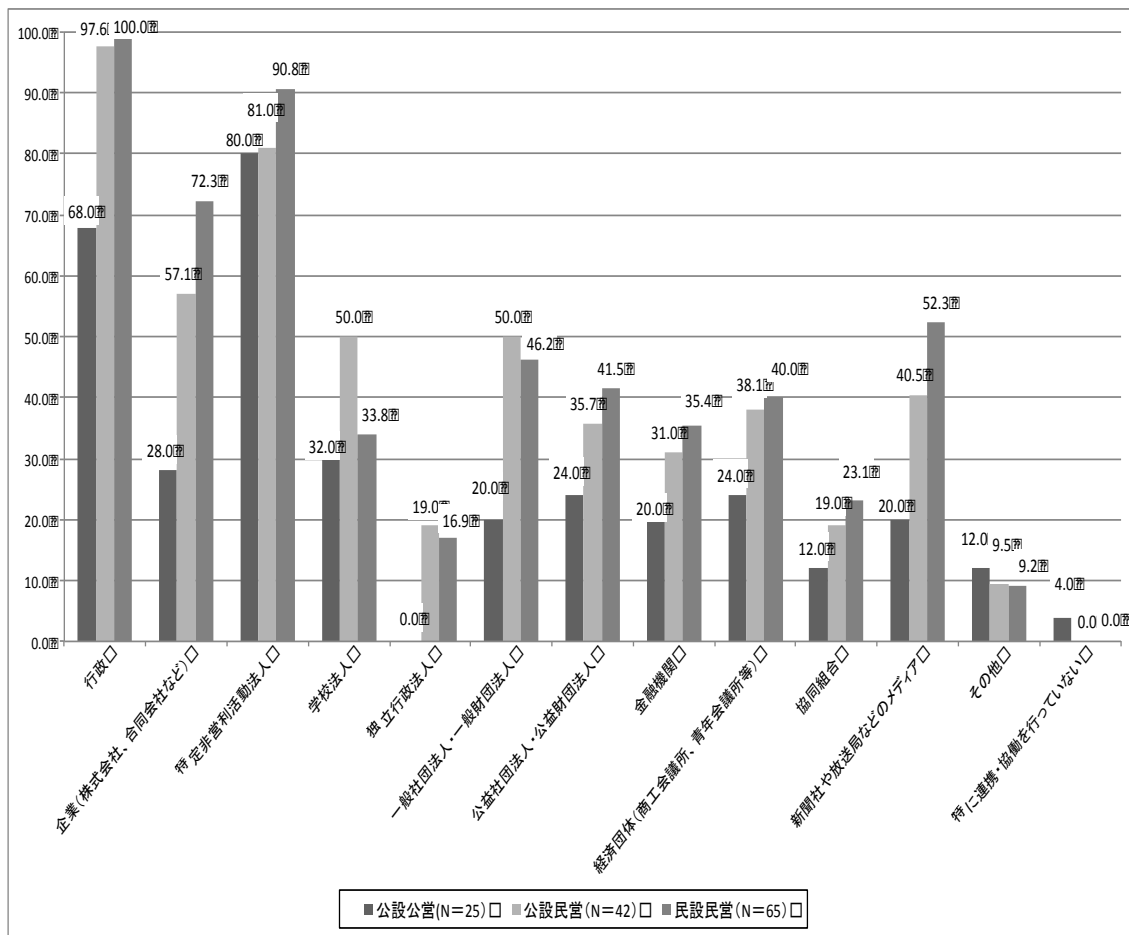
図表 5-30 中間支援組織の収入（運営形態別） 単位（%）



⑧組織・機関との連携・協働状況

次に中間支援組織がNPOの活動支援を行う際の多様な組織・機関との連携・協働の状況について、クロス表集計の結果をもとに考察を行うことにする。連携の割合を、公設公営、公設民営、民設民営という運営形態別にクロス集計を行った。その結果は【図表5-31】の通りである（図表中の数字は、連携を行っている割合を示す）。

図表 5-3 1 連携・協働を行っている組織・機関（運営形態別） 単位（％）



公設公営の団体に比べて、公設民営や民設民営の方が、様々な機関と連携・協働を行う割合が高いことがわかる。また、公設民営、民設民営では特に連携・協働を行っていないと答えた組織はなかったが、公設公営では4%存在した。

連携先の組織として最も割合が高いのは「特定非営利活動法人」であり、8～9割の組織が連携・協働を行っている。また「行政」との連携・協働の割合も高い。公設民営（97.6%）や民設民営（100.0%）に比べて、公設公営は7割程度（68.0%）であるが、3分の2以上の組織が連携・協働を行っている。

公設民営と民設民営とを比べると、民設民営のほうが積極的に連携・協働を促進している傾向がみられる。特に「企業」（72.3%）、「新聞社や放送局などのメディア」（52.3%）は半数以上の組織が連携・協働を行っている。一方、民設民営よりも公設民営の方が割合の高いものとして「学校法人」（50.0%）、「一般社団法人・一般財団法人」（50.0%）、「独立行政法人」（19.0%）がある。

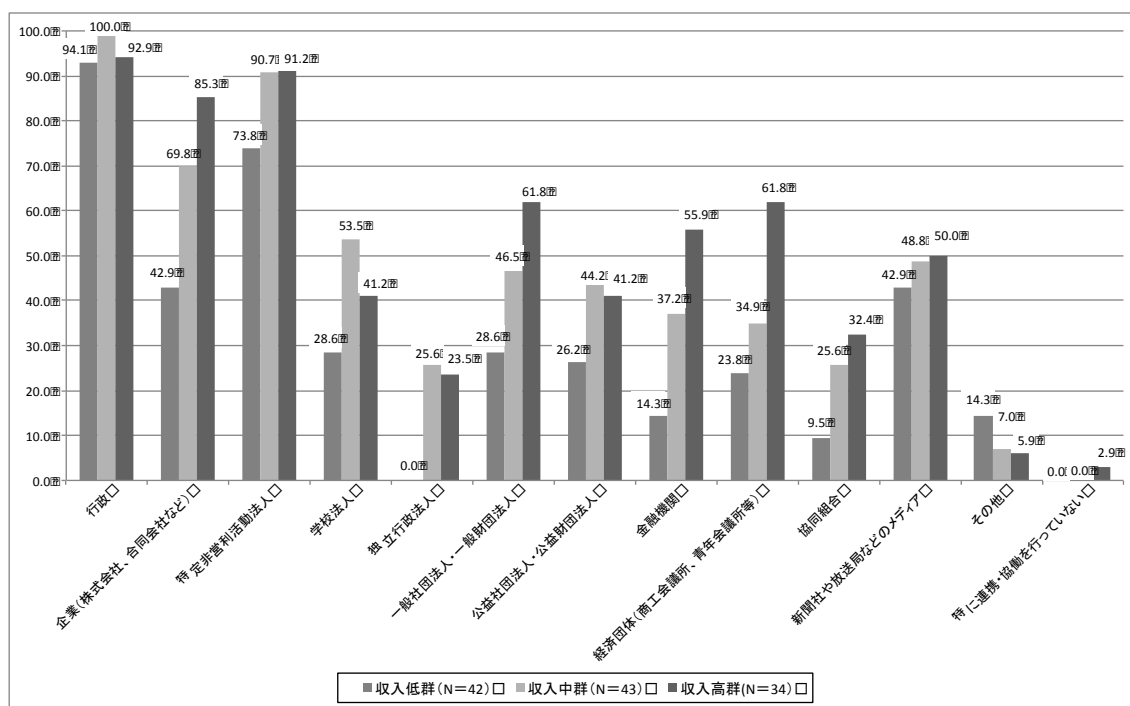
次に、連携・協働を行っている組織・機関について、収入規模別にクロス集計を行った。なお収入については3つのカテゴリーをもとに分析した。【図表5-32】に示すように、運営形態と収入との間には相関があると考えられる。

図表 5 - 3 2 運営形態と収入規模の関係

		収入低群 ～12,000千円	収入中群 12,001～ 40,000千円	収入高群 40,001千円～	合計
公設公営	度数	11	1	4	16
	%	68.8%	6.3%	25.0%	100.0%
公設民営	度数	14	18	9	41
	%	34.1%	43.9%	22.0%	100.0%
民設民営	度数	17	24	21	62
	%	27.4%	38.7%	33.9%	100.0%
合計	度数	42	43	34	119
	%	35.3%	36.1%	28.6%	100.0%

連携・協働を行っている組織・機関について、収入規模別に分析を行った結果が【図表5-33】である（図表中の数字は連携を行っている割合を示す）。収入により連携や協働の状況が異なることが読み取れる。

図表 5 - 3 3 連携・協働を行っている組織・機関の種類（収入規模別） 単位（%）



全体の傾向としては、収入が多い組織ほど多様な組織・機関と連携・協働する傾向がある。特に「企業」「一般社団法人・一般財団法人」「金融機関」「経済団体」「協同組合」ではその傾向が顕著である。ただし「行政」については収入の多寡にかかわらず9割以上が連携・協働を行っていることがわかる。

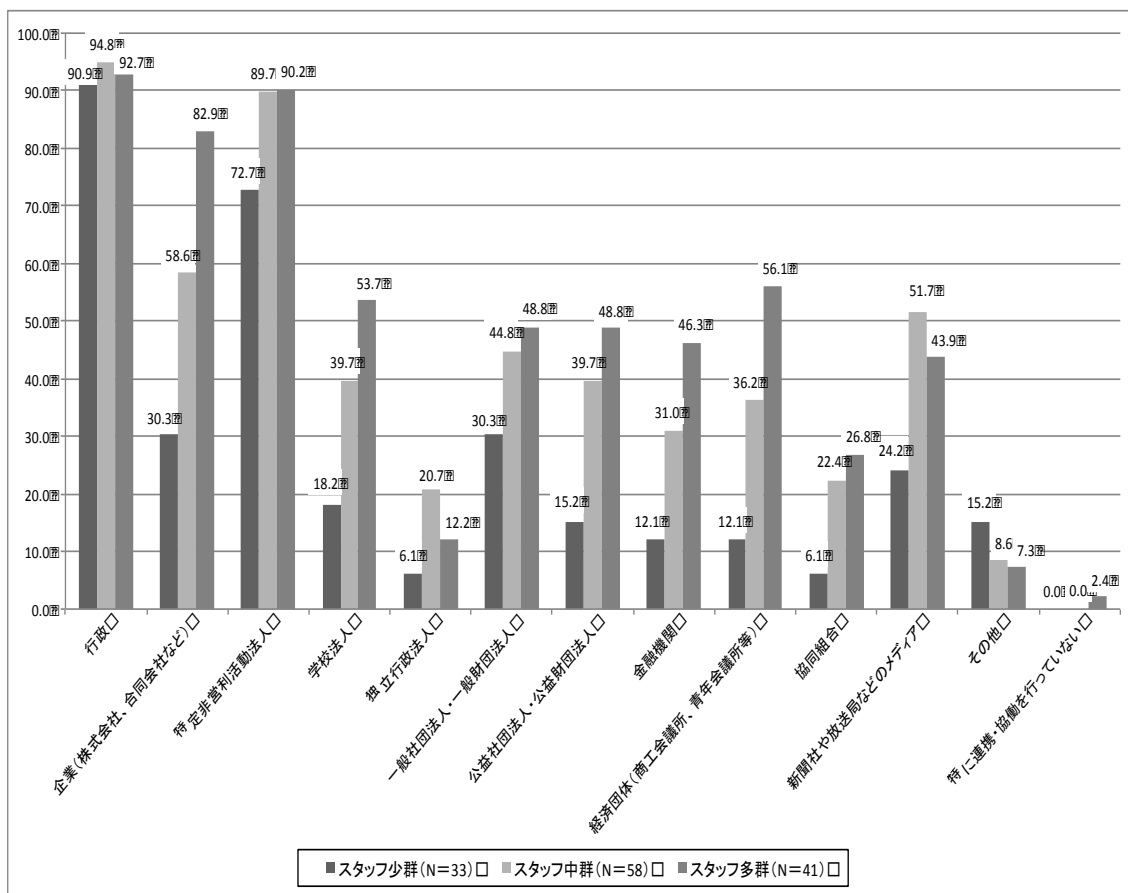
次に、連携・協働を行っている組織・機関の種類について、スタッフの人数別にクロス集計を行った。なおスタッフの人数については、3つのカテゴリーに区分した。【図表5-34】は、運営形態とスタッフ数との関連を示したものである。公設公営がスタッフは少ない傾向にあるが、有意な差ではなかった。スタッフ数の与える影響は、運営形態とはある程度独立していると考えることが妥当である。

図表5-34 運営形態とスタッフ数の関係

		スタッフ少群	スタッフ中群	スタッフ多群	
		～3人	4～10人	11人～	合計
公設公営	度数	11	8	6	25
	%	44.0%	32.0%	24.0%	100.0%
公設民営	度数	7	20	15	42
	%	16.7%	47.6%	35.7%	100.0%
民設民営	度数	15	30	20	65
	%	23.1%	46.2%	30.8%	100.0%
合計	度数	33	58	41	132
	%	25.0%	43.9%	31.1%	100.0%

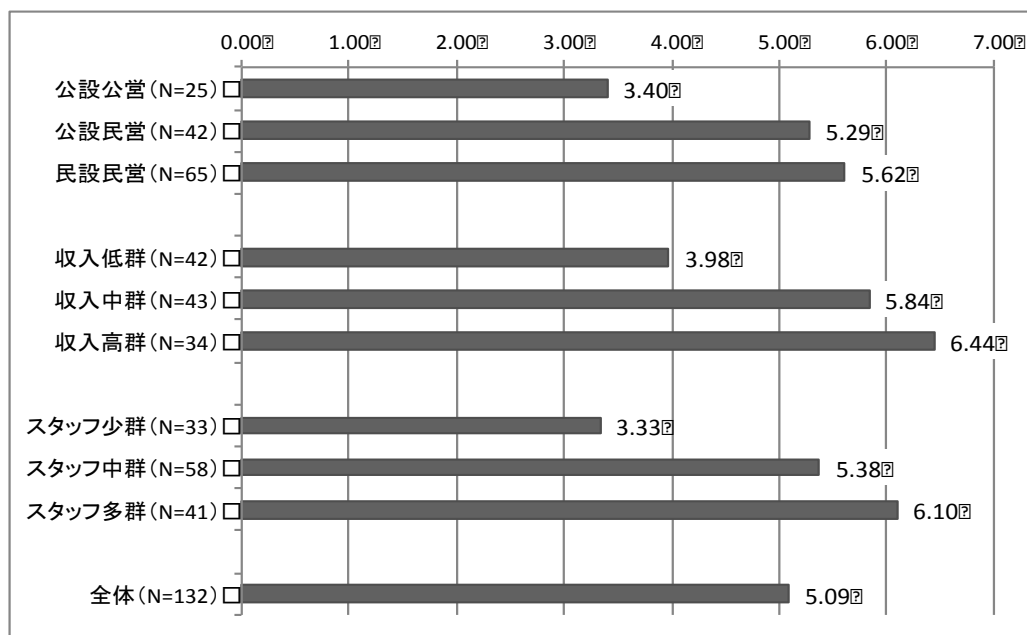
連携・協働を行っている組織・機関について、スタッフ数別に分析を行った結果が【図表5-35】である（図表中の数字は、連携を行っている割合を示す）。スタッフ数により連携や協働の状況が異なることが読み取れる。全体の傾向としては、スタッフ数が多い組織ほど多様な組織・機関と連携・協働する傾向にある。特に「企業」「学校法人」「公益社団法人・公益財団法人」「金融機関」「経済団体」「協同組合」においてその傾向が顕著である。ただし「行政」については、スタッフの多寡にかかわらず9割以上が連携・協働を行っていることがわかる。さらに「独立行政法人」や「新聞社や放送局などのメディア」ではスタッフ数が中程度のほうが多い組織よりも連携・協働を行う傾向がある。組織・機関の種類によってはスタッフ数の多さが連携を促進するとは限らないことわかる。どの組織と連携するかはスタッフの数よりもスキルに依存すること中規模の中間支援組織が最も多様な組織と連携することが明らかになった。

図表5-35 連携・協働を行っている組織・機関の種類（スタッフ数別） 単位（％）



それでは、これまで見てきた運営形態、収入規模、スタッフ数は、連携・協働する組織・機関の種類の多寡に影響を与えるのだろうか。そこで連携している場合を1、していない場合を0として、連携先の多さについて平均値の比較を行った（最小値0、最大値12、平均5.09、標準偏差2.81）。運営形態、収入規模、スタッフ数のそれぞれについて平均値を示したものが、【図表5-36】である。

図表 5 - 3 6 連携・協働を行っている組織の数（平均値） 単位（種類）



まず、運営形態については、民設民営が最も多くの相手と連携しており、続いて公設民営、公設公営となっている。公設公営の連携先は3.4程度となっており、民設民営との間には、2.1近くの開きがある。次に収入規模については、収入が高レベルの組織が連携する機関の数6.44が最も多く、次いで中レベルが5.84となっており、低レベルの組織と比べると2～2.5程度の差がある。さらにスタッフ数についても、スタッフ数が多い組織の連携する機関の数が6.10と最も多く、中程度の組織で5.38となっており、少ない組織との差は2～3程度となっている。このように中間支援組織が連携・協働する相手の種類数は、運営形態や収入規模、スタッフの人数などによってかなりの差が生じている。

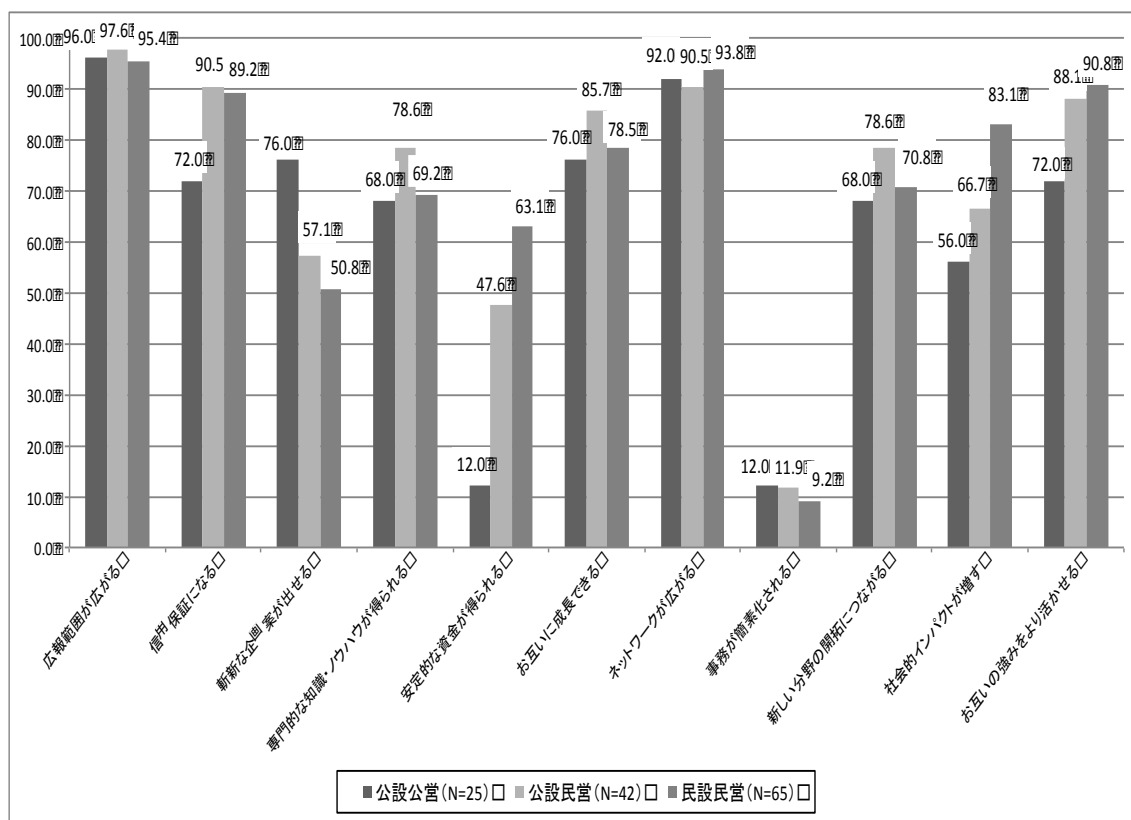
⑨連携・協働のメリット

連携・協働のメリットについて、運営形態別にクロス集計を行った。その結果は、【図表5-37】の通りである（図表中の数字は、「とてもそう思う」「そう思う」と答えた割合の合計を示す）。

全体として、公営と民営の間に差が見られ、公営よりも民営のほうが連携のメリットを感じる割合が高い。具体的に、民営は「信用保証になる」、「安定的な資金が得られる」、「社会的インパクトが増す」、「お互いの強みをより活かせる」等で公営よりもメリットを感じる割合が高い。一方で「斬新な企画案が出せる」は民営よりも公営で高くなっている。更に、公営・民営いずれも9割以上がメリットとしてあげているものとして「広報範囲が広がる」、「ネットワークが広がる」がある。この結果から、民営の中間支

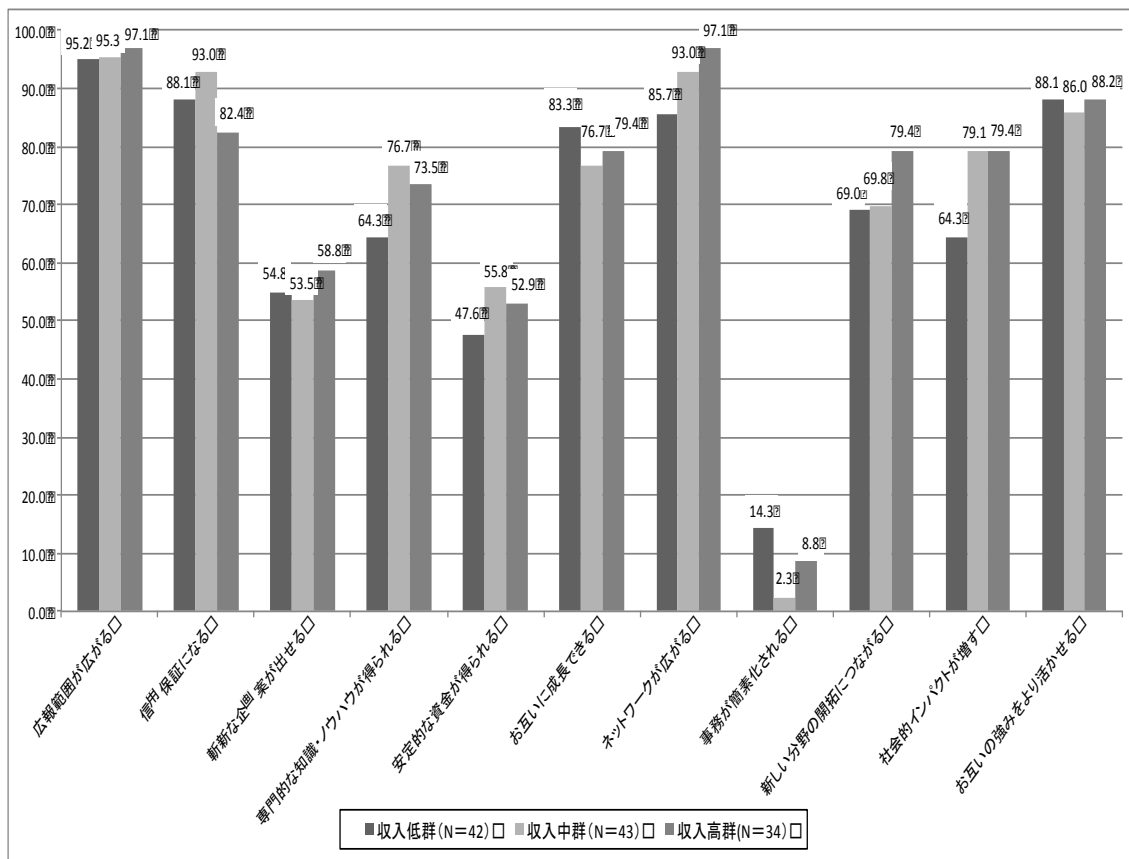
援組織が連携・協働によって、自らの社会的な存立基盤を得て、強みを活かしつつ自らの団体の存在意義を高めていくというモデルが見えてくる。

図表5-37 連携・協働のメリット（運営形態別） 単位（％）



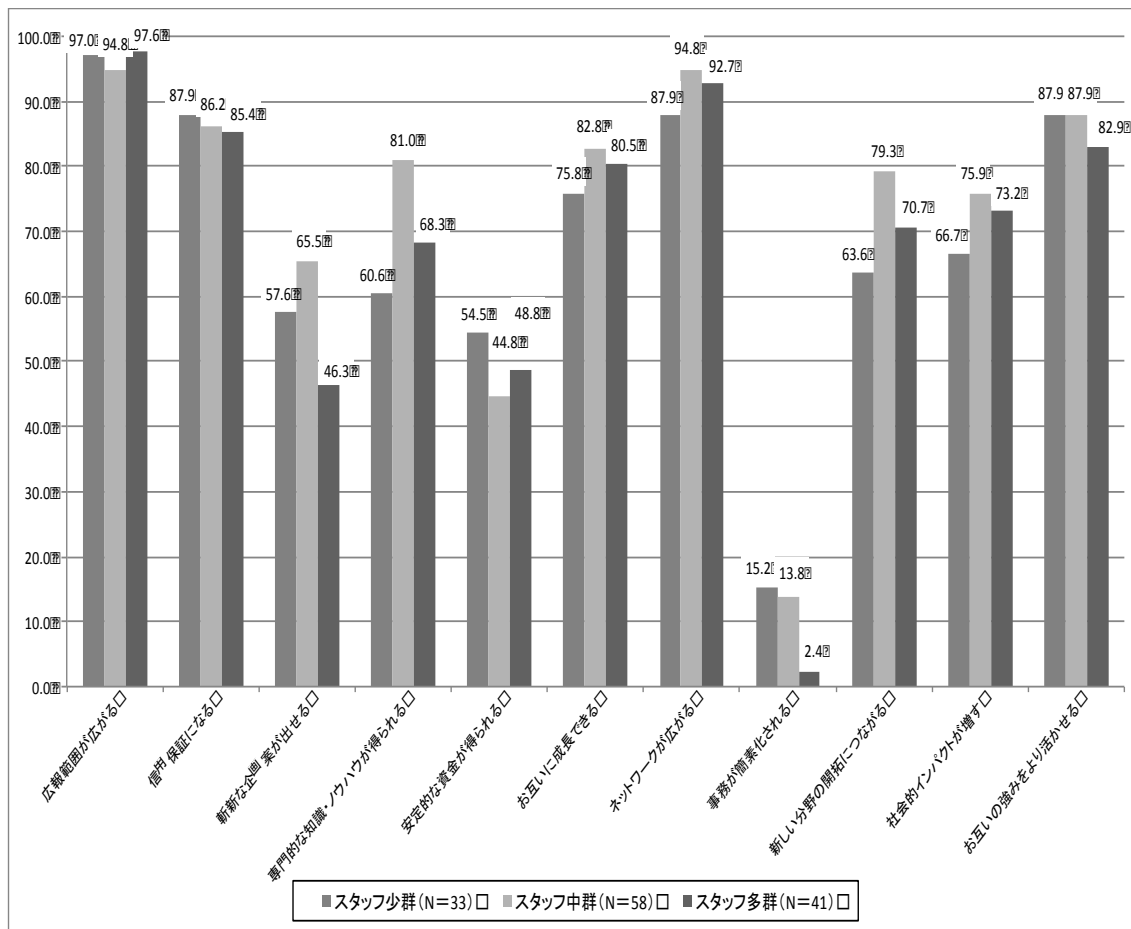
次に、収入別のクロス表分析の結果は、【図表5-38】の通りである（図表中の数字は、「とてもそう思う」「そう思う」と答えた割合の合計を示す）。「広報範囲が広がる」、「お互いに成長できる」、「お互いの強みをより活かせる」は、収入の多寡にかかわらずメリットとして挙げられている。一方で「信用保証になる」は中群の組織が低群・高群の組織に比べて5%程度高くなっていること、「新しい分野の開拓につながる」は高群の組織が低群・中群に比べて15%程度高くなっている等、収入規模によって中間支援組織が連携に感じるメリットが異なっていることがわかる。

図表5-38 連携・協働のメリット（収入規模別） 単位（%）



最後に、スタッフ数別のクロス表分析の結果は【図表5-39】の通りである（図表中の数字は、「とてもそう思う」「そう思う」と答えた割合の合計を示す）。「広報範囲が広がる」、「信用保証になる」、「お互いの強みをより活かせる」は、スタッフの人数にかかわらずメリットとして挙げられている。一方で、「斬新な企画案が出せる」、「専門的な知識・ノウハウが得られる」、「新しい分野の開拓につながる」、「社会的インパクトが増す」等、少群・高群の組織よりも中群の組織においてメリットとして挙げられる割合が高くなっている。また「安定的な資金が得られる」は中群・高群の組織よりも低群の組織で上げられる割合が高くなっている。このようにスタッフ数の多寡によって、連携に感じるメリットが異なる傾向がある。

図表5-39 連携・協働のメリット（スタッフ数別） 単位（％）

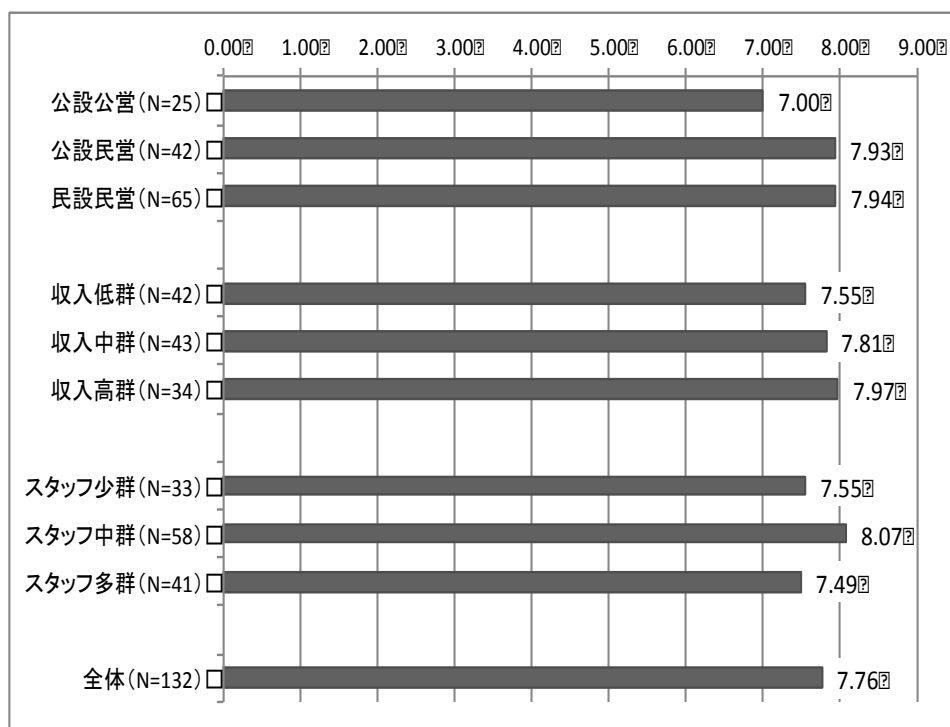


つぎに、これら運営形態、収入規模、スタッフ数は、中間支援組織が感じる連携・協働のメリットに影響を与えているかをみておこう。メリットを感じている場合を1、感じていない場合を0として、その多さについて平均値の比較を行った（最小値1、最大値11、平均7.76、標準偏差2.20）。運営形態、収入規模、スタッフ数のそれぞれについて平均値を示したものが、【図表5-40】である。

この図表より、公営か民営かによって、感じられるメリットの数が異なることがわかる。特に、民営のほうが連携・協働のメリットを感じやすい傾向がある。また収入規模については、その差は少なく0.2ポイント程度であるが、収入規模が多くなるほどメリットを感じやすい傾向がある。スタッフ数については、スタッフ数が少ない場合や多い場合に比べて、中程度の場合にメリットを感じやすい傾向がある。この点は、他の視点とは異なる結果が出ている。

このように連携・協働のメリットは、運営形態、収入、スタッフ数によって異なるとはいえ、その差は少ない。むしろ、運営形態、収入、スタッフ数によって連携を感じるメリットの種類が異なっているといえよう。

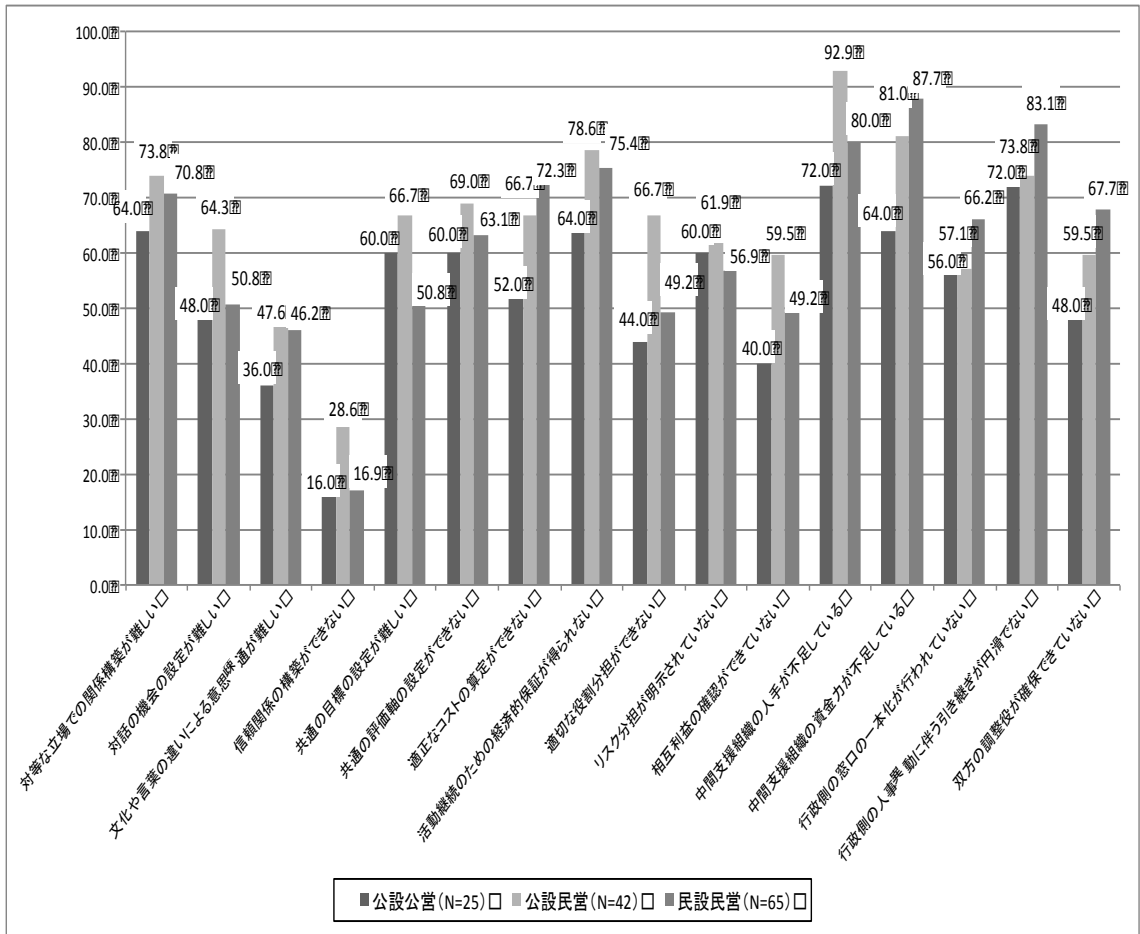
図表5-40 連携・協働のメリットの数（平均値） 単位（個）



⑩連携・協働の課題

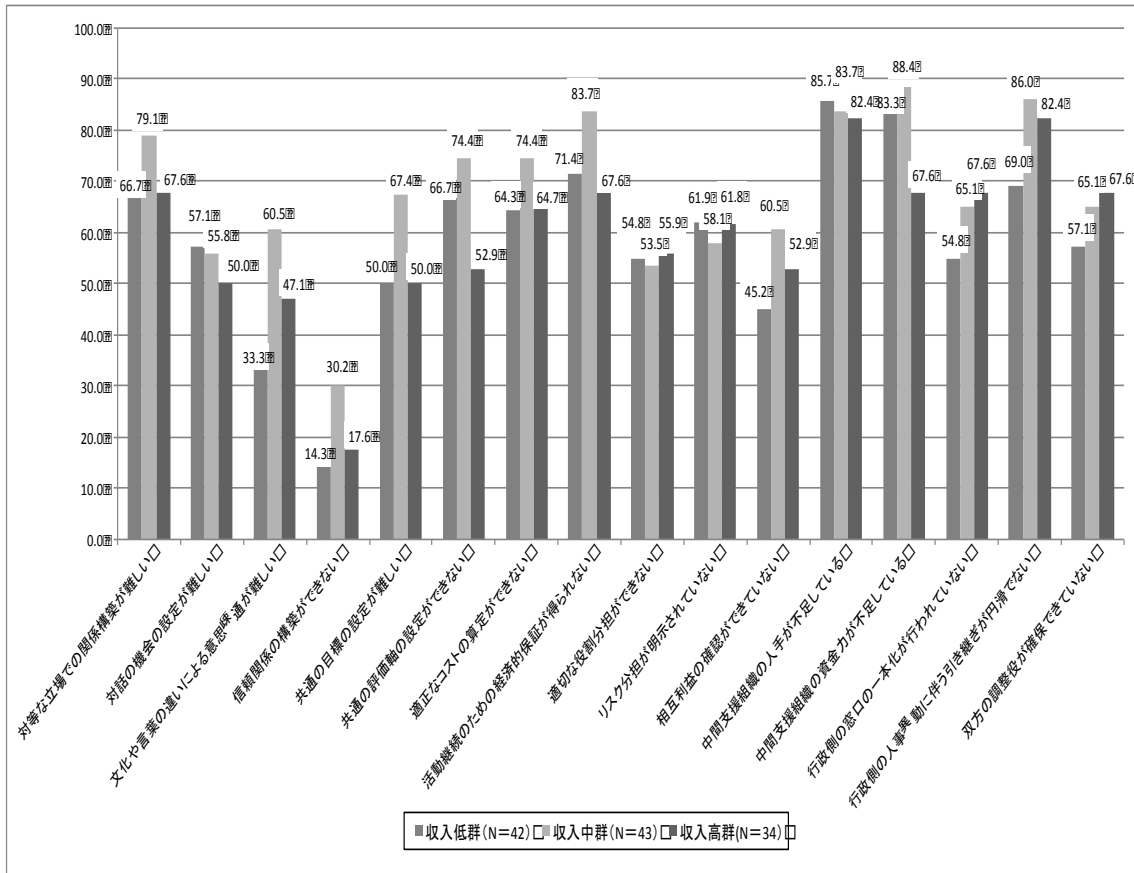
次に連携・協働の課題を運営形態別にクロス集計を行った。その結果は、【図表5-41】の通りである（図表中の数字は、「とてもそう思う」「そう思う」と答えた割合の合計を示す）。

図表5-41 連携・協働の課題（運営形態別） 単位（％）



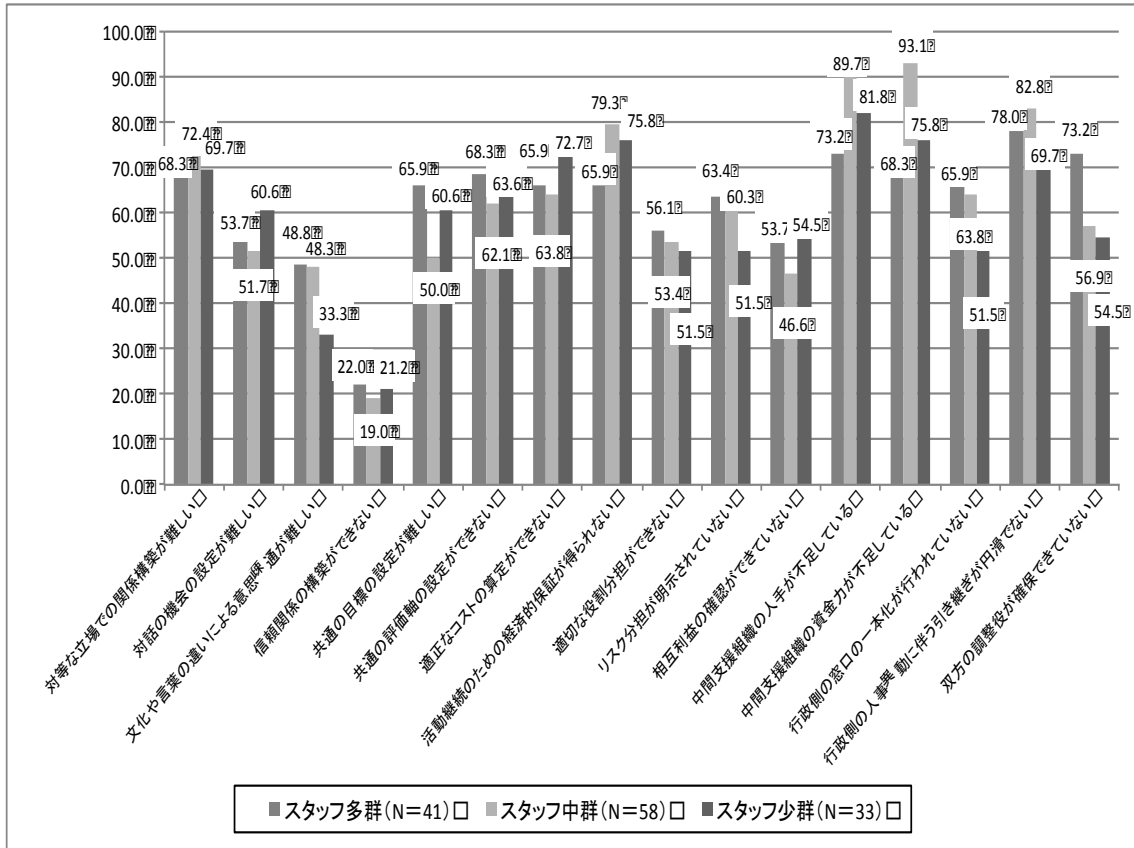
全体として、公営よりも、民営の方が課題を感じる割合が高い傾向がある。特に、「中間支援組織の人手が不足している」、「中間支援組織の資金力が不足している」といった中間支援組織側の課題は、民営の団体において課題と感じている割合が高い。また「関係」に関する項目（対等な立場での関係構築、信頼関係の構築、対話の機会の設定、適切な役割分担、相互利益の確認など）は、公設民営で課題を感じている割合が高い。更に、民設民営の団体は、「行政側の窓口の一本化が行われていない」「行政側の人事異動に伴う引き継ぎが円滑でない」等、行政の課題を挙げる割合が高い。

図表5-42 連携・協働の課題（収入規模別） 単位（％）



次に、収入別のクロス集計を行った。その結果は【図表5-42】の通りである（図表中の数字は、「とてもそう思う」「そう思う」と答えた割合の合計を示す）。全体として、収入が中レベルの組織が、低レベルの組織や高レベルの組織に比べて課題を感じている傾向がある。特に「中間支援組織の資金力が不足している」「活動継続のための経済的保証が得られない」といった課題について中レベルの組織の8割以上が課題と感じているなど、その傾向が顕著である。また「中間支援組織の人手が不足している」との回答は、どの層でも大きな値を示した。

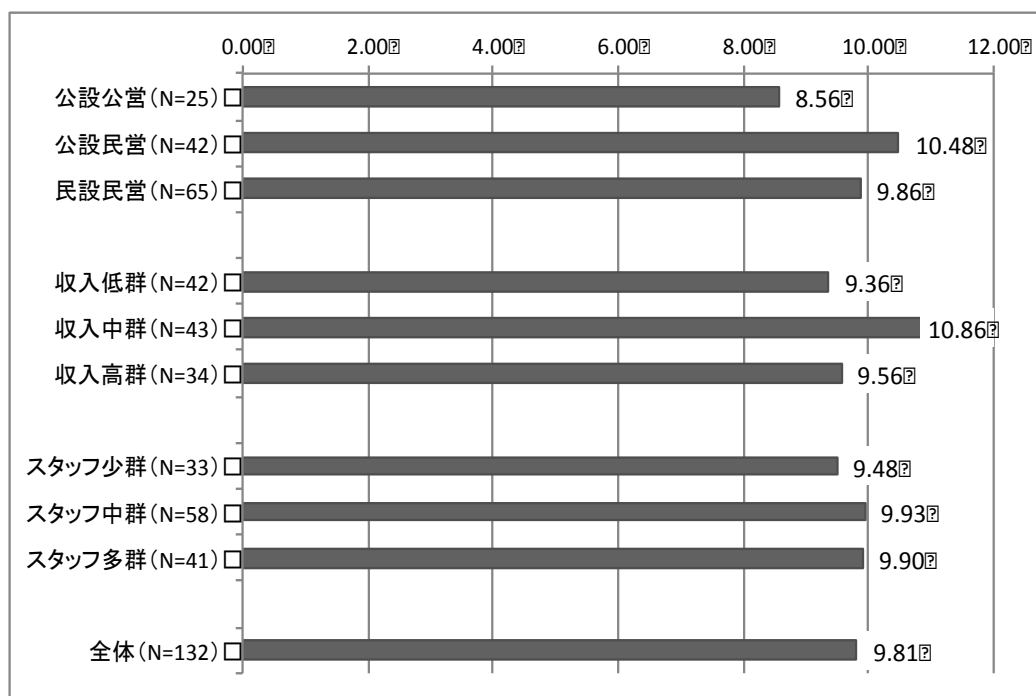
図表5-43 連携・協働の課題（スタッフ数別） 単位（%）



最後に、スタッフ数別のクロス集計の結果を【図表5-43】に示した（図表中の数字は、「とてもそう思う」「そう思う」と答えた割合の合計を示す）。全体として、スタッフ数が中規模の組織と、それ以外の組織との間で差がみられる。特に「中間支援組織の資金力が不足している」、「中間支援組織の人手が不足している」については、スタッフ数が中規模の組織で9割程度と低規模、大規模の組織よりも高くなっている。一方で、スタッフ数にかかわらず同じ程度で課題と感じている項目もあり、「対等な立場での関係構築が難しい」、「信頼関係の構築ができない」など、規模にかかわらず直面する課題も挙げられている。

運営形態、収入規模、スタッフ数が、中間支援組織が感じる連携・協働の課題の数に影響を与えているかについて、課題を感じている場合を1、感じていない場合を0として、その多さについて平均値の比較を行った（最小値0、最大値16、平均9.81、標準偏差4.15）。運営形態、収入規模、スタッフ数のそれぞれについて平均値を示したものが、【図表5-44】である。

図表 5 - 4 4 連携・協働の課題の数（平均値） 単位（個）



公営よりも民営において連携・協働の課題が多く感じられていることがわかる。収入規模については中程度の組織で課題を感じやすい傾向がある。また、スタッフ数については中程度の組織が最も多くなっているが、その差は少なく、どの規模の組織も同程度の課題を感じているといえる。

第5節 調査結果から明らかになった発見事実

- ① 中間支援組織は比較的新しい組織であるが、中でも公設公営は全体的に比較的新しく、社会的な要請もあり、設立されているといえる。市民の思いから設立されている割合が高い民設民営の中間支援組織は、「まちづくり」を活動領域としている割合は7割を超えており、「社会教育」「災害救援」「商業能力」など今後重要となる領域も対象としており、活動範囲が広い。一方、公設公営で「団体支援」を重点1位に挙げている割合が半数以下であり、公設公営の中間支援組織の存在理由そのものが明確になっていないケースが存在することが新たな発見であった。調査結果からは、市民が主体的に運営する民設民営型の中間支援組織が、本来の中間支援組織らしいミッションを実現するための活動を行っていることが明らかになった。
- ② 公設公営の場合、行政の内部組織として設立された割合が8割近くであり、比較的安定している。しかし、民営の場合、施設の管理収入なども多少はある場合もあるが、財政

基盤は全体的に弱く、収入に応じてスタッフ数も少ない。そしてスタッフ数が多いほど充実した多様な活動がみられる。

- ③ 連携・協働先の多寡や連携・協働のメリットについては、公設より民設、収入規模やスタッフ数が多い方が、数値結果が大きくなる傾向が出ている。しかし、連携・協働のメリットと課題については、中規模の中間支援組織が最も大きく感じている点が前者の傾向と違っている。規模の大きさに比例して、連携団体数も多くなっていることが、数値で表されているが、連携・協働に対するメリットと課題を最も挙げているのが、中規模の中間支援組織であるという点は特筆すべき点であろう。

第6章 中間支援組織の組織間関係の変化

-大阪NPOセンターと関西国際交流団体協議会（KNA）の事例をもとに-

第1節 認定特定非営利活動法人 大阪NPOセンターのケース分析³⁴

① 団体の概要

代表者名：金井宏実

設立年月： 1996年11月 認証日：1999年4月14日 認定日：2012年8月27日

スタッフ数：常勤/9名 パート/13名

この法人は、現代の市民社会で重要性を増している多様な市民活動に関して、その社会的意義の社会への理解を促進しつつ、各民間非営利組織並びに民・産・官・学との有効な連携並びに民間非営利組織の自立・成長のために助言・援助その他の支援事業を行い、民間非営利組織の健全な発展と活動の活発化を図ることをもって、明るく豊かな社会の実現に寄与することを目的としている。

特定非営利活動法人大阪NPOセンターの前身である大阪NPOセンターは、大阪青年会議所がその設立を提唱し、1996年11月21日の設立総会を経て、我が国で初めてのNPOセンターとして設立された。その後、1998年3月に可決された特定非営利活動促進法にもとづき同年12月1日に認証申請、そして、1999年4月14日に大阪府認証第一号の特定非営利活動法人となっている。また、2012年8月27日に大阪市認定第一号の認定特定非営利活動法人格を取得し、今日に至っている。

設立当初から「情報シンクタンク」「マネジメント支援」「ソーシャルリレーション」の3つを柱として専門家集団を結成し、強いNPOづくりを行ってきた。2002年から「認定NPOコンサルタント養成塾」をスタートさせ、NPOを支援できるコンサルタントを養成している。また支援対象をNPOに限らず、市民の観点から自発的・公共的な活動を担いながら、社会変革を目指している団体をCSO（市民社会組織：Civil Society Organization）と定義づけ、常に時代をリードする支援体制を目指している。また、設立時から継続している顕彰事業「CSOアワード」、企業経営者からなる社会投資家の寄附を財源とするセンター独自の助成事業「“志”民ファンド」、ソーシャルビジネス事業者の登竜門「ソーシャルビジネスプランコンペ」など民・官・産・学が連携する中核機関として、市民が主役となる「市民社会の創造」を目指している。

³⁴所在地：〒541-0046 大阪府大阪市中央区平野町1丁目7番1号 堺筋高橋ビル5F

TEL：06-6223-3303 FAX：06-6223-3306

URL：<http://www.osakanpo-center.com/index.html>

図表 6-1 大阪NPOセンターの多様な機能

	機能	内容
1	資金循環機能	センターファイナンス、市民社会創造基金、東日本大震災復興支援
2	マネジメント支援・人材育成	ソーシャルビジネスプランコンペ、CSO相談、専門家養成
3	クラウドネットワーク	CSOアワード、フォーラム、研修
4	その他	情報発信、拠点運営

(出所) 筆者作成

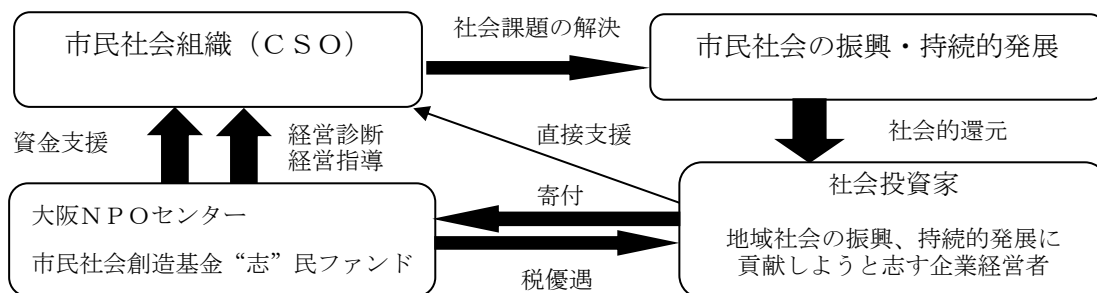
ここでは、大阪NPOセンターの2つの支援事業をもとに中間支援組織の機能がどのように変化しているのか検討をしていく。特に支援対象組織との関係性によって、中間支援組織自体がどのように変化したかという視点も入れて分析を行う。いずれの事業も長期に亘り実施されている事業のため、経年でのデータ収集が容易である点に着目して選択した。

②大阪NPOセンター“志”民ファンド

まず、大阪NPOセンターが実施する「市民社会創造基金事業」(通称“志”民ファンド)を取り上げる。

“志”民ファンドは、2006年に大阪NPOセンター設立10周年を記念して総額1000万円まで助成するファンドである。“志”民ファンドの大きな特徴として、社会投資家とよばれる企業経営者から資金提供を受け、その資金提供とマネジメント支援の2つの支援を行う点である。図表6-2は“志”民ファンドのフロー図である。2006年から2010年の5年間実施し、21団体に総額1689万円の助成を行ってきている。

図表 6-2 市民社会創造基金を通じた社会投資フロー図



(出所) 筆者作成

図表 6-3 支援団体と支援内容・助成額

団体名	経営支援内容	助成額
(特活) トウギャザー (大阪)	作業所、授産施設の商品開発支援、販売支援 (ITを利用した生産、販売管理システムの構築)	300万円
筋肉商店街実行委員会 (大阪)	イベント実行委員会の組織整備に関する支援	50万円
(有) officeばれっと (大阪)	幼児教育事業の安定化	50万円
(特活) 日本スロワーク協会 (大阪)	NEET就労支援を目的としたカフェ事業の安定化	50万円
(特活) エスビューロー (大阪)	成人がん患者支援プログラムの具体化、試行	50万円
京都ひきこもりと不登校の家族会 ノラベル (京都)	アスペルガー障がいをもつ青年、成人の就労支援を目的とした紙漉き作業場の構築 支援	150万円
こどもコミュニケア (兵庫)	小規模統合保育「ちっちゃな保育所」移転新築支援	150万円
(特活) 子育てネットワーク共育の森どんぐり (大阪)	「森のようちえん」事業の中期計画策定、広報支援	経営支援
(特活) 多言語センターFACIL (兵庫)	持続可能な市民活動展開のための事業統合に伴う多文化多言語関連コミュニティビ ジネス拡大	155万円
映像発信てれれ (大阪)	映像発信事業の軸とした中長期計画策定支援	90万円
(有) officeばれっと (大阪)	子育て支援「ばれっとスタイル」のパッケージ化とその普及	50万円
特定非営利活動法人ダーナ (兵庫)	農業を通じた発達障害をもつ子どもの支援事業に対する助成およびその具体化、中 長期の事業計画策定支援	150万円
Pleasure Support株式会社 (大阪)	作業所、授産施設の商品開発、販売支援事業への助成作業所、授産施設経営支援人 材育成事業へのアドバイス	50万円
特定非営利活動法人 住まいみまもりたい (大阪)	広報媒体作成への助成、広報戦略へのアドバイス	84万円
有限会社キュアリンクア (京都)	中長期の事業計画策定支援、営業戦略へのアドバイス	経営支援
特定非営利活動法人 !スタイル (京都)	新店舗運営～本体財務改善	150万円
兵庫県有機農業生産出荷組合 (兵庫)	会社設立～事業計画～資金調達計画、店舗 (既存店舗廃止、新店舗運営)	90万円
株式会社坂ノ途中 (京都)	店舗運営および商品レイアウト、販路開拓、組織ガバナンス	70万円
ヒューマンヘリテージ株式会社 (奈良)	収益モデル確立、現経営者を支える経営管理者育成	経営支援
特定非営利活動法人 ハニー・ビー (大阪)	中期計画の策定	経営支援
財団法人山本能楽会 (大阪)	プロジェクト運営支援 (資金等)	経営支援

(出所) 筆者作成

そこで、これら 21 団体の中から事業開始時期である 2006 年度～2007 年度に支援した 5 団体を抽出し、支援後の状況変化についてアンケート調査を 2011 年に実施することで、その後の経過状況を確認した。アンケートは、支援後 5 年を経てどのような変化が生じたか、その経営支援効果を中心に自由記述で記入するアンケート用紙を配布した。その後、回答した団体に電話でのヒアリング調査を実施している。そして、その中からさらに支援後も事業を維持もしくは、拡大している事業者を中心に支援後の事業変化について追跡調査を実施した。以下はアンケートおよびヒアリング調査の要点をまとめたものである。

どのケースも、支援期間中は大阪 NPO センターと支援対象組織との関係性は非常に濃密な関係性を構築していたが、時間の経過とともに内容の変化が生じている。その内容を 3 つのパターンに類型化する。尚、矢印の太さは団体同士の関係性の大きさを表している。

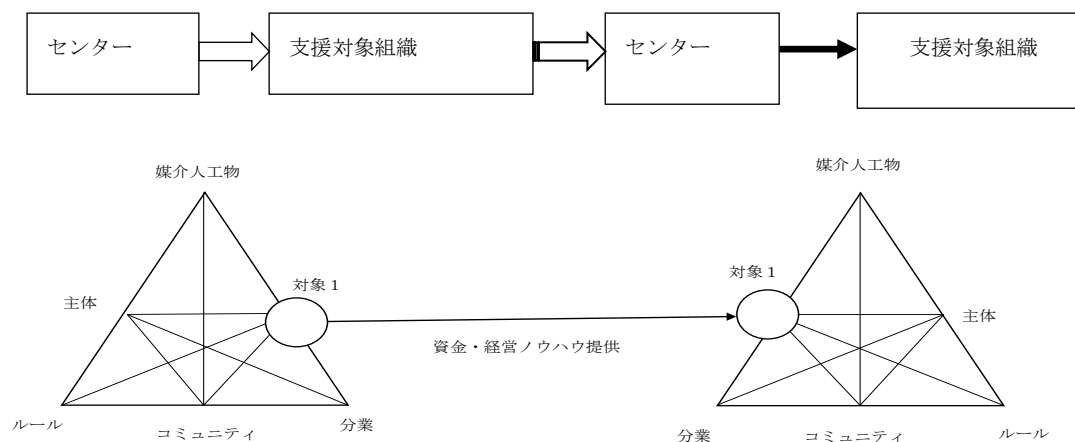
図表 6-4 5団体のアンケート結果

	団体名	主な回答内容
①	(特活) 子育てネットワーク共育の森どんぐり (大阪)	負債を圧縮することができ、経営を安定させることができた。
②	京都ひきこもりと不登校の家族会 ノンラベル (京都)	基本設備の充実を図ることにより、事業が拡大し経営が安定した。
③	(特活) トウギャザー (大阪)	経営の実践家からのアドバイスは非常に有効。その後もアドバイスをいただいた経営者から支援を受けている。
④	筋肉商店街実行委員会 (大阪)	イベント実施から組織化したことで、地域との多様な関わりができるようになった。
⑤	(有) office ぱれっと (大阪)	マーケティング調査を実施することにより顧客ニーズと自団体の強みを確認することができた。F C化展開をスタートできた。

(出所) 筆者作成

第一のパターンは、支援対象組織が自立化するにつれて、徐々にセンターとの関係性が希薄化していくケースである。(図表 6-5) このパターンが支援対象組織との関係性の変化で最も多いパターンである。支援対象組織が持つ課題に対して、センターが持つ資金やノウハウを提供することにより、その組織の持つ問題の解決を図っていく。支援対象組織の課題が比較的明確になっており、そのための解決方法もある程度中間支援組織が想定することができるため、お互いに一定の範囲内での関係性構築になる。そして、その課題が解決された時点で、センターと支援対象組織との関係性は希薄化していくことになる。このパターンは、支援対象組織の課題の解決により中間支援組織の支援を必要としなくなることから、「支援対象組織自立化パターン」と名づけた。このパターンは、中間支援組織と支援対象組織との関係で最も多いパターンであり、この関係性において中間支援組織が支援対象組織から受ける影響力は限定的である。

図表 6-5 支援対象組織自立化パターン (①・②)

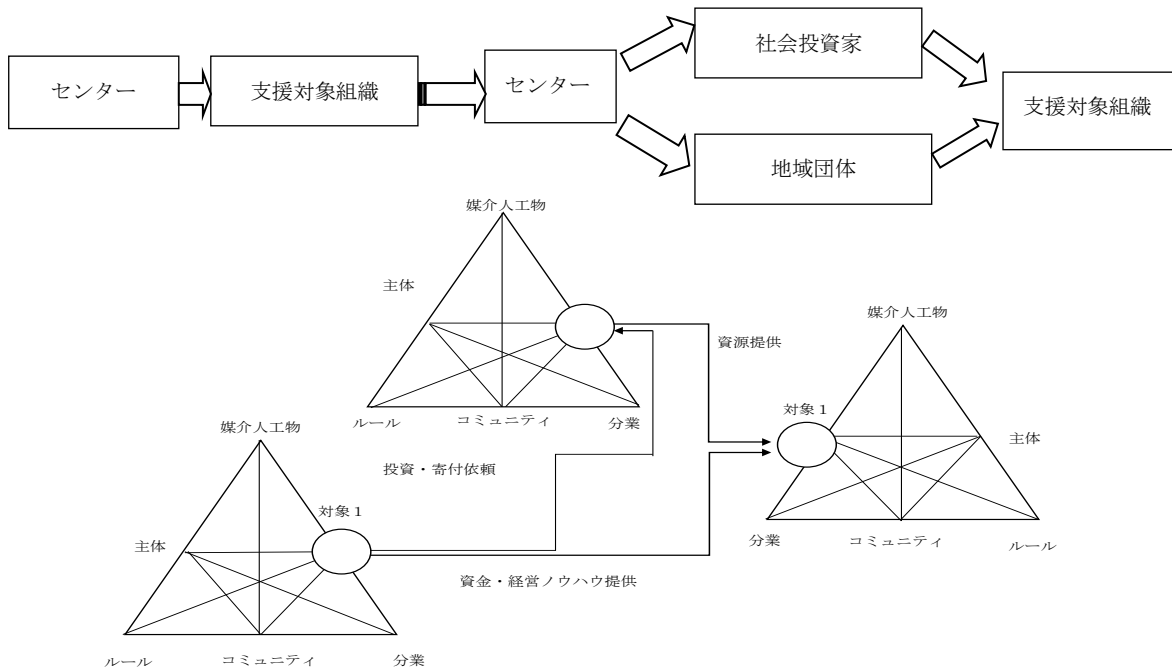


(出所) 筆者作成

第二は、支援対象組織への直接支援から他団体による間接支援へと変化するパターンである。(図表 6-6) 支援当初は支援対象組織自立パターンを踏襲するが、大阪NPOセンターが保有する資源に関して、その支援内容に限界を生じることがある。そこで、他団体の力も借りてさらに手厚い支援をするパターンである。これを「支援対象組織連携パターン」と呼ぶことにする。このパターンは一見簡便に見えるが、実際には難しい側面もある。その側面の1つとして、支援対象組織と他支援団体との共振性の強弱である。これは感情的に合うか合わないかから始まり、欲しい資源と提供できる資源がマッチングできるかどうか、将来的な構想をお互いに共有できるか等、事前に計画的に準備できる部分もあれば、即興的に組み立てていく場面も生じる。例えば③(特活) トゥギャザーの場合、支援当初は資金的な支援であったが、支援の過程で拠点の必要性についての課題が表出してきた。その時に支援をしていた社会投資家が持つ物件にたまたま空きスペースがあったことから、そこを拠点にして活動をさらに展開することができるようになった経緯がある。

このように支援対象組織は、課題が表出するたびに必要と思われる団体と連携するが、大阪NPOセンターが、間接的に支援する団体の関係づくりまで意図的にマネジメントすることは難しい。そのため大阪NPOセンターでは、支援対象組織と同様に支援をする他組織との連携が求められる。しかし、如何に支援対象組織と他の支援組織のことを把握していたとしても、その両者がマッチングするかどうかは、即興的に組み立てる要素をかなり含んでおり、そのことを考えるとかなり高度な支援方法かもしれない。

図表 6-6 支援対象組織連携パターン (③・④)



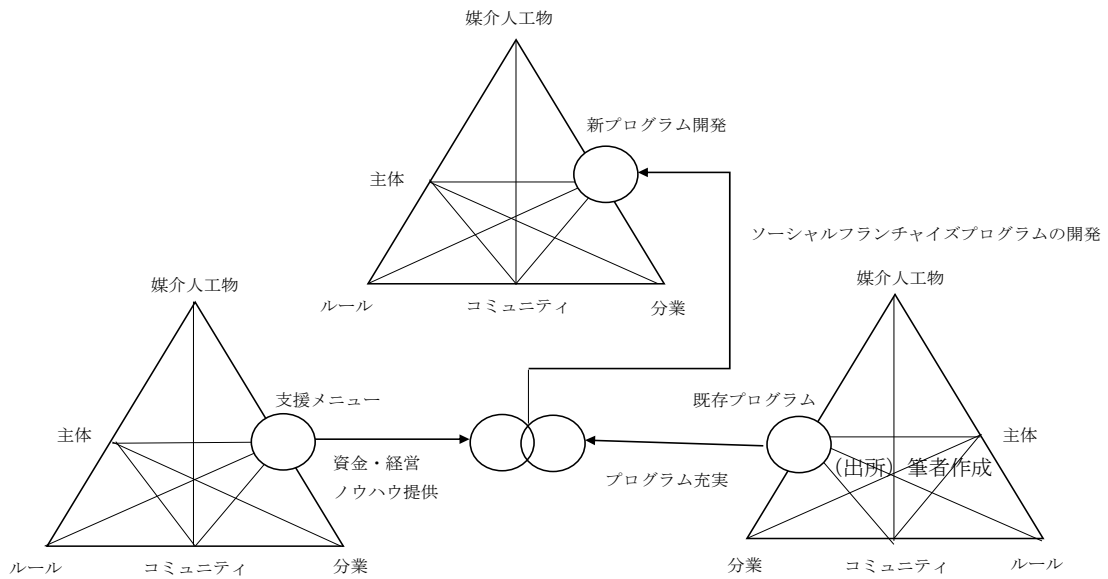
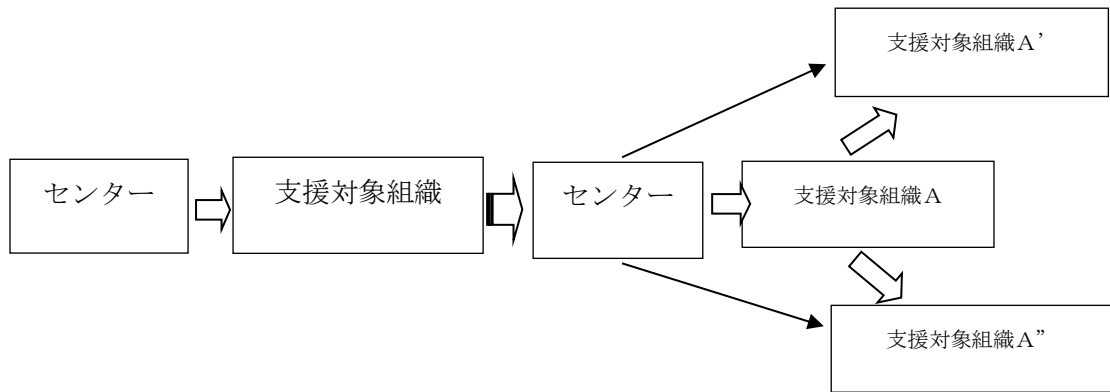
(出所) 筆者作成

第三のケースは、支援対象組織がスケールアウトしていくパターンである。(図表 6-7) このパターンは、支援対象組織も他組織への支援ノウハウが必要となり、それによってセンターとの関係性が大きく変化している。⑤ (有) office ばれっとの例でいえば、支援当初は、パターン1の資金とノウハウ提供が中心だった。しかしその後、子育て支援のプログラムが充実するにつれて、他地域への展開が可能であるとセンターの方で判断した。また、支援対象組織も他組織からプログラム提供の依頼が増加し、汎用性のあるプログラムづくりが求められていた。双方のニーズがマッチし、協働によるプログラムを作成して、他組織への移転を行った。この結果自体は、双方が意図していたわけではなく、たまたまそれぞれの組織に他組織からの働きかけがあり、そのタイミングが同時期だったためプログラム開発が一気にすすんだのである。

このケースは、ネットワークからノットワーキングが生成され、それによってスケールアウトするという成果が生み出された好例である。これを「支援対象組織拡散化パターン」と呼ぶ。このパターンで重要な点は、中間支援組織と支援対象組織双方がビジョンを共有できるかという点である。基本的に、中間支援組織自体は現場での活動をするには少ないため特定のビジョンを持つことは少ない。しかし、支援対象組織のビジョンが他団体や他地域において共有できる可能性があるかと判断した場合、その拡散化を積極的に行う。これは、中間支援組織自体のビジョンが団体の連携促進や地域の課題解決等であり、そのビジョン達成と呼応するためである。このパターンが中間支援組織の支援内容として、最も理想的な形で

あり、この機能を発展させるためにネットワーキングによる即興性・共振性の機能が有効であると考えられる。

図表 6-7 支援対象組織拡散化パターン (5)

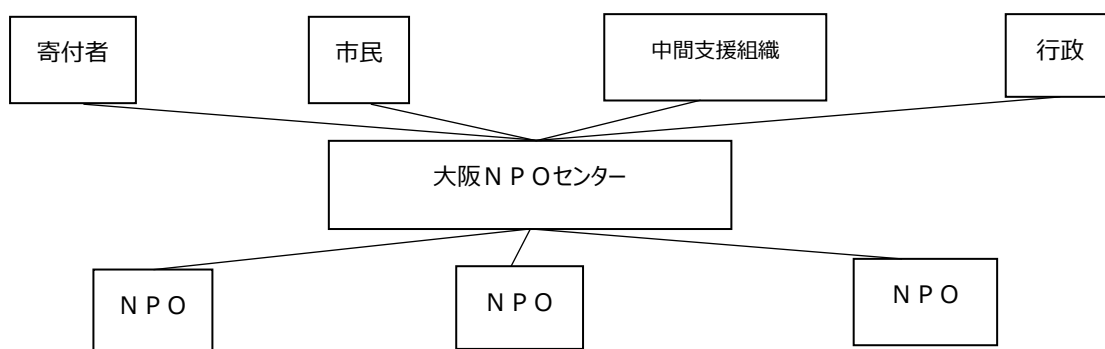


(出所) 筆者作成

③大阪NPOセンター「CSOアワード」

次に同じく大阪NPOセンターが実施する「CSOアワード」を取り上げる。「CSOアワード」は、1997年にNPOの活動を顕彰するための事業として、「OSAKA NPOアワード」として開始し、その後さまざまな変遷を経ながらも現在も継続している日本で最も歴史のあるNPOのための顕彰事業である。20年間で約700団体以上の応募があり、約200団体以上を表彰している。その20年間の活動期間を組織間関係の状況から4つの時期に分類し、それぞれの時期においてアワードという事業を通じて、大阪NPOセンターと他組織との関係にどのような変化が生じてきたか検証を試みる。

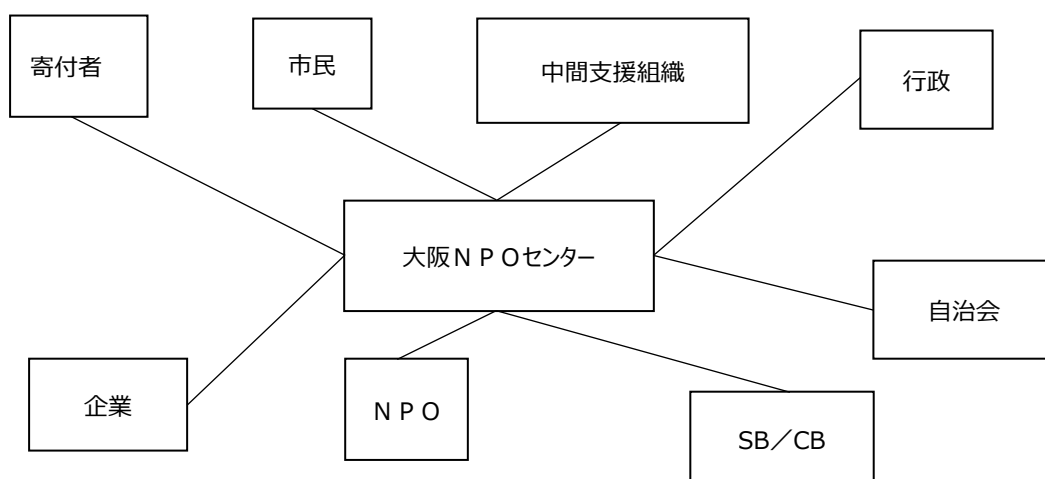
図表6-8 第1期 アワード設立期



(出所) 筆者作成

まず、アワードを中心となる大阪NPOセンターが設立し、そのための組織間関係の構築が行われる(第1期 アワード設立期)。具体的には、2つの動きがある。1つは支援の対象となるNPOとの関係性づくりである。設立当初の1997年は、まだNPOに対する社会での認知度も低く、どこにどのような種類のNPOが活動しているのかを探す段階から始まった。そのため評価対象の数も少なく、その距離感も遠いものであった。さらにつぎの動きとして、その事業を支えるサポーター組織との関係性づくりである(第2期 評価対象拡大期)。こちらは特に中間支援組織との組織間関係を積極的に構築した。これは、中間支援組織より評価の対象となるNPOを推薦してもらい評価対象者の母数を増やそうとした意図があったためと考えられる。

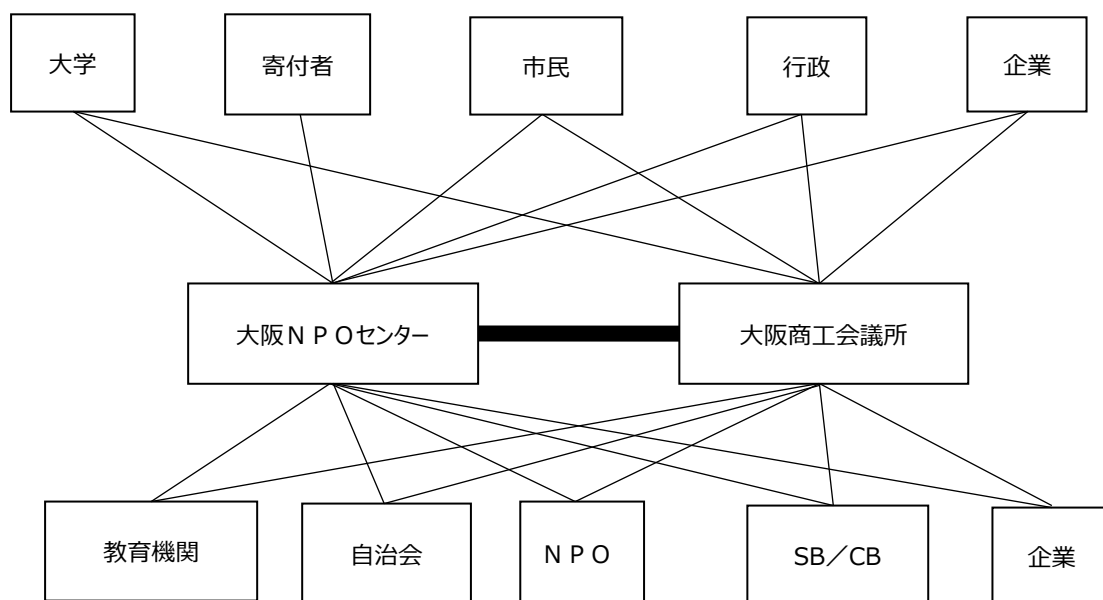
図表6-9 第2期 評価対象拡大期



(出所) 筆者作成

10年の期間を経ることにより組織間関係を構築するために課題が生じてくる。1つは、支援対象者のマンネリ化である。本来であれば、組織間関係の構築を促進するために評価手法を活用して課題を抽出するが、このケースは、支援対象者から逆に組織間関係の構築に対して大きな影響を受けていたことが注目すべき点である。そこで、大阪NPOセンターでは、そのマンネリ化を打破するために支援対象者の範囲を広げることによって解決を図ろうとした(第3期 協働主催期)。また、サポーター組織との距離感にも変化をもたらしている。具体的には、中間支援組織との関係が希薄になり、逆に市民や行政との関係づくりが行われるようになった。尚、大阪NPOセンターと大阪商工会議所との関係は共催という体制を取ったため、その関係性を強調するために太線で示した。

図表6-10 第3期 協働主催期



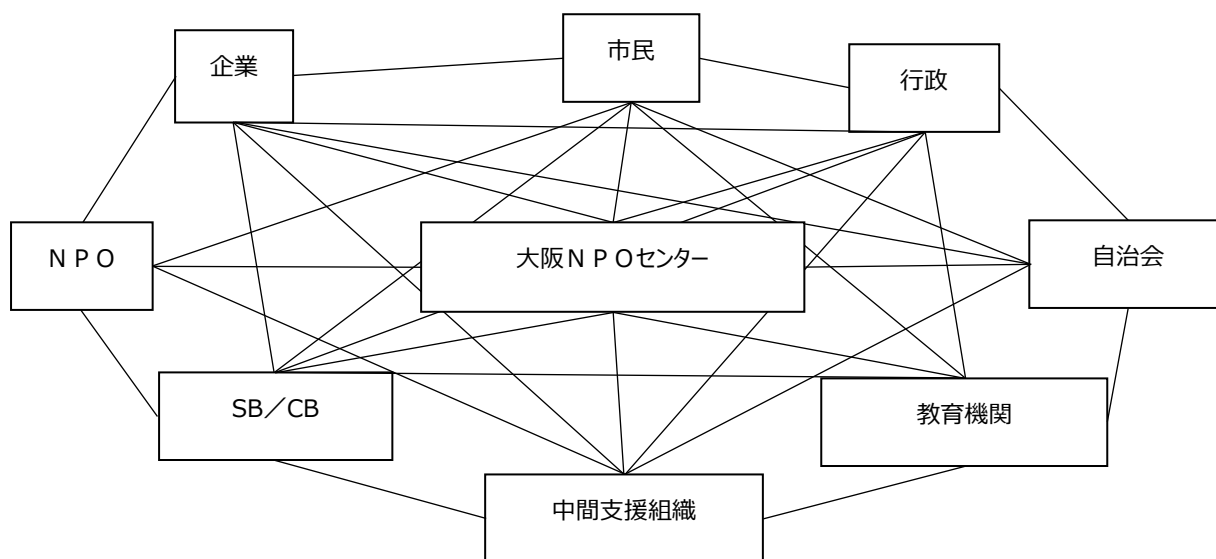
(出所) 筆者作成

2008年から大阪NPOセンターと大阪商工会議所がそれぞれ実施していたアワード事業が一本化され、新たに「CB・CSOアワード」になった。これにより、互いがもつ組織間関係構築機能が重なりあうことによる相互補完の関係が生み出され、アワードのブランド確立にも影響を与えたと考えられる。これまで、支援対象者の拡大を図ってきたが、やはり単独での拡大では限界があり、似たような事業が共有できるプラットフォームを形成し、効率性を追及しながら、質の向上を図るといった新たなステージに変化したと考えられる(第4期 クラウド化期)。このように事業の根幹にも関わるような連携を柔軟に行うところが、中間支援組織の持つしなやかさを表す好例である。

2014年から再び大阪NPOセンターが単独で事業を行うことになった。これにより、こ

これまで大阪商工会議所との関係性が深い組織との関係再構築をどう行うかが課題となっている。これは、評価対象者やサポーター組織との関係性を一過性のものとせず、継続的な関係性を構築する上で重要だと考えている。現在では、大阪商工会議所に代わる存在として、大阪青年会議所や大阪市といった団体が新たに加わって事業推進の支援を行っている

図表6-11 第4期 クラウド化期



(出所) 筆者作成

このように中間支援組織による組織間関係の構築は、多くのステークホルダーの影響を受けながら実施されるため、その都度柔軟に変化させる必要がある。これまで、多くの中間支援組織が各種の顕彰事業を実施しているが、20年以上継続している事業は少ない。20年間をおよそ5年の周期で大きな節目を迎えており、その環境変化に応じて柔軟に組織運営体制を変化させていることが伺える。特に、他の中間支援組織や大阪商工会議所との連携は、大阪NPOセンターから積極的に働きかけた経緯があり、その結果新しい連携の形を生み出した。一方、連携解消になってもそのことに固執せず、即興的かつ柔軟に体制を変化させることができるところが中間支援組織の大きな強みである。今後このように柔軟な支援できる中間支援組織の存在が増えることが期待される。

第2節 特定非営利活動法人 関西国際交流団体協議会（KNA）のケース分析³⁵

①団体の概要

代表者名：三木秀夫

設立年月：1984年11月 認証日：2001年12月10日

スタッフ数：常勤/1名

関西国際交流団体協議会（以下「KNA」とする）は、平和、人権、貧困、環境など地球規模並びに地域社会における課題解決と共生社会の実現に向けて、国際交流・国際協力団体のネットワークを構築し、民間非営利活動の基盤強化と、市民の意識啓発や活動への参加促進を図る事業を行うとともに、多（他）分野の民間団体、行政機関、国際機関、企業・経済団体、教育機関等との連携を促進し、もって、平和の確立、人権の尊重、貧困の撲滅、環境の保全など豊かな地球市民社会の実現に寄与することを目的として設立された団体である。

KNAの中でも特に重要な事業として実施しているのが、「ワン・ワールド・フェスティバル」である。これは、毎年実施される西日本最大の国際交流のイベントであり、そのイベントの目的は以下の通りである。

②ワン・ワールド・フェスティバルの目的³⁶

「日本の国際協力活動を活発化し、より充実した活動を展開していくためには、NGO/NPOやODA実施機関、国際機関、地方自治体、企業、教育機関などとの連携・協働が重要であり、NGO/NPO自身も組織基盤を強化し、専門性を高めることが求められている。また、国際協力活動の裾野を広げるためには、開発途上国の状況とそれを生み出す原因を理解し、解決するために何ができるかを考える教育（開発教育、地球市民教育等）の促進が重要である。さらに、市民一人ひとりがさまざまなかたちで活動に参加したり、行動したりするためには、情報の提供やボランティア環境の整備、ネットワーク化が求められている。そうした観点から、イベントの目的を下記のように設定している。

1. 地球規模の課題や地域社会の課題への市民の意識とライフスタイルの変革の促進
2. 課題解決への市民の参加促進
3. 開発教育の促進
4. ボランティア活動の促進

³⁵所在地：〒541-0046 大阪府大阪市中央区平野町1丁目7番1号 堺筋高橋ビル5F B509

TEL/FAX：06-6222-1192

URL：<http://www.interpeople.or.jp/index.html>

³⁶ ワン・ワールド・フェスティバルHP内（<http://www.interpeople.or.jp/owf/post-10.html>）（2017年9月15日アクセス）を参照。

5. 異(多)文化理解の促進
6. 環境問題への意識の向上と活動の促進
7. NGO/NPO間の連携・協働の促進
8. NGO/NPOとODA実施機関の連携
9. NGO/NPOと教育機関との連携・協働
10. NGO/NPOと行政機関との連携・協働
11. NGO/NPOと企業・経済団体との連携・協働
12. NGO/NPOの力量と意識の向上
13. ネットワークの促進

こうしたことは短期間で達成できるものではないことも事実である。フェスティバルを通して、多くの人々がさまざまな団体・機関と出会い、情報と出会い、人と出会って、今後につなげるための「きっかけ」や「場(機会)」となることをめざしている。」

このワン・ワールド・フェスティバルを24年間継続するために、その都度運営形態の見直しが行われていることが大きな特徴である。そこで、次にどのような組織間の離合集散が行われてきたかを見ていくことにする。

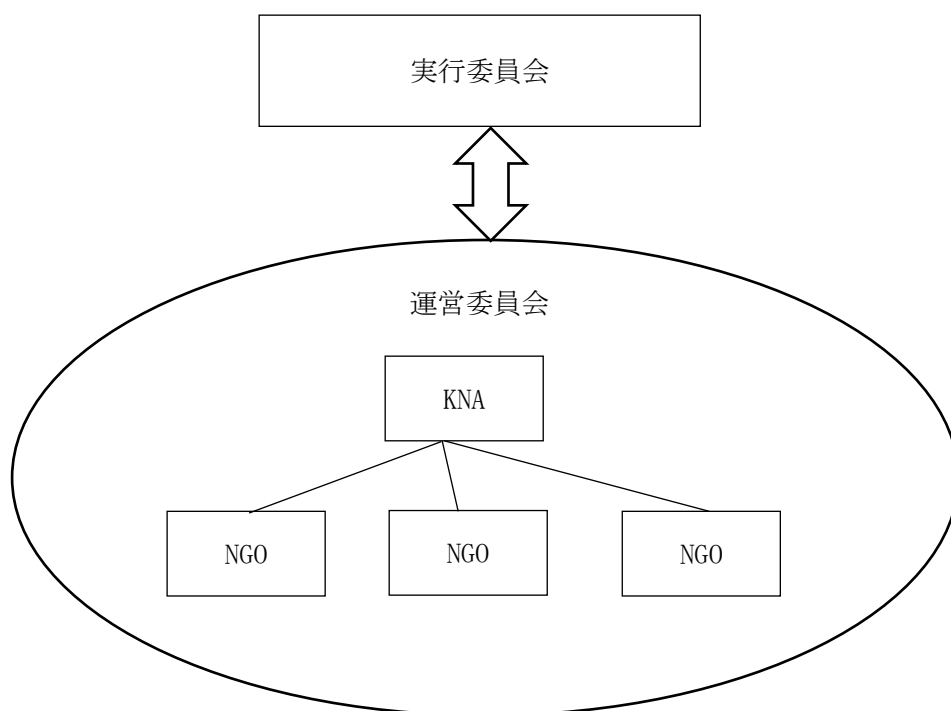
③ワン・ワールド・フェスティバル変遷の分析

24年間の活動期間を大まかに5年～8年間のスパンで区切り、それを大きく4つの期間に分類することにした。

第1期:主催者・運営者分離実施期 [1993年(第1回)～1998年(第6回)]

事業開始当初は、政府系の国際機関や自治体設立の財団、経済団体等で構成された実行委員会が主催した。KNAが受託して、KNAの会員で構成する運営委員会が企画するという形態で実施した。場所は、大阪城公園や花博記念公園等の大きいスペースで実施し、来場者は約6万人であった。

図表 6-12 主催者・運営者分離実施期



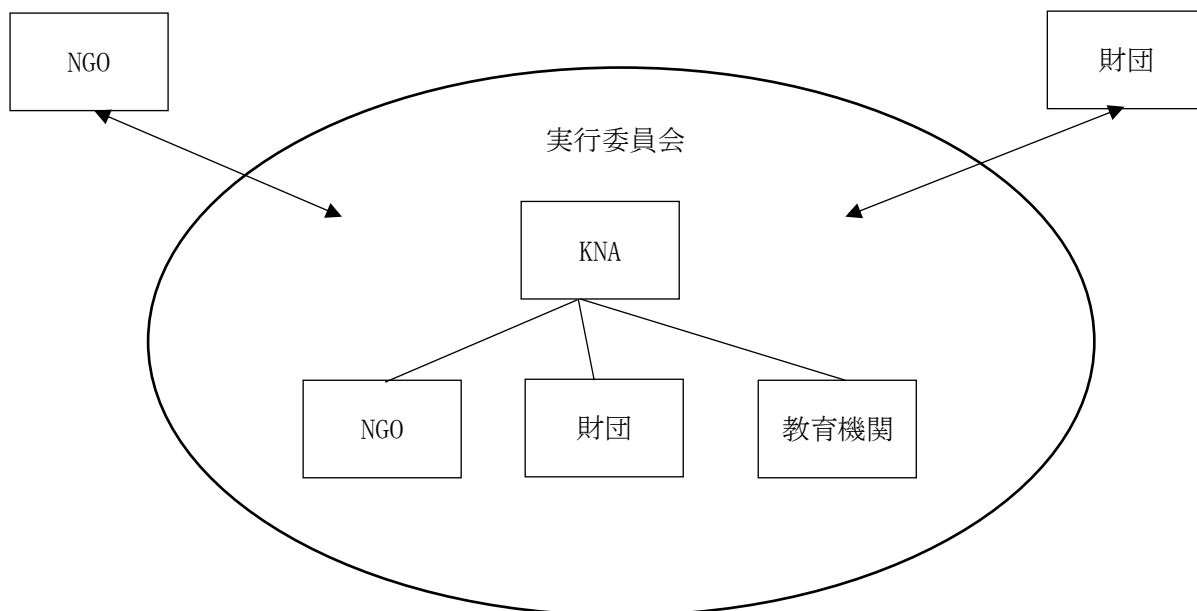
(出所) 筆者作成

第1期の特徴は、資金供給と事業運営が分離して実施されたという点である。その中で、KNAは企画運営を担当することで、自団体の会員と連携しながら国際交流をどう促進するかに注力することができた。また会員団体を中心に構成されKNAと関係性が深い団体を中心に運営委員会を構成したため、意思疎通がスムーズにできたと考えられる。このようにそれぞれの中間支援組織が持つ機能の強みを活かして、補完関係を構築することによって事業の構築を図っている。

第2期：公募制実行委員会制・実行委員拡大期 [2000年(第7回)～2008年(第15回)]

KNAが実行委員になる団体を公募して、その実行委員会が主催団体となった。場所は、大阪国際交流センターで実施することになったため、かなり規模が小さい事業になった。来場者は約1万人であった。

図表 6 - 1 3 公募制実行委員会制・実行委員拡大期



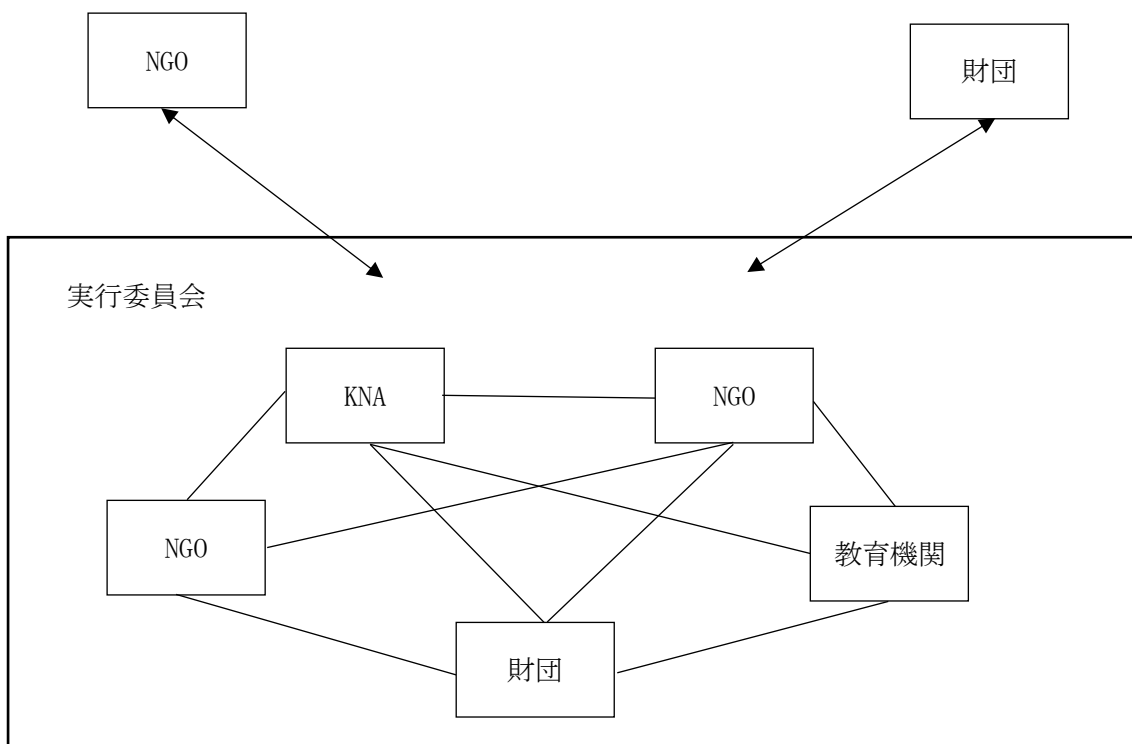
(出所) 筆者作成

これまでの実行委員会と運営委員会の分離体制から実行委員会への一本化が図られた。これは実行委員会の資金供給が減少したことが大きな要因と考えられる。そのため会場も当初の公園での大規模イベントから規模を縮小し、ホールでの実施へと変化している。しかし、屋外で実施する場合の天候による影響を受けずに、雨天でも実施できるため予備日の確保等といった雨天時のリスクを回避することができるようになったためコスト削減にもつながった。また公募制にすることによりこれまでKNAの会員ではなかった団体が新たにKNAの会員になった。KNAにとっては会員拡大にも一定の効果があったと考えられる。

第3期：実行委員会安定期〔2008年（第16回）～2014年（第21回）〕

実行委員に参加する団体が固定化し、一定程度運営ノウハウの蓄積が行われた期である。そのため、実行委員会のメンバーは減少したが、参加団体および来場者は増加した。場所は、第2期に引き続き大阪国際交流センターであり、来場者は約2万人弱であった。

図表6-14 実行委員会安定期



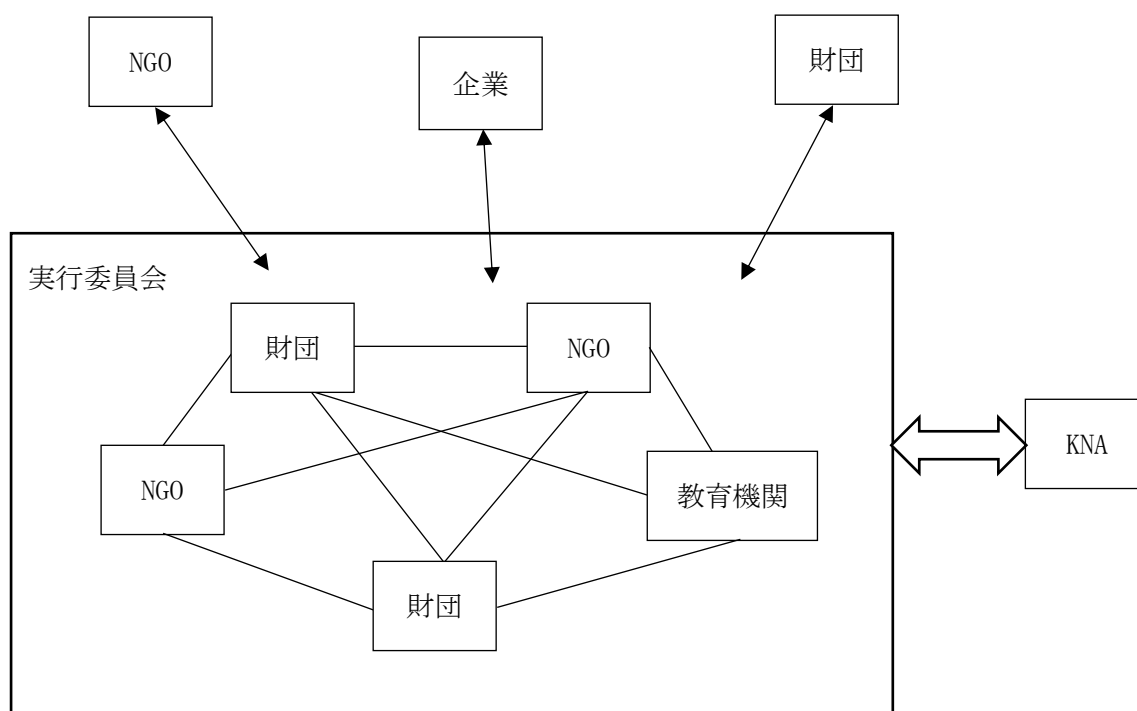
(出所) 筆者作成

第3期は実行委員会メンバーが固定化してきた時期である。この時期も引き続き実行委員の公募は行っていたが、毎回参加する団体が固定化し、その団体が中心となって企画・運営を行ってきた。そのため役割分担が明確になり、KNAも実行委員の一メンバーとして実行委員会に関わっている。メンバーが固定化することで安定的に事業が運営できた反面、新しいことへのチャレンジは少し減少したと考えられる。

第4期：開催場所変更に伴う実施体制変更期[2015年（第22回）～2016年（第24回）]

これまで開催してきた大阪国際交流センターでの開催が難しくなったため、新たな開催場所を検討する必要性に直面した。そこで、扇町公園や北区民センター帯を活用することになる。これまでの施設とは違ってオープンスペースのため、来場者の層も大きく異なり、内容の変更を行った。また会場周辺の組織も新たな実行委員会に加わった。来場者は約3万人弱であった。

図表6-15 開催場所変更に伴う実施体制変更期



(出所) 筆者作成

第4期は、会場変更という大きな環境変化に伴って体制の変化が余儀なくされた時期である。再び大きなスペースでの実施となり、また初めて使用する会場でもあったことから、KNAが事務局という形で実行委員会を支援する形態へと変化した。これは事業を運営するための人材が多数必要となり、そのための財源が必要であることから、実行委員会から事務局であるKNAに人件費を拠出する形に変更したことが大きな要因である。

また、新たな参加者として企業セクターからの参加が増加し、NGOと企業との新たな出会いを生み出す契機にもなった。

このようにKNAは支援対象組織との関係性および環境変化によって、かなり柔軟なポジショニングを取っている。これこそが、中間支援組織に求められるネットワーク機能の1つと考えられる。近年は、ワン・ワールド・フェスティバルのような大規模イベントは減少傾向にある。その大きな要因として、①リスクマネジメント、②財政縮減、③効果が問題としてあげられている。

①リスクマネジメント

大規模なイベントを実施する際には、大きな事故につながるという危険性が高まってきている。落雷や突風等の自然災害による事故や群衆雪崩や食中毒等の人為的な

事故等、さまざまリスクが発生する危険性を孕んでいる。

②財政縮減

イベントの規模に応じて費用は増大する。しかし、近年の景気低迷等の影響により、行政から補助財源や企業の協賛金は年々減少している。

③効果性の問題

イベントの場合、一過性に終わることが多く、本当にそのイベントの目的を達成することができるのかについて疑問を感じる人も多い。特に社会課題解決の場合、長期的に取り組む必要がある事業が多い。

以上3つの点から、近年イベントの縮小や廃止が相次いでいる。このような環境変化の中、今後KNAがどのようなポジショニングを取るか常に議論がなされているテーマである。

しかしKNAが今後どのようなポジショニングを取るかは現時点では明確にはなっていない。これまでワン・ワールド・フェスティバルは、普段なかなか知る機会がない国際交流や国際支援の活動を広く市民が気軽に知ることができる場として重要な役割を担ってきた。しかしネットの普及等により、国際交流や国際支援の現状を知ることができるようになり、また、交通手段の発展によって直接海外に出向くことも可能となった。その一方で、参加団体の多くのNGOは、旧態依然の助成金頼みの運営を続けており、団体の伝えたいことと参加者が知りたいことの乖離が生じている。そのためワン・ワールド・フェスティバルの存在意義自体が問われている。その存在意義を明らかにしながら国際交流におけるコレクティブ・インパクトの潮流を生み出す原動力になることを大いに期待したい。

第3節 3つの事業とネットワーク機能

これまで、2つの組織の3つの事業を取り上げ、その特徴について分析を行ってきた。どの事業も長期間実施してきた事業であるため、多くの変化が生じている。特に支援対象組織によって、2つの組織は柔軟に組織形態を変化させてきた過程が見られた。その変化をネットワークの視点から整理した表が、図表6-16である。

図表6-16は、それぞれの事業における関係の変化状況がネットワークの4つの特徴のどの部分に該当するかを一覧にまとめたものである。この中で、②の特徴である行為者間で協同行為を調整する機能については、全てのステージで機能している。一方、③の特徴である関係性は、その場だけでニーズの終了とともに解散する機能であるが、その特徴は3事業の前期で働いている。逆に、①活動をコントロールする単一の中心が不在であるという特徴や、④要求される課題ごとにコラボレーションの組み替えを行うなどの機能は2事業の後期で働いている。このようにネットワーク機能の中でも、さらに分類するとその

ステージごとに必要とされる機能が働いていることが明らかになった。

前述のように、“志”民ファンドでは、大別して3つの関係性変化が確認され、CSOワードおよびワン・ワールド・フェスティバルにおいては4つの段階の関係性変化が確認された。しかしながら、ここで重要なポイントは、どの関係構築の方法がベストであるのかという議論ではなく、どの方法も中間支援組織にとっては必要なアプローチであるとする視点である。さらに1つのパターンが永続的に続くわけではなく、パターン自体が変化したり、あるいはもとのパターンに戻るようなケースもある。

一方、今回の分析において、中間支援組織自体の変化がどのように起きているかを詳細に記述するまでには至っていないが、中間支援組織と支援対象組織が恒常的な支援のみならず、即興的な支援も含めて、互いを刺激しながら成長するという拡張的学習が創出されていると推測される。この点についてはさらに詳しい分析が必要である。

図表6-16 ネットワーキングの特徴と3事業のステージ対応関係図

ネットワーク の特徴	“志”民ファンド	CSOアワード	ワン・ワールド・ フェスティバル
①活動をコントロールする単一 の中心が不在	図表6-6 支援対象組織連携 パターン(③・④) 図表6-7 支援対象組織拡散 化パターン(⑤)	図表6-10 第3期 協働主催期 協働主催期 図表6-11 第4期 クラウド化 期	図表6-15 第4期 開催場所 変更に伴う実施体 制変更期
②行為者間で協同 行為を調整	全てのパターン	全てのパターン	全てのパターン
③関係性はその場 だけで、ニーズの 終了とともに解散 する	図表6-5 支援対象組織 自立化パターン (①・②)	図表6-8 第1期 アワード設 立期 図表6-9 第2期 評価対象拡 大期	図表6-12 第1期 主催者・ 運営者分離実施期 間 図表6-13 第2期 公募実行 委員会制・実行委 員会拡大期
④要求される課題 ごとにコラボレー ションの組み替え を行う	図表6-6 支援対象組織連携 パターン(③・④) 図表6-7 支援対象組織拡散 化パターン(⑤)	図表6-11 第4期 クラウド化 期	図表6-14 第3期 実行委員 会安定期 図表6-15 第4期 開催場所 変更に伴う実施体 制変更期

(出所) 筆者作成

第7章 結論と課題

第1節 中間支援組織研究の軌跡

既に第3章で論じたように、中間支援組織を議論する場合、多くの研究者は拠点運営を重点にした議論を行ってきた。確かに、そうした拠点運営の在り方や今後の方向性を論じることも必要であるが、今後は本来の中間支援組織の機能を提示することが必要である。

中間支援組織は、単独で存続発展しているわけではなく、組織間関係によって成立する組織である。これまでの研究は、中間支援組織そのもの、あるいは中間支援組織単体に着目することで、その組織の持つ多様な機能を分析するという試みがなされてきた。しかし、中間支援組織という名称から推し量られるように、「何か」と「何か」の中間に位置する存在であることは明らかである。このため、中間支援組織は他の組織以上に他組織との関係性によって大きくその組織の在り様の変更を余儀なくされる存在である。

そして、もう一つの大きな特徴として、中間支援組織の目的が市民や支援対象組織の自立といったかなり広範なテーマを掲げている点である。そのため多様な組織との関係づくりが必要であり、かつ常に離合集散が繰り返されているため、一定の関係性を維持することが難しいという特徴をもつ。

本論文では、組織間関係の視点を援用しながら、中間支援組織を一種の調整組織として考えることによって、調整組織の類型化や多様な機能を説明することを試みた。いわゆる組織間調整 (inter-organizational coordination) から中間支援組織の機能を説明しようとする方向である。こうした方向は組織間調整モデルの視点からの分析と言える。佐々木 (1990: pp. 91-92) は組織間調整における境界連結機能として、①資源取引機能、②情報プロセッシング機能、③象徴的機能、④組織防衛機能、⑤組織間調整機能の5つを挙げている。この中で①から④は既存の中間支援組織の研究において整理がなされているが、⑤の機能についての研究が手薄であったことが既存研究のサーベイで明らかになった。⑤は新たな関係を創造したり、競争的・対立的な関係から共同的・協調的關係へと変化させる機能である。一方既存の組織間関係論は、既存の組織間の関係が時間の経過とともに拡大し親密化し組織化することを前提としているため、離合集散の関係を繰り返す中間支援組織を研究対象にするときに、その構造や機能のすべてを説明することができない。組織間調整モデルは、何らかの調整によって組織間関係がまとまっていくことを理論的な前提として置いている。組織間の関係が解けたり破綻することは前提としていない。このような関係の破綻という結果は、主体としての組織や関係のなかで何らかの不都合な要因により生じることから生じると仮定している。そしてこの結果は組織間関係にとってマイナスであり、生じないようにマネジメントすることが重要であるという解釈がなされる。

しかし組織間関係は、つねにまとまっていく方向だけでなく、場合によって関係が破綻したり新しい関係が創造するダイナミックな過程として見る方が生産的である。こうした見

方をする上で有力な理論がネットワークキングの理論である。そこで、本論文ではネットワークキングの理論を援用し、⑤の組織間調整機能にネットワークキングの機能が付加された機能について説明しようとした。そのことを調査研究と事例研究により明らかにしている。境界連結機能のすべてを含み、かつネットワークキング機能を付加した機能が中間支援組織の持つ機能であるということが本研究で最も重要な結論である。

図表 7-1 境界連結機能と中間支援組織がもつ機能の相関図

境界連結機能	中間支援組織が持つ機能
①資源取引機能	トランザクション・コスト軽減機能
②情報プロセッシング機能	評価機能
③象徴的機能	正統性機能、ハード運営機能
④組織防衛機能	システム化機能
⑤組織間調整機能	育成支援機能、ネットワークキング機能

(筆者作成)

ところが、この機能以外でも中間支援組織に求められる機能がある。それは、これまで黒子役に徹することが多かった中間支援組織が前面に出て事業を推進し自らが社会変革の先導役となる機能である。その機能については、米国で注目されているコレクティブ・インパクトに着目し、社会におけるインパクトを中間支援組織が生み出す過程について考えてみることにする。

第2節 コレクティブ・インパクトと中間支援組織の重要性

John Kania と Mark Kramer (2011) のコレクティブ・インパクトの議論によれば、コレクティブ・インパクトを成功に導くには、コレクティブ・インパクトの枠組みを支える独立した組織が必要である。コレクティブ・インパクトとは、特定の社会課題に対して、ひとつの組織の力で解決しようとするのではなく、行政、企業、NPO、基金、市民などがセクターを越え、互いに強みやノウハウを持ち寄って、同時に社会課題に対する働きかけを行うことにより、課題解決や大規模な社会変革を目指すアプローチのことである。社会課題解決のために、ヒト・モノ・カネ・情報が特定の課題解決の旗の下に、効果的かつ集中的に組織の力を結集させ、課題解決を行っていくことが必要であり、この課題解決のためのアプローチとしてコレクティブ・インパクトの議論が注目されつつある。

コレクティブ・インパクトを成功させるには、その枠組みを支える独立した組織とともに、その組織の屋台骨を支える特定のスキルを持った専従スタッフも必要である。この特定のスキルというのは、例えば、プランニング、マネジメント、ファシリテーション、科学技術

とコミュニケーションのサポート、データ収集とレポートニングなどである。

こうしたコレクティブ・インパクトの枠組みを支える独立組織こそが中間支援組織と言える。以下では、コレクティブ・インパクトの成果やその過程を大きく左右する中間支援組織に着目していきたい。彼らは、コレクティブ・インパクトを実現させるために必要な要素として、①共通のアジェンダ、②共通評価システム、③相互に活動を強化すること、④持続的なコミュニケーション、⑤バックボーン組織の5つを挙げている。この中で最後のバックボーン組織こそが中間支援組織であり、それ以外の4つの項目は、中間支援組織が実践していく項目になる。以下4つの項目について、中間支援組織が求められる機能と照らし合わせてみる。

①共通のアジェンダ

まずコレクティブ・インパクトの枠組みに入っているすべての主体が、変化に向けたビジョン、社会課題、社会課題解決のアプローチに対する共通認識や共通理解を持つことが必要である。これはコレクティブ・インパクトの枠組みに入っている主体が、完全に同じ社会課題に挑んでいるわけではないためであり、社会課題や最終ゴールの定義が異なっているためである。多くの主体が参加しているため、不一致な部分が出るのは当然と言えるが、コレクティブ・インパクトに向けて重要となる事項については関係者間で同意している必要がある。しかし、この同意を得るための前提条件として双方の信頼関係が必要となる。まずは、中間支援組織が各組織との信頼関係を構築し、それを礎にして組織同士の関係構築に努めることが可能となる。

②評価システム

コレクティブ・インパクトでは、参加者間において、取り組み全体と参加主体個々の取り組みを評価するシステムが共有されることが必要不可欠である。これがあるからこそ、一連の取り組みの成果が整理され、参加者が相互に自分たちの成功と失敗を共有することができる。そして、そこから次のアクションに向けた学びを得ることができる。中間支援組織としては、評価基準の策定段階から積極的に参加者の意見を取り入れることが重要である。あくまでも評価は、成長を促すためのツールであり、そのためには策定プロセスから関わることによって、その評価基準を達成しようとする動機付けが生まれる。

③相互に活動を強化すること

コレクティブ・インパクトの力は、多くの参加者が集まり、同じ行動を取ることから発生するのではなく、コレクティブ・インパクトの参加者が相互にそれぞれのアクションプランを実行、強化すること、さらには得意な能力を活かすことを通じて、それぞれの活動を調整することによって生まれる。そのためには、中間支援組織は心地よい緊張感を組織間で創り出す必要がある。

④持続的コミュニケーション

コレクティブ・インパクトに対する参加者間の信頼をつくりあげるために持続的にコミュニケーションを行うことが、最も重要なことのひとつである。コレクティブ・インパクトへの参加者の功績が公平に扱われ、また十分な確証をもって意思決定がなされ、課題に対する最適な解決策が作成されている必要がある。このために中間支援組織は、自らが持つ独特の言語を理解し、翻訳する能力が必要である。それは普段から多様な組織とどれだけ接しているかが大きく影響する。

さらに、コレクティブ・インパクトを成立させるには、3つの前提条件が必要となる。

①影響力の強いコアメンバー・グループの存在

②十分な財源

③社会課題を解決しなければならないという緊急性

そして、この3つの前提条件が整うことで、3つのフェーズでの実行段階が変化していくことが明らかになっている。

図表7-2 コレクティブ・インパクトの実行段階における3つのフェーズ

コレクティブ・インパクトを成功に導くための項目	フェーズ1 アイデアを生み出す	フェーズ2 インパクトを生み出すための組織化	フェーズ3 持続的な行動とインパクト
ガバナンスとインフラ	コアメンバーの確定と組織横断グループの形成	インフラの形成（バックボーンとプロセスの明確化）	円滑化と洗練化
戦略的計画	状況を図式化し、ケースを作成するためのデータの活用	共通のアジェンダの作成（共有できる目標と戦略の策定）	実行の支援（目標と戦略の調整）
コミュニティの関与	コミュニティを円滑化するためのアウトリーチ	地域に根ざした公共の意思の構築	地域との関わりを深め、アドボカシー推進
評価と改善	核となる問題や課題を定義づけるための基本情報の収集・分析	共有の評価指標の設定（測定、基準、アプローチ方法の確定）	進行状況の情報収集・追跡調査・報告（改善と学習を生み出すためのアプローチ）

（出所）Fay Hanleybrown, John Kania & Mark Kramer (2012), p. 4. （一部加筆）

コレクティブ・インパクトの枠組みを形成し活動を進めていくには、これらの要素が求め

られている。中間支援組織は、これらの要素を含んだ枠組みを設計し、組織運営に必要な資源を集め、実際に組織を運営していく必要がある。この点を加味すると、コレクティブ・インパクトにおいて、中間支援組織に求められる役割機能としては、主に以下の2つが考えられる。第一に、①共通のアジェンダと②評価システムの要素から考えると、社会課題の実態を正確に把握し、多くの主体が共有できるアジェンダとゴールの定義を設定すること、そして全体成果と各主体の成果を評価する機能が求められる。

第二に、③相互の活動の強化と④持続的なコミュニケーションから考えると、各主体の強みを適材適所で最大化させ、全体のパフォーマンスを最大化させることが中間支援組織の役割である。

そして、バックボーン組織になりうる中間支援組織のモデルとしては、以下の六つのタイプが考えられる。

図表 7-3 バックボーン組織の6つの潜在的モデル

バックボーン組織のタイプ	特徴
ファンドを基盤にしたグループ	プランナー、ファイナンス、調整役としてコレクティブ・インパクト戦略を開始するファンド
新しい非営利組織	バックボーンとして活動するため民間資金を活用して新しい組織が形成
既存の非営利組織	既存組織がコレクティブ・インパクト戦略の調整役
政府	コレクティブ・インパクトの成果を生み出すための地方レベルもしくは州レベルの政府機関
複数の組織が連携した組織	コレクティブ・インパクトを成功に導くために多くの組織がオーナーシップを発揮する
バックボーン組織のためのバックボーン組織	究極の決定権を持つトップ層が集まった組織

(出所) Fay Hanleybrown, John Kania & Mark Kramer (2012), p. 7. (一部加筆)

一方、Easterling (2013: p. 71) は、コレクティブ・インパクトを導き出すためには5つのステップを踏むべきであると主張している。Easterling によれば、John Kania=Mark Kramer の理論は、コレクティブ・インパクトの概略を説明しているに過ぎず、実際にそれに至るまでの詳細なステップの解説がなされていないと指摘している。

図表7-4 コレクティブ・インパクトを導くために各段階での支援者への提言

各ステージ	支援者が取るべきサポート
1、共通の問題意識を持つ組織がまだ切り離されている状態	1、他の組織を互いに認めるように補完的なサポート
	2、過度の期待を抱かせないように慎重に調整しながら新しい関係をつくる
2、共通の問題意識を持つ組織の非公式なネットワークの形成	3、異なる組織の指導者がお互いの活動を議論し、共通の問題意識の定義づけを行い、集まって学ぶ機会を提供する
	4、ネットワークづくり、学習、プログラムの調整を支援するためのシステムづくりの支援
3、集団的行動をはじめめるためにネットワーク化された組織のビジョン構築	5、ネットワークづくり、相互学習、共同プロジェクト開発のために広範な財務と技術の提供
	6、分野横断的の目標を達成するために、常に開かれた状態を保ちつつ、集合的な行動の成功率を高めるための支援
4、ネットワーク化された組織による集団的行動を起こすための戦略的なフレームワークの発展	7、共通目標と集合的戦略を発展させるための資金的支援もしくはコンサルティング
	8、より大きなインパクトを生み出すための戦略策定能力向上モデルの提示、フレームワークの提供
5、ネットワーク化された組織がコレクティブ・インパクトを生み出す戦略を実行に移す	9、戦略を実行するための資金の提供
	10、作業を調整・促進するバックボーン組織への資金提供
	11、他の資金提供者へのネットワークの拡大
	12、ネットワーク化された組織と常に連携しながら、システムの改善

(出所) Douglas Easterling(2013), p. 71. (一部加筆)

彼は、1993年に設立されたThe Central Appalachian Network(CAN)³⁷をケーススタディに、コレクティブ・インパクトに至るまでの過程の分析を行っている。CANは20年以上活動しているため、今回取り上げた2事業者とも設立年数としては類似している。

Easterlingは、CANのケースをもとに5つのステージと各ステージでの支援者の行動を図表7-4のようにまとめている。そしてコレクティブ・インパクトを生み出すには、多くのステップが必要であることを指摘している。ネットワーク化する組織の性質が違うことから、共通目標を掲げるようになるためには時間と手間を要するからである。この調整を行う機関が中間支援組織であり、目的達成のためには多くの機能を有する必要がある。ネットワーク理論では以下の4つの特徴が抽出された。すなわち、①活動をコントロールする単一の中心が不在、②行為者間で協同行為を調整、③関係者はその場で、ニーズの終了とともに解散する、④要求者される課題ごとにコラボレーションの組み換えを行う、の4要素である。この4要素とコレクティブ・インパクトの5つのステップとは共通する点も多い。今後コレクティブ・インパクトとネットワーク理論を融合させる研究が必要である。

第3節 コレクティブ・インパクトに向けて日本の中間支援組織が強化すべき機能

本節では、コレクティブ・インパクトを生み出すステップを実践していくときに直面する日本の中間支援組織の現状と課題について触れることにする。さらにコレクティブ・インパクトの枠組みの中で日本の中間支援組織が十分な役割を果たすためには特にどのような能力を強化すべきかについて考えてみたい。

① 調査研究・評価機能

コレクティブ・インパクトにおいて、共通のアジェンダ設定や評価システムづくりが求められることは前述した。これを可能にするには、事実を明らかにするための調査研究能力、ものごとの価値を評価する価値評価能力が必要となる。このためには情報の受発信能力が必要不可欠であるが、その機能がまだ不足しているという現状が今回の調査でも明らかになっている。大阪NPOセンターのCSOアワードのような独自の評価を実施している中間支援組織も存在しており、その評価基準や方法の普遍化が重要になる。

② 十分な資金を得る機能

コレクティブ・インパクトを実現するための前提条件として十分な財源が挙げられる。様々な事業を展開するために必要となる原資としての資金はもちろんだが、それ以外にも中間支援組織そのものの独立性を担保するための財源も必要となる。日本の中間支援組織

³⁷ 詳しくは、The Central Appalachian NetworkのHP (<http://cannetwork.org/>) 参照。

の財源の多くが行政に依存している状況のため、行政の意向が大きく反映された事業を行っている。しかし、これでは行政の都合の良い社会変革は実現可能だが、逆の場合は着手にすら至らないことがほとんどである。今後、中間支援組織が前面に出て社会変革を促すためには、自らの財源をどのように確保していくかということとはとても重要な課題である。そして同時に多様な財源を得る手段についても考えなければならない。

③ 大規模な協働をマネジメントする機能

コレクティブ・インパクトでは、多数のステークホルダーの課題解決集団を形成する必要がある。各主体が互いに情報を共有し、互いに機能を高め合う必要があることから、そういう組織を形成し、活動を促進するためには、多くの主体が参加する協働をマネジメントする能力が求められる。そのために、多くのセクターとの関わりが必要であるが、その関わりが多様性を生み出すには、一定のスケールメリットが必要になる。

日本においては、中間支援組織の連携事例の数は少ない。特に公設公営や公設民営の中間支援組織は、行政の枠の中で運営せざるを得ないため、支援対象組織やエリアに関して常に制約条件を課せられている。民設民営の中間支援組織は、コレクティブ・インパクトの重要性を認識しているが、脆弱な財政基盤のなかでは、できる範囲は限定されてしまう。

以上のように中間支援組織が社会変革の中心的存在になるためには、まだまだ付加しなければならない機能が必要である。そして何よりも中間支援組織そのものが社会変革の中心的存在になると決断することができるかどうか、この機能を付加するかどうかの前提条件になることを指摘しておく。

第4節 本論文の限界と今後の課題

これまで中間支援組織が持つ機能についてさまざまな視点からのアプローチを試みてきた。しかし、以下の部分が課題として残っている。

① 地域的特性からの影響

地域における独自の文化や習慣によって、組織形態に違いをもたらすことが多いけれども、本研究ではその点の議論については言及していない。

② 個人と組織との関係性

あくまでも本研究は組織に着目して分析を試みているが、その組織で働く人々の影響力も大きいものがある。一部アンケート調査においては、人材についての質問を実施しているが、その人材が中間支援組織の機能にどのように関与しているかまでは触れていない

③ 関係が終息した後の展開

組織間関係の視点から関係の構築から終息までを一連の流れとしてとらえているが、終息した後に再び関係を再構築していくことでさらなる変化が生み出される過程の分析には至っていない。

④ コレクティブ・インパクトの研究

コレクティブ・インパクトの研究が少ないことから、現地調査を含めたさらなる詳細な調査が必要である。

⑤ 今後の中間支援組織の理想像

中間支援組織の現状での機能分析から将来の中間支援組織像を明らかにするという視点が必要であるが、具体的な像を示すところまでの結論には至っていない。

本研究のこうした限界を指摘しつつ、中間支援組織のさらなる発展のための分析を試み続けることが今後の課題である。

参考文献

欧米文献

- Abramson, A. and McCarthy, R. (2002), "Infrastructure Organizations", in Salamon, L. (eds) *The State of Nonprofit America*, Bookings Institution Press, pp.423-458
- Aldrich, H. and D. A. Whetten(1981), "Organization-sets, Action-sets, and Networks : Making the Most of Simplicity," in P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, Oxford University Press. pp.385-408.
- Chris Ansell, Alison Gash(2008), "Collaborative Governance in Theory and Practice," *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 18, Issue 4, 1 October 2008, pp. 543-571.
- Drucker P. F. (1990), *Managing the Nonprofit Organization* (上田惇生訳 (1991) 『非営利組織の経営』ダイヤモンド社)
- Engeström .Y. (1987), *Learning by expanding:An activity-theoretical approach to developmental research*, Helsinki: Orienta-Konsultit. (山住勝弘、松下佳代、百合草禎二、保坂裕子、庄井良信、手取義宏、高橋登訳 (1999) 『拡張による学習—発達研究への活動理論的アプローチ』新曜社)
- Engeström .Y. (2001), "Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization," *Journal of Education and Work*, 14(1). pp.133-156
- Engeström .Y. (2008), *Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work*, Cambridge University Press (山住勝広、山住勝利、蓮見二郎訳 (2013) 『ネットワークする活動理論 チームから結び目へ』新曜社)
- Engeström .Y. (2008), *From Teams to Knots:Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work*, Cambridge University Press
- Fay Hanleybrown, John Kania & Mark Kramer (2012), "Channeling Change: Making Collective Impact Work," *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2012,
- John Kania & Mark Kramer (2011), "Collective Impact," *Stanford Social Innovation Review*, 2011, winter, pp.36-41.
- Leont'ev, A. N. (1978), *Activity, consciousness, and personality*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (西村学・黒田直実訳 (1980) 『活動と意識と人格』明治図書)
- Leslie R. Crutchfield and Heather McLeod Grant (2007), *Forces for Good, Revised and Updated: The Six Practices of High-Impact Nonprofits*, Jossey-Bass Us Non Franchise (服部優子訳 (2012) 『世界を変える偉大なNPOの条件』ダイヤモンド社)
- Miles, R. E. and C. S. Snow(1984), "Fit, Failure and the Hall of Fame," *California Management Review*, Vol. 26. No. 3. pp.10-28.
- Miles, R. E. and C. S. Snow(1986), "Organizations: New Concepts for New Firms,"

- California Management Review*, Vol. 28. No. 3. pp.62-73.
- C. Mulford & D. I. Rogers (1982), "Definitions and Models," in D. I. Rogers and D. A. Whetten, *Interorganizational Coordination*, Iowa State University Press. pp. 9-31.
- OPM/Compass Partnership. (2004), *Working towards an infrastructure strategy for the voluntary and community sector*. London: OPM and Compass Partnership
- Paulson, S. K. (1985), "A Paradigm for the Analysis of Interorganizational Networks," *Social Networks*, Vol. 7, No. 2. pp.105-126.
- Putnam, R. D. (1993), *Making Democracy Work*, Princeton University Press (河田潤一郎 訳 (2001) 『哲学する民主主義—伝統と改革の市民構造』 NTT 出版)
- Salamon, L. M. and Anheier, H. K. (1994), *The Emerging Sector*, The Johns Hopkins University (今田忠監訳 (1996) 『台頭する非営利セクター—世界12カ国の規模・構成・制度・資金源・現状と展望—』ダイヤモンド社)
- Salamon, L. M. (1997), *Holding the center: America's nonprofit sector at a crossroads*, The Nathan Cummings Foundation (山内直人訳『NPO最前線：岐路に立つアメリカ市民社会』岩波書店, 1999)
- Schermerhorn, J. R. (1979), "Interorganizational Development," *Journal of Management*, Vol. 5, pp. 21-38.
- Satish Nambisan (2009), Platforms for Collaboration: *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2009, pp. 44-49.
- Vygotsky, L. S. (1978), *Mind in society: The development of higher psychological processes*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Whetten, D. A. (1981), "Interorganizational Relations: A Review of the Field," *Journal of Higher Education*, Vol. 52, No. 1, pp. 1-28.

和文文献 (図書)

- 今田忠 (2006) 『日本のNPO史—NPOの歴史を読む、現在・過去・未来—』ぎょうせい。
- 大室悦賀・大阪NPOセンター編著 (2012) 『ソーシャルビジネス』中央経済社。
- 金井壽宏 (1994) 『企業者ネットワークの世界—MIT とボストン近辺の企業者コミュニティの探求—』白桃書房。
- 嵯峨生馬 (2011) 『プロボノ 新しい社会貢献 新しい働き方』勁草書房。
- 佐々木利廣 (1990) 『現代組織の構図と戦略』中央経済社。
- 佐々木利廣・加藤高明・東俊之・澤田好宏 (2009) 『組織間コラボレーション：協働が社会的価値を創造する』ナカニシヤ出版。
- 佐々木利廣・大室悦賀編著 (2015) 『入門 企業と社会』中央経済社。
- 田尾雅夫・吉田忠彦 (2009) 『非営利組織論』有斐閣アルマ。

田中弥生 (2005) 『NPOと社会をつなぐ：NPOを変える評価とインターメディアリ』 東京大学出版会。

田中弥生 (2006) 『NPOが自立する日 行政の下請け化に未来はない』 日本評論社

田中弥生 (2011) 『市民社会政策論 3・11 後の政府・NPO・ボランティアを考えるために』 明石書房。

谷本寛治編著 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』 中央経済社。

塚本一郎・山岸秀雄編著 (2008) 『ソーシャル・エンタープライズ—社会貢献をビジネスにする』 丸善。

新川達郎監修 (2003) 『NPOと行政の協働の手引き』 社会福祉法人大阪ボランティア協会

西村友幸 (2002) 『連邦型ネットワークの経営』 多賀出版。

日本ファンドレイジング協会 (2015) 『寄付白書 2015』

藤井敦史 (2010) 『NPO再構築への道：パートナーシップを支える仕組み』 勁草書房。

細内信孝 (1999) 『コミュニティ・ビジネス』 中央大学出版部。

松下啓一 (2002) 『新しい公共と自治体』 信山社。

山内直人 (1999) 『NPO入門』 日本経済新聞社。

山住勝広・Engeström .Y. 共著編 (2008) 『ネットワーク—結び合う人間活動の創造へ』 新曜社。

横山恵子 (2003) 『企業の社会戦略とNPO—社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ』 白桃書房。

若林直樹 (2009) 『ネットワーク組織—社会ネットワーク論からの新たな組織像』 有斐閣。

和文文献 (論文)

明石芳彦 (2009) 「米国コミュニティ再生における社会的企業・中間支援組織の活動と資金調達」『季刊経済研究』 Vol. 32 No. 1・2 Summer 2009, pp. 3-38。

秋葉 武 (2006) 「中間支援NPOのサービスの多元化—企業者ネットワーク理論を用いた分析—」『日本経営診断学会論集』 Vol. 6 pp. 227-242。

今枝千樹 (2012) 「中間支援組織の役割と非営利組織のアカウンタビリティ」『経済論叢』(京都大学) 第186巻第1号, pp. 69-75。

荻野亮吾 (2014) 「地域の学習資源を活かす社会教育施設の連携の形とは」『社会教育』 821, pp.10-15。

木村富美子 (2016) 「社会的企業の支援における中間支援組織の役割」『通信教育部論集』(創価大学) (19), pp. 15-34。

工藤順 「コミュニティビジネス/ソーシャルビジネス支援における中間支援組織の実態と課題」『イノベーション・マネジメント』 No. 10, pp. 89-105。

齊藤紀子 (2016) 「社会的課題解決のためのセクター間協働の発展プロセス」『千葉商大論叢』 第53号2号 pp. 117-134。

- 佐々木利廣 (1983) 「組織間関係の安定と変動 (Ⅱ) —組織間調整を中心として」『経済経営論叢』(京都産業大学) 第 15 巻第 3 号 pp. 78-99。
- 佐々木利廣 (1985) 「組織間関係の安定と変動 (Ⅲ・完) —境界連結単位を中心として」『経済経営論叢』(京都産業大学) 第 19 巻第 4 号 pp. 192-214。
- 杉田博 (2009) 「中間支援組織のマネジメント: いしのまき N P O センターの事例を中心に」『石巻専修大学経営研究』20 (2)、pp. 23-36。
- 高橋桂子・保坂仁美 (2003) 「地方の時代における「中間支援組織」の在り方に関する予備的考察」『新潟大学教育人間学部紀要』6 (1), pp. 95-103。
- 中島智人 (2006a) 「英国の中間支援組織の現状と支援策 (上)」『公益法人』35 (11)、pp. 14-19。
- 中島智人 (2006b) 「英国の中間支援組織の現状と支援策 (下)」『公益法人』35 (12)、pp. 17-21。
- 名取 隆 (2010) 「中間支援組織によるコミュニティビジネスへの起業支援機能の評価: 都岐沙羅パートナーズセンターの事例から」『日本地域政策研究』(8)、pp. 285-292。
- 樋口 肇 (2003) 「アメリカにおける N P O の中間支援組織の活動状況〜インターメディアリーに学ぶ〜」『地方自治』No. 666 pp. 87-108。
- 藤井敦史 (2008) 「地域密着型中間支援組織の経営基盤に関する一考察: CS 神戸の事例として」『コミュニティ福祉学部紀要』10、pp. 61-75。
- 堀野亘求 (2014) 「N P O を支援する中間支援組織の機能についての考察—組織間関係から接近—」『経営教育研究』Vol. 17 No. 2 pp. 75-83。
- 堀野亘求 (2016) 「中間支援組織と支援対象組織との関係性の変化について—ネットワークの視点からの分析」『企業と社会フォーラム学会誌』第 5 号、pp. 67-82。
- 松井真理子 (2012) 「市民セクターを強化させるための中間支援組織とその機能」『四日市大学総合政策学部論集』第 1 1 巻第 1・2 号 pp. 9-30。
- 松本潔 (2011) 「N P O における組織間協働に関する理論的考察」『自由が丘産能短期大学紀要』第 44 号 pp. 19-38。
- 松本 潔 (2006) 「非営利組織の人材教育・研修における現状と課題」『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』54, pp.49-52。
- 村田尚紀 (2004) 「フランスにおけるアソシアシオンの現状」立命館大学人文科学研究紀要 84 pp. 119-145。
- 山住勝広 (2014) 「拡張的学習とネットワークする主体の形成—活動理論の新しい挑戦—」『組織科学』Vol. 48 No. 2 pp. 50-60。
- 山田晴義 (2000) 「地域計画基礎としての N P O 中間支援システムの形成方法について (その 1. 民間による N P O 中間支援組織の形成過程と構成)」『総合政策』第 2 巻第 1 号 pp. 97-108。
- 吉田忠彦 (2003) 「模倣的同型化と戦略的対応—大阪 N P O プラザの事例から—」『商経学叢』

(近畿大学) 第49巻第3号 pp. 321-343。

吉田忠彦 (2004) 「NPO支援センターの類型と課題」『非営利法人研究会誌』(8) pp. 85-96。

吉田忠彦 (2004) 「NPO中間支援組織の類型と課題」『龍谷大学経営学論集』44(2) pp. 104-113。

綿江彰禪 (2013) 「公の業務の担い手としてのNPO育成の仕組み 英国の取り組みを参考に」『知的資産創造』2013年2月号 pp. 18-27。

調査報告書他

岩崎久美子他 (2015) 「多様なパートナーシップによるイノベティブな生涯学習環境の基盤形成に関する研究 報告書(IV) -中間支援組織調査-」国立教育政策研究所

大阪NPOセンター20周年記念誌 (2016)

(http://osakanpo-center.com/history/20th_anniversary_161130.pdf)

大阪市 (2017) 『指定管理者制度の導入及び運用に係るガイドライン』

(www.city.osaka.lg.jp/keiyakukanzai/cmsfiles/contents/0000162/162085/01gaidorain.pdf)

経済産業省 (2008) 『ソーシャルビジネス研究会報告書』

(http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukoku.sho.pdf)

内閣府国民生活局 (2002) 『中間支援組織の現状と課題に関する調査報告書』財務省印刷局

内閣府 (2011) 『新しい公共支援事業実施に関するガイドライン』

(<http://www5.cao.go.jp/npc/unei/jigyou/gaidorain.pdf>)

内閣府 (2014) 『平成25年度 NPO法人に関する世論調査』(<https://survey.gov-online.go.jp/h25/h25-npo/index.html>)

内閣府 (2017) 『平成28年度 市民の社会貢献に関する実態調査』(https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h28_shimin_1.pdf)

日本経済団体連合会 (2012) 『2011年度 社会貢献活動実績調査結果』

(www.keidanren.or.jp/policy/2012/070_kekka.pdf)

日本NPOセンター (2013) 『2012年度 NPO支援センター実態調査報告書』

山内直人・田中敬文・奥山尚子編 (2010) 『NPO白書2010』NPO研究情報センター

山内直人・田中敬文・奥山尚子編 (2013) 『NPO白書2013』NPO研究情報センター

参考資料①

ワン・ワールド・フェスティバル変遷一覧表

	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回
	1993年10月17日(日)	1994年10月16日(日)	1995年10月15日(日)	1996年10月20日(日)	1997年10月19日(日)
	10時~16時	10時~16時	10時~16時	10時~16時	10時~16時
開催場所	大阪城公園 太閤の広場	大阪城公園 太閤の広場	花博記念公園 鶴見緑地	花博記念公園 鶴見緑地	花博記念公園 鶴見緑地
来場者数	約30,000人	約58,000人	約80,000人	約55,000人	約70,000人
主催/実行委員会	国際協力事業団、(財)大阪府国際交流財団、(財)大阪国際交流センター、(社)関西経済連合会、大阪商工会議所、(社)関西経済同友会、(社)大阪工業会、(社)大阪国際ビジネス振興協会、海外経済協力基金、(財)日本国際協力センター、日本労働組合総連合大阪府連合会(連合大阪)、(財)海外技術者研修協会(12団体)	国際協力事業団、(財)大阪府国際交流財団、(財)大阪国際交流センター、(社)関西経済連合会、大阪商工会議所、(社)関西経済同友会、(社)大阪工業会、海外経済協力基金、(財)日本国際協力センター、日本労働組合総連合大阪府連合会(連合大阪)、(財)海外技術者研修協会(11団体)	国際協力事業団、(財)大阪府国際交流財団、(財)大阪国際交流センター、(社)関西経済連合会、大阪商工会議所、(社)関西経済同友会、(社)大阪工業会、海外経済協力基金、(財)日本国際協力センター、日本労働組合総連合大阪府連合会(連合大阪)、(財)海外技術者研修協会(11団体)	国際協力事業団、(財)大阪府国際交流財団、(財)大阪国際交流センター、(社)関西経済連合会、大阪商工会議所、(社)関西経済同友会、(社)大阪工業会、海外経済協力基金、(財)日本国際協力センター、日本労働組合総連合大阪府連合会(連合大阪)、(財)海外技術者研修協会(11団体)	国際協力事業団、(財)大阪府国際交流財団、(財)大阪国際交流センター、(社)関西経済連合会、大阪商工会議所、(社)関西経済同友会、(社)大阪工業会、海外経済協力基金、(財)日本国際協力センター、日本労働組合総連合大阪府連合会(連合大阪)、(財)海外技術者研修協会(11団体)
運営委員会	(社)アジア協会アジア友の会、アジア読み書き基金、(社)744777(イナ)対日本支部関西連絡会、(財)大阪府国際交流財団、(財)大阪YMCA国際・社会福祉センター、(財)大阪YWCA、国際協力事業団、国際子ども権利センター、国際文化交流協会、(社)セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン、(財)日本列島ワガガガ・関西支部、(財)日本ユニセフ協会関西事務所、(財)PHD協会(14団体)	(社)アジア協会アジア友の会、アジア読み書き基金、(社)744777(イナ)対日本支部関西連絡会、(財)大阪府国際交流センター、(財)大阪府国際交流財団、(財)大阪YMCA、(財)大阪YWCA、国際協力事業団、国際子ども権利センター、国際文化交流協会、(社)セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン、青年海外協力隊大阪府OB会、(財)とよなか国際文化交流協会、(財)日本列島ワガガガ・関西支部、(財)日本ユニセフ協会関西事務所、(財)PHD協会(16団体)	(社)アジア協会アジア友の会、アジア読み書き基金、(社)744777(イナ)対日本支部関西連絡会、(財)大阪府国際交流センター、(財)大阪府国際交流財団、(財)大阪YMCA、(財)大阪YWCA、国際協力事業団、国際子ども権利センター、国際文化交流協会、(社)セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン、青年海外協力隊大阪府OB会、(財)とよなか国際文化交流協会、(財)日本列島ワガガガ・関西支部、(財)日本ユニセフ協会関西事務所、(財)PHD協会(16団体)	(社)アジア協会アジア友の会、(社)744777(イナ)対日本支部関西連絡会、(財)大阪府国際交流センター、(財)大阪府国際交流財団、(財)大阪YMCA、(財)大阪YWCA、国際協力事業団、国際子ども権利センター、国際文化交流協会、(社)セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン、青年海外協力隊大阪府OB会、(財)とよなか国際文化交流協会、(財)日本列島ワガガガ・関西支部、(財)日本ユニセフ協会関西事務所、(財)PHD協会(15団体)	(社)アジア協会アジア友の会、(社)744777(イナ)対日本支部関西連絡会、(財)大阪府国際交流センター、(財)大阪府国際交流財団、(財)大阪YMCA、(財)大阪YWCA、国際協力事業団、国際子ども権利センター、国際文化交流協会、(社)セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン、青年海外協力隊大阪府OB会、(財)とよなか国際文化交流協会、(財)日本列島ワガガガ・関西支部、(財)日本ユニセフ協会関西事務所、(財)PHD協会(15団体)
ボランティア数	188人	232人	199人	142人	257人
プログラム	国際協力世界一周ウルトラクイズ アフリカン・ビート・ライブ ワン・ワールド・トーク ワン・ワールド・ライブ 民族衣装ファッションショー&民族芸能 世界の先住民族との出会い 熱血トーク 国際理解教育ワークショップ NGO・ODA・国際機関活動紹介パネル展 青年海外協力隊パネル展 国際ボランティア貯金紹介パネル展 地球貢献企業展 第三世界ショップ 民族料理模範店 国際先住民族年パネル展 アセアン児童画展	国際協力世界一周ウルトラクイズ ハネルディスカッション・トーク ワン・ワールド・ライブ 民族音楽のステージ フリーマーケット アジア・チビッコ画伯展 国際理解教育ワークショップ NGO・ODA・国際機関活動紹介パネル展 青年海外協力隊パネル展 国際ボランティア貯金紹介パネル展 地球貢献企業展 第三世界ショップ 民族料理模範店 子ども権利条約パネル展 環境展	ハネルディスカッション・トーク ワン・ワールド・ライブ 民族音楽・衣装のステージ フリーマーケット アジア・チビッコ画伯展 ワークショップ NGO・ODA・国際機関活動紹介パネル展 国際ボランティア貯金紹介パネル展 地球貢献企業展 第三世界ショップ 民族料理模範店 環境展	国際協力スタンプラリー 日本と世界の遊び場 ハネルディスカッション・トーク ワン・ワールド・ライブ 民族音楽・衣装のステージ フリーマーケット アジアのスポーツ体験コーナー 地球市民ワークショップ NGO・ODA・国際機関活動紹介パネル展 青年海外協力隊パネル展 国際ボランティア貯金紹介パネル展 地球貢献企業展 第二世界ショップ 民族料理模範店 環境展	国際協力スタンプラリー 世界と日本の遊びコーナー ハネルディスカッション・トーク ワン・ワールド・ライブ 民族音楽・衣装のステージ フリーマーケット アジアのスポーツ体験コーナー 地球市民ワークショップ NGO・ODA・国際機関活動紹介パネル展 青年海外協力隊パネル展 国際ボランティア貯金紹介パネル展 地球貢献企業展 インターネットコーナー 民族料理模範店 ワン・ワールド・クイズ アジア・チビッコ画伯展
出展団体数	NGO 61 企業 1 国際機関 6 政府機関 2 教育機関 1	65 2 6 4 0	69 1 5 6 0	73 1 2 6 0	75 2 5 4 0
協議会の役割	運営委員会事務局	運営委員会事務局	運営委員会事務局	運営委員会事務局	運営委員会事務局

第6回	第7回	第8回	第9回	第10回
1998年11月3日(火・祝)	2000年2月26日(土) 11時~21時	2001年1月7日(日)	2001年10月13日(土) 11時~18時	2003年1月11日(土) 11時~17時30分
10時~16時	27日(日) 11時~16時	10時~18時	14日(日) 10時~17時	12日(日) 10時~17時
花博記念公園 鶴見緑地	大阪国際交流センター	大阪国際交流センター	大阪国際交流センター	大阪国際交流センター
約50,000人	約10,000人	約9,000人	約10,000人	約15,000人
国際協力事業団、(財)大阪府国際交流財団、 (財)大阪国際交流センター、 (社)関西経済連合会、大阪商工会議所、 (社)関西経済同友会、(社)大阪工業会、 海外経済協力基金、(財)日本国際協力センター、 日本労働組合総連合会大阪府連合会(連合大阪) (財)海外技術者研修協会(11団体)				
(社)アジア協会アジア友の会、 7&7(株)イナカフジ日本支部関西連絡会、 (財)大阪国際交流センター、 大阪府国際交流財団、 大阪YMCA、大阪YWCA、 国際協力事業団、国際子ども権利センター、 国際文化交流協会、 セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン、 青年海外協力隊大阪府OB会、 (財)とよな国際交流協会、 (財)日本列島家族会(関西支部)、 (財)日本ユニセフ協会関西事務所、 (財)PHD協会 (15団体)	主催/ 実行委 員会 (社)アジア協会アジア友の会、 アジアボランティアセンター、 (社)7&7(株)イナカフジ日本支部関西連絡会、 (財)大阪国際交流センター、 (財)大阪21世紀協会、 (財)大阪YMCA、(財)大阪YWCA、 (財)海外技術者研修協会関西センター、 (財)関西国際学友会、国際協力銀行、 国際協力事業団大阪国際センター、 国際文化交流協会、 (社)セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン、 (社)青年海外協力協会近畿支部、 地球市民教育センター、(財)PHD協会、 レディス・ソサエティ (17団体)	(社)アジア協会アジア友の会、 アジアボランティアセンター、 (社)7&7(株)イナカフジ日本支部関西連絡会、 (財)オイスカ関西総支部、 (財)大阪国際交流センター、 (財)大阪府国際交流財団、 (財)大阪YMCA、 (社)大阪労働福祉協議会、 (財)海外技術者研修協会関西研修センター、 国際協力事業団大阪国際センター、 国際協力銀行、国際文化交流協会、SATHI、 C.P.I.関西教育里親会、 好っきゃねんアジア、 適正技術支援プロジェクト、 帝塚山学院大学国際理解研究所、 日本語で話そう会、(財)PHD協会、 レディス・ソサエティ(20団体)	I.S.S.、(社)アジア協会アジア友の会、 (特活)アジアボランティアセンター、 (社)7&7(株)イナカフジ日本支部関西連絡会、 (財)オイスカ関西総支部、 (財)大阪国際交流センター、 (財)大阪府国際交流財団、 大阪ユネスコ協会、(財)大阪YMCA、 関西インドネシア留学生協会、 国際協力事業団大阪国際センター、 国際協力銀行、国際文化交流協会、SATHI、 C.P.I.関西教育里親会、 好っきゃねんアジア、適正技術支援プロジェクト、 帝塚山学院大学国際理解研究所、 日本語で話そう会、(財)PHD協会、 (財)八尾市国際交流センター、 レディス・ソサエティ(22団体)	I.S.S.、(社)アジア協会アジア友の会、 (特活)アジアボランティアセンター、 (社)7&7(株)イナカフジ日本支部関西連絡会、 (財)オイスカ関西総支部、 (財)大阪国際交流センター、 (財)大阪府国際交流財団、 (財)大阪YMCA、 (財)海外技術者研修協会関西研修センター、 国際協力事業団大阪国際センター、 国際協力銀行、国際文化交流協会、SATHI、 (特活)国際平和基金、SATHI、 適正技術支援プロジェクト、 帝塚山学院大学国際理解研究所、 日本語で話そう会、 (財)PHD協会、 (財)八尾市国際交流センター、 レディス・ソサエティ(20団体)
238人	185人	171人	198人	212人
国際協力スタンプラリー	活動紹介展	活動紹介展	活動紹介展	活動紹介展
アジアの遊び	(NGO、政府機関、教育機関、国際機関、企業)	(NGO、政府機関、教育機関、国際機関、企業)	(NGO、政府機関、教育機関、国際機関、企業)	(NGO、政府機関、教育機関、国際機関、企業)
パネルディスカッション・トーク	シンポジウム(読売新聞と共催)	シンポジウム(読売新聞と共催)	シンポジウム(読売新聞と共催)	シンポジウム(読売新聞と共催)
ワン・ワールド・ライブ	トーク	トーク	トーク	トーク
民族音楽・衣装のステージ	在住外国人グループのトーク&コンサート	ボランティア体験	ボランティア体験	ODAタウンミーティング
フリーマーケット	F M CO・CO・LO	F M CO・CO・LO	F M CO・CO・LO	F M CO・CO・LO
アジアのスポーツ体験コーナー	パネルディスカッション	パネルディスカッション	パネルディスカッション	パネルディスカッション
ワークショップ	開発教育ワークショップ	開発教育ワークショップ	開発教育ワークショップ	開発教育ワークショップ
NGO・ODA・国際機関活動紹介パネル展	国際理解教育の部屋	クイズラリー	クイズラリー	クイズラリー
青年海外協力隊パネル展	国際協力の歴史コーナー	写真展	写真展	ワンフェス探検隊
国際ボランティア貯金紹介パネル展	民族衣装の着付け	民族衣装の着付け	民族衣装の着付け	民族衣装の着付け
コイン大作戦	世界のお茶	世界のお茶	世界のお茶	世界の主食
国際協力の歴史コーナー	民族音楽・舞踊のステージ	民族音楽・舞踊のステージ	民族音楽・舞踊のステージ	民族音楽・舞踊のステージ
民族料理模擬店	外国文化紹介コーナー	外国文化紹介コーナー	外国文化紹介コーナー	外国文化紹介コーナー
世界人権ウィトラクイズ	コイン大作戦	コイン大作戦	コイン大作戦	コイン大作戦
チビッコ画伯展	情報コーナー	情報コーナー	情報コーナー	情報&相談コーナー
世界の文化生活用品紹介	民族料理模擬店	民族料理模擬店	民族料理模擬店	民族料理模擬店
		環境展	環境の部屋	環境実験教室
68	41	46	52	61
10	5	10	9	8
6	8	8	10	8
4	8	8	9	5
0	0	7	3	5

第11回	第12回	第13回	第14回	第15回	第16回
2003年11月2日(日)10時~17時 3日(月・祝)10時~17時	2005年2月5日(土)10時~17時 6日(日)10時~16時	2006年2月4日(土)10時~17時 5日(日)10時~16時	2007年2月3日(土)10時~17時 4日(日)10時~16時	2008年2月2日(土)10時~17時 3日(日)10時~16時	2008年12月20日(土)10時~17時 21日(日)10時~16時
大阪国際交流センター	大阪国際交流センター	大阪国際交流センター	大阪国際交流センター	大阪国際交流センター	大阪国際交流センター
7,000人	13,000人	8,000人	12,600人	13,500人	12,300人
(注) アジア協会アジア友の会 (特注) アジアボランティアセンター、 (注) アムネスティ・インターナショナル日本国連連絡会 大阪ガス(株)、 (株) 大阪国際交流センター、 (株) 大阪国際交流センター、 (株) 大阪国際交流センター、 (株) 大阪YMCA、 (株) 関西電力(株)、 近畿労働組合、 (特注) 国際協力機構大阪国際センター、 国際文化交流協会、 御堂山学院大学国際理解研究所、 日本国際理解研究会、 (株) PHD協会、 松下電器産業(株) (18団体)	(注) アジア協会アジア友の会、 (特注) アジアボランティアセンター、 (注) アムネスティ・インターナショナル日本国連連絡会 大阪ガス(株)、 (株) 大阪国際交流センター、 (株) 大阪国際交流センター、 (株) 大阪YMCA、 (株) 関西電力(株)、 近畿労働組合、 (特注) 国際協力機構大阪国際センター、 国際文化交流協会、 御堂山学院大学国際理解研究所、 日本国際理解研究会、 (株) PHD協会、 松下電器産業(株)、 レディンズガゼティ (18団体)	アイゼット奨励会、 (注) アジア協会アジア友の会、 (特注) アジアボランティアセンター、 (注) アムネスティ・インターナショナル日本国連連絡会、 (株) アムネスティ・インターナショナル日本国連連絡会、 (株) オイスカ関西支部、 大阪ガス(株)、 (特注) 大阪国際交流センター協会、 (株) 大阪国際交流センター、 (株) 大阪YMCA、 関西電力(株)、 近畿労働組合、 (特注) 国際協力機構大阪国際センター、 国際文化交流協会、 御堂山学院大学国際理解研究所、 日本国際理解研究会、 (株) PHD協会、 松下電器産業(株)、 レディンズガゼティ (21団体)	(注) アジア協会アジア友の会、 (株) アジア・太平洋人権情報センター、 (特注) アジアボランティアセンター、 (注) アムネスティ・インターナショナル日本国連連絡会、 インター・コミュニケーション大阪、 (株) オイスカ関西支部、 大阪ガス(株)、 (特注) 大阪国際交流センター協会、 (株) 大阪国際交流センター、 大阪府情報都市交流協議会、 (株) 大阪国際交流センター、 (株) 大阪YMCA、 (株) 大阪YWCA、 関西電力(株)、 近畿労働組合、 CLUB GEORIE、 (特注) 国際協力機構大阪国際センター、 国際文化交流協会、 在日コリアン青年連合、 (特注) NICE、 環境保護MET (21団体)	(注) アジア協会アジア友の会、 (株) アジア・太平洋人権情報センター、 (特注) アジアボランティアセンター、 (注) アムネスティ・インターナショナル日本国連連絡会、 インター・コミュニケーション大阪、 (株) エール学園、 (特注) 地域開発デザイン研究所 ecotone、 (株) オイスカ関西支部、 (特注) 大阪国際交流センター協会、 (株) 大阪国際交流センター、 大阪府情報都市交流協議会、 (株) 大阪YMCA、 (株) 大阪YWCA、 関西電力(株)、 近畿労働組合、 国際文化交流協会、 在日コリアン青年連合、 JAYN (Japan Asia Youth Network)、 (特注) 地域開発デザイン研究所 ecotone、 御堂山学院大学国際理解研究所、 (株) 日本国際理解研究会、 フェアトレード・ササマ、 (特注) フリー・ザ・ワールド・ジャパン (22団体)	(注) アジア協会アジア友の会、 (株) アジア・太平洋人権情報センター、 (特注) アジアボランティアセンター、 インター・コミュニケーション大阪、 大阪ガス(株)、 (特注) 大阪国際交流センター協会、 (株) 大阪国際交流センター、 大阪府情報都市交流協議会、 (株) 大阪YMCA、 (株) 大阪YWCA、 関西電力(株)、 近畿労働組合、 国際文化交流協会、 在日コリアン青年連合、 JAYN (Japan Asia Youth Network)、 (特注) 地域開発デザイン研究所 ecotone、 御堂山学院大学国際理解研究所、 (株) 日本国際理解研究会、 フェアトレード・ササマ、 (特注) フリー・ザ・ワールド・ジャパン (22団体)
112人	160人	150人	150人	150人	179人
活動紹介 (NGO、政府機関、教育機関、国際機関、企業) シンポジウム(読書感想文共催) ODAタウンミーティング(外務省との共催) ODA国際セミナー(特設会場) ODA国際センター報告会 パネルディスカッション (東アジアの共生と平和に向けて、国際協力の現場から) トーク (世界の今と未来について、関西・世界へ目を向けよう、世界への未来について) ワークショップ (未来の社会を創る、世界の未来を創る) 環境工作 (環境問題への取り組み紹介) 世界の市民活動 国際協力ネットワーク アジアの学び 情報と国際ジャーナリズム 国際協力ネットワーク 国際教育関係セミナー	活動紹介 (NGO、政府機関、教育機関、国際機関、企業) シンポジウム(読書感想文共催) ODAタウンミーティング(外務省との共催) ODA国際セミナー(特設会場) ODA国際センター報告会 パネルディスカッション (東アジアの共生と平和に向けて、国際協力の現場から) トーク (世界の今と未来について、関西・世界へ目を向けよう、世界への未来について) ワークショップ (未来の社会を創る、世界の未来を創る) 環境工作 (環境問題への取り組み紹介) 世界の市民活動 国際協力ネットワーク アジアの学び 情報と国際ジャーナリズム 国際協力ネットワーク 国際教育関係セミナー	活動紹介 (NGO、政府機関、教育機関、国際機関、企業) シンポジウム(読書感想文共催) ODAタウンミーティング(外務省との共催) ODA国際セミナー(特設会場) ODA国際センター報告会 パネルディスカッション (東アジアの共生と平和に向けて、国際協力の現場から) トーク (世界の今と未来について、関西・世界へ目を向けよう、世界への未来について) ワークショップ (未来の社会を創る、世界の未来を創る) 環境工作 (環境問題への取り組み紹介) 世界の市民活動 国際協力ネットワーク アジアの学び 情報と国際ジャーナリズム 国際協力ネットワーク 国際教育関係セミナー	活動紹介 (NGO、政府機関、教育機関、国際機関、企業) シンポジウム(読書感想文共催) ODAタウンミーティング(外務省との共催) ODA国際セミナー(特設会場) ODA国際センター報告会 パネルディスカッション (東アジアの共生と平和に向けて、国際協力の現場から) トーク (世界の今と未来について、関西・世界へ目を向けよう、世界への未来について) ワークショップ (未来の社会を創る、世界の未来を創る) 環境工作 (環境問題への取り組み紹介) 世界の市民活動 国際協力ネットワーク アジアの学び 情報と国際ジャーナリズム 国際協力ネットワーク 国際教育関係セミナー	活動紹介 (NGO、政府機関、教育機関、国際機関、企業) シンポジウム(読書感想文共催) ODAタウンミーティング(外務省との共催) ODA国際セミナー(特設会場) ODA国際センター報告会 パネルディスカッション (東アジアの共生と平和に向けて、国際協力の現場から) トーク (世界の今と未来について、関西・世界へ目を向けよう、世界への未来について) ワークショップ (未来の社会を創る、世界の未来を創る) 環境工作 (環境問題への取り組み紹介) 世界の市民活動 国際協力ネットワーク アジアの学び 情報と国際ジャーナリズム 国際協力ネットワーク 国際教育関係セミナー	活動紹介 (NGO、政府機関、教育機関、国際機関、企業) シンポジウム(読書感想文共催) ODAタウンミーティング(外務省との共催) ODA国際セミナー(特設会場) ODA国際センター報告会 パネルディスカッション (東アジアの共生と平和に向けて、国際協力の現場から) トーク (世界の今と未来について、関西・世界へ目を向けよう、世界への未来について) ワークショップ (未来の社会を創る、世界の未来を創る) 環境工作 (環境問題への取り組み紹介) 世界の市民活動 国際協力ネットワーク アジアの学び 情報と国際ジャーナリズム 国際協力ネットワーク 国際教育関係セミナー
62	74	81	86	101	102
7	8	12	14	12	11
7	9	12	12	13	10
8	8	9	9	11	8
4	3	4	2	2	1
実行委員会事務局	実行委員会事務局	実行委員会事務局	実行委員会事務局	実行委員会事務局	実行委員会事務局

第17回	第18回	第19回	第20回
2010年2月6日(土)10時～17時 7日(日)10時～16時	2011年2月5日(土)10時～17時 6日(日)10時～16時	2012年2月4日(土)10時～17時 5日(日)10時～17時	2013年2月2日(土)10時～17時 3日(日)10時～17時
大阪国際交流センター	大阪国際交流センター	大阪国際交流センター	大阪国際交流センター
14,500人	17,500人	17,000人	16,500人
(社)アジア協会アジア友の会 (財)アジア・太平洋人権情報センター インター・コムニカ 大阪 (特活)インターナショナル (財)オイスカ関西支部 大阪ガス(株) (財)大阪国際交流センター (財)大阪府国際交流財団 (財)大阪YMCA 関西電力(株) (独法)国際協力機構大阪国際センター (特活)みぞろネット大阪 在日コリアン青年連合 (特活)地域環境デザイン研究所 ecotone 帝塚山学院大学国際理解研究所 (特活)南東アジア交流協会 フェアトレード・サマサマ (17団体)	(社)アジア協会アジア友の会 (財)アジア・太平洋人権情報センター インター・コムニカ 大阪 (特活)インターナショナル (財)オイスカ関西支部 大阪ガス(株) (財)大阪国際交流センター (財)大阪府国際交流財団 (財)大阪YMCA 関西電力(株) (独法)国際協力機構大阪国際センター 在日コリアン青年連合 (特活)地域環境デザイン研究所 ecotone (特活)南東アジア交流協会 (社)日本ユネスコ協会連盟/近畿ユネスコ協議会 フェアトレード・サマサマ (16団体)	(社)アジア協会アジア友の会 (財)アジア・太平洋人権情報センター インター・コムニカ 大阪 (公財)オイスカ関西支部 大阪ガス(株) (財)大阪国際交流センター (財)大阪府国際交流財団 (財)大阪YMCA 関西電力(株) (独法)国際協力機構大阪国際センター 在日コリアン青年連合 (特活)地域環境デザイン研究所 ecotone (特活)南東アジア交流協会 なんとしなまちゃ!プロジェクト実行委員会 (脱財)日本国際銀行対策機構 フェアトレード・サマサマ (16団体)	(社)アジア協会アジア友の会 (一財)アジア・太平洋人権情報センター (公財)オイスカ関西支部 (公財)大阪国際交流センター (公財)大阪府国際交流財団 (公財)大阪YMCA (独)国際協力機構関西国際センター (独法)国際協力機構大阪国際センター (特活)地域環境デザイン研究所 ecotone (特活)南東アジア交流協会 なんとしなまちゃ!プロジェクト実行委員会 (一財)日本国際銀行対策機構 フェアトレード・サマサマ (13団体)
応募221人、参加(1日目154人、2日目158人)	応募292人、参加(1日目168人、2日目162人)	応募231人、参加(1日目134人、2日目143人)	応募218人、参加(1日目181人、2日目163人)
活動紹介 (NGO、政府機関・ODA実施機関、教育機関、国際機関、企業) 国際協力について語ろう!～再掲!ODAと心との開発政策(外務省と共催) グローバル教育コンクール表彰式&池上彰さんトークショー(外務省と共催) 映画「チョコ」～ゴモと希望を抱いて生きる～国際協力ひろば「世界の子どもの映画展」～ 映画「ゆずり葉」 どうなる小学校英語～2011年からの公立小学校外国語活動必修化を前に アジア留学生フォーラム NGO/NPO支援制度説明会 CSR担当者語る、NGOの連携、CSRの取り組み 世界の水問題とのつながりに関する考える 「出資」できる、もう一つの途上国支援 フェアトレードワークショップ 海外支援プロジェクト公開オークション/その買います! アフリカを知ろう!①JICA教師海外研修報告会 アフリカを知ろう!②もっと知ろう、エトピア、タンザニア 関西人、世界に飛び出す!内閣府青年国際交流事業 関西人、世界に飛び出す!JICAボランティア クイズラリー、民族衣装の着付け体験 JICA研修員による母国紹介、JICA研修員を探せ! キャンドルの交流パーティ アジアの遊び体験 世界の民族音楽と舞踊のステージ アジアの遊び体験 クイズラリー、民族衣装の着付け体験 楽しい環境体験コーナー 茶会へようこそ 異文化体験コーナー 民族料理模範店・原材料ピクトグラム表示 楽しい環境体験コーナー 茶会へようこそ 異文化体験コーナー 民族料理模範店・原材料ピクトグラム表示 ディッシュ・リユース・システム、紙ごみ・段ボール回収 国際協力カフェ、NGO相談員による情報&相談コーナー シャープ親子環境教室、島の冒険ワークショップ 地雷除去の演技と写真展・地雷風刺劇展 写真展(UNDP、UNW、LOOB JAPAN、日本国際ボランティアセンター、日本ビルマ支援センター、アフリカ輪音) Speaking Out Against Poverty feat. YJ 人権を守るために手紙を書こう! 映画上映(アムネスティインターナショナル、フラン・ジャパン) シンポジウム(ホルネオ保全ラッシュジャパン、立命館大学国際部国際協力学生実行委員会) ワークショップ(国際開発高等教育機構、CISV日本協会、国際協力推進協会、大阪大学GLOCOL、AMDA社会開発機構) セミナー(AMDA、北朝鮮難民救済基金、国際交流基金関西国際センター、日本国際ボランティアセンター、国際協力推進協会、JHP-学校をつくる会、在大スリランカ名誉総領事館) 自由に話そう!高校生にできる国際交流とは? 「必勝!海外プロジェクトを効果的に運営する方法」(62プログラム)	活動紹介 (NGO、政府機関・ODA実施機関、教育機関、国際機関、企業) 国際協力について語ろう!～MDGs達成に向けて!～(外務省と共催) ルー大柴さんトークショー(外務省と共催) 「地球のステージ」なんとしなまちゃ!版「in ワン・ワールド」フェスティバル 日本・おもしろいODA教室～1時間笑って世界がわかった気になる(外務省と共催) グローバル教育コンクール表彰式&関口智久さんトークショー(外務省と共催) 映画「アイ・コング」 映画「ガートン・ルールズ」 映画「もし、あなただなら～6つの種族」～韓国実力派監督たちのとっておきの人権ムービーをみよう 留学生 フォーラム 関西人、世界に飛び出す! BOPビジネスセミナー 「心においしいチョコ」のためにできること、地球の食卓「私たちがつくり食卓」 アフリカを知ろう!2010年・JICA教師海外研修報告会～伝えたい国・タンザニアがそこある～ 在日コリアンの視点から考える「多文化共生」 NGO/NPO支援制度説明会 関西人、世界に飛び出す!JICAボランティア クイズラリー、民族衣装の着付け体験 JICA研修員による母国紹介、JICA研修員を探せ! アジアの遊び体験 クイズラリー、民族衣装の着付け体験 楽しい環境体験コーナー 茶会へようこそ 異文化体験コーナー 民族料理模範店・原材料ピクトグラム表示 ディッシュ・リユース・システム、紙ごみ・段ボール回収 国際協力カフェ、NGO相談員による情報&相談コーナー 子どもエコイズ大会、おみの文化「ふるまき」を知ろう～風魚の包み方教室 北東アジアの10年、友達の展10年、人権を守るために手紙を書こう! 写真展・絵画展(南北アジアと日本のとらえかた実行委員会、UNDP、AVC、大阪YMCA、日本クリンクラウン協会、日本ビルマ支援センター) 「Japan Youth Campaign feat. Youth Theatre Japan」 映画上映(日本ビルマ支援センター、「あじがらさん」上映実行委員会) ワークショップ(OhRits、SEEDS ASIA、日本赤十字社、CISV関西、高校生国際ボランティアWITH、大阪YWCA、ホルネオ保全ラッシュジャパン) 「アムネスティインターナショナル、オックスファム・ジャパン」 ワークショップ(CISV日本協会関西支部、大阪YWCA、ホルネオ保全ラッシュジャパン、大阪大学GLOCOL、国際協力推進協会、大阪大学大学院国際公共政策研究科) セミナー(日本国際民間協力会(NCDO)、北朝鮮難民救済基金、大阪南太平洋協会、日本国際ボランティアセンター、アジア開発銀行、国際協力推進協会、アケス、JHP-学校をつくる会、高校生国際ボランティア団体WITH、ACE(エース)、UNW、立命館大学国際部国際協力学生実行委員会、国際開発基金関西国際センター) (71プログラム)	活動紹介 (NGO、政府機関・ODA実施機関、教育機関、国際機関、企業) 国際協力について語ろう!「アフリカと日本の絆」(外務省と共催) ルー大柴さんトークショー(外務省と共催) 日本・おもしろいODA教室(外務省と共催) 「心においしいチョコ」のためにできること、地球の食卓「私たちがつくり食卓」 「出資」できるもうひとつの途上国支援 映画「幸せの支那を旅かせて～INCLUSION～」上映会と製作総指揮者・堀川佳子さん講演会 改訂「人権管理」を知らう「管理」から考える多文化共生社会 東日本大震災下の定住外国人 海外留学フォーラム・海外留学と自分の未来 「みんなで支えるお金の流れ、投資資金「社会を支える可能性」 関西人、世界に飛び出す! NGO/NPO支援制度説明会、参加団体交流会 関西人、世界に飛び出す! クイズラリー、民族衣装の着付け体験 JICA研修員による母国紹介、JICA研修員を探せ! アジアの遊び体験、モンゴルのゲル体験 クイズラリー、民族衣装の着付け体験 楽しい環境体験コーナー 茶会へようこそ 異文化体験コーナー 民族料理模範店・原材料ピクトグラム表示 ディッシュ・リユース・システム、紙ごみ・段ボール回収 国際協力カフェ、NGO相談員による情報&相談コーナー ワークショップ(「CheRits、SEEDS ASIA、日本赤十字社、CISV関西、高校生国際ボランティアWITH、大阪YWCA、ホルネオ保全ラッシュジャパン」 「フリーザ・チルドレン・ジャパン」 セミナー(大阪大学GLOCOL、公文グローバル教育ネットワーク、近畿ろうきん、ヒューマンライツナウ、ダイバーシティ研究所、ファーストリテリング、北朝鮮難民救済基金、PREX、関西NGO協議会、国際交流基金、大阪南太平洋協会、大阪大学大学院国際公共政策研究科、UNW、NCDO、アジア開発銀行) (52プログラム)	活動紹介 (NGO、政府機関・ODA実施機関、教育機関、国際機関、企業) 国際協力について語ろう!「アフリカと日本の絆」(外務省と共催) ルー大柴さんトークショー(外務省と共催) 地球のステージ&アフリカは今 フェアトレードタウン・トレーニング～イギリスのフェアトレードタウンをみてみよう～ 大阪から何としないか!国際協力の過去・現在・未来 多文化共生社会実現のためにできること～日本人にも外国人にも住みやすい社会に向けて～ グローバル教育コンクール表彰式 「心においしいチョコ」のためにできること 「出資」できるもうひとつの途上国支援 日本と世界のフェアトレード 2012年度 JICA教師海外研修報告会 カンパゾノ/サモア 外国にルーツを持つ者たちのトーク 海外・ワールド、海は地球の鏡～大阪湾から世界をみる～ 体験型多文化共生ワークショップ「サンチャゴ君、なんで?」 外国人母子支援ネットワーク 関西人、世界に飛び出す! JICA研修員を探せ! アジアの遊び体験 楽しい環境体験コーナー 茶会へようこそ 異文化体験コーナー 民族料理模範店 ディッシュ・リユース・システム 国際協力カフェ、NGO相談員による情報&相談コーナー 民族衣装の着付け体験 人権を守るために手紙を書こう! 映画上映(国際交流基金、ACE) 写真展(キュー)を知る会・大阪 ワークショップ(大阪国際交流センター、JVC、ヒッポファミリークラブ 保全ラッシュジャパン、CISV、立命館大学高校、belief) セミナー(朝陽学園大阪女性平和委員会、アイセック、JHP-学校をつくる会、Step to Peace、関西NGO協議会、多様な人材が活躍できる職場づくり協議会、PREX、明浄学院高等学校、大阪市女性協会、アジア開発銀行、近畿労働基金、大阪府立学校人権教育研究会、ヒューマンライツナウ、日本赤十字社) (88プログラム)
104	124(民族料理模範店のみ13団体、プログラムのみ13団体)	122(民族料理店のみ16団体、プログラムのみ5団体)	151(民族料理店のみ13団体、プログラムのみ38団体)
出展9社、プログラム参加3社	6	9	8
7	6	5	6
9	7	6	5
4	3	5	7
実行委員会事務局	実行委員会事務局	実行委員会事務局	実行委員会事務局

第21回	第22回	第23回	第24回
2014年2月1日(土)10時～17時 2014年2月2日(日)10時～17時 大阪国際交流センター	2015年2月7日(土)10時～17時 2015年2月8日(日)10時～17時 関テレ扇町スクエア(1階A)ロウム、3階メビック扇町・北区民センター・扇町公園	2016年2月6日(土)10時～17時 2016年2月7日(日)10時～17時 関テレ扇町スクエア(1階A)ロウム、3階メビック扇町・北区民センター・扇町公園	2017年2月4日(土)10時～17時 2017年2月5日(日)10時～17時 関テレ扇町スクエア(1階A)ロウム、3階メビック扇町・北区民センター・扇町公園
17,500人	26,000人	24,000人	25,000人
(公社)アジア協会アジア友の会 (一財)アジア・太平洋人権情報センター (公財)オイスカ関西支部 (公財)大阪国際交流センター (公財)大阪YMCA (公財)大阪YMCA 関西テレビ 大阪市北区役所 (一財)大阪市教育振興公社 キッズプラザ大阪 (公財)大阪市都市型産業振興センタークリエイティブネットワークセンター大阪 メビック扇町 (特活)地域環境デザイン研究所 ecotone なんとかしなきゃ!プロジェクト実行委員 (一財)日本国際親善対策機構 フェアトレード・サマサマ (12団体)	(公社)アジア協会アジア友の会 (一財)アジア・太平洋人権情報センター (公財)オイスカ関西支部 (公財)大阪国際交流センター (公財)大阪YMCA (公財)大阪YMCA 関西テレビ 大阪市北区役所 (一財)大阪市教育振興公社 キッズプラザ大阪 (公財)大阪市都市型産業振興センタークリエイティブネットワークセンター大阪 メビック扇町 (特活)地域環境デザイン研究所 ecotone なんとかしなきゃ!プロジェクト実行委員 (一財)日本国際親善対策機構 フェアトレード・サマサマ (19団体)	(公社)アジア協会アジア友の会 (公財)オイスカ関西支部 (公財)大阪国際交流センター (公財)大阪YMCA (公財)大阪YMCA 関西テレビ放送(株) (一財)大阪市教育振興公社 キッズプラザ大阪 (公財)大阪市都市型産業振興センタークリエイティブネットワークセンター大阪 メビック扇町 (独)国際協力機構 関西国際センター ネパール支援団体SPEC (特活)地域環境デザイン研究所 ecotone なんとかしなきゃ!プロジェクト実行委員 (一財)日本国際親善対策機構 フェアトレード・サマサマ (一社)南太平洋協会 (一社)南太平洋協会 (18団体)	(公社)アジア協会アジア友の会 (公財)オイスカ関西支部 (公財)大阪国際交流センター (公財)大阪YMCA (公財)大阪YMCA 関西テレビ放送(株) (特活)Colorbath (独)国際協力機構 関西国際センター GHOST QUEEN コリアンジャパンセンター 事業推進センターkansai (特活)地域環境デザイン研究所 ecotone なんとかしなきゃ!プロジェクト実行委員 (一財)日本国際親善対策機構 フェアトレード・サマサマ (一社)南太平洋協会 みんなてつる学校 とれぶりんか (特活)みんなの未来かいたく団 (特活)関西国際交流団体協議会 (18団体)
応募265人、参加(1日目146人、2日目157人)	応募388人、参加(1日目222人、2日目167人)	応募299人、参加(1日目185人、2日目114人)	応募189人、参加(1日目92人、2日目97人)
■活動紹介 NGO、政府機関・ODA実施機関、教育機関、国際機関、企業、民族料理体験 ■会議室・ホールプログラム 国際協力60周年記念国際協力のこれからを考える(外務省と共催) ルー大衆とフジテレビについて(フジテレビ)しよう 地球のステージ「つづがる日本とアフリカ」編 自分たちでできる支援とは何か? 「心においしいココ」のためにできること イギリスのフェアトレードタウン体験 大阪府における外国人雇用の暮らし シンポジウム「フェアトレードを担う人々」 都市の世紀を拓く～エスニックタウン探訪～ 表マイスターになって南太平洋へ行こう 大阪・シカゴ姉妹都市提携40周年記念セミナー「Discover Chicago」 JICA教師海外研修報告会 ブラジル 関西発、元氣いっしょ!ESD ソーシャルな食の使い方、預け方 関西人、世界へ飛び出す! ボルネオへの意返し ■体験プログラム JICA研修員を採る!アジアの遊び体験、民族衣装の着付け体験 クイズラリー(コアボランティア企画)、世界の恋(コアボランティア企画) ■その他のプログラム リユース食器システム、紙ごみ・段ボール回収 国際協力ブックフェア、NGO相談による情報・相談コーナー	■活動紹介 NGO、政府機関・ODA実施機関、教育機関、国際機関、企業、民族料理体験 ■会議室・ホールプログラム トークセッション「国際協力のはじめ方(外務省と共催)」 なんとかしなきゃ!プロジェクトステージ 地球のステージ FNSチャリティキャンペーン森本さやかアナウンサーのフリンジ現地取材報告会 「心においしいココ」のためにできること イギリスのフェアトレードタウン体験 JICA×ECFA共同企画～早わかり!ODAで活躍するJICA、開発コンサルタント～ 外国につながる子どもたち「居場所」づくり NGO・NPO・CSR×クリエイター マッチングプレゼンテーション 表マイスターになって南太平洋へ行こう 大阪・サンパウロ姉妹都市提携40周年記念「サンパウロ魅力発信セミナー」 2014年度 JICA教師海外研修報告会 ブラジル ユネスコスクール「ESD(エスド)実施発表会&ワークショップ」 アンドレインジグセミナー「応援したくなる団体・活動の発見」 「世界へ発信 日本の防災」～阪神淡路大震災の教訓から～! あつとんく!ボルネオのふしぎな生物と世界の動物園のお話 ■体験プログラム 民族衣装の着付け体験、美しい環境体験コーナー、ワンワールド作り 茶会へようこそ、 クイズラリー(コアボランティア企画)、 ■その他のプログラム リユース食器システム、クリーンナップ 国際協力ブックフェア、NGO相談員による情報・相談コーナー	■活動紹介 NGO、政府機関・ODA実施機関、教育機関、国際機関、企業、民族料理体験 ■会議室・ホールプログラム トークセッション「世界を変えた、10のお話(外務省と共催)」 なんとかしなきゃ!プロジェクトステージ 地球のステージ FNSチャリティキャンペーン山中草子アナウンサーのマダガスカル現地取材報告会 にしやんとんと考える多文化共生～支援される側から参加～ ABEインシアティブ研修員による文化紹介 ECFA×JICA共同企画～早わかり!ODAで活躍するJICA、開発コンサルタント～ 「世界へ発信 日本の防災」～阪神淡路大震災の教訓から～ 企業CSR・NGO・NPO×クリエイター コラボレーショントーク フェアトレードの多様性～3種類のフェアトレード 日本企業の世界が世界を変える!これで上国の問題を解決! キリアガイダンス「国際機関で働くには」 NPO/NGO支援制度説明会 これからのご近所づきあいを多文化共生社会実現のために～ 何でもおもしろい!世界へ発信 2015年度JICA教師海外研修報告会 他 ■体験プログラム 民族衣装の着付け体験、美しい環境体験コーナー、 ついに赤ちゃんと元氣に、 シミュレーション「わたしが職員!になったら」、クイズラリー みんなのキッチン、エコアクションポイント、クリーンナップアクション、 NGO相談員による情報・相談コーナー	■活動紹介 NGO、政府機関・ODA実施機関、教育機関、国際機関、企業 ■会議室・ホールプログラム 国際協力ひろば 世界のみなとこころに日本の知恵 なんとかしなきゃ!プロジェクトステージ(ホビーと学芸アフリカ)大阪 朗読劇「子どものSOSが聞こえますか」 こんな国際協力があったんだ!～道の上で活躍する日本企業 SDGとフェアトレード 教育格差について考える～日本とフランス、両国の現状と課題～ 地域課題解決をキーワードとしたNPO/NGOとの異分野交流のついで 日本初 体験型防災アラクション「体験版」/発災時、あなたは自分の身を守れますか? JICA教師海外研修(ネパール)報告会 留学生と語ろう! インドネシア「SEKARANG(さう!)」!Understand and Learn about Indonesia ワンズドットミュージック・オンライン連続上映&アフタートーク クリオンデイズ、Brakeless、スマイル、ミニコンライダー 国際協力ひろば 最後を作ってください! JICA研修員とのオープンセッション ■体験プログラム 民族衣装の着付け体験、美しい環境体験コーナー、ボスニアを探せ! KID'S BKKE ONE fes OUP、タグラビー、ワンフェスカップ、 フットサル、ワンフェスカップ、プロレス観戦、カボチャチャレンジ ■その他のプログラム クリーンナップ・アクション アジア太平洋人権情報センター、フェアトレード・サマサマ、開発教育協会、 ヒューマンライツ・ナウ、ウータン 森と生活を考える会、外務省、JICA、 大阪市、ボルネオ保全トラスト・ジャパン、プラン・インターナショナル・ジャパン、 日本ユネスコ協会連盟 ■写真展 外務省 ■映画上映 関西テレビ ■その他 NGO相談員による情報・相談コーナー、フサボ (61プログラム)
148団体(民族料理展を含めるプログラムのみ34団体) 9社 3機関、総経理1機関 5機関 9機関 実行委員会事務局	103団体(民族料理展を含む) 16社 4機関、総経理1機関 3機関 9機関 実行委員会事務局	125団体(民族料理展を含む) 18社 9機関 8機関 実行委員会事務局	142団体 実行委員会事務局

参考資料②

国立教育政策研究所「多様なパートナーシップによるイノベーティブな生涯学習環境の基盤形成に関する研究 報告書（Ⅳ）－中間支援組織調査－」調査概要

1. 目的

学習資源を有効に活用し、問題解決に至る継続的で優れた学習環境の基盤を形成するために多様なパートナーとの連携・協働は有効であり、革新性に富むものである。

本調査は、この観点から、教育領域における「中間支援組織」と、他の NPO 等、行政、企業との連携・協働の実態や課題を明らかにし、「中間支援組織」の果たす機能と役割を考察することで、今後、生涯学習環境の充実や整備のための参考資料とすることを目的とする。

【用語の定義】

○「中間支援組織」

「市民、NPO、企業、行政等の間にとって様々な活動を支援する組織」であり、「市民等の主体で設立された、NPO 等へのコンサルテーションや情報提供などの支援や資源の仲介、政策提言等を行う組織」のことを指し、中間支援組織自らが NPO 等である場合もある。

○「NPO 等」

市民の観点から自発的・公共的な活動を担いながら、社会変革を目指している団体を指す。具体的には、社会的ミッションを軸として結集し、公共的利益や課題について行動する NPO のようなテーマ型組織に限らず、自治会や PTA といった地縁型組織や社会の問題解決に向けた SB（ソーシャルビジネス）や CB（コミュニティビジネス）を行う社会的企業も含む。

2. 調査設計

（1）調査期間

2015（平成 27）年 1 月 30 日（金）～2 月 24 日（火）

（2）調査方法

ウェブによる調査票の配布・回収。調査期間中に対象者団体に対し電話による督促を 1 回実施。

（調査実施会社：マイボイスコム株式会社）

（3）調査対象

全国の中間支援組織 529 団体（都道府県内訳は図表 1-1 のとおり）。

対象機関の特定にあたっては、2014（平成 26）年 12 月現在、①認定特定非営利活動法人日本 NPO センター「日本 NPO 支援センター一覧」、②特定非営利活動法人 NPO サポートセンター「中間支援組織一覧」、③認定特定非営利活動法人大阪 NPO センター「中間支援組織一

覧」に掲載されている中間支援組織に関するデータに基づき、対象者名簿を特定。

図表 1-1 都道府県別に見た中間支援組織対象数

No	都道府県名	団体数	No	都道府県名	団体数	No	都道府県名	団体数
1	北海道	13(4)	17	石川県	5(2)	33	岡山県	6(1)
2	青森県	3(2)	18	福井県	6(1)	34	広島県	8(0)
3	岩手県	10(3)	19	山梨県	3(1)	35	山口県	10(2)
4	宮城県	12(6)	20	長野県	9(2)	36	徳島県	4(1)
5	秋田県	5(0)	21	岐阜県	12(2)	37	香川県	4(1)
6	山形県	7(2)	22	静岡県	16(4)	38	愛媛県	12(5)
7	福島県	17(4)	23	愛知県	31(6)	39	高知県	3(2)
8	茨城県	7(1)	24	三重県	17(2)	40	福岡県	21(6)
9	栃木県	11(3)	25	滋賀県	11(7)	41	佐賀県	13(2)
10	群馬県	11(5)	26	京都府	19(4)	42	長崎県	4(1)
11	埼玉県	17(3)	27	大阪府	33(11)	43	熊本県	7(2)
12	千葉県	23(4)	28	兵庫県	18(5)	44	大分県	3(0)
13	東京都	47(11)	29	奈良県	5(0)	45	宮崎県	2(0)
14	神奈川県	29(6)	30	和歌山県	5(2)	46	鹿児島県	7(2)
15	新潟県	7(2)	31	鳥取県	2(0)	47	沖縄県	8(1)
16	富山県	3(1)	32	島根県	3(1)		合計	529 (133)

注：(●)は回答団体数

(4) 調査項目

- I. 中間支援組織の概要
- II. NPO 等への支援
- III. 多様な連携・協働の状況
- IV. 教育の領域における連携・協働の状況

具体的な調査項目については、資料として掲載されている調査票を参照されたい。

3. 調査票の配布・回収状況

調査票配布件数	529 件
回収数 (回収率)	133 件 (25.1%)
有効回答数 (有効回答率)	132 件 (25.0%)

(注) 「回収率」は、「調査票配布件数」に対する「回収数」の比率。「有効回答数」は「回収数」から回答不備の調査票を除外した件数で、「有効回答率」は、「調査票配布件数」に対する「有効回答数」の比率である。

4. その他

・本調査は、国立教育政策研究所、特定非営利活動法人 NPO サポートセンター、認定特定非営利活動法人大阪 NPO センターの三者による合同調査である。

・本調査結果は、国立教育政策研究所ホームページにおいても公開される。

(http://www.nier.go.jp/05_kenkyu_seika/)

NPO等を支援する中間支援組織の多様なパートナーシップに関する調査

用語の説明

このアンケート調査で使用している用語については、次のように定義しています。設問にお答えいただく際のご参考にしてください。

中間支援組織

ここでいう「中間支援組織」とは、「市民、NPO、企業、行政等の間になつて様々な活動を支援する組織」であり、「市民等の主体で設立された、NPO等へのコンサルテーションや情報提供などの支援や資源の仲介、政策提言等を行う組織」のことを指します。中間支援組織自らがNPO等である場合もあります。

パートナーシップ

ここでいう「パートナーシップ」とは、対等な立場を尊重しながら、連携・協働や必要な支援を行う関係性を指します。

NPO等

ここでいう「NPO等」とは、市民の観点から自発的・公共的な活動を担いながら、社会課題の解決に取り組む団体全般を指します。具体的には、社会的ミッションを軸として結集し、公共的利益や課題解決に向けて活動するテーマ型組織に限らず、自治会やPTAといった地縁型組織、SB（ソーシャルビジネス）やCB（コミュニティビジネス）を行う社会的企業も含まれます。

F1. 貴団体の名称をご記入ください。

貴団体の名称

F2. 事務所の連絡先をご記入ください。

〒 -

Tel - -

Fax - -

Eメールアドレス

HPアドレス (URL)

F3. ご回答者の名前(ふりがな)、役職をご記入ください。

お名前

ふりがな

役職

次へ進む

本アンケートはI~IVに分かれております。

貴団体が、施設運営をしている場合には、運営主体の組織についてお答えください。

I. 中間支援組織に関する質問

貴団体の組織形態について、おなががいします。

Q1. 貴団体は法人格を持っていますか。

1. 持っている
 2. 持っていない

次へ進む 戻る

3/29ページ

■Q1で「1. 持っている」とお答えいただいた方におなががいします。

Q2. 法人格の種類についてあてはまるものを1つお選びください。

1. 認定特定非営利活動法人(仮認定中を含む)
 2. 特定非営利活動法人
 3. その他()

次へ進む 戻る

4/29ページ

Q3. 貴団体の設立年をお答えください。法人格をお持ちの団体は法人格取得年もお答えください。

団体の設立年(西暦) 年
法人格取得年(西暦) 年

Q4. 貴団体の運営形態について、あてはまるものを1つお選びください。

1. 公設公営
 2. 公設民営
 3. 民設民営
 4. その他()

Q5. 貴団体の「組織の目的、ミッション」について100字以内でお答えください。

次へ進む 戻る

5/29ページ

Q6. 貴団体が活動している領域について、あてはまるものをすべてお選びください。複数選択可

※下記の項目は特定非営利活動促進法(NPO法)にもとづくものです。
特定非営利活動法人以外の方もあてはまるものすべてをお選びください。

1. 保険、医療又は福祉の増進を図る活動
 2. 社会教育の推進を図る活動
 3. まちづくりの推進を図る活動
 4. 観光の振興を図る活動
 5. 農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動
 6. 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
 7. 環境の保全を図る活動
 8. 災害救援活動
 9. 地域安全活動
 10. 人権擁護又は平和増進を図る活動

- 11. 国際協力の活動
- 12. 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
- 13. 子供の健全育成を図る活動
- 14. 情報化社会の発展を図る活動
- 15. 科学技術の振興を図る活動
- 16. 経済活動の活性化を図る活動
- 17. 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動
- 18. 消費者の保護を図る活動
- 19. NPO法に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動
- 20. NPO法に掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市の条例で定める活動
- 21. その他()

次へ進む | 戻る

6 / 29 ページ

Q7. 貴団体が重点において活動している領域について、Q6でお答えの中から、上位3つを挙げてください。

	1位	2位	3位
	↓	↓	↓
保険、医療又は福祉の増進を図る活動	○	○	○
社会教育の推進を図る活動	○	○	○
まちづくりの推進を図る活動	○	○	○
観光の振興を図る活動	○	○	○
農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動	○	○	○
学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	○	○	○
環境の保全を図る活動	○	○	○
災害救援活動	○	○	○
地域安全活動	○	○	○
人権擁護又は平和増進を図る活動	○	○	○
国際協力の活動	○	○	○
男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	○	○	○
子供の健全育成を図る活動	○	○	○
情報化社会の発展を図る活動	○	○	○
科学技術の振興を図る活動	○	○	○
経済活動の活性化を図る活動	○	○	○
職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	○	○	○
消費者の保護を図る活動	○	○	○
NPO法に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	○	○	○
NPO法に掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市の条例で定める活動	○	○	○
その他【q6_21tの回答内容】	○	○	○
	↑	↑	↑
	1位	2位	3位

次へ進む | 戻る

7 / 29 ページ

Q8. 貴団体の設立経緯について、あてはまるものを1つお選びください。

- 01. 発起人が個人的に活動していたものを発展させ、組織化した
- 02. 同じ問題意識を持った仲間が集まり、組織化した
- 03. 学習会、サークル活動等のグループが発展し、組織化した
- 04. 複数の既存団体が同じミッションの下に合併した
- 05. 行政及び公共団体の呼びかけで市民が公募で集まり組織化した
- 06. 行政及び公共団体の内部組織として発足したものが発展して、外部組織化した
- 07. 民間企業の呼びかけで市民が集まり組織化した
- 08. 民間企業の社内組織として発足したものが発展して、外部組織化した
- 09. その他()

次へ進む 戻る

8/29ページ

Q9. 貴団体の本部事務所についておうかがいします。あてはまるものを1つお答えください。

- 1. 所有している
- 2. 借りている

次へ進む 戻る

9/29ページ

■Q9で「2.借りている」と回答した方におうかがいします。

Q10. その事務所はどこに設置されていますか。あてはまるものを1つお答えください。

- 1. オフィスビルやマンション等
- 2. 共同オフィスやコワーキングスペース
- 3. 市役所などの行政施設
- 4. 大学などの教育機関・施設内
- 5. その他の公共施設の一部
- 6. 民間企業の施設の一部
- 7. メンバーや会員の個人宅など
- 8. その他()

次へ進む 戻る

10/29ページ

Q11. 貴団体が業務委託、指定管理等で運営している施設があれば、その委託元、施設名をご記入ください。
(また、何か簡単な説明が必要な場合のみ、備考欄にお書きください)

※1つ目の欄から順にご記入ください。

	委託元	施設名	備考
1つ目	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2つ目	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3つ目	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4つ目	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5つ目	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

次へ進む 戻る

11/29ページ

Q12. 前年度(2013年度)の収入内訳をお答えください。千の位以下は、切り捨てでお答えください。

※記入する金額がない場合は、「0」を記入すると次に進めます。

会費・寄付金 → , 000円
事業収入 → , 000円
行政等からの補助金 → , 000円
行政等からの業務委託費 → , 000円
行政以外の業務委託費 → , 000円
助成金 → , 000円
その他() → , 000円

前の年度(2012年度)からの繰越金 → , 000円

収入総額 , 000円

合計を計算

Q13. 前年度(2013年度)の支出内訳をお答えください。千の位以下は、切り捨てでお答えください。
※記入する金額がない場合は、「0」を記入すると次に進めます。

事業費 → , 000円

(うち人件費) → , 000円

管理費 → , 000円

(うち人件費) → , 000円

支出総額 , 000円

合計を計算

次へ進む 戻る

12/29ページ

2015年2月1日付現在で、貴団体の実務に従事しているスタッフについておかがいします。
(スタッフには常勤、非常勤が含まれます)

Q14. 貴団体のスタッフの数を記入ください。
※記入する人数がない場合は、「0」を記入すると次に進めます。

有給 人 無給 人 合計 → 人

合計を計算

Q15. 貴団体の事務局長もしくはそれに相当する方についておかがいします。
その方の性別を記入ください(2015年2月1日現在)。

1. 男性
 2. 女性

Q16. その方の年齢を記入ください(2015年2月1日現在)。

年齢 歳

次へ進む 戻る

13/29ページ

Q17. 貴団体のスタッフの平均勤続年数はどれくらいですか。あてはまるものを1つお答えください。

- 3年未満
 3年以上～5年未満
 5年以上～10年未満
 10年以上～20年未満
 20年以上

Q18. 貴団体のスタッフについておかがいします。貴団体に以下のような経歴や経験を持つ人はいますか。あてはまるものをすべてお答えください。複数選択可

1. 大学(短大、高専を含む)卒業
 2. 大学院修了(修士課程、博士課程いずれでも可)
 3. 学校教員の経験(非常勤を含む)
 4. 大学教員の経験(非常勤を含む)
 5. その他の教育関連の職業経験(具体的に)
 6. 企業勤務経験(管理職や役員)
 7. 企業勤務経験(その他)
 8. 行政勤務経験
 9. 他のNPO等での勤務経験
 10. 中間支援組織での勤務経験
 11. 海外生活経験(1年以上)
 12. その他(具体的に)

13. あてはまるものはない

Q19. 貴団体のスタッフについておうかがいします。
 スタッフが持っている資質、能力について、あてはまるものをすべてお答えください。
 また、スタッフに不足している、あるいはさらに必要と思われる資質、能力について、あてはまるものをすべてお答えください。 **複数選択可**

	持っている 資質、能力 <いくつでも>	不足している・必要な 資質、能力 <いくつでも>
1) 社会的な使命感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) マネジメント能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) コーディネート力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) コミュニケーション力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) 交渉力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) 社会人としての基礎的知識や態度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) 体力・持久力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) 事務処理能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) 企画力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) 創造力(クリエイティブ思考)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) ネットワーク力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) 人脈の広さ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) 社会的ニーズを把握する力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) 情報収集・処理能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) リスク対応力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) 政策提言力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17) 他のスタッフとの協調性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18) 外国語の能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19) ITスキル	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20) その他の専門的な技術能力・知識 (具体的に「 <input type="text"/> 」)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21) その他 (具体的に「 <input type="text"/> 」)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q20. 貴団体のスタッフの求人方法について、あてはまるものをすべてお答えください。 **複数選択可**

- 1. 公的機関(ハローワーク等)を介した求人
- 2. 民間機関を介した求人
- 3. 新聞雑誌での求人
- 4. ホームページ、ポータルサイト、SNS、メーリングリストによる求人
- 5. 貴団体スタッフの紹介
- 6. 貴団体以外の人からの紹介
- 7. その他(具体的に「」)

Q21. 貴団体が、スタッフの力量向上のために行っている教育・研修の機会について、あてはまるものをすべてお答えください。また、その中で、特に重視しているものを3つまで選びお答えください。 **複数選択可**

	あてはまるもの <いくつでも>	特に重視しているもの <3つまで>
1) スタッフ同士の学習会の開催	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) 先輩・同僚による指導体制	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) 職務改善を目的としたミーティング	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) 外部の研修機関への派遣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) 外部講師による研修	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) NPO等、関連の情報誌・文献の購入	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) 独自の研修プログラムの実施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) 資格取得の促進	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) 自己啓発の奨励	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) 他の中間支援組織との交流	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) 講師として外部機関・団体に派遣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12) NPO等へのフィールドワークやヒアリング	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) その他 (具体的に [])	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

次へ進む 戻る

14/29ページ

Q22. 貴団体が抱えている課題について、あてはまるものをすべてお答えください。その中で特に課題として感じているものを3つまで選び、お答えください。複数選択可

	あてはまるもの <いくつでも>	特に課題として 感じているもの <3つまで>
1) 内部のスタッフの資質向上が充分に行われていない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) 各種事業を企画開発、コーディネートする人材が育たない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) 事業運営などへの指導ができるスタッフが少ない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) 内部スタッフ同士の指導・助言関係が良好でない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) 活動に必要な情報収集が充分でない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) 情報発信が充分に行えていない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) 活動に必要な設備や備品等が充分に確保できていない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) 補助金、助成金、融資、寄付金等を得るためのノウハウが不足している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) NPO等への教育事業による収益が充分に得られていない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) その他(具体的に [])	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

次へ進む 戻る

15/29ページ

II. NPO等への支援に関する質問

以降の設問は、現在までの3年間(2012～2014年度)についてお答えください。
貴団体が行うNPO等への支援内容について、おながいします。

Q23. 貴団体が支援するNPO等の所在地について、あてはまるものをすべてお答えください。複数選択可

- 1. 貴団体が所在する市区町村
- 2. 複数の市区町村にまたがる地域
- 3. 貴団体が所在する都道府県
- 4. 複数の都道府県にまたがる地域
- 5. 国内全域
- 6. 国外

次へ進む 戻る

16/29ページ

Q24. 貴団体がNPO等に提供している各支援内容について、それぞれの項目についてあてはまるものを1つずつお答えください。

	行 と て も 力 を 入 れ て	行 っ て い る や や 力 を 入 れ て	行 っ て い な い あ ま り 力 を 入 れ て	全 く 行 っ て い な い
1) 助言・相談	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) 講座・研修	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) 資金提供	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4)	会議室や活動のスペースの提供	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5)	設備、備品等の提供	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6)	情報発信や広報の支援	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7)	ネットワークづくり	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8)	人材の派遣	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9)	能力の認定・認証	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10)	インターンシップのコーディネート・マッチング	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11)	その他 (具体的に <input type="text"/>)	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[次へ進む](#) [戻る](#)

17/29ページ

■ Q24の「助言・相談」で「とても力を入れて行っている」「やや力を入れて行っている」とお答えの方におうかがいします。

Q25. どのような内容の助言・相談を行っていますか。
あてはまるものをすべてお答えください。複数選択可

- 1. 設立
- 2. 運営の手続き
- 3. 事業の企画立案
- 4. 事業評価
- 5. 事業計画の書き方
- 6. イベントの企画方法
- 7. 集客の方法
- 8. 寄付金の調達
- 9. 助成金の申請方法
- 10. その他の資金調達
- 11. 広報・情報発信
- 12. 会計処理(会計ソフトの使い方を含む)
- 13. IT・情報機器の使い方
- 14. ポータルサイトの作成やSNSの活用
- 15. 会員募集・管理
- 16. 活動場所
- 17. ボランティアのコーディネート
- 18. その他(具体的に)

[次へ進む](#) [戻る](#)

18/29ページ

■ Q24の「講座・研修」で「とても力を入れて行っている」「やや力を入れて行っている」とお答えの方におうかがいします。

Q26. どのような内容の講座・研修を行っていますか。
あてはまるものをすべてお答えください。複数選択可

- 1. 設立
- 2. 運営の手続き
- 3. 事業の企画立案
- 4. 事業評価
- 5. 事業計画の書き方
- 6. イベントの企画方法
- 7. 集客の方法
- 8. プレゼンテーション
- 9. 寄付金の調達
- 10. 助成金の申請方法
- 11. その他の資金調達
- 12. 広報・情報発信
- 13. 会計処理(会計ソフトの使い方を含む)
- 14. IT・情報機器の使い方
- 15. ポータルサイトの作成やSNSの活用
- 16. 会員管理
- 17. マーケティング

- 18. 他のNPO等の先進事例の紹介・フィールドワーク
- 19. 事務局のスキルアップ
- 20. その他(具体的に:)

[次へ進む](#) [戻る](#)

19 / 29ページ

Q27. 貴団体が支援を行うにあたって、どのようにNPO等のニーズを把握していますか。あてはまるものをすべてお答えください。 複数選択可

- 1. 調査(アンケート、ヒアリング等)の実施
- 2. 取材
- 3. 研修後のアンケート
- 4. 助言・相談業務を通じての情報収集
- 5. 交流会の開催
- 6. 日頃の付き合いを通じての情報収集
- 7. 他の中間支援組織からの情報収集
- 8. 新聞、雑誌、テレビ、インターネット等のメディアを通じての情報収集
- 9. その他(具体的に:)
- 10. とくに何もしていない

[次へ進む](#) [戻る](#)

20 / 29ページ

Q28. 貴団体が支援しているNPO等が関わっている、主な教育関連領域には何がありますか。あてはまるものをすべてお答えください。 複数選択可

- 1. 学校への支援活動
- 2. 地域における学習支援
- 3. キャリア教育・職業教育支援
- 4. 読書推進や振興のための活動
- 5. 科学技術・ICT教育
- 6. 生涯学習関連施設との連携
- 7. 青少年の学校外活動支援
- 8. 不登校・ニート・引きこもりに対する支援
- 9. 子供・大人の居場所づくり
- 10. 家庭教育支援、男女共同参画活動
- 11. 消費者教育
- 12. 復興支援・防災教育
- 13. 高齢者支援
- 14. 障がい者支援
- 15. まちづくり
- 16. 環境教育
- 17. 国際協力、外国人支援
- 18. 文化・スポーツ振興
- 19. ネットワーク形成
- 20. 地域支援人材の育成
- 21. 他の教育関連NPO等への助成
- 22. その他(具体的に:)

[次へ進む](#) [戻る](#)

21 / 29ページ

III. 多様な連携・協働に関する質問

以降の設問は、現在までの3年間(2012～2014年度)についてお答えください。

貴団体が、NPOの活動支援を行う際の、多様な組織・機関との連携・協働についてお答えをお願いします。

Q29. 貴団体が連携・協働を行っている組織・機関について、あてはまるものをすべてお答えください。 **複数選択可**

- 1. 行政
- 2. 企業(株式会社、合同会社など)
- 3. 特定非営利活動法人
- 4. 学校法人
- 5. 独立行政法人
- 6. 一般社団法人・一般財団法人
- 7. 公益社団法人・公益財団法人
- 8. 金融機関
- 9. 経済団体(商工会議所、青年会議所等)
- 10. 協同組合
- 11. 新聞社や放送局などのメディア
- 12. その他(具体的に [_____])
- 13. 特に連携・協働を行っていない

次へ進む

22 / 29ページ

Q30. 貴団体が連携・協働を行っている行政機関の種類について、あてはまるものをすべてお答えください。 **複数選択可**

- 1. 文部科学省(出先機関も含む)
- 2. その他の省庁(出先機関も含む)(具体的に [_____])
- 3. 都道府県の教育委員会
- 4. 都道府県のその他の部局
- 5. 市区町村の教育委員会
- 6. 市区町村のその他の部局
- 7. その他(具体的に [_____])
- 8. 行政と連携・協働を行っていない

次へ進む

23 / 29ページ

Q31. 連携・協働の**メリット**として、以下のことについてどう思いますか。それぞれの項目について、あてはまるものを1つお答えください。

	とても そう 思う	やや そう 思う	あまり そう 思わない	全く 思わ ない
1) 広報範囲が広がる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) 信用保証になる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) 斬新な企画案が出せる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) 専門的な知識・ノウハウを得られる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) 安定的な資金を得られる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) お互いに成長できる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) ネットワークが広がる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) 事務が簡素化される	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) 新しい分野の開拓につながる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) 社会的インパクトが増す	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) お互いの強みをより生かせる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) その他(具体的に [_____])	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q32. 貴団体が考える連携・協働の**課題**についておうかがいします。以下それぞれの項目について、あてはまるものを1つお答えください。

とて	やや	あま	全く
----	----	----	----

	も そ う 思 う	そ う 思 う	り そ う 思 わ な い	思 わ な い
1) 対等な立場での関係の構築が難しい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) 対話の機会の設定が難しい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) 文化や言葉の違いによる意思疎通が難しい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) 信頼関係の構築ができない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) 共通の目標の設定が難しい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) 共通の評価軸の設定ができない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) 適正なコストの算定ができない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) 活動継続のための経済的保証が得られない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) 適切な役割分担が出来ない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) リスク分担が明示されていない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) 相互利益の確認ができていない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) 中間支援組織の人手が不足している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13) 中間支援組織の資金力が不足している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14) 行政側の窓口の一本化が行われていない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15) 行政側の人事異動に伴う引き継ぎが円滑でない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16) 双方の調整役が確保できていない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17) その他(具体的に[])	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

次へ進む 戻る

24 / 29 ページ

Q33. 貴団体が連携・協働している組織・機関のなかで、最も力を入れているもの上位3つの名称を記入してください。また、事業名を具体的に記入してください。

記入例

	組織・機関の名称	事業名
(記入例)	(株)国立電機	「〇〇事業」

回答欄

	組織・機関の名称	事業名
1つ目	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2つ目	<input type="radio"/> ある <input type="text"/> <input type="radio"/> ない(連携・協働している組織・機関は1つしかない)	<input type="text"/>
3つ目	<input type="radio"/> ある <input type="text"/> <input type="radio"/> ない(連携・協働している組織・機関は2つしかない)	<input type="text"/>

次へ進む 戻る

25 / 29 ページ

Q34. Q33でお答えの上位3つの組織・機関のそれぞれについて、連携・協働先の組織・機関の種類を1つずつお選びください。

	行政	企業 △株式会社、合同会社など▽	特定非営利活動法人	学校法人	独立行政法人	一般社団法人・一般財団法人	公益社団法人・公益財団法人	金融機関	経済団体	△商工会議所、青年会議所等▽	協同組合	他の中間支援組織	メディア 新聞社や放送局などの	その他
1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q35. その3つの組織・機関のそれぞれについて、連携・協働の内容としてあてはまるものをすべてお選びください。
複数選択可

	資金面での提携	人材の交流 △インターンシップを含む▽	場所の提供	広報	事業の開発	事業の実施	事業の評価	情報交換	調査研究	相談、コンサルティング	その他
1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q36. その3つの組織・機関のそれぞれについて、連携・協働のメリットとしてあてはまるものをすべてお選びください。
複数選択可

	広範範囲が広がる	信用保証になる	新たな企画案が出せる	専門的な知識・ノウハウを得られる	安定的な資金を得られる	お互いに成長できる	ネットワークが広がる	事務が簡素化される	新しい分野の開拓につながる	社会的インパクトが増す	お互いの強みをより生かせる	その他
1) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

次へ進む 戻る

IV. 教育の領域における連携・協働に関する質問

以下の設問は、現在までの3年間(2012～2014年度)についてお答えください。
ここでいう教育の領域には、学校教育、家庭教育、社会教育にとどまらず、
 広く生涯学習に関わる市民を対象とした教育活動を含みます。

貴団体が、NPOの活動支援を行う際の、教育の領域における組織・機関との連携・協働についておうかがいします。

Q37. 教育の領域において、貴団体が連携・協働を行っている教育関連機関について、あてはまるものをすべてお答えください。 **複数選択可**

- 1. 幼稚園・保育園
- 2. 小学校・中学校
- 3. 高等学校・専門学校
- 4. 大学(大学院、研究機関を含む)
- 5. 特別支援学校
- 6. 社会的養護の施設(児童養護施設、乳児院、情緒障害児短期治療施設、児童自立支援施設、母子生活支援施設、自立援助ホーム、児童家庭支援センター)
- 7. 塾・予備校
- 8. 社会教育施設(公民館、図書館、文書館、博物館など)
- 9. 文化施設
- 10. スポーツ施設
- 11. 青少年教育施設(少年自然の家、青年の家など)
- 12. 女性教育施設・男女共同参画センター
- 13. 地域施設・コミュニティ施設(市民活動センター、コミュニティセンター、区民センターなど)
- 14. その他(具体的に「」)
- 15. 教育関連機関と連携・協働を行っていない

次へ進む 戻る

27 / 29ページ

Q38. 教育の領域における、行政(国、都道府県、市区町村)との連携・協働のそれぞれの項目について、あてはまるものを1つお答えください。

	△ 今 後 も 行 いた い △ 現 在 行 っ て い る ▽	△ 今 後 は 行 いた く な い △ 現 在 行 っ て い る ▽	△ 今 後 行 いた い △ 現 在 行 っ て い ない ▽	△ 今 後 も 行 いた く な い △ 現 在 行 っ て い ない ▽
1) 行政の教育構想計画の策定への関わり	○	○	○	○
2) 行政の審議会委員等としての関わり	○	○	○	○
3) 教育政策の評価への関わり	○	○	○	○
4) 行政の行う事業に関する相談やコンサルティング	○	○	○	○
5) 地域のリーダーや指導者の育成	○	○	○	○
6) ボランティアの育成	○	○	○	○
7) その他の地域人材の育成	○	○	○	○
8) 教育関連機関への講師派遣	○	○	○	○
9) 人材のコーディネート	○	○	○	○
10) 市民向けの講座・事業の実施	○	○	○	○
11) 教育関連施設の運営受託	○	○	○	○
12) 教育関連施設の指定管理	○	○	○	○
13) 教育関連機関の事業受託	○	○	○	○
14) 行政職員への研修	○	○	○	○
15) 行政への情報提供	○	○	○	○
16) その他(具体的に「 <input type="text"/> 」)	○	○	○	○

Q39. 貴団体と行政との連携・協働により、教育の領域において行われている特色ある事例について、自由にご紹介ください。
※400字以内でご記入ください

次へ進む 戻る

28 / 29 ページ

Q40. 貴団体がご存じの団体 (NPO、中間支援組織などいずれでも) の中で、特色ある教育活動を展開している団体名と、その団体の活動内容を教えてください。
※活動内容欄は、それぞれ200字以内でお答えください

	団体名		活動内容
1つ目	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>
2つ目	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>
3つ目	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>
4つ目	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>
5つ目	<input type="text"/>	-	<input type="text"/>

Q41. 貴団体が教育の領域において、NPO等への支援事業を展開する上で、様々な関係者(行政、企業、NPO、その他)に対するご要望やご意見等がありましたら、具体的にご記入ください。

次へ進む 戻る

29 / 29 ページ

アンケートにご協力いただきましてありがとうございました。
回答ボタンを押して、送信してください。

回答 戻る やり直し