

第5章 新しい市民・地域活動の潮流 ～中間支援組織・20年のイノベーション～

日本のNPOの歴史を振り返るとき、阪神・淡路大震災で多くのボランティア活動の展開があったという経験を外すことは出来ない。その阪神・淡路大震災から20年が経過し、当地で生まれ活動を行うNPOの中間支援組織の現在を詳細に調査し、これまでの成果の整理と特徴や課題、今後の方向性について検討を行った。

以下では、兵庫県内を拠点に活動する中間支援組織26団体の活動アンケート、主に被災地に立地し継続的に活動を行ってきた10団体の詳細調査（活動アンケートとインタビュー）、座談会等の内容について、委員会での検討内容を踏まえつつまとめることとする。

1. 兵庫県の中間支援組織の特徴

1) 「ボランティア元年」からの先駆性・先進性

兵庫県の中間支援組織にはいくつかの特徴がある。第一に、1995年の阪神・淡路大震災を契機に活動が展開されたボランティア活動やその組織化を背景としつつ、まだ「NPO」や「中間支援組織」という用語が必ずしも一般的でなかった時代、特定非営利活動促進法（NPO法）も成立する以前に、現在でも第一線で活動を行う多くの団体が内発的、草の根的に生まれてきたということである。

この時期に設立された団体は、復旧・復興活動を中心に、目の前にある課題に直面しながらもいずれも未経験の状況下から独自に新たな活動を生み出していった。試行錯誤という表現が適切であろうが、他に類例がほとんどなかったという意味で、先駆性・先進性があったといえる。たとえば「コミュニティ・サポートセンター神戸」は、「日本NPOセンター」といった全国規模の団体等に先駆けて中間支援活動を主目的に設立されている。阪神・淡路コミュニティ基金を継承する「しみん基金・KOBÉ」は、その後の民設民営のコミュニティ・ファンド設置の気運の高まりのなか、比較的早い時期に設立されるなど、全国的にみても先駆的に取り組まれた事例が多い（震災期の詳細については、3章の今田忠氏の特別寄稿を参照）。個々の活動や事業についても同様のことがいえる。

こうした先駆性は、もちろん「ボランティア元年」の発祥の地であったということがもっとも象徴的に示しているが、そもそも兵庫県という地域がこうした諸活動を生み出す歴史的背景を有するという点にも触れておく必要がある。たとえば、1921年設立の「コープこうべ」の地域活動には長い歴史がある。1924年の家庭会という自主組織をルーツに、現在では1万人を超える会員が子育て支援や福祉活動などを行っている。また、兵庫県社会福祉協議会は1969年に「県ボランティアセンター」を開設するなど、福祉分野を中心とする活動支援を長らく行ってきた。さらに、1982年には民間非営利の「神戸ライフ・ケア協会」による住民参加型在宅福祉サービスが先駆的に活動を始めるなど、震災以前より多くの市民活動・地域活動やそれを醸成する土壌があった。

2) 民営主導の多様性

第二の特徴は、こうして震災直後に設立された諸団体に加え、その後も県内各地に中間支援を担う団体が生まれ続けているということである。それぞれに色彩の異なる団体の多様性は、単に地域や分野、規模の違いにとどまらず、設置運営形態や中間支援事業の位置づけの違い、中間支援機能の違い、委託事業の規模の違いにまで及んでいる。

まず設置運営形態の違いでは、民設民営や公設民営がある。さらに「公設」についても、兵庫県社会福祉協議会が運営する全県レベルの「ひょうごボランティアプラザ」と、芦屋、伊丹、川西、三田、明石、小野、豊岡、篠山の各市などのように NPO 法人が運営するものなどの違いがある。また、神戸市は民設民営が多い。兵庫県全体としても民設民営が相対的に多く、厳密な意味での公設公営は存在しないことも特徴であるといえる。こうしたことは財政構造の違いも生んでおり、とくに収入に占める委託事業の割合が大きく異なる。

中間支援事業の位置づけでは、「市民活動センター神戸」「宝塚 NPO センター」「シミンズシーズ」のように主にそれを組織の主要事業として活動を行う団体に加え、「しゃらく」や「さんぴいす」「生涯学習サポート兵庫」「こうべユースネット」「ひと・まち・あーと」などのように、特定のテーマや問題関心に基づく自主事業の比重の高い団体もあり、こうした違いが各地の中間支援組織それぞれの特徴を生んでいる。

また、中間支援に関わる事業それ自体についても団体ごとに特徴があり、場やネットワークづくりに強い「市民事務局かわにし」や「場とつながりの研究センター」「コムサロン 21」、調査研究やコンサルティングに強い「神戸まちづくり研究所」「ひょうご・まち・くらし研究所」、情報提供や相談を積極的に行う「市民活動センター神戸」「コミュニティ事業支援ネット」など、それぞれの得意分野がある。多くの団体が取り組む団体育成や運営相談に関しても、相対的に NPO 法人の設立が多い「シンフォニー」や任意団体の立ち上げが多い「阪神・智頭 NPO センター」などの違いがある。このように、単に設置形態や組織規模だけでなく、単純な類型化が困難なほど様々なベクトルで多様化が進んでいる。

3) 緩やかなネットワーク

このように、兵庫県には多くの、かつ多彩な中間支援組織が活動を行っており、群雄割拠ともいふべき状況にある。しかし、こうした多様性は、個々の団体が単にバラバラに存在していることを意味しているのではなく、組織間に緩やかなネットワークが形成され、相互の役割分担がある程度行われているという点が第三の特徴である。

震災直後から活動を行う中間支援組織は、それぞれの団体が設立される以前より支援活動や復興に向けた議論の中で人的交流を行ってきたという経緯があり、その意味ではそもそも「団体の設立以前より連携があった」といってもよい。また、それぞれの団体が設立されていく初期の過程で、兵庫県の NPO のネットワーク「ひょうご市民活動協議会」(HYOGON) を立ち上げ、独自の活動を尊重しつつその連携を図る体制を作り上げている。この他にも、兵庫県の事業である「生きがいしごとサポートセンター事業」(生きサポ事業) を行う団体のつながりをはじめ、実施する事業の中で連携する事例もあり、とくに「NPO 法人設立・運営の手引」改訂

プロジェクトは、ひょうごボランティアプラザを含む 26 団体が兵庫県・神戸市と協働して 2 年間の議論を重ねて手引の作成を実現させるという画期的なものであった。県内の NPO で働く若手スタッフのネットワーク「ひょうご NPO ユース」も次世代のスタッフの組織間連携であり、相互理解や新たな課題への取り組みなどを可能にする関係を醸成している。

また、こうした団体間のコミュニケーションや連携は、それぞれの特徴の相互理解となることで役割分担を明確にすることにもつながっており、個々の団体は小さくとも兵庫県全体としてみれば大変厚みのある中間支援活動が形成されているともいえる。たとえば、資金的な支援を行う「ひょうごボランティアプラザ」に対し、その助成獲得のための相談を各地域の中間支援組織が行う事例、「NPO マネジメントスクール」などのように複数の中間支援組織が地域間で連携・協力して NPO の人材育成事業を行う事例などがある。

2. 生み出した成果

1) 年間 14 億円の経済規模

2013 年度の兵庫県内の中間支援組織 25 団体（調査対象の 26 団体から「ひょうごボランティアプラザ」を除く）の収入の合計は約 14 億円である。内訳では、委託事業と助成事業でその 9 割を占めており、自主事業による収入は 1 割以下であった。およそ 7 割の団体で委託・助成事業費が 70%以上を占めており、中間支援組織の運営において外部資金、とりわけ行政からの委託や助成が重要な位置を占めていることがわかる。ただし、団体ごとの収入規模は、3,000 万円未満の団体が約半数である一方、5,000 万円以上の団体も 4 割近くを占めるなど分散が大きく、財政規模の多様性が示されている。

最初にまず確認しておくことは、阪神・淡路大震災から 20 年を経て、（当時は存在しなかった）県内の中間支援組織が一定の経済規模を形成しているということであろう。このことは、中間支援事業を中心に新たな事業創造を行い、地域のニーズに応じてきた 20 年目の到達点でもある。また、収入の多くが助成金や事業委託費などによるものだということについても、中間支援組織の行政への依存度の高さを示す一方、税金をはじめとする公共的な色彩の強い資金が NPO・中間支援組織による公共的なサービスに転換し用いられていることを意味しており、「官から民へ」の流れが進みつつあることを示している。

【主なポイント】

- ・ 25 団体の 2013 年度の収入総額は 14 億円
- ・ 委託事業と助成事業の占める割合が全体の 9 割
- ・ およそ 7 割の団体では、委託・助成事業費が 70%を占めている
- ・ 財政規模の分散が大きく（平均化が難しく）、多様化が進んでいる
- ・ 公的資金が中間支援組織を介して多様な公的サービスへと転換されている

2) 年間 237 団体の担い手創出

2013 年度に中間支援組織 25 団体が立ち上げ支援を行ったのは 237 団体にのぼり、その内訳

は NPO 法人が 56.1%、任意団体が 41.4%であった。同年度に兵庫県・神戸市で認証された NPO 法人数は 157 団体となっており、その大部分の立ち上げ支援に関わったことが推察される。

任意団体はボランティアセクターにとってもうひとつの重要な主体であるが、そうした団体を一定割合創出していることも特筆すべき点といえるだろう。さらに、ボランティア参加希望者を諸活動・団体につなぐ役割も大きい。たとえば、6 団体が実施している「生きがいごとサポートセンター事業」を通じて、2013 年度には有償・無償を含め 1,153 人が活動に参加している。この数は同事業を通して就職した人数を上回っている。

中間支援組織の重要な役割は団体創出や新しい参加者の支援だけではない。多くの団体が生まれてきたこともあり、既存の団体の運営に関わる相談もまた大きなニーズがあり、中間支援組織が日常的にその相談に対応していることが多い。これらは数値での把握という点で顕在化していないが、極めて重要な役割といえる。

【主なポイント】

- ・ 25 団体が 2013 年度に立ち上げ支援を行った数は 237 団体
- ・ NPO 法人が 56.1%で、兵庫県・神戸市認証の NPO 法人の大部分の立ち上げ支援を行う
- ・ 任意団体が 41.4%で、ボランティアセクターの裾野の拡大に寄与
- ・ 生きがいごとサポートセンター事業を通じ、2013 年度に 1,153 人のボランティア参加
- ・ 団体数の増加に伴う、運営相談の重要性の高まりとそれへの対応

3) 新しくユニークな事業

中間支援組織の 20 年は、以上の規模的な成果だけでなく、事業内容という質的な面からも捉える必要がある。2013 年度には、25 団体の総事業数が 437 事業となり、そのうち委託事業は 43.0%、助成事業は 14.9%、自主事業は 42.1%となっている。約 6 割を委託と助成事業が占めている一方、自主事業も 4 割を占め、事業収入額ベースでの割合に比べ自主事業件数の占める割合が高く、限られた資源の中で幅広く地域社会のニーズに対応しようとしていることが推察される。

もちろん、委託事業についても個々の団体の創意工夫で地域の実情に応じた取り組みが少なくない。とくに「生きがいごとサポートセンター」（生きサポ）事業では、2000 年の開始以来、多くの就業者を含む雇用創出（14 年間で 1 万 5 千人以上）に加え、有償・無償のボランティア参加、団体設立や運営相談など、地域社会の就労や社会的包摂の観点から大きな成果を生み出してきた。

また、これらの団体はこれまでも数多くの事業を継続的に生み出してきており、2013 年度に新規に実施されたのは 84 事業で、7 割以上の団体が今日において何らかの事業創出を行っている。こうして生み出されて事業の中には、個々の中間支援組織の特性が反映された新しくユニークな取り組みが多く含まれている。

具体的な事業内容については 3 章に記載してあるが、恒常的な活動以外に行っている近年の特徴的な取り組みについて、その一部を列挙すると以下のようなものがある。

【近年取り組まれた特徴的な取り組みの例】

- ・企業との本格的な協働
コミュニティ・サポートセンター神戸と企業との協働「まちづくりスポット神戸」
- ・新たな基金づくり
市民活動センター神戸など6団体による「ひょうごコミュニティ財団」の立ち上げ
- ・特徴ある委託事業
しゃらくによる生きサポを通じた事業化志向の強い団体の支援、新しい潮流の啓発
- ・まちづくり支援と地縁団体との協働
神戸まちづくり研究所の明舞団地や淡路地域の地縁組織とともに行うまちづくり支援
- ・寄付の新たなパートナーシップ
しみん基金・KOBEの地元企業のCRM（Cause Related Marketing：コース・リレーティッド・マーケティング）活動の展開
- ・県職員の人材育成
シンフォニーなどの行った県職員のNPOインターン事業
- ・他地域・遠隔地への展開
阪神・智頭NPOセンターの智頭町への展開と地元関係機関との協働
- ・ITを活かした事業群
しゃらく、シンフォニー、宝塚NPOセンターなどのITを活用した情報発信基盤の整備
- ・若者などの多様な社会との関わりの推進
宝塚NPOセンターによる若者就労支援、中間就労の場づくり
- ・指定管理者制度を活かした中間支援の展開
市民事務局かわにし「川西市市民活動センター」を通じた活動サポートの展開
- ・生きがいしごとサポートセンター事業の成果（県内6箇所を中間支援組織が実施）
シニアを含む雇用創出に加え、多くのボランティア参加実績など社会的包摂の実現
- ・東日本大震災における支援活動
ひょうごボランタリープラザをはじめとする中間支援組織が、被災地へのボランティア派遣、被災地での活動、関西への避難者への支援、寄付など、多くの事業を現在も実施（東日本大震災における中間支援組織の活動状況については、3章の菅野拓氏の報告も参照）

【主なポイント】

- ・2013年度に25団体合計で437の事業を実施
- ・委託事業43.0%、助成事業14.9%で、委託・助成事業で全体の6割
- ・自主事業は42.1%と収入額に比して多く、限られた資源の中で多くの自主事業を実施
- ・2013年度に84の新規事業を実施、7割以上の団体が今日において何らかの事業創出
- ・各団体が地域の実情や得意分野にあわせ、先駆的でユニークな事業を展開（前掲）

4) 労働市場の創出と新しい社会参加のかたち

中間支援組織に関わる人々については、25団体の総数が常勤・非常勤を合わせ382人とな

り、常勤スタッフだけでも 219 人の規模となっている。これら常勤・非常勤を合わせた人件費の総額は 7 億 5,800 万円で、震災後 20 年を経過して新たな労働市場が生まれていることがわかる（人件費内訳が未回答の 3 団体を除いた合計のため、実際にはさらに大きいことも推察される）。ただし、公設民営などのように人件費額が高い団体も複数存在するなど、団体ごとの人件費額の差は大きい。一方、常勤スタッフのいない団体は 1 割ほどとなっているが、大多数の団体で恒常的な組織運営がなされている様子が見えてくる。

組織を支える会員総数は 1,471 人（うち、個人正会員が 47.3%）、ボランティア数は 1,223 人であった（ボランティア数は正確な記録がないなど把握が困難で、実際にはさらに大きいことが推察される）。中間支援事業としてボランティアのマッチングを行うことは多いが、その中間支援組織自体がボランティア活動を行いたいと思っている個人にとっての活躍の場となっていたり、その組織運営での重要な担い手になっていたりすることが考えられる。常勤と非常勤、有給と無給、スタッフ的関わり方と活動への参加、恒常的参加と単発的参加など、実際に多様な形で参加が行われている。

もうひとつの重要な社会参加の形である会費や寄付については、25 団体の会費総額は約 1 千万円、寄付総額は 3 千万円以上となっている。他の費目に比べ相対的に低く依然課題といえるが、2013 年に若干の増加傾向を示すなど、背景に認定 NPO 法人制度の効果なども推察される。加えて、中間支援組織が新しい寄付文化の醸成に精力的に取り組んできており、「阪神・淡路コミュニティ基金」を継承しつつ団体助成を続けている「しみん基金・KOBE」は、地元の製菓会社との寄付付き商品の企画を進めつつある。また、「市民活動センター神戸」「宝塚 NPO センター」「市民事務局かわにし」など 6 団体が設立準備会を設置し、県内外の多くのサポートの中 2013 年に設立された「公益財団法人ひょうごコミュニティ財団」は、「共感寄付」をスローガンに、市民とボランティア活動を行う団体をつなぐしくみを生み出しつつある。

【主なポイント】

- ・ 25 団体のスタッフ総数は常勤・非常勤を合わせ 382 人、常勤スタッフだけで 219 人
- ・ 常勤・非常勤を合わせた人件費の総額は 7 億 5,800 万円
- ・ 会員総数 1,471 人（うち、個人正会員が 47.3%）、ボランティア数 1,223 人
- ・ 会費総額約 1 千万円、寄付総額 3 千万円以上で、認定 NPO 法人制度の影響も推察
- ・ 複数の中間支援組織が寄付文化の醸成やしくみづくりで新しい試みを展開

5) 協働とネットワークの深化と進化

前述したように、兵庫県内の中間支援組織はこの 20 年で多様な展開をしてきたが、ネットワーク連携事業が全体の約 4 分の 1 を占めるなど、団体間のネットワークもこの 20 年で進んできている。このことは、既に述べた兵庫県の NPO のネットワーク「ひょうご市民活動協議会」(HYOGON)、中間支援組織 26 団体が兵庫県・神戸市と協働して実施した「NPO 法人設立・運営の手引」改訂プロジェクト、NPO で働く若手スタッフのネットワーク「ひょうご NPO ユース」などの事例からも明らかである。テーマごとには「生きがいごととサポートセンター事業」を実施する 6 団体のネットワークがあり、それぞれの地域内でのネットワークも存在し

ている。また、「NPO マネジメントスクール」事業や、「公益財団法人ひょうごコミュニティ財団」の設立をはじめ、ひとつのプロジェクトを複数の中間支援組織で推進する事例も増えてきており、様々なレベルでのネットワークが構築されてきている。

また、行政との協働についても、「生活復興ラウンドテーブル」として NPO と行政が議論する場が 1997 年に設けられ、1999 年には「NPO と行政の生活復興会議」に改組、さらに 2001 年に「NPO と行政の協働会議」として様々な課題が議論されてきた。この協働会議は 2010 年度まで年 4、5 回程度開催され、2011 年度より各地域を巡回して実施、さらに地域の中間支援組織との共催で行われるようになった。こうした場では、社会課題以外に委託事業のあり方などにも議論が及び、行政が委託事業を行う際の留意点などをともにまとめている（NPO と行政の協働会議編「NPO と行政の協働による取組み -NPO への委託事業 Q&A-」）。ここでは委託事業が協働の手法のひとつと位置づけるとともに、対等な契約関係であり、そこにはパートナーシップの関係が重要であることが明記されている。また、事務所の維持管理や人件費などの間接経費についても、その合理的な負担割合を算出した上で委託費に含めることを認めることとなった。「NPO は行政にとって安価な下請け先では決してなく、非営利団体であるからということで、間接費が必要ないということではありません」ということを、行政と NPO がともに確認をしたということは一歩前進といえる。

この他にも、条例に基づく県の審議会に中間支援組織のスタッフが委員として入ったり、行政職員が NPO（主として中間支援組織）に研修に来たりするなどの人的交流の事例、知事への提案をはじめ、行政への働きかけなどのアドボカシーの事例なども存在している。こうした事例は、その内容もさることながら、その積み重ねにより「参画と協働」が今日では当たり前のものとなってきたということに大きな意味があるといえる。

【主なポイント】

- ・「ひょうご市民活動協議会」（HYOGON）など、団体間のネットワークが広がる
- ・「NPO 法人設立・運営の手引」改訂プロジェクトなど、複数団体での協働事業が増加
- ・「NPO と行政の協働会議」など、行政との協働の展開
- ・委託費に間接経費を含めることの合意など、実務レベルでの枠組みの進展
- ・NPO スタッフの審議会への参加、行政職員の NPO での研修など、相互理解の促進

3. 課題と展望 ～次のイノベーションに向けて

1) 棲み分けやマンネリ化からの脱却

以上のように、兵庫県の中間支援組織は、それ自体の確立のみならず、担い手の創出、新たなニーズへの対応、組織間の連携、行政との協働の進展など、市民社会の醸成に多くの成果をあげてきたといえる。一方でその課題も少なくない。

第 1 に、兵庫県に中間支援組織が数多く存在していることは特徴のひとつとなっているが、実際の組織運営の観点からそれが課題となる場合もある。たとえば、委託事業を中心にいわば「仕事の奪い合い」が起こる可能性が否めず、個々の組織基盤が未だ脆弱である状況下におい

ては、かえってその基盤を損なう可能性を持つ。他方、中間支援組織がこうした競合関係を避けようとし、それぞれの地域や得意分野で棲み分ける可能性もあるが、その場合、限られた地域や分野での活動に固定化することとなり、ダイナミックな展開を阻んだり、活動が慣例化・マンネリ化したりする可能性も考えられる。

こうした懸念は、兵庫県の中間支援組織が多様に成熟してきたことから生じるものではあるが、次のイノベーションを生み出すためには、健全な競争や大胆な越境が必要となってくる。阪神・淡路大震災以降、中間支援の重要な役割のひとつは地域や組織や分野といった様々な壁を越えて関係を構築することにあつたと考えられるが、みずからがその壁を作り、狭い世界に閉じこもってしまうことがないか、改めて問い直す時期に来ている。

2) 財政的基盤の確立と財源の多様化

第2に、財政的基盤の確立については未だ大きな課題といえるだろう。多くの中間支援組織は行政からの委託事業を実施しているが、安定的な組織運営という観点からも、新しい公共の推進という観点からも、引き続き適切な形で実施される限りにおいて重要であることに変わりがない。委託事業については、かつて行政の下請け化を懸念する声もあつたが、「支援育成する対象からの直接的な事業収入は期待できない」という中間支援事業の性質上、こうした委託事業は不可欠なものとなりつつある。何よりこれまでの実績からは、NPOや中間支援組織ならではのユニークな事業となっている場合が多いだけでなく、他の自主事業や組織運営との相乗効果も見られ、その意義は決して少なくないといえる。

ただし、その占める割合が極端な大きさになると、委託事業の終了などによる変動など、組織運営に与える影響は大きくなる。その意味では、あわせて財源の多様化は引き続き大きな課題といえる。とくに、企業との協働事業の実施と個人や団体からの寄付については、いくつかの新しい試みがなされつつあるものの、依然その割合は小さく、今後重点的に取り組むべき課題といえる。

3) 幅広い協働関係の構築

第3に、他組織との連携や協働も一層推進していく必要があるだろう。財政的基盤の問題とも関わり重要なこととして、行政や企業との協働がある。行政とは委託事業を通じての関わりが多く、政策形成過程レベルでの協働やアドボカシーという点での関わりは必ずしも多くない。実務レベルでは間接経費を委託費に含めるようになるなど、実質的な進展がみられるが、「委託する側とされる側」という立場の中で、対等で創造的な関係をどのように構築していくかは引き続き課題といえる。

企業との関係構築については、中間支援組織やNPO側から何が提供できるのかということが問われることになる。今後は一方的に支援をされるだけでなく、価値の提供や共創が求められる時代になるだろう。

また、自治会や商店街などの地縁系の団体とテーマ系といわれるNPOとの連携は阪神・淡路大震災直後からの課題であり、その後いくつかの中間支援組織が取り組んできてはいるが、今後一層の連携が必要となると考えられる。人口減少社会や無縁社会と呼ばれる時代背景のな

か、地縁系の団体の側からみても連携の切実度は高まっており、以前より状況は変わりつつある。ここに中間支援組織の果たす役割は大きい。

そして、中間支援組織や NPO、ボランティア団体はもちろん、社団や財団といった広義の NPO、社会福祉協議会やコープこうべなどとの関係についても、ともに地域社会で問題意識や課題、目的を共有する主体という観点から広い視野での協働の進展が望まれる。とくに、NPO 以外の主体との協働については従来必ずしも十分に行われてきたとはいえ、「NPO のための中間支援」から、より広く地域社会の多様な主体の間であって、その関係を構築したり組み替えたりする役割へと転換していけるかが課題である。また、中間支援組織間の連携については、とくに全県を対象とし財政的支援に強い「ひょうごボランタリープラザ」と他の中間支援組織との機能分担や効果的な連携を考える時期に来ている。

4) 多様な人材の確保と育成

第 4 の課題は人材の確保と育成である。中間支援組織は、それ自体が常勤・非常勤・有償・無償、スタッフ・ボランティアなど、多様な働き方や参加の仕方を実現する場となっている。現状では財政面の問題が大きく、有給の専従スタッフの数はその事業数から考えると必ずしも十分ではないが、それでも若手スタッフの存在感が増してきている。しかし、世代交代の問題、増大する社会的ニーズを踏まえると、引き続き新しい人材の獲得は重要な課題である。そのためには、NPO で働くというスタッフの「キャリア」を、働き方、待遇、福利厚生、キャリアパスなど、様々な面から検討する必要がある。「NPO に就職する」という自体がなかった 20 年前に比べると状況は大きく変わったといえるが、実際にはその環境はまだ十分に整っていない。

また、若手スタッフの獲得のみならず、退職者や中途採用など他セクターからの人材の受け入れを考えると、多様な人材を育成する体制も必要となるだろう。生きサポ事業の相談員などのように、経験に裏打ちされた能力を必要とする場合も少なくない。今後は、こうした中間支援組織にとっての専門性とは何かについて、より一層問われることになる。

もっとも、以上のことを単独の組織内で行うには限界があり、これらの点については組織間での協力など、全体的な取り組みが必要となる。これまでも「NPO 大学」や「NPO マネジメント講座」「アドバイザー派遣」など、一部の中間支援組織が協力しながら推進してきた事業があるが、今後はこうした取り組みを押し広げていくことも必要であろう。

5) NPO の中間支援組織を超えて

最後に、以上とも関連した課題として、ボランティアセクター全体の成熟とともに、その価値や魅力をセクター外からも共感が得られるよう中間支援組織が率先して取り組んでいく必要がある。

阪神・淡路大震災からの 20 年間で、NPO 法の施行と NPO 法人の爆発的増加、介護保険制度や指定管理者制度の開始、公益法人制度改革、行政との協働の進展など、中間支援組織を含むボランティアセクターを取り巻く環境は大きく変わるとともに、その社会的認知や役割が高まり、実際に数多くの人々の取り組みにより大きな成果をあげてきた。この間、特に中間支援

組織は、NPO やボランティア活動を中心とする諸活動を「セクター」として確立すべく先頭に立って尽力してきたといえる。20年前にはなかった状況を大きく変えたという点で、中間支援組織の果たしてきた役割は大きい。一方で、そうしたセクター化の過程の中で、最も重要な地域社会やそこに暮らす市民との距離が生じてきてしまっていないかという点については、一定の状況が生まれた今だからこそ、改めて考える時期に来ているともいえる。このことは、若い世代にとっての魅力をどう高めるかを含め、新たな人材へとつなぐ意味もある。

また、今日では NPO 以外にも市民による公益活動は行われており、企業も経済活動を行いながら社会課題の解決や社会的価値の創出に取り組む事例が増加している。さらに、コミュニティ・ビジネスやソーシャル・ビジネスの進展など、NPO やボランティア活動の枠組自体が変容しつつある。「公益」を担う諸活動やセクター全体の構造自体が大きく変容する時代にあって、中間支援組織も、「NPO」という世界だけではなく、そこから生み出す価値そのものが改めて問われる局面に突入しているといえるだろう。その意味では、中間支援組織の役割も、「NPO の中間支援組織」という枠組みから、より広く地域社会の中にあって、NPO を含む様々な主体の関係を結び、その関係性を変えることでイノベーションを生み出すという、「公益の中間組織」への転換が要請されつつある。