

# 第 1 部

地域づくり団体へのハンズオン支援の  
基本的な考え方



# 第1章 地域づくり団体のあり方



## 第1節 地域づくり活動の特徴

復興庁の「地域づくりハンズオン支援事業」(以下「本事業」)では、2017年度から2024年度にかけて、延べ46団体に対してハンズオン支援を行ってきました。この46団体は全て「被災3県で地域づくりに取り組む団体」という共通点がありますが、支援のテーマや目的は実に様々でした。このように、地域づくり活動は一つのテーマや方法論に縛られず、非常に自由度の高いものです。

それでも、これらの地域づくり活動には共通点があります。それは、どの団体のどの活動も「地域の課題を解決し、ありたい姿に近づくための活動」であるという点です。つまり、地域づくり活動とは「地域の課題を解決し、理想の姿に近づけること」を目指した活動だと言えます。

### ●ハンズオン支援を実施してきた団体

支援対象団体	年度	支援テーマ
宮城県多賀城市	2017	交流人口・関係人口
宮城県山元町	2017	交流人口・関係人口
福島県国見町	2017	学び・子育て
(一社)トナリノ	2017	学び・子育て
福島県二本松市	2017	コミュニティ・暮らし
(一社)筆甫地区振興連絡協議会	2017	コミュニティ・暮らし
Uniy	2017	コミュニティ・暮らし
(一社)ワカツク	2017	事業型NPO経営
宮古観光創生研究会	2018	交流人口・関係人口
野蒜まちづくり協議会	2018	コミュニティ・暮らし
(特非)広野わいわいプロジェクト	2018	コミュニティ・暮らし
(一社)雄勝花物語	2018	被災地利活用
大堀相馬焼松永窯	2018	なりわい・地域資源活用
小町温泉組合	2018	なりわい・地域資源活用
気仙沼まち大学運営協議会	2018	学び・子育て
(一社)日本カーシェアリング協会	2018	移動・交通
(特非)移動支援 Rera	2018	移動・交通
(一社)根浜MIND	2019	交流人口・関係人口
雄勝町渚泊推進協議会	2019	交流人口・関係人口
(一社)パイオニズム	2019	交流人口・関係人口





支援対象団体	年度	支援テーマ
(特非)のんのりのだ物語	2019	コミュニティ・暮らし
(一社)葛力創造舎	2019	コミュニティ・暮らし
(一社)燈	2019	学び・子育て
いわき・ふたばの子育て応援コミュニティ cotohana	2019	学び・子育て
(一社)レッドカーペットプロジェクト	2020	なりわい・地域資源活用
(一社)プレーワーカーズ	2020	学び・子育て
ベルフォンテ ※現(一社)tenten	2020	コミュニティ・暮らし
(一社)Switch	2020	交流人口・関係人口
(一社)たまご村	2021	コミュニティ・暮らし
(一社)日本カーシェアリング協会	2021	移動・交通
(一社)tenten	2021	コミュニティ・暮らし
(特非)ウィメンズアイ	2022	学び・子育て
(一社)fukucier	2022	介護・福祉
(株)起点	2022	なりわい・地域資源活用
(一財)みらい創造財団朝日のあたる家	2023	介護・福祉
(一社)walavie	2023	学び・防災
(一社)fukucier	2023	介護・福祉
(特非)地球のしごとと大學	2024	学び・子育て
(一社)walavie	2024	学び・防災
(特非)富岡町3.11を語る会	2024	コミュニティ・暮らし



●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

地域づくり活動についてももう少し具体的なイメージを持つために、一般的な営利事業活動（お金を稼ぐために実施している事業、一般的な民間企業で行われているビジネス）と対比してみましょう。

まずは、取組の「出発点」についてです。一般的に、営利事業活動では「事業として成立するかどうか」が事業実施の判断基準になります。一方、地域づくり活動は「活動主体の想い・問題意識」が出发点となります。要するに、「やりたい／やらなければならないからやる」という想いが起点となって実行されるのが地域づくり活動です。当然、活動を継続する中で「資金調達をどうするか」「人材をどうやって確保・育成するか」などといった一般的な営利事業活動と変わらない悩みに直面することはあります。しかしながら、資金や人材が十分に集まらない（営利事業活動として継続ができない）場合でも「やりたい／やらなければならないからやる」という発想で継続される余地があるのが、地域づくり活動です。

次に、取組の「目的」についてです。一般的に、営利事業活動の目的は「自社にとっての利益を生み出すこと」であると言えます。一方、地域づくり活動ではそもそもの目的を活動主体が自ら定めることとなります。先ほど述べたとおり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」のことを指しますが、「何の課題を解決するのか」「ありたい姿とは一体何なのか」を団体のメンバーがどう捉えるかによって取組の目的も大きく変わります。

続いて、「チームの組み方」についてです。営利事業活動において何かに取り組む際は、（例えば会社であれば）社員がチームを組みます。定常的に実施している業務であれば「部署」という形でチームを組成するでしょうし、何か新しいことに取り組む際には「プロジェクトチーム」という形でチームを組成する場合もあるでしょう。いずれの場合においても、同じ組織に所属する人たちが目的に応じてチームを構成するスタイルが一般的です。一方、地域づくり活動の場合は、「仲間を集める」という表現がしっくりきます。ここでいう仲間とは、団体のメンバーに限らず、取組に共感して関わってくれるあらゆる人のことを指します。地域に住んでいるかどうかに関わらず、地域に対して想いを持つあらゆる人を巻き込んで進めるのが地域づくり活動です。

最後に、「成果」についてです。「目的」のところで触れたように、営利事業活動では成果が数字（金額）として表現されます。一方、地域づくり活動ではそれぞれの定めた目的に沿った「ありたい姿」そのものが成果となります。この「ありたい姿」には金銭的なものも含まれるでしょうし、非金銭的なものも含まれるでしょう。目的に応じて成果が様々な形をとるのが、地域づくり活動の特徴です。

このように対比してみると、地域づくり活動が営利事業活動に比して自由度の高いものであることを実感できます。そして、この「自由である」という特性によって、地域づくり活動には特有の難しさが生じます。

例えば、活動の目的が様々であって良いというのは、裏を返せば「取り組む人が自分で地域の課題やありたい姿を描き、そのために何をすればよいか考えなければならない」ことや、「それらについての認識をメンバーの間ですり合わせなければならない」ことを意味します。これは地域づくり団体が活動初期に必ず直面する困難です。他にも、「立場の違う地域の仲間をどうやって巻き込むか」「成果をどのように定義したらよいか」など、地域づくり活動特有の困難さは様々あります。

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。


最後に、地域づくり団体を支援する立場の方が理解しておくべきことを記します。ここまで地域づくり活動を営利事業活動との二項対立で述べてきました。しかしながら、これらは決して相反するものではありません。



せん。活動主体が何をやりたいか／何をやらなければいけないと思っているかによっては、営利事業活動に近い活動実態となる場合もあります。したがって、「地域づくり団体は利益を求めている！」などと短絡的に判断してしまわないように注意が必要です。

#### ● 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



## 第2節 地域づくり団体の特徴

地域づくり団体はその取組段階や組織構造によって特徴が大きく異なります。こうした特徴を支援者が正しく把握することが、効果的な支援への第一歩です。本節では、これらの特徴について解説します。

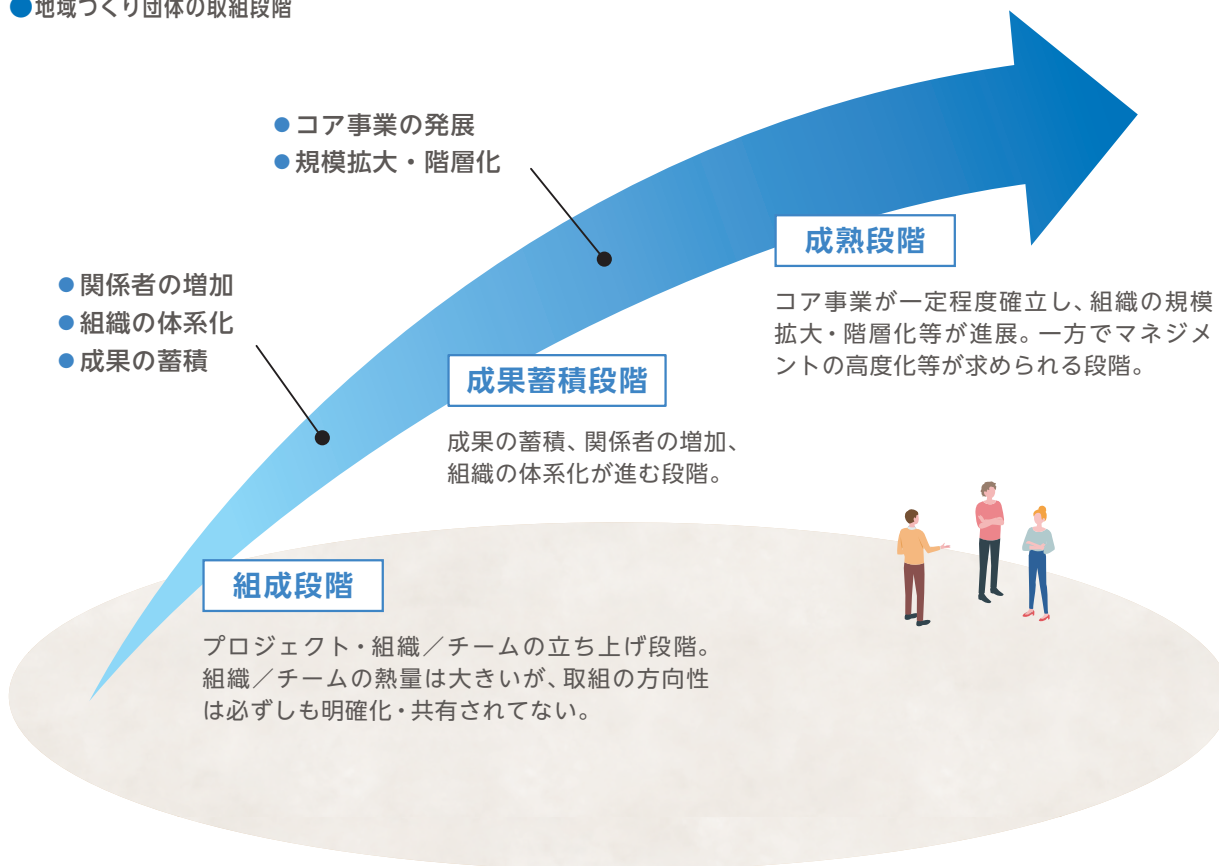
まずは、地域づくり団体の取組段階についてご紹介します。前節で述べたとおり、地域づくり活動は実に多様な分野・多様な目的で実施されるものです。しかしながら、取組を推進する中で地域づくり団体が置かれるステージや、それぞれのステージで典型的にみられる状況・課題等には一定の共通点がみられます。

取組を立ち上げた当初の組織が置かれるステージを、「組成段階」と呼びます。組成段階の組織では、メンバーの熱量は大きいものの、取組の方向性が必ずしも明確になっていない（明確に認識共有・合意形成できていない）などといった状況が典型的にみられます。

組成段階が終わると、次は「成果蓄積段階」に進みます。成果蓄積段階では、取組成果が蓄積し、関係者が増加したり組織が体系化されたりし始めます。成果蓄積段階の組織では、ある程度定常的に主力事業を運営し続けられる基盤が整い始めますが、中心的に取り組める人材の確保（例えば立ち上げ時のメンバーの脱退に伴うもの）や運営資金の調達などが課題として重要度を増し始めます。

成果蓄積段階が終わると、次は「成熟段階」に進みます。成熟段階では、主力事業を更に拡大させたり、持続的に運営可能な複数の事業を手掛けたりできるようになります。そのために組織としての人員規模拡大・階層化も進展します。他方、マネジメントの高度化が求められることにもなります。

## ●地域づくり団体の取組段階



続いて、地域づくり団体の組織構造についてご紹介します。地域づくり団体の組織構造は、中心主体の取り組み方と組織を構成する団体数によって分類することができます。

中心主体の取り組み方という軸では、兼務型と専従型に分類されます。

兼務型とは、組織の中心的なメンバーが他の組織での活動とその組織での活動を掛け持ちしている状態を指します。中心メンバーが平日は会社員として働きつつ休日を使って地域づくり活動を行う場合や、複数の地域づくり団体に所属して活動を行う場合などがこの「兼務型」に当たります。団体から役員報酬や給与を受け取る場合もありますが、ボランティアベースで活動に取り組む場合もあるのがこの「兼務型」です。

専従型とは、組織のメンバーがその組織での活動のみに専従している状態を指します。中心メンバーが地域づくり団体の正職員として勤務する場合などがこの「専従型」に当たります。専従型では、中心メンバーは役員報酬や給与を団体から受け取っている場合がほとんどです。（ただし、リタイア世代のシニア層を中心に構成される団体などはボランティアベースで運営される場合もあります）

組織を構成する団体数という軸では、単一型と複合型に分類されます。

単一型とは、単独で運営されている団体のことを指します。地域づくり活動の目的や手段に共感するメンバー同士で構成される団体である場合が多く、後で説明する複合型に比べて合意形成・集団的意思決定が行いやすい一方で、地域でのネットワークづくりが困難になりやすい傾向にあります。

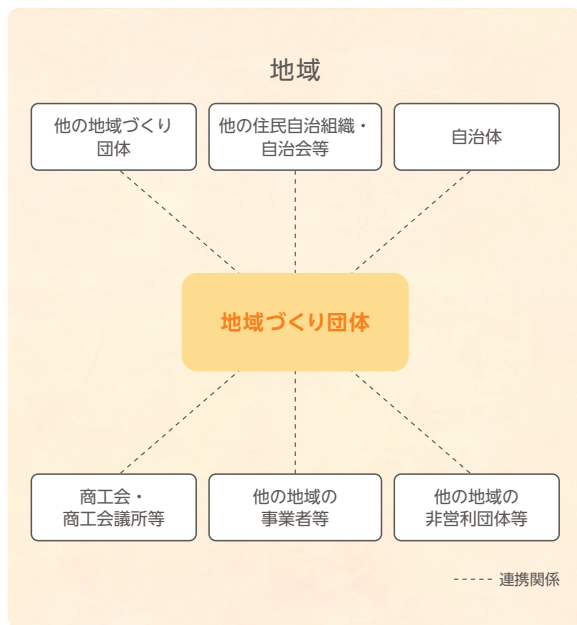
複合型とは、複数の団体から構成される団体のことを指します。成り立ち上、地域のあらゆる分野のプレ



イヤーが参画することが多くネットワークづくりが円滑に進みやすい一方、構成団体の利害が一致しない場合に合意形成が難しくなったり、構成団体が「団体としての意見」を表明するのに時間・手間がかかってしまう傾向にあります。

● 地域づくり団体の組織構造の単一型と複合型

**単一型**  
単独で運営されている組織

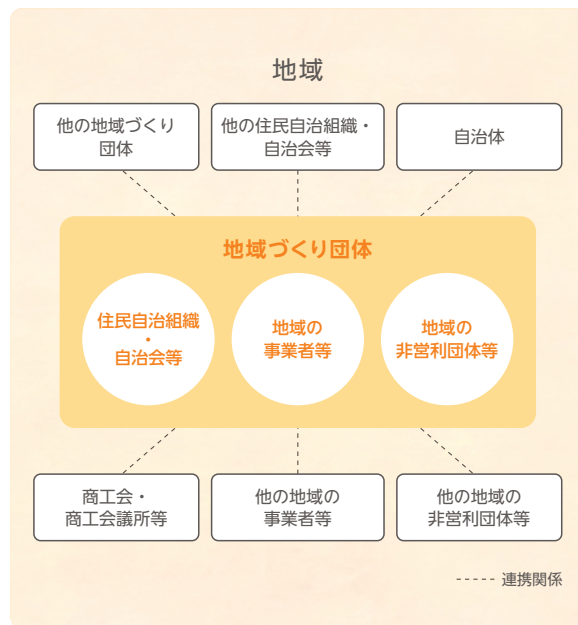


**団体メンバーのみで合意形成を行い、意思決定する。**  
⇒ 団体内部で合意形成ができれば問題ないため、柔軟かつ速やかな意思決定に繋がる。

**団体外のプレイヤーと個別にネットワークを構築する。**  
⇒ 自団体以外のプレイヤーと個別にネットワークを構築していくことになるため、時間がかかる。



**複合型**  
複数団体が構成する組織



組織の形状

**団体を構成する複数の組織間で合意形成を行い、意思決定する。**  
⇒ 団体を構成する各組織の意向や利害関係を踏まえて合意形成することになるため、意思決定が困難であり、時間もかかりやすい。

**団体内のプレイヤーを起点にネットワークを構築する。**  
⇒ 団体内の複数の組織がそれぞれの立場でネットワークを構築するので、速やかにネットワークが広がる。

ネットワーク構築プロセス

これらの2つの軸を組み合わせると、地域づくり団体は組織構造の観点で以下の4種類に分類することができます。

- ①兼務団体型：「兼務型」×「単一型」の団体です。自治組織、任意団体、自治体のプロジェクトチーム等が当てはまります。
- ②専従団体型：「専従型」×「単一型」の団体です。専従者のいるNPO・一般社団法人等が当てはまります。
- ③兼務協議会型：「兼務型」×「複合型」の団体です。まちづくり協議会、官民プロジェクトチーム等が当てはまります。
- ④専従協議会型：「専従型」×「複合型」の団体です。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などが当てはまります。

#### ●地域づくり団体の組織構造の4分類



本節では組織の取組段階・組織構造や、その違いによる組織の状況・課題の特徴について解説してきました。しかし、どのような取組段階、どのような組織構造であるかを問わず当てはまる課題もあります。それは、「人的資源の不足」「金銭的資源の不足」です。必要な人材の数・スキルや必要な金額に違いはあれど、これらは多くの団体が常に向き合う課題であると言えます。

支援者の立場では、こうした課題を理解しつつ、団体が地域(地域住民、関係人口、民間企業・団体、行政機関、地域金融機関など)と繋がり連携し合う関係づくりを構築できるよう配慮することが求められます。







## 第2章 ハンズオン支援の考え方



### 第1節 ハンズオン支援の特徴

本節では、「ハンズオン支援」という支援形態の特徴について、専門家型支援と対比させながら解説します。

前章で述べた通り、地域づくり活動は幅広い目的・手段で実施されます。また、地域づくり団体はその目的・手段によって多様な組織形態をとります。したがって、地域づくり活動の起点となる問題意識や、活動を推進する中で直面する課題は、得てして「単に既存のやり方を当てはめる」ことでは解決できないものです。このような課題を、米国の経営学者ハイフェッツは、当事者たちが課題に適応して思考や行動を変容させる必要があるという意味で、「適応課題」と定義づけました(※1)。これは、既存のやり方を当てはめることで解決できる「技術的課題」と対をなす概念です。ハイフェッツは、リーダーの陥りやすい誤りとして、適応課題を解決するために既存の解決策(=技術的課題の解決策)を当てはめてしまうことを指摘しています。

地域づくり団体に対する支援の際には、団体が抱える課題が技術的課題なのか適応課題なのかを支援者が正しく見極め、適切な支援手法を運用することが求められます。例えば、技術的課題に対しては一定の「型」に沿って「教える」支援(=専門家型支援)が有効ですが、適応課題に対しては、本質的な問題に「一緒に向き合う」「一緒に考える」支援(=ハンズオン支援)が有効です。

本事業では、支援対象団体が抱える適応課題に対するアプローチを一貫して行ってきました。本ハンドブックで解説するノウハウは、適応課題に対してこそ価値を発揮するものです。

※1 ロナルド・A・ハイフェッツ「最難関のリーダーシップ 変革をやり遂げる意志とスキル」(英治出版)

#### ● 専門家型支援とハンズオン支援の対比

	専門家型支援	ハンズオン支援
適合する課題	検討領域を <b>限定</b>	<b>包括的に検討</b> (人・チームにも向き合う)
課題の設定	<b>支援者側</b> が設定	当事者・支援者 <b>共同</b> で設定
課題解決策の 検討・実行	<b>支援者側</b> が検討 <b>当事者側</b> が実行	支援者・当事者 <b>共同</b> で検討 <b>当事者中心</b> に実行
取組の進め方	<b>ウォーターフォール型</b> (計画通り)	<b>リーン・スタートアップ型</b> (試行・検証を繰り返す)
重視する成果	課題の <b>解決</b>	課題の <b>解決</b> + 支援後の <b>自走</b>
支援者の姿勢	<b>「教える」</b>	<b>「一緒に向き合う」</b> <b>「一緒に考える」</b>



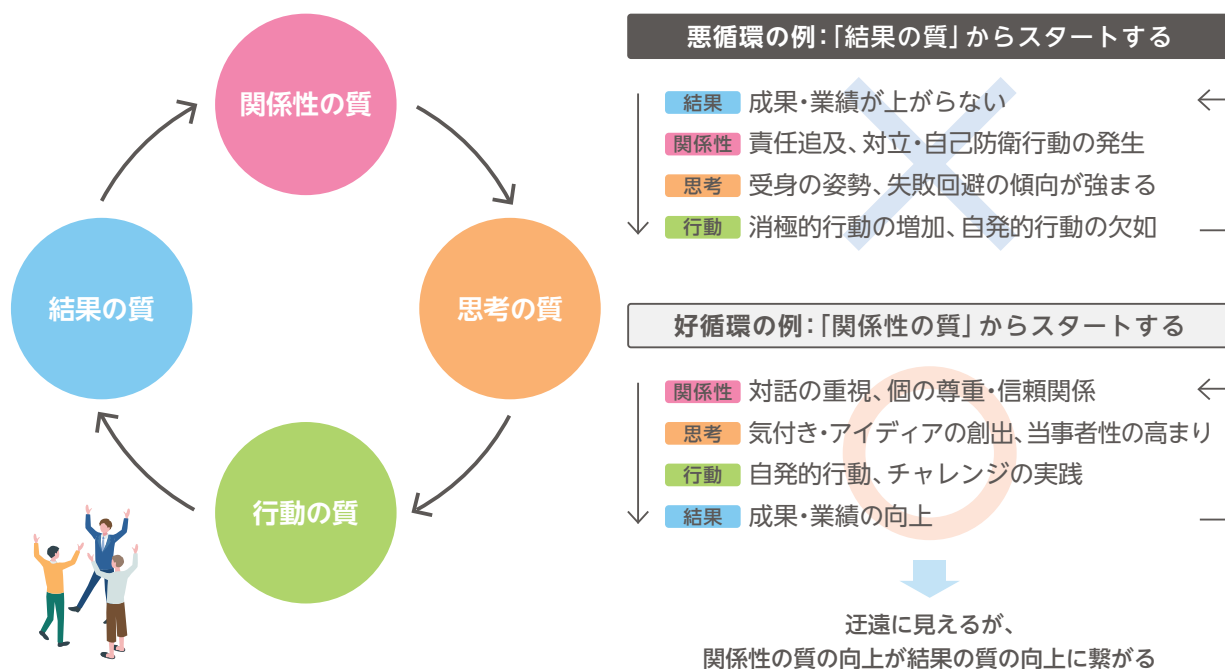
なお、中小企業に対する伴走支援手法を取りまとめた中小企業基盤整備機構「経営力再構築伴走支援ガイドライン」(※2)でも、適応課題に対する伴走支援の手法が丁寧に解説されています。本ハンドブックで解説するノウハウと重なる部分が多くあるため、併せて参照されることを強く推奨します。

※2 東日本大震災で被災した福島県の中小企業に対し、中小企業庁が実施した伴走支援のノウハウを取りまとめたもの。

## 第2節 「成功の循環」モデル

本節では、ハンズオン支援の根幹を成す「成功の循環」モデルについて解説します。

### ●「成功の循環」モデルと、悪循環と好循環の例



本事業によるハンズオン支援において、一貫して重視していた考え方があります。それが、「成功の循環」モデルです。「成功の循環」モデルは米マサチューセッツ工科大学教授のダニエル・キムが提唱した組織運営のフレームワークで、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す(※3)。本事業では、この「成功の循環」モデルに沿ったハンズオン支援が多くの場面で有効に作用しました。

「成功の循環」モデルとは、簡潔に述べると「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。すなわち、関係性の質の向上が思考の質の向上に繋がり、思考の質の向上が行動の質の向上に繋がり、行動の質の向上が結果の質の向上に繋がり、更に結果の質の向上が関係性の質の向上にフィードバックされるという考え方です。

なお、関係性の質とは、プロジェクトのメンバーとの人間関係の質を指します。一義的には組織のメンバーを指しますが、地域づくり活動に対するハンズオン支援においては、支援者と支援対象者の人間関係の質や、

場合によっては外部関係者との人間関係の質も含みます。

思考の質とは、プロジェクトのメンバーによるアイデアや思考プロセスの質を指します。

行動の質とは、思考(アイデア)に基づく具体的な行動の質を指します。

結果の質とは、行動の帰結として生じる成果の質を指します。

ダニエル・キムは、「結果の質」を起点とする循環を「バッドサイクル(悪循環)」、「関係性の質」を起点とする循環を「グッドサイクル(好循環)」と呼びました。

バッドサイクル(悪循環)においては、結果の質を向上させることが取組の起点になります。それが思うような結果を生まないと、プロジェクトのメンバーの間で責任を押し付け合ったり、過剰に自己防衛をしたり、それがプロジェクト内での対立を生むこととなります。これは、関係性の質の低下に繋がります。関係性の質が低下すると、過剰に失敗を恐れて受け身なアイデアしか出てこなかったり、周りの目を気にして本質的な課題を解決しようという姿勢を持たなくなったりします。これは、思考の質の低下に繋がります。思考の質が低下すると、「筋の悪いアイデアだから本気で取り組まない」というメンバーが出てきたり、自分さえ良ければ良いといった行動を取るメンバーが出てきたりするようになります。これが、行動の質の低下です。当然ながら、行動の質が低下すると結果の質も低下します。このように、結果の質を追い求めることを起点とすると、負の影響を増幅するバッドサイクル(悪循環)に陥ってしまう恐れがあります。

一方、グッドサイクル(好循環)においては、関係性の質を向上させることが取組の起点になります。関係性の質を向上させるためには、プロジェクトのメンバーの間での対話を通して相互理解を促し、心理的安全性を構築することが重要(次節で詳述します)です。これによって、メンバーの当事者性を高め、本質的な課題に向き合う姿勢をメンバーの間で共有することができます。その結果、より良い気づき・アイデアの創出や、それらの共有ができるようになります。これが、思考の質の向上に繋がります。思考の質が向上すると、メンバーが当事者意識・責任感を持ってアイデアを実行に移せるようになり、更にこうしたチャレンジを組織として支え合う雰囲気を醸成することができるようになります。これが、行動の質の向上です。行動の質が向上すると、結果の質も高まり、確かな成果を実感することが更に信頼関係の向上(=関係性の質の向上)に繋がります。このように、関係性の質を向上させることを起点とすると、グッドサイクル(好循環)を継続的に回せるようになります。

先に述べた通り、本事業では上記の考え方に基づいて、一貫して関係性の質に対するアプローチを起点として取り組んできました。当然ながら支援の目的は「結果を出す」ことなので、関係性の質に対するアプローチを起点とすることは、一見すると迂回的に見えるかもしれませんが、しかし、支援対象団体のメンバー同士の信頼関係構築を支援したり、支援者自身が支援対象団体との信頼関係を構築することこそが、より良い結果を出すためのハンズオン支援への第一歩であると考えます。

※3 ダニエル・H・キム「Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change」(Pegasus Communications)

### 第3節 対話・議論と心理的安全性

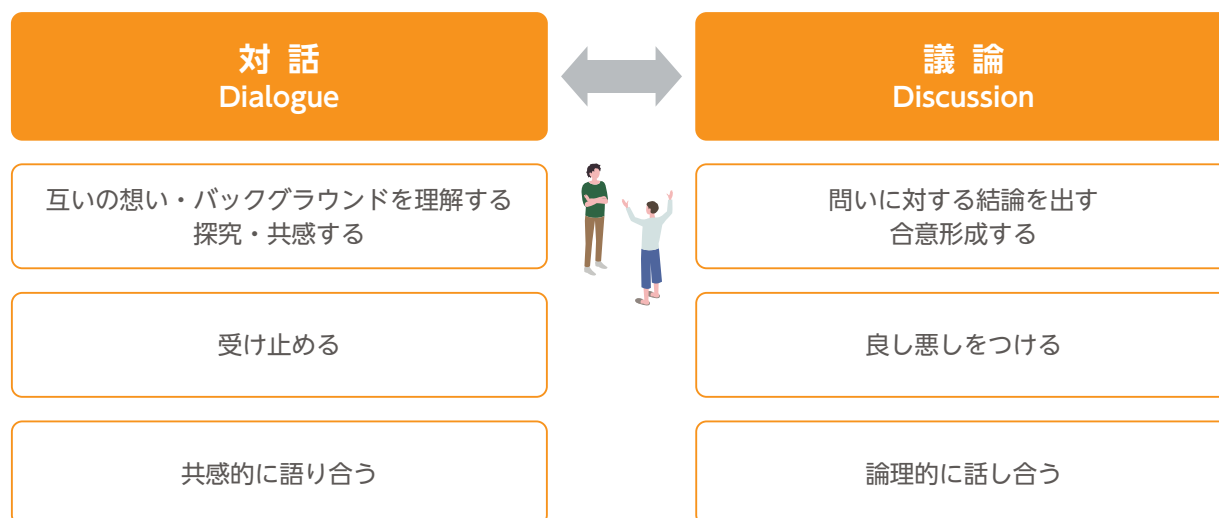
本節では、「成功の循環」モデルの考え方にに基づき、対話と議論の違いや、対話を通じた心理的安全性の構築について解説します。



「対話」と「議論」の違いを理解するために、これらと比較してみることにしましょう。

対話とは、「互いの意見を尊重し、違いを『違い』として受容するコミュニケーション」のことを指します。互いの想い・バックグラウンドを理解し、探究・共感することを目的としているので、必ずしも結論を導くことがゴールにはなりませんし、問いを立てなくても対話を行うことができます。一方、議論は、「問いに対する答えを出して合意形成するコミュニケーション」のことを指します。立場や意見が異なるメンバー間で何らかの問いに答えることを目的とするため、議論の出発点として必ず問いを立てますし、問いに対する答えを出すことを念頭に話し合うことになります。

#### ●対話と議論の違い

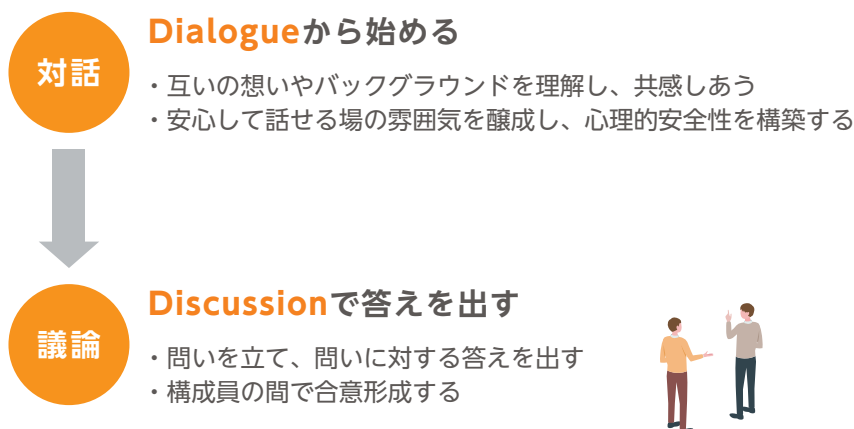


プロジェクトを推進する上で議論は欠かせません。メンバーが自ら問いを立て、答えを出し、合意形成を行わなければ、プロジェクトを推進することができません。しかしながら、関係性の質が十分でないチームでは、円滑に議論できない場合があります。なぜならば、議論は「安心して話せる場」でなければ行うことができないからです。例えば、互いに牽制し合って本音で話すことができないチームでは、本質的な問いに踏み込むことが憚られたり、納得していないのに納得した振りをせざるを得なかったりするでしょう。議論を行う前段階として、安心して話せる場を作ることが重要になります。この「安心して話せる場の雰囲気」のことを、心理的安全性と呼びます。

心理的安全性を構築するために有効なのが、「対話」です。対話では、必ずしも結論を出す必要はありません。互いのことを深く理解し合うことが対話の目的です。そうすることで、自然と互いの意見に対する背景が理解・共有されていき、忌憚のない意見を述べやすい場の雰囲気(=心理的安全性)を形作ることができるようになります。

最後に、対話と議論の使い分けについて述べます。対話は、チームにおける関係性の質を向上させるために有効に作用します。また、議論は思考の質・行動の質・結果の質を向上させるために有効に作用します。対話のみに終始して議論をしないと、目的があやふやな「仲良しクラブ」になってしまうでしょう。反対に、対話をおろそかにして議論を戦わせれば、本質的な問題解決や合意形成ができなくなってしまうでしょう。チームやプロジェクトの状況に応じて対話と議論を適切に使い分けることが重要です。

## ● 心理的安全性を構築する対話と議論の流れ



## 第4節 人・チーム／プロジェクト／ネットワークへのアプローチ

本節では、「成功の循環」モデルにおける各要素（関係性の質・思考の質・行動の質・結果の質）それぞれに対する支援として、重要である「人・チーム」「プロジェクト」「ネットワーク」それぞれへのアプローチを解説します。

「成功の循環」モデルでは、①関係性の質の向上が思考の質の向上に繋がり、②思考の質の向上が行動の質の向上に繋がり、③行動の質の向上が結果の質の向上に繋がり、④結果の質の向上が関係性の質の向上に繋がるとされています。更に、これらを⑤スパイラルアップさせる（＝繰り返し良い循環を回す）ことが効果的であるとされています。

これらのうち、①②に対する支援、③④に対する支援、⑤に対する支援それぞれで、目指すべき方向性や取るべきアプローチが異なります。

①②に対する支援（関係性の質の向上・思考の質の向上）では、支援対象団体やプロジェクトチーム（支援者含む）の「人」や「チーム」に対するアプローチが有効です。関係性の質や思考の質の向上が図られる段階では、組織内でのコミュニケーションのあり方や、目標設定・合意形成に係る問題を有するチームが多くみられます。例えばコミュニケーションのあり方の見直し、メンバーの想いの言語化・共有、団体の目指すべき方向性に対する認識共有・合意形成などから着手することが望ましいでしょう。

③④に対する支援（行動の質の向上・結果の質の向上）では、「プロジェクト」に対するアプローチが有効です。関係性の質や思考の質が十分に高まっているチームは、プロジェクトを推進するための基盤がある程度整備されていると考えられます。例えば、戦略設計・計画作成やその実行、事業スキーム・財源確保の検討、広報施策の強化、業務フロー・システムの整理等に取り組むことが望ましいでしょう。

⑤に対する支援（スパイラルアップ）では、「ネットワーク」に対するアプローチが有効です。「成功の循環モデル」が回り始めている団体では、更にこの循環を持続的にすることが求められます。そのためには、

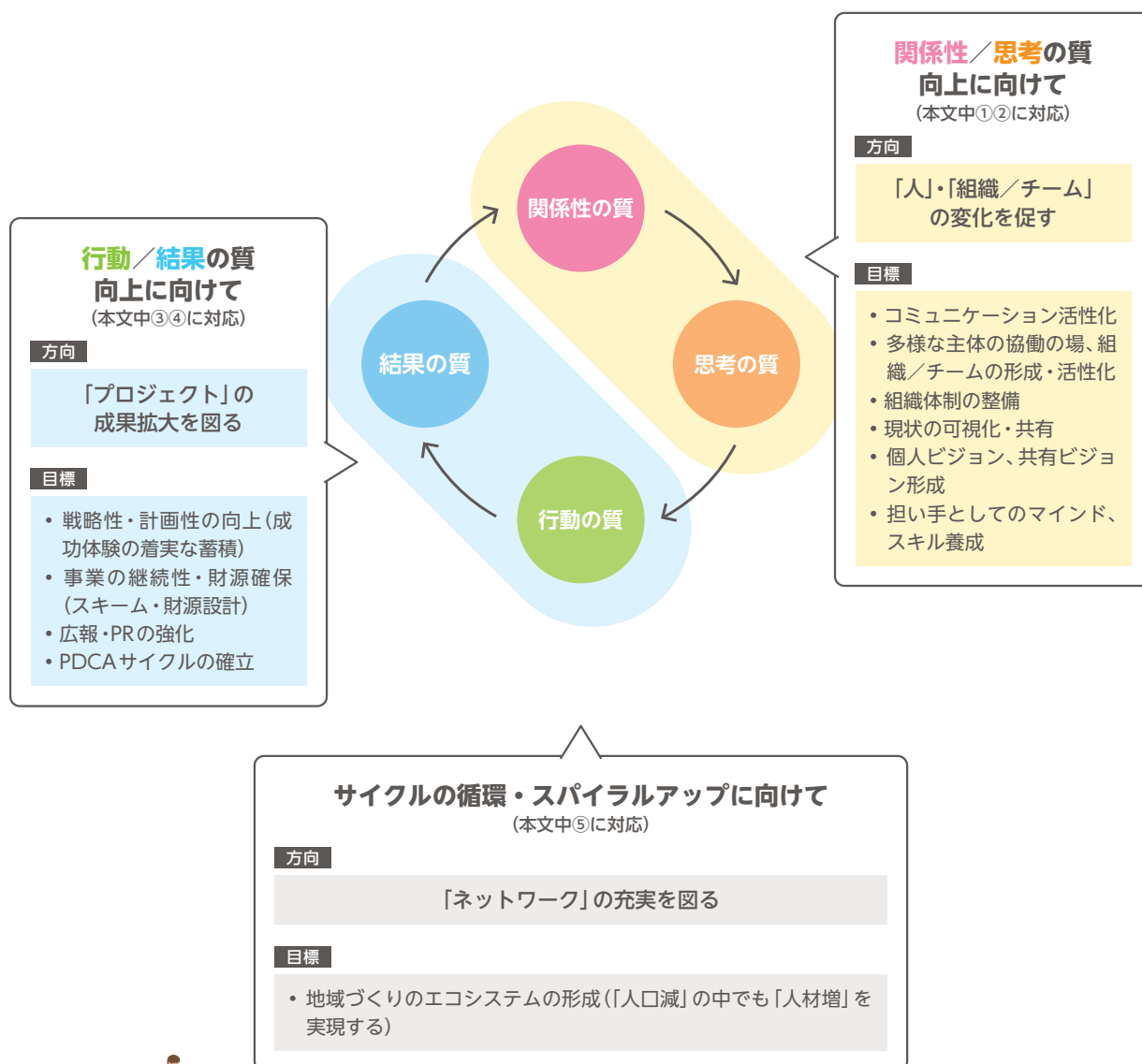


団体のネットワーク（＝団体を支える人達からなるエコシステム）を強化する動きが重要です。例えば、チームのメンバーとなる人の採用、地域内外での協力者への働きかけ、支援者となる人（行政、中間支援団体、コンサルタント、研究者など）との関係性作りなどに取り組むことが望ましいでしょう。

一般的に、専門家型支援においてはプロジェクトに対する支援が重視されます。しかしながら、ハンズオン支援においては、プロジェクトのみならずその周辺の要素（人・チーム、ネットワーク）に対しても必要に応じてアプローチし、包括的に支援することが重要となります。

これらの「人・チーム」「プロジェクト」「ネットワーク」それぞれへのアプローチについて、第2部第1章で事例を基にご紹介しています。こちらも併せてご覧ください。

●「成功の循環」モデルにおける各要素とスパイラルアップに対する支援

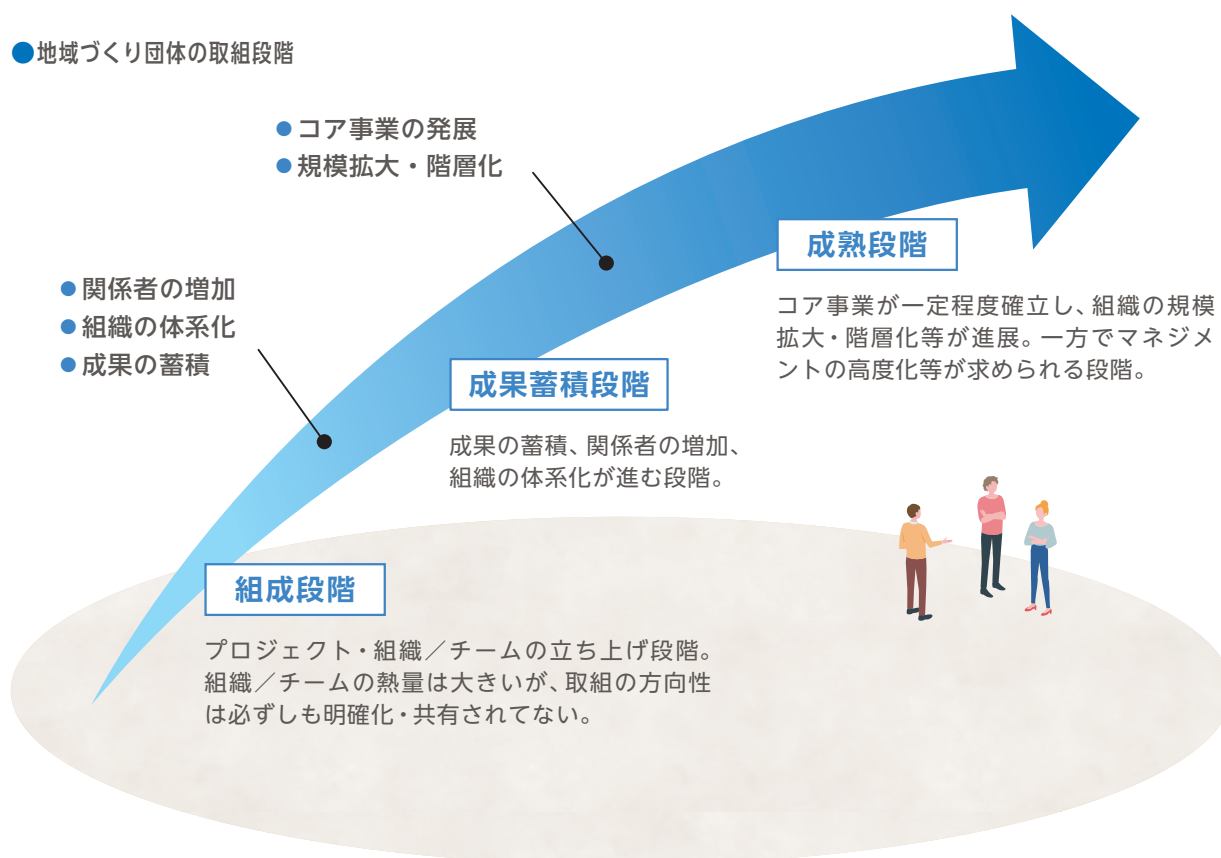


## 第5節 取組段階に応じた支援

本節では、第1章第2節で紹介した地域づくり団体の「取組段階」に応じて、典型的にみられる課題と対応策のあり方について解説します。

第1章第2節で述べた通り、地域づくり団体はその取組の成熟度合いに応じて「組成段階」「成果蓄積段階」「成熟段階」の3段階に分類することができます。

### ●地域づくり団体の取組段階



組成段階では、メンバーの熱量は大きいものの、取組の方向性が必ずしも明確になっていない（明確に認識共有・合意形成できていない）などといった状況がみられます。こうした状況が引き起こす課題として、担い手のスキル・マインドの向上、活動方針に対するメンバー同士での認識共有（人・チームに関する課題）、成功体験の蓄積、活動を始めるための財源確保（プロジェクトに関する課題）、地域のプレイヤーとの連携関係強化（ネットワークに関する課題）などが典型的にみられます。

これらに対しては、先行事例を有する団体との交流、ワークショップによるビジョンの共有、スモールスタート（＝達成しやすい短期目標の設定）の企画設定、活動目的・内容に照らした財源の検討（助成・補助、寄付・協賛、クラウドファンディング等を組み合わせたポートフォリオの検討）、地域における対話の場づくり（行政機関、地域団体、地域住民など）が有効である場合が多くみられます。

成果蓄積段階では、取組成果が蓄積し、団体のメンバーが増加したり、団体外との連携関係が強化されていきます。この状況が引き起こす課題として、組織の体系化（人・チームに関する課題）、プロジェクト規





模の拡大（プロジェクトに関する課題）、外部との連携強化（ネットワークに関する課題）などが典型的にみられます。

これらに対しては、メンバーの役割・業務分掌の見直しと組織体制の再整理、業務フローやシステムの見直し、プロジェクト実施に係るPDCAサイクルの定着化・ノウハウの整理（マニュアル化）、外部専門家との連携強化や団体間でのパートナーシップ強化などが有効である場合が多くみられます。

成熟段階では、主力事業を更に拡大させたり、持続的に運営可能な複数の事業を手掛けたりできるようになります。この状況が引き起こす課題として、マネジメント人材の確保・育成や人事評価の明確化（人・チームに関する課題）、財源の多角化や認知の向上（プロジェクトに関する課題）、団体を取り巻くネットワークの一層の強化（ネットワークに関する課題）などが典型的にみられます。

これらに対しては、マネジメントスキル向上に向けた研修等の実施、マネジメント人材の採用、休眠預金・成果連動型補助金等の多様な財源確保、広報戦略立案と実行、既存ネットワークの深化（コミュニティ化）や他地域への展開の強化などが有効である場合が多くみられます。

● 取組の成熟度ごとの課題例と対応例

段階	直面しやすい課題例	対応のあり方例
① 組成	<b>人/チーム</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>担い手スキル・マインド養成</li> <li>組織/地域の現状可視化、活動の方向性の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 先行事例の把握・視察、リーダーとの交流</li> <li>→ ワークショップを通じた地域/組織の現状可視化、共有ビジョン検討</li> </ul>
	<b>プロジェクト</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>成功体験の蓄積</li> <li>活動着手のための財源確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ スモールスタートの企画実践</li> <li>→ 助成・補助、寄付・協賛、クラウドファンディング等</li> </ul>
	<b>ネットワーク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域のプレイヤーとの連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 地域（行政・住民等）における対話・協働の場づくり</li> </ul>
② 成果蓄積	<b>人/チーム</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織の体系化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 組織体制再構築、役割分担見直し等</li> </ul>
	<b>プロジェクト</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト実施におけるノウハウ高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 実践ノウハウ蓄積、PDCAサイクル定着化、ノウハウのマニュアル化</li> </ul>
	<b>ネットワーク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>外部と連携した取組強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 外部専門家連携、団体間パートナーシップ開拓</li> </ul>
③ 成熟	<b>人/チーム</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメント人材確保・育成</li> <li>人事評価の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ マネジメントに関する研修・人材確保に向けた施策</li> <li>→ 目標設定・評価体系・キャリアパスの確立</li> </ul>
	<b>プロジェクト</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>財源の多角化・安定性確保</li> <li>認知の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 休眠預金、成果連動型補助金等財源の多様化</li> <li>→ 広報戦略立案・ターゲットを明確にした施策展開等</li> </ul>
	<b>ネットワーク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>支援・協力ネットワーク強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ コミュニティづくり、他地域への展開強化等</li> </ul>

## 第6節 組織構造に応じた支援

本節では、第1章第2節で紹介した地域づくり団体の「組織構造」に応じて、典型的にみられる課題と対応策のあり方について解説します。

第1章第2節で述べた通り、地域づくり団体はその組織構造に応じて「兼務団体型」「専従団体型」「兼務

「協議会型」「専従協議会型」の4段階に分類することができます。特に人・チームに関する課題は、組織構造によって典型的にみられるものが異なります（プロジェクトに関する課題や、ネットワークに関する課題は、組織構造によらず共通したものである場合が多いです）。

● 地域づくり団体の組織構造の4分類



まず、プロジェクトに関する課題とネットワークに関する課題です。これに関しては、組織構造を問わず、「戦略的な取組推進・継続」「協力するプレイヤーの開拓」が典型的にみられます。これらに対しては、組織構造や経営資源に応じた戦略設計・実行と地域内外の協力者（行政、中間支援団体、コンサルタント等）とのネットワーク構築が有効である場合が多くみられます。

これらに関する具体的な支援事例については、第2部第1章第1節「人・チームに対する支援」、第3節「ネットワークに対する支援」もご参照ください。

次に、人・チームに関する課題です。

兼務型の団体（兼務団体型、兼務協議会型）では、メンバーが他の業務に携わりながら、十分に地域活動にコミットメントすることが課題となる場合が多いです。これに対しては、ワークショップ等でビジョンやそれぞれの思い等を明確にし、共有することが有効です。却って専従型の団体（専従団体型、専従協議会型）では、リーダーへの依存が課題となる場合が多いです。これに対しては、団体内でのビジョンの共有を図ることと同時に、業務上の役割分担を適切に設計する（リーダーへの権限・業務の集中を適切に分散させる）ことが有効である場合が多くみられます。

また、単一型の団体（専従団体型、兼務団体型）では、マンパワーの不足が課題となる場合が多いです。これに対しては、業務フローの整理や業務の切り出し方の検討、また組織の業務を担える人材の採用等が有効である場合が多くみられます。一方、複合型の団体（専従協議会型、兼務協議会型）では、関係者間での方向性の共有や、意思決定プロセスの円滑化が課題となる場合が多いです。これに対しては、関係組織間のコミュニケーションの取り方の検討（オンラインチャットツールの導入、定例会の設計（参加者、場所、頻度等）の



見直し)や、意思決定プロセスの簡略化などが有効である場合が多くみられます。

これらに関する具体的な支援事例については、第2部第1章第2節「プロジェクトに対する支援」もご参照ください。

これらの課題に対する対応策を検討する中で、望ましい組織のあり方(例えば専務型から兼務型へ、単一型から複合型へ等)が見えてくる場合もあります。課題やその対応策を見定める上では、上記のような「典型的な課題と対応策」を念頭に置きつつ、より望ましい対応のあり方を柔軟に検討・実行することが重要です。

●組織構造ごとの課題例と対応例

段階	直面しやすい課題例	対応のあり方例
① 兼務団体型	<p><b>人/チーム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・構成員のコミットメント確保</li> <li>・マンパワー不足の解消</li> </ul> <p><b>プロジェクト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略的な取組推進・継続</li> </ul> <p><b>ネットワーク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・協力プレーヤーの開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワークショップ等でのビジョン・活動意義の明確化</li> <li>・多様な参加・参画の機会の提供、人材確保</li> <li>・今後の組織構造の整理(専従化・協議会化等)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 組織構造・経営資源に応じた取組設計・PDCA</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 地域内外の協力者とのネットワーク構築</li> </ul>
② 専従団体型	<p><b>人/チーム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダー依存の脱却</li> <li>・マンパワー不足の解消</li> </ul> <p><b>プロジェクト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略的な取組推進・継続</li> </ul> <p><b>ネットワーク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・協力プレーヤーの開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適切な役割分担の設計・人材育成</li> <li>・多様な参加・参画の機会の提供、人材確保</li> <li>・今後の組織構造の整理(協議会化等)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 組織構造・経営資源に応じた取組設計・PDCA</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 地域内外の協力者とのネットワーク構築</li> </ul>
③ 兼務協議会型	<p><b>人/チーム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・構成員のコミットメント確保</li> <li>・関係者間の方向性共有、意思決定プロセスの円滑化</li> </ul> <p><b>プロジェクト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略的な取組推進・継続</li> </ul> <p><b>ネットワーク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・協力プレーヤーの開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワークショップ等でのビジョン・活動意義の明確化</li> <li>・関係組織間、組織階層間のコミュニケーション設計</li> <li>・今後の組織構造の整理(専従化・業務移管等)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 組織構造・経営資源に応じた取組設計・PDCA</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 地域内外の協力者とのネットワーク構築</li> </ul>
④ 専従協議会型	<p><b>人/チーム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダー依存の脱却</li> <li>・関係者間の方向性共有、意思決定プロセスの円滑化</li> </ul> <p><b>プロジェクト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略的な取組推進・継続</li> </ul> <p><b>ネットワーク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・協力プレーヤーの開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適切な役割分担の設計・人材育成</li> <li>・関係組織間、組織階層間のコミュニケーション設計</li> <li>・今後の組織構造の整理(業務移管等)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 組織構造・経営資源に応じた取組設計・PDCA</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 地域内外の協力者とのネットワーク構築</li> </ul>



第7節 「自走」を促す支援

本節では、ハンズオン支援において重視するべき「自走」に向けた支援ノウハウについて解説します。

本章第1節で述べた通り、専門家型支援においては、特定の課題に対する答えを提供することが支援の趣旨となります。一方、ハンズオン支援においては、既存の解決策を単純に適用することでは解決できない「適

応課題」(＝当事者自身が課題に適応し、思考や行動を変容させることが求められる課題)に対する支援を行うことになります。適応課題は取組を進める中で随時生じるものであり、こうした課題に支援対象団体が継続的に対処できるようになるためには、ハンズオン支援が終了した後も支援対象団体自身が自走できるようにする必要があります。地域づくり活動は本来、「やりたい/やらなければならないからやる」ものであって、その動機は団体自身にあるはずで、「支援者がいなければ取組を進められない」ということにならないためにも、団体の主体性を引き出し、自走を可能にする支援を行うことが効果的です。

自走とは、どのような状態を指すのでしょうか。ここでは、「団体が自ら活動の目標を定め、目標達成のために必要な取組を推進し、取組を進める中で生じる課題を定義し、克服するための行動ができる」状態を「自走している」状態であると定義します。これらの一連の流れをハンズオン支援の中で支援対象団体が理解し、実行できる状態にすることがハンズオン支援の究極的なゴールです。

自走できるようになるために必要な支援は、団体の状況や活動目的・内容によって大きく異なります。しかしながら、それらの違いを超えて一般化できるノウハウが、本事業に取り組む中で徐々に整理されてきました。このノウハウについて、「人・チームに対する支援」「プロジェクトに対する支援」「ネットワークに対する支援」のそれぞれの観点から以下に述べます。

まず、「人・チームに対する支援」については、「問いかけ」「To-Doの提示」「スモールスタート」が効果的です。自走に向けては、支援対象団体が自ら主体性を持って取組を進めることができる状態であることが求められます。そのためには、安易に答えを提供するのではなく、問いかけを通して「何が課題であるのか」「なぜ課題が生じているのか」「課題を解決するためにどうすればよいのか」に支援対象団体自身が向き合うことを促すことが有効です。更に、To-Doを提示して支援対象団体に行動してもらうことによって、「自身が活動の主体である」ことに対する意識付けを図ることができます。また、成功体験を関係者が共有し、前進する感覚を得ることで取組に対する動機付けが図られるよう、スモールスタートで取組を進める(＝小さな成功体験を蓄積させる)ことが有効です。

続いて、「プロジェクトに対する支援」については、「事業予算の確保のための資金調達」が重要です。ボランティアベースで取組を進めることとしない限り、取組の推進には人件費等の費用が生じます。ハンズオン支援が終了した後も自走的に取組を継続できるようにするためには、当然ながら予算の確保が重要です。資金調達の手法には、公共機関や民間企業・団体による補助金・助成金、クラウドファンディング、会費、寄付(個人寄付・企業寄付)、事業収益、融資など様々なものがあり、これらを適切に組み合わせて資金調達することが重要です。なお、特に補助金・助成金については公募スケジュールに沿った計画的な応募が求められる点に注意が必要です。

最後に、「ネットワークに対する支援」については、「分散的な役割分担」「組織外への意識付け」が効果的です。地域づくり活動においては、コミットメントの高いリーダーや一部のメンバーが活動の大部分を担っていて、周囲の巻き込みが十分でないという状況がしばしばみられます。しかしながら、「成功の循環」モデルをスパイラルアップさせていくためには、団体内外のネットワークを拡大し、協力者の輪を広げることが重要です。支援者の立場では連携して取り組める団体内外の人に対して可能な限り幅広く役割を与え、取組を推進する主体としての意識を持ってもらえるよう工夫することが有効です。併せて、組織のメンバー自身にも、同様に「組織外」に対して役割を与えて連携の輪を拡大する意識を持ってもらえるような投げかけを行うとよいでしょう。





### ● 支援対象ごとの支援ノウハウの具体例

<p>人・チーム に対する支援</p>	<p><b>問いかけ</b> →安易に答えを提供するのではなく、 課題やその解決策を支援対象団体自身が考えられるような問いかけをする</p> <p><b>To-Doの提示</b> →当事者意識を持ってもらえるようにTo-Doを提示し、こなしてもらう</p> <p><b>スモールスタート</b> →関係者と成功体験を共有することで、取組推進に対して 想いを持つ人の輪を広げられるよう、小さな目標設定と達成を繰り返す</p>
<p>プロジェクト に対する支援</p>	<p><b>事業予算の確保のための資金調達</b> →事業を継続するために資金を確保する →特に補助金・助成金等は公募スケジュールを意識しながら計画的に応募準備を進める</p>
<p>ネットワーク に対する支援</p>	<p><b>分散的な役割分担</b> →中心人物だけに業務が集中しないよう、関係者に幅広くTo-Doをこなす 役割を担ってもらう</p> <p><b>組織外への意識付け</b> →組織の外との連携に目が向くよう、支援対象団体に働きかける</p>



## 第8節 計画性と柔軟性を持った支援

本節では、ハンズオン支援において計画性と柔軟性を併せ持つことの重要性を解説します。

ハンズオン支援では、ここまで述べてきたように、団体としての活動目的・方針を定めたり、その達成のために「いつまでに何をするのか」といったゴール設定を行うことが重要です。これらを設定しなければ、プロジェクトの範囲を定めることができず、効果的な支援を行うことができません。

しかしながら、最初に設定したプロジェクトのゴールに固執する必要はありません。ハンズオン支援を進める中では、団体としての活動目的・方針を設定しなおしたり、メンバーの関わり方を見直したりするプロセスが往々にして発生します。そうした状況の変化を考慮せずに当初の計画に固執してしまうと、思うようにプロジェクトの成果を挙げられないばかりか、支援者や支援対象団体同士の関係性の質を損なってしまう可能性すらあります。

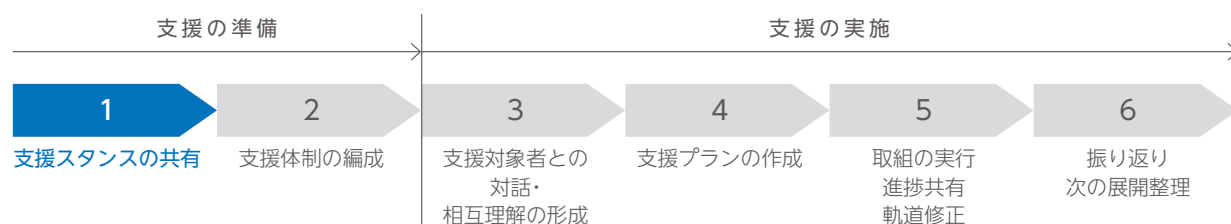
このように、ハンズオン支援の実施にあたっては、計画性と柔軟性を併せ持つことが重要です。

## 第3章 ハンズオン支援の流れ



### 第1節 支援スタンスの共有

本節では、ハンズオン支援の準備段階で支援者と支援対象者が行う「支援スタンスの共有」について解説します。



ハンズオン支援に着手するにあたっては、まずは支援対象者と支援者が、

- ・何に対してハンズオン支援を実施するのか
- ・ハンズオン支援とはどのようなものか
- ・(支援者が) どのようなスタンスでハンズオン支援を行うのか / (支援対象者が) どのようなスタンスでハンズオン支援を受けるのか

について、相互に目線合わせを行うことが重要です。この際、支援者の立場では、極力支援対象者の本音を引き出せるような場づくりを心掛けることが望ましいです。(例えば、自己紹介等で丁寧にアイスブレイクを行う、少し時間を長めにとる等)

その際には、主に以下のような観点で目線合わせができることが望ましいです。なお、以下のような観点について支援対象者と目線がそろわない場合、ハンズオン支援が適合しない可能性があります。補助金型支援、専門家支援など、他の形態での支援を活用することも検討しましょう。

#### ●ハンズオン支援の観点

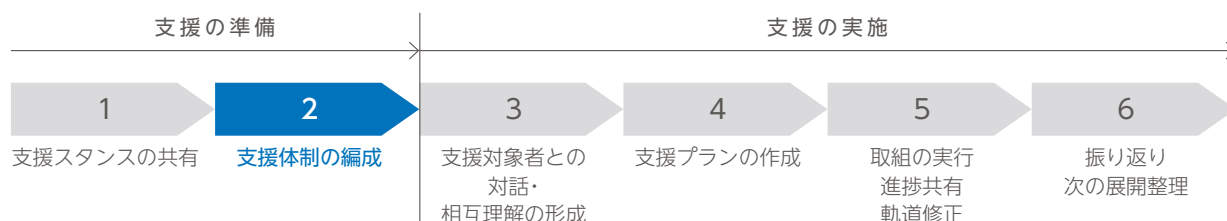
- 支援対象事業者の代表・担当者に、支援を取組継続・拡大につなげるという**強い意欲**がある(コミットメントが期待できる)
- 支援対象事業者が、組織としてハンズオン支援を通じた**取組の実行に必要なリソース**を確保できる(人員・試行的な取組の実践のための経費等を用意できる)
- 支援対象事業者が、**ハンズオン支援の趣旨を理解**している(補助金型支援や専門家型支援・外部委託とは異なり、自らのコミットメントと自己変革が求められることを理解している)
- 支援対象事業者が、**地域内外との連携拡大に前向き**である(行政・外部団体等に対して、批判・対立に終始する姿勢ではない)
- 補助金型支援・専門家型支援では解決しにくいテーマ**に取り組もうとしている(支援事業者とともに考え、行動するハンズオン支援に馴染むテーマに取り組もうとしている)





## 第2節 支援体制の編成

本節では、ハンズオン支援の準備段階で支援者と支援対象者が行う「支援体制の編成」について解説します。

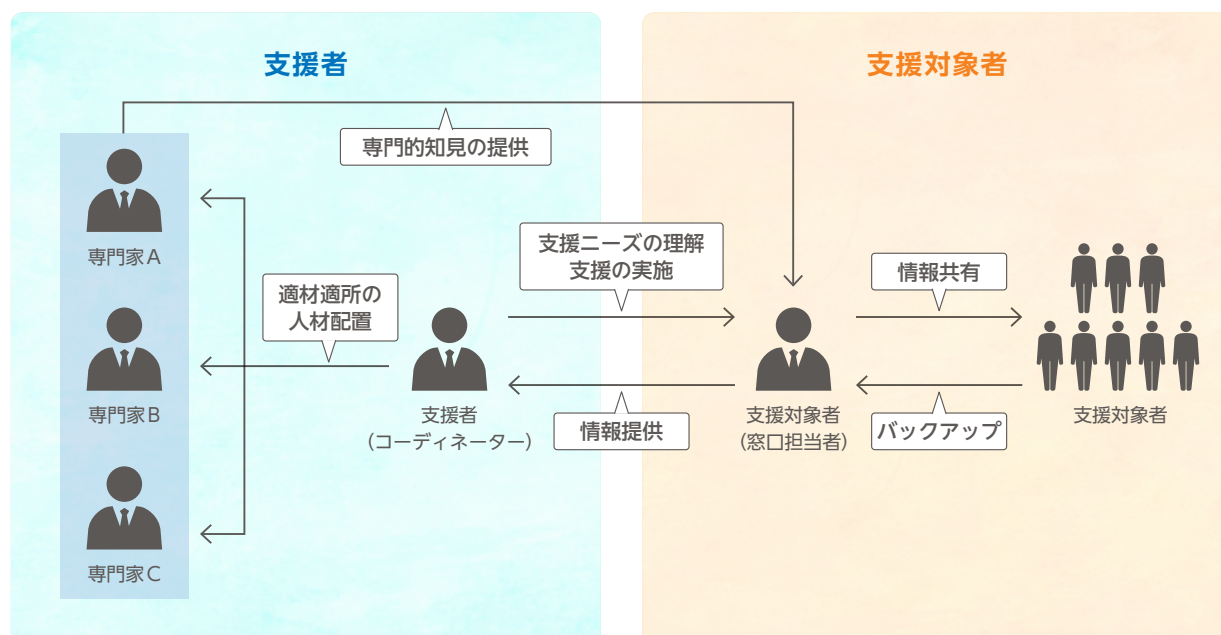


ハンズオン支援を円滑に実施するためには、支援者・支援対象者の双方が支援体制を編成する必要があります。

まず、支援対象者側では「窓口担当者の明確化」と「組織としてのバックアップ」を行うことが求められます。支援者と支援対象者が円滑にコミュニケーションを取るためには、支援者側で連絡窓口となる担当者をあらかじめ決めておくことが効果的です。ただし、窓口担当者だけがハンズオン支援に関する業務を単独で遂行する体制は望ましくありません。担当者の退職や配置転換によって役割が変更された場合、ハンズオン支援の継続が難しくなるだけでなく、ハンズオン支援が目指す「(組織としての)自己変革」が実現できなくなる可能性があるためです。したがって、窓口担当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が重要です。

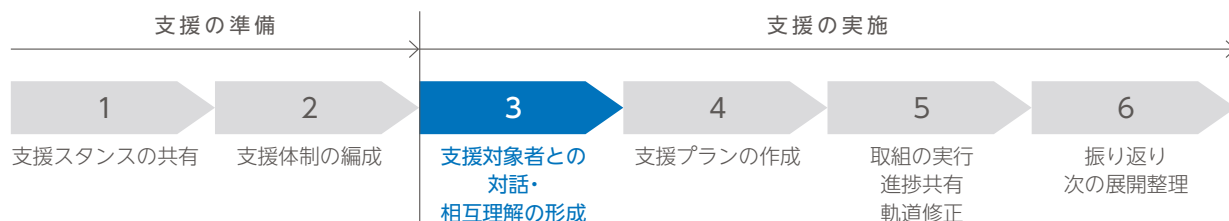
続いて、支援者の立場では「適材適所の人材配置」が重要です。ハンズオン支援では、支援者は調整役(コーディネーター)として振る舞い、必要に応じて専門的な知見や特定の外部機関(企業・行政・研究機関等)との橋渡し役を担うことが求められます。支援対象者に必要なパーツを見極め、(コーディネーター自身も含めた)適切な人材を配置できるよう意識しながら支援体制を編成しましょう。

### ●支援体制の編成図



### 第3節 支援対象者との対話、相互理解の形成

本節では、ハンズオン支援の実行段階で最初に行う「支援対象者との対話、相互理解の形成」について解説します。



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（対話の重要性や「対話」と「議論」の違いについては第2章第3節を参照してください）。

支援対象者としては、無理のない範囲で自己開示を心がけることが重要です。プロジェクトに関することだけでなく、自身の生き立ちや、その過程で培った考え方、支援団体への想いなどもできるだけ支援者と共有することで、支援者との相互理解が深まり、ハンズオン支援の効果が高まります。

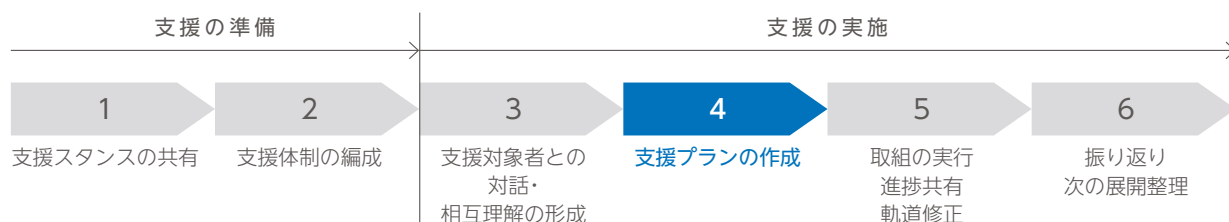
一方で、支援者としては、支援対象者との信頼関係を築き、本音を引き出せるよう工夫することが求められます。そのためには、支援者自身が積極的に自己開示し、信頼関係を築こうとしている姿勢を相手に伝えることが重要です。

このような双方向の自己開示が、対話を通じた相互理解の形成に繋がります。



### 第4節 支援プランの作成

本節では、ハンズオン支援の実行段階で支援者が行う「支援プランの作成」について解説します。



支援者と支援対象者が十分に相互理解を形成し、ハンズオン支援の意義やゴールについて認識をすり合わせる事ができたら、次は具体的な支援プランを作成します。

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。

なお、支援プランの作成に当たっては、以下に留意すると良いでしょう。

#### 修正が生じることを前提とした支援プランの作成

ハンズオン支援では、取組を進める中で新たな課題が生じたり、団体の活動方針を再設定することになっ





たりするなど、当初の計画通りに取組が進められないことが頻繁にあります。支援プランに修正が生じる可能性があること、またそれがハンズオン支援という支援手法において当然生じるべきものであること（修正が生じること自体に大きな問題がないこと）を、支援プラン作成の段階で支援者と支援対象者が理解することが重要です。

支援プランの見直し自体を支援プランの中に組み込むことも有効でしょう。

### スモールスタートによる小さな成功体験の積み重ね

第2章第7節で述べた通り、効果的なハンズオン支援を行うには「小さな成功体験」を積み重ねることが重要です。スモールスタートで取組を始め、小さな成功を感じられるような計画を立てることが望ましいです。

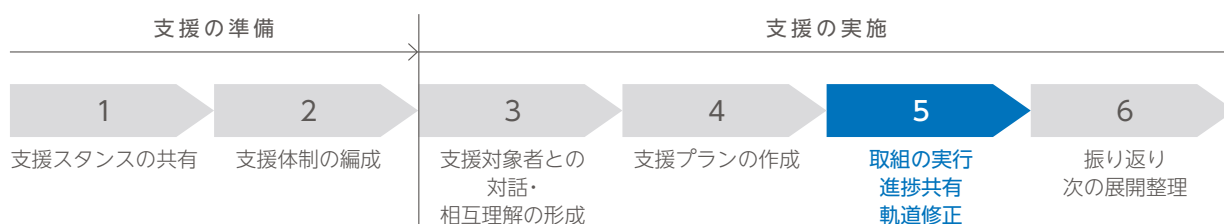
この「スモールスタート」や「小さな成功体験」の目安は、取組の規模や支援者・支援対象者のリソースによって変わりますが、3～6か月程度で達成できる中間ゴールを設定するのが理想的です。

### 測定可能な成果指標の設定

取組の効果測定や実施方針の見直しに当たっては、取組の進捗状況を客観的に把握できるようにすることが重要です。そのためには、例えば「〇〇を△△回実施する」といったように、測定可能な（＝定量的な）目標を設定することが望ましいです。

## 第5節 取組の実行、進捗共有、軌道修正

本節では、ハンズオン支援の実行段階で支援者が行う「取組の実行、進捗共有、軌道修正」について解説します。



ここまで来れば、あとは本ハンドブックで解説したノウハウを活用しながら支援を実施するのみです。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となるのは、主に以下のような場合です。

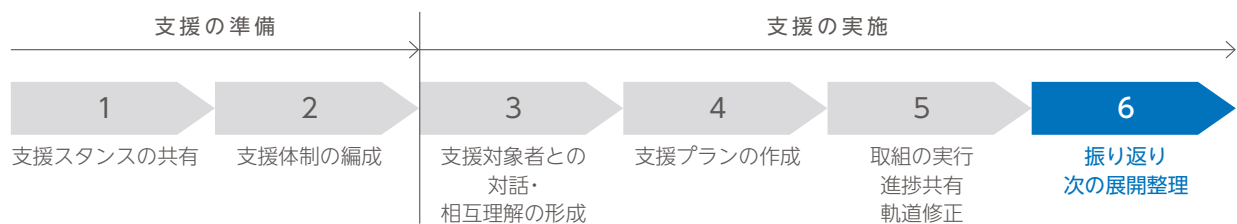
- ・支援プランと支援の実行状況が大きく乖離した場合  
例) テーマ設定のための議論が白熱し、思いのほか期間を要した。
- ・当初の想定と異なる課題認識・目的意識が生じた場合  
例) 他の地域づくり団体との会話を通して、団体の担当者にこれまでと違う目的意識が芽生えた。
- ・外部環境（社会情勢等）が変化した場合  
例) 団体が拠点としている自治体の首長が変わり、連携に向けて実施していた協議が一步後退した。



- ・内部環境（支援対象団体の担当者変更等）が変化した場合  
例）以前の担当者が退職し、新しく採用された職員が新しい担当となった。

## 第6節 振り返りと次の展開整理

本節では、ハンズオン支援の終了時に支援者が行う「振り返りと次の展開整理」について解説します。



本ハンドブック全体を通して触れてきたように、ハンズオン支援の終了後は支援対象者が「自走」できる状態になっている必要があります。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場を持つようにしましょう。

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れば、ハンズオン支援は（少なくともその時点では）支援対象者にとって必要ではありません。支援対象者の自走を促すことができこそ、ハンズオン支援の本来の意義を発揮できます。

最後に、ハンズオン支援に臨む支援者に向けて、第1節～第6節に記載した内容を基にしたワークシートサンプルを添付しています。必要に応じて参照してください。





# ハンズオン支援 支援者向けワークシート

Sample

## 団体カテゴリ

●取組段階 ※当てはまるものを○で囲みましょう

組成段階

成果蓄積段階

成熟段階

●組織形態 ※当てはまるものに✓しましょう

兼務団体型

兼務協議会型

専従団体型

専従協議会型

## 取り組みテーマ

●プロジェクト名 ※空欄を埋めましょう

[概要]

## 支援体制

※空欄を埋めましょう

支援者	支援対象者
団体名:	団体名:
担当者:	担当者:
⇄	
連携先	

## 支援プラン

※下記の空欄を埋めながら、支援プランを作成し、進捗を管理しましょう

支援の流れ	日付	実施内容	チェックリスト
● 支援スタンスの共有	_____		<input type="checkbox"/> 支援対象者の本音を十分に引き出せましたか？ <input type="checkbox"/> 支援者自身のことをしっかり伝えられましたか？ <input type="checkbox"/> 今回のテーマがハンズオン支援に向いていることを確認できましたか？（第1節参照）
● 支援体制の編成	_____		<input type="checkbox"/> 支援対象者の窓口担当者は明確になっていますか？ <input type="checkbox"/> 窓口担当者以外の支援対象団体メンバーを巻き込んでいますか？ <input type="checkbox"/> 専門家等を含む支援者側の体制は十分ですか？
● 支援対象者との対話、相互理解の形成	_____		<input type="checkbox"/> 対話を通して支援対象者のことを深く理解できましたか？ <input type="checkbox"/> 支援対象者の抱える課題は第2章第5節・第6節の「典型的な課題」とどの程度一致していましたか？
● 支援プランの作成	_____		<input type="checkbox"/> 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」が盛り込まれていますか？ <input type="checkbox"/> 成果指標は測定可能ですか？ <input type="checkbox"/> 小さな成功体験が積めるように工夫されていますか？ <input type="checkbox"/> 支援プランの見直しが支援プランに含まれていますか？
● 取組の実行 進捗共有 軌道修正	_____		<input type="checkbox"/> 定期的に進捗を振り返る場を設けられていますか？ <input type="checkbox"/> 必要に応じて柔軟に支援プランを変更できていますか？
● 振り返り 次の展開整理	_____		<input type="checkbox"/> 成果指標の達成状況を確認しましたか？ <input type="checkbox"/> 成果指標が達成できた理由・できなかった理由を振り返りましたか？ <input type="checkbox"/> 次のアクションは整理されていますか？

節目のタイミングで記入しましょう(中間報告など)