松阪市コミュニティファンド研究会
に関する最終報告書

令和7年1月

松阪市市政改革課

＜目次＞

本報告書の要旨 …… 2
第1章 コミュニティファンドの概要、検討の背景 …… 4
1. コミュニティファンドとは
2. コミュニティファンド組成に関する検討背景

第2章 松阪市の現状と課題整理 …… 7
1. 松阪市の現状
2. アンケート調査

第3章 コミュニティファンド研究会 …… 9
1. コミュニティファンド研究会の概要
2. コミュニティファンド研究会のねらい
3. コミュニティファンド研究会の目的・検討の方向性
4. コミュニティファンド研究会での検討事項
5. コミュニティファンド研究会の年度別の流れ図
6. コミュニティファンド研究会での意見交換内容
7. 先進地視察会（東近江市）

第4章 コミュニティファンド研究会のまとめ …… 21
1. 要旨
2. コミュニティファンド研究会の目的・必要性
3. 多面的中間支援組織の目的・必要性・手段・課題

第5章 今後の動き・想定されるステップ案 …… 27

第6章 5W1H と複数視点からの課題・ポイント …… 30

本最終報告書の要旨

本報告書は、松阪市において「コミュニティファンド」をはじめとした市民（企業や団体を含む）が公益的活動を支えていくために必要な新たな仕組みの検討を行った調査・研究の成果をまとめたものである。

当初はコミュニティファンド組成を軸とした議論であったが、研究会での検討を重ね、地域課題が多様化・複雑化する中、地域内の人・情報・資金・ノウハウを有機的につなぐ「多面的中間支援組織」の必要性が浮かび上がった。

この組織は、既存の市民活動団体や中間支援組織（市民活動センター、商工会議所、社会福祉協議会、住民自治協議会など）が行っている支援を「もう一段上」へと引き上げ、多様な主体を巻き込み、つながりを強化・発展させることを目指す。

【背景と必要性】

・社会課題は以前より複雑化・多様化し、行政単独では十分に対処が難しい。
・松阪市にも積極的な活動を行う市民活動団体が多数あるが、横断的な連携や情報共有・資金循環を強化する「つなぎ役」が必要である。
・コミュニティファンドや PFS、SIB といった新しい手法に注目が集まる中、「お金」を超えた総合的な支援・連携の枠組みづくりが求められる。

【コミュニティファンド研究会の活動と成果】

・令和 5～6 年度にかけて、市民・企業・NPO・行政など多様な立場の参加者が研究会を重ね、調査・視察・意見交換を実施した。
・東近江市の「三方よし基金」などの先進事例視察を通じて、資金提供だけでなく、人材育成・関係性構築・情報発信といった非金銭的支援の重要性を確認した。
・「コミュニティファンド＝資金調達スキーム」という狭い枠を超え、地域全体を底上げする多面的な中間支援組織を検討対象として拡張した。

【多面的中間支援組織の役割と特徴】

・「誰もが主体となれる場」を前提に、多様な主体（市民、企業、NPO、行政）が対等に話し合い、学び合い、協働できるフラットなプラットフォームを提供する。
・情報の可視化・交換、マッチング、人材・資金サポート、伴走支援を行い、公益的活動への理解と参加を促す。
・双方向のメリットを明確化し、「何が自分たちにもプラスになるか」を示すことで新たな参加者や支援者の裾野を広げる。

【課題と留意点】

・「ファンド」という名称への先行イメージ、行政関与度合いの調整、長期的な共感醸成の難しさなど、組織設立にあたっての課題が多く確認された。
・短期的成果を求めず、丁寧なコミュニケーション、情報発信、参加インセンティブづくりを重ねることで、徐々に信頼や参加意欲を醸成する必要がある。

【今後の方向性とステップ】

・「誰もが利用する、参加できる」という前提で、ビジョン・ミッションの明確化、提供機能・役割分担の整理、資金調達の基本設計、広報戦略の策定、評価・改善サイクルの確立といった手順で設立準備委員会における検討を進める。

・5W1H の視点やチャレンジャー・サポーターなど多様な立場から見た課題整理を参考に、特定のステークホルダーごとの戦略的な巻き込みやアプローチが必要である。

このように、本報告書は、コミュニティファンド研究会での議論をベースに、単なる資金提供策にとどまらない「多面的中間支援組織」構築の必要性や方向性、今後の検討ステップを明確化することで、松阪市の地域課題に対する持続的かつ多角的な対応策を提示している。

第1章　コミュニティファンドの概要、検討の背景

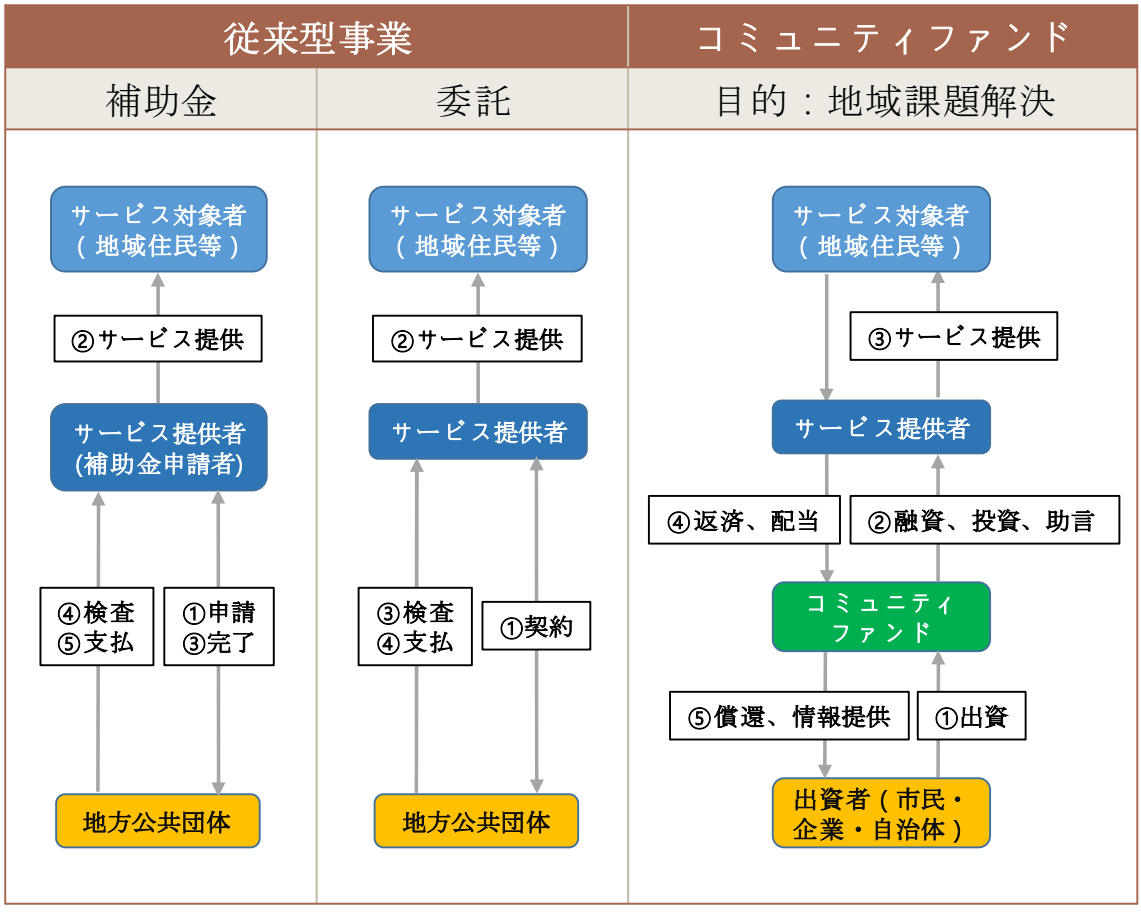
1. コミュニティファンドとは

特定の地域やコミュニティにおいて、あらかじめ合意された地域社会の課題解決や活性化などの使途に対して、投資や融資を行うことを目的として設置され、運営される基金のこと。

里山の保全、子どもを育む環境づくり、商店街の活性化、地域の安全対策、一人暮らしのお年寄りの安否確認など、行政だけでは対応しきれない地域の課題を地域住民が自ら解決する仕組み。コミュニティファンドは、地域の課題を解決するNPOをはじめとした市民による活動に資金を提供している。

転じて、**地域のまちづくりを応援する「地域のお財布」**という表現もある。

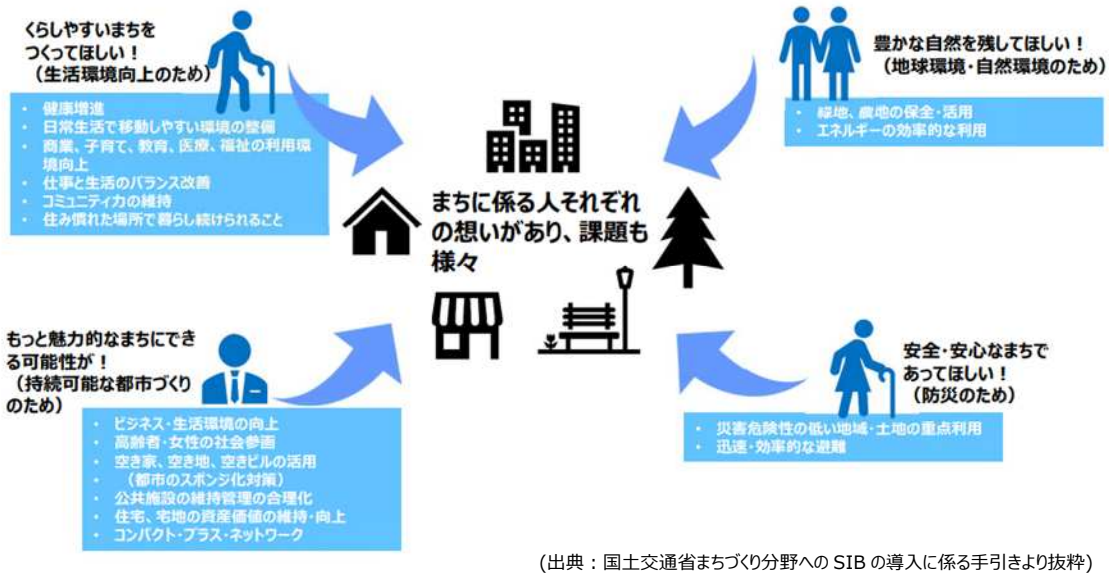
【従来型事業とコミュニティファンドの違い】



2. コミュニティファンド組成に関する検討背景

(1)地域における様々な課題認識

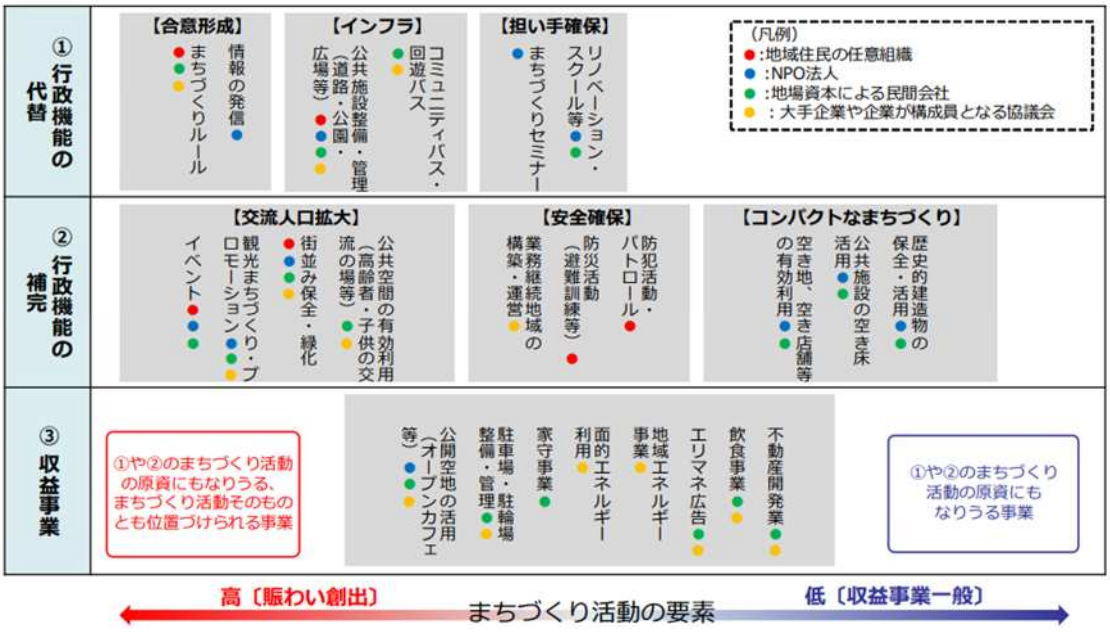
地域社会を取り巻く環境は、それぞれの地域で様々であり、そこに暮らす人、働く人、訪れる人が課題意識をもっている。



(出典：国土交通省まちづくり分野への SIB の導入に係る手引きより抜粋)

(2)街づくりのみる行政と民間の役割分担

まちづくりを例としても、行政と民間は相互補完機能を担っている。



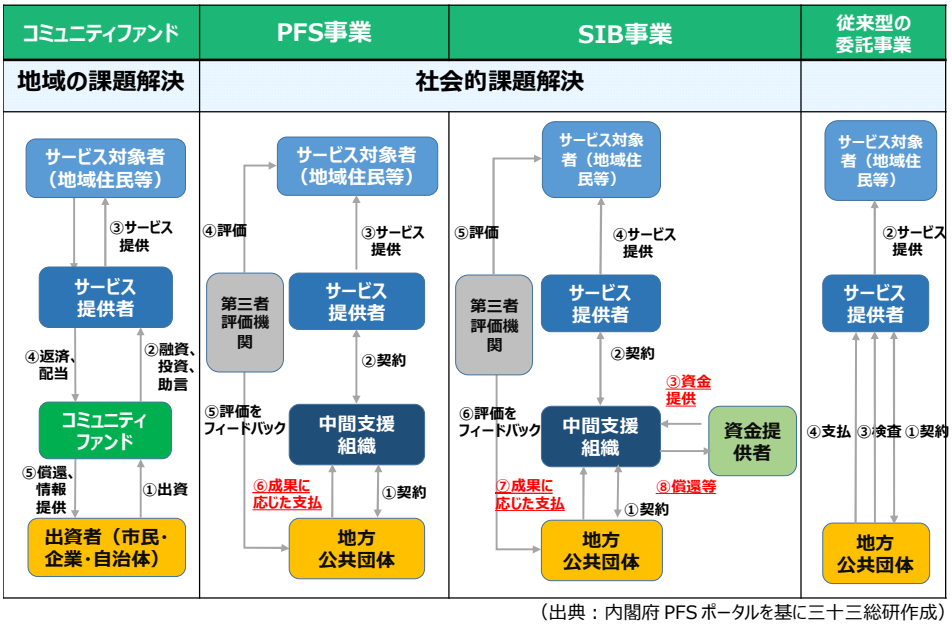
(出典：国土交通省まちづくり分野への SIB の導入に係る手引きより抜粋)

(3)行政の限界と民間活用の視点

一方で、様々なある住民の想い(ニーズ)や課題の一つ一つに対し、コスト、ノウハウの面からも行政独力で対応していくのは困難な状況になりつつある。そのような状況に対し、行政だけでは対応しきれない地域の課題を、①地域住民が自ら解決する仕組みである**コミュニティファンド**、②行政が事業を民間に委託し、その事業の結果がどのくらい成功したかを段階的に判定して成果に応じた報酬を支払う PFS(Pay for Success)、③民間の資金・ノウハウを活用しこれまでの行政政策になかった新たな課題解決手法を見出す SIB(ソーシャルインパクトボンド)などに注目が集まりつつある。

【コミュニティファンド、PFS、SIB の違い】

	コニュニティファンド	PFS	SIB
概要	特定の地域やコミュニティにおいて、あらかじめ合意された地域社会の課題解決や活性化などの使途に対して、投資や融資を行うことを目的として設置され、運営される基金。	官民連携による成果報酬連動型投資事業。事業の成果に連動して、業務委託料の最終支払額が決まる、民間への行政サービスの業務委託契約。	PFSの手法の１つで、民間からの外部資金調達を伴う成果報酬連動型投資事業。
事業実施者	地域住民や企業など	社会的な問題に取り組む公共機関や非営利団体	社会的な問題に取り組む公共機関や非営利団体
資金提供者	地域住民や企業など	民間投資家や基金など	民間投資家や基金など
目的	地域の課題解決や活性化	社会的課題解決	社会的課題解決
調達方法	直接的な寄付、購入、資金提供など	投資家は期待される社会的成果に基づいて投資し、その成果が達成された場合にのみ元本と利益を回収	投資家は期待される社会的成果に基づいて投資し、その成果が達成された場合にのみ元本と利益を回収



（出典：内閣府 PFS ポータルを基に三十三総研作成）

第2章　松阪市の現状と課題整理

1．松阪市の現状

松阪市では、令和2年度から5年度を計画期間とした松阪市総合計画が策定されており、その中で松阪市が抱えている課題、10 年度の将来像を以下のように分析・設定されている。

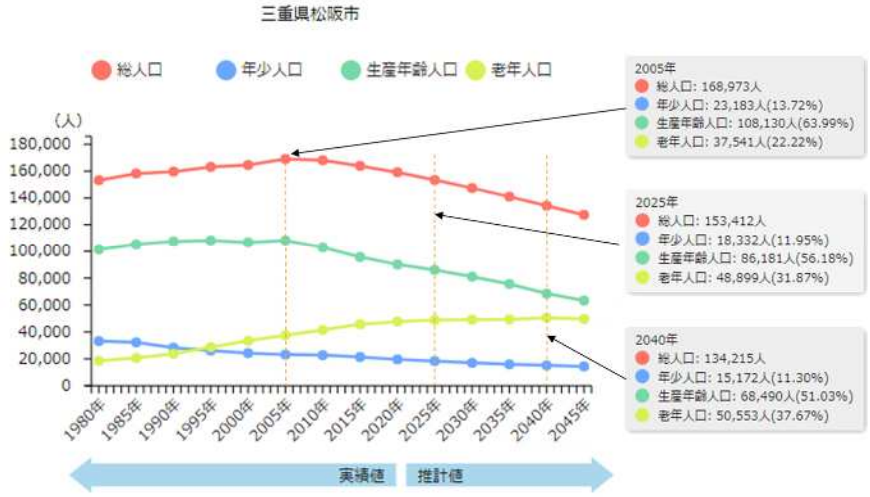
市が抱えている課題

人口減少と超高齢社会

人口減少と高齢化は、序論で示した人口動態からも続くことは確実であり、市民の生活、産業や市の財政など、様々なところに影響を与えるものです。

産業への影響としては、生産年齢人口の減少が見込まれていることから、今後、人材確保が困難な業種や職種が広がることが懸念され、特に中小企業では、人材不足により事業が続けられない深刻な状況も予想されます。また、高齢者などへの福祉サービスに要する費用の更なる増加や、市の税収の減少により、道路などの公共施設の整備ができなくなったり、市民の交通手段である公共交通の維持も現在と同様な形態では難しくなることが考えられます。平常時は何とか保たれているコミュニティも、災害時には地域住民だけでは対応できないところも存在し、人口減少が著しい地域においては、10年先、20年先に集落が維持できない地域も出てくると考えられ、今後、防災・災害対策や地域包括ケアシステムを進めていくには、持続可能な地域であることが求められます。

【松阪市の将来人口推計】



1　10年後の将来像

「ここに住んで良かった…みんな大好き松阪市」

この「10年後の将来像」は前総合計画策定の際に、市民と行政がめざすべき道しるべとして、公募を行い、その中から選考させていただいたものです。市民が「ここに住んで良かった」と感じることはもちろんのこと、松阪市に職場があって働いている人も、観光で訪れた人も、様々な形でご縁のある方々全てが「大好き松阪市」と感じられるまちにしていきたいという大きな想いが込められた将来像となっています。

２．アンケート調査

（1）企業・団体等へのアンケート調査

①対象先

・各住民自治協議会

・社会福祉協議会関係団体

・市民活動センター登録団体

・協賛・寄附申込企業（ex.みえ松阪マラソン、一般寄附）

・市政功労者表彰者

上記の 310 団体（うち 266 団体に郵送、44 団体に直接依頼）を対象とし、142 先より回答あり。

②抽出条件

・代表者住所や事務所等所在地が市内にあること

・活動が継続している団体であること

③期間

令和5年6月 21 日から7月 14 日まで

（2）関係団体へのヒアリング調査

①対象先

11 先

②期間

令和5年8月 10 日から8月 25 日まで

（3）企業の社会貢献活動（社会的責任）に関するアンケート調査

①対象先

アンケートツール「LoGo フォーム」を使った Web アンケート調査

645 先程度（他調査への同封やメルマガ、チラシ郵送による依頼）を対象とし、127 先より回答

②期間

令和6年5月 27 日から6月 14 日まで

第3章　コミュニティファンド研究会

1. コミュニティファンド研究会の概要

【メンバー（令和5年度）】

所属	氏名
特定非営利活動法人　Mブリッジ	米山　哲司　様
桑名三重信用金庫（地域・中小企業支援部）	中村　伸二郎　様
子育て応援プロジェクト☆パイン	酒井　由美　様
株式会社 松和産業	玉置　芳人　様
ＪＡみえなか（金融部　融資推進課）	長谷川　和也　様
徳和住民自治協議会	渡邊　幸香　様
	中西　祥子　様
	塚本　頌子　様
NPO法人　日本cha茶ちゃ	松本　浩　様
株式会社 百五銀行（松阪支店）	林　健大郎　様
松阪ケーブルテレビ・ステーション株式会社	三宅　直樹　様
松阪市住民自治協議会連合会	野呂　隆生　様
松阪市社会福祉協議会（福祉のまちづくり課）	柴田　昌彦　様
松阪商工会議所	川口　正人　様
三重大学　リカレント教育センター	青木　雅生　様　【座長】
株式会社 WORK FOR YOU（Pieceピースcafe&store）	竹守　みどり　様

【メンバー（令和6年度）】

所属	氏名
特定非営利活動法人　Mブリッジ	米山　哲司　様
桑名三重信用金庫（地域・中小企業支援部）	中村　伸二郎　様
子育て応援プロジェクト☆パイン	酒井　由美　様
株式会社 松和産業	玉置　芳人　様
ＪＡみえなか（金融部　融資推進課）	長谷川　和也　様
徳和住民自治協議会	渡邊　幸香　様
	中西　祥子　様
NPO法人　日本cha茶ちゃ	松本　浩　様
株式会社 百五銀行（松阪支店）	林　健大郎　様
松阪ケーブルテレビ・ステーション株式会社	三宅　直樹　様
松阪市住民自治協議会連合会	野呂　隆生　様
松阪市社会福祉協議会（福祉のまちづくり課）	柴田　昌彦　様
松阪商工会議所	川口　正人　様
三重大学　リカレント教育センター	青木　雅生　様　【座長】
株式会社 WORK FOR YOU（Pieceピースcafe&store）	竹守　みどり　様

【事務局】

松阪市	企画振興部　デジタル未来戦略局市政改革課
㈱三十三総研	調査部

【研究会開催日程（令和5年度）】

第1回	令和5年9月 21 日（木）
第2回	令和5年 11 月7日（火）
視察会（東近江）	令和5年 12 月 15 日（金）
第3回	令和5年 12 月 19 日（火）
第4回	令和6年1月 25 日（木）
第5回	令和6年3月 4 日（月）

【研究会開催日程（令和6年度）】

第6回	令和6年5月 23 日（木）
第7回	令和6年6月 25 日（火）
第8回	令和6年7月 25 日（木）
第9回	令和6年8月 23 日（金）
第 10 回	令和6年9月 26 日（木）

2. コミュニティファンド研究会のねらい

①市民・NPO活動等の資金的基盤強化する。
②公益の担い手としての民間活動を育成する。
③市民等による社会的投資を促し、地域内資金の循環機能を高める。
④市補助金等をより効率的かつ効果的に活用する。

松阪市コミュニティファンド研究会設置要綱（抜粋）

第1条　市民や企業等からの出資や寄附を原資として様々な地域課題の解決に取り組む団体や活動に支援を行うコミュニティファンドについて、松阪市での組成可能性や設立スキーム等を研究する。

3. コミュニティファンド研究会の目的・検討の方向性

目的「松阪市をより良くしたい」「より魅力的なまちにする」

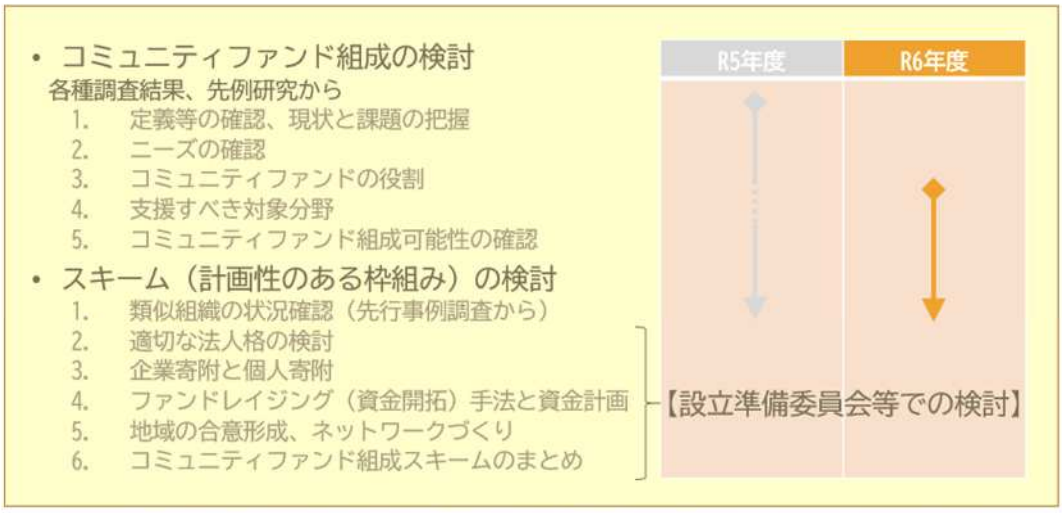
①市民や様々な組織[注1)]の 公益的活動を支え、互いに協力して学び合いながら、持続的に発展する仕組みを創設・強化する。

注 1）組織・・・一定の目的を達成するために構成員がそれぞれの役割や機能をもって分化・統合されている集団
例：企業、学校、 NPO、住民自治協議会、行政など

②創設・強化した仕組みにより、公益的活動に対する社会的投資を促し、地域内資金の循環機能を高める。

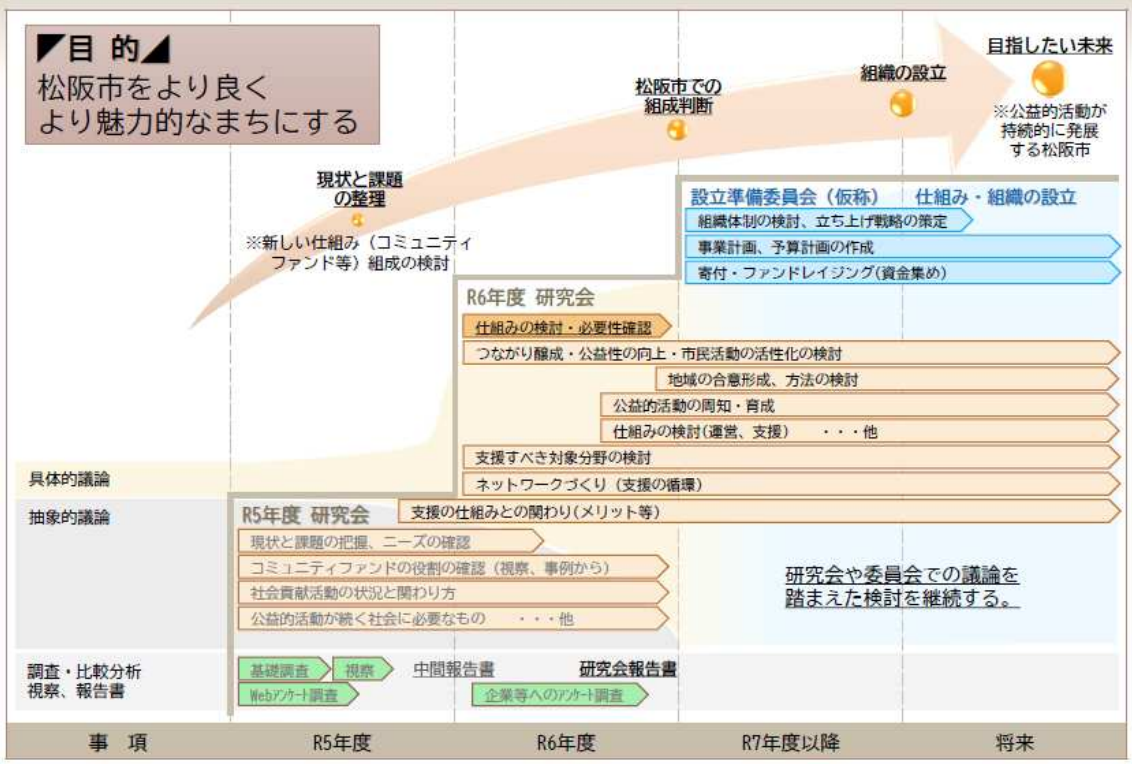
③この仕組みや取組への行政の関わり方や支援方法について提案する。

4. コミュニティファンド研究会での検討事項



• 松阪市コミュニティファンド設立計画書の作成【設立準備委員会等での検討】
1. 組織体制の検討
2. 立ち上げ戦略の策定
3. 事業計画、予算計画の策定

5. コミュニティファンド研究会の年度別の流れ図



6. コミュニティファンド研究会での意見交換内容

要点、主な意見を取りまとめたもの。

＜第1回研究会（R5.9.21）＞

<u>各種調査結果、先例研究から現状と課題の把握</u>

・活動や資金を支える仕組みが必要
・共感を呼ぶ情報発信力
・既存のネットワークを活かす仕組みが必要

＜第2回研究会（R5.11.7）＞

<u>ニーズの確認、コミュニティファンドの役割</u>

・コミュニティファンドの一番の目的は、活動資金の支援ではなく人づくり。
・様々な活動が見える仕組みが必要。支援がしやすくなる。
・公益的な活動に関わっているという意識を育む視点が重要ではないか。
・人材や場所などの支援、特に伴走支援が重要ではないか。
・出資側も寄付の成果が見えれば満足感につながる。
・目的を明確にして、取組に共感や賛同を得られるような工夫が必要。
・取組の支援や課題解決は、既存の仕組みも含めた検討が必要。
・松阪市を良くすることが大きな目的である。

＜第3回研究会（R5.12.19）＞

コミュニティファンドの役割、先進地視察結果

・財団設立の寄付金を募る前に人のつながりが醸成されていた。
・東近江は資金支援に加えて、人と人とのつながり（双方向で支え合う）や地域での関係性ができている。
・出資の仕組みは指標設定を慎重に行う必要があるが、活用側に責任感を育む可能性がある。
・様々な活動の伴走支援を行い、成果を生み出す仕組みとなっている。
・プログラムオフィサーは地域のキーパーソンと繋がれる人だが、そのような人も仕組みも地域のみんなで育てていくもの。
・ファンドの必要性は確認が必要だが、団体・個人を繋げる役割になればよい。
・取組を評価して企業の信用や価値を高めて、それらの循環が生まれる仕組みがあるとよい。
・行政が支援しづらい分野を企業が理解できると寄付意識が高まる。
・行政は、市民や団体、企業などが集まれる場を提供できるとよい。
・ファンドの共通目標を示すなどの工夫や、社会貢献活動に関わる気持ちを引き出すような仕組みづくりが必要。

＜第4回研究会（R6.1.25）＞

社会貢献活動について、社会貢献活動に対する関わり方

・企業活動につながるイベントを実施し、地域に定着したことで義務感を感じながら継続している。
・社員に勤務時間外で社会貢献活動を求めるのは難しいため、結果的に協賛金を出している。
・参加することで得られる体験やメリットを社内に循環させることが重要である。
・協賛金を出して良かったと感じられる、事例共有や経済的効果の公表があるとよい。
・分かりやすい理念やテーマに寄付ができるとよい。
・お金に換算できない価値や幸福感の伝え方、寄付以上の価値にどうつなぐかが重要である。
・「好き」「楽しい」という視点が次につながる。
・ボランティアの自発性には金銭以外のメリット（意義、楽しいなど）が必要である。
・企業の社会貢献活動は投資に対して最大の効果を期待するが、何をもってその効果を判断すればよいか分からない。
　＞＞相対的評価をフィードバックする仕組みの実現
・休暇制度など若年層が社会貢献活動に参加しやすい仕組みづくりが必要。
・個人情報保護のため個別に活動支援の感謝を伝えるのは難しく、メディアなどだれもが目にする方法で伝えている。
　＞＞活動内容や関わることのメリットなどを伝える仕組みの構築
・「担い手づくり」に課題があると考えるとボランティアを育てる視点が重要と感じる。
・「他人のため」という自己満足から関係性が構築されて広がる社会を目指したい。
・社会の中での「貢献」や「やりがい」につながるとよい。
・企業活動であるが「地域住民に貢献したい」という想いを幅広い世代に知ってもらいたい。

＜第5回研究会（R6.3.4）＞

社会貢献活動について、社会貢献活動に対する関わり方

・寄付や出資をしたことがない理由として「情報がない」「機会がない」などの情報への接点があるかないかは大きなポイント。
・フィードバックの仕組みなど、メリットとデメリットも含めて情報を出していくことが重要。
・ボランティア活動をしようと思ったきっかけは、スポーツに関わる子どもの数が減ってきたため何とかしたいという思いからである。
・「ワクワク感やドキドキ感」が1つのキーワードになる。長くやっていくためには、目的をしっかり定めること、情報をどれだけ発信できているかという点は非常に重要である。
・「このままではいけない」という想いは、コミュニティファンドの議論でも重要な視点。
・団体活動の承継は、運営体制のフラット化を考えて運営する必要がある。
・市民活動の継続には「やりがい」など、個人の何かにつながっている必要がある。
・悩みを皆さんに共有し、そこで解決し合っている。みんなで集まることで心がワクワクする、癒される、安心感がある、それらがコミュニティのカラーになっていく。
・活動の見える化、届けたい人に届けることが必要。
・企業は制度を整えるだけに留まらず、団体や場所を紹介する支援（従業員と団体をつなぐような役割）が必要。それによって団体活動が継続し、企業も助成金を出す意義が見出せる。
・団体が持つ情報を出して企業やほかの団体との接点を作ることが重要。よい循環につなげる。
・企業だけでなくNPO法人でも事業承継や人材育成の課題が出てきている。
・高齢化は課題であったが、自分の子どもをボランティアに参加させたところ、友達を含めてボランティアに参加したいという子どもたちが増えてきた。
・人間は根本的に誰しも損得を考える。情報が少なく納得感がないと、どうしても損や痛みが先行する。それを避けるためにそれを上回る快や、放っておくと大きな痛みになることを考えるのが重要。
・活動が属人的で続かない部分を補うことができる仕組みがあればよいと思った。
・子育て団体と住民自治協議会とをつなぐ役割は大切であるが形になっていない。コミュニティファンドはお金だけではなく、つなぐ役割が重要である。
・情報がないと痛みや損などが先行しがちだが、情報があると損得の判断ができる。

＜第6回研究会（R6.5.23）＞

前年度研究会の振り返り、ネットワークづくり（支援の循環）、支援の仕組みとの関わり（メリット、信用や価値の高め方）

・市民のために有機的に結合する仕組みを作ることを目指して具体的にどのように実現するかを議論したい。
・提案のとおり研究会で積上げたことを次の組織に預けて具体化してもらうことを目標に意見交換を進める。
・「繋がることが本当に大切である」ということを明確に示すと良い。
・「ボランティア連絡協議会」のように団結により大きな力になる。このような活動について効果的で継続的な周知が必要である。

・事業の評価報告やボランティア活動の満足度の可視化により出資者の関心を集める。経済効果の説明は寄付の理由になる。
・同じセクター同士は繋がりにくい。これからは異なるセクターの主体が連携して市民活動の発展につなげる時代である。
・市民活動センターとボランティアセンターは補完関係にある。
・ファンドは資金を循環させて地域を活性化する手段の一つ。研究会名称に違和感はあるものの研究会の方向性に異論はない。
・NPO と企業のお互いがそれぞれの活動状況を知らない。社会貢献活動に意欲的な人が実践に移る一歩を後押しするような、各組織を知ることができる情報発信に加えて気軽に集まることができる場があるとよい。
・各組織の特長を活かして、異なるセクター間の双方向の関係性により新しい価値や情報を生み出すことができる「東近江三方よし基金」のような仕組みがあるとよい。
・社会貢献活動に意欲的な人が多いが、実践するとなると躊躇する人も増えた。その理由で多いのは情報が不足しているからである。
・自分たちは何をしていて何に困っているのか、市民活動の可視化とそれを見せる努力が大切。
・意欲的に関わりたいという魅力は、わが町が良くなるというものに加えて関わることでどうなるのかが見える必要がある。その上で企業の横の繋がりも重要になってくる。また、個人の課題意識や趣味で繋がった方が関係性が深まると思う。
・松阪市らしい中間支援組織（伴走支援）の機能を持った仕組みがあるとよい。
・研究会のようにフラットな関係性で話ができる場があり、異なるセクター間で繋がることができると良い。

＜第7回研究会（R6.6.25）＞

アンケート調査結果、テーマ別意見交換（ネットワークづくり、新しい仕組みにより実現したい「つながりの醸成」）

・価値観が二極化する若い世代へのより関心を高める取組や仕組みが必要。
・各団体の連携は子育てなど目的が明確な一部の分野は繋がりやすい可能性はあるが、多くの場合、各団体それぞれの目的で完結する活動を続けている。まず必要な時に相談ができる窓口を作り、本当に繋がりたい人が目的をもって継続的にネットワークを広げることができるようなハブ機能を持った仕組みがあるとよい。
・目的が一致すれば各セクター内で繋がるケースもあるが、セクターを越える連携はほとんどない状況である。相手方の情報が不足している状況では連携によるメリットも見えづらい。相互にメリットがあるフラットな関係（ネットワーク）の構築を目指したい。
・企業の社会貢献といっても個人の考えは様々であり意思統一が難しい。
・少額であっても多くの人から支援を仰ぐことが愛着につながる。多くの企業や個人から参加を募って様々な組織が関わる仕組みを作る。
・企業のトップが社員の社会貢献活動への参加や寄付を後押ししできるようになるとよい。
・社会貢献活動などに前向きな「よき会社」が評価されて人材確保にもつながるとよい。
・社員には社会貢献に関わる気持ちを持ってもらえるような活動を続けたい。

・『豪商スピリット事業者認証制度』は、企業の地域貢献活動を評価し、地域の魅力を発信して雇用につなげるという目的がある。
・必要とされるネットワーク（繋がり）が自己完結的でニーズが潜在化している。つながるメリットが分かりづらい。
・ゼロをプラスにするコミュニティ形成やシビックプライドは、意識が高くないと見出しにくいが、ここにまちづくりで行うべきことが多く隠されている。
・新しい仕組みでイノベーションを起こすため、お互いが求めているものを上手く引き出して伝えることができる人を配置する。
・松阪市にないインキュベーションセンターのようなお互いが緩やかに繋がることで化学反応を起こす場を提供できるとよい。
・福祉教育などの公益的な意識啓発の場所や機会があった方がよい。
・企業の社会貢献活動はそれぞれ特色があり、NPO とも異なってアプローチは異なる。認証機関があれば企業にもメリットがあり、もし方向性が同じであれば行政が関わってアイコンなどを使って繋がりをもつ方法もある。
・公益は回り巡ってメリットとなるなど、良い意味で関心事に変えていくような双方向の情報発信（可視化）により人の行動を変えることに繋げる。

＜第 8 回研究会（R6.7.25）＞

アンケート調査結果、テーマ別意見交換（ネットワークづくり、公益性の向上、社会貢献活動の支援）

・企業形態により社会貢献活動の内容が大きく異なり、地元に顧客がいるかどうかで「地域とのコミュニケーション」が変わる。
・企業は社会貢献活動と言いつつも、どこかでメリットを求めている。
・CSR のガイドライン IS026000 の中核課題の一つの「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」は製造業を中心に受け止めるのが難しい課題である。解決する方法を模索する必要がある。
・学生に対する職業体験は人材確保につながる可能性がある。つながることで生じる効果が双方向に生まれるように仕組みを作る。
・ヒアリング等を通じて、良い事例を見つけて評価し、それを普遍化する作業を続けることが大切。
・情報が見えること、交わる場が大事である。知り合って信頼が生まれた結果、変わることがある。
・徳和地区はコミュニティセンターが「地域の活動拠点」となり、企業も関わりながら良い方向にひろがっている。
・単に場を作るだけでなく、人による営業活動が必要というところが重要である。
・松阪の特徴は商工会議所と市民活動センターがもつハブ機能がよりよくつながり公益によい影響があった。
・市民活動の広がりのために日常生活で気軽に集まる場を活用できないかと考えている。
・様々な支援情報などを発信し、個人事業主など関わりが少ない人も巻き込めるような仕組みが必要である。

・公民館というイメージを払拭し、公民館活動でできていなかったことを徳和住民自治協議会が上手く始めている。
・情報不足から関わらないという判断の一方で相談に乗ってほしい人もいる。その狭間をどう変えるかを考える必要がある。
・コミュニティセンターは人の能力によるのも大きい。参加して良い方向に動いていると感じた。活動が認知されればさらに広がる。
・信頼関係がある既存の活動拠点をどのように連携関係を広げていくか。地域の信頼関係は重要、東近江での資金集めの時と同じである。
・NPO や企業の社会貢献活動に憧れを持てるような可視化の仕組みづくりを進めるべき。
・豪商スピリット認証企業の事例発表会を経て、自社の見直しにつながったなどの声があった。自社の取組を発信するだけでも良い影響がある。
・本当はやりたいと思っている人を見出す仕組みと巻き込む機会が必要。
・地域のために動く人は多いがきっかけがない人も多い。短時間勤務で関わる人を増やす。仕事が増えるのではなく、つながりが増えるとなるとよい。
・成功している地域が特別なのではなく、その力量をどのように広げるか。学ばせるのではなく必要なノウハウを提供する。
・NPO や企業も含めて住民だということを、どうやってみんなに理解してもらうかという点が仕組みと同じぐらい重要な課題である。
・新しい仕組みは、産官学民が関わる実行委員会形式で、一定期間は公的機関が運営し、指定管理にする方法がよい。
・研究会の議論を反映したイメージ図の案を事務局で作成する。

＜第 9 回研究会（R6.8.23）＞

研究会の意見交換を踏まえたイメージ図の検討

・住民自治協議会があることは松阪市の特徴である。
・イメージ図の根底にシビックプライドの醸成があると感じる。
・イメージ図の中心の集える場所に「ヒト・モノ」を入れ、コーディネーター的役割を持たせるイメージである。この場でアドバイスを受けたり、マッチングしたり、ノウハウをもらえるイメージ。
・市民がいろいろな顔を持ちながら関わっていけるイメージ図にしたい。
・イメージ図はシンプルなほうが良い。目的は市民のためであって、それを実現するのも市民である。
・企業だけでなく、個人であっても資源やノウハウを提供できる。横の繋がりを持つことでより良い結果をもたらすというのも大事な目的。
・フラットな場は過去にも何度か議論して進まなかった歴史がある。そのやり方が重要と感じる。
・想いを持った人が必要である。自走できるまでは行政の支援が必要。
・住自協は自治会と住民協議会を統合した組織でその構成員は市民や企業を区別しないのが前提。
・企業はそれぞれに活動目的があるため枠組みに入れるのが難しいが、従業員は JC や YEG に参加して公益的活動をしている。目的が近いところから関わるほうが良い。

・各組織の構成員は市民であって、その市民の主体性を引き出せるかが重要。みんなが主体性をもって双方向に繋がるあり方、そこから発展することがある。そのために情報を集約し、ハブ的役割をつくることが大切。
・中間支援組織が集える場の中心にあるが、いまも中間支援組織はあり、ここでは全体を包含する組織名称を付けたほうが良い。
・費用対効果や成果連動の話は今の議論が終わって、次の段階で検討すべき内容である。
・成果としては「どれだけの人を巻き込めたか」とすればよい。この分野では個々の活動に成果を求めるものではない。
・研究会メンバーは、新しい仕組みの必要性を説明できる立場になる必要がある。
・松阪らしさは「積極的に活動する組織がいるまち」である。もっと良くなるためにその組織（NPOや企業など）が必要とならなければいけない。
・「資金提供と償還」もありうるという新しい仕組みと理解したい。
・無償の活動であってもつながりや縁が生まれることにメリットを求めている。
・「ヒト・モノ・お金」を使って「コト・情報・ココロ」を循環させたい。
・「まちを良くするためにみんながいろいろできることがあるのではないか」という視点で議論を積み重ねてきた。絵ではなかなか伝えきれないその心の部分を次の準備委員会に引き継いでいきたい。
・先行している住自協の活動が、お金ではなく人や情報でつながっていることがわかる仕組みがあるとよい。
・ネーミング案を考えることで議論が深まることを期待する。

＜第 10 回研究会（R6.9.26）＞

研究会の意見交換を踏まえたイメージ図の検討

・NPO や任意団体、ボランティア団体も企業と同じように事業承継に困っている。
・多面的中間支援組織に在籍するメンバーの方が点在するような、全部ひっくるめたプロジェクト性、未来共創プロジェクトのような形で人員を配置して、そこで振り分けたり、こことつながったりしたらいいというコミュニケーションがとれるといいのではないか。
・それぞれの中間支援組織を束ねる中間支援があることで産官学民がつながる可能性を感じる。
・民間の提案を行政内に振り分けるという共創デスクの役割のステップアップバージョンをつくっていくことも、その多面的中間支援組織で担いやすそう。
・民間の提案を振り分けていくという機能を変えられないのであれば話は前に進まないが、変えていけるのであれば、この研究会の結論のひとつとしてあってもいい。
・民間からの提案を振り分けるというお役目があるのだと思うが、行政から「この課題を何とかしてくれないか」と民間に対し掲げてもらうというのも共創が広がりそう。
・何を実施したらいいのかがわからない企業がやむを得ずごみ拾いとなっているのであれば、求めていることを掲げてしまうことでアンマッチが減り、近道となるはず。
・行政が入ってくると、私はどうしても今までの行政のイメージを持っているので、感じが変わってくるのではないか。
・行政が既に持っている組織を使っていくのかというのはまた違うのではないか。

・市民の何かがないと動かない組織になってはまずい。
・多面的中間支援組織側がおせっかいを焼きにいくこともしないといけないし、そのあたりの導線をどう持たせるかというのを図ではまだ示せていない。
・仕掛けていく能動性みたいなものも必要。多面的中間支援組織側の能動性、表現が正しいのか分からないがおせっかい焼きみたいなことが求められているような気がする。
・それぞれの課題解決と市民の自発的な市民活動の発案、新しいものの発掘などが一番大きな肝。
・市内の商店街も厳しい状況にあり、景気をよくしていくために、組み合わせやコーディネートをしていくという役割も多面的中間支援組織には必要。気軽に行けたり、身近な話題で相談できるような入り込みやすい表現がいい。
・ちゃんとした安心感をこの場が持てるかどうかというポイントとして、行政の関わり方が大事。
・単にやっているということだけでなく、中身や意味などを周知していくのが大事。
・こういう団体が地域内にあり、こういう活動をしているという情報発信はもちろん、企業の情報発信もしていく必要がる。
・多面的中間支援組織の問題意識としてこういう課題があるという認識があれば、積極的に発信をしていき、特定のテーマを設けてそこに集ってもらうという仕組みも考えていく必要がある。
・設立するにあたってフラットな組織というのが市の既存の機能を拡充してやらせるのか、別のものをつくるのか、別のものをつくるのであれば新しく財団をつくるべきなのかなどはまだはっきりしていない。
・そもそもこの活動に賛同いただけるような方の裾野を拡げていかないと、勝手に行政主導でこういう団体をつくったとしても人は集ってくれない。一般市民や団体に向けて、賛同や共感していただけるような取り組みをしていく必要がある。
・どの様に暑苦しく説得するかということを考えて報告書をつくることが大事。中身について分かりやすくメッセージを出して、関係があるということをいかに伝えるかという点とあつかましさを持たせないといけない。
・巻き込んだり、おせっかいを焼くという時に、ここでの議論をどう上手く伝えていくのかということ、中身も大事だが熱量や前のめりな姿勢というのが大事。いろんな議論を乗り越えてここまで積み上げてきたということはすごい会議であり、途中で空中分解してもおかしくなかった。みなさんで「そうは言っても必要だよね」というところで最後つなぎとめてここまで来ているので、それをいい意味で引き継ぎ、巻き込まれる側が「そこまで言われるならやらないといけない」と思うように巻き込んでいかないといけない。
・多面的中間支援組織ができたならそれを見た他の市町はきっとワクワクする。「松阪にはいいものがあるよね」「松阪に移住したい、住み続けたい」と思えるほどの仕組みづくりが次の準備委員会での検討事項か。

7. 先進地視察会（東近江市）

相手方：公益財団法人東近江三方よし基金 常務理事兼事務局長 山口 美知子 氏
〒527-0012 滋賀県東近江市八日市本町9-19
日程：令和5年12月15日(金)13:00～15:00
行程：松阪市役所[9:50集合～10:00出発]～東近江市[到着11:50]～各自昼食～
東近江三方よし基金視察[13:00から15:00]～東近江市[出発15:25]～
松阪市役所[到着17:10]

出席メンバー(所属名50音順)：
特定非営利活動法人Mブリッジ 米山 哲司 様
徳和住民自治協議会 塚本 頌子 様
NPO法人日本cha茶ちゃ 松本 浩 様
松阪ケーブルテレビ・ステーション株式会社 三宅 直樹 様
松阪市住民自治協議会連合会 野呂 隆生 様
三重大学リカレント教育センター 青木 雅生 様

＜事務局＞
松阪市 企画振興部 部長 藤木 洋司
デジタル未来戦略局市政改革課 局長兼課長 中井 弘明、新田 浩隆、世古 貴彦
三十三総研 松田 拓、内田 誠弥

第4章　コミュニティファンド研究会のまとめ

1．要旨

本研究会では、当初、コミュニティファンドの目的や必要性手段や課題などについて議論がなされたが、松阪市に求められていることは**「地域内でお金や人、情報を有機的に循環させ、市民活動を活性化し、公益的活動への理解者・支援者を増やす仕組みをつくること、つながりを強化すること」が本質であり、「コミュニティファンドはあくまで、それを実現する手段である」**という整理がなされた。その結果、異なるセクター（行政・企業・NPO・市民）がフラットにつながるハブ組織・仕組みを仮称で「多面的中間支援組織」と名付けたため、本最終報告書においては、中間報告書でも触れたコミュニティファンド研究会の目的・必要性に加えて、多面的中間支援組織の目的・必要性・手段・課題という観点で整理を行った。

コミュニティファンド研究会

観点	論点	要旨
目的	何のために本研究会を立ち上げたか	研究会の最終目的は、「松阪市をより良くする」ことであり、単純にコミュニティファンドという金銭的な仕組みを設立することが最終目的ではないことが令和5年度中に議論された。その結果、令和6年度において、研究会では、資金集めをゴールとせず、地域において多様な主体が自発的・有機的につながるネットワークを醸成し、その中で必要な場合に資金的な循環を組み込む、あるいは次のステップである別組織（設立準備委員会など）へ議論・成果を受け渡すことに念頭が置かれた。
必要性	なぜその必要性があったか。どういう背景が松阪にあるか	人口減少や多様化する地域課題に対し、行政・自治会・企業のみでは対処が難しい。市民活動や新たな主体育成が求められ、それに向けて地域課題への関心が薄い層を巻き込み、主体性・当事者意識をもつ層をさらに育成する仕組みが必要とされる。それらの点を、松阪市や中間支援組織、社会活動団体、民間企業、NPOなどの様々なバックグラウンドをもつメンバーにて議論を行った。

多面的中間支援組織

観点	論点	要旨
目的	多面的中間支援組織とは、何のための組織なのか	令和6年度中心に集約された概念である「多面的中間支援組織」は、単に資金を渡す・集める場にとどまらず、人・情報・モノといった様々な資源を循環させ、地域全体を有機的につなぐ「ハブ」の役割を担うことが期待される。その目的は、公益的活動への理解者や実践者を増やし、双方向的メリットを生み出しながら、地域コミュニティ全体の活性化につなげることである。
必要性	なぜその多面的中間支援組織が必要なのか	現在、松阪では積極的に活動している市民活動団体が、中間支援組織を含めて多く存在する。ただし、今までは、その団体・拠点同士が手を組み、さらに幅広い人々や団体を巻き込んだり、ヒト・モノ・カネ・ノウハウといったものを横断的に、つなげる組織や場所はなかった。 さらに、社会的には、人口減少や高齢化、地域を支える人々の減少、多様化する価値観などを背景に、地域課題・利害関係者（ステークホルダー）の多様化・複雑化などがみられ、課題解決は行政単体、市民活動団体単体だけでは限界がある面も多くなってきている。 そのような中、真の課題解決のためには、分野横断的な対話や連携が求められ、既存のハブとされていた市民活動センター、商工会議所、住民自治協議会、社会福祉協議会などが持つ機能をさらに横断的につなげ、新たな「フラットなプラットフォーム」を形成をすること、いまの松阪市における市民活動の活発な動きを、新しい仕組みで得意分野や役割を持つ団体同士をつなげ、今まで以上に力を発揮できるようにする『もう一段階上のつなぎ手』が必要であることが研究会において議論された。
手段	多面的中間支援組織はどのような機能を果たすのか	多様な主体が集まる「場」づくり、情報発信、マッチング機能、伴走支援、コミュニティファンド機能、共感を生むストーリーづくりなど、多面的な施策が必要。人が来てもらうことを待つのではなく、自らおせっかいを焼きにいく仕掛けや、小規模での開始、成功例共有を通じて徐々に裾野を広げる。
課題	実現に向けてどのような課題が想定されるか	「コミュニティファンド」という名称がやや先行し、議論が資金面へ偏りがちになったり、行政が関わることで組織の独立性やフラットさが損なわれる懸念などの課題が議論された。 さらに、組織を立ち上げても広く認知されなければ機能しない、短期的成果が求められがちな中で、長期的視点で共感性を醸成することの難しさなど、数多くの課題が横たわっている。 短期で成果を出すより、丁寧な共感醸成と巻き込みが必要であることが合意された。

2. コミュニティファンド研究会の目的・必要性

＜コミュニティファンド研究会の目的＞

- **要旨**（前表の転記）

  研究会の最終目的は、「松阪市をより良くする」ことであり、単純にコミュニティファンドという金銭的な仕組みを設立することが最終目的ではないことが令和 5 年度中に議論された。その結果、令和 6 年度において、研究会では、資金集めをゴールとせず、地域において多様な主体が自発的・有機的につながるネットワークを醸成し、その中で必要な場合に資金的な循環を組み込む、あるいは次のステップである別組織（設立準備委員会など）へ議論・成果を受け渡すことに念頭が置かれた。

- **抽象論（理念・考え方）**
  - 「お金を集めること」ではなく、市民活動を活性化し、人・情報・資源を有機的につなぐことがゴール。
  - 次の組織へ議論や成果を「手渡す」ことで、自由度の高い当事者意識を生み出したい。
  - 情報過多時代のパラドックス（情報はあるが届かない）を解消する仕組みづくりが狙い。

- **具体論（事例・手立て）**
  - お金をファンド化する以前に、相互支援の仕組みを探り、必要ならば資金的支援を組み込むイメージ。
  - 1 年間でできることは限定的だが、具体化できる部分は進め、できない部分は次年度以降へ継承する。
  - 来年度以降に別組織（設立準備委員会等）を立ち上げ、研究会の成果を引き継ぎ、松阪市民のために有機的結合を実現する段階的アプローチ。

＜コミュニティファンド研究会の必要性＞

- **要旨**（前表の転記）

  人口減少や多様化する地域課題に対し、行政・自治会・企業のみでは対処が難しい。市民活動や新たな主体育成が求められ、それに向けて地域課題への関心が薄い層を巻き込み、主体性・当事者意識をもつ層をさらに育成する仕組みが必要とされる。それらの点を、松阪市や中間支援組織、社会活動団体、民間企業、NPO などの様々なバックグラウンドをもつメンバーにて議論を行った。

- **抽象論（理念・考え方）**
  - 社会課題は 20 年たっても本質的に変わらず、行政単独の対応には限界がある。
  - 「このままではいけない」という問題意識が不可欠。
  - 社会課題への関心が薄い層を巻き込み、主体的な市民を育成していく仕組みが必要。

- **具体論（事例・手立て）**
  - 好事例として東近江市「三方よし基金」や北海道白糠町が参考に挙げられた。

・松阪市内では NPO や市民活動団体が多数存在しており、活動は活発な方と考えられる。ただ、より大きな目的のために同じ志向をもつ団体や異業種の団体などと結びつくなど、つながりたい時につながられる仕組みがないため、より大きな課題解決のために地域として連携している感は薄い。
・ただ、松阪市においても人口減少・高齢化が進み、さらに社会課題が多様化・複雑化する可能性も鑑みながら、松阪市・市民・子どもたちの未来のために、より広域・多面的に様々な主体が連携して地域をよりよくしていく必要がある。
・地域の役員高齢化、意欲ある潜在的参加者の活用困難、市補助金の硬直化などの現状の課題もある。

3. 多面的中間支援組織の目的・必要性・手段・課題

＜多面的中間支援組織の目的＞

➢ **要旨**（前表の転記）

令和6年度中心に集約された概念である「多面的中間支援組織」は、単に資金を渡す・集める場にとどまらず、人・情報・モノといった様々な資源を循環させ、地域全体を有機的につなぐ「ハブ」の役割を担うことが期待される。その目的は、公益的活動への理解者や実践者を増やし、双方向的メリットを生み出しながら、地域コミュニティ全体の活性化につなげることである。

➢ **抽象論（理念・考え方）**

・「お金を渡す」以上に、地域全体が活性化する仕組み（公益への理解者増、社会課題への関心喚起）が重要。
・公益的な市民活動を理解し、双方向のメリットを生む関係性づくりが求められる。
・情報不足・動機付け不足の層に対し、関わる意義や将来イメージを提示することで参加や理解を促す。
・「公益に関心を持つこと」自体を当たり前にする社会風土づくりが、この組織の根底的目的であり、それによって地域課題への能動的参加を促す。

➢ **具体論（事例・手立て）**

・東近江市では「お金を道具に関係性を構築する」取り組みが成功を収めている。具体的には、ファンドを核に人が自然と集まり、そこでノウハウやリソースが交換され、新しい活動が生まれるといった循環が生じている。また、単に資金支援ではなく、一例として空き家の活用を促す場づくりや、広告・印刷・デザインなどのスキル提供者を巻き込むなど「非金銭的支援」も包括することで、支援の幅が広がる。
・コミュニティファンドは「地域のお財布」として、少額の出資を多くの人から募ることで、地域内に多様な参加者・支援者ネットワークを生むものであり、そのプロセスで、知らなかった企業活動や NPO の取り組みが可視化され、理解・評価・関心が高まる可能性や、様々な関係団体の巻き込み強化や、楽しさややりがいの醸成も期待される。

＜多面的中間支援組織の必要性＞

- **要旨**（上記の表の転記）

現在、松阪では積極的に活動している市民活動団体が、中間支援組織を含めて多く存在する。ただし、今までは、その団体・拠点同士が手を組み、さらに幅広い人々や団体を巻き込んだり、ヒト・モノ・カネ・ノウハウといったものを横断的に、つなげる組織や場所はなかった。

さらに、社会的には、人口減少や高齢化、地域を支える人々の減少、多様化する価値観などを背景に、地域課題・利害関係者（ステークホルダー）の多様化・複雑化などがみられ、課題解決は行政単体、市民活動団体単体だけでは限界がある面も多くなってきている。

そのような中、真の課題解決のためには、分野横断的な対話や連携が求められ、既存のハブとされていた市民活動センター、商工会議所、住民自治協議会、社会福祉協議会などが持つ機能をさらに横断的につなげ、新たな「フラットなプラットフォーム」を形成すること、いまの松阪市における市民活動の活発な動きを、新しい仕組みで得意分野や役割を持つ団体同士をつなげ、今まで以上に力を発揮できるようにする『もう一段階上のつなぎ手』が必要であることが研究会において議論された。

- **抽象論（理念・考え方）**

・多様な主体が「対等」に集い、情報や資源を交換できる仕組みが不可欠。
・「つながることでどんな価値があるのか」という実質的メリットを可視化しなければ、人々は動きづらい。
・ワクワク感や当事者意識、そして双方向的な恩恵の存在を実感できる「中間支援組織」は、こうしたバリアを取り払い、心理的・情報的ハードルを下げる場とすることが期待される。
・繋がりを強制せず、必要なときにアクセスできる場の重要性。

- **具体論（事例・手立て）**

・松阪市には多くの NPO や市民活動団体が存在し、他の地域に比べて積極的に活動を行っているということを研究会メンバーで共通認識とされた。
・一方、より大きな目的のために互いにつながる機会の少なさや、そもそも一括りにされることに抵抗がある団体もいること、さらに市民活動団体自身が必ずしも、いつも他の団体とつながりたいわけでなく、必要な時につながりたいとするニーズも研究会では議論された。
・また、企業側も NPO の活動内容を十分に理解しておらず、逆に NPO 側も企業の CSR や SDGs 推進状況を知らないため、「お互いの公益的な取り組みを知らず、機会を逃している」面も考えられる。
・多面的中間支援組織はこうしたミスマッチや情報不足を解消するために、従来の中間支援組織をさらに包括的にまとめ、誰もが気軽に相談・集まれる場があることが望ましいとされる。
・これにより、松阪市側または市民活動側で知った「こういう課題で助けが欲しい」などといったニーズや情報を共有し整理し、適切にマッチングすることが可能になる。
・また、東近江のように人材発掘や学習会を定期的に実施し、企業と NPO 双方の活動を「見える化」し、評価・称賛する仕組みを取り込むことで、双方のモチベーションを高めることも考えられる。こうした組織の存在が、あらゆるセクターの巻き込みを容易にする。

＜多面的中間支援組織の手段＞

- **要旨**（上記の表の転記）

　多様な主体が集まる「場」づくり、情報発信、マッチング機能、伴走支援、コミュニティファンド機能、共感を生むストーリーづくりなど、多面的な施策が必要。人が来てもらうことを待つのではなく、自らおせっかいを焼きにいく仕掛けや、小規模での開始、成功例の共有を通じて徐々に裾野を広げる。

- **抽象論（理念・考え方）**

・組織は単なる情報掲示板ではなく、人を巻き込み、具体的に市民の方々にどう関わってほしいかといった「関わりしろ」を示し、共感・動機付けを創出する。
・ボランティア活動・社会貢献は一方向でなく双方向のメリットがあることを伝える必要がある。
・スケールは小さくてもよいので、積極的な誘い込み、越境的つながり、評価・フィードバックによる循環型支援体制を構築する。

- **具体論（事例・手立て）**

・東近江の例：300 万円の出資を少額・多口で集め、濃密な信頼関係構築。
・情報発信：ウェブサイト、SNS、ローカルメディアなどを活用し、活動報告や成功事例、参加者の声を定期的に発信する。
・マッチング支援：企業と NPO、地域団体を引き合わせるイベント、相談窓口、コーディネーター配置を通じ、ニーズとリソースを繋ぐ。
・資金調達手法：コミュニティファンド、クラウドファンディング、少額寄付の積み重ねなど、多様な資金流通モデルを試行し、出資者に対する報告・フィードバックを丁寧に行う。
・人材育成：助成金申請のノウハウ研修、広報戦略セミナー、異業種交流会などを開催し、団体の自立度や発信力を底上げする。
・コミュニティ形成：商店街、カフェ、美容室、薬局など日常接点を持つ場を活用し、自然なかたちで情報と人を繋げる。地元に根付いた拠点から積極的に声掛けする「おせっかい」なアプローチも有効。

＜多面的中間支援組織の課題＞

- **要旨**（上記の表の転記）

　「コミュニティファンド」という名称がやや先行し、議論が資金面へ偏りがちになったり、行政が関わることで組織の独立性やフラットさが損なわれたりする懸念などの課題が議論された。

　さらに、組織を立ち上げても広く認知されなければ機能しない、短期的成果が求められがちな中で、長期的視点で共感性を醸成することの難しさなど、数多くの課題が横たわっている。

　短期で成果を出すより、丁寧な共感醸成と巻き込みが必要であることが合意された。

- **抽象論（理念・考え方）**

・多面的中間支援組織は「つくれば終わり」ではなく、継続的な信頼醸成、情報発信、双方向の対話、参加者の裾野拡大といった継続的努力を要する。
・そもそも市民が「今のままでも悪くない」と感じていると、積極的な行動は起こりづらい。

・ゼロをプラスにするには強いモチベーションとアピールが必要であり、そのためには地道な説得や巻き込み、シンポジウム開催や報告会などを通じて理解者を増やすことが重要。
・また、行政・企業・市民団体・個人といった立場や価値観の違いを超えたフラットな組織設計は容易ではなく、時間をかけた調整が求められる。

- **具体論（事例・手立て）**
  ・名称・概念の問題：ファンドにこだわらず、「多面的中間支援組織」という概念をわかりやすく説明し、誤解を生む可能性を減らす。
  ・時間的課題：東近江の例でも、共感形成やネットワーク拡張に数年単位を要した。松阪市でも拙速を避け、じっくりと醸成期間を確保する。
  ・広報力不足：組織を立ち上げても市民が知らなければ意味がない。成果報告、成功事例の共有、メディア露出拡大、口コミ拡散など、戦略的な情報発信を行う。
  ・行政介入の度合い：行政がどの程度関わるかのバランスを検討し、過保護ではなく適度なサポートにとどめつつ、自走的な市民主体の仕組みに育てる必要がある。

第5章　今後の動き・想定されるステップ案

本章では、次年度以降に設立が予想される設立準備委員会を見据えて、多面的中間支援組織の設立に向けて想定されるステップを記載するもの。

前提：「誰もが主体であり、利用するもの」という視点を重視

※今後想定される動きは、本報告書の読み手自身も参加者の一人として関わってもらうことを重視。

ステップ　1：ビジョンとミッションの明確化

観点：設立の意義や目的、地域社会における役割

・多面的中間支援組織として、長期的なビジョンやミッションを再確認し、関係者全員で合意する。
・地域や関係者（報告書の読者を含む、多様な立場の人々）にどのような価値を届けるのか、具体的な目標を定める。
・ミッションに基づいて、短期・中期・長期の目標を設定し、「何をすべきか」を明らかにする。

ステップ　2：主要な機能とサービス内容の設計

観点：支援提供の具体的な形態（ヒト・モノ・カネ・情報）

・人材支援、物資供給、資金提供、情報提供など、提供する機能ごとに具体的なサービス内容を決める。
・各機能の提供方法や条件、必要なリソースを洗い出し、外部委託や協働先の検討を行う。
・サービスが地域や利用者（市民、団体など）にとってどんな役立ち方をするのか、利用プロセスを簡潔な図で示し、改善点も明確化する。

ステップ　3：組織構造と役割分担の確立

観点：運営の透明性・効率性・参加者の役割分担

・理事会、各種委員会、運営チームなど組織の運営体制を整え、役割分担を明確化する。

・運営母体としてどのような形態が適切か、活動拠点のあり方（特定の施設か、複数の拠点を活用するのかなど）も含めて検討を行う。
・プロジェクトごとに担当者を定め、定期的な進捗管理の仕組みを決める。
・透明性確保のため、ルールやガイドラインを作成し、外部の関係者や支援者にもわかりやすく共有する。

ステップ 4：資金調達とコミュニティファンドの導入計画

観点：持続可能な資金調達の仕組み

・組織運営に必要な初期資金や運営資金の調達手段を検討する。（例：行政からの補助、地域住民からの少額寄付、イベント収益など）
・各プロジェクトで活用できる資金調達手段（寄付、助成金、受託事業など）を整理・標準化する。
・コミュニティファンドを活用する際の資金管理や運用ルールを明確にし、透明性・信頼性を確保する。
・支援者（スポンサー、市民）への呼びかけ方や参加のメリットをわかりやすく示し、「自分も支えられる」という意識を高める。

ステップ 5：広報とコミュニケーション戦略の策定

観点：地域社会への浸透と認知度向上

・組織の目的や機能を効果的に伝えるためのメッセージづくりやブランドイメージを定める。
・ウェブサイト、SNS、地域イベントなど、伝達手段を選び、ターゲットに合わせた情報発信を計画する。
・参加者や支援者と双方向で交流できる場を整え、フィードバックを得る仕組みをつくる。
・定期的なイベントや説明会を開くことで、「こんな関わり方があるんだ」と市民が気づき、参加しやすい雰囲気を育む。

ステップ 6：モニタリングと評価体制の整備

観点：継続的な改善と成果の評価

・活動成果を測る指標（KPI）を設定し、どの程度目標を達成しているか定期的に振り返る。

・定期的に報告書を作成し、組織内外（市民、支援者、行政）へと情報共有し、透明性を高める。
・レビューを通じて改善点を洗い出し、サービスや運営方法をアップデートすることで、より多くの人が関われる仕組みにしていく。

第6章　5W1H と複数視点からの課題・ポイント

第6章に加えて、**「設立準備委員会、チャレンジャー、サポーター、支援に賛同しない人」**といった4つの立場・視点に 5W1H（When, Where, Who, What, Why, How）の重ねることで、今後の想定される課題やポイントについて整理を行った。

(1) 設立準備委員会（組織設計・推進主体）の視点

- ✓ **Why（なぜ）**：なぜこの組織が今必要なのか？「行政の限界」「多様化した課題」「既存連携不足」などの根拠を明確に示す必要がある。
- ✓ **Who（誰を巻き込む）**：企業、NPO、市民、行政関係者など、多様なステークホルダーを対象にするが、それぞれに異なる動機・目標があることを前提に、誰に重点を置くか戦略を練る必要がある。
- ✓ **What（何をする）**：資金ファンドだけでなく、人材育成、マッチング、情報集約、信用付与など、多面的な機能を示し、具体的なメリットを可視化する。
- ✓ **Where（どこで）**：行政施設、市民活動センター、オンラインプラットフォーム、地域のカフェなど、アクセスしやすい場所・場づくりを検討。
- ✓ **When（いつ）**：短期的成果は困難。数年単位の長期戦略が必要で、年度ごとのマイルストーン設定が求められる。
- ✓ **How（どうやって）**：共感醸成イベント、勉強会、シンポジウム、個別訪問など、おせっかいを焼くアクションが必要。単純な情報発信ではなく、対話型・伴走型の支援。

(2) チャレンジャー（新規事業や活動に挑戦する主体）の視点

- ✓ **Why**：なぜこの支援組織の存在がチャレンジャーに有益か？困難な資金調達、人材不足、ノウハウ不足を解決できる場になるかどうかが鍵である。
- ✓ **Who**：チャレンジャー自身も多様なバックグラウンドを持つ。自分と共感しあえるパートナーやメンターが存在するか。
- ✓ **What**：具体的なサポート内容（助成金情報、投資家マッチング、専門家アドバイスなど）が明示されれば参加しやすい。
- ✓ **Where**：チャレンジャーは時間や資源が限られるので、オンラインでアクセス可能な情報基盤や、身近な拠点などの整理が重要である。
- ✓ **When**：立ち上げ時点でどの程度サポートがあるか、フェーズに応じてどのような関わりがあるか、明確化が必要である。
- ✓ **How**：ハンズオン支援、トライアル的な小口ファンド、個別伴走などチャレンジャーが「今すぐ使える」仕組みが求められる。

(3) サポーター(資金・労力を提供するが主体的には動かない協力者)の視点

- ✓ Why:なぜサポートすべきか。社会的意義や将来的リターン、評価・可視化システムがあるかどうかが重要である。
- ✓ Who:信頼できる中間支援者やオピニオンリーダーがいれば動きやすい。
- ✓ What:具体的な支援方法(少額寄付、スキル提供、広報協力)と、それに対する社会的評価やお墨付きがあると参加しやすい。
- ✓ Where:接点を増やす(イベント、ネットワーク会合)ことで、気軽に様子見や試行参加が可能になる。
- ✓ When:支援を行った後、どのタイミングで成果報告やフィードバックがあるか。スピード感や見える化も大事である。
- ✓ How:評価指標や成果の見える化、感謝・称賛などのインセンティブ設計がポイントである。

(4) 支援に賛同しない人(無関心・反対派)の視点

- ✓ Why:なぜ自分が動く必要があるのか、そもそも共感できていない。動く必然性が感じられない限り参加しない。
- ✓ Who:既存の利害関係者が互いをかばい合うクローズドな場なら不信感が増大する。
- ✓ What:彼らが動くには、「これがないと将来不都合が起こる」など、切実な理由や痛み・損失回避のロジックが必要かもしれない。
- ✓ Where:自ら近寄らないので、情報が届くチャネルがない可能性がある。多方面からの発信や、日常生活圏への浸透が求められる。
- ✓ When:長期的にじわじわと理解・関心を醸成する必要がある。
- ✓ How:懐疑的な人には対話、個別訪問、第三者評価、他地域成功例の紹介など粘り強いアプローチが必要である。

これら4つの視点・5W1Hからは、「なぜ誰が何をどのようにいつどこで」という基本要素がまだ流動的で、特定セグメントごとのコミュニケーション戦略や参加インセンティブ設計が未整備であることが見えてくる。

以 上