



認定NPO法人 全国子ども食堂支援センター

むすびえ

---

# 第二次中期計画

2023 - 2025年度

# 目次

はじめに	02
本書の構成	03
第一部 3年間の取組（2023年4月～2026年3月）	04
第一章 目指す姿 ーなぜ私たちはこども食堂を支援するのかー	05
第二章 5つの柱	06
第1節 総論	06
第2節 各論	08
1 第0の柱 〈つながるために 創造する〉 つながりを実感できる地域社会の実現を目的とした インパクト重視の創造的な事業展開による社会のバージョンアップ	08
2 第1の柱 〈行けるように ふやす〉 誰もが地域の居場所にアクセスできる社会の実現を目的とした こども食堂等2万箇所の開設と運営支援	13
3 第2の柱 〈地域でまわるように 伴走する〉 資源の地域内循環を促進するエコシステムの構築を目的とした すべてのステークホルダーに対する伴走支援力の向上	19
4 第3の柱 〈理解をえるために 価値を示す〉 こども食堂・こどもの居場所・地域の居場所に対する理解と普及 （あたりまえ化・インフラ化）を目的とした運営実態・価値の可視化と普及促進	24
5 第4の柱 〈輝くように 運営する〉 人が輝く組織になることを目的とした 個人・組織双方を活性化させる意識と仕組みの構築	28
第二部（補足） 第一次中期計画の総括	35
第一章 第一次中期計画（2019年度～2022年度）で掲げた目標	36
第二章 総括	37
第1節 総論 ～コロナ禍とこども食堂、そしてむすびえ～	37
第2節 各論	37
1 こども食堂を全中学校区に（1万箇所）	38
2 地域ネットワーク団体への支援強化	39
3 企業・団体連携におけるプラットフォーム型プロジェクトの創成	40
4 こども食堂の定義・価値・機能の包括的再検討とその普及	42
5 むすびえの人的・資金的基盤強化	44

## はじめに

---

計画は本来、無生物に対してのみ、有効である。料理にしる工作にしる、命を失った「食材」「木材」に対して、人は完成図をつくり、そこに至る手順を描き、その計画どおりに「材」を加工することができる。

それに対して、社会は生きている。働きかけても受け流されることもあり、予期せぬ反発を受けることもあり、また、手の及ばないところでいつの間にか状況が変化していることもある。社会に対する働きかけは、計画通りにはいかない。そのことを私たちは、すでに歴史から学んでいる。したがって、社会に対する働きかけについての計画は、すでに「失敗」が約束されている。それにもかかわらず、私たちが計画を立てるのは、生きている社会を制御できるかのような幻想にしがみつきたいからではなく、現在における〈未来への意思〉をピン留めしておきたいからである。2023年10月の時点で、私たちは今後3年間(正確には今後2年半)をこのように意思した。本計画はその証拠・記録である。

むすびえは、発足から丸5年を迎える。2018年の発足以来、常に社会に働きかけ続け、そして社会に働きかけられ続けてきた。2020年来のコロナ禍を持ち出すまでもなく、多くの出来事は、当然ながら、予期できぬものだった。作用と反作用の往復の中で、状況の先を読み、状況に働きかけながら、状況に裏切られ、状況への対応を強いられてきた。もっとも鍛えられたのは、状況対応力だったと言えるかもしれない。それにもかかわらず、前回の第一次中期計画を読み返したとき、そこで記述されていた〈未来への意思〉は、今でも本質的に何も変わっていないことに気づく。場当たりに状況への対応を繰り返しながら、そこにある意思は今でも一貫している。それを一言でいえば、人間と社会への信頼である。ままならないことだらけの世の中だが、人々は、すべての人々が生きるに値すると感じられる世の中を創りたいと願い、それに向けて、自分のできることに着手している。うまく機能していないことも多いし、自分が見えている範囲で下した判断が誰かを混乱させることもある。その事実時に傷つきながらも、しかし人々はそれでもその歩みを止めない。そうした人々の一部がこども食堂に取組んでいる。その人々が私たちの同志であり、先達である。

こども食堂は、すべての人々が生きるに値すると感じられる世の中を創りたいと願う人々が、その〈未来への意思〉を現在にピン留めした一つの発現形態である。私たちはその願いに共鳴し、私たちの意思をそこに重ね、自身もそのムーブメントに参画するとともに、他者にも参画するように促す。その私たち自身の〈未来への意思〉を、ここに第二次中期計画として記録する。

私たちが共鳴したその願いに、より多くの人々が共鳴・共感してくれて、それがさらに参画へと進むことを願う。

**むすびえ理事長・湯浅誠**



# 本計画の構成

---

本計画は、二部構成をとっている。

第一部は、2023年度から2025年度の中期計画を記す。

私たちは、この期間に重点的に取り組むものとして5つの柱を建てた。

その5つの柱の周りにどのような建物を建てようと考えているのか、その記述に充てた。

屋根の形、壁の色、ドアの紋様、それらがいかに描かれ、

読者の共鳴と共感を得られるものになっているのか、読者の参画を促すものとなっているのか、

厳しくチェックいただければ幸いである。

5つの柱についての各項には、

それぞれ【意図と目的】【取組みの方向性】【具体的取組み】というサブ項目をつけた。

それぞれの柱がどのような意図と目的を持って設定されたのか、

柱を実現するためにどのような方向性をもって取組みを進めていくのか、

そして具体的取組みとその目標値および達成年度を記載した。

5つの柱は、ある程度抽象度の高い記述となっているが、サブ項目を読み進めていくと、

徐々に具体的取組みへとブレイクダウンしていく構造になっている。

第二部は、第一次中期計画から現在までの総括を記す。

〈未来への意思〉を記す中期計画において、過去の総括は副次的な要素であり、

本来は別途「インパクト・レポート」等で記されるべきものだが、補足的に付記した。

過去の実績の一部を確認するとともに、現時点での私たちの〈未来への意思〉が、

いかなる総括・反省から生み出されているのか、

その背景を理解していただく一助となれば幸いである。



第1部

**3年間の取組**  
(2023年4月～2026年3月)

## 1

# 目指す姿

## なぜ私たちはこども食堂を支援するのか

或るこどもが、級友の話の輪に入れず、「どうせ自分なんか」と凹んだとき、自分を見てくれるあの人この人の顔が思い浮かんで、「大丈夫、自分には味方がいる」と気を持ち直すとき、それを立ち直る力（レジリエンス）と言う。そして気持ちよく給食に向かうとき、その心身の状態をごきげん（ウェルビーイング）と言う。そのようなあの人この人がたくさんいれば、そのこどもは自分は現に大事にされていて、大事にされていい存在なのだと、自己肯定感を高めることができる。

或る高齢者が、朝早く庭の手入れをしているとき、「自分がここで倒れたら、誰が見つけてくれるだろうか」と不安に襲われて凹んだとき、自分を気遣ってくれるあの人この人の顔が思い浮かんで、「きっと大丈夫」と気を持ち直すとき、それを立ち直る力と言い、気分よく朝の食卓に向かうとき、その心身の状態をごきげんと言う。立ち直る力もごきげんな状態も、自分一人の力で作りだすもののように言われることがあるが（「気の持ちよう」）、そこには常に誰かの存在があり、人とのつながりが織り込まれている。自助には共助が織り込まれている。こども食堂は、人と人のつながりをつくり、自分を見て気遣ってくれる人を増やすことで、人々の立ち直る力を高め、ごきげんな暮らしを可能にする。このような居場所が星の数ほどある世の中を、だから私たちは求めている。

このようなつながりは、こども食堂でなくても実現可能である。しかし今、日本の人々が現に広げているのはこども食堂である。それは「こども」と「食」という、誰もが関心を持つテーマを組み合わせたコンテンツの魅力、そしてボランティアに運営されているがゆえに自分も何か支えになろう、なりたいと思わせる共感力の高さ、という吸引力の強さに由来している。だから私たちは、現に広がっているこの取組みをさらに広げることが、日本社会のレジリエンスを高め、ウェルビーイングを実現する近道だと考えている。

最大のポイントは、この草の根の取組みを現に人々が支持している点にある。外や上から与えられた「正解」ではない。草の根の人々が自身で生み出し、人から人へと伝播し、社会に広がっていった取組みである。人々の、人々による、人々のための取組み、地域や社会のあちこちから、泉が湧き出るように湧き上がってきた住民自治の取組みである。私たちはそこに、課題先進国・日本の課題解決力を見出し、日本独自のSDGsとの向き合い方を見出す。

私たちが、こども食堂の支援を通じて社会をつくる（ビジョン）とき、その社会には、このような温かさやさしさ、しなやかさと強靭さが宿っている。それが、私たちがこども食堂を支援するセンターを運営する理由である。

## 2 | 5つの柱

### 2-1 総論

#### ● 「節度ある介入」

人々は上述した社会の実現を求めており、それはむすびえなしでも十分に可能かもしれない。私たちは、頼まれもしない支援を勝手に行っており、それは単なる「おせっかい」である。私たちに、余計なことをすると言うことも食堂の人たちも大勢いる。

それでも私たちは、私たちの歩みを止めない。こども食堂の人たちが、頼まれもしないのにこども食堂を始め、こどもたち、地域の人たちにおせっかいを焼いているように、私たちも、私たちの責任において、誰かのためではなく自分自身のために、この社会の当事者として、自分が果たすべきと考えた責任を果たしていく。私たちが常に強く留意するのは、私たちの支援が「節度ある介入（お節介）」を踏み外していないか、というその一点である。

私たちはそのために自らで課したミッションがあり、そのミッションを最大限果たすために、以下の5項目をこれからの取組みの柱とした。

#### 第0の柱〈つながるために 創造する〉

つながりを実感できる地域社会の実現を目的とした  
インパクト重視の創造的な事業展開による社会のバージョンアップ

#### 第1の柱〈行けるように ふやす〉

誰もが地域の居場所にアクセスできる社会の実現を目的とした  
こども食堂等2万箇所の開設と運営支援

#### 第2の柱〈地域でまわるように 伴走する〉

資源の地域内循環を促進するエコシステムの構築を目的とした  
すべてのステークホルダーに対する伴走支援力の向上

### 第3の柱〈理解をえるために 価値を示す〉

こども食堂・こどもの居場所・地域の居場所に対する  
理解と普及（あたりまえ化・インフラ化）を目的とした運営実態・価値の可視化と普及促進

### 第4の柱〈輝くように 運営する〉

人が輝く組織になることを目的とした  
個人・組織双方を活性化させる意識と仕組みの構築

#### ● なぜこの5項目なのか

なぜこの5項目が重要なのか。それは、「なぜ私たちはこども食堂を支援するのか」という前述した理由から説き起こすことができる。人々が現に支持し、広がっているこの取組みをさらに広げることが、日本の住民自治を再興し、人々のつながりを復活させ、日本社会のレジリエンスとウェルビーイングを高める方途だと述べた。それには何よりも万人がそのような地域交流拠点にアクセスでき、そこで人とのつながりを享受できる必要がある（第1の柱）。また、住民自治の取組みは人々が暮らす地域を主な対象としており、その活動は基本的に地域の人々の多様な参画（寄付、ボランティア等々）によって支えられることが望ましい（第2の柱）。そのような状態は、人々の広範な理解なしには実現不可能であり、そのためには「そういった場があると、自分たちにより影響がある」と納得してもらう必要がある（第3の柱）。むすびえは、それを可能なかぎり多面的に促せる組織でありたいし（第4の柱）、単により組織だというだけでなく、創造的な事業展開によって社会にインパクトを生み出していきたいと願っている（第0の柱）。

#### ● 何が書かれていないか

また、何が書かれているかとともに、何が書かれていないかも重要である。たとえば第1の柱に「こども食堂の常設化」とは書かれていない。アクセスできる居場所が複数あって、一つでうまくいかなくなっても「他があるさ」と思えることがごきげんな暮らしには不可欠なので、一つひとつのこども食堂が開催頻度を増やすよりも、たくさんの居場所があることがより重要と考えているからである。また第2の柱では、伴走支援力の向上は「むすびえへの信頼感を高めるため」とは書いていない。伴走支援力を向上させる必要があるのは、むすびえにではなく、地域に各種の資源が向かうことを促す力量をむすびえが身につけるためである。一つの言葉の選択の裏には、数百の言葉の廃棄がある。どんな言葉が廃棄されているのかに考えを巡らすことも、この5項目が選択されている理由をより明確に理解してもらうための助けとなるだろう。



## ● 各項目の関係

各項目には、手段である項目が自己目的化しないように、目的が明記されている。また、各項目は相互に有機的に関連しており、ある項目の実現のためには別の項目の実現が必要になるといった関係性に立つ。たとえば第1の柱は、第3の柱によって理解が広がらなければ実現できない。同時に、第1の柱が実現することで、より一層のあたりまえ化を促す価値の提示が可能となるだろう。また、第2の柱を実現するために必要な伴走力は第3の柱による多様な価値の可視化や第4の柱による組織開発に裏付けられなければ獲得できないだろう。よって第1から第4の重要度は等価であり、順番は優劣を意味しない。その上で、それでも第一項目は他の項目を貫く傘、または包括的な下支えとしての基底的な意義を有するため、あえて「0」としてその特異性を明確にした。

以下、各項目を詳説して、私たちが精一杯行おうとしているおせっかいを示す。

## 2-2 各論

### 第0の柱〈つながるために 創造する〉

つながりを実感できる地域社会の実現を目的とした  
インパクト重視の創造的な事業展開による社会のバージョンアップ

## ● 意図と目的

上述したように、こども食堂の人たちは、つながりを実感できる地域社会をつくらうとしている。私たちも同じ目的を共有しながら、そのために「インパクト重視の創造的な事業展開」を目指す。インパクトとは可視化できる社会変容のことだが、全国のこども食堂支援センターとしてのむすびえ、中間支援団体としてのむすびえは、常に、こども食堂や地域ネットワーク団体の活動現場から遊離した自己満足に陥る危険を有している。また、各方面からの依頼が多いことから受身対応が多くなり、能動的な案件形成による創造的な事業展開が後回しになりがちである。「自分たちに来るべき寄付をむすびえが吸い取っている」という批判を受けないよう、むすびえが受け取ったから社会にそれだけのものを還元できている、その結果、社会がバージョンアップされている、と多くの人に認めてもらえるような結果（アウトカム）を出す必要がある。それによって、つながりを実感できる地域社会へと社会をバージョンアップさせていく。

ひとつ屋根の下で暮らす人数（世帯人数）は減り続け、かつ18歳未満のこどものいない世帯はついに8割を超えた。自治会活動は停滞し、個人商店は姿を消し、こどもがたむろする駄菓子屋も大人がたむろするスナック

も減った。人と人がつながる場はオンライン空間へと移りつつあるが、それだけでは五感が満たされないと感じる人は多い。人間は社会的な動物であり、自分を受け入れてくれる居場所を求めてさまよう存在である。つながりは資産であり（社会関係資本）、社会の基盤だが、その基盤が揺らいできている。

今、人々は「SNS以上しがらみ未満のつながり」を求めて、本屋にカフェコーナーをつくり（ブックカフェ）、団地に地域交流室をつくり、住空間を共有し（シェアハウス）、失われたつながりを新たに創造しようと奮闘している。こども食堂の増加もその流れの中にあり、その流れを推し進める取組みの一つに他ならない。時計の針を巻き戻すことはできないが、過去を参照しながら、現代の感覚に沿った手法をとることはできる。その手法がこども食堂だった。これは社会の基盤を形づくる取組みである。だから私たちの活動は、こども食堂の支援を通じて社会のバージョンアップに貢献できる潜在的可能性を有している。しかし潜在的可能性を有していても、漫然と活動しているだけではその可能性は具現化しない。個々のこども食堂の活動が生み出す社会の変化に加えて、むすびえの活動によってさらに何かを積み増そうと考えるならば、創造的な事業展開を行う必要がある。

こうした考え方は、以後すべての項目に通底するものでなければならないことから、本項目を「0」とした。

## ● 取組みの方向性

### ● インパクトマネジメントに基づいた事業遂行

インパクトマネジメントとは、組織や事業が社会的な変容をどのように評価し、最適化していくかを考えるフレームワークやプロセスのことである。ある物資を全国に1万個配布したという結果（アウトプット）は、それのみでは社会の変容はわからない。それを通じて誰の何がどう変わったか、社会がどこに向かってどれだけ進んだかという成果（アウトカム）を評価し、運営に生かしていくのがインパクトマネジメントである。こども食堂は、その活動を通じて、こどもの笑顔を増やし、大人への信頼感を高めるなどの変化を生み出している。むすびえの活動は、そこにどれだけ寄与し、何を付け加えているのか。それについてのデータに基づく評価を試みて、自己点検するとともに社会に発信・説明していく。

これは手間のかかる困難な試みである。まずは、むすびえメンバーが、日々の行動、個々の活動によるインパクトは何かを常に意識し合えるよう、組織づくりに取り組む必要がある。1万個の物資を配り切れば終わりではなく、それによって誰のどのような変化が生まれたのかまでを評価しなければならないというのは、むすびえメンバーに対する負荷が高い。インパクトマネジメントのために疲弊してインパクトを減退させるのは本末転倒である。インパクトマネジメント担当を配置して、指標の作成や評価を主導し、サポートする。また、インパクトを重視するあまりに短期的にデータ収集しやすい活動を偏重するようなこともあってはならない。標準化に走って多様性を損なうこともあってはならない。中長期的なインパクトを創出する活動こそ組織内で評価する仕組みも同時に構築する必要がある。

## ● 創造的な事業展開

新しい分野、新しい人材との積極的協働により、創造性のある事業を生み出す。現在のむすびえは、ありがたいことに多くのご支援のご依頼をいただいているが、反面、その依頼者の意向に応えることでほとんどすべての労力を使い切ってしまう現状がある。むすびえから「打って出る」新規案件の形成は、ごく少数のメンバーで行っており、その者たちが新規案件のほとんどを形成しているのが実態である。

新規案件の構想力や企画力は一朝一夕に身につくものではないし、インパクトは新規性のみには宿るものではない。ある程度形作られた枠組みの着実な執行に力を発揮する人もいるし、それもきわめて重要である。しかし、フットワーク軽く、多様な主体と協働しながら、創造性を発揮していく進取の気性が、発足5年の小規模なスタートアップ団体の強みだとすれば、現在のむすびえはその強みを十全に生かしているとは言えない。メンバーそれぞれの得手不得手を補い合いながら、一定数の新規案件が恒常的に生み出し続けられている状態を実現する。そのために、「上・横・下」からの包括的なアプローチを試みる。まず、むすびえ内部で個々のメンバーや個々のプロジェクトの案件形成力を高めて、組織全体としての底上げを図る。同時に、現在組織内にある案件形成力を集中させて、直近の案件形成力を高める。加えて、他の組織との相互出向などの人的交流、連携による協働関係の構築に、これまで以上に注力する。そして、前に進めることで状況を打破しようとする意思や提案力のある個人・団体とのさらなる協働を進めることで、横からの刺激も得て、創造的な事業展開を追求する。そもそも人手不足は日本社会の構造的課題であって、短期間に解消する見込みはない。協働を原則とし自前主義を例外とする原則と例外の逆転に、団体としての各種ルールを早期に適合させていく。

## ● 経営戦略（ピークアウト戦略）の策定

なお、むすびえには「ピークアウト問題」というものが存在する。創造的な事業展開を行なって、こども食堂の共感力を最大限に引き出すことができれば、資源の地域内循環が高まり、ある地域に暮らす個人やその地域で活動する企業・団体が当該地域のこども食堂を応援することでこども食堂の持続性が高まり、それに伴ってむすびえの財政・人員も均衡化または縮小していけるという見通しである。

しかし当然、それは個々のこども食堂や地域ネットワーク団体の尽力に加えて、それを支援するむすびえの伴走支援力（構想力、企画力を含む総合力）が十分に高く、また地域交流拠点としてのこども食堂の価値や意義を十分に可視化し、こども食堂に対する寄付等が地域の未来を切り拓く投資でもあるということが広く理解される地域・社会状況を創り出していなければならない。つまり、本中期計画に示した目標が十全に達成されればピークアウトが可能になるが、むすびえの力量が足らなければ、依然として非効率で望ましくないことを承知で規模の拡大を追求し続けなければならないかもしれない、ということの意味する。

しかしそれは、課題解決による活動停止を意味しないことも強調しておきたい。一般に課題解決型の公益活動には、課題解決が実現した暁には自分たちの存在意義もなくなるという「ミッション達成による解散」というゴールが存在する。しかし私たちの活動は、こども食堂のような地域交流拠点としての居場所が星の数ほどあって、誰もがつながりを実感できる地域と社会の実現を目的としており、価値としてのつながりは多ければ多いほどよく、その創造にゴールは存在しない。むすびえという団体の規模がピークアウトすることがあったとしても、

それはあくまで部分の縮小にすぎず、上記のような地域と社会を実現していこうという潮流がより地域密着型・自律分散型で大規模に展開され、つながりという価値が持続的に創造されていくようになるための均衡化・縮小に他ならない。よって、むすびえという部分の縮小は、総和の持続的拡大を目的に、そしてその見通しが立つ状態の実現を前提に初めて成立する。

では、その状態の実現は何によって測れるのか。恥ずかしながら、その詳細な条件設定はまだ作れていない。それを測るためには、こども食堂が持続的に運営されていくために必要な資金需要の算定や、資源の持続的な地域内循環が起こるための仕組みづくり、さらには現行むすびえメンバーの処遇など、多種多様な課題について解決の見通しが立つ必要があり、私たちはそれに向けた各種事業の一部に着手したばかりである。そのための経営戦略（ピークアウト戦略）の策定も、したがって、本中期計画の期間中のタスクの一つとなる。

## ● 具体的取組み

以下、各項目ごとに具体的取組みを列記するが、これらは今後3年間の取組みを網羅したものではない。状況は変化し、予期せぬ出来事は当然起こるだろう。その際に「予定していなかったからやらない」という選択肢を私たちは取らない。各項目の末尾にわざわざ「必要に応じた新規案件の形成」が付けられているのは、その意思を明確にするためである。

なお、各項目の指標は基本的にアウトプットベースになっている。アウトカムベースでの指標策定をできないのが、むすびえの現在地である。そうであるがゆえに、この「第0の柱」がこうした形で設定されている、とご理解いただきたい。

## ● インパクトマネジメントに基づいた事業遂行

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
実施体制	インパクトマネジメント 担当の配置	配置人数	5人	24年度
むすびえ全体への 浸透	プロジェクト単位の ロジックモデルの作成	ロジックモデルを作成した プロジェクトの比率	50%	24年度
	プロジェクト単位の 評価指標の設定と測定	評価指標の設定・測定を 行ったプロジェクトの数	10プロジェクト	24年度
			30プロジェクト	25年度
	定款3事業および 事業サポート部門における ロジックモデルの作成、 評価指標の設定と測定	ロジックモデルを 作成し、評価指標を 設定・測定した 部門の数	4部門（作成）	24年度
4部門 （指標設定と測定）			25年度	
	インパクトレポートの 作成・発表	発表	-	25年度
その他、必要に応じた 新規案件の形成	-	-	5件	25年度

## ● 創造的な事業展開

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
実施体制	新規案件形成チームの組成	チームの発足	-	23年度
創発的な 組織風土の開発	心理的安全性を確保できる場の 確保によるメンバー相互の関係性の構築	開催回数	月2回	23年度
	企業・団体との相互出向・ ボードマッチングなどの人的交流を 通じた刺激の交歓	受け入れ出向者人数	10人	25年度
	内部アイデアコンテストの定期開催	開催回数	年2回	24年度
	企業・団体との協働案件の創出	(第2の柱参照)		
	業務調整やDXによる 業務効率化による時間の捻出	(第4の柱参照)		
その他、必要に応じた 新規案件の形成	-	-	5件	25年度

## ● 経営戦略（ピークアウト戦略）の策定

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
経営戦略 (ピークアウト戦略)の策定	戦略の策定	策定に向けた準備	現状分析及び 課題洗い出し	24年度
		-	-	25年度

## 第1の柱〈行けるように ふやす〉

誰もが地域の居場所にアクセスできる社会の実現を目的とした  
こども食堂等2万箇所の開設と運営支援

### ● 意図と目的

こども食堂が全小学校区約2万箇所にある状態の実現は、第一次中期計画を策定した2019年以来、むすびえの目標であり続けてきた。それはしばしば「数を追うのか」という批判にもさらされてきたが、その目的とするところは、歩いていける範囲に地域の居場所がある、しかもそれが（こどもだけでなく）すべての人が実際にアクセスできる、という普遍的アクセスの実現にある。誰もが「ここが自分の居場所だ」と感じられるような、安心できる場を見つけられる地域をつかってこそ、人々の立ち直る力が発揮され、ごきげんな暮らしを実現できるからである。

もちろん、全小学校区約2万箇所というのは、一つのベンチマークにすぎない。少子化の中、小中学校は統廃合の対象として減少し続けており、その結果、小学校区が広域化している地域がある。それは、小学校区に一つあったからといって、歩いていける範囲にあるということにはならない、ということの意味する。また、こども食堂の開催頻度は多くが月に1～2回と限られており、1箇所あってもいつでも行けるわけではない。さらには、こども食堂の約2割は対象を限定して開催されており、すべてのこども食堂が誰でも受け入れるわけではない。そもそも、世の中には外に出られないひきこもり状態の人もおり、地域に居場所が充満しても、その人は実際にはアクセスできない。

よって、究極的に目指されるのは、こども食堂のような地域の居場所が2万箇所をはるかに超えて、星の数ほどある地域と社会の実現である。それは、こども食堂のような、誰かの居場所となることを目的に創設された場だけでなく、すべての家庭や学校、公園や友人宅、地域や商店街、駄菓子屋やスナックがどこもかしこも人々の居場所になるような状態（〈どこも〉）と、家庭がダメなら施設が、学校がダメならフリースクールが、リアルがダメならオンラインが、外出がダメなら家庭訪問があるというように、どんな境遇の人にも少なくとも一つは、どこかしら居場所があるという状態（〈どこか〉）、この〈どこも〉と〈どこか〉が両立した状態の実現を意味する。居場所の数は多ければ多いほど、こどもの自己肯定感は高くなるからだ\*。

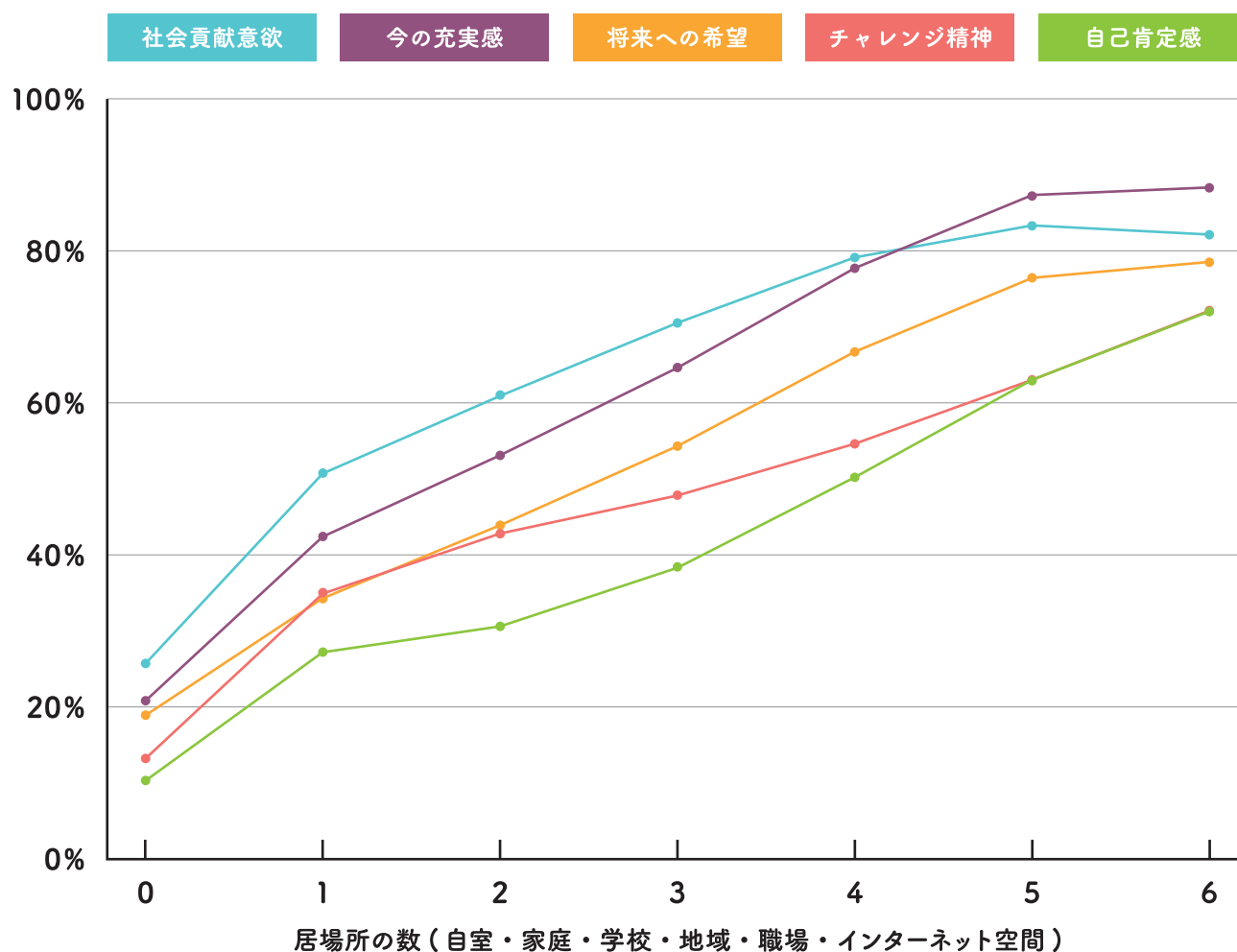
そして、運営者が安心して目の前のこども・参加者に集中できるように、資金・物資提供などの運営支援を行う。

● 居場所の数の多さと自己認識の前向きさは、概ね相関。

居場所の数	0	1	2	3	4	5	6	相関係数
自己肯定感	10.3%	27.2%	30.6%	38.3%	50.2%	63.0%	72.0%	0.991
チャレンジ精神	13.2%	34.9%	42.8%	47.8%	54.6%	63.0%	72.1%	0.975
今の充実感	20.8%	42.4%	53.1%	64.6%	77.7%	87.3%	88.3%	0.979
将来への希望	18.9%	34.3%	43.9%	54.3%	66.7%	76.4%	78.5%	0.989
社会貢献意欲	25.7%	50.7%	60.9%	70.5%	79.1%	83.3%	82.1%	0.932

内閣府「子供・若者インデックスボードver.4.0」(2023年3月1日)

居場所の数と自己認識の前向きさの関係 「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の回答



## ● 取組みの方向性

### ● こどもの居場所づくり、そしてその先へ

こども家庭庁が「こどもの居場所づくり指針」を策定する（2023年12月閣議決定予定）。その中で、こどもの居場所づくりを推進する姿勢を国として明確に打ち出す。今後、自治体は「こどもの居場所づくり」という括りで、それらを推進する姿勢を打ち出していくだろう。

こどもの居場所づくりは、こども食堂よりも対象が広く、学校や児童館や放課後児童クラブ、各種教育・福祉施設、学習支援教室やプレイパークを対象に含む。現状把握や普及促進は、こども食堂単体ではなく、こどもの居場所づくり全体を対象に進められていくだろう。同時に、民間の担い手が独自に（つまり委託事業等ではなく）普及させるものとしてはこども食堂がこどもの居場所の過半を占める現実は変わっておらず、むすびえは、自治体と連携しながら、こどもの居場所づくり全体をカバーしつつ、こども食堂の普及促進を図っていく必要がある。

こども食堂に特化してその普及を図ってきたこれまでの対応と、こどもの居場所づくり全体をカバーする中でこども食堂の普及を図るこれからの対応と、どこまで同じで何が違うのか、これまでから何を引き継ぎ、今後何を付け足していく必要があるのか、むすびえの状況対応力と構想力・企画力が問われることとなる。

加えて、こども食堂にはこどもの居場所づくりに回収され切らない側面がある。こどもの居場所づくりは、あくまで「こどもまんなか」を謳う場だが、こども食堂の多くは、こども以外の高齢者等を含めた多世代交流の促進、いわば「みんなまんなか」を願っている場だからである。したがって、こどもの居場所づくり全体をカバーして、それを推進する自治体や地域ネットワーク団体と歩調を合わせつつ、同時に、こどもの居場所づくりに収まり切らないこども食堂の側面、それによってもたらされる価値や機能を明らかにし、「こどもまんなか」から「みんなまんなか」へと延伸していくという二正面作戦を展開していかなければならない。問われる状況対応力・構想力・企画力はさらに高いレベルのものとなる。

### ● 多様な主体の参入促進

地域コミュニティの維持や活性化が社会課題となる中、こども食堂のもつ地域コミュニティ活性化機能（地域をつなげる力／地域とつながる力）に着目して、自らこども食堂を実施する主体が多様化してきている。たとえばお寺は、歴史的に地域コミュニティの核の一つとして機能してきたため、その衰退は檀家の減少、お布施の減少となって経営課題に直結する。地域の人々と生前からつながりを持ち、かつてのお寺の機能を回復することがお寺の経営課題に対する解決策でもあると捉えた住職らが、全国でこども食堂を始めている。少子化による園児減少が経営課題となりつつある保育園なども同様である。



こうした経営課題を理由とする参入に対しては、動機が純粹でないという理由で歓迎しない向きがあることは承知しているし、その気持ちも理解できる。同時に、お寺で行われることも食堂に集う人々が、他の子ども食堂と変わることなく、人とつながり、刺激を受け、社会関係資本を豊かにしている現実を見れば、重要なのは人と人をつなげる機能の地域実装であって、「動機よりも機能が大事」とも言える。

むすびえは、一つひとつの子ども食堂運営者の動機を大切にしている。そのため、運営者らとともに「子ども食堂が大事にしたいこと」をとりまとめ、とりわけ新規参入者に対して、その普及啓発に取り組んでいる。同時に、行きたいと思う人が行きたいときに行ける普遍的アクセスの実現も大切に思うがゆえに、多様な主体の参入を歓迎し、促進する。

## ● 運営支援

子ども食堂の持続的な運営を可能にする運営支援については、直接と間接の二手法がある。直接は、個々の子ども食堂に対する支援を指す。資金（助成金）・物資の提供から、情報提供、各種研修の実施（防災、保健衛生、ファンドレイジング、IT等）、企業等が開発した支援プログラムの提供など、その範囲は、資金・非資金の両面に及ぶ。

間接は、子ども食堂の地域ネットワーク団体（中間支援団体）を通じた子ども食堂支援を指す。むすびえのような全国センターが、全国津々浦々で活動する一つひとつの子ども食堂を個別に支援するのは、現実的でもなければ望ましくもない。本来ならば、現場により近いところで活動し、運営者の人とも顔がつながり、きめ細かい支援ができる当該地域の中間支援団体を通じた支援が望ましい。実際、2023年9月時点で45都道府県において県域を活動範囲とする子ども食堂の地域ネットワーク団体が活動しており、むすびえはそれらの団体をもっとも重要な連携先として、地域ネットワーク団体から教わりながら、むすびえができる支援を返している。

むすびえと地域ネットワーク団体の役割分担は取組み内容ごとに異なり、たとえば支援物資仲介であれば、むすびえも地域ネットワーク団体もそれぞれの支援元企業らと関係を構築し、それぞれから子ども食堂に物資提供を行なっている。他方、資金支援（助成事業）となると、実施している地域ネットワーク団体は多くなく、むすびえが担う領域が大きくなっている。他方、立ち上げ支援や運営者交流会などは、地域により近いところで活動し、運営者ともより親密な関係を構築している地域ネットワーク団体が担うほうが望ましいため、むすびえは基本的に、地域ネットワーク団体の活動を後方支援する役割を担おうとしている。

また、その役割分担は流動的でもある。むすびえも地域ネットワーク団体も、恒常的・安定的な運営基盤を確立できているわけではなく、できることとできないことが刻々と変わっていく。そのため、むすびえとしては各地域ネットワーク団体との緊密なコミュニケーションの下で、地域の実情に応じた支援を心がける必要がある。ただし、大きな方向性は明確である。むすびえはより自律的・分散的な社会構造が望ましいと考えているため、

運営支援に関しても、いずれは直接支援部分を縮小し、地域ネットワーク団体への間接支援部分を増大させることが望ましいと考える。さらには間接支援部分もいずれは縮小し、たとえば青森県のこども食堂支援ができるだけ青森県で完結するような体制を構築できることが望ましいと考えている（第2の柱で詳述）。

## ● 具体的取組み

### ● こどもの居場所づくり、そしてその先へ

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
こども食堂の普及促進	地域ネットワーク団体と連携した設立支援	こども食堂数	2万	25年度
	地域ネットワーク団体との関係構築	(第2の柱参照)		
	地域交流拠点としてのこども食堂の価値と機能の可視化	(第3の柱参照)		
	一般市民へのこども食堂の運営実態の啓発	地域交流拠点機能を認知している一般市民の割合	50%	25年度
こどもの居場所づくりの普及促進	こどもの居場所づくりに取組む他団体との連携	連携した団体数	10団体	25年度
	こどもの居場所づくりに取組む自治体との連携	(第3の柱参照)		
地域の居場所の普及促進	(再掲) 地域交流拠点としてのこども食堂の価値と機能の可視化	(第3の柱参照)		
	政府の関係府省庁との緊密な連携	(第2の柱参照)		
	地域の居場所全体の推進を掲げる自治体や団体との連携強化	研修・セミナーの実施回数	年5回	23～25年度
	分野を超えた地域の居場所の連携を行うモデル地域の創出	自治体の数	20自治体	25年度
その他、必要に応じた新規案件の形成	-	-	5件	25年度

## ● 多様な主体の参入促進

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
お寺・神社等の宗教界、 個人飲食店、保育園・ 認定こども園・幼稚園、 高齢者施設・サロン・ 宅老所、自治会・ 婦人会等の地域団体、 地域運営組織、 その他（学童保育、 PTA等）へのアプローチ	各種業界の現状と課題のResearch	Researchした業界数	5業界	24年度
	各種業界との関係構築	意見交換や講演等の回数	年10回	25年度
	業界ごとの開設ハンドブックの 作成と普及	ハンドブックの頒布数 （オンラインでの閲覧含む）	1万PV	25年度
	「こども食堂が大事にしたいこと」 の普及	該当ページアクセス数	年15万PV	24～25年度
	各種業界の監督官庁との 緊密な連携	意見交換の回数	年10回	25年度
	各種業界による こども食堂の開設	こども食堂を開設した 寺社等の数	各種業界の 総数の1%	25年度
海外との連携・展開	「住民自治活動としての 地域交流拠点づくり」の 海外における取組みの Research・ヒアリングの実施	Research・ヒアリングした 国の数	5カ国	24年度
	上記の取組みを行う団体との 連携構築	つながった団体数	5団体以上	25年度
	海外連携における啓発活動	WSやイベント・セミナー数	5回	25年度
その他、必要に応じた 新規案件の形成	-	-	3件	25年度

## ● 運営支援

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
資金・物資の提供による 直接的運営支援	資金・物資の提供	金額 （物資は売価換算）	15億円	25年度
知見・ノウハウ等の 提供による 直接的運営支援	防災・食品衛生・食育・ ITスキル・セーフガーディング・ ファンドレイジング等の研修	研修の実施回数	100回	25年度
	プログラムの提供	提供先のこども食堂数	年30件	25年度
地域ネットワーク団体 支援・自治体支援を通じた 間接的運営支援	地域ネットワーク団体に対する 資金のおよび／または非資金の支援	支援した地域 ネットワーク団体の数	100団体	25年度
	自治体に対する支援	（第3の柱参照）		
その他、必要に応じた 新規案件の形成	-	-	5件	25年度

## 第2の柱〈地域でまわるように伴走する〉

資源の地域内循環を促進するエコシステムの構築を目的とした  
すべてのステークホルダーに対する伴走支援力の向上

### ● 意図と目的

前述したように、こども食堂の最大の魅力の一つは、人々の共感を得て、その取組みを支えよう、盛り立てようとする団体・個人を世の中に生み出し続ける吸引力の強さである。それは言い換えれば、未来をつくる活動により多くの人たちが参画できる回路を日本社会の中に創造していることを意味する。

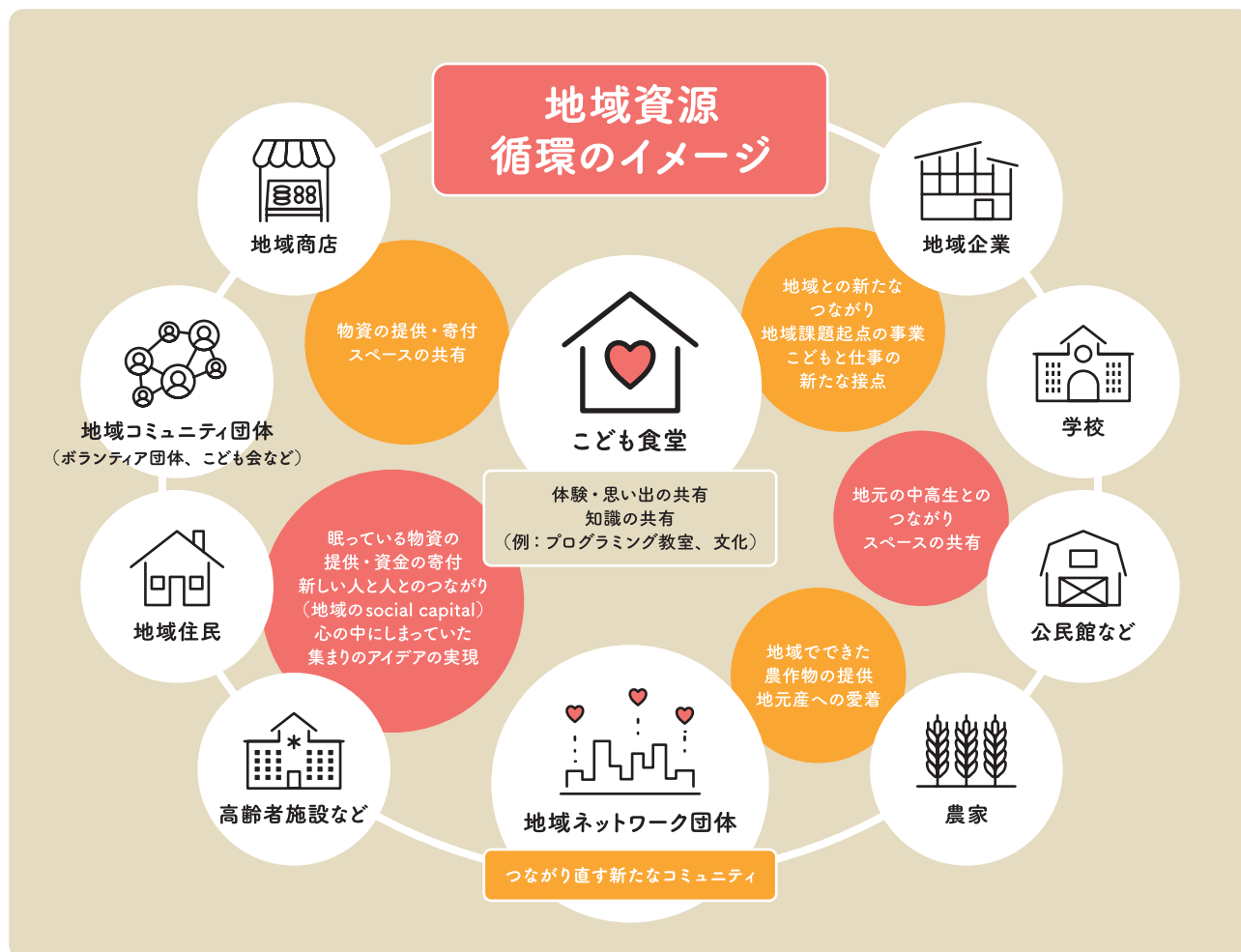
こども食堂に誘発されて、未来をつくる活動に参画しようとする主体は、一個人からグローバル企業まで多様である。その個人・団体は、個々のこども食堂とつながってそのこども食堂を単体で支援することもあれば、市町村単位・県単位で当該エリア内すべてのこども食堂を支援することもあれば、全国規模ですべてのこども食堂を包括的に支援しようとする場合もある。

むすびえは、全国センターとして全国規模でこども食堂を支えようとする、主にナショナル・グローバルレベルで活動する企業の相談を受けることが多いが、こども食堂に関わるアクターの中で相対的に認知度が高いことも手伝って、地域の一個人や、ローカルに活動する企業・団体から支援を受けることも少なくない。むすびえが認定 NPO 法人の承認を受け、寄付する企業が控除を受けられることも影響しているだろう。

しかし自律・分散型の社会を構築しようと考えた場合、ある地域の個人や企業は、いったんむすびえを経由するよりも、当該地域のこども食堂を直接支援するほうが望ましいし、そのほうが長期的に見た場合により持続可能性が高い、とむすびえは考えている。

こども食堂が普及することで関係資源等の地域内循環が起こって、見守り（地域で発見し、つながる）、にぎわい（地域内の関係人口が増える）などの各種資本の地域内循環量を増大させていくことがより一層目に見えるようになれば、こども食堂が持つ地域コミュニティ活性化の意義を当該地域に暮らす人々にさらに実感してもらい、それがさらなる参画を呼び込む好循環が生まれると期待するからである。

そのために本項目では、県単位および市町村単位で寄付や物資を提供したいと思う企業・団体との協働、社協や学校などとの個別支援の連携、地域の自治会との交流など、こども食堂がより地域共生拠点としてインフラになるためのインクルーシブな地域づくりのためのエコシステム構築を目的に据えた。



資源の地域内循環を促進するエコシステム構築を目指し、すべてのステークホルダーに対する伴走支援力の向上で想定するイメージ

そのためには、すべての利害関係者（ステークホルダー）に対する伴走支援力を高めなければならない。伴走支援とは、ステークホルダーと関わる上で大事にすべき姿勢であり、上下関係ではなく、イコールパートナーとして合意形成を行うこと、事業を協働していくために、また目指したいゴールを達成するために俯瞰的な視座をもち、対話的なコミュニケーションを心掛けることを指す。

たとえば、ある企業がむすびえに支援を申し出たとき、その企業をある地域につなぐためには、当該企業、当該地域のネットワーク団体および子ども食堂、さらに、ときには当該自治体の納得感を醸成し、合意形成できるだけの力を持たなければならない。これは、むすびえに対する支援の申し出を単にありがたく頂戴するだけに比べると、何倍もの工数と、特定の企画に落とし込む構想力・企画力、合意形成のためのコミュニケーション力が必要となる。その総合力を、伴走支援力と呼ぶ。

現在のむすびえにはその力が不足している。Aと言われたからAと思ってやっていたが、別のステークホルダーからBと言われた、どうしよう…とその時点で自分で差配できなくなってお手上げ状態になることがある。あるいはAと言っていた相手に、Bと言う人もいましたけど、とそのままぶつけて混乱を生じさせてしまうようなこともある。子ども食堂や地域ネットワーク団体の中には、現場のことをわかっていないむすびえが自分たちを伴走するなど片腹痛い、傲慢にも程があると感じている人もいる。

だからこそ、伴走支援力の向上が必要になる。それができなければ、むすびえは本来地域内で循環するはずだった資源を「中央」に吸い上げて、地域のエコシステム構築を阻害する有害な団体に成り下がるだろう。自分たちには社会的存在意義がある、と自分たちだけが強弁しているような団体になってはならない。

## ● 取組みの方向性

### ● ども食堂および地域ネットワーク団体への伴走支援

「伴走支援」を謳う前に、現場から学び、現場に詳しくなって、「たしかにむすびえメンバーは現場の機微をわかってくれる」と、現場から受容されることが第一である。E = Q × A（効果 Efficiency = 品質 Quality × 受容 Acceptability）という、受容性を勘案しなければ品質追求だけでは十分な効果は得られないという鉄則はここでも健在だ。たしかにむすびえは現場にないリソースを持っているが、現場となるども食堂および地域ネットワーク団体と、それを受け取ってもらえるだけの信頼関係を構築できなければ、独りよがりの伴走支援になってしまう。

むすびえは、誰に頼まれてもいないのに、ども食堂や地域ネットワーク団体を応援させてもらっており、現場に対して何の権限も持たない。休眠預金等活用事業のように伴走支援が制度化されている事業を受託して伴走するような局面は例外であり、ども食堂基金や伴走支援基金のようにむすびえが独自に伴走支援付の資金支援事業などを立案する場合、または資金支援すらなしに単に知見やノウハウの共有を試みようとする場合には、「現場をよく知りもしない人たちが伴走するなどという面倒くさい義務がついてくるなら、応募を見送ろう」と受け止めるども食堂や地域ネットワーク団体があることを肝に銘じて、それでも伴走支援にメリットを感じてもらえるような力量をむすびえメンバーが身につけなければならない。

### ● 企業・団体への伴走支援

企業・団体との伴走支援に関しては、上記と異なり、何らかの相談や打診を受けるところが出発点になっているため、伴走支援を求められるケースが多い。この場合、伴走支援の「中身」が重要となる。企業・団体がむすびえに相談・打診を持ちかけるとき、そこには当然、企業・団体の意図があり、また具体的な企画案を持っている場合も少なくない（ある物資をども食堂に届けたいなど）。その企画案の実現をお手伝いするのも一種の伴走支援と言えなくはないが、ここであえて伴走支援と掲げているのは、その「お手伝い」の意味ではない。そうではなく、現場のニーズや社会的要請を踏まえて、ときに企業・団体の企画案に疑問を投げかけ、その意図を深掘りし、各ステークホルダーの希望を尊重しながらそれを俯瞰し総合し、資源の地域内循環という目的に最大限資する形での案件形成を行うこと、それに向けた探究を企業・団体とともにやり、未来をつくる活動にたしかに参加したというアウトカムと納得感をつくりだすことを、ここでは伴走支援と呼んでいる。それは、上述したように、単なる「お手伝い」に比べて何倍もの工数がかかり、総合力を要する。企業・団体の申し出を受け止めるだけでなく、案件形成力、企画提案・組成力を培う必要がある。また、企業・団体の中には、行政（中央政府や地方自治体）も含まれる。行政は要望や陳情の相手ではなく、ともに未来をつくる活動を行い、アウトカムと納得感をつくりだしていく重要なパートナーであることも、繰り返し確認していく必要がある。

## ● むすびえ内部への伴走支援

現在のむすびえには、こども食堂や地域ネットワーク団体、および企業・団体に十分な伴走支援を行う力量が伴っていないことを自覚し、メンバーが伴走支援力をつけるための学び合いをむすびえ内部に実装する必要がある。むすびえは2020年よりプロジェクト制を採用しており、個々のプロジェクトが自律的に取組みを展開し、個々の判断に際しては基本的に上司の決裁を要しないという「上司のいない」運営を行なっている。その代わりに配置しているのが伴走者である。伴走者は、管理者と異なって権限は持たないが、個々のプロジェクトに対するアドバイザー・相談相手・ご意見番の役割を担っている。その意味で、むすびえ内部への伴走支援（伴走者とプロジェクト）と外部への伴走支援（むすびえと各ステークホルダー）は写し鏡の関係にあり、前者で案件形成力、企画提案・組成力等の総合力を発揮した伴走支援を展開できなければ、より難易度の高い後者で発揮できるわけがない。内部の伴走支援力向上に精力的に取り組むことが、地域のエコシステム構築を阻害する団体になるか促進する団体になるかの分かれ目だという緊張感をもって、取組みを進めていく必要がある。

## ● 具体的取組み

### ● こども食堂および地域ネットワーク団体への伴走支援

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
現場に受容される信頼関係の構築	各県担当者の配置	配置した都道府県数	47都道府県	25年度
	地域ネットワーク団体との/ 同士の交流機会の創出	対面イベント	年1回	23～25年度
		オンライン交流	年6回	23～25年度
	むすびえメンバーの 現場訪問件数	訪問回数（累積）	年200回	23～25年度
	市町村域・圏域 ネットワーク団体の 調査と関係構築	ネットワーク団体数の把握	-	23年度
関係構築できた ネットワーク団体数		100団体	25年度	
伴走支援の実施	休眠預金活用事業の 受託による伴走支援の実施	受託件数	年1件以上	23～25年度
	むすびえ独自の 伴走支援事業の実施	伴走支援したこども食堂数	30団体	25年度
		伴走支援した 地域ネットワーク団体数	5団体	25年度
資源の地域内循環を 促進させる仕組みづくり	こども食堂の 必要経費に関する調査	（第3の柱参照）		
	必要経費をまかなう 各県の資金循環に向けた 基金等の仕組みづくり	基金等を設置した 都道府県の数	10県	25年度
	遺贈寄付の 受入体制の構築支援	支援した都道府県数	3県	25年度
その他、必要に応じた 新規案件の形成	-	-	5件	25年度

## ● 企業・団体への伴走支援

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
企業・団体との共創的な関係の構築	企業説明会	開催回数	年10回	23～25年度
	各種展示会への出店	出店回数	年1件以上	23～25年度
	ビジョンやアイデアを交歓する対話や議論の場の創出	開催回数	年3回	24年度
	社員ボランティアの派遣	派遣人数	年100人	24～25年度
資源の地域内循環に資する案件の形成	企業・団体、地域ネットワーク団体との共創的な案件の形成	案件数	年3件	24年度
	各地域につなぎ、受け渡した案件数	案件数	年10件	25年度
行政との協働的な関係の構築	政府関係府省庁との緊密な連携	意見交換した回数	年50回	25年度
	連携協定・委託契約等の案件形成	案件形成した自治体数	30自治体	25年度
	行政・社協・こども食堂などがともに参加する場の創出	セミナー等の開催回数	年3回以上	23～25年度
その他、必要に応じた新規案件の形成	-	-	5件	25年度

## ● むすびえ内部への伴走支援

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
むすびえメンバーの伴走支援力の向上	基本研修の実施	修了者の割合	50%	25年度
	上級研修の実施	修了者の割合	5人	25年度
	(再掲) 各県担当者の配置	配置した都道府県数	47都道府県	25年度
	(再掲) むすびえメンバーの現場訪問件数	訪問回数(累積)	年200回	23～25年度
	内部伴走者の育成	ルーブリック60%を達成した人数	20人	24年度
(再掲) むすびえメンバーの案件形成力の向上	プロジェクト単位のロジックモデルの作成	ロジックモデルを作成したプロジェクトの比率	50%	24年度
	プロジェクト単位の評価指標の設定と測定	評価指標の設定・測定を行ったプロジェクトの数	10プロジェクト	24年度
			30プロジェクト	25年度
	定款3事業および事業サポート部門におけるロジックモデルの作成、評価指標の設定と測定	ロジックモデルを作成し、評価指標を設定・測定した部門の数	4事業部門(作成)	24年度
4事業部門(指標設定と測定)			25年度	
その他、必要に応じた新規案件の形成	-	-	5件	25年度



## 第3の柱〈理解をえるために 価値を示す〉

こども食堂・こどもの居場所・地域の居場所に対する理解と普及（あたりまえ化・インフラ化）を目的とした運営実態・価値の可視化と普及促進

### ● 意図と目的

「こども食堂が増えると、地域と社会にどんな良いことがあるのか、わからない」という人は多い。「おなかをすかせた子に無料で給食する活動ということなら、意義がわかる」と感じる人も多いただろう。つまり私たちは、地域交流拠点としてのこども食堂の意義を十分に示せておらず、食べられない子に対する無料給食活動という意義づけのわかりやすさに負けている。

食べられない子に対する無料給食活動という意義づけが、こども食堂の運営実態に即して、かつそれでこども食堂の普及が図れるのであれば、それでもよい。しかしこの意義づけは多くのこども食堂の運営実態に即していないだけでなく、普及において「総論賛成、各論反対」を引き起こす。多くの人は社会のどこかでそのような無料給食活動が行われることには理解を示す。しかし、自分の暮らす地域でそのような活動が展開されるということになれば、「本当にそんな子がうちの地域にいるのか」「そんな場所に行くほど困っているということになって、行く子がかわいそう」と慎重姿勢に転じる。これがラベリングによるスティグマの威力だ。こども食堂の人たちは、この壁に直面し続けてきたし、今も直面している。だからこそ、仮に食べられない子をおなかいっぱいにしたい、というターゲットイメージを持っていたとしても、それを前面には出さない。前面に出れば、地域の理解を得られず、本当に必要としている子さえ遠ざけてしまいかねない、ということがわかっているからだ。

だから、こども食堂に対する理解と普及（あたりまえ化・インフラ化）を図る私たちは、地域交流拠点として機能しているこども食堂の運営実態を正しく伝え続けるとともに、「そうであるがゆえの意義」を目に見える形で示していかなければならない。地域交流拠点としてのこども食堂には、食べられない子に食事を提供する以上の価値がある。それは運営者の多くが口にする「うちは、食べるだけじゃないんですよ」という言葉に表れている。その価値を定性・定量両面から十全に可視化できて初めて、食べられない子に対する無料給食活動という意義づけを凌駕し、総論賛成・各論反対の轍にはまり込まずに、こども食堂のオリジナルな価値に対する理解と実際の普及を図ることができる。

なお、食べるだけじゃないとすれば他に何があるのか、という問いに対する直接の回答は「居場所でもある」ということだ。そしてその居場所としての価値は、こども食堂だけでなく、こどもの居場所、（高齢・障害等他分野も含めた）地域の居場所に共通している。よってこの取組みは、こども食堂はもちろん、こどもの居場所、地域の居場所の共通価値を明らかにすることにつながる。だから目的には3者が併記してある。それらの価値が明らかになって理解と普及が促進した先に実現するのは「みんながまんなか」の地域と社会である。むすび

えは「みんなの居場所になりたい」「地域みんなが気軽に立ち寄れる場所になりたい」ということも食堂の人たちとともに、「みんながまんなか」の地域と社会の実現を目指す。

## ● 取組みの方向性

### ● 運営実態の可視化

こども食堂は、人と人のつながりをつくり、自分を見て気遣ってくれる人を増やすことで、人々の立ち直る力を高め、ごきげんな暮らしを可能にする。だから、このような居場所が星の数ほどある世の中を、私たちは求めている。人々が支持するこの草の根の取組みは、そうであるがゆえに、運営形態も目指す方向性も実に多様である。それはこども食堂の魅力だが、全国レベルの公的調査にはなじみにくい。全国レベルの公的調査は、画一的な定義を行って初めて可能になるものだからである。ゆえに、むすびえが、こども食堂の基礎的なデータを収集し、人々に伝えていく必要がある。

むすびえは、全国の地域ネットワーク団体と共同して、こども食堂が「2022年時点で全国に7,363箇所」あること、「年間延べ参加人数は推計で1,277万人、うちこども880万人」が利用していることを明らかにしてきた。また、こども食堂に対する大規模実態調査も行い、担い手や頻度、参加人数や必要経費などの具体的データを示してきた。こうした基本的な運営実態の可視化は、これからも必要に応じて定期的、かつ臨機応変に行っていく。また、なかなか数字では測れないこども食堂の様子や参加者変化のエピソードを、定性的な調査で拾い出し、幅広い人々に届けていくことも重要である。不登校の子がこども食堂のことを書いた作文を発表するその日だけは教室に入ることができた、運営者にずっとストレスをぶつけてきていた子が感謝の作文を書いてきた、こども食堂でお世話になった方たちを自分がお世話するために介護の学校に行くことにした――こども食堂にはそうしたエピソードが溢れている。こどもだけではない。車椅子の高齢者がこどもとの関わりで立ち上がるようになった、こども食堂の調理ボランティアが家庭での介護の最高の息抜きになっている、精神疾患を抱えた母親がこども食堂に来るうちに笑ってしゃべるようになった、発足時にそっぽを向いていた地域の有力者が徐々に首の角度を曲げてきた――このようなエピソードもまた、こども食堂には溢れている。このようなエピソードを、多様な機会を創出して示し、多様なチャンネルで伝え、そうした変化がたしかに生まれる場であるという認知を得て、理解を広めることで、普及を後押ししていく。

### ● 価値の可視化

こども食堂などの地域交流拠点としての価値は、人々がそこで出会い、つながり、おしゃべりし、その中で悩みごとがなにげない会話によって解消されたり、見守られることで食べられない物を食べられるようになったり、自分を認められて力が湧いてきたりする点にある。この課題を解決し、力を付与する(エンパワメント)力、マイナスをゼロにし、ゼロをプラスにする力が生まれる場を「居場所」と呼び、そこで作用する力を「居場所の力」と呼ぶ。居場所とは、誰かとつながって、見守られ、尊重され、それによって力が湧いてくる、と本人が感じら

れる場のことを言う。このこども食堂の価値、居場所の価値を可視化することに注力していく。これまでもエピソードとして多くの定性的データを収集しているが、社会的インパクトを特定し、可視化していくことで、エピソードだけでは届かない相手にこども食堂、および居場所の価値を理解してもらい、理解と参加の裾野をさらに広げていくために有効な手段となりえる。地域社会に広くその価値を理解してもらうことは、こども食堂や居場所の関係者へのエンパワーメントや地域住民の参加意欲、支援者からの後押しにもつながる。

## ● 普及促進

こども食堂の運営実態の可視化や、価値の可視化を行うとともに、それらの成果を活用した普及促進にも取り組む。価値をより幅広く全国の人々に伝えて理解を広げるとともに、社会インフラとして機能していくために自治体との取組みを進める。また、地域コーディネート団体に向けたサポート等も充実させていく。

## ● 具体的取組み

### ● 運営実態の可視化

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
こども食堂に関する 基礎的データの 収集と公開	全国箇所数調査	箇所数他、調査結果の発表	年1回実施	23-25年度
	運営実態に関する全国調査	調査結果の発表	隔年1回実施	23、25年度
	必要経費に関する 詳細サンプリング調査	物品寄付等の金額換算まで 含めた調査結果の発表	1件	23年度
	全国のこども食堂運営に 関わる必要資金の試算	全国ベースでの試算および 都道府県ごとの試算の発表	1件	23年度
	コロナ禍後の運営実態と 困りごと調査	調査結果の発表	1件	23年度
エピソードの 収集と発信	全国でのMSC (Most Significant Change) の 収集と分析	分析結果の発表	1件	24年度
	なぜこども食堂に参加するのか、 の主観的な声の収集と分析	分析結果の発表	1件	24年度
こども食堂を 支える地域の エコシステム研究	地域ネットワーク団体の類型化	調査結果の発表	1件	24年度
	こども食堂と地域との 連携実態調査	調査結果の発表	1件	24年度
その他、必要に応じた 新規案件の形成	-	-	5件	25年度

## ● 価値の可視化

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
こども食堂の支援機能の価値研究	こども食堂のもつ支援機能に関する調査研究	調査結果の発表	1件	25年度
こども食堂の地域交流拠点としての価値と機能の可視化（第1の柱連携）	こども参加者の変化を定量的に捉える調査	調査結果の発表	1件	23年度
	保護者、高齢者、学生、ボランティア等の変化を定量的に捉える調査	調査結果の発表	2件	25年度
	こども食堂と地域の変容の関連を定量的に捉える研究	調査結果の発表	2件	24年度
地域の居場所の価値（第1の柱連携）	地域が求める理想的な居場所を明らかにするワークショップの開催	開催回数	10回	25年度
	居場所が地域全体にもたらす社会的インパクトの分析	分析した地域の数	5地域	25年度
	居場所と社会関係資本の相関・因果関係に関する調査	調査結果の発表	1件	23年度
地域コーディネートの価値の見える化	地域コーディネート事業の評価指標の開発	研究結果の発表	1件	25年度
その他、必要に応じた新規案件の形成	-	-	5件	25年度

## ● 普及促進

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
全国にこども食堂の価値を伝える	MSC (Most Significant Change) を用いた全国公開ワークショップの実施	ワークショップの実施都道府県数	47都道府県	24年度
こども食堂のインフラ化を進める活動	オープンデータ化推進	こども食堂情報のオープンデータ化実施自治体数	20自治体	25年度
		オープンデータ活用アイデアソンハッカソンの実施	1件	23年度
地域コーディネーター人材育成	人材育成プログラム開発	プログラムの開発と公開	1件	(26年度)
こどもの居場所づくりを進める自治体との連携（第1の柱連携）	こどもの居場所に関する実態調査を実施する自治体に対する各種支援	支援する自治体数	30自治体	25年度
その他、必要に応じた新規案件の形成	-	-	5件	25年度

## 第4の柱〈輝くように 運営する〉

人が輝く組織になることを目的とした  
個人・組織双方を活性化させる意識と仕組みの構築

### ● 意図と目的

私たちは、こども食堂が、他からの依頼や指示に抛らず自発的に始まり、継続し、コロナ禍のような危機に直面してもアイデアと実行力でそれを乗り越え、発展し続けている活動であることから学び、むすびえ自身もそうありたいと願っている。そのような人々のたくましさこそが日本の未来を拓くと信じているからである。むすびえという組織も、こども食堂のように在りたい。その自発性と柔軟性、アイデアと実行力を兼ね備えたありようが「人が輝く組織」というときの、私たちの具体的なイメージである。

そのような組織になるためには、こども食堂の運営者がそうであるように、むすびえメンバーが自律し、他者への深い関心をもった個人であることが求められる。その上で、それぞれの願いをむすびえのビジョンに重ねると同時に、働きやすい組織であることが望ましい。現在のむすびえは、その両面が発展途上にある。このことが、組織のインパクトを最大化できない理由のひとつだと私たちは考えている。

個人がより深く、自身がむすびえで働く意義や目的に自覚的になり、主体的にやりがいを感じられるようになっていくことと同時に（個人→組織）、働きやすい環境を整備することで、社会に働きかけることに最大限のやりがいを見出せるよう、組織の状態を良くすること（組織→個人）。そのための意識（育成、研修など）と仕組み（制度、システム、コミュニケーションの在り方など）の構築を引き続き推進する。そして、広報・ファンドレイジング及び財務・会計面においても、事業推進を真にサポートし、ときにはリードする。

これらのことは、現在のむすびえにとって難易度は高いが、ビジョンの実現に向けて事業サポート部門全体がさらに一体となることに加え、事業サポート部門の領域・視点から社会と関わっていくことを通して、それを実現していく。

### ● 取組みの方向性

#### ● 人事

これまでむすびえにおいて人事戦略は存在せず、事業拡大に伴って後追いの・場当たりに対応してきた。結果として、むすびえには採用計画や育成プログラム、昇格・昇給要件を明記した報酬体系が存在しておらず、人材不足解消を妨げる要因の一つになっている。そのため、人事戦略を策定し、採用、育成、組織開発や内部コミュニケーション等にわたって系統的な対策を行う。特に採用に関しては、むすびえには次のような人材が今まで以上に必要になっていることから、スキルや人材要件を明確化した採用計画を策定する。

インパクトを重視し、なりゆきまかせではなく、成果（アウトカム）にこだわる人材。

失敗をおそれず、積極的に事業モデルを構築し、関係者にぶつけていって  
そこから意見交換を始められるような人材。

プロジェクト間、事業間、団体や組織間、分野間等の多様な「間」をつなぐことを得意とし、  
その苦勞を楽しみ、また引き受けていける人材。

こども食堂の視点、地域ネットワーク団体の視点、地域住民・社協・自治体の視点、  
連携・協働団体の視点、メディアの視点、支援する個人・団体の視点等を踏まえて、  
マルチステークホルダーの納得感と共感を醸成できる多角的視点をもった人材。

そして、むすびえ内部の整備や体制強化のみならず、地域ネットワーク団体への研修出向や企業や行政など他セクターとの人事交流等も積極的に行い、社会づくりへの貢献を人事面からもはかっていく。

### ● 総務・システム化・DX

働きやすさとやりがいと両立させるためには、やりがいを追求できる時間的余裕を持つ必要があり、業務の効率化が求められる。むすびえの運営は完全オンラインで実施されており、働く場所を選ばず、タスクの進捗管理等には効率的である。反面、他のメンバーの状況の把握がしづらく、隣席の人に「ちょっといい?」と確認することによる疑問解消やスキル・ノウハウの伝達や指摘し合うということが起こりにくい。さらには、「廊下」や「給湯室」がないことによって雑談のようなフラットなコミュニケーションから着想が生まれ、役割分担が整理されていくような文化が醸成されにくいという非効率も存在する。また、一括採用ではなく随時採用をしていることから、効率的な情報の周知が難しく、その分、毎月人事オリエンテーションをするなど、情報の周知やコミュニケーションに時間と手間をかけざるを得ないことによる業務コストの増加が起こっている。

それらの課題を、特定の人たちの「がんばり」で乗り切れるわけでもなく、また、ルールやフロー集の増大で解決するには限界があり、人事と連携した組織内コミュニケーションのブラッシュアップやDXによって効率を高め、非効率を削減していく努力を継続的に行う必要がある。同時に、情報管理の徹底やサイバー攻撃から身を守ることも意識していかなければならない。まずはDX計画を策定して着実に実行できる体制構築とその取り組みを進めつつ、それだけで課題が解決しないことを認識して、組織内コミュニケーションの質を高める仕組みづくりに引き続き取り組んでいく。

## ●財務

人事戦略、DX戦略と同様に、財務戦略も強化する必要がある。

これまで財政的な規模の拡大を続けているが、それを実現しているのは、何よりもこども食堂の活動の魅力と共感力の高さゆえである。2020年のコロナ禍で世の中が静まり返る中、懸命に活動を模索したこども食堂の姿に共感し、応援しようという人たちが多く現れ、その結果として、むすびえの財源の急拡大が起こった。

それがコロナ禍による特殊要因（いわゆる「コロナバブル」）なのか、こども食堂やむすびえの認知拡大に基づく構造的な変化なのか、当時は見極めかねていた。しかし2021年度の決算で、こうした財政規模がある程度恒常的なものであることが判明し、2022年度の決算でその趨勢が確定した。同時に、こども食堂の共感力の高さゆえの急激な財政規模の拡大は、むすびえの積極的な外部連携や巻き込みへの意識醸成や実行を阻害し、「お金がない中で効果的な打ち手をひねりだす」それまでの必死さや工夫を削いだ。その結果として、「お金はあるが効果的な打ち手が見出せない」という現象をむすびえ内に生じさせている。端的に言って、財務と事業展開、組織づくりの有機的な連関が十分に図れないまま現在に至っており、それは真の「成長」とは言えない。そのため2023年度からは、特にプロジェクトの予実管理を精度高く行えるツール導入などの仕組みづくりと、各プロジェクトへの会計担当者の配置等の体制構築を行うとともに、財務状況の分析と戦略立案・実行を行う責任者を配置する。また、広報・ファンドレイジングチームと会計チームの連携をさらに強化するとともに、財務責任者も含めた関係者で、包括的な財務計画の策定と執行、そのモニタリングを行う。策定においては、インパクト志向を実現するためにも、一般寄付の適切な活用について真摯に向き合い、充当（配分）割合についての検討にも着手する。それにより、会計管理だけでなく、財務面からの事業推進や組織の発展をより意識する。すなわち、戦略的ファンドレイジング計画の進化と内部浸透・実行を可能とする仕組みづくりを目指す。その取組み自体が、創造的な事業展開を推進していく力になると考える。

ただし、むすびえは、単純な財源規模の拡大を目指す団体ではなく、そのためにこのチームが存在するわけではないことは言うまでもない。社会のバージョンアップのために、民間団体のむすびえだからこその挑戦を行う。

## ●広報

広報は、むすびえの宣伝ではなく、こども食堂の運営者や個人・企業などの支援者を含む社会とのコミュニケーションであり、社会づくりに対して直接的に働きかけていくチームである。そのため、むすびえの広報は、誰よりもこども食堂の現場、支援する企業等の現場に通じていなければならない。日々こども食堂で起きていることに意識を向けていく必要がある。現場から遊離した広報は、知らずしらずむすびえからの一方的な宣伝となり、むすびえへの信頼感を高めるどころかそれを削ぐものになってしまうことになりかねないからである。玄関先で相手の顔を見ながら伝えているような臨場感と緊張感が欠かせない。こうした真摯なコミュニケーションの積み重ねが基礎となって、メディア、ホームページや各種SNSを通じた発信が、遺贈寄付を含む寄付者等に届くものとなり、こども食堂に対する正しい認知の拡大につながっていくと考える。

しかし、それは同時に、多様な人とのコミュニケーションが生まれることを意味する。その人たちの中には、むすびえやこども食堂に対して十分な理解がなかったり、そもそも好意的でない人たちも含まれる。そのため、

むすびえからの発信が批判を惹起することも起こるだろう。厳しい批判を受けても真摯に受け止め、しかし動揺せず、日々の業務遂行と対応等ができるようインナーコミュニケーションやリスクマネジメントにもさらに取り組んでいく必要があるし、次に起こりうることを推察して先回りした対応を行うセンスも磨いていく必要がある。さらには、こども食堂により多様な主体が参入することを想定すると、こども食堂同士でも運営方針や考え・価値観の違いによるコンフリクトが起きることがありえる。そのために、こども食堂の人たちとともに作成した「こども食堂が大事にしていること」を誠実に広報し、普及させていく。

### ●ガバナンス・コンプライアンス

むすびえは2022年度に理事体制を刷新し、発足以来の第一期の経営体制を改め、第二期に入った。第二期の特徴は実質的な権限の集中である。財政とメンバーの拡大にガバナンスが追いつかなくなっており、各種リスクの増大に迅速に対応する必要があったためだ。しかし権限の集中は、メンバーが主体的・自律的に運営していく組織文化の醸成に対しては阻害要因となる。そのため、2024年度までの3年間を整備期と位置づけ、前半を権限集中によるガバナンスの整備期、後半をより集団的な経営体制への移行期と計画した。その計画の一つとして、経営企画部門の創設や、アドバイザーや顧問体制の強化・構築を行うとともに、企業の役職員の出向やボードマッチングなども活用し、健全でより多角的な視点を組織運営や経営・事業推進に反映できるような多面的な体制づくりに取り組んできた。現在（2023年10月）はその折り返し点に当たり、より集団的な経営体制への移行に本格的に着手すべき時期にある。

これからの3年間は、むすびえの役員体制のみならず組織全体を捉え、集団的な経営体制を確立し、定着させ、第三期の経営体制を軌道に乗せる期間に充てる。それはフラットで自律的な組織アイデンティティの維持と、無責任に陥らずむすびえ全体の経営責任を引き受けるメンバーの明確化やその処遇に対する透明性の確保、迅速な内部調整と意思決定という、相互に矛盾した要請を調整し続ける3年間となるだろう。それをできるだけ多様なバックグラウンドと専門性等を備え持つメンバーで進めていく。そのためには、多様な立場と価値観を尊重したマネジメント体制を実現できるかが最大のポイントとなる。よって、その観点から役員体制や各種戦略・計画の策定を行うマネジメント人材の位置付けや待遇等を検討・確定していく。



## ● 具体的取組み

### ● 人事

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
人事戦略の策定	包括的な人事戦略の策定	-	-	23年度
採用	人材ポートフォリオ、 人員計画の策定	-	-	23年度
	採用計画の策定	-	-	23年度
	組織内公募体制の整備	公募の実施	1回	24年度
	障がい者雇用の実施	障がい者の雇用人数	1人以上	24年度
育成	キャリア形成支援	プログラムの開発と実施	-	24年度
	むすびえ版ルーブリックの バージョンアップ	バージョン1.0の完成と 報酬体系への紐付け	-	24年度
	メンタリング、コーチング体制の 整備と体系的実施	担当者の配置	1人	24年度
(再掲) 創発的な 組織風土の開発	(第1の柱参照)			
その他、必要に応じた 新規案件の形成	-	-	3件	25年度

### ● 総務・システム化・DX

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
DX計画の策定	DX計画の策定	完成	-	23年度
	責任者の配置	責任者の数	1人	23年度
	担当者の配置	担当者の数	2人以上	23年度
データベースの 構築と運用	内部ポータルサイトの構築	完成	-	23年度
	kintoneの活用推進	活用推進勉強会 (内部説明会の開催)	1回	23年度
セキュリティ強化	現状の内部実態調査	実施回数	1回	23年度
	対応チームの構築	体制の構築	-	23年度
育成	DX人材育成に関わる 学習環境づくり (カリキュラムの策定)	完成	-	24年度
	内部・外部研修への参加	参加者数	100人	24年度
その他、必要に応じた 新規案件の形成	-	-	3件	25年度

## ● 財務

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
財務計画の策定	財務計画の策定	-	-	24年度
	責任者の配置	責任者の数	1人	23年度
予算管理	仮決算の策定による下半期の事業・予算全体の見直し	実施回数	年1回	23年度
	事業部門共通予算枠の確定	金額の確定	-	23年度
	月次での予実管理の実施	実施回数	年12回	24年度
予算面からのプロジェクトとの連携	年度途中の新規プロジェクト・拡充プロジェクトの承認プロセスのルール化	ルールの確定と実施	年4回	23年度
	プロジェクトの進捗管理に対する予算執行面からの伴走支援	実施回数	年4回	24年度
	プロジェクトの収支管理に対する会計・経理面からの支援	実施回数	年4回	24年度
資金調達 (ファンドレイジング)	ファンドレイジング計画の策定と見直し	-	年1回	23年度～
	遺贈寄付推進戦略計画策定	-	-	23年度
その他、必要に応じた新規案件の形成	-	-	3件	25年度

## ● 広報

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
支援者 コミュニケーションの 強化	支援者コミュニケーションチーム体制の強化（組織内の配置の変更）	-	-	23年度
	支援者コミュニケーションツールや頻度の見直し	-	-	23年度
	法人支援者メルマガの発行	発行数	年3回	23年度
	5周年報告記事の発信	発信する支援者数	5,000人	23年度
アウター コミュニケーションの 強化	AC広告を通じた発信	24年度の 広告枠の確保	-	23年度
	メディア懇談会	開催回数	3回	23年度
	（再掲）地域交流拠点としてのこども食堂の価値と機能の可視化	（第3の柱参照）		
インナー コミュニケーションの 強化	ビジョン・ミッションの浸透に向けた内部コミュニケーション機会の創出	実施回数	年3回以上	23年度
	（再掲）心理的安全性を確保できる場の確保によるメンバー相互の関係性の構築	（第0の柱参照）		
その他	広報に関する地域ネットワーク団体向け勉強会の開催	開催回数	年1回以上	23年度
その他、必要に応じた新規案件の形成	-	-	3件	25年度

## ● ガバナンス・コンプライアンス

テーマ	内容	指標	目標値	達成年度
ガバナンス	集団的な経営体制への改変	新体制の構築	-	23年度
	役員体制の見直し	役員の増員	若干名	24年度
	リスクマネジメント対応の充実	担当者の配置	1人	23年度
	経営企画部門の拡充	担当者の配置	5人	24年度
	顧問の設置	顧問の人数	3人	23年度
	アドバイザーの拡充	アドバイザーの人数	10人	25年度
	財務責任者の配置	(財務の項参照)		
	ダイバーシティ目標の設定	経営に係る意思決定への女性参画比率	50%	25年度
	第三者による評価	「グッドガバナンス認証」の更新	-	24年度
コンプライアンス	(再掲)セキュリティ強化	(総務の項参照)		
	規程類の整備	制定した規程数	3~5件	25年度
	ハラスメント研修の充実	研修の実施回数	年2回	24年度
その他、必要に応じた新規案件の形成	-	-	3件	25年度



第2部

(補足)

第一次中期計画の  
総括

# 1 | 第一次中期計画(2019年度～2022年度)で掲げた目標

むすびえ発足から1年あまりで、私たちは第一次中期計画を作成した。その際の柱は以下の5項目だった。

1. こども食堂を全中学校区に(1万箇所)
2. 地域ネットワーク団体への支援強化
3. 企業・団体連携におけるプラットフォーム型プロジェクトの創成
4. こども食堂の定義・価値・機能の包括的再検討とその普及
5. むすびえの人的・資金的基盤強化

項目についての詳しい説明は、第一次中期計画の本文をご覧ください。本中期計画では、補足的な第二部として、第一次中期計画に掲げたもののうち、私たちに何ができて何ができなかったか、その原因と理由を振り返り、総括と反省を行う。

「第一次中期計画(中間まとめ)」

[https://musubie.org/wp/wp-content/uploads/2020/10/musubie\\_chukikeikaku\\_201001.pdf](https://musubie.org/wp/wp-content/uploads/2020/10/musubie_chukikeikaku_201001.pdf)

\*なお、第一次中期計画が仕上げ段階に入った2019年度末に発生したコロナ禍による混乱のため、この中期計画は、2020年10月に「中間まとめ」のまま発表された。

## 2 | 総括

### 2-1 総論 コロナ禍と子ども食堂、そしてむすびえ

第一次中期計画の実施時期は、期せずしてコロナ禍と重複した。そのため、計画策定時にはまったく予期しなかった3年間を私たちは過ごした。

コロナ禍によって子ども食堂は多くのダメージを受けた。そもそも集まって食べる会食形式が困難になった。子ども食堂という取り組みはその時点で社会から消え去ってもおかしくなかった。しかし子ども食堂の人たちは負けなかった。誰に頼まれるでもなく、こどものため、地域のために自ら立ち上がって子ども食堂を設立した人々は、コロナ禍という困難に直面しても主体性をもった創意工夫で活動を続けた。その結果が、弁当配布や食材配布活動(総じて「パントリー活動」と呼ぶこともある)である。

「しょうがないよね」とあきらめの鐘を鳴らして当然の状況だったにもかかわらず、子ども食堂の人たちはもがき、あがいた。起こっている事象(世界的パンデミック)があまりにも大きく、一つひとつの子ども食堂では自分たちの取り組みの効果について不安や疑問もあったはずだ。それどころか対面の機会をつくることに対して地域住民から批判や非難を受けることすらあった。しかし一つひとつの子ども食堂があきらめず、そうした主体性をもった人たちが始めた取り組みが子ども食堂だったために、結果的に多くの子ども食堂がもがき、あがくこととなった。2020年4月の学校一斉休校の最中に6割の子ども食堂がパントリー活動などを展開していた。世の中のすべての動きが停止しているかのように感じられたこの時期にもがき、あがき続けた子ども食堂の取り組みは目立った。それが多くの支援を引きつけた。その一部がむすびえにきた。むすびえの事業規模は2020年度に急拡大した。子ども食堂の人たちのがんばりが引き寄せたものである。

そうした状況下で、私たちは子ども食堂の人たちに何とか追いつこうともがいた。2020年4月には初めての資金支援(「子ども食堂基金」)を創設し、その後も「子ども食堂の現状&困りごとアンケート」を実施しては(コロナ禍で計7回実施)、その調査結果、特に自由記述欄に書き込まれた一人ひとりの運営者の声からニーズを汲み取って各種の施策を展開した。しかし率直に言って、事業もメンバーもガタガタだった。特に2020年度は、運営は混乱し、人は辞め、効果のあがらない事業もたくさんあった。前代未聞の事態の中で、何をやったらいいのかわからない、それでも何かはやってみる、効果があがるかはわからない、それでもやらないという選択肢だけは取らない、というもがきとあがきだった。「やらないという選択肢だけは取らない」——そこを手放したら、もがきあがき続ける子ども食堂の人たちに顔向けできないと思った。その思いは第一次中計の3年間を通じ、そして今でも、変わらない。

2020～22の3年間とは、そのような3年間だった。

### 2-2 各論

以下、柱と立てた5項目ごとに、小括、数字で見える変化、取り組み事例の順で記述していく。

見ていただければわかる通り、数字は必要十分な項目を網羅していないだけでなく、項目立てにもバラつきがある。また、アウトプットベースのものが多く、アウトカムベースの記述は、ほとんどない。たとえば地域ネットワーク団体支援においては、各団体との丁寧な関係構築を志向していて、コロナ禍でも可能なかぎり現場に足を運んでいたつもりだったが、その総回数は記録されていない。また、資金や物資の提供件数は記録されているが、それで起こった/起こせた変化をアウトカムベースでは捉えられていない。

ふだんの取り組みの中においてその観点が弱かったことが如実に表れており、それはむすびえのインパクト志向の弱さを反映している。だからこそ、第二次中期計画ではインパクト志向の強化が柱に上がっている。そのように、以下の記述は「なぜ、第二次中期計画である5つの柱が立っているのか」の補足的な背景説明としての意味を持ち、またその観点からの記述が中心となる。よって、網羅的な「活動報告」ではない点に留意いただきたい。

## 1. こども食堂を全中学校区に(1万箇所)

### ● 小括

全中学校区1万箇所まで増やすことはできなかった。

コロナ禍がなければと思うことはあるが、むすびえの力量が不足していたと認めるべきだろう。もっと早くこども食堂等の地域の居場所が増え、ちょっと立ち寄れる距離にあれば、コロナ禍で行き場を失った人たちにより多くのつながりを提供できたと思うが、それは間に合わなかった。

資金や物資の提供量は増え、ある程度はこども食堂の運営支援ができたと思う。他方、専門家の協力を得て感染症対策を行い、会食型を再開するためのノウハウ支援、こういうときだからこそその居場所の必要性を地域の人たちに理解してもらうための広報活動支援は、期待した効果をあげなかった。「こども食堂の現状&困りごとアンケート」を行うたびに、「感染症対策が難しいために会食再開できない」という声がトップを占め、それを受けて、ない知恵をひねっていろいろやってみるが、その次のアンケートでもやはり同じ声がトップになる……その繰り返しだった。無力を痛感した。

せめてもの慰めは、コロナ禍でもそれ以前と変わらず、毎年1000件以上増え続けたことである。地域と社会の真の底力を見る思いだった。むすびえの活動がそこに幾許かでも寄与できているとしたら、それに勝る喜びはない。

### ● 数字で見る変化

#### ● 箇所数と参加人数

項目	単位	2019	2020	2021	2022
全国箇所数	箇所	3,718	4,962	6,014	7,363
年間延べ参加者推計	総人数	—	—	—	1,277万人
	(内数) こども	—	—	—	880万人

#### ● 資金・物資の支援

項目	単位	2019	2020	2021	2022
資金	件数	—	799	796	1,302
	金額	—	135,679,737	270,862,309	524,409,334
物資・食料(仲介)	件数	—	9,000	12,503	11,052
	金額 (売価換算)	—	2億7千万	7億6千万	5億2千万

## ● 取組み事例

項目	テーマ	実施年	頻度	概要
研修・講座・ セミナー・ ワークショップ等	MSC	2022	5県	こども食堂の参加者・ボランティア・地域住民等の変化をエピソードで捉え、そこからこども食堂の価値を帰納的に明らかにする参加型ワークショップの開催。5県で実施 ※MSC=Most Significant Change (もっとも重要な変化)
	感染症対策	2020	計16回	コロナ禍においても会食型を実施しようとするこども食堂を支援するため、感染症対策に詳しい小児科医の指導を受ける相談会・感染症対策セミナーを開催。また、当該小児科医に現場訪問してもらい、直接指導する様子を撮影して番組を制作・配信
	防災	2019～	計22回	災害時にこども食堂が適切な対応を行えるよう、また災害時に被災者支援拠点として機能するこども食堂を増やすために、専門家を派遣した講座とワークショップを開催
	食品衛生	2020	47名	安心して行けるこども食堂を増やすため、運営者等が食品衛生責任者資格を受講・取得するための費用を全額補助。
	食育	2020～	計14回	食育に関心があるこども食堂に管理栄養士などの専門家を派遣して食育プログラムを実施
	IT	2020～	計16回	アマゾン欲しいものリストの作成、ホームページやフェイスブックによる広報など、IT活用を望みながらスキルが不足しているこども食堂にITスキル講習等を実施

## 2. 地域ネットワーク団体への支援強化

## ● 小括

2022年までに全都道府県に地域ネットワーク団体が設立されている状態を目指していたが、果たせなかった。

「百里の道は九十九里を以て半ばとせよ」との格言は、箇所数調査などの全数調査の経験から痛いほどわかっていたはずなのに、詰めが甘かった。特に大都市部は、数百箇所という数のこども食堂があるだけでなく、一つひとつの自治体の規模も大きく、かつ政令市や中核市なども抱えていて、その他の県とはネットワーク団体の建て付け方も異なる。そうした特殊事情を踏まえた丁寧な働きかけに不十分さがあったことが、この結果を招来した。

もちろん地域ネットワーク団体支援は、新規設立支援だけではない。既設のネットワーク団体もさまざまな課題を抱えており、それに対しては交流と支援の両側面からむすびえにできることを模索し続けた。コロナ禍でオンライン会合が一般化したことから全国規模で集まることが技術的に容易になったことから、交流機能の充実を図った。また、支援としては「こども食堂基金」で地域ネットワーク団体支援コースを設けた他、休眠事業を活用した地域ネットワーク団体支援も2事業行い、かつ、休眠事業にエントリーが難しい団体に対しては、むすびえ版の休眠事業とも言うべき伴走支援のプロジェクトを、基金を積み立てて実施した。「うまく伴走できたか」という点では反省点も多く、これが第二次中期計画の重点項目につながっていている。

なお、市町村域・圏域の地域ネットワーク団体についての件数調査や関係構築は、包括的・網羅的には行われなかった。



## ● 数字で見る変化

項目	単位	2019	2020	2021	2022
地域ネットワーク団体数	都道府県単位	33	35	42	43
	市町村・圏域単位	—	—	—	—

## ● 取組み事例

項目	内容	実施年	頻度	概要
交流	オンライン交流会	2021～	隔月1回	地域ネットワーク団体同士の交流と情報連携の促進。 2022年で38県から参加
	全国交流会	毎年	1回	地域ネットワーク団体の大規模交流会。 2020～22はオンラインで実施。毎回約200名が参加
支援 (伴走支援)	こども食堂基金による伴走	2022～	年2回	一部に地域ネットワーク団体向けの伴走支援付のコースを作成
	休眠預金活用事業	2021	2事業	2021年通常枠(実施期間3年)、同コロナ枠(同1年)の資金分配団体として採択され、実行団体となった地域ネットワーク団体の事業展開や基盤強化を支援。また、コロナ枠では、地域ネットワーク団体とコンソシアムを組み、資金分配団体としての経験値を共有 ※地域ネットワーク団体支援ではない事業も含めると、休眠事業には全5事業で採択を受けている
	伴走支援基金	2022～	年1回	比較的小規模の地域ネットワーク団体を対象に、むすびえ内部に基金を創設し、対象団体の事業展開や基盤強化についての3年間の伴走支援を実施。6団体を一次採択

## 3. 企業・団体連携におけるプラットフォーム型プロジェクトの創成

## ● 小括

プラットフォーム型のプロジェクトは創成できなかった。

いくつかの萌芽的な取組みはあった。こども食堂の誕生から10年という節目に行った「10周年事業」では企業応援団というプラットフォームを用意して協賛企業を募ったが、十分な働きかけを行えず、次年度以降につなげることもできなかった。寄付付自販機の設置やフードドライブの実施など、取組むに際して比較的敷居が低く、それゆえに多様な企業の参入を期待できる取組みもあったが、プラットフォーム型プロジェクトを構築するには至っていない。

理由はさまざまに考えられるが、企画構想力・企画提案力の弱さは否めないと受け止めており、その背景には時間・能力両面の課題がある。「時間」は、プッシュ型で企業等に対応する時間的余裕のなさを表しており、多くの企業・団体等から支援の申し出を受

ける結果として、その対応で担当メンバーの稼働時間を使い切っている現状を指す。また「能力」は、ある程度の普遍化・型化によって個別マッチングの時間を短縮し、それによって生み出した時間を構想と提案に活かすマネジメント力の弱さを指す。

双方の課題は関連していて、かつ、入り組んでいる。たしかに、こども食堂や地域ネットワーク団体および企業等の意向を丁寧に汲み上げようとするれば、時間をかけた個別マッチングは重要である。一つひとつのこども食堂ごとに受け入れに際して留意してもらいたいことは異なり、一つひとつの企業ごとに支援を届けたい届け方というものがある。時間をかけた個別マッチングによって仲介者としてのむすびえに対する信頼感が担保される面はたしかにあるし、その丁寧さは、多くのむすびえメンバーの気質と親和性が高い。他方、エンドレスな個別マッチングはより多くのこども食堂により多くの支援を届けるという点で課題を残し、また企画構想・企画提案に対して「忙しくてその時間はない」という結論に多くのメンバーを導く。むすびえが大事にしている丁寧さと普遍化・型化による時間捻出にはトレードオフの関係にあって、一概に型化を推進すればよいというものではない。その上で、両立を模索するための創意工夫と伴走支援力の向上、そして適切な役割分担が求められている。

## ● 数字で見える変化

### ● 企業・団体等からのお問い合わせ件数の推移

カテゴリー	2019	2020	2021	2022
数	—	253	382	460

## ● 取組み事例

### ● 企業との連携事例

項目	企業名	開始年	名称／内容
冠基金の組成	ファミリーマート	2021～	ファミリーマート&むすびえこども食堂助成
	マルエツ	2020～	マルエツ・むすびえ基金mini
	ハウス食品	2022～	ハウス食品グループ本社・こども食堂基金mini
寄付付商品・キャンペーン	明治乳業	2021	R-1キャンペーン
	赤城乳業	2022	寄付付きアイスキャンディ
	スターバックス	2022	ホリデープロモーション
プログラム提供・ボランティア派遣	ライオン	2021～	歯みがき習慣
	アストラゼネカ	2020～	食育
フードドライブ	ファミリーマート	2022～	ファミマフードドライブ
新規企業開拓		2021～	FOOD展、Care Show Japan等展示会への出店による関連企業との関係構築

## ● 政府(中央省庁)との連携事例

項目	省庁名	開始年	名称/内容
こども食堂関連 予算説明	関連省庁	随時	当初予算策定時、補正予算策定時に、こども食堂関連施策をこども食堂・自治体職員・社協職員らに対して説明するセミナーを開催
こどもの居場所づくり	こども家庭庁	2022	理事長が「こども家庭庁設立準備室こどもの居場所づくりに関する検討委員会」に座長として参画
孤独孤立対策	内閣官房	2021～	官民連携プラットフォーム幹事団体として、法制定の議論に参画
こどもの見守り強化	厚労省	2022	コロナ禍で低下したこどもの見守り力を、こども食堂とこどもとの接点を活用して強化する事業に協力
ひとり親への食支援		2022	コロナ禍で生活基盤が相対的に脆弱なひとり親家庭に食支援を届ける事業を受託して、こども食堂を経由したひとり親家庭支援を実施
子育て給付金の周知		2021～ 22	コロナ禍で給付された子育て給付金の情報が届いていない家庭がありえることから、その周知に協力
地域コミュニティ	総務省	2021	理事長が「地域コミュニティ研究会」に委員として参画
フードバンク等	農水省	随時	フードバンク機能を持つこども食堂支援施策についての意見交換
災害用備蓄食品	消費者庁	2021	元帝国ホテル総料理長の協力を得て「あすの料理 おいしく変身! 災害用備蓄食品」という啓発動画を作成

## 4. こども食堂の定義・価値・機能の包括的再検討とその普及

## ● 小括

一つの目に見える成果として、政府に新設されるこども家庭庁において、こども食堂が「すべてのこどもの居場所」としての位置付けを得たことが挙げられる。

むすびえはあらゆる機会を利用して、繰り返し、こども食堂の約8割は参加条件なしで運営されていて、その結果、こどもからお年寄りまでの多世代の地域交流拠点として機能し、またそれによって各種の価値(こどもの健全育成・貧困対策、子育て支援、高齢者の健康づくり等)を生み出していることを訴えてきた。一般に言われるこどもの貧困対策は、それゆえ「結果のひとつ」にすぎず、価値の源泉は多世代交流にある、と。

その訴えを、言っても言っても届かないもどかしさを感じながらも訴え続けてきたが、こども家庭庁の組織体制が明らかになった2022年になって、こども食堂がそれまで政府において所掌してきた内閣府子供の貧困対策担当や厚労省ひとり親支援担当のみならず、すべてのこどもの居場所づくりを担当する成育環境課の所掌でもあることが決まり、ようやく多くのこども食堂の声が届く形となった。

ただし、上記は政府部内のことであって「普及」という面での成果は十分ではない。一般の認知度が十分に改善しているとは言えず、包括的再検討を担当したプロジェクトの成果も社会に浸透させられていない。足がかりは得たが、普及という観点においては端緒についたばかり、というのが妥当な評価だろうと考えられる。そこに向けた定性・定量両面からの働きかけが第二次中期計画の柱に据えられたゆえんである。

## ● 数字で見る変化

カテゴリー	検索ワード	(2018)	2019	2020	2021	2022
報道件数	子ども食堂	3,233	3,541	4,735	5,035	5,394
	子ども食堂and貧困	935	944	615	917	739
	子ども食堂and (居場所または交流)	1,502	1,601	1,497	1,609	1,757

## ● 取組み事例

項目	内容	開始年	概要
箇所数調査	(再掲) 全国箇所数調査	2018～	子ども食堂の広がりや規模感を示し、社会インフラとしての認知を獲得する一助とする、全国唯一の調査
	マップの作成	2020～	株式会社ガッコムと協働して、全国の小学校区における子ども食堂の有無を明らかにしたマップを作成・公開
	オープンデータ化	2021～	都道府県が子ども食堂の基礎データを公開し、二次利用可能な状態になるように都道府県に対して働きかけを行う。1県で実現
実態調査		2021	子ども食堂の基礎的データ(担い手や開催頻度など)を明らかにする調査。1300余の子ども食堂より回答
(再掲) 困りごとアンケート調査		2020～ 22	コロナ禍における子ども食堂の開催状況(会食型、パントリー型、複合型)等を明らかにし、また当面する困りごとを回答してもらう調査。7回実施
認知度調査		2020、 2022	子ども食堂を知っているか、どのような場として認識しているかといった点について、一般の認知度を明らかにする調査
価値の包括的再検討調査	参加型調査	2019～ 21	子ども食堂が参加者と地域にどのような価値をもたらしているか、その価値を地域ネットワーク団体や子ども食堂とともに行った参加型調査。運営者らの自己診断用ツール「サポートキット」などを制作
	(再掲) MSCワークショップ	2022～	子ども食堂の参加者・ボランティア・地域住民等の変化をエピソードで捉え、そこから子ども食堂の価値を帰納的に明らかにする参加型ワークショップの開催。5県で実施 ※MSC=Most Significant Change(もっとも重要な変化)
	有識者研究会	2022	地域の居場所の性質やその普及促進をサポートする中間支援団体の役割や機能を検討する官民協働の研究会
子ども食堂の相談支援機能に関する調査		2019～	誰でも受け入れる子ども食堂が、そうであるがゆえにもつ個別支援機能(貧困・虐待等)について、地域の専門職等との連携状態を明らかにする調査。小冊子『エピソードブック』などを制作・販売

## 5. むすびえの人的・資金的基盤強化

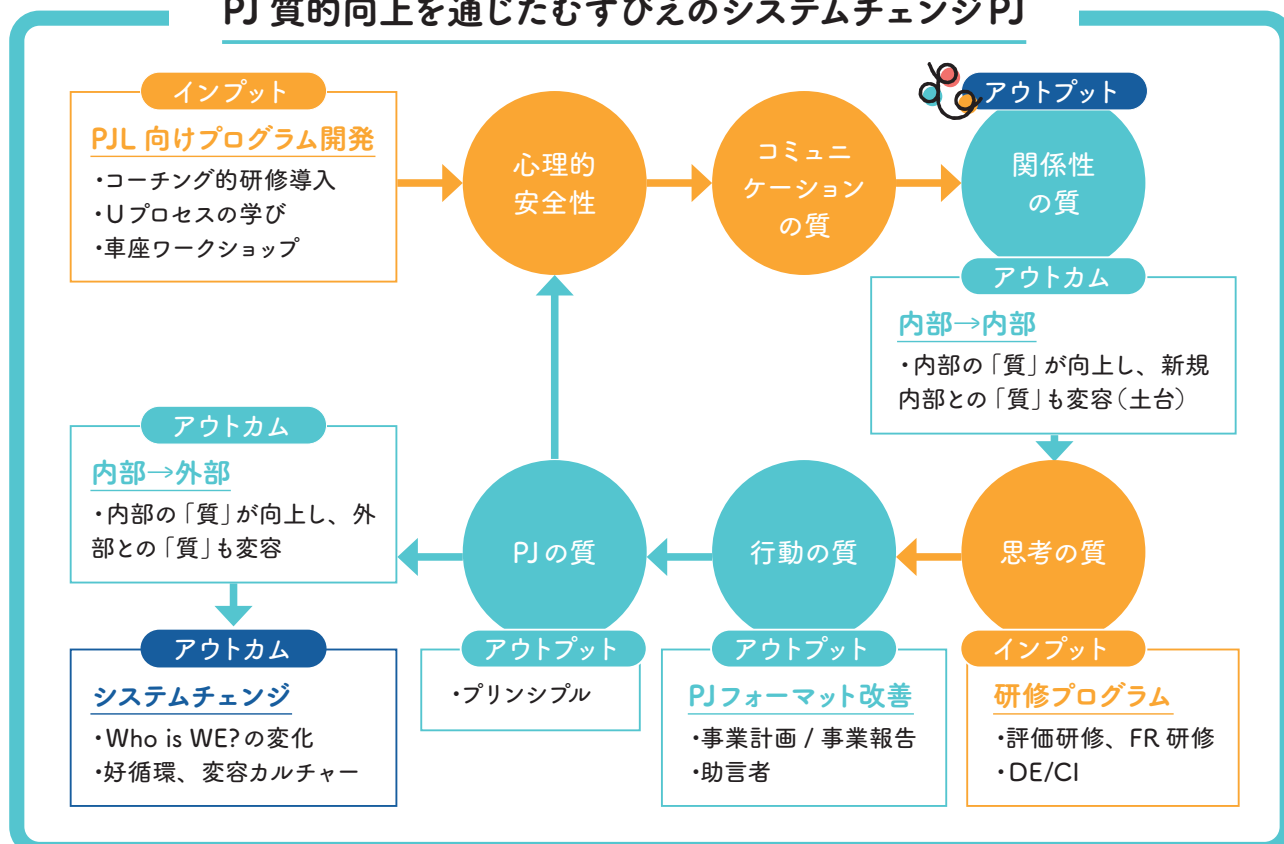
### ● 小括

質・量を分けて評価する必要がある。量的には、人的・資金的基盤はいずれも強化された。2020年以降、事業規模は拡大し、メンバーも増加した。2020年上半期には資金ショートが懸念されていたが、下半期以降、そのような懸念は生じていない。他方、質的な基盤強化がどこまで果たされているかという点では、課題が多い。

人的・資金的規模の拡大に伴い、メンバーが一堂に会する機会は皆無となり、オンライン運営ということもあって、組織の風通しは必ずしもよくない。それに対しては、組織の体質改善やプロジェクトの質向上、理事体制の刷新や人事・会計・総務等の事業サポート部門の仕組みづくりに着手してきた。プロジェクトの質的向上を通じた組織文化のバージョンアップに関しては、以下の図にあるような好循環モデルを作成している(2020年)。

しかし、事業規模の拡大がその後も継続して常に新しいメンバーが参入していることもあり、組織文化の共有やバージョンアップが困難な状態が続いている。「デスクがない、上司がない、部署がない」と言われる運営体制の中で、メンバー各自が大きな裁量権を持ちながら自分自身で判断して行動していく自律性と、「社会をつくる」と謳い(ビジョン)、多くの支援者から付託された資源を最大限に生かして創造的な事業展開を行う組織としての社会的責任の両立を目指して、試行錯誤を続けながらも前進していく必要がある。

### PJ 質的向上を通じたむすびえのシステムチェンジ PJ



プロジェクト質的向上のサイクル

## ● 数字で見る変化

項目	内容	単位	2019	2020	2021	2022
メンバー	雇用者数	人	—	5	—	10
	業務準委任者数	人	—	—	—	70
支援者	寄付者数	人・法人	515	3,592	6,225	7,793
	寄付金額	円	2,821万	4億0,447万	5億0,680万	6億5,023万
	(うち) 継続寄付者数	人	64	1,473	3,866	4,636
	(うち) 継続寄付金額	円	75万	1,678万	7,178万	1億3,227万
	(うち) 遺贈寄付件数	件	—	—	16	19
	(うち) 遺贈寄付金額	円	—	—	5,673万	5,907万

## ● 取組み事例

項目	内容	開始年	名称/内容
人事・組織開発	人事チームの発足	2022	エンゲージメント調査等を経て、採用フローの見直し、採用管理システムの構築を行う
	ワーキング・ガイド集の作成	2021～	第1章で「めざしたいあり方」について、ビジョンの貢献や多様なメンバーシップについて記述、第2章が就業規則
	プロジェクトの質向上	2019～	プロジェクトリーダー同士のピアサポート、内部伴走者の設置・公募（後述）、システムコーチング、組織開発、事業計画書フォーマットのバージョンアップなどを実施
	内部伴走者の設置・公募	2020～	プロジェクト数の増加による質のばらつきや蛸壺化に対応して全体性をもった事業運営を行うための内部伴走者を設置し（2020）、その数を増やすため、公募を実施（2022）。6名がエントリー。
	ルーブリックの作成	2022	メンバーの自律性を尊重しながら、スキル・求められる役割・コンピテンシーの見える化を図り、待遇や報酬体系の根幹に位置付ける「ルーブリックver0」（107項目）を作成
	セオリーオブチェンジの作成	2020	課題の構造・原因と解決するための変化の理論・法則の図式化
ガバナンス・コンプライアンス	理事体制の刷新	2022	設立時からの理事体制を刷新し、湯浅（理事長）・渋谷（副理事長）・三島（理事）の3名が就任。事業規模やメンバーの急拡大によるガバナンスのゆるみをカバーすべく、2022～24の3年間で「整備期」と位置づけ、積極的な事業展開と組織の統合の両立を図る
	規程類の整備	2020～	ハラスメント防止規程、情報セキュリティポリシー等々の各種規程の整備
財務・経理・会計	会計経理チームメンバーの増員	2019～ 2022	3名から8名
	会計システムの導入	2020	処理フローの策定、プロジェクトリーダーがプロジェクトの収支状況をいつでもチェック可能に
広報	記者懇談会の開催	2021～	こども食堂の運営実態やむすびえ調査の結果、事業やキャンペーンの内容などを伝えるための懇談会を定期的開催
	HP・SNS・メルマガによる情報発信	2019～	こども食堂の運営実態やむすびえ調査の結果、事業やキャンペーンの内容などを伝えるための自身のメディアによる情報発信。HPの新着情報掲載件数は2022年で約200本。ウェブサイト年間ユーザー43万人、124万PV
	むすびえラジオによる情報発信	2019～	こども食堂運営者等との双方向メディアとしてユーチューブのリアルタイム配信を実施。月1回
	広告によるアウトリーチ	2019～	ウェブ広告や新聞雑誌広告の展開により、こども食堂の運営実態を正しく伝える他、支援者獲得も行う

---

### 書名

認定 NPO 法人全国こども食堂支援センター・むすびえ  
第二次中期計画（2023-25 年度）

---

### 発行者

認定 NPO 法人全国こども食堂支援センター・むすびえ

---

### 担当者

遠藤典子・佐藤ひまわり・杉田幸子・鈴木桂子  
花岡洋行・宮崎大輔・森谷哲

---

### プロボノ協力

PwC コンサルティング 合同会社  
有馬裕貴・安達萌・稲葉実子  
加藤実久・川村あかり・矢澤春花・横山悠里恵

---

### レイアウト

合同会社ノマ

---

### 発行日

2023 年 11 月

---



