

サポートセンター & 中間支援組織の 現状・課題・今後の方向性



▲「新しい公共フォーラム・あいち」の全体会の様子



▲第15分科会には、各地センター関係者ら37名が参加

新しい公共の担い手であるNPO、市民、企業、行政等が集まり、新しい公共に対する理解を深め、その拡大と定着を図ることを目的とした「新しい公共フォーラム・あいち」が2013年1月12日に開催されました。800名もの参加者が集まり、幅広い観点から意見交換する中で、愛知県における新しい公共創造の概況と基本イメージを共有することができました。

当日、18分科会が行われた中で、ボランタリーネイバーズでは、新しい公共の主体たるNPO・市民活動が発展する上で重要な役割を担う県内市町村のサポートセンターの現状及び今後のあり方をテーマとした分科会を開催し、37名が参加しました。

多くのサポートセンターは、人的・財政的に厳しい環境下の一方で、求められる支援ニーズは、多様化・複雑化・高度化してきています。こうした状況において経営資源をいかに確保し発展的な活動を創っていくのか、センターの価値をいかに行政や地域社会に評価されるようになるのかが大きな課題です。この問題に個々のセンターがどう対峙し、またセンター同士のネットワークで取り組んでいくのか、当日の熱い議論をご紹介します。

分科会 15 「サポートセンター & 中間支援組織の現状・課題・今後の方向性」 プログラム

- 13:00 開会・参加者自己紹介
- 13:05 レポート①「センターを取巻く現況」
- 13:15 レポート②「市民団体のニーズ」
- 13:25 「論点と進め方」についての提案と、グループワークによる論点の確認・共有
- 14:10 論点①「サポートセンターの価値が評価されるポイント」
- 14:40 論点②「経営資源の開発・確保方法（資金編）」
- 15:10 論点③「経営資源の開発・確保方法（人材編）」
- 15:40 論点④「センター間の協働・連携・ネットワークの活用方法」
- 16:00 まとめ・閉会 （*別途掲載の参加者名簿参照）



レポート1

センターを取り巻く現況 ～労働・財政実態調査から見えてくる課題～

（特）ボランティアネイバース 調査研究部長 三島知斗世

市町村のサポートセンターは、地域によって事情は異なりますが、重要性を増している点は共通しているでしょう。今からの話では、センターの重要性が増していることを3つのポイント、①成長、②多様性、③政策の点から取巻く状況を共有できたらと思っています。

（1）NPOの全体的な成長

NPOの成長をまずNPO法人数から見ると、今年から愛知県と名古屋市に認証窓口が分かれましたが、合計で年間に100団体弱増えています。愛知県全体で約1,700団体、人口1万人あたりでは、2.2～2.3団体位になっています。

財政面でも、NPO法人総体での収入は2009年度で197億円に達しており、5年前と比べて2.5倍、1団体の平均収入でも、約1,600万円です。5年前と比べ1.2倍になっています。全体として成長していると言えます。

ただし、全体の構成を見ると、100万円未満が1/3、100万円～1,000万円未満が1/3、1,000万円以上が1/3と、多様です。ただし、1,000万円以上の団体の割合は少しずつ増えています。このレベルになると会計や労務の課題が色々出てくるので、こうした成長に対してどのようなサポートのニーズが出ているのか、それにどのように対応していったらよいのかというのが1点目のポイントかと思っています。

1-3 三層構造だが、やや成長

構成比(%)	全体			保健・医療・福祉		
	99年	04年	09年	99年	04年	09年
100万円未満	31.0	35.2	33.0	24.0	26.7	22.5
100万円以上、500万円未満	35.7	24.2	23.8	32.0	21.3	20.0
500万円以上、1,000万円未満	21.4	10.9	9.5	28.0	9.3	8.3
1,000万円以上、5,000万円未満	11.9	23.0	24.5	16.0	29.8	32.5
5,000万円以上、1億円未満	0.0	4.1	6.2	0.0	7.6	10.8
1億円以上	0.0	2.6	3.0	0.0	5.3	5.9

（2）NPOの多様な発展への対応と、重点の検討

NPOの発展の仕方も多様性を帯びてきました。例えば、20の活動分野別に会費、寄附金、補助金・助成金、事業収入がどんな構成になっているかを見ると、分野による違いが大きいです。対価性のある事業が成り立ちやすい保健・医療・福祉分野は事業収入が大きく、対価性が成立しにくい地域安全、人権擁護、国際協力では、会費、寄附金収入をどう増やすかがテーマになりま

す。子育て支援や男女共同参画は助成金・補助金の割合が高い。従って、皆さんのサポート業務も多様化、複雑化する傾向にあると思います。

また、収入規模の小、中、大の団体がどの位のバランスで存在しているかは市町村によって違いもあります。詳しくは市町村ごとの情報を資料に載せたものを後でご覧ください。こうした多様な状況によって、市町村でのNPO向けの研修や相談業務も重点の置き方が違ってきます。

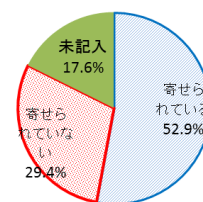
人材についても、財政状況の多様化に沿って、給与の発生する職員の占める割合が多い団体と、ボランティアが主に活躍している団体とが出てきます。つまり、人材マネジメントの課題も多様化します。大きな団体では労務相談が増えてくるでしょう。このように、多様な発展形態になってきたことで、サポート内容も多様化してきました。そこで、センターとしての重点をどこに置くのかという点が、二点目のポイントです。

(3)政策・施策の方向性とセンターの位置づけ ～協働とコミュニティ施策～

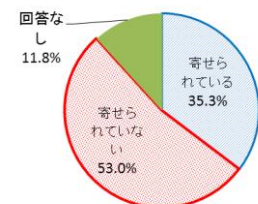
多くの自治体で進められているのが協働の推進と地域コミュニティ施策です。協働については、基本方針や総合計画の中での理念・計画に協働が表れ、行政の部局間協働も必要とされています。こうした中、今回アンケートでも「協働促進に関わる相談対応」が寄せられているセンターが52.9%だという結果でした。

地域コミュニティの推進の中で、地縁的な活動とNPOとの連携がテーマとなっています。サポートセンターはテーマ型の市民団体へのサポートから始まりましたが、地縁型の団体とどう向き合うのかという課題が出てきました。新しい公共の主体に地縁型の団体が含まれており、市町村でも、自治基本条例やコミュニティー一括交付金等が制定され、小地域で合意形成し地域課題を解決することが進められるようになりました。その中で、「地域コミュニティ施策」に関わる相談が寄せられるセンターは35.3%という結果になっています。このテーマについては、期待はされているが、サポートセンターの基本業務の中に、地域コミュニティ支援をどこまで位置づけるのか、その業務が膨らんでいく場合に財政的な裏付けがあるのかという点は、まだ議論が必要な状況だと思います。

「協働促進」に関わる相談



「コミュニティ施策」に関わる相談



以上から、サポートセンターの2つの課題

が見えてきます。1つは「発展段階に応じた支援をどう提供していくのか」という点、2つ目は、「地域課題の解決に向けてコーディネートする役割をどう果たすのか」という課題です。

その2つに求められる専門性をどう確保するのか。専門性のあるスタッフを確保するならば財政的基盤を考えなければならないし、センター駐在ではなく地域に出向いてコーディネートするならばそれができる雇用や契約条件を整えていく必要があります。今日はこうした課題について、各センターで取り組まれている経験や工夫があればぜひ教えていただければと思います。また、個々のセンターの努力に加えて、センター間の協力の仕組みによって人材や財源を確保できるアイデアがあれば話し合っていけたらと思っています。

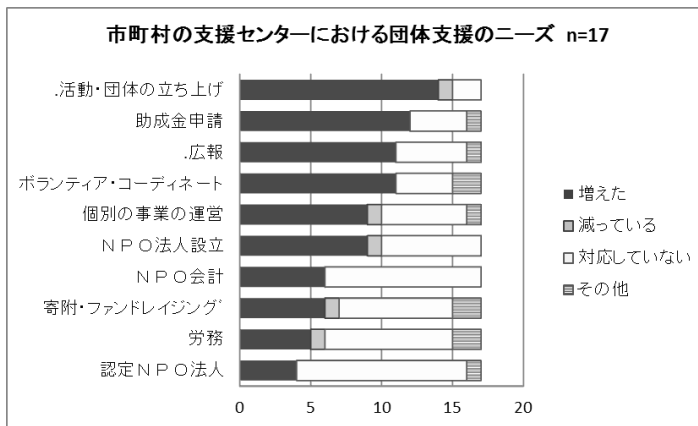
大西：話が出た中で、地縁組織のサポートについては、今日欠席されていますが、とよかわボランティア・市民活動センターの神谷さんから、ご意見をうかがっています。「地縁組織も面倒見て欲しい」という課題を丸投げされても、現状ではとてもではないが対応できない。今後その点についてどう解決していくのか話し合っていければいいなというレポートでした。

市民団体のニーズ ～相談業務から見えてくる課題～

(特) ボランティアネイバース 相談事業部長 中尾さゆり

(1) 団体支援・相談ニーズの現状

団体支援や相談ニーズについて、皆様に事前アンケートにご協力いただいた回答をまとめました。「活動団体の立上げ」「助成金申請」「ボランティアコーディネート」「広報」は比較的対応しているセンターが多い一方、「NPO 法人会計」「寄附・ファンドレイジング」「労務」「認定 NPO 法人」は少ない状況です。



対して、愛知県 NPO アドバイザー

での相談内容は、一番多いのが法人設立(27%)、続いて会計(21%)、事業報告書作成(9%)の順になっています。愛知県の所轄庁の窓口での相談業務なので、NPO 法人設立や会計の相談が多いのは当然の流れでしょう。ただ、1時間の相談のために1時間も2時間もかけて名古屋までいらっしゃる状況を思うと、こうした相談が市町村のサポートセンターで対応されるケースが増えていくとよいのではと感じます。

(2) どの範囲を支援対象と考えるのか

サポートセンターにとって、どの範囲を支援対象とすべきかといった問題があります。当初、市民活動団体として想定していたのは NPO 法人、ボランティアグループでしたが、地縁組織や、一般社団法人や一般財団法人も新しい公共の中に含まれます。その中でどこが支援対象なのかを一度整理する必要が出てきています。

「コミュニティ施策や住民自治の推進に関しての相談」が寄せられている割合は 35.3%ですが、例えば、今年度、ある市で地縁組織向けの会計講座の講師をする機会がありました。依頼する方としては NPO と地縁組織との垣根は低くなっているんだなと感じています。

(3) 支援を担うべきサポートセンターの専門性はどうあるべきか

地域のサポートセンターの専門性は、2つあると考えています。1つ目は技術的な専門性や知識といった類のもので、NPO 法制度、法人設立、会計、労務、といった経営的手法です。2つ目は、NPO の現場で鍛えられる専門性で、ミッションに合致した文脈で、現実的な手法を取捨選択し、経験・実践することの積み重ねにより身につける類のもので、知っているだけでなく相手が助言した内容を実践できるようにコンサルしていくような専門性です。

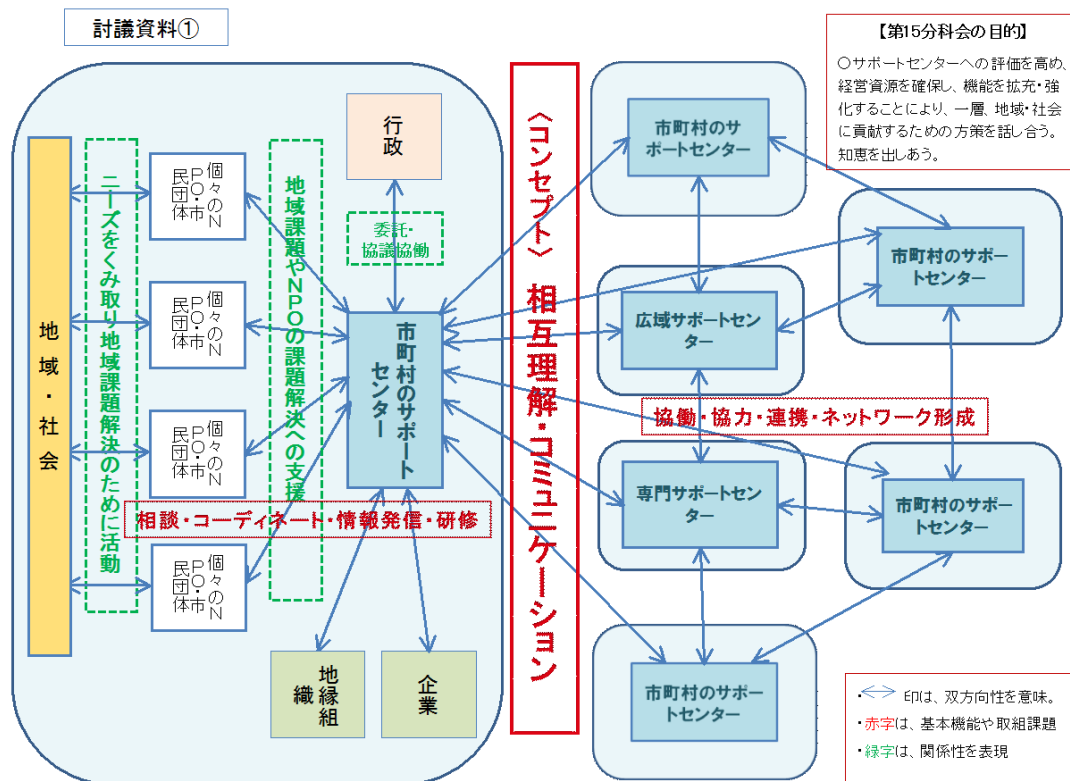
この2つのタイプの専門性をどう身につけていくかについてです。

- 1つ目の技術的専門性は、集合研修で行い、講師には、既に知識技能を持っている人、プロボノや地域の企業の方、リタイアした人材の力を得る方法が考えられます。
- 2つ目の職人芸的専門性については、現場で鍛えられる専門性ですので、実践を積み重ねていくことが必要です。相談事例やコンサルティング事例の研究、または、支援センター同士がある程度まとまった期間他のセンターに行きノウハウを学んで、意見交換をし、それを自分の持ち場に持ちかえる形が考えられると思っています。

サポートセンターに求められる役割と今後の方向性

(特) ボランティアネイバーズ 理事長 大西光夫

これまでの問題提起の中で、サポートセンターに寄せられる地域のニーズがどんなものか、そして、その相談を解決する研修等について、地域のセンター同士、あるいは広域的な中間組織との連携について、工夫が可能かもしれないという話をさせていただきました。



(1) 地域のニーズやセンターが持つべき機能を示していく

上の図は、市町村のサポートセンターが真ん中にあり、そして周りに個々のNPOや市民団体があり、そこから色々な相談を持ちかけられ、サポートをしていく関係性を表しました。このように、個々の団体を支援していくのがサポートセンターの役割の一つです。

もう一つ、その向こう側に、地域や社会からのニーズや課題があるという点も認識しておかないといけないと思います。つまり、サポートセンターや中間支援組織は市民団体だけでなく、その向こうにある、地域や社会にセンターがどのように役立っていくのか、そこがどう変わっていくのかという視点で見なければいけないということです。市町村サポートセンターの場合、行政が設置者ですので、どんな目的のためにセンターを設置したのか、それに応えていくことが重要です。運営している側として、「地域には、こうしたニーズや課題がある」「こういうセンターの機能を持つべきだ」というようことを行政に提案し、話し合いながら運営していくことが必要だという意味で、双方向の線を引きました。一方通行ではなく、双方向のコミュニケーション、相互理解を表しています。そのような視点で、市町村サポートセンターの活動を見ていくということが重要だと思います。

(2) 公的資金の流れの中で、サポートのニーズは増えている

先ほど地縁組織の会計講座の話が出ましたが、地縁組織は公的資金が入ります。補助金や委託費等の形で公的資金の使い方を地縁組織もきちんとやらなければいけないわけですが、丁寧な会計処理が定着するのが難しい状況もあります。色々な流れで収入が入ってくる構図があり、区分して会計運営をしていくことが課題になります。また、名古屋市のように地域委員会の仕組みができると、お金を回していく場面が増えてきます。そのため、お金の管理が地縁組織にとってもテーマになってきているわけです。もし、これが他の市町村でも起きてくるならば、こうしたテーマに対して、市町村のサポートセンターがどう機能するとよいかが課題になってきます。

(3) 市町村の支援センターと広域サポートセンターとの連携

最近できた一宮市市民活動支援センターでは、他の中間支援組織と一緒に事業に着手されています。愛知県でも、企業の専門人材をNPO等の社会貢献活動に活かすことを支援する組織として、中部プロボノセンターを設立する動きがあります。そうしたセンターと地域ニーズをつないでいくことも必要です。地域ニーズをしっかりと把握している地域のサポートセンターと、こうした組織がつながって事業展開していくことが必要な場面も増えてくることでしょう。こうした方向性を行政ともしっかり話をしていく必要があると思います。

(4) 活動の成果をどう示していくのか

サポートセンターの中には、NPOが委託や指定管理で運営してきたが、コンペによって株式会社の運営に変わったというケースも生じています。一方で、サポートセンターの活動を活発にするために事業予算を拡大した市町村もあり、色々なケースが出てきています。

基本的には、設置者である行政は地域社会を見ており、あのセンター役に立っているかという地域社会からの評判を意識しています。従って、サポートセンターとしては地域社会の役に立っているということをどのように説得し、証明していくのが重要です。その際、「来館者が去年より〇人増えました」と言うことが、地域社会の役に立っていると言えるのでしょうか。そんな単純なことではないとしたら、どんなことを成果指標とすれば、地域社会や行政が「サポートセンターが役に立っている。もっと強化しよう」というような声になっていくのか、その点を議論したいと思います。

(5) 新しい公共を育む中心核として、どんな機能を充実させるのか。どう経営するのか。

私は、市町村レベルのサポートセンターが、新しい公共やNPOを育てる中心核だと思っています。サポートセンターがその機能を充実させ、NPOセクター全体をけん引していく必要があります。従って、どのようにサポートセンターの機能を充実させ、地域社会や行政から評価されるようになればよいのか。これが重要な論点だと思います。

次に、そうした機能を担うための経営資源として、人とカネをどのように調達するのかを考えることが重要です。指定管理の費用だけで運営するのか、民間の資金も含めて調達に努めて活動を活発化するのか。人材についても、与えられた費用の中で雇用するのか、プロボノセンターや地域の企業等と連携して人材を豊かにしていくのか。人とカネの経営資源をどう確保することで、活動の質を向上させるのか。これも、一点目のセンターの機能につながる重要な論点です。以上が私からの問題提起です。

では、今から、これまで提起した内容を踏まえながら、皆さん方自身がどのようなことを今日議論したいか、自身の問題意識を語り合ってもらい、議論していくテーマを出していただけたいと思います。後ほど、各グループから論点を発表してもらって後半の議論を考えたいと思います。



●5班に分かれて、論点として出て来た内容を発表してもらいました。

- ①論点になりそうなことは「中間支援はどんなことをやるのか」です。団体との繋ぎ、企業との繋ぎ、行政との繋ぎ、また団体の育成をどのように行うのか。そのお金はどうするのかといった話が出ました。
- ②一市町村に一つのサポートセンターというイメージを持っていましたが、そうでないところもあるということが分かりました。そこで、**周辺の市町村も含めた広域的なサポートセンターの協働、ネットワーク**といった点を論点にしたいとなりました。
- ③**サポートセンターの価値評価**を論点にしたいです。評価をするのは誰かとなると「市民が評価する」「行政が評価する」の両方があると思います。どのように評価されるのかという点も重要です。
- ④「**資金**」を論点にしたいと思います。
- ⑤これまでの論点に賛成で、そこを中心に広げていきます。



▲グループ毎の話し合いの様子

大西：どのような事業をやればよいのかという問題と共に、どのような事業をやればサポートセンターの評価に繋がるか。何を成果指標として出していく必要があるのかも重要だという点が見えてきたように思います。指定管理制度の中で、施設運営をやるなら安い方がよいという議論の中でNPOが落選するケースも出てきています。「何を評価するのか」をしっかりと考えておかなければならない。そこがないと、どんな事業をやるとも見えてきません。その辺りの論点に絞って議論してみましょう。

犬山市民活動センターの川島典之さんと、知多市市民活動センターを運営している地域福祉サポートちたの松下典子さん（後任は岡本一美さん）が世話人になり、数年前から市町村サポートセンターの勉強会を続けています。今日はそれぞれの事業でこの分科会には来られなかったのですが、その勉強会はぜひ続けたいとおっしゃっているので、終了後、今日の議論をどう引き継いでいただくかを相談したいと思います。今日はそのスタートですので、3時間で片付くというよりも、今後の発展させていく方向が見えてきたらと思っています。

では、一つ目の論点として「サポートセンターの評価・価値」について議論してみましょう。地域には、減額されているサポートセンターや、安いから等の理由でNPOから株式会社に切り替わっている例がある中で、サポートセンターの価値が評価され、予算が拡大し、活動規模が拡大しているセンターもあります。

そのような例として二つ、刈谷市民ボランティア活動センターと瀬戸市市民活動センターから、どんな評価がされて、予算の拡大に結びついたのか、お話ししていただき、続いて議論していきたいと思っています。

事例A 刈谷市民ボランティア活動センター

刈谷市民ボランティア活動センター 牧野 清光 / (特) 愛知ネット

刈谷市民ボランティア活動センターができたのが平成 15 年、設置当時から受託しています。センターの設置理由は、ボランティア情報の一元化を望む市民の声と、市民協働の時代における市民活動の活性化でした。

当初は業務委託、その後は指定管理で 2 期目の指定管理です。初期の頃は直接費だけの申請でしたが、それだけでは事務費用が不足することがわかり、愛知県と NPO の協議の上作られた「行政から NPO への委託事業の積算に関する提言」に基づいて管理費も認められるように行政と話し、改善が図られました。初めは 2 人体制だったのが、今は 3 人体制になり、中身も充実してきています。活動内容としては、「相談対応」「かりや衣浦つながるネット」を通じた企業や社会福祉協議会等との情報一元化、「人材育成・交流に関する講座」と施設の管理をしています。



(1) 数値目標を設定する

そうした中、自分たちで「頑張っています」だけでは、市民は評価してくれません。そこで、特に、数字に表せる目標を立てることを重視しました。当時のなごやボランティア・NPO センターを基準にして、「来場者数」「相談件数」「マッチング件数」「登録団体数」「個人登録者数」の目標を立てて運営してきました。平成 21 年にインフルエンザの流行で来館者数が減りましたが、あとは全て増えています。

(2) 市役所担当課との連携強化

スタッフは非常勤で 7 人が交代でセンターにつめるため、インターネット掲示板を活用して市役所も含め意思疎通を図っています。他に週間報告、スタッフと担当課間で隔週ミーティングを行うことを通して市役所と連携をし、意向を十分聞きながら協働で事業展開をしています。

(3) 来館者の向上施策

来館者数を増やすために、「講座を増やす」「イベントを開催する」「貸出物品を充実させる」等に取り組んできました。加えて「お客様の声ポスト」を設置する他、お客様の声や要望を直接聞いたりもしています。お客さんが、投票箱に批判意見を入れる前に、話を聞き問題解決することが重要です。

(4) 登録者の促進

登録団体の要件は敷居を低くし、会則は不要で 2 人以上ならば団体扱いにしています。喫茶店で会合する位ならウチのセンターで集まってくださいというスタンスです。また、団体立ち上げの初期の段階をお手伝いしています。他地域と違う点は、市役所の各課も登録団体になっている点で、40 以上あります。社会福祉協議会のボランティアセンター、福祉施設、企業、自治会も登録団体になり、385 団体位が登録されています。個人登録者としては、土日に時間がある企業ボランティアの促進を要視しており、165 人位います。

(5)マッチングの促進

マッチングとは、相談に来られた方が安心してボランティアに行けたり、ボランティアの受け入れができたたり、一緒に協働相手が探せたりというつなぎをつける活動のことで、最重要業務として、親身になり、懇切丁寧に対応してきました。

(6)共存・協働に力を入れたい

一方、今後の課題は、「共存・協働の時代」にふさわしい活動をしていくための、スタッフのスキルアップです。これからは、自治会や公民館との連携や、企業、学校、NPO法人、行政が協働していくような橋渡しをしていきたいと思います。市の共存・協働推進委員会には、センターもメンバーに入っており、市民協働課主催のつなぎびと養成講座も始まっています。また、自治会長、公民館長に情報誌を必ず配布するようにしました。他に、昨年11月に企業、行政、NPO等、30団体に出展してもらってコラボまつりを開催し、団体同士の連携協働のきっかけづくりをしています。東浦町では防災ネットサークルがあり、ここのサークルメンバーは各々が自分の地域の自主防災会を担当し、自主防災会と常に連携しながら活動しているという例もあります。

(7)ネットワークが評価されているのでは

こうした結果、登録団体や個人登録者は増加、利用者数も右肩上がり成長してきました。また、親身なマッチング活動も手応えを感じています。こうした数字の評価の他に、評価するのは運営委員会であり、婦人会やボランティア連絡協議会といった人たちですが、丁寧に親切にしてもらえたと感じてもらえることも重要です。また、私たちの強みとなっているのは、色々なイベントを通して多様な団体に協力・参加していただけるようなネットワークが育まれていることで、そのことがたくさんの方の市民の参加にもつながっている面もあると思います。

事例B 瀬戸市市民活動センター

瀬戸市市民活動センター 山内 啓子 / (特) ネットワーク・せとっこ

(1)登録団体数の増加の背景に、補助金の申請方法の簡易化

瀬戸市市民活動センターでは昨年度よりも、事業費として80万円ほどの増額がありました。これは、事業の拡大と人件費のアップが認められたということなのですが、認められるにはそれなりの蓄積というものが必要になってきます。業績としては、登録団体数がどんどん伸びており、208団体の登録があります。その要因としては、瀬戸市の補助金の申請がし易くなり、申請数が増加しました。これによって様々な活動が増え、登録団体の数も増えたということです。



(2)熱意ある市民活動団体の声を聞いてもらう機会を設けた

その申請方法が変わるにあたって、市長、行政の方向名か、市民団体、センターの間で十分な話し合いがありました。話し合いの過程で、団体の活動の発表もしていただき、その熱い思いが市長の方に伝わったようです。熱心に聞き入られて質問もたくさんされていました。こうした活動によって、市民活動が瀬戸市の大きな力になっていることを確信されたようで、それで申請のしやすいような方法に持っていくという方向になりました。補助金の成果報告会もあり、そこで団体同士の交流会もあって、協働や連携がとりやすくなりました。

(3)横のつながりをつくる活動を重視

登録団体 208 団体の内、任意で横のつながりを希望する団体が集まる、せと市民活動連絡会を設けています。115 団体が連絡会に加盟しており、その交流会のフェスティバルも年 1 回持っています。各団体の活動の発表をしたり相談を受けたり、協働のための相談を設けています。そうした相談やつながりをつくる活動が活発だという点が評価され、補助金の申請の受付と相談業務を市だけでなく、私たちの窓口で受け付けることになりました。そして、そうしたところに人材を配置する資金が上がったということです。事業も拡大し、よい方向に向かっている状態ではないかと思います。

大西：2つの事例を聞いていて感じたのは、「利用者が増えた」という状況を評価してもらうのは、ある意味当たり前ですが、加えて、方法論として、センターが「自分たちがよいことやっている」と言うのではなく、利用している市民の人・第三者が「あのセンターはよい」と言うてもらうことがポイントかもしれません。その他も含め「評価されるポイント」について、グループで話し合い、後で発表をお願いします。

グループ討論後の発表 「センターが評価される指標とは？」



⑤「問題解決に繋がったかどうか」が一つの指標だと思います。

④NPO 関係者だけでなく「一般市民の方が来館しやすい機会」を考えること。ワンデイシェフ等でランチを提供したり、高校生が自習に来やすいように。それで来場者が増えるのではないかな。

③一つの評価として「差し入れの数」。団体さんが「うちでみかんが取れたよ」「ここに行っただからおせんべい買って来たよ」とか。具体的に懐を痛めてくれた「いいね！」の数のイメージです。ただし、具体的な数値を評価委員会に出すとまずいのですが。でも、評価委員会に評価されるより市民に評価された方がよいかと思います。

大西：好きか嫌いかは別として、市（行政機構）には価値を説得して、行政は議会を説得しないとイケない。そうした説得材料をセンターが提供できるか、という視点も考えていくことが重要ですよ。

②「行政との信頼関係」。また「自分たちにしかできない講座」といった中身で勝負するのが大切だと思います。可児市では、センター予算が大幅にアップされたそうですが、外からの評価、特に「露出度」によるところが大きかったそうです。CATVに出る等で、なるべく皆さんが目にする機会が多くなる、そうしたことが評価になるのではないかな。つまり、行政と信頼関係を果た上で、市民の人が「あそこにいけばこれができるよね」と市民の意識にのぼることが重要だという示唆があると思います。

①「スタッフのスキルアップを行政に見える形で表す」こと。例えば、フラッと来た人にも声をかけ、ニーズを聞き出して相談件数を上げる…。そうした次につなげていくことが重要だという話が出ました。

事例C 犬山市民活動支援センター

犬山市民活動支援センター 小林文夫、西尾晴孝 / (特) 犬山市民活動支援センターの会

(1) センターの委託業務に加え、他の事業も含めて財源を多様化

犬山の場合、評価という点では、子ども大学を8年間ずっと続けています。毎年400~500人の子どもを対象に22種類の講座を開催します。もう一つが木曾川源流の合宿交流で、小学生を夏冬20人位ずつ2泊3日の合宿に連れて行きます。50人~100人の子どもを年に1回森に連れて行く「森と遊ぼう」というプログラムは、7年間続いています。市の社会教育課の方から推薦して頂いて、今年、青少年健全育成団体として、内閣総理大臣賞をいただきました。

これらの事業は犬山市からの委託事業ではなく、自分ところが独自に文化庁等に助成金事業として申請し、継続的に実施しているものです。つまり、このように、地域活動協働課からのセンター受託だけでなく、国の助成金や犬山市の他課からの委託等、事業を追加して行う形を取り入れています。その積み上げてきた成果が内閣総理大臣賞にも結びついたのでと思います。



(2) センターで、時間内に他の事業を行っていくことは可能か

大西：ありがとうございました。今回調査の中で、市からの指定管理や業務委託以外に、事業を受託したり助成金に申請している例はあまり見かけなかったのですが、他の地域はいかがでしょうか。センターの財源が限られている中で、これは一つテーマかなと思うのです。そのことについて行政の方も認めてくれる契約や関係を作る必要もあります。今日は行政の方もみえていますので、見解をお聞きできればと思います。センターの設置目的に沿った事業であることも前提条件になると思いますが、その可能性についてお聞かせください。

久野（大府市）：個人的な見解ですが、設置目的に合っていて市民活動の趣旨に反映されるものがあれば、可能ではないかと思います。それで市民に利益還元ができればよいのではないのでしょうか。指定管理の中には利用料金という制度もありますので、自分たちがお金を取ってきてでも、市民に対してこんな事業をしたいというのがあれば、市民の利益に資するものであり、よいと思います。

吹上（名古屋市）：私もよいと思います。

服部：人件費はどうなのでしょう。就業時間内で、他の事業の業務を行うことになりませんが。

久野：それは、施設の設置目的に合っているかという点が課題になるのだと思います。

服部：私たちは、センターを指定管理で運営しています。指定管理のスタッフは3人で、何時から何時まで配置すると決められています。それ以外に、2つ大きな業務がありますが、それはその時間外でやってくれと言われていています。今のお話を聞いて、行政でも色々見解が分かっているんだなと感じました。

(3)他事業の捉え方：市町村ごとの見解か、法律上の解釈があるのか

大西：そこもう少し詰めておきましょうか。これは、市町村によって異なる見解があるということなのか、法律・制度上の一定の解釈がある領域なのでしょうか。

久野：課に求められているものが、こういった範囲なのかという点に最終的にいつてしまうと思うのですが。私は直接の担当ではないので、個人の見解として申しあげるなら、設置目的と合致していれば就業時間内で展開してもよいと解釈できると思います。ただし、市町村の状況、市内の市民活動団体の成熟度等によっても、センターに求められている仕事は市町村によって違うと思います。そこを「市はこうやって欲しい」と考え、運営するNPOは「ここをやりたい」と思う。両者でせめぎ合いをしながら、事業を行っている状況もあるのではないかと思います。その見解が両者で違ってくると、「そこまではやらなくてもいい」という話も出てくるかもしれません。現実的には、色々な取り組みが作用して市民活動が活発になるということであれば、よいのかなと自分は思うのですが。

服部：可能だというお話が聞けて、うれしいです。

久野：ただし、協定を結んでいるはずですので、そこにあるかないかは重要です。市役所は「協定書に書いてないじゃないか」と言ってくることもあり得ます。それは、事前の話し合いを重ねることで解決されていくのではと思います。

大西：ニーズがあり、このように展開をした方がよいという方向性が見えれば、当初結んだ協定を見直していくこともできるわけですね。

久野：おそらく「基本協定」と「年度協定」を結んでいるケースが多いと思いますので、各々の中で文言を変えるようなことが出来れば、例えば単年度でも融通がきくケースもあるかと思えます。

服部：その辺は、論点としては法律面でどこかで整理していかなければいけないですね。別のところから資金を調達して業務を行うことについて、その内容がセンターの運営業務の中の但し書きの中に書いてある業務と同じような内容であっても、「それはセンターの業務ではありません」という言い方をする自治体も出てくるかもしれないので。

個々の協定書の読み込み方でセンター業務に適合するのかわからないかが判断されてしまうようだと、なし崩し的に進めていく感じになってしまいますね。

久野：厳密性を問われると難しい面も出てきます。例えば、サポートセンターの専門性が今後重要になってくるという話になると、センターによって十分専門性を持っているケースもあれば、この部分は難しいので、他から支援をしてもらったり、センター間で融通しあいながら取り組むケースも生まれてくるでしょう。そうした事業も、市町村のセンターの業務の範囲かと厳密に問われると、難しい部分もある。

大西：現行の制度解釈で難しい点があったとしても、市町村のサポートセンターが行政からの資金だけでなく、国や民間等からの資金を色々組み合わせる可能性はないのか、という議論も、今後重要だと思います。そうすると、法制度自体の解釈もきちんと整理・検討していかなければいけない点が見えてきたように思います。

事例D 愛知ネットでの取り組み

大府市市民活動支援センター 大野浩史 / (特) 愛知ネット

(1) やりたいことがある人が集まってくるのがNPO

自分自身は50過ぎまで企業で勤めていて、突然そこから飛び出してNPOの世界に入ってちょうど10年立ちました。愛知ネットに入ってしばらくたったころ、愛知ネットの理事長と「よい人材を採るには」という話をしたことがあります。私は「よい人材を採るために、もう少し給料を上げようよ」という話をしました。すると、理事長はまるっきり反対のことを言いました。「よい人材は給料上げたらこない。金につられてくる奴はダメだ」と。自分はそれまで企業にいたので、その時はそうした評価基準を持っていませんでした。「自分がやりたいことをやりたい人がやるのがNPOなんだ」と考え方を変えました。



(2) 子育て後、リタイア後の人材と若いコア人材とを組み合わせる

今のNPO、市民活動団体は、子育ての終わった女性とリタイアした男性に支えられています。子育ての終わったお母さんは早く地域に出てくるから地域の課題・問題点がよく見えて、その人たちが市民活動だとかNPO立ち上げます。それに対して、プロボノやリタイア世代の男性の中には、営業の力、会計知識、マネジメント等をよく知っている人たちがたくさんいる。それが結集すると強いNPOにしていくことができます。私はそういう意味で、子育ての終わった40代のお母さんたちと65歳以上の人たちと取り組むことを常に考えています。が、それだけでセンターを構築しようとする、コアになる人がいない。ので、コアとして20~30代で一週間通して入れる人を1人は置きたいと考えています。それで、ようやくここ1、2年で30代の人を雇えるようになってきました。まともに給料が払えるようになってきたと言った方がいいかもしれませんが、そうした状況にあります。

(3) 多様な人材に対して、徐々にミッションを理解してもらるように

募集方法は基本的には人づてです。どこか求人に出してそれで来てくれた人たちがどのような人かを評価するのは大変で、だれかいい人いないかと聞く方が楽です。公平性という点もありますので、ハローワークで募集することもあります。それも含めて、よせ集めという悪い言い方ですが、色々な能力を持った人たちが集まってきてくれているというのが状況です。

企業で働いていた人材の点ですが、企業の論理をそのまま持ち込んでくると馴染まないと思います。逆に、「こういうことがしたいんだ」という強い想いを持っている人は、企業の中では「出る杭は打たれ」ます。そして、打たれても打たれてもという人が企業から飛び出して、NPOにやってくるんだとすると、マネジメントする立場からいうと使いづらいという面もあります。「これ

がやりたいんだ」が強い人は「こうしろ」と言っても動かない面があるからです。

愛知ネットは今では有給の職員が70人を越える位大きくなってきています。自分の想いが強い人がそれだけ集まってくると、愛知ネットの災害救援のメインミッションに対しても、「自分には関係ありません」という人が何人かはいます。そういう人たちに対しても、愛知ネットのミッションをゆっくり話して理解をしてもらう、「我々はこんなことやっているんだよ」ということを常日頃から見てもらうことをしていかなければと思っています。全員集まったミーティングも年に1回はやるようにしています。「これがやりたい」という人が集まり、ちゃんとベクトルがあってくると力強いというメリットもあると思います。

大西：愛知ネットさんは、指定管理で市町村のサポートセンター等を5カ所運営してみえます。

そうすると、複数のサポートセンターを運営することでノウハウが広がるし、人材が行き交います。働く方にとっても、10年間同じところで働くよりは、気分もいいでしょう。一つの団体が一施設だけではなく、このように人材開発の仕組みとして成立させるのも一つの方法です。本来ミッションの事業をしていた人材がセンターの運営に2年間入ることによってその人のスキルも広がるかもしれません。

もう一つ、名古屋市のセンターは、現在行政による直営ですが、市の職員が7名、嘱託採用されている方が8名います。そうした人材の多様性に加えて、NPOの研修や相談事業では、外部のNPOに委託契約して展開する仕組みも持っています。そうした形態をとった経緯や評価について、お聞きできればと思います。

事例E 名古屋市市民活動推進センター

名古屋市市民活動推進センター 吹上康代／名古屋市

(1)直営から指定管理、再度直営に

名古屋市では、「名古屋市ボランティア情報センター」が1995年にスタートしています。2002年からは「なごやボランティアNPOセンター」と名称を変え、2004年に指定管理に移り、第一期は、ボランティアネイバーズ、ボラみみより情報局、名古屋NGOセンターの三者によるコンソーシアムが採用されました。2008年度からの第二期は、東京に本部があるワーカーズコープが採用されました。



その途中で、名古屋市では協働施策を掲げるようになり、2010年に市民活動促進委員会を設置しました。その第1回の委員会の時に、NPO側と有識者側の方から指定管理者制度でセンターを運営することの是非を問われました。「指定管理はやめた方がよい。直営にしたらどうか」という意見が出ました。

(2)直営の弱点を補うような運営として、委託事業を組み合わせる

ただ、単なる直営に戻すのではなく、直営の弱点を補うような形がよいのではというお話しがあり、今の運営方法になっています。詳しくは名古屋市のホームページに掲載した議事録を読んでいただければと思います。

これまでの反省はどこにあるかというと、指定管理にした時、名古屋市ではNPOの担当部署の人員が減り、市民団体との接点が少なくなりました。その反省から、市の職員も十分に関わった上で、専門的な相談業務を補う意味でNPOの経験を持つ嘱託員を雇うことを考えました。人材は公募しましたが、その結果、NPOで仕事をした経験のある人材等がきてくれています。

名古屋市はNPO法人の所轄庁もしているので、専門的な相談も来ます。そうした専門的な相談については、そうした専門能力を持つ中間支援NPOに委託をしています。また、協働コーディネーターを核に実施する事業もあり、テーマとして今年度は「市民参加の促進」「行政とNPOの協働」「寄附文化の醸成」を掲げて公募しました。各々、アスクネット、ボラみみより情報局、コミュニティ・ユース・バンク momo が採用され、会議や専門的な講座を組み合わせた事業をしています。

つまり、常日頃の窓口は行政が行い、市民の方や団体の方がどんなご意見があるかを受けとめると同時に、具体的な詳しいものについてはその道のプロの人に任せようという方針です。日常的な一定の相談は、NPO経験者のスタッフに任せ、行政としては、大きな方針に絡むものについて取り組む形にしています。このように、色々な力をとり入れるとうまくできるのではと考え、名古屋市は運営しています。

先ほどの財源の多様化の話も指定管理だと難しい点がありますが、行政と団体が共催でやるのか、別の方法で持っていくと出来るのではないかと私は思います。

(3)嘱託の自由な時間に期待

人件費については、センターの嘱託職員は1日6時間、週30時間の勤務形態です。この形を活かして、時間を有効活用できるのではないかと期待しています。嘱託職員は、常勤特別職なので、地方公務員法の網はかかりません。兼業も可能になっています。

大西：名古屋市から受け取る教訓としては、「市の職員」「嘱託職員」そして「個別の事業委託」の3つを組み合わせるサポートセンターの業務を展開しているという工夫です。私たちが指定管理で運営していた時に、行政の担当者との話の中で、名古屋市としての施策でこうしたことをしてほしいという話し合いもありましたが、市の職員が引き揚げてしまうと、何もなくなっていくという状況にありました。市から丸投げ式に委託されても行政の権限や施策上の位置づけが必要で、民間だけではうまく機能しない場面が出てきます。

もう一点は、嘱託職員の雇用条件は、30時間の勤務で、かなり十分な給与が出ています。だから、残りの時間は、色々なところに行ったり、講座の講師を務める、愛知県も含めて、市町村のサポートセンターと相談や研修事業の連携の仕組みを考える可能性もあるのではないかと考えています。これは、この次の議題につなげていきましょう。

では、今の事例紹介を踏まえて、人材開発や人材を育成する上での団体間の連携等について、グループで意見交換していただき、その結果をご報告いただければと思います。



①企業の人材については、勤めているうちからNPOの活動、地域の活動に繋がるように企業と結びついていくことがサポートセンターでは重要だという話が出ました。その時、やはりお金の問題が出てきます。ボランティアとして無償で来てもらうのか、事業担当者として賃金を確保して来てもらうのか。内容による部分もあるかと思います。失敗談もあるようですが、どうしたらという所までは時間がなくて話が進みませんでした。

②直営のセンターと、民間委託されているセンターでは違いがあり、議論のまとめまでいっていません。西尾市の場合は9人のスタッフがいて、ローテーションを組みながら半日単位で午前／午後を組み合わせ、1日2人センターにいるようにしています。細かいローテーションの組み合わせになるので、スタッフ間でコミュニケーションを取るのが難しい点もあります。だからスタッフが短時間の仕事の中で継続性を持たせて仕事をしていくためには、スキルアップを図っていかなくてはならない。従って、雇用してからスキルアップをしていながら人材育てをしていくという方法で西尾市の場合はやっています。

それから直営の場合の嘱託職員も、豊田市では臨時職員、名古屋市では臨時職員ではないという違いがあって、苦勞があるという話も出ました。

③来場者数を増やすための色々な努力をする必要があるのか、やらなくてもよいことをしているのではないのか。税金の無駄遣いをしているんじゃないのかという問題提起がありました。自分たちの稼ぎを増やすために無駄な仕事を増やしているんじゃないのか、という点も考えていかなければいけないテーマだとは思いますが。それは置いていて…。

③愛知ネットではどんなことをしていたか話をしました。スタッフのミーティングが週に1回或いは隔週ベースで2時間位あり、その時には必ず市役所の担当課の課長さんにも出席して頂いています。こうした会議の中で色々な議論をしていくのも人材育成です。また、スキルアップをするために「こういう講座に出なさい」と勧めたりします。出てくれないこともあります。また、受験料は出すので、ボランティアコーディネーター検定を受けなさいと勧めたり、今日のような機会に参加して話をして来なさいという呼びかけはしています。



大西：先ほどの「置いといて」というサポートセンターの役割の大切なテーマですね。サポートセンターが地域のニーズを吸い上げて行政施策に反映していくという役割をおろそかにはできない面がありますから。

④サポートセンターで関わっていただく人をどう増やしていくかという話がありました。センターに来館してくれる方にサポーターとして関わってもらえるような声かけの仕方があるのではという話がありました。あまり堅苦しくなく、沢山の人に関わって頂きたい。色々な方に関わって頂くことで、その向こうにいる団体に登録をして頂ければということなのです。つまり、個人の持っているネットワークを吸い上げていくことで、たくさんの方の情報を知っていけば、人を確保していけるのではないかという話です。

⑤人材確保の点ですが、今の話にありましたが、日頃私もセンターで「あの人欲しいな」とかいふ視点でいつも見えています。もう一つは、ハローワーク等の専門機関で募集をするやり方ですが、その時に一年前から**適性検査**をするようにしています。普通の会社で行うような内容のもので、性格診断まである程度出てきますので、それをセンター長が確認した上で、仕事を割り振ります。でも入り口で完璧はつくれないので、入った後の人材育成が重要です。

愛知ネットでは年に1回は全体集合研修会を行う。後は毎週のミーティングを行い、そしてセンター長が見本を見せる。加えて、武者修行で今日のような場に出てくるように働きかける。研修に出すにもお金の問題がありますが、自販機を置いて収入を確保してその中から参加費を出すとか工夫をします。継続してセンターが運営できるか否かは人材の問題だと思うので、それは一番努力していきたいと思っています。



大西：では、今の人材の話と続きますが、他のセンターに2週間位行って、そこで別のセンターの仕事のやり方とかを勉強して戻ってくるという方法もあり得ます。もちろん自分センターから出せばなしでは仕事が回って行かないので、交代のような形ですね。そんなアイデアは考えられないでしょうか。そうした、センター間の連携について、最後の論点として話し合いをしていきたいと思っています。

提案F センター間で人材の貸し借りができないか

小牧市市民活動センター 伊藤かおり / (特) こまき市民活動ネットワーク

センター間で得意分野を持つ人材の貸し借りができないか

正職員3名でセンターを回しています。新しい人材を入れても続かない課題に悩んでいます。中間支援って難しいですよ。あらゆる事柄に対応しなければいけないですし。協働を進めるためには、市民と市民活動団体、市民活動団体と市民活動団体、行政、企業全部のことを知らないコーディネーターはできません。だから、新しい人材と出会えても、すぐに対応できるということはありません。でもセンターは運営しないとイケないし、様々なニーズは増えている。

そこをどうして行こうか考えた時に、市町村の小さいセンターだとスタッフの数は少ないのですが、その中でも、「うちのスタッフは広報関係のことに強いよ」とか、「会計に強いよ」「コーディネーターがうまくできるよ」と特化したものが各センターでのスタッフにあるならば、それをセンター間で人材の貸し借りみたいなものが出来ないか。そうしたシステムを横のつながりで作れないかなと考えています。

そこにお金が発生するのかもしれないのかという話もあるのですが、まあ足りないものはお互い様、足りないものはお互い足りないの、そこにお金を発生させずに行ったり来たり出来るようなシステムがあっても良いのかなとか考えたりしています。



大西：人材が外に行きっきりになるのは苦しいので、その間、その代わりの人材が行先の方から来てくれるというようなしかけでしょうか。システムとして一気に作るまでにはいかないので、テスト的に「うちやってみてもいいよ」というセンターとセンターが一度やってみて、感想出してもらってという実験をしてみるといいかもしれませんね。

伊藤：自分のセンターでは、「ここが足りないから欲しい」と手を挙げて頂き、その情報が回って、別のセンターから「それならうちにこんな人材がいる」と交換が出来るといい。

大野：インターンシップの制度になるのかな。

三島：インターンシップでありながら、Aセンターの研修事業を、Bセンターからのインターンと2人で一緒にやってみる業務体験もあって、その中でノウハウを分かち合い、持ち場でまた活かしてもらえるとよいですね。

伊藤：Aセンターのスタッフに向けての研修に、Bセンターのスタッフが講師に行く形もあると思います。

三島：現在でも、別のセンターの職員に講師として来てもらうのは行われていると思います。が、個別に知っている人に声をかけるということではなく、県内のセンターでリストアップをしていき、それがよりやりやすくなるようなニュアンスで提案されているのですよね。

服部：でも、ある意味、商売敵のスパイを受け入れるのに抵抗が出ないだろうか。

大西：ノウハウの流出というほどの大きな問題でもないのではないか。

寺田：個人情報漏れる危険性があるという点が問題になるのではないかと心配になりますね。

大西：その点は、その扱い方を勉強することも含めて行えばいいかもしれませんね。

先ほどの講座等の講師リストを作っておくことは、もちろん可能かもしれないですね。

会員制度にして、お互いに講師料を安くするような仕組みとか。お互い様の仕組みは、お返しがないと成立しないという難しさがあります。

では、もう一つ、近隣で協働する仕組みとして、東三河地域のサポートセンター間の連携についてご紹介していただければと思います。

事例G 東三河の連携について

がまごおり市民まちづくりセンター 石川れい子／（特）三河社中

5市5町の行政職員とセンター職員が、年に5、6回集まる

各センターでは、市民活動情報サイトを持っていらっしゃると思いますが、東三河5市では、情報サイトの一元化として東三河市民活動情報サイト「どすごいネット」というネットワークを設けています。このサイトがあった関係から、5市の行政の担当者や中間支援センターの職員は年に5、6回打合せをし、年1回の市民活動団体間の交流と、どすごいネットの利用促進を目的とした「どすごい交流会」を行っています。もう6年続いています。

それらを通して繋がっていますので、何かあればいつでも相談や相互に情報交換が出来ているのが現状です。ただ、今は集まっているのが管理者的なメンバーで、スタッフ間の交流までには至っていません。今後はスタッフ間の交流やスキルの底上げが出来ることが期待しているところです。

業務では、たとえば、豊橋で登録している団体が、蒲郡のセンターを使いたいといった場合でも豊橋のセンターに団体照会をすることで、どう判断し、手続きをするといったことが円滑になる点があります。また、市民活動団体が市を越えて活動する際、最新の団体情報などが得られるなど助けてもらっています。そうした口コミでの情報で助けられる場面が多くあります。

大西：東三河では、ずい分積みあがっていますね。他の事例はありますか。冒頭で申し上げた、犬山市民活動センターの川島さんと知多市市民活動センターの松下さんが始めたネットワークも年に1回か2回の勉強会で、各地のセンターの訪問もしていますね。

吹上：もし、そうしたことをするとしたら、うちの嘱託職員は6時間勤務で時間的余裕があるし、外にも出たがりのスタッフが多いので、そうしたスタッフが色々なところに行って勉強してくるのはありだと思います。ただ、市域を越えてどういうサービスを提供するかって言うことになると、その部分は難しい点もあるかもしれません。

大西：市域を越えて他のセンターで継続的な活動をするのは難しいけれども、スタッフ間の情報交換や勉強会に出かけることならば可能であろうということでしょうか。

このテーマは時間が足りませんでした。議論しきれなかった部分は、アンケートに、連携をどのように作れるかという設問もありますので、お書きいただければありがたいです。

今日の議論を振り返って

大西：今日は、まずセンターの評価の話をしました。その点を意識しながら仕事しないと、今後の地域に役立つセンターにしていくのは難しくなります。目の前の仕事をこなしているだけではなかなか人は評価してくれない。利用者である市民や第三者から、どんな点をどう評価してもらうか、また、その評価を伝えるかという点を意識しながら仕事をしていきたいと思いますというのがポイントでした。

次に、経営資源として、資金と人材の話でしたが、どちらも多様にその資源を開発すること、そして、そのためのネットワークをしっかりと広げていくことが重要です。具体的には、資金では、センターの運営だけでなく、地域に必要とされ市民に還元できるような他事業の取り組みをしていくことが今後の課題です。人材では、施設の利用者の方に親しく話しかけて仲間にしていくといったことを、丁寧に行いながら地域でのネットワークの中身を濃いものにしていくことがポイントだと思います。そのことが相談を持ちかけられた時にコーディネートする力につながるし、そのコーディネートする力が、結果的にセンターの評価にもつながっていくでしょう。

そして、その力を高めていくための一つの切り口として、最後のセンター間の「協働・連携・ネットワーク」ということになります。このテーマについては、この場自体を今後どのように機能をさせていくかという課題だとも思います。今日の議論は、まず4ページ位の報告書をつくり、冊子としてまとめられます。それを皆さんとも共有し、今日の議論を今後活かしていきたいと思います。

今後、さらに地域に役立つセンターとなっていくためには、今日のようなネットワークが生きてくると思いますので、今日のように、一緒に議論して勉強していく場を今後も継続できるように、川島さんや岡本さんや皆さんと相談しながら、次に繋げていきたいと思っています。今日は長時間ありがとうございました。