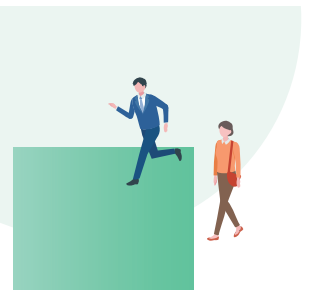




# 地域づくりハンズオン支援事業 ハンドブック（概要版）

～震災復興から学ぶ地域づくり団体に向けた伴走型支援のノウハウ集～





## はじめに

---

東日本大震災の被災地は、人口減少や高齢化、産業空洞化等の地域課題が顕在化する「課題先進地」となっています。

こうした背景を踏まえ、地域の課題解決に取り組むNPOやボランティアなどの様々な団体に対し、「地域づくりハンズオン支援事業」とその先行事業を、2015年度から2024年度まで実施してきました。地域づくりハンズオン支援は、復興庁及び復興庁から委託を受けた支援事業者により、団体の取組状況やニーズに応じて、有識者の招聘、先進事例の紹介、ワークショップ・研修会等の開催支援、新商品開発・情報発信・販路開拓等に向けたアドバイスなどの支援を行います。専門家派遣とは違い、あくまで支援対象者が主体となって課題の解決を行い、最終的に支援対象者自ら課題を解決する能力を身に着けることが、地域づくりハンズオン支援の特徴です。

本ハンドブックでは、地域づくりハンズオン支援事業に取り組む中で蓄積された支援の進め方に係るノウハウや、これまで支援を実施した団体の事例をケーススタディとして掲載しています。全国的にも非営利活動を行う団体（NPO法人等）に対するハンズオン支援という支援手法が一般的ではないことを踏まえ、本ハンドブックを読むことで、ハンズオン支援の内容と意義を迫体験できるよう工夫しました。

本ハンドブックによって、非営利活動を行う団体へのハンズオン支援が普及展開され、支援者・支援対象団体の双方が、ハンズオン支援を実行するといった行動変容の後押しとなれば幸いです。



## 地域づくり活動とは？

### ●地域の課題を解決しありたい姿に近づくための活動

地域資源を活かすものづくり	観光まちづくり	交流人口関係人口
子育て	学び	移住定住
自治コミュニティ	福祉	防災

### ●営利事業活動と地域づくり活動の違い

	営利事業活動	地域づくり活動
出発点	事業としての成立可能性	活動主体の想い・問題意識
目的	利益を生み出すこと	活動主体自らが決める
チームの組み方	同僚とチームを編成	仲間を集める
成果	数字(金額)として表現	目的に応じた成果を追求

### 地域に対する「想い」を形にする活動

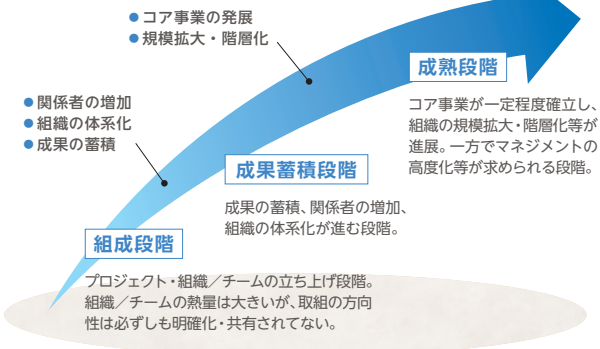
地域づくり活動の目的は、地域の課題を解決し、望ましい姿に近づくことです。そのため、活動主体の地域に対する想いや問題意識が取組の出発点となります。チームメンバーには地域に対する想いを持つ人々を幅広く集めることが重要になりますし、活動の成果も金銭的なものだけではない、定めた目的に沿った「地域のありたい姿」そのものです。地域づくり活動とは、地域に対する想いを様々な人と共有し、形にしていく活動であると言えるでしょう。

### 自由であるがゆえに困難で、面白い活動

このように、(例えば営利事業活動と比べると)地域づくり活動は自由度が高く、目的も多様であることがわかります。しかし、活動の目的が多様であるがゆえに、活動主体が自ら地域の課題や目標を設定し、何をすべきか考えなければなりません。また、メンバー間での認識のすり合わせや、立場の異なる仲間の巻き込み、成果の定義の仕方などにも、活動の自由度の高さゆえの困難がつきまといまいます。自由だけれど困難は伴う、それが地域づくり活動の難しさであり、面白さでもあります。

## 地域づくり団体とは？

### ●地域づくり団体の取組段階



### 取組段階や組織構造によって特徴や課題が異なる

地域づくり団体は取組段階や組織構造によって、特徴や課題が大きく異なります。立ち上げ初期の「組成段階」では、取組の方向性がメンバー間で共有・合意形成できていないなどの課題がみられます。取組成果の蓄積が進み、関係者が増加する「成果蓄積段階」では、中心的に活動に取り組める人材や、運営資金の確保などが課題となります。事業の拡大や多角化が進む「成熟段階」では、組織の規模が拡大するだけでなく、組織の構造も複雑化するため、マネジメントの高度化が課題となります。

### ●地域づくり団体の組織構造の4分類

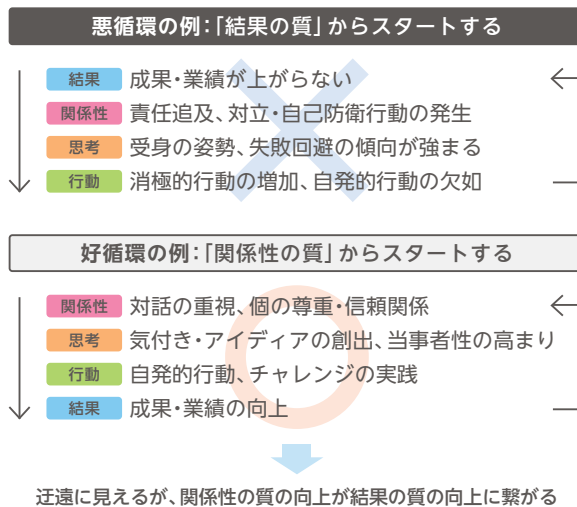
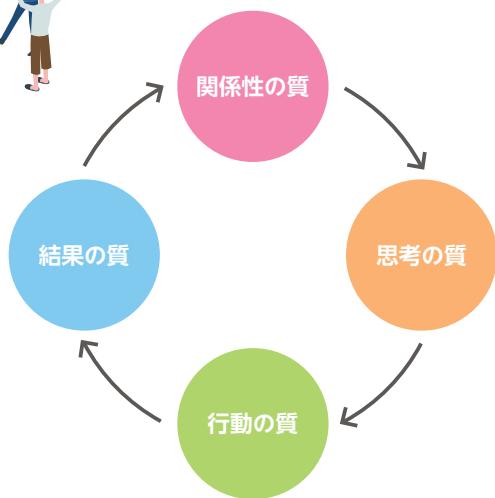
組織の複合性 中心主体	単一型	複合型
	単独で運営されている組織	複数団体で構成する組織
<b>兼務型</b> 本業・別業務との兼務者運営の組織	<b>①兼務団体型</b> 例：自治組織・任意団体 自治体プロジェクトチーム	<b>③兼務協議会型</b> 例：まちづくり協議会 官民プロジェクトチーム
<b>専従型</b> 専従職員が中心となって活動する組織	<b>②専従団体型</b> 例：専従者のいるNPO 一般社団法人等	<b>④専従協議会型</b> 例：法人化された協議会・ 事務局員のいる 小規模多機能自治組織

地域づくり団体の組織構造は、メンバーの関与の形態という観点では、自団体の活動に専従する「専従型」と、他の組織との掛け持ちを行う「兼務型」に分類されます。また、組織構成という観点では、単独の団体で構成され、合意形成や意思決定が円滑な「単一型」と、複数の団体で構成され、地域でのネットワークづくりに長けた「複合型」に分類されます。

地域づくり団体が置かれる取組段階や組織構造に応じて、団体の持つ特徴や抱える課題は異なります。



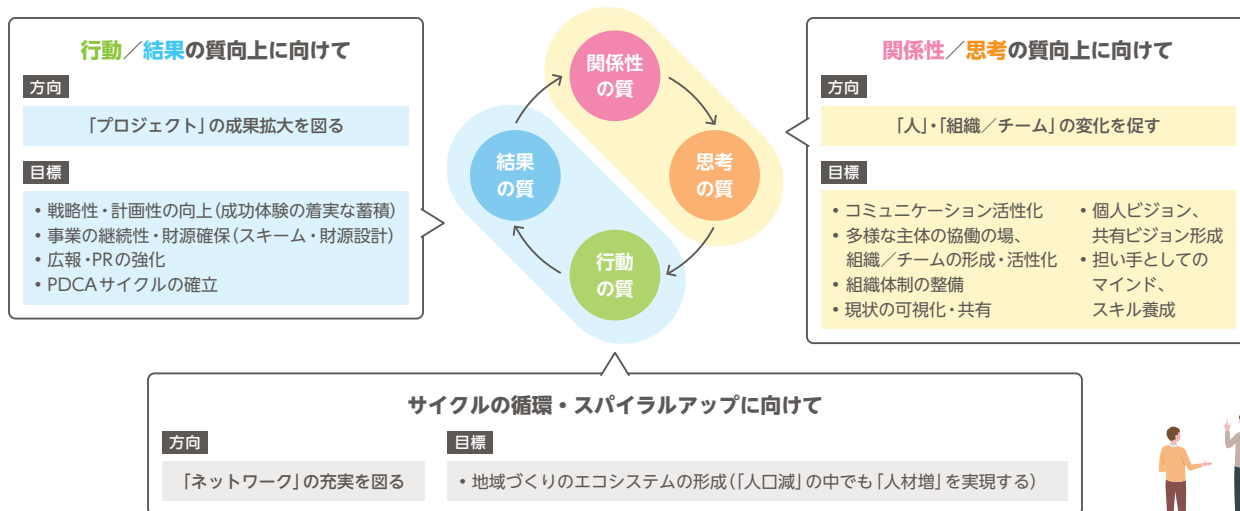
## 成功の循環モデル



### 信頼関係が成果を生み、成果が信頼関係を高める好循環を目指す

本事業での支援（ハンズオン支援）において重視した考え方として、「成功の循環」モデルがあります。これは組織が継続的に課題を解決して成果を出し続けるための理論的枠組みで、「関係性の質を高めることが結果の質を高めることに繋がる」ことを示したものです。この枠組みにおいては、支援者と支援対象者、外部関係者との間に信頼関係が生まれることで、メンバーのアイデアや思考、行動の質が向上し、結果として成果や業績の向上に結び付くとともに、成果を実感することで関係性の質がより向上するという好循環を生み出すことを目指します。

## 「人・チーム」「プロジェクト」「ネットワーク」に対するアプローチ



### 「成功の循環」を生み出すための支援活動

ハンズオン支援では、「成功の循環」モデルに基づいたアプローチを行いました。関係性と思考の質を向上させるために、「人」や「チーム」に対するアプローチとして、メンバーの想いの言語化や、目標の設定・合意形成を支援しました。また、行動と結果の質を向上させるために、「プロジェクト」に対するアプローチとして、戦略・事業計画の策定や財源確保の検討などを支援しました。更に、好循環を生み出すために、「ネットワーク」に対するアプローチとして、新規メンバーの採用や地域内外の支援者・協力者との関係構築などを支援しました。

### ① 支援スタンスの共有

ハンズオン支援に着手する際は、支援対象者と支援者の間で、支援の目的、内容、互いの取組スタンスについての目線を合わせる必要があります。支援者は、支援対象者に支援の趣旨に対する理解を促し、支援対象者の主体的なコミットメントの意思を引き出すことが重要です。

### ② 支援体制の編成

ハンズオン支援を円滑に実施するために、支援対象者側では、連絡窓口となる担当者を明確化することが重要です。また、支援対象者だけでなく、組織全体がハンズオン支援の意義や目的を理解し、窓口担当者を支援する体制を整えることも重要です。支援者側では、コーディネーター（調整役）として振る舞うことが有効です。必要に応じて専門的な知見を持つ専門家や特定の外部機関（企業・行政・研究機関等）との橋渡し役ができるよう、支援対象者に必要なパーツを見極め、適切な人材を配置した支援体制の構築が求められます。

### ③ 支援対象者との対話・相互理解の形成

支援を行う際には、まず支援者と支援対象者が対話を通じてお互いを理解することが大切です。支援対象者は、プロジェクトに関するだけでなく、自身の生い立ちや、その過程で培った考え方、支援団体への想いなども支援者と共有することで、支援者との相互理解が深まり、支援の効果が高まります。一方で、支援者としては、支援対象者の本音を引き出せるよう、支援者自身が積極的に自己開示し、信頼関係を築こうとしている姿勢を伝えることが有効です。

### ④ 支援プランの作成

支援プランには、「取組事項」「スケジュール」「成果目標」「成果指標」を必ず盛り込みましょう。また、支援プランを作成する際は、①修正を前提とした支援プランの作成、②スモールスタートによる成功体験の積み重ね、③測定可能な成果指標の設定、に留意しましょう。支援プランの作成に当たっては、ハンドブック本編「第1部第3章」末尾のワークシートもご参照ください。

### ⑤ 取組の実行、進捗共有、軌道修正

支援プランに基づいて支援が実施できているかどうかを確認するために、定例的なミーティング等で進捗管理・共有を図り、必要に応じて軌道修正しながら、支援を進めていきましょう。なお、支援プランの見直しが必要な場面は、①支援プランと支援の実行状況が大きく乖離した場合、②当初の想定と異なる課題認識・目的意識が生じた場合、③外部環境（社会情勢等）が変化した場合、④内部環境（支援対象団体の担当者等）が変化した場合、が主に想定されます。

### ⑥ 振り返りと次の展開整理

ハンズオン支援の終了時には、支援対象者が「自走」できる状態になっていることが望ましいです。そのために、ハンズオン支援による成果を振り返り、今後どのように展開していくのかを話し合うようにしましょう。支援対象者が自ら進むべき方向を見出し、主体的に活動を続けられる状況になっていることが、ハンズオン支援の目指すゴールです。



## トナリノ

● 団体プロフィール

所在地 / 岩手県陸前高田市ほか 設立年月 / 2011年6月 (活動は2011年3月に開始)  
 ビジョン / 私たちは、あなたの困りごとを一緒に解決する「地域の相棒」です

現在の事業内容

- \* 事業伴走 \* デジタル
- \* 防災伝承 \* 広報製作

現在の組織構成・メンバー数 / 21名

(専従者13名、パート4名、業務委託2名、顧問2名) ※2024年6月時点



／ 支援概要 ／

課題 中学生向け教育プログラムや、継続的な事業運営の方策を検討したい → 成果 職場体験プログラムの提供や、自主財源確保に向けたアプローチを実施できた

● 事例のポイント

### チーム運営へのノウハウ提供やネットワーク作りを通じ、団体の継続的な運営を実現

教育プログラムを提供する「次世代応援団」の運営に際し、外部の教育機関との関わり方や、メンバーのまとめ方に課題を抱えていました。ハンズオン支援では、ネットワーク作りへの支援や、メンバーのコミットメントに応じ負担を軽減するなどのチーム運営のノウハウを提供し、「次世代応援団」の継続的な運営に貢献しました。

### 課題を解決するのは支援を受ける人自身である

トナリノ自身も地域づくり団体への支援に取り組んでおり、課題を解決するのは相談者自身であるという意識を重視しています。これは、トナリノがハンズオン支援を受けたことで得た気づきでもあります。支援対象者が自力で課題を解決できるようにするハンズオン支援の仕組みが、トナリノの支援スタンスにも反映されています。

## 日本カーシェアリング協会

● 団体プロフィール

所在地 / 宮城県石巻市ほか 設立年月 / 2011年7月15日 (活動は2011年4月に開始)  
 ビジョン / 「寄付車」を活用した新しい支えの仕組みをつくり、石巻から全国に広げる

現在の事業内容

- \* コミュニティ・カーシェアリング事業
- \* モビリティ・レジリエンス事業
- \* ソーシャル・カーサポート事業

現在の組織構成・メンバー数 / 35名 (臨時職員10名含む) ※2024年6月時点



／ 支援概要 ／

課題 コミュニティ・カーシェアリングの取組を、全国に広げたい → 成果 他地域での導入や、宿泊施設とのタイアップや情報発信による普及活動を実施

● 事例のポイント

### 「成果に対する信頼」が支援者と支援対象者の関係性の質の向上に繋がる

代表の吉澤さんが支援者を信頼するに至ったのは、支援者が専門スキルを活かして具体的な成果を上げ、その成果を吉澤さん自身が実感したからでした。また、吉澤さんが主体的に取組を進めたことで、支援者からの信頼も得られました。このように、支援者と支援対象者がお互いの成果を信頼し合う関係性を築いたことで、関係性の質が高まったのです。

### 支援対象者の「主体性」がハンズオン支援の効果を高める

吉澤さんは「支援対象者自身が主体性を持つこと」を重視していました。支援者に任せきりではなく、「ハンズオン支援を活用する」という意識を持って支援対象者が主体的に取り組むことが、ハンズオン支援の効果を高めることに繋がります。

## 雄勝花物語

● 団体プロフィール

所在地 / 宮城県石巻市雄勝町 設立年月 / 2014年3月15日 (活動は2011年8月に開始)  
 ビジョン / 花と緑の力で人とつながり希望を紡ぐ

現在の事業内容

- \* 被災地支援活動 \* 教育支援活動
- \* 植物を商材とした事業活動
- \* まちづくり活動

現在の組織構成・メンバー数 / 8名 (常勤職員・

非常勤職員・アルバイトスタッフ・地域おこし協力隊スタッフ含む) ※2024年6月時点



／ 支援概要 ／

課題 補助金に頼らない持続的な運営の仕組みづくりと、低平地の利活用計画を策定したい → 成果 収益や寄付の仕組みづくりと、ワークショップを通じ具体的な計画を策定

● 事例のポイント

### 住民の願いと支援対象団体のスキルを踏まえ、支援対象団体が楽しんで取り組めること

代表の徳水さんは、ハンズオン支援を受けるにあたって、支援対象団体の取組が、住民の願いをボトムアップで叶えるような取組であること、支援対象団体が持っているスキルを踏まえた取組であること、そして支援対象団体自身が楽しめる取組であることの3つが、ハンズオン支援の効果を高めるために必要な要素であったといいます。

### 支援者が支援対象団体を理解することで、支援の効果が高まる

徳水さんはハンズオン支援採択当初、支援の内容を明確につかめなかったといいます。しかし、支援者が自分の経験に基づき親身に寄り添ったことや、収益のみを目的としないという雄勝花物語の姿勢を理解して支援を行ったことで、支援者と支援対象団体との信頼関係が深まり、支援のゴールを明確にすることができました。

## 筆甫地区振興連絡協議会

● 団体プロフィール

所在地 / 宮城県丸森町筆甫地区 設立年月 / 2018年4月 (地域団体間の協議体として1978年に設立。2007年の住民自治組織化を経て、2018年に一般社団法人化)  
 ビジョン / 自然の恵み、人とのつながり、悠久のふるさと、筆甫

現在の事業内容

- \* 行政連携・広報 \* 住民主体のまちづくり推進 \* 暮らしを守り経済循環を生む自主事業

現在の組織構成・メンバー数 / 11名 (パート職員7名含む) ※2024年6月時点



／ 支援概要 ／

課題 高齢者の買物難を解決でき、地域を訪れる人を迎えられる → 成果 改修や資金調達、運営体制の構築を通じ、拠点の開設を実現した

● 事例のポイント

### 支援を通じて、取組を形にするための進め方やゴールが明確になった

代表の吉澤さんは、ハンズオン支援において、支援者との対話や議論を通じて事業のアイデアを磨き上げることができた点や、支援者が対応すべき事項の整理とスケジュール管理を担った点が効果的であったといいます。これにより、実際に取組を形にするための進め方やゴールが明確になったといいます。

### 支援者が同じ方向を向き、傾聴することが信頼関係の構築に繋がる

吉澤さんは支援者が支援対象団体の悩みに寄り添い、同じ方向を向き真剣に考えてくれたことが、支援者への信頼に繋がり、本音で意見しあえる関係に繋がったといいます。また、支援者が支援対象団体と外部団体との会合に出席し、一貫して傾聴する姿勢を大事にしていたことも、支援者への信頼に繋がったといいます。

## tenten

● 団体プロフィール

所在地／福島県福島市ほか 設立年月／2018年  
ビジョン／女性が地域や社会とつながり、いきいきと自分らしく暮らせる社会へ

現在の事業内容

- \* 仲間や地域とつながるキッカケづくり
- \* 自分らしく働くキッカケづくり
- \* 暮らしの情報発信
- \* 情報発信の場づくり(ショップの運営)

現在の組織構成・メンバー数／8名 ※2024年6月時点



支援概要

課題 取組の拡大と認知度の向上、事業基盤の強化を図りたい → 成果 新規事業へのメディア取材により、認知度向上や企業協賛金の獲得を達成

● 事例のポイント

### ハンズオン支援は第三者の視点を通じ、視野を広げる貴重な機会になる

代表の藤本さんは、公益的な団体は、目の前の人々のために取り組む中で、視野が狭くなってしまうことがあるといいます。そのため、ハンズオン支援において、自分たちでは気づけない点を支援者が第三者の視点で整理し、アドバイスしたことは、自分たちの活動を振り返り、視野を広げる貴重な機会であったといいます。

### 支援者との適度な緊張感が支援対象者の主体性を生み、事業を前進させた

藤本さんは、支援者が話しやすい相談しやすい雰囲気心掛けつつも、時には厳しく、適度な緊張感を持った関係性を築いてくれたことで、毎回の課題に主体性をもって取り組めたことが、支援の成果を高めたといいます。これにより、支援者との打合せの度に課題をクリアすることを積み重ね、支援事業が着実に前進していきました。

## fukucier

● 団体プロフィール

所在地／福島県会津若松市、福島市ほか  
設立年月／2018年5月24日

ビジョン／年を重ねてもイキイキと元気に過ごすことができる

現在の事業内容

- \* 保険外生活支援マッチングサービス事業
- \* 訪問介護事業 \* 要配慮者の住まいの確保のサポート事業
- \* 身元保証・死後事務委任サービス事業

現在の組織構成・メンバー数／8名(その他にコンシェルジュ約190名が活動する) ※2024年12月時点



支援概要

課題 介護保険外生活支援サービスの拡充と、新規事業の検討を行いたい → 成果 サービス利用者数拡大や企業・自治体との連携事業の実施、訪問介護事業の新規立ち上げ

● 事例のポイント

### 支援者のノウハウを吸収する姿勢が、支援終了後の自走に繋がる

代表の小林さんは、ハンズオン支援を通じ、支援者から学べることを最大限に学ぼうという姿勢で臨んだといいます。代表理事として活動していると、参考にすべき存在が身近にいないことが多いことがその理由でした。今ではデザイナーとの調整が円滑に進められるようになるなど、様々なノウハウを身に付けられたといいます。

### 支援対象者に配慮する姿勢が、信頼関係の構築に繋がる

小林さんは支援者の厳しい指摘に対し、自分の意見を伝えられるオープンな関係性が、事業の進展に繋がったといいます。支援対象者の繁忙期には作業量を調整し、困っているときにはこまめに連絡を行うなど、支援対象団体の置かれている状況を想像し、配慮する支援者の姿勢が、オープンな関係づくりに繋がったといいます。

## 支援者の声



支援者1

### 佐藤 善太さん

- ・株式会社 GOOD SEVEN 代表取締役 (埼玉県朝霞市の銭湯「あづま湯」店主) 前職の民間コンサルティング企業勤務時に複数のハンズオン支援に携わる
- ・担当した支援対象団体: 一般社団法人日本カーシェアリング協会、一般社団法人 fukucier、ほか

支援対象者との信頼関係を築くためには、深い理解と共感が重要です。支援対象者の言葉や情報に耳を傾け、日々の変化に寄り添う姿勢が求められます。また、支援対象団体が小さな成功体験を積める工夫や、プロジェクトに限らない人・チーム・ネットワークへの包括的な支援が有効です。



支援者2

### 小林 味愛さん

- ・株式会社陽と人 代表取締役
- ・担当した支援対象団体: 一般社団法人雄勝花物語、一般社団法人 tenten、ほか

支援者は支援対象者の本当にやりたいことを対話を通じて探り、支援対象者が前向きに取り組める環境を作ることが重要です。また、支援対象者のリスクや覚悟に深い理解を持ち、寄り添う覚悟が信頼関係を強化し、効果的な支援に繋がります。



支援者3

### 山本 さん

- ・前職の一般社団法人所属時、本事業において複数のハンズオン支援に携わる。
- ・担当した支援対象団体: 一般社団法人筆甫地区振興連絡協議会、ほか

支援活動では支援対象者だけでなく、地域住民とも信頼関係を構築することを重視しています。ハンズオン支援が効果を発揮するためには、支援対象団体のリソースや地域の状況に応じて適切に課題を設定し、成果を焦らず信頼関係を丁寧に築く姿勢が求められます。



支援者4

### 茂木 崇史さん

- ・株式会社 BOLBOP 代表取締役 CED
- ・担当した支援対象団体: 一般社団法人トナリノ、ほか

支援対象者の主体的な考えや行動を引き出すことを重視していました。また、現地に足を運び、実際に会うことで関係性の質を高めました。全てを手取り足取り支援すると支援対象者の主体性を奪うため、支援者も客観的に支援のあり方を見直すことが重要です。



