

2014 年度 卒業論文

## 中間支援組織の類型別質的比較研究

—千葉県千葉市の中間支援組織を事例にして—

慶應義塾大学  
総合政策学部 総合政策学科  
小熊研究会  
71105227 田中 沙也加  
s11522st@sfc.keio.ac.jp

## 要旨

活力ある市民社会はどのように構築されるべきなのか。本論文ではギデンズの「第三の道」の中で唱えられた、政府でも、企業でもなく、市民主体で結成された NPO が活躍するもう「一つの民主政府」への道の中に答えがあると考え、実際に日本で NPO の活動を支援する中間支援組織に焦点を置いた。中間支援組織は大きく分けて 3 類型あり、その類型は、行政が設置し行政が管理する「公設公営」、行政が設置し民間が管理する「公設民営」、民間が設置し民間が管理する「民設民営」である。先行研究では、地方の中間支援組織の一事例の詳細を分析する研究か、中間支援組織を類型ごとに分けて「中間支援組織」を社会の中の一つの組織と捉えて組織面から分析する研究が中心であった。そこで本論文では、中間支援組織の類型によってその運営体制、事業内容に違いがあると仮定し、千葉県千葉市に拠点を置く中間支援組織 4 つを類型別に比較する試みを行った。その結果、行政が関わる中間支援組織の特徴と、民間主体のそれとは運営体制は変わらない点が多いが、事業内容が異なることがわかった。行政が関わる中間支援組織は、施設面での支援が充実しており、民間が主体となる中間支援組織の方が NPO の運営支援、すなわち、資金支援、ネットワーク構築・維持の項目において、充実していることがわかった。

キーワード「中間支援組織」「中間支援団体」「インターメディアリー」「協働」「NPO」

慶應義塾大学総合政策学部 田中沙也加

# 目次

## 序論

1. はじめに
2. 本論文の構成

## 本論

### 第1章 対象設定

- 1節 中間支援組織の定義
- 2節 中間支援組織の役割

### 第2章 現状認識

- 1節 中間支援組織の設立数と設立形態
- 2節 中間支援組織の設立数推移
- 3節 中間支援組織の支援内容
- 4節 中間支援組織の予算収入額とその収入源

### 第3章 先行研究の到達点と課題

### 第4章 事例分析準備

- 1節 研究目的
- 2節 研究対象
- 3節 研究方法

### 第5章 事例分析

- 1節 公設公営中間支援組織の例
- 2節 公設民営中間支援組織の例
- 3節 民設民営中間支援組織の例
- 4節 民設民営中間支援組織の例

### 第6章 考察

- 1節 組織体制比較
- 2節 事業内容比較

## 結論

研究の限界と今後の展望

<謝辞>

<参考文献>

## 1. はじめに

活力ある市民社会はどのように構築されるべきなのか。その答えの一つにギデンズは「第三の道」を提唱する。「第三の道」とは、社会主義国家や福祉国家という「大きな政府」、新自由主義国家という「小さな政府」ではなく、「社会の構成や平等」と「市場の効率」の両立を目指す「もう一つの民主政府」への道を提案するものだ。実際にイギリスのブレア政権はこれを採用し、NPOと政府の協働をかけた成果をあげた。では、日本の場合はどうか。「日本の新たな『第三の道』：市場主義改革と福祉改革の同時推進」の中でギデンズは日本を題材として、福祉社会のありかたについては論じているものの、NPOが具体的にどのような役割を担うのかまでは言及されていない。NPO元年とも呼ばれる1995年阪神淡路大震災の後、1998年特定非営利活動促進法(NPO法)が施行されて17年、NPOの数、認知度は当時に比べて格段に上昇した。とはいえ、NPOは未だ期待されたほどの結果を残せていないのが現状である。日本のNPOを育てるために何が必要とされるのか。本研究では、NPOを支援する「中間支援組織」がこの一役を担うと仮定し、NPOを支援する上での中間支援組織自身が抱える課題と解決策について考察することにより、NPOが活躍する社会への方策を見いだしたい。

## 2. 本論文の構成

まず初めに第1章で対象設定を行い、本論文で中心となる「中間支援組織」とは何かを定義し、その役割を明確化する。その上で現状認識として第2章で日本全国を対象に行われたアンケート調査の結果をもとに、日本で中間支援組織の全体像を数値的に理解することで本事例研究を演繹的に決定する。そして、第3章で事例分析に入る前に、先行研究の到達点と課題について理解し、本研究の意義、新規性を確認する。さらに、第4章で事例分析を始める前の準備として研究目的、対象、方法を明確化させ、第5章で事例分析に入る。第6章では、第5章で行われた各分析を統合し、中間支援組織の体制、機能別にその違いと原因を考察する。そして最後に、結論として、研究結果を整理すると共に、解決策のあり方を提案し、本研究の限界と今後の展望を述べる。

## 第1章 対象設定

### 1節 中間支援組織の定義

「中間」の所在

中間支援組織とは NPO を支援する意味合いで使われるが何と何の「中間であるか」については定義によってばらつきが見られる。たとえば、NPO サポートセンターの山岸(2004)は、「NPO を支援し、社会との連携を促進する組織。NPO 団体であることも多い」と定義し、中間支援団体の「中間」の所在は社会の連携の中間であり連携主体の明確化はされていない。一方、吉田(2004)は「組織と組織を媒介し、活動を支援する組織」と理解し、中間の所在は組織間であり、NPO の支援だけを限定にはしていない。内閣府 (2011)は、「市民、NPO、企業、行政等の間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」と定義しており、「中間」をとりまくアクターは、市民、NPO、企業、行政があると明確化している。このように「中間支援組織」の中間の所在は定義によって異なるが、「組織間を仲介して組織活動を促進させる」という意味はすべてに共通している。

一方、言語を変えて言葉の意味を取り直してみると、中間支援組織の訳語として訳される英語は「intermediary」であるが、これに対して、吉田(2009)は、欧米のインターミディアリーは資源の仲介機能を果たす組織を指すことから、基礎支援を行う中間組織は、インフラストラクチャー組織と表記すべきだと主張している。このようにただ支援と言っても、資源仲介を行うのか、基礎支援を行うのか、その機能に曖昧性が残ることがわかる。

以上をふまえて、本論文では、連携主体、支援内容を限定して、定義を「NPO と、市民、他の NPO、行政、企業の間に入ることによってアクター間の資源提供ならびに協働を促進し、NPO を支援する役割を持った自立的組織」としたい。

### 2節 中間支援組織の機能

中間支援組織にはどのような機能があるのだろうか。工藤(2013)は、「中間支援機関が果たす機能は、機能情報発信機能、コンサルティング機能、相談助言機能、人材育成機能、情報交換促進機能、市民活動団体同士をつなぐ活動、コーディネート機能、調査研究/政策提言機能の7つに集約される」と分析している。この分類の各項目には詳細な説明がなく、コンサルティングと相談助言の区別も曖昧性が残るため、機能の分類として本論文では採用しない。一方、松井(2014)は、先行イギリス NAVCA の評価シート<sup>1</sup>を元に、NPO が比較的新しい概念の日本の中間支援機能の状況に合わせて作成した評価項目を作成しており、これによると、中間支援機能は5本の柱に分類されており、「①市民活動の相談・支援、②資源の仲介、③情報交換促進協働、④市民活動の啓発、⑤政策提言」となっている。こ

---

<sup>1</sup>松井によれば、NAVCA はイギリスの地方レベルの中間組織としては最もメジャーな VCA(Voluntary and Community Action)の全国組織 NAVCA(National Association for Voluntary and Community Action)が2006年に作成した「地方レベルの中間支援組織のための活動基準(NACVA Performance Standards for Local Infrastructure Organizations)」である。

の機能分類は、各項目に詳細な説明があつて項目の重複が避けられている。しかし、この機能分類の中でどのようなアクターがどのようにその機能に貢献するのかわ不明確である。

そこで本論文では、松井の項目を発展させ、支援に関わるアクターとその役割を加えた分類表を作成した(表 1)。これらを本論文が対象とする中間支援組織のあるべき支援機能と設定し、事例分析の際に使用する。

表 1

提供者	事業主体	中間支援組織のみ	中間支援組織と行政	中間支援組織と企業	中間支援組織と市民
1 運営支援	経営支援	個別相談 セミナーの実施	NPO に行政との 協働事業の斡旋	企業からの経営 ノウハウを仲介	
	技術的支援	個別相談 セミナーの実施		企業からの技術的 ノウハウを仲介	
	法的支援	個別相談 セミナーの実施		企業からの法的 ノウハウを仲介	
	協働事業企画	NPO と協働セミナー の実施		NPO に企業との 協働事業の斡旋	
2 資源の仲介	運営費支援	中間支援団体の予算 内から直接支援	行政からの資金 支援を仲介	企業からの資金 支援を仲介	市民からの資金 支援を仲介
	施設・物的支援	中間支援団体が独自 で持つ施設・道具 支援	行政施設を仲介	企業施設を仲介	市民からの施設 提供を仲介
	人材支援	中間支援団体から 人材提供	行政からの人材 提供を仲介	企業からの人材 提供を仲介	ボランティアを 仲介
3 情報交換促進	情報交換促進のための 機会提供	イベント・勉強会 主催/後援	行政に対して NPO の理解を深 める啓発活動	企業に対して NPO の理解を深 める啓発活動	NPO を市民、自治 会、他の NPO へ紹介
	ネットワーク 継続支援	協議会の運営	行政とのイベント・ 勉強会主催/ 後援	企業とのイベント・ 勉強会主催/ 後援	
4 情報発信支援	広報媒体づくり 支援	中間支援団体が持つ ノウハウの提供		企業提供支援の 仲介	市民提供支援の 紹介
	情報発信方法 拡大支援	中間支援団体の情 報誌/HP に掲載		企業提供支援の 仲介	市民提供支援の 紹介
	シンポジウムの 開催	中間支援組織が主 催/後援		企業と合同開催	NPO/市民団体 と合同開催
5 政策提言研究	調査研究	自主調査研究	行政の勉強会に 出席	企業との合同研 究	NPO をまとめて 勉強会
	政策提案	NPO を代表して政 策提案	政策審議会に出 席	企業と共に政策 提案	NPO/市民団体 と合同提案
	ロビーイング	NPO を代表してロ ビーイング活動			

## 第2章 現状認識

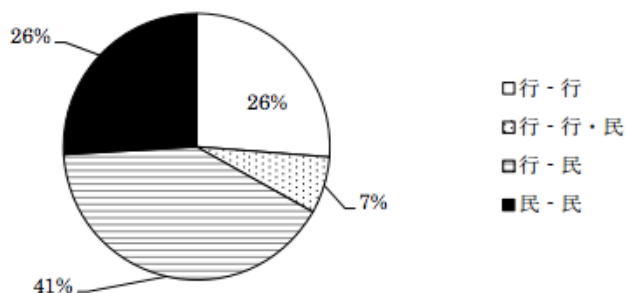
### 中間支援組織の現状

第2章では、中間支援組織の現状について、先行調査である日本 NPO センターの調査（調査実施 2012 年）と NPO 法人市民社会研究所（調査実施 2010 年）をもとに、必要なデータを直接抜粋または加工して分析し、現状を数値的に把握する。

#### 1 節 設立数と設立形態

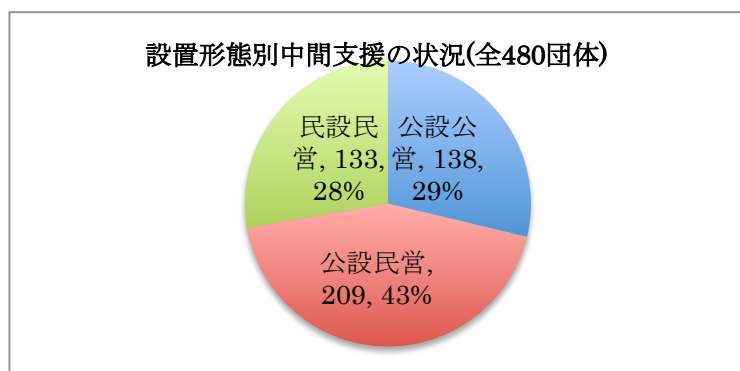
中間支援組織の設立数は、日本 NPO センターによると、2012 年の段階で、NPO 支援センター<sup>2</sup>は 334 組織あり、そのうちの行政が設置し、行政が運営(行 - 行)、行政が設置し、行政と民間で運営(行 - 行・民)、行政が設置し、民間が運営(行 - 民)、民間が設置し、民間が運営(民 - 民)の割合は以下の図 1 のようになっている。

図 1



一方、NPO 法人市民社会研究所が行った 2010 年の調査研究によると、「中間支援団体」<sup>3</sup>は 480 団体あるとし、その内訳は図 2 のようになる。

図 2



<sup>2</sup> 「NPO 支援センター」の定義は、「(1) NPO の組織支援を主にしている、(2) 常設の拠点がある、(3) NPO 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」(日本 NPO センター)。

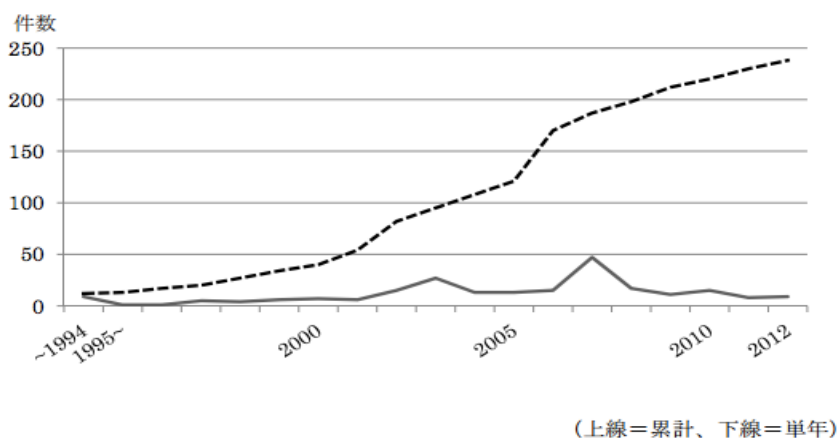
<sup>3</sup> 「中間支援団体」の定義は「以下の要件 (①③④・②③④・①②③④) を満たす組織① NPO・NGO や地域の市民活動団体等を支援する「中間支援」を主たる目的とする NPO (全国レベルで活動している団体を除く)② 自治体が設置した中間支援施設(市民活動センター等)の業務運営の管理団体(指定管理者、自治体等)※自治体や社会福祉協議会が設置し、直接運営業務を行っている市民活動センターや NPO サポートセンター等も含む。③ 支援する分野を特定しない④ 常設の事務所があるもの」(NPO 法人市民社会研究所)。

日本 NPO センターと市民社会研究所の結果を比較すると、調査年、規模共に異なるものの、割合は類似していることがわかる。日本 NPO センターで行-行の割合が 26%に対し、市民社会研究所では、公設公営が 29%、日本 NPO センターでと行 - 行・民と行 - 民の合計が 48%なのに対し、市民社会研究所では公設民営が 43%、日本 NPO センターで民 - 民の割合が 26%に対し市民社会研究所では民設民営が 28%になっており、両研究の差は 5%以内に収まっている。したがって、現在の中間支援組織の割合は公設公営が 3 割、公設民営が 4 割から 5 割、民設民営がおおよそ 3 割程度であり、公設民営の類型が最も多いと考えて良いだろう。

## 2 節 設立数の推移

内閣府(2002)<sup>4</sup>によれば、中間支援組織の設立は、1995 年以降が 81.7%を占める。特に民設民営では 92%が 1995 年以降に設立されている。日本 NPO センターのデータでも、中間支援組織の設立は 1994 年以降がほとんどで、年々増加してきている(図 3)。1995 年の阪神大震災以降の NPO への需要や、1998 年の特定非営利活動促進法の制定により、そのあたりの時期に設立された NPO の活動数の増加とともに増加してきていることがうかがえるが、類型別に設立数をわけたデータは得られなかった。

図 3



## 3 節 支援内容

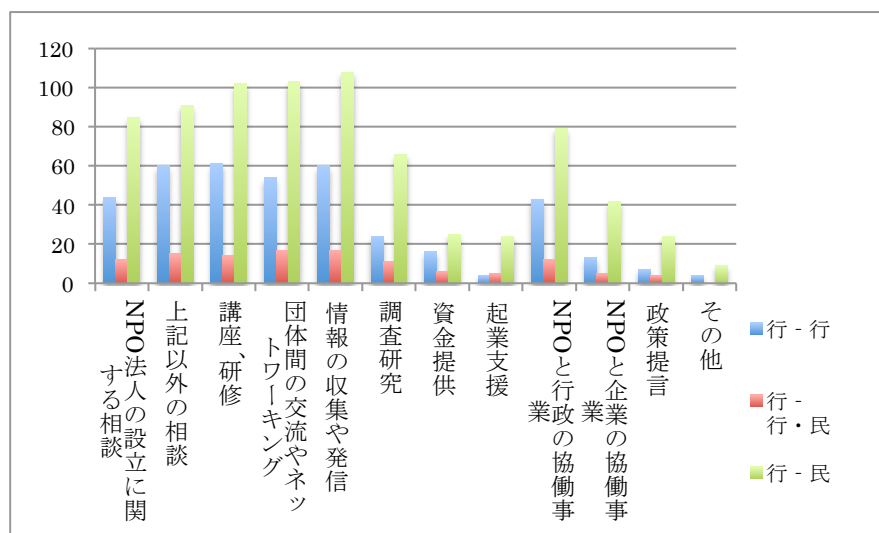
支援内容について、NPO センターの自己財源で実施しているソフト事業(n=190:複数回答)と外部財源で実施しているソフト事業(n=132:複数回答)の回答数を合計してグラフ(図 4)を作成した。これを見ると行-民は、「情報収集や発信」、「団体間の交流やネットワーキング」、「講座、研修」、「NPO 法人の設立に関する相談」を充実させていることがわかる。支援内容の割合はどの類型も類似しているが、

<sup>4</sup>平成 13 年度「中間支援組織の現状と課題に関する調査報告」内閣府は、NPO 法人のうち、定款に記載された活動種類の中に NPO 法人への助言、指導をあげ、かつ既存のアンケート調査において主な活動の上位に NPO 支援をあげている団体と中間新組織に街頭すると思われる NPO 法人以外の団体の合計 190 団体を対象にアンケート調査を行った。(有効回収数 63 件、回収率 49.0%)



情報収集に関しては、行政の方がやや多く、調査研究・政策提言、企業支援など民間の立場を活かす支援は民間の方が割合が高いことがわかる。

図 4



#### 4 節 中間支援組織の収入額とその収入源

##### (1) 中間支援組織類型別財源の状況

NPO センターで類型別財源割合は、図 5 のようになっており、公設民営では、財源の 9 割以上の資金を、民設民営でも 7 割以上の資金を行政財源から得ていることがわかる。予算額平均は、民設民営が極めて高い。しかし、注意したいのは、NPO 支援センターの「行-行」の平均予算額が最も少ないのは、行政では施設の維持管理費や人件費は別会計で扱われることが一般的であり、NPO 支援センターの予算としては計上されていない可能性がある点である。

市民社会研究所の結果も NPO センターの結果とほぼ同じ割合を示している(図 6)。公設民営における公的資金の割合は、施設管理料(62.7%)と公的資金(30.6%)を合計すれば、93.3%と、NPO センターの結果である 93%とほぼ同値である。また民設民営における公的資金の割合も同様に、施設管理料(9.5%)と公的資金(66.6%)を合計は 76.1%と、NPO センターの民-民の公的資金の割合(71%)と誤差の範囲内にとどめることができるであろう。

つまり、この結果を見ると、中間支援組織はどのような類型であれ、最低 7 割は行政資源に頼っているということになる。

図 5

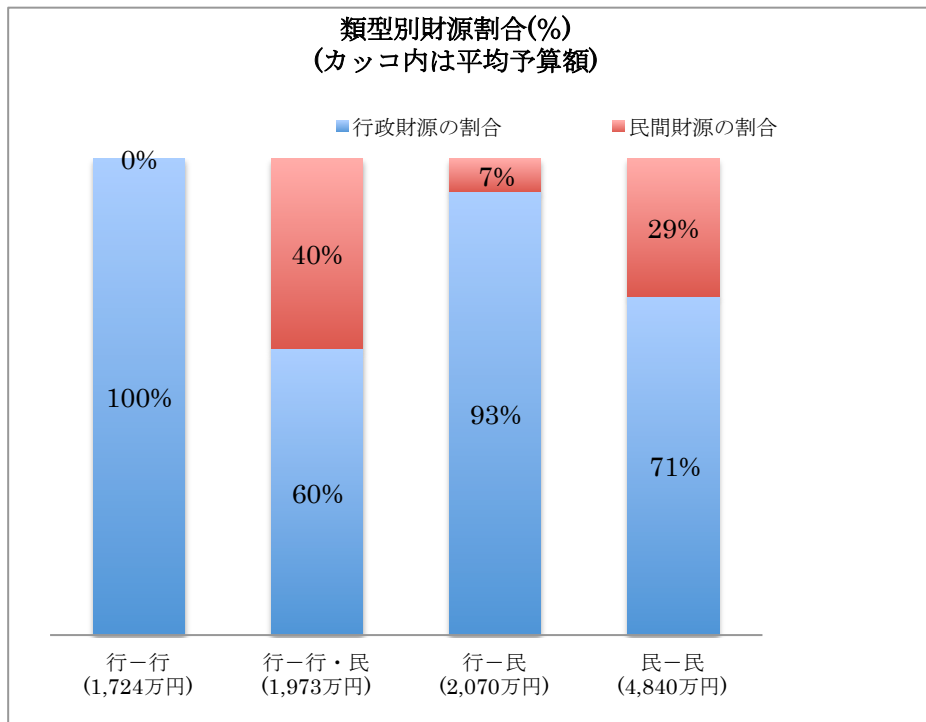
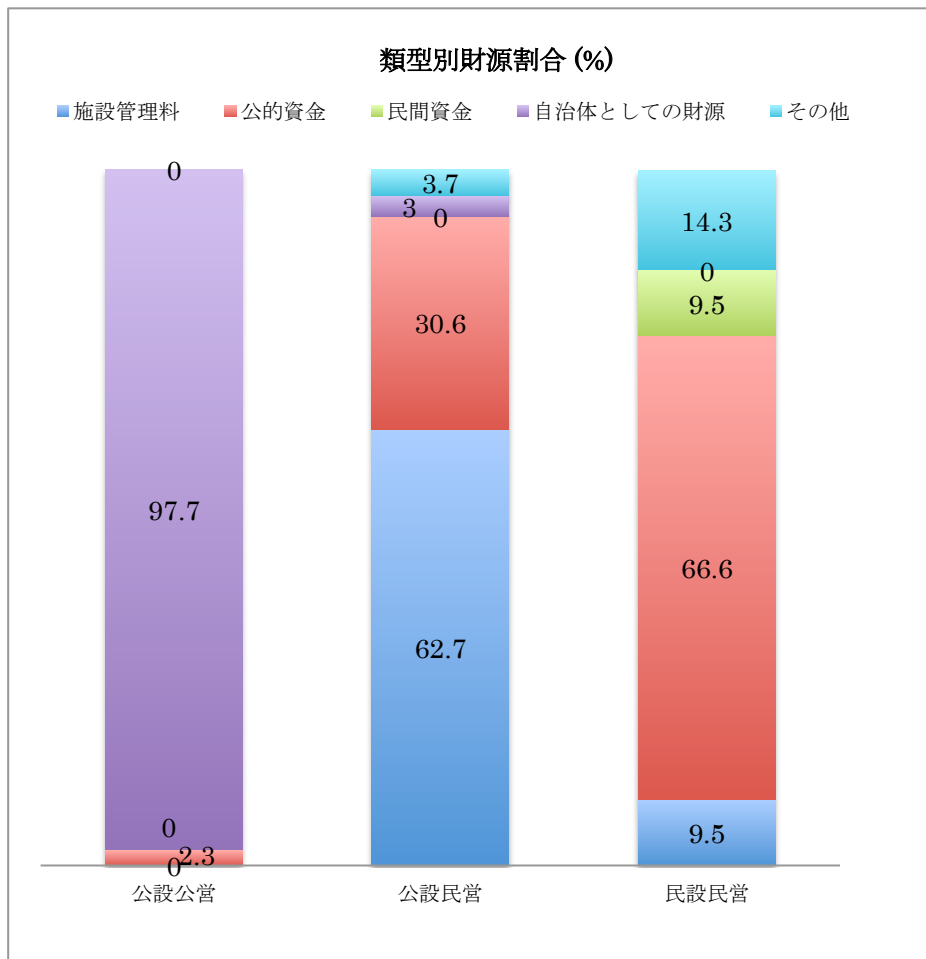


図 6



### 第3章 先行研究の到達点と課題

中間支援組織に関する研究は、社会学、総合政策学、公共経営学、国際経営学の分野で取り上げられ始めているものの、まだ十分な研究が出揃ってはいない。現在、中間支援組織についての研究は大きく分けて二つの潮流があり。一つめの潮流は、論文執筆者が実際に運営を行っていた、中間支援組織の事例研究である。工藤は「NPO 推進青森会議」を事例に、松井(2010)は「四日市 NPO セクター会議」、島岡・佐藤(2014)は「川崎市産業・環境創造リエゾンセンター」を事例に、それぞれの中間支援組織の現状、課題について分析している。二つめの潮流は、中間支援組織の組織面に注目した研究で、中間支援組織の役割と現状(粉川：2011)、中間支援組織資金調達問題(朱・岩坪：2010)などのテーマが明らかにされてきた。これら先行研究の問題点は、中間支援組織は公設公営、民設公営などの設立形態によって財務、事業が左右される可能性があるのにも関わらず、これまでの事例分析は、対象が一つであるために比較することができず、組織分析は「中間支援組織」運営形態を考慮せずして一緒に扱われてきたことである。

とはいえ、現在日本には2つ、中間支援組織の分類別比較研究が存在する。一つ目は、吉田(2004)のNPO支援センターの類型と課題に関する研究である。吉田は、NPO支援センターを民設民営、公設公営、公設民営の3類型に分け、その特性と課題を整理し、日本の中間支援組織の形態の違いゆえに生じる課題について具体的な指摘がなされている。しかし、吉田の研究は詳細な事例の分析ではなく、あくまで概念的に類型と課題の関係性について論じている。二つ目の比較研究は、松井(2014)の三重県内の中間支援団体を対象にした統計的調査である。これは、地方の中間支援団体を限定し、設置形態別にその機能を比較しており、本論文の研究に近い。しかし、統計的調査のため、比較は数値的な理解にとどまり、質的調査は行われていない。

### 第4章 事例分析準備

#### 1節 調査目的

以上の先行研究に基づき、本論文では、地方の中間支援組織の質的な面に焦点をおいて、地方の中間支援団体を設置形態別に比較し、地方の中間支援組織の実態研究に立体感を持たせることを目的とする。

#### 2節 調査方法

ある地方を限定しNPOを支援する中間支援組織の中で公設公営、公設民営、民設民営の3類型にあてはまる組織を選出する。それらの組織を、表1でまとめた中間支援組織機能表とそれぞれ照らし合わせることにより、活動概要を質的に分析する。活動概要を把握する際、ホームページ、パンフレット、報告書などの一般に手に入る資料および、不明な点は、Eメール、電話、実際に現地で視察、インタビューを行い、直接聞き取り調査を行った。

### 3 節 調査対象と調査期間

千葉県の政令指定都市である千葉市で活動する中間支援組織の中で公設公営、公設民営、民設民営にあてはまる組織を対象とした。インターネットを用いて検索した結果、以下の4組織が当てはまった。(調査期間：2014年11月～2015年1月)

① 公設公営：千葉県県民活動情報オフィス

所在地：千葉県千葉市中央区市場町1-1 本庁舎2

② 公設民営：千葉市民活動支援センター（特定非営利活動法人まちづくり千葉・リベルタちば共同事業体）

所在地：千葉県千葉市中央区中央2-5-1（千葉中央ツインビル2号館9階）

③ 民設民営：ちば市民活動・市民事業サポートクラブ（NPOクラブ）

所在地：千葉県千葉市美浜区真砂5-21-12

④ 民設民営：千葉まちづくりサポートセンター

所在地：千葉県千葉市美浜区真砂5-17-2 101

## 第5章 事例分析

### 1 節 公設公営中間支援組織の例：千葉県県民活動情報オフィス

#### (1) 組織体制分析

##### ① 活動概要

千葉県が設立した公設公営オフィスであり、主に、NPO・ボランティア団体の設立に関する相談を、政令指定都市の千葉市を除く、千葉県内で活動する市民団体からの相談を受け付けている。県庁2階に位置し、同じ建物の4階に申請窓口があるため、行政相談窓口の雰囲気強い。

##### ② 沿革

この支援組織は、平成24年の「千葉県県民活動推進計画」により、市民活動団体（NPO）の活動に加え、ボランティア活動を推進していくことから、平成24年4月に「NPOパートナーシップオフィス」から「県民活動情報オフィス」に名称を変更した。

##### ③ 運営体制・運営体制

県庁の職員1名と嘱託職員2名で運営しており、フリースペース(机3個、椅子12個)とミーティングスペース(机10個、椅子30個、ホワイトボード1つ)を貸し出し施設として持つ。

#### (2) 事業分析

##### ① 運営支援機能について

##### 1. 事務手続きに関する個別相談の受付

同オフィスは、NPOをこれから立ち上げようとする個人・団体に向けて、事務手続きに関する支援

を中心としている。具体的には、NPO を NPO 認定・認証法人の理解を深めるために、1)登録の際の手続きや税制優遇の仕組みについての個別説明・相談、2)セミナー「NPO のための県民のための説明会」(毎月第 2 水曜日定員 20 名)を県庁の同オフィスが持つ会議室で実施する。市民からの要望があれば、任意団体に出向いて説明会を行う。

## 2. 活動支援のためのセミナーを実施

具体的な活動運営支援については同オフィス主催の 1 日がかりのセミナーを年に数回開催している。セミナーには二種類あり、1) 設立して 3 年以内経験の浅い団体に基本的な情報を提供するセミナー「基礎講座」、2) 経験の長い団体に対して、組織を運営する上で必要なノウハウについてのセミナー「高度化セミナー」を市民活動団体に無料で提供している。

### ② 資源仲介機能について

#### 1. 行政ならではの豊富な補助金情報の紹介

同オフィスは県営であるため、行政・企業からの補助金情報紹介は随時行われている。とはいえ、直接的に資源を配分する役割は持たず、あくまで紹介方法は、館内ラック・掲示板掲示にとどまる。

#### 2. 常設スペース提供

施設提供は、県庁内にあるフリースペースとミーティングスペースを NPO 法人又はボランティア団体に貸し出している。

### ③ 情報交換促進機能・④ 情報発信支援機能について

政府の窓口機関である意識が強いため、実際に運営する段階に入ってからノウハウ支援などはセミナー以外で行われていない。

### ② 政策提言・研究機能について

民間の中間支援組織、県と市町村の市民活動支援センターと合同で、年に数回勉強会、報告会、研修が行われている。

## 2 節 公設民営組織の例：千葉市民活動支援センター（特定非営利活動法人まちづくり千葉・リベルタちば共同事業体）

### (1) 組織体制分析

#### ① 活動概要

千葉市民活動支援センターは、2014 年 4 月から指定管理者制度<sup>5</sup>のもとに、「特定非営利活動法人ま

---

<sup>5</sup> 「指定管理者制度」は、改正地方自治法(2003 年 6 月 13 日公布、9 月 2 日施行)の一部改正 (第 244 条、第 244

ちづくり千葉」と「特定非営利活動法人リベルタ千葉」の二団体が共同で管理しており、NPO 支援に加え NPO を含む市民活動団体の運営支援、市民活動団体設立の支援、市民に地域活動にボランティアを紹介するネットワーク支援を目的に活動している。

## ② 沿革

原型となる市民活動支援を目的とした「千葉市民活動センター」が、2002 年から千葉市の直営として、千葉中央コミュニティーセンター1 階に設置されていた。2005 年に管理運営業務が NPO に委託化され、2012 年 4 月、2007 年から実施されていた千葉市ボランティアズカフェ（京葉銀行文化プラザ 2 階）と統合し、「ちば意思民活動創造プラザ」という名前で、現在の千葉中央ツインビル 9 階の元レストランであった場所を利用し、移転した。2014 年に、指定管理者制度の移行に伴い、名称を「千葉市民活動支援センター」と変更、現在は企画コンペによって選ばれた「特定非営利活動法人まちづくり千葉」と「特定非営利活動法人リベルタ千葉」の二団体によって共同で管理されている。

## ③ 規模

### 1. 施設利用状況

675 団体が登録、利用しており、そのうちわけは NPO が 186、その他の団体(社団、財団法人含む)が 486 である。年間入館者総数約 160000 人、会議利用約 1100 件、市民活力創造通信発行部数 3000 部、相談件数 200 件と積極的に活動している。

### 2. 運営人数と運営体制

現在 7 人（「まちづくり千葉」正会員 3 名、「リベルタちば」2 名、ボランティア会員 2 名）で運営されている。千葉市民活動支援センターの館長であり、リベルタちばの代表の出納いずみ氏のみが常勤週 5 日フルタイムで活動しており、夜の時間は一人、昼間の時間帯には最低二人が常駐できるようシフト交代している。男女比は男性 2 人女性 5 人であり、男性一人は学生、もう一人は自分で会社を経営している。女性は全員、専業主婦か、自分で仕事を持っているかのどちらかであり、スタッフは、世帯収入に見合うほどの収入は得られていない。

### 3. 財務状況（2015.1.8 現在）

現在の指定管理料は 16,240,000 円で、指定管理になってからまだ 1 年が終わっていないため、決算報告書はまだ出していない。この金額は先述した日本 NPO センターが出している平均予算 2070 万円と比べて 400 万円ほど少ない。

業務委託時代、委託料は、平成 24 年度は 10,999,871 円、平成 25 年度は 10,499,560 円と、委託料

---

条の 2 及び 244 条の 4) により導入された。これにより、公の施設の管理運営の委託先が地方公共団体の出資法人や公共的団体に限らず、株式会社をはじめとする営利企業や財団法人、NPO 法人、市民グループ等の法人やその他団体が公の施設の管理運営を行うことが可能になった。

は減少していたが指定管理になってから予算が増加したように見える。しかし、注意しなければならないのは、「指定管理」とは電気代、維持費など施設を管理する経費がすべて含まれており、委託料があがったとは必ずしも言えず、元レストランで使われていた照明を利用したせいで夜は字が読めないほどの暗さだったにも関わらず、蛍光灯に買い替えないなどと、極限まで予算を切り詰める努力をしており、決して多いとは言えない管理料のように見受けられた。

## (2) 事業分析

### ① 運営支援機能について

#### 1. 法律、経営に関するセミナー、個別相談を毎月開催

法的支援については、税理士・行政書士による個別相談を隔週で開催している。経営支援については、同センター主催で月に2度ほど、「専門家による講座・相談シリーズ」というセミナー(定員25名程度)を開講し、活動資金取得ノウハウ、マネジメント講義などを、ゲスト講師を招いて無料で開催している。また、運営管理者がNPO経験者ということを活かして相談に乗る場合もある。以下、2014年度に行われた講座・個別相談一覧を表2にまとめた。

表2

月日	タイトル	形式	講師(所属)	費用
6/13	財政力UP!シリーズ 活動資金を上手に GET	講座	荒川祐介(中央労働金庫) 石川智章(日本政策金融金庫)	無料
6/20		個別相談		無料
6/21	団体力UPシリーズ 「成功するNPO、 失敗するNPO」	講座	大川新人(大学講師)	無料
6/22		個別相談		無料
9/6	行列のできる講座・ チラシづくり	講座	坂田静香(エセナおおた理事長)	無料
9/20		個別相談		無料
9/7	効果的なホームページの 活用法	講座	虎岩雅明((株)トライワープ 代表取締役)	無料
9/14		個別相談		無料
9/21	facebook、Twitter のはじめ方と活用術	講座	虎岩雅明((株)トライワープ 代表取締役)	無料
9/28		個別相談		無料
10/26	事業型NPOで パワーアップ	講座	鶴泰博(特非シンフォニック・コミュニティ) 武井由美子(i-loops 代表)	無料
11/23		個別相談		無料
12/6	企業組合など多様な コミュニティビジネスの 形	講座	鳥居敏夫(中小企業診断士)	
12/10		個別相談		

## 2. 中間支援組織と NPO の協働事業企画：市民活動団体のセミナーを後援

千葉市民活動支援センターは、「ちばさぼセミナー」という、登録団体のセミナーを後援する事業を行っている。たとえば、NPO 法人日本カイロプラクティック教育諮問委員会の講座「骨盤と背骨の歪みからわかる生活習慣病」、NPO 法人環境ネットの講座、「生ゴミ処理無料相談」、ナルク千葉ほおじろの会開講の「アクティブライフはハッピーシニアライフ」(終活、介護保険に関する講座)、などの講座を毎週、千葉市民活動支援センターが会場提供や PR 面から後援し、市民活動団体に活動の機会を提供している。

### ② 資源仲介機能について

#### 1. 場所・道具の無料提供

登録団体に会議室、談話室、印刷機、折り機を貸し出し、気軽に使用してもらうためのコーヒー紅茶を無料で提供している。

#### 2. 登録団体の情報資源提供

登録団体の情報は館内の書棚にすべてファイリングされており、誰もが自由に閲覧できるようになっている。

#### 3. 人材仲介・人材発掘

ボランティア募集情報を総合情報サイト「ちばぼら」で提供。館内でも求人票として掲示している。市内の大学(千葉経済大学・千葉大学)に出向き、ボランティア人材を登録する 7 団体に紹介した。外部のイベントにも出向き、ボランティア未経験者にもきっかけをつくっている。

### ③ 情報交換促進機能について

登録団体意見交換会を実施し、NPO 同士のネットワークの強化、情報交換の機会を設けているが、千葉市民活動支援センター開設以降、まだ一度しか開かれていない。

### ④ 情報発信機能について

#### 1. 館内での自由な広報の場

館内のラック掲示板に、団体が自由に、刊行物、催事の内容を掲示している。

#### 2. インターネットでボランティア募集情報発信の支援

ボランティア募集情報を総合情報サイト「ちばぼら」を通して、登録団体のボランティア募集情報を掲載している。



### 3. シンポジウムの開催

2015年1月30日にNPOとミニシンポジウムを開催予定である。

#### ⑤ 政策提言・研究機能について

県が実施する中間支援組織を集めた勉強会に参加している。市民活動支援に特化しているため政策提言は行っていない。

## 3節 民設民営組織の例その1：特定非営利活動法人ちば市民活動・市民事業サポートクラブ(NPOクラブ)

### (1) 組織分析

#### ① 活動概要

NPOクラブ活動の目的は、「市民主体のまちづくり」を目的としており、まちづくりの社会提案、団体支援、その連携・協働のための場、機能を提供することである。<sup>6</sup>

#### ② 沿革

もともとの活動母体は、生活クラブ生活協同組合千葉であり、市民活動・市民事業の推進を意図して立ち上げられた。当初は、生活クラブ生協が実施する介護ヘルパー3級の受付事務代行や組合員を主な対象とした講座事業「市民スクール」(1998年設立)を主な事業としていたが、当初から、生協の枠組みに縛られず広く大勢の市民を対象とした事業イメージを持っていたので、講座等のテーマを趣味・嗜好的なものから社会的な視点を持ったものに変更してきた。2000年、現在の形である特定非営利活動法人ちば市民活動・市民事業サポートクラブ(NPOクラブ)が設立され、特定非営利活動法人認証を2001年に取得している。

#### ③ 規模

##### 1. 利用状況

会員、運営会員 30名、一般会員 111名。貸し出し用の施設はない。

##### 2. 運営状況

理事 12名(このうち報酬があるのは3名)、幹事 2名。フルタイムで勤務している人は3名(代表理事、副代表理事、専務理事・事務局長)で、職業として働いている人は1名。事務局はスタッフ 10名、ボランティアスタッフ 2名で運営している。

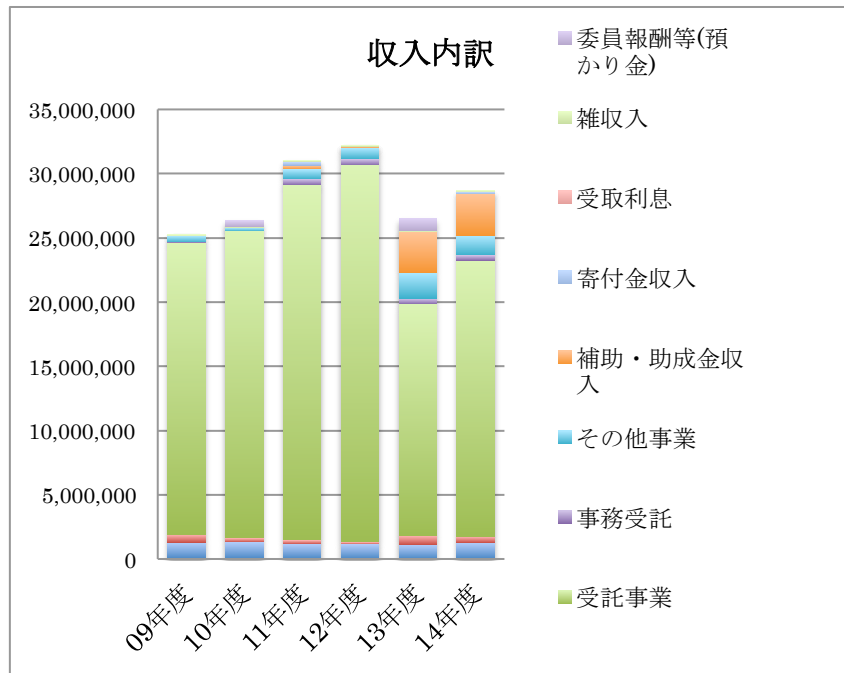
##### 3. 財務状況(2013年度)

2013年度決算は、予算収益約2400万円、決算収益約2600万円、予算経費約1900万円、決算経費2100万円、予算管理費約500万円、決算管理費480万円。収入の内訳は図7の通りである。

---

<sup>6</sup> NPOクラブパンフレット

図7



(2) 事業分析

① 運営支援機能について

1. NPO 支援に関する個別相談の実施

NPO クラブは、有料の個別相談をおこなっている。電話での相談等、簡易な相談は無料であるが、基本的には、相談料金 1 時間 3,000 円で個別相談を行っている。相談内容は、会計相談、マネジメント相談など多岐に渡り、専門的な相談は、専門家相談ネットワークメンバー(税理士、社会労務士、弁護士、公認会計士)につなぎ、同クラブが持ちうるネットワークを活かして効果的に支援している。2013 年度、事務所での相談は 17 件、四街道市みんなで地域づくりセンターでの相談は 57 件、年間で 74 件の相談件数があった。

2. NPO 支援に関する講座開講：ちば NPO 楽講

9 講座を企画、開催し、参加人数は合計 206 名であった。開催時は、我孫子市、印西市、市原市の市民活動支援センターの協力を得た。

表3

講座名	受講料
思わず参加したくなる!募集チラシの作り方	不明
ソーシャルライター入門講座	不明
はじめて会計 担当になったあなたのためのNPO会計の基礎知識	不明
リスクに備えるチカラをつける!NPO のリスク管理	不明
NPO法人の税務	不明
今、知りたいソーシャルメディア Facebook&ブログの活用	2000円
すぐに使える助成金申請書作成&プレゼンテーションのコツ	3000円
NPO法人の決算書類作成講座	不明
NPO・社会起業家マーケティング講座	5000円

### 3. 講師派遣

講座、「NPO と行政との協働や団体のマネジメント、市民の地域づくり活動への参加等について」の企画、講師派遣をおこなっている。

### 4. 中間支援組織と NPO の協働事業企画：

日本 NPO センターと損保ジャパンが協働で実施する希少生物保護活動「SAVEJAPAN プロジェクト」事業を受託、ホテル観察会(7/31、8/7)や保全活動(11/4)を四街道自然同好会とともに企画実施した。

#### ② 資源の仲介機能について

##### 1. 行政・企業・市民からの物品・助成金・補助金・CSR 情報仲介

NPO クラブは二つのポータルサイトを運営しており、公益ポータルサイト「ちばの WA!」と今ある千葉の課題を共有し地域づくり情報サイト「CHIBA KARA」が資源仲介に貢献している。

公益ポータルサイト「ちばの WA!」では、行政、企業の CSR 情報や物品提供情報や助成金情報を公開している。今ある千葉の課題を共有し地域づくり情報サイト「CHIBA KARA」では個人の寄付募集、物品募集、人材募集の情報提供を行っている。

##### 2. 実績ある資金仲介

資金仲介に関して、NPO サポートクラブは効率的な資金仲介システムづくりに成功した。現在は業務が NPO サポートクラブから「公益財団法人ちばのWA地域づくり基金」に移っているが、2010 年までに、合計 67 団体に対して、総額 17,139,493 円を助成した。NPO クラブは 2000 年、「市民活動支援基金」を設立し、2008 年に「千葉県『民が民を支える地域資源循環システム』モデル事業を受託した。その事業の中で、基金に用途を一任する 「一歩くん募金」(1 円以上)、寄付先の範囲を指定する「活

動分野・活動地域指定寄付」(50万円以上)、一定額以上を継続して寄付する「冠ファンド」(100万円以上)の3種類を設ける応募条件として「公益ポータルサイトちばのWA!」に団体登録して認証を受けるという仕組みを構築し、この仕組みは、現在のちばのWA地域づくり基金に受け継がれている。

### ③ 情報交換促進機能について

#### 1. 円卓会議のコーディネーター

課題に関わる多様な主体を巻き込んだ円卓会議においてNPOと企業との連携、行政との協働を進めるためのコーディネーター役を務めた。

#### 2. 企業・自治体に向けて啓発活動

企業や自治体に対して「NPOについての理解をすすめる講座」「協働についての理解をすすめる講座」を開講して、NPOに対する理解を促進させる活動をおこなっている。

#### 3. NPO間のネットワーク維持

生活クラブ千葉グループ連絡協議会に参画し、広く地域づくりについてグループ全体との連携、ちばNPO協議会の事務局業務を務め、千葉県のNPO間全体のネットワーク維持に貢献している。

### ④ 情報発信支援機能について

#### 1. ニュースレターとメールマガジンの発行

2009年からニュースレター「つぎの一步くん」を3ヶ月毎に発行、メールマガジン「通信・一步くん」を発行。ネットワーク内のNPO法人活動情報、講座情報を発信している。

#### 2. ポータルサイトの運営

前述したが、NPOクラブは運営する公益ポータルサイト「ちばのWA!」と地域づくり情報サイト「CHIBA KARA」を運営しており、「CHIBA KARA」に活動団体一覧のリンクを載せて活動情報を公開している。一方、「ちばのWA!」では、千葉県内の市民活動団体、NPO法人等が自主的に団体の基礎情報と活動報告や決算報告を開示するデータベースを管理している。また、登録団体のブログ最新記事提供し、登録団体の広報を支援している。ちば市民活動・市民事業サポートクラブが情報確認を行い掲載することで信頼性の確保に貢献している。

#### 3. シンポジウムの開催

2011年2月26日、NPO支援財団研究会とNPOクラブで千葉県シンポジウム「地域社会の活性化のために 民間助成金をどう活かすか」を合同開催している。

### ⑤ 政策提言・研究機能について

支援に特化し、政策提言はおこなっていない。

#### 4 節 民設民営組織の例 2：特定非営利活動法人千葉まちづくりサポートセンター

##### (1) 運営体制分析

###### ① 活動概要

現在、常設のオフィスを持たず、市民・行政・企業・専門家によるパートナーシップ型まちづくりを、独自の手法とネットワークを用いてサポートしている。活動内容は、NPO サポートセンターというよりも、シンクタンクまたはプロボノに近い。とはいえ、歴史は古く、NPO・中間支援組織結成の黎明期に活躍し、千葉の NPO をまとめる千葉 NPO 協議会設立に貢献、最初の理事を担当している。委託事業、自主事業を運営し、地域のまちづくりの活性化に貢献することを目的としている。

###### ② 沿革

1998 年 6 月、千葉大学西千葉キャンパスの一角で、同大学工学部都市環境システム学科の延藤安弘教授が、コープラティブ住宅をテーマに、市民活動の実践者、指導者、研究者と意見交換が重ねられていた。NPO の認識が高まり始めた当時の流れに合わせ、1999 年 2 月 14 日、「千葉まちづくりサポートセンター（通称：ポーンセンター）」が設立された。1999 年 6 月、特定非営利活動法人認証（千葉県）を取得している。

###### ③ 規模

役員 8 名、ネットワークには専門家を含めた 100 名ほどいる。構成メンバーは若くて 50 代という、引退した知識人の余暇時間を用いて運営するボランティア形態であり、現在大きな活動はしていない。委託、または補助金により活動資金を得て、プロジェクトごとに適切なメンバーを集めて活動していた。常設のオフィスを持たないため、貸し出し用の施設は持たない。

##### (4) 事業分析

###### ① 運営支援機能について

事務局が総合窓口として法律家、実務家のネットワークを活かして、各種相談に対応している。

###### ② 資源仲介機能について

補助金・施設の提供はおこなわれていない。

###### ③ 情報交換促進機能について

###### 1. 千葉 NPO 協議会事務局担当経験

千葉 NPO 協議会設立に携わり、事務局を行った経験がある。1999 年当時行政が NPO が何かわからない段階のときに、NPO の知識提供やコーディネートをしていた。

## 2. 地域の異業種交流会の開催

年1~5回登録NPO団体同士の勉強会を開いており、NPO間の知識ならびに交流を深める場を提供している。

### ④ 情報発信機能について

#### 1. 交流会の開催

年1~5回登録NPO団体同士の「露天風呂」という名の勉強会兼交流会を開いており、NPO間の知識ならびに交流を深める場でNPO関係者に発信する場を設けている。

#### 2. シンポジウムの開催

2008年9月に千葉県立中央博物館において、設立10周年記念事業としてボーンセンターが主催の「千葉の貝塚群を世界遺産に！」と題してシンポジウムを開催した。

### ⑤ 政策提言・研究機能について

委託、補助金を受けてNPO政策や実態についての研究を随時行っている。

#### 1. 博物館構想提言

2003年には、千葉県立博物館構想に関する県民提言報告書を発行し、政策に対するNPOからの視点をまとめている。

#### 2. 地域通貨「ピーナッツ」の研究

自主事業として地域通貨の研究・開発・運営事業を行い、そのうちの地域通貨「ピーナッツ」事業については、利用会員が1000人を超えるまでに成長したため、2005年4月1日よりボーンセンターから独立させ、「(株)みんなのまち」に事業を移管した。

#### 3. 政策研究の実施

不定期に年3回ほど、千葉県に関係政策研究を行っている。たとえば、「千葉市高度地区改正決定に至る経緯と今後の課題」(2014年6月)、「市民自治は適正に推進されているか? -千葉市民活動支援センターの指定管理制度導入の問題点-」(2014年1月)、「千葉都市モノレール延伸問題」(2009年6月)などがあり、市民視点での政策研究を進めている。

## 第6章 考察

考察では、組織体制、機能ごとに類似点、相違点を理解し、類型別にどのような違いがなぜ生じるのかを総括で検討する。

### 節1 組織体制分析

#### (1) 沿革

公設民営である千葉市民活動支援センターの原型は2002年、民設民営のNPOクラブは1998年、千葉まちづくりサポートセンターは1999年とどの組織も2000年前後に設立されたのは、先行研究の一般的な中間支援組織が1994年以降と一致していた。

#### (2) 規模

公設公営の千葉市民活動センターが登録団体が一番多く(186)、民間のNPOクラブは111団体、まちづくりサポートセンターは不明であった。

#### (4) 運営人数・運営体制

公設公営は3名、公設民営の千葉市民活動支援センターは7名、民設民営NPOクラブは12名、まちづくりサポートセンターは常時勤務ではないが役員は8名で、公設公営以外、人数は10名前後でほぼ変わらなかった。公設民営、民設民営ともに、世帯収入に満たない慈善的な志に基づく働き方であった。

#### (5) 財務面

財務面では、公設民営の市民活動支援センターは1600万円、民設民営のNPOクラブは2600万円、まちづくりサポートセンターは公表しておらず、公設民営と民設民営の予算の差は1000万円ほどあった。

### 2節 事業内容分析

#### (1) 運営支援機能について

##### ① 運営支援の内容は類似

どの中間支援団体も運営支援に向けた取り組みを行っていたが、公設公営の千葉県民活動情報オフィスは、年に1回の頻度で極端に少なかった。一方で、公設民営の千葉市民活動支援センターと民設民営のNPOクラブはセミナー、頻度、内容ともに類似していた。

##### ② 費用を徴収する民設民営、無料の公設民営とその背景にある指定管理の「本体事業」と「自主事業」、受け取れない寄付

相違点は、民設民営のNPOクラブは簡易な相談を除いてどのような相談も一回ずつ1000円以上相談料およびセミナー受講料をとっていたのに対して、公設公営である千葉市民活動支援センターは、

日程を固定し、個別相談と運営セミナーをすべて無料でおこなっていたことだ。なぜ千葉市民活動支援センターは無料で提供するのだろうか。その背景には「指定管理」の「本体事業」と「自主事業」の考え方がある。

「本体事業」とは指定管理を行う際、行政から実施を要請される事業のことで、その費用は指定管理料に含まれている。したがって、運営を任された団体は本体事業から受講料などの金銭を市民から受け取ることができない。一方で「自主事業」とは、運営団体が自主的に行う事業であるので、費用を市民から徴収することができる。また、指定管理とは、施設を管理するためのすべて費用を受け取っていると捉えられるため、寄付も受け取ることができない。

### ③ ネットワークを活かす民設民営、その場限りの公設民営

#### 1. 専門家とのネットワーク

民設民営である千葉まちづくりサポートセンターのどちらとも、相談相手役である専門家を自身の団体のネットワークに入れていたのに対し、公設民営中である千葉市民活動センターは、「外部講師」の専門家を招致していた。これが意味するのは、資金・スケジュールの柔軟性に違いが生じることである。まず、スケジュール面で言えば、民間中間支援組織は、専門的な相談を常時受け付けていたのに対し、公設民営中間支援組織は、特定の日を限定していた。これは利用者にとって機会を増やす意味でもスケジュールの柔軟性がある民設民営の方が望ましい。さらに、つまり日程を固定するということは、公設民営中間支援組織は、相談者が来るかどうかに関わらず、必要の費用を支払わなければいけないため、無駄が生じるリスクがある。

#### 2. 企業とのネットワーク

企業とのネットワークについても同様に、民設民営である NPO クラブは損保ジャパンなどの企業と NPO との協働を推進しており、これは、公設公営、公設民営では見られなかった。

### (2) 資源仲介機能について

#### 1. ハード面のサポートは公的施設の方が充実

施設の仲介に関しては、先行研究でも指摘されていた通り、公的施設は公設公営、公設民営両方が、会議室の貸し出しをしており、千葉支援活動センターは会議室のほかにコピー機、ロッカーの貸し出しなどハード面の支援に優れていた。

#### 2. 資金の仲介に力を発揮していた NPO クラブ

資金仲介に関しては民設民営である NPO クラブが圧倒的に支援能力があったと言える。公設公営および公設民営は補助金情報を流すだけなのに対し、NPO クラブは公益財団法人ちばの WA 地域づくり基金を設立して、そこから市民寄付の支援が直接に流れるようなしくみを組み立てた。



### 3. ボランティア人材裾野拡大に努力する千葉市民活動支援センター

人材の仲介に関しては、公設民営、民設民営共に、ウェブサイトからボランティア仲介をおこなうのは共通していた。これに加えて公設民営の千葉市民活動支援センターは、大学やイベントに出向き、ボランティアの裾野を拡大しようとする動きがあったがこれは、設立形態に関わらず、千葉市民活動支援センター独自の努力である。

#### (3) 情報交換促進機能について

##### 1. NPO 間に情報交換機会を提供する公設民営

公設民営の千葉市民活動支援センターに設置されている、千葉市全団体の情報のファイリングは、現地に行かなければ手に入らないとはいえ、団体同士を結びつける情報源となるだろう。

また、市民活動支援センターはまだ1度しか開催していないとはいえ、交流のための交流会を開いたことも情報交換機会の場を提供したと言える。

##### 2. NPO 間のネットワーク維持を行う民設民営

民設民営である千葉まちづくりサポートセンターは、「露天風呂」という名の勉強会兼交流会を開き、定期的にNPO間のネットワークを維持するイベントを開催していた。

一方、NPOクラブは、NPO間のネットワークを維持する活動として、生活クラブ千葉グループ連絡協議会に参画、千葉NPO協議会の事務局業務を行っていた。加えて、企業・行政とのネットワーク構築として、企業・行政に「NPOについて理解をすすめる講座」などの啓発講座を開き、他アクターにNPOについて理解を深める啓発活動をしていたのは、相互理解の促進に繋がる活動と言える。

#### (4) 情報発信支援機能について

公設公営と民設民営の千葉まちづくりサポートセンターはNPOの情報発信支援にほとんど貢献しておらず、主に活動していたのはNPOクラブと千葉市民活動支援センターであった。

どちらもニュースレターを発行(NPOクラブは3ヶ月毎、千葉市民活動支援センターは2ヶ月毎)、ポータルサイト運営、シンポジウム開催(1回)で頻度、方法、内容ともに類似していた。

#### (5) 政策提言・研究機能について

##### 1. 共通して行われる勉強会

勉強会はどの類型も合同に開いていた。

##### 2. 積極的に政策提言する千葉まちづくりサポートセンター

千葉まちづくりサポートセンターが年3回ほどの頻度で、千葉県の政策に対して、市民の視点で研究している。この背景として、千葉まちづくりサポートセンターが大学教授や市民活動家が主体となって結成されたからであろう。

## 結論

本論文では、千葉県千葉市の中間支援組織を4事例取り上げ、中間支援組織の類型によってその運営体制、事業内容に違いがあると仮説を立て、実際にどのような類似点、相違点があるのか、組織体制、事業内容を質的に比較する試みを行った。その結果、組織体制は、設立年、運営人数ともに類型別に違いはないが、団体登録数は公設民営が最も多く、民設民営のNPOクラブより70多く、予算は民設民営が公設民営より1000万円多かった。

事業内容は、第一に、運営支援機能に関して、支援内容は公設民営、民設民営ともに類似しており、目指すべき方向性は近いことがわかった。しかし、その料金設定が異なり、公設民営は相談料・セミナー受講料とも無料であるが、民設民営は料金を徴収していた。これは公設民営が指定管理の予算内で支援を行う前提によるため、このために公設民営は、この予算設定により、民間に比べて支援内容が制限されていることがわかった。また、専門家・企業とのネットワークも民設民営が「私的に」結びつきやすく、そのメリットを活かしていた。

第二に、資源の仲介機能の点では、施設面では、公設公営・公設民営という「公」が関わる支援組織の方が充実しており、資金仲介では、民設民営が財団を設立するなど積極的な直接支援を行っていた。

人材の仲介機能に関しては、ウェブサイト・掲示からボランティア仲介をおこなうのは共通していたが、公設民営の市民活動支援センターはイベントや大学に出向き、ボランティアの裾野を広げる活動を行っていた。しかし、これは類型の違いというよりも、千葉市民活動支援センターの独自の自主努力によるものが大きいと思われる。

第三に、情報交換促進機能について、新たな情報交換の場を提供しようとする公設民営と、今あるネットワークを深めるまたは維持する方向の民設民営との違いが見られた。これは、公の概念があり誰もが参加しやすい敷居の低さを持つ公設民営と私的で強固なネットワークをこれからも深めて行こうとする民設民営の類型の違いに見いだすことができる。また、民設民営が行政、企業などの他アクターとの連携を強めるために啓発活動を行うのも、他アクターとの立場を明確にしているからこそ積極的に活動を共にする機会を作る必要がある民設民営の特性からであろう。

第四に、情報発信支援機能について、公設公営はほぼ行っていなかったが、公設民営、民設民営はどちらもニュースレター、ポータルサイト運営、シンポジウム開催を行い、活動内容に違いは見られなかった。

第五に、政策研究のための勉強会は主に行政主催で行われており、他の支援組織がその勉強会に参加する形式であった。また、民設民営である千葉まちづくりサポートセンターが政策研究、提言をおこなっていたのは、民間主体の民間の意識があったからこそであろう。

以上のように、組織運営体制、事業内容に大きく差が見られたのは、資金面、ネットワーク面であった。資金面では、民設民営は独立している分、自由に身動きができる一方、公設民営は指定管理下において、事業が制限されることがあった。ネットワーク面では民設民営は、企業、専門家とも近い

距離感で運営を行うことができる一方、公設民営は門戸を誰でも開く分敷居は低く、さまざまなアクターと関わることができるが、関係性に差をつけないがために、それぞれとの関わりが希薄になっていた。

したがって、本論文で見えてきた一番の問題点は、公設民営が公設であるメリットを十分に活かされていない点である。現在の公設民営は「公」の施設・予算含む資源を、「民」が管理する「指定管理」の形態であるが、その運営権限は「委託」よりも自由度が広がったとはいえ、未だ「公」のもとにあると言える。日本の中間支援団体の中で、4割から5割の比重という、最も多い公設民営の存在意義を高めるためには、現在、力を発揮している民設民営とはまた違った価値を提供できるようになるべきであろう。たとえば、どのNPOが苦戦する資金獲得段階において、公設民営と行政のつながりと、行政よりもローカルノレッジを把握しているという民間主体との強みを活かして、登録団体へ行政の直接的な補助金斡旋などができるようになれば、行政と民間がつながる団体ならではの強みを発揮することができるだろう。そのためには、予算、運営権に制限が残る現行の指定管理のあり方を再考する必要がある。

## 研究の限界と今後の展望

今回は千葉県千葉市にある4つの中間支援組織事例しか取り上げていないため、この現状だけが、公設民営、民設公営、公設公営の全体像とはなりえない。加えて、NPOクラブを除き他3つの中間支援機関は「市民活動の支援」が目的で完全なNPOの中間支援組織ではなかった。また、活動内容は分析したものの、これが利用者であるNPOにとってどれほど有効であるのかの視点からの分析も行っていない。したがって、これらの中間支援組織の支援内容が、利用者にとってどのような効果が出ているのか、加えて、公設民営の成功モデルについては今後の課題としたい。

## 謝辞

本研究の調査へのご協力をいただいたNPOクラブの鍋島氏、千葉市民活動支援センターの山本氏、出納氏、千葉まちづくりサポートセンターの栗原氏、そして研究へのアドバイスをくださった研究会の皆様と、秋からの研究会履修ならびに卒業プロジェクトの履修を快く引き受け、最後までご指導をくださった小熊先生にこの場を借りて深くお礼申し上げます。

## 参考文献

- 伊佐, 淳. 2008. *Npo を考える*. 創成社新書 ; 29. 東京: 創成社, 2008.9.
- 岡田, 浩一, 昌嗣 藤江, and 一郎 塚本. 2006. *地域再生と戦略的協働 : 地域ガバナンス時代の npo・行政の協働*. 東京: ぎょうせい, 2006.11.
- 海外トピック 23 力国中間支援団体が行う活動の傾向. 2013. *公益法人* 42 (2): 24-6.
- 柏木, 宏. 2008. *Npo と政治 : アドボカシーと社会変革の新たな担い手のために*. 東京: 明石書店, 2008.3.
- 粉川, 一郎. 2011. *Npo 外部評価における中間支援組織の役割と現状*. *ソシオロジスト* 13 (1): 33-52.
- 塩澤, 修平, and 直人 山内. 2000. *npo 研究の課題と展望 2000*. 東京: 日本評論社, 2000.3.
- 島岡, 未来子. 2014. *企業・行政・npo 間の協働における中間支援組織の役割と機能 : 川崎市産業・環境創造リエゾンセンターを事例として*. *早稲田国際経営研究*(45): 169-83.
- "朱, 紅. 2010. *Npo 法人の資金調達問題に関する一考察*. *経営情報研究 : 摂南大学経営情報学部論集* 18 (1): 35-45.
- 千葉県. 千葉県県民活動情報オフィス利用案内. [cited 1,20 2015]. Available from <http://www.pref.chiba.lg.jp/kkbunka/npo/partneroffice/>. .
- 千葉市市民活動支援センター. 千葉市市民活動支援センター. [cited 1,20 2015]. Available from <http://www.chiba-npo.net/>.
- 千葉まちづくりサポートセンター. 千葉まちづくりサポートセンター Born center のホームページへようこそ. [cited 1,20 2015]. Available from <http://www.jca.apc.org/born/>.
- 内閣府. 2002. *npo 支援組織レポート 2002 : 中間支援組織の現状と課題に関する調査報告書*. 東京: 財務省印刷局, 2002.8.
- 日本 NPO センター. 日本 npo センター. [cited 1,20 2015]. Available from <http://www.jnpoc.ne.jp/>.
- 原田, 晃樹, 敦史 藤井, and 真理子 松井. 2010. *Npo 再構築への道 : パートナーシップを支える仕組み*. 東京: 勁草書房, 2010.4.

- 非営利組織評価研究会. 2008. *日本の未来と市民社会の可能性 : Npo 法一〇年目の評価と課題*. 言論ブログ・ブックレット ; 013. 東京: 言論 NPO, 2008.10. 福島, 達也. 2007. *プロが教える・よくわかる npo 入門 : 1000 以上の npo 法人設立・運営の実績*. 東京: J リサーチ出版, 2007.6.
- 堀野, 亘求. 2014. *Npo を支援する中間支援組織の機能についての考察 : 組織間関係からの接近*. *経営教育研究* 17 (2): 55-63.
- 松井, 真理子. 2014. *地方の中間支援組織の機能に関する一考察 : 三重県内の中間支援団体機能調査結果の分析を中心に*. *四日市大学総合政策学部論集* 13 (1): 143-70.
- . 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* 11 (1): 9-30.
- . 2010. *協働を推進する中間支援組織--Npo セクター会議の挑戦*. *四日市大学総合政策学部論集* 9 (1): 77-101.
- 八島, 雄士. 2013. *中間支援組織のバランスト・スコアカードにおける視点設定モデル*. *広島大学マネジメント研究*(14): 33-44.
- 矢代, 隆嗣. 2013. *Npo と行政の《協働》活動における"成果要因" : 成果へのプロセスをいかにマネジメントするか*. 東京: 公人の友社, 2013.12.
- 山内, 直人. 2004. *Npo 入門*. 日経文庫 ; 1016. 第 2 版. ed. 東京: 日本経済新聞社, 2004.5.
- . 1999. *Npo データブック*. 東京: 有斐閣, 1999.5.
- 山岸, 秀雄, 敏夫 菅原, and 一郎 粉川. 2004. *Npo と行政・協働の再構築 : これまでの 10 年、これからの 10 年*. 東京: 第一書林, 2004.10.
- 吉田, 忠彦. "Npo 支援組織の役割の変化." *非営利法人研究学会誌* 11, (2009): 65-74.
- . "Npo 中間支援組織の類型と課題(島田恒教授退職記念号)." *龍谷大学経営学論集* 44, no. 2 (2004): 104-113.
- 渡辺, 光子. 2012. *Npo と自治体の協働論*. 東京: 日本評論社, 2012.3.
- Giddens, Anthony, and 聡子 渡辺. 2009. *日本の新たな「第三の道」 : 市場主義改革と福祉改革の同時推進*. 東京: ダイヤモンド社, 2009.11.

Salamon, Lester M., and 哲明 大野. 2007. *Npo と公共サービス : 政府と民間のパートナーシップ*. 京都:  
ミネルヴァ書房, 2007.12.