

第2章 建設系 NPO 法人活動の現況と連携に関する調査研究

1. はじめに

平成 20 年度の「成熟したシビルエンジニアの活性化小委員会」傘下の NPO 法人調査研究ワーキンググループ（WG）では、NPO 活動の活性化が成熟したシビルエンジニアの活性化に大いに役立ちうると考え、シビルエンジニアが係わる NPO 法人の実態調査と、それに基づく成熟したシビルエンジニアの関与の可能性を研究した結果、以下のような状況が明らかとなった。

イ) 運営状況

相対的に事業収入が少なく会費等に依存する部分が大という財務上の課題が大きい。

ロ) 土木技術者の関与

土木技術者の必要性については、成熟シビルエンジニアも含めて活躍の場として肯定的である。

ハ) 制度と仕組み

事業委託契約形態を含め、コンサルタントと共存可能な制度設計が課題である。

ニ) 連携とネットワーク

NPO 法人間ならびに産・官・学という外部との連携・協働が重要である。

また、2009 年 5 月 14 日に開催の「“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—」と題してのシンポジウムでは、以下のような点が指摘された。

- ・ 土木関連 NPO 立ち上げのサポート等支援機能の具体化
- ・ 学会委員会等による論理的バックアップと若手への活動継続の具体化
- ・ 土木系 NPO 法人のネットワーク化（全国組織のデータベース化）

これらは、上記の建設系 NPO 法人活動の現況・課題とあわせ、個々の NPO 法人の努力で追従できる事項ではないとの観点から、建設系 NPO 法人の連携とネットワーク化を押し上げる仕組みが必要であるとの結論に到り、平成 21 年度 NPO 法人調査研究 WG の研究課題とすることにした。

研究の進め方としては、NPO 法人の連携やネットワーク化のあり方に関する調査研究や、連携支援組織の実態について、建設系を含む NPO 法人界全体の視点で調査を行い、現況を把握した。その結果、建設系 NPO 法人についてはその組織化が遅れており、逆にそのことが上記で述べた課題にも結びついていることが理解された。（第 2 節）

昨年度は、個々の建設系 NPO 法人についての活動上の課題をアンケートにより調査したが、今年度は上述の連携やネットワーク化といった視点に絞ってのアンケート調査を行い、建設系 NPO 法人のその実態と課題を浮き彫りにした。（第 3 節）

それらの成果を受けての調査研究報告書ドラフトをベースに、WG メンバー 6 人による対談形式の意見交換会を行い、その内容を含めて研究成果をとりまとめ、今年度の提言と来年度以降の研究課題を浮き彫りにしている。（第 4 節）

なお、本調査研究では、土木技術者といえどもまちづくりや環境、防災等を含むより広範囲な分野に関わる機会も追いことから、建設系 NPO と称することにした。

2. 平成 21 年度の研究課題とその背景

2.1 研究活動方針の検討

平成 20 年度の調査研究とその報告書作成の過程における議論を受けて、また、2009 年 5 月 14 日開催のシンポジウムにおけるパネル討論および参加者のアンケート等を通しての意見・要望を踏まえて、2009 年 7 月に平成 21 年度の研究活動方針について以下の通り検討した。

① いくつかの視点

(i) 多様化

ソーシャルビジネスの考え方を含めた幅広い活動の場

- a) ボランティア活動だけでない事業活動の場の確保
- b) ビジネスとしての視点

(ii) 活性化

幅広い世代の活動の場

- a) 若手からリタイアした年代までの幅広い世代の参加
- b) 技術伝承の場

(iii) 連携・ネットワーク化

調査段階でのアンケートやインタビューでの意見も多い

- a) 地域、テーマ、活動内容等に関する最大公約数的連携とそのための中間組織
- b) 建設系 NPO 法人の全国レベルのネットワーク化・データベース化

(iv) 土木学会の支援

- a) 上記(iii)、およびその関連でシニアエンジニアの活躍領域提供
- b) 土木系 NPO 法人設立支援
- c) 制度・評価に対する問題提起、提言
- d) 学会各種委員会等による理論的バックアップ

② 調査・研究の進め方

(i) 研究の視点

上記視点の内、①多様化に関連するソーシャルビジネス (SB) については、当小委員会の人材結合支援 WG が担当し、NPO 法人調査研究 WG とは小委員会で調整しながら連携して展開することになった。

したがって当 WG の調査研究対象としては、(ii)、(iii)、(iv)とするが、研究展開の流れとしては(iii) →(iv) →(ii)とすることとした。

(ii) WG の構成

現部会メンバーに加え、活動中の NPO 法人から数名メンバーとして参加を要請することにした (WG の氏名等については報告書「はじめに」参照)。

(iii) 建設系 NPO 法人の範疇

アンケートやインタビューで協力を依頼する場合の基準については、事業内容や土木技術者割合などが考えられるが、その選別は容易でなく、また議論の矮小化に繋がる可能性があると考えられるので、結果として判明するレベルでやむを得ないこととした。

2.2 建設系NPO法人の連携に関する現況調査

(1) 土木学会「社会資本整備におけるNPO研究小委員会」

① 研究小委員会の概要

土木学会建設マネジメント委員会傘下の小委員会で、その概要と研究活動経緯は以下の通りである。

(i) 研究小委員会メンバー

メンバー数：20名（2005.8時点）

内訳：大学(3)、国および地方行政・機構（11）、コンサルタント(6)

委員長：高知工科大学マネジメント学部渡邊法美教授

(ii) 研究活動経緯（2006年7月建設マネジメント委員会研究成果発表会資料より）

2002~2003年度：NPOの概念整理、NPO活動家・行政官への聞き取り調査

2004年度：聞き取り調査継続、土木学会全国大会研究討論会

2005年度：平成16年度研究成果報告書発刊

NPO実務者も交えた本音の議論

（2005年度建設マネジメント委員会・研究成果発表会での発表）

② 研究成果

2002年から約4年にわたってNPOによる社会資本の整備とマネジメントにおける「公私共媒機能」について研究を行い、多くの論文、報告書さらにはシンポジウム等を介してその成果を公表してきた。それらの成果は、2005年8月「平成16年成果報告書」として出されており、ここではその研究成果の概要について報告しておきたい。

(i) 報告書の構成とその概要

第1章 新しい社会資本のマネジメントとNPO

「公私二元論」に基づくこれまでの社会資本整備事業取引についての限界を解決する組織として、公と私を共媒する中間組織としてのNPOの必要性とその機能について、「こまった」との言葉を媒体に議論を展開していくことを述べている。

第2章 社会資本のマネジメントに関わる主体の直面するジレンマ

市民、企業、行政といった各主体が直面する問題、「こまった」を抽出し、そのメカニズム分析、社会資本のマネジメントにおける合意形成の課題について詳述している。その過程で生じる行政側と住民側双方の非協力行動を改善するための、5つのインセンティブキーを設定し、それを実施するためのNPOの役割について述べている。そしてそれらの役割を果たすには、組織としての収入構造という「経営資源」のほか、「市場競争」、「有効性」および「信頼性」といった、4つのNPOの「こまった」があることに言及している。

第3章 社会資本のマネジメントにおけるNPOの意義と役割（事例分析）

7つのNPO法人の他、協会、財団や研究会など16のNPO組織について、社会資本のマネジメントにおけるNPOの多様な活動形態や特性を分析・整理し、問題解決への処方箋について議論している。

第4章 社会資本のマネジメントに関わるNPOの経営

NPO の経営に求められるものを、事例研究や文献ももとにレビューし、NPO の経営資源充実のための方策と、新しい公共の担い手として認知されるための経営組織のあり方について提言している。

第 5 章 社会資本のマネジメントにおける行政と NPO の今後の関わり方

国土交通省および地方自治体の平成 16 年度までの取り組みの現況を紹介し、NPO と行政が連携することの意義、連携の方法、さらには契約のあり方について言及している。

第 6 章 社会資本のマネジメントにおける協働の方向性

「創る」という字句を用いて「協働」を定義し、それをもとに他分野の協働との相違点を意識しながら、社会資本のマネジメント分野における協働の方向性について考察し、「協業のための制度基盤構築」の 3 つの課題を提言している。

添付資料：土木学会平成 16 年度全国大会研究討論会「インフラ整備における NPO 活動の現況と課題～新しい公共の一役を担う NPO のあり方とは～」発言録

(ii) 協働の考え方

上記報告書の第 6 章において、NPO 活動における協働の考え方が議論されている。ここではそれらのいくつかについて紹介しておきたい。

協働には様々な定義があるとして、「異なる主体が資源を持ち寄ることによって、互いに責任を分かち合いながら社会を創っていくこと」と仮に定義して議論を展開している。そして、高度成長期以降の社会資本整備事業執行方式を従来の方式として、図 2. 1 に示すような個人、政府および企業が協力して目的の達成を図ることを前提とはしてい

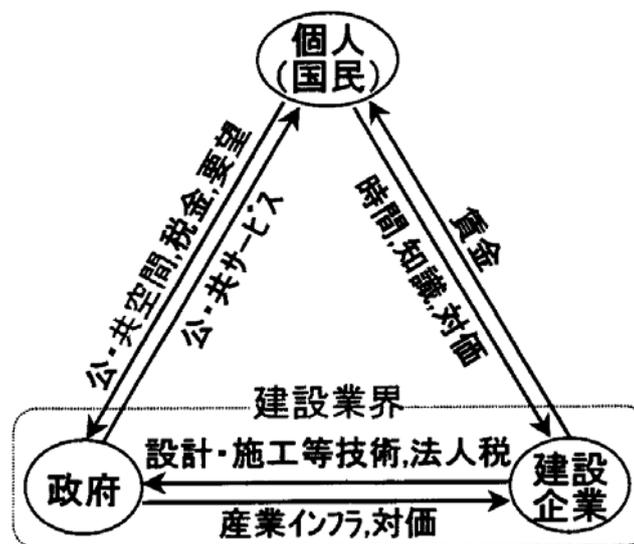


図 2. 1 従来の執行方式における各主体の役割

ても、現実的には政府と企業の二者からなる建設業界という仕組みが、社会資本整備の計画、設計、施工、運営のほとんど全てを担い、個人の参加は限定されてきたという現実があった、としている。これを上述の協働の仮定義で解釈すると、国民は主に共空間と税金という資源を、政府と企業という建設業界が社会基盤施設の計画、設計、施工、

運営技術という資源を、それぞれ持ち寄って協働してきたとすることが出来る。

そういった協働方式は、短期間に大量の社会基盤施設の整備を実現し、我が国の急成長に大きく貢献してきたといえるが、近年になってその限界が他者への共感の低下、整備事業の有効性と効率性の低下、事業執行における不公正さ、といった形で顕著に見られるようになってくる。そしてその背景として、本来は表 2. 1 の「新旧の協働定義の特徴」にあるように、社会の仕組みが旧から新へ変遷してきているのに、協働のシステムが旧態依然であったとしている。

表 2. 1 新旧の協働定義の特徴

| | 旧 | 新 |
|---------|-----------------------------|---|
| 制限 | ・ 時間 | ・ 財源 |
| 社会条件 | ・ 中央集権 | ・ 地方分権 |
| 主な主体間関係 | ・ 限られた主体間の閉じた関係 | ・ 多様な主体間の開かれた関係 |
| 創造目的 | ・ 国家目標を実現する社会資本整備 | ・ 他者との共感をさわやかに獲得できる社会資本マネジメント (施設整備+供用) |
| 協働行為 | ・ 各主体が資源を持ち寄り、互いに責任を分かち合うこと | |

とくに創造目的で「他者との共感をさわやかに獲得できる社会資本マネジメント（施設整備+供用）」が、図2. 2に示すように、個人、政府、および企業の三者間での多様な協働を求めているが、そのためには、その三角形の重心に位置づけられるNPOがいかに重要かということであろう。



図2. 2 今後の協働における各主体間の役割分担の一例

③渡邊委員長のインタビューに関連して

2009年7月28日(火)15:00~16:00、土木学会打ち合わせコーナーにおいて渡邊委員長にインタビューする機会があった。その際のコメントのいくつかに触れておきたい。

イ) 渡邊先生の地元高知でのNPO活動に対する具体的な関わりとしては、「物部川総

合保全計画」(水源から海辺まで)があり、その具体的なビジネス化の議論を展開している。このプロジェクトでは、横串的な取り組みが試みられているが、中心になったのは地元環境NPO(NPO法人ではない)である。当初、ボランティア的な取り組みから始まったが、この団体がその後、業務委託を受けるに到っている。

ロ) 高知工科大学渡邊研究室では、地元環境NPO や物部川問題検討任意団体に学生を派遣し、研究活動と連携させている。また、講義の地域共生概論やマネジメント論でもNPO について触れている。

ハ) 成熟したシビルエンジニア活性化小委員会NPO法人調査研究WG 活動において、NPOの連携・ネットワーク化と土木学会の役割について議論していることに対し、

- ・ NPOと行政との連携では、いくつかの事例が報告書でも記載されている。
- ・ 地域・地方のNPO活動と土木学会支部との連携活動について着目していく必要があるのではないか。

とのアドバイスを得た。

(2) 建設系 NPO 法人連携の動き

① シビル NPO 連絡会議設立の趣旨・経緯

建設系 NPO 法人が色々の分野で活躍している事は、夫々の NPO 法人で認識していたと思われる。しかし相互に情報を交換し、連携して活動を進めるというケースはほとんど行われていないのが実情である。多少連携しているとしても参加メンバーの個人的つながで行われている程度であった。活動が活発化し、発展するに伴い NPO 法人は新しい技術や情報、人材を求め他の NPO 法人との連携を模索していた。又各 NPO 法人は活動の PR や活動メンバー増員に関心を示し、他の NPO 法人の活動内容、運営方法、人材調達方法等の情報を欲していた。

本連絡会議を主催する NPO 法人 IT ステーション「市民と建設」は、「市民参加による国土づくり・まちづくりと IT 活用の推進・支援をすること」ということをミッションとして、以下の主旨で平成 14 年 11 月に設立された。

「この法人は、一般市民に対して、公共事業への市民参加の推進・支援や、快適な生活空間を作るための公共施設・環境の改善と有効活用の推進・支援、公共事業に係る環境保全の推進・支援、公共事業・防災等の情報提供、これらを実現するための IT(情報と情報技術)活用の推進・支援、およびこれらに関連する研究、教育、利用環境の提供等に関する事業を行い、もって市民参加による住みよい環境の創造と豊かで安全な国土づくり、まちづくりに寄与することを目的とする。」

とかなり広範囲の高い目的を掲げ全国的な組織で活動を開始した。

活動内容は次のようなものである。

- ・ みんなの参加する国土づくり、まちづくり、市民と行政との橋わたしを行う。
- ・ 公共事業や市民のための公共的サービスに関する大切な情報を提供する。
- ・ 環境・防災を考え、公共施設や構造物などの快適で有効な活用を求めて、市民と共に活動する。
- ・ 生活や市民活動に対し、IT(情報・情報技術)活用の支援を行う。

- ・国土の情報化、建設業の IT 活用推進に協力する。

具体的には、次のような活動である。

- ・組織内に設置した合意形成研究会などを通じての本テーマの調査・研究・啓蒙活動。
- ・校庭などの芝生化、砂漠の植樹等緑化環境改善活動。
- ・公共事業、防災関連等の情報提供。
- ・関連事業に関するフォーラム、セミナー開催等啓蒙・教育。
- ・自治体でのまちづくり、仕組みづくりなどに関するコーディネーション活動。

以上のような活動を実施するのに伴い、単独の NPO 法人では活動の内容でも発展性でも限界を感じた。そこで毎年開催していた市民を対象にした地域づくり・まちづくりに関するフォーラムを他の NPO 法人に呼びかけ共催にすることを試みた。

建設関連の NPO 法人が組織を拡充し事業を発展させ、また新たな公を創出したりソーシャル・ビジネスを起こすには、NPO の連携が重要となる。我々は活動として、NPO 設立運営支援、建設系ポータルサイト（情報の収集、蓄積、提供）などの建設系 NPO の連携推進を行おうとしているが、それは経済的利益とは関係なく、社会的価値を実現するためである。NPO をつなぐことにより、NPO の世界は新たな展開・可能性が生まれるのであり、シビル NPO 連絡会議もそこから誕生した。平成 20 年に発足したシビル NPO 連絡会議は、関連 NPO が連携を図り、共通の問題点を取り上げながら協力して問題の解決を図るとともに、さらにより多くのシビルエンジニアの参加により新たな団体や活動が生まれ、この分野全体の問題解決能力、推進力が強化されることを願って作られたものである。

② 連絡会議のメンバー構成

シビル NPO 連絡会議は当初のメンバーに加え、その後のフォーラム参加者等が加わり、平成 22 年 2 月末で 10 法人で構成している。構成メンバーは次の通りである。（参加順）

- ・ NPO 法人 I T ステーション「市民と建設」
- ・ NPO 法人温故創新の会
- ・ NPO 法人国境なき技師団
- ・ NPO 法人橋守支援センター
- ・ NPO 法人人と道研究会
- ・ NPO 法人シビルサポートネットワーク
- ・ NPO 法人リサイクル技術振興会
- ・ NPO 法人風土工学デザイン研究所
- ・ NPO 法人社会資本アセットマネジメントコンソーシアム
- ・ NPO 法人セコネック国際建設機械専門家協会

現在の参加 NPO 法人は以上の通りであるが、今後も参加希望の NPO 法人があれば受け入れる事になっている。

③ 活動計画とこれまでの活動実績

今後シビル NPO 連絡会議で行おうとしている活動は次のような事項である

(i) NPO 法人の活動推進支援

- ・会員の相互協力（共通の問題解決、活動の相互扶助、情報交換、共同研究、体制作り）。

- ・ NPO の活性化、育成（シビル関連 NPO の活性化、設立・運営支援）。
- (ii) NPO 法人の活動環境の改善、社会・行政に対する提言
 - ・ NPO 発展のための環境整備、社会や行政に対する働きかけ。
 - ・ 新たな公共の創出、行政のアウトソーシングの促進。
 - ・ 公共事業等に関し、社会、行政に対する評価、提言。
- (iii) シビルエンジニアの社会貢献活動の支援
 - ・ シビルエンジニアに対する社会貢献の啓蒙、機会創出。
 - ・ シビルエンジニアの社会貢献のための技術の活用促進（まちづくり推進・指導に対する支援、技術伝承活動に対する支援、公共事業に対する評価・提言に対する支援）。
 - ・ シビルエンジニアの地域社会での活動支援（ソーシャル・ビジネスの起業の促進、自治体行政との協働促進、地域コミュニティ・市民活動への参加促進、地域産業経済・教育文化振興・福祉促進活動への参加促進）。

また、活動実績は次の通りである。

(i) 第 1 回シビルフォーラムの開催（平成 21 年 2 月 5 日に土木学会の講堂）

- ・ テーマ 建設分野における NPO、技術者集団の役割
- ・ フォーラムの趣旨

土木・建設での技術者と各分野の NPO 法人が集い、問題点を探り、今後の展望を見出すためにフォーラムを開催した。これを契機に多くの土木技術者、特にベテラン技術者が社会参加をすることによってその能力を発揮し、生きがいを感じると共に、それを実現する NPO 法人の連携がなされてその活動が一層活発になることを目的とした。

- ・ 基調講演 日下部治（東京工業大学大学院教授 NPO 法人国境なき技師団理事）
- ・ パネルディスカッション

【テーマ】建設技術者の社会貢献・自己実現と NPO の活性化を目指して

【パネリスト】日下部治、清野茂次(NPO 法人温故創新 理事長)、

濱田政則(NPO 法人国境なき技師団 理事)、

花村義久 (NPO 法人 IT ステーション「市民と建設」理事長)

【コーディネータ】大林成行 (NPO 法人地域の教育と文化を考え行動する会代表)

(ii) 第 2 回シビルフォーラムの開催（平成 22 年 1 月 29 日に土木学会の講堂）

- ・ テーマ 市民のニーズを生かしたまちづくり・地域づくり
- ・ フォーラムの趣旨

公共事業の考え方の変化など新たな展開を見せるこの時代にあって、われわれ NPO はどういう方向に進み、いかに活動を守り活発にすべきか。その社会的な背景や歴史的動向を考察しながら、これらを明確にすべく、フォーラムでは、講演や NPO 活動の具体的事例発表を行う。なお、事例発表では、講演のテーマを視野に入れながら、多方面な分野を対象に、地域・市民に立脚した活動、他分野も含むシビルエンジニアの社会貢献、NPO の連携などいろいろな角度から話題を取り上げた。

- ・ 基調講演 世古一穂 (NPO 法人「NPO 研修・情報センター」代表理事)
- ・ 事例発表 竹林征三 (NPO 法人風土工学デザイン研究所 理事)、
山本泰彦 (NPO 法人社会資本アセットマネジメントコンソーシアム 代表理事)、
近藤健雄 (NPO 法人ユニバーサル社会工学研究会 常務理事)、
古川洋 (NPO 法人横浜に L R T を走らせる会 副理事長)、
杉山昇 (NPO 法人都市住宅とまちづくり研究会 理事長)、
福林良典 (NPO 法人道普請人 理事)

シビル NPO 連絡会議の主な活動は以上の 2 回のフォーラムであるが、このフォーラムに参加した NPO 法人から 5 つの NPO 法人が新にシビル NPO 連絡会のメンバーに加わり会議体として充実する事ができた。

また建設関連の NPO 法人が集まり、共同で活動する事は今までなかったと思われる。その意味でも今後 NPO 法人の連携の一助になると考えている。

④ シビル NPO 連絡会議の今後の課題

当初は NPO 法人の連携組織という大それた考えはなく、身近な会員の個人的につながりのある NPO 法人に呼びかけ、お互いの NPO 法人の活動を報告しあう発表会方式から始める事にした。フォーラムに先立ち企画運営を検討する連絡会議を立ち上げ、企画を具体化する活動を開始した。フォーラムは幸いな事に成功裏に終わり、今後も同様なフォーラム等を開催しようとの合意のもとに、この会議が母体となり「シビル NPO 連絡会議」として発足した。

二回のフォーラムを実施した事により、連絡会議の必要性が確認され、早急に会の運営に関する諸事項を決めることが求められた。とはいえ参加する NPO 法人が夫々の活動目的や連携に対する考え方が多様であり、単純な形では纏まらないと考えている。しかし少なくとも次に掲げる項目については決めておく必要がある。

- イ) 会の運営ルール
- ロ) 会の費用負担
- ハ) 会の事務作業分担 事務局
- ニ) 会の活動内容の範囲
- ホ) 参加ルール
- ヘ) 連携の方法、情報の交流方法

(3) 産官学と NPO 法人との連携の動き

土木学会は産官学から構成される組織であることから、①企業と NPO との連携、②行政と NPO との連携、および③大学と NPO との連携の 3 つについてその現状と今後の可能性について調査した。調査の結果、NPO 全体としては産官学いずれの組織とも幅広く連携していると共に今後の更なる連携の展開が期待されていることが判った。一方、土木分野に限定するとその連携実績は未だ少なく、未開拓の領域であることも判明した。そこで、今後 NPO なるセクターが成熟したシビルエンジニアの受け皿として大いに期待されるセクターであることを考えると、土木分野以外での活動実績をまとめて、広くこれらの可能性を土木学会としてアピールすると共にその動

きを誘導していくべきと考える。ここでは、上述の3つの連携パターンのそれぞれについて、関係するHP、文献あるいは報告書からそれらに関する記載を引用させていただき等して、その概要を紹介しておきたい。

① 企業とNPO法人との連携

NPO法人「パートナーシップ・サポーター」は、自らが編集・出版する「CSRに効く！－企業&NPO協働のコツ」（風媒社）、「企業とNPOのパートナーシップ－CSR報告書100社分析」（同文館出版）、「NPOからみたCSR－協働へチャレンジ」（同文社出版）「NPOと企業－NPOと協働へのチャレンジ」（同文館出版）等を要約する形で、そのホームページ（http://www.psc.or.jp/03_2.html）で企業とNPOとの連携に関し以下の(i)、(ii)に示す通りとりまとめている。

(i) NPOのCSR的視点

CSRが脚光を浴びる今、NPOの社会における存在意義が高まっている。CSRにNPOが関わるとき、いったいどの部分にどう関わっていけばよいのだろうか。標記文献によると2004年5月のアメリカ調査、2005年2月のヨーロッパ調査の結果、以下の図2.3に示すような関わり方が考えられた。それぞれの企業が存立している地域などの身近な周辺社会における社会的責任を表す、いわば「小さな社会のCSR」と、例えば地球規模における環境問題や海外における貧困に対する社会的責任をイメージした「大きな社会（世界）のCSR」の二つに分けて考える。

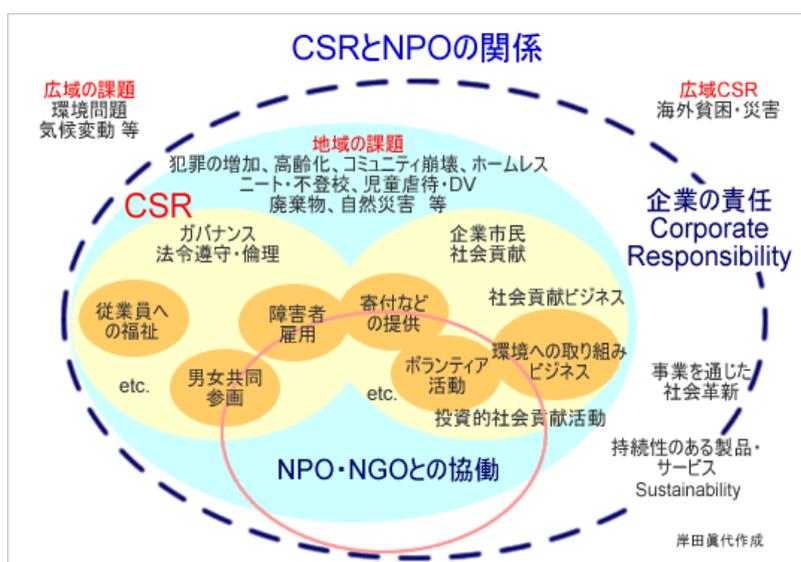


図 2. 3 CSR と NPO の関係

グローバル企業といわれるような大企業の場合は、当然、世界的規模での「大きな社会のCSR」と視野に入れて活動することが求められるが、中小企業の場合、なかなかそこまでは考えられないという現実がある。しかし、自分の会社が存立している周辺地域にも、企業の出番はたくさんある。例えば犯罪の増加やホームレス、ニート・不登校の問題、地域の高齢化やコミュニティ崩壊の問題、子育てや児童虐待、あるいは防犯や地域の安全、廃棄物や交通問題などが上げられる。

そしてこの「小さな CSR」として目配りすべき範囲には、まちづくりや子育てグループ等々、数多くの NPO が直接地域に関わりながら活動している。また、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。

(ii) NPO からのアプローチ

これについては、小さな NPO がいきなり大企業の CEO にアプローチする必要はない。企業にも NPO と同じように社会貢献活動をする際、得意分野あるいは重点分野がある。それを見極めた上で、各分野の NPO から企業の各部署に向けて、具体的発信をしていくことがキーとなる。

NPO から企業へアプローチする際の視点としては、事業の目的と手段が両者で必ずしも一致している必要はない。某電力系企業と NPO との連携の事例として、NPO の目的はその事業によって「まちを活性化すること」であったが、企業としては「まちを活性化すること」は手段であり、目的は「まちが活性化することで電力需要が向上すること」であった。すなわち、企業と NPO の協働事業は Win-Win の関係があれば十分に成立すると言える。土木学会としては、そうしたアイデア提案や企業と NPO の連携のコーディネートに力を入れていくことが必要と考える。

(iii) 企業から見た NPO

一方、企業から見た NPO に関しては、財団法人中部産業活性化センターが 2009 年 3 月に企業に対しアンケート調査を行い、「企業からみた NPO との協働に関する調査研究事業報告書」（本章末添付資料-1）としてとりまとめている。その概要を下記のイ)~ト)に示した。これによると、企業と NPO との協働を促進していくためには、企業と NPO の双方が自身の持つニーズ（課題）とシーズ（資源）を明確にし、それを持ち寄る形で両者の交流を図ることが重要であることが指摘される。また、この報告書ではそれらの交流の促進を図るためには明確に「企業と NPO との交流の促進に向けて、中間支援組織の役割が重要である」と締めくくられており、中間支援組織に対する企業としてのコメントを見てもその期待度は大きい。

イ) NPO に期待すること

企業からみた NPO に期待することに対する質問に対しての回答で最も高かったのは「行政や企業にはできない分野の活動」であった。この回答は 7 割を越えていた。次に「地域の課題の解決による地域活性化」、「地域コミュニティの連帯感の創出・強化」、「地域住民の社会貢献活動の場・機会」と回答した企業が 3 割を超えていた。

ロ) NPO との協働を行なった理由

この質問は既に NPO と協働実績がある企業に対して行ったものである。回答

の内、「企業の社会的責任として」が全体の概ね3分の2を占めた。次いで「地元地域の活性化・発展のため」がおおよそ半数に達していた。中には「将来の事業に結びつくかも知れないから」の回答が1割近くあった。

ハ) NPO と協働を行ったことが無い理由

この質問に対しては「どのような活動が一緒に出来るのかがわからない」が半数以上、「どのような NPO があるのかがわからない」が3割近くあった。すなわち、NPO との協働をおこなった経験の無い企業にとっては NPO との協働のイメージが浮かびにくい状況が指摘された。

ニ) 協働に向けて NPO に求めること

この質問に対する回答では、「協働のメリットを提示する能力があること」、「実績が豊富であること」、「地域との密接な関係を持っていること」、「ネットワークをもっていること」などの回答がすべて3割以上であった。

ホ) 協働検討に必要な NPO 情報

協働検討に際して企業がどのような情報を NPO に求めているのであろうか。回答によると、「NPO の活動実績」、「NPO と他社との協働実績」、「NPO や活動の理念・目的」が半数以上を占めていた。「NPO の会員の顔ぶれ」も2割近くあり、これらの情報で企業は協働対象として NPO を判断していると言える。

ヘ) 今後の NPO との協働に対する意向

この回答は明らかに既に NPO との協働の実績がある企業と、無い企業とでは回答が二分されていた。既に実績のある企業では「協働を試みたい」と回答した企業は8割を超えていた。反面、協働の実績が無い企業は「協働は不要」の回答が6割近くあった。すなわち、協働を試みて初めて NPO との協働は企業にとって有効な手段であることが理解できると言える。

ト) 今後の企業と NPO との関係のあり方

ここでは NPO との関係についてコメントが整理されている。この回答の内、「双方がメリットを得られる関係」では

- ・ 双方がメリットを感じられる協働の枠組みを構築
- ・ 自社と NPO がお互いの立場を理解しあって、お互いが特性のある協働の関係がイメージできれば取り組みやすい
- ・ 大きな目的や理念を共有しつつ、お互いの強みを持ち寄りながら、短期的な目標はその時の状況に応じて柔軟に設定することが

持続的な関係を構築する上で重要とコメントしている。

② 行政と NPO 法人との連携

時代の大きな変わり目を迎え、私たちの生活やこれを取り巻く環境も大きく変化し、「公」という概念の捉え方にも変化が出てきている。これまでは、公と私、あるいは官と民という2つの相対する概念で捉え、「公」の領域は「官（＝行政部門）」が専属的に担うという考え方が主流だった。しかしながら、住民ニーズの多様化に伴い、官の限界が指摘されるとともに、地域の課題解決や活性化に取り組む NPO な

どの社会貢献活動が活発になり、さらには営利企業が社会貢献活動に取り組む事例が見られるなど、多様な主体が「公」の領域を支えている実態が顕著になってきている。もはや「公」の領域は、従来の発想では捉えきれない状況にあり、「官が支える公」～「民が支える公」～「私」といった発想で考えていくことが必要となっている。特に民間の非営利組織である NPO は、従来の公共サービスでは十分に対応できなかった課題に対して大きな担い手として期待される存在となっている。

そこで、「行政と NPO との協働」に関する現状認識として、日本大学岩切道雄氏の論文「行政と NPO との協働」に関する考察（日本大学大学院総合社会情報研究科紀要 NO7.299-310(2006)）からその要点を、以下に紹介する。

(i) 協働の進め方と形態

行政、NPO とも協働を行うにあたっては、対等性、セルフコントロール、多元性および相互理解等を念頭において行われなければならない。協働の形態も様々ではあるが、協働の効果を高めるためには行政は NPO を下請け先とは考えずその自主性を重んじ能力を最大限に発揮できるように務めることが必要である。

(ii) 協働の効果

行政にとっては、行政が行うよりも質の高い事業を行うことができ、事業の効率化が図れる。また、NPO にとっては NPO の持つ理念や使命の実現が効果的に果たせるようになると共に NPO のマネジメントの向上につながっていく。さらに、市民にとっては新たな活動や雇用の場が生ずるとともに、NPO からきめの細かなサービス提供を受けることができるようになる。このように、行政と NPO との協働は行政、NPO、市民の三者にメリットをもたらすものであるとされている。

(iii) 課題と施策

行政と NPO との協働は大きな効果があるが、課題も多い。それらを列挙すると

- ・ 行政の安い下請けとなる懸念
- ・ 協働をコーディネートする人材の育成・行政と NPO との対等な関係の保持
- ・ 協働ルールの未整備

などが上げられる。これらの課題に対する施策としては、まずは行政職員の協働に対する意識改革が重要であり、まずは NPO の意見に耳を傾けることからが第一歩であるとされている。

③ 大学と NPO 法人との連携

(i) NPO 法人 WIN の事例 (<http://www.npowin.org/j/wintoaha.html>)

ここに NPO 法人 WIN（ウェアラブル環境情報ネット推進機構）の事例を示す。NPO 法人 WIN は、図 2. 4 に示すように、大学の知を社会に還元することを目指している。大学と社会の関わりについては、従来は大学と学会を結ぶ学術分野がほとんどであった（学学連携）。最近になって技術移転機関（TLO）などによる産業界との連携（産学連携）が注目を浴びているが、WIN は、より広く大学と社会が連携する仕組みを NPO という形で実現するために、「社学連携」という言葉をつくって取り組んでいる。

NPO はその名が示すとおり、営利を目的としない組織である。しかし公益事業

を実現する上に必要な資金を獲得するために収益事業も行うことが認められている。2003年5月には、NPOに関する法律が改正され、WINのような研究開発型NPOが法的にも認知された。明確なミッション（使命）を持ち、それを共有して、大学を中心とした参画企業間の利害を超えた協働により、将来的には100人規模の研究員、100億円規模の研究費を要する研究開発型NPOを目指している。

NPO法人 WINのミッション

——— 大学知の社会還元 ———

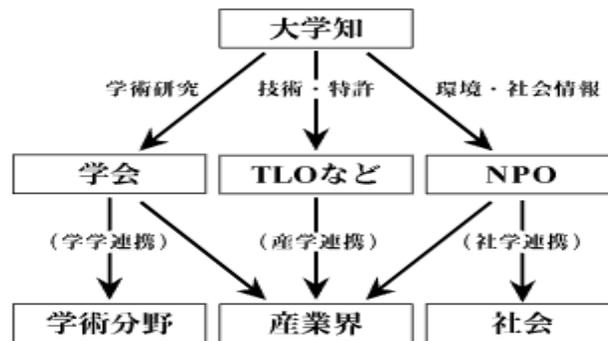


図 2. 4 大学地との連携

(ii) 大学と NPO 法人の連携事例

千葉県環境生活部 NPO 活動推進課の取りまとめた資料「こんなこともできたんだ!? 大学と NPO の意外な関係」（平成 20 年 11 月）に報告されている連携事例によると、近年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、NPO と連携することにより大きな成果を上げていることが報告されている。そして、本レポートでは大学と NPO の連携の関係を図 2. 5 の概念図としてまとめている。

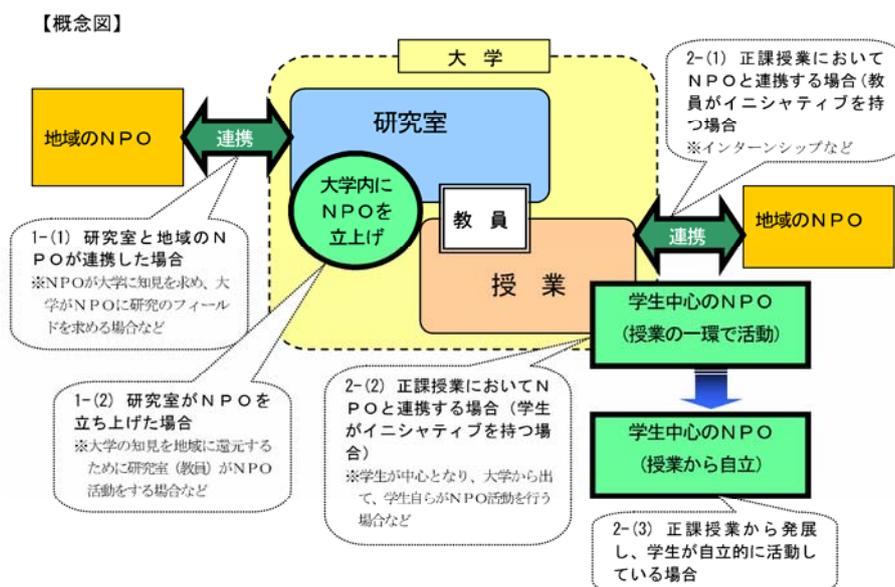


図 2. 5 大学と NPO の連携関係

図に示すように①研究室と地域のNPOが連携する場合 ②研究室がNPOを立ち上げた場合 ③正課授業においてNPOと連携する場合などに分類されている。また、レポートでは既に成果を上げている幾つかの大学でNPOとの連携の事例が報告されている。具体的なまちづくりの連携事例を表2. 2(1)、(2)に示す。

表 2. 2(1) 千葉工業大学の例

研究室（教員）が地域のNPOと連携する場合

| | |
|-----|---|
| 大学 | 千葉工業大学 工学部 建築都市環境学科 鎌田 元弘 教授（都市計画、建築計画） |
| NPO | 金杉谷津田の会 <船橋市・まちづくり> |
| 内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・大学側が船橋市主催「エコシティーセミナー」に参加したことから金杉台地区との交流が始まる（2002年）。 ・学生がコーディネーターとなり、農家・小中学校・住民等の中で耕作放棄地の増加等の地域課題の解決に向けたワークショップを重ねた結果、「金杉谷津田の会」が設立される。 ・谷津田の会では小中学生向けの体験学習や水田・ビオトープの整備等を実施。 ・研究室はその後も継続して地域の課題解決への取り組みに関わっている。 |

表 2. 2(1) 千葉大学の例

正課授業においてNPOと連携する場合（学生がイニシアティブを持つ場合）

| | |
|-----|--|
| 大学 | 千葉大学 |
| NPO | Drops <千葉市・まちづくり> |
| 内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・普通教育科目「地域との共生」において稲毛商店街の実態を調査し、活性化策を提案したことがきっかけとなり、設立。京成稲毛駅近辺の空き店舗を借りて2005年より活動を開始。 ・自治会、商店街と連携し、冬のお祭り「夜灯」の開催、「稲毛レトロマップ」の作成などに取り組む。さらに東京の谷中銀座商店街からも店舗の看板デザインや谷中マップ作成の依頼を受けた。 |

2.3 一般論としてのNPO連携の実態

(1) 中間支援組織の状況（内閣府レポートより）

①「平成13年中間支援組織の現状と課題に関する調査報告」

内閣府では、本調査報告をホームページに公表しているが、その内容は以下の目次の通りである。

第1章 調査の目的

1. 調査の目的
2. アンケート調査について
3. 調査委員会の設置

第2章 中間支援機能の活動実態

1. 中間支援組織とは
2. アンケート調査から見た中間支援組織

- ・全般的な活動の状況
- ・運営形態別に見た中間支援組織の特徴

第3章 NPO法人、行政との関係性からみた中間支援組織の現状と課題

本章では、中間支援組織が提供するサービスの構造を、NPO法人のニーズとの対応状況やサービス提供における協働の状況に着目して整理を行った。

1. NPO法人が必要とする支援とその確保の実態
 - ・NPO法人の実態とニーズ
 - ・NPO法人の必要な資源、サービスの確保の実態
 - ・中間支援法人によるNPO法人支援に関する提供者側と受益者側の意識の違い
2. 中間支援組織の活動に対する自身の認識と、NPO法人、行政の評価
3. 協業の実態と課題

第4章 市民活動促進にむけた中間支援組織の今後の展望

本章では、中間支援組織が考える今後の事業展開、NPO法人や行政からの期待、NPO先進国のアメリカの動向などを踏まえ、中間支援組織の今後の方向性について整理を行った。最後に、「中間支援組織のあるべき姿について」座談会形式で委員からいただいた議論を整理した。

1. 中間支援組織の今後の事業展開とNPO法人、行政の期待
2. 中間支援組織の今後の方向性
 - ・期待される機能、役割と想定される活動形態
 - ・行政や企業との協働への取り組み
3. 座談会：中間支援組織の今後のあるべき姿について

② 中間支援組織の今後の方向性

上記内閣府の調査報告書のうち、第4章2. 中間支援組織の今後の方向性について触れておきたい。以下に示すとおり、日本における実績ある中間支援組織の多くは草創期対応の組織が多く、現状においては必ずしも満足した機能とは言えない。これからは主にネットワーク、コーディネート機能、NPO評価機能、価値創出機能が求められると共に行政や企業や大学との協働への取り組みが求められている。

(i) 期待される機能、役割と想定される活動形態

アメリカの中間支援組織には、大きくは次の4つの機能と役割があるとされている。

- ・NPOが必要とする各種の資源や技術をその提供者との間で斡旋、調整する機能
- ・NPOの自立のために組織運営、財政、人材集め、広報などのマネジメントのためのトレーニングを行う機能
- ・NPOが必要とする他の組織とネットワークしたり、様々な制度や法律の適用を受けられるようコーディネートする機能
- ・NPOセクター発展のための社会基盤の整備、調査、研究、世論形成、制度化、立法化のためのロビー活動など戦略的、長期的な役割

(ii) 我が国の中間支援組織に期待される機能と役割

＜特に草創期において重要な機能＞

- ・ 情報提供機能
- ・ 資源や技術の仲介機能
- ・ 人材育成機能
- ・ マネジメント能力の向上支援機能。

＜NPO 活動全般の発展に向けて期待がかかる機能＞

- ・ ネットワーク、コーディネート機能
- ・ NPO 評価機能
- ・ 価値創出機能

(iii) 行政や企業との協働への取組み

中間支援組織は、NPO 法人間の協働、NPO 法人と行政との協働、NPO 法人と企業との協働において、まさしく仲介役、調整役として、重要な役割を果たすことが期待される存在である。今後の中間支援組織の取組みの中で、中間支援組織、NPO 法人、行政の3者が一致して、「行政と NPO の協力機会拡大のための支援事業」を重視している。また、「企業と NPO との協力機会拡大のための支援事業」についても、中間支援組織に対する行政や NPO 法人側の期待も大きい。行政、企業、NPO 法人間における相互理解の促進と協働事業の啓発、普及に向けて、中間支援組織自らが協働の実績を積み重ねていくながら、パートナーシップ構築のモデル的な事例を具体的に順次提供していくことが期待される。

(2) NPO 法人の連携・ネットワーク化調査結果

建設系に限らず、一般の NPO 法人がどのような連携・ネットワーク化を試みているかを調査するために、2つの中間支援組織的 NPO 法人にインタビューを行い、それを基にインターネットで得たいくつかの結果をもとに、その概要をまとめた。

① NPO 法人「地域創造ネットワーク・ジャパン」(RCN) インタビュー結果

(i) インタビュー概要

- ・ 日時：2009年8月20日(木) 14:30～15:00
- ・ 場所：NPO 法人「NPO 事業サポートセンター」会議室
- ・ インタビュー者：**RCN** 事務局長奈良 環氏(女性)
- ・ RCN 組織概要：パンフレット・機関誌受領

(ii) ネットワーク化の実態

RCN は、浅野史郎(慶応大学教授、元宮城県知事)を代表とし、副理事4名、常務理事9名、理事18名等からなる大きな NPO 法人で、以下の諸団体に呼びかけ、全国組織化(ネットワーク化)することを展開している。

NPO 法人 「NPO 事業サポートセンター」
「ワーカーズ・コレクティブ協会」
「社会福祉団体全国協議会」
「ニッポン・アクティブ・クラブ」
社団法人 「長寿社会文化協会」

財団法人 「さわやか福祉財団」

それぞれの法人の下には数百の NPO 法人他が連携しており、総数 3,000 団体以上が関与し、以下のような組織体が想定されている。

1. 全国協議会

- ・都道府県ごとの地域創造ネットワークと連携し、自律性をもって連携。
- ・他のナショナルセンター（連合、生協、労金、全労済、労福協など）や企業と連携し、市民セクターの拡充を促し課題解決に貢献。
- ・全国協議会はネットワークの運営がスムーズにいくようなソフトを開発・提供をおこない、全国的な普及・共有を推進

2. 都道府県協議会

組織運営及び指導・調整をはかるため、各都道府県には都道府県協議会を設置（既存の中間支援団体を中心に設置）

3. 都道府県エリアセンター

- ・エリアセンター（中間支援組織）は、自治体・行政区ごとに課題別に形成されるもので、独自に必要なサービスを提供できる体制をつくとともに、行政、自治体との対等な協定を結び役割分担し協働する。
- ・その例として、千葉では、23 団体 15 個人を会員とする中間支援組織 NPO「地域創造ネットワーク・ちば」がある（次項表 2. 3 参照）。
- ・連携のパターンとしては、公・公、公・民、民・民があり、これらも横串的にネットワーク化していくことを目指す。

また、連合、労福協、全労済および労金の 4 団体との連携も強化している。

② いくつかの類似組織

上記「地域創造ネットワーク・ジャパン」、同じくインタビューを実施した「NPO 事業サポートセンター」等 5 つの NPO 組織と、日本 NPO 学会についてその活動概要を比較し一覧表として、表 2. 3 に示した。

この表からも知られるように、こうした連携・ネットワークに関わる組織のうち全国レベルの大きな組織は、1998 年の特定非営利活動法人法の制定に合わせて設立されてきた。そういう視点では、草創期において重要な機能やマネジメント能力の向上支援機能などを中心とする、いわゆるネットワーク化型の中間支援組織に相当する。これらの中間支援組織については 2.3（1）で紹介した内閣府「平成 13 年中間支援組織の現状と課題に関する調査報告」において詳述されているが、その後時間が経過しており、必ずしも現在の実態に即しているとはいえない。その報告書に今後の課題として触れているように、8 割の中間支援組織が NPO を支援するに際して、行政や企業、複数の NPO と協力して事業を展開していく必要があると答えており、また行政も同様に、NPO 支援にあたって中間支援組織との協働の必要性を感じているとしているが、それらの機能が十分に果たされているとは言えない。

一方、地方については、ここにも上げた「地域創造ネットワーク・ちば」のように「地域創造ネットワーク・ジャパン」の都道府県エリアセンターとして最近になって設立されてきている。

表2. 3 NPO法人連携・ネットワーク化組織一覧表

| | | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|--|--|--|---|
| 所轄庁 設立年月 主たる事務所 代表理事 | 地域創造ネットワーク・ジャパン 内閣府 東京都港区 浅野史郎(慶応義塾大学教授) | NPO事業サポートセンター 内閣府 1999年6月 東京都港区 小山内美江子(NPO法人代表) 古賀伸明(日弁総連事務局長) | 日本NPOセンター 内閣府 1996年11月 東京都千代田区 山岡義典 | NPOサポートセンター 内閣府 1999年11月 東京都中央区 山岸秀雄 | 地域創造ネットワーク・ちば 2007年5月 千葉県美浜区 岡田 勝 | 日本NPO学会 1999年3月 京都市上京区 会長:山内直人 (大阪大学大学院教授) | |
| 活動概要 | 地域創造ネットワーク・ジャパンは地域がパワーを発揮できるような環境・事業・ノウハウの開発・普及に努める。 ・地域創造ネットワーク・ジャパンの事業テーマシニアがもっている能力の有効な活用。 ・事業、ノウハウ等の開発・普及を推進。地域・課題ごとに「エリアセンター(中間支援組織)」を形成して、必要なサービスを提供。 ・自治体との協働。 ・「非営利・協同」の幅広い組織やNPO等の市民社会組織による「インフオーマールセクター」の形成。 【全国共通事業】 1.相談 2.研修 3.登録 4.情報提供 【地域事業】 1.地域ネットワークの推進 2.サービスの提供 3.エリアセンターの設置 4.課題別ネットワーク | 多くの市民団体やNPOは、誕生して間もなく人・物・金・情報といった活動基盤が弱いことから、限られた資源を適切に活用して活動を推進できる高度マネジメント人材の養成には、特に力を注いでいる。 また、東京都港区内の廃校施設(みなとNPOハウス)を再活用しての市民活動拠点の運営案を背景としての行政への政策提言やノウハウ情報や事例情報の発信などにも力を注いでいる。 | 民間非営利セクターに関するインフラストラクチャー・オーガニゼーション(基盤的組織)として、NPOの社会的基盤の強化を図り、市民社会づくりの共同責任者としての企業や行政との新しいパートナーシップの確立をめざす。 「NPO広場」主幹 | 日本最初の民営民営のNPO支援組織として誕生して以来、アドボカシーと人材育成を活動の柱とし、NPOによる新しい社会システムの構築を目指して活動を続けている。こうしたコンセプトのもとに「産官学民プラットフォーム」を展開し、新しい市民社会作りのための基盤および舞台整備という社会構造づくりを行ってきた。 【主な事業】 ・「産官学民」NPOプラットフォーム ・新たな社会システム構築に向けた調査研究 ・NPOインタナーシップで人材育成 ・NPOインタナーシップで人材育成 ・NPOサポートセンター全国連絡会 | 「共に手を組み、団塊シニアの手で、千葉県を築きよう」という理念のもと、団塊世代やシニア層が持つ豊かな知識や経験を活かして社会貢献できるように、NPOやボランティア活動への参加、就労、就職、起業などの支援のたための事業(相談・研修・情報提供・調査・連携(ネットワーク)など)をおこない、「千葉県をもっと活気にあふれ、住みよいまちにする」地域づくりに寄与することを目的としている。 | | 「NPO、NGO、ボランティア、フィランソロピーなど、民間非営利活動に関する研究および活動成果の発表と交流、教育の普及とを行い、もって社会に貢献すること」(会則第2条)を目的として、以下を行う。 1)出版など 2)日本NPO学会賞 3)年次大会 4)夏季合宿セミナー 5)国際交流 |
| 組織構成 | 理事 35名 監事 2名 樹 事務局長 1. 全国協議会 2. 都道府県協議会 3. 都道府県エリアセンター | 理事 17名 監事 2名 正会員数 636 団体会員数 355(NPO 286、自治体 14、企業 55) 個人会員数 281、準会員数 168 スタッフ 7名 (事務局2、企画主任3、総務・会計1、自治体研修生1) | スタッフ(事務従事者):7名 会員数:団体22、個人11名 賛助会員数:団体1、個人3名 | 職員:個人会員1169名 賛助会員 2団体 会員分布: 大学教員21%、学生18%、NPO関係14%、企業関係10%、シンクタンク9%、政治・行政関係7% | 職員:個人会員1169名 賛助会員 2団体 会員分布: 大学教員21%、学生18%、NPO関係14%、企業関係10%、シンクタンク9%、政治・行政関係7% | 会員:個人会員1169名 賛助会員 2団体 会員分布: 大学教員21%、学生18%、NPO関係14%、企業10%、シンクタンク9%、政治・行政関係7% | |

③ 連携・ネットワーク化のパターンとその具体例

上記②で、とくに全国レベルの大きな組織について例示したが、それらを含めいくつかのパターンに分けてそれらの例を整理したものが、表 2. 4 である。ただこの表では、NPO 組織間の連携、NPO 外部組織との連携、中間支援組織および組合組織的ネットワークとの4つのパターンに分けているが、例えば NPO 法人間の連携は無数にあり、例示するまでもない。その他の一般の NPO を対象としたパターン化もごく一部ということである。一方、これらについて建設系 NPO 法人を対象としたもので調査しても、逆にほとんど見つからないというのが現状である。

いろいろな切り口での連携を模索する組織や機構がこうした表を埋めていくこと自体が、関連する系列の NPO 法人活動活性化の目安ともなることに鑑み、建設系における連携の奮起が期待される場所である。

表 2. 4 NPO の連携（協働・ネットワーク化）の調査結果

| 連携・ネットワーク化のパターン | | | NPO全般(シビル以外) | NPOシビル系 | |
|-----------------|-------|----|------------------------------------|----------------------------------|--|
| NPO組織間の連携 | | | | シビルNPO連絡会議 | |
| NPO外組織との連携 | 行政 | | 新しい公(行政との協働)の切り口(総論) | | |
| | 大学 | | 社会学連携の切り口(総論) | 高知工科大学 | |
| | | | NPOサポートセンター (学を中心に官・民と) | | |
| | 企業 | | CSR的切り口(総論) | | |
| | 学会・協会 | | | | |
| | 国際組織 | | | | |
| 中間支援組織 | NPO法人 | | 地域創造ネットワークジャパン (NPO・公益法人・労働団体等) | | |
| | | | NPOネットよしかわ | | |
| | | | 地域ネットワークJ | | |
| | 行政・協会 | | NPO事業サポートセンター | | |
| 組合組織的ネットワーク | 行政地域 | | 内閣府「中間支援組織の今後の方向性」 | | |
| | | | 地域ネットワーク・ちば | | |
| | 地域 | 全国 | | 地域ネットワーク(都道府県協議会) | |
| | | | | 地域創造ネットワークジャパン (ナショナルネットワーク化) | |
| | | | 日本NPOセンター | | |
| | | | NPOサポートセンター(全国連絡会) | | |
| | 事業分野 | | | | |
| | | | | | |
| 学会 | | | 日本NPO学会 | | |

注) 太字は有岡が2009.8.20にインタビュー