

## 4. 埼玉県「新しい公共」支援事業の評価

### 4-1. 埼玉県「新しい公共」支援事業に関する検証

#### 4-1-1. 事業全体の評価

##### (1) 成果目標の達成状況と評価

埼玉県は、「新しい公共支援事業の実施に関するガイドライン（内閣府）」で示している「成果目標の設定」に基づき、次の表に示すとおり6つの評価項目を設定し評価を実施した。

表 成果目標の達成状況

|   |                                |                              |  |
|---|--------------------------------|------------------------------|--|
| <b>1 認定・仮認定NPO法人数</b>                                     |                                |                              |  |
| <事業実施前（22年度末）>  | <事業終了時（24年度末）>                 | <成果目標>                       |  |
| 3法人   | ⇒ 12法人                         | 25法人                         |  |
| <b>2 埼玉県NPO基金への寄附件数</b>                                   |                                |                              |  |
| <事業開始前（22年度）>   | <事業終了時（23、24年度）>               | <成果目標>                       |  |
| 144件  | ⇒ 196件                         | 350件                         |  |
| <b>3 寄附金増加NPO法人数</b>                                      |                                |                              |  |
| <事業成果>  |                                | <成果目標>                       |  |
| 6%（寄附金収入の割合が増加傾向にあるNPO法人）                                 |                                | 1割（10%）増加                    |  |
| <b>4 NPOへの関心度（NPO情報ステーションアクセス数 H.23.12~H25.3アクセス件数累計）</b> |                                |                              |  |
| <事業開始前（22年度）>   | <事業終了時（24年度末）>                 | <成果目標>                       |  |
| 8,569件（月平均）   | ⇒ 140,911件<br>(H23.12~H25.3累計) | 140,000件<br>(H23.12~H25.3累計) |  |
| <b>5 多様な主体による協働モデル事業数</b>                                 |                                |                              |  |
| <事業開始前（22年度末）>  | <事業終了時（23、24年度）>               | <成果目標>                       |  |
| —   | ⇒ 31事業                         | 30事業                         |  |
| <b>6 「新しい公共」の講座、セミナー等への参加法人数</b>                          |                                |                              |  |
| <事業開始前（22年度）>   | <事業終了時（23、24年度）>               | <成果目標>                       |  |
| —   | ⇒ 831法人                        | 500法人                        |  |

認定（仮認定）NPO 法人数については、認定（仮認定）NPO 法人制度の周知等を目的としたセミナーや個別支援に関する事業を実施した結果、事業実施前（平成22年度末）は3法人であったが、事業終了時（平成24年度末）には12法人に増加した。さらに、平成25年8月末までに、認定NPO 法人数が5法人増加、仮認定NPO 法人が1法人増加し、計18法人になっている。今後も引き続き、制度の浸透に向けた啓発や広報活動に取り組んでいく必要がある。

埼玉県NPO 基金への寄附件数については、県において個人や企業の行動に変化を促すため、フェイスブックを活用した身近な共助の取組を広げる広報活動等を実施した結果、平成23・24年度の寄附件数の合計は、196件となった。また、寄附金増加NPO 法人数は、NPO 実態調査より、寄附金収入が増加傾向にあると回答したNPO 法人が全体の6%を占めた。

NPO への関心度を測る指標としたNPO 情報ステーションアクセス数について、県では平成24年度までに、本事業に関する情報を県のホームページ上で公開した。その結果、情報ステーションのアクセス件数について、事業実施前の平成22年度は月平均8,569件であったが、平成23年度は月平均7,458件、平成24年度上半期は月平均8,275件、同年度下半期は月平均10,237件のアクセスがあり、平成23年12月から平成25年3月までの累計で140,911件となった。

モデル事業については、平成23・24年度の2年間で、合計31件の事業を支援した。支援した事業については、平成25年度以降も概ね継続して事業に着手しており、さらに成果があがるものと考えられる。また、団体の基盤強化等に資する講座やセミナーを開催し、831法人の参加があり、参加者アンケートでは概ね良好な評価が得られた。認定（仮認定）NPO 法人制度等に関する相談も増え、実際に認定されるNPO も増加している。

## （2）平成25年度の実施状況と評価

埼玉県「新しい公共」支援事業については、平成23年度から着手・実施し、平成25年9月末をもって埼玉県「新しい公共」支援事業・事業計画に掲げる事業を完了した。

平成25年度は、事業全体をとりまとめるとともに、成果目標の数値だけでは表すことができない事業の成果を把握するため、埼玉県「新しい公共」支援事業評価調査事業を実施した。

また、埼玉県「新しい公共」支援事業成果発表会を開催し、モデル事業の成果や課題をNPO や自治会、市町村担当者等へ周知して、多様な主体による協働事業の普及促進を行った。

さらに、さいたまスーパーアリーナでのイベント「SAITAMA Smile Women フェスタ」では、「新しい公共」支援事業専用のブースを設置し、埼玉県「新しい公共」支援事業のモデル事業による取組内容等を紹介し、その成果を広く県民へ周知したところである。

このような取組により、今後の共助社会づくりに向けた活動の継続・発展につなげることが可能となった。

## 4-1-2. モデル事業における評価項目の設定

### (1) 評価する上での重要な項目の設定

モデル事業を評価する上で重要な項目として下記の5項目を設定し（設定理由については表のとおり）、これらの項目に沿って、評価の整理・分析を行った。

表 モデル事業を評価するために重要な項目と設定理由

| No | 評価の項目      | 設定理由   |
|----|------------|--|
| A  | 多様な主体による協働 | ・モデル事業の募集要項にて、「対象となる事業」として示された要件に、「多様な担い手が協働した会議体により実施できる事業」とあり、「審査基準」においても「多様な主体と協働することが必要な事業か」及び「協働で実施することにより、効果的な解決が期待できるか」が設定されており、重要な評価項目であるため。 |
| B  | 地域の参加      | ・同募集要項の「審査基準」において、「地域貢献度（地域社会にとっての必要性や重要性の高さ、成果の地域住民への還元度）」が設定されており、それを測る重要な要素のひとつとして、「地域の参加」が考えられるため。   |
| C  | 共助の仕組み構築   | ・同募集要項の「対象となる事業」にて、「他の地域のモデルとなる事業」であることが示されていること、「審査基準」において、「独自性・先進性（社会に新たな仕組みを生み出すことが期待できるか）」が設定されていることから、重要な評価項目と考えられるため。                          |
| D  | 地域の課題解決    | ・同募集要項の「対象となる事業」にて、「地域の課題解決に向けた取組」であることが示されており、「審査基準」では「地域貢献度（地域社会にとっての必要性や重要性の高さ、成果の地域住民への還元度）」が設定されていることから、重要な評価項目と考えられるため。                        |
| E  | 事業の継続性・発展性 | ・同募集要項の「対象となる事業」にて、「事業終了後も継続かつ拡大が期待される事業」であることが示され、「審査基準」では「継続性・波及性（事業終了後も事業の継続が見込める）」が設定されていることから、重要な評価項目と考えられるため。                                  |

また、モデル事業の取組の成果や効果を高めた視点として、上記に加えて、モデル事業実施前からの活動が、どのように土台となっているかという「協働の状況（取組の熟度）」も重要だと考えられたことから、そこにも留意して評価の整理・分析を行うこととした。

- 協働の状況①：モデル事業をきっかけとして初めて多様な主体による協働に取り組んだ事例
- 協働の状況②：モデル事業以前よりある程度協働が成立していた事例
- 協働の状況③：モデル事業以前より協働が成立しており事業化も進んでいた事例

## (2) ヒアリングを実施した事例における評価項目の対応状況

埼玉県「新しい公共」支援事業ヒアリング調査の結果がとりまとめられた各事例（64～109頁）に関して、「（1）取組の特徴」で示されたいくつかの項目に付された丸数字を、該当する評価項目に入れて整理を行ったものが、次頁以降に示した「表 ヒアリング結果を踏まえた取組の特徴と協働の状況一覧」である。

この表は、前頁（1）で示したA～Eの項目に対応する項目を赤の破線A～Eで示し、加えて評価する上で留意する項目とした「協働の状況（取組の熟度）」については、青の破線（F）で示している。

表の整理結果から、A～Eの評価項目及び「協働の状況（取組の熟度）」に多くの数字が付されていることが分かる。これにより、実際に取り組まれたモデル事業では、特に上記で示したA～Eの評価項目及び「協働の状況（取組の熟度）」において、多くの特徴や工夫が見られたということが明らかとなった。



ヒアリング結果を踏まえた取組の特徴一覧（中核的NPO 法人育成プログラム事業）

| No | 実施年度 | 市町村又は協賛体名        | 評価項目<br>事業名<br>評価の視点           | 事業実施前の段階              |                   |               | 事業実施段階          |                 |                            | 事業終了後の段階    |                     |                 | 事業の成果                  |              |                |                 |                    |                |                  |
|----|------|------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------------------|-------------|---------------------|-----------------|------------------------|--------------|----------------|-----------------|--------------------|----------------|------------------|
|    |      |                  |                                | 取組の熟度                 | 新しい公共             | 目的、計画の妥当性     | 事業の新規性・先進性      | マルチステークホルダープロセス | 事業の市民性                     | 事業の波及効果     | 事業の社会性              | 事業の継続性・発展性      | 事業の経済効果                | 事業の成果        |                |                 |                    |                |                  |
| 1  | H23  | NPO法人ハンズオン埼玉     | 中核的NPO法人育成プログラム事業(組織力強化事業)     | モデル事業以前から取り組まれていたものか。 | 新しい公共の目的に整合しているか。 | 目的、計画が妥当であるか。 | 地域で新たに取組まれた事業か。 | 多様な担い手が重に協働したか。 | 各様な担い手の特性を生かした事業が実行されているか。 | 新たな参加者がいたか。 | 地域の評価はどのようなものであったか。 | 共助の仕組みとして確立したか。 | 他の行政、NPO等に対して移転可能な内容か。 | 地域の課題を解決したか。 | 地域の住民等を巻き込んだか。 | 事業終了後も継続される事業か。 | 事業の視点からの成果を測定できるか。 | 事業成果目標を達成できたか。 | 共助社会づくりに貢献しているか。 |
| 2  | H23  | NPO法人メイあさかセンター   | 中核的NPO法人育成プログラム事業(業務力強化事業)     | 1                     |                   | 2             | 1               |                 |                            |             |                     | 3               | 2                      |              |                |                 |                    |                |                  |
| 3  | H24  | NPO法人さいたまNPOセンター | 中核的NPO法人育成プログラム事業(個別支援部隊・実務事業) | 1                     |                   |               |                 |                 |                            |             |                     |                 |                        | 2            |                | 3               |                    |                |                  |
| 計  |      |                  |                                | 2                     | 0                 | 1             | 1               | 0               | 0                          | 0           | 0                   | 1               | 1                      | 2            | 0              | 1               | 0                  | 0              | 1                |

### 4-1-3. ヒアリング結果を踏まえたモデル事業の評価・分析

ここでは、「4-1-2.」で示したA～Eの評価の項目ごとに、モデル事業の評価・分析を行った。なお、各事例における取組状況や成果等については、それぞれの事例の「協働の状況」によって違いが見られたことから、評価・分析を行うにあたっては、「協働の状況」に着目して実施した。

#### (1) 多様な主体による協働

| 評価の視点            |                           | 該当数   |
|------------------|---------------------------|-------|
| マルチステークホルダー・プロセス | 多様な担い手が真に協働したか            | 12/23 |
|                  | 多様な担い手の特性を生かした事業が遂行されていたか | 12/23 |

今回の事業では、マルチステークホルダー・プロセスが重視され、行政、企業、NPO、大学、地縁組織などの多様な主体の協働によって事業が進められた。

「協働の状況①」の事例では、これまでNPO等の地域の主体が個別に活動していたものが、事業をきっかけとして、多様な担い手による協議体等が設置され、協働による取組が進められた結果、継続して協働可能な地域の多様な主体との関係が構築されたり、モデル事業終了後も継続して活動が行われている事例が多くみられた。一方で、ステークホルダー間で事業の目的や方向性等が共有されていなかったために、事業が止まってしまったケースもあった。このようなことから、モデル事業は協働を進める大きなきっかけとなり、協働の重要性を改めて実感する機会となり、また、ステークホルダー間の情報共有と相互理解の重要性も改めて認識することとなった。

「協働の状況②」の事例では、モデル事業以前より多様な主体との協働がある程度進んでいることから、事業を通して事業推進の協議体をNPO法人として立ち上げたり、新たなステークホルダーの参画によって実施体制が強化されるなど、今後の実施体制や活動基盤の強化につながった事例が多く見られた。

「協働の状況③」の事例では、モデル事業実施以前から既に多様な主体との協働が進められており、事業実施を通じて既存の取組の拡充を図るとともに、他地域での事業展開を目指して、新たな地域を対象とした協働を進めた事例があった。

また、具体的な協働の内容については、「協働の状況①②③」全てにおいて、専門的な知見からの助言・指導を担う大学、行政等の公的機関による関係機関の調整や活動場所の提供、民間企業が有するノウハウやシステムの活用（民間が有する会員を対象としたアンケート調査の実施等）など、ステークホルダーの強みが生かされる形で進められ、具体的な成果につなげている事例が多かった。単独実施よりも、様々なスキルやノウハウを有する団体が協力・連携して事業に取り組むことで、各団体の強みや特性を踏まえた役割分担が成され、実施主体の負担が軽減されるとともに、事業の効果の拡大や効率化にもつながったことが、その大きな要因として考えられる。

以上を踏まえると、地域主体の取組を進める上で、多様な主体による連携は必要不可欠なものであり、加えて、事業を始めるにあたっては、連携するステークホルダー間で事業の目的や方向性、アウトプットイメージ等について意見交換等を重ね、十分共有しておくことが重要である。

## (2) 地域の参加

| 評価の視点  |            | 該当数   |
|--------|------------|-------|
| 事業の市民性 | 新たな参加者がいたか | 10/23 |

地域づくり等の活動を進めていく上で、活動の対象となる地域の住民や関係者等の活動に対する認識や理解を獲得し、浸透させていくことは必須となる。

「協働の状況①②」の事例では、モデル事業実施以前はほとんど地域に浸透していなかった活動が、事業をきっかけとして、活動内容や活動規模の拡充が図られるとともに、広報活動の強化等も行われたことで、地域住民や関係者の認識や理解が一気に進んだ事例が多い。

「協働の状況③」の事例では、新たな地域や区市町村を対象とした事業展開によって、その地域や区市町村の新たな住民等の参加につなげるなど、対象地域が広域化することで地域の参加が促進されている事例が多く見られた。

このように、モデル事業の実施によって、地域住民や関係者の活動に対する認識や理解が進むとともに、活動への参加の促進につながった事例が多く見られた。また、事例によっては、新たに活動に参加した住民が、さらに活動の企画・運営側に参画するなど、参加者の活動レベルがアップした事例も見られ、参加の裾野が広がるとともに、参加の熟度が高まっている事例もあり、本事業によって地域の参加促進につながったことは大きな成果と考えられる。

ただ、事業期間が短かったこともあり、まだ地域や関係者への取組の周知が十分とは言えない状況にある事例が多いことから、更なる活動の周知と参加の促進が必要である。そのためには、各実施主体が周知の対象を踏まえた広報や情報発信の方法等を検討することに加えて、地域住民にとって身近な行政等による広報の支援が必要である。

## (3) 共助の仕組み構築

| 評価の視点   |                | 該当数   |
|---------|----------------|-------|
| 事業の波及効果 | 共助の仕組みとして確立したか | 13/23 |

地域の課題解決や活性化等の実現に向けた地域が主体となった仕組みづくりも本事業での大きな目的の一つとなっていたが、本事業を通じて、関係主体や地域住民等の意識の向上や主体性の醸成が促進されたり、人的なネットワークが形成されるなど、様々な成果が見られた。

「協働の状況①」の事例では、地域住民等の地域への愛着や誇りを醸成するきっかけとなった事例や、事業終了後も活動が継続される体制が維持された事例、活動拠点が整備された事例、活動を担う組織のNPO法人化等を検討している事例などが見られ、活動の自立性・継続性に不安は残るものの、事業終了後も活動の継続・発展に取り組む事例が多く見られた。また一方で、活動自体は継続されず協議体も解散し、新たな方向性を模索している事例もあった。

「協働の状況②」の事例では、実際にNPO法人を取得して活動基盤の強化につなげた事例や、活動のビジネス化や行政からの委託事業あるいは協働事業化等によって、活動資金が確保できる共助の仕組み構築につなげた事例など、「協働の状況①」よりもさらに具体的な成果につなげた事例が多く見られた。また、「協

働の状況③」では、そのような具体的な成果をさらに他地域で展開させている事例が見られた。

また、高齢者の見守りを行う活動の構築やアート制作を通じた障害者の新たな社会参画の機会創出など、事業を通じて新たな領域やテーマに取り組んだ事例も見られた。

このように、事業をきっかけとして多様な共助の仕組みの芽が生まれるとともに、既存の共助の仕組みの拡充や広域化につながったことは大きな成果といえる。

#### (4) 地域の課題解決

| 評価の視点  |             | 該当数   |
|--------|-------------|-------|
| 事業の社会性 | 地域の課題を解決したか | 13/23 |

地域の様々な活動が、地域のニーズを踏まえていること、また地域課題の解決に貢献していることは、共助社会づくりの活動に取り組む上で必要不可欠な視点であり、地域の理解や参画を促進させ、NPO等の活動主体や活動自体に対する信頼性を高める上でも重要となる。

「協働の状況①」では、地域のニーズに対応したり課題解決につなげた事例がいくつか見られたが、多様な主体による実施体制の構築やステークホルダー間の調整等に時間を要し、地域の課題把握にとどまった事例や事業終了後に具体的な地域課題の解決に取り組む事例も多く見られた。

「協働の状況②③」では、地域の課題解決につながった事例が多く見られ、「協働の状況③」では、同様の事業スキームを用いて、他地域における地域の課題解決につなげている事例もあった。

以上のことから、「協働の状況」の違いによって、地域ニーズへの対応や地域課題の解決状況に違いが見られたが、全体として地域ニーズや課題に対して一定の対応が成されたことは本事業における成果と考えられる。

今後も多様な担い手が地域ニーズや地域課題の把握とその対応に取り組んでいくために、継続して地域のニーズや課題を把握する取組が重要であるとともに、対応した内容に対する地域の評価等を適切に把握していくことも重要である。

#### (5) 事業の継続性・発展性

| 評価の視点          |                | 該当数   |
|----------------|----------------|-------|
| 事業の継続性<br>・発展性 | 事業終了後も継続される事業か | 13/23 |

埼玉県「新しい公共」支援事業で実施されたモデル事業や活動基盤整備支援事業を通じて、共助社会づくりに向けた地域主体の活動が多く展開され、その結果、事業終了後も何らかの形で活動を継続するものがほとんどとなっている。

「協働の状況①②」の事例では、事業を通じて実施メンバーの成功体験や自信につながったことで取組意欲の向上につながったり、ステークホルダー間の信頼関係が構築されたりするなど、関係者の意識の変化・向上によるものが事業継続の要因の一つとして考えられる。また、事業を通じて、活動拠点が整備されたり、活動の周知等に役立つツール（観光振興に寄与するガイドマップの制作、地域の歴史・文化を学ぶ読本・かるたの制作等）の制作に結びつくなど、目に見える成果が得られたことも、活動を

加速する大きな要因になったと考えられる。

特に、「協働の状況②」の一部及び「協働の状況③」の事例では、商品開発及び販路開拓、取組のビジネスモデル化等によって活動資金の調達につながった事例や区市町村からの委託事業や協働事業として継続している事例等が多く見られ、事業の継続性・発展性が高まっている。

一方で、多くの事例では、活動を担う人材不足や高齢化への対応、活動資金の確保（共助社会づくり活動のビジネス化、行政や企業との協働事業化、助成金の獲得等）といった面で多くの課題を抱えていることから、資金調達や人材の確保・育成等の点で、特に支援の充実を図っていく必要があると考える。

## 4-2. 今後の共助社会づくりに向けた取組の方向性

### 4-2-1. 共助社会づくりに向けた課題認識と取組の方向性

埼玉県 NPO 実態調査、埼玉県「新しい公共」支援事業ヒアリング調査及び本評価報告書の「4. 事業の評価」の「4-1. 埼玉県「新しい公共」支援事業に関する検証」等を踏まえた結果、今後の共助社会づくりに向けて、以下に示す i) ~ v) の課題と支援の方向性を重要な項目として位置づけた。

#### i) 多様な担い手の拡大と共助の取組の推進

モデル事業では、協働による活動を通じて、新たなステークホルダーの参画を得ながら取組の充実が図られた事例が多く見られ、担い手間の負担軽減につながったものも多く、事業終了後もステークホルダーの意欲の向上や協力・連携体制の継続につながっている。また、協働の状況が進んでいる事例ほど、取組の深まりや地域課題の解決力が高い傾向もみられた。そして、事業を通じて、NPO 法人化の検討を始めた事例や実際に NPO 法人を設立した事例も見られるなど、地域の活動を担う組織の基盤強化につながった事例もあった。

一方、NPO 実態調査では、団体専用の事務所を所有する NPO は全体の 1 割未満であり、無給のスタッフによって支えられている NPO も多く存在していることが分かった。また、行政や企業、大学との協働もまだ非常に少ない状況にあることなども明らかとなり、個々の NPO の活動基盤はまだ不安定なものが多く、ひとつの事業に対して NPO が単独で行っている場合が非常に多い状況にあることが伺えた。

このようなことから、地域の活動を継続・発展させていくためには、共助の担い手となる NPO をさらに拡充させていくとともに、協働の取組を促進させていくための支援が重要である。

#### ii) 中核的 NPO の育成による県内 NPO の底上げ

モデル事業において、多様な主体による協働が既にある程度構築されており、共助の仕組みとして一定のビジネスモデルが構築されている事例では、行政との協働事業や独自事業としての展開が見られ、さらには他の自治体や地域へノウハウを移転する支援を実施するなど、地域に根差した活動を続けながら中間支援的な役割を担う NPO の存在があった。

このような NPO が先導的なモデルとなるとともに、専門的な知見からのノウハウ移転やビジネスモデル化の支援等を行うことで、他の NPO のレベルアップを促進させることが可能となり、個々の NPO が個別にレベルアップを図っていくよりも効率的かつ効果的に多くの NPO の活動基盤の底上げにつながることを期待できる。よって、専門分野で高いスキルやノウハウを有する NPO を中心に、中核的な役割を担うことができる NPO の育成を積極的に進めていくことが県の NPO 活動を活性化させていく上で、優先して取り組んで行くべき事項のひとつである。

#### iii) マネジメント人材による活動の活性化

協働が効果的に進んだ多くのモデル事業では、ステークホルダー間の意見調整等を担う人材や、NPO の活動と地域をむすび、地域のさまざまな担い手の参画を促進させるような地域のマネジメントを担う

人材の存在が明らかとなった。また、NPO 実態調査では、活動上の課題として、「活動の中心となるリーダーや人材が育たない」「メンバーの高齢化が進んでいる」「新しいメンバーがなかなか入ってこない」を挙げる NPO の割合が高く、人材の確保・育成が図られていない状況が伺えた。

このように、活動の中心的な役割を担うことができる人材や、多くの NPO で課題となっている人材の確保・育成は急務となっており、加えて、人材の確保・育成には長期的な視点が必要であることから、このような人材の掘り起しや育成に関する支援を行っていくことも優先度の高い事項である。

加えて、i) で述べた協働の取組を推進する場合においても、このような人材によるマネジメントが重要となる。

#### **iv) 資金調達の円滑化による活動の自立性・継続性の向上**

NPO 実態調査では、行政に望む支援内容として、「活動に対する資金援助」が全体の 6 割を超えており、また、モデル事業に取り組んだ NPO においても、事業終了後の資金確保を大きな課題と認識している団体が多く見られたことから、NPO にとって活動資金の確保が常に大きな課題となっていることが明らかとなった。一方、モデル事業に取り組んだ NPO の中には、事業終了後に行政との協働事業化や独自事業等の展開によって活動資金を確保している事例も見られ、今後の自立性が期待できる取組となっている。以上のことから、活動資金を自前で確保できる NPO の育成を図ることで、自立性・継続性の高い NPO 活動を促進するとともに、NPO の資金調達に関する支援の充実を図ることが重要である。

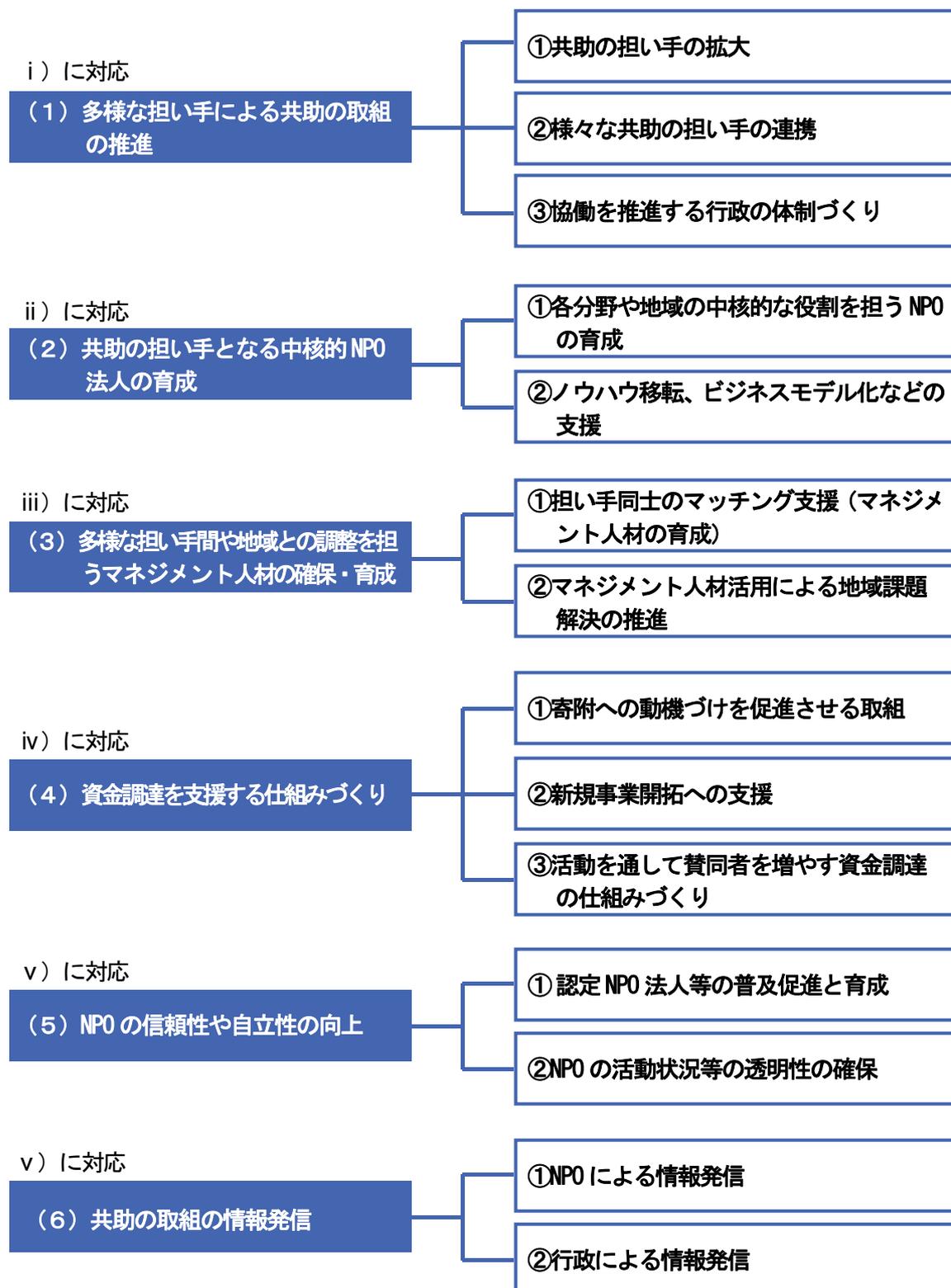
#### **v) NPO に対する信頼性の向上と理解の促進**

モデル事業を通じて、地域の認識や理解が大きく前進した事例が多く見られたことは大きな成果である。しかし、認識や理解が十分に進んだとは言えない状況もみられたことから、今後も引き続き、積極的に活動を情報発信していくことが重要となる。また、認定（仮認定）NPO 法人の認定や埼玉県指定 NPO 法人の指定を受けている NPO 法人はまだ少なく、また、NPO 実態調査からは、これらの制度に対する正しい理解が進んでいない状況も伺えることから、これらの制度についての意識啓発に取り組むとともに、認定または指定を受けた NPO 法人の数を増加させていくことで県民の NPO 活動に対する認識と理解を深めるとともに、NPO 自身の信頼性や自立性を高めていくことが重要である。

## 4-2-2. 共助社会づくりに向けた具体的な取組

「4-2-1.」で示した i) ~ v) の課題認識及び取組の方向性に対応させる形で、今後の共助社会づくりに向けて必要となる取組内容についてとりまとめた。

図 共助社会づくりを自立的に継続するための支援の方向性と具体的取組



## (1) 多様な担い手による共助の取組の推進

「新しい公共」支援事業に取り組む以前は、NPO 単独で取り組んでいた活動が、同事業を通じて多様な主体と協働で取り組むことで、実施主体の負担が軽減されるとともに、事業の効果の拡大や効率化につながったり、より質の高い公益的なサービスの提供につながったりするなど、様々な効果がみられた。

協働で取り組むことにより、新たな担い手の掘り起こしや協力・連携につながったり、担い手自身のレベルアップにつながったりしたことは、今後の共助社会づくりをめざす上で大きな成果といえる。

また、NPO 実態調査では、「行政との協働を行ったことがない」NPO が全体の過半数を超えており、行政や地元の自治会、商工会等との協働に対する要望も高まっている。協働はNPO と行政、企業等との新たな事業展開の可能性も秘めていることから、今後、より多くの共助の担い手が協働に参加できるような取組が必要である。

### ①共助の担い手の拡大

NPO 実態調査では、人材や活動資金の不足が大きな課題となっていることがうかがえ、不安定な活動基盤となっているNPO 法人がまだ非常に多いことが浮き彫りとなった。しかし一方で、独自事業によって収入増を検討しているNPO 法人の割合が全体の4割を占めており、独自事業の収入比率が増加傾向にある団体数が減少傾向にある団体数を上回っている状況も明らかとなった。また、行政との協働数や職員・スタッフ数が増加傾向にある団体数も減少傾向にある団体数を上回っているなど、少しずつではあるが、県内NPO 法人の活動基盤が育ってきていることも明らかとなった。

また、モデル事業を通じて、新たな共助の担い手との協働が生まれたり、信頼関係が深まったりした事例も多く、NPO 法人化の検討や法人格の取得につながった事例もあったことから、着実に共助の担い手の中心を担うNPO の成長につながったと考えられる。

このような状況を捉えて、育ちつつあるNPO に対する支援の充実を図り、更なる育成を促すとともに、任意の組織として地域で熱心に活動を続けている団体等のNPO 法人化に向けた支援の充実にも取り組み、共助の担い手となるNPO の拡大を図っていくことが重要である。さらに地域課題の解決に多様な担い手の協働が有効であったことから、NPO と企業のマッチングやNPO と自治会、商店街等との協働を進めるなど、より多くの担い手が参加できるような取組が必要である。

### ②様々な共助の担い手の連携

埼玉ホームスタート推進協議会 (No. 7) では、市や企業、大学等との意見交換の積み重ねや事業の実践を通じて、モデル事業終了後も協議会を継続しており、市からの委託あるいは協働事業として取組を発展させている。また、富士見地区地域支え合い協議会 (No. 21) や鶴ヶ島市 (No. 9) の取組でも、市からの助成金等を得て、モデル事業終了後の活動の継続が決定している。

このように、事業を通じた行政との協働の推進によって目に見える成果につながり、信頼関係が構築されたことで、その後の取組に対する支援が得られるケースが多く見られた。

今後も、地域の活動主体と行政・企業・NPO・大学等が互いの信頼関係を保ちながら取組を進めていくことで、共助の担い手による協働の活性化につながっていくと考えられる。そのため、県の支援としては、共助社会づくりへの関心が高い、あるいは協働の意向があるNPO や企業、大学、自治会、商工会等が一堂に会した協働促進のためのマッチングイベントの開催等により協働の促進を図っていくことが有効な方法のひとつとして考えられる。また、市町村としては、地域の活動主体の取組に積極的に関

わりながら、互いの信頼関係を構築するとともに、必要に応じて助言等を行い、他の協力先（地域の任意組織、NPO、大学、企業等）の紹介や両者の調整を図るような役割が求められる。

### ③協働を推進する行政の体制づくり

協働を推進するためには、行政やNPO等が単独で単発的に協働に関する取組（相談対応、マッチングイベント等）を行うのではなく、継続的に協働を推進できる体制づくりが必要である。例えば、埼玉県と関係市町村が中心となって協働推進のための協議体を設置し、それぞれが連携して協働事業化の推進に取り組む体制づくりが有効な手法のひとつとして考えられる（下表参照）。

県及び市町村の役割としては、協働事業提案を審査・認定し、事業費の一部を助成するような制度の構築や、関係者が参画する協議体の構築・調整が考えられ、行政内部にNPOの理解と協働を進める取組、体制づくりが必要である。

表 各協議体制と想定される役割

| 行政  | 協議体制                            | 想定される役割   |
|-----|---------------------------------|---|
| 埼玉県 | 県担当者・有識者・経済団体・中間支援NPO等が参画       | <ul style="list-style-type: none"> <li>県全域の協働に関する市町村への情報提供</li> <li>伴走型で協働を支援するコーディネーターの研修・登録</li> <li>NPOと企業、大学等とのマッチング支援等</li> </ul>                                |
| 市町村 | 市町村担当者・有識者・社会福祉協議会・地縁組織・NPO等が参画 | <ul style="list-style-type: none"> <li>市町村ごとにNPO法人のマッチング支援（協働に関する相談対応、マッチングイベントの企画・運営等）</li> <li>協働を検討しているNPO（または企業）の情報提供</li> <li>伴走型で協働を支援するコーディネーターの派遣等</li> </ul> |

## （２）共助の担い手となる中核的NPO法人の育成

今回のヒアリング調査の結果から、NPO自身のもつ難しいノウハウや、事業スキーム等を活用して他地域へ展開するような中核的な役割を担い始めているNPOがいくつか見られたことから、今後の自立的・継続的な共助社会づくりを進めていく上で中核的な役割を担うNPOを育てていくことが望まれる。

### ①各分野や地域の中核的な役割を担うNPOの育成

埼玉県内ことばの道案内作成・提供協働事業体（No. 17）の取組では、NPO法人が事業エリアの拡大に伴い、事業のスキルやノウハウを各自治体等へ移転する中核的な役割を担いつつある。また、埼玉ホームスタート推進協議会（No. 7）の取組においても、既に和光市や加須市で確立された「ホームスタート事業」を吉川市や戸田市の事業として立ち上げるための立ち上げ支援を行っており、中核的NPOとしての役割も担っている。また、映像を活用した地域振興協議会（No. 12）の取組でも、市民シアターに関する豊富な経験とノウハウを有するNPO法人が、新たに市民シアターに取り組もうとしているNPOの支援を行っている。

このように、共助社会づくり活動を自ら展開しながら、それぞれ活動分野や地域において中核的な役割も担うことが可能なNPOも育ってきており、こうしたNPOの育成につながる協働の実施が求められる。また、このような専門分野における豊富な経験と高いスキルやノウハウを有するNPOが、ノウハウ移転等にも取り組めるよう支援していくことで、より多くの中核的NPOの育成と充実を図っていくことが重

要である。さらに、中核的NPOとして活動していくためには、NPO法人としての自立性・信頼性が欠かせないことから、認定NPO法人や埼玉県指定NPO法人化の促進が必要である。

## ②ノウハウ移転、ビジネスモデル化などの支援

自立的・継続的なNPO活動を支援していくためには、中核的NPOによるハンズオン支援やノウハウ移転、ビジネスモデル化に関する支援等によって、NPO自身が自ら共助社会づくりに関するビジネスを構築していくことが重要である。

前述した、埼玉県内ことばの道案内作成・提供協働事業体（No. 17）や埼玉ホームスタート推進協議会（No. 7）、映像を活用した地域振興協議会（No. 12）の取組では、多様な主体が強みを生かした役割分担によって、ノウハウ移転やビジネスモデル化が行われている。このような事例を活用してノウハウを他のNPOへ伝える取組（事例集など支援内容を分かりやすく整理した情報の提供、ノウハウ移転やビジネスモデル構築に関する研修会・セミナーの開催等）が必要である。

また、越谷市住まい・まちづくり協議会（No. 18）の取組では、NPO、大学、公益法人、越谷市等から構成される市民主体のまちづくりを支えるプラットフォームを構築し、越谷市の福祉住宅事業や住まい・まちづくりを担う人材育成を目的とした講座に取り組み、10名の人材バンク登録にもつなげている。このように、地域社会の担い手が、多様な主体との協力・連携を図り、適切な役割分担によってそれぞれの強みを生かした活動を行うことで、支援の効果を高めるとともに、それぞれの負担軽減等にもつながるといった利点がある。そのため、中核的な役割を担うNPOが、関係する多様な主体とのプラットフォームを構築できるよう、そうしたノウハウ等の普及を進めることで、対応可能なエリアや分野等の拡充、事業の質の向上等が期待され、結果として中核的NPOの育成や充実につながることを期待できる。

## （3）多様な担い手間や地域との調整を担うマネジメント人材の確保・育成

NPO法人東上まちづくりフォーラム（No. 1）の取組では、ワールドカフェという手法によって、考え方に違いが見られたステークホルダー間の円滑な情報共有や理解促進を図っており、多様な関係者が関わりながら進めていく事業では、事業に関わる関係者の立場や利益を考えながら、共通の落としどころを見出していくコーディネーターの役割が非常に大きかったと考えられる。

中川地区地域防災対策協議会（No. 4）の取組では、東日本大震災時に遠隔避難所の運営に防災コーディネーターとして携わった経験をもつ人材が中心となり、地域の自治会を支援し、周辺自治会と連携した避難所運営訓練を実施したり、自治会未加入世帯も含めた自治会区域の全世帯に防災マップとリーフレットの配布を行うことで地域課題である防災への意識を高めるとともに、地域の参加を促進させる取組がなされた。また、宮代町（No. 13）や北秋津ネット（No. 23）の取組では、子どもを取組に参画させることで、地域の参加を広げるとともに、地域の将来を担う子どもの育成も視野に入れたものとなっており、いずれも参加の裾野の拡大と将来の地域を担う人材の確保・育成を意識した取組となっている。

これらの事例に見られるように、共助社会づくりを展開していく上では、ステークホルダー間の情報共有や建設的な議論の促進、考え方や方向性の共有といった役割を担う人材や、共助社会づくりを担うNPOと地域をつなぎ、活動に対する地域住民等の関心を高めて参加を促進させるとともに、活動を担う人材の確保・育成にも取り組むことが可能な地域のマネジメント人材の育成が重要であり、人材交流を通じてノウハウの共有等を図っていくことも重要になると考える。

## ①担い手同士のマッチング支援（マネジメント人材の育成）

東上線 NPO ネット・地域雇用促進委員会（No. 10）の取組では、大学生をインターンとして受け入れることで NPO の新規事業開拓やビジネスモデルの構築につなげるための支援に取り組み、大学生と NPO の協働をハンズオンで支援し、新たな事業化のきっかけとなった。このように、担い手同士のマッチングを進めていくためには、NPO と個人の間立ち、双方の意見や考え方を踏まえ、ハンズオン支援によって両者の関係づくりを支援することができる人材が必要であり、専門的なノウハウを有した調整能力に長けた人材が求められる。

また、地域に存在するコミュニティを活用しながら活動に対する地域の参加を促進させた北秋津ネット（No. 23）の取組で見られたように、地域の住民や関係者等の活動への参加・協力を促していくためには、地域のことを熟知し、地域住民との信頼関係を構築できるような人材が必要となる。

このような人材は、共助社会づくりにおいて今後ますますニーズが高まっていくと考えられることから、研修等を通してステークホルダー間や地域のマネジメントを担うことができる人材の育成が必要である。

## ②マネジメント人材活用による地域課題解決の推進

マネジメント人材を活用して地域課題解決につなげていくための視点として、まずは、まちづくりや地域活性化等、公益的な地域活動に関する専門的なスキル・ノウハウを有する社会人（プロボノ）や大学生、シニア世代等を対象に、マネジメント人材を求める NPO 等の情報を提供し（説明会やマッチングのためのイベントの開催等）、双方のマッチングを促進させる取組や仕組みの構築が考えられる。

また、マネジメント人材の専門分野、資格、有しているスキルやノウハウ、対応地域等について登録し、データベース化（人材バンク）することで、効率的かつ的確な人材の選定を支援することができる。

NPO 法人東上まちづくりフォーラム（No. 1）の取組では、専門的なスキルを持ったシニア世代・中高年世代のプロボノ派遣に長年取り組んでおり、上記のような取組との協働が可能なスキームだと思われる。また、東上線 NPO ネット・地域雇用推進委員会（No. 10）の取組では、大学生をインターンとして NPO 等に派遣し、ビジネスモデル構築や起業等を支援する取組を行っており、今後、大学生や社会人による共助社会づくりの活性化、大学生の就職及び地元企業の採用支援等への活用も期待できる。

## （４）資金調達を支援する仕組みづくり

NPO 実態調査では、運営上の困難事項として、「活動資金の不足」と回答した NPO 法人の割合が全体の 36%（第 2 位）を占めており、「新しい公共」支援事業終了後の大きな課題をみても、取組を継続するための資金確保やそのための支援を課題として捉えているところが多かったことから、活動を継続していくための資金調達は常に大きな課題になっていると考えられる。

円滑な資金調達を実現するためには、新規事業開拓等による事業収入の拡大、寄附による収入の拡大、協働事業による資金確保、市民ファンド等の基金の活用等が考えられる。そのためのノウハウを NPO が習得できるような取組を実施することで、NPO の資金調達のスキル・ノウハウの向上を図っていくことが重要である。

## ①寄附への動機づけを促進させる取組

我が国の寄附に対する認識は、企業 CSR の浸透等によって広がりつつあるものの、米国などの先進国

と比較すると非常に遅れており、寄附に関する税制優遇等の制度面でもまだ整備が十分とはいえない状況にある。

NPO 実態調査においても、全体の事業収入における寄附金の割合は6%と少なく、収入増の手段として「寄附金」を考えている団体も全体の7%にとどまっており、寄附金を募るための手段を特に講じていないNPO 法人が全体の半数近くを占める状況から、埼玉県NPO 法人の特徴として、活動資金を確保する手段として、寄附を活用する意識が全体的に低いことが挙げられる。

この課題に対し、市民や企業からの出資を募り、ファンド設立によって共助社会づくり活動の資金調達を図る事例も増えており、このような仕組み構築によって取組継続のための重要な資金源となる。埼玉県でも企業等から出資を募り、NPO 活動に資金を提供する「埼玉県特定非営利活動促進基金（NPO 基金）」を設置しており、NPO 活動の促進に役立てられている。

また、近年では「コース・リレーティッド・マーケティング(※1)」という手法を用いて、一般市民や消費者の購買意欲を寄附への動機づけとして資金調達に結びつけたり、プロジェクトの目的や内容に共感し協力してくれる人からの出資を、ネットを介して募り、資金調達につなげたりする「クラウドファンディング(※2)」といった手法を用いた事例も増えており、一般市民に対して、日常生活の中に気軽に寄附をできる機会を創出している。

今後、NPO が活動のための資金を確保していく上で、市民や企業等からの寄附は重要な資源と考えられる。寄附に対する県民の関心を高めるとともに、十分な情報提供を行い、寄附者のインセンティブを高める環境を整備することが必要となる。

※1…製品や商品、サービス等の売上によって得た利益の一部を社会に貢献する事業を行っているNPO などの組織に寄付する活動を通して、売上の増加を目指すというマーケティング手法で、企業の社会的責任を重視したもの。

※2…NPO やベンチャー企業、個人等が提案したプロジェクトを実現するため、ウェブサイトを通じて多くの人からの共感を得ることで資金調達につなげる手法のこと。2000年代に米国で始まり、日本でも取組がみられる。対象は、社会貢献や環境保全に関するプログラムのほか、映画制作、芸術家やアスリートの支援など多岐にわたる。提案者は専用サイト上で事業の必要性や計画を提示する。その趣旨や内容に共感した人は実現に向けた資金（一般的には少額）を出資し、出資額に応じた商品やサービスの提供を受ける仕組み。

## ②新規事業開拓への支援

NPO 実態調査では、NPO 法人の独自事業による収入が全体の3割近くを占め（第1位）、活動資金の収入増の手段としても「独自事業の収入」を挙げるNPO 法人が全体の4割であり、独自事業の開拓や拡充を重視しているNPO 法人が多いことがうかがえる。

モデル事業においても、障害者のためのアグリインターンシップ推進協議会（No. 15）の取組では、事業を通じて障害者が生産する農産物の販路開拓につなげており、平成25年度はわずかながら利益を確保できる見通しとなっている。また、行田市（No. 11）の取組では、事業の中で開発した観光商品の販売を実現することで、NPO 法人の会員である商店街の事業者等の収益増につなげるなど、資金確保に向けて取り組んでいる。

このように、モデル事業をきっかけとして、独自の事業展開によって活動資金の確保につなげた事例もあり、このような事例に学ぶ機会をつくる意義は大きい。また、事業開拓に関する実践的な研修等の

学びの機会の充実、事業開拓に関するハンズオン支援が可能な団体の紹介・人材派遣等の充実といった具体的な支援を図っていくことが重要である。

### ③活動を通して賛同者を増やす資金調達の仕組みづくり

行田市（No. 11）は、法人の会員が地元事業者で構成されていることから、NPO 法人の観光振興に資する活動によって間接的に会員の収益につながっている側面もある。そのため、活動に対する理解や賛同を得やすく、会費収入や出資による活動資金の確保が容易な関係にあると思われる。

このような考え方を発展させて、事業の恩恵を受ける一定の地域（あるいは一定条件を満たす等）の住民や事業者等から寄附や出資を受けることで活動を継続していく方向性も考えられる。

## （5）NPO の信頼性や自立性の向上

今回実施されたモデル事業では、行政や大学、企業等の多様な主体が協働して取り組んだことで、従来の活動をより拡充させて実施できたり、行政のバックアップが得られたりすることにつながった。また、活動に対する地域の理解や参加が進むとともに、対外的な信用が高まった事例が多く見られた。埼玉県産いもろり繭を守る会（No. 20）の取組では、長年地域を対象に交流活動を続けてきたことに加え、民間や商工会議所、NPO と協力・連携し、地域の空き店舗を活用した生糸生産とテーマとした就労支援や地域交流を図る事業に取り組んだことで地域の信頼性を高めることにつながった。また、北秋津ネット（No. 23）の取組では地域を対象に防災に関する大規模なイベント（防災講演会）を実施し、地域から 200 名ほどの参加が得られたことで、活動に対する認識と理解が得られる機会となり、自治会や地域住民からの信頼向上につながっている。

NPO の信頼性が高まることによって、地域の様々な参加の拡大（活動への参加、寄附、NPO への会員登録、行政や企業との協働促進等）につながることが期待されることから、NPO に対する信頼性の向上に向けた様々な取組や支援を行っていくことが重要である。

### ①認定 NPO 法人等の普及促進と育成

NPO 実態調査では、それぞれの制度に対する認知度は高いものの、制度に対する理解不足や対応できる人材の不足等により、認定や指定の手続きを行っていない NPO 法人も多く、認定や指定を受けている法人はまだ少ない状況にある（認定及び仮認定 NPO 法人数：18 団体、埼玉県指定 NPO 法人数：3 団体／平成 25 年 7 月 31 日現在）。

認定や仮認定 NPO 法人の認定や埼玉県指定 NPO 法人の指定を受けることで、寄附者が税制優遇措置を受けられるようになり、寄附者の増加や社会的信用、認知度が高まることが期待できることから、既に認定や指定を受けている NPO 法人の周知を図るとともに、認定 NPO 法人等の増加を図っていくことが NPO の信頼性を高めていく上で重要である。

### ②NPO の活動状況等の透明性の確保

地域住民やその他の関係主体等の参加を促進させていくためには、効果的な情報発信による活動等の周知に加えて、NPO 自身の信頼性を向上させていくことが重要となる。また、行政や企業等との協働を進める場合や、NPO への寄附を募る場合においても、NPO 自身やその活動への信頼を高めておくことが必要である。

しかし、NPO 実態調査では、経理の専任職員がいる法人は全体の7%に留まっており、経理を行う体制が弱いことが懸念される。また、経理や活動内容に関する情報など、法人の情報提供の体制が不十分である場合も多い。このような状況では、市民や企業等がNPO やその活動への寄附を考える際に、NPO の信頼性の判断が難しく、個々のNPO あるいはNPO 全体の評価に悪影響を与えることも考えられる。

そのため、NPO 法人自身も信頼性の向上に向けて、団体ホームページ等で事業報告・会計報告を随時公開したり、会計基準に準拠した会計を行うことを遵守する等の取組によって、NPO 活動の透明性を高めていく取組が重要となる。また、このようなNPO 法人の情報開示に対する意識向上の促進や、適切な情報開示方法等に関する支援（事業報告・会計報告用のフォーマットの提供、NPO 法人の会計基準に関するセミナーの開催等）を継続して行うことで、NPO 法人の信頼性向上に寄与し、協働を考える企業や融資を検討する金融機関、寄附を考える市民等がその可否を判断できる適切な判断材料の提供を可能にしていくことが重要である。

## （6）共助の取組の情報発信

本事業を通じて、「協働」や「中間支援」に関する認識や理解が進むきっかけとなり、また、NPO をはじめとする地域の多様な担い手への関心の高まりや、様々な取組に対する認識や理解の促進も進んだ。しかし、NPO の多岐にわたる活動に対する県民の認識や理解はまだ十分とは言えない。今後も、今回のモデル事業で見られたような共助の取組を継続的かつ効果的に情報発信することで、活動の意義や内容について理解が深まるようにするとともに、地域や関係主体の参加を促進させていくことが重要である。

### ①NPO による情報発信

活動基盤整備事業やモデル事業に取り組んだNPO 等においては、事業での成果や今後の取組の状況を、継続的に自身のホームページやマスコミ（CM、番組での紹介等）等を通じて情報発信していくとともに、イベントの開催等を通じて活動の周知に取り組んでいる。また、近年、利用の手軽さと情報発信性の高さから、様々な場面で急速に活用が広がっており、マーケティング等への活用も進んでいるフェイスブック、ツイッター等のSNS を活用し、団体や活動の情報発信を図っていくことも効果的な方法の一つだと考えられる。

埼玉県北部地域振興センター（No.2）の取組では、民間が開設した地域情報サイトに事業を紹介するページをつくり情報発信を行ったり、フェイスブックによる情報発信も行ったりするなど、積極的な活用がなされている。また、北秋津ネット（No.23）の取組では、フェイスブックがメンバー間の情報共有に活用されていたが、そのノウハウを今後は地域へ向けた活動の周知の面でも活用していくことで、活動のより効果的な情報発信が期待できる。また、マスコミの活用としては、行田市（No.11）の取組において、テレビや新聞を活用した取組の周知により、地域の認知や理解が進んでいる事例もある。イベントの活用に関しては、宮代町（No.13）の取組において、市民活動見本市という地域活動を紹介するイベントの開催を通じて活動の周知を図っている事例もある。

NPO 実態調査では、NPO 活動の情報発信手段として「ホームページ、ブログ」「機関誌やパンフレット、チラシ等」の活用は全体の過半数を占めるが、「SNS（ツイッター、フェイスブック、ミクシィ等）」の活用は全体の13%にとどまっていることから、今後の更なる活用の促進が望まれる。

## ②行政による情報発信

今回のヒアリング調査を通じて明らかとなった、各取組における円滑に協働を進めていくための工夫や地域課題を解決するために新たに構築された仕組み等を具体的に事例集等の形で分かりやすく整理し、県及び市町村のホームページ上等で情報発信・周知を図っていくことが必要である。

その他、フェイスブック等の近年利用が急速に広まっている SNS を活用して、継続的に情報発信していくことで、寄附や活動への参加など、県民の具体的な社会貢献活動への参加を促進させていくことが重要である。