

1. アンケート調査の実施

1-1. アンケート調査の目的

平成 23 年度及び平成 24 年度に実施された中間支援活動の事例（全 21 事例）について、全体的な傾向、取組の実施状況の概略等を把握するとともに、実際に現地に赴きヒアリング調査を実施すべき事例を抽出するための材料とすることを目的として、事前にアンケート調査を実施した。

表 配布先リスト

年度	事業名	団体名	対象地域
H23	『福島県・相馬地方の住民主体による持続可能な復興ビジョンづくり中間支援』実証事業 東北コミュニティの未来・志縁プロジェクト	東北コミュニティの未来・志縁プロジェクト	福島県 相馬地方
	NPO バンクによる被災地での仕事づくり促進事業	コミュニティ・ユース・バンク momo	宮城県 七ヶ浜町 愛知県 名古屋市
	市民ファンドを活用した復興住宅による、まちづくり型地域復興調査事業	特定非営利活動法人まちぼっと	宮城県 気仙沼市
	岩手県被災地における中山間地支援にかかる新たな協働実現事業	特定非営利活動法人地域づくりサポートネット	静岡県 岩手県
	投資事業有限責任組合をシードファンドとした復興支援コミュニティファンドの組成事業	特定非営利活動法人茨城NPOセンター・コモンズ	福島県いわき市、北茨城市や常総市をはじめとする茨城県全域
	「ソーシャルビジネスによる地域再生のための東北復興ファンド」設立に向けた調査	株式会社ソシオエンジン・アソシエイツ	宮城県全域（主に仙台市、石巻市）
	復興支援ファンドの造成に向けた実証調査事業	新しい公共をつくる市民キャビネット災害支援部会	青森県、岩手県、宮城県、福島県、茨城県
	災害支援人材研修センター実証調査事業	特定非営利活動法人 NPO 埼玉ネット	仙台市から宮城県全域、岩手県及び福島県
	北九州リノベーションスクールを中核とする新しい地域再生実証調査事業	一般社団法人HEAD研究会	福岡県 北九州市 小倉地区
	都市と地方を結ぶ土沢型地域ファンド組成プロジェクト	株式会社土澤まちづくり会社	岩手県 花巻市 東和町 土沢地区
	民設民営の創業支援施設を活用した新たな地域経営活動支援モデルの構築に関する実証調査事業	CESAくにとち	東京都 国立市
H24	「ソーシャルファーム十勝農場(仮称)」	特定非営利活動法人コミュニティ・シンクタンクあうるず	北海道 十勝地方
	「かまいしフィッシャーマンズマーケット」	株式会社釜石プラットフォーム	岩手県 釜石市
	多摩地域在住者のワークライフバランスに寄与するNPO等の活動に対するコーディネート支援事業	株式会社タウンキッチン	東京都 多摩地域
	地域金融機関を核とした「新しい公共」の自立的経営への支援モデル策定事業	株式会社エコエナジーラボ	長野県 飯田市 下伊那郡
	しんきん&ろうきんプロボノプロジェクト	コミュニティ・ユース・バンク momo	愛知県

年度	事業名	団体名	対象地域
	能登の里山里海を活かしたチャレンジを支えるコーディネート事業	株式会社御祓川	石川県 七尾市
	大阪市における「住民主体型」福祉事業者を対象とした基盤整備事業	特定非営利活動法人大阪 NPO センター	大阪府 大阪市
	近畿ろうきん等と近畿圏のNPO支援機関との協働による、京都府南山城村を中心とした中山間・過疎地域の課題解決を担う団体等を対象としたコーディネート事業	特定非営利活動法人きょう と NPO センター	京都府 相楽郡 南山城村
	菜園彩彩（さいえんさいさい）プロジェクト ～農業から地域が変わるまち 総社～	特定非営利活動法人吉野工 房ちみち	岡山県 総社市
	海人（漁師）による海人のためのソーシャルビジネス創出による沖縄市泡瀬海域における環境保全の実現	株式会社海邦総研	沖縄県 沖縄市 泡瀬

1-2. アンケート調査の実施方法

（1）調査対象の設定

事前アンケート調査の対象は、平成 23 年度及び平成 24 年度に実施された中間支援活動である全 21 事例とした。配布先リストは下表の通りである。

（2）調査項目の検討

アンケートの調査項目については、特に中間支援活動の自立性・継続性に着目して検討を行った。

具体的には、対象事例の中間支援活動の取組熟度を把握するために、事業実施前・事業実施中・事業終了後についての活動状況を把握するための項目を設定した。特に、自立性・継続性の観点から、事業終了時の成果及び達成度、事業終了後の継続・発展状況、中間支援の特徴（中間支援の特徴、自立性・継続性に資する工夫等）等の把握を重視して設問を設定した。

また、中間支援活動を自立的に継続していくためには、単独ではなく、多様な主体との協力・連携が重要だと考えられることから、多様な主体との協力・連携体制の形態や取組内容等に関する設問も設定した。

具体的な設問項目は下表の通りである。

表 事前アンケートの設問項目

調査項目	主な調査内容
1. 貴団体について	問 1. 団体名、事業名、担当者情報 等
2. 事業実施前について	問 2. 事業実施以前の取組状況（以前の取組が土台となっているか等）、取組期間 等
3. 事業実施段階について	問 3. 関係主体との協力・連携の状況（関係主体の種類） 問 4. 協力・連携先の特性・強みの活用状況 問 5. 中間支援の分野（起業・創業、組織運営、資金調達、協働・マッチング等）及び効果（効果が高かった、または効果が低かった中間支援）

調査項目	主な調査内容
	問 6. 中間支援の方法（セミナー、相談対応、情報提供、ハンズオン支援等） 問 7. 中間支援の成果 問 8. 事業の目標達成状況、目標指標の内容
4. 事業終了後について	問 9. 中間支援における課題と対応 問 10. 中間支援のためのプラットフォーム体制の種類 問 11. 中間支援のためのプラットフォームの役割 問 12. 事業終了後の中間支援活動の継続状況、継続のための資金調達状況
5. その他	問 13. 中間支援に関する意見・感想（自由記述）

（３）調査票の配布・回収

事前アンケートの調査票は、時間短縮の観点からメールによる配布・回収を基本とした。配布にあたっては、依頼状とともに調査票をメールにて配布し、同時に電話にて趣旨説明及び協力依頼を行った。また、回収期間を過ぎても未提出の団体については、電話にて進捗状況の確認と回答依頼を行った。

１－３．アンケート調査の結果

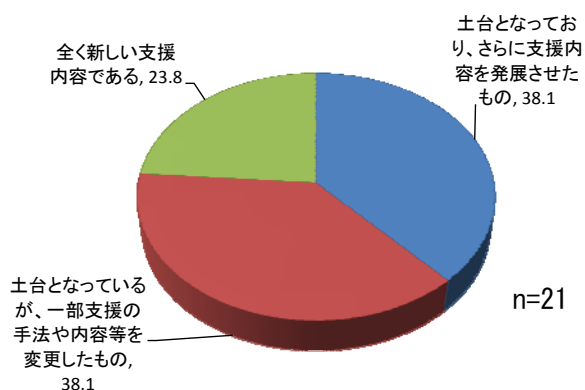
（１）回収状況

電話、メールによる協力依頼を行った結果、全 21 団体より回答を得た（回収率 100％）。

（２）事業実施以前の取組状況

全 21 団体のうち、モデル事業実施年度以前の取組が土台となっており、さらに支援内容を発展させたもの、及び土台となっているが一部手法や内容を変えたものがいずれも 8 団体となっており、全く新しい取組は 5 団体であった。

事業に取り組む以前より、土台となる取組を行っている団体が 8 割近くを占め、全体的に取組熟度が高いことが伺えた。



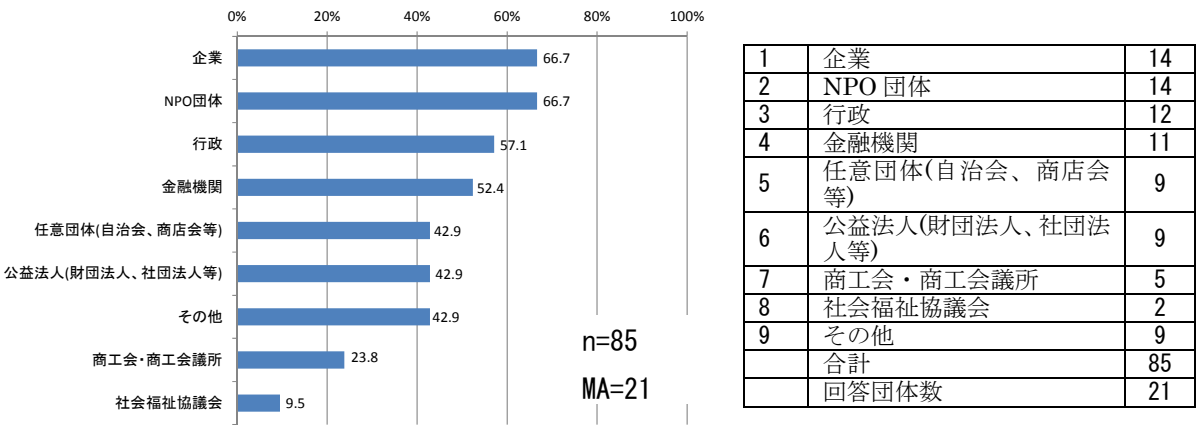
1	土台となっており、さらに支援内容を発展させたもの	8
2	土台となっているが、一部支援の手法や内容等を変更したもの	8
3	全く新しい支援内容である	5
4	その他	0
	合計	21

図表 事業実施以前の取組状況

（３）関係主体との連携・協力の状況

事業に協力した団体の種類としては、企業と NPO 法人がそれぞれ 14 団体で最も多く、次に行政（12 団体）、金融機関（11 団体）と続いている。また、その他（9 団体）の中には、学識経験者や大学、生活協同組合、労働組合等があった。

行政や NPO に加えて、企業や金融機関との連携を進める取組が多く、より事業化を意識した取組となっていることが伺える。

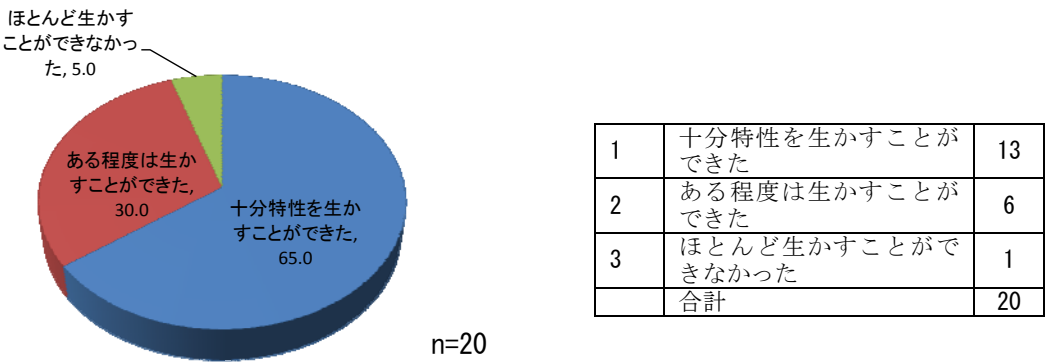


図表 関係主体との連携・協力の状況

（４）関係主体の特性の活用状況

事業に協力した関係主体の特性や強みの活用状況については、十分特性を生かすことができた団体が 13 団体と最も多く、ある程度は生かすことができた団体が 6 団体、ほとんど生かせなかったのは 1 団体であった（1 団体は未回答）。

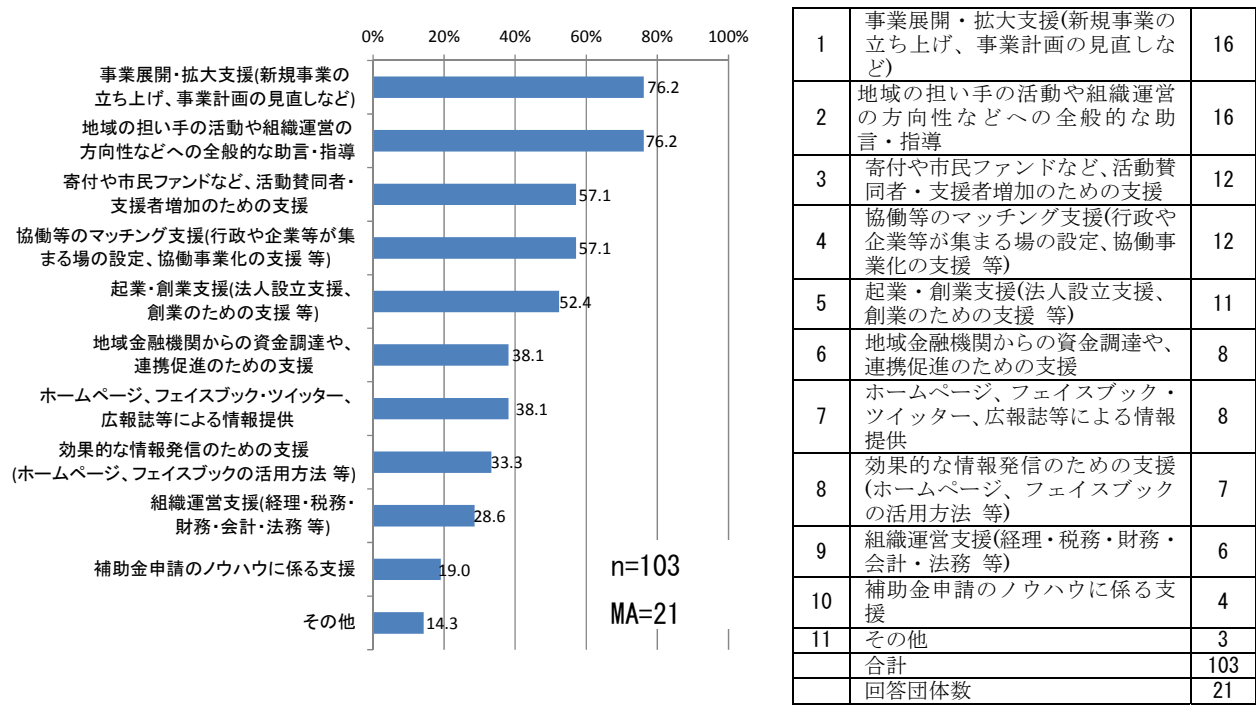
多くの団体で関係主体の特性や強みを生かしたと回答しており、事業実施以前からの取組から一定の関係性が構築されていたことが要因として考えられる。



図表 関係主体の特性の活用状況

（５）中間支援の内容

中間支援の内容としては、「事業展開・拡大支援」、「地域の担い手の活動や組織運営の方向性などへの全般的な助言・指導」がそれぞれ 16 団体で最も多く、次いで、「寄付や市民ファンドなど、活動賛同者・支援者増加のための支援」、「協働等のマッチング支援」が 12 団体であった。事業拡大や協働、起業・創業といったビジネス構築に関わる事項や、組織マネジメントに関する事項に対する中間支援のニーズの高さが伺える。

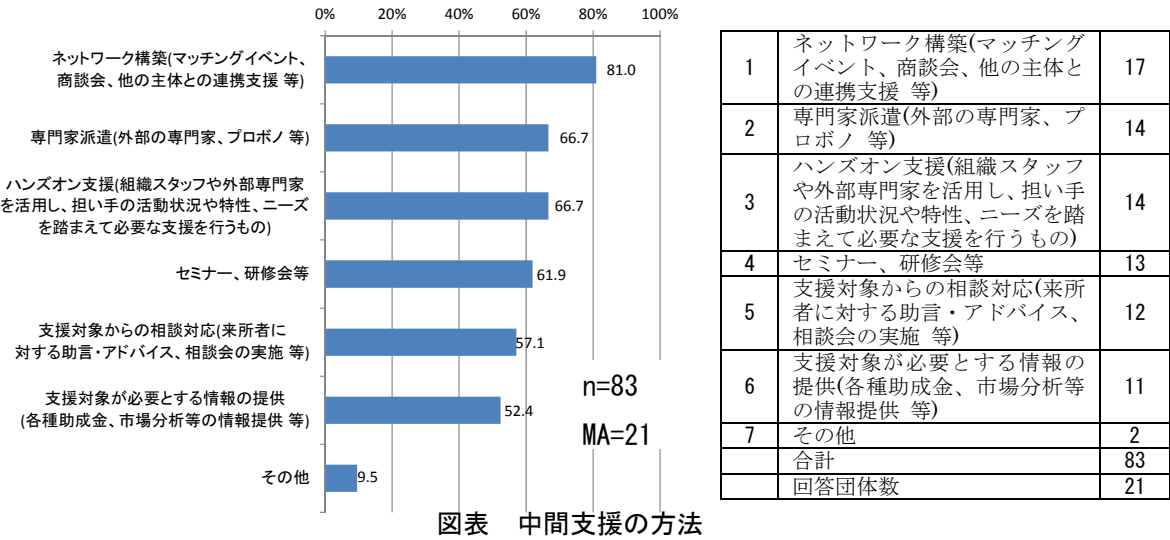


図表 中間支援の内容

（６）中間支援の方法

中間支援の方法としては、マッチングイベントや商談会等のネットワーク構築が最も多く 17 団体、次いで、専門家派遣及びハンズオン支援がそれぞれ 14 団体であった。

（５）に関連して、ビジネス構築に関わるネットワーク構築や専門家派遣といった中間支援が多い傾向にあると考えられる。

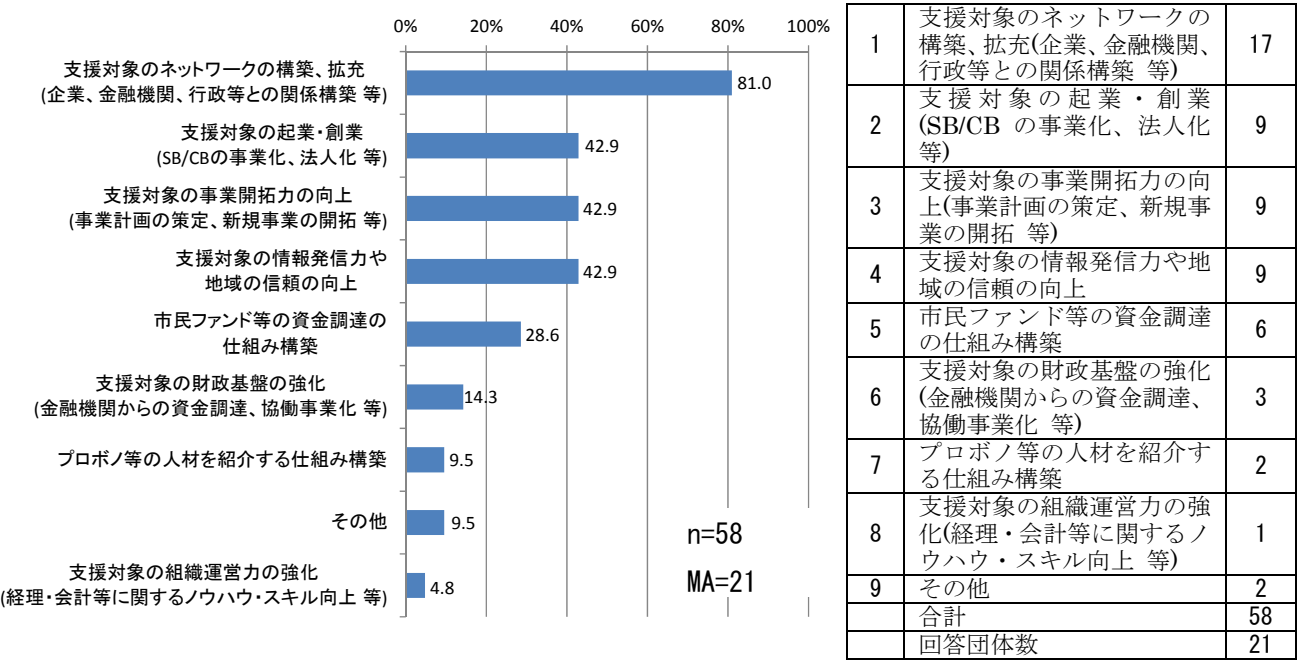


図表 中間支援の方法

(7) 中間支援の成果

中間支援の成果として最も多かったのは、「支援対象のネットワークの構築」で 17 団体、次いで、「支援対象の起業・創業」、「支援対象の事業開拓力の向上」、「支援対象の情報発信力や地域の信頼の向上」がそれぞれ 9 団体であった。

成果についても（5）に関連しており、ビジネス構築に関わる部分での成果が多くなったと考えられる。

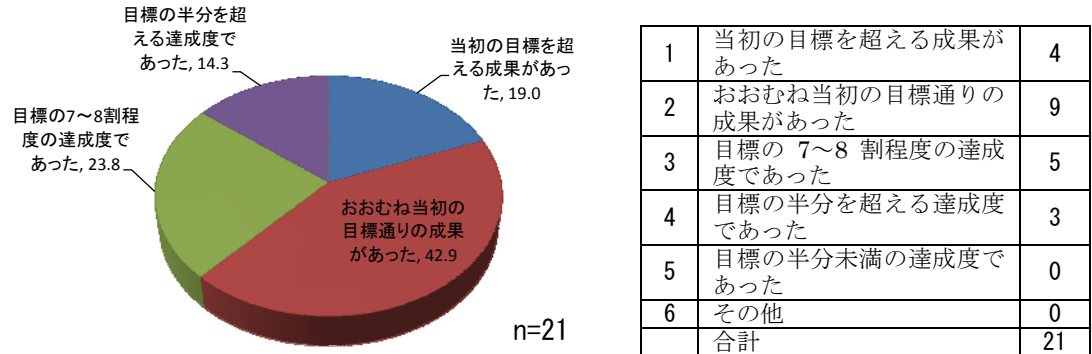


図表 中間支援の成果

(8) 事業目標の達成状況

事業目標の達成状況としては、当初の目標を超える成果があったのが 4 団体あり、当初の目標通りの成果があったのは 9 団体であった。なお、全ての団体が当初目標の半分以上は目標を達成したと回答した。

事業実施以前からの土台となる取組や関係主体との関係性がある程度あったことから、目標を達成した団体の割合が高まったと考えられる。

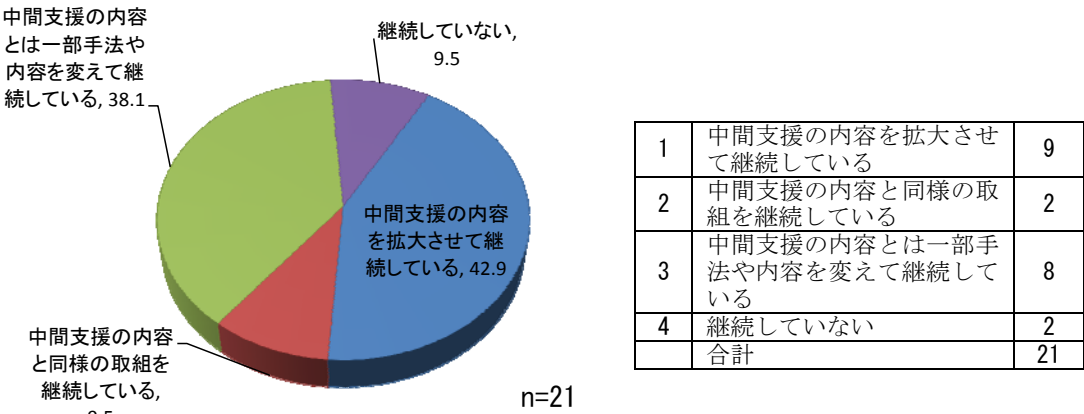


図表 事業目標の達成状況

(9) 事業終了後の中間支援の継続状況

事業終了後の中間支援活動の継続状況については、9 団体が内容を拡大させて継続しており、2 団体は同様の支援を継続、8 団体は一部手法や内容を変えて継続している状況で、継続していないのは2 団体であった。

多くの取組で中間支援が継続されていることから、地域づくり活動を進めていく上で、中間支援が重要な役割を担っていることが伺える。

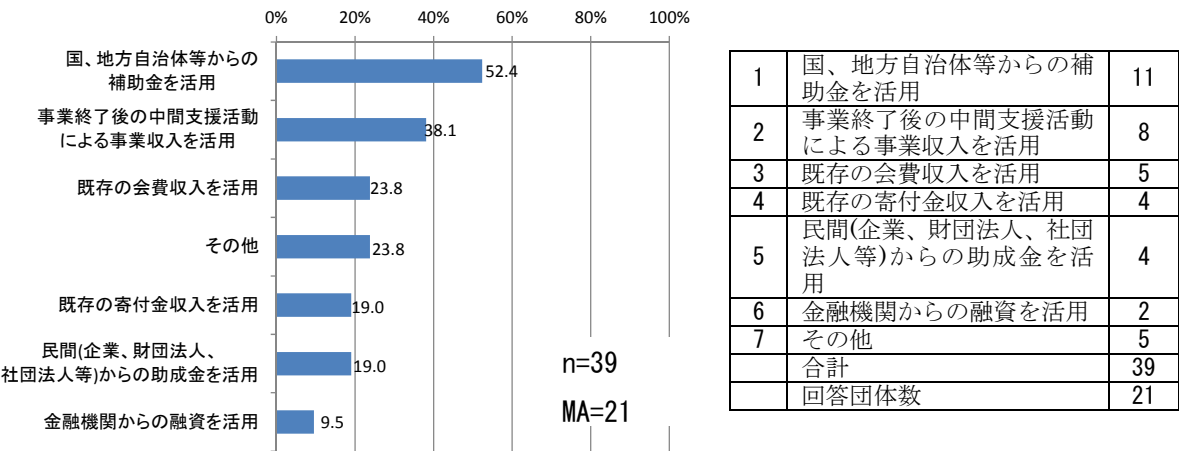


図表 中間支援の継続状況

(10) 事業終了後の中間支援の資金調達状況

事業終了後の中間支援の資金調達状況では、国、地方自治体からの補助金を活用しているケースが最も多く 11 団体あり、次いで、中間支援活動による事業収入が 8 団体、会費収入が 5 団体と続いた。

国、地方自治体からの助成金を活用している団体が最も多いことから、多くの団体で中間支援の自立的な継続が大きな課題となっていると考えられる。



図表 中間支援の資金調達状況

(11) 自由意見のまとめ

自由記述の意見について、12 団体から回答があったため、その概要を整理し（下表参照）、主な意見について、以下の通り分類した。

●中間支援のあり方についての意見

- ・ 中間支援のあり方として、地域住民や地域に根付いた NPO 等の支援対象が将来的には自立していくことを見据えて、支援していくスタンスが重要との意見があり、中間支援における原則ともいうべき重要な意見である。
- ・ また、中間支援としてビジネスモデルを構築していくこと（自立していくこと）が重要という意見も多かった。
- ・ 中間支援のビジネスモデル構築にあたっては、優秀な人材を確保していくことが重要とする意見や、公務員の活用による人材確保に関する意見もあった。

●中間支援に対する支援についての意見

- ・ 自立した中間支援を実現するための方策や助成、事業化が難しい分野への助成等に関して支援を求める意見があり、助成に関する情報の一元的な集約・発信が可能な機能を求める意見もあった。

表 自由意見の整理

No	意見
1	・ 中間支援は裏方に徹するのが重要。いつまでも外部の団体がリードしていると、地元根付いた活動になりにくい。 ・ 資金的に苦しくなるので、国や地方の助成金は継続的に出たほうが良い（単年度でなく3年間など）。また、助成金の情報はなかなか共有が難しいため、助成金のコンシェルジュのような機能があると良い。
2	・ 適切に効率的に取り組んでいくために委員会などの俯瞰した場を設けることが重要。 ・ 取り組んでいるプロセスをできる限り見えるように、情報発信を行い続けることが重要。
3	・ “中間支援”には協働により、新たな活動や事業を地域の中で創出する、いわばプロモーター、プロデューサー的役割が多分に含まれると思う。また中間支援の中には、支援対象の主体を育てることから始める場合もあるため、そのような状況も想定した方が良い。
4	・ 中間支援は、基盤強化（インフラ整備）が主な目的なので特に事業化が難しい分野である。このように中間支援組織を対象にした調査や助成等を増やしてほしい。
5	・ 通常時からのまちづくりについての情報交換、協働事業が必要であり、財政基盤が弱い弱な NPO・市民団体等への支援策も重要である。 ・ 国、地方公共団体、社会福祉協議会、NPO・市民団体、学識経験者等が研究会を立ち上げ、災害時出動協定、合同訓練のあり方について研究していくことが重要。 ・ 業界のしがらみがない先進性のあるユニークな NPO・市民団体等が提案する事業が進むことを願う。
6	・ 公民の連携につながる中間支援活動に関して、より充実した施策を組んでもらうことが大切。
7	・ 現在は非資金的支援による中間支援コンテンツの整備に一定の目処がつき、今後は地域におけるクラウドファンディングの開設に取り組むべき段階に至っている（ちなみにコミュニティファンドの開設は難度の高い印象がある）。 ・ 肌感覚として、中間支援組織自体の成長・発展あるいは支援活動の成果が発現するまでに2～3年は要すると感じている。実質半年程度の事業期間しかない中で実りある成果を出すことは難しい。国土交通省には前向きに新たな施策を打ち出していきたい。 ・ 中間支援組織の充実を図る上で必要なことは、中間支援の事業目的に沿った収益事業の確立に尽きる。経営的に自立した中間支援組織の収益モデルの構築にも力を入れていただきたい。
8	・ 本事業における中間支援は金融機関が地域 NPO 等と組んで、資金も含め自立的に行うべきと考える。ただ、本事業以外の中間支援組織のあり方は抜本的に考えていかなければならないことだと思う。職能として、社会的に認められるべきであろう。

No	意見
9	・ 中間支援活動によるビジネスモデルの確立と、事業化が困難な部分に関する優秀な人材確保に向けての人件費確保が重要。地方公共団体の公務員または国家公務員の地方の中間支援活動現場への出向など、人材の流動化を促進させる制度の検討を進めてはどうか。
10	・ 中間支援の支援対象となる事業者からの支援にかかるコストの回収は困難である。 ・ 社会的事業活動を担う支援対象の育成には、直接支援対象へアクセスするよりも、中間支援組織を経由することが効率的かつ実効性が高いものと考えられる。今後とも実力、実績のある中間支援組織を経由した支援対象の支援施策の展開を希望する。
11	・ 中間支援という分野に、プロフェッショナルなプレーヤーを増やすことが重要と考えられる。世間を見渡すと NPO 法人の認知度は向上し、地域振興や社会的課題の解決をはかる取り組みへの関心も高まっていると感じる。 ・ 中間支援に期待されているのは、自立運営と成果の両方である。つまり、それは何らかの形のソーシャルビジネスであり、利益の確保が必要である。一般企業等が手がけないソーシャルな事柄に取り組むには、最低でもビジネスの部分が並以上の水準でなければならない。そう考えると、地域づくりの担い手やソーシャルビジネスのプレーヤーを支援する組織には、少なくとも一般企業の事業を遂行する、あるいはその支援ができる程度の知識、スキル、経験が必須と思われる。

(12) アンケート結果のまとめ

全ての取組事例に関して、目標の達成状況をみると、6割以上が当初の目標通り以上の成果を得ており、7～8割程度の達成も含めると全体の8割を超え、全体的に達成状況は良好と言える。この要因としては、事業に取り組む以前からの取組が土台となった取組が多く見られ、事業の熟度が比較的高い段階から進められたことが、着実に成果に結びついたことが考えられる。また、金融機関や企業、NPO 等との連携を図り、それぞれの強みを活かした支援が行われたことで、事業化や起業・創業支援、協働等に関する支援の効果や効率性が高まったものと思われる。

中間支援団体に着目すると、事業を通じて多様な主体とのネットワークが構築されたことを成果とする団体が最も多く、中間支援におけるネットワーク構築の重要性が伺える。

事業終了後も継続して支援を行っているところが多い一方で、事業終了後の資金調達の手段としては国、地方自治体等からの補助金を活用している団体が最も多く、全体の半数を占めていることから、中間支援の自立的な活動に向けた更なる取組が求められていると考える。