

# 地域運営組織形成のための手順書

—活力ある地域づくりのために—

山形県企画振興部

# はじめに

少子高齢化を伴う人口減少が加速する中、地域における移手段や買い物支援などの生活支援機能が手薄になってきており、今後、更に人口減少が進めば、日常生活に必要なサービスを受けることが難しくなるなど、住みなれた地域で暮らしを維持していくことが困難となることが懸念されております。

こうした中でも、県内においては、住民同士が地域の将来のことを話し合い、地域住民が主体となって組織を形成し、自治体との連携のもとで住民が必要とする様々なサービスを展開するなど、地域の特性や実情を踏まえた、住民主体による地域づくりについて大きな成果をあげている地域も現れてきております。

県としても、自らの地域を守り維持していく主体は、そこに住んでおられる住民の皆様であり、先の事例のように、地域で暮らし続けるために何が必要なのかを話し合い、将来ビジョンを共有し、住民が主体的に地域づくりに取り組んでいくことが重要であると考えております。

また、政府においても、地域住民自らが主体となって様々な生活サービスの提供や域外からの収入確保などの地域課題の解決に向けた事業等について多機能型の取組みを持続的に行うための組織(地域運営組織)の形成を推進しており、平成27年度時点で地域運営組織は全国で1680組織が形成されていますが、本県では15組織に留まっている状況にあります。

こうした状況を踏まえ、県では、住民自らが暮らしを支える様々な活動を行う地域運営組織の形成促進に向け、県内4ブロックにおいて選定するモデル地区に対し、市町村と連携し重点的に支援を行うとともに、県内4地域に県・市町村・地域づくり支援団体からなる「地域づくり支援プラットフォーム」を新たに組織し、地域や市町村の取組みを総合的に支援していくこととしております。

本手順書は、こうした取組みを効果的に推進するため、全国的にも地域運営組織の先駆的な取組みとして知られる川西町の「きらりよじまネットワーク」の事例を参考に、活動の初期段階から現在までを詳細に分析し、具体的なプロセスやノウハウが見える化したものです。

是非とも、地域の皆様をはじめ、地域づくり活動を支える市町村職員の皆様に本手順書を御活用いただき、多くの地域で地域運営組織形成に向けた取組みが推進され、地域の人々が将来にわたり、安心して暮らし続けることができる地域が実現されることを期待しております。

平成29年3月

山形県企画振興部長 高橋 広樹

# 地域運営組織形成のチェックシート

本書は、山形県川西町にある地域運営組織「NPO法人きらりよしじまネットワーク(以下「きらり」)」が、どういった過程を経て組織を立ち上げたのかを、その手順や手法とともに説明します。

地域運営組織の立ち上げを想定していますが、既に組織があり計画が動き始めている地域も少なくないでしょう。もし「あまり上手くいっていない」「ここでつまづいている」ということがあれば、見直しや軌道修正のために活用いただきたいと思います。

まずは、地域運営組織の形成に向けて、今、地域では何ができている何ができているかを確認してみましょう。そして、これから何に取り組まなければならないかを整理しましょう。

## STEP 1

構想段階  
危機感や夢の共有

- 地域がこのままの状態ではいけないという危機を感じている
- 新しい地域運営の必要性を感じている
- 地域づくりを何とかしたいという住民(有志)がいる
- 仲間や住民同士で将来の地域づくりについて勉強会をしている
- 理想の地域づくりのイメージがある
- 地域の誰にアプローチするとアクションが生まれるか知っている

## STEP 2

スタートアップ期 I  
地域の現状把握と  
組織づくりの準備

- 地域の診断、住民アンケート、ワークショップ等で地域の課題や魅力、資源を把握し住民同士が共有する場をつくっている
- ワークショップやフィールドワーク等をコーディネートするために学んでいる
- ワークショップ等で得た情報を整理することができる
- 行政と情報共有や方針共有がされている

## STEP 3・4

スタートアップ期 II  
地域課題を解決する  
組織づくり・計画づくり

- 組織の構成と役割が明確化されている
- 出てきた課題について、誰が、何を、どのように、いつまでやるか整理している
- 整理した課題をプラン(計画)として見える化している
- プランに対し行政からの何らかの支援がある  
(ヒト・モノ・カネ・情報・手法)
- プランづくりのプロセスと内容が住民に周知できている
- どのような形態(組織)がプランを実行するか決めている
- 住民や主要団体、行政の間でプラン実行の合意形成がある

# 目次

はじめに

地域運営組織のチェックシート

きらりよしまネットワークのプロフィール

## 第1部 きらりよしまネットワークができるまで

STEP 1 構想段階—危機感や夢の共有

1-1 きっかけは川西町の行財政改革

1-2 有志による勉強会

STEP 2 スタートアップ期Ⅰ—地域の現状把握と組織づくりの準備

2-1 現状把握—地域団体の形骸化

2-2 素案作成—地域再生に向けた提案

2-3 改革実現のためのアプローチ—理事会

2-4 改革実現のためのアプローチ—総会

資料 地域運営組織の組織形態について

コラム なぜNPO法人なの？—きらりの選択

STEP 3 スタートアップ期Ⅱ—地域課題を解決する組織づくり

3-1 地域組織の再編—分離型組織から一体型組織へ

3-2 きらりの組織図

STEP 4 スタートアップ期Ⅱ—地域課題を解決する計画づくり

4-1 地区計画策定に向けた委員会発足

4-2 地区計画の考え方

4-3 地区計画策定のワークフロー

4-4 地区計画の組み立て方

4-5 全住民に周知する

参考資料

## 第2部 地域を運営するために必要な4つの柱

### CHAPTER 1 合意形成

- 1-1 民主的な合意形成の流れ
- 1-2 決めない会議—合意形成のはじめの一步
- 1-3 決める会議—企画から事業化まで(事務局会・理事会)
- 1-4 決める会議—地域づくりの最高決議機関(総会)

### CHAPTER 2 ひとづくり

- 2-1 地域づくりに求められる人材
  - 2-2 人材確保・育成の仕組み マネージャー編
  - 2-3 人材確保・育成の仕組み プレイヤー編
  - 2-4 チームビルディングを促すコーディネーターとは
  - 2-5 住民の自己実現のための学びをつくる
- 参考資料 リーダーのもつべきスキル

### CHAPTER 3 資金づくり

- 3-1 活動資金と財源
- 3-2 多様な財源確保と活用
- 3-3 事業から生まれる財源(コミュニティビジネス)
- 3-4 生きがいや所得をつくりだすコミュニティビジネス

### CHAPTER 4 つながる

- 4-1 内と内をつなげるコアリーダー
- 4-2 内と内のつながりから内と外につながりへ
- 4-3 企業とつながり、課題解決の場を拡充
- 4-4 交流から活動人口の拡充へ

コラム 地域運営リーダーのための8箇条

コラム 社会教育からみた「きらりよしじまネットワーク」の意味

# NPO法人きらりよしじまネットワークのプロフィール

## キーメッセージ

- 「開かれた地域づくりを心がけ、変化を常にイメージすることが大事」
- 「学び(知識)、実践(能力)、変化(自信)、発展(成長)のサイクルを通じ住民を“鍛える”」
- 「住民は事業運営の主体、きらりはその事業化に伴う資金を確実に調達する」

## 地域概要

川西町吉島地区は人口2,525名、725戸、22の自治会で構成。(2017年1月末現在)

## きらりよしじまネットワークの概要

行政に依存することなく、住民の愛郷心を拠り所とし地域づくりを統治する優良な事業主体を創造。**自己完結の地域経営**を目指す。

指定管理者として吉島地区交流センターを運営。事務局スタッフは常勤5名、非常勤25名(平均34歳)で構成されており、自分たちの**孫世代の地域づくり**までを見据え、若者を積極的に登用。

組織体制は4部会制を採用し、各部門にマネージャーを配置。任意団体ではなく**NPO法人**として活動しており、①経営の視点と知識、②明確なビジョンと住民参加、③財源の確保、④行政と対等の協働を実践。

中間支援組織「おきたまネットワークサポートセンター」(通称:おきさぼ)の運営委員、事務局として、置賜地方全域(山形県南部)の諸団体のネットワークを強化し、地域と行政、企業等との協働をサポート。

## 主な事業内容

**自治部会**: 自主防災活動、消防団連携事業、地域内交流事業、ネット販売事業ほか

**福祉部会**: 学童保育事業、高齢者見守り事業、買い物支援見守り事業、介護予防事業ほか

**環境衛生部会**: ビオトープ管理事業、資源ごみ回収事業、緑化推進事業ほか

**教育部会**: 青少年健全育成事業、スポーツクラブ、地区運動会、学校支援事業ほか  
全54事業を実施。

## これまでの経緯

2002年、町の行財政改革に伴う公民館の公設民営化を契機とし、様々な課題があった地域を再生させるため、当時の公民館事務局のメンバーを中心に新たな組織の立ち上げに着手。地域経営母体として新たな組織を住民に提案したが、設立に対しては**多くの反対意見**が寄せられた。

住民説明と住民ワークショップを丁寧に繰り返すことで**根気強く合意形成**を図り、設立までに3年の準備期間を設け2007年に全世帯加入のNPO法人を設立。

## 運営上の特徴 マネジメント

事業規模は約5,000万円～6,000万円。国や県、町からの委託金のほか住民からの会費や寄付をもとに運営。資金獲得のために国や県に積極的に働きかけ、委託金(補助金等含む)が収入の約8割を占める。住民から寄せられた寄付金は基金運営委員会で管理し、各自治公民会単位のコミュニティ活動の推進に活用。

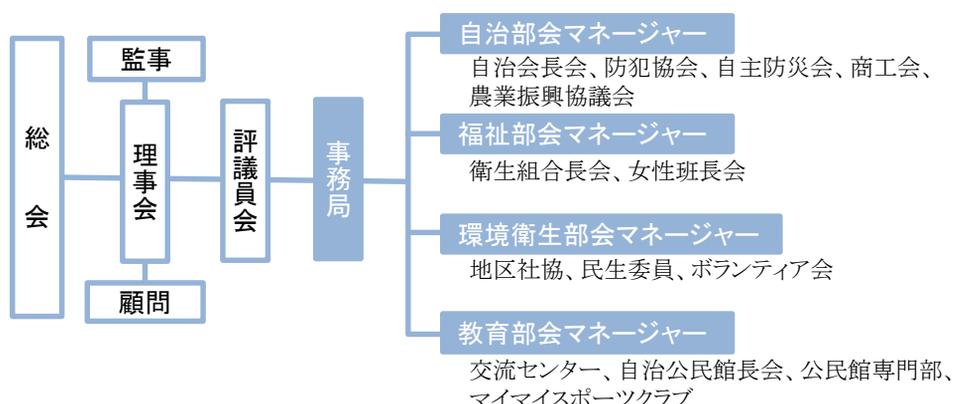
地域企業のCSR活動の取組みを地域コミュニティが提案。ボーリング場や温泉旅館の閑散時間帯を活用した住民のレクリエーションや建設会社の資材や重機を利用した住民イベントの開催など、企業から提供される余剰労力を地域への寄付として金額換算し、CSR活動として評価。

NPO法人でありながら**民間企業の経営手法**(本格的なマーケティング教育など)を積極的に取り入れる。

## 合意形成のシステム

「**決めない会議**」と「**決める会議**」の2層の仕組みを構築。「決めない会議」では住民WSを用い地域の意見や要望、課題を集約する。集約された意見や課題は事務局および各部門で検討、事業化の可否と事業の企画・立案がなされる。「決める会議」では企画の精査や予算の配分・執行を最終的に決定し、決定事項は各部会で事業化、一年経過後に事前の評価基準によって活動を評価(PDCAサイクル)。評価結果は全住民に開示。

図表0-1 きらりの組織体制



## 人づくりスキーム

人材発掘は各自治公民館(19ヶ所)の館長が行い、地区の有望な**若者(18~35歳)**をきらりに**推薦**。推薦された若者は教育部会の専門部に所属し、OJT・OFFJTを実施。

教育部会(1~2年)、事務局研修生(2年)、事務局、マネージャーという順に**段階的にスキルアップ**。事務局スタッフとしてはコーチングとファシリテーション、マネージャーとしてはマネジメントとマーケティングの技術(専門的研修を実施)を習得。若者は事務局の運営や住民WS、住民ニーズの事業化プロセスなどで学びと実践を繰り返し、地域コーディネーター(指導者)として活躍が可能。地域コーディネーターに必要な6つの力(コミュニケーション、ファシリテーション、企画力、PR力、ネットワーク、組織経営力)を育成。

人材育成は若者に限らず、地域外の住民や女性など様々な人材を対象に多面的に行い、住民が相互補完できる関係を目指す。

## 資金づくり

企業(コンビニ)と協働した産直市場の開設や、6次産業化推進のための運営委員会を設置し、グリーンツーリズム、農家レストラン、加工班を構成し、地区調査研究所(総務省補助事業で建設)で加工品を研究している。女性の起業支援としてお弁当・惣菜加工所2ヶ所の事業化を支援。都市部と農村部の交流ビジネスを展開。農業青年で構成されたグループがビジネスの運営を担う。

## 行政との関係

行政との**対等な関係**を構築。「協働」に対する行政内部での認識の違い等課題があったため、地域の協働提案を受け入れる体制整備に積極的に関与。

住民のこえ

きらりの産直市場ができて、地域の人に、みんなに提供できるから、農作物をつくるのも張り合いがあります。

これまでは住民同士の会話というか、ふれあいがなかった。それがだいぶ変わったのかなと思います。

# 第1部

きらりよしじまネットワーク  
ができるまで

## 1-1 きっかけは川西町の行財政改革

1996年から2006年まで、川西町は財政的に非常に厳しい状況にあり、町が破綻してしまうのではないかとこの危惧がありました。

2001年には、財政逼迫による行財政改革として、7つ(小学校区)の地区公民館の「公設民営化」策を決定しました。当初予定では2003年からの施行でしたが、一年前倒して行うことが町民に周知されました。

その年の秋、町長が7地区を訪れ住民への説明会を開催しました。吉島地区では当時の自治会長連絡協議会と社会教育振興会(きらりの前身団体。以下「振興会」という。)において、町の対応について協議した結果、説明会の場で次のようなことを町に訴えました。

- ・厳しい財政状況の中で公民館の民営化については「やむなし」である
  - ・公民館の役職の任命を行政でおこなうことは、住民の主体性を尊重するとは言えないのではないかと
  - ・地区公民館が役場の「天下り先」になる可能性もあるのではないかと
  - ・吉島地区として、民営化される施設を運営できる体制が整っていない
  - ・段階を踏んで、できる地区から取り組んでもいいのではないかと
- しかし、町は2002年4月からこの改革を予定通り実施しました。

### Point

行財政改革は**行政主導**で行われます。住民主体による地域づくりのきっかけは様々ですが、自分の住んでいる市町村が現在どのような状況にあるか、地元出身の行政職員を交えて勉強会をしましょう。

## 1-2 有志による勉強会

当時、吉島地区の振興会は、地域づくりの協議機能として地区内の各種団体の事務局を担い、地域活動や社会教育活動の企画立案・運営に携わっていました。役員(理事)は各自治会長23人、自治公民館長19人で構成されており、各自治会と情報共有しやすい状況でした。

その時の地区公民館の非常勤事務局(社会教育委員・青少年推進員・体育指導員)6人で、公設民営の改革をどのように解釈するか議論し、町の財政状況や今後の方針等について情報共有と勉強会を行いました。

「やらされているのではないかと」「逆手に取って地域を新しい形に変えていくか」「やらされるにしてもやるにしても、コーディネートする人材が必要だ」「片手間ではできない」など、様々な意見が飛び交いました。

そこで、公設民営の条件を確認してみました。

### 公設民営の条件

- ・活動拠点は地区公民館という公の施設
- ・光熱水費は町が負担する
- ・職員(2名)について人件費がつく
- ・社会教育活動の継続と公民館運営が主なミッション

内容を整理してみると、地域にとって決してマイナスではないことがわかってきました。

- ・今までの行政依存で地域づくりは行政の領域という固定観念が住民の中にあっただのではないか
- ・社会教育振興会が町と契約する組織として、ある程度の体力をつけていく機会と捉えれば、形骸化する吉島地区を変えることが可能なのではないか

このように、社会教育だけに捉われず、**広く住民がやりたいことを実現できるチャンス**として、当時の自治会長連絡協議会長や振興会の理事とも相談し、吉島地区は2002年4月からの公設民営の受け入れを決定しました。

## 2-1 現状把握—地域団体の形骸化

公民館の公設民営化から1年が経過した2003年、地域の各種団体の形骸化は加速していました。(図表1-1)

地域づくりに対する各自治会の温度差や危機感の希薄化、それぞれの団体事業は休止や縮小し参加者は固定化、吉島地区全体の活動とは思えない事業もありました。また、自治会内での事業や作業の取りまとめ等で、自治会長の職務における負担が増えていました。

当時、きらりの前身団体である振興会の会議の中では、もはや今までのような地縁のつながりだけでは自治会活動や地域づくりを**自己完結できない**ことを認識していました。

6人の事務局では、この形骸化する地域運営の形をどうすれば改善できるか、まずは各種団体の現状を整理することにしました。

### 地域の団体の現状(課題)

- ・地域団体の活動は行政の上部団体活動に合わせ**縦割り**で自立性もなく、既存の事業継続のみの活動が多い
- ・各種団体長及び自治会単位の役員は**輪番制**で、責任感は希薄化傾向にある
- ・地縁色が濃く、新しいことにチャレンジする気概がない
- ・人口減少、高齢化が進んでおり、集落単位の作業要員不足や自治会費の縮小により、自治会は形骸化している
- ・地域のことを話し合う場への参加意識が低く、“わがこと”として捉える**当事者意識**がない

これらの課題を理事会に報告したところ、事務局が解決策の素案を作り、理事会で検討することが決定しました。作成した素案は振興会案として、地域の外郭団体との合同理事会の場で一緒に協議することになりました。

### Point

地域内の団体運営について、ワークショップ等で分析してみましょう。  
なぜやれなくなってきたのか、団体の存続の危機を共有する意味でも、現状把握と改善策の協議の場は必要です。

## 2-2 素案作成—地域再生に向けた提案

地域の形骸化に歯止めをかけ、地域が再生するためには、地域住民が世代を超えて協力・連携でき、地域資源を集約・活用して成長を促すことのできる組織に再編する必要があります。

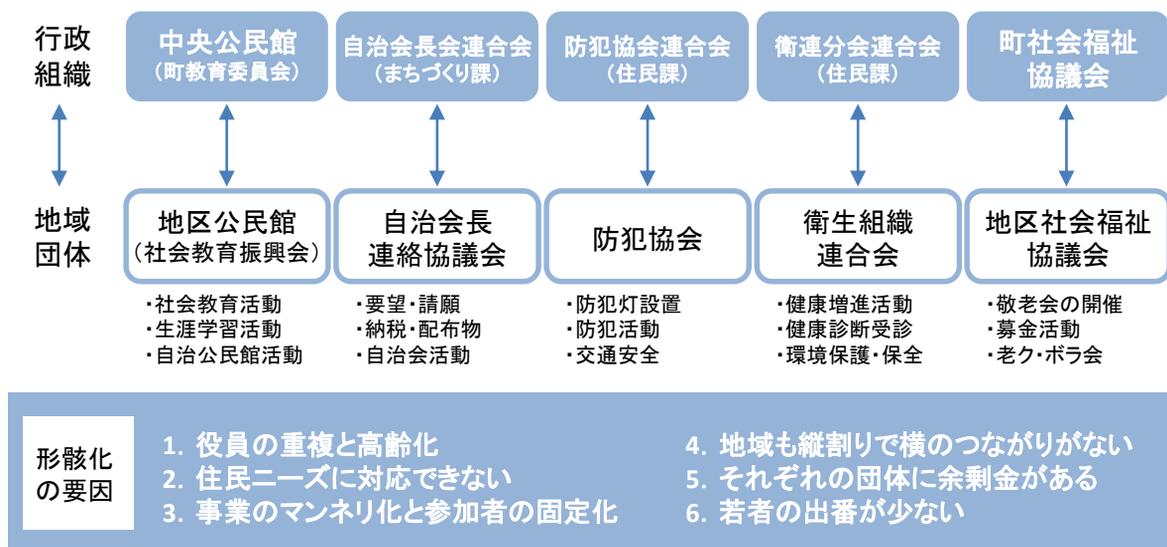
そのためには、住民が何を求めているのかを真剣に考え具現化していくこと、住民が地域活動に参加することで生み出される「利」を考えること、そして、それらの活動を継続していくために、住民の持つ力や資源を提供する仕組みをつくることが重要です。(図表1-2)

仕組みをつくる上では、地域の資源(ヒト、モノ、カネ、情報)を一旦集約し、棚卸をする必要があります。特に地域づくりに直接関わる人材には、様々な分野のスキルとノウハウが求められるため、学びの環境をつくり、その学びから新しい発想の住民サービスを考え、持続可能な地域づくりのために実践する必要があると考えました。(図表1-3)

「住民だからこそできる地域づくり」を念頭に置き、行政に依存することなく住民の愛郷心をもう一度育み、**住民自らが地域課題解決の当事者になる仕組み**をつくるために、素案として提案しました。

また、地域づくりにおいて**計画なくして実行はありません**。その場限りの行事ではなく、住民の想いを「見える化」する地区計画を作成し、計画に沿った事業展開を前提として提案することを決めました。

図表1-1 形骸化する各種団体

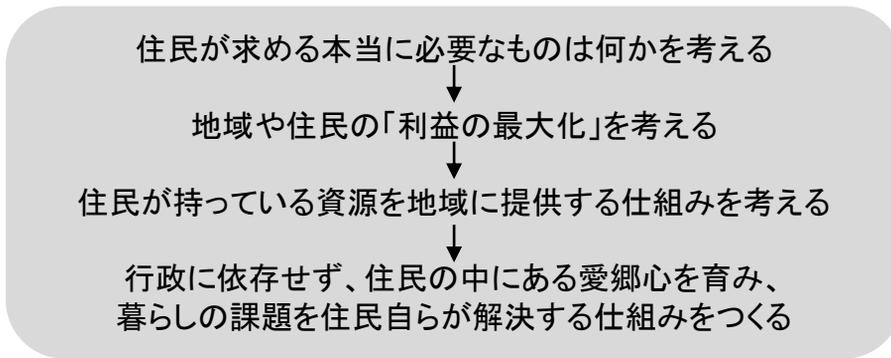


今までのような地縁だけでは自己完結できない

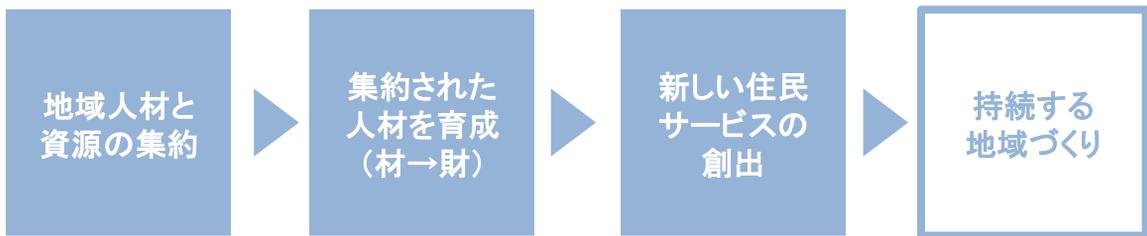


組織再編の必要性

図表1-2 地域づくりを統治する優良な主体の考え方



図表1-3 上の考え方を実現するために必要なこと



図表1-4 当時の提案資料より

**【地域再生の起案理由】**

公民館を活動拠点としながら地域づくりを行ってきて、社会教育事業についてはそれなりの成果がみられるが、地域の生活課題を解決していく各種団体の事業は形骸化しているのではないか。その要因として次のようなことがあげられる。

1. それぞれの役員が重複し、高齢化しており担い手がないために輪番制で責任の所在が不明確
2. ゆえにフットワークが悪く住民ニーズに対応した事業展開ができていない
3. ゆえに事業がマンネリ化し、変化もなく参加者が固定化している
4. 地域も行政の縦割りの中で活動し、地域内でありながら横のつながりが無い
5. 世帯からの協力金や補助金等で活動しているが理由なき余剰金がある
6. 後継が必要との認識はそれぞれあるが、若者の出番が少ない

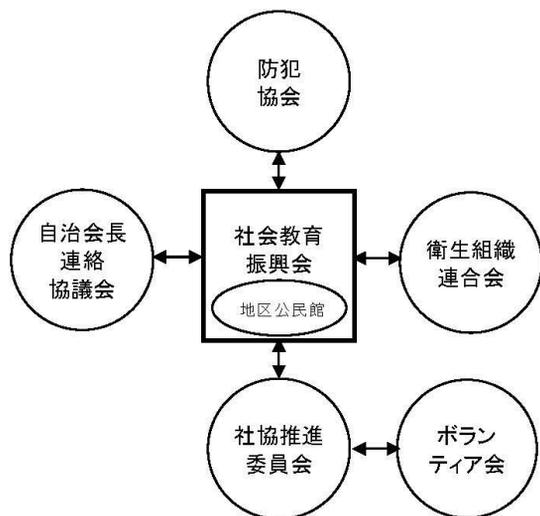
**【機構改革の提案】**

これらを改善し、吉島地区の地域づくりを持続可能なものにしていくためには地域づくりの在り方を真剣に考える時期に来てることを訴え、次の改善案を提案する。

1. 地区内の主要団体(社会教育振興会・自治会長連絡協議会・防犯協会・衛生組織連合会・地区社協)の組織を一元化し、会計も一つにまとめる
2. 将来ビジョン(地区計画)を策定しそれに基づいたスピードのある地域の課題解決を行う
3. 地域づくりの後継者を育成するため、担い手育成のシステム化を図る
4. 振興会を地域運営組織の母体として、全世帯加入NPO法人として地域づくりを再生する

図表1-4 当時の提案資料より

吉島地区の現状



現 状

1. 各戸より出る会費がそれぞれの団体へ、会費として配分され、会計・事務局を持っている。
2. それぞれの団体に繰越金や予備費がある。(財産)
3. 会計、事務局を社会教育振興会でやっている。
4. 各関係機関共、横のつながりは希薄である。
5. 各団体長は1年で交替するため継続事業の移行がスムーズにいかないこともある。
6. 各団体は各々決算・予算総会を開催している。

各種団体の主な事業

団体名	事業内容	共通事業	事務局
自治会長連絡協議会	自主防災	運動会・ふれあい祭 緑化推進事業	社教振
防犯協会	防犯等設置・自主防災	運動会・ふれあい祭 緑化推進事業	社教振
衛生組織連合会	健康まつり・資源ごみ回収	運動会・ふれあい祭 緑化推進事業	社教振
社協推進委員会	敬老会・福祉事業助成金交付	運動会・ふれあい祭 緑化推進事業	社教振
社会教育振興会	社会教育事業全般・地区公民館管理運営	運動会・ふれあい祭 緑化推進事業	社教振
ボランティア会	県道除草・配食ボラ・いきいきサロン他	運動会・ふれあい祭 緑化推進事業	社教振

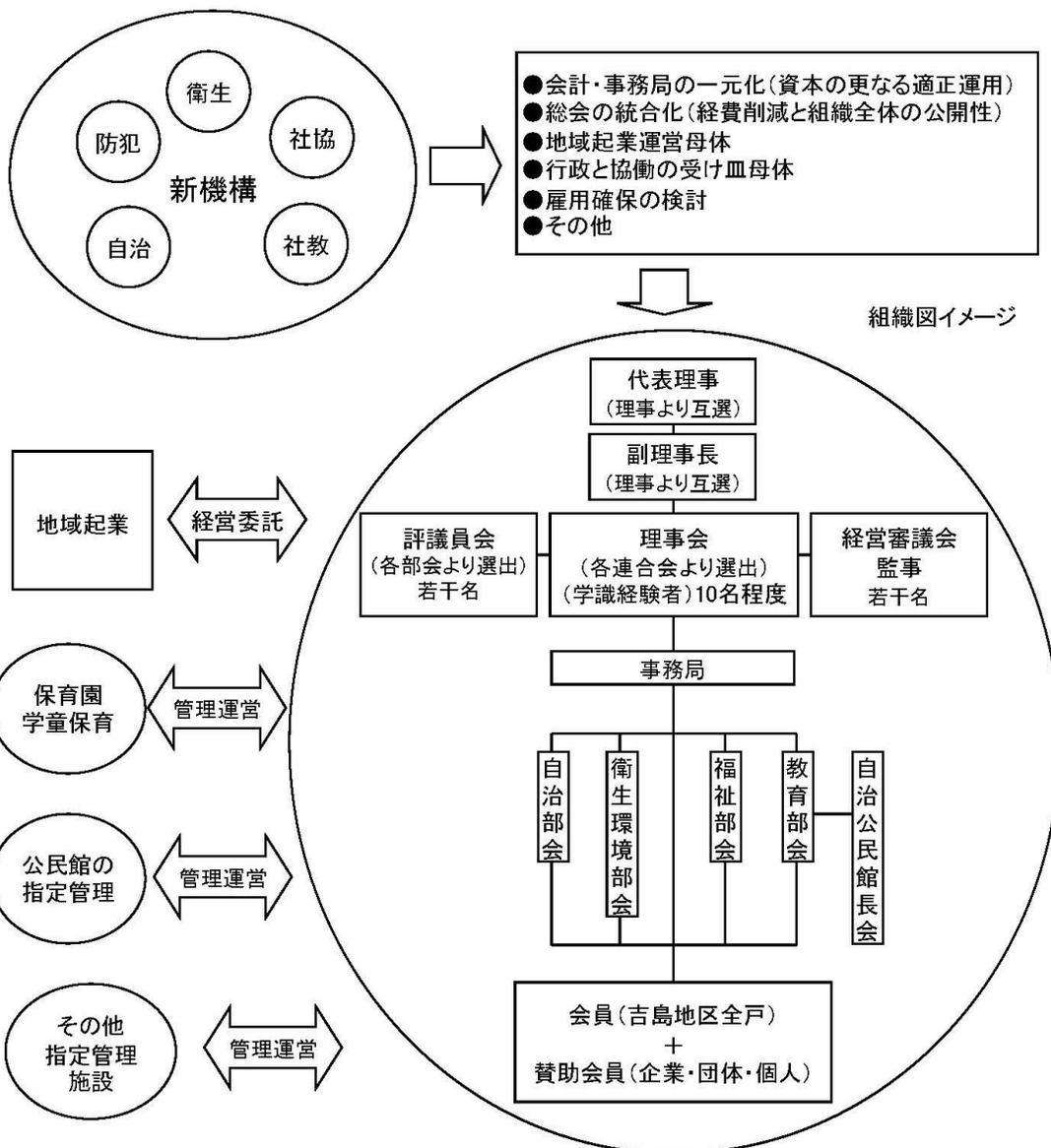
現行の課題

1. 各種団体別に予算の執行を行ってはいるが、それぞれに予備費や繰越がある。(更なる適正運用の検討)
2. 団体別総会の開催は時間が掛かり事務局の事務作業も多い。資料・印刷等の作成コストも高い。
3. 決算・予算についても会員(全戸)の末端までの周知が徹底されていない。

図表1-4 当時の提案資料より

吉島地区各種団体機構改革の概要

1. 各種団体の会計の一元化  
(事務コストの削減・資本の適正運用の見直し・会費の見直し)
2. 地区経営母体を現在の社会教育振興会主導型から、各種団体が1つにまとまった新機構への移行  
(地域課題の解決や行政との協働事業推進の中では社会教育の枠の中では限界がある)
3. 行政との協働のパートナーとして体力のある組織作り(NPO法人格取得)  
(組織として行政に提言したり、行政業務の代行、委託、指定管理の地域受け皿組織)
4. 組織起業と雇用の確保



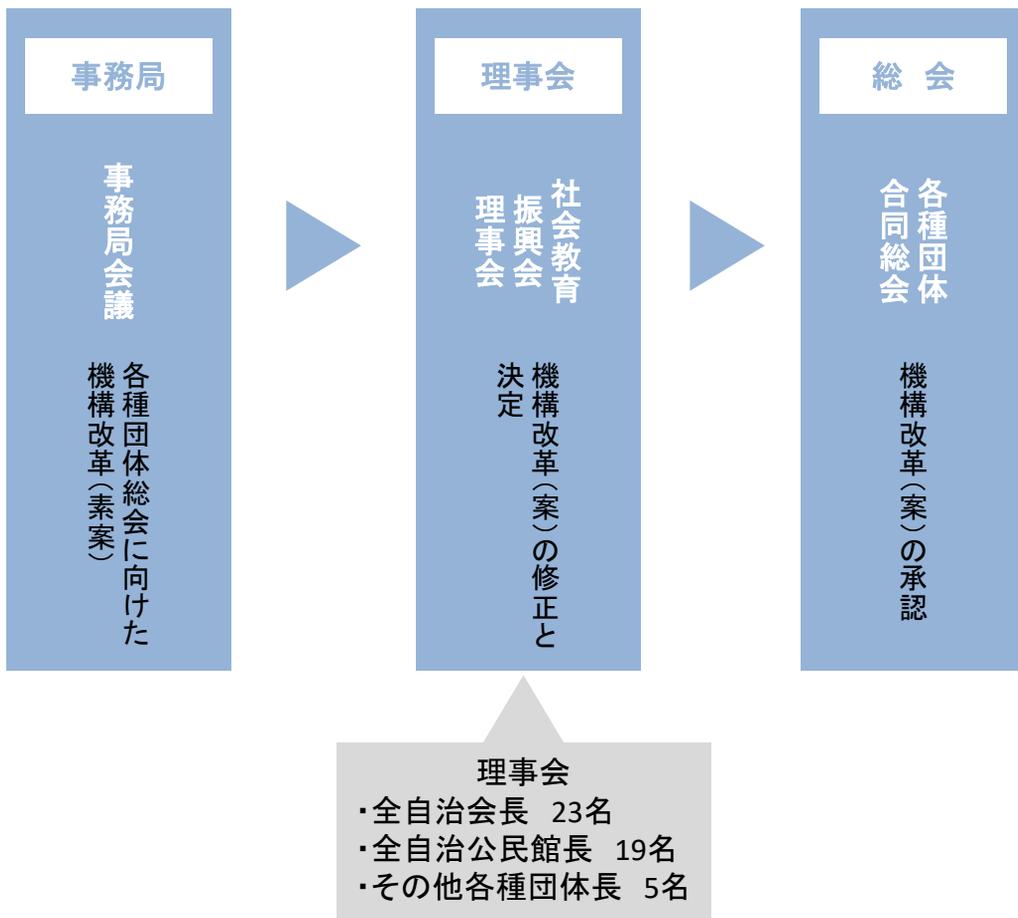
## 2-3 改革実現のためのアプローチ—理事会

事務局の素案は振興会の理事会において協議され、2004年の各種団体(図表1-1)の合同総会の場において上程することを決定しました。

理事会では「そんなことできるのか」「説得するにはそれなりの説明と理屈が必要ではないか」等、消極的な意見も出されましたが、**当時の振興会長、自治会長のリーダー**と事前打ち合わせを重ねており、理事会の了解を得ることができました。

各種団体合同総会は、吉島地区の各種団体長が一堂に会し、それぞれの団体の事業計画や収支について協議する地域運営の最高決議機関でした。その総会の場で提案することで協議してもらうことが可能になりました。

図表1-5 提案から承認までの流れ



### Point

地域の団体や人を巻き込む場合、アプローチする順番を間違えないことは重要です。きりりでは、自治会長会と振興会それぞれのリーダーと事前に話し合い、了解と協力を得ていました。自治会長から各自治会に伝えてもらうことで、総会の時には全自治会に機構改革の必要性が浸透している状態にしていました。

## 2-4 改革実現のためのアプローチ—総会

6人から始まった振興会事務局の提案が総会の場でいざ協議されることとなると、総会の出席者からは次のような声が上がりました。

### 総会出席者の意見

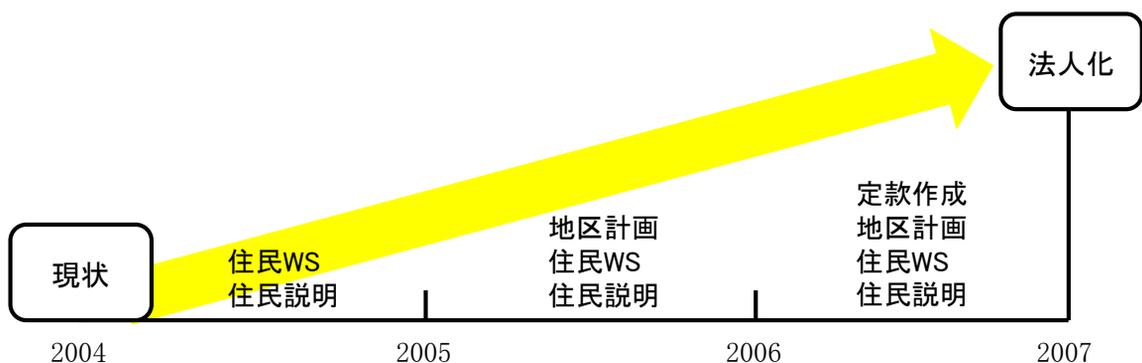
- ・町が財政的に厳しく、今こそ一つにまとまってまちづくりをしなければならないのに、これは旧吉島村に戻る発想ではないか？
- ・団体が一つにまとまることは決して悪くはないが、そのメリットとデメリットを示してほしい。
- ・NPO法人って何？収益事業をしていいの？メリットは？何がどう変わるのか。
- ・自治会長会のリーダーとNPOのリーダーではどっちが偉いの？
- ・将来を考えて真剣に議論する時期にある。
- ・地域の住民がある程度納得する絵図が見えてきてから考えるべき。複数年で検討してもいいのでは？

このような意見に対して、質問や意見を**予め想定**しておくこと、一つ一つ**丁寧に説明**することで納得いただき、各種団体合同総会は次のような結論を出しました。

### 合同総会の結果

- ・機構改革及び法人格の取得は準備委員会を設置し、3年後の設立を目指す。
- ・地区計画策定については機構改革準備委員が同時に策定委員会を設置し、住民同士の話し合いを通じてその周知と合意形成を図る。
- ・NPO法人化については、関係機関、支庁等の指導も受けながら、3年後の設立に向けた準備が整い次第、再度総会に諮る。

図表1-6 3年後の設立に向けて



# 資料

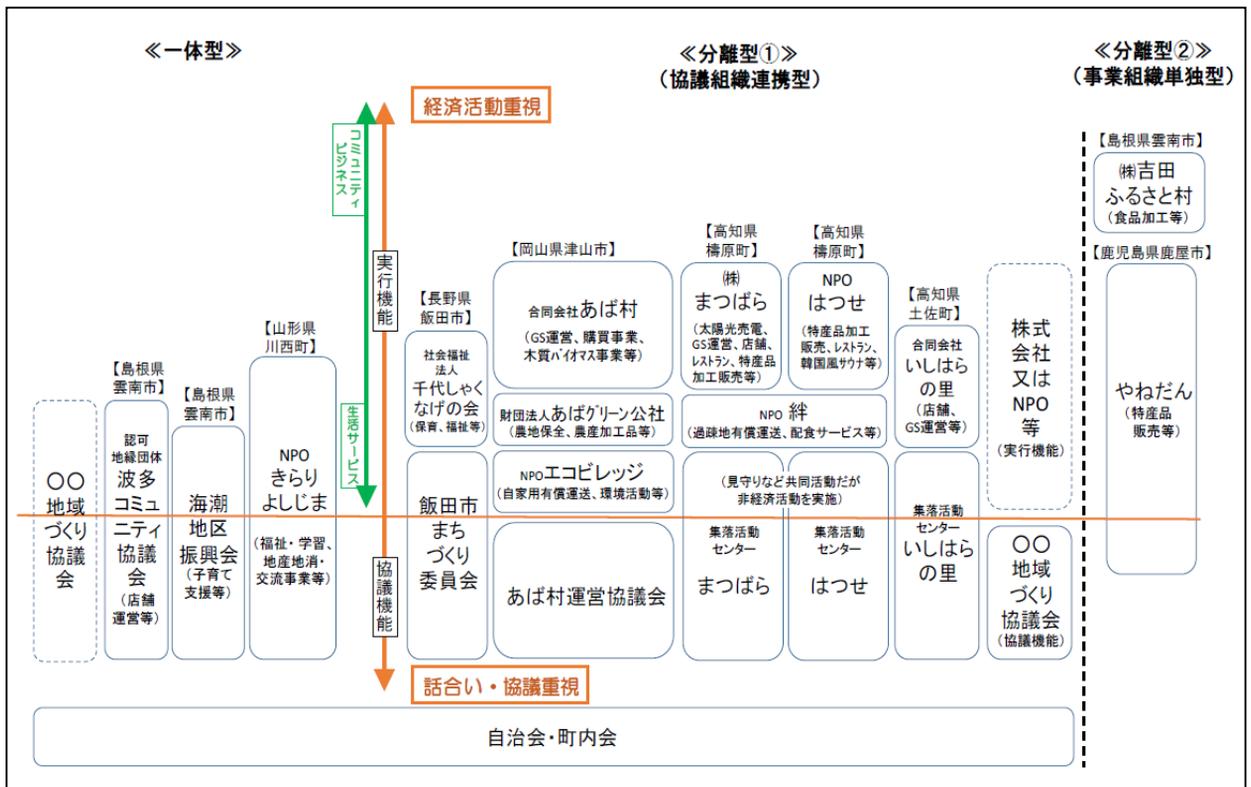
## 地域運営組織の組織形態について

地域運営組織は、組織形態も活動も地域ごとに多様なものとなっているが、機能面からみると、地域の将来ビジョンや課題の解決方法を検討する「協議機能」と地域課題解決に向けた取組を実践する「実行機能」の両面を有している。

地域運営組織には、協議機能と実行機能を同一の組織が合わせ持つもの(一体型)と、協議機能と実行機能を切り離し、いずれかの機能を有する組織となっているもの(分離型)がある。一体型の場合には、地域住民の意思を事業に反映しやすいが、事業のリスクを地域全体に及ぼすおそれがあるのに対し、分離型の場合には、事業に適した組織形態をとりうる一方、地域全体の最適性より事業を優先させるおそれがあるなど、それぞれメリットとデメリットがある。協議機能と実行機能、一体型と分離型の軸により、地域運営組織を整理した場合、図表1-7のように分類できる。

地域運営組織は自治会や町内会を母体とすることが多く、設立当初には協議機能を主とした一体型が多いと考えられるが、事業が進展した場合は機動的な意思決定や事業リスクを切り離す等の観点から分離型を選ぶことも多い。

図表1-7 地域運営組織の組織形態の分類



出典:「地域の課題解決のための地域運営組織に関する有識者会議最終報告」(平成28年12月)

## コラム

# なぜNPO法人なの？一きらりの選択

きらりは全世帯加入のNPO法人を選択しました。

地域が持続するためには**経営の視点と知識**が必要であり、**明確なビジョン**と**住民参加**が求められます。また、活動を支える**多様な財源**の確保と、外部からの支援や**対等な協働**を実践する必要がありました。それでいて活動そのものは営利を目的としないため、法人格のなかでもNPO法人を選びました。

## 法人化する3つのメリット

### 1. 社会的な信用を得やすい

法人設立により、主体が明確になるため、各種取引における信用が高まるのはもちろんのこと、政府・自治体の認証を受けたNPO法人ということで組織そのものや活動内容においても信用を得やすくなる。

### 2. 契約の主体が団体になり、資産の管理や事業を請け負いやすい

団体名義で様々な契約が可能となるため、事務所を借りたり、団体名で物品を購入したりすることが可能になる。

### 3. 資産を持つことができる

車両、事業用不動産（田畑や山林を取得して、文化活動や保護活動、また、空き家・空き店舗などを取得してサロン活動を行うなど）といった、会の目的に沿った資産を持つことが可能。任意団体のように代表者交代の度に各種資産の名義変更をする必要がないため、円滑に代表者を交代することができる。任意団体の場合、代表者が突然死亡するなどした場合は、その資産は代表者の家族が相続することとなり、団体の資産が消滅してしまう恐れがあるが、法人化しておくことで、団体の資産としてそのまま団体に残すことができる。

### 3-1 地域組織の再編—分離型組織から一体型組織へ

地域の課題解決は、課題解決の取組みについて協議する場(振興会＝協議機能)と、課題解決を実行する団体(各種団体＝実行機能)に分かれた「**分離型組織**」(図表1-8上)で行われてきましたが、責任の不明確さや事務局となる公民館への依存が高く、住民参加の意識が希薄化していました。現行の組織からは他にも次のような問題点があげられました。

#### 問題点

1. 情報伝達、指示系統の劣化……………実行機能はあて職や輪番制で引継ぎ等が不十分
2. 人材育成の多様化……………当該集落のことで手一杯で地区全体の活動をイメージできない
3. 所々の手続きの複雑化・硬直化……………行政への情報が自治会ごとランダムに流れ、対応もバラバラ
4. 事業遂行の責任の所在の不明確化……………事件・事故に対して責任が個人に
5. 仕事の細分化からくる調整事項の増加……………多様化、高度化する地域課題の事務作業の増加

このように、問題点を洗い出し、組織運営と地域課題の因果関係を考慮した結果、協議機能と実行機能を併せもつ「**一体型組織**」に再編(図表1-8下)することで、**地域運営のコスト削減**や**事務作業の効率化**が図られ、スピード感のある課題解決が実践できると考えました。

#### 予想される効果

1. 合意形成の容易さ……………部会の意見や事務局案について議論する場を体系化できる
2. 人材育成の一元化……………課題の分野や計画執行上の必要な人材の抽出と育成が可能
3. 所々の手続きの単純化・効率化……………自治会単位の行政との取次業務や手続き等をスピード化
4. 責任の所在の明確化……………法人として事件・事故対応が可能になり、個人への責任は問われない
5. 会議等の集約化……………総会の簡素化や各種会議回数等の改善
6. 行政とのワンストップ機能……………地区と行政との危機管理の連絡網体制や取次事項の一元化
7. 多様な財源確保の可能性……………補助金や助成金について様々な分野にチャレンジできる

#### Point

今までの組織構成の**問題点**や**改善点**を明確に示し、問題点を改善することでどのような**成果**や**効果**があるのか、住民にわかりやすく示す必要があります。

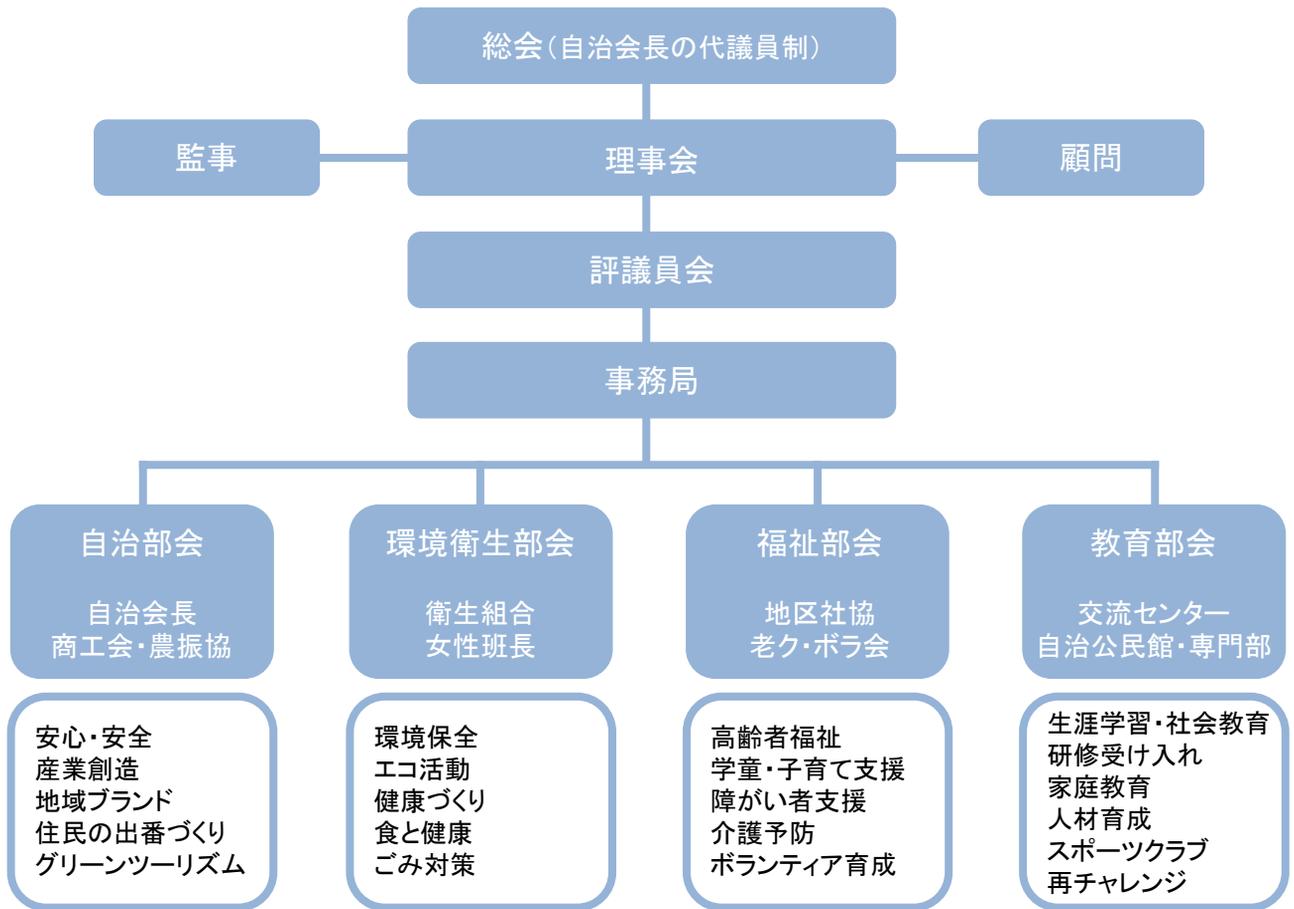
図表1-8 吉島地区の組織運営のイメージ



### 3-2 きらりの組織図

一体型組織へと再編されたきらりの組織図です。連携協力してきた既存の各種団体を、実行機能として各部に編成しなおしました。

図表1-9 きらりの組織構成



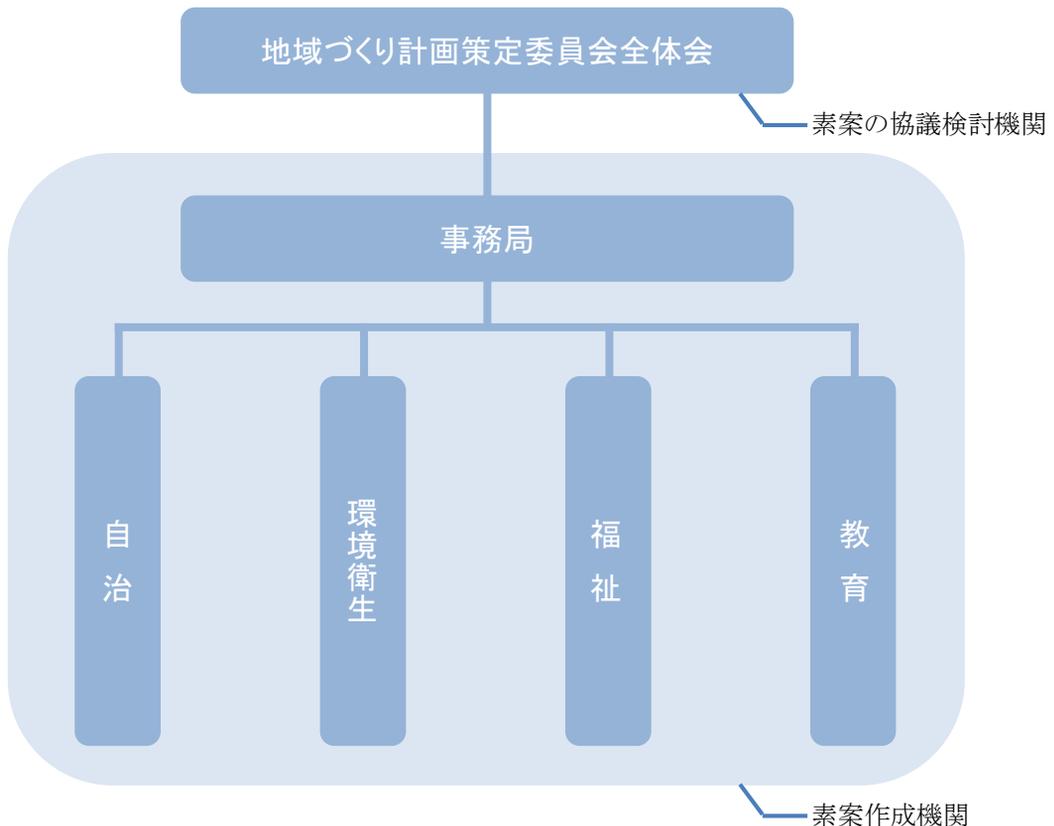
区分	役割	構成
総会	地域づくりの最高決議機関	対象:全世帯 自治会長の代議員制
理事会	組織の事業会計等執行機関 事業、予算の執行	理事長・副理事長・理事
評議員会	組織の事業全般において必要に応じて評議	各専門部会から若干名
事務局	組織の事業、予算等の企画立案と運営	常勤職員(事務局長・事務局員) 非常勤職員(地区内若年層登用)
専門部会	総会で決議された事業等の実行	自治部会(自治会長会・防犯協会) 環境衛生(衛生連合・女性班長) 福祉(地区社協・ボラ会・老ク等) 教育(地区公民館・自治公民館)

## 4-1 地区計画策定に向けた委員会発足

永続的に地域運営をするためには、明確な**地域の将来ビジョン**が必要です。そこで、機構改革と地区計画策定のための準備委員会「地域づくり計画策定委員会」を立ち上げました。(図表1-10) 委員会は、各種団体の代表や商工会、農業団体、公民館事務局など30人で構成しています。(図表1-11)

計画策定の議論は烏合の衆ではまともりません。策定委員会の中には小委員会(専門部会)を設置し、地域の課題解決の分野ごと専門的に議論し、さらに全体会で確認するという策定体制を整備しました。

図表1-10 地区計画の策定体制



## Point

改善や改革案を提案するためには、素案づくりができる事務局機能が必要になります。事務局は各小委員会にも参画し、議論をとりまとめ素案作成を行います。

図表1-11 策定委員会の構成メンバー

No.	策定委員会内の役職	外部団体での役職
1	地域づくり計画策定委員会会長(環境衛生部会)	自治会長連絡協議会長
2	地域づくり計画策定委員会副会長(福祉部会)	社会教育振興会長
3	地域づくり計画策定委員会副会長(自治部会)	自治会長連絡協議会副会長
4	教育部会	川西町第二中学校長
5	教育部会	吉島小学校長
6	福祉部会	吉島幼稚園長
7	自治部会長	防犯協会長
8	自治部会副部長	公民館長会長
9	環境衛生部会長	衛生連合会長
10	環境衛生部会	公民館事務局
11	福祉部会長	吉島地区社会福祉協議会
12	福祉部会副部長	ボランティア会長
13	教育部会長	吉島小学校PTA会長
14	教育部会副部長	青少年推進員
15	自治部会	地区商工会長
16	自治部会	農業対策協議会長
17	自治部会	役場職員
18	自治部会	吉島地区農業対策協議会
19	自治部会	役場職員
20	環境衛生部会	JA女性部長
21	環境衛生部会	衛生連合副会長
22	環境衛生部会	公民館事務局
23	福祉部会	老人クラブ会長
24	福祉部会	公民館事務局
25	教育部会	吉島小学校PTA副会長
26	教育部会	青少年推進員
事務局		
1	環境衛生部会	役場職員
2	教育部会	地域担当職員
3	福祉部会	常勤職員
4	自治部会	常勤職員

## 4-2 地区計画の考え方

自治体のもつ地域づくりテーマや地域課題は、**行政が担当する部分**（ハードや制度の整備）、**地域が担う部分**（住民だからできること）、**双方の協働によって取り組む部分**（施設の維持管理や共同事業の推進等）の3種類に分けられます。地域が取り組むべきテーマや課題を「地域づくりの課題」として地区計画に取り入れますが、その際に行政の総合計画等との整合性を図ることで、より協働を実現しやすいと考えました。

きりりでは、町の総合計画に基づいて地域の将来像を描き、理想の将来像の実現に向けた指針を示すものとして、地区計画を策定することにしました。（図表1-12）

図表1-12 地域づくり計画の考え方(当時の説明資料より)

### 1. 計画策定の目的

急激な社会現象の変化や産業の衰退、多様化する価値観、少子高齢化は近年、更にスピードを増し、これらの要因は自治体の存続すら危惧されるところである。

吉島地区では川西町の第4次総合計画に基づき、将来の吉島像を描き、安心、安全な地域づくりと住民相互の助け合う心を養い、地区民一人ひとりがコミュニティの一員として地域づくりに参画し、自主・自立の地域力・自治能力の向上を目指すとともに、吉島地区地域づくり計画を策定し、それらを具現的に実現するための指針を示すものである。

### 2. 計画の位置付け

この計画は、吉島地区における各種計画や施策の最上位計画であり、住民と地区が目標を共有し、協働して地域づくりを進めていくための基本指針となるものである。

### 3. 計画の構成・期間

この計画は、平成19年度から平成23年度の5カ年の行動計画とし、「自治」「環境衛生」「福祉」「教育」の4つの分野で構成する。

分野ごとの対象概要は、以下のとおりとする。

「自治」：地域産業の創造、地域課題、防犯、自主防災、人材育成、情報

「環境衛生」：地区内美化、環境保全、健康増進、人材育成、情報

「福祉」：生活支援、子育て支援、高齢者支援、ボランティア育成、情報

「教育」：青少年育成、生涯学習、社会教育、学社連携、公民館、情報

この中で、分野ごとに目標を設定し、基本的施策を体系的に示し、その上で、行動計画を明確にしていく。

また、社会的情勢の変化に的確に対応していくため、常に行動計画の点検評価、改善に努める。

<町第4次総合計画と吉島地区地域づくり計画の関係>

	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
町基本構想	平成18～27年度									
町基本計画	前期計画(平成18～22年度)					後期計画(平成23～27年度)				
吉島地区計画	地区計画(平成19年～23年度)									

### 4-3 地区計画策定のワークフロー

図表1-13 地区計画策定のワークフロー

工程	計画策定委員会事務局	計画策定委員会 全体会	住民
各委員会 設置と開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機構改革・地域づくり計画策定委員会設置要綱を作成(資料1-1)</li> <li>・委員名簿(案)を作成(図表1-11)</li> <li>・委員依頼文の作成と送付</li> <li>・地域の各種団体の機構改革の必要性や、どのように改革し何をもって地域づくりを推進するかを議論する場を設定</li> <li>・各委員会設置を周知</li> </ul>	協議・承認	公民館報で周知
テーマ 設立趣旨	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域づくりのイメージとテーマ作成</li> <li>・地区計画の位置づけ(案)を作成(図表1-12)</li> <li>・地域運営組織の設立趣旨を作成(資料1-2)</li> </ul>	協議・承認	
住民意向調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域づくりのイメージや今後どのような取り組みが必要かを議論</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住民ワークショップ</li> <li>・事業別アンケート</li> </ul>	
計画の方向性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施策の体系から、計画そのものが地域の将来像にどうつながるか、どう実践し成果を出すかを議論</li> </ul>		
現状把握 課題抽出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・町の総合計画の勉強会</li> <li>・フィールドワークでコミュニティーマップの作成</li> <li>・課題ごとに地域の現状と取組みを出し合う(WS形式)</li> </ul>		住民に対して 2か月に1回 進捗状況を周知
課題分析	<p style="text-align: center;"><b>作業部会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課題の整理と分析(WS形式)</li> </ul>		
具体的施策・ 行動プログラム 作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施策の体系(資料1-3)に沿った行動領域や事業活動プログラムの作成(WS形式)(資料1-4)</li> </ul>	修正・承認	
定款作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運営組織のルール(案)作成</li> </ul>	協議・承認	
新名称募集	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新組織の名称を住民から公募</li> </ul>	募集 応募	公民館報で募集

工程	計画策定委員会事務局	計画策定委員会 全体会	住民
各理事会承認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種団体理事会において、機構改革(案)(図表1-8)と地域づくり計画(案)(資料1-5)の合意形成</li> <li>・集落に対しては、集落の総会時に自治会長から説明と承認</li> </ul>		
最終決定 (臨時総会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・振興会の決定と、機構改革(案)と地域づくり計画(案)を最終決定</li> <li>・翌年の設立総会で承認を得て事業開始</li> </ul>		

#### 4-4 地区計画の組み立て方

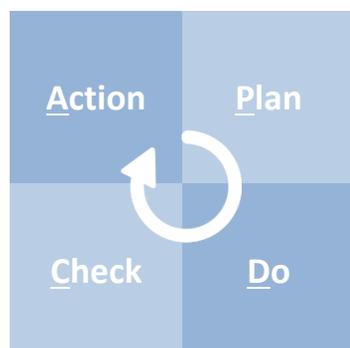
地区計画を組み立てる際、きりりでは**QCサークル活動**(同じ職場内で品質管理活動を自主的に行なう小グループのこと)をカスタマイズして活用しました。地域運営に民間企業の経営手法を取り入れることで、策定委員の能力向上や自己実現、明るく活力に満ちた生きがいのある地域づくり、住民満足の高い地域社会を目指します。

##### 計画策定の問題解決の7ステップ(問題解決型QCストーリー)

1. テーマ選定 ……目的の明確化
2. 現状把握 ……現状を知る
3. スケジュール ……進捗確認ができるよう作業計画をつくる
4. 要因解析 ……課題とその要因の因果関係を解析する
5. 改善案の検討 ……課題の対策案や事業を検討し、実施する
6. 効果の確認 ……事業の進捗や結果を診断する
7. 標準化と管理 ……継続できるようにマネジメントする

この**7ステップ**と**PDCAサイクル**を基にワークショップを運営します。**コーディネーター**できる人材が重要です。

図表1-14 PDCAサイクル



## 4-5 全住民に周知する

吉島地区の地域づくり再編を提案し、機構改革及び地区計画策定準備委員会を設置してから3年。「NPO法人きらりよしじまネットワーク」の地区計画策定には、多くの住民が関わりました。この計画策定自体が住民の**当事者意識(自らの地域づくりに貢献しようという気持ち)**の向上に寄与しています。

2005年から2007年まで**年4、5回の住民ワークショップ**を繰り返し、機構改革と地区計画が完成しました。特に2006年は地区計画に集中して取り組み、作業部会や全体会で計16回のワークショップ形式の会議を開きました。2年間の話し合いを踏まえた最終年度の策定プロセスは、**パンフレットを全戸配布**することで住民に公開しました。2006年の振興会の解散総会で機構改革案、地区計画案が承認され、2007年4月の設立総会において「NPO法人きらりよしじまネットワーク」は誕生しました。

図表1-15 配布したパンフレットの例



## 参考資料

### 資料1-1 地域づくり策定委員会設置要領案(当時の説明資料より)

#### 吉島地区地域づくり計画策定委員会設置要領（案）

##### 第1条 目的

急激な社会現象の変化や産業の衰退、少子高齢化の進行は近年更にスピードを増し、これらの要因は自治体の存続すらも危惧されるところである。

吉島地区では、川西町の第4次総合計画に基づき将来の吉島像を描き、安心安全な地域づくりと住民相互の助け合う心を養い、一人ひとりが地域づくりの参画意識をもった、自主自立の地域力・自治力の向上を目指すとともに地域づくりの計画を策定し、それらを具現的に展開、推進ものである。

##### 第2条 組織の名称

吉島地区地域づくり計画策定委員会と称する。

##### 第3条 計画策定の期限

平成18年6月16日～平成19年1月末までとする。

##### 第4条 計画策定委員の選任

吉島地区内の各種団体、個人より選出する。

##### 第5条 役員を選任

役員は会長1名・副会長2名とし委員会の互選による。

##### 第6条 地域づくり計画策定委員

委員は会長、副会長、委員若干名とし、専門部会の素案について協議検討する。

##### 第7条 専門部会

策定委員以外の委員をそれぞれ次の部会に配置するとともに、分野別素案を作成する。

専門部会に次の役員を置く。部会長1名 副部会長2名

##### 第8条 事務局

委員会より事務局を選任する。(若干名)

事務局は専門部会に各1名配置し部会の事務全般をおこなう。

##### 第9条 会議

会議は次の会議とし、それぞれの長が召集し議長となる。

吉島地区地域づくり計画策定委員会・専門部会・事務局会

##### 第9条 役員及び委員の任期

平成18年6月7日～平成19年3月31日

##### 第10条 組織の費用弁償

委員及び役員の費用弁償はださない。

##### 第11条 計画策定の手順

別紙工程表による。

##### 第12条 地域づくり計画の全戸周知

総会承認後、製本し全戸に配布する。

##### 第13条 吉島地区地域づくり計画策定の経費

川西町協働の地域づくり地域支援事業交付金を申請、運用する。

##### 第14条 意見徴収

地域づくり委員会ならびに専門部会において、必要な情報、意見を徴収する必要がある場合はそれぞれの長の判断によりこれを行う。

## 資料1-2 設立趣旨

### きらりよしまネットワーク 設立趣旨

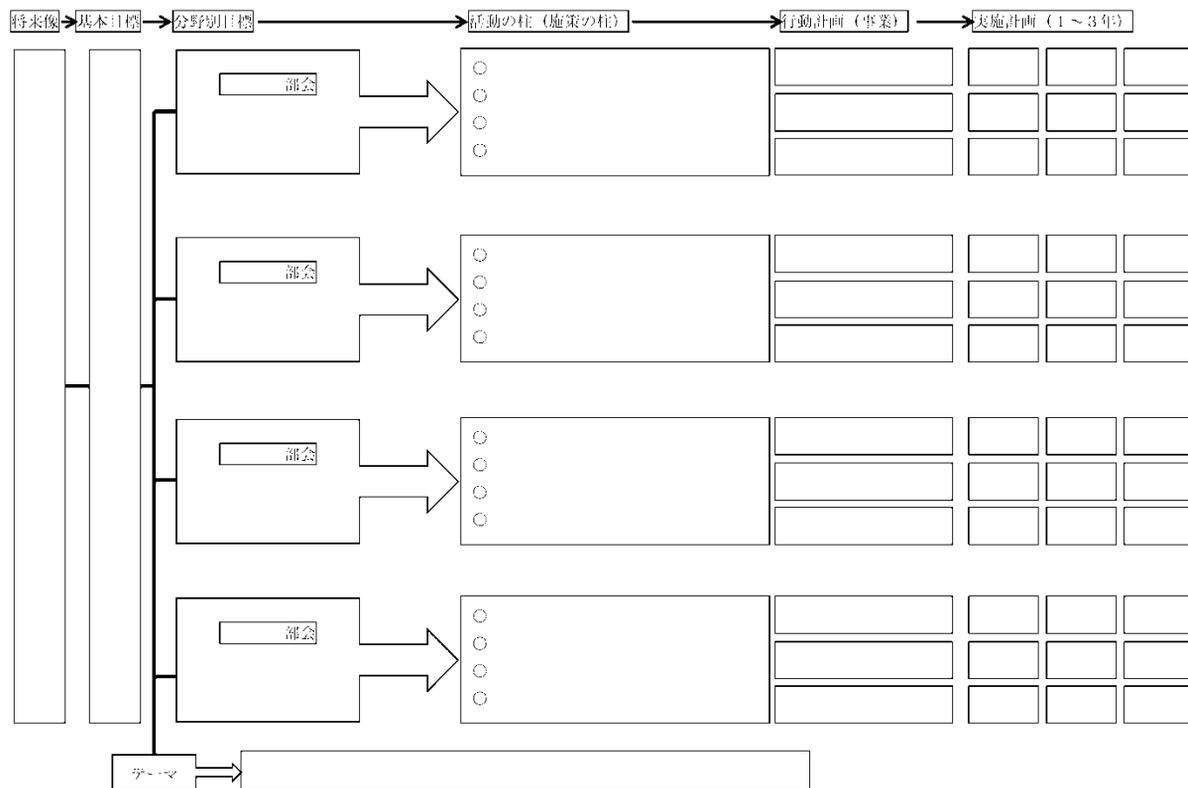
地域の中で働き、暮らしを立てていた時代、地域コミュニティの連帯意識や助け合いの心は強いものがありました。しかしながら、昨今の急速な少子高齢化や核家族の増加、産業形態の変化や、居住圏と経済圏の違い、価値観の多様化などにより地域コミュニティの連帯意識や活性意識は希薄化してきています。

吉島地区では、今まで吉島地区社会教育振興会を中心とした事業を通して、地域コミュニティの活性化を推進してきましたが、社会教育の枠の中では制限もあり、なかなか踏みこめない課題もあります。また、今後さらに求められる行政や企業等との「協働」のパートナーとしての、各種委託事業の受託や更なる自治能力の向上が求められるとき、地域住民の自発的なスキル向上の支援活動と、支えあいの共助サポーター活動を広域的に展開する推進母体として、法人格を取得し、広く波及し地域づくりを行うものであります。

この法人は、地域に根ざした団体として、地域住民があらゆる分野で、こころ豊かで一人ひとりが輝けるまちづくりをめざし、それぞれが持つネットワークを通じて社会参画の環境づくりとその拡充に貢献していくものであります。

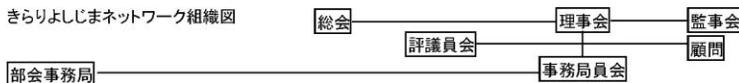
## 資料1-3 施策の体系

### 地区計画の施策の体系



資料1-4 行動領域と事業活動プログラム(当時の説明資料より)

きらりよしまネットワーク組織図



部会	分野別目標	施策の柱	行動領域	事業
自治部会	安全で安心な、一人ひとりの個性がかがやくよしまづくり	1. 地域活性とコミュニティづくり 2. 地域産業の振興 3. 住民参加の安全・安心な地域づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆地域基盤の整備と置賜の吉島グラウンドデザイン</li> <li>◆住民参画と人づくり</li> <li>◆個性が輝ける地域社会の実現</li> <li>◆社会施設の整備</li> <li>◆遊休施設、遊休地の有効活用</li> <li>◆農業振興の体系づくり</li> <li>◆既存工業の地域支援と相互理解</li> <li>◆商工会、商店街の活性化</li> <li>◆地域産業起業の推進</li> <li>◆住民雇用の拡大</li> <li>◆観光振興と吉島のイメージづくり</li> <li>◆エネルギー利用の研究</li> <li>◆自主防災組織の充実</li> <li>◆見守り隊の地域内連携と強化</li> <li>◆消防団支援と地域協力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県道、町道のマイロードサポート</li> <li>・よしま山整備</li> <li>・緑化推進</li> <li>・よしままつり</li> <li>・地域住民会議</li> <li>・eランニング活用</li> <li>・HPの充実</li> <li>・防災訓練</li> <li>・各種研修</li> <li>・協力企業との連携</li> <li>・各種事業検討委員会</li> <li>・見守り隊拡充</li> </ul>
環境衛生部会	暮らしと環境の共生	1. もったいないエコ実践活動 2. ごみゼロよしま 3. うるおいの里よしま	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆生活排水対策</li> <li>◆地下水の保全</li> <li>◆省資源・省エネルギー対策</li> <li>◆新エネルギー活用</li> <li>◆環境保全活動の活性化</li> <li>◆ISO14001の取り組み</li> <li>◆野菜き対策</li> <li>◆ごみの減量化</li> <li>◆リデュース(再使用の推進)</li> <li>◆リユース(再生利用)の推進</li> <li>◆リサイクル(再生利用)の推進</li> <li>◆ポイ捨て、不法投棄対策</li> <li>◆漏いの空間づくり</li> <li>◆農地の保全</li> <li>◆環境保全型農業の推進</li> <li>◆河川の保全</li> <li>◆動植物の保護</li> <li>◆環境意識の啓発</li> <li>◆環境教育の推進</li> <li>◆団体、人材の育成</li> <li>◆元気づくり活動の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・きれいな水づくり</li> <li>・エコ実践活動</li> <li>・新エネ環境循環型</li> <li>・ごみの減量化</li> <li>・リサイクル</li> <li>・トレー回収</li> <li>・古紙回収</li> <li>・廃油回収</li> <li>・各啓蒙運動</li> <li>・フラワーロード</li> <li>・地域資源発見</li> <li>・環境アドバイザー育成</li> <li>・環境学習ゾーン</li> <li>・元気づくり活動</li> <li>・健康まつり</li> </ul>
福祉部会	笑顔いっぱい、支えあう元気なよしま	1. 地域要援護者支援 2. 地域ぐるみの子育て支援 3. 自らが見出すいきがづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆健康、体力づくりの推進(寝たきりにならない体づくり)</li> <li>◆要援護者移動手段の拡充</li> <li>◆災害時用要援護者支援活動</li> <li>◆生活用要援護者支援活動</li> <li>◆防犯・防災・交通安全支援活動</li> <li>◆介護家事支援活動</li> <li>◆安全・安心な遊び増づくり</li> <li>◆子育てサポート体制の充実</li> <li>◆共育環境づくりの推進</li> <li>◆登校、下校時の安全確保</li> <li>◆通学路環境の整備</li> <li>◆各種学習支援活動</li> <li>◆高齢者の社会参加の推進</li> <li>◆女性層の社会参加の推進</li> <li>◆ボランティア育成活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・要援護者把握</li> <li>・災害サポーター</li> <li>・高齢世帯支援</li> <li>・子育てサロン</li> <li>・家庭教育</li> <li>・いきいきサロン</li> <li>・ボランティア育成</li> <li>・敬老会</li> </ul>
教育部会	一人ひとりが自信をもち、未来に誇れるよしまづくり	1. 地域リーダーの育成と住民資質の向上 2. 生きがいを見出す地域生涯学習 3. こころと体の元気づくり 4. みんなが関わる子育てプラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ファシリテーター育成事業</li> <li>◆交流事業</li> <li>◆青少年「健全育成事業</li> <li>◆学社連携の強化と推進</li> <li>◆自治子ども育成会との連携</li> <li>◆再チャレンジ支援</li> <li>◆情報発信と広報</li> <li>◆社会教育施設運営</li> <li>◆地区公民館、地区公民館の活性化</li> <li>◆自己啓発の推進</li> <li>◆地域講師育成の育成</li> <li>◆伝統文化の継承</li> <li>◆地域資源の有効活用</li> <li>◆スポーツ拠点の整備スポーツの普及</li> <li>◆各種交流事業の推進</li> <li>◆安全・安心な居場所づくり</li> <li>◆親子共育社会の確立</li> <li>◆地域子育てネットワークの構築</li> <li>◆子育て広報活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・青少年育成フォーラム</li> <li>・地域リーダー研修会</li> <li>・再チャレンジ</li> <li>・情報収集と発信</li> <li>・趣味の講座</li> <li>・放課後子どもプラン</li> <li>・総合型スポーツクラブ</li> <li>・自治公民館活性化プラン</li> <li>・運動会</li> <li>・わんぱくキッズ</li> <li>・各種スポーツ大会</li> <li>・シルバースクール</li> </ul>

資料1-5 地域づくり計画(案)(当時の資料より一部抜粋)

行動計画(教育部会)

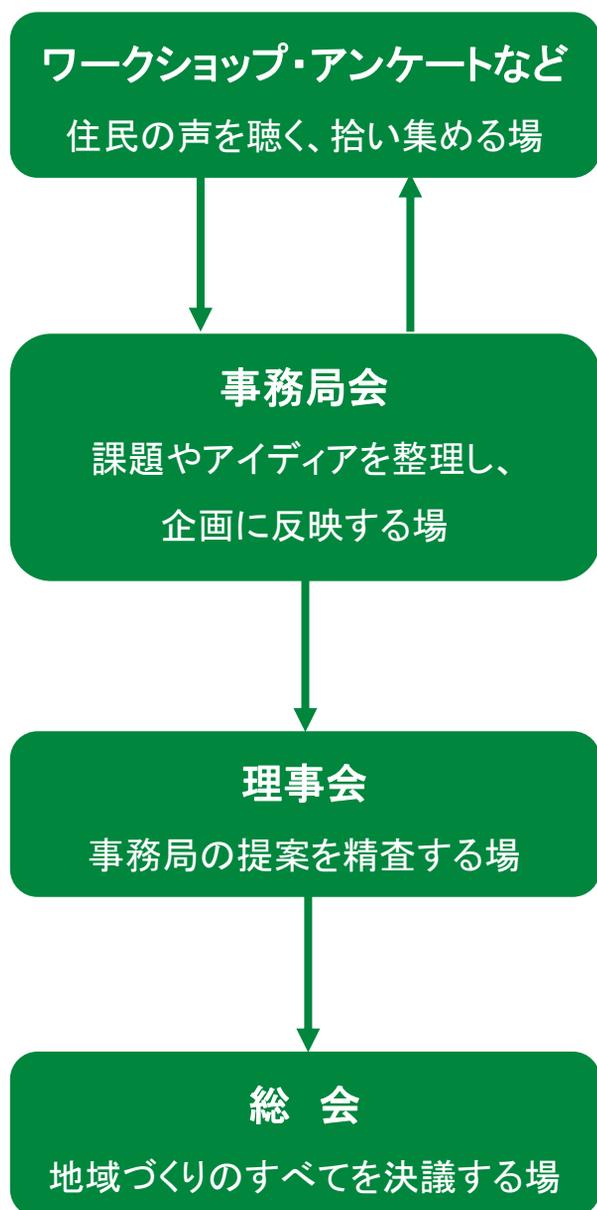
分野別目標：一人ひとりが自信をもち未来に誇れるよしまづくり

1 地域リーダーの育成と住民資質の向上		H20	H21	H22	H23
<b>◎ 青少年健全育成事業の拡充とネットワークの拡大</b>					
具体的な取り組み	平成19年度事業				
青少年の育成フォーラムの開催					
現行の学校で開催されている懇談会を、さらに拡大した地区単位のものとし、青少年の育成を考えるフォーラムを開催します。	幼少中連絡会議において、開催内容の検討	◎	未実施		→
地域リーダー研修会の開催					
次代を担う地域のリーダーの育成のため各種研修会を開催するとともに、青少年を各種事業の企画員として公募し、企画立案から参画できるシステムを構築します。	地域リーダー研修会の実施 学校などの協力を仰ぎ、各種イベントでは、青少年が企画立案し、運営できるような企画を作ります。			スキルアップ研修会 ファシリテーション研修会	→
食育といのちの学習					
現行のわんぱくキッズスクールの活動に「いのち」についてのプログラムを起し、食、住、人の観点から、おとな子ども共に学習できる環境をつくります。	わんぱくのプログラム化(「いのち」の学習) 仲間、友達、家族の学習 19年度活動プログラムに設定します。		実施中		→
<b>◎ 各自治会育成会事業促進と支援体制の検討</b>					
具体的な取り組み	平成19年度事業	H20	H21	H22	H23
各地区子ども育成会事業の支援、協力体制を地域ぐるみで進めていきます。	子ども交流事業の開催 育成会連合会助成金の交付				育成会解散につき未実施 →
<b>◎ ボランティアの募集・斡旋</b>					
具体的な取り組み	平成19年度事業	H20	H21	H22	H23
地域事業に対して広くボランティアを募集し活動の内容の拡充を目指すと共に、ボランティアを通して、地域に奉仕のこころを浸透させていきます。また、ボランティア団体の新規設立支援も取り組んでいきます。	青少年事業サポートボランティアの募集と高齢者向け事業の運営 ボランティアの募集をしていきます。ボランティア間の交流会を開催します。				ボランティアサークルQoo 吉島ボランティア会 →
<b>◎ 再チャレンジの学習・情報収集事業の検討</b>					
具体的な取り組み	平成19年度事業	H20	H21	H22	H23
地区内外において、生涯学習、情報技術、その他の自発的学習を促進するため、HPや教室、講座等を開催し、資格取得や自立支援を多角的に展開していきます。	HPを活用したeラーニングシステムの活用推進とシステムに関する広報活動				e-ラーニングとPC教室 →
2 生きがいを見出す地域生涯学習					
<b>◎ 社会教育活動拠点の運営</b>					
具体的な取り組み	平成19年度事業	H20	H21	H22	H23
指定管理・委託業務等による施設の管理と運営					交流センター指定管理 県・町の委託事業 →
社会教育活動の拠点である吉島地区公民館の施設及び業務の充実を図ります。また、将来の地域コミュニティセンター化に向けた活動内容を検討します。	吉島地区公民館の指定管理者制度の受託継続 行政と協働でコミュニティセンターの機能充実について連絡調整会議を開催				交流センター指定管理 →
地域事業への参画と参加の呼びかけ					
自治公民館や学校などの関係団体と連携を図るとともに、町報、館報、ホームページなどにより事業参加を拡充していきます。	館報や町報等の広報誌とホームページの活用				22年10月ページ更新予定 →
<b>◎ 自治公民館活性プランづくり</b>					
具体的な取り組み	平成19年度事業	H20	H21	H22	H23
地域住民が歩いていける活動拠点の拡充のため、現行の自治公民館活動の支援体制を検討し、広域的に展開していきます。また、自治公民間の交流事業等の支援体制も整えていきます。	自治公民館長会の設立				自治公民館長会設立 →
<b>◎ 高齢者学習システムの内容検討と実施</b>					
具体的な取り組み	平成19年度事業	H20	H21	H22	H23
固定化された高齢者大学(年4回)の内容等を検討し、広く長く活動できるようにスクール化(仮称 シルバースクール)を開校し、高齢者向け学習環境の整備を進めていきます	学校の余裕教室、地区公民館を会場に試行して行きます運営委員会の設置 他地区との合同による学習プログラムの検討 企業、学校との合同による学習プログラムの検討				◎ よしま燦爛塾 →
<b>◎ 趣味の講座の開講と参加の斡旋・登用</b>					
具体的な取り組み	平成19年度事業	H20	H21	H22	H23
主体的な文化活動グループを育成することを目的に、館報やホームページの活用により、受講生を募集するとともに、運営委員会を設置し、講座をメニュー化します。	運営委員会を設置し、内容(メニュー化)を検討 館報や町報等の広報誌とホームページにより、広い公募を行う				21年度休止・22年度より再開 →

第2部  
地域を運営するために  
必要な4つの柱

地域づくりの計画や事業がどのようにしてつくられるのか。住民の声はどのように集められ、企画化・事業化されていくのか。こういったプロセスを、役員や特定の人だけでなく、住民参加の場づくりから行うことで、民主的に地域づくりの合意形成が図られることが大切です。地域づくりに参加する過程でこそ当事者意識は醸成されます。

図表2-1 合意形成の流れ



### 住民の声(課題・悩み・アイデア)を集める

地域づくりのビジョンを決める際の基準になる住民参加の重要な場です。一堂に会し意見を出し合うワークショップや、アンケート、各小委員会など方法はさまざまですが、地域の課題や魅力を見つけ、地域の現状を知り、今後の地域の在り方について考える「住民ワークショップ」が有効な手段とされています。

### 事務局会

住民を集めて意見を出し合うだけで終わっては意味がありません。ワークショップやアンケートなどで出された意見をまとめ、課題やアイデア等に分類・解析し、企画として整理する事務局機能が必要です。

### 理事会

理事会は、地域づくりの執行機関です。地域を運営する取締役の機能をもちます。事務局から上げられた提案を精査、検討します。事業プロジェクトが地域づくりの計画や市町村の総合計画と整合性はあるか、独自性や持続性、実現性はどうかなど協議します。

### 総会

総会は地域づくりの最高決議機関です。住民の声を聴き、事務局会や理事会を経て、議論し決定した地区計画や事業計画等を地域の方に報告し、承認をもらいます。ここから1年間の地域づくりがスタートします。

「ワークショップ」とは、仕事場や作業場という意味ですが、地域づくりにおいては、地域で暮らす人々が主体となって地域の課題や魅力を見つけ、今後の地域のあり方について学び、考える場として有効な手法です。また、住民同士の出会いの場として、住民同士がつながる機会にもなります。

きらりではこれを「**決めない会議**」として、住民の幅広い声を拾う場として活用しています。住民同士の話し合いのファシリテーター※を地域の若者(非常勤事務局)が行います。彼らは、きらりの人材育成OJTの中でそのノウハウを習熟させていきます。

図表2-2 きらりのワークショップの様子



※ファシリテーター

グループによる活動が円滑に行われるように支援する人のこと。ここでは、話し合いを円滑に進める役割を指す。

## 住民ワークショップをする前に

### ワークショップは場の雰囲気づくりが大事

参加する人が楽しく、興味をもって参加し、誰でも平等に自由に発言できる、そんな雰囲気づくりが最も大切です。みんなでワイワイガヤガヤ、楽しい雰囲気の中で話し合うために、お茶や音楽を用意するなど、雰囲気づくりの工夫をしましょう。

### ワークショップは住民同士の出会いの場

地域の中で顔は知っていてもどんな人なのか、何をしている人なのか、知らないこともあります。ワークショップは地域の住民の出会いの場でもあります。地縁(昔ながらの住む土地による人のつながり)と志縁(目的ややりたいことでのつながり)が地域づくりについて知恵を出し合う、「知縁」の場ともいえます。

### ワークショップ運営のコツ

最初のワークショップでは、住民のみなさんにわかりやすいテーマで話し合いをしてもらいましょう。最初から難しい、または重いテーマでは、それ以降の参加意欲がなくなってしまいます。初めの目的は「**同じ想いの人を何人つなげられるか**」にあります。

ワークショップに多くの住民に参加してもらうためには、参加してもらったことに対する**感謝の気持ちを伝える**ことが大事です。

## Point

来ただけで喜んでもらえる、想いを話ただけで喜んでもらえる、ということを表現することも、「また参加したい」と感じてもらえる雰囲気づくりの一つです。

## 地域を診断する(知る)フィールドワーク

ワークショップの手法の一つに、「フィールドワーク」があります。実際に地域を歩き回ること、自分の住んでいる地域がどんなところかを改めて知ることができます。

### 1. 探検隊をつくる

地域をどれだけ詳しく知っていますか？ 普段と違った視点で見ながら、実際に地域を歩きます。探索するときのポイントとして、次のような項目を予め用意します。

- 自然に関すること（水、生き物、草木など）
- 生活に関すること（道路、水路など）
- 歴史・文化に関すること  
（神社、寺、文化財など）
- 景観に関すること（緑、家並み、電柱など）
- 生産に関すること（農地、工場、商店など）
- その他の事項  
（公共施設、公園、その他気づいたこと）

### 2. コミュニティマップをつくる

地域を探索して気づいたことや写真などをマップに書き出します。場所や施設の名前だけでなく特徴を書き出すことで、地域の価値を再認識します。

### 3. 提案シートをつくる

地域を探索して気づいたことを書き出し、それが「どうなったらよくなるか」を提案します。「こうしてもらいたい」という他者への願望ではなく、理想の状態を書くよう意識してもらいます。参加者から提案シートをまとめ、前述したような項目ごとに分類します。

## 地域を読み解くコミュニティカルテ

地域を自治会などのより小さな単位に分け、それぞれの実態を調査し「コミュニティカルテ」を作成します。

調査項目は例えば、男女別人口／世帯数／隣組数／集落行事／中心産業／公民館活動／伝承文化／施設 など。（図表2-4）使用するワークシートの種類もさまざまです。

きりりでは、5年に一度このカルテを更新することで、地域の現状（元気度）を確認しています。

図表2-3 フィールドワークの様子(上)と作成したコミュニティマップ(下)



## Point

ワークショップの結果が**地域づくりにどう活用されるのか**を明確にし、参加者にはっきりと示すことが重要です。きりりでは、地区計画と年間の事業計画に反映することを約束しています。こうした想いを地域住民と共有することで、自分の住む地域への理解を深め、地域の一員(当事者)であることを強く意識してもらうきっかけになります。



住民ワークショップや各部会の小委員会で出てきた意見やアイデアをまとめたり、課題解決の分野に分けて、事業化できるかを協議するのが事務局会です。ここでは、住民の声を事業に反映するために、課題の本質を探り、なるべくコストをかけないで事業化することができないか、活動に活かすことができないかを議論し、企画としてまとめます。理事を交えて議論することもあります。

理事会は、事業の進捗を定例会で確認したり、事務局からの案件を精査する場として機能しています。

図表2-5 きらりの事務局会と理事会の様子



### 課題の本質を見極める

なぜこのような課題が出てきたのか、過去に同じような課題はなかったかなど、一つの課題に対して様々な角度から改善策を検討します。

各部会の事業についても同様に議論し解決の方向性を探りますが、必要に応じて専門家や識見者に意見を聞く場合もあります。

解決策を講じると同時に、スケジュールを組みます。課題の重要度や緊急性を考慮して「選択と集中」を行います。

### 会議のルール

ワークショップだけでなく事務局内でも活発に意見が出るように、次のような事をルール化しています。

1. 人の意見やアイデアを否定せず受け入れること
2. 意見がなければ人の意見に便乗して膨らませること
3. 単純な発想で考え、課題を重く受け止めない
4. やれる、やれないは別。まずYES
5. 仕事優先、来れないときは無理をしない

### 精査・検討する理事会の役割

事務局の企画案に対して、理事会がきちんと精査することが重要です。事業案や活動案がきらりの方針から逸脱していないか、目的とターゲットの整合性はあるか、スケジュールに無理や無駄がないか、目的達成にどのようなツールやイベントを用いるのか。隔月に一回理事会を開催し、協議しています。事務局と一緒にワークショップ形式で議論する場合があります。

総会は、きらりの地区計画をはじめ年次計画、予算、決算等の地域づくりを決議する重要な場です。住民の声を事務局が見える化して、理事が精査したものを提示します。その間には各種団体との協議も重ね、事前に総会の協議事項を自治会に周知し、合意形成を丁寧に積み重ねて臨みます。

全世帯が対象ですが、自治会長の代議員制で行っています。自治会長は各自治会で総会を経て、自治会住民の委任状をもって出席します。また、町長はじめ地域内外の協力団体や企業のリーダーも来賓として参加します。

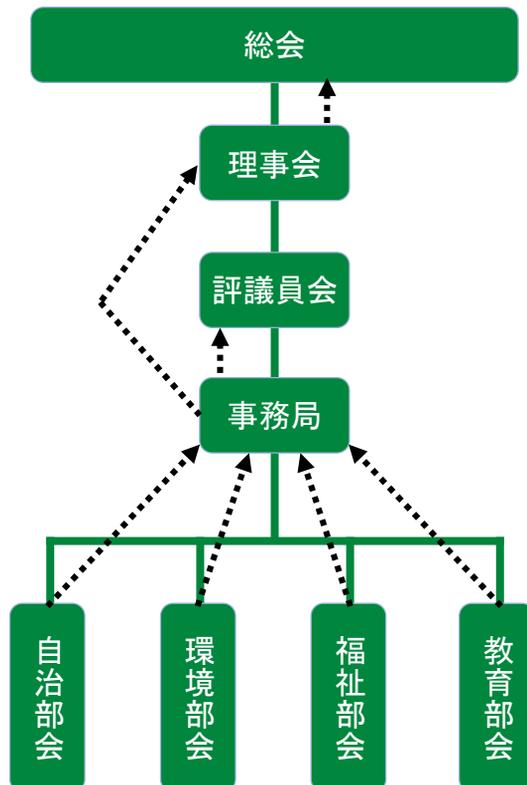
#### 総会での議決事項

1. 前年度の事業経過、収支決算、会計監査報告
2. 役員選出(案)
3. 当年度事業計画・収支予算計画
4. その他各自治会や団体等からの協議事項等

事務局が企画する様々なワークショップや小委員会に参加してもらい、住民が意見やアイデアを発する場をつくり、事務局や理事会を通し総会に諮ることで、民主的な合意形成を行っています。

このような仕組みをつくることで、参加、参画、行動、検証、改善の姿が自然に生まれていきます。さらに、この合意形成の形は、運営組織の定款や規約で明文化しています。

図表2-6 合意形成の流れ



図表2-7 総会の様子



地域づくりに取り組む組織には、どのような人材が求められるでしょうか。

きらりでは、地域づくりの事業や活動に広く住民を巻き込みコーディネートする「マネージャー」と、地域活動や事業に参加する「プレイヤー」に分類し、人材を確保・育成しています。

これまでは、マネジメントする人とプレイヤーとして活動する人が混在していて、運営疲れが生じることもありました。分担をしてそれぞれの役割に集中できるようにし、継続して活動できるよう調整することも、リーダーの仕事として必要です。

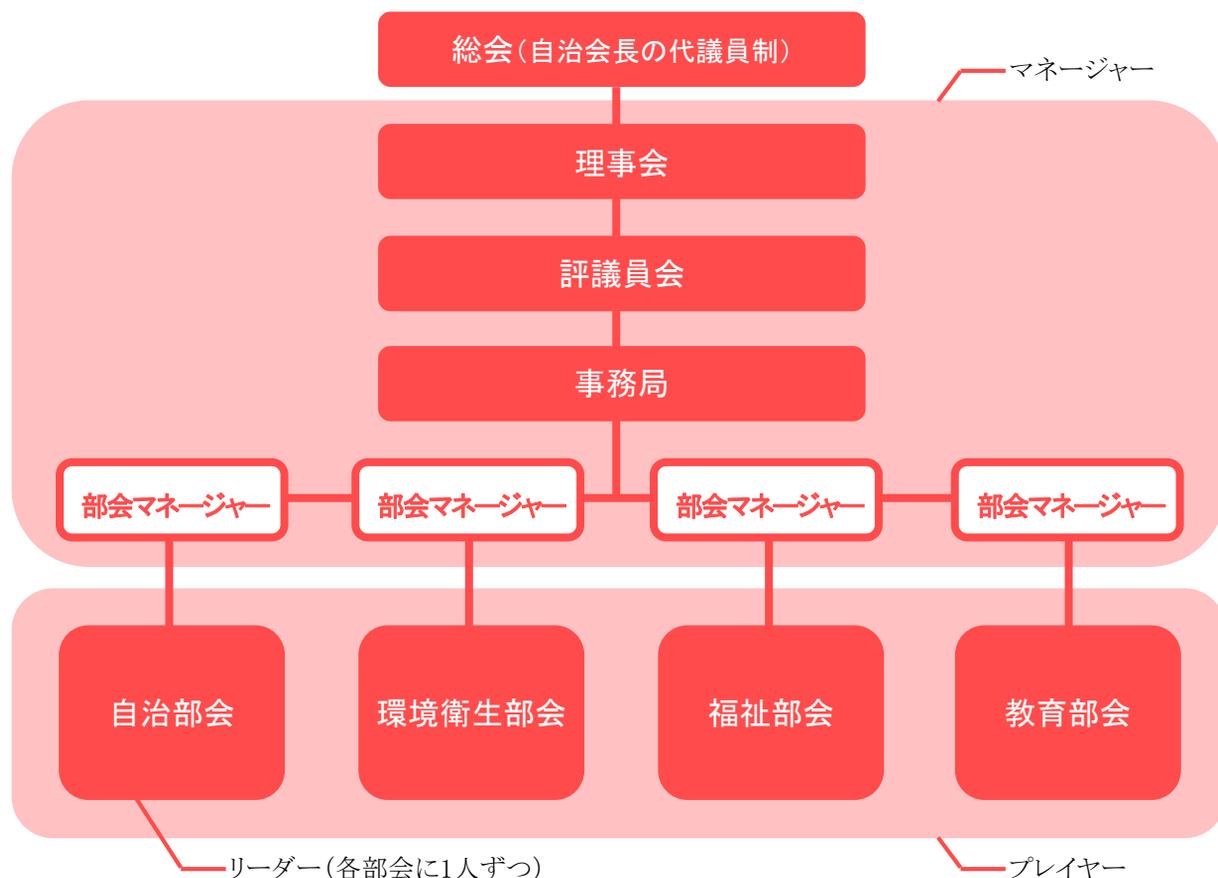
マネージャー …… 地域づくりの組織を円滑に**経営(コーディネート)**するための人材。

プレイヤー …… 組織が行う事業を円滑に**運営**するための人材。

住民が自由に参加でき、リーダーを創出する場でもある。

リーダー …… 事業に関わる住民をうまく取りまとめられる人材。

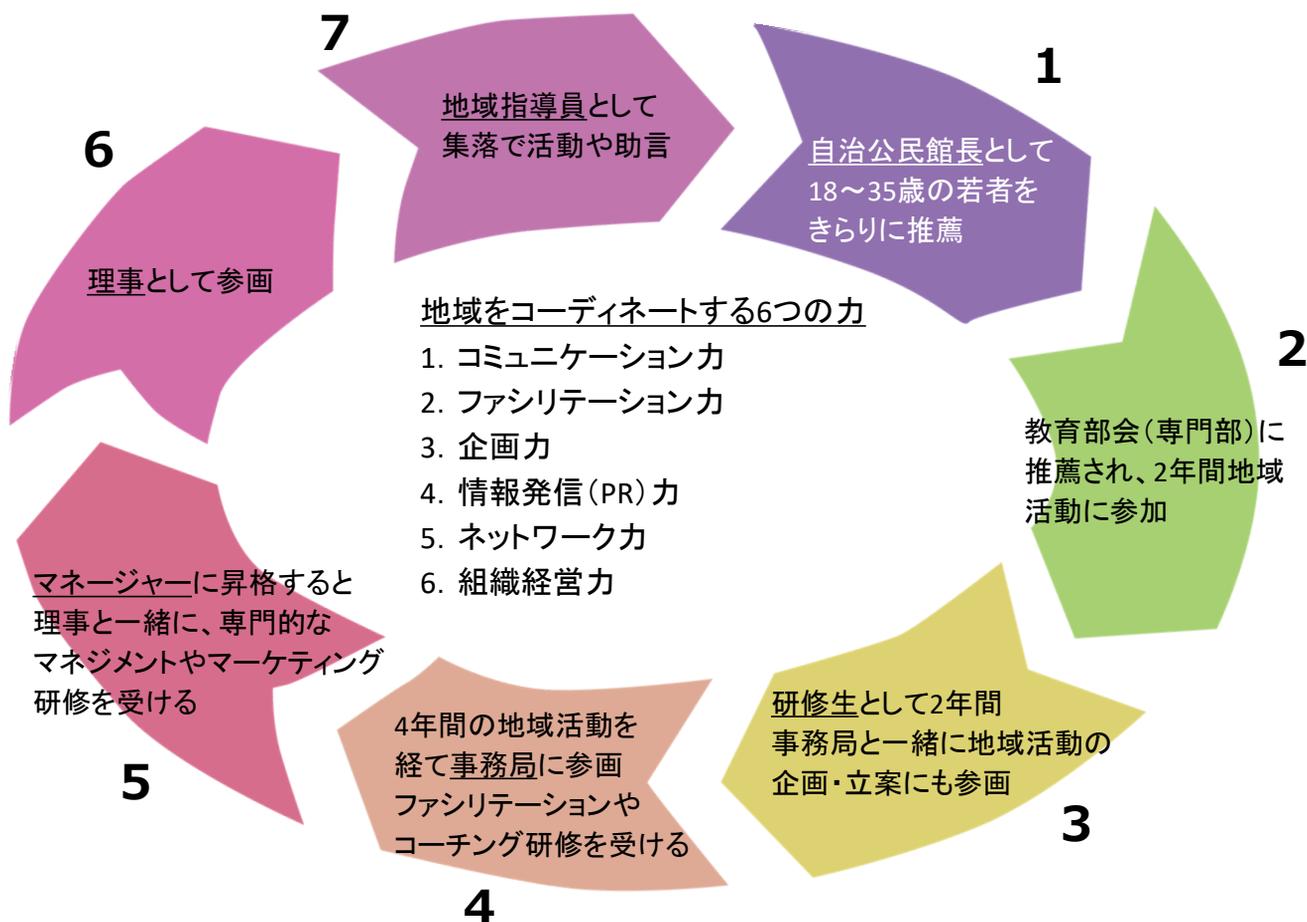
図表2-8 地域づくり人材の位置づけ



持続可能な地域づくりを行うには、世代交代をしなければなりません。そのためには、継続して地域づくりに関わる**人材の確保**と、**育成のための仕組み**が必要です。強いリーダーが一人いたとして、その人が地域づくりの中心から離れても地域の運営が継続的に行えるような体制をつくる必要があります。きりりでは、自治会長を巻き込んだ住民ワークショップで地域づくり人材を発掘し、育成しています。

自治公民館長からの推薦制度を通じて、地域の若い力を組織に体系化しています(図表2-9)。これまで地域を眺めているだけだった「観客側」から、地域運営組織の一員として活動に参加し、プレイヤーとなり、それぞれの段階ごとに研修を受け、人によってはマネージャーへと養成されていきます。この時、人材育成を一つのつながりをもったストーリーとして捉えることが重要です。そうすることで、人材が生まれ、育てられ、上手に世代交代する仕組みとして定着していきます。

図表2-9 人材確保から育成までのステップ



## 必要な人材をカテゴリごとに考える

地域づくりの課題解決を具現化するためには、それを事業化する必要があります。また、事業プランができて、円滑に運営する人材確保ができなければ事業は成り立ちません。しかしここで、「うちの地域には人材がない」と端から諦めてはいないでしょうか。何ができる人が必要なのか、どういった形で協力してほしいのか、組織内で確認しているでしょうか。きりりでは、地域のために動いてくれるプレイヤーを次のカテゴリーで探しています。

### 若者

地域活動に積極的に協力・参加してくれる人材です。地域活動の実働部隊ですから年齢や男女は関係ありません。

### よそ者

第三者の視点をもつ「整理屋さん」を指します。文字通り他の地域から来た方はもちろん、ずっと地域で暮らしていても、地域を客観的に見ている方もいらっしゃるはずです。

### ばか者

ここでの「ばか者」はポジティブな意味でとらえてください。「ばか者」は人とは違う考えをもった「アイディアマン」のことです。一見突拍子のない意見を言う方でもよくよく話を聞いてみると、かなり先読みしていたり、奇抜なアイデアを持っていたりします。

### 女性

これまでの地域づくりは、どちらかというと男社会で行ってきたため、生活の中で弱い人への配慮が十分ではありませんでした。性差というよりは、気配り・心配りの視点を持ち、人に寄り添った考え方ができる方を指します。

## Point

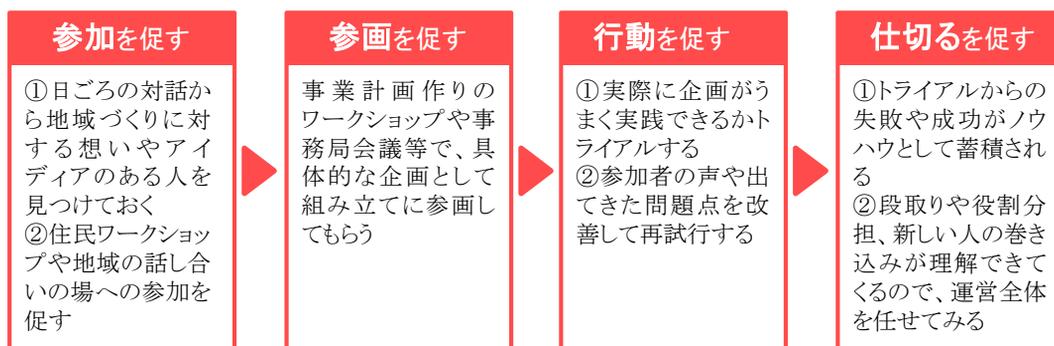
地域づくりにどのような人材が必要なのか、経営側(マネージャー・コーディネーター)で情報を共有しましょう。共有した視点に当てはまる人を見つけたら、地域活動やワークショップへ参加を促すよう声をかけます。この時、**全員体制で、それぞれが人の掘り起こしに関わるという共通認識**をもっておくことが大切です。

## 実働するチームづくり

事業を実践する上で大切なことは、**特定の人に過度の依存をしない**ということです。地域でこんなことをやってみたいという、人と人のつながりをつくり、お互いに支えあいながら、チームで事業を行うことが継続のコツと言えます。また、複数人で取り組むことで、価値観の合わない外部からの誹謗や中傷に立ち向かうチームワークが構築されていきます。きりりでは、複数人のチームを組んで事業や活動に携わるよう、事務局がコーディネートします。(図表2-10)

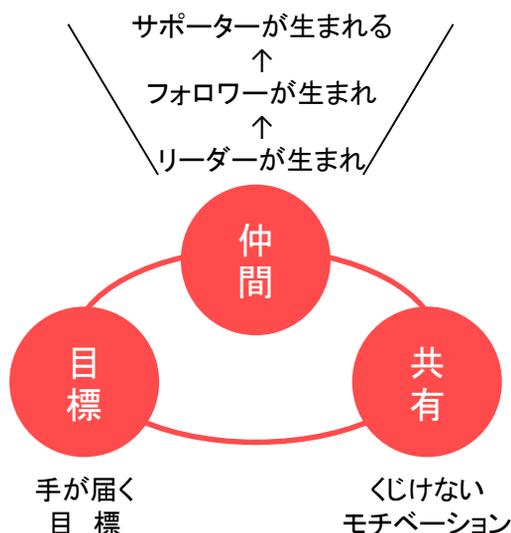
チームができると、それをけん引するリーダーが生まれ、リーダーと同じ気持ちで支えようとするフォロワーが生まれます。活動がつながることで、外から応援してくれるサポーターが生まれることもあります。ちょっと頑張れば手が届く目標を設定し、お互いにやりとげようとする気持ちをチームで共有することで、くじけないモチベーションを保ちましょう。(図表2-11)

図表2-10 コーディネーターの役割



チームビルディングとは、「仲間が思いを一つにして、一つのゴールに向かって進んでゆける組織づくり」のことで、リーダーを中心に、リーダーと同じ気持ちの仲間同士(フォロワー)でそれぞれの力(多様性)を発揮しつつ、相互に関わりながら一丸となって共通のゴールを達成しようとチャレンジします。そうした組織をつくるための取り組みです。実現可能な目標を達成するために、「やり遂げる」気持ちを共有し、お互いが応援しあい、励ましあってゴールを目指しましょう。

図表2-11 チームビルディングのコーディネート



## 住民の自己実現のための学びをつくる

地域住民が主体的に事業に関わるよう導くために、住民が学びたいことを学べる環境をつくりましょう。

地域運営をする上で人材育成の課題が出てくると思います。小委員会やワークショップの場を利用して、地域づくりのプレイヤーや一般の住民がどのようなことを学びたいか、どこに学びに行きたいかなどリサーチをする機会をつくりましょう。普段なかなか学べないようなプログラムを用意することで、住民参加の場は広がります。

住民は学びの中で、地域づくりの目を鍛えることができます。

図表2-12 事務局が企画・運営する研修会の様子



- ・現実を直視する目
- ・過去を振り返る目
- ・未来を見通す目
- ・課題解決の手順
- ・成果の見せ方
- ・継続性

etc

学びからのヒントの得方は人によって様々です。学びの後には、必ず参加者同士でフィードバックする場や、住民の前で研修成果を発表する場をつくりましょう。その中で、自分の住む地域の活動や事業等の現状と比べてみましょう。

きりりでは、研修の成果や研修先と自分の地域を比較した場合の課題について住民に報告する「新春放談会」を、年に一度実施しています。発表することによって、学んだことを“伝える力”をつけます。

## Point

多様化、高度化する地域づくりの課題解決には、専門性が求められ分野も増えています。人材育成の一環として、プロから学ぶ環境をつくることも必要です。例えばコンサルタントを招いての研修や、研究者から指導を受ける環境をつくります。

## 参考資料

# リーダーのもつべきスキル

地域を運営する上で求められる能力をわかりやすく設定し、メンバーの能力を診断してみましよう。(資料2-1) きらりでは、一般職であるプレイヤー(P)、管理職であるマネージャー(M)、監督職であるリーダー(L)といった職位別に診断し、次ページのリーダーチャートにまとめていきます。(資料2-2) 最初から高いハードルを課す必要はありませんが、今後どんな力を身につければよいかの指標になります。

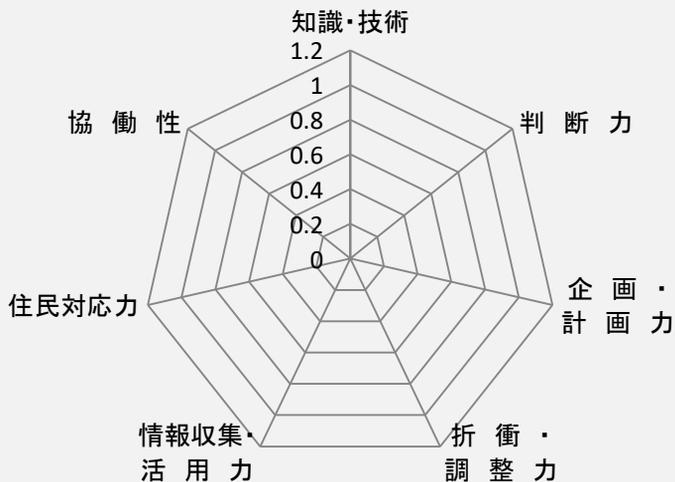
また、リーダーにとっては各メンバーの能力を把握し、適材適所の人員配置をするための参考にもなります。

資料2-1 自己診断票

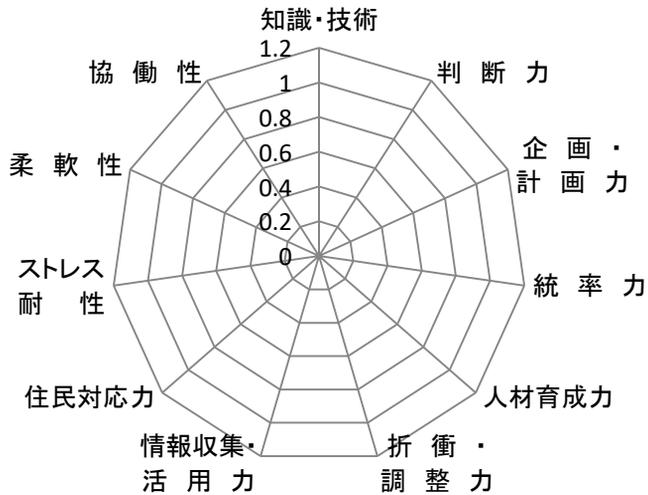
能力区分	評価項目	定義	区分		
			P	M	L
知識・技術		職務に必要な知識、技術やIT関係及びその活用に係る能力			
思考力	判断力	状況を把握し、適切に対応する能力			
	企画・計画力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力			
対人能力	リーダーシップ	統率力	所属の総合力を高め、目的達成に向けてまとめていく能力		
		人材育成力	部下の個性に合わせて方法を工夫し、その資質を向上させる能力		
	対人関係力	折衝・調整力	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力		
		情報収集・活用能力	職務に必要な情報を収集、分析、活用する能力		
		住民対応力	住民に対して誠実に対応する能力		
意欲・態度	意欲	ストレス耐性	困難な状況でも自己を見失わずに冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行していこうとする能力		
		柔軟性	時代や状況の変化に適切に対応していこうとする能力		
		協働性	住民とともに目標の実現に取り組んでいこうとする能力		
評価点数					
5. できている 4. まあまあできている 3. 普通 2. あまりできていない 1. できていない					

資料2-2 自己診断チャート

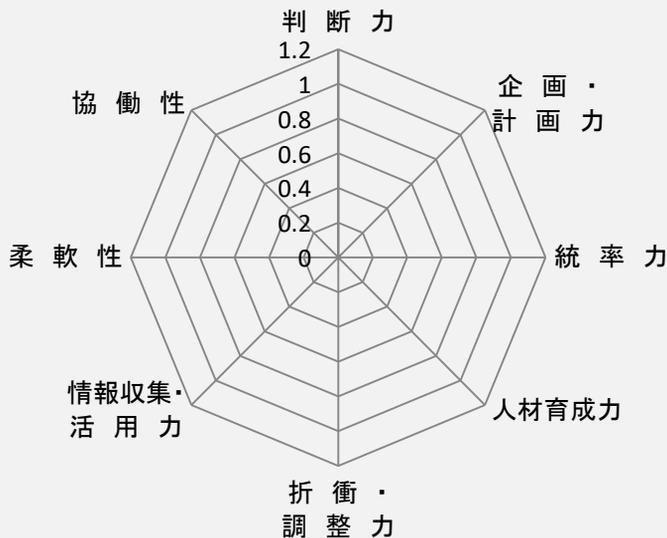
P:プレイヤー



M:マネージャー



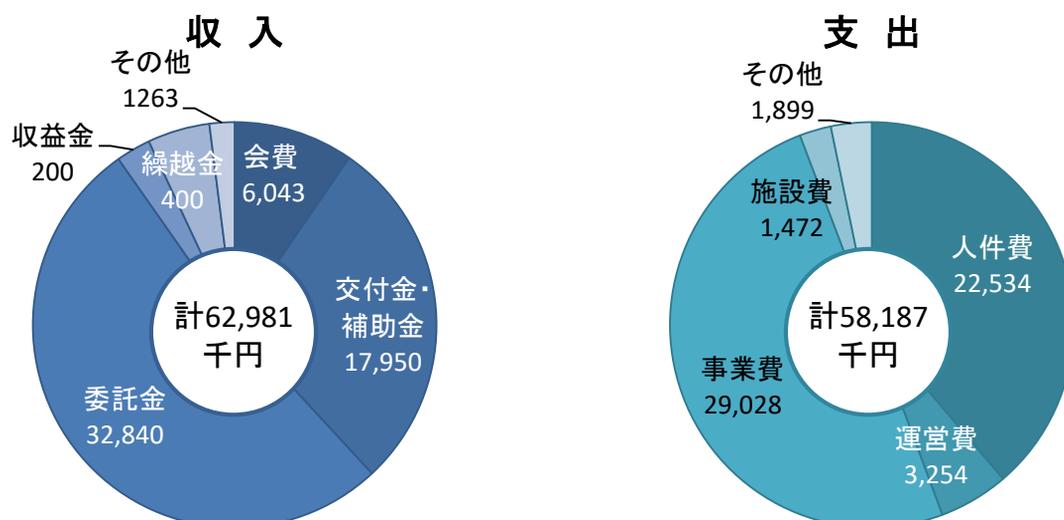
L:リーダー



近年のきらりの事業規模は約5,000万円～6,000万円で、国や県、町からの委託金のほか住民からの会費や寄付をもとに運営しています。資金獲得のために国や県に積極的に働きかけており、委託金(補助金等含む)が収入の約8割を占めます。

法人の年会費の他に、事業や住民サービスを受けるための事業会費があります。これは住民が事業や活動、サービスを維持していくために自らもお金を出して参加するという「受益者負担」の考え方です。また、寄付は、NPOの財源とは分けて「吉島地区地域づくり基金」として、基金運営委員会(各種団体のリーダー等)を組織し管理しています。

図表2-13 きらりの収支と財源(平成28年度 単位:千円)



### 収入内訳

- ・会費……会員会費、賛助会員会費、事業会費
- ・交付金・補助金……町の一括交付金、国・県からの補助金、宝くじ助成金
- ・委託金……地域内団体からの事業委託、町の指定管理料、県の事業委託
- ・収益金……産直活動の運営手数料、視察研修資料代、研修受入料
- ・その他……雑収入

※このうち、**会費**、**収益金**、**繰越金**が**自主財源**

### 支出内訳

- ・人件費……職員人件費
- ・運営費……旅費、会議費、事務費、広報、租税公課、負担金
- ・事業費……部会別事業(全54事業)の経費
- ・施設費……拠点の光熱水費、修繕費
- ・その他……予備費、雑支出

地域の自主財源だけでは、多様化する地域課題の解決に対応しきれません。限られた財源で事業を組み立て維持するためには、**外の資金を得る力**をつける必要があります。つまり、地域も営業力を養わなければならないということです。

まずは、補助金獲得のための申請書の書き方を学びましょう。行政等に気軽に相談して、指導を仰ぐことも大事なことです。

### 活動・事業資金の種類

1. 自己資金……………事業主体が持ち寄る財源
  2. 収益金……………事業から生まれる財源
- 
3. 補助金・助成金………事業を補助、助成する財源
  4. 交付金……………計画に位置付けられた事業に対しての補助
  5. 委託金……………事業主体は自治体であり、実績や信用が問われる
  6. 寄附……………金銭、物品など経済的利益の贈与または無償の供与
  7. 借入金……………返済義務が発生する資金の調達

自主財源



外の資金

### 補助金・助成金で行う事業例

- ・宝くじ一般コミュニティー助成（250万円）  
「農都交流事業」（研修機材、販促用屋台、テント等の準備）
- ・過疎地域等集落ネットワーク圏形成支援事業（総務省～川西町 1,200万円）  
「高齢社会で生きる住民所得の向上事業」  
「高齢者生活支援、要支援者の担い手育成事業」  
「外との交流から生まれる、ビジネスによる交流人口の拡充事業」

### 委託金で行う事業例

- ・「生活困窮者就労準備支援事業」（山形県 490万円）
- ・吉島地区交流センター指定管理（川西町 1,193万円）

## Point

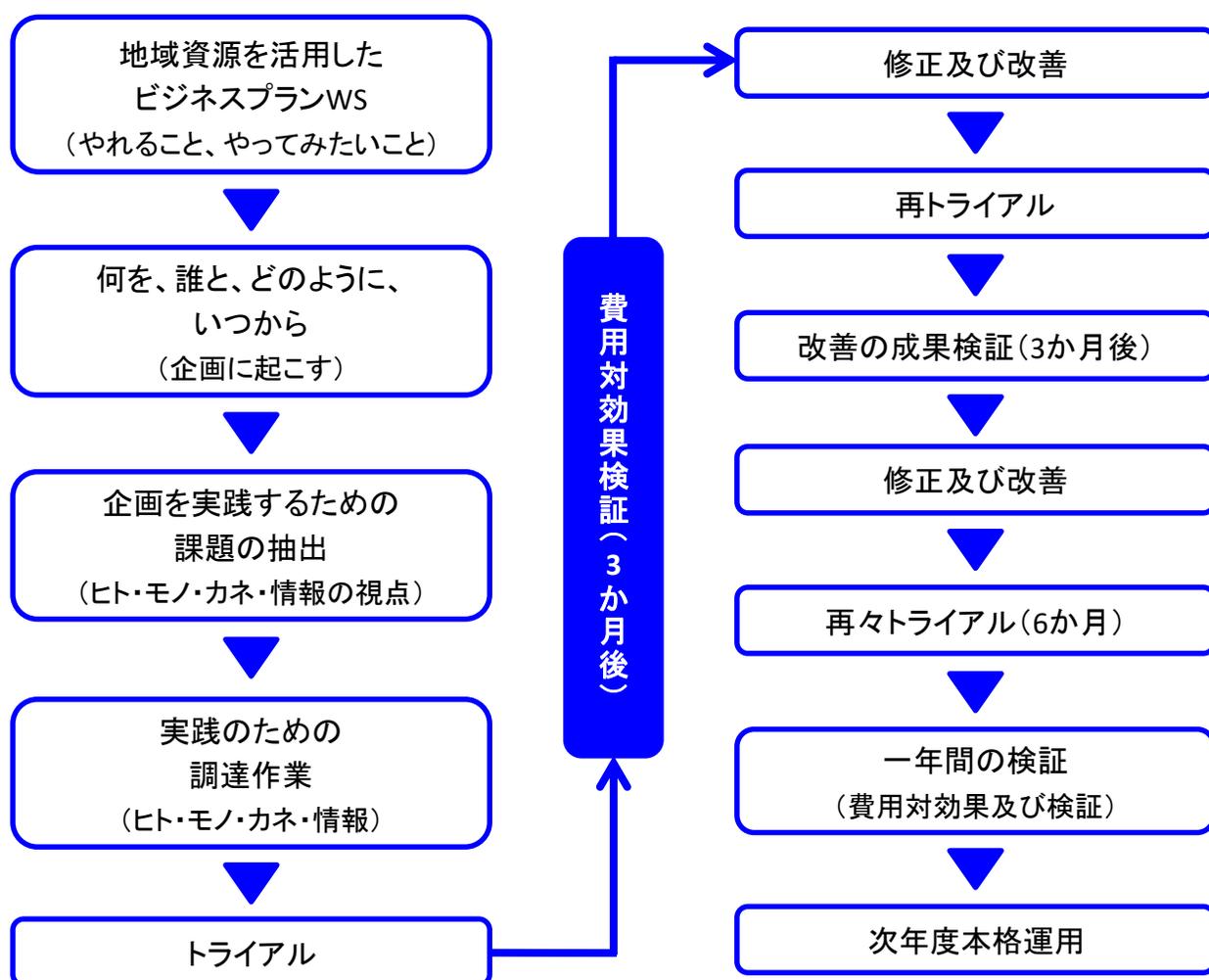
「営業力＝提案力＋実践力」です。社会に一石を投じるような提案と、地域全体を巻き込んで課題解決にあたる実践力が求められます。

また、補助金や助成金はあくまでも今後の事業発展のための起爆剤として活用します。一過性の事業ではなく、補助金が無くなった後でも継続できるよう、準備資金のイメージで取り組みます。

コミュニティビジネスとは、地域のもつ資源をビジネス化することです。ワークショップやフィールドワークで地域の資源や課題を洗い出したら、それをビジネスに転化できないかどうか考えてみましょう。

例えば農業が盛んな地域なら産直経営、地域に施設があれば学童保育をしたり、きらりの場合は先進的な組織運営システムが資源の一つでもあるため、研修の受入れもビジネスにつながります。

図表2-14 コミュニティビジネスの進め方



住民の地域づくりにおける「利」には2通りあると考えます。

一つは、住民が地域活動に関わって得る「生きがいがあった」「楽しさが増えた」「仲間ができた」といった、**心の利益**があります。

もう一つは、住民が地域活動の中で「儲けることができた」「起業することができた」などの**物理的な利益**があります。

きらりでは、その2つの利益を最大化するため、コミュニティビジネスにも積極的にチャレンジしています。

地元コンビニと連携した産直市場(図表2-15一番上)の設置や、晩方(夕方)市の開催(図表2-15二番目)、都市部へ出向いての特産物の販売活動(図表2-15三番目)、6次産業へのチャレンジとして住民が加工品を試作する加工研究所の設置(図表2-15一番下)など、地域資源をビジネス化していくことに住民自らがチャレンジして、所得の向上を図っています。

## Point

地域の中に雇用を生み出すことは至難の業です。しかし、今の暮らしの中に幾ばくかの収益をプラスするための「ナリワイ」づくりは、工夫次第で可能になります。地域の中に小さな経済を回せる人がたくさん生まれることによって、地域でがんばろうと思う人が増えていきます。

図表2-15 住民活動の様子



## 内と内をつなげるコアリーダー

地域運営を数年続けていると、運営疲れや事務局への依存など、組織体制を見直しただけでは解決できない課題が出てきます。この時に助けてくれるのが、地域のつながりです。

地域活動に多くの住民に参加してもらうためには、その事業の楽しさや意義を伝える必要があります。ホームページで情報発信をしたり、誰が活動しているか、お金の使い道はどうなっているかを載せた活動報告書を全戸配布したり、運営側が発信するのはもちろんですが、それだけでは地域の隅々まで伝わりません。

きりりでは、地域づくりのなんらかの事業に関わっている方や、積極的に参加してくれる人、活動に参加し満足を得ている人を「**コアリーダー**」と呼んで、事業内容を伝えてもらったり、参加者の募集などをお手伝いいただいています。いわゆる地域の**キーパーソン**となる人を把握し、その人のネットワークを借りて情報と場の共有を図ります。

図表2-16 コアリーダーが担う役割



図表2-17 コアリーダーの呼びかけで参加する住民の様子(左:学童保育、右:研修会)



## Point

きりりの「コアリーダー」は登録制ではありません。事務局内部でコアリーダーになり得る人をピックアップし、必要な時に声をかけ協力をお願いしています。

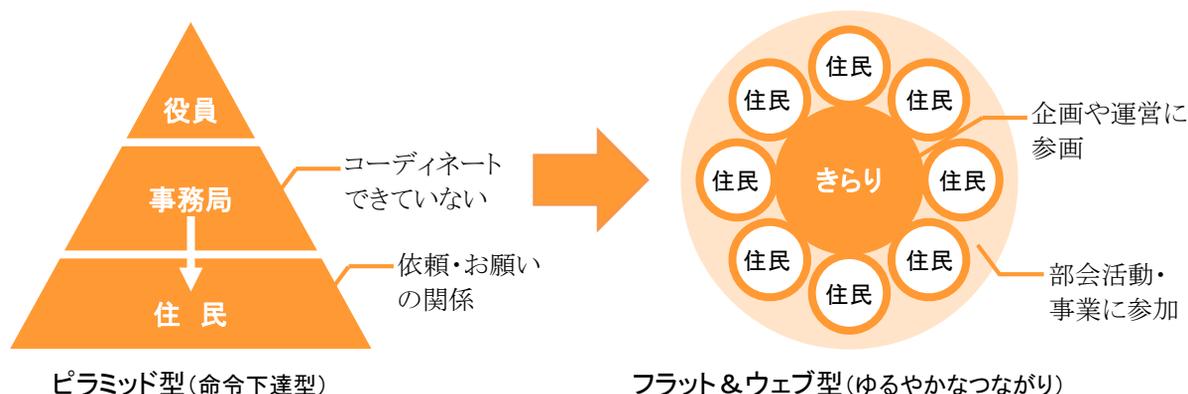
## 内と内のつながりから内と外につながりへ

人の持つ資源には「人脈」「金脈」「労力」「情報力」などがありますが、きらりでは住民の持っている**資源の情報**を**集約・活用**することで、外とのつながりを拡充しています。

情報が集まる場所は、ワークショップの場やイベントのふりかえりの場など様々ですが、住民を巻き込むためには、いかにつながりを定着させるかにあります。

命令下達的で一方的な地域経営は地域づくりを住民不在にしがちです。住民がゆるやかにつながり地域づくりに参加できるよう、また、住民の持つ資源を地域に提供できるように、ピラミッド型の経営形態から広域かつ平等(フラット&ウェブ型)の経営の形に変えてきました。(図表2-18)

図表2-18 ピラミッド型からフラット&amp;ウェブ型へ



図表2-19 住民やコアリーダーの資源が活用されている事業

事業名	住民やコアリーダーの関わり方
生活支援チケット事業	支援の担い手となる人の紹介と登録
買い物支援事業	協力店の情報提供と紹介 支援者情報の提供
介護予防事業	講師紹介、用具の貸出先の紹介 場所等の確保
児童クラブ事業	地域指導者の紹介 体験の受け入れ
青少年健全育成事業	講師、協力者の紹介 体験の受け入れ
住民所得向上事業	産直の場所の紹介と提供、出店者の紹介 県外NPO等の連携

## 企業とつながり、課題解決の場を拡充

きりりでは、地域側から企業のCSR活動の取組みを提案しています。ボーリング場での介護予防事業(図表2-20左上)、温泉旅館の閑散時間帯を活用したミニデイサービスの開設(図表2-20右上)、買い物支援に使う端末の無料貸し出し(図表2-20左下)や、インターネット回線の引き込み工事の無料化(図表2-20右下)などに取り組んでいます。

やってみようと思えるのに資源が地域内にはないというときでも、隣の市町村になら必要な資源があるかもしれません。

きりりは、NPO法人でありながら民間企業の経営手法(本格的なマーケティング教育など)を積極的に取り入れ、事業や活動の継続を図っています。

図表2-20 地域の企業と連携し実施した事業



### Point

企業との交渉の際は、地域のニーズの重要性と、その企業にどのような点で協力してもらえるか、またそのことで地域にどのような効果が生まれるかをきちんと説明しましょう。

企業から協力いただいた内容は、おおよそどれくらいの価値があるか金額換算し、参加する住民に伝えましょう。

人口減少が加速化し先細りしていく地域の中では、地域の課題解決に携わる人口も明らかに減っていきます。持続可能な地域づくりのためには、外部とのつながりを広げ、外の支援も得ながら地域活動を進めなければなりません。

きらりには、年間1,000人近い人が視察や研修に訪れます(図表2-21一番上)。それを大事な機会と捉え、交流拡大を図り地域の活性化につなげています。特に「人」にフォーカスしたつながりを重視しており、お互いがお互いの得意技やもっている資源を活かしたビジネスに展開(図表2-21二番目)したり、学びを共有する機会につなげています。

「人」にフォーカスしたつながりとは、出会いを大切に、こまめに情報交換や近況報告できる関係性をつくることです。

きらりでは、住民と一緒にワークショップや地域の課題解決の研修をする「夢未来ミーティング」(図表2-21三番目)を年に2回開催し、きらりに訪れたすべての方にご案内しています。

最近ではリピーターも増え、地区の文化祭(図表2-21一番下)など、出演者としてイベントに参加してくれる人もいます。

地域の中で、外の力を積極的に受け入れる環境を整備することが大切です。住民だけでは自己完結できなくなっている現状を住民に伝え、積極的に交流事業への参加を促しましょう。

図表2-21 研修や交流活動の様子



# 地域運営リーダーのための8箇条

NPO法人きらりよしじまネットワーク 高橋 由和 氏

### リーダーよ、覚悟しろ

地域づくりのリーダーは、様々な場面で住民の矢面に立つことになります。そういう意味では住民にすべてを晒すというある程度の「覚悟」が必要と言えるでしょう。特に、地域活動に参加しない反対論者は多々出てきます。直接リーダーに伝えず、陰で言う人もいるでしょう。地域での生活に便利とはいえないが不便さを感じていない人は、地域に無関心になりがちです。100人の味方に100人の敵です。100人の敵に対して苦勞するより、100人の味方をどのように増やしていくかを考えた方が気持ち的にも楽に活動を展開できると思います。求められる理想のリーダー像は様々ありますが、自分には何が足りないのかを自覚し、自身の改善もしていかなければならないでしょう。

### リーダーよ、仲間をつくれ

地域づくりと一緒に語れる人は何人いるでしょうか。この地域を元気にしたい、何とかしたいという思いを共有する仲間が何人いるでしょうか。極端な話、仕事を休んでも手伝ってくれる仲間や、協力者が何人いるかということです。

地域づくりは一人ではできません。地域を考える熱い想いの集合体で地域を変えていくのです。そして、リーダーと同じ気持ちで支えてくれる仲間と一緒に活動することによって、お互いに想いや活動を共感・共有する環境ができていきます。

### リーダーよ、苦手な人は周りからアプローチせよ

地域活動には多くの住民の巻き込みをしなければならないという責任感や使命感から、苦手な人に対しても参加を促して苦勞している人はいないでしょうか。

誰にだって苦手な人もいれば、嫌いな人もいます。でもそれは本人だけの問題であって、苦手な人も嫌いな人も、自分以外の周りの人とは上手くやれている場合もあります。苦手な人を地域活動に巻き込むときは、先にその人の周りの人とつながりましょう。つながった人のネットワークを活かして外から参加を促してもらいましょう。

### リーダーよ、管理をおこたるな

地域活動や事業に必要な「ヒト・モノ・カネ・情報」は、調達～運用～成果～改善の流れで、必要なものを必要な時に、必要な分だけ回すことを意識しましょう。資源は湯水のように湧いてくるわけではないので、ムダ・ムリ・ムラを抑えて、貴重な資源をうまく運用するよう努力しましょう。

また、新しい資源を創出する視点も必要です。よく「うちの地域は資源がない」ということを耳にしますが、地域のどのような資源を地域づくりの柱にしていくかは、地域づくりの大きなポイントです。資源の再発見活動や、見えない資源に対して付加価値の付く活動をすることで「資源化する」という考え方が必要です。

## **リーダーよ、住民の新しい居場所をつくれ**

地域の中でも常に同じ人とつながっていれば、居心地がよく安心できて、コミュニケーションも取りやすくなりますが、それだけでは新しい発想は生まれません。地域の中に世代を越えて語れる場づくりは必要です。スポーツや趣味の集いなど、そこに人が集まり新しい交流が生まれる居場所を積極的につくりましょう。事業に参加してくれた住民とスタッフが、振り返りとして意見交換する時間を設けるのも一つの居場所になります。人間心理や集団心理の知識も身につけてきます。

## **リーダーよ、今はやらない勇気をもて**

地域が動き出すと、あれもこれもとやりたいことが出てきます。特に補助金の申請時は要注意です。無理をして体制をつくり実行しても、成果が出ないこともあります。一過性の事業に労力と資金を充てるのではなく、チャンスと思っても焦らないで、体制と仕組みが出来てから取り組みましょう。時には、「今はやらない」の判断も必要です。

## **リーダーよ、情報に敏感であれ**

地域づくりの中で求められるのは常に「変化」です。社会的変化、自然現象の変化、世の中は変化し続けています。状況が変化する中で私たちにも変化が必要です。さもないと地域は社会から置いていかれます。変化を感じ取るには、情報収集が欠かせません。社会の潮流や兆しに気づき、その時々にあった地域づくりを考えましょう。

## **リーダーよ、学びなさい**

情報と同じように、世の中は常に変化していることを念頭に置きましょう。その変化の中で意思決定をしていくわけですから、正しい情報、正しい学びが求められます。古い知識で判断して間違えることを防ぐためにも、自分自身を更新する癖をつけましょう。

学びの環境は様々です。情報源もインターネットや書籍を読むだけではなく、地域の様々な現場から、或いは交流など、学びの場を自分でつくることを心がけましょう。

## コラム

# 社会教育からみた「きらりよしじまネットワーク」の意味

東北大学 石井山 竜平 氏

### 1 公民館制度が目指してきたこと

公民館という地域学習拠点のあり方は、日本では、第二次世界大戦を経て制定された戦後教育体系の一つである社会教育法に規定されています。

この法制定に重要な役割を果たした寺中作雄氏は、「社会教育は、社会の中にある教育であり、生活の中にある教育であり、家庭、職場、団体等、人間の至るところ起居、勤務、衣食等についてまわる教育活動なのであるから、法制で規制しきれない教育活動の分野であって、下手にこれを法制の枠内に閉じ込めることは、自由を生命とする社会教育を却って圧殺することになることを恐れるのである。」と、法制定が住民の学習を窮屈にするおそれがあるとしながらも、「しかしながら自由性を拘束することだけが法制化の役割ではない。法制化は・・・大きく国民の自由をもたらすために、自由を阻む方面に拘束を加えて、自由なる部分の発展と奨励を策することも法制化の一の使命である。・・・社会教育の自由の獲得のために、社会教育法は生まれたのであるということができよう」（寺中作雄『社会教育法解説』1949年）と、法制定によって、住民の学習の自由を保障することこそ、社会教育法の意図であると論じています。

なぜこのような法がつくられたのか。それは、国内外に大きな犠牲をもたらした第二次世界大戦の反省があったからにはほかなりません。権力を持つ立場の意思に堰き止められることなく、地域で学習や連帯の自由が保障されていることが、社会の

持続的な発展には不可欠である、との認識です。こうした理念のもと、公民館の設置が各地に広げられ、そこでの学習内容は、政府によって一方的に決められるのではなく、あくまで学習者のそば、ないしは学習者自身によって検討され、決められることが原則とされてきました。

90年代に入ると、アジア各地でも、地域学習拠点（CLC）の整備が進められてきました。そうしたアジア諸国から、先行事例としての日本の公民館に注目が集まっていますが、アジアのCLCが提供する学習内容が、識字教育や職業訓練など、学校教育の補完的な内容に絞り込まれているのに対し、日本の公民館は、それらとは比べ物にならないくらい多彩な学習メニューを備えているのには、こうした背景があるのです。

### 2 青年を揺さぶり、学習要求を引き出し、応える

しかし、戦後公民館構想から70年を経た現在、公民館制度は健全に発展しつづけているかというと、そうではありません。むしろ、ピーク時から総数を大きく減らしています。「きらりよしじまネットワーク」が誕生した背景も、2002年に川西町が、財政状況の逼迫を背景に、町内7地区に1館ずつ設置されていた地区公民館から行政職員を引き上げ、公民館の運営を地域に委ねるといった改革を断行したことがきっかけでした。

私は、こうした地域委託、ないしは公民館の看板を下ろす、という行政改革には、多くの地域のその後の状況に鑑みれば、メリットより危険性の方がは

るかに大きいと見ています。しかし、「きらり」においては、改革後、地域主導で、従来の公的社会教育を遥かに超えた、人材育成の道筋や、学習内容の豊かさが現れていることを、認めざるを得ません。「きらり」には、地域から表明された学習要求にただ応えるだけでは、これからさらに進む過疎化にむきあえる次世代は育たない、という厳しくもリアルな現状認識があります。そのため、もっと積極的に、地域子どもたち、若者たちに関わり、世代と世代をつなげ、より広い世界に触れさせるなどして揺さぶり、学習要求を引き出し、そこに応える、というやり方が取られているのです。

たとえば、地元農家の後継者で、「超一流の田舎づくりへの挑戦」を目指して誕生した「百笑一揆」のリーダー、高梨裕晃さんは、「きらり」で活動を重ねるなかで、「活動の見せ方、企画力、PDCA、費用対効果、損益分岐点、マネジメント、マーケティング、助成金の獲得のノウハウ・・・」など、JAなどからだけでは学べないことを学び、人脈を広げてきました。そのことが、川西町の生産物の販路を東京で広げようとして取り組む、現在の活動につながっています。これまでを振り返って彼は、「農業をしていると、農業しか考えない。そこに、『出会い』を付け加えることで広がった。農業しか勉強していないと、何をしてもよいか見えない。だから、学びから入る。こうした学びの大事さは、事務局の活動で教わったこと。すべては学びから始まる。」と語ります。

公民館の公設公営体制が壊されたところから、住民的、地域的に、これまでの公民館では実現されていなかった、学習要求の引き出し方、さらなる学習内容の多彩さが達成されている。そのことを私は、公民館の限界ではなく、社会教育の発展、ないしは、地域学習の新展開ととらえたいと思っています。

### 3 地域でつけた力量を労働世界での力量につなげる

もう一つ指摘しておきたいのは、「きらり」で活動する青年たちにとって、ここでの経験や学習が、それぞれの職場でのスキルに直接的に貢献している(だからこそ、彼・彼女らは「きらり」での活動に興味を感じている)ということです。

現在「きらり」では、「地域資源を活かした新産業の創造」「地域ぐるみの子育て支援」「地域リーダー育成と住民資質の向上」など計12のテーマからなる独自の地域づくり計画を策定・実働させています。そうした計画を定期的に点検、新計画へと発展させる協議の場のファシリテーターを担うのは、地域の青年たちです。

もちろん彼・彼女らは、最初からそうした役割を果たせるわけではありません。チーム・ビルディングや計画管理の方法を学ぶ機会がしっかりと用意され、そのうえで実践の機会が与えられ、役割を果たせて自信をつけていく、というプロセスがあります。そして、この経験が、職場でチームを作ったり、計画をつくり、実施し、点検するという過程を実施したりする際に、そのまま生きているといいます。

雇用者の職業能力開発は企業内で行われる、というのがかつての日本の企業社会の慣行でした。しかし近年、そのアウトソーシング(外部化)が広がっています。そうしたところを担う人的能力開発スキームが、地域主導で取り組まれている。こうした、地域での力量形成と、労働世界の力量形成との連動関係を達成している点こそ、「きらり」のさまざまな先駆性の中でも、最も注目すべきポイントの一つではないでしょうか。これからの時代において地域活動と勤労世代をつなげていく際の強力なヒントがここなのではないかと、私は見えています。

地域運営組織形成のための手順書  
—活力ある地域づくりのために—

2017年3月 発行

編集 おきたまネットワークサポートセンター  
監修 特定非営利活動法人きらりよしじまネットワーク

発行 山形県企画振興部  
山形県山形市松波二丁目8-1  
TEL 023-630-2680 FAX 023-630-2130