「守山市におけるこれからの中間支援組織のあり方に関する提言」（案）

守山市において市民活動団体との協働を推進するにあたり、「中間支援組織」の機能や運営方法等について検討するため、「中間支援組織あり方研究会（以下；研究会）」を設置し、５回にわたって議論を重ねた。議論の結果をとりまとめた「守山市におけるこれからの中間支援組織のあり方に関する提言」を以下に示す。

１　地域課題の顕在化と検討の背景

我が国では近年、高齢者の社会的孤立や子どもの貧困、災害時における要配慮者の避難体制の未確立といった課題が顕在化し、ますます複雑化している。これらの地域課題の解決のため、また、より良い地域社会の実現に向けて、行政だけではなく、行政と市民（市民活動団体、地縁組織等）、民間事業者等といった多様な主体の協働が不可欠となっている。とりわけ、課題解決の取り組みの舞台である地域に暮らす市民の力が育まれ、市民による主体的な取り組みが促進されていくことがのぞまれる。また、そのような社会的状況を生み出していくためは、公益的な事業に取り組む市民や市民活動団体を多様な資源と適切にコーディネートし、市民活動を寄り添いながらサポートする専門性の高い人材の育成と中間支援を推進するための体制の構築が求められる。

※中間支援組織とは

行政と地域の中間に立ちながら、社会の変化やニーズを把握し、地域におけるまちづくりをサポートする組織。

市民、テーマ型組織、地縁型組織の主体的な活動、そして行政による取り組みがよりよいかたちで継続できるよう、それぞれの協働を促すなど、専門性を有する外部の第三者としての立場・視点で、総合的にサポートを行う。主な役割として、団体間での情報やノウハウの交換、団体間のネットワーク形成の促進、人材育成、財政支援、価値の創出（政策提言・調査研究）等がある。中間支援組織の動きが、各主体の自律と活動の発展を促し、豊かな地域社会づくりにつながっていくことが期待される。

２　守山市民交流センター（中間支援組織）の設置と経過

研究会では、守山市におけるこれまで守山市民交流センター（中間支援組織）の設置の経緯と今日に至るまでの経過を把握したうえで、３で後述する中間支援組織の現状と課題の抽出を行った。

守山市では、平成 16 年に「守山市民交流センター（以下；センター）」を設置した。平成 16 年から 3 年間は、市直営による管理運営であり、中間支援については、まだ手探りで十分に機能しているとは言えない状態であった。市直営を経て、平成 19 年から指定管理者制度にてＮＰＯ法人が管理運営と中間支援機能を担い、守山市の市民活動団体等を支えてきた。その後、市役所新庁舎の建設を検討の中、センターの指定管理期間が短期間（２年）となり、それに伴いセンターの業務運営の見通しが困難となった。そのような経緯の中、これまで担っていたＮＰＯ法人が指定管理者制度に応募

されなかったこともあって、令和３年度より市直営となり現在に至る。

図１　守山市民交流センター（さんさん守山）

表１ センター設置後の経過

年度	センターの管理・運営	市民活動等の中間支援
H16-18	市	市
H19-23、H24-28.H29.30、R1.2（14 年間）	指定管理者（NPO法人）	指定管理者（NPO 法人）
R3-現在	市	市

表 2（参考）守山市民交流センターの概要（令和 5 年時点）

開館時間	平日、土曜日：9 時から 22 時まで ※ただし夜間の貸館予約が入っていない日は 17 時まで 日曜日、祝日：9 時から 17 時まで
事業内容	①NPO やボランティア団体の活動支援 ・市民活動の助けとなる情報の提供、助成金について紹介 ②文化活動スペースの貸館業務 ③市民活動スペースの提供 ・交流室、サロンルーム、ミーティング室 ④活動支援情報の提供 ・様々な団体・組織からの助成情報や、イベント情報チラシ等の設置

（出所）守山市民交流センターのホームページを基に作成

これまでの守山市の中間支援組織は、以下のような理由から中間支援が十分に機能しているとは言えない。指定管理者制度にてＮＰＯ法人が管理運営と中間支援機能を担っていた時期においては、(1)施設管理や貸館業務の業務負担が大きく、中間支援まで十分に担えなかったこと、(2)(1)に関連して、中間支援を担える専門的人材が不足していたこと、(3)ＮＰＯ法人の構成員の高齢化が進み、継続することが困難となったことが挙げられる。その後の市の直営の時期においても、職員の定期異動のため、(1)市民活動団体との継続した関係性が継続できないこと、(2)中間支援に求められる専門性が担保できないといった課題が指摘されている。いずれの時期（運営主体）においても、市民活動へのエンパワメントを継続して行うための体制に至っていない。

3　守山市の中間支援組織の現状と課題

①市民活動の相談・助言

相談窓口を設置している。しかし、現状として相談件数は僅かである（33 件：R5.8 末時点）研究会において、相談窓口の存在が市民や市民活動団体に知られていないことが指摘された。相談窓口をさまざまな機会を通じて、周知すべきである。体制や仕組みの面では、相談を受け得る体制（人員、専門性）を整えること、職員間で相談内容を共有しつつ、そこで培われたネットワークやノウハウを蓄積できる仕組みをつくることが必要である。

②団体と人、団体同士のマッチング

約 280 団体（R5.8 時点）が登録しており、後掲する「市民活動団体マッチングリスト」にまとめ、公開している。また、市民及び団体間の新たな出会いや交流を図ることを目的として、年に 1 回、「もりやま市民活動フェスタ」を開催している。

課題として、新規に登録する団体が少ないこと、また、全ての団体が登録しているわけではないため、現在活動している団体の全体像の把握には至っていないことが挙げられる。「もりやま市民活動フェスタ」だけではなく、市民や市民活動団体同士が自らの取り組みにおいて協力・連携が図られるような、活動団体がつながる機会や、活動内容および課題を共有する場が不足している。今後は、他団体との交流の機会を創出していくべきである。

※もりやま市民活動フェスタ

市民活動および文化活動ならびにスポーツ活動団体による活動発表や展示、体験コーナーを通じ、市民及び団体間の新たな出会いや交流を図ることを目的として年に 1 回開催しているイベント（令和 5 年度実績：ステージ発表 15 団体、展示・体験コーナー30 団体、その他（地方物産販売など）5 団体、物販コーナー（洋菓子・和菓子など））。

③市民活動団体への助成金

「守山市市民提案型まちづくり支援事業」等を運営している。これまでに採択された団体は、90 団体程度である（平成 21 年から現在まで）。助成金の運営については、これまでも改善や見直しを図りながら進めている。ただ、助成金の手続きを通じて、団体とのつながりややりとりが生まれるものの、助成が終われば団体とのつながりが切れてしまうという課題がある。助成の終わりが、つながりの終わりではなく、助成をきっかけとして、中間支援組織と団体が継続し、高め合っていく関係性を構築していく必要がある。

※市民提案型まちづくり支援事業（R４実績）

①チャレンジ事業（3 万円、10 団体）
②地域貢献事業（15 万円、10 団体）
③自立事業化前提型事業（50 万円、1 団体）

④団体や人材育成

市民活動団体の活動に有益なセミナー「さんさんまちサポセミナー」（令和４年度実績：10回開催、113 名参加）や、市民のまちづくりへの機運醸成のため「市民参加と協働のまちづくりフォーラム」（令和４年度実績：２回開催、89 名参加）などを定期的に行っている。市民活動や地域活動の実践者のニーズを捉えた講座等を開講するとともに、今後は中間支援を担う専門人材の育成も視野に入れることが肝要である。

図２　さんさんまちサポセミナー

⑤市民活動の拠点

令和４年度の施設全体の年間利用者数は 39,581 人である。前述したように、「守山市民交流センター」には、「文化活動スペース」のほかに市民活動団体が利用できる「市民活動スペース（交流室、ミーティング室、サロンルーム、作業室）」があり、会議や簡易なイベントにも活用できる「市民活動の拠点」となっている。「文化活動スペース」の利用率は、49.9％に対し、「市民活動スペース」は同23.9％であり、周知不足が主因となり、利用が特定の団体に限定されていることが課題である。

図３　文化活動スペース

図４　市民活動スペース（交流室）

⑥情報収集・発信

情報収集については、約 280 団体（R5.8 時点）が登録する「市民活動団体マッチングリスト」を 500 部（初版）作成し、公共施設等に設置している。「市民活動団体マッチングリスト」の作成が、団体等とそれらによる活動の把握につながっていることを評価できる。その一方でリストを活用しての団体間のマッチングが、あまり進んでいない実態も明らかとなった。リストのさらなる活用が求められる。

図 5　マッチングリスト

情報発信については、市のホームページを活用し、助成金の情報等を掲載している。しかしながら、研究会では「当該ページにアクセスしても、求めている情報が見つからない」といった意見が多くきかれた。求める情報に辿り着けるよう、利用者目線に立った情報と導線の整理が必要である。これ以外には、「団体等が SNS を通じて発信できるような仕組みをつくってほしい」というように、団体等が主催するイベントの周知や参加者募集などを行うことができる、速達性の高い情報発信ツールの必要性が指摘されている。

⑦政策提言・調査

先進地域では、政策提言や調査の機能を担っている中間支援組織が多くある。現状においては、守山市ではそれらを実施するまでに至っていない。

4　中間支援組織が有する機能について

研究会では前述の現状と課題を踏まえて、これからの守山市の中間支援組織に必要な機能の整理を行った。中間支援組織が守山市の市民活動を育んでいくためには、以下の 7 つの機能を有することが必要である。

(1) 中間支援組織に必要な 7 つの機能

①相談・助言機能
②マッチング機能
③資金調達（助成）機能
④人材育成機能
⑤拠点機能
⑥情報収集・発信機能
⑦政策提言・調査機能

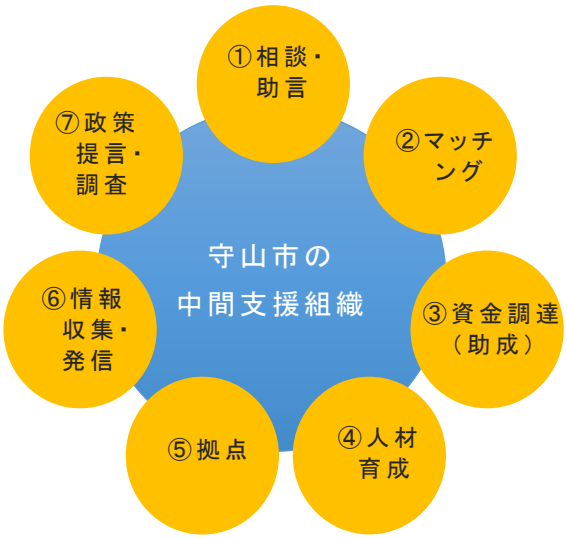

図 6　必要な 7 つの機能

(2) 中間支援組織の理想とする姿について

①相談・助言機能

多くの市民が気軽に訪れ、雑談などから相談につながっていくような気軽で敷居の低い相談窓口を目指す。相談での接点をきっかけとして、団体等とのつながりを形成し、活動をエンパワメントしていく。そのため、相談窓口等には、有効な助言ができる、専門性の高い人材の配置が不可欠となる。

時期	取組み案
短期 （１、２年程度）	・市民が気軽に相談に訪れることができる雰囲気づくり ・市民への相談窓口の周知 ・有効な助言ができる専門性の高い人材の配置 ・守山市の助成金情報の提供
中長期 （３～７年程度）	・相談情報の蓄積、共有（県内の中間支援団体等との共有を含む） ・伴走型支援が可能な体制の構築 ・相談窓口で待つだけではなく、地域に積極的に出向いていくことによる（アウトリーチ）、団体の情報やニーズ、お困りごとの把握

②マッチング機能

団体が交流する場所や機会を提供し、団体間のつながりづくり（ネットワーク形成）を行う。団体同士がつながり、協力・連携に至ることで、団体が抱えていた課題の解決や、新たな活動テーマの発見といった、活動の活性化やひろがりが期待できる。将来的には、市民活動団体が行政と協力・連携し、行政課題について協働事業を取り組む状況の創出が必要である。

時期	取組み案
短期 （１、２年程度）	・市民活動団体等の交流の機会の創出 ・活動内容や悩み事を共有できる仕組みの構築
中長期 （３～７年程度）	・市民活動団体と行政による行政課題の解決（協働に向けた関係性の構築）

③資金調達（助成）機能

団体の立ち上げ時また、活動団体が成長しステップアップしていけるよう、必要なタイミングで財政的な支援を行う資金調達（助成）機能の充実が求められる。助成金に関する相談を受ける機会は、活動団体との関係性を構築するきっかけとなる。その機会を大事にし、助成金申請続きや他からの資金調達の支援を通じて、団体との相互信頼関係を形成していくことがのぞまれる。

今は、市が助成金事業を実施しているが、将来的には中間支援組織にゆだね、市と協働で運営していくことも視野に入れる。

時期	取組み案
短期 （１、２年程度）	・市の助成金情報のさらなる周知 ・助成金の申請手続き等の支援 ・採択団体の活動内容の蓄積、市民への周知
中長期 （３～７年程度）	・助成後の活動団体との関係性構築 ・国や自治体、財団、企業等の助成金情報の提供および申請支援 ・団体の活動がさらに発展（ステップアップ）することを促す助成制度の検討 ・中間支援組織が助成金の実施主体となるなど、市の助成金事業を市との協働事業化することの検討

④人材育成機能

市民活動への参加意欲が高めるような交流や学びの機会を継続してつくっていくことや、市民活動団体の活動の発展に結び付く講座等を実施していくことが重要である。団体だけではなく、中間支援組織もそれらの機会を通じて学んでいくことで、相互に高め合い、成長する土壌を醸成する。

時期	取組み案
短期 （１、２年程度）	・講座等の周知の強化（参加者の増加） ・団体のニーズに合致した講座の提供
中長期 （３～７年程度）	・地域を担う人材の発掘（地縁組織の構成員の減少、高齢化が進む中で、新たな担い手を発掘・育成する） ・中間支援（伴走型支援）を担う人材の育成 ・中間支援機能の一部をボランティアが担う仕組みをつくることで、機能の充実を図る。

⑤拠点機能

「守山市民交流センター」を継続して、守山市における市民活動団体の拠点と位置づけ、各団体が会議や作業をするスペースを提供するとともに、気軽に集えて相談がしやすい雰囲気を醸成する。様々な団体（市民活動団体、趣味サークルなど）が拠点をともにすることにより、団体同士が知り合い、さらに触発し合う中で、新たなアイデアや協力・連携の動きや生まれることを期待する。同時に、拠点に集積する相談・助言、情報収集・発信、人材育成といった機能を、市民や利用団体がシームレスに活用できる仕組みを整えていくことが重要となる。

時期	取組み案
短期 （１、２年程度）	・センター（拠点）と提供サービスのさらなる周知 ・誰もが訪れやすい、明るい雰囲気づくり ・雑談したり、作業ができる空間（スペース）づくり ・快適な通信環境の整備
中長期 （３～７年程度）	・集いやすいオープンスペースづくり ・ローカウンターの設置等による相談しやすい環境づくり ・活動に必要な機材（大型プリンター等）の整備 ・市から指定管理者への運営体制の移行を検討

⑥情報収集・発信機能

前述３-⑥の情報収集・発信に関する現状と課題で示したように、「市民活動団体マッチングリスト」の作成等を通じて、市民活動団体と活動内容についての把握に努め、情報の蓄積を図る。並行して、市民や活動団体が必要としている情報を収集する。情報の発信については、多様な媒体（情報紙、ホームページ、SNS など）を活用し、市民活動に関する情報をひろく発信する。

⑥情報収集・発信	取組み案
短期 （１、２年程度）	・「もりまっち」・「市民活動団体マッチングリスト」の紙面（掲載団体）の充実 ・報道機関との連携や新たな情報発信（SNS など）の検討と実施 ・利用者目線に立ったホームページの改善と運営
中長期 （３～７年程度）	・守山の市民活動情報紙の発行（助成採択団体の活動紹介を通じて、市民活動団体の取り組みを後押しする紙面をつくる）

⑦政策提言・調査機能

政策提言・調査の機能は、これまで有していなかった機能である。守山におけるこれから中間支援組織においては、政策提言・調査の機能を持つことが必要である。短期的には、市民活動団体との日常のやりとりからニーズや課題を把握することや、自治体や他の中間支援組織、市民活動団体が運営する各種委員会に参加することが挙げられる。中長期的には、市民活動団体あるいは地域の現状と課題を把握するためのアンケート調査の実施や、行政課題を注視し、行政への政策提言を行っていく。

時期	取組み案
短期 （１、２年程度）	・市民活動団体のニーズや課題の把握 ・各種委員会への参加（市民活動団体の意見を反映）
中長期 （３～７年程度）	・市民活動団体の課題等を把握するためのアンケート調査 ・行政課題に対する政策提言

５　中間支援組織の体制と人材

前述した７つの機能を有する中間支援組織が有効に機能するには、当該組織の体制や仕組みを動かす人材こそが重要となる。特に、中間支援組織のアプローチとして重要な伴走型支援を可能にするためには、長期的に市民活動団体に寄り添いながら関わっていく姿勢や、市民活動・まちづくりに関する知識、相談内容に応じた適切なコーディネートや解決策の提示ができる能力を有する人材が必要である。

以下に、中間支援組織に必要な体制と人材を示す。ただし、ここで示す体制や人数は、初期段階を想定したものである。この体制は固定的なものではなく、中長期的には、初期段階から量的にも質的にも拡充していく必要がある。

(1)運営体制

実務を担うコーディネーターが２人と、それを統括する立場の者、合わせて３人を配置する。

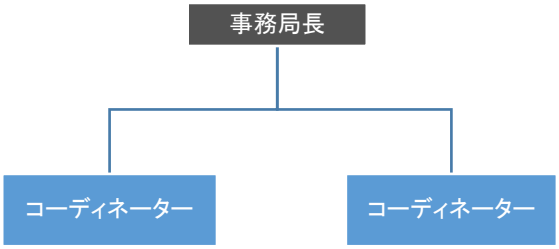

図７　運営体制図

コーディネーターは、数年の中間支援に関する職務経験がある人材を確保することが望ましい。当初から中間支援に必要となる専門性の高いスキルを十分に有していない場合（者）は、中間支援の業務を通じて経験やノウハウ蓄積を図るとともに、経験を有している団体等にアドバイザーとして支援してもらい成長を促す。いずれの場合においても、長期的な視点に立った人材育成を図っていくこと（例えば、スキルアップのための研修に参加できる環境づくりなど）が肝要となる。

時期	取組み案
短期 （１、２年程度）	・コーディネーターのOJT ・コーディネーターのスキル向上（伴走型支援、プロジェクトマネージメント、ファシリテーション、ワークショップ、広報など）
中長期 （３～７年程度）	・市民講座や広報などの取り組みにおいて、市民活動団体等からボランティアを募り、取り組みに参加できる仕組みをつくる。中間支援組織だけではなく、経験やノウハウを有するボランティアと協力しながら、運営体制の充実を図る

※伴走型支援とは

相談者に寄り添い、プロジェクトの発展を見守りながら、自立的な組織となっていくことを支援していく。

(2)コーディネーターに求める資質や能力

①求める資質

・積極的にコミュニケーションが取れる者

・市民活動やまちづくり、ボランティア等の実践経験（2年以上）

②有していることが望ましいの能力（経験）

・コーディネートや伴走型支援を必要とする業務（プロジェクト）に従事した経験

・ワークショップの進行（ファシリテーション）や企画・運営に関わった経験

※採用試験に加え、適性を見るために一定の試用期間を設ける

(3)勤務形態

夜間や土日のイベント等の勤務にも柔軟に対応できる勤務体制とする。

６　守山市に求められる中間支援組織のあり方

守山市の地域性および必要性を具備した組織の検討の中で、求められる中間支援組織の像が浮かび上がってきた。ここでは最後に、研究会の議論の中から作出されたキーワードや守山市の地域特性を踏まえながら、「守山に求められる中間支援組織のあり方」を示し、提言を終えることとする。

(1)伴走型支援を可能とする態勢の構築

これからの中間支援組織に必要な７つの機能を提示したが、その多くにおいて、市民や市民活動団体に寄り添いながらサポートする伴走型の支援が不可欠である。そのため、伴走型支援を可能とする組織と専門的人材の配置が重要となる。ただ、一足飛びに専門性を有するコーディネーターを配置することは、難しい面があることも認識している。コーディネーターの発掘とともに、コーディネーターの力量を業務や研修会等を通じて高めていくなど、長期的な視点に立った人材育成の仕組みを構築する必要がある。

(2)テーマ型組織と地縁型組織のいずれもサポートする中間支援組織

既存の中間支援組織は、市民活動団体を対象としたサポートに軸足を置いてきた。しかしながら地域課題の解決、あるいは、よりよい地域社会の実現は、テーマ型組織と地縁型組織のいずれかといった二元論的視点では成し得ない。守山市のこれからの中間支援組織は、初期は、市民活動団体のサポート体制の充実に注力しつつも、中長期的には、学区まちづくり推進会議や自治会等に代表される地縁型組織も明確に対象に加えてサポートしていく必要がある。その結果、各主体の長所や特性を融合した取り組みが創出されることを期待する。

(3)民間企業（起業家）や中間支援機能を有す団体を含めた多主体協働

地方創生の柱に起業家の集まるまちを掲げる守山市は、市内外から様々な民間企業（起業家）に集まっていただき、地域活性化に繋げる取組を進めている。近年は、民間のコワーキングスペースの開設や各所でイベントが行われるなど、民間主導の活動が盛んである。このような民間企業（起業家）のノウハウやスキームは、活動の発展を目指す市民活動団体にとっても有用なものである。一方で、民間企業（起業家）にとっては、市民活動団体が有するネットワークや知見が有益なものとなる。両者の交流を促進することによって、多くのイノベーションが生まれることが期待できる。

市内にはまた、社会福祉協議会や商工会議所など中間支援機能を有する団体がある。中間支援組織は、これらの中間支援機能を有する他の団体と連携を密にしながら取り組んでいくことが肝要である。先に挙げたテーマ型組織と地縁型組織だけではなく、民間企業（起業家）、中間支援組織等を加えた多様な主体による協働が肝要となる。そこで培われた協働のつながりは、守山だけの閉じたものとするのではなく、他の地域にもひろく開かれたものとしていくことが望まれる。

以上