第３章 人材・組織の育成、支援コストの負担のあり方に関する検討

I. 検討の狙いと視点

１．検討の前提

本検討を進める前提としては、過年度の調査検討結果を踏まえた下記の認識がある。

- 環境 CB は、多様化する環境問題・社会問題に対応する上で重要な役割を担う
- 市民の環境 CB に対する意思ある資金を集め地域社会の様々な主体の連携・協働によって環境 CB を支援する仕組みとして、市民出資･市民金融が重要な意義を持つ
- 市民による CB に出資される資金の意思を尊重し、出資者が安心して出資できる仕組みを構築することや、CB の成長や社会的価値が実感できる仕組みや理解が深まるための仕組み、またそれに向けた政策的支援が必要である

２．検討の狙い

本WGにおいては、環境CBの持続的成長に向け、環境CBの経営課題を共に解決する各種支援組織/人材を充実させることを目標に、図表 3-1に記した検討を行なった。

特に、昨年度の検討会では「市民出資・市民金融の発展と環境 CB の持続的成長には、地域において各主体が連携し、地域資源（人・情報等）を活用しながら CB を支援することが必要」との意見や、「連携においては環境 CB を結びつけるコーディネーターや国や自治体等の協力が必要」との認識が示されてきた。そこで、検討会においては、こうした点についても合わせて検討を行なう。また、CB の支援を行う際には必ず支援コストが発生する。本検討では、このコストを官民が協力し吸収可能にするための方策についても検討を行った。

図表 3-1 本 WG の狙い

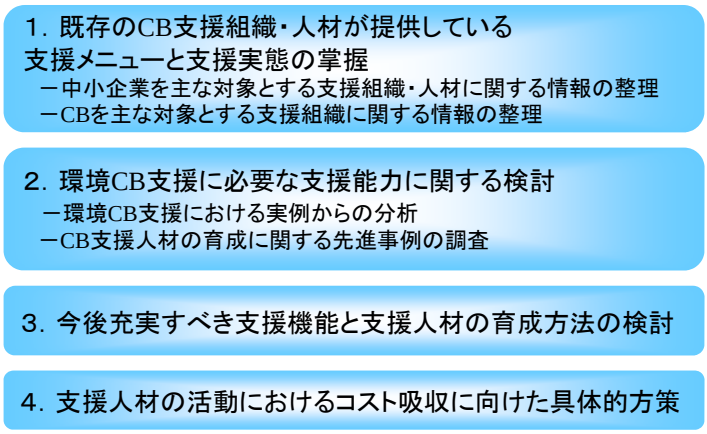
- 環境 CB をサポートする組織/人材の果たす役割や必要な支援機能の明確化
- 支援人材の育成方法についての検討 （コーディネート人材の育成方法を含む）
- 支援にかかるコストの官民が協力して吸収する仕組みづくりの検討

３．検討における視点と進め方

３.１　検討における実施事項について

上記の狙いに基づき、本 WG においては下記の４つの視点から検討を進めた。検討のフローは以下の通り。

図表　3-2　人材・組織の育成、支援コストの負担のあり方に関する検討フロー



図表　3-3　検討における視点と実施事項

１．既存の CB 支援組織・人材が提供している支援メニューと支援実態の掌握

既存の支援組織・人材が提供している支援メニューと実態、支援コストについて明確化することを目指した。

既存の支援組織としては、中小企業向けの支援を行なう支援組織と、CB 支援を中心として活動する組織の２つについて取りまとめを行なった。

２．環境 CB 支援に必要な支援能力に関する検討

環境 CB の持続的成長に向けて、支援側に必要とされる能力の明確化と、そうした人材の育成プロセス、活動コストの明確化を行なった。

検討にあたっては、環境 CB を対象として支援を行なった事例として、平成 20 年度のモデル事業について再度分析を行なうと共に、その他委員からの推薦のあった環境 CB 支援事例を取り上げた。

また、支援人材を育成する取り組みとして、わが国において先進的に行われている取り組みについてヒアリングを行い、知見について取りまとめた。

３．今後充実すべき支援機能と支援人材の育成方法の検討

より良い環境 CB 支援のために、今後充実すべき支援機能および優先順位の確認、既存支援組織・人材が担う役割の明確化について検討を行なった。

検討は主に WG における委員相互のディスカッションを基本とした。

４．支援人材の活動におけるコスト吸収に向けた具体的方策

支援組織・人材の活動におけるコスト吸収に向けた具体的方策および環境省において実施可能な施策に関する検討を行ない、次年度以降実施すべき事項ついて提案を行なった。

II. 検討結果の詳細

１．既存の CB 支援組織・人材が提供している支援メニューと支援実態の掌握

昨年度の検討では、環境 CB の抱える課題として、規模が小さいが故に抱える課題（CB が中小規模の事業者であるが故の課題、例えば人材・資金等の経営資源が乏しい、信用力が低い、等）と、CB 特有の課題（例えば社会問題に対処するためのサービス提供の対価を安定的に得られるようなビジネスモデルを構築しづらい、等）の両者が存在することが指摘された。

また、従来から、中小企業支援においては豊富な施策が打たれており、こうした施策を環境 CB に適応させていくことで、何らかの課題解決に繋がるケースもあるものと想定される。

さらには、環境 CB 向けの支援施策を考える上で、CB を支援の中心として活動する、いわゆる CB 支援組織の活動実態を把握することも、検討の前提として重要だと考えられる。

そこで、ここでは、従来からあるいわゆる中小企業の支援を行なっている組織・人材と、問題の解決や地域再生等の社会的課題解決を目的とするコミュニティ・ビジネスを主な対象として活動する組織・人材の双方について、実態把握を行なうこととした。

１.１　中小企業支援の施策の全体像と支援組織・支援人材の実態について

１.１.１　検討における考え方と手法

中小企業を主な対象とする支援組織・人材に関する検討にあたっては、下記２つの観点から調査を行った。

図表　3-4　中小企業を主な対象とする支援組織・人材について

①既存の中小企業支援組織の活動実態の整理 ②中小企業支援を行なう経営コンサルタント等の支援の現状に関する事例整理

①については各種文献・WEB 等から整理を行った。また②についてはヒアリングを行い、実態の把握に努めた。

１.１.２　中小企業支援における施策の基本的考え方

わが国における中小企業政策では、「多様で活力ある中小企業の成長発展」を図るために、基本的施策として以下を実施することとしている。

図表　3-5　中小企業支援における基本的施策

（１）経営の革新及び創業の促進 経営の革新の促進／創業の促進／創造的な事業活動の促進 （２）中小企業の経営基盤の強化 人材・技術・情報等経営資源確保の円滑化／取引の適正化 （３）経済的社会的環境の変化への適応の円滑化 環境の変化に応じた経営の安定及び事業転換の円滑化 （４）資金の供給の円滑化及び自己資本の充実 融資・信用補完事業の充実／適正な融資の指導 投資の円滑化／租税負担の適正化等

施策においては、特に（１）、（２）、（３）を政策の柱とし、それを実現させるための手段として（４）を活用するものとされている。

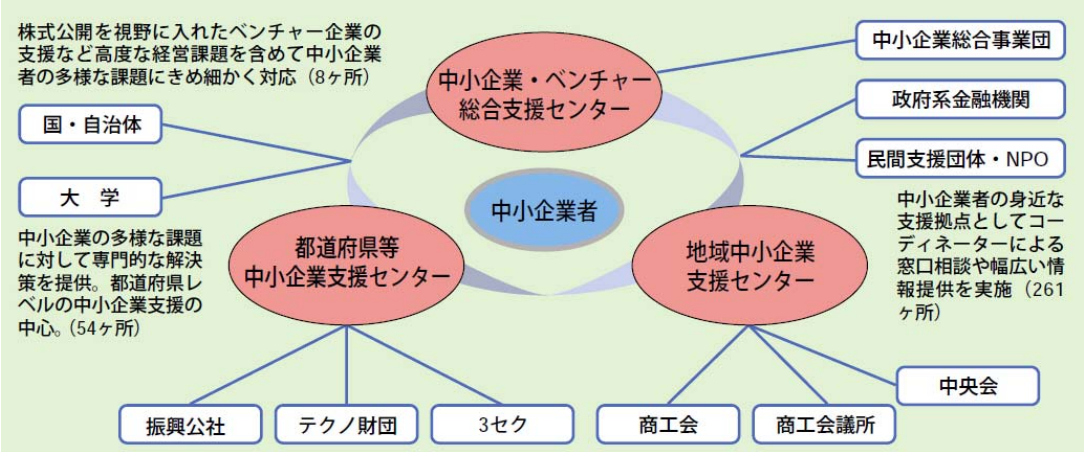
１.１.３　中小企業支援を実施している各種支援機関について

中小企業関係機関各種あるが、ここでは特に中小企業支援センター、独立行政法人中小企業基盤整備機構、地域力連携拠点事業を取り上げる。

（1）中小企業支援センター

中小企業支援センターとは、（１）都道府県等中小企業支援センター、（２）地域中小企業支援センター、（３）中小企業・ベンチャー総合支援センターの３類型がある。いずれも中小企業支援法に基づく指定法人である。

図表　3-6　中小企業支援センターを中心とする支援体制



（資料）地域中小企業支援センターベストプラクティス集[66]　※但し 03 年発行のため名称等の変更有

1）都道府県等中小企業支援センター

➢　概要

都道府県域を活動エリアとする中小企業支援センター（47 箇所）と、政令指定市（13 箇所）の計 60 拠点存在する。他の中小企業支援期間と政府系金融機関等と連携しながら、事業の可能性の審査・評価、事業プランの助言など専門的な課題解決を実施する。またセンターには中小企業の経営や技術等に優れた経験・知識を持つ民間人材を配置するものとされている。

➢　支援内容

主な支援内容は、①窓口相談、②専門家派遣事業、③事業可能性評価、④研修事業、⑤セミナー、講習会、交流会、⑥取引情報提供事業など。

2）地域中小企業支援センター

➢　概要

市町村区域の商工会議所、商工会、商工会連合会、商工会広域連携協議会等の機関に設置されている。平成 20 年 6 月現在 61 箇所設置されており、創業予定者や経営革新等の課題を気軽に相談できる身近な施設として位置づけられている。

66 http://www.chusho.meti.go.jp/soudan/best_practices/index.htm（2010.03.31）

➢ 支援内容

①施策紹介、②相談事業、③専門家派遣事業、④情報収集・提供、⑤講習会等など。

3）中小企業・ベンチャー総合支援センター

➢ 概要

創業や新事業展開を目指す中小企業者等に対する総合的な支援を行うセンター。中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律に基づく中核的支援機関として、県内公設試験研究機関や産業支援機関等の連携体制を構築する。中小企業基盤整備機構の各支部が担当。

➢ 支援内容

詳細は 図表 3-7を参照。

図表 3-7 中小企業支援センターによる支援スキーム（例：財団法人みやぎ産業振興機構[67]）

内容		担当する人材	費用負担
窓口相談		コーディネーター（中小企業診断士等）	無料
専門家派遣事業		販売士、建築士、社会保険労務士、税理士、公認会計士、職業訓練指導員、ISO9000・14000 審査員、環境ｶｳﾝｾﾗｰ、ｲﾝﾃﾘｱﾌﾟﾗﾝﾅｰ、情報処理技術者、IT コーディネーター、ｼｽﾃﾑｱﾄﾞﾐﾆｽﾄﾚｰﾀｰ	費用の３分の１を事業者が負担（専門家１人・１日あたり 10,000 円及び旅費の 1/3 を事業者が一括前納） 専門家への支払いは 30,000 円。
研修事業	起業家育成講座	中小企業診断士、マーケティングコンサルタント、経営者	10,000 円、回、15 名程度
	実践経営塾	中小企業診断士、経営コンサルタント、経営者	無料、相談回数制限なし ミニ実践経営塾を別途開催、ﾋﾞｼﾞﾈｽﾌﾟﾛﾃﾞｭｰｻｰ個別派遣も実施。
	みやぎビジネスマーケット	経営者、経営コンサルタント等	無料

（資料）みやぎ産業振興機構 HP を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

（2）独立行政法人 中小企業基盤整備機構

中小企業基盤整備機構は、北海道・東北・関東・中部・北陸・近畿・中国・四国・九州の全国９箇所に支部を有しているほか、沖縄・信越・南九州に事務所が、また全国に９校の中小企業大学校がある。機構には中小企業の経営全般に知見を有する民間人材としてプロジェクトマネージャーを置いている。

➢ 支援内容

①窓口相談業務

専門家・アドバイザーが常駐。出張相談・電話相談・電子相談窓口も開設。

②専門家派遣事業

67 http://www.joho-miyagi.or.jp/（2010.03.31）

経営・技術・財務・法律等の専門家を６ヶ月～１年にわたり長期継続して派遣。費用の３分の１は事業者が負担。株式公開や第２創業など本格的な経営革新を目指す企業向け。

③企業 OB 等人材派遣

企業等の OB 人材を短期間派遣。特定の経営課題・テーマ解決をサポート。３ヶ月以内、10 回以内の派遣を実施。費用の３分の１は事業者が負担。

④販路開拓コーディネート

新商品・技術の首都圏・近畿圏へのアプローチを支援。費用の３分の１は事業者が負担。

③経営支援講座等の開催

株式公開を目指す中小企業を対象とした実践講座。経営戦略・ビジネスプランの作成、株式公開にかかる実務講座の実施など。

⑤研修

中小企業大学校による人材養成・研修を実施。研修内容は経営・マーケティング・営業・財務・生産管理・能力開発・モノづくり支援・新経済成長戦略・事業承継など。

受講においては、雇用能力開発機構の「キャリア形成促進助成金」により教材費や受講期間中に支払った賃金の一部について補助を受けられる。

このほか、「中小企業支援担当者研修」として、中小企業支援者の養成を実施。支援職員のスキル向上のための能力開発を実施している。平成 20 年度は中小企業地域資源活用プログラム、中心市街地活性化、事業継承支援等の政策テーマ別専門研修のほか、支援機関側のニーズに応じた専門研修をオーダーメイドで実施。

⑥情報提供事業

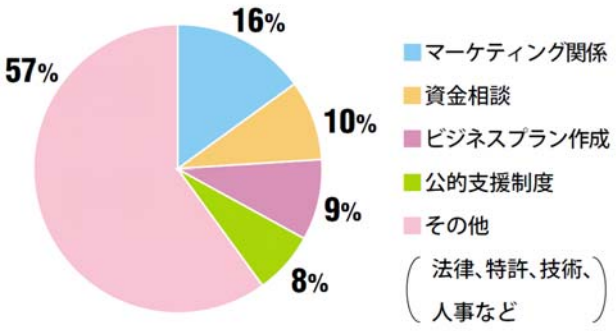
中小企業ビジネス支援サイト（J-Net21）を運営。

図表　3-8　独立行政法人中小企業基盤整備機構による支援スキーム

内容	担当する人材	費用負担
窓口相談 （出張相談・電子相談含む） １回１時間程度	公認会計士、中小企業診断士、税理士、技術士、弁護士、弁理士、社会保険労務士、企業実務経験者等	無料
専門家継続派遣事業	公認会計士、中小企業診断士、弁護士、弁理士、技術士、企業実務家	費用の３分の１を事業者が負担（専門家１人・１日あたり 16,700 円を事業者が負担。専門家への支払いは 50,100 円。
企業 OB 人材派遣事業	大手・中堅企業等で 10 年以上の実務経験を有する OB 人材で特定分野のスペシャリスト	費用の３分の１を事業者が負担（専門家１人・１日あたり 16,700 円を事業者が負担。専門家への支払いは 50,100 円。
戦略的 CIO 育成支援事業（IT 化計画の策定と実施）	CIO 経験者、中小企業診断士、IT コーディネーター	費用の３分の１を事業者が負担（専門家１人・１日あたり 8,000 円を負担。専門家への支払いは 24,000 円。）
販路開拓コーディネート事業	販路開拓プロジェクトマネージャー・販路開拓コーディネーター（主として商社やメーカー等の企業 OB）	事業者一部負担。（専門家１人・１開拓先あたり 4,000 円/回）
経営支援講座等開催事業		
研修事業		
情報提供事業	―	無料

（資料）中小企業基盤整備機構HP[68]を参照し三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表　3-9　平成 19 年度　中小企業基盤整備機構総合相談窓口へ寄せられた相談テーマの内訳



（資料）中小企業基盤整備機構 HP

68 http://www.smrj.go.jp/（2010.03.31）

（3）地域力連携拠点事業

➢　概要

地域力連携拠点事業とは、全国各地域に存在する支援機関や有能な人材等をつなぎ合わせて、ワンストップで中小・小規模企業の経営サポートを行うための取り組みである。

平成 21 年度の「地域力連携拠点」は全国 327 機関で、支援のプロフェッショナルであるコーディネーターが中心となり、国の支援制度や高度専門人材の派遣を行なっている。

具体的には都道府県商工会連合会、商工会、商工会議所、都道府県中小企業団体中央会、都道府県中小企業支援センター、地域金融機関などが連携拠点と選定されている。

その役割は、①アクティブな経営相談を推進し、全国の専門家を活用しながら可能性を持つ企業を発掘すること、②地域の既存支援拠点へ適切につなぐワンストップ機能、③小規模企業等支援のノウハウ、知恵/知識を生み出すこと、の 3 点である。

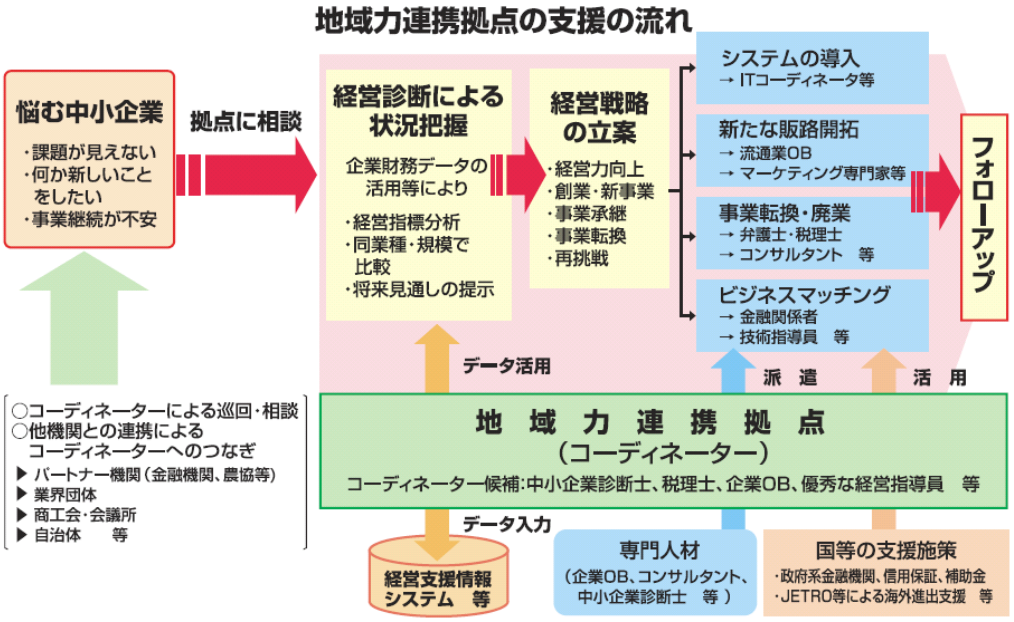
図表　3-10　平成 21 年度地域力連携拠点

組織名	件数	組織名	件数	組織名	件数
商工会等	76(43)	信用金庫	14	大学	1
商工会議所	122(46)	信用組合	4	農協	3
中小企業中央会	38 (2)	中小企業支援センター	43(12)	その他	10
地方銀行	13	株式会社・ＮＰＯ	3	**合計**	**327(103)**

（資料）中小企業基盤整備機構 HP より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

() 内は事業継承支援センターの役割も担う拠点数を示す

図表　3-11　地域力連携拠点の支援の流れ



（資料）中小企業基盤整備機構 HP より

➢ 支援内容

主要テーマは下記６点。

図表 3-12 地域力連携拠点事業の主要テーマ

主要テーマ	内容
①地域経済の自律的成長に寄与する新事業開発	- 地域資源、農商工連携、新連携等の認定事業者の発掘とコーディネーション。
②小規模企業等の新商品開発・販売促進	- 経営革新事業、WEB ツールを利用した販売力強化など。
③小規模企業等の潜在力診断・戦略立案	- 知的資産経営（≒見えない資産の把握・活用、強みを最大限に活かした経営戦略）の導入など。
④ＩＴ導入による小規模企業等の業務革新の促進	- Net-de 記帳システム、顧客管理システム、人事管理システム、コミュニケーション支援システムなど。
⑤元気な小規模企業等の創出	- 創業支援、起業家養成、再チャレンジ支援など。
⑥小規模企業等の価値・資源の継承	- 事業承継支援など。

（資料）地域力連携拠点事業の手引き[69]を元に三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

➢ コーディネーターについて

コーディネーターは、地域力連携拠点に所属する内部人材（プロパー職員）の場合と、支援ノウハウや実績を持つ中小企業診断士等の外部人材の両者が存在する。

また、拠点の評価のため、実績評価やユーザー満足度評価等を実施し、優秀な拠点やコーディネーターの顕彰、ベストプラクティスの選定・公表や、模範的な支援事例を分析・公表し、他の支援機関等にノウハウを共有するための取り組みを行うものとされている。

図表 3-13 地域力連携拠点におけるコーディネート人材

・外部人材…支援ノウハウ・実績を持つ中小企業診断士、税理士、企業 OB 等
・内部人材…採択機関の中で支援の中心となる優秀な経営指導員、金融機関職員等

69 http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/renkei/2008/080508chiki_kyoten.htm (2010.03.31)

1.1.4　支援人材の活動状況について

(1) 狙い

支援者による支援実態の把握を目的として、実際に中小企業に対する支援を実施している支援人材を対象にヒアリング調査を行った。ヒアリングのポイントは下記の通り。

図表　3-14　主なヒアリング項目

1．支援者ご自身に関する情報 ・普段接している被支援者 －領域、分野、規模、立地状況（都市部・地方部）、事業段階（アーリーステージ/ミドルステージ）、支援の期間、得意とされている支援領域 ・経営支援センター等に登録をされているか ・被支援者とどのように出会っているか 2．実際の支援例（ケーススタディ） ・実際の支援事例の分野、領域、段階 ・初期段階で事業者側に不足しがちな能力、またそれをどのように補っているか 3．コーディネーターに必要とされる要素 ・事業者が抱える本質的な課題の抽出方法 ・創業期の支援で重要だと考えている事項 4．環境 CB やソーシャルビジネスに対する支援と中小企業支援 ・中小企業支援で、SB や CB にとって有意な施策、実際に適用できている施策 ・施策面での連動が必要だと感じている事項があれば ・産業支援機関に足りないもの

(2) 支援人材の活動状況について

今回ヒアリング調査を行った支援人材の活動状況は下記の通り。

図表　3-15　ヒアリング対象者の活動内容

お名前	波多野卓司氏	伊豆川嘉規氏	加藤哲也氏
領域	創業支援、教育研修、売り上げ向上のためのマーケティング・販路指導、人事制度づくり	経営改善・事業継承・他地域展開・販路開拓、等	商品開発支援、マーケティング、創業支援、特産品開発における研究、品質管理、産官学連携支援業務
分野	事業分野を問わず	食品関連 （小売・問屋・飲食業・農家等生産者・食品加工業）	地域食品関連事業
エリア	宮城を中心に主に東北エリアに強いネットワークを有する（但し講座等は全国を対象に実施）	全国 （京都・大阪・鹿児島・宮崎・青森・北海道・新潟ほか）	青森・東京ほか
支援先事業者の規模	起業志望者～従業員数 300 人程度の中堅中小企業・事業所が多い	個人事業主～年商数十億程度の事業者までが多い	起業志望者～年商 10 億程度の事業者までが多い
事業段階	比較的創業期の支援が多い	比較的事業展開期の支援が多い	比較的創業期の支援が多い
公的支援組織との関	比較的強く有する （財団法人みやぎ産業振興機構の専門家登録、各種公	特になし	極めて強く有する （財団法人 21 あおもり産業総合支援センター・地域

係	的機関の実施する創業塾等教育研修の講師等）		力連携拠点事業・応援コーディネーター、中小企業基盤整備機構・地域活性化支援アドバイザー、等）

（3）支援内容

以下、それぞれの支援者ごとに支援内容について取りまとめる。

1）波多野氏

① 業務概要

➢ 対象分野、領域など

①創業支援、②教育研修、③売り上げ向上のためのマーケティング・販路指導、④人事制度づくりの４つを中心に支援を実施している。クライアントはこれから創業しようとする個人から、中堅中小企業（50 人から 300 人程度の従業員規模を持つ中堅中小企業・事業所）まで様々である。近年は比較的創業期の支援が増加しており、年間で 150 件から 200 件程度創業プランの指導をしている。このうちのおそらく３割程開業しており、頻度でいえば毎週どこかで誰かが起業している計算になる。

支援領域は幅広く、業種等の特徴は特にないが、マーケティングや経営戦略については製造業から依頼を受けることが多い。こうしたケースでは６ヶ月から１年程度の継続的なコンサルティング契約を結ぶ。

➢ 関係の深い公的機関

関係の深い公的機関は、みやぎ産業振興機構、県内の商工会議所、商工会（30 箇所程度）、県、仙台市など。また講座の依頼は山形、福島、秋田などからある。教育研修関連については中小企業大学校経由での依頼（マーケティング、人事制度作り、教育等）も多い。

➢ 事業者（被支援者）との出会い

クライアント獲得の経緯としてはセミナー、教育研修、創業塾が多い。例えば東北圏内では、みやぎ産業振興機構の企業家育成講座と実践経営塾、宮城県商工会連合会の創業塾、経営革新塾、古川市商工会議所の起業塾、鶴岡商工会議所の創業塾、秋田経営革新塾などがある。創業塾は創業者と事業者の両方が参加しており、10 回連続講座などであるケースが多い。

2）支援において重視していること

➢ 継続的な関係性（講座終了後のフォローの重視）

講座や研修形式での創業支援が多いことから、講座終了後のフォローを重視している。企業家ときちんと繋がり続ける仕組みをつくるか、頻繁に声かけを行うか、いずれかが必要。

➢ 支えあうコミュニティづくり

波多野氏は、主に創業段階の事業者のコミュニティづくりとして「一番商品作り塾」を主催。上述した「支援者－被支援者（事業者）」の継続的な関係性構築を実践している。またこの塾は「被支援者（事業者）相互」の支えあうコミュニティとしても機能している。メーリ

ングリストを活用するなど、常にアドバイスをし合える状況を生み出している。仲間からのアドバイスが事業者の支えにつながることも多い。

- 理念の明確化

特に創業段階の被支援者が多いことから、「何のために事業をしたいのか」について常に問いかけることを心がけている点に特徴がある。「一番商品づくり」というキーワードは、事業者が理想とする一番の商品をつくる、という考え方から名づけている。

同様に理念を明確化するために「文字に落とす（＝事業計画書を作成する）」作業を重視している。事業内容を具体化し文字に落とす作業を繰り返すことで、事業者の理念や実践したいことがクリアになり、支援の成果も得やすい。

- ステップを踏んだ支援

特に創業期の支援では、講座の内容をステップ別にわけ、受講生の理解を促す。これによって、やりたい思いが先行して形にならないケースを防ぐ。講座内容の設計も自ら手がけている。

- 人材育成

特に事業拡大期において、人員不足に悩みスタッフを必要とするケースが多い。特に規模の拡大を志向する事業者についてはスタッフ育成（人事制度の改善や理念・事業プロセスの共有など）をサポートしている。

3）支援者の役割

- 場作り

支援者側が繋がりあえる場を設計すること。これは「事業者が支えあう場」「被支援者とつながり続けられる関係性」が重要だという認識に基づく。

- 連携の打ち出し

事業者のニーズに応じ、事業実施の過程で必要性が生じた場合は事業者間の連携を打ち出す。例えば同じ価値観を持つ他業種、ある業種にとっては廃棄物となるものが他業種で生かされる例など。

- 繰り返しの問いかけ（目標設定の明確化）

事業者側の理念を繰り返し問いかけ、文字に落とす作業を繰り返させること。これにより事業者側の目標設定をより明確にし、事業展開の方向感をはっきりとさせることができる。

- 「ずれ」の軌道修正

事業者の目標設定と実際の事業内容あるいは計画がずれた場合の軌道修正。目標が明確であり、計画に落とされているほど相違を発見しやすくなる。発見できた場合には被支援者側に問いかけを行う。またステップを踏んだ支援を行うことで、より早い段階でずれの発生を発見できたり、被支援者側が軌道修正を行いやすくすることが出来る。

- 事業支援のチームづくり

支援者相互のネットワークや支援チームをつくっていくことで、よりよい／素早い支援の提供につながるものと想定し、現在試行準備中。

4）伊豆川氏

① 業務概要

➢ 対象分野・領域など

食に関する経済活動を中心に、事業継承・他地域展開・販路開拓・経営改善等に関するコンサルティングを実施している。クライアントは個人事業主から年商数十億程度の事業者まで、全国レベルから地方の事業者まで幅広い。また、食品に関連する事業者であれば、小売・問屋・飲食業・農家等生産者・食品加工業など様々な業態に対応している。活動対象エリアは関東圏を含む全国で、首都圏と地方との割合は半々程度。近年は京都・大阪・鹿児島・宮崎・青森・北海道・新潟等の地方の事業者との関係がある。

➢ 公的機関等との関係性

公的機関との関係性はほとんどなく、事業者からの要請が多い。

➢ 事業者との出会い

特別な広告や営業はしておらず、事業者からの紹介を通じて出会うことが多い。

② 支援において重視していること

➢ コミュニティづくり

特に地方の事業者については、顧客ニーズや最新の技術に関する情報量を得られていないケースがある。また事業者相互の関係構築も容易でない。そこで事業者相互の学びあいの機会や共同事業のプロデュースを行っている。

➢ 事業者の「基準づくり」や「ものさしの明確化」

事業者の目標とする提供する商品・サービスの質について、基準を明確に持ち、その基準に近づけるべく努力を促すことを重視している。結果としてそれが個店ごとの個性になり、収益力の強化や差別化に繋がる。またそうした基準が消費者の行動を変え、購買層の意識を改革していくことにも繋がる。

事業者が将来像を持っていない場合、当該事業者が商品やサービスの質についての基準やものさしを明確に持つことは出来ない。こうしたことから、会社の方向感ややりたいことを明確にすることも大切だと考えている。

➢ 人材への投資の促進

単なるコストカットに留まらない、収益力のある事業基盤を作るためには、人材への投資が必要だと強く意識している。収益性のある高付加価値商品を効率的に生み出すための生産者側・スタッフ側の基礎的教育訓練を重視している。

➢ 被支援者の問題解決能力の向上

被支援者が自立運営できるためのコンサルティングを行う役割。伊豆川氏の場合、社員・パート・アルバイト等人材の役職の差異に関わらず能力向上の機会を提供することが重要だと考えていることから、自主的に食に関する基礎を学べるセミナーを開催し、事業者の問題解決能力の向上を心がけている。

③ 支援者の役割

➢ 事業者相互の関係性の取り結び

ひとつひとつの事業者の自立を促すとともに、面的な広がりのある再生に向けて事業者間の関係構築を促す役割がある。具体例としては、①共同事業実施の例として農家レストランの事業立ち上げの支援を実施した例、②事業者が製造部門を設置する際、知見をもつ事業者を紹介し立ち上げを支援した例などが挙げられる。

➢ 最新動向や専門性を活かしたアドバイス

特に地方部の事業者の場合、最新事例や技術等の情報収集が後手になるケースもあるため、全国的な視野や経験から見たアドバイスは有用。また、他事例を踏まえたアドバイスを行なうことで、事業者の「基準づくり」や「ものさし」の明確化をサポートすることが出来る。

➢ 研鑽機会の提供

被支援者である事業者自身の問題解決能力を底上げするため、事業者自身が研鑽する機会を提供する。好例が自主的に開催している食に関するセミナー。またこうした形式的な機会のみならず、コミュニケーション能力を付与するため、その他の事業者に積極的に紹介するなどの例もある。

➢ 支援者間のネットワーク

製造や流通等の部門ごと、食材ごとに高度に専門的な支援ニーズがある場合に、得手とする支援者を提示する役割がある。

5）加藤氏

① 業務概要

➢ 対象分野・領域など

商品開発支援、マーケティング、創業支援、特産品開発における研究、品質管理、産官学連携支援業務などを中心に経営支援を実施している。

食品関連メーカーの研究機関等でのキャリアが長かったこと、青森という地域性から第 1 次産業である農業・漁業や食品加工業等、地域の食品関連産業を中心とした支援業務が多い。

クライアントは、地域食品関連事業者を中心に、起業志望者～年商 10 億程度の事業者までが多い。

➢ 関係の深い公的機関

財団法人 21 あおもり産業総合支援センターで、応援コーディネーター、プロジェクト・マネージャーを務める。同センターでは月に 16 日程度勤務し、そのほかは東京の食・農のマーケティング会社である株式会社キースタッフにシニアアドバイザーとして勤務。その他、中小企業基盤整備機構・地域活性化支援アドバイザー、青森県深浦町特産品アドバイザーを務める。

➢ 事業者（被支援者）との出会い

財団法人 21 あおもり産業総合支援センターでは総合窓口相談業務やセミナー等を実施しており、加藤氏もコーディネーターとして業務を担当していることから、事業者とはこうした機会を通じた出会いが多い。一方、地域力連携拠点事業・応援コーディネーターとして県内各所にて積極的な支援を実施しており、通常相談業務以外にも能動的に支援ニーズを発掘している。

② 支援において重視していること

- 事業者間の地域内連携

生産（農業者・漁業者など第一次産業従事者）－加工－流通－販売の各プロセスで事業者が適切な連携体制を組むこと。商品開発においては生産者が生み出した原料に高い付加価値をつけることで衰退の著しい第１次産業の底上げを重視している。特に食を通じた経済循環によって第１次産業の再生を支えることが、結果的に地域の持続可能性を高めるものと考えている。

実際の支援事例では、東北地域の JA、生産人口が減少しつつある地元米の利用促進を図る農業者自主グループ、技術力のある中小企業を引き合わせ、商品開発時の協力体制を生み出すなどをサポートした。

- 被支援者との信頼関係の構築と深いコミットメント

被支援者の事業内容を適切に把握し、早い段階で事業者からの信頼を得ることで、実際の支援におけるコミットメントを可能にしている。特に中小企業にはプロダクトマネージャー、あるいはプロジェクトマネージャーとして活躍できる人材が乏しいケースが多いことから、まずは支援人材自身がそうした役割を果たすことで、プロジェクトを成功に導いたり、あるいはプロダクトの開発を容易に進められるよう配慮している。

- 事業者自身の知見向上

商品開発や販路開拓のプロセスを事業者と共有することで、事業化までの課題解決の方法やスケジュールを可視化。これにより事業者自身の課題認識を深めている。

③ 支援者の役割

- 地域内連携のプロデュース

商品開発や販路開拓において、事業者間の連携をプロデュースしている。先にあげた商品開発の事例においては、たまたま金融機関発行の冊子で見かけた事業者に発展可能性を見出し、「自分から押しかけて行って」課題を把握し、必要な事業者に引き合わせるなど、実際のニーズに基づき地域を幅広くネットワーキングしている。

- 施策情報の提供

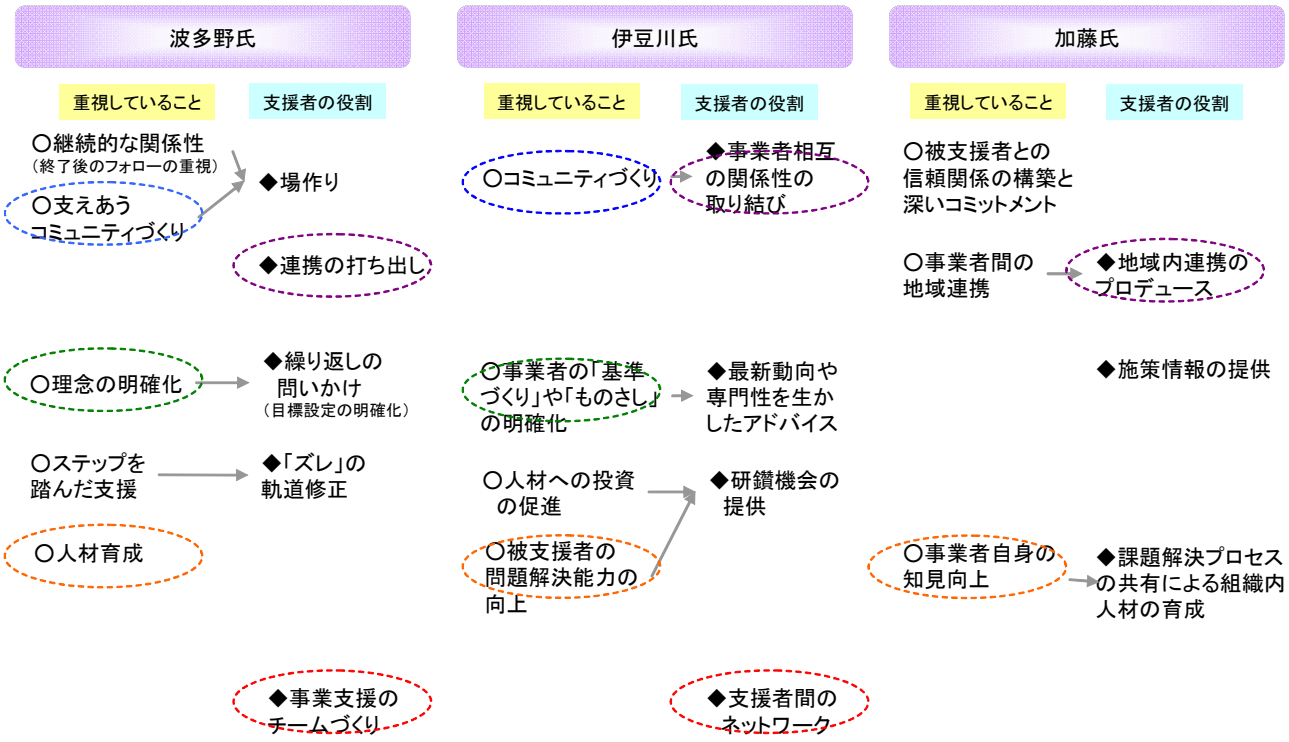
中小企業支援にかかる最新の情報の提供。加藤氏の場合、公的支援機関で応援コーディネーターを担っている立場を活かし、豊富な支援施策を把握、被支援者の成長にもっとも適格な支援施策情報を提供している。また公的施策の範疇で対応可能な実際の支援を提供している。

- 課題解決プロセスの共有による組織内人材の育成

支援の初期段階～中期段階では、支援対象となっている組織のプロダクトマネージャー、

あるいはプロジェクトマネージャーとして事業を共に成長に導く。一方で商品開発や販路開拓等、実際の交渉現場には被支援者を必ず同席させ、商品開発や販路開拓のプロセスを共有するなど、組織内人材の育成を行う。

図表　3-16　支援内容の整理



(資料)三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

（4）支援人材の育成について

ヒアリングから得られた支援人材育成に関する意見をまとめる。

1）既存人材の能力向上や支援内容の高度化

事業者支援の効果を高める上では、当然ながら支援者の専門性が求められる。しかし経営指導を行う立場の人材が相応の支援力を有していないというケース、あるいはポテンシャルはありながらも適切な能力強化の機会を捉まえられないケースもあるとの指摘があった。

また商工会・商工会議所の経営改善指導員や、JA の農業普及指導員については現場に近く、環境コミュニティビジネスの中でも特に農や食、エコ/グリーンツーリズム、リサイクルショップの経営等の小規模販売業などといった小規模サービス産業との親和性が高いのではないかといった意見、特に地方部においては実際に相談しているケースもみられ支援ニーズもあるのではないかとの意見があった。

2）高度専門人材と地域に立脚して活動するプロパー職員双方の必要性

一口に支援と言っても、一企業の課題解決のための支援ケースと、地域内に新たな産業を興そうとするケースでは、必要な支援人材が異なるとの意見が得られた。

具体的には、一企業の特定の分野での課題（例えば食品に関するサプライチェーンマネジメントや研究開発を伴う個別の商品開発、あるいは法務・税務・会計といった特定知識を必要とするもの）については、より高度で専門的な知識を持つ人材が必要となる。一方で地域産業の育成や面的な支援を必要とする場面では、地域内の情報を幅広く持ち横の連携をプロデュースすることで解決できる事項も多いとの認識である。こうしたことから、高度専門人材のみならず、地域に立脚して活動するプロパー職員が地域内情報を常に把握することも重要であるとの指摘がなされた。

3）支援拠点相互の連携

事業者支援の効果を高め、地域内に新たな産業を育成する上では支援人材、あるいは支援拠点相互の連携が不可欠だとの意見が見られた。ヒアリングでは特に地域連携拠点相互の連携、近隣エリアの中小企業支援機関、あるいは連携拠点のうち金融機関を指定されているケースや中小企業中央会など独自のネットワークを持つ支援機関のノウハウ共有が重要だとの指摘がなされた。

１.２　コミュニティ・ビジネス支援組織の現状について

１.２.１　検討における考え方と手法

ここでは、CB支援組織を中心として、既存支援組織における現状について既存文献より整理する。なお、CB支援組織を対象とした調査についてはまだ数が少ないため、他にNPOの中間支援組織に関する調査などの成果も援用しながら実態の整理を行う。主な整理項目を下表に示す（図表 3-17)。

なお、上記のうち「支援に要するコストの負担状況」、「人材育成の状況」については既存調査では充分な情報が得られない面もあるため、ヒアリング調査等により個別に掘り下げた。

図表 3-17　既存支援組織に関する整理項目

項目	内容
組織概要	組織の設立経緯、設立母体、設立年度、年間事業規模、スタッフ数
組織のミッション	CB 支援によりどのような社会の実現を目指しているか
支援対象	法人種別の支援対象範囲の有無、支援実態
提供している支援メニュー	資金支援に関するメニュー、各種コンサルティング内容
支援に要するコストおよび時間と支援に対するフィーの徴収状況	各支援メニュー実施に必要な人、モノ、カネ、情報、支援対価をどのように徴収しているか
支援に要するコストの負担状況	支援コストの負担についてどのようにシェアしているか
人材育成の状況	支援人材の数、派遣型支援の登録人材数など

１.２.２　CB 支援組織の現状

（1）組織概要

1）組織の設立経緯

CB 支援組織の設立経緯について統計的なデータはないが、既存のヒアリング調査から主要な団体について概要をまとめると以下のようになる。

図表 3-18　既存 CB 支援組織の設立経緯（事例）

団体名	設立経緯
特定非営利活動法人 ACOBA（AbikoComunity Business Association）（2003 年設立）	・2001 年我孫子市で開催された CB フォーラム、その後の市主催の CB 入門講座に代表理事が参加し、そこで知り合った仲間と共に 2003 年 25 名の任意団体 ACOBA を結成 ・市の CB 推進協議会等の委員として ACOBA 構成員が活躍することや市の色々なフォーラム、シンポジウムの共同主催での活動で市との結びつきが強
特定非営利活動法人 MyStyle@こだいら（2006 年設立）	・一緒に小学校の PTA 役員をしていた母親らが中心となり、小平商工会議所主宰の地域ポータルサイト「こだいらネット」に市民サポーターとして参加。 ・市民が主体的にサイト設立に参画することで多くの店を紹介することができ、成果を出すことができた。 ・これをきっかけに、ワーク・ライフ・バランスの実現ひいては地域を幸せにしたいという思いも重なり、2006 年に NPO 法人格を取得

特定非営利活動法人コミュニティ・サポートセンター神戸（CS 神戸）（1996 年設立）	・1995 年の震災で生まれたボランティア活動から震災復興と地域づくり活動支援活動として発展 ・前身である「東灘・地域助け合いネットワーク」ではボランティアで活動していが、サービスを有償化することにより受益者と対等になり、サービス提供者に責任感が生まれるという考えの転換から CS 神戸を立ち上げ
特定非営利活動法人地域福祉サポートちた	・1990 年から市民互助型在宅福祉活動が活発化していく中、1998 年の NPO 法施行や 2000 年の介護保険制度導入をきっかけに各団体の連携を強化することを目指して設立
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（2000 年設立）	・代表理事が商社から転職し環境ビジネスの貿易会社を創業、1999 年からはフリースクールの NPO を設立。 ・海外の社会企業家に関心があり、当時からソーシャルアントレプレナーを支援するための組織を作りたいと思案。2002 年に CB 中間支援機関を法人化。
サービスグラント TOKYO（2005 年設立）	・2004 年春に代表が当時所属していたシンクタンクの調査業務でサンフランシスコの NPO 視察に行き、タップルートファンデーションの事業モデルを知り関心を持つ。 ・訪問した内容を雑誌に紹介したことをきっかけに 2004 年 12 月に事業の説明会を開催 ・その後 2005 年８ 月サービスグラント TOKYO として本格的に活動を開始

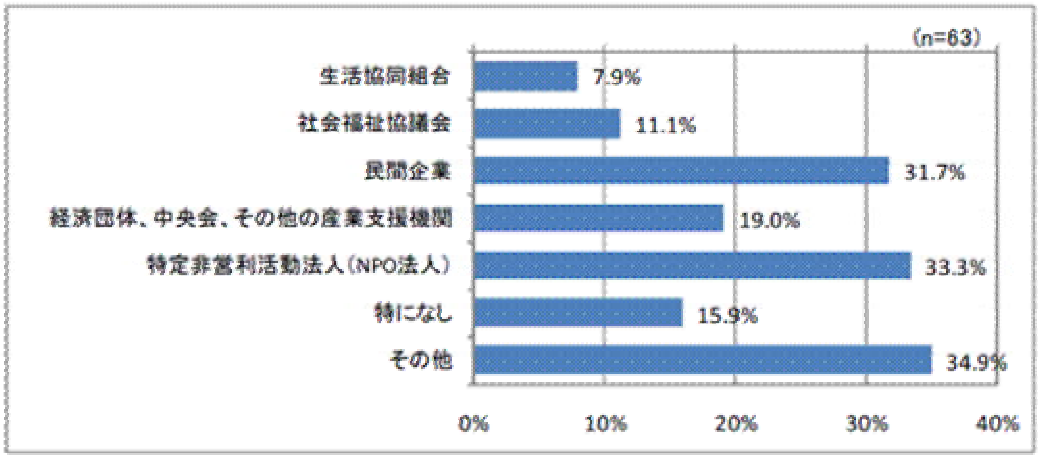
（資料）関東 METI(2009)、CBS（2009）を参考に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

これらの事例からだけでは完全な一般化は困難であるが、概観すると、ACOBA、MyStyle@こだいらのように行政等のイベントや取り組みを契機に CB に対する市民参画が始まり、それが支援組織に発展していったもの、コミュニティビジネスサポートセンター、サービスグラント TOKYO のように海外事例や動向に影響を受けて支援組織が形成されたものに大別されると考えられる。

2）組織の設立母体

CB 支援組織の設立に協力した団体としては、下図にあるように特定非営利活動法人が最も多く、ついで民間企業、経済団体などが続く。「その他」として挙がっている団体には、行政、市民団体が多い。既存の市民団体から発展した事例が多く含まれていると考えられる。

図表　3-19　CB 支援組織の設立に協力した団体

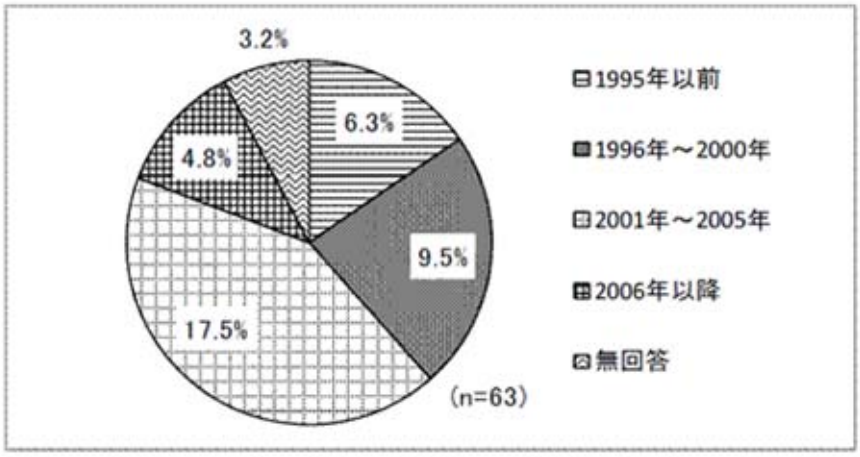


（資料）関東METI（2009）[70]

3）組織の設立時期

「2001 年～2005 年」に設立の団体がもっとも多い。アンケート対象団体には特定非営利活動法人が多く、特定非営利活動促進法成立の影響も考えられるが、この年代に特に CB 支援に対するニーズが高まりつつあったとも解釈できる。

図表　3-20　CB 支援組織の設立年



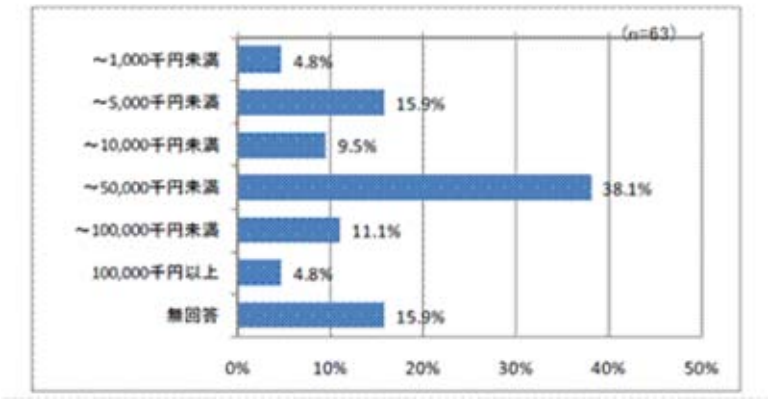
（資料）関東 METI（2009）

70　CB 支援組織の明確な定義はないが、この調査では「①「コミュニティビジネス」というキーワードでのインターネット上での検索、②平成 19 年度関東経済産業局から提供された情報、③各経済産業局報告書や各種雑誌等の既存資料、④関東経済産業局管内については、日本 NPO センターのウェブサイトに掲載されている NPO 支援センターリスト」を活用し、CB 支援組織を抽出している。実施時期：平成 20 年 10 月、調査対象：154 件、回収数：63 件、回収率 40.9%となっている。

4）年間事業規模

CB 支援組織の年間事業規模をみると、「1,000 万円以上 5,000 万円未満」の団体がもっとも多く、約 38%となっている。「100 万円未満」、「1 億円以上」はともに 10%に満たない。

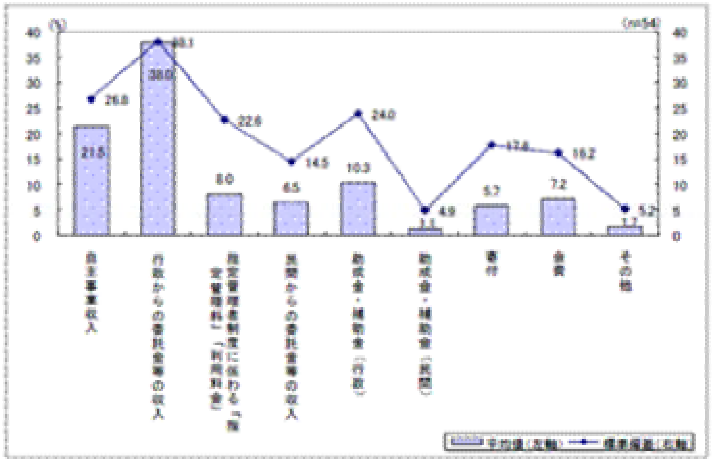
図表 3-21 CB 支援組織の年間事業規模



（資料）関東 METI（2009）

また収入源の割合を見ると、行政からの委託事業収入が最も多く、一方で民間の助成金や寄付、会費の割合が少ないことが分かる。

図表 3-22 CB 支援組織の収入割合（平均値と標準偏差）



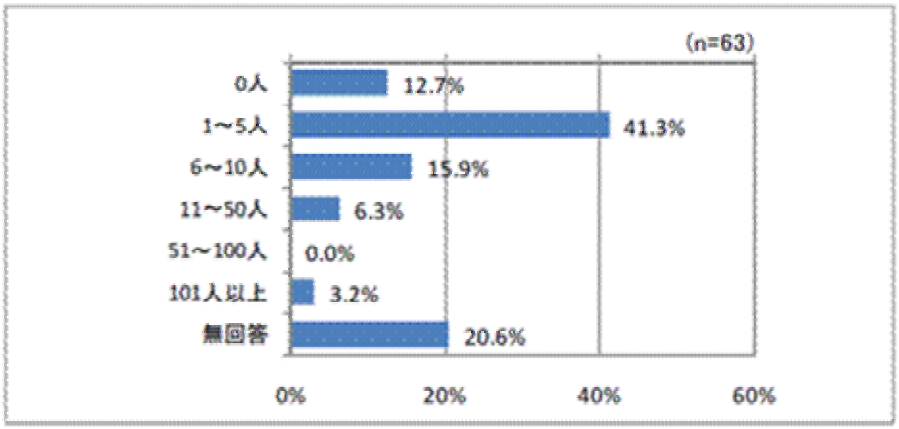
注：n は収入源について回答がある団体数。

（資料）関東 METI（2009）

5）スタッフ数

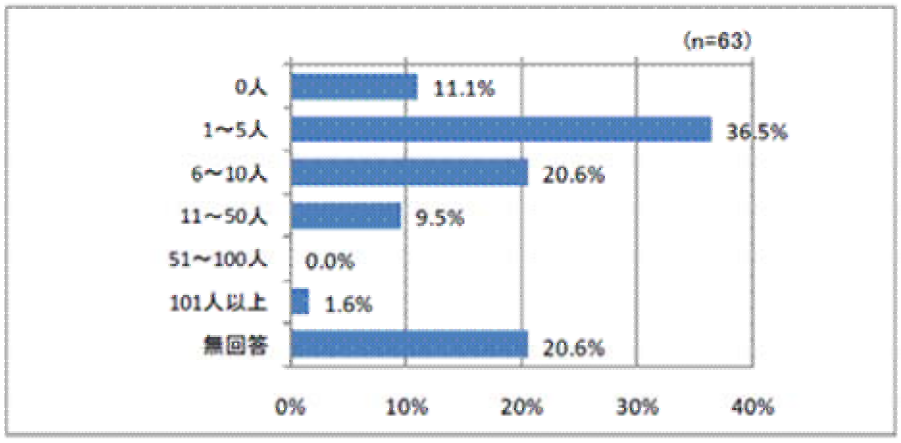
CB 支援組織の常勤職員、非常勤職員の数について整理したグラフを以下に示す。いずれについても１～５人という支援組織が約 40%を占めており、比較的少ない職員数で支援にあたっていることが伺える。

図表　3-23　CB 支援組織の常勤職員の数



（資料）関東 METI（2009）

図表　3-24　CB 支援組織の非常勤職員の数



（資料）関東 METI（2009）

（2）組織のミッション

CB 支援組織のミッションについても統計的なデータはないが、既存のヒアリング調査から主要な団体についてミッションの概要をまとめると以下のようになる。これも団体により様々ではあるが、主に「地域」をキーワードとしてミッションを組み立てている団体と、支援対象の事業（福祉事業、NPO など）をキーワードとしている団体とに大別されるものと考えられる。

図表 3-25 組織のミッション

団体名	ミッション
特定非営利活動法人 ACOBA（2003 年設立）	自らも事業を行いつつ、中間支援団体として商工業・NPO・地域活動を目指す人たちを支援する。
特定非営利活動法人 MyStyle@こだいら（2006 年設立）	小平市およびその周辺の地域社会において、自分らしいスタイルで働くワーク・ライフ・バランスの実現と地域社会の活性化、および暮らしやすいまちづくりに寄与するため、コミュニティビジネスを育むための基盤づくりに取り組む。
特定非営利活動法人コミュニティ・サポートセンター神戸（CS 神戸）（1996 年設立）	地域の人による、地域のための市民活動や市民事業を支援し、より住み良い環境と市民社会の実現をめざす。
特定非営利活動法人地域福祉サポートちた	福祉の心と市民意識を持つ人材を養成するとともに、主に福祉に関する市民活動を支援する事業を行うことによって、地域福祉の質の向上を図り、福祉の増進と社会全体の発展に寄与することを目的とする。
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（2000 年設立）	市民、自治体、NPO などの地域コミュニティに関わる活動の協働をコーディネートし、地域やまちの活性化を支援する。また、地域コミュニティと共同し、それぞれの地域に合ったまちの活性化を目指す。
サービスグラント TOKYO（2005 年設立）	NPO に不足しているスキルやノウハウを提供することにより、NPO の認知度拡大、ボランティアや支援者の拡大などを後押しし、ひいては、NPO がより自立した形で運営できるような手助けをする。

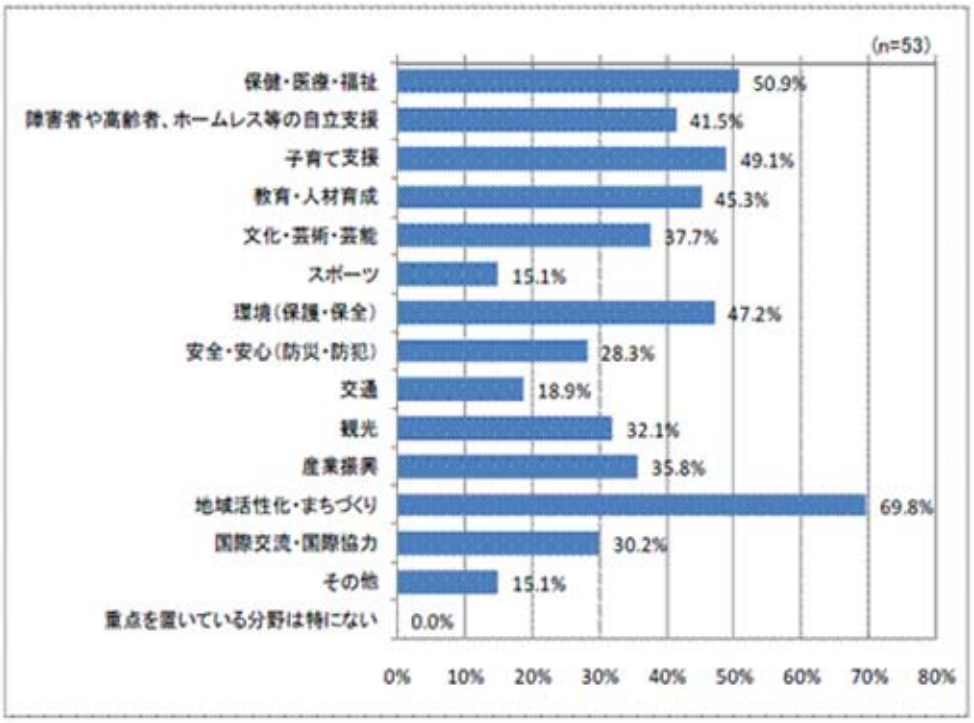
（資料）関東 METI（2009）、CBS（2009)を参考に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

（3）支援対象

1）支援対象事業の分野

CB 支援組織の支援対象分野としては、「地域活性化・まちづくり」が最も多く、「保健・医療・福祉」「子育て支援」などが続く。「環境」分野についても 47.2%の団体が支援している。全体としては特定の分野への偏りはなく、多様な種類の事業を支援していることが伺える。

図表　3-26　CB 支援組織の支援対象分野



注 1：n は CB 支援を実施している回答団体数。

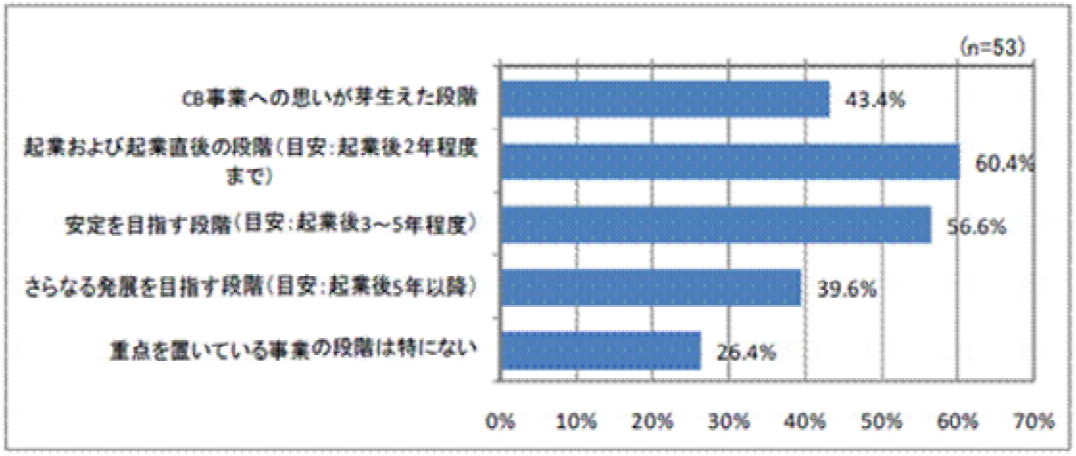
注 2：複数回答。

（資料）関東 METI（2009）

2）支援対象事業の段階

CB 支援組織の支援対象事業の事業段階としては、「起業および起業直後の段階」が約 60%と最も多い。一方、「さらなる発展を目指す段階」を支援している支援組織は約 40%に留まり、相対的にステップアップの時期を対象とした支援が少ないと考えられる。これは、そもそも支援対象事業の中にそうした団体が少ないという要因と、そうした段階を支援するスキルをもつ支援組織が少ないという要因の２つが考えられる。

図表　3-27　CB 支援組織の支援対象事業の事業段階



注 1：n は CB 支援を実施している回答団体数。

注 2：複数回答。

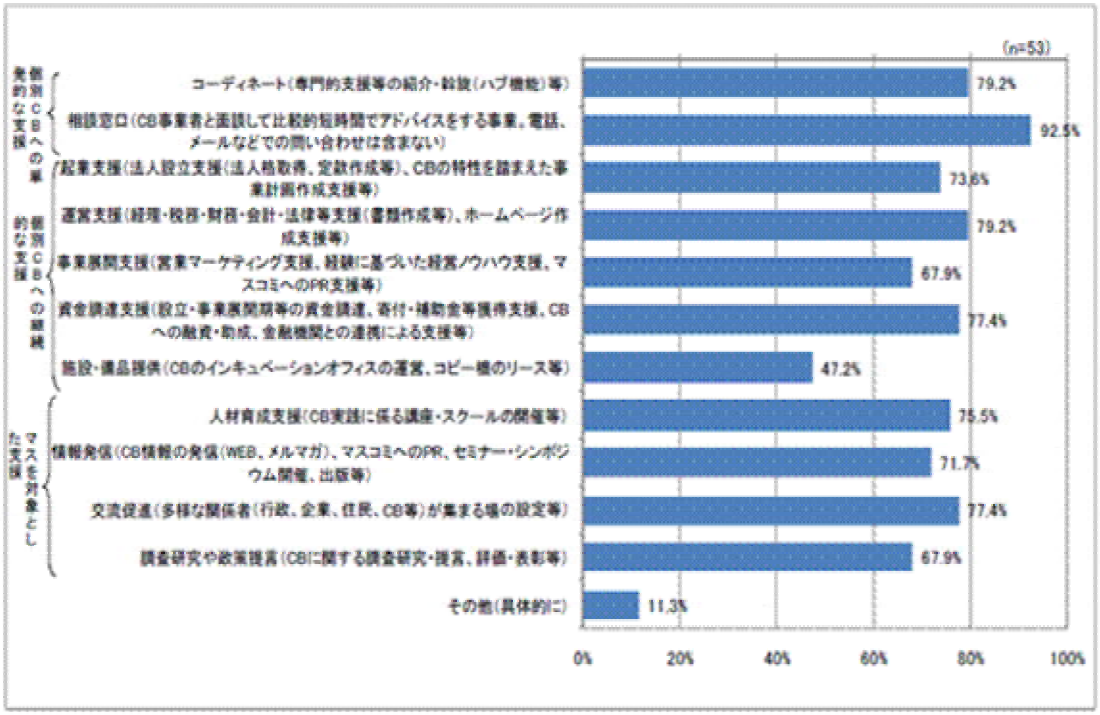
（資料）関東 METI（2009）

（4）提供している支援メニュー

1）支援メニュー

CB 支援組織による支援メニューの実施状況については、「相談窓口」を実施している事業者が 9 割を占めるほか、「起業支援」、「運営支援」、「事業展開支援」といった個別の CB に対する継続的な支援、および「人材育成支援」、「情報発信」などの支援も 70%前後の団体が実施している。一方、「施設・備品提供」は約 47%の実施にとどまる。

図表　3-28　CB 支援組織の支援メニューの実施状況



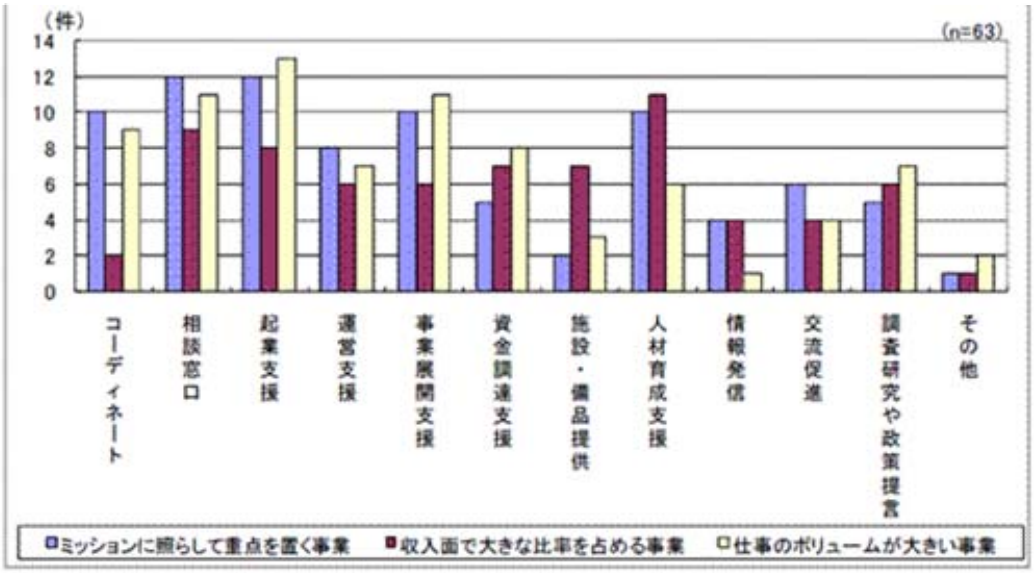
注 1：n は CB 支援を実施していると回答した団体数。

（資料）関東 METI（2009）

2）支援メニューの位置づけ

CB 支援組織による各支援メニューについて、「ミッションに照らして重点を置く事業」「収入面で大きな比率を占める事業」「仕事のボリュームが大きい事業」のいずれであるかを尋ねたところ、「相談窓口」、「起業支援」を重点事業として掲げる団体が多く、仕事のボリュームが大きい事業として挙げる団体も多い一方、収入面で大きな比率を占めているケースが少ない。同様の傾向が「事業展開支援」や「コーディネート」でも見られ、これらの事業は重きが置かれているにもかかわらず収入になりにくいことが分かる。また、「人材育成支援」は、収入面で大きな比率を占める事業として挙げる団体の数が若干多くなっている。「施設・備品提供」は収入面で大きな比率を占める事業として挙げる団体は比較的多いが、ミッションに照らして重点を置く事業として挙げる団体は少ない。

図表　3-29　CB 支援組織の支援メニューの位置づけ



注：２つまでの複数回答。

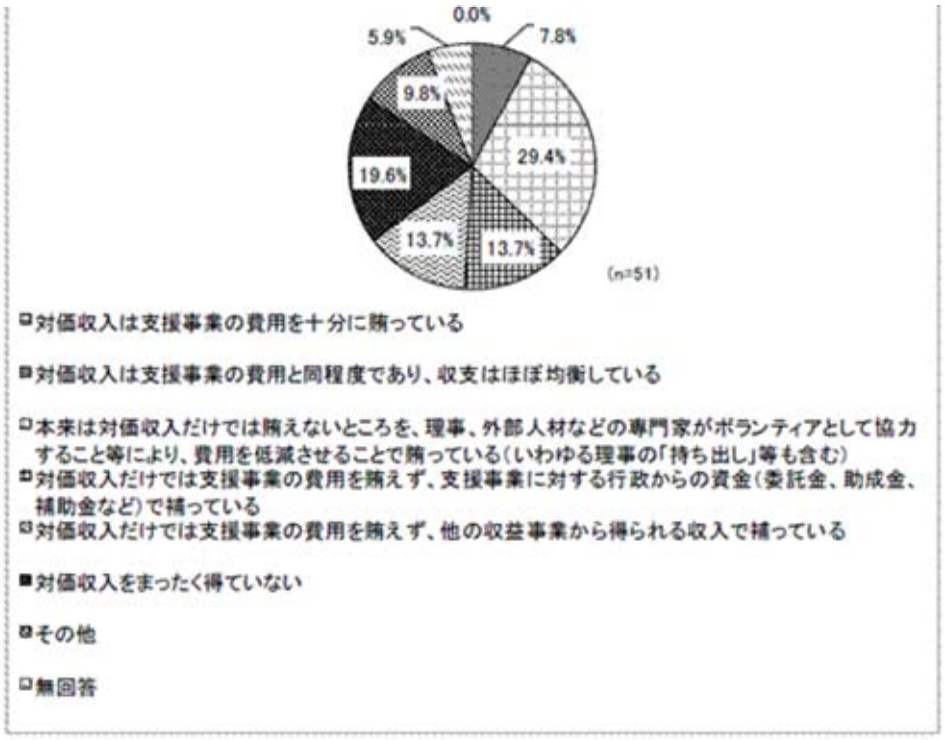
（資料）関東 METI（2009）

（5）支援に要するコストおよび時間と支援に対するフィーの徴収状況

CB 支援に要するコスト、時間とフィーについての詳細な調査結果はあまりないが、関東経済産業局のアンケートでは支援事業の対価と費用の状況について概略を把握している。これによれば、「本来は対価収入だけでは賄えないところを、理事、外部人材などの専門家がボランティアとして協力すること等により、費用を低減させることで賄っている」が、約 29%ともっとも多い。また、「対価収入をまったく得ていない」団体も約 20%に達している。一方、「対価収入は支援事業の費用と同程度であり、収支はほぼ均衡している」は約８％にすぎない。

対価収入が得られずに団体側の持ち出し等で支援を実施している現状が現われている。

図表　3-30　支援事業の対価と費用の状況



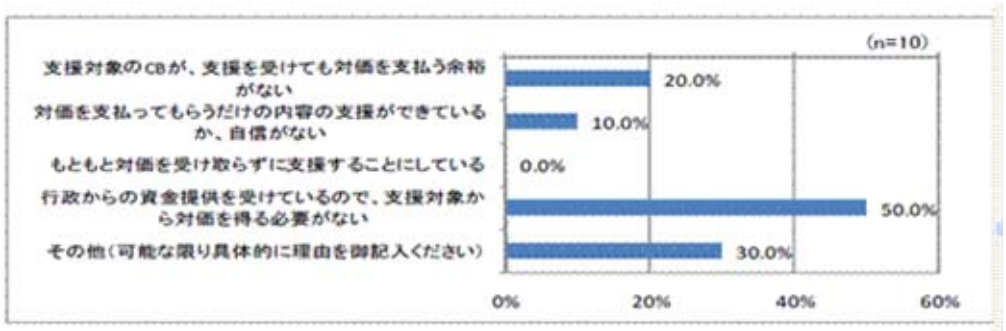
注１：n は個別 CB の継続的な支援事業のうち重点事業を実施している回答団体数。

注２：「持ち出し」とは、ボランティアで経費等を自己負担している状態を指す。

（資料）関東 METI（2009）

なお、対価を得ていないと回答した団体のうち、対価を得ていない理由では、「行政からの資金提供を受けているので、支援対象から対価を得る必要がない」が 50%である。

図表　3-31　対価を得ていない理由



注１：n は対価収入をまったく得ていないと回答した団体数。

注２：複数回答。

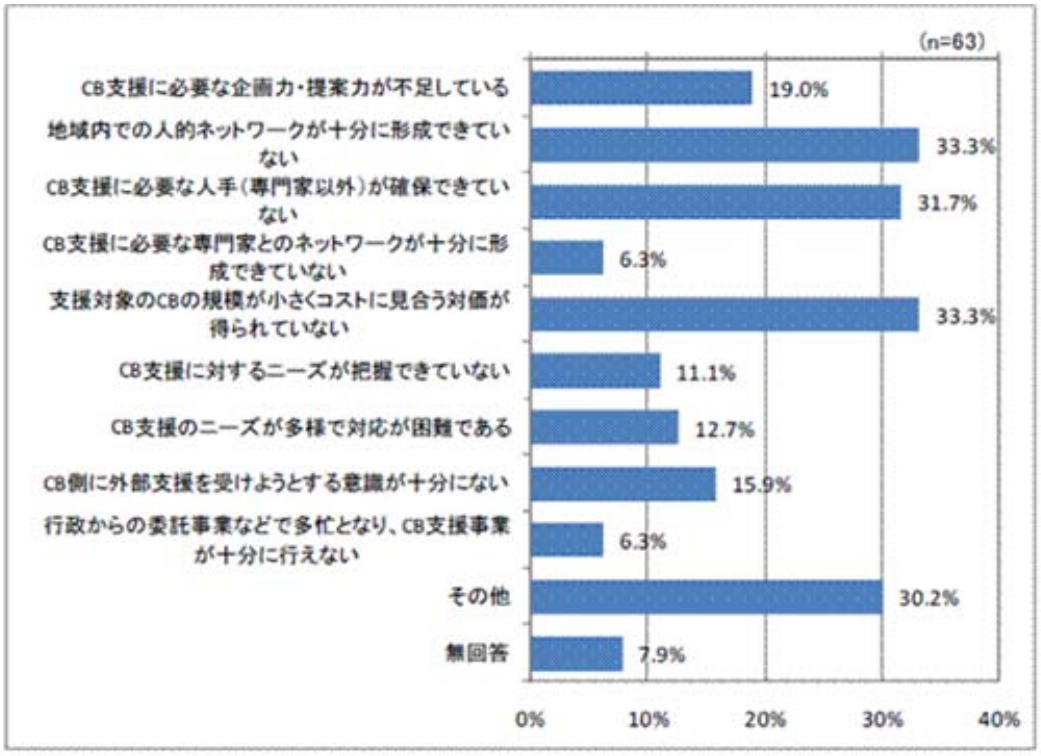
（資料）関東 METI（2009）

1.2.3　CB 支援組織の課題

CB 支援に関する課題については、関東経済産業局のアンケート結果によれば、「地域内での人的ネットワークが十分に形成できていない」、「支援対象の CB の規模が小さくコストに見合う対価が得られていない」が多く、次いで、「CB 支援に必要な人手（専門家以外）が確保できていない」の順になっている。

一方、相対的に「CB 支援に必要な専門家とのネットワークが十分に形成できていない」が課題と回答した団体は少なく、理事などに専門家は一定程度ネットワーキングできているが、支援のマンパワーとなる人材が不足している現状が浮かび上がる。

図表　3-32　CB 支援の課題



注：3つまでの複数回答。

（資料）関東 METI（2009）

２．環境 CB 支援に必要な支援能力に関する検討

２.１　環境 CB 支援における実例からの分析

環境 CB を支援する際、支援側に求められる機能や能力について分析した。またこうした人材をどのように育成することが可能か、実際の例からそのプロセスを明らかにすることとした。

検討にあたっては、環境CBに対する支援を行なった事例として、平成 20 年度に本事業として実施したモデル事業について再度分析を行い、そのプロセスから支援人材育成の要件を抽出した（２.１.１　参照)。またこれとは別に、創業期の環境CBに対して支援を行なった例を取り上げ分析した（２.１.２　参照)。

２.１.１　平成 20 年度モデル事業の再分析

(1) 検討の視点と検討課題

平成 20 年度の本調査では、「環境 CB の持続的成長を促すためには、環境面（環境保全効果を最大化する方策の検討や効果の明確化等）及びビジネス面（資金調達や人材マネジメント、税務・労務、事業計画等）の両面において、様々な支援を行うことが不可欠」であり、「こうした支援に必要なノウハウを、CF や中間支援組織、環境面や、会計・税務等の事業面の専門家、大学、行政機関等地域における様々な主体が連携することで地域において具体化するための方策を検討する」ことを目的に、モデル事業（平成 20 年度コミュニティ・ファンド等を活用した環境保全活動促進事業）を実施した。

本年度は、実際の環境 CB の支援事例を詳細に確認する観点から、昨年度実施したモデル事業のうち２件を対象として再度調査分析を行なった。分析においては、下記の観点で実施過程を掘り起こし、それぞれのアクターが果たした役割について詳細を分析した。また調査の過程では、昨年度の検討会での意見（それぞれのアクターをつなぐコーディネート機能が重要との委員からのご意見）をひとつの参考にし、こうしたコーディネーターの役割についても詳細な分析を行った。

分析にあたっては、過年度のモデル事業実施地域５件のうち、北海道・青森の２件を対象とした。同エリアでモデル事業を実施した事業者に対しては、図表　3-34の視点から再度ヒアリングを行なった。

図表　3-33　モデル事業の再分析対象地域と事業

協議会名	交付金事業名	事業実施エリア	概要
元気な北海道環境コミュニティ・ビジネス推進協議会	平成 20 年度コミュニティ・ファンド等を活用した元気な北の環境保全活動促進事業	北海道 札幌市	エコツーリズム事業 環境教育事業等
あおもり型環境コミュニティビジネス支援協議会	あおもり型 環境コミュニティビジネス支援システム実践・構築事業	青森県 横浜町、青森市	農地保全事業 農業体験事業 BDF 製造等

（資料）環境省・MURC2009 から一部抜粋

図表　3-34　分析の視点

分析の視点	意図
・　支援対象事業をどのように「発見」したか	・　支援者支援対象事業をどのように掘り起こしたか、その方法を確認したい
・　対象事業を支援しようと考えた契機や評価点	・　支援対象者が対象事業のどの点を評価したか確認したい ・　支援をスタートする時点で、支援者側が自組織内の資源を活用することを想定していたか。あるいは何らかの役割を繋ぐことを重要視していたのか確認したい
・　支援のプロセスでどのようなアクターをどのように巻き込んだか	・　支援者側がどのようなプロセスで、支援を行い、それぞれの段階で必要な専門知をどのように編纂していったか確認したい ・　協力者は支援開始時点でどのような点に共感していたか、確認したい
・　各アクターにどのような役割を期待したか ・　期待した役割はどのように果たされたか	・　支援実施過程での各主体の役割について再整理
・　各アクターと支援対象事業者との関係性はどのように変遷したか	・　何がしかの障壁が存在したか、障壁が存在したとしたらそれをどのように乗り越えたか、確認したい
・　支援対象事業者の現在の状況と各アクターとの関係性	・　継続的な支援が実施されているか、あるいはどの段階で支援を終えたか、確認したい
・　支援対象事業者を「手放す」タイミングをどのように考えるか	・　事業の熟度がどの段階まで到達したら支援を終了するのか、またその際に支援対象との関係性がどのように変化していくのか確認したい
（支援者側として） ・モデル事業開始前、事業実施上課題として感じていた点 ・実際に支援を受けてみて、有用だと感じた事項 ・モデル事業終了後の事業状況	・　支援者側からみて、支援形式が有用だと感じられたかについて確認したい

（資料）三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

（2）対象となったモデル事業について

過年度のモデル事業について、概略を述べる。なお、モデル事業実施結果については、昨年度の報告書あるいは各協議会ごとに報告書が取りまとめられており、そちらを参照されたい。

（http://www.env.go.jp/policy/community_fund/community_fund_h20.html）

1）元気な北の環境保全活動促進事業について

「元気な北海道環境コミュニティ・ビジネス推進協議会」は、中間支援組織である特定非営利活動法人 北海道 NPO サポートセンター（以下、「北海道 NPO サポートセンター」）、財団法人 北海道環境財団（以下、「北海道環境財団」）、コミュニティ・ファンドの特定非営利活動法人 北海道 NPO バンク（以下、「北海道 NPO バンク」）、環境 CB である特定非営利活動法人 森の生活（以下、「森の生活」）で構成される。

協議会は、森の生活への支援をモデルに、環境問題の解決に関心を持つ出資者・金融機関・市民とのマッチングのあり方を含め、より多面的で継続的なサポートを実施するためのシステム構築を検討することを目標とした。また、協議会の外部機関として専門家会議を設置し、環境、NPO組織運営、会計や経営等の専門家を集め、協議会への助言を得た。森の生活の主な活動内容は 図表 3-35の通り。また本モデル事業において、協議会が実施した事項は 図表 3-36の通りである。

図表 3-35 主な活動内容（NPO 法人森の生活）

・森のコンシェルジュ事業 （森林・林業やまちづくりの視察・体験・保養に係る情報提供・相談窓口・コーディネートを行う） ・森のツーリズム事業 （自然資源・人材を活かした各種視察・体験のガイドを行う） ・森のセラピー事業 （森林の空間や産物を活用してセラピーを行う） ・森のスローフード事業 （安全、安心、健康な食べ物の普及啓発を目的とした生産、加工、販売を行う） ・森のセレクトショップ事業 （健康や環境に配慮した商品の普及啓発を目的とした開発、製造、販売を行う） ・森の手仕事事業 （多様な主体の協働により森づくり、道づくりを行う） ・森の大学事業 （これらの事業を発展させるための調査・研究、普及・啓発、人材育成を行う）

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 3-36 協議会がモデル事業を通じて実施した事項（北海道）

①協議会・専門家会議の設置と協力体制の構築 NPO バンク、環境 CB に加えて、事業面・環境面をそれぞれサポートする２団体で構成される協議会運営委員会及び、税理士や社会保険労務士等の専門家会議を開催することにより、事業面・環境面において専門性の高い具体的なアドバイスを実施した。
②環境 CB 事業者に関する調査（ケーススタディ） 環境 CB 事業者にヒアリング調査を実施することにより、創業時における環境 CB の資金調達に関わる課題を整理した。
③環境 CB に対する直接支援 資金調達面においては、協議会のメンバーである NPO バンクが環境 CB に対して融資を実行し、事業面においては、地域関係者のヒアリングを踏まえて環境 CB の事業計画を精査した。
④環境 CB 事業者と環境問題解決に関心を持つ出資者や市民とのマッチング 精油事業の販路拡大に向けたアドバイスを得るため、道内の流通の中心地である札幌市内において、流通・販売分野、出版・広告分野、企業支援機関等の事業者が一同に会するワークショップを開催した。

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

2）あおもり型環境コミュニティビジネス支援システム実践・構築事業について

本モデル事業では、環境 CB 事業者である菜の花トラストに対し、あおもり型環境コミュニティビジネス支援協議会が、環境面・金融面での支援を実践するプロセスを通して、地域における環境 CB に対するサポートシステムを構築することを目指した。

モデル事業で支援の対象となる菜の花トラスト in 横浜町は、任意団体として長く活動してきたが、近年事業が拡大する傾向にあった。また、マスコミ等での報道の効果もあり、収益事業が

拡大の見込みを見せていた。こうしたことから、事業者として事業発展期に見合った組織基盤を確立することや、生産者や農業関連組織等を含み地域における合意形成を図ることが必要とされる状況にあった。こうしたことから、本モデル事業では、事業展開期における組織基盤の確立や発展のために必要な安定的な原料確保等を主軸にモデル事業を実施した。

あおもり型環境コミュニティビジネス支援協議会は、特定非営利活動法人 NPO 推進青森会議が協議会の事務局として事業の中心を担い、これに自然エネルギー市民ファンド、㈱市民自然エネルギー、日本政策投資銀行青森事務所、青森公立大学大学院、青森大学大学院環境科学研究科、特定非営利活動法人グリーンエネルギー青森、坂田啓一税理士事務所、そして環境 CB である菜の花トラストで構成し、金融・経営・環境・会計それぞれの分野の専門家が、菜の花トラストが直面している経営課題の解決策を検討した。

モデル事業の実施にあたっては、全体会として「環境 CB 支援システム検討会」を設置した他、資金調達について専門的に検討する「資金調達検討実践部会」や「第３者評価委員会」を立ち上げ、それぞれ活動をおこなった。

菜の花トラストin横浜町の主な活動内容は 図表　3-37の通り。また本モデル事業において、協議会が実施した事項は 図表　3-38の通りである。

図表　3-37　主な活動内容（菜の花トラスト in 横浜町）

・菜の花の作付けの農家委託、あるいは借地した農家での作付け ・親睦・交流を含めた農業体験活動 ・横浜町の菜の花とその素晴らしさを知ってもらう広報活動 ・横浜町産 100%の菜種油の搾油・販売活動 ・その他横浜町の菜の花を守り育てることに必要な活動

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表　3-38　協議会がモデル事業を通じて実施した事項（青森）

①環境 CB 支援システム検討委員会の開催 モデル事業の全体会として、地域連携のあり方を検討する役割を担った。 各部会での実施事項や、個別コンサルティング、パートナーシップテーブル、事務局の実施事項の進捗状況等を共有し、事業の円滑な実施に努めた。またモデル事業の報告の取りまとめについても、意見を述べる場とした。
②先進事例調査の実施 社団法人真庭観光連盟（岡山県真庭市）、NPO 法人愛のまちエコクラブ（滋賀県東近江市）、NPO 法人足元から地球温暖化を考える市民ネットえどがわ（東京都江戸川区）の３つを視察し、資源循環システムや温暖化対策の仕組み等について知見を得た。
③よこはま菜の花未来ビジョンワークショップの開催 横浜町で活動する様々な主体や町民が一体となって菜の花を守る基盤を作ることを目的に、菜の花の利活用に関する「よこはま菜の花未来ビジョン」を作成するためのワークショップを３度にわたり横浜町にて開催した。
④未来ビジョン発表会の開催 ③で作成した未来ビジョンを発表する機会を設けた。発表会には、横浜町の議会議長や商工会事務局長、元農協組合長、町、関係機関等が参加し、菜の花トラストと関係者との意見交換の機会にもなった。
⑤パートナーシップテーブルの開催 菜の花トラストの取り組みに関する関係者への理解促進を目的に、パートナーシップテー

ブルを開催した。パートナーシップテーブルは農商工関係者や行政機関、協議会構成団体等を対象に２回開催し、主にモデル事業での取り組みの説明や、今後の横浜町での菜の花を生かした地域づくりに関する意見交換を行った。
⑥菜の花トラストコアメンバーへの支援 任意団体であった菜の花トラストに対して、法人格の取得や経営面でのノウハウ移転を行った。法人格の取得にあたっては、複数の法人形態のメリット・デメリットをそれぞれ検討した上で NPO 法人格の取得を選択した。また金融面では菜の花トラストに対して個別のコンサルティングを行い、予測キャッシュフロー計算書や貸借対照表、収支計算書の作成を税理士のサポートの下実施した。
⑦資金調達実践部会の開催 菜の花トラストの資金調達面での課題を洗い出し、解決のためのアドバイスを行った。具体的には、⑥で作成したキャッシュフロー計算書等をもとに、金融機関からの借り入れや擬似私募債の発行等の複数の資金調達手段について検討を行った。検討の結果、菜の花トラストでは擬似私募債を発行することが決定した。
⑧第三者評価委員会の開催 菜の花トラストを始めとする環境 CB が擬似私募債による資金調達を行う場合、市民が出資の可否判断を適切に行う上での客観的な情報が不可欠との認識のもと、そのためのプロセスや情報提供の方法等をモデル事業を通じて検討した。具体的には、事務局と菜の花トラストとが協力して作成した擬似私募債募集に関する各種資料（事業計画書や擬似私募債発行計画書等）に対して専門的知見からアドバイスを行うことと、出資希望者の判断材料の一助となる評価項目の作成を行った。

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(3) ヒアリング調査結果について

1) 各協議会ごとの成果の整理

① 元気な北の環境保全活動促進事業について

ヒアリング調査の各項目について、過年度報告書から読み取れる事項と、今回のヒアリング結果についてあわせて整理した。

図表 3-39 支援プロセスの整理

支援プロセスの整理（コミュニティ・ファンド等を活用した元気な北の環境保全活動促進事業）

項目	意図	過年度報告書および今回のヒアリング結果から分かる概要
・ 支援対象事業をどのように「発見」したか	・ 支援者支援対象事業をどのように掘り起こしたか、その方法を確認したい	・ 代表の奈須氏は北海道 NPO サポートセンターが開催した会計講座に出席。北海道 NPO サポートセンターは講座を通じて森の生活が擬似私募債を発行していると知り、よい例だと感じたことからモデル事業の対象として声をかけた。 ・ また奈須氏は地球温暖化防止活動推進委員を担っていたことから、北海道 NPO サポートセンターも代表者の人となりを知っていた。そのため安心して声を掛けることができた。 ・ 奈須氏は自治体の元職員であり、町との繋がりを有していた点も魅力であった。
・ 対象事業を支援しようと考えた契機や評価点	・ 支援対象者が対象事業のどの点を評価したか確認したい ・ 支援をスタートする時点で、支援者側が自組織内の資源を活用することを想定していたか。あるいは何らかの役割を繋ぐことを重要視していたのか確認したい	・ 北海道 NPO サポートセンターは、モデル事業が終了した後も自立的に事業を運営出来る可能性のある事業者をサポートしたいという気持ちがあったが、森の生活はその可能性が見込まれると判断した。 ・ 森の生活の事業領域は、短期間で大きく拡大しており、団体内での事業の整理を組織の体制づくりとも合わせて見直す時期に来ていることから、時期としても適切だと判断した。またそのためのサポートは当時想定していた協議会構成メンバーでサ担えると考えた。
・ 支援のプロセスでどのようなアクターをどのように巻き込んだか	・ 支援者側がどのようなプロセスで、支援を行い、それぞれの段階で必要な専門知をどのように編纂していったか確認	・ 中間支援組織として事業面と環境面をそれぞれ担う２団体（北海道 NPO サポートセンター、北海道環境財団）、コミュニティ・ファンド（北海道 NPO バンク）、環境 CB の４団体を協議会構成団体とし、構成団体の代表者をメンバーとした協議会運営委員会を設置した。

	したい ・ 協力者は支援開始時点でどのような点に共感していたか、確認したい	・ 協議会を組成する際は、環境 CB の経営面について支援可能な諸団体をメンバーに入れることに留意した。一般的に、CB 事業者は資金調達力が低く事業資金に乏しいことが多く、商品・サービスが大手企業の商品・サービスと比較して向上の余地を残す場合が多い。また、知名度が低いこと、経済界における人脈が乏しいことから営業力が弱いことも多い。さらに、スタッフの不足から管理業務が後回しになるといった弱点を持つ。そこで、協議会は、NPO への資金融資が可能な北海道 NPO バンク、環境の専門家として商品・サービスに助言ができ、環境分野において幅広いネットワークを持つ北海道環境財団、NPO 法人の経営全般について知見を持ち、諸方面での人的ネットワークを有している北海道 NPO サポートセンターをコアメンバーとした。
・ 各アクターにどのような役割を期待したか ・ 期待した役割はどのように果たされたか	・ 支援実施過程での各主体の役割について再整理	**○北海道 NPO サポートセンター**：必要に応じて連携協力機関へインタビューを実施し、専門家会議を運営することにより、協議会と各機関との連携体制を構築した。調査結果をもとに、環境 CB を持続的に支える地域連携システムを構築した。 **○北海道 NPO バンク**：当該環境 CB へ融資を実施した。金融機関に対しインタビューを行い、協議会との連携可能性を模索した。また、環境系事業者に対する「エコ融資」などの提案を行い、環境 CB が金融機関との安定した関係を築けるようコーディネートを行った。 **○北海道環境財団**：環境 CB の事例を３件抽出し、それぞれの発展段階における環境面、金融面のニーズ調査を行い、必要なコンサルティングサービスや提供方法について検討・提案した。昨年度、EPO 北海道で行った案件ごとの WS を参考にして、ステークホルダーや連携協力機関との協力関係の構築について、検討・提案を行った。個別の CB 支援の結果を踏まえて、市民出資をより一層促し、環境 CB の支援を最適化する上で、EPO 北海道が協議会とどのような連携可能性が考えられるか検討・提案した。環境 CB に対しインタビューを実施し、協議会の、持続的な環境 CB 支援の仕組みを検討・提案した。 **○森の生活**：本事業において協議会から支援を受ける側・当事者として、協議会に、意見、要望を伝える。環境保全効果を高めるべく事業を実践した。 ○その他：岩井環境プランニングオフィス。代表者の岩井氏は、森の生活に対して北海道電力の子会社の方を紹介する等、ネットワークを十分活かした支援を行った。
・ 各アクターと支援対象事業者との関係性はどのように変遷したか	・ 何がしかの障壁が存在したか、障壁が存在したとしたらそれをどのように乗り越えたか、確認したい	・ 最初に、協議会としてどのような支援を行うことが有用か確認するため、代表者にヒアリングを行った。 ・ 具体的には 9 月に下川町への現地調査を実施。この際に代表者に対してどういった支援を必要としているかヒアリングを行った。

		・ このヒアリングを通じて、協議会として何を行うべきか、基本的な柱の絞込みを行った。この内容については森の生活との間でおおむね合意に至った。 ・ 実際に支援を行う際には、支援者と支援先との相性もある。したがって北海道財団の担当者は森の生活に対して複数回にわたってヒアリングを行い、状況や反応を確かめつつ、事業を進めた。 ・ 支援を行う上での障壁として、森の生活（下川町）と支援者（主に札幌近郊）という地理的な距離の問題が挙げられる。 ・ また北海道と東京との距離も存在し、業界との繋がりを考えると東京のネットワークも必要であった。 ・ 消費者との地理的な距離も存在した。 ・ 金融機関については、NPO の存在や金融面での特徴がほとんど理解されていない点が障壁となっている。
・ 支援対象事業者の現在の状況と各アクターとの関係性	・ 継続的な支援が実施されているか、あるいはどの段階で支援を終えたか、確認したい	・ 北海道 NPO サポートセンターはモデル事業終了後も森の生活に対して継続的なサポートを実施している。この際の、森の生活からは北海道 NPO サポートセンターに対してその都度必要な費用を支払うとともに、旅費についても森の生活が負担している。 ・ 北海道 NPO サポートセンターも、引き続き森の生活と継続的に繋がっていきたいとの意向を持っている。
（支援者側として） ・モデル事業開始前、事業実施上課題として感じていた点 ・実際に支援を受けてみて、有用だと感じた事項 ・モデル事業終了後の事業状況	・ 支援者側からみたこうした支援形式の有用性について確認したい	・ 支援を受けた後、精油事業については、デザインやコンセプトをすべてリニューアルした。この事業が終わった後、ブランド名やデザイン、パッケージも変えた。価格改定を行ったため、取引先も変わっている。 ・ またオンラインショップもオープンした。HP はモデル事業実施中に関係ができた業者とともに更新をした。 ・ 一方で、モデル事業の期間中検討していた旅館事業については足踏み状態が続いている。現在は、町が建設した別の宿泊施設の管理運営を行っている。この宿泊施設を拠点に下川町のモデルツアーを実施し、これには北海道電力工業の関係者も参加した。 ・ 体験事業については大きな変更はない。また森の生活は町が実施しているふるさと雇用に応募、森林環境教育については、人件費も含め委託事業として実施している。田舎で働き隊の研修生も受け入れた。 ・ 最近は取材も多い。講演依頼なども増加した。きっかけはモデル事業だったと思う。これに関わったことで箔が付いた。金銭的な部分でも前向きに捉えられている。実態以上に周囲から評価され引き上げられていると自分でも認識している。

② あおもり型環境コミュニティビジネス支援システム実践・構築事業について

ヒアリング調査の各項目について、過年度報告書から読み取れる事項と、今回のヒアリング結果についてあわせて整理した。

図表 3-40 支援プロセスの整理（コミュニティ・ファンド等を活用した元気な北の環境保全活動促進事業）

項目	意図	過年度報告書および今回のヒアリング結果から分かる概要
・ 支援対象事業をどのように「発見」したか	・ 支援者支援対象事業をどのように掘り起こしたか、その方法を確認したい	・ 資金ニーズが存在し、支援するに足る県内の団体ということで、菜の花トラスト）がすぐに思いついた。 ・ 菜の花トラスト代表の宮氏を NPO 推進青森会議の開催する CB コーディネーター講座に誘った。2007 年頃のことである。 ・ こうした講座に誘うと、その人が何を考えているかがおおよそ理解できる。 ・ 講座では、参加者がなかなか黒字転換できない、従業員とのコミュニケーションが上手くいかない、などといった悩みを吐き出しあった。これにより、講座自体が事業者同士の「ピアカウンセリング」の場となる。同様の立場の人たちが悩みを話し合う場面を通じて、支援するに足る人材かどうかはある程度観察できた。
・ 対象事業を支援しようと考えた契機や評価点	・ 支援対象者が対象事業のどの点を評価したか確認したい ・ 支援をスタートする時点で、支援者側が自組織内の資源を活用することを想定していたか。あるいは何らかの役割を繋ぐことを重要視していたのか確認したい	・ 菜の花トラストの事業は、利益のためだけのものではない。そもそも 3,000 円の会費で会員に菜種油を送るのは採算が合わないが、菜の花トラストは会員や出資者に対する感謝の気持ちを込めて菜種油を送っている。また商品を生産する場面でも、手作りにこだわっている。このような点が会員や出資者、地域住民からの共感や支援を呼んでいる。 ・ 逆に支援する価値がないと感じるのは、「自分のため」「お金のため」という感覚が見えてきてしまう人である。
・ 支援のプロセスでどのようなアクターをどのように巻き込んだか	・ 支援者側がどのようなプロセスで、支援を行い、それぞれの段階で必要な専門知をどのように編纂していったか確認したい ・ 協力者は支援開始時点でどのような点に共感していたか、確認したい	・ モデル事業では、「資金調達検討実践部会」「パートナーシップテーブル」「第三者評価委員会」を設置した。 ・ 資金調達検討実践部会では、金融面でのコンサルティングを徹底的に実施した。当初より菜の花トラストの擬似私募債発行を目指しており、擬似私募債の発行や金融機関からの借入に向けた具体的なアドバイスが多数出された。 ・ パートナーシップテーブルでは地域内での環境 CB の事業に対する理解促進を図った。パートナーシップテーブルには、地元行政（横浜町、青森県）、農業協同組合、漁業協同組合、商工会、環境 CB を含む協議会メンバーなどが出席し、菜の花を中心とした地域づくりについて意見交換を行った。

		・ 第三者評価委員会では、菜の花トラストが行う擬似私募債の募集に際し、委員が事業評価を行い、菜の花トラストへの出資を考えている市民に対して、出資の判断に必要になる情報提供を行うものである。但し、こうした CB の評価については想像していたより困難な面もあった。
・ 各アクターにどのような役割を期待したか ・ 期待した役割はどのように果たされたか	・ 支援実施過程での各主体の役割について再整理	・ その当時、菜の花トラストには、事業計画が作成されていない、正確な収支予測が行われていないなど、経営面での基本的な課題が見られた。つまり経営能力が、事業拡大や製品に対する市場での評価に追いついていっていなかった。 ・ そこで資金調達実践部会では、この点の課題解決を明確な目標とし、経営基盤強化に不可欠な収支予測や事業予測を立てることをサポートした。これにより環境 CB の持続的発展の道筋をつけることができた。 ・ 中間支援組織を中心とする協議会形式をとったことで、地元の税理士や非営利会計を専門とする大学教員等の参加を容易にし、専門家の知見を環境 CB 支援に生かすコーディネートが良好に働いた。その結果、専門的知見が効果的・効率的に環境 CB に提供された。
・ 各アクターと支援対象事業者との関係性はどのように変遷したか	・ 何がしかの障壁が存在したか、障壁が存在したとしたらそれをどのように乗り越えたか、確認したい	・ 菜の花トラストの事業は、地域のためのものである。しかし事業の客観的な評価については、事業者自身もなかなか周囲に聞きにくい。そこで、事業者と地域の人たちとどう調和していくのかを模索するために、パートナーシップテーブルを事業計画に入れた。これは大変効果的であった。 ・ 例えば第２回のパートナーシップテーブルには前農協組合長と元農協組合長が参加した。両名からは、「あなたたちやっていることは素晴らしいが、もっと（地域の中で）上手くやれないのか」と指摘された。 ・ また菜の花トラストに対する理解が深まるにつれ、支援側もより良いアドバイスを行うことが出来るようになった。 ・ 今まで現場の NPO と接する機会のなかった教員や金融機関関係者なども、モデル事業を通じて実際の事業者を支援することでリアリティあるアドバイスを行うことが出来た。
・ 支援対象事業者の現在の状況と各アクターとの関係性	・ 継続的な支援が実施されているか、あるいはどの段階で支援を終えたか、確認したい	・ 協議会メンバーが経営する税理士事務所から 1 人会計担当をつけて、かなりの頻度で会計支援を行った。 ・ モデル事業終了後も 1 年間の契約で支援を継続している。現状は少額の報酬しか支払っていないが、将来的にはこうした CB も通常の企業と同程度の報酬を会計事務所に対して支払えるようになるのが望ましいと考えている。
（支援者側として） ・モデル事業開始前、	・ 支援者側からみたこうした支援形式の有用性について確認した	・ 菜の花トラストは、自分たちだけでは NPO 法人格を取得するのは難しかったと考えている。御なたね油という付加価値の高い菜種油を販売したことで、事業

事業実施上課題として感じていた点 ・実際に支援を受けてみて、有用だと感じた事項 ・モデル事業終了後の事業状況	い	規模が急拡大しており、任意団体ではこれ以上の発展は難しい状況であった。協議会メンバーであった税理士からも、500 万円以上の事業規模で任意団体として活動を続けるのは難しいと指摘された。資金繰り上も、任意団体では出資は受けられたとしても金融機関からの融資は受けられなかった。こうした点から協議会からの支援は有用だったと考えている。 ・ 菜の花トラストのメンバーの中には、NPO 法人を取得することにより、手続きが増え事務作業が煩雑になる点についての懸念もあった。しかし結果としては法人格の取得により、新たな事業展開につながった。思い切って踏み出せた理由のひとつには、協議会による支援がある。 ・ 法人格を持つことで、国からふるさと雇用を受けれたり、国の事業に必要な自己資金について、保険会社から頭金を借りることができるようになった。また、現在は金融機関から融資の打診もあり、2009 年 12 月中に新たに融資を受ける予定である。こうしたことも任意団体では考えられなかったことだ。こうした点も支援の成果であろう。 ・ またパートナーシップテーブルにより、農協の考え方が理解できたことは大きい。農協は「農家に安い菜種をつくらせるわけにはいかない」というスタンスであったが、現在は少しずつスタンスが変わりつつある。

２.１.２　環境 CB 支援に関するその他の事例

ここでは、創業期において環境 CB を支援した事例として、東海若手起業塾における、三州フルーツ工房への支援実態を取り上げる。

（1）東海若手起業塾とは

東海若手起業塾とは、地域の課題解決や地域資源の有効活用を通じて、東海地域を活性化したいと考えている若手起業家を対象に、ビジネスモデルや事業戦略の質を高め、事業を成長軌道に乗せていくための支援を行うプログラムである。

東海若手起業塾は、東海地域で起業家支援・若者支援の活動を行っている NPO の４団体（起業支援ネット、アスクネット、コミュニティ・ユース・バンク momo、G-net と、起業家支援の全国的組織である NPO 法人 ETIC.が協働で運営している。またこの塾は、民間企業であるブラザーが創業 100 周年を記念した社会貢献事業として協賛している。

本塾は 2008 年より開始しており、第１期生として５名が選出された。第２期には、第１期と同じく５名の起業家を選出し、2009 年７月から 2010 年２月末の約８ヶ月間支援が行なわれた。

東海若手起業塾では、持続可能な事業運営に向けてそれぞれの起業家に合わせたサポートを実施している。具体的な中身は 図表　3-41の通り。また、第１期の支援の具体的なスケジュールは 図表　3-42の通り。

図表　3-41　東海若手企業塾における事業内容

①「経営課題を整理し、長期的な戦略を描く」ための支援

- 先輩起業家の知恵を借りる「個別事業支援戦略会議」の実施

地元の先輩起業家や各分野の専門家を「メンター」として招き、事業計画や経営課題について徹底的に議論する機会を、定期的に設けた。メンターからの客観的かつ実践的なアドバイスを通して、自分たちだけでは発見できないような新しい事業アイデアや、経営課題の解決に向けたヒントの獲得を目指した。

- 同世代の仲間たちと共に学ぶ「集合研修」の開催

参加者が一同に介し、それぞれの事業計画や経営課題について集中的にブラッシュアップする集合研修を開催した。これを通じて事業の成長に向けて真剣に取り組む同世代の仲間たちと交流を深めた。

②成長戦略に必要なパートナーや顧客・支援者を獲得するための支援

- 支援者ネットワークや顧客の獲得ためのマッチング機会の提供

個別事業支援戦略会議の結果を受けて、事業パートナーや顧客、地元企業の経営者やキーパーソンとのマッチングの機会を個別に提供している。質の高い出会いを実現するため、担当コーディネーターが参加者ごとの個別のニーズやテーマを踏まえて機会を設計している。

- 事業活動の PR をサポート

東海若手起業塾のウェブサイトにおいて、参加者の事業内容について積極的に紹介した。また地元マスメディアに対する PR 活動を専門家がサポートした。

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 3-42 第１期における支援内容

取り組み事項及び時期	内容
キックオフ全体合宿 （2008 年５月 17 日、18 日）	・５名の起業家と専属コーディネーターが顔を合わせる。 ・お披露目のため、記者会見を実施 ・その直後から、事業計画のブラッシュアップを実施 ・これにより最初の意識づくりと基本戦略の確立を果たした
事業支援戦略会議 （個別に随時開催）	・５名の起業家それぞれのテーマや課題を踏まえて地元の先輩起業家や各分野の専門家を「メンター」として招き、事業計画や経営課題について徹底的に議論する事業支援戦略会議を実施。 ・これは期間中 20 回以上開催された
プロモーション支援 （個別に随時実施）	・地元マスメディアに対する PR 活動について、専門家によるサポートを提供 ・第１期生（2008 年度）は参加５団体が８ヶ月間で 40 以上のメディアに登場。
ベンチャーエキスポ 2008 への出展 （2008 年７月８日）	・消費者の意見を聞いたり、他企業や機関とのマッチングを行える場として、ベンチャーエキスポ 2008 に参加。
中間報告会 （2008 年９月 27 日、28 日）	・前半の活動を総括する場として、中間報告会を開催
ブラザーキャンドルナイトへの参加 （2008 年 12 月 10 日）	・ブラザー工業の社内イベントに参加。CSR 事業紹介の一部として、起業塾生がそれぞれの取り組みを紹介した。
東海・北陸コミュニティビジネス推進協議会への出展 （2008 年 11 月 28 日）	・東海・北陸コミュニティビジネス推進協議会に参加 ・東海・北陸地域で活躍する関係者との意見交換や支援対象事業の紹介を行い、ネットワークを築いた
最終報告会 （2009 年１月 29 日）	・最終報告会を一般公開で開催 ・１期生の活動発表とコメントや、全体講評を兼ねたパネルディスカッションも実施し、一般参加者とともに起業支援コミュニティについて意見交換を行った。

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(2) 三州フルーツ工房に対する支援内容の概略

1) 三州フルーツ工房とは

① 組織概要

三州フルーツ工房とは、廃棄処理されてしまっているイチジクを軸に、地域の農業を再生していくことを目指す団体である。三州フルーツ工房のコンセプトは、①農業廃棄物の資源化を行うこと、②若手農業者の仲間を作ることの２点に集約される。愛知県西三川地区で活動している三州フルーツ工房だが、自分たちの活動を通じて、西三河地区の農家の収入を支え、持続的に農業ができる基盤を作っていきたいと考えている点に特徴がある。

当該団体の代表者（鈴木 誠氏）は、家業である農家を継ぎ、９年前から就農。現在はイチジク・イチゴ・柿の専業農家として就農している。

なお三州フルーツ工房はヒアリングを行った 2009 年秋時点では任意団体であり、法人格は有していない。

② 事業概要

三州フルーツ工房では、目指すコンセプト実現のために、農家の持続可能性を高めることが必要だと考えた。そのためには、生産農家の純利益を 10%程度向上させること、また生産農家の収入を安定させることも大切だと考えた。

こうした目標の実現に向け当該団体では、大量に出る規格外の農産物に着目した。農業生産物には必ず規格外の農産物が発生する。こうした農産物を買い上げる機会やルートを増やすことで、農家の就農の安定化や、農業生産廃棄物の減少に寄与できると考えたからだった。

また、自身の経験から規格外の農産物は、就農直後に出ることが多いことにも気がつき、規格外農産物を買い上げる機会やルートがあれば、初めて就農する農家にとってもセーフティーネットになるだろうと考えた。

このコンセプトを実現させるために着目したのが、イチジクのソフトドライ加工であった。イチジクはもともと水分量が多く、イチジク自体にペクチンやフィシンなどの酵母が多く含まれており、長距離・長時間輸送や保管が難しい作物である。こうしたことから、市場に完熟イチジクが出回ることは少なく、商品価値も高い。また比較的重量が軽く、取扱い易い農産物でもある。

地域的な背景として、愛知県はイチジクの生産量日本一を誇り、西三河地区ではイチジクを専業としている農家も比較的多い。そのためイチジクのソフトドライ加工による高付加価値商品づくりは西三河地区全体の農業の底上げを狙う当該団体にとって、格好の素材であった。さらには近年の美容・健康ブームという追い風もあった。イチジクは一般的にはもともと生食用として利用されていたが、近年はケーキの材料などにも使われるようになり、利用シーンが拡大している。

代表者である鈴木氏によれば、以前は自分の農地だけで年間で 1.4～２トン程度の廃棄イチジクが発生していたとのことである。収穫期には、自分の土地に穴を掘り規格外のイチジクを毎日２時間程度かけて廃棄していたと言い、丹精込めてつくったイチジクであるにも拘らず、廃棄せねばならないこと、また作業としても労力が大きく非常に苦痛に感じていたという。

こうしたことから、イチジクのソフトドライ加工技術を使い、従来廃棄されていた完熟イチジクを、高付加価値商品として売り出すことに乗り出した。

2）支援体制について

東海若手起業塾では、「コーディネーター」が中心となり、若手起業家の事業を支援した。三州フルーツ工房に対しては、岐阜県を中心に事業支援を行う人材（高嶋 舞氏）が支援を担当することとなった。

担当者は、2009 年より「地域連携拠点・事業継承センターぎふ」にて全国最年少・岐阜県初の女性コーディネーターとして活躍していた。地域連携拠点・事業継承センターぎふとは、

岐阜商工会議所が経済産業省からの委託により、中小企業を支援する拠点施設である。高嶋氏は以前、学生を中心に地域の企業に対して長期実践型インターンシップを行う NPO 法人 G-net に所属し、この事業を担当するなど、地域の事業者とやる気のある若手人材をつなぐ役割を果たしていた。

3）実際の支援内容

三州フルーツ工房に対する支援としては次の３点が挙げられる。

① 営業面での支援

東海若手起業塾の支援が始まる以前から、三州フルーツ工房は試作品の制作にチャレンジしていた。しかしユーザーや販売先候補から実際の試食の感想や意見を貰ったことはなかった。そこで、支援期間中に集中的に営業活動を展開した。具体的には、ソムリエやパティシエ、バーを中心に営業を行い、試作品をユーザーに対して提供した。その結果、７月半ばから９月半ばの２ヶ月間で、週に２～３件（月に 10 件）程度、計 20～30 件程度の営業活動を行うことが出来た。

② ビジネスパーソンや他の社会起業家との引き合わせ

支援の一環として、他の業界や地域で活躍するビジネスパーソンとの引き合わせ、刺激を得られる機会を積極的に設けた。東京で活躍するビジネスパーソンと引き合わせる機会を設けたり、東海若手起業塾を通じて他の社会起業家と出会うことで、三州フルーツの担当者は起業家としての意識づけになったとのことであった。

③ 資料作成に関する支援

東海若手起業塾では、塾生に毎月１回の報告書提出を義務付けている。また②で述べた営業活動には営業資料も必要であった。三州フルーツ工房ではこうした資料の作成に手間取っていたため、コーディネーターと協力してこれらの資料の作成を行った。報告書については、最初の１～２ヶ月は三州フルーツ工房が自ら資料を作成し、コーディネーターが修正する方法を取っていたが、終盤ではほとんど修正をすることない程度に、資料作成ができるようになった。

(3) 支援の結果得られたもの

支援対象である三州フルーツ工房に対して、支援の結果得られたことについて伺ったところ、下記の意見を得ることが出来た。

- 事業を進める上での目標設定の大切さ

東海若手起業塾でコーディネーターが行っていたことを見よう見真似で学んだ結果、会議運営の方法や、議論したり、解決したい課題を用意し、皆で相談しながら解決方法を考えていく事ができるようになった。「タスク」や「TO DO」という概念が理解できるようになり、完璧に生かすことができた。

また、「戦略会議」設けることで、戦略会議までに自ら活動を振り返る癖が付いた。「マイル

ストーンを置く」ことの意味や、大きな目標をたてて、そこからバックキャスティングしていくことの大切さを理解できるようになったとのことであった。

- 活動経過中の振り返りの大切さ

東海若手起業塾では、毎月一回事業の報告書を作成する必要があった。報告書を作成することは全くやったことが無かったため、大変だったとのことであったが、コーディネーターと協力して、自ら報告が行えるようになった。

- 事業者としてのビジョンの明確化

三州フルーツ工房は、西三河地区全体の農業の持続可能性を高めたいという目標を持っているが、この目標は、東海若手起業塾が始まった段階から明確になっていたものではなく、コーディネーターとの話し合いの中でだんだんと明確になっていったものだとのことである。

活動開始当初は、自分たちの活動の持続可能性を考えていたが、議論を重ねていくうちに、それだけでは問題は解決しないことに気が付いた。この結果、「持続可能な農業」のために、「農家の収入を向上させること」に自分たちの活動の焦点を遠くに置くことが出来たとのことであった。

三州フルーツ工房によれば、このような「事業者としての『芯』や『軸』」を持てた事で、活動の目標が明確になったとのことであった。例えば現在はソフトドライ加工の作業の一部を地域の障害者福祉施設へ委託している。これは、地域の資源を活かして活動する事業者として、地域のほかの事業者の仕事起こしを手伝いたいという意向から行っているものであるが、もし「事業者としての『芯』や『軸』」がなければ、作業委託もできるだけ安くお願いしたいという安易な発想に至っていただろうとのことであった。

三州フルーツ工房では、ソフトドライ加工のため、農家からの廃棄生産物を買取っている。この際の価格設定についても、自分たちの活動理念である「農家の収入を安定させる」という目標を置き、営利目的にも走らず考えることができるようになった。

(4) 支援者に必要な能力に関する意見

コーディネーターに対して、支援を行なう側に必要な能力について意見を求めたところ、次のような回答を得ることが出来た。

- 支援対象者の意見や考え方を理解すること

創業支援の現場では、①事業者の話をきちんと理解すること、②事業者と専門家をきちんと繋ぐことが必要だとのことであった。業種上の特性はあまり問題にならない。地域のネットワークがあらかじめあるに越したことはないが、必ずなければならないものではない。むしろどうやってその地域のネットワークを構築していけばいいか、その方法を知っていれば良いのではないかという意見が得られた。

また、事業の方向性や起業家側の思いをうまく理解することが出来れば、何を具体的にやっていけばいいかリストアップすることが出来る。三州フルーツ工房の目標は、持続可能な農業の構築のために農家の収入を安定させることである。このためにソフトドライ技術を使う、という方法を選択した。それには必ず販路の開拓が必要だったわけだが、ここまで絞り込めればその目標に向って、営業資料を作成し、試作品を作り、営業先をリストアップする、という具

体的な行動に移すことができるとのことであった。

- 事業者を後押しすること

今回の支援を通じて、三州フルーツ工房はソフトドライイチジクが売れる、という実感を得ることができた。その実感を得るために、支援者は「まず営業活動をやってみる」ことを後押しした。後押しすることは非常に大切だったとのことであった。

さらには、今後の人材育成については、地域連携拠点の応援コーディネーター等、既に事業者支援に取り組む人材の中から若手のコーディネーターを発掘し活躍の場を準備することや、社会性のある事業への理解を求めること、等が重要ではないかとの意見を得ることが出来た。

２.１.３　分析から得られた知見の整理

以上の検討から、図表 ３-43に記載した知見が得られた。

図表 ３-43　モデル事業の再分析から得られた知見の整理

項目	得られた知見
支援対象者を見出すプロセスについて	・CB/NPO に関する各種講座や創業塾の受講生から支援対象者を見出す事例が見られた。 ・支援するか否かを見出すチェックポイントとしては ① 事業を自立的に運営していく気概の有無 －支援に至るまでの自助努力の有無・程度 －支援後の自立意識の強さ ② 経済的価値ではなく社会的価値を優先する志向の有無 －地域社会の課題に対する問題認識の強さ ③ 連携や協力に対するオープンなマインド －会員や出資者などサポーターへ感謝する気持ちの有無 －支援者や協力者のアドバイスを受け入れられる姿勢 ④ 団体の人的リソース －支援開始時点で豊かである必要はないが、起業家自身にはやる気とコミットメントが認められること といった点が上げられた。
支援対象者の課題を特定するプロセスについて	・支援対象者の課題について徹底的にヒアリングを実施し、その合意の下で支援を実施することの重要性が指摘された ・課題認識が一致した後には、具体的なタスクに落としこみ、報告機会やWS､各種会議設定などマイルストーンやメルクマールを置きながら進める例が多く見られた
支援の期間やコミットメントについて	・両ケースともモデル事業後も継続的に会計支援などを実施しており、いかに充実した支援でも半年～1 年程度の支援だけでは CB 事業者がひとり立ちすることは難しいことが示唆される ・それぞれのケースでネットワーキングや会計支援の中心となったコンサルタントや税理士が存在し、コアとなってハンズオン支援を実施する専門家の存在の重要性が示唆された ・CB が地域に根ざして継続していくものであるため、地域のステークホルダー（CB の事業に対して懸念を抱く団体や人も含む）の意見を聞く機会を持つことが重要である。こうした機会は支援対象者自身が設定することは困難であるため、支援者の役割発揮が期待される
支援人材に必要な能力について	【コーディネート人材について】 ・事業者に対する全てのアドバイスをコーディネーターが提供する必要はない。コーディネート人材には、事業者の支援ニーズを十分認識した上で、課題解決のための専門人材を繋ぐ力量が求められる。 ・コーディネーターの力量として必要となるのは､「課題認識・理解力」､「調査能力」､「現場支援能力」､「調整能力」などである。 ・また事業者の目標設定をサポートしながら、事業者自身にタスクを明確に認知させ、実行に移させるべく後押しすることも重要である。 ・時には自治体や民間事業者からの受託事業も活用しながら、地域に入り込み、複合的に CB を支援していく必要がある ・地域との良好な関係づくりも大きなポイントであり、地域でこれまでよい活動を展開してきた人たちを丁寧に訪問し、話を聞くといったことも必要である。 【専門家人材について】

	・専門家人材については、ビジネス業界で通用する力量を持つだけでなく、くわえて CB や NPO の特性を把握し、社会的価値を優先する事業を展開することへ共感をもつ必要性が高い
支援人材の育成方法	【コーディネート人材について】 ・コーディネーター育成のためには「座学の勉強」と「支援現場での OJT」両方が求められることが示唆された ・特に若手のコーディネート人材が不足しているとの意見が得られた。地域力連携拠点事業の応援コーディネーター等、既存の支援人材を生かすことで面的な広がりのある支援人材育成が期待される。 ・既存の中間支援組織の職員向け研修を通じて支援人材を育成する、あるいは有力な中間支援組織でインターンとして活動することを大学が単位と認めるなどの工夫が必要であることが指摘された
その他	・CB は事業性の観点から営利法人の形態を取った方が望ましい場合もあるが、地域資源を有効活用するという観点から、またボランタリーな活動の精神を活かすために非営利の形態をとることが長期的に望ましいケースもあると指摘された ・CB 支援におけるマーケティング能力の弱さを指摘する声も多く、コアターゲットの設定方法や、どういう販売戦略をとっていくのが良いか、といったマーケティング戦略を立てられる人材育成の必要性が示唆された

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

２.２　CB 支援人材の育成に関する先進事例の調査

２.２.１　調査検討の概要

支援人材の育成方法の検討にあたり、国内で先進的な NPO/CB 関連人材の育成カリキュラムを実践していると考えられる団体にヒアリングを実施した。ヒアリング対象団体とそれらの団体が実施しているプログラムの概要は以下のとおりである。

図表 3-44　ヒアリング対象団体

ヒアリング対象団体	当該団体が実施している人材育成カリキュラム	カリキュラムの目的
日本フィランソロピー協会	・宿泊型研修プログラム・アメリカン・エクスプレスアカデミー「NPO リーダーのためのリーダーシップ育成プログラム」	・国内若手 NPO 職員のリーダーシップ・スキル、ビジネススキルの向上、産・学・官・NPO のネットワーク構築
コミュニティビジネスサポートセンター	・コミュニティビジネスアドバンス事業 2009（経済産業省補助事業） ・コミュニティビジネスアドバイザー・コミュニティビジネスコーディネーター認定講座（CBS 自主事業）	・CB 支援人材の育成、CB 支援組織のキャパシティ・ビルディング ・CB 支援者・CB 事業者のネットワーク構築
シチズンシップ共育企画	※特定の人材育成カリキュラムではなく、支援人材育成全般に関して必要な要件等についてお伺いした	
ソーシャルデザインファンド	・中間支援機能強化事業（経済産業省補助事業）	・CB のバックオフィス（会計や税務等）が支援できる中間支援組織・人材の育成 ・中間支援組織相互のとのコンソーシアム形成による支援先団体のファンドレイジング

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

２.２.２　先進事例の整理

（1）育成カリキュラムのポイントの整理

ヒアリング内容を元に、各先進事例の特長等を整理した。また、シチズンシップ共育企画については、特定の人材育成カリキュラムではなく、支援人材育成全般に関して必要な要件等についての事項が多く見られたため、表には含めず別途の整理とした。

図表 3-45 先進事例から得られた知見

項目	日本フィランソロピー協会	コミュニティビジネスサポートセンター		ソーシャルデザインファンド
	「NPO リーダーのためのリーダーシップ育成プログラム」	コミュニティビジネスアドバイザー・コミュニティビジネスコーディネーター認定講座	コミュニティビジネスアドバンス事業 2009（経済産業省補助事業）	「中間支援機能強化事業（経済産業省補助事業）」
①育成カリキュラムの目的	NPO の事業体としてのマネジメントだけでなく、運動体としてのリーダーシップを発揮できる人材を育成することを目指す	アドバイザー認定講座は、CB 就業希望者に対する研修。コーディネーター認定講座はコーディネーターとしての資質の向上を目指す	地域の中間支援組織の人材育成・機能強化を狙い、全国で6団体の中間支援組織を選定、各地域の IM がそれぞれのセンターで CB 支援が出来るようになることを目指した	CB が現場でのサービス提供に注力できるように、会計・税務等のバックオフィスが支援できる中間支援の育成を目指す
②主なターゲット層	若手で活発な NPO 職員（40 代半ばまで）で、研修内容を自分の団体に持ち帰って活かすことのできる職員	CB 創業希望者、企業経験者、主婦、行政職員、行政書士等	経済産業省からの受託決定後、５月から６月にかけ支援対象となる中間支援組織を募集・選定	中堅レベル（トップ 10%より下の 10～25%程度）の中間支援組織（会計・税務等をすべて教えるのではなく、その団体がとっつきやすいスキルを伸ばしてもらう）
③育成カリキュラムの具体的な効果	2 年目のプログラムのため明確な成果は見出しにくいが、研修後のアンケートでは新しいネットワークの構築や気づきに対する評価が聞かれた。	具体的に中間支援組織を立ち上げた事例などがある	IM の支援を受けた人には、CBS が CB としての力量を認定する「CB マイスター」の認定を出した（支援者側への認定はない）。今年度の事業の結果、53 名の人材がマイスターとなった	まだ具体的な成果はでていないが、育成している中間支援組織と SDF がコンソーシアムを組んで資金調達等を実践し、OJT 的に育成している
④カリキュラムに含まれる手法	ロジカルシンキング、モチベーションマネジメント、営業研修などのビジネススキル研修と、仮想的な NPO を立ち上げて企業に事業提案をするグループワークを実施。NPO の置かれている現実や自らのスキルの不足を直視できるようなプログラムとし	アドバイザー認定講座は、６回の講座で 26 時間の講義を実施。終了後は筆記試験と実技試験を行う。講座の内容は、CB 設立に向けたシュミレーションを行い、複数名で事業計画をプランニングする。 コーディネーター認定講座は、	CB 創業講座と地域コーディネート講座の２種類を支援対象団体に開催してもらった。またその開催に向けて、講座の企画と PR,説明会を行ってもらった。IM ごとに支援人材を発掘し、その人たちが実際の CB 支援を行うことを通じて育成さ	各団体が立ち上げたい新規事業を SDF がハンズオン支援をしながら団体を育成している。座学の研修はケーススタディ的なものが多く、いわゆる経営や営業に関する講座は含まれない。

項目	日本フィランソロピー協会	コミュニティビジネスサポートセンター		ソーシャルデザインファンド
	「NPO リーダーのためのリーダーシップ育成プログラム」	コミュニティビジネスアドバイザー・コミュニティビジネスコーディネーター認定講座	コミュニティビジネスアドバンス事業 2009（経済産業省補助事業）	「中間支援機能強化事業（経済産業省補助事業）」
	ている。	５回の講座で22時間の講義を行う。筆記試験は講座内容を踏まえたものとなっており、実技試験は、実際の支援対象が相談に来た、という前提で受講生がそれに応じるというもの。	れていくモデルを目指した。つまり、地域の CB 支援を行いながら、CB を支援する人たちを育てることを、CBS がサポートする形式である。	
⑤カリキュラム終了後のアフターフォロー	カリキュラムの前に SNS のコミュニティに参加してもらい、終了後もそのコミュニティを活用したフォローを実施している。	ML への参加を促したり、OFF 会を開催している。卒業生の間で相談がされたりもしているようだ。CBS への電話相談もよく持ち込まれる。	今年度支援の対象となった IM は、来年度の事業では支援対象とはならないが、来期 以降についても出来ればフォローしていきたいと考えている。	経済産業省補助事業が終了した後も、可能な団体とはコンソーシアムを形成していきたいと考えている。
⑥その他	NPO セクター全体で連携して盛り上げていく必要があり、各 NPO は自らはやせ我慢をしながらもセクター全体を考えて中長期的な活動を実践していくべきである。	―	経済産業省からの補助事業の費用のうち、IM の人件費への資金提供はない。CBS が負担を行ったのは、テキストブックの提供や DVD の作成などの共通的資料の作成と、チラシひながたの提供などであり、本講座の運営にかかる人件費負担は各団体の通常財源の中から賄われている。	この手の中間支援育成は国しかできないと考えられる。理由はノウハウ移転を考える場合、同一県内に見習うべき中間支援組織が存在していないケースもあり、参考事例を得ようとするとどうしても広域になってしまう。

※IM…インターミディアリ。いわゆる中間支援組織

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

（2）シチズンシップ共育企画ヒアリング結果の要点

1）支援者に必要なスキルについて

➢ 相談対応力

・ 支援者に必要なスキルのベースは「相談対応力」である。
・ 相談対応力が基礎にあり、その上で色々なスキルが付与されている人材が必要。
・ 支援者が相談に応じ、答えを出してしまうケースがあるが、これでは短期的な課題解決にしか繋がらない。
・ 支援者は、相談者からの質問に対して問い返しを行いながら、相談者の抱える本当の課題を探り当てていく必要がある。従って、相談を聞いた際に、課題を探り当てていく能力が必要。
・ そのためには「仮説をもって相手の相談をきく」ということが求められる。相談に対して共感できる人材は中間支援組織にある程度存在するが、仮説を立てる力があると、より良い相談対応に繋がると考えられる。
・ こうしたスキルは研修では身につけられにくく、支援対象となる団体を訪問し、その団体のメンバーとのやり取りを通じて、支援先の強みや弱み、経営上の課題をつかむ試行錯誤が必要。ただし、こうした試行錯誤（トレーニング）には、訪問された団体側のメリットがないと受け入れてもらえず、どうしても熟練者に経験の機会が偏りがちになる。

➢ ネットワーキング能力

・ 支援者は、自分たちだけで支援するのではなく、相談先に必要な協力者や助言者、支援者が得られるよう、人々の間をネットワークする能力が必要。そうして、（地域）社会の資源の巻き込みを促していくことで、地域に変化を起こしていくことができる。
・ ネットワーキング能力の付与のためには、例えば様々な団体の現場に出向いていったり、各種会議等に出かけ、人脈を広げるなどの地味な努力もある程度意味はあるだろう。多くの人と会うことで、地域課題や団体の抱える課題を丁寧に抽出することも出来る。

➢ 事業段階別の課題整理能力

・ NPO/CB の課題を「萌芽期」、「発展期」、「成熟期」、「衰退・分化期」などの段階別に整理し、それぞれの課題解決方策を提案する能力が必要。
・ どこかのステージに特化して支援ができるのではなく、ステージごとにある程度の知見を有することが求められる（ひとつのステージの課題を 100 提示できるよりも、4 つの段階それぞれに 25 ずつの課題を出せる、などの意味)。どこかの段階に詳しいのではなく、全体をバランスよく知っておく必要があるのではないかと考えている。
・ 例えば「発展期」には「会計システムの不備」等の問題が起きやすく、「成熟期」には古い設立時のメンバーがいなくなる、新メンバーが古いメンバーの言動に振りまわれてしまい育たないなど、事業のステージごとに典型的な課題が整理できると良い。

➢ 社会デザインのビジョンをもつこと

・ 支援する側が、社会デザインのビジョンをもって支援に当たることが重要。

・ 具体的に言えば、NPO や CB といった市民セクターが社会デザインの中でどのような役割を果たし、どういった社会を構想・具現化していくのかといった社会観を鍛えるということである。
・ そのためには、これまでの社会問題と市民セクターの系譜や歴史、現在の社会全体の動きを学ぶ中で個々人の価値観を構築していく機会が必要である。

2）人材の育成方法

➢ ケース会議による情報共有の仕組み

・ （例）神戸市の NPO 等育成アドバイザー派遣制度（神戸まちづくり研究所が受託）では、市民活動センター神戸（KEC）、コミュニティ・サポートセンター神戸（CS 神戸）と神戸まちづくり研究所の３団体が連携し、NPO に対するアドバイスを実施。この制度ではアドバイザーを３団体から出し合い、年間８件程度の NPO を支援。同制度では２ヶ月に１回程度の割合で各組織から派遣されたアドバイザーが集まり、支援の状況に関するケース会議を開催した。ケース会議では、相談案件の問題構造の理解や、その問題解決のために求められる支援の具体策について話しあっており、ケース会議を通じて、アドバイザー同士でそれぞれが直接の支援先以外についてもクリニックし、学び合っている形になっている。
・ 本制度ではアドバイザーのサポート役としてオブザーバーを置いている。オブザーバーには神戸地域で著名な専門家（直接団体を支援する人材ではないが、知見に富み、アドバイザーが陥りがちな失敗に対しアドバイスを行える人材）が参加しており、議論が袋小路に入らないようにアドバイスしている。
・ このように、支援人材の育成にあたっては OJT に加え、その経験を振り返り、実践知を共有することが大切になる。
・ 初心者を集めて Off-JT に取り組み、一定のレベルまで支援スキルを上げられても、実践応用力の形成には限界がある。支援者育成には、上記の取り組みのような、リアリティのあるケースで実施することが重要である。

3）育成の対象となる人材

・ 今後、育成に力点を入れるべき対象となるのは支援センター２、３年目以上のスタッフ。
・ 上記のアドバイザー派遣制度では、アドバイザーとなった人材には実践知が蓄積され、育成されていくが、そのナレッジを組織としての蓄積にすることには難しいところもあった。ナレッジ共有のあり方やツール開発などの工夫はもちろん必要だが、まずはアドバイザーに加え、もう１名オブザーバーを各組織が派遣できればなお良いだろう。
・ この派遣制度の場合、２－３年程度の支援経験で能力付与、支援者として自立していく。
・ 本来は CB 事業の現場経験がある人材が、支援人材となることが必要。事業型 NPO をやってきた人が社会的な使命として他団体の育成に回っていくことが望ましい。
・ 事業経験がある人については、比較的短期間の支援で高い支援能力を身に着けることが出来るのではないかと考えている。

２.３　先進事例ヒアリングから抽出される支援人材育成カリキュラムに必要な要件

先進事例ヒアリングにより、こうした支援者を育成するためのカリキュラムとしては以下のような要件が抽出される。

図表 3-46　支援者育成のためのカリキュラムに向けた要件の整理

1）基礎事項の学習

・支援者育成のために座学・Off-JT はそれほど重要ではない
・一方で支援者自身が社会づくりのビジョンを持つための研修や、ビジネススキルを高めるための研修（企業の営業の最前線で活躍するビジネスマンによる講義など）は必要であり望ましい。
・集合研修等の Off-JT は基礎的事項の確認や整理の機会として活用すべき。
・また支援者間のネットワークを作る機会としても位置づけることが出来る。

2）数多くのケースを学ぶことができる仕組み

・支援人材には実際の支援経験を積むことが望ましい。支援の実務経験を通じて、仮説を立てる能力を身に着けることが重要であり、そのためには多くのケースを知っている必要がある。
・但し一人の支援人材が経験できる支援例は限界があることから、それを支援者同士で共有し、可能な限り多くのケースを学べる仕組みづくりが必要

3）支援スキルを実施に活かす場づくり

・支援人材だけでなく、支援対象先も同時に育成することが必要。
・これにより CB への支援スキルを実施に活かす場をつくり、実際のビジネスの立ち上がりを誘発することが出来る。

4）バックオフィス機能の補強のためのソリューション提供能力の育成

・提供する財やサービスそのもの価値が高くても、バックオフィス機能の不十分さにより成長が阻害されている事例が見られる。
・いわゆる中間支援組織の人材育成を行うのであれば、支援先がサービス提供に集中できるよう、バックオフィス機能の補強のためのソリューションもある程度提供できる必要がある。
・バックオフィス機能すべてを支援人材がパーフェクトにこなせる必要は無いが、その機能をどうやったら補強できるか、地域の中から人材をコーディネートできるよう、能力を持つ必要はある。

5）広域的な連携の必要性

・支援人材の育成には『学びあう関係』が重要となる。
・但し地域によっては同一県内に協力関係を築ける適当な組織・人材が存在していないケースもあり、よい参考事例を得るためにブロック単位程度の広域を対象としたプログラムづくりが望ましい。

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

３．「支援人材の活動におけるコスト吸収に向けた具体的方策」について

既に述べてきた通り、環境 CB の持続的成長には、環境 CB の活動を側面から支援する支援人材が欠かせない。またこうした人材が安定して活動を行える環境を整えることが、環境 CB の裾野拡大には必要である。

一方で、CB の支援を行う際には必ず支援コストが発生する。そこで、このコストを官民が協力し吸収する方策について、検討を行う。

３.１　環境 CB の成長を支える支援人材・組織について

図表 ３-47では、昨年度のモデル事業の成果や本年度調査から得られた知見を踏まえ、環境CBの事業改善に向けて支援を行なう可能性を持つ支援人材や組織について取りまとめた。

具体的な支援人材としては CB の成長を支える支援人材・組織には、例えば中小企業支援組織（各地の中小企業支援センター等)、NPO/CB 中間支援組織、金融機関、NPO バンク等のコミュニティ・ファンド、中小企業診断士や税理士、公認会計士等の経営に関する専門家、地域の分野別の経営支援者（商工会・商工会議所の経営改善指導員や、JA の農業普及指導員）などが考えられる。

図表 ３-47　CBの成長を支える支援人材・組織 [71]

中小企業支援組織 （各地の中小企業支援センター等）
NPO/CB 中間支援組織
金融機関
コミュニティ・ファンド（NPO バンク等）
経営に関する専門家　（中小企業診断士、税理士、公認会計士等）
地域の分野別の経営支援者 （商工会・商工会議所の経営改善指導員や、JA の農業普及指導員等）
国等の行政組織 地方自治体等の行政組織

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

３.２　環境 CB に関する支援の内容

既に述べてきた通り、環境 CB の支援には、「個別の環境 CB 事業者に対する支援」と、「地域全体/社会全体の支援」の両者が存在する。また、個別の事業者に対する支援のほかに、社会全体が環境 CB 等への理解を深めるための支援も必要である。

この点を整理すると、環境CBに対する支援は 図表 ３-48の通りと考えることが出来る。

図表 ３-48　環境 CB に関する支援の内容

（１）環境 CB を始めとする民間非営利活動の基盤整備に係る支援 ①CB の活動基盤整備に関する支援 ･･･CB が活動し易い環境作りの一環として、法制度面での基盤を整備したり、インフラを提供するなどの事項を行うこと。一般的には環境関連のみならず､広く CB 全般あるいは民間非営利活動全般に関る事項が多い。 ･･･具体的には、CB として活動しやすい法人格を設けたり、税制面での優

[71]本表は標準的と考えられるケースを想定したものであり、各ステークホルダーの役割を限定するものではない

遇を行うこと、インフラ整備の一環として自ら情報公開や説明責任を果たし易くするためのポータルを整備したり、インキュベーション施設を整備すること、等が挙げられる。

②CB を取り巻くステークホルダー等の理解促進に係る支援

・・・環境 CB の活動に関するステークホルダー、あるいは一般国民に対する理解の促進に関する支援を行なうこと。

・・・具体的には環境 CB の実践活動に関する情報発信を行う等が考えられる

（2）個別の CB 事業者に係る支援

①経営的な観点からの支援

・・・経営面やビジネス的な側面から見た課題解決に向けた支援を行うこと。一般的な中小企業支援の各種施策が活用できる部分が多い

②環境面など社会的な意義を高める観点からの支援

・・・環境に関する観点やコミュニティの再生に関する観点から事業活動をより良く行うための支援。環境 CB ならではの視点と言える。

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

3.3 実際に提供し得る支援内容とコスト負担における考え方や留意点

図表 3-49には、CBの成長を支える支援人材や組織が実際に提供し得る支援内容を整理した。またコスト負担における考え方や留意点についても記した。

コスト負担については、その活動に関係するステークホルダーが協働しながら、支援に要するコストを効率的に分担することが望ましい。また地域全体にとって益となる活動に関しては主に行政が費用を負担することが望ましい。

図表 3-49 実際に考えられる支援

（1）環境 CB 等民間非営利活動の基盤整備に関する支援		
①CB 自身の活動基盤整備に係る支援		
内容	主に想定される担い手	コスト負担における考え方や留意点
法制度等の整備	・地方自治体等行政組織 ・国等行政組織	・CB の活動の最も基本的な基盤づくりである法制度や税制などについては、行政組織が責任を持ち支援施策を行うべき。 ・また検討の過程では、CB の現場ニーズを丁寧に拾い上げるべき。
インキュベーションオフィス等のハード的インフラ整備	・中小企業支援組織 ・NPO/CB 中間支援組織 ・地方自治体等行政組織 ・金融機関	・場所提供は地方自治体等の行政組織により担われる例、民間事業者により提供される例など多様である。 ・一部金融機関が支店の空きスペースを提供しオフィスや会議室を貸し出している例も見られる。 ・インキュベーション施設についても、運営は中小企業支援組織や NPO/CB 中間支援組織等により担われるべき。金融機関による施設提供については、実際に NPO/CB 支援組織との連携を行う例が見られる。 ・費用負担についてはケースバイケースだが、一部事業者負担とし、不足分を公的補助等により支援することが妥当だと考えられる。

		・金融機関等が積極的に支援を行なう例については、行政による顕彰や情報発信支援等が望まれる。
ＣＢ自身の情報発信をサポートするデータベース等のソフト的インフラ整備	・中小企業支援組織 ・NPO/CB 中間支援組織 ・地方自治体等行政組織	・CB の信頼性向上に向けて、CB 自身の情報発信をサポートする。
調査研究等	・地方自治体等行政組織 ・中小企業支援組織 ・NPO/CB 中間支援組織	・民間が独自に行うケースも見られるが、地域別の状況把握等は主に地方自治体等の行政機関が実施すべき。
人材育成支援	・中小企業支援組織 ・NPO/CB 中間支援組織 ・地方自治体等行政組織	・内容に左右されるが、基本的には時間と手間がかかるものと想定され、行政等の第三者による費用負担を含めたサポートが不可欠である。
②CB を取り巻くステークホルダー等の理解促進に係る支援		
CB のステークホルダーに対する情報発信と理解促進	・NPO/CB 中間支援組織 ・中小企業支援組織 ・地方自治体等行政組織	・CB のステークホルダーに対する理解促進については、NPO/CB 等の中間支援組織や中小企業支援組織が積極的に行うべき。 ・また事業者自身の情報発信や情報公開が充実していることが大前提となり、そのための費用は事業実施上の必要経費として計上されるべき。
一般国民に対する情報発信と普及啓発	・国等の行政組織 ・地方自治体等行政組織 ・NPO/CB 中間支援組織 ・中小企業支援組織	・広く受益者が存在し、行政組織、NPO/CB 支援組織、中小企業支援組織等がそれぞれ情報発信に努めるべき。 ・また事業者自身による情報発信も必要である。
（２）個別の CB 事業者に係る支援		
①経営的な観点からの支援		
窓口相談	・中小企業支援組織 ・NPO/CB 中間支援組織 ・経営に関する専門家	・少額であれば事業者負担が可能である。 ・無料相談等により対応する場合は中間支援組織に対する費用負担を行政等の第三者が行う必要がある。
起業支援	・中小企業支援組織 ・NPO/CB 中間支援組織	
長期的な経営支援	・中小企業支援組織 ・NPO/CB 中間支援組織 ・金融機関 ・CF ・経営に関する専門家 ・分野別の経営支援	・事業者負担が原則。 ・一部助成金の活用等も考えられる。
ビジネスマッチング	・中小企業支援組織 ・NPO/CB 中間支援組織 ・金融機関 ・CF ・経営に関する専門家 ・分野別の経営支援者	
販路開拓コーディネート等を通じた支援	・中小企業支援組織 ・NPO/CB 中間支援組織 ・金融機関	

	・CF ・経営に関する専門家 ・分野別の経営支援者	
融資	・金融機関 ・CF	―
助成	・中小企業支援組織 ・NPO/CB 中間支援組織 ・金融機関 ・CF ・国等の行政組織 ・地方自治体等行政組織	―
②環境面など社会的な意義を高める観点からの支援		
環境に関する観点や地域再生に関する観点からのアドバイス	・NPO/CB 中間支援組織 ・CF ・国等の行政組織 ・地方自治体等行政組織	・受益者が広く公共性の高い支援活動であるため、幅広い主体からの継続的なコスト負担を行うべき。 ・税金による公的な負担とともに、寄付や助成等の支援性の高い資金の獲得も必要とされる領域だと言える。

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

3.4　行政が負担することが望ましいコスト

支援においては、行政と民間が分担してコストを負担する必要がある。行政支出を行う際の考え方としては、下記の通り整理が出来る。

図表 3-50 行政がＣＢ支援活動のコストを負担する場合

①受益者が社会に広く存在する場合

その支援活動の受益者が多数・多岐にわたる場合には、そのコストを広く薄く社会全体で負担する必要から、行政が主なコスト負担者になることが望ましい。

②支援事業のリスクを民だけでは分散できない場合

支援事業が新規事業のインキュベート等、リスクが高くコスト回収が難しいケースが多いと考えられる場合には、行政が一定のコスト負担を行うことが望ましい。

③本来は受益者負担であるべきだが、CB に対する認知の低さゆえに受益者が負担できない場合

経営支援等、本来は支援を受けた CB=受益者が主なコスト負担者となるべきだが、サービスに対する社会的認知が低いためにコストを賄えるだけの収益が上げられていない場合、サービスの公共性や地域振興の観点から行政が一定のコストを負担することが望ましい。

④長期で負担するべきコストと短期で負担するべきコストの峻別

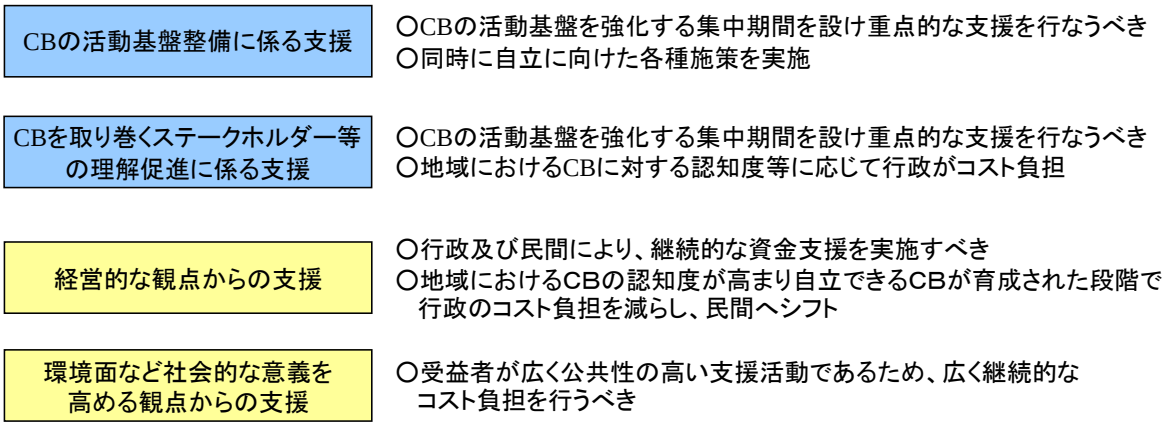
行政がコスト負担する場合、いたずらに長期間（５年～10 年程度）にわたりコストを負担していると、支援者や支援対象となる CB の自立性を損ねる可能性が高い。長期にわたりコスト負担するべき支援活動の領域と、短期間で集中的にコスト負担し、支援者あるいは支援対象となる CB の成長が一定程度見込まれた段階で行政の負担をなくす（あるいは割合を減らす）領域を峻別する必要がある。

⑤他の支援政策との役割分担への配慮

他の国・自治体の CB 支援政策との役割分担についても配慮し、行政のコスト負担を検討する必要がある。

こうした原則を踏まえ、行政によるコスト負担の１つのイメージとして以下のようなものが考えられる。なおこの図は、まだ CB に対する認知度がそれほど高くない地域（県あるいは地方生活圏単位程度のゾーン）を想定している。

図表　3-51　行政による支援活動コスト負担について



（資料）三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

４．今後充実すべき支援機能と支援人材の育成方法の検討

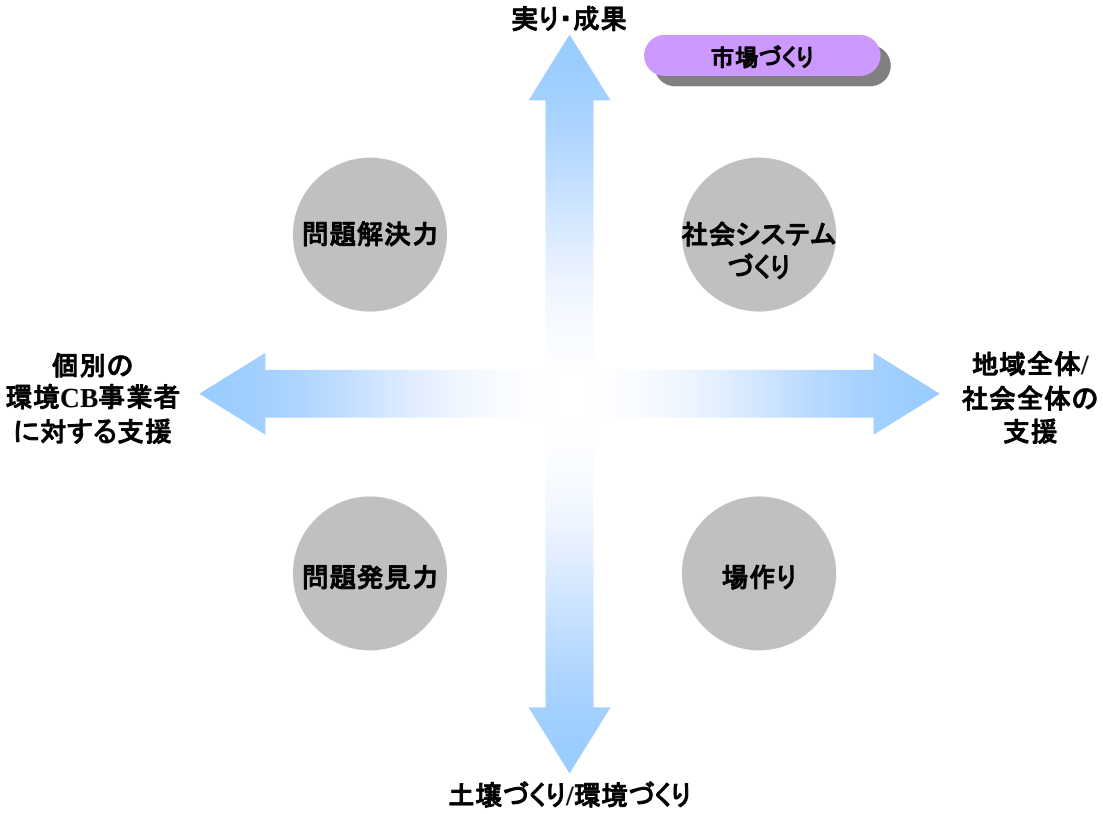
以上の検討を踏まえて、環境 CB に対する支援を行なう人材が担うべき役割と、今後充実すべき支援機能について記載する。

４.１　支援人材に関する概念整理

４.１.１　支援人材に必要な能力に関する大枠の整理

人材育成・支援コストWGでは、支援人材に必要な能力について、下記のような整理がなされた（図表　３-52）。この図では、環境コミュニティビジネスの支援には、「個別の環境CB事業者に対する支援」と「地域全体/社会全体の支援」の双方が必要であること（横軸）、「実り・成果」をもたらすための支援と成長に向けた「土壌づくり/環境づくり」の双方が必要であることが示されている。

図表　３-52　支援人材に必要な能力



横軸	個別の環境 CB 事業者が抱える課題を解決するために行なう支援であるか、地域や社会全体への波及力のある支援を行なうか
縦軸	個別事業の成果や結果を出すための支援を行なうか、課題発見や解決の種を発見するための支援を行なうか

（資料）三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

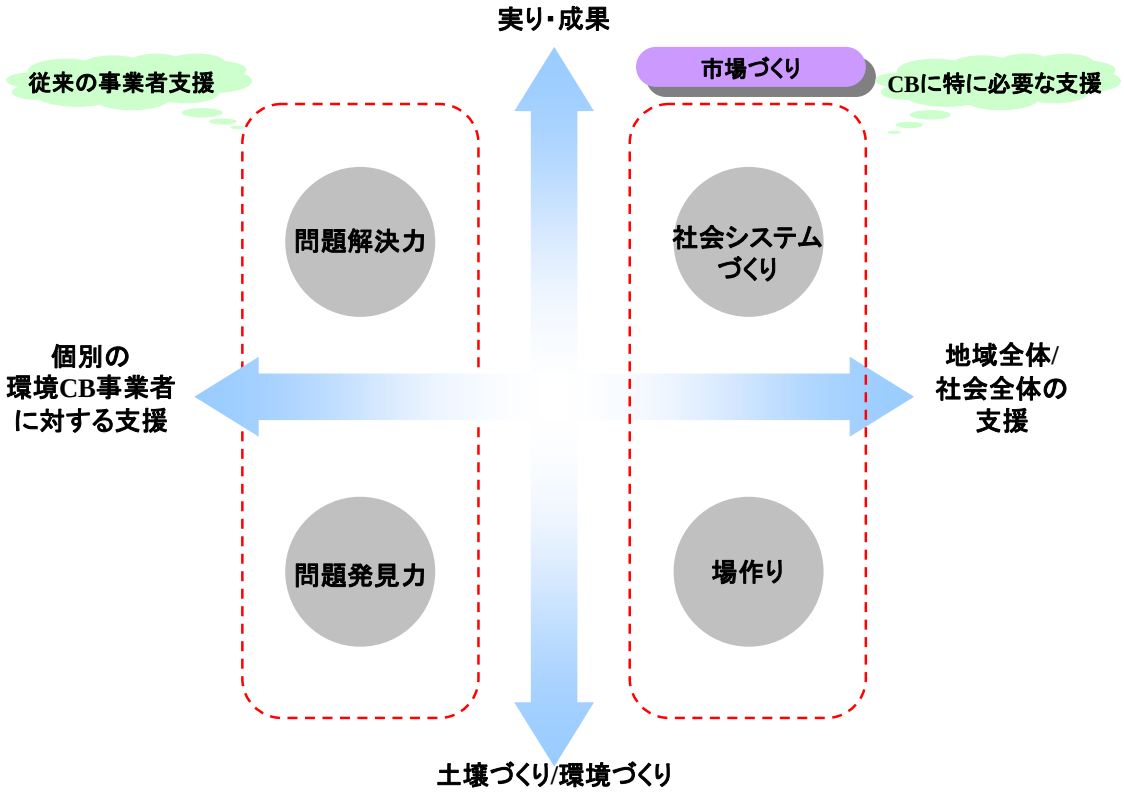
４．１．２　個別の環境 CB 事業者に対する支援と、地域全体/社会全体の支援の差異

通常、ビジネス支援の多くは事業者のビジネスプランの策定や、ビジネスモデルや経営上の課題解決の支援を行なう。これは 図表　3-53でいう「個別の環境CB事業者に対する支援」にあたる。従来の事業者支援でも行なわれている領域である。

一方環境コミュニティビジネスの多くは地域資源を活用したビジネスを行なったり、環境問題にまつわる地域課題の解決や地域再生／活性化も視野に入れた活動を志向する傾向がある。そのため個別の事業を支援するだけではなく、地域全体の課題解決に資するよう、地域課題の発見と共有を行う場が必要となる。また「環境コミュニティビジネス」という概念そのものが一般化していない地域においては、事業者の地域での認知度の向上のための取り組みも欠かせない。また、こうした地域においては、信頼できる支援者が存在していることが、環境 CB 事業者の信頼度を向上させることにも繋がる。

また、事業遂行上の細かな法制や規制、業界動向、税務労務会計などのバックオフィス面での支援、IT支援などといった細かな支援事項について、一人の支援者が全てをカバーすることは不可能であることから、地域内で協力者としてのポテンシャルを有する人材などの情報源を知っていることも不可欠である。さらにはこうした支援を通じて、地域内に環境CB事業者の市場を形成していくことも重要な支援内容となる。以上は 図表　3-53でいう「地域全体/社会全体の支援」にあたる。

図表　3-53　個別の環境 CB 事業者に対する支援と、地域全体/社会全体の支援



（資料）三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

４.１.３　象限ごとの必要要件について

この整理を踏まえて、各象限ごとに支援人材に必要とされる能力を整理した（図表 ３-54)。

まず、「個別の環境 CB 事業者に対する支援」は、環境 CB 事業者が抱える課題を発見する「問題発見能力」と、個別のビジネスについて実際の解決を行なう「問題解決能力」の２つに分けることが出来る。

また「地域全体/社会全体の支援を行なう能力」は、「場作りを行なう能力」と「社会システムづくりを行なう能力」の２つに分けることが出来る。

「場作りを行う能力」とは、地域社会において課題解決を促す場を作る能力を指す。「場」は大小や種類を問うものではないが、個別の事業者の抱える課題を解決するに留まらず、地域や社会全体の課題を共有したり、事業者以外の主体にも気づきを与える能力を含む。

「社会システムづくりを行なう能力」とは、個別の事業者による課題解決から地域全体
社会全体への波及効果のある取り組みへと昇華させることを含む。

図表 ３-54　各象限ごとの支援人材に必要とされる能力の整理

個別の環境 CB 事業者に対する支援	問題発見能力	・個別の事業者のビジネスプランの課題を発見し、理解を促す能力 ・個別の事業者のビジネスモデルや経営上の課題を発見し、理解を促す能力
	問題解決能力	・個別の事業者のビジネスプランの策定をサポートする能力 ・個別の事業者のビジネスモデルや経営上の課題を解決する能力
地域全体/社会全体の支援	場作りを行う能力	・地域社会において、課題解決を促す場をつくる能力　「場」とは大小や種類を問うものではないが、要件としては例えば以下のような事項が想定できる。 ➢ 地域のステークホルダーに対し地域課題の発見と共有を促す能力 ➢ 人的資源や資金調達に関する方策、個別事業に関するノウハウについて、専門的知見を持つ人材や情報源を知っており、必要に応じてつなぐことが出来る能力
	社会システムづくりを行なう能力	・個別の事業者による課題解決から、地域全体/社会全体への波及効果を目指したり、構造的な問題を根本から解決すべく、他セクターとの連携等も視野に入れながら課題解決を行なう能力

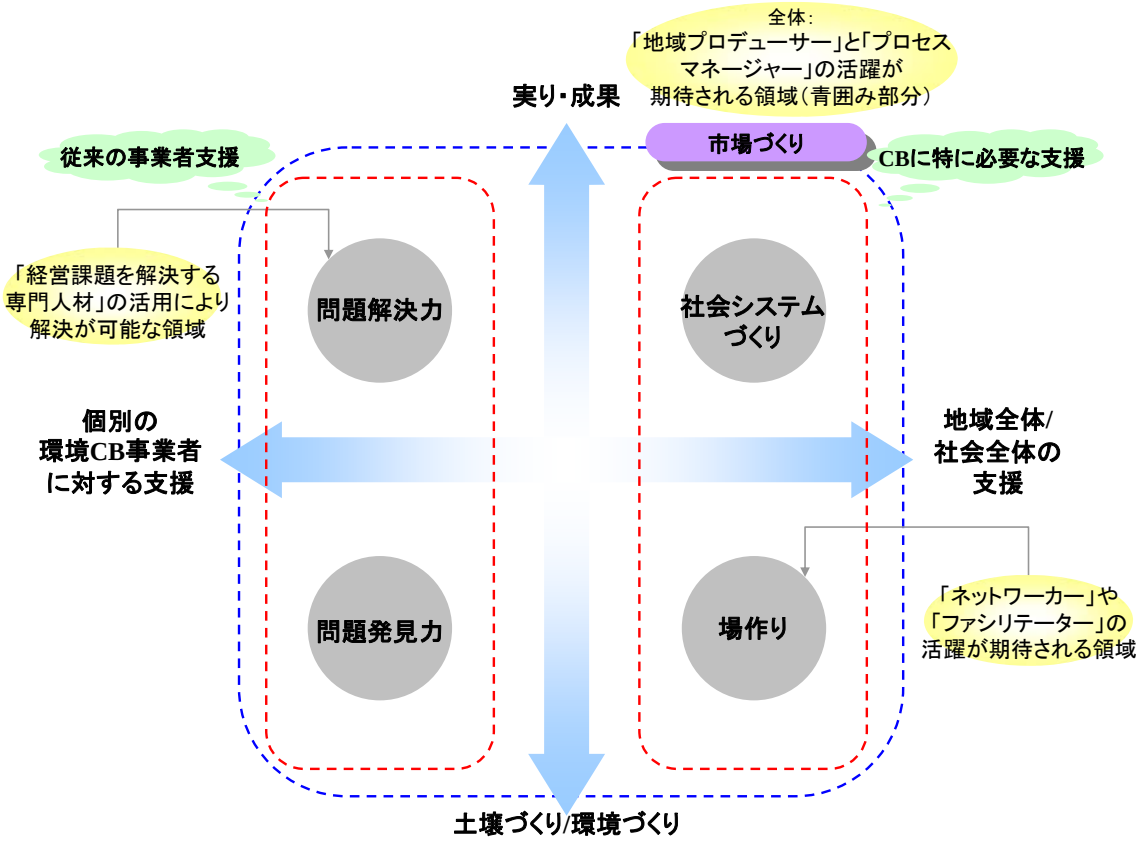
（資料）三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

4.1.4　支援人材のタイプ別類型

（1）支援人材の類型別整理

こうした整理を踏まえて環境 CB 事業者を支援する人材について峻別すると、下記のようなタイプ別に類型化することができる。

図表　3-55　支援人材のタイプ別分類



（資料）三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

①経営課題を解決する専門人材

環境 CB が抱える各種個別課題について、問題解決を促す専門人材。高度に専門的な課題や経営上の知見が必要。経営課題のうち、純粋に事業運営やビジネス上の課題であれば、中小企業支援人材の活用が可能である。

②ファシリテーター/ネットワーカー

- ファシリテーター

地域課題について共有・課題解決の糸口の発見を促す場をプロデュースする人材。多様なステークホルダーの意見を抽出しながら課題を検討することが求められることから、課題解決型よりは意見が出やすい場を設定することに長けた人材であることが必要となる。

- ネットワーカー

地域内や専門領域内の知見、人脈をネットワークすることで環境 CB の成長を支える人材。自ら課題を解決する能力よりも、課題を持つ事業者に対して適切なアドバイザーや支援人材をつなぐ能力が重要となる。

④地域プロデューサー・プロセスマネージャー

両者ともに、事業者に寄り添い課題解決の方策を導き出す役割を果たす。それぞれの特徴は以下。

- 地域プロデューサー

特定地域の課題と、地域課題に対処すべく活動する事業者を良く知り、地域で活動する人材相互を繋ぐ役割を果たす人材。また民間事業者と行政セクター、非営利セクターを繋ぐ役割も担い、地域全体のコーディネーションを志す。事業および事業者に関する知見はもちろんだが、地域全体の課題把握の能力が不可欠。また、事業者や地域社会の成長/発展のためには、何が必要か全体の展望を持てる力も必要とされる。

地域プロデューサーは、民間非営利セクターに限らず、行政セクター、企業セクター等からも信頼と認知があるイメージ。

この他、基礎的なスキルとして、例えば、多様なバックグラウンドを持つ人材や組織と良好なコミュニケーションを取るための「コミュニケーション能力」や、地域の課題解決に必要な利害関係を調整することができる「調整能力」なども必要とされる。さらには地域ビジョンの実現には時間のかかることも多いこと、また多くの主体との利害調整も必要なケースが多いことから、長期的な視野に立ち、困難や壁にも負けない「意志力」も求められる。

- プロセスマネージャー

事業者の課題を適切に把握し、問題解決の糸口を共に考えられる人材。地域プロデューサーに比べ、ひとつひとつの事業のステップアップをサポートしていく点に焦点がある人材として位置づけることが出来る。

プロセスマネージャーと地域プロデューサーは次のような差異を持つ。

図表 3-56 地域プロデューサーとプロセスマネージャーの果たす役割

カテゴリ	支援能力	プロセスマネージャーの役割	地域プロデューサーの役割
個別の環境 CB 事業者に対する支援	問題発見能力	・環境 CB 事業者のビジネスモデル/ビジネスプランの抱える課題を発見し、事業者に対して理解を促すこと（地域プロデューサーと同程度の力量発揮が求められる。）	・同左
	問題解決能力	・個別の事業者のビジネスプランの策定をサポートすること ・あるいは、個別の事業者のビジネスモデルや経営上の課題を解決ことのできる専門人材を発掘し、こうした高度な経営課題を解決する専門人材と環境CB事業者との意思疎通が円滑に働くよう、コミュニケーションをサポートすること	・同左
地域全体/社会全体の支援	場作りを行う能力	・右の事項について、ある程度の専門性を持って地域プロデューサーをサポートできる人材　あるいは容易なケースにおいては、自ら実践できる人材	・地域社会において、課題解決を促す場をつくること（詳細は既述済みのため割愛）
	社会システムづくりを行なう能力	・右の事項について、ある程度の専門性を持って地域プロデューサーをサポートできる人材	・個別の事業者による課題解決から、地域全体/社会全体への波及効果を目指したり、構造的な問題を根本から解決すべく、他セクターとの連携等も視野に入れながら課題解決を行なうこと

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

プロセスマネージャーについては、地域プロデューサーに比べて専門性はやや劣るが、地域プロデューサーと共に活動を行うことで、徐々に専門的知見を向上させていくイメージをもつことが出来る。また地域プロデューサーは、高度な専門性が要求されることや、ある種の「才能」「向き不向き」など個人に依存する度合いが高いが、プロセスマネージャーについては、ある程度のトレーニングを積むことで、専門性を身に着けることが可能であると想定できる。

またプロセスマネージャーとして支援の場で活躍することが、後に地域プロデューサーとしての役割発揮や成長に繋がったり、あるいは自身の起業につながるケースなども想定でき、人材育成の価値が高いものと思われる。

地域プロデューサーと同様、コミュニケーション能力や調整能力、意志力なども必要とされ、地域で活動する中でこうした能力を徐々に身に付けて行くことが望ましい。

４.１.５　その他の要件

以上のような象限別の要件とは別に、支援人材に関する全体的な属性イメージとして、下記が挙げられた。

- 自らの事業経験

必須要件ではないが、事業者としての経験の有無が支援力に直結するという意見がみられた

- 環境 CB との視線が同一であること

必須要件として、環境 CB に対して「上から教え導く」姿勢ではなく、同じ視線に立ち課題解決を行なう姿勢が必要だとの意見がみられた。

- コミュニケーション能力

必須要件として課題発見・課題解決の双方ともに一定水準のコミュニケーション能力が必要だとの指摘があった。

- 地域からの信頼

必須要件として、支援者自身の地域からの信頼なしには支援が成立しないとの指摘があった。

４.１.６　支援終了段階のイメージについて

事業者に対する支援は、永続的なものであるとは想定し難い。昨年度の検討会の議論や今年度のワーキンググループの議論においても、事業者に対する支援の終了段階でのイメージを持つべきであるとの意見が得られた。

具体的な事業者支援終了の着地イメージは以下の通り。支援人材育成においては、支援者自身が下記の着地イメージを持ちつつ、環境 CB 事業者に接することが肝要であると考えられる。

- 事業者が自力で事業成長のための「コミュニティ」（事業の成長に必要なステークホルダーをネットワーキングできる能力）を持つこと
- 事業者が自力で自らの経営上の課題を発見できる能力を持つこと。また上記のネットワーキング力を持って、課題解決の道筋をつけることができること

４.２　支援人材の育成に向けて（具体的方策）

以上を踏まえて、第３章人材・組織の育成、支援コストの負担のあり方に関する検討では、特に「プロセスマネージャー」にターゲットを絞った支援人材の育成を提案する。

４.２.１　環境 CB 支援人材を育成する上で重要な事項

プロセスマネージャーたらんとする人材を、「研修生」として育成する。研修生の育成において重要だと考えられる事項は 図表　3-57の通り。また研修生たる人材の最低要件は 図表　3-58 の通り。

図表　3-57　環境 CB 支援人材を育成する上で重要な事項

➢　OJT と Off-JT の適切な組み合わせ

・環境 CB を育成できる人材を育てるためには、実際の活動の現場で悩む環境 CB と共に実践を重ねながら能力を向上させることが必須である。こうした On the Job 型のトレーニングは、支援人材の育成において、必須要件である。
・一方でより良い支援のためには、環境 CB あるいは地域・社会が抱える課題を整理する力や、問題を分析する力、ロジカルに考えるための力など、経営課題や地域課題を分析するためのフレームワークや思考力を鍛えることも肝要である。そこで座学形式での集合研修も組み込む必要がある。
・そこで人材育成においては、Off－JT と OJT を適切に組み合わせ、効率的な知見提供を目指す。

➢　支援人材相互の学びあいとコミュニケーション

・問題の根本原因を探ったり、課題解決の方向性を導くためには、支援人材が多様な実践例や支援ケースを知っていることが必要である。
・しかし OJT 型の人材育成カリキュラムの場合、研修生が研修期間中に経験できるケースの絶対数は限定される。
・そこで、研修生が相互に実際の支援例を共有し、学びあう機会を持つこととする。
・また OJT においても、例えば２－３名で１つの CB 事例について討議する時間を持つなどの工夫も考えられる。

➢　支援人材の卵をより広い視野からサポートするアドバイザーの存在

・OJT を通じて支援人材を育成する場合、研修生が、環境 CB に対するアドバイスに行き詰まりを感じる例や、課題を上手く特定できない例、コミュニケーションに行き詰まる例なども考えられる。
・そこで、支援人材の「卵」たる研修生をより広い視野からサポートするアドバイザーが、研修生が環境 CB に提供する支援をサポートすることで、より効果的・効率的な人材育成が可能となると考えられる。

図表　3-58　研修生に求められる最低要件

➢　支援人材として活動する意欲や前向きな姿勢を持つこと

・環境問題や社会問題の解決に取り組みたい、あるいは取り組む人と同じ目線でサポートしたいと考える前向きな姿勢を持っていることが必要である。

➢　成功例/失敗例を共有する意思を持っていること

・環境 CB、あるいは民間非営利活動全般が発展途上/成長過程にあることから、支援人材には地域社会全体の裾野を開拓する意識や広い視野が必要である。そこで少なくとも自身の経験や知見を共有し、社会全体の成長に向けて知見やノウハウ、成功例/失敗例を共有する意思を持つことが必要である。

４.２.２　カリキュラム案

（1）OJT の方法

研修生が環境 CB が実際に活動する現場に赴き、日常的な課題解決も含めてサポートしながら研修を積む。研修生が今後実際に活躍したいと考えるエリアと地理的に重なる環境 CB を対象とすることが望ましい。

協力先となる環境 CB については、下記のイメージ。

・既に実績のある環境 CB のうち、新たな事業展開を模索しているもの

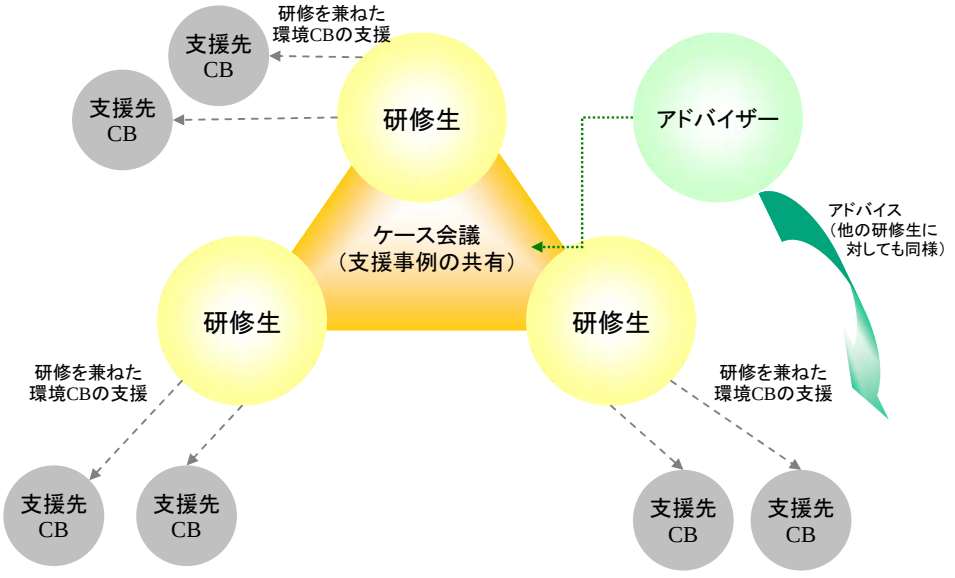
・立ち上げ後間もない環境 CB で、経営課題に直面しているもの

いずれの場合においても、自らの組織が抱える課題について、何らかの問題関心や問題意識があり、周囲の協力を得ながらこうした課題を解決したいと考える意欲を持つ環境 CB を選ぶことが望ましい。

1 人の研修生が支援を行う環境 CB は原則１－２件程度と想定する。また１エリアあたり３名程度の研修生を想定し、こうした研修生を支援する立場として、アドバイザーを置く。

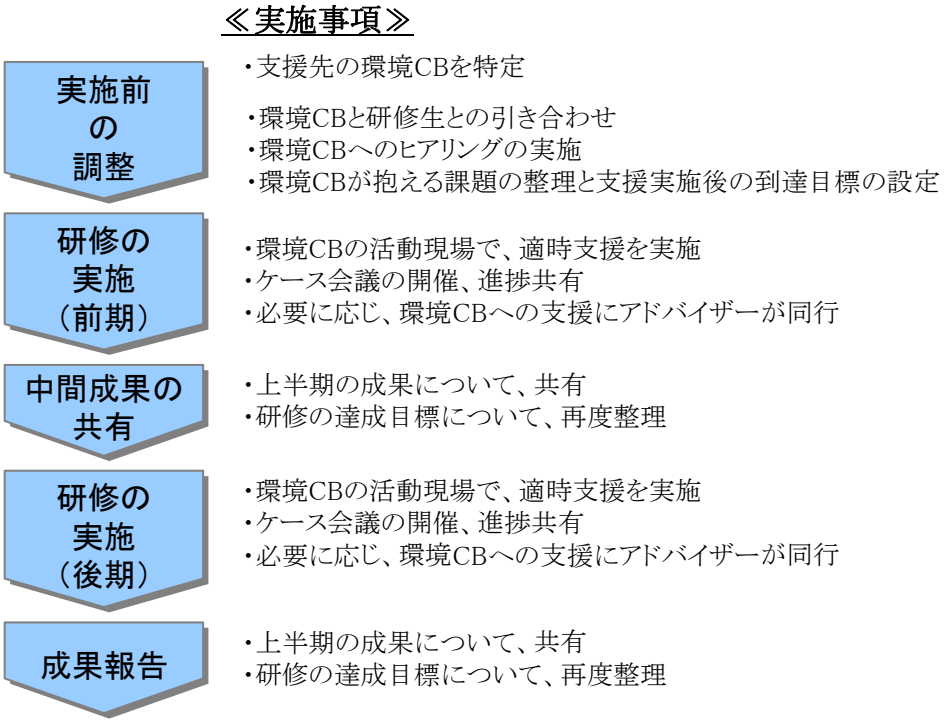
アドバイザーは、研修生の適切な学びをサポートしながら、環境 CB をより適切に支援できるようアドバイスを行う。また、アドバイザーを中心に「ケース会議」を２週間に１回程度開催することとする。ケース会議では、実際に研修生が行った支援事例を共有し、お互いの支援の状況について理解を深めることを目標とする。これにより、数多くの支援ケースを知り、より広くかつ深く支援ノウハウを体得する。

図表　3-59　OJT のスキーム



（資料）三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

図表　3-60　OJT の進め方



（資料）三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

（2）Off-JT の内容

カリキュラムのうち、Off-JT としては、集合型研修を想定する。集合型研修では、下記の内容を座学およびグループワーク、ワークショップにより学ぶ。

図表 3-61 集合研修のカリキュラム案

１．CB 支援を通じた新しい社会づくりについて
研修の位置づけに関する理解の促進
カリキュラムに対する意識付けや、研修の達成目標の整理

２．CB に関する基礎講座
１）CB の概要とそれを取り巻く環境（行政支援の現状など）
２）CB の事例紹介（環境、福祉などの分野別）

３．CB に関連するビジネススキルの習得
１）CB 成功・失敗の要因
２）CB の事業計画・収支計画づくり
３）CB の営業・マーケティング
４）CB の会計・税務・労務

４．CB に関連するビジネススキルの習得
１）支援対象となる CB の発掘方法
２）CB 事業者の課題特定の方法
３）CB 事業者からの相談に対応する方法
４）専門人材・地域人材の発掘・ネットワーキングの方法
５）CB 支援に必要な地域調査の手法

５．ファシリテーション研修
地域で「場作り」を行うために必要なファシリテーション能力について講義を受け、グループワークで実践する

６．研修先環境 CB に対する支援内容の発表等
研修生が、研修を兼ね地域で行った環境 CB への支援内容について、実践例を全体で共有する時間を設け、学びを深める。

（3）その他

- 研修成果発表会（あるいは報告会）の開催

研修成果を発表（報告）する場として、研修成果発表会（あるいは報告会）を開催する。報告会は上記を修了した研修生による研修結果のプレゼンテーションや、アドバイザーや講座講師からの振り返りなどを含む。これにより研修生のモチベーション向上を狙うと共に、次年度以降の受講生発掘の機会とする。

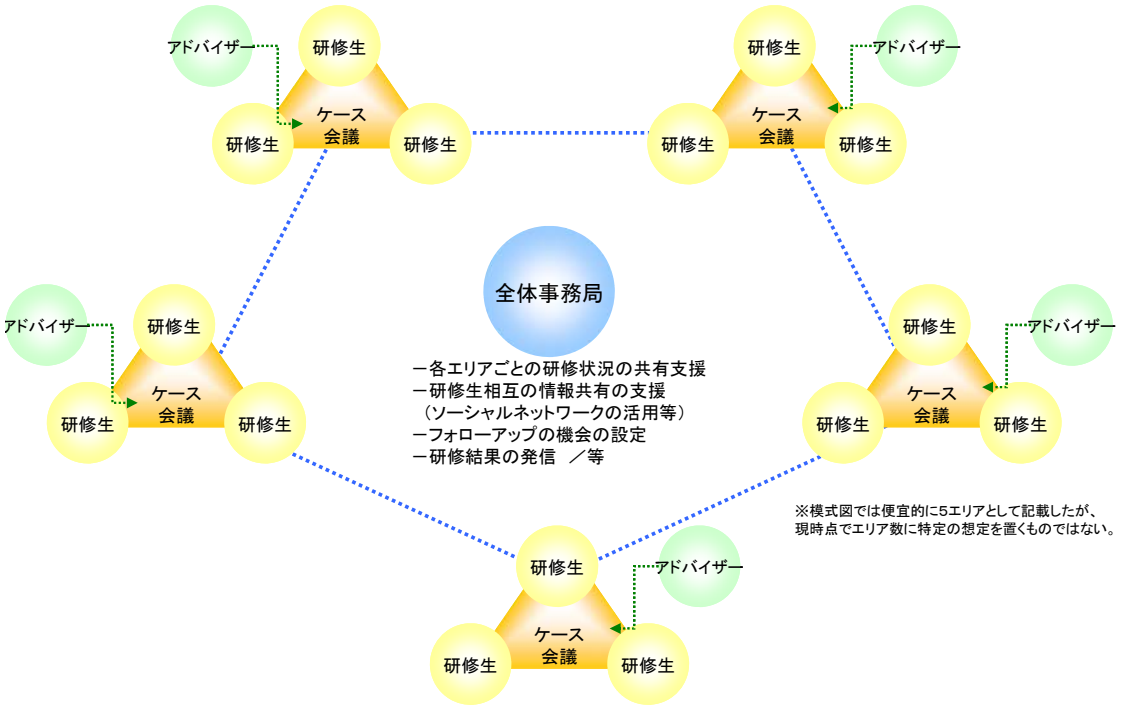
- 筆記試験・実技試験による習得内容のチェック

研修終了時には、筆記試験や、具体的な相談を受ける実技試験を行う。これにより、講座自体の緊張感を維持するとともに、研修の定着を図る。

４.２.３　全体調整について

本事業を実施する場合においては、研修生ごとの知見共有が必須である。事務局の果たす役割としては、エリアごとに進捗を把握し、他地域で研修を行う研修生やアドバイザーとの情報共有を促したり、フォローアップの機会を設定したり、あるいは本事業について外部に対し発信する機能が想定できる。こうした共有を行う全体事務局を省内とは別に設置することが必要である。

図表　3-62　全体設計について



４.３　実施に向けて

本事業を実施する場合においては、①Off-JT においては現場のニーズに合った良質な研修カリキュラム（及び講師）を発掘すること、②成長ポテンシャルのある研修生を発掘すること、③成長をサポートできるアドバイザーを発掘すること、の３点が肝要となる。

そこで、事業の成果の確実性を向上させるために１年程度の実証過程を置き、検討課題の実施に向けた助走期間とすることを提案したい。実証期間においては、下記事項等を実施し、支援人材のより効果的な育成方法を検討することが望まれる。

図表　3-63　実証期間中に実施すべき事項（案）

■２箇所程度での支援モデルケースの実施 -ケース会議のあり方の検討 -アドバイザーの役割の検証 ■本格実施に向けた地点ごとの支援スキームの確実性向上 -研修生の発掘 -研修生を受け入れられる環境 CB やアドバイザーの発掘 ■全体事務局の機能と役割の明確化 -地点間の効果的・効率的な情報共有に向けた検討 -カリキュラム内容と講師等に関する検討

（参考文献）

・ 環境省・MURC（2009）「平成 20 年度コミュニティファンド等を活用した環境保全活動促進に関わる調査検討業務 報告書」、環境省、三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング
・ 関東 METI（2009）「コミュニティビジネス中間支援機関のビジネスモデルに関する調査報告書」、経済産業省関東経済産業局
・ CBS（2009）「コミュニティビジネス・地域コーディネートハンドブック」、NPO 法人コミュニティビジネスサポートセンター
・ 明治大学／NPO サポートセンター（2008）「コミュニティ開発における NPO・行政・地域企業・大学の戦略的パートナーシップに関する研究 2007 年度全国 NPO 中間支援組織アンケート調査中間報告書」、明治大学非営利・公共経営研究所/（特活）NPO サポートセンター（アーバン・コミュニティプラットフォーム）

平成 21 年度環境省請負業務

平成 21 年度コミュニティ・ファンド等を活用した
環境保全活動の促進に係る調査検討業務　報告書

平成 22 年 3 月

発行：環境省総合環境政策局　環境計画課
http://www.env.go.jp/
東京都千代田区霞が関 1-2-2　中央合同庁舎 5 号館

調査担当：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社
環境・エネルギー部
http://www.murc.jp/index.php