

令和 2 年度
地域づくり人材の養成に関する
調査研究会報告書

令和 3 年 3 月

一般財団法人 自治総合センター

はしがき

少子高齢化や人口減少への対応、地域の特性を活かした地方創生の実践など、地域を取り巻く課題は一層大きくかつ多岐にわたるものとなっており、地域で活躍できる人材のさらなる育成・確保に取り組む必要性は、ますます高まっている。

地域おこし協力隊などの地域外からの人材確保について、様々な取組がされているところであるが、そうした地域外の人材と地域内の人材をうまく誘い込みながら、地域づくり活動を前進させていく人材をいかに育成・確保できるかが重要となっている。

こうした中、自治総合センターでは、令和2年度に「地域づくり人材の養成に関する調査研究会」を設置し、地方公共団体・財団法人・社団法人・NPO等の公的機関における人材育成の実態などを調査し、地域で活動する地域づくり人材に求められる人材像、そのために必要な能力・マインド・スキル、さらにはこれらの要素を持った地域づくり人材の効果的な育成方法などをテーマに、地域で活動する人材育成及び確保に係る課題の整理、解決手法、行政と地域NPO等との役割等について情報収集のうえ分析し、報告書としてとりまとめることとした。

今回、この調査研究を実施するに当たって、ご多忙のところご協力いただいた関係者各位に対して心から感謝申し上げる次第である。

令和3年3月

一般財団法人 自治総合センター
理事長 荒 木 慶 司

サマリー

「地域づくり人材」の養成にあたっては、従来型の研修のように役職別に必要な能力を設定して研修を通して地域づくり人材を養成する方法とは別に、地域住民等が話し合いなどを通して学び合い、自ら役割分担しながら学んだことや得意なことを発揮していくことで、自発性を活かしながら「地域づくり人材」となっていく手法が有効である。地域においてこのような学び合いと活躍が繰り返されることで話し合い・学び合いが習慣づき、地域づくりが持続的に行われていくと期待される。

その具体の進め方として、次の4つのステップを導出した。

(1) 共有の場づくり、議論の促進

まず、地域住民同士が、話し合いによる学びと活動を行いながら意識を高め合い、経験や技術を学び合う場づくりが重要であり、「場」の中で相互に刺激し合い、人材が養成されていく。地域における話し合いの場づくりにあたっては、若者や女性、企業、学校など、多様な世代・セクターを話し合い・学び合いの場に誘い込みつつ、自らが学びの場を企画して運営していけるよう、環境を整えて促していくことが重要である。

(2) 学びや得意を活かせる出番づくり

地域づくりを実践するにあたり、開催する「講座」においては、参加者を“学びの消費者”とせず、“学びの創造者”として試行・実践を促すプログラム編成が重要である。実践にあたっては、各自の関心ごとや能力を発揮することで実践できそうな小さな取組から始め、学んだことを発揮することが重要である。成功体験を共有することにより、参画へのモチベーションを高め合うことができる。

(3) 地域づくり組織の構築・持続運営

地域づくりの展開のために組織を形成し、必要な資源を確保しながら、地域の要請に対応しつつ持続していける体制を構築し、維持・発展させることが求められる。

地域づくり組織の構築・持続運営にあたっては、メンバーの能力や意向に応じて柔軟に担当や体制づくりを行える自由度が求められるとともに、地域住民においても、組織の運営を地域で支える意識とイベント参加・サービス利用・資金的協力などの具体行動が重要である。

(4) 政策としてのプロセスデザイン、支援体制づくり

以上を推進していくには、取組当初のみならずその後も随時、「地域づくり」のプロセスをデザインし、グループを形つくっていくことが重要である。

地域づくりの諸活動については、地域住民が担っていくことが望まれるが、立ち上げ時は自治体においてその枠組み、体制及び支援策等を整えることが基本となる。

目 次

第1章 本調査の目的と構成	1
1. 調査の背景・目的	1
2. 研究会委員及び開催日程	2
(1) 委員名簿	2
(2) 開催日程	2
第2章 地域づくり人材の養成のあり方の仮説設定	3
1. 「地域づくり人材」の設定（人材像、必要な能力・マインド・スキル等）	3
2. 「地域づくり人材の養成のあり方」の設定（環境、養成方法等）	4
第3章 現地視察調査	5
1. 調査対象事例の抽出	5
(1) 抽出の視点の設定	5
(2) 調査対象事例の選定	5
2. 現地調査の結果	6
(1) 東京都多摩市「多摩市若者会議」	6
(2) 兵庫県朝来市「ASAGOiNG」	7
(3) 福岡県福津市「津屋崎ランチ」	8
(4) 福岡県（男女共同参画センター「あすばる」）「元気塾」	9
3. 現地調査報告まとめ	11
第4章 その他の地域づくり人材の養成の動向の整理	12
1. 事例概要	12
(1) 地域外企業・社員による地域づくり事例	12
(2) 青少年に対する地域づくり人材の養成事例	12
2. 調査の結果	12
(1) ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社	12
(2) 一般財団法人地域・教育魅力化プラットフォーム	13
3. 調査のまとめ	14
第5章 地域づくり人材の養成のあり方	16
1. 地域づくり人材の養成の考え方	16
2. 養成の方法	17
(1) 共有の場づくり、議論の促進	17
(2) 学びや得意を活かせる出番づくり	19
(3) 地域づくり組織の構築・持続運営	19
(4) 政策としてのプロセスデザイン、支援体制づくり	20
第6章 今後の地域づくり人材の養成に向けて留意すべき事項	21
(1) 「地域づくり人材」の養成の評価方法の検討	21
(2) 多様なスキル・経験・ネットワークを有する人材の誘い込み	21
(3) 的確な外部支援者のマッチング	21
(4) 「学びの創造者」の育成	22

参考資料 視察調査結果	23
I 視察概要	23
II 各視察結果概要	24
1 多摩市	24
1. 視察概要	24
2. 参加者	24
3. ヒアリングの概要	24
(1) 多摩市企画政策部企画課	24
(2) 未知カフェ～Tama Revival～	25
2 朝来市	29
1. 視察概要	29
2. 参加者	29
3. 視察結果の概要	29
(1) ASAGOiNG Garden KOUBA	29
(2) 与布土地域自治協議会・よふど百笑村	30
(3) 朝来市役所	31
3 福岡視察	37
1. 視察概要	37
2. 参加者	37
3. ヒアリングの概要	37
(1) 福津市まちづくり推進室	37
(2) 津屋崎ランチ	39
(3) 福岡県男女共同参画センター“あすばる”と元気塾	41
(4) サバイバル系女子育成講座	44

第1章 本調査の目的と構成

1. 調査の背景・目的

① 本調査の目的

総務省地域力創造グループ人材力活性化・連携交流室では、地域活性化のために必要な地域づくり活動を自らの手で企画し実践できる人材（人財）を育成するため、「全国地域づくり人財塾」を平成23年度から実施し、令和元年度末までに2,330名の修了生を輩出してきた。

一方で、少子高齢化や人口減少への対応、地域の特性を活かした地方創生の実践など、地域を取り巻く課題は一層大きくかつ多岐にわたるものとなっており、地域で活躍できる人材のさらなる育成・確保に取り組む必要性は、ますます高まっている。

地域おこし協力隊などの地域外からの人材確保について、様々な取組がされているところであるが、そうした地域外の人材と地域内の人材をうまく誘い込みながら、地域づくり活動を前進させていく人材をいかに育成・確保できるかが重要となっている。

以上を踏まえ、本研究会では、地方公共団体・財団法人・社団法人・NPO等の公的機関における人材育成の実態等を調査し、以下のテーマに沿って、地域で活動する人材育成及び確保に係る課題の整理、解決手法、行政と地域、NPO等との役割等について、調査・分析する。

研究テーマ

- ・地域で活動する地域づくり人材に求められる人材像
- ・そのために必要な能力・マインド・スキル等
- ・これらの要素を持った地域づくり人材の効果的な育成（研修）方法等

② 本報告書の概要

現地調査の結果や委員からの意見等を踏まえ、地域で世代、業種等に囚われず活躍できる多様な人材の人材像、必要な能力・マインド・スキルをまとめるとともに、そのような人材を育成するためには、人材を育成しようとする対話等を通じた地域全体のマインドの醸成、人材が自主的に動ける環境づくり、さらにはその取組が継続され、地域にストックされることがポイントになることをまとめる。

2. 研究会委員及び開催日程

本調査にあたっては、学識経験者や自治体関係者に加え、民間企業で人材育成に取り組む実践者にも参画をいただき、幅広い視点で調査研究を行った。

(1) 委員名簿

(五十音順、○：座長)

所 属	氏 名
東京都立大学法学部教授	○ オオスギ 大 杉 寛
九州大学大学院統合新領域学府客員准教授 NPO法人日本ファシリテーション協会フェロー	カ ル ベ 加 留 部 貴 行
東海大学文化社会学部教授	カ 河 イ 井 孝 仁
ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社 取締役人事総務本部長	シ マ 島 タ ユ 由 香
一般財団法人日本デジタルトランスフォーメーション推進協会 アドバイザー (当初：福岡県福津市副市長)	マ ツ 松 タ ミ ユ キ 美 幸
一般財団法人地域・教育魅力化プラットフォーム ローカルファンドレイザー	ミ ツ 三 ナ 成 ユ ミ 由 美
※オブザーバー	
一般財団法人地域活性化センター 新事業企画室長 (当初：クリエイティブ事業室長)	キ 吉 弘 ナ 拓 生

(2) 開催日程

回	日時	議題・視察先
第1回	令和2年8月6日(木)	・事例発表(全委員) ・フリーディスカッション
現地調査	10月7日(水)	東京都多摩市 「多摩市若者会議」
	11月12日(木)	兵庫県朝来市 「ASAGOiNG Garden KOUBA」他
	12月9日(水)	福岡県福津市 「津屋崎ランチ」他
	12月10日(木)	福岡県男女共同参画センター“あすばる” 「サバイバル系女子育成講座」
第2回	12月23日(水)	・事例発表(吉弘オブザーバー) ・現地調査報告 ・報告書骨子 ・フリーディスカッション
第3回	令和3年2月5日(金)	・報告書案 ・フリーディスカッション

第2章 地域づくり人材の養成のあり方の仮説設定

1. 「地域づくり人材」の設定（人材像、必要な能力・マインド・スキル等）

まず、「地域づくりにおいて必要な機能・役割」について検討し、次のように仮説として設定した。検討にあたっては、各機能を果たす人材を固定的に育成することを目標に設定することが、そもそも目標として正しいことかどうかについても検証する必要がある。

■地域づくりにおいて必要な機能・役割

機能・役割	一般的な役職・呼称	大杉委員発言
・ビジョンを示す・戦略を立案する ・組織を作る、先導する ・決定する、全体の責任を取る（・調整する、場を持つ）	・プロデューサー ・（地域）リーダー	
・事業を企画する、準備する ・事業の遂行を担う	・（事業）リーダー ・プレーヤー・担い手 ・フォロワー	
・調整する、場を持つ ・伴走する ・準備や処理など事務をする	・コーディネーター ・ファシリテーター ・支援者	
・協力する、支える、応援する	・サポーター	
・声援する、理解を示す ・利用する	・（一般の）地域住民	

以上の機能・役割を地域づくり人材が発揮する上で求められる特性・能力について検討し、次のように仮説として設定した。

■地域づくり人材に期待される特性・能力

特性・能力	加留部委員	島田委員	河井委員	松田委員
地域への関心	愛情を持ち続ける	情熱		
積極的行動力	打たれ強い	行動力	発信する力	
把握力	知る力		受信する力 知層の発掘力	敬意を払える力、 多面的に捉える力 プロセスやチーム をデザインする力
発想力・ 企画力	遊び心がある	発想力		
コミュニケーション能力	対話する力	コミュニケーション能力		
統率力・コー ディネート力	清濁併せ飲める	結びつける力	周縁と中心を ずらす力 情報や関係の 編集力	パートナーシップ を築く力
魅力・誘い込 む力	かわいがられる、 共働する力	人間力	誘い込む力	コミュニティと共 に成長する力

2. 「地域づくり人材の養成のあり方」の設定（環境、養成方法等）

地域づくり人材の養成を図る前段階として、「地域づくり人材の学びや活躍に向けて求められる環境」について検討し、次のように仮説として設定した。

■地域づくり人材の養成のあり方

環境	河井委員	松田委員	三成委員	加留部委員（行政）
話し合いの場 仲間意識・誇り・ブランディングネットワーク	地域の魅力・可能性・課題を語り合える	学びのコミュニティ、強みを活かし合う場 インパクトの見える化・ブランディング ノウフー、誰と学ぶか、ネットワークを自ら育てる仕掛け	応援する専門家	
リーダー層の関与 ビジョン・しくみ 人材育成・意識共有		リーダー層のコミットメント	世代や地域を越えた人づくりの循環のしくみ、学校と地域の人材育成持続モデル	首長の人材育成に関する意思表示 職員育成時間の確保（働き方改革）、公私で地域に関わることへの職員同士の理解促進

続いて、「地域づくり人材の養成方法」について検討し、次のように仮説として設定した。

■地域づくり人材の養成方法

養成方法	大杉委員	松田委員	河井委員	加留部委員	島田委員
人材育成（座学）					脳神経言語学 ポジティブ心理学・幸福学
ＯＪＴ・実践	実践を通じた学びと活動機会の提供		地域の魅力を知り、行動するも挫折、地域関与で希望を実現	体験学習と振り返り	自然体験を伴う研修
学び合い	多種多様な人材を発掘し、磨き、つながりを育てる場づくり	学びのコミュニティ		他の地域の実践者との交流経験の言語化と他への伝達	グループコーチング

「人材育成（座学）」と「ＯＪＴ」については、既に多くのプログラムが開発・展開されており、枚挙に暇がない。このことから、「学び合い」に着目して、その方法について、現地視察を通してとりまとめる。

第3章 現地視察調査

1. 調査対象事例の抽出

(1) 抽出の視点の設定

調査対象事例の抽出にあたっては、以下の5点を視点として設定した。

- ①学び合いの場において、参加者同士で意識を高めつつ、知識・技術を習得している。
- ②知識・技術を習得するにとどまらず、地域づくりの実践につながっている。
- ③「地域づくり人材の養成」が、人材発掘から活躍支援まで、戦略的に行われている。
- ④学んだ人が教える側に回るなど、養成プログラムが持続的な人材育成・活躍促進に寄与している。
- ⑤自治体職員や地域住民をはじめ、多様な主体が「地域づくり人材」として活躍している。

(2) 調査対象事例の選定

前項の方針に基づき、研究会委員からの紹介を通して、以下のとおり、調査対象事例を抽出した。

視察地域	視察先	調査対象選定ポイント	視察日程
東京都 多摩市	○多摩市企画政策部企画課 ○合同会社MichiLab	○「多摩市若者会議」により、参加者同士で学び合う場を提供している。 ○中間支援者と受講者が一緒になって活動の実践まで行われている。	10月7日 (水)
兵庫県 朝来市	○ASAGOiNG Garden KOUBA ○与布土地域自治協議会 ○朝来市市長公室総合政策課 ○朝来市まちづくり協働部市民協働課	○全世代の市民に対して、対ア・学びの場や人材育成プログラムを提供している。 ○起業支援や地域団体活動支援など活躍促進に寄与している。	11月12日 (木)
福岡県 福津市	○福津市まちづくり推進室 ○ふくつながり ○どの子ども凸凹プロジェクト実行委員会 ○津屋崎ランチ（暮らしの間屋）	○地域住民との学び合いの場を設け、多様な主体の活躍の場を提供している。 ○移住希望者に活躍できる環境を整え、人材発掘から定住人口確保に寄与している。	12月9日 (水)
福岡県	○福岡県男女共同参画センター“あすばる” ○サバイバル系女子育成講座	○地域の担い手となる女性リーダーを育成するために、学び合いの場と実践の場を提供している。 ○実践支援を通じて、各団体の活動の継続にも寄与している。	12月10日 (木)

2. 現地調査の結果

(1) 東京都多摩市「多摩市若者会議」

①取組の概要

平成29年度から、市が若い世代・子育て世代が「多摩市に住んでみたい・訪れてみたい」と思えるような魅力を創出・発信していくため、39歳以下の方を対象とした「多摩市若者会議」を開催した。

アイデアから生まれた街づくり拠点「未知カフェ」を、若者参加者のコアメンバーにより立ち上げた。その後、合同会社MichiLabを設立し、事業収入やクラウドファンディングにより、若者会議や地域活動を企画・実践した。

市は、総務省の施策である地域力創造アドバイザーのリストからファシリテーターに林田暢明氏を選定し、一緒に企画を検討して会議進行を依頼した。若者会議に対して資金面の支援は行わないものの、事業実施に関する様々な支援を公私にわたって行った。

②取組のポイント

1) 場の提供

市が、(市民に限らず)若者や学生をターゲットに、仲間同士でまちづくりについて考え、学び合う場を創出して提供している。

2) 参加者の動機付け

会議は、中間支援者と受講者が一緒になって議論するプログラムで進化した。さらに、活動の実践に繋がるように参加者の意識を高め、行動へ促している。

3) 実践支援

中間支援者(林田氏)による法人立ち上げ時の財政支援等の献身的なハンズオンにより、参加者は覚悟を決めて地域活動を企画・実践することができた。



多摩市若者会議ホームページ (<https://tamayouth.jp>) より

(2) 兵庫県朝来市「ASAGOiNG」

①取組の概要

平成17年の合併以降、朝来市では「自治」についての検討を重ねてきており、市民同士・職員との対話の場を重要としてきた。

平成27年には、地域活動の発信・対話を重視し、シティプロモーション戦略（ASAGOiNG）を進めた。ASAGOiNGは、①Actionにつなげる情報発信、②Abilityを育む人材育成プロジェクトであり、子供から大人まで全ての年代のステージにアプローチして対話の場を創出している。

市は、各年代に合わせた対話の場（あさご未来会議、キャリアトークカフェ、まちづくりカフェ等）を企画。職員は事前研修をし、ファシリテーションスキルを磨きながら事業実施に関する様々な支援をしている。

②取組のポイント

1) 場の提供

市が、全世代の市民に対して、まちについて考え、チャレンジする対話・学びの場を提供している。

2) まち全体が学びの場

小学生、中高生、大学生、大人、社会人・事業者などそれぞれのステージで人材育成プログラムを提供することにより、まちへの愛着を育み、地域活動を促進している。

3) 実践支援

起業支援に向けたインキュベーション施設を提供している。また、普及啓発資料づくりにおいて、参加者の能力発揮の機会を提供している。さらに、地域自治協議会の活動に交付金を充てながら、担当職員によるファシリテーション等で支援している。



(3) 福岡県福津市「津屋崎ランチ」

①取組の概要

平成 21 年に、1 年半の津屋崎プロジェクトを機に山口寛氏が移住しながら、全国公募で 20・30 代の 3 人をスタッフに迎え、対話を通して古民家再生・移住支援・起業支援・対話を展開した。港町という交流を受け入れる気質のもと、活躍する移住者を受け入れ、定住人口の確保に寄与している。

古民家再生では、家主から空家を借りて移住希望者が望むリフォームをした上で転貸借することにより、安心して空家を貸せる仕組みを構築して展開している。

移住支援では、「福津 暮らしの旅」として地域での生活体験の機会の提供や、希望するライフスタイルに応じた地域住民の紹介などを展開している。

②取組のポイント

1) 地域内外のつなぎ役

「津屋崎ランチ」が、移住希望者と気の合う住民の紹介や空家を転貸借するなど、地域内外のつなぎ役として活躍している。

2) 外部人材の関わり

事業終了後も定住して活動を継続したことで、地域において仲間との認識が浸透し、地域の協力が得られるようになった。

3) 対話の場づくり

地域外のリーダーとの交流や地域住民との学び・対話の場を設け、多様な主体の場を模索しつつ活躍を促進している。

4) 思いや技術を持つ移住者の受け入れ

取り組みたいことが明確な移住希望者を活躍できる環境を整えつつ受け入れ、人材確保として事業を展開している。



津屋崎ランチホームページ (<https://1000gen.com/>) より

(4) 福岡県（男女共同参画センター「あすばる」）「元気塾」

①取組の概要

平成 28 年度から、女性による元気な地域づくり応援講座事業（「元気塾」）を展開し、女性団体が市町村や男女共同参画センターと連携して実行委員会を作り、連続講座を企画・運営しながら学び合っていくことを支援している。20 歳以上 20 名の受講生を集め、事業を継続していくことが応募条件である。

「あすばる」は、実行委員会の企画・運営のアドバイスと専門家の紹介をあわせて、行政と女性団体のつなぎ役として、団体への助成金だけでなく、安心して活動ができるようにフォローを行っている。市町村の首長にも参加を促し、取組に対する理解を促している。

②取組のポイント

1) 女性の活動の場・人材育成の場の提供

元気塾を通して、地域の担い手となる女性リーダーの育成と自治体との協働の推進、信頼の構築を実現している。

2) 企画力の養成

“学びの消費者”でなく“学びの創造者”として関与してもらうことで、以降の自主的な話し合いの場づくりや取組に関する企画力を養成するとともに、自治体職員との信頼を構築している。

3) 実践の場の創出

実践力を高めるために、カリキュラムに「実践・お試しチャレンジ」及び「振り返り・報告会」を必ず組み込むことで、切磋琢磨の意識と実践力を高め、以降の活動の継続を促している。

「元気塾」受講者の例

事例 1 ふくつながり（福津市）

県の「いきいき塾」の卒塾生が市職員を誘って、「ふくつ姉妹」として「元気塾」に応募して採択された。専門家とともに講座を企画して運営している。

3 回目からは講座企画自体をみんなで考え、各自が活躍することを目指し、マルシェなども開催した。最終的に 30 人が残り、活動グループが 3 つできた。

「やりたいね」の声から、駅前でクリスマスマーケットをすることとなり、経験のない人には経験者が教える形で準備を進め、出店希望者も誘い込み、一緒にイベントに取り組んだ。



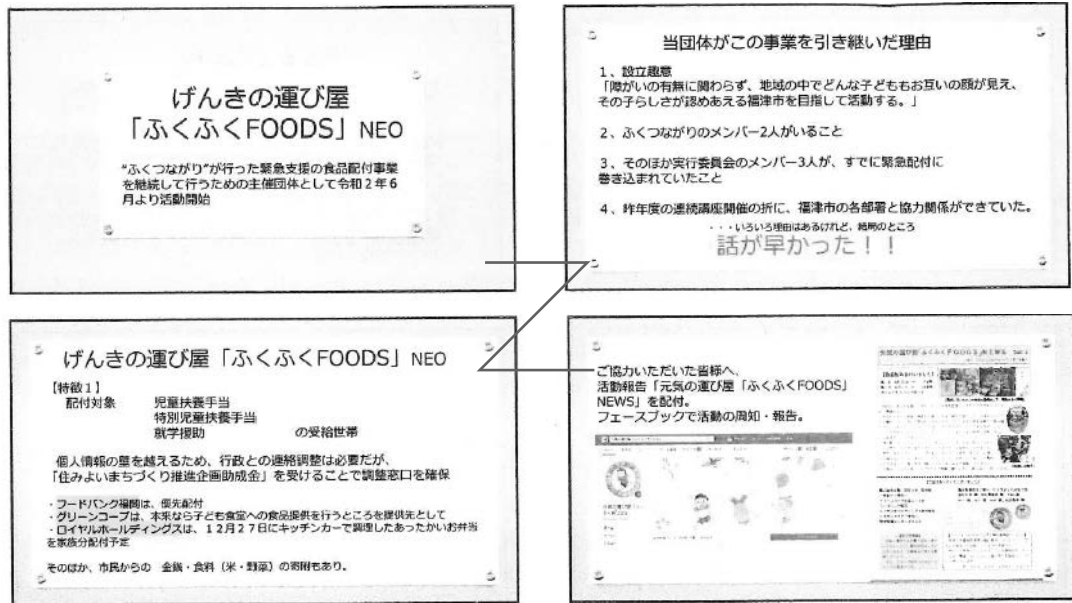
あすばるホームページ「地域のすばる検索サイト」

(<https://data.asubaru.or.jp/organization/interview/detail/cef5081a-d70a-4c3a-8953-68dba7a02362>) より

＜ふくつながりからの影響＞どの子も凸凹プロジェクト（福津市）

障害児支援の団体であったが、「ふくつながり」が実施した緊急配食事業を引き継ぎ、企業3社などと連携して事業を展開している。

おしゃれな寄附グッズを作って自主財源を確保しながら、各メンバーの思いや得意分野、広がったネットワークで、次々と活動を構想中である。



どの子も凸凹プロジェクト 視察時発表資料より

事例2 サバイバル系女子育成講座実行委員会（令和元年度篠栗町元気塾）

女性消防団員が役場職員とともに「元気塾」に応募して採択された。専門家とともに講座を企画して運営している。

「サバイバル系女子」、「防災食づくり」、「餅つき」といった、防災と女性消防団員の活躍に関する親しみやすい講座・催しにより、多様な住民が参画している。

消防団における女性団員への理解や待遇の面で障壁があるが、自治会長の理解と支援、男性団員への理解の浸透により、組織も変わり始めている。



あすばるホームページ「＜篠栗町元気塾＞報告レポートVol.4：サバイバル系女子育成講座」

(<https://www.asubaru.or.jp/113204.html>) より

3. 現地調査報告まとめ

以上4つの事例について、それぞれの要点をまとめると、下表のとおりとなる。

■現地調査4事例の要点

	多摩市若者会議	ASAGOiNG	津屋崎ランチ	元気塾
制度設計、 枠組み	・自治体の意図と符合する 支援者の確保・理念共有	・職員による制度設計、ビ ジョンの構築	(プロジェクトを公募し、採択 者が移住して事業展開)	・女性リーダー育成を目的と した元気塾の事業を設計
庁内合意	・市役所職員の理解と適度 な支援	・職員間でのビジョンの共有、 共有を促すしくみとその的 確な運用	— (LLPによる事業展開であり、 庁内合意とは無関係)	・団体が安心して活動できる ようあすばるが行政に趣旨 説明フォローを行う
市・職員 の役割	・学び合いの場づくり、進行 支援 ・大学や事業者との調整 ・適度な支援	・学び合い場づくりの企画・ 進行支援 ・職員(馬袋氏)の地域住民 としての活躍(リーダーシップ、マ ネジメント、プレーヤー)	(同上)	・あすばるは、元気塾の募集 審査採択、各団体のフォ ローアップ ・行政は団体と実行委員会 をつくり事業支援
地域への 広がり(参 加・普及)	・思いがあっても行動しにく い若者・学生をターゲット ・出入り自由な学びの場の 提供	・幅広い市民への意識啓発 と共有・活躍の機会の提 供・市の事業などの取り組 みへの市民等の登用	・住民との対話を通じて事 業企画を立案して展開 ・転出せずに事業を継続す ることで信頼感が浸透	・実行委員会が講座を展開 (一部住民も企画に参加) ・あすばるは、各元気塾の状 況をHPやSNSで広く発信
学びの場	・若者同士での学び合い	・多様な年代の市民が学び 合い	・地域住民と繰り返し対話 ・他地域リーダーとの交流	・各団体のテーマに沿った学 びの場の創出
養成プロ グラム	・中間支援者と受講者が議 論し学び合うプログラム ・覚悟を決めさせるステップ	・市で進行 ・適宜、アドバイザー	—	・実行委員会(女性リーダー と自治体職員)が企画立案 ・学びと実践の繰り返し
実践支援	・有意義でやりがいのある小 さな取り組みからの着手 (実践に向けた支援)	・インキュベーション施設の 提供 ・まちづくり協議会の事業実 施支援、円卓会議の開催	・移住者が、希望活動を展 開しやすい環境の提供(コ ワーキングスペースの提 供、協力者の紹介等)	・元気塾のカリキュラムに実 践編を組むことを条件に団 体が実践を行う。
中間支援 ・伴走	・中間支援者(林田氏)の献 身的なハンズオン・財政支 援(責任ある伴走)	・アドバイザーによるアドバ イスと咀嚼しての反映	—	・あすばるが自治体職員とを 掛け渡し、研修会を実施 ・専門家をマッチング・派遣

第4章 その他の地域づくり人材の養成の動向の整理

1. 事例概要

その他の地域づくり人材のターゲットとして、「企業の社員」と「青少年」について整理した。

(1) 地域外企業・社員による地域づくり事例

地域外とのネットワークや高度なノウハウについては、地域外の企業・社員によって補完される可能性がある。

○ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社（島田委員）

(2) 青少年に対する地域づくり人材の養成事例

幼い頃から地域への関心・関与を育み、地域づくりの一員として活躍していく素地づくり、さらには子供や青少年の活躍を促すことで地域づくり人材の担い手育成につながる可能性がある。

○一般財団法人地域・教育魅力化プラットフォーム（三成委員）

2. 調査の結果

(1) ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社

①取組の概要

2016年から導入した「WAA（Work from Anywhere and Anytime）」を、働く場所・時間を社員が自由に選べる新しい働き方と地域貢献・地域活性化の実現のため、発展させた「地域 de WAA」を2019年から導入している。

自治体とも連携して、社員が無料で仕事ができる「コWAAキングスペース」を整備するとともに、自治体の設定する地域課題の解決に向けた活動や地域活動ができるよう支援。実施社員は、宿泊費が無料または割引となる。

人事部が連携地域を発信して社員が応募しマッチングしている。初回は、人事部と地域のキーパーソン（自治体職員やNPO等）とで日程や活動の調整を行う。

②取組のポイント

1) 社員の Well-being と生産性向上

社員が働く場所を自分で選び、自然の中で働き、地域活動に参加することで、社員のモチベーション向上とクリエイティブな発想が出やすくなり、企業の成長への寄与も期待している。

2) 地域課題の解決

取り組む地域課題を設定し、社員の活躍によって、地域側の気づきやスキルアップ、課題解決や新規事業の立ち上げにも寄与している。

3) つながりの機会・場づくり

企業と地域で仕事・体験・活躍の交流の場をつくり、次回以降は社員と地域で企画づくりと調整を行うことで、win-win の持続する関係性を構築している。



ユニリーバ・ジャパンホームページ「地域deWAA」

(<https://www.unilever.co.jp/sustainable-living/waa/chiiki-de-waa/>) より

(2) 一般財団法人地域・教育魅力化プラットフォーム

①取組の概要

島根県海士町で始まった島留学をモデルに、2019 年度から全国各地で高校生の受け入れを開始した。町内 86 か所で実施され、延べ 2,600 組が参加している。

2020 年度からは内閣府と連携し、高校 2 年生の 1 年間を他の地域の高校に在学して学習できる「地域みらい留学 365」を開始した。

地域づくりを考えるプロジェクト学習は総合学習で行われるとともに、その他の教科、科目でも地域との接点を意識して教育がなされ、地域の生徒と共に学んでいる。

地域ごとに濃淡はあるが、メンター(里親)が世話役となって地域行事への参加を促すなど、日々の暮らしにおいても地域とつながる機会を提供している。

②取組のポイント

1) 地域づくり人材の育成

地域に関わり、原体験をすることで、地域づくり人材が育つという仮説のもとプログラムを展開した。本プログラムを期待して相談・応募する生徒や、実際に移住する生徒も増えてきている。

2) 地域社会に開かれた学校づくり

受入地域では、学校が中心となり、多様な主体（自治体、地域住民、保護者、OB・OG 等）と連携して、教育活動や地域づくりに取り組んでいる。

3) オンライン化

新型コロナウイルス感染症により相談会等をオンライン化したことで、気軽に参加する生徒が増えてコミュニティも形成され、生徒の受け入れは今後も増加する見込みである。



一般社団法人地域・教育魅力化プラットフォームホームページ
(<http://c-platform.or.jp/>) より

3. 調査のまとめ

以上2つの事例について、共有事項について考察しつつ要点をまとめる。

①学び合う場・活動の場の創出・提供

いずれの事例においても、地域づくり人材同士が学び合う場や活動の場が事業者や自治体との協働により作られており、地域という実践の場において実際の活動を通して学び合う環境が形成されて提供されている。地域づくり人材がその場に参加することで、学び合いを通して成長している。

②地域住民との学び合い

地域づくり人材同士ではなく、企業や学校などが中心となって地域住民を誘い込むことで、互いに持っているスキルや経験を出し合いながら学び合うことができる。これにより、地域側においても、メンバー・担い手の拡大につながっている。

③地域と地域外の企業や人材との win-win の関係

地域づくりにあたっては、住民のみでは能力などが不足する場面が多く、概して、地域外の企業や人材に全てを頼り切ってしまうことが多い。事例では、地域も主体性を持ち、外部の企業や人材と自発的・継続的に関わることで、主体的な地域課題の解決にも繋がっている。

第5章 地域づくり人材の養成のあり方

1. 地域づくり人材の養成の考え方

地域づくり人材を養成するにあたっては、一般的には「リーダー」や「コーディネーター」など、肩書や役割を持った人材が任された役割を的確に発揮していくものとされ、そのような人材を育成することが目的とされてきた。

しかし、事例調査をみると、固定の役割を持つ人材を育成するのではなく、各々の地域住民等が有している意識や能力を、話し合いや活動の実践を通じて「気づき」、「発揮し」、「伸ばし」、「伝えていく」場を整え、“したいことをしやすい”環境を提供していくことが重要であった。

例えば、学んだ人材がプロジェクトのリーダーとなるときもあればファシリテーターにもなる例や、個人の仕事や家事・育児などの制約から“休みたいときに休む”ことを実践している例もあった。このように、地域づくり人材には、柔軟な発想と活躍、関わり方の自由な設定など、地域住民等が生活の中で関わりやすい・取り組める形で関われる環境づくりが重要といえる。

このような観点からすると、従来型の研修のように、段階を設定して必要な能力を設定し、「リーダー研修」「ファシリテーター研修」など能力・役職別にカリキュラムやテキスト、プログラムが用意された研修を通して地域づくり人材を育成する、いわば「型にはめる」ような内容の研修よりも、各地域住民等が有している意識や能力を、話し合いなどを通して学び合い、自ら役割分担しながら学んだことや得意を発揮していく環境を提供していくことの方がより重要だと考えられる。こうした環境のなかで繰り返されることで話し合い・学び合いが習慣づけられ、地域づくりが持続的に行われていくと期待される。

なお、地域において必要な場合には、外部人材を招聘することも一案であるが、外部人材を招聘する際には、常に地域・自治体が「主体」であることを念頭に、全てを外部人材に「丸投げ」するのではなく、外部人材と協議しながら、外部人材に何を任せ、自治体は何にどの程度関与するか、という基本的な方針を共有する姿勢が重要である。

■地域づくり人材の養成過程（模式図）



2. 養成の方法

事例からは、従来の「育成・養成」といった教えるものと教わるものの関係に基づく一方的な「学び」以上に、相互に対等な立場での「学び合い」が、主体的な行動を促す上で効果を上げている。

このため、「地域づくり人材の養成」の機会を、「学び」をサービスとして個人に提供するイメージから、

①「学び合い」の場の創造

②「学んだこと」を発揮する場の創造

に転換し、自治体職員と地域住民が学び合う場を創り、活躍できる環境を提供していくこと、つまり出番を創っていくことが肝要といえる。

以上の観点から、地域づくり人材の養成を図るための視点として以下の4点が重要と考えられ、それぞれについて具体の方法を検討する。

(1) 共有の場づくり、議論の促進

(2) 学びや得意を活かせる出番づくり

(3) 地域づくり組織の構築・持続運営

(4) 政策としてのプロセスデザイン、支援体制づくり

(1) 共有の場づくり、議論の促進

まず、地域住民同士が、話し合いによる学びと活動を行いながら意識を高め合い、経験や技術を学び合う場づくりが重要である。「場」の中で刺激し合い、人材が養成されていく。地域における話し合いの場づくりにあたって必要な留意点として、以下の3点を提起する。

①若者や女性、企業、学校など、多様な世代・セクターの誘い込み・学び合いが重要である。

一般的に「地域づくり」は地縁組織を中心に行われてきたが、担い手の高齢化や加入率の低迷、メンバーの固定化などによって活動が低迷するものが散見される。そのため今後、多様な主体が参画して地域づくりを進める上では、幅広い地域住民や各種組織が参加して議論する場の設定及び確保が重要である。

「誰でも来てください」として広く構え受け入れる方法もあるが、仲間を見つけて自発的に取組を促すためには、「20代・30代の若者」や「勤め人」など、目的や期待行動などを視野に入れてターゲットを絞って誘い込むことも有効である。

新たに本取組を展開していく際には、まずは参加・協力してほしいと期待する住民等に場についてもらうことが必要となるが、学び合う場の魅力と自己実現の可能性を伝えていくことが重要である。

②地域住民が、学び合いの場の企画や運営自体にも主体的に関与することが重要である。必要な話し合いや有意義な取組を地域住民自らが企画する意識と力をつけることにより、養成の機会以降の自主的な話し合いや取組を促すことができ、持続的な地域づくりが可能となる。なお、企画・運営の際には、自治体職員の関与も有効である。

日頃より「学び合うこと」で慣習として地域に定着することが、自然災害やコロナ禍など緊急時の対応においても有効である。

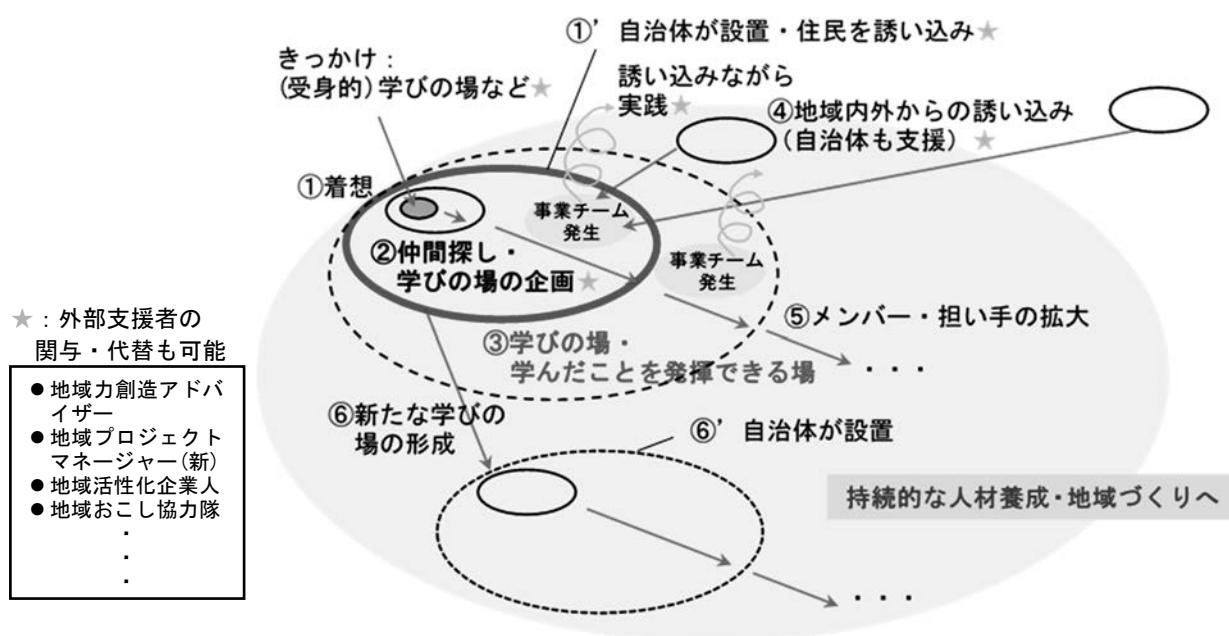
- ③組織、人材の活性化の観点からは、任期制の導入やメンバーの一斉入れ替えも有効である。
新たに参加を希望する住民等が、すでに繰り返し話し合ってきた既存グループに新規参加することは難しく、フラットな関係も構築しづらいことから、1年単位の任期制や「卒業システム」を組み込む等、新たに強いつながりを生み出す仕組みの導入が有効である。また、友人を誘っていきやすい環境づくりも求められる。

上記の「共有の場」については、次のステップを踏んで発展していくことが期待される。

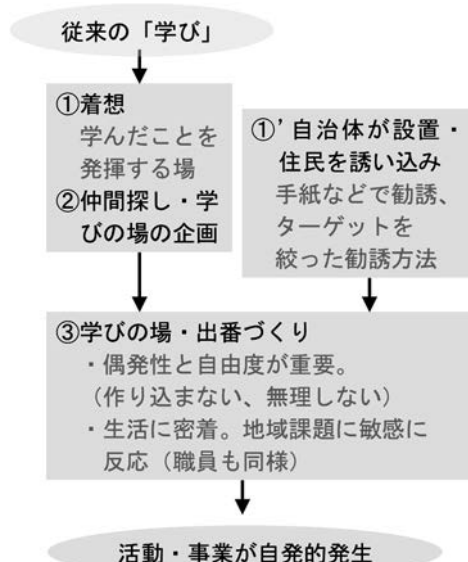
このような地域と個人の発展を企図した学び合い、活動の場づくり及び支援体制の構築が重要であり、立ち上げ時には自治体が支援役を担うことが有効である。

なお、地域において必要な場合には、多様な外部支援者に関与を求めることも有効である。

■学びの場づくりとその発展（イメージ）



■学びの場づくりとその発展（流れ）



(2) 学びや得意を活かせる出番づくり

地域づくりを実践するにあたり、開催する「講座」においては、参加者を“学びの消費者”とせず、“学びの創造者”として試行・実践を促すプログラム編成が重要である。実践にあたっての要点として、以下の5点を提起する。

- ①従来型の「OJT」のように既往の活動方法を学ぶのではなく、議論を通して、自ら活動方法を「どのようにすれば実現できるか」と模索しながら学んでいくプログラムが重要である。
- ②各自の関心ごとや能力を発揮することで、実践できそうなことから取り組むことが重要である。成功体験を共有することにより、参画へのモチベーションを高めつつ、メンバーで楽しさ(苦労)を共有することにより組織全体の士気を高めることができる。
- ③「不足部分を補ってほしい」と活躍の場を提供しつつ誘い込むことで、新たなメンバーや協力団体を増やしていく。
- ④地域住民等に意義が理解されやすい活動から開始する。有意義な活動であることを認識してもらいつつ、話し合いや実践のプロセスも発信することで、信頼性や関心を高めていく。
- ⑤学んだ人の活躍の場づくりが重要である。なお、機会を設けるだけでなく、参加した人々により良い行動を自発的に取れるように手助けする「ナッジ手法」の活用も求められる。さらには、自治体の議会議員、各種審議会委員、地域活動・地域運営組織とのつなぎ役や資金支援等、学んだ人それぞれにふさわしい実践の場や機会を得ていくことが重要である。

(3) 地域づくり組織の構築・持続運営

地域づくりの展開のために組織を形成し、必要な資源を確保しながら、地域の要請に対応しつつ持続していける体制を構築・維持・発展させることが求められる。

地域づくり組織の構築・持続運営にあたっての要点として、以下の4点を提起する。

- ①取り組む活動や既往メンバーの能力に応じて、柔軟にメンバーを追加・担当できる体制づくりが重要である。また、自身の都合など状況に応じて関わり方を変えられる自由度も求められる。
- ②目的達成を志向し、活動に向けて必要な能力・技術を有す人材を話し合いの中で見つけ、育成し、必要であれば地域外で探すなど、可能な方法を議論しながら体制を構築し、実践する。
- ③自治体職員や企業社員など、セクターや属性に囚われずに個人の意識と技術に基づいた参画が重要である。それを可能とするための既往組織の意識の変化や規則の変更、また地域側から既往組織への支援要請などが必要となる。

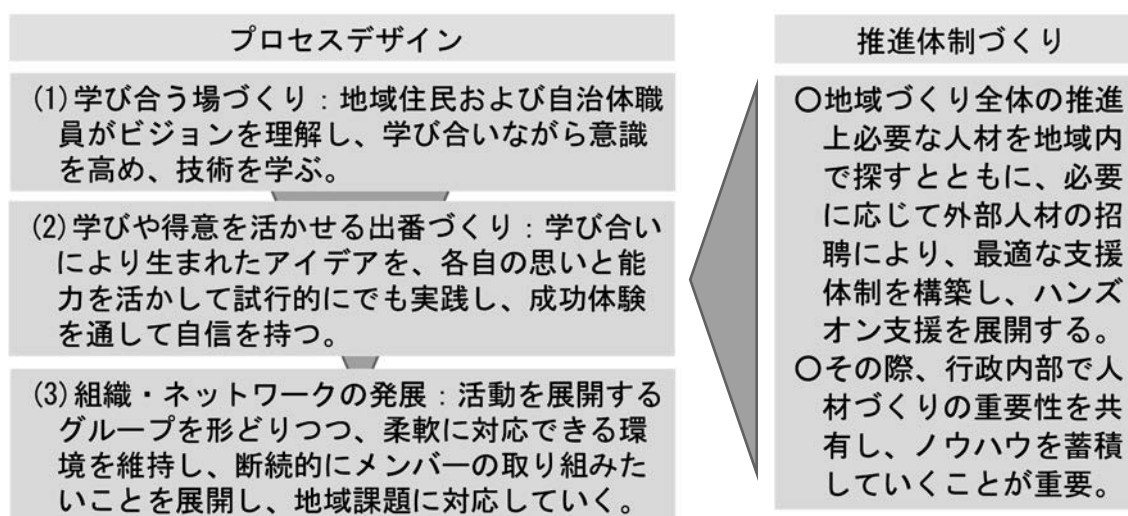
その際には、地域が主体であるとの意識を持ち続けたうえで、地域側の受け入れ意識、体制及び環境づくりが必要である。

- ④組織の運営を地域で支える意識と行動が重要である。提供サービスの積極利用による経営の下支えや、会費・クラウドファンディング、所有資源の提供など、地域内の多様な主体・個人の関わりを促す活動も必要である。

(4) 政策としてのプロセスデザイン、支援体制づくり

地域住民による主体的な地域づくりを推進していくには、取組当初のみならずその後も随時、話し合いの場づくり、学びや得意を活かせる出番づくりなどのプロセスをデザインし、グループを形つくっていくことが重要である。

地域づくりの諸活動については、地域住民が担っていくことが望まれるが、立ち上げ時は自治体においてその枠組み、体制及び支援策等を整えることが基本となる。これらを土台として、徐々に地域住民を支援していく姿勢への転換を目指すことが重要である。



第6章 今後の地域づくり人材の養成に向けて留意すべき事項

以上を踏まえ、今後の地域づくり人材の養成に向けて、国や自治体、もしくは地域づくりを先導する地域内の事業者や住民などにおいて、取組が求められる事項について整理する。

（１）「地域づくり人材」の養成の評価方法の検討

「地域づくり人材の養成」や「地域づくり人材が活躍している地域の実現」に関しては、目標の状態や達成状況を把握することが難しく、これまでに定義づけや成果指標に基づく評価は行われてはいない。今後、各地での「地域づくり人材」の養成あるいは「地域の活性化」の状態や取組の成果を評価する場合には、評価の視点や評価方法について検討することも重要である。

例えば、ライクヘルド（Frederick Reichheld）が提起しているNPS（ネット・プロモーター・スコア）や、河井委員の提唱するmGAP（どれだけ地域の中で地域を考えているか、地域に関わる意欲がその地域全体で高まってきたかを計測する手法）などの活用も考えられる。

（２）多様なスキル・経験・ネットワークを有する人材の誘い込み

人口減少や高齢化によって地域づくり人材のなり手は減少しているという一般的な流れの中で、本調査研究では、一般住民の中からも、学び合いや活動の場づくりを通じて、地域づくり人材の種を見つけて活かしてもらえよう促すことを提言した。

しかしながら、地域住民について属性を考えると、企業の社員や趣味・特技を活かすグループ、学校の部活動など、様々な能力と志向性をもった地域づくり人材がいると気づく。彼らを個人として学び合いの場に誘い込むだけでなく、団体・グループとして誘い込むことも活躍の余地が大きいと期待できる。

このため、地域内の法人や団体など、様々なグループに着目し、それらの誘い込み方と能力の発揮のあり方について調査研究することが有効と考えられる。その結果を広く普及啓発することで、各地において地域づくり人材が養成され、地域づくりが進展すると考えられる。

（３）的確な外部支援者のマッチング

国の各省庁をはじめ、各種中間支援的な団体においても、総務省の施策である「地域力創造アドバイザー制度」などの地域に専門家や事業経験者等を派遣する制度が数多く用意されている。地域からの求めに応じて、もしくは地域が既往のリストなどから選ぶ形で外部支援者が選定され、各地で地域力人材の養成や具体の地域課題の解決に向けた取組が展開されていく。中には、地域のニーズと派遣される外部支援者との間でマッチングを行って派遣されるものもある。

これらについては、地域から表層化したニーズのみならず、意思決定の方法や地域住民の気質、潜在的な課題解決ニーズなど、地域の実情を詳しく理解した上で、技術上のみならずコミュニケーションの面からも最適な外部支援者を選定することが求められるものの、残念ながら一部ミスマッチもある。

このため、各団体・派遣制度について、自治体として自らのニーズを適切に把握し、どのような人材を得たいか、明確化することが求められる。

(4) 「学びの創造者」の育成

地域づくりに総合的に取り組んでいくべく、学びの場の企画・設置・運営や試行事業の展開などを担うリーダーの養成のあり方について調査研究を行い、養成方法を普及啓発することが求められる。

特に自治体職員にあつては、住民としてかつ職務として、人材養成プロセスをデザインする能力や地域住民を支援する能力が求められることから、その方法について研究を行い、支援制度の検討やこれまでに蓄積されているノウハウの普及啓発を図ることが有意義と考えられる。

一般的な社会教育や生涯学習の機会においても、教え合い・学び合う人たち同士で、このような学びのあり方や変化に着目し、自らも工夫していくことも期待される。

参考資料 視察調査結果

I 視察概要

現地視察については、以下のとおり3カ所を実施した。

日程	視察先
令和2年 10月7日（水）	○多摩市企画政策部企画課 ○合同会社MichiLab
11月12日（木）	○ASAGOiNG Garden KOUBA ○与布土地域自治協議会 ○朝来市市長公室総合政策課 ○朝来市まちづくり協働部市民協働課
12月9日（水）	○福津市まちづくり推進室 ○ふくつながり ○どの子ども凸凹プロジェクト実行委員会 ○津屋崎ブランチ（暮らしの間屋）
12月10日（木）	○福岡県男女共同参画センター“あすばる” ○サバイバル系女子育成講座

Ⅱ 各視察結果概要

1 多摩市

1. 視察概要

日時；令和2年10月7日（水）午前10時30分～正午、午後1時～3時

場所：多摩市議会第一委員会室及び「未知カフェ～Tama Revival～」

2. 参加者

多摩市役所多摩市企画政策部企画課：永井、西村、

合同会社MichiLab：高野代表社員、高木業務執行社員、加藤メンバー、林田暢明顧問

委員：大杉座長、河井委員、松田委員

総務省：勝目室長、早川専門官、河合事務官

ランドブレイン：吉戸、山内（豊）、山本

3. ヒアリングの概要

（1）多摩市企画政策部企画課

多摩市の取組について説明いただいた。意見交換の内容は以下のとおり。

- 委員：若者会議の目標は「若い世代が住みたいと思えるような魅力あふれるまちになること」であるが、結果として住みたいまちとして選ばれるようになったか。
- 多摩市：指標の設定が難しいが、メンバーの活動により多摩市での若者の活躍や魅力について発信できた。また、独立した団体ができたので、そこを通じて今後の行政計画策定等にあたり意見を求めるなどの市政連携へのきっかけは作れたと思う。
- 委員：企画案の作成段階での市の政策全体の位置付けはどうしていたか。プロジェクトが見えない中でプロジェクト予算をどのように確保したか。メンバー構成の多様性として、男女比は如何か。
- 多摩市：多摩市のまち・ひと・しごと創生総合戦略において、新しい人の流れをつくる施策の中に「学生によるまちづくり協議会をつくる」という施策が掲げられており、これを若者会議につなげた。当初から予算はなしで、未知カフェ設立資金はクラウドファンディングで確保し、視察料や講師料等の事業費は拠出した。男女比は約7：3で男性の比率が高い。
- 総務省：若者という切り口で人を集めると、良い面としては多様な人が集まるが、興味関心が拡散してしまうという面もある。当初の3年間は組織の立ち上げや拠点の整備等、求心力を生み出しやすい時期だと思う。今後、多様な人々をどのように生かすか。テーマ別に掬い上げる仕組みがセットでできてくると、意外なところからかかわりが生まれるだろう。分散的で多層的で多様で力強い組織になると思う。
- 委員：2年目で来なくなる人がおり、3年目でまた重心がずれて、構成が変わってきている。今後、分散的な取組と定期的な情報共有を行っていく予定であり、地域から求められることやIT面での活躍できることの実践を通して、地域住民との接点・引っ掛かりができてくると思う。

- 委員：多極化にあたっては、会議の中では終わらず、新たな人を引き込む力が必要。行政が若者の信頼性を担保することが重要。行政や企業などによる「育てる支援」も必要。それらの上で、地域にかかわる意欲を持っている若者が活躍する、という積み上げができると思う。
- 委員：市の職員が鍵に参加するとかかわり方について、初回のワークショップでの参加者はどのくらいであったか。
- 多摩市：初回のワークショップでは、参加者に多摩市のことをよくわからない人が多くいることを想定して、対応上必要だろうとして職員10名ほどが参加した。ファシリテートや官民連携について、勉強会に来てくれる職員に声かけをした。若者会議と関わることにに対する心理的ハードルは低いと思う。
- 委員：現在も参加している職員はいるか。
- 多摩市：現在は、若者会議の準コアメンバーのような存在の職員はいない。しかし、勤務時間外でも参加する職員はいるなど自主的につながっており、職員は、職務として割り切って参加するものとは思っていない。
- 委員：職員にとっては、どこで公私の線を引き、役割分担するかが悩みどころである。
- 多摩市：職員としては、これからの思いを抱く人に寄り添い、広報などしないといけない。
- 委員：まだ自立には至らず地域への支援と並行して受援も必要であり、関係性を構築する実験といえるが、市民の理解が得られにくい。時代として、まちづくりの世代交代の時期にあたる中で、職員には摩擦を減らす役割もあると思う。
- 委員：若者会議のOBのその後の活躍状況はどうか。多摩市を離れても応援し続けることは可能で、OBのポジションをどう考えるか。若者会議から卒業しても緩やかに関わり続け、より広範なまちづくりにつながることもあるのではないか。
- 多摩市：会員の定義づけをせず、会議には出入り自由であるため、OB層があるわけではない。
- 委員：名前だけの希薄な関係となった人であっても、ネットワークとしてつながり続けることは大切である。若者会議であり続けるためには、積極的に卒業させるべきである。
- 委員：女性だけのグループでスタートし、組み合わせていく場を設けることもありうる。
- 多摩市：コアメンバーには女性もそれなりにいる。
- 委員：地域の企業やスポーツ団体との連携において、市はどのように関わったのか。
- 多摩市：活動を進めていく上で、企業の協力も必要だが、市が間を取り持つサポートがあったので連携が実現した。
- 多摩市：企業に限らず、地域の様々な団体との連携してほしいと思っている。

（２）未知カフェ～Tama Revival～

若者会議の参加者の取組について未知カフェより説明いただいた。以下意見交換内容。

- 未知カフェ：社会人メンバーはどんどん広がっている。大学生については、動きが活発化してから敷居が上がったのか、自然減の状況にある。女性の参加は2割程度であり、大学生が中心である。
- 委員：最年少が小学生ということだが、どのような経緯だったか。
- 委員：広報を見て参加したいとのことから自主的に参加されている。子どものメンバー加入によっ

て、父がつられて参加している。

●未知カフェ：年1回、活動のお披露目会を実施している。参加して発言する小学生もおり、小学生はよく街を見ていると思う。

●未知カフェ：市の予算に頼りたくなかった。自分たちでもできると判断。気持ちとしては、お金よりも支援してくれる人集めのツールと認識し、各所へ訴えて回った。

○林田顧問：150万円が目標だったが、7日前の時点で70万円程度しか集まっていなかった。成立しないと手に入らないお金であるため、必死に声がけし、結果として220万円集まった。

○委員：メンバーには、それぞれ本業があるのか。

●未知カフェ：合同会社の専従社員はおらず、報酬もない。勤め先に副業と認めてもらって活動している。昨今の「働き方改革」に関する社会情勢が追い風になっている。

○委員：法人化の話があり、若者会議のメンバーのままでいるか、法人役員になるかの選択となったが、自分から会社へ副業を申し出た。就業規則等の改定など自分でできる立場にもあったので、会社を説得しつつルールも整えた。

●未知カフェ：業務執行役員6名は本業を持っている。自営業（中小企業診断士、医師、私立学校教員）の役員もいる。さらに、出資のみする社員もいる。

○林田顧問：1年目は交通費すら自己負担だった。2年目は交通費と最低限の費用を負担するとしたところ、逆にメンバーの動きが悪くなったので、3年目に無報酬に戻すとまた動き出した。お金が介在することで、給与と比べてしまうところがある。

●未知カフェ：コロナ前には収支均衡間近の水準にまで収入が増えていったが、コロナで休業してストップした。現在は少しずつ収入を得ている。

○林田顧問：週末だけの営業で収支均衡間近までいっていた。家賃は光熱水費等込みで5万2千円である。出資者7名で苦労しながら経営している。

●未知カフェ：好評だった事業には「歩道のストリートビューの製作」がある。取組過程と効果を見える化したことで、組織の内外に存在をアピールできた。

○委員：何をやっているか見えやすい事業をすることで、認知が得られやすい。カフェは入ってみないとわからないが、様々な活動の周知や参画をきっかけにカフェへ引き込んでいくことも有効である。

○委員：学校での授業については、どのように実施しているか。

○林田顧問：当初は2学期の総合学習の時間を全部もらったが、学校の教員と十分な打ち合わせができず、理解が得られなかった。街のごみ拾いゲームを企画したが、実際にはベンチのペンキ塗りに置き換わってしまっていたなど課題も多かった。教育分野へ入るには、相当の準備が必要だと感じた。

●未知カフェ：高校の場合でも、副校長とは協議が整ったが、職員会議で否決された。年1回、活動紹介の時間を作ってもらうのがやっとだった。

○委員：大学は教授間のやり取りで可能だが、高校以下ではいきなり企画案を持って行っても実現は難しい。

○林田顧問：高大接続の流れも出てきているので、今後10年でうまくいくようになれば良いと思う。

○委員：どういう経緯で合同会社という形態に至ったか。

○林田顧問：一般社団法人か合同会社かの選択だった。

- 未知カフェ：NPO法人の維持が大変なことは知っていたので、採らなかった。地域活動のマネタライズ化を目標にしていたので、一般社団法人とした。
- 委員：どうして地域に関わりたと思ったか。コアメンバーと周辺メンバーとでは違いがあるか。
- 未知カフェ：元々多摩市出身でいったん外に出たが、結婚して子育てしようと思ったときに、多摩市以外で生活するイメージが湧かなかった。子どもが大きくなったときに、この街を盛り上げるつもりで戻ってきた。そこで、若者会議という場に出会った。多摩ニュータウンは素晴らしいまちになるように作られたまちであるが、作られた時の思い、熱量、ロマンをどんどん見つけたことから、自ら発信していこうという思いになった。
- 未知カフェ：最初は子供ができたことで、良いまちを残したいと思った。参加するうちに楽しいから来ている。ここへ来ると他の人とのつながりができ、それを本業に生かすことができる。双方に良い効果が出ており、新しい出会いがあることが楽しい。
- 未知カフェ：林田氏と同じ福岡出身であり、林田氏の声かけで参画した。
- 林田顧問：組織の自立化に3年間じっくりかけた。4年目から自立させるつもりだった。参加者で決めて自ら実行する。結果が伴わなかった場合に自己責任の中で終了できるように、市費を使わなかった。
- 委員：当初3年間の市事業の評価は如何か。
- 未知カフェ：市事業であることで、市民や事業者に対して信用力が得られたことが大きい。市からの応援はあるものの、否定的な規制や注文はなかった。クレーム処理も市が受けてくれた。
- 林田顧問：若者会議から市へは一回も陳情しなかった。市からの強制的なオーダーもなく、フラットな関係性を築けた。
- 多摩市：市長だけでなく議員も応援団に加わってくれている。無報酬でみんなのために頑張っている集団として認識されている。
- 未知カフェ：大学生へのアプローチが課題である。活動が活発化するにつれ、既成集団化してしまい新たに参加しにくくなる。関わりやすくするため、プロジェクト別にメンバーを募集することも検討している。
- 林田顧問：企画を得意とする人をどうやって集めるかも課題である。
- 多摩市：大学生からの持ち込み企画の展開も検討している。
- 総務省：みちラボの未来についての考えは如何か。
- 林田顧問：場の力を信じている。日常的に開いていてふらっと来られる場所であり、ゆっくり飲める場所が周辺にないことから、市民の居場所づくりとしての目的もあった。多摩市に関わる大企業とも、さらに連携を深めて新しいモデルを創造したい。地域のプラットフォームとして多角的な広がりを得て、いわば列車だけでなく、運転士も乗客も育てる方向に進みたい。
- 総務省：取り組む熱い思いを言語化する作業を怠ってはいけないと感じた。せっかくの取組が説明しきれずリアリティにかける残念な例もみられる。取組の持続性を保つためには、地域づくり人材がどんどん生まれてくる文化が必要ではないかと思う。今日の話を伺い、今後の展開に期待を持つことができた。



2 朝来市

1. 視察概要

日時；令和2年11月12日（木）

場所：ASAGOiNG Garden KOUBA、与布土地域自治協議会、朝来市役所

2. 参加者

朝来市：馬袋氏（市長公室総合政策課）、中嶋氏（まちづくり協働部市民協働課）

委員：大杉座長、加留部委員

総務省：早川専門官、河合事務官

ランドブレイン：吉戸、山内（豊）、甲斐

3. 視察結果の概要

（1）ASAGOiNG Garden KOUBA

ASAGOiNG Garden KOUBAの現場を視察した。

- ・平成29年に企業人材交流拠点を社会実験として整備して運営を始めた。自分の好きなことを仕事にするモデルケースとしてチャレンジできる場の創出のほか、市民、起業希望者、市外在住者等とのコミュニケーション拠点として人の魅力・まちの魅力の発信を図る。
- ・令和2年には条例化し、企業人材交流館として位置づけている。また、関西大学のサテライトオフィスとしても利用されている。コワーキングのスペースも設けていたが、コロナ渦の影響もあり、今は事務室兼打合せスペースとして開放している。部屋は月1万円で最大5年間利用できる。内装は原則、原状復帰であるが、次の利用者の合意が得られればそのまま残すことが可能である。
- ・4室のうち3室が以下の人に利用されている。
- ・ニットのお店は、1年5カ月程利用されており、ニット教室や販売をしている。ニット作家であり、業者の設計図なども受注されている。
- ・アクセサリーショップは、オーダーメイドで作るのが特徴である。こども園が近くにあり、近所のお母さん方が訪れる。
- ・デザインショップは、カスタマイズTシャツやステッカー、デザインカード、帽子を販売している。



（２）与布土地域自治協議会

与布土地域自治協議会にて、団体の取組について説明いただいた。

- ・平成28年に会長が変わり、団体の目標を設定した。長期目標では視点が定まらないので、喫緊の事業に的を絞って取り組むこととし、重点課題として「移住定住」「農業」「高齢者」の3つをテーマとした。農業の問題について、耕作放棄地の拡大の対策として、令和2年4月に一般社団法人を立ち上げた。農地環境を維持することを目的に、農地の維持、後継者育成などを掲げており、現在は草刈りの支援等をしている。草刈りに加えて集落営農も今後想定しており、また、地域商社として事業を展開して農地を活用したく走り出しているところである。
- ・現在、事務局体制は地域おこし協力隊を含め4人体制である。部会は6部会あり、馬袋氏も所属している。今年は福祉と移住定住に力を入れており、移住定住のイベントも予定している。福祉については、地域のミニデイサービスとして食堂開設の準備をしている。コロナの関係で本格始動はできないがスタッフ研修など準備をしている。本建物向かいにある高齢者施設や旧小学校の活用も考えている。現在は、朝来市の福祉拠点となり、シルバーや健康福祉大学が利用している。
- ・今後は観光農業にも取り組んでいき、移住定住にも結び付けていきたい。現在、三菱電機（尼崎市）が年2回来てくれており、来年も開催する予定である。もともとは県のマッチング事業による企業連携で8年になり、CSR事業の一環として携わっている。労働組合で若い人の参加が多く、春は田植え、秋は収穫で楽しみながら、家族で来てくれている。

意見交換の内容は以下のとおり。

- 委員：企業の社員も、田植えや収穫体験を機に個人的に来るなど、つながりがつくれるかもしれない。
- 朝来市：体験した社員のうち、若い人が田舎で農業したいと言ってくれた。会社から休職はNGといわれて実現しなかったが、そのようなニーズが期待できる。
- 委員：本地域について、移住者はどれくらい来ているのか。
- 朝来市：空き家は年間14軒程で、空き家バンク通じて問合せに来る。今年は1組移住者が来た。空き家バンクで来てくれた人にフォローし、また、交流会もしている。移住する方は、新規就農者が多い。個人的にも住宅を作って住む若い人もいる。15人くらいは近年移住されている。
- 委員：市内に勤められている方はいないか。
- 朝来市：市内で働く方が多い。また、移住される方は都会からの移住だけでなく、近隣から移り住む人もいる。周囲に比べて土地が一番安く、梁瀬地域と比べると500万くらい物価が違う。10分遠くても500万くらいの差があるが、道路が便利になったので、こちらに移住できる。与布土地域内には県の自然体験施設があり、隣接する地域には西宮市の自然体験施設があり、便利である。

（３）朝来市役所

「朝来市の概要と市民自治の確立に向けたあゆみ」について

朝来市のこれまでの市民自治への取組について、馬袋氏より説明いただいた。意見交換の内容は以下のとおり。

○ランドブレイン：市の政策を決めていく中で、どんな助けを借りながら、誰がプロセスデザインをしていたか。

●朝来市：基本的には職員が中心で取り組んでいる。中川幾郎先生にもアドバイスいただきながら、市民と一緒に、ほぼコンサル業者が入らずに、職員が自分の言葉で対話しながら進めてきた。

○ランドブレイン：行政職員が自らで作り上げていく、という取組が求められている。

●朝来市：職員とも市民とも対話・確認しながら進め、市民のみなさんの想いがあるからこそ「よしこれでいこう！」という一緒に考えるかと思う。

○委員：フリーペーパー「ASAGOiNG」は誰が作っているのか。

●朝来市：地元のデザイナーであり、シティプロモーション戦略策定委員に入っている方や市民ライター希望の移住者等がしている。どのように作るかという段階から一緒に議論しながら作った。

○委員：このようなフリーペーパーをつくることは非常に難しい。このような関係性で作りあげたのが素晴らしい。

●朝来市：フリーペーパーは、誰に何を伝えたいかという対話から始めており、みんなに手を取ってもらえるためにはどうすればよいか考えて作った。

○委員：フリーペーパーの作成者もシティプロモーション戦略の話し合いに参加してきた人であり、大事にしないといけないポイントも分かっている点が良いと思う。

○総務省：人材育成の中で、各世代へのアプローチが持続性につながっている。「多様化が持続性につながる」という視点が良いと思うが、このキーワードについて職員はどのように気づいたのか。どういう経緯で導き出されたのか。

●朝来市：あさご未来会議については、加留部委員から「外国人も入れましょう」という意見をいただいた。ASAGOiNGでは、誰がまちをつくっているのかに着目し、一人ひとりの生き方を大事にしたい。お互いのことを認め合わない多様性が生まれない。

朝来市出身で大阪在住の装飾デザイナーの方と話をしたが、なぜ大阪にいるのか尋ねてみると、「田舎では「あいつ変だ」と言われるから」と言われた。大阪に行った方が活動しやすいのだろうが、みんなが認め合って、やりたいと言った時に「変」と言わないようにし、やりたいことをみんなで応援するなど、多様性を認め合うことがとても大事だと思う。

あさご人材育成プロジェクトはこどもからお年寄りよりまでを対象としている。人材育成だけでなく全ての分野で「やったら面白いんじゃないか」という未来創造思考の考えに基づいている。

○委員：4年前に酒田市で会議をした際も、混ぜるという発想で実施した。無作為抽出によって参加した市民や大学生と常連化する既存組織の代表者をごちゃ混ぜにしたが、自ら手を挙げない人、声をかけたら参加できる人もいる。災害が起きたときに多様性に慣れていないと難

しい。周辺の市外の方にも参加してもらったことは、関係人口づくりにも効果があると考えられる。行政は年度単位で考え行動するが、人生は時間軸をしっかりと重きにおいたところを重要にしたことが良いと思う。

今の自治体は、社会情勢や国の政策の中で、どさくさ紛れで計画等を作ってきた。昔は自分達で作っていたが、そのような方が定年退職するともう総合計画は自分達で作れなくなる。だから総合計画は自分達で作れるようになった方が良い。

○総務省：そのような人材をどのように育てていけばよいか。馬袋氏みたいな人材がどうやったら出てくるのかということがポイントにあるかもしれない。

「ASAGOiNG人材育成プロジェクト」について

ASAGOiNG人材育成プロジェクトの内容について、馬袋氏より説明いただいた意見交換の内容は以下のとおり。

○総務省：対話を通じた本取組を通じて、課題や失敗などはあったか。また、それを解決するために取り組んだことは何か。

●朝来市：失敗談について、中高生を対象にした事業（ゼミ）を2年間した。地域の方との対話を通してまちのことを学びながら、自分たちがやりたいことをまちで実践活動をし、論理的思考を学ぶ形式で進めた。中高生にとって部活や授業で忙しいため、1年目は1年間単位のプログラムだったが2年目は半年単位のプログラムに変更した。しかし、結果的に授業や部活以外でプラスαの時間を捻出することはなかなか難しい印象であった。プログラムの内容や効果としては、自分が主体的に考えることができることで効果はあったと見られ、大杉座長が来られた時の当時の参加者の大学進学率は非常に良かったが、費用対効果として厳しい印象であった。そのために、普段の暮らしの中で対話が生まれ、学びが得られるようサードプレイスとして学校の帰りに対話のできる場を設け、対応策とした。

○委員：この事業のプログラムは非常に作り込まれていたが、続けることは難しいと思った。あれは良い失敗であり教訓であり。当時の記録は残し、その教材や取組は壮大な実験であってそこから得たものがある。ロジックとリアルを上手く繋げようとしている。「朝来市はこうしているから」とマネをすれば実現できるというわけではない。ロジカルに考えること、データから仮説を考えることは、日々の忙しい業務の中で考えることが素晴らしいと思う。

●朝来市：論理的思考やコミュニケーション、生の人と対話することがこんなに心が動かされるものか、と学ぶことが大きい。

●朝来市：高校のコーディネーターは地域を繋げる役割であるが、今後コーディネーターがいなくなってもできるようにすることはお願いしている。

○総務省：一緒にやろうと乗ってくる人もいるが、非常に熱心な人が多いことは凄いと思う。円卓会議はいつ実施され、なぜこんなに参加されるのか。

●朝来市：土日や休日に実施している。地域活動等の当事者の困りごとを対話等によりしっかり把握できており、また、その課題解決にアプローチできるかが重要であると考えている。地域活動のなかで市民がどこで行き詰まっているかがある程度共通しているという印象がある。

○委員：地域おこし協力隊を導入するタイミングが良く、「今ここだ！」という現場にいる嗅覚がよ

かったのだと思う。現場に行く機会がある職員にとっては、アンテナを張る機会だと考えるが、本業とプライベートのリンクのさせ方が重要だと考える。

●朝来市：あさご未来会議には地域の若い人、移住されている人、地域外の人にも、直接、参加の呼び掛けしている。

○委員：移住者にとって、移住定住でお金かけ、人生をかけて移住しているのに活躍の出番がないのは悲しい。未来会議はまさにそのような方にもフォーカスされている。

●朝来市：あさご未来会議に参加されている移住者の方に、市民としてまちに関わっていることが楽しい、自分の発言が地域の活動につながっていることが楽しいという意見をいただいている。

○委員：「市民」や「地域」という全体の話でなく、その人本人の事にまで掘り下げられていることがポイントと思う。一人ひとり全員ができるわけではないが、ちょっと声かけてくれれば自分もやろうかなと思う雰囲気になっている。市民と行政の中での関係性やこれまでの対話づくりが重要となっている。

○総務省：地域づくり人材育成について、「地域づくり」とは育てるとか上から目線でなく、いきいき育つ、そういう環境がある、勝手に地域のためになっているという流れが良いのではと考える。

●朝来市：すべての年代の人がいて、だれかひとりでもいなくなってしまうのは今の朝来市でなくなると考える。例えば、全員が地域の集まりに行かなきゃいけないというわけでない。「あの人はあそこの喫茶店にいるよ」「あの人はあそこを歩いているよ」など誰もが声をかけられる環境があると良い。華やかさや煌びやかさでなく全ての層を網羅することが必要であると考えます。

また、イノベーター理論が重要だと考えており、多様な人、多様なタイプの方がいることが重要である。うまくロコミで繋がるのが大事。例えば、参加を呼びかけAさんは「参加しに行こう！」Bさんは「ちょっと参加しづらいなあ」であったとしても、Aさんが参加してBさんに良かったと伝えるとBさんが参加してくれるようになる。

○委員：逆に、馬袋氏がやらないようにしていることは何か。

●朝来市：地域の中では基本的にやりすぎないことを心掛けている。物事の整理やファシリテーション役に徹している。

また、仕事については独り言を言うことを心掛けている。悩んでいることを声に出すようにしている。また、打合せでは、全課職員も参加させ、私がなぜここで躓いているのか、なぜネックに感じているのか職員に知ってもらう機会にしている。

○ランドブレイン：若者層を切り口にしたり、シニア層を切り口にしていることで、多様な参加が生まれている。

●朝来市：また、テーマ別で実施することで、農業は興味ないがこの分野には興味あるというように様々な切り口で取り組むことが大事と考える。

○総務省：地域おこし協力隊の定着率がよい理由は何か。

●朝来市：地域おこし協力隊を入れる時のスキームは、地域で達成したい目標と協力隊として達成したいことがマッチしていることが重要である。そのため、面接時においても、お互いが「こういう風に働きたい」など事前に地域で人と出会い、面接採用前にボダンの掛け違い

がないようにしている。採用後もフォローアップ研修もやっており、三者研修、地域での研修、協力隊のみでの研修等行っている。

○総務省：自治体は「こんなことを困っているのだからこういう人を募集しています。」という風に募集を行い、面接して採用するという流れか。

●朝来市：ミッションを提示し、それに取り組みたい人を応募してもらっている。地域に巡ってもらい、自分のノウハウでこういうことができるという提案型で地域が採用する方式も行っている。

○総務省：馬袋氏がキーマンである。しかし、多くの自治体では、馬袋氏のような方をつぶしてしまいうケースも多いと思われる。頑張る人、頑張らない人がいて、また、合併前旧町の地区毎で違いがある中で、なぜ上手くいったかが重要だと思う。

●朝来市：朝来市役所には意識の高い職員がたくさんいる。また、旧町を意識することもない。

○総務省：旧町の議員の話はあるか。

●朝来市：特にないが、市長がしっかり気にされているところである。

○ランドブレイン：パーツパーツで事業に取り組む自治体はあるが、ロジカルに、また、全体的に進められるところは少ないと思われる。

○委員：外部の人材はどのように関わっているか。地域にマッチする外部人材を見つけることや外の人を見抜ける職員の能力も重要であると考えている。

●朝来市：アドバイザーや大杉座長には、いままでたくさんお世話になっている。市役所職員だけでは、書籍やネットだけではつかめないところである。加留部委員も個人的な関係があってお願いできている。事前の引き出しが無い職員にとっては、「去年もこの人だったからこの人にしよう」となるが、そのようにならないようにしている。関西圏で個人的に繋がりをもつことも重要である。また、アドバイザー制度は特に活用していない。

○委員：外部人材についてもポイントになる。

○委員：朝来市は来るたびに何か違う面が見られて面白い。そのような地域は全国的にもそうあるわけでない。「あ、こんな風が変わってきたんだ」ということがみえることが素晴らしいと思う。

「市民協働と地域自治協議会」について

まちづくり協働部市民協働課の取組について、中嶋氏より説明いただいた。以下意見交換内容。

●朝来市：やなせ未来会議については、あさご未来会議を受けて、梁瀬地域だけでも未来を語る会議しようという話になった。会場の真ん中にロール紙が広がっているが、地域の年表を作成している。「私はこの年に嫁いできました」などそれぞれの人達の歴史を書いた。

○委員：その会議に集まる人達は全体の未来会議とは違う雰囲気か。

●朝来市：地域内で気心の知れた人も多く、市全体での開催よりも深い話ができる場となっている。

○委員：兵庫県は地域への支援に手厚いか。

●朝来市：県民交流広場事業があり、小学校単位の支援があった。その補助が終了してから地域再生大作戦という補助メニューが整備された。小規模集落への対策がメインとなっており、地域運営組織の設立もその解決油断の一つとして考えられている。ソフト事業に関しては

10割の補助で実施していただいているので、本市では多くの地域自治協議会が取り組みをさせていただいている。

○総務省：総務省のアドバイザー事業もあるので、もしよければご活用いただきたい。特交なのでアドバイザーを話がつけば利用できる。

○ランドブレイン：地域での活動にあたって、現在困っていることは何か。

●朝来市：「地域にお願いすること」が当課の役割であるが、自主的に取り組んでほしい部分もあるので、その兼ね合いが難しい。ワークショップでは議論進行まで監修することが必要であり、外部からの支援がないと同じ話を何回もしているという事例もある。健全な対話の場が地域の文化として根付くために、地域に入る機会は限られている中で、本来は地域担当職員ができればよいが、担当職員は本来業務もあることから人手が足りない。一方で朝来地域自治協議会では「まちづくり計画」の見直しを進める過程で1年間話し合いを中心に取り組んできたので、大人しい職員が会議をまとめ出したりしてくれているなど、変化の積み重ねの効果はみられる。

○委員：地域に住む職員が地域づくりに参加されないのか。

●朝来市：強制はできないが、少しずつ参加してくれる職員が増えている印象はある。ワークショップなどでファシリテーターをつづけると2年目ぐらいでスキルも身につくので、この経験を通じて地域で身の振り方をしてくれると良いと考えている。

○委員：ファシリテーション能力が身に付いた人が地域に行くということはないか。

●朝来市：地域によっては、「なんでこの人がくるのか?」「なんできたんだろうか」と受け止められてしまう場合もある。

○ランドブレイン：地域をお願いする方法として、どのようにさせているか。

●朝来市：「こういう風にしたら、こうなるんじゃないか」と促して伝えるようにはしているが、難しい。

○総務省：地域経営サポーターについて、皆さん自主的に取り組んでいるのか。

●朝来市：市の方で地域協働プロジェクトチームを作っており、地域担当職員制度を進めている。今年度は根本から見直している。地域に入って困りごとを聞くと、お祭りや農業の手伝いをしてほしいという声があるものの、そのような内容は地域担当職員の本来の役割ではないと思っている。各自治協議会でヒアリングを行い、「こんな事業に取り組みたいので、こんな職員が欲しい」という要望に対して担当職員を配置している状況である。また、地域担当職員はリーダーが課長補佐係長級となっている。

○総務省：市の業務としてここにいる。職員としてしかできない部分で支援しているということか。

●朝来市：イベントの支援のためだけに職員を呼ぶのはNGとしている。

○委員：また、職員がボランティアとして支援することはどうかと考えている。また、市民にもファシリテーションスキルを上げてもらうことも必要。それぞれの地域の活動状況の共有の場も刺激があって良いと思う。

●朝来市：会議や研修しても参加メンバーが固定化してしまっているところもあるので、多様な参加者で対話の機会が増えれば良いと思う。会議としては運営されて事業もしているが、事業や組織の改善や、見直し等の議論が行われず、思考をストップしてしまっている部分

もある。

○委員：一般的に「伴走型支援」というが、全く伴走ではない例がほとんどである。最初からマラソンのように伴走してくれる、また、伴走は事前からゴールの先まで、3年事業なら5年までが伴走支援であるとする。定期的にタイミングよく連絡をとりながら相手の呼吸・ペースを見ながら進めないと伴走型ではない。事前の段階に入っていくことが重要であり、アドバイザー等の外部人材が来て2時間講義しても意味ないと思われる。ヒアリングや飲み会をする等の一回を見て事前準備が大事である。

また、学ぶことに慣れることと、どれだけの頻度で実践するか、がポイントである。主催者側は、次は何をするかを考慮することが必要で、ワークショップの研修をしてもどこでどう使うか分からないことが多い。場とセットで実施しないといけない。また、実施してどうだったかフィードバックも必要である。こちらがファシリテーターをしたとしても本人がやった感ができればそれで良い。研修を進める際には、次の道筋・時間軸をつくる必要がある。

○委員：なぜ朝来市はうまくいっているのか。

○委員：テーブルファシリテーターを実施することに慣れている。リハーサルするということも重要である。また、地域が視察する時はその現場を見ることも重要である。鳥取の琴浦町が視察に来た時に全員参加させ、現場を見ていただいた。地域を揺れ動かしたいと思うのであれば、地域のワークショップを体験してもらうことが効果的であるとする。地域の中だけでなく外の刺激も必要だと考える。

●朝来市：高齢者福祉のワークショップでも職員が対話に参加することで、学びの機会になった。当事者本人も自信になる。組織づくりのための対話の場になるだけではなく、対話を通じて主体形成していく。地域の子育て中のお母さんが、「今こんな状況なのよ」など、それぞれのタイミングで報告や相談の連絡をしてくれることも伴走型の支援になっていると思う。

職員PTでも対話の場を経験し、実践を積み重ねていくことが重要であるとする。地域に伴走型の支援ができる職員を育てていきたい。



3 福岡視察

1. 視察概要

1 日目

日時；令和2年12月9日（水）午後13時～14時30分、午後15時～17時

場所：福津市役所2階会議室及び津屋崎ブランチ

2 日目

日時：令和2年12月10日（木）午前9時30分～12時

場所：クローバープラザ会議室

2. 参加者

1 日目

福津市まちづくり推進室：石井、井上、大橋

ふくつながり：石田、佐々木、中里

どの子も凸凹プロジェクト実行委員会：宮木、豆田

暮らしの間屋：古橋

委員：大杉座長、河井委員、松田委員

総務省：早川専門官、河合事務官

ランドブレイン：吉戸、東

2 日目

福岡県男女共同参画センター“あすばる”：神崎、笠、佐藤

福岡県男女共同参画推進課：秋好

サバイバル系女子育成講座実行委員会：崎山、丹

委員：大杉座長、松田委員

総務省：早川専門官、河合事務官

ランドブレイン：吉戸、山内

3. ヒアリングの概要

（1）福津市まちづくり推進室

福津市まちづくり推進室の取組について、大橋氏から説明いただいた。意見交換の内容は以下のとおり。

市民活動の原動力・実行力

○委員：マルシェは比較的大きなイベントといえるが、それを開催するためのノウハウなどはどのようにしたのか。

●福津市：元氣塾を開催するなかで簡易のマルシェを行った後、クリスマスにもう一度マルシェを開催しようという話になり、メンバーの佐々木氏が、移住前の東京での経験を活かして、イベントの準備を進めていった。

○委員：具体的にはどのように進めたのか。

●ふくつながり：一人一人の経験を活かせるようにした。最初は冗談交じりのアイデアから、それを

かたちにするために具体的に進めていった。

○委員：営業許可などの手続き等も必要になってくるが、これらを乗り越えるにあたり、どういったことが楽しいと思える原動力となったのか。

●ふくつながり：知り合いが増えることが楽しい。自分のできる範囲でやりたいことを言える雰囲気があるため、無理をすることもない。自分にできることが増える実感も得られる。

●福津市：メンバーの中で「お互い様」という言葉が行き交っている。あまりコストをかけずにできる方法を考えている。

○委員：何かの事業をするためのグループではなく、いろんな人の関わりの中でやりたいことや必要な人を巻き込んでいるように感じる。

●ふくつながり：随時、目の前の地域の課題を解決するためにチームを作っている。

普段の地域活動

○委員：メンバー間の混ざり合いがあるのがいい。市民の中で特別視されることはないのか。

●福津市：メンバーはそれぞれの郷づくり推進協議会で活動している上、他の地域団体にも入っている。

○委員：一般的には地域課題を解決することが目的になっていることが多いが、いろんなところで出遇することで新しい活動が生まれていっている。

○委員：巻き込まれることをネガティブに感じる人もいるが、そう感じさせない雰囲気づくりをされているように感じる。

行政との関わり

○委員：自分たちだけでやろうとせずに、うまく行政の力を借りているように感じる。

●福津市：行政には、お願いするというより、「一緒にやりましょう」というスタンスで関係性を築いている。

●どの子も凸凹プロジェクト実行委員会：元県職員だったことから、行政の苦しさや手続き等のタイミングが分かる。

男性の活躍

○総務省：男性が少ない印象がある。

●福津市：クリスマスマーケットでは男性2人が重たいものを運んだり、アンケートを100件とったりして活躍していた。女子力が高くないと一緒にはできないだろう。

●どの子も凸凹プロジェクト実行委員会：「郷づくり推進協議会」には男性は多いが、こういった市民活動の中に男性が入ると、それ以上に自治体等の地域団体に入った方がいいと言われたり、アイデアを発言するより行動しろと言われたりしている。

今後計画していること

○委員：今後計画していることはあるか。

●どの子も凸凹プロジェクト実行委員会：「ふくふくFOODS」NEO（ふくつながりが緊急支援を行った事業を継続するための主催団体）の活動は、任意参加であり、組織を続けていることにこだわりはない。企業が3つ関わってくれており、中でも1つが本格的に実施したいとのことから、任せてしまおうかとも考えている。いずれにしても、活動そのものを途切れさせないようにしている。

市のKPI設定

○委員：補助金のKPIはどのように設定しているのか。

●福津市：KPIは設定していない。「住みよいまちづくり推進企画活動補助事業」は活動団体に自立してもらうために、継続調査として、今後、数字を追う必要がある。「郷づくり推進協議会」への交付金は1億3千万円あるが、うち1億円程度は自治会への交付分を含んでいるため、KPIは設定するのが難しい。しかし、市が郷づくり推進協議会の拠点整備を行った数を設定することなどを今後検討したい。以前は、200万円を地域ごとに配布して、4つのテーマを基本に市民に課題解決を行ってもらっていた。

○委員：組織の自立や継続を目的にするのではなく、活動の内容を評価するような設定にした方が、今後交付金を確保する根拠となるのでは。市も、成果をPRしていくべき。

（２）津屋崎ランチ

津屋崎ランチの取組について、古橋氏より説明いただいた。以下意見交換。

古橋さんがまちづくりに興味をもった経緯

●古橋氏：大学時代にソーシャルビジネスに興味があり、認定NPO法人フローレンスの設立などに関わっていた。大学卒業後に一般企業に就職したが、会社のためじゃなく社会のために働きたいという考えから、会社の利益追求の姿勢が合わなかった。その頃クルミドコーヒーの設立に関わる中で、カフェが1つできただけで町が大きく変わることに驚いた。その後、現在の奥様が津屋崎ランチの活動を始めたことを機に津屋崎に移住した。

情報発信の方法

●古橋氏：2009年に津屋崎ランチを発足してから、暮らしを継ぐことをテーマに活動を始め、メンバーそれぞれがブログを書いて情報発信を行った。そのブログを見て、津屋崎に暮らしたいという人が来訪するようになった。その後も、SNS等で暮らしの価値を発信し、口コミで広がっている。

暮らしの間屋の実績

●古橋氏：移住相談は、週に1組程度で、年間で50組くらい。福岡県内からの相談者が80%を占めており、関西エリアからの相談者は少ない。貸家希望者は90%いるが、実際はアパート90%、貸家10%の割合で移住している。年間4件くらいのペースで空き家活用を行っている。移住希望者に貸すのが不安な人が多いため、所有者から月1万円で借りて、希望者のニーズを満たす最小限のリフォームを行って、月5万円で貸している。

津屋崎ランチの活動を始めてから、3年間で40世帯、100人程度が移住しており、中でも30代女性や子育て世代が多く、世代間の偏りなく緩やかに人口増加している。

住民が主体的にまちづくりに関わるための要素

○委員：なぜ主体的に楽しく地域活動ができるのか。

●古橋氏：「藍の家の保存会」が1994年から建物から街並みを変えようとしていたことから、まちづくりの土台ができていたという環境や、漁師町で交易が盛んだったという地域性、そこに隙間を作っていくことや役割を持つことだと思う。さらに、「波折神社の山笠」という祭りで使う山笠は毎年一から作っては崩すため、その作成過程の中に移住者が入ることで、移住者と地

域住民との関係性が築かれたり、神仏の行事として参加者が皆平等の立場でいられることが考えられる。また、誰が住むかによって町のかたちが変わるため、移住相談を受ける際に、移住希望者がどんな人生を経てきたのか、どんな暮らしをしたいと考えているのかを聞き、テイク思考よりギブ思考の人に移住を勧めている。空き家移住の際は、貸主と借主の関係を築くために、貸主は家の思い出について、借主は理想の暮らしについてお互いに話すことで、家の汚れが気にならなかったり、家を大事に使おうとしたりするようになる。

○委員：津屋崎が伝統建築地域に設定されていないからこそ様々な建築物もあり、新しい活動も生まれやすいと思う。

今後の課題

- 古橋氏：現在、空き家数は約400軒ある。空き家の改修費、家主の荷物などが空き家活用のネックとなっている。定期借家提供やサブリース期間を設けたサービス、DIY方式による空き家活用などの仕組みを整えている。



（３）福岡県男女共同参画センター“あすばる”と元気塾

福岡県男女共同参画センターあすばる情報支援課笠氏より事業の説明をいただいた。意見交換の内容は以下のとおり。

○委員：全く地域づくりをしたことのない人、関わったことのない人が実践し、活躍するきっかけを作っている。また、実行委員会形式で進めていることが重要な点であると思う。講座は、行政が直接企画して実施してしまうことがあるが、ここは、「自分達が何を学びたいか」というところからスタートしているところがポイントである。さらに、実践を意識しているところも良い。講座は、進めているうちに勉強目的になってしまいがちである。色々学び、満足して終わりではない。参加している人のやりたいことや、同じ思いを持った人と仲間をつくるという場ができていることが良い。フォローアップについて、コロナの状況でできないところもあるが、交流会やマッチングなどこれを機会に進めていくのも良いと思う。昨日の話であったクリスマスマーケットについても、動画を撮影するのも学んでから撮影し、繋がりができたという話であった。最初からこんな仕組みができるわけではないと思うが、この仕組みができた経緯はどのようなものか。

○委員：従来の講座に参加している人は学びの消費者で終わっている。また、男女共同参画の意味を理解していない人が地域に出て活動すると、しっかり学んだ人たちから抵抗があるという課題があった。この課題感から設計し、学びの消費者から創造者に変えることを目的に、実行委員会形式で、さらに、本事業を通じて行政職員の人材育成にもつなげるようにした。

個人で活動するのではなく、団体として活動することになれば地域人材として地域にも受け入れられやすくなる。いきいき塾で6年間育ててきており、平成29年1期に30人育てるところから始め、計180人のリーダーが各々頑張っているが、地域で孤立する恐れがあった。現在は、実行委員会のメンバーや講師等で活躍している。他の元気塾の講師になるなど、各団体が連携してリソースをシェアすることもしている。

○委員：実行委員会形式はイノベーションであり、個人で活動されてきた方も復活する機会になる。

○委員：元気塾事業が始まったときは、行政も実行委員会に入るのに抵抗感も少なからずあった。

○あすばる：行政の関りについては、あれもこれもやってくださいというのではなく、ハードルを低くして、まずは一緒に取り組んでいただけるように働きかけてきた。

○委員：行政関係の関わり方について、どのような関わり方があるか。

●あすばる：地域や役所の関係部署との調整役、経理など事務的なフォロー、講座の会場提供など、いろいろな関り方がある。このほか、開講式や閉講式に首長が出席していただいたところも多い。例えば、お試しチャレンジで「夜の図書館カフェ」イベントを実施した宇美町元気塾では、町の担当職員が教育委員会との調整役を担った。また、篠栗町では、（元気塾に取り組んだ）女性消防隊が初めて町の広報誌の表紙を飾ったが、これも実行委員でもある担当職員の働きかけがあったと聞いている。

○委員：講座ごとに実行委員会を立ち上げていて、テーマや行政の関り方など実行委員会によって、少しずつあり方も違っていると思うが、「こういうことを自分達でやりたい！」という

地域で活動する女性の方々が比較的主導でやりつつ、行政担当課が協力して進めているイメージ。

●あすばる：そうですね。基本的に住民が主体になり、行政がサポートにまわるという形の方が、よりいいものができているような感じである。行政も新しいやり方、協働のやり方を学んでいっている。

○委員：そうしたやり方がよく分かっていなくて、この事業で上手くいかなかったケースはあるか。また、そういったときにどういったサポートをしているか。

●あすばる：何回かある。事業の途中にあすばるが市町村に会いに行ってフォローしたことは何回かあった。

○ランドブレイン：常にフォローをいれているところがポイントであると思われる。

○委員：ちょっとまずいなと思ったときは、お互いに話をしてそこらへんをきちんと思疎疎通しているなど、軌道修正しやすい仕組みになっている。

●あすばる：あすばるでは、各元気塾の最終的な発表の場として、報告会を毎年2月頃に実施している。また、実行委員を対象とした事前研修も行っている。何年か進められると他所がどんなことをやってきたかが分かり、「前より良いものも作ろう」と前例も参考にしながら進められている。

○委員：こういうことをヒントに考えないといけないと思う。

○総務省：いきいき塾で180人のリーダーがおり、6年という長い取組をされてきているが、どのような人達180人が育ったのか。いきいき塾で目覚めて議員になった人もいる。もともとその方達はどこからでてきたのか。

●あすばる：地域で活動されてた方、企業の方など色んな方がいて、そんな方が混在した。元気塾では、それを団体に特化して進めてきた。

○委員：1期生は問題意識が高く、悶々としていた人が多かった。専業主婦で先が見えない人、子どもが障害で仕事を辞めてどうしようかという人など様々。荏田町の女性は、移住してきて地域で取り組もうと考えたがまわりに人がいない、町に帰ってどうすれば共有できるのかという状況であった。また、がんサバイバーもいたりなど。それだけに、1期生の終了後の評価が高かった。

○総務省：いきいき塾は、一旦6年間で幕をとじたのはなぜか。

○委員：自治体の事業は、基本3年で見直しがある。いきいき塾生の成果を見せて、県の方で（元気塾の）予算をつけてもらえたことが良かった。

○あすばる：いきいき塾の後継事業として、企業における女性リーダー育成の事業「経営的視点を持った女性リーダー育成講座「あすばるキャリアアップ・カレッジ」を行っている。

○ランドブレイン：女性のやる気や楽しいを伸ばしていく。つまり、ゼロをプラスにしていくことがよい。高齢者の見守りや買い物支援のような福祉分野などの地域課題を解決するようなことに対して、同様のプログラムで実施していけるものか。

●あすばる：自分達で支援したいという思いを持った人たちが、行政だけでは、人的、システムのいきとどかない部分に関して取り組んだ。具体的には、講座を受けて自分達が不登校の保護者を支援する場所「お休み処」を作った。

○委員：社会福祉など、既存の団体も巻き込めると更によいと考える。

- あすばる：太宰府市の元気塾は、子どもを連れのお母さんたちが、「何かやりたい、何をどのようにやればいいのか」とあすばるへ相談にきたところからスタートした。彼女たちが講座を実施する中、子育てをする上で政策が重要だと改めて気付いた。そして、議会の傍聴に行く会をつくり、今では日常で「今度の一般質問いつだったっけ」という会話も普通になっている。また、子ども達向けの「まちづくり・政治」パンフレットも作成中である。
- 委員：(太宰府元気塾) 一回目の講座では、政治が自分達とぼやっと繋がっていることは知っているが良く分からない、若い人達にこそ政治に参加してほしいという話になった。

（４）サバイバル系女子育成講座

篠栗町消防団女性消防隊長崎山氏より活動内容についてご説明いただいた。意見交換の内容は以下のとおり。

- 委員：他の地域で自治体職員研修の中で、女性職員から地域防災で避難所運営に女性の視点が入っていないといった階級制度などの構造的な問題について話を聞く。その課題に対して、地域の中で女性自身が消防団に入ることが重要な解決策だと思った。女性の視点で抜けていることをみなさん自身で築いてきたこと、また、ご自身の活動を客観的に捉えているところも素晴らしい。元気塾で学ばれたことも多かったと思う。また、育成講座で子どもも含めて課題を設定されたところもポイントである。講座に集まってくる女性は少数かと思うが、参加してもらうために、様々な発信に取り組んだことについても良かったと考える。周知発信にあたって、この方法が人が集まりやすかった等あるか。
- 崎山氏：一回講座に参加してくれたら、この価値について分かっていたらと思った。そのため、入口として「防災グッズを教材としてもらえます。」「試食できます」など、女性が「いいな！」と思うところから始めた。入口を広げるためには女性がお得だと思うところを突くと良い。また、ひとり来ると「私も私も！」みたいな流れで参加者が増えていく。丁度、千葉の台風被害のあった時期でもあり、関心が高かったのも伺えた。
- 委員：企業や事業者との関わりは？
- 崎山氏：消防団は多様性のある組織で、団員は普段別の仕事をしている。「これをするならこの人に聞けばよい」ということが分かっている。例えば、おでんのこんにゃくをつくる会社と連携でき、防災食を作ってみようという次の目標に繋がっている。消防団の中でいかにつながっていくかがポイント。女性が入ることにより、新しい取組をするきっかけになったと思う。
- 委員：今後の展望はなにか。
- 崎山氏：子ども向けに防災カルタやすごろくをつくる予定である。楽しみながら、一緒にできる、形があるものを作っていきたい。その際、印刷やデザイナーが必要になるが、消防団の引き出しから繋がることできる。
- 委員：講座をやろうとしたきっかけは何か。
- 崎山氏：元々、防災に本格的に取り組みたいと考えてはいた。2019年6月に「福岡県 女性のための災害対応力向上講座」で消防団としての活動事例を発表してほしいと呼ばれた。その講座で他の方の講演を聞いたことで、「この話をみんなに聞かせたい」と思っていたところ、元気塾を知った。
- 丹氏：SNSでは町外の人を集めることができた。町内の人については、特に子育て中のお母さんたちに参加してほしいという思いがあったので、子育てサロンを通じて、また、保育園や幼稚園などにチラシを配って人を集めた。子ども繋がりや災害が起きた時弱い立場となる方には特に参加してもらえた。
- 委員：SNS情報を発信するだけでは意味がなく、また、当事者としての思いがないと発信力はないと考えている。身近な人から直接の声をかけることが重要である。

○総務省：元氣塾の報告書をみると、防災をテーマにした活動は他の地域でも取り組まれており、例えば北九州市でも取り組まれているが、講座間での連携もしたのか。

●丹氏：今回は、連携はなかったと思う。

●崎山氏：自分達の「これがやりたい！」というものが強かったため、連携することはなかった。

○総務省：篠栗町の議会構成について女性議員の割合は。

●丹氏：13人中1人が女性議員であり、実際に講座に来てくれ、応援してくれている。

○総務省：応援してくれるとやりやすいと思う。

●崎山氏：色々な縛りを解きほぐしながら今がある。入団した時は、女性消防団員の役割は、式典などで賞状を渡す役割であった。

●崎山氏：女性消防隊を積極的に呼び、心肺蘇生や防災の講習を依頼してくれる自治会もある。一方、なかなかつながりを持てない自治会もある。自治会長や地域により温度差を感じる。前任の町消防担当者が女性の活動に積極的で、福岡県の女性消防団員研修会で話す機会を作ってくれるなど、さまざまな仕事を取ってきてくれた。一方で、階級においては、女性と男性で違いがある。女性消防隊の分団長という階級が存在しない。

○委員：災害対応とは何かを問うものである。おそらく、今までは、土砂災害があり、そこへ行ってシャベルもって整備する等の力仕事しか考えられなかった。今はそれだけではないということであり、災害対応そのものを再定義、新しい消防団のあり方を示しているものあり、活動を通じて、消防団の価値を付け加えていると思う。階級制度自体は、組織の中で必要かもしれないが、階級制度のあり方も変えていかないと、きちんとした消防団の活動ができなくなるということかと思う。条例を大きく変えるというよりは、運用ができる仕組みをつくること。男性目線で気が付かなかったこと、言われたことで男性も気づくことがある。自信をもってやっていただき、ひとりでも多くの方に分かってもらうことが力になる。

●崎山氏：分団長として意思決定をする立場に女性がいないが、男女分け隔てなく、意思決定の場に入りたい。団長たちも最近は女性団員と対話してくれるようになってきているが、一方で、階級や序列があるため、自分に肩書がないだけで女性は意見しづらい点が難しい。

○委員：役場については、女性や管理職の比率はどうか。

○丹氏：女性の管理職は15%くらい。

○委員：地域全体の話にも関わるものかと思う。消防団が変わったんだからみんな変わろうという流れになるかもしれない。

●崎山氏：次の団長も積極的で理解のある方である。団長の考えで方針が変わる組織だが、来年度もこの調子で進められるのではないかと考えている。

○総務省：全国的に女性の分団長がいないか調べたところ、京都などでは見かけるが、正直、男性は頭が固かったり、条例に問題意識がもっていないことが問題で、無邪気に、悪気がなく「女性は分団長になれなかったっけ、ごめんごめん」という意識があるのかもしれない。早く気付いて欲しい。

○委員：女性を分団長に上げる取組については、ぜひ進めていただきたい。

●崎山氏：女性の分団長のポストがあれば誰か必ず能力を発揮すると思う。「女性のポストをつくっても誰もならないのでは」と言われたこともあった。

○委員：今まではそうだったが、今日の話を知ると違ふのかと思う。

○委員：全国の消防団組織自体が体育会系に近い。最小限の労力で最大限の防災効果を目指す、いままで活動してきた方を否定してしまうことになるので、みんな言えない雰囲気になる。

●崎山氏：今の消防団長が、働き方改革を進め、消防団の活動時間を短縮するなど今までのやり方を変えてくれた。また、男性団員もコロナ禍で操法訓練ができず、できないからどうするかという話になっており、違った訓練方法を考え、実施していくことを考えるようになった。コロナ禍が良い方向に消防団員に作用していると思う。こうした変化の中、女性消防隊も活動を頑張り、今までやってきたことを含めて掘り下げれば、男女がフラットになるのではと思う。

女性の活動を、5～6年かけてじわじわ進めてきた。町の広報紙でも最近、女性消防隊の連載を持っており、消防団ミニ辞典を入れてかなりマニアックな情報も掲載している。これを女性消防隊の言葉で書くことで、男性消防団員が「女性もちゃんと活動してる、式典で賞状を渡すだけじゃなくて、消防のルールをわかってる」と思ってもらえるようになった。町民に伝えるだけでなく、対男性団員への周知ができています。

●丹氏：連載について、男性消防団員も最近では協力的、自分達のこと書いてくれなど声をかけてくれるようになった。

○委員：小学校や中学校にこんなことやってますという話す機会はあるか。次の世代に女性の重要性をアピールする機会にもなる。

●崎山氏：1校、3～4年生が毎年、防災の授業に取り組んでいる。

また別の小学校では今年、餅つきをしたときに、コロナ禍で（サポートする大人の）人材が足りない、例年お願いしているような保護者や団体と呼ばなくて困っているというので、私が他の消防団員を連れていった。これを機に、小学校側は消防団の活動を認識してもらい、今度、授業で防災について話す場もつくってもらったところである。中学校については、心肺蘇生の講習会を3～4年くらい取り組んでいる。そこから他の学校などでも「女性消防隊にそんなことしてもらえるんだ、うちでもぜひやってください」という話につながっている。

ちなみに、餅つきをしていたら、「女が消防団の格好をして餅つきしている」、保護者からは「制服は旦那さんから借りているのですか」と言われた。存在を知ってもらうためには、出向いていかないといけないと思う。一緒にやろうよと誘うと、女性消防隊員の多くが「行きます」と言ってくれ、餅つきも女性3人、男性は呼びかけたら10人きてくれた。女性発信の活動で、男性団員に応援を依頼することがこれまでほとんどなかったので、びっくりされた。

○ランドブレイン：崎山さんがそもそも消防団に入ったきっかけや今活動しているにあたっての原動力となるものは何か。

●崎山氏：小学校の頃のガールスカウト活動が影響しているかもしれない。また、私は篠栗中学校を卒業して、カナダの高校で3年間過ごした。そのとき女性の活躍は当たり前として学ぶ環境で意識的に刷り込まれながら過ごした。大学はAPU（立命館アジア太平洋大学）に入り、国際的な場所であった。結婚して篠栗町に住むことを決め、カナダ人の夫と篠栗町にもど

ってきたが、居場所がなかった。町長に消防団に入ればよいと勧められて夫と一緒に入団した。これでまちに貢献しようと思ったときに、女性消防団員は賞状を渡す役割だと知ってこれは違うなと思った。違うから変えよう、ルールも変えていこうという気持ちになった。もともとそういう素地はあったのかと考える。

