

対談

各所に拡がる 「中間支援機能」をリサーチ

「経済財政運営と改革の基本方針2024～賃上げと投資がけん引する成長型経済の実現～」(骨太方針2024)に「NPOの行う事業を支援する中間支援組織」が言及されるなど、多くの省庁が今中間支援に注目をしています。また、中間支援とは明言されないものも含めて、民間と行政との協創支援も様々な形で発展が見られます。

一方で、NPOや市民活動の担い手の高齢化も著しく、一定の役割を終えたことで解散するNPO支援組織も増えてきました。様々な文脈、立場で語られる中間支援について、今地域社会に求められる機能は何か、二人の識者に話を聞きました。

聞き手：地球環境パートナーシッププラザ 江口 健介

編集・採録：つな環編集部

Glocal Government Relationz
株式会社 代表取締役
吉田 雄人氏
Yuto Yoshida



一般社団法人ソーシャル
コーディネートかながわ 副理事長
藤枝 香織氏
Kaori Fujieda



中間機能と対になる「受援力」

江口：それではまずお二人から自身の活動についてお話をお願いいたします。

藤枝：私は現在一般社団法人ソーシャルコーディネートかながわという団体で、副理事長を務めています。

この組織は2012年に法人化しましたが、それ以前から神奈川県がNPOと民間企業との協働推進を目的に交流やマッチング事業を行ったりするなかで、企画やコーディネートなどの協力をしてきました。その後は、市民活動支援の相談事業や人材育成事業など活動の幅が少しずつ広がってきました。

最近では、災害時の支援調整を行う中間支援組織を育てるという内閣府の動きがあり、その主体となる県内のネットワークづくりを、他のNPOとともにに行っています。

吉田：私は2009年7月より神奈川県横須賀市の市

長になりました。それまでの横須賀市は役所出身者が市長を務め、どちらかというと役所中心の行政をしていましたが、私は市民を主役にした運営を心がけました。そこで、ちょうど民主党政権になり、NPOセクター支援が手厚くなったこともあり、横須賀市としてもNPOとの事業連携を積極的に行いながら、市民活動支援を行いました。

市長を2期務めた後、政治活動からは一線を引きましたが、やはり社会課題には関心があり、地域課題解決のための政治行政との関係構築の手法である「GR（ガバメント・リレーションズ）」を推進するために、日本GR協会を立ち上げました。

現在の行政は、人口減に伴う収入減が進み、職員数も減り、これまでの方法論では解決できない新しい課題に直面しています。ですが、それらは民間企業の持っているサービスやプロダクトを活用して解決につながる可能性がある。その接点作りが私の今の活動の軸になっています。

団体紹介

ソーシャルコーディネートかながわ

豊かで自立した地域社会づくりに貢献するため、神奈川県内で市民活動支援に関わる有志が集まり立ち上げた市民運営の団体。現在は下記4つの柱を軸に、人や組織、社会資源をつなぐ仲介・支援活動をおこなっています。

<現在の活動：4つの柱>

- 市民活動支援
 - ・ボランティア活動相談窓口@県民活動サポートセンター
 - ・NPO向け勉強会 ・組織基盤強化のためのNPO伴走支援
- 市民活動支援組織の連携・人材育成
 - ・県内市民活動支援センターの会議・研修会の企画実施
- 市民参加、地域人材育成
 - 「かながわコミュニティカレッジ」事業
(地域課題の解決・活性化に取り組む市民の学びの場の運営)
- 協働推進
 - ・災害時の支援組織間ネットワークづくり

設立：2012年4月（非営利型一般社団法人）
 役員：理事7名、監事2名 会員：20名（2024年10月現在）
 職員：6名
 URL： <https://soco-kana.jp/>





ソーシャルコーディネートかながわの紹介

用語解説

受援力

もともとは災害のときなどに「支援を受ける、受け入れる力」という意味で使われている。災害時に、各種団体から、人的・物的資源などの支援・提供を受け、効果的に活用すること。広く困ったときに「助けて」「手伝って」と言える力。

GR（ガバメント・リレーションズ）

組織体が事業や組織の活動目的を達成するために、政府や行政との関係を通じて情報収集、ロビー活動（ロビイング）やセミナー・討論会などを行い、メディア・リレーションズも含めて幅広く行う活動。



吉田 雄人氏

また、児童養護施設を出ても家に戻れないといった様々な事情を抱える若者の自立支援を行う「認定NPO法人なんとなかなる」の共同代表も務めています。

江口：お二人とも、同じ神奈川県内を中心に、今回のテーマである中間支援を担ってきたと思いますが、ここ数年で感じることなどあれば教えてください。

藤枝：私が市民活動団体に関わり始めたのは30代半ばで、それ以前は政府セクターで働いていて、全く違う環境から越境しました。それまで持っていた知識や経験が何も役に立たないところからのスタートでした。

地域の様々なNPOの活動を知り、政府セクターとの違いを一番に感じたのは、目の前の課題を放っておけない個人の思いが起点となって、まずは動くことに重きが置かれていることです。地域の活動の動きは、丁寧で深いけれど、視野が狭かったり、スピードが遅かったりすることもあります。今ではそのような特性を当たり前と感じてしまっていますが。

NPOには市民の視点で政府セクターや企業セクターの活動を監視・評価する役割もありますが、近年は地域の課題解決のため、NPO、民間企業、さらには地縁組織なども協力して参加していく、という考え方が主流になりつつあります。その動きに共感しているものの、従来NPO・市民活動を支えることに軸足を置いてきた中間支援組織として立ち位置をうまく見つけられていない、というのが正直なところです。

吉田：お話を聞いていて感じましたが、中間組織も

もちろん大事ですが、支援を受ける側の「受援力」も高めていかなければならないと思います。私もさまざまなNPOと共同で地域課題解決に取り組んでいましたが、そのために必要な書類作成や資金管理とか、苦手なNPOも目立ちます。NPO自身がそうした能力を高め、支援を受けやすい状況を作ることも重要です。

ウィンウィンを超えた パートナーシップ

江口：市民団体やNPOが不足しているリソースは他に頼るという選択肢もたしかにあり、そのためにも吉田さんがおっしゃる「受援力」は重要だと感じました。

藤枝：とても大事な視点だと思います。

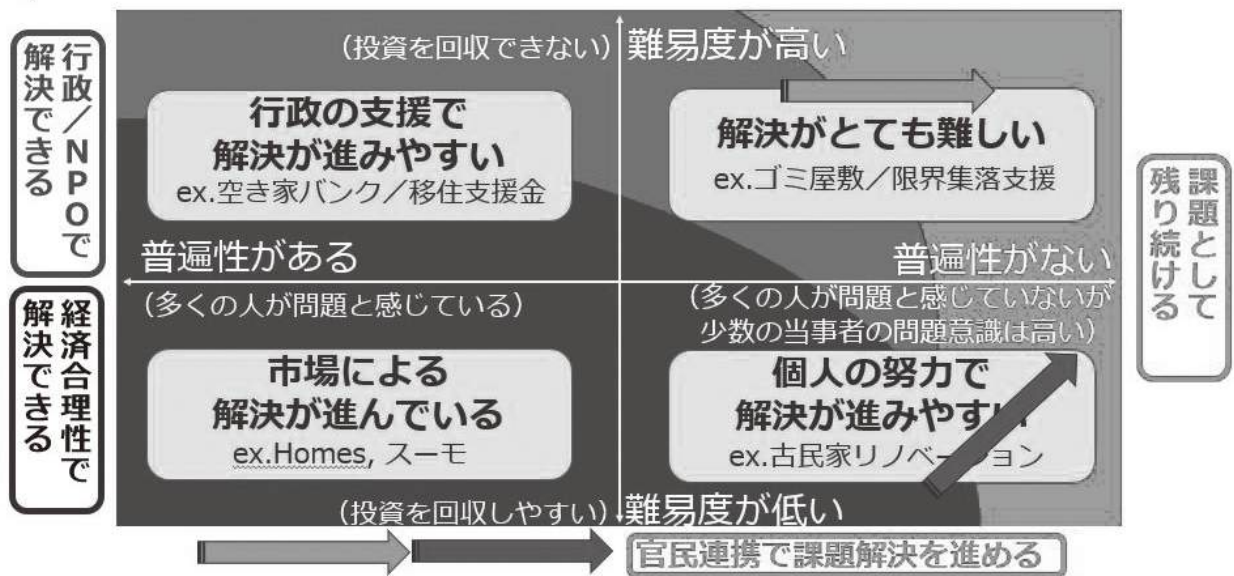
市民団体やNPOは、人もお金も足りず、多様な人が参加するので合意形成に時間もかかります。地域にはそのような団体がたくさんあります。中間支援が行政や企業と接点を持ちリソースをつないでいくこともパートナーシップ支援の形だと思います。

これまで民間企業とNPOが連携する時は、企業はCSRの活動の一環として、NPOはリソースが欲しい時に、それぞれの思いが一致したときに組む、という二者間のウィンウィンの関係づくりが多かったと思うんです。

ですが、連携のもう一つのウィンは地域をどう良くしていくかであり、それを実現するため企業もNPOも行政もそれぞれが力を出し合う、ウィンウィンを超えたパートナーシップが求められていると思います。今行われている官民連携は自治体側が解決したい課題を提示しているのか、もしそうだとすればどのような課題がでているのでしょうか。

吉田：これは自治体ごとにケースバイケースですね。例えば、包括連携協定という形を取る場合もありますが、民間企業が大手資本であることも多く、KPIが協定締結数に設定されると、それがゴールになってしまって、実際の地域の課題解決につながりにく

社会課題の分類と解決の方向性 (例:住まいの課題)



くなったりしています。

ですが、藤枝さんの話したような、具体的な課題を提示して、それにハマる提案を待つ事例もあり、それがわかりやすいと思うし、これからの官民連携のあるべき姿だと私も思います。

官民との違いを認識してチューニングする

江口：吉田さんの支援事業について、もう少し詳しく教えてください。

吉田：私たちの事業を説明する際、4つに領域を分類して説明するようにしています。

まず、縦軸が経済合理性による課題解決の難易度の高低。言い換えると、投資の回収のしやすさです。そして横軸が、普遍性の有無。無い場合でも、少数にとっては大変深刻な課題ということです。その上

下左右の軸をもとに、4つの領域に分けます。

一番左下が経済合理性もあり、普遍性もある領域。多くの人が問題と感じているということは、いわゆる市場（マーケット）の力で解決しやすい課題になります。

左上は、経済合理性はないけれど、普遍性があり課題を感じる人が多い領域。これは行政の支援で解決が進みやすい課題が中心です。

右下は普遍性は低く、多くの人は課題と感じていないけれど経済合理性があり、投資したら回収しやすい領域。これは個人で解決が進みやすい場合が多いです。

そして右上が、経済合理性が低いのはもちろん、普遍性も低いために当事者が少ないので、行政でも民間企業でも対応しにくく、社会課題として取り残されやすい領域です。これこそ行政と民間企業、NPOが連携して課題解決できる可能性があり、そ

用語解説

かながわ人生100歳時代ネットワーク

県、市町村、NPO、民間企業、大学等が連携し、個人が生涯にわたり輝き続けることができるための「学びの場」や「活動の場」の創出に向けて取り組み、県民一人ひとりが、コミュニティに参加しやすい環境づくりを目指すプラットフォーム。



藤枝 香織氏

れを解決に近づけるのが我々日本GR協会の役割だと説明しています。

藤枝：とてもわかりやすいですね。そして改めて、私たちNPOは右上の領域の課題を顕在化して、行政、民間セクターが解決に入りやすくする役割があると感じました。

江口：吉田さんは、この領域にかかわる共通言語の獲得というか、違いを認識してチューニングする作業をされている、ということでしょうか。

吉田：チューニングってすごくいい言葉ですね。行政と民間企業は、まずスケジュール感が違う。予算を年1回しか作らないので、そのことを知っておかなければならない。あとは、江口さんのおっしゃる通り、言語。議会答弁など役所の職員が使う言葉は、一般の言葉と全く違うことはよくあります。こうしたことを行政側に変えさせるのは難しいので、民間の方に理解し、合わせてもらうようにします。

一方で、行政に経済合理性を理解して対応してもらうこともあります。ただそれでもあくまで地域の課題解決になっているかが最優先なので、それを確保しつつ、利益追及につながるように方向転換してもらうようにしています。

ただ、同じ民間でもNPOは利益追求ではないので、その分こだわりが強く、譲れないことが明確にあったりしますね。

藤枝：まさに立場の違う関係者をどうやって協働に導くかが、私たち中間支援組織に求められているのだと思います。

そのような場のひとつの例が、神奈川県が設けている「かながわ人生100歳時代ネットワーク」だと思います。ここは、民間企業もNPOも

行政も大学もみんなでネットワークをつくり、定期的にミーティングをしています。

そこでマッチングに至ることもありますが、その前段階として考え方の違いを知り合い、理解し合う場になっています。このようなプラットフォームがあることが、多様な関係者が連携する土台になると感じています。

吉田：表現が違いますが、私は飲み会も大事だと思います。もちろん、行政が直接の利害関係者と飲み会をすることは倫理的に難しいですが、アルコールの有無を超えて、ざっくばらんに混じり合える機会、チームで何かをする時に非常に有効だと思います。

私は県のような大きな行政区よりも、市町村ぐらいがいいと思います。例えば、鎌倉市の「KAMACON（カマコン）」は、地域の食堂を作ったりして、結果的に地域の困りごとの解決につながっていて、規模感としてもいい事例だと思います。

藤枝：その観点で言えば、場とともに大切なのが、いわば仲介役となる人の存在なのだと思います。

吉田さんのように、行政のことをよく知り、その立場で民間が配慮すべきことを伝えられる。一方で、

用語解説

KAMACON（カマコン）

鎌倉のまちをよくする活動や、活性化にチャレンジするプロジェクトに対して、アイデアを出し、さらにそれぞれのプロジェクトに実際に参加することで応援できる地域活動。肩書きや立場を超え、鎌倉を盛り上げたい人を支援している。

B Corp（ビーコープ）

アメリカのNPO団体であるB Lab が営利企業へ認証する民間認証制度のこと。B CorpのBは「Benefit（ベネフィット：利益）」という意味。公益性が高く、サステナブルで「良い企業」を認証する制度。

NPO活動の効率の悪さを理解しつつも、その立場に立ってきちんと活動に価値があることを関係者に伝えていく。そういう役割も中間支援では重要だと思います。

NPO版の商工会や商工会議所

吉田：私は中間支援組織の理想のイメージの一つが、商工会や商工会議所が近いと思いました。地元の人で構成される事務局は参加する企業がどんなことをしているか財務諸表まで知っている。そして参加企業にとっては、補助金や専門家の相談などメリットも多い。そういった組織のNPO版があったらいいんじゃないでしょうか。

実は商工会や商工会議所って、行政に対してプレッシャー団体の側面もあって、選挙にも少なからず影響を及ぼします。さらには行政に予算要望もしたりするので、そのぐらいの存在感があってもいいのかもしれないです。

そしてそこに集うNPOには、アメリカで言う「Bコープ」のように、社会課題解決している団体というお墨付きがあってもいいですね。その方が民間企業も連携しやすいと思います。

藤枝：確かに。地域のNPOは規模が小さく、活動也多岐にわたっていて、何をしているか情報が十分に伝わっていないかもしれない。社会課題を解決する主体としてNPOをもっと理解してもらうため、発信に努力しないといけないと実感しました。

最後に吉田さんにお伺いしたいのですが、規模の小さい市区町村もたくさんあります。そうしたところは、特に大企業とパートナーシップを組むのは難しいとお考えでしょうか。

吉田：民間企業は、連携にメリットがあるかどうか重要で、その点で規模も一つの指標ですが、実際は実証実験のような形での連携もあって、私自身関わっている案件では、宮崎県高原町など、大企業が規模の小さな自治体と連携している事例もあります。

藤枝：ありがとうございました。今回は吉田さんと話して、中間支援は積極的に多様な方々と接点を持つことが大事であると、改めて感じました。そうす

ることで、NPOの価値も客観的に見えてきますし、もっと活動を広く伝えていきたいと思いました。

吉田：こちらこそありがとうございました。藤枝さんたちの活動も含めて、改めてNPO版の商工会、商工会議所が必要だと感じます。それこそ、商工会議所法があるように、独自の規定を設けて、NPOが行政、民間企業と連携しやすい中間支援団体の活動を後押しできる仕組みがあってもいいと感じました。

江口：お二人とも、勉強になるお話ありがとうございました。

吉田 雄人 (よしだ ゆうと)

Glocal Government Relationz株式会社 代表取締役、一般社団法人日本GR協会 代表理事、NPO法人なんとかなる共同代表。

市議会議員を経て、横須賀市長を2009年から2017年(2期8年)務める。2018年地域課題に取り組む民間企業のコンサルティング等を行うGlocal Government Relationz株式会社を設立。2020年、社会課題解決のための政治行政との関係構築の手法である「GR：ガバメント・リレーションズ」の必要性を広めるために、一般社団法人日本GR協会を設立。この他、少年院や児童養護施設等を退院した若者の自立支援を行う「認定NPO法人なんとかなる」の共同代表などを務めている。

藤枝 香織 (ふじえだ かおり)

一般社団法人ソーシャルコーディネートかながわ 副理事長。大学卒業後に日本のODA(円借款)実施機関で勤務。退職後2006年より神奈川で市民活動を支える中間支援団体の活動に専従。NPOの運営相談や研修企画、情報発信、季刊誌の編集、インターンシップ事業の企画運営、NPOに関する各種調査などに携わる。2012年よりソーシャルコーディネートかながわの活動に参加。市民活動・非営利活動の運営や連携協働のアドバイザーを務める。日本評価学会認定評価士。