亀岡市における NPO の果たす役割と支援政策のあり方

１.はじめに

私たち龍谷大学深尾ゼミナールは、NPO や市民活動を研究対象とし、その分析や発信に取り組んでいる。２０１５年度は亀岡市役所と協働で亀岡市所在の NPO 団体の実態調査を行った。その実態調査の方法として、法人と任意団体の活動内容、規模、財務などを軸に課題を整理し、亀岡市を拠点とする NPO の実態を調査する過程でいくつかの課題を見つけた。
そこから亀岡市のまちづくりにおける NPO の在り方と NPO を支援する中間支援的機能の必要性を明らかにした。

以下は、調査内容や中間支援機能の概要に触れた上で今年度の研究を報告する。

【NPO の概要】

NPO とは民間非営利組織（Non-Profit-Organization）の略語であり、継続的かつ自発的に社会貢献を行う民間が運営している団体である。また構成員に対し利益を分配することを目的とせず、活動で得た利益はミッション達成のために充てることになる。この内、特定非営利活動促進法に基づき、法人格を取得した団体が特定非営利活動法人（以下 NPO 法人）である。

【中間支援的機能の概要】

中間支援的機能とは地域社会と NPO の変化やニーズを把握し、NPO 間のネットワークづくり、人材・資金・情報などの資源提供者と NPO の仲立ち、調査研究・政策提言などを行う組織であり、自らも NPO であるため「NPO をサポートする NPO」と呼ばれることもある。運営形態は公設公営、公設民営、民設民営、官設民営などがありそれぞれに特性がある。
以上から中間支援としての機能の役割は７つに分類される。

①情報提供機能　②資源や技術の仲介　③人材育成　④マネジメント能力向上支援 ⑤ネットワーク・コーディネート　⑥NPO 評価機能　⑦価値創出機能

2. 調査内容

今回の実態調査内容としては実態をより多面的かつ明確に考察するために重要な要素となる財務諸表分析による「財務分析」と文面的調査、また定量的なことがらをあきらかにする「アンケート調査」と実際の声から分かる対面的要素による「ヒアリング調査」の３つに分類される。これらの調査の分析結果を以下で考察する。

2. a. 財務分析結果

内閣府 NPO ポータルサイトに記載されている亀岡市の NPO 法人 29 団体の財務諸表を元に全数調査を行い、収入、支出、資産、負債、借入金の抽出を行い、平均値、中央値を出した。また、単純分析、時間軸分析の分析方法で調査を行った。

【会費】

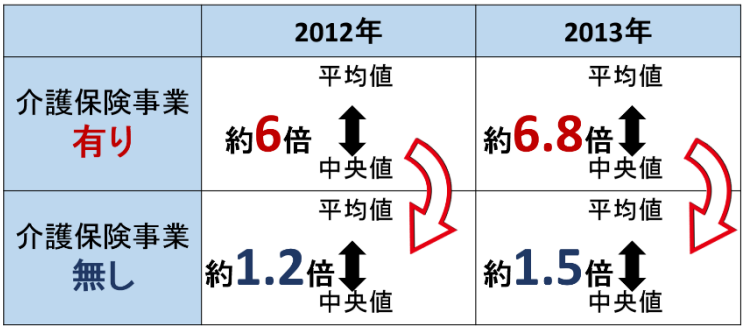
全体の８０%が会費を集めている。また会費の合計金額の順位は、団体設立から法人格取得までの期間の長さは関係しておらず､法人格取得から現在までの期間で認証年度が早い活動を長く続けている団体の方が多く集めていることが分かった。

【寄付】

2012 年度から 2014 年の 3 ヵ年にわたって安定して集められている団体が少ないという結果からその年度の活動状況や社会情勢によって寄付集めに変動がみられることが分かった。そこで考えるべきことは、“どのような支援”をすれば寄付を安定して集められる団体にすることができるのかということである。

【事業収入】

亀岡市における事業収入は全体の約 80%を 3 団体しか存在していない介護保険事業が占めている。そこで介護保険事業を抜いた分析も行った。すると、ここから（有）では団体間の格差が大きく、(無)ではその差が一気に縮まるということが分かる。また、2 カ年を通して介護保険事業の有無を問わずその差が広がってきていることが分かる。(図参照)



一方で事業収入全体とその平均値は 2012 年度から 2013 年度でどちらも伸びており、ここから亀岡市 NPO 法人全体の事業収入が年々伸びていることが分かる。

また、安定して上位に位置している団体は認証年度が早い団体が多く、長く事業を続けている団体の方が安定して事業収入を集められているということが分かる。また、そのような団体は年々事業数が増加しており事業を拡大していっている。

【補助金・助成金】

助成金は 2012 年度から 2013 年度で獲得している団体数が８団体から 5 団体に減った。また､補助金は 3 ヶ年を通して見ると受け取っている団体は連続して受け取っていることがわかる。しかしどちらも財務諸表は、記載が曖昧である。

そして財務諸表には明確に記載されていない、亀岡市が給付している「亀岡市支えあいまちづくり支援金」について述べていく。

（概要）

亀岡市には平成２２年度から地域の課題解決や魅力あるまちづくりに向けた市民活動団体等の自主的な取り組みを資金面から支援するという目的で「支えあいまちづくり協働支援金」という補助金制度が存在する。右の表のように４つの項目があり、１と２は事業終了前に全額支給可能であり、３と４は半額上限で可能である。これには間接経費（事業に直接関わらないが事業実施に必要となる管理費）の算入が３と４のみに認められており、その上限は支援金の 10%、かつ 10 万円以下である。

	事業名		概要	1事業の上限額
1	市民活動型単独事業	スタート事業	活動をスタートさせる団体の事業	10万円
2		ステップアップ事業	活動の充実を図る事業	20万円
3	企画提案型協働事業	市民連携事業	2団体以上の協働で実施する事業	100万円
4		行政連携事業	亀岡市からのテーマ提示に対応する事業	100万円

（分析）

上記の支えあいまちづくり協働支援金は受け取っている法人も存在するが内閣府のポータルサイトに記載されている財務諸表には明確に記載されていない。また、取得している団体は年々増加しているが、補助金合計は安定しない。この要因として、審査員が年によって変わることも挙げられる。これらから、支えあいまちづくり協働支援金は趣旨の通り支援を必要としている団体に資金が回っているだろうと予測は出来るが、成果がわかりづらく本当に補助金が活かされているのかどうかがわからない。また、補助金の報告会も存在するが、実質的に補助金を受け取っている団体のみで行われており、市民の参加を促すような取り組みが不十分である。

【収入合計】

要点１：中央値より上の団体は増加傾向、下の団体は下降傾向にある

収入合計において中央値より上に位置する団体は 2012 年度～2014 年度の３年間でほとんど変わらず、事業収入で圧倒的であった介護保険事業はここでも上位に位置している。表２は中央値を境に 2012 年度から 2013 年度の増加率を 2013 年度の収入合計の順位をもとに示したものである。明らかに中央値より上の団体は前年度より増加傾向にあり、下の団体は減少傾向にあることが分かる。

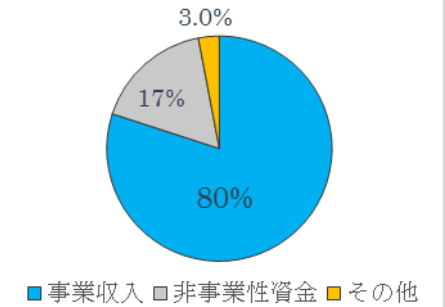
	中央値より上の団体	増加率		中央値より下の団体	増加率
1	自宅生活応援団「ぴかピカ」	11%	15	亀岡 人と自然のネットワーク	41%
2	アシスト	27%	16	NPO亀岡人権交流センター	-8%
3	自立支援センターかめおか	1%	17	「諸星塾」	902%
4	森と農園のあるくらし	7511%	18	援助者の援助 クローバーハウス京都	-28%
5	訪問介護ステーションこころ	-8%	19	大本イスラエル・パレスチナ平和研究所	-58%
6	亀岡子育てネットワーク	43%	20	人類愛善会インターナショナル	-65%
7	動物ハート倶楽部	25%	21	ブルーイーグルス	-27%
8	プロジェクト保津川	38%	22	のぞみ	-66%
9	京都中部権利擁護センター「京花園」	87%	23	中川小十郎先生亀岡顕彰会	-70%
10	かめおかアッシー	1%	24	ホップすてーしょん	-39%
11	青空ふれあい農園・ハーブ倶楽部	127%	25	愛心セレモニーサポートセンター	250%
12	ウリズン	23%	26	Crossover協働かめおか	7%
13	ウエルス	-18%	27	みんなのネットワーク	New!
14	経営サポートセンター	-1%			

〖表 2〗収入合計の増加率（2012 年度－2013 年度）

要点 2：亀岡市の NPO は事業収入型である

また、前年度から安定して中央値より上に位置している団体は事業収入でも上位に位置していることが分かった。一方で非常に高い伸び率で上位に現れた団体は、同年に多額の補助金・助成金を獲得していることが分かった。さらに図 3 では 2013 年度の収入合計における各費目の占める割合を示したものである。ここから収入合計の大半を事業収入が占めているということが分かり、亀岡市の NPO 法人は事業収入型であることが分かる。

〖図 3〗収入合計における各費目の占める割合



まとめ

➢収入合計で中央値より下の団体は安定して事業を行えておらず、縮小傾向
➢収入合計で中央値より上の団体は安定して事業を行っており、拡大傾向
➢寄付は安定性が無く集まりにくい資金源である
➢寄付を受け取っている団体は全体の約半分しかいない
➢補助金を獲得している団体は３年間でほとんど同じ団体

2. b , アンケート調査結果

定量的な調査を行うため、基本的な団体の方針や組織構成を知るために亀岡市の NPO 全 34 法人と任意団体 122 団体に郵送でアンケート調査を行った。NPO 法人 15 団体（返答率約 44%）、任意団体 45 団体（返答率約 38%）からのアンケート回収ができた。（全体の返答率は約 39%）アンケート内容は、概要、組織構成、組織運営、財務、協働事業、広報・コミュニケーション、運営上の課題の大きく７項に分けた。以下はアンケートの集計から判明した結果である。

【組織構成】

右記は、返答されたアンケートに記入されていたスタッフ数の合計を一つの表にまとめたものであるが、圧倒的な高齢化が伺えた。返答された 60 団体中 48 団体は年齢問わず職員数が０で、ボランティア数も１６団体が０であった。また、１団体が 100 人を超えるボランティアを募っていて、反対に少ないところでは１人だけであり、保有スタッフ数に偏りがあった。

	～19歳	20代	30代	40代	50代	60代	70代～
有給常務職員	0	0	4	7	7	2	1
有給非常務職員	2	9	3	18	11	16	4
ボランティア	11	48	25	79	152	477	385

【表 3】スタッフ数(2015 年度)

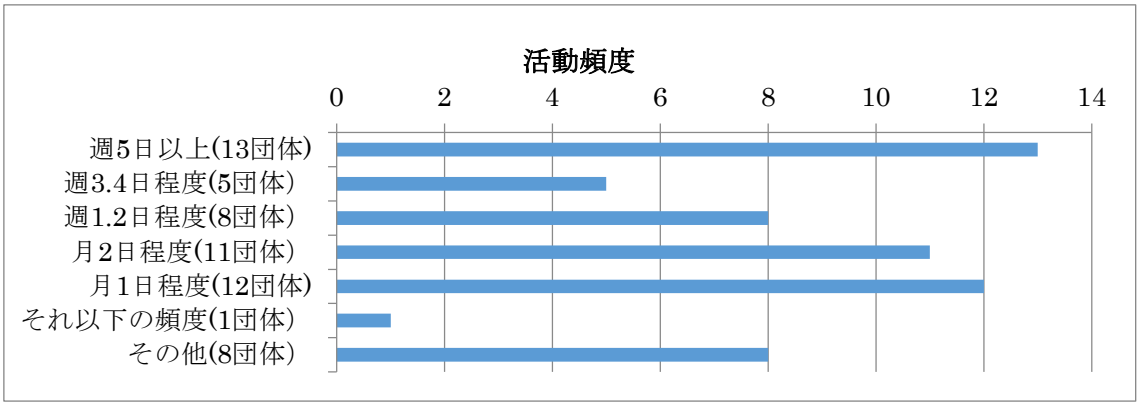
また表４も同じく、会員数の合計を一つの表にまとめたものであるが、会員にも高齢化が伺えた。また表の通り、どの年代でも男性より女性会員の方が多かった。59 団体中 48 団体が少なくとも１人は会員を保有しており、記載してはいないが、８つの団体が、団体会員を有していた。

	～19歳	20代	30代	40代	50代	60代	70代
個人（男）	1	12	22	42	105	193	290
個人（女）	93	31	46	96	155	601	455

【表４】会員数　年代別(2015 年)

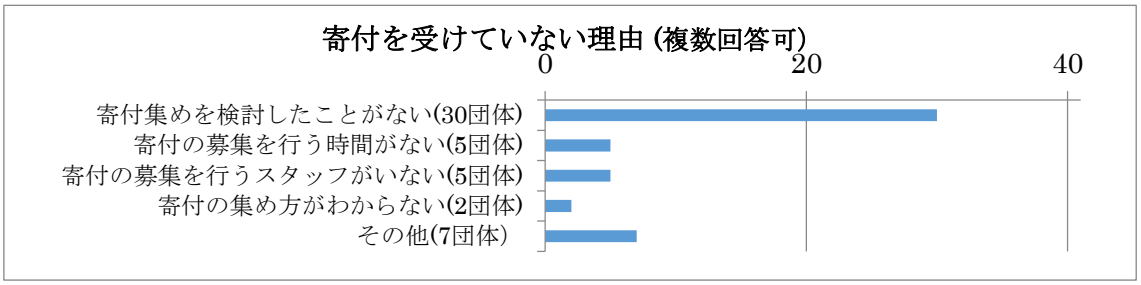
【活動頻度】

「週に 5 日以上」活動している団体が 13 団体と最も多く、回答したほとんどの団体が NPO 法人であった。次いで「月 1 日程度」で 12 団体、「月 2 日程度」で 11 団体であった。全体的に活動頻度が多い団体は NPO 法人が多く、活動頻度が少ない団体は任意団体が多く占めていた。



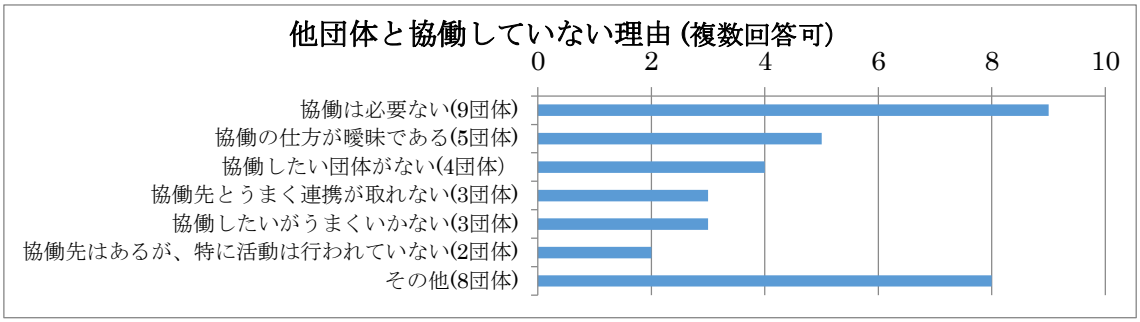
【寄付】

寄付金を 1 円以上受け取っている団体は全体の 23%あることが分かった。また、寄付金が 0 円の団体の中で寄付金を検討したことがない団体が非常に多いことが分かった



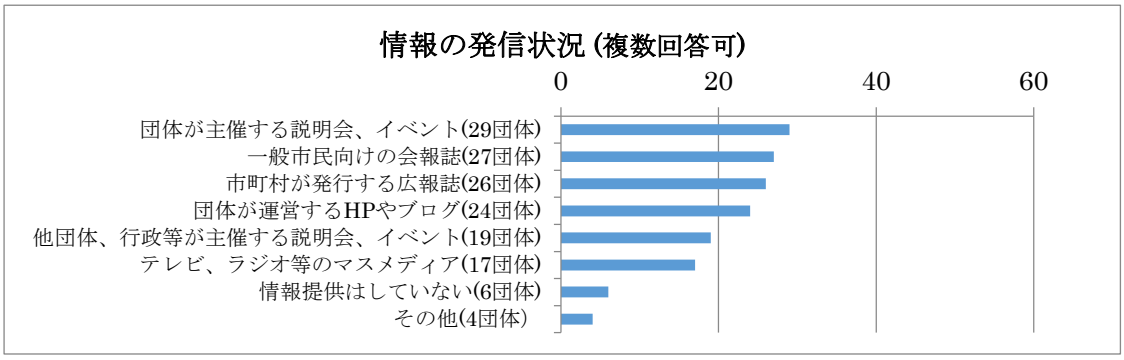
【協働】

現在の他団体との協働状況は 55%が「あり」と回答し、45%は「なし」と回答した。そして「なし」と回答をした理由では“協働は必要ない”という回答が多かった。



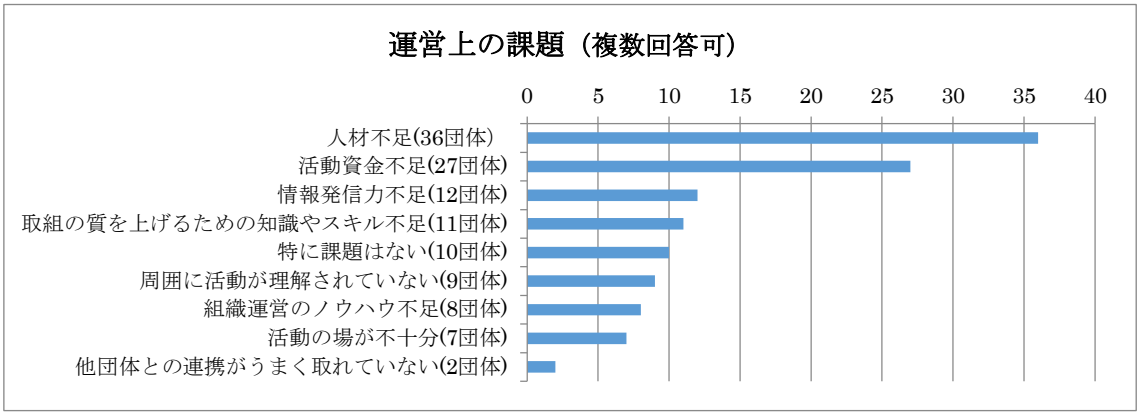
【広報】

約 9 割の団体がなんらかの情報発信を行っていた。一番多かった回答は、団体が主催する説明会やイベントで、次に一般市民向けの会報誌、市町村が発行する広報紙、団体が運営するホームページやブログという結果になった。



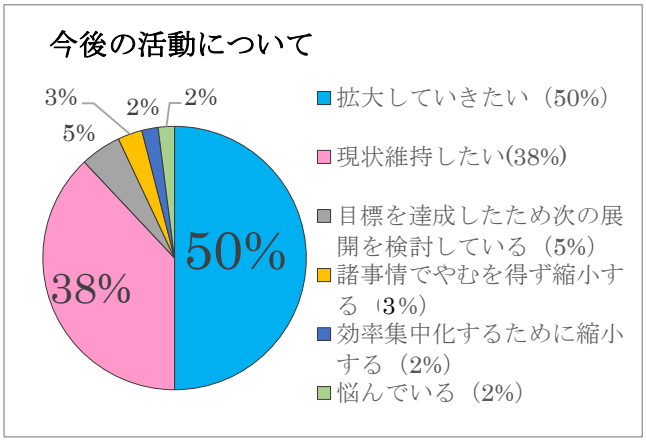
【運営上の課題】

一番多かった回答は人材不足で、続いて活動資金不足、情報発信力不足であった。課題がない団体は１つもなかった。



【今後の活動】

今後、活動を拡大していきたい団体は半分を占めている。大半の NPO 法人は、拡大志向であった。任意団体で一番多い回答は現状維持で、その次に拡大志向であった。



まとめ

➢寄付に消極的な NPO が多い
➢協働に消極的な NPO が多い
➢半分以上の団体が拡大志向を持っている
➢ほとんどの団体が広報活動を行っていると答えたにも関わらず、運営上の課題と　して“情報発信力不足”を挙げている。
➢課題 1 位：人材不足　2 位：活動資金不足　3 位：情報発信力不足

2. c. ヒアリング調査結果

財務分析、アンケートで定量的な調査を行い、数値としての結果を洗い出した。次に定性的な調査を行うためにヒアリング調査を行った。狙いとしては、NPO が個々に持つ課題や悩みを抽出することである。以下はそこから見えてきた結果である。

【法人格取得】

■団体の知名度・信頼度・透明性の向上のため
■行政からの委託事業や補助金・助成金を受け易くするため
■“法人格”の中で一番取得しやすいものが“NPO 法人格”であったため

地域に根ざし、透明性・知名度・信頼度を得たいがために法人格を取得した団体や、活動を続けるために法人格を取得した団体と様々であったが、NPO 法人格を選んだ理由としては他の法人格を取得するのに比べ、比較的取得しやすかったから。という意見も多かった。法人格を取得することによって主体が明確になり団体名義で契約ができるようになったことで、個人へのリスクが減り行政からの委託事業が受け易くなり補助金が取得し易くなるというメリットがある。しかし、デメリットとして法人格を取得しやすいという理由で取得したために、取得後、書類提出等の多さに戸惑った人も少なくは無かった。

【人員構成】

■代表者ひとりへの負担が大きい
■構成員の高齢化
■世代交代が困難
■ボランティアへの不信感

多くの NPO は人材不足や構成員の高齢化が見られた。人材不足によって代表者への負担が大きくなるだけでなく、代表者の思いが強くなるためそれに共感する同じ意思を持った後継者が現れにくくなる。さらに高齢化が加わって後継者問題に拍車をかけている。また、ボランティアに関して不信感を抱いている NPO もある。特に保健医療福祉分野の NPO は人の命に関わり事業を行っているため、ボランティアを起用しないことが多い。しかし、NPO にとってボランティアは強みであるためその強みを最大限に引き出すことによって、団体として発展に繋がる。

【組織運営】

■活動分野への専門スキルを持ったスタッフがいる
■組織運営に対するノウハウ不足
■資金不足により運営に対する専門知識を持った人を雇うことが出来ない

NPO にとってそれぞれの活動分野に対する知識は持っているが、NPO としての運営ノウハウ(申請書類作成等も含め)を持っている団体は少ない。特に設立して間もない NPO に多く、資金不足によって運営に対する専門知識を持っている人（税理士、行政書士）を雇えない団体が多い。その結果、事務処理に追われ本来の事業にかける時間や労力が少なくなる団体が散見できた。

【財務】

■補助金・助成金：申請時にかかる負担が大きい / 用途が限られている
■寄付：多数の団体が積極的に集めようとしない
■現状で資金不足ではない

補助金・助成金は申請時の書類作成等にかかる負担が大きいだけでなく、用途が限られており使い道に制限がある。そのため、事業に対する明確な目的を持っていないと、申請が通った後有効活用できない。その上、申請時の書類が重要になってくるので、書類作成スキルが低ければ、補助金・助成金を受け取ることは厳しくなる。寄付に対しては、寄付のために割く時間と人が不足しているため寄付集めまで手が回らないと答える団体がみられた。また、いくつかの団体は現状維持をするためには資金不足に陥らないが、将来的に事業拡大や組織拡大を行うためには資金不足であると答えた。

【協働】

■亀岡市内でのＮＰＯ間の協働に消極的である
■自分の団体にあったネットワークを構築している
■他の団体の活動が知りたい

現在協働を行っている団体の中でも亀岡市内の NPO と協働している団体は少ない。一方で協働を行っている団体は他県の同じような活動を行っている団体や、行政、企業という幅広いネットワークを持っている。協働を行っていない団体からは「自分たちのことで手いっぱいであるため」や「活動に対する熱量や考え方の違い」という意見が出てきた。協働を行っていない団体からも他の団体のことが知りたいとの意見は上がっているが、行動に移していないことや上記の協働を行わない理由から一部の亀岡の NPO の消極的な一面が見える。

【広報】

■ホームページ・チラシ・ビラでの広報
■人材不足のため広報に力を入れることが出来ない

全体的に広報を行う団体が多いことがわかり、行政と関わりのある団体は、広報紙を利用している場合もある。しかし、多くの団体がホームページ等の広報手段を持っているにも関わらず、定期的な広報活動を行うことが出来ていない。加えて、広報についての独自の工夫がされていなかった。

【亀岡の中間支援的機能】

■任意団体は団体運営の相談などに活用している
■ＮＰＯ法人の活用率は低い
■中間支援的組織を運営するにあたっての資金が不足している

任意団体への相談等の中間支援的機能に対しては充足感ある意見が見られた。一方 NPO 法人の利用の声が少ないことから、法人が抱える課題と現在の支援との間にミスマッチが起こっていることも明らかになった。また、そのような包括的な支援を行うための資金が不足していることもヒアリングから見えた。その背景として自主財源の不足だけでなく、行政の中間支援的機能委託事業としての資金的支援の不足も大きく上げられる。

まとめ
以上のヒアリング分析結果からＮＰＯは代表者の強い想いから設立されることが多いため代表者への負担が大きくなり、役割分担が十分に機能せず、代表者無しでは活動できないという状態のため人材不足に陥っている。また組織運営に対するノウハウが不足しているため、法人格への正しい理解がないまま知名度や信頼度の向上のために取得しても本来事業まで手が回らない。この課題により不十分な広報や協働への消極的な姿勢に繋がる。反対に、ある程度組織運営のノウハウを持っている団体は、自分たちに合った幅広いネットワークを構築しており、そこから新たなノウハウや学びを得ていることも明らかになった。また有給スタッフとボランティアスタッフの役割分担を十分に行っている。このようなことから本来事業を遂行することができていると言える。 このようにヒアリングによってＮＰＯの二極化が明らかになった。 また、亀岡市の中間支援機能は法人の課題と現在の支援との間に溝が生まれている。

3. 基礎調査を行って明らかになった課題・事実

まず、調査・分析を行う中で、NPO 法人の財務諸表が公開されていない法人が存在すること、電話などによって連絡がとれない団体が存在する事実が浮かび上がった。これは、特定非営利活動促進法の立法趣旨のひとつである、市民社会による健全なチェックを NPO 自ら放棄することであり、団体の信頼性や透明性の損失のみならず、NPO 法自体の根幹を揺るがす行為である。

団体の信頼性や透明性を得るために NPO 法人格を取得した団体の中には、法人格を取得したことで書類提出の数が増え、事務作業が追いつかないことから「無理に法人格を取得して苦しんでいるケース」もあるということが明らかになった。しかしこれらの課題としては法人格への正確な知識と運営ノウハウ不足から引き起こされている問題であり、そのため人材不足に陥り、事務処理に追われ、本来事業まで手が回らず資金不足に陥るという負のサイクルが見える。また財務分析から見ても収入合計が安定せず、中央値よりも下に位置している NPO が多い。これらの課題から不十分な広報や協働への消極的な姿勢にもつながるのではないかと考察できる。

しかし、反対に運営ノウハウを得ている団体は自分たちに合った幅広いネットワークを構築しており、そこからノウハウを得ているということが明らかになった。また収入合計も安定しており中央値よりも上に位置している。これらのことから、亀岡にある地域課題を解決し、よりよい亀岡を作るには今ある NPO を十分に活動させるということが重要であると考えたため、最初に述べたような団体にターゲットを絞ってノウハウ提供を行い、NPO 間や他セクターとのつながりをさらに構築するということに重点をおいて提案していく。

そこで私たちは、分析結果をもとに亀岡の NPO を確立発展型 NPO、発展志向型 NPO、安定型 NPO の三分類を行った。

確立発展型 NPO	‣各団体に合ったセクター間を超えた幅広いネットワークを所持 ‣組織運営・マネジメントのノウハウを所持 ‣収入合計が安定、中央値より上に位置、上昇傾向
発展志向型 NPO	‣受け身体制で閉鎖的なためネットワーク構築が少ない ‣事業拡大のためのマネジメント、ノウハウの知識が薄い ‣収入合計が不安定、中央値よりやや下に位置する
安定型 NPO	‣課題解決より自己実現のための活動が多く、ネットワークの幅が狭い ‣拡大志向がなくマネジメント、ノウハウの知識が薄い ‣収入合計は安定、中央値より下に位置する

上記の分析を踏まえて下記の三大要素が必要であると捉えた。

① 中間支援的機能の対象（ターゲット）の設定

② 亀岡市の補助金制度の見直し

③ 地域課題共有ネットワークの創出

以下で三大要素の課題を整理する。

① 亀岡の中間支援的機能の対象（ターゲット）の設定

現在、亀岡市の中間支援組織は、センターへの登録団体が７７団体で（亀岡市に存在する NPO は約１６０団体）広報活動などの支援による情報提供的支援やセンターの会議室、機材の提供、初歩的な講座や講演会といった必要最低限の提供という現状である。そのため活動規模が小さい NPO やこれから法人格を取得するためのステップアップを検討している任意団体の相談受付などの利用がほとんどで、事業収入が中央値に近いまたは少し低い NPO や組織運営、人材不足に問題を抱えている NPO の利用は少数である。

まとめ
➢ 安定型から発展志向型へのステップアップしたい団体への支援は中間支援的機能が担えている領域である。 ➢ 発展志向型 NPO から確立発展型 NPO へのステップアップしたい団体への支援は中間支援的機能が担えていない領域である。

亀岡の中間支援的機能が支援すべき対象（ターゲット）は**発展志向型 NPO** である

②亀岡市の補助金制度の見直し

現在の亀岡市の補助金制度は多くの事業計画書を選考し、そこで補助金の支給が決定される。事業終了**後に提出される決算書に不正をせず適切に使われているかという項目を厳正にチェックすることが重要視される傾向がある。報告書には事業内容やその成果を記載する項目はあるものの、それらが政策目標を達成したか否かは納税者の視点からは分かりにくい。このような現状では、成果が市民にとって有益であるかの検証が難しく、成果が重要視されていないということが考えられ、亀岡市にとって無駄な事業にも補助金が割り当てられている可能性がある。現制度の見直しとして、補助金を有効活用するために成果型システムにシフトしていくことが必要であると考える。**

まとめ
➢現制度では補助金が有効活用しているかどうか不明瞭である。 ➢現在の補助金システムから`成果型`システムへのシフトの検討

補助金制度の成果型へのシフト

③地域課題共有ネットワークの創出

現在の亀岡では運営ノウハウを持っている確立発展型 NPO は、自分たちにあった幅広いネットワークを構築している。しかし、発展志向型 NPO などは NPO 同士の繋がりが薄いという見解が出来る。NPO 同士のネットワークの重要性は、上述でもあきらかである。また、地域課題解決を目的とする NPO 同士のネットワークが深まることは、亀岡市が抱える課題解決に寄与するものであるともいえる。加えてこのネットワークが NPO 間だけでなく、他セクターとのネットワークにも幅を広げていくことが可能になれば更なる課題解決の相乗効果を生むと考える。

まとめ
➢ NPO 同士のネットワークの構築の重要性 ➢多様なセクター間での亀岡の地域課題の共有・解決

様々なセクターネットワークの創出による地域課題の解決

4. 他地域の中間支援組織の取り組みと行政の市民参加事業の先進的事例

全国的に見て、他地域には、効果的かつ先進的に NPO の中間支援やネットワーク創出を行っている事例としてこのようなものがある。

岡山 NPO センター　～NPO 事務支援事業～

○事務局セミナー

NPO 法人運営に必要な事務手続きについて、法律や書類作成への理解と実行力を養うことを目的として事務の悩みに沿ったセミナーの開催。

情報開示、広報や組織内コミュニケーション等についてのセミナーも行う。

1 ヶ月に１～２回（１５回／１年）の高頻度開催や様々なニーズがある NPO に対して、詳細なテーマ設定をすることで、全１５回で１５７名の参加者を獲得し、事務に抱える悩みの解消につなげた。

○事務代行サービス

事務を担当する人員の確保ができない､人材の育成が追いついておらず事務が心配といったニーズに対して、経理事務や行事の受付窓口、ウェブサイトの更新など、事務作業の代行を行う。

事務作業において、特に事務力不足とされる「会計」について１１団体への代行。また、事務代行件数が前年度より５団体増加するなど、事務代行サービスのニーズと成果が生み出されている。

三鷹市　～まちづくりディスカッション～

日本初となる行政共催による「まちづくりディスカッション 2006」がパートナーシップのもと行われた。内容としては、１８歳以上の市民 1000 名を無作為抽出し、８７名の参加承諾者から公開抽選で 60 名選出し「子どもの安全安心」をテーマに話し合いが行われ、質の高い提案が報告書にまとめられた。

有効性が評価された 2006 年の取り組みは、翌年に開催された「基本計画改定にむけたまちづくりディスカッション」へとつながった。この取り組みは行政主催のかたちをとりつつ、実行委員会を設置し三鷹青年会議所やその他の市民団体、公募市民で委員会を構成して、三鷹市が事務局を担うという形式で運営された。1000 名の市民を無作為抽出し、参加を承諾した 73 名から公開抽選で 60 名を選出し二回目の市民討議会を実施した。このまちづくりディスカッションは「三鷹の魅力（課題）はなにか」、「災害に強いまち」、「高齢者にも暮らしやすいまち」の３つのテーマに絞って行われた。そこで出た提案としては、「緑・自然の整備が必要で、コミュニティバスなどきめ細やかな公共交通が望まれる」、「避難経路、場所や支援物資の確保のほか、誰でも正しい情報を入手できる状況が望まれる」など、この取り組みの目標は手法の検証、評価ではなく、具体的政策形成に活かすことだった。

5. 上記を踏まえたうえでの支援政策（提案）

三大要素である**「中間支援組織の対象（ターゲット）の設定」**、**「亀岡市の補助金制度の見直し」**、**「地域課題共有ネットワークの創出」**における対策を下記で提案する。

中間支援的機能の対象（ターゲット）の設定

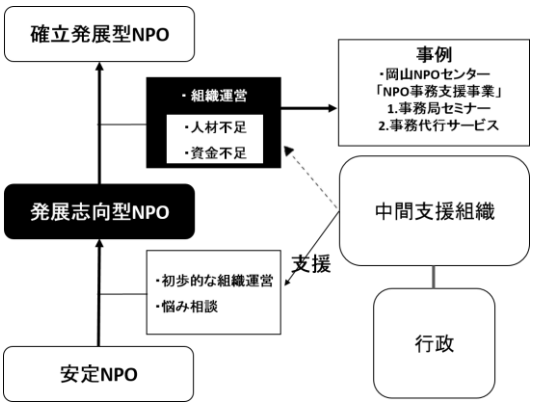
上述してきた通り、現在亀岡の中間支援組織が貢献している主な活動は、任意団体から NPO 法人へのステップアップを検討している任意団体への相談受付やノウハウ提供などである。しかし、事業収入が中央値に近いまたは少し低い NPO や、組織運営、人材不足に問題を抱えている発展途上型 NPO への支援活動が上手く機能していない。

そこで、亀岡の NPO が抱えている課題の中でも特に支援を必要としている団体は、基礎調査からも明らかな通り発展志向型 NPO である。この発展志向型 NPO への支援が中間支援的機能の課題であることを改めて明確にする。

その支援策として組織運営基盤の強化を大きく掲げる。

運営基盤強化事業

組織運営に関して例えば、代表者一人の負担が大きい NPO や財務諸表の提出が遅れていたり提出が出来ていなかったりする NPO 法人は、知識を持ち合わせていないことや事務処理に対して後ろ向きであること、本来事業の人手が足りていないために事務処理まで手が回らない NPO が存在することも基礎調査から分かった。そこで、亀岡の中間支援的機能でも上記で述べた岡山 NPO センターを例にセミナーの開催と事務代行サービスの実施を提案する。



かめおか事務局セミナー

現在、亀岡の中間支援的機能として行っている組織ノウハウや経営マネジメントに関する講座等は実施されてはいるが、年５回程度で、立ち上げ期や任意団体向けのものが多くを占めている。

亀岡では、岡山 NPO センターが行っている事務局セミナーを例に、高頻度で詳細なテーマ設定を持って開催することで、運営上発生する多様な場面での事務の悩みや広報・組織マネジメントの問題の解決と人材不足や資金不足にも派生しうる団体の組織マネジメント基盤の強化を図る。

事務代行サービス

〇事務代行サービスについては、セミナーのように団体・人材育成的対策ではなく、本来事業があるために事務処理まで手が回らない団体に対して少しでも負担を減らせる事業として行う。

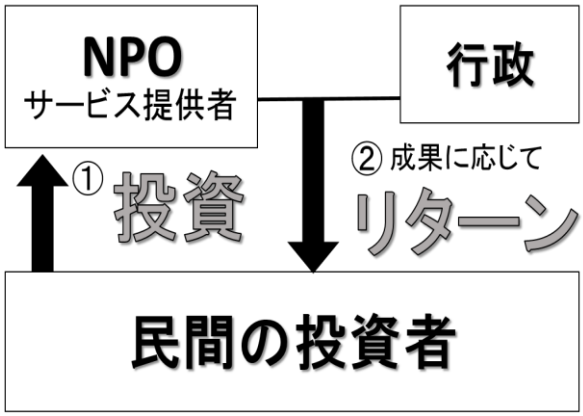
〇事務代行サービスを亀岡の中間支援的機能が自主事業として確立することで、収益的安定にも繋がる。

上記のように、発展志向型 NPO が組織運営基盤の強化を確立することで、組織運営から派生する様々な課題への打開策となる。

まとめ
・本来の事業へ時間や人材を割く機会の創出 ・補助金・助成金手続き等のノウハウの獲得で資金確保の大きな要因 ・事業報告能力や広報・発信技術の向上による外部の信頼関係獲得や人材確保

SIB（ソーシャル・インパクト・ボンド）

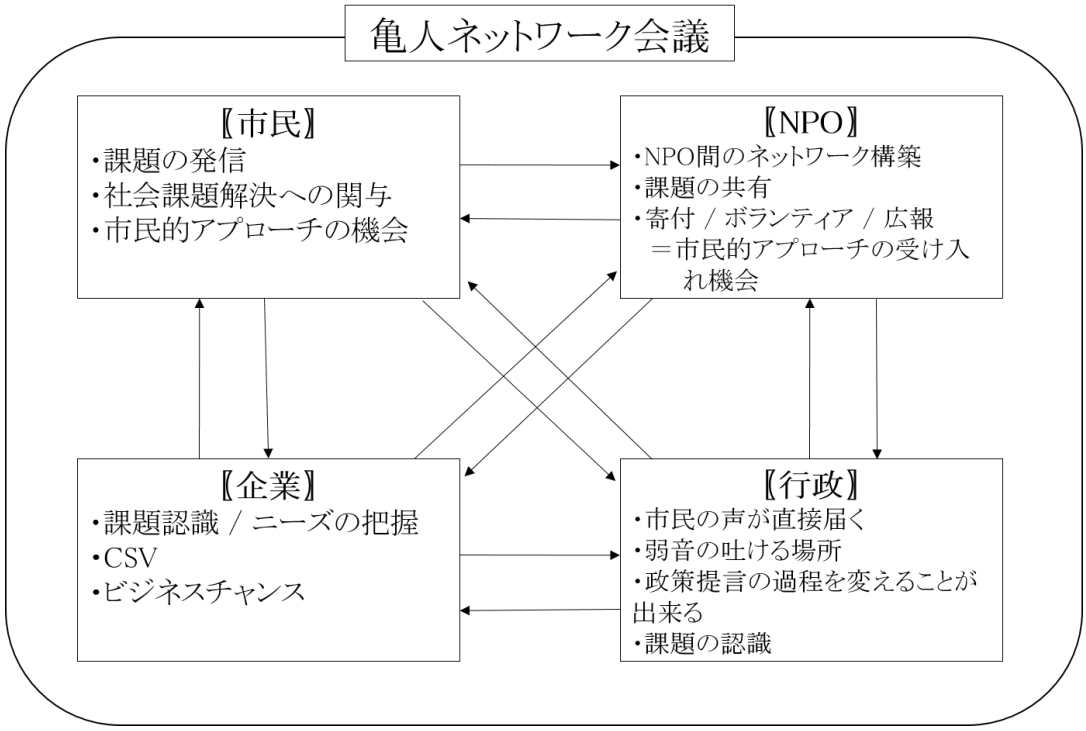
現在の亀岡の補助金制度の見直しの一つとしてとして、海外で先進的に取り入れられている SIB（ソーシャル・インパクト・ボンド）について紹介する。SIB とは、サービス提供者である NPO などが掲げる事業に対して民間が投資し、得られた事業成果に応じて行政が投資者にリターンをするという仕組みである。行政は民間資金を財源に事業を行えるため、財政負担を抑えて新しい事業に取り組むことができる。イギリスなどで導入されており、さまざまな社会課題を解決できる仕組みとして注目されている。



まとめ
・事業に一定の成果がない場合投資者のお金は寄付となる ・投資者はリターンが得られない可能性があるため、リターンを得るため応援する ・SIB を補助金制度に取り入れていくことで、投資という市民参加を促す ・亀岡市は本当に必要な社会課題解決に補助金を割り充てることができる

亀人ネットワーク会議

次に、地域課題共有ネットワーク創出における支援策として、「亀人ネットワーク会議」を開催する。



亀人ネットワーク会議とは

市民、NPO、企業、行政が集まり、お互い亀岡の様々な地域課題の共有を行うことで、どのような解決方法があるのかを話し合って明確化し、それぞれの課題に対して多種多様な団体や個人が関わることのできる機会を創出する。

この亀人ネットワーク会議は当初は行政や大学などが音頭をとって場を形成し、将来的には協働型で運営されることが望ましいと考える。地域課題の共有、データの共有、資源の可視化、活動のインキュベートなど自治の基盤に位置付ける。

幅広い市民の声を聞く局面などにおいては、住民基本台帳等からの無作為抽出による呼びかけや場作りなども行う。

現在、亀岡市では補助金の報告会が存在するが、参加者はほとんど発表者のみで活発に行われているとは言い難い。そのため、上記の報告会を市民や企業などが更に参加し意見出来る場にしていくことが亀人ネットワーク会議の第一歩であると考える。

市民のメリット
○普段抱えている身近な課題の発信
○自分一人で抱えていた課題の共有
○課題解決へ賛同してくれる団体との関係性の構築
○ボランティアや寄付を行うことで亀岡の地域課題解決への参加
NPO のメリット
○一つの課題に対しての協働のネットワーク構築
○NPO 間の課題共有の場となり、繋がりの強化
○市民参加によるボランティアや寄付の機会創出
○自らの団体の活動を知ってもらう広報活動の機会創出
企業のメリット
○亀岡市のまちのニーズの再認識
○ビジネスチャンス
○課題解決に企業も乗り出すことでネームバリューUP 効果
行政のメリット
○市民の普段聞けない声を汲み取る機会と行政側の方針を共有する機会の創出
○行政側の弱音を吐ける機会の創出
○政策形成における「声のきき方」変化による 10 万人都市にふさわしい意思決定モデル
○市民、NPO、企業の繋がり形成による行政の地域課題の解決への足がかり
○各セクターが抱えている課題の再認識

まとめ
・亀人ネットワーク会議は亀岡の課題解決のスタートラインとして、セクター間のネットワークの創出の機会を与える。
・亀岡市の課題の発見機会となり、本当の意味での亀岡の課題が浮き彫りとなる
・セクター間が課題に対して多種多様な協働を行うことで亀岡の課題が解決に向かう
・亀人ネットワーク会議は一度きりで終わるものではなく、亀岡市民のネットワークの場として定期的に開催されるものとしていく

市の政策形成スタイルを再構築することにもつながる

6. おわりに

今回私たちが行った財務分析、アンケート、ヒアリングによる定量的かつ定性的調査によって、亀岡市の NPO・中間支援組織の役割を明らかにし、市民・企業・行政との連携における支援策を提案することが出来た。

多面的アプローチによる調査から、詳細な実態を明らかにできたことは大きな成果であり、各セクター間が多種多様な協働を行うことで、地域課題の解決に向かう流れをつくる最初の機会を今回の支援策としたい。

また、この支援策を一度きりで終わるものではなく、継続的に行うことで亀岡市の政策形成スタイルを再構築することが必要であると考える。

（御礼）

亀岡市の NPO の皆様にはお忙しい中アンケートやヒアリング調査にご協力頂きありがとうございました。稚拙な私たちの質問に真摯に答えて頂き感謝申し上げます。

龍谷大学政策学部　深尾ゼミ（３回生）一同