

## 論文要旨

本論文は、アート NPO の組織ミッション広報の現状と望ましい支援の内容を調査し、それらの支援を実現するにあたっての課題と潜在的な可能性を明らかにすることを目的としている。この目的を達成するために、以下の 3 つのステップによる調査を行った。ステップ①他分野の広報支援策の事例を収集する、ステップ②アート NPO の組織ミッション広報の実態とどのような支援を欲しているのかを明らかにする、ステップ③支援ニーズを実現するうえでの課題を整理する、である。

これらの調査から、アート NPO が欲している支援を実現するためには、以下 3 つの条件が整うことが導かれた。それは、①支援組織同士の連携、②支援者組織の資源の確保、③アート NPO の積極性である。

今回調査をした支援組織は、支援者同士の連携がほとんど見られなかった。これらの支援組織は、アート NPO（芸術文化を支える市民団体）を支援する事業を行っているという点において共通しているが、支援やそれに関する情報の共有を行っていない。つまり、支援組織は、単独でアート NPO に支援や情報提供を行っているのである。こうした状況は、支援組織同士の組織ミッション広報に対する認知の差を生み出すだけでなく、資源確保の妨げにもなっている。支援組織同士の連携が育まれれば、情報の共有が進む。また、資源不足によって単独での支援の主権が難しいという支援も、支援組織やアート NPO との協働事業で実現される。

しかし、このようにして支援者サイドの条件だけが整うだけでは意味がない。アート NPO 自身も支援を待つばかりでなく、自ら活動を実施し団体を継続させるために、積極的に活動を行う必要がある。

以上の 3 つの条件が整うことで、アート NPO が欲している組織ミッション広報の支援は実現に近づき、アート NPO の発展に寄与することになると結論づけることができる。

## ABSTRACT

The purposes of this paper are to clarify the conditions of support for public relations of the organization's missions in arts NPO, to identify desirable support forms, to discover problems, and to propose methods of realizing support. The following three endeavors were carried out to achieve these goals: 1) collecting examples of support for public relations in fields other than that of arts NPO, 2) investigating the current public relations conditions of the organization's missions in arts NPO and desirable support forms for arts NPO, and 3) examining problems in order to realize the support forms necessary to meet the needs of arts NPO. These investigations revealed that three conditions were necessary to realize the desirable support for arts NPO: 1) the cooperation of support organizations, 2) the securing of resources from support organizations, and 3) the proactiveness of arts NPO in the activities. When support organizations cooperate with each other, they can share information and secure the resources necessary for projects. It is also necessary for arts NPO to act proactively rather than waiting for support from other organizations. The realization of public relations support for the organization's missions desired by arts NPO will contribute to arts NPO's development.

## 序章 はじめに

戦後、日本の公共政策は行政が大きな役割を担ってきた。これによって、インフラ整備が進み、生活水準は向上した。しかし、経済成長が進むにしたがって人々のニーズは多様化し、画一的な政策だけでは十分にそれらを満たせなくなってきた。また、複雑化したニーズに合わせた政策を行うだけの人手も財政もない。行政だけが公共サービスを担うのは、不可能になってきたのである。これからは、行政だけが地域の公共的な課題を解決するのではなく、民間企業、NPO、市民といった民間セクターと行政が協働して地域の課題解決への取り組みが望まれている。

こういった状況は、文化の分野においても同様のことが言える。1960～70年代にかけて、行政は文化施設を建設していった。それまで、市民が文化活動を行ったり、演劇やオーケストラの公演を見たりする場がなかった状況を考えると、これらインフラの整備はある一定の成果を上げた。しかし、行政には、文化施設の運営に対する専門的なノウハウがなかった。よって、これらの施設は、ハード重視ソフト軽視の「箱もの」と批判された。また、人々の意識が「物の豊かさ」から「心の豊かさ」へ変化し、人々の好みやニーズはさらに細分化された。企業においても、それまでの企業イメージをPRする派手なイベントではなく、メセナという概念が登場する。こうした状況から、行政の文化政策は限界に達した。

そのような中、芸術文化活動分野に新しいタイプのアートNPO<sup>1</sup>と呼ばれる市民活動団体が登場した。アートNPOは、これまでの芸術文化団体や行政が行ってきた展覧会や舞台などの芸術鑑賞型の活動ではなく、地域の市民とアーティストがいっしょに作品をつくるワークショップや学校や福祉施設にアーティストを派遣する活動を行っている。これらは、市民が芸術を享受する機会の拡大に貢献するとともに、地域の独自性を形成する役割の一端を担っている。しかし、これらのアートNPOの経営基盤は脆弱であるのが現状であり、団体目的の遂行だけでなく、団体それ自体の存続が困難になっている。

そのような状況を改善するために、2011年6月に「特定非営利活動促進法」(NPO法)が改正された。今回の改正によって、租税優遇措置が受けられる認定NPO法人の基準が「3000円以上の寄付を100人以上から集める」ことに緩和された。アートNPOが自立するためには、認定NPO法人となるのは望ましく、そのためにも、組織のミッションを理解してもらい、寄付を促す必要がある。

アートNPOには支援が必要であるが、市民や企業、行政といった潜在的支援者は、アート

---

<sup>1</sup> 伊藤裕夫(2009) pp229

NPO のことを十分に認識していない状況にある（吉澤・櫻田 2008、櫻田・吉澤・渡邊 2007、吉澤 2007、徳永 2006）。これは、アート NPO が抱える課題のひとつである。ここで取り上げるアート NPO とは、趣味、習い事、プロやアマチュアの芸術表現といった活動ではなく、公共的に意義のある活動を行っている団体を指す。しかし一般的に、芸術文化活動は“楽しみの一つ”という印象が強い。そのため、活動が公共的なものであっても芸術文化活動を支援するという認識がされておらず、福祉や教育といった分野に比べて、芸術文化は支援が十分に受けられないのである。よって、支援を得るためには、アート NPO が自らの組織ミッションをアピールし、活動を継続させるのが前提となる。

ところが、アート NPO の現状では組織ミッション広報まで手を回すことが出来ず、事業ごとのイベント広報を行うのみにとどまっている。しかしそれだけでは、事業を行う際には人が集まるが、事業を行っていないときには収入がなく、自転車操業的な経営からは脱却することは不可能である。短期的な事業広報だけでなく、長期的な組織ミッション広報が求められる。よって、既存のアート NPO の経営が安定し、さらにその活動を拡充するためのひとつの手段として、アート NPO の代わりに長期的な組織ミッションの広報支援が求められる。したがって本論文では、アート NPO の組織ミッション広報支援の在り方を明らかにする。

第一章では、アート NPO の現状と課題を先行研究から整理し、第二章では NPO における組織ミッション広報の意義と組織ミッション広報支援策の事例をまとめる。第三章では、アート NPO への組織ミッション広報の現状と欲している支援をインタビュー調査によって明らかにする。第四章では、支援を行いうると想定される供給組織へ、それらの支援の課題点をインタビュー調査で聞き、支援を実現するための方策を検討する。

## 第一章 アート NPO の現状と課題

### 第一節 NPO の定義と日本の社会における NPO セクターの台頭

現在、日本において認証を受けた NPO 法人の数は、2012 年 4 月現在で 46553 団体<sup>2</sup>にも及ぶ。NPO 法人数は年々増え続け、二十年前とは比較できないほど、法人数もその活動分野の裾野も広がっている。NPO とは Non-profit Organization の略であり、非営利組織と訳す。NPO の定義は諸説あるが、本論文では、もっとも広く普及している定義の 1 つである L.サラモンの「定義的特徴」を適用する。

L.サラモンは、以下の 6 点を満たすものを NPO と定義している。①公式に設立されたもの②民間③利益配分をしない④自主管理⑤有志によるもの⑥公益のためのものである。本論文では、この定義に従って分析を進めることとする。

日本において NPO への関心が高まった背景には、1995 年 1 月に起きた阪神・淡路大震災がある。災害によって麻痺した行政に代わって迅速な対応を行ったのが、ボランティアや NPO と呼ばれる民間非営利団体の活動であった。彼らの活動は新聞やテレビで報道され、一躍ボランティアや NPO が社会的に広く認知されるようになった。そして、これを受け、災害支援の NPO だけでなく、日常的に地域で活動をしていた NPO への関心も高まることとなった。

前述したとおり、阪神・淡路大震災が契機となって、NPO の活動が活発になったが、これらの団体を後押しするような法整備はされていなかった。営利を目的としない団体が法人格を持つ場合は、社団法人や財団法人などといった公益法人になる必要があるが、それらの設立要件は厳しく、多くの団体が法人格のない任意団体のままでいたり、営利を目的としていないにも関わらず、株式会社を設立したりした。法人格がないことのデメリットとしては、銀行口座や不動産所有の名義を団体の名前に出来ないことや、寄付金控除も受けられないということだけでなく、社会的な信用度も低いということが挙げられる。

こうした団体に対して法人格を与える必要性が訴えられるようになり、1998 年 3 月に「特定非営利活動促進法」（通称 NPO 法）が国会で成立した。NPO 法の目的は、市民による非営利活動団体に法人格を与え、市民活動を促進することである。こうして、法人格を取得するための設立要件が緩和されたのである。

---

<sup>2</sup> 2012.10.31 現在「内閣府 NPO ホームページ 特定非営利活動促進法に基づく申請受理数および認証数、不認証数等」<https://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html>（最終閲覧日 2012.11.19）

そして、NPO 法が制定されてから十年が経ち、2010 年には NPO 法人数が 4 万を超えた。また近年では、NPO が公共サービスの一端を担うなど、NPO の活躍の場はますます広がっている。行政が対応できない多様性と柔軟性を持った NPO の活動は、公共サービスを担うセクターの一つとして注目されているのである。また、行政、企業、NPO といった他セクター同士が協働して、地域の今課題解決への取り組みを行う「新しい公共」という考え方も広まっている。このように NPO への期待が増す一方、NPO の経営基盤は脆弱であり、自立どころか継続していくのも難しい状況にある。

そのような状況の中、NPO の環境を改善するために、2011 年 6 月に「特定非営利活動促進法」が改正された。主な変更点は、認定 NPO 法人となるための基準を緩和することである。NPO の経営基盤を確立するための環境整備が行われ、NPO の自立がますます求められるようになっているのである。

## 第二節 アート NPO の特徴

NPO 全体を取り巻く状況は、以上のように変化してきた(第一章第一節)。こういった状況は、文化の分野においても同様のことが言える。1960～70 年代にかけて、行政は文化施設を建設していった。それまで、市民が文化活動を行ったり、演劇やオーケストラの公演を見たりする場がなかった状況を考えると、これらインフラの整備はある一定の成果を上げた。しかし、行政には、文化施設の運営に対する専門的なノウハウがなかった。よって、これらの施設は、ハード重視ソフト軽視の「箱もの」と批判された。また、人々の意識が「物の豊かさ」から「心の豊かさ」へ変化し、人々の好みやニーズはさらに細分化された。企業においても、それまでの企業イメージを PR する派手なイベントではなく、メセナという概念が登場する。こうした状況から、文化振興を専ら行政だけが狙うという従来のやり方は限界に達した。そのような環境の変化において、芸術文化分野の NPO の中に、従来とは異なる活動を行う団体が登場してきた。

日本の芸術文化団体は、オーケストラや劇団のように芸術作品をつくって公演を目的としている創造団体、公共文化施設を運営する団体、同業者が組織する協会、芸術享受者が組織する鑑賞団体や後援団体などが存在している。

さらに近年では、助成財団や文化財団など団体を支援する財団や「アート NPO」と呼ばれる新しいタイプの市民型団体<sup>3</sup>も登場している。芸術文化団体は、その団体数の増加だけでなく、

---

<sup>3</sup> 伊藤裕夫 (2009) pp229

活動領域も広がっているのである。吉本光宏は、こうしたアート NPO を「芸術サービス型」に分類し、これらのタイプの特徴を社会的な問題意識に基づいて、市民が主体となって芸術文化の振興や普及に取り組もうというものであると指摘している（吉本 2003）。

そこで、これら新たに芽生えてきたアート NPO の事例を文献やインターネット上の情報をもとに収集し、活動目的別に分類を行ったところ、以下の 6 つに分類することができた。（添付資料 1「アート NPO 分類表」）アート NPO の収集先は、アート NPO リンクの 2008 年のアート NPO のデータベース、アサヒ・アートフェスティバルのネットワーク、日本財団のデータベース canpan、こども夢基金の助成先のリンクである。分類は、以下の通りである。①ある特定の拠点があり、そこで市民を対象とした展覧会やワークショップを行う団体②場所に限定されず、市民を対象とした展覧会やワークショップを行う団体③子供を対象にしたワークショップを行う団体④芸術団体を支援する団体⑤アーティストを支援する団体⑥アートイベントを行う団体である。

これら 6 つのタイプの活動を具体的に見ていく。①は、劇場などの施設を運営しつつ、地域活性や市民と芸術を関わらせるプロジェクトを行う団体。②は、アーティストを福祉施設などに派遣して、普段芸術と触れ合う機会をもたない人に芸術と出会う場をつくる活動を行っている団体。③は、こどもを対象にしたアートのワークショップを企画・実施している団体。④は、アート NPO 同士のネットワークづくりや政策提言をする活動を行っている団体。⑤は、アーティストの制作や発表活動やアーティストのヘルスケアへの支援を行っている団体。⑥は、コミュニティの活性化を目的に、アートプロジェクトを行う団体である。伊藤は、こうした事業を行うアート NPO の特徴を、従来芸術には縁遠かった人々（文化的マイノリティー子ども、高齢者、障害者など）を含めた幅広い市民と芸術との出会いを、「観る」、「する」だけでなくもっと多様な形で行おうとしている（伊藤 2009）と指摘している。

市民型団体のアート NPO とは、自己実現のための表現活動や芸術文化を楽しむ互助的な団体ではない。また、従来の芸術文化団体や行政が行ってきた展覧会や舞台などの芸術鑑賞型の活動とも異なり、「享受者サイド（より正確にはニーズを持った人びと）に立って、芸術と社会をつなぐ活動」<sup>4</sup>に取り組んでいる公益重視の活動を行う団体である。例えば、地域の市民とアーティストがいっしょに作品をつくるワークショップを行ったり、学校や福祉施設にアーティストを派遣したりする活動などである。こうした活動は、市民が芸術を享受する機会の拡大に貢献するとともに、地域の独自性を形成する役割の一端を担っている。

---

<sup>4</sup> 伊藤裕夫（2002） pp99

### 第三節 アート NPO の課題

アート NPO リンクでは、2006 年度に、全国で芸術文化にかかわる活動をしている NPO 法人を対象に、個々の NPO 法人の活動実態調査を実施している。法人収入、スタッフ数、会員数を NPO 法人全体<sup>5</sup>と比較することで、アート NPO の課題を明らかにしている。

この調査によると、法人の収入は、半数近くが 500 万円未満である。これは NPO 全体の傾向と同じだが、平均値を見ると 1047 万円(中央値 381 万円)と NPO 法人全体の平均値である 2147 万円の半分にも満たない。

スタッフ数は、給与の有無にかかわらず常勤・非常勤の職員は 5 人未満の団体が 6 割近くあり、これは NPO 法人全体の 5 割弱に比べて多い。しかし、職員がいない団体は 8%弱で、NPO 法人全体の 2 割弱より少ない。

社員(会員)数は、30 人未満の小規模な団体が 43%を占めるが、これは NPO 法人全体の 47%よりやや少ない値である。一方で、100 人以上の比較的大きな団体は 18%以上ある。NPO 法人全体は 7%であるため、アート NPO は 100 人以上の会員がいる団体が多いことが伺える。

また、アート NPO リンクは 2007 年度に「アート NPO と文化政策に関するアンケート調査」も行っており、この調査では、認定 NPO 法人への申請の意向を調査している。

「認定 NPO 法人申請への具体的な取り組みを行っている」、または「検討中である」という割合は、アート NPO 全体の 30%程度に止まった。最も多い回答は、「認定申請はあまり考えていない」であった。消極的な理由は、「認定の要件を満たしていない」、「申請手続きにかかる作業量に不安がある」等が挙げられている。アート NPO は、単年度ごとの事業や助成金申請などに追われて、認定 NPO 法人への申請といった経営基盤の改善を行うまでの余裕がないことが分かる。

調査から、アート NPO は、他分野の NPO と比較してもその財政規模が NPO 全体の平均を下回っている。そのため、常勤・非常勤に関係なくスタッフが少ないことが明らかにされた。よって、日々の事業をこなすことに追われて、経営基盤を改善することまで手が回らない。しかし、会員は比較的多く、アート NPO は、無償のボランティアによって活動が支えられていることが伺える。

続いて、アート NPO が抱える課題を整理する。

---

<sup>5</sup> 内閣府(2005)『NPO(民間非営利組織)に関する世論調査』

アートNPOが抱える課題の一つに、芸術文化の社会的意義に関する認識不足が挙げられる(吉澤・櫻田 2008、櫻田・吉澤・渡邊 2007、吉澤 2007、徳永 2006)。つまり、社会的意義のある活動を行っているにもかかわらず、その活動の公共性が認めてもらえないということである。支援側である行政や企業も、アートNPOに関する専門知識や理解が十分あるとは言えない。そのため、地域におけるアートNPOの活動状況やアートNPOが地域問題を解決することの効果についてのアピールがあると支援しやすい(野田 2010、古賀 2006)という指摘がされている。

芸術文化活動の印象は“楽しみの一つ”という色合いが濃く、活動が公共的なものであってもそれらを支援するという意識は低い。その結果、福祉や教育といった分野に比べて、芸術文化は個人や企業、行政からの支援が受けにくくなる場合が多い。そのため、アートNPOからの芸術文化の公共的意義についてのアピールが必要となる。よって、NPO自身が自らの活動をPRし、自らの力でその活動を継続していくことが期待される。

しかし現状において、経営基盤が脆弱であるアートNPOは団体の組織ミッション広報を行うことが難しく、事業広報のみに留まってしまう。イベントなどのその時限りの事業広報だけでは、長期的な団体維持の支援は見込まれず、自転車操業的な経営からは脱却できない。既存のアートNPOの経営が安定し、さらにその活動を拡充するためには、アートNPOの代わりに、組織ミッションを広報する支援が望まれる。

本論文では、アートNPOの組織ミッション広報の現状と望ましい支援の内容を調査し、支援を実現するにあたっての方策を検討する。

## 第二章 広報活動の意義と支援策

### 第一節 NPO における広報活動の意義

NPO の組織的な特徴は、多様性に富んでいること、理念を持っていること、ステークホルダーが多いということの 3 つである。

多様性に富んでいるという特徴は、NPO の活動分野や内容がさまざまであるということだけでない。団体の規模、法人の種類、収入構造、などの点においても同様のことが言える。NPO の規模は、第一章の第二節でアート NPO の収入を示したように、小さな団体が多い。しかし、他方では大きい規模の団体も少数ながらも存在している。また、収入構造においても、収入源が会費や寄付金であったり、行政からの委託費であったりするなど、団体によってさまざまな違いがある。

次の特徴は、NPO は団体の理念、つまり組織ミッションを持っているということである。民間組織が常に利益を追求しているのに対して、NPO は組織ミッションを遂行することでその団体の存在価値を見出している。よって、利益にならないことであっても、それが組織ミッションであるならば、NPO は組織ミッションに従った事業を行うのである。

最後の特徴は、ステークホルダーが多いということである。サービスの受益者、他の NPO 団体、活動地域の住民や企業、資源提供者である個人や行政や企業といった多くの利害関係者が存在している。これら、多くの関係者とのつながりを調整しつつ、NPO は活動をする必要がある。いずれかひとつだけの関係を重視すると、その組織に対して損になる活動をする事が出来ず、NPO の強みである柔軟な活動が出来なくなってしまう。

このようなことが起きる理由は、NPO は、営利組織と異なり「2 つの顧客」をもつからである (Drucker1993)。営利組織は、サービスの受益者と資源提供者が一致するが、NPO の場合はサービスの受益者が必ずしも資源提供者とは限らない。第 1 の顧客はサービスの受益者であり、第 2 の顧客は資源提供者である。民間組織は、サービスの供給がサービス需要者に対してなされるため、その対価はサービスの需要者が 100%支払うことになる。一方、NPO によるサービスの供給は、サービスの需要者ではなく、必要者に対してされるため、サービスの受益者がその対価を 100%支払うことはない。よって、NPO がサービスを供給するためには、政府からの助成金や個人や企業からの寄付金によって、費用を補う必要がある。

『平成20年度市民活動団体等基本調査報告書』<sup>6</sup>によると、NPOの収入内訳は、事業収入55.2%、補助金28.2%、寄付金5.9%、寄付金5.7%となっている。つまり、NPOは、資金源の約4割を組織外部から調達していることが分かる。NPOは、サービスを賄うために要する資源を自己収入だけで調達することはできないため、それらを組織外部から求める必要がある。したがって、NPOはサービスの社会的意義を社会に訴え、社会からの支援を呼び起こさない限り、その事業は経済的にも社会的にも成り立たない（河島1996）のである。

以上のように、NPOは団体の組織ミッションを達成し、活動を継続するために、サービスの受益者だけではなく、資源の提供者を獲得する必要がある。そのため、NPOは自身の組織ミッションや活動を理解してもらい、支援を獲得するための広報活動が必要である。これが、NPOにおける広報活動の意義である。また、一章第三節でも指摘したが、アートNPOは他の分野よりも支援者からの社会的意義の認識が低く、資源が獲得しにくい。したがって、組織ミッションと活動を理解し、支援してもらうための広報活動は、他の分野よりも重要となってくるのである。

## 第二節 NPOにおける広報活動の現状と課題

NPOにおける広報活動に関する先行研究は、アンケート調査からNPOの広報の現状と課題を明らかにしたもの、NPO法人を取得した団体に対する広報の現状と課題を明らかにしたもの、広報の手法を書いたものがある。しかし、アンケート調査は調査された年から10年以上も経っており、調査地域も東京都内の非営利活動団体に限定されている。また、アートNPOの広報活動に特化したものはないなど、NPO広報活動に関しての調査、研究は少ない状況である。

それら先行研究のひとつに、田中敬文ほか（1998）『非営利組織（NPO）のマーケティングと広告』がある。これは、東京都内の非営利活動団体に対して行ったアンケート調査結果から、NPOの広報活動の現状と課題を明らかにしている。

その調査によると、会員制の有り無しで回答が異なっているが、広報手段は、「機関紙やニューズレターの発行」が全体の70%以上を占めている。また、会員制度をもつ団体は、機関紙や活動記録集などを発行しているという回答が多く、会員制度を持っていない団体は、不特定多数の人たちにPRできる有料広告やチラシを広報手段にしているといった回答が多かった。

こうした広報手段を行う際の課題は、「資金と人手の不足」、「機関誌発送のための郵送料の高さ」、「会員や不特定多数向けのコミュニケーションの限界」や「資源の無駄」、といった事が挙

---

<sup>6</sup> 内閣府国民生活局（2009）『平成20年度市民活動団体等基本調査報告書』

げられていた。

続いて『平成 20 年度市民活動団体等基本調査報告書』<sup>7</sup>を概観してみる。この調査の「第 6 章情報公開」によると、活動成果等の PR を実施している手段は「行政の行事に参加し、活動を紹介している」が 36.9%を占めており、その次に「独自の機関紙やニューズレターを発行している」22.7%、「インターネットでホームページを開設している」22.3%と回答が続く。

同調査の「第 7 章外部支援」では、行政からの支援は、全団体の 7 割以上が必要だと回答している。行政から必要な支援の概要は、活動資金の補助や場の確保・整備に続いて、「市民や企業等に、活動を周知させるための広報活動」の割合が高くなっている。

また、「第 3 章の組織運営」の会員（ここでの会員とは主に活動を担う者を指す）の募集については、「困難である」と回答した団体が全体の 7 割以上を占めていた。その理由は、「活動内容の理解が進んでいないから」が 50.4%、「身近に募集対象となる人が少ないから」が 38.7%、「有効な募集方法を知らないから」が 15.5%、「募集に費用が掛かるから」が 6.4%であった。

以上 2 つの調査を比較すると、広報手段が、団体内部でつくられる機関紙から外部組織（行政）が行う行事への参加に変化していることが伺える。また、平成 9 年度の調査では少数であったインターネットの利用も、現在では主要な広報ツールとなっていることがわかる。パソコンの普及率が上がったことに加えて、低コストで多数の人たちとのコミュニケーションが可能になるという点において、インターネットが使われていると見られる。

会員や不特定多数向けのコミュニケーションの限界や会員の募集の困難さを感じている団体は、いずれの調査でも多かった。その理由には、資金や人手の不足、会員や非会員を募集する方法がわからない、といった資源不足や知識不足のほかにも、活動内容の周知が不十分であるといった回答が挙げられている。そういった問題を認識し、外部組織にそれらを周知する広報活動の支援を行って欲しいという意見が出ている。もちろん、自身の団体の活動を認知させるための広報を行うことは前提であるが、NPO の広報をより効果的なものにするためには、NPO 自身のコミュニケーション能力の向上もさることながら、NPO の広報を支援するサポート組織の発展の必要である（田中 1998）ことが、この調査において指摘されている。

### 第三節 広報支援策の事例

前節から、NPO の広報がより効果的なものとなるには、NPO の広報活動を支援する組織が求

---

<sup>7</sup> 内閣府国民生活局（2009）『平成 20 年度市民活動団体等基本調査報告書』

められるということが分かった。この節では、具体的にどのような広報支援策があるのかを挙げていく。

わが国には、アート NPO リンクや JCDN といったアート NPO に対して中間支援を行っている先進的な組織が存在している。しかし、こうした機能を果たせる組織が全国の各地域に普及するにはまだ時間がかかるものと考えられる。このように、アート NPO に対する広報支援の例は限られていることから、ここでは、他分野における事例を参考にし、アート NPO への応用を検討する。参考とする広報支援策の事例は、全国の商工会、農協、文化協会から収集した。なぜなら、これらの団体は規模の小さな零細な会員のためにさまざまな支援を各地域で行っているからである。

収集した広報支援策を広報媒体別に、誰に対して、何のために、どのようなことをするのかという点に注目して、整理した結果が以下のとおりである。

#### ①顕彰

会員や芸術に関心のある市民（潜在的な支援者）、サービス享受者に対して、アート NPO の活動に対する社会の理解を高めるために、公共的意義のある活動を行っているアート NPO や個人を表彰する。

#### ②文化講座

芸術に関心のある市民（潜在的な支援者）やサービス享受者に対して、アート NPO や芸術文化についての課題や考え方を知ってもらうために、芸術文化を取り巻く諸問題をテーマに取り上げたセミナーやシンポジウムを開催する。

#### ③オンラインでの情報発信

芸術に関心のある市民（潜在的な支援者）に対して、団体の存在意義と活動を PR するために、ウェブサイトでもアート NPO の紹介やイベントの告知、芸術文化を取り巻く最新の情報を発信する。

#### ④HP データベース

芸術に関心のある市民（潜在的な支援者）に対して、団体の存在意義と活動を PR するために、HP 上でアート NPO の団体情報や活動実績を公開する。

#### ⑤交流 活動報告会、会議討論

地域の他の団体や支援者（行政、企業、個人）に対して、自分たちの活動への理解・共感を得るため、団体の活動報告を行う。

#### ⑥広報誌

会員、サービス利用者に対して、自分たちの活動への理解・共感を得るため、アート NPO の団体情報や活動実績を盛り込んだ広報誌を発行する。

⑦放送

芸術に関心のある市民（潜在的な支援者）や地域住民に対して、自分たちの活動への理解・共感を得るため、個々のアート NPO の団体や活動紹介、芸術文化に関する情報を発信する。

⑧イベント

芸術に関心のある市民（潜在的な支援者）や地域住民、利用者、会員、支援者（行政、企業、個人）に対して、自分たちの活動への理解・共感を得るため、個々のアート NPO のブースをつくり、そこで団体の活動を紹介する。

以上、8つの広報支援策を表にまとめた。（添付資料 2「想定される支援メニュー」）この表は、アート NPO に対して、欲している組織ミッション広報支援を聞き出す際の選択肢とする。

### 第三章 アート NPO の支援ニーズに関する調査

#### 第一節 調査の概要

本調査の目的は、アート NPO の組織ミッション広報の現状と組織ミッションを広く発信するためにどのような支援を欲しているのかをインタビュー調査によって明らかにすることである。調査の概要は以下に記す。

##### 《調査対象》

アート NPO リンクの 2008 年のアート NPO のデータベース、アサヒ・アートフェスティバルのネットワーク、日本財団のデータベース canpan、こども夢基金の助成先のリンクからアート NPO の情報を収集し、活動目的別に分類を行った。分類は、以下の 6 つに整理することができた。①ある特定の拠点があり、そこで市民を対象とした展覧会やワークショップを行う団体②場所に限定されず、市民を対象とした展覧会やワークショップを行う団体③子どもを対象にしたワークショップを行う団体④芸術団体を支援する団体⑤アーティストを支援する団体⑥アートイベントを行う団体である。(添付資料 1「アート NPO 分類表」)

全てのアート NPO を対象に調査を行うことは困難であるため、本研究では、子どもを対象にしたワークショップを行うアート NPO を取り上げることにした。その理由は、これらのアート NPO が全国にあり、調査結果を体系的に捉えることができると考えたからである。そして、NPO 法人と任意団体とで結果が異なる可能性があるため、調査対象は、一方に偏らないように半数ずつとした。また、組織ミッション広報の支援の必要がないと思われる、団体規模が大きい団体は調査対象外とした。

以上から、子どもを対象にワークショップをおこなっている以下の NPO 法人 10 団体と任意団体 10 団体を調査対象とする。詳細な団体名等は、表 1「調査対象」に記す。

##### 《調査実施団体》

NPO 法人 5 団体 任意団体 7 団体 計 12 団体

(表 1「調査対象」において、下線のある団体)

##### 《調査実施期間》

2012 年 7 月～9 月

## 《調査方法》

電話又は訪問によるインタビュー調査

## 《調査項目》

調査目的を達成するため、まず調査項目を大きく 3 つに分けた。①団体の基本資料、②組織ミッション広報の現状把握、③組織ミッション広報支援のニーズ把握である。それぞれの調査内容を細かく見ていく。

### ①団体の概要

はじめに、事前調査として、団体の基礎情報と活動概要、協働実績をインターネット上の情報をもとに収集する。団体の基礎情報とは、設立年、活動地域、スタッフ数（有給・無給）、ボランティア数、会員の有無などを指し、活動概要とは、組織ミッション、活動内容、今後の活動のビジョンなどである。協働実績は、行政、企業、他の NPO との協働実績のほか、子どもを対象にしたワークショップを行っているということを踏まえて、学校との協働実績を調べる。以上の項目が事前に調査することであるが、これらの情報を確認、補うためにインタビューでもこれらの内容を尋ねた。

以降の質問は、直接インタビューで何う内容である。

まず、個人や民間企業からの寄付金などの獲得の有無である。寄付金を獲得している場合は、どういった活動に力を入れているか、していない場合は、その要因を尋ねた。次に、任意団体に対して、NPO 法人格取得への意向とその理由、NPO 法人には、法人格を取得した理由を何う。

### ②組織ミッション広報の現状把握

ここでは、組織ミッション広報の現状把握を行うために、どのような組織ミッション広報を行っているかを尋ねる。具体的な事例とそれらを行うきっかけ、さらに大変だと思う事を伺い、行っていない場合は、その理由を聞く。次に、組織ミッション広報支援を行う外部組織の必要性を尋ね、その理由を聞く。

### ③組織ミッション広報の支援ニーズ把握

ここでは、組織ミッション広報の支援ニーズの把握を行う。2 章第 3 節でまとめた支援策の選択肢を用いて、組織ミッション広報を行う上で、ほしいと思う支援とその理由を聞く。また、組

織ミッション広報支援を受けたことがあるか、ある場合はその支援者と支援内容、そしてその支援を必要だと感じた点を聞く。

以上のインタビュー調査項目は、論文末に添付する。(添付資料 3「アート NPO に対するインタビュー調査項目」)

## 第二節 調査結果の概要

### 第一項 団体組織の概要

#### (1) 法人の種類

本調査の対象団体は、種類が NPO 法人 5 団体、任意団体 7 団体であった。これらの団体に対し、NPO 法人格を取得している団体には、その取得理由を聞き、任意団体には、NPO 法人格取得の意向の有無を聞いた。

すでに NPO 法人となっている団体が法人格を取得した理由は、活動の公共性、社会的意義を理解してもらうためという意見が 3 団体からあった。そのほかには、法人格を持っているほうが助成金をもらいやすい、企業と契約をしやすい、という意見もあった。これらの意見は、直接活動の公共性を理解してもらいやすい、というものではない。しかし、助成金を得やすいことや企業と契約をしやすいということは、活動の公共性や団体活動の透明性が認められているということである。つまり、いずれの団体も、活動の公共性を認知してほしいと考えていることが分かる。

次に、任意団体の NPO 法人格取得の意向についてである。多くの団体が NPO 法人格取得に対しては消極的であった。その理由は、NPO 法人格取得のための事務作業に割けるだけの人手やノウハウ、時間の余裕はなく、事業を行っていくので手いっぱいであるからである。その一方で、法人格を取得すると、活動の公共性を理解されるのではないかと考えている団体もあった。

以上から、NPO 法人や NPO 法人格取得の意向がある任意団体は、活動の公共性や社会的意義を理解してほしいという考えをもっているということがわかった。しかし、多くの任意団体は、事務作業の多さから NPO 法人格を取得する、つまり経営基盤を確立するための時間や人材をもっていないという現状にある。

#### (2) スタッフ人材と経営状態

スタッフは、15 名程度が活動に関わっているという団体も存在したが、1 名以上 6 名以下と答えた団体が最も多かった。そしてそのほとんどが無報酬であり、本職のかたわらに団体運営の

スタッフを掛け持ちしている人がほとんどであった。

また、本職は、広告や HP デザイン関連であるスタッフが多かった。そのため、団体 HP や団体資料が見やすく目を引くものとなっている団体が多い。このような専門スタッフがいる場合、HP やチラシ等の作成に関して、外部に依頼する手間や費用がかからないといった利点がある。そのほかには、他の NPO と兼務しているというスタッフもいた。設立から間もない任意団体であっても、これらのスタッフがいる場合、非営利活動団体に関する運営ノウハウがあるため安定した運営が行われていることが分かった。

また、母団体が一般企業であり、団体の運営をその社員が行っている例もみられた。このような場合、スタッフには団体運営に関する知識が備わっているため、その団体は安定した運営が行われていた。

以上をまとめると以下のような点が指摘できる。どの団体も数名のスタッフが無報酬で団体の運営に携わっている。しかし、スタッフ数が少なくても、広告や HP デザイン、ライター、NPO 団体職員を本職としている等、専門性を持ったスタッフがいると安定した団体の運営が行われていた。しかし一方で、このような専門的人材が不足している団体では、ウェブサイトの作成や団体運営に関する知識が不足しているため、団体の運営において困難を感じている傾向がみられた。

## 第二項 アート NPO における組織ミッション広報の現状

### (1) 組織ミッションを広報することに対する意識

調査の結果、どの団体も組織ミッション広報を行うことの重要性を理解していることがわかった。しかし、人手や資金不足のため、実際には、これらの広報活動は後回しにされてしまう傾向にある。

### (2) 広報手段

組織ミッション広報を行う上で、現在行っている手段について伺った。

#### ・活動を通じた広報

活動を行うことが、自らの団体の組織ミッションを広報していることにつながっていると回答した団体が 4 団体あった。その理由は、組織ミッションは抽象的な表現となってしまうため、これらを広報するだけでは理解してもらうのは難しい。実際に活動を体験してもらうと、自分達の団体がどのようなことをやっているか分かってもらいやすいからである。

作品物といった形であれば成果が目に見えるが、「感性を育てる」などは、目に見えない。つ

まり、芸術分野の活動は、明確な成果が現れにくいのである。そのため、組織ミッションも具体的ではない、抽象的な表現になりやすくなってしまふ。

また、設立まもない団体は、地域での認知度もまだ低いため、まずは認知度を上げるために活動をさまざまな場所で行うことが重要となる。活動を行う機会は、団体の組織ミッションを知ってもらうことと、団体の認知度を上げるために重要なのである。

#### ・代表者による直接訪問

活動を行うことによって、地域での団体の認知度を上げることを上記で述べたが、団体の代表やスタッフが地域のさまざまな活動に参加するということも重要な広報手段となっている。

課題が生じた際、それを個団体だけで解決しようとするのは困難である。また、単独での実施が困難な事業もある。そうした際、同地域内や同分野の団体とのつながりが重要になる。そうしたつながりを構築するために、団体の代表やスタッフが分野ごとや地域のさまざまな活動に参加し、自らの団体の広報を行うのである。

#### ・インターネット

全ての団体が facebook、ウェブサイト、ブログ、twitter といったインターネットツールを用いて団体の活動を広報している。インターネットツールは、低コストで多くの人たちとコミュニケーションをとることが可能であるため、これらを用いて参加者や支援者に対し、団体理念や活動報告、事業スケジュール、寄付についての情報を提供している。

低コストで活動場所に限らず、広く多くの人に対して広報が可能であるため、インターネットがつながっている環境を持つ多くの団体がこうしたツールを利用しているが、ウェブサイトを作成したり文章を書くノウハウが必要となる。よって、ウェブサイト作成やライターといった専門家がいない団体では、これらのノウハウが不足しているため、どのようにしてウェブサイトをつくって団体の広報をしていいかについて悩む場合がある。

#### ・冊子

団体理念が定まり、活動実績がある程度積まれた団体が制作している。この媒体を用いる理由は、参加者や支援者、他の団体に配布し、団体理念やこれまでの活動を知ってもらうためである。こうした事業外の紙媒体を制作するための助成金支援は、多くあるわけではないため、製作費用は個人や団体からの持ちだしであることが多い。

・呼びかけ

WS（活動）開始時に、参加者に対して団体理念を口頭で説明したり、団体理念が書かれた紙を配布したりする。これらの呼びかけは、子どもを対象にした活動であるため、保護者に団体活動の公共性や透明性を伝える目的がある。全ての団体が毎回は行っているわけではなく、毎回はじめての場ではじめての参加者に対して活動を行う場合に行われることが多い。つまり、活動場所が限定されていない、設立から間もない団体が行っている。

・既存の広報支援

既存の広報支援には、分野や自治体ごとにある市民活動団体をデータベース化しているウェブサイトなどがあり、これらを利用していると答えた団体もいくつかあった。こうしたデータベースは、団体が自らデータを入力する仕組みになっている。しかし、3-1-2（2）でみたように、人手が少ない中で、データを入力するだけの余裕が団体にはない。データの更新をこまめに行わなくては、こうしたサイトは飽きられてしまい、見にくる人も減ってしまう。見にくる人が少ないと、更新する意欲も減る、という悪循環が起きてしまう。

同時に、これらのページは市民活動に強く関心がある人が見る場となっており、さまざまな人がみる機会にはなっていない。このページ自体が独立してしまっており、他の分野や他の地域の市民活動団体のデータベースとはつながっていないことが多い。そのため、新たな参加者や支援者を求めている団体にとっては、見る人が限られているためあまり効果を感じないという意見があった。

また、2011年から2年間、「新しい公共支援事業」が行われている。これは、内閣府が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を図ることを目的<sup>8</sup>として行われる事業である。この事業に、「NPO等の活動基盤整備のための支援事業」、「寄付支援募集支援事業」がある。これは、国のガイドラインに沿って各都道府県が提供する事業であり、NPOの基盤を確立するために講座や相談窓口を設け、最終的には専門家派遣などを通して団体のステップアップをねらう事業やNPOの紹介パンフレット制作、オープンスペースでのパネル展示、インターネットを用いた寄付募集などの事業を行っている。NPO支援に対して意識的な一部の都道府県では、NPO支援の内容も前者のような継続的で手厚い内容となっている。

---

<sup>8</sup> 内閣府ホームページ「内閣府 新しい公共支援事業」  
<http://www5.cao.go.jp/npc/unei/uneikaigi.html>（最終閲覧日 2012.12.8）

しかしその一方で、多くの地域では、後者のような単発の事業内容ばかりである。

NPO 支援に対して希薄な地域で活動している団体に、この事業についての期待を尋ねたところ、これらは、単発の事業であり、継続して団体の認知度を上げ、寄付を促すようなプログラム構成はされていないため、この支援による期待はあまり見込めないという意見であった。また、この他の団体は、この事業自体についてもあまり認知していなかった。

既存の広報支援は数も少なく、団体が望んでいる支援もあまり無いというのが現状である。

### 第三項 アート NPO の支援ニーズ

#### (1) 団体理念を広報するための制作費（パンフレット、映像等 媒体を問わない）

設立からまもない団体やある程度、活動が継続している団体において、組織ミッション広報を行うための制作費用の支援がほしいという意見が得られた。

団体の組織ミッションや活動記録をまとめた冊子を制作する場合、個人や団体からの持ち出しである場合が多い。そのため冊子数も限られてしまうと同時に、配布範囲も狭くなる。その結果、活動に参加したことのある人やスタッフといった関係者のみへの配布で終わってしまう。それ以外の、潜在的な活動支援者や参加者に配布するためには、制作費用の支援が欲せられる。制作費用の支援があれば、冊数も増え、多くの人に配布することが出来る。また、広報の媒体は冊子の他にも映像を作りたいという団体もあった。

#### (2) 団体の安全性や公共性の保証、学校や公共施設での団体広報

設立してから間もない団体、特に任意団体がこれらの支援を欲していた。これらの団体は、まだ実績が浅く、学校や文化施設での団体の広報を行うことができない。または、学校や文化施設での広報の仕方（例えば、どの施設の窓口に行ったら広報してもらえるのか等）も把握していない。よってこのような理由から、これらの団体は、学校や文化施設と団体を結ぶ仲介者、もしくは団体の安全性や公共性を保証への支援を望んでいた。

#### (3) 不特定多数の人が目にする場での活動の機会

設立からまもない団体は、多くの人たちに活動を知ってもらい、実績を積んでいくためにこれらの広報支援を望んでいる。他方、ある程度活動が継続している団体は、参加者や支援者が固定され始めるため、新たな参加者や支援者を獲得するために、不特定多数の人が目にする場での広報を望んでいた。具体的には、駅などのオープンスペースで団体紹介パネルを設置したりワーク

ショップなど活動を行ったりすることや、ウェブサイト上で広く団体の活動を知らせたりすることである。

#### (4) 地域の他団体や個人とのネットワーク構築のための場

この支援は、主に、ある程度活動が継続している団体が望んでいた。組織ミッション広報の手段（第二章第二節第二項（2））において、代表がさまざまな場に出向くことを挙げたように、他団体や個人とのネットワークを構築することで、一団体では実現しない事業を協働で行ったり、課題解決のための情報を獲得したりする。そのために、異業種や同活動を行っている団体や個人とのネットワークをつくる場が望まれていた。

#### (5) 広報に関する専門家のノウハウ提供

広報に関する専門家のノウハウ提供の支援は、ある程度活動が継続している団体が望んでいた。こうした団体は、設立間もない団体と比較すると、ターゲットや活動目的、団体の独自性が明確になってきている。そのため、広報に対する専門家のノウハウや人材が必要となる。団体に合わせた個別相談や広報ノウハウの講座開設が望まれていた。団体に合わせた個別相談というのは、具体的に、企業と協働で活動を行いたいと考えている団体の場合、企業に自らの団体を知ってもらうには、どのような広報の仕方があるのかを知りたい、そのための相談を専門家にしたい、といったことである。

#### (6) NPO 全体の認知度や透明性をねらう広報

この支援は、設立から間もない NPO 法人と NPO 法人格を取得しており、継続的な事業を行っている団体に見られた。設立から間もない NPO 法人は、事業依頼者における NPO 法人の認識が不足しており、事業が行いにくいという面を持っている。そのため、事業依頼者向けの NPO への理解を促進するパンフレットや口座の開設が望まれた。他方、継続的な事業をもち、活動も地域に浸透している団体は、個団体の広報は行えている状況にあるため、NPO 全体の透明性を上げる広報を望んでいた。

以上、調査結果をまとめた表は、論文末に添付する。（添付資料 4「アート NPO に対するインタビュー調査結果」）

### 第三節 調査結果の分析

調査結果の分析から、団体継続年数や人材、法人の種類、事業実績といった団体の発展段階に応じて、必要としている支援に違いがみられることがわかった。ここでの発展段階とは、「実績を積んでいる初期の段階」、「活動が地域に浸透しつつあり、活動を継続していく段階」、「活動が地域に浸透し、継続的な事業がある段階」の3つを指す。それをまとめたのが表2「発展段階別の支援ニーズ」である。

まず、発展段階Ⅰ「実績を積んでいる初期の段階」では、任意団体とNPO法人によって支援ニーズが異なる点を指摘できる。

設立間もない任意団体の場合、活動の社会的意義に関する認知度が低く、チラシの配布場所や活動場所が限られる。活動を様々な場所で行うことで、地域市民や他団体とのネットワークを築き、団体の認知度を上げることが可能になる。そのため、支援ニーズは、さまざまな人が集まる場での活動、つまり活動機会が望まれる。また、資金も乏しいため、広報費用も必要になる。

一方、NPO法人は、NPO法人格を取得しているため活動の社会的意義は理解されている。しかし、まだ実績がないため、地域での認知度を上げるための広報が必要である。活動場所がまだ固定されていないため、web上などで広く活動趣旨をアピールすることを望んでいる。

発展段階Ⅱ「活動が地域に浸透しつつあり、活動を継続していく段階」は、発展段階Ⅰと比較して、ターゲットや活動目的、団体の独自性が明確になる。それに合わせて、専門家のノウハウや人手が必要となるため、専門家のノウハウを学ぶことが出来る個人相談や講座開催のニーズが高かった。例えば、企業と協働して事業を行いたいと考えている団体は、どうやったら企業に自身の団体を知ってもらえるのか、企業に組織ミッションを知ってもらうための広報のやり方を学びたいと回答していた。また、この段階の団体は、活動が地域住民にある程度認知され始めるため、活動の参加者や支援者が固定され始める。よって、新たな参加者を増やすために、オープンスペースなどで広く活動内容を広報したいという要望もあった。そして、この段階の団体は、行政や他の団体からの依頼による継続的な事業を持っている場合が少なく、経営が依然安定しない。したがって、広報費用に対する金銭的な支援も望んでいる。

発展段階Ⅲ「活動が地域に浸透し、継続的な事業がある段階」は、段階Ⅱの団体と異なり、活動が地域に浸透し、継続的な事業をもっている。活動が地域住民に浸透しているということもあるが、この段階にあたる団体は全てNPO法人格を取得しているため、団体の活動における公共性は認知されている。そのため、個々の団体の活動趣旨を広報は行えているので、視野が個団体からNPO全体へと向く。NPOの底上げを図るため、NPOの経営の透明性を高める広報やNPOの社会的認知を向上させる広報へのニーズがあった。

## 第四章 支援を実現する上での課題と潜在的な可能性

### 第一節 支援を実現する上での課題

#### 第一項 調査の概要

第三章では、アート NPO に対して、欲している組織ミッション広報支援のニーズをインタビュー調査で明らかにした。そして、その支援ニーズを団体の発展段階に応じて分類することができた。本章では、アート NPO の支援ニーズが供給可能であると想定される組織において、組織ミッション広報支援の現状と課題を伺い、支援を実現するための方策を明らかにする。調査の概要は以下に記す。

#### 《調査対象》

支援ニーズに応える潜在的な支援者となりうると想定される、以下の対象にインタビュー調査を行った。調査対象選定の理由は、これらの組織は、今回調査対象とした静岡県及び浜松市に限らず、全国に存在しており、どのような地域においても、ある程度、現実可能な支援策を検討しうるからである。また、商工会議所は、必ずしも民間非営利団体を対象とするサービスを提供する機関ではないが、アート NPO が求める支援ニーズと商工会議所が中小企業向けに行っている支援には重なる点が多くあったため、調査対象に含めることとした。

以下は、具体的なインタビュー調査先である。

静岡県文化財団

浜松市文化振興財団

静岡県 暮らし・環境部県民生活局 県民生活課 NPO 班

浜松市商工会議所

#### 《調査内容》

調査内容は、2点ある。1点目は、NPO に対して行っている組織ミッション広報支援の現状、2点目は、アート NPO が欲している支援を行うに当たっての課題を明らかにすることである。

まず、支援組織のウェブサイトやパンフレットによる情報から事業内容を調べ、支援組織がアート NPO に対してどのような組織ミッション広報支援を行っているのかを事前にまとめた。そ

して、インタビュー調査の際に、アート NPO に対して組織ミッション広報の支援事業を行っている場合は、その支援を行うきっかけと目的を伺う。行っていない場合は、その理由を尋ねた。

次に、アート NPO が欲している支援を行うにあたっての課題を明らかにする。表 2「発展段階別支援内容」でまとめたアート NPO の欲している支援のニーズを提示し、支援を行う側からみた、これらの支援を行う上での課題を尋ねた。

## 第二項 調査結果の概観

### (1) 組織ミッション広報支援の現状

はじめに、NPO に対して行っている組織ミッション広報支援の現状について伺った。すると、「組織ミッション広報支援を行っていないわけではないが、その支援数や実施回数は少なく、まだ試行錯誤の段階である」という回答が 1 件と「支援は行っていない」という回答が 3 件得られた。支援を行っていないという意見は、支援の必要性について認識していなかったことが要因である。そのため、組織ミッション広報支援についての説明をした後では、支援に対しての理解を得ることができた。

これらふたつの意見からわかることは、支援者側において、組織ミッション広報支援の必要性が十分に認識されていないということである。

では、組織ミッション広報支援の必要性、つまり NPO の組織基盤を確立することへの広報をどのように行っているのかについて、県の NPO 支援を行っている課の担当の方に伺った。県では、NPO や個人、企業に対し、NPO の組織基盤を確立することへの理解を促すような広報を行っている。例えば、NPO には NPO 法人格を取得するための個別相談窓口を設けたり、個人や企業には、NPO を紹介する冊子や取り組みやすい寄付の方法を導入したりしている。しかし、文化財団などのアート NPO を支援する組織に対しては、NPO の組織基盤を確立することへの広報は行っていなかった。

また、支援主体間の連携もないため、支援者は自ら組織ミッション広報支援の重要性を認識しなくてはならない状況である。そのため、支援者間における組織ミッション広報支援の認識にばらつきが生じたままになっている。

以上のように組織ミッション広報支援の認識の差はあるものの、組織ミッション広報支援の実施の可能性はある。その理由は、数は多くないが支援が実際に行われていること、組織ミッション広報支援だと認識して行っていないくても、結果的に支援となっていること、組織ミッション広報支援の必要性の理解がまだ十分でないが、必要性を訴えると理解を示してくれることが挙げら

れる。

しかし現状では、支援者もアート NPO 同様に資金や人手不足であり、単独でこれらの支援を行うことは難しい。

## (2) 組織ミッション広報支援に対する課題

### ・資金、人手の不足

上記でも挙げたが、まず課題として挙げられたのは、資金や人手といった資源不足である。どの支援組織も潤沢な資源を保有しているわけではない。そのため、単独での支援事業の主催は困難であるという回答を得た。しかし、組織ミッション広報支援を行おうと活動しているアート NPO が存在した場合、そのアート NPO への協力は可能であると述べていた。つまり、支援組織は単独の支援事業主催は難しいが、アート NPO や他の支援組織との協働事業であれば実現する可能性はある。

### ・アート NPO の積極性

前述したとおり、支援組織は、全ての団体に対してきめ細かな支援を行えるほどの豊富な資源は持っていない。そのため、支援組織は、全ての団体に等しく支援を与えるのではなく、積極的に活動をしている団体に対して助成金交付をおこなったり、協働で事業を行ったりしている。つまり支援組織は、全体の底上げよりも、やる気のある団体を育てていくというやり方を行っているのが現状である。

したがって、受け身で支援を待っているようなアート NPO には支援を行うことはできないと全ての支援組織が回答している。アート NPO は、支援を待つのではなく、自ら積極的に活動を行わなくてはならない。受け身で支援を待つのではなく、自らの団体の課題を明らかにし、どうすれば事業を行えるのか、団体を継続させるためには何が必要なのかを考え活動をする。そして、不足している部分は、他の組織に働きかけるなどの積極的な活動が必要となる。

アート NPO が欲している支援を実現するためには、支援組織側の課題だけでなく、アート NPO 自身の活動も重要な点となってくる。

### ・県、市レベル支援組織の役割

#### 県レベルの支援組織

県は広域であるため、NPO の数も膨大となる。そのため、個々のアート NPO に対してきめ

細やかな支援をすることは、資金的にも人手的にも不可能である。よって、それぞれの団体に対して個別相談を行うというよりは、ある程度力をつけた団体と協働で事業を行うことや助成金を支給するような支援が想定される。また、実際そのような支援も行われている。

#### 市レベルの支援組織

市は、県よりもアート NPO に対する個々の支援を行うことが可能になる。実際に現在でも、こうした支援組織は、アート NPO へ助成金申請に対するアドバイスや相談を行っている。

こうした窓口での個別相談は、自らの団体の課題を気づかせ、今後の団体の運営について考えさせる機会となっている。つまり、設立間もない小さな団体がステップアップしていくには重要である。しかし、支援組織の事業実施経験から回答するため、専門的な相談となると回答は難しくなる。

商工会議所では、商工会議所の職員だけでなく会員が外部の専門家として商工会議所と連携しているため、さまざまな専門的な相談や支援が可能となっている。商工会議所のように外部人材を用いた支援を行おうとした場合、NPO の専門家が豊富に存在していないことや支援組織と専門家との連携がまだ十分でない等、専門家不足が問題となる。

#### 第二節 支援を実現する上での潜在的な可能性

以上のインタビュー調査をもとに考察した結果、アート NPO の組織ミッション広報を充実させるために求められる支援を実現するためには、以下 3 つの条件が整うことの必要性が導かれた。それは、①支援組織同士の連携、②支援組織の資源の確保、③アート NPO の積極性である。

まず、①支援組織同士の連携である。

今回の調査では、支援組織それぞれが単独でアート NPO の支援を行っていた。つまり、支援組織同士の連携がほとんどなかったのである(図 1「現状のアート NPO と支援組織との関係」)。これらの支援組織は、アート NPO (芸術文化を支える市民団体) を支援する事業を行っているという点において共通している。しかし、静岡県の現状では、NPO 支援課と文化政策課との横の連携、県と市との縦の連携がない状況となっている。

その理由は、支援組織が他の支援組織を認識していないことや縦割りによる事業が要因となっているからである。こうして、支援組織によって組織ミッション広報への認知の差ができたり、情報も限定的になったりしているのである。情報が限定的になっているというのは、文化財団で

行っている支援情報は、NPO 支援センターでは手に入れることができないということである。アート NPO は、それぞれの支援組織を訪れて、それぞれの情報を入手しなくてはならない。このような状況では、支援や情報提供を行っていても、それらを欲している団体に届かないということが起こり得る。

上記の結果は、静岡県及び浜松市における現状であるが、このような支援主体間の連携がとれていない状況は全国各地に存在しているものと推察される。このような場合、自らの組織内だけに情報を留まらせているのではなく、他のさまざまな組織と情報を共有することが重要になる。支援主体間の連携があり、支援者が他の組織のプログラムについて把握していれば、それらの案内をすることができ、団体のステップアップにつながる可能性がある。また、他の支援組織の取り組みが見えるようになれば、組織ミッション広報支援による理解も進むと考えられる。支援組織同士の連携によって、情報の拡大と組織ミッション広報支援への理解を促進させることができる。支援組織は、情報や支援を受ける側（アート NPO）との関係だけでなく、他の組織同士の連携を図ることが望まれる。（図 2「望まれるアート NPO と支援組織の関係、及び支援のあり方」図の点線及び網掛け部分が、今後望まれる縦と横の連携である。）

次に、②支援組織側の資源不足についてである。この課題は、すべての支援組織が言及していた。支援組織は、個々団体に資金や人材、場所、機材などを提供するが、その資源は、潤沢にあるわけではない。限りある資源の中で、すべてのアート NPO に対してきめ細やかな支援をすることは不可能である。よって、どの支援組織も単独での支援の主催に関しては消極的であった。しかし一方で、協働事業であるならば実現の可能性はあるという意見があった。ある程度経営が安定しており、支援組織との協働で事業を行える力を持っているアート NPO と支援組織との協働であれば、支援の実現は大いにありうる。また、前述のとおり、支援組織との連携（図「望まれるアート NPO と支援組織の関係、及び支援のあり方」網掛け部分が望まれる支援組織同士の連携である。）があれば、支援組織同士との協働においても支援の実現は可能である。

最後は、③アート NPO の積極性である。支援組織の条件である①②が満たされたとしても、それだけでは、支援は実現しない。②支援組織側の資源不足でも述べたように、支援組織がすべてのアート NPO に対してきめ細やかな支援を行うことはできない。限りある資源を有効に使うため、積極性のある団体をピックアップし、その団体をさらにレベルアップさせる支援を行っているのである。つまり、団体は、支援組織からの支援を当てにしているわけではない。自らの団体の課題は何か、何が不足しているのか、どうしたら活動を行えるのか、といったことを考えなくてはならない。アート NPO は、自らの力で団体を継続するために、積極的に活動を行うべきである。

但し、③については、すべてのアート NPO が積極的に支援者に対してアピールすることは困難である。ある程度経営力がある団体ならば可能であるが、設立間もない団体や経営基盤が脆弱な団体に対しては、以下の支援が望まれる。

団体設立時は資源不足だけでなく、経営力、他団体地域住民とのネットワーク、NPO への知識、活動の公共性における弱さなどが課題として挙げられる。また、そうした自らの団体の課題事態を把握できていないこともある。これらの課題を団体に気付かせ、その課題に適切なアドバイスもしくはサポートが行えれば、地域における団体活動の公共性の認知や経営力の向上がされ、団体の力をつけることができる。こうした個々団体に合わせた個別相談は、市レベルの支援組織が（資金や人材などが揃えば、）対応可能である。そして、力をつけた団体が、県レベルの支援組織に対して協働で事業を行うように働きかけることが可能になる。（図 2「望まれるアート NPO と支援組織の関係、及び支援のあり方」下部。団体の発展段階において、支援の内容や支援組織が変化する。）

## 終章 おわりに

本論文では、アート NPO の組織ミッション広報の現状と望ましい支援の内容を調査し、それらの支援を実現するにあたっての課題と潜在的な可能性を明らかにすることを目的としてきた。この目的を達成するために、以下の 3 つのステップによる調査を行った。ステップ①他分野の広報支援策の事例を収集する、ステップ②アート NPO の組織ミッション広報の実態とどのような支援を欲しているのかを明らかにする、ステップ③支援ニーズを実現するうえでの課題を整理する、である。

まずステップ①では、零細な会員に対して、さまざまな支援を各地域で行っている他分野の組織から広報支援策を収集した。これらの広報支援策は、ステップ②のアート NPO が欲している広報支援を聞き出す際、回答者にイメージしてもらうための選択肢とする。

次のステップ②では、アート NPO に組織ミッション広報の現状と支援ニーズをインタビュー調査によって明らかにし、支援ニーズを団体の発展段階別に分類することができた。設立間もない任意団体は、広報費用や活動を認知してもらうための活動機会。設立間もない NPO 法人は、活動場所が定まっていないため、web などでも全国的に広報を行う機会や NPO 法人への理解を促進する広報を望んでいた。活動が地域に浸透しつつあり、活動を継続していく段階の団体も、広報費用や新たな参加者や支援者を開拓するための広報機会を欲していた。また、この段階の団体は、設立間もない団体と比較すると、ターゲットや活動目的、団体の独自性が明確になってきている。そのため、広報に対する専門家のノウハウや人材が必要となる。団体に合わせた個別相談や広報ノウハウの講座開設を欲していた。活動が地域に浸透し、継続的な事業がある段階の団体は、自らの団体の組織ミッション広報よりも、アート NPO 全体の認知度を上げる広報を望んでいた。

最後のステップ③では、②で導き出された支援ニーズを元にして、潜在的な支援者にそれらの支援を行う上での課題を聞き出した。そしてこの調査から、アート NPO が欲している支援を実現するためには、以下 3 つの条件が整うことが導かれた。それは、①支援者組織の資源の確保、②支援組織同士の連携、③アート NPO の積極性である。

まず、①支援組織同士の連携から述べる。今回調査した支援組織は、それぞれが単独でアート NPO の支援を行っていた。つまり、支援組織同士の連携がほとんどなかったのである（図 1「現状のアート NPO と支援組織との関係」）。これらの支援組織は、アート NPO（芸術文化を支える市民団体）を支援する事業を行っているという点において共通しているが、NPO 支援課と文

化政策課との横の連携、県と市との縦の連携がない状況となっている。その理由は、支援組織が他の支援組織を認識していないことや縦割りによる事業が要因となっているからである。こうして、支援組織によって組織ミッション広報への認知の差ができたり、情報も限定的になったりしているのである。情報が限定的になっているというのは、文化財団で行っている支援情報は、NPO 支援センターでは手に入れることができないということである。アート NPO は、それぞれの支援組織を訪れて、それぞれの情報を入手しなくてはならない。このような状況では、支援や情報提供を行っていても、それらを欲している団体に届かないということが起きる。そういったことを防ぐには、自らの組織内だけに情報を留まらせているのではなく、他のさまざまな組織と情報を共有することが重要になる。支援組織は、情報や支援を受ける側（アート NPO）との関係だけでなく、他の組織同士の連携を図ることが望まれる。こうした共通の団体を支援する他の組織同士の連携、つまり行政の課同士の横の連携、県と市の縦の連携を、図 2「望まれるアート NPO と支援組織の関係、及び支援のあり方」として示す。図の点線及び網掛け部分が、今後望まれる縦と横の連携である。

次に、②支援組織側の資源不足についてである。この課題は、すべての支援組織が言及している。支援組織は、個々団体に資金や人材、場所、機材などを提供するが、その資源は、潤沢にあるわけではない。限りある資源の中で、すべてのアート NPO に対してきめ細やかな支援をすることは不可能である。しかし、どの支援組織も単独での支援の主権に関しては消極的であったが、協働事業であるならば実現の可能性はあるという意見があった。ある程度経営が安定しており、支援組織との協働で事業を行える力を持っているアート NPO と支援組織との協働であれば、支援の実現は大いにありうる。また、前述に書いたように、支援組織との連携（図「望まれるアート NPO と支援組織の関係、及び支援のあり方」網掛け部分が望まれる支援組織同士の連携である。）があれば、支援組織同士との協働においても支援の実現は可能である。

最後は、③アート NPO の積極性である。支援組織の条件である①②が満たされたとしても、それだけでは、支援は実現しない。②支援組織側の資源不足でも述べたように、支援組織がすべてのアート NPO に対してきめ細やかな支援を行うことはできない。限りある資源を有効に使うため、積極性のある団体をピックアップし、その団体をさらにレベルアップさせる支援を行っているのである。つまり、団体は、支援組織からの支援を当てにしているわけではない。自らの団体の課題は何か、何が不足しているのか、どうしたら活動を行えるのか、といったことを考えなくてはならない。アート NPO は、自らの力で団体を継続するために、積極的に活動を行うべきである。

但し、③については、すべてのアート NPO が積極的に支援者に対してアピールすることは困

難である。ある程度経営力がある団体ならば可能であるが、設立間もない団体や経営基盤が脆弱な団体に対しては、以下の支援が望まれる。

団体設立時は資源不足だけでなく、経営力、他団体地域住民とのネットワーク、NPO への知識、活動の公共性における弱さなどが課題として挙げられる。また、そうした自らの団体の課題事態を把握できていないこともある。これらの課題を団体に気付かせ、その課題に適切なアドバイスもしくはサポートが行えれば、地域における団体活動の公共性の認知や経営力の向上がされ、団体の力をつけることができる。こうした個々団体に合わせた個別相談は、市レベルの支援組織が（資金や人材などが揃えば、）対応可能である。そして、力をつけた団体が、県レベルの支援組織に対して協働で事業を行うように働きかけることが可能になる。（図 2「望まれるアート NPO と支援組織の関係、及び支援のあり方」下部。団体の発展段階において、支援の内容や支援組織が変化する。）

本研究では、以上の 3 つの条件が整うことで、アート NPO が欲している組織ミッション広報の支援を実現すると結論づけた。（図 2「望まれるアート NPO と支援組織の関係、及び支援のあり方」）この支援によって、アート NPO は、自ら組織ミッション広報を行うことがより可能となる。組織ミッション、つまり活動の公共性を支援者に認識してもらうことによって、認定 NPO 法人格を取得し、寄付を受ける。これらの長期的な支援によって、団体が自立するための環境が整う。経営基盤が安定した NPO は、活動が継続され、今後さらに活躍の領域が広がり、ひいては公共サービスの充実に結びつくと考えられる。本研究が、アート NPO の経営基盤を確立するために少しでも寄与すれば幸いである。

## 謝辞

本研究を進めるに当たり、以下の方々にご協力頂きました。

アートコミュニケーションデザイン 笠原広一様

AYA 海老原直矢様

演劇百貨店 柏木陽様

こどもアート 加藤ゆみ様

こどもアートスタジオプロジェクト 青木明子様

子どもいきいきプロジェクト 今村充美様

するところ 伊東勝様

ちゃめっこはくぶつかん 小島まみ様

デジタルポケット 小林桂子様

手づくり楽器の森 大谷隆様

ピスタチオ 小村歩様

リトミック gifu 出崎拓哉様

財団法人静岡県文化財団 参事兼企画制作課長 鈴木基規様

静岡県くらし・環境部県民生活局 県民生活課 NPO 班 佐野匡様

浜松市文化振興財団 文化事業課 文化創造グループ主幹 中山祐子様

浜松商工会議所 中小企業振興部 商業観光課 松尾秀樹様

多くのご協力を賜りましたことを、心から感謝いたします。

図表

表 1 「調査対象」

NPO 法人	任意団体
ARDA (東京)	<u>AYA (千葉)</u>
<u>するところ (東京)</u>	<u>ピスタチオ (東京)</u>
<u>演劇百貨店 (東京)</u>	<u>こどもアートスタジオプロジェクト (静岡)</u>
アートインライフ (東京)	リトルそれいゆ (愛知)
<u>デジタルポケット (神奈川)</u>	<u>子どもいきいきプロジェクト (福井)</u>
まねきねこ (愛知)	<u>アートコミュニケーションデザイン (京都)</u>
チルドレンズ・ミュージアム (長野)	<u>ちゃめっこはくぶつかん (京都)</u>
<u>リトミック Gifu (岐阜)</u>	<u>手づくり楽器の森 (大阪)</u>
エトコロ (滋賀)	A-yan (大阪)
<u>こどもアート (京都)</u>	ゆめのみプロジェクト (大阪)

下線は、調査を実施した団体。

表 2 「発展段階別の支援ニーズ」

発展段階	必要としている支援ニーズ	
I 実績を積んでいる初期の段階	任意団体	活動場所、学校への広報機会、パンフレット等制作費用
	NPO 法人	web など幅広く団体を広報、NPO の社会的認知度向上
II 活動が地域に浸透しつつあり、活動を継続していく段階	新たな参加者や支援者を開拓するため、パンフレット等制作費用、専門家のノウハウ	
III 活動が地域に浸透し、継続的な事業がある段階	個団体の組織ミッション広報は必要ない。NPO 全体の社会的認知度を向上させる広報を行ってほしい。	

図1「現状のアート NPO と支援組織との関係」

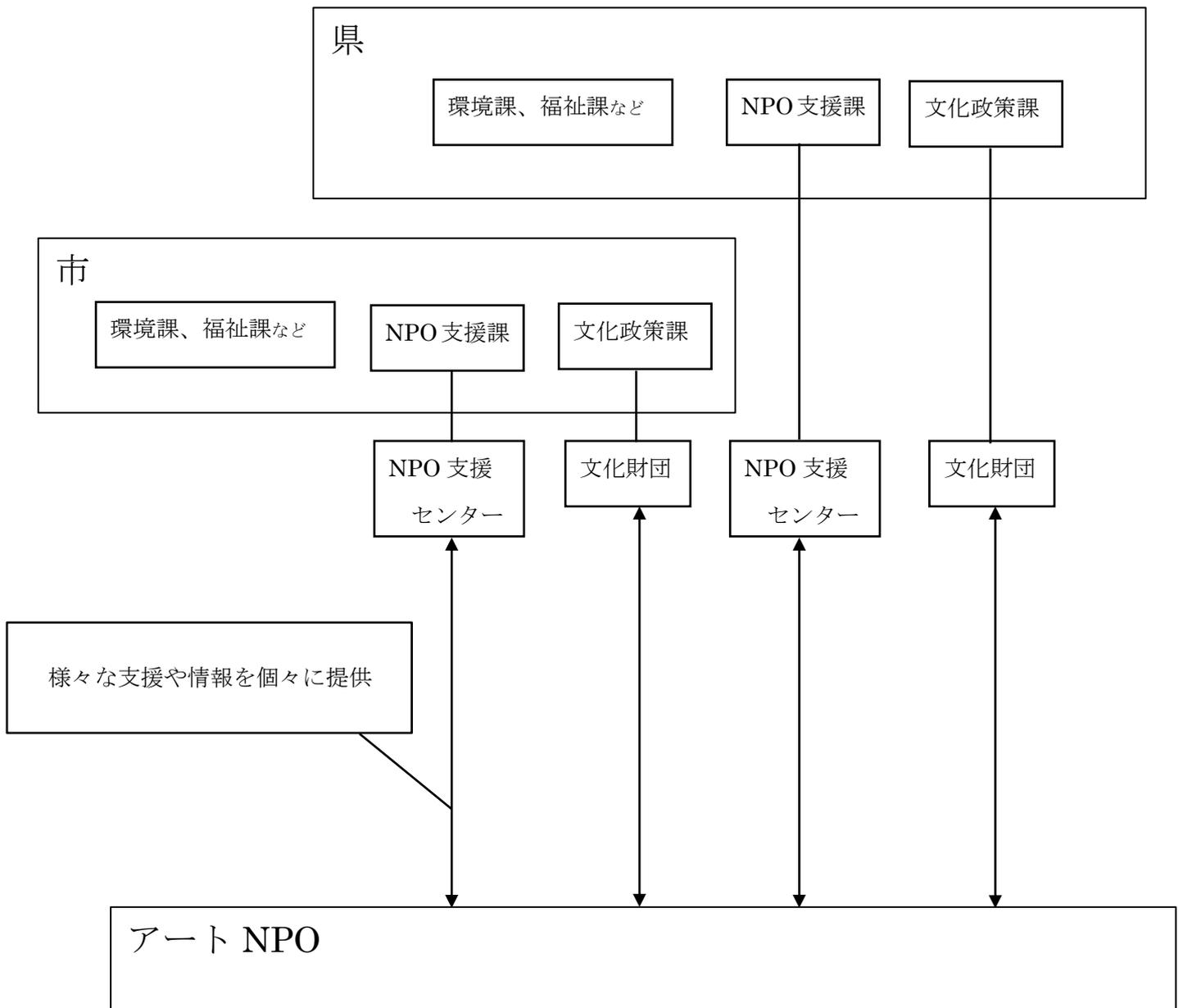
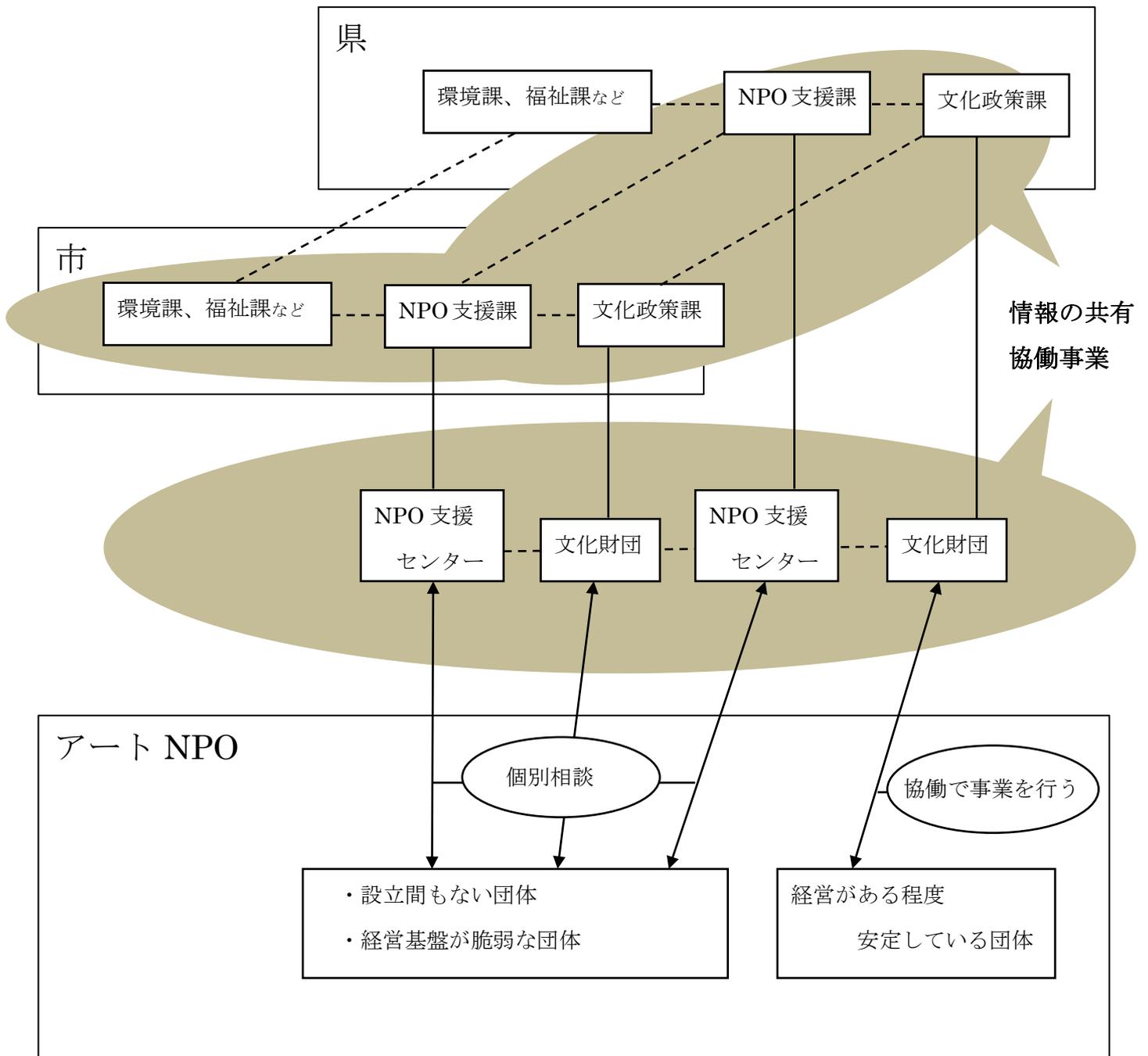


図2 「望まれるアート NPO と支援組織の関係、及び支援のあり方」



----- 点線 今後望まれるつながり

## 参考文献

- 伊藤裕夫 (2009)「第 6 章 推進・支援機関とマネジメント」小林真理・片山泰輔監修『アーツ・マネジメント概論 三訂版』水曜社
- 伊藤裕夫 (2002)「文化政策としてのアーツマネジメントー市民社会の文化政策のために」上野征洋編『文化政策を学ぶ人のために』世界思想社
- 佐藤正 (2006)「第 7 章構造改革期と阪神・淡路大震災」今田忠編『日本の NPO 史-NPO の歴史を読む、現在・過去・未来-』ぎょうせい
- 今尚之、早坂麻衣子 (2002)「生涯学習社会における NPO 等の情報提供およびアドボカシー意識の実態に関する調査ー旭川を中心とした市民活動団体の意識ー」『北海道生涯学習研究：北海道教育大学生涯学習教育研究センター紀要』2、pp65-74
- 角知子 (2003)「新世界アーツパーク事業～文化行政の現場から」『URC 都市科学』54
- 河島伸子 (1996)「第 5 章 NPO のマネジメント」電通総研編『NPO とは何か』日本経済新聞社
- 片岡良範 (2010)「助成法人による環境 NPO への助成支援体制の研究ー助成法人の満足度要因分析を基に、助成法人の課題と環境 NPO 支援へのインセンティブ設計ー」『人間と環境』36 (2)、pp130-143
- 片山泰輔 (2006)『アメリカの芸術文化政策』日本経済評論社
- 河野直践 (2011)「農協における教育活動の現状と課題ー協同組合の基礎教育をめぐる」『茨城大学人文学部紀要・社会科学論集』52、pp51-72
- 金川幸司 (2003)「自治体と NPO とのパートナーシップについてーイギリスのコンパクトモデルを中心にー」『社会・経済システム』(24)、pp31-38
- 古賀弥生 (2011)『芸術文化がまちをつくる II-地域活性化と芸術文化-』九州大学出版会
- 古賀弥生 (2008)『芸術文化がまちをつくる-地域文化政策の担い手たち-』九州大学出版会
- 古賀弥生 (2006)「地方都市における企業メセナ活動とアート NPO との連携に関する考察」『文化経済学』5 (1) pp115-123
- 古賀弥生 (2005)「アート NPO のミッションと課題」『地方自治職員研修』38、pp43-45
- 児玉徹 (2007)「社会的課題解決のための政策手段としての企業ーNPO 間のパートナーシップ形成について」『芸術工学研究』7、pp43-61
- 粉川一郎 (2011)「NPO 外部評価における中間支援組織の役割と現状」『ソシオロジスト』13(1)、

pp33-52

- 小林崇秀 (2009) 「課題面から見た姫路市市民活動団体の類型化」『経済情報学論集』28、pp53-69
- 小林真理・片山泰輔監修『アート・マネジメント概論 三訂版』水曜社
- 櫻田和也、吉澤弥生、渡邊太 (2007) 「大阪市『新世界アーツパーク事業』にみる文化政策の課題ー文化と公共性の現場ー」『文化政策研究』1、pp46-59
- 静岡県 (2011) 『ふじのくに NPO 活動に関する基本指針』
- 静岡県文化・観光部文化学術局文化政策課 (2011) 『文化をささえる 文化支援活動レポート 3』  
3、静岡県文化・観光部文化学術局文化政策課
- しずおかモデル推進学生会議 (2007) 『静岡県文化振興基本条例制定記念フォーラム報告書』しずおかモデル推進学生会議
- 島田恒 (2009) 『[新版]非営利組織のマネジメント』東洋経済新報社
- 朱紅・岩坪加紋 (2010) 「NPO 法人の資金調達問題に関する一考察」『経営情報研究：摂南大学経営情報学部論集』、18(1)、pp35-45
- 助成財団センター編 (2007) 『民間助成イノベーション - 制度改革後の助成財団のヴィジョン - 』助成財団センター
- 鈴木健一 (2006) 「市民活動の拠点」山口道昭『協働と市民活動の実務』ぎょうせい
- 曾田修司 (2006) 「アート NPO とのパートナーシップによる自治体文化政策の可能性」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』4、pp9-28
- 竹端寛 (2011) 「NPO のアドボカシー機能の「小さな制度」化とその課題ー精神医療分野の NPO の事例分析をもとに」『ノンプロフィット・レビュー』11、pp33-43
- 高橋桂子・保坂仁美 (2003) 「地方の時代における「中間支援組織の」在り方に関する予備的考察」『新潟大学教育人間科学部紀要. 人文・社会科学編』6(1)、pp95-103
- 高橋幸三郎 (2007) 「地域社会における共同意識の再生と市民型活動団体の課題」『東京家政学院大学紀要』47、pp95-105
- 田中聖美 (2007) 「都市のみどりに係わる中間支援組織づくりにおける連携の現状と課題」『環境情報科学論文集』21、pp357-362
- 田中弥生 (2009) 『NPO 新時代-市民性創造のために』明石書店
- 田中敬文 (1998) 「NPO の広報活動の現状と課題」『公益法人』27、pp16-19
- 田中敬文ほか (1998) 『非営利組織 (NPO) のマーケティングと広告』吉田秀雄記念事業財団平成 9 年度助成研究報告書

- 塚本一郎・山岸秀雄（2007）「ローカル・パートナーシップと中間支援組織」塚本一郎・柳澤敏勝・山岸秀雄編『イギリス非営利セクターの挑戦 NPO・政府の戦略的パートナーシップ』ミネルヴァ書房
- 寺本義宏（2008）「中間支援組織としてのまちづくりセンターの現状と福岡市への設立について」『都市政策研究』6、pp71-79
- 電通総研編（1996）『NPO とは何か』日本経済新聞社
- 徳永高志（2006）「地域アート NPO の役割と可能性—コアを例として—」『文化経済学』5（1）、pp149-152
- 内閣府国民生活局（2009）『平成 20 年度市民活動団体等基本調査報告書』
- 内閣府国民生活局（2002）『平成 13 年度「中間支援組織の現状と課題に関する報告書」（NPO 支援組織レポート 2002）』
- 内閣府（2005）『NPO（民間非営利組織）に関する世論調査 世論調査報告書』
- 永富聡、石田祐、小藪明生（2011）「地縁的な活動の参加促進要因—個票データを用いた定量分析」『ノンプロフィット・レビュー』11（1）、pp11-20
- 永山貞則、田中敬文（1999）「芸術文化と NPO」『文化経済学』1（4）、pp27-33
- 西山志保（2001）「市民活動団体の「アドボカシー」機能・再考—「ニーズ充足」の視点から」『現代社会理論研究』11、pp138-147
- 新田和宏（2007）「NGO・NPO におけるアカウンタビリティ／アドボカシーという戦略」『Memoirs of the School of Biology-Oriented Science and Technology of Kinki University』19、pp67-80
- 野田邦弘（2010）「自治体文化政策の新モデル—アート NPO と行政の協働—「新世界アーツパーク」の事例を通して考察する—」『文化経済学』7（1）、pp13-21
- 萩原雅也（2010）「「創造の場」としてのアート NPO の可能性についての考察—コッルムを取り組みから—」『文化政策研究』4、pp77-92
- パブリックリソースセンター編（2012）『NPO 実践マネジメント入門[第 2 版]』東信堂
- 服部高明（2003）「NPO 法人の現状と課題」『NIRA 政策研究』16（11） pp48-51
- 広田秀樹（2006）「商工会の組織力向上への政策提言—地域社会の変化と商工会の戦略的対応」『地域研究』6、pp75-90
- 広田秀樹（2005）「新潟県の商工会発展への—政策提言—地域経済社会の支柱的機関としての商工会の高度化に関する課題と展望」『地域研究』5、pp75-92

- 本郷正武 (2001) 「市民活動団体と行政との協働関係の構築—仙台市市民活動支援施策の形成過程」『社会学研究』 69、pp105-130
- 松本潔 (2007) 「企業の社会性概念に関する一考察—企業と非営利組織 (NPO) との共同の方向性—」『自由が丘産能短期大学紀要』 40、pp31-56
- 松本潔 (2006) 「非営利組織の人材教育・研修における現状と課題」『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』 54、pp49-52
- 松本潔 (2001) 「NPO の広報機能-その現状と課題-」『広報研究』 5、pp37-48
- 三浦一浩、坪郷實 (2011) 「生協の政策提言活動 (アドボカシー活動) の可能性 (東京の生協 60 年—これまでとこれから)」『まちと暮らし研究』 12、pp47-55
- 宮崎刀史紀 (2004) 「芸術文化団体の基盤整備機能に関する一考察」『演劇研究センター紀要 II 早稲田大学 21 世紀 COE プログラム 〈演劇の総合的研究と演劇学の確立〉』 2、pp225-230
- 宮崎刀史紀 (2005) 「芸術文化領域におけるアドボカシー活動の可能性」『演劇研究センター紀要 IV 早稲田大学 21 世紀 COE プログラム 〈演劇の総合的研究と演劇学の確立〉』 4、pp145-152
- 宮田穰 (2003) 「企業と NPO のパートナーシップにおける “つなぎ手” の役割」『ノンプロフィット・レビュー』 3 (1)、pp59-68
- 村山浩之 (2004) 「NPO 支援センターにおける労働とスタッフの力量形成」『東北大学大学院教育学研究科研究年報』 53 (1)、pp195-213
- 明治大学非営利・公共経営研究所 (2009) 『中間支援組織と NPO・行政の協働に関する調査研究 (2006-2008 年度調査)』
- 山内直人・田中敬文・奥山尚子編 (2010) 『NPO 白書 2010』 大阪大学大学院国際公共政策研究科 NPO 研究情報センター
- 山岡義典 (2002) 「NPO 支援組織の形態とマネジメントの課題」『月刊福祉』 85(8)、pp28-31
- 山口道昭編 (2006) 『協働と市民活動の実務』 ぎょうせい
- 山田晴義 (2000) 「地域計画基礎としての NPO 中間支援システムの形成方法について (その 1. 民間による NPO 中間支援組織の形成過程と構成)」『総合政策』 2(1)、pp97-108
- 山田晴義 (2000) 「地域計画基礎としての NPO 中間支援システムの形成方法について (その 2. 行政による支援策とその策定方法)」『総合政策』 2(2)、pp199-214
- 吉澤響 (2005) 「地方自治体における芸術文化活動に対する公的支援についての一考察」『大阪大学教育学年報』 10、pp29-42
- 吉澤弥生、櫻田和也 (2008) 「行政と NPO の協働—芸術創造の現場から—」『季刊家計経済研究』

- 吉澤弥生 (2007) 「文化政策と公共性：大阪市とアート NPO の協働を事例に」『社会学評論』58 (2)、pp170-187
- 吉田忠彦 (2009) 「NPO 支援組織の役割の変化」『非営利法人研究学会誌』11、pp65-74
- 吉田忠彦 (2007) 「日本における NPO 支援ナショナルセンターの生成と展開」『非営利法人研究学会誌』9、pp131-143
- 吉田忠彦 (2006) 「NPO 支援センターの類型と課題」『非営利法人研究学会誌』8、pp85-96
- 吉田忠彦 (2004) 「NPO 中間支援組織の類型と課題」『龍谷大学経営学論集』44(2)、pp104-113
- 吉本光宏 (2003) 「アート NPO の原動力ー芸術文化の振興から市民社会の変革へ」『地域創造』15、pp26-31
- E.T.ボリス, C.E.スターリ編著 上野真城子、山内直人訳 (2007) 「NPO・アドボカシーと政治参加」『NPO と政府』ミネルヴァ書房、pp264-301
- NPO 法人アート NPO リンク (2011) 『ARTS NPO DATABANK 2010』NPO 法人アート NPO リンク
- NPO 法人アート NPO リンク (2008) 『ARTS NPO DATABANK 2007』NPO 法人アート NPO リンク
- NPO 法人アート NPO リンク (2007) 『ARTS NPO DATABANK 2006』NPO 法人アート NPO リンク
- P.F.Drucker, *The Drucker Foundation Self-assessment Tool for Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1993 (P.F. ドラッカー 訳 上田惇生・田代正美 (1998) 『非営利組織の経営・原理と実践-』ダイヤモンド社)

#### 参考 URL

内閣府ホームページ「内閣府 新しい公共支援事業」

<http://www5.cao.go.jp/npc/unei/uneikaigi.html> (最終閲覧日 2012.12.8)

内閣府 NPO ホームページ「特定非営利活動促進法に基づく申請受理数および認証数、不認証数等」<https://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html> (最終閲覧日 2012.11.19)

## 目次

論文要旨 .....	1
ABSTRACT .....	2
序章 はじめに .....	3
第一章 アート NPO の現状と課題.....	5
第一節 NPO の定義と日本の社会における NPO セクターの台頭.....	5
第二節 アート NPO の特徴.....	6
第三節 アート NPO の課題.....	8
第二章 広報活動の意義と支援策 .....	10
第一節 NPO における広報活動の意義 .....	10
第二節 NPO における広報活動の現状と課題.....	11
第三節 広報支援策の事例 .....	12
第三章 アート NPO の支援ニーズに関する調査.....	15
第一節 調査の概要 .....	15
第二節 調査結果の概要 .....	17
第一項 団体組織の概要 .....	17
第二項 アート NPO における組織ミッション広報の現状.....	18
第三項 アート NPO の支援ニーズ .....	21
第三節 調査結果の分析 .....	22
第四章 支援を実現する上での課題と潜在的な可能性.....	24
第一節 支援を実現する上での課題.....	24
第一項 調査の概要 .....	24
第二項 調査結果の概観 .....	25
第二節 支援を実現する上での潜在的な可能性.....	27
終章 おわりに .....	30
図表 .....	34
参考文献 .....	37

## 添付資料

平成 24 年度 修士論文

アート NPO における

組織ミッション広報に対する支援

— 経営基盤確立に向けて —

Public Relations Support  
for the Organization's Missions in Arts NPO:  
Toward Establishing a Management Base

指導教員：片山泰輔教授

福島久美 1131008

静岡文化芸術大学大学院文化政策研究科