

令和6年度「小さな拠点」づくり全国フォーラム
～中間支援組織を考える～



中間支援組織の新展開が伝えること
—地域運営組織形成への視点をもとに—



櫻井 常矢（高崎経済大学）

1



櫻井 常矢 (Tsuneya SAKURAI)

高崎経済大学 地域政策学部 教授

高崎経済大学大学院 地域政策研究科長

博士(教育学) 専門: 社会教育学・地域づくり・NPOの教育力



- ◆地域づくりに市民主体の調査・ワークショップ活動、あるいは自治会、NPO、公民館等の事業活動を介在させたモデル事業を全国各地で展開。市町村自治体を中心に関連する政策アドバイザー等を務め、市民向け学習会や自治体職員研修を各地で重ねる。

総務省 地域力創造アドバイザー

総務省 地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する研究会委員

福山市(広島) 持続可能な地域コミュニティ形成に関する政策アドバイザー

山口市(山口) 地域政策アドバイザー

西条市(愛媛) 地域づくり政策担当参事

大崎市(宮城) 政策アドバイザー(地域自治組織・市民協働担当)

沼田市(群馬) 地域づくり支援アドバイザー

全国市町村職員中央研修所: 市町村アカデミー 講師

全国市町村国際文化研修所: 国際文化アカデミー 講師

(一財) 地域活性化センター「全国地域リーダー養成塾」講師

トヨタ財団イニシアティブ助成プログラム(2023・24年)「中間支援機能に関する研究会」代表 ほか

- ◆海外の社会教育・地域づくりの実践活動に学生たちと取り組む。
カンボジア、ベトナム、エジプトなど

2

I 中間支援組織へのニーズと地域社会

高齢化・人口急減に直面する地域社会

■ 多様化する地域課題

■ 縮小に向かう地域資源



例: サークル・団体の解散

自治会の加入率の低下

多様な主体間の連携(横のつながり)

地域学校協働活動(文科省)

地域包括ケアシステム(厚労省)

地域運営組織(総務省)

検討内容

中間支援機能の分類

支援方法	基盤整備型(インフラストラクチャー) Infrastructure Organization
	資源媒介型(インターミディアリー) Intermediary Organization
	経営支援型(マネジメント・サポート) Management Support Organization
支援対象	総合型 専門分野特化型*1 領域(活動分野)特化型*2

*1 市民社会創造ファンド、シーズ ほか

*2 全国移動サービスネットワーク、全国食支援活動協力会
ほか

中間支援組織

全国127団体

〔萌芽期〕

- 1965 社会福祉法人 大阪ボランティア協会
- 1979 奈良まちづくりセンター
- 1987 NGO活動推進センター
- 1988 まちづくり情報センターかながわ
- 1993 NPOサポートセンター ほか

〔確立期(全国・地方)〕

- 1996.10 コミュニティ・サポートセンター神戸
- 11 大阪NPOセンター
- 日本NPOセンター
- 1997.9 ひろしまNPOセンター
- 11 せんだい・みやぎNPOセンター
- 市民フォーラム21・NPOセンター
(2021.7解散)
- 1998.7 きょうとNPOセンター
- 12 岡山NPOサポートネットワーク
(2002.1 岡山NPOセンター) ほか

中間支援施設

全国363カ所

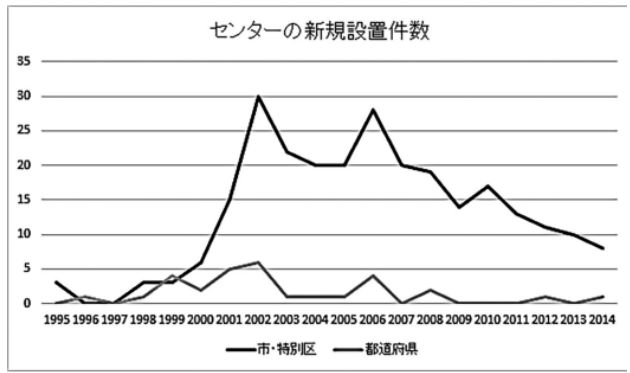
- 1996年 かながわ県民活動サポートセンター
- 1999年 仙台市市民活動サポートセンター
- 2003年 京都市市民活動総合センター
- 2005年 岡山県ボランティア・NPO活動支援センター

〔機能面〕

大阪ボランティア協会→かながわ県民活動サポセン
→仙台市市民活動サポセンへと継承・展開

〔運営面〕

日本初公設民営 仙台市市民活動サポートセンター
1999年業務委託開始「仙台モデル」
(2003年～指定管理者運営へ)



図：公設型中間支援施設を新設した自治体数

出典：荻野幸太郎・金川幸司「全国の公設型NPOセンターの設置状況と運営実態に関する調査研究」(2016年)



2010年「新しい公共支援事業」
新成長戦略としてNPO・社会的企業の活性化
NPO等の活動基盤整備のための支援事業等

中間支援施設(機能)の一般化と定着(?)
未検証の2010年以降 新たな動向への着眼

2015年3月末時点、30都道府県(64%)、267市・特別区(33%)
の自治体が設置主体となっている。ピークは2002～06年。

中間支援機能の課題 一 検証の必要性一

II 中間支援組織の課題

1. 地域社会のニーズとのギャップ

資源が獲得しやすいサービスが優先されている可能性 (プロダクトアウト)
本来は地域のニーズに寄り添い必要なサービスを提供する (マーケットイン)
「地域の課題解決への意識よりも自組織のリソースの確保が優先視されている・・・」

2. マニュアル化する中間支援機能

各地の中間支援施設と運営主体 個別団体支援
貸しスペース、各種セミナー、相談対応等を中心とした施設機能 共通(マニュアル)化

3. 自治体の協働政策の変化

高齢化、人口急減社会の到来 担い手不足 自治会等の機能低下
地域コミュニティ政策の展開 例)小さな拠点 地域運営組織(RMO) 地域包括ケアシステム
地域内外の多様な主体間のコーディネート機能の必要性

(2) 地域課題解決をめぐる当該地域・住民へのアプローチ 【支援手法】

(上述の中間支援の課題が、地域のNPOのあり方に影響)

地域課題に向き合うNPOのスタンス

A. 団体が活動している地域が抱えている課題

⇕ 一定のギャップ／地域社会の状況との乖離も

B. 団体が解決を目指して取り組んでいる地域課題

◆Aでは高くないのにBだと高い傾向がある課題 * 自治体財源の偏在も

「多世代間交流」「子ども子育て支援」

→ 資源が獲得しやすいサービスが優先されている可能性 (プロダクトアウト)

本来は地域のニーズに寄り添い必要なサービスを提供する (マーケットイン)

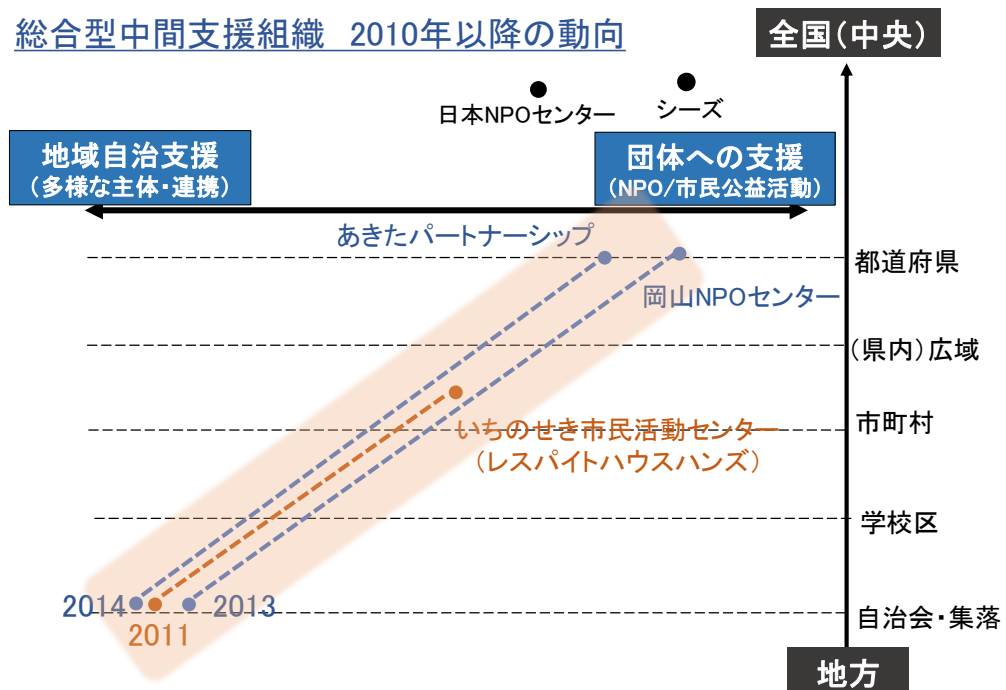
⇒「地域の課題解決への意識よりも自組織のリソースの確保が優先視されている」

(「《報告》とうほくNPOフォーラムin仙台2022 オープニングセッション」の発言より抜粋)

◆「ひきこもり」(若年層・中高年) AもBも低い

→ 地域に潜在する問題を見える化・課題化(政策提言)する支援機能の必要性

総合型中間支援組織 2010年以降の動向



Ⅲ 中間支援機能の検討

総合型中間支援組織 2010年以降の動向

(1) 中間支援組織による地域支援の展開

地域課題の発掘・共有 参加型の組織形成
 地域団体のネットワーク・横のつながり 面の形成支援

地域課題の深刻化 担い手不足
 既存組織の解散等 新たな共助(地域運営組織等)の必要性

⇒ **組織運営支援(マネジメント・サポート)のニーズ**

(2) 中間支援施設の新たなカタチ

アウトリーチ型(地域担当制)

直接地域に出向いて、潜在化する地域課題の発掘・共有や解決プロセスをともに歩む手法

⇒ **施設支援(管理)からの転換**

➡ **新たな地域支援機能の検討**



Ⅲ 中間支援機能の検討

地域課題の顕在化・共有化

【いちのせき市民活動センター】

地域担当制による定期訪問。地域リーダーや住民とのコミュニケーションから課題への気づきから共有へ

定期訪問 地域担当制 課題への気づき・共有

【まちなか研究所わくわく】

地域円卓会議：地域の困りごとを社会問題として共有する
 イシューレイジング

地域円卓会議 社会問題化 “ニーズをつくる”

【岡山NPOセンター】

当事者意識をもって まちづくりに取り組む人や組織を
 どう増やしていくか。当事者が動ける、当事者意識を
 持つ、そのお手伝いをどれだけ自分たちはできているのか。

消費者から当事者へ



Ⅲ 中間支援機能の検討

多様な人びとの参加 ー組織運営支援ー

地域支援の展開：ワークショップ、まち歩き調査、学習会等

【まちなか研究所わくわく】

那覇市の協働のまちづくり

1998年 市民活動課設置

1999年 NPO活動支援センター NPO活動支援基金

(・・・マンネリ 誤解)

2021年 「協働の手引き」作成 「コラチャレ」発行

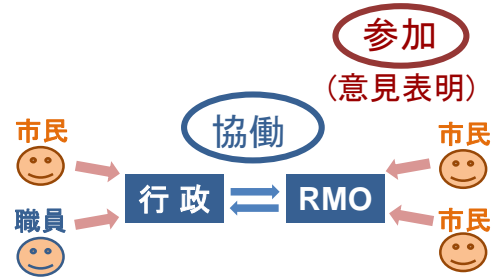
2022年 校区まち協 (RMO) への支援

「参加」と「協働」の整理から実践へ

【岡山NPOセンター (みんなの集落研究所)】

地域運営組織との協働のための庁内連携の支援

行政内部の連携・参加支援



組織・団体の民主的運営

当事者意識、話し合い、参加、合意形成・・・



組織運営支援
(マネジメント・サポート)

* 政策形成過程への参加？

11

プロセスとしての協働

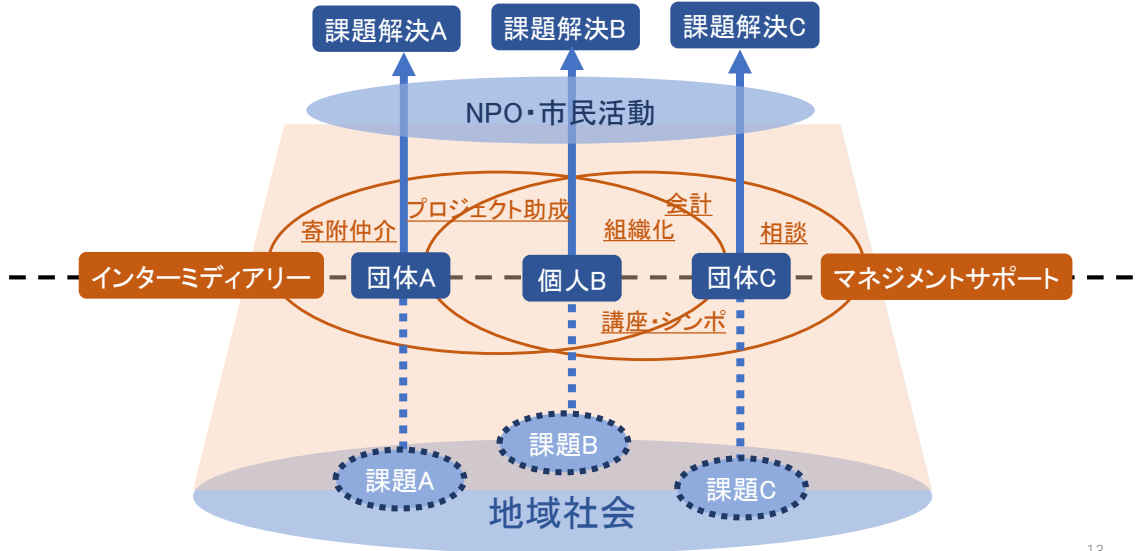


■ 目的化する事業活動

■ 誰にとっての課題なのか

Ⅲ 中間支援機能の検討

個別団体支援の機能と構造



Ⅲ 中間支援機能の検討

地域自治支援の機能と構造

