

目 次

1 趣旨

2 基本的な考え方

3 求められる人材像

(1) 多様な個々の人材

(2) リーダーの役割を果たす様々な人材

(3) リーダーを支える人材

4 人材力の活性化に向けた三つの柱

(1) 個々の人材力の育成強化

(2) 人材力の相互交流とネットワークの強化

(3) 人材力を補完するための外部人材活用に対する支援

5 今後の展開

6 おわりに

(参考1) 各構成員からの事例発表概要・資料

(参考2) 人材力活性化事例調査個表

(参考3) 人材力活性化研究会開催要領・構成員名簿・開催実績

1 趣旨

平成22年8月にとりまとめを行った「地域力創造に関する有識者会議」（座長：月尾嘉男 東京大学名誉教授）において、同じような経済的条件、自然的条件下にあって活性化している地域とそうでない地域の差を生じさせている大きな要因として、「人材力」が指摘されたところである。地域の「人材力」とは、様々な立場で地域に関わる住民一人一人の力、それをサポートしながら一つの方向性を持ってまとめ上げていくリーダーやリーダーを支える人々の力、そして、地域課題解決や地域活性化を通して地域づくりに取り組むことを、まさにミッションとする行政の立場と地域住民としての立場をあわせ持つ公務員の力の結集であるといえよう。地域内外の人材が交流し、ネットワーク化される中で、個々の人材の能力やモチベーションが高められていくことが、人材力活性化であり、地域を取り巻く状況が厳しい中、それぞれの地域において、積極的かつ前向きに活動する人材を増加させ、人材力を活性化していくことが求められている。

この「人材力活性化プログラム（仮）」は、このような地域活性化に向けた人材力活性化の取組の目指すべき方向性を示し、先進的な事例を明示することで、地域での取組の「気づき」となることを期待し、作成するものである。

2 基本的な考え方

この「人材力活性化プログラム（仮）」は、自治会・町内会、NPO等の地域活性化に関わる団体や自治体が、当該地域や団体の人材力の活性化に取り組む場合に参考として用いることを想定し、作成した。

とりわけ、自治体においては、地域における取組に対して積極的にサポートを行うなど主体的な役割を果たしていただくことが期待されるものである。

「人」に着目し収集した事例から、地域で求められる様々な人材像や現状を示し、目指すべき人材力活性化の方向性に沿って、地域活性化に関わる団体や自治体に期待される取組を示している。更に、取り組むにあたって参考となる具体的な活性化事例や総務省関連施策等も掲載した。また、様々な活動を通じて人材力活性化に取り組む人材（平成22年度人材力活性化研究会構成員や「平成22年度人材力活性化に関する調査」の調査対象者）の取組内容と併せて、それぞれの現場から生まれた発言を掲載している。

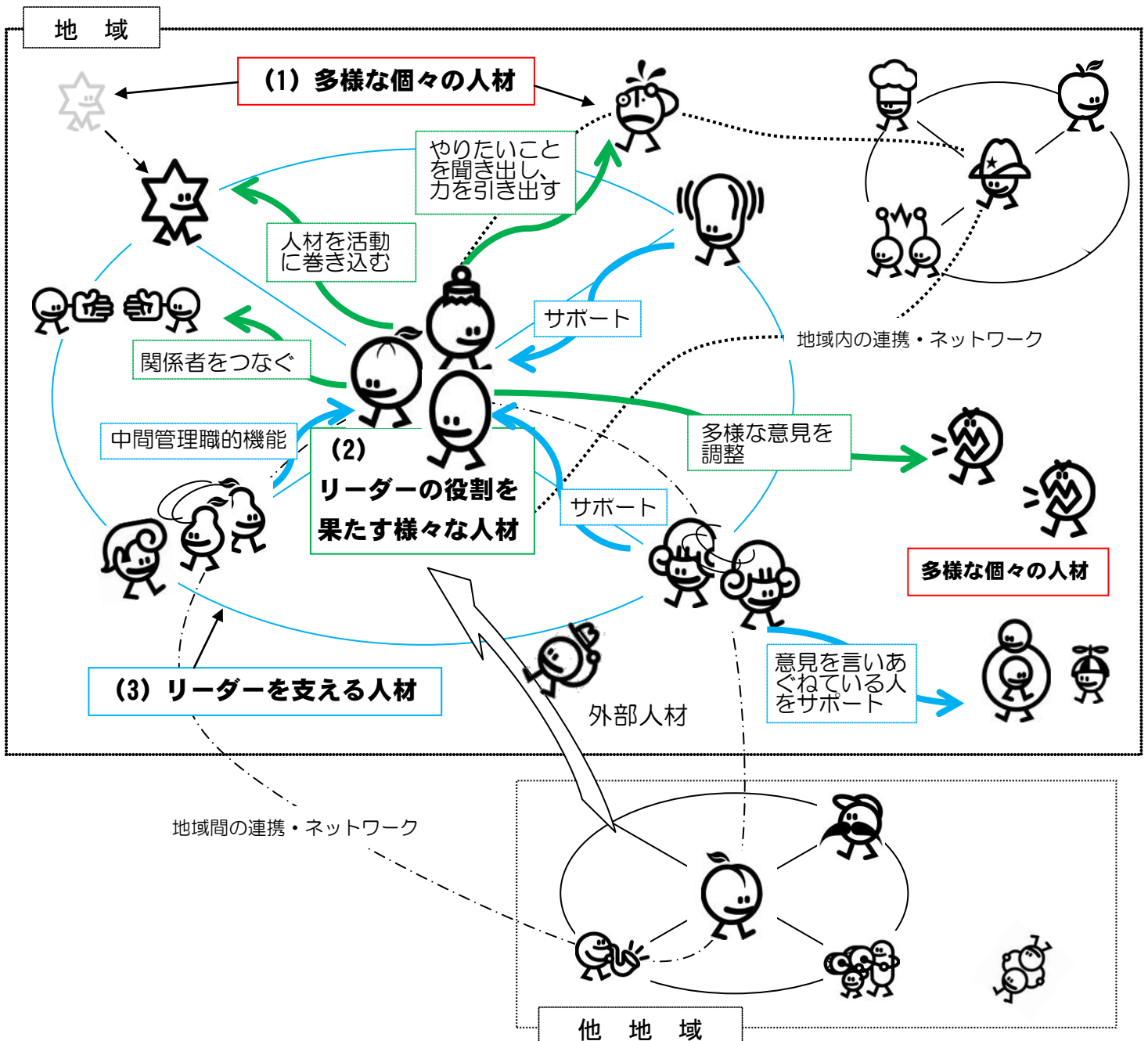
人材力活性化研究会では、本プログラムの作成に併せて、これに基づいた「人材力活性化カリキュラム（仮）」も作成した。このカリキュラムでは、実際に地域活性化に関わる団体や自治体の人材力活性化に取り組む際に参考となるよう、学習項目、学習方法、講師、参考文献、現地研修受入先等の学習体系のイメージを示すこととする。

3 求められる人材像

地域には様々な得意分野を持った多様な人材が存在している。それらの人々を発掘し、周りの人々が支え、誰かに強制されるのではなく、緩やかにつながり、協力し合いながらよりよい地域を創るために活動していく。このような活動は重層的に展開されているのが通常であることから、これらの取組をサポートしながら柔軟に連携させ、地域をまとめていくリーダーやリーダーを支える人々の存在も重要である。また、地域活動の財源は必ずしも潤沢とはいえず、ボランティア精神をもって活動する人材が必要とされることも少なくない。

そこで、ここでは、地域活性化の現場で求められる人材像について「地域に存在する多様な人材」、「リーダーの役割を果たす様々な人材」、「リーダーを支える人材」に区分してそれぞれの役割等を把握するとともに、それら人材の育成・強化の方向性について整理する。

(図1) 求められる人材像のイメージ



(1) 多様な個々の人材

- 地域に暮らす一人一人がそれぞれに役割を得て、やりがいを感じながら活動する
- 地域活動を楽しみ、自信を持って前向きに取り組むことができる人材

その地域で生活したり、仕事をしたりしている一人一人が人材であり、それぞれの専門性を活かした様々な立場での協力・連携が、住民一人一人が輝き、豊かさを実感できる地域を創造する。したがって、地域活動を中心となって行う人材は、活動自体を楽しいものにし、前向きに取り組むことで、多くの多様な人材が参加したくなる雰囲気醸成することが重要である。

★地域活性化に関わる団体や自治体に期待される取組★

○住民相互の話合いの場の創出

- ・ 住民一人一人が地域への思いや地域課題に対する危機感を共有し、当事者意識を持てるよう、集まって話をする機会を設定する。また、そのような場では、地域の歴史や文化、統計データ等を共有して、地域の現状を把握することも有効である

○活動のPRと参加者の拡大

- ・ 活動について、マスコミ等を活用しながら積極的に情報発信し、協力者を得る
- ・ 地域活動を楽しいものにし、参加者のモチベーションを上げながら、多くの住民を巻き込む

○得意分野を活かせる役割分担

- ・ 共に活動する中で、一人一人の得意分野を見だし、それに沿った役割を任せ、全員の居場所と出番を創り、各人の自信や生き甲斐につながるようにする

【参考】※（ ）内は各取組に携わる人材であり、取組内容については、参考1、2の各人材のページを参照。以下、同様。

- ・ NPO法人フュージョン長池（富永）
- ・ 柳谷町内会（豊重）
- ・ 赤岡町HOPE計画策定事業（畠中）
- ・ 託老所あんき 縁側プロジェクト（前田）
- ・ 始良町地域活性化構想策定事業（湯脇、光）
- ・ 西大崎地域自治協議会（高橋）

★主な発言★ ※（ ）内は発言者。以下、同様。

地域経営は全員野球。物が言える人だけが人材ではなく、一人一人にそれぞれの役割とやりがいがある（富永）

ワークショップの中で、住民が自ら考え、やるべきことを導き出すプロセスが重要。住民が自分たちのやるべき事を見出した後は、地域は活性化（畠中）

反目者が必ず1%はいる。彼らに、まず感動を与え、能力を引き出し、出番を用意して、最終的には役員になるまで育てた。皆に出番が有り、補欠はないというやり方がよかった（豊重）

どんな人でも、何かに貢献したい、成長したいという気持ちを持っているので、環境さえ整えれば、人は成長する（柏田）

地区課題や生活上の困難にぶつかったとき、住民に地域を変えようというエネルギーが生まれる。そのエネルギーを住民の力に変える（前田）

価値観を共有できない人にとっては敷居が高く感じられる組織に、これまであまり縁のなかった人に入ってもらうためには、地道にいろいろなところに声をかけ、PRし、時間をかけて広げていく（小澤）

これまで地域づくりというと、イベント等を行う地域活性化ばかりが行われがちであったが、これだけでは、一部の住民だけに負担がかかり、住民全員が参加しているとはいいいがたい。住民が主体となって生活上の様々な課題を解決していくような地域づくりが重要（高橋）

(2) リーダーの役割を果たす様々な人材

●「地域を良くしたい」という情熱と信念を持った人材

●地域住民の様々な意見を引き出し、まとめ上げることのできる人材

地域活性化の中心となるリーダーは、地域課題を自らの課題として認識し、多面的にとらえ、大局的視点から今後目指すべき姿を描けることが重要である。そして何よりも、「地域を良くしたい」という情熱が、困難を克服し、活動を続けていく原動力となる。

地域活動においては、上から主導するのではなく、下からサポートしながら、関係者の力を引き出し、様々な意見をまとめ上げる「世話役」的なリーダーが必要とされる場合も多い。そのためリーダーには、高いコミュニケーション能力や信頼関係を構築する力が必要である。また、行政に頼り切りになるのではなく、行政の力を上手に引き出しながら連携するためには、公益を重視する意識とビジネス感覚を併せ持つことが望ましい。このような力は、自ら現場に出て住民と共に汗を流すことなしには獲得できない。

常に展望を熱く語り、地域住民を納得させながら、感動と共感のネットワークに多くの人を巻き込めることが、活動を継続発展させる鍵である。

★地域活性化に関わる団体や自治体に期待される取組★

○組織内部での後継者育成と役割分担

- ・ 現在のリーダーが、現場で共に活動しながら後継者を育成する
- ・ リーダーに求められる幅広い能力と人間性を、全てを一人で兼ね備えるのが難しい場合は、複数リーダー制にしたり、他のスタッフと役割分担したりする

○地域リーダーの発掘と育成

- ・ だれが地域リーダーになり得るかということを慎重に相談しながらリーダー候補を発掘する
- ・ OJTとOFFJTを組み合わせたプログラムにより、少数精鋭で育成する
- ・ リーダー同士が相互に交流できる場を設定する
- ・ 公的な研修施設の有効活用を検討する

【参考】

- ・ 柳谷町内会 「やねだん」故郷創世塾（豊重）・石川地域づくり協会 石川地域づくり塾（大湯）
- ・ 長期実践型インターシッププログラム（NPO法人ETIC：宮城、NPO法人Eyes：横山）
- ・ （財）地域活性化センター 全国地域リーダー養成塾（沼尾）

★主な発言★

モラルの高い信頼できるリーダーを育成するためには、師匠の存在や人との関係性を通して、人間性を学ぶことのできる現場体験が重要（宮城）

リーダーは、自ら事業を楽しんで運営し、自分の活動を熱い思いで語れることが重要（本田）

一方的にリードするタイプの人材だけでは、その人に頼りっきりになってしまい、地域住民の当事者意識が希薄化する（湯脇、光）

地域で活動する人材を良く知り、人材と行政・企業・NPO等との間で、それぞれの考え・思いをつなげ、意志決定を迅速にし、短期間で集中して活動を推進し、広げていくことができる人材が必要（松原）

(3) リーダーを支える人材

- **能力、世代などが多種多様な、主体的に行動できる人材**
- **水平性・公平性を保ち、意見を言いあぐねている人をサポートできる人材**
- **中間管理職的な役割を担うことができる人材**

地域活性化はリーダーだけが力を尽くしてできるものではない。協働のネットワークを維持するためには、リーダーを支える機能が必要であり、そこには能力、世代、役割などにおいて多様な人材が必要である。

リーダーを支える人材は、リーダーの指示を待って行動するのではなく、リーダーと目的や思いを共有しながら、現場での経験に基づき、自分のやるべきことを責任を持って行うことができる人材でなければならない。

様々な立場の人が関わる場面では、関係者の意見を引き出し、整理し、まとめたものを実感に基づいた言葉で提示できる調整能力に優れた人材が必要である。また、団体を運営していく上では、内部においてリーダーと他のメンバーの言葉を通訳し、両者をつなぐ中間管理職的な役割を担う人材も必要である。

★地域活性化に関わる団体や自治体に期待される取組★

○主体的に活動できる様々なタイプの人材の育成

- ・ 現場での経験を通して、主体的に活動を行うことができる人材を育成する
- ・ 関係者の意見を引き出し、まとめることができる人材や中間管理職的な役割を担うことができる人材を育成する

○活動のPR

- ・ 活動について、マスコミ等を活用しながら積極的に情報発信し、協力者を得る

【参考】

- ・ OFFICEまごのて 人材育成・組織づくり支援サービス（石井）
- ・ 各自治体によるファシリテーター養成講座（畠中）
- ・ 筑波学院大学 オフ・キャンパス・プログラム（武田）
- ・ マイクロソフト株式会社 地域活性化協働プログラム（松原）

★主な発言★

ボランティアな精神で地域のために活動する組織のメンバーについては、単に年齢だけで線を引く必要はない。機敏力や体力が要る部分もあれば、長年培った知恵や人脈が活かせるという部分もある。さまざまな年代の人が一緒に活動するのが望ましい（小澤）

活動を支える人材に主体性を持たせるためには、役割と責任を与え、自ら考え行動していける環境を作ることが重要（横山）

日ごろの「井戸端会議」においても、ただ不満や愚痴を言うのではなく、問題を解決するための情報共有や提案をすることで、企画提言力が育まれる（中條）

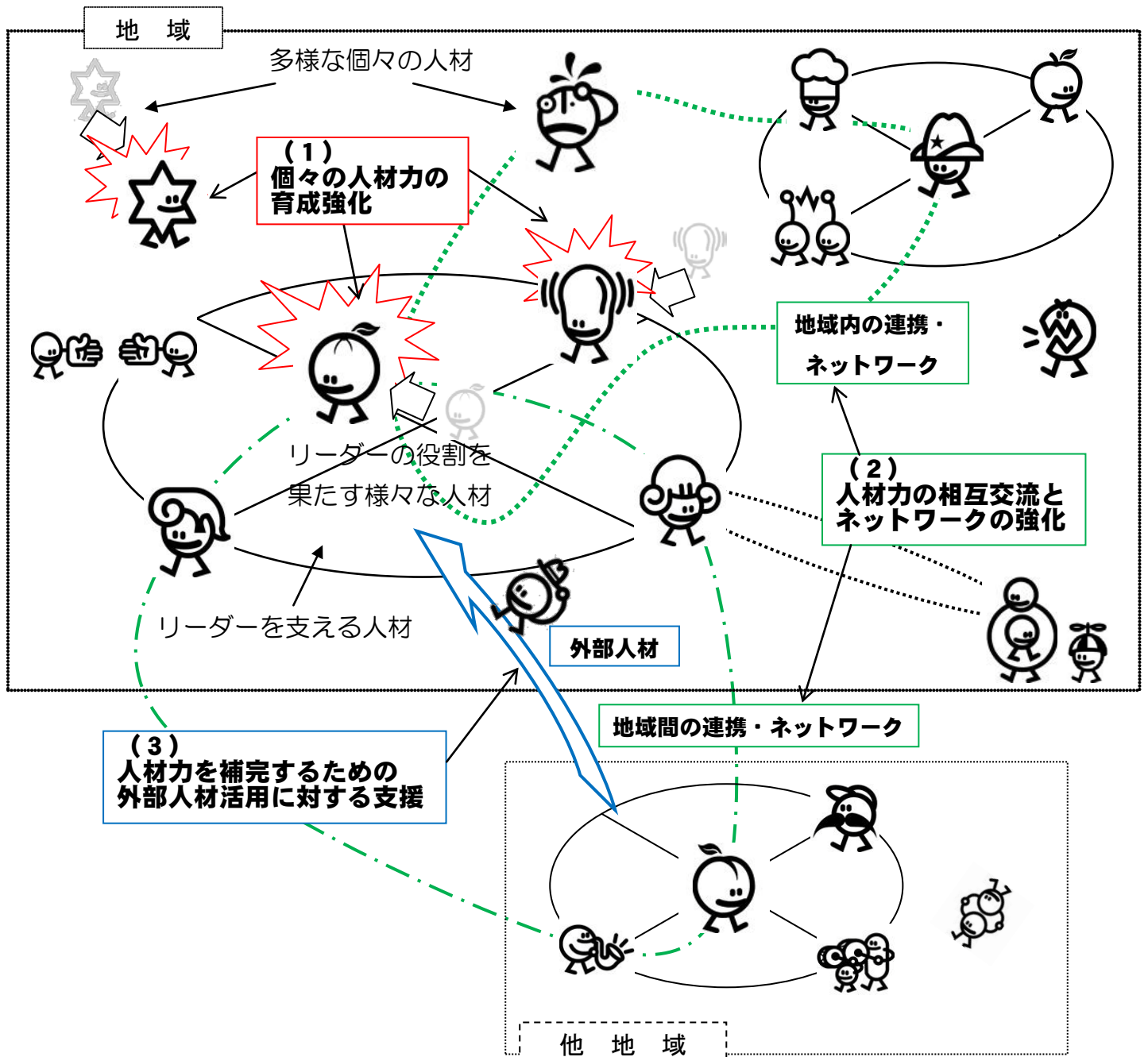
自分の意見を伝え、自分とは違う意見を受けとめるという中で、お互いの意見が育っていくことを楽しむことが重要（畠中）

4 人材力の活性化に向けた三つの柱

地域活性化に向けた人材力活性化の取組を推進するに当たり今後の参考となるよう、人材力活性化の目指すべき方向性及び対応策について、「個々の人材力の育成強化」、「人材力の相互交流とネットワークの強化」、「人材力を補完するための外部人材活用に対する支援」の3つの柱に沿って整理した。

加えて、地域活性化に関わる団体・自治体に対して期待される取組を示し、それらの参考となる具体的な活性化事例や総務省関連施策等を以下のとおり整理した。

(図2) 人材力の活性化に向けた三つの柱のイメージ

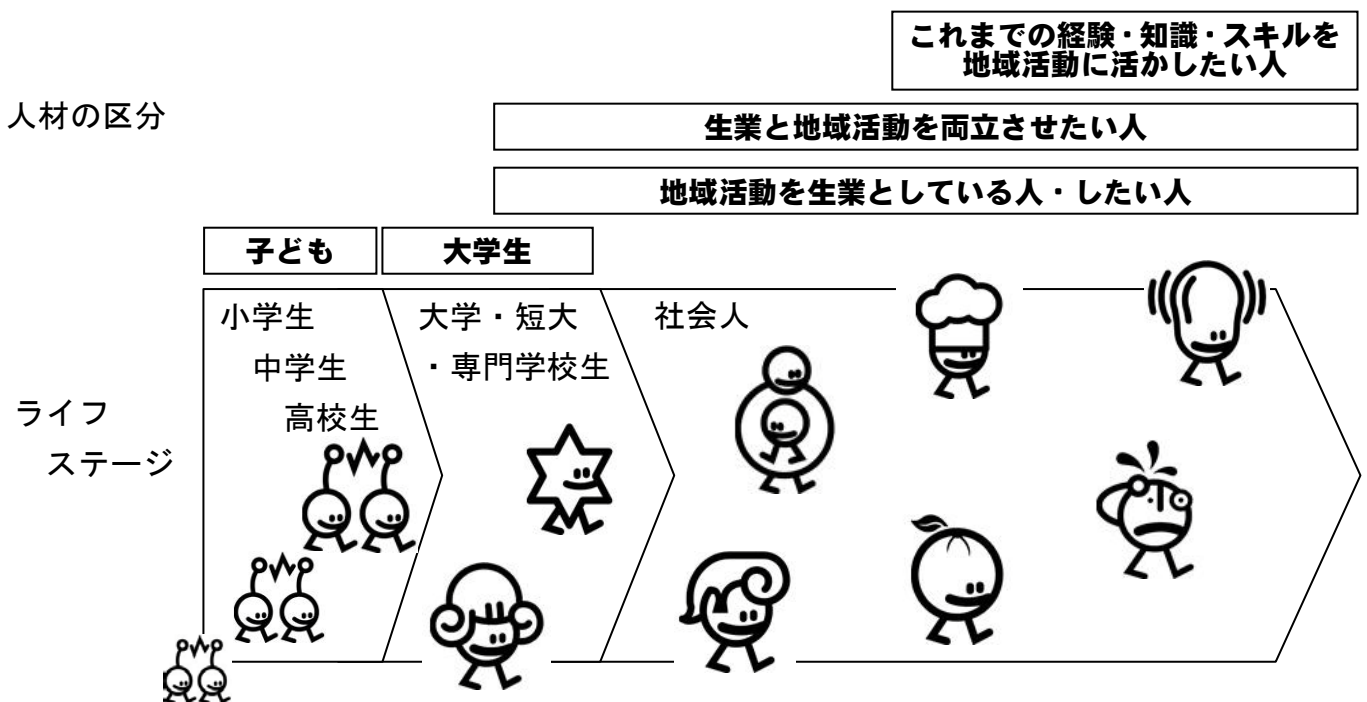


(1) 個々の人材力の育成強化

様々な場において、個々の人材そのものを育成する機会を豊富に提供し、世代や分野を超えた多様な個人が、必要な人材力を身につけることが重要である。そのために、地域活性化に関わる団体・自治体においては、人材の役割に応じて、座学と実践を組み合わせた多様な育成・強化メニューを用意する必要がある。

なお、ここでは、人材のライフサイクルの段階に応じて各々に求められる役割や地域活性化に関わる団体や自治体に期待される取組を示すこととする。

(図3) 人材の区分とライフステージとの対応イメージ



i) 人材力を身につける機会

活動の現場における人との出会いが人を育てる

地域活性化を担う人材は、座学だけでは育成されない。現場で活動する人材のもとで、一定の役割と責任を与え、共に活動することで、地域活動に必要な力をつけることができる。社会性やコミュニケーション能力、地域活動を行う作法等は、地域の人との顔の見える人間関係の中で、責任や役割を持たせ、様々な成功や失敗を体験することで身につくものだからである。

インターンシップや研修プログラムの場合、その成果には、参加者の問題意識、目的・目標、意欲が大きく影響する。つまり、明確な問題意識や目的・目標を持ち、意欲的に参加しなければ、期待された成果は得られない。

★地域活性化に関わる団体や自治体に期待される取組★

○現場体験に基づく人材育成

- ・ 現場で活動する人材のもとで、一定の役割と責任を与え、共に活動しながら人材を育成する

○様々な育成プログラムの提供

- ・ 育成プログラムの目的・目標を明確にして対象者を絞り、意欲を持たない人が安易に参加できないようにする。若者等で、入口で絞れない場合には、プログラムの中で、それぞれの役割が明確になるように工夫する
- ・ 意欲を持たない人には、先ずは問題意識を持ってもらい、基本的なコミュニケーション能力等を身につけるための機会を用意する

○人材育成環境の整備

- ・ 研修や人材交流の場を創出するとともに、希望者が参加しやすいような環境づくりを行う
- ・ 利用者の便に資するため、様々な主体により提供されているプログラムの情報を収集・整理し、一覧性をもって提供する

【参考】

- ・ NPO法人えがおつなげて 関東ツーリズム大学（曾根原）
- ・ NPO法人ハットウ・オンパク オンパク・プログラム（鶴田）
- ・ 長期実践型インターンシッププログラム（NPO法人ETIC.：宮城、NPO法人Eyes：横山）
- ・ 内閣府 社会的企業人材創出・インターンシップ事業
- ・ NPO法人コミュニティビジネスサポートセンター コミュニティビジネス講座（永沢）

★主な発言★

自分で考え、実践し、失敗し、悩み、試行錯誤を繰り返して成功したときの感動がエネルギーになる（玉沖）

活動を通して、一番育成されるのはメンバー自身。活動がメンバーの生き甲斐であること、喜びが分かち合えることが重要（大野、長友）

人材育成には、最低でも3年必要。1年目は様々なことを経験し、2年目は自ら計画を立てて実行しては悩む、3年目で一定の成果が出せる（曾根原）

若手を育成する際、育成する仕組みや制度は必要だが、真の愛情と忍耐力が前提条件。また、現場での教育の基本は、go（正しいことをしているときは見守り）、stop（間違っていたらやめさせ）、change（方向性を変えてやる）。事が起こった瞬間を抑えることが大事で難しい（石井）

目的意識や問題意識がないとスキルを身につけても意味がない。目的意識や問題意識が芽生えれば、あとからスキルはついてくる（横山）

ii) 育成・強化の方向性

<子ども（小学生・中学生・高校生）>

子どものうちから様々な実体験を通じて地域に関わることで、自分の育った地域を誇りに思い、地域のために力を尽くすことのできる人材が育つ

小・中学校区を地域活性化の単位とする場合も多いが、学校を拠点とした地域づくりを行う場合、小中学生自身もその主体として期待される。また、既に各地で高校生が自治体等と連携して様々な地域活動に取り組んでいるが、高校生の柔軟で独創的な発想を活かした取組が、さらに多くの地域で展開されることが望まれる。同時に、このような取組を通じて、子どもから子どもの家族やその周囲の住民に活動が伝播する効果も期待される。

また、子どもを、将来の地域活性化を担う人材として育成していくことも重要である。地域活動に不可欠なコミュニケーション能力や人間関係構築力は、子どものうちから様々な人間関係や体験を通して育まれるものである。

★地域活性化に関わる団体や自治体に期待される取組★

○子どもも楽しめる地域活動の実施

- ・ 地域活動を楽しめるものにし、学校とも連携しながら、子どもを巻き込む

○体験活動を通じた将来を担う人材の育成

- ・ 様々な体験を通してコミュニケーション能力を育成する機会を豊富に提供する

○次世代まちづくりリーダーの育成

- ・ 子どもが自ら考え、地域を愛する心を育む、体験・参加型のまちづくり教育を行う
- ・ 高校卒業と同時に地元を離れる子どもも多いので、高校生のうちに地元に関わる経験をさせる

【参考】

- ・ 日本防火協会 少年消防クラブ（小澤）
- ・ 名古屋市巾着区露橋消防団 子ども向けイベント（一ノ瀬）
- ・ 丸亀市川西地区防災会 防災教育（岩崎）
- ・ 託老所あんき 縁側プロジェクト（前田）
- ・ TOSS まちづくり教育（谷）
- ・ 蓮田市立蓮田南中学校 MINAMIサポート隊（小森）
- ・ 柳谷高校生クラブ（豊重）
- ・ 神戸夙川学院大学 全国高校生『観光甲子園』
- ・ 多気町・県立相可高校 まごの店
- ・ 鶴岡市・県立鶴岡中央高校 鶴岡シルクタウン・プロジェクト
- ・ NPO鳳雛塾 キャリア教育事業（飯盛、横尾）
- ・ 高知県 子ども条例、とさつ子タウン（畠中）
- ・ 総務省 小中学生のまちづくり教育の推進
- ・ 総務省、文部科学省、農林水産省 子ども農山漁村交流プロジェクト

★主な発言★

楽しさが感じられないと人はついてこない。
遊び心も大事（一ノ瀬）

大人が大人を説得して地域活動に協力させるのは難しいが、子どもの活動に対しては、大人はにこにこしながら協力してくれる（富永）

子どものうちから、主体的に広く深く地域について学ぶことで、自分のふるさとに誇りを持ち、一度離れても、また戻ってきたいと思うような、多くの人に訪れてほしいと願うような人材が育つ（谷）

昔は家族や地域社会の中で学んできたものを、今の子どもは学ぶ機会がないので、ケースメソッドによる教育は非常に重要（館）

学校と地域が連携して地域づくりを行うためには、物的拠点（学校）と人的拠点（頻りに交代しない人・組織）が必要。地元住民を中心に組織作りしておかないと活動が継続しにくい（小森）

鳳雛塾のキャリア教育を通して、自ら考え、自ら学び、自ら行動するという「生きる力」と「人とつながる力」からなる「起業家精神」を学び、体感することができる（横尾）

＜大学生＞

- 地域へ入り、そこで奮闘する「ホンモノ」と触れ合うことで、視野が広がり、地域への誇り、問題意識が生まれる
- しがらみや恐れを知らない学生が間に入ることで、地域の間人関係が再構築される

大学は、若く、行動力のある人材が集中している組織なので、産官学連携の中でハブになることができ、地域再生や地域活性化における役割は非常に大きい。学生にとっても、社会に出る前に現場で奮闘する大人とともに活動し、自分の価値基準だけでは計れないものがあることを知ることは有意義である。しかし現状では、地域活性化に関わる方法が分からず、行動を起こせていない学生も多い。そのような場合は、まずは学生の思いを徹底的に聞くことで学生に自らの活動を振り返らせ、やりたいことを引き出し、まとめていくことをサポートする。その結果、学生は自身をマネジメントする力がつき、自分の思いや考えを言語化できるようになる。

★地域活性化に関わる団体や自治体に期待される取組★

○大学と地域の連携

- ・ 大学教育における地域実践活動を通じて、地域を深く理解し、地域を誇れる人材を育成する

○WIN-WINのプログラムの提供

- ・ 受入側が学生の力や発想を最大限活用でき、相互にメリットがあるようなプログラムを企画する
- ・ 当事者である学生に、主体的にプログラムの企画・運営に関わらせる
- ・ 学生が地域に入る前には、基本的なコミュニケーション能力やマナーを学ぶ機会を用意する
- ・ 大学の地域実践活動に関する情報を収集・整理し、大学間・自治体間で共有する

【参考】

- ・ 愛媛大学 地域づくりのためのワークショップ入門（法文学部人文学科専門教育科目）（野崎）
- ・ 慶應義塾大学SFC SFC政策研究支援機構やスタディツアー等を活用した地域・大学連携活動（飯盛）
- ・ 筑波学院大学 オフ・キャンパス・プログラム（武田）
- ・ 日本大学経済学部沼尾ゼミ 福島県本宮市との交流事業（沼尾）
- ・ 北陸先端科学技術大学院大学等 内閣府地域活性化システム論（舘）
- ・ 長期実践型インターンシッププログラム（NPO法人ETIC：宮城、NPO法人Eyes：横山）
- ・ 地域実践活動に関する大学教員ネットワーク[事務局：総務省]

★主な発言★

若いうちに現場で奮闘する「ホンモノ」と触れ合い、ともに活動することで、自分の価値基準に収まらないものがあることを知り、自分の「モノサシ」を伸ばすことが大事。その中で、自分が本当にやりたいことは何かに気づく（野崎）

学生に自発性を与えるために、受入団体の選択は学生自身にしてもらい、責任感を持たせる。また、自らの活動をふりかえさせることで達成感や今後のキャリア、他の科目との接続をはかり、次のステップに繋げさせる（武田）

組織や地域の中で自分を気にしてくれている人がいることを感じることや感謝、感動の体験が学生の成長にとって重要（横山）

大学生の地域活動によって、農家同士が集落を越えてつながるようになった、生きがいが出てきた、これまで何もないと思っていた地元で誇りを感じられるようになったという話もある。学生についても、農作業体験をきっかけに食生活が改善されたり、座学ではわからない身体感覚を通じて知識が身につくなど、教育効果も大きい（沼尾）

<地域活動を生業としている人・したい人>

- 地域で持続的に活動できるスキルが必要
- 人材は現場でこそ育つ、最大の栄養は成功体験と感動体験

地域活動を生活の中心に据え、地域活性化の中心となって活動したいと考える人は、現場の中で、地域の様々な人と出会い、つながりながら、必要な能力を身につけることが重要である。

団体で組織的に活動を行う場合、組織運営の手腕も問われる。地域経営においては、固定費として多くの人を抱え込むことはできないので、プロジェクトごとにプロジェクトチームを作り、目的が達成されればチームを解散するというように、柔軟で機動的な運営が求められる。

また、複数のプロジェクトを並行して実施することで、ノウハウの共有化が図られることも期待できる。

★地域活性化に関わる団体や自治体に期待される取組★

○実践的な育成プログラムの設計

- ・ 集成的で総花的な研修ではなく、対象者と目標を明確にしたプログラムを用意する
- ・ OJTによって経験を積み、課題が見えてきたところで、必要に応じたOFFJTを実施する
- ・ 参加者に責任や役割を持たせ、自ら考え、試行錯誤する中で、成功や失敗を体験させる
- ・ 地域で持続的に活動できるように、マーケティング等の具体的なノウハウを学べるようにする

【参考】

- ・ NPO法人えがおつなげて えがおの学校、えがお大学院（曾根原）
- ・ 株式会社タマノワ 三重ブランドアカデミー（玉沖）
- ・ エイビットスクエア（富永）
- ・ マイクロソフト株式会社 地域活性化協働プログラム（松原）
- ・ NPO法人ハットウ・オンパク オンパク・プログラム（鶴田）
- ・ 総務省 地域経営塾、地域力創造セミナー

★主な発言★

数多くの現場を提供することで、成功体験と感動体験を手にする機会が増え、多くの人材が育成されることにつながる（鶴田）

リーダー力をアップさせるためには、アイデアを思いついたらすぐに書き留め、企画書を作成したらいったん白紙に戻し、再構築する習慣をつけることが重要。また、常時3つ以上のプロジェクトに並行して取り組むべき。一つの活動に没頭しないことで、様々なアイデアが生まれ、中立でいられる。また、ストレスを溜めずに済む（大湯）

地域リーダーが、「出る杭は打たれる」という憂き目に遭うことなく、力を発揮できるように、国などが現地へ訪問したり、事例として取り上げたりすることが必要（玉沖）

地域住民に地域活性化に対する意識や地域に参加するマインドを持ってもらうためには、その地域のリーダーに活躍してもらい、地域のつながりを活かしていくことがカギ（松原）

やる気のない人のモチベーションを上げるにはまず感動することが必要。感動を自主的な活動につなげるためには、成功体験を積むことが重要（小森）

新しいことをやろうとするときには、説得しなくても賛同してくれる人をまず集め、実践する。実践を始めると、何かやりたいがやりたいことが明確でない人が集まってくる。最終的には、あまり関心を持っていない人も含めて、みんなが恩恵をこうむればよい（富永）

＜生業と地域活動を両立させたい人＞

仕事や家事、育児、介護等で忙しい人も地域を担う人材として活躍できる場が必要

地域を支えるのは、地域活動を生活の中心に据えている人だけではない。仕事や家事、育児、介護等により時間的・体的・経済的な制約がある人も、地域を担う人材として重要である。

都道府県や市町村の自治体職員は、公務において地域に関わると同時に、個人として地域に関わることもある。特に中小規模の自治体においては、自治体職員がプロデューサー的な役割を担うことを期待されることも多い。また、一住民として地域活動に関わることで、職員の意識の改革が促され、それがより地域の実情に即した自治体運営につながることも考えられる。

★地域活性化に関わる団体や自治体に期待される取組★

○取組・作業の省力化

- ・ 作業の効率化やICTの活用を通じて、参加者の負担を軽減し、参加するハードルを下げる

○地域活動に理解のある自治体職員の養成

- ・ 行政の活動と個人の活動を区分すると同時に、地域活動に深い理解を持つ職員を養成する

○地域に飛び出し活動する公務員への支援

- ・ 公務員が地域活動を積極的に行えるような支援・体制づくりを図る

【参考】

- ・ 名古屋市中川区露橋消防団（一ノ瀬）
- ・ 各消防団における機能別団員・分団（小澤）
- ・ 香川県丸亀市川西地区防災会（岩崎）
- ・ NPO法人マミーズネット（中條）
- ・ 西大崎地域自治協議会 学童保育の運営（高橋）
- ・ 富山インターネット市民塾（柵）
- ・ 総務省 地域に飛び出す公務員ネットワーク、連続講座「地域力創造と地域おこしのヒント」
- ・ 自治大・自治大アカデミー

★主な発言★

何事も力を入れすぎないことが地域活動と仕事や家事との両立の秘訣（一ノ瀬）

子育て期は、地域を支える人材が育つ時期。子育て中の人を単に支援の受け手と見るのではなく、当事者同士が互いに支えあいながら子育てし、社会参画することで、地域に根ざし地域を支える人材が育つような場をつくる（中條）

地域には何か事を興したい、何かに取り組みたいという思いをもった人材は存在する。行政からの「きっかけ」の提供があれば、活躍できる人材＝リーダーの誕生に繋がる（本田）

学びを生かす場作りと子育てや働きながら社会活動ができるよう、ICTを生かした地域サービスを開拓（柵）

自らが率先して地域住民として動き、その背中を他の職員に見せることでフォロワーを作り出す。恰好つけて無理をしないことがポイント（下川）

公務員個人のやること＝行政ではない。しかし、公務員が専門知識を活かして、地域の自主的な活動を行政や専門機関につなぐことができれば、地域は豊かになる（前神）

地域活動に取り組む公務員を実践を通して育成し、部署を超えてプロデューサーシップをもって動けるシステムを検討する必要がある（宮城）

職員が地域住民と協議を重ね、地域の課題解決や地域活性化について住民と一緒に考えていくことで、職員の地域に対する見方・考え方に変化が生まれる（湯脇、光）

＜これまでの経験・知識・スキルを地域活動に活かしたい人＞

地域の財産である、地域に暮らす一人一人の知恵や技術を、地域活性化に有効活用

地域に暮らす一人一人の長年の経験を通じて培われた知恵や技術は、地域全体の財産であり、地域活性化に有効に活用されることが期待される。しかし、一方でこれまで時間的な制約等から地域活動に積極的に関わることの難しかった人にとっては、地域に関わるために、地域活動のやり方を学んだり、自らの得意分野を活かした関わり方を模索したりするなど、一定の準備も必要である。

★地域活性化に関わる団体や自治体に期待される取組★

○キャリアを活かせる環境づくり

- ・ その人のキャリアを棚卸しし、尊重しながら、経験・知識・スキルが最も有効に活用される環境を整える

○地域活動に参加する契機となる場の創出

- ・ 地域に積極的に関わりを持っていない人が、これまでの経験・知識・スキルを活かして、地域活動に参加する契機となる場を提供する

【参考】

- ・ 富山インターネット市民塾（柵）
- ・ 郷土の家庭料理ひまわり亭（本田）
- ・ 香川県丸亀市川西地区防災会（岩崎）
- ・ 柳谷町内会（豊重）
- ・ 八王子市民活動支援センター お父さんお帰りがささいパーティー
- ・ 八王子市 はちおうじ志民塾
- ・ 「首都圏情報産業特区・八王子」構想推進協議会[サイバーシルクロード八王子]
- ・ 総務省 連続講座「地域力創造と地域おこしのヒント」

★主な発言★

コミュニティの中で育ち、コミュニティの良さも悪さも知っている最後の世代ともいえる団塊の世代が退職した今こそ、コミュニティ再生の最後のチャンス。団塊の世代以上の人が住民の代表として、積極的にコミュニティ再生に取り組むべき（高見）

地域には様々な職業の人がいる。その職業で培った能力をちょっと活かしてもらえれば何でもできる。電力会社職員・設備屋は電気関係を担当、大工は倉庫を建て、木製の道具を作る。土木作業員はクレーンやバックホーを操作し、看護師は応急手当・救命講習を行うなど適所適材で活躍している（岩崎）

難義した地獄を味わった高齢者は集落の図書館役。このような人の話を聞き、経験を活かすことが重要（豊重）

地域の財産ともいえる「おばちゃん・おばあちゃんの知恵・経験・技・感性」を活かさないのは「もったいない」。地域住民（高齢者）を雇用したり、農家民宿を実施することなどで、地域住民は元気になり、それが地域の活性化につながる（本田）

教えることは最高の学び。インターネット市民塾の受講者と市民講師が、経験、ノウハウを引き出し合い、学び合う「知の足し算」が生まれ、これらのフェイスツーフェイスの知識交流によって顕在化した地域人材により、様々な地域づくり活動が生れている（柵）

(2) 人材力の相互交流とネットワークの強化

人材育成は地域内での育成が基本であるが、一定期間の時間が必要となり、また、小さな地域ではフルセットで人材を揃えるのは困難である。そこで、不足している人材は、内外のネットワークを通じたつながりでカバーすることが有効である。

様々なバックグラウンドを持つ人材が、様々な形で交流し、連携することが必要であり、人的ネットワークの拡大を通じて、新たな発見や活動のアイデアが生まれ、個々の人材力も向上する。

また、地域を活性化させるためには、外へつながる人材ネットワークから人材の応援を得て取り組むことも効果的である。そのためにも、各種研修を受講した者の知識や問題意識の共有を図り、研修受講者のネットワーク化に配慮することが求められる。

i) 地域内の各主体の連携・ネットワーク

連携とは、必ずしも顔をつきあわせて何かを一緒にするというのではない。関係者が同じ方向に向かって、それぞれに活動しながらもつながっている状態。

その核には必ず、明確な方向性を持って、多様な主体をつなぎ、主導する人がいる

地域活動を行う様々な団体が、ばらばらに活動しているだけでは、自己満足・自己完結に終わってしまい、地域づくりの豊かさは半減する。地域の各主体がネットワーク化され、連携することで、地域をより活性化することができる。そのようなネットワークは、最初にストーリーをつくり、それに合わせてつくるものではなく、自生していくものである。また、目的に応じて柔軟に形を変え、必要なときに必要なメンバー同士が連携できることが重要である。

また、行政との連携についても、行政に頼り切りになるのではなく、行政の力を上手に引き出しながら、自立的に活動していくことが重要である。

地域活性化の土台となるのは、地域内の住民同士の顔の見える関係である。希薄になった住民相互のつながりを回復し、コミュニティの再生を図ることが求められる。

★地域活性化に関わる団体や自治体に期待される取組★

○WIN-WINの関係の構築

- ・ 関係者が密に連絡を取り合って情報を共有し、方向性を同じくする
- ・ 連携する主体がそれぞれの目標を達成し、相互に連携のメリットを享受できる関係を築く
- ・ 組織の構成員が交代しても連携を維持するために、個人的なつながりを組織全体で共有する
- ・ 関係者のそれぞれの立場に精通し、互いの言葉を翻訳し、つなげることのできる人材を確保する

○顔の見える関係の構築

- ・ 地域の多様な人材が、年代や所属を超えて、気軽に参加し学び合う場を創出する
- ・ 様々な情報手段を有効に活用して、地域情報を共有化し、住民同士の顔の見える関係をつくる

【参考】

- ・ 調布市民放送局（大野、長友）
- ・ 能登乃國ゆするぎ塾 ふるさと体験農園（大湯）
- ・ 筑後市 校区コミュニティ構想（下川）
- ・ 愛媛 地域の権利擁護支援ネットワーク（前神）
- ・ 富山インターネット市民塾（柵）
- ・ (株)文化事業部 小布施セッション（セーラ）
- ・ 国民健康保険日南病院を中心とした地域医療を支えるネットワーク（高見）

★主な発言★

人的ネットワーク、ノウハウ、ブランド等の資源が、誰でも利用できるよう「もやい」（共有）されていることが事業推進のインセンティブ（横尾）

魅力あるプロジェクトには自然に人が集まる。ネットワークを作ることが目的化しては本末転倒（畠中）

ネットワークを作るためには、一人一人の他者とくっつこうという気持ちが大きいほうがよい（前神）

コミュニティの基本は、顔の見える人間関係。ラジオやテレビを通して、究極的にこの関係へつながるような情報提供を行うことで、住民同士のつながりを回復させたい（大野、長友）

人材交流は、立派なホールよりも寺社等の昔から地域の人が集っていた場所で行う方がよい。参加者にとって親しみやすく、「いつでも帰ってこられる場所」を創出し、リーダーだけでなく「手足となる人」も参加できるようにする（セーラ）

ii) 地域を超えた関係主体の相互交流・ネットワーク

他地域と交流を行い、互いの活動を知ることが刺激となって、それぞれの活動が継続・発展していく

地域を超えた関係主体の相互交流・ネットワークも地域活動には重要である。活動を行う上で課題に直面した際に、地域外の同様の取組を行う人や団体と情報を交換することで解決の糸口をつかむことができることもある。また、違う活動を行っている人や団体が地域を越えて有機的につながり、新たな活動が生まれることも期待される。

官と民をつなげる人材も必要であり、官民連携の過程で個々の人材力も活性化されていく。

★地域活性化に関わる団体や自治体に期待される取組★

○人材交流の場の創出

- ・ 地域活性化に関わる人材同士が、ネットワークをつくる契機となる交流の場を創出する

○ICTの積極的な活用

- ・ フェイスツーフェイスの交流に加え、参加者の時間的・経済的負担を軽減するため、ICTによる情報共有化や、遠隔授業、インターネット講座等の人材育成・交流の場の活用を推進する

○ノウハウの移転

- ・ ノウハウの移転により事業の普及が図られることで事業がブランド化され、深化される。また、顧客も事業の普及に応じて増大し、各地で人材交流が生まれることで新たな人材が育成される

【参考】

- ・ 総務省消防庁、(財)日本消防協会、各都道府県消防協会 全国女性消防団員活性化大会 (小澤)
- ・ (財)地域活性化センター 全国地域リーダー養成塾 (沼尾)
- ・ 四国知事会 4 県連携事業 高齢者虐待防止四国共同研究会 (前神)
- ・ NPO法人ハットウ・オンパク オンパク・プログラム (鶴田)
- ・ NPO法人鳳雛塾 起業家教育事業 (飯盛、横尾) ・ NPO法人地域学習プラットフォーム研究会 (柵)
- ・ 総務省 地域に飛び出す公務員ネットワーク ・ 移住・交流推進機構[JOIN]
- ・ 総務省 地域力創造データバンク (地域人材ネット等) ・ 総務省 人材交流ひろば

★主な発言★

その地域では困難なことでも、他地域ではそうではないこともある。課題は内部だけで解決しようとするのではなく、早目に色々なところに助けを求めることが大事 (前神)

物事の創生期には、体系化された教育の場というよりは、人の集まりのようなところで社会を変革する人材が自然と育つ。そこから輩出された人材が面的な広がりを持ちシステム化されてくる (曾根原)

研修等のつながりを通して、様々な情報が共有されたり、人材が紹介されたりすることが参加者の大きな財産 (沼尾)

全国から集まった地域おこしに対する熱い思いをもった者同士との研修を経験したことで、地域づくりに取り組む意欲が一層喚起された (湯脇、光)

人材が交流する場には、参加者が求めるもののイメージしながら、お土産 (有益な情報等) とサプライズ (意見を出し合う手法等) を用意する。また、参加者が、役に立ちそう、楽しそう、自分とよく似た人たちが集まりそう、と思える場にする。参加者も、目的意識を持って臨むことが大事 (大湯)

(3) 人材力を補完するための外部人材活用に対する支援

地域内において人材力が必ずしも十分に確保、発揮されていない場合、外部から人材を招へいすることで、不足する人材力を補完し、地元住民の活動をコーディネートし、地域経営のノウハウを伝えることができれば、地域の潜在的な人材力は真価を発揮する。同時に、地域住民から刺激を受けることで、外部人材自身の人材力も活性化される。

i) 外部人材が地域にもたらすもの

「ヨソモノ」は地域で当たり前だと思っているものを新鮮な目で見ることができ、これまでになかった住民同士のつながりをつくることができる

外部の人材は、単に知恵や技術を地域へ移入するだけでなく、新たな発想や視点をもたらし、既存の人間関係を乗り越え、地域内の人材を相互につなぐ役割を果たしう。地域の魅力の再認識や地域資源の発掘、関係者の有機的な連携が鍵となる地域活性化においては、外部から人材が入り、積極的に地域に関わることは極めて重要である。

★地域活性化に関わる団体や自治体に期待される取組★

○「ヨソモノ」の積極的活用

- ・ 地域の課題解決や活性化の起爆剤として、外部人材を積極的に活用する
- ・ 講演会や研修等様々な機会を活用して、日々「人材探し」を意識する

○情報発信なくして情報受信なし

- ・ 団体内部の課題等に関する情報を対外的に発信することで、団体がどのような外部人材を求めているかを周知し、適切な人材を招へいする

【参考】

- ・ NPO法人えがおつなげて 関東ツーリズム大学（曾根原）
- ・ 郷土の家庭料理ひまわり亭（本田）
- ・ NPO法人ハットウ・オンパク オンパク・プログラム（鶴田）
- ・ （株）柵一市村酒造場（セーラ）
- ・ 愛媛大学 地域づくりのためのワークショップ入門（野崎）
- ・ 慶應義塾大学SFC SFC政策研究支援機構やスタディツアー等を活用した地域・大学連携活動（飯盛）
- ・ 日本大学経済学部 沼尾ゼミ福島県本宮市との交流事業（沼尾）

★主な発言★

地域コミュニティの人間関係が複雑で、必ずしも理論どおりにはコトが進まない。また、商品企画力を備えた人材を一から育成するのは時間がかかる。このような場合、潤滑油として活躍する人材、商品企画力など専門的なスキルを備えた人材を見つけ、調達し、育成するのが効率的（鶴田）

例えば紅葉や掘りごたつが南国からのツーリズム客には感動を与える。それが、地域住民にとって今まで当たり前であったことが『価値あること』と気づききっかけとなる（本田）

仲良くなりすぎると、互いに自分を抑えてしまうので、組織にはぬるま湯体質に警告を発する「湯沸かし器」が必要（セーラ）

大学は、地域の様々な主体をつなぐ触媒。それまで良好な関係になかった者同士でも、よそ者かつ若者である学生の一言で協働できるようになり、地域の一体感が醸成されて、行動につながる（飯盛）

地域は、そこに人が入ったときに、その空気に癒されたり、元気をもらって学び合う、連携し合うことができるという可能性をもっている（沼尾）

ii) 外部人材がその能力を発揮できる環境・条件

外部人材を受け入れる側は、受入前の準備と受入後のフォローを十分に行う必要。一方、外部人材の側は、その地域固有の習慣や人間関係を大切にしながら、地域の人々とコミュニケーションをとり、活動を進めていくことが重要

外部人材を受け入れる自治体や集落、団体は、その力を十分に発揮してもらうために、受入前の準備と受入後のフォローを十分に行う必要がある。

一方で、外部人材の側も相応の心構えと準備を怠ってはいけない。地域には固有の習慣や人間関係があることを心に留めて、その中で地域の人と積極的にコミュニケーションを取り、自分がどのような目的を持って地域に入るのか、地域で何をしたいと考えているのかについて、理解を得ることが重要である。

★地域活性化に関わる団体や自治体に期待される取組★

○受入前の入念な準備と受入後のきめ細やかなケア

- ・ 受入前には、地域住民へ受入の趣旨や活動予定を十分に説明する
- ・ 受入後は、地域でのつながりを作るために、地域の会合に出席させたり、交流の場を設定する
- ・ 地域のしきたりやルール等、地域住民は当たり前に行っていることに対しても、外部人材は戸惑うことも想定されるので、世話役を決めておくなどしてきめ細やかに対応する

○ノウハウの継承者の育成

- ・ アドバイザー等を活用する際には、アドバイザー等の活動に協力しながら関係機関や住民との調整を行うことができる、地域住民側の人材を配置し、当該アドバイザー等がいなくなっても、その人物を中心に自立的に活動が継続発展できるようにする

【参考】

- ・ 各自治体、総務省 地域おこし協力隊、集落支援員の活用
- ・ 各自治体、総務省 外部専門家（アドバイザー）招へい
- ・ 地域サポート人ネットワーク全国協議会[事務局：広島県神石高原町]
- ・ 総務省 地域主権確立に向けた自主的取組を応援するための総務省職員派遣

★主な発言★

地域に入るコンサルタントは、住民に答えを渡すのではなく、住民自身が自立的に実践できるように支援すべき（玉沖）

心をひらくことで情報が入ってくる。接点を持った人との関係を押し広げていくことで、輪が広がる（西粟倉村：地域おこし協力隊員）

隊員を地域のキーパーソンに頻りに接触させ、任務や生活において支えにできる人間関係を構築させた（高島市：地域おこし協力隊受入）

地域には、都会では経験できない密度の濃い人間関係や土地・習慣などに対する特有の考え方があり、それがいいときと悪いときがあるが、悪いときに落ち込まないようにすることが大切。そのために、地域おこしを通して何がしたいのかをしっかりと分析して、自分の信念を持つことが最重要（熊野市：地域おこし協力隊員）

地域でのつながりを作るために、地域のイベントへは、業務外であっても参加してもらうようにした（喜茂別町：地域おこし協力隊受入）

5 今後の展開

このプログラムが「気づき」になり、地域活性化に関わる団体や自治体で人材力活性化に向けた各種の取組が更に強化され、地域活性化につながっていくことを強く期待している。

また、地域を取り巻く状況は刻一刻と変化している。したがって、「人材力活性化研究会」の活動は、来年度も継続することとし、社会情勢等の変化を踏まえ、時代に対応して進化するプログラム及びカリキュラムを目指す。具体的には、人材力活性化事例等の追加等の充実を図ることとしたい。

6 おわりに

このプログラムは、地域活性化に向けた人材力活性化における先進的な取組事例とそのような取組を中心となって行う現場の人々の言葉を紹介しながら、人材力活性化の取組の目指すべき方向性を示し、各地域における取組の参考にしていただくことを目的としてとりまとめたものである。

もとより、各地域においての人材力活性化の取組状況は多様であり、それぞれの段階に応じてこのプログラムの果たす役割は異なることが予想されるが、そのいずれの局面においても一定のヒントとなるものと考えている。

また、地域づくりにおいては、住民の一人一人がその力を十分に発揮しながら地域の特性に応じた自主的な取組が実践されることが重要であるが、そのような取組に対し、行政は地域住民のパートナーとして共に考え、悩み、汗をかくことが重要である。

このプログラムの普及を一つの契機として、各地域で、住民と行政が共に役割分担をしながら、人材力活性化の取組が加速されていくことを強く期待している。