

建設系 NPO 法人中間支援組織設立準備小委員会

平成 22 年度報告書

平成 23 年 3 月

土木学会 教育企画・人材育成委員会

建設系 NPO 法人中間支援組織設立準備小委員会

目 次		頁
	まえがき	1
	1. 中間支援組織設立構想の背景と経緯	2
	1.1 中間支援組織設立構想の背景と骨子	2
	(1) 建設系NPO法人調査研究の経緯と成果	
	(2) 理事会への中間支援組織設立提言	
	1.2 中間支援組織構想の検討経緯	3
	(1) 設立準備委員会の設置と内規	
	(2) 設立準備委員会の活動	
	a. 準備委員会の構成	
	b. 活動の経緯	
	c. 基本的な考え方（準備委員会の意見集約）	
	2. 中間支援組織設立構想検討の成果	8
	2.1 中間支援組織の事業・活動内容	8
	(1) 想定される事業・活動内容	
	(2) サービス提供型事業・活動	
	(3) ビジネス型事業・活動	
	a. 考えられる対象分野	
	b. 事業事例	
	① 新しい公共の担い手認証・育成事業	
	② 指定管理者制度支援事業の可能性	
	c. NPO活動経験者の視点（BS）	
	2.2 参加会員と運営組織の想定	16
	(1) 会員の種別	
	(2) 会員構成等の推移	
	(3) 運営組織	
	2.3 組織としての採算性について	18
	(1) 土木学会の支援	
	(2) 会計勘定と収支試算	
	2.4 今後の展開と課題	22
	3. 現況、そして今後の展開と課題	25
	3.1 アンケート調査結果	25
	3.2 識者の意見	26
	(1) 関係者インタビュー	
	(2) ブレインストーミングでの示唆	
	あしがき	
	付属資料－1：平成22年11月19日理事会提言書	31
	付属資料－2：中間支援組織収支試算表（立ち上げ時～定常時）	35
	付属資料－3：ブレインストーミングで出た意見	38

まえがき

本「建設系 NPO 中間支援組織設立準備委員会」は、教育企画・人材育成委員会内に設けられている「成熟したシビルエンジニア活性化小委員会」の諸活動の内、特に NPO 法人活動に関する調査研究の成果を受けて、同じ親委員会の下に設置された特別の(特定目的を持った有期限の)委員会である。

即ち、上記 NPO 法人に関する調査研究では、土木学会における NPO に関する既往の研究のレビューを踏まえて、土木技術者が係っているとみられ、実際に活動している NPO の実態調査を行なった。この中で、土木技術者が係る NPO の実態については、そもそもその実数が掴みがたく不詳であるが、把握できたところを対象に 2 次に亘ってアンケート調査を行った結果、資金や財務、或いは人材確保上の課題など多くの悩みを抱えて、多くの NPO が活発な活動を維持し得ていない状況にあること、それを打開するには制度上の幾多の問題を解決する必要があることが判明する一方、各種の連携や協働を進める必要があり、その為には中間支援組織のようなものの整備が必要であるとの結論に達した。

一方、従来の「公」の領域を、行政に代わって民間の多様な主体が、独自に或いは行政と連携して担っていくという、いわゆる「新しい公共」の動きが従前から始まっていたが、政権の交代に伴って大きく加速されることになった。この中で「新しい公共」の主要な担い手である NPO が改めて注目されるに至っている。

このようなことから、上記小委員会では、

1. 土木学会は、新しい公共とその主要な担い手である NPO の活動を重要なものとして位置付け、それを広くアピールすると共にその活動の一翼を担う。
2. そのため、土木学会が主体となって建設系 NPO 中間支援組織の立ち上げを行うと共に立ち上がった中間支援組織に対して、学会研究成果の情報提供や費用、施設等の物理的な支援を含めて、広範なバックアップを行う。

ことを骨子とする提言を取りまとめ、平成 22 年 11 月 19 日の学会理事会に提出した。

その結果、提言は理事会で了承され、併せて同中間支援組織の立ち上げの為の組織である設立準備委員会を有期の特別組織(小委員会)として教育企画・人材育成委員会の下に立ち上げることが了解されたことから本委員会の設立に到ったものである。

尚ここに「建設系」としているのは、「建設に係る」という意味ではなく、広く「土木技術者が係る、或いは係ることが期待される」の意であり、インフラ系やまちづくり系の NPO 法人は勿論、土木技術者が係るその他の NPO も含めるものである。

同年 11 月の設立以来、従来からの NPO 法人調査研究 WG のメンバーに加えて、外部から主として NPO 活動に経験と見識をもたれている外部委員、あるいは更に主としてメールの遣り取りでご意見を伺う委員のご参加も得て、中間支援組織の事業内容、組織体制、採算性など多くの課題について精力的に検討を加えてきた。本報告書はその 5 ヶ月に亘る活動の成果を取りまとめたものである。限られた時間の中で必ずしも十全の取り纏めとなっていない嫌いも少なからずあるが、その意とする所を汲みとっていただき、中間支援組織の設立に役立てていただくことができれば幸いである。

最後になりましたが、本委員会の活動に対して各方面から多くの支援、示唆を頂戴しました。ここに感謝の意を表します。

1. 中間支援組織設立構想の背景と経緯

1.1 中間支援組織設立構想の背景と骨子

(1) 建設系 NPO 法人調査研究の経緯と成果

成熟したシビルエンジニア活性化小委員会のもと NPO 法人調査研究ワーキンググループ（以下 NPOWG）では、平成 19 年 8 月に研究に着手し 3 年余調査研究を継続してきた。そして平成 22 年 11 月理事会に「NPO 法人中間支援組織の設立」に関する提言書を提出し、それに沿って組織された設立準備小委員会にその検討業務を移管して役割を終えた。

平成 19 年度後半からの助走期間を経て、平成 20 年度から本格的な調査研究活動に入り、以下の研究を行った。

① 平成 20 年度調査研究活動（平成 19 年 8 月～21 年 3 月）

1. 建設系 NPO 法人の現況に関するアンケート調査と結果の分析

- (1) 担当分野の詳細
- (2) 法人設立・運営の基本
- (3) 法人運営の実態
- (4) 土木技術者の関与

2. インタビュー実施結果

- (1) NPO 事業のプロセス
- (2) マネジメント要因
- (3) 建設 NPO への支援

これらの成果を受けて平成 21 年 5 月 14 日に、「“NPO 活動” その多様な展開—シビルエンジニアに期待されること—」と題して第 1 回土木学会成熟シビルシンポジウムを開催した。

② 平成 21 年度調査研究活動（平成 21 年 6 月～22 年 3 月）

1. NPO 法人の連携に関する現況調査

- (1) 建設系 NPO 法人の連携
- (2) 一般論としての NPO 法人連携

2. アンケート調査結果とその考察

- (1) 回答法人に関する基本的事項
- (2) 連携と協働の実態
- (3) 今後の連携のあり方

これらの成果は、成熟したシビルエンジニア活性化小委員会「平成 21 年度報告書」において取りまとめられているが、この結果に基づき「建設系 NPO 法人の連携システムと土木学会の役割」について更なる議論を展開し、学会に対し何らかの提言を行うことを 22 年度の検討課題とすることにした。

③ これまでの研究成果の総括

上記のような、これまでの延 3 年にわたる調査研究成果について、以下 4 点について見直しを行い、それらを論点整理した。

- (1) 成熟シビルエンジニアの関与
- (2) 「新しいし公共」の視点での期待感
- (3) 建設系 NPO の連携
- (4) 土木学会の役割

このうち(3)建設系 NPO の連携と、(4)土木学会の役割について更なる議論を行い、土木学会が支援する中間支援組織設立の提言を行うことになった。

(2) 理事会への中間支援組織設立提言

① 背景

- (1) NPO 法人活動を求める社会の変革
- (2) 連携システムの遅れ
- (3) 求められる触媒機能的な中間支援組織
- (4) 土木学会に求められること
 - (ii) 中間支援組織的視点
 - (iii) 具体的な活動

② 提言の論点整理

- (1) 現存法人による支援組織の必要性認識
- (2) 連携の視点
- (3) 支援組織の事業性
- (4) 学会の役割

③ 理事会提言に向けての集中討議

これらを取りまとめ、平成 22 年 9 月 28 日の教育企画・人材育成委員会で理事会への提言の了承を得て、以下の通り 10 月に 3 回の集中討議を行った。

- (1) 22 年 10 月 5 日 (火) 15 : 00~17 : 00、土木学会 F 会議室
- (2) 22 年 10 月 13 日(水)13 : 00~15 : 00、場所；土木学会講堂
- (3) 22 年 10 月 25 日(月)10 : 00~11 : 15、場所；土木学会 C 会議室

④ 理事会提言

以上のような経緯を経て 22 年 11 月 19 日の理事会に、付属資料-1 に示された提言書「土木学会による建設系 MPO 中間支援組織の立ち上げと支援」が提出され、教育企画部門依田主査理事と内藤委員長が説明し、理解を得た。前段の社会情勢の認識から始まって新しい公共への着目も踏まえて、中間支援組織の設立とその運営における土木学会の支援を訴えるものである。

中間支援組織のイメージを明確にする為に、その事業内容や組織図のイメージ、更にそれを設立するための準備委員会の検討内容を添付資料として提示している。

なお、本提言書提出までの詳細については、「成熟シビル平成 22 年度報告書」を参照されたい。

1.2 中間支援組織構想の検討経緯

(1) 設立準備委員会の設置と内規

まえがきに示した経緯を経て、親委員会である教育企画・人材育成委員会の承認の下、設立準備委員会が発足することとなった。発足に当たっての内規(案)を以下に示す。

.....

建設系 NPO 中間支援組織設立準備委員会(仮称)の設置と運営に関するメモ(内規案)

平成 22 年 12 月 21 日

1. 名称

・本委員会は建設系 NPO 中間支援組織設立準備委員会(仮称)と称する。

2. 位置付け

- ・教育企画部門 教育企画・人材育成委員会のもとに設置された特別(特定の目的を持つ、有期限の)委員会である(一般の小委員会と同等)。
3. 設置の目的
- ・土木学会が主体となって立上げを行い、その運営において多くの支援を行う「建設系 NPO 中間支援組織(仮称)」の設立のための諸検討を行う。
4. 設置の期限
- ・上記中間支援組織、或いはその母体が設立された時をもって本委員会は終了する。
5. 活動内容(検討テーマ)
- ①事業活動内容の具体化
 - ②組織の具体化検討
 - ③採算性の検討
 - ④設立企画書の作成
6. 活動方法(意見交換以外)
- ・アンケート調査；NPO 法人に対して
 - ・インタビュー；NPO 法人、行政(中央&地方自治体)、有識者(学、官、NPO 関係)にたいして
 - ・文献資料調査
7. 委員の構成
- ・成熟したシビルエンジニア活性化小委員会 NPO WG 委員
 - ・シビル NPO 連絡会議からの代表者
 - ・既往アンケート調査ご協力 NPO 法人からの代表者
 - ・官・学等における有識者
8. 委員の種別
- ・(本)委員；委員会に継続的に出席する委員
 - ・メール委員；委員会に継続的には出席できないが、メール等の遣り取りで参加する委員
 - ・オピニオン委員；特定の場面で特にご意見をメール等で拝聴する委員
9. 組織
- ・委員長の選任は委員会出席委員の互選による。
 - ・幹事会を置く。幹事会委員は成熟シビルエンジニア活性化小委員会 NPO WG 委員出身委員を主体とする。
 - ・幹事会は、委員会に先立って審議事項について必要な準備的作業、調査及び検討を行う。
 - ・幹事長は委員長が指名する。
 - ・必要に応じてテーマ毎の部会を設置することができる。
10. 会議の開催
- ・委員会は委員長が召集する。幹事会は幹事長が召集する。委員会の招集事務は幹事長が行う。
 - ・委員会、幹事会は各月それぞれ1回開催を原則とする。
11. 事務
- ・土木学会事務局の担当者が処理する事務は会議室の確保等のみとする。(原稿の事前送付に基づく資料のコピー等の対応は困難。)
12. 費用の支弁
- ・地方委員の会議参加や、逆に在京委員のインタビュー等に必要な地方出張に伴う交通費等は支弁する(方向で折衝中)。

(2) 設立準備委員会の活動

a. 準備委員会の構成

成熟シビル小委員会 NPOWG の委員の他、外部から多くの知見と経験を有する委員の参加を得た。又メールでの遣り取りを主とするメールメンバーもお願いしている。幹事会は上記 NPOWG のメンバーとすることとした。

表 1.1 建設系 NPO 中間支援組織設立準備委員会 関係者一覧

所属組織	幹事会メンバー (月1回)	委員会メンバー(月1回)	メールメンバー (随時)
成熟シビルNPO WGメンバー	駒田智久(株式会社日本技術開発) 有岡正樹(NPOスリムJAPAN) 内藤堅一(パシフィックコンサルタンツ株式会社) 辻田 満(NPOシビルサポートネットワーク) 比奈地信雄(NPOITステーション「市民と建設」) 松本健一(株式会社建設技術研究所)	駒田智久(株式会社日本技術開発) 有岡正樹(NPOスリムJAPAN) 内藤堅一(パシフィックコンサルタンツ株式会社) 辻田 満(NPOシビルサポートネットワーク) 比奈地信雄(NPOITステーション「市民と建設」) 松本健一(株式会社建設技術研究所)	水谷 進(パシフィックコンサルタンツ株式会社)
シビルNPO連絡会議メンバー	N.A.	花村義久(NPOITステーション「市民と建設」)	
土木学会建マネ小委員会メンバー	N.A.		渡邊法美(高知工科大学)
20, 21年度アンケート協力NPO法人	N.A.	三上靖彦(NPO茨城の暮らしと景観を考える会)	下村嘉平衛(NPOサイクル技術振興会) 川村 巖(NPOとうほくPPP・PFI協会) 榊 豊和(NPO国境なき技師団) 山下正章(関西ミニウイングス) 斎藤雄三(NPO西日本建設技術ネット)
その他の知見者	N.A.	霊山智彦(NPO人と道研究会) 為国孝敏(NPOまちづくり支援センター) 皆川 勝(東京都大学)	遠藤一弘(岡山県備前県民局)
計	6名	11名	8名

b. 活動の経緯

11月の理事会での提言の説明～了解を受けて12月から毎月一度のペースで委員会を開催した。経緯を次ページの表 1.2 に示す。審議内容は提言にも示し、内規にも示している事項であり、その多くを中間支援組織の事業・活動内容の検討に充てている。その間併せて有識者等へのインタビューを実施している。

親委員会への報告は当初 23 年 3 月中旬を予定していたが、東北大震災の関係から 5 月半ばにずれ込むこととなった。

c. 基本的な考え方(準備委員会の意見集約)

①事業・活動内容；

大きく分けてサービス提供型と有償の事業を推進するビジネス型がある。前者には活動支援(NPO 法人設立支援など)、情報管理(登録 NPO 法人のデータベース整備など)、広報・提言(ホームページ作成など)、教育・行事(NPO 研修講座や研究発表会などの開催)及び地域連携(全国展開ネットワークの形成など)等の活動が想定される。これらは全て無償事業と言うことでなく有償のものも含まれる。後者は産官学各方面からの事業を受託し、その実施を会員 NPO 法人を主体とする協働体制で行なうことの推進を図るものである。

活動の対象は提言にも示したように、会員 NPO 法人にとどまらず、広く社会一般や行政・

表 1.2 建設系NPO中間支援組織設立準備委員会関係経緯

平成23年4月22日

	上位組織等との関係	委員会・幹事会	備考
平成22年	11/11 会長・専務理事他提言説明		
11月	11/19 理事会提言説明～承認	11/17 第1回幹事会	
12月	12/10 教育・人材委員会 準備委員会発足を承	12/10 第2回幹事会 12/21 第1回委員会	12/7 成熟シビル小委経緯説明 12/14 市川市土屋副市長インタビュー 12/24 国交省国土計画局 阿部専門調査官インタビュー 12/29 PFI協会植田理事長インタビュー
平成23年		1/7 第3回幹事会 1/18 第2回委員会	
1月		・中間支援組織の立ち上がり時の姿 ・中間支援組織の事業内容 ・参加母集団の拡大策	
2月		2/10 第4回幹事会 2/24 第3回委員会	2/1 成熟シビル小委経緯説明
		・国(内閣府&国交省)の動向 ・事業活動内容 ・立上り時の収支想定 ・アンケート調査について	
3月		3/4 第5回幹事会 3/18 第3回委員会	3/1 成熟シビル小委経緯説明
		・中間活動報告及び最終報告書目次構成 ・アンケート結果について ・組織体制 ・採算性～収支想定 ・中間支援組織の位置づけ	3/25 奥野中京大学教授訪問インタビュー
4月		4/5 第6回幹事会 4/22 意見交換会 4/22 第5回委員会	4/12 阿部専門調査官第2回インタビュー 4/12 成熟シビル小委経緯説明
		・ビジネス型事業に関するプレーンS ・委員会報告書(案)審議 ・設立準備会の立上げとその後	
5月	5/16 教育・人材委員会活動報告		3/14予定の延期

大学・企業等を含むものである。又、立上り当初から全ての活動が可能でなく、成熟に従ってその活動範囲を広げることが想定している(但し、収益を生むビジネス型事業については、立上り当初の段階でも、採算性の確保の観点から出来るだけ実施していくことを想定している)。

これらの事業・活動を具体に実践していく場合、考慮されるべき事項は、運営上多くの会員の参加を得られるような魅力的なものとしていく必要があることは勿論であるが、公的な性格を多く持つ土木学会を背景に設立される組織であることから、次の二つの要求がある。即ち、そもそも中間支援組織設立構想の原点でもあるが、活動に困難を抱えている多くのNPO法人の支援になることを念頭に置く必要があること、又、その一方、学会に対する信頼を有効に活用した事業・活動が可能であることである。

②会員と運営組織；

主体はNPO法人であるが法人会員にはその他、企業や大学も想定する。又種々の理由から参加される個人会員も想定し、別途、行政の参加を期待して、特別会員として地方自治体の参加を想定している。運営組織としては、上述の事業活動内容に応じた委員会等の設置が考えられるが、マネジメントや事務局機能については、後述する中間支援組織の位置づけの如何に係らず、NPO法人と同様の組織体系が必要と考えた。

尚、委員会活動の中で、150を超えるNPO法人に概略意向調査を実施している。回答を得た中では中間支援組織の設立に肯定的な回答が多くを占めるが、実際に参加の方向を示されたのは20法人程度にとどまっている。

③土木学会との関係；

成熟時にはこの中間支援組織が法人格を保有することが望ましく、精神的な面は兎も角、物理的には学会とは別の独立した組織であることが望まれるであろうが、後述する採算性の面から少なくとも立上り当初においては物心両面に亘る学会からの相当の支援を受けることが極めて重要であり、その面からその時点においては、学会内の一組織、具体的には事業化が必要な課題に対して事業収入を主体として活動を展開することを目的に設置された「技術推進機構」内の一組織として位置づけされる必要があると考えている。

④採算性；

中間支援組織の勘定には資本収支勘定と経常収支勘定の2つが有る。前者の収入として入会金や寄付金、支出としては備品や IT システム整備費などがある。また後者の収入としては会費や①に示した事業活動内容に応じた事業収入があり、また支出には種々の経費からなる管理費や受託事業の遂行に伴う経費がある。立上り時においては、事業収入は多くを望めず、主として NPO 法人会員の入会金や会費、あるいは別途の寄付金に依存せざるをえないが、②に示したように当初から多くの法人の参加や寄付金は望めず、③に示したように、学会からの多くの支援、即ち、事務所スペース及び備品、会議室利用、情報通信等機器利用、水道光熱費、更に人件費差額等があつて何とか組織が立ち行くこととなっている。因みに、経常収支勘定の規模として、初年度 150 万円程度、3 年目で 500 万円規模を想定している。又、成熟時には学会への一定の対価の支払いも想定している。

委員会における、検討内容は以上のようなものであるが、中間支援組織が順調なスタートを切れるかどうかは、一に学会のしかるべき支援を得られるかどうかにかかっている。勿論その実施に技術的な問題もあろうが、根本は冒頭で提言の第 1 項に示したように、学会がその活動の大きな柱として「新しい公共」やその担い手である NPO 組織について、その重要性を深く認識することにあると考える。この面で、成熟シビルの小委員会も含めて、十分なアピールができてきたとは言えない面もあるが、今後その面における広報活動も踏まえて、中間支援組織の設立母体である「設立準備会」の設置と、そこにおける活発な活動を期待するものである。

この設立準備会は本委員会の延長線上に教育企画・人材育成委員会の、1 年を目途とする有期の下部組織として位置づけされ、所要の予算付けを頂くことで考えている。

2. 中間支援組織設立構想検討の成果

2.1 中間支援組織の事業・活動内容

(1) 想定される事業・活動内容

① 中間支援組織設立に関する提言における視点

1.1 で述べた理事会提言に示された事業・活動内容については、巻末の付属資料-1 に示しているが、そのなかの添付資料-2 は同添付資料-1 に表示された内容を中間支援組織と他の組織等との関係で表現したものである。この関係図を、設立準備委員会での議論において出た意見をもとに修正したものが、図 2.1 である。添付資料-1 に表示した 1)~5) の項目のうち、1)、2)& 4)、5) は言わば有償・無償も含めてサービス事業・活動(支援型)であるが、3) は純然たるビジネス型事業(事業型)であることが大きな相違である。

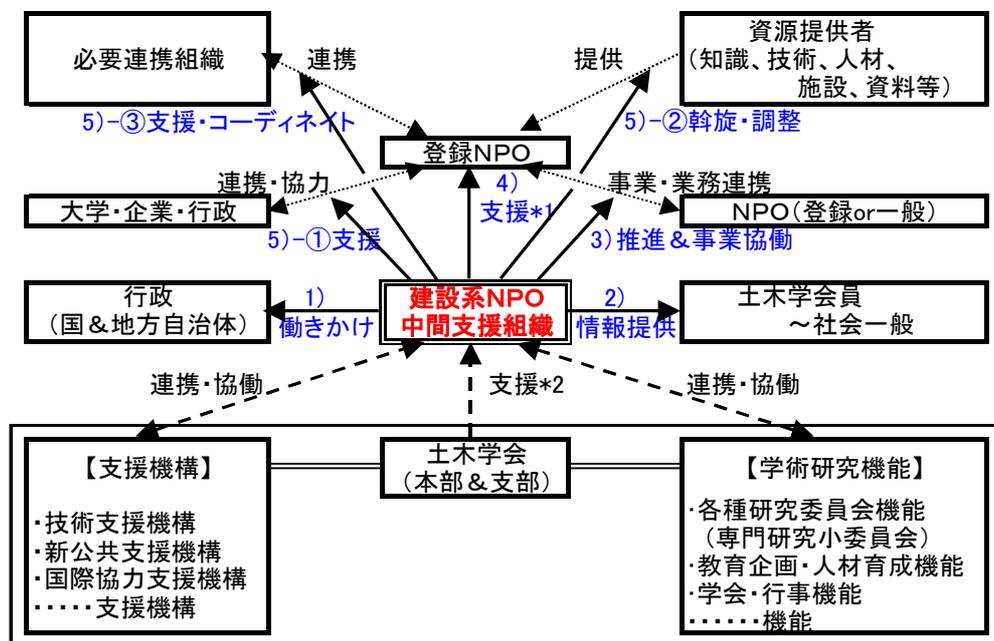


図 2.1 建設系NPO中間支援組織と他の組織等の関係

② 事業・活動内容の具体化

上記 1 で述べた提言時の 5 つの項目に仕分けされたブレークダウンやその組織的な関係は、総論的であるため、具体的項目も漠然とした感は否めない。これから中間支援組織設立に関わる具体的な議論を展開する上で、会員となる NPO 法人にとってその中間支援組織が何が出来るかということが、どれくらいの NPO 法人が参加してくれるかに大きく関わってくる。その具体化にあたっては、以下の 5 つの視点が重要となる。

(1) ステークホルダー (活動対象) 的視点

(イ) NPO 法人にとって重要なもの

(ロ) 協働相手である行政、民間あるいは大学といった組織にとって重要なもの

(ハ) これから NPO 法人活動に関わっていこうとする土木技術者個人が関心を示せるもの

(2) 活動段階的視点

- (i) 設立初期段階
 - (ii) 本格的活動段階
 - (iii) 成熟・再編段階
- (3) 機能的視点

上記によって詳細に具体化された様々な活動項目は、以下のようないくつかの機能に束ねられる。これらの項目が中間支援組織内の、例えば委員会として具体的な活動母体となる。

- (i) 活動支援機能
 - (ii) 情報管理機能
 - (iii) 広報・提言機能
 - (iv) 教育・行事機能
 - (v) 地域連携機能
 - (vi) 事業推進機能
- (4) 事業パターン（種別）
- (i) サービス提供（支援事業）型
 - (ii) ビジネス（事業推進）型
- (5) 費用負担
- (i) 無償業務
 - (ii) 有償業務

現時点で考えられる多くの具体的な事業・活動内容を、以上の5つの視点で仕分け、統括したものが、次ページ表 2.1 である。縦欄の配列は必ずしも上記の5つの視点の順序になっていないが、その見方としては、例えば事業・業務内容のうち一番上の“NPO 法人設立支援”という業務に関し、左から(4)種別は(i)サービス提供（支援事業）型であり、(3)機能は(i) 活動支援機能、(5) 費用負担は(i) 無償業務で、(1)活動対象は(i) NPO 法人にとって重要なものである。そして(2) 活動段階は(i) 設立初期段階から提供される適用されることになる。

③ 活動段階と業務の展開内容

委員会審議の中で議論となったのは、中間支援組織の立ち上がり時の姿である。即ち、立ち上り後相当に時間を経た後の姿としては次ページ表 2.1 に示すように全ての事業・活動を実施することが想定されるが、立ち上り時については精々20 法人程度の参加のもと、その予算規模も成熟時の数分の一程度と想定されることから、その時点においてビジネス型事業をどの程度想定するかが論点であった。

立ち上り当初の厳しい財政状況を乗り切るためには、立ち上り時点で相当量のビジネス型事業を確保しておくことがきわめて重要であるとの論がある一方、必ずしもそれは必須事項ではなく、土木学会の物理的支援も想定して、弱体な会員 NPO 法人の支援を大切に考えるべきとの論もあった。現時点においてはその両者が共に必要であり、そのため事前に何らかのビジネス型事業の確保を図っていく必要があると考えている。

(2) サービス提供型事業・活動

中間支援組織が何をやるかということに関しては、ボトムアップ（課題を抱える NPO 法人を活性化するためのサービス事業）か、トップダウン（積極活動中の NPO 法人によるビジネス型事業）のいずれに主体を置くかにより、優先する具体的活動が絞り込まれる。いくつかのケース

表 2.1 中間支援組織の業務活動内容総括表

種別	機能	事業・業務内容	有償性		活動対象					ステージ		
			有償	無償	会員	行政	大学等	企業	土木学会	一般社会	初期	成熟期
サービス提供	活動支援	・NPO法人設立支援		○	○						○	○
		・企業等退職人材コーディネーション		○	○			○			○	○
		・財務、税務、法務、保険等に関する支援		○	○							○
		・活動資金の獲得支援	○	○	○				○	○		○
		・寄付等によるNPOファンド検討・斡旋	○	○	○	○		○	○	○		○
		・法人組織再編/M&A支援	○	○	○			○				○
		・法人解散支援(剰余金寄付斡旋等)	○	○	○			○				○
	情報管理	・登録NPO法人データベース		○	○	○	○	○	○	○	○	○
		・NPO活動事例紹介(地域別・分野別)		○	○	○	○	○	○	○	○	○
		・登録NPO人材データベース	○		○				○			○
		・登録法人評価/認証/表彰制度	○	○	○				○			○
		・登録NPO法人CSR/コンプライアンス	○	○	○				○			○
	広報・提言	・新規登録NPO法人紹介		○	○				○		○	○
		・ホームページの作成		○	○	○	○	○	○	○	○	○
		・土木学会誌によるPR		○	○				○		○	○
		・IT情報交換(ブログ/メールマガジンの開設)		○	○							○
		・法制度/政策情報対応		○		○						○
		・政策および施策提言/世論形成		○		○			○			○
		・産業界組織とのネットワーク化		○				○				○
	教育・行事	・学会会員等のNPO活動参加支援		○	○				○		○	○
		・イベント/シンポジウム/研究発表会等の連携	○	○	○	○	○	○	○			○
		・NPO研修自主講座	○	○	○		○					○
		・ハンドブック等書籍発刊	○						○			○
		・学会委員会研究成果水平展開			○				○			○
		・他分野NPO中間支援組織との連携	○	○								○
	地域連携	・全国展開ネットワーク形成		○	○							○
		・人材交流		○	○							○
・特定分野の全国レベルコーディネーション		○	○	○							○	
ビジネス型	事業推進	・官学産地域等からの協働事業相談対応		○		○	○	○		○	○	○
		・具体的事業情報の提供依頼	○	○		○	○	○			○	○
		・事業モデル提言/研究事業受託	○	○	○	○	○				○	○
		・事業発掘/受注活動/受託業務	○		○	○	○	○			○	○
		・登録法人による事業分担調整	○		○						○	○
		・学会委員会研究開発事業連携	○		○				○		○	○
		・事業支援センターによる事業活動の推進	○		○				○			○

スタディで、可能性とリスクを分析して企画書に織り込んでいく必要がある。

土木学会という準公的な機関で多くの学会会員が関わっている組織ということ念頭に置けば、やはりボトムアップは重要となろう。これがなければ中間支援組織として意味を持たないというレベルでの必要最小限の業務、これだけは立ち上げ時に必要な活動というものを、選んでいくことになる。中間支援組織の必要性の指標は、やはり会員登録数である。それは、会員にとってどのような魅力あるサービスが提供できるかにかかっている。例えばなぜ年2万円の会費を払ってくれるのか、やはり会員の相談にワンストップで対応するサービスを目指すかどうかである。

建設系 NPO をピラミッドに例えて、その過半を構成する多くの法人(底辺部分)の厳しい事業活動状況を打開していくために必要なサービスを、どのように提供できるのかとのボトムアップ的な視点と、すでに実績を上げ自立して活動中の法人(頂錐部分)が先駆的にモデル事業を行

い、組織立ち上げの財政的基盤を助成すると同時に、その成果を水平展開することによって、中間支援組織の存在感を早期に確立するというトップダウン的な視点の、二面性を持つことが確認された。

もともと小委員会 NPO WG で中間支援組織の必要性に至ったのは、足かけ 3 年にわたる現状調査の結果、事業収入どころか事業に関われる機会すら容易ではないし、極端だが単一の NPO 法人だけでは手も足も出ない状況で、結果として休眠状態に陥ってしまうという現実があった。中間支援組織というのは、NPO というピラミッドの頂部の限られた NPO 法人のためのものではなく、底辺の多くの NPO 法人（BOP : Bottom of Pyramid）を支えるというサービス提供の視点が必要となる。

（3）ビジネス型事業・活動

上述のように、とくに土木学会が支援する中間組織としては、底辺の多くの NPO 法人を支えるという視点が必要であることに異論はないが、自らだけで互いに中間支援組織を支援し合ったり、助成したりすることは容易ではない。成功事例を有するトップ部分がまず組織を作り、ボトムを巻き込んでいく。ただそのトップ集団が、思い切った中間支援組織運営活動が出来るためには資金が必要であるが、その原資は会費や寄付ではなく具体的な事業であり、それらからの収入である。その事業活動が軌道に乗った段階で、いろいろなサービスメニューを具体化し、その方向性、ベクトルを形成していくのが理想である。

a.考えられる対象分野

建設系 NPO 法人が現時点で関われる、あるいは事業開発を模索するビジネス型事業としては、以下の 6 分野が考えられる。

（1）指定管理者制度（予算措置あり）。

指定管理者制度は、荒っぽく言えば、PFI のひとつ BOT 方式の「O」、つまり運営・維持管理の部分だけを取り出して、既存インフラの管理を民間に任せるものである。今後多くの施設が指定管理者制度を適用し、民間管理となっていく。これらの市場は、多くの既存公共施設が指定管理者制度適用となり、今後新築される公共インフラも PFI で整備される方向に進むと予想されるため、非常に大きなものになると思われる。現在は PFI 適用が建築物にほぼ限定されているが、やがて道路や橋といった公共インフラも PFI で整備されるようになるであろうし、そういった既存インフラの指定管理者制度適用も十分考えられる。PFI にせよ指定管理者にせよ、受託側はチームを作る。中心には特別目的会社（SPC）を作り、PFI なら設計担当や施工担当などの会社が名を連ねるし、指定管理者や BOT 方式 PFI なら維持管理に関わる組織として民間企業に加えて NPO もその受け皿として、今後参画の可能性が十分にあり得ると考える。

（2）新しい公共支援事業（予算措置あり）

支援事業により、行政が独占してきた「公（おおやけ）」を NPO 等に関く取組みを試行することで、新しい公共の担い手となる NPO 等の自立的活動を後押しし、新しい公共の拡大と定着が図られる。NPO 等にとっては、寄附や融資を受けやすい環境が整備され、ボランティアネットワークや情報提供などの人的、技術的な活動基盤の整備が進み、NPO 等の活動が自立していく。これにより、公的な財やサービスの効率的な提供と、地域における雇用や参加の場が拡大されて行く。支援事業の推進に当たっては、民間の豊富なノウハウを生かすため、可能な限り、中間支援組織・市民ファンド等との協調と連携が図られる。民間の豊富な経験とノウハウを生かすとともに、支援事業の終了後も継続的に市民、NPO、企業等の取組みを支援する

観点から、各事業を適確に遂行する技術能力等を有しており、かつ事業内容に応じて、適切かつ公平に事業を実施することのできる中間支援組織、市民ファンド、専門家等が存在する場合には、これらの者に業務を委託することとなる。

(3) まちづくり交付金

まちづくり交付金は、地域の歴史・文化・自然環境等の特性を活かした個性あふれるまちづくりを実施し、全国の都市の再生を効率的に推進することにより、地域住民の生活の質の向上と地域経済・社会の活性化を図るため平成 16 年度に創設された制度である。市町村が作成した都市再生整備計画に基づいて実施される事業に対して交付金を交付する制度であり、従来の補助事業に比べ、市町村の自主性・裁量性が大幅に向上することから、地域の創意工夫を活かした総合的・一体的なまちづくりをすすめることが可能となる。現在は都市再生整備事業交付金と名称変更されており、国交省の社会資本整備総合交付金の一部として整理されている。これまでハード色が濃かったが、最近は交付金の 28%がソフト面で使用できるようになり、この部分が新しい公共のチャンスとして、NPO 参画の機会も増えると考えられる。ただ、交付期間が最大 3 年に限定されおり、維持修繕等には社会実験レベルでしか使えない。

(4) 第 6 次産業

行政と NPO がタイアップして、第 6 次産業を中心に地域農業の新たな展開を日本で始め、景気刺激策を思い切って展開することが必要である。第 6 次産業が行う地域農業が今の危機を救うと言われている。過疎地域の農林業は死にかかっており、これから第 6 次産業のやるべきことはいっぱいある。第 6 次産業は、今の日本を救う・・・将に救世主となる。農業、水産業は、産業分類では第一次産業に分類され、農畜産物、水産物の生産を行うものとされている。だが、第 6 次産業は、農畜産物、水産物の生産だけでなく、食品加工（第 2 次産業）、流通、販売（第 3 次産業）にも農業者が主体的かつ総合的に関わることによって、加工賃や流通マージンなどの今まで第 2 次・第 3 次産業の事業者が得ていた付加価値を、農業者自身が得ることによって農業を活性化させようというものである。ちなみに 6 次産業という名称は、農業本来の第 1 次産業だけでなく、他の第 2 次・第 3 次産業を取り込むことから、第 1 次産業の 1 と第 2 次産業の 2、第 3 次産業の 3 を足し算すると「6」になることをもじった造語である。

(5) 自治体と NPO との協働事業

県が課題として認識している事項について、NPO 等との協働により解決を図るため、県から NPO 等への提案に基づき協働事業を実施する動きが今後活発化していく。多くの自治体では各部局に協働のノウハウを蓄積し、行政の様々な分野で NPO 等との協働を推進するため、部局の発意や創意に基づく主体的な取組みが試行されている。「新しい公共」との切り口で、一部自治体によりすでにテーマ募集、具体化の動きがあり、その自治体にアプローチすることにより、設立当初の受託事業具体化の可能性がある。

(6) CSR の切り口での企業との協働

本来企業が取り組まなければならない男女共同参画や障害者雇用、さらには企業が提供する製品やサービスの安全性や品質に対するレビューなども、NPO の活動分野とつながることが多く、そうした NPO との協働の可能性は無限である。企業が CSR に取り組むとき、NPO との関係を抜きに考えることは、それだけ企業自らの力を余分に注がなければならないことを意味する。コミュニティに根ざして活動する NPO の専門性や先駆性を引き出し、利用することで、より豊かに専門的に、地域の課題や企業自身の課題への取り組み

を進めることができるはずである。

b. 事業事例

① 新しい公共の担い手認証・育成事業

(1) 企画の背景

(イ) 新しい公共の担い手になりうる組織育成

わが国の NPO 認証数は 40,689 (2010.8.31 現在) を数える。活動の種類・内容が多岐にわたっていることに加えて、組織のミッションや運営の考え方も多様である。これらの多様性は、まさに、各団体の意志に沿ったもので、個性そのものであるともいえる。また、元来、NPO は自らが定めたミッションに沿って社会貢献を目指している。このため、元来、活動内容に対して公的機関が評価したり、活動のあり方に関与したりすることは好ましくないと考えられる。

しかしながら、「社会をよくしたい」というミッションをもとでの公共的な活動やサービスの提供が、真に市民のためになり、資金提供者や行政に対して十分な信頼が得られているかどうかには、常に不安が付きまとう。言い換えれば、ミッションにかかる精神性を重んじるがために、独りよがりの活動になってはいないかの問題が残る。

この点を考えると、『新しい公共の担い手となりうる組織』には、活動が生み出すサービスの品質は、適正にマネジメントされていることが重要である。

(ロ) 『新しい公共の担い手』を育てるシステムを構築する

このため、NPO が新しい公共の担い手として、社会的に広く認知されるためには、サービスの品質が担保されるとともに、組織の活動実績や技術、人材の現状を客観的に評価した上で、これらを育てる仕組みが必要である。品質管理や組織マネジメントには、内部の評価に加えて、外部からの認証を併せ持たせることが必要である。

これらを考えると、土木学会はインフラ系 NPO の中間支援機能の一端として、外部認証を担うのに十分な社会的・技術的権威を有している。すなわち、インフラ系 NPO を新しい公共の担い手とならしめるため、①組織認証ならびに、②指導・育成・助言を行うことが考えられる。

(ハ) 組織認証・アドバイザー派遣・セミナーの開催

これらのために必要な事業として、たとえば、表 2.2 に示すように組織認証やアドバイス、品質マネジメントや技術育成にかかわるセミナーを通して、インフラ系 NPO の組織育成を果たすことが考えられる。

表 2.2 認証・指導育成からの中間支援活動のイメージ

	活動項目	内容
1	新しい公共推進組織認証制度	<ul style="list-style-type: none">組織の活動実績や技術レベル、人材の現状などを客観的に評価して組織を認証する。認証組織は広く公表して、活動機会の向上を図る。50 選。認証組織には自己評価と継続的な外部審査を課する。
2	新しい公共支援アドバイザー	<ul style="list-style-type: none">新しい公共の担い手としてふさわしい活動の実績と技術の蓄積を有する個人をアドバイザーに認定し、全国各地での助言活動のための派遣を行う。
3	シンポジウム・セミナーの開催	<ul style="list-style-type: none">新しい公共の担い手として活躍する組織が一堂に会しての情報共有の場を設ける

(2) 受託事業を見越した作業内容の提案

- ・受託業務名：(仮称) 新しい公共の担い手認証・育成システムの構築
- ・作業目的：市民と行政の協働にあたって、行政が新しい公共のパートナーを選定する際に参考とするための認証組織データベースを構築する。「新しい公共の担い手」にふさわしい組織を発掘・育成するため、NPOなどの組織の登録・申請から、評価・認証手法ならびに育成手法を検討する。
- ・認証・育成システムのイメージ

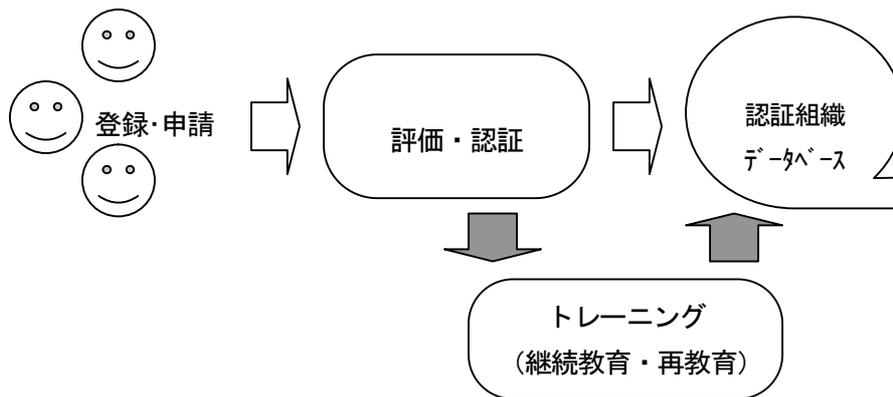


図 2.2 認証・育成システムのイメージ

・作業項目

i) 登録・申請システムの検討

担い手の候補となる組織の登録申請システムを検討する。

ii) 評価・認証手法の検討

組織認証のための評価基準を設定し、評価から認証までの手順を検討する。

iii) トレーニングシステムの検討

評価の結果認証に至らない組織や、認証組織の継続教育のためのトレーニングシステムを検討する。

iv) 認証組織データベース構築の検討

認証された組織のデータベースを整理し、逐次更新できるシステムを構築する。

② 土木インフラ維持管理分野における指定管理者制度の適用

指定管理者制度は、住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設について、民間事業者等が有するノウハウを活用することにより、住民サービスの質の向上を図っていくことで、施設の設置の目的を効果的に達成するため、平成 15 年 9 月に設けられた制度である。その導入以降、公の施設の管理において、多様化する住民のニーズへの効果的、効率的な対応に寄与してきたといわれるが、一方で留意すべき点も明らかになってきたため、その運用について平成 22 年 12 月総務省自治行政局長から通達が出された。

ただ、その対象の多くは福祉施設や教育・地域交流施設等ハコモノが中心で、たとえば道路等インフラ施設については、「清掃、除草、単なる料金の徴収事務で定型的な行為に該当するもの」と限定されおり、とくに定型的との言葉通り、民間活力を必要とするものではない。

一方、学校等建築施設では、少子化による校舎の統廃合に関連して、いくつかの学校群をま

とめて維持管理する、統括指定管理者制度が導入されだしている。

以上の状況から、中間支援組織として様々なインフラ施設を統合（バンドリング）して維持管理を行い、ハイブリッド的な効果・効率を目指す仕組みを提言する可能性がある。

そのバンドリングの視点としては、例えば以下のようなものが考えられる。

i) 事業分野的バンドリング

- ・箱物、道路、橋梁といった単一分野でのバンドリング
- ・異なった行政区間でのバンドリング（一般道／農道、河川／用水路等）
- ・複数産業分野でのバンドリング

ii) 人的バンドリング

- ・農業と建設：食料自給率向上と社会基盤サステナビリティ
- ・産業振興・雇用拡大

iii) 時間的バンドリング（長期契約による事業の戦略化、効率化）

iv) 資材・機材の補完的バンドリング（農機具と道路維持管理器具の兼用）

v) 制度的バンドリング（PFI、コンセッション、指定管理者制度、……）

vi) ファイナンシャルバンドリング（税、交付金、補助金、民間資金、……）

vii) 会計基準的（公共会計／企業会計）バンドリング

c. NPO 活動経験者の視点）

3.2（2）で詳細を述べる NPO 活動経験者によるブレインストーミングの中で、東日本大震災の復旧、復興に関連して述べられた意見を参考して、中間支援組織としての事業型活動について得た示唆を、以下の2つの視点で触れておきたい。

① 震災復旧のような具体的な活動についての土木学会との連携

今回の震災支援のような場合、ミッションと熱意ある NPO の技術者たちが、まずボランティアに関わり始め成果を上げて、結果としてお金につながるといった発想も必要だが、単一の NPO 法人では、口も出せず、手も出せない現実がある。それを土木学会が支援する中間支援組織が、ネットワーク的な役割を果たす場合を想定して、日頃から花火（土木学会系 NPO としてやれることの PR）と実務（具体的行動）面での準備が必要である。

前者は、これまでの研究成果を前面に押し出して、一般に訴えるようなプレスリリースをつくりマスコミに発表することであり、後者は、それがやれる NPO 法人を組織化して、具体的なケーススタディを含む、いわば訓練をしておくことである。

そのオーガナイザーが中間支援組織であり、それに対する報酬が組織の資金の一部となる。

② NGO 組織への発展

国境なき医師団といった NGO 組織の財源は寄付だとかファンドだとすると、同様に建設系 NPO を傘下にした災害時のインフラ復旧支援組織があり、状況に応じてすぐにでも活動できるような支援をする、といったことがあってもよいのではないか。その NGO が、今回議論の中間支援組織であることも将来的な選択肢である。いずれはそれが国際的な認知を得るような発展も含め、大きな役割を果たしていくことを期待したい。

震災に対し調査・研究団といったアカデミック面も重要になるが、“現地の人はまだ調査ですか？”との不満があるとも聞く。復興に対し学会が、これまでのスマトラや他で調査研究した成果（ストック）を地域 NPO に展開して役立たせる視点も重要ではないか、との意見は一考の余地がある。

2.2 参加会員と運営組織の想定

(1) 会員の種別

① 法人会員

(ア) NPO 法人会員

建設系と称しているが、必ずしもそれにこだわるものではなく、特に制限は設けない。また、具体的な検討段階で議論する事項として、以下があげられる。

- ・土木学会との連携が強いこともあり、NPO 会員に含まれる土木学会会員数等での優遇措置等について。
- ・既に何らかの任意的な連携組織（例えばシビル NPO 連絡協議会）に属している NPO 法人の取り扱いについて。

(イ) 企業等法人会員

・企業：

企業が社会的責任（CSR）や社会的貢献の視点で NPO 法人活動を支えることが一般的になってきている。その背景として、団塊世代の退職・離職や派遣等就職形態の多様化など人材の流動化があり、NPO を含むソーシャルビジネスへの関与は、人材政策の面からも業にとって新たな関心事となってき出している。また、コミュニティに根ざして活動する NPO の専門性や先駆性を引き出し協働し、Win-Win の関係を必要とすることも出てくる。このような企業と NPO との連携においては、中間支援組織の触媒的な役割が重要である。そうした視点での、企業の積極的な関与を期待したい。

・大学：

近年研究開発型 NPO が法律的にも認知され、大学の知を社会に還元することを目指している。大学がその専門性を生かして地域貢献に取り組む事例が増えており、また、学士・修士の学生が卒業後 NPO に関わることも出てきている。NPO と積極的に連携しようとする大学も法人会員として期待したい。

② 個人会員

個人の場合は、自らの NPO 法人設立の意志や個別の NPO 法人事業への関心、学術・研究的連携の模索など様々な理由で参加される個人を想定している。土木学会会員、とくに学生・シニア会員優遇制度なども、今後の検討課題である。

③ 特別会員（行政会員）：

主として地方自治体が主となるが、次の A、B の 2 種類とした。

・A 会員：

積極的に NPO 活用施策を導入し、事業化検討に関する委員会活動や、その他様々な NPO 法人の情報を利用しようという前向きな組織は A 会員とし、会費を納入して活動する。

・B 会員：

それ以外の必要があれば情報提供を、といった形での会員を B 会員とし、会費は徴収しないことにした。

なお、寄付貢献的な役割として賛助会員を設けることも検討したが、とくに会員としては設けず、これらを総括して寄付（者）とした。実情に合わせて、今後の重要な検討課題となろう。

(2) 会員構成等の推移

上記の会員種別、それらの 4 年間の会員数や入会金、会費の推移は表 2.3 に示す通りである。

表 2.3 会員の種別と会費および年度推移

運営段階		立ち上げ期			定常運営期	
年度		1	2	3	4	
期間		2011.6～2012.3	2012.4～2013.3	2013.4～2014.3	2013.4～2014.3	
月数		9	12	12	12	
正会員	NPO法人	会員数	20(20)	40(60)	20(80)	20(100)
		入会金	20,000	20,000	20,000	30,000
		年会費	20,000	20,000	20,000	30,000
	企業法人 (1口当り)	口数	20(20)	10(30)	10(40)	10(50)
		入会金	50,000	50,000	50,000	50,000
		年会費	50,000	50,000	50,000	50,000
	個人	会員数	10(10)	10(20)	10(30)	10(40)
		入会金	10,000	10,000	10,000	10,000
		年会費	10,000	10,000	10,000	10,000
特別会員	行政法人 (A)	会員数	0	0	10(10)	20(30)
		入会金	0	0	0	0
		年会費	0	0	0	20,000
	行政法人 (B)	会員数	0	0	0	80(80)
		入会金	0	0	0	0
		年会費	0	0	0	0

(3) 運営組織

成熟期の運営組織としては、通常 NPO 法人で用いられる図 2.3 のような構図を想定しているが、機能的には、学会内組織でもほぼ同様と考えている。
 運営組織として、土木学会の支援を受ける NPO 法人といった独立した組織とするか、土木学会の一組織、例えば技術推進機構ない組織とするか、2 通りの構図がある。ただ、このうち後者も独立採算事業的性格を持ち、通常の委員会活動とは質を異にすることになるので、収支構造等は類似しているという視点に立っている。

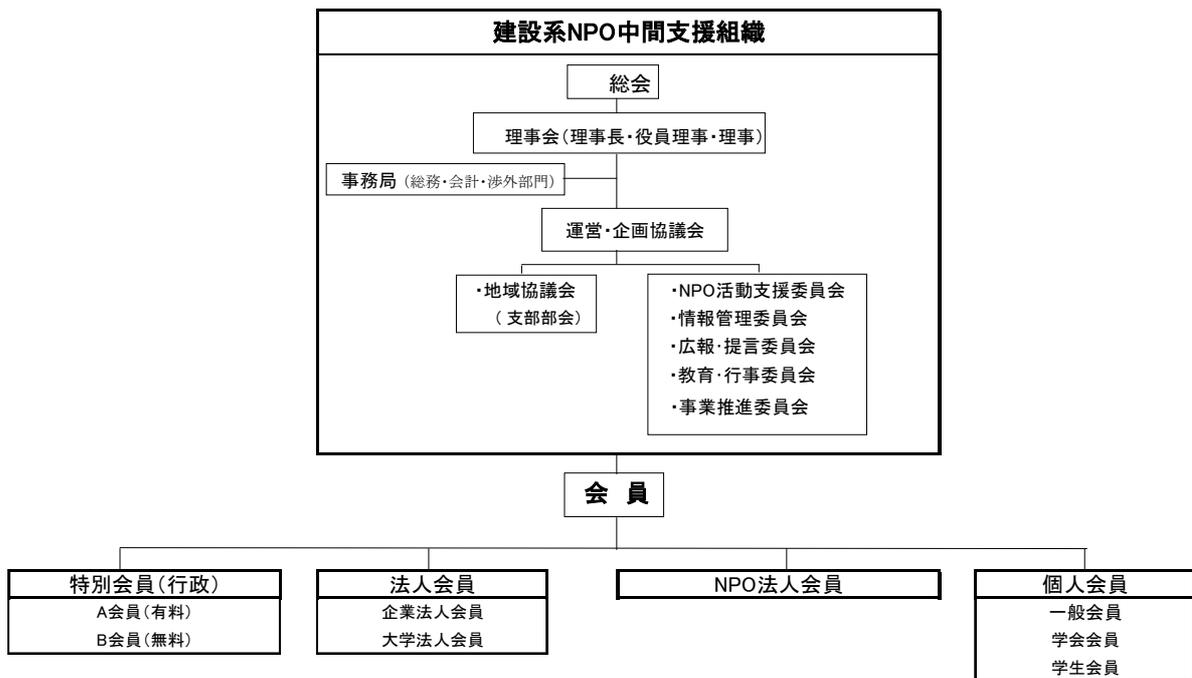


図 2.3 成熟運営期間の中間支援組織構造図 (NPO 法人の場合)

このうち委員会については、設立後3年間の立ち上げ段階を経て、4年目から本格的、定常的に事業運営を展開する成熟段階へと推移していく。

① 成熟段階

6つ委員会が、2.1 で述べた中間支援組織の事業・活動内容の項で述べられている6つの機能をそれぞれ担当することになる。具体的には、3つの範疇に分けて以下の通りである。

(ア) サービス提供関連

- ・NPO 活動支援委員会
- ・情報管理委員会
- ・広報・提言委員会
- ・教育・行事委員会

(イ) ビジネス関連

- ・事業推進委員会

(ウ) 地域連携関係

- ・地域連携協議会

また、運営・企画協議会は事実上の意思決定機関とし、委員会の委員長等で構成される。

② 立ち上げ段階

立ち上げ段階においては、表 2.1 で網羅された中間支援組織の事業・活動内容の一部を委員会として担当することになるので、例えば活動支援・情報管理委員会と事業推進委員会の2委員会からスタートし、逐次活動項目を増やしていくに応じて、委員会を細分化していくことになる。

2.3 組織としての採算性について

(1) 土木学会の支援

本中間支援組織については、量的・質的に土木学会との協力・連携が大きな前提となっている。量的には、土木学会の様々な施設の利用や場合によっては人的支援、質的には、学会組織が持つ客観性、中立性、信頼性の担保という視点がある。一方、NPO 法人活動を通しての社会貢献の機会や、それらの活動から受ける技術者としての社会的評価等などは、NPO 活動の活性化が土木学会会員に寄与する面であろう。Win-Win 関係が期待できる。

NPO 中間支援組織は、傘下の NPO 法人が行う新しい公共事業などの遂行に当たって、官と民、あるいは民と民の触媒機能であるといわれている。したがって会費に頼る部分も多く、特に立ち上がり時の財政状況が厳しい。このため、組織運営の収支試算においても、企業等からの寄付金、土木学会からの物心両面に亘る支援、個人のボランティア的支援・協力などが、大きな前提となる。

このうち特に、土木学会からの支援は重要なファクターとなっている。それらは、事務所スペース及び備品、会議室利用、電話・ファックス、水道光熱費、コピー機利用、および人件費差額などである。土木学会の組織として支援組織が運営される場合は、内部組織としてそれらの支給、供与が前提となるが、外部組織の場合にはそれらが認められないということになると、その運営は極めて厳しいものとならざるを得ない。このような視点から、立ち上がり時の3年については、それらの便益が無償で受けられることが前提となっている。

(2) 会計勘定と収支試算

会計的には、資本収支勘定と経常収支勘定とに分けて収支管理を行うことを前提にしており、

それに従っての試算結果は下表 2.4 に示すとおりである。なお、以下に示すそれらの詳細は、付属資料-2 に示す収支計算表に基づいている。

表 2.4 収支計算表

		初年度 (H23.6~)	2年度 (H24年度)		3年度 (H25年度)		定常時		備考	
会員数 ()内累計	NPO法人	20	40	(60)	20	(80)	20	(100)	入会金20→30、年会費20→30	
	企業	20	10	(30)	10	(40)	10	(50)	50	50
	個人	10	10	(20)	10	(30)	10	(40)	10	10
	行政	0	0	0	10	(10)	30	(40)	0	20
資本	収入	1,500	1,400	(2,900)	1,000	(3,900)	1,200	(5,100)		
	()内 累計	500	300	(800)	200	(1,000)	200	(1,200)		
	小計	2,000	1,700	(3,700)	1,200	(4,900)	1,400	(6,300)		
	支出	1,300	600		600		2,000		ITシステム、備品	
	差引き	700	1,800		2,400		1,800		繰越し基金(事務所準備)	
経常	収入	1,500	2,900		4,100		6,500			
		会費	1,500	2,900		4,100		6,500		
		サービス事業	0	100		200		700	データ登録・管理費	
		ビジネス事業	0	1,100		2,200		4,000	マネジメント、調整等 比率10~20%	
		小計	1,500	4,100		6,500		11,200		
	支出	1,670	2,840		3,500		8,360	人件費、通信・IT費、 会議費、交通費、印刷費		
		サービス事業	0	0		0	0	人件費に含む		
		ビジネス事業	0	550		1,100	2,000	原価率50%		
		雑費	0	0		0	280	収入の2.5%		
		土木学会	0	0		0	560	収入の5%		
	小計	1,670	3,390		4,600		11,200			
	差引き	-170	540		1,900		0			

① 資本収支の算定

中間支援組織のハード、ソフト両面での資産となるもので、前者は不動産、家具・備品等、後者は IT システムや特許等知的財産など、投資的な収支に関わる勘定を指す。これに充当する資金としては、会員入会金、寄付金が充当されるが、このうち入会金は定常段階での入会は多くないと想定されることから、寄付金が主体となる。入会金が多く見込める立ち上げ段階で準備金を計上し、それらを本格的活動のソフト・ハード資産の増強に充当することになる。

② 経常収入（毎年決算収入）の算定

収入の主体は、会費収入と事業収入に分かれる。

(1) 会費収入

定常状態での NPO 会員数は 100 法人とし、会費はサービス水準が大幅に増強されることも勘案し、表 2.3 示した通り立ち上げ段階の 2 万円/年から 3 万円/年に増額するとしている（新入会員の入会金も 3 万円とした）。NPO 法人以外の会費については増額しない。

(2) 事業収入

i) データ登録・管理事業収入：以下の 4 種類とするが、法人組織情報以外は非公開とする。

- ・法人組織情報：入会時にフォーマットに従って登録される各 NPO 法人の基本情報で、途中更新等、維持管理も含まれるが、これらは会費に含まれるとして無償とする。
- ・技術 PR 情報：それぞれの法人が持っているノウハウや特殊技術（ソフト・ハード）を技術ごとに登録・更新することができる。キーワード検索等で会員が所定の手続きを経て利用できる。登録は有償で 1,000 円/件・年とする。

- ・事業実績情報：それぞれの法人が PR したいとするこれまでの実績について、上記同様登録・更新を依頼でき、有償で 1,000 円／件・年とする。
 - ・個人情報：法人同士の連携だけでなく、他法人の会員である個人の支援を求めることもあり得る。特殊な専門性を持った個人がその経歴等を登録し、別の法人の事業に関与する等、人材の流動化を図る。登録・更新を含め有償で 1,000 円／人・年とする。
- ii) 受託・教育事業収入：業務受託のほかに教育・行事やアドバイザー業務も、事業収入に含まれる。

・受託事業マネジメント収入

中間支援組織が受託（契約）し、委員会委員等が直接行う事業もあるが、多くはその実務を行うにふさわしい会員 NPO 法人（多くは複数）を選び再委託すると同時に、自らは受託事業責任者としてそれらを取りまとめる等、マネジメント（MG）を担当する。それらはいずれも有償で、試算上は、受託費のうち 80%を会員 NPO 法人に再委託し、差額 20%（貢献率）を中間支援組織の MG フィーとして、事業収入計上する。添付試算表で事業総額とは、 $\Sigma[1 \text{ 件当りの事業費}] \times [\text{件数}]$ を示している。

注) 実質的には契約額が事業収入となるが、ここでの試算上は再委託費を除いている。

・事業調整フィー収入

自治体等からの委託事業を、最終的に受託（契約）する NPO 法人選定についての調整を行う。場合によっては入札、評価業務にも及ぶことから、中間支援組織は自治体等とその調整業務をフィー契約することが好ましい。試算上は、NPO 法人に委託する業務費の 10%（貢献率）を調整フィーとして計上した。事業総額は上記に同じ。

・教育・行事収入

準備費、会場費、講師料等必要費用の 90%を事業費とし、その 10%（貢献率）を中間支援組織の MG フィーとして計上した。

・アドバイザーフィー収入

NPO 法人設立他運営事務手続きや、提案書作成や報告書作成、事業機会の発掘といった業務上のノウハウ指導等、アドバイス業務をいう。本業務は各委員会委員それぞれの分野で業務登録した会員が担当する。それぞれの業務受託額全額を中間支援組織の収入とした。試算上の 1 件当りの受託費は平均 10 万円としている。

(3) 定常状態の収入想定

以上に基づく定常状態の収入は、会費収入が 650 万円、事業収入が約 450 万円で計 1,100 万円規模となるが、このうち受託事業マネジメント収入の注釈でも述べたように、再委託分は含まれていないので、その 400 万円を加えると、1,500 万円規模となる。これは、例えば NPO 事業サポートセンターの年間事業費の 5,000 万円などと比較しても大きな規模ではない。この状態での運営が軌道に乗ることによりその規模の拡大も期待されるが、今回の議論の対象とはしてない。

③ 経常支出

支出の主体は、管理支出と事業支出とに分かれる。

a. 管理支出

中間支援組織を経営的に運営していくために必要な管理費および経費で、人件費委員会経費等よりなる。

- ・人件費：事務管理業務に関わる人件費と委員会委員に対する報酬とに分かれるが、定常状態までの4年間についての推移は以下の表3.5の通りである。

表 3.5 事務担当者数の推移

年次	立ち上げ期			定常運営期
	1	2	3	4
月数	9	12	12	12
事務責任者(人)	0	0	0	0.5
事務担当者(人)	0.5	0.5→1.0	1.0	1.5
委員手当	無報酬	無報酬	無報酬	報酬

ここでいう事務関係者で例えば0.5人とは、土木学会業務との兼務または非常勤勤務者を示している。また、立ち上げ期の運営は、土木学会の通常の委員会と同様、中間支援組織委員会委員の無報酬貢献により遂行されることを仮定している。

定常運営期に入って、事務責任者を配置すると同時に、委員会業務にも経費的報酬を支払うことを想定している。また、後述の事業業務に関わる場合の報酬はこの限りではなく、事業ごとに取り決めにより報酬される。なお、交通費については、立ち上げ段階から委員会等を含め土木学会の規定に従い委員に支払われる。

- ・その他の経費支出：本項（1）土木学会の支援にも示したように、立ち上げ期3年における事務所ならびに備品等に関わる経費は、無償で土木学会の支援を得ることが前提になっているが、4年目以降の定常運営段階では同様の支援に対して中間支援組織収入の5%を対価として土木学会に収めることとしている。

b. 事業支出

- ・データ登録・管理事業支出

委員会の指示を受けて事務担当者が実務を行うので、支出としては計上していない。

- ・受託・教育事業支出

これについてはその収入のところでも述べた中間支援組織収入のうち、50%がその業務を担当する委員等に支払われるとしている。

c. 定常状態の支出想定

定常状態の支出は、雑費・予備費を若干見て、1,100万円と収支バランスする想定となっているが、内訳的には管理費・経費的な支出が900万円、事業支出が200万円となる。これに事業支出として再委託費400万円を加えても、事業支出は600万円と中間支援組織総支出の40%となり、NPO法人としての事業支出50%以上の規定には及ばないことになる。

これを解決するためには、管理費・経費的支出のうち事業費的なものを分離して事業支出みなすことを検討するとともに、更なる事業収入増加を目指す必要が出てくる。とくに立ち上げ段階ではその難しさは大きく、設立当初からNPO法人であることの難しさの一因ともなる。

③ 結論

NPO法人事業は、通常の企業法人活動とは異なり、社会貢献的な要素も大きく事業収入を伴わない支出の比率が多いことは避けられない。また、年間予算を決め事業活動を展開すると

しても、試行錯誤も多く大きな差異(多くはマイナス的な)が出ることになる。土木分野の活性化を目指しての社会貢献は、土木技術者組織である土木学会の社会貢献の一角を担うとの視点で、その支援は有意なものとなる。

2. 4 今後の展開と課題

(1) 組織の位置付け

土木学会には、平成 21 年 11 月 19 日の理事会に提言「土木学会による建設系 NPO 中間支援組織の立上げと支援」を説明し、了承を得ると共に中間支援組織の具体化を検討するよう指示があり、本設立準備委員会が発足した経緯については、まえがき等で述べたとおりである。しかし、この中間支援組織が土木学会内でどのように位置づけられるかは現在未定であり、その位置づけについて検討を行なう。

建設系 NPO 中間支援組織を立ち上げる場合の、中間支援組織と土木学会の関係について、下表の 3 案について検討を行った。即ち A 案 (一貫して学会内)、B 案 (当初から独立)、C 案 (途中で独立) である。

2.3 の概略収支想定でも、3 年間は土木学会からの全面的な支援を想定 (土木学会の人的、物的支援に対する支払いをしない) している。活動が軌道に乗るまでは、土木学会の相当の支援が必要である。

一方、土木学会の技術推進機構では有料事業として、収支がバランスしない事業は認めないという考えがあり、現在までの検討結果では、中間支援組織を土木学会の中で発足することが難しいのではという考えがある。

これらを考えると、A 案～C 案と土木学会の支援が受けられるケースと受けられないケースの 2 案との組合せで、当設立準備委員会としては、表 2.6 のような判断をしている。

表 2.6 中間支援組織案の比較

項目		A案	B案	C案
		(一貫して学会内)	(当初から独立)	(途中で独立)
位置づけ	立上り時	技術推進機構内	独立NPO法人	技術推進機構内
	成熟時	技術推進機構内	独立NPO法人	独立NPO法人
学会からの支援		学会内組織としての便宜 供与	基本的には無し	立上り時；A案に同じ
			会議室の利用許可程度	成熟時；B案に同じ
求められる採算性		一定の採算性が求められる	独立組織として厳しく求められる	立上り時；A案に同じ
				成熟時；B案に同じ
独立性		学会内の組織として自主性は一定程度制限される	独立組織として全く自由	立上り時；A案に同じ
				成熟時；B案に同じ
特記事項		・技術推進機構の大幅な組織改革が必要 ・同機構の社会貢献機能の一部として機能		・立上り時；A案に同じ
				・成熟時独立に当って
				大義名分が必要
備考 (設立準備会)		学会内委員会下の一組織	同左	同左

① 土木学会が技術推進機構内の組織として、全面的に支援をしてくれる場合

概略収支想定でも、3年間は土木学会からの全面的な支援を想定しており、更に中間支援組織は独立NPO法人として事業を行うことを前提に考えていることから、途中で独立するC案が適当と判断する。

② 土木学会が支援をしないという判断をした場合

資金的には大変厳しいが当初から独立するB案を採用するしかなくなる。この場合には、ミッションを明確にして広く社会から基金や寄付を集められる仕組みを作り実行に移さなければ、資金的に組織は維持できない。

(2) 組織立上げの想定期間

組織の立上げについての概略の想定は以下のように考える。

① 土木学会が技術推進機構内の組織として、全面的に支援をしてくれる場合

(1) 平成23年度(2011.4.~2012.3.)

「設立準備会」として教育企画・人材育成委員会の下に置き、NPO中間支援組織を立ち上げる。なお、技術推進機構への移行を調整し、年度途中での移行が可能であれば、年度途中から技術推進機構の中に入ることも検討する。

(2) 平成24年度(2012.4.~2013.3.)~平成26年度(2014.4.~2015.3.)

「建設系NPO中間支援組織」として、土木学会技術推進機構の中に置き、会の事務等については、土木学会の全面的な支援を受ける。

この間にNPO法人としての認可を受ける。

(3) 平成27年度(2015.4.~2016.3.)~平成28年度(2016.4.~2017.3.)

土木学会内の施設を利用して貰いながら、NPO法人として独立する。

土木学会には管理費として、収入の5%を支払う。

(4) 平成29年度(2017.4.~2018.3.)~

NPO法人として完全に独立する。土木学会の施設を出て、完全に独立採算で事業運営を行っていく。

すなわち5年間は土木学会の支援を受けながら活動し、その後は自立することを目指す。

② 土木学会が支援をしないという判断をした場合

(1) 平成23年度(2011.4.~2012.3.)

「設立準備会」として教育企画・人材育成委員会の下に置き、NPO中間支援組織を立ち上げる。技術推進機構への移動が認められない場合であるので、直ちにNPO法人としての認可を受け、独立する。当面の活動は設立発起人のボランティア活動により立ち上げる。

(2) 平成24年度(2012.4.~2013.3.)~

広く社会から基金や寄付を集められる仕組みを作り実行に移す。

(3) NPO法人の事務業務の内容

NPO法人の事務業務としては表2.7のような業務が想定される。NPO法人は、活動を継続するために、これだけの事務処理を要求される。土木学会の支援を受ける間は、土木学会事務局にこの内のかなりの部分をお願いすることになり、調整が必要である。独立後は、NPO法人が全てを処理することになる。

表 2.7 NPO 法人事務業務内容の概要

時期	対象	仕事の名称
毎月	NPO 自体	会費徴収・入退会・会員サービス
毎月	NPO 自体	財務・会計処理・源泉徴収関連
毎月	NPO 自体	窓口業務・記録・保管
毎月	NPO 自体	委員会・会議関連業務
毎月	NPO 自体	活動報告・機関紙の発行
年度	NPO 自体	総会・理事会関連・監査
年度	区役所	法人住民税関連・特別徴収関連
年度	社会保険事務所	社会保険関連
年度	税務署	法人税・関連源泉徴収関連
年度	都税事務所	法人住民税・事業税関連・消費税関連
年度	認可官庁(内閣府等)	事業報告・理事・定款等の変更届
年度	法務局	資産・理事・定款等の変更登記
年度	労基署	労働保険関連

(4) 今後の課題

今後の課題は、以下のとおりであり、まだ煮詰められていない課題が多い。

- (1) 土木学会の意思決定により、中間支援組織の立上げの対応が大きく異なる。
- (2) 土木学会の支援を得られる場合でも、法人格を取得して活動するまで 3 年間かかる想定になっているが、スピード感がないという指摘もある。
- (3) 土木学会内で立ち上げる場合でも、早期に法人格を取得しなければ、国や地方自治体と契約が出来ないという指摘もあり、公益法人を目指す土木学会との調整が必要である。
- (4) 東日本大震災への対応も含めて、NPO 法人の力を結集する必要性も指摘されており、「新しい公共」への対応も含めて土木学会が中間支援組織を立ち上げることにに対する期待も大きい。迅速な意思決定と早期の立上げが求められている。

これらの課題を「設立準備会」で詰めていくことになるが、中間支援組織の立ち上げに中心になって活動していただける共感者を「設立準備会」に早急に結集していく必要がある。

また、今年度の活動成果を土木学会会員にも広報して理解を得ていく必要がある。

3. 外部から見た中間支援組織活動の視点

3.1 アンケート調査結果

ある程度議論が煮詰まり、中間支援組織の骨格が見えてきた段階で、現存する建設系 NPO 法人の関心やそれに参加する意向の有無等を調査しておく必要がある。もちろん詳細かつ具体的な点については、まだその段階でないので、質問内容はシンプルかつ選択方式でのアンケートによることにした。

(1) アンケート対象

アンケート対象の建設系 NPO 法人としては、これまでの研究過程で行った 2 回のアンケート調査で送付した NPO 法人の他、各委員等の知己を頼りに新しい法人も増やして、合計 160 ほどの法人をリストアップした。その中から送付前にアドレスが不詳（これまで 2 回のアンケートでも不通であった）の 23 を除いて 141 法人に送付した。

このうち、最終的には 16 法人が不通で、それらを除くと 125 法人について、アンケート依頼メールが届いたと推定される。1~2 年で約 11%がアドレスを変更するか、メール機能を閉鎖したことになる。これらの現象は、前述の過去 2 回のアンケートでもほぼ同様であったので、建設系 NPO 法人の浮沈がこうした面でも現れているようである。

(2) アンケート内容

アンケートは、小委員会委員長名での依頼状と、この時点までの中間支援組織設立検討準備委員会の活動結果概要を添えてメールで送付し、その返信での回答を依頼した。

上述のように、アンケート質問内容はシンプルかつ選択方式とし、要点は以下の 5 点のみとした。

(0) “建設系”の仮定義に相当する法人かどうか

- (1) 中間支援組織の必要性
- (2) 組織または個人として会員参加の可能性
- (3) 委員会委員等主導的な役割の可能性
- (4) 今後のメール意見協力の可否

(3) アンケート回答結果とその分析

アンケート送付は 2 月 16 日で、締め切りを月末の 2 月 28 日としたが、その期限内の回答が約 20 法人であったため、確認を込めて再送し、3 月 14 日までの回答のあった 41 法人を有効とした。上記 (1) で述べたように、アンケートメールが受信されたと思われる NPO 法人は 125 で、回答率は送信メール受信法人中 33%となっている。

この回答のあった 41 法人であるが、このうち 5 法人は非建設系ということであったので、今回のアンケートの趣意にかなう母集団としては、36 法人となる。これを次の 2 つのグループに分けて、表 3.1 に示すような整理を行った。

- ①法人または個人として中間支援組織に参加したい：29 法人
- ②中間支援組織に参加しない：7 法人

表 3.1 アンケート結果

種別	単位	法人数	内関東	(1)必要・好しい	(2)参加希望	(3)委員会参加	(4)メール意見
中間支援 組織参加	法人数	29	18	29	29	9	29
	(比率%)	(100)	(62)	(100)	(100)	(31)	(100)
中間支援 組織不参加	法人数	7	3	5	0	1	8
	(比率%)	(100)	(43)	(71)	(0)	(14)	(101)
計	法人数	36	21	34	29	10	36
	(比率%)	(100)	(58)	(94)	(81)	(39)	(100)

- (1) 中間支援組織の必要性については、組織不参加表明の 2 法人を除いて、必要もしくはあった方が良いと答えており、その期待が大きい。
- (2) 中間支援組織に参加するかどうかについては、種別の通り 29 法人 (81%) であるが、組織としてか、個人としてかとの内訳では、ほぼ 3 : 1 の比率であった。
- (3) 中間支援組織設立に関連しての今後の関与の仕方については、会員参加可を希望する法人も 1/3 (9 法人) が委員会等に参加して積極的に関わっていきたくとしている。
- (4) 今回のアンケートに参加した法人の活動地域については、全国レベルも含めて関東地域とした法人が 58%で、中間支援組織立ち上げ時は当面関東地域でとの、現時点での前提は妥当といえる。
- (5) また意見記述については、約半数から回答があったが、とくに公約数的な整理には至らなかった。ただ、今後の具体化に関連して留意しておく意見としては、会費 (2~3 万円/年) が高いという意見が 2 件、また土木学会系の多数を頼んでの活動に疑問というのがあった。

3. 2 識者の意見

(1) 関係者インタビュー

下記の 4 氏にお話をお伺いし貴重な示唆を得ることができた。

- (1) 土屋光博市川市副市長(平成 22 年 12 月 14 日)
- (2) 国土交通省阿部千雅専門調査官
(第 1 回 ; 平成 22 年 12 月 24 日、第 2 回 ; 平成 23 年 4 月 12 日)
- (3) 植田和男日本 PFI・PPP 協会理事長 (平成 22 年 12 月 29 日)
- (4) 奥野信宏中京大教授(平成 23 年 3 月 25 日)

表 3.2 にその要旨を採録する。

土屋副市長からは新しい公共に関連して市川市の官民共同事業の施策や特にインフラに係る状況、併せて社団法人改革に絡む話を伺った。

阿部専門調査官には国土交通省における新しい公共にかかわる施策の展開状況や学会が支援する中間支援組織に対するご意見を伺った。更に委員会審議の中で浮かび上がったビジネス型事業の例としての「新しい公共担い手認証・育成事業」の進展に関する示唆を得た。

植田理事長には主として指定管理者制度に係る多くの見解と示唆を得た。特に協会に参加されている地方自治体会員の立上げ予定の中間支援組織へのご紹介について前向きな発言を頂いたことは心強いことである。

奥野委員長からは新しい公共に関する全般的な情報やご見解、更に中間支援組織やそこで考えているビジネス型事業に関する示唆を得ることができた。

何れもお忙しい中、時間を割いて対応していただいたことに感謝いたします。

(2) ブレインストーミングでの示唆

ここでは4月22日に開催した、活躍中のNPO法人トップによるブレインストーミングについて記述する。尚、参加者は以下のとおりである。

コーディネーター：花村義久（NPO ITステーション「市民と建設」理事長）

メンバー：白井 一（NPO 国際建設機械専門家協議会代表理事）

：三輪信雄（NPO 温故創新の会理事）

：三上靖彦（NPO 茨城の暮らしと景観を考える会理事長）

：為国孝敏（NPO まちづくり支援センター理事長）

：辻田 満（NPO ビルサポートネットワーク代表理事）

記録係：有岡正樹（NPO 社会基盤ライザイクルネジメント研究会理事長）

最初に企画サイドの趣旨説明があった後、花村コーディネーターから進め方の説明があり、以降実質意見交換に移った。その中で、中間支援組織としての具体的な事業の視点に限らず、周辺環境や条件、前提等について自由な意見交換があった。それらをメモしてホワイトボードに貼りだし、以下に示す5つの視点で付属資料-4のように取りまとめた。メモに記載の文言だけでなく、それに添えてなされた口頭発言も加味して整理している。

それらについて、花村義久コーディネーターがまとめた内容をいかに示す。

① ビジョン・ミッション

基本的な視点として、中間支援組織はいかにあるべきか、どういう活動をしていくべきかについて、貴重な意見を得た。

② ネットワーク・国際化

それらが広がりを持って有機的に機能していくために必要な視点や取り組み、また他の分野との連携による視野の拡大について、多くの意見があった。

③ 制度・事業スキーム・新しい公共

ビジネス型事業がシステムとして機能して行くには、制度が重要である。「新しい公共」には、事業を掘り出していく際の具体的な受け皿としての制度化を期待した。

④ 資金・ファンド

NPO法人は、“技術はあるのに経営的には”といった中小企業に似たところがあるので、中間支援組織には経営コンサル的な役割を期待したい。

⑤ 震災復興

土木系NPOがどう対応できるか、土木学会の保有するストックと連携してリリースを作成し、それぞれのNPO法人が集団として何ができるかも記載して、社会にPRが必要なのかも知れない。

表3.2 関係者インタビュー要旨一覧

	新しい公共に係る行政の施策・動向	インフラに係る新しい公共の展開	学会が支援する中間支援組織について	中間支援組織が担うビジネス型事業について
<p>国交省国土計画局 広域地方整備政策課 専門調査官 阿部千雅氏 第1回 H22.12.24</p>	<p>○全般 社団法人改革(公益社団法人・一般社団法人)や事業仕分けの影響もあって、現存公益法人組織の行方が不透明で、NPO法人に対する行政の在り方も不透明。 ○市川市の施策 市民(官民)協働事業として行政判断により以下の色々な制度を使い分けている。 ①定年退職市民を対象とした専門員制度 ②1%支援制度:市民税の1%を使って市民活動団体を支援する。 NPO法人他が事業を提案し、市民が投票して対象団体が決まる。 ③シングルバー人材制度 ④業務委託方式</p>	<p>○社団法人改革関連 社会基盤関係では、道路保全センターや地方建設弘済会なども、2年後には解体の予定。その場合の、組織、人材、現行業務、公務員の受け皿の機能、公益組織による特命委託等をどうするのかが問題。名前を変えて再編し存続を目指すのであろう。再分解してNPO法人化も一つの選択肢か。 ○土木関係の特性 土木の分野は行政が主体であるが、全てはやり切れず、地域密着で対応しなければならぬ面もある。継続性の面などでコンサルタントに依存することが出来ない分野がある。 ○とくに日常的維持管理について ・市川市管内道路7000km、照明柱2000〜3000柱、ポットホール、道路標識倒壊等々は継続性・入札制度・費用対効果等から職員により対応。 ・指定管理者制度も対象は福祉やハコモノ/管理で、公園などはこれから。</p>	<p>学会が支援する中間支援組織について</p>	<p>中間支援組織が担う ビジネス型事業について</p>
<p>国交省国土計画局 広域地方整備政策課 専門調査官 阿部千雅氏 第1回 H22.12.24</p>	<p>・国土政策検討委員会(奥野盾弘委員長)の中の新しい公共検討グループによって「新しい公共」の担い手によるコミュニケーションが検討されている。新しい公共を支える環境づくりがテーマで、資金や情報のマッチング機能の整備について検討している。 ・中間支援組織の重要性について再認識されており、学会の動きと同じ方向であり、情報提供などの面で支援・協力していきたい。 ・米国のCDFIはマイノリティや貧困地域を対象に、その発展のために、活動している企業やNPOに対して資金的支援や経営面などのハンズオン支援などを行う金融機関であるが、それに対する金融的な支援に関する法律・制度が整備されている。日本においても同様なシステム(「日本版CDFI」とそれを支える法的枠組み)の整備が想定される。 ・基本的に助成金に依存するのではなく、「ファンドから借りてそれを事業によって返す」という独立採算的・ビジネス的な形態が前提〜必要。その成功モデルの水平展開に際しての融資における評価等、中立的・客観的な中間支援組織が必要となる。 ・内閣府の「新しい公共支援事業」(交付金総額86億円)は、国土交通省で推進してきたが事業仕分けで切られた「コミュニケーション創生支援モデル事業」を大規模に復活した感があるが、基本的には寄付税制が整備されるまでの有期的な繋ぎの施策として理解するのが良い。具体的には地方自治体にお任せせざるを得ない。</p>	<p>・地方には自治体立の中間支援組織があるが、あくまでも側面的で、事業型を支える仕組みではない。経営支援などそもそも無理であらう。民設である必要がある。 ・地方組織を如何にするか?「地域のことは地域で」というのが基本。ブロック毎に組織を持っているところは強い。 土木学会は一部を除いて支部組織が必ずしも強くないのであれば、支部と一体に考える必要は無く、別途に設置する方向でよいのではないか。 ・政府に対してものを言う人が必要。対応して政府も動きやすい。行政と民間が連携をとっていく必要がある。(米革の中間支援組織も政策・制度提言に関わっている。)その意味で今回の事業内容の一つとして行政に對する働きかけを挙げているのは的を得ている。 ・ネーミングについて:「建設系」としているが如何なものか?名前を聞いただけで退いてしまう向きも有るのではないか。周辺ビジネスを含め、土木技術者が係れる分野ということであれば、生き方の選択を含め幅広い可能性を残すネーミングが望ましい。</p>	<p>・行政から仕事がどんどん出てくるのか(疑問)。</p>	<p>・行政から仕事がどんどん出てくるのか(疑問)。</p>

<p>・今回の震災で少なからず行政サービスが破壊しているところがある。これを補うものとして「新しい公共」が大きく展開していくきっかけ～転機になるのではないか。</p>	<p>・公共債務がGDPの2.5倍になり、日本社会は立ち行かなくなるとなる。自治体は補助金や交付金が無くなり何もできなくなるとなるまで動かさないが、PFI、PPPや指定管理者制度とそれを担うNPOが必要になる。</p> <p>・指定管理者制度は事業仕分けなどでも促進されていく。但し、制度が整備される中で、強制力の付与が重要である。</p>	<p>・橋や道路などの土木施設に指定管理者制度が適用される必要がある。</p> <p>・たとえば、土木学会が総務省に対して指定管理者制度に橋や道路などの土木施設の維持管理に適用できるような法改正や新たな法律制度の策定などの提言をするなどのことが必要ではないか。</p>	<p>・思い、想いを共有するところから個々のNPOがスタートして、その有機的な連携活動のために中間支援組織が機能するのではないか。</p> <p>・中間支援組織が「待ち」の姿勢というだけでなく、積極的に個々のNPOに対して呼びかけを行っていくことが必要。基本的には両者の相互作用であるが、プラットフォームを作ったうえで、先行してイメージを示してあげる必要がある。</p> <p>・広く中間支援組織への参加を表現するためには、そこに参加すれば上手いくとの期待感が必要。例えば政府の審議会に委員として呼ばれるようならしめるべき人を代表者に据えるなどのことが必要であろう。</p>	<p>○新しい公共担い手認証・育成事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本財団では独自に評価基準を作成し個別のNPOを採点し公表している。 ・内閣府の新しい公共支援事業へ応募するには法人格が必要である。 ・国交省としての対応の可能性はあるかもしれないが、判断が難しい。国土計画局の予算に関して言えば、モデル事業は事業仕分けでカットされており、可能であるのは、先進的事例の調査などの、行政検討経費からの支出ぐらいである。
<p>同第2回 H23.4.12</p> <p>日本PFI・PPP協会 理事長 植田和男氏 H22.12.29</p>	<p>・JRの退職者が橋の関係でやっているのではないか。</p> <p>・道路やその付帯施設の維持管理などもありうる。</p> <p>・内閣府総合技術会議の委員会で最近纏めたストックマネジメントレポートでは、先生の著作に示した図も引用して「新しい公共」に触れている。</p>	<p>・市民団体は「好きなこと」をやっている。行政は「枠はめ」になりがち。</p> <p>・土木と言う価値観を共有するものが設立するのは大いに結構ではないか。データベースを揃えるだけでも意味がある。</p>	<p>○新しい公共の担い手認証・育成事業について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・NPOの評価は行政でもやりたがっている。「新たな公」でも事実上はやっている。 ○個人資格の付与について ・学部や大学院を終えてダイレクトにNPO法人などに関わっていく若者もいるが、学位や資格もなく、個人で見るとキャリアパスとまらない。 ・米国のように歴史を生かした地域づくりの資格（例えば地域づくり診断士）などが考えられる。 ○法人格について ・任意団体では駄目で、法人格を保有していなければ相手にならない。 	
<p>中京大学教授 国交省国土政策検討委員会 委員長 奥野信宏氏 H23.3.25</p>	<p>○施策動向</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国全体：今後大きな流れは変わらないのではないか。 ・国交省：「新しい公共」はソフト面の政策の中心である。 <p>○ソーシャルビジネス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・60歳まではお金重要。そうでないと若い人の参入が望めない。 ・ソーシャルビジネスとして一般化する必要がある。 ・東京周辺では「2地域居住」がビジネスになっている。 ・中間支援組織がソーシャルビジネスをやることが必要。金融（街づくり） ・バリアリの若い人の参加を図ることができる魅力が必要。 	<p>・地方自治体が中間支援組織の特別会員として参加することは意味がある。</p> <p>・中間支援組織が立ち上がれば、協会として会員の地方自治体に紹介することは可能である。</p> <p>・会員の地方自治体が登録されている多くのNPO法人の中から関係のあるものをものにアプローズして個別に相談したり、公募を通知したりすることができる。</p> <p>・一方で、複数のNPO法人が連携して広域的な施設管理に対応するスキームを中間支援組織が束ねていくなどの提案もできる。</p>	<p>・新しい公共の担い手認証・育成事業について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・NPOの評価は行政でもやりたがっている。「新たな公」でも事実上はやっている。 ○個人資格の付与について ・学部や大学院を終えてダイレクトにNPO法人などに関わっていく若者もいるが、学位や資格もなく、個人で見るとキャリアパスとまらない。 ・米国のように歴史を生かした地域づくりの資格（例えば地域づくり診断士）などが考えられる。 ○法人格について ・任意団体では駄目で、法人格を保有していなければ相手にならない。 	

あとがき

昨年 11 月の委員会発足以来、事前の幹事会の準備の下、12 月から毎月委員会を開催してここまでできた。委員の活発な活動や発言を踏まえて、付属資料-1 の提言書添付資料-4 に示した予定の作業は概ねカバーすることができた。多くの NPO 法人が「競って」参加していただける事業・活動内容の提示まで多少到らなかった点もあるかと思われるが、概ね一定レベルの成果を取りまとめることができたと考える。

一方で、中間支援組織が設立され、しかるべきパフォーマンスを発揮する為には、NPO 法人を主体とする参加会員の確保が必須事項であることは言うまでもない。この点について一定の裏づけを得るべく、その時点で把握できていた 150 超の NPO 法人を対象にアンケートで概略の意向調査を行なった結果、「建設系」に該当する 30 数法人から回答を得た。その内、大半の法人は中間支援組織の設立に肯定的な方向であり、又 2/3 は何らかの形での参加の意向を得られ、設立に向けて一定の見通しを得ることができたと考えている。

とは言え、実際の設立に当っては、特に立上り初期の段階で物心両面に亘り土木学会から多くの支援をいただきたいと考えており、その実現が大きな課題として残されたままとなった。基本的な道筋について諸般の事情から年度内(～5月)に確認することができなかったが、新年度早々に学会新体制のもと、その確認を果たし、それを踏まえた中間支援組織設立の母体となる設立準備会のスタートが急がれる。その先に、晴れて学会が支援する中間支援組織が発足することを期待して本報告を終わる。

付属資料-1

平成 22 年 9 月 28 日
教育企画部門承認

平成22年11月19日

提言『土木学会による建設系NPO中間支援組織の立上げと支援』

教育企画・人材育成委員会

成熟したシビルエンジニア活性化小委員会

国内外の大きな社会・経済変動の中で、建設業界もとくに社会資本整備分野において新たな変革を求められており、その一翼を担う土木学会の果たすべき役割は大きい。

社会資本整備における大きな変化として次のような潮流がある。

- ① 社会基盤の多くの分野で一定水準の整備は完了したと同時に、既存社会基盤の老朽化や使われなくなった施設の増加等が顕在化してきた。
- ② 多大な国等の借金・債務の増加から財務状況が悪化し、その結果として公共事業費の削減が急速に進められてきた。
- ③ 社会の要求の複雑化、市民社会の成熟・意識の変化から、地域が主体的に対応することが求められ、官・公のみの一元的な施策ではその要求に応えられなくなっている。

このような変化に対応して、国土交通省を初めとする担当行政官庁の幾多の施策的対応が行われてきたが、行政、市場・企業、及び地域・市民の役割分担から見ると、PPP（官民連携）／PFI等の民間の資金や知恵の活用と同時に、「新しい公共」の概念に基づく民間の非営利的な多様な主体の参画、特にNPOやソーシャル・ビジネスを主要な担い手とする国の政策が大々的に進められようとしている。

このような状況下、土木学会としては、「新しい公共」やNPOを如何に位置づけるかが大きな課題であると判断される。これからの社会づくりにおいて、これらが相当の役割を持つ重要な形態と位置付けて、土木学会自らがその展開を積極的に図っていく必要があると考える。

これまでの土木学会におけるNPO法人の議論は低調で、2004年～2006年にかけて建設マネジメント委員会傘下の小委員会での議論と、折を見ての土木学会誌での活動紹介の域を出ず、今日に至っている。一方で、当小委員会の2カ年にわたる調査で、土木技術者が関わる現実のNPO活動は、既に数百と想定される建設系NPO法人が現存するが、現法人の多くにおいて、財務上の不安定構造や、制度・システムの未成熟等により、その組織活動が沈滞化していることが判明した。その背景として指摘されたのが、建設系NPO法人の連携、ネットワーク化の遅れであり、具体的には他の分野ではごく一般的な中間支援組織が存在しないことである。

即ち、社会基盤施設の維持管理や既存施設の改善・利用拡大の分野のみならず、街づくりや防災、環境などの多くの分野で新しい担い手を育て、活性化するには、土木学会が主体となったNPOの中間支援組織を発足させて、その運営に協力すべきであるとの結論に達した。

このような対応により、広く会員各層がNPO活動に参加することを通じて上述の各分野において土木界の発展に貢献して、土木学会活動の活性化を図ることが出来る。更に技術・経験の伝承と施設の維持管理への寄与など、多くの面でシニアエンジニアの活性化に大きく寄与することが出来ると考える。尚、土木学会誌2010年8月号に掲載の「新会長インタビュー」記事で、阪田憲次会長は、土木学会によるNPO法人連携の仕組みへの関与に言及されている。

以上のような状況に鑑みて、当小委員会として最終報告書を纏める以前であるが、並行して準備を進めるために、以下のように土木学会が建設系NPO中間支援組織の立ち上げと支援を行うことを提言する。

提言

1. 土木学会は、新しい公共とその主要な担い手であるNPOの活動を重要なものとして位置付け、それを広くアピールすると共にその活動の一翼を担う。
2. そのため、土木学会が主体となって建設系NPO中間支援組織の立ち上げを行うと共に立ち上がった中間支援組織に対して、学会研究成果の情報提供や費用、施設等の物理的な支援を含めて、広範なバックアップを行う。

なお、ここで言う中間支援組織の活動、業務は以下のものを想定している。

- 1) NPOの活性化、発展に必要な世論形成、制度化、立法化のためのロビー活動などの戦略的、長期的な取組みを行う。
- 2) 新しい公共の動向や、NPO法人の情報を収集し、広く社会・関係者に発信する。
- 3) 事業を受託し、地域別、事業分野別、テーマ別等に最適な登録NPO法人と協働体制を作り、受託業務を推進する。
- 4) 登録NPO法人の質の維持・向上に資する取組みを行う。
- 5) 登録NPO法人に対するNPO法人間の連携、大学・企業・行政との協力拡大等の各種の支援を行う。

附 具体化のプロセス

(理事会で提言が承認された後の取り組み)

- ①当小委員会は、継続して中間支援組織の業務内容等について具体的に検討を行う。
- ② 中間支援組織の立ち上げに向けて、土木学会内関連部署への引継ぎと協力を行うと共に、平成22年度末に具体的な建設系NPO中間支援組織(例えばNPO法人)設立シナリオを「当小委員会平成22年度報告書」に発表する。

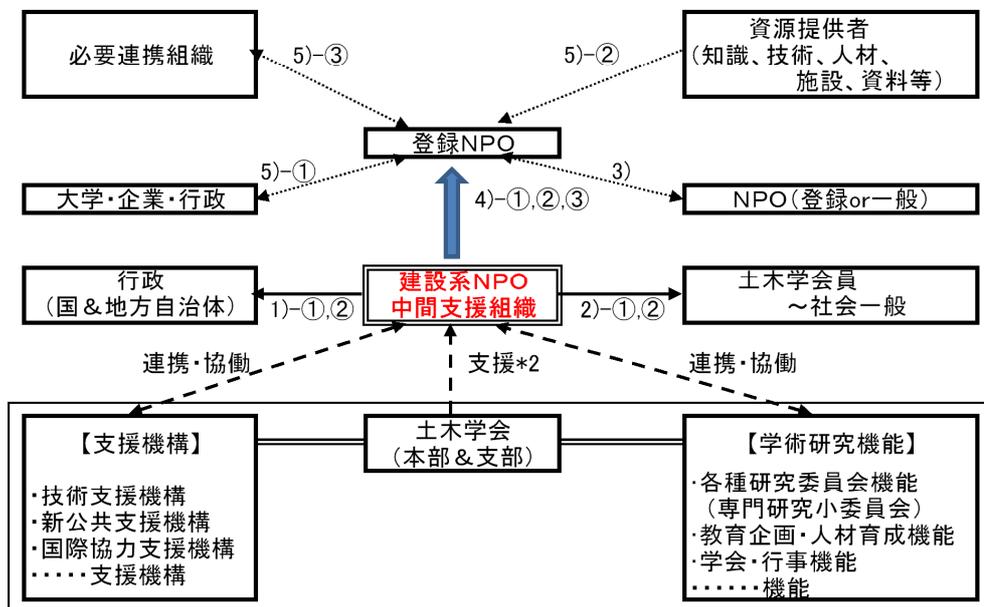
以上

建設系NPO中間支援組織の活動・業務

添付資料-1

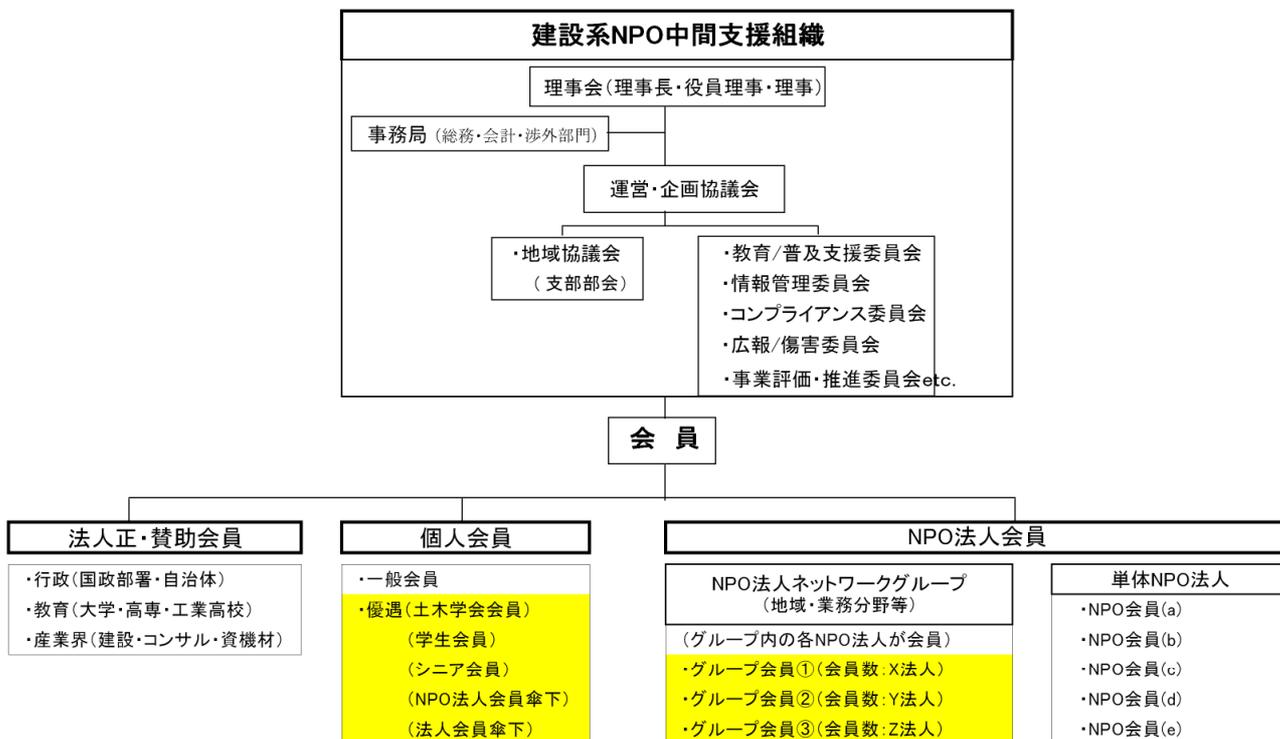
提言で記載した活動・業務	ブレイクダウンした活動・業務内容
1)NPOの活性化、発展に必要な世論形成、制度化、立法化のためのロビー活動などの戦略的、長期的な取組みを行う。	①新しい公共を推進するための仕組み作りを政府の推進事務局に働きかけ、事業推進のモデルを確立する。 ②国土交通省等国の機関、地方自治体へ、新しい公共を推進する施策を働きかけ、NPO法人が活躍できる場を創造していく。
2)新しい公共の動向や、NPO法人の情報を収集し、広く社会・関係者に発信する。	①新しい公共に関する情報を随時発信し、登録NPO法人に最新の情報を提供する。 ②土木学会会員、登録NPO法人に対し、NPO法人情報を提供し、誰もが自分の求めるNPO法人にアクセスできるような情報を提供する。
3)事業を受託し、地域別、事業分野別、テーマ別等に最適な登録NPO法人と協働体制を作り、受託業務を推進する。	①建設系中間支援組織の中央組織機能を確認し、事業分野別、テーマ別の事業登録NPO法人と協働体制を作り、業務を推進する。 ②関東地域から始め、長期的には地域組織の全国展開を図り、地域の登録NPO法人の協働体制を作り、業務を推進する。
4)登録NPO法人の質の維持・向上に資する取組みを行う。	①登録NPO法人の登録時審査を行い、登録NPO法人のレベルアップを図る活動を行う。 ②登録NPO法人の活動実績を踏まえて分野別評価を付ける等の品質管理、認証制度を確立する。 ③NPOの自立のために必要な組織運営、財務、人材集め、広報などのマネジメント能力を身に付けるための実践トレーニングの斡旋を行う。
5)登録NPO法人に対するNPO法人間の連携、大学・企業・行政との協力拡大等の各種の支援を行う。	①NPOと土木分野の大学・企業・行政との協力拡大のための支援を行う。 ②NPOが必要とする土木分野の知識、技術、人材、施設、資料等をその提供者との間で斡旋、調整する支援を行う。 ③NPOが必要としている土木分野の組織とのネットワーク支援、土木分野の制度や法律の適用を受けるためのコーディネートを行う。

図 建設系NPO中間支援組織と他の組織等の関係



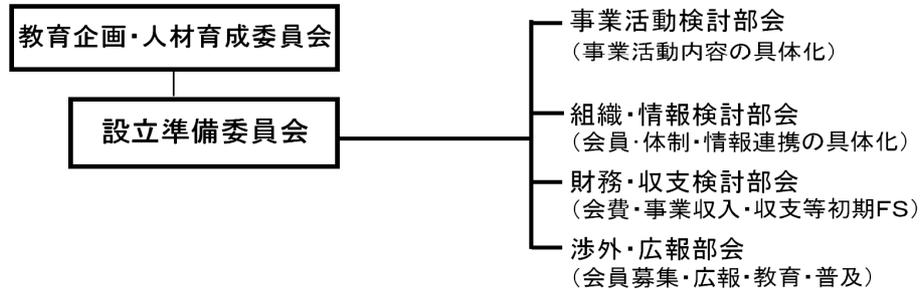
*1 レベルアップ、評価・認定支援
 *2 組織的・人的、施設使用、広報PR支援

中間支援組織構造図(案)

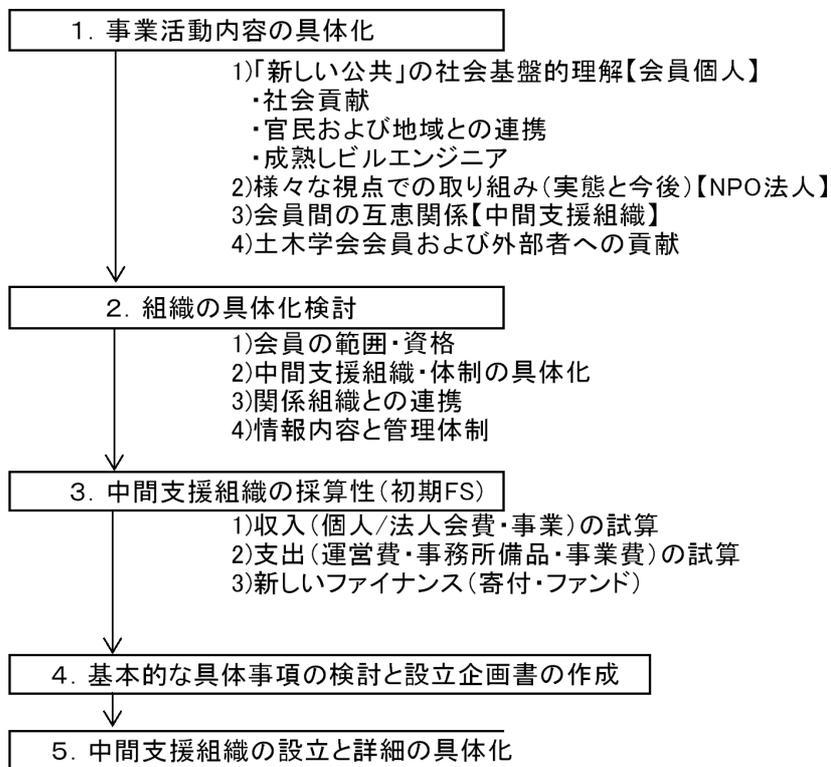


建設系NPO中間支援組織設立準備委員会
(準備委員会設立～中間支援組織初期段階)

1. 建設系NPO中間支援組織設立準備委員会 組織図



2. 支援組織設立検討の流れ



3. 準備委員会(2010/12～2011/03)

所属組織	コアメンバー (月1回)	委員会メンバー (月1回)	メールメンバー (随時)
成熟シビルNPO WGメンバー	5名	5名	**
シビルNPO連絡 会議メンバー	**	1～2名	数名
土木学会建マネ 小委員会メンバー	**	1～2名	1～2名(渡邊教授)
20, 21年度アンケート 協力NPO法人	**	1～2名	数名

中間支援組織立ち上げ時(2011.6~2014.3:33ヶ月)収支概算想定(金額:×1,000円)

概算収支試算条件

組織運営状況		立ち上げ期間(約3年)				定常運営期間
期間	(期間):ヶ月	初年度(2011.6~2012.3):9ヶ月	20年度(2012.4~2013.3):12ヶ月	30年度(2013.4~2014.3):12ヶ月	33ヶ月	初年度(2013.4~2014.3):12ヶ月
会員数	会員種別(累計会員数)	100(100)	100(100)	100(100)	100(100)	100(100)
土木学会支援	施設・機器等貸与	事務所スペース/会議室/備品等利用、電話/ファックス/コピー機等機器使用(消耗品等実費除く)、用木光熱費				
	金銭的援助	事務局員人件費差額【新開】				左記支援【有償:収入の5%】 行事協力人件費等【実費精算】

資本収支勘定

I. 資本収入の部

項目	細目	単位	入会金		会員数		金額		計	入会金		金額
			入会金	会員数	金額	会員数	金額	入会金		金額		
法人正会員	NPO法人	法人	20	400	40	800	20	400	1,600	20	400	600
	企業等	社・口	20	1,000	10	500	50	500	2,000	10	500	500
個人会員		人	10	100	10	100	10	100	300	10	100	100
行政有料会員	入会費免除		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
小計				1,500		1,400		1,000	3,900		1,200	1,200
2. 寄付金												
寄付金		式		500	1式	300	1式	200	1,000	1式	200	200
計				2,000		1,700		1,200	4,900		1,400	1,400

II. 資本支出の部

項目	単位	数量	収入	数量	収入	数量	収入	計	数量	収入
ITシステム費	式	1	1,000		500		500	2,000		1,000
備品費	式	1	300		100		100	500		1,000
成熟期事務所	式	1	700		1100		600	2,400		0
計			2,000		1,700		1200	4,900		2,000
差し引き			0		0		0	0		-600
繰越基金			700		1,800		2,400	2,400		1,800

経常収支勘定

1. 経常収入の部

項目	細目	単位	会員数	会費	金額	会員数	会費	金額	計	金額	会員数	会費	金額
法人正会員	NPO法人	法人	20	20	400	60	20	1,200	80	1,600	200	30	3,000
		社・口	20	50	1,000	30	50	1,500	40	2,000	4,250	50	2,500
	個人会員	人	10	10	100	20	10	200	30	300	550	40	400
行政会員	A会員	行政数	0	20	0	0	20	0	10	200	30	20	600
	B会員	行政数	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計					1,500			2,900		4,100	280	0	6,500

2. 事業収入

項目	細目	単位	数量	単価	金額	数量	単価	金額	計	金額	数量	単価	金額
データ登録・管理費	法人組織情報	件数	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		件数・年	0	0	0	50	1	100	150	200	1	200	200
	事業実績情報	件数・年	0	0	0	50	1	50	150	300	1	300	300
	個人実績情報	件数・年	0	0	0	0	0	0	0	200	1	200	200
小計				0			100	200	300			700	
事業費	受託事業NC費	事業・単価	0	0	0	2,000	20%	400	1,200	800	5,000	20%	1,000
		事業・単価	0	0	0	1,000	10%	100	200	300	5,000	10%	500
	教育・行事費	事業・単価	0	0	0	1,000	10%	100	200	300	5,000	10%	500
	7P・ハブ・フィー	件数	0	0	0	5件	100%	500	1,500	20件	100%	2,000	2,000
	小計				0		1,100	2,300	3,000				4,000
計				0		1,200	2,400	3,300				4,700	
収入合計				1,500		4,100	6,500	12,100				11,200	

Ⅱ. 経常支出の部

1.管理支出		科目		単位	数量	単価	金額	数量	単価	金額	計	数量	単価	金額	
管理費・経費	人件費(責任者)	交通費含む	人・月	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	人件費(事務)	交通費含む	人・月	5	200	1,000	1,000	12	200	2,400	5,200	18	250	4,500	
	通信・印費		月	9	20	180	180	12	30	360	900	12	80	720	
	委員会・会議費	手当	回	60	0	0	0	60	0	0	0	0	60	900	
	交通費	通車簿	回	60	5	250	250	70	5	350	950	60	7	350	
		中車簿	回	60	3	150	150	70	3	210	570	60	3	150	
	印刷費		月	9	10	90	90	12	15	180	360	12	20	240	
計						1,670	1,670			2,840	8,010			8,360	
2.事業支出															
項目	科目	単位	数量 <th>単価</th> <th>金額</th> <th>事業収入</th> <th>実費比率</th> <th>金額</th> <th>事業収入</th> <th>実費比率</th> <th>金額</th> <th>計</th> <th>事業収入</th> <th>実費比率</th> <th>金額</th>	単価	金額	事業収入	実費比率	金額	事業収入	実費比率	金額	計	事業収入	実費比率	金額
事業費	データ登録・管理費	人件費を含む	式	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		MC費	式	0	0	0	0	400	50%	200	800	600	1,000	50%	500
		印刷費	式	0	0	0	0	100	50%	50	200	150	500	50%	250
		教育・行事費	式	0	0	0	0	100	50%	50	200	300	500	50%	250
		7/24イベント	10万円/件	式	0	0	0	0	500	50%	250	750	2,000	50%	1,000
小計					0	0	0	550		1,100	1,650			2,000	
3.雑費・予備費					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	280
支援組織支出計					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,640
4.土木学会経費					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	560
支出合計					1,670			3,390		4,500	9,630			11,200	
収支差額					-170			710		1,900	2,440			0	
次期繰越増減計					-170			540		2,440	2,440			2,440	

付属資料-3

付属資料-5

ブレインストーミングで出た意見

① ビジョン・ミッション	国境なき医師団といったNGO組織の財源は寄付だとかファンドだとすると、災害時のインフラ復旧支援でのNGO的な組織があり、建設系NPOがすぐにでも活動できるような支援をする、といったことがあってもよいのではないかと。そのNGOが今回議論の中間支援組織であることも将来的な選択肢である。いずれはそれが国際的な認知を得るような発展も含め。	
	中間支援組織は、自らが事業を模索する団体でなく、NPO会員のまとめ役、支援組織である(触媒機能)。	
	土木系NPOは社会に関する関心度、逆にいえば知名度が非常に薄いので、社会に対するPR役を期待。	
	バックには全国専門分野NPO組織があることを前提に、国(社会)の仕組みや意識を変えるような提言と行動も中間支援組織の役割で、その為には土木学会を圧力団体的に使っても良い。	
	中間支援組織としてのミッションを作る。そのためにはまず自らの組織を作ること。そのミッションとは、土木・建築に関わる人の意見を集約し、政府を動かす、我々の土木・建築を通じて日本国民が幸せになる社会を建設することである。それらが我々の関心の前提で、我々は金銭的にも自主独立なので、自分たちをかばってもらう支援組織は必要はない。(拍手)	
	インフラに関するグランドデザインを発想し、小さな組織としてのNPOレベルにブレイクダウンしていく中間的な役割が必要。 Mission(使命)、Value(価値観)、Vision(夢)の3つの理念を共有するリーダーとスタッフにチーム作りが原点である。	
② ネットワーク・国際化	(財源は気になるが)個人事業に近いNPO活動では、自分の足りない部分を補完できる人脈や情報の基となる情報交流、ネットワークが必要。 ネットワークの核が欲しい。"やろう、やりたい、やるべき"と思っている人は多い。その核が必要。 さまざまな委員会等で議論がされ素晴らしい委発想も出てくるのだが、個々の技術的な具体化には入れないで棚上げになっていうものも多い。異業種交流をしかけてスポンサーを探すというのもある。震災復旧・復興などは、中間支援組織が核になって土木学会のストックを反映させる良い機会である。 いつ集まっても同じメンバーという土木系のDNAがマイナスに働くことが多し。外から見るとブラックボックスであるし、内部的には仲間で傷をなめ合っている。地方の役所もかつては土木技術者がいて同じDNAで暗黙の了解で済んだが、最近は事務職員が土木の契約や管理を担当することも多い。彼らには未知の分野であるだけによく勉強している(論文集なども読んで)が、視点が土木屋的でなく教えられることも多い。 茨城建設技術協議会というのがあって、県と大学が首頭を取ってやっているが、どうしても限られた人で小さくまとまってしまう傾向になる。異業種交流というか、土木系の専門性と、異分野協働型の開放性ととの両立性が求められる時代に来ている。 同じコンサルタントでも、まちづくりコンサルタントと経営コンサルタントとは大きな差がある。前者は行政の下請け、後者は中小企業などの先生との立場(身分)がそのまま反映される。 成熟段階の中間支援組織としてアジアを中心とした国際的NPO活動支援というのもあり得る。インドなどでは欧州系の投資ファンドも入っており、政府とは別のNPOを束ねたNGO的な活動があってもよいのではないかと。 日本文化の輸出のような日本国民の利益に基にしたグローバリズムが必要(アジアと日本の橋渡し)。	
	③ 制度・事業スキーム・新しい公共	国がNPO法人に発注できる制度が未成熟なので政策提言をする。コンサルと同類では手続きなどの煩雑さに付いていけない。結局はコンサルタントの下請けになってしまう。 補助金をもらうための制度としての全国一律的なものではなく、地域や分野に応じた土木的・現場発想的な柔軟な制度設計を提案する。 土木発注制度の変革の中で、NPO団体が連携してプロジェクトを遂行していくことなどもあり得る。中間支援組織がその際の触媒役を果たすことができる。 会員NPOに対する競争的資金(助成金・寄付事業)獲得のための企画書づくりのサポート(成功報酬で5~10%)。 NPO法人一つひとつは小さい組織であるので、それを積み重ねて(束ねて)大きなビジネスにする役割と、逆に国の大きな企画・事業をNPOが関わられるレベルに細分化する仕組みの双方を期待。 仕事を掘り起こしてNPO(会員)に紹介する。待っていてもダメで、NPOに合ったビジネスになるようにつなげていく。 中間支援組織のスタッフが全国のNPO会員と密にコンタクトを取り、会員のためのコンシェルジュとなる。出来ないとは言わない(会費分のサービスとして)。 中長期的には、革新性、社会貢献、継続性を兼ねそろえた事業スキームが重要。 震災で大きく転換する社会インフラや国土利用のあり方に対し、21世紀らしい提案、地域づくりを地域のNPOと一緒に推進する。 道路というのは大量に、安全に、かつ早くものを移動させる機能だとの認識だが、シニクパイウェイは発想を転換して、以下にぐずぐずさせ地元人がどまり、ものを買ったり祭りに参加したりと、まちの活性化に寄与する仕組みに変えた。今回の震災はその大量・高速輸送を前提とした社会の欠点をさらけ出した訳で、もう一度考え直す機会でもある。エネルギーのことも含め地域にとってどうなのかというのが、新しい公共であり、NPOの活動の受け皿ともなり得る。 新しい公共は新しいビジネス視座なので、土木学会と国交省の関係もあるだろうか、多くは内閣府や陸産省、環境省の視座が多く、ハードからソフトへといった発想の転換が必要である。国交省や農水省の案件もないではないが、型にはまっけてNPOが関わられるほとんど余地はない。
	④ 資金	組織を継続するためには必ず資金が必要。新しい組織ではなおさらで立ち上げ時の資金は不可欠。ミッションは必要だが、武士は食わねど高ようじとは行かない。それが幹事、役員、役割である。 その資金は会費ではなく事業だがそう簡単ではない。予算のないところにアプローチしても時間の無駄。予算のあるセクターのキーマンをつかまえて仕事を作ることが先決。
	⑤ 震災復興	今回の震災支援のような場合、ミッションと熱意ある技術者たちが、まずボランティア的に関わり始め成果を上げて、結果としてお金につながるという発想も必要。それを土木学会が支援するといった形で。 短期的には、とくにインフラについて震災関連ハードに予算が回り、事業ストック(計画)には予算が付けにくい。 震災に対し調査・研究団といったアカデミックもあるが、現地の人はまた調査ですか、との不満がある。復興に対し学会のこれまでのスマトラや他で調査研究した成果(ストック)を地域NPOに展開して役立たせる視点も重要では。 震災に関しても、これまでの研究成果を前面に押し出して、一般に訴えるようなプレスリリースをつくり(国交省を離れて)マスコミに発表する。それぞれがやれるNPO法人の紹介も含めて。 例えば復興まちづくりといった施策を短期的に提言し、行動に移していくだけのミッションもある、スタッフもいる、しかし金がないということで、義援金を目的的に回してもらおう、との旗の上げ方もあるのでは。 火花(土木学会系NPOとしてやれることのリーフ)と実務(具体的行動)の準備。

中間支援組織立ち上げ時(2011.6~2014.3:33ヶ月)収支概算想定(金額:×1,000円)

概算収支試算条件

組織運営状況		立ち上げ期間(約3年)				定常運営期間	
期間	(期間):ヶ月	初年度(2011.6~2012.3):9ヶ月	初年度(2012.4~2013.3):12ヶ月	初年度(2013.4~2014.3):12ヶ月	33ヶ月	初年度(2013.4~2014.3):12ヶ月	
会員数	会員種別(累計会員数)	NPO(20)、企業(20口)、個人(10)	NPO(60)、企業(30口)、個人(20)	NPO(80)、企業(40口)、個人(30)	延べ140	NPO(100)、企業(50口)、個人(30)	
土木学会支援	施設・機器等貸与	事務所スペース /会議/備品等利用、電話/ファックス/コピー機械等機器使用(消耗品等実費除く)、用水光熱費				左記支援【有償:収入の5%】	
	金銭的授受	事務員人件費差額【無償】				行事協力人件費等【実費精算】	

資本収支勘定

I. 資本収入の部

1. 入会金																
項目		細目	単位	会員数	入会金	金額	会員数	入会金	金額	会員数	入会金	金額	計	会員数	入会金	金額
法人正会員		NPO法人	法人	20	20	400	40	20	800	20	20	400	1,600	20	30	600
		企業等	社・口	20	50	1,000	10	50	500	10	50	500	2,000	10	50	500
個人会員			人	10	10	100	10	10	100	10	10	100	300	10	10	100
行政有料会員		入会費免除		0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	30	0	0
小計						1,500			1,400			1,000	3,900			1,200
2. 寄付金																
寄付金			式	1式		500	1式		300	1式		200	1,000	1式		200
計						2,000			1,700			1,200	4,900			1,400

II. 資本支出の部

項目		単位	数量	収入	数量	収入	数量	収入	計	数量	収入
ITシステム費	ネット・HP	式	1	1,000		500		500	2,000		1,000
備品費	パソコン等	式	1	300		100		100	500		1,000
成熟期事務所	設立準備金	式	1	700		1100		600	2,400		0
計					2,000		1,700		1200	4,900	2,000
差し引き					0		0		0		-600
繰越基金					700		1,800		2,400	2,400	1,800

経常収支勘定

I. 経常収入の部

1. 会費収入																
項目		細目	単位	会員数	会費	金額	会員数	会費	金額	会員数	会費	金額	計	会員数	会費	金額
法人正会員		NPO法人	法人	20	20	400	60	20	1,200	80	20	1,600	3,200	100	30	3,000
		企業等	社・口	20	50	1,000	30	50	1,500	40	50	2,000	4,250	50	50	2,500
個人会員			人	10	10	100	20	10	200	30	10	300	550	40	10	400
行政会員		A会員	行政数	0	20	0	0	20	0	10	20	200	200	30	20	600
		B会員	行政数	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80	0	0
計						1,500			2,900			4,100	8,200	280	0	6,500
2. 事業収入																
項目		細目	単位	数量	単価	金額	数量	単価	金額	数量	単価	金額	計	数量	単価	金額
データ登録・管理費		法人組織情報	件数	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		技術PR情報	件数・年	0	0	0	50	1	50	100	1	100	150	200	1	200
		事業実績情報	件数・年	0	0	0	50	1	50	100	1	100	150	300	1	300
		個人実績情報	件数・年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	1	200
小計						0			100			200	300			700
		細目	単位	事業総額	貢献比率	金額	事業総額	貢献比率	金額	事業総額	貢献比率	金額	計	事業総額	貢献比率	金額
事業費		受託事業MG費	事業・単価	0	0	0	2,000	20%	400	4,000	20%	800	1,200	5,000	20%	1,000
		事業調整フィー	事業・単価	0	0	0	1,000	10%	100	2,000	10%	200	300	5,000	10%	500
		教育・行事費	事業・単価	0	0	0	1,000	10%	100	2,000	10%	200	300	5,000	10%	500
		アドバイザーフィー	件数	0	0	0	5件	100%	500	10件	100%	1,000	1,500	20件	100%	2,000
小計						0			1,100			2,200	3,000			4,000
計						0			1,200			2,400	3,300			4,700
収入合計						1,500			4,100			6,500	12,100			11,200

II. 経常支出の部

1.管理支出																
項目		細目	単位	数量	単価	金額	数量	単価	金額	数量	単価	金額	計	数量	単価	金額
管理費・経費	人件費(責任者)	交通費含む	負担率	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30%	5,000	1500
	人件費(事務)	交通費含む	人・月	5	200	1,000	9	200	1,800	12	200	2,400	5,200	18	250	4,500
	通信・IT費		月	9	20	180	12	30	360	12	30	360	900	12	60	720
	委員会・会議費	手当	回	50	0	0	50	0	0	50	0	0	0	30	30	900
	交通費	遠距離	回人	50	5	250	70	5	350	70	5	350	950	50	7	350
		中距離	回人	50	3	150	70	3	210	70	3	210	570	50	3	150
	印刷費		月	9	10	90	12	10	120	12	15	180	360	12	20	240
計						1,670			2,840			3,500	8,010			8,360
2.事業支出																
項目		細目	単位	事業収入	実費比率	金額	事業収入	実費比率	金額	事業収入	実費比率	金額	計	事業収入	実費比率	金額
データ登録・管理費	登録費	(人件費に含む)	式	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
事業費	MG費		式	0	0	0	400	50%	200	800	50%	400	600	1,000	50%	500
	調整費		式	0	0	0	100	50%	50	200	50%	100	150	500	50%	250
	教育・行事費		式	0	0	0	100	50%	50	200	50%	100	300	500	50%	250
	アドバイザーフィー	10万円/件	式	0	0	0	500	50%	250	1,000	50%	500	750	2,000	50%	1,000
小計					0			550			1,100	1,650			2,000	
3.雑費・予備費				0		0	0		0	0		0	0		3%	280
支援組織支出計						0			0			0	0			10,640
4.土木学会経費		収入の5%				0			0			0			5%	560
支出合計						1,670			3,390			4,600	9,630			11,200
収支差額						-170			710			1,900	2,440			0
次期繰越累計						-170			540			2,440	2,440			2,440