

第1章 本調査の目的と構成

第1節 調査の背景・目的

地域振興への取組みに関して、地域コミュニティやNPO等の住民組織、民間企業など、行政だけではない多様な主体の発意と活動の重要性が改めて認識されている。

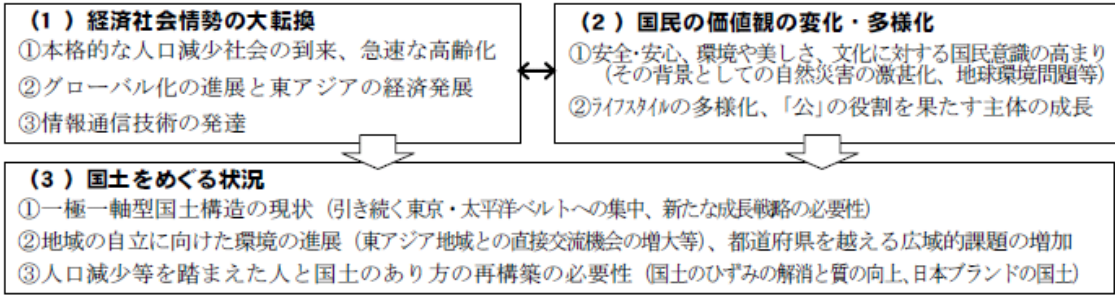
「21世紀の国土のグランドデザイン」においては、「参加と連携」を計画推進の基本的な視点としている。また、現在検討を進めている国土形成計画においては、地域に関わる様々な人や団体の活動の自発性・主体性を一層重視し、行政主導の取組みから民間のイニシアティブの重視への転換、住民・企業・行政のパートナーシップ形成、都道府県や市町村の区域を越えた広域的な連携を図りながら地域振興へ取り組んでいくことの重要性が議論されている。

このような状況を踏まえ、本調査においては、県境を越えた連携による地域振興の議論が進展している中海・宍道湖・大山圏域（鳥取県西部及び島根県東部を中心とする地域）をモデル地域として、実験的に中間支援組織を立ち上げてパイロット事業を実施する等により、民間のイニシアティブを活かした広域連携による地域振興の枠組みやその効果等について検証を行い、中間支援組織を中心とする地域振興方策のあり方についてとりまとめることを目的とする。

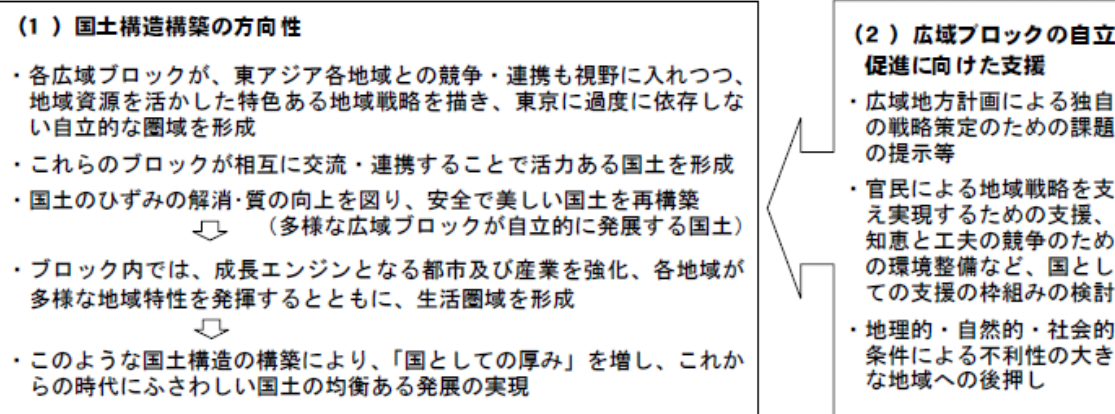
■ 国土審議会計画部会中間とりまとめ（平成18年11月概要）

「計画部会中間とりまとめ」の構成図

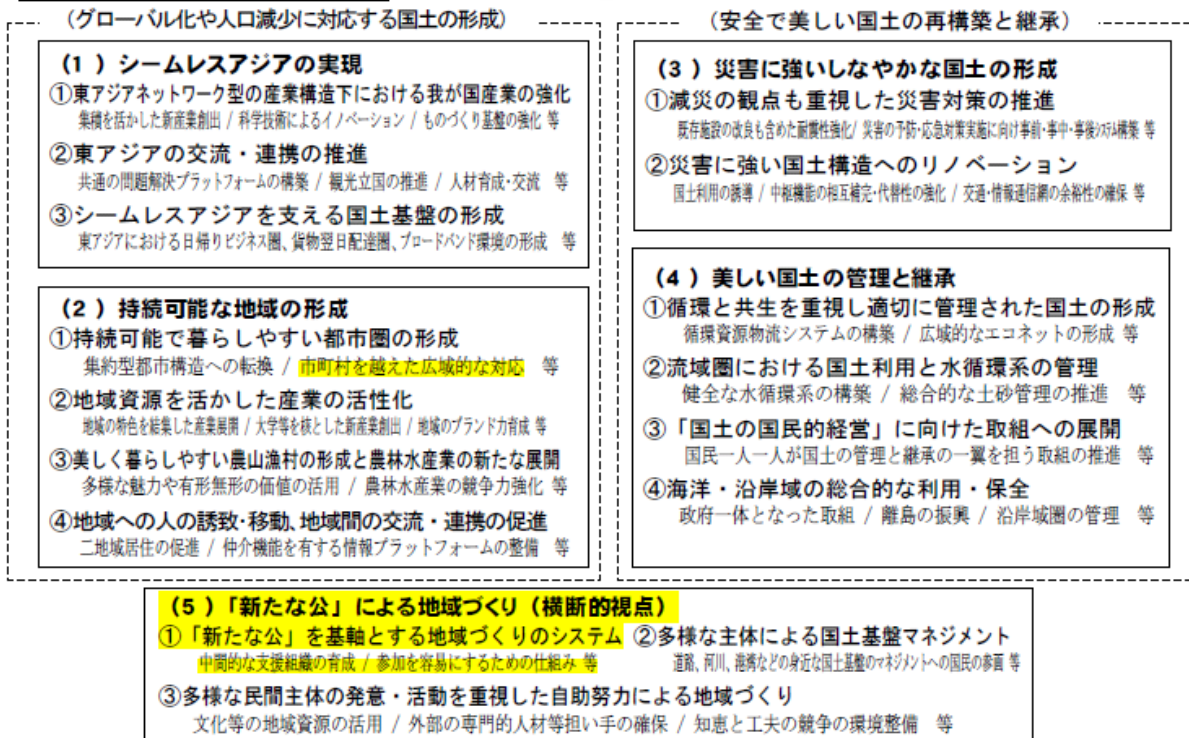
第1 時代の潮流と国土政策上の課題



第2 新しい国土像



第3 計画のねらいと戦略的取組



第4 計画の実現に向けて

(1) 国土基盤投資の方向性 (2) 国土情報の整備・利活用と計画のモニタリング (3) 計画関連諸制度の点検等

第5 国土利用計画の策定

第2節 本調査報告書の構成

本報告書の構成は次のとおりである。

調査目的・前提条件の整理、仮説の設定

第1章 本調査の目的と構成

- ・ 本調査の実施に至った背景と目的、報告書の構成について整理



第2章 本調査の進め方

- ・ 本調査の実施にあたって必要となる諸設定と、検証すべき論点及び調査の手法について整理

仮説の検証

第3章 現場検証 ～中海・宍道湖・大山圏域におけるモデル調査より～

- ・ 仮想中間支援組織を設置し、パイロット事業について企画検討を行い、具体的に実践しながら、中間支援組織が担うべき機能や展開すべき事業、中間支援組織の設立・運営方法について検証



第4章 事例検証

- ・ 先進的に各種主体の連携強化や支援に取り組んでいる中間支援組織に関して、組織の背景や現状、運営上の課題等について把握
- ・ 海外で広域連携による観光振興に関する中間支援組織についても把握

まとめ

第5章 民間のイニシアティブを活かした地域振興に向けた中間支援組織のあり方

- ・ 以上の調査を通して、中間支援組織の意義と組織に求められる要件について整理し、担うべき機能や組織体制の構築・運営方法について整理

第6章 中海・宍道湖・大山圏域における中間支援組織の展望

- ・ 前章の整理を通して、仮想中間支援組織を設置してパイロット事業を展開した中海・宍道湖・大山圏域における中間支援組織の設立・運営方法に関する展望をまとめるとともに、パイロット事業の継続発展の方向性について整理

第2章 本調査の進め方

本章では、調査の前提条件として中間支援組織について整理した後、本調査で取り扱う中間支援組織の設定、検証すべき論点、調査の手法等の調査の進め方について述べる。

第1節 中間支援組織とは

(1) 各種調査に見る中間支援組織の定義

① 内閣府「平成13年度中間支援組織の現状と課題に関する調査報告」(NPO支援組織レポート2002)

内閣府では、中間支援組織の実態と今後の課題や展望について調査・分析するにあたり、“「中間支援組織」とは、「多元的社会における共生と協働という目標に向かって、地域社会とNPOの変化やニーズを把握し、人材、資金、情報などの資源提供者とNPOの仲立ちをしたり、また、広義の意味では各種サービスの需要と供給をコーディネートする組織」と定義して実施”している。

実際の調査対象の抽出にあたっては、以下の2方法から選定を行っている。

- (1) NPO法人のうち、定款に記載された活動種類の中にNPO法人への助言、指導をあげ、かつ既存のアンケート調査において主な活動の上位にNPO支援をあげている団体
- (2) 中間支援組織に該当すると思われるNPO法人以外の団体

■ 中間支援組織の定義

中間支援組織とは、NPOを支援するNPOといった存在であるが、いろいろな捉え方があり、必ずしも明確に規定された定義があるわけではない。

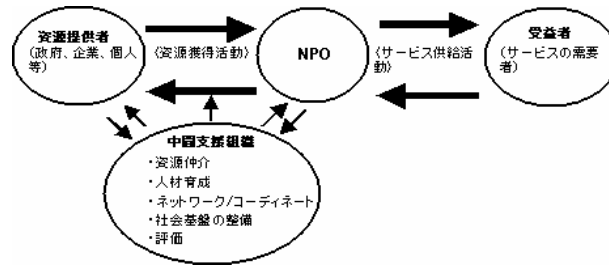
中間支援組織はNPOを育てるインキュベータ（孵卵器、保育器）と比喻されたり、各種資源を提供する側とNPOとの仲介者という意味でインターメディアリーと呼ばれる場合もある。さらに経営体としてのマネジメントを支援することを目的とする場合、MSO（マネジメント、サポート、オーガニゼーション）と呼ばれる。

個々のNPOが活動や事業を始めるためには、資金、人材、経営ノウハウなどが必要となる。企業の場合、銀行や人材斡旋会社、経営コンサルタントなどがこのようなニーズに対応してくれる。NPOにとってもこのような機関の存在は欠かすことができない。

中間支援組織がNPOの様々な活動を支援する関係は、下図のように示すことができるであろう。そこでは、NPOの活動に関わる2つの関係者、すなわち NPOからサービスを受け取る「受益者」と NPOに必要な資源を提供する「資源提供者」の存在を考慮して描いている。

このうち「資源提供者」とは、NPOの活動に必要な資源を提供する「会員」、「寄付者」や、労力を提供するボランティアスタッフなどが該当する。

【NPOの2つの関係者と中間支援組織】



中間支援組織は、資金、人材、情報などの資源提供者とNPOを仲介し、NPOの育成に関わる一方、行政、企業、個人などの資源提供者向けにサービスする場合もある。また、個々のNPOが抱える問題などを、NPO同士が様々なレベルでネットワークを組み解決を図るという取組みを促進する役割を担ったりもする。さらには、NPOに対するニーズを発掘したり、社会的課題について、社会全体に訴え共有化し、新たな問題解決方法なども創出している。

このように、中間支援組織の役割、機能としては、

1. 資源の仲介、
2. NPO間のネットワーク促進、
3. 価値創出

といった点があげられることが多い。

内閣府／国民生活局のホームページより

② 経済産業省関東経済産業局「コミュニティビジネス支援マニュアルー地域型インターメディアリーを効果的に運営するにはー」（平成17年3月）

経済産業省関東経済産業局では、地域住民の生活の向上やコミュニティの再構築、雇用機会の創出等により地域を元気にすることを目指して、コミュニティビジネスに対する支援マニュアルを作成している。この中で、コミュニティビジネス事業者を支援する「中間支援機関」について、望まれる活動や組織形態、運用の仕方等についてとりまとめている。

■ 中間支援機関の役割

もともとインターメディアリー(=intermediary)には、「仲介」或いは「媒介」「中継」といった意味がありますが、特に決まった定義、組織形態や支援内容はありません。

このため、NPO等を育てるインキュベータ（孵卵器、保育器）と説明されたり、各種資源（資金や施設提供等も含む）を提供する側と必要とする側等との仲介役と紹介されたり、経営体のマネジメント支援を目的とする団体も含められたりする場合があります。

コミュニティビジネスに限らず、個人や団体が活動や事業を始めるためには、資金、人材、経営ノウハウなどの資源が必要になるのは当然のことです。活動の主体が企業の場合は、銀行や人材斡旋会社、経営コンサルタントなどがこのような個別具体的なニーズに対応してくれると思います。コミュニティビジネスを実施、実践する方々にとってもこのような経営資源は当然必要ですし、むしろ一般的に経営基盤が脆弱であるといわれるコミュニティビジネスにとってはより一層必要であるとも言えましょう。しかしながら、コミュニティビジネスにとっては、一般企業にとっての金融機関やコンサルタントのような者はなかなかいません。そのため、このような「支援をしてくれる機関」が必要であり、これが「中間支援機関（インターメディアリー）」です。

なお、このような経営資源の仲介以外に、当該機関が自らの資源を活用して相談等に当たっ

てくれる場合もあるでしょう。またコミュニティビジネスへの支援はこのように足りない資源を直接供給してくれる以外にも、その前提として支援してくれそうな周囲の者にコミュニティビジネス自体の意義等の啓発や、個別に求める資源に係る情報発信等もあるでしょう。すなわち、仲介のみならず支援機関自身が自ら支援を行う場合もあります。

何れにしても、仲介者であれ、コミュニティビジネスに対して何らかの支援を専ら行ってくれる組織（者）が「中間支援機関（インターメディアリー）」であるということにします。

経済産業省関東経済産業局「コミュニティビジネス支援マニュアル」（平成17年3月）P.17-18より

③ NPO法人日本NPOセンターの定義

日本NPOセンターでは、全国のNPO支援センターとして、以下の4つの条件を全て満たしている団体について、設立主体別（民間・社会福祉協議会・地方公共団体）の3つに分類してリスト化し、公表している。

■ 日本NPOセンターにおけるNPO支援センターの定義

- 1) NPOの支援（主に団体・組織の支援）を行っており、
- 2) 分野を特定せず、
- 3) 常設の事務所があり、
- 4) 日常的にNPOに関する相談に応じることのできる職員がいる。

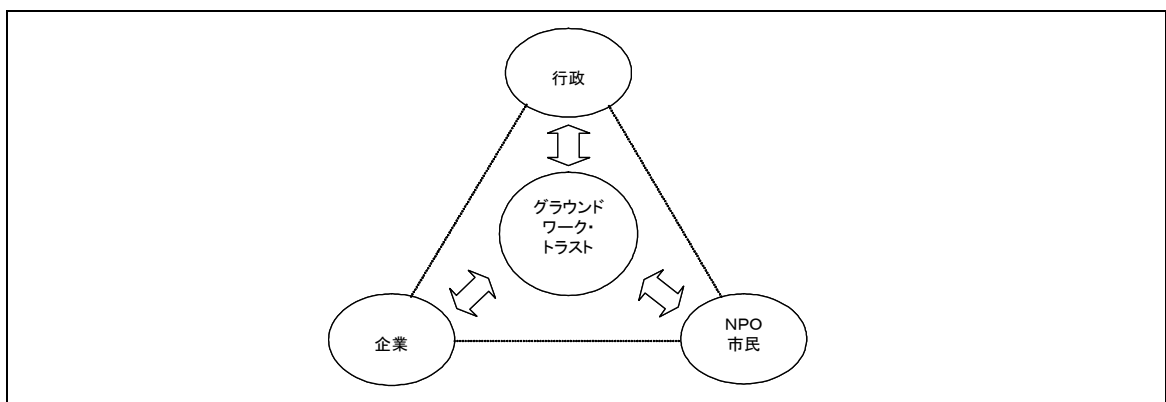
日本NPOセンターのホームページより

④ 海外における中間的な支援組織の例(1) - グラウンドワーク・トラスト（英国）

市民、企業、行政の3者が参画して、「協働の環境活動によって、持続可能なコミュニティの構築」に取り組んでいる組織であり、自治体と地元企業等の出資により設立された有限責任会社で、チャリティ団体として税制上の優遇を受けている。

グラウンドワーク・トラスト自体は、市民、企業、行政のいずれにも属さない中間的セクターとして、複雑な社会課題を抱えた地域住民の自立や地域社会（コミュニティ）の再生を様々な側面（技術、資金など）で支援し、各主体の協働を促しつつ、地域における多様な事業を推進する。

■ グラウンドワーク・トラストの位置づけ



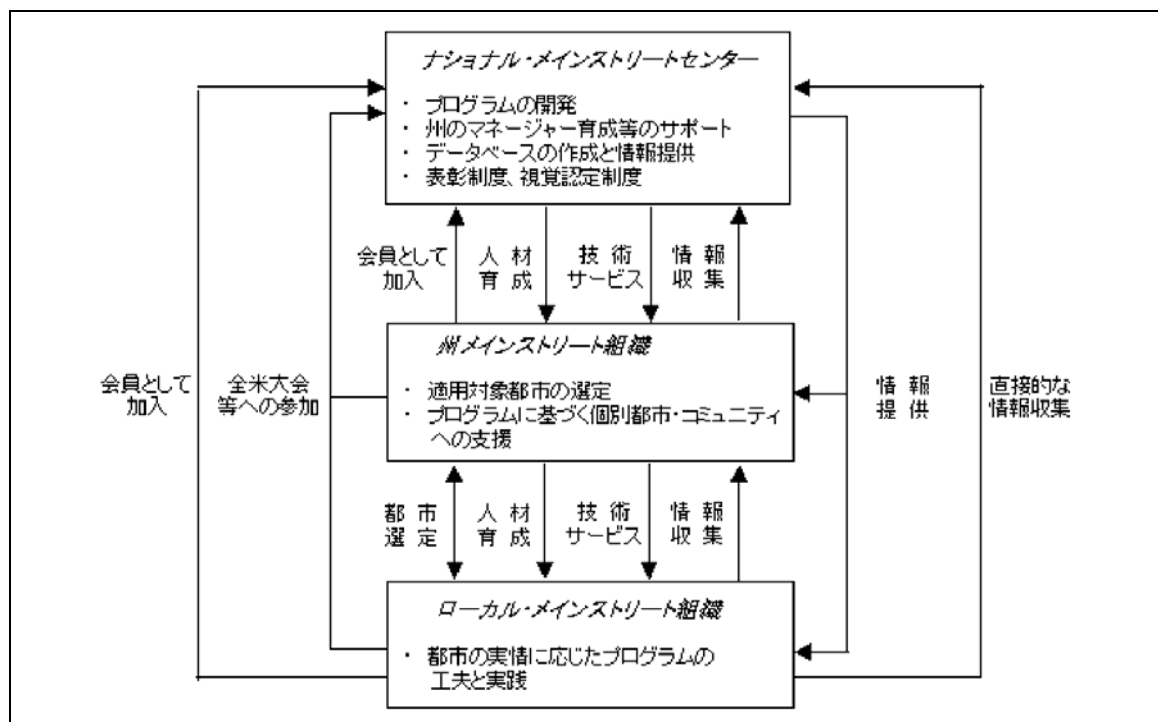
(財) 日本グラウンドワーク協会資料をもとに国土交通省国土計画局作成

⑤ 海外における中間的な支援組織の例(2) - メインストリート・プログラム (米国)

メインストリート・プログラムとは、米国の歴史保全ナショナルトラストの一部門であるナショナル・メインストリートセンターが開発したダウントウン再生の方法であり、1980年に開始されて以来、全米約1,700の都市・地区で導入され、多くの成果を挙げてきた。都市（地区）ごとにそのダウントウン再活性化に取り組む専門・独立の組織が設置され、専任のメインストリート・マネージャーを中心として、関係者のパートナーシップづくり、ボランティア等の人材管理、資金集め、広報、財務管理などを行っている。

プログラム運用体制は、中央～地方都市という上下関係ではなく、各レベルの組織がそれぞれの特徴を活かしながら連携している。ナショナル・メインストリートセンターがローカル組織に対して資金的な援助をしていることもなく、各ローカル組織の主な資金源は州政府、自治体、イベント収益、B I D (Business Improvement District) ※等の地域負担金（特別区域税）、メンバー会費などであり、現場作業の多くはボランティアが担っているなどの課題もある。

■ メインストリートの組織図



街なか再生全国支援センターホームページより

※B I Dとは、法律や条例に基づく特別区の一つであり、あらかじめ定められた地区内の資産所有者や事業者等が合意の上で負担金を払い、それを資金源として施設整備やサービス提供を行うなど、地区の産業活性化に向けて様々な条件整備を行うしくみをいう。

⑥ 島根県「地域づくり中間支援組織活動支援事業」

島根県では、平成16年度より、コミュニティビジネスや地域課題解決に向けたさまざまな活動を行おうとする地域団体（NPO、民間等）に対して、起業ノウハウ、経営ノウハウの供給や情報提供等を行う「中間支援組織」の活動を支援するため、「地域づくり中間支援組織活動支援事業」を実施している。

■ 補助対象事業

地域資源を活かした新たな産業や地域活動の事業化、組織化などコミュニティビジネスの創出や地域の自立に向けた活動を支援するために中間支援組織が行う事業とし、基本的に次の各号に掲げる事業を対象とする。

- 1) 地域会社や地域NPOの育成（制度等の紹介、情報提供、起業ノウハウの提供など）
- 2) コミュニティビジネス支援（制度等の紹介、情報提供、経営ノウハウの提供、資金調達方策の提案、情報発信、事務局機能の供など）
- 3) 地域会社、地域NPO及びコミュニティビジネス組織等のネットワーク化（総合的な情報発信、事務局機能の提供、共同研究会の開催など）

⑦ 新潟県NPOサポートセンター

新潟県NPOサポートセンターでは、情報誌の中で、「中間支援組織」を、「NPOが活動しやすい環境の整備や、市民・行政・企業とNPOをつなげる役割を果たす」組織として位置づけ、中間支援組織の活動を主に「地域のNPOの育成」「NPO同士のネットワークづくり」「NPO活動に関する社会への啓発」「NPOの活動資源の開発」と挙げて紹介している。

■ 中間支援組織の説明 （「NPOのネットワークづくりに一役」より）

中間支援組織はNPOのまとめ役として理解されがちですが、むしろ、市民活動を陰から支える「縁の下の力持ち」的存在だといえるでしょう。個々の団体と中間支援組織とは並列の関係にあり、互いに情報をやりとりしながら高めあう関係にあるのです。このことを象徴する役割の一つに、「NPOどうしのネットワークづくり」があります。各地のNPO支援センターでは、交流会やフォーラムなどの各種イベントを開いたり、インターネットや情報誌などの媒体を使って情報共有の場を提供しています。

また、中間支援組織にはさまざまな課題を解決していける人的ネットワークが必要です。NPOが抱える全ての課題を限られたスタッフだけで対処するのは不可能ですし、また、NPOが社会の中で活動しやすい基盤づくりには、企業や行政、市民を巻き込む広がりも必要です。そういった意味で、「ネットワークづくり」は中間支援組織にとって「役割」であると同時に、最も大切な「資源」と言えます。

新潟県NPOサポートセンター発行「ふくみみ」第2号（平成15年11月30日発行）P.1～2より抜粋

(2) 本調査における中間支援組織の枠組みの設定（仮説）

地域づくりを担う市民・民間企業・行政は、一般的に、主体的かつ活発な活動に取り組む上で多くの課題を抱えている。これらの課題を解決するためにも、中間支援組織の活動が期待されていると考えられる。

■ 市民（個人、地縁型コミュニティ、NPO等）の抱える課題

- ・活動資金の確保
- ・協力者・ボランティアの確保
- ・組織化における障壁（人材、資金、設立手続）
- ・運営に係る相談相手の不足
- ・他の活動団体の情報がなく連携が困難
- ・現場の課題解決に終始（根本解決ができない）
- ・地縁や慣習に囚われて活動に自由度がない など

■ 民間企業の抱える課題

- ・地域社会貢献活動のノウハウ不足
- ・地域社会貢献意識の未浸透
- ・社員ボランティアや寄付の提供先に困る など

■ 行政の抱える課題

- ・財源縮小に伴う公共サービスの削減・効率化
- ・各種活動団体等への情報の浸透 など

これらの課題及び（1）の各種調査等に見る中間支援組織の定義を参考に、本調査で検討を進める中間支援組織の枠組みを、仮説として設定した。

① 支援の対象主体

- 仮説**
- 多様な主体が一体となって地域振興に向かって活動を展開できるよう、中間支援組織はNPOに限らず多様な民間主体を支援することとする。
 - 特に広域圏域においては、行政間の連携支援が求められるため、行政も対象とする。

1) 多様な民間主体（市民、地縁型コミュニティ、NPO、企業、経済団体等）

既述の各種調査では、中間支援組織を「NPOを支援する組織」として定義するものが多いが、地域振興に向けて“民間”のイニシアティブを重視する際には、NPOに限定することなく、地縁型コミュニティや企業、経済団体等の各種団体に対して支援する必要がある。また、日常的に地域活動を行っている市民に対しても、活動に対する支援や組織化への支援を行う必要がある。

このため、本調査では、多様な民間主体を支援の対象として検討を行う。

2) 行政

行政は民間が行う公共的な活動を支える立場にあるものの、地域振興を図る上では一つ

の活動主体であり、活動を行う上で様々な課題を抱えている。また、近年では、指定管理者制度や市場化テストなどの進展もあって、市民サービスの提供主体として官民の区別がつきにくくなっており、行政の事務事業を民間の活動と切り離す必要性は少ない。

さらに、特に本調査は複数の地方公共団体をまたがる広域圏域を対象としているため、圏域全体の振興にあたっては、地方公共団体間の連携強化が必要不可欠であるが、誰かがその支援を行う必要があるものの、現時点でそのような組織は存在しない。

このため、本調査においては、行政も中間支援組織の支援対象とする。

② 中心となる活動

仮説 ○中間支援組織には、多様な主体間の連携の強化や各主体・各活動に対する支援が必要である。

○特に、地域の代表として、各主体の意識や取組みについて一定の方向に束ねたり、各主体が活動しやすい環境整備を行う機能が重要である。

1) 連携・ネットワークの強化

地域では多様な主体が活動を行っており、それが地域振興につながっているものの、個々の力では得られる効果は限られている。特に広域圏域で地域振興を図るには、個々の主体の力を結集し、大きな力に代えていく必要がある。

このため、多様な主体間や広域の地域間の連携を強化する活動を主軸に検討を行う。

2) 各主体及び活動の支援

各種活動主体ではそれぞれが有する事業展開上や組織運営上の課題を抱えており、その解消が必要であることから、各主体に対して支援するとともに、個別活動・事業に対しても支援を行うこととする。

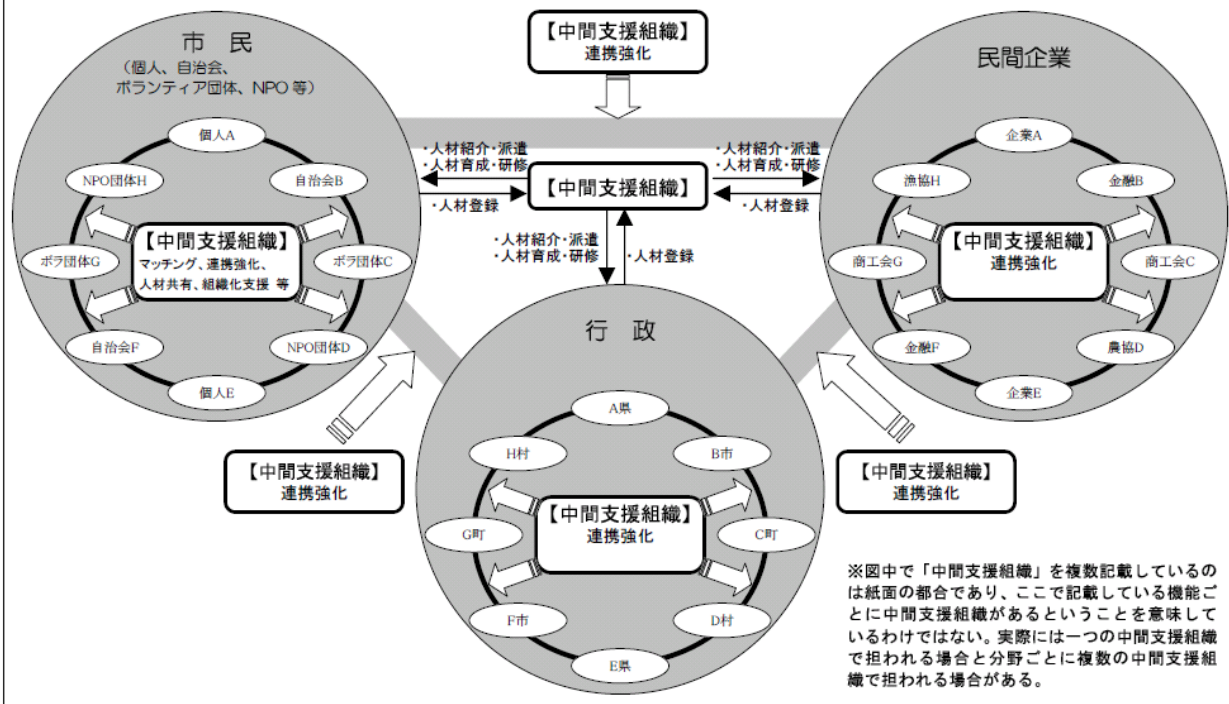
3) 地域代表としての活動

個々の主体では担うことができない機能や展開できない取組みについて、先導して取り組んでいく主体が求められ、これを中間支援組織が担うことが考えられる。

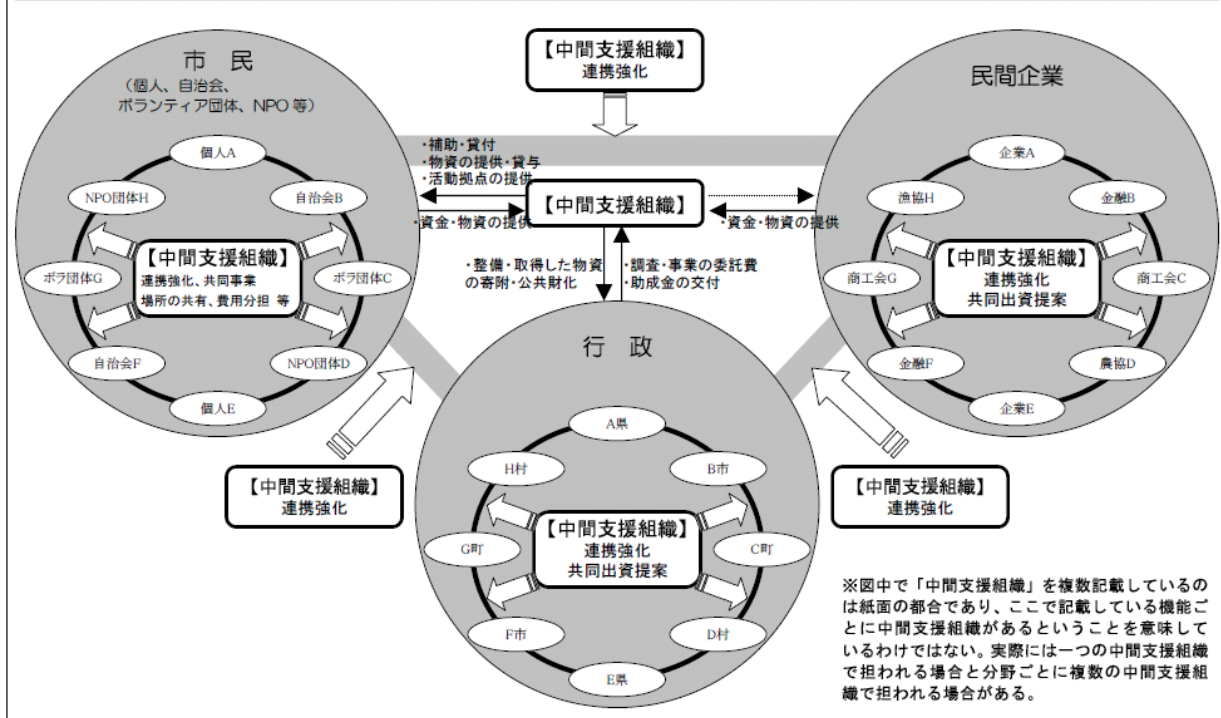
具体的には、多様な主体の意識や取組みの方向性を束ね、地域づくりの将来像や目的を緩やかに総合化し、啓発していく必要がある。また、地域全体として必要となる活動を各種団体が展開しやすい環境の整備が必要である。

以上を踏まえ、「中間支援組織」が展開すべき具体的な活動が、市民、民間企業、行政の3者との関係でどのように機能すべきかについて、①人・組織、②もの・金、③情報、の3つの観点から整理すると、次のようにイメージされる。

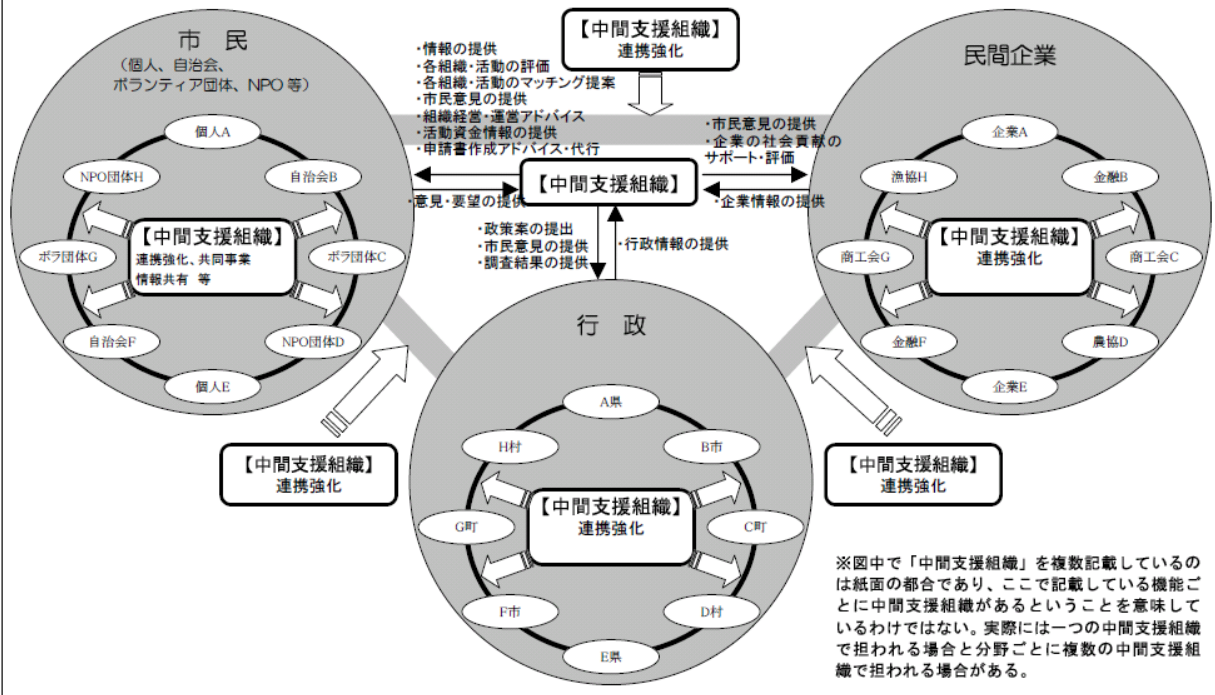
① 人・組織をとりまく関係



② もの・金をとりまく関係



③ 情報を取りまく関係



第2節 検証すべき論点

前節の仮説に基づき、本調査によって検証すべき論点について整理する。

(1) 担うべき機能

～民間主体を中心とする多様な担い手による地域づくりを円滑に進めるために中間支援組織は
どんな機能を有すべきか～

A. 連携・ネットワークの強化

① 人的ネットワークの強化

担い手となる多様な主体間の相互の連携を図るため、人的ネットワークづくりを支援する必要があるのではないかな。

② 多様で多数の主体が事業に参加する際の合意形成

上記の機能を発揮し、具体の取組みを展開するために多数の合意形成が必要と考えられるが、合意形成を円滑に進めるためのポイントは何かな。

③ 地域外との人的ネットワークづくり

各主体の取組みを発展させるため、地域外の人との人的ネットワークづくりも支援すべきではないかな。そのための効果的な方法は何かな。

B. 各主体及び活動支援

④ 事業アイデアや担い手の発掘支援

各主体がもつ地域づくりへのアイデア掘り起こしのためや担い手の確保のために、中間支援組織がとるべき具体的方法は何かな。

⑤ 活動資金支援

企業や個人が地域振興に向けて寄付や人材の提供を行いたい場合に、各種活動団体の代表としてそれらの受け皿になることも必要ではないかな。特に、地縁型のコミュニティやNPOなどの住民組織は経営基盤が脆弱なことから活動資金など経済的な支援が必要ではないかな。

C. 地域代表としての活動

⑥ 情報受発信・共有

地域資源に関する情報や各主体の取組みなどの地域情報を発信したり、地域外における当該地域に対する印象や認識の共有を図るなど、中間支援組織は多様な主体による取組みの共通基盤となる情報機能を有すべきではないかな。

⑦ 事業提案

各主体の取組みへの支援に加え、地域が抱える課題について、自発的に行政、経済団体等へ提案を行うなどの役割が必要でないかな。

⑧ 先駆的取組み

いずれの活動団体も行わないような取組みが求められている場合、先駆的な取組みを主体的に行うことも求められるのではないかな。

A. ～C. 共通

⑨ 広域連携に向けた機能に関するポイント

以上のような論点の中で、「広域連携」による地域振興を図るために特に留意すべきポイントは何かな。

(2) 組織体制・意思決定

～中間支援組織が効果を発揮するためには、どのような組織体系を有し、どのような意思決定方法を有するべきか～

① 理事会について

中間支援組織は、多様な主体の利害調整を図る必要があることから、各主体の代表で構成される合議制の意思決定組織（理事会）を有するべきではないか。一方、このような理事会では迅速な意思決定ができないのではないか。これらのバランスをとるために、理事会に求められる役割は何か。

② 事務局について

具体的に事業を推進していくためには、理事会のほか事務局が必要であり、そこで中間支援組織の活動を牽引するリーダーが必要ではないか。リーダーにはどんな役割が求められるか。

③ スタッフについて

恒常的な活動を実施するためにはスタッフが必要ではないか。その際、常駐と非常駐、地域外の人材、各団体からの派遣、ボランティアスタッフなど、どのようなスタッフ構成が適切か。

④ 広域連携に向けた組織体制に関するポイント

以上のような論点の中で、「広域連携」による地域振興を図るために特に留意すべきポイントは何か。

(3) 組織の継続運営

～中間支援組織の取組みを継続するためのポイントは何か～

① 安定した資金確保のための収益事業

継続的に活動するために安定した資金を確保する必要がある。行政からの補助金や企業・市民からの寄付などのほか、中間支援組織の自主事業として収益事業を展開する必要もあるのではないか。そのような活動資金を確保するために中間支援組織にはどのような工夫、調整が必要になるのか。

② 各種団体とのパートナーシップ形成方法

既存の団体（行政等）との役割分担、パートナーシップ形成をどのように考えるか。

③ リーダー等の後継者の育成方法

中間支援組織の中心的人物の後継者の育成方法、確保方法はいかにあるべきか。（リーダー等の個人的資質だけで支えられる属人的な体制の回避）

④ 広域連携に向けた組織運営に関するポイント

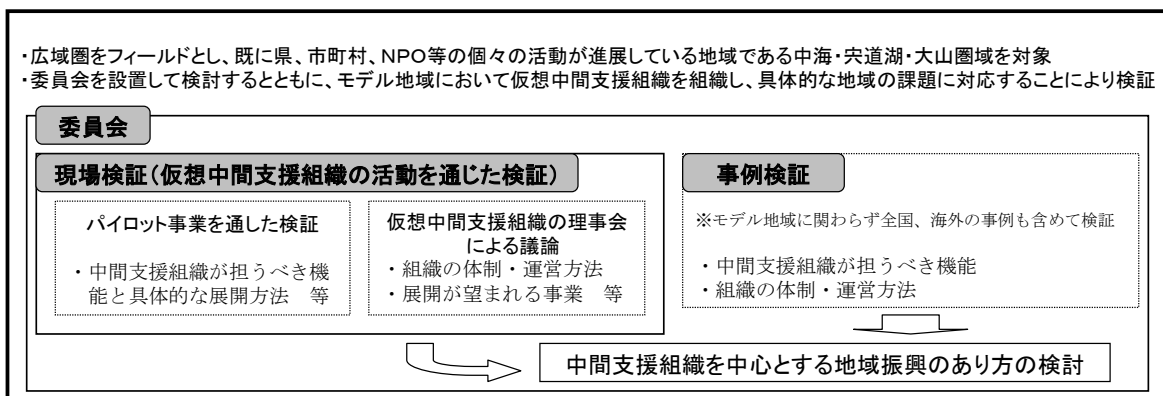
以上のような論点の中で、「広域連携」による地域振興を図るために特に留意すべきポイントは何か。

第3節 調査の手法

本調査は、国土形成計画を考える上で、広域連携による地域振興のあり方と多様な民間主体の発意・活動による地域振興モデルが必要とされていることを受けて実施するものである。このため、広域圏を調査対象のフィールドとし、具体的には、既に県、市町村、NPO等の個々の活動が進展している地域である中海・宍道湖・大山圏域を対象とする。

調査にあたっては、委員会を設置し、現場検証と事例検証を通して検討を進める。前者については、モデル地域において仮想中間支援組織を組織し、パイロット事業の展開を通して検証することとし、後者については、全国・海外を問わず、中間的な支援や広域連携による観光振興を担う団体を取り上げ、ヒアリングを通して検証を行う。

■ 調査の手法



第4節 本調査の検証事項について

前節の調査の手法に基づき、本調査で実施する検証事項について整理する。

(1) 現場検証（仮想中間支援組織の活動を通じた検証）

① パイロット事業

- ・パイロット事業の内容の承認、進行管理は理事会が行い、具体の事業内容については事務局で決定する。
- ・事前に実施した地元関係者のヒアリングを踏まえ、地元で広域的な取組みが比較的進んでいる観光を中心とするテーマとし、「地域情報受発信充実事業」と「人材ネットワーク形成支援事業」をパイロット事業として実施する。

【地域情報受発信充実事業】

「情報共有」をテーマとして、これに起因する事業と体制、運営方法等を検討する。

- ・情報を共有し、地域イメージの一体感の醸成を図る等のため、インターネット上の情報としてポータルサイトの充実を支援
- ・地域外からみた本地域の客観的な魅力や課題を共同で把握して共有するため、既存のアンテナショップ等を活用した圏域外情報共有事業を実施
- ・情報を地域内外に発信している複数のポータルサイト・フリーペーパーについて、効率的、継続的な運営に向けた提案を行う圏域内情報効率化事業を実施

【人材ネットワーク形成支援事業】

- ・圏域内の各種活動団体が、先進事例等の情報提供・啓発、活動に対するアドバイスを受けるために、外部の専門家による講演会を開催
- ・圏域内の各種活動団体の一体感・協働意識の向上に向けた交流会の開催
- ・活動団体における課題解決に向けた支援と相互支援体制の構築のためのインターネットを活用した相談窓口の設置

1) 地域情報受発信充実事業による実証事項

- ・ポータルサイト等を通じた、地域内で活動する各団体間のネットワークの充実、各組織や活動のマッチング
- ・提供される地域情報が、自立的・効率的に更新されるしくみづくり
- ・各団体の地域づくりへのアイディアや参加意欲を汲み取り、情報発信へつなげるしくみづくり
- ・情報発信するための地域イメージブランドの創出、共有化
- ・ポータルサイト運営に際しての、企業からの広告収入など民間からの協賛のしくみづくり
- ・アンテナショップ等を通じた地域内外双方向での情報やり取りのしくみづくり
- ・既存のポータルサイト・フリーペーパーの状況整理を通じた各団体の取組みやイベント

等を効率的かつ効果的に発信するしくみづくり

■ 期待される成果



- ・パイロット事業による効果（知名度、各活動団体における地域振興に対する取り組み意識の変化）
- ・各団体の参加意識や合意形成を図る難しさと工夫
- ・事業展開におけるネットワークの構築方法、事業参画依頼方法
- ・企業協賛を得るための必要事項
- ・マッチングの実施方法と中間支援組織の関与レベルのあり方
- ・同様の機能・利害関係を持つ団体間の連携・調整方法 など

2) 人材ネットワーク形成支援事業による実証事項

- ・外部の専門家による講演会を通じた情報提供・啓発、活動に対するアドバイス
- ・交流会の開催による各種活動団体の一体感・協働意識の向上
- ・インターネットを活用した相談窓口の設置と相互相談・支援のマッチング

■ 期待される成果



- ・講演会及び交流会の効果と実施上の課題
- ・講演者の人選方法（公平性・中立性や合意）
- ・相談内容に対する回答・対応の責任の所在
- ・マッチングする際の関与の程度
- ・行政が通常行う相談対応との比較や役割分担 など

② パイロット事業以外に必要な事業と取り組み方法の検討

①の成果に基づき、仮想中間支援組織において今後展開すべき事業について検討する。（運営スタッフで下案を作成し、理事会で議論を行う。）

■ 期待される成果



- ・仮想中間支援組織が担うべき機能（パイロット事業の継続方法、発展・改良点）
- ・事業展開における既存協議会や活動団体との連携・円滑化に向けた検討
- ・中間支援組織の成長モデルの検討
- ・行政との関係（意見・アドバイスの求め方と受け入れ方等） など

(2) 事例検証

既に活動を行っている中間支援組織や海外事例の活動内容の整理を通して、中間支援組織の成長過程を検証し、中間支援組織が担うべき機能・展開が望まれる活動について総合的に整理するとともに、各事業の効果的かつ円滑な展開に向けた検討を行う。

(3) 組織体制・運営に係る検証事項

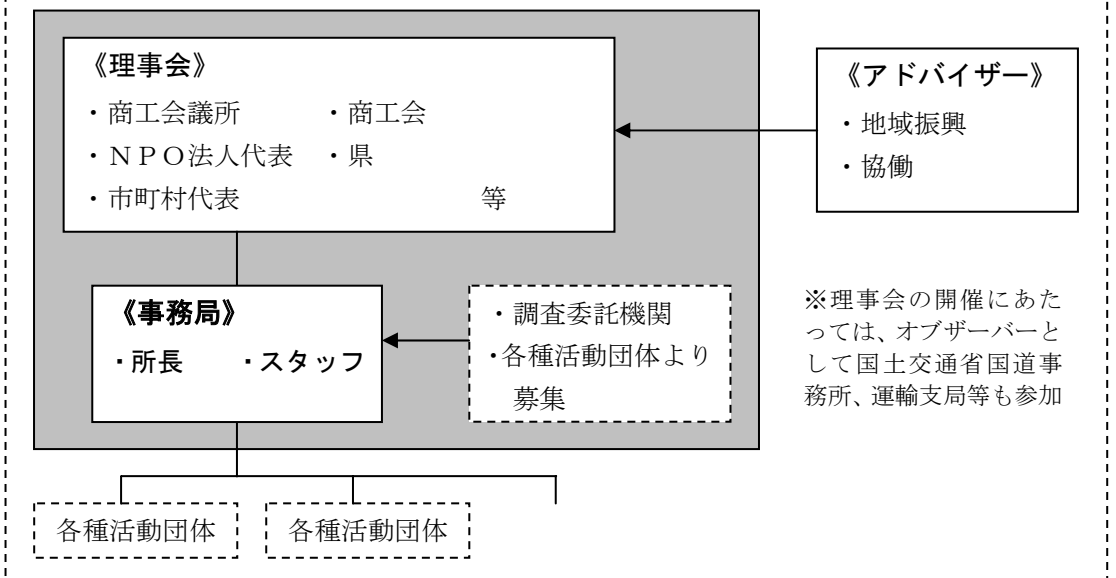
以下では、中間支援組織の体制・運営方法に関して、現場及び事例の両方で検証する事項について整理する。

① 組織体制

■ 本調査における中間支援組織の体制の考え方

- ・組織体制は、グラウンドワーク(英国)を参考に、以下のような理事会と事務局で構成する。
- ・理事会については、各種活動団体の代表者、行政職員等から成る組織とする。
- ・事務局には、リーダーとなる所長と、スタッフを置く。
- ・所長は、各活動団体の代表者から推戴する。
- ・スタッフについては、調査委託機関とモデル地域で活動する各種団体等から確保する。
- ・仮想中間支援組織に外部から助言する「地域振興」「協働」に関わるアドバイザーを置く。
- ・仮想中間支援組織は、本調査完了にあわせて解散する。

【仮想中間支援組織の体制 (イメージ)】

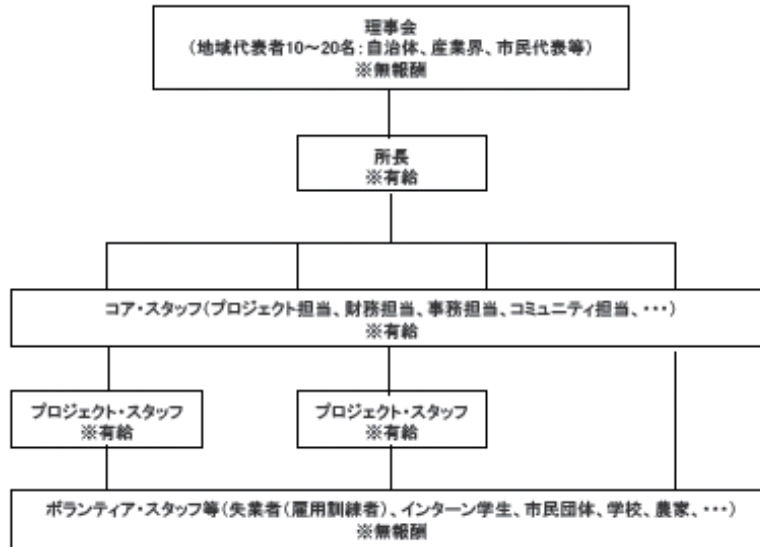


- ・理事会は、1) 組織の人事・予算・決算の承認、2) 現在進めている事業(パイロット事業)の進捗状況の承認、3) 将来的な事業展開・組織運営のあり方の検討を行うことが考えられるが、1)については、調査の時間的制約等から所与のものとして進めることとする。
- ・パイロット事業の詳細な内容等については、事務局で決定する。

【仮想中間支援組織における理事会と事務局の役割】

理事会	<ul style="list-style-type: none"> ・パイロット事業の進捗状況の承認 ・将来的な事業展開・組織運営のあり方の検討
事務局	<ul style="list-style-type: none"> ・パイロット事業の企画・詳細内容 ・事業展開や組織運営のあり方の下案作成 ・事例収集、資料作成

■ (参考) グラウンドワーク(英国)の組織体系



(出典) (財) 日本グラウンドワーク協会資料をもとに国土交通省国土計画局作成

1) 組織体制全般

【検証の視点】

- ・組織の位置づけや役割、能力については、一般的に、構成する個々のメンバーの資質やネットワーク、知名度等に依る所が大きいと言われているが、中間支援組織として機能を発揮するために必要な構成メンバーと体制について検討する。

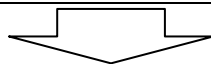


<p>現場検証 (仮想中間支援組織の活動を通じた検証)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・パイロット事業の展開を通じた課題・メリットの検証 (新たに加わるべき人材、役員の数と人選、運営スタッフ組織の細分化・適度な管理、運営スタッフの確保方法、外部との連携を図るための組織の必要性など) ・組織の設立プロセスの検討 (本圏域の実情に合わせた設立プロセス、時間軸に沿った組織発展方法など) ・組織を設立する場合に配慮すべき事項の検討 (既存活動団体との関係やコンセンサス構築、展開中の事業との調整、運営方法や事業内容等の事前明示、運営スタッフの確保など)
<p>事例検証</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・組織体制のパターンの整理 (組織設立プロセス(公設・民設、母体となる活動団体の有無・関係等)、円滑運営・事業展開のための条件など)

2) 理事会の役割

【検証の視点】

- ・ 中間支援組織が地域振興に向けて自主的かつ活発に活動を行うためには、随時適切に運営方法や事業内容についての確に決定を下す必要があるため、公平かつ効率的に意思決定のできる組織体制や環境整備の方向性について検討を行う。



<p>現場検証 (仮想中間支援組織の活動を通じた検証)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理事会での承認について (十分な議論がどこまでできたか、承認機関であることによる効果(対外的な承認事項の効力等)、各種活動団体の代表としての発言等に対する責任、詳細事項の決定方法、下案の事前周知・合意形成に向けた工夫など) ・ 事務局会議での意思決定について (会議や事業の進行管理、主導権を担う者の選定方法、事業内容決定における裁量の範囲、下案作成時の理事会との調整方法など) ・ 将来的な意思決定方法のあり方の検討 (本仮想中間支援組織において決定が困難であった事項と改良の方向性、円滑な運用に向けて新たに求められる意思決定機関や手続きなど) ・ 理事会の構成について (構成員に過不足はなかったか) ・ 理事会の必要性について
<p>事例検証</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 意思決定方法の整理 (議論の深度、反対者が出た場合の対応方法、公正な支援が行われるための意思決定方法の工夫・条件など) ・ 活動の分野、地域による理事会構成の整理 (理事会構成員に違いはあるか、広域かつ多岐に活動する場合の理事会構成など)

3) 事務局の構成

【検証の視点】

- ・リーダーは組織を構築する上で必要不可欠であり、各種活動団体を取りまとめて組織運営や対外的活動を行う際に重要な存在となるため、人選や選定方法について検討を行う。
- ・組織を運営する上で人材の確保が必要であるため、人数と資質等のある人材の確保方法について検討を行う。



<p>現場検証 (仮想中間支援組織の活動を通じた検証)</p>	<p>【リーダーについて】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部推戴によるリーダー選定のメリット・課題の検証 (事業内容の決定、事業の進行管理、先導性、ネットワーク構築など) ・外部からの招聘の必要性 (パイロット事業の展開時の課題、リーダーに求められる肩書き・能力など) ・各活動団体の代表者からの推戴方法 (推戴・選定にあたって必要となる視点、選定手続など) <p>【スタッフについて】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パイロット事業を通じた人材確保の課題・メリットの検証 (NPO等所属メンバーが参加する意義、外部人材の必要性、確保にあたって必要な事項、人材の育成、ノウハウの蓄積など) ・将来的な人材確保方法と配慮事項 (ボランティアの確保方法、既存団体との連携、人件費の確保など)
<p>事例検証</p>	<p>【リーダーについて】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部からの招聘によるリーダーの設置事例の整理 <p>【スタッフについて】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材確保方法 (行政からの出向、各種活動団体からの派遣、ボランティアの確保方法、配慮すべき事項、専門知識や固有の資質を持つ人材の確保(経理・事業企画・IT技術・行動力等)、人材の教育方法など)

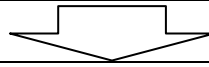
② 活動資金源

■ 本調査の前提

- ・ 今回の調査において、仮想中間支援組織の活動資金は、主として国の調査費である。
- ・ 継続的な活動の実施に必要な資金源やその確保に向けた取組みについて、理事会において検討する。

【検証の視点】

- ・ 中間支援組織が自立して活発に活動を行うためには、安定した資金を主体的かつ計画的に確保する必要があるため、資金源やその確保に向けた取組みの方向性について検討を行う。



現場検証 (仮想中間支援組織の活動を通じた検証)	・ パイロット事業を活かした資金源の確保方法 (事業の対価として受領する資金(収益事業)、資金を得るための工夫など)
事例検証	・ 資金の確保方法 (資金を安定して確保するための条件など)

□ 想定される資金源 (イメージ)

- 1) 自主事業 (収益事業・非収益事業)
- 2) 企業・NPO等との業務提携事業
- 3) 行政・企業からの受託事業
- 4) 行政補助・助成金
- 5) 企業・個人寄付
- 6) 融資・ファンド
- 7) 会費