

令和5年度 地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する 調査研究事業 報告書

【報告書の概要】



総務省

令和6年3月
地域力創造グループ
地域振興室

1. 令和5年度の調査の視点等

(1)「柔軟な最適化」に向けた道のり

- 「柔軟な最適化」は「地域運営組織が「計画」「実行」「評価・改善」を行いながら、地域の実情に合った地域づくりを進めるプロセス」として定義される。「柔軟な最適化」の実現の道のりは「外部の支援者からの支援を受けながら、地域運営組織がアセスメント・PDCAに取り組むこと」で実現される。

■ 地域運営組織によるアセスメント・PDCAの取組

■ 地域運営組織に対する支援者からの支援

(2)「柔軟な最適化」の阻害要因の仮説

- 「柔軟な最適化」を実現するうえでは、形成期、確立期、力量向上期の各段階で、地域運営組織自身が地域経営の指針を理解し、地域課題の解決に向けた事業を実施できる主体となっている必要がある。
- 各段階における地域運営組織、支援者の問題、課題に対する仮説を以下のとおり整理した。

地域運営組織の段階	段階別、主体別の問題・課題	
	地域運営組織	支援者（自治体※、中間支援者）
形成期～確立期	<ul style="list-style-type: none">● 地域課題や地域経営の指針が十分議論されないまま地域運営組織が形成される ⇒地域代表性が不十分● 既存の地域団体との役割分担などの整理が不十分	<ul style="list-style-type: none">● 地域運営組織の設立が目的化している ⇒地域自治に対するビジョンがない、理解されていない ⇒地域及び自治体を持続可能にするパートナーとして地域運営組織が位置付けられていない● 形成後の支援・関与が不十分
力量向上期	<ul style="list-style-type: none">● PDCA サイクルのなかで、活動の振り返りや組織や計画を見直す課題設定力が不足している● 持続可能な体制（財源、事務局、担い手）の確保ができていない	<ul style="list-style-type: none">● 地域運営組織を継続的に伴走支援するノウハウや体制が不足している● 行政側の PDCA サイクルの仕組みが不十分

※市区町村は、地域及び自治体を持続可能なものとするための、地域運営組織のパートナーとしての位置づけも有する

2. 地域運営組織等の事例調査の実施

(1) 調査の趣旨

- 「柔軟な最適化」の阻害要因についての仮説を実例ベースで確認すると併せて、阻害要因を乗り越え、「柔軟な最適化」を実現するうえでの各主体の役割や主体間の連携のポイントを事例ベースで把握するための事例調査を実施した。
 - 各段階における主体別の主な役割
 - 各主体間の連携

(2) 調査の対象及びポイント

- 支援者に対する調査は、アセスメントツールの活用やナレッジ共有の勉強会などを活用して地域運営組織を支援する事例及び、間接支援・直接支援の双方に取り組む都道府県から調査対象を選定した。
- 地域運営組織に対する調査は、上記の支援者と連携して「柔軟な最適化」に取り組む2団体を選定した。

	調査の対象	区分	実施日
1	雲南市	支援者・パートナー (市区町村)	令和6年1月17日
2	多根の郷	地域運営組織	令和6年1月17日
3	波多コミュニティ協議会		
4	特定非営利活動法人 みんなの集落研究所	支援者 (中間支援組織)	令和6年1月11日
5	兵庫県	支援者 (都道府県)	令和6年1月15日
6	鹿児島県	支援者 (都道府県)	令和5年12月25日

2. 地域運営組織等の事例調査の実施(雲南市)

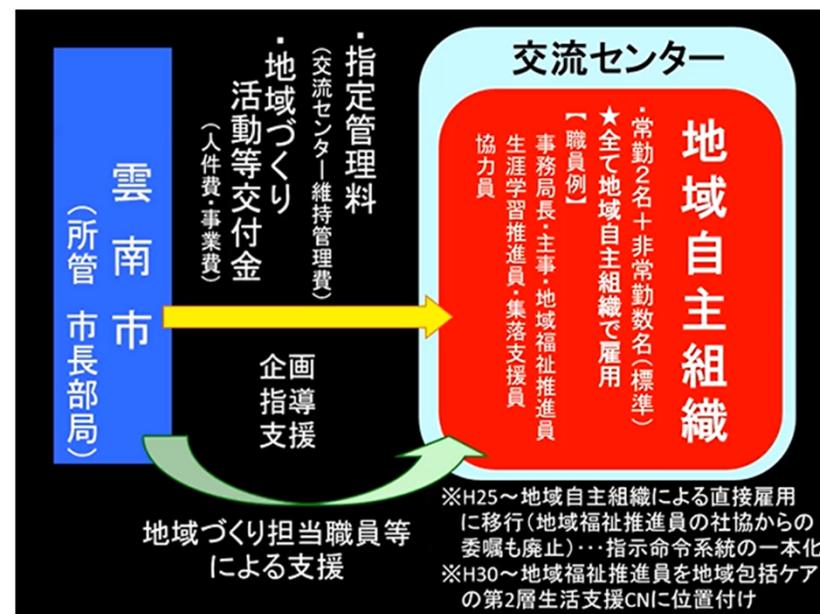
(1) 事例の概要

- 町村合併などを契機として平成17～19年に市内全域で概ね小学校区を単位として地縁型住民組織「地域自主組織」（地域運営組織）が30組織結成された。
- 事務局職員や専門部の部員は、地域自主組織を構成する自治会や各種団体からの選出者が中心となることが多い。自治会等からの選出者と、地域住民からの手上げでの参加者が混在する場合もある等、地域の実態や議論を踏まえた運営を実施している。

(2) 調査結果の概要

- 雲南市では小規模多機能自治による住民主体のまちづくりを進めている。地域運営組織は地域課題の解決に取り組む主体であり、自治の基盤を担うパートナーとしての位置づけが浸透している。
- 地域自主組織の具体的な仕組みや制度のあり方については、概ね3年ごとに検証がなされ、見直しが行われている。検討を通じて、職員に地域運営組織の意義等について継続的に意識共有が図られている。
- 地域づくり活動等交付金、交流センターの指定管理料の活用、地域づくり担当職員の配置等、地域運営組織に対する丁寧な支援体制をとっている。

雲南市から地域運営組織に対する支援



(出所)雲南市提供資料

- 地域づくり担当職員（6つの支所単位で設置）のほか、教育委員会の校区担当職員、保健師、社会福祉協議会からなる横断的な支援体制を構築しており、隔週での状況の共有が行われるほか、農業や土木などの関係部局とも連携が行われている。

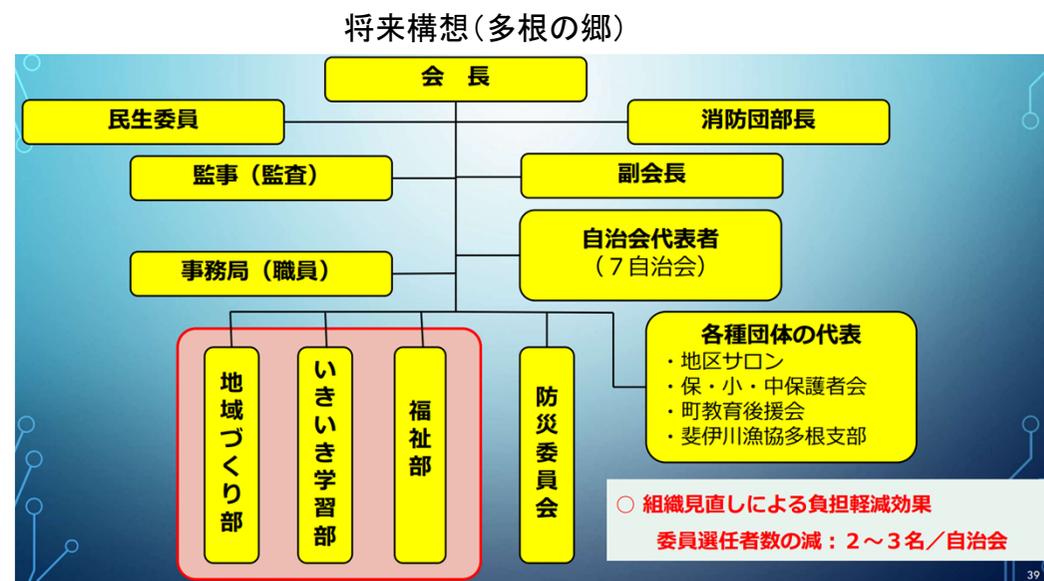
2. 地域運営組織等の事例調査の実施(多根の郷)

(1) 事例の概要

- 雲南市の発足（掛合町の合併）を経て、平成22年に「多根コミュニティ協議会」と「多根公民館」が地域自主組織「多根の郷」に再編され、設立された。
- 地域づくり、生涯学習、地域福祉の3つを柱に地域計画に基づく事業を実施している。人口減少が進む中でも、「安全で安心して暮らせる地域づくり」を目指し、防災訓練を始めとする防災活動や、高齢者見守り活動等に取り組んでいる。

(2) 調査結果の概要

- これまでに地域計画を2次にわたって作成しており、令和5年度に住民アンケート（回収率96.5%）や住民意見交換会を踏まえて第3次計画を策定中である。
- 組織と事業の見直しについては、会長の交代時に、地域自主組織を構成する自治会より、活動の負担軽減の観点から組織と事業の見直しの強い要望があった。



(出所)多根の郷提供資料

- 自治会の意見（意向）をよく聴くために意見交換会を開催し、組織を見直すとともに、地域行事への住民の動員をやめる、行事を再編・統合するなど改善を行った。
- 意思決定にあたっては、部ごとに事業内容を検討、持ち寄り役員会で調整し、さらに運営委員会で方針を決定した。強いリーダーシップで進めるのではなく、合意形成を重視した見直しに取り組んだ。

2. 地域運営組織等の事例調査の実施（波多コミュニティ協議会）

(1) 事例の概要

- 昭和57年に自治会を改編し、波多コミュニティ協議会を設立。小学校の統廃合をきっかけとして、平成20年度に地域づくりビジョンを策定し、防災、買い物、交通、産業、交流等に取り組んでいる。
- 組織体制は、4部で構成されており、各部の長は、協議会の副会長が兼務している。会議体として役員会、幹事会、総会があり、それぞれ年4回程度開催している。

(2) 調査結果の概要

- 地域マップや生活アンケートなどにより地域の実情や困りごとを把握し、地域づくりビジョン「彩りプロジェクト」を作成した。ビジョンの作成に伴って実施した地域マップによる課題の分析や、住民に対するアンケート調査から、地域の実情、困りごとを出してもらい、臨機応変に取り組んでいる。
- 波多コミュニティ協議会では、定期的に計画や組織を見直したり、住民の意見を聴取するなどの方法ではなく、住民が集まる場所で、役員や事務局職員が日々困りごとを聞くということを大切にしている。住民とのコミュニケーションを通じて把握した困りごとに対して、必要な活動を柔軟に実施したり、活動に対する評価を聞き取ることに力を入れている。

【はたマーケット】

- 買い物支援のため、交流センター内に「はたマーケット」を平成26年10月にオープン。当初1000品目、現在800品目。利用者は1日平均30人（平成30年度）。大手スーパー並みの価格で提供。配達もしている。地区内にお店があることで住民交流・見守りの機会となる。

【地域内交通「たすけ愛号」】

- 移動支援のため、平成21年度から地域内交通「たすけ愛号」を運行。波多地区内をエリアに無料で送迎。運行は波多コミュニティ協議会の職員が行う。1日当たり5.2人の利用（平成30年度）。

2. 地域運営組織等の事例調査の実施(NPO法人 みんなの集落研究所)

(1) 事例の概要

- 人口減少・少子高齢化の進行に伴い、諸課題を抱えた岡山県内の地域・集落に対し、その維持と発展に関する調査研究及び提言、マッチング、コンサルティング、人材育成等の事業を行っている。
- 個別の集落に対する支援を実施する一方で、県と連携して「新総合事業」のスキームを活用した地域運営組織に対するサポート事業を構築するなど、面的な支援体制の整備に取り組んでいる。

みんなの集落研究所の主な事業内容

地域での話し合いの場づくり、組織の見直し・再編、アンケート調査、ヒアリング調査、事業家の支援
買い物難民など、生活の困りごとの聞き取り調査



地域おこし協力隊の導入支援
ネットワーク化のサポート

介護保険・地域支援
事業の導入。SC支援。

トヨタ自動車との
モビリティプロジェクト



(出所)みんなの集落研究所提供資料

(2) 調査結果の概要

【形成期の働きかけの重要性】

- 「柔軟な最適化」の度合いを高めていくうえでは、形成期の働きかけが重要であり、スタート時点で実効性のある主体として形成する必要がある。みんなの集落研究所では、地域カルテづくりの段階から地域に入り、地域住民や団体と対話を重ねながら、地域課題に取り組む意識の醸成を図る。
- 地域とみんなの集落研究所、その他の支援者（行政等）との連携のなかで、地域資源を通じて地域課題を解決可能な主体として地域運営組織を形成する（「根っこ」を作り上げる）ことに特に注力している。

【活用しているツールなど】

- 地域課題の解決に向けた取組に対する意識が一定程度高まっていることを前提として、地域住民に対する全員アンケートは、地域運営組織の形成期の住民の意識の変革を図るうえで有効なツールとなる。
- 地域への支援に際して地域カルテを作るところから対話しながら入り込み、対話を重ね、初めて先行地域の取組を共有し、地域づくりの取組に対する意識を醸成するうえで活用されている。

2. 地域運営組織等の事例調査の実施（兵庫県）

- 以前は県による直接支援を中心に実施していたが、間接的な支援へ支援体制を転換している。
- 重層的な支援策の代表例として「ひょうご多自然地域づくりネットワーク会議」を設置・運営している。関係者間のネットワークを構築し、地域づくりの推進をサポートするため、地域再生アドバイザーや市町、県が情報共有できる場としている。中間支援者、大学の先生等も参加するプロジェクトチームを通じて、より効果的な支援方法を検討している。
 - 人材育成PT：市町等の職員向け研修方法の検討や、アドバイザー等専門人材育成
 - シンクタンクPT：地域づくり支援ツール（地域カルテ等）の開発
 - 外部人材活用PT：関係人口案内所の運営、大学・企業連携事業等の実施

R5～ ひょうご多自然地域づくりネットワーク会議の設置・運営

1 設置目的

多自然地域において県と市町の重層的な支援体制のもと、関係者間のネットワークを構築し、持続可能な生活圏形成への支援等の地域づくりを効果的に推進・サポートするため、①地域づくり活動支援団体、アドバイザー、専門家、行政等が情報共有を図るとともに、②市町に対する広域的・専門的な県支援の実施方法等について検討を行う場として設置・運営する

2 構成員

- (1)市町担当所管課 (2)地域再生アドバイザー
 (3)（一社）兵庫県地域おこし協力隊ネットワーク (4)中間支援組織等地域づくり支援団体
 (5)有識者 (6)兵庫県企画部地域振興課+関係課室+県民局・県民センター地域づくり担当課



3 会議

全体連絡会議

- ・ 県事業の内容や専門プロジェクト会議で協議した内容、プロジェクトの運用状況等について**構成員間で情報共有**
- 【参加者】ネットワーク会議 構成員全員

PT連絡会議

- ・ 専門PTの検討結果共有、市町の要望や専門PTの意見等を参考に取組の進捗を踏まえた**プロジェクトの運用について協議**
- ※ 各市町予算要求等の参考のため、次年度に向けたプロジェクトの運用について協議し、全体連絡会で構成員へ情報共有
- 【参加者】県地域振興課、県民局専門官、PT構成員の主要メンバー

人材育成プロジェクトチーム

- ・ 市町職員等研修内容の検討
 - ・アドバイザー等専門人材育成研修会等開催
 - ・アドバイザー制度のあり方検討
- 【構成員】浅見AD、柏木AD、竹端先生、多可町、佐用町

シンクタンクプロジェクトチーム

- ・ 地域づくり支援ツール（地域カルテ・マップ、WS手引き、ロードマップ、自己評価ツールなど）開発
- 【構成員】戸田AD、三宅先生、田口先生、南あわじ市、豊岡市、朝来市

外部人材活用プロジェクトチーム

- ・ 関係人口案内所の運営
 - ・ 大学、企業連携事業の実施
 - ・ 民間サービス連携等
- 【構成員】平橋AD、萩原相談役、杉山先生
三田市、洲本市

市町アドバイザーネットワーク

- ・ 市町からの事業相談対応
 - ・ 県事業活用支援
 - ・ 市町の事業展開・施策立案支援等
- 集連材適所のADを配置、複数市町開催も可能

【事務局】兵庫県 企画部 地域振興課

【県連携部局】福祉部（地域福祉課）×産業労働部（労政福祉課）×農林水産部（農業経営課、農地整備課、ひょうご農林機構）×環境部（環境政策課）



（出所）兵庫県提供資料

2. 地域運営組織等の実例調査の実施(鹿児島県)

- 鹿児島県では、人口が減少し社会全体が縮小する中で、行政が従来どおり全てのサービスを担うことは難しいことから、官民協働で地域に必要なサービスを提供する仕組みを構築し、地域のことを地域で解決できる地域社会とする「共生・協働の地域社会づくり」の取組みを、平成16年から開始している。
- 県による地域運営組織（コミュニティ・プラットフォーム）の設立・運営支援施策の基本的な考え方として、市町村における地域運営組織の形成に向けた推進準備段階から、形成段階、運営段階までの各フェーズに応じて支援メニューを用意している。
- 支援の手法としてはアドバイザー派遣、ワークショップ、資金・マネジメント等中間支援の3本柱で、地域運営組織の形成や運営支援に取り組みされており、県として継続性を持って取り組む政策分野として確立されている。

各フェーズに応じた事業メニュー

【事業メニュー】

①市町村のコミュニティ施策推進体制の整備等への支援
(アドバイザーによる助言等)

②地域協働ワークショップの開催
(ワークショップ・研修会・講演会等)

③持続可能な地域コミュニティ構築促進補助
(市町村への助成)

④モデル的な取組の創出
(県委託事業)

※ 学生サポーターの活用

(出所)鹿児島県提供資料

3. 実態把握調査の実施

■調査の概要

- 全国の都道府県、市区町村及び地域運営組織を対象に、都道府県や市区町村における地域運営組織の支援状況等や「柔軟な最適化」につながることを期待される地域運営組織の組織運営等、都道府県や市区町村の取組を分析する。

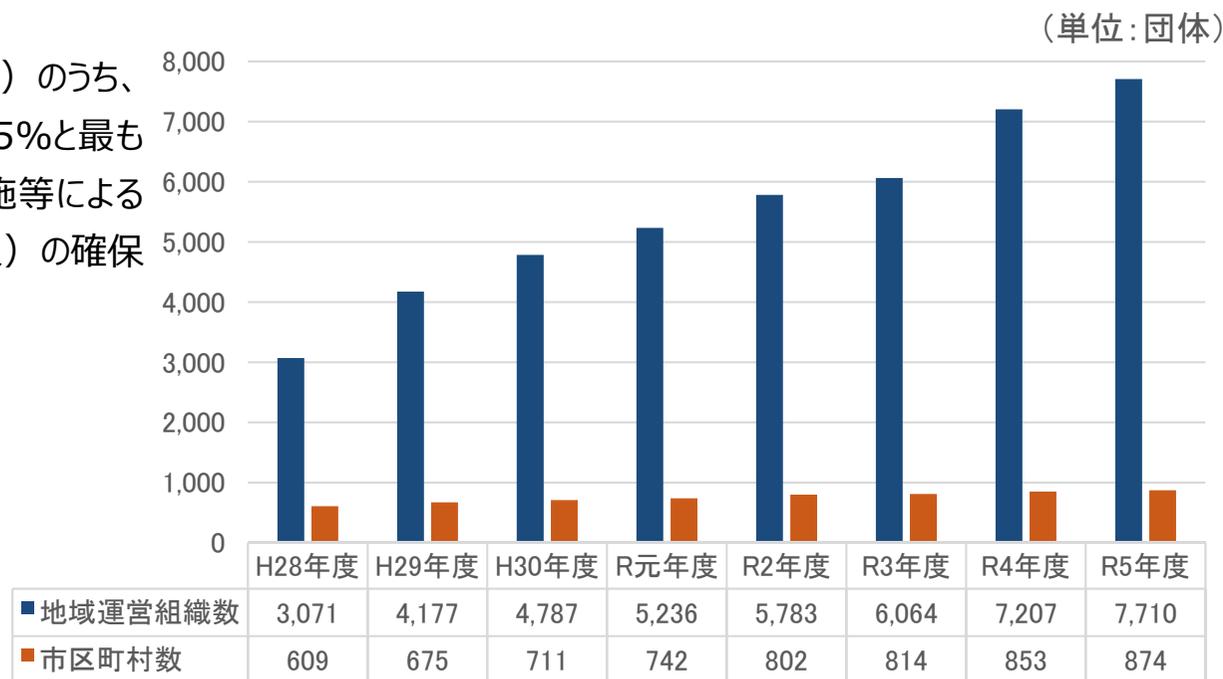
調査種別	都道府県対象	市区町村対象	地域運営組織対象
調査対象	全国の都道府県	全国の市区町村	全国の地域運営組織
実施主体	総務省自治行政局地域自立応援課地域振興室		
調査方法	都道府県に調査票 (Excel ファイル) を送付	市区町村に調査票 (Excel ファイル) を送付	市区町村が地域運営 組織として把握して いる団体に、市区町 村が調査票 (Excel フ ァイル) を送付
調査時点	令和5年4月1日現在	令和5年9月1日現在	令和5年9月1日現在
調査期間	令和5年 8月18日～8月28日	令和5年 9月19日～11月10日	令和5年 9月19日～11月10日

地域運営組織の形成数の推移(単位:団体数)

	平成 28年度	平成 29年度	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度
地域運営 組織の形 成数	3,071	4,177	4,787	5,236	5,783	6,064	7,207	7,710
地域運営 組織が形 成されて いる市区 町村数	609	675	711	742	802	814	853	874

3. 実態把握調査の実施（結果概要）

- **団体数** : 令和5年度は地域運営組織が全国で7,710団体が確認され、令和4年度（7,207団体）から503団体増加（7.0%増）し、平成28年度に比べて約2.5倍に増加。また、地域運営組織が形成されている市区町村は874市区町村であり、令和4年度（853市区町村）から21市区町村増加（2.5%増）
- **組織形態** : 法人格を持たない任意団体が90.4%、NPO法人が3.6%、認可地縁団体が2.3%
- **構成団体** : 自治会・町内会が構成員となっている地域運営組織は77.9%と最も多く、「地域の福祉活動に関わる団体、民生委員・児童委員」（58.1%）、「地域の防犯・防災・交通安全に関わる団体（消防団など）」（48.1%）が続く。
(複数回答)
- **活動拠点** : 活動拠点を有する団体が95.3%、このうち65.5%が公共施設を使用
- **活動内容** : 祭り・運動会・音楽会などの運営（69.6%）が最も多く、交流事業（68.5%）、健康づくり・介護予防（62.0%）、防災活動（60.2%）などが続く。
(複数回答)
- **収入** : 収入源（第1位から第5位までを複数回答）のうち、「市区町村からの助成金・交付金等」が84.5%と最も多い。また、生活支援などの自主事業の実施等による収入（会費、補助金、寄附金等以外の収入）の確保に取り組む地域運営組織の割合は44.4%
(複数回答)
- **課題** : 活動の担い手となる人材の不足（78.4%）が最も多く、団体の役員・スタッフの高齢化（59.7%）、次のリーダーとなる人材の不足（59.6%）が続くなど、人材に関するものが多い。
(複数回答)



3. 実態把握調査の実施(「柔軟な最適化」に取り組む地域運営組織の特徴)

(1) 「柔軟な最適化」につながると考えられる地域運営組織の抽出

- 「柔軟な最適化」をしていると考えられる地域運営組織として、以下の条件のいずれかを満たす地域運営組織を抽出した。

	抽出条件
活動分野	取り組んでいる地域課題の分野について、設立時と現在を比べて変化がある地域運営組織 (変化がある) 取り組んでいる分野の数が増えている 取り組んでいる分野の数は同じだが、分野が入れ替わっている 取り組んでいる分野の数が減っている
部会	設置している部会について、設立後と現在を比べて部会の数に変化がある地域運営組織 (変化がある) 新設した部会がある 廃止・統合した部会がある

柔軟な最適化 (2 区分)	団体数	割合
変化あり	2,961	38.4%
変化なし	4,749	61.6%
合計	7,710	100.0%

3. 実態把握調査の実施（「柔軟な最適化」に取り組む地域運営組織の特徴）

(2) 「柔軟な最適化」をしていると考えられる地域運営組織の取組の特徴

- 地域運営組織を対象とする実態把握調査により、地域運営組織の「柔軟な最適化」につながると考えられる地域運営組織の仕組みや体制（＝地域運営組織の「柔軟な最適化力」）を次のとおり整理した。

	地域運営組織の「柔軟な最適化力」
計画	<ul style="list-style-type: none">・ 中長期的な地域づくりのビジョン・計画を策定・更新する。・ ビジョンづくりや取組の企画・立案にあたって、意見交換やアンケート、ワークショップなど多様な手法でニーズを把握する。・ 構成団体、自治会、地域活動団体等、多様な属性の声を把握する。
実行	<ul style="list-style-type: none">・ 分野別などでの部会を設置する。・ 活動を企画推進する事務局体制を有給スタッフにて確保する。・ 臨時ボランティアや外部人材等の協力を得て体制を確保する。・ スタッフが学ぶ機会、外部支援者とつながる機会をもつ。・ 自主事業の実施等による収入の確保に取り組む。・ デジタルでの情報発信（ホームページ、SNS）に取り組む。・ 多くの住民が訪れる公共施設等に活動拠点を置く。
評価・改善	<ul style="list-style-type: none">・ 環境変化や住民ニーズの変化を受け止め、事業を毎年度見直す。中長期的なビジョン・計画を更新する。事業報告を公表する。・ 評価・改善に関わる取組を複数種類実施する。

4. 地域運営組織の「柔軟な最適化」に向けたポイント

- 実例調査、実態把握調査を実施した結果、地域運営組織の「柔軟な最適化」に向けた道のりは「外部の支援者からの支援を受けながら、地域運営組織がアセスメント・PDCAに取り組むこと」を通じて実現されることを確認した。
- 地域運営組織が「柔軟な最適化」を実現するうえで、形成・確立期、力量向上期の各段階で各主体が取り組むべき事項は、以下のように整理できる。

