



主催：(特非) ボランタリーネイバース

NPO 法人ボランタリーネイバース 2025 年度 総会交流会・講演会 「地域課題に寄り添う中間支援とは ～多様な地域から考える実践と展望～」

- 『東日本大震災やコロナ禍、そして高齢化・人口減少の現実を前に、地域コミュニティには多様な人びとの参加や地域課題の解決が求められている。』（書籍紹介ちらしより、一部引用）
- 地域課題の解決や多様な市民の参加を実現する地域コミュニティへとエンパワーメントを促す近年の中間支援組織の特性について述べた『地域コミュニティ支援が拓く協働型社会』を題材とした読書会を 2024 年度に開催し、2025 年度の総会交流会では著者である櫻井常矢氏（高崎経済大学地域政策学部教授）を講師にお迎えして講演会を行いました。
- 都市部と地方の中間支援の課題と可能性について議論を深めることを目的として、愛知という地方都市における中間支援の役割を再考するとともに、地域間の連携や分野横断的なネットワーク構築の必要性について考察し、今後の実践に向けた視座を共有しました。
- こうした問題意識踏まえ、開催した講演会の概要をレポートにまとめました。

※本事業は、休眠預金等活用法に基づく活動支援団体として実施しました。

<ポイント>

- 協働型社会のプロセスに対して中間支援組織はどのような役割を果たしているのか
- 中間支援組織の機能について、20年前と現在とでは、求められる支援内容にどのような変化があるのか

講師 & コーディネーター

講師：櫻井 常矢さん（高崎経済大学地域政策学部教授）

コ：谷口 功さん（椋山女学園大学情報社会学部教授、NPO 法人ボランタリーネイバース理事）

2025 年 6 月 22 日（日）14:30～16:30 ウィンクあいち 1103 参加者：60 名

講師プロフィール

高崎経済大学地域政策学部教授。同大学院地域政策研究科長。博士（教育学）。専門は社会教育学・地域づくり・非営利組織の教育力。高崎経済大学地域政策学部講師、准教授を経て 2013 年より現職。総務省地域力創造アドバイザー。総務省地域運営組織（RMO）に関する研究会委員。著書：『地域コミュニティ支援が拓く協働型社会－地方から発信する中間支援の新展開－』（学芸出版社）



0. 持続可能なコミュニティ構築に向けた中間支援の役割の変化

人口減少や高齢化が進む中、持続可能なコミュニティの構築が重要な課題となっています。そうした時代の流れの中で、NPO を支援する中間支援組織の対象領域は地域コミュニティ支援へと拡大してきています。こうした状況に着目し、その実態を明らかにしたのが『地域コミュニティ支援が拓く協働型社会』です。

1. 多様な地域主体への眼差し

- ①1990 年後半以降、中間支援組織は個別の NPO に対する直接的な育成・支援を目的としてスタートしました。しかし、現在、中間支援組織に求められる支援内容は、地域・団体の人材の確保、担い手の発掘・育成や地域内の多様な主体・団体間の横のつながりを作る枠組みづくりが重要になってきています（例：地域包括ケアシステム、地域運営組織（RMO）、コミュニティスクール、重層的支援事業など）。
- ②地域課題解決には多様な主体の連携が不可欠ですが、例えば、福島県浪江町の県外避難者支援事業では、地元自治体や地域団体、社協などに詳しい中間支援組織が、復興支援員のサポートや被災者をつなぐ役割として大きな力を発揮しました。その一方で、人材育成やコーディネート面で課題も見えてきました。
- ③中間支援組織には人材コーディネートが得意な団体もあれば不得意な団体もあり、そのあり方を改めて総括する必要があると感じました。イギリスの事例では、中間支援組織が重層的に構成され、地域の雇用や健康など多様な分野の課題を支援しています。復興支援の場合は、「何でもやってあげる支援」と「自立を促す支援」が混在すると共通の歩みが難しくなるため、拠点ごとの考えを尊重しつつも、被災者一人ひとりの自立した生活の実現に向けて、コーディネート組織をさらにコーディネートする重層的機能が重要であることが見えてきました。

2. 地域課題解決をめぐる当該地域・住民へのアプローチ

- ①NPO サポートリンクが実施した「NPO の活動と課題・NPO が感じる地域の課題に関する調査」の結果からは、地域のニーズに寄り添い、必要なサービスを提供することが求められている一方で、地域が抱える課題と中間支援組織が解決を目指す課題との間にズレが見られます。地域社会のニーズとのギャップであり、支援活動が「資源を獲得しやすい分野」に偏ることで地域住民の潜在的な課題への対応に至っていない実態が考えられます。地域に潜在する問題を可視化・課題化する機能をもっと見つめ直す必要があります。
- ②全国の中間支援施設では貸しスペースや会計セミナー、NPO 基礎講座、相談対応などが、誰が決めたわけでもないのに一様に整備されており、まるで金太郎飴のようにマニュアル化された形で存在し、それが四半世紀に渡って続いています。それぞれの地域特性に応じて支援機能も違って良いのではないのでしょうか
- ③地域運営組織（RMO）の設置をはじめ持続可能な地域づくりの推進などに伴い、自治体における中間支援機能の整備・再構築が重要な政策課題となっています。しかし現場では、地域のニーズに合わせた支援内容の変更を地元自治体が求めても、中間支援施設を運営する NPO 側が「中間支援とはこういうもの」として応じないケースも見られ、見直しが進んでいない状況もあります。大都市では運営団体を切り替えることも可能ですが、地方では選択肢が乏しく、直営化に戻す例も出ています。こうした状況は、財政当局から「税金を投じて意味がない」と見なされるリスクを生み、結果として予算削減や切り捨てにつながりかねません。中間支援の現場が地域の実情やニーズを的確捉え、限られた財源を有効に活用していくことが喫緊の課題となっています。

3. 中間支援機能について

○高齢化・人口急減に直面する地域社会の課題への対応

- ①人口減少や高齢化で地域団体が縮小・解散し、自治会加入率も低下する中、地域課題の解決には多様な主体の「横のつながり」が不可欠になっています。NPO・行政・社協・企業・コミュニティ組織（RMO 等）が連携するよう「マルチステークホルダープロセス※」が必須です。
- ②現場では、会議体の乱立による役職者の負担や「やらされ感」が強まり、住民が自分ごと化できない状況が生じています。こうした複雑化した組織群をつなぎ直す「さらなるコーディネート機能」が自治体や中間支援組織に求められています。
- ③自治体の調査では外部専門家、とりわけ NPO や中間支援組織への期待が大きく、とくに人材育成支援への

ニーズが強いことが明らかになっています。そのため、今後は個別団体支援に加えて、面的な横のつながりを形成する「地域自治支援」としての機能強化が不可欠であり、中間支援組織がその役割を担えるかが問われています。

※マルチステークホルダープロセス…3 者以上のステークホルダーが、対等な立場で参加・議論できる会議を通し、単体もしくは2 者間では解決の難しい課題解決のために、合意形成などの意思疎通を図るプロセスのこと。

○中間支援組織は何を担ってきたのか。三つの機能から考える

①中間支援組織の機能は、大きく三つに整理することができます。一つ目は、NPO 法や税制など、NPO が活動しやすい社会の基盤を整えるインフラストラクチャー機能です。重要な役割である一方で、実際にこの機能を担っている団体は多くありません。二つ目は、資金や人材、企業、行政など多様な主体をつなぐ資源媒介（インターメディアリー）機能です。アメリカでは主に資金の仲介を指しますが、日本では特に組織間の関係性を媒介する役割が重視されてきました。三つ目は、NPO が事業を通じて社会課題を解決し、収入も得ながら持続的に活動していくための経営支援（マネジメントサポート）機能です。

○協働を支える中間支援の再定義。支援をどう設計するか

- ①NPO が事業を立ち上げ、収入基盤を確保しつつ社会課題の解決を推進するための経営支援と、一人ひとりの声が反映される意思決定の仕組みや合意形成などの組織運営支援は、区別して捉えることが重要です。
- ②従来の個別団体支援に加えて、自治会・集落・小学校区など、より地域に根差した単位への支援「地域自治支援」への関与が広がっています。これは個別団体支援からの単純な「置き換え」ではなく、支援の対象範囲が拡張したと捉えるべきです。地域づくりの現場では、多様な主体を横断的に束ねる役割が求められ、個別の団体への相談対応だけでは届かない層やテーマに対しても関与していく必要が高まっているためです。
- ③地域自治支援が広がるにつれて、中間支援の働き方も変化しています。「施設管理型」から、地域担当制・定期訪問などによる「アウトリーチ型」へと重心が移りつつあります。相談者が支援拠点に「来る」のを待つのではなく、支援側が地域に「出向く」ことで、潜在化した課題や声にアクセスする取り組みです。

4. プロセスとしての協働

○参加・協働の概念整理と実践

- ①「参加」は、一人ひとりの市民が意見を表明することを指し、「協働」は、組織や機関同士が連携して取り組むことを指します。両者は明確に使い分ける必要があります。
- ②「協働」はあくまで手段であり結果やゴールとして置くのではなく、行政職員が協働というプロセスを使って事業に取り組むかどうか問われます。

○協働の本質とプロセスの重要性

- ①行政やNPO が挙げた課題をそのまま協働で解決する＝課題解決（事業）が目的化するのではなく、「それは本当に地域の課題なのか」を問い直すことが協働のプロセスを空洞化させないためには必要です。
- ②事業を通じた地域課題の解決は企業でも可能であり、中間支援組織やNPO の本来の役割は「一人のつづきを地域や社会の課題にしていこう」とことだったはずです。その固有の役割に私たちは自覚的であるべきです。
- ③従来の個別団体支援は既に顕在化した課題への対応に取り組んでいました。新しい中間支援機能は話し合い支援、定期訪問、円卓会議などの手法で潜在化する地域課題にアプローチし、課題の顕在化・共有化を促進します。従来型と新展開型を重ね合わせることで本来の協働プロセスが実現できます。



意見交換会

谷口)「協働」に対して自治体ごとに熱量の差があるように感じられます。その点に関して協働理解ということを行行政(職員)はどのように捉えているとお考えですか。

櫻井) KPI(重要業績評価指数)といった視点から政策、業務に関して数値化されるようになったが、数値目標に追われる現場では協働の本質的な理解や実践が損なわれてしまうようになりました。数値で読み取れないプロセスこそが公務労働の本質であるべきと考えます。

谷口) 一方で、NPO や市民の側としては、「協働」の受け取り方について、行政との間で明確に相互理解ができていのでしょうか。

櫻井)「協働」はあくまで行政用語です。だからこそ、NPO や市民側はまず自分たちができることを実践するべきであり、行政は課題解決の過程で生じる問題に対して、「協働」という手法を取り入れる体制を整える必要があります。

谷口)「協働」という観点をどのように可視化・数値化すればよいでしょうか

櫻井) 数値目標を別のものに置き換えるのは非常に難しいことですが、特に地域コミュニティの取組みの場合、その歩みを「物語」として語れるかどうかは重要です。過去の盛り上がりや優れた取り組みが、現状の停滞を乗り越えるヒントになることもあります。数値目標を設定すること自体は構いませんが、それに頼るだけでなく、そこに至るまでのプロセスを大切にすることが重要です。

谷口) NPO や市民活動は、「自分たちの活動が不要となる社会を目指す」ことが最終目標だと思いますが、組織の存続意義との間で葛藤が生じやすいです。目標を見失い、事業自体が目的化してしまう傾向もありますが、そのような中で活動意義をどのように見出せばよいとお考えですか。

櫻井) 組織の中に、理念や本来の目的に立ち返ることができる環境があるかどうかが重要です。たとえばやむを得ず事業に注力する場面があっても、「本来の姿とは少し違うのではないか」といった会話が組織内で交わされているかどうか、大きな違いを生むのだと思います。

谷口) 組織内で民主的な動きはどの程度まで実現できるのでしょうか。

櫻井) コミュニティは、多様な人々やさまざまな意見に向き合う必要があります。何をもって「民主的」とするのかは議論を要しますが、そのような多様な考え方向に向き合うための学習や訓練が重要だと考えます。結果(事業)を急ぐのではなく、いかにそうした学びの時間を確保できるかです。

谷口) システム上、NPO(中間支援組織)は、これから縦(国・地方自治体)とのつながりを横へと広げていくことは可能なのでしょうか。

櫻井) 組織形態そのものを見直す必要性や、中間支援組織が本当にその役割を果たしているのかについては、引き続き議論が必要です。一方で、課題解決のためにNPO(中間支援組織)の人材を非常勤職員として行政に登用し、組織内の調整機能を果たす自治体が広がっている事実もあります。

●閉会コメント

(齋藤雅治/ボランタリーネイバース研究員)

地域課題として取り上げられる話題について、もっと自由に語り合える場が増えていけばと思います。だからこそ、読書会やボードゲームなど、さまざまな媒体を通じて入り口を広く設け、その中で自分の考えを言葉にして多様な人と共有することによって、地域とのつながりを改めて実感する大切さを感じました。今後とも、さまざまな話し合いの場から課題解決や人材育成へと広がっていくような形を、意識的に作っていかねばと思います。

ボラネイ☆キャラバン Vol.45「地域課題に寄り添う中間支援とは ～多様な地域から考える実践と展望～」
(NPO 法人ボランタリーネイバース 2025 年度 総会交流会・講演会 2025 年 6 月 22 日(日))
発行：特定非営利活動法人ボランタリーネイバース 編集：青木研輔、久保田蒼 2025 年 12 月発行