



# social business

ソーシャルビジネス研究会ケースレポートNo.6

「創発的コーディネート」により社会資源をつなぎ合わせ、地域を活性化する  
～多摩NPOセンターとNPOフュージョンの4年間から学ぶもの～

2009年 4月

今井 邦人（ワークショップ・ファシリテーター 住民参加・協働支援コンサルタント）

## はじめに

現在、全国で209※1のNPO支援センターがあるといわれています（日本NPOセンター、2009年2月20日現在）。運営形態や、施設、人員、予算の規模は様々ですが、その機能のうち、地域の社会資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の関係、配分をコーディネートする役割への期待は、地域・形態・規模に関わらず、ますます高まっていると思われます。

東京都多摩市にある多摩NPOセンター（2000年6月設置）では、2005年からこれまでの約4年間、特定非営利活動法人エヌピーオー・フュージョン（以下「NPOフュージョン」）の管理運営により、「つなぐ」機能に特化した活動を具体的かつ多様に展開し、成果を上げてきていると思います。

本レポートでは、この4年間の多摩NPOセンターの活動経過を振り返る中で、今後のNPO支援センターのあり方を考えていくための実践的知見を「創発的コーディネート」という視点から明らかにしていきたいと思います。『創発※2』というのは、おなじみの言葉で言い換えれば、“一石二鳥”、“瓢箪から駒”、“転んでもただでは起きない”、“災い転じて福となす”といったところでしょうか。また、ここでいう「創発的コーディネート」とは、様々な人・団体・活動および資源を互いがより良く活かせるようにつなぎ合わせ、発展的な融合や革新的な持続を促進する働きかけのことをいいます。

なお、本レポートの作成にあたっては、NPOフュージョンおよび多摩市をはじめ、多摩NPOセンターに関わる多くの皆様に快くご協力をいただきました。記して謝意を表します※3。

※1：（1）NPOの支援（主に団体・組織の支援）を行っており、（2）分野を特定せず、（3）常設の事務所があり、（4）日常的にNPOに関する相談に応じることのできる職員がいる。という4つの条件を全て満たしている団体（出典：日本NPOセンター・ホームページ）。これに含まれないものも加えると、全国には2百数十の中間支援施設があるものと推測できます。

※2：『創発』とは、「局所的な相互作用を持つ、もしくは自律的な要素が多数集まることによって、その総和とは質的に異なる高度で複雑な秩序やシステムが生じる現象のこと。所与の条件からの予測や意図、計画を超えた構造変化や創造が誘発されるという意味で『創発』と呼ばれる」とされています（情報マネジメント用語事典）。創発的な視点からは、世の中の創造的・革新的な出来事は、必ずしも最初から予測したり計画したりできないけれども、それは決して偶然や自然発生的現象ではなく、むしろ、多様で自律的な主体の意思・志やそれらの出会いから、必然性を伴った筋道の中で生じていると捉えられます。

※3：多摩NPOセンターの関係者の皆様からは、長時間にわたり様々な角度からお話をうかがい、また、多くの資料のご提供をいただきました。そのことにより、何も知らないはずの筆者が、この4年間の活動内容とともに、その時々の方々の方々の考えや思いを知ることが可能となりました。本レポートが、あたかもずっとその場で観察していた人間が書いたかのような内容になっているとすれば、それは詳細な記録や資料が大事に残されていたことと、関係者の方々の記憶の正確さ、そしてご協力いただいた皆さんの惜しみない情報提供の賜物であることを付記しておきます。

## 多摩NPOセンターの概要

多摩NPOセンターは、廃校となった中学校を活用した西永山複合施設の中に「多摩市内及び周辺地域で活動する非営利の市民団体に対して、活動の場や事務機器の提供、人材の育成、団体運営や活動に対する助言、市民・行政・民間事業者のパートナーシップの構築等の活動を通して、非営利市民団体の自立と活性化を支援するため※4」平成12年6月に設置された中間支援施設である。

管理運営形態としては、12年6月から17年3月までの約5年間は利用者団体による運営協議会方式がとられ、17年4月から21年3月までの4年間は、管理業務受託団体として選定されたNPOフュージョンが、その任にあたった。

※4：多摩市ホームページ・「NPO・団体活動支援(多摩NPOセンター) (施設案内)」

### ○施設概要

京王線・小田急線の永山駅から15分～20分、多摩丘陵の面影も残る遊歩道と住宅団地の間を抜け、階段を下ったところに、多摩NPOセンターが入っている西永山複合施設がある。

建物は、元中学校施設を暫定利用という位置付けで使用しており、校舎の1階には福祉系の施設とシルバー人材センターの訓練室等がある。多摩NPOセンターは、2階の南棟を使用しており、他には陶芸関係等のサークル団体が利用している。3階は一時利用のための貸部屋となっており、4階は市の倉庫として使われている。体育館、校庭は体育系サークルの活動で使われている。

図1は、多摩NPOセンターの見取図である。階段を上ると正面に常時開放された入口が、そのすぐ先に受付のカウンターがあり、入るとすぐにスタッフと目が合うような位置に事務スペースがある。オープンスペースや廊下の壁には、過去の活動や関わる人々の写真がびっしりと貼られており、説明がなくとも、どんな人がいて、どんな活動をしてきたかが視覚的に伝わってくる。事務スペースとオープンスペースは開放的で、スタッフのホスピタリティを感じる応対も相まって、初めての訪問でもリラックスして過ごすことができる。その他の室としては、図1のように、大・小会議室、第1・第2パソコンルーム、カーペット敷きのフリールームthe座というバリエーションがある。

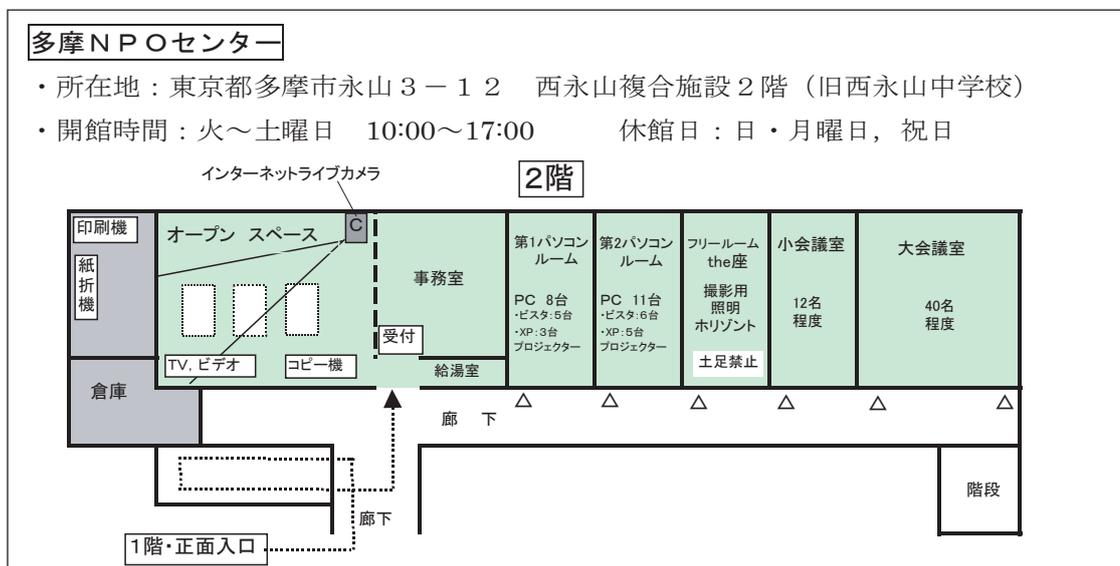


図1：多摩NPOセンター・見取図（多摩NPOセンター・パンフレットより）

## ○業務概要

表1は、多摩NPOセンターの業務概要をまとめたものである。

表1：多摩NPOセンターの業務概要（参考：TNC管理運営業務実績表、TNCパンフレット）

- ①相談業務：市民活動相談・支援、暮らしの相談コーナー（主に個人対象）  
〈4年間の実績・概要〉
- ・相談延べ人数…H17：355人、H18：300人、H19：252人、H20：339人  
（内容）市民活動に関わる各種相談～組織、法人化、財務、助成金申請など
  - ・来館、電話、eメール、FAXの合計。軽微なパソコン操作の相談等は含まず。
  - ・暮らしの相談コーナー…H17：141人、H18：93人、H19：80人、H20：92人  
（分野）パソコン関係、住宅関係、労務・経理、就職・転職、園芸、法務、家計など
  - ・12名の相談員が得意分野について午前か午後の2時間、オープンスペースにて対応。日時・テーマ・相談員名を予告。予約不要。予約時のみ対応する相談員も12名。
- ②各種情報の収集・提供  
〈4年間の実績・概要〉
- ・メールマガジン（約120の団体・個人が登録）
  - ・メール情報（随時、他団体より送られてきたeメールの情報を選別し転送。下記の「多摩NPOセンター便り」も含め、2418通[210331最終]を送信。
  - ・多摩NPOセンター便り（毎週土曜日発信、メルマガ登録者+中間支援47団体に配信。通巻185号[同上]）
  - ・季報・多摩NPOセンター（年4回発行。A4判8ページ、四半期毎の活動報告、平成21年3月現在、610部を発行し、うち400部を全国に配付。14号まで発行[同上]）
  - ・ホームページ（毎週更新）
  - ・情報宅配便（23団体登録。希望するジャンルの助成金、催し等の情報紙を月2回送付）
  - ・パンフレット（市内12の公共施設に陳列。月1回差し替え）
  - ・図書資料の整理と閲覧・貸出（団体情報、関連書籍、レポートなど）
- ③ネットワークづくり・活動支援
- ・近隣の市民活動組織や諸団体との連携
  - ・行政や企業などとの関連組織との連携
  - ・市民活動団体や施設の訪問
- ④市民活動を学習する機会の提供
- ・講座・研修の実施…協働研修講座
  - ・大学生のインターンシップ…中央大学、ネットワーク多摩  
～公共施設訪問から活用法の提案検討、ホームページの作成までを行う本物のオン・ザ・ジョブ・トレーニング。自治体職員志望者に市民の考え方・感じ方を学ぶ機会を提供。
  - ・ボランティア体験学習・中学生の職場体験…中学生から社会人まで
  - ・大学生・大学院生への講義、
  - ・自治体職員等の視察・研修
- ⑤施設・機器の貸出  
〈貸室〉…無料
- ・オープンスペース：随時利用可能。相談コーナー開催
  - ・大会議室、小会議室、フリールームthe座：貸出登録・予約必要。会議室は夜間9時まで利用可能
  - ・第1・第2パソコンルーム：使用登録・予約必要。ITの講座や研修を行う団体に限る。附属機器類込みの貸出。登録11団体
- 〈機器類の貸出〉
- ・館内貸出：（実費）コピー機、印刷機、ラミネーター  
（無料）紙折り機、TV、ビデオデッキ
  - ・館外貸出：貸出登録・予約必要（無料）デジカメ、ビデオカメラ、ワイヤレスマイク・アンプ、プロジェクター、スクリーン

○運営体制および基本的考え方

図2は、多摩NPOセンターの運営体制について整理したものである。

「多摩NPOセンター事務局」を中心に見ると、利用者との関係における運営の円滑化・充実化に向けて、利用者との情報交換・意見交換の場である『利用者懇談会』を設置するとともに、客観的立場から運営のあり方について助言を得るための『運営諮問委員会』を設置し、多角的な評価体制をとっていることが特徴的である。なお、図の左側は、多摩市および運営母体との関係を示している。

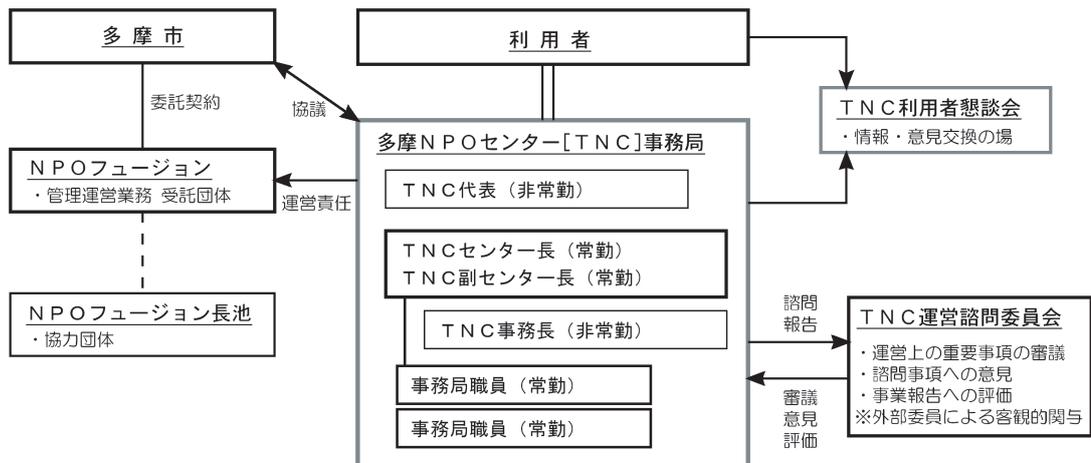


図2：多摩NPOセンターの運営体制（参考：多摩NPOセンター管理業務提案書）

1) 多摩NPOセンター事務局

事務局体制としては、受託団体・NPOフュージョンの理事長である富永氏が非常勤スタッフとしてセンターの代表を務める。業務を中心的に担っているのは、常勤のセンター長の御船氏、副センター長の井元氏、事務局職員の岡田氏、松尾氏の4名（平成20年度の体制）で、会計事務を担当する事務長の川端氏は非常勤となっている。

2) 利用者懇談会

4年間に6回開催され、毎回10数名の参加により実施された。参加者の自己紹介、TNCとの関わりや要望について、一人ひとり全員から話を聞くという進め方。そこで具体的に出された話題としては、TNCのあり方といった大きな視点からの意見や、パソコンルーム等の施設・機器の更新や運用上の要望、日曜開館に関する意見、湯茶等のサービスのための備品の要望など、様々なレベルの話がなされている。意見等への対応については、記録を見ると、パソコン教室のコマ数の増加や、パソコン機器・ソフトのバージョンアップ、湯茶サービス備品等、対応可能と判断されると、迅速に対応がなされている。

### 3) 運営諮問委員会

運営諮問委員会は、受託団体の応募段階から、運営上の一つの特色ある仕組みとして提案されていたものである。メンバーは、客観的な審議を期待し、外部からNPO支援センターの代表、近隣地域のNPO代表、地域の大学教授を招請し、さらに多摩市の担当課長、受託団体代表が加わった6名によって構成されている。年に2回開催され、運営の基本方針、事業計画等の重要事項の審議と諮問に対する検討をその役割として担っている。4年間、7回（1回は欠席者多く意見書提出に代替）の記録等からは、高い専門性をもった委員から客観的かつ親身な助言がなされていたようであり、単なる諮問機関というよりはメンター（頼りになる相談役）としての役割を果たしていた様子がうかがえる。

### 多摩NPOセンターの4年間の活動の流れを概観する

図3～4は、様々な関連資料をもとに、この4年間の多摩NPOセンターの主な活動の流れを年表の形にまとめたものである。図の読み方は、左から、各年度を大きなまとまりとするステージの推移、月ごとの重要と思われる活動および出来事、「季報」の発行状況、団体訪問の月別数と累計数、来館者数の月別人数と年度合計、累計数となっている。

また、「重要な活動・出来事」の各項目には、丸、四角の記号があるが、意味は図上部の凡例に示した通りである。以下、年度・ステージ毎の大まかな流れについて整理していきたい。

#### 1) 平成17年度：センターの活動基盤を整備する・センターの認知度を高める

平成17年4月1日から、NPOフュージョンによる管理運営業務が始まった。初年度の前半（秋頃まで）は活動基盤を整えるために、施設・機器関係、情報関係のインフラ整備と運用方法の検討に力が注がれた。契約関係としては市からの委託業務であったが、実質的には事務局スタッフと行政担当者の協働体制で一つひとつの基盤整備が進められていったという。

そうこうするうちに、外に向けた様々な情報発信が始まり、徐々に来館者数も増えていった（17年4月：174人→18年3月：518人、年間合計：3,686人）。平成17年度以前は月間でおよそ500～600人台だったとのことなので、18年3月には来館者数を前の水準に戻し、その後さらに増やしていったことになる。また、8月のインターンシップ、10月の多摩市との共催による「市民協働研修」などとの関連から、年度の後半になるとスタッフがセンターの外へ出ていく活動も少しずつ始まり、11件の団体訪問が行われた。

## 2) 平成18年度：積極的に市民活動の現場を訪ね、触媒力・創発力を高める

平成18年度は、17年度末から本格的に始まった「団体訪問」に最も注力された年だといえる。44件の団体訪問が行われたということは、平均すると年間を通じてほとんど毎週1件の訪問をコンスタントに続けていたことになる。団体訪問によって、市民活動団体等との直接対話による情報の蓄積が精力的になされ、その後の中間支援組織としての機能発揮のための基礎体力が形成されていったと言える。そのことをステージの「触媒力」「創発力」の高まりと表現している。なお、年表中の項目数が少ないのは、活動が停滞していたということではなく、ようやく日常的業務（相談業務、情報受発信、貸館業務など）が軌道に乗ってきたことと、団体訪問に注力されたことに加えて、新たに始まったイベント等が少ないためと、17年度に開始された定期的活動の記述が省略されているためである。来館者数は、団体訪問や17年度からの地道なPR活動等の効果もあってか、年間8,798人と、17年度の倍以上となっている。

## 3) 平成19年度：創発的コーディネートの成果を具体的な形にする

平成19年度は、見た目にも明らかなように、前年度の団体訪問をはじめとする“つなぐ活動”の蓄積が急速に花開いた時期となっている。具体的には、アート系NPO（NPO法人アート多摩）と多摩NPOセンターの共催、さらに福祉系NPO（3団体）との共同による「みんなのかんたん芸術講座」が19年5月に開始され、20年3月まで連続的に11回実施された。また、地域の工芸家・陶芸家および陶芸グループがつくる焼き物（植木鉢）と地元企業が生産する胡蝶蘭を組み合わせるといった試みも行われた。これこそ、異なる分野や立場の主体・活動をつなぐことによって連携や協働を実現し、新たな価値を生み出す「創発的コーディネート」の成果である。また、“様々な主体・活動がつながる場”をつくるために「市民活動語りすと」と称する市民活動や協働に関する自由な対話の場を定期的に関開き取り組みが19年10月から始められた。来館者数も、ニーズの高いパソコン講座の1日当たりコマ数を増やしたことなどもあって、年間13,164人まで増加している。なお、この年の団体訪問は25件と少数は減っているものの、継続的に進められている。

## 4) 平成20年度：創発的コーディネートの成果を連鎖的に高めつつ持続する

平成20年度は、19年度に始まった「かんたん芸術講座（20年度計：10回）」、「市民活動語りすと（同：7回）」を継続的に開催しながら、「創発的コーディネート」のさらなる連鎖的・発展的展開を図った。来館者数は14,048人と前年度を若干上回り、4年間の総来館者数は、のべ39,696人となった。団体訪問は、21年1月まで17件行われ、最初からの累計数が100件を超えた。そして、21年3月末日をもってNPOフュージョンによる管理運営が終了した。

## 5) 4年間の活動を概観して

NPOフュージョンが管理運営業務受託団体となつてからの4年間の大きな流れを概観してみると、1年目は活動基盤の整備、2年目は団体訪問を中心とした次のステップのための蓄積づくり、そ

して、3年目は、それまでの準備や蓄積を一気に形にした時期であったといえる。さらに4年目は、形にしたものを持続しながら、連鎖的に次の展開を図っていった。独自の管理運営のスタイルは、4年間の関係者の試行錯誤と努力の積み重ねを通して確立されたものであるといえる。なお、21年4月からの管理業務受託団体は、NPO法人アート多摩（以下「アート多摩」）である。前述のようにアート多摩は、平成19年から多摩NPOセンターで行われている「みんなのかんたん芸術講座」の共催団体の一つである。このような展開も、様々な巡り合わせの中から創発的に生じているようにみえる。

図3：多摩NPOセンター・4年間の主な活動の流れ①（平成17～18年度）

ステージ /年度	年月 日	重要な活動・出来事	(凡例)			季報 (編)	団体 訪問 [累計]	来館者数(人)	
			◇TNC運営 ●つなぐ活動	□相談業務 ■情報発信	○施設活用 ●イベント			月別 [年計]	累計
センターの活動基盤を整備する・センターの認知度を高める	17. 4	1◇NPOフュージョンが管理運営業務を開始 13◇多摩NPOセンター(TNC)事務局定例会議(以後、原則水曜日午前) 19◇多摩市とTNCの定例打ち合わせ(以後、原則として毎週)					17.3.24 [1]	174	174
	5	21□「暮らしの相談コーナー」開始(6月から本格化)						177	351
	6	3■TNCホームページを再開 29□第1・第2パソコンルームの整備						257	608
	7	2■「多摩NPOセンター便り」をメルマガ方式で配信(毎週土曜) 25■他団体からのeメール情報をメルマガ方式で転送開始 30◇第1回利用者懇談会を開催						356	964
	8	18◇17年度・第1回運営諮問委員会を開催 25■TNCパンフレット・使用開始 26●「鉄道模型で遊ぼう」を開催(～27) 30●中央大インターンシップ(～9.10)→■成果「多摩便利帳」(以後、毎年)					1 [2]	362	1,326
	9	28■オープンスペースに「インターネットライブカメラ」を設置・実験開始					2 [4]	358	1,684
	10	6●コーヒーハウス(第1回)開催、毎週水曜・全19回(～19.3.16) 12●多摩市との共催で「市民協働研修」フォーラムを実施						396	2,080
	11	25■「市民協働研修」(10.12)の講演録を刊行						247	2,327
	12							226	2,553
	18. 1	31■「季報・多摩NPOセンター」創刊					1 2 [6]	270	2,823
	2	4◇第2回利用者懇談会を開催 [季報2号(18.3)～8号(19.10)に連載] 4◇17年度・第2回運営諮問委員会→意見書提出に代える					3 [9]	345	3,168
	3	8■コミュニティセンター(7館)、「のーま」にパンフレット陳列依頼 10■老人福祉館(4館)にパンフレット陳列依頼。以後、毎月差替え					2 [11]	518 [3,686]	3,686
積極的に市民活動の現場を訪ね、触媒力・創発力を高める	18. 4	■「情報宅配便」開始(NPO等へ希望するチラシ類を月2回送付)					2 3 [14]	674	4,360
	5						4 [18]	657	5,017
	6	20◇18年度・第1回運営諮問委員会を開催					4 [22]	721	5,738
	7	28●夏休みイベント「のりもの好き あつまれ2006」を開催(～29日)					3 3 [25]	766	6,504
	8	10●夏休みイベント「ペットボトルロケット」追加開催					3 [28]	727	7,231
	9						6 [34]	774	8,005
	10						4 3 [37]	747	8,752
	11	11◇第3回利用者懇談会を開催					4 [41]	780	9,532
	12	27■「地域デビュー手引書」の企画編集開始(～19.2.20)。以後、毎年作成 (多摩市市民活動情報センター、多摩ボランティアセンターとの協働)					2 [43]	571	10,103
	19. 1	27●ネットワーク多摩・インターンシップ→■成果「多摩便利帳」(19年) 31◇18年度・第2回運営諮問委員会を開催					5 4 [47]	674	10,777
	2						3 [50]	818	11,595
	3	3■「地域デビュー手引書」を「地域ふれあいフォーラムTAMA」で 配付(～4日)					5 [55]	889 [8,796]	12,484

「創発的コーディネート」により社会資源をつなぎ合わせ、地域を活性化する

～多摩NPOセンターとNPOフュージョンの4年間から学ぶもの～

図4：多摩NPOセンター・4年間の主な活動の流れ②（平成19～20年度）

ステージ /年度	年月 日	重要な活動・出来事	(凡例)			季報 (号)	団体 訪問 [累計]	来館者数(人)			
			◇TNC運営 ◆つなぐ活動	□相談業務 ■情報発信	○施設活用 ●イベント			月別 [年計]	累計		
創発的 コー ディネー トの成 果を具 体的な 形にし る	H19	19. 4	3○パソコン講座(シニアネットクラブ)を2コマ/日(週9)→3コマ/日(週13)に 13◆「多摩草むらの会」を「アート多摩」と共に訪問し、情報交換 19◆「わこうど」に「アート多摩」を紹介。共同イベントの相談			6	4 [59]	1,040	13,524		
		5	11◆「ブレイルームゆづり葉の家」に「アート多摩」を紹介。情報交換 23●第1回「みんなのかんたん芸術講座」を開催(共催イベント)				3 [62]	1,145	14,669		
		6	23●第2回「みんなのかんたん芸術講座」を開催 14◇第4回利用者懇談会を開催				3 [65]	1,275	15,944		
		7	18●多摩市と共催で「市民協働研修シンポジウム」を開催 25◇19年度・第1回運営諮問委員会を開催			7	1 [66]	1,135	17,079		
		8	10●夏休みイベント「のりもの好き あつまれ2007」を開催(～11日) 22●第3回「みんなのかんたん芸術講座」を開催				1 [67]	1,088	18,167		
		9	9●第4回「みんなのかんたん芸術講座」を開催 12●第5回「みんなのかんたん芸術講座」を開催 15■「市民協働研修シンポジウム」講演録を刊行				4 [71]	1,102	19,269		
		10	25◆第1回「市民活動語りすと」を開催 31●第6回「みんなのかんたん芸術講座」を開催 10●第7回「みんなのかんたん芸術講座」を開催 14●第8回「みんなのかんたん芸術講座」を開催			8	4 [75]	1,249	20,518		
		11	15◆地元陶芸家と企業を訪問、胡蝶蘭の鉢(多摩焼)の打合せ 22◆第2回「市民活動語りすと」を開催				3 [78]	1,102	21,620		
		12	24●第1回「ライブカメラによる新しい日常生活」研究・研修講座を開催				1 [79]	885	22,505		
		20. 1	19●第2回「ライブカメラによる新しい日常生活」研究・研修講座を開催 24◆第3回「市民活動語りすと」を開催 30◇19年度・第2回運営諮問委員会を開催			9	1 [80]	948	23,453		
		2	2◇第5回利用者懇談会を開催 9●第9回「みんなのかんたん芸術講座」を開催 21◆第4回「市民活動語りすと」を開催				3 [83]	1,063	24,516		
		3	5●第10回「みんなのかんたん芸術講座」を開催 24●TNC協働講座～加藤哲夫氏を囲んで～を開催 26●第11回「みんなのかんたん芸術講座」を開催				1 [84]	1,132 [13,164]	25,648		
		創発的 コー ディネー トの成 果を連 鎖的に 高めつ つ持続 する	H20	23●第12回「みんなのかんたん芸術講座」を開催 24◆第5回「市民活動語りすと」を開催 26●第13回「みんなのかんたん芸術講座」を開催			10	2 [86]	1,004	26,652	
				5	22◆第6回「市民活動語りすと」を開催				2 [88]	1,154	27,806
				6	6■「TNC協働講座」(3.24)の講演録を刊行 25●第14回「みんなのかんたん芸術講座」を開催 2●第15回「みんなのかんたん芸術講座」を開催				2 [90]	1,124	28,930
				7	12●第16回「みんなのかんたん芸術講座」を開催 23◇20年度・第1回運営諮問委員会を開催 24◆第7回「市民活動語りすと」を開催			11	2 [92]	1,322	30,252
				8	22●夏休みイベント「のりもの好き あつまれ2008」を開催(～23日) 28◆第8回「市民活動語りすと」を開催					1,034	31,286
				9	13●第17回「みんなのかんたん芸術講座」を開催				3 [95]	1,284	32,570
10	4◇第6回利用者懇談会を開催 23◆第9回「市民活動語りすと」を開催					12	2 [97]	1,613	34,183		
11	8●第18回「みんなのかんたん芸術講座」を開催 24●「TNC協働講座～早瀬昇さんを囲んで～」を開催						2 [99]	1,397	35,580		
12							1 [100]	970	36,550		
21. 1	22◆第10回「市民活動語りすと」を開催 28◇20年度・第2回運営諮問委員会を開催					13	1 [101]	1,039	37,589		
2	14●第19回「みんなのかんたん芸術講座」を開催 20■「TNC協働講座」(11.24)の講演録を刊行 25●第20回「みんなのかんたん芸術講座」を開催 26◆第11回「市民活動語りすと」を開催							1,064	38,653		
3	4●第21回「みんなのかんたん芸術講座」を開催 31◇NPOフュージョンによる管理運営業務が終了					14		1,043 [14,048]	39,696		

## 多摩NPOセンターの特徴的な活動および実績

### (1) 団体訪問

#### 【実施に至った経緯】

NPOフュージョンによる管理運営業務の初年度は「知っていただく、使っていただく」をテーマとして、紙ベース、ICTベースでの情報発信等、様々な取り組みを行ったが、「知っていただく」ことに関しては一定の成果を上げたものの、なかなか「使っていただく」ことができなかった。

年度の後半を過ぎると、運営体制の整備に忙殺されていた状況がようやく落ち着き、次の段階のアクションについて考え、実行できるようになってきた。そして次の動きを考える中で、来ってもらう以前に、自分達が多摩市内の市民活動に関わる人や団体を十分に知らなかったということに気づき、「センターの中で座っていても来てくれない」「自分達が現場に出て行かなければいけない」という認識に至ったという。そこで、市民活動の現場を訪ね、①みんなが何を求めているのかに耳を傾けるニーズ調査と、②多摩NPOセンターについての情報発信という2つの目的を併せ持った「団体訪問」をできるかぎり実施していくこととなった。

多摩NPOセンターのスタッフは当時、常勤3名であったが、副センター長の松本氏（多摩大学総合研究所，17～18年度）が勤務する水曜日には4名になることから、2名で団体訪問で外出しても2名がセンターでの業務が可能である。そこで、水曜日に井元氏、松本氏の2名を基本メンバーとし、当初はセンターの施設・機器を利用している団体等、声をかけやすい団体から訪問を始めた。それと並行して、東京都のNPOデータベースから市内のNPO法人の連絡先を調べ、順次コンタクトをとっていった。

時期を同じくして、18年1月に「季報・多摩NPOセンター」が創刊されるなど、様々な活動実績をまとめ、情報として発信することによって外からの情報が自然と集まってくる状況をつくる（「発信なければ受信なし」）ためのメディアが一つひとつ増えていった。多摩NPOセンターのパンフレットを公共施設に陳列したのも同様の意味があって、単に市民の接点を増やすだけでなく、多摩NPOセンターがどれだけ認知され、どのように見られているのかという現場での実態調査も兼ねて、定期的に（月1回）各施設をまわり、パンフレットの補充と差し替えを行っていた。これらのメディアは、団体訪問先に渡す資料としても活用された。

#### 【団体訪問の進め方】

団体訪問は、井元氏が事前に対象先に電話で趣旨を説明し、了解が得られた団体と直接面談をするという手順が進められた。面談は、対象先の活動の現場に赴いて行くことを基本としたが、場合により対象先が多摩NPOセンターに来館するケースもあった。団体訪問での話は、基本的には、①パンフレットを使ったTNCの概要の説明（井元氏）、②訪問対象団体の設立経

緯の聴き取り（松本氏）、③困っていること・課題の聴き取り（松本氏）、④その他対象先に合わせた話、という流れで進められた。最初のうちは聴き取りをするにも、ポイントがよく分からなかったが、回を重ね、経験を積んでいく中で、聴き方が上達していったという。

【団体訪問を実施した対象の内訳】

表2は、団体訪問に関する資料に基づき、団体訪問を実施した合計101団体（一部個人）の内訳を、対象の種別と拠点地域および実施年度別でクロス集計したものである。

対象種別×地域からみると、多摩市内のNPO法人、次いで任意団体、公的機関が設置した施設だけでほとんどを占めており、多摩市内に絞り込んで集中的に団体訪問を実施していたことが分かる。

また、対象種別×実施年度でみると、平成17年度は試行期間として、18年度は市内のNPO法人、19年度は任意団体を含めた市内の市民活動団体、20年度は未実施の団体というように推移している。

表2：団体訪問・訪問対象の内訳（訪問対象の種別×地域・年度）

	NPO 法人	任意団体	自治会	行政 社協 公設公営 施設	教育機関 学校法人	その他の 非営利 法人	営利法人	合計
多摩市内	43	19	1	13(10)	2	3	3	84(10)
多摩周辺 地域	3	1		3				7
関東圏	3	2		3			2	10
17年度	3	1		5(3)			2	11(3)
18年度	33(1)	3		5(4)	1	1		44(5)
19年度	5	13		5(3)	1	1	3	29(3)
20年度	8	5	1	2		1		17
合計	49(1)	22	1	19(10)	2	3	5	101(11)

注1：多摩周辺地域…町田市、八王子市、稲城市、日野市、府中市、調布市、川崎市(麻生区、多摩区)

注2：括弧数字はインターンシップ生の取材を兼ねた団体訪問（内数）

【団体訪問の成果】

第一に、多摩市内を中心としたNPO法人をはじめとする市民活動団体等のメンバーと知り合いになったことに始まり、各団体の要望や事業内容を把握できたということがある。

第二に、各団体の抱える課題が把握できたことがある。本当に困っている団体ほど、支援を求める余裕や手段をもたないケースも多い。課題としては、大きくは2つの行き詰まりのタイプがあり、①新しいことができないタイプ、②次の展開が図れないというタイプの2種類がある。典型例を挙げると、①は福祉系の団体などで、今の事業で手一杯で他のことを考えたり実行する余裕がないというケース。②は、まちづくり系の団体などで、最初は熱があっても人も集まり勢いで活動し、ある程度の成果を上げたが、次の事業的展開が図れないケースがあった。また、NPOは横のつながりが少なく、同質のネットワークの中でも付き合いが限られていることも行き詰まりの原因であると思われる。

第三に、比較的狭いエリアの中での、人のつながりが見えてきたこと。様々な団体の設立経緯を聞いていくと、徐々に多摩市の市民活動の歴史の全体像が見えてきた。また、NPO法人の活動の充実度や団体の経営状況は様々であるということも、現場の実感として理解できた。

第四に、上記の成果が相まって、人や団体、活動をつないでいくための基盤としてのデータベースが多摩NPOセンターの中で徐々にできあがっていったことが最も大きい。

#### 【考察】

多摩NPOセンターは、着実に団体訪問の実績を積み重ねることにより、地域の市民活動の情報を蓄えながら信頼関係を築き、中間支援組織として人・団体・組織をつなぎ合わせるために必要な力である「触媒力」を高めていったといえる。加えて、予測し得ない未来をより良い形で創造するための有効なアクションを起こすために必要な力、すなわち「創発力」も高めていったと思われる。

また、「101団体の訪問を行ったうち1団体だけ自分で訪問できなかったのが残念（井元氏）」との言葉のように、副センター長の井元氏が1団体を除き全ての団体訪問に参加している。団体訪問は、多摩NPOセンターの組織的な取り組みではあるが、最終的には個人対個人のコミュニケーションでもあるため、「触媒力」「創発力」の源となる情報及び信頼関係は、全ての団体と直接面談した担当者個人に属する部分が大きいと言わざるを得ない。

とすると、情報と信頼を蓄積したスタッフが居なくなったら、再度ゼロから団体訪問のようなアウトリーチ活動をやり直さなければならないのだろうか。しかし、それでは余りにも損失と後任者の負担が大きい。中間支援組織における「触媒力」「創発力」の基盤となる情報及びネットワークの蓄積と継承のあり方は、ひとつの大きな課題として考える必要がある。

## (2) 市民活動語りすと

### 【実施に至った経緯】

平成17年の管理運営受託団体の募集時に書かれた企画案にもあった「一課一協働」という考え方にのっとり、継続的で目に見える多摩市・市民活動支援課との協働の取り組みとして、平成19年7月18日の「市民協働シンポジウム」の開催をきっかけに発案され、3ヶ月後の10月25日に第1回「市民活動語りすと」が開催されるに至った。

### 【考え方・進め方】

「市民活動語りすと」は、平日の午前10時半から約2時間、多摩NPOセンターのオープンスペースを会場とし、敢えてテーマを設定せずに協働の課題を自由に考え、語り、行動に結びつけるための円卓形式の“市民活動井戸端会議”という考え方で実施された。

進行は、2人のコーディネーター（多摩市市民活動支援課長・飯高氏、多摩NPOセンター代表・富永氏）による開放的な雰囲気づくりの中で、一通り順番に自己紹介や取り組んでいる活動、思いなどを出し合うというスタイルで進められた。初めての参加者に優先的に発言を求めることにより、場への馴染みを促すというきめ細やかな配慮もあったという。互いの発言に耳を傾けながら、時

や共感が示されたり、触発されて浮かんだ考えが提案されたりといった話の展開に加えて、会の終了後の個別の情報交換や、継続的な交流が生まれる場となるよう進められていた。こうした進め方の背後には、この場における交流をきっかけに人・団体・活動がつながり、参加者各々が取り組む活動の発展や充実、あるいは新たな活動を生み出す契機とすることへの期待があった。

#### 【「市民活動語りすと」の経過】

「市民活動語りすと」は、平成19年10月25日から21年2月26日までの約1年3ヶ月で計11回開催され（実施日は図4を参照）、各回6～20人、延べ139人の参加者があった。参加者は、個人としての市民、市民活動団体やNPO法人のメンバー、企業人、行政職員、その他外部からの参加者など多様であり、各回とも様々な話題が出され（表3）、また、数多くの思わぬ取り合わせの出会いが生まれた。また、この場でも出された発言がきっかけとなり、実現に向かっていったこともある。例えば、夢でもいいから何でも語り合おうという雰囲気の中で、「市民がアートに日常的に触れられる場をつくりたい」という発言に対する具体的な助言や提案がなされたことをきっかけにして、みるみるうちに夢と思っていたことが実現してしまったという報告もあった。

表3：「市民活動語りすと」で出された話題（第11回の資料を元に加筆）

- ・フットサル場づくり（道路予定地の暫定利用）
- ・フィルムコミッションの開設
- ・市民が描く市の将来（多摩自由大学の活動や総合計画策定への参画）
- ・多摩の市民活動は多彩で元氣
- ・障がい者の就労支援と文化環境づくりの試み、食をめぐる新規事業の可能性
- ・ICTを利用する新規実験講座
- ・ライブカメラに期待するアイデア
- ・ICTの可能性とTNCの開かれた特性を生かして新しい「視える」関係づくりの実験を
- ・市民の「人・物・金・情報・時間そして志」などの持ち寄り方
- ・NPO（広義）の組織と管理
- ・胡蝶蘭の販売を通じた企業と地域の関係深化
- ・多摩焼きは徐々に売れている～陶芸家との連携を～
- ・地域の陶芸クラフト作家製作の鉢と地域の胡蝶蘭栽培を組み合わせ多摩ブランドの起業を目指す
- ・市民製作映画「多摩ニュータウン わたしの街」をめぐる、千里と多摩・吹田市との交流の可能性
- ・障がい者とアート創作をつなぐ常設スペースへの夢
- ・里山アートを目指して金曜工房の実験開始
- ・アートを暮らしに生かす試みを積み重ねて新しいアート空間を多摩に育む
- ・座・TAMAの芝居づくり
- ・ビオトープと水車小屋の活用
- ・人はどのように行動するか
- ・誰が責任主体として運営するのか等の悩みを語り合う。
- ・家作りの夢を持ち寄りコーポラティブハウスを事業化する
- ・生活習慣病対策を通じて新薬の開発に力を貸すNPO法人を設立
- ・TNCの4年間を追跡してこれからの市民活動に生かす報告書をまとめる。
- ・TNCにあるサーバは、恐らく世界初の安全性の高いシステム。ぜひ地域で活用してほしい
- ・来年度からTNCの管理業務を受託する。この場で言うてみたことが次々に実現してしまった
- ・八王子で子育て支援の活動をしている。「まるごと八王子の使い方」というまちのガイドブックを作成
- ・銀行で国や自治体に関する業務をしている
- ・市内の企業。障がい者とランの栽培をしている。
- ・胡蝶蘭と鉢の組み合わせ、価格の問題が難しい
- ・TNCの役割と自治基本条例の理念の整合を
- ・学生の社会調査実習でTNCには世話になった
- ・公的福祉サービスから外れる人を民間で支えたい
- ・高齢化した町田市の団地の食事会をずっと手伝っている
- ・市民が協力しやすい協働の形を市には考えて欲しい
- ・今回で最後の語りすとになるが、ここでなければ体験できなかったことは多いと思う

### 【考察】

「団体訪問」は、多摩NPOセンターと個別の団体等との情報交流及び信頼関係づくりのためのアウトリーチ活動として位置づけられる。これにより、人・団体・活動を「つなぐ」ための基礎が築かれていった。言い換えれば、外へ飛び出して情報発信・収集を行うことにより、中間支援組織としての多摩NPOセンター自身が「触媒力」「創発力」を高め、蓄積する活動であった。

それに対して、平成19年度から始まった「市民活動語りすと」は、多摩NPOセンターのオープンスペースに集う様々な人・団体の交流を触媒作用で促進することにより、共感し合う同士の資源の提供のみならず、異種混合の情報交流を行う中での新たな見方・考え方への気づきや、異分野との意外な一致点の発見など、予測を超えた創造的状況が生成する「化学反応の場」としての多摩NPOセンター（中間支援施設）の存在意義を高める活動であったと考えられる。そこで注意したいのは、前の【考え方・進め方】で述べたような、さりげない配慮の積み重ねたような場の進行こそが、多様な主体が集う場の「触媒力」を高めるための巧みな「創発的コーディネート」の技術なのではないかということだ。単にひとつの空間に多様な主体、仮に志ある人々が集ったとしても、それだけで創造的な化学反応が起こることは期待できないのである。こうした集いの空間を創発的コーディネートの場とするには、参加者一人ひとりに心からの関心を向けることによって個性・特徴を引き出し、十分な配慮とともに働きかけ、人・団体・活動がつながる契機を生み出すコーディネーターの存在が不可欠だと思われる。

「市民活動語りすと」という創発的コーディネートの場の生成は、多摩NPOセンターの“つなぐ”活動のあり方において、アウトリーチ（外へ出て行く力）からインボルブメント（内へと巻き込む力）への力学の変化が形となって現れた画期的な展開であったといえる。この「市民活動語りすと」は、一過性のイベントではなく定期的に開催され、11回にわたり毎回新たな参加者を集めた（のべ129人）ことにも大きな意味があるといえる。さらにいえば、こうした進化は、何の脈絡もなく特殊な出来事をきっかけに突然起こったわけではなく、その底流に、より効果的に社会資源を“つなぐ”ことを追究するスタッフの一貫した姿勢と、中間支援施設・組織としての基礎的活動（相談業務、情報受発信、施設・機器の貸出等）及び団体訪問による現場経験の蓄積があった。だからこそ、あるきっかけ（市との協働イベントの反省会）によって時機を得た際に具体的かつ実行可能なイメージが生まれ、関係者間でそのイメージが共有されたのだと考えられる。

また、一連の流れの中での「市民活動語りすと」という創発的コーディネートの場の生成、それ自体が“創発的な”出来事であったことは非常に興味深い。創発という現象には、次の創発の連鎖的な発生がすでにプログラムされた状態で生じるという特性があるように思えてならない。

## 具体的事例における「創発的コーディネート」の実態と意味（1）

～事例1：地域の企業と工芸家、市民活動団体の協働・連携を促す創発的コーディネート

### 【初発の動機】

平成19年10月頃、東京グリーンシステムズ株式会社（以下「TGS」）のCSR担当者から、胡蝶蘭の鉢を多摩地域の特徴を生かしたものにできないかとの相談を多摩NPOセンター代表の富永氏が受け、事務局スタッフにつないだことから取り組みが始まった。なお、TGSとは、多摩市で胡蝶蘭の栽培・販売、WEB制作、名刺制作等を業務とし、障がい者の雇用機会を創出している第三セクター（CSK(株)、東京都、多摩市が出資）の企業体である。

### 【取り組みの経過】（図5を参照）

多摩NPOセンターは、TGSの相談への対応として、団体訪問(19.03.07)で面談を行っていた陶芸サークルの「やきもの世代交流会」とともにTGSを訪問し、双方を引き合わせた。すると、商品として販売するものであることから、プロの陶芸家等も紹介する必要性が認識された。そこでセンター長の御船氏は、知人である多摩市在住の工芸家の三浦氏に打診をした。三浦氏は、それにすぐに応え、多摩NPOセンターでの打ち合わせ後、地域の若手陶芸家に声をかけ、具体的な実施体制づくりを始めた。その上で、三浦氏と若手陶芸家3名がTGSを訪問し、植木鉢の開発・制作に関する打ち合わせを行った。なお、多摩NPOセンターは、つなぎ役としての役割を果たすべく、毎回の打ち合わせに同席していた。

「やきもの世代交流会」は、胡蝶蘭の鉢の制作までは至らなかったが、同団体が作品などの展示即売を行っている「地域ふれあいフォーラム2008(20.01.26-27)」の『多摩丘陵特産物産展』において、TGSが胡蝶蘭を実験的に出展・販売した。すると、胡蝶蘭は、“高価で手の届かないもの”というイメージを変え、100鉢以上の売れ行きがあった。

また、多摩地域の4つの工房のネットワークにより制作された鉢と組み合わせた胡蝶蘭が、平成20年3月頃から、多摩市内のTGSの直営販売店に試験的に並ぶこととなった。

### 【考察】

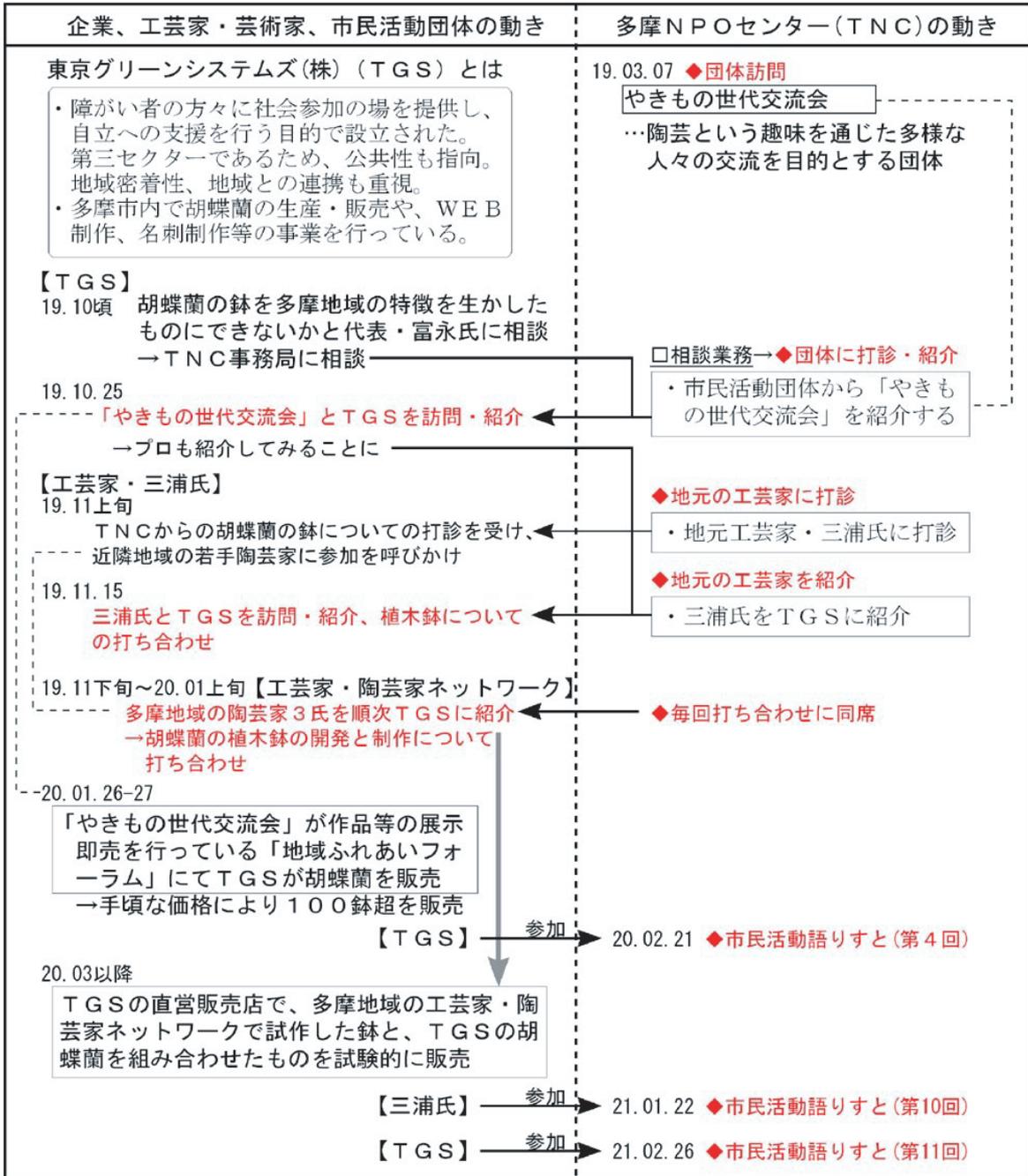
この取り組みが実験的試みの域を超えたとはいいいくいが、企業ビジネスと陶芸家・工芸家や市民団体の活動という異質な組織・活動をつなぎ合わせることによって実際のビジネスとして具体化できたのは、多摩NPOセンターによる団体訪問、相談業務、紹介などを複合させた形でのコーディネート活動が有効に機能していたからだといえよう。

実験的段階とはいえ、TGSにとっては、胡蝶蘭の販路拡大と公共性を帯びた第三セクターとしての地域での知名度向上、地域の工芸家や陶芸サークルにとっては、制作・発表の機会の拡大など、いくつかの成果をあげることができる。こうした異種混合の取り組みは、ビジネスの地域活動への展開あるいは逆の展開も期待されるが、少し長い目で見ることが必要がありそうだ。

「創発的コーディネート」により社会資源をつなぎ合わせ、地域を活性化する  
 ～多摩NPOセンターとNPOフュージョンの4年間から学ぶもの～

こうしたことから、この取り組みにおける創発的コーディネートは、実験レベルよりもさらに大きな花を咲かせる時を待ちながら、仕込みを続けていく段階にあると思われる。「市民活動語りすと」のような出会いの場が開かれ、そこに関係者が参加し続けるならば、モチベーションが維持され、新たな出会いやチャンスの芽を的確に捉える可能性は高まり続けると思われる。

図5：胡蝶蘭と地元産の鉢をめぐる多摩NPOセンターの創発的コーディネートの流れ



## 具体的事例における「創発的コーディネート」の実態と意味（2）

～事例2：NPO法人アート多摩の活動の展開と創発的コーディネート

【背景】（以下、図6を参照）

### 1) アート多摩の設立経緯

多摩市で廃校が増えてくるという情報を得て、地域におけるアートを軸とした様々な活動の拠点として廃校を活用できないかという相談を多摩市役所にした際、市との協働のためにはNPO法人となっていた方がよいというアドバイスを受け、法人格をもった団体として「NPO法人アート多摩」が設立された。

### 2) 団体訪問

・障がい者支援団体

平成18年度から本格化した団体訪問では、障がい者支援活動を行っている団体をいくつもまわっていた。NPO法人わこうど（以下「わこうど」、元・若人塾）はかなり初期の段階（18年3月15日）に訪問していた。多摩NPOセンターと同じ西永山複合施設の1階の一室を拠点として活動している団体である。家と学校以外に居場所がないという悩みをもっている。NPO法人多摩草むらの会（以下「多摩草むらの会」）は18年9月27日に、NPO法人プレイルームゆづり葉の家（以下「ゆづり葉の家」）は19年1月31日に団体訪問を実施している。

・アート多摩

19年11月22日に来館・面談。アート多摩の代表・中村氏は、国分寺市で障がい者対象のアート講座を個人の活動として行っていたが、多摩市ではNPO法人としてできないかと考えていた。日常に本物のアートを、アートは難しいものではないというのが基本的考え方。多摩市の障がい者関係のNPOと関係をつくりたいが、どうつながっていけばよいか分からないという悩みがあった。

【「みんなのかんたん芸術講座」・初発の動機】

アート多摩は、19年2月初め頃、「みんなのかんたん芸術講座」のアイデアを多摩市で実現すべく、活動助成金申請について多摩NPOセンターに相談をもちかけてきた。企画案自体は、これまで国分寺市で行ってきた活動内容を下敷きとしたものであった。多摩NPOセンターとしては、申請書類に関して、実績のアピールや企画の具体的表現などのアドバイスを行い、結果、助成金を獲得できたため、急速に事業が具体化していくこととなった。

実は、この最初の相談に先立つ動きについても留意すべきポイントがあると考えている。アート多摩は、18年11月に団体訪問を行っているが、約1ヶ月後に多摩NPOセンターの「情報宅配便」に登録している。翌年2月の活動助成金についての情報は、情報宅配便によって届けられたものであり、情報を有効活用しようとする能動的姿勢があったからこそ、助成金獲得という形で最初の一步を踏み出すための条件をクリアできたということを指摘しておきたい。

### 【「みんなのかんたん芸術講座」・実施に至る経過】

続いて、19年4月には、多摩NPOセンターを会場とする「みんなのかんたん芸術講座」の具体的な進め方についての相談を行っている。その時点でのアート多摩の企画案に対して、実行を想定した具体的な企画の作成を促すとともに、多摩NPOセンターとしては、一緒に取り組む団体の候補に連絡を取った上で、可能性のある団体をアート多摩に紹介することとした。

そして、その10日後からは、団体訪問ですでに面識のある団体を中心に、5つの団体・施設をアート多摩とともに訪問し、紹介するとともに、打ち合わせを始めている。

紹介した団体等のうち、3団体が企画にのって来たため、「まずは1回やってみる」という感覚で、19年5月23日に、第1回「みんなのかんたん芸術講座」が行われることとなった。つまり助成金の申請書の相談から、3ヶ月と少しで実現したことになる。こうしたスピード感覚と実行力も、創発的コーディネートの効果を高める上での一つのポイントであると思われる。

障がい者支援団体に共通の悩みとして、障がいをもつ人にとっての、家と学校以外の居場所の少なさがあるという。一方、各団体の設立趣旨においては、障がいを持たない人と同じように社会と関わる（ノーマライゼーション）ことが共通の目的として掲げられている。これらの悩み、目的が、アート多摩の企画によって解決・実現可能であることもあって、紹介した5団体の半数以上の3団体が参加することとなったと思われる。紹介においては、志や活動内容もさることながら、実際問題として個人の相性なども絡んでくると思われるが、その部分をうまくクリアできたのは、つなぎ役の見立ての妙もあったのではないかと思われる。

### 【「みんなのかんたん芸術講座」の進め方・考え方】

NPO法人アート多摩と多摩NPOセンターの共催、かつ、福祉関連のNPO法人との共同イベントという位置付けになっている。この多摩NPOセンターの微妙な立ち位置についても、少し言及しておきたい。ヒアリングによると、まず、アート多摩と多摩NPOセンターの「共催」とした理由は、基本的には、共にリスクを負うという態度の表れであるといえよう。多摩NPOセンターとしては様々な団体を紹介した責任を負う一方で、アート多摩と色々な団体を試しに結んでみるということも含むリスクを負う。また、「共催」とすることで資金も含めた様々な形での必要な支援ができる体制としたが、資金的支援については、アート多摩が2つの団体から助成金を得たため、必要がなくなった。

共催という位置づけではあるが、講座の内容についてはアート多摩に一任されている。講座はスライド等による講義と制作の実習という流れで、これまでに、モザイクガラスのコースター、看板づくり、模写で楽しむ鳥獣戯画、モザイクタイルのトレイ、版画のクリスマスカード・カレンダー、粘土細工などの題材が取り上げられている。

#### 【「みんなのかんたん芸術講座」の実績と成果】

「みんなのかんたん芸術講座」は、19年5月23日から21年3月4日までの約2年弱の期間に合計21回、継続的に開催されている。平均すれば月1回ほどのペースで行われていたことになる。ここまでコンスタントに継続されていることに、関係する各団体のマネジメント能力および責任を持って実行する能力の高さ、意志の強さを感じ取ることができる。

この取り組みの成果としては、アート多摩にとっては、自己実現+地域社会への貢献という点が一番大きいと思われる。また、3つの共同団体（わこうど、多摩草むらの会、ゆづり葉の家）にとっては、心地よい、楽しい居場所の確保といった課題の解決だけでなく、アートの様々な効用が生じているものと思われる。なお、ゆづり葉の家は、20年度から材料費を負担するようになったが、その意味するところは、自らの団体の事業の一つとして、この講座を位置づけたということであり、より責任ある参加がなされるようになったということだと思われる。そしてさらに、共催・共同団体相互が、他者の課題解決や自己実現に貢献しているという点が最も大きな成果であるといえよう。

#### 【アート多摩の他の活動等への展開】

アート多摩は、「みんなのかんたん芸術講座」の継続的な実施にとどまらず、新たな活動の展開を図っている。具体的には、長池公園における活動として「みんなの金曜工房」と「長池公園芸術祭」の企画・実施が挙げられる。

こうした取り組みのきっかけとなったのは、「市民活動語りすと」におけるアート多摩・中村代表の発言からであったという。20年1月24日に行われた第3回「市民活動語りすと」で夢を語るようコーディネーターから促され、「普段から市民が出入り出来る、常時アートを制作している場が欲しい」という夢を語ったところ、長池公園（八王子市）の管理運営団体のNPOフュージョン長池の代表でもある富永氏から、長池公園の施設をまず見てみたらという提案があった。それをきっかけに、長池公園において、アート多摩のもっていたイメージが実現することとなった。

そして、さらなる展開があった。多摩NPOセンターの管理運営に関しては、19年度から見直しの検討が進められていた。その結果、20年度までで一旦区切りをつけて業務を縮小し、それ以降のあり方を再度組み立て直すこととなった。そのため、平成21年度の管理業務受託団体の募集が21年1月末を締切として行われた。

そこにアート多摩が自ら手を挙げ、管理業務受託団体として選ばれたのである。選定理由は筆者の知るところではないが、2年間にわたる多摩NPOセンターでの「みんなのかんたん芸術講座」の実績があったことは高い評価を受けたポイントだったであろう。

そしてこのことは、アート多摩が設立された時の夢とつながっている。図6の年表の一番上に遡ると、そもそもアート多摩は、多摩市の廃校を活用しようとして設立されたNPO法人であった。今回、管理業務受託団体となったことが、そのまま学校施設をアート活動の拠点として活用することにつながるとは限らないが、責任をもって施設を管理する立場になったということは、ハードとしての施設の活用方法と、ソフトとしての様々な財産管理上あるいは管理運営上の課題等を把握するとともに、貴重な現場経験を蓄積することにつながる。そのことは、必ずや当初からの夢を実現する上で、大きな力になるであろう。

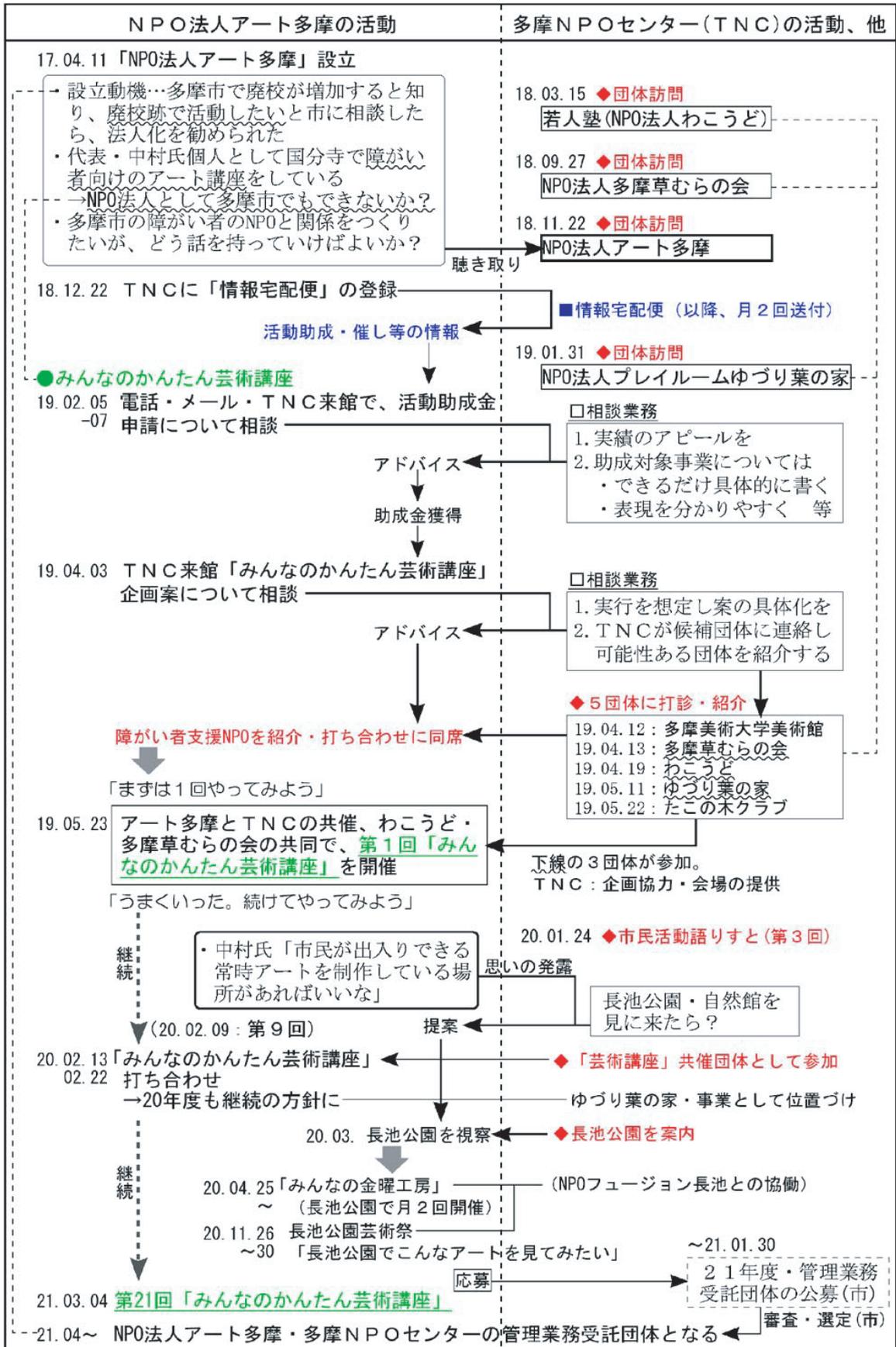
### 【考察】

図6の年表を見て、現在までの経過を振り返ると、あたかも予定調和のように、当初からアート多摩がもっていたイメージが次々に形になっていったようにもみえるが、当然ながら、平成18年11月にアート多摩と団体訪問で面談した時点では、現在のような状況を予想できた者は誰もいない。一連の経過の中での多摩NPOセンターの果たした役割を整理すると、団体訪問による団体情報の蓄積と信頼関係構築、個別のニーズに応じた情報の提供（情報宅配便）、相談業務における活動助成金獲得の支援、団体の紹介、イベント等の企画運営の支援、新たな出会い・発想が生まれる場の提供（市民活動語りすと）、施設・機器の提供と、特にこの事例においては、業務全般を殆ど網羅するほど、余すところなく活用されていることがわかる。

また、もう一つの重要なポイントとしては、アート多摩自身の自律性・能動性である。決して受身的に多摩NPOセンターのサービスの提供を受けるのではなく、情報を積極的に活用する、まずは自ら企画して相談を持ちかけるなど、アート多摩の方から多摩NPOセンターに能動的に働きかけていることが、活用度を高めることにつながっている。また、アート多摩自身の創発的センス、例えば、打てば響く、まずはやってみる（Just Do It）、背中を少し押せば自分でどんどん進んでいくといった、未知の世界に思い切って一步を踏み出す感覚が、次々と成功体験を生み出す流れをつくり出しているものと思われる。

こうした自律的な関係主体相互の能動的な働きかけと共感的コミュニケーション（相互浸透関係：transaction）があつてこそ、創発的コーディネートがより大きな効果を発揮しうる状況、いわば、「運の女神の前髪をつかむ」ことが実現されていくのであろう。

図6：NPO法人アート多摩の活動の展開と多摩NPOセンターの創発的コーディネートの流れ



## まとめ ～多摩NPOセンターとNPOフュージョンの4年間を未来につなげるために～

本レポートのまとめにあたり、中心的視点である「創発的コーディネート」について多摩NPOセンターとNPOフュージョンの4年間から学び得たポイントを、今後生きる知見として整理したい。

### 【「創発的コーディネート」の効果をより大きくするためのポイント】

#### 1) 基盤構築のために、情報の生産・収集と受発信の相乗効果を図る

…日々現場で行っている活動を記録にすることで、知識・経験のデータベースが充実するとともに、発信可能な情報となる。他者にとっても有用な、実感と試行錯誤に満ちた現場の情報を惜しむことなく新鮮な状態で、適切なメディアにのせて発信していきたい。やがて、その発信力への反作用として、良質な情報・人が集まってくる。

#### 2) 基礎体力としての「触媒力」「創発力」を高める

…中間支援施設・組織として、様々な人・団体・活動をつなぎ合わせていくためには、基礎体力としての「触媒力」「創発力」を高める必要がある。多摩NPOセンターが行った「団体訪問」は、地域資源（特に人、志、問題意識、ニーズ、課題、展望、夢など）のありようを深く知り、信頼関係を構築する上で非常に有効な方法であった。

#### 3) 求め合う引力をもつ主体同士をタイミング良くつなぐ

…地域の人・団体・活動の実態を深く把握することによって、活動の充実や発展がイメージできるような心地よい出会いの場をつくり出すことが重要である。実際、団体訪問で得た情報にもとづいて、多摩NPOセンターを縁結び役とする団体同士の引き合わせが行われ、相互の活動の充実が図られた。

#### 4) 多種多様な人・団体・活動が出会い、つながるための場をつくる

…活動および情報の質的向上によって、志ある人々が多摩NPOセンターに集まってくるようになった。そういった人々を受け止め、出会いとつながりをつくり出す場が「市民活動語りすと」であった。人々をつなぎ合わせるきっかけづくりには、互いに心を開き、個性やニーズ、夢を引き出し、他者をつなぎ合わせるための触媒作用としてのコーディネートが不可欠である。

#### 5) サービスする側・される側という関係を越えた相互浸透関係がより高い効果を生む

…中間支援組織の役割は、基本的につなぎ役、黒子役である。しかし、だからといって、黙って縁の下で支える役割ではない。アート多摩と多摩NPOセンターの関係をみると、ともに走り、学び、考えることにより、適時適切な支援が実現されていたことがわかる。自律的な主体同士が互いに能動的な働きかけを行うことによってこそ、予期し得ない創造的状況が生まれる可能性が高まっていく。

#### 6) 関わる人々とコーディネーターの意思・姿勢の重要性

…最後に、創発的な状況を生み出すためには、システムだけでは足りないということを付け加えておきたい。関わる人々の目標を必ず成就させるという強固な意志や執念があつてこそ、予定調和を超えたより良い方向に物事が展開していく。

今井 邦人 (いまい・くにと) 略歴

ワークショップ・ファシリテーター

住民参加・協働支援コンサルタント

1966年、栃木県宇都宮市生まれ。九州熊本で恩師・延藤安弘先生に出会って以来、ほぼ一貫して地域密着・現場主義を旨とし、住民参加・協働のまちづくりのプロジェクトに関わってきた。住み手参加の集合住宅づくりや住民参加の都市計画など、コミュニティを育む住環境計画から、最近では、市民・議会・行政の協働による自治基本条例づくり、大学と地域の連携など、関わる分野が多様になってきた。ワークショップ手法を駆使して、様々なテーマの住民主体のまちづくりを応援しつつ、そこで得た学びを研修等の機会を通じて行政職員や住民の皆さんと分かち合っている。

ソーシャルビジネス研究会ケースレポートNo.6

「創発的コーディネート」により社会資源をつなぎ合わせ、地域を活性化する  
～多摩NPOセンターとNPOフュージョンの4年間から学ぶもの～

著者：今井 邦人

(ワークショップ・ファシリテーター 住民参加・協働支援コンサルタント)

発行者：株式会社早稲田総研インターナショナル

東京都新宿区馬場下町5番地 早稲田駅前ビル4階

TEL：03-5291-2130

特定非営利活動法人エヌピーオー・フュージョン

発行日：2009年 4月