

環境省中部地方環境事務所 平成 25 年度事業

平成 25 年度

サステナブルビジネスを推進するプロセス  
マネージャーの活用基盤整備業務 報告書





# 平成 25 年度 サステナブルビジネスを推進するプロセス マネージャーの活用基盤整備業務 報告書

## もくじ

もくじ	1
1. 業務概要	3
1-1. 業務目的	3
1-2. 業務の内容	3
1-3. 実施時期	5
1-4. 実施体制	6
1-5. 業務のまとめ	7
1-6. 今後の課題	9
2. プロセスマネージャーへの支援の実施	11
2-1. 一般社団法人 CLEAR WATER PROJECT への支援	11
2-2. リユースビン・地酒「めぐる」プロジェクトへの支援	25
2-3. プロセスマネージャーを行っていて難しいと思った点	38
2-4. プロセスマネージャーを行ってのメリット	39
3. 検討会「サスプログラム委員会」の開催	41
3-1. サスプログラム委員会の概要	41
3-2. 「サスプログラム委員会」中間報告会の内容	41
3-3. 「サスプログラム委員会」最終報告会の内容	42
4. プロセスマネージャーによる支援のための会議の開催	44
4-1. プロセスマネージャーによる支援のための会議の概要	44
4-2. プロセスマネージャーによる支援のための会議進行記録	45
5. プロセスマネージャーとして活動するメリットの見える化	52
6. プロセスマネージャー活動及び活用のためのマニュアル	52
7. 参考資料 (サスプログラム委員会 進行記録)	56



# 1. 業務概要

## 1-1. 業務目的

持続可能な社会を実現するためには、地域の企業、自治体、NPO、市民といったさまざまな主体が協働して自然エネルギーや未利用資源の活用・保全といった環境保全に資する事業を展開することで地域社会を活性化し地域社会に変革をもたらす協働事業活動を担う事業型の環境NPOや企業の活躍が必要不可欠であることから、中部地方環境事務所では昨年度、一般的に事業性が低い環境保全効果の高い事業の実施を通じてまちづくりや地域活性化といった地域の経済社会にも付加価値をもたらす事業（以下「サステナブルビジネス」という。）の起業・持続的経営を促すための支援として、「サステナブルビジネス支援連携体制構築等業務」を実施し、事業の伴走者（以下「プロセスマネージャー」という。）による支援とネットワークによる地域における恒常的な支援体制の構築を図った。

本年度は、昨年度事業の成果を踏まえ、サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用が広がるための基盤を整備することを目的とした。

なお、本年度は、中部地方環境パートナーシップオフィスの事業の中でサステナブルビジネスの事例の収集・優良事例の事業化プロセスの可視化、サステナブルビジネスの課題改善及び支援体制の構築を進めることとしており、本事業はその取組を補完するものであり、実施に当たっては同事業とも連携して中部地域におけるサステナブルビジネスの醸成と拡大・発展を目指すものとした。

## 1-2. 業務の内容

実際にサステナブルビジネスを実施する事業者に対する支援を行っているプロセスマネージャーに対する支援を通じて、支援によってプロセスマネージャーが身につけることのできるスキル等を分析し、もってプロセスマネージャーによるサステナブルビジネス支援体制の発展に資する資料を作成するため、以下の事業を実施した。(1)～(5)の詳細実績は、本報告書の2章～6章に掲載した。

### (1) プロセスマネージャーへの支援の実施

実際にサステナブルビジネスを実施する事業者として、一般社団法人 **clear water project** 及び リユースビン・地酒「めぐる」プロジェクトの2事業者に対する支援を行ったそれぞれのプロセスマネージャーに対し、9月から1月にかけて毎月一回、具体的な支援内容の聞き取りと支援手法のアドバイスを行った。

## (2) 検討会の開催

(1) の実施のため、及び(1)で把握したプロセスマネージャーによる支援結果を踏まえて検討するため、サステナブルビジネスに関し知見を有する有識者(2名)及び企業、金融機関、NPO等サステナブルビジネス支援者による検討会「サスプログラム委員会」を平成25年12月9日(月)と平成26年1月29日(水)の2回開催した。その内容は以下のとおりである。

- ア サステナブルビジネスを支援するプロセスマネージャーの当該支援方法の検討
- イ プロセスマネージャーとして活動することによって得られるメリットの検討
- ウ プロセスマネージャーとして活動するため及びプロセスマネージャー活用のための効果的かつ効率的な方法、手順等の検討

## (3) プロセスマネージャーによる支援のための会議の開催

支援を行うプロセスマネージャーの募集と、プロセスマネージャーとの本事業の目的、実施方法等の共有及びプロセスマネージャー能力の向上とを目的とした会議を平成26年2月13日(木)に開催した。

## (4) プロセスマネージャーとして活動することによって得られるメリットの見える化

プロセスマネージャーとしてサステナブルビジネスを支援したいと思う人たちをより多く集めるため、上記分析を踏まえ、プロセスマネージャーが身につけることのできるスキル等について分かりやすくまとめた企業、行政、プロボノ等に向けてのPR資料を作成した(A4版4頁)。

## (5) プロセスマネージャー活動及び活用のためのマニュアルの整理

プロセスマネージャーを行おうとする者と活用しようとする事業者との活動に資するため、プロセスマネージャーの派遣に至るまでのプロセス、協力内容、協力期間等プロセスマネージャーの活動及び活用のための効果的かつ効率的な方法、手順を整理した(A5版16頁)。

## (6) 成果の取り纏め

業務の内容と成果を報告書として取りまとめた。

### 1-3. 実施時期

本業務は平成 25 年 7 月 24 日～平成 26 年 2 月 28 日を業務履行期限とし、次のスケジュールにて実施された（表内の網掛け部分が本業務範囲）。

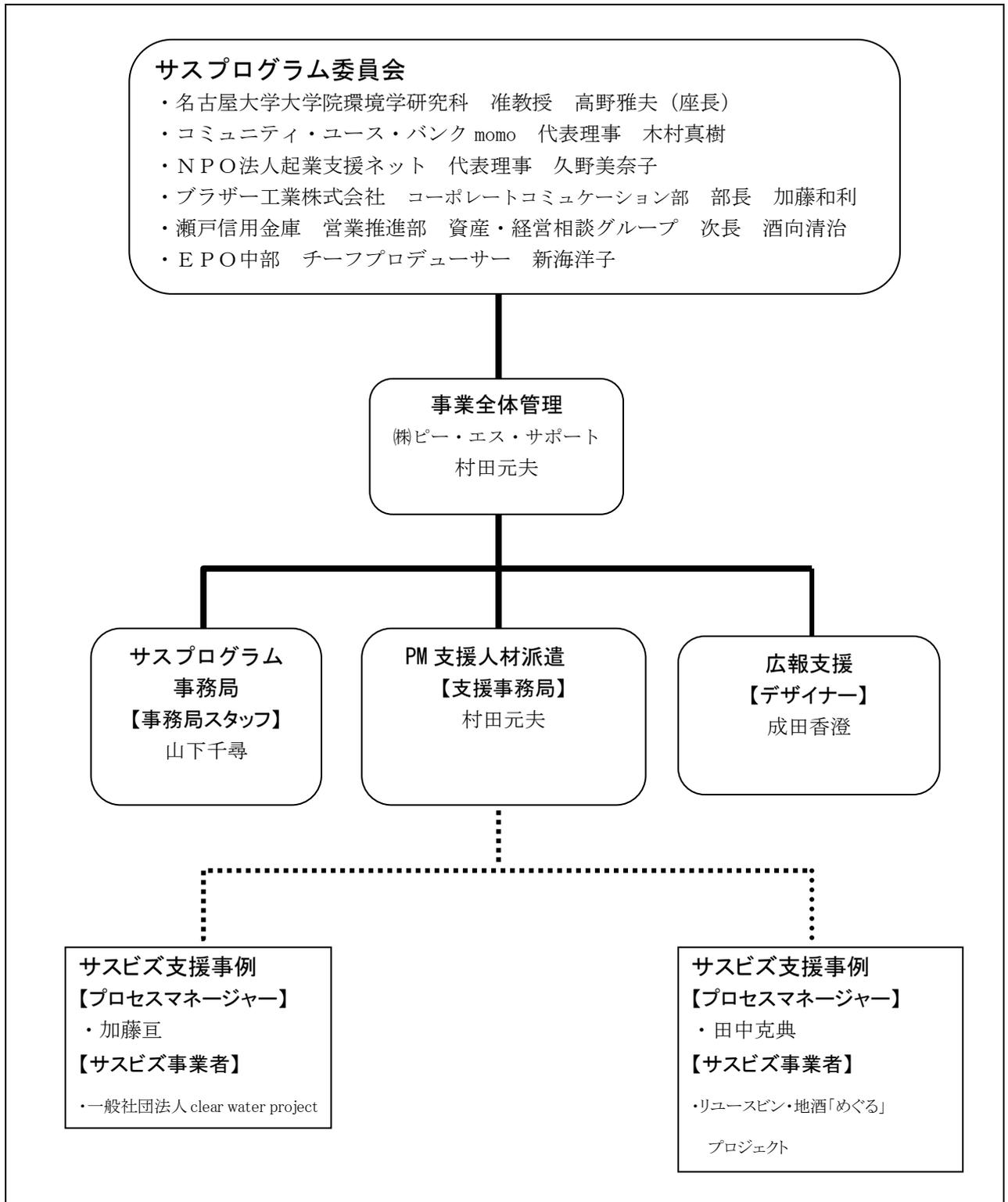
時期		業務内容							
		サスプログラム		PM派遣業務			成果物	EPO中部より	
		委員会	千年ゼミ	PM支援会議	Clearwater project	リユースビ ン・めぐる	マニュアル 報告書	サスビズ事例 調査	
平成 25 年 7 月	中旬	■準備会	●						□第1回会議
	下旬	☆請負契約							
8 月	月上旬	委員選任							
	中旬		●						
	下旬			PM募集	事業者選定	事業者選定			
9 月	月上旬								△協働会議
	中旬		●						
	下旬								
10 月	月上旬								
	中旬		●						
	下旬								★ ★
11 月	月上旬								★ ★
	中旬		●						
	下旬								★ ★
12 月	月上旬	■第1回							△協働会議 □第2回会議
	中旬		●						★
	下旬								★
平成 25 年 1 月	月上旬								★ ★
	中旬		●					PMマニュアル	◇協働シンポ
	下旬	■第2回						PR資料	調査報告
2 月	月上旬								
	中旬		●	◆PM会議				報告書	◇意見交換会
	下旬							印刷	

\*上記、サスプログラム「千年ゼミ」は、本業務外の自主事業であるが、関連事業として掲載

\*上記最右列、「EPO中部より」に関する業務は、本業務とは別であるが、関連事業として掲載

#### 1-4. 実施体制

本業務は、株式会社ピー・エス・サポートが業務実施者となり、以下の関係者と連携して実施した。



## 1-5. 業務のまとめ

本業務の実施を通じて得られた所見を下記に整理する。

### (1) 有料型と無料型のプロセスマネージャー

本業務は、サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用が広がるための基盤を整備することを目的とした。本年度実施したプロセスマネージャーによる2つの支援事例となったサステナブルビジネス事業者からは、支援に対する高い評価を得ることができた。本業務の支援期間（約6ヶ月弱）を終えても、ぜひ継続的に支援してほしいとの要請が事務局に来ているように、個別には満足度の高い支援であった。

しかし、昨年度実施した業務により登録された23名のプロセスマネージャー候補者の中から支援先事業者のニーズに合う人材を事務局が選定し、支援を依頼することができたが、そのマッチングにおいて偶然性を拭い去ることはできていない。

また、依頼したプロセスマネージャーは、独立した中小企業診断士（加藤亘氏）と中堅企業のサラリーマン（田中克典氏）で、田中氏のケースでは、プロボノとして参加した企業退職者（星野和平氏）が補助的に関わることで、2事例とも事業者の要望に合わせて支援時間を比較的自由に設定できたことが、満足度に貢献している要素がある。プロセスマネージャーの活動報告書を見てもわかるが、支援者の時間的負担は、事務局の想定をかなり超えるものであった。

プロセスマネージャー(PM)の育成と登用		
	有償PM	無償PM
活動領域 主な役割	領域: サブサービスの社会的価値向上 ・右記に加えて、①事業診断 ②地域診断事業(地域資源の見える化) ③支援プランの作成 ④外部資源のコーディネート ⑤支援ネットワークづくり	領域: チーム力向上 ・事業者の聞き役 ・①インタビュー機能 ②フィードバック機能 ③アセスメント機能 ④コーディネート機能 ⑤フォロー機能
必要な スキル	・地域の仕組づくり(相互支援コミュニティの構築) ・問題解決力(社会課題と事業課題の統合的解決) ・コーディネート力(地域資源の活用)	・コミュニケーション力(チーム形成) ・問題発見力(事業課題の発見) ・伴走力(支援プランの提案と進捗フォロー)
PMになる メリット	・上記のスキルが身につく ・新たな、異質な人脈を構築 ・支援の専門家として道を拓く	・上記のスキルが身につく ・チーム内交流 ・経営者の視野を体験 ・異質な地域の人脈と出会う
人材調達 ルート	・独立系の中小企業診断士 ・経験豊富な定年退職者 ・若手社会起業家(修行として)	・プロボノ(専門支援の経験3回以上) ・企業内診断士(資格更新要件が達成) ・定年退職者(サービスに共感する)
課題	・上記を満たす人材は稀であり、育成に時間がかかる	・プロボノ派遣する組織の協力が不可欠 ・サービスや地域課題を理解する機会 ・事務局の支援機能強化が不可欠

以上のことから、偶然性や個別の突出した力量に頼りすぎることなくプロセスマネージャーの活用が広がるための基盤を構築するためには、いくつかの課題があることが見えてきた。その一つが、支援サービスの対価を受け取る有料型のプロセスマネージャーと対価を受けず、人材育成効果等をメリットとする無料型のプロセスマネージャーを分けて、支援領域や役割を区別する考え方で、前ページの図表のように整理した。

有料型と無料型のプロセスマネージャーを分けることで、経験とスキルをすでに持った少数の有償型プロセスマネージャーを探す活動と、サラリーマンを多く抱える企業や行政機関に向けた、無償型プロセスマネージャー登録要請への活動を分けて進めていく方向性を見出すことが可能となった。

## (2) 人材育成に有用なプロセスマネージャー業務

本業務による支援活動や、サスプログラム委員会の各委員が実践しているプロジェクトからプロセスマネージャー及びプロボノ活動による人材育成効果が実証されてきた。その成果は、(4) プロセスマネージャーとして活動することによって得られるメリットの見える化業務としてA 4版4ページのデータ、(5) プロセスマネージャー活動及び活用のためのマニュアルの整理業務としてA 5版16ページのデータに活かすことができた。

その要点は、以下の通りである（無償型プロセスマネージャーを想定）。

### プロセスマネージャー業務のミッション

- ① 事業や地域の課題を発見すること
- ② 事業者の社会的価値を高めること
- ③ 事業者を核にチームを形成すること

### プロセスマネージャー業務の内容

#### 【徹底的に話を聴く】

- ① 事業者やその関係者から「徹底的に話を聴く」

#### 【資源の見える化】

- ② 事業の経営資源及びそれを取り巻く地域資源を整理し、見える化

#### 【支援プランの作成】

- ③ 事業者のニーズを整理してうえで必要な支援メニューを提案

#### 【外部資源のコーディネート】

- ④ 支援チームを形成するために必要な外部資源をコーディネート

#### 【事業の進捗フォロー】

- ⑤ 事業者のコーチ的な役割で、事業の進み具合をフォロー

## プロセスマネージャー業務の人材育成につながるメリット

### ① 仕事に役立つスキルが身につく

地域課題に立ち向かう社会起業家や事業者を核に相互支援のチームを形成する活動場面で、コミュニケーション力、コーディネート力、マネジメント力などが実践を通して身につきます。中でも、「聴く力」の醸成を重視しています。

### ② 経営者の視野に触れることができる

地域課題の解決に取り組む社会起業家や事業者の目線に触れ、共に経営や地域の課題に立ち向かうことで、既存の業務では得ることのできない視野を身につけることができます。

### ③ 支援チームの中で化学反応が起きる。

異質な専門性や経験を持つ支援チームのメンバーから学ぶことは多くあります。組織や部署を超えた課題解決チームの編成により化学反応が起き、創造的な交流が生まれます。

### ④ 社外の人脈が構築できる

多様なセクター、多様な専門家とともに協働プロジェクトを展開することで、組織内では得られない仲間ができ、未来の仕事につながるあなた独自の人脈が構築できます。

## 1-6. 今後の課題

一般的に事業性が低い環境保全効果の高い事業の実施を通じてまちづくりや地域活性化といった地域の経済社会にも付加価値をもたらす事業であるサステナブルビジネスを支援するための連携体制を構築するためには、今後、以下の活動を展開することが期待される。

### (1) プロセスマネージャー及びプロボノを送り出す企業等への協力要請

より多くの企業や行政機関が、社員や職員をプロセスマネージャー及びプロボノとして派遣し、サステナブルビジネス支援に協力してくれるよう人材育成効果をはじめ多様なメリットを訴求する機会を増やす。支援活動に社員を派遣する先進的な企業の集まりとして「サスビス支援リーダーズ・パートナーシップ」を企画する。

### (2) プロセスマネージャー及びプロボノの養成と登録の促進

上記企業や行政機関の協力を得て、プロセスマネージャー及びプロボノとしてサステナブルビジネス支援に携わってみたい人材に対し、支援者養成研修を開催する。支援の基礎的な姿勢とスキルを身につけて、サステナブルビジネスの支援者として多くの登録者を獲得する。

(3) サステナブルビジネスの自立発展を促すノウハウ研究

消費者のためにもなり、地域社会のためにもなり、持続可能な社会の実現に貢献するビジネス、商品、サービスについて、その開発、市場の作り方や消費者への訴求の仕方（マーケティング）、持続可能な社会への貢献度合いの強化等について、専門家や企業担当者を集めた研究会を開催する。

(4) 優良な事業を認定し、事例研究会を開催

「これぞサステナブルビジネス!」「こういう事業を増やしていきたい!」という事例をピックアップし、その事業概要や事業化に至る経緯を定期的取材し、見える化する。優良事業と認定されたサステナブルビジネスの事例研究会をワールドカフェ方式で開催、参加者に効果的な学びの機会を提供する。

(5) サステナブルビジネス支援事例の積み重ね

中部地方環境事務所の協力のもと過去3年間に亘って実施してきたサステナブルビジネス支援の活動を継続して積み重ねる。過去に支援してきた6事業所が地域にもたらす環境保全効果や経済的価値及び社会的価値を評価しつつ、持続可能な発展モデル事業例としてフェイスブックやWEBやマスコミの協力を得て広報していく。同時に、新たなサステナブルビジネスに対して支援実践を重ね、成功モデルを数多く輩出し、一般に訴求する力を持つ。

(6) サスプログラム千年ゼミの継続

サステナブルビジネス事業者やその支援者が定期的に集まり、対話を重ねる場として機能してきた「サスプログラム千年ゼミ」は、今後も継続して実施する。名古屋大学大学院臨床環境学コンサルティングファームが今年4月より正式に開業することになるが、これと連動させることで、さらなる効果を期待したい。

(7) 上記の事業を適正に機能させ、支援連携体制を進化させるために「サスプログラム委員会」は、今後も定期的開催する必要がある。

## 2. プロセスマネージャーへの支援の実施

### 2-1. 一般社団法人 clear water project への支援

平成25年度サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備業務 活動報告書  
(平成 2013年 9月活動分)

プロセスマネージャー氏名			加藤 亘			支援団体名	一般社団法人 Clear Water Project			
プロセスマネージャーが記入							事務局コメント (状況判断、プロセスマネージャーとの連絡状況など)			
活動状況 (会合、作業、交渉など)			進捗状況判断	課 題	対応方針					
日付	内容	面談者								
9月8日	会合	村田 加藤亘	初回会合のため無し	<ul style="list-style-type: none"> <li>活動資金の不足</li> <li>アプリ利用者数の不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業化プランの検討</li> <li>協働できそうな事業者・行政の紹介</li> <li>協力する個人の紹介</li> </ul>	<p>会社員ではなく、独立している専門家（中小企業診断士）のプロボノという位置づけで、プロセスマネージャー（以下PM）を依頼した。</p> <p>Clear water project と加藤亘さんとPSサポートの3者で本事業の同意契約書を交わした。</p>				
9月22日	会合	村田 加藤亘	<p>事業化プランにつき18項目の案出しを行い、会合にて優先度を判断。 名古屋市緑政土木部の勉強会を紹介、10/8に参加予定</p> <p>土木技術コンサルタントを紹介、9/24に訪問予定</p> <p>協力個人は未紹介、一般層巻き込みへと対象を広げる</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当面の資金不足</li> <li>一般層巻き込みのイメージ不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優先度の高い事業化プランにつき対応を進める</li> <li>一般層巻き込みのイメージ固め</li> <li>事業化プランの検討</li> </ul>	<p>PMの役割として、事業の経済的価値向上でなく、社会的価値向上をメインに支援するという方針であったが、事業者の経営上を鑑み、営業支援的な要素が強まった。</p>				

平成25年度サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備業務 活動報告書

(平成 2013 年 10 月活動分)

プロセスマネージャー氏名			加藤 亘	支援団体名	一般社団法人 Clear Water Project	
プロセスマネージャーが記入						
活動状況 (会合、作業、交渉など)			進捗状況判断	課題	対応方針	事務局コメント (状況判断、プロセスマネージャーとの連絡状況など)
日付	内容	面談者				
10月4日	定例会合	加藤亘	一般層における巻き込み対象を考慮中、名古屋市緑政土木部の勉強会にて継続検討  信金および土木施工業の紹介  岐阜大の実証実験は継続中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受注が本格化するまでの資金が不足</li> <li>・一般の方がアプリを利用する仕組みが無い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業化プランの検討</li> <li>・協働できそうな事業者・行政の紹介</li> <li>・一般に有用な情報を開示できる機能検討</li> </ul>	事業者のニーズを見て必要と思われるプロボノを検討したい。  今の状況であると、行政の河川工事や企業の土木工事の発注状況に詳しいプロボノがいれば、ニーズに応えられるように思う。
10月8日	ブレイクスルー思考研究会との勉強会	加藤亘	勉強会へ瀬川代表、越澤さんとともに参加  巻き込むべき一般層のイメージと、彼らの使用目的の例を得た	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般層がAQMAPを使う目的の検討不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般層が使いたくなるような仕組み作り</li> <li>・一般層における他のターゲットの模索</li> <li>・勉強会への継続参加(思考/仕組み設計のプロセスが途中で終わっているため)</li> </ul>	PMが関わる研究会に連れて行ってもらい、研究題材となることでお互いに学ぶ行為は、有効である。
10月18日	定例会合	加藤亘	団体側は訪問先に打診された開発が佳境に入っているためストップ気味  名古屋市緑政土木部の勉強会でAQMAPをテーマに11月も継続することを決定  岐阜大の実証実験は岐阜市へ提案する予定  株式会社化は受注案件によることを確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協力者の役割が決まっていない</li> <li>・会員制の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会員のレベル分け案を作成</li> <li>・会員制度の整備案作成</li> <li>・レスキューストックヤードの紹介</li> </ul>	AQMAPのコア技術からして、防災系のNPOを紹介し、技術用途を探るのは有効である。ただし、売上を計上するには時間がかかることを配慮したい。

平成25年度サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備業務 活動報告書

(平成 2013 年 11 月活動分)

プロセスマネージャー氏名			加藤 亘			支援団体名	一般社団法人 Clear Water Project		
プロセスマネージャーが記入							事務局コメント (状況判断、プロセスマネージャーとの連絡状況など)		
活動状況 (会合、作業、交渉など)			進捗状況判断	課題	対応方針				
日付	内容	面談者							
11月6日	定例会合	加藤亘	岐阜大の井戸マップは提案活動中  株式会社化は実現方向  会員制度の原案作成	・岐阜大案件は感触悪く、とれるかどうか不明  ・一般層の協力メニューに充実が必要	株式会社化は方針会議を持つことを決定  一般協力メニューは団体側にて検討継続	株式会社を設立して、外部から資本を到達する場合でも、事業の受注見込みがある程度見込めないと賛同する投資家は稀であると考えられる。			
11月12日	ブレイクスルー思考研究会との勉強会	加藤亘	勉強会へ瀬川代表、越澤さんとともに参加  巻き込むべき一般層に対する仕組み設計をすることで現実的な解決策の例を得た	・一般層が AQMAP を使う目的の検討不足  ・一般層が AQMAP を使うに足る魅力の仕組みがない	・一般層が使いたくなくなるような仕組み作り  ・一般層におけるターゲットの模索  ・水に魅力を感じるのはどういった時か検討	一般層をターゲットとした時に、本事業の社会的価値を見える化すると同時に、ターゲットへの経済的メリットを出さないと数量は稼げない状況にある。			
11月18日	ガスリー勉強会への参加	加藤亘	株式会社ガスリー(加藤亘前所属先)における勉強会に参加。 位置情報サービス研究機構の安藤様が講師で「位置情報サービスの現状と今後」という内容だったため、連携可能性なども確認	・連携可能性はあるが受託は難しい  ・勉強会で AQMAP 紹介の時間をいただいたが、みなさんピンと来なかった  ・「楽しい情報入れる仕組みがいいのではないか」との、ブレイクスルー時と同様の指摘あり。	・とりあえず接触継続はしない  ・短時間で伝わるプレゼンの検討	勉強会に参加して、いろいろな方の意見を聞くことは有効である。  反応が今ひとつであった原因を分析したい。			
11月20日	ペルソナ決定会議	加藤亘	タスクールにて  エコプロダクツ出展時に勧誘する協力者のペルソナ作成(独自環境女子のパターンのみ)	・金銭的サポートをしてくれる対象のイメージが限定的(リッチ層)  ・プロボノサポートをしてくれるターゲットとそれに対するアプローチのイメージがない	・他のパターンについても CWP 内部で検討  ・プロボノサポートを開発、コンテンツ作り、労力(学生ボランティア的)に分けて明確化する必要あり	プロボノサポートに関しては、事務局と相談するなど、事務局をもう少し利用してほしい。事務局からもコミュニケーションを図る必要があった。			

平成25年度サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備業務 活動報告書

(平成 2013 年 12 月活動分)

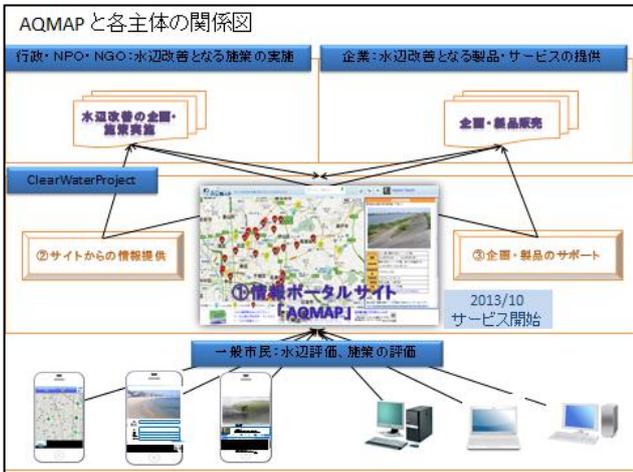
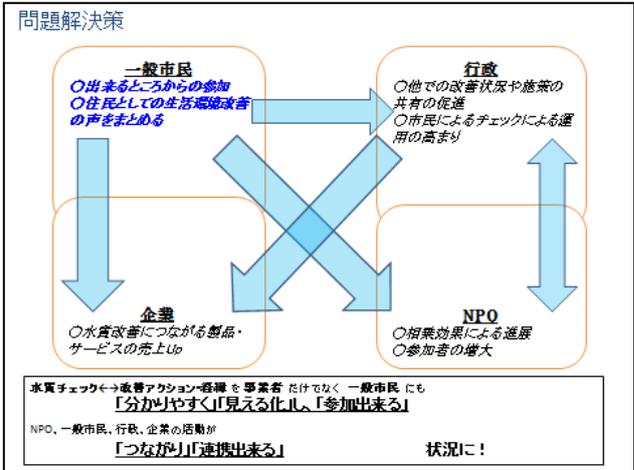
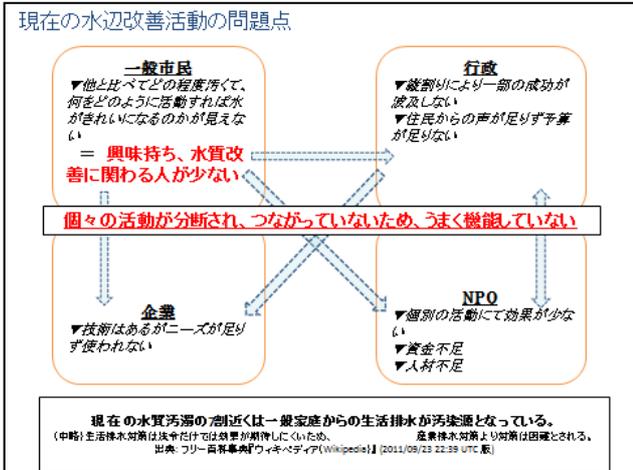
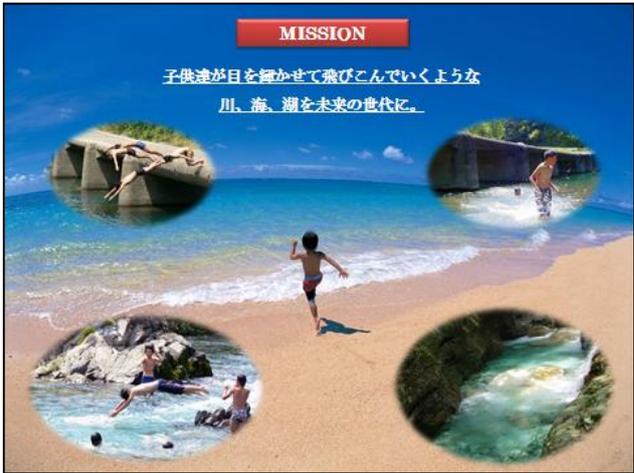
プロセスマネージャー氏名			加藤 亘	支援団体名	一般社団法人 Clear Water Project	
プロセスマネージャーが記入						
活動状況 (会合、作業、交渉など)			進捗状況判断	課 題	対応方針	事務局コメント (状況判断、プロセスマネージャーとの連絡状況など)
日付	内容	面談者				
12月13日	エコプロダクツ	加藤亘	AQMAP サポーター制度は確立しており、募集を行っている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・興味は持ってもらえるが、サポーター獲得とまではいく相手が少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な協力メニューを提示できる体制作り</li> <li>・協力を募る場を作っていく必要</li> </ul>	
12月16日	会社設立のための会議	村田 加藤亘	会社を設立し二法人体制でやっていくための素案が完成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出資するに足る魅力を提示できていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ターゲットに合わせてどのような価値を提示できるか再考</li> <li>・投資案件について知識のある協力者を探す</li> </ul>	出資、投資を募るにしても、ある程度実績を持っておく必要があるが、ここが十分でないので、難しさがありません。ということは、未来にもたらず価値をどう見える化させるかでしょう。
12月20日	開発会議	加藤亘	<p>AQMAP の開発会議に参加</p> <p>エコプロダクツでは一定の成果があった</p> <p>タグによる情報分けなど盛り込む機能はまだ多い</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開発余力の不足</li> <li>・興味を持つ対象はいるが受注につながるかは不透明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受注有望先が希望する要件に絞って対応</li> </ul>	資金が底をつく状況が見えてきました。稼ぐ事業分野をつくり、そこに時間を投入することと、開発投資する時間を確保することをうまく両立させていくことが必要です。

平成25年度サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備業務 活動報告書

(平成 2014 年 1 月活動分)

プロセスマネージャー氏名			加藤 亘	支援団体名	一般社団法人 Clear Water Project	
プロセスマネージャーが記入						
活動状況 (会合、作業、交渉など)			進捗状況判断	課 題	対応方針	事務局コメント (状況判断、プロセスマネージャーとの連絡状況など)
日付	内容	面談者				
1月17日	環境 ESD 協働会議※	加藤亘	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内容がいいことは伝わるが、実現性・協力の方法などが不明。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多少大げさでも実現が見えるストーリー作り</li> <li>・選択可能な協力方法の幅を広げる</li> <li>・協力を募る場を作っていく必要あり</li> </ul>	1/17のESD協働会議はご苦労様でした。本事業も行政、NPO、市民をうまく巻き込んでいくことが要諦であることをわかりやすく説明していただきました。
						支援先の瀬川代表より、支援期間が終わっても引き続き関わって欲しいとの要請があり、事務局としても関わり方を検討したいと考えております。

※ESD 会議での発表内容は次ページを参照

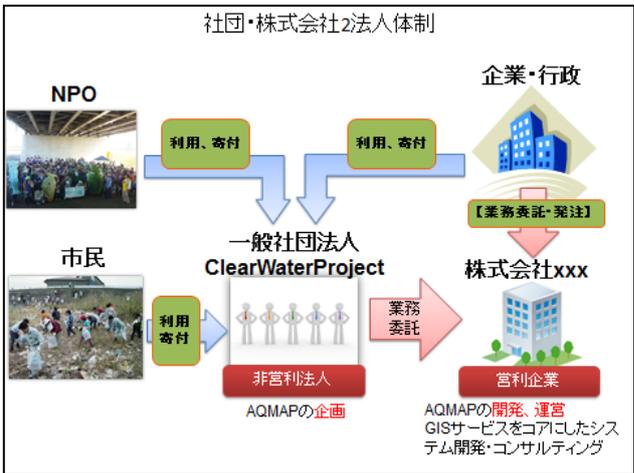
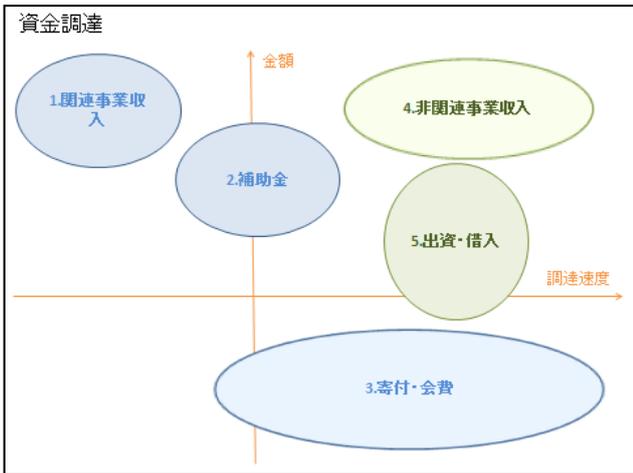


資金調達

1.関連事業収入	4.非関連事業収入
<ul style="list-style-type: none"> <li>・AQMAPプロジェクト(行政、河川関連産業)</li> <li>・AQMAPプレミアムプラン(一般市民、NPO)</li> <li>・AQMAP広告収入(出稿会社)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地図情報システム開発</li> <li>・システムコンサルティング</li> <li>・ホームページ受託開発</li> </ul>
2.補助金	5.出資・借入
<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境関連</li> <li>・社会事業関連</li> <li>・雇用関連</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人/小口出資</li> <li>・法人/大口出資</li> <li>・運転資金借入</li> </ul>
3.会費・寄付	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・AQMAPサポーター会員</li> <li>・企業協賛金</li> </ul>	

当初は関連事業収入の営業およびサービス開発に注力し、手ごたえのある引き合いもあるが大きな成約は未だ無い状態。また、補助金も申請してはいるが受給確率は高くない。

このような状況のなか、多様でスピード感のある資金調達方法が必要な状況となっている。当面は会費寄付および非関連事業/出資などの方法コソコースを傾ける予定。



## 同意誓約書

サステナブルビジネス事業者 一般社団法人clear water project (以下、甲という。)と、支援事務局株式会社ピー・エス・サポート (以下、乙という。)から委託を受けたプロセスマネージャー 加藤 亘 (以下、丙という。)は、「サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備」業務に関わる支援に関して次の通り誓約します。

### 一、持続可能な発展に向けて、それぞれが自己研鑽します。

甲は、持続可能な発展を目的として経営革新するよう自己研鑽に励みます。乙及び丙は、甲が社会的価値を向上し、経営革新を達成するために「サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備」業務の提供を通して支援します。

### 一、互恵の精神で協働します。

甲と乙と丙は、自己責任のもと、お互いの業務を遂行すると同時に、互恵の精神に則り、協力関係を築きます。

### 一、環境・社会・経済のバランスの取れた経営及びその支援を目指します。

甲と乙と丙は、サステナブルビジネスに関わる相互支援のコミュニティを形成するための先行的事業として、環境・社会・経済（トリプルボトムライン）のバランスの取れた経営及びその支援を目指します。

### 一、環境省中部地方環境事務所「サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備」に従い活動を推進します。

1. 活動期間は平成25年9月6日から平成26年2月28日までとします。
2. 業務に関わる費用は、甲、乙、丙が各自で負担します。
3. 業務遂行の細目は、「サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備」事業に準じて行います。

以上の通り誓約書を作成し、甲乙丙がサインのうえ、各1通を保有する。

平成25年9月6日

甲 一般社団法人 ClearWaterProject 代表理事 瀬川 貴之  
乙 株式会社ピー・エス・サポート 代表取締役 村田 元夫  
丙 加藤 亘

【支援先サステナブルビジネス事業者就任承諾書】環境省中部地方環境事務所  
サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備業務

## 支援先サステナブルビジネス事業者就任承諾書

平成25年9月6日

株式会社ピー・エス・サポート  
村田 元夫 殿

環境省中部地方環境事務所「サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備」業務において、支援先サステナブルビジネス事業者として就任することを承諾します。

住所

団体名

〒464-0805 愛知県名古屋市中区東山町三丁目45番地  
一般社団法人 ClearWaterProject

氏名

代表理事 瀬川 貴之



【支援先サステナブルビジネス事業者就任承諾書】環境省中部地方環境事務所  
サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャの活用基盤整備業務

## 支援先サステナブルビジネス事業者就任承諾書

平成 25 年 9 月 6 日

株式会社ビー・エス・サポート  
村田 元夫 殿

環境省中部地方環境事務所「サステナブルビジネスを推進するプロ  
セスマネージャの活用基盤整備」業務において、支援先サステナ  
ブルビジネス事業者として就任することを承諾します。

住所 名古屋市長和区川崎町4丁目9番地

団体名

氏名 加藤 亘 印

約

CB2-002-001



## PM支援企画提案書

発案日 平成25年9月6日 開発者 加藤 亘  
更新日 平成 年 月 日 研究者

Clear Water Project 様へ、この内容で支援を提案しますのでご検討願います。

担当: 加藤 亘 作成日: 平成25年9月20日 提案有効期限: 平成26年3月31日まで

<b>支援テーマ</b> 水辺改善のための見える化支援		<b>支援者</b> 管理者: (株)ビー・エス・サポート 担当者: プロセスマネージャ 加藤 亘													
<b>支援対象</b> 一般社団法人 Clear Water Project		<b>支援期間</b> 平成25年 9月 6日 ~ 平成26年 3月 31日 支援頻度: 2回 / 月													
<b>支援目的</b> Clear Water Projectのサービス“AQMAP”をサステナブルビジネスとして位置づけ、その普及および事業化の支援を通じて、水環境の改善および持続可能性の向上に寄与することを目的とする。		<b>準備物</b>													
<b>支援背景</b> Clear Water Projectは、子供達が目を輝かせて飛び込んでいくような川、海、湖を未来の世代にという想いをこめ、2012年9月20日に創立された。常勤メンバー3名でシステム作りおよび普及活動を行ってきたが、団体のミッションと施策の関連性および資金背景に問題をかかえているため、支援することとなった。		<b>成果物</b>													
		<b>支援費用</b> 合計: <b>費用内訳</b>													
		<b>支払方法</b>													
		<b>その他</b> プロセスマネージャ以外に専門家の派遣、活用が可能													
		<b>備考</b>													
項目	支援内容	支援のポイント	期待成果	実施期間 (平成25年9月 ~ 平成26年3月)											
				月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月
計画支援	事業構想の整理	意識共有と傾聴													
事業支援	連携パートナーとの関係づくり	マッチング													
社会的価値の向上	理念およびツールの普及、仲間作り	(リアル)コミュニティづくり (ネット)SNSの有効活用													

# ClearWaterProject 問題・課題・リスクリスト

2013/7/29

No	大分類	小分類	問題	課題	リスク	内容	優先順位
1	ファイナンス	収益事業検討	○			現状、収入見通しが無い。	1
2	ファイナンス	システム利用料モデル		○		広告料+システム利用料モデルを想定しているが、実際有料事業ユーザーとして利用された事例はない。	
3	ファイナンス	システム利用料モデル		○		広告料+システム利用料モデルの画面設計が出来ていない	
4	ファイナンス	システム利用料モデル		○		広告費用に対する広告効果を、数字で説明出来るだけのユーザー数が獲得出来ていないため、広告がとりづらい(数に対しては特に一般市民層が重要)	
5	ファイナンス	クラウドファンディングモデル		○		クラウドファンディング機能を検討していたが、開発工数が3ヶ月レベルでかかると思われる。さらに広める運用にも1人以上の専任は必要	
6	ファイナンス	クラウドファンディングモデル			○	クラウドファンディングの成功可能性が現状そこまで高くなさそう(国際化対応したら欲しいとは思うが。)	
7	ファイナンス	クラウドファンディングモデル		○		クラウドファンディング機能を盛り上げるにはAQMAP自体の集客も必要	
8	ファイナンス	収益事業検討		○		予測ビジネスモデルはあるものの、それがスケジュール的にいつ収入になるのかの見通しを立てていない。	
9	ファイナンス	収益事業検討		○		予測ビジネスモデルはあるものの、それ以外にモデルがないか、第三者的立場からの意見をいれていない。	
10	ファイナンス	助成金		○		助成金申請しているが、詳しい人※がないため、「とりあえず送る」状態になっている。 ※例えば「河川整備基金助成事業」などと、いかに国土交通省とうまく連携して活動しているかが、ポイントになると、元国土交通省の方が言っていたような情報	
11	ファイナンス	支出	○			最低限の固定費用を賄える状態に無い。 (人件費20万×3+10万×3+事務所経費6万+サーバー運営費5000円=約100万/月)	
12	ファイナンス	資金不足			○	おそらくあと1年強で、運転資金が枯渇する	
13	マーケティング	ターゲティング	○			以下、それぞれへのアプローチ手法のパターン化、明確な手段に落とし込めていない。 ■広告収入 ■協賛金収入 ■環境教育収入 ■利用者収入(企業、行政) ■AQMAPの応用システム開発 ■AQMAPとは全く別のシステム開発	2
14	マーケティング	営業	○			営業資料のブラッシュアップをしていないので、説明が響きにくい。相手の反応もわかってきているので、もっと良いものをつくれるはず。	
15	マーケティング	営業		○		ブラッシュアップにさく時間がない。	
16	マーケティング	営業		○		本来的には、外回り担当が内容をブラッシュアップした後、営業資料についてもデザイン担当にデザインを入れてもらうフローとしたが出来ていない。	
17	マーケティング	営業	○			営業・広報で、本来もっと時間をかけて対応すべきところが出来ていない	
18	マーケティング	人材不足		○		人員が足りない	
19	マーケティング	ターゲティング		○		ターゲットを絞って適切な訴えに落とし込む広告戦略担当に秀でた人がいない	
20	マーケティング	広報ルート		○		広報用の広告費を大々的に出せない(5万円以内のレベル)	
21	マーケティング	広報ルート		○		広告を作成しても、それを流通させるルートをほとんど持っていない	
22	マーケティング	ターゲティング		○		そもそも課題解決を優先したサービスであり、個人が行動に移すようなニーズ掘り起し・喚起が出来ていない	
23	マーケティング	ターゲティング		○		そもそも一番大きな数となる一般市民にはAQMAPへの顕在ニーズがない。よって爆発的にユーザーを増やせない状況。※NPOや市民団体にはニーズがある	
24	マーケティング	ターゲティング		○		川の汚染度チェックで言えば、車等で移動している限り写真を撮るために下りることさえも出来ない=利用者はNPOや近所に住む人限定になる?	
25	マーケティング	広報ルート		○		カヌーやサーフィンをやっている人にアクセス出来ていない	
26	マーケティング	機能方向性		○		facebookを認証機能として使うことで実在性担保しているが、それが正しいことが自信はない	
27	マーケティング	ターゲティング	○			訪問者数が少ない(日に20弱)	3
28	マーケティング	利用数	○			投稿データが少ない	
29	マーケティング	利用数	○			事業者ユーザー数が少ない	
30	マーケティング	利用数		○		事業者ユーザーが広告の一つとして投稿するのに、どの程度効果があるのか見えない	
31	マーケティング	利用数		○		事業者ユーザー登録が自然に行われる流れが出来ていない(トップ画面、事業者ユーザー登録画面の説明不足)	
32	マーケティング	利用数		○		事業者ユーザーに登録を促すような説明が出来ていない	
33	マーケティング	ターゲティング	○			AQMAPでお金を得ることが難しいならば、同じ技術をつかった一般市民にニーズがある仕組みをつくるということで、[Aqmap de kayak] [Aqmap de bouldering] の企画を考えたが、一度NGだっただけで次のアプローチをしていない。	
34	マーケティング	ターゲティング		○		なぜNGだったのかの考察が出来ていない。 例) そもそも見られなかった。 権限があり、内容が響く人に見られなかった。 送付先の企業選定をややめた。	
35	マーケティング	ターゲティング		○		NG理由の考察をし、再度アプローチする行動が出来ていない。 例) そもそも見られなかった、が理由であれば、直接メールではなく、有力者の紹介方式に出来ないか?など	

36	マーケティング	ターゲティング	○		英語展開した場合の利用促進アイデアが少ない。
37	マーケティング	ターゲティング		○	英語展開した場合に、各国でどのように利用してもらうのか各国毎の利用可能性が見えていない(発展途上国の方が可能性があると考えている)
38	マーケティング	ターゲティング		○	英語展開する場合の事例収集も出来ていない。
39	マーケティング	ターゲティング		○	利用促進のためのアイデア出しを時間不足で出来ていない
40	マーケティング	ターゲティング		○	アイデア出し後 優先順位付けする際の、判断基準を考えられていない。
41	マーケティング	ターゲティング		○	英語展開時のマーケティングは、自分だけでなく有識者の意見がほしいが、有識者のリストアップが出来ていない。
42	マーケティング	ターゲティング	○		英語展開した場合に、多くの国で活動する著名な環境団体にAQMAPを使って頂くことから、利用促進したいが、その対象団体をしぼれていない。
43	マーケティング	ターゲティング		○	著名な環境団体のリスト化を時間不足のため出来ていない
44	マーケティング	ターゲティング		○	リスト化後 対象選定する際の、判断基準を考えられていない。
45	マーケティング	ターゲティング		○	英語展開時に、中心になって協力的に対応してくれる団体/人材を確保するための道筋が見えていない
46	リクルート	事業収支		○	雇おうにも、給与は払えないので、理念に共感してくれ、無給で働いてくれる人を探す必要があるが、難しい。
47	リクルート	人材像		○	仮に雇おうとした時に、ほしい人物像を明確に出来ていない ⇒今はたちあげ期なので、オールマイティーな人がほしい。
48	リクルート	人材像		○	オールマイティーな人を雇うことは難しいので、自分達と一緒に成長出来る人を探す必要があるが、その資質出しをしていない。(例えば以下の様なもの) ○自然環境に対する感覚がCWPメンバーとマッチする ○システム全般に対して、興味を持ち、わからないことは調べる姿勢(今知らなくてもよい) ○まずは相手の話を聞き、そこから共通利益を探るような姿勢 ○うたれ強い ○お金、お金と言わないけれども、常にお金につなげる道を考えておく姿勢 などなど
49	リクルート	人材像	○		フェーズによって変わってくるが、例えば英語展開を開始したフェーズ、などで最適な組織人数を考えられていないので、人に声をかけにくい。
50	リクルート	組織		○	理想の組織人数を考えられていない。
51	リクルート	組織		○	理想の組織人数と、収支予測から、最適組織人数を出す必要があると思うが考えられていない。
52	リクルート	人材不足		○	開発者が足りない
53	リクルート	人材不足		○	優秀な開発者に出会える機会少ない
54	リクルート	人材不足		○	優秀でも、目的に賛同して一緒にやってくれる人になるとさらに見つけれられていない
55	開発	資金不足		○	開発者を雇えるほど収入入っていない
56	開発	コンテンツ有用性		○	一般市民が見たくなるほどのコンテンツをまだ開発できていない
57	開発	コンテンツ有用性		○	一般市民が見たくなるようなコンテンツの確証的なものが見えていない
58	開発	マーケティング		○	[WEB]SEO対策がきちんと出来ていない
59	開発	機能不足		○	機能がまだまだ足りない。想定しているレベルには後20人月近くかかる。
60	開発	開発インフラ		○	検証用端末が足りない
61	開発	開発インフラ		○	開発PCが足りない(会社の備品として購入できるほどの収入がない。)
62	開発	マーケティング		○	国際化対応まで進めていない(対応方法は大体把握している)
63	開発	マーケティング	○		ユーザーニーズを吸い上げる仕組みがないため、自分達の判断でのみ開発を行っている。
64	開発	マーケティング		○	ユーザーニーズを吸い上げる仕組みの検討が出来ていない。 例)簡単な例では、スマホから内容を書いて、「リクエスト送信」出来る機能とか。
65	開発	スケジュール	○		開発スケジュール想定より遅れ(androidのリリースとその機能水準4か月以上、iphoneの通知機能まわり1か月弱レベル、web1か月程度)
66	事務系	事業インフラ整備		○	プライバシーポリシー、利用規約など法的な部分でガッツリサポートしてもらえない人材がいけない(ちょっと見てもらせる程度は、いる)
67	事務系	組織インフラ整備		○	経理処理、給与処理がつつい後回しになりがち
68	事務系	組織インフラ整備		○	賃金台帳、労働規約の作成未着手
69	組織マネジメント	組織運営		○	組織が大きくなり始めた時の、組織マネジメント手法が考えられていない。 ⇒今は、モチベーションにしろタスクにしろ少人数でやっているので問題は少ない。
70	品質管理	組織運営		○	開発人数が多くなった場合に、リリースプログラムの品質を保つための、基準/マネジメント方法が考えられていない。 ⇒今は、一定のプログラミング能力がある、かつお互いの能力がわかっているメンバーなので問題は少ない。

# プロボノ伴走支援効果検証アンケート

日付 2014/2/7

事業者名 一般社団法人 Clear Water Project

Q 1. 支援前に抱えていた課題について、プロボノによる伴走支援によってどのように状況が変化・改善されましたか？

●貴社が支援前に抱えていた課題はなんですか？（重要なものを3つ程度、箇条書きで）

資金繰り、マーケティング、人財獲得(開発工数不足のため)

●今回のプロボノによる伴走支援で解決を期待したことは何ですか？

資金繰りに関する問題

●今回のプロボノによる伴走支援で解決できたこと、改善されたことは何ですか？

加藤様より、会員制度を勧めて頂き、実際に会員制度を作成しました。

まだ会員数は3人で、2,500円/月の収入になっているだけですが、仕組みを作れたことは非常に大きいと感じています。

また、プロボノではありませんが、村田様に株式会社設立に伴う出資募集に関して、たくさんの方を紹介して頂きました。

Q 2. 事前に期待した支援効果と実際の支援効果を比べたとき、どんな差異がありましたか？

期待を上回ったところ	自分達が想定していた解決策と異なるアイデアを頂けたこと。
期待を下回ったところ	特になし。

Q 3. 支援前には感じていなかったが、伴走支援によって気づいた課題がありましたらご記入ください。

私達は比較的どんどん動くタイプなのではないかと感じています。もし支援対象者にあまり主体性がない場合、フレームワークのようなものがないとうまくいかないのではないかと感じました。一方で、形だけのフレームワークを作っても意味がないので、悩ましいとも思います。

Q4. 伴走支援による自らの事業の持つ新たな社会的価値の発見がありましたらご記入ください。

公益性があるということを再認識しました。  
 公益性があるからこそ、会員制度などが作りやすいのだと思います。

Q5. 伴走支援によって、自らの事業の社会的価値は向上したと感じますか？

加藤様、村田様にいろいろな方に紹介して頂いたことで、認知度が向上したと感じています。

Q6. 以下の3点について支援の満足度を5段階で評価してください。また、要望・改善点がありましたらご記入ください。

【1. 支援メニューについて】

満足度（該当に○）	（満足） 5 ④ 3 2 1 （不満）
要望・改善点	今回はありませんでしたが、ある程度の定型化した支援メニューがあった方が、うまくいく可能性があるとと思います。資金繰りやマーケティングなどは、どんな事業者でもほぼ共通の悩みだと思えます。

【2. 支援内容について】

満足度（該当に○）	（満足） 5 ④ 3 2 1 （不満）
要望・改善点	会員制度では非常にお世話になったのですが、一方で、「人の紹介」ではプロボノ加藤様より、村田様にお世話になりました。これは今までのネットワークの違いですので、どうしても個人依存になってしまうと思います。個人依存を出来る限り減らすべく、サスプログラムの組織としてプロボノをフォロー出来る仕組みがあると、なおよいのではないかと感じました。

【3. 支援方法や支援関与者の関わり方について】

満足度（該当に○）	（満足） 5 4 ③ 2 1 （不満）
要望・改善点	この項に書くべき内容ではないと思いますが、該当項がないため書かせて頂きます。 サスプログラム自体が難しい取組としますので、長いスパンで考え、発生した課題を翌年にはつぶすということを毎年続けていくべきだと感じます。 実際に支援を受けた側が、今度はプロボノになるという流れが出来ていけば、課題を明確に感じているので、改善が加速していくとも思います。 私達が支援側に回れるのは、数年後になりそうですが・・・

※記入欄のスペースが足りない場合は、ご自由に枠を拡大してご利用願います。

ご協力誠にありがとうございました。

## プロセスマネージャー伴走支援効果セルフチェックシート

支援者名 加藤 亘 日付 2014/02/08

事業者名 一般社団法人 Clear Water Project

Q 1. 事業の強み・弱みは把握できましたか？

強み	IT で地図情報を作成する技術力
弱み	資金力、認知度

Q 2. 地域コミュニティの強み・弱みは把握できましたか？

強み	水質浄化のモニタリング活動に熱心に取り組んでいる団体がある
弱み	一般に情報を発表・共有する仕組みがない。

Q 3. 事業の持続可能性を向上させるために、何を支援すべきと判断しましたか？

IT 技術を生かした法人化による資金力の強化 データ入力/口コミしてもらう一般層への浸透
---

Q 4. 地域コミュニティの持続可能性を向上させるために、何を支援すべきと判断しましたか？

各団体からの情報を共有する仕組みづくり
---------------------

Q 5. サスビズを核とした地域のつながり作りに向けたシナリオを設定できましたか？それはどんなものでしたか？

地域のつながり作りに向けたシナリオは不十分ではあるが設定できている。その名用は AQMAP サイト/アプリがメディアとなり各団体の情報をつなぎ、交流をしやすくするというものである。
--

Q 6. コーディネートした専門家を通じて、事業者にどんな気づきを与えられましたか？

一般ユーザーがどのような機能を求めるか

Q 7. コーディネートした専門家と事業者が関係を継続させるために、どんな支援を行いましたか？

専門家が持つ場への継続的な招待

Q 8. 事業の持つ社会的価値を、外部へ発信するために、どんな支援を行いましたか？

勉強会/懇親会への積極的な招待。一般向けプレゼン機会の創出。

Q 9. サスビズに伴走することで、自身にどんな気づきがありましたか？

意識を変えることにかかる時間の長さ  
事業者に提案したことをやってもらうことのむずかしさ  
プロボノのアサインの難しさ(⇒プロを求めすぎていたかもしれません)

Q 10. 今回の伴走支援のスキームで、より有効な伴走支援を行うために改善すべき点としてお感じになったことをお聞かせください。

(一般の会社員などがやる前提で)  
プロジェクト前に対象事業者および支援者向けの研修などがあってもいいかもしれません  
専門家、一般層を巻き込むノウハウの共有。  
(あいちコミュニティ財団の手法、研修に影響されているかもしれません)

2-2. リユースビン・地酒「めぐる」プロジェクトへの支援

平成25年度サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備業務 活動報告書

(平成 2013 年 10 月活動分)

プロセスマネージャー氏名		田中 克典		支援団体名	㈱水谷酒造（「めぐる」リユースビンプロジェクト）	
プロセスマネージャーが記入						事務局コメント (状況判断、プロセスマネージャーとの連絡状況など)
活動状況（会合、作業、交渉など）			進捗状況判断	課題	対応方針	
日付	内容	面談者				
10月23日	第1回訪問 ①PM就任への同意 ②伴走支援プロジェクトの目的、目標の認識共有および誓約書への合同署名 ③「めぐる」プロジェクトに関する情報共有およびヒヤリング ④支援プロジェクトの現状進捗の確認（今後の予定、お歳暮販売に際する内容等）	・㈱水谷酒造代表 水谷政夫様 ・NPO 法人中部リサイクル運動市民の会 永田秀和様 ・㈱ピー・エスサポート 村田元夫様	①済 ②済 ③プロジェクトのゴール（リユースに関する一般認識の向上、プロジェクト継続）認識を共有。 ④今後の希望、展望をヒヤリング。 お歳暮販売の目的および進捗を共有。 販売チラシの校正と目標を設定。	③プロジェクト全体像がつかめず、すべき事柄は多くあるが、どこから手を付けるべきか判断できない。 ④支援プロジェクトのゴールをいかに設定していくか。	次回10月30日（水）10:00～ ・今回の内容を整理し、次回以降の方針を探る。 ・お歳暮販売に関する進捗の共有。	以前には、ソーシャルビジネスにチャレンジしたこともある若手（28歳）の会社員で、販売促進を職務にしているという位置づけでプロセスマネージャー（以下PM）を依頼した。 水谷酒造、田中克典さん、PSサポートの3者でお互いに協力し合う同意契約書を交わした。
10月30日	第2回訪問 ①支援プロジェクトの目的に合わせた目標の設定 ②お歳暮販売の販売計画の検討 ③㈱水谷酒造 Web サイトの改修作業	㈱水谷酒造代表 水谷政夫様 星野和平様	①【目標の設定】 一短期的・長期的視点から支援プロジェクトのゴールを検討。 （短期）直近の販売計画の策定。 （長期）めぐるプロジェクトのゴールに照準を合わせた活動内容、方針を策定。 ②チラシ完成。売込み先の検討。 ③「めぐる」の販売計画を策定していくにあたり、必須と思われたECショップ機能を実装。（一部商品）	①短期・長期の各目標に対する工程表の作成。 作成にあたり、工程内容および作業項目の設定が必要。 ②現状の販売チャネルの整理。 前年までの顧客の洗い出し、リスト化。 ③Web サイト全体の構成の修正。商品別プロモーション方針の策定。（※「めぐる」を優先）	次回11月6日（水）13:30～ ・「めぐる」プロジェクトに関係、関連している各所団体および内容を把握。 ・全体像を明らかにし、㈱水谷酒造の立ち位置と関わり方を考える。 ・お歳暮販売の具体計画策定および販売訴求先のリストアップ。 ・「めぐる」および㈱水谷酒造販売商品のプロモーション方針を検討。	専門家によるプロボノ支援として、PMより先に、マーケティングについて星野和平さんに協力を仰いでいたので、この日はPMの田中さんと星野さんの業務のすり合せもお願した。 マーケティングの専門家である星野さんに入っていたのは、お歳暮企画とで緊急性を要したからである。

平成25年度サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備業務 活動報告書

(平成 2013 年 11 月活動分)

プロセスマネージャー氏名		田中 克典		支援団体名	榎水谷酒造（「めぐる」リユースビンプロジェクト）		
プロセスマネージャーが記入						事務局コメント (状況判断、プロセスマネージャーとの連絡状況など)	
活動状況（会合、作業、交渉など）		進捗状況判断		課 題	対応方針		
日付	内容	面談者					
11月6日	第3回訪問 ①「めぐる」プロジェクトに関連・関係する団体およびそれぞれの役割と内容をリストアップ。 ②お歳暮販売計画の検討 ③「めぐる」および榎水谷酒造の商品のプロモーション方針を検討。	・榎水谷酒造 代表 水谷 政夫様 ・星野和平様		①前回の課題として課していたリストアップに関しては中りの永田様へ相談・依頼中。 ②販売計画策定に向けて、数値管理ができるように販売予定先のリスト&管理ファイルを作成。 ③プロジェクトの意義および目的をヒアリング。	①リストアップの際に基準となるヒアリング項目等が必要。 ②販売目標に合わせた訴求先のリストアップと数値目標の設定。 ③めぐるおよび既存商品の内容、特徴を明示すること。	次回11月13日（水） 11:00～ ・出来る限り早い段階でリストアップ用のフォーマットを作成し共有する。 ・商品の特徴を文字・文章に起こし、明確にしていく	協働の体制づくりと並行して、緊急性の高いお歳暮企画、さらにIT化の仕組みづくりとPMにずいぶん負担をかけてしまっている。
11月13日	第4回訪問 ①リストアップの内容確認。 ②お歳暮販売計画の進捗確認。 ③清酒「めぐる」の仕込み体験および資料用写真撮影を実施。	・榎水谷酒造 代表 水谷 政夫様 ・星野和平様		①仕込みの繁忙期に重なっているために進捗は変わらず進んでいない、かつ永田様からの返答も同様の理由によりなし。 ②PMサポート村田様に依頼中。 ③体験、実施済み。撮影した写真は水谷様、星野様に共有済み。	①進捗の適宜確認等フォローの実施。 ②内容の確認。 ③撮影写真の活用および今年度仕込み分のプロモーションの検討。	次回11月27日（水） 14:00～ ・繁忙期に重なっているために、無理強いせず水谷様および永田様の状況を見極めた上で完成を目指す。 ・チラシの改良。 ・SNS（Facebook）のページ作成。	酒造り・仕込を手伝ったことは、事業者にとっても、田中さんにとってもいい体験であったと思います。 ご苦労様です。
11月27日	第5回訪問 ①仕込み作業の進捗および計画の確認。 ②SNS（Facebook）ページの作成・設定。 ③Webサイトのコンテンツを作成。	・榎水谷酒造 代表 水谷 政夫様 ・星野和平様		①進捗および計画を確認。年内は作業で多忙な状況。 ②水谷政夫様と榎水谷酒造のページを作成。概念および利用方法を指導し運用方法を検討。 ③実直で販売予定のある商品のECサイト上コンテンツの充実化を実施。	①引き続き作業状況を見届ける。 ②水谷様自身での作業ができるようフォロー。プロモーション方針に合わせた運用の実施。 ③引き続きコンテンツの充実を図る。	次回12月中旬（未定） ・次回までの時間が開いてしまうためにオンラインでのコミュニケーションおよびフォローを実施していく。	本来PMとしては、実作業を依頼するものではないが、事業者のニーズに応じて信頼を気づいていくという点で有効である。田中さんはWEB作成の技術をもっていることが、ずいぶん役立っている。

平成25年度サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備業務 活動報告書

(平成 2013 年 12 月活動分)

プロセスマネージャー氏名		田中 克典		支援団体名	㈱水谷酒造（「めぐる」リユースビンプロジェクト）	
プロセスマネージャーが記入						事務局コメント （状況判断、プロセスマネージャーとの連絡状況など）
活動状況（会合、作業、交渉など）			進捗状況判断	課題	対応方針	
日付	内容	面談者				
12月25日	第6回訪問 ①贈答セットの販売状況確認。 ②日本酒の仕込み作業および水谷氏の状況を確認。	・㈱水谷酒造 代表 水谷 政夫様 ・星野和平様	①贈答セットは50セット（100本分）販売済み。原料米を生産した㈱リバイブ様からのご注文。 ②仕込みは年明け後も暫く続くが、少しずつ余裕ができてきており、他の取り組みにも思考が向いているように見えた。	①「めぐる」に「おかえりライス」をセットにしたことで、㈱リバイブ様の恰好のプロモーション商品になった。 他からの注文はなく結果的に販売や売込み方法に関して準備不足が露呈した。 ②活動内容と方針を改めて整理する。	次回12月30日 ・今まで話し合ってきた内容を一度整理し、来年の活動に向けて考えを整理する。	贈答品セットの企画は目標に達しませんでした。支援者としては実務まで手伝い、貢献できたと思います。
12月30日	第7回訪問 ①10月からこの活動のなかでの話し合いと生まれた考えを振り返り、思考と活動を整理する。	・㈱水谷酒造 代表 水谷 政夫様 ・星野和平様	①水谷酒造の課題とやりたい事をプレスト。ケント紙上で概念マップを作成し、これからの取組みを考えた。 販売量や金額で具体的な数字がでて、目標が定まった事で、来年からの取組み方針が大まかに固まった。	①「めぐる」および水谷酒造の知名度を向上させる取組み内容。顔がみえる取引きを主体とし、販売量を増やしていく方法と仕組みとして蔵見学会・体験会を検討。次回以降内容を吟味していく。	次回1月8日（水） 14:00～ ・1/12（日）にめぐるプロジェクト発起人の面々を蔵に集め、「蔵見学会」について考える場を設定。その場で水谷氏がメンバーへ提案する内容を考える。	来年度の戦略等うまく整理できていると思いますが、事業者はそれに対して、どのように捉えているか。ここを明らかにしたい。

平成25年度サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備業務 活動報告書

(平成 2014 年 1 月活動分)

プロセスマネージャー氏名		田中 克典		支援団体名	㈱水谷酒造（「めぐる」リユースビンプロジェクト）	
プロセスマネージャーが記入						事務局コメント (状況判断、プロセスマネージャーとの連絡状況など)
活動状況（会合、作業、交渉など）			進捗状況判断	課題	対応方針	
日付	内容	面談者				
1月8日	第8回訪問 ①蔵見学会・体験会の実施について考える（内容、広報活動、販売戦略等）	・㈱水谷酒造 代表 水谷 政夫様 ・星野和平様 ・PSサポート 村田元夫様	①見学会の内容は ・酒造り ・リユース講義 ・試飲、販売 を主体とする。 今後はめぐるプロジェクトとリユースの関連性を深めるために関係諸団体をいかに巻き込むかを考える。	①蔵見学会への参加者募集方法。 めぐるを通じた関係諸団体と水谷酒造とのつながりをつくること、その方法。	次回1月23日（水） 13:00～ ・1/17（金）開催のMSHダイアログ協業とESD会議での星野さんの発表について振り返る。 ・蔵見学会の内容決定と広報方法を検討。	1/17のESD会議では、星野さんが印象に残るプレゼンをしてくださいました。特に、「本プロジェクトが抱えている地域循環の課題は、一事業者で担えるものではなく、地域で負担すべき問題である」のくだりは、説得力がありました。
1月23日	第9回訪問 ①MSHダイアログ協業とESD会議での発表内容の共有。 ※ ②蔵見学会2/15（土）実施予定の内容を確認。公式サイトとフェイスブック上にイベント情報を公開。	・㈱水谷酒造 代表 水谷 政夫様 ・星野和平様	①めぐるプロジェクトを資金調達という新しい視点で捉える。めぐるを通じて社会変革をもたらすために何が必要か考える機会となった。 ②見学会のコンセプトはめぐるの特徴を伝え、共感してもらうことであり、それに沿ったものにしていく。	①めぐるの循環の環に足りない部分今後をどのような方法で補っていくか。 ②関係各所（熊本清掃社様、リバイブ様、サガミ様）へも参加を依頼し、めぐるの繋がりを深める。 目標は見学会を「めぐる」を辿るツアーにすること。	次回2月12日（水） 13:00～ ・2/15見学会の参加予定者を確認。実施内容の最終チェック。	PM活動やプロボノ支援は、水谷酒造の社長より大変感謝されています。 本支援期間が終わっても、是非関わって欲しいという要望があり、関わり方を事務局としても検討したいと思います。

※MSHダイアログ及びESD会議での発表内容は次ページを参照

# Rマークビンに入った地酒『めぐる』プロジェクト

活動報告(中間)

2014.1.17

プロボノ 星野和平

## 本報告の位置づけ

持続可能なコミュニティ形成のためのマルチステークホルダー会議向け問題を提起する。

- ①“環境と経済の調和に基づくビジネス創出”“持続可能な社会を可能にする人づくり”をテーマにした取組の実態報告。
- ②持続可能な社会に一步でも早く近づくために、今抱えている「資金調達」の課題認識。

## 目次

- プロジェクト概要
  - 現状分析・検討のプロセス
  - 原因分析と施策
  - Actionと効果
  - 次の展開へ、課題
  - 提案
  - 問題提起
- } 実態報告
- } 課題認識

## プロジェクト概要

- ・めぐるプロジェクト H10秋～
  - ①名古屋市内で発生した生ゴミを堆肥にし、
  - ②米を育て、
  - ③精米して酒を醸造、それをリユース瓶に詰めて、
  - ④消費者に販売する
 ビジネスモデルを展開するプロジェクト。
- ・ステークホルダー
  - ①事業系一般廃棄物排出・運搬・肥料製造
  - ②米製造 リバイク農園
  - ③酒製造 水谷酒造
  - ④瓶リユース NPO法人中部リサイクル運動市民の会

## 現状分析

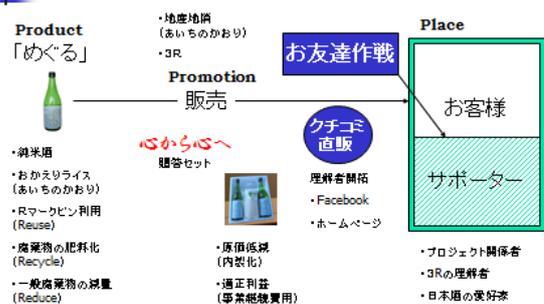
プロジェクトの問題

- ① 純米酒「めぐる」の売上が伸びない
- ② リユース瓶の普及がなかなか進まない

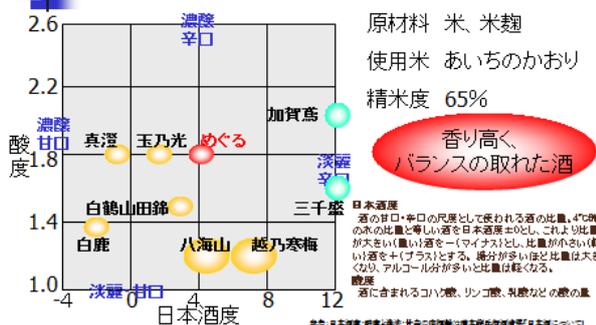
水谷酒造の課題

純米酒「めぐる」の販売促進  
(酒造メーカーの新酒販売の課題)

## 何をプロモートするか



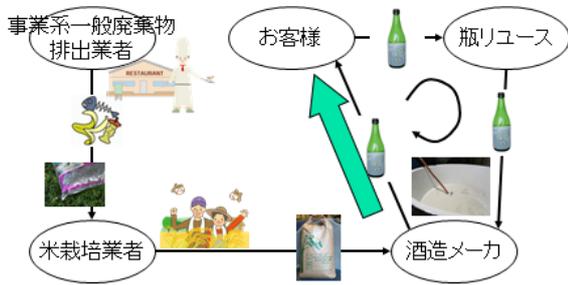
## 純米酒「めぐる」の特徴



## 原因分析と施策

現状	原因	Action/課題
水谷酒造として販売プロモーションをしていない。(プロジェクトの一員という認識)	経営者兼社氏、家族で経営。 販売プロモーション等スタッフ不足。	Action-1 お歳暮商品の企画 広告媒体作成 適正価格の決定  Action-2 ホームページの強化 facebookへ参加
醸造した純米酒を1年以内に出荷できない。製販バランスが崩れている。	製法は経験に基づき小ロットで製造。具体的販売計画がない。	課題 ・マーケット拡大

## ステークホルダーの関係

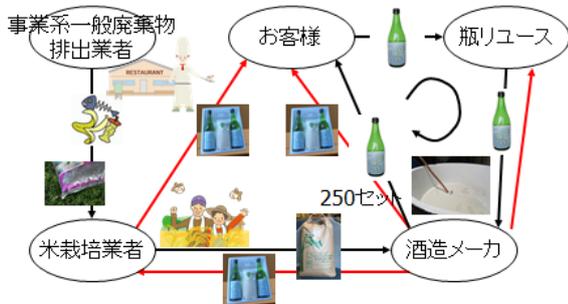


## Action-1 贈答セットちらし

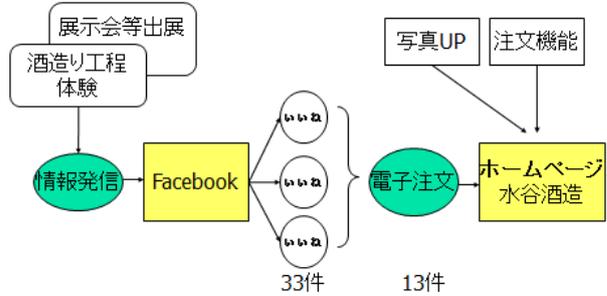


「めぐる」は純米酒  
 元をたどれば  
 おかえりライス  
 セットにすれば  
 これほどトレーサビリティ  
 がしっかりしたものはない  
**3Rの精神を贈るのだ!**

## Action-1 贈答セット販売



## Action-2 ホームページ、facebook



## Facebookとホームページ



## 課題 マーケット拡大



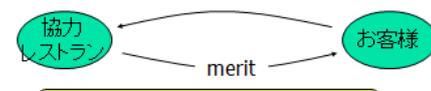
## 課題展開 Missing Ring

「めぐる」飲んだお客様が  
 事業系一般廃棄物を肥料に提供するレストランを  
 訪れるようになる循環

- ① 3R運動の社会への啓蒙  
 「めぐる」プロジェクトの理解
- ② お客様を行動させるトリガー  
 協力レストランへのメリット  
 減量に対する市からの支援

水谷酒造  
 だけの課題  
 ではない

## プロジェクトへの提案



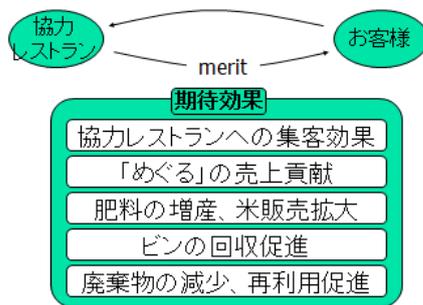
「めぐる」空き瓶 = クーポン券

どれくらいのmeritで人は行動するか?

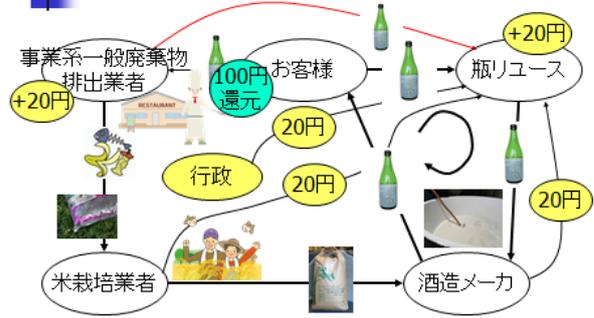
100円/本でどうだろうか?

**Total 16万円 (1600本/年)**

## 期待効果

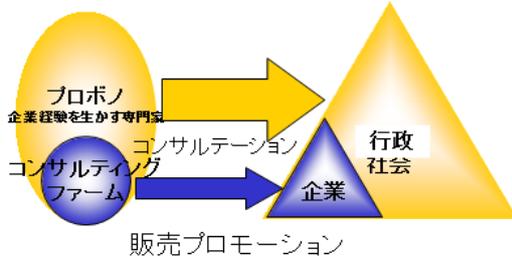


## クーポン券資金調達モデル

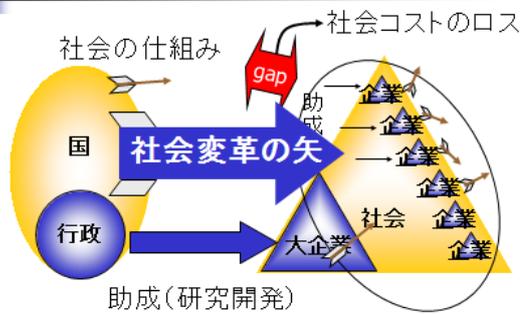


## プロボノを経験して

社会の仕組みの変革提案



## 変革のベクトル



## 問題提起

持続可能な社会のための問題提起

- ① 人づくり スタッフ不足・人的ネットワーク不足  
(企画・販売プロモーション)
- ② 資金調達 資本主義企業の原点認識  
(経済活動と社会貢献)

活発な議論をお願いします。

星野和平 (Hoshino Kazuhira)  
mm9k-hsn@asahi-net.or.jp



## 同意誓約書

サステナブルビジネス事業者 うまし地酒「めぐる」リユースビンプロジェクト（以下、甲という。）と、支援事務局株式会社ビー・エス・サポート（以下、乙という。）から委託を受けたプロセスマネージャー 田中克典（以下、丙という。）は、「サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備」業務に関わる支援に関して次の通り誓約します。

### 一、持続可能な発展に向けて、それぞれが自己研鑽します。

甲は、持続可能な発展を目的として経営革新するよう自己研鑽に努めます。乙及び丙は、甲が社会的価値を向上し、経営革新を達成するために「サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備」業務の提供を通して支援します。

### 一、互恵の精神で協働します。

甲と乙と丙は、自己責任のもと、お互いの業務を遂行すると同時に、互恵の精神に則り、協力関係を築きます。

### 一、環境・社会・経済のバランスの取れた経営及びその支援を目指します。

甲と乙と丙は、サステナブルビジネスに関わる相互支援のコミュニティを形成するための先行的事業として、環境・社会・経済（トリプルボトムライン）のバランスの取れた経営及びその支援を目指します。

### 一、環境省中部地方環境事務所「サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備」に従い活動を推進します。

1. 活動期間は平成25年10月23日から平成26年2月28日までとします。
2. 業務に関わる費用は、甲、乙、丙が各自で負担します。
3. 業務遂行の細目は、「サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備」事業に準じて行います。

以上の通り誓約書を作成し、甲乙丙がサインのうえ、各1通を保有する。

平成25年10月23日

甲 田中克典

乙 株式会社ビー・エス・サポート 代表取締役 村田元夫

丙 田中克典

【支援先サステナブルビジネス事業者就任承諾書】環境省中部地方環境事務所  
サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備業務

## 支援先サステナブルビジネス事業者就任承諾書

平成25年9月25日

株式会社ビー・エス・サポート  
村田 元夫 殿

環境省中部地方環境事務所「サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備」業務において、支援先サステナブルビジネス事業者として就任することを承諾します。

住所 愛知県愛西市鷹場町久田山1-2番地

団体名 水谷酒造株式会社

氏名 水谷 政夫



【プロセスマネージャー就任承諾書】環境省中部地方環境事務所  
サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備業務

## プロセスマネージャー就任承諾書

平成25年10月23日

株式会社ビー・エス・サポート  
村田 元夫 殿

環境省中部地方環境事務所「サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備」業務において、プロセスマネージャーとして就任することを承諾します。

住所 茨城県水戸市平和町4-149

団体名

氏名 田中 克典 印

【プロセスマネージャー就任承諾書】環境省中部地方環境事務所  
サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備業務

## マーケティング専門家就任承諾書

平成25年9月25日

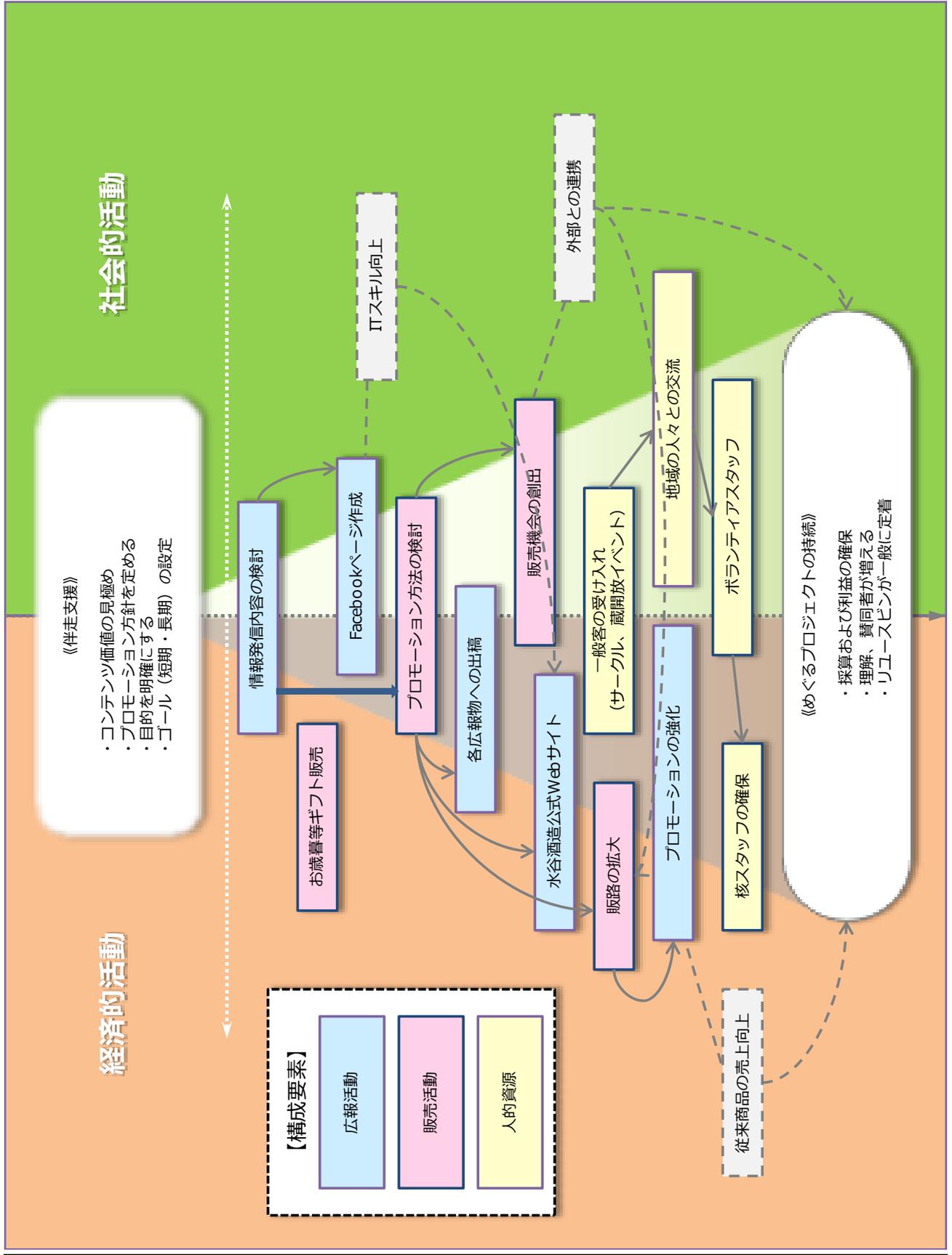
株式会社ビー・エス・サポート  
村田 元夫 殿

環境省中部地方環境事務所「サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備」業務において、マーケティング専門家として就任することを承諾します。

住所 茨城県津島市南本町4-93-8

団体名

氏名 星野 和平 印



- 《伴走支援》
- ・コンテンツ価値の見極め
  - ・プロモーション方針を定める
  - ・目的を明確にする
  - ・ゴール（短期・長期）の設定

経済的活動

社会的活動

【構成要素】

- 広報活動
- 販売活動
- 人的資源

《めぐるプロジェクトの持続》

- ・採算および利益の確保
- ・理解、賛同者が増える
- ・リユースピンが一般に定着

# プロボノ伴走支援効果検証アンケート

日付 2014/2/12

事業者名

株式会社 水谷酒造

Q 1. 支援前に抱えていた課題について、プロボノによる伴走支援によってどのように状況が変化・改善されましたか？

●貴社が支援前に抱えていた課題はなんですか？（重要なものを3つ程度、箇条書きで）

ホームページ等のネットワーク、営業戦略、商品構成、人材

●今回のプロボノによる伴走支援で解決を期待したことは何ですか？

ホームページ 営業戦略、商品構成、環境問題に対する課題と自社目標

●今回のプロボノによる伴走支援で解決できたこと、改善されたことは何ですか？

ホームページ等のネットワーク

Q 2. 事前に期待した支援効果と実際の支援効果を比べたとき、どんな差異がありましたか？

期待を上回ったところ	ホームページ等のネットワークがある程度できた。
期待を下回ったところ	支援期間が短い為売上に反映する前に伴走が終わってしまう。

Q 3. 支援前には感じていなかったが、伴走支援によって気づいた課題がありましたらご記入ください。

経営方法、自社の社会的な価値、営業会議の重要性

Q 4. 伴走支援による自らの事業の持つ新たな社会的価値の発見がありましたらご記入ください。

小規模な事業者でもリユースびんなどを使うことによって環境問題に取り組める。

Q 5. 伴走支援によって、自らの事業の社会的価値は向上したと感じますか？

期間が短いので実感がわからない。

Q 6. 以下の3点について支援の満足度を5段階で評価してください。また、要望・改善点がありましたらご記入ください。

【1. 支援メニューについて】

満足度（該当に○）	（満足）	5	④	3	2	1	（不満）
要望・改善点	支援期間の延長を望みます。						

【2. 支援内容について】

満足度（該当に○）	（満足）	⑤	4	3	2	1	（不満）
要望・改善点	事業内容や構想を聞いてもらうことで、経営課題が整理できて役に立った。また、WEBやフェイスブックやチラシを作成する実務まで手伝ってもらい、本当に助かった。						

【3. 支援方法や支援関係者の関わり方について】

満足度（該当に○）	（満足）	⑤	4	3	2	1	（不満）
要望・改善点	プロセスマネージャーの田中さんやプロボノの星野さんには、本当に感謝している。規定時間を大幅に上回って協力してもらった。						

※記入欄のスペースが足りない場合は、ご自由に枠を拡大してご利用願います。

ご協力誠にありがとうございました。

## プロセスマネージャー伴走支援効果セルフチェックシート

支援者名 田中 克典 日付 2014/ 2/12

事業者名 水谷酒造(株)

Q 1. 事業の強み・弱みは把握できましたか？

強み	3 Rの普及全てを担っているプロジェクト。
弱み	セールスプロモーション。人材、組織間の連携・コミュニケーション不足。

Q 2. 地域コミュニティの強み・弱みは把握できましたか？

強み	地域で資源を循環・活用し、地域に根付いた活動を実施・目指している。
弱み	地域内で活動を持続していくためには、関わりや繋がりのある人が少ない。

Q 3. 事業の持続可能性を向上させるために、何を支援すべきと判断しましたか？

代表の水谷氏がプロジェクトの特徴や長所を的確に捉え、会社の武器としていかに活用するかを理解すること。水谷氏の想う将来の会社像や考えとプロジェクトの活動方針・内容をリンクさせ、持続することが会社の利益に繋がる事を理解してもらうこと。

Q 4. 地域コミュニティの持続可能性を向上させるために、何を支援すべきと判断しましたか？

関係各所を整理し、各所がプロジェクトに関わることで得られるメリットを考え、水谷酒造(株)としてどのような関わりが持てるか、どのように関わっていくかといった考え方を浸透させていくこと。

Q 5. サスビズを核とした地域のつながり作りに向けたシナリオを設定できましたか？それはどんなものでしたか？

水谷酒造を中心とするコミュニティを形成し、3 Rを実現していく。  
具体的には関係各所への見学会・体験会を通じて3 Rの理解を深めてもらい、消費者と蔵に繋がりを作り上げていく。清酒「めぐる」の消費機会増大による蔵およびプロジェクトの存続だけでなく、プロジェクトを通じて繋がりのある関係各所に対する消費者との繋がり及び組織同士の繋がり形成していく事で3 Rへの理解を深めると同時に、組織個々がそれぞれの役割を認識することで3 R実現に向けた流通を実現していく。

Q 6. コーディネートした専門家を通じて、事業者にどんな気づきを与えられましたか？

新規のコーディネートは出来ていませんが、既存の繋がりに対するアプローチを実施し、プロジェクト発展に向けた意識合わせとシナリオの共有を図っています。

Q 7. コーディネートした専門家と事業者が関係を継続させるために、どんな支援を行いましたか？

水谷酒造(株)を中心とする見学会・体験会を設定し、定期的を実施することで個々の意識向上と関係各所および消費者の巻き込みを図っています。

Q 8. 事業の持つ社会的価値を、外部へ発信するために、どんな支援を行いましたか？

ウェブサイト上の情報を整理し、フェイスブックページを作成。サイト運用方法や活用方法、更新方法について指導しました。

Q 9. サスビズに伴走することで、自身にどんな気づきがありましたか？

目標設定と重要性を認識。  
プロジェクトおよび組織（個人）を動かしていく事の難しさ。  
個人のスケジュールにおける行動管理の甘さ。  
種々の現在の自分自身に足りないものを実感しました。  
千年ゼミではタスクを消費していく事に対して、思考を広く持ち視点を広げていくことが自分自身の将来とリンクしていく事を学びましたが、今回の伴走で貴重な一つの新しい体験と経験ができました。

Q 10. 今回の伴走支援のスキームで、より有効な伴走支援を行うために改善すべき点としてお感じになったことをお聞かせください。

物理的な距離が支援において非常にネックになっていたこと。対面におけるコミュニケーションが最も重要ではありますが、ある程度の関係性が構築できた上では、ITを活用したコミュニケーションが議論をよりスピーディーかつ活発にすることができたはずで  
す。また、サスビズのコミュニティ上に存在している専門家の情報が把握できていなかったためにコーディネートのアイデアが一向に生じませんでした。そのため自分のできる範囲や尺度で考えてしまっており、よりすぐれたアイデアや可能性があったように思います。

### 2-3. プロセスマネージャーを行っていて難しいと思った点

PM	田中克典（リユースビン・めぐる）	加藤亘（clear water project）
支援メニューづくり	事業者支援の知識・経験がないために、代表者と自分自身共に今回の活動の目的および意義を理解することから始めた。初めの対話の中で、事業主として企業およびプロジェクト存続を目的とした経済的価値向上の要望が強く挙がる傾向にあったが、支援内容として社会的価値向上につながる活動を行いたいといった本来の目的を共通認識とするために自分なりの資料を作成し、社会的価値の向上が経済的価値の向上、および企業の存続に繋がっているといった事を伝えることで支援の方針を検討していった。	特になし
事業者への実支援	対話を継続していくことで社会的価値向上の必要性を認識戴いたが、上記同様代表者様も自分自身も経験がないために手探りで始めることとなった。それにあたりステップや手順等を明確に示せていないといった問題が存在しており、代表者様自身の手でそれらを進めることが出来ていない。また、支援プロジェクト自体の目的や将来像および現時点での全体像や関係各位を明らかにし、今後のプロモーション方針を検討した上で活動をしていく必要があると判断し、まずは代表者様へ関係各位のリストアップを依頼しているが、代表者様自身も全体像を把握できておらず、また事業の繁忙期に重なることでリストアップに時間を要している現状となっている。	事業者に認識を作ってもらうのに時間がかかる、具体的には以下。様々な形で支援者を集める必要があること。 AQMAP 自体は水辺をきれいにする社会システムの一部にしかならないということ。一般層に使ってもらわないと価値が出ないということ
地域資源コーディネート	将来的には必要性を感じているが、現状このプロジェクトでこれから何をして何が必要となるのか把握できておらず、何も手を出せていない。	専門家は多忙であり、時間をあけてもらうことが難しい。そのうえプロボノでの支援になるためプロジェクトの説明を熱意を持ってしなければならぬ。そのため熱意が個人的に足りなかった。
時間的制約の面	自分自身も私用の一部の時間で支援しているために、頻繁に代表者様へ頻繁にアクセスすることが出来ておらず、またIT活用ができておらず手段が限られていることで意見交換の時間や頻度が少なく進捗の確認や意見交換ができない等コミュニケーションが不足している。 実際に現場に赴いて直接の交流を行っていますが、毎回の活動が前回の続きという内容で月2～3回程度では遅々として支援が進行していかない。また週1回以下とはいえ、毎回半日以上時間を要する内容では負担が多く、支援のために時間を割いているという感覚が強くある。日々の有効時間や個々のアイドリングタイムを活用していけるような方法の検討が必要に思う。	特になし
費用の面	昼食等を提供いただく事もあり逆に助かっています。事業での必要経費は事業主様の判断で提供および精算処理をしており、一切身銭は切っていません。	事業者拠点が伏見で地下鉄一本のため特になし
その他	酒蔵での日本酒づくりのお手伝い等大変貴重な経験をさせていただいております。大変貴重でかつ新しい体験ばかりで毎回楽しくやっています。支援にあたっては、事業者と一体になる努力と強い熱意が非常に重要で大切だと感じています。	会社員には個人的コネクションの活用は難しいのではないかと感じた

## 2-4. プロセスマネージャーを行ってのメリット

PM	田中克典（リユースビン・めぐる）	加藤亘（clear water project）
自分のスキルアップ	事業主様との対話をし支援内容の方針を検討・決定していく過程で、事業主様の考えを引き出し受け止め、それらを自分なりに消化した後に具体化したビジョンを伝え、認識を落としこんで共有していく事が必要となり、その一体の流れを実体験で経験できたことは非常に貴重な体験となっている。今後の過程ではプロジェクトの課題を明示し、そしてその課題に対する解決策の提案および実行が必要となってくる。多くの問題に直面すると思うが、一つ一つ解決に向けて支援・活動し、プロジェクトの発展に貢献するとともに自分自身のスキルアップにつなげて行きたいと思う。	単純に案件を一つ経験させてもらえる
自分のビジョンに関わること	千年ゼミで多くの人の発言・意見に触れ、自分自身の考えや人生を見つめなおす貴重な機会を得られている。目の前にある一つ一つへ真摯に取り組み、結果的に行き着く先が自分自身の選択した未来につながっている事を認識し日々の生活を充実させていきたいと思う。	社会の役に立つ事業に対する支援の経験
自分の人脈に関わること	日常生活を過ごす上ではお会いできない方々、例えば他業種の人々や多くの先輩方と接点を持つことができただけでも貴重な経験ができていると感じている。	参加させてもらった勉強会方面の関係強化。 CWP との関係を構築したことで、今後システムの仕事をお願いできる可能性がある
自分の専門性に関わること	現職では勤め人で営業といった職種ではあるが、売り手だけではなく他視点からの物事を考え、事象を捉える事ができるようになった。物事には色々な人々が関与しており、持続していくためには相互メリットが重要であると改めて認識した。	特になし
自分のモチベーションに関わること	新たなチャレンジや様々な経験をすることで思考が活性化しており、忙しくは過ごしているが疲労を感じてはいない。疲労以上に今を楽しんで仕事やサスプロ、プライベートを過ごしているために充実感の方が上回っている。	特になし
その他	特にございません。今後ともよろしく申し上げます。	(全然関係ないですが)MyCafe 伏見の雰囲気がわかった。

### 3. 検討会「サスプログラム委員会」の開催

#### 3-1. サスプログラム委員会の概要

プロセスマネージャーへの支援の実施のため、及びプロセスマネージャーへの支援業務で把握したプロセスマネージャーによる支援結果を踏まえて検討するため、サステナブルビジネスに関し知見を有する有識者（2名）及び企業、金融機関、NPO等サステナブルビジネス支援者による検討会「サスプログラム委員会」を平成25年12月9日（月）と平成26年1月29日（水）の2回開催した。

#### 3-2. 「サスプログラム委員会」中間報告会の内容

##### 平成25年度 「サスプログラム委員会」中間報告会

日時：平成25年12月9日（月） 10:00～11:30 会場：環境省中部地方環境事務所 第1会議室

参加者：（敬称略）

【委員】名古屋大学大学院環境学研究科 准教授 高野雅夫 座長（欠席）

一般財団法人あいちコミュニティ財団 代表理事/コミュニティ・ユース・バンク momo 代表  
理事 木村真樹

NPO 法人起業支援ネット 代表理事 久野美奈子

ブラザー工業株式会社 コーポレートコミュニケーション部長 加藤和利

瀬戸信用金庫 資産経営相談グループ 次長 酒向清治

中部環境パートナーシップオフィス チーフプロデューサー 新海洋子

【オブザーブ】 中部環境パートナーシップオフィス 前田陽介

【主催】 環境省中部地方環境事務所 所長 池田善一

環境対策課 課長 遊佐秀憲

環境対策課 課長補佐 片岡和則

環境対策課 環境管理専門官 赤塚康司

インターン 笹木理沙

【事務局】 株式会社ピー・エス・サポート 代表取締役 村田元夫

事務局 山下千尋

広報担当 成田香澄

取材担当 楯 美雪

##### プログラム

1. 主催者あいさつ
2. サスプログラムに関わる近況報告
3. サステナブルビジネス支援に関わる近況報告

- 1) 東海地域の信用金庫と連携したサスビズ支援
- 2) 瀬戸信用金庫「プロボノプロジェクト」
- 3) 起業支援ネット・プロボノへのアドバイス
- 4) ブラザー工業「東海若手起業塾」プロボノ派遣事業
- 5) EPO 中部「サスビズ協働取組推進事業」
- 6) 名古屋大学大学院「臨床心理学コンサルティングファーム」

#### 委員会での検討内容 ※詳細は巻末の参考資料を参照

中間報告会では、事務局より本業務におけるプロセスマネージャーによるサスビズ事業者への伴走支援の状況が報告されたことを受けて、主に①プロセスマネージャーの人材調達について、②プロセスマネージャーに必要なスキルについて、の二点について委員による議論が行われた。

議論では、プロセスマネージャーに求める能力が高まりすぎており、そうした人材を調達することは難しいという指摘があり、プロセスマネージャー単体にスキルを求めるのではなく、事務局や有償の支援専門家と、協力して支援を行う必要性が確認された。より効果的な伴走支援体制確立に向け、無償で担うことができる領域と有償でないと難しい領域とを整理し、それぞれを担うことのできる人材像を固めていく必要があることが話し合われ、次回事務局より案を提示することとなった。

また、各委員のサスビズ支援に関わる活動の報告及び共有がなされた。

### 3-3. 「サスプログラム委員会」最終報告会の内容

#### 平成25年度 「サスプログラム委員会」最終報告会

日時：平成26年1月29日（水） 14:00～17:00 場所：環境省中部地方環境事務所 第1会議室

参加者：(敬称略)

【委員】名古屋大学大学院環境学研究科 准教授 高野雅夫（欠席）

一般財団法人あいちコミュニティ財団 代表理事/コミュニティ・ユース・バンク momo 代表理事 木村真樹

NPO 法人起業支援ネット 代表理事 久野美奈子

ブラザー工業株式会社 コーポレートコミュニケーション部長 チーム・マネージャー間瀬康文  
(加藤和利委員の代理出席)

瀬戸信用金庫 資産経営相談グループ 酒向清治

中部環境パートナーシップオフィス チーフプロデューサー 新海洋子（途中退席）

中部環境パートナーシップオフィス 前田陽一（新海洋子委員の代理出席）

【主催】環境省中部地方環境事務所 所長 池田善一

環境対策課 課長 遊佐秀憲

環境対策課 環境管理専門官 赤塚康司

インターン 笹木理沙

【事務局】株式会社ピー・エス・サポート 代表取締役 村田元夫

事務局 山下千尋  
広報担当 成田香澄  
取材担当 楯 美雪

## プログラム

1. 本日の委員会の主旨説明
2. 主催者あいさつ
3. 平成 25 年度のススプログラムの振り返り
4. プロセスマネージャー（PM）のメリット/得られるスキルについて
5. サスビズ事業者に対する PM 活用のメリットと手順について
6. 平成 26 年度ススプログラムの方向性について
7. 参加者からの感想

## 委員会での検討内容 ※詳細は巻末の参考資料を参照

本年度最終回となる今委員会では、事務局より本業務の実施を通じて明らかになったプロセスマネージャーによるサスビズ事業者への伴走支援の成果及び課題の報告がなされ、今後のサスビズ事業者への支援体制の在り方に関して、主に①如何にプロセスマネージャーを増やしていくかについて、②本業務の成果の発信方法について、の二点について委員による議論が行われた。

議論では、①に関しては、無償のプロセスマネージャーとなりうる企業従業員と有償のプロセスマネージャーと言える支援専門家とが組んで伴走支援を行うことによって、企業の人材育成と絡めた支援者育成を行っていくという方向性と、地域内の先輩起業家や支援者のコミュニティを形成し有機的な支援が行われる環境を創っていくという方向性が考えられることが確認された。また、実際の支援にあたって、サスビズ事業者の段階に応じて、必要な投入資源や、支援者が得るメリットが異なるという話から、事業者の段階毎に必要なリソース等を整理したマニュアルがあると良いという意見が出た。

②に関しては、未だ高いハードルとなっている「プロボノとして活躍する」ということに関して敷居を下げる目的で、多様なセクターのプロボノ事例の紹介を通じて、プロボノが社会に必要とされているということを発信できると良い、などの意見が挙げられた。

最後に来年度のススプログラムの方向性について事務局より提案があり、事務局として動ける範囲で支援事例を積み上げていくことに加えて、各委員が抱えるプロジェクトから成果を持ち寄り、支援体制について検討を行うことを目的に、本委員会を継続していくという方向性で進んでいくことが合意された。

## 4. プロセスマネージャーによる支援のための会議の開催

### 4-1. プロセスマネージャーによる支援のための会議の概要

#### 実施目的

持続可能な社会を実現するためには、地域の自然エネルギーや未利用資源の活用・保全を通じて地域社会を活性化し、地域の社会変革をもたらす事業型の環境NPOや社会的企業＝「サステナブルビジネス」の活躍が望まれる。本対話集会はそうしたサステナブルビジネスを支援するネットワーク構築の一環として、ビジネス支援と地域づくり支援の視野を併せ持った人材（主にプロセスマネージャー）の養成を目的とする。

#### 実施概要

日時：平成26年2月13日（木）18：30～20：30

場所：ブラザー工業株式会社 コミュニケーションスペース 会議室

参加者：合計19名

うち 事例報告者：4名（プロセスマネージャー及びプロボノ経験者）

事務局：2名（株式会社ピー・エス・サポート）

## 4-2. プロセスマネージャーによる支援のための会議進行記録

### 1. 主旨説明

(株)ピー・エス・サポート 村田元夫

サステナブルビジネス（以下サスビズ）と我々が呼んでいる地域や社会の持続可能性の向上に寄与する事業の支援においては、特定の専門的な支援者のみならず、多様な人材が寄ってたかって支援することが重要であり、その中でも事業者寄り添って必要な資源を整理、コーディネートするプロセスマネージャー（以下PM）の存在が重要な役割を持つと考えている。

その仮説に基づいて考えたときに、多様な人材が支援する動機付けを用意する必要性があり、その動機付けになりうるのが支援を行うことで自らも支援されるという相互支援型のコミュニティをつくることだと考えられる。今日はその相互支援コミュニティがどうしたらできるのか？という問いをお集まりいただいた皆で考える場としたい。

### 2. 参加者自己紹介

参加者を2つのグループに分け、各グループ内で自己紹介を行った。

### 3. 伴走支援経験者からの報告

◎ブラザー工業（株）コーポレーションコミュニケーション部 間瀬康文氏

東海地区の若手起業家を支援する「東海若手起業塾」において、事務局として従業員を起業家の伴走支援に当たらせている。

企業として感じているメリットは従業員の育成につながること。大企業では専門化が進んでおり、成長のモチベーションの維持は、本人の強い意志がないと難しい。小さなリアルタイムで進む事業に対しての支援経験が成長につながっていると感じている。難しいところは、起業家に対して提供するリソースを見極める力が不足していることであり、その点は起業家と支援者とのコミュニケーションの質の高低によるところが大きい。事務局がそこをカバーすることが大切だと感じている。



◎中小企業診断士 加藤巨氏（平成25年度サスビズ支援事業にPMとして関わる）

本年度環境省のサスビズ支援事業にPMとして関わり、水辺環境のITを通じた保護推進事業を展開する一般社団法人 clear water project の伴走支援を行った。

支援する中で苦労したこととして、関わり度合いの判断がある。当初は月2回の面談を通じて必要な資

源のコーディネートを行うということだったが、それだけでは足りないと感じ、実際にはそれ以上に時間を投入した。

支援に関わったメリットとしては、これまで関わりのなかった事業と出会うことで視野の広がりができたことが挙げられる。

事務局側に改善してもらいたいこととしては、支援により事業者がどこに到達すればよいのかが明確でなく、支援のゴールを定めることが難しかったので、支援のゴールを明確にする仕組みがあれば良い。

#### ◎中小企業診断士 元岡征志氏（平成24年度サスビズ支援事業にPMとして関わる）

昨年度環境省のサスビズ支援事業にPMとして関わり、豊田市で農業関係の事業を行う（株）M-easyの伴走支援を行った。

苦労したことは、支援成果の見える化。支援した成果を数値化等目に見える形で表すことができなかったことがある。また、「都市と中山間地のつながりづくり」が支援のテーマであったが、半年間の支援期間内にきっかけづくりは行えたものの、その後実際に連携が図られるためのフォローができていないことがある。

支援に関わったメリットとしては、関係する事業者や支援者とのつながりが獲得できたことが挙げられる。また、異分野との関わりを通じて視野を広げることもできた。

改善すべきこととしては、支援関係を結ぶ最初の段階で支援者と事業者間で支援のゴールをどこに設定するかを了解しておく必要がある。

#### ◎星野和平氏（平成25年度サスビズ支援事業にプロボノとして関わる）



本年度サスビズ支援事業にプロボノとして参画し、リユースシステムの構築・普及を目指す「めぐるプロジェクト」を支援した。

支援を行う中で気づいたこととして、持続可能な社会のベクトルと現在の社会のベクトルが違っていて、サスビズ事業者単体の問題解決だけ目指しても根本的な解決にはならないと感じた。サスビズ事業者の問題をどれだけ一般の問題として認知を広めていけるかがサスビズ支援における重要な視点だと気づいた。

## 4. 参加者間の対話

### <支援人材の集め方について>

- ・プロボノとして支援に関わってもらいたい人々を登録していくことと、PMの人材を養成していく、2つのタイプの支援者作りが必要になる。

- 世の中の働き方をどう変えていくか、という視野もあると良いのではないかと思う。週5日会社に勤めての中だと、支援に関わっていくのは難しい。働き方の多様化を中長期的に変えていく視点が必要。
- 自分の時間をどこにどれだけコミットするかは最終的に自分で決めることなので、現状の雇用体系の中でも参画可能部分は多いと思う。
- 地域活動を続けていくためには、を考えた結果、田舎では平日に勤務、土日に地域活動というスタイルがある。自分の私利私欲のためというベクトルだけではなく、地域のためというベクトルがそこにはある。
- 時間を捻出できる人は、活動で、お金に余裕がある人は寄付を、というように多様な支援がある。

#### <コミュニティの在り方について>

- 都市部のマンション管理組合の活動に関わることがあるが、そのコミュニティでは互いの顔が見えておらず、コミュニティとしての脆さを感じられる。
- 一宮市の祭りの活動を見ていると、日常ベースでの密なつながりや関係がないと、いざという時に助けに入りづらい。プロボノとして参加している時間以外を事務局がどう管理できるかが、コミュニティを維持していくために重要な要素であると考えます。

#### <支援人材をどう巻き込んでいくか>

- 支援対象となる事業者が一般の人に知られていないことが問題。
- プロボノを15名受け入れた経験を通じて、支援者の共感度合いに応じて、実際に動いてくれる範囲が変わることを実感した。そのため理念の共感に多くの時間を費やすことになった。理念に共感しなくても、自分の専門性を使って支援してくれるというのがプロボノかと思っていたが実際どうか？
- 理念の共感を促すプロボノが必要か。それともそれもPMの役割に含むのか？
- 自らのスキルを提供する、という支援自体、共感がないと起こらないことだと思う。
- 人を巻き込むことが上手い人は自分の思いを伝えるのが上手だと感じる。それも自分の思いだけ伝えるのではなく、相手の対場に立って思いを伝えることのできる能力が高い。
- ボランティアに興味ある人はほっといても参加する。引っ張らないと参加しない人には適切な呼びかけ必要となる。それは共感+メリット+適切な負担感かなと思う。
- スキル習得ということがモチベーションになることは経験としてあると思っている。プロボノ支援のモチベーションとなるのは必ずしも理念への共感だけではないと思う。
- メリットという言葉ではなくて、例えば教わったものは教えたくなるといったような本能的な部分をくすぐる事も必要と思う。

#### <支援のゴールについて>

- 事業者のゴールと支援のゴールの2種類を設定する必要があるのだと思う。前者は事業者自身で決めることだと思うが、後者は事業者と支援者とで決めるプロセスが必要になるのでは。



## 5. 参加者からの感想

- 共感に関して、支援者として 100%の共感はないと思っている。100%の共感になると職員になる。温度差があるのは間口の広さを表しており、良いことだと思う。そもそも共感が1%もない人は参加しないと思う。
- 新しい視野が獲得できた。言葉的に理解しづらいところあった。自分なりにかかわれるところを探したい。
- 最初は「プロボノって何？」という状態だったが、田舎での働き方のように、人間にはプロボノ的な側面あると思った。そういった社会参加の仕方を広げていけると良い。
- 個人的に仕事がひと段落し、自分が使える時間に余裕ができたことで、社会に貢献できることで、熱中できる場がないかと探すようになった。そういう人は結構いると思うので、そこにアプローチできたら良い。
- 全く様子がわからないなかでの参加だったが、話を聞いていて、特別なスキルを持った人でないと支援に関われないのではないかと感じた。普通の人でもできることがあれば良いと思った。

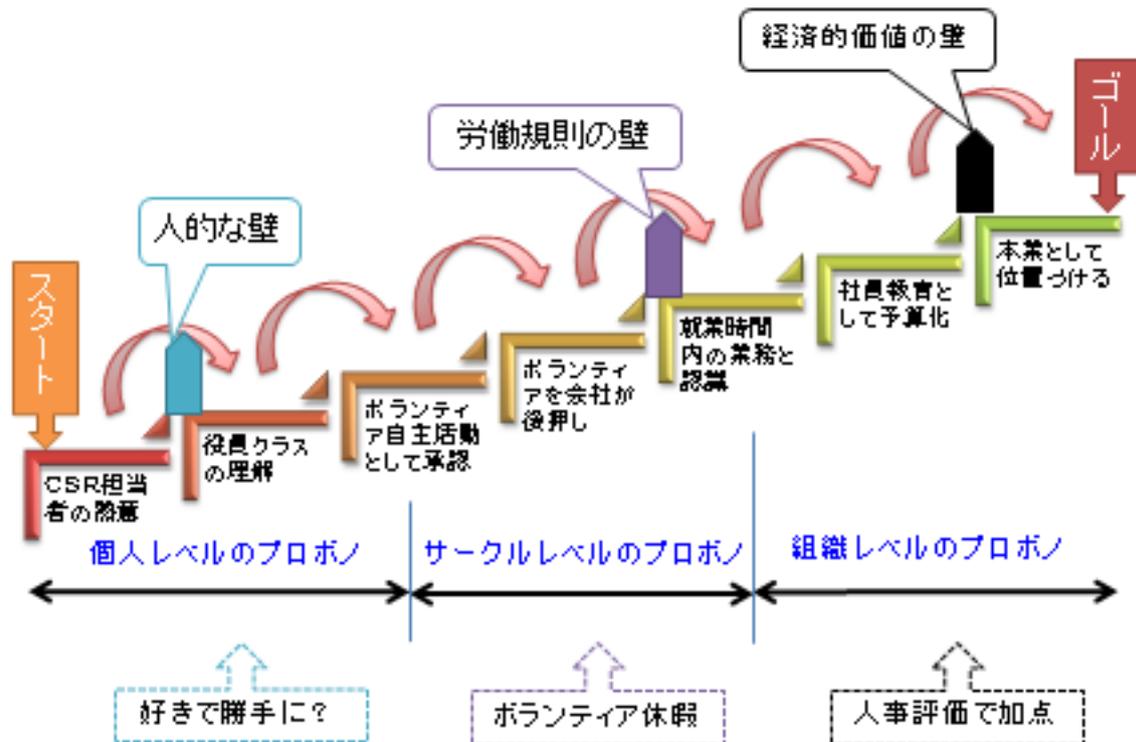
以上

### 添付資料

1. 当日配布資料1「プロボノを活用したCSRの発展段階」全2ページ
2. 当日配布資料2「伴走支援者であるプロセスマネージャーの役割について」全6ページ  
※最終回「サスプログラム」委員会当日配布資料2と同資料のため添付割愛
3. 当日配布資料3「プロセスマネージャー登録フォーム」全1ページ
4. 当日配布資料4「Rマークピンに入った地酒『めぐる』プロジェクトプロボノ報告」全1ページ
5. イベント告知文章 全3ページ

# プロボノを活用したCSRの発展段階

資料1



1

## PMの育成と登用(仮説)

	有償PM	無償PM
役割と領域	領域: サブサービスの社会的価値向上 ・右記に加えて、①事業診断 ②地域診断事業(地域資源の見える化) ③支援プランの作成 ④外部資源のコーディネート	領域: チーム力向上 ・事業者の聞き役 ・①インタビュー機能 ②フィードバック機能 ③アセスメント機能 ④コーディネート機能 ⑤フォロー機能
必要なスキル	・社会システムづくり(コーディネート力) ・問題発見力(社会課題と事業課題の統合レベル) ・場づくり力(ファシリタ、コミュニケーション力)	・問題発見力(事業やチームレベル) ・場づくり力(ファシリタ、コミュニケーション力)
PMIになるメリット	・上記のスキルが身につく ・新たな、異質な人脈を構築 ・支援の専門家として道を拓く	・上記のスキルが身につく ・チーム内交流 ・経営者の視野を体験 ・異質な地域の人脈と出会う
人材調達ルート	・独立系の中小企業診断士 ・経験豊富な定年退職者 ・若手社会起業家(修行として)	・プロボノ(専門支援の経験3回以上) ・企業内診断士 ・定年退職者(サブサービスに共感する)
課題	・上記を満たす人材は稀であり、育成に時間がかかる	・プロボノ派遣する組織の協力が不可欠 ・サブサービスや地域課題を理解する機会 ・事務局の支援機能強化が不可欠

2

# Rマークドインに入った地酒『めぐる』プロジェクト

資料 4

## 現状分析

### プロジェクトの問題

- ① 純米酒「めぐる」の売上が伸びない ←水呑酒造の問題
- ② リユース瓶の普及がなかなか進まない

## マーケティングの4P

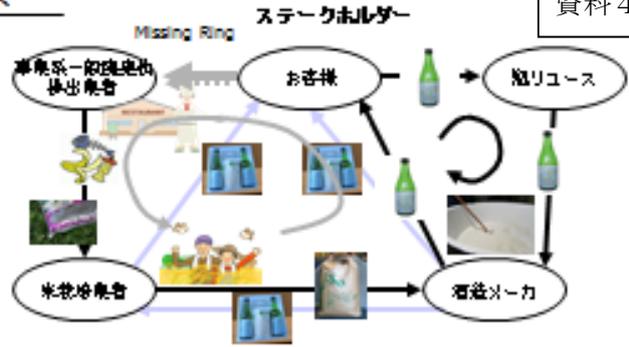
- Product** 「めぐる」
- Promotion** ・地産地消(あいちのおおひ)・GR (Reduce, Reuse, Recycle)
- Price** ・理解者価格(Facebook・ホームページ) 贈答セット現行価格を維持
- Place** ・プロジェクト関係者・GRの理解者・日本酒愛好家

## 純米酒「めぐる」の特徴

原材料 米、米麹  
 使用米 あいちのおおひ  
 精米度 65%

香り高く、  
 バランスの取れた酒

現状	原因	Action/課題
水呑酒造として販売プロモーションをしていない、(プロジェクトのメンバーという認識)	経営者兼社長、専業主婦、販売プロモーション等スタッフ不足	Action-1 贈答商品の企画 広告媒体作成 適正価格の決定 Action-2 ホームページの強化 Facebookへ告知
醸造した純米酒を1年以内に出荷できない、在庫バランスが崩れている	製造は経験に基づき小ロットで製造、具体的販売計画がない	課題 ・マーケット拡大

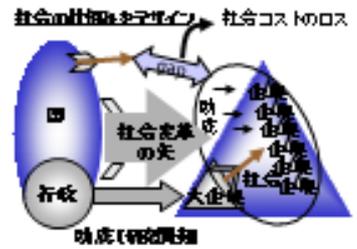


## 課題

- ① GR運動の社会への啓蒙 「めぐる」プロジェクトの理解
- ② おき様を行動させるトリガー 協力レストランへのメリット 消費に対する市からの支援

## 期待効果

- 協力レストランへの集客効果
- 「めぐる」の売上向上
- 現貨の確保、在庫変動大
- ピロの回収促進
- 廃棄物の減少、再利用促進



Kazuhira Hoshino 2014.2.18

資料 3

# プロセスマネージャー登録フォーム

## ■基本情報

氏名

年齢  オ

住所

電話番号 (ご連絡先)

mail

■ご職業

勤務先・所属等

※フリーランス・個人事業主の方はその旨をご記入ください

勤務先所在地

※駅名、市町村名などをご記入ください

社団法人経験年数  年

次の職業分野のうち、あなたのご経験・ご専門に当てはまるものをお選びください。【例: 事務用品の営業販売、食品加工会社役員、など】  
 1. 専門技術職 2. 管理職 3. 事務職 4. 営業販売職 5. サービス職 6. 農林漁業職 7. 生産労働職 8. その他 ( )

【例: 事務用品の営業販売、食品加工会社役員、など】  
 数回答可)

NPO、ソーシャルビジネス、環境ビジネス、まちづくり、一般企業等の支援経験がございましたらその内容をご記入下さい

【例: ソーシャルビジネスの起業支援経験 (約〇件) あり、など】

## ■支援にあたってのご希望

【例: 事業計画作成、マーケティング、地域資源発掘、広報、事務手続き、人材コーディネート、コーチング、話し相手、など】

あなたが行いたい支援内容を記述して下さい

あなたがプロセスマネージャー (原則無報酬) としてサステナブルビジネスを支援する際、対応可能な範囲として当てはまるものをお選び下さい

1. 広域地方圏 (「東海地方」など) 2. 県域  
 3. 狭域地方圏 (「尾張地方」など) 4. 市町村域  
 5. 町丁域 (「〇〇市〇〇町」など)

上記質問にてお答えいただいた具体的な地域名称をご記入下さい

あなたが支援を行う際、対応時間として適当だと考えるものを教えてください

回数	週/月/年 (〇で囲む)	時間	ヶ月
1回あたり	支援時間	1件あたり	支援期間

### サスビズ伴走支援者のための対話集会企画案

地域の中でリスクを取ってサステナブルな事業を立ち上げようとする事業家を寄ってたかって応援することは、他人ごとではなく、重要な活動であると感じる方も少なからずいらっしゃると思います。案内させていただきます。

専門家による支援に限らず、本講座では「伴走」という応援の仕方があることに着目しています。  
持続可能な地域づくりに意志のある方、是非ご参加ください。

○——【サスプログラム千年ゼミ】——●  
環境省委託事業  
「サステナブルビジネス」支援人材のための対話集会

～サステナブルな因子を持つ事業を支援することで  
持続可能な地域づくりに参加しよう～

2月13日(木)に名古屋で開催 参加無料

●——送——一——飲——一——迎——○

持続可能な社会を実現するためには、地域の自然エネルギーや未利用資源の活用・保全を通じて地域社会を活性化し、地域の社会変革をもたらす事業型の環境NPOや社会的企業＝「サステナブルビジネス」の活躍が望まれます。これらのサステナブルビジネス事業者を地域で支援していく体制を「サスプログラム」と名付け、異業種で活躍する多彩なスキルを持った方々によるネットワークをつくりつていきます。

その一環として、ビジネス支援と地域づくり支援の視野を併せ持った人材を養成する目的で、本対話集会を開催します。環境省が推進する本事業に、ぜひご参加いただき、持続可能な地域づくりに向けて一緒に活動していきましょう。

#### ●ご参加いただきたい方々

- ・企業人、行政職員でスキルを活かした地域貢献活動をしたい方(プロボノ)
- ・事業支援を職業としたい方
- ・ビジネスセクターで活躍している専門家の方
- ・NPO職員 など

#### ●日時

【2014年2月13日(木)  
受付開始18:15 開講18:30～20:30

#### ●会場

ブラザー工業株式会社 コミュニケーションスペース 会議室  
(名古屋市瑞穂区塩入町5番15号)  
○名鉄名古屋本線(岡崎・豊橋方面)「堀田駅」下車。徒歩2分  
○地下鉄名城線「堀田駅」下車1番出口。徒歩3分  
地図⇒ <http://www.brother.co.jp/corporate/network/japan/bcs/index.htm>

#### ●プログラム内容

- 1.開講-「サスプログラム千年ゼミ」の主旨
- 2.伴走支援者＝プロセスマネージャーってどんな仕事？
- 3.事例に学ぶサステナブルビジネス支援の実際 経験者の報告
- 4.経験者が語る伴走支援のやりがいと課題
- 5.閉講-「サスプログラム」支援者登録

#### ○報告予定者

- ・リユースビン・地酒「めぐる」プロジェクトへの支援  
専門家プロボノ 星野和平さん
- ・(社)clear water projectへの支援  
プロセスマネージャー 加藤亘さん
- ・㈱M-easy への支援  
プロセスマネージャー 元岡征志さん
- ・おひさま自然エネルギー㈱への支援  
プロセスマネージャー 鈴木雄介さん
- ・東海若手起業塾の起業家への支援  
ブラザー工業㈱ プロボノ/経験をされた社員の方々

#### ●参加費:無料

#### ●定員:15名程度

先着順で受付しますので、お早めにお申込み下さい。

#### ●主催:環境省中部地方環境事務所

#### ●運営/お問い合わせ先 「サスプログラム千年ゼミ」

株式会社ビー・エス・サポート  
名古屋市千種区猫洞通5-21-2ライフピア本山3階  
電話052-781-5770 FAX 052-781-9775 担当 村田 山下

#### ◎特典1

講座終了後、希望者は平成25年に発足した「サスプログラム支援者ネット」に登録し、支援業務に携わっていただくためのデータベースとします。

#### ◎特典2

参加者にはもちろん、支援のプロが作成した支援者必携「マネジメント支援・ノウハウ集」(環境省刊)＋「サスプログラム小冊子」を進呈。

#### <お申込み方法>

メール又はFAXにてお申ください。  
メールの際は以下のフォームに記載した後、下記メールアドレスまで送信下さいますようお願いいたします。

.....「参加申込みフォーム」.....

『「サステナブルビジネス」支援人材のための対話集会』

- ・お名前:
- ・ご所属:
- ・ご住所:〒
- ・お電話:
- ・E-mail:

・参加動機、当日知りたい事などご自由にご記入下さい  
(可能な範囲で当日の内容に反映させていただきます)

#### <申込みメールアドレス>

E-mail: [m\\_murata@ps-support.jp](mailto:m_murata@ps-support.jp)

Fax:052-781-5779 担当:㈱ビー・エス・サポート 村田

奮闘更新中! フェイスブック「サスプログラム」↓

<http://www.facebook.com/motoo.murata.3#1/susprogram>

以上

# 5. プロセスマネージャーとして活動するメリットの見える化

<表紙>

拓動歩想  
くくむう

秘めた想いを言葉にしたら、仲間と共に歩むことになった。自分自身が動くことで、一つの組織、一つの地域が、ゆるやかに動いていく。

続く未来を拓くために、地球の伴走者になろう。

続々地球。

<裏表紙>

繋  
未来の地球へ。

フェイスブック「サスプログラム」 最新更新中!  
http://www.facebook.com/sasprogram/

プロセスマネージャーになるための登録方法

サスプログラム事務局  
株式会社 ビーエスエスサポート  
〒464-0032 名古屋市千種区瑞穂通5-21-2  
ライオンビル山3階  
電話 052-781-5770

発行：愛知県中部地方環境事務所 環境対策課  
編集者：株式会社 ビーエスエスサポート  
印刷：村田元夫、山下平壽、成田晋吉

<本文 1p>

**心を動かす事象アリ。想うチカラが繋げるチカラに。**

持続可能な地域づくりのためにリスクを背負って課題解決に立ち向かう事業者、このほっけいな存在に寄り添って伴走支援する人がプロセスマネージャーです。

地域の課題は、一人のプレイヤーで解決できるものでは到底ありません。彼らと共に想って、一緒に考えて事業を応援してあげる仲間たちが必要です。また、専門家、NPO、金融機関、企業、大学、中間支援組織との協働も求められます。それぞれの能力を引き出し、個性あるキャストをつなぐ存在がいなければ、良い成果は生まれないでしょう。協働に欠かせない人材や地域資源をつないでいく役割もプロセスマネージャーの仕事です。

自ら高度な専門性を持っていくなくても、事業者に寄り添って伴走すること、必要な資源をつなぐ役割が期待されているのです。

いさみのみけファームとは、従来、食・農・環境とテーマごとに行われてきた教育活動をつなげ、生産者・流通業者・消費者・大学・行政・NPO等の多くの主体が関わる環境配慮が成り立つ農業、支援先=いさみのみけファームの松本県農業協会がその例です。

私が関わった一年間(設立1年目)は、土づくり、農業体験・いきもの観察・収穫体験といった「無償でのプログラム」から一歩進み、農産物人材づくり、企業のCSR活動の構想・リーダーやサポーター育成等、活動を発展させるチャンネルを生み出していった。その中で、各主体の専門性を活かした役割分担が進み、社会的価値の実現と対外的関係づくりが主体の力をより引き出し、いくのを伴走支援者として感じました。

自分が具体的な支援ができたとは思いませんが、各主体がやることを持つ専任の職員組織の第二目録に必要な事業が数社化でき、ファームを通してそれを全国各地と共有するリアルな関係を作れたこと、今後の発展を支える力になっていくと思っています。

プロセスマネージャー活動の中で気付いたことは、必要性に気付いたら「実行してもらおう」ことの重要性で、これは事業にも今後有用だと考えております。

**自分にシカケル。地域にシカケル。地球にシカケル。**

- 1 仕事に役立つスキルが身につく**  
地域課題に立ち向かう社会起業家や事業者を共に相互支援のチームを形成する活動現場で、コミュニケーション力、コーディネート力、マネジメント力などが実践を通じて身につきます。中でも、「聴く力」の醸成が重要になります。
- 2 経営者の視野に陥れることができる**  
地域課題の解決に取り組む社会起業家や事業者の目標に寄り、共に経営や地域の課題に立ち向かうことで、既存の業界では得ることのできない視野を開くことができます。

<本文 2p>

**■どんなミッションがあるの?**

①事業や地域の課題を発見すること、②事業者の社会的価値を高めること、③事業者を共にチームを形成することなど、大きな社会的意義を持っています。

**■どんな業務を続けるの?**

●徹底的に話を聴く▶▶まず、①事業者やその関係者から「徹底的に話を聴く」ことが大切です。

●資源の見え方▶▶その上で、②事業者の経営資源及びそれを

を取り巻く地域資源を整理すること、すなわち「資源の見え方」が求められる。

●支援プランの作成▶▶次に、③事業者のニーズを整理した上で必要な支援メニューを提案する「支援プランの作成」を行います。

●外部資源のコーディネート▶▶そして、④支援チームを形成するために必要な「外部資源のコーディネート」へとつなげていきます。

「子育て現場を支える」という志を持った若手起業家の力を応援しています。持続可能な教育を志しても、プロとして自立するのは困難です。子育てで必要な事業への支援には、当事者にはわからない苦労が多く、行政主導では解決できない課題が多々ありました。

身帯一帯で支援は、ビジネスマンのように資料をまとめたり、プレゼンテーションしたりする機会ほとんどありませんでした。彼が様々な人脈にお話ししたり、スーパーの入口で配ったと努力して集めたアンケートを、私が集計してデータ化しプレゼン資料を作成する、といったこともしました。

最初は自分ではできないだろうと不安でしたが、それでも、彼が苦手で私が得意なことは必ずあり、得たし役立ち立っていき、今では感謝しています。「支障」というと与えてしまうように聞こえますが、私は彼の「ほめたことのない、誰もやろうとしない事」のチャレンジを、身近で見ることができてエールをもらっています。仕事でもプライベートにも良い影響を与えてもらっています。

支援先は江戸時代末期から続く通商で、地元で密着してきた企業です。ユースギンの普及を目標として掲げたプロジェクトが生まれ地産地消の場でもあり、彼らの伴走支援はこのプロジェクトの社会的価値をいかに向上させるかを考え、活動をするのもでした。

そもそもめぐるは3株全てを体積する商品として企画され、選定の価値や魅力は比類する商品と比べても異なる点があることから、当初、事業者が望んだ支援は、商品の「販売促進」や会社の「経営環境の改善」など経済的効果の向上に主眼を置くものでした。

私の役割は、事業者の話を聴き、言葉にならない想いを引き出し、プロジェクトの想いと事業者の想いがブレないように、両者の魅力と可能性を一緒に構築することと再認識してもらおうこと、経済的な面と将来への展望を明確化することになりました。

中期的視野と短期的視野を使い分け商品の長所を適切に伝える視点、自身の目標設定や人生設計に置き換えることができると気が付きました。

**プロセスマネージャーを経験すると、どんないいことがあるの?**

- 3 支援チームの中で化学反応が起きる**  
異なる専門性や経験を持つ支援チームのメンバーから学ぶことは多々あります。組織や部署を超えた課題解決チームの編成により化反応が起き、創造的な交流が生まれます。
- 4 社外の人脈が構築できる**  
多様なセクター・多様な専門家とくに協働プロジェクトを構築することで、組織内で得られない情報があり、未来の仕事につながる新たな独自の人脈が構築できます。

# 6. プロセスマネージャー活動及び活用のためのマニュアル

<表紙 (1p) >

## プロセス マネージャーの 活動及び 活用のための マニュアル

地球の伴走者であるために。

<裏表紙 (16p) >



環境省中部地方環境事務所  
平成26年度事業

<p><b>事業名</b> サステナブルビジネスを推進する プロセスマネージャーの活用基盤整備業務</p> <p><b>発行者</b> 環境省中部地方環境事務所 環境対策課</p> <p><b>発行日</b> 平成26年2月28日</p>	<p><b>サスプログラム事務局</b> 株式会社 ビー・エス・サポート 〒464-0032 名古屋市千種区篠洞5-21-2 ライピア山本3階 電話 052-781-5770</p> <p><b>編集者</b> 株式会社 ビー・エス・サポート 担当: 村田元夫 山下千尋 成田香澄</p>
---	--

**フェイスブック「サスプログラム」 奮闘更新中!**  
バーチャルプラットフォーム！  
<http://www.facebook.com/susprogram/>  
サステナブルな事業を持ったビジネスを  
応援することで持続可能な地域づくりに参加しよう！  
あなたの「いいね」が「1グラム」。  
そのひと押しが支援の力になります！目標は1000gです。

※フェイスブック「サスプログラム」は、サスプログラム事務局が運営しています。

<本文 2p>

### プロセスマネージャーの支援は、社会起業家、そしてサスビス。

社会の課題を解決するために立ち上がった社会起業家や社会的企業。これから市場を開拓する途上にあるこれらの事業には、十分な経営資源が整っていません。不足する機能や資源をサポートするために、社会起業家や社会的企業に寄り添って伴走支援したり、専門スキルを提供する人材が求められています。

**サスビスの課題と支援メニュー案**

「サスビス」の課題  
・「サスビス」の課題は、多岐にわたる。そのため、多岐にわたる支援メニューが必要である。  
・事業が多種多様な環境にまたがるため、ノウハウの蓄積に課題がある。  
・公共性が高いため、社会的影響を及ぼしやすい。



**「サスビス」とは、サステナブルビジネスの略**

環境保全効果の高い事業の実施を通じて、まちづくりや地域活性化といった地域の経済社会に付加価値をもたらす事業のことをサステナブルビジネスと呼んでいます。

こんな事業がサステナブルビジネス

<p><b>○都市系サスビス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・古いビルによる再開発システム事業</li> <li>・スマートシティを活用したまちづくり事業</li> <li>・リサイクル品・リユース品の回収・販売事業</li> <li>・都市圏山岳地帯の観光・まちづくり事業</li> <li>・病院、学校、公共施設の環境情報システム開発事業</li> </ul>	<p><b>○農山漁村系サスビス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光のための観光地整備事業</li> <li>・地域の食料生産・加工・販売事業</li> <li>・小水力発電を活用した農業生産用事業</li> <li>・産地別の高付加価値サービスによる産地振興事業</li> <li>・地域資源を活用した6次産業化事業</li> </ul>
<p><b>○都市と農村の連携系サスビス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・農山漁村と連携した自然体験・観光事業</li> <li>・バイオマス利用による環境・エネルギー事業</li> <li>・バイオマスによる都市エネルギー供給事業</li> <li>・都市の空き店舗を活用した産地振興事業</li> <li>・企業向け環境情報提供事業</li> </ul>	
<p><b>○サービス系サスビス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・遠隔地からの採掘採取用コーディネート事業</li> <li>・エコドライブの推進・普及事業</li> <li>・エネルギー消費を削減するマーケティング事業</li> <li>・サスビス向けコンサルティング事業</li> <li>・サスビス向け環境情報提供事業</li> </ul>	<p><b>○適正技術系サスビス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地熱発電、洋上風力発電の活用化技術開発</li> <li>・バイオマス燃料を活用した発電設備</li> <li>・産地別によるエコプロダクト開発技術</li> <li>・電気の経路最適化・送電効率化技術</li> <li>・社会課題の解決を促進するサービス事業</li> </ul>

<本文 3p>

### 伴走支援が、プロセスマネージャーの役割。

事業者に寄り添って、寄り添ってサポートするプロセスを形成する役割を担うのが伴走支援者、すなわちプロセスマネージャーです。

志や事業構想力はあるが、経営資源に乏しいサスビス事業者を支援するには、多様な協力が欠かせません。

これらの人材を、事業者の立場に立つてタイムリーかつ有効にコーディネートする存在がプロセスマネージャーです。

たとえば、こんな支援ネットワークが求められています。

- 経営戦略を一顧になって考えてくれる経営コンサルタント
- ファンとなって応援してくれる顧客を育てるマーケットプランナー
- 活動内容を生活者にわかりやすく伝えることの出るデザイナー
- 有効なノウハウを供与したり、精神的支援をしてくれる先輩事業者
- 事業の信頼性や技術の質を検証してくれる研究者
- 資金の調達に協力してくれるNPO/NGOや、地域の金融機関
- 事業全体の信用を担保したり、公的資金を注入してくれる行政機関

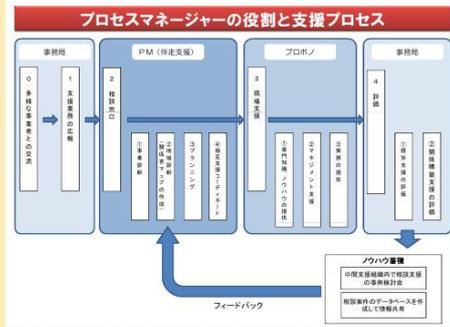
**プロセスマネージャーを経験するメリットは・・・**

既存の組織や通常の職場ではめったに得られない次のようなメリットがあります。

- 1 仕事に役立つスキルが身につく**  
地域課題に立ち向かう社会起業家や事業者を核に相互支援のチームを形成する活動場面で、コミュニケーション力、コーディネート力、マネジメント力などが実践を通して身につきます。中でも、「聴く力」の醸成を重視しています。
- 2 経営者の視野に触れることができる**  
地域課題の解決に取り組む社会起業家や事業者の目線に触れ、共に経営や地域の課題に立ち向かうことで、既存の業務では得ることのできない視野を身につけることができます。
- 3 支援チームの中で化学反応が起きる**  
異なる専門性や経験を持つ支援チームのメンバーから学ぶことは多くあります。組織や部署を超えた課題解決チームの編成により化学反応が起き、創造的な交流が生まれます。
- 4 社外の人脈が構築できる**  
多様なセクター、多様な専門家とともに協働プロジェクトを展開することで、組織内では得られない仲間ができ、未来の仕事につながるあなた独自の人脈が構築できます。

### プロセスマネージャーのミッションは・・・

- ① 事業や地域の課題を発見すること、② 事業者の社会的価値を高めること、③ 事業者を核に支援チームを形成することなど、大きな社会的意義を持っている。



### プロセスマネージャーの仕事は・・・

事業者やその協力者と共に支援のプロセスをマネジメントすること。

- 1 事業診断**……事業の理念やビジョンを整理すると同時に、経営資源の棚卸など事業実態を把握。
- 2 地域診断**……地域の未来を予測し、必要な地域資源を整理。
- 3 支援メニューの作成**……診断をもとに、事業者に必要な支援メニューを作成し、事業者の合意をとる。
- 4 外部資源のコーディネート**……支援メニューに基づき、必要な人材(専門家、プロボノ、顧客候補、協力業者)をコーディネート。
- 5 事業の進捗フォロー**……事業者のコーディネータ役として、事業の進み具合をフォロー。

### プロセスマネージャーが担う業務は・・・

事業者が求める支援ニーズは多様です。まわりの協力を得ながらいかに対応するかが問われます。

所を提供し、あるときは「この道を進んでいけばいいよ」と指図をし、あるときは「これを持って行きなさい」と道具を渡す支援が求められます。

事業者は、「自分の夢を実現しよう」と希望に満ち溢れた毎日を送っています。その一方で、さまざまな場面で降りかかってくる事業のリスクに脅えながら、日々苦しみ悩んでいます。そんな社会起業家やサバズ事業者に対し、あるときは「大丈夫だよ」といって背中を一押し、あるときは「大変だったね」と骨休めの居場所を



- | 壁を乗り越えたい事業者の壁  | 壁を乗り越えたい事業者の壁 | 壁を乗り越えたい事業者の壁  | 壁を乗り越えたい事業者の壁      |
|----------------|---------------|----------------|--------------------|
| 1) 声をかける       | 1) 安心感を与える    | 1) 意図を期す       | 1) 実感を手伝う          |
| 2) 勇気づける       | 2) 傾聴する       | 2) 事業を整理する     | 2) ネットワークを活用する     |
| 3) 存在を認める      | 3) 受容する       | 3) プランを精査する    | 3) 適切な専門家を紹介して紹介する |
| 4) 内容を促す       | 4) 一緒に進む      | 4) 問題解決の手続きを導く | 4) ソフトウェアを提案する     |
| 5) 問題意識を深める    | 5) 息抜きの場を提供する | 5) 一緒にアイデアを練る  | 5) ソフトウェアを提案する     |
| 6) ロールモデルを提供する | 6) 仲間を集める     | 6) 提案を伝える      | 6) 仕事を促す           |

### プロセスマネージャーのタイプは・・・

有償型と無償型のタイプが考えられ、活動領域も役割もそれぞれによって違う。

プロセスマネージャー(PM)の育成と費用	
有償PM	無償PM
活動領域: 経営・マネジメントの専門家領域向上 (経営者向けに、経営者向けに、経営者向けに)	活動領域: 経営・マネジメントの専門家領域向上 (経営者向けに、経営者向けに、経営者向けに)
必要スキル: コーディネーターとしてのスキル (コミュニケーション力、交渉力、調整力)	必要スキル: コーディネーターとしてのスキル (コミュニケーション力、交渉力、調整力)
PMになるメリット: 経営者としてのスキル向上、経営者としてのスキル向上	PMになるメリット: 経営者としてのスキル向上、経営者としてのスキル向上
人財経路: 経営者としてのスキル向上、経営者としてのスキル向上	人財経路: 経営者としてのスキル向上、経営者としてのスキル向上
課題: 経営者としてのスキル向上、経営者としてのスキル向上	課題: 経営者としてのスキル向上、経営者としてのスキル向上

### プロセスマネージャーの活動は信頼関係の構築から・・・

プロセスマネージャーは、自分一人では何もできません。事業者をはじめ協力者との信頼関係を築くことができ、はじめて仕事に取り掛かることができるのです。

伴走支援を実施するにあたって、8つのステップを踏んで一歩ずつ事業関係者と信頼関係を構築するプロセスが大切です。このようなプロセスを踏む目的は、事業者の「内発的発展を支援する」という考えを大切にすることです。本質的に問題を解決するのはクライアントである事業者であって、一時的に事業に関わる支援者は、クライアントの問題を解決しきめることはできないのです。支援を依頼してくる事業者には、「何がうまくいっていないか十分にわかってはいない」、また、「支援者がどのような協力ができるのか見えていない」という前提で関係性をつくっていく必要があります。事業者が自分で問題を理解し、自分たちが取るべき方法をとことん考えてみない限り、的確な解決策は見えてこないはずなのです。



### ■「シェリマンの夕食」とは

伴走支援は、「シェリマンの夕食」のように事業者の話を徹底的に聴くところから。事業者の話を、とにかく聞いてあげることが支援者として重要な役割であるという意味。シェリマンはロイの遺跡を発掘した著名な考古学者で、独学により勉強し、語学の天才と言われた人。彼の勉強法は、路頭の夕食にお金を

### ■プロセスマネージャーの道具①・・・「診断する」

いい支援ができるかどうかは、はじめの診断にかかっています。もし診断を誤れば、その後の支援は徒勞に。的確な診断ができれば、打つ手が効果的に反映される支援となるでしょう。事業やそれを取り巻く地域の現状を的確に把握するとともに、事業者が描く地域や事業のビジョンを明らかにして、どのようなギャップがあるかを見極めましょう。



### ■プロセスマネージャーの道具②・・・「支援メニューを提案する」

診断ができれば支援企画提案書を作成して事業者との契約に臨みましょう。上手な支援者は、契約時にクライアントと上手に協働・互恵の関係を築き、成果が出やすい状況をつくるものです。スタートラインの設定の仕方が、その後の実支援に大きな影響を及ぼします。



### ■プロセスマネージャーの道具③・・・「解決のシナリオをつくる」=「考程」

地域の未来を事業者と共にデザインし、ビジネスによる問題解決のシナリオをつくりましょう。地域や事業に恩恵をもたらす未来を創造するには、考えるプロセス、すなわち

「考程」が大切です。中期的視野でプラスとマイナスの未来を予測しながら、最上の未来を導く要素を解明し、方針方策を設定しましょう。



『考程』が求められるタイミング	
起業しようと考え始めるとき	このままではうまく自分を活かすことができない、既存の業にはまることにに対する疑問、湧き出した問題意識の中で自ら新たな環境に身を置く選択があることを意識し始めるたとき、迷いや躊躇する前の心を整理する「考程」の支援が役立ちます。
起業する直前に	事業に対する自分の考えを整理し、協力者にビジョンを伝え、顧客にサービス内容をきちんと伝えなければ、事業は成り立ちません。この起業の関門を越えようとするとき役立つのが「考程」の支援です。
事業の壁にぶつかったとき	思うように収入が上がり、思うように人が集まらない、気持ちが悪くなるばかりで打開策が思いつかない。こんなとき、今一度理念を立ち返って、現状を冷静に分析してみる。「考程」の考え方をヒントに要素を解明してみよう。
新規事業を始めようとするとき	業の激しい転換期においては、過去の成功体験が未来の失敗の原因になります。新規事業を始めようとするとき、社内の置かれた経営環境を整理分析し、既存事業との相乗効果を定量化し、「考程」を使って新しい仲間と一緒に作業を進めよう。
『考程』を使うときのポイント	
1. 教え過ぎず考えさせる	4. 考えがブレたら理念に戻る
2. なぜ、そう考えるのか、問い続ける	5. 考え方のフレームと手順を理解しておく
3. 答えは相手の中にある	6. 事例を使って導く

※「志縁◎循環プロジェクト」(2007)より

### ■プロセスマネージャーの道具④・・・「場をつくる」

事業関係者で志を重ね合わせ、賛同者や協力者を増やすため「学習の場」「発案の場」「協働の場」をつくりましょう。場づくりには、参加型

のワークショップ手法が有効です。事業の種から魅力ある地域の美を結実させるため、事業における土づくりのプロセスが場づくりです。



『場づくり』が求められるタイミング	
起業準備段階で仲間を募るとき	サステナブル事業者の多くが利害関係者と共に共同学習の時間を経ることで起業を成功させています。共通の問題意識をもった仲間を集めて勉強会を始めるとき、参加者の感性と知恵を引き出し集団創造の場をつくるために「場」の道具は役立ちます。
起業の前、事業の立ち上げ時に	事業の種となる人材と共に、事業理念の確立、事業方針の設定、事業コンセプトの共有を図り、共通の目標をもって事業を開始したとき、「場」の道具を使った支援をする組織の求心力が増し、活力ある行動が継続的に発揮されます。
地域の協力者を増強したとき	地域の課題解決を目指すサステナブルは、地域との連携が欠かせません。地域のキーマン、地域の専門家、地域の協力者と共に地域のビジョンを再確認し、参加を呼び掛け、行動を共にしようとするとき、「場」の道具を使った運営が有効です。
事業の意趣に直面した時	事業者一人では乗り越えられない事業の危機に直面したとき、「場」の道具を使うと組織の力を集結した知恵と行動で急場を乗り切る道が見えてくるでしょう。
『場』を使うときのポイント	
1. 個別の利害を見極める	4. 場の流れをつかみ、流れに乗る
2. 一人ひとりの思いを受け止める	5. 場を信じて仕える
3. お互いの相違点をできるだけなくす	6. 誰もが得意なポイントを見つける

※「志縁◎循環プロジェクト」(2007)より

### ■プロセスマネージャーの道具⑤・・・「外部資源をコーディネートする」

地域や事業者のニーズを読み取り、役立つ事業の資源を効果的に調達しましょう。そのためには、人的資源、物的資源、金融資源、情報資源を整理しておくことが望まれます。

データベース化した資源を事業の資本とするべく「分解」「統合」「適用」を経て情報加工することが支援者の重要な役割です。



『外部資源のコーディネート』が求められるタイミング	
起業準備段階で協力者が必要なとき	構想・計画を現実の世界に落とすとき、多様な資源が必要になります。人的資源、物的資源、金融資源、情報資源が一度に無い、かつ、それぞれを有機的に機能させるために「資源」の道具を使ったコーディネートが役立ちます。
法人化するとき	事業の社会的な信用を得る前提をつくるためには、各種の制度的手続きも欠かせません。そのとき、専門知識を持った税理士、司法書士、行政書士、社会保険労務士をはじめとした専門家の力を借りることが効果的です。これも「資」の適用の一つです。
起業家が経営者になるとき	事業が拡大し始め、一人で何でもこなしてきた起業家が、組織を動かす経営者になるとき、内部の経営資源を整理すると同時に外部の経営資源を活用した仕組みによる事業展開が必要になります。こんなとき外部資源を活用した支援が必須となります。
地域資源の拡充が必要なとき	重複化する地域課題に取り組むため、異分野の協力や企業の資力や行政の支援が必要になるときがあります。そのとき、相手の立場を理解しつつ、お互いの利益に配慮した協働を進める道具として「資源適用シート」を応用するとスムーズに事が運びます。
『外部資源』を使うときのポイント	
1. ないものねだりからあるもの探しへ	4. 資源は、消化、分解してはじめて栄養素になる
2. 「若者」「バカ者」「よそ者」を活かす	5. 人的資源→情報資源→物的資源→金融資源の順に
3. 友達や友達に友達→つながるネットワーク	6. マッチングは仲人頼りにせず

※「志縁◎循環プロジェクト」(2007)より

### プロセスマネージャーが心に留めておくべきことは・・・

持続可能な場づくりのために、意欲ある人々の志を練っていかないことが、プロセスマネージャーには

求められます。以下の「志願者」行動基準をもとに活動を振り返りましょう。

- 1 創業者精神を持って、同志に魂を送る志願者であれ。**
  - 自らリスクを背負う覚悟はあるか。
  - 同志である事業者の身になって考えているか。
  - 魂と哲学を持って、志願しているか。
- 2 感性を持って、従来の型を超える支援者であれ。**
  - 事業者を型にはめすぎではないか。
  - 頭でっかちになりすぎではないか。
  - スキルの前に感性を大切にしているか。
- 3 「聴く力」を持って、地域や事業の良いところを引き出す志願者であれ。**
  - 人の話を徹底的に聴くよう、努めているか。
  - 地域や事業の得意分野を引き出しているか。
  - 「取り出す力」で生きた言葉を引き出しているか。
- 4 「なじむ力」を持って、地域や事業に寄り添う志願者であれ。**
  - 相手の中に飛び込んでいるか。
  - 伴走者の精神で関わっているか。
  - 地域に根ざした支援ができていくか。
- 5 「しくむ力」を持って、仕事を生み出す志願者であれ。**
  - 専門性を持った人材を巻き込んでいるか。
  - 制度を知り、使いこなし、提案をしているか。
  - チームで仕事を生み出さず、力を合わせているか。
- 6 「場をつくる力」を持って、出会い・交流・協働を促す志願者であれ。**
  - 出会いの場をつくらしているか。
  - 交流の場をつくらしているか。
  - 協働の場をつくらしているか。
- 7 「つなぐ力」を持って、地域を元気にする志願者であれ。**
  - 弱くなくで弱さを強みに変換しているか。
  - 人を売り地域を売る活動をしているか。
  - 志願者どうしがつながる努力をしているか。

※「イグてる志願者、7か条」(志願者サミット2008)より

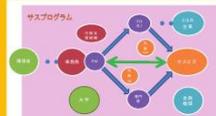
### サスプログラムとは・・・

伴走支援をしてくれるプロセスマネージャーをはじめ、派遣されるプロボノや専門家を受け入れて、お互いに役立つ関係づくりをするために、以下のことをご理解ください。

**サスプログラムとは・・・**  
持続可能な地域づくりをする事業＝「サスビズ」を応援する仕組み。

サスビズを伴走支援するプロセスマネージャー、その下でプロボノや専門家が支援業務を担い、必要に応じて金融機関、大学がサポートに、地域の中間支援組織や先輩サスビズも加わって応援する相互支援のネットワーク全体を事務局が構築し、これに環境が協力する仕組みが「サスプログラム」です。

**プロボノとは・・・**  
本業での専門スキルを活かしてボランティア的な働きをする人のこと。



### サスプログラム参加者の基本ルール(枠組み)

1. 持続可能な発展に向かって、それぞれが自己研鑽する。
2. 互恵の精神で協働する。
3. 環境・社会・経済のバランスの取れた経営及び地域づくりを目指す。

#### サスプログラム参加者に期待すること

**事業者**……①サスビズの先導者として事業を進展させる。②事業の社会的価値を向上させる。

**プロセスマネージャー**……①事業や地域の課題を発見する。②事業の社会的価値を高める。③事業者を核に支援チームを形成する。

**プロボノ、専門家**……専門性を活かしてサスビズおよび地域に貢献する。

**事務局**……①サスビズの環境性、社会性、経済性を高めるために外部資源をコーディネートする。②プロセスマネージャーをはじめとした支援者の相談に乗る。③地域に相互支援コミュニティを形成する。

**環境者**……①サスビズに対する社会的信用の後盾となる。②サスプログラムを支援する仕組みをつくる。

**支援期間**  
●原則6ヶ月を支援単位とする  
●その後は、関与者の合意で延長あり

**支援頻度**  
●プロセスマネージャーは、毎月2回程度  
1回あたり2時間～3時間

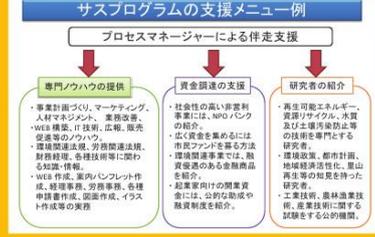
**プロボノや専門家は、事業者のニーズに応じて両者合意の上決定**

**支援場所**  
●事業者の指定する場所

**支援費用**  
●プロボノ派遣は原則無料(プロボノとしてプロセスマネージャーを担う場合も含む)

●プロセスマネージャー、専門家は原則無料、公共性も配慮して依頼者と協議の上決定  
●支援者の旅費交通費や食費に必要な事務用品などの実費は、依頼者側でご負担下さい。

### プロセスマネージャーをうまく活用するために・・・



支援を受ける前に……事業者側の心持と受け入れる際の留意点

- 支援は、事業の実態を知ってもらうことから始まります。
- 自社の活動をきちんと伝えることで、自分の頭の中が整理できます。相手とうまく伝わらないのは、自分の考え、自社の位置づけが明確になっていない証で、改善点と考えましょう。
- 自社の課題を整理して、どの分野の支援が必要かを明確におさめましょう。
- プロセスマネージャーやプロボノが、この活動を通して期待していることを理解しておきましょう。スキルアップ、新しい視野の獲得、共感をもとにした役立ちなどが彼らのメリット。
- 支援者とのやり取りで自分自身が何に気づくか。外部の視線を使うことで、自分や自組織では気づけないことが見えてくるはずです。
- 支援者は自分の鏡であると捉えて付

き合います。

● 意思決定は常に事業者側にあることを忘れずに対応しましょう。

**支援が始まったら**……支援活動を効果的に引き出すために

- 毎回のゴールを明示して、有効に時間を使うよう心掛けましょう。
- 各回のテーマに関連する人を会議に呼んでおくとうれいでしょう。参加者への教育効果や外部の力を活用することで組織に内包する課題が解決することがあります。
- 会合の最後には課題を確認しましょう。修正点を確認し、次回までの宿題も明確に。

**支援が終わったら**……

- 協働取組を評価して、自社として改善できるところを明確にしておきましょう。
- 運営上の問題や支援方法に関する苦情があったら事務局へ連絡してください。

### 持続可能な発展を目指して・・・

事業が発展すればするほど自然環境が回復し、地域資源が循環し、地域やコミュニティのつながりが増し、人々の幸福度が上がるがサステナブルビジネスの活性化を通して、孫の代からさらにその先の世代へ、今の豊かな地球と社会を受け渡し、千年続く未来をつくるのがサスプログラムのミッションです。サスプログラムに参画して、相互支援のコミュニティを形成し、持続可能な地域づくりに貢献しましょう。

bing)を世代間で少なくとも一定水準に保つこと。」「環境(謝富敏著 2003年 岩波書店)より  
● 言い換えれば「自然環境から与えられる恵の範囲内に社会活動を取り、社会の範囲内に経済活動を収め、未来の世代が安心して暮らせる福祉水準を維持できる社会に発展させること。」



● 持続可能な発展とは「自然資本の賦存量が、最少安全基準に基づき決定的な自然資本量を下回ってはならないという制約条件のもとに、世代内公平に配慮しながら福祉水準(well-being)を世代間で少なくとも一定水準に保つこと。」

### サステナブル(S)な社会の遺伝子を未来に受け継ぐために・・・

サステナブルな社会(S)と経済発展を促すプロフィット因子(P)を組み合わせて、活動組織を4層に区別してみました。現代は、「P-P」型の組織数が多いピラミッド型だが、サスプログラムの活動により「P-S」型、「S-P」型を増や

し、変型の社会にするビジョンをもって、一つ一つの支援活動を実践したい。

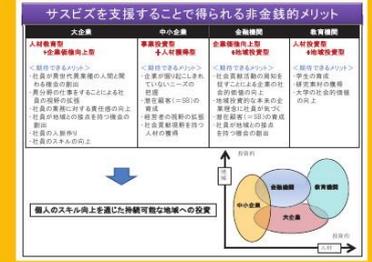
※左側は事業目的の因子、右側は事業手段の因子としたとき、「S-S」型はNPO的、「S-P」型はソーシャルビジネス的、「P-S」型はCSR企業的、「P-P」型は一般企業的な活動と見ることが出来る。



### 地域の資源を活かす協働取組みを・・・

サスビズを奮ったかかって支援するために地域に存在する大企業、中小企業、金融機関、大学等教育機関の協力が欠かせません。サスプロ

グラムに参画する各機関のメリットを明確にすることで、互いの担いを統合する形でプロジェクトを運営していきます。



### 人材教育とCSRの両立を目指して・・・

企業の資産は何と言っても人材です。サスビズを伴走支援するプロセスマネージャーや専門支援のプロボノとして社員を派遣することにより、人材教育に活かすとともに、CSRにつなげていくことが可能です。本業に効果をもたらすCSRとするためには、「人的な壁」「労働規則の壁」「経済的価値の壁」を乗り越える課題もあります。

### プロボノ型CSRのメリット

- ① 幹部候補の社員には、新たな市場で事業を立ち上げる経験
- ② 退職を控えた熟年社員には、第2の人生の構築
- ③ 社会起業家の高い視座や地域の課題に接する視野の醸成
- ④ 異質な資質を持つ支援チームメンバーの刺激と交流
- ⑤ 多様な人脈ネットワークの構築等が想定できます。

### プロボノを活用したCSRの発展段階



## 7. 参考資料（サスプログラム委員会 進行記録）

### 平成25年度 「サスプログラム」 中間報告会 進行記録

平成25年12月9日（月） 10:00~11:30

場所：環境省中部地方環境事務所 第1会議室

参加者：（敬称略）

#### 【委員】

- ・名古屋大学大学院環境学研究科 准教授 高野雅夫 座長（欠席）
- ・一般財団法人あいちコミュニティ財団 代表理事  
コミュニティ・ユース・バンク momo 代表理事 木村真樹
- ・NPO法人起業支援ネット 代表理事 久野美奈子
- ・ブラザー工業株式会社 コーポレートコミュニケーション部長 加藤和利
- ・瀬戸信用金庫 資産経営相談グループ 次長 酒向清治
- ・中部環境パートナーシップオフィス チーフプロデューサー 新海洋子

#### 【オブザーブ】

- ・中部環境パートナーシップオフィス 前田陽介

#### 【主催】

- ・環境省中部地方環境事務所 所長 池田善一  
環境対策課 課長 遊佐秀憲  
環境対策課 課長補佐 片岡和則  
環境対策課 環境管理専門官 赤塚康司  
インターン 笹木理沙

#### 【事務局〈第一部〉】

- ・株式会社ピー・エス・サポート 代表取締役 村田元夫  
事務局 山下千尋  
広報担当 成田香澄  
取材担当 楯 美雪

#### 1. 主催者あいさつ

#### 2. サスプログラムに関わる近況報告

#### 3. サステナブルビジネス支援に関わる近況報告

- 1) 東海地域の信用金庫と連携したサスビズ支援
- 2) 瀬戸信用金庫「プロボノプロジェクト」
- 3) 起業支援ネット・プロボノへのアドバイス
- 4) ブラザー工業「東海若手起業塾」プロボノ派遣事業
- 5) EPO 中部「サスビズ協働取組推進事業」
- 6) 名古屋大学大学院「臨床心理学コンサルティングファーム」

## 1. 主催者あいさつ

環境省中部地方環境事務所所長池田氏より主催者挨拶があった。

池田：現場で動かれる皆さまのお話を伺うことで、地域に密着した活動について具体的に検討したいと考え参加させてもらった。先般行われた中部経済産業局とのエネルギー温暖化対策セミナーの中でも、地域の役割はこれから重要になるとの意見が挙がった。環境省では従来から地域における自立した環境保全活動を支援しているが、今後の参考にすべく様々な意見を伺いたい。

## 2. サスプログラムに関わる近況報告

(株)ピー・エス・サポート村田よりサスプログラムに関わる近況報告があった。

村田：昨年からサスプログラム委員会を開催しているが、各委員と一緒に活動しているわけではない中でも、それぞれサステナブルビジネス（以下サスビズ）支援の活動を行われている。そうした活動がネットワークでつながっていることは大いに意義のあると考える。

本年度事業の全体像を説明すると（資料1）、1. 本委員会の運営を年度内に2回行う。2. サスプログラム千年ゼミを月一回開催している。参加者は各回10～15名程。3. プロセスマネージャー（以下PM）を2件のサスビズ事業者に派遣し支援を行っている。支援対象は（一社）clear water project と、（株）水谷酒造が中心となって活動している「リユースビン・めぐる事業」。この2件の支援事例を今後まとめていき、PM向けのノウハウ冊子を作成し、成果物としたい。また、EPO 中部よりの委託事業として、サスビズ事例収集も行っている。現在までに6団体を回り、年度内に10事例を収集する。

本日の委員会で議論したいことは主に3点で、1. 「PMの人材はどこから調達するか?」、2. 「PMに必要なスキルについて」、3. 「PMノウハウ集のイメージについて」である。PMとサスビズをコーディネートしてきた経験から見える事務局の仮説として、PM人材の調達ルートとして有効なのは、①経験とスキル（マーケティング、マネジメント、財務等）をすでに持っている企業退職者、②経営コンサルタントに関わる資格者である中小企業診断士の中でも企業に務めながら資格を持っている「企業内診断士」、③環境保全や社会貢献に強く関心をもっているサラリーマン（企業、行政、大学に務める方）である。

この辺りを意識し、各委員からサスビズ支援に関わる近況報告をしていただきたい。

## 3. サステナブルビジネス支援に関わる近況報告

各委員よりサステナブルビジネス（以下サスビズ）支援に関わる近況報告があった。

### 1) 東海地域の信用金庫と連携したサスビズ支援

木村：議案書には信用金庫と連携したサスビズ支援とあるが、こちらについては後ほど酒向委員及び久野委員から報告があると思われるので、（一財）あいちコミュニティ財団で行っているフレンドレイザー（NPOの資金調達を支援するボランティアチームを組み、半年間の伴走支援を行う事業）の取り組みについてお話したい。フレンドレイザーの支援内容は、寄付集めの戦略作りと実際の寄付集め。

フレンドレイザーとして参加しているのは19名。うち10名は企業セクターから、残りのうち7名はNPOセクターからの参加である。企業セクターからの参加者は自分のスキルを社会のために役立てたいと、NPOセク

ターからの参加者は寄付集め・戦略作りの経験を積んで自団体に持ち帰りたい、という動機付けで参加されている。13名が男性。20～40代が半数強。企業退職者は2名。

半分終わっての感想として、事業者が自らが解決に挑む地域の課題とその解決策の有効性等を伝える力が不足していること。事業を共感を得られる形に整えるのに工数がかかり、PM 一人ではやりきれないと感じる。チームとして支援することで、PM と事業者双方のモチベーション維持に繋がっている。

momo の事業である信用金庫との連携については、伴走者の育成がボトルネックになっている。職員が NPO 等とつながる能力を得るための育成ツールとしてプロボノなどが有効であると考えている。

## 2) 瀬戸信用金庫「プロボノプロジェクト」

酒向：プロボノプロジェクトとして、サスビズ事業者2団体へのプロボノ支援を行っている。信用金庫内でプロボノを募り、20～30代の職員27名が参加している。参加者は当初はプロボノが何なのかよくわからぬまま集まってきたという様子であった。支援対象は、有機野菜流通・宅配事業者と精神障害者の自立支援団体である。支援メニューとして、月一回事業者を囲んでミーティングを行い、SROI（社会的投資対効果）を算出し、事業の社会的価値の測定と、事業者の抱える課題を解決する支援を行っている。

社内では本店・支店間などで横のつながりがなかったが、このプロジェクトに参加することで、参加者間では世代間を超えた横のつながりでき、本業でも助言などが行われるようになったことや、職員が通常業務内ではうかがい知ることの難しい地域住民の本音を知ること、リアルな支援を学ぶことができていることはやってよかったと感じるところである。

課題として感じていることは、現在27名の有志でやっているが、その他大半の職員への理解が進んでいない点、地域ビジネス＝儲からないから支援する動機付けが弱い点、が挙げられる。

## 3) 起業支援ネット・プロボノへのアドバイス

久野：瀬戸信用金庫のプロボノプロジェクトに関しており、その中で感じたことを。常日頃事業者を支援するという目線から見ているが、少し外れた目線に立ってみて支援される側も大変だなと感じた。サスビズ事業者が普段接しないプロボノという人に対して、正確に想いを伝えることから支援が始まるのだが、そこが高いハードルになっている。例えば精神障害者支援の団体は、福祉業界だけの言葉しか持っていない。支援初期の頃は「なぜこんなに伝わらないんだろう？」という思いを持っていた。PM等の支援者（今回は、アドバイザーの久野）が通訳的な役割を果たすことで、本気で関わってくれようとする人たちに自分たちの思いを正確に伝えないと自分たちの理念が実現されるはずがない、ということを理解してもらうことができたことは一定の成果であった。

サスビズ事業者への支援の流れとして、一直線に目的に向けた動きを推進するのではなく、一旦事業者の壁になることが必要な時がある。そこを支援プログラムの中に予め組み込んでおくことが必要と感じる。

ここで各委員から質問を募った。発言内容は以下。

新海：サスプログラムにおけるPMは事業者と支援者をつなぐ役割と考えるが、その役割は有償、無償どちらで担ってもらうことを想定しているのか？

村田：今年度は無償で関わってもらっている。基本的な考えとしてPMを本職とする人を作るという前提はない。た

だし、現時点ではそう考えているが、議論した末に有償でなければ実現不可能だ、ということになれば有償で関わってもらうための体制についても検討することとしたい。

#### 4) プラザー工業「東海若手起業塾」プロボノ派遣事業

加藤：東海若手起業塾のスタートは2008年。当初の目的として、起業家支援と、起業家精神を社員に伝えるという意味付けがあった。従業員の参加を始めたのは2010年からである。聞き役に徹し、起業家の邪魔をしないという条件で、従業員に関わってもらい、年代、分野別に参加者を決定し実験的に開始。これまでのところ年代が上の方は満足度が高く、自分のスキルでもっと貢献したいと感じている一方で、若年層はもっと自分をアピールできる支援プログラムが欲しいと感じているようである。

今年は、会社で身につけたスキルで貢献したい人を募り、7名の応募があった。書類選考で4名を選抜し、さらに各所属部門長の了承が得られた3名が参加している。それぞれ商品開発部門、製造部門、コーポレートコミュニケーション（ボランティア）部門に所属する30代後半の者である。

流れとしては、活動日程オリエンテーション、選考会、合宿（キックオフ、中間）、最終報告会、振り返りに参加してもらっている。人事部長に人材育成としての活動として認めてもらっており、30時間という支援時間を設定し、その間は就業時間と定めているが、関わり始めるとその時間数では足りずに30時間以上関わるのがほとんどである。

起業家への支援は、専門的な支援者であるメンターが起業家を厳しく指導するのだが、メンターが使う企業言語の通訳係としての役割や、起業家がやりたいことを構造化する役割を参加従業員が担っている。起業家にとっては、専門の支援者とも一般市民とも違う、単純に「話を聞いてくれる」というハードルの低い伴走者という存在もあることで、長い目で見た支援になっているのではないかと。

参加従業員の育成という面では、企業の中で分業化された部分にしか関われない従業員が、起業家とともに事業全体を考える経験を通じて、経営者の視点を学ぶことができている。

村田：酒向委員、加藤委員にお伺いするが、企業としてプロボノ支援を行うメリットは感じられているか？

酒向：社としては、プロボノ支援を継続する可能性もあるが、ボランティア精神で参加する職員が次年度は確保できるか、どうか課題である。本業をやりながら余暇の時間を使うということなので、個々の負担が大きいように感じる。

木村：若い人は積極的に参加されているようであった。別事例の東濃信用金庫でのプロボノプロジェクトでは20名全員が自主的に手を挙げた。うち2名は支店長であるなど、人材育成としての可能性を社として感じてもらえているようである。

久野：企業として、本業を犠牲にしても勧めたいのか、集まらないなら行わないのか、感触としてはどちらが優勢か。

酒向：支援内容が難しいということが関係しているかもしれない。現在スタンダードな指標でないSROIという指標を学ぶことが今後どのように役立つのか、というところを説明しきれておらず、動機付けに繋がっていない。また、個々がプライベートな時間を切り裂いてやるには成果が見えにくい支援でもある。事業者が直接的に困っていることを支援するという形であれば一定の成果を参加者にも感じてもらえるのだが。

新海：「従業員のプロボノ参加を推進する企業」としての社会的価値の対外的発信は行っているか。

酒向：現在は行っていないが、これから作っていきこうという動きはある。

新海：それがなくて、どうやって会社を説得したのか？

酒向：会社の理解を得るのが難しいということが推察されたので、ボランティアという言葉で理解してもらっている。

木村：せとしんではもともと地域ビジネス支援を行っており、その流れに乗って本取り組みが進んでいる。また、「お客さんから NPO 設立の相談を受けたのだが、相談に乗ってもらえないか」という話を持ちかけてきた職員もいる。こういうルートで相談を受付けることはこれまでになかったことであり、NPO 等サスピズの支援を増やす取り組みになっていると思う。

加藤：東海若手起業塾の支援そのものは始めたからには永遠に続けていく方針。継続していくことを目的にした場合は、ブラザーの冠もなしで、コミュニティとして独立していくという方向性もあるのかと思う。ただ、まだ参加した従業員は数名であり、本来の目的までは達していないと感じている。

この取り組みを始めたことで生じた社内変化として、コーポレートコミュニケーション部への異動願いが届くようになったことがある。事務局として本業で起業家支援に関わりたいという意識が生まれている。関わった従業員のコミュニティを作り維持していくことで、企業文化として定着していく可能性がある。

参加者からの直接のフィードバックとして多いものは、メンターの指導を自らの職場で受けたい、というもの。自らが指導してもらっただけでなく、指導する側になった時に使えるスキルを学ぶことができるというメリットを期待しているようである。

企業内での扱いは、当初は人事研修として扱って欲しいと申し出たが、対象人数が少なすぎるということで、コーポレートコミュニケーション部の活動となっている。ただし業務時間を使って行うことは認めなかった。我々の部門の活動は、会社として社会貢献や環境保全を行っていくことを目指した、その先鞭としての活動である。起業塾への社員参加の取り組みが軌道に乗った時には、労働組合が行うイベントの一つとして、例えば東山公園への社員向け行楽チケットと同じ様な形で、当たり前の活動として落とししていくことができれば良いと考えている。そして、できることならプロボノとして参加することで人事面での評価が得られるというような形にしたい。そのためには今プロボノとして参加している方たちが職場に戻ったときにその経験を基に高い能力を発揮し、周りの人からの評価を得ることが必要である。

村田：資料3にPMとして関わってもらっている2名の報告がある。NTT系の企業に勤めるサラリーマンの田中氏と、中小企業診断士として独立されている加藤氏。気になる報告として、「会社員には個人的コネクションの活用は難しいのでは」という声がある。PMの役割として、事業者に伴走しつつ、事業者のニーズがあれば事務局と相談して専門家を派遣する仕組みがあるのだが、独立していれば自分のネットワークがあるので活用できるが、会社員ではそこまでは難しいという意見である。

加藤：東海若手起業塾で言うと、ここでいうPMの役割は事務局が担っており、そこで足りないところをつながりがある各NPOの方々からコーディネーターとして人材を調達している。

村田：それを考えると、PMが無償でそれぞれのネットワークを活用して伴走支援及び専門家派遣を行う、ということは難しい事のように思われる。

久野：PMにはすごく高い能力が求められているのでは、と思っている。もしくは事務局がしっかりしていて、事務局とペアで支援にあたるというのなら可能だと思う。あいちコミュニティ財団が行っている支援を見ても事務局が相当頑張らないと成り立たないように感じる。

木村：財団の支援がうまくいっている事例とそうでない事例とは、支援チームにPMに当たる能力を持つ人がいるかいないかにかかっていると感じている。ただ、その能力のある人材はなかなかいない。

久野：その支援に関わる人が、無償でやってもいいというのなら無償で、有償でなければならないというのなら有償で、とするのが良いというのが個人的な感覚である。支援内容についていうと、事業者さんが困っていることをそのままやるのが支援ではない、というケースが多く存在する。支援する側が事業者にとって適切なタイミングを判断して支援内容を提案することと相手の話を聞きながら整理を促すことの両方が支援には必要だと思うが、その二つをPMができるのか？

PMの果たす機能から考えて、どんな能力が必要なのか、また、無償でやってもらえるのはどこまでか、ということを考えていくことが必要である。

木村：たしかにPMという役割には、無償でやる領域と有償でやる領域があると思う。

久野：そもそもはサスピズの支援に多様な人を巻き込むということでもあったと思うので、その関係の仕方としてこれまでのボランティアやプロボノの他にPMという選択肢を提示できたのはこの間の成果であると思う。

新海：貨幣価値を重視しない社会を目指すとしても、これだけ資本主義の進んだ世の中でお金はいらないということは難しい。本人がお金はいらないというのなら良いが、どれだけそういう人がいるのかは疑問。有償か無償かというのは、無償で関わってくれる人、有償で関わってくれる人がそれぞれどれだけいるのかを把握しないと選べないのではないかと考える。

## 5) EPO 中部「サスピズ協働取組推進事業」

新海：本年度のEPO中部の狙いは、個々の事業の社会化。これまでの成果として、各地域には持続可能社会に向けた様々な事業や協働取組を始めたいという人が多くいることがわかった。次のステップとして、それら事業を社会化、専門化し、環境と経済と社会のバランスが取れた事業家を地域に増やしていく。

環境省では本年度、全国で地域課題解決に結びつく協働取組の支援事業を行っており、中部圏では3件採択し、EPO中部が支援している。予算は250万円/件が事業者に、支援事務局へは150万円/件がPM派遣及び事務局運営業務に付けられている。ここでも先ほどの話同様人材の発掘が難しく、PMにはボランティア・ネイバーズの協働専門家2名とEPO中部の前田があたっている。

地域支援事務局の業務としては、1. 支援対象が理想とする目標に対する達成度を伴走しながら測定する。2. 地域課題解決に向けたステークホルダーとの関係構築プロセスを可視化する。3. 採択団体と支援事務局、PMの協働関係の評価、の3点に重きを置いて活動している。

採択された協働取組は「いきものみつけファーム（松本市）」「里山と海を結ぶひみ森の番屋地域内エネルギー循環事業（氷見市）」「みんなの環境学習（飯田市）」。

各団体が目指す目標像に対して、協働面での課題提示とコーディネート支援、そしてEPOの機能をどう活用して課題解決を支援するか、ということについて全国のEPOで検討している。

活動継続のためには、組織力の強化、資金調達、共感度向上の3点が課題である。そのために必要だと考えているのが、地域の金融機関への担保となる営業ツールの開発と、事業計画づくり。営業ツールは例えば環境省が支援しているなどといった、活動が信用性のある他者によって担保されており、かつ民間からの支援を促進させるもの。その開発に向け、現在ステークホルダーへのヒアリングを実施している。多くの人達にどれだけ価値を認めてもらえているかというところを可視化し、対外交渉時の担保にできるような仕掛けを作りたい。

また、村田氏に協力いただいてサスビズ事例収集を行っている。事例収集した10事例から見えてくる課題と、3つの協働取組から見えてくる課題とをぶつけて、この社会でネックとなっていることはなにか、を探る地域ミーティングを実施する。今回は1月17日に「持続可能なコミュニティ形成のためのマルチステークホルダー会議」として開催する。そこでは資金調達について、各ステークホルダーを交えた意見交換を通じて、NPO等の社会的課題解決を目指す組織がどうすれば支援を受けられるのか、支援を受けるためにもつべき担保を地域でどう作るか、について検討していく。

村田：1事業者の支援を軸にするのがサスプログラム、協働事業を前提にするのがEPO、という感じでアプローチは違えども目指すところは同じところである。手法に関しても互いに参考にできる部分がある。

村田：最後に、高野委員が欠席されたので、私から名古屋大学の動きを報告したい（資料「臨床環境学コンサルティングファーム（仮称）ご案内」）。

平成26年4月から臨床環境学コンサルティングファーム（仮称）が設立・稼働することが決定した。行政、市民団体、企業などの調査依頼・相談を受けながら、ファームとして学生が社会と接点を持つことを推進する。サスプログラムとしては、起業支援などその一部について連携して進めるという流れができています。

村田：本日のまとめとして、本日の中間報告にあったように、それぞれの委員の方々がおられる事業は、それぞれ別主体を持ち活動されているが、全て連携しながら動いていると感じる。今後も多様な主体の連携をベースとしたネットワークとして運営していくことで効果を上げていければと思っている。

次回の第二回委員会日程は、1月29日（水）14時～17時とすることで合意された。

以上

#### 添付資料

1. 当日配布資料1 『『サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備業務』の実施フロー』  
全1ページ
2. 当日配布資料2(1～5)「プロセスマネージャー活動報告書」全5枚（本報告書P.10～12、P.25、26参照）
3. 当日配布資料3「プロセスマネージャーの課題とメリット」全2ページ（本報告書P.39、40参照）

## 「サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用基盤整備業務」 の実施フロー

時期		業務内容						
		サスプログラム		PM派遣業務			成果物	EPO中部より
		委員会	千年ゼミ	PM支援会議	Clearwater project	リユースビ ン・めぐる	マニュアル 報告書	サステナブル ビジネス事例 収集
平成 25 年 7 月	中旬	■準備会	●					□第1回会議
	下旬	☆請負契約						
8 月	上旬							
	中旬		●					
	下旬			PM募集	事業者選定	事業者選定		
9 月	上旬							△協働会議
	中旬		●					
	下旬							
10 月	上旬							
	中旬		●					
	下旬							★ ★
11 月	上旬							★ ★
	中旬		●					
	下旬							★ ★
12 月	上旬	■第1回						△協働会議 □第2回会議
	中旬		●					★ ★
	下旬							★ ★
平成 25 年 1 月	上旬							
	中旬		●				PMマニュアル	◇協働シンポ
	下旬						PR資料	調査報告
2 月	上旬	■第2回	●	◆PM研修				
	中旬						報告書	◇意見交換会
	下旬						印刷	

\* PM…プロセスマネージャー

\* 「サステナブルビジネス事例収集」はEPO中部からの委託業務

## 平成25年度 「サスプログラム委員会」最終報告会 進行記録

平成26年1月29日(水) 14:00~17:00

場所：環境省中部地方環境事務所 第1会議室

参加者：(敬称略)

### 【委員】

- ・名古屋大学大学院環境学研究科 准教授 高野雅夫(欠席)
- ・一般財団法人あいちコミュニティ財団 代表理事  
コミュニティ・ユース・バンク momo 代表理事 木村真樹
- ・NPO法人起業支援ネット 代表理事 久野美奈子
- ・ブラザー工業株式会社 コーポレートコミュニケーション部長 チーム・マネージャー間瀬康文  
(加藤和利委員の代理出席)
- ・瀬戸信用金庫 資産経営相談グループ 酒向清治
- ・中部環境パートナーシップオフィス チーフプロデューサー 新海洋子(途中退席)
- ・中部環境パートナーシップオフィス 前田陽一(新海洋子委員の代理出席)

### 【主催】

- ・環境省中部地方環境事務所 所長 池田善一  
環境対策課 課長 遊佐秀憲  
環境対策課 環境管理専門官 赤塚康司  
インターン 笹木理沙

### 【事務局】

- ・株式会社ピー・エス・サポート 代表取締役 村田元夫  
事務局 山下千尋  
広報担当 成田香澄  
取材担当 楯 美雪

- 
1. 本日の委員会の主旨説明
  2. 主催者あいさつ
  3. 平成25年度のサスプログラムの振り返り
  4. プロセスマネージャー(PM)のメリット/得られるスキルについて
  5. サスビズ事業者に対するPM活用のメリットと手順について
  6. 平成26年度サスプログラムの方向性について
  7. 参加者からの感想
-

## 1. 本日の委員会の主旨説明

(株)ピー・エス・サポート村田より本日の委員会の主旨の説明があった。

村田：本日は本年度最終のサスプログラム委員会であり、本年度の業務成果の報告と以下2点について委員の皆さんと検討を行うという形で進めたい。検討事項の1点目は、本年度の成果物となるプロセスマネージャー（以下PM）募集冊子及びサステナブルビジネス（以下サスビズ）事業者に対する支援メニュー紹介冊子の内容について。2点目は、昨年度と本年度を踏まえ、来年度のサスビズ支援の進め方について協議いただきたい。

## 2. 主催者あいさつ

環境省中部地方環境事務所所長池田氏より主催者挨拶があった。

池田：当事務所では昨年度よりサスビズを支援する体制・ネットワークづくりを推進している。本年度はサスビズ支援の要となるPMの活用基盤整備ということで、本委員会でもPMに焦点を当てて検討いただいていた。本日の委員会では、事務局には本年度の業務内容の報告・共有を、委員の皆様にはPM活用マニュアルの内容についてご議論をお願いしたい。さらには来年度に向けてサスプログラムが進展していくよう今後のあり方についても委員の皆様から忌憚のないご意見をいただきたい。

## 3. 平成25年度のサスプログラムの振り返り

(株)ピー・エス・サポート村田より資料1（スライドNo.1～3）に基づき本年度業務内容の報告があった。

村田：まず前回の委員会の内容を振り返ると、PM候補人材の調達について、有償のPMと無償のPMの領域と役割について、PMやプロボノが受けるメリットについてなどが議論され、その内容は資料1のスライドNo.1にまとめた。続いて、本年度はサスビズ事業者2団体に対してPMを実際に登用して伴走してもらったが、その成果と課題について考察したので報告する。

本年度のPMは、中部地域にプロボノコーディネート機関が稼働していないこともあり、昨年度に開催したPM養成講座を受講後、支援者登録を行った23名の中から選出した。選出にあたっては、サスビズ事業者の支援ニーズにあった人材の選出を心がけ、支援対象として採択した2団体双方にニーズのあったマーケティングスキルを持つ人材を選び抜き、その中で無償での支援という条件を飲める方（別に稼ぎがあり、支援時間がある程度取れる方）で、支援対象事業所との物理的距離が近い人材を登用した。また、支援モデルを探るため背景の異なる人材を選出した。

選出したPMとは、サスビズ事業者の社会的価値創出の支援を目的に置き、約6ヶ月間の契約を事業者・支援者・事務局の3者間で交わした。

支援の流れは、事業者へのヒアリング後にPM自身に支援メニューを作成させ、その後支援にあってもらった。支援頻度は月に2～4回、2時間～6時間/回であるが、事業所との距離が近かったため、頻度が高くなった様子であった。事務局とのやりとりとしては、毎回支援後に事業課題を整理してもらい、進捗状況に関しては毎月の報告をお願いした。

実際の支援内容は、事業者のニーズに応えるための、売上増に向けたマーケティングやコンサルティングを先行して行い、その上で、サスビズに関わる社会的価値向上を目指した。また、チラシ作成やホームページ作成などの

販促支援、客先・調査先の紹介等も行った。

PM やプロボノとして支援に関わったことによる各自の成果としては、事業単体への視点のみならず、コミュニティについてのビジョンを考える機会が得られたことが挙げられる。

PM による支援における課題としては、支援時間の捻出がサラリーマンには難しいこと、6ヶ月という期間内に支援を終了できない状況を招いてしまうことがあること、地域資源とのコーディネートが個人の力量では難しいこと、本来の社会的価値創出支援よりも、事業者の経済的自立を目的とした利益捻出支援に追われてしまうことがあった。

村田：ここまでが本年度の活動の概要であるが、質問があれば受け付けたい。

委員からの質問はなく、次の議題へ進行した。

#### 4. プロセスマネージャー（PM）のメリット/得られるスキルについて

村田：本年度のアウトプットとして、以下2点の小冊子を作成することを想定している。

一つ目はPMとしてサスビズを支援したいという人材を増やすために、サスビズを支援することで得られるスキルやメリットについて紹介するもの。

二つ目はサスビズ事業者に対するPM活用のメリットと手順について周知を促す小冊子の作成を行う。

冊子の作成にあたっては、今回の2事例だけでは検討し難い部分があると思うので、昨年度と一昨年度の業務やこれまでの支援活動を振り返り、事務局でPMの育成と登用について整理し仮説化した（資料1スライドNo.4）。本仮説をベースとして委員の皆様から意見をいただき小冊子の作成を進めたい。

間瀬：質問だが、有償PMとして回っているリソースは東海地域に何箇所あるか？

村田：把握しているもので言うと、東海若手起業塾におけるコーディネーターとEPO中部の本年度の事業の支援事務局スタッフが該当する。

間瀬：有償PMが対価を得て、支援に関わり続けることができ、かつPMが増えていく状態を目指していくとした時に、企業の立場として、従業員の中から有償PMを輩出していく、ということは考えづらいが、無償PMとして人材育成の視点から関わるということはある程度あり得る。東海若手起業塾において、今年度は従業員が起業家と交流することで学びを獲得するという想定の下進めていたが、今の話を伺う中で、有償PMのカバン持ちとして従業員が無償PM的に参加する事から得る学びの方が良いのではないかという気がした。

人事部としては、人材育成という視点から、こういう支援を行ったことでこういう能力が身についた、ということを経験できる場があればあるほど良い。人事部が有償PMに対して、無償PMを育てるという業務を委託する、ということもそれが人材育成として成立するのならば実現可能性はある。有償PMが無償PMの教育も担うという視点でいけば経済的な持続性も産みながら、関わりたい人を増やすことができるのではないか。

また、人材育成としてのPMの重要性を企業にわかりやすく伝えるために、企業内の能力評価の仕組みと、PMで学んだことがびたっと重なるインターフェイスがあれば、企業には入りやすいと思う。

木村：momoが今年度行っている信用金庫とのプロボノプロジェクトでは、こういう体験があるから、こういう力がつ

くのではないかと、という仮説はあって、それを定性的な形で、プロボノとして参加くれた方たちへのアンケートを通じて集めている。それを来年度は、人事部の方が見ても説得できるような定量的なデータとして表現していく取り組みを行いたいと考えている。

村田：無償 PM を育成するために、有償 PM に業務を依頼するという仕組みは瀬戸信用金庫にとってはあり得るか？

酒向：人材育成としての効果が明確であれば、会社としては可能なことだと思うが、有償 PM のイメージが明確でない。どのようなイメージか？

間瀬：ブラザー工業（株）が母体となって起業家支援を行っている東海若手起業塾では、起業家の伴走者としてコーディネーターという役割の方がおり、その方がここで言う有償 PM に当てはまる。無償 PM 的に関わる従業員では支援できない部分に関するスキル（コーチングなど）を持っており、NPO の代表など、外部の人材にお願いしている。

久野：そのコーディネーターの人材育成が難しいという話が出ている。以前は自ら起業した経験を持つ方が中心だったが、今は創業経験を持たないスタッフクラスの方にもお願いしており、起業に関する感覚の違いというものが出てきてしまう。

木村：もちろん支援対象である起業家側の力量やステージも関係しており、一概に支援者側の問題だけとも言えないのだが、自分で創業してやってきた人と、雇われて入った人とでは経験値に差が出てしまう。

間瀬：東海若手起業塾では、事務局と有償 PM と無償 PM の 3 段構えになっている。

久野：起業支援ネットも有償 PM 的な位置づけでやってきたのだと思っており、その経験から、事業者とのかみ合わせはとても重要な要素だと考えている。無償 PM だけでも進んで行ける段階にある事業者もいれば、有償 PM が入った方が良いパターン、有償 PM だけの方が良いパターンもある。個人的な感覚では、事業者が優秀であれば誰がついても結果は出る。専門的な能力は高いが整理できないというタイプの事業者の場合には、無償 PM の活躍の場はあると思う。また、構想だけがある、という場合には一緒に作っていく必要があると思うが、それは有償 PM でないと難しいと思う。

PM が受けるメリットや領域、負荷も事業者のステージ等によって大分異なってくると思う。そうした支援対象者のタイプやステージなどと支援者のタイプのマトリクスができれば良い。

間瀬：こういうタイプの、こういうステージにいる起業家にはこうしたリソースを投入すれば効果的、ということがひと目でわかるものがあればとても助かる。

木村：事業者側も、支援者側もそれぞれにパーソナルな部分があり、伴走して初めて分かるところも多いと思う。ただ、ステージに関しては切り分けできるような気がする。

村田：EPO 中部では 3 つの事例について、どのように PM をマッチングしたか？

前田：中部 7 県が対象ということで、地域の顔が見えていない中から関わるので、支援を行える関係になるまでの信頼関係作りに時間が取られた。反面離れているからこそ客観的に課題が見えるところがあった。

村田：例えば、せとしんのせと・しごと塾を卒業した方が有償 PM として起業家と関わるということはあるか？

酒向：せと・しごと塾で言うと、卒業生や同期生が無償 PM 的な役割で関わっている。地域で起業したいという同じ境遇を経験していることで、外部の人が入るよりもフォローやヒアリング機能を果たせていると思う。

木村：最近第三者の介入による支援には二つのパターンがあるということを様々なところで耳にする。一つは有償 PM 的なハンズオンで伴走型の支援。もう一つは協働型やコミュニティ型と言われる無償 PM 的な支援。せと・しごと塾は

まさしくコミュニティ型の支援になっている。身近な例で言えば、コミュニティ・ユース・バンク momo(以下 momo) はコミュニティ型の支援で東海若手起業塾は伴走型支援、というように二つの支援タイプがあるのだと思う。

酒向：コミュニティ型であれば一旦コミュニティが出来上がれば、有償 PM がいなくとも勝手に回っていく。この場合だと PM 機能を持つ事務局が一番の肝になる。

無償 PM だけで支援するというのは責任の所在が不明になる危険性があり、責任の所在を明らかにするための有償 PM は入れたほうが良いと考える。

村田：働き方を表す言葉で「かせぎ」と「つとめ」という言い方があるが、伴走型はかせぎ型、コミュニティ型はつとめ型と言えるかもしれない。

PM を増やすことが重要だという前提の中、どう増やしていけば良いのか。間瀬さんの話では、有償・無償のチームとして組めば、人材育成の観点から取り組める可能性があるということであった。酒向さんの話だと、同期生や先輩起業家とコミュニティを形成し、コミュニティ型支援を行っていくことが出来る可能性があるということであった。起業支援ネットの「起業の学校」もコミュニティ型と言えると思うが、PM という役割については意識しながら支援されているのか？

久野：「PM」という認識は全くない。支援しているという意識も持たないでやっている。コミュニティであるためには役割分担はない方が良く思っている。PM を増やすためには困っている事業者がいるので協力してください、と言える場がどれだけ作れるかだと思う。「PM になるとこんなスキルが身につきます」と呼びかけるよりも、「事業者が自分たちだけでは解決できない課題を抱えて困っているので、外部の力を必要としています。人肌脱いでもらえないですか」と呼びかけたほうが関わりやすいと思う。

間瀬：まず現場を見せて、そこで自分たちができることや学べることを考えてもらう方が大切か。

久野：あいちコミュニティ財団のフレンドレイザーは、支援先となる事業者と同時に募集したということだったが…

木村：助成先となる事業者とフレンドレイザーを同時に募集し、なおかつフレンドレイザーには助成先の選考に参加してもらった。

村田：困っているのを助けてください、と呼びかけるにしても、PM 候補のデータベースがないと声をかけられないと思うが…。起業支援ネットでは困ったときに声をかけられる人が周りにたくさんいてくれる体制になっているのか？

久野：多くの無償 PM 的な登録者がいるわけではないが、困ったときに相談に乗ってくれる人たちがいてくれるという感じである。

酒向：無償 PM を増やすという観点から、困っているから助けてください、と呼びかけた際に助けに来れる人もいるが、来れない人もいる。特に企業に勤めている人は専門的な知識があるのにないと思っている人が多く、そうした人たちへは「困っているのを助けてください」と「私には何もできない」と思ってしまう、関わりを避けてしまうと思う。むしろ「一緒に勉強しましょう」という呼びかけの方が有効だと思う。

間瀬：自主的な参加ができる市民と親方のいる企業とでは当然呼びかけ方も変わってくるのだと思う。会社として送り出すということになると、ある程度のバックボーンは必要になる。

村田：ここまで議論いただいたものを参考に、成果物となる小冊子のイメージにも話を移したい。

木村：サスプログラムとしてメッセージを伝えたい相手として、誰を想定しているのか？

成田：企業に向けてのメッセージは本委員会でも議論され、内容についても合意が進んでいるので、一旦おいて、サスプ

口としてどういった人たちをターゲットとして巻き込んでいきたいか、という点を明らかにしたい。

と同時に、広報物には、興味を持ってもらった人に、次のアクションを起こしてもらおう牽引の役割があるが、現状次の行動に移れる受け皿が用意できていない。昨年度のPM 養成講座にて登録してもらった方に対しても、次の行動に移れる場を用意できていない。その受け皿を考えることも作成する小冊子を有効なものにする為に必要なことである。

木村：リストに登録したが、まだ実際にサスビズ支援に参加できていない人たちに対して、次のステップを紹介するものなのかなと思った。企業の立場で言えば、ブラザー工業の東海若手起業塾や、瀬戸信用金庫のプロボノプロジェクトの事例を掲載し、あなたの企業でも働きかけてみませんか、というアプローチを。個人の立場で言えば、momoレンジャーやフレンドレイザーというものがあるので参加しませんか、といったアプローチができると思う。現状では、プロボノをやりたいと思っても特定の企業に所属していないとできないなど、一般の人にとってハードルが高い。そのハードルを下げることでできる媒体になれば良い。

間瀬：事実として、多様なセクターにおいてプロボノの事例はあるので、それは網羅しつつ、それに加えて、プロボノやPMとして関わることによる価値やメリットを、多様な事例から一貫して導き出してくれるような冊子になっていれば、企業の関係部署の担当者に対して使えるものになる。

久野：PM という存在の個別のメリットよりも、今、社会ではこれだけPM が必要とされていて、活躍の場がこんなに拡がっている、ということを伝えるようなイメージ。

## 5. サスビズ事業者に対するPM 活用のメリットと手順について

村田：サスビズ事業者に対してPM を活用することのメリット及び手順について、どのように伝えていくかについて検討したい。

EPO 中部の事業の「サスビズ事業者調査」でサスビズ事業者を対象にヒアリングを行っているのだが、そこでPM による支援のニーズについて聞くと、多くの事業者から支援を受けたいという声が聞かれた。また、名古屋大学に来年度4月に新設される臨床環境学コンサルティングファームの事業の一つとしてもサスビズ支援に取り組むことになるが、こちらにも既に企業や地方自治体から相談案件が来ているとのことである。加えてEPO 中部が来年度も行う予定である協働取り組み推進事業に関して、個別事業者の支援が必要な状況が出てくることが想定される。

来年度は相談窓口に来てもらえば、以上のようなPM 派遣ルートを紹介できると考えられる。皆さんの方で上に掲げた以外のルートとして考えられるものがあったら教えて欲しい。また、課題として考えられることがあるようならお聞かせいただきたい。

久野：検討事項は、支援されたい事業者をどのように発掘するか、ということで良いか？

村田：良い。困っているサスビズ事業者に一歩足を踏み出してもらうためにどのような呼びかけをしていくか、ということについて検討いただきたい。

間瀬：そうすると、こちらにサスビズ事業者の受け皿が必要だと思うが、それはどこに当たるのか？

村田：その窓口がEPO 中部であることもあるだろうし、名古屋大学であることもあるし、環境省であることもある。そこからサスプログラムの相談窓口に来てもらうというイメージ。

久野：事業者は支援を受けたいと思ったときEPO 中部なり、名古屋大学なりに連絡すればよいのか？

村田：利用する側としてはそちらが窓口である方が利用しやすいだろうと考えている。

間瀬：サスプロの中で新たな機能を作るわけではないと思うので、出来ることとしては、サスビズ事業者から PM による支援に関する相談を受け付け、各窓口で紹介することくらいかと思うが…。

村田：今年度サスビズ調査で事業者を回った感触として、支援を希望する事業者が少なからずいることがわかり、サスプログラムを受け皿としてはそこだけで一杯になってしまう可能性もある。

久野：こんな窓口があるといいね、というだけで先走って受け皿が整っていないのではあまり社会的ではない。それならば事業者向けに小冊子を作るよりも、PM とは、サスビズとは、ということを紹介するものを作ったほうが良いと思う。自分たちが窓口になれない以上、内容は啓蒙的なものに留まってしまうと思う。

間瀬：まだ手順を検討するのは早いのだと思う。手順というからには、その手順に従えば支援が受けられるべきものであると思うが、まだそのための体制等が固まっていない。

村田：確かに今の状態では 2、3 事業者は受け入れられても、それ以上は困難である。

久野：2つか3つしか支援できないのだとしても、それは先着順なのか審査制なのか。そのあたりをどうするかについての議論があった上で冊子化できるのだと思うが、現状全く出来ていない。当面は何か他の動きに乗りながらという形にならざるを得ないと思う。

ただ、支援を活かせる事業者と活かしきれない事業者はいると思う。そうした支援を活かせない事業者に対して、支援を活かしたものにするために支援される際の基本的な心構え的なことを書くのなら意味があるかもしれない。

村田：委員の皆さまからの意見は大変参考になりました。中部地方環境事務所との仕様書の兼ね合いもあるため、寄せられた意見を参考に、中部地方環境事務所と事務局とで検討の場を持ち、詳細を詰めていくこととしたい。

## 6. 平成 26 年度サスプログラムの方向性について

村田：昨年の今頃に立てた事業計画を見ながら、今年度どの辺りまで到達できたのか、またその要因について振り返りたい（資料 1 スライド No.8-9、資料 4）。

進捗具合としては当初立てた計画の 3 割ほどしか成果を出せていない。その大きな要因として環境省の協働取組推進事業の受託ができなかったことがある。このため、関連して計画していたプロジェクトが停滞し、計画自体が大きく崩れることになった。

プラス面としては、サスプログラムに参加されている委員主導の各プロジェクト（あいちコミュニティ財団、名古屋大学臨床環境学コンサルファーム、東海若手起業塾への従業員参加、せとしんプロボノプロジェクト）が進展しており、地域全体のサスビズを取り巻く支援ネットワークの形成が進んだことがある。

2 点目は EPO 中部との連携により、サスビズ事業者へのヒアリング調査が進んでいることと、サスビズ事業者を招いたイベントや交流会が開催され、サスビズと支援者との交流が進んだことが挙げられる。

3 点目は、高野座長が中心となって進めているサスプログラム千年ゼミを通じて、参加者（サスビズ事業者、支援者、プロボノ等）間で緩やかなコミュニティが形成されていることがある。

村田：こうした状況の中、来年度どのように進めていくか。

事務局案としては、予算がないという前提でも進めていけるという意味で、各委員のプロジェクトに協力してい

くことと、千年ゼミの継続は行っていく予定である。また、サスビズ支援事例の積み上げに関しては、今年度の動きのなかで出会った事業者の中から、2事業ほどは重ねてゆける感触がある。

加えて、予算の制約を受けずに活動していく為に、受益者であるサスビズ事業者からお金をもらって、その範囲で有償PMを派遣するという自主事業を確立することができるのか検討していきたい。今のところサスビズ事業者から対価を得るのは難しそうな感触ではあるが、出資して欲しいという声がよく寄せられる。出資しながら支援を行っていくという方法もあり得ると考えている。

間瀬：サスプロの事務局が動くリソースはあり、その範囲で支援事例2事例の積み上げができそうであるのに加えて、各委員のセルフガジェットで動くプロジェクトからプラスのものを得ていく、という来年度の方向性であると理解で良いか？

村田：良い。

委員が集い意見交換をする場があることで支援ネットワークの維持拡大が可能と考えるが、委員の方々とは各プロジェクトで顔を合わせることも多い。あえて、場の設定を行う必要があるか？

久野：あったらあったで嬉しいが…。

村田：私から言うのも何だが、中部地方環境事務所としては、サスビズ支援に類する事業が今年度で3年目を迎え、このテーマで予算を確保するのは今年度で一区切りとなるということである。

遊佐：来年度の本事業の予算確保は非常に難しい状況である。というのも本事業は一般の方にとって分かりづらいものになっている。どんな乗客をプラットフォームに招いて、どこへ向かう電車に乗せるのかが不明瞭なため、乗客となる方々に対しどのような形でアナウンスをして興味を持たせるかも明確にならない。企業に対しては、人材育成という点でアナウンスしていくという方向性は見えているが、一般の方にどのようなアナウンスをしていくのかが見えない。また、地域の課題解決への展望が見えてこないことも気になる。

中間支援という難しい領域ではあるが、一般の方に理解してもらうためにもストーリーの設定が必要だと思う。

予算に関して、本事業は3年目を迎え一区切りするわけだが、是非目に見える事例をつくること、マスコミ等からの注目を集めること、ホームページのアクセス件数を増やすこと、この3点について努力して伸ばしていただき、本事業を実施することの重要性が関係各所に見えるようにしていただきたい。こうした取り組みがよく分からない方に興味を持たせる仕掛けを実施していただきたい。分かっている方に対しての呼びかけは昨年度までの事業で十分であると思う。もっと目立ってやらないと予算要求を通すのは難しい。

村田：そもそも本事業の予算が割り当てられた経緯としては、慈善型ではなく事業型の環境NPO（＝サスビズ）を育てていくことで、限りある資本を有効に活用していくという狙いがあった。その考えに立った時、ターゲットとなる事業型環境NPO・サスビズ事業者があまりいない今の段階で、大々的な活動をして、あまり有効なものにはならないのではないかと考えている。

今の段階でやることとしては、まずは支援事例を積み上げ、支援先がどう変わっていったか、ということをきちんと表現していくかと考えている。それが、次の駅にあたるものになるのだと思っている。

そう言う意味で言うと、去年支援したおひさま自然エネルギー（株）は、今ではマスコミなどでも頻繁に取り上げられるようになっていっているし、もうひとつの支援先である（株）M-easyは豊田市と連携して、若者移住に関する全国でも先駆的な事業を展開している。前々年に支援した（特）地域再生機構にしても薪ボイラーを輸入販売する

株式会社を立ち上げたり、地域自治の講演会を日本各所で開催するなどして各所から注目を集めている。(有)オズにしても精力的に活動されている。

我々が支援してきたサスビズ事業者が、その後どう成長し発展したかを追って、対外的に表現していくことが求められていると考えていいか。

遊佐：今挙げた事例を適切に表現し、新聞等マスコミに取り上げてもらうことで、サスビズに対する注目度を上げてもらいたい。

## 7. 参加者からの感想

村田：最後になるが、サスプログラム委員会を振り返りながら一言ずつコメントをいただければと思う。

久野：「サスビズ」という切り取り方が私にとっては難しかった。会わない間にもみんなが同時多発的に活動している、ということを実感できた一年であった。委員会以外の場所でも皆様と一緒させていただく機会があり、勉強させていただいたことを感謝しています。

来年以降の話に関わるのかもしれないが、サスビズというコンセプトをどれだけ我々が推し進めるのか、というところにかかっているな、と思いながら話を聞いていた。今後ともよろしくお願いします。

前田：先日 EPO 中部の事業で開催したダイアログイベントで、めぐるプロジェクトにプロボノとして関わられた星野氏の発言中に、「一事業者の課題から支援を通じて地域の課題を発見することができた」という言葉があった。そうした気づきを他の方にも伝えられるよう進めていければ良いと思った。

成田：Facebook での広報に関して、昨年設定した目標である 1,000 いいねに対して 3 割ぐらいしか達成できていない。実際にアップしたのが計画のおよそ 3 割だったので、事業の進捗に応じた広がりになるのだなと実感した。普段の仕事の癖か、目標達成がなかなか近づかないことに対して焦りを感じることもあるのだが、何事も広がっていくためには適切なタイミングや環境があるのかなと思うようになった。

また、ソーシャルビジネスといえども事務局側の演出は大事だと思う。純粋にやるべきことを進めるだけでなく、マスコミを使う等、広告的な演出があると良いと思った。

酒向：前年度から参加させていただいたが、前年度は地域金融機関の立場ということで呼んでいただいた。今年度はそれに加え、PM やプロボノといった話を会社に持ち帰って、プロボノプロジェクトを実施していくことができた。また個別にサスビズ事業者とのつながりも得ることができた。

この 2 年間で得たものを今後の自分の活動に活かしたいと思う。その中で一点気になっていたことだが、議論や広報物の中で難しい横文字が沢山出てくるので、そのあたりがあると一般の人が敬遠してしまう。

企業内への報告でも説明してもらえなかったことがある。もう少しわかりやすい日本語に訳して一般の人に分かりやすくしていくことも大切だと感じた。

間瀬：色々なセクターから世の中を良くしようという動きが出ている。当然切り口も多様に存在し、人材育成という切り口ならば企業の従業員がリソースとなる、といった具合に、切り口によって投入されるリソースも異なってくる。それぞれの切り口で分かりやすくアウトプットをしていくチャンスなので、ここに参加される委員の皆様には、全体を俯瞰した視点で、リソース同士をどの切り口でコーディネートするといいか等の提案があるとありがたい。ブラザーなら、サスビズ支援ということだけでなく、人材育成として使えるななど。そうしたものが各セクターにもあると

思う。是非一つ作って欲しいのはリソースマップ。ある事業所がどこどこから支援を受けていて、どこからちょっかいを出されているのか、など、地域内における多層的な関係性が見えるようになれば、地域の生態系全体も見えてくるような気がする。

木村：僕はサスプログラムがたとえ無くても日々やっていることがそういうことなので、肅々と自分の活動を進めていきたい。メディアの活用に関して言うと、今自分の活動がメディアに取り上げられるようになったのは、それまでの関係構築を丁寧に時間をかけて地道にやってきたことがあってのこと。基本的には認知度の低い活動をしているという理解であり、小さなことの積み重ねでしか認知度は上がっていかないと思うので、着実にやっていきたい。

momoでもあいちコミュニティ財団でも戦略を立ててやっている。ポジショニングマップを作成して、自分たちは中間支援組織としてどのようなポジショニングでやっていくのかを考えているのだが、事業型NPOを寄ってたかって支援するというポジションには他の団体があまりいない。そこが僕らが非営利組織として食っていく唯一の術であると思ってやっている。

赤塚：実際にプロボノやPMの声を聞いて、彼らが非常に生き生きとしていたのが印象的だった。東京に行く用事があった際に横浜の方でプロボノをやっているという方の意見を聞く機会があった。生き生きとその体験を話してくれる姿に、自分にもできることないかな、という気持ちも出てきた。が、実際に自分に何ができるのか、と考えると、先ほどのせとしんの職員さんの話のように、「協力はしたいんだけど…」と消極的になってしまう。そのハードルを乗り越えられるようなものが、本事業のアウトプットとして出せれば、予算の使い方としてありがたい。

遊佐：予算についてはまた相談させて欲しい。ただ、4月には離れなければならないという場面に来ているので、他省庁が実施している何らかの予算や基金などを使うことも検討してもらいたい。

村田：本事業の今後の予定として、PM経験者を交えた会議を2月13日に行う。ここでPMを増やしていくの方策などについて話し合う。2月21日には中部地方環境事務所の中間支援組織セミナーが、3月3日には名古屋大学臨床環境学コンサルティングファームのお披露目イベントがあり、サスビズ事業者も招き交流してもらおう。本委員会は今回で終わりとなるが、今後とも各所でサスビズに関連した動きは続いていく。今後とも宜しく願いたい。

以上

※添付資料

1. 当日配布資料1 『『サスプログラム委員会』プロセスマネージャーの育成と登用』全10ページ
2. 当日配布資料2 「伴走支援者であるプロセスマネージャーの役割について」全6ページ
3. 当日配布資料3 「プロセスマネージャーの能力診断シート」全1ページ
4. 当日配布資料4 「2013年度の行動計画シート案」全1ページ

資料 1

## 『サスプログラム委員会』

① プロセスマネージャーの育成と登用  
② サスプログラムの課題と来年度方針

2014年1月29日

株式会社ピー・エス・サポート 村田元夫

### 前回委員会の振り返り～

**PM人材の調達ルート**

- ① 定年退職者…多様な経験と専門的なスキルを持った人材
- ② 企業内診断士…中小企業診断士としての実務経験を求める人材
- ③ プロボノ…環境保全や地域貢献に強く関心を持つサラリーマン

**PMの役割とスキル**

- PMは無償、有償どちらが相応しい？ (無償でもやれる人材、有償しか関われない人材の量は？)
- PMでも、有償でやれる領域と無償でやれる領域がある (役割と負荷をはっきりさせる必要)
- PM一人でまわりきれない (支援し出すと時間が足りない、チームによりモチベーションが上がる)
- PMを育成するのは難しい (高い能力が求められ、素養と経験が必要)
- PMは、事業者とプロボノの間に立ち、翻訳し、構造化するスキルが求められる
- PMは、事業者のニーズを聞くだけでなく、壁となることも必要
- PMは、「話を聞いてくれる」というハードルの低い伴走者としても期待されている
- PMは、支援チームをうまくファシリテートするスキルが求められる
- PMは、事業者の話を聞きながら整理を促し、適切なタイミングで支援内容を提案する2つを同時に実行能力が必要

**PM/プロボノのメリット**

- プロボノ/参加者間の世代を超えた横のつながりで、本業務での支援関係ができた
- 地域課題に触れ、リアルな支援を学ぶことができる
- 企業では分業化された部分での関わりだが、経営者の視点で事業全体を考えられる

### 今年度のPM人材 ～実態と課題～

**PM人材を探す**

- 東京のようにプロボノ・コーディネイト機関が稼働していない中で…
- 昨年度のPM登録23名の中から、適任者を厳選し、2名を選出
- ① サス事業者のニーズに答えられそうなスキルを持った人材
- ② 無償でも動いてくれそうな人材 (別に稼ぎがある、ミッションに共感)
- ③ 支援時間がある程度取れそうな人材 (総量で時間確保、事業視点への移動に無理がない)
- ④ 支援モデルとして、背景の異なる人材 (起業家、中小企業診断士、プロボノ)
- ⑤ CWP担当の加藤匡氏は、独立系の中小企業診断士、システムコンサルタント、名古屋市長
- めぐる担当の田中克典氏は、サラリーマン、社会起業を経験、『マーケティング担当、愛西市めぐる専門家プロボノの星野和平氏は、NTT定年退職、マーケティング担当、海部市長

**PM人材がやってきたこと**

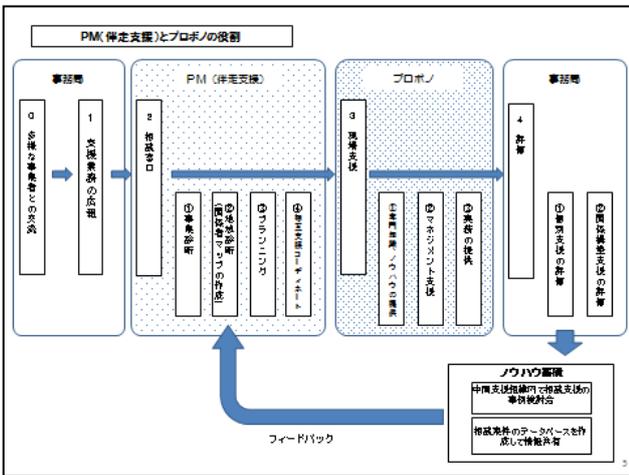
- サス事業者の社会的価値創出のために約6か月間関わることで協働契約
- 支援メニュー提出、2～4回(2～6時間)/月訪問、事業課題の整理、毎月進捗報告
- マーケティングコンサル、販促チラシ作成、HPやFB立上げ、客先/調査先紹介、チームファシリ、学習の場を提供、バーチャル役員会の開催、EPO中部/イネラー
- 事業を取り巻くコミュニティづくりのビジョンを描くことができた (熱意と個人能力による)

**PM人材の課題**

- 支援時間の捻出は、それぞれに工夫 (多くのサラリーマンには無理) ⇒ 6ヶ月で終われない
- 地域資源 (専門家や潜在顧客) のコーディネートは難しく、事務局がフォロー
- サスの取りあえずの利益捻出に追われた (経済的価値創出の支援)

### PMの育成と登用(仮説)

	有償PM	無償PM
役割と領域	領域: サスの社会的価値向上 ・右記に加えて、① 事業診断 ② 地域診断事業 (地域資源の見え方) ③ 支援プランの作成 ④ 外部資源のコーディネート	領域: チーム力向上 ・事業者の聞き役 ① インバキュー機能 ② フィードバック機能 ③ アセスメント機能 ④ コーディネイト機能 ⑤ フォロー機能
必要なスキル	・社会システムづくり (コーディネート力) ・問題発見力 (社会課題と事業課題の対応力) ・場づくり力 (ファシリタ、コミュニケーション力)	・問題発見力 (事業やチームレベル) ・場づくり力 (ファシリタ、コミュニケーション)
PMになるメリット	・上記のスキルが身につく ・新たな、異質な人脈を構築 ・支援の専門家として道を拓く	・上記のスキルが身につく ・チーム内交流 ・経営者の視野を体験 ・異質な地域の人脈と出会う
人材調達ルート	・独立系の中小企業診断士 ・経験豊富な定年退職者 ・若手社会起業家 (修行として)	・プロボノ (専門支援の経験3回以上) ・企業内診断士 ・企業内診断士 ・定年退職者 (サスに共感する)
課題	・上記を満たす人材は稀であり、育成に時間がかかる	・プロボノ派遣する組織の協力が不可欠 ・サスや地域課題を理解する機会 ・事務局の支援機能強化が不可欠

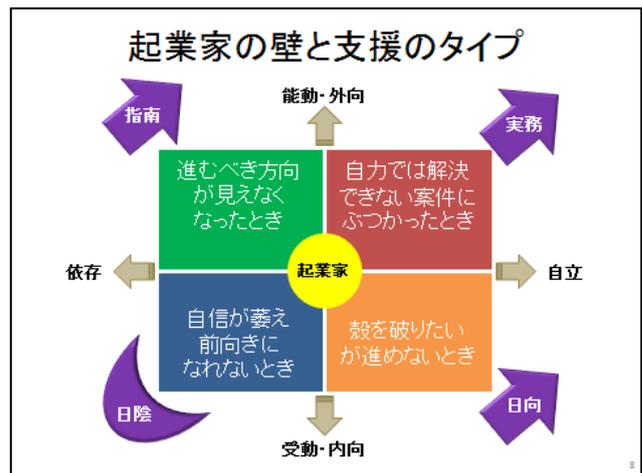
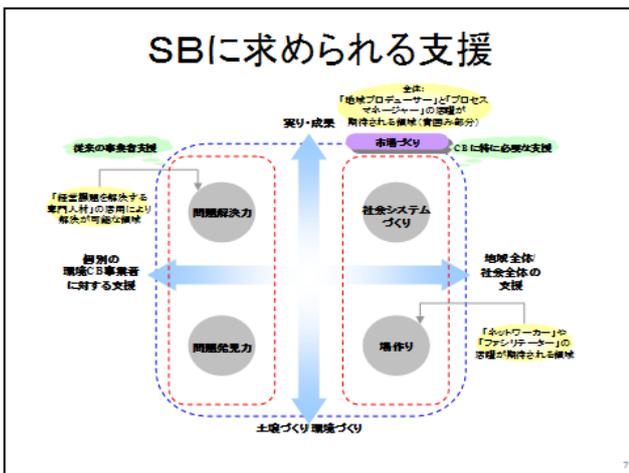


### SBの課題と支援メニュー案

サステナブル・ビジネスの支援メニュー案

**SBの課題**

1. トリプルボトムラインの追求により、マネジメントが難しい
2. 事業規模が小さく、資金力に乏しい
3. 事業が多様な市場にまたがるため、ノウハウが蓄積しにくい
4. 公共性が高く、制度変更の影響を受けやすい



## 今後3ヶ年の事業コンセプト



1年目 プラットフォーム	プラットフォーム「サスプログラム」の場で持続可能な発展に意志を持った多様なプレーヤーが参加、交流できる場をつくる
2年目 プロジェクト	地域特性・機能特性別に設定されたプロジェクトごとにS B相互支援の実践事例をつくる
3年目 コミュニティ	サスプログラムに対して、帰属意識を持ち、構成メンバー間に一定の連携ないし相互扶助の意識が働いているS B相互支援の生態系をつくる

9

## サスプロプログラムの方針・方策



10

## 伴走支援者であるプロセスマネージャーの役割について

プロセスマネージャーによる支援事例は、多くない。三義U.F.Jリサーチ&コンサルティングの調査報告「平成21年度コミュニケーション・ファンデーション等を活用した環境保全活動の促進に関わる調査検討業務」（環境省委託事業）において、「NPO推進森森会議」、「NP O法人E.T.I.C.」、「NPO法人東海若手起業塾」で試みられてきた社会起業家に対して伴走的な支援をする人材をプロセスマネージャーと定義した。地域プロデューサーという中心的な支援者のもと、事業者側にとって支援プロセスマネジメントする意味で重要な役割を果たしていることが示された。事業の問題解決に関わるだけでなく、とくに地域とのつながりをつくりながら伴走する役割が目され、プロセスマネージャーに必要な能力として、下表が報告された。

図表1 プロセスマネージャーとは

支援対象	支援能力	プロセスマネージャーの役割
個別事業者	問題発見力	・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。)
	問題解決力	・事業者のビジネスプランの策定をサポートすること ・事業者のビジネスモデル/ビジネスプラン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
地域全体	場づくり力	・地域の課題解決を促す場をつくることについて、ある程度の専門性を持つ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
	社会システムづくり力	・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た課題解決を行なうことと、ある程度の専門性を持つ地域プロデューサーをサポートできる人材

2013/6/8 24年度サステナブルビジネス伴走支援 図解書

本業務でも、同報告に基づきサステナブルビジネス事業者に対するプロセスマネージャー派遣業務に取り組んだ。その結果、事業者アンケートによる満足度は総じて高く、事業者の考えや構想を整理するのに役立ったことや、事前にヒアリングされた課題に対してある程度前進したとの評価を得た。一方、当初の期待を下回ったことの質問に対しては「プロボノ的に動く人とのご縁がもう少し多かった。」、「当社の課題がダイナミックには改善されなかったこと」が挙げられた。  
また、プロセスマネージャー自身による評価として、事業者のニーズに対応して専門家をコーディネートすることで問題解決につながったことや、自分自身の視野が広がったこと、人脈が広がったことをメリットと感じたとの意見があった。

図表2 プロセスマネージャーによる「伴走支援効果セルフチェックシート」より

■学んだこと/得たこと	■改善点
<p>・従来とは異なる観念で組織診断、事業モデルの刷新を試みることができた。 ・S B 伴走支援を通じて、専門家や知識者、支援機関などとのネットワークが広がった。 ・サステイナブルビジネスといたった新しい概念の事業について意識することができた。</p> <p>・対話の頻度を増やしていくことで、その間小さな動きにも気づくことができた。また気軽に話し合える関係づくりを強く体験は、本業においても応用できる。</p> <p>・他のプロセスマネージャーやサステナブル事務局などとのミーティングを通じて、多角的な視野を育むことができた。</p> <p>・自分たちで出来ないことは周りを巻き込んで、一つずつ課題を解決していく大きさを学ぶことができた。</p>	<p>・現状では支援の際に活用できる多様な専門家やプロボノが存在していないため、今後のプロボノネットワークや支援ネットワークの構築が期待される。</p> <p>・対象事業のあり方を共に考える支援（相談機能）では、プロセスマネージャー単独でも可能と言えるが、その先にある対象コミュニティのサステイナビリティ（持続可能性）を考慮するために、マンととの連携が欠かせない。</p> <p>・サステビジの支援体制として、事務局を主としたコーディネートが重要であると感じた。事業者の困りごととプロセスマネージャーに求めること、またプロセスマネージャーが役割を認識して、事業者がプロセスマネージャーと解決してしまいうるだけの関係では、その場の困りごとが解決できず、今後の出来事に対応できないケースが出てくると思う。</p>

サステナブルビジネス事業者のニーズは多様であり変化していく、また、事業の拠点となる地域づくりにもプロセスマネージャーが関わる点と、彼がこれにすべて応えていくことは難しい。当初、理想的に掲げられたプロセスマネージャーの役割・能力を期待するのは現実的ではなく、プロセスマネージャー体験者の声にあるよう、そこを事務局が整理していくことが求められる。

プロセスマネージャーのミッションは、事業や地域の課題を発見すること、事業者の社会的価値を高めること、事業者を核にコミュニティを形成することであるが、本委員会でも指摘されたように、①まず「シェリーマンの名食」になることが重要である。その上で、②事業及びそれを取り巻く地域資源の見える化、次に、③支援プランの作成、そして、④外部資源のコーディネートへとつなげる役割があると整理したい。

### ■「シェリーマンの名食」とは

事業者の話を、とにかく聞いてあげることが支援者として重要な役割であるという意味。シェリーマンはトロイの運脚を牽出した著名な考古学者で、拙学により勉強し、語学の天才と言われた人。彼の勉強法は、路頭の食にお金を渡し、「とにかく話を聞いていくれ」というものだった。食を前に、学んだ外国語を話し、自分のアイデアを話す。食が理解できるはずもないが、とにかく人を前にしゃべることが勉強法であり、自分の構想を整理する発想法であった。

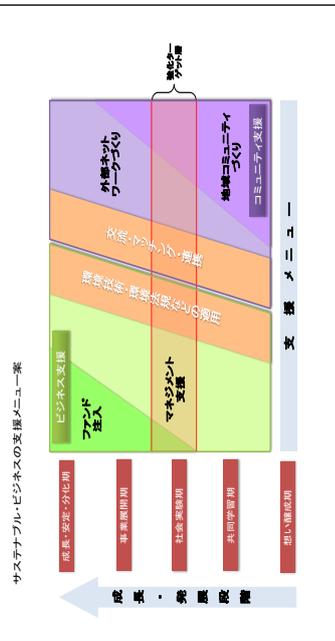
以上をもとに、プロセスマネージャー、プロボノ（専門家）、事務局の役割と業務フロー



C. 支援メニューとその提供タイミングのモデル化について

本来、事業者に対する支援メニューは個別ニーズに対応した形で提供されるべきであるが、サステナブルビジネスの特長を整理した上で、モデル化することはある程度可能である。本テーマは、支援事例を重ねていくことでノウハウとして蓄積する必要があるので今後の課題としたい。ここでは、事業型環境NPO及び社会的企業の支援に関する昨年度事業で検討した内容を参考に想定できるサステナブルビジネスの課題と支援メニュー案を紹介する。

図表5 SBの支援メニュー案

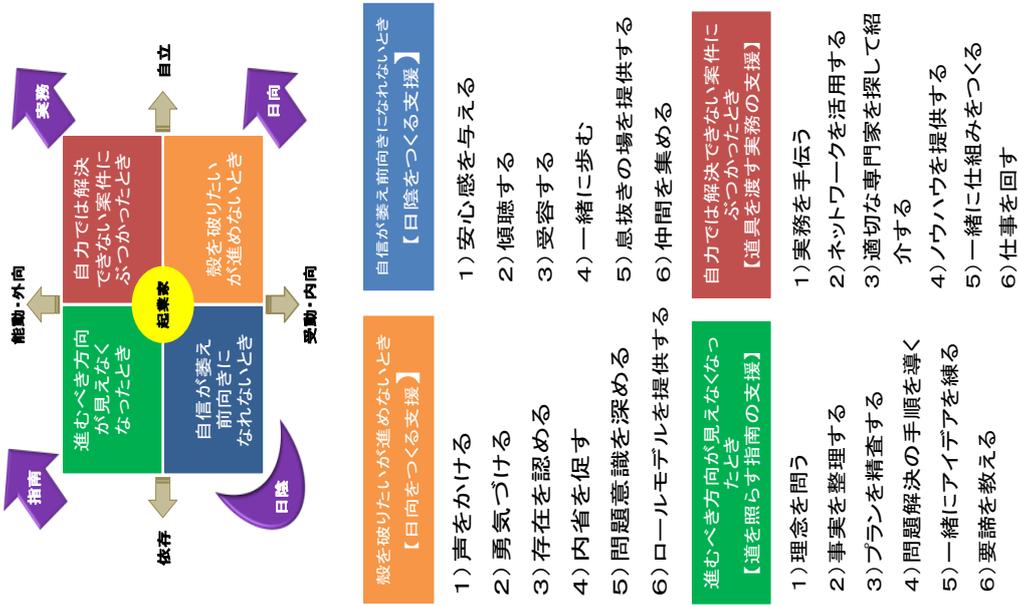


サステナブルビジネスの課題（想定）

1. トリプルボトムラインの追求により、マネジメントが難しい
2. 事業規模が小さく、資金力に乏しい
3. 事業が多様な市場にまたがるため、ノウハウが蓄積しにくい
4. 公共性が高く、制度変更の影響を受けやすい

また、NPO法人起業支援ネットが行った2010年度の調査（経済産業省補助事業）より、コミュニティにティビビジネスの起業家たちへの丹念なヒアリングから見えてきた効果的な支援の在り方について、参考として次の表で紹介する。起業家が自信を失った時に影となって聞き役に徹する支援の重要性が見えてくる。

図表6 起業家の壁と支援のタイプ



What 達成目標	How・Where 具体的な行動項目	Who 責任者 実施担当者	When												今期の重要施策
			2013年												
			3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2014年	3月	
報告書 30部 小冊子 500部	A. 2012年度報告書作成 小冊子500部 報告書30冊	村田 PSS	●												
サスプログラム核入材 50名集合	B. サスプログラム成果発表会	環境省 PSS	●												
案内パンフ 1000部	C. サスプログラム・案内パンフ	環境省 PSS	●												
サスプログラムの運営 委員会 6回/年	1. SB支援アドバイザー委員会	高野産長 各委員			●		●		●		●		●	●	◎
バーチャル・プラットフォーム形成 いいね1000g	2. フェイスブック「サスプログラム」	サスプログラム事務局 (村田) (成田)	150g			300g			450g			700g		1000g	○
SB支援事例 4本	3. SB支援事例の積み上げ	サスプログラム事務局		○			○			○			○		◎
5部門トップランナー表彰 5部門チャレンジャー表彰	4. SB事業者 表彰制度	サスプログラム事務局								○		○	○	○	○
支援人材 PM 20人 プロボノ 30人 ゼミ 12回/年	5. 支援人材登録・養成講座 サスプログラム千年ゼミ	サスプログラム事務局 サスプログラム事務局			●	●		●	●	●		●	●	●	○
2014年度実施に向けて企画 賛同企業 20社	6. SB支援リーダーズパートナーシップ CSR担当者の千年ゼミ	サスプログラム事務局 サスプログラム事務局							○			○			○
採択に向けて企画 事業予算500万円?	7. 「環境保全に係る協働取組による地域活性化推進事業」 環境省の委託事業応募	サスプログラム事務局						○		○					○
自助、共助、公助の組合せ 2013年度プラットフォームづくり	8. サスプログラム事務局体制づくり	高野産長 PSS		○											◎

始め○ ●終了  
○ ○継続 ◎…最重要施策 ○…重要施策

プロセスマネージャー能力診断シート

氏名	項目	該当する□に○を入れてください	
		はい	いいえ
コミュニケーション力	話を途中でさえぎったり、話の腰を折ったりしないで、最後まで聞こうとする	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	話の最中に、正しく理解しているかどうか確認のために要約したり、確認の質問をしたりしている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	わからないところは、質問してきちんと確かめるようになっている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	相手が黙っているとき、相手が発言するのを待てる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	何かを伝えるときは、何が、いつ、どうなっているかというように出来るだけ具体的に表現する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	提案するときは、複数の選択肢、比較のための資料を提供している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	人の意見に反対するとき、感情的にならず、ニュートラルに是非を表明できる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	相手の嫌がることやマイナス面でも、率直に伝えることが出来る	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	自分のやりたいこと、チームの目指すことについて、周囲の人間にいつも語りかけている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	自分の問題点や不都合を指摘されても、謙虚に聞く耳を持っている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
関係構築力	わからないことがあると、こだわらず、人に助言や指導を求めることが出来る	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	自分の不安や恐れを隠さずに打ち明けることをためらわない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	初対面の人も、打ち解けて話が出来ると出来る	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	自分自身が困ったときに頼りになる人のネットワークがある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	相手の人格、地位に関わらず、相手の話を聞き、意見を言うことが出来る	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	地域の行事に積極的に参加するなどして、多様な地域構成員とのつながりを持っている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	目的・目標の設定と、それを達成するための計画を立てることができる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	複数の利害関係者間、意見の異なる人達の間を調整して、合意に持っていくことができる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	意思決定の際には、部分最適ではなく全体最適に結びつく選択肢を提示できる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	事業全体の効果を考えて優先順位を設定できる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
伴走力	相談や支援を通じて、相手のモチベーションを高めることができる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	自説に固執せず、全体をまとめたり、集約することによって心を砕く	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	人を第三者に紹介するとき、その人の思いや意図が伝わりやすいように場を設定できる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	相手の内発性を喚起する支援を行うことができる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

環境省中部地方環境事務所 平成 25 年度事業

書名 : 「平成 25 年度 サステナブルビジネスを推進するプロセスマネージャーの活用  
基盤整備業務報告書 報告書」

発行日 : 平成 26 年 2 月 28 日

発行者 : 環境省中部地方環境事務所 環境対策課

〒460-0001 名古屋市中区三の丸 2 丁目 5 番地 2 号 電話 052-955-2134

委託先 : 株式会社ピー・エス・サポート

※リサイクル適性の表示 : 印刷用の紙にリサイクルできます

この印刷物は、グリーン購入法に基づく基本方針における「印刷」に係る判断の基準にしたがい、

印刷用の紙へのリサイクルに適した材料 [A ランク] のみを用いて作製しています。