

内閣府 孤独・孤立対策推進室
令和6年度「孤独・孤立対策担い手育成支援事業」採択事業

孤独・孤立対策のための
中間支援3.0
『ひょうごモデル』推進事業
報告書

2024年3月
中間支援3.0『ひょうごモデル』推進コンソーシアム

目次

はじめに	2	4-2. 中間支援活動インキュベート事業の内容	39
巻頭コラム：市民参加に改めて焦点を当てる 意義とは	3	4-3. 中間支援活動インキュベート事業の成 果と課題	60
第1章 事業の概要	6	4-4. 中間支援機能のインキュベートプロセ スの検証	64
1-1. 背景と目的	7	4-5. みんなる 堀井悠次氏からの寄稿.....	68
1-2. 事業の全体像	10	第5章 全体研究会	69
第2章 伴走支援事業	14	5-1. 全体研究会の目的	70
2-1. 伴走支援事業の背景と目的	15	5-2. 全体研究会の事業内容	70
2-2. 伴走支援事業の内容	16	第6章 本事業の成果と課題	73
2-3. 伴走支援事業の成果と課題	21	6-1. 事業の成果と課題（概要）	74
第3章 セミナー事業	26	6-2. 全体のまとめ	78
3-1. セミナー事業の背景と目的	27	第7章 参加メンバーの寄稿	83
3-2. セミナー事業の内容	28	資料編	90
3-3. セミナー事業の成果と課題	30	資-1. 概要版	91
第4章 中間支援活動インキュベート事業	36	資-2. 参加のデザイン短期集中ゼミ ワーク シート	93
4-1. 中間支援活動インキュベート事業の背 景と目的	37		

はじめに

本冊子は、2024 年度に「孤独・孤立対策担い手育成支援事業」（内閣府交付金事業）を活用して、全国の9つの中間支援組織がコンソーシアムを組み実施した事業の報告書である。同事業は孤独・孤立対策のさらなる推進のために、地域の市民活動団体（NPO）等を支援する中間支援の活動を促進・強化しようと企画された国の事業であり、本コンソーシアムを含めて全国で9の事業が展開されている。

その中で本コンソーシアム事業の特色は、地域ベースで活動する全国の中間支援組織がネットワークを組み、兵庫県を活動エリアとして「伴走支援」「市民参加を促進するセミナー」「空白地域における中間支援活動インキュベート」の3事業に協働して取り組んだことである。

また、この事業において私たちは中間支援の活動の深化を試みたが、その根底には、孤独・孤立対策であれそれ以外の社会課題への取り組みであれ、また NPO 的な活動であれ地域活動であれ、社会課題への取り組みにおいては「市民の自治の力を高める」ということを基本に置くべきであるという認識があった。中間支援の活動も、その自治の力を高めるためにあるという理解である。

中間支援の活動に対しては、期待が高まる反面、担い手不足や停滞感も指摘されている。中間支援組織から今後の方向性などの悩みを伺うことも少なくない。私たちの中間支援深化の試みもまだまだ途上だが、本冊子が全国の中間支援に携わる方々や中間支援を促進する立場にある国・自治体の皆さんの参考になれば幸いであり、皆さんとの意見交換や連携を願うものである。

2025 年 3 月

中間支援 3.0『ひょうごモデル』推進コンソーシアム

【構成団体】

一般財団法人明石コミュニティ創造協会

認定 NPO 法人茨城 NPO センター・コモンズ

NPO 法人北播磨市民活動支援センター

NPO 法人 ぎふ NPO センター

NPO 法人シミズシーズ

NPO 法人丹波ひとまち支援機構

認定 NPO 法人日本 NPO センター

NPO 法人姫路コンベンションサポート

公益財団法人ひょうごコミュニティ財団（代表団体）

市民参加に改めて焦点を当てる意義とは

認定 NPO 法人 茨城 NPO センター・コモンズ

常務理事・事務局長 大野 寛

市民活動の本質的な意義として、市民による活動への参加が重要と説明されることがよくある。

民間企業では、顧客と企業の 2 者による、サービスや物品提供に基づく反対給付の関係性が中心であるのに対し（株主の存在もあるにはあるが、本論考では脇に置いておく）、市民活動団体には団体とそのサービスなどの利用者、または支援対象者以外に、市民活動団体に活動資源を提供する支援者の存在がある。ボランティアや寄付といった活動への参加、応援を通じ、市民活動団体が提供するサービスがさらに広がったり、その質や価値が大きくなる、というものである。

市民活動団体は地域の課題を市民に発信、提示し、さらにその解決策としてのサービスを提供するため、ボランティアや寄付といった参加の機会を提供するという過程がある。市民が地域の課題に気づき、学び、活動参加を通じて「自分にもできることがある」という自己有用感や自己肯定感を高めるという参加のプロセス自体に価値がある。

経営学の大家である P.F.ドラッカーが、かつて NPO を「人間変革機関」、「市民性創造機関」と称したのは、NPO が提供するサービスによって利用者の人生が変わるということだけではなく、活動への参加機会を通じて、住民が「市民」になるということを強調したものと私は解釈している。

例えばひきこもりがちな市民やヤングケアラーなど、抱えている悩みや生活課題を、自ら社会に SOS として出しにくい課題当事者の声を市民活動団体が代弁し、社会に発信することで、住民が社会課題に気づき、またその課題当事者の権利擁護の必要性を認識し、社会活動に参加するきっかけとなるという一連の過程は、正に市民性が育まれる機会を創造するものだし、NPO が民主主義の受け皿といわれるゆえんである。

企業など市民活動団体以外の様々なアクターが社会課題解決を提示し、サービス提供する中で、市民活動団体もまたソーシャル・ビジネス化、事業化が過度に進み、市民参加を疎かにしている側面もあり、市民活動団体と企業などのソーシャルな事業の境目が現在曖昧になっている社会的背景がある。本事業が市民参加に焦点を当てたのは、そもそもの市民活動団体の存在意義や独自性とは何か、我々は何を目指していたのかを問い直す社会的気運の中から生まれたものである。

このように参加の機会を提供する、市民に開かれた存在であることが市民活動団体の存在意義であるとするならば、現状はどのようになっているのか。残念ながら、むしろ社会から閉じた組織が非常に多いと言わざるを得ない。NPO 法人に調査対象を限定しているという留意が必要ではあるが、

内閣府の調査¹では、前事業年度におけるボランティアのべ人数を問う設問に対し、0人との回答が32.2%、1～9人との回答が17.9%もある。1年間もの長期でのボランティアのべ人数を問う設問に対し、わずか10名未満との回答が半数以上を占めるというのは、NPOは参加の機会を提供する組織であると主張することが難しくなる。

また、同じ調査でNPO法人の財務構造も問うているが、賛助会費も含む受取会費や受取寄付金といった市民参加を表す財源は、それぞれ全体の1.7%、2.4%とごくわずかである。企業などからの寄付のかたちとなる受取助成金等（行政からの受取補助金も含むが）も、全体の12.3%である。81.4%と大部分が事業収益であり、例えば障害者総合支援法や介護保険法に基づく制度事業を行い、国庫から収益を得られる仕組みなどがこの事業収益に含まれる。事業収益は企業等も得られる収益であり、この現状では、そもそも一体何のためにNPO法人化したのかと問わざるを得ない。寄付という重要な市民参加の機会提供の惨憺たる現状から見ても、NPOは本来の「市民性創造機関」という立ち位置を堅持できているのか、疑問を呈さざるを得ない。

企業等との境目が曖昧になっている今だからこそ、市民活動団体は原点に立ち返り、粘り強く市民参加の意義やその可能性を発信し続けることが重要である。その主だった発信役となるべき市民活動支援組織自体が、実は市民参加の機会提供が弱いという事実も一方である。

日本NPOセンターが行った調査では、NPO支援「組織」の財源で、行政財源が占める割合は平均約75%²、市民活動センターなどの公的施設の管理運営業務を行政から受託するNPO支援「施設」では約94%³と非常に高く、寄付などの市民参加に基づく財源の割合は非常に少ない。また、市民活動支援組織の多くは、例えば子ども食堂のような活動現場を直接持たず、地域の市民活動団体の設立・運営支援を側面的に行う存在であることから、ボランティア参加機会を提供しにくいという現実もまたある。

市民参加の重要性を説く立場の市民活動支援組織自体が、実は市民参加を苦手としている現実があり、「人に偉そうに指導する前に、まずは自ら取り組み」と叱られて当然の状況がある。かくいう当団体も、市民社会づくりを標榜する組織でありながら、ボランティアや寄付が十分とは全く胸を張って言えない状況がある。（活動現場がいくつかある分、他の市民活動支援組織よりは少し多

1 内閣府（令和6年3月）「2023年度（令和5年度）『特定非営利活動法人に関する実態調査』の結果について」

2 認定NPO法人日本NPOセンター（2023年8月30日）「NPO支援センター実態調査回答結果【支援組織】」p.19

3 認定NPO法人日本NPOセンター（2023年8月30日）「NPO支援センター実態調査回答結果【支援組織】」p.21

いという感覚はあるが）市民参加の意義を問い直す営みは、自らの足元を確認し、反省し、改善につなげていく良い契機にもなりえる。

上記のように市民参加に対する潜在的な苦手意識が市民活動支援組織自体にあるからこそ、本事業で行ったような市民参加を広げるセミナーや伴走支援の機会は、これまで十分ではなかったと言わざるを得ない。市民活動支援組織は助成金申請や会計、広報など様々な研修機会を市民活動団体に提供している一方で、市民活動団体がボランティア機会をどのように提供できるかを学ぶような研修は、全国的にも限られていたと言わざるを得ない。

このひょうごモデルは、そうした反省を踏まえ、温故知新ともいうべき市民参加に焦点を当てた点で、ある意味画期的であったと参加団体の一部を形成する立場としても感じている。実際にセミナーを開催してみると、ユニークな市民活動らしい参加の機会を多様に提供している事例をいくつも発見できた。公民館業務を受託している NPO 法人が、「メダカ部」を立ち上げて、メダカの餌やりを通じて市民が日常的にゆるやかにつながる居場所を提供する例は、ある意味画期的であるし、企業などがわざわざ行わない市民性豊かな事例と感じた。「やっぱり市民参加だよな」とその意義を振り返る良い機会になったと私自身も感じている。

この報告書の読者の多くは、同じ市民活動支援組織の立場だと想像しているが、改めて市民参加をテーマとした学びの機会や伴走支援を、苦手かもしれないがぜひやりましようと言信したい。そこに、我々が見失いかけていた本来の市民の力が宿るから。それが市民社会構築につながる本丸であると言えるから。本事業は、そのモデルと可能性を提示しており、貴重な国の税金を投じて行った意義がそこにある。

第1章

事業の概要

1-1. 背景と目的

1-1-1. 背景

コロナ禍を経て孤独・孤立問題がますます深刻化する中で、人とのつながりを実感し再構築することや、サービスの授受関係ではなく市民同士が対等につながることの重要性が近年注目されている。内閣府も、深刻化する孤独・孤立問題への対策として、市民による自主的な活動やボランティア活動の活性化や参加意識の向上を促進することが重要であると位置付けている。こうした参加の機会を育むという点において、地域に根付いた比較的小規模な NPO や市民団体が、重要な役割を果たしている。

一方で、小規模な NPO や市民団体の多くは、以下の課題を共通して抱えている。

- ① 市場や政府がカバーしない分野で活動しているため、資金や人材などの経営資源が構造的に不足している。多くの場合、組織・事業両面の課題が複雑に絡み合っており、多忙な日常業務の中でその改善に取り組むための十分な余力がない。
- ② 特に人材については、雇用関係ではない様々な参加手法が発展してはいるものの、ここ 30 年のボランティア活動への参加率は減少傾向にあることから、十分な解決に至ったとはいえない。

また、本来であればこのような状況を打破するための支援を「粘り強く」「効果的に」行うことが期待されている中間支援組織の多くも、以下の課題を共通して抱えている。

- ① 一般の NPO と同様かそれ以上に、市民参加を受け入れ促進するための準備に乏しく、市民参加の促進に対する有効な支援が実現できない。
- ② 短期的な成果指標に着目する資金制度や評価手法が影響力を強めており、市民参加の促進に資する機運や資源に乏しい。
- ③ 中間支援組織が存在しない空白地域も全国的に数多く存在するため、そのような地域では、そもそも NPO に支援を届けることすらできない。

第1章 事業の概要

1-1-2. 目的

本事業の目的は、孤独・孤立対策を推進するために、小規模なNPOの活動を強化し（特に参加の促進や担い手拡大を中心とする経営改善）、さらにその支援を有効に実施できるよう中間支援組織をも強化（特にノウハウ、人材面）することとした。

上記の目的を実現するために、本事業では下記の4施策を実施した。

- ① 「人」「参加」に焦点を当てた伴走支援
- ② 小規模NPOにおける市民参加を高めるセミナー
- ③ 中間支援が存在しない空白地域における中間支援活動インキュベート
- ④ 上記3施策の進捗状況の共有・改善・検証による共有知化、および他地域への波及

1-1-3. 実施者「中間支援 3.0『ひょうごモデル』推進コンソーシアム」について

本事業を実施する「中間支援 3.0『ひょうごモデル』推進コンソーシアム」は、兵庫県内の6団体と茨城・岐阜・東京から各1団体を加えた計9つの中間支援組織で構成されている。兵庫では30を超える中間支援組織が日頃から緩やかなネットワークを形成しており、その一部が2023年度内閣官房「孤独・孤立対策活動基盤整備モデル調査」へ参画してその連携をさらに深め、また中間支援組織の人材育成力や支援力の強化の必要性が共有されていった。兵庫県内6団体のこうした取り組みに兵庫県外の3団体が合流する形で、本コンソーシアムは結成された。兵庫県内で蓄積されたこれらの基盤に、全国の先駆的な活動のノウハウを取り入れることで、複数の中間支援組織が協働することによる「ネットワーク型中間支援」の効果を検証し、また協働の手法を進化させることで、中間支援活動のバージョンアップを図ることとなった。

本コンソーシアムの構成団体、および各団体の役割を下記に示す。

地域	団体名	住所	伴走支援	セミナー	空白地域	全体	備考
兵庫県内	公益財団法人ひょうごコミュニティ財団	神戸市	◆●	○		★	代表団体
	一般財団法人明石コミュニティ創造協会	明石市	★◆	○		○	
	NPO法人北播磨市民活動支援センター	小野市	◆	○	□	○	
	NPO法人シミズシーズ	加古川市	◆	★		○	
	NPO法人丹波ひとまち支援機構	丹波市			★	○	
	NPO法人姫路コンベンションサポート	姫路市	◆	○		○	
それ以外	認定NPO法人茨城NPOセンター・コモンズ	茨城県	○	○		○	
	NPO法人 ぎふNPOセンター	岐阜県	●	●		●	
	認定NPO法人日本NPOセンター	東京都	○	○		○	

★：メイン事務局 ●：サブ事務局 ◆：支援チーム参加 ○：参加

1-2. 事業の全体像

1-2-1. 事業の構成

本事業は、伴走支援事業、セミナー事業、中間支援活動インキュベート事業、および全体研究会の4部で構成されている。以下に、それぞれの事業の概要について記載する。

1-2-2. 伴走支援事業の概要

孤独孤立対策を進める小規模 NPO に対し、複数の支援者が一定期間、組織の状況に寄り添った支援を行うことで、担い手の育成や新しい参加へとつながる組織の基盤づくりを進めた。また当事業を通じ、地域に根付いた中間支援組織の強みを活かした伴走支援事業のありかたを提示した。

具体的には、兵庫県内で活動する小規模 NPO 3 団体に対し、複数の中間支援組織からの支援チームを構成し、年間を通じて組織課題に応じた伴走支援を行った。参加団体には、客観的な視点を得られて課題解決への道筋が見えたこと、組織内で時間をとって話し合ったり取り組んだりする機会を作ることができたことなど多くのポジティブな変化が生じた。

同時に、ケース会議を通じて支援者がより深い状況理解と支援方針を練磨する機会を得る重層的な伴走支援の手法を実践した。支援ケースを元に支援のプロセスやノウハウを共有・検証する研究会を開催し、参加を育みうる組織づくりへの支援のあり方や仕組みについて検討した。

（事務局団体：一般財団法人明石コミュニティ創造協会、NPO 法人ぎふ NPO センター（副）、公益財団法人ひょうごコミュニティ財団（副））



兵庫県内の NPO への伴走支援

1-2-3. セミナー事業の概要

NPO や市民団体の市民参加力と、市民参加に関する中間支援団体の支援力の双方を高めるために、市民参加の仕組みを整えるための基礎知識を効果的に学び推進するための場づくりとして、「参加のデザインフォーラム in HYOGO」と「参加のデザイン短期集中ゼミ」を開催した。フォーラムの参加者は計 73 名（目標 50 名）、アンケート回答者の 96%が後に続く集中ゼミに対して「関心がある」と回答した。また、参加の効果や、自団体の可能性を再認識したという感想が多数得られた。

また、短期集中ゼミではフィードバックを中心とした学習の場づくりに取り組み、兵庫県内をはじめ全国各地からのべ 91 名（全 4 回）の参加を得た。参加者アンケートでは満足度の平均値は 4.59(5 点満点)であった。また、参加した団体に、ボランティアを募って活動を広げていく企画が生まれるなど、具体的な変化が起きるきっかけを提供することができた。

（事務局団体：NPO 法人シミズシーズ、NPO 法人ぎふ NPO センター（副））



参加のデザインフォーラム in HYOGO



参加のデザイン短期集中ゼミ（第 4 回）

第1章 事業の概要

1-2-4. 中間支援活動インキュベート事業の概要

兵庫県内のうち中山間地域で、いわゆる NPO・市民活動の中間支援機能が十分でない、あるいは組織や機関等が存在しない地域において、地元人材等をキーマンとして見つけ、経験のある中間支援団体が連携し、地元人材とともに中間支援事業を試行した。

具体的には複数候補の中から西脇市を選定し、事前調整、支援人材の発掘・連携調整、地域ニーズにあった企画立案から、支援事業の施行実施まで、既存中間支援団体がハンズオンで支援することを通じて、ノウハウの共有や支援事業の立ち上げ等を支援した。西脇市の中間支援事業の見直しやプロポーザル結果などの状況を把握した上で潜在的な支援人材を見つけることができ、その後の支援で支援人材として西脇市での期待度が高まった。企画/準備/情報の整理/OJT の場等を組み合わせることで、中山間地域の中間支援として求められる役割を整理し、実際に取り組んだ。

(事務局団体：NPO 法人丹波ひとまち支援機構)



西脇市でのインキュベーション

1-2-5. 全体研究会の概要

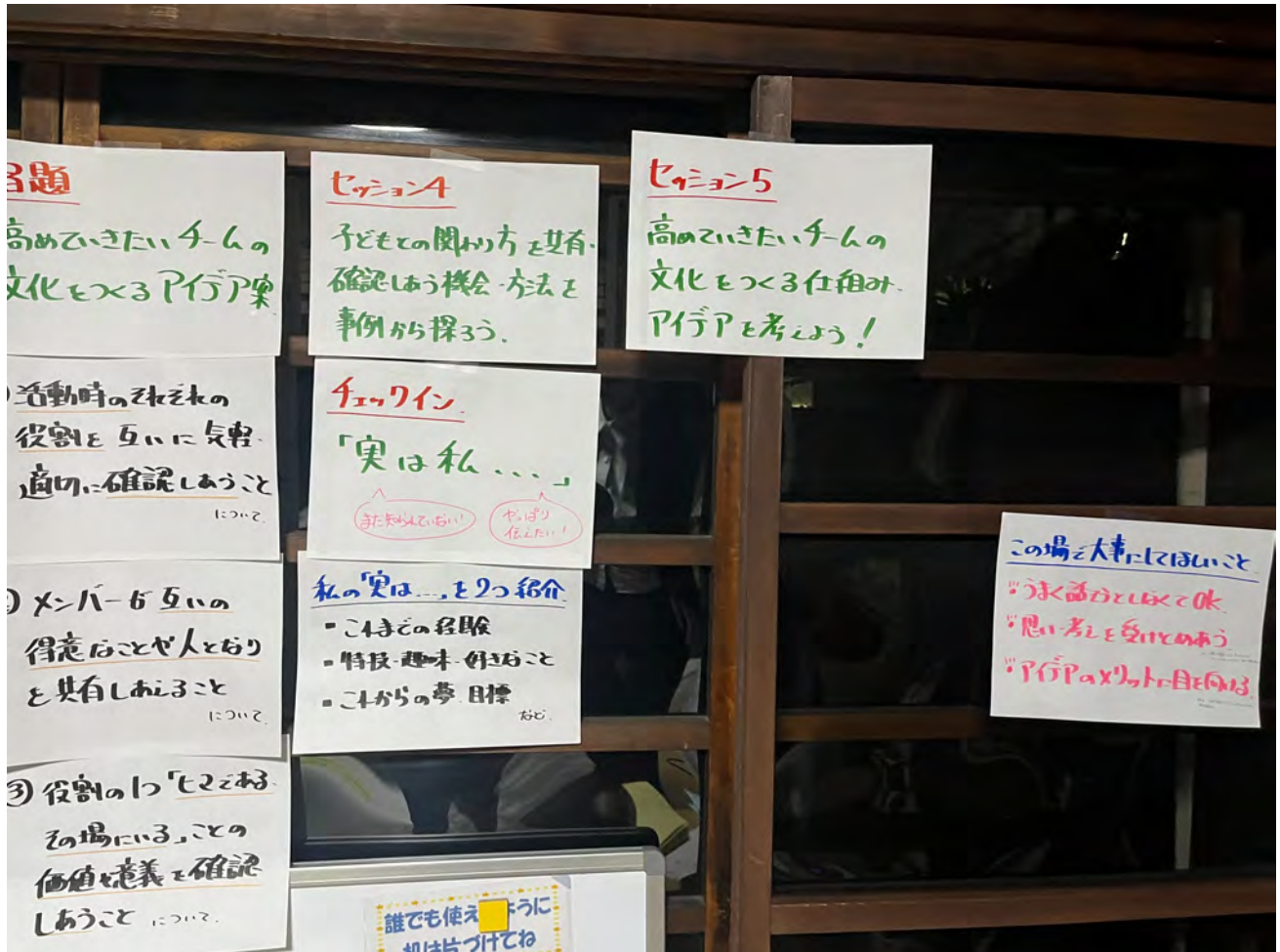
コンソーシアムに参画した団体が定期的に集まり、各事業の進捗状況を共有するとともに、相互の改善提案や手法の検証を行った。また、議論のプロセスをドキュメントで記録し、ノウハウを抽出・共有することで共有知化を図った。3月には対面+オンライン併用の公開形式で活動報告会を開催し、全国から合計77名（+アーカイブ視聴希望者45名）の参加を得て、兵庫県外の地域に対しても本事業の成果を伝えるとともに、全国の中間支援組織関係者等とこれからの中間支援のあり方について議論を深めた。

（事務局団体：公益財団法人ひょうごコミュニティ財団、NPO法人ぎふNPOセンター（副））



全体研究会（第7回 活動報告会）

第2章 伴走支援事業



2-1. 伴走支援事業の背景と目的

2-1-1. 伴走支援事業の背景

孤独・孤立の対策や予防に取り組む小規模 NPO の現状として、それぞれに課題を抱えているが、それらの課題の本質は担い手育成や新たな参加など、人に関することが多い。課題を抱える状態に問題意識はあるものの、自力で改善できる団体は限られる。取り組む課題を明確に定めきれず、アクションにつなげられないことも少なくない。また、各中間支援組織にとっても、この状況にある NPO を十分に支援できる状態にあるとは言えない。

こうした現状の背景として、小規模 NPO においては複数の課題が複雑に絡まり合うことで、本質的な課題に向き合えなかったり、課題解決への道筋が見えていない、といった要因が考えられる。また、中間支援組織においては団体の課題を適切に把握・整理するスキルや体制など、支援にかかる人材育成や必要なコストを十分に整えられていないことや、拠点運営や支援メニューの固定化、物理的な環境など、様々な要因で支援が待ち受け型に偏ってしまうことで、団体が個別に抱える課題にアプローチしにくいことが考えられる。

2-1-2. 伴走支援事業の目的

伴走支援事業の目的は、下記の2点とした。

- ① 参加の促進や担い手拡大を目指した経営改善を行い、孤独孤立対策を進める小規模な N P O の活動を強化すること。
- ② 小規模 NPO の支援を有効かつ継続的に実施できるよう、中間支援組織を強化すること。

また、この目的を実現するための具体的な目標を、下記の3点とした。

- ① 支援を受けた小規模 NPO が、客観的に自組織が抱える取り組むべき課題を捉えられている。
- ② 複数の中間支援組織で活動するメンバーの協働を通じ、支援者のスキルアップにつなげる。
- ③ 支援の実施と検証を重ねて、今後の支援に活かせる伴走支援のノウハウを共有・蓄積する。

2-2. 伴走支援事業の内容

2-2-1. 伴走支援事業の概要

伴走支援事業では、前述の目標を達成するために、以下の2つの施策に取り組んだ。

① 各団体への伴走支援

- 複数の中間支援団体・支援者で横断チームを作り、兵庫県内の小規模 NPO が抱える組織課題に対し、年間を通じた伴走支援を行う。

② 伴走支援研究会

- 伴走支援の実施と並行して、定期的に研究会を開催し、各支援チームの状況を共有し、よりよい支援の方法を考えた。また、伴走支援の手法やあり方を検討し、言語化した。

2-2-2. 伴走支援事業のスケジュール

		準備期間			支援期間				まとめ期間	
		7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
伴走支援研究会			① ・全ての支援先団体決定		② ・支援方針の検討	③ ・支援方針の検討	④ ・支援方針の検討 ・中間ふりかえり		⑤ ・全体ふりかえり ・報告書編集	⑥ ・団体アンケートの確認
伴走支援※	A	①	②	③	④	⑤				
	B			①	②	③	④ ⑤	⑥⑦⑧		
	C				①	② ③	④	⑤		

※団体の事務所等を訪問して打合せ等を行った回数をプロットした。支援チーム内での打合せ等は別途実施した。

2-2-3. 伴走支援事業の手法

伴走支援事業では、下記のアプローチ方法や方法論・体制などの手法に基づき事業を実施した。

(ア) 具体的なアプローチ方法

伴走支援事業において、支援チームが具体的に用いたアプローチ方法としては下記が挙げられる。

- 団体の状況を把握するためのヒアリング（メンバー参集／個別）
- 課題の見立て、アプローチ方法の検討
- 団体内のメンバーの意見共有や合意形成等のためのワークショップや研修の企画・実施
- 団体のメンバーが自ら課題に気付き、意見を共有するためのファシリテーション
- 課題に応じて他の団体・事業など事例や組織運営における専門的な知識の提供
- 組織運営や課題改善に向けた助言
- 重層的な支援：複数団体による支援チーム、研究会でのケースカンファレンス

(イ) 共通認識の構築

支援を行うにあたり、複数の中間支援団体・支援者の間で共通認識を作り、支援者同士の目線を揃えるために、今回実施する伴走支援の定義や目標設定に関する議論を行った。また、支援先となる団体をどのような視点で選定すべきかに関して議論を行い、基準を明確化した。

① 伴走支援の定義：今回実施する伴走支援は、他の支援主体が行う伴走支援と比べて、また私たちが行う他の支援手法と比べて、何が違うのか？

- 自立・自律を目指す支援：団体が自ら課題を発見し、解決できる力を育むことを目的とする。正解を提供するのではなく、選択肢を示し、対話を通じて主体的に考えられる環境を整える。
- 現場重視の姿勢：相談機関の窓口ではなく、現場に足を運び、団体の実態や内部関係を直接観察し、深く理解することを重視する。
- 継続的な関わり：支援者と支援対象団体が兵庫県という同じ地域で活動する。支援期間以降も関わり続けることを想定し、信頼関係の構築に務める。
- 情報提供型・ファシリテーター型のアプローチ：こちらが結論を押し付けず、団体が自ら答えを導けるよう促すことを重視する。

第2章 伴走支援事業

- 長期的な目標：伴走支援を通じた長期的な目標として、「市民参加を拡大すること」を設定した。（ただし、あくまで長期的な目標であり、支援期間内における短期的な目標は団体の実情やニーズに応じて柔軟に検討し設定した）

② 伴走支援の目標：半年間の支援期間後、どのような状態にあることを目指すべきか？

- 現実的かつ達成可能なゴールを設定する：半年間という限られた期間で解決できる範囲を見極め、実現可能な目標を設定する。団体が課題を感じている部分や取り組みたい方向性に沿ったゴールを設定し、「少しでも前進できた」と団体が感じられることを目指す。
- 小さく見えても重要な変化を目指す：大きな変化を追求するのではなく、例えば「団体が信頼関係を築けた」「団体が課題を自覚し始めた」など、小さな変化や前進を評価の対象とする姿勢が求められる。例えば、半年間の支援機関を通じて「団体がもっと支援を受けたいと思える」状態になっていれば、それも望ましい変化である。
- 柔軟性を持つ：伴走支援の途中で新たな本質的課題が見えてくることがあるため、初期の目標に固執せず、柔軟に対応する必要がある。成果を上げること自体が目的化すると、支援がこちら主導になりがちであるため、注意する。
- 信頼関係の構築を重視する：支援期間後を見越して、半年の間に団体と信頼関係を築くこと自体を重要な目標として捉える。

③ 支援先の選定基準：どのような団体を今回の支援先とするか？

- 受援力がある：団体側に、支援を受けられる体制があること。例えば、現場運営で手一杯で、伴走支援者とのミーティングがキャンセルされることが危惧されるような状況は、受援力が低いと考えられる。
- 団体内部での合意がある：代表者だけでなく、団体内部の他のメンバーの協力や視点を得ることが、支援を進めていく上で重要になることがある。
- （備考）それほど重要ではないこと：
 - × 直近の組織課題の分野や内容：「市民参加」は将来像として位置付ける。目先の課題は、それ以外でもよい。
 - × 分かりやすい成果が挙げられる見込みがあるかどうか：外部の資金提供者向けに成果を説明することを殊更に気にする必要はない。団体側が課題と思っていること、半年で達成可能なゴールをまずは設定する。その上で、少しでも団体側が「進んだ」という変化を感じられることが成果となる。小さい変化であっても構わない。

2-2-4. 伴走支援事業の実施体制

(ア) 支援団体・支援チーム

選定基準を元に、兵庫県内の研究会メンバーが日々の支援業務を行う中で支援対象候補となる団体に向け、伴走支援事業の募集の呼びかけを行った。募集には4団体が応募し、選考中に1団体が辞退したため、下記の3団体に向けて支援を実施することとした。

団体名	活動概要	申込動機（団体が抱える課題）
団体 A	虐待や犯罪などの被害者に対する支援や調査研究などを実施している。主なメンバーは研究者・医者・弁護士。	団体の目標設定について考えたい。 組織運営の負担を軽減したい。
団体 B	官設民営のフリースクールを委託運営。30人以上の利用登録があり、有給職員は10人弱。設立1年以内。	スタッフや理事で、現場や組織運営について、もっと話し合いたい。
団体 C	民設民営のフリースクール事業を運営。30人以上の利用登録があり、2つの拠点を所有している。	収支状況を改善し、経営を安定させたい。

支援先として選出された3団体に対して、支援者の地理的条件や専門性を考慮して、下記の支援チームを形成した。

団体名	市町村	中心アドバイザー	サブアドバイザー
団体 A	尼崎市	実吉（ひょうごコミュニティ財団）	長澤（ひょうごコミュニティ財団） 木上（明石コミュニティ創造協会）
団体 B	明石市	木上（明石コミュニティ創造協会）	柏木（シミンズシーズ） 濱田（明石コミュニティ創造協会）
団体 C	三木市	壺井（北播磨市民活動支援センター）	玉田、細見（姫路コンベンションサポート）

第2章 伴走支援事業

(イ) 重層的な伴走支援

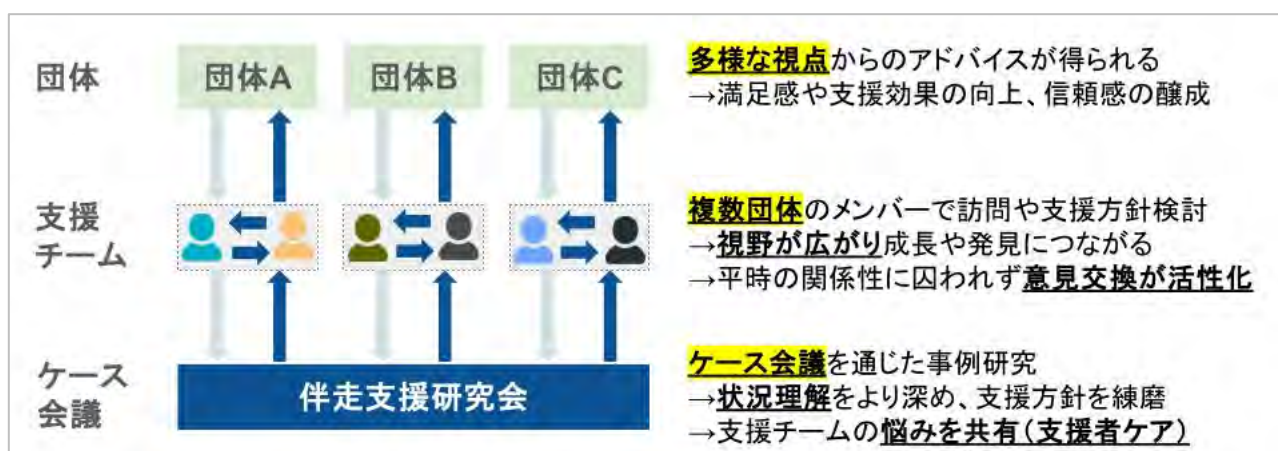
本事業では、複数の中間支援団体のスタッフにより支援チームを構成し、さらにより多様なメンバーが参加する伴走支援研究会でケース会議を行なう、という「重層的な伴走支援」の体制を採用した（下図）。これにより、支援を受ける団体と、支援者側の双方に下記のメリットが生まれた。

① 支援を受ける団体側のメリット

- 多様な視点からのアドバイスが得られる。
 - 結果的に、満足感や支援効果の向上、信頼感の醸成につながる。

② 支援者側のメリット

- 複数団体のメンバーで訪問や支援方針の検討ができる。
 - 結果的に、支援者の視野が広がり、成長や新たな発見につながる。
 - 組織内での平時の関係性に囚われず、意見交換が活性化する。
- ケース会議を通じた事例研究ができる。
 - 各ケースの状況理解をより深め、支援方針が練磨できる。
 - 支援チームの悩みを共有し、支援者をケアすることができる。



重層的な伴走支援のモデル図

2-3. 伴走支援事業の成果と課題

2-3-1. 伴走支援事業の結果

団体名	主な支援内容	支援の結果	アンケートの声（抜粋）
団体 A	- 総会資料作成等の実務的課題へのサポート - 中心メンバーおよび事務局業務の棚卸し - 法人運営の協力体制構築に向けた準備（人的リソースの整理） - 助成金申請に向けた整理	- 消極的になりつつあったメンバーから積極的な発言が生まれた。 - 事業の整理によって団体としての方向性が確認され、優先順位付けがされた。 - 特定個人が中心にすすめる組織から、協力者を巻き込んだ組織に移行しようとする意識が団体内で醸成された。	- 新たに協力いただける方の参画を得ることで、専門職集団から、市民ベースの開かれた組織を目指していく意識の確認ができた。 - 定期的なミーティングをしていただくことで、今まで前しか見ないで進めてきた各事業を見直し、法人にとって負担になっている事業は整理するなど、実地的な組織の再編を組むことができた。
団体 B	- 現場スタッフへのヒアリング - 目指したいチーム像・組織内コミュニケーションを向上させる仕組みなどを検討するワークショップ（4回） - 団体内の取り組みへの助言	- 団体内における新たな情報共有の仕組み化ができ、会議体制の見直しがされた。 - 今後も団体内で継続的な話し合いをしていく合意が生まれた。 - これまで言語化されていなかった思いを共有するなどの自己開示が行われた。	- 業務内容に関わる研修の機会は全体としても個人としてもあったが、今回、組織改善のために時間を使う機会と時間によって、自らの行動をふりかえることができた。 - 外部の方からの意見を聞いて、より客観的な視点をもつことができた。 - このような内容の支援を定期的に受けたいと思います。

（次ページに続く）

(続き)

団体名	主な支援内容	支援の結果	アンケートの声（抜粋）
団体 C	- 試算表の分析、収益面での改善提案。 - 団体の魅力、強みなどを整理し、3年後の団体がなりたい姿を考えた。 - 個人から組織化へ移行するための支援。	- 収益の安定化のための新たなシステムの導入が進んだ。 - 団体の価値や弱みを改めて認識できた。 - 個人経営の限界を感じ、組織化を進める意識が醸成された。 - ボランティアを含む、様々な人材の活用への理解が進んだ。	最も効果的だったと感じる支援は、団体としての現在の立ち位置や課題を明確にできたことです。これまで日々の運営に追われる中で、組織全体の方向性や課題を整理する機会がありませんでしたが、支援を通じて客観的な視点を持ち、強みや改善点を具体的に把握することが出来ました。その結果、今後目指すべき方向性が明確となり、取り組むべき課題にも優先順位をつけながら計画的に進めることが可能になりました。

2-3-2. 伴走支援事業の成果

支援期間終了後に、伴走支援事業に関わったメンバーが支援期間をふりかえり、支援の成果や、支援における重要なポイントを整理した。

(ア) 今回の支援による成果

- ① 団体側が自団体について考える機会が確保された
 - 「組織のことを考える機会がもらえてよかった」という声があった。
 - 孤独孤立対策に取り組む団体自体が、組織課題が山積する中で孤独孤立していることがあるかもしれない。誰も孤独孤立させないために、伴走支援の意義があるのかも。
- ② 新しい発見や気づきを得るきっかけが提供された
 - 普段話す人とは違う異質な人と話すことで、課題の整理につながったり。新しい発見があった。指摘という形だけでなく、自分たちで見えるようなきっかけを作ることも重要。
- ③ 言語化のきっかけが生まれる
 - まだ言語化できていない違和感や課題感を、ふりかえりながら、外部支援者と一緒に解き明かしていくことで言語化が進み、他者と共有したり理解が進むことがあった。
- ④ 組織化のきっかけが生まれる
 - 今回の3ケースにおいて、代表、理事、スタッフ、会員などの思いをすり合わせていく、というプロセスは共通していた。
 - 多くの場合、NPOには大小さまざまな組織課題が存在している。そのような状況では、関係者全員で共通認識を持つことが大事ではないかと思う。

(イ) 支援における重要なポイント

① 支援者間での連携や情報共有によって、支援力を補完する

- 伴走支援とは半分科学で、半分アート。相手の状況や、組織内外や心理的な変化を絶えず確認しながら、柔軟に支援方針などを変えて動くことも必要。
- 「こういう状況なら、この方法」といった判断は経験の積み重ね、ケースバイケースでなされる。豊富な経験が必要。そのため、支援者で事例検討をすることは大事だった。
- 3つのケースを同時並行で進めながら比較できるのが良かった。ケースカンファレンスで視点や視野も広がった。結果だけでなく、動いているケースやプロセスから一緒に学び考えるというのは、こういう取り組みであればこそできることだった。
- 単独で支援をしていると、自分が持っている選択肢や得意なアプローチ方法を使いがちなので、こういう話し合いの場で、支援者を一歩立ち止まらせてくれるなと思った。

② 代表者や中心人物以外からの意見や視点を、団体運営に反映する

- 支援者が普段からコミュニケーションする相手は代表者や中心人物に偏りがち。それ以外のスタッフの方など、いろんな立場の方の視点に触れられることが重要。

③ 長期的な目標と、短期的な取り組みを組み合わせる

- 団体の話を聞けば聞くほど、「これも課題だな」というものが見つかる。ケース会議の場で話して整理することで、ゴール設定を判断する参考になる。支援期間が終わっても、組織課題の取り組みが続いていくような状態にすることが重要。
- 本質的な組織課題を解決しようとする、5～10年が必要になってくる場合もある。長期的なスケジュール感が必要で、向き合うのはしんどい。細分化して、達成可能な取り組み計画を共に作っていくことが必要。

2-3-3. 伴走支援事業の課題

支援期間終了後に、伴走支援事業に関わったメンバーが支援期間をふりかえり、今回の取り組みを通じて発見された課題を整理した。

① 支援スキルの向上や可視化

- 支援を通じて、より身につけたいと思うスキルが発見された。
- 支援者自身がどこまでのスキルを持つことが必要か。自分が持つべきスキルと、ほかの支援者につなげるべきスキルを、自分の得意分野と共に見定めていきたい。

② 支援団体との適切な距離感

- 支援団体に対して、踏み込んだ問いを投げることもたまには必要になる。踏み込んだり、離れたりのバランス感覚は、場数によって養われる。テキスト化できないかも。
- 相談者と支援者の関係性や、お互いのタイプや特性にもよる。
- 「支援する側・支援される側」になると、フラットな意見交換ができないなと感じる。日常的关系性を踏まえて、どのような距離感に立つかが重要。

③ 財務基盤が弱い NPO への伴走支援に必要な予算を、誰が担保するか

- 民間助成財団は、組織基盤強化に対して前向きに取り組んでいるケースがある。
- 国や自治体ではそのような事例はあまり見られないため、本事業は大変有意義である。
- 中間支援組織にとっても支援者の視野を広げ成長する有意義な機会となる。今後も、国や自治体による予算化があればありがたい。

第3章 セミナー事業



3-1. セミナー事業の背景と目的

3-1-1. セミナー事業の背景

現在、市民参加における課題として下記の要因が存在しており、市民社会の機運が社会全体で醸成されていない状況といえる。

- 行政：市民参加の促進をさほど重視していない。
- 中間支援組織：市民参加を学ぶ機会を十分に提供できていない。
- 小規模 NPO：短期的なサービス提供に活動が偏り、参加の促進が後回しになりやすい。

(例)全 NPO 法人の内、ボランティア 0 人が 3 割以上、寄付 0 円が 5 割以上⁴。

これらの要因は、NPO に下記の影響を与えていると考えられる。

- 中核を担う少人数の NPO の担い手に負担が集中し、団体の持続可能性が低下する。
- 活動が地域の中で広がっていかず、頭打ち感が生じる。
- 不透明なガバナンスにより、信頼度が高まらない。

3-1-2. セミナー事業の目的

本事業の目的は、NPO や市民団体の市民参加力と、中間支援団体の市民参加に関する支援力の双方を高めるために、市民参加の仕組みを整えるための基礎知識を効果的に学び、かつ市民参加の実装を推進することができるモデル手法を作ることとした。

また、この目的を実現するための具体的な目標を、下記の 3 点とした。

- ① 参加団体に受け皿としての参加の仕組みを整えるための基礎知識が備わっている。
- ② 講座参加団体の交流が促進され、情報交換等を行える関係性が築かれている。
- ③ 参加団体や支援団体周辺の団体に「市民参加」という言葉の認知が向上している。

4 内閣府，2023 年度（令和 5 年度）「特定非営利活動法人に関する実態調査」の結果について＜概要版＞、令和 6 年 3 月

3-2. セミナー事業の内容

3-2-1. セミナー事業の概要

伴走支援事業では、前述の目標を達成するために、以下の2つの施策に取り組んだ。

① セミナー研究会

- 2024年7月末～2025年3月31日の事業期間中、合計7回開催した。全ての研究会はオンライン（zoom）で開催し、事務局および研究会を構成する団体が参加し、フォーラムやゼミの内容の企画、運営準備、効果測定方法の検討、効果検証等を議論した。
- 特例として研究会#2では、ボランティア論を専門とする岡村こず恵氏（甲南大学 全学教育推進機構 全学共通教育センター 特任准教授）にご参加頂き、企画全体に対するアドバイスや指摘を受けた。

② 参加のデザインフォーラム in HYOGO

- 市民参加の機運を高め、後述のゼミへの集客を促進することを目的としたイベントで、2024年9月29日(日)に加古川総合庁舎で開催された。
- スピーカーの永井美佳氏（（社福）大阪ボランティア協会 常務理事・事務局長）による「市民参加の考え方」話題提供や、モデレーターの大野覚（（認特）茨城 NPO センター・コモンズ 常務理事・事務局長）の進行による会場参加者やオンライン参加者も巻き込んだ意見交換を行った。
- 兵庫県内で活躍する NPO から、多田実乗氏（（認特）兵庫子ども支援団体 代表理事）、日下伸一氏（（特非）パイフォワード 理事長）、在間夢乃氏（（特非）ニュー☆ハリマ 代表理事）の3名から「参加のデザイン」に関する活動報告を行った。
- 兵庫県内外から合計73名の参加と、YOUTUBE 上での169回の視聴者を得た。

③ 参加のデザイン短期集中ゼミ

- 継続的に学びと実践を深めることを目的としたセミナーとして、2024年12月～2025年1月の期間に渡り、全4回（各2-3時間）にわたって開催された。
- 各回のテーマは、参加のイメージを描こう（#1）、参加の入り口を見つけよう（#2）、参加のプログラムを作ろう（#3）、参加のプログラムを共有しよう（#4）、とした。
- 主にオンライン開催としつつも、兵庫県内4箇所（加古川・小野・姫路・神戸）にサテライト会場を設置した。また、#4は神戸市婦人会館にメイン会場を設置した。

3-2-2. セミナー事業のスケジュール

	準備期間		広報期間			実施期間		まとめ期間	
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
研究会		①	② ③	④	⑤	⑥	⑦		
フォーラム	企画	広報	①	検証					
短期集中ゼミ			企画	広報		① ②	③ ④	検証	

※フォーラムやゼミ各回の直前には、少数のメンバーで別途具体的な打合せや会議を行った。
また、事業期間の開始前に、別途合計3回の検討会議を行った。

3-2-3. セミナー事業の手法

セミナー事業では、下記のアプローチ方法や方法論・体制などの手法に基づき事業を実施した。

① 独自に開発したワークシート

- 参加を促すために必要な情報を整理する3種類のワークシートを開発し、使用した。（資料編を参照）

② フィードバックを中心とした場づくり

- 参加者の学習効果を高め、参加者同士のつながりを作り、生きた知見を得られるための学びの場づくりとして、他者からのフィードバックを中心とした学びの場を企画した。
- 進行役の役割は、基本的な情報や場の提供、説明などとした。

3-3. セミナー事業の成果と課題

セミナー事業を通じて、地域に根付いて活動する NPO や市民活動団体と中間支援組織が「市民参加」というテーマについて理解を深め、自らの実践に活かすための学びの場を作ることができた。巻頭コラムにも記載した通り、「市民参加の重要性を説く立場の市民活動支援組織自体が、実は市民参加を苦手としている」状況が、市民参加の学びの機会の少なさをもたらし、市民参加の機運を醸成しないという負のスパイラルの一因となっている。今回実施した「フォーラム+短期集中ゼミ」の形式は、地域の市民参加の実践を発掘し、現場の生きた知見を共有するとともに、市民参加について関心の高い NPO や市民活動団体のコミュニティを形成し、市民参加の機運を高める機会となった。また、市民参加のノウハウの少ない中間支援組織であっても、ワークシート等の活用によって、ある程度のレベルでの実践が可能であると考えられる（専門家による質の高いフィードバックの機会など、一定の外部資源は必要）。こうした発見自体が、本事業の成果といえる。

以下に、各施策の具体的な成果、および今後の課題について記述する。

3-3-1. 参加のデザインフォーラム in HYOGO の成果

参加者は目標 50 名に対し、実績 73 名（+169 再生）となった。イベント当日の参加者に対して、イベント終了後にアンケート調査を行った。参加者数 73 名に対し、回答数は 26 となった（回収率 36%）。アンケートでは主に、印象に残っていること・気づき・学び、「参加のデザイン」の力をより高めるための連続研修への関心度、の 2 点を調査した。

「印象に残っていること・気づき・学び」を、内容別に分類した。

① 広報やコミュニケーションの充実

- 自分たちの活動の存在を知ってもらう。の方法が興味深かったです。また、さまざまな媒体に載せないと、とも思いました。
- コミュニケーションを頻繁にとること。もっと積極的、情報発信をすることが大切だと改めて学びました。
- 多くの学びがありましたが、ゆっくり考えて、できそうなことからとりくめたらと思います。特に「市民の目線で」や、「ホームページ」の発信のしかた、考え方について、学ぶことがありました。

② 参加そのものの価値や効果

- 孤独孤立の対策としての「参加」の促進と、本来 NPO が得意としていたはずの「参加」の促進、うまく頭の中でつながっていなかった 2 つのことが、改めて見つめると親和性の

高いものであることに気づきました。だから孤独・孤立／NPO／参加ということがリンクしてくるのか、と。当たり前のことなのですけどね。

- 市民参加とは共生社会へのデザイン、市民民主主義の入り口なのかなあと思いました。参加の効果というか、こんな社会ならいいよね、ビジョンは大切ですね。
- 「市民参加の考え方」にはいっぱい学ぶところがありました。
- 永井さんの盛りだくさんの講演で改めて参加の大事さと理念、考え方が理解できました。大事なポイントがわかりやすくまとまっていてとても勉強になりました。

③ 自団体への参加に関する価値観や考え方の変化

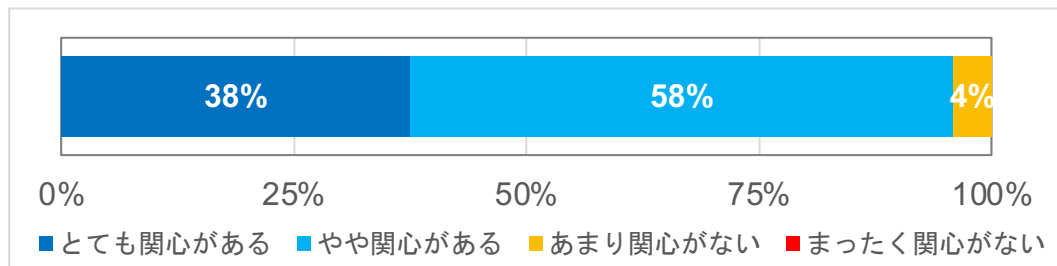
- お金だけじゃないボランティア（相手が何を求めているのか）本当にそんな人、いるかなあ？と思うが、いると思って考えようと思う。そこがスタートかなと思った。
- ご登壇の3名からは現場での実際が聞いたことや参加を生み出すスタッフの姿勢が聞いたのはよかったです。良い意味でハードルも下がりました。
- 住民団体の事務局をしています、会員同士のコミュニティの貧困と活動不調に悩んでいます。このフォーラムでこうやれば解決できるかなと思いました。ありがとうございました。

④ その他、登壇者への共感や理解

- 日下さんの「10年続ける工夫をする」という視点は今後を見る上でも参考にしようと思います。
- テーマの通り「参加のデザイン」、様々な工夫があって素晴らしいです。熱意から生まれてくるものだと思います。
- 静かな、熱気を感じました。息長く、継承して行って下さい。
- 最近では本業がほとんどでNPOのことを考える余裕がなかったので、ひさしぶりに考える機会を与えていただきとても刺激になりました。ありがとうございます。
- オンラインでの参加でしたが後日配信くださり、本当にありがとうございました。できれば現場に行きたかったですが、神奈川から遠くて。移住したいくらいですが笑、本当に必要なテーマなので、神奈川でも実施したいです。
- とても学びがありました。特にニューハリマが理想の地域の1つの様でした。皆が主役で支援者で、そして助けてもらっている人、同時に感じる場が素敵です。
- とても骨太な講座でした。貴重な学びをありがとうございました。

第3章 セミナー事業

また、連続研修への関心度について、4段階評価の回答割合は下記となり、「とても関心がある」「やや関心がある」の合計は96%となった。関心度の回答割合を下記に示す。



参加のデザインフォーラム in HYOGO 連続研修への関心度の回答割合

前述の通り、本フォーラムは「市民参加の機運を高め、後述のゼミへの集客を促進すること」を目的としている。上記の結果より、本フォーラムは当初の目的をおおむね達成したと考えられる。

3-3-2. 参加のデザイン短期集中ゼミの成果

参加者は目標のべ80名に対し、実績91名（21団体）となった。研修当日の参加者に対して、各回終了後にアンケート調査を行った。参加者数のべ91名に対し、回答数は58となった（回収率64%）。アンケートでは主に、印象に残っていること・気づき・学び、研修への満足度、の2点を調査した。

「印象に残っていること・気づき・学び」を、内容別に分類した。

① 「安心」や「信頼」の重要性

- 「信用」「安心」を保障することで人は動く。小さなつながりから信用できる関係をつくり、安心を提供することが大切。
- 参加する側の「安心」を考える事はあってもスタッフ側の「安心」はあまり意識していなかったと気づいた。
- 参加しやすくするポイントとして「答えと応え」「安心と工夫の余地」「もちより」を教えてもらい、特に「安心と工夫の余地」が大切だと感じた。
- 活動の中で参加のハードルを下げるには、遊びの余地＝工夫の余地や、安心の部分を意識することが重要。

② 遊びや柔軟性の大切さ

- 問題を解決することを目的とするのではなく、繋がりをつくることが大事。
- 「あそび」を作るということがとても大切であると実感した。
- 正解を教える場づくりよりも、正解を一緒に探しに行く場づくりを意識したい。
- 遊び心を持つことが継続につながると改めて思った。

③ 自分たちでもできると思える

- 参加の入り口を整理する「棚卸しシート」を作成していく中で、どんな機会を与えると良さを明確にすることが大切だと分かった。
- しっかり考える時間を持てばアイデアが出て、実行にも移せると感じた。
- グループワークでは、各地域ならではの工夫や課題が興味深かったです。フィードバックも参考になりました。全体共有で出たアイデアはどれもすぐにできる、のに、やっていないことだと感じました。

④ 活動のヒントや今後の実践

- 具体的な行動案を知ることができ、参考になった。
- 参加者とのコミュニケーションの重要性を改めて実感した。
- ボランティアさんの視点を想像することで、アイデアの優先順位を整理できた。

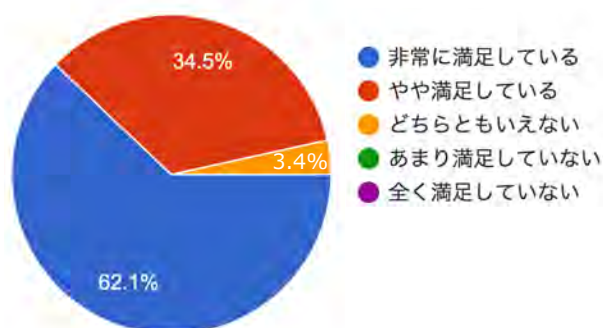
第3章 セミナー事業

- 今回のゼミは神回でした！それぞれ発表された方の活動内容は違っていても、先生のフィードバックはどれも参加になることばかりでした！オンライン参加でしたが、意見交換の時間も良かったです！

⑤ 他団体とのつながりや協力の可能性

- F団体のHさんから「地域が近ければ協力できそう」と言ってもらい嬉しかった。
- 他団体の困りごとが、自団体の支援分野と重なっていることに気づいた。

また、満足度について、全4回の平均値は4.59(5点満点)となった。満足度の回答割合を下記に示す。



参加のデザイン短期集中ゼミ 満足度の回答割合

さらに、ゼミの終了後にも、参加者および本コンソーシアム構成団体に変化が生まれた事例として、下記の4ケースを紹介する。

- （参加者）次年度以降、ボランティアを募って活動を広げ、当事者とともに市民への啓蒙を進めていく事業を実施予定で、助成金申請を進めている。
- （参加者）次年度以降、団体内でボランティア活用を進めるための研修を実施予定である。
- （コンソーシアム構成団体）自地域の自治体から市民参加についての講師依頼を受けた。
- （コンソーシアム構成団体）自地域で実施するボランティアマッチング制度では、ボランティア希望者の登録数に比べ、ボラ募集团体数が少ないため、この手法を使って参加の機会を提供できる団体を育てていきたい。

3-3-3. セミナー事業の課題

2つのセミナー終了後に、セミナー事業に関わったメンバーが支援期間をふりかえり、今回の取り組みを通じて発見された課題を整理した。

① 参加のデザインに取り組む人的資源の可視化

- 今後の活動を展開する基盤として、参加のデザインを実践する NPO や中間支援組織、自治体や社協などのネットワーク化を進めるのはどうか。
- 参加者相互の学び合いや情報交換をオンライン上で進めたり、市民参加の機運を醸成していくための、一定の母体になる組織があるとよいと思う。
- ゲストの岡村先生から、市民参加を進めていく上で一番のボトルネックになるのは団体内部での合意形成であるという指摘を受けた。合意形成を進める上で、例えば市民参加に関する講師が兵庫県にたくさんいるとなれば、団体側も依頼しやすい。そういった人的資源を可視化する必要がある。

② 中間支援組織自身による実践

- 幅広い人がフラットに関わりやすい、民主的な組織作りをすることが大事。典型的なボランティアの参加以外にも、いろいろな参加の方法や可能性があることを、本セミナーでは着目し紹介できたことが良かった。しかし、自団体で実践ができていないので、痛みを感じながらもあった。
- まずは自分たちが考え、実践することから進めたい。この場がなければ、何も始まらなかったのだろうと思う。しかし、1人ではなかなか難しいので、ここに寄っていったら自分たちの考えが間違っていなかったよねと感じられるような場が引き続きあると嬉しい。
- 自団体にも100人くらいのボランティア登録があり、いろんな事業を手伝ってもらっているが、「何が楽しくて参加しているんだろう？」という疑問がある。参加を受け入れる側として、参加する人に対する価値を考えるきっかけになった。

第4章

中間支援活動インキュベート事業



4-1. 中間支援活動インキュベート事業の背景と目的

4-1-1. 中間支援活動インキュベート事業の背景

中山間地では都市部以上に地域のつながりが社会インフラ・社会関係資本として重要である。高齢化を伴う人口減少、単身化や移動手段の喪失がさらに加速することによって、それら重要な社会関係資本を失うことにもなりかえない。このことは、孤独孤立をさらに進行させ、地域そのもの、また暮らしの持続可能性を低下させることにつながると考えられる。

●中山間地における市民活動支援機能の不足

都市部と異なり、中山間地ではいわゆる NPO・市民活動は相対的にその団体数や活動量は少ないが、地域課題解決に重要な役割を果たす貴重な存在であることに加え、これまで地域づくりや課題解決の主であった住民自治組織の補完や連携も今後は期待されている。またその住民自治組織への支援も不可欠となっている。

そのような中、中山間地ではいわゆる市民活動支援機能が相対的に乏しく、中山間地の多くの市民活動団体や住民自治組織は支援を受けられる環境にない。

●中山間地における市民活動支援機能を整備するために必要なこと

都市部と異なり、中山間地域での支援機能が整備しづらい背景には、以下の点が考えられる。

・財源不足

そもそもの活動主体や支援ニーズの量的な少なさがあり、事業としての収入確保の困難さ、自治体予算が確保されない等

・人材不足

そもそもの人口（担い手）が少なく、中間支援というニッチかつ特別の専門性をもつ職種に関心を持つ潜在的な人材が不足。かつ、市民活動や中間支援について学ぶ場の不足

とはいえ、外部の中間支援組織や人材等が関わることで、支援機能を生み出したり、育てていたりすることは可能だと考えられる（例：兵庫県丹波市のケース）。そして、周辺の中間支援組織も応援し、関わっているという姿はその地域の中間支援の信頼、自立につながる（行政からの見え方も変わる）ことも期待できる。

4-1-2. 中間支援活動インキュベート事業の目的

- 既存の中間支援団体が中間支援機能を担う人材の発掘、支援機能の創出・拡充につなげる

兵庫県内のうち中山間地で、いわゆる NPO・市民活動の中間支援機能が十分でない、あるいは組織や機関等が存在しない地域において、地元人材等をキーマンとして、見つけ、既存中間支援団体が連携、地元人材とともに中間支援事業を試行し、今後の中間支援機能の創出や拡充のきっかけにすることを目的とする。

4-1-3. 中間支援活動インキュベート事業の目標（目指す成果）

まず、本事業の目標として、以下の点を設定した。

- ① 支援対象する地域に中間支援人材が発掘されていること
- ② その人材と既存の中間支援機関との連携によって支援機能の提供が図られる可能性が生まれていること
- ③ ハード中心に中間支援を創設をすることが多い自治体に対し、ソフト事業の構築の必要性・課題を提言・提示することができていること
- ④ 対象に自治体との協働も含め、支援機能が継続できる方法を提言できていること

さらに、具体的視点として、以下の点を設定した。

- ① 中間支援に取り組む地元の人材が見えている
- ② 域外の中間支援組織や人材との連携が取れるようになっている。
- ③ 自治体担当部署の理解が進み、以後の施策との連携が図られる見込みがある

支援を行う対象地域は、検討・調整の結果、「兵庫県西脇市」の中間支援機能の拡充を目標として設定した（その経緯は次項以降に記載する）。

4-2. 中間支援活動インキュベート事業の内容

4-2-1. 中間支援活動インキュベート事業の概要

本事業はその目的・目標を達成するため、以下の項目について取り組んだ。

- ① 実施地域の決定
 - 事業計画当初の2候補地（朝来市・西脇市）の関係者へのヒアリング・可能性調査
- ② 地元支援者の発掘・連携調整
 - 実施地域を西脇市とした上で、地元支援者（みんぐる・NPO 法人あしたあさって）との連携を調整
- ③ 支援事業の企画・検討
 - 地域ニーズと地元支援者（みんぐる・NPO 法人あしたあさって）のシーズや取り組みたいことを地元支援者とともに企画・検討
 - 検討の中で、必要に応じてレクチャーやOJTなどを実施（インキュベートの一貫）
- ④ 支援事業の試行実施
 - 事後の継続性や地元人材のスキルアップ、また支援事業の検討プロセスの結果を踏まえ、みんぐるによる地域自治協議会への伴走支援に向けた関係性構築の一連の取り組み（地域への支援にむけたスタートアップ）を実施（伴走支援事業との連携を想定）
 - 西脇市との協働による支援事業を維持・継続できる方法をみんぐるとともに協議し、提言
- ⑤ 中間支援機能のインキュベート成果・検証報告書（本報告書）の作成
 - 西脇市へのインキュベート支援の検証、及び本事業の支援者である丹波市の中間支援組織NPO 法人丹波ひとまち支援機構の立ち上げ時までのインキュベートを例に、支援プロセスを整理

4-2-3.以降に、各取り組みの詳細を記載する。

第4章 中間支援活動インキュベート事業

4-2-2. 中間支援活動インキュベート事業のスケジュール

	準備		実施期間						まとめ
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
実施地域の決定	市へのヒアリング								
地元支援者の発掘・連携調整	中間支援組織候補者とのミーティング								
支援事業の企画・検討		概ね毎月の企画ミーティング	みんぐるの中間支援の言語化、リーフレットに整理						
支援事業の試行実施						●地域訪問 #1巡目	【他市で事例報告】 【地域・区長向け研修】	●自治協連絡会 ●地域訪問 #2巡目	●振り返り今後の支援検討

4-2-3. 実施地域の決定

本事業選定に予想以上の時間がかかったこともあり、選定後の事業の円滑な展開を狙い、本事業の選定採否以前から、西脇市または朝来市いずれが実施地域として適当か、検討を始めた。

本事業担当者は両市担当者から中間支援機能についての相談及び助言を行う関係性があったことから、両市及び関係者と協議や情報収集を行い、次表にある項目の情報を収集・整理を行った。

視点／地域	西脇市	朝来市
基礎情報	人口約 38,000 人 8 地区中 4 地区に地域自治協議会が存在、今後他地区に広げたいという市の意向と支援施策 (新庁舎、ミライエなどのハード整備が近年進む)	人口約 28,000 人 11 地区中 11 地区に地域自治協議会、対話をキーワードとした総合計画、地域づくり支援者（各部署から若手職員が兼務）が配置
中間支援に係る施策等の状況	これまで中心市街地活性化事業の一貫で、まちなか交流施設（西脇区）と市民活動・地域活動を支援する中間支援事業が市の施策（委託業務）として展開。受託者が撤退、中間支援事業の見直しが必要に。 5月に行われた中間支援事業の受託者選定のプロポーザルにより「みんぐる」が選定される。	地域コミュニティの在り方検討に再着手（2023～2024 年度）。その中に中間支援の在り方・創設が課題として取り上げられる（主に、地域コミュニティの支援をメインとしたもので、NPO や生涯学習の支援は当初意図されていない） 市内には地域おこし協力隊 OB が設立した、まちづくり支援を行う「朝来まちづくり機構」が存在（主に移住定住等の支援、地域自治協議会への単発的支援の関わりが中心）
本事業までの本コンソーシアム 2 団体の関わり	・ NPO 法人丹波ひとまち支援機構：西脇市より数年前から中間支援事業について相談を受ける／同様に市内の中間支援を行うと謳う NPO 法人	・ NPO 法人丹波ひとまち支援機構：以前から個別地域へのアドバイザー的支援、行政主催の地域むけ研修の企画や講師／2023 年度からの在り方検討の業務を受託するなど、市の施策や地域支援の現場に関わる

第4章 中間支援活動インキュベート事業

	あしたあさって設立にむけて高橋さんから相談、連携 ・NPO 法人北播磨市民活動支援センター：NPO 法人あしたあさってと事業で協力、相談を受けるなど連携	・NPO 法人北播磨市民活動支援センター：特に無し
地元支援人材の存在・可能性	・プロポーザルにより、以前の中間支援事業受託者と関わりがあった地元人材の団体が受託者に選定され、これからスタートアップするところ ・数年前から中間支援を1つの役割とするNPO 法人あしたあさってが存在し、今後の中間支援の役割を模索	・朝来まちづくり機構が存在するが、本格的に中間支援に携わる計画や思い等は見られない状況 ・外部支援者（県地域再生アドバイザー等）が単発的に中間支援に従事
R6 年度にインキュベートに関われる可能性	・R6 年度から新たな中間支援事業の受託者がスタートアップ、支援が必要とされているタイミング	・先述の地域コミュニティの在り方検討の中で、中間支援機能の必要性が検討されているが、地元・外部の民間支援者とするのか、市役所等の行政内部の支援機能充実とするのかの議論が行われているところで明確な方向性は6月時点では示されていない（12月には市役所内部に支援体制を構築する方向性が示された）
来年度以降の中間支援事業の具体性・実施可能性	・中間支援事業は複数年を想定してリスタート（継続可能性あり） ・市が改めて中間支援の受託者の成長を期待している	・6月時点では中間支援機能は必要、実施する可能性が高い状況で検討が進められていたが、担い手の方向性が明確になっていない状況。

● 西脇市との事前協議・情報収集

- 2024年5月1日（中間支援事業者決定前）に、西脇市まちづくり課へ本支援事業の概要説明・意見交換を行った（本補助事業採択前）。
 - ✓ 主な意見として、「中間支援事業の作り直しに中間支援の先輩の支援はありがたい、地域自治協議会の課題と支援のノウハウの共有を期待する」ことが挙げられた。

● 朝来市との事前協議・情報収集

- 2024年6月に市に本事業による中間支援を創設支援の可能性を説明・確認した。
 - ✓ 中間支援人材となりうるキーパーソンの確認：現実的に見えているわけではない。
 - ✓ 来年度から中間支援組織の設立や予算を検討（担い手ありきでしか考えられていない）。
 - ✓ 中間支援の在り方は今後の検討次第で今年度から地元中間支援人材のインキュベートに取り組める状況にはなさそうである（その後、市の内部に支援体制を構築する方向性となった）。

最終的には、今年度から地元支援人材として育成ができる環境があるかどうか、次年度以降も中間支援者として継続して活動展開ができる可能性が高いかどうかの視点を重視し、以下の理由から、支援先を西脇市のみんぐる及びNPO法人あしたあさってとすることを、決定した。

● 選定理由

- 民間事業者として、西脇の状況を踏まえた中間支援を展開していくそもそもの人材・素質・可能性・環境がある
- 周辺の中間支援からの支援や連携を受け入れられる関係性がある
- みんぐるとあしたあさっての両方が連携することで、相乗効果が期待できる
- 市の予算・施策がある。これまでも中間支援に予算をつけてきた経緯がある

● 参考：朝来市を選定しなかった理由

- 支援対象者（中間支援の担い手）が見えていない状況であること
- タイミング・スケジュールが、朝来市にあった中間支援の在り方の検討が進捗する段階であり、今回のインキュベート事業の枠組みに合いにくいこと

4-2-3. 地元支援者の発掘・連携調整

地元支援者の発掘・連携調整を行うため、西脇市の中間支援事業のプロポーザル結果が公表された後に、連携が想定される地元支援者2団体（各代表）に本コンソーシアム担当2団体が訪問し、個別にミーティング、顔合わせを行った。

- みんぐる及びNPO 法人あしたあさっての2団体それぞれとの対面・協議
- 日時：2024年6月27日（木）
 - 13時30分～ NPO 法人あしたあさって（旧水尾町公民館）
 - 15時～17時 みんぐる（代表者の個人事業所：支援拠点改装中のため）
- 内容
 - それぞれ個別にこの支援事業について説明・課題認識や取組状況、今後の展開を聞き取り。特にみんぐるのビジョンや事業展開について把握した。
 - みんぐる
 - 西脇区の中での地域との関係性づくりでの努力・経験
 - コミュニティの在り方についてご自身の生活実感とライフデザインから、コミュニティデザインの必要性を強く認識
 - 西脇市の成果指標への違和感（団体数や事業数など）と同時に、じっくり地域、住民の声に寄り添っていきたいという姿勢
 - あしたあさって
 - 旧公民館を拠点に、社会教育・地域の交流拠点を主として、特定地域（芳田）での西脇の農村部にあった中間支援に着実に取り組む。
 - みんぐるとの連携も歓迎

両団体の認識や意向を踏まえ、2団体それぞれが関係性を構築しながら、西脇市の中間支援の機能を高めていくためのインキュベートに取り組むこととした。

※同日に、西脇市役所まちづくり課にも情報を共有し、2団体を対象にインキュベートにむけた支援に取り組むことを報告した。

4-2-4. 支援事業の企画・検討

西脇市内の2団体へのインキュベート支援に取り組む調整を行った後、本補助事業の交付決定を待って、支援事業の企画・検討の支援に入った。主な企画・検討の支援の流れと概要は以下のとおり。

【支援事業の企画・検討（の支援）概要】

日付	会議等 名称	参加・出席者	会議等のゴール	インキュベートの視点から 支援したこと・意識したこと
8/1	企画ミー ティング ① 場所：旧 水尾公民 館	高橋（NPO 法人あしたあ さって）、堀 井悠次（みん ぐる） 壺井（NPO 法人北播磨市 民活動支援セ ンター、以下 「北播磨」と 表記） 戸田、北村 （NPO 法人 丹波ひとまち 支援機構、以 下「丹波」と 表記）	① 2 団体（あしたあさ って・みんぐる）の 情報共有 ② フリーディスカッシ ョンを通して、この チームで取り組む種 を見つける	中山間地での中間支援（市民活 動支援）は地域コミュニティの基 礎である、自治会や地域運営組織 が主となっていることを確認しな がらも、これまでの市民活動支援 ノウハウや考え方は共通する部分 を生かしていく考え方を共有した （丹波の事例からも）。
9/22	支援先2 団体の事 業の見 学・調査	戸田 堀井悠次、堀 井紗由里（み んぐる） 高橋	① みんぐる拠点の様 子・利用者の様子、 オープニングイベン ト（みんぐるマルシ	両団体とも、地域にもとめられ る居場所、多世代交流の場、社会 教育の場＝まちづくりにつなげて いく拠点として、とても良い機 会、場をつくられている現状が分

第4章 中間支援活動インキュベート事業

	場所：みんぐる 旧水尾公民館各々		エ)の賑わい等を確認 ② あしたあさって：旧水尾公民館での利用団体と共催による講演会・イベントの様子を確認（レモンの木）	かり、この部分のインキュベート支援は優先順位が低いことを確認した。
9/25	企画ミーティング ② 場所：まちなか交流広場みんぐる	高橋、堀井悠次 壺井 戸田、北村	① 両団体が（あるいは連携して）実施する支援事業を具体化 ⇒共通して「住民の対話の場」「住民の考え」を見える化する事業を検討することに ② 年内実施に向けての動きを確認 ⇒みんぐるのコンセプトを伝える資料の作成にまず取り組む	両団体の取り組みたいこと・地域や団体から必要とされていることを引き出しながら、中山間地域に求められる支援の場や企画について助言した。
10/4	企画ミーティング ③-1（みんぐる） 場所：まちなか交流広場みんぐる	堀井悠次、堀井紗由里 戸田	① 各地区を訪問し、みんぐるを理解、連携できるようになるための説明資料の具体化 ② そのための各地区の現状課題の把握、みんぐるのビジョンや	ビジョンやコンセプト（訪問時の説明資料）を取りまとめていくプロセスについて、丹波での実例（スタッフ・市等とのブレスト）～各地域訪問までの一連の流れと資料を伝え、イメージ付けを行った。 次回までにみんぐるのお二人の思いを言語化・整理してくること

			コンセプトの整理の方法を確認	(次に行うこと)を認識してもらった。
10/23	企画ミーティング ③-2 (みんぐる・あしたあさって) 場所：まちなか交流広場みんぐる	高橋 堀井悠次 壺井 戸田、北村	① みんぐるのコンセプトシート作成に向けた「みんぐるが目指すもの・できること」の言語化・整理 ② あしたあさってによる水尾町住民との対話の場の企画具体化	みんぐるのお二人の頭の中に言葉としてでくすることを、問いかけながら、言語化・整理し、見える化を行った（他者に話すこと・問いかけられることで、コンセプトが整理されていく体験をもらった）。 あしたあさってさんには、すでに公民館という拠点がある地域での対話の場の企画の具体化について、地域のキーマンに配慮・連携した取り組みの進め方を理解してもらうことに努めた。
11/25	企画ミーティング ④ 場所：旧水尾町公民館	高橋 堀井悠次 壺井 戸田	① みんぐるのコンセプトシートの作成状況と完成までの流れ確認・各地域訪問の結果共有 ② みんぐるの本事業のゴールの再設定 ③ 芳田自治協との連携の調整結果、前回からの進捗確認、ゴールの確認	コンセプトシートの内容が住民に理解されるか、伝わるか（伝える側でなく、伝えたい相手側の視点でみることの重要性を伝えた）の視点からブラッシュアップを行った。 みんぐるの自治協等と連携した対話の場づくりに取り組める地域の見つけ方・進め方を理解してもらえるように努めた（一方的にではなく、地域が取り組もうと思えるコミュニケーション）。 あしたあさってには、地域のキーマンとの相談の状況を踏まえ

第4章 中間支援活動インキュベーション事業

				て、社協と連携し、自治協の理解を得ていくプロセスを助言した。 ⇒以後、中間支援事業というより1公民館・1地域によるプレイヤーとしての事業展開となることから、中間支援のインキュベーションではなく、1NPOへの支援・助言という位置づけで関わることとして整理した。
11/26	西脇市・みんぐるとの打ち合わせ (別事業のため費用発生せず)	堀井悠次 戸田 二若ほか2名 (西脇市まちづくり課)	① 1月開催予定の連合区長会主催研修の内容とみんぐると各地域の関係性構築の展開を確認 ② 研修チラシ作成内容の検討(みんぐるが市から請負)	この研修をみんぐるが地域に関わる1つのきっかけになるように、市・みんぐる・依頼されている戸田3者が参加して打ち合わせできるように場を設定した。 研修だけで市が期待する自治協議会の活動見直しや自治協設立の動きをつくることは困難であること、その前後の地域訪問、特に事後のフォローや動きの兆しを捉える支援とセットで考えるべき等の助言を行った。
12/7	みんぐるへのフォローミーティング 場所：オンライン 会議室 Zoom	堀井悠次 戸田、北村	① みんぐるのPRツール(コンセプトシート)、キャラクターデザインの検討・確認 ② アイコン的な事業の展開：みんぐる主催「思いを思った人が語り、堀井さんが聞	これまで検討してきたコンセプトが伝わりやすいデザインの実務的な支援を丹波ひとまち支援機構スタッフ(デザイン・イラストの専門性有)が支援(みんぐるからの依頼もあり)した。

			き手になる企画」を 具体化	
12/20	企画ミー ティング ⑤	高橋、堀井悠 次、堀井紗由 里 壺井 戸田	① みんなる コンセプトシート完成後、研修を踏まえた各地域訪問の企画 ② みんなる 舞鶴市での講演にむけた準備（コンセプトと取り組んでいることを伝える OJT） ③ あしたあさって 芳田自治協との連携の進捗共有	1月の研修をきっかけにした前後の地域訪問の重要性と事前に戦略を練って検討することの必要性を伝えた。 あしたあさってには中間支援団体としてどのように動きを助言するのかについて、みんなるにOJTで見せることを意識した。
12-1 月	コンセプトシート デザイン・内容 への助言 (継続支援)	堀井悠次 戸田、北村	① コンセプトシート（リーフレット）完成に向けて、デザイン・内容への助言をLINE等で日々コミュニケーション	企画ミーティングの内容を踏まえたデザイン、表現になっているか意識した。
12-1 月	地域へのあいさつ まわり・訪問・市 との連携について 随時助言 (継続支援)	堀井悠次 戸田	① 1月研修の案内チラシの内容や、市との調整、どこまで引き受けて対応していくべきか、行政との関係性づくりへの助言等	行政の下請けとならないように、民間の中間支援として協働し、取り組み、理解してもらえるようにコミュニケーションを取ることを助言した。 以前の中間支援受託者は市との信頼関係づくりに苦労していたことから、市との信頼関係につなが

第4章 中間支援活動インキュベート事業

				るかどうかの視点も意識して助言した。
1/20	(参考) 舞鶴市 西市民プラザの運営方針に関する意見交換会でのみんぐるの事例報告 (OJT 支援)	堀井悠次 戸田	① 言語化、整理する支援をしてきたみんぐるのコンセプトと取組を他者に伝える OJT の場として、戸田が講師依頼されていた会議で事例報告 ② 1/25 の西脇市連合区長会地域づくりセミナーをきっかけとした地域訪問と2月の自治協連絡会の内容についての検討	支援の一環として、他者にみんぐるのコンセプトと取組を伝えるトレーニングの機会として同行してもらった。 事例発表のスキルや他都市の事例を学ぶ、つながる機会、他者の反応から自信を持てる機会にもなるようにした。
1/25	連合区長会研修地域づくりセミナーへの講師出講(戸田)とみんぐる紹介(別事業のため費用等発生せず)	堀井悠次、堀井紗由里 壺井 戸田	① 地域の大きな変化とこれからの住民自治、地域づくりで大切にすべきことを事例を交えながら講演し、その中に、「対話」の重要性を含めて、講演した	対話の重要性、自治協議会の役割の理解を広げることを意識し、みんぐるが自治協議会へ訪問、対話の場や自治協議会含む住民自治について学ぶ場の支援につながるよう、講演内容を意識した。

【各回の記録・写真】

● 8/1 企画ミーティング



● 9/22 支援先事業の見学・調査



● 9/25 企画ミーティング②

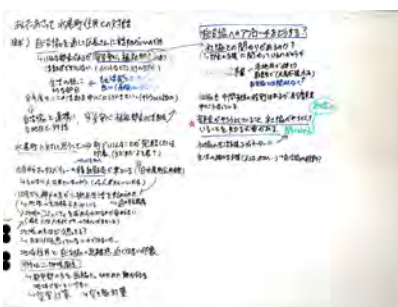
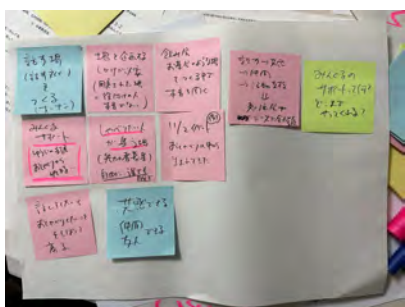
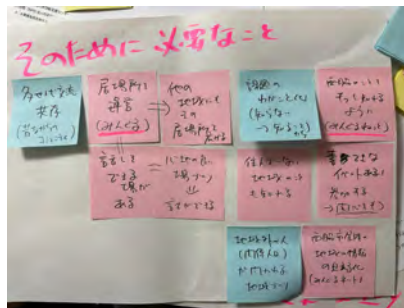
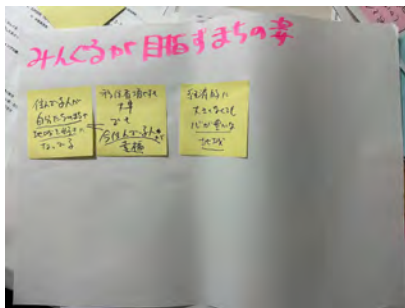


● 10/4 企画ミーティング③-1



第4章 中間支援活動インキュベート事業

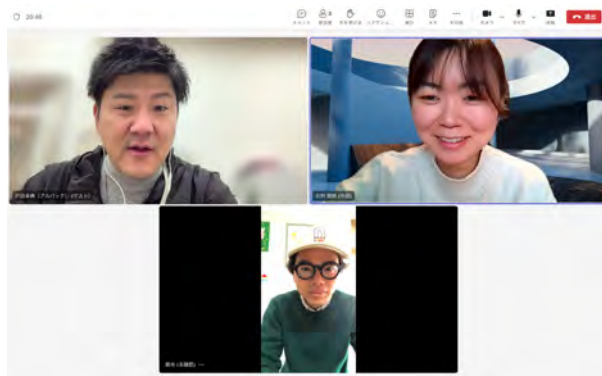
10/23 企画ミーティング③-2



11/25 企画ミーティング④



12/7 フォローミーティング



コンセプトシートをまとめる中でのデザインの支援

- ① イメージキャラクターの提案 (右図)
- ② リーフレット作成支援



リーフレット作成の目的は、みんなの考えを分かりやすく伝えることにある。堀井さんから共有のあったみんなのミッション文から、目指す姿を4つに整理し短文にして掲載した。イラストを入れてイメージしやすいレイアウトとした。



- 1/20 OJT として、舞鶴市西市民プラザ運営方針検討会での事例提供者としてみんなぐるを紹介、実際に報告（別業務のため費用発生せず）



- 1/25 連合区長会研修への講師出講（戸田）とみんなぐる紹介（別業務のため費用発生せず）



4-2-5. 支援事業の試行実施

支援事業の企画・検討、準備を踏まえ、1月に開催した連合区長会地域づくりセミナーの内容をきっかけに、みんぐるによる各地域（自治協議会・各地区まちづくり委員会等）への訪問、研修の気づきを把握しながら、自治協議会の機能構築にむけた支援として、学習・情報共有・対話の場づくりの設定までの一連の流れを支援事業として実施した。主な実施の流れと概要は以下のとおり。

【支援事業の実施（の支援）にいたる経緯と支援者としての意図】

- 支援事業の試行実施の内容は、「地域自治協議会未設置地域での住民の対話の場を地域と進めること」あるいは「地域自治協議会設置地域も含め、対話の場を地域と企画すること」を目指すこととしていた。
- まず、各地域訪問をみんぐると市が行い、みんぐるの目的と役割と地域自治協議会等に伝えるとともに、みんぐるによる地域支援の可能性やチャンスを探ることとした。
- 昨年秋から、地域訪問用の資料としてみんぐるのコンセプトシートを作成し、リーフレットとしてアウトプットさせ、それをもって地域訪問で何を聞いてくるのか等について事前に助言、打ち合わせを行った（市及びみんぐるに対し）。
- 1月25日には、市と連合区長会の事業として、地域づくりセミナーが企画されており（講師は本インキュベート事業担当者）、その研修を、自治協議会の見直しや対話の場をつくるきっかけになる内容としながら、市とみんぐるとも事前に打ち合わせを行った上で実施した。
- 1月29日には、上記研修の振り返りとともに、その後の各地域訪問のポイントを市とみんぐるとともに協議し、整理した。
- 各地域訪問では、みんぐるの目的と役割を伝えること、関係性づくりを目的としながらも、その研修内容を踏まえた感想なども含めながら、支援の可能性、チャンスを見つけるものとして実施をすることを助言し、2月14日には日野地区への地域訪問にインキュベート支援の事業者が同行した。
- 上記の経緯とねらいをもって、2月18日に自治協議会連絡会が開催（市とみんぐるによる企画・準備）されたが、結果、会議の設計や進め方、作成配布資料について、支援者として、さらなる工夫が必要なことが明らかになったことから、その課題を共有、必要な工夫や会議運営について、振り返りの場（3月6日）を設けることで、インキュベートにつなげることとした。

【支援事業の実施（の支援）概要】

日付	実施事項	参加・従事者	内容	インキュベートの視点から支援したこと・意識したこと
1/29	西脇市担当者とみんぐるによる事業展開の企画検討・協議	堀井悠次 戸田 二若（西脇市まちづくり課）	① 1/25のセミナーの内容の受け止め・感想を共有（参加者アンケートや事後の声など） ② 各地域のキーパーソン、今後の自治協設立に向けた動きをつくりやすい地域、取っ掛かりとして関わりやすい地域の状況を確認。訪問優先順位の確認 ③ 地域訪問時のねらいの整理 • みんぐると地域の関係性構築のきっかけ（市も同行） • セミナーの感想受け止めのやりとり • 地域ごとの関心テーマや話し合いのスタートになるネタを見つける・掘り下げる • そのために研修参加・不参加情報を事前に把握 ④ 地域訪問後の2月自治協連絡会への参加依頼と現時点での内容や進め方の確認	打ち合わせの場の必要性をまず市とみんぐるに提案し、その上で、打ち合わせの場の設定を支援した。 地域訪問時に何を話するか、聞き取るかのポイントを整理した。 そのための各地域情報をあたりどころを市とみんぐる双方の情報をもとに共有した。

2/14	地域訪問 (西脇市・日野地区)	堀井悠次 二若(西脇市まちづくり課) 壺井 日野地区代表区長 コミセン日野地区会館 (館長・事務員)	① 日野地区の取り組みや課題などについて情報交換 ② 研修後のみんぐると地域の関係性の構築	地域のキーパーソンとのやりとりは、みんぐるが中心となるよう、会話の繋ぎ役として意識しながら参加した。
2/18	(施行実施の支援) 令和6年度 第2回西脇市地域自治協連絡会	堀井悠次、 堀井紗由里 戸田 二若ほか2名(西脇市まちづくり課) 市内4自治協議会、市内自治協議会未設置地区3地区	① 各地域自治協議会と地区の来年度の取組などの情報交換 ② 1月の研修の学びの振り返り・深掘りから、地域内での対話の場や自治協議会設立に向けた動きをつくるための意見交換	地域訪問で聞き取った内容と研修の受け止め、研修での学びを連絡会で共有、対話の場づくりや自治協議会設立に向けた動きにつなげ、そのための地域支援の関わりどころを見つける場として企画、準備できるよう、市、みんぐると打ち合わせを行い、当日の企画や準備・進行は、支援者である市とみんぐるに任せ た。 ①の情報交換と事前の地域訪問で、対話や自治協議会の設立にむけた動きの支援ができる地区は見えていたが、連絡会では、とくに②の内容をうまく話し合うことができなかった。

				その原因をインキュベートの視点から、数点に絞って整理し、振り返り会議を設定することを提案した。
3/6	研修～地域訪問～連絡会の一連の取組振り返り会議	堀井悠次、堀井紗由里、壺井戸田	① 自治協議会間の情報交換・意見交換がしやすい会議設計となっていたか ② 研修での学び気づきの深掘りをできる会議進行・内容を参加者とともに共有できていたか ③ 市とみんぐるで想定していた目的（対話の場づくりや自治協設立に向けた動きのきっかけ）につながる場になったか	連絡会への参加者の主体性は高かったことから、今後も同様の連絡会を定期開催することを前提に今後の開催方法についてともに検討した。 意図した情報交換や意見交換の場には、会議の設計（進行、資料、レイアウト、議論の可視化等の企画・準備が必要であること、市との事前協議が丁寧に必要なこと）について学びの機会とした。 地域訪問と連絡会を受け、黒田庄、津万、日野地区、それぞれへの今後の関わり方について、ともに支援の見立てを行った（地域支援の思考方法、視点を理解してもらうことに務めた）
3月下旬以降	黒田庄地域自治協議会にて、住民アンケートや住民対話の場の企画の支援を具体化			

【支援事業の実施（の支援）の成果・課題】

- 研修、地域訪問、連絡会をそれぞれポイントとして、支援に展開するために動いてきた流れによって、黒田庄や津万、日野での具体的な支援ニーズにたどり着けた。具体的には下記の通り。
 - ✓ 自治協議会の役員等は、地域の将来や自治協議会の役割等について一定の理解と意思がある事がよく分かり、支援に関わりやすい地域も多いことが見えた。
 - ✓ 黒田庄地区の支援には、住民アンケートの企画設計の支援や他事例情報、会議の場の支援のノウハウ等も求められ、地域再生アドバイザーなど外部の支援の力も使いながらの取組が必要であることが見えた。
 - ✓ 津万地区の支援には、自治協事務局内及び区長会とのコミュニケーションの媒介役を担う役割を見つけた。
- 地域支援者としての地域訪問、地域同士の情報交換や学びの場の設計はこの経験を題材に学びを深め、改善を図ることができる成長の機会となった。具体的には下記の通り。
 - ✓ 例えば、自治協連絡会は定期・継続開催するとともに、毎月広報配布を機会・ツールとして訪問し、地域の課題把握や支援の関わりどころを模索するアウトリーチによる支援手法を見つけることができた。

【各回の記録・写真】

- 1/29 西脇市担当者とみんぐるによる事業展開の企画検討・協議



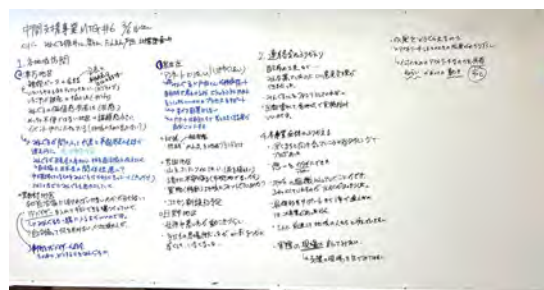
- 2/14 日野地区 地域訪問同行・支援



- 2/18 (施行実施の支援) 令和6年度第2回西脇市地域自治協連絡会



- 3/6 研修～地域訪問～連絡会の一連の取組振り返り会議



4-3. 中間支援活動インキュベート事業の成果と課題

4-3-1. 中間支援活動インキュベート事業の成果

当初設定した目標に照らして、その成果を以下に整理する。

目標	成果
①支援対象する地域に中間支援人材が発掘されていること	・西脇市の中間支援事業の見直し、プロポーザル結果などの状況を把握し、潜在的な支援人材を見つけることができた。 ・特に本事業の支援によって、西脇市の中間支援組織として思いや取組を言語化、具体化、整理することができ、自治協議会等地域支援への関わり方を西脇市ならどうすれば良いか考えることができるようになった。 ・結果、支援人材として西脇市での期待度が高まった。
②その人材と既存の中間支援機関との連携によって支援機能の提供が図られる可能性が生まれていること	・西脇市内、北播磨、丹波の中間支援組織とのつながり・連携構築ができた。加えて地域支援では県地域再生アドバイザー制度を活用し、アドバイザーのノウハウとも連携しながら、地域支援を行っていく展開も期待できる。（丹波・北播磨、今回のコンソーシアム構築団体：報告会への出席・連携や舞鶴市での講演等を通じて）
③ハード中心に中間支援を創設をすることが多い自治体に対し、ソフト事業の構築の必要性・課題を提言・提示することができていること	・企画・準備・情報の整理・OJT の場などを組み合わせることで、中山間地の中間支援として求められる役割（地域における社会教育・学びの機会の必要性、住民自治中心の地域づくりに応じた地域運営組織への支援の考え方、住民の主体性を引き出すための学び～対話の場の必要性とそのための伴走支援・連続性のある支援企画の考え方）の整理ができ、実際に取り組むことができた。

④対象に自治体との協働も含め、支援機能が継続できる方法を提言できていること	・市と中間支援組織の関係性・役割分担等を市の指示によるものでなく、対等な関係性構築にインキュベート支援者が間に入ることで、市と中間支援組織それぞれの役割を考えるようになった（定期打ち合わせ時等を活用）。 ・3年間で1つの目処に、成果を出すことを目指す中期的な支援施策を西脇市と中間支援組織で確認しながら進めることができている（中間支援委託事業は単年度契約であるが、3年間かけて目に見える成果をつくっていくことを目指す）。
その他生まれた成果	・中間支援の支援（スーパーバイザーの必要性）が本事業以外にも兵庫県内複数自治体で求められており、今回の支援者を支援する一連の取組は今後の他自治体における中間支援立ち上げへの支援のモデルとして参考になる。 ・今後も県アドバイザー制度等を活用し、地域支援の進め方等について西脇市の中間支援組織単独ではなく、スーパーバイズや伴走的な支援や他地域の地域支援の現場も経験するなどの中間支援の支援が重要となる（そのニーズが高い）ことが分かった。

4-3-2. 中間支援活動インキュベーション事業の課題

当初設定した目標に照らして、その課題を以下に整理する。

目標	課題
①支援対象する地域に中間支援人材が発掘されていること	・ 具体支援手法やスキルの経験が半年では十分得られていないことから、西脇市での中間支援機能の充実にむけて、他の支援の現場を OJT やインターンシップ、現場見学等の手法で学ぶ機会が必要（今後、取り組む予定）。
②その人材と既存の中間支援機関との連携によって支援機能の提供が図られる可能性が生まれていること	・ 今後、地域に関わるが増え、中間支援組織の周知を進めていくで、個別の団体（NPO 等）からの相談を広げていくことが必要。 ・ 兵庫県には中間支援団体ネットワークがあるが、そのネットワークに参加するなど、さらに他の中間支援との関わりを広げることが必要。
③ハード中心に中間支援を創設をすることが多い自治体に対し、ソフト事業の構築の必要性・課題を提言・提示できていること	・ 数年で異動がある行政職員に対して、継続してソフト事業での支援の継続性・重要性を伝えていく仕組みが必要（現状、月1の定例会議や、本事業で成果を図る方法について検討したような、地域別のゴールと進捗を常に共有するなど）。 ・ 市議会では現状、数値的な団体設立数等を成果として認識しているが、市民活動支援や地域支援の成果やゴールの理解を得ていただくための、議会への説明や理解を広げる取組が必要。
④対象に自治体との協働も含め、支援機能が継続できる方法を提言できていること	・ 地域へのアウトリーチによる支援の成果や課題を市と共有することが難しい。そのためには、定期的に市と中間支援組織で各地域の支援のゴールや進捗を共有し、確認し続け、ともに評価することが重要。 ・ 行政は中間支援事業への予算措置はできるが、その中間支援事業者への支援に予算等をつけることが難しい（人材や組織が不足する中山間地では、中間支援を育成するという視点が行政の支援に不可欠）。ただ市単独では難しくとも、兵庫県ではそのための予算や活用できる既存予算がある。

⑤その他見えた課題	・市が独自に県地域再生アドバイザーと取り組むのではなく、中間支援団体とも情報共有、連携した、地域支援の体制をつくっていくこと。
-----------	---

4-4. 中間支援機能のインキュベートプロセスの検証

本事業を通して取り組んだ西脇市の中間支援のインキュベートのプロセスとともに同様に中間支援のインキュベートが行われた丹波市（西脇市の隣市・今回のインキュベートに関わった丹波ひとまち支援機構）の2事例をもとに、中山間地における中間支援機能のインキュベートに必要なプロセスについて検証を行う。

4-4-1. 丹波市の事例（本補助事業の支援者）

丹波市での中間支援の当初のインキュベートには約3年間の育つ期間が計画・準備されていた。その3年間で、「公設中間支援機関設置まで」「外部専門事業者による支援機関運営を通じた人材育成」「市内人材による支援組織の立ち上げ」の3つに分けてそのプロセスを見てみる。

- ・公設の中間支援機関が設置されるまでの人材育成

丹波市では2017年度末に公設の中間支援機関として、丹波市市民活動支援センター設置にむけた基本計画（以下、計画）が策定され、市民活動・中間支援・住民自治による地域づくりの支援の3つを事業の柱とする公設民営の中間支援機関の設置が計画された。

計画では、その設置の背景として「（前略）住民自治の基本原則である地域住民が主体となった地縁型の活動と、一定の目的やミッションを達成するために活動するNPO法人や市民活動団体等のテーマ型の活動が連携し、協力し、協働することが、『住み慣れたところに住み続ける』ことができる、丹波市の新しいまちづくりのスタイルであると確信します。（中略）生涯学習活動や地域づくり活動などにおける、市民が主体的に行う公益的な活動を総合的に支援する仕組みをつくり、拠点を整備することにより、今後の取り組みを活性化させることを目的とした『丹波市市民活動支援センター（仮称）』（中略）の設置が必要である」と記載され、市の施策としての位置づけが明確に示されている。

また計画では、運営のあり方として「非営利法人格を備え中間支援機能をもつ団体による運営が望ましい」とし、そのための人材育成の必要性が記載されている。

特に運営の担い手の考え方として、「市民活動支援センターの運営にあたっては、先ずは、既に同種の市民活動支援センター運営を行っているNPO法人等に当面の間の運営を委託する「公設民営（委託）」により設置しますが、その後の取り組みを通じて、さらに中間支援を担う人材を育成していくこととします。そして、それらの人材が中心となり、新たな法人の設立を目指すとともに、将来的には、その法人が市民活動支援センターを運営するといった、段階的な取り組みを行いま

す。」と計画されている。つまり、当初は市外の専門事業者に、その中で中間支援の担い手を地元で育成（インキュベート）し、その人材が将来的に運営を担っていくというプロセスが描かれている。

丹波市ではこの計画に基づき、支援人材育成に予算が充てられ、2018 年度には「中間支援人材育成研修事業」が実施（受託事業者：株式会社地域計画建築研究所：通称アルパック）され、6 名の受講生とともに 100 時間（県内外の中間支援組織でのインターンシップ的な実地研修含む）の研修が行われた。市民活動センター神戸・シミズシーズの 2 団体と連携し研修プログラムを構築するとともに、そのネットワークを生かし、中間支援人材に求められる能力に応じた研修を企画し、一線の講師を招聘し実施した。

インキュベートする上でのポイントとして「外部の中間支援組織からノウハウ共有を受ける予算と時間」つまり、中間支援の担い手発掘・育成に予算と時間を確保していたことが挙げられる。同時にその人材育成事業の担い手となりえる人材・組織が複数存在し、市担当者がネットワークを有していたことも大きい。

・外部専門事業者による支援機関運営を通じた人材育成

丹波市は人材育成研修事業の後、2019 年度から 2 年間、市民活動支援センター開設準備・運営業務を、計画に基づき、市外の中間支援のノウハウを持つ事業者を公募し、委託（受託事業者：株式会社地域計画建築研究所：通称アルパック）、受託者は、人材育成研修事業の受講生の一部のほか、丹波市内でまちづくりに経験や関心がある地元人材を雇用し、その開設の準備と当初 1 年半の運営を担った。

市外の中間支援のノウハウを持つ事業者が事業責任者以外を全て丹波市内の人材を雇用したのは、計画に基づいた、人材育成の考え方が前提にあったからである。

市内人材の育成と、実際の支援業務の質保障のためにも、受託者は、市民活動センター神戸・シミズシーズの 2 つの県内の有力な中間支援組織とも連携した。

また、本事業から、丹波市に住む前提で市民活動と地域づくり支援のノウハウを持つ人材が体制に入る事業者が受託した。

・市内人材による支援組織の立ち上げ

地域外の中間支援人材が関わり、地元人材対象の中間支援人材育成プログラムや実際に公設の市民活動支援センターを地元人材と運営するなどの準備・助走期間（2 年・市の戦略的な計画・予算）を経て、2020 年 10 月に丹波ひとまち支援機構が設立された。

第4章 中間支援活動インキュベート事業

丹波市による丹波市のための中間支援団体ではなく、周辺市町含めたニーズへの対応と NPO としての経営を志向する組織として支援事業を展開していくこととした。

丹波市では、2021 年度には、丹波市市民活動支援センター運営業務を受託、2022 年度から 2025 年度は丹波市市民プラザ（丹波市市民活動支援センター業務含む）の指定管理者に指定されるなど、他にも生涯学習支援事業等を丹波市と協働で展開している。

丹波市外でも、多可町、朝来市等でも地域支援、市民活動支援に関わる事業を担うなどしている。

4-4-2. 西脇市での事例（本補助事業による被支援者）

西脇市では、2024 年度から中間支援事業の受託団体が交代し、「みんぐる」が新たに担うこととなった。具体的な経緯と中間支援事業の展開とその支援の過程、成果と課題については、本インキュベート事業の報告に記載のとおりである。

4-4-3. 中間支援機能のインキュベートに必要な要素～両事例から

丹波市と西脇市の中間支援機能のインキュベートのプロセスを踏まえ、特に中山間地での中間支援機能のインキュベートに必要な要素を、以下に整理する。

- ・多様な視点をもって支援人材を発掘、育成する視点とプロセスを持つこと

中間支援機能に求められる能力を発揮する人材や組織は必ずしも NPO や市民活動等に関わっている、中間支援への関心とスキルや知識を持っている人材に限らないことが、2 事例から分かる。わがまちの中間支援機能に求められる要素は何かを明らかにしながら、その人材を見つけ、あるいは取り組むきっかけをつくり、育ち、育まれていく環境（中間支援機能をつくりだすために必要な時間と予算を用意すること）を整えることが必要である。

「中間支援組織や人材がないから、できない」のではなく、行政として、また市民として、自ら中間支援機能をつくっていくという考え方が求められるとともに、その際に、他地域の中間支援組織や支援人材が、その育ち、育んでいくプロセスに関わる機会・環境を用意しておくことも重要である。

加えて、人材を発掘・育成にも関係することとして、中間支援事業だけを生業としない人材による支援組織や働き方を想定することも必要になる。中山間地では中間支援の仕事だけで十分な収入が得られないことが想定され、また人材発掘の面からも他の仕事をもっている人材が支援に関わることが期待される。実際、丹波市のスタッフもそれぞれ自らの専門性をもって他の仕事をもつスタッフが多く、西脇市においても専職人としての仕事をもつ人材が中間支援事業も担っている。別の見方をすれば、様々な分野の専門性やネットワークをもつ人材が関わる組織づくりにもつなげられる。こういった重層的で多様な人材が中間支援機能に関わることを想定したインキュベートが必要になる。

- ・継続的なスーパーバイズを行い、他の中間支援組織・人材との学び合いの機会を持つこと

2つの事例とも、他地域の中間支援組織が、中間支援人材へのスーパーバイズを行うことによって、支援人材の発掘、育成を行うことができたことから、他の中間支援組織・人材による支援が特に中山間地域での中間支援機能のインキュベートには重要であったことが分かる。

同時に、適時にスーパーバイズを受けることができる環境や、他の中間支援組織とともに継続的に学び、支援内容、成果・課題を振り返る機会があることが、中間支援機能や人材の充実につながる。

特に、支援を行おうとする内容と同種の他の中間支援組織が取り組む現場に、同行し、見て学ぶ、ともに支援に取り組む機会を得て、自らの支援の現場で真似て取り組むという実践による学びの機会が求められる。例えば、丹波市の事例では、他の中間支援組織にインターンシップとして就業したり、市民活動団体向け研修事業を他の中間支援組織のスタッフとともに運営するなどしてきたし、西脇市においても本事業振り返りでは、他の中間支援組織による支援現場に同行したり、連携して支援に従事しながら学ぶなどの機会が求められている。

4-5. みんなる 堀井悠次氏からの寄稿

中間支援のインキュベート（育成）事業に西脇市のあしたあさってさんとみんなるを選んでいただき、8月から支援をしていただいていた。みんなるでは目指すところ、出来ること、強みを見える化することがまず大切だと教えていただき、ワークショップを経てフライヤー作成をしました。各地区への訪問では同行していただいたり、細かなアドバイスをいただきました。

各地区に対して具体的な活動の柱が立ち、4月から支援を開始していけそうです。みんなるからの提案を押しつけるのではなく、あくまでも市民からのアクションが必要で、それに伴走していく。対話を通して、一緒に地区の課題や向かう先を見つけていく。このプロセスが持続可能な地域を自ら作ることに繋がるのだということ。コンサルではないという事。

中間支援という言葉はいろいろな分野で使われるようになり、一体どういうものなのか。ふわっとしてませんか？ 実際、中間支援団体として活動している方達でさえ明確な答えを見つけられていません。もしかしたら、中間支援の形は時代に応じて普遍的に変わっていく物でそもそも答えなんてないし、人それぞれの捉え方でいいのかもしれない。

ただ、みんなるでは、中間支援は地域や人と向き合う事として活動をしています。

今回の報告会（※2025年3月12日に開催した本事業の活動報告会）で、みんなるの活動は、今までにあまり例のないことのように大学の教授や専門の方からは面白いね！とっていただきました。専門性は日々学びまた他の団体と連携し補完すればいい。まずは地域や、人にフォーカスしていくことを地道にやっていきたいです。

今後も杓にハマらない自由な発想でまちづくりしていきます。

第 5 章

全体研究会

5-1. 全体研究会の目的

全体研究会の目的は、下記の3点とした。

- ① 「伴走支援事業」「セミナー事業」「中間支援機能インキュベート機能」の3事業の進捗状況をコンソーシアム参画団体間で逐次共有し、また共同で改善や検証に取り組むことで、事業を着実に実行すること。
- ② 上記の取り組みを通じて、新たな価値を創出したり、中間支援のノウハウの言語化・共有化を促進したりすること。
- ③ 言語化・共有化されたノウハウを、他地域へ波及させる、あるいは波及可能な状態にすること。

5-2. 全体研究会の事業内容

全体研究会では、前述の目的を達成するために、全体研究会を期間中に計6回、開催した。各回の内容等を下表に示す。

回	日時	場所	内容	参加人数
1	①2024/8/2(金) ②2024/8/8(金)	オンライン	1. 採択の概要説明 2. 経費精算関連の説明 3. コンソーシアム協定書について 4. 日程管理、コミュニケーション Tool 等 5. 第2回研究会について	12人
2	2024/9/5(木)	オンライン	1. 現状確認 2. 各事業の進捗報告 3. 事業全体のゴールのイメージ（討議） 4. 全体研究会について（討議）	12人
3	2024/9/30(月)	神戸市 中央区 文化センター	全体研修会 1. 各事業の中間報告+ディスカッション 目標他姓状況、得られたノウハウ学び、 将来に活かせる可能性等	12人

			2. 振り返り評価	
4	2024/12/27(金)	オンライン	全体研修と報告書作成に向けた編集会議 1. 各事業進捗確認→ブレイクアウト 2. 報告書 日程確認、全体構成の確認 3. 会計関連 日程確認	10 人
5	2025/2/14(金)	オンライン	1. 報告書編集会議 2. 事業期間全体のふりかえり 3. 3/12 最終報告会の企画	11 人
6	2025/3/7(金)	オンライン	活動報告会に向けた協議 1. 活動報告内容の精査、確認 2. ディスカッション・テーマの確定 当日運営の決定	11 人
7	2025/3/12(水)	神戸市 婦人会 館	活動報告会	77 人 + 後日視 聴 45 人

全体研究会では、事務的な連絡や情報共有の他、伴走支援・セミナー・中間支援の各事業事務局の報告をもとに、本事業関係者によるディスカッションや質疑応答を通じて、これまでの成果や困りごとの言語化などを行った。第1回～第5回で議論した内容については、伴走支援・セミナー・中間支援の各事業の報告に反映し、本章では割愛する。

第6回の活動報告会に関しては、本事業の成果や課題を広く共有し、成果を他地域に波及させると共に、今後の事業展開に資する知見やネットワークを得ることを目的として、公開の報告会を開催した。報告会では、各事業の事務局担当者が活動報告を行い、参加者とのディスカッションを行った。兵庫県内外から合計 77 名の参加を得た（会場 30 名、オンライン 47 名。このほかに後日のアーカイブ視聴申込者が 45 名；合計 122 名）。当日の概要は以下の通り。

日時	2025 年 3 月 12 日（水） 13:00-16:00
場所	神戸市立婦人会館 + オンライン
プログラム	【第一部】 事業実施報告

	・ 伴走支援事業 ・ 市民参加のデザイン（セミナー）事業 ・ 中間支援インキュベート事業 【第二部】 ディスカッション ・ 参加を促す伴走支援とは ・ 市民参加を学び合う場づくりとは ・ 中間支援インキュベートに必要なこと ・ 中間支援の人材育成
会場での意見・質問	・ 中間支援の必要性が社会に、とりわけ行政に認められていないがどうすればいいか。 ・ 「中間支援 3.0」とはどういう意味か。1.0、2.0があるのか。など
アンケートでの参加者の声	・ 中間支援の重要性について理解を深めることができた。 ・ 1年に満たない事業期間の中、それぞれの事業できちんと論点を出されていたこと、素晴らしいな、と感じた。 ・ 中間支援団体ではなく、中間支援機能にフォーカスして議論を進めること。また、中間支援機能が連動していくことが、今後非常に重要だと実感できた。 ・ 市民参加の促進と同時に、内部スタッフの地域への参加も大事ななと感じた。 ・ 中間支援に取り組む団体同士が広く連携・協働することで、相互補完できる重層的な形を目指していきたいと感じた。 ・ 市民参加につなげるためのコーディネーションを学んだり、考えたりする機会が少ないということ、本当にその通りだなと感じた。 ・ 市民側への理解を広げるための「教育」的な取り組みも大切。 ・ それぞれの団体が考え・言葉にしていくプロセスを支える姿勢が大切であることを学ぶことができた。 ・ お客様にせず、パートナーシップを育んでいくこと。大切にしたいと思った。

第6章

本事業の成果と課題

6-1. 事業の成果と課題（概要）

各事業ごとの成果と課題の詳細は各章（第2章、第3章、第4章）に譲り、ここでは活動報告会（3/12）の発表資料を掲載する。

6-1-1. 伴走支援事業の成果と課題

第一部 活動報告：伴走支援 | 成果(1) 支援による変化

団体	活動概要	支援前の状況	支援による変化
団体A	虐待や犯罪の被害者に対する支援/調査/研究。主なメンバーは研究者など。	団体の目標設定について考えたい。組織運営の負担を軽減したい。	・課題に直面し活動に消極的になりつつあるメンバーから <u>前向きな発言</u> が生まれた ・事業を整理することで、団体としての方向性を確認して <u>優先順位付け</u> ができた
団体B	官設民営のフリースクールを運営。30人超の利用登録、有給職員10人弱。	スタッフや理事で、現場や組織運営についてもっと話し合いたい。	・団体内における新たな <u>情報共有の仕組み化や会議体制の見直し</u> ができた ・支援実施以降も団体内での <u>継続的に話し合いをしていく</u> ことへの合意ができた
団体C	民設民営のフリースクールを運営。30人超の利用登録、2つの拠点を所有。	収支状況を改善し、経営を安定させたい。	・<u>数字や実態</u> を元に、自組織を客観的に把握することの重要性が共通認識になった ・代表だけでなく、<u>理事やスタッフが自発的に組織課題に取り組む</u> 動機付けができた

29

第一部 活動報告：伴走支援 | 成果(2) 団体の声

業務内容に関わる研修は都度、全体としても個人としても受けていましたが、職場の環境改善のために時間を使う機会と時間をいただき、自らの行動をふりかえる ことができました。

外部の方からの意見を聞いて、より 客観的な視点をもつ ことができました。

最も効果的だったと感じる支援は、

団体としての現在の立ち位置や課題を明確にできた ことです。

これまで日々の運営に追われる中で、組織全体の方向性や課題を整理する機会がありませんでしたが、支援を通じて 客観的な視点を持ち、

強みや改善点を具体的に把握することが出来ました。

その結果、今後目指すべき方向性が明確となり、

取り組むべき課題にも優先順位をつけながら計画的に進めることが可能になりました。

30

第一部 活動報告:伴走支援 | 今後の課題

【個人レベル】参加を促す伴走支援をより効果的に行うための、
支援者各自のスキルやあり方を、どのように高めるか

↓↑

【組織レベル】複数名で伴走支援を行う予算を、どのように確保するか
支援者の孤独孤立状態を防ぎ、視野を広げ成長するための機会提供

↓↑

【社会レベル】財務基盤が弱いNPOへの伴走支援に必要な予算を、誰が担保するか
民間助成財団は組織基盤強化に前向き 自治体は??

31

6-1-2. セミナー事業の成果と課題

第一部 活動報告:セミナー | 成果(1)

●参加のデザインフォーラムinHYOGO

参加者:目標50名→実績73名(+169再生)

満足度:回答者の96%が、短期集中ゼミへ関心ありと回答



お金だけじゃないボランティア(相手が何を求めているのか)
本当にそんな人、いるかなあ?と思うが、
いると思って考えようと思う。そこがスタートかなと思った。

ご登壇の3名から、現場での実際の出来事や
参加を生み出す姿勢が聞けたのはよかったです。
良い意味で、ハードルも下がりました。

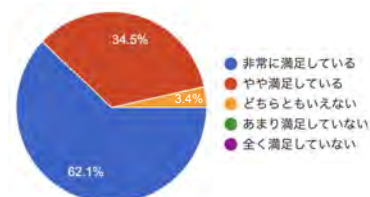
43

第一部 活動報告:セミナー | 成果(2)

●参加のデザイン短期集中ゼミ

参加者:目標80名→実績のべ91名(21団体)

満足度:全4回の平均値は4.59(5点満点)



グループワークでは、各地域ならではの工夫や課題が興味深かったです。フィードバックも参考になりました。
全体共有で出たアイディアはどれもすぐにできる、のに、やっていないことだと感じました。

今回のゼミは神回でした！
それぞれ発表された方の活動内容は違っても、
先生のフィードバックはどれも参加になることばかりでした！
オンライン参加でしたが、意見交換の時間も良かったです！

44

第一部 活動報告:セミナー | 成果(3)

●ゼミの参加者に生まれた変化(例)

・ボランティアを募って活動を広げ、当事者とともに市民への啓蒙を進めていく企画が生まれ、助成金申請を進めている。

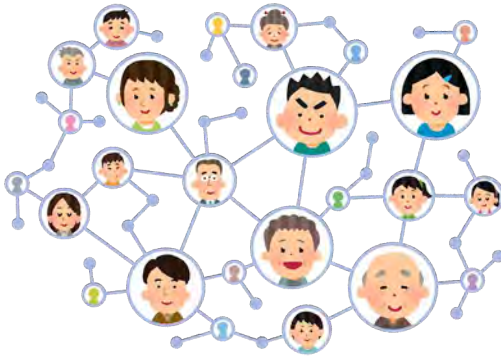
●コンソーシアム参加団体に生まれた変化(例)

- ・自地域の自治体から、市民参加についての講師依頼を受けた。
- ・自地域で実施するボランティアマッチング制度では、ボランティア希望者の登録数に比べ、ボラ募集团体数が少ない。
この方法で、参加の機会を提供できる団体を増やせると感じた。

45

第一部 活動報告:セミナー | 今後の課題

●参加のデザインにとりくむNPOのネットワーク(案)



今後の活動を展開する基盤として、参加のデザインを実践するNPOや中間支援組織、自治体や社協などのネットワーク化を構想しています。

【やりたいこと】

伴走型講座づくりの支援、NPO支援・アドバイザー派遣、実践者の緩い情報共有、研究者と事業評価、オンライン事例報告会、取組んだNPOの事例紹介、行政向け施策設計の支援、政策提言 など

※ネットワーク参加へご関心のある方へ

今後事業計画を検討し、できるところから取り組みたいと考えています。ぜひご連絡ください。

46

6-1-3. 中間支援インキュベート事業の成果と課題

第一部 活動報告:インキュベート | 成果

●中間支援機能インキュベート事業の成果(p.40目標の各項に対し)

- ①: 西脇市の中間支援事業の状況を把握し、潜在的な支援人材を発見できた。
西脇市での支援の言語化・具体化ができ、支援人材として期待度が高まった。
- ②: 西脇市内や周辺地域、同様地域の中間支援とのつながり・連携構築ができた。
地域支援では県地域再生アドバイザー制度を活用し、アドバイザーのノウハウとも連携しながら、地域支援を行っていく展開も期待できる。
- ③: 企画・準備・情報の整理・OJTの場などを組み合わせることで、
中山間地の中間支援として求められる役割を整理し、実際に取り組んだ。
- ④: 3年間で1つの目処とする中期的な支援施策を西脇市と確認できた。
その他: 中間支援の支援が、兵庫県内の複数自治体で求められている。
本取組は、今後の中間支援立ち上げへの支援のモデルとして参考になる。

57

6-2. 全体のまとめ

本事業では、昨年度の「孤独・孤立対策活動基盤整備モデル調査事業」（※1）に続き、多くの中間支援組織のネットワーク（共同事業体）を形成して中間支援のソフト事業を実施した。3月の活動報告会でも「中間支援（組織）の意義・必要性が社会的に認められていない」「どう伝えればいいか」という声があり（会場、参加者アンケートとも）、私たちの問題意識もこれに近いものだった。

一口に「中間支援」といっても近年はその機能・組織ともに多様化しており、どんな中間支援について論じたいかを絞る必要がある。私たちは、現場で孤独・孤立対策に取り組む多くの団体（※2）の身近にいて、かつハード（施設）ではなくソフトの支援力に焦点を当てて、さらに全国各地に数多く存在する地方の・地域密着型の中間支援組織およびその機能に光を当てた。

個別の事業を超えて、本事業全体の成果としては以下の点が挙げられる。以下で考察する。

- （1）伴走支援など3種の「ソフト面の中間支援事業」の必要性、有効性が見える化したこと
- （2）それぞれにおいて、その手法やプロセス等が見える化し、人材育成を含めて、今後これらの事業を進める方向性や課題を整理したこと
- （3）連携・協働の重要性を明らかにしたこと
- （4）隣接領域（NPO（市民活動）支援と地域活動支援）の融合の重要性を明らかにしたこと

※1 関西の中間支援組織6団体で構成する「孤独・孤立対策活動基盤整備モデル調査業務・関西ユニット」として実施（内閣官房委託事業）。ひょうごコミュニティ財団がこの6団体の1つとして、兵庫県内でさらに8つの中間支援組織のネットワークを組んで兵庫での事業を実施した。

調査報告書：<https://x.gd/NWfsx>（内閣府）

※2 福祉や教育の分野など、現に支援を必要としている人への（狭義の）孤独・孤立対策に携わる団体に限らず、まちづくりや文化芸術、スポーツ、環境保全、動物保護といった一見「孤独・孤立対策」からは遠いような活動でも、人々の協力、メンバーの包摂などを通じてコミュニティづくりに、ひいては孤独・孤立対策にも有益であると私たちは考えて本事業でも対象としている。

（参考）「孤独・孤立対策に関する要望書」（2021年8月）

<https://x.gd/j5U47>（日本NPOセンター）

（1）伴走支援など3種の「ソフト面の中間支援事業」の必要性、有効性が見える化したこと

現在、全国に数百とも言われる数の「中間支援組織」があるが、その多くは財源の大半を行政予算から得ており、また、施設管理などのハード系事業が占める割合も小さくない（大野氏の巻

頭コラム参照)。中間支援の活動に公的資金が付くこと自体はまったく否定するものではないが、その付き方には、ハード偏重(=ソフト軽視)、専門性への評価の低さ(=人件費の安すぎる単価)など課題が多くあり、また他方、多くの中間支援組織において寄付や会費、公的資金以外の事業収益といった自主財源の開発は進んでいない。それもあってか、近年、中間支援組織の停滞や行き詰まりが語られており、その状況を打破しようとする試みの1つが本事業である。

この事業では伴走支援など3種の事業(第2章~第4章参照)を実施してそれぞれにおいて所期の成果を挙げた。各事業ともまだまだ深化させるべき点は残っているし、また、重要な中間支援の機能はこれら3事業に限らないが(※3)、ソフト事業、とりわけアウトリーチ型のソフト事業(伴走支援事業、インキュベート事業)がNPO支援・地域活動支援において必須で有益であることは示せたと考える。

国や自治体が中間支援(NPO支援や地域活動支援)の政策を考える際には、まず何よりもソフト面の支援事業を中心に検討する必要がある。これは決して施設管理などハードの施策を否定するものではない。それはそれで必要だが、ソフトの支援力の強化なしにハードだけでは成り立たないということである。

※3 例えば、地域で寄付という形の参加を集めるコミュニティ財団の機能、多機関連携をコーディネートする機能、シンクタンク・政策提言機能など。

(2) それぞれにおいて、その手法やプロセス等を見える化し、人材育成を含めて、今後これらの事業を進める方向性や課題を整理したこと

いずれの事業においても、「重要であると感じながら、またさまざまな実践は積み重ねてきたもののノウハウや実施のスキームとして定式化できていない事業」の定式化を進めた(ただし、セミナー事業には新規開発の面も大きかった)。短期間の事業でもあり、まだ定式化の途上の部分も多く残っているが、方向性は示せたのではないだろうか。

研究会や活動報告会(3月12日)で語られたことの1つに、「中間支援組織」と並んで「中間支援の機能」が重要であるという点があった。前記(1)に述べたこともすべて活動であり機能である。もちろん、「機能」させるのは人であり組織でもあるし、人材育成が多くの中間支援組織における共通の課題であることはすでに共通認識となっており、人や組織を抜きにして機能は語れない。人材育成に必要な資金も組織として確保することが多いだろう。機能と組織の両面から中間支援を考察し続けることが必要と思われる。

(3) 連携・協働の重要性を明らかにしたこと

本事業の大きな特徴は、全国の9つの中間支援組織が連携・協働して実施した点である。また、一部の事業（特にインキュベート事業）においては地元行政（市、県）との連携、協働も非常に重要であった。

中間支援組織同士の連携については、上述の「ノウハウや実施スキームの定式化」には複数組織の連携が極めて有効であった。伴走支援事業においてはまだまだコンサルタントとしての個人技に頼る部分が残る中、中間支援組織同士がケース検討を重ねつつ支援を進めていくのは経験・ノウハウの共有・交換には非常に有益であった。またセミナー事業では、NPOにおける市民参加促進のノウハウは各中間支援組織に散在しており、複数団体がノウハウを寄せ合うことでこの事業が実現できた。こういったネットワーク型の進め方自体が1つの重要なノウハウとも言えるだろう。

行政との連携では、これからの地域をどうしたいかのビジョンの共有は何より重要であり、その上で中間支援活動に必要な財源を地域の行政が手当てすることも必要である。インキュベート事業においては、第4章で詳述しているように、それが非常にいい形で実現したと言える。

そもそも本事業自体が国の予算（3分の2補助）により実施できている。中間支援組織だけではこれだけの規模の事業は実施できなかったことは言うまでもないし、逆に、地域の活動を盛り立てる有力な中間支援の活動が各地になれば、孤独・孤立対策の「担い手育成支援」が実現しにくいのも同様である。

中間支援組織同士、また官民の連携・協働によって、単独団体では、あるいは民間中間支援組織だけ・行政だけではできないことが多く実現できる具体例を示せたと言える。

（4）隣接領域（NPO（市民活動）支援と地域活動支援）の連動の必要性を明らかにしたこと

インキュベート事業で顕著だったが、地域によってはNPO支援よりも地域活動支援の方が量的にニーズが大きいこともよくある。地域にNPO的な活動が少ない地方部においてはごく普通にある状況である。かといってNPO的な活動・組織への支援が不要であるわけもなく、少数であってもNPO・市民活動的な存在は貴重であり、それへの中間支援も必要である。そういった地域では、NPO支援と地域活動支援を一組織が両方行う必要が出てくる。NPOであれ地域活動であれ、その地域の市民・住民が自ら社会をより良くしていこうとする営み＝自治の強化＝であることは共通している。都市部では支援対象の数も多いため、両者が専門分化することもあるが地方部においては両者が併存し、一組織の中で両方の機能を有することも多い。

NPOと地域は特性も違い、支援に必要な知識・ノウハウも違うため、支援機能として区別する意味はあるが、一方、両者の支援を一組織の中で並行して実施することにはより積極的な意味もある。第一に、インキュベート事業が示したように、両者に共通する要素も小さくないこと。そ

して第二に、両者の活動の接近、つまり地縁的な活動に市民活動的要素を増やしていったり、NPOの活動がより地域に根ざすものになっていったりということの実現である。この点は今回は詳述する余裕がないが、今後の重要な検討課題ではないだろうか。

おわりに

現在、そして今後の日本社会の状況を考えると、孤独・孤立対策に限らず、市民・住民による自発的な社会課題への取り組み（市民活動）は、その必要性を増す一方と思われる。政府・自治体の側の公的責任の縮小（撤退）という負の面もあるが、一方で市民・住民が公共的なことがらを行政にお任せにしてき過ぎたことの是正という面もある。今後進む可能性が高い政府領域の縮小に対して、現在も進む市場化に任せるのか、それとも地域や市民が主体的に引き受けていくのかが問われている。後者の領域を少しでも広げることがソーシャル・キャピタル（社会関係資本）を形成し、この社会とそこに住む私たちの暮らしや人生を豊かにする鍵であるという認識から、私たちは中間支援の活動に取り組んできた。活動の担い手も受益者も、単なるサービス事業者と消費者に留めることなく、互いに協力し時には立場が入れ替わりながら、また行政や企業その他の主体とも協働しつつ「支え合う社会」を形成していく。その市民参加や自治の理念については、大野氏の巻頭コラムもぜひ参照されたい。

そういった市民参加や市民自治を重視した地域の活動を盛り立てていくために中間支援の活動は重要だが、上にも述べてきたように、まだその必要性・重要性は社会的に十分認識されているとは言いがたい（例えば、まちづくりや都市計画の分野におけるコンサルタントの社会的位置づけ、評価と比べるとわかりやすい）。特に中間支援的な事業を企画・発注する立場にある行政や議会は、ソフト面での支援活動とその成果にもっと目を向けていただきたい。現行の中間支援施策はハード偏重・専門性軽視（安すぎる人件費）の両面で、ソーシャル・キャピタル形成や市民自治社会の推進という本来のゴールにはなかなか到達しないのではないかと。

中間支援組織の側も、何が自分たちの専門性で何を成果として評価してほしいのか、その「言葉」を持ってこなかったと言えるだろう。背景として、行政事業においては法人設立件数や講座の参加人数などの表面的な数値ばかり求められてきた経緯があり、また、中間支援組織に求められる機能はNPO支援、多機関の協働コーディネートはじめ人と組織の「つなぎ役」、ボランティアや寄付などの参加促進、調査研究や政策提言など極めて広範囲にわたるため、どっちつかずの器用貧乏に

第6章 本事業の成果と課題

なっている面もあるだろう。そういう面があるのは事実だが、何よりも中間支援組織自身が自らの専門性と社会に対して提供できる付加価値を明確に言語化して示していく必要がある。今回の事業は、まだまだ不十分だがそれへ向けた一歩である。

中間支援については、常に財源と人材（人材育成およびリクルートの両面）が課題として指摘される。当然、人材は持つべき専門性とセットである。人材を確保・育成し、強みのある事業の企画・開発を進めて社会に成果を示す。行政財源中心だとそういう「開発・投資」を行う余裕もないのも事実だが、寄付や民間助成金なども活用して、なんとかしてこれらのことを進めていく必要がある。それをしなければ、早晩中間支援組織は定型的な業務しかできない成果の挙げられない組織と評価されてしまうだろう。

中間支援の強化やその先にある市民社会の形成は全国的な課題である。社会全体の分断化や市場化が進む現在の流れに抗い、別の可能性や対抗軸を打ち出す営みと言ってもよい。こういったことは、一組織や一地域だけの課題ではない。ぜひ方向性を同じくする全国の皆さんとの連携を願って本冊子のまとめとしたい。

第7章

参加メンバーの寄稿

本項では、本事業に参画したコンソーシアム構成団体のスタッフによる寄稿文を掲載する。

7-1. 三本裕子（NPO 法人日本 NPO センター）

「伴走支援の効能とは：分かち合う団体になるために」

NPO の言葉の受け売りだが、孤独・孤立の解消策は「小は大を兼ねる」のではと思っている。
1 人にひとりが寄り添うこと、それにより生まれるつながりは大を兼ねるのではないかな。

NPO の支援においても同じことが言えるのではないかなと思う。団体にはそれぞれ生まれがあり、文化があり、行動規範がある。多様なバックグラウンドのある人が出たり入ったりし、生き物と同じようにのびやかに動いたり、呻吟する。

悩む NPO への、**地域に根差した NPO 支援者の伴走支援**は 3 つの理由で効果的だと感じる。

（１）地理的・文化的文脈の共通理解

（２）身近な存在として相談するハードルの低さ

（３）同じエリアの社会資源を紹介できコミュニティに繋ぐ

必ずしもその地域の NPO と NPO 支援者の相性がいいとは限らないけれども、例えば日常生活で耳に入る情報は地域外からよりもよほど多く、つながる機会も多いことは確かだ。

今回の伴走支援は、そんな関係素地を得やすかったからこそ、より自然に始まった。

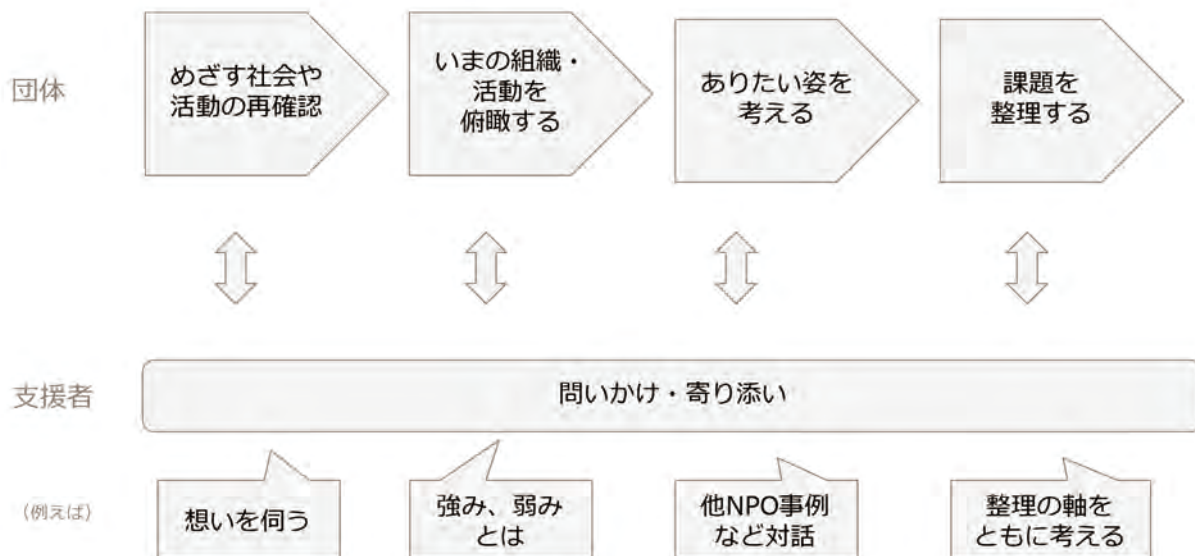
支援者が団体の活動や困りごとを伺っていく中で、話者はなぜこの活動を始めたのか、これからどうしていきたくのかをあらためて言葉にしたり、支援者との会話の準備として自問自答する。同じ団体内で活動や組織全体についての会話の量が少しずつ増え、発見された小さな課題の改善を試みる。これらのプロセスの中で、普段の会議では話されない声生まれ、事業の整理が進められ、自分たちの力を自ら生み出していた。支援者は自分の経験や運営のコツを共有したり、同じな悩みを持っていたり相談相手になってくれるような NPO や人を紹介する。兵庫県には「ひょうご市民活動協議会（ひょうごん）」という県内の NPO ネットワークがあり、そこに繋がってもらおうとコメントもあった。

本事業で実践された問いかけ寄り添う支援は、団体自身の中にコミュニケーションを増やし、誰かの荷をおろしやすくしたり、楽しみや苦しみを分かち合う団体に向かう支援だったのではないだろうか。

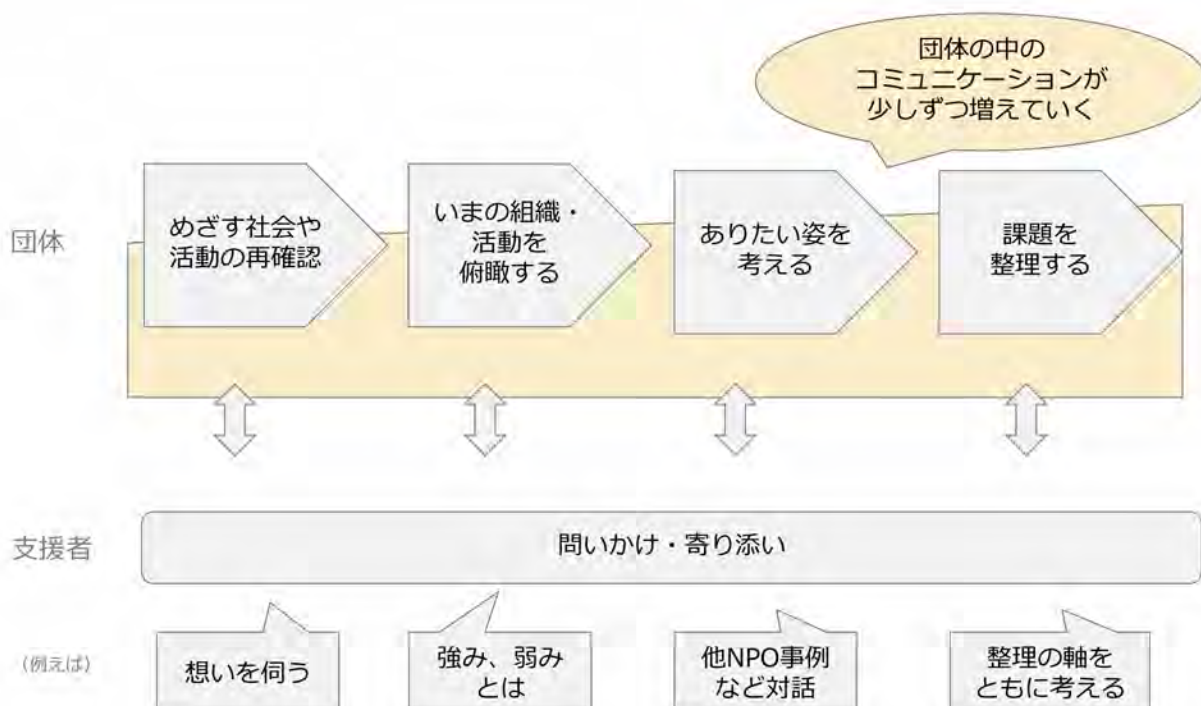
各地に多くの NPO が存在し草の根の活動を展開している。悩みのない団体は少なく、支援者が 1 団体ずつに問いかけ寄り添う伴走支援はニーズがあり、地域において多様な団体の活動によって人と人とがつながる機会がつけられることは小は大を兼ねる大きな効果がある。地域の支援者の伴

NPO 支援施設を運営することは多いが、支援内容に伴走支援を加えることを強く提言したい。また、本事業を通じて「より支援力を高めたい」という声も多く聞かれた。伴走支援をする NPO 支援者同士の活動地域を超えたネットワーク形成や学び合いは支援力を高めるために必要であり本施策に相乗効果を生むので、そのような機会も重要である。

(図 1)



(図 2)



7-2. 壺井祐輔（NPO 法人北播磨市民活動支援センター）

「伴走支援の魅力」

当法人が行う NPO や市民活動団体への相談対応は、今までは、相談者が来所して行うのがメインとなっていた。

その中で伴走支援は、同じ支援でも窓口での相談業務とは格段に相手をよく理解することができた。それは、支援団体の活動フィールドにお邪魔しているからこそ、相手がリラックスし、いつもと同じ空間で対話できていることが重要である。

それは、日頃の相談業務の延長で、単発的に地域の団体を訪問することがあるがその時に感じたものにつながるかもしれない。どの団体も訪問すると、とてもにこやかに、嬉しそうにたくさん話してくれる。たいていの方がウェルカムな姿勢であるということだ。

もうひとつ、支援者側にとってもやりがいや嬉しさを感じ、支援が前向きになることがある。それは、同じ仲間として、課題に取り組むことができることではないだろうか。（もちろん、実行するのは支援者ではなく相手ではあるが。）

支援者もすべての回答を持っているわけではないし、それを一方的に与える立場でもない。伴走支援の過程で、時には同じように悩み、同じように嬉しさを共有した仲間だと感じる。その中で生まれる、信頼関係を築くところから始まり、それが“仲間”に変わっていくグラデーションを感じ取ることができるのも醍醐味ではないだろうか。

このように、伴走支援は、相手への深い理解と共感を得て、ともに地域課題に取り組む仲間（チーム）として関わっていける大きな効果があると感じた。

また、支援者は経験のあるなしに関わらず、地域の団体と一歩足を踏み入れた関りを持つことで、支援者自身にとっても、モチベーションを上げる大きな効果が生まれると感じる。

7-3. 玉田恵美（NPO 法人姫路コンベンションサポート）

「ボランティアさんには一番“おいしいところ”を持って帰ってもらいましょう」

「参加のデザイン」セミナー講師の岡村こずえさん（甲南大学 特任准教授）の言葉でハタと手が止まった。私の事業に関わってきたボランティアさんはどうだっただろうか。

多くの市民活動団体が渴望することの一つに「人」がある。苦労してやっと集まったボランティアに「もう、次からは参加しません」と言われるときの悲しさ。

自分たちの何がいけなかったんだろうか、どうすればよかったんだろうか ——。

今回のセミナーでは、なぜ活動にボランティアが必要なのか、ボランティアが集まらない、続かない理由は何なのか、ボランティアが続くためには何が必要なのかを4回に渡り取り組んだ。今回のセミナー参加者は、25名超。忙しい業務の合間に時間を作り出し、自分たちの業務と向き合った時間は決して無駄ではなかったと思う。

市民団体を運営していると、うまくいかない壁はいくつもある。そのつど事業の振り返りをしたり、マニュアルを整えたりと、やらねばならないことが分かっている毎日の業務に追われる中では、じっくりと取り組むことは至難の業だ。団体運営の課題解決に取り組んだこの数時間が、先の10年の活動をきっと輝かしいものにしてくれるに違いない。

7-4. 長澤潤一郎（公益財団法人ひょうごコミュニティ財団）

～伴走支援の現場から～

深刻化する孤独・孤立の状況下にある対象者への支援は急務であり、その支援をする NPO への期待は日々増している。しかしながら地域で支援を行う NPO の体制が現状において十分といえることは少ない。そのため我々中間支援者は地域の NPO を支援対象として、その体制を強化する支援を通じて、深刻化する孤独・孤立の状況の改善に努めている。

今回、地域の NPO の活動の現場に支援者が継続して出向き、支援先の NPO の活動を傾聴する中でともにこれからの団体活動を考えて行く伴走支援を実施した。その中で見えてきたことは団体活動を率いる立場にあるリーダー達の多くが何かしらの負担を各々が担い、自らの責任として抱え込んでいる事実であった。

更に自分たちが行ってきた支援の状況を俯瞰してみる中で気づいた驚きは、地域の NPO を支援する我々伴走支援者（中間支援者）も同様に、いつのまにか責務を抱え込んでいたことだ。普段、地域の NPO から持ち掛けられる相談への対応は個々人で行うことが多く、この報告書に上がる支援の成果も伴走支援者の腕ひとつともいえるが、個人に責任が集中する状況はじわじわと心の重石となっていた。途中の研究会では支援の現状を共有していたが、その中で自然と自身の支援に対する不安の声を聞くことがあった。

この声は伴走支援者もまた孤独孤立の状況にあることの表れであると言える。ゆえに、この声の共有こそが中間支援者を孤独孤立から解き放ち、更には、お互いの切磋琢磨となり、技能向上に繋がると考える。

地域で直接支援を行う団体の支援者がピアサポートやスーパーバイズを必要としていることを、我々中間支援者は当然のことだと認識している。しかし自分達も同じ支援者の一人であり支援の中で悩みを抱えているのである。中間支援の強化とは中間支援者が自身の不足な部分を認識し、中間支援者同士で補いあえる状況をつくることであるともいえる。

逆説的にはすべての人間は支援を受けるべき存在だと認識し、互いの弱さを受け入れあうことが孤独孤立社会への解決策ではないだろうか。

7-5. 安井毅（公益財団法人ひょうごコミュニティ財団）

NPO 的発想！を学ぶ

久しく一般企業で営業を担当していたので、どうしても成果の求め方が直線的になりがちである。そんな私の新しい気付きとは？

その① ボランティアってなに人？

今回の事業では、「参加」を一つのテーマとし取り組んできた。セミナー事業では、正に「参加のデザイン」と言うセミナーを実施し、ボランティア・プログラムの作成と発表を参加者のひとつのターゲットとして置いた。そうした取組みの中、ある方が言った「皆さん、ボランティアと聞くと無償の労働力と思いませんか？」と。「まさか」と思いつつ、「はっと」させられた。ボランティアはそれぞれの専門性を有する人材。受け入れは並大抵ではない。受入れ側が受入れる覚悟とコンセンサスを持つこと。来ていただく方の希望を聞き、それに沿う、そして団体の最も楽しいことをやって貰う。NPOにとり参加を募るという事は正に根幹なのである。

その② 支援すること

伴走支援事業でのミーティングでのこと。

ある人が聞いた「相手の課題が判ってもどこまで指摘するべきか？どう自ら理解してもらうのか？」と。確かに時には指摘することは簡単、しかし身に付かない、これは納得性の問題ではない。支援者の立場にいと話は聞いてもらえる。そこに安住しては何も出来ない。故に伴走支援。伴走とは、スピードは相手に合わせ、半歩前を走る。進む方向も相互の繋がりを、距離感を保持しながら決める。そして何よりも共に走らねばならない。Teaching とか Coaching とは違う、正に伴走支援である。

目の前に困難を抱えた人がいる。そこに理屈抜きで手を差し伸べられるのか、厭わず抱きかかえられるのか。それはノウハウの議論ではない、その人の「心根」の問題なのかも知れない。それが支援の根っこの部分、これもまた根幹なのかも知れない。

この2つの根幹、それが私の気づきだ。

資料編

※その他の資料は下記の URL で公開しています。

https://hyogo.communityfund.jp/shiminkatudo_shien/

資-1. 概要版

令和6年度内閣府「孤独・孤立対策担い手育成支援事業」 孤独・孤立対策のための中間支援3.0『ひょうごモデル』推進事業		背景と全体像
背景	・コロナ禍を経て孤独・孤立問題がますます深刻化する中で、<u>市民参加や小規模 NPO が再評価</u>されている。 ・しかし、<u>小規模 NPO の多くは、資金や人材などの経営資源が構造的に不足</u>しており、独力での改善は困難。 ・ここ30年における、<u>国民のボランティア活動への参加率は減少傾向</u>にあり、市民参加の立て直しが必要。 ・市民参加に関する<u>十分な知見や資源を有した中間支援組織も少なく</u>、小規模な NPO への支援が不足している。	
目的	1) 参加の促進や担い手拡大を目指した経営改善を行い、 <u>小規模な NPO の活動を強化する</u> こと。 2) 小規模 NPO の支援を有効かつ継続的に実施できるよう、 <u>中間支援組織を強化する</u> こと。	
事業	1) 「人」に「参加」に焦点を当てた <u>伴走支援</u> 2) 市民参加を高める <u>セミナー</u> 3) 空白地域における <u>中間支援活動インキュベーター</u> 4) 改善・検証、共有知化を行う <u>全体研究会</u>	<事業4>全体研究会の行程
体制	兵庫県内 ・公益財団法人ひょうごコミュニティ財団（神戸市、代表団体） ・一般財団法人明石コミュニティ創造協会（明石市） ・NPO 法人北播磨市民活動支援センター（小野市） ・NPO 法人シムズシズ（加古川市） ・NPO 法人丹波ひとまち支援機構（丹波市） ・NPO 法人姫路コンベンションサポート（姫路市） 県外 ・認定 NPO 法人茨城 NPO センター・コモンズ（茨城県） ・NPO 法人ぎふ NPO センター（岐阜県） ・認定 NPO 法人日本 NPO センター（東京都）	
内閣府事業の概要	交付率: 国 2/3、申請者 1/3 交付上限額: 600 万円 採択団体数: 9 団体（東京 4、大阪 1、兵庫 1、栃木 1、神奈川 1、宮城 1） 条件: 複数都道府県の担い手により構成されたチーム 行程: 2024/5/31 公募締切、同 7/26 採択通知 事業期間: ~ 2025/3/31	

令和6年度内閣府「孤独・孤立対策担い手育成支援事業」 孤独・孤立対策のための中間支援3.0『ひょうごモデル』推進事業		<事業1>伴走支援事業
背景	小規模 NPO ・担い手育成や新たな参加など、「人」に関する課題を抱えた団体が多い。 ・<u>複数の課題が複雑に絡まり合い</u>、本質的な課題に向き合えず、課題解決への道筋が見えなくなる。 中間支援組織 ・小規模 NPO の複雑な課題に対し、<u>適切な支援を行うための人材育成</u>が十分にできていない場合が多い。 ・<u>待ち受け型の支援</u>が多く、団体の個別課題にアプローチしにくい。	
目的	1) 小規模 NPO に対して一定期間の支援を行うことで、 <u>市民参加につながる組織の基盤づくり</u> を進めること。 2) 中間支援組織が伴走支援を行う上で必要となる <u>ノウハウを可視化</u> すること。	
取組(1) 研究会	・期間中に6回開催。 ・各チームの状況を共有し、支援の方法を検討。 ・伴走支援の手法やあり方を検討し、言語化。	
取組(2) 伴走支援	フィードバック フィードバック 支援団体数 3 団体（兵庫県内） 支援期間 4～5ヶ月間 支援チーム <u>複数中間支援団体</u> の横断チーム 実施場所 主に支援先団体の拠点 実施頻度 1回2時間程度、月1～2回 主な支援内容 団体状況のヒアリング（参集/個別） 団体内の認識共有や合意形成の WS 専門的な知識の提供や助言	主な成果 伴走支援による変化 ・組織内で時間をとって <u>話し合ったり取り組んだりする機会を作る</u>ことができた。 ・課題に直面し活動に消極的になりつつあるメンバーから前向きな <u>発言が生まれた</u>。 ・支援期間の終了後も <u>継続したい取組みを見つけていくことができた</u>。 ・<u>客観的な視点</u>を持ち、強みや改善点を具体的に把握できたことで、<u>組織課題に優先順位をつけて取り組める</u>ようになった。 ノウハウの可視化 ・伴走支援の定義、目標設定、支援先の選定基準などを議論し、言語化した。 ・ケース会議を通じて、より深い状況理解と支援方針の練磨の機会が得られた。 ・地域に根づく支援組織の強みを活かした <u>重層的な伴走支援</u>の手法を開発した。

令和6年度内閣府「孤独・孤立対策担い手育成支援事業」
孤独・孤立対策のための中間支援3.0『ひょうごモデル』推進事業

＜事業2＞セミナー事業

背景

●市民参加における課題
行政：市民参加の促進をさほど重視していない。
中間支援組織：学ぶ機会を十分に提供できていない。
NPO：サービス提供に偏り、市民参加は後回し。
▶市民参加の機運が、社会全体で育っていない

●その結果、NPOに生じている課題
中核を担っている少数の担い手に、より負担が集中する。
疲弊が蓄積し、団体の持続可能性が低下する。
活動が地域の中で広がっていかず、頭打ち感が生じる。
不透明なガバナンスにより、信頼度が高まらない。

目的

NPOや市民団体の市民参加力と、市民参加に関する中間支援団体の支援力の双方を高めるために、
市民参加の仕組みを整えるための基礎知識を効果的に学び、推進することができるモデル手法を作ること。

取組(1)
研究会

・期間中に7回開催。
・フォーラム及び短期集中ゼミの企画、検証。
・#2は岡村こず恵氏(甲南大)がゲスト参加。

フィード
バック

取組(2)
フォー
ラム

●参加のデザインフォーラム inHYOGO
日時：2024年9月29日(日)
場所：加古川総合庁舎
内容：専門家の話題提供、県内 NPO事例報告、
パネル、グループワーク、交流会
参加者：目標50名→実績73名+169回再生

成果 アンケート回答者の96%が集中ゼミへの関心あり。参加の効果や、自団体の可能性を再認識したという感想が多数。

取組(3)
短期
集中
ゼミ

●参加のデザイン短期集中ゼミ
日時：2024年12月-2025年1月 2-3時間x4回
場所：オンライン(#4は神戸市婦人会館)
県内4箇所にサテライト会場設置
内容：参加のイメージを描こう
参加の入り口を見つけよう
参加のプログラムを作ろう
発表会・専門家のフィードバック
参加者：目標80名→実績のべ91名(21団体)

成果 満足度の平均値は4.59(5点満点)。
参加のデザインに必要な視点を網羅した3種類のワークシートを開発した。
参加した団体に、ボランティアを募って活動を広げていく企画が生まれるなど、具体的な変化が起きている。

令和6年度内閣府「孤独・孤立対策担い手育成支援事業」
孤独・孤立対策のための中間支援3.0『ひょうごモデル』推進事業

＜事業3＞ 中間支援機能
インキュベート事業

背景

●中山間地域の課題
地域のつながりが都市部以上に重要な役割を担っている。市民活動団体と住民自治組織の連携も必要。
一方で、財源・人材の不足により 市民活動支援機能が乏しい状態にあり、適切な支援が受けられる環境にない。

目的

兵庫県内の中山間地域における支援機能を創出し拡充すること。
そのために、既存の中間支援団体が、中間支援機能を担う地元人材キーマンを発掘、連携して中間支援事業を試行する。

取組

(1)実施地域の
決定

西脇市と朝来市のどちらを実施地域とするか検討。その結果、
今年度から地元人材の育成に着手でき、次年度以降も中間支援者として継続して活動展開できる可能性が高い 西脇市を選定した。

(2)地元支援者の
発掘・
連携調整

以下の2団体を対象にインキュベート支援を行うこととした。
みんぐる：R6から西脇市中間支援事業を受託、本業は専職人
NPO法人あしたあさって：数年前から市民活動支援を市内で実施

(3)支援事業の
企画・検討

2024年8月-2025年3月に、のべ7回の企画ミーティングを開催。
中間支援インキュベートとしては「みんぐる」を中心に実施。
みんぐるのコンセプト整理・フライヤー作成
他市での取組発表の機会、随時LINEでの助言対応

(4)支援事業の
試行実施

内容：地域自治協議会未設置地域での、住民同士の対話の場を
企画・運営するための地域との関係性構築と支援方法検討
日程：2025年1月 市担当者、中間支援組織での協議・区長研修
2025年2月 西脇市地域自治協連絡会・事後の地域訪問
2025年3月 ふりかえり ※立ち上げ支援事例の検証

成果

・西脇市の中間支援事業の見直し、
プロポーザル結果などの状況を把握し、潜在的な支援人材を見つけることができた。
・その後の支援で支援人材として西脇市での期待度が高まった。
・企画/準備/情報の整理/OJTの場等を組み合わせることで、中山間地の中間支援として求められる役割を整理し、実際に取り組んだ。
・中間支援の支援(スーパーバイザーの必要性)が本事業以外でも兵庫県内複数自治体で求められており、中間支援立ち上げへの支援のモデルとして参考になる。

資-2. 参加のデザイン短期集中ゼミ ワークシート

資-2-1. #1 インタビューワーク用記録シート

参加のデザイン短期集中ゼミ: 第1回 インタビューワーク用記録シート	
話し手: ○○団体 ○○さん	
(1) 団体の活動をしていて、楽しいと感じる瞬間や、やりがいを感じる瞬間は、どんな時ですか？	
(2) より多くの人々と分かちあいたい、あなたの活動のポイントや魅力は何ですか？	
(3) あなたの団体に、より多くの人々が参加すると、あなたの団体は、どんな風になりそうですか？ 団体や活動に、どんな変化があると嬉しいですか？	

資-2-2. #2 参加の入り口棚卸しシート

参加のデザイン短期集中ゼミ: 第2回 参加の入り口棚卸しシート (オンライン参加者は、枠の大きさを自由に調整してください)

作成者:

行 番号	(1) あなたの団体の、もっと参加してもらいたい活動(事業 名)や、新しく始めたい活動を、1マスに1つ書いてくださ い。	(2) その活動の、楽しさややりがいを感じる時・感じそうな 時を書いてください。(～な時)	(3) その活動の、楽しさややりがいを分かち合えそう・面白がつ てくれそうな人を書いてください。	(4) その人に、どんな参加の機会を作ると、やりがいを感じ てくれそう・面白がつてくれそうかを書いてください。	優先 順位
	(記入例) 誰でも参加できることも食堂	・地域のいろんな人と出合えて、交流できた時。 ・自分の得意なことや好きなことを通じて、活躍できた時。 ・食に困っているひとり親世帯やこども、役に立てた時。	ボランティアのAさん(50代男性、家電メーカー勤務) 近隣の高校に通う学生 農家、家庭菜園を行っている人 引きこもりがちな人 地域の高齢者	簡単な家電の修理をしてあげたり、ハンダ付けを教えたり する 余った野菜や食材を、お裾分けしてもら う 食器洗いや配膳など、簡単なことを手伝ってもら う 昔の遊びを教えてもら(ベゴマ、編み物、メンコなど)	1
1					
2					
3					

資-2-3. #3 参加のプログラムづくりシート

参加のデザイン短期集中ゼミ: 第3回 参加のプログラムづくりシート			
※第2回(12/22)で、左の3つはある程度できていると思いますので、そこはコピーでも構いません。1つの活動を選んでください。			
※第3回(1/12)までに、右の太枠の中を考えてきてください。			
※同じ団体から複数で参加されている方は、団体内で相談しながら作ってください。同じものにしても構いませんし、それぞれ別々の活動についてでも構いません。			
作成者: 団体名() お名前()			
どんな活動? ※1つの活動を選んでください	どんな活動に参加してもらうか、活動の目的・場所・時間帯・活動内容・参加者の役割など(5W2H)を記入してください。	どんな声かけや広報?	どのような方法で声かけや広報をするか、具体的な文章や声かけの内容などを記入してください。
どんな人? ※1〜2種類の対象を選んでください	年代、性別、職業、団体との関わり、問題意識や趣味など、人物像が想像できることを記入してください。	どんなサポートをする?	参加者に対して提供するサポートの内容や、サポートの体制を記入してください。
どんな楽しさややりがい?	活動を通じて、参加者に提供できる楽しさややりがいを記入してください。	どんな準備をしておく?	活動に必要な物品や費用(人件費含む)、事前に団体の中で合意すべきことなどを記入してください。

孤独・孤立対策のための中間支援 3.0『ひょうごモデル』推進事業 報告書

2025 年 3 月発行

発 行：中間支援 3.0『ひょうごモデル』推進コンソーシアム

【構成団体】

一般財団法人明石コミュニティ創造協会
認定 NPO 法人茨城 NPO センター・コモンズ
NPO 法人北播磨市民活動支援センター
NPO 法人 ぎふ NPO センター
NPO 法人シミンズシーズ
NPO 法人丹波ひとまち支援機構
認定 NPO 法人日本 NPO センター
NPO 法人姫路コンベンションサポート
公益財団法人ひょうごコミュニティ財団（代表団体）

問合先：本報告書に関するご意見やご質問は下記までご連絡ください。

公益財団法人ひょうごコミュニティ財団

住所：〒650-0022 神戸市中央区元町通 6-7-9 秋毎ビル 3 階

WEB： <https://hyogo.communityfund.jp/>

E-mail： hyogo@communityfund.jp

TEL：078-380-3400 FAX：078-367-3337

本報告書は下記の URL でも公開しています。

https://hyogo.communityfund.jp/shiminkatudo_shien/

孤独・孤立対策のための中間支援3.0 『ひょうごモデル』推進事業報告書

2025年3月発行

発行

中間支援3.0『ひょうごモデル』推進コンソーシアム

構成 団体	一般財団法人明石コミュニティ創造協会
	認定NPO法人茨城NPOセンター・コモンズ
	NPO法人北播磨市民活動支援センター
	NPO法人 ぎふNPOセンター
	NPO法人シミンズシーズ
	NPO法人丹波ひとまち支援機構
	認定NPO法人日本NPOセンター
	NPO法人姫路コンベンションサポート
公益財団法人ひょうごコミュニティ財団(代表団体)	

問い合わせ先

本報告書に関するご意見やご質問は下記までご連絡ください

公益財団法人ひょうごコミュニティ財団

住所	〒650-0022 神戸市中央区元町通6-7-9 秋毎ビル3階		
WEB	https://hyogo.communityfund.jp/		
E-mail	hyogo@communityfund.jp		
TEL	078-380-3400	FAX	078-367-3337

本報告書は下記のURLでも公開しています

https://hyogo.communityfund.jp/shiminkatudo_shien/