# 都市農村連携をめざすコミュニティビジネスへの人材派遣型中間支援に関する研究
## ―群馬県高崎 Community-talent Incubation Program 事業を事例にして―

A Study on the Framework of the Support for Community Business by Temporary Staffing aiming at better Relation between Urban and Rural
-An example of the Takasaki Community-talent Incubation Program project-

北 島　彩 子 *・川 原　晋 **
Ayako Kitajima　Susumu Kawahara

摘　要

近年，多くの地方都市では平成の大合併等により，都市と農村の新しい関係の構築を含めた中心市街地活性化のアイデアが求められている。そうしたアイデアは，行政だけでなく民間の事業者や青年会議所等においても，コミュニティビジネスとして実現させようと議論されてきたが，実際には，各事業者は自身の仕事で忙殺され，実行する担い手がいないことが課題であった。

本研究は，コミュニティビジネスの中間支援組織である「場所文化機構」が，都市と農村の連携を目指した事業の立ちあげや運営支援のために人材を派遣・育成することを目的として進めている「高崎 CIP 事業＝Community-talent Incubation Program」に着目し，中間支援の形として二つの新規的な特徴を明らかにした。

第一に，派遣元の場所文化機構は，派遣先まかせではなく派遣される人（クルー）の育成や連携活動に積極的に関与するという「ひも付き人材派遣型」の中間支援を行っていることが分かった。第二に，場所文化機構が自ら実験的に一時的な連携事業を実施して，有効な事業を派遣先の日常的な事業に移管していくことが分かった。そしてこれは，新たな企画をつくる人材，専門家が少ない地方都市において有効な中間支援方式であると考えられる。

## Ⅰ．研究の背景と目的

### 1.1 研究の背景

近年，地方都市においてモータリゼーションの進展やスプロール化などにより，中心市街地の衰退化や空洞化が問題となっている。それを是正するために 1998 年「中心市街地活性化法」が制定され，その後も公共公益施設の郊外移転，大型店舗の郊外出店により中心市街地の衰退に歯止めがかからない状態となったため，2006 年に改正された。しかし，中心市街地活性化基本計画の認定制度等によって，市街地の再開発事業，街なか居住の推進，商業の活性化など，まちなかに重点を置いた様々な取り組みが全国各地で行われてきたものの，現状として根本的な解決には至っていない。また，多くの地方都市では平成の大合併などにより都市規模が拡大し，都市と農村の新しい関係の構築を含めた中心市街地活性化を進める計画や事業のアイデアが求められている。そうしたアイデアは民間の事業者や青年会議所等においても，コミュニティビジネスとして実現させようと議論されてきたが，実際に実行する担い手がいないことが課題であった。

こうしたまちづくり活動への「思い」を事業化する支援や，その事業を継続する支援のために，担い手に対する中間支援は必要とされている。中間支援の仕組みには，例えば人材，資金，起業や経営のノウハウ，信用担保等を，仲介役としてコミュニティビジネス事業者に提供することがある。一方で，全国各地では緊急雇用対策事業等を活用した人材派遣制度が実施されているが，雇用期間終了後の雇用者の自立や継続性の有無が問われている。

関東経済産業局が実施したコミュニティビジネス中

*首都大学東京大学院都市環境科学研究科観光科学域
〒192-0397 東京都八王子市南大沢 1-1（9 号館）
**首都大学東京都市環境科学研究科観光科学域准教授
〒192-0397 東京都八王子市南大沢 1-1（10 号館）
Email:ssm.kawahara@me.com

間支援機関のビジネスモデルに関する調査（2009）によると,コミュニティビジネスを支援する際の課題として,「地域内での人的ネットワーク」や「専門家以外の人手」の不足を挙げる団体が多く,したがって,事業を中心的に担う人材や地域情報を得るための人脈が形成できていないケースが多いものと考えられる。その一方で,先進的な中間支援組織では,地域の中でのネットワークを重視しているほか,公的団体からの受託事業を活用し,資金の確保や コミュニティビジネス とのネットワークづくりに役立てているなどの事例が見られる。しかし,地域情報を得る人材や事業企画のできる人材が不足するなど,コミュニティビジネスを実際に担う実働的な人材の不足が指摘されている。

中間支援組織が支援するコミュニティビジネスの人材育成機能は,主に「コミュニティビジネス実践に係る講座・スクールの開催等」であり,具体的には,創業を目指す者への創業講座（勉強会）や,既に事業を始めている方々へのマネジメント講座（勉強会）等が実施されている。したがって,コミュニティビジネスを実際に担う人材の育成にまで積極的に関与している中間支援組織の事例は少ない。

### 1.2 研究の目的

本研究は，群馬県高崎市において，コミュニティビジネスの中間支援組織である「場所文化機構」が，青年会議所等で議論されてきた，都市と農村の連携を目指した事業の立ちあげや運営支援のために人材を派遣・育成することを目的として進めている「高崎 CIP 事業＝Community-talent Incubation Program」に着目する。そして，次の 3 つについて明らかにすることを目的とする。第一に，本事業が取り組まれるに至った経緯を明らかにする。第二に，本事業の特徴だと考えられる人材派遣・育成の実態について明らかにする。第三に，高崎 CIP 事業が支援する複数の都市農村連携の取り組みの実態について，それぞれの連携の仕方，連携の成否の要因を明らかにする。以上 3 つを明らかにすることで,中間支援の視点から地方都市におけるコミュニティビジネスの担い手不足の問題に対する有用な示唆を得ることを目的とする。

### 1.3 研究の位置づけ

地域活動における担い手育成に関する研究として,野内ら(2007) は,担い手の育成には,行政や地域機関などの各主体の協働が必要であり,自律的な活動展開の各段階で支援・協力も重要であると指摘している。しかし,ここで扱われている地域活動における担い手とは,市民団体や町内会連合会などの組織であり,本研究で取り上げるようなコミュニティビジネスにおける担い手（個人）育成に関するものではない。

また,まちづくり活動における中間支援組織の仕組みに関する研究として，森川（2002）は,大津の中心市街地で市民活動団体が事業の企画を行い，その実践に対して支援を行う「市民提案型事業」の仕組みの重要性を述べている。一方、神保ら(2007) は,犬山市の中間支援組織「しみんていの会」を事例に取り上げ,中間支援組織が企画した事業に市民団体が参加するという支援の仕組みに対する課題を指摘している。したがって,本研究で取り上げるような,市民活動団体とその支援を行う中間支援組織が一緒に事業企画をする中間支援の事例はまだ研究されていない。

さらに,藤木（2009） は,コミュニティビジネスに対する中間支援に関して,今後構築すべき支援機能の一つに人材育成を指摘している。具体的に,コミュニティビジネスの当事者に対する中間支援は,講座による研修や情報誌等で啓発するのが一般的であるが,次の段階として分野や個々の団体の特性,メンバーたちの資質に応じた研修を組む必要があること,さらに中間支援組織が現場に入って人間関係にまでアドバイスできる事例は少なく,比較的踏み込んだ支援の必要性を論じている。

そこで,本研究はコミュニティビジネス創出のノウハウ等の提供だけでなく,同時に人材の派遣・育成機関でもある中間支援組織に着目し,地方都市におけるコミュニティビジネスの担い手不足の問題に対して有用な知見を得るものである。

### 1.4 研究の手法

研究手法は, 本事業にかかわる各事業者の企画書[参7]や助成申請書，事業内容の文献調査と，派遣運営者，派遣先事業者，クルーの 3 者へのインタビュー，派遣運営者とクルーとの間で行われる「クルー会議」の議事録と会議への参観による分析，クルー8 名に対するアンケート調査を実施することにより分析した。

## Ⅱ．高崎 CIP 事業が構想された経緯と事業の概要

本研究の対象とする群馬県高崎市は，群馬県の中西部に位置する地方中核都市である。中心市街地活性化基本計画に基づき，駅周辺の再整備が進められているが，必ずしも商店街等が立地するエリアでは，かつての賑わいを取り戻すまでには至っていない。

しかし，そうしたエリアとは異なる場所では，青年会議所の OB 達等の議論により，新たな店舗や屋台等のコミュニティビジネスが，ここ 5 年のうちに次々と立ち上がり始めている。ただ，これらのコミュニティビジネスが，さらなる展開や広がりを持つためには人手が足りないことが課題であった。そこで，高崎でコミュニティビジネスを育成する事業を行っていた場所文化機構は，緊急雇用対策の助成金を活用して，人材を派遣・育成する支援を組み込んだ高崎 CIP 事業に取り組むこととなった。この事業の目的は，高崎における地域の課題を「まちなかの活性化」ととらえ，都市と農村の関係を再構築するコミュニティビジネスの育成を人材派遣・育成を通してその課題を解決することである。

この事業における中間支援の仕組み（図 1 ）を説明する。なお，高崎 CIP 事業は平成 21 年の 8 月から平成 24 年の 3 月末までの, およそ 3 年間にかけて実施された事業である。図 1 の左に示した，NPO などによる多くのコミュニティビジネスの中間支援の方法は，専門家派遣や資金支援等の形が通常である。それに対して，図 1 の右に示した，高崎 CIP 事業の運営者である場所文化機構が行う中間支援の方法は，二つの特徴がある。一つ目の特徴は，コミュニティビジネスの立ち上げや運営支援のため必要な，従業員としての人材を派遣・育成していることである。二つ目の特徴は，その人材を介して都市と農村の事業を連携することを意図していることである。

また，高崎 CIP 事業における 3 つの主体は,人材の派遣元である場所文化機構，人材の派遣先事業者，派遣される人材であるクルーが存在する。ここで重要なことは，クルーに対して場所文化機構，または派遣先事業者のどちらが権限を持つかということである。本事業では派遣先事業者ではなく派遣元の場所文化機構がクルーを雇用しているので,具体的には,クルーに支払う給料や労働条件などの決定権は場所文化機構が握っており、通常の人材派遣・育成とは異なる。

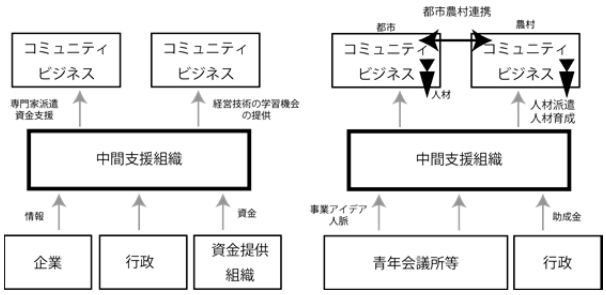



図 1　通常の中間支援の方法（左），
場所文化機構が当初意図した中間支援の方法(右)

表 1　クルーアンケート調査結果

| クルー | 派遣先 | 仕事内容 | きっかけ・活かせると思っていた特技や経験 | 大変なことやチャレンジしていること |
|---|---|---|---|---|
| Aさん | 農家 | 農作業全般<br>野菜収穫→袋詰め→運搬、草刈り | 研修先の社長とCIP役員が知り合いで、CIPの内容を知り興味があったので参加した<br>農業に携わっていたので、農とまちなかをつなげるかなと思って参加した | 主にホウレンソウを栽培・収穫していたが放射線により大打撃を受けたこと |
| Bさん | 農家 | ホウレンソウの栽培にかかる一切の業務<br>施肥設計、生産計画、契約交渉、実務（圃場） | 当時ひまわりを活用したバイオエネルギーの試験農場を計画しており、CIPの意図する街中と田舎をつなぐPJに合致。前職の銀行員の経験が経営感覚に、NPO理事長としての活動が農業知識に役立った。 | ひまわりPJの第一ステップとして、自立した農業経営の必要性を感じ、派遣先の山富士産業として農業に本格参入した。高崎市初の異業種からの認定農業者として承認されたため、提出した5年後売上7000万を目指している |
| Cさん | 農家 | 農薬・化学肥料不使用・不耕起の畑で少量多品目の野菜を栽培・出荷<br>畑や周辺で採れた野菜や果物を加工 | 自分たちが始めようとしていた農を中心とした生活が、CIPの目的でもある「まちなか」と、「まちそと」をつなぐ一つの橋となれたらと思ったから | チャレンジしていることは新しい生き方(時間や人の付き合い等を大切にしていく生活)を模索しながら、町の人や地元の人にその楽しさを発信して共有する輪をつくっていきたい |
| Dさん | 農家 | 果物の収穫<br>カフェ・イベントの手伝い<br>売店 | 農林大学校の学生時代に実習先だった富久樹園オーナーからCIPの話を聞き、もう一度農業をやってみたいと思ったから<br>いずれ自営をしていきたいと思っていたこともあり、試すのにいい機会だと思い、チャレンジしてみた | 独立するための準備時間と、研修先での作業時間の調整が難しい<br>具体的に独立した後の採算について検討しているが、新たなことを考えないと現在では難しい状況なため、空いている日に県外へ勉強に出ている |
| Eさん | 屋台 | 屋台にあるあかね屋の経営<br>(仕入れ、仕込み、売り上げ管理等) | 前職からのステップアップとして、もっと人との距離を縮めて関係性の深い職に就きたいと模索していた中で、知人からCIPを紹介して頂いたのがきっかけ | 自分のやりたいことを形にするために細かな準備を含め、資金の準備をするのが大変 |
| Fさん | すもの食堂 | ランチ、お惣菜仕込、野菜販売など | イベントの進め方<br>料理 | ランチのお客様の獲得<br>お総菜の販売 |
| Gさん | すもの食堂 | すもの食堂店舗での販売、接客がメイン<br>農家さんとの仕入れ交渉<br>農産物仕入れ→販売 | 群馬県生まれではないので人のつながりを作りたいと考えていた<br>アパレルの仕事を以前していたので、販売の経験を活かせればいいと考えていた | 野菜は生き物なので売り切ること、売れ残ってしまったものは加工する<br>ロスを少なくいかに利益につなげるか、農家さんの畑で一緒に仕事をしていきたい |
| Hさん | すもの食堂 | すもの食堂の食品開発<br>料理プロデュース | 料理店を10年以上経営していたこと。料理講習会を多く開催してきたので、料理を教えることが活かせると思う | 小さな規模の八百屋を個人がやることは大変<br>すもの食堂を黒字化すること |
| Iさん | メディア | CIP関連のwebサイトの制作管理（CIP, すもの、屋台等）<br>イベントのチラシ作成<br>地域メディア事業の立ち上げ準備中 | CIPが地域メディア事業及び情報発信の出来る人を探していて、私がデザイン業で独立を準備していた | どのサイトも並行して立ち上げ作業中なので大変 |

## Ⅲ．三年間の高崎 CIP 事業における人材派遣と起業支援の実績

場所文化機構の運営者に対するインタビュー調査により，場所文化機構が実際に人材の派遣先事業をどのように展開・拡充していったのかを調査した。また，派遣される人材であるクルーに対して自由記述式のアンケート調査を実施した。アンケート項目は,派遣先での仕事内容,高崎 CIP 事業に参加したきっかけ,活

かせると思っていた特技や経験等であり,結果を表 1 に示す。表 2 は,場所文化機構の運営者に対するインタビューとクルーに対するアンケート調査をもとに,各人材派遣先事業を，事業の立ち上げ方，事業内容，派遣された人材であるクルーの派遣先での役割から整理したものである。また，図 2 は，場所文化機構が人材の派遣先とした事業とその位置を地図上に示したものである。

（1）高崎 CIP 事業開始当初は，都市農村連携を意図して想定していた事業，農家のコミュニティビジネスの 4 軒の農家（果樹栽培と観光農園コミュニティビジネス, 自然農による野菜栽培コミュニティビジネス, 収穫に特化したアグリコミュニティビジネス，地域循環型農業コミュニティビジネス）と，高崎の中心市街地ですでに立ち上がっていたコミュニティビジネスの屋台村の，合わせて 5 つの事業へ人材を派遣した。本事業では,従来型の農業ではなく販売や観光目的の利用などの新しい事業を加えているので,農村のコミュニティビジネスとする。どの事業に関しても，各事業者が新しいコミュニティビジネスの立ち上げや展開を行う際に，新たな従業員を必要としており，場所文化機構が人材派遣を行うことで支援を行った。

（2）そして現在に至るまでに，新たに高崎 CIP 事業内で立ち上げたコミュニティビジネスの「すもの食堂」（高崎の中心市街地にある直売所兼カフェを経営している店舗であり，農産物の仕入れや月に数回行われるイベント＝すものマルシェ等）の際には，農家や市民が集まる拠点となっている), 各派遣先事業プロモーションのための場所文化機構の直接雇用である「地域メディア事業」の，合わせて 7 つの事業へと派遣先を拡充していったことがわかった。

（3）また，三年間の人材派遣を行う中で，派遣されている人材であるクルーが新しいコミュニティビジネスを起業したことがわかった。起業をしたクルーは高崎 CIP 事業開始当初に農家に派遣されており，約一年間派遣先で農業のノウハウなどを学び，農業のコミュニティビジネスを立ち上げた。さらに，人材派遣先事業の一つである屋台村に派遣されたクルーの役割が展開したことが明らかとなった。場所文化機構がクルーを派遣した当初は，屋台村事業が地域の中で立ち上がり始めた時期であったので，クルーは屋台村事業の企

図 2　都市農村連携を意図した人材派遣先事業の実績

表 2　人材派遣先事業の概要

| 派遣先事業名（CB＝コミュニティビジネス） | 派遣されたクルー ※2011年11月現在 | 事業の立ち上げ方 | 分類 | 派遣先事業内容 | 実態（クルーの役割） |
|---|---|---|---|---|---|
| 果樹栽培と観光農園CB | Dさん | 農業者などに新規事業を起業するにあたって、担い手や人材を必要としている人を募り、場所文化機構が担い手を支援 | 農業 | ログハウスカフェ等店舗販売<br>クリスマスローズビジネス<br>観光拠点形成事業等 | 果物の収穫<br>カフェ・イベントの手伝い<br>売店 |
| 自然農による野菜栽培CB | Cさん | | | 有機栽培手法における農業<br>まちなかでの販売等 | 農薬・化学肥料不使用・不耕起の畑で少量多品目の野菜を栽培・出荷・加工 |
| 収穫に特化したアグリCB | Aさん | | | 収穫を専門に請け負う農業ビジネス | 主にほうれん草や小松菜の栽培（収穫→袋詰め→運搬、草刈り）<br>自社農場の繁忙期以外は提携農園に出向いて収穫 |
| 地域循環型農業CB | Bさん | | | バイオ燃料開発栽培生産供給とまちなかと連動した新エネルギー循環システム、ビオトープ再生、連作障害防止、棚田再生事業等 | 株式会社の農業部門の立ち上げ<br>施肥設計、生産計画、契約交渉、実務（圃場） |
| 街中の賑わいをつくる屋台村CB | Fさん | 地域に屋台構想があり場所文化機構が担い手を支援 | 飲食店 | 屋台にある個店、あかね屋の経営 | 仕入れ、仕込み、売り上げ管理等 |
| 農と街中をつなぐ直売所兼カフェCB(すもの食堂) | Fさん<br>Gさん<br>Hさん | 屋台での産直市が元となり場所文化機構が店舗と担い手を支援 | 直売所カフェ | 高崎CIP事業の事務所を活用して蔵を再生し、農産物を通して郊外・農村とまちなかをつなぐ産直販売・カフェ等 | 野菜販売、農家との仕入れ交渉、経営、料理企画提供、イベントの企画運営 |
| 地域メディアCB | Iさん | 場所文化機構が直接的に支援 | メディア | コンテンツ・アーカイブ作成<br>情報発信事業 | CIP関連のwebサイトの制作管理、イベントのチラシ作成<br>地域メディア事業の立ち上げ |

画・管理運営等の中心的な役割を担っていた。その後，屋台村事業が自立して回っていくようになると，クルーの役割は，事業全体の運営等を担う役割から屋台内の「あかね屋」という個店の運営・経営を行う役割へと展開したことが分かった。これらの二つの事例より，場所文化機構はクルーの起業や屋台事業の自立や立ち上げを，担い手となるクルーを派遣することによって支援することができたと考えられる。

以上より，場所文化機構の三年間の人材派遣先事業の実績は，都市農村連携を主目的とした事業への派遣へと，展開・拡充していった。その中で，派遣されたクルーが起業をしたり，または派遣先事業の自立を支援する役割を果たすことができたことがわかった。

## Ⅳ．人材派遣・育成の実態

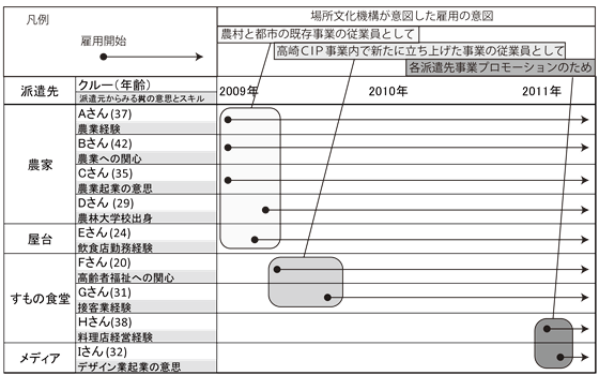
### 4.1 派遣先の事業展開と派遣される人材の属性

場所文化機構が行った人材派遣・育成の実態について明らかにするために，まず派遣される人材（クルー）の属性を，場所文化機構やクルーへのインタビューおよびアンケートにより明らかにした。表 3 は，場所文化機構が派遣先とした事業と，実際に雇用したクルーの属性と雇用した時期を整理したものである。

この表をもとに場所文化機構が派遣先とした事業と，実際に雇用した人材の属性を照らし合わせると，まず，農家や屋台村といった農村や都市で，すでに立ち上がっていた事業へ派遣するために，農業経験者や起業志向者などの人材を雇用した。また，高崎 CIP 事業内ですもの食堂という新しい事業を立ち上げる際には，スキルに関する人材の条件は特に定めておらず，関心や意欲のある人材を雇用したことがわかった。一方で，高崎 CIP 事業の後期になると，場所文化機構は各派遣先事業のプロモーション，底上げのためにスキルのある人材を雇用するなどの，より狙いを定めた人材雇用並びに人材派遣をした。具体的には，すもの食堂に派遣された料理店経営経験のあるクルーは，すもの食堂でランチ営業を開始する際に雇用された。また，場所文化機構が高崎 CIP 事業等のメディア事業を立ち上げる際に，その分野でスキルや起業意思のあったクルーを雇用した。

以上より，高崎 CIP 事業の初期では，場所文化機構は派遣先の事業のニーズや高崎 CIP 事業の企画段階で想定していた新しい事業のニーズにマッチングする人材を雇用したが，後期になると，事業の実態や課題が見え，強化したい部分を補うためにスキルのある人材を雇用するようになったことが分かった。

表 3　クルーの属性とその派遣先の事業




### 4.2 二種類の人材育成の手法

本調査の結果，クルーの育成手法は二種類あることが分かった。一つ目は派遣先事業内での研修，二つ目は派遣元が企画する会議やイベントでの活動である。

(1) 派遣先事業内での研修

これは，派遣元である場所文化機構がクルーを派遣先事業へと派遣したのちに，クルーがその派遣先事業内で仕事やノウハウを実践的に学ぶことによる，一般的にインターンシップ等で実施されているような，派遣先任せの育成手法である（図 3 上）。

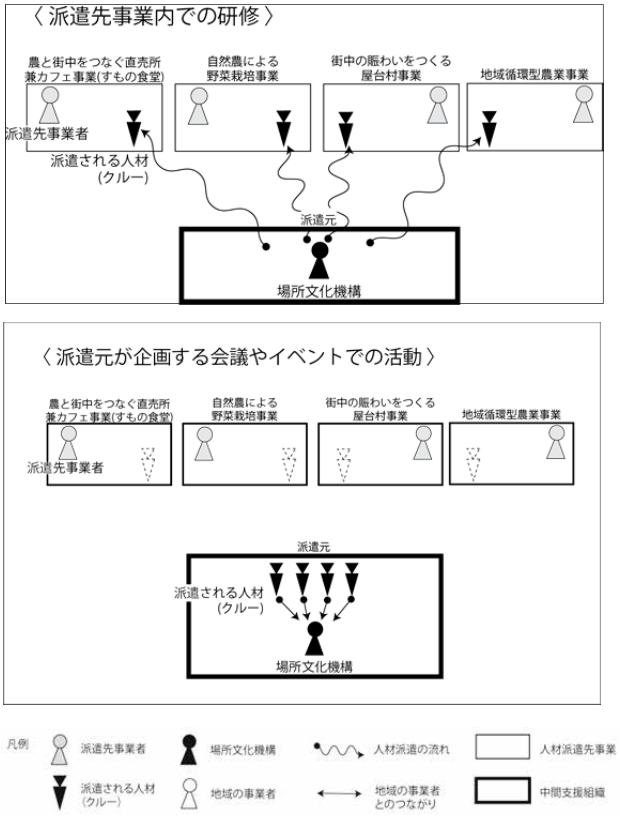



図 3　派遣先事業での研修（上），
派遣元が企画する会議やイベントでの活動（下）

(2) 派遣元が企画する会議やイベントでの活動

それに対してもう一つの育成手法は，週に一度派遣元である場所文化機構がクルーを集めて会議を行ったり，クルー全員でイベントの企画・実施等を通したクルー育成手法である（図 3 下）。派遣先の事業者ではなく場所文化機構がクルーを雇用しているのでクルーを集めた育成を行うことができ，この育成手法は特徴的である。

### 4.3 派遣先事業内での研修における人材育成の実態

まず，派遣先事業でのクルーの役割と，クルーと派遣先事業者の関係に着目して，派遣先事業内でのクルー育成の実態を明らかにした。図 4 は，派遣先事業内でのクルー育成の実態を整理した図である。この図をもとに，派遣先事業内での研修を通したクルー育成の実態を述べると，派遣先事業によってクルー育成に違いがみられることが分かった。すもの食堂や屋台では，派遣先事業者は存在するものの，クルーが事業の運営をするに当たり大きな裁量が与えられている。一方で，農家に派遣されたクルーには，農業という事業の運営を任せるのは短期間では困難であるので，派遣先事業内でのクルーの裁量は比較的小さくなると考えられる。具体的には，すもの食堂では，事業として成り立つために人材派遣先農家以外の農家とも受発注関係を持つ必要がある。また，すもの食堂に派遣されたクルーは，すもの食堂の運営やイベント企画などにもかかわっているので，自主的に考える時間や責任が与えられていると言える。

したがって，派遣先事業者は存在するものの，派遣先でのクルーの裁量，すなわちクルーの果たす役割が大きいので，クルーの自立に結びつきやすい可能性がある。屋台でも同様に，屋台が事業として成り立つために派遣先事業以外の農家から地元産の野菜を仕入れている。また，屋台の個店に派遣されているクルーは，一つの店を経営するという大きな裁量，役割が与えられているので，自立に結びつきやすい可能性がある。一方，農家に派遣されたクルーは農業に関して日々学ぶことができるが，自主的に考える時間や事業に関する責任があまり与えられていないので，すもの食堂や屋台に派遣されたクルーに比べて自立に結びつきにくい可能性がある。

以上より，人材派遣先事業内でのクルー育成の実態は，派遣先でクルーに与えられている裁量がクルーの育成・自立に影響を与える可能性があると考えられる。

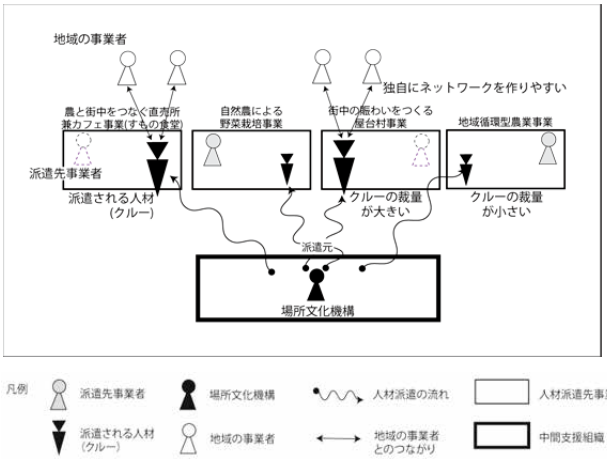


図 4　派遣先事業内でのクルー育成の実態

### 4.4 派遣元が企画する会議やイベントでの活動における人材育成の実態

次に，派遣元が企画する会議やイベントでの活動に着目して，クルー育成の実態を明らかにした。研究方法は，派遣先である場所文化機構がクルーを集めて行う「クルー会議」の議事録（平成 21 年 12 月 10 日から平成 23 年 11 月 29 日に行われた会議のうち，33 件），3 度の会議への参加により分析した。議事録の分析にあたっては，会議におけるクルーの役割，議論の内容等の変遷，運営者の意図を整理することで，クルー育成手法が実際にどのように運用されたのかを明らかにした。

表 4 はクルー会議の議事録,図 5 は，「クルー会議」の議事録を会議の主な議題，クルーが行ったおもなイベントや視察，決定事項と運営者の意図の 3 項目から整理したものである。場所文化機構は，クルー育成手法をクルーの成長段階に応じて 4 段階に変化させたことが明らかとなった。各段階について解説する。

（1）第一段階のクルー会議では，クルーの派遣先での仕事内容，課題の報告等が行われた。視察先については派遣元である場所文化機構の方から提示しているので，クルーの参加態度は受け身的である。この期間の会議は現在の週に一度ではなく月に一度のペースで行われていたので，クルー育成に関して会議の開催は必要最低限の頻度であったと考えられる。

（2）第二段階では，場所文化機構が大きく分けて 3 つのクルー育成手法を付け加えたことが明らかとなった。一点目は，クルーに会議における役割を持たせた

ことである。場所文化機構側は，会議の司会進行をクルーに任せることにより，クルーに自覚を持たせることを意図していた。二点目は，議論の内容の変化である。第一段階では，日々の仕事内容を話し合っていた

表４　クルー会議の議事録

| 月日 | 時間 | 場所 | 出席者 | 司会 | 書記 | 会議の主な議題 | 主なイベント | 会議での決定事項 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2009/12/10 | 16:00～18:00 | 高崎ビューホテル | | | | 高崎ＣＩＰ組合員挨拶、高崎ＣＩＰ事業内容の説明、名刺の配布、自己紹介及び各人今後の展開 | | |
| 2010/5/18 | 17:00～ | ＣＩＰの事務所 | CIP組合員、クルー | | | CIP組合員から労災保険、今年度の活動計画表の説明、朝ミーティング提案、クルーより現状報告（現状、連絡、課題） | えんがわ市 | |
| 2010/5/25 | 17:00～ | | CIP組合員、クルー | | | 新クルーの自己紹介、クルーより現状報告（現状、連絡、課題） | えんがわ市、東京のデリ視察 | |
| 2010/6/1 | 17:00～19:00 | | CIP組合員、クルー | | | クルーより現状報告（現状、今後の予定、えんがわ市での感想・反省）、えんがわ市についてCIP組合員からのアドバイス | えんがわ市 | |
| 2010/6/22 | | | CIP組合員、クルー | | | クルーより現状報告（現状、課題） | ワールドカップのﾊﾟﾌﾞﾘｯｸﾋﾞｭｰｲﾝｸﾞin　屋台（6/14、19） | |
| 2010/7/27 | 17:00～19:30 | | CIP組合員、クルー | | | クルーより現状報告（現状、課題、えんがわ市での感想・反省）、高崎祭りに行うCIPのイベントについて | えんがわ市 | |
| 2010/9/7 | 17:00～18:45 | | CIP組合員、CIPクルー | Bさん | | 各クルーによる報告（各自のCIP期間終了後の目標やビジョン、実現に向けての今後の課題）合意事項（定例会議の司会の取り決め、今後の会議で話し合う内容についての確認） | | ・定例会議の司会については、クルーが月単位で担当<br>・今後の会議については、基本的に将来のこと、CIP全体で行うこと（えんがわ市等）を中心に話し合う場とする |
| 2010/10/12 | 17:00～ | | CIP組合員、クルー、大学生 | | Cさん | 東京にある飲食店「にっぽんの…」への野菜発送作業の反省、開催予定の小田原マルシェの確認、ラクレット・チーズ＠屋台村イベントについて、えんがわ市について議論 | 小田原マルシェ<br>えんがわ市 | |
| 2010/12/7 | 17:00～18:30 | | CIP組合員、クルー | | | 屋台1周年イベントの手伝い、正月の山名八幡宮での境内販売について、CIPミーティングのあり方について（日時、次第・議事録について等）CIP組合員から週1回集まることを再確認→宿題：各自ミーティングのありかたについて考えてくる、年明けのシンポジウムについて→宿題：各自シンポジウム案を考えてくる。 | 屋台1周年イベント(12/11) | ・次回ミーティングは時間を早めて、16:00～18:00開催 |
| 2010/12/14 | 16:00～18:20 | | CIP組合員、クルー、Sさん | | Cさん | CIPミーティングのあり方について（各自発表、時間帯決定）、シンポジウムについて（日程、内容等） | | ・会議を毎週火曜日16:00～18:00に開き、将来につながる有意義な時間とする内容、毎月進行役と記録係を設置 |
| 2010/12/21 | 16:00～18:00 | | CIP組合員、クルー | | Cさん | 2月開催予定のシンポジウムについて（規模・企画内容・進行・告知方法・手配事項等）、年末年始のミーティング 日程について | | |
| 2011/1/11 | 16:00～18:00 | | CIP組合員、クルー | Fさん | Eさん | 2月開催のシンポジウムについて（確認、報告、プログラム内容、クルーの担当等）、3月開催予定成果発表シンポジウムについて（日時、場所等）→宿題：各自シンポジウムの内容、進行などについて考えてくる | | |
| 2011/1/18 | 16:00～18:00 | | CIP組合員、クルー | Fさん | Eさん | 2月開催のシンポジウムについて（前回からの確認事項）、3月開催成果発表シンポジウムについて（場所、内容等）→宿題：各自ディスカッション内容、聞きたいことなど考えてくる、2月予定の視察について（日程、視察先等） | | |
| 2011/2/1 | | | CIP組合員、クルー | | | 2月開催のシンポジウムについて（前回の未確認事項の確認、<br>宣伝について、問題点）→来週のミーティングではリハーサル、3月開催成果発表シンポジウムについて、2月予定の視察について（参加者決定） | | |
| 2011/2/15 | 16:00～18:00 | | CIP組合員、クルー | | | クルーによりシンポジウムの報告（感想・反省）、3月開催成果発表シンポジウムについて（プログラム決定）→宿題：各自発表の準備をしてくる | シンポジウム(2/13) | |
| 2011/6/7 | 16:00～18:00 | | CIP組合員、クルー | | | 職人醤油ヒアリング勉強会（日程、内容等）、高崎CIPジャガイモ収穫祭（担当：Bさん）（日程、内容、当日の流れ、宣伝等）→宿題：各自ジャガイモのレシピについて調べてくる、その他報告 | 職人醤油ヒアリング勉強会(6/14) | |
| 2011/6/21 | 16:00～18:00 | | CIP組合員、クルー | | | 高崎CIPじゃがいも収穫祭（担当：Bさん）（メニュー、担当者等） | 高崎CIPじゃがいも収穫祭(6/26) | |
| 2011/6/28 | 16:00～18:00 | | CIP組合員、クルー | | | クルーによる報告（収穫祭の感想・反省、イベント開催にあたっての個人の目的）、7月開催予定の収穫祭について→（担当：クルーAさん）は話し合う内容をメールで全員に連絡。 | | |
| 2011/7/5 | 16:00～18:00 | | CIP組合員、クルー | | | 7月開催の収穫祭について（担当：Aさん）（目的、日時、内容、宣伝等）、8月予定の視察について（日程、視察先等） | | |
| 2011/7/19 | 16:00～18:00 | | CIP組合員、クルー | | | 7月開催の収穫祭について（担当：Aさん）（進捗状況など）、8、9月収穫祭について（現時点での決定事項確認）→宿題：担当者は、概要を考えておく、8月予定の視察について（参加者決定） | | |
| 2011/7/26 | 16:00～18:00 | | CIP組合員、クルー | | | 7月開催の収穫祭について（担当：Aさん）（出展者概要の確認）、8月収穫祭について（担当：Cさん）（日時、内容、定員、クルーの係わり方等） | 収穫祭(7/30) | ・前日までにミーティングの議題をまわす<br>・メーリングリストが必要<br>・事務所にホワイトボードが必要 |
| 2011/8/16 | 16:00～18:00 | | CIP組合員、クルー | | | クルーによる報告（宇和島・高知視察の感想）、8月収穫祭について（担当：Cさん）（スケジュール、役割担当等）、10月以降のクルー主体イベント等について→宿題：各自で行きたい場所、会いたい人などを考えてくる、中之条ビエンナーレ開催に合わせたすもの主体のマルシェ、その他9月に行われるイベント参加について | 宇和島・高知視察(8/9～12) | |
| 2011/8/23 | 16:00～18:00 | | CIP組合員、クルー | | | 8月開催「保存食講座=（収穫祭）」について（担当：Cさん）（最終確認、広報等）、9月開催予定収穫祭について（担当：Cさん）、すもの食堂主催イベントについて（高崎フィールドバンケット事業内）、中之条ビエンナーレ開催に合わせたすもの主体のマルシェ、クルーによる報告（宇和島・高知視察の感想、10月以降のCIPスケジュールについて） | | |
| 2011/8/30 | | | CIP組合員、クルー | | | クルーによる報告（8月開催「保存食講座」の感想・反省）、10月開催収穫祭について（担当：Dさん）（日程、内容、広報等）、10月以降のCIPスケジュールについて→宿題：各自で行きたい視察先を決め、企画書を作成する | 「保存食講座」(8/28) | |
| 2011/9/6 | 16:00～18:00 | | CIP組合員、クルー、北島（大学生） | Bさん | Cさん | 10月開催収穫祭について（担当：Dさん）（内容詳細事項、クルーの役割）、クルーごとに10月以降の研修・イベントについて報告（企画書提出）→欠席者あり、未提出者あり、ということで各自更に内容を詰めて再発表、9月17～19日の出張すものマルシェの詳細、CIPウェブ立ち上げ→クルーの自己紹介提出、7月すものマルシェ会計報告 | すものマルシェ(9/3) | |
| 2011/9/20 | 16:10～17:50 | | CIP組合員、クルー | | | 10月開催イベント＝収穫祭について（担当：Dさん）（内容詳細事項、タイムスケジュール、広告等）、クルーによる報告（10月以降の研修先希望、視察日程）、10月開催すもの食堂一周年記念イベント | | |
| 2011/9/27 | 16:00～17:30 | | CIP組合員、クルー | | Cさん | 10月開催イベントについて（担当：Dさん）（イベントをCIPとして、またはクルー個人のどちらが主催するのかについて）、クルーによる報告（10月以降の視察日程）→宿題：スケジュールを作成、残りの半年・卒業以降の計画について→個人面談（随時） | 中之条すものマルシェ(9/17～19)<br>すもの一周年イベント(9/21) | ・CIP組合員から、会議に欠席・遅刻は原則ないように |
| 2011/10/4 | | | CIP組合員、クルー | | | 銀座ファームエイド視察報告（Dさん）、10月以降のスケジュール（視察、3月CIP報告会、スタッフ面接等）、すもの食堂、屋台でのイベントについて報告 | 銀座ファームエイド視察(10/2) | |
| 2011/10/11 | | | CIP組合員、クルー | | | ファームエイド出店について（CIP、すもの食堂として）、10月以降のスケジュール変更、10月開催イベントについて（担当：Dさん）（参加者の変更、宣伝方法） | 横浜高島屋すもの出店(10/5～11)<br>すものナイト(10/15) | |
| 2011/10/25 | 16:00～18:00 | | CIP組合員、クルー | | Iさん | 今後の予定（視察について）、クルーの本紹介 | 農家で梨狩りピクニック(10/16)<br>クルー面接(10/18・25) | |
| 2011/11/8 | | | CIP組合員、クルー | Hさん | Iさん | 今後の予定（視察の詳細、最終報告会の日程等）、クルーによる報告（活動の感想）、クルーの本紹介 | 森のマルシェ(10/22)<br>すものマルシェ(10/30) | ・次回からクルーは今後について考えている事を報告するので、他のクルーは質問意見等考えてくること |
| 2011/11/15 | | | CIP組合員、クルー | | Iさん | クルーの報告（視察，各自の活動報告と今後の展開）、今後の予定、クルーによる本紹介 | 足利ココファーム視察報告(11/10) | |
| 2011/11/29 | | | CIP組合員、クルー | | | クルーの報告（各自の活動報告と今後の展開）、今後の予定、クルーによる本紹介 | 銀座ファームエイド視察(11/23)、すものマルシェ(11/27) | |

が，本段階では，自立・起業に向けてクルーが何をしていきたいのかを話すようになった。三点目は会議の開催が月に一度から週に一度となったことである。その背景としては，場所文化機構が実際に人材育成・派遣事業を運営していく中で，会議の開催が月に一度であるとクルーの意識がバラバラで，一緒にならないという問題意識を持っていた。そこで，4 月以降から会議を週に一度の頻度で行うことで，高崎 CIP 事業としての意味をクルーに自覚させるようにした。

（3）第三段階は，場所文化機構が 2 つのクルー育成手法を変更したことが明らかとなった。一点目は，クルーが主体となってイベントを行うようになったことである。イベントに着目すると，前半ではえんがわ市というイベントがクルー全体のイベントとして行われていた。えんがわ市は，クルーが行う産直市のことである。このイベントは，場所文化機構が企画を担当しており，クルーはその中で活動を行っていた。しかし，6 月頃からイベントの企画をクルーが行うようになった。具体的にクルーが主体となって企画・運営したイベントは「ジャガイモ収穫祭」，「収穫祭」，「保存食講座」，「梨狩りピクニック」の 4 回が行われた。クルーがイベントの主催をすることによって，場所文化機構はクルーが高崎 CIP 事業に自主的な関わりの機会を増やし，自立・起業に向けたスキルアップすることを意図していた。二点目は，クルーの起業や自立への意識を高めるために，視察先の決定をクルーに任せたということである。クルーの興味・関心やクルーが派遣されている事業に関わりのあるものをクルー自身が選定し，視察の企画から実行までクルーが主体となって行うようになった。

（4）第四段階での主な議題としては，翌年 3 月に行われる最終報告会に向けて，クルーの起業・自立についての内容である。また，主な決定事項としては，11 月の会議の中で各クルーが事業計画書を作成することとなった。事業計画とは，高崎 CIP 事業卒業後にクルーがどのような展開を考えているかを報告書の形式にまとめたものである。具体的には，屋台の個店に派遣されているクルーの E さんの計画書には，事業コンセプトや目的，ターゲットから具体的な運営費用なども記載されている。このような計画書を基に，会議ではクルーの起業･自立に向けた話し合いが行われていた。また，会議以外でもクルーとスタッフの二者間で面接を行っていることが明らかとなった。

以上より，場所文化機構は，クルー育成手法をクルーの成長段階に応じて 4 段階に変化させたことが明らかとなった。また，当初クルー会議は派遣元である場所文化機構と派遣された人材であるクルーとの関係をつなぎ，育成する目的で行われていたが，事業を進めていく中でクルー同士をつなぐ役割も果たしてきたことが分かった。具体的には，当初クルー会議を月に一度開催し，クルー同士が顔を合わせる機会を持つことによりクルー連携の役割を果たしていた。さらに，クルー同士のつながりを強め，高崎 CIP 事業としての意味を忘れないように会議を週に一度行うことに変更し，クルーの参加を義務づけたことにより，会議によるクルー同士の連携の役割は強まったと考えられる。また，クルー育成のために行ったクルーの主催イベントは，イベントの企画・運営をクルーが分担して行うことにより，クルー同士の結束が強まったと考えられる。

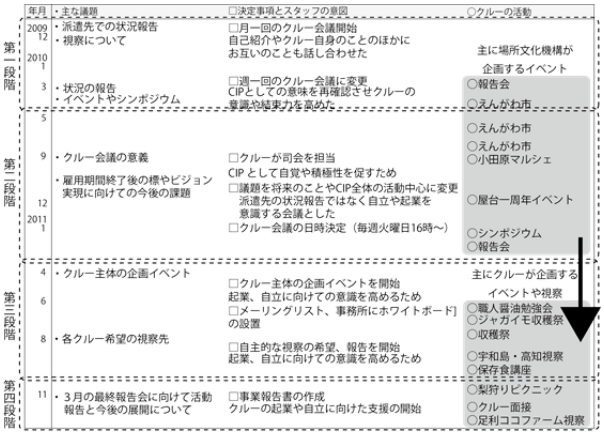



図 5　クルー会議の変遷

## Ⅴ．都市農村連携の実態

高崎 CIP 事業の運営者である場所文化機構が支援する都市農村連携を，「派遣先での日常的な事業の連携」と，前述した「派遣元が実施する一時的なイベント事業での連携」の二つに分類して，それぞれの連携の実態を明らかにした。

### 5.1 派遣先での日常的な事業の連携

まず，「派遣先での日常的な事業の連携」は，高崎 CIP 事業の運営者である場所文化機構が当初意図していた，クルーを介した派遣先事業同士の日常的な連携である（図 6 上）。この派遣先での日常的な事業の連携は，クルーを派遣しただけでは必ずしも成立しないことが分かった。その中でも連携を持つことができたのは，都市のコミュニティビジネスであるすもの食堂と，農家のコミュニティビジネスである 2 軒の農家との間

であった。場所文化機構がクルーを派遣している4軒の農家のうち，そのうちの2軒の農家がすもの食堂に野菜を納品していることが明らかとなった。この2軒の農家はこだわりの栽培方法で農産物を栽培しており，その農家の意図する価格と，すもの食堂側でもそのような農産物を取り扱いたいというニーズが一致したので，農家とすもの食堂の間に受発注関係が作れたと考えられる。それ以外の2軒の派遣先農家の農産物については，すもの食堂が農産物を取り扱うことによって連携を生み出すという使命に対し，すもの食堂が事業として成り立つための要因が大きくなり，受発注関係が生まれていないと考えられる。派遣先農家と屋台との関係においても同様に，クルーを派遣しただけでは連携が生まれにくいことが分かった。以上より，派遣先での日常的な事業の連携は，人材を派遣しただけでは成立しにくく，各派遣先事業が事業として成り立つための要因に左右されると考えられる。

### 5.2 派遣元が実施する一時的なイベント事業での連携

次に,「派遣元が実施する一時的なイベント事業での連携」は，派遣元である場所文化機構がクルー育成手法のひとつとして実施したイベント事業を行う際に，派遣先を巻き込んで実現した，一時的な事業連携のことである（図7下）。各クルーが個人として参画する，派遣元が実施するイベント事業での一時的な派遣先事業同士の連携は実現したことが分かった。さらに，有効な事業は派遣先の日常的な事業へ移管されていることが明らかとなった。それが可能となったのは，派遣先任せではなく，派遣元の場所文化機構がクルーの育成や連携活動に積極的に関与しているからであると考えられる。図7は高崎CIP事業内で育成し，派遣先事業に移管された例が示してある。実際に，高崎CIP事業内でクルーが企画をした「収穫祭」と「保存食講座」という二つのイベント事業がもととなり，派遣先のすもの食堂で，月に一度開催される「すものマルシェ」という日常的な事業へと展開したことが分かった。

### 5.3 小括

以上より，高崎CIP事業が支援する都市農村連携の実態は，当初クルーが担い手となって派遣先の農家や店舗間で，都市と農村をつなぐ事業を連携することを目指していたが，実際には，クルー派遣先事業者・農家同士の「日常的な事業の連携」は，人材を派遣しただけでは必ずしも成立していなかった。一方で，各クルーが個人として参画する「一時的なイベント事業での連携」は実現し，さらに，有効な事業は派遣先の日常的な事業へ移管されていることが分かった。

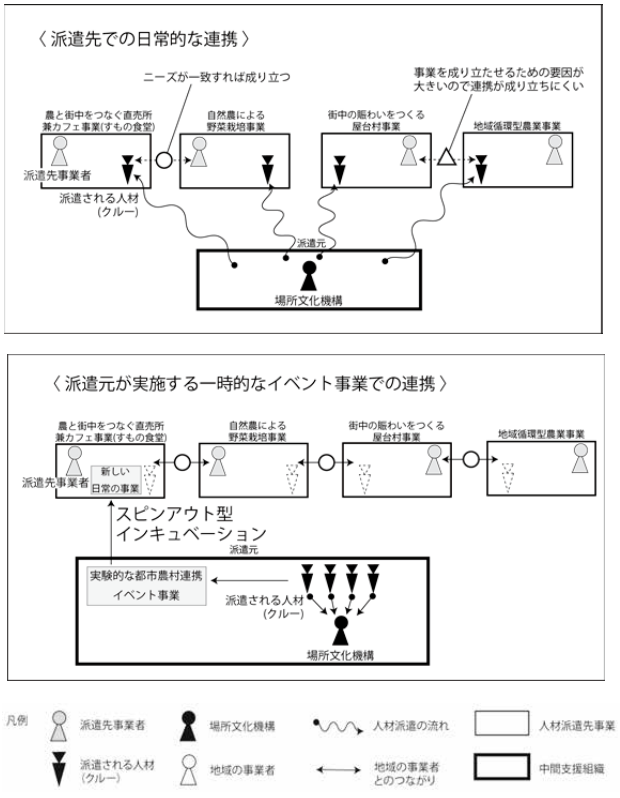



図7　派遣先での日常的な事業の連携（上），
派遣元が実施する一時的なイベント事業での連携（下）

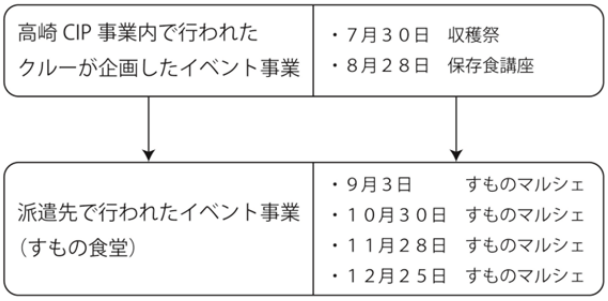



図8　高崎CIP事業内で育成し派遣先事業に移管された例

## Ⅵ. 結論

本研究では，高崎CIP事業の運営者である場所文化機構が行った人材育成・派遣の実態と，都市農村連携の実態について明らかにした。通常，NPO等によるコミュニティビジネスの中間支援の方法は，専門家派遣や資金支援，経営技術等学習機会の提供といった形である。それに対して，高崎CIP事業では，派遣先まかせではなく,派遣元の場所文化機構が派遣される人(クルー）の育成や連携活動に積極的に関与するという，言うなれば「ひも付き人材派遣型」であり，新しい支援の形である。これにより，まず派遣先を巻き込んだ

「一時的イベント事業」での都市農村連携事業を実験的に実現し，これを派遣先事業者の日常的な新しいコミュニティビジネスとして育てていくという，スピンアウト[1]型苗床機能（インキュベーション機能）を果たしていることが分かった。これは，中間支援組織が自ら実験事業をして，これを派遣先のコミュニティビジネスに渡していくという新しい形である。これは,新たな企画をつくる人材,専門家が少ない地方都市では,コミュニティビジネスとコミュニティビジネスの担い手の両方を育成する有効な中間支援方式であると考えられる。

謝辞

本研究を進めるに当たり,日頃からご指導してくださる本コースの先生方,ならびに学生の皆様には助言やアドバイスを頂き,大変お世話になりました。

場所文化機構の運営者の方々,高崎 CIP 事業のクルーの皆様,高崎のまちづくりに関わられている皆様を始めとするその他関係者の方々には,ヒアリング調査や資料の提供に快く応じて下さいました。心から感謝の意を表します。

注

1)スピンアウトとは、大企業等で埋もれがちな部門やビジネスアイデアを切り離して事業化することにより、事業発展の可能性を広げるという意味で用いられる(ビジネス用語辞典より)。本研究では、このように派遣元の組織で生まれたイベントを、派遣先の事業へと独立及び展開させていくことをスピンアウトとした。

参考文献

内田奈芳美 2011.「まちづくり市民事業を育て支援する仕組み」，まちづくり市民事業－新しい公共による地域再生.学芸出版: 199-210.

経済産業省関東経済産業局 2005: コミュニティビジネス支援マニュアル－地域型インターミディアリーを効果的に運営するには－ http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index_cb-collaboration.html （アクセス日 2012.12.07）

経済産業省関東経済産業局 2009: コミュニティビジネス中間支援機関のビジネスモデルに関する調査報告書 http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index_cb-collaboration.html（アクセス日 2012.12.07）

野内 小林 小篠 細谷地 2007.地域活動における担い手育成の実態と自立的な活動の展開に向けた協働体制構築の課題(札幌市南区芸術の森地)）-自立型社会を目指したコミュニティプランニング その 8-.日本建築学会北海道支部研究報告書 80(101):417-420

森川稔 2002.中心市街地活性化における市民団体の取り組みと課題に関する考察-「大津の町家を考える会」の活動事例から-.日本都市計画学会学術研究論文集 37:865-870

神保朋之 小松尚 2007.犬山市におけるまちづくり市民活動の事業内容と中間支援組織の役割に関する研究.日本建築学会東海支部研究報告書 45(513):649-652

藤木千草 2009.「コミュニティビジネスに対する支援機能の必要性と課題」,コミュニティビジネス入門 地域市民の社会的事業.学芸出版:140-162

合同会社 場所文化機構:官民連携型人材育成普及実証研究事業; http://www.soumu.go.jp/main_content/000115389.pdf. （アクセス日 2011.10.25）