

2012 年度
NPO 支援センター実態調査
報告書

2013 年 8 月

認定特定非営利活動法人日本 NPO センター

目次

1	はじめに	-----	1
2	調査の概要	-----	3
3	主な結果【統計編】	-----	5
4	主な結果【記述編】	-----	33
5	考察	-----	65
6	調査票	-----	73

1 はじめに



本報告書は、日本全国の NPO 支援センターの実態を把握することにより、今後の NPO 支援や NPO 支援センターのあり方を検討するための基礎資料として活用することを目的に実施したアンケート調査を分析したものです。

日本 NPO センターでは 2007 年度に第 1 回の調査を実施し、第 2 回の調査となった今回は 2012 年度の経営及び事業活動の実態を調査するため、2013 年 3 月に実施しました。

そもそも、特定非営利活動促進法上の「特定非営利活動」の一つである「運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動」に取り組むとしている特定非営利活動法人は、約 2 万 2 千団体もあります。そこで、今回の調査では NPO 支援センターを「①NPO の組織支援を主にしている、②常設の拠点がある、③NPO 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」の 4 点を満たす団体を「NPO 支援センター」と定義し、日本 NPO センターで把握していた 334 団体に加えて、インターネット上の情報で上記条件に当てはまる可能性のある団体にも郵送調査を行い、両者合わせて 250 団体から回答を得ました。

その結果は本報告書で詳しく分析していますが、今後、市民活動を推進していく上で注目すべき内容が多いと思います。

例えば、NPO 支援センターの運営体制での厳しい現実が明らかになりました。正規スタッフの平均年収は、「行政が設置し、行政が運営（行設行営）」406 万円、「行政が設置し、行政と民間で運営（行設行民営）」310 万円、「民間が設置し、民間が運営（民設民営）」205 万円、「行政が設置し、民間が運営（行設民営）」190 万円。民間が運営に関わる支援センターで賃金の低さが際立っています。特に「行設民営」の支援センターでの労働条件の低さは、民間の担い手を“安上がり”に利用しているのではないかとの懸念を抱かせます。その上、この金額は 5 年前の調査に比べ、いずれの類型でも下がっていました。

この事態の背景には、多くの支援センターで財源の中心となっている行政系財源の縮小があるでしょう。自治体の財政悪化の影響を受け、政策的経費である支援センターへの支出が抑制されています。実際、支援センターの「3 年後までの展望」を聞いたところ、展望が「描けていない」という回答が最も多かったのは、他ならぬ「行設行営」の支援センターの 52%。自由記述で「行設民営」への移行を模索する支援センターも多くありましたが、これも経費圧縮が大きな要因となっています。

NPO 支援センター全体の 55%が取り組んだ「新しい公共支援事業」が終了しており、自治体財政の好転も期待しがたい状況です。この厳しい状況の中で、「支援センターのあるべき姿が見えてこない」（行設行営）、「そもそも NPO センターをしていく意義があるのか？」を検討しないといけない」（行設民営）、さらには「対価を得にくい事業を実施しなければならないが、それを補うだけの人脈もなければ、新たな事業にチャレンジするほどの体力もない。いっそのこと、委託事業以外は休眠状態にすることも視野に検討中」（民設民営）という意見さえありました。

「市民の力で社会の課題を解決する」社会づくりを進める。支援センターの究極の目標は、こう表現できるでしょう。個々の NPO は、それぞれがテーマとする課題解決に取り組めますが、支援センターは社会づくりという広いテーマに取り組めます。このテーマは自治体にとっての課題でもありますから、民設の場合も自治体からの事業委託などを受けることも多くなります。

この場合、まず支援センターには委託先にふさわしい行政を超える専門性が問われます。今、会計や労務などに加えて、最近はファンドレイジングやボランティアコーディネーションなどに関して体系的な研修を伴った専門性認定の仕組みが作られつつあります。支援センターのスタッフは、この種の専門性も磨く必要があるでしょう。

また、NPO に参加したい市民や NPO を応援したい企業、NPO の協力を得たい福祉施設や社会教育施設、病院など、それぞれの支援センターの「顧客」に合わせた「商品」開発を進め、行政だけに依存する体制を脱することも必要でしょう。実際、講師派遣事業やコンサルティング事業によって自主財源を得て、自立的に事業を進める支援センターもあります。

NPO 支援センター自身の事業力と経営力を高め、実践的に培われるノウハウや経験を

もとに NPO の支援力を強化することができれば、支援センターのミッションである「市民の力で社会の課題を解決する」社会づくりも進むこととなります。

その意味でも、「今、まさに支援センターの真価が問われている」「こうした厳しい現状だからこそ、NPO 支援センターの役割が重要であり、その真価を発揮しなければならない時期である」と言えるのではないのでしょうか。

そうした視点から改めて記述編をみると、「中間支援というミッションや市民活動に対する共感性をスタッフ全員で共有することが重要である」「民設民営なのでファンドレイジングの課題は宿命。今後委託事業から自主事業へのシフトを図り、中長期的な資金計画をもって事業を実施していきたい」「真に、NPO・市民・行政・企業等から必要とされる、頼りにされる中間支援 NPO を目指す」などといった、厳しい現状を受けとめつつも戦略を持って前向きに進んで行こうとしている支援センターが少なくないことが分かります。

今回の調査結果は、各支援センターが自らの位置・状況を客観的に評価する際の指標として活用していただくとともに、支援センターと連携する自治体や企業などの協働方策を改善する資料として活かされることを望みます。日本 NPO センターでも、今回の調査もふまえて、支援センターの経営力や事業開発力強化に向けた取り組みを進めたいと考えています。

最後になりましたが、大変ご多忙な時期の調査となり、また多大な解答時間を要する質問項目にお答えいただくことになったにもかかわらず、快く調査にご協力いただいた支援センターの皆さまに、深く感謝を申し上げます。

2013 年 8 月

認定特定非営利活動法人 日本 NPO センター
代表理事 早瀬 昇

2 調査の概要



2 調査の概要

1. 調査の目的

本調査は、NPO セクターの基盤強化を図る事業の一環として実施したものであり、全国の NPO 支援センターの実態を把握することにより、今後の NPO 支援や NPO 支援センターのあり方などを検討するうえでの基礎資料とすることを目的としている。

NPO 支援センター調査は、2007 年度に第 1 回目を実施しており、今回の調査は第 2 回目となる。本調査の結果については、日本 NPO センターの今後の事業企画に反映させるとともに、調査にご協力をいただいた全国の NPO 支援センターとも共有して、我が国の NPO セクターの発展のために活用していきたい。

2. NPO 支援センターの定義

本調査における NPO 支援センターとは、以下の条件に当てはまる団体・拠点を指す。

- ①NPO の組織支援を主たる目的としている。
- ②常設の拠点がある。
- ③NPO 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。

3. NPO 支援センターの類型

前回の調査では、NPO 支援センターを「公設公営」「公設民営」「民設民営」の 3 種類に類型化したが、質問項目が異なり全体の比較が十分に出来ない面があった。また、組織を NPO 支援センターと称する場合と施設を NPO 支援センターと称する場合があるほか、民間の NPO 支援センターが独自事業と並行して行政の NPO 支援施設の運営を行っているケースや行政の NPO 支援施設の運営のみを行っているケースがあるため、「NPO 支援センター」が何を指すのか分かり難い面があった。

そこで、今回の調査では NPO 支援センターを「行政が設置し、行政が運営」「行政が設置し、行政と民間で運営」「行政が設置し、民間が運営」「民間が設置し、民間が運営」の 4 種類に類型化したうえで、当該組織を対象に調査を行うこととした。

4. 調査内容

本調査では、「組織としての NPO 支援センター」及び「その組織の運営状況」、並びに「その組織が運営する施設運営事業（ハード事業）」及び「その組織が実施している施設運営以外の事業（ソフト事業）」などを系統的に把握することを目的とし、以下の内容を主なテーマとして質問項目を構成した。

- ①基本情報について
 - ・設立者と運営者の関係
 - ・行政と民間の関係
- ②組織運営について
 - ・運営経費
 - ・行政財源と民間財源の関係
 - ・種別ごとの財源内訳
 - ・組織体制（理事、スタッフ、会員、ボランティア、外部機関）
 - ・ICT の活用状況
- ③事業実施状況について
 - ・ハード事業（施設運営事業）
 - ・ソフト事業（施設運営事業以外の事業）
- ④東日本大震災に関する取り組みについて
- ⑤新しい公共支援事業に関する取り組みについて

- ⑥現状と課題について
 - ・地域課題の把握方法
 - ・NPOの実態の把握方法
 - ・運営上の課題
- ⑦今後の展望について
 - ・3年後の展望

5. 調査方法

(1) 調査対象・規模

第1次調査は、2007年度に実施した第1回調査で把握し日本NPOセンターのホームページの「NPO支援センター一覧」に掲載されている全国334のNPO支援センターを対象とした。

第2次調査は、第1次調査で対象としたもの以外に、インターネット上でNPO支援センターの可能性のあるものとして抽出した250団体にアンケートを送付し、補足対象とした。

(2) 実施方法

- ・郵送による紙面アンケートを基本として、調査票の電子データを e-mail でも併行して送付した。
- ・配布回収期間
 - 第1次調査 2013年3月13日～5月31日
 - 第2次調査 2013年3月29日～5月31日

(3) 回収結果

第1次調査の回収数	212件 (63.5%)
第2次調査の回収数	38件
合計回収数	250件

【*第2次調査については、NPO支援センターに合致しているかどうか分からない状態で調査票を送付したものであり、回収率とするのは相応しくないと判断した。】

3 主な結果（統計編）

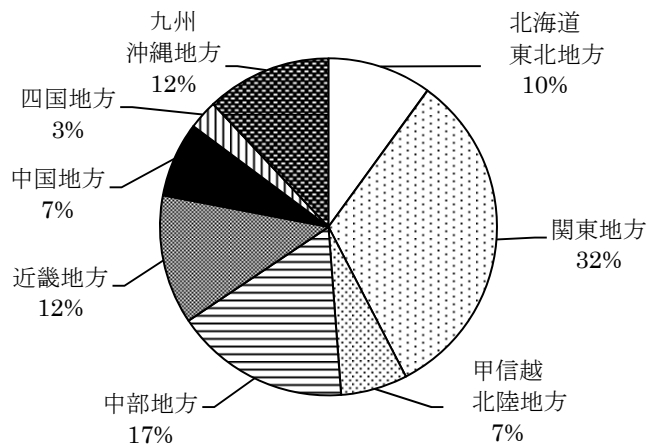


3 主な結果【統計編】

I 基本情報について

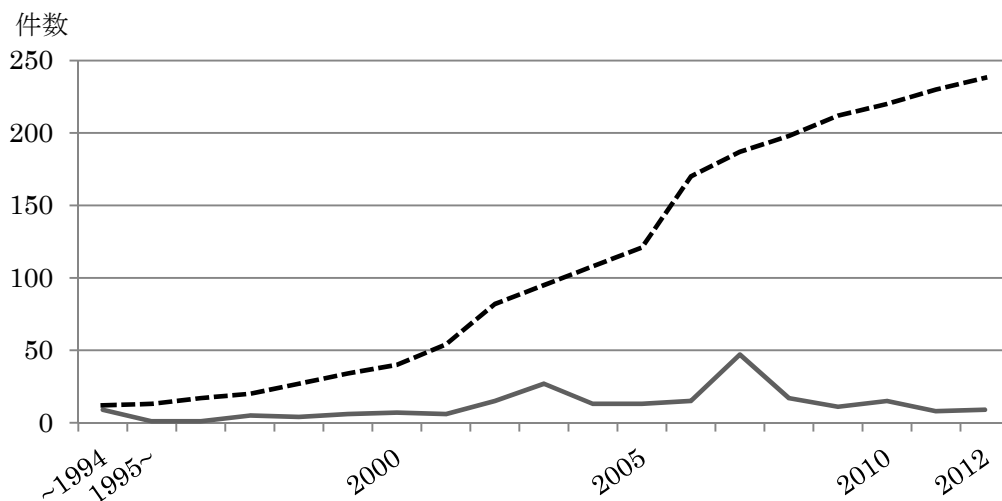
1-(1) 全国ブロック別の設置状況 (n=250)

全国ブロック別の設置数は、「関東地方」が32%と最も多く、次いで「中部地方」が17%、「近畿地方」と「九州・沖縄地方」が12%、「北海道・東北地方」が10%と続いている。



1-(2) NPO 支援センターの設立年度の推移

NPO 支援センターの設立年度をみると、2001 年から 2003 年にかけて最初の山があり 2006 年から 2008 年にかけて 2 度目の山があるが、設置数は一貫して増加している。



(上線=累計、下線=単年)

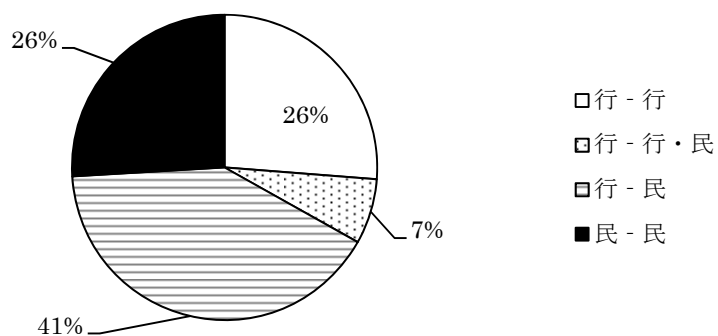
2 NPO 支援センターの類型

以下、NPO 支援センターを次の 4 類型に分類して表記する。

類 型	表 記
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

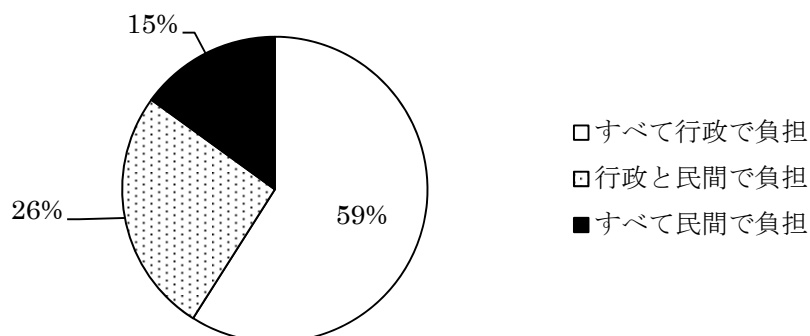
2-(1) 設立者と運営者の関係 (n=250)

類型別としては、「行-民」が 41%と最も多く、次いで「行-行」が 26%、「民-民」が 26%、「行-行・民」が 7%と続いているが、全体の約 3/4 に行政が関与していることが分かる。



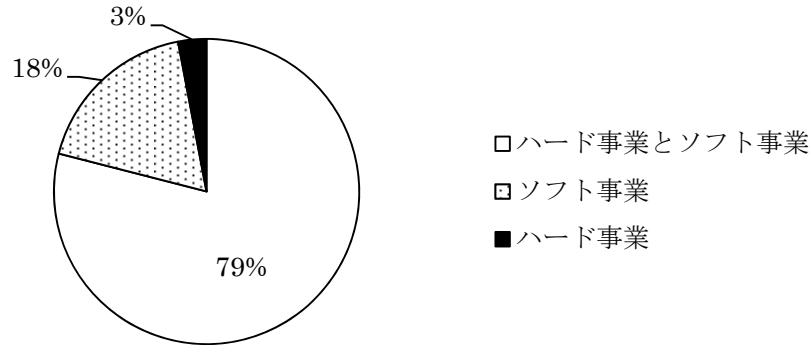
2-(2) 運営経費の負担者 (n=247)

運営経費の負担者は、「すべて行政で負担」が 59%と半数以上を占め、次いで「行政と民間で負担」が 26%、「すべて民間で負担」が 15%の順となっている。

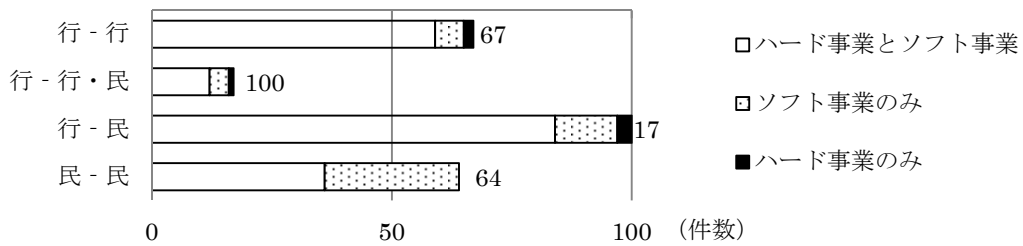


2-(3) ハード事業とソフト事業の状況 (n=248)

ハード事業（施設運営事業）とソフト事業（施設運営事業以外の事業）の状況は、「ハード事業とソフト事業」が 79%と多数を占めており、次いで「ソフト事業のみ」が 18%で、「ハード事業のみ」は 3%とわずかである

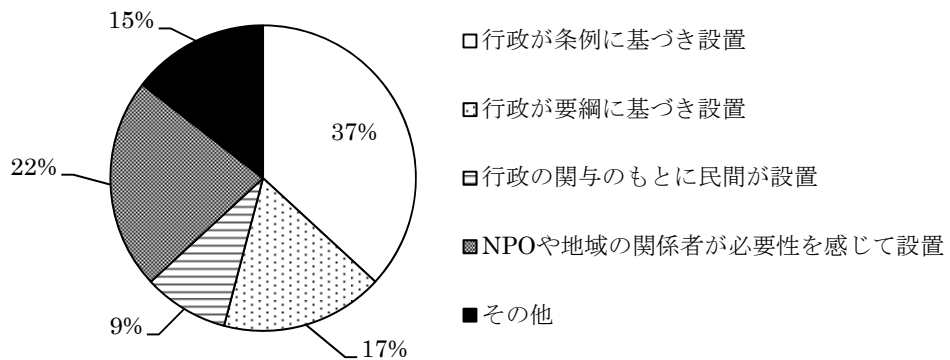


<類型別の状況>



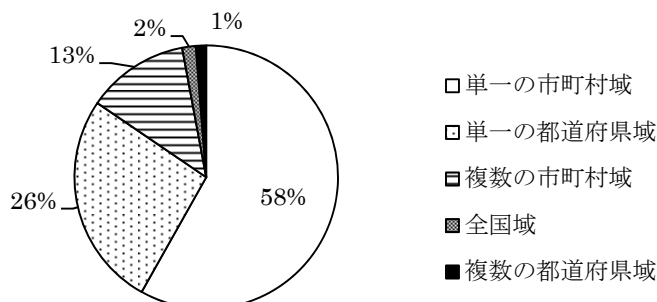
3 設立の経緯 (n=250)

設立の経緯については、「行政が条例に基づき設置」が 37%と最も多く、次いで「NPOや地域の関係者が必要性を感じて設置」が 22%、「行政が要綱に基づき設置」が 17%、「行政の関与のもとに民間が設置」が 9%となっている。



4 支援対象の地理的範囲 (n=239)

支援対象の地理的範囲は、「単一の市町村域」が 58%と最も多く、次いで「単一の都道府県域」が 26%、「複数の市町村域」が 13%であり、「全国域」は 2%、「複数の都道府県域」は 1%とわずかである。

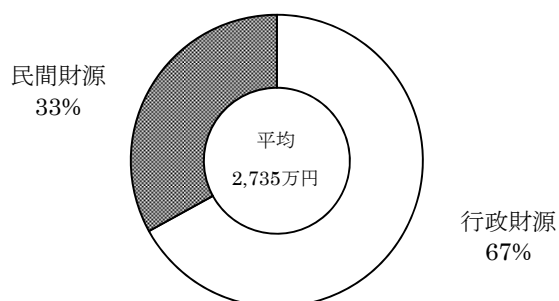


II 組織運営について

1 運営経費

1-(1) 2012年度の予算額とその内訳 (n=229)

1 センター当たりの平均予算額は 2,735 万円であり、その内訳は「行政財源」が 67%、「民間財源」が 33%となっており、行政財源の割合の方が 7 割近くを占めている。



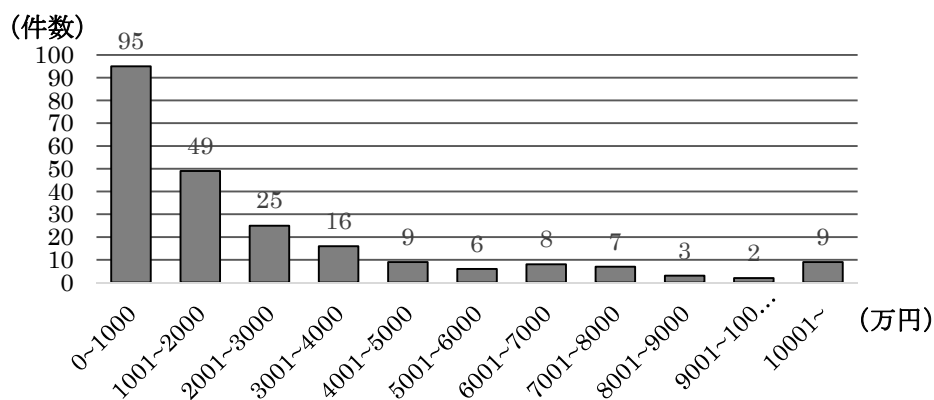
<類型別の状況>

- ・「行－行」の NPO 支援センターの平均予算額が 1,724 と最も少ないが、これ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ためであると考えられる。
- ・「民－民」の NPO 支援センターの平均予算額が 4,840 と最も多いが、これは民間としての独自事業に加えて、行政設置の NPO 支援センターの運営や受託事業などの予算が計上されているためであると考えられる。

	全体	行－行	行－行・民	行－民	民－民
平均予算額	2,735	1,724	1,973	2,070	4,840
行政財源の割合	67%	100%	60%	93%	71%
民間財源の割合	33%	0%	40%	7%	29%

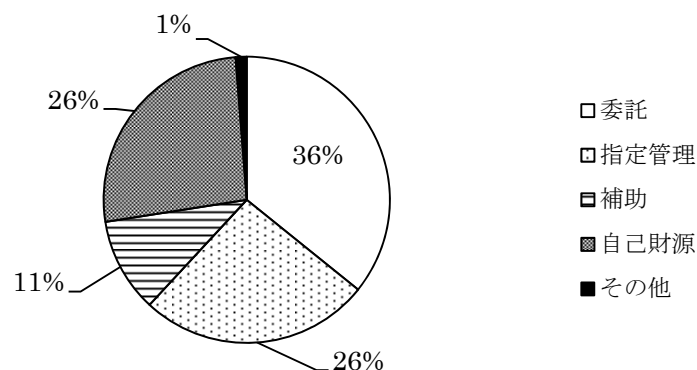
○NPO 支援センター全体の予算額の分布

1 センター当たりの平均予算額は 2,735 万円であるが、1,000 万円以下のものが 95 件、1,001～2,000 万円のものがあることから、予算額の大きな一部のセンターが平均値を押し上げていることが分かる。



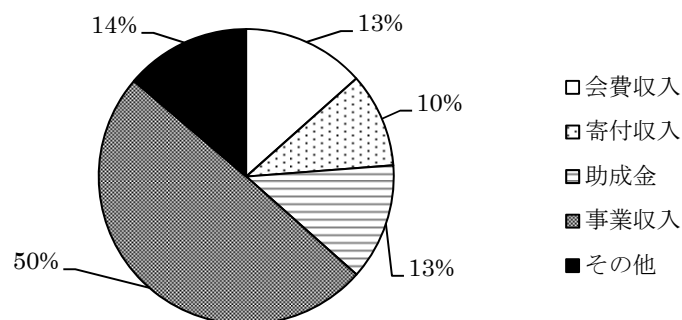
1-(2) 予算額のうち行政財源の内訳 (n=230)

1 センター当たりの行政財源の内訳は、「委託」が 36%と最も多く、次いで「指定管理」と「自己財源」が 26%、「補助」が 11%となっている。



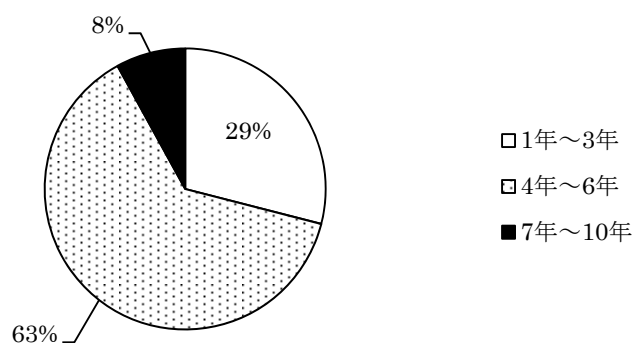
1-(3) 予算額のうち民間財源の内訳 (n=121)

1 センター当たりの民間財源の内訳は、「事業収入」が 50%と半数を占めており、次いで「会費収入」が 13%、「助成金」が 13%、「寄付収入」が 10%とほぼ同率で続いている。



1-(4) 指定管理者制度による指定期間 (n=73)

指定管理者制度による指定期間は、「4年～6年」が63%と半数を超えており、次いで「1年～3年」が29%、「7年～10年」が8%となっている。

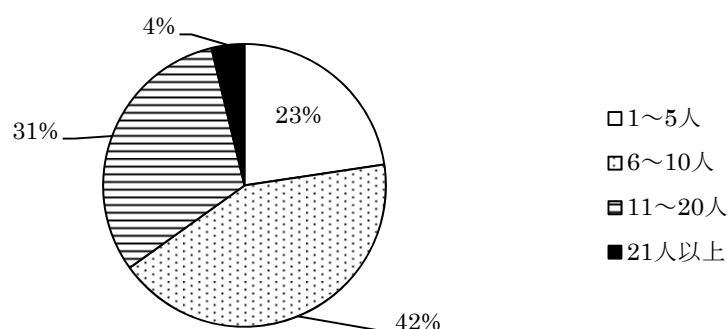


2 組織体制

2-(1) 理事に関して

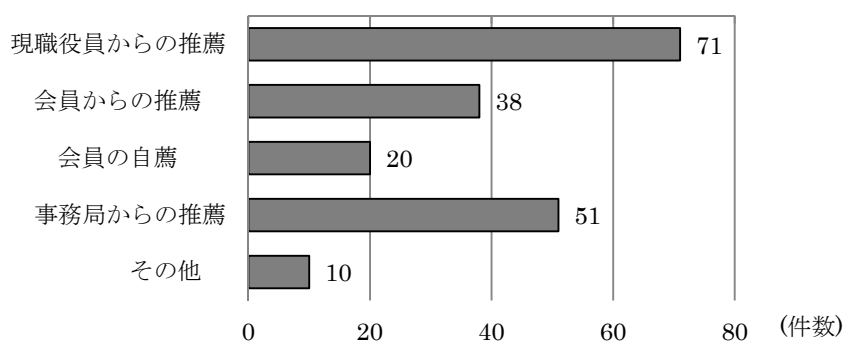
2-(1)-(A) 理事の人数 (n=111)

理事の人数は、多い順に「6人～10人」が42%、次いで「11人～20人」が31%、「1人～5人」が23%となっている。



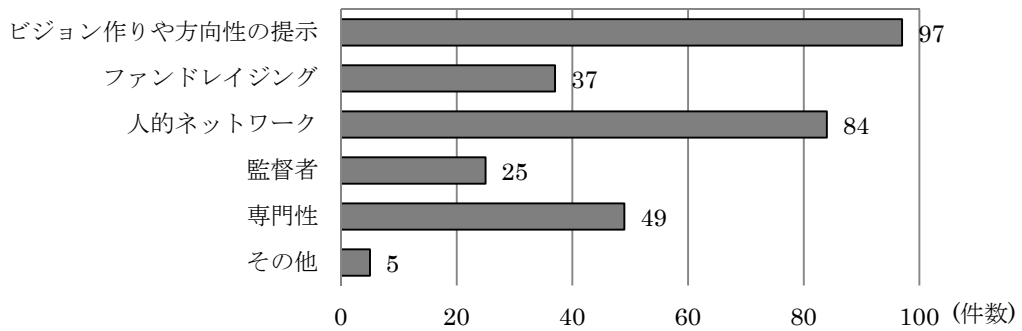
2-(1)-(B) 理事の選出方法 (n=103 : 複数回答)

理事の選出方法は、多い順に「現職役員からの推薦」が71件、「事務局からの推薦」が51件、「会員からの推薦」が38件となっている。



2-(1)-(C) 理事に期待する役割 (n=105 : 複数回答)

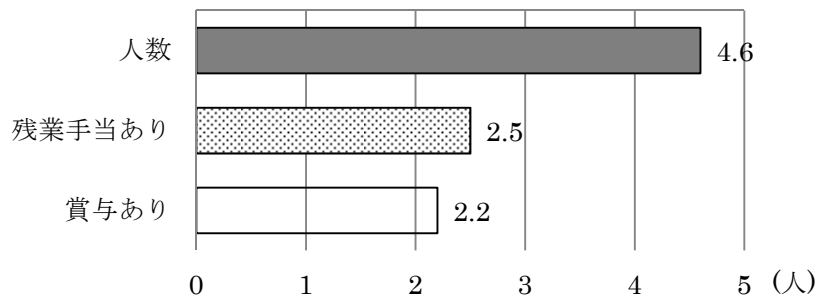
理事に期待する役割では、多い順に「ビジョン作りや方向性の提示」が 97 件、「人的ネットワーク」が 84 件、「専門性」が 49 件、「ファンドレイジング」が 37 件、「監督者」が 25 件となっている。



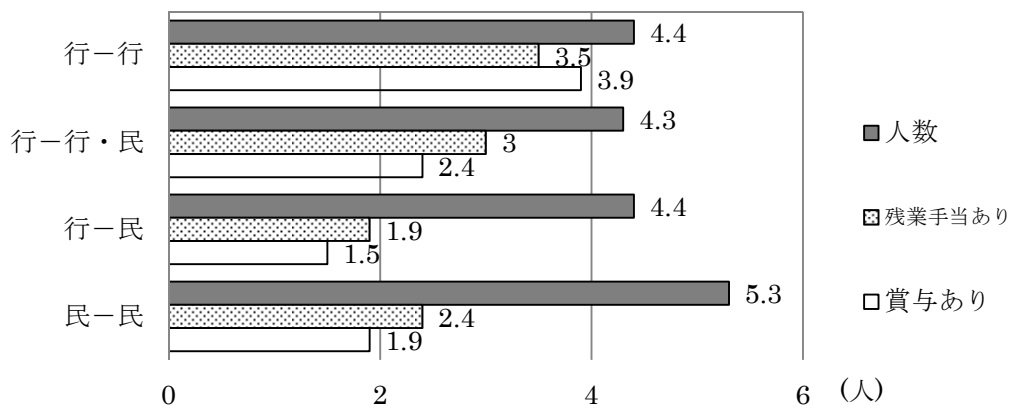
2-(2) スタッフに関して

2-(2)-(A) 正規スタッフの人数 (n=196)

1センター当たりの正規スタッフの人数は 4.6 人であるが、そのうち「残業手当あり」は 2.5 人、「賞与あり」は 2.2 人となっている。

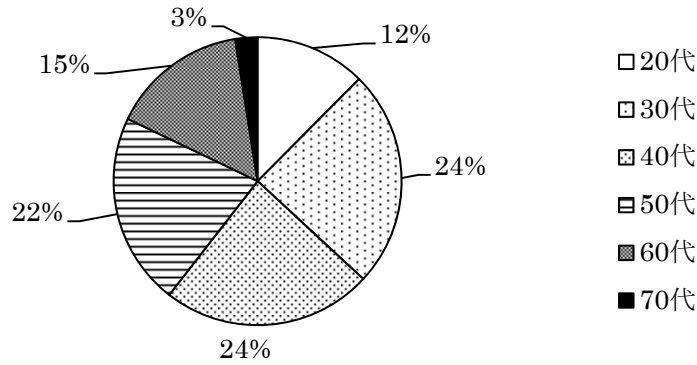


<類型別の状況>



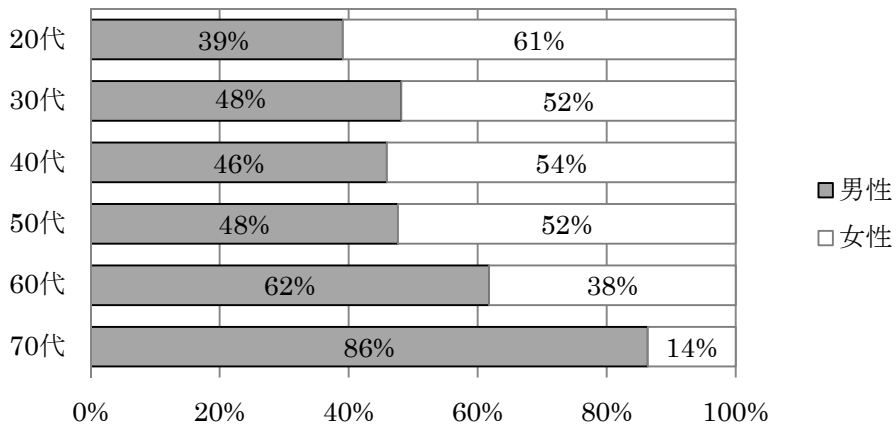
2-(2)-(B) 正規雇用スタッフの年齢 (n=196)

正規スタッフを年齢別にみると、多い順に「30代」、「40代」が24%、続いて「50代」が22%、「60代」が15%となっている。



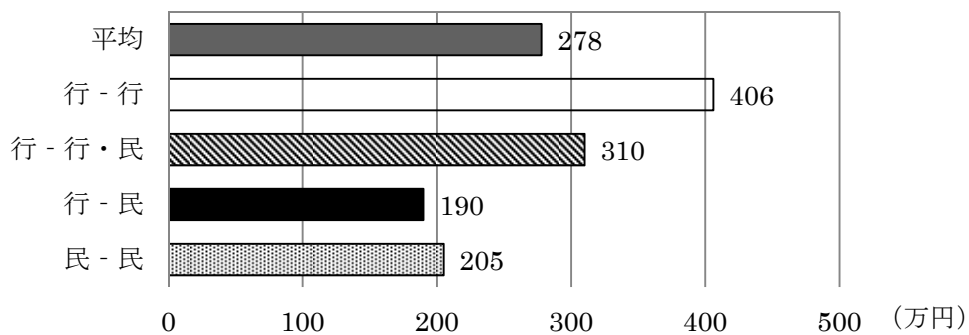
「正規雇用スタッフの年代別・男女別の割合」

男女別では、「30代」「40代」「50代」ともに大きな差異は見られないが、「20代」では女性の割合が61%と多く、「60代」では男性が62%と多くなっている。



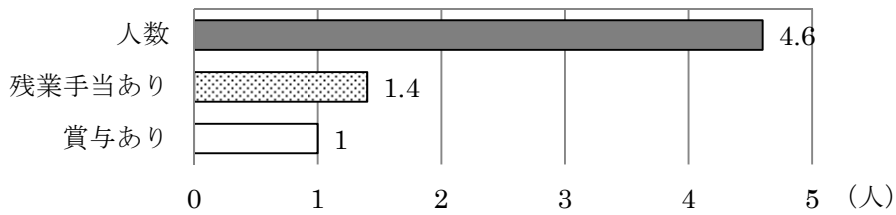
2-(2)-(C) 正規雇用スタッフの人件費 (n=159)

1人当たりの平均年収は278万円であるが、類型別にみると、多い順に「行-行」が406万円、「行-行・民」が310万円、「民-民」が205万円、「行-民」が190万円となっており、「行-民」の平均年収は「民-民」を下回っていることが分かる

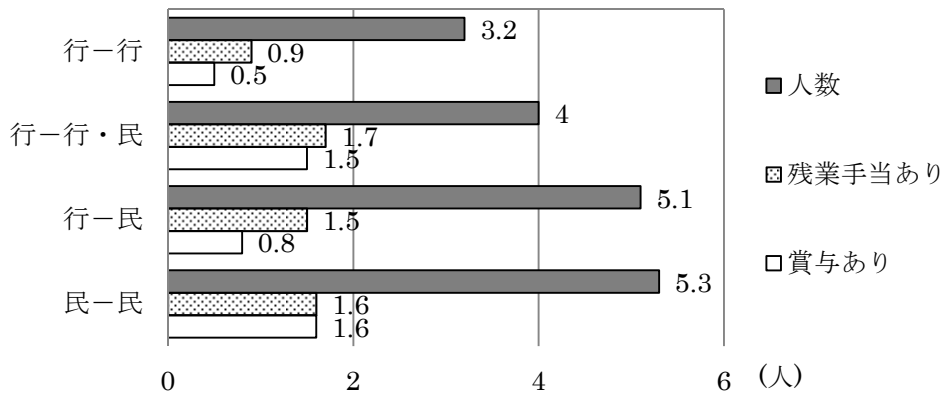


2-(2)-(D) 非正規雇用スタッフの人数 (n=179)

1 センター当たりの非正規スタッフの人数は 4.6 人であるが、そのうち「残業手当あり」は 1.4 人、「賞与あり」は 1 人となっている。

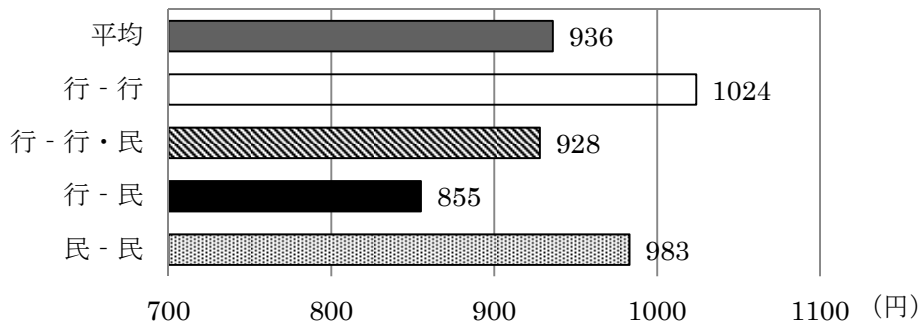


<類型別の状況>



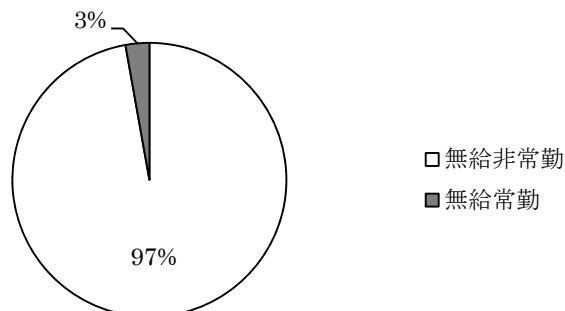
2-(2)-(E) 非正規雇用スタッフの平均時給 (n=179)

非正規スタッフの平均時給は 936 円である。



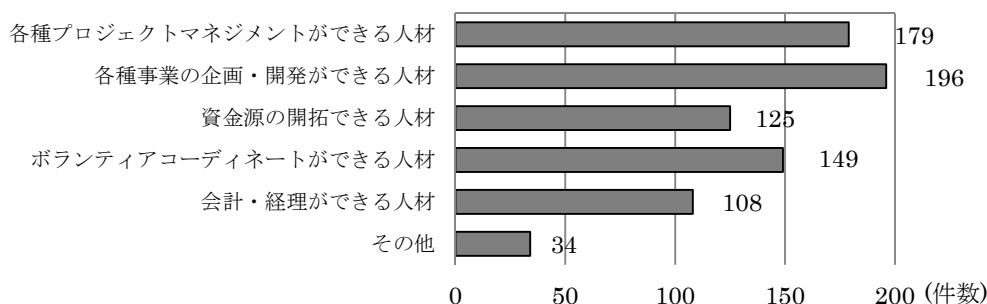
2-(2)-(F) 無給スタッフの勤務形態 (n=214)

無給スタッフのうち 97%は無給非常勤であるが、無給常勤も 3%とわずかながらみられる。



2-(2)-(G) 今後必要とする人材 (n=228 : 複数回答)

今後必要とする人材については、「各種事業の企画・開発ができる人材」が 196 と多く、次いで「各種プロジェクトマネジメントができる人材」が 179、「ボランティアコーディネーターができる人材」が 149 の順となっている。



<類型別の状況>

	n=57		n=14		n=93		n=64	
	行-行	行-行・民	行-民	民-民	行-行	行-行・民	行-民	民-民
各種プロジェクトマネジメントができる人材	39	12	80	51				
各種事業の企画・開発ができる人材	48	13	78	60				
資金源の開拓ができる人材	10	11	57	50				
ボランティアコーディネーターができる人材	49	13	56	34				
会計経理ができる人材	14	10	55	33				
その他	1	2	21	10				

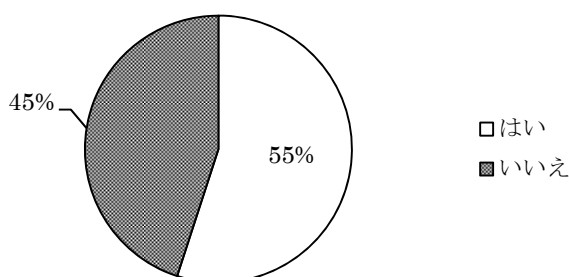
2-(2)-(H) 人材面について、特に重要だと感じていること (*記述編から一部抜粋)

- 【行-行】 公益的活動について理解しているとともに、市民活動団体やNPOと良好な関係が築けること。
- 【行-行・民】 ボランティアの気持ちとビジネス感覚の両方を持ち合わせていることが重要だと思う。
- 【行-民】 NPO 支援の専門的知識をもったコーディネーターやマネジメントができる人材
- 【民-民】 事業を遂行するだけでなく、企画・コーディネーターし、調査から政策提言に繋げ、資金調達をするような中間支援組織としてのつなぎ役、裏方として行動ができる人材。

2-(3) 会員に関して

2-(3)-(A) 会員制度の有無 (n=242)

会員制度の採用については、「はい」が 55%、「いいえ」が 45%となっている。



2-(3)-(B) 会員数 (n=132)

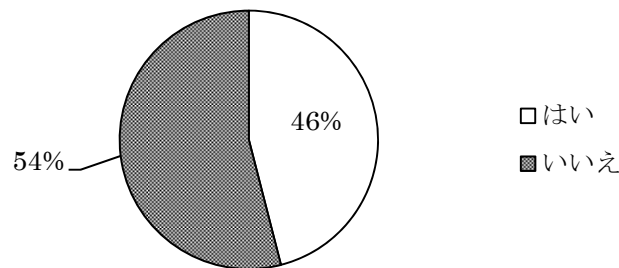
1 センター当たり平均の会員数は「個人正会員」が 40 人、「団体正会員」が 86 団体、「その他の会員・個人」が 63 人、「その他の会員・団体」が 20 団体となっている。

(a) 個人正会員		40 人
(b) 団体正会員		86 団体
(c) その他の会員	個人	63 人
	団体	20 団体

2-(4) ボランティアに関して

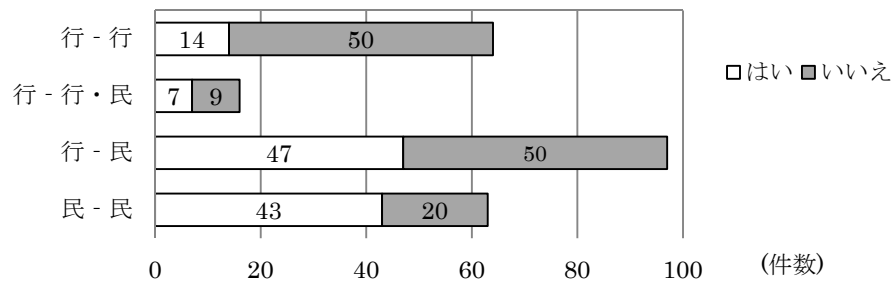
2-(4)-(A) ボランティアの参加状況 (n=240)

ボランティアの参加の有無については、「はい」が 46%であり、「いいえ」が 54%となっている。



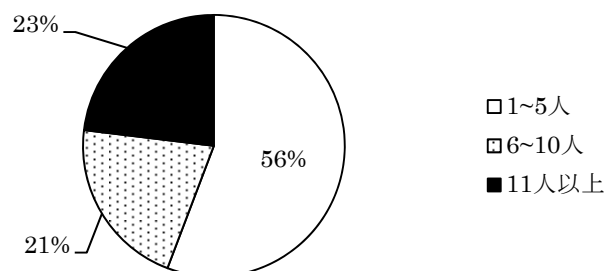
<類型別の状況>

「はい」の割合は、「民 - 民」が高いのに対して、「行 - 行」は低いことが分かる。



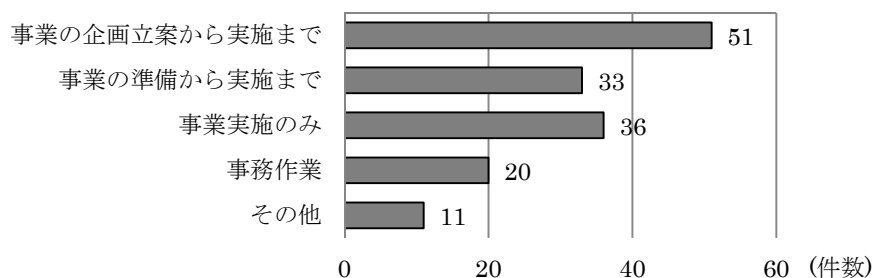
2-(4)-(B) 日常的に参加しているボランティアの人数 (n=103)

日常的に参加しているボランティアの人数については、多い順に「1~5人」が 56%、「11人以上」が 23%、「6~10人」が 21%となっている。



2-(4)-(C) ボランティアの事業展開への関わり方 (n=109 : 複数回答)

ボランティアの事業展開への関わり方については、「事業の企画立案から実施まで」が 51 件と最も多く、次いで「事業実施のみ」が 36 件、「事業の準備から実施まで」が 33 件の順となっている。



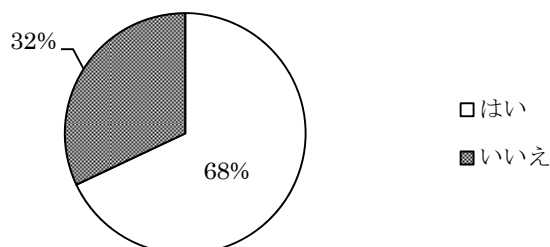
<類型別の状況>

	n=14 n=6 n=46 n=43			
	行-行	行-行・民	行-民	民-民
事業の企画立案から実施まで	8	5	16	22
事業の準備から実施まで	2	2	17	16
事業実施のみ	4	2	17	13
事務作業	1	2	12	9
その他	2	0	4	5

2-(5) 外部機関に関して

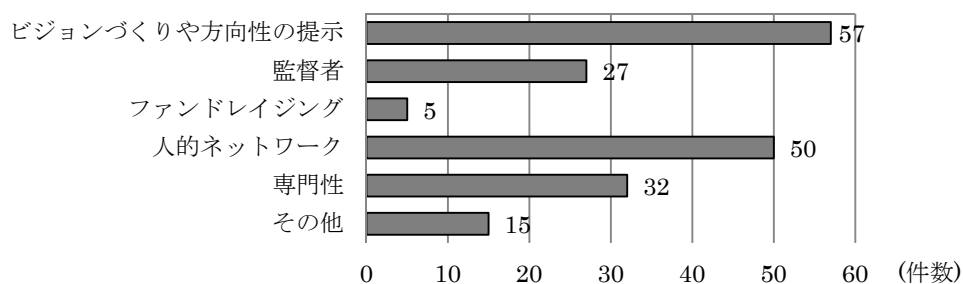
2-(5)-(A) 外部機関の設置の有無 (n=242)

運営協議会等の外部機関の設置については、「はい」は 68%と多く、「いいえ」は 32%と少ない。



2-(5)-(B) 外部機関に期待する役割 (n=80 : 複数回答)

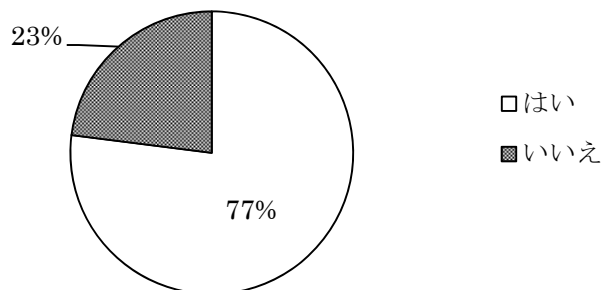
外部機関に期待する役割については、多い順に「ビジョン作りや方向性の提示」が 57 件、「人的ネットワーク」が 50 件、「専門性」は 32 件、「監督者」は 27 件となっている。



3 情報に関して

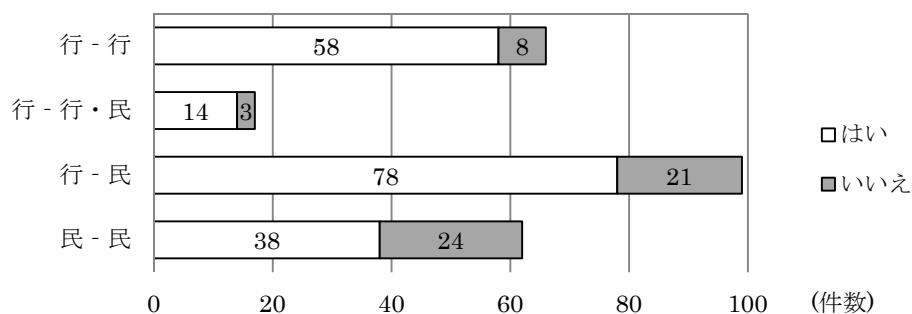
3-1) 支援対象団体の情報の公開 (n=244)

支援対象団体情報のウェブ上での公開については、「はい」が77%、「いいえ」は23%である。



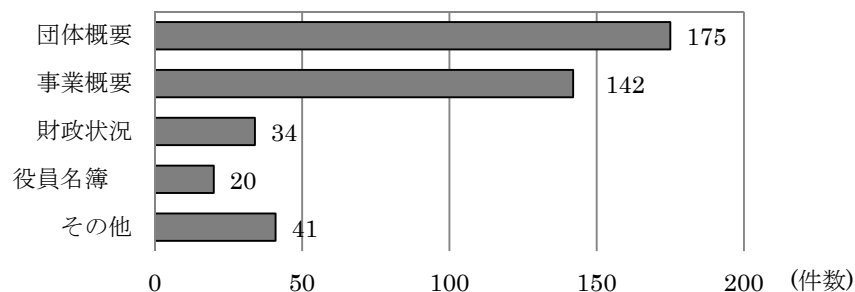
<類型別の状況>

情報公開の割合は、「行-行」、「行-行・民」、「行-民」が高いことが分かる。



3-2) 公開している支援対象団体情報の内容 (n=192 : 複数回答)

公開している支援対象団体情報の内容については、「団体概要」が175件、「事業概要」が142件と多く、「財務状況」は34件、「役員名簿」は20件と少ないことが分かる。



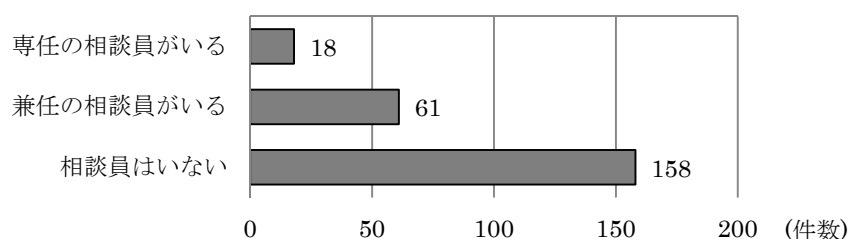
3-(3) 支援対象団体の情報公開について、課題と感じていること（*記述編から一部抜粋）

- 【行-行】 登録団体自ら更新、公開できる仕組みを持っているが、必ずしもそれぞれの団体が主体的に継続して情報を更新することに繋がらない。
- 【行-行・民】 任意団体等も登録会員のため、情報公開がNPO法に則ったものになっていない。
- 【行-民】 個人情報の公開管理に関してのセキュリティの強化。
- 【民-民】 県や市が集約している情報との差別化。

3-(4) ICTに関して

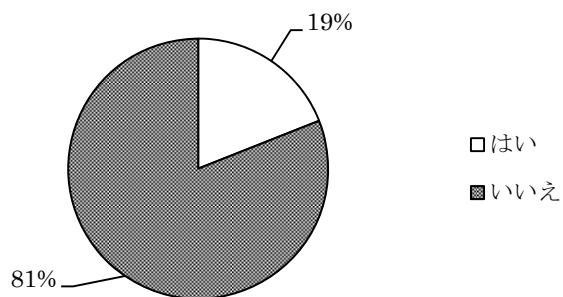
3-(4)-(A) ICTに関する相談状況（n=237）

ICTの相談員については、「相談員はいない」が158件と最も多く、次いで「兼任の相談員がいる」が61件、「専任の相談員がいる」が18件となっている。



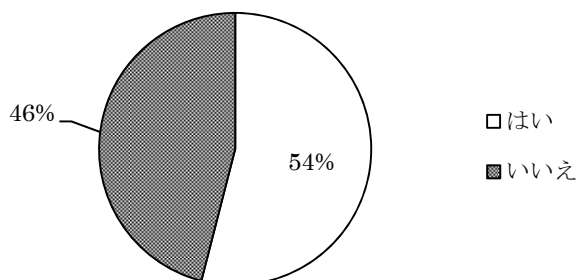
3-(4)-(B) ICTに関する講座開催の開催（n=240）

ICTに関する講座の定期的な開催については、「はい」が19%、「いいえ」が81%となっている。



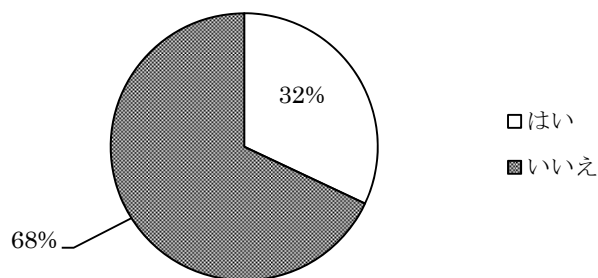
3-(4)-(C) 支援対象団体を検索するデータベースの有無

支援対象団体を検索するデータベースの有無については、「はい」が54%、「いいえ」が46%となっている。



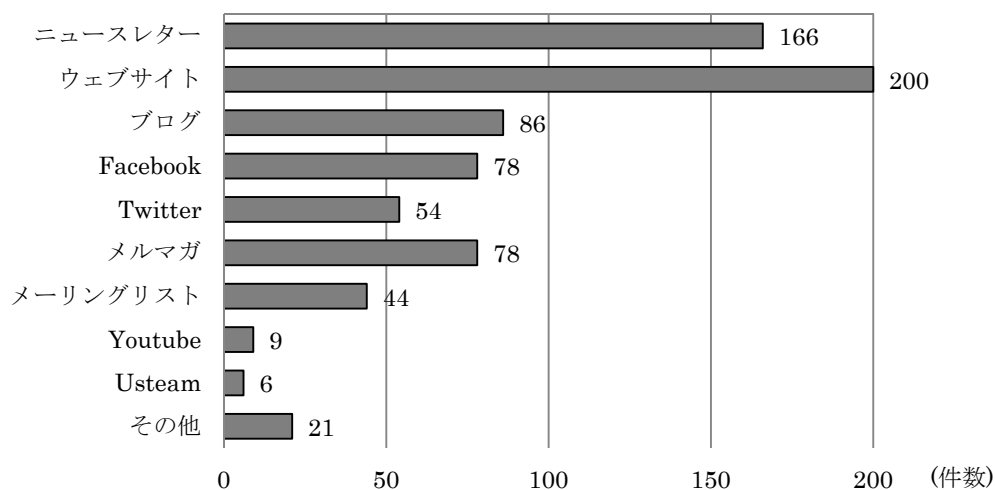
3-(4)-(D) 支援対象団体を検索するデータベースの構築予定 (n=146)

支援対象団体を検索するデータベースを有していない場合で、今後の構築の予定については、「はい」が32%、「いいえ」が68%となっている。



2-(4)-(E) 広報媒体の種類 (n=213 : 複数回答)

活用している広報媒体の種類については、「ウェブサイト」が200件と最も多く、次いで「ニュースレター」が166件、「ブログ」が86件、「メールマガジン」が78件と続いている。また、SNS系については「Facebook」が78件、「Twitter」が54件と比較的普及している様子であり、「Youtube」は9件、「Ustream」は6件となっている。

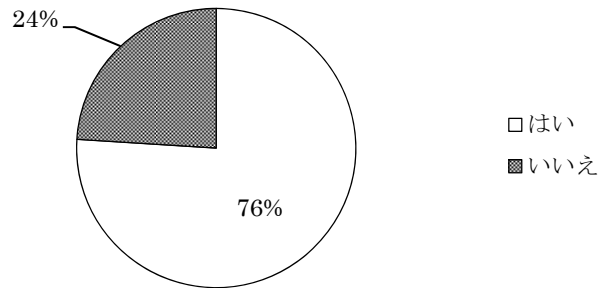


Ⅲ 事業実施状況について

1 ハード事業

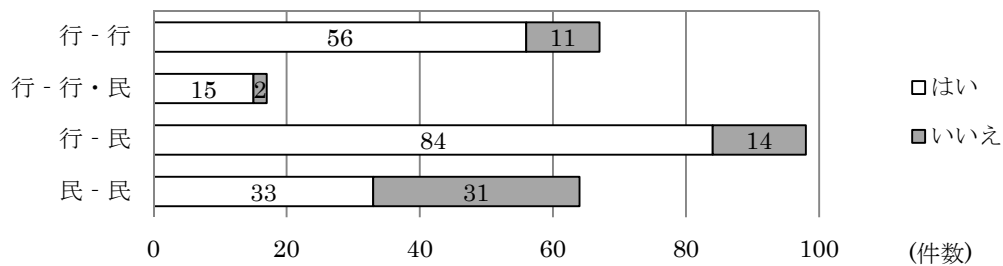
1-1(1) NPO 支援施設の運営の有無 (n=246)

NPO 支援の目的で設置された施設の運営の有無については、「はい」が 76%と全体 4分の 3 を占めており、「いいえ」は 24%である。



< 類型別の状況 >

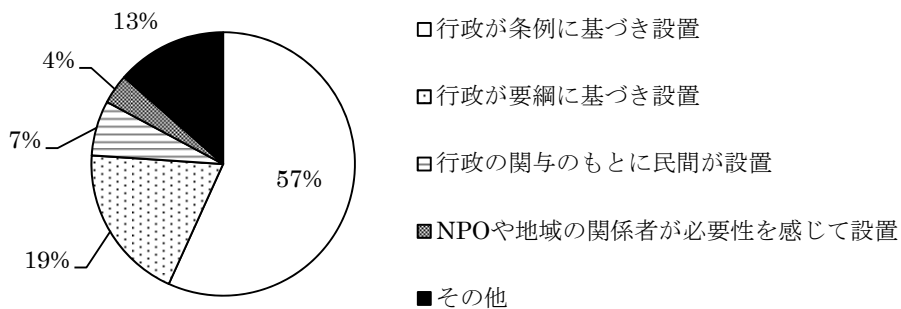
「行-行」、「行-行・民」「行-民」はいずれも「はい」の割合が高いが、「民-民」は「はい」と「いいえ」がほぼ同じ割合であることが分かる。



1-1(2) 施設の概要 (I「基本情報 (P.5)」を参照)

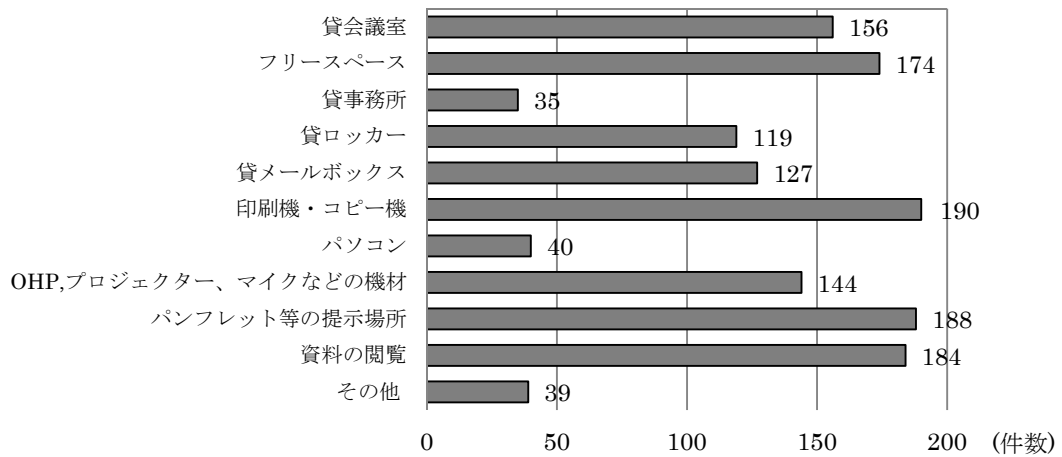
1-1(3) NPO 支援施設の設置経緯 (n=192)

NPO 支援施設が設置された経緯については、「行政が条例に基づき設置」が 57%、次いで「行政が要綱に基づき設置」が 19%、「行政の関与のもとに民間が設置」が 7%となっており、NPO 支援施設の大半に行政が関与していることが分かる。



1-(4) NPO 支援施設で提供しているサービス (n=195 : 複数回答)

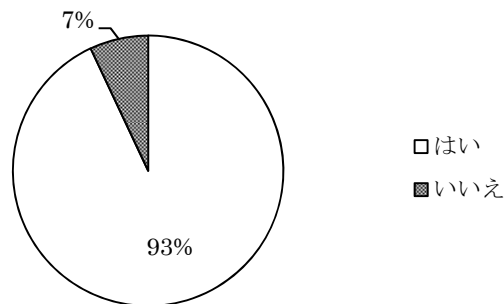
NPO 支援施設で提供しているサービスについては、多い順に「印刷機・コピー機」が 190、「パンフレット等の提示場所」が 188、「資料の閲覧」が 184、「フリースペース」が 174、「貸会議室」が 156 となっている。



2 ソフト事業

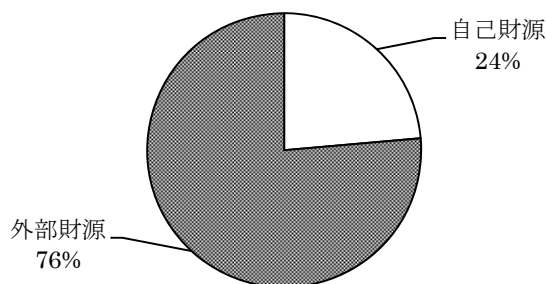
2-(1) ソフト事業の実施の有無 (n=239)

ソフト事業の実施の有無については、「はい」が 93%と大半を占めており、「いいえ」は 7%に過ぎない。



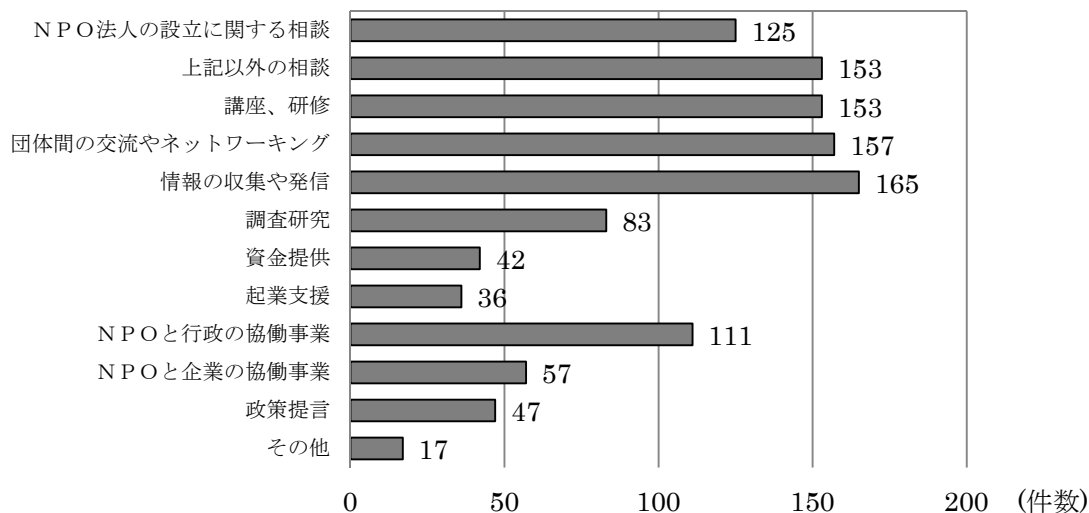
2-(2) 2012 年度の予算額 (n=182)

ソフト事業の予算額に占める財源比率をみると、「自己財源」は 24%、「外部財源」は 76%となっている。



2-(3) 自己財源で実施しているソフト事業 (n=190 : 複数回答)

自己財源で実施しているソフト事業については、「情報の収集や発信」が165件と最も多く、次いで「団体間の交流やネットワーキング(イベント等)」が157件、「講座・研修」が153件、「NPO法人の設立以外の相談」が153件と続いている。一方で、「政策提言」は47件、「資金提供」は42件、「起業支援」は36件と比較的少ないこと分かる。

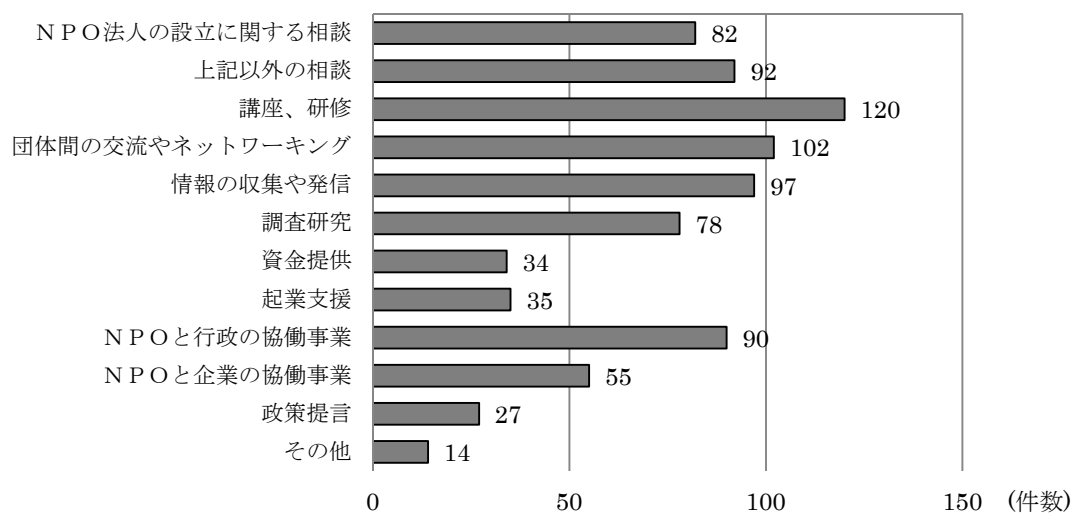


<類型別の状況>

	n=61		n=11		n=63		n=55	
	行-行	行-行・民	行-民	民-民	行-行	行-行・民	行-民	民-民
NPO法人の設立に関する相談	43	4	38	40				
上記以外の相談	58	7	41	47				
講座・研修	54	6	44	49				
団体間の交流やネットワーキング	52	9	49	47				
情報の収集や発信	58	9	50	48				
調査研究	24	3	24	32				
資金提供	14	0	13	15				
起業支援	3	0	10	23				
NPOと行政の協働事業	38	4	36	33				
NPOと企業の協働事業	11	0	19	27				
政策提言	7	0	14	26				
その他	4	0	3	10				

2-(4) 外部財源で実施しているソフト事業 (n=132 : 複数回答)

外部財源で実施しているソフト事業については、多い順に「講座、研修」が120、「団体間の交流やネットワーキング（イベント等）」が102、「情報の収集や発信」が97となっており、自己財源で実施しているソフト事業と大きな差異はみられない。

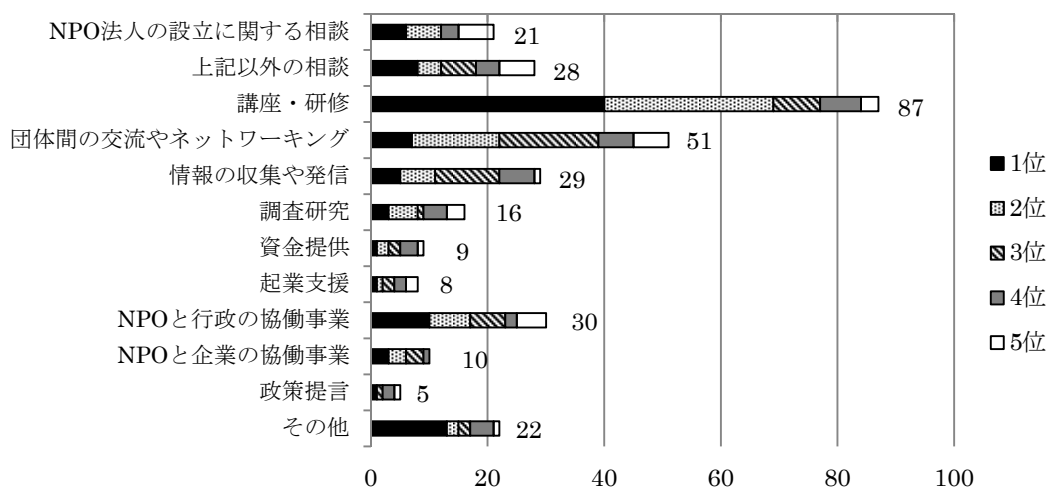


<類型別の状況>

	n=8	n=9	n=64	n=51
	行-行	行-行・民	行-民	民-民
NPO法人の設立に関する相談	1	8	47	26
上記以外の相談	2	8	50	32
講座、研修	7	8	58	47
団体間の交流やネットワーキング	2	8	54	38
情報の収集や発信	2	8	58	29
調査研究	0	8	42	28
資金提供	2	6	12	14
起業支援	1	5	14	15
NPOと行政の協働事業	5	8	43	34
NPOと企業の協働事業	2	5	23	25
政策提言	0	4	10	13
その他	0	0	6	8

2-(5) 事業収入になっているソフト事業 (1位から5位までを回答)

事業収入になっているソフト事業については、「講座・研修」が最も多く、次いで「団体間の交流やネットワーキング」が続いている。

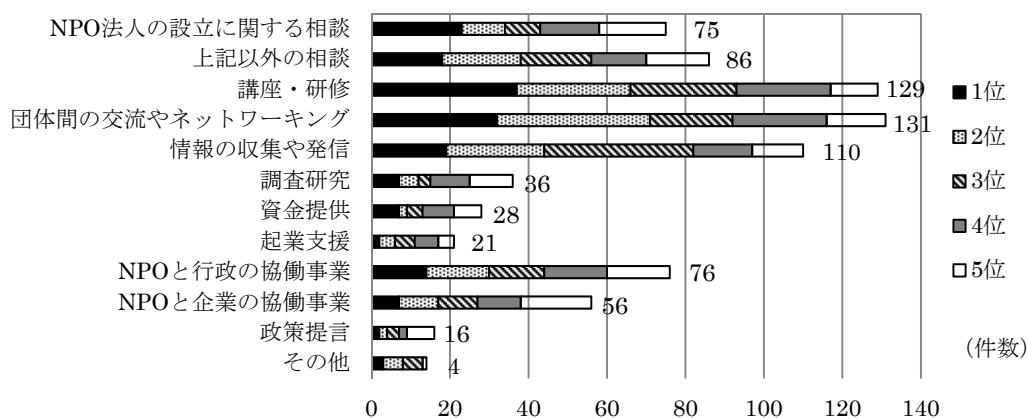


<類型別の状況>

事業の種類	類型	1位	2位	3位	4位	5位
NPO 法人の設立に関する相談	行-行	0	0	0	0	0
	行-行・民	0	0	0	0	0
	行-民	2	0	0	1	1
	民-民	4	6	0	2	5
上記以外の相談	行-行	0	0	0	0	0
	行-行・民	1	1	0	0	0
	行-民	3	1	3	1	0
	民-民	4	2	3	3	6
講座、研修	行-行	4	1	0	0	0
	行-行・民	4	1	0	0	0
	行-民	14	12	2	2	1
	民-民	18	15	6	5	2
団体間の交流やネットワーキング	行-行	1	1	0	0	0
	行-行・民	1	0	0	1	1
	行-民	4	6	7	1	2
	民-民	1	8	10	4	3
情報の収集や発信	行-行	0	0	0	0	0
	行-行・民	0	0	1	0	0
	行-民	3	4	1	3	0
	民-民	2	2	9	3	1
調査研究	行-行	0	0	0	0	0
	行-行・民	0	0	0	0	0
	行-民	0	1	0	1	2
	民-民	3	4	1	3	1
資金提供	行-行	0	0	0	0	0
	行-行・民	0	0	0	1	0
	行-民	1	0	0	1	0
	民-民	0	2	2	1	1
起業支援	行-行	0	0	0	0	0
	行-行・民	0	0	0	0	0
	行-民	0	0	1	0	0
	民-民	1	1	1	2	2
NPO と行政の協働事業	行-行	0	0	0	0	0
	行-行・民	0	0	1	0	1
	行-民	2	0	2	0	1
	民-民	8	7	3	2	3
NPO と企業の協働事業	行-行	0	0	0	0	0
	行-行・民	0	0	0	0	0
	行-民	1	1	0	0	0
	民-民	2	2	3	1	0
政策提言	行-行	0	0	0	0	0
	行-行・民	0	0	0	0	0
	行-民	0	0	1	0	1
	民-民	1	0	0	2	0
その他	行-行	1	0	0	0	0
	行-行・民	0	0	0	0	0
	行-民	3	0	0	1	0
	民-民	9	2	2	3	1

2-(6) 今後中心としたいソフト事業 (1位から5位までを回答)

今後中心としたいソフト事業については、「団体間の交流やネットワーキング」が最も多く、次いで「講座・研修」、「情報の収集や発信」が続いているが、2-(5)の「事業収入になっているソフト事業」に比べて「団体間の交流やネットワーキング」や「情報の収集や発信」が多くなっている傾向がみられる。



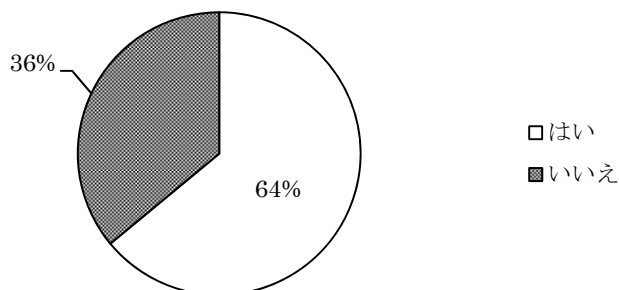
<類型別の状況>

ソフト事業の種類	類型	1位	2位	3位	4位	5位
NPO 法人の設立に関する相談	行-行	6	3	3	3	6
	行-行・民	2	0	0	2	0
	行-民	9	4	5	3	7
	民-民	6	4	1	7	4
上記以外の相談	行-行	3	5	7	7	6
	行-行・民	1	2	1	1	0
	行-民	10	9	5	4	6
	民-民	4	4	5	2	4
講座、研修	行-行	7	3	8	10	2
	行-行・民	3	2	1	1	1
	行-民	14	11	11	10	5
	民-民	13	13	7	3	4
団体間の交流やネットワーキング	行-行	13	16	3	2	3
	行-行・民	3	0	2	1	2
	行-民	13	17	9	12	7
	民-民	3	6	7	9	3
情報の収集や発信	行-行	7	9	11	6	3
	行-行・民	1	4	4	0	0
	行-民	7	10	14	5	8
	民-民	4	2	9	4	2
調査研究	行-行	0	0	0	1	3
	行-行・民	1	0	0	0	2
	行-民	2	1	3	6	3
	民-民	4	4	0	3	3
資金提供	行-行	1	0	0	0	3
	行-行・民	0	0	0	2	0
	行-民	2	0	4	4	1
	民-民	4	2	0	2	3
起業支援	行-行	0	0	0	0	1
	行-行・民	0	0	0	2	0
	行-民	0	2	1	1	1
	民-民	2	2	4	3	2
NPO と行政の協働事業	行-行	3	3	6	8	5
	行-行・民	1	2	1	1	2
	行-民	6	6	3	4	7
	民-民	4	5	4	3	2
NPO と企業の協働事業	行-行	0	1	1	1	4
	行-行・民	0	1	1	0	1
	行-民	3	6	5	9	6
	民-民	4	2	3	1	7
政策提言	行-行	0	0	0	0	2
	行-行・民	0	0	0	0	1
	行-民	0	0	2	0	2
	民-民	2	2	1	2	2
その他	行-行	1	0	0	0	0
	行-行・民	0	0	0	0	0
	行-民	2	1	1	0	0
	民-民	0	4	4	0	1

3 東日本大震災への取り組みについて

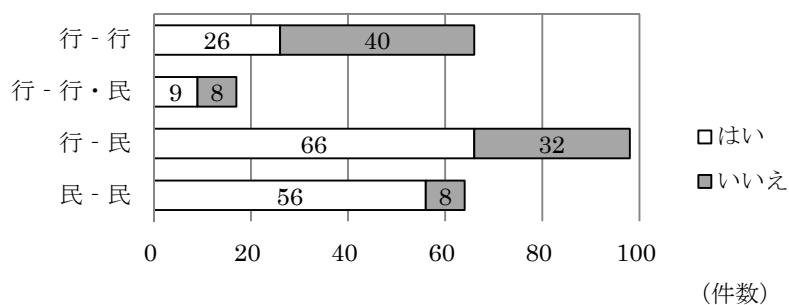
3-1) 東日本大震災への取り組みの有無 (n=245)

東日本大震災への取り組みの有無については、「はい」が 64%であり、多くの NPO 支援センターが被災地支援に取り組んだことが分かる。



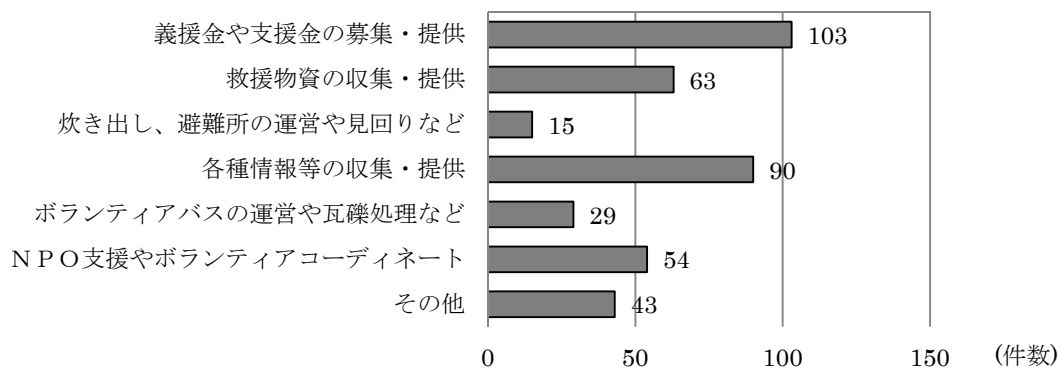
< 類型別の状況 >

類型別にみると、いずれの NPO 支援センターでも取り組んでいるが、民間が関わっている NPO 支援センターのほうがより積極的に取り組んでいることが分かる。



3-2) 東日本大震災への取り組みの内容 (n=155 : 複数回答)

具体的に取り組んだ支援の内容については、「義援金や支援金の募集・提供」が 103 件と最も多く、次いで「各種情報等の収集・提供」が 90 件、「救援物資の収集・提供」が 63 件と続いている。



<類型別の状況>

	n=26	n=9	n=65	n=55
	行－行	行－行・民	行－民	民－民
義援金や支援金の募集・提供	13	5	45	40
救援物資の収集・提供	5	6	26	26
炊き出し、避難所の運営や見回りなど	3	1	5	6
各種情報等の収集・提供	12	7	36	35
ボランティアバスの運営や瓦礫処理など	4	4	8	13
NPO 支援やボランティアコーディネート	4	6	24	20
その他	8	1	15	18

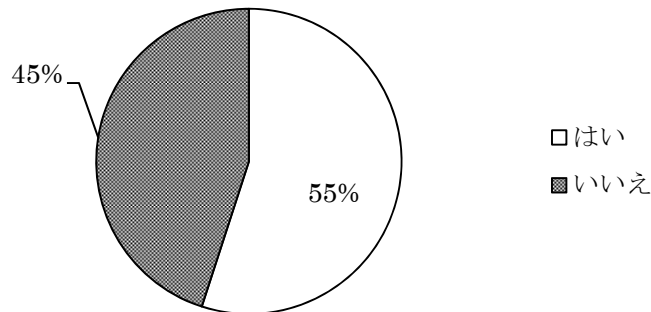
3-(3) 取り組んだ支援内容についての概要 (*記述編から一部抜粋)

- 【行－行】 行政直営であり、動きも行政と同じになるが、災害支援物資の収受、災害ボランティア物資・人員の集約、情報の受発信、関係機関との連絡調整など、主につなぎの役目を担った。
- 【行－行・民】 被災地支援ボランティアバス、里帰りバスの運行。県外避難されている方への支援(交流会の開催や当事者団体の支援、支援団体間のネットワーク化)。
- 【行－民】 全国から駆け付けるボランティアに適切な情報を事前に提供するため、東北自動車道の料金所跡地にボランティア・インフォメーションセンターを設置し、閉所後もその機能を引き継ぎ、当プラザ内で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を運営している。
- 【民－民】 大学等と連携した調査等の実施、助成機関の助成金プログラム(緊急支援・復興支援)の運営(助成メニューの作成、審査スキームの構築、審査に関連した情報の提供など)。

4 新しい公共支援事業に関する取り組みについて

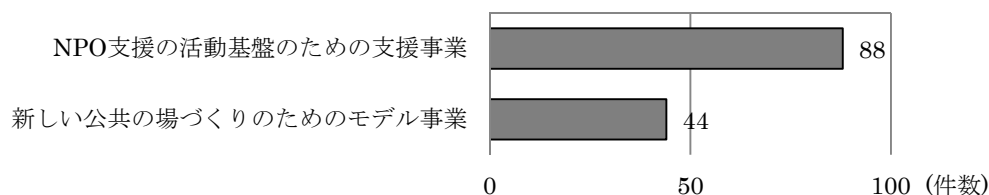
4-(1) 新しい公共支援事業に関する取り組みの有無 (n=240)

新しい公共支援事業に関する取り組みの有無については、「はい」が55%、「いいえ」が45%となっている。



4-(2) 新しい公共支援事業への取り組みの種類 (n=108 : 複数回答)

具体的に取り組んだ事業の種類については、「NPO 支援の活動基盤のための支援事業」が 88、「新しい公共の場づくりのためのモデル事業」が 44 となっている。



< 類型別の状況 >

n=47

n=16

n=5

n=40

	行-行	行-行・民	行-民	民-民
NPO 支援の活動基盤のための支援事業	11	1	28	42
新しい公共の場づくりのためのモデル事業	10	4	13	17

4-(3) 事業成果等について (*記述編から一部抜粋)

【行-行】 各団体のニーズに合った企画内容が実施できたので、団体のステップアップに寄与できました。

【行-行・民】市民協働センターでの事業を通して、多様な市民活動、人材、課題を「見える化」することができた。今後は、この成果を活かして、きめ細やかな市民活動のサポートを充実し、市内全域に協働を浸透させていくことが課題。

【行-民】 事業期間が短く、実施した取り組みが NPO にきちんと定着するには至らないと感じている。その後のフォローアップが必要。

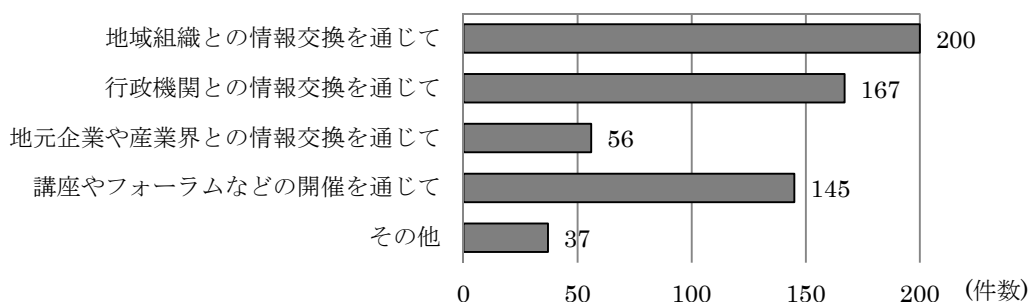
【民-民】 よい実績があげられたもの、そうでないものが混在。2年間の時限に縛られてよほどの戦略がないと成果が生まれないように思えた。行政の意思疎通・行動原理との調整などの課題も改めて浮き彫りになった。

IV 現状と課題、今後の展望について

1 NPO 支援センターの現状

1-(1) 地域課題の把握方法 (n=237 : 複数回答)

地域課題の把握方法については、「地域組織との情報交換を通じて」が 200 件と最も多く、次いで「行政機関との情報交換を通じて」が 167 件、「講座やフォーラムなどの開催を通じて」が 145 件と続いている。



1-(2) 地域課題を把握するうえで、特に留意していること (*記述編から一部抜粋)

【行-行】 課題に対するニーズがどのくらいあるのか、課題に対する合意形成がどのように高められるのか。

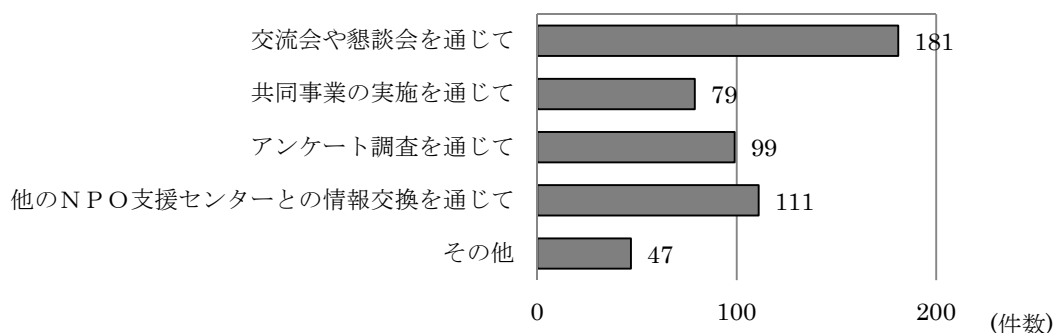
【行-行・民】 客観的な地域情勢、地域組織の認識、基礎自治体の認識を踏まえた上で、課題の把握と抽出を行うことが重要。

【行-民】 行政が政策課題として把握していることと現状との乖離を把握する。地域課題を引き起こす要因の考察に時間をかける。

【民-民】 地域住民が課題を意識し、課題解決を図る意思があることを重視している。外部から課題と感じられることでも、地域住民が課題と感じていなければ、それに対するアプローチは逆効果になりがちであるため。

1-(3) NPO の実態の把握方法 (n=237 : 複数回答)

NPO の実態把握の方法については、「交流会や懇談会を通じて」が 181 件と最も多く、次いで「他の NPO 支援センターとの情報交換を通じて」が 111 件、「アンケート調査を通じて」が 99 件と続いている。



1-(4) NPOの実態を把握するうえで、特に留意していること (*記述編から一部抜粋)

【行-行】 偏った分野の実態とならないよう、様々な分野全体の実態を把握すること。今後の基盤体制強化を図るため災害時のNPOの取り組みを把握すること。

【行-行・民】NPOの組織自体の課題と客観的な地域課題を分けて把握すること。

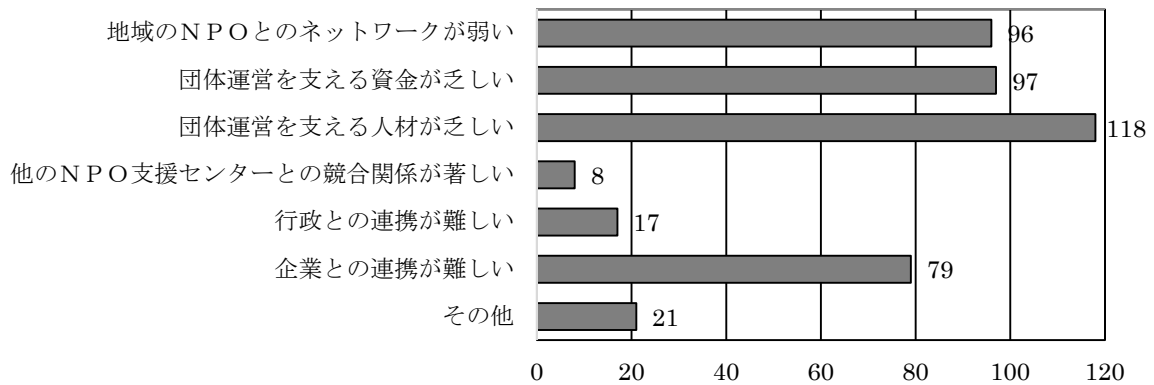
【行-民】 あるNPOの組織状況については、組織内のポジションによって見方や印象が変わってくることも少なくないので、ある時点で把握したNPOの実態はあくまでも暫定的なものだと考えている。

【民-民】 中間支援組織なので、他の支援機関の調査や取り組み事例など入手しやすいし、協議会や実行委員会を通して、NPOの実態を把握することもできる。しかし、気になったことは、実際に現場に出かけて調査しないと、本当のところは分からないと考えている。

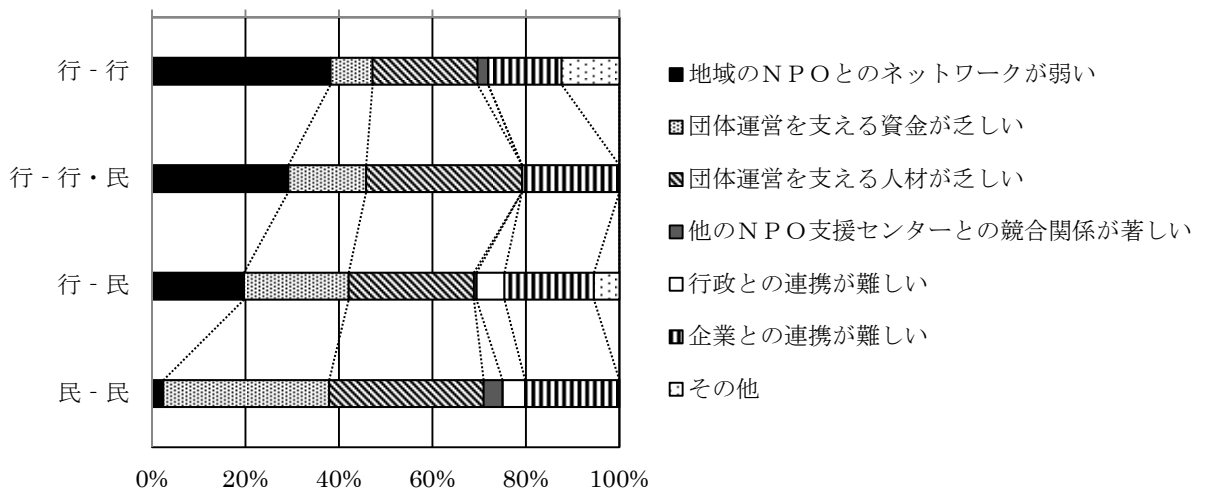
2 NPO支援センターの課題

2-(1) 運営上の課題について (n=224)

運営上の課題については「団体運営を支える人材が乏しい」が118件と最も多く、次いで「団体運営を支える資金が乏しい」が97件、「地域のNPOとのネットワークが弱い」が96件と続いている。



<類型別の状況>



2-(2) 資金面についての課題（*記述編から一部抜粋）

- 【行→行】 市の財政が厳しい状況にあるため、少ない予算を有効に使わなくてはならない。寄付金等意志をもった資金の公益活動やファンドレイジングへの支援。
- 【行→行・民】 殆どの収入が行政からのもののため、活動がジリ貧でなっていく可能性がある。行政からの資金が、団体運営資金のほとんどを占めている状態である。今後は、自主財源を増やし、自立した運営ができるようにしたい。
- 【行→民】 主な財源が指定管理費であって、他の事業収入、寄付金、会費の割合が少ない。委託費での範疇での活動しかできていない。自主財源を持って活動できるように模索を始めた。
- 【民→民】 民設民営なのでファンドレイジングの課題は宿命。事業収入の多くが、行政からの単年度委託事業のため、中長期的な資金計画のもとに運営を行っていない。今後委託事業から自主事業へのシフトを図り、中長期的な資金計画をもって事業を実施していきたい。

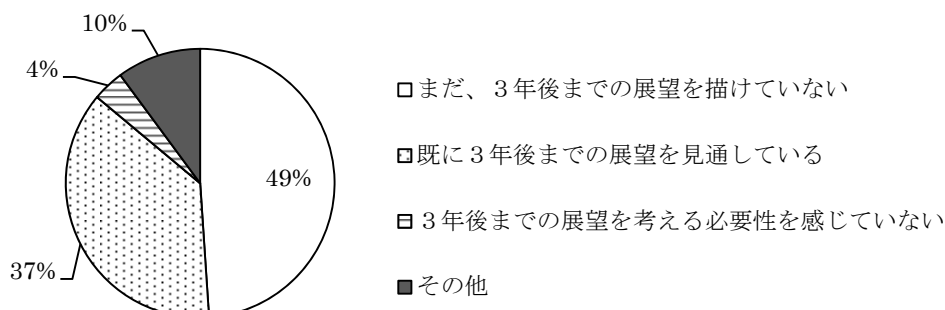
2-(3) 人材面についての課題（*記述編からの一部抜粋）

- 【行→行】 行政機関という定期的な人事異動を前提とした組織でのノウハウの継承。市民活動支援センターに配属となった職員だけがNPOを支援するだけでなく、行政全体がNPOと協働していくという意識が必要。
- 【行→行・民】 行政の負担金で運営すると同時に行政の嘱託職員がコーディネーターとして勤務しているが、人員に余裕がなく広域の支援事業を展開することが難しい。また、限られた人材により多様な支援事業の展開が難しい。協働センターのスタッフが各となり他の多様な人材と連携して課題を解決していけるようにしたい。
- 【行→民】 指定管理期間以外の雇用状況が不透明なため、時間をかけた人材育成をすることが難しく、スキルの高い職員が育たない。また離職率も高いので、NPOとの関係が構築しがたい状況にある。中間支援というミッションや市民活動に対する共感性をスタッフ全員で共有することが重要である。
- 【民→民】 事業の企画立案ができる人材が確保できない。能力に見合った給与の支払いができていない。多様な経験を積むことが出来る環境整備（団体間を超えたジョブローテーションの実現）。

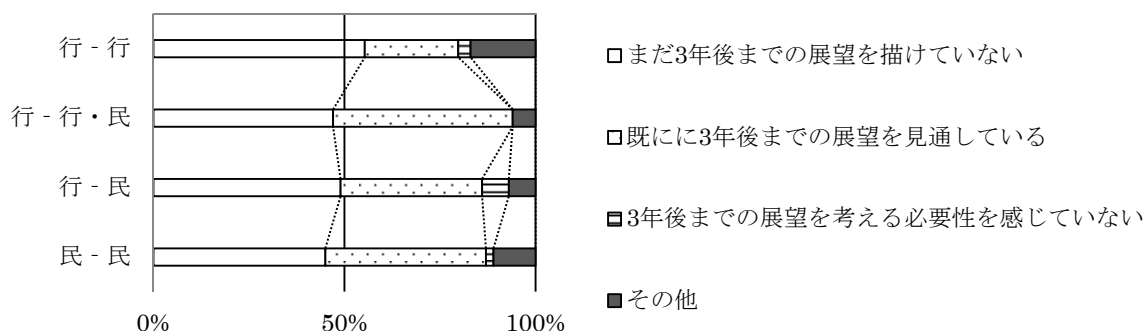
3 今後の展望について (n=237)

3-1) 3年後の展望について

3年後の展望については、「まだ、3年後までの展望を描けていない」が49%、次いで「既に3年後までの展望を見通している」が37%となっている。



<類型別の状況>



3-2) 3年後の具体的な展望 (*記述編から一部抜粋)

【行-行】 公設公営からNPO法人への移行を考えている。

【行-行・民】NPO支援よりコミュニティ支援の業務量が増えていると思う。しかし、予算規模や人員が削減されているかもしれない。

【行-民】 今後4年間、市民活動サポートセンターの指定管理者として事業の充実と発展に努める。中高生向けボランティアハンドブックの発行をはじめとする人材育成事業や公益活動を促進するための情報収集と発信、政策提言・協働に関する調査研究事業、企業とNPOのマッチングに向けた交流事業などに取り組む。

【民-民】 次世代スタッフによる次世代体制づくり。認定NPO法人格を早期に取得し、県域での認知度向上を図る。真に、NPO・市民・行政・企業等から必要とされる、頼りにされる中間支援NPOを目指す。

3-3) 3年後の展望が描けていない理由 (*記述編から一部抜粋)


【行-行】 県庁全体における緊急財政対策の中で設置目的、根拠、公民の役割等の視点でサポートセンターの機能を根本的に見直しているため。

【行-行・民】指定管理者制度の導入を見据えており、その移行状況により変化してしまうため。

【行-民】 指定管理者制度により管理年数が限られてくる。職員は専門的知識を持たない契約職員であるため展望が描きにくい。

【民-民】 地域社会の状況を鑑み、大まかなビジョンは描けるが、行政の委託事業の比率が高い現状で、行政施策に左右される部分が多い。

4 主な結果（記述編）



（注）個別名称等が特定できるものは統計的に処理をしました。
また、重複した記述は整理するとともに、分かり難い表現等は適宜加筆修正
をしています。

4 主な結果【記述編】

1 人材面について、特に重要だと感じていること

【行政が設置し、行政が運営している NPO 支援センター】

- ・スタッフの継続的雇用及び所管課担当職員の資質確保が大事。
- ・少ない人数でのセンターの運営のため、人事異動による配置職員の資質のばらつきが大きな影響を与える。
- ・公益的活動について理解しているとともに、市民活動団体や NPO と良好な関係が築けること。
- ・専門的な知識を備えた意欲ある人材が必要。
- ・コミュニケーション能力。
- ・人柄がよく、知識・情報量をもっている。
- ・緩やかなコミュニケーションができ、利用者やスタッフ間で人間関係の構築が重要。
- ・正規職員は数年で人事異動となるため継続的に支援できる体制づくり。
- ・実際に市民活動を行っているメンバーがスタッフであるため、市民団体の相談等にのりやすい。
- ・多様な人々が市民活動センターと継続した関わりを持つための企画及びコーディネート力量をもった人材が必要。

【行政が設置し、行政と民間で運営している NPO 支援センター】

- ・コミュニケーションスキルとファシリテーションスキルが全てにおいて通じるスキルであり、重要と感じている。
- ・中間支援のできる人材が欲しい。
- ・ボランティアの気持ちとビジネス感覚の両方を持ち合わせていることが重要だと思う。
- ・市民活動に対する理解と知識。
- ・市民団体や地域コミュニティとの関わりが多いので、コミュニケーション能力を重視している。また、より効果的な PR 方法を考える企画力も重要。

【行政が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・戦略性をもって、事業を企画できる人材。
- ・外部からの利用者に対する接し方及びコミュニケーション能力、パソコン等に明るい方。
- ・セクターの枠にとらわれず動け、それを公用施設のソフト事業の中で活かせる人。
- ・社会に興味を持っていること、一般常識を持っていること、気配りできる人。
- ・事業等の全体を把握できる能力を有する人材。
- ・積極性を発揮し、対人関係を円滑に調整できる人材。
- ・コミュニケーション能力と情報収集に対する積極性。
- ・新しい情報を吸収できる素直さと軌道修正できる柔軟さ、企画実践力。
- ・協調、意欲、誠実、挨拶、対話、親切。
- ・先見性のある人。
- ・会計経理面については、準専門家が必要。
- ・NPO 支援の専門的知識をもったコーディネーターやマネジメントができる人材。
- ・コーディネート能力、人脈。
- ・指定管理費内で人件費も賄うため、シニアと主婦の非常勤スタッフしか雇用できない状況ですが、市民ニーズに対応した有効なサービスを提供するには若い世代の発想や活力も必要と思います。

- ・育成の視点が大事。ある分野に秀でた人材を外から呼び込むことも選択肢の一つですが、この地域と施設、その運営に愛情を持つ、誠実で優秀な人材を時間をかけて育てるということも必要。
- ・NPO、市民活動、まちづくりへの情熱。
- ・優秀な人材を雇用できる財源の確保。
- ・各種団体の関わり合いの中での業務であり、専門知識や熱意以上に「調整役」の働きが重要。
- ・事務スタッフでも社会の出来事に対して自分なりの考えを持ち、人の話を聞く事ができる人材でないと厳しい。
- ・支援する側として黒子になれる人。感度の高い人。
- ・中間支援という仕事にやりがいを感じ、責任感を持てることが必要。
- ・次世代を狙う人材の育成。
- ・自主事業の運営に関してマネジメントが出来る人。
- ・ホスピタリティと一般教養。
- ・相談対応に対する人格及びコーディネート能力、ファシリテーター力などのスキルのある人材。
- ・来館者と気軽に話のできる人材、市民に信頼される人材。
- ・計画的な研修等を通じた職員の能力開発、情報・知識の共有・継承。
- ・地域で活動している方々は、私たちがそうであるように40歳以上の方がほとんどである。若い世代の人となかなか同じ視点で考えることが難しく、共有に時間がかかる。
- ・相談対応能力やコーディネート能力、またNPO団体が運営する上の強みという当事者性を遺憾なく発揮することなど。
- ・行政と団体、団体と団体などをつなぐコーディネート能力に長けた人材の育成が必要。
- ・複雑・多様になっているNPOのニーズに的確に応えられる能力が求められるようになってきた。
- ・積極性・企画力・NPOとのコミュニケーション能力。
- ・町づくりの専門家として活動してもらえような人材が欲しい。
- ・中間支援に関わるスキルは、現在のところ任意のスタッフ個人に蓄積されており、これを組織におけるメンバー間でどのように共有させるか、またスキルをどう組織に蓄積させていくのか、非常に難しく思っている。
- ・基本的な人権が尊重でき、多様な価値観を受け入れることが出来る人、社会に対する課題意識、解決に向けてのアイデアを持っている人、事務能力がある人。
- ・NPOに関する理解（共有する活動時間と勤務時間の不一致への対応、幅広い年齢層とのコミュニケーション等）及びNPO活動分野に関する知識の習得が必要。
- ・良い人材を迎え入れるための仕組みづくりとして、施設を運営する法人は職員が安定した年数を勤められる組織経営を行うことに加え、給与や福利厚生面の質を向上させることに留意すべきであり、雇用後も人材を育てるための金と時間を費やすことが必要だと感じる。
- ・センターの運営業務に必要な能力は、技術や知識よりも人柄です。どれだけ利用者に愛されるのか、力を貸してもらえるかのただ一点です。
- ・コミュニケーションスキル、調整能力（ファシリテーション）、事業の組み立てができること。
- ・NPO法人の理事長がセンター運営全般を担当しているがセンター長としての役職者の必要がある。
- ・対人関係で調和の取れる人材。

【民間が設置し、民間が運営しているNPO支援センター】

- ・運営するNPO支援センターの指定管理費が低く給与を高くできないため良い人材がつかない。5年間の指定管理のため、人材が育成できない。
- ・マネジメントのできる人材。
- ・必要なコミュニケーションを取りながら、提案すべきところは行いながら優先順位をつけ、確実に業務を遂行できる能力を持っていること。
- ・事業を執行するだけでなく、企画・コーディネートし、調査から政策提言に繋げ、資金調達をするような中間支援組織としてのつなぎ役、裏方として行動ができる人材。
- ・現在のスタッフはそれぞれ街づくりに関する専門性があり、しかも他に収入源を持っている比較的ゆとり世代が中心です。使命感や情熱はありますが、職業という意識は希薄かもしれません。今後は後継者を育てる意味でも常勤職員の生活を保障できる組織づくりをしていく必要を感じています。

- ・地域社会のニーズに沿った事業の企画立案ができること。多様な主体の連携を進めるためのコーディネート力。
- ・中間支援スタッフとして共通能力(団体の課題を診断する力、ニーズを把握・分析する力、コーディネートする力)、加えて各自の専門性、今後中間支援組織には非常に速い速度で変化していくニーズを捉え、サービスを提供できる専門性や開発力、柔軟性など備えていなければ、継続すら厳しい状況になると考えています。
- ・中間支援組織としての性格を理解し、よりボランティアな姿勢を持って職務に臨むことができること。
- ・市の施設の管理・運営を任されている組織なので、公平・公正・中立であることやコンプライアンスなどの行政感覚と NPO 法人としての民間感覚とをバランス良く併せ持った人材が不可欠である。
- ・NPO 法人設立・運営相談では相手が求めているニーズをコーディネートする力が求められている。
- ・情報発信（ウェブの管理）では記事を執筆しているため編集能力が必要。
- ・NPO や NPO 社会全体について関心のあることが重要。
- ・次世代スタッフの育成。
- ・ボランティア精神を持ち、来訪者等へのホスピタリティを実践する。
- ・資金の保証があれば、人材を集めやすい。
- ・プロジェクトによって、雇用したい人はいるが予算がない、予算はあるが雇用したい人材が不足しているという悩みを抱えている。
- ・ボランティアな精神を軸としつつ、経営者的なシビアな視点とドライな感覚。
- ・ボランティアでも無給でも、責任感を持って業務を担当してくれる人。特に市民活動に興味を持っている、活動中である人、IT スキルのある人。
- ・収益面を意識したマネジメントができる人材。
- ・NPO への共感と理解がある人。
- ・PC やコミュニケーションなどビジネススキルを持っている。
- ・NPO 界だけでなく、社会全体の見通しが出来ること、グローバルな視点を持っていること。
- ・開拓性や意欲的な発想が出来る人。
- ・施設管理で雇用しているスタッフのモチベーションの向上。有期雇用のため将来的な人材育成ビジョンが描きにくい。
- ・モチベーションをどのように高めるのかというマネジメント。
- ・職員それぞれの専門性をどう高めるのか。
- ・とりわけ NPO 支援センターの人材には、市民社会への志と情熱と一定の力量が求められる。組織としては、人材のブラッシュアップと資金的基盤強化を両輪で考える必要があるが、センター間での人的つながりを強化できる場づくりも必要と感じている。
- ・自分で稼ぐという高いモチベーションを持ち、それに伴うスキルやノウハウを自ら学ぼうとする人材。そしてそれを過不足なくマネジメントし、機会を与える組織。
- ・当法人はサポートする個々の団体のスキルを活かした事業を企画しているため発想力豊かな人材が必要である。
- ・今後活動の幅を広げ、質を高めたいと思っている。その為には市民活動への意欲や経験がある人を正規雇用し、組織体制を整える必要性を強く感じている。

2 支援対象団体の情報公開について、課題と感じていること

【行政が設置し、行政が運営している NPO 支援センター】

- ・団体からの報告をもとに公開しているので、常に最新の状態とは限らないこと。
- ・団体の連絡先が代表の自宅となっていることが多いため、公開する団体が少ない。支援センターが仲介しても、連絡がつかない時がある。
- ・当センターに登録している団体を広く世間に PR したいが、公開を拒否する団体があり苦慮している。
- ・登録団体自ら更新、公開できる仕組みを持っているが、必ずしもそれぞれの団体が主体的に継続して情報を更新することに繋がっていない。
- ・公開する情報は項目ごとに各団体が登録しないと閲覧できないので、統一性が図れていない。

【行政が設置し、行政と民間で運営する NPO 支援センター】

- ・任意団体等も登録会員のため、情報公開が NPO 法に則ったものにはなっていない。
- ・電話番号の公開やメールアドレスの公開とスパム対策との兼ね合い。
- ・イベントの告知の場合、情報の新鮮さや確実性を確保すること。

【行政が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・個人情報の公開管理に関してのセキュリティの強化。
- ・施設内に設置している団体情報に関して、情報の更改、記述内容の水準、アーカイブデータの保管を含めた取り扱いが課題と感じている。
- ・HP を持っていない団体も多く、IT スキルを得ていない。
- ・各団体で行っている活動、事業に関する情報をより多く発信できるとよい。
- ・更新頻度、掲載情報の充実、他センターとの情報のネットワーク化。
- ・本当に情報を届けたい先が、情報収集力の低い方であることが多々あること。スタッフが届けたい情報と、団体が発信したい情報、受け手が欲しい情報が十分に噛みあっているか、探しやすいか、最新性が出来るだけ反映できているか。
- ・代表者の氏名や連絡先などの個人情報を掲載したいが、当事者の承諾が得られないことです。
- ・情報の更新が団体からの自主的な情報提供に頼っているので、リアルタイムの情報提供、管理が難しい。
- ・最新情報に更新すること（団体からの情報が届かない、更新作業が追い付かない、など）
- ・基礎データが変更されたことがタイムリーに反映されない。当センターの HP 活用する団体が一部に限られている傾向があり、全体化されない
- ・最新情報の収集が課題。待っていても相手側から積極的に提供を受けることは少なく、問い合わせしてもなかなか情報が入らない。特に高齢化して IT 手段を持たない団体は情報収集が特に難しい。
- ・提供する情報の迅速な更新。
- ・団体により違いがあるが、原則非公開が多い。
- ・年度替わりで役員等の交代情報がスムーズに行っていない。
- ・休眠状態の団体をどうするか、非公開情報が多い、詳しい情報を把握しきれていない団体もある。
- ・情報の仕分け、重要度・優先順位の判断。
- ・団体の情報や活動状況は、各団体で情報アップしてもらいますが、団体がなかなか時間がなくて情報を更新させることができない。また、支援センターサイトが一般の人に見てもらえない機会がない。
- ・個人情報に関する取り扱い、どこまでが個人情報に該当するのか分かりにくい。
- ・NPO、市民、行政、企業等と登録団体とのネットワーキングの促進等を狙って情報公開しているが、どこまでその目的にかなっているのか、吟味する必要性を感じている。
- ・寄付などの応援者・理解者を増やす、体系的な情報発信が出来ていない。
- ・各団体の情報のデータベース化が出来ておらず、検索しにくい、比較しにくい。
- ・データベース化出来ていないこと。
- ・チラシの作り方に工夫が必要だと感じる。

- ・情報更新の頻度（より一層、新鮮な情報を掲載したい）。

【民間が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・更新ができていない。情報公開が不十分、ICT に詳しい人材の不足。
- ・団体自身が当センターの情報公開のしくみや必要性を十分に感じていない。仕組み付加価値をつけて必要性を認識してもらうことが重要である。
- ・自発的にやらない。財務・事業の情報は一般の人が見ないし、見ても判断できないかも。
- ・情報公開の意義、必要性についての認識が薄い団体が多い。認識を持っていても、作業のために時間が取れない団体が少なくない。
- ・情報の正確性、即時性。また、目的に応じた情報の公開(誰に、何のために、どのようなこと情報を公開する必要があるのか)について、団体内で整理されていないこと
- ・支援対象団体について、当組織がその信頼性を保障するかのような印象を与えかねないことが懸念される。
- ・登録した後の更新は団体自ら行うシステムになっているため、情報の鮮度を保つことが難しい。
- ・県や市が集約している情報との差別化。
- ・メールアドレスを持っている団体が少ない。自宅住所など公開したくない団体が多い。
- ・団体からの更新情報が遅いので新鮮な情報の入手が困難。WEB 上での情報開示をしていない団体がかなり多い。
- ・継続的な情報更新が出来ないでいる。
- ・情報公開は問題がないが、果たしてどれくらいの人が見てくれるのか。情報公開以上に一般市民のアクセス数を増やすことが課題。

3 東日本大震災で取り組んだ支援内容についての概要

【行政が設置し、行政が運営する NPO 支援センター】

- ・被災者支援プロジェクトの展開、田植えツアー・稲かりツアーの開催、被災者および全国からの支援者を招いて交流会を実施、共歩の集い・継続的支援を考える座談会の開催、3.11 にむけてボランティア・NPO などが取り組んだ活動の共有会・慰霊祭を含む。
- ・ボランティアセンター立ち上げ支援（人の派遣）。全国各地から相談に対応コーディネート。
- ・2011.5.8 より、市避難者支援活動実行委員会を立ち上げ、月 1 回の交流会を支援している。避難者の心と体の癒しと市民活動団体の交流の場となっている。
- ・災害ボランティアネットワークと炊き出し支援を行った。
- ・行政直営であり、動きも行政と同じになるが、災害支援物資の収受、災害ボランティア物資・人員の集約、情報の受発信、関係機関との連絡調整など、主につなぎの役目を担った。
- ・家屋片づけ、がれき撤去、泥出し、ゴミ拾い、草刈り、仮設住宅支援、海岸清掃、足湯隊、カフェ隊、イベント手伝い、デイサービスセンター手伝い、農業支援、漁業支援、書類・写真・思い出品洗浄、写真スキャニングデータ化等。
- ・義援金や支援金の募集、被災地で支援を行った報告会実施。
- ・県としてボランティアバスを運行し、861 人のボランティアを派遣した。
- ・市町村や地域のみでは対処できない東日本大震災の受け入れ被災者の広域的なニーズに対応するとともに、県民、企業等の支援の声を具体的な活動に繋げるため NPO と協働して「県被災者支援センター」を設置し、その運營業務を委託した。
- ・被災地で災害支援を実際にしてきた人の報告会を開いた。
- ・センターの登録団体が現地 NPO と連携し、学習用品の収集・提供を行うこととなり、物資の受け取り窓口をセンターが担った。
- ・被災地へのボランティアバスの派遣および引率、被災者交流イベント開催。
- ・被災地へ赴いてボランティア活動を希望する市民に対しての研修講座。

【行政が設置し、行政と民間で運営している NPO 支援センター】

- ・被災地の避難所を訪問し緊急期のニーズを把握し、情報発信およびマッチングをした。その後、仮設住宅アセスメントなどを行いまちづくり協働センターを開設。
- ・ボランティアセンター立ち上げ支援（人の派遣）。
- ・全国各地からの相談に対応コーディネート、支援。
- ・市内に居住する方々との茶話会の開催。
- ・WEB サイトに支援関連情報バナーを掲載。
- ・被災地支援ボランティアバス、里帰りバスの運行。県外避難されている方への支援（交流会の開催や当事者団体の支援、支援団体間のネットワーク化）。

【行政が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・避難者の雇用：避難者の相談や避難者受け入れ団体との連絡調整。
- ・復興支援団体に特化したサービスメニューへの切り替え。
- ・全県からボランティアを募集し、毎週被災地へ送りだした。
- ・被災者支援シンポジウムの開催。避難者（小中学生）学習支援。物資の収集と配布。避難者支援イベント、交流サロンの開催。
- ・支援情報や支援者への助成情報提供、支援団体の設立支援やマネジメント。
- ・義援金や支援金等を募集し、避難所入所者等へカフェ・入浴送迎支援等を行った。救援物資、ボランティア希望者等を避難所へ紹介する等のコーディネートを行った。近隣の住民や NPO と避難者との交流会等を実施。

- ・マスメディアを利用した情報発信をし、支援物資やボランティアの受け入れ、振り分けなどを行った。
- ・県内避難者支援を行う応援会を設立。
- ・3.11 以降、毎週、東北に派遣のボランティアバスを頻繁に実施。
- ・支援金の募集、ボランティア相談、コーディネートとチラシ等の情報発信、県外避難者の居場所づくり、救援物資の収集と配送。
- ・震災支援に関わった団体のデータベース作成 ボランティア希望者への情報提供。
- ・避難してきた人たちのサロンを設置し、毎月開催している。
- ・東日本大震災に関するボランティア希望者のメーリングリスト作成、災害ボランティア団体への情報提供やサポート、救援物資収集の窓口設置。
- ・住民向けに広報誌に支援物資提供を呼びかける記事を掲載し、センターに登録している。
- ・東日本大震災被災者支援ネットワークの立ち上げ、救援物資の収集と保管場所の提供、一般市民と震災支援の NPO のボランティアコーディネート。
- ・気軽に参加できる支援活動として新品のタオルを被災地に贈るキャンペーンを展開した。災害対策ボランティアネットワークが主体となり公民館や活動センターが協力して行う。
- ・募金箱の設置・赤十字社への提供、区内支援組織との連携による救援物資の受付保管・発送協力等、震災後の行政等情報の HP への UP、館内掲示等。
- ・毎年恒例の NPO・市民交流会を東日本大震災頑張ろう被災地から学んだ絆、市民活動と防災の大切さをテーマに開催した。内容は講演会、パネルディスカッション、世代間交流によるステージなど。
- ・災害孤児への学資支援。
- ・支援物資や高校生ボランティアの仲介。
- ・市が運営した避難所にてボランティア団体の受付や余暇支援のコーディネートを行った。
- ・仮設住宅を中心に地域への炊き出し、住民交流 仮設住宅への支援に集まった人と被災者との話し合いを重ねる中でソックモンキーを企画・商品化・販売等のコーディネート協力。
- ・支援金確保のためステッカー販売、新入学生のための文具収集と提供。
- ・NPO 支援金の募金、救援物資の収集、提供。市からのボランティアバスの 4 回派遣運営補助。
- ・市民活動交流フォーラムで現地の被災者と県内の支援グループによるパネルディスカッションや東北物産展の開催。
- ・発災 1 週間後に 77 人の先遣隊を派遣して以降、現在に至るまで 127 回、バス等 195 台、延べ 5000 人のボランティアを被災地に派遣し現地ニーズに応じてがれき処理のほか救援物資の収集・提供や炊き出しをはじめとする支援活動を行っている。
- ・ボランティア・インフォメーションセンターの設置・運営。
- ・全国から駆け付けるボランティアに適切な情報を事前に提供するため、東北自動車道の料金所跡地にボランティア・インフォメーションセンターを設置し、閉所後もその機能を引き継ぎ、当プラザ内で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を運営している。
- ・ボランティアバス助成事業の実施、県内の NPO 等が被災地に赴き被災地を励まし交流する活動に対し助成を行っている。
- ・行政からの呼びかけにより食器・衣類等の調達。他団体からの依頼により書籍・礼服の調達。
- ・被災地支援や募金の手法等に関する情報提供(災害救援に関する問い合わせ方法や災害ボラセン運営等の情報提供)。
- ・大震災への関心が風化しないよう、関連紙や冊子等の特集コーナー設置。
- ・協働セミナー開催時に地元から被災地をしている登録団体への分配を目的としたチャリティカフェの開催(支援活動のパネル展示同時開催)。
- ・県に避難してきた被災者の生活安定のために家具等を提供するほか、各種 NPO による支援のコーディネートをしました。

【民間が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・NPO 被災者支援ネットを設立。行政からの事業を受託。被災者支援ネットに寄せられた寄付金は NPO ファンドより被災者支援を行う市民活動団体へ助成。
- ・被災地女性の起業支援。
- ・市内 66 ケ所にある仮設団地に支援連絡員を配置、仮設住宅の巡回見回りを実施。仮設団地で炊き出し

や手作業のイベントを通じて住民の交流を図っている。

- ・被災した NPO の調査、並びに再建資金獲得支援。支援金・支援物資の仲介。
- ・震災当初は救援物資の提供や被災地支援ボランティア派遣などを行ったが、2012 年度は県内避難者の交流促進と自助組織設立支援を中心に行った。
- ・現地支援として、拠点設置運営、ボランティア・コーディネーション、復興支援商品開発販売、仮設住宅支援、避難所支援、がれき撤去。
- ・県内活動として、原発避難者の救援、県内避難者への生活支援、NPO への活動資金の提供。
- ・情報の収集・提供や病院ボランティアのコーディネート、心の相談ボランティアのコーディネート、春夏物洋服その他日常品の収集・提供、紙芝居、手遊びなどの実演など。
- ・避難所運営のコーディネート、義援金・物資の収集と送付、被災者・避難者への相談会の開催。避難者支援のためのイベント参加、コーディネート。
- ・活動拠点やイベント会場での募金のカンパ、被災地復興に向けた出店、出品誘致(マルシェ特設コーナーの設置)。
- ・大学等と連携した調査等の実施、助成機関の助成金プログラム(緊急支援・復興支援)の運営(助成メニューの作成、審査スキームの構築、審査に関連した情報の提供など)。
- ・復興支援を行う団体のマネジメント支援。
- ・行政等と協働してのボランティア募集・派遣。
- ・発災直後から義捐金・支援金、救援物資の収集・提供を行った。また、行政・企業・社協や NPO・ボランティア団体と連携を取りながら、被災地支援と県内被災者への支援活動を実施した。
- ・県民からの想いを、行政、民間を区別することなくワンストップ「つなぐ」役割のはずだったが、被災した子どものための交流事業を助成するために募金を実施したところ、活動がそちらに偏ってしまった。
- ・ボランティア宿泊拠点を設置し、ボランティアバスの派遣をする。また、仮設住宅応援ボランティアを派遣する。
- ・利用団体との共催で「被災地からの手紙」やポスターの掲示、支援金集め。
- ・東北とつながるカプロジェクトというウェブサイトで情報発信を行った。
- ・センターでの募金箱設置、チャリティイベントへの出店、市内の募金箱設置店舗の情報集約。
- ・イベント参画時のチャリティー事業、講座などの収益の一部を義援金として寄付しました。
- ・営農組織への支援と復興フォーラムの開催等。
- ・企業や市民から冷蔵庫・洗濯機の電化製品や洗剤・衣服などの日用品などを収集し、県内への被災避難者に渡した。
- ・月 1 回のカフェの開催 就労支援、母子避難者のための就職チャレンジ講座。
- ・東北各県からの避難者の生活援助、人間交流、協力者の呼びかけ、募金、被災者同士の交流会の準備、全国災害ネットワークへの参加、被災者への情報提供。
- ・救援物資の送付、被災地でのボランティアに関する情報提供やボランティア保険の手続きを行った。また、県内への避難者に対し企業・NPO と連携し生活用品等の提供を行った。
- ・各種メディアでの報道情報の収集&発信(発災直後からツイッターを活用)。
- ・東北から要望のあるものと呼び掛け集め、提供している。東北まで支援に行けないボランティア希望の方を集め、編み物教室を開き東北のほうへ提供できる編み物を作成している。過去 4 回贈った。
- ・東日本大震災復興支援チャリティバザール(物産品復興支援バッグの販売・バザー他)。
- ・支援活動を行う NPO へのアドバイス。震災を風化させないための講座の開催や情報収集、発信
- ・被災地の子供たちに絵本を送ろうプロジェクト。
- ・メーリングリスト等で支援物資の集荷やボランティアバスなどリアルタイムな情報提供を行った。

4 新しい公共支援事業の事業成果等

【行政が設置し、行政が運営している NPO 支援センター】

- ・情報発信において主となる NPO の後方支援ができた。
- ・評価できる内容であり、ある程度に成果が得られた。
- ・NPO を中心として地域のネットワークが出来上がり子育て環境の支援体制が整ったと感じた。
- ・各団体のニーズに合った企画内容が実施できたので、団体のステップアップに寄与できました。
- ・事業協力交流の場としての会場や設備等を提供した。行政職員ではなく、支援センタースタッフの立場にあるものが事業に協力できる環境ができると交流の深まりやセンターの機能の向上、住民自治に繋がるかもしれない。
- ・市民活動団体が行う公益的な事業に要する経費の一部を補助し、市民活動の自立化を支援することにより市民が行う公益的な活動の活発な展開及び市民主体のまちづくりの推進を図る事を目的として、市民活動団体事業支援補助金制度を実施している。支援対象事業については市民活動団体ならではの柔軟な発想により実施され、市民活動団体の自立化、活性化の促進について補助事業の成果は得られている。
- ・災害ボランティア活動のコーディネーターを効率的・効果的に行うモデルを H23～24 年度の 2 カ年かけて開発。多様な分野の支援組織と企業、行政が連携して NPO 等の若手リーダーや基幹スタッフを対象として研修プログラムを開発・運営し、県内の民間非営利組織の中核人材の育成を行うことができた。
- ・活動基盤、モデル事業ともに、必要性はあるが、県の一般財源では実施が困難なものであったため、意義のあるものとなった。
- ・それぞれ一定の成果があったと考えており H25 年にその成果及び報告会を開催予定である。
- ・協議の場に参加した地域の方の意識が高まり、それぞれの地域活動への実践につながっている。

【行政が設置し、行政と民間で運営している NPO 支援センター】

- ・市民協働センターでの事業を通して、多様な市民活動、人材、課題を「見える化」することができた。今後は、この成果を活かして、きめ細やかな市民活動のサポートを充実し、市内全域に協働を浸透させていくことが課題。
- ・各種団体等が連携して事業に取り組むことができ、市民協働が推進できた。

【行政が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・地域の共助力アップの新しいモデル事業として注目を浴びた。（雪下ろし、雪寄せ、買い物、通院支援）。市民に自立への自信と意欲が芽生えた。
- ・事業期間が短く、実施した取り組みが NPO にきちんと定着するには至らないと感じている。その後のフォローアップが必要。
- ・事業の継続が困難である。
- ・参加者、アンケート協力者が多く集まり、NPO 関係者以外からの協力もあった。発表、PR だけでなく 1 人でも多くの人に「自分たちの問題、自分たちで変えられること」を意識してもらえる場がもっと増えればと思う。
- ・活動が広がり一定の成果が得られた。
- ・多方面において収穫があり、各団体とも今後の活動に弾みがついた。
- ・資金集め、効果的な広報チラシ作成など、団体が独自で解決しにくいテーマでセミナーが開けたことは良かったと感じている。
- ・人材育成事業の実地研修生の受け入れをしたが、他地域の研修生の目から見た評価が参考になった。
- ・県が実施した基盤整備のための支援は、当センターのニーズには合わなかったため、直接的な恩恵を受けることが出来ず成果はない。

- ・新しい展望が開けそう。曙光が見えてきた。
- ・「寄付が当たり前になる社会を目指して—NPO 活動への理解と寄付文化の醸成—」を目標に 2012 年度実施。事業参加者を通して理解が深まったと確信。また、スタッフ自身の意識向上。支援終了後も事業の継続を考えている。
- ・2 年では大きな成果は出ない。今後も引き続き、実施のために様々な工夫、方法が必要だと感じる。
- ・当センターが同事業による専門家派遣を受けた立場であり、広報力やシニア世代との関係強化について支援を受けた H25 年度の事業遂行に役立つと考えている
- ・市民活動団体と企業との協働事業、市民への活動発信が充実して行われた。複数の団体が協調することは難しい。成果については長期間かかる。
- ・現状の認識と今後への課題の可視化ができた。
- ・他センターが事業主体となった研修制度に参加し、他県の NPO を視察した。他県の NPO の事例から、当センターの運営、スタッフスキルアップにつながる情報が得られ、非常に参考になった。
- ・まだまだこれからだと感じている。登録団体が新しい公共を担っていると気付いて頂くため、支援が必要だと考えている。
- ・支援事業については当初の目論見通りの成果をあげることが出来た。これを一過性で終わらせることなく今後も継続的に取り組むことによって新しい公共の拡大と定着に努めたい。
- ・市での取り組みでは新しい公共の場づくりという趣旨にあり、様々な団体や企業と相互協力し、事業を進めていくことが出来た。しかしながら政権交代により予算が無くなってしまふのは残念。
- ・行政主体で行ってきた事業を地域の団体や市民で事業や行う実行委員形式で進められるように、お互いの強みを生かし合う場を活性化させてきた。その結果、多くの参加者が増えたり市民への広がりが見えてきた。
- ・直接的な事業でなく、県との委託契約により事業実施者の選考や完了検査など主だったが、県内の NPO 団体等の底上げやネットワーク作りに繋がったと感じる。
- ・NPO 法人会計基準、認定 NPO 法人に関する事業は次年度も継続する事業となる。また企業との連携に関する事業も次年度に繋がる。
- ・各種専門家(会計税務、労務、法律、組織経営、IT など) が NPO を支援する環境づくりに関する事業を実施し、部分的だが専門家と NPO(または中間支援組織)の関係が作れた。
- ・中間支援者として、団体の組織力に応じたマネジメント支援のポイントがつかめた。各種指標を作成し、今後も継続して団体に寄り添いながら支援する体制が出来た。
- ・いずれも効果があり、規模を縮小したり対象範囲を狭めるなどして継続したい。

【民間が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・一定の成果は得られた。
- ・スポット的な事業が多く、持続性に疑問があった。
- ・活動基盤整備事業についてはある程度仕組みの構築ができたと感じている。ただし、支援事業で行ってきた、会計基準や認定については、不十分だったと感じている。
- ・主に情報発信基盤について事業を行ったが特に 1 年目は行政の側の対応も遅く、事業実施期間が短く成果が思うように上がらなかった。
- ・基盤整備については、新しい公共支援事業を通じて NPO 会計基準と認定 NPO 法人の普及に関し多くの NPO 法人に周知することができた。今後の実践に当たってはもう少し支援が必要。実施した 2 つのモデル事業では、市に地域に根差した NPO 支援組織を誕生させることができたこと、県といくつかの自治体が共有する市民活動団体のデータベースを作り、そのデータベースを管理運営する組織体を作ることが出来たのが成果である。ただし本当の成果はこの事業で生まれたこの 2 つの組織が今後きちんと運営して成果を生んでいくことだと感じている。
- ・NPO 支援の講座、研修ほか、学校と NPO を繋ぐ事業を実施し有意義な事業だと感じた。
- ・寄付仲介のファンド設立などは基盤ができたが、寄付調達には多くの課題がある。また、会計支援のための専門家派遣を行ったがその組織化にはまた多くのプロセスが必要。その他、新しい公共推進指針や協働マニュアル作成など行ったが、総じて具体的な成果として繋がったとは即答しづらい面があり、この 2 年間に作った仕組みを今後どう生かすかが重要になる。
- ・NPO のファンドレイジングには (NPO の寄付を集める意識の醸成) が必要であり、その前にリーダー

への教育が必要である。そのためには、努力すると寄付が来るという体験（実感）が必要である。この2年間は「たねまき」であった。

- ・子育てネット事業により子育て支援グループのネットワークを作り子育て支援の場づくり、ニュース・ホームページによる情報提供など行い、市こども課と理想的な協働事業ができた。
- ・研修事業や専門家派遣事業は同じボリュームを自主財源で継続して続けていくのは難しいが、支援先団体とのネットワークづくりやニーズを把握することができた。
- ・中間支援組織として行政と市民団体の協働事業の中での取り組みだったが、まだまだ新しい公共の理念や目的が共有されていない。新しい公共支援事業には、市民化と市場化の2つの流れを混同しているように感じた。特に行政の取り組みは、NPO等を安価な下請け先と、市場化には熱心だが、市民の主体性を尊重する市民化については形式的な対応が目立った。市民団体の取り組みも、特に負担をシェアしていかなければならない取り組みについて、外部への依存体質がまだまだ強く、合意形成の未熟さが目立った。事業成果の自己評価がどうしても甘めになっているように感じた。
- ・2ヶ年の事業として設計するのは難しかった。地域づくり、基盤整備事業としての成果を考えるのであれば、より長い期間設定（5ヶ年程度）が必要と思われる。
- ・従来よりも大規模に実施したため、網羅的かつ挑戦的なプログラムを提供することが出来た。一方で、事業期間が非常に短く、また自治体の成果や継続性に関する認識が弱いため、一時的な成果に終わらせないために一層の検討が必要。
- ・県内のNPO法人を対象に、労働環境整備に資する取り組み（ハンドブックやセミナーによる労務管理情報の提供・啓発）、NPOの運営に役立つ情報発信（助成金、研修、福利厚生など）を行った。アンケート結果などから一定の成果はあったと感じている。
- ・町内会など地縁組織とNPOとの協働による活動実績が残せたことで、今後さらに地域密着型の活動展開が可能となった。
- ・県内各地域のNPO等の現状課題を把握することができたが、県内全域を対象とした中間支援NPOの必要性を感じた。
- ・一定の成果が得られたが、今後の事業展開に課題が残った。（財源の確保、ニーズの掘り起し等）
- ・東日本大震災対応案件としてモデル事業を実施した。ボランティアバス派遣にとどまらず、県民に防災意識を高めるきっかけとすることができた。
- ・初年度に県の運営委員会へ中間支援の人材育成を企画提案し、選択されて実施した。県からあまりに細かなちらしの枚数などまで言われてそのあとはやる気はなくなった。事務局を担当している団体の提案が2年目でいくつも実施されバラマキのようで疑問。
- ・事業実施に成果は得られたが、自主財源で継続的に取り組む基盤が整うまでに至っていない。
- ・一定の成果は得られたが、基盤整備をしていく上でさらなる工夫や仕掛けが必要。
- ・支援事業としては整備が完全なものになっていないと感じる。
- ・NPO等の基盤整備に寄与したと思うが、融資の円滑化への取り組みは現実に希望する案件が少なく残念だった。
- ・NPO支援の一助となり新事業展開として資金的なサポートに有効であった。
- ・例年の支援事業を凍結して、新しい公共支援事業を導入したため、従来事業の焼き直しが多く社会的インパクトに乏しかった。
- ・全国一斉に、市民ファンドの形成の取り組みがなされたが、土台作りもなく政府のミスリードではなかったか。
- ・日常業務の拡大と深化があった。審査会の中間評価は受託5事業ともB評価（一定の成果が見られる）、5事業を同時に遂行した相乗効果が大きい、運用方法には課題があり業務量が多いが多様な成果が得られた。
- ・一定の成果はあったものの、一過性の成果にとどまったと思っている。
- ・よい実績をあげられたもの、そうでないものが混在。2年間の時限に縛られてよほどの戦略がないといい成果が生まれにくいように思えた。行政の意思疎通・行動原理との調整などの課題も改めて浮き彫りになった。
- ・認定NPO法人セミナーや助成金セミナーなど、これまでになかったセミナーを開催することで新規団体の参加が得られた。また専門家派遣では郡部のNPOの利用が多く、団体数は限定的であるが一定の成果が得られた。

- ・2年がかりで継続して取り組めたため、事業を通じてノウハウやネットワークは蓄積された手ごたえはあるが、事業終了後の運営費（人件費）確保がネック。
- ・一過性の事業になるのではないかと懸念している。
- ・設立や運営に関してのノウハウの底上げには寄与できたのではないか。これからは資金調達や税務、会計、経理に関する支援や行政との共同や組織マネジメントなどを強化していきたい。
- ・単年度予算ではそれほどの効果が得られない。
- ・おおむね目標とした成果が得られたが、今後の継続に課題が多い。周囲のNPO等も含め、事業期間だけの成果にとどまっている現状を感じている。

5 地域課題を把握するうえで、特に留意していること

【行政が設置し、行政が運営している NPO 支援センター】

- ・ 個人情報・情報源についての取り扱いが非常に繊細、誰から聞いた、誰がそう言った等の問題はほかのところに漏れ出ていくと大変なことになる場合が多い。情報発信の場合にも、確認は必要不可欠。団体内のパワーバランスも考慮し、慎重に行う必要がある。
- ・ 庁内各部局からの情報収集。災害時においては地域連携の情報を町内会を通して把握すること。
- ・ 課題に対するニーズがどのくらいあるのか、課題に対する合意形成をどのように高められるのか。
- ・ NPO と行政の意見交換会を毎年実施している。
- ・ 市民活動団体がどのような活動をしているのか、情報収集に努めている。
- ・ NPO 団体との交流及びアンケートの実施。
- ・ 「地域の悩みのタネ」として、地域の課題を汲みあげつつその課題に対する市民活動団体からの提案を公募する制度を設計し、コミュニティと市民活動団体の協働を促している。
- ・ 交流会等通じて、専門性を持つ NPO や社会貢献に意欲的な企業と意見交換を行っている。

【行政が設置し、行政と民間で運営している NPO 支援センター】

- ・ センターのスタッフだけでなく、関心がある方誰にでも聞くことが出来、意見が言えるよう井戸端風サロンを開催している。
- ・ 情報誌を配布しながら相談を受けている。
- ・ 行政と社会福祉協議会との連携。
- ・ 地域に住む人たちとコミュニケーションをとること。話しやすい関係づくりを行うことが大切だと考えている。
- ・ 客観的な地域情勢、地域組織の認識、基礎自治体の認識を踏まえた上で、課題の把握と抽出を行うことが重要。
- ・ 市内 24 区社会福祉協議会と連携を密にとるようにしている。

【行政が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・ 各市民活動中間支援センターと連携して、地域の課題把握に努めている。
- ・ 特定の分野に偏ることのないようにしている。課題を情報発信していない団体等から引き出せるようにしている。
- ・ 県内の NPO や自治体とのコミュニケーションを密にして、地域の課題を把握するようにしている。地域に根差した活動をする中間支援組織との関係性の構築。
- ・ 現場をまわり、活動団体などの声を直接聞くことを心がけている。また、一方からの情報をうのみにせず複数の情報を集め判断するようにしている。
- ・ 議会での上程項目や、地元新聞記事からの情報。
- ・ 行政が政策課題として把握していることと、現状との乖離を把握する。地域課題を引き起こす要因の考察に時間をかける。
- ・ 同じ目的の NPO(たとえば子育て)に呼び掛けて、交流会を開催している。
- ・ 主催する交流会やフォーラムを通じて、ワークショップ等の中から課題を拾い上げ、共に必要な取り組みについて考える。
- ・ 団体との交流を頻繁に行い、課題の把握に努めている。他に行政や町内自治会、企業等様々なセクターとの情報交換も積極的に行っている。
- ・ 今年度初めてまちづくり円卓会議を実施したが、その継続により地域課題の把握とその解決に向けた一助としたい。
- ・ 地域の会合などへの参加。
- ・ 自治会との連携を密にし、情報の共有をし、課題に対し、取り組んでいく。
- ・ 人的ネットワークを広げて今日的な課題収集に努めている。信頼できる顔の見える関係づくりに留意している。

- ・把握した課題の処理について行政との連携を模索中。
- ・日々のニュースや情勢の動きに注目して、センターの利用者の方の意見を聞くようにする。
- ・自治会との連携、行政との信頼関係企業や産業界へNPO 法人として連携する。
- ・世代的な偏りや、団体による偏りがないようにすること。市民的な柔軟自由闊達さを失わない運営をすること。
- ・町内会長、公民館長と連携強化をしていく中で、課題を把握している。
- ・地域組織との対話を重視している地域での事業には頻繁に参加している。
- ・様々な主体と常日頃からの双方向のコミュニケーション、信頼関係。
- ・年4回の市民活動登録団体54団体で交流会を開催年1回の市民活動屋台村で各団体の活動内容展示と交流および課題ごとのワークショップを開催。
- ・団体だけでなく市民の意見にも耳を傾けるようにしています。
- ・相談事業や市民公益活動団体の実態調査などからの分析から課題を抽出していく。
- ・県の施設ということもあり、出来るだけ公平。平等になるように配慮。
- ・地域リーダーとのコミュニケーション。
- ・登録団体が活動するために役立つ情報を提供し、意見を求める。
- ・公民館など地域に密着した施設との情報交換など行うことで地域課題の把握に努める。
- ・ある課題をめぐる事態や事業に関する情報は「受け取り側」によってやや異なる事もあるため、複数のソースから情報を確認したほうが、より実態把握の精度が上がるように思われる（なかなかそこまで手が回らないという問題もあるが）。
- ・課題解決に向けての応援者を増やしていくために、解決に向けて小さな動きや課題認識者が巻き込みなどのアイデアを持っているかどうかの確認。
- ・交流に繋がるようなイベントを企画する。
- ・組織が課題と認識する地域もしくは活動しているエリアに足を運んで話を聞くとともに、現場を実際に見て確認する。
- ・市町村社会福祉協議会との連携。
- ・自治会、まちづくり委員会などの情報収集、意見交換。
- ・地元企業との情報交換が不足している現状を改善すること。

【民間が設置し、民間が運営しているNPO支援センター】

- ・地域課題といってもNPOが捉えているテーマや分野における課題と地域コミュニティでの課題の捉え方については多様であるのと同様に複雑化している現状を捉える事が重要であると考え。
- ・実際にNPOの活動現場に足を運び、関係者から話を聞くこと。
- ・現場で活動している団体の生の声を聞くことやその団体が支援している人の状況や環境を探るようにしている。
- ・五感を使う、やってみる。仲間とともにおこなう。課題を中心に考える。
- ・分野ごとの主要なNPOや会員との付き合い方の中から課題を把握している。また行政の審議会委員や助成金の審査委員を務める事によって市町村や全国規模の課題を収集している。
- ・共(コミュニティ)と私(市場)のつながりについて留意している。これまでの社会は、経済成長が生活を含めた地域社会の発展につながると時間軸を中心に課題を捉えてきたが、これからは、地域住民が主体となって善い場所を創り出していく空間軸を中心とした地域課題の捉え方が重要と考えている。利益社会を維持するためには、地域住民の公平な負担が必要であり、まちづくりを推進する中で、相互の関係を善くする処世術をつくり、実践していく必要がある。
- ・声の大小に捉われず、クールに分析することと仮説を検証する方法をセットで考えること。
- ・公平・中立性の確保。
- ・受託センターの窓口来館者からの声から、地域のニーズが見えることが多い。
- ・県域のセンターであることから、各地域の中間支援組織との情報共有や連携が不可欠である。
- ・地域の人口構成。年齢層、地域の立地状況など。
- ・直接現地に外向くこと、また、現地のロケーション等も実施に把握し、直接話を聞くように努めている。
- ・情報収集のための更なるネットワークの構築。

- ・ 県域で取り組んでいる組織と市町をベースに動いている組織では認識に違いが出てくることもある。問題意識を共有化させていくためにしっかりとコミュニケーションを深めておくことを心がけている。
- ・ 当事者をパートナーとすることで、ニーズをくみ取ることに留意している。
- ・ 助成金相談やネットワーク交流等事業を通じた把握に努めている。
- ・ 地縁組織、企業、行政などと連携し、課題をまず洗い出す作業としてダイアログなどを実践している。
- ・ いろいろな機会を通じて結びあうような取り組みをする。
- ・ 一方向の声を鵜呑みにするのではなく、現状把握をしっかりとらえ分析すること。
- ・ 課題把握を通じた事業化が基本であるが、同時に地域の資源である人・場所・モノなどについても把握をし、最適なマッチングができるように心がけている。
- ・ 事務所という固い感じはなく誰でも出入りが自由な拠点にする。NPO 関係者だけでなく、多様なセクター、ジャンル、一般の人々との接触を多くする。また、それを意識した企画をする。
- ・ 特定者だけでなくさまざまなステークホルダーにできるだけ傾聴して多面的にとらえる。例えば「買い物難民」と一口にいても、地域によって背景にある事情が異なる。背景と歴史的なストーリーをできるだけ事業面（感覚でなく）に即して把握する。
- ・ 自治会、行政、地元企業、市民、NPO 団体、関係機関などとの絶え間ない交流。
- ・ 遠隔地にある団体との交流を通じて地域課題を把握することに留意している。
- ・ いかにか自立的な活動に繋がられるか、持っていけるかという視点で課題解決を行い、行政との連携状況や地域内での合意形成等に留意する。
- ・ 住民ニーズを把握するためにできるだけ地域イベント（NPO のイベント・自治会等のイベント）に参加し地域の声を聞く。
- ・ 会員 NPO 法人とのネットワークを通じた情報収集。
- ・ 地域住民が課題を意識し、課題解決を図る意思があることを重視している。外部から課題と感じられることでも、地域住民が課題と感じていなければ、それに対するアプローチは逆効果になりがちであるため。
- ・ 相談活動の中で情報収集しているが、地域性を大事にしながら解決に繋がるよう、また相談者が抱え込まないで、地域全体の課題と受け止めていけるようアドバイスすること。

6 NPOの実態を把握するうえで、特に留意していること

【行政が設置し、行政が運営している NPO 支援センター】

- ・当センター利用の際に、常に情報交換する。もしくは定期的な電話やメールでのヒアリングを行っている。
- ・偏った分野の実態とならないよう、様々な分野全体の実態を把握すること。今後の基盤体制強化を図るため災害時の NPO の取り組みを把握すること。
- ・団体との会話によるコミュニケーションをとること。
- ・登録団体の活動現場に赴いてヒアリングを行うことで登録申請書からは見えてこない疑いえない生の声や活動を見聞する。
- ・市民活動団体の方と顔を実際に合わせ、繋がりを地道に築いていくこと。
- ・先入観をできる限り排し、NPO の話を聞くこと。
- ・アンケート実施および交流を通じての意見交換。
- ・学生インタビューなどを通して、活動に取り組む人の直接的な声を汲み上げるとともに、その結果を広く市民に紹介している。
- ・当センターでは相談員が常駐し、法人設立や運営など各種相談に応じている。

【行政が設置し、行政と民間で運営している NPO 支援センター】

- ・アンケート調査後、ヒアリングに伺っている。
- ・活動をしている人とコミュニケーションをとること。話しやすい関係づくりを行うことが大切だと考えている。
- ・NPO の組織自体の課題と客観的な地域課題を分けて把握すること。
- ・NPO が実施している具体的な地域活動を直接視察し、参加してユーザーの目線で観察すること。

【行政が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・年度ごとに登録更新するシステムにしているが、アンケート調査も同時に行っている。
- ・団体の活動に気を配り参加する。ネットワークの活用。
- ・訪問などを通じて書類上だけではわからない実態の把握もできるように留意している。但し、公開する情報に関しては当該 NPO と協議したうえで決定している。
- ・県内の NPO や自治体とのコミュニケーションを密にして、地域の課題を把握するようにしている。地域に根差した活動をする中間支援組織との関係性の構築。
- ・当該 NPO の向き合う社会的課題、活動財源の調達の仕方。
- ・声かけ、柔軟性、聞き役になる、質問してみる等。
- ・地域に新たに設立された NPO 団体を訪問し、実態を把握するよう努めている。
- ・考察の視点は、NPO が取り組みたいテーマは、地域の現状やニーズをどのように反映しているのか。組織や運営の実態がどのような形態か。
- ・NPO が運営面で抱えている課題を把握するとともに、センター業務に対する要望や問題意識を合わせて整理する。
- ・来年度は機関誌の発行のため NPO への取材を行う。その中で実態把握に努める考えである。
- ・直接会って話をする、聞くことの中で現状や課題を把握する。
- ・それぞれの団体により活動に差があり、不活発の団体などは「そっとしておいてほしい」という意見もあり、訪問や問い合わせには気を使う。
- ・NPO 団体の実施するイベントや講座などに積極的に参加すること。
- ・NPO 当事者とステークホルダーからの情報共有。
- ・利用団体に資料を送付したり、当センターの HP にて団体情報を紹介したりするため、団体の代表者・連絡先等の変更の有無を確認している。
- ・行政機関への業者登録を実施している市内 NPO 法人数。

- ・イベントや現場を見に行く、月報やイベントチラシを当センターで印刷してくださる団体はその都度活動状況に関して伺う。
- ・協働事業を組むようにしている。NPO を引き込む事業を狙っている。
- ・信頼関係を築くこと。現場・現物・現実で状況を把握すること。
- ・市の助成制度申請時に相談に乗ること、プレゼンテーションを聞くこと。
- ・市民公益活動団体の実態調査などの分析から、課題を抽出していく。
- ・全県を対象とするので、スタッフ内の情報共有に気を配っている。また、ネガティブな情報の取り扱いには留意。
- ・センターと団体の意見交換会や団体同士の交流会など、年2〜3回実施している。その中で団体の実情を聞き、可能な範囲で支援に努めている。
- ・市町村窓口との連携、事業報告書の閲覧。
- ・あるNPOの組織状況については、組織内のポジションによって見方や印象が変わってくることも少なくないので、ある時点で把握したNPOの実態はあくまで暫定的なものだと考えている。
- ・NPOの社会的役割の理解度。支援先のNPOとの信頼関係。当該NPOの専門性、特性、団体内統治力(民主体的に運営されているかどうか)、マネジメントに取り掛かっている余力(事務局、理事の姿勢)があるかどうか。
- ・イベント等を通じて、(こちらから参加したり、参加してもらったり)把握するのが現状、その組織が課題と認識する地域もしくは活動しているエリアに足を運んで話を聞くとともに、現場を実際に見て確認する。
- ・NPOと友好的な関係を維持することが何よりも重要です。仲が良ければ胸襟を開いて頂けますので、実態把握を行うためにはまず仲良くなり、それから立ち入った話をして頂けるという様な関係を作ります。

【民間が設置し、民間が運営しているNPO支援センター】

- ・情報交換会を定期的に行うこととした。
- ・団体との何気ない対話の中に課題が隠れていることが多いため、コミュニケーションを積極的に取ること。
- ・交流会や団体訪問などNPOから直接会って得られる情報を大切にしたいと考えている。
- ・県の東西南北にあるネットワークに強いNPOの代表者から理事を選ぶようにしている。地域のキーマンや主要なNPOの代表者の意見を聞くようにしている。また会計税務などの定期的相談会を設けて相談相手として信頼されるようにアピールしている。
- ・中間支援組織なので、他の支援機関の調査や取り組み事例など入手しやすいし、協議会や実行委員会を通して、NPOの実態を把握することもできる。しかし、気になったことは、実際に現場に出かけて調査しないと、本当のところはわからないと考えている。
- ・組織の形態や法人種別などに捉われないこと(活動の実態や組織の体制から判断する)。
- ・現場スタッフの知見(主観)と客観的なデータの双方をもとに判断を行うこと。
- ・ネット、対面、電話など様々なツールを使つての丁寧な対話。
- ・ひとりで頑張っている団体か、組織的な対応をしてくる団体か。
- ・来館される団体と、時間があれば色々話を聞くようにしている。
- ・電話やメールだけでなく実際に会う、現場を共有するなど直接コンタクトをとること。
- ・助成金相談やネットワーク交流等事業を通じた把握に努めている。
- ・月に1度、地域のNPOが気軽に集まることのできる交流の場を設定し、ざっくばらんに話せる環境を作っている。
- ・ホームページ等の情報から実態と現実のギャップがある可能性があるのもそのあたりはきっちり把握するようにしている。
- ・地域貢献が具体的にできているか。
- ・ボランティア含め、多くのステークホルダーに支えられているか、組織内で適切な役割があり、スタッフ全員で運営されているか。
- ・できるだけセミナー、イベントなどに相互参加するようにしている。ネットワーク形式で事業企画するようにしている。ソーシャルビジネスなどの企業も含めて相談機能の充実。

- ・発信情報の量、質、即時性。
- ・コアメンバーの姿勢（キャラを含む）。
- ・事業高だけで実態を把握できない場合がある。運営や年度ごとの事業報告などについて定期的な意見交換やアドバイスが必要でないかと感じている。

7 資金面についての課題

【行政が設置し、行政が運営している NPO 支援センター】

- ・行政予算は人件費・通信運搬費・消耗品費・機材賃借料・保険料とすべて額が決まっており、他の費用に流用できない。ソフト事業に全く予算がついていない。
- ・市の財政が厳しい状況にあるため、少ない予算を有効に使わなくてはならない。
- ・市民活動支援センターの維持・運営に予算の大部分を費やしており、NPO に対して機に応じた柔軟な支援を行う財政的な余裕がないことが課題の 1 つとなっている。
- ・重点的に支援すべき中間組織が、NPO 支援を行うための資金を継続・安定的に確保できる財源の構築
- ・直営施設なので、資金は行政から出ているが、市の財政行状況が厳しい中でいつまでも現在までと同じ資金がかけられるかがわからない。
- ・市民活動センターの予算が少ないため、活動センターが独自に事業を展開していくことは困難である。
- ・予算が増額されることが理想的だが、経費を削減して資金を捻出していく必要もあると思われる。
- ・行政合理化より毎年度の予算が減少傾向にある。
- ・市の財政難の中で、市民活動支援の予算の確保。
- ・寄付金等意志をもった資金の公益活動への活用やファンディングへの支援。

【行政が設置し、行政と民間で運営している NPO 支援センター】

- ・委託事業のため先が見えない。
- ・殆どの収入が行政からのもののため、活動がジリ貧になっていく可能性がある。収入を伴う事業について行政からの規制はないが、やるだけの人材を確保できない。
- ・人件費が低いので若い人が働きにくい。
- ・行政からの資金が、団体運営資金のほとんどを占めている状態である。今後は、自主財源を増やし、自立した運営ができるようにしたい。
- ・行政からの資金比率が高い。

【行政が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・自主財源を増やしたい。
- ・講座開催等の予算が少ない。
- ・全体予算に占める事業費の割合がそれほど多くない点。
- ・収益の確保が難しい。
- ・自主財源調達策をうまく作れていない。寄付金募集の方策をつくる必要がある。
- ・専門性の高い人材を得るためには資金面が不足している。
- ・指定管理を受けている NPO 法人に資金獲得能力がないので、依存率が 100% である。今後、指定管理費は減っていく傾向にあるので、開館してくことも困難になると言われている。
- ・指定管理以外の収入がない。収益事業の企画・マネジメントが低い。
- ・委託費が少なすぎる。
- ・運営費の内ほとんど人件費と管理費で事務局費と運営費がなく困っている。
- ・発注する市が、NPO 支援のコーディネーターを非常勤パートで賄う想定で予算を組んでいるため、NPO 支援のための専門職を常勤で雇用できる人件費を指定管理費から出せない。高度な支援が難しい。
- ・行政からの資金をもとに運営しているので、すべての資金を単年度で使い切るとい形にしなければならぬため今年度削減できた分を次年度のこういう事業に活かしていこうというビジョンを描くことや、大きな事業への展開がしにくい。
- ・行政からの指定管理料が債務負担行為としての予算となっているため、対応が硬直的になる場合がある。
- ・収益事業の検討。
- ・行政から施設の管理経費等の予算を支出しているが、今後縮小される可能性がある。
- ・委託が終了したら資金調達の目処が全く立たない、

- ・何をやるにしても資金が乏しい。その為、事業展開が思うようにいかない。
- ・委託費の範疇での活動しかできていない。自主財源を持って活動できるように模索を始めた。
- ・主な財源が指定管理費であって、他の事業収入、寄付金、会費の割合が少ない。
- ・NPO 法人独自の資金調達公設の施設にあっては数多くの制限があり、アイディアはあっても実施できない。
- ・企業会員の確保、企業との協働。
- ・適正な労働対価や管理者の件費、ソフト支援のための費用が市の指定管理積算に入っていない。
- ・自主財源の拡大、ファンドレイジング。
- ・施設の老朽化に伴う管理面での経費増。
- ・指定管理による大規模修繕や備品購入などの制限（柔軟な対応が難しい）。
- ・指定管理料は施設の管理にかかる経費のみで運営面での経費については自主財源による事業運営となっている。
- ・会計担当者を一人雇用したいが賃金が捻出できない。
- ・市から受け取る指定管理料だけでは、NPO としての新規事業展開は不可能。
- ・指定管理料に依存しており、他の財源作りが課題。
- ・県からの委託金は次年度は減るだろう。寄付についても最初はともかく継続になると難しいかもしれない。
- ・運営資金が公金からの補助 100%のため、指定管理期間終了時に NPO 支援業務の水準低下または継続不可といった状況に陥らないかが心配。その理由の一つとして、当センターでは条例により NPO 支援業務に関する実費分以外の資金調達が禁止されているため、人件費付きの民間助成金や委託業務を受けられない状況となっていることが挙げられる。さらに施設利用者からの資金徴収が実費以外不可能であるために法人として NPO 支援業務で収益を上げることができず、指定管理期間のみ NPO 支援となる可能性が大きい。
- ・行政の予算設定のため職員 1 人あたりの人件費を増やせる見込みがない。そのため職員が長期的に安心して働ける環境をつくる事が出来ず職員の QOL は犠牲にしている。
- ・行政の指定管理料に頼った運営のため、継続的な資金獲得ビジョンが見えにくい。自主財源確保が困難。
- ・指定管理制度の規定により、自主財源作りができない。
- ・予算が人件費に取られて事業費（イベント、講座など）が不足している。
- ・1500 万＋コピー使用料の収入では、9～22 時までの開館の管理程度しかできない。現在、本会ボランティアセンター部内職員を同一事務所に派遣し、ローテーションに入れているので何とか運営できている。
- ・資金の大部分が委託費のため、自立した資金の比率を高めたい。

【民間が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・基礎財源が行政になっている事業がほとんどである。
- ・事業が委託事業に偏り過ぎているため自主財源確保ができていない。会員拡充、寄付金募集等が一部の人間に偏っている。
- ・委託事業等に財源を依存している。自由に使える財源の確保が課題である。
- ・会員の増強や寄付集めの取り組み不足、自主事業による収入が不足している。
- ・自主事業の財源の確保が大変である。
- ・本来の中間支援業務が、特に新しい公共支援事業以降の財源確保に苦労が予想される。もともと中間支援的な事業に行政予算がほとんどつかない地域のため、新しい公共支援事業以前に戻る状況になるのだが。市民ファンドなど新しい公共支援事業施行期間中に築いた基盤をどのように維持していくのが大きな課題となっている。
- ・NPO 支援ブームも去っているので、行政系資金は当てにしていない。自力でやるには認定 NPO 法人などの個々やる気のある団体との協働でのファンドレイジングを行いたい。
- ・収益が見込めるような自主事業を持つことが 10 年来の課題だが、講師派遣業で 100 万円台に届くか届かないかというところで、人材を雇用できるほどの収益事業を打ち立てていない。

- ・それなりに資金調達はできているが、大きなプロジェクトに取り組む場合の資金調達の専門家がいらない。異分野の専門家が関わっている多様性は強みでもあるが、それを十分に生かした理解されやすいプレゼンテーション能力が弱い点が資金調達を難しくしている。
- ・行政の委託事業による事業収入の割合が大きい。
- ・民設民営なのでファンドレイジングの課題は宿命。
- ・継続的に運営するための財源の確保(行政に依存しない収入構造の構築)。
- ・サービスや開発力を一層高める必要がある。
- ・会員や寄付に関する団体内の制度を整備する必要がある。
- ・行政からの補助金以外の自主財源確保が難しい→母体組織(社会福祉協議会)からの自主財源投入が厳しい。
- ・組織を継続的に支える自己財源開発が不十分。
- ・2011年に東日本大震災の取り組みのための支援金を集めたが、一過性のものであった。また、過去情報誌を発行していたがそのために使用する目的で寄付を集めたこともあった。具体的に用途を示して集めることはできるがそれは継続できない。
- ・受託事業等が多いため、予算規模は大きいですが、自主財源が乏しい。そのために、自主事業に十分な予算を割り当てることができない。
- ・自主財源の伸び悩み(会費・寄付)、補助金等の大幅な削減。
- ・委託事業がないと人件費は捻出できないが、委託事業は何も生まれない。
- ・安定した活動財源が確保できていない。したがって、有能な人材を雇用したいと考えても財源を心配し後継者となる人材を確保できず、組織の硬直化を招いている。
- ・指定管理料では職員の人件費があまりにも安い。他の事業を毎年いくつかやっているが、それを時間外で強制することはできない。
- ・委託事業以外の自主事業で資金獲得に苦勞している。認定法人を目指しているが、道程は簡単ではない。
- ・自己財源の継続的な確保。
- ・行政からの委託金が多く、自己財源が乏しい。収入の基盤を強固にできる自主財源の展開が急務。
- ・寄付を集める仕組みなどが整っていない。
- ・23年度まではふるさと雇用制度による行政(市)の委託事業として運営してきたが制度廃止と同時に行政との関係はなくなり1200万円ほどの委託費は0となった。ふるさと雇用を活用して立ち上げた官製NPOなのにH24年度立ち上げと同時に市の支所内の事務所も引き上げられ、民間団体の好意で事務所の間借り状態である。
- ・会費収入は増加が期待できない。
- ・認定NPO法人への移行を考えているが、寄付収入への見込みは少ない。収益を見込める自主事業は人手が足りないため、あまり企画できない。
- ・寄付が集まらない。会費だけでは専従職員を雇用できない。
- ・認定NPO法人化をいざ行っているが内部の調整が追いついていない。
- ・民設民営なので、安定的な収入の確保が難しい。
- ・人件費の安定的確保(自主財源比率の伸び悩み)。
- ・施設改修費が追いつかない。
- ・柱になる自主事業がない。
- ・中間支援活動を継続的に行う上で、エンドユーザーとなる市民やNPO組織から料金を取るの組織運営的な面で厳しい。事実上、行政からの補助金等に頼らざるを得ない状況である。
- ・自立できていないNPO等からは収入が得られない(無償でサポートをしているため)。
- ・ハード面がないため、資金に波がある。
- ・事業収入の多くが、行政からの単年度委託事業のため、中長期的な資金計画のもとに運営を行っていない。今後委託事業から自主事業へのシフトを図り、中長期的な資金計画をもって事業を実施していきたい。

8 人材面での課題

【行政が設置し、行政が運営している NPO 支援センター】

- ・公設公営でありながら、市役所職員の常駐スタッフの引き揚げ、指定管理者制度に踏み切ろうにも受け手の団体や企業がないことなどから市が直接嘱託職員（フルタイム）1名と日々雇用職員1名（週35時間）で週6日稼働する厳しい現状が続いている。現在雇用されている職員の欠員がセンターの消滅に直結するのではないかと危惧されている状態。
- ・行政職員であるため、団体運営に関する専門的知識が乏しい。
- ・人事異動があり、適任のスタッフが中々定着しない。
- ・行政の担当者は人事異動による入れ替わりがあるため、人により知識・見解に差が生じたり、柔軟な発想、対応ができないなどの課題がある。
- ・現在市民活動支援センターのソフト事業は非常勤特別職が1名で担っている状況となっており、体制的な強化について検討を行う必要性を感じている。
- ・施設。設備の貸出に終始しないよう、利用者のニーズを把握し、必要な情報やツールを提供できる人材を育てる必要がある。
- ・行政機関という定期的な人事異動を前提とした組織でのノウハウの継承。
- ・団体からの多様な相談に対応できるように職員のスキルアップ。
- ・中間支援組織となる人材の育成。
- ・NPOに精通している人材が少ない。
- ・市民活動センターの常駐スタッフは嘱託職員1名、臨時職員1名の計2名であるため、施設管理だけで手一杯になってしまっている。事業を展開するには職員を増やす必要があると思われる。
- ・行政合理化より毎年度の予算が減少傾向にある。
- ・入れ替わりがあるため、専門知識のあるスタッフが育たない。
- ・人事異動によりノウハウやネットワークを蓄積しがたい。
- ・市民活動センターの運営に更に市民参画を進める方針のもと指定管理者制度を導入する予定であるため、市民参画の趣旨を十分理解し実行できる組織の選定をすることが課題である。
- ・市民活動支援センターに配属となった職員だけでなく、行政全体がNPOと協働していくという意識が必要。
- ・非常勤職員の継続的雇用が難しいため、基礎的知識を持った職員の確保が課題である。
- ・取り組むべき課題に対し目的を共有してセクター間の協働関係を構築できるファシリテーターやコーディネーションの力量を持つ人材の確保。
- ・人事異動に伴うネットワークの継続性。
- ・団体の次の担い手や新たな人材がない。

【行政が設置し、行政と民間で運営している NPO 支援センター】

- ・全員がパートになっていることから、次の世代の育成につながらない。結局それなりの人材しかいない。
- ・団体の代表者の高齢化が進み、世代交代がうまく進んでいない。
- ・設立したばかりの団体であり、人材の育成が課題。
- ・協働センターのスタッフが核となり他の多様な人材と連携して課題を解決していけるようにしたい。
- ・資金不足で事務員雇用ができない。
- ・行政の負担金で運営すると同時に行政の嘱託職員がコーディネーターとして勤務しているが、人員に余裕がなく広域の支援事業を展開することが難しい。また、限られた人材により多様な支援事業の展開が難しい。
- ・公設の「箱守」だけの人材から、NPO 団体支援を目的したセンターを目指すうえで、専門性が求められるが、適材を見つけれられない。

【行政が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・ NPO 支援施設としての基本的知識（市民活動の歴史や NPO 法への理解など）の弱さに加え、現在多様に展開する新しい市民活動の形態（手法としてのソーシャルビジネスや法人形態としての社団）へのスタッフの理解及び知識不足や（相談）対応力が付いていない。
- ・ 法人独自の人材研修は難しい。職務が多く忙しいため研修を受けることが難しい。
- ・ 40 代の人材がいいため結果的にセンターの運営の中核を担える人材が不足している。若手を教育しているがまだ時間を要する。
- ・ 専門性を持って NPO 支援（相談）ができるスタッフの育成。事業の企画力を持った人材の育成が必要。
- ・ 専門性の高い人材を得るためには資金面が不足している。後継者の育成。
- ・ 完全な正規雇用は資金的に不可能。
- ・ 市民活動へ参加する人がまだ少なく、相対的に人材が不足している。
- ・ 人件費に相応した人材しか雇用できないので、育成に時間と費用がかかるが、なかなか、育つまでに至らない。当センターは設立して 10 年になるので、支援事業が高度化したことに対応するための研修が必要である。
- ・ NPO・ボランティアコーディネートを専門に担うスタッフを置いていないので、市民活動センター機能の充実に欠ける。
- ・ 総合的な企画・運営力に全体的なレベルアップが望まれる。
- ・ 今回ネットを使って公募し、新人 2 人を採用した。新人の活躍を期待している。
- ・ 予算と資金が少ないため、専門性のある人は確保できない。また、ネットワーク型のために他の NPO と連携もしなくては行けないが、資金が不足し、どの団体も積極的に支援センターを構築していこうという意思がない。
- ・ スタッフ数が不足しているだけでなく、今後は事業企画力やコーディネート力を高めていく必要がある。
- ・ 資金の関係から幅広い世代からの人材の雇用が難しい。
- ・ 運営協議会方式としているが、施設にメンバーが常駐できる状態ではないため、実際の相談が難しい。
- ・ 最低賃金であるため、長続きしないことが多い。またシフト勤務のためノウハウの蓄積が難しい。
- ・ ソーシャルメディアを通じて情報発信できる人、企画力のある人を確保したい。
- ・ 予算面から十分な給与が払えず人材確保がしにくい。
- ・ 常駐のスタッフがおらず、専門的な知識に乏しいこと。スキルアップの必要がある。
- ・ WEB 関連、企画を任せられる人材の不足、長期勤務者のモチベーションの低下。
- ・ 長時間の開館業務と広範囲の館内管理をこなすには当然、管理スタッフの人数が必要になる。限られた委託費のもとでは必然的に常勤職員よりもパート、アルバイトスタッフを多く抱えることになる。それは多様な人材を抱える事が出来る半面、スタッフの意識とスキルの向上、情報共有や意思決定の仕組みなどの点で工夫が必要になることを意味する。特に中間支援というミッションや市民活動に対する共感性をスタッフ全員で共有することが重要であると考えている。
- ・ 人材の定着・育成が資金的にも困難。
- ・ 次世代を担う若年者の育成が効果的に行えない。
- ・ ファンドレイジング、コンサルタントなどの専門家が不足している。
- ・ コーディネートできる人材の確保。理事になってほしい人材の確保。
- ・ 市民で地域に密着した活動しているスタッフの数を増やしたい。
- ・ センター管理に負担が集中してしまい、管理型のセンターに陥りやすい。
- ・ 市民活動への理解とコーディネート意識を持った人材を確保していくこと、また柔軟に事業展開していく仕組みを作っていることが重要と思われる。
- ・ 団体を支える人材が増員できれば更に協働のテーマ、課題に取り組みたい。
- ・ 難しい内容の仕事であり、人材が育たない。雇用しても短期でやめてしまうケースが多い。
- ・ 次世代の法人の運営を担う人材の不足。
- ・ 事業拡大しようと思えば現スタッフ体制では難しい。限られた人員の中で毎年事業を精査していく必要がある。他の中間支援組織との連携をしながら支援を進めていく必要がある。
- ・ 時間をかけてゆっくり養成したいが、それが叶わない。

- ・ NPO 法人設立の際、地域限定ともいえる一定枠内から役員を登用したため新たな分野への取り組みに積極性は期待できない。人材を求めるにはそれなりの人件費が必要。ボランティアの継続は困難。
- ・ 中間支援に関わるスキルは、現在のところ任意のスタッフ個人に蓄積されており、これを組織におけるメンバー間でどのように共有させるか、またスキルをどう組織に蓄積させていくのか、非常に難しく思っている。
- ・ 指定管理期間以外の雇用状況が不透明なため、時間をかけた人材育成をすることが難しく、スキルの高い職員が育たない。また離職率も高いので、NPO との深い関係性が構築しがたい状況にある。
- ・ コーディネーターの専門的知識と支援技術の向上。
- ・ 財政上の問題により、人件費も限られるため優秀な人材を雇用できない。
- ・ NPO の給料だけでは収入的に食べていけないので能力のある若手が入ってこない。
- ・ 会員の団体運営への関わり方と専従スタッフの人材育成。
- ・ 常に事務局スタッフのレベルアップに留意している。

【民間が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・ 事業の企画、開発、資金の調達をする人材が育っていない。
- ・ 中長期の計画ができていないため、人材登用に不安がある。役員の自覚不足。
- ・ NPO 活動を理解した人材が不足している。
- ・ 事業マネジメント、労務管理、IT スキルなどの専門的ノウハウを持った人材が不足している。
- ・ 単年度事業がほとんどのため、定着した人材の確保が難しい。また賞与等もなく不安定な雇用状態である。
- ・ 避難者支援活動を行っているがその担当が中間支援組織職員としての意識があまりなく、その事業専属と考えてしまっており、中間支援組織が行う避難者支援活動のあり方（組織間のネットワークや相談を関係組織につなげるなど）を考えるように今後育成が必要。
- ・ NPO 支援に特化できる若手スタッフ不在。雇用し、育てる資金もない。
- ・ 設立時からの理事や活動家と新たに雇用した人材との考え方の差が当然ある。その差をいかに縮めて活動や事業を実施し、継続するのが問題。給与が安いために現場ではパートナーのいる女性や若者、あるいは定年退職者が担い手になっている。専門性の高い人は雇用できないので、それは無償の理事に依拠するようになっている。
- ・ 行動力ある若手の人材育成ができていない。講座等をとおして育成事業を行ってきているが、若手の生活を保障するだけの雇用の基盤ができていない。
- ・ 事業の企画立案ができる人材の確保ができない。能力に見合った給与の支払いができていない。
- ・ スタッフのキャリアパスの構築の支援(中間支援スタッフとしての専門性の獲得)。
- ・ 多様な経験を積むことが出来る環境整備(団体間を超えたジョブローテーションの実現)。
- ・ サービスや事業を開発することが出来る人材の不足。
- ・ ライフステージに応じた柔軟な働き方(団体との関わり方)の実現(環境整備)。
- ・ 給与などの雇用環境の整備。
- ・ より情報収集及びコーディネートスキルを高めなければならない。
- ・ 市内多方面からの協力依頼などの要請が多くなっており、また、市民からの問い合わせ等が多くなっており、人材がいないわけではないが、数的に不足している。事業の拡大に対応するため、現在のスタッフのスキルをきちんと位置付け、新たなスタッフを行うことが急務となっている。
- ・ 専門的スキルのある職員も雇用形態により短期で入れ替わってしまい、知識や技能が継承されない。
- ・ 社会課題が多様になっている中で、相談業務に対応する職員のスキルアップのための研修にさらに注力したい。
- ・ 組織にこだわらず、多様なつながり方へと連携でもいい位のスタンスを持ちたい。
- ・ NPO 支援に係わる技術の共有。
- ・ 先を見通しての職員採用が計画的にできていない。人材育成が結果として場あたりのになっている。
- ・ ICT に強い人材がいない。
- ・ 世代交代の時期に来ているが、若い人や中堅世代を安定して雇用するための資金が不足している。
- ・ 次期リーダー、NO.2、NO.3、エキスパートを育てる時間、技術、人材、資金が不足している。

- ・専門的なスキルを持つ人材も必要だが、どの分野でもマルチにこなせるディレクター的な人材の必要性和強く感じる。
- ・支払える人件費が少ないので、ボランティアによる運営なので若い人に参加してもらえない。
- ・資金調達を中心に企画運営・営業できる人材がほしい。
- ・資金面にも関連するが、余裕人材がいないので、新規事業開発が手薄になる。
- ・事業以外の法人の管理人材が育ちにくい。
- ・定期的な雇用を確保するための財源が不安定。1~2年の期限付きで雇用した人には、NPOへの関心やモチベーションが高くない人が多い（フリーターのような感覚か）。
- ・低賃金のため、継続雇用が難しい。
- ・NPO支援を本分とする人材の確保・育成。
- ・民間が運営する支援センターとして、行政等では対応できないきめ細やかな相談業務やアドバイスを行うべきと考えるが、それを行える人材を育成する余裕が現状中間支援組織にとってはほとんどないと考える。それは資金面の課題とも関連している。
- ・現場で経験を積ませることが一番だが、時間がかかる。
- ・市民活動への意欲や経験のある人材がほしい。委託事業で短期的な雇用を行ったものの、決められたルーチンワークを時間内にこなすだけでは新規事業の立ち上げも厳しく、雇用を継続することが困難である。
- ・高齢化、役割固定化。

9 3年後の具体的な展望

【行政が設置し、行政が運営している NPO 支援センター】

- ・ NPO 法人設立認証数は震災発生後増加し、それぞれ活発な活動を行っているが、地域課題解決のため災害時の教育を生かし、今後は地域ネットワークの構築や NPO と行政の協働の推進を図る必要がある。
- ・ 地域住民、NPO・ボランティア団体等が協働で地域づくりに取り組んでいくための支援利用者である市民の視点で施設の利便性や市民活動の活性化につながる方策を検討し、行政の直営施設ではなく市民活動団体による管理・運営体制を目指す。
- ・ 市民協働によるまちづくりを進めていくために市民協働の担い手となる市民活動団体を支援していく。
- ・ 民営化への移行。
- ・ 現在は県直営で実施しているが、中間支援 NPO 法人への委託を検討している。
- ・ H27 年の複合施設会館に、向けて（仮称）市民活動交流センターのあり方の検討、ソフト事業の整備を進めている。
- ・ 公設公営から NPO 法人への移行を考えている。

【行政が設置し、行政と民間で運営している NPO 支援センター】

- ・ NPO 支援よりコミュニティ支援の業務量が増えていると思う。しかし、予算規模や人員が削減されているかもしれない。
- ・ ハード事業及びソフト事業の民営化を検討。
- ・ 多くの市民・市民活動団体をサポートすることにより、主体的にまちづくりを行う住民を増やす。
- ・ 市民協働センターの認知度を上げ、より多くの市民・市民活動団体に利用してもらう。
- ・ これまでの相談業務や協働センターでの事業の成果を活かして、きめ細やかな支援策、さまざまな人や活動に寄り添う支援を実施。
- ・ 情報・人材・資金など、団体への活動支援を行える仕組み・場を整備し、多様な主体がつながる新たな活動を生み出す。
- ・ 中間支援組織等への指定管理。
- ・ 中間支援の体制を強化、協働の促進。

【行政が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・ 認定 NPO 法人となり、寄付募集がしやすくなったことから NPO 民間ファンド作りに取り掛かりたい。
- ・ 県内全域を対象とした NPO 支援拠点としての機能の強化のため、専門性を持った正規職員を 2 名以上配置したい。
- ・ 指定管理の決定とスタッフ育成。
- ・ 企業とのパートナーシップの構築、行政との共同事業の充実。
- ・ 現状を維持しながらこれまで継続してきた事業を充実させていきたい。
- ・ 地域の課題を見据えて、その解決に向けた効果的な事業展開を行いたい。
- ・ H26 年 4 月からまた指定管理者となり新たにオープンする施設で、他の施設管理者と融合し、市民活動の支援を更に活発化させる。
- ・ 今後 4 年間、市民活動サポートセンターの指定管理者として事業の充実と発展に努める。中高生向けボランティアハンドブックの発行をはじめとする人材育成事業や公益活動を促進するための情報収集と発信、政策提言・協働に関する調査研究事業、企業と NPO のマッチングに向けた交流事業などに取り組む。
- ・ 事業者が参加する新しい公共の実現。
- ・ 市民活動団体を立ち上げてサポートセンターの運営を受託し、3 年後には法人格を取得する。サポートセンター登録団体の 5 割以上が相互間交流できていて、3 割以上が市外の NPO と交流が持てている状態にする。

- ・今後 5 年間に於いて当センターに求められる役割は「個々の NPO の実務力・組織力を高めていく」支援である。その基本となる NPO の学びの機会を提供していく。また、NPO 組織のつながりをさらに強めるための応援をする。人と人、人と組織、組織と組織をしっかりとつないでいく役割を果たす。
- ・公設の施設外において資金調達を行い NPO 法人の自主財源を確保するため、各種企業との共同事業を提案。
- ・次世代を担う人材を確保するため市内中学校に社会貢献部という部活を設立を要請中。
- ・市役所に「市民活動団体支援室」が H25 年度に新設された。H25 年度に支援室の活動方針を見極める年とする。
- ・H26 年度必要であれば支援センターの運営方針、スタッフの増強などを確立する。
- ・市民自活の時代に向けて、町内会を軸としたコミュニケーションづくりを通じ、優しいまち、支えあいのまちをめざしていく。
- ・地域組織との共同事業の実施 NPO との協働事業の拡大。
- ・新しい公共を担う事のできる団体（NPO 法）が増えている。
- ・NPO の課題解決に向けた仕組みに変容→昨年 12 月に資金、人材等を循環させる一般財団法人で基金を設立。次年度からの指定管理者として応募予定。
- ・総合型支援組織として 5 つの事業を継続する NPO の組織基盤強化事業、市民ファンド事業、人材育成事業の 3 事業を重点事業とする。
- ・先ずは、H26 年度からの指定管理を受けることが大前提ではありますが、時代の変化を見据えながら計画を実行し、常に様々なステークホルダーとの話し合いを続け、地域に必要な支援センターとして存在し続けていきたい。
- ・指定管理者として残り 4 年間、3 年後のビジョンを描いて年度計画で実践中。
- ・市民公益活動を立ち上げる市民を増やす。行政、公的施設、教育機関、事業者に、市民公益活動を知ってもらう。市民公益活動団体と行政、公的施設、教育機関、事業者の協働を増やす。
- ・H25 年 4 月に市民公益活動支援センターを移転し、ハード面での機能を拡充し、またソフト面でも中間組織としての機能を加えて新たなセンター機能としたことにより 1 人でも多くのボランティアやひとつでも多くの市民公益活動が生まれ市民公益活動団体の環の拡充や連携強化を図り公民協働を促進する。
- ・NPO 役員の高齢化は避けられないものの、市の指定管理料を原資とする運営に不安はありません。
- ・まちづくりを推進する能力を持った新たな人材を求めるには、市の指定管理料の up は欠かせない。
- ・地域に NPO が根付くための信頼性アップを大きな目標とする
- ・NPO における会計方向の透明性アップ→NPO 法人会計基準導入による会計処理・報告の適正化。
- ・NPO の活動内容や存在意義に関する周知度・PR 度 UP→公開できる情報内容の充実化とその見せ方(広報力)の向上。登録団体に向けてのマネジメントの視点での情報発信の支援。一般市民への当事者意識の広がりに向けての広報誌の発行。中間支援者指標に基づく研修を通じた職員育成、以上を通じて、認定 NPO 法人へのアプローチを強化。
- ・民営の中間支援センターとして施設充実度・運営自由度の向上を目指し設置者となる自治体との話し合いを進めて新たなルールを作り、次回の指定管理者が当法人以外の主体になった場合でも円滑な運営ができるよう事前の仕組みづくりに尽力する。

【民間が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・指定管理業務の拡大を検討している。
- ・市には市民活動センターがないため、3 年以内をめどに設立を関係部署に養成中。
- ・センターが設立されたら、現在のサポートセンターの役割のうち起業支援、既存 NPO の業務拡大支援、就労支援を中心に運営を予定。
- ・若い人材が NPO の中核を担えるような体制作りが進み、（そのために人件費を払える状態を作る）地域の課題解決に向けて多くの人を巻き込んで活動している。
- ・2 人の常勤と 2 人の非常勤体制で事務局を形成。予算規模は 5 つの基本的事業を合わせて 1 億円規模にする。県下の中核的 NPO とスムーズな連携が取れていて共通の行動や事業ができる。

- ・ボランティア受入現場に、よりコーディネートスキルを持った人材が定着している。若者・学生等をターゲットにした研修・交流企画が多方面で展開できている。これを展開させる家でネットワークが各領域において進んでいる。
- ・市が作った新しい拠点も活用しながら、様々なステークホルダーとのコーディネートを中心とした運営を軌道に乗せ、そうした多様な主体が舞台に立っているような地域の姿になっていること。
- ・地域密着型 NPO の育成。地域（町内会）の有志による NPO を育成し、地域の課題解決活動に取り組む。
- ・次世代スタッフによる次世代体制づくり。認定 NPO 法人格を早期に取得し、県域での認知度向上を図る。真に、NPO・市民・行政・企業等から必要とされる、頼りにされる中間支援 NPO を目指す。
- ・県の間接支援センターとしての役割のほか、地域に根ざした事業活動の推進、多様な主体との協働によるさらなる事業展開を図っていききたい。
- ・指定管理事業は 5 年間継続されるので、南海トラフ巨大地震に備えた体制作りについても 3 年で体制の目途を立てていく。目途が立たないのは活動財源で、常に自転車操業である。しかし、認定 NPO 法人化を目指し、寄付財源の確保が図られるようにしていきたい。
- ・H25 年度から指定管理事業が 3 年から 5 年間に伸びることが決まっているので、その間に中期計画をきちんと作成したい。この事業以外に単発で委託事業を取ったり会計支援等してきたので、事業のバランスを取り、もし指定管理が取れなくてもやっていけるようにしていきたい。
- ・事業規模は 1 億円程度の維持を見込んでいる。
- ・現在が市民活動に特化した支援センターであるため、市民活動のみではなく、他セクターの団体を支援していけるセンターを目指している。
- ・それぞれの機関が持つ蓄積された知識や情報を志を持つ人々が自由に共有し、様々な成果を上げることが出来るような循環型ネットワークの実現を目指す。
- ・行政委託に依存している体質改善とスタッフの若返り。
- ・中期ビジョンを策定した。行動・支援・発信を柱に自己財源の確保に向けてファンドレイズを行っていく。
- ・NPO が人を活かす事が出来るよう経営力強化支援を重点的に行うことで、住民参加の促進。市民活動の活性化を図る。PDCA サイクルによる事業展開がされている、コンプライアンスとアカウンタビリティが適切である。
- ・今、市民立の財団を立ち上げ地域や社会の問題解決や活性化に取り組む準備を始めた。3 年後には市民活動団体が社会問題や地域課題に取り組む時に女性が出来るとの仕掛けが整い活性化している。
- ・行政とタイアップして行政機関内に NPO 支援センターを設置する。現在行政と協議中。現在展開しているオフィスシェアの地域拡大。
- ・ネットワークの強化、設立支援の強化により会員数 100 を目指す。
- ・年会費 6 万×100=600 万の安定した運営資金を確保できる。

10 3年後までの展望が描けていない理由

【行政が設置し、行政が運営している NPO 支援センター】

- ・スタッフの継続雇用の大前提のもとで、事業が継続されている状態のため、職員の一方が欠ければセンターの存続はハード面のみで縮小せざるを得ず、3年先までを見通せる状態にない。
- ・センターが入っていた建物が震災で使用不可となり市役所内で運営している。新たに建設される建物にセンターも入る予定であるがどのようなようになるのか現時点では決まっていないため。
- ・機構改革が毎年のように実施されるため、組織がやや不安定なため。
- ・市の方針及び財政状況等によるため。
- ・公設公営から公設民営に移行していきたいが設置当初から状況が変化しており見直しが必要な時期に来ている。
- ・市の構造改革など検討されており流動的であるため。
- ・現在センターの運営は公設公営としているが費用対効果の面やより NPO の実情に即した支援のあり方を模索する中で運営方式の研究を行っており、3年後の展望についても流動的である。
- ・支援センターのあるべき姿が見えてこない。
- ・県庁全体における緊急財政対策の中で設置目的、根拠、公民の役割分担等の視点でサポートセンターの機能を根本的に見直しているため。
- ・H24 年度事業の評価から H25 年度事業計画を策定していますが、事業内容についての模索中の部分もあり、あるべき姿は描けても、3年後までの展望が描けているとは言えないと判断しました。
- ・運営方法について様々な意見が出ているため。
- ・今後の市民活動センターの経営については現在指定管理者の導入が検討されているため管理形態が大きく変わる可能性があり、3年後の展望を描きにくい状態である。
- ・県財政の状況が見えない中、3年後までの展望を描くことが困難なため。
- ・センター運営主体の方向性が定まっていない。
- ・登録団体や市民との対話の内容如何より、3年後の姿が大きく変わる。
- ・現在 H26 年度からの第 5 次総合計画を策定していることであるため。
- ・行政と NPO との協働の拠点として設置された経緯があり、今後も引き続き協働を推進するために運営していく必要があるが、一方で市町村設置の NPO 支援センターや民間の中間支援団体が増えてきている現状を踏まえ、そのあり方を検討していく予定である。
- ・市民活動センター運営委員会を設置し、市の市民活動のあり方を調査・検証している。先ほど、市町への提言としてまとめられ提出されたので、今後その内容を踏まえつつ市民活動の促進を行政として行うこと、中間支援組織としての市民活動センターで行うことを整理し、また指定管理者制度の導入も視野に入れ、運営委員会で協議していく。
- ・指定管理制度の導入が課題であるが、内的小よび外的条件が整っていない。
- ・当センターが開設して間もないことから、市民活動団体と協働事業を通して様々な交流や連携の機会創出に取り組んでいるため。
- ・今年 4 月に移転したばかりなので、新しい場所での運営状況を見て検討したい。
- ・現在、業務内容の見直しを行なっているため。

【行政が設置し、行政と民間で運営している NPO 支援センター】

- ・予算面、人材面、原発問題が未解決。
- ・市町村合併により行政の内部が不安定なので。
- ・指定管理者制度の導入を見据えており、その移行状況により変化してしまうため。
- ・市民活動センターとボランティアセンターがひとつになり、H23 年 4 月に設立され、現在は市、社協、市民の 3 者により運営しているが NPO 化も含め検討を進めているところです。
- ・現在、パートナーシップセンター事業は見直しの時期にあり今後の展開についてはなお一層の協議を必要とするため。
- ・市の施政の動きも見ながら、センター運営を進めているため。

【行政が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・ 指定管理期間で区切られているから。
- ・ 指定管理制度に伴い、先行きが不透明。
- ・ 人材育成が順調ではない。指定管理者として当法人の他事業との整合性が取りきれていないので不透明部分がある。
- ・ 常に短期決戦型で取り組んでいるため、中期展望を描く余力が不足。
- ・ 支援センターの存続が危うい。年々委託費が縮小されている。
- ・ 現在、運営を委託されている NPO 法人が H25 年度から運営をせず、新しい団体に運営が変わるため
- ・ H25 年 4 月から公設民営になったばかりのため。
- ・ 指定管理が残り 2 年のため、その後のビジョンを市と考え、共有するための場を設けようとしている。
- ・ 指定管理によるサポートセンターの単純受託ではなく、ボランティアセンターとの一体的運営を提案していきたいが、その見通しが立っていないため。
- ・ 現在地から市庁舎内のセンター移転計画がある。継続してセンター運営を行っていくつもりだが、まだ具体的に移転後の展望が描けていない状況。
- ・ 目先の仕事に追われ、3 年後の展望に取り組んでこなかった。
- ・ そもそも NPO センターをしていく意義があるのかを検討しないといけない。ボランティアで生活費とか抜きで週 5 日 1 日 8 時間働けるわけではないので、区が NPO をどうしたいのかを待たないと動きは取れない。
- ・ 長期展望は大変大事なものと考えています。しかし、来年度名称変更や組織改編、事業の見直しと新規事業の立ち上げなどさまざまなチェンジを試みます。それは試行錯誤そのもので市の委託事業（委託金）も今後は不透明であるため、会費収入の増加や収益事業の検討など、実現可能、継続可能ないろいろな手段を試みます。それは市民の思いで設立された「NPO～」をこれまでの反省を踏まえて、地域の課題解決と市民や団体・企業を繋ぐ拠点にきっちり発展させたいからです。3 年後の展望は来年度を経て明確になるのだと思います。
- ・ 現在施設の老朽化による NPO センター移転問題、および NPO センター運営会議の方向性等、見通しが立っていないため。
- ・ 3 年計画の初年度が終了したばかりで、残り 2 年間の計画をどう実行するかで精一杯である。2 年後にはコンペによる新たな計画がスタートする。そのための企画をこの 2 年間で描くことが必要と考えている。
- ・ 多様化するニーズに対応できるようにソフト面の充実を考えているが、具体的に何が必要か検討中のため。
- ・ 行政との契約が 1 年更新であるため、受託している事業を行うのが精一杯の状況。
- ・ NPO も所団体も設立時の熱い思いのある間は活発に活動するが、短期間に衰退する団体が意外に多い。サポーターとしての立ち位置が定まらない。
- ・ 指定管理制度により管理年数が限られてくる。職員は専門的知識を持たない契約職員であるため展望が描きにくい。
- ・ それぞれに思い描く将来像はあるものの、理事会という場で合意形成に至っていない
- ・ 形骸化した理事会・各種実行委員会を再構築し、現状分析、選択と集中によって今後の展望を明確に提示できるような組織になるべく現在作業中。
- ・ センターの受託が 1 年契約であるから。
- ・ 資金が行政に頼っているところが多いので、今後の動向によってはどうなるか分からないところが多い。
- ・ 公益活動という定義が不明確であるとともに 3 年後にどのような方向性でセンターが存在するべきなのか数値等で測ることが難しく展望が描ききれない。
- ・ 設置している県の展望と連動することになるが、行財政改革等により未確定である。
- ・ 指定管理者制度の次期更新の有無がまだ見えない。県の担当課は存続する計画で物事を進めているが、実際にどうなるか未定なので、将来的な運営やスタッフの人材育成のビジョンが描きにくい。
- ・ 人事異動により、職員、スタッフの入れ替わりが多いので。
- ・ 本年度で委託期間が終了し、次期公募があるかも未定のため。

- ・施設の指定管理機関が平成5年度で終了するがその後の行政の方針が見えない。
- ・次年度がセンター指定管理の更新年度となっており、本年度に次年度以降、5年間のビジョン策定に入るため。
- ・1年ごとの契約なので3年後の展望は描けない。

【民間が設置し、民間が運営している NPO 支援センター】

- ・組織内での情報共有の不足。役員への活動に対する無関心さと自覚不足。行政からの委託事業に偏った事業展開。
- ・複雑化する地域社会の中でも過渡期であると考えているその中で被災地である地域をどう作っていくのか、NPO 支援だけでなく様々な課題解決の主体の支援をどのようにすすめていくのか、そこから地域自治を高めていくための事業展開を現在検討中である。
- ・目の前の事業を実施することで手一杯となっている。
- ・雇用期間の問題、法人内での役員、事務局も継続性の確保も不安定なため、また、事務局・理事会の役割分担などもはっきりしていないため。
- ・具体的な中長期プランがあるわけではないが、寄付仲介の市民ファンドや県の新しい・公共推進指針、地域円卓会議などを生かし、どのように未来を創っていくか、模索しているところである。アイデアはあるのだがあまり中長期的な活動を具体的に書面上に表して活動してきた組織ではないというのが実際の理由。
- ・大雑把な展望はある。人材育成に力を注ぎたいことも確かである。グローバリゼーションの中で国の形が変質してきているので、ますますコミュニティの重要性が高まっている。価値あるコミュニティを構築し、海外のコミュニティや NPO との連携も考えていきたい。しかし、まだまだ、まちづくり支援はわからないことが多いので、しばらくは社会の流れに注目しながら住民参加のまちづくりに必要な研究や実証的な事業を計画していく必要があると感じている。方向性さえ確認しておけば、毎年必要な事業を考えていくことが、コミュニティシンクタンクの役割なのかもしれない。
- ・地域社会の状況を鑑み、大まかなビジョンは描けるが、行政の委託事業の比率が高い現状で、行政施策に左右される部分が多い。
- ・H25 年度に施設の開設 10 周年を迎えることになり、これを記念して次の 10 年の事業方針を決定するための取り組みを実施することとしている。
- ・団体設立 25 周年を迎え、今後の組織のあり方については現在検討中。
- ・財団は出資法人として設立され、支援事業は 99%が市の補助金及び委託金で運営されていることから、市の意向が反映されます。
- ・対価を得にくい事業を実施しなければならないが、それを補うだけの人脈もなければ、新たな事業にチャレンジするほどの体力もない。いっそのこと、委託事業以外は休眠状態にすることも視野に検討中である。
- ・展望を描く必要性を痛感しているが、展望を描けない。すべての事業が 1 年契約であり、また財政基盤が 9 割行政の委託事業に依存しているため、先の展望が描きにくい。
- ・組織内で 3 年後どうあるべきなのか話し合えてない。
- ・資金がないので解散も考えている。
- ・指定管理 2 事業以外は、すべて単年度契約であり、中期計画が描きにくい。ミッションと基本方向がしっかりしていれば、計画に多くの時間とエネルギーを割く必要がないのではないかと。年間 2 回のスタッフ研修で BSC の視点で、年間計画と取り組むべき新事業について検討している。
- ・設立 12 年目の過渡期を迎えているから。周囲の環境が大きく変動している中で、中間支援組織の存在意義や役割、今後の方向性については更に考察や幅広い議論が必要な時期かと思われるので（現在は踊り場で休止して再考するような感じです）。
- ・現在検討しているところ。
- ・センターは法人の 1 事業部であり、基本的には行政からの補助事業で運営している。今年度は補助事業中に研修事業費がなくなっている（昨年度新しい公共で行い、今年度予算取りができていない）など、県の予算が非常に読みづらい。

- ・人材不足、高齢化等で現在の市の運営施設も次年度以降は受託応募しないことに決めた。自由度が増す一方、拠点施設がなくなり、これまでのネットワークや協働を活かした新たな活動をどう具体化していくか模索している。

5 考察



1 NPO 支援センターの設置状況

(1) 設立年度について

全国の NPO 支援センターの設置数は一貫して増え続けているが、2001 年から 2003 年にかけて最初の山があり、2006 年から 2008 年にかけて 2 度目の山があることが分かる。

最初の山については、1998 年に NPO 法が成立した後に NPO 法人の数が急増し始めた時期と重なっていることから、NPO 法人の増加とともに NPO に対する社会的な認知が深まり行政や民間において NPO を支援する動きが活発になった結果であると考えられる。

二つ目の山については、特定の要因というよりも 2004 年から指定管理者制度の開始されたこと、2005 年頃から NPO 法や税制改正に向けた動きが活発になったこと、2006 年に公益法人制度改革 3 法が成立したこと、2007 年に NPO 法人数が 3 万を超えたことなど、NPO を取り巻く社会情勢の変化が複合的に影響しているものと考えられる。

(2) 全国的な分布について

全国を 8 ブロックに分けて NPO 支援センターの設置と認証 NPO 法人（2013 年 5 月末現在）の状況を比較した結果は、下記のとおりである。

関東地方では認証 NPO 法人が NPO 支援センターを 7 ポイント、近畿地方で 5 ポイント上回っており、中部地方では NPO 支援センターが認証 NPO 法人を 9 ポイント上回っているが、他の地方では両者の割合はほぼ同じであることから、NPO 支援センターの設置は概ね認証 NPO 法人の分布に比例しているといえる。

ブロック別	NPO 支援センター	認証 NPO 法人
北海道・東北地方	10%	10%
関東地方	32%	39%
甲信越・北陸地方	7%	7%
中部地方	17%	8%
近畿地方	12%	17%
中国地方	7%	5%
四国地方	3%	3%
九州・沖縄地方	12%	11%
計	100%	100%

(3) NPO 支援センターの類型について

NPO 支援センターを行政と民間の関わり方によって、①行政が設置し、行政が運営－【行－行】、②行政が設置し、行政と民間で運営－【行－行・民】、③行政が設置し、民間が運営－【行・民】、④民間が設置し、民間が運営－【民－民】の 4 類型に分類すると、【行－民】が 41%と最も多く、次いで【行－行】が 26%、【民－民】が 26%、【行－行・民】が 7%と続いている。

NPO 支援センター全体の約 3/4 に行政が関与していることから、NPO 支援センターの設置は行政の NPO 政策に負うところが多い状況にあるといえる。

2 組織運営状況

(1) 運営経費について

NPO 支援センターの予算額を行政財源と民間財源に区分してみると、その割合は行政財源が 67%あり、民間財源は 33%である。

NPO 支援センターの運営経費が行政からの財源に大きく依存しているという事実からは、その運営についても行政の影響を強く受けている可能性が高いと推測される。

(2) 予算額について

1 センター当たりの平均予算額は 2,735 万円であるが、1,000 万円以下のものが 95 件、1,001～2,000 万円のものが 49 件である。

平均予算額は予算額の大きな一部の NPO 支援センターにより押し上げられているが、多くの NPO 支援センターは比較的少額の予算で運営されていることが分かる。

なお、予算額のうち行政財源の内訳をみると、委託、指定管理、補助の合計が 73%に達しているが、2012 年度においては多くの NPO 支援センターが「東日本大震災に関する取り組み」と「新しい公共支援事業に関する取り組み」を行っており、これらの経費が委託と補助に含まれている可能性が高いことを考慮する必要がある。

(3) スタッフの person 費について

正規スタッフの 1 人当たりの平均年収は 278 万円であるが、【行一行】が 406 万円と最も高く、次いで【行一行・民】が 310 万円、【民一民】が 205 万円、【行一民】が 190 万円と続いている。

【行一行】と【民一民】に約 2 倍もの格差があるが、勤務時間数や業務内容に大きな差異があるとは考え難いことから、今後は【民一民】の正規スタッフの person 費の増額とその財源の確保の問題を重要なテーマとして考えていく必要がある。

【行一民】が【民一民】よりも低額であるという事実からは、行政が民間を安上がりの下請けとして利用していると指摘されても致し方ない現状が浮かび上がってくるが、今後はこうした状況の改善に向けた取り組みが強く求められる。

(4) 今後必要とする人材について

【行一行】が求める人材は、多い順に「ボランティアコーディネーターができる人材」「各種事業の企画・開発ができる人材」「各種プロジェクトマネジメントができる人材」であるが、「資金源の開拓ができる人材」「会計経理ができる人材」の位置づけは低く、組織運営よりも事業運営ができる人材を重視する傾向が見られる。

【行一行・民】【行一民】【民一民】は、上記に加えて「資金源の開拓ができる人材」「会計経理ができる人材」の位置づけが高く、組織運営ができる人材を重視する傾向が見られる。

(5) ボランティアについて

ボランティアの参加状況について、「はい」と「いいえ」の割合は、【行一行】が 14 対

50、【行一行・民】が7対9、【行一民】が47対50、【民一民】が43対20となっている。

このことから、NPO支援センターの運営を行政が直営するよりも民間が運営に関わるほうがボランティアの参加状況は高くなる傾向があることが分かる。

(6) 支援対象団体の情報公開について

支援対象団体情報のウェブ上での公開について、「はい」と「いいえ」の割合は、【行一行】が58対8、【行一行・民】が14対3、【行一民】が78対21、【民一民】が38対24となっている。

このことから、行政が関わっているNPO支援センターの多くは、ウェブサイト上で支援対象団体の情報を公開していることが分かる。一方で、記述編をみると「登録団体自ら更新、公開できる仕組みを持っているが、必ずしもそれぞれの団体が主体的に継続して情報を更新することに繋がらない」「任意団体等も登録会員のため、情報公開がNPO法に則ったものになっていない」などの意見が散見されることから、情報公開の仕組みが有効に活用されていない事例も少なくないことが分かる。

3 事業実施状況

(1) ハード事業について

NPO支援施設の運営について、「はい」と「いいえ」の割合は、【行一行】が56対11、【行一行・民】が15対2、【行一民】が84対14、【民一民】が33対31となっている。また、NPO支援施設で提供しているサービスは、多い順に「印刷機・コピー機」「パンフレット等の掲示場所」「資料の閲覧」「フリースペース」「貸し会議室」である。

このことから、行政が関わっているNPO支援センターの大半は、NPO支援の目的で設置

された施設の運営を行っているが、その提供するサービスはどれも似たような内容であり金太郎飴的な運営になっていることが分かる。

(2) ソフト事業について

<ミッションからの視点>

自己財源で実施しているソフト事業は、多い順に「情報の収集や発信」「団体間のネットワーキング」「講座、研修」「NPO法人の設立に関する相談を含む相談」となっている。また、外部財源で実施しているソフト事業では、多い順に「講座、研修」「団体間の交流やネットワーキング」「情報の収集や発信」「NPO法人の設立に関する相談を含む相談」「NPOと行政の協働事業」となっている。

財源の種別に関わらず、「情報の収集や発信」「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含む相談」が上位にあることから、NPO支援センターの多くは、NPO支援というミッションに沿ったソフト事業を中心に活動を展開していることが分かる。

<事業収入からの視点>

事業収入になっているソフト事業については、多い順に「講座・研修」「団体間の交流

やネットワーキング」「NPO と行政の協働事業」「情報の収集や発信」である。また、今後中心としたいソフト事業については、多い順に「団体間の交流やネットワーキング」「講座・研修」「情報の収集や発信」「NPO 法人の設立を含む相談」「NPO と行政の協働事業」「NPO と企業との協働事業」が続いている。

NPO 支援センターの多くは類型に関わらず、NPO 支援というミッションに沿ったソフト事業を通じて積極的に収入源を確保しようとしている姿勢が伺える。

(3) 東日本大震災への取り組みについて

NPO 支援センターの 64%が東日本大震災への取り組みを行っているが、類型別にみると【行一行】が 39%、【行一行・民】が 53%、【行一民】が 67%、【民一民】が 88%となっている。

このことから、NPO 支援センターによる東日本大震災への取り組みについては、運営に民間の関わりが強くなるほどより積極的に対応していると指摘することができる。

また、具体的に取り組んだ支援の内容については、多い順に「義援金や支援金の募集・提供」「各種情報等の収集・提供」「救援物資の収集・提供」「NPO 支援やボランティアコーディネート」「ボランティアバスの運営や瓦礫処理など」となっている。

類型別にみると、【行一行】は、「義援金や支援金の募集・提供」と「各種情報等の収集・提供」を中心に取り組んでいるが、【行一行・民】【行一民】【民一民】は、これに加えて「救援物資の収集・提供」「NPO 支援やボランティアコーディネート」が多くなる傾向にあることが分かる。

(4) 新しい公共支援事業に関する取り組みについて

NPO 支援センターの 55%が新しい公共支援事業に関する取り組みを行っており、具体的に取り組んだ事業としては「NPO 支援の活動基盤のための支援事業」が「新しい公共の場づくりのためのモデル事業」の 2 倍となっている。

記述編では、【行一行】と【行一行・民】は、「各団体のニーズに合った企画内容が実施できたので、団体のステップアップに寄与できた」「市民活動センターの事業を通して、多様な市民活動、人材、課題を『見える化』することができた」など比較的良い評価をするものが多くみられたが、【行一民】と【民一民】では、「事業期間が短く、実施した取り組みが NPO にきちんと定着するには至らないと感じている」「よい実績があげられたもの、そうでないものが混在。2 年間の時限に縛られてよほどの戦略がないと成果が生まれないように思えた」など、特に事業期間に対して厳しい評価をするものも散見された。

このことから、新しい公共支援事業は、NPO 支援センターにとって大きなインパクトを与えたが、事業実施期間が 2 年間と限定されているために継続的な取り組みになり難いなどの課題も残したといえる。

4 現状と課題

(1) 地域課題の把握方法について

地域課題の把握方法については、多い順に「地域組織との情報交換を通じて」が 200 件、

「行政機関との情報交換を通じて」が 167 件、「講座やフォーラムなどの開催を通じて」が 145 件、「地元企業や産業界との情報交換」が 145 件となっている。

記述編から特徴的なものを一部抜粋すると、次のとおりである。

- 【行一行】 課題に対するニーズがどのくらいあるのか、課題に対する合意形成がどのように高められるのか。
- 【行一行・民】 客観的な地域情勢、地域組織の認識、基礎自治体の認識を踏まえた上で、課題の把握と抽出を行うことが重要。
- 【行一民】 行政が政策課題として把握していることと現状との乖離を把握する。地域課題を引き起こす要因の考察に時間をかける。
- 【民一民】 地域住民が課題を意識し、課題解決を図る意思があることを重視している。
- 多くの NPO 支援センターでは地域課題の把握に努めているが、行政が運営に関わっている度合いが強いほど客観性を重視する傾向があり、民間が運営に関わる度合いが強くなるにつれて住民の主体性を重視する傾向にあることが分かる。

(2) 運営上の課題について

<人材面についての課題>

運営上の課題で最も多く挙げられているものは、「団体運営を支える人材が乏しい」であり、いずれの種類の NPO 支援センターでも上位に挙げている。

記述編から特徴的なものを一部抜粋すると、次のとおりである。

- 【行一行】 行政機関という定期的な人事異動を前提とした組織でのノウハウの継承。
- 市民活動支援センターに配属となった職員だけが NPO を支援するだけでなく、行政全体が NPO と協働していくという意識が必要。
- 【行一行・民】 行政の負担金で運営すると同時に行政の嘱託職員がコーディネーターとして勤務しているが、人員に余裕がなく広域の支援事業を展開することが難しい。また、限られた人材により多様な支援事業の展開が難しい。
- 協働センターのスタッフが核となり他の多様な人材と連携して課題を解決していけるようにしたい。
- 【行一民】 指定管理期間以外の雇用状況が不透明なため、時間をかけた人材育成をすることが難しく、スキルの高い職員が育たない。また離職率も高いので、NPO との関係が構築しがたい状況にある。
- 中間支援というミッションや市民活動に対する共感性をスタッフ全員で共有することが重要である。
- 【民一民】 事業の企画立案ができる人材が確保できない。能力に見合った給与の支払いができていない。
- 多様な経験を積むことが出来る環境整備（団体間を超えたジョブローテーションの実現）。

いずれの種類の NPO 支援センターにおいても人材面についての課題を有している

が、組織や制度上の制約、財源などに起因するものが少なくない状況であることが分かる。こうした課題は、個々の NPO で解決するには限界もあることから、必要に応じて日本 NPO センターが何らかの方法でサポートをすることや政策提言を通して社会環境の改善に向けた働き掛けをすることなどを検討すべきであろう。

<資金面についての課題>

運営上の課題で2番目に多く挙げられているものは、「団体運営を支える資金が乏しい」であり、類型別にみると多い順に【民－民】【行－民】【行－行・民】【行－行】となっている。

記述編から特徴的なものを一部抜粋すると、次のとおりである。

【行－行】 市の財政が厳しい状況にあるため、少ない予算を有効に使わなくてはならない。寄付金等意志をもった資金の公益活動やファンドレイジングへの支援。

【行－行・民】 殆どの収入が行政からのもののため、活動がギリ貧でなっていく可能性がある。

行政からの資金が、団体運営資金のほとんどを占めている状態である。今後は、自主財源を増やし、自立した運営ができるようにしたい。

【行－民】 主な財源が指定管理費であって、他の事業収入、寄付金、会費の割合が少ない。

委託費での範疇での活動しかできていない。自主財源を持って活動できるように模索を始めた。

【民－民】 民設民営なのでファンドレイジングの課題は宿命。

事業収入の多くが、行政からの単年度委託事業のため、中長期的な資金計画のもとに運営を行っていない。今後委託事業から自主事業へのシフトを図り、中長期的な資金計画をもって事業を実施していきたい。

いずれのタイプの NPO 支援センターにおいても資金面が大きな課題となっている実態が浮き彫りとなったが、一方で、そうした状況を打破するために安定財源の確保に向けた取り組みを強化しようとする動きも確認された。

(3) 今後の展望について

3年後の展望については、「まだ、3年後までの展望が描けていない」が49%、次いで、「既に3年後までの展望を見通している」が37%となっている。

<3年後の具体的な展望>

「既に3年後までの展望を見通している」と回答したものを類型別にみると、多い順に【行－行・民】、【民－民】、【行－民】、【行－行】となっており、民間が運営に関わっている NPO 支援センターのほうが、行政だけで運営している NPO 支援センターよりも「展望を見通している」とするものが多い傾向にあることが分かる。

記述編から特徴的なものを一部抜粋すると、次のとおりである。

- 【行一行】 公設公営から NPO 法人への移行を考えている。
- 【行一行・民】 NPO 支援よりコミュニティ支援の業務量が増えていると思う。しかし、予算規模や人員が削減されているかもしれない。
- 【行一民】 今後 4 年間、市民活動サポートセンターの指定管理者として事業の充実と発展に努める。中高生向けボランティアハンドブックの発行をはじめとする人材育成事業や公益活動を促進するための情報収集と発信、政策提言・協働に関する調査研究事業、企業と NPO のマッチングに向けた交流事業などに取り組む。
- 【民一民】 次世代スタッフによる次世代体制づくり。認定 NPO 法人格を早期に取得し、県域での認知度向上を図る。真に、NPO・市民・行政・企業等から必要とされる、頼りにされる中間支援 NPO を目指す。

行政が直営している NPO 支援センターでは、運営を民間に移行しようとする動きが多くみられるが、一方で民間が運営に関わっている NPO 支援センターでは、積極的に将来展望を見通すように努力しているケースも認められる。

<3 年後の展望を描けていない理由>

「まだ、3 年後のまでの展望が描けていない」と回答したものを類型別にみると、多い順に【行一行】、【行一民】、【行一行・民】、【民一民】となっており、NPO 支援センターの運営に行政の関わりが強いほど「展望が描けていない」とするものが多い傾向にあることが分かる。

記述編から特徴的なものを一部抜粋すると、次のとおりである。

- 【行一行】 県庁全体における緊急財政対策の中で設置目的、根拠、公民の役割等の視点でサポートセンターの機能を根本的に見直しているため。
- 【行一行・民】 指定管理者制度の導入を見据えており、その移行状況により変化してしまうため。
- 【行一民】 指定管理者制度により管理年数が限られてくる。職員は専門的知識を持たない契約職員であるため展望が描きにくい。
- 【民一民】 地域社会の状況を鑑み、大まかなビジョンは描けるが、行政の委託事業の比率が高い現状で、行政施策に左右される部分が多い。

行政が運営に関わっている NPO 支援センターでは、行政改革や財政削減の影響を受けることが多く、中長期の展望が描きにくい傾向がみられる。

民間が行政の NPO 支援センターの運営に指定管理者として関わっている場合は、指定期間がネックであると指摘するケースが多くみられる。指定管理者制度は住民サービスの向上と経費の削減を目的として導入されたものであるが、経費の削減に傾斜しサービスの質の向上が図られていない事例が少なくないことも浮かび上がった。

民間の NPO 支援センターの多くは、資金や人材が宿命的な課題となっており、将来展望が描きにくい状況にあることが分かる。また、行政からの委託事業の割合が多い NPO 支援センターでは行政の動向に左右されやすい状況であることがみてとれる。

6 調査票



2012 年度 NPO 支援センター実態調査

I 基本情報について

1 貴センターの概要についてお尋ねします。

支援センターの名称			
所在地（住所）	（〒 — ）		
連絡先	電話		
	FAX 番号		
	E-mail		
	URL		
設立者			
運営者			
設立年月日			
記入者氏名（役職）	（ ）		

2 貴センターの類型についてお尋ねします。

(1) 設立者と運営者の関係について選択してください。

- (A) 行政が設置し、行政が運営
- (B) 行政が設置し、民間が運営
- (C) 行政が設置し、行政と民間が運営
- (D) 民間が設置し、民間が運営

(2) 運営費について選択してください。

- (A) すべて行政で負担
- (B) 行政と民間で負担
- (C) すべて民間で負担

(3) 事業について選択してください。

- (A) ハード事業（施設運営）のみ
- (B) ソフト事業のみ（相談、講座、コーディネート等）
- (C) ハード事業とソフト事業

3 設立の経緯について選択してください。

- (1) 行政が条例に基づき設立
- (2) 行政が要綱に基づき設立
- (3) 行政の関与のもとに民間が設立
- (4) NPOや地域の関係者が必要性を感じて設立
- (5) その他 具体的に

()

4 支援対象の地理的範囲を選択してください。

- (1) 全国域
- (2) 複数の都道府県域
- (3) 単一の都道府県域
- (4) 複数の市町村域
- (5) 単一の市町村域
- (6) その他 具体的に

()

II 組織運営について

1 運営経費についてお尋ねします。

(1) 2012年度の予算額とその内訳をご記入ください。

(A) 総予算額	万円
(B) 上記のうち行政財源	万円
(C) 上記のうち民間財源	万円

→(2)へ

→(3)へ

(2) 上記(1)で行政財源の種別を選択した場合は、その金額をご記入ください。

<input type="checkbox"/> (A) 自己財源	万円
<input type="checkbox"/> (B) 指定管理	万円
<input type="checkbox"/> (C) 委託	万円
<input type="checkbox"/> (D) 補助	万円
<input type="checkbox"/> (E) その他	万円

→(4)へ

(3) 上記(1)で民間財源の種別を選択した場合は、その金額をご記入ください。

<input type="checkbox"/> (A) 会費収入	万円
-----------------------------------	----

<input type="checkbox"/> (B) 寄付収入	万円
<input type="checkbox"/> (C) 事業収入	万円
<input type="checkbox"/> (D) 助成金	万円
<input type="checkbox"/> (E) その他	万円

(4) 指定管理の期間をご記入ください。

年 月 ～ 年 月 (年間)

2 組織体制についてお尋ねします。

(1) 理事に関してお尋ねします。

* (1)の質問は民間が設置する支援センターのみお答えください

(A) 理事の人数

- (a) 1～5人
- (b) 6～10人
- (c) 11～20人
- (d) 21人以上

(B) 理事の選出方法について当てはまるものをすべて選択してください。

- (a) 現職役員からの推薦
- (b) 会員からの推薦
- (c) 会員の自薦
- (d) 事務局からの推薦
- (e) その他 具体的に

()

(C) 理事に期待する役割を 3つまで選択してください。

- (a) ビジョンづくりや方向性の提示
- (b) 監督者
- (c) ファンドレイジング
- (d) 人的ネットワーク
- (e) 専門性
- (f) その他 具体的に

()

(2) スタッフについてお尋ねします。

(A) 正規雇用スタッフの人数をご記入ください。

(a)人数	(b) (a)のうち残業手当あり	(c) (a)のうち賞与あり
人	人	人

(B) 正規雇用スタッフの年齢別（男女別）の人数をご記入ください。

年齢	(i)人数	(ii) (i)うち男性	(iii) (i)うち女性
(a) 10 歳代	人	人	人
(b) 20 歳代	人	人	人
(c) 30 歳代	人	人	人
(d) 40 歳代	人	人	人
(e) 50 歳代	人	人	人
(f) 60 歳代	人	人	人
(g) 70 歳以上	人	人	人

(C) 正規雇用スタッフの1名あたりの年間平均人件費をご記入ください。

(万円)

(D) 非正規雇用スタッフの人数をご記入ください。

(a) 人数	(b) (a)のうち残業手当あり	(c) (a)のうちボーナスあり
人	人	人

(E) 非正規雇用スタッフの平均時給をご記入ください。

(時給 円)

(F) 無給スタッフの人数をご記入ください。

(a) 無給常勤スタッフ	人
(b) 無給非常勤スタッフ	人

(G) 今後必要とする人材について、当てはまるものをすべて選択してください。

- (a) 各種プロジェクトのマネジメントができる人材
- (b) 各種事業の企画・開発ができる人材
- (c) 資金源の開拓ができる人材
- (d) ボランティアコーディネートができる人材
- (e) 会計・経理ができる人材

□(f) その他 具体的に

()

(H) 人材面について、特に重要だと感じていることがあればご記入ください。

(3) 会員に関してお尋ねします。

(A) 貴センターでは会員制度を採用していますか。

(a) はい →(B)へ

(b) いいえ →(4)へ

(B) 会員数（団体数）をご記入ください。

(a) 個人正会員	人	
(b) 団体正会員	団体	
(c) その他の会員	個人会員	人
	団体会員	団体

(4) ボランティアに関してお尋ねします。

(A) 貴センターでは、ボランティアが事業展開に参加していますか。

(a) はい →(B)および(C)へ

(b) いいえ →(5)

(B) 日常的に活動に参加しているボランティアの数は何人くらいですか。

(a) 1～5人

(b) 6～10人

(c) 11人以上

(C) ボランティアは貴センターの事業展開にどのように関わることができますか。

(a) 事業の企画立案から実施まで

(b) 事業の準備から実施まで

(c) 事業実施のみ

(d) 事業実施などには関わらず、事務作業などに関わっている

(e) その他 具体的に

{

}

(5) 外部機関についてお尋ねします。

(A) 貴センターでは、運営協議会等の外部機関を設置していますか。

(a) はい →(B)へ

(b) いいえ →3 情報に関してへ

(B) 外部機関に期待する役割を 3つまで 選択してください。

(a) ビジョンづくりや方向性の提示

(b) 監督者

(c) ファンドレイジング

(d) 人的ネットワーク

(e) 専門性

(f) その他 具体的に

{

}

3 情報についてお尋ねします。

(1) 貴センターでは、支援対象団体の情報をウェブ上で公開していますか。

(A) はい →(2)および(3)へ

(B) いいえ →(4)へ

(2) 公開している情報を選択してください。

(A) 団体概要

(B) 事業概要

(C) 財政状況（予算書、会費報告書など）

(D) 役員名簿等

(E) その他 具体的に

{

}

(3) 支援対象団体の情報公開について、課題と感じていることがあればご記入ください。

--

(4) 貴センターの ICT（情報通信技術）についてお尋ねします。

(A) ICT に関する相談状況について、当てはまるものを選択してください。

<input type="checkbox"/> (a) 専任の相談員がいる	人
<input type="checkbox"/> (b) 兼任の相談員がいる	人
<input type="checkbox"/> (c) 相談員はいない	

(B) ICT に関する講座を定期的に開催していますか。

- (a) はい
 (b) いいえ

(C) 支援団体を検索するデータベースは持っていますか。

- (a) はい →(E)へ
 (b) いいえ →(D)へ

(D) 支援団体を検索するデータベースの構築を予定していますか。

- (a) はい
 (b) いいえ

(E) 利活用している広報媒体を選択してください。

広報媒体	頻度
<input type="checkbox"/> (a) ニュースレター	(発行頻度 発行部数)
<input type="checkbox"/> (b) ウェブサイト	(更新頻度 週 回 、月 回)
<input type="checkbox"/> (c) ブログ	(更新頻度 週 回 、月 回)
<input type="checkbox"/> (d) Facebook	(更新頻度 週 回 、月 回)
<input type="checkbox"/> (e) Twitter	(更新頻度 週 回 、月 回)
<input type="checkbox"/> (f) メールマガジン	(発行頻度 週 回 、月 回)
<input type="checkbox"/> (g) メールングリスト	(発行頻度 週 回 、月 回)
<input type="checkbox"/> (h) You Tube	
<input type="checkbox"/> (i) Ustream	(番組名)
<input type="checkbox"/> (j) その他	(具体的に)

Ⅲ 事業実施状況について

1 ハード事業についてお尋ねします。

(1) 貴センターでは、NPO 支援の目的で設置された施設を運営していますか。

(A) はい →(2)～(5)へ

(B) いいえ →2 「ソフト事業」へ

(2) 施設の概要についてご記入ください。

(A) 支援施設センターの名称		
(B) 所在地		
(C) 連絡先	電話	
	FAX	
	URL	
	E-mail	
(D) 開館日	週 日	
(E) 開館時間	時 ～ 時	

(3) 施設設置の経緯について選択してください。

(A) 行政が条例に基づき設置

(B) 行政が要綱等に基づき設置

(C) 行政の関与のもとに民間が設置

(D) NPOや地域の関係者が必要性を感じて設置

(E) その他 具体的に

()

(4) 施設で提供しているサービスを選択してください。

サービスの種類	有 無
(A) 貸会議室	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(B) フリースペース	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(C) 貸事務所	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(D) 貸ロッカー	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(E) 貸メールボックス	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(F) 印刷機・コピー機	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(G) パソコン	台

(H) OHP,プロジェクター、マイクなどの機材	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(I) パンフレット等の提示場所	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(J) 資料の閲覧	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(K) その他	(具体的に)

(5) 施設の運営費についてお尋ねします。

(A) 財源の種類を選択し、2012年度の予算額をご記入ください。

<input type="checkbox"/> (a) 自己財源	万円
<input type="checkbox"/> (b) 指定管理	万円
<input type="checkbox"/> (c) 委託	万円
<input type="checkbox"/> (d) 補助	万円
<input type="checkbox"/> (e) その他	万円

→(B)へ

(B) 指定管理の期間をご記入ください。

年 月 ～ 年 月 (年間)

2 ソフト事業(施設運営以外の事業)についてお尋ねします。

(1) 貴センターでは、ソフト事業を実施していますか。

(A) はい →(2)～(6)へ

(B) いいえ →3「東日本大震災に関する取組について」へ

(2) 2012年度の予算額とその内訳をご記入ください。

(A) 予算額 (万円)

(B) 上記の内訳

(a) 自己財源	万円
(b) 外部のからの財源	万円

(3) 自己財源で実施しているソフト事業(相談、講座、コーディネーション等)を選択してください。

事業名	有 無
(A) NPO 法人の設立に関する相談	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(B) 上記以外の相談	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(C) 講座、研修	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無

(D) 団体間の交流やネットワーキング（イベント等）	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(E) 情報の収集や発信	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(F) 調査研究	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(G) 資金提供	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(H) 起業支援	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(I) NPO と行政の協働事業	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(J) NPO と企業の協働事業	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(K) 政策提言	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(L) その他	（具体的に ）

(4) 外部からの財源で実施しているソフト事業を選択してください。

事業名	有 無
(A) NPO 法人の設立に関する相談	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(B) 上記以外の相談	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(C) 講座、研修	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(D) 団体間の交流やネットワーキング（イベント等）	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(E) 情報の収集や発信	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(F) 調査研究	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(G) 資金提供	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(H) 起業支援	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(I) NPO と行政の協働事業	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(J) NPO と企業の協働事業	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(K) 政策提言	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
(L) その他	（具体的に ）

(5) ソフト事業のうち事業収入になっている(A)～(L)で収入の多い順に記号で5つご記入ください。

順位	事業名
1	
2	
3	
4	
5	

- (6) 今後、中心としたいソフト事業の(A)～(L)を優先順位の高い順に 5 つを記号でご記入ください。

順位	事業名
1	
2	
3	
4	
5	

3 「東日本大震災に関する取り組み」についてお尋ねします。

- (1) 貴センターでは、東日本大震災に関して特別な取り組みをされましたか。

(A) はい →(2)および(3)へ

(B) いいえ →4 「新しい公共支援事業に関する取り組みについて」へ

- (2) 支援の内容についてご記入ください。

(A) 義援金や支援金の募集・提供

(B) 救援物資の収集・提供

(C) 炊き出し、避難所の運営や見回りなど

(D) 各種情報等の収集・提供

(E) ボランティアバスの運営や瓦礫処理など

(F) NPO 支援やボランティアコーディネート

(G) その他 具体的に

()

- (3) 取り組んだ支援内容について概要をご記入ください。

4 「新しい公共支援事業に関する取り組み」についてお尋ねします。

- (1) 貴センターでは、新しい公共支援事業に関しての取り組みをされましたか。

(A) はい →(2)および(3)へ

(B) いいえ →IV 「現状と課題、今後の展望について」へ

(2) 取り組みの種類をお答えください。

- (A) NPO 等の活動基盤整備のための支援事業
- (B) 新しい公共の場づくりのためのモデル事業

(3) 事業成果等については、どのように感じていますか。

IV 現状と課題、今後の展望について

1 貴センターの現状についてお尋ねします。

(1) 地域課題の把握方法について選択してください。

- (A) 地域組織との情報交換を通じて
- (B) 行政機関との情報交換を通じて
- (C) 地元企業や産業界との情報交換を通じて
- (D) 講座やフォーラムなどの開催を通じて
- (E) その他 具体的に

(2) 地域の課題を把握するうえで、特に留意していることがあればご記入ください。

(3) NPO の実態の把握方法について選択してください。

- (A) 交流会や懇談会を通じて
- (B) 共同事業の実施を通じて
- (C) アンケート調査を通じて
- (D) 他の NPO 支援センターとの情報交換を通じて
- (E) その他 具体的に

(4) NPOの実態を把握するうえで、特に留意していることがあればご記入ください。

2 貴支援センターの課題についてお尋ねします。

(1) 運営上の課題について、選択してください。

- (A) 地域のNPOとのネットワークが弱い
- (B) 団体運営を支える資金が乏しい →(2)へ
- (C) 団体運営を支える人材が乏しい →(3)へ
- (D) 他のNPO支援センターとの競合関係が著しい
- (E) 行政との連携が難しい
- (F) 企業との連携が難しい
- (G) その他 具体的に

(2) 資金面についての課題を具体的にご記入ください

(3) 人材面についての課題を具体的にご記入ください。

3 貴支援センターの今後の展望についてお尋ねします。

(1) 3年後の展望について、当てはまるものを選択してください。

- (A) 既に3年後までの展望を見通している →(2)へ
- (B) まだ、3年後までの展望を描けていない →(3)へ

(C) 3年後までの展望を考える必要性を感じていない

(D) その他 具体的に

[]

(2) 3年後の展望について、具体的にご記入ください。

(3) 3年後までの展望描けていない理由をご記入ください。

*アンケートの質問項目は以上です。
ご協力いただき大変有難うございました。

2012 年度 NPO 支援センター実態調査報告書

2013 年 8 月 30 日発行

発 行 認定特定非営利活動法人日本 NPO センター
〒100-0004 東京都千代田区大手町 2-2-1 新大手町ビル 245
TEL 03-3510-0855 FAX 03-3510-0856
URL <http://www.jnpoc.ne.jp>

担当スタッフ 新田英理子、椎野修平、中川馨、梶谷彰男、小檜山諒（インターン）