

令和7年度 文化庁 文化芸術団体の自律的・持続的運営促進事業 伴走型支援実証 伝統芸能分野 報告書

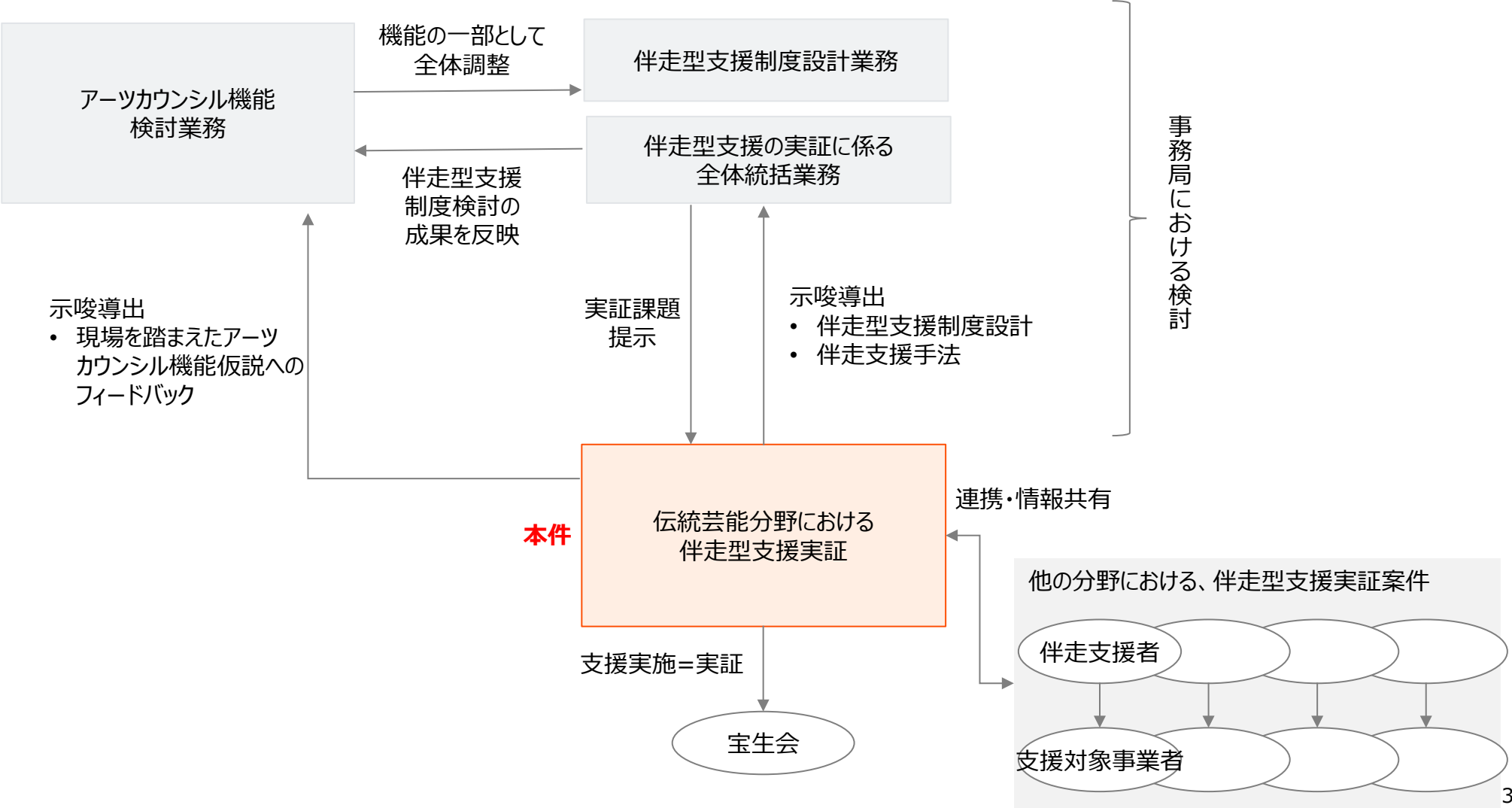
1

事業の背景等

事業の全体像における、本案件の位置づけ

・ 本案件は、文化芸術団体の自律的・持続的運営を目指した「伴走型支援」の5分野における実証事業のうち、伝統芸能分野に対する実証事業案件として実施された。全体像における位置づけは下図の通り。

事業（R7 文化芸術団体の自律的・持続的運営促進事業）の全体像



本案件の背景・目的

- 本案件の背景・目的は、下記の通り。

背景

伴走型支援制度の検討

- アーツカウンシル機能の一部として、伴走型支援制度の設置が検討されている
- 既に2年間、実証を通じて伴走型支援の制度設計および手法開発が進められてきた

伝統芸能分野の実証

- R5年度の1年間、文楽劇場で実施。
- R6年度より、弊社が受託し、「公益社団法人 宝生会」にて実証。
- 昨年度は、現状分析～プランニングまでを実施
 - 対応すべきボトルネック課題の特定と、施策案の整理、初動支援を実施

本案件の目的

- 伴走型支援の実証を実施することで、伴走型支援制度設計への示唆を導出すること
 - 本件では5分野のうち伝統芸能分野について実証を行うため、伝統芸能分野に特徴的な課題や手法の観点でも示唆を導出する。
- 支援対象団体の自律性・持続性の向上を目指すこと

2

支援対象団体の概要

支援対象団体選定の背景：芸能の性質・組織規模の観点

- 伝統芸能分野では、芸能の性質として、「一般観客に向けた公演を主とする」か、「生徒への稽古事の側面を持つ」かによる分類が可能であると考えられる。R5年度では、前者に該当する「人形浄瑠璃（文楽）」関係の団体での実証が行われていたため、後者に該当する「能楽」での実証を提案した。
- また、組織の属性として、大～中規模or小規模、公設・公営（比較的大規模組織も多い）or民間、といった軸を想定の上、小規模民間事業者として本団体を提案した。

類型化の軸の考え方

- 伝統芸能団体の性質を考えるうえで2つの軸を設定
 - **芸能の性質**
扱っている芸能事業が、一般観客に向けた公演が主か、生徒への稽古事の側面も持つか
 - **組織の規模**
組織の運営体制や団体の設置根拠に起因する組織の規模

伝統芸能分野の文化芸術団体の類型（仮説）

組織の規模	
公設文化施設・団体、民間大手	小規模団体・個人事業主
公演を主とする 芸能の性質 稽古事の側面を持つ • 国立文楽劇場（文楽） R5年度支援対象 • 国立劇場（歌舞伎等） • 株式会社松竹（歌舞伎等） 等	• 人形浄瑠璃文楽座 • 歌舞伎俳優事務所 • 組踊団体 等
• 国立能楽堂（能楽） • 宮内庁式部職楽部 • 国立劇場（雅楽等） 等	• 能楽流儀 統括団体 本件支援対象 • その他の民間伝統芸能団体 等

多様な伝統芸能団体への恒常的支援体制の構築に向けては、**公演主体や大手組織ではない団体への伴走型支援**を通じた支援スキームやノウハウの蓄積も必要

支援対象団体の概要

- 本実証の支援対象団体である、「公益社団法人 宝生会」の概要は下記の通り。

宝生会 団体概要

- **法人格**：公益社団法人
- **営利/非営利**：非営利団体
- **公的機関/民間団体**：民間
- **職員数**：5名
- **事業規模**（収入・支出規模）：約2～3億円(/年)
- **総資産規模**：約5億円（能楽堂等の施設保有あり）
- **活動目的**：「演能会の開催その他の宝生流能楽を中心とする能楽に関する事業等を通じ、能楽師の技芸を錬磨するとともに、広く一般に能楽の鑑賞機会を提供することにより、**宝生流能楽をはじめとする能楽の伝承及び普及を図り、もって、我が国の文化及び芸術の振興に寄与すること**」（定款より）
- **団体の支える文化について**：能楽「宝生流」は、能楽界の中心となる、主役[＝シテ]を務める流派[＝シテ方]五流のうち一流派であり、無形重要文化財およびユネスコ無形文化遺産登録の「**能楽**」において、**歴史的に重要な一角を占める流派**。



宝生流家元・宝生会専務理事
宝生和英氏

- **活動内容**：
同団体は、前記、「宝生流」の統括団体として、主に以下を実施。
 - **会員（宝生流能楽師）に対するサポート提供**
 - **宝生流の普及に関する活動**

具体的な活動内容

- **流儀事務局の設置・運営**
 - 宝生流定期公演等、**能楽公演の主催／委託公演の受託**
 - 流儀の拠点となる「**宝生能楽堂**」の維持管理、貸館
 - **能楽教室の開催**
 - 能面、能装束など、**能道具の維持管理及び貸与**
（歴史的希少性の高い物品の維持・管理を含む）
 - その他、宝生流の普及や能楽師のサポートにつながる諸活動
- **団体の特色**：
流儀家元であり、当会専務理事である宝生和英氏を中心に、宝生流・能楽の現代への継承のため、**公演・その他を問わず様々な新規企画の展開や、能楽のリブランディングを図るなど、精力的な活動を展開**

支援対象団体の取組例①

- 支援対象団体では、新たな能楽ファンの開拓を目した、各種の企画公演を主催。

取組例：夜能

- 主催公演として、「夜能」を開催。一流の人気声優をゲストとして招聘し、声優による能楽ストーリーの現代翻訳版の朗読と能楽師による実際の能楽の上演を行う企画。
- 公演のオンライン配信、SNSでの情報発信、関連ポッドキャストの実施

- 「夜能」ポスター
(ゲスト：安元洋貴氏)



取組例：東博能

- 2026年4月～6月開催予定の公演企画として、**東京国立博物館内・特設会場にて、能楽の上演を予定。**



支援対象団体の取組例②

- 機関誌のリニューアルや、多様な人材との接点づくりも行う。

機関誌『宝生』のリニューアル：

- 支援者等に向け、定期発行している機関誌『宝生』を2026年よりリニューアル。



人材発掘・多分野リレーション構築の取組例：

- インターンシップの実施（能楽、アートマネジメント、広報、自主企画運営等、広い関心から学生を募集）
 - ▶ 短期インターンシップ：能楽研究・アートマネジメント等に関する他分野の専門家による一週間程度の講習
 - ▶ 長期インターンシップ：長期的に宝生会に関与する取り組みを行いたい学生・社会人によるネットワーク

・ インターンシップ募集チラシ

2023冬季
宝生能楽堂
インターンシップ募集

文化芸術・舞台芸術に携わりたいあなたへ。

2023年2月7日(火)～10日(金)・12日(日)

公益社団法人 宝生会 〒113-0033 東京都文京区本郷1-5-9
TEL: 03-3811-4843
<http://www.hosho.or.jp>

「能楽を支える
”若い世代”を育てたい。」

宝生能楽堂のインターンシップは、宝生流のお家元の熱い思いから始まりました。各分野の第一線で活躍する講師から舞台芸術・文化活動に関わる仕事の「実際」を学ぶことができます。

募集期間	募集対象	募集人数	募集内容	募集場所	募集時期
2023年2月7日(火)～10日(金)・12日(日)	宝生能楽堂 宝生流の文化活動	10名	宝生流の文化活動 宝生流の文化活動	宝生能楽堂 宝生流の文化活動	2023年2月7日(火)～10日(金)・12日(日)
2023年2月7日(火)～10日(金)・12日(日)	宝生能楽堂 宝生流の文化活動	10名	宝生流の文化活動 宝生流の文化活動	宝生能楽堂 宝生流の文化活動	2023年2月7日(火)～10日(金)・12日(日)
2023年2月7日(火)～10日(金)・12日(日)	宝生能楽堂 宝生流の文化活動	10名	宝生流の文化活動 宝生流の文化活動	宝生能楽堂 宝生流の文化活動	2023年2月7日(火)～10日(金)・12日(日)
2023年2月7日(火)～10日(金)・12日(日)	宝生能楽堂 宝生流の文化活動	10名	宝生流の文化活動 宝生流の文化活動	宝生能楽堂 宝生流の文化活動	2023年2月7日(火)～10日(金)・12日(日)

募集対象：高校生～大学院生

○能楽、劇場運営、アートマネジメント、学芸員、日本文化、国際交流などに興味のある方
○普及活動(営業、宣伝、広報、企画など)に興味のある方
○学生同士での活動、交流がしたい方
○各分野のプロと関わりたい方
もちろん、能楽について全く知らない方も参加OKです！

ご質問はこちら。y.hayashi@hosho.or.jp (担当 林)

応募はGoogleフォームから。
【申込締切：2023年1月31日(火)】
<https://forms.gle/vJ5Tzgm1W25e8887>

支援対象団体の主な事業

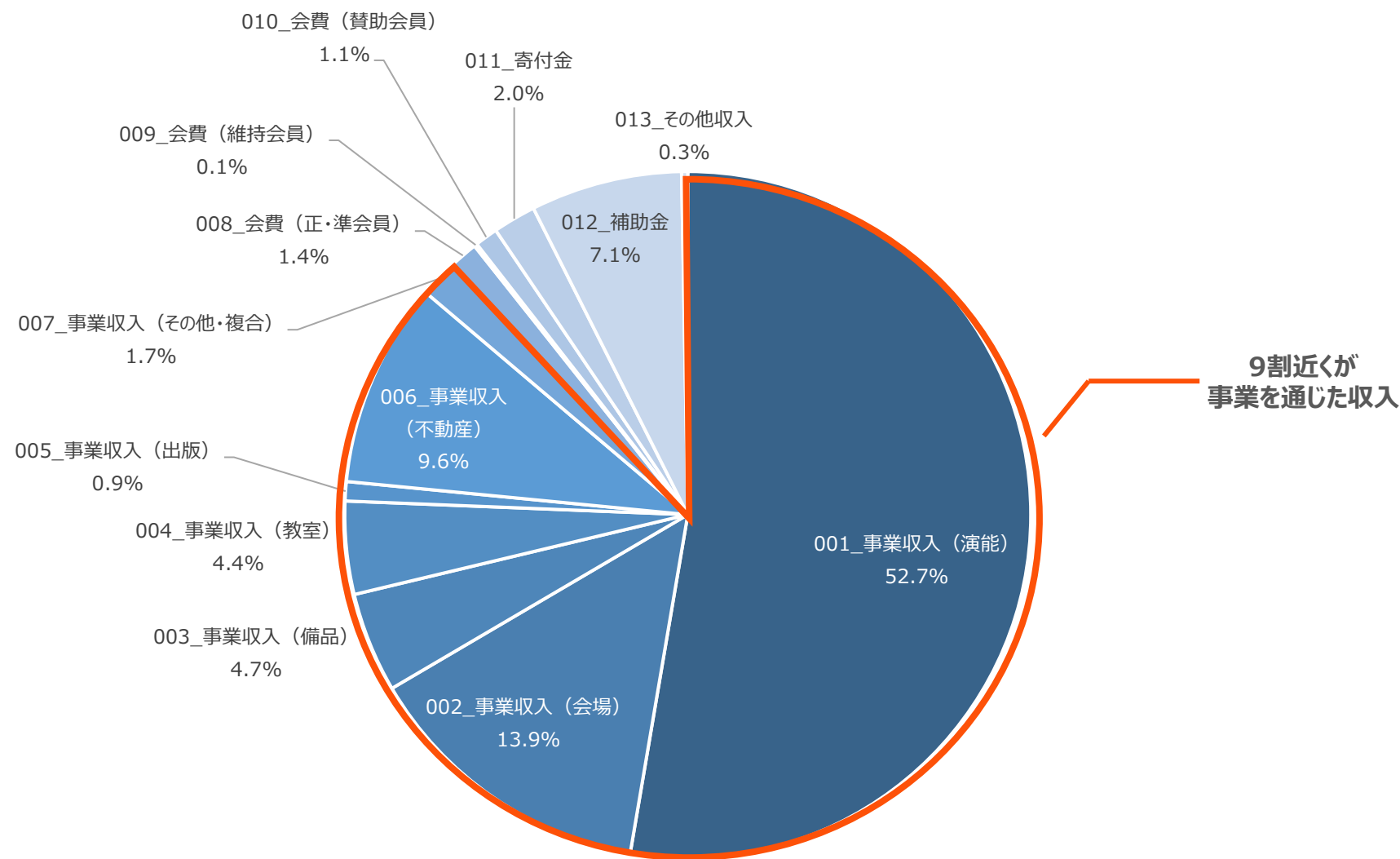
- ・宝生会における主な事業は下記の通り。

事業	内容	主な収入費目	主な支出費目
演能事業	・ 能楽公演の主催や、委託公演の受託など	・ チケット代 ・ 補助金 ・ その他（物販等）	・ 能楽師、その他の出演料 ・ 設営等の舞台諸経費 ・ 広告宣伝費用
会場賃貸事業	・ 所有する能楽堂等の貸出	・ 貸館利用料	・ － （能楽堂維持費、職員等の 共通支出あり）
備品貸出事業	・ 能面・装束など、所有する能道具の貸出	・ 装束・道具利用料	・ メンテナンス費用
教室事業	・ 体験教室等の開催	・ 受講料	・ 講師料 ・ （施設維持費、職員等の共 通支出）
出版事業	・ 会報の発行	・ 購読料	・ デザイン・印刷費用
不動産事業	・ 所有不動産の維持管理・賃貸	・ 賃貸料収入	・ 管理・維持コスト
（共通）	・ いずれの事業にも共通の資源である、能楽堂、その 他保有施設、職員の維持・管理コスト ・ 寄付金	・ 寄付金	・ 能楽堂、固定資産維持費 ・ 職員雇用

支援対象団体の収入構成

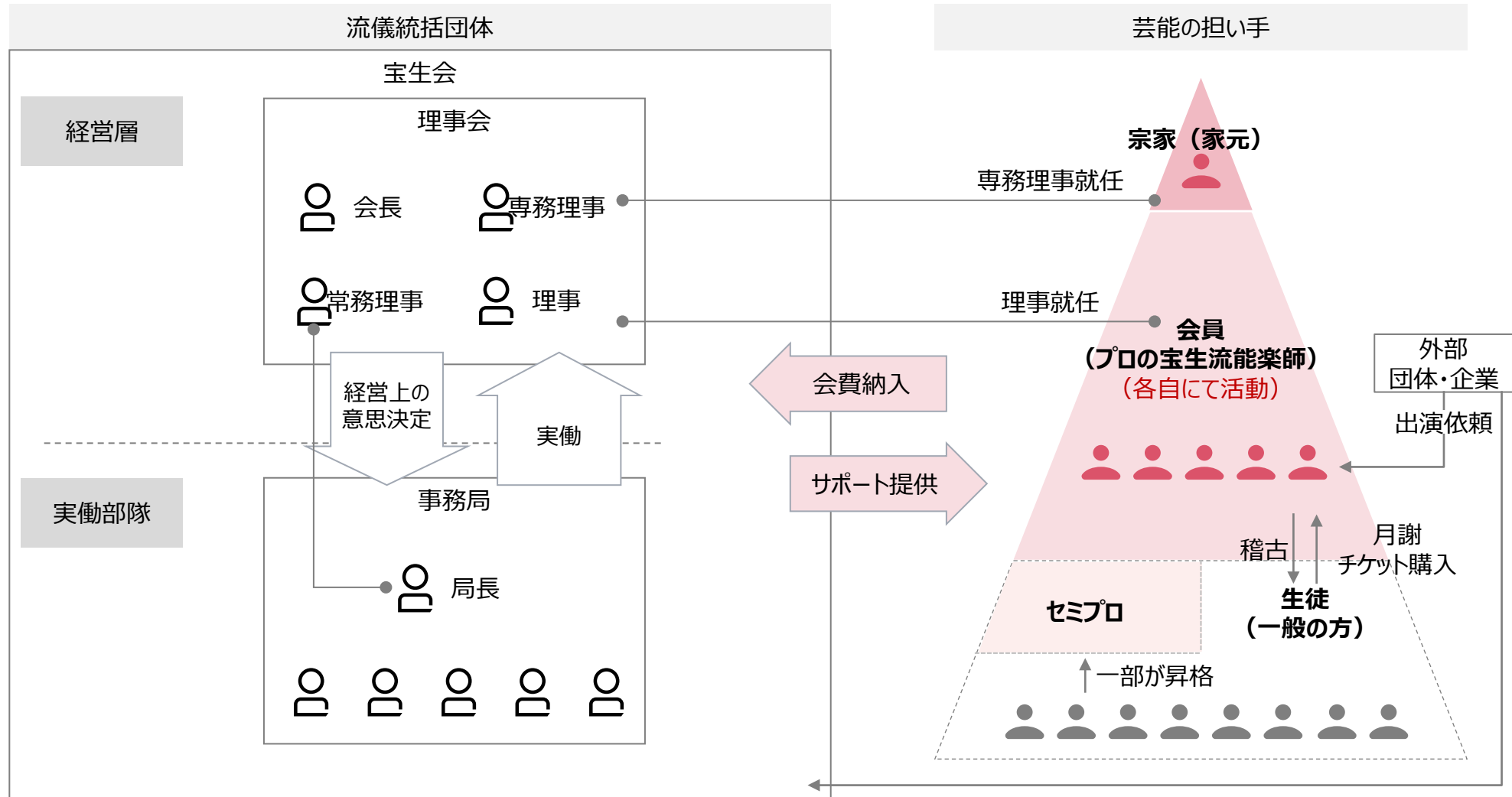
• 同団体では、収入の9割近くが自己事業収入（R6年度期の場合）であり、宝生会が主体として受給する補助金の占める割合は7.1%である

宝生会 収入割合（R6期）



支援対象団体の組織構造～芸能の担い手との関係～

- 能楽の文化は、単に出演・鑑賞を軸とする活動だけでなく、「稽古事」として、プロからアマチュアへの指導（稽古）、アマチュアによる発表会などを含むことが特色である。
- プロの能楽師は、指導や舞台出演などを生業に、個人事業主等として各自で活動しており、支援対象団体とは「会員」の形で関係する。会員は会費を納入し、団体は能楽師に対するサポートを提供する役割がある。（例：定期公演の開催、拠点・能道具の維持、流儀能楽の普及など）
- 団体は、経営意思決定の主体である理事会と、実働部隊である事務局からなり、能楽師が団体理事に就任している。



3

伴走型支援実証の内容

2年間の取り組み概要

- 2年間のご支援内容の概要は以下の通り。

	内容	方法
R6年度（1年目）	✓ 目指す姿のヒアリング ✓ 現状分析 ✓ 課題整理 ✓ 実施すべき施策の割り出しと初期着手	• 本事業カウンターパート（理事・経営層）との対話中心
R7年度（2年目） 前半	✓ ファンドレイジングのご支援（寄付・協賛等に係る各種の実行支援） ✓ プロボノ支援活用検討（プログラム調査、主催団体への依頼支援等）	• カウンターパートを含むご議論 • 職員様との協働
R7年度（2年目） 後半	✓ 財務分析補助（データ整備） ✓ 現状可視化資料作成 ✓ 取り組み体制検討支援	• 伴走支援者による作業 • 本事業カウンターパートとの議論

団体自身の目指す姿（ミッション意識）や課題の理解・整理から、具体的な活動における実行支援、そして、団体自身でのデータに基づく検討の実施、改善活動の実践に向けた意思決定のあり方等の検討を支援

取り組み詳細
 R6年度（一年目）の取り組み

- 当該フェーズの取り組み詳細は、以下の通り。

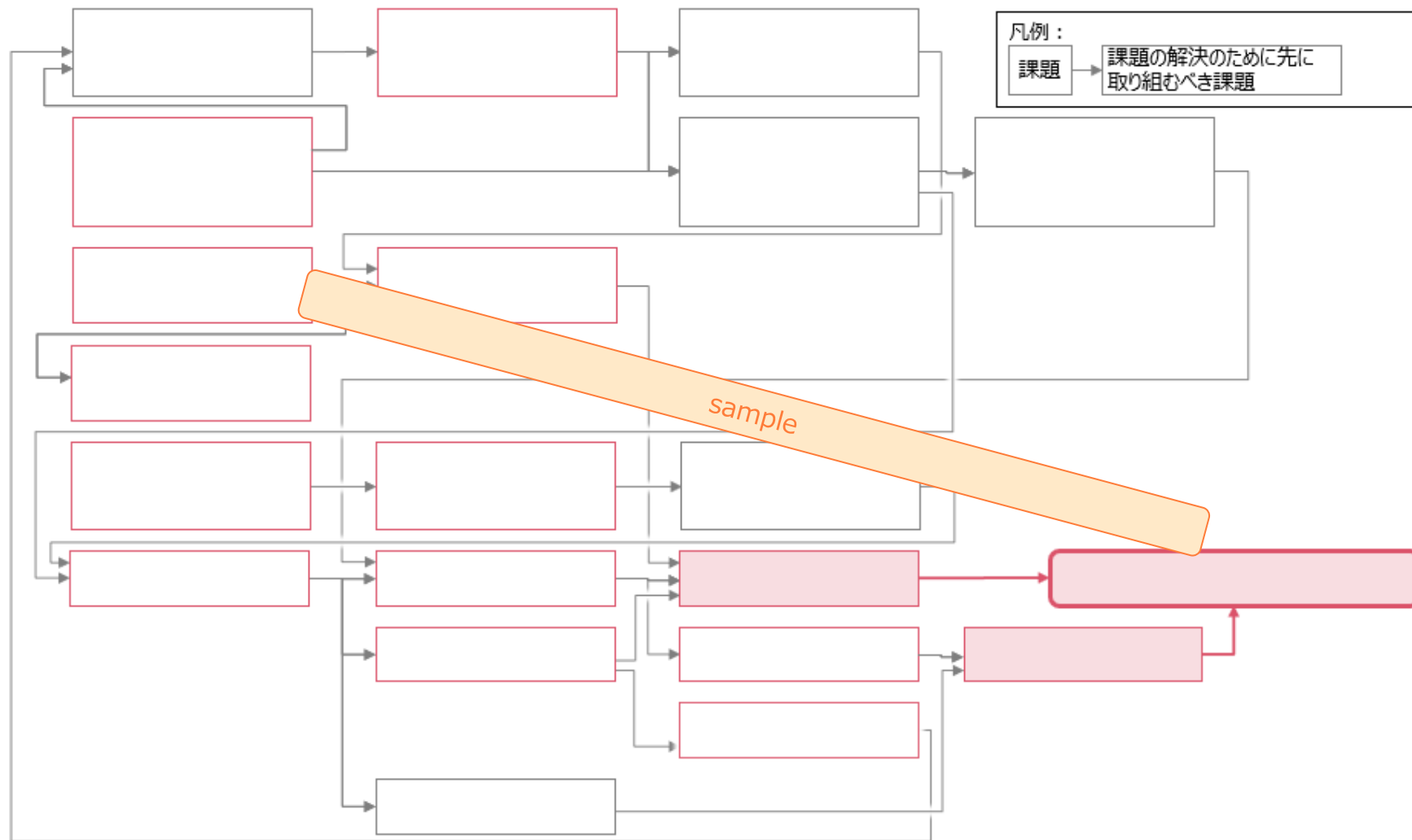
R6年度（一年目）の取り組み	
概要	R6年度では、主にカウンターパートの皆様との対話を中心に、団体として目指す姿のヒアリング、現状分析、課題整理、実施すべき施策の割り出しと初期着手を実施
詳細	<u>「目指す姿」のお伺い</u> - カウンターパートとの対話 - 関係者ヒアリング <u>現状分析</u> - 財務状況の確認（初期的なもの） - 各事業の意義・役割・課題意識のお伺い - 事業戦略のお伺い <u>課題整理</u> - ヒアリング - 支援者による課題整理

取り組み詳細

R6年度（一年目）取り組み：課題整理（イメージ）

- 取り組み一年目では、カウンターパートとの対話や関係者ヒアリングから、団体の目指す姿および、現状の課題を整理した。
- 伴走型支援の手法としては、団体の課題認識と伴走支援者の第三者的視点をすり合わせながら、団体のマネジメントにおける重要課題を洗い出すことが重要であり、重要課題を踏まえ、本事業にて実施する施策検討を行うべきであるといえる。

課題間の関係整理（イメージ）



取り組み詳細

R7年度（二年目）の取り組み（前半）

- R7年度（二年目）の取り組み詳細は、以下の通り。
- 一年目が対話中心となったことを踏まえ、二年目では、より実効性を高めることを目標に、大幅に実行支援を含む内容を実施。
- 内容につき、団体と相談の上、ファンドレイジング関係施策を中心に支援を行い、実際の支援の獲得や団体でのノウハウ蓄積につながった。

・ R7年度（二年目）の取り組み（前半）

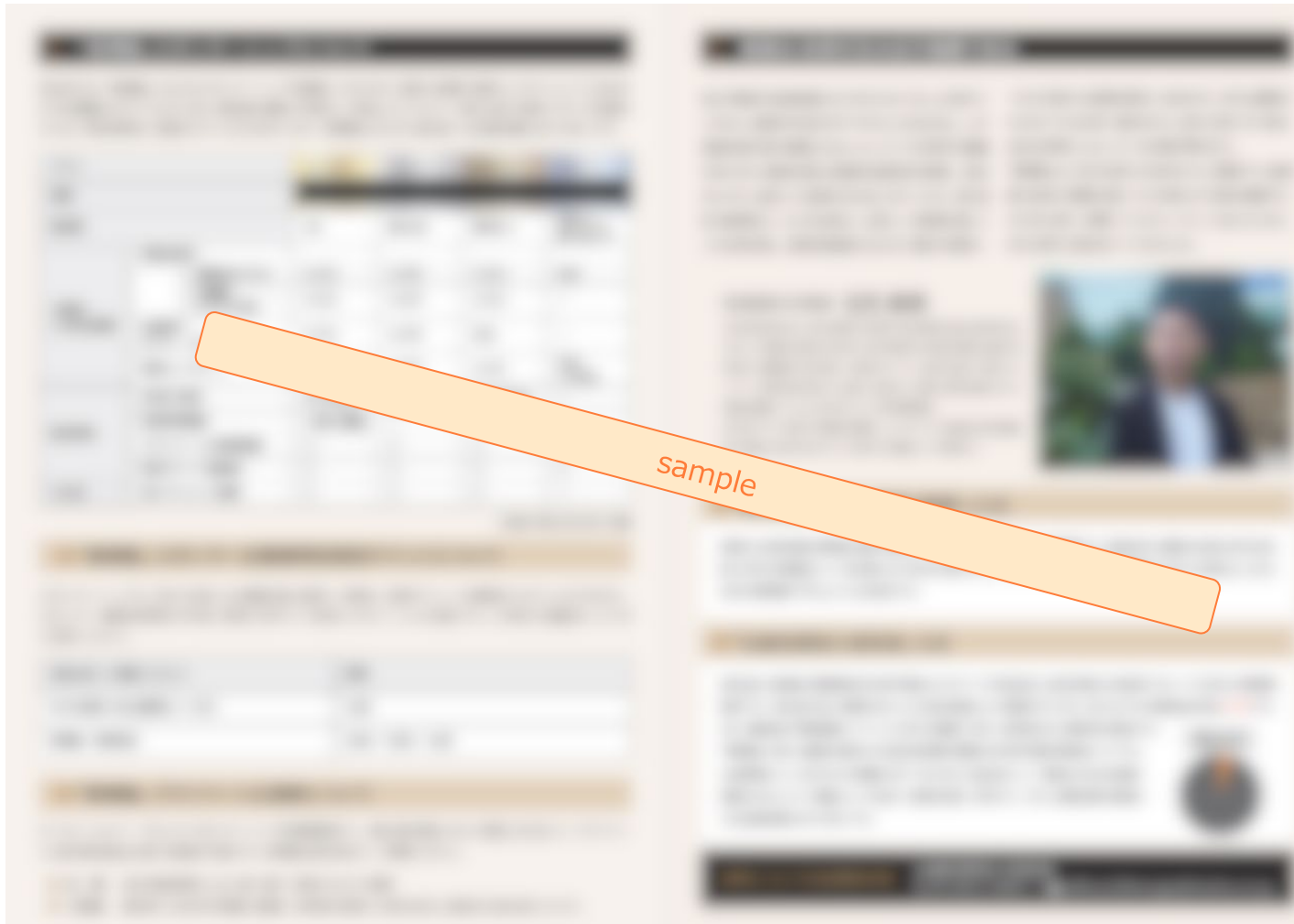
取り組み内容	• 二年目では、より実効的な支援を目指し、実行支援までを含む活動を実施。 • トピックは、カウンターパートとの協議の上、「<u>ファンドレイジング</u>」の支援に決定。 ➢ 協賛・寄付募集について、<u>担当職員様と協働の形式で、計画の整理や実働など様々な形式の支援を実施。</u> 今回は、着手のしやすさから公演企画に対する支援募集を焦点とした。 ✓ 活動の目的・計画の整理 ✓ 既存施策の整理・施策候補の検討、情報調査、職員様との討議 ✓ 企業向け説明・資料作成の支援、企業訪問への同行 ✓ 施策進行状況の整理、取り組み開始後の課題点の整理・共有・団体との討議 等 ➢ <u>寄付、企業協賛・受注の獲得や、オンライン寄付ツールの導入などの成果につながったほか、取り組みに伴う業務の負担やリスクなど、実際に取り組むことで判明する課題・ノウハウの蓄積につながった。</u> • 並行して、「企業プロボノ」などの人的な支援制度について調査し、<u>複数の主催団体への依頼支援を行い、1件が決定した。</u>
伴走型支援の遂行における意義	• 伴走支援者と団体の幅広い層（マネジメント層～オペレーション層）とのリレーション構築 • 伴走支援者と団体との信頼関係の強化 • 具体的な場面に即した、団体の状況に関する理解の深まり

取り組み詳細

R7年度（二年目）の取り組み（前半）：ファンドレイジング利用資料（イメージ）

- ・ ファンドレイジングにあたり、団体との協議の上、施策の検討や、使用する資料の作成支援を行った。

ファンドレイジング利用資料（イメージ）



ファンドレイジング支援の取り組みからの示唆：企業関係（協賛、寄付、法人需要）

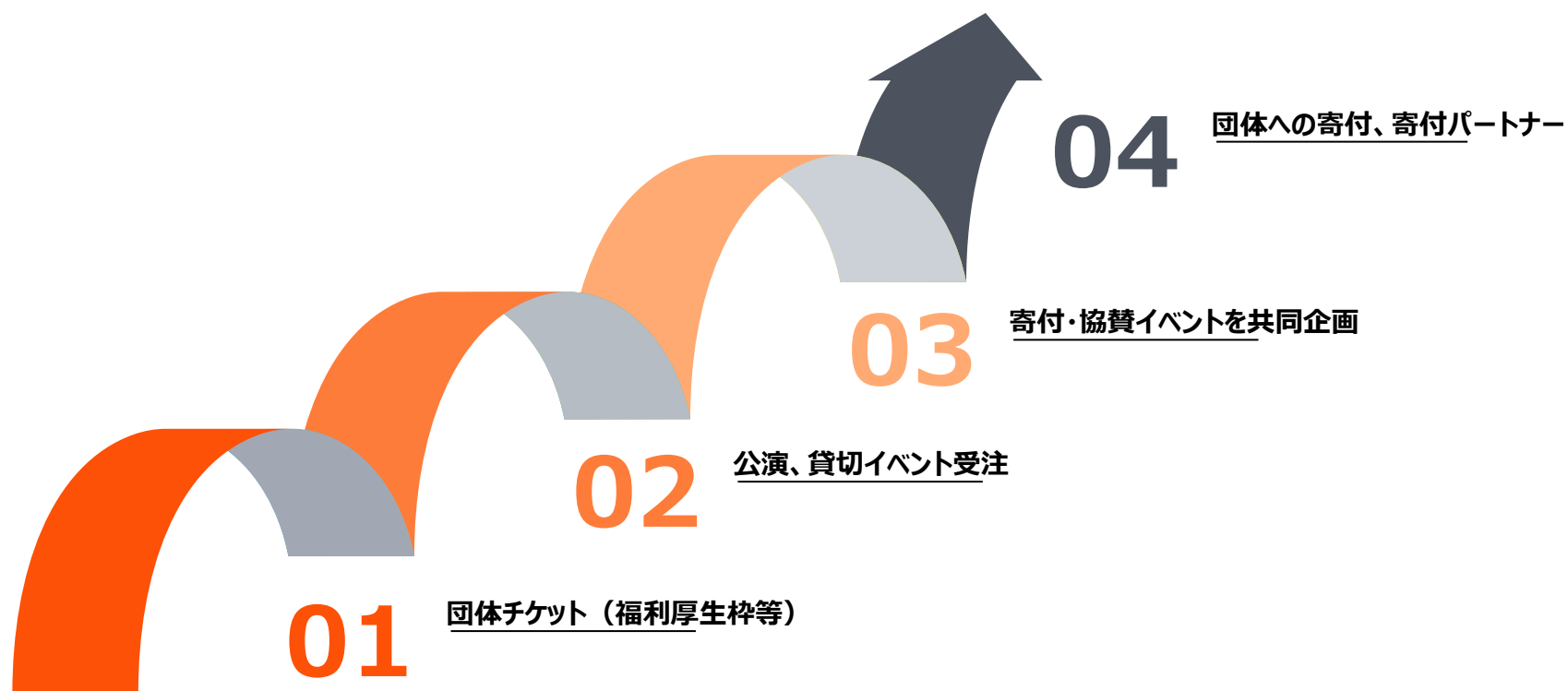
- ・企業関係の協賛・寄付は単価が大きいものの、時間をかけた取り組みが肝要。
- ・比較的ハードルの低い、福利厚生としての団体チケット・貸切イベント等や、公演受注から関係づくりを始め、企画段階から協働する寄付・協賛イベントづくり、公演づくりへと徐々に関係を発展させていくべきであると考えられる。

企業協賛・寄付は、時間をかけた取り組みが肝要

企業視点において、寄付や協賛は、「文脈が無いところからはづらい」との意見が聞かれた。

スポンサー活動では、パッケージ化されたものよりも、企画内容面も含め、しっかりと企画趣旨に沿ったコラボレーションを行うニーズが高かった。

比較的ハードルの低い、福利厚生としての団体チケット・貸切イベント等や、公演受注から関係づくりを始め、企画段階から協働する寄付・協賛イベントづくり、公演づくりへと徐々に関係を発展させていくことが望ましいと考えられる。



取り組み詳細

R7年度（二年目）の取り組み（後半）

- R7年度（二年目）の取り組み詳細は、以下の通り。
 - 団体のマネジメント改善活動により深くつなげるため、伴走支援者による帳簿データの分析用整備、財務諸表や帳簿データを用いたデータ可視化等を行い、団体における意思決定のあり方やデータ活用への認識向上、検討の深化につながった。

R7年度（二年目）の取り組み（後半）	
概要	• 財務に関する現状の可視化や、事業別・公演別などの分析を実施。 <u>具体的なデータを用いながら、団体の現状に関する認識を深めていった。</u> • 帳簿データにつき、団体にてより詳細な検討を行えるよう、各種区分などを整備。実施には、データ形式の現状を鑑みてExcel等のスキルおよび作業工数が必要であったため、<u>伴走支援者において、Excel等における技術的な検討から開始し、区分の付与を実施。</u> • 終盤では、これまでの取り組みや、作成した各種データ等を踏まえ、今後の改善活動の実施体制について、<u>伴走支援者からの提案およびカウンターパートとのディスカッション</u>を行った。
詳細	• <u>財務分析</u> ➢ 帳簿データ整備（各種分類の付与、データ参照ツール化） ➢ 財務状況の可視化 ➢ 分類別収支分析 • <u>意思決定プロセスに関するご提案</u> ➢ ディスカッション ➢ 体制・規則例のご提案

取り組み詳細

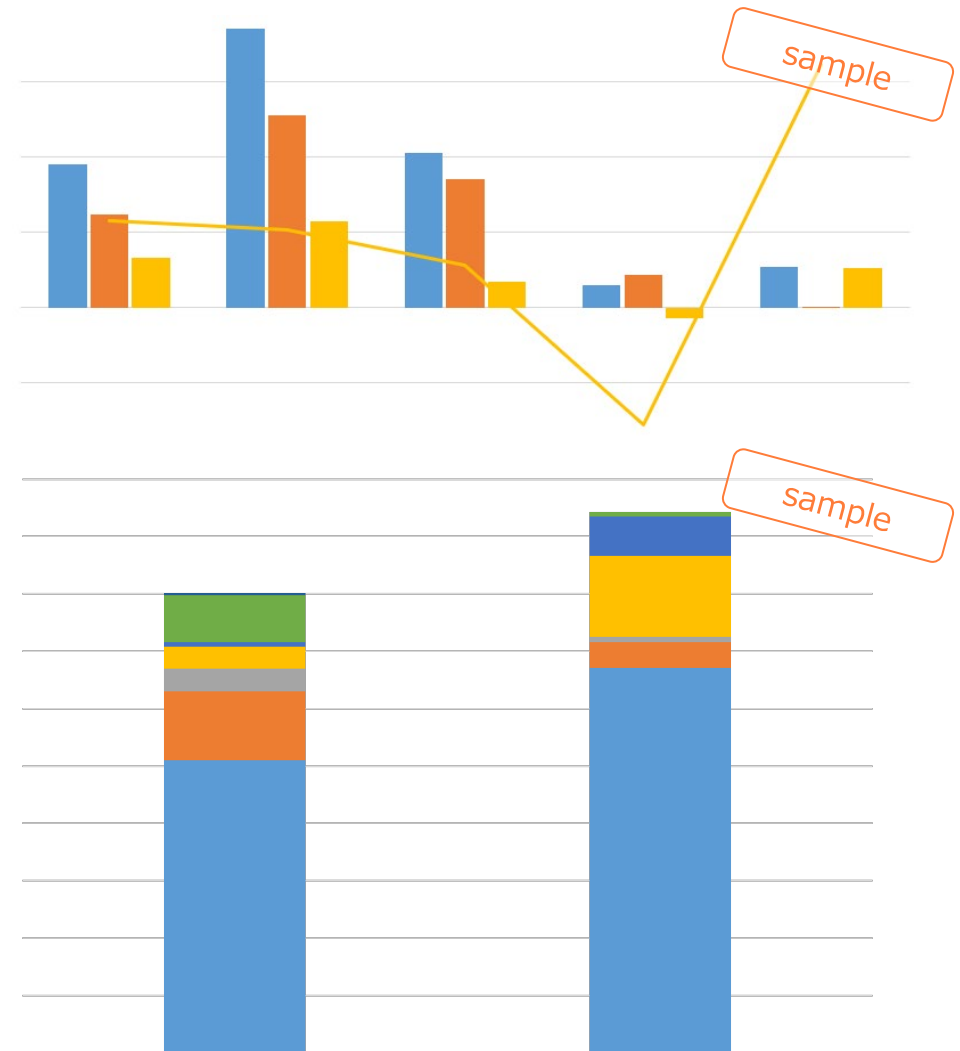
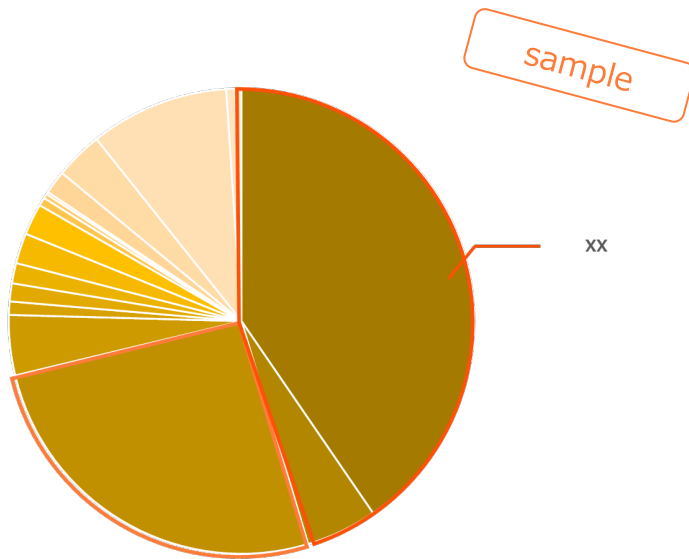
R7年度（二年目）の取り組み（後半）：財務関係データ分析（イメージ）

- ・ 伴走支援者による財務諸表・帳簿データを用いた可視化・分析のイメージは下図の通りである。

財務諸表・帳簿データを用いた可視化・分析（イメージ）

実施例

- 収入・支出推移
- 収入・支出内訳
- 共通費内訳
- 事業別・公演別収支 等



4

伴走型支援の成果

伴走型支援の成果
アウトプット：

- ・ 伴走型支援の成果（アウトプットレベル）は、以下の通り。
- ・ 企業や個人からの支援獲得といった成果とともに、団体における取り組み経験の蓄積や、内部でのロジの進展、マネジメント・経営に関して意思決定のあり方やデータ活用への認識向上、検討の深化につながった。

・ 伴走型支援の成果（アウトプットレベル）	
企業関係の取り組み	・ 公演企画に対する企業協賛・受注の獲得 ・ 団体において、協賛募集のための資料・ノウハウの蓄積、受け入れロジの整備 ・ 協賛・企業需要に関する企業意見の聴取
個人寄付	・ オンライン寄付集金システムの導入（従来、銀行振込のみ対応） ・ オンラインを活用した寄付付きチケット、返礼付き寄付の設置
人的支援、専門家支援	・ 企業プロボノ支援案件組成 ・ 利用可能性のある公的支援・プロボノ支援リストの作成
財務	・ 分析用の帳簿データ整備（収支カテゴリ分類等のタグ付け）（収支内訳の分析等に活用可能） ・ 財務情報、収支分析に関するデータの作成
経営戦略・ガバナンス	・ 意思決定のあり方やデータ活用への認識向上、検討の深化
創出価値の対外言語化	・ 「能楽鑑賞」が鑑賞者にもたらす価値のアンケートによる可視化のパイロット実施（文化庁デジタル事業実証受入）

5

伴走型支援利用後の
自律性・持続性向上の取り組み
継続に向けて

伴走型支援利用後の自律性・持続性向上の取り組み継続に向けて

- ・ 伴走型支援利用後の、団体における自律性・持続性向上の取り組み継続に向けて、現行の官・民のサポートの他にあと望ましい支援制度を下記に記す。

現行の官・民のサポートの他にあと望ましい支援制度（1/2）	・ 非営利・民間・文化芸術団体に対応した経営相談窓口・経営支援： 経営を要する（事業収益比率の高い）民間団体×非営利団体（特に非NPO）×文化芸術分野は、中小企業庁による支援等の対象外の法人形態であるなど、経営相談・経営支援の観点において、制度のギャップが生じている部分である。<u>文化芸術領域の非営利・民間団体が、ミッションドリブン経営にて、持続的に公益活動を行うための支援が求められる。</u> ・ 専門家相談：弁護士、税理士、社労士などの専門家への相談窓口。 ・ ファンドレイジングの実務相談窓口：寄付募集などの検討に際し、電話・メール等で随時相談できる窓口。 ファンドレイジングでは、施策の実施の段階で実務面における不明点にぶつかる場合が多く、知見にアクセスしにくい現状がある。年度単位での専門家派遣事業も有効であるが、<u>機動的な団体では、「今」クイックに相談できることにより、ファンドレイジング施策の開始につながる</u>ことが考えられる。 ・ 人材支援：一時的に実働者を増強する支援から、一定のビジネススキル人材のまとまった支援（出向マッチング等）等、バリエーションある形態での支援が求められる。 （いずれも、団体自身へのメリットだけでなく、文化芸術団体でのキャリアを志す人材の受け皿となったり、他業界との人材交流となる側面も期待される。） ➢ 人手増強支援：専門性を求めず、純粋な人手としての増援。改善活動の実施においては、新規の取り組みを既存の取り組みに追加して実施することから、一時的に人員への負荷が急増するため、これを緩和する。 ➢ 出向マッチング：一定のビジネススキルを持つ企業人材を、出向、副業、顧問等の形でマッチングする。 ➢ 特定業種マッチング：デザイナー、ファンドレイザーなど、自律的運営に向けた改善活動に必要となる業務に従事するフリーランス人材等とのマッチングを支援する。団体負担なしのマッチング期間の設置が有用と考えられる。
-------------------------------	--

伴走型支援利用後の自律性・持続性向上の取り組み継続に向けて

- ・ 伴走型支援利用後の自律性・持続性向上の取り組み継続に向けて、現行の官・民のサポートの他にあると望ましい支援制度および、伴走型支援事業の実装に向けた提言を下記に記す。

現行の官・民のサポートの他にあると望ましい支援制度（2/2）	・ 定期相談・モニタリング：文化庁や補助金分配に係る組織等による、各文化芸術団体への定期モニタリングにて、財務やレピュテーション等を含めたリスクの監視、アドバイス ・ 事業環境データの提供：業界に属する文化芸術団体のデータ集約等（経営指標の比較参考データ） ・ 補助金決定時期の早期化： 文化芸術団体が、公演等の文化事業実施に際し、補助金の有無・金額等を踏まえた上で、企画を計画的に検討できるよう、<u>实际的な企画・広報・発注の時期を鑑みた補助金申請・採択サイクル</u>とする。これにより、団体における財務計画の見通し精度を高めることができるほか、広報や外部連携後の事後的な事業縮小などのリスクを低減させることで、企業等との外部連携の強化を促進することができる。 ・ 補助金申請負荷の軽減：文化芸術団体の活動においては、団体の事業に習熟した存在である職員の工数が、諸活動の実施のボトルネックであることから、ITシステムの活用等により、補助金申請に係る団体側のマンパワーを低減することが、文化芸術団体の活性化および自律的・持続的運営の諸活動の推進に寄与する。
伴走型支援事業について	・ 支援者の関与を薄めながら、伴走する段階（見守りフェーズ）の設置：（次ページ詳細） ・ 伴走支援者に対する専門家プールの設置： 本事業では「本質的課題」の見極めと、課題への柔軟な対応を重視することから、本事業の伴走支援者は、コンサルティング業を主軸としながら、一定程度「オールラウンダー」を採用することが想定される。 これに対し、財務・経営、法務、税務、ファンドレイジング等についてアドバイスできる専門家のプールが求められる。

伴走型支援のスパンとあり方（提案）

- 本事業で実証した伴走型支援で明らかになった、「団体自身の改善活動の実施」を支援する目的を踏まえ、3年間等の中期間の支援を提案する。
- 段階ごとに支援者の関与度を変化させ、1年目は「本質的課題」の同定と協働PJの実施、2年目は支援者も大きく協力しながら「本質的課題」へのアプローチ施策の実施、3年目は団体中心で改善施策を実行・継続改善する「見守りフェーズ」を提案する。

1年目：
「本質的課題」の同定と協働PJ

2年目：
「本質的課題」へのアプローチ施策

3年目：
見守りフェーズ

伴走支援者の関与

団体の取り組み自走

取り組み内容

- 伴走支援者がミッションや現状、課題など団体の状況を整理しつつ、伴走支援者自身も団体への理解を深める
- 同時に、短期間で一定の区切りとなるなんらかの施策を実施し、団体との関係構築および、実態の理解を深める
- これらを通じ、「本質的課題」の見極めを進める

- 「本質的課題」にアプローチする施策を実施する。
- 団体の改善活動を団体自身が立ち上げ、支援者が実働も含め補助する。

- 前年度までの活動を踏まえ、団体が中心で改善活動を継続・活動自体の改善検討を行う

支援者の役割

- ✓ 目指す姿の確認、現状分析、課題などの整理を、団体と共に実施する
- ✓ 団体と相談の上、ニーズや期間（短期で小さな成果に結びつきやすい）を考慮し、協働で実施するプロジェクトを組成する
- ✓ 第三者的視点から、団体の「本質的課題」に関する仮説の検討を深める

- ✓ 「本質的課題」を踏まえた施策の提案
- ✓ 団体が施策を内部で立ち上げ、実際に推進するための、実働支援も含めたサポート

- ✓ 団体自身が活動を継続、活動自体の改善を行う上での補助的支援、アドバイス

Thank you