

## 社会起業家の育成、創業・経営の支援に 取り組むもの

特定非営利活動法人 G-net  
特定非営利活動法人 大阪NPOセンター  
特定非営利活動法人 宝塚NPOセンター  
特定非営利活動法人 コムサロン21  
ネイチャリング・プロジェクト

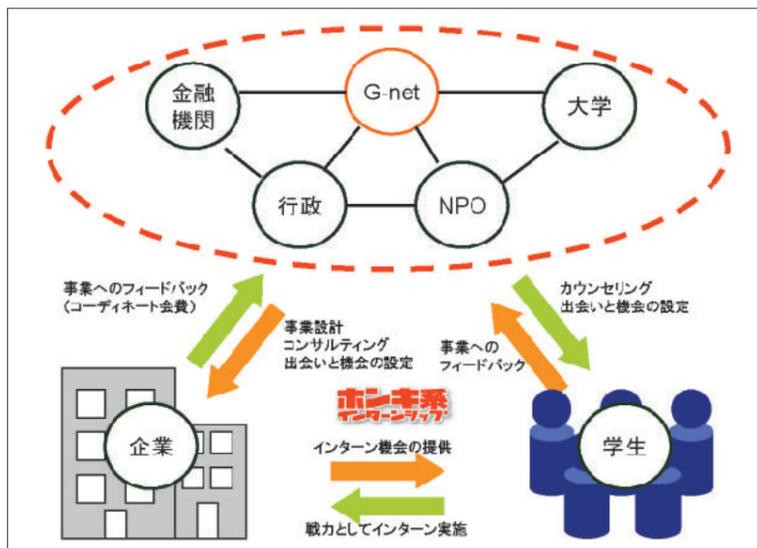
# ～ 岐阜の地で、夢に向かって 挑戦するヒトを応援する～

## 特徴・ポイント

- ・ ミッション達成に向けたぶれのない経営方針と事業戦略
- ・ 地域経済、行政、大学、メディア、中間支援機関等との幅広いネットワーク
- ・ 起業家精神溢れる人材（職員、協力者、学生を含む顧客）を吸引する力

## 事業概要

ホンキ系インターンシップのビジネススキーム



「夢に向かって挑戦するヒトを応援すること」をテーマに、金融機関や大学等と連携し、長期実践型インターンシップを中核に事業展開。女性、シニア、若者の社会起業やコミュニティビジネスを対象にした創業塾やインキュベーション施設の運営等、創業支援事業も実施。また、各種イベント、交流会を行うほか、省庁・自治体の業務受託も行っている。

## 思いを言葉にして、言葉を行動に変えていく人材を地域に育もう

二十歳位の頃実家に帰省した秋元さんが、地元岐阜の商店街を歩いた。百貨店が撤退し、空き店舗が増えた理由を近隣のおじさんたちに聞いて回るうちに腹が立ったという。行政や他人任せ、自分の街の話なのに全部他人のせいになっているからだ。地域活性化は人の要素が大きく、何をやるかよりそれを担う人が重要である。文句だけでなく主体的に挑戦する人を育むことこそが重要なのだ。東京に戻り、そんな話を岐阜出身の人と話しているときに気がついた。おやじの文句をいっている自分もおやじと一緒にいると。それに気がついた秋元さんは地域でもできるんだという何かをやってやろうと一歩踏み出す。

しかし、「ずっとやるつもりはなかった」と秋元さんは言う。何回か自身のネットワークで著名人を呼び講演会をして、地元の学生のやる気に火をつけたら東京に帰ろうと思っていた。ところが秋元さんの取組が大きな新聞記事になり、地元の銀行の支店長の目に留まる。この支店長をきっかけに、地域の方々が真剣に秋元さんを応援してくれた。そして半年間の講演だけで終わろうとしていた取組が止められない状態になったそうだ。02年から若者の地域での挑戦機会として「イベントもやろう」ということになった。行政から、まちおこし事業の事務局業務受託の話があり、それをきっかけに、地域から、NPOで人づくりをしようと秋元さんは覚悟を決めた。03年NPO法人化して以来ミッションは変わらず、「思いを言葉にし、言葉を行動に変えていく起業家的・創造的な人材の育成を通じ地域活性化に貢献する」ことだ。

## 挑戦する人を応援するプロデューサーとして

G-netの中核事業の長期インターンシップは04年にスタートした。「地方都市での長期実践型インターンは日本最大」と秋元さんは胸を張る。岐阜には意欲ある大学生をサポートする施策がなかった。また、岐阜には一見地味で、その実、ワクワクするような地域産業の現場があるが、こういった企業が就職戦線で日の目を見ることはない。そこに目を付けた。若者と地域の30代から40代のユニークな経営者にマッチングをしたのがインターンシッププログラムだ。学生は魅力ある社長の下に弟子入りし仕事ができ、会社としては期間限定だからこそ、経営革新や新商品開発等のテストマーケティングができる。5年間で延べ70社、100人超の長期インターンをコーディネートした。そのうち、7人が地域で起業し、6人が受入企業に就業した。受入企業では16の新規事業が生まれ、地域資源活用プログラム採択事例も生まれた。地域産業の変革がインターンシップを通じて生まれたのだ。

07年からは起業したい方を支援する創業支援事業をスタートさせた。起業したい方とG-netコミュニティ（インターン生、学生、地域産業・商店街、メディア、大学教授等）を掛け合わせ、新しい事業の可能性/地域の可能性を加速させる取組で、インキュベーション施設「かけたす」をオープン。今後「かけたす」から生まれる起業の現場にインターン生を送り、チャレンジの生態系を育みたいと秋元さんは語る。



学生向けセミナーの様子

08年はミッション達成に向けて事業の集中と選択を迫られた困難と挑戦の1年だったと秋元さんは振り返る。イベント・フリーペーパー事業から撤退する一方で、インターンシップ事業では愛知県・三重県にも領域を広げチャレンジを開始。単位認定等で大学連携が進んだことは今後、事業の安定基盤となるだろう。インキュベーション施設「かけたす」の運営や東海若手起業塾等の創業支援は順調にテイクオフした。継続的にミッションを達成していくためには事業の拡大と資金調達の多様化に取り組みねばならない。09年は勝負の年になると秋元さんは考えている。

お祭などのイベントをやっていたときは自分達がプレイヤーだったと秋元さんは言う。インターンシップと創業支援に事業の中心を移した今、立ち位置が変わり、プロデューサーになった。ただ、「昨日と違う今日を作るために何かをやってみようという人を応援する」という軸だけはぶらさずにやってきた。これからもそれは変わらない。

## 事業者からのメッセージ

18歳になったとき、夢や志を抱いた者が都会を目指す...とするのならば、地方では夢や志をあきらめなければならないのでしょうか？どんな街であってもチャレンジできる日本、社会であってほしい。政治も経済も文化も生活も全ては、よりよいものを目指し、主体的にチャレンジする担い手こそがカギだと考えます。「出る杭は打つ」のではなく、挑戦することを尊び応援するそんな「日本でもっともチャレンジしやすい街」を目指しこれからも、取り組みを愚直に誠実に重ねてまいります。

団体名：特定非営利活動法人 G-net  
代表理事 秋元 祥治  
住 所：岐阜県岐阜市  
HPアドレス：http://www.gifist.net

# ～産官学と連携しながら市民が主体の社会を作る～

## 特徴・ポイント

- ・長期ビジョン構築力
- ・専門家（弁護士、税理士、会計士、社労士）集団によるマネジメント支援力
- ・先進性・革新性（大学院型スクール、アワードによる顕彰、“志”民ファンド）

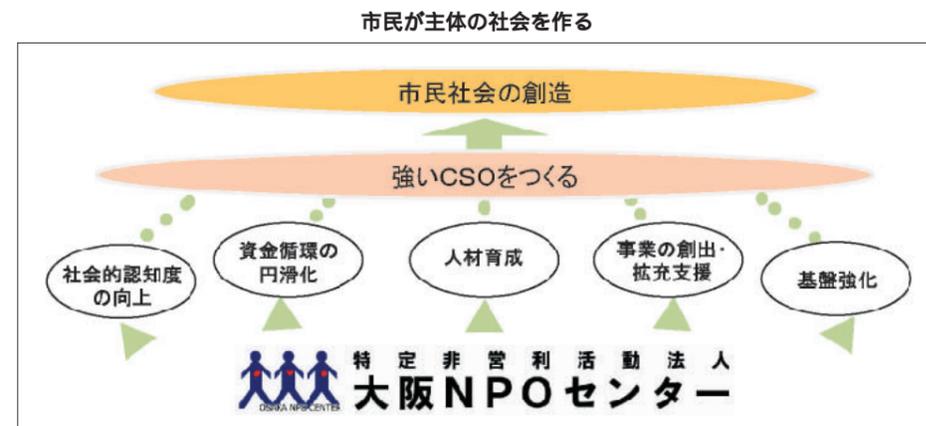
## 事業概要

NPOの設立・運営についての支援事業、人材育成事業、コンサルティング・コーディネート事業、“志”民ファンド・アワードに関わる事業、各種講座・研修に関わる事業を主な事業としている。設立当初より専門家を多く擁することより、NPOのマネジメント支援に強みを発揮してきたが、近年はNPOコンサル（経営支援）の新スタイルを構築中。

## 市民団体の課題解決を支援する団体として発足

大阪NPOセンターの立ち上げは96年11月。大阪青年会議所のメンバーが中心となって、市民団体の課題解決を支援する機関として発足した。当初から、「マネジメント支援」「情報シンクタンク」「ソーシャルリレーション」の3つが必要ではないかという課題認識があった。「大阪NPOセンターには当初から弁護士、税理士、会計士、社労士等の専門家がボランティアベースで数多く参加していたことが、我々の活動の特徴となった」と理事で事務局長の山田裕子さんは話す。そのような人材がいたので、まずは「マネジメント講座」「マネジメント支援」から活動をスタートさせたのだ。

最近の流れとして、営利と非営利の垣根がなくなってきた、と山田さんは言う。組織という枠組みで内と外を分けるのではなく、ある社会課題の解決という共通する目的を持っているのであれば、組織であろうと個人であろうと営利であろうと非営利であろうと仲間。産官学連携をしながら、市民が主体の社会を作っていくというのが現在の大阪NPOセンターのミッションステートメントである。



## 事業型NPOの育成を打ち出し、NPO経営コンサルタントを養成

2000年頃から、事業を通して社会提言していくNPOを養成する必要、NPO自身が収益を上げる仕組みを内包する必要性を感じたと山田さんは言う。大阪NPOセンターが事業型NPOを育成していくことをはっきりと打ち出したのは02年頃のことだった。NPOで活躍

できるコンサルタントの育成が新たな課題となり、「認定NPOコンサルタント養成塾」をスタートさせた。当時はNPOがコンサルティングを受けるという発想も、NPOの経営という発想もなかった時代。専門家と大阪NPOセンター事務局と一緒に相談業務を行うスタイルが出来上がったのもこの時期である。今後は様々な専門家と我々が養成した認定コンサルタントをどのようにして一つの連携集団にするかが課題であると山田さんは言う。近年、NPOが抱える問題も多岐に渡るようになってきたため、単独の専門家でサポートすることが難しくなっている。また、ソーシャルビジネスは発展の速度がゆるいという側面があるので、応援する側も気長にプロジェクトを組んで支援する方がいい。映像のデザイナーやライターなどクリエイティブな部分の支援も含め、チームでコンサルティングするスタイルを創り上げている途中である。

## 先進性・革新性にチャレンジする

大阪NPOセンターは先進的、革新的な取組に果敢にチャレンジしてきた。

（株）NPOグラジュエイトスクールを作り、02年7月に開講し、大学院レベルのNPO人材創りに取り組んだ。その1年後、大阪市立大学等に同様の講座ができ、残念ながら4年目からは人が集まらなくなってしまったが発想は先進的であった。

また、NPOアワードにも自信を持っていると山田さんは言う。大阪NPOセンターが発足した翌年の97年から実施している。当時まだ市民活動は一般的には知られていなかったが、そういう市民活動が全国で沸々と社会を変える動きをしていることを皆さんに知らしめたい。発表を聞いていただき、企業、行政、NPOが協働し、連携していけるものを見つけてもらいたい、という思いからスタートさせたものである。当初はステータスとして捉えられていたようだ。08年はCB・CSOアワードとして大阪商工会議所と共催した。今後も顕彰のあり方として広げたいとのこと。

“志”民ファンドは06年に立ち上げたものだ。企業に寄付金損金算入限度額を利用した寄付を行ってもらい、プレゼン審査によって選抜されたNPOに助成する。経営コンサルティングも提供する。志を持っているのは当たり前。経営感覚を持っているか否かを審査で見極める。持っているNPOならサポートしたらすくすく伸びると山田さんは言う。

大阪NPOセンターは、時代の流れを読み、新しいNPO支援のあり方の仮説を立て、仕組み化し、実践してきた。歴史のある中間支援団体だがその精神はみずみずしさを保っているといえよう。



CB・CSOアワードおおさか授賞式

団体名：特定非営利活動法人 大阪NPOセンター  
 代表理事 金井 宏実  
 住 所：大阪府大阪市  
 HPアドレス：http://www.osakanpo-center.com

# ~「親切、優しく、最後まで」の徹底個別サポート~

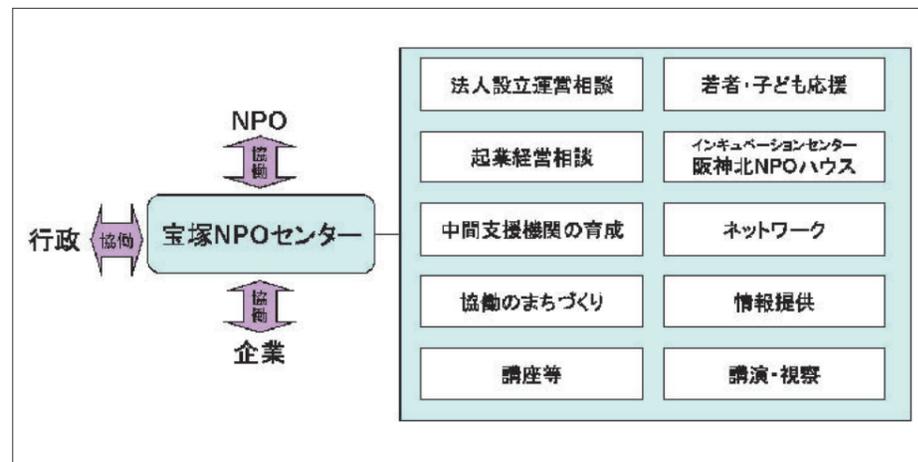
## 特徴・ポイント

- ・理事兼事務局長の行政・福祉関係・NPO等との幅広いネットワーク
- ・走りながら考える行動力、スピード
- ・きめ細かな徹底個別支援（NPO法人設立支援時）

## 事業概要

人材育成講座、市民活動啓発のための講演、NPO法人設立支援や運営相談、中間支援機関の育成、協働のまちづくり、NPOネットワーク作り、若者子ども応援、コミュニティビジネスのコンサルティング、ポータルサイト「関西ええこと.mot」を通じた情報提供等、多岐に渡るビジネスを展開中。

宝塚NPOセンターの事業概要



## 行政まかせにしないまちづくりに取り組む市民団体を支援する

阪神淡路大震災の4日前、事務局長の森さんは宝塚市から豊中市に引っ越しており、奇跡的に助かった。宝塚の前の家は全壊していた。当時、市の社会福祉協議会のボランティアセンターでコーディネーターをしていた森さんは、自分が死ぬことから免れたという思いもあり、「社会のために役立てないと」と震災現場に戻りボランティア本部を立ち上げた。震災時は市民全体が困っていた。しかしそれを助ける市民団体や活動がなかった。集まったボランティアや市民も、自分たちが決めたことを、市や社会福祉協議会に許可をとらなければいけなかったため動きにくかった。行政が一番大変な時に、市民があまりにも行政に頼り過ぎていた。当時森さんはアメリカのNPOについて知り、日本にも民間による活動が必要だと考えたという。行政任せにしないまちづくりに取り組む市民団体の活動を、効果的に支援し、NPOと行政・企業との協働関係を築いていく拠点として宝塚NPOセンターを設立する運びとなった。

## きめ細かい個別指導で信頼獲得

立ち上げ時のメンバーは3名。事務管理面が得意な山本さんとアルバイト。NPOとは何かがわからなかった。アメリカではNPOは毎日のように講座をやっていると聞き、自分たちでも講座を開催してみた。講座の中身は隣のサポートセンターのカリキュラムを参考にしながら、一般的な形でやったが、効果が上がらず1年で他の方法に変えた。

一人ずつ個別に話を聞いて要望をキャッチした方がいいと森さんは考えた。03年、市役所を辞めた方が入ってきて法人化を担当したことも転機になった。助成金の申請書の作成補助やきめ細かい個別指導で、「宝塚は親切」という口コミが広がった。「親切、優しく、最後まで」というのが宝塚NPOセンターの売り、と森さんは言う。



NPOツアーの様子

## 経営者でないと中間支援はできない

スタッフの半数は理事にしている。経営者の立場にいないと中間支援はできないというのが森さんの持論だ。今はいいスタッフを選べる状況にあるという。見極めてるのは熱意と仕事にける覚悟。「お金をもらったらええわ」ではなく、面白い仕事だから真剣にやってほしい。宝塚NPOセンターでは、毎年新しい事業をしている。「言ってくれないとわからない」というような人ではだめで、自分で事業を立ち上げられるかがポイントだ。「私よりできる人でないとだめ」と森さんは笑う。宝塚NPOセンターでは助成金なら金森さん。人間関係なら森事務局長というように「これだけは絶対専門家や」という強みを作ること。皆一つずつのスペシャリティを持っていて、その集団がチームで仕事を持っている。「中間支援団体に必要なスペシャリティとは？」という問いに対し、あくまで宝塚NPOセンターではという前置きをした上で、「NPO法人の法律に則った事務処理へのアドバイス」「理事会、総会決算の運営」「事業計画作成」「ネットワーク化」「リーダーとしてはスタッフの育成」等々を挙げた。

スタッフのスキルアップが私の望みと森さんは言う。ただ、うちで伸びなければ他に行ってもらおう。生きがい、やり甲斐を持ってやって欲しい。お金を取ってくれば、処分権は取ってきた人に付く。失敗して当たり前で「任せる」と森さんは言い切る。一見、放任のように見えて、森さんとスタッフの間は深い絆と信頼関係で結ばれているのだと感じられた。

団体名：特定非営利活動法人 宝塚NPOセンター  
 理事兼事務局長 森 綾子  
 住 所：兵庫県宝塚市  
 HPアドレス：http://www.hnpo.comsapo.net/weblog/myblog/156

# ～アイデアを地域の資源と結びつけ地域活性化～

## 特徴・ポイント

- ・「何がしたいかではなく、どれだけお手伝いできるか」の追求
- ・会員（地域経営者）行政、マスコミ、NPOとのネットワークと協働関係
- ・一貫して人間関係や心を大切にしてきたことによる会員との信頼関係

## 事業概要

市民活動の事務局代行機能を持った交流サロン。一人では実現が難しいアイデアを人的なネットワーク支援や事務局機能代行により支援。生姜醤油で食べる「姫路おでん」、地元の特産品の生産者が自ら持続的に販売・PRに携わる地産地消活動「亀山御坊楽市楽座」等、面白いアイデアを地域資源と結びつけ、地域活性化を進めている。

## 何がしたいかではなく、どれだけお手伝いができるか

「コムサロン」は平成3年に異業種交流サロンとして発足した。2度の転機を経て、「交流の場の提供と、社会貢献活動を目指した市民活動団体の中間支援」という現在の目的が明確化した。

中間機関としてのコムサロンのユニークさは、自らの中心事業がないという点。地域のためになる面白いアイデアを受信し、地域の資源（人・モノ・情報・金）を結びつけて実現するという事務局機能にこだわりを持って活動している。例えば、中間機関として、「ノート・引きこもりの人たちが発信したり、発表したりする場がない。何とかならないか」という相談を受け、3年前から厚生労働省の若者サポートステーション事業が始まった。「何をしたいかではなく、どれだけお手伝いができるか」。それがコムサロンのミッションだ。「何でも屋だけど、地域のため、という視点で事業展開している」

コムサロン21の機能



## アイデアを皆で実現しようという発想

サロンから生まれたアイデアが地域活性化に繋がった例として、「姫路おでん」が挙げられる。姫路ではおでんを生姜醤油で食べるが、「生姜醤油って姫路だけちゃうん？」と聞き、気になってネットで調べてみたところ、生姜醤油で食べるのは姫路だけだった。2年前、食品関係者に「姫路おでんをやるから」と呼びかけた。「このミッションは私が

言ったので私が代表だが、通常は事務局を担当し、皆がやりたいことをサポートするのがコムサロンの役割」と前川さんは言う。「姫路おでん」は09年2月に組合を発足させ、地域ブランドを取って育てていく予定だ。市の広報誌「市政」にも取り上げるよう働きかけを実施したり、キャラクターを作成したり、積極的にPRしている。

また、「書写塗り」という漆器がある。その書写塗りが廃れていたのを地元の職人に呼びかけて復活させた。そのようなことを言ってくる人のアイデアを皆で実現しようという発想だ。コムサロンはものづくりネットワークの事務局をやっている。

他の人が何気なく言っているアイデアをきちんと受信し、タイムリーに発信する。本人がする気がなくても、「こんなあったらいいな」という声を拾う。



姫路おでんを通じた地域活性化

## 発想としてはお手伝い。新聞へも。行政へも

コムサロンはマスコミとの連携が強い。様々な地域のためのイベントを仕掛け、その事務局となっているが、「地域でやっていますよ」と言うとマスコミが協力し、取り上げてくれるという。協力関係を築くため、マスコミから依頼があれば必ず対応する。コムサロンは事務局機能を担っていることからネットワークの拠点となり360度の事業展開になるのでマスコミも情報収集がしやすく、「こういうことありませんか？」と記者が聞いてくる。新聞記者の情報収集のサポートをしている。発想としてはお手伝い、と前川さんは言う。その姿勢はマスコミへも行政へも同じだ。

コムサロンは行政から2つの大きな事業の委託を受けている。「行政とは協働関係」と前川さんは言う。きちっと事業を受けられるような力をつけて委託を受ける。コムサロンでは、スタッフがキャリアカウンセラーの資格を取るための支援をしている。

## 理事会の拡大版で合議する

コムサロンの会員は現在約160名。年会費36,000円を頂いているという。160名のうち、40名ほどがコムサロンへ事務局を依頼している。この40名には運営委員になるように呼びかけている。運営委員会は理事会の拡大版で新会員の承認や、新しいサロン活動の承認などを合議制で決める。理事会を毎月やっているようなものだと言っている。

事務局機能に徹する。一見、無色透明なようだが、強い個性を感じるミッションともいえる。

団体名：特定非営利活動法人 コムサロン21  
 代表理事 前川 裕司  
 住 所：兵庫県姫路市  
 HPアドレス：http://www.com21.or.jp

~「真に自立した人材育成を  
コミュニティビジネスの推進、社会起業家の支援・育成」~

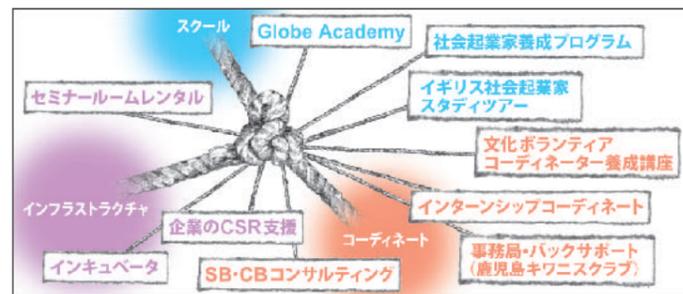
特徴・ポイント

- ・自らのコミュニティビジネス体験に基づいた実践的なアドバイス
- ・様々な関係者のWin-Winを考える共感力・仕組み構築力
- ・「農」に関する卓越した知見

事業概要

「真に自立した人材を育てること」を目的に、退職予定者のためのコミュニティビジネスセミナーや、若者を対象としたイギリス社会起業家研修などを実施。代表者の広告プランナー時代の能力、ネットワークを活かし、地元企業のCSRや委託事業を巻き込み、関係者全てをWin-Winにする仕組み作りに取り組む。

ネイチャリング・プロジェクトの事業概要



トマトから始まった新しい人生

36歳の時、体を過労で壊したことをきっかけに食の重要性に目覚め、食べたトマトの味が忘れられず自然農法の第一人者・清水幸次郎氏に弟子入りする。修行の後、18ヘクタールの農地を所有し自然循環型農園「ネイチャリング・ファーム」を開園。広告プランナー時代の能力を活かし、地域の生産者とのネットワークを構築し、農作物の販路を拡大。ネイチャリング・ファームでの成功を元に、畑を耕すことから、人を耕すこと=人材育成の重要性を感じ、自身の経験を元にしたコミュニティビジネスや社会起業家の育成・支援を目的として2000年にネイチャリング・プロジェクトを設立。

ソーシャルビジネスの原点

ネイチャリング・ファーム時代、地域の農家が、特定品種の種を毎年購入したり、高価な農作業機械や農薬を導入することで、農協への依存性が高くなってしまい、収益性を圧迫していることを目の当たりにした。そこで自然農法を教え、安全安心な無農薬野菜の作り方を指導した。徐々に農家の人も熱心に作りはじめるが販路がない。市場に持っていても規格外ということで最下層のランクにおかれる。そういった問題を解決するために、形では損をするが味はよいから加工で勝負できるのではないかと考える。昔のネットワークを活用し、福祉施設や病院の介護給食に提案を行う。無農薬の野菜は形もばらばらであるが、大きいので加工には向いている。さらに残渣の処理のために菌床を提供したことで、残渣は肥料となり、野菜を届ける際に回収ができる。こういった循環型の仕組みを作り出すことに成功する。事業実施の中、自身が取り組んでいることはソーシャルビジネスであるということに気づく。ソーシャルビジネスの海外事例の研究も進め、今後は農業だけでなく、ソーシャルビジネスを生み出すような人材を育てるプロジェクト型組織を形成できないかと考え始める。結果、農家が自立できる場所を見計らってマーケットを全て農家に開放し、ネイチャリング・プロジェクト設立へと至る。

自然循環型農業のノウハウを活かして

ネイチャリング・プロジェクトの最初の収益となったのは、自然公園の管理委託業務であった。それまで芝生の管理のために、ヘリコプターを飛ばし除草剤をまいていたが、公園の上流には水源がある。安全性の面で大丈夫なのかという市民からのクレームに行政が困惑していた。そこで氏が持つ自然循環型農業のノウハウで、強酸性の微生物を培養して散布することで、芝以外の発芽をとめることができる形での対応を提案した。これにより住民のクレーム対応、環境保全を同時に達成できた。さらに、ユニークなのは大学と連携して、この効果の検証を論文のテーマとして研究させることで、それまで活気がなかった公園に定期的に巡回する人材を生み出したことだ。さらにこれまで人があまりいなかったことで駐車場を不当占拠していた地元の少年達にも働きかける。駐車場をスケートボードの遊び場にしていた子供達に話しかけ、合法的に遊べる場にするにはどうすればよいか、その方法を教えてあげた。行政に利用減免願いを出し、法人保証人をつけ、使用許可を出させるまでの道筋をつけてあげた。これにより、地元の少年達に大きな自信を与え、子供達は自分達の遊び場を大事にするために綺麗に使う規則やルールも策定するようになった。これによって公園は完全に蘇り、今では活気ある公園となっている。こういった形で既存のリソースを使って行政と市民とを結びつけながらWin-Winの仕掛けを提供していく共感力・仕組み構築力が現在の支援の中でもコアとなっている。

地域でのソーシャルビジネス・コミュニティビジネスの発展のために

上述の経験を通じた社会起業家の育成プログラムとして、様々な座学ならびに実践型のプログラムを提供しつつ、地域全体にNPOで働きたい人材を呼び込む仕掛けも手がけている。「コミュニティ・ジョブセンター天文館」では、子育てを終えて一段落した主婦、定年退職した人材といった、今後は社会貢献の世界でスキルを発揮したいと願う人材に向けて、インターンシップのマッチングや、キャリア相談にのっている。また企業の社会貢献室と社会起業家とのマッチングも手がけ、地域でのソーシャルビジネス・コミュニティビジネスの支援に精力的に取り組んでいる。



講義の様様

事業者からのメッセージ

先の見えにくい社会情勢の中、真に自立した公益サービスの担い手づくりこそが、時代の要請ではないかと考えています。

私どもは約10年に渡り地方都市・鹿児島において、業種や職種、年齢などを問わず、様々な方に「社会起業家養成プログラム」を実施・提供させて頂き、構築してきたその実践を踏まえ、「ナショナルマネジメント」から「ローカルマネジメント」へのパラダイムの大転換が、今後ソーシャルビジネス/コミュニティビジネスが社会的成果を上げていくために必要不可欠であると考えています。

今後、「社会起業家養成プログラム」の初等・中等教育への展開や、若年者～中高年者を対象とする、インターンシップ、利用者による運営関与や利用者同士の交流促進を含む「双方向型キャリアセンター」の確立に邁進していく所存です。

団体名：ネイチャリング・プロジェクト  
代表者 松村 一芳  
住 所：鹿児島県鹿児島市  
HPアドレス：http://www.naturing.org/