

施設とともに育つ ～魅力的な施設運営と組織づくり～ - COMBi 本陣】の取り組みに学ぶ - 」

日時：2010年7月11日(日) 14:30～16:30

場所：とよた市民活動センター

講師：NPO 法人起業支援ネット 代表理事 久野美奈子さん



NPO 法人とよたエコ人プロジェクト(以下、エコ人)は、豊田市から委託を受けて、今年4月より豊田市環境学習施設「eco-T(エコット)」の運営を始めました。この機会に、名古屋市にある施設「COMBi 本陣(コンビホンジン)」を運営しているNPO 法人起業支援ネット代表の久野さんをお招きし、公的施設の運営における工夫や苦労、団体の組織づくりなどについてお話をお聞きしました。

<久野さんのお話>

起業とは、何か新しい価値を産み出すこと

私たちが COMBi 本陣の運営を始めて5年目になる。起業支援ネットの理念は、「起業 = 仕事おこし、自分おこし、地域おこし」。起業とは、ただ会社を興すことではなく、何か新しい価値を社会に産み出すこと。起業を通じて、一人ひとりが自分らしく輝き、地域の課題が解決・改善し、豊かな地域社会を創る。そういう起業を私たちは応援したい。

起業支援ネットとは？

理念：
起業 = 「仕事おこし・自分おこし・地域おこし」
起業を通じて、
・一人一人が自分らしく輝くこと
・地域の課題が解決・改善すること
・新しい価値観を創造し、豊かな地域社会を創ること

を実現したい!

起業支援ネットの成り立ち

- 1992 ワークスエクラ設立
女性たちの暮らしの中から生まれた
ニーズ対応型の「仕事おこし」を
サポート
- 1998 起業支援ネット設立(1999NPO法人認証)
社会性の高い起業支援を継続的・
組織的に展開したい!

誰もやらないなら、自分がやろう

起業支援ネットは、先代が創業。私は2代目の代表。生協の理事をしていた先代が、仲間の女性たちから「自然派のお店や惣菜屋を始めたい」といった相談を受けるようになった。商工会議所などに相談にいったが、女性の社会進出がまだ珍しい時代で、起業の支援を受けられなかった。そこで先代が「誰もやらないなら、自分がやろう」と、起業支援ネットを立ち上げた。専門知識はなかったが、ともに起業のノウハウを学びながら成長し、その過程で多方面につながりが生まれ、いった。個人的な事業から組織による継続的な事業に脱皮するため、1998年にNPOとなり、組織替えを行った。

主な事業内容

- 起業の学校
7ヶ月間で自分だけの
事業プランを確立
COMBi本陣管理運営
- 各種セミナー・講演
起業相談 交流事業 調査事業
コミュニティビジネス支援者の養成 他

事業の概要

現在の主な事業は、COMBi本陣の管理・運営と、自主事業としてやっている「起業の学校」。他に各種セミナーや講演、起業相談、交流事業、調査事業、コミュニティビジネス支援者の養成などにも取り組んでいる。スタッフは全部で8名、年間予算は5,000万円程度。収入の内訳は、行政からの委託事業が中心。自主事業は全体の10~15%。

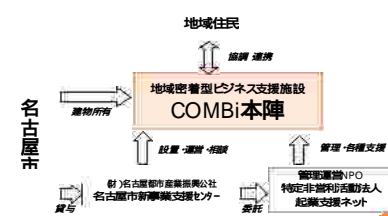
COMBi本陣とは？

- 【廃校】となった小学校を活用した、NPO・コミュニティビジネスなど「地域密着型」の活動・事業が事務所を置くインキュベーション施設
- 現在、24団体が入居
-NPO法人...14団体
-任意団体...3団体
-個人事業...7団体

満室状態

COMBi本陣は、廃校の校舎をそのまま活用したインキュベーション施設。インキュベーションとは、卵をかえす、孵化させるという意味。NPOやコミュニティビジネスなど地域密着型の活動団体が、3年間事務所を借りることができる。現在はNPO法人：14、任意団体：3、個人事業：7、合わせて24団体が事務所を置き、満室状態。入居団体は、事務所費として駐車場付で、月5万円程度の家賃を支払う(部屋の大きさ等によって異なる)。場所は、名古屋駅の西側にあたる地区。地区の相場からすると、家賃は安く設定されている。

施設運営 管理体制



大家・管理人・入居者

施設は、元小学校であり、名古屋市のもの。指定管理ではなく、名古屋市新事業支援センターから起業支援ネットが委託を受けている。市・起業支援ネット・入居団体は、大家・管理人・入居者の関係。市の部署は地域振興課と産業経済課が関与し、管理体制上の関係者が多い。何か一つ決めるにもそれぞれの承諾が必要。

COMBi本陣は、市の施設の暫定利用という位置づけで、

今の形態のまま存続するかどうかは不明。最終的な決定権は名古屋市にある。

いかにやりくりするか

起業支援ネットは、年末年始を除く年間 359 日の施設管理を行っている。業務は、入居者からの運営・経営相談対応、入居 24 団体による月 1 回の運営委員会の開催、入居者勉強会の開催、施設の清掃や簡易修繕、駐車場と会議室の貸出、日々のもろもろの出来事への対応など多岐にわたる。雨漏りの応急処置などもやってきた。現在の委託費は年 850 万円。この金額では非常に厳しいが、起業支援ネットの事務所を同施設に置いて、スタッフが他の仕事と兼任することによって、どうにかやりくりしている。

COMBi 本陣の誕生まで

少子高齢化の進む名古屋市中村区。平成 12 年度に小学校 3 校の統合、本陣小学校の廃止が決定。14 年度には創業支援・NPO 支援施設としての利用計画が策定された。15 年度からは地元調整や運営団体の募集、建物の改修工事などが行われた。地域の方々にとっては地域密着型ビジネスや NPO と言われてもピンとこない、という状況からはじまった。小学校というのは地元の方にとっては大切な財産。それがどのような施設になっていくのかと地域住民が注視する中、一緒になって考えていきましょうと折り合いをつけながら、いろいろな制約のなかでスタートした。例えば、地域の要望により、施設は 21 時閉館となっている。

とにかくやるぞ！

平成 18 年度にはいよいよ開設、入居開始。開設式の日だけは、敷地内にある体育館を借りることができた。普段は管理主体の市の部署が違うため、借りられない。

起業支援ネットは、COMBi 本陣の受託以前は、商店街の中の空き店舗を改装して事務所をかまえていた。COMBi 本陣の開設年度の委託料は 700 万円。今よりもっと厳しい金額だった。それでも、「とにかくやるぞ」という気持ちで受託し、これまで活動してきた。

誰のための、何のための施設なのか

運営にあたって私たちが心がけたことは 3 つ。1 つめは、コンセプトを明確にすること。誰のための、何のための施設

施設運営・管理体制 (実際のところ...)

- 最終的な判断...名古屋市
- 賃貸契約(家賃)・施設整備
...(財)名古屋市産業振興公社
- 年間359日の施設管理、入居者からの運営・経営相談、入居者による運営委員会の主催、入居者勉強会の主催、施設清掃、簡単な施設修繕、駐車場・会議室の貸し出し、その他日々起こる諸々の出来事への対応
...起業支援ネット(委託費850万円/年)

COMBi本陣誕生まで

- 少子高齢化の進む名古屋市中村区...
平成12年度
本陣・則武・亀島小学校の3校を統合し、
ほか小学校として新設することが決定
- 平成14年度
空き校舎の活用策として創業支援施設及び
NPOの支援施設としての利用計画を策定

平成15~17年度

- 地元調整(中村区公職者会、学区連絡協議会、地元説明会など述べ6回開催)
- 管理運営NPO及び入居者募集
(平成17年11~12月)
- 建物等改修工事(平成17年12月~平成18年3月)

平成18年度 開設・入居開始



開設の様子(平成18年3月3日)

運営にあたってわたしたちが心がけたこと

- コンセプトを明確に
誰のための何のための施設なのか
地域に羽ばたくための舞台けいこの場
【入居者のみなさんをお客さんにしない】
【平成の長屋...お互いさまの精神】
- 小さな日常を丁寧に
掃除×挨拶×立ち話
- コミュニケーションを大切に
スタッフ間の振り返り・申し送り

11

なのかということを徹底的に考えた。この施設があることが地域にとってどんな役割を果たすのか。私たちは、「入居団体が地域に羽ばたくための舞台稽古の場」である施設を目指す、と決めた。毎日人が行き来し、集まる、平成の長屋。入居団体のみなさんをお客さんにせず、お互い様の精神で運営する。「支援する」といっても、相手の気持ちがわからず、ニーズを踏まえていなければ、うっとうしいと思われるだけ。私たちはコーディネーターとして、そして仲間として、みなさんと一緒に施設をつくっていかうと考えた。

日常を丁寧に、コミュニケーションを大切に

心がけたことの2つめは、入居団体のみなさんとの小さな日常を丁寧にすること。なにげない会話の機会を大切に、いろいろなことを話し合っ、お互いのつながりをつくっていく。「自分たちの仲間」が施設を運営していると感じてもらえるようになれば、良い雰囲気が出てくる。施設管理のルールを決めるのではなく、みなさんに必要とされる存在になりたいという気持ちで、どういう運営がいいかを考えていく。そして3つめは、ふりかえりや申し送りなど、スタッフ間のコミュニケーションを大切にすること。

運営にあたって苦労したこと

- 少ないスタッフ（&予算）の中での359日のシフトをどう組むか
- 多様な関係者とのコミュニケーションをどうコーディネートするか

12

運営にあたって苦労したこと

苦労したことの1つは、少ないスタッフ、少ない予算の中でどのようにシフトを組んで業務を進めるか、ということ。委託金については、あいち協働ルールブック「行政からNPOへの委託事業の積算に関する提言」をベースに市と交渉するなど、粘り強く活動して、少しだけ増えてきた。苦労のもう一つは、多様な関係者とのコミュニケーションをどうコーディネートするか、ということ。こちらについては、いろいろな実験を行ってきたので、紹介する。

実験1-共同ホームページの作成

- 入居者の中で、実行委員会を組織（5団体で）
- 入居後半年間で、ホームページ作成のための情報収集-製作-公開へ
- 全体のために汗を流すという体験
+COMBi本陣が地域・社会に根付くことが自らの活動にもプラスになるという意識付けにつながった
- 入居者同士がお互いを知り合う機会に



13

実験1：共同ホームページの作成（COMBi本陣ホームページ <http://combi-honjin.com/>）

COMBi本陣のホームページ作成に際して、入居団体から実行委員を募った。ほぼボランティアベースだったにも関わらず、何か役に立てるならやりたいという人から、専門的な知識を持つ人まで5団体で実行委員会を組織して進めた。全体のために汗を流す体験をし、入居者同士が知り合うきっかけになった。

施設のキャラクターも実行委員会で作成し、2人の名前

「らんちゃんとなまぶくん」は地域住民から募集して決めた。キャラクターの2人は、施設開設初年度はピカピカの1年生だったが、施設の成長に合わせて、毎年学年が上がっていく様子を見せている。

実験2：「文化祭」で地域とつながる

施設には事務所しかなく、ふだんは関係者しか出入りしない。これでは地域の人たちとの接点が持ちにくい。そこで、「地域に知ってもらおう機会をつくろう」ということで、文化祭を企画した。施設の性格上、市は不特定多数の人の出入りを認めていないが、この日だけは特例として許可をいただくことができた。文化祭の出しものは、模擬店、入居団体の活動紹介、地域の方々の活動発表など。現在では地域の恒例行事となり、毎回400～600人の来場者がある。

入居団体にとっては、自分たちの活動を一般の人たちに知ってもらい、マーケティングする機会になっている。また、日常の中で、団体のPRチラシを地域に配布するのは難しいが、施設全体のイベントのチラシなら抵抗なく配布できる。その中に自分たちの団体の紹介も加えることができた、という声もあった。

ちなみに、文化祭は委託事業の項目に入っていない自主企画で、委託の予算がない。このため、少額ながら10万円をなんとか絞り出してやっている。

実験3：困りごとを持ち寄って相談する「入居者勉強会」

施設開設当初は、起業支援ネットが外部講師を招いて、起業の体験談を聞くなどの勉強会を企画した。しかし、なかなか参加者が増えなかった。成功談を聞いても、自分たちの現状とつながらない、と感じていたのかもしれない。

そこで、昨年度から勉強会を、各団体の「困りごと持ち寄り相談会」に変えた。勉強会は、入居者どうしで発表し、相互に支援する場になった。自分たちの今の課題を解決する勉強会になったことで、参加者が増えた。また、受け身ではなく、誰かの役に立ちたい、と思っている人が多かつたらしく、そういう人にとっての活躍の場になっている側面もあるようだ。


関係者とのコミュニケーションにおける心がけ

行政との関係では、報告・連絡・相談を密に、確実にやっている。相談の場合には「どうしたらよいか？」ではなく、

実験2-COMBI本陣文化祭

- COMBI本陣のことを地域の方に知ってもらおう！
- 自分たちの活動のマーケティングの機会にしよう！
- 企画力・運営力・営業力を養う機会にしよう！

予算は10万円
模擬店・活動紹介・地域の方の活動の発表など
来場者400名～600回、今や地域の恒例行事に



実験3-入居者勉強会

- 設置当初は、外部講師を招いての勉強会
- 起業体験談、ブログ開設講座など...
なかなか参加者が増えず...
- 昨年度より、各団体の「困りごと持ち寄り相談会」として、入居者同士で発表 相互支援 の場としたところ、参加者が増えた！
- 入居さんが求めているのは「解決方法（答え）」ではなく、「プロセス（仲間、納得のための時間、後押しなどなど）」？

15

他の関係者とのコミュニケーション

- c 行政関係
 - ・提案型に徹する
 - ・報・連・相は密に、戦略を持って
- c 地域関係
 - ・地域のルールを守る
 - ・安心して巻き込まれてもらえる環境をつくる
- c 入居者
 - ・困りごとに応えるだけでなく、こちらの困りごととも相談する

16

こちらのビジョンを示して、「こうしたい」と提案するようになっている。

地域との関係では、まずは地域のルールを守ること。もし何か失敗してクレームを受けた際は、すぐに対応し、改善することで、逆に信頼感を高めることができる。また、安心して巻き込まれてもらえる、参加してもらえる場を用意するようになっている。さきほどの文化祭は、その一例。

入居者さんとの関係では、困りごとに応えるだけでなく、こちらの困りごとの相談もしている。長屋の、お互い様の精神。「自分たちは支援する側だ」と考える以前に、人間としての信頼関係を築くようになっている。

施設運営そのものが私たちの仕事ではない

COMBi本陣の運営を通して学んだことは、何かを教えたり伝えたりすることだけが支援ではない、ということ。専門的なスキル・ノウハウ・情報があれば支援できると考えたら大間違い。日常的に、相談したいなと思ってもらえる雰囲気をつくるのが、支援への第一歩になる。

それから、入居団体に対して、COMBi本陣の枠内で応えられないニーズがあった場合、団体の資源を活かして応える姿勢を持つようになっている。

管理者の立場としては、ルールでがちがちに縛ったほうが、施設運営は楽になる。でも、そんなやり方をして、入居団体の成長につながるか？ 施設運営そのものが私たちの仕事ではない。施設の運営・管理を通して、入居団体を支援（志縁）することが私たちの仕事。だから、手間がかかっても、そこにつながる運営方法を選択している。

COMBi本陣運営を通して私たちが学んだこと

- c 何かを教えたり伝えたりすることだけが「支援」ではない
 - 専門的なスキル・ノウハウ・情報に加えて、「日常的な立ち居振る舞い」「場づくり」が大事！
- c 「COMBi本陣事業」の枠内では応えられないニーズにも団体としての資源を活かして応える姿勢を持つ
 - 施設の運営・管理そのものではなく、施設の運営・管理を通して、入居団体を「支援」（志縁）することが私たちの仕事

17

これからの展望

- c COMBi本陣そのものの将来ビジョンは未確定。。。.
- c 起業支援ネットは、来年度いっぱいCOMBi本陣から「卒業」予定
- c 民設民営のCOMBi本陣的長屋ができないかな...?

18

これからの展望

COMBi本陣の将来ビジョンは確定していない。起業支援ネットは、6年目で節目となる来年度いっぱい、COMBi本陣の運営から卒業しようかと思っている。そして、本当に自分たちがやりたい形で、民設民営のCOMBi本陣的な長屋をつくりたい。

参加者との質疑応答

Q1：団体として、新規事業をどのようにつくっているか。また、COMBi本陣の運営を通じて、こんな事業が生まれてきたというのがあれば教えて欲しい。

A1：施設運営から直接、こんな事業が生まれたというのではない。間接的には、運営の実績は、社会的信用につながっている。団体の新規事業については、先行投資的に取組む場合が多い。スタッフ間で団体のあるべき姿を話し合っ、やりたいことを声に出すこと。そうしていると、その事業のチャンスというか、そういう話がある。そのチャンスを見逃さず、取りに行く。

Q2：入居している24団体の業種は？

A2：中間支援団体が3つ。他には、在住外国人支援、障がい者支援、子育て支援、高齢者支援、難病支援、こどもたちの体育サポート、演劇活動サポートなど幅広い。

Q3：支援事業の失敗例は？

A3：支援の失敗というべきかわからないが、個人事業的に活動している団体では、主導者（リーダー）が体調を崩すなどして活動に全面的にコミットできない状況になった時に、活動そのものは続けられたとしても、理念の伝達力や新規事業の展開などの面が弱くなることだと感じている。そういうときに、活動の仲間づくりなどでサポートできなかったらと思う。また、団体としての基盤が固まらないうちにCOMBi本陣に入り、その後の活動継続に苦労している団体もある。

Q4：文化祭に関連して、交流館祭のような地域のお祭りへの出展は？

A4：施設のある地域では昔からのお祭りはあるが、住民以外の立場で参加するのはなかなか難しい。文化祭は、地域のみなさんにCOMBi本陣を知ってもらおう、という趣旨で実施した。地域の行事の中に入れていけるといいが、まだそこまでいっていない。

ミニ・ワークショップ



質疑応答の後、久野さんの司会・進行で、ミニ・ワークショップを行いました。参加者が5～6人ずつグループになって、『エコ人として、こんな



ことができないか？』というテーマで話し合い、お互いに発表しました。

< 講演会を終えて・・・(あとがき) >

エコ人として記念すべき初の講演会は、少し堅いテーマ設定。どんな雰囲気になるだろう？という一抹の不安もありましたが、講師の久野さんが明るく楽しく話してくださったので、質疑応答やワークショップまで、終始和やかな雰囲気で行進することができました。それにしても、豊田市にCOMBi本陣のような(まちなかにあって、割安で、使いやすく、運営の相談にもものってもらえる)事務所があれば、エコ人は真っ先に入居団体になっていたことでしょう。

講演でお聞きした施設運営上の苦労や工夫、考え方のお話は、eco-T(エコット)を運営するエコ人スタッフにとって、共感できるどころが多々あったと思います。例えば、COMBi本陣の入居団体さんと、eco-Tで活動するインタープリター(市民ボランティア)はしばしば重なって見えました。入居者勉強会は、インタープリター学習会と重なります。ときとして外部講師による学習会も効果的かもしれないけれど、それよりも実際に活動している者どうしでの学び合いのほうがもっと不可欠なんですよ。入居団体をお客さんにしてはいけない、というのも同じ。インタープリターと事務局は、お互いに学び合い、支え合う関係。この点では、事業の性格上、eco-Tのほうが「ともに活動する仲間」という意識を持ちやすい

と思いました。いずれにしても、日常を丁寧にして、人間同士の信頼関係を築くこと、ですね。

そして、こちらも私たちと重なる、とっても大切なこと。「施設運営そのものが私たちの仕事ではない」ということ。eco-Tの運営も同じ。私たちが目指すのはeco-Tの運営を通して、エコライフを広げること。市民が市民に伝えていけるようになること。こういう、本当に大切にしなければいけない根っこの部分を、私たちエコ人も機会あるごとにみんなで確認し合って、活動を進めていきたいと感じました。

そして目指すは、私たちエコ人の理事やスタッフの誰もが、eco-Tの運営(を含むエコ人の事業)について、講師の久野さんと同じくらい整理して話せる状態になること。そこまで来たら、エコ人は団体として成長していることでしょう。もし仮に、誰か一人や二人が活動から離れることになったとしても、団体としての理念を継承して、活動を続けていけるでしょう。そんなふうに思いました。

NPO 法人起業支援ネット代表の久野さん、「大切にしなければいけないこと」を再認識させていただき、有意義な講演会になりました。ありがとうございました。(小泉達也)

発行・編集 ^{びと} NPO 法人 とよたエコ人プロジェクト

FAX 0565-42-2805 2010年9月発行

メール info@t-ecobito.jp

ブログ <http://blog.canpan.info/eco-bito/>

連絡先 TEL(スタッフ勤務先) 0565-26-8058

【豊田市環境学習施設 eco-T(エコット)】

エコットのホームページ <http://www.eco-toyota.com/>

私たちは豊田市から委託を受けて、環境学習施設 eco-T(エコット)を運営しています

会員募集中(随時受付)

エコ人メンバーになって
私たちの活動を支えてください

正会員 10,000円(議決権あり)

賛助会員 一般 1,000円/口

学生 500円/口

営利団体 10,000円/口

非営利団体 3,000円/口