

## 第3章 中間支援活動の変遷

### ～代表者に聞く“思い”とイノベーション

第2章の調査対象26団体のうち、被災地エリアで活動する10団体と中間支援6団体が行う“生きがいごとサポートセンター事業”を対象に、活動アンケート調査では把握の難しいこれまでの経緯や成果などの具体的な内容を明らかにすることを目的に、団体の代表者へのインタビュー調査を実施した。

### 1. 訪問インタビュー調査の概要と結果

#### 1) 訪問インタビュー調査の趣旨と調査概要

##### < 趣旨 >

詳細調査10団体は、阪神・神戸エリアの被災地にあり、他の地域に比べて中間支援組織が非常に多く存在し、民設民営が多いという特徴がある。これらの団体がどのような経緯と特徴を持っているのか、この地域のボランティア活動や地域活動にどう影響を与えているのか、何を課題とし、今後どのような方向性を目指しているのかなどを明らかにする。

##### < 調査対象団体と調査概要 >

(順不同:敬称略)

調査日時	調査団体	調査協力者	調査委員
7.18 (金)	認定 NPO 法人 コミュニティ・サポートセンター神戸	中村 順子(理事長) 坂本 登(副理事長)	宮垣 元(慶應義塾大)
7.18 (金)	認定 NPO 法人宝塚NPOセンター	中山 光子(事務局長)	野津 隆志(兵庫県立大)
7.25 (金)	NPO 法人神戸まちづくり研究所	野崎 隆一(事務局長)	宮垣 元(慶應義塾大)
7.25 (金)	生きがいごとサポートセンター	中村 順子(CS神戸/理事長) 村上 義弘(CS神戸/相談員)	宮垣 元(慶應義塾大)
7.28 (月)	NPO 法人阪神・智頭NPOセンター	西濱 靖男(代表理事) 仲野 博正(代表理事)	野崎 隆一(神戸まちづくり研究所)
7.29 (火)	NPO 法人市民事務局かわにし	三井 ハルコ(事務局長)	山口 一史(ひょうご・まち・くらし研究所)
8.1 (金)	NPO 法人シンフォニー	山崎 勲(代表理事)	野津 隆志(兵庫県立大)
8.8 (金)	認定 NPO 法人市民活動センター神戸	実吉 威(事務局長)	山口 一史(ひょうご・まち・くらし研究所)
8.11 (月)	NPO 法人しみん基金・KOBÉ	黒田 裕子(理事長) 江口 聡(事務局長)	山口 一史(ひょうご・まち・くらし研究所)
8.13 (水)	NPO 法人しゃらく	小倉 譲(理事長) 小嶋 新(理事)	相川 康子(NPO政策研究所)
8.21 (木)	ひょうごボランティアプラザ	室崎 益輝(所長)	野崎 隆一(神戸まちづくり研究所)

## 2) 訪問インタビュー調査記録の内容

委員1名と事務局2名で団体事務所を訪問。受け入れ団体には、代表ともう1名、事務局長か実務者が同席し、委員がインタビューした。事務局が内容を記録、原稿校正は委員が行った。末尾に委員のコメントを加え、さらに活動アンケート調査の結果を添付した。…(役職名はすべて当時のものとした。)

### ① 兵庫県社会福祉協議会ひょうごボランティアプラザ

#### 【組織概要】

- ・ 所在地：〒650-0044 神戸市中央区東川崎町 1-1-3 神戸クリスタルタワー 6F
- ・ 代表者：室崎 益輝（所長）
- ・ 設立年：2002年6月
- ・ 2013年度事業収入：341,1百万円
- ・ 人員構成：常勤14名、非常勤2名

#### 1. 設立時から20年間の事業の変遷

##### 1) 阪神・淡路大震災から開設まで

###### ・ 市民活動の高まりと県の動き

阪神・淡路大震災とその後のボランティア活動や市民活動の高まりを受け、これらを支援する場や仕組みの必要性が強く認識された。震災直後に策定された「阪神・淡路大震災復興計画」の「ボランティア活動支援センター(仮称)」構想を原点に、1998年施行の「県民ボランティア活動の促進等に関する条例」等でも、支援拠点の整備が掲げられ、2002年6月に、ボランティア活動の総合的な全県の支援拠点としてひょうごボランティアプラザ(以下「プラザ」と表記)が開設された。名称には、狭い意味でのボランティア活動に留まらず、幅広く市民活動を支援しその交流や協働のプラットフォームにする意味が込められた。

###### ・ 公設民営方式の導入

市民や民間の発意を尊重することから、兵庫県が設置し、運営を民間に委ねる「公設民営方式」が採用され、ボランティアとの連携実績があり、市町とのネットワークを有する兵庫県社会福祉協議会が運営することになったが、「プラザの自主的な運営を尊重し、社協は後ろから支える」という関係性が当初より大切にされている。

また、プラザ設立時には、既に民間の中間支援団体があったので、事業はできるだけ民間に委ね、プラザは人材育成や資金面での活動支援等の基盤の支援を基本とした。

##### 2) 第1ステージ：開設以降の事業展開の基礎固め（2002年度～2004年度）

###### ・ ボランティアセクター全般の支援機関

プラザは、阪神・淡路大震災の経験をもとに生まれたものであるが、災害救援に特化した機関とせず、市民活動や地域活動全体の支援機関とした。プラザは、「市民自律社会を支えるアク

ティブ・シティズンシップ（主体的・能動的市民参加）の形成」と、「NPO・企業・行政のパートナーシップの確立」を基本に掲げ、「自律する市民」を育て、「協働する社会」をめざし、日常時の市民力やボランティア力の強化が災害ボランティア活動につながると考えた。「地域支援拠点や中間支援組織に対する支援」、「情報ネットワークの基盤強化」、「多彩な活動資金支援」の3つの活動方針に基づき、「交流・ネットワーク」「情報の提供・相談」「活動資金支援」「人材養成」「調査研究」の事業を開始した。

#### ・交流とネットワークづくり

1997年度に始まった「生活復興会議ラウンドテーブル」を引き継ぐ形で「NPOと行政の協働会議」を設置。事務局をプラザが担い、NPOメンバーが幹事となり、NPOへの業務委託や貸付制度、行政とのパートナーシップのあり方等について、NPOと行政が対等な立場で議論を重ねた。また、県内のボランティア団体が集う「ボランティアスクエア21」を開催し、企業等からの協賛金を原資にボランティア団体に賞金を授与する「元気アップアワード」等で、団体間の交流や県民に対するボランティア活動への参加を促進し、NPOの成長に結びつけた。

#### ・情報提供

2003年より地域づくり活動情報システム「コラボネット」を運営し、県内の地域団体やNPO等の団体情報やイベント・活動情報、助成金情報を登録・発信。2004年からは、イベントや助成金情報をメール発信する「コラボNEWS」を始めた。

#### ・活動資金の支援

2002年4月に、ボランティア基金等3基金を運営していた「ひょうご地域福祉財団」から財産を譲り受け、基本財産約100億の「ひょうごボランティア基金」を創設し、この基金の運用益を財源に助成事業を開始した。

### 3) 第2ステージ：事業の確立期（2005年度～2009年度）

#### ・助成事業のメニュー確立

2005年に「阪神・淡路大震災復興基金」によるボランティア活動助成が終了したことから、被災地に限らず幅広く市民活動の育成を図り、活動の継続性や自主性を高めることを基本に、草の根のボランティアグループ・団体からNPOの活動まで、活動形態や発展段階に応じた支援をするため、事業を見直し、全体の方向性も出せるようになった。また、助成事業の審査会を申請者からのプレゼンテーション方式に改めた。草の根のボランティア団体への「ボランティアグループ活動助成」（2002年度開始、上限3万円の助成）を「県民ボランティア活動助成」として、助成団体数を3倍の約3,000団体に拡大した。

#### ・2004年度台風23号水害、2009年度台風9号災害

2004年の台風23号による災害は、プラザ開設以来初めての大規模災害となったが、先遣隊や支援チームの派遣、ボランティアの受入調整、ボランティアバスの運行など県社会福祉協議会と連携し精力的な支援を展開した。6日間にわたり、ボランティアバスを豊岡市、洲本市等に運行し、延33台、1,000人近いボランティアを派遣した。

また、2009年の台風9号災害では、佐用町等に延13台のボランティアバスを運行したが、その後の市町社協のボランティアバス派遣を促すことにもなった。

#### 4) 第3ステージ：事業の発展期（2010年度～現在）

##### ・「ひょうごボランティア地域づくりネットワーク会議」の開催等

「ボランタリースクエア」の後継として、2010年から、NPOだけではなく行政、企業、ボランティアグループなど異業種も含めたメンバーが集う「ひょうごボランティア地域づくりネットワーク会議」が始まった。様々な団体が一堂に会し、互いにいろいろな取組を理解し、ボランティアセクターの全体像を見ることができ、都市の団体と郡部の団体、企業との連携が生まれる場もなっている。また、NPOと行政の協働会議は、NPOと行政の協働の取組を県内各地で「出前出張会議」を開催してきたが、県内各地域の行政とNPOがお互いの事業内容を把握するとともに、いわゆる「顔の見える関係」をつくることを目的とし、活動の中心を各地域(2011年度から毎年2～3地域)での協働会議の開催に移していった。

##### ・地域づくり活動支援事業（国交付金）の実施

ひょうごボランティア基金助成事業は、NPOの自立もある程度進んだことから、2010年度からメニューを簡素化した。また、2011、2012年度で国から兵庫県に254百万円が交付された「新しい公共支援事業交付金」を活用し、地域づくり活動支援事業を実施し、兵庫県からNPO等に77件のきめ細かな事業委託を行い、但馬や西播磨、丹波、淡路地域など郡部に新たな中間支援NPOが育つきっかけともなった。

##### ・東日本大震災被災地支援

東日本大震災では、泥かきや傾聴・交流などのボランティアを2014年8月までの3年半で、一般公募のボランティアバスと大学や高校等との協働バスの運行を合わせて8,600人のボランティアを被災地に派遣した。また、現地に、「東北自動車道ボランティア・インフォメーションセンター」を設置した。

## 2. 20年間のイノベーションとその評価

### 1) 交流とネットワーク

#### ・ボランティア団体の連携促進

プラザは、個々の団体がNPOを支援する中間支援NPOや市区町社会福祉協議会等をプラザが支援する、云わば「Center of Center」の役割を重視してきた。NPOと行政との協働会議を通じてNPOが活動できる一定のルールづくりが進み、都市部を中心に20を超えるNPOが中間支援組織として力をつける中、これらが参画した「ひょうご中間支援団体ネットワーク」に参画し、支援するとともに、協働会議を地方で開催するなど、郡部の中間支援NPOの育成にも注力している。また、2013年からは、「企業とNPO等との連携サポート事業」などで、NPO等と異業種とのビジネスマッチングを支援している。

#### ・交流サロンの利用

交流サロンで、セミナー室とミーティングコーナーや印刷室などを無料で提供。2013年度には13,372人、この年度末まで延234,319人に利用され、多くの団体の学習や交流・ネットワークの場となっている。

## 2) 情報の提供・相談

### ・コラボネット

団体登録は、毎年増加し、2013年度末が6,054団体と最近4年間で約1.2倍となっている。団体自らのパソコンの操作により、ネット上で自分の活動状況を自由に発信できるとともに、ページビューが毎月25,000件から30,000件と数多くアクセスされ、情報発信ツールとして有効であることが浸透してきている。

### ・NPO相談

設立当初から、NPOの設立や運営等の相談に応じている。各地の中間支援NPO相談機能が充実する中、2010～2013年度までの相談件数は年間286件～719件となっており、2014年よりこれらと連携することで、プラザでのNPO相談は週2回に減少した。法人認証された件数は、2010年度は18件、2013年度は8件となっている。

## 3) 活動資金支援

活動資金支援については、ひょうごボランティア基金を活用し、これまで年間1億円から2億円程度と全国でもトップクラスの支援を行ってきた。「先進部分をより強く、裾野をより広く」という考え方から、毎年、ボランティアな市民活動を率先するNPOをはじめとする公益的な法人・団体の約50事業、小規模ながら地域に密着して活動するグループ3,000～3,600団体を支援している。

### ・NPO等向けの助成

NPO等向け助成としては、先進的・先導的の事業や、企業やコミュニティ等との連携事業を優先して支援している。また、「中間支援活動助成」を設け、行政とボランティアの中間にあつてボランティアの育成やボランティアな活動を支援する「支援者を支援するNPO」との連携を財政的支援を通じて進め、ボランティア活動の空白地域の解消や、ボランティア団体の運営の安定化、ボランティア人材・運営スタッフの育成に力を注いでいる。2014年度のNPO向け助成額は35,000千円の予定である。特に、中間支援助成は2005年度に創設した後、2011、2012年度の国の交付金による委託事業も含め、2014年度までの10年間合計で133,844千円、年平均13,384千円を投入している。

### ・ボランティアグループ・団体向け助成（県民ボランティア活動助成）

裾野を広げる草の根のボランティア団体・グループの「県民ボランティア活動助成」については、2005年度以降、助成団体数が増加しており、2013年度は3,439団体、この年度まで延28,681団体が利用し、環境、教育、福祉、文化、スポーツ、子育てなど様々な分野の活動を支援している。また、この助成を受けることがその団体の地域での信用にもつながっているようである。

#### 4) 人材養成

##### ・NPO大学、地域づくり活動支援事業

NPO等のボランティア活動を行う団体の運営基盤の確立を支援するため、必要な知識や技能を習得する講座である。2010年度まで実施し、合計501人が修了している。2011、2012年度は、国交付金を活用した「地域づくり活動支援事業」の中で2カ年で7NPOがNPOスタッフの入門研修など11件の人材養成事業を行っており、NPO草創期の人材養成の役割を担った。現在は、中間支援活動助成を通じて、NPOが実施するマネジメントやプロボノ活動、ファンドレイジングなどの専門研修の実施を支援している。

##### ・シニアボランティア育成支援事業

中高年層のボランティア活動の普及啓発を目的として、シニアボランティア関係者が集い、学ぶ講座を2002年度から2006年度に開催した。受講者数は、1,283人となっている。

#### 5) 災害分野に関する取組

##### ・東日本大震災被災地支援

前述のように、発災直後から約1年間は災害救援・復旧のために、その後は、交流・傾聴・励ましを目的としたボランティア活動のために、継続的にボランティアバスを運行している。また、東北被災地のボランティア情報を収集・発信する「東日本大震災ボランティア・インフォメーションセンター・兵庫」を運営している。阪神・淡路大震災を経験した兵庫県が被災地東北に継続して駆けつける呼び水となっている。

##### ・豪雨災害等の被災地支援

2004年度の台風23号水害被災地である但馬等をはじめ、2014年度の台風11号豪雨災害被災地である徳島県那珂町、第11次にわたり延268人が参加した丹波市豪雨災害被災地派遣など被災地へのボランティアバスによるボランティアの派遣は、2004年度以降、県内60台1,741人、県外15台325人となっており、災害被災地へのボランティア派遣も積極的に実施している。

### 3. 今後のビジョン

#### 1) プラザの取組を進化させていく必要

プラザはボランティア活動の地域支援拠点や中間支援組織への支援を重視している。また、それぞれの地域に身近なところにある中間支援NPOなどが地域の支援を担った方が、顔が見えて責任をもった活動になる。各地域で育った中間支援NPOに任せられることができる事業は任せ、プラザの取組を進化させていく必要がある。市民活動の裾野は大きく広がり、活動の分野や地域、担い手も広がり、自治体、企業、NPO間の協働やネットワークも進んでいるが、行政や企業の活動に比べれば、NPOはじめボランティアセクターの力はまだまだ弱い。例えば、企業の社会貢献活動とNPOの地域づくり活動のマッチング支援などボランティアセクターの力をさらに進めていく必要がある。

## 2) プラザが取り組むべき課題

中間支援組織を含め力を持った NPO が地域に多くできることで地域の発展につながっていく。中間支援を続けてきたのは、お金だけじゃなく、知識とか経験、ノウハウをどう伝えていくのかということがあり、そういう意味で人材育成が大切になる。人をつくるというのは、地域密着性がないと育たない。各地域で公共的な考え方ややり方を理解し、基礎的な知識を身につけ動けるセンスのある若者を育てていく。過疎化、空き家問題などの課題を抱えた郡部にしっかりとした中間支援組織が育っていくことが求められる。また、各地域共通の社会的課題に取り組むことも重要だ。中間支援が NPO のすそ野を広げるためには、寄付金や自主事業収入を増やすことなど、外からお金をどう持ってくるかの考え方が重要になってくる。

さらに、特に神戸・阪神など都市部は、県民局単位というより、市町単位でものごとが動く。地域主権がらみで様々な事業が市町に移管される中で、プラザも市町単位ということも考えていかなければいけない。

また、プラザが兵庫県のボランティア基金を活動の基盤としており、そういう意味では、民間の NPO でなかなか取り組むことのできない分野にも留意する必要がある。プラザは、今後も、県内のボランティア活動全般を支援するため、3つの活動方針に基づいて総合的に実施していく事業とともに、阪神・淡路大震災の経験から生まれた機関として、特に、頻発する災害や東日本大震災被災地等へのボランティア派遣等被災地に赴く方々の支援から現地で受け入れる支援まで、災害ボランティアが円滑に活動できる環境づくりにもさらに参画していく必要がある。

### コメント

震災復興計画の中で「ボランティア活動支援センター」として位置づけられて以来、名称や具体的イメージの変遷を経て、多様な活動を対象にするということから現在の「ひょうごボランティアプラザ」に至った過程は興味深いものがある。運営については、当初より公設民営でという暗黙の了解があり、様々な運営形態（共同運営や実行委員会）が提案されたが、実績と実行力から県社会福祉協議会に落ち着いた。

私自身の関わりでは、設立に関与し参加していた「NPO と行政の生活復興会議」がプラザの所管となり、後に全県を対象にした「協働会議」となったことが印象に残っている。まだ関係の成熟していない中で、ともすれば対立軸を浮彫にしがちであったが、緊急雇用制度の協働提案を行ったり、NPO 向けの貸付制度を作ったり成果をあげることが出来た。その後、全県に展開ということで「出前協働会議」が、姫路を皮切りに各地で開催されるようになった。これは、その後の地域版中間支援組織設立の引き金になった。

プラザの課題としては、中核メンバーが県からの出向で 2~3 年で異動するため、プラザに経験の蓄積が残りにくいということがあり、プラザにプロパーの職員を育てることが大切だと感じている。また、プラザの大きな役割としては、ボランティア活動のインフラであることが重要で、そのためには活動助成に加えて、ボランティア活動と企業や大学・地域組織との連携強化のためのハブ機能を果たすことが重要である。現在、災害支援が大きな柱になっているが、むしろ連携強化のための福祉やコミュニティなどと並ぶ大きなテーマの一つと考えるべきではないかと思う。

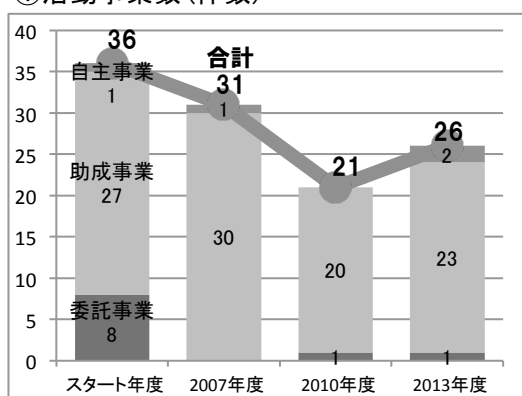
- 資料 ・ひょうごボランティアプラザご案内（リーフレット）  
 ・兵庫県社会福祉協議会創立 60 周年記念誌 「地域福祉の歩み IV」  
 兵庫県社会福祉協議会 ～この 10 年(2001～2010)の歩み～  
 [114～128 ページ、198～229 ページ]

## 兵庫県社会福祉協議会ひょうごボランティアプラザの活動・事業の活動データ

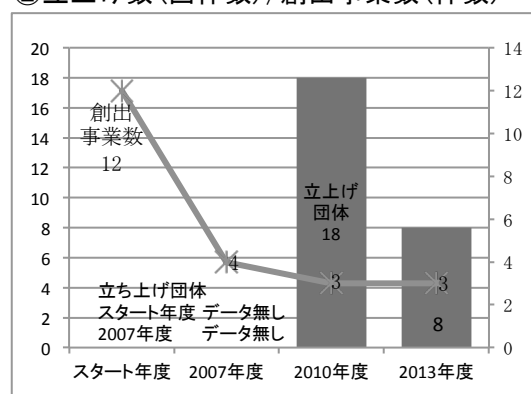
### 1) 中間支援としての役割に関わる活動・事業

- ・活動事業、立上げ団体/創出事業、ネットワーク連携事業

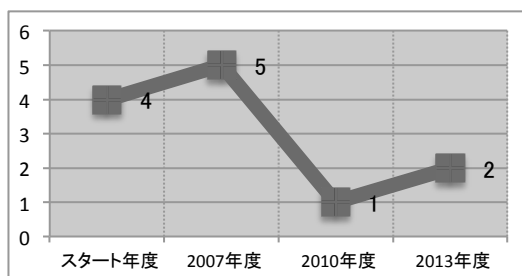
#### ①活動事業数(件数)



#### ②立上げ数(団体数)/創出事業数(件数)



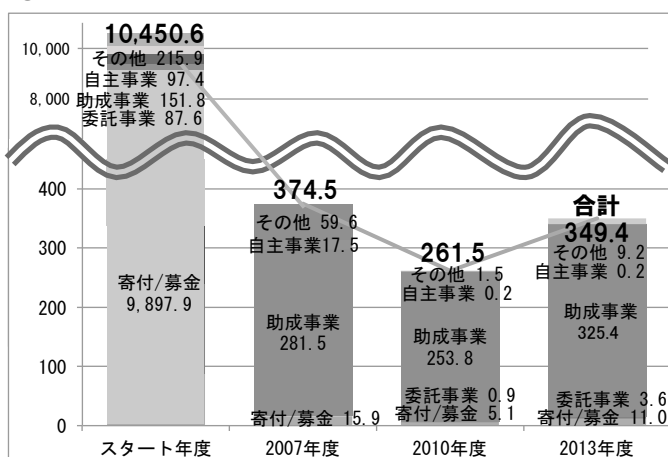
#### ③ネットワーク連携事業数(件数)



### 2) 財政基盤、収支など運営基盤

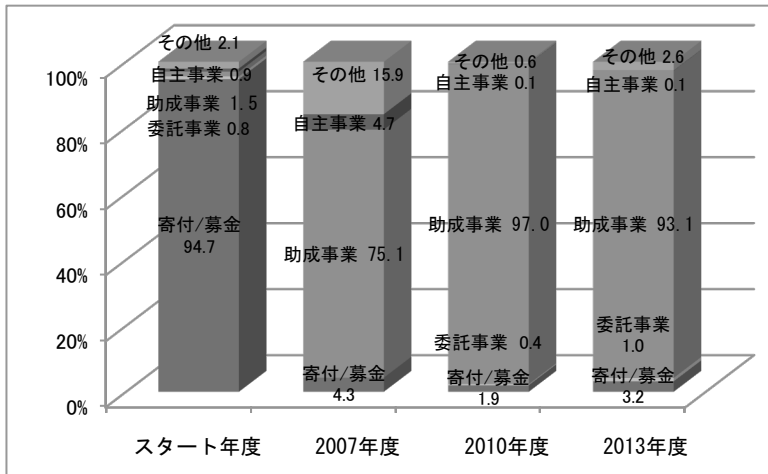
- ・事業収入、事業収入構成

#### ④事業収入(百万円)



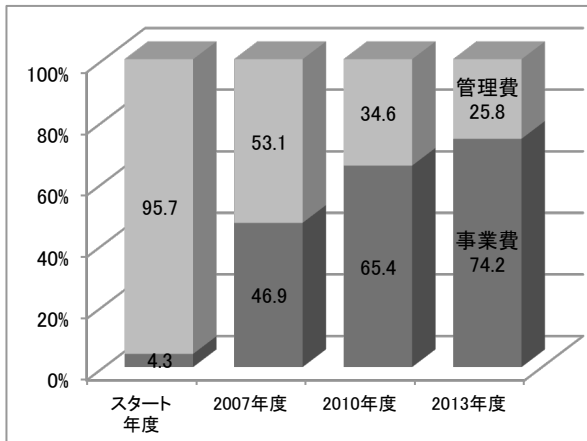


⑤事業収入構成(%)

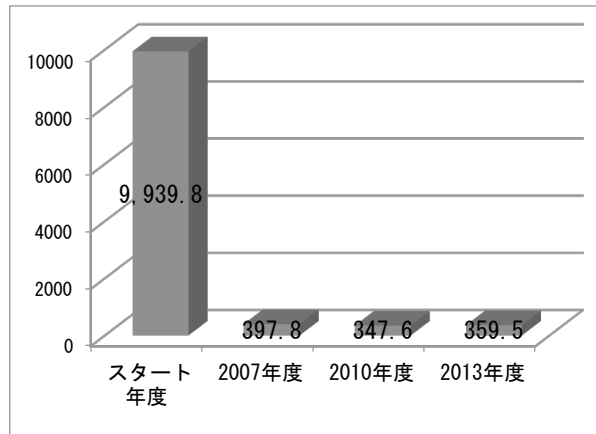


・支出構成(事業費、管理費)、正味財産

⑥支出構成(%)



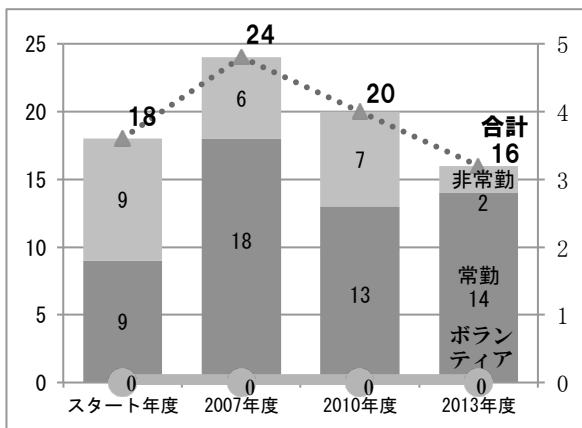
⑦正味財産(百万円)



3) マンパワー

・スタッフ数、ボランティア数

⑧マンパワー(人)



## ② 認定 NPO 法人コミュニティ・サポートセンター神戸

### 【組織概要】

- ・所在地：〒658-0052 神戸市東灘区住吉東町 5-2-2 ビュータワー住吉館 104
- ・代表者：中村 順子（理事長）
- ・設立年：1999 年 4 月（2002 年 6 月 NPO 法人化、2013 年認定 NPO 法人化）
- ・2013 年度事業収入：75.1 百万円
- ・人員構成：常勤 8 名、非常勤 22 名

### 1. 設立時から 20 年間の事業の変遷

#### 1) 復興から日常へ：1996-1999 年

##### ・震災復興から NPO 法人化まで

1996 年から 1998 年にかけては震災復興の活動を個別に取り出し日常化する作業が中心で、事業の見極め・仕分けなど困難な時期であった。「市民・連合ボランティアネットワーク」という連合体組織を、連合とさわやか福祉財団、ナルク（NALC）、など全国規模の組織の資金支援などの協働で作成し、CS 神戸の前身の団体である「東灘地域助け合いネットワーク」の活動のサポートもしてくれていた。市民活動の支援事業では、仮設住宅間の移送支援や女性高齢者の手仕事、音楽グループなどといった、自分の特技を活かした活動の支援や自分たち自身も元気になる活動をする団体を多く生んできた。CS 神戸としては調査事業などにも多く取り組んだ。

まだ「NPO」という言葉が市民権を得てない時代で、研修会への講師派遣や助け合い活動が中心であったなか、1998 年には深江の商店街に、現地の方にお世話になって「NPO 市民工房」を始めた。これは今でいう NPO のインキュベーションオフィスで、沢山の団体がそこに場を構えることになった。この頃から「場」がないと何も始まらないと考え、中間支援を意識した活動を行うようになった。

##### ・法人化と「オアシスプラン」

1999 年 4 月に兵庫県第一号の NPO 法人として認証されたが、この頃になると実績も増えてきており、神戸市との協働事業が大幅に増加した。そのひとつとして、神戸市の受託事業をデュオこうべ（神戸駅地下街）内の「神戸ふれあい工房」として開始した。神戸市の約 60 の作業所の授産品を販売し、日常的な障がい者支援とネットワークづくりを行った。また、介護保険制度の始まる直前には「オアシスプラン」（第 1 次地域資源のマップづくり、第 2 次団体調査、第 3 次ミニデイサービスの実施）を行った。このうち神戸市内の団体調査では、それぞれが 2 年で自立（NPO 法人格取得）することを条件に参加意向のある団体を募り、その信用保証を CS 神戸が担い、団体の立ち上げとミニデイサービスの事業実施を支援した。各団体の事業実施にあたっては、立ち上げ費用以外に神戸市から各団体に利用者に応じて費用（月 10 万円程度）が出るようになったのも大きかった。

## 2) 基盤の確立：2000-2005年

### ・ 試練の時期

その後の転機となったのは2000年頃で、兵庫県、神戸市から事業委託の話がでてくるようになり、「生きがいしごとサポートセンター（生きサポ）」（2000年）、「東灘区民センター小ホール」（2001年）の委託事業を行った。これらはCS神戸自身の基盤事業をつくる展開へとつながった。ところが、2002年には小ホール事業で不祥事があり、生きサポ事業は別の団体が採択され、震災後から続いた「さわやかまちかど再生支援事業」（3000万円）もこの年で終了した。生きサポ事業は自力で続けるなど工夫したが、組織運営の面で挫折と試練の年だったといえる。

オアシスプランでは2000年～2002年にわたって30団体を立ち上げた。これらの多くは現在も継続しているが、中には信用保証を行っていた法人格のない団体が助成金の2重取りを行っており、CS神戸がその弁済（150万円）を要求されるなどの問題もおこった。

### ・ 指定管理の開始と財政基盤の確立

そうした中、それまで行ってきたコミュニティ育成の実績を背景に、この時期から企業との連携も徐々に増えていった。UR（都市再生機構）が大阪府箕面市で手がける彩都まちづくり事業では、1000万円規模の協働事業を5年間行い、新しい街で多くの地域団体の立ち上げや現地でのスタッフ採用（5人）など実績をあげている。

財源の面で組織の基盤づくりを考えると5000万円程度の安定的な事業を確保する必要があり、その観点からも指定管理の事業は重要だと思う。指定管理については、NPO関係者の中で行政の下請け化につながると否定的な意見を多く受けた。ただ、指定管理を受けた理由は、こうした財源の問題以上に、地域住民にもっとも身近な所で市民サービスを提供できるという大きな意義があつたこと。たとえば、住吉駅前で行っている駐輪場の管理では、高齢者の新しい働き方の提案（現在、80歳以上の方が多く働いている）にもなり、障がい者が年間30人ほど働く場としても意味があり、NPOができる新たな働き方の提案として独自の意義があると考えている。この駐輪場の指定管理は、神戸市が企業枠とNPO枠を募集した。これは新たな政策提言をNPO側からしたことで実現したことだが、これによりCS神戸を含むNPOが参入可能となり、現在は6つのNPOが市内の駐輪場を管理するようになっている。

## 3) ネットワーク事業への回帰：2006-2008年

### ・ 組織の安定と活動の広がり

2006年頃からは当初から行っていたネットワーク事業に回帰していった。まず、1999年のオアシスプランを継承し「トータルケアシステム」を始めた。介護保険制度に介護予防が位置づけられ地域包括支援センターができたが、地域包括ではできない予防的なサービスが必要だと考え、その実施のサポートや枠外と枠内を取り持つコーディネート機能を行うことを目指した。実施にあたっては、全労済の職員に3年間の出向で来てもらえることとなった。

その他のネットワーク事業として、コミュニティづくりのノウハウを他地域へ移転展開し、2008年は県のふるさと創生事業で丹波篠山との農村と都市部のネットワークづくりを実施した。こうして地元のネットワークづくりと遠隔地のネットワーク支援も同時にできるような実力がつ

いてきた。こうした展開の基盤となったのは、前年までに実現した指定管理や生きサポ事業の再受託などによる財源確保で、アイデアを温めて活動を広げる余裕も出てきた。

#### 4) 他組織との協働の進展：2009 年以降

##### ・協働の幅の広がり

2009 年頃からは他組織との協働が増えていった。まず、いきいき勤労財団と連携し、神戸市のソーシャルアクション支援プログラム(全市で1年毎)で若者の研修プログラムを進めた。勤労センターも従来のみでやれる時代ではなく、新しいことに取り組む必要がでてきたことも協働が生まれた背景だろう。こうした関係は、2014 年からの六甲道勤労市民センターでの生きがい活動ステーションの開設につながっている。

また、企業との連携では、さわやか福祉財団から紹介のあった三菱重工との事業で、障がい者手帳を持たない若者の就労訓練、授産品の販売をおこなっており、平均 7 ヶ月の訓練で参加 13 人の半数が就業につながるなど、大きな成果となっている。さらに、2013 年には大和リースとの協働で新しく出来たショッピングモール内に「まちづくりスポット神戸」を設けることになった。CS 神戸は 2013 年に認定 NPO 法人化したのが、企業側からみればこうしたことも連携先として重要だったと思われる。

なお、CS 神戸 15 周年記念事業として、独自に設けている市民活動サポート基金を活用し、3 団体 300 万円の助成を開始した。地域のグループが地域に足りないものを自ら発掘し事業化していくという企画提案型の活動を支援していくこととなった。

## 2. 20 年間のイノベーションとその評価

### 1) 新しい公共の醸成

#### ・公的サービスの創出

指定管理の促進や、新分野での指定管理の導入など、従来行政が行ってきた事業の外出しを提言してきた。特に県に対しては、行政の外郭団体への委託と同じように NPO の委託でも管理費を認めなかったが、その改善を知事へ提言してきた。外郭団体では、(人材や資金の面倒をある程度行政がみれるので) 管理費はなくてもよかったが、NPO に委託する場合は間接経費を認めるという新しい契約のあり方が必要だったからで、イギリスのコンパクトに倣った「協働協定書」という新しい契約のあり方を生み出した。

公的な事業の外部化という点では UR と行った「彩都」が例になる。UR が本来自分たちで行っていたコミュニティづくりを、NPO に外部化し新しい価値を地域にもたらそうとした。このように、行政や企業やある団体が抱えているサービスを外 (NPO) に出すことによって新しい価値を生み出すことにつながっている。

#### ・NPO に対する意識変革

地域の認識も大きく変わった。とくに東灘区では、何かやろうと思えばやれる環境が整ってきた。その意味で、社会的に認められるようになってきたことを感じる。また、今までに市民活動団体を 100 団体以上生み出し、それらの団体が活躍してきたこと自体、こうした活動の社会的な

認知を高めることになっていると思う。

NPO が新しい公共を担っていく一方で、例えば婦人会など既存の地縁団体への影響もある。公益的な意識はありながら高齢化など活動が停滞する中で NPO が出てきた。そこである種の軋轢や競合関係も生まれ、危機感などから、婦人会自身が NPO 団体をつくることにつながった。

地縁団体と NPO の関係のように、必ずしも 1 つの公共の枠に収まらないという状況がいまだに続いている。これに行政の地域政策の枠組みがそのまま地域に反映されてしまっていることもあるのではないか。

## 2) 新しい働き方

### ・多様な関わり方

CS 神戸の場合、常勤職員、非常勤職員、有償ボランティア、無償ボランティアの 4 層構成となっている。大事なものは有償ボランティアと無償ボランティアで、「出入り自由な人材」を組織なり、事業部なりが抱えることで、組織の透明性を高める、社会参加の機会を広げていくようにしている。ボランティアは、安あがり黙って動くということで決してなく、イギリスに倣い「ボランティア合意書」を交わして権利と義務を認め合いながら仕事をするようにしている。常勤でも年齢で 70 歳以上はボランティアとして、生活給が必要な若い人には給与を厚くするよう配慮している。定年制はなく、年 1 回は企画奨励給がある。

## 3) 政策提言

### ・提言書・要望・働きかけ

行政への提言や働きかけはかなり行ってきた。先ほど述べた知事への提案書、協働協定書、ボランティア協定書など、かなりあると思う。  
あるのではないか。

## 4) 組織運営

### ・人材の育成

CS 神戸では「人を雇うために事業づくりをするのではなく、課題解決のための事業づくりをして人を集める」を基本的な考え方としている。そうしたなか、10 年目くらいの経験を持つ女性で育ってきた人材はいる。男性は、過去 4 人 30 歳台の男性がいたが、給与の問題から将来的なことを考え辞めている。ただし、中間支援で働いていた経験が評価され他府県の区に雇われた男性など、ここでの経験が糧になっている。この他にも、組織の外へ出て NPO 会計支援センターをつくった例もある。

第二世代については、すでにルールが出来ている所に入ってきたので、財政的に厳しくなった際に NPO として大事なミッションをいかに守るかという点（ミッションと事業性の両立）が鍵だと思う。

### 3. 評価と今後のビジョン

#### 1) 評価

CS 神戸の日々の中間支援活動の中で多いのは「組織運営の相談」で「立ち上げ」がそれに続く。多くのグループを立ち上げたこと、オアシスプランのようにネットワークを拡大していくことや、政策提言にも強みがあったといえる。

他方、課題としては受託事業の割合（80%）が多いという点だろう。中間支援を支える仕組みがない中で、受託事業にしても、単に言われた通りにやるのではなく、NPO 側から行政に事業提案してふさわしい市民事業に変えていくような、自主事業に近いようなやり方がある。行政の仕様書どおりのやり方ではなく、相手に言うべきことは言い、NPO のやり方でやる、その手続きを協働協定書で確定しておくというような方法があると思う。

東灘区人口は 22 万人で 100 の NPO があるが、英国のオーバーハンプトンという町は 25 万人で 1000 団体あるという。それくらいのメッシュを作らないと地域の人が気軽に参加というふうにはならないと思っている。それでも 10 年前から比べると、CS 神戸が立ち上げたグループが 100 団体、東灘の NPO 団体が 100、既に活動しているボランティア団体が 100、これにコープこうべが支援する団体を合わせるとかなり増えてきたことは確かだろう。

#### 2) 今後のビジョン

今は、プロスポーツを応援する NPO ができたり、企業が NPO を応援したりと昔と比べて NPO の枠組みが変わってきている。福祉の NPO 立ち上げが、今はソーシャルビジネスといい、福祉や社会貢献とかをあまり意識せず NPO をつくる様なことになった。このように枠組みが大きく変わる中では、特に地縁系との活動が大切になってくるだろう。また、企業とのパートナーシップも重要となってきた。

今後のテーマとして力を入れたいのは、人口の 12%になる元気高齢者を活用したまちの活性化。現役世代は時間がないが、この年齢層は余裕もある。地域貢献に役割を見出してもらう仕掛けをつくっていききたい。ただ、移動手段が発達して人との関わりも狭い地域を越えているなかで、自治会のような面的な組織では人をうまく組織できない。その上に NPO 的なテーマコミュニティをつくることで、地域コミュニティとうまく重なるような仕組みを目指したい。団塊世代の活性化と並行してそんなテーマコミュニティをどんどんつくりたいと考えている。

県内の中間支援組織の姿としては、2013 年から県の生きサポ全県展開という事業を行い、中間支援機能の空白地域だった但馬、丹波、播磨、淡路に 6 つの既存生きサポが分担して入り地元定着化をすすめている。本来は地元の市町村なり県民局なりが整えるべきことではあるが、空白地域には 1 つ中間支援を担う団体を立ち上げるべきだと思う。

もっとも大きな課題は、純粋の中間支援の活動だけで財政的に組織維持することは困難で、中間支援の役割を果たし継続していくために、どこかで財政的基盤をつくる必要があるということ。競争相手が企業になるなかで、部門別損益の評価でどれだけコストダウンしてやるかが問われがちだが、NPO としては活動の質を問うようにしていきたい。

## コメント

震災時での被災者支援や自立支援を行い、また兵庫県の法人認証第一号として、兵庫県のみならず全国を代表する NPO のひとつである。中間支援関連の事業も幅広いが、特に団体の設立という点で県内外に 100 超もの NPO やボランティア団体を生み出しており、資金援助（市民活動サポート基金）も独自に設けている。もうひとつの大きな特徴は政策提言など行政への働きかけの実績で、NPO と行政の関係を変えてきたという点で影響力は大きい。加えて、企業（UR や大和リースなど）や大学（兵庫県立大など）などとの協働でも具体的な実績を生み出しており、地域全体に大きなイノベーションを起こしてきたといえる。

中間支援組織でありながら同時に指定管理を含む地域事業を行っているが、これは中間支援事業のみを行うことの困難さ（とくに財源面）とともに、その課題を乗り越えるひとつのモデルを示している。ただし、こうした事業性と中間支援機能のバランスを、財源構成も含めどう確保していくかが今後の課題ともいえる。

## 資料

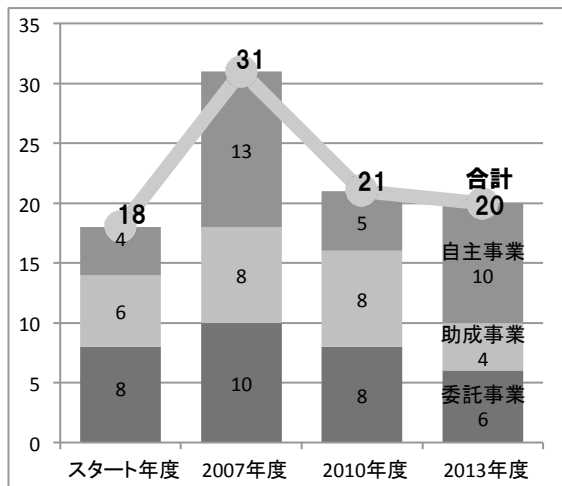
- ・ CS 神戸活動年表～2014 年最新まで掲載
- ・ 東灘・地域助け合いネットワーク活動報告書巻頭言, 1996
- ・ CS 神戸活動報告書巻頭言(1996 年 10 月から 1999 年 12 月まで), 2000
- ・ 「コミュニティエンパワーメントーCS 神戸の歩み（第 2 章オアシスプラン）」CS 神戸発行,2003.6
- ・ 原田晃樹・藤井敦史・松井真理子 「NPO 再構築への道ー地域密着型中間支援組織の機能とその課題ーCS 神戸を事例として」勁草書房,2010

## 認定 NPO 法人コミュニティ・サポートセンター神戸の活動・事業の活動データ

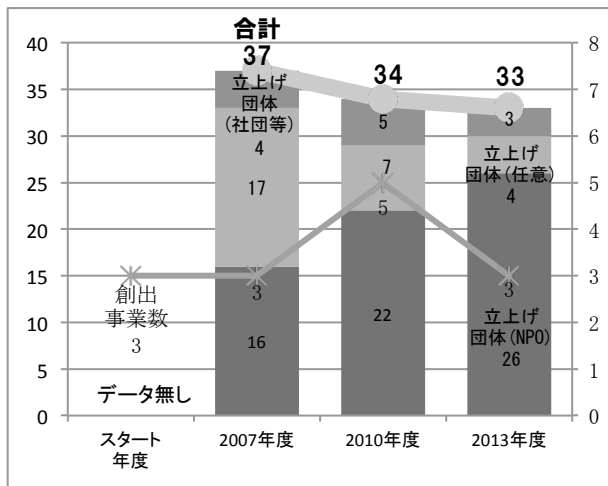
### 1) 中間支援としての役割に関わる活動・事業

・活動事業、立上げ団体/創出事業数、ネットワーク連携事業数

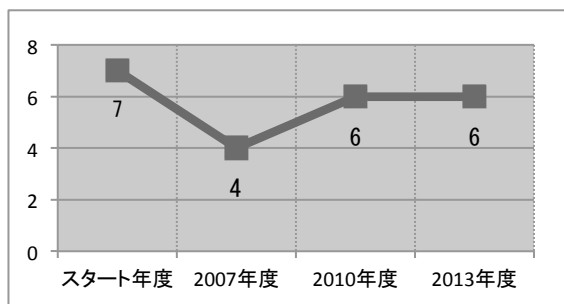
#### ①活動事業数(件数)



#### ②立上げ数(団体数)/創出事業数(件数)



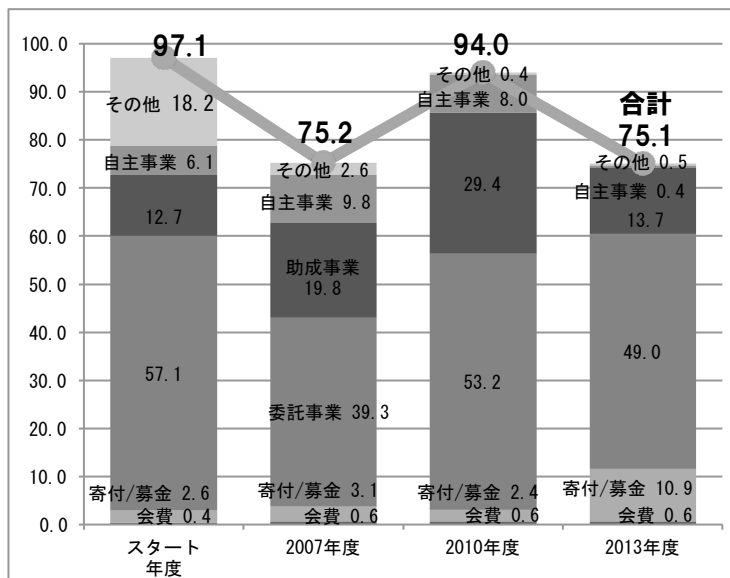
#### ③ネットワーク連携事業数(件数)



### 2) 財政基盤、収支など運営基盤

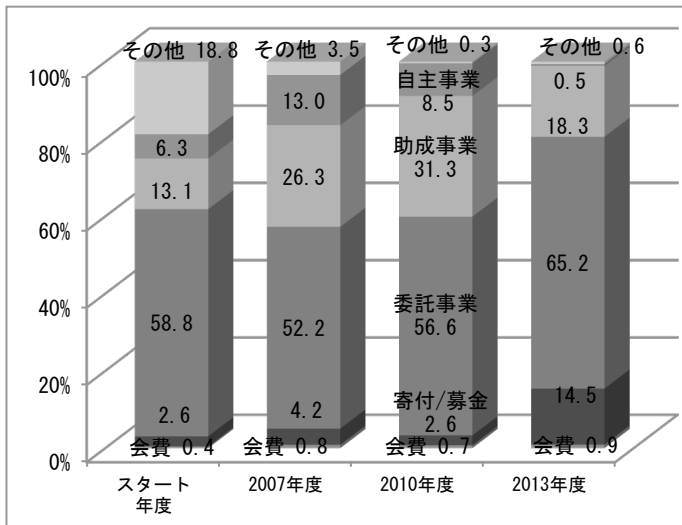
・事業収入、事業収入構成

#### ④事業収入(百万円)



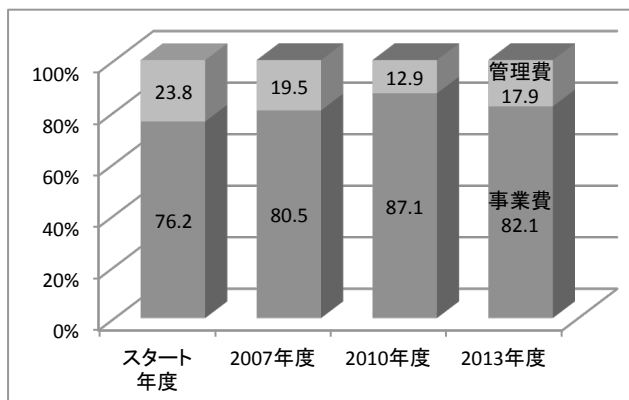


⑤事業収入構成(%)

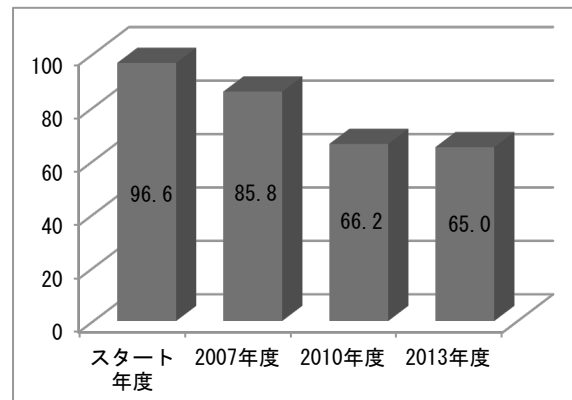


・支出構成(事業費、管理費)、正味財産

⑥支出構成(%)



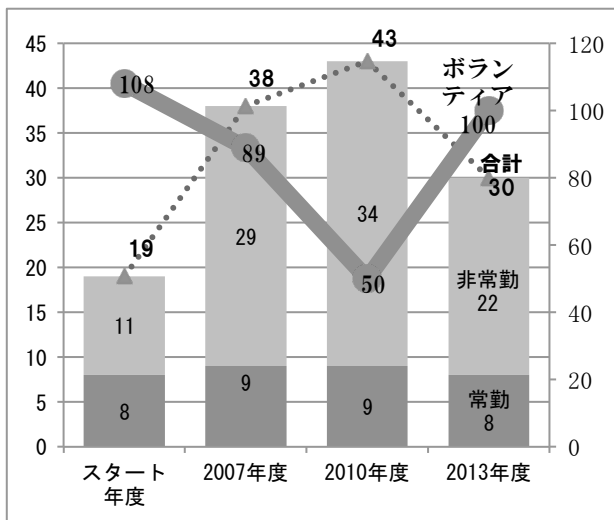
⑦正味財産(百万円)



3) マンパワー

・スタッフ数、ボランティア数

⑧マンパワー(人)



⑨会員数(人, 団体数)

