

3. 中間支援における工夫、特徴

3-1. 工夫、特徴の分類と傾向

(1) 工夫、特徴の分類化

平成 23 年度から平成 25 年度までのモデル事業の調査結果から、全ての団体について中間支援の工夫や特徴について整理を行った。

整理・分析を進めたところ、概ね、「i) 地域や関係者を巻き込む」「ii) ステークホルダーをつなぐ」「iii) 売れる商品を開発する／販路を開拓する」「iv) 支援対象の主体性を醸成する／育成する」「v) 支援対象の活動を活性化させる／自立させる」「vi) 関係者間で円滑に情報共有を図る」という 6 つの目的別に整理することができた（各団体の工夫や特徴の整理については「表 中間支援における工夫、特徴一覧」を参照）。

i) 地域や関係者を巻き込む

▶ 地域や関係者を巻き込むために、様々な考え方や方法が用いられているが、巻き込みたい対象の立場や気持ちに立った上で、気づきや意識の変化を促そうとしている取組が共通して見られる。

- ・地域のステークホルダーや関係者に対して、対話や説明の場を設けて丁寧に話をしたり、意見交換を積み重ねたりすることで、互いにメリットを感じられる関係が構築され、事業への理解や協力を得た（エコエナジーラボ/H24、きょうと NPO センター/H24、海邦総研/H24、コミュニティ・ユース・バンク momo/H25）。
- ・課題解決に向けたシンポジウムの開催、寄付募集等を通じて、地域や関係者の意識改革を促し、気づき、共感を得ることで事業への参画を促した（HEAD 研究会/H23、釜石プラットフォーム/H24、御祓川/H24、大阪 NPO センター/H24）
- ・関係者の事業への積極的な関わりを生み出す工夫がなされた独自の会議手法を用いて、地域の関係者やステークホルダーを巻き込み、地域主体の取組へと変えていこうとした（都岐沙羅パートナーズセンター/H25、みらいファンド沖縄/H25）
- ・ターゲット層の参画を得るために、ターゲット層の好みや関心に合わせたデザインや PR 手法を用いて促進を図った（タウンキッチン/H24）
- ・行政や金融機関等、信用力の高い協力機関が参画することによって、地域や関係者の理解や協力が得られたり、取組に参画することへの魅力が高まったりした（CESA くにたち/H23、海邦総研/H24、北見 NPO サポートセンター/H25）。

ii) ステークホルダーをつなぐ

- ▶ ステークホルダーをつなぐ場面では、ステークホルダーの参画への不安感や負担等を軽減することが重視されており、「気軽さ」、「楽しみ」、「敷居の低さ」等を演出する工夫や仕組みが見られた。
- ▶ 販路開拓や協働事業化等を目指した取組では、協力機関が有する販路先や顧客等のネットワーク等を活用し、事業の効率性や効果を高めたものが見られた。

- ・セミナーやワークショップ等の参加者同士の信頼関係構築では、ステークホルダー間の交流機会を積極的につくり、密な共同作業を重ねるプログラムとしたり、気軽に飲みながら話し合う場を設定したりするなど、積極的な交流を促進させた（HEAD 研究会/H23、CESA くにたち/H23、御祓川/H24、しんきん南信州地域研究所/H25、都岐沙羅パートナーズセンター/H25、コミュニティ・ユース・バンク momo/H25、みらいファンド沖縄/H25）
- ・販路開拓や協働事業化を見据えたマッチングでは、事業主体や金融機関等の販路先や顧客といったネットワークを生かした（コミュニティ・シンクタンクあうるず/H24、タウンキッチン/H24、大阪 NPO センター/H24、きょうと NPO センター/H24、海邦総研/H24、北見 NPO サポートセンター/H25）

iii) 売れる商品を開発する／販路を開拓する

- 商品開発の支援では、専門家の厳しいチェックや指導を受けながらも、専門家任せにせず、あくまで支援対象が主体となって取り組むような支援がなされており、支援対象の背景にある強い思いが形となって商品開発に生かされたことが成果に結びついていると考えられる。
- 販路開拓を支援する取組では、既存のネットワークを活用して支援対象と販路先との関係構築を支援したものが見られ、成果につながっている。

- ・質の高い商品開発にあたっては、支援対象と専門家の対話や専門家からの厳しい指摘等の積み重ねによって丁寧に検討されながら製作・製造された（吉備野工房ちみち/H24、海邦総研/H24、北見 NPO サポートセンター/H25、WATALIS/H25、コミュニティビジネスサポートセンター/H25）。
- ・独自の価値創出によって、商品の価値を高める支援を行った（コミュニティ・シンクタンクあうるず/H24、吉備野工房ちみち/H24）
- ・中間支援団体や協力機関が有するネットワークを生かして販路先の確保につなげた（コミュニティ・シンクタンクあうるず/H24、海邦総研/H24）
- ・中心市街地活性化に効果のある商品として開発された「リノベーションスクール」は、中心市街地の土地事情を踏まえつつ、貸し手と借り手のニーズに合った開発を促すもので、今回の調査において、特徴的な取組のひとつであった（HEAD 研究会/H23）

iv) 支援対象の主体性を醸成する／育成する

- 支援対象の主体性の醸成や育成に関する支援では、支援対象に実際に経験させて失敗の中から学んでもらう支援が大きな成果に結びついている。
- 参加者の主体性を引き出す工夫がなされた特徴的な会議等（ワークショップ、ワールドカフェ等の手法を取り入れた会議等）の運営を通じて、参加者の主体性を自然と醸成させていく支援も成果が見られる。
- プログラムやセミナー等の参加の敷居を低くすることで参加の裾野を広げる工夫も、きっかけとして重要な取組と言える。

- ・支援対象の立場に立った実践的な体験により、苦労や成功体験を積み重ねながら支援対象の主体性を醸成したり、育成を図った（HEAD 研究会/H23、コミュニティ・ユース・バンク

momo/H24・H25、御祓川/H24、大阪 NP0 センター/H24、海邦総研/H24、WATALIS/H25、コミュニティビジネスサポートセンター/H25)

- ・地域や関係者の当事者意識の芽生えや主体性を引き出す工夫がなされた会議手法により、支援対象の主体性を上手く醸成した（東北コミュニティの未来・志縁プロジェクト/H23、CESA くにたち/H23、タウンキッチン/H24、エコエナジーラボ/H24、コミュニティ・ユース・バンク momo/H24、吉備野工房ちみち/H24、海邦総研/H24、WATALIS/H25、しんきん南信州地域研究所/H25、都岐沙羅パートナーズセンター/H25、みらいファンド沖縄/H25)
- ・入口の敷居を低くし、少し関心のある層も掘り起こして支援対象の参加の裾野を広げた（CESA くにたち/H23)

v) 支援対象の活動を活性化させる／自立させる

➤ 支援対象を自立させる支援では、①地域主体の運営組織を立ち上げる、②支援対象の活動を見守り必要に応じて支援を行う、③自立の厳しさを感じてもらい、④確立されたノウハウを移転する、⑤新しい視点を加える等、いくつかのパターンが見られたが、共通しているのは、支援対象の自立を前提とし、支援対象もそれを理解した上で取り組んでいるということであり、自立につなげるための必須条件と言える。

- ・株式会社の設立等、地域主体の運営組織を立ち上げて自立を図る事例が見られた（ソシオエンジン・アソシエイツ/H23、HEAD 研究会/H23、コミュニティ・シンクタンクあうるず/H24)
- ・地域の実情、支援対象のニーズや取組熟度等を的確に捉えながら、適切な情報提供や協力先の紹介、助言・指導を行うというハンズオン支援により、支援対象の自立を促進させた（海邦総研/H24、北見 NP0 サポートセンター/H25)
- ・マニュアル化や確立されたノウハウの移転等により支援対象や地域の自立を支援した（コミュニティ・ユース・バンク momo/H23、地域づくりサポートネット/H23、NP0 埼玉ネット/H23)
- ・支援対象の活動における負担軽減に配慮しながらも、創業の厳しさを実践を通じて学ぶ機会を提供し、仕事の質に応じた対価をきちんと支払う姿勢で支援対象を育てた（釜石プラットフォーム/H24、WATALIS/H25)
- ・大学生とのコラボやクラウドファンディングの試行など、新しい視点や資源を取り入れることで、支援対象の意識の変化や活動の活性化を図った（御祓川/H24、しんきん南信州地域研究所/H25、みらいファンド沖縄/H25)

vi) 関係者間で円滑に情報共有を図る

➤ 円滑な情報共有では、顔を合わせての意見交換を重視した取組が多く見られ、関係者間の信頼関係づくりや効果的な支援につながっている。また、近年、一般的な利用が浸透している SNS の活用も、遠隔地等への支援やリアルタイムの情報共有といった面で効果的な活用が成されている。

- ・LINE や Facebook といった SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）を活用し、円滑な情報共有を図った（CESA くにたち/H23、コミュニティ・ユース・バンク momo/H25)

- ・また、支援対象との密な意見交換やフォロー、ステークホルダー間の情報共有や意見交換等によって信頼関係を築きながら支援を行った(コミュニティ・ユース・バンク momo/H23、海邦総研/H24、コミュニティビジネスサポートセンター/H25)

(2) 平成 23～25 年度モデル事業を通じた取組の変化、特徴

平成 23 年度から本年度まで取り組まれたモデル事業について、取組の変化や新たに加わった視点等について、以下の通り整理を行った。

●地域ビジネス構築へのシフト

- 中間支援のテーマが、次第に新たな地域ビジネスの構築へシフトしてきている。その要因の一つは、平成 25 年度の取組では特に、支援対象の創業や事業化に対する意識が高かったことが挙げられる。北見 NPO サポートセンターでは支援対象である福祉系の NPO が地域資源を生かした商品開発に熱心であり、その背景には地域の高齢化と産業の衰退が危機感としてあった。また、WATALIS の取組では、仕事が減る中で女性らしい働き方を目指し、女性製作者自身がプロとして取り組む姿勢があった。
- 自立した地域づくり活動を展開していくためには、地域づくりを地域ビジネスとして構築していくことが必要不可欠な時期に入ってきていると考えられる。

●新しい協力機関による中間支援の広がり

- 平成 24 年度までは、NPO や行政、金融機関等とのつながりが多かったが、北見 NPO サポートセンターの取組において、商品開発やパッケージデザイン等への助言、販売販路先の紹介等を担ったコア・サポート株式会社(中小企業診断士)や食品開発の安全性や品質管理の面から助言・指導を行った東京農業大学、コミュニティビジネスサポートセンターで商品開発・販路開拓を支援したセールスレップ(営業の専門)、コミュニティ・ユース・バンク momo のミーティングをサポートした経営や起業のコンサルタント等、新たな協力機関の参画が、中間支援の幅を広げたり、質の向上につながったりしている。
- また、このような協力機関の多様化は、支援対象が抱える課題の多様化や専門性の高まり等も影響していると考えられる。

●地域金融機関の役割の高まり

- 地方部においては、特に高齢化や過疎化が進み、産業の衰退等が顕著であるところが多く、地域に根ざした信用金庫等の金融機関にとって、新たな産業振興や雇用の創出は、ますます危急の課題となってきた。平成 24 年度モデル調査より、地域金融機関と連携した事例が多く見られた。今年度は、北見 NPO サポートセンターの支援対象の活動に積極的に参画した北見信用金庫、しんきん南信州地域研究所とタッグを組んで創業・事業化に取り組んだ飯田信用金庫、ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスの創出をめざし、コミュニティ・ユース・バンク momo の取組に全面的に協力した東濃信用金庫など、地域金融機関の積極的な関わりが特に目立つようになってきた。このような背景から、今後ますます地域金融機関の役割が大きくなっていくことが考えられる。

3 年間の取組を通じて、多くの中間支援活動が試行的に取り組まれ、様々な地域づくり活動の活性化や自立に大きく貢献していることが明らかとなり、また、現在も継続して支援を

行っている取組も多いことが分かった。一方で、過年度の取組を見ると、まだ多くの取組で中間支援の自立が大きな課題となっていることも明らかとなった。また、近年の地域づくり活動は、自立性・継続性の観点から、ビジネス化を重視する傾向にあり、中間支援が担う役割もより幅広く、専門的なノウハウが求められるようになってきていると言える。

そのため、今後も、中間支援組織がより多様な主体と効果的な協力・連携関係を築きながら、自立的に地域づくり活動を支えていくことが必要であり、また、中間支援組織間のネットワーク構築等によって中間支援の体制を強化していくことも求められる。そして、中間支援組織の拡充や多様化が進むとともに、より多くの地域づくり活動が自立していくことが期待される。

表 中間支援における工夫、特徴一覧

年度	事業名	団体名	中間支援の目的						
			i) 地域や関係者を巻き込む	ii) ステークホルダーをつなぐ	iii) 売れる商品を開発する／販路を開拓する	iv) 支援対象の主体性を醸成する／育成する	v) 支援対象の活動を活性化させる／自立させる	vi) 関係者間で円滑に情報共有を図る	
	『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	◎「復興に向けた住民同士の対話の場」の継続は難しい面もあり、実効性のある活動にシフトした。具体的には、住民主導の再生可能エネルギーを活かした街づくりの支援をしている。				◎地域の市民活動団体や日本ファシリテーション協会などと連携して実施したファシリテーション勉強会や、勉強会を契機として未来の南相馬を話し合うことをテーマに実施した連続ワークショップ「南相馬ダイアログ」を通して、ファシリテーターや地域活動のリーダー人材の育成に寄与した。特にファシリテーションをサポートする団体とのネットワークは効果的だった。 △仮設住宅での交流の場としてのカフェの開設や、運営に若者が従事する経験を通して、住民主体のビジョンの策定や、地域活動のリーダー人材の確保・育成へとつなげることを企図していたが、生活再建が最優先課題であるなどの問題があり、想定した成果につなげられなかった。		
	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					◎コミュニティ・ユース・バンク momo の支援ノウハウを市民コミュニティ財団「一般財団法人地域創造基金みやぎ」に移転させることで、今後、現地で地域活動を行うに当たっての資金支援に関するニーズが出てきたときの対応が可能な環境整備を行った結果、融資業務への基盤づくりに貢献した。 ◎事業が立ち上がらなかつたため、当初想定していた出資や寄付の募集には至らなかった。しかし、「融資」やそれに伴う非資金的支援の可能性を地域創造基金みやぎのスタッフとともに「融資のあゆみ2011」にまとめ、今後被災地での働きかけに活用していく素地が形成された。	◎経営戦略会議を毎月重ね、月に一度は中長期的な展望を話し合うことで、スタッフ間のコミュニケーションを円滑にし、自分たちの活動は何のためにあるかを確認する、貴重な機会となった。また、自分たちに足りない経営資源を確認することができた。	
H23	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つと	◎被災地で支援活動を行う NPO・NGO などと連携して意見交換・調整を重ねる中で「前浜地区復興集会所施設建設委員会」が結成され、活動の中心となる組織が構築された。そこで、他の支援団体や専門家と連携し、情報提供やコーディネート活動を通して「前浜地区復興集会所施設建設委員会」における検討を支援した。				△予想よりも復興に時間がかかったことや、被災者のメンタリティー、人件費の高騰などの問題があり、モデル住宅の建設や市民ファンドを活用した復興住宅建設向けの低利融資は行わないこととなった。		
	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					◎事業終了後に、継続支援のためのワークショップ会議を開催し、今後可能な支援、誰が、必要な支援について、関係者が集い意見を出し合った。それに基づき、活動計画をとりまとめ、広域支援体制の確立に向けた取組を進めている。 △拠点の静岡県は、被災地である岩手県と離れて位置しており、現地に向かいでの支援を行うには障壁が大きかった。しかし、できる範囲の支援を行いたいという人が多くいたことから、ネット製品やクリスマスリースを手作りし被災地へ提供するというプログラムを開発し、実施した。	◎被災地の状況は時間の経過とともに変化するため、誰が、どこで、何を必要としているかをリアルタイムで的確に捉え、支援を行う必要がある。その上で、現地の課題について体系的・俯瞰的な情報を持っている現地の支援団体との連携が不可欠であったことから、他団体と連携し、被災地のニーズを把握するとともに、支援プログラムの開発を行った。	
	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	◎シードファンドの設立に向けて、以前より交流のある複数の金融機関に対し、同意・参画を求める打診と交渉を実施し、ある金融機関ではミーティングへの担当者の同行が実現した。他の金融機関でも、地域の社会的事業の主体に対する寄付を主体とする資金供給プラットフォームの必要性について共感を得た。	◎復興支援活動を通じて獲得したネットワークを活用し、事業案件の情報入手を進めたが、秋口まで低調であった。そこで、より情報を多く得るため、銀行系列のシンクタンクや NPO、中間支援組織などの地域の関係者への協力要請に取り組み、複数の案件情報を得るに至った。					

年度	事業名	団体名	中間支援の目的							
			i) 地域や関係者を巻き込む	ii) ステークホルダーをつなぐ	iii) 売れる商品を開発する／販路を開拓する	iv) 支援対象の主体性を醸成する／育成する	v) 支援対象の活動を活性化させる／自立させる	vi) 関係者間で円滑に情報共有を図る		
	「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					△現地の復興が遅れていることや、「寄付」、「ボランティア」による支援が大部分という現状から、ファンド設立・融資による起業・事業化支援は早すぎると判断。まずは地元事業者の起業・事業化に対するハンズオン支援に重点を切り替えた。	△事業を始めた当初は、特に対象地の絞込みをしておらず、事業を実施するにはエリアが広すぎたことから、対象地域を絞り込む方向へシフトした。平成 23 年度に事業を通じて陸前高田市の地元事業者との信頼関係が構築された経緯があったことから、陸前高田市を具体的な対象地とした。 ◎「陸前高田千年みらい創造会議」を通じて、経済の活性化や地域課題解決等に関する様々なアイデアを具体化していくための組織設立を提案した。そして、地元事業者等が中心となり、復興まちづくり会社「なつかしい未来創造株式会社」を設立。さらに、産業復興や雇用創出に向けた具体的な提言や非営利の取組を担う「一般社団法人生命環境産業振興協議会」を設立した。		
	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	◎平成23年4月に設立した市民が自主的・主体的に人的・物的・資金的復興支援を行う「東日本大震災復興 NPO 支援・全国プロジェクト」のネットワークを活用し、ファンド造成に向けたニーズの把握や PR、プロジェクトの実施など、柔軟な活動を展開した。					◎復興ファンドの PR を行うとともに、復興フォーラムにおける講演・パネルディスカッションへの参加や各種まつりでの PR など、ファンド造成・復興支援スキームの PR を実施した。		
	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	◎阪神淡路大震災での支援経験に基づき、東日本大震災後に迅速に現地に入り、地元 NPO 等との連携を図りながら復興支援活動を展開したことで、地域との関係性が深まった。				◎被災者が被災地域で自立できることを想定し、地域主体で運営できる体制（組織化）や拠点づくりを支援した。	◎阪神淡路大震災での支援経験に基づいて「ボランティア入門」を作成・活用したことで、ボランティア活動の質の担保に寄与した。また、平成 24 年度以降は ICS を取り入れた研修へ発展している。		
	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	◎中心市街地活性化の実現に向けて、不動産オーナー、金融機関、まちづくり専門家等を対象としたリノベーションスクールの原型となる意識啓発のためのシンポジウム開催を通じて、中心市街地活性化に向けたリノベーションのあり方等についての周知・理解、ネットワーク構築につながった。	◎3泊4日の期間中、昼間は真剣にユニットワークに取り組み、夜は宴会の場でざくばらんに交流するという構成になっている。この組み合わせが、良好な人的ネットワークの形成に寄与している。	◎同じような立地環境（交通アクセス等の利便性等）にあるエリア内でも、家賃が大きく変化する「家賃断層」があり、大きく価格が落ちているエリアがある。このような低価格エリアは資源となる空きビルや空き室が多いため、リノベーションに対する不動産オーナーの理解も得やすく、初期投資を抑えた事業化が可能となる。一方、入居希望者に対しても低価格での賃貸が可能となるため、入居者ゼロといった投資額の回収が困難となるリスクを低減できる。よって、実践の場として魅力的なエリアとなり、若く志の高い若者の中心市街地への集積を着実に促進させることができ、活性化の角度を高めることができる。	◎実在する遊休不動産を教材とし、その物件を対象として、現地調査、グループディスカッション等を重ねて、実事業化に向けて提案を行い、最終日には遊休不動産を所有するオーナーに対してプレゼンテーションを行い、講師等から厳しい指摘やアドバイスも受けるという非常に濃密で質の高いカリキュラムであり、これを通じてスクールに関わるステークホルダー全員の取組意識を高め、人材育成にも寄与している。 ◎研修ではユニットワークがメインとなるが、議論が過熱しすぎたり、発言が偏ったりしたときに、場のクールダウンや議論の方向の立て直し等を担うのが各グループに2名ずつ配置されたユニットマスターである。また、ユニットマスターはリノベーションの専門家の観点から、事業化に向けて欠落している点の指摘や質向上に向けたアドバイスも行う。このように、高い専門性とファシリテーション能力を有するユニットマスターがグループの建設的な議論をサポートしている。 △第1回のリノベーションスクールでは、ユニットワークにおいてリノベーションのデザインや設計に検討が偏り過ぎ、肝心の事業化についての検討が不足していた。そこで、事業化できなかった要因を共有し、第2回以降は、実事業化に重点を置いた提案を意識したユニットワークに留意した。	◎リノベーションスクールの企画・運営を担う地域主体で構成される推進協議会、及び株式会社を設立。 ◎リノベーションに必要な費用の資金調達を支援する制度を北九州市が創設。			
	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	◎地域ファンドの課題（事業の明確化、魅力の掘り下げ、適切な資金調達方法の検討等）が浮き彫りになり、ファンドを利用した資金調達実行のための手順が整理された。					△企業の理解を得るのが困難であったことからファンド組成には至らなかった。		

年度	事業名	団体名	中間支援の目的					
			i) 地域や関係者を巻き込む	ii) ステークホルダーをつなぐ	iii) 売れる商品を開発する／販路を開拓する	iv) 支援対象の主体性を醸成する／育成する	v) 支援対象の活動を活性化させる／自立させる	vi) 関係者間で円滑に情報共有を図る
	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	C E S A くにたち	◎商業協同組合所有の空きビルを活用してシェアオフィス事業を行うことを考えた。事業を行うにあたって、当初はビルの所有者である商業協同組合の理事会より反対もあったが、当時の多摩信用金庫の創業支援担当者が理事会に同席して説得したことで、理事会の了承を得ることができた。	◎シェアオフィスでは定期的にセミナーや交流会を開催し、入居者同士や外部との交流を促進させ、新たなマッチングやコミュニティビジネス構築に結びつきやすい環境づくりを大切にしたい。 ◎少人数制で、全12回の密なセミナーを開催したことで、参加者同士の信頼関係が構築された。		◎起業・創業までの意識はないが、関心は持っている層に対して、適切なアプローチを行うことで参加者が感じるハードルを下げた（起業・創業を前面に出さないプログラムの提供等）。 ◎NPO活動への理解や寄付文化の醸成を目的として国立市に働きかけたことで、創業支援に関する取組が市の基本計画へ反映されたり、NPO支援の体制が拡充されたり、支援対象の活動環境の向上に寄与した。 ◎少人数制で、積み上げ型のセミナー（全12回）を開催したことで、簡単に欠席はできないという参加者の責任感や主体性が醸成された。	◎子育て世代の女性が多く集まる地域特性を踏まえて、さまざまな特技やスキルをもつ人達（とくに子育て中・後の女性）を活かせる場の提供や支援を目的とした事業計画の提案により、支援対象の創業を支援した。	◎起業・創業に関する情報を随時ホームページ上で発信したり、Facebookで情報共有を図る等、ITを効果的に活用して円滑な情報発信・共有につながった。
	「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		◎当団体が有する全国ネットワーク（ソーシャルファームジャパン）を活用し、高付加価値の農産品の販路開拓を行った。	◎有機農作物や高品質チーズ等の付加価値の高い農作物・酪農製品の生産を重視することで、大量生産・販売とは異なる独自の販路開拓を実現した。		◎開拓した販路への安定供給の実現に向けて、株式会社を設立し、供給体制の強化を図った。	
	「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	◎都心部の消費者をオーナーとして寄付を集めて、被災した釜石の桜牡蠣生産を復活させるスキーム（オーナーは提携する飲食店で桜牡蠣を食べることができる）の構築によって、都内を中心に桜牡蠣のファンづくりにつながった。		◎東日本大震災直後、飲食店の多くが被災した状況から食事へのニーズが高いと判断し、ニーズに合わせて弁当を移動販売できる「キッチンカープロジェクト」を開始した。 ◎都心部の消費者をオーナーとして寄付を集めて、被災した釜石の桜牡蠣生産を復活させるスキーム（オーナーは提携する飲食店で桜牡蠣を食べることができる）を構築し、桜牡蠣の生産・出荷の実現につながった。 ◎フレンチシェフ、フードデザイナー等の専門家のアドバイスとネットワークを活かして都内の飲食店への販路開拓を支援した（泳ぐホタテ）。		◎品質の良いものを高値で買い取り、高値で売るといふ販路をつくることで牡蠣やホタテ等の生産者の生活の安定化と意識の向上へつなげた。 ◎支援対象に対して、無利子の融資、生産に必要な機材の無償貸与等を行い、費用面での負担軽減を図るとともに、支援対象が一定の緊張感をもって取り組めるようにした（状況によっては機材をいつでも回収する）。 ◎都心部の消費者をオーナーとして寄付を集めて、被災した釜石の桜牡蠣生産を復活させるスキームを構築し、支援対象の生産活動に必要な資金を調達した。	
H24	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	◎セミナー実施にあたり、多摩地域の現役世代（20～30代）に特化した募集が必要であったことから、セミナーのゲストに若い世代や子育て世代の間で人気があり知名度の高い人材を起用した。また、周知ツールとして、プロのコピーライターやデザイナーとともに若い世代を意識したツールを作成した。 ◎参加者の募集にあたってはある程度「本気度の高い」参加者を確保することに配慮。50名ほどのキャスティングを想定し、既に何か社会的起業をしている人を10名程度には直接声かけをして参加を確保。彼らにゼミナールをけん引してもらい、他の参加者と刺激し合うことを考えた。	◎セミナーを通じて創出された有力なアクションプランについては、企業を招待して発表会を行った。企業の招待にあたっては、多摩信用金庫が有する信用力とネットワークを活用し、地域貢献や地域活性化が企業の収益につながることを期待できる企業を招致した。 ◎企業を対象としたワークショップで、ファシリテーターの役割を明確に定義できていなかったため、意見交換は成されたが、その後の意見を深める段階では十分に機能しなかった面が見られた。		◎参加者が自ら起業・創業のアイデアを提案して、事業化を進めるグループリーダーとして立候補する仕組みを取り入れ、プロアクションカフェ形式でディスカッションを積み上げていくことで、提案された事業化アイデアの実現性や継続性を高めた。	◎セミナー終了後もグループリーダーにメンバー間の関係継続を促すアイデアや助言を実施。（Facebook登録、次の予定を決める等）	
	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	△本来は側面支援的な立場であるはずの行政が主導する形で、「買い物弱者対策」の説明会が行われ、地元スーパーやタクシー会社の採算性が検討されていない状態で、地元スーパーの負担が大きいものであったことから、進め方を見直し、地元スーパーとタクシー会社の事業性を確立した上で実施を検討することとした。			◎コミュニティビジネスの創出を目的として、第1回では参加者全員の属性や立ち位置を共有し、第2回ではメンバーを入れ替わりながら地域活性化プランを検討し、第3回では自ら参加したい事業を選んで役割や損益を考えると段階的に参加者の意識を高めながら、主体性を醸成させていく会議の仕組みを実践した。なお、グループごとにファシリテーターが配され、建設的な話し合いの促進や新たな視点の提供等の役割を担った。		

年度	事業名	団体名	中間支援の目的					
			i) 地域や関係者を巻き込む	ii) ステークホルダーをつなぐ	iii) 売れる商品を開発する／販路を開拓する	iv) 支援対象の主体性を醸成する／育成する	v) 支援対象の活動を活性化させる／自立させる	vi) 関係者間で円滑に情報共有を図る
	しんきん&ろうきんプロボノプロジェクト	コミュニティ・ニュース・バンク momo	<p>◎プロボノとして事業に協力してもらおう対象を信用金庫の若手職員とすることで、比較的自由度の高い参加を促進させることができた。</p> <p>△社内イントラネットによる職員への参加呼びかけは効果が薄く、参加職員の大半が個別呼びかけによるものであったことから、レポート率が低迷した。</p>	<p>◎平成 24 年度モデル事業においては、1つの支援先に対して1回のワークショップによる検討であったことから、地域金融機関の継続的な組織運営支援への関わりという課題が生まれた。</p>		<p>◎プロボノ（金融機関の若手職員）を NPO の課題に直面させ、NPO との意見交換や事業計画へのアドバイス等を通じて NPO に対する理解を深めるとともに、NPO の課題に対する対応能力の育成に寄与。</p> <p>◎支援対象（NPO）の事業計画についてのプレゼンに対して、協力先等が融資の判断を行う「バーチャル審査委員会」により、事業計画への具体的な指摘、アドバイスを実施。</p>	<p>◎支援対象（NPO）が抱える問題意識、現状の事業分析、ビジネスモデル、中長期的展望等について、プロボノ（信金の若手職員）が指摘、アドバイスを行う「仮理事会」により、NPO の課題解決を支援。</p>	
	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 御成川	<p>◎「うまみん」で培った PR 手法やデザイン等のノウハウを活かして、クラウドファンディングを担う「FAAVO 石川」を設立し、地域活動を支援する新たな方法を獲得した。</p>	<p>◎地域の誰もが気軽に集まり飲みながら能登のまちづくりを語り合うイベント「まちづくり drinks」をマッチングの仕組みとして活用。</p>	<p>◎オンパク手法を取り入れた「うまみん」のプログラム提供者（支援対象）に対して、これまでの実績や経験からターゲットにした方がよい対象や売れる価格帯、プログラム設計の工夫（サプライズを入れる等）等に関する助言・アドバイスを行った。</p>	<p>◎大学生をインターンとして地元事業者へ派遣する「能登留学」とオンパク手法を取り入れた「うまみん」を組み合わせることで、インターン生（都会の若者）の育成を支援した。</p> <p>◎「うまみん」で培った PR 手法やデザイン等のノウハウを活かして、クラウドファンディングを担う「FAAVO 石川」を設立し、支援対象の新たな資金調達方法を獲得した。</p>	<p>◎信用金庫（協力先）として、地域経済の活性化から雇用を生み出すという観点で、融資や補助金制度等の多様な選択肢から支援対象の実情に適した情報・支援を提供する（短期的な融資先を探す視点ではない）。</p> <p>◎大学生をインターンとして地元事業者へ派遣する「能登留学」とオンパク手法を取り入れた「うまみん」を組み合わせることで、地元事業者の新規事業開拓を支援した。</p>	
	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	<p>◎ワンコイン寄附（500 円）で施設の改修費用を地域から集めることで、資金調達と地域に対する取組の周知と理解促進につなげた。</p>	<p>◎当団体が有する多様な会員ネットワークを活かして、支援対象が望む創業イメージに合った先行する優良事例を紹介する等、適切な情報提供や協力先の紹介を行った。</p>		<p>◎実際に空き家等を活用して福祉事業を開業した事例紹介等、一般論ではなく実践的な内容でセミナーを開催し、既に創業を考えている人や特に関心の高い人に限って専門家を交えた個別の相談支援を実施。</p>	<p>◎当団体は平成 10 年より、弁護士、会計士、税理士等のプロボノネットワークを構築しており、支援対象の実情に合わせたプロボノ派遣を行った。</p> <p>◎社会投資に関心の高い地元企業より寄付を集めて、NPO 活動等の社会貢献事業に投資するファンドを平成 18 年に設立。プロボノ派遣とセットで投資・運用している。</p>	
	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	<p>◎単なる一過性の体験プログラムとならないように、ワークショップ及び昼食では、以下の点に留意した結果、参加者の満足度を高めることができた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・村の住民とのコミュニケーションを通じた村の魅力等の伝達／親子が同時に体験できるプログラムの提供／昼食では、村で出来た食材を使用／昼食及びワークショップを通じて、今後の村での行事予定等を伝達 	<p>◎村のファンをつくるためには、まずは村に来てもらうことが必要であったことから、金融機関が有する資源（預金者）に対して、里山体験型のツアーを造成して周知を図り、効果的な参加者確保につなげた。</p> <p>◎都市部の住民が継続して村に関われるように、村の「ファン」になるきっかけづくりを重視してプログラムづくりを行った。具体的には、ワークショップ1（間伐体験）では作業の意義を共有するとともに、間伐後の里山の姿を見ることで達成感と楽しさを共有できるよう心がけた。また、ワークショップ2（椎茸の原木づくり）では、収穫を一緒に行う等の継続的な取組のきっかけとした。</p>				
	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			<p>◎試作した特産品の試食では、管理栄養士やシェフ等の指導の下、試食した感想を「おいしさ」「食感」「風味」「バランス」「希少性」「地域性」の6項目で評価し、その結果を集計することで各試作品の評価を数値化。これにより、より客観性のある評価結果を得ることができ、特産品の候補とする試作品の選定に寄与。</p> <p>△当初、6次産業化を見据えた特産品開発に取り組んでいたが、摘蓄品・規格外・間引きの活用によって開発した商品を流通に乗せるには多くの課題が出てきたことから、従来の流通とは異なるモデルの検討を行い、地域限定・数量限定・期間限定で提供する安心・安全を前面に出した流通の可能性を検討することとした。</p>	<p>◎地元の女性が中心となり、専門家とともに取り組んだ料理や試食のワークショップでは、試作と試食を積み重ねて質を高めていく作業を通じて、地元女性の達成感や成功体験を醸成することになり、取組意識の向上につながった。</p>		

年度	事業名	団体名	中間支援の目的					
			i) 地域や関係者を巻き込む	ii) ステークホルダーをつなぐ	iii) 売れる商品を開発する／販路を開拓する	iv) 支援対象の主体性を醸成する／育成する	v) 支援対象の活動を活性化させる／自立させる	vi) 関係者間で円滑に情報共有を図る
	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繩市泡瀬海域における環境保全の実現	株式会社海邦総研	<p>◎水揚げ量によって収入が大きく変動する漁師（支援対象）にとって、手ぬぐい製作・販売によって少額の収入を安定的に得ていくことは全く馴染まないものであったことから、漁協組合や漁師との意見交換の積み重ねや密な連絡によって事業に対する理解や協力を得た。</p>	<p>◎海邦銀行（協力先）や海邦総研がもつ企業のネットワークを活用して、支援対象（INO）と手ぬぐい製作に関わる生地業者、デザイナー、販路先（ホテル等）をつないで関係構築を支援した。</p>	<p>◎沖繩のお土産としてTシャツは多く流通しているが手ぬぐいは少ないこと（マーケティング）、製造工程が容易であり、手先の器用な漁師にとって作業しやすいこと等から、「手ぬぐい」の商品開発を進めることを決定した。</p> <p>◎手ぬぐいのデザインを検討する際に、デザイナーに一任せず、漁師の意見を重視し、漁師とデザイナーが時間をかけて意見交換する場をつかったことで、デザインにストーリー性が生まれるなど質の高い仕上がりとなった。</p> <p>◎海邦銀行（協力先）や海邦総研がもつ企業のネットワークを活用して、手ぬぐいの販路開拓を支援した。</p>	<p>◎事業計画の策定や関係者との調整を全て特定非営利活動法人INO（支援対象）に担ってもらい、苦労や失敗の積み重ねの中から成果につなげるという成功体験をってもらうことを重視した支援を行った（手助けしすぎない）。</p> <p>◎事業に海邦銀行や国交省が協力していること、マスコミでの露出が増えたことが、漁師（支援対象）の取組姿勢を高め、主体性を生み出すきっかけとなった。</p>	<p>◎手ぬぐいを製作し販売するという商品開発から製作、販売までの一連の流れをハンズオン支援で支援対象（INO）に経験してもらうことによって、商品開発や販路開拓に関するスキルやノウハウをある程度移転できた。</p>	<p>◎天候に左右される漁師（支援対象）とのスケジュール調整は難航したが、デザイナーや専門家と漁師との意見交換の場を密に設定したことで、両者の意思疎通が円滑になり、信頼関係づくりにもつなげた。</p>
	小規模農地活用・高付加価値型農業による地域づくり支援事業	特定非営利活動法人北見NPOサポートセンター	<p>◎地方部では特に存在感があり、信用性の高い金融機関と連携することにより、大規模な商品の展示販売の機会を得ることができ、事業自体の信頼性も高まった。</p>	<p>◎ソーシャルビジネスに精通した豊富なネットワークを持つ企業診断士（協力先）との連携により、関西エリアへの販路開拓につながる可能性が生まれた。</p>	<p>◎生産者の思いなど、商品の背景にあるストーリーを大切に販売戦略を支援することによって、商品の価値向上に寄与した。</p> <p>◎大学（協力先）の協力による科学的根拠に基づく食品の品質や安全性を確保する考え方やノウハウの指導、野菜ソムリエによる味や見た目を大切にレシビ開発の指導等により、高品質の商品開発を支援した。</p> <p>◎ソーシャルビジネスに精通した豊富な商品開発等の実績を持つ企業診断士（協力先）の協力によって、商品のターゲット設定、ネーミング、パッケージデザイン等をプロの目から助言、指導した。</p>	<p>◎支援対象がもつ強み（元気な高齢者が集う場を有する、コミュニティ型飲食店を経営している、事業化に積極的な人材がいる等）と、地域の強み（品質の高い食材（ホタテ、かまぼこ等）の産地）をベストミックスさせることで、新たな特産品開発や販路確保・拡大を加速させた。</p>		
H25	女性を担い手としたふるさとの未来創り～地域ブランド構築とビジネス化コーディネート事業～	一般社団法人WATALIS			<p>◎着物を活用したりサイクル商品「FIGURO」の製作では、高品質を維持するために、表地と裏地の組み合わせ、細部のデザインや仕上げに至るまで、高い製作スキルをもつスタッフによる厳しい検品を行っている。この高品質を生み出す体制が、バイヤー等のプロからも高い評価を得ている。</p> <p>◎商品開発やブランド化を検討する研修会では、製作者である女性メンバーの考えや意見を大切に、それらを積み上げていくことで、「WATALIS」や「FIGURO」に込められた製作者の思いや感謝の気持ちが共有され、デザインやロゴの制作につながり、ストーリー性の高いブランドづくりにつなげた。</p>	<p>◎着物を活用したりサイクル商品「FIGURO」を百貨店やイベント等で実際に製作者（支援対象）が販売し、顧客と直接接点を持つ機会をつくることで、喜んでもらえる喜びや製作者としての自信・達成感の醸成につながり、より主体性を育むことができた。</p> <p>◎商品開発やブランド化を検討する研修会では、製作者である女性メンバーの考えや意見を大切に、それらを積み上げていくことで、「WATALIS」や「FIGURO」に込められた製作者の思いや感謝の気持ちが共有され、デザインやロゴの制作につながり、ストーリー性の高いブランドづくりにつなげた。</p> <p>◎技術力の高い製作者には、これまでコアメンバーが担ってきた役割を積極的に任せようにして、主体性の醸成につなげている。</p>	<p>◎「FIGURO」製作の作業工程を技術的な難易度で細分化し、初心者には簡単な作業から始めてもらい、技術力の高いメンバーには高度な技術を必要とする作業や完成品の検品を担ってもらうなど、能力や適性に応じた仕事配分を行っている（作業工賃も難易度に応じて設定）。これにより、製作者の取組姿勢の向上や自立促進につながるものが期待される。</p>	
	販売促進プラットフォーム強化による地域づくりリーダー支援事業	特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンター	<p>◎支援対象が地元の他の団体と協力・連携を図ることを促したことで、支援対象の商品単独でのPRではなく、地域全体をブランド化してPRしていくことにつながった。そうすることで、支援対象の地域内での新たなネットワークづくりにも寄与した。</p>		<p>◎販路先をもつ現役の営業マンをアドバイザーとして各事業者（支援対象）に配置し、事業者が商品に対する厳しい指摘やアドバイスを受けながら、商品の改良、キャッチコピーやパッケージデザイン等の見直しを積み重ねたことで質の高い商品づくりにつなげた。</p> <p>△見本市において、ヒアリングアンケートを実施したが、参考となる意見の収集に苦労した。モニタリングへの協力のメリット（景品）や、グループモニタリングの採用など、モニタリングの手法を検討していく</p>	<p>◎販路先をもつ現役の営業マンをアドバイザーとして各事業者（支援対象）に配置し、商品に対する厳しい指摘やアドバイスを受けながら、イベント等での販売体験、営業や商談の経験などを通じて、事業者が消費者を知り、販路先とつながる機会を得ることで、支援対象の成長に大きく寄与した。また、商談を目標として設定したことで支援対象の取組意欲も高まった。</p>	<p>◎当団体は、各事業者の心の支えとなるために、アドバイザーに厳しい指摘を受けた後にフォローの連絡を入れたり、役に立ちそうな情報を提供したり、昼夜を問わず相談に乗ったりと、相手の気持ちに寄り添ったコミュニケーションを図り、支援対象の孤立を防ぐとともに、信頼関係の構築につなげた。</p>	

年度	事業名	団体名	中間支援の目的					
			i) 地域や関係者を巻き込む	ii) ステークホルダーをつなぐ	iii) 売れる商品を開発する／販路を開拓する	iv) 支援対象の主体性を醸成する／育成する	v) 支援対象の活動を活性化させる／自立させる	vi) 関係者間で円滑に情報共有を図る
	飯田・南信州地域における「地域ステークホルダーの連携」と「事業モデル」づくり(機会づくり、ボトムアップ支援、マルチステークホルダー型の事業実証支援)	特定非営利活動法人しんきん南信州地域研究所		◎地域課題(ビジネスチャンス)を掘り起こすセミナーでは、ビジネス化に対する具体的なアイデアをもつキーマンとマッチングによる効果が期待できそうな協力者を見極め、双方をつないでビジネス構築の中心メンバーとなってもらうように促した。		◎コミュニティビジネスの構築を目的として、段階的な支援の仕組みを実践し、①地域課題(ビジネスチャンス)の掘り起し、②課題解決のためのビジネススキームの検討、③ビジネスを進める実施体制及び連携体制の構築、支援対象のビジネス構築を支援した。 ◎ビジネス構築に向けた段階的な支援では、支援対象の先入観を排除しつつ、意見を否定せずによく聞き、共感を持ってもらえるように留意し、支援対象が「自分ごと」として考えられるように促す工夫をし、ビジネス構築の核となってもらうようにした。 △支援対象との距離の取り方や助言・働きかけのタイミングに苦労した。干渉が強いと負担になり、弱いと孤立させてしまうようなところがあった。今後の中間支援における課題であり、多くを学んだ機会であった。	◎水引産業の新たな展開に向けたビジネス構築の検討では、大学の協力を得ることで大学生の自由な発想に基づく様々なアイデアが出され、水引事業者(支援対象)の新たな事業展開や販路先の可能性を高めることができた。	
	多様な担い手の連携・協働によるCSV(Creating Shared Value)創出プロジェクト	特定非営利活動法人都岐沙羅パートナーズセンター	◎対象地域では、CSVに関する認識がほとんどないことが明らかになったため、NPOと企業のマッチングを進める観点から、まずはNPO側の意向やできる事を整理し、それをツールとして起業へアプローチした。 ◎CSVに関する認識がほとんどない現状では、アンケートやヒアリングでは表面的なニーズしか把握できないことが懸念されたことから、柔軟に計画を変更して、試験的にマッチングイベントを開催することにした。	◎NPOと企業をつなぐことを目的として実施した「夜のまちカフェ」及び「まちカフェ」では、多様な主体が気軽に参加することを重視して、ワールドカフェスタイルを採用。グループごとにファシリテーターを配置し、活発な意見交換を促進させ、マッチングの芽の創出にもつながった。		◎NPOと企業をつなぐことを目的として実施した「夜のまちカフェ」及び「まちカフェ」では、多様な主体が気軽に参加することを重視して、ワールドカフェスタイルを採用。グループごとにファシリテーターを配置し、活発な意見交換を促進させ、マッチングの芽の創出にもつながった。		
	東濃圏域における地域金融機関職員による継続的なプロボノ活動	コミュニティ・ユース・バンク momo	◎プロボノ(金融機関の若手職員)の募集にあたり、金融機関の上層部の会議で事業の趣旨説明・協力の呼びかけを実施したことで事業への理解が得られやすくなり、プロボノへの参加促進に寄与した。	◎取組当初、コミュニケーション不足から、プロボノ(金融機関の若手職員)とNPOとの間に良好な関係ができにくい状況であったため、プロボノがNPO活動を視察に行ったり、定例ミーティング以外で意見交換や親睦を図ったりするなどにより、互いの関係を構築することができた。		◎プロボノ(金融機関の若手職員)をNPOの課題に直面させ、NPOとの意見交換や事業計画へのアドバイス等を通じてNPOに対する理解を深めるとともに、NPOの課題に対する対応能力の育成に寄与(平成24年度は複数のNPOを対象に1回の実施であったが、平成25年度は1つのNPOと時間をかけて話し合うプログラムに変更したため、より効果が高まった)。 ◎プロボノ(金融機関の若手職員)は、NPOとの定例ミーティング間でも検討を進めておく必要があるが、次第に作業ベースが追い付かなくなり、「知識不足」「参加者の偏り」等が生じ始めた。ここで検討を促すと強制力が働いたため、あえて見守るスタンスとして、自ら気づき頑張るという主体性を尊重するようにした。 ◎支援対象の活動を評価する考え方として、SROI(公益的な活動による効果を貨幣換算する考え方、手法)を取り入れ、数字に強いプロボノ(金融機関の若手職員)の強みを活かせるもので、かつ成果が目に見えやすいものとした(アウトプットの共有が図りやすい)。	◎プロボノ(金融機関の若手職員)、NPO、アドバイザー全員がチャットアプリ「LINE」に登録し、常に進捗状況等を共有したことで、円滑な情報共有・議論に役立った。	
	国頭村における木育推進拠点形成活動を対象とした地域円卓会議を通じた支援	公益財団法人みらいファント沖繩	◎公開型のグループインタビューとワークショップを組み合わせたような当団体独自の手法である「地域円卓会議」を開催するにあたり、会議出席者の選定(キャストイング)では、国頭村役場(協力先)と森林組合(支援対象)へのヒアリングを重ねて地域の本質的な課題を丁寧に抽出した上で、美術館運営や「木育」推進の協力者と成りうるメンバーを選定。	◎公開型のグループインタビューとワークショップを組み合わせたような当団体独自の手法である「地域円卓会議」では、事実の積み上げとそれに基づくアイデアや提案等で議論を深める構成となっており、出席者全てに当事者意識や主体性を醸成させるとともに、出席者間の関係構築にも寄与。		◎公開型のグループインタビューとワークショップを組み合わせたような当団体独自の手法である「地域円卓会議」では、事実の積み上げとそれに基づくアイデアや提案等で議論を深める構成となっており、出席者全てに当事者意識や主体性を醸成させるとともに、出席者間の関係構築にも寄与。	◎おもちゃ美術館の運営を担う森林組合(支援対象)に自立的な運営を意識してもらうことを目的として、クラウドファンディングによる資金調達でおもちゃ美術館のおもちゃを購入する費用を調達した。寄付を受ける体験が、今後の自立的な運営に生かされることが期待される。	

3-2. 特筆すべき中間支援の特徴

3-1の整理の中で、特に特徴的であるものや、参考となるものについて詳細に整理・分析し、下記にとりまとめた。

(1) 支援対象のニーズや課題を捉えて適切な支援を提供

支援対象が抱える課題を的確に捉えて、解決に必要な支援（情報提供や協力先の紹介等）を行っている中間支援の取組が複数みられた。

①支援の内容

団体	中間支援の内容
特定非営利活動 法人大阪 NPO セン ター (H24)	支援対象が求める子育て支援事業のイメージに類似した先行する湯量事例を紹介したり、資金調達が必要な支援対象に地域からの寄付と同時に活動の周知・理解を促進させる手法を提案したり、支援対象のニーズに合わせて適切な支援を行った。
	福祉事業所等の開設を検討している支援対象に対して、間口の広いセミナーを入口として、意識の高い支援対象には個別相談を行い、事業化検討段階では専門家派遣、助成金制度や融資に関する情報提供・相談を担うなど、支援対象の熟度に合わせたきめ細かな支援を提供。
株式会社海邦総 研 (H24)	支援対象に対して手ぬぐいの製作・販売に関するノウハウを移転するにあたって、必要となるデザイナーや生地業者、販路先（ホテル等）とのマッチングを支援し、生産・販売体制づくりにつなげた。
特定非営利活動 法人北見 NPO サポ ートセンター (H25)	福祉事業に従事する NPO が全く専門外の地域の特産品づくりに関わるにあたって、レシピ開発や食品の安全性確保、販路開拓等の専門家の協力を得て、魅力的な特産品の開発・販売へつなげた。

②支援のポイント

- 支援対象の状況を見守りつつ、支援対象が必要とするタイミングで適切な情報提供を行っている。
- 支援対象が今何を求めているのか、支援対象の気持ちに立った支援が行われている。

(2) 支援対象を見守り続けることで主体性を引き出す

支援対象への干渉を控えることで、成長を促している事例が見られた。

①支援の内容

団体	中間支援の内容
コミュニティ・ユ ース・バンク momo (H25)	プロボノ（金融機関の若手職員）の取組意識が低い段階でも特に中間支援団体から働きかけはせず、見守ることに徹することで、支援対象が自ら気づき主体性を醸成させる機会をつくる。
株式会社海邦総 研 (H24)	事業計画の作成にあたって、NPO（支援対象）には作成方法の指導や様式の提供等の最低限の支援に留め、支援対象が自ら苦労しながら作り上げてもらう経験をしてもらうことで成長を促す。

②支援のポイント

- 中間支援団体が手を出し過ぎると逆に支援対象の成長の芽を摘んでしまう結果となることから、見守ることに徹して、支援対象が自ら成長する機会をつくることが重要。

(3) 地域や参加者の主体性を醸成し建設的な議論を促進させる会議手法

中間支援活動の中には、特徴的な会議手法を用いて、効果的に支援を行っているものが見つか見られた。

i) 沖縄式地域円卓会議（公益財団法人みらいファンド沖縄／H25）

①目的

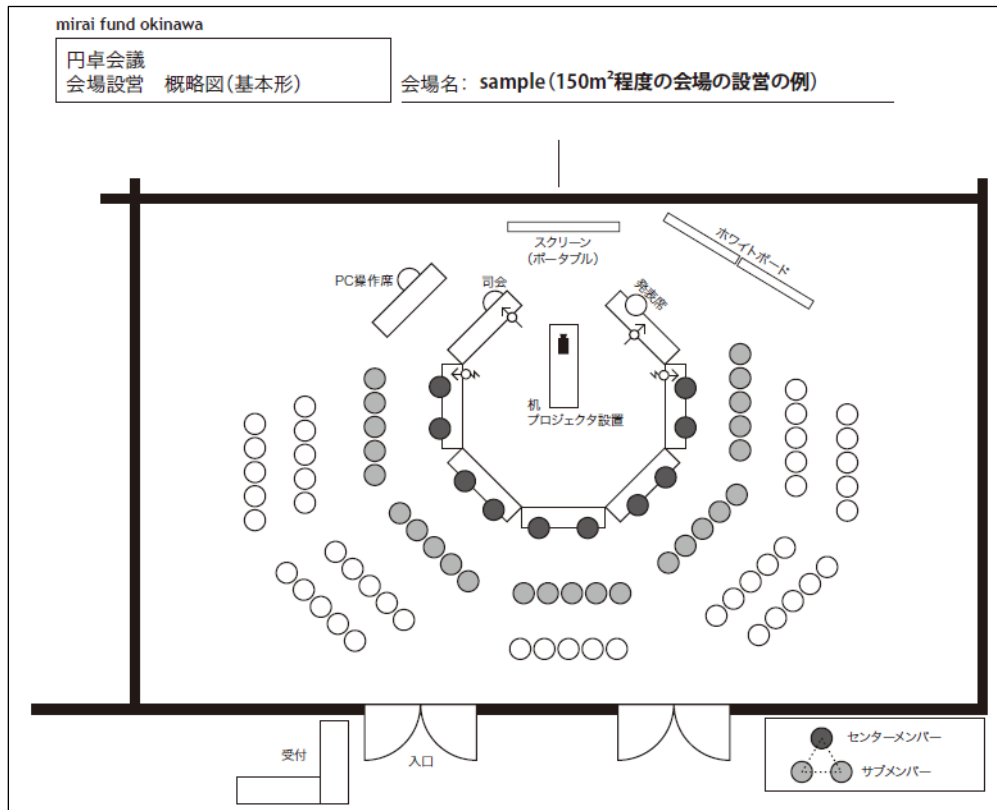
- ・地域が抱える課題を関係者で共有し、その解決方法や今後の進むべき方向等について対話を重ねて合意を図り、協働で取り組んでいくための仕組みづくりを考えることを目的としている。

②プロセス

No	プロセス	内容	中間支援のポイント
◆円卓会議の出席者の検討			
1	会議テーマの決定	依頼者（国頭村役場、森林組合）へのヒアリングを通じて、会議でテーマ（課題）とすべき内容を決める（本事業では、「木育」の浸透や美術館の持続可能な運営方法を考える場と設定）。	◎地域で話し合うべき課題の本質について、ヒアリングを通じて突き止めることが重要となる。
2	キャスティング	設定したテーマ（課題）について、中心メンバーとなる森林組合、国頭村役場、県の他に、協力を得られそうな人材（「木育」の推進に協力される可能性の高い人材）を選定し、センターメンバーを決める（本事業では、商業施設事業者、旅行業者、NPO、メディア等を選定）。	◎テーマ（課題）を踏まえて、議論の方向性や出される意見やアイデア等を想定しながら、センターメンバーの選定を行うことが重要。会議成功の鍵を握る重要なプロセス。
◆円卓会議の開催			
1	論点提供及び情報提供	主催者（国頭村役場、森林組合）あるいはそれを代弁する者が、地域の課題について会場全体に投げかけることから始める。 その後、司会者が主催者に対して質問を重ねて、地域の実情や抱えている課題等について答えてもらう（人口、高齢化率、産業構造等の客観的なデータやあまり知られていない地域の歴史等）。	◎会議を困り事の相談の場と位置付けて、地域の課題を出席者全体で共有していくプロセスが重要。 ◎客観的なデータ等に基づく事実の積み上げによって、出席者は地域の課題を客観的に把握できる。
2	セッション1	各センターメンバーが会場に集まった参加者に対して、自身の経歴、仕事内容等を紹介しながら、「論点提供」で提示された課題に対する質問や意見・提案、あるいは自身が取り組んでいる関連した活動等について話す。	◎各センターメンバーの話を通じて、共有した事実をさらに深めたり、課題を解決するためのヒントを得ることにつながる 것이重要。
3	サブセッション（兼 休憩）	地域の課題や実情がある程度会場内で共有されたところで休憩を交えたワークとなる。センターメンバーとサブメンバー、会場参加者全員で3～5名程度の小グループを作り、司会者から出されるワークテーマについて話し合う。話し合った結果を、意見やアイデア、質問として出してもらう。	◎事実の積み上げによる情報共有とワークを通じて、会場内の全員が「他人事」ではなく「自分事」として地域課題を捉えるようになる。 ◎会議参加者からの意見やアイデアを課題解決の材料としてストックでき、セッション2の議論につなげることができる。
4	セッション2	「サブセッション」で出された「質問」「アイデア」を紹介しながら、再びセン	◎サブセッションで出された意見やアイデアによって、セ

No	プロセス	内容	中間支援のポイント
		ターメンバーで議論をする。最後に議論全体を振り返って会議は終了。	ンターメンバーの議論が深まり、地域の課題を解決する糸口がいくつか見つかる。 ◎解決の糸口を出席者全員で共有する。

図 円卓会議の会場イメージ



出典：沖縄式地域円卓会議開催マニュアル（公益財団法人みらいファンド沖縄）

③会議の特徴、ポイント

- 舞台の俳優をキャスティングする様に、建設的な議論によって前向きな落としどころを導き出すことができる人材をキャスティングするプロセスは円卓会議開催において重要なポイントといえる。
- 地域円卓会議では、第三者的な立場の司会者が進行を担い、センターメンバーへのインタビューを通じて地域の課題やその解決の糸口を引き出したり、あるいは提供・共有された情報、意見やアイデアに基づき、解決の方向性を示唆したりするなど、進行の要を担っている。
- 話し合われる内容は、ファシリテーショングラフィックによって記録され、常に参加者同士で情報共有が図られる。

ii) 未来キャンプ（株式会社タウンキッチン／H24）

①目的

- ・地域で新しい仕事をつくりだすことを目的として、参加者の主体性を引き出しながらプロジェクト実現に向けた提案とその実施体制づくりまでを考えることを目的としている。

②プロセス

No	プロセス	内容	ポイント
◆参加者の募集			
1	参加者構成を想定した募集方法	公募とは別に、既に社会的企業をしている人（10名程度）に参加してもらうことを想定し、直接参加を依頼。	◎未来キャンプでの話し合いを引っ張るリーダー的な人材として、比較的熟度の高い人材に参加してもらうことで、セミナーの質を高める。
◆未来キャンプの開催			
1	くらしとしごとの未来を考えるトーク	若い世代に訴求力のある人材をゲストとして招致し、しごとに関するトークセッションを実施。	◎若い世代が新たに仕事づくりに取り組んでいくことの大切さ等を共有し、起業等への関心を高める動機づけとする
2	くらしとしごとのワークショップ	<p><プロアクションカフェ形式の話し合い></p> <p>①話し合いの初めに、15の旗が用意され、参加者は立候補制でその15の旗を先着順で取り、自分が取り組みたいプロジェクト案を発表。</p> <p>②発表された15のプロジェクト案に対し、他の参加者は、自分が応援したいプロジェクトを選び、テーブルに分かれる。</p> <p>③プロジェクトごとに、意見交換を通じてブラッシュアップし、プロジェクト案の質を高めていく。</p> <p>④ワールドカフェのように、立候補者以外のメンバーは数回シャッフルされる。</p>	<p>◎立候補制にすることで、プロジェクトの中心人物を決め、実際にプロジェクト実現に向けて動いていく体制を担保する。</p> <p>◎プロアクションカフェ形式にすることで、立候補者はより多くの参加者から厳しい指摘やアイデアを受けることができ、プロジェクトの質を高めることができる。</p>
3	オールナイト作戦会議！	シャッフル前の当初のメンバーに戻して、夜から朝にかけて徹夜でプロジェクト案の具体化に向けて話し合いを継続する。	<p>◎さらに具体化に向けて話し合いを詰めることで実現性を高めることができる</p> <p>◎徹夜で時間を共有することでメンバー間の関係構築にもつながる</p>
4	くらしとしごと・プレゼンテーション発表会	話し合いの結果まとめられたプロジェクトの内容についてプレゼンテーションによる発表会を開催し意見交換を行う。	
5	振り返り・ネクストステップアップ	発表会の結果を踏まえて、メンバーで振り返り、今後の展開にむけて話し合う。	

③会議の特徴、ポイント

- 立候補によって、参加者に主体性をもって取り組んでもらう動機づけとすることが未来キャンプの大きな特徴となっている。
- 「くらしとしごとのワークショップ」では、経験豊富なファシリテーターを配し、建設的かつ質の高い議論を支援する。

(4) 実践的な要素を取り入れた効果的な支援

一般的な内容を伝えるのではなく、支援対象の実情に即した様な実践的な要素を中間支援に取り入れた事例が多く見られた。

①支援の内容

団体	中間支援の内容
一般社団法人 HEAD 研究会	中心市街地活性化に向けたリノベーションのノウハウを学ぶリノベーションスクールでは、中心市街地に実在する空きビル等の遊休物件を教材として、リノベーションの事業計画を提案するもので、最も評価の高い提案をベースにリノベーションが進められる。
コミュニティ・ユース・バンク momo	支援対象 (NPO) の事業計画に関するプレゼンに対して、協力先となる専門家が仮想的に融資判断をする「バーチャル審査委員会」や NPO の課題や中長期展望等について助言、アドバイスをする「仮想理事会」など、支援対象の実情を材料として実践的な支援を行う。
株式会社御祓川	プログラム提供者への実践の機会の提供や、インターン生への新規事業開拓に関わる経験の提供など、実践訓練を通じた支援対象の成長を支援している。
特定非営利活動 法人大阪 NPO センター	空き家等を活用して福祉事業を開設した経験者による事例紹介を取り入れたセミナーの開催など、実践的なノウハウを学ぶ機会を提供。
株式会社海邦総研	手ぬぐいの製作・販売に関するスキル・ノウハウを支援対象に実際に体験させながら移転を図っている。
特定非営利活動 法人北見 NPO サポートセンター	支援対象に商品の開発や製造に関わってもらうとともに、販売も体験させて消費者のニーズを肌で感じることで、支援対象の取組意識や主体性の醸成につなげている。
一般社団法人 WATALIS	
特定非営利活動 法人コミュニティビジネスサポートセンター	

②支援のポイント

- 支援対象に実践的な経験をさせ、失敗や苦勞、成功体験を積み重ねることで成長を促している。

(5) 融資や雇用を通して自立の厳しさを実践的に伝える支援

創業への融資や製作者としての雇用等を通じて、創業や商品を製作するという仕事の大変さを伝える事例が見られた。

①支援の内容

株式会社株式会社 釜石プラットフォーム	無利子の融資や設備の無償貸与によって生産者の再建を後押しするとともに、無償貸与とすることで、生産者に対して減価償却等の負担を軽減し牡蠣生産に注力できるように配慮した。一方で、設備の使用にあたっては桜牡蠣の生産にのみ使用することとし、生産状況によってはいつでも機材を回収できるという緊張感の中で取り組んでもらうことにした。
一般社団法人 WATALIS	「FUGURO」製作の作業工程を技術的な難易度で細分化され、難易度に応じて工賃も設定されており、初心者は簡単な作業から始めてもらい、技術力の高いメンバーには高度な技術を必要とする作業や完成品の検品を担ってもらうなど、能力や適性に応じた作業配分によって、製作者メンバーのレベルアップのプロセスを明確にしている。

②支援のポイント

- 支援対象を実際に雇用したり、融資を行ったりして一定の責任や覚悟を醸成させるとともに、負担を軽減したり、活動を公平に評価することで、モチベーションの維持・向上を図っている。

(6) 金融機関の積極的な関わり

地域づくり活動の活性化によって、新しい仕事や雇用を生み出していくという考え方のもとに、中間支援に積極的に関わる地域金融機関の取組が多く見られた。

①支援の内容

団体	中間支援の内容
CESA くにたち (多摩信用金庫)	起業・創業に関心のある予備軍的な人材の掘り起しが重要と捉え、CESA くにたちの事業に参画。事業の信用性を担保する役割を担った。
株式会社タウンキッチン (多摩信用金庫)	多摩地域の経済活性化に向けて、新たな起業・創業を生み出していく必要があるとの考えから、タウンキッチンの事業に参画。ネットワークを活かした企業の参画等で協力。
株式会社御祓川 (のと信用金庫)	地域経済活性化の観点から、新たな雇用を生み出していくことを課題と捉え、支援対象の実情に適した多様な情報を提供。
特定非営利活動法人大阪NPOセンター (日本政策金融公庫 国民生活事業こくきん創業支援センター 大阪 他)	公益的な活動への投資によって地域経済を循環させる方法について NPO とともに勉強会を開催。事業を通じて支援対象への融資も行った。
株式会社海邦総研 (海邦銀行)	海邦銀行がもつネットワークを活用して、支援対象の手ぬぐい製作・販売に協力可能な企業の紹介を担った。
特定非営利活動法人北見NPOサポートセンター (北見信金)	旭川信金主催の駅マルシェに共催しており、支援対象の出店や販売支援に協力。NPO 支援に関する取組も積極的に行っている。
特定非営利活動法人しんきん南信州地域研究所 (飯田信金)	コミュニティビジネスの創出に積極的に取り組んでおり、そのための専門機関として特定非営利活動法人しんきん南信州地域研究所を設立。
コミュニティ・ユース・バンク momo (東海労働信金、中日信金、東濃信金)	金融機関の若手職員を NPO の育成を図るプロボノとして育てる事業に参画。

②支援のポイント

- 融資先が先細る中、短期的に融資先を開拓していくというよりも、長期的に新しい仕事を生み出しながら雇用につなげ地域全体を活性化させていくという考え方を重視する信用金庫が多い