

平成 28 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

研修用テキスト

平成 29 年 3 月

総務省地域力創造グループ地域振興室

《はじめに》

現在、人口減少・超高齢化という日本が直面する大きな課題に対し、各地域がそれぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会を創生できるよう、各地域において、「総合戦略」を策定し、関係事業を実施するなどの取り組みを進めているところです。

このような中、地域の皆様が中心になって、地域の暮らしを支える仕組みである「地域運営組織」の形成及び持続的な運営が重要になっております。

総務省では、平成 25 年度から、「暮らしを支える地域運営組織に関する研究会」（座長：小田切徳美 明治大学教授）を設置し、地域運営組織に関する調査研究を行い、アンケート調査や事例調査により、地域運営組織の形成や運営に関する課題を把握するとともに、先進事例における対応状況等を体系的に分析・整理してまいりました。

平成28年度における調査において、「地域運営組織が継続的に活動していく上での課題」として回答が多かったのは「活動の担い手となる人材の不足（84％）」、次いで「リーダーとなる人材の不足（57％）」、「活動資金の不足（52％）」、「事務局運営を担う人材の不足（50％）」となっております。

本テキストは、こうした課題の解決のヒントとなるような先進的な取組や、これまでの研究会における議論を踏まえた解決方策について、分かりやすく取りまとめたものです。

本テキストもご活用いただき、地域の皆様が地域運営組織の形成、運営にご活用いただけましたら、幸いです。

《本テキストの構成》

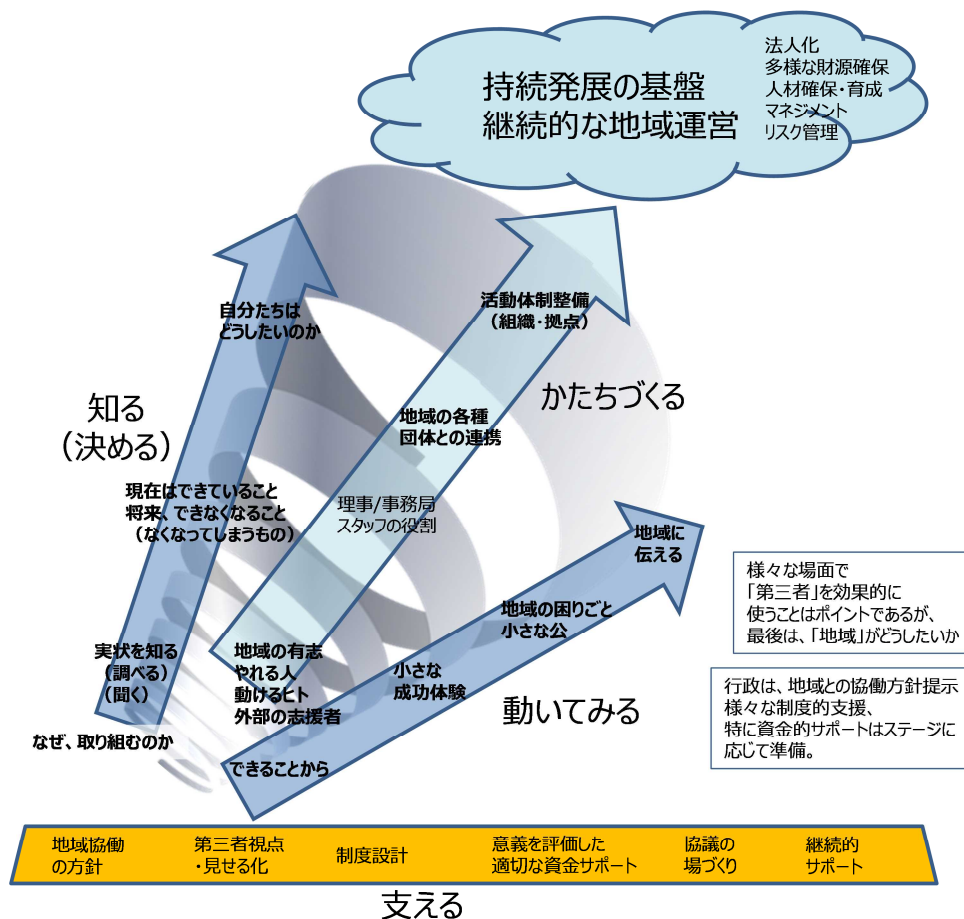
本テキストでは、地域運営組織の形成や持続的な運営に当たっての 16 の課題(困りごと)を「知る」、「動いてみる」、「かたちづくり」及び「持続・発展させる」に分類しております。

なお、実際には、「動いてみて、知る」、「かたちづくって、動いてみる」など、地域の実情に応じて形成が進むこととなり、また、形成後の運営期でも、各分類の課題(困りごと)への対応を繰り返しながら、進めていくものと考えられます(次頁の図を参照。)。このため、分類の番号にこだわらず、現在直面している課題(困りごと)に応じて、必要な箇所をご覧ください。

また、本テキストと並行して「事例集」を作成しました。本テキストに、この「事例集」の参照箇所を示しておりますので、併せてご覧ください。

分類	課題(困りごと)		頁
1. 知る	1-1	地域運営組織はなぜ必要なのか	1
	1-2	地域の皆様が「気付く」にはどうすればよいか	3
	1-3	「これから」を決めましょう	5
2. 動いてみる	2-1	どんなことに取り組みればよいか	7
	2-2	はじめの一步を踏み出すにはどうすればよいか	11
	2-3	活動資金をどのように確保していくか	13
	2-4	活動の担い手をどのように確保していくか	15
3. かたちづくり	3-1	どんな組織を作ればよいか	17
	3-2	地域の既存団体との関係はどうなるのか	19
	3-3	地域運営組織の中での役割分担	21
	3-4	組織立ち上げ・事務局運営のための財源をどう確保するか	23
	3-5	組織の活動拠点はどうすればよいか	25
4. 持続・発展させる	4-1	組織の持続・発展に向けて何をすればよいか	27
	4-2	安定的な財源を確保するためにはどうすればよいか	29
	4-3	人材の確保・育成に向けてどんなことをすればよいか	31
	4-4	組織の法人化にはどのようなメリットがあるのか	33

《地域運営組織の持続・発展に向けた道筋》



1-1 地域運営組織はなぜ必要なのか

地域運営組織を設立し、持続的に運営していくためには、地域の皆様が地域運営組織の必要性について、十分に理解する必要があります。では、地域運営組織はどのような背景から必要とされているのでしょうか。

ここがポイント！

- ① 高齢化が進むこと等による「自助」の限界
- ② 地域の暮らしを支える「公助」機能の低下
- ③ 行政主体の「公助」から協働による「公助」に
- ④ 「自助」を支える新たな「共助」の担い手であり、協働による「公助」のパートナーとして「隙間」を埋める地域運営組織

① 高齢化が進むこと等による「自助」の限界

高齢化の進展に伴い、例えば、自動車の運転が困難な方の増加、体力を必要とする草刈りや雪かきなどの生活環境の維持が困難な方の増加、一人暮らし等による孤独化などの課題が発生している（発生しつつある）地域が増加しています。

② 地域の暮らしを支える「共助」機能の低下

人口減少に伴う経済規模の縮小を背景に、地域の皆様が徒歩で行くことができる商店や、地域と市街地をつなぐ公共交通を担ってきた民間事業者の撤退による「生活サービスの空白」が生じるおそれがある地域が増加しています。このことにより、日用品の購入や医療機関の受診など、生活支援サービスの提供を受けることが困難となる方が発生する可能性があります。

また、これまで、「自助」が困難であった方を住民の方が支え合う「共助」の主要な担い手であった自治会等の地縁組織についても、構成員である地域住民の減少や高齢化に伴い、これまで担ってきた生活支援機能が低下している地域が発生しています。

③ 行政主体の「公助」から協働による「公助」に

地域における行政サービスを提供する地方公共団体の役割のうち、地域の暮らしを守る取り組みについて、行政だけが担うのではなく、地域の皆様の思いや考えを踏まえて、地域の皆様と行政と一緒に連携して進めていく「協働」を推進する地方公共団体が増加しています。

「自助」を支える新たな「共助」の担い手であり、 協働による「公助」のパートナーとして「隙間」を埋める地域運営組織

以上のように、地域においては、高齢化により日常生活を送るために他の方の支援を必要とする方の増加（生活支援サービス需要の増加）と担い手の減少（サービス提供機能の低下）という課題に直面しています。

また、これまでも、地域の課題の中で、行政や自治会・町内会などの地域の主体も十分に対応できていない「地域の困りごと」（基礎的生活支援サービス）へのニーズの増加や多様化に、積極的に取り組む地域の主体が少ない（ない）という現状があります。

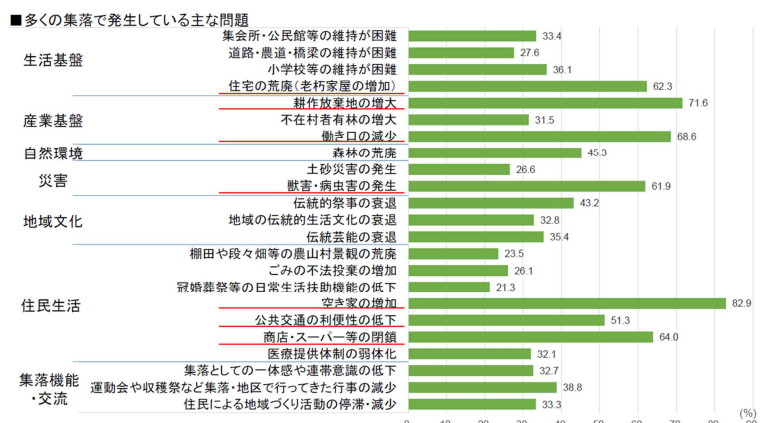
こうした中、自治会・町内会の機能を補完しつつ、自治会・町内会といった地縁組織に加えて、地域で活動する市民団体、NPO法人といった地域の暮らしを支える機能的組織のメンバーも参画する「地域の皆様による地域の暮らしを支えるチーム」である「地域運営組織」が、人と人のつながりを強め、地域の人的・財政的資源等を最大限活用することにより、生活支援サービス需要の増加とサービス提供機能の低下によって生じた「隙間」や従来対応できていなかった「地域の困りごと」の「隙間」を埋め、地域で暮らし続けたいという、お住まいの方の希望を実現するために欠かせないサービスを提供する役割を担うことが期待されています。

<参考データ・事例>

◆全国の集落が抱えている問題

●「過疎地域等条件不利地域における集落の現況把握調査 報告書」(総務省・国土交通省、H28.3)

集落の小規模・高齢化が進展する中で、集落での生活や生産活動、さらには従来から行われてきたコミュニティの協働活動の継続が困難な状況が拡大してきています。

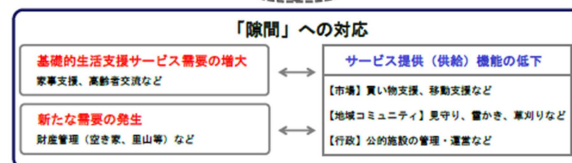
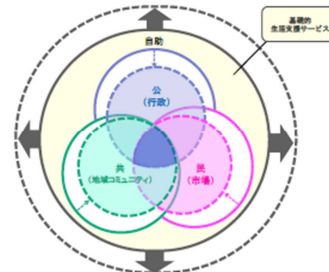


◆「隙間」について

●「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)

地域においては、生活支援サービス需要の増加とサービス提供機能の低下という二重の課題に直面しています。こうした中、地域運営組織が、「実行」を中心とした地域活動への参加密度を高め、人と人のつながりを強くし、地域の資源を最大限活用することにより、生活支援サービス需要の増加と「民（市場）」、「共（地域コミュニティ）」、「公（行政）」によるサービス提供機能の低下によって生じた隙間を埋め、地域で暮らし続けたいという希望を実現するために欠かせないサービスを提供する役割を果たすことが地域運営組織には期待されています。

【隙間のイメージ】



⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P.42)

1-2

地域の皆様が「気付く」には どうすればよいか

実際の生活面で多少不便になったと感じてはいても、直接的な影響などが目に見える形で実感できないと、地域の現状の課題や将来への不安の認識は困難です。手遅れになる前に気付いてもらうには、どうすればいいのでしょうか。

ここがポイント！

- ① 地域の「いま」を共有
- ② 「いま」を踏まえて「これから」を考える
- ③ 地域内外の人にも協力を

① 地域の「いま」を共有

先進的な地域運営組織においては、小学校の統廃合や、唯一の生活店舗の撤退・ガソリンスタンドの閉鎖、自然災害による急激な人口減といった個別具体的な危機がきっかけとなり、取り組みをはじめているケースが見られますが、こうした事象が発生しない場合、地域の皆様が自ら、地域の現状や将来について考える機会はありません。

こうした場合、例えば、地域の皆様が他地域の事例を参考に自ら地域を見直す機会を作り出すこと、地方公共団体が地域の皆様に「気付きの機会」を提供することが考えられます。

和歌山県では、県の事業で外部専門家を招聘して、お住まいの方が地域の「いま」と「これから」を話し合う「寄り合いワークショップ」を開催しました。このワークショップの中で、外部専門家のアドバイスの下、お住まいの方が自ら地域の現状・課題などを調べて共有することを通して地域を見つめ直し、そこで気付いた地域の課題の解決や地域の資源を活かした地域づくりを盛り込んだ地域の行動計画を地域で作り上げ、実践しています。

地域を見つめ直すためには、例で挙げた「ワークショップの開催」に加えて、地区点検のためのツールの活用（例：総務省地区力点検ツール(http://www.soumu.go.jp/main_content/000368608.pdf)や、現地調査（まちあるき）、お住まいの方を対象とした地域の現状や課題、地域で実現して欲しいことなどを把握するためのアンケート調査、現在地域で行われている地域の行事や地域活動について行事等にかかる時間や資金等を一覧化することなども有効です。

② 「いま」を踏まえて「これから」を考える

「いま」を共有したら、「いま」が続いた場合の近い将来、中期的な将来、長期的な将来を考えて話し合うことが大切です。話し合いの結果見えてきた将来の姿を「変えていくのか」、「そのままを維持するのか」をお住まいの方で検討し、地域で共有した上で、「やるべきこと」、「やりたいこと」を地域で決めて、実行に移す「これから」を考えることが重要となります。「これから」については、地域で共有すべきビジョンとしてわかりやすく示すことが大切です。

例えば、新潟県十日町市では、地域の皆様が考えた「これから」を模造紙にイラスト化して、地域の皆様が集まる集会所に掲示することで、地域の集いがある度に、そのイラストをみて、「これから」を分かりやすく共有化する工

夫をしています。

③ 地域内外の人にも協力を

①や②の取り組みを進めるときに、従来から集まっている「固定メンバー」だけでは、「いま」が当たり前のことになってしまうため、気づかないこともあります。このようなことから、これまで協議等に参加していなかった方や地域内に移住されてきた方、地域外から地域の企業に通勤されている方、観光等で訪れた方、地域出身で地域外にお住まいの方、行政の方、地域におけるワークショップ等を実践してきた外部専門家の方、地域活動を実践している大学の先生や生徒の方、地域おこし協力隊員の方など、地域内外にお住まいの方々からみた地域への視点や考え方を聞くことも有効です。

<参考データ・事例>

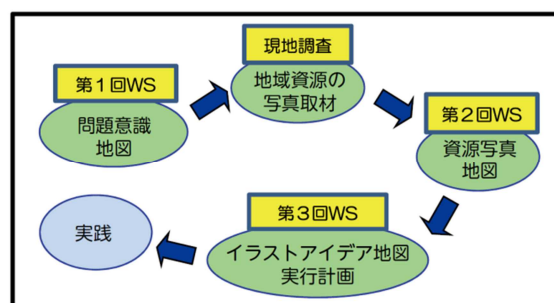
◆ワークショップを通して地域の現状を把握、将来の姿を検討する取り組み事例

●寄り合いワークショップ(和歌山県)

和歌山県では、「水土里のむら機能再生支援事業」の中で、県内の52地区をモデルとして、情報工房(代表:山浦晴男氏)の「寄り合いワークショップ」という手法による村おこしを実施しています。

本ワークショップでは、外の目、住民の目を通して、写真による地域資源の現状把握・共有、イラストアイデアにより今後の向かうべき具体的な実行計画を作成することを通して、集落や地域の目指すべき姿の住民間での共有、実現に向けた具体的な取り組み体制の確立につなげています。

⇒「わかやまの未来へむかって～寄り合いワークショップによる地域再生ガイドブック～水土里のむら機能再生支援事業～」(和歌山県農林水産部農業農村整備課、H26)



◆地域の将来の姿を「見える化」して地域に気付いてもらうために工夫した事例

●特定非営利活動法人かみえちご山里ファン倶楽部(新潟県上越市)

特定非営利活動法人かみえちご山里ファン倶楽部は、上越市西部中山間地において、地域行事の復活や伝統技能の継承、公的施設管理や体験事業などを実施し、土地・人の生活の自給力を基盤とした上に成り立つ自立的な基礎単位の村落集合体(クニ)を構築することでの地域振興を目指しています。

同団体では、平成11、12年に地域資源の現存状況等に対する地域全戸へのアンケート調査を実施し、調査の結果、多くの生存技能(伝統生活技能)があと10年でほぼ消滅することをレッドデータ(消滅危機の生存技能)として住民に提示することで危機感を共有しました。

その結果を見た地域の皆様が、廃村するよりは再生するという方向性を選択したことから、地域の皆様と一緒に地域づくりに向けた取り組みを行うことになりました。

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(p153-154)
⇒かみえちご山里ファン倶楽部理事関原剛氏説明資料(H27.10.30)

表1 伝統生活技術レッドデータ (平成13年 木と遊AS研究所調査)				
危機レベル	技能種	技能保持者人数	技能消滅推定年数	技能項目
A	石工	1	0	家屋工事・築造に関する技能
	水車作り	1	0	家屋工事・築造に関する技能
	茅葺き入れ	2	7	家屋工事・築造に関する技能
	竹加工	9	8	民具に関する技能
B	穀類	6		
	餅の揉み	8	9	生活物資に関する技能
	炭焼	44		
	炭焼お餅作り	12		生活物資に関する技能
C	土間作り	4		
	茅葺き入れ	44	11	家屋工事・築造に関する技能
	縄跳び	58		
	薪作り	10		生活物資に関する技能
	井戸掘削	10		家屋工事・築造に関する技能
	薪炭林の管理	7	13	生活物資に関する技能
	一本ぞり	32		
	家畜飼育	53		
	餅田手入れ	44		田園農耕に関する技能
	餅田管理	36		
	ヤス	2	14	水辺農耕に関する技能
	薪手	17		
D	杉林手入れ	82	15	森林農耕に関する技能
	炭焼	9	16	水辺農耕に関する技能
E	大工	7	22	森林農耕に関する技能
	左官	5	24	家屋工事・築造に関する技能

事例集

[広島県安芸高田市] 川根振興協議会「川根夢ロマン宣言」(P.5-7)

[大分県宇佐市] 深見地区・津房地区まちづくり協議会「アンケートによる課題の把握」(P.14-20)

[沖縄県糸満市] 米須農村活性化事業世話役会「「ないものねだり」から「あるもの探し」へ」(P.50-56)

1-3 「これから」を決めましょう

危機感を共有しただけでは前に進めず、あきらめにつながってしまう場合もあります。どうすれば、先へ進んでいけるのでしょうか。

ここがポイント！

- ① 地域の将来・目指す方向について考えましょう
- ② 「やるべきこと」や「やりたいこと」を考えましょう
- ③ 「やる」ことで見える「これから」の共有

① 地域の将来・目指す方向について考えましょう

自治会・町内会、老人会、PTA、婦人会、消防団、JAや郵便局の方など、地域の多くの関係主体の方に加えて、様々な年代の方で、一緒に「いま」を知ることを通して、何かしなくてはという気持ちが生まれたら、地域で「やるべきこと」や「やりたいこと」について、多くの地域の皆様と話し合い、共有しましょう。

- ・地域の目指す姿(キャッチフレーズ)
- ・基本方針
- ・事業内容
- ・計画の期間
- ・計画実行の役割分担

② 「やるべきこと」や「やりたいこと」を考えましょう

「1-2②「これから」を考える」の中でも述べたとおり、「やるべきこと」や「やりたいこと」を地域で決めることが大切です。地域の「いま」と「これから」を実現するためには、「やりたいこと」だけではなく、「やるべきこと」も出てきます。どちらも、地域の「これから」の実現のためには大切なことですが、同時に、「今までやっていなかったことをやる」とこととなるため、今の地域活動をそのまま継続させながら、新しいことに取り組むと、皆様にも一定の時間的・財政的な負担がかかる可能性があります。この負担を少しでも軽減するため、「今、地域で行われていること」を一覧化して、地域の皆様で話し合い、この中で合理化できるものは整理していくことも大切です。その上で、「やる」ことを考えていきましょう。

③ 「やる」ことで見える「これから」の共有

地域の皆様と一緒に地域づくりを進めるために、地区全体で将来像を共有していくことが有効です。

2-1 どんなことに取り組めばよいか

地域課題の解決のために具体的に地域運営組織は、どういったことに取り組んでいるのでしょうか。

ここがポイント！

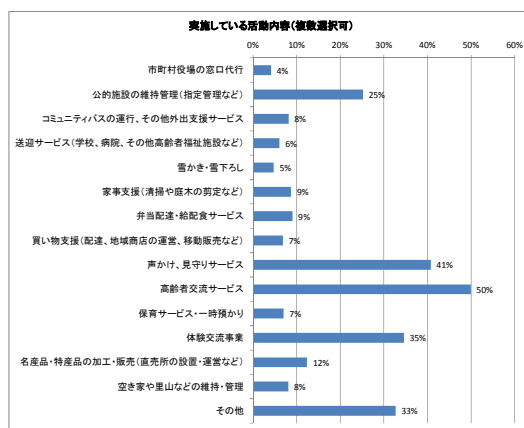
- ① 地域の状況、組織の実態に合わせて多様な取り組みを実施しています
- ② 高齢者世帯の見守り・交流
- ③ 安全な暮らしの支え
- ④ 地域の人材づくり
- ⑤ 地域振興・地域の経済循環

① 地域の状況・組織の実態にあわせ、多様な取り組みを実施しています

総務省が平成 28 年度に実施した地域運営組織の調査結果では、全国の地域運営組織は高齢者交流サービス、声かけ・見守り等の高齢者の暮らしを支える活動が多くなっていますが、体験交流事業や公的施設の維持管理等、幅広い活動に取り組んでいます。

こうした地域の状況や組織の実態に応じて、「ここは地域運営組織でやろう」、「ここは民間の担い手があるので、そちらに任せよう」、「ここは今までどおり自治会等でやろう」ということを決めていきます。

ただし、最初から数多くの取り組みを行うのは大変です。また、地域運営組織形成の段階では、小さくても、「このチームでできた」という成功体験を積み上げていくことも大切です。できること、やりたいこと、やらなければならないことの優先順位を決めて、進めていきましょう。



関連項目 【1 知る】⇒【1-3 「これから」を決めましょう】

② 高齢者世帯の見守り・交流

地域に住んでいる方の人口減少、高齢化により移動が困難な方が増加していること、都心部における頻繁な住民の入れ替わり、自治会・町内会の加入率の低下等から、「地域のつながりの力」が弱くなってきている面があります。

このような中、特に高齢の方がお一人で暮らしていく中で、孤立化が進んでいくことが課題となっています。この課題に対応するため、地域内の定期的な各戸訪問による地域での高齢者の見守り活動、地域運営組織の拠点施設などでの定期的な「高齢者交流サロン」の開催、買物や医療機関への通院が困難な方への移送支援、高齢者の徒歩圏における「地域のお店」経営(生活用品、ガソリンスタンド)、家事や草刈り等生活支援、配食サービス、

買物代行など、地域の皆様の暮らしを支える活動に取り組んでいる地域運営組織があります。

③ 安全な暮らしの支え

火災や地震、風水害などの災害に対して、例えば、行政や外部からの支援が到達するまでの間の支え合いや避難所の運営、地域の皆様の安否確認、避難行動要支援者の避難支援、災害発生時の対応を決めるための防災訓練の実施など、地域での自主的な防災・対応も大切です。地域での安全な暮らしを支えていくために地域の自治会や消防団などと連携して、こうした地域防災などの活動に取り組んでいる地域運営組織があります。

④ 地域の人材づくり

総務省が平成 28 年度に実施した調査によれば、「地域運営組織が継続的に活動していく上での課題」の中で、「リーダーとなる人材の不足(57%)」、「事務局運営を担う人材の不足(50%)」、「活動の担い手となる人材の不足(84%)」が課題との回答があります。地域運営組織の活動を支えるための地域の人づくりが大切です。これまでの地縁組織の活動に参加してきた人に加えて、これまで地域活動に参加できていなかった方にもお声がけしてみたいはいかがでしょうか。また、新たに活動に参加する方、ずっと参加されてきた方、どちらにも、地域で活動する際に気をつけなければならないこと、地域の中でのマナー、活動するために習得した方が良い知識、他の地域の取り組みなどについて、学び合いの場を作ることが大切です。地域の皆様だけでは不足する知識や経験、他地域の事例については、地域運営組織に関する研修への参加、他地域への視察、講師を招いての勉強会等を行うことも有効です。

また、参加のための呼びかけについては、自治会・町内会と連携した取り組みを行っている地域運営組織もあります。

⑤ 地域振興・地域の経済循環

地域資源といっても、その中身は多様です。いわゆる観光資源であれば、既に、行政等が取り組んでいます。例えば、地域で暮らす高齢者の方が、地域にある食材を使って作っている料理や木材等を活用した生活雑貨や工具などは、地域の皆様にとっては「当たり前」のものであっても、地域外の方から見れば、「その地域にしかない素晴らしい資源」と評価されます。

こうした「地域の宝物」を守り、引き継ぎ、つなげていくとともに、また、こうした「地域の宝物」を活かして地域外の方への発信・販売等による地域経済の活性化に取り組む地域運営組織があります。

また、廃校等の旧公共施設の利活用、地域の集会所などの公共施設、道の駅の維持管理を指定管理者として受託することで、地域のインフラを有効活用している地域運営組織もあります。

＜参考データ・事例＞

◆「高齢者世帯の見守り・交流」の取り組み事例

●共助組織代表者ネットワーク会議(秋田県横手市)

秋田県横手市では、市内4地区(大森町保呂羽地区・山内南郷地区・山内三又地区・増田町狙半内地区)に共助組織が設立され、地域住民の有志による「地域おたすけ隊」が実働部隊として、高齢者世帯の屋根の雪下ろしや買い物支援、見守りなどの生活支援サービスを有償ボランティアで実施しています。



雪下し



草刈り



無料シャトルバス



高齢者と園児の交流

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P.192-193)

◆「安全な暮らしの支え」の取り組み事例

●特定非営利活動法人鶴ヶ島第二小学校区地域支え合い協議会(埼玉県鶴ヶ島市)

鶴ヶ島市の第二小学校区では、阪神・淡路大震災などを契機として、校区内の10自治会長OBを中心に、自らの安全・安心に向け、合同での避難訓練を実施しようという機運が盛り上がり、住民による「避難所運営委員会」を設置し、平成23年7月に「鶴ヶ島第二小学校区地域支え合い協議会」を発足させ、平成25年12月に特定非営利活動法人となりました。行政や自治会、社会福祉協議会等の団体と連携しながら、地域防災のほか、福祉支え合い、子育て支援、助け合い隊などの活動を行っています。



地域合同防災訓練

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P.149-150)

◆「地域の人材づくり」の取り組み事例

●特定非営利活動法人きらりよしまネットワーク(山形県川西町)

特定非営利活動法人きらりよしまネットワークは、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することを目的に、平成19年に設立されました。独自のセミナーや勉強会を多数開催し、ワークショップやグループディスカッション、プレゼンテーションを学び、地区住民の意識向上を図り、地域づくりへ役立てる人材育成活動に取り組んでいます。



⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P.194-196)

◆「地域振興・地域の経済循環」の取り組み事例

●農業法人株式会社秋津野(和歌山県田辺市)

農業法人株式会社秋津野では、旧上秋津小学校の校舎を活用した体験型グリーンツーリズム施設「秋津野ガルテン」を運営しています。「秋津野ガルテン」では、秋津野ガルテンでは、「農を元気にし、地域を元気にする」との方針の下、①食育(食農)教育事業、②貸し農園事業、③農家レストラン事業、④オーナー樹(園)事業、⑤田舎暮らし支援事業、⑥地域づくり研修受入事業などの様々な事業が行われており、地域内外から年間約6万人が利用しています。



⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P.194-196)

事例集

- [広島県安芸高田市] 川根振興協議会「万屋」「油屋」と「もやい便」(P.5-7)
- [広島県安芸高田市] 生桑振興会「ガソリンスタンドと日用品店舗の経営」(P.8-9)
- [大分県宇佐市] 深見地区まちづくり協議会「地域住民の興味のあることを事業化」(P.14-17)
- [兵庫県朝来市] 糸井地域自治協議会「未利用農地を活用した市民農園の開設と特産品開発」(P.35-37)
- [兵庫県たつの市] 新撰組こだわり隊「農業生産者と漁師のコラボ」「商品無料配送から移動販売へ」(P.8-42)
- [和歌山県田辺市] 住民グループみらい龍神「里芋焼酎の生産・販売」(P.45-47)
- [沖縄県糸満市] 米須農村活性化事業世話役会「丸ごと生活博物館宣言」(P.50-56)

2-2

はじめの一步を踏み出すには どうすればよいか

地域で将来の姿（ビジョン）や行動計画を立てても、はじめから全ての活動に手をつけることはできません。地域運営組織では、どんなところから、どうやって活動をはじめていったのでしょうか。

ここがポイント！

- ① まずは少人数からでも
- ② 小さな成功体験を積み上げていきましょう

① まずは少人数からでも

地域運営組織の形成、活動については、地域の皆様にたくさん関わっていただくことも重要ですが、役割分担、全員の日程調整、また意見の調整など、様々な調整業務が発生します。

また、はじめの一步を踏み出す際には、「本当にうまくいくのかな」と、地域全体としても、取り組む方としても、心配な部分があります。このことから、まずは、「やる」と決めて実行する中心メンバーで、できることから動いてみるということも考えられます。例えば、寄合ワークショップ等に積極的に参加してきたメンバーや、これまでは地縁組織の活動を事務的に支えてきた実行部隊のメンバーなどが考えられます。

こうした「はじめの一步」を踏み出すときには、地域もただ様子を見ているだけではなく、例えば、地縁組織の代表の方々のサポートとバックアップ（具体的にサポートしていただくことが理想ですが、動きはなくても、「あのメンバーの活動を応援している」とのメッセージを伝えていただく等も考えられます。）が大切です。

② 小さな成功体験を積み上げていきましょう

地域運営組織という地域の皆様のチームであっても、地域の暮らしそのものを変える、または、地域の暮らしを全て支えるということは難しいです。「やる」ことを実行する際に、「あれも、これも」や「大きく変えよう」ということを目標としても、達成が困難となる可能性があります。特に、地域運営組織を形成したばかりのとき、あるいは、新しいことをはじめるときには、小さくても、何かが「できた、できる」という実例を積み上げていくことが大切です。

例えば、年間を通じた支え合いではなく、まずは、困っている人の雪かきをやってあげよう、期間限定で見守り活動をやってみよう、高齢者ふれあいサロンを何回か開催してみよう、といったことが考えられますが、こうした取り組みを進めていくことで、地域の皆様への理解を深め、参加しているメンバーの自信にもつながり、新たなメンバーへの声かけや地域全体への地域運営組織の信頼獲得にもつながっていくことが期待できます。

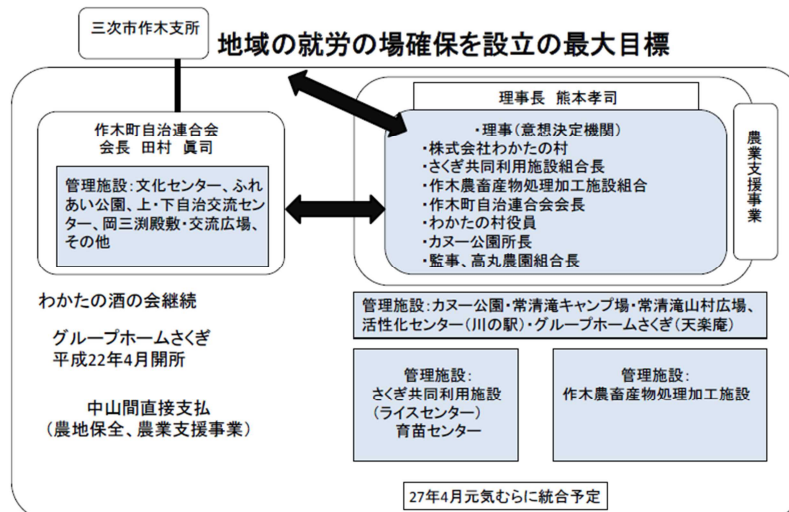
＜参考データ・事例＞

◆まずは少人数で取り組みをはじめた事例

●特定非営利活動法人元気むらさくぎ(広島県三次市)

特定非営利活動法人元気むらさくぎは、三次市作木地区(旧作木町)での地域主労の場を確保することを目指して、公園やキャンプ場、グループホームなどの指定管理業務の受託、移動支援・配食サービスなどの事業を手掛けています。

平成 21 年度に、市から作木町自治連合会に対し、公共施設の指定管理の打診を受けて協議しましたが、連合会として、指定管理を受託することについて合意が得られなかったことから、有志により任意団体を設立し、指定管理業務の受託を開始しました。その後、グループホームの開所に当たり特定非営利法人の認証を取得しました。現在、作木町自治連合会とは、連携して「元気な里！ さくぎの実現」を目指して取り組んでいます。



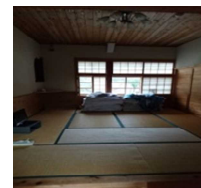
⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P.184-185)

◆小さな成功体験を積み上げていった事例

●森の巣箱運営委員会(高知県津野町)

津野町床鍋地区は、旧葉山村においても地理的に孤立し、林業の衰退も進む中「このままでは集落が消滅してしまう」という危機感を持った住民有志が立ち上がり、まずは「やれることからやろう」と、集落を覆い、暗いイメージがあった支障林の伐採から行いました。

現在では集落コンビニ、食堂(居酒屋)、宿泊施設、さらに温泉なども兼ね備えた農村交流施設「森の巣箱」をオープンさせ、その運営を行っています。また、店舗運営に必要な運転資金について、世帯ごとの出資で確保するとともに、店舗経営を安定化させるため、各世帯との間で、購買協定を締結して、生活に必要な商品を、本店舗から購入してもらうような工夫をしています。



⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P.173-174)

事例集

- [大分県宇佐市] 深見地区まちづくり協議会「失敗」を「失敗」で終わらせない (P.14-17)
- [大分県宇佐市] 津房地区まちづくり協議会「有志による木工の「あんき工房」の運営」(P.18-20)
- [和歌山県田辺市] 三川元気夢来プロジェクト「12名の発起人で直売店の設置」(P.48)
- [沖縄県糸満市] 米須農村活性化事業世話役会「住民のほぼ全てと協定を締結」(P.50-56)

2-3 活動資金をどのように確保していくか

地域運営組織として活動するためには、人件費や初期投資等の経費がかかる場合もあります。地域運営組織は、こうした経費を、どうやって賄っているのでしょうか。

ここがポイント！

① 市町村からの補助金、会費、サービスの対価が主な財源ですが、多様な手段があります

① 市町村からの補助金、会費、サービスの対価が主な財源ですが、多様な手段があります

総務省が平成 28 年度に実施した調査によると、地域運営組織の主な収入源は、「市町村からの補助金等」、「構成員からの会費」、「利用者からの利用料」などが中心となっています。また、市町村からの受託事業や指定管理料などを収入源の上位としている団体もあります。

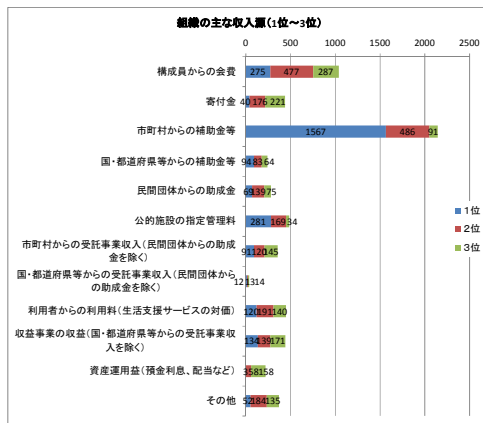
「構成員からの会費」については、地域運営組織の財政面の基盤強化という目的に加えて、地域運営組織に参加する地域の皆様が、地域運営組織の活動を「わがこと」として感じる、当事者意識を高めるという意味もあります。

この他にも、市町村から業務を受託する事例（公共施設の指定管理、水道検針受託、道路清掃、地域（集落）に関する調査、空き家等の把握・管理、移住等に関するサポート）、地域資源を活用した商品の開発及び販売や宿泊施設・体験施設・観光施設の運営等、多様な収入確保のための工夫を行っている事例が見られます。

このように、何か一つの財源に依存することなく、「少額でも多様な収入源」を探して確保することも有効です。この他、地域の皆様からの寄付、既存の地縁組織からの資金提供、地域出身で他地域で生活している方からの寄付や、ふるさと納税（市町村と連携して、ふるさと納税の使途として「〇〇地域の振興のため」という使途を追加してもらうこと等）、新たな事業を実施する際のクラウドファンディングの実施なども考えられます。

また、地域運営組織としての活動実績がある場合は、他の地域運営組織への形成・運営・人材育成面でのアドバイス・サポートを行う中で、アドバイス料や研修受講料、視察受入料等を得ることも考えられます。また、国や都道府県の「モデル事業」への協力や補助事業の主体として活動することも考えられます。

なお、総務省では地域運営組織の形成に必要な経費を市町村が負担した場合、特別交付税による財政支援措置を講じています。市町村ともご相談の上で、特に立ち上げ期に生じる特別な負担（ワークショップ開催経費（講師謝金、事務局を担う方の人件費含む）、先進地視察、拠点の改修経費や備品等購入費）については、こうした支援を活用することも考えられます。



事例集

- 〔広島県安芸高田市〕 安芸高田市役所「活動支援助成」と「事業支援助成」（P.3）
- 〔大分県宇佐市〕 宇佐市役所「地域コミュニティ組織運営交付金」（P.12-13）
- 〔兵庫県豊岡市〕 豊岡市役所「自由度の高い「コミュニティづくり交付金」（P.22-23）
- 〔兵庫県朝来市〕 朝来市役所「地域自治包括降雨 F 金」（P.31-32）
- 〔和歌山県田辺市〕 田辺市役所「みんなでまちづくり補助金」（P.44）

<参考データ・事例>

◆補助金・交付金の事例

●地域自治包括交付金(兵庫県朝来市)

朝来市では、地域の特性に応じた魅力ある地域協働のまちづくりを推進するため、地域自治協議会に対し「地域自治包括交付金」を交付しています。地域自治協議会が「地域まちづくり計画」に基づいて実施する事業等に必要経費や事務局職員を雇用する経費に対する交付金で、人口や面積等に基づいて各地域に配分する仕組みとなっています。また、交付額の25%以内で翌年度の繰り越しや基金造成できるようになっています。

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P.42)

◆寄付を活用した事例

●特定非営利活動法人ほほえみの郷トイトイ(山口県山口市)

山口県山口市地福地区では、地区内にあったスーパーが撤退した跡地に、地域住民主体による生活店舗と交流スペースからなる「ほほえみの郷トイトイ」をオープンしました。店舗の改修といった開設に係る初期費用の一部については、地域住民からの寄附で賄いました。その結果、地域住民も賞味期限の短いものから購入するなど、自分たちの店を買い支えるという意識も芽生えています。

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P.167-168)



◆業務委託を活用した事例

●特定非営利活動法人かみえちご山里ファン倶楽部(新潟県上越市)

特定非営利活動法人かみえちご山里ファン倶楽部では、地域住民が中心となって行う民俗行事・伝統行事などの地域活動の活性化支援や、地域のインフラ保守、高齢者健康増進、冬季買い物代行、児童向け地域学習などの様々な「公的事業」を行っています。これらの「公的事業」の経費は、市からの受託事業(水源森林公園の運営受託、環境教育拠点運営受託など)を実施し、その業務委託料収入を充てています。

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P.153-154)

⇒「地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する研究会」第5回(H29.2.3) 関原剛委員 配付資料

◆「地域振興・地域の経済循環」の取り組み事例

●農業法人株式会社秋津野(和歌山県田辺市)

農業法人株式会社秋津野では、旧上秋津小学校の校舎を活用した体験型グリーンツーリズム施設「秋津野ガルテン」を運営しています。秋津野ガルテンでは、①食育(食農)教育事業、②貸し農園事業、③農家レストラン事業、④オーナー樹(園)事業、⑤田舎暮らし支援事業、⑥地域づくり研修受入事業などの様々な事業が行われており、地域内外から年間約6万人が利用しています。

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P.194-196)



◆ふるさと納税

ふるさと納税とは、自分の選んだ自治体に寄附(ふるさと納税)を行った場合に、寄附額のうち2,000円を超える部分について、所得税と住民税から原則として全額が控除される制度です(一定の上限はあります。)

例えば、年収700万円の給与所得者の方で扶養家族が配偶者のみの場合、30,000円のふるさと納税を行うと、2,000円を超える部分である28,000円(30,000円-2,000円)が所得税と住民税から控除されます。

⇒総務省「ふるさと納税 ポータルサイト」

(http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_zeisei/czaisei/czaisei_seido/080430_2_kojin.html)

◆クラウドファンディング

クラウドファンディングは、インターネット上のサイトを利用して資金募集を行い、その資金募集ページを見た不特定多数の人々から出資を受けることで資金調達を行うものです。

クラウドファンディングは、これまで困難であった資金調達が可能になるとともに、自らの取り組みをインターネットサイトに掲載することで、広告につながったり、マーケティング活動に利用できたりする面もあります。

⇒「中小企業白書 2014年版」(中小企業庁、H26.7)(P.412-438)

事例集

[大分県宇佐市] 深見地区まちづくり協議会「自己資金の確保に向けた取り組み」(P.14-17)

[大分県宇佐市] 津房地区まちづくり協議会「経済活動で得た収益を「まちづくり計画活動」へ」(P.18-20)

2-4

活動の担い手を どのように確保していくか

担い手の確保は、地域運営組織の課題の上位にあがっています。どうやって活動の担い手を確保しているのでしょうか。

ここがポイント！

- ① 地域内の人材を探しましょう
- ② 地域外の人材を活用しましょう
- ③ 地域の関係団体との連携

① 地域内の人材を探しましょう

地域には様々な経歴を持つ方がいらっしゃると思われます。この中には、既に、地域活動に取り組んでいる方、関心はあるけれど参加のきっかけがない方、関心もなく、参加もしていない方、様々な方がいらっしゃいますが、「地域の皆様によるチーム」としての地域運営組織が活動する際には、これまで地域活動に取り組んできた方だけでは、体力的にも時間的にも制約があり、十分な活動が行えないおそれがあります。また、活動を継続していく中で、「少しの人数で多くのことを実施する」ことに疲れてきてしまいます。

このため、「1知る 1-2③地域内外の人にも協力を」でも触れたとおり、地域内外の多くの方々のご協力をいただくことが大切ですが、特に、お住まいの方を中心に、働いている方、学んでいる方なども含めて、地域内で、地域運営組織の運営や活動に参加していただく方、協力していただく方を探していくことが大切です。

例えば、自治会・町内会等地縁組織やPTA等の学校組織、行政からの推薦や集落支援員の参画、地域運営組織が実施するイベントへの参加者や地域運営組織の構成員の知り合いの方など、様々な分野、様々な機会を通じて、幅広く、性別や年齢構成を問わず人材を探していくことが大切です。また、最初から「フルで頑張ってもらおう」ということではなく、勤務の状況、家庭の事情、その他の事情や参加への関心度に応じて、「できること、できる時間から参加してもらおう」という雰囲気醸成と仕組みづくりも有効と考えられます。

関連項目	【1 知る】⇒【1-2 地域の皆様が「気付く」にはどうすればよいか】⇒【③地域内外の人にも協力を】
------	---

② 地域外の人材を活用しましょう

人口減少・高齢化により、「地域のメンバーだけでは、地域に必要な活動が十分にできない」、「人口は一定程度いるものの、地域活動への関心の低さから活動に参加してくれる人がいない」という人員不足から生じる課題に加えて、「1知る 1-2③地域内外の人にも協力を」でも触れたとおり、地域内の人では得られない気付きを得るためにも、地域外の方からの協力を得ることも大切です。

地域外の方と地域運営組織の関わり方は多様です。例えば、地域運営組織の一員としての活躍を期待する場合は、移住者の方、「地域おこし協力隊」として地域活動を行っている方、二地域居住やお試し居住をされている方などにも参加いただくことも考えられます。

こうした方々に関わっていただく場合に、地域の皆様と地域外から来られた方の「橋渡し」を地域運営組織が担うことも大切です。

また、地域内の方だけでは得られない気付きを得るために、形成期、運営期ともに、外部専門家(地域再生に関して実績がある専門家)のアドバイスや中間支援組織の支援を受けることも有効です。

この他に、体験交流事業等を実施することで、地域外の方に地域の行事や「ナリワイ」を経験いただきつつ、地域の暮らしを守る活動に対する支援をいただくことも考えられます。

③ 地域の関係団体と連携

地域によっては、自治会や町内会、あるいは関係する団体から毎年、推薦をしてもらった人で事業活動を考え、進めている地域もあります。また、事務局スタッフの候補についても同様に自治会、公民館や関係する各種団体、自治会の会長などからの推薦でメンバーを確保することも一つの方法です。

<参考データ・事例>

◆地域内の人材を参画させる仕組みの事例

●特定非営利活動法人きらりよじまネットワーク(山形県川西町)

特定非営利活動法人きらりよじまネットワークでは、4つの経営の柱のうちの二つに「住民総参加」及び「住民の主体性・自立(自律)性」をあげており、「地域の合意形成のシステム」として、より多くの住民が参加できるよう、「決めない会議」と「決める会議」の二つを使い分けて組織運営を行っています。

「決めない会議」とは、年に4.5回開催する住民ワークショップのことです。このワークショップの機会を通して多くの地域住民が地域について「話し合い」、「考える」ことを通して住民同士の連携意識やブランド、共同体意識を創出する「参加の場」としての機能を果たしています。

「決める会議」は、「決めない会議」での課題や要望を事務局スタッフが事業計画として立案したものを理事会が精査・承認する場となり、具体的な事業の内容や予算の使途等を決定する機能を果たしています。



⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P194-195)

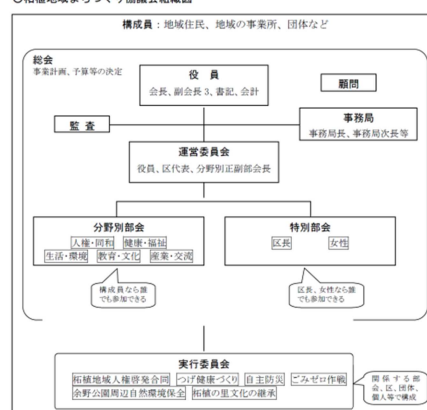
◆自治会からの推薦メンバーにより運営している事例

●柘植まちづくり協議会(三重県伊賀市)

三重県伊賀市の柘植地域まちづくり協議会では、市町村合併の流れの中、12自治会(地区)の区長が世話人となり、協議会を発足させました。

各部会のメンバーは、地区内の12の自治会会長からの推薦で確保しており、昼間は働いているメンバーも多いです。女性部会のメンバーも、当初は区長からの推薦でしたが、現在は、自主的に参加・活動したいというメンバーも出てきています。

○柘植地域まちづくり協議会組織図



⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P163-164)

事例集

- [広島県安芸高田市] 安芸高田市役所「市職員が一住民として地域活動へ参加」(P.1-4)
- [大分県宇佐市] 深見地区・津房地区まちづくり協議会「民間企業出身者の活用」(P.14-20)
- [兵庫県朝来市] 粟鹿地域自治協議会「地域の既存団体との連携」(P.33-34)
- [兵庫県たつの市] 新撰組こだわり隊「最低賃金基準を満たす専任職員の雇用」(P.38-42)

3-1 どんな組織を作ればよいか

地域運営組織が、地位の多くの関係者を巻き込んで、地域について考えて、その課題解決に向けて取り組んでいくためには、こういった組織を作り、運営していけばいいのでしょうか。

ここがポイント！

- ①「協議」と「実行」の機能があります
- ②「地域の考え」を地域の関係者と共有しましょう

①「協議」と「実行」の機能があります

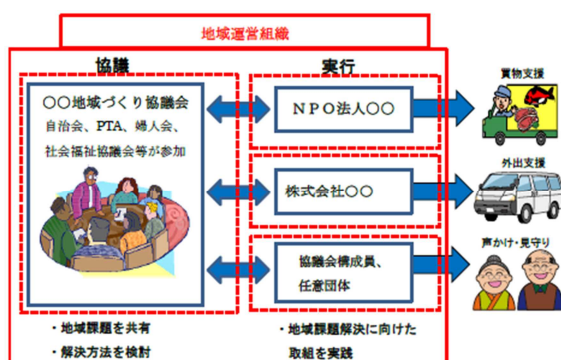
地域運営組織は、地域の皆様が中心となって、地域の多くの関係主体が連携して地域課題の解決を目指していくものです。

地域運営組織には、地域の皆様で、「いま」を共有して「これから」を考えていく部分（協議機能）と、「やる」部分（実行機能）があります。それぞれの部分は、別々の組織で動く場合（分離型）と、同じ組織で動く場合（一体型）があります。

もともと地域で活動している組織があって、その組織を合体させて、より地域のチームとしての力を強めていくような経緯で形成された場合や、「決めるひと」と「活動するひと」の役割分担が明確になっている場合、収益事業を持つ部門がある場合は「分離型」を選択し、形成当初や地域の見守り活動を中心とするような場合は「一体型」を選択することもあると考えられますが、地域の実情や地域運営組織のメンバー構成等を踏まえて、地域にあった地域運営組織の形成・運営を行うことが有効です。

もちろん、最初は一体型だったが分離型になる場合、分離型だったが一体型になる場合もあり得ます。

<分離型のイメージ>



<一体型のイメージ>



②「地域の考え」を地域の関係者と共有しましょう

地域運営組織は、地域の皆様が「やるべきこと」、「やりたいこと」を考えて実行する、「地域の皆様によるチーム」です。また、行政との協働、地域外の方々と地域を代表する存在として連携を進めていくためにも、地域の皆様の

想いを代表する組織であることも大切です。

もちろん、自治会・町内会、老人会、PTA、婦人会、消防団の方にチームとして加わっていただくことが理想ですが、チームに入らない地縁組織や関係主体がある場合であっても、こうした地域の関係主体と連携の上、「いま」と「これから」、「やるべきこと」と「やりたいこと」を共有することが大切です。

共有に当たっては、「決まったことを伝える」ということではなく、「決める前から一緒に考える」ことが大切になります。こうした共有を通じて、地域運営組織というチームに加わっていただくこと、チームには入らずに互いに協力・補完し合う関係を保ち続けていくことにつながっていくことが期待されます。

関連項目 【1 知る】⇒【1-2 地域の皆様が「気付く」にはどうすればよいか】

<参考データ・事例>

◆分離型の地域運営組織の事例

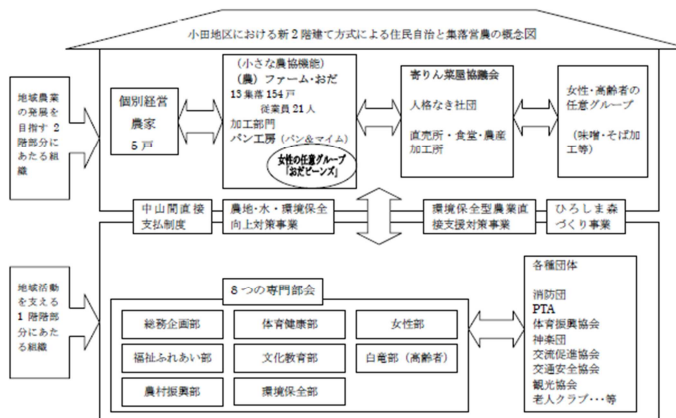
●共和の郷・おだ(協議)/ファーム・おだ等(実行)(広島県東広島市)

小田地区(小学校区と合致)では、小学校や診療所の統廃合により住民の危機意識が高まり、地区内の13集落で協議を重ね、小学校区単位の全世帯が加入する住民自治組織「共和の郷・おだ」を設立し、その後、住民自治協議会として組織を再編成し、小田地域センター(旧公民館)で活動を行っています。

小田地区の地域づくりは、自治活動(コミュニティ活動)を行う「共和の郷・おだ」(図の1階部分)が協議機能、集落営農や農家レストラン売店等の事業を実施する「農業生産法人ファーム・おだ」や「寄りん菜屋協議会」等(図の2階部分)が実行機能となっている分離型の組織構造で組織運営が行われています。

「共和の郷・おだ」は、総会、三役会、地域センターと8つの専門部会で構成されています。8つの専門部会は、地区内に存在する各種組(女性会、老人会、地区社会福祉協議会)などを整理・統合したものであり、全体で「小さな疑似役場」として地域における生涯学習や青少年育成、ビジョン策定等に取り組んでいます。

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P4)



◆一体型の地域運営組織の事例

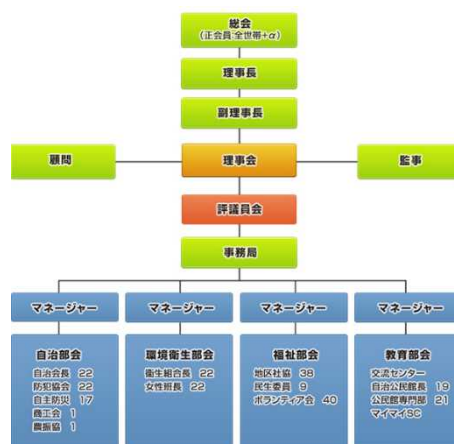
●特定非営利活動法人きらりよしじまネットワーク(山形県川西町)

特定非営利活動法人きらりよしじまネットワークは地区の全世帯が加入するNPO法人で、「合意形成のシステム」と「資金づくりのシステム」に独自の手法を取り入れています。

「合意形成のシステム」においては、より多くの住民が参加できるよう、「決めない会議」と「決める会議」とを使い分けています。「決めない会議」は住民ワークショップ等を実施することによって地域の様々な意見や課題を集約していく「参加の場」となっています。

「決める会議」は「決めない会議」で集約された意見や課題を基に具体的な事業の内容や予算の使い道等を決定する「協議の場」(意思決定機関)としての機能を果たしています。「資金づくりのシステム」においては、コンビニの休憩スペースを利用した産直朝市を実施するほか、6次産業化の取り組みや地域のスポーツクラブ運営、買物支援・見守りサービス等に取り組んでいます。

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P4)



3-2 地域の既存団体との関係はどうなるのか

地域には、自治会や町内会、PTA や婦人会、消防団のほか様々な既存の組織が存在しています。地域運営組織と、こうした既存の団体との関係はどのようなになっているのでしょうか。

ここがポイント！

- ① 地域コミュニティの中核である自治会・町内会との相互補完の関係
- ② 「地域活動」を考えてみましょう

① 地域コミュニティの中核である自治会・町内会と相互補完の関係

自治会・町内会は、地域コミュニティの中核として、地域における福祉や防災・防犯、環境対策、歴史・文化の保存・伝承等、多様な分野で重要な役割を担っています。

地域運営組織は、自治会・町内会だけでは対応が困難な課題について、自治会・町内会をはじめとする地域内の様々な組織・団体や、女性・若者を含む地域の多くの皆様が参画して、既存の自治会・町内会を補完しつつ、住民自治を充実させるための新たな仕組みとしての役割が期待されています。

このことから、自治会・町内会と地域運営組織は、「車の両輪」として地域の暮らしを支える重要なパートナーとして、それぞれの組織に足りない部分を互いに補い合う「相互補完」の関係を構築することが大切です。

具体的には、自治会・町内会のメンバーが地域運営組織の構成員となって主要な役割を担うことにより、地域運営組織の取り組みに対する地域住民の理解を深めていく一方、自治会・町内会における加入率向上に向けた取り組み（地域の皆様への呼びかけやチラシ配布等）や、日頃の見守りや災害への備え（防災訓練等）などの地域活動の一部を担うことにより、自治会・町内会における加入率の低下や担い手不足を補うといった「相互補完」の関係を構築することも考えられ、これにより、それぞれの活動の充実・活性化や新たなリーダー・担い手の発掘といった相乗効果が期待されます。

また、地域の生涯学習・社会教育の拠点である公民館についても、地域における人材の発掘・育成、地域における活動連携、地域に関する情報の共有など、互いの活動を連携させていくことが有効です。

② 今の「地域活動」あり方を考えてみましょう

地域運営組織を形成する場合、参加する皆様の中には地域の関係主体として、これまでも、多様な地域活動を担っている方がいらっしゃいます。

例えば、見守り活動、地域の祭りやイベントの企画実行、自治会・町内会活動、行政が主催する協議会への参画、地域住民が委嘱される各委員活動、地域で共有する土地や用水路、道路、山林等の財産等の維持管理のための活動があります。

こうした多様な地域活動をそのままに、新たに地域運営組織としての活動を行うと、実施する内容の重複、細かな縦割りの財源と業務、「1人何役」という「やってくれるひと」への負担が増すばかりとなり、十分な活動ができなくなってしまうこと、「あの人は大変そうだから後任として地域活動の担い手にはなりたくない」という新たな参加者の

参画への壁が高くなってしまうこと、貴重な地域の担い手の方が疲弊してしまうことなどのおそれがあります。

このため、「いま」を知ることの一環として、現在、「地域活動にはどのようなものがあるか」、そこには「どれだけの時間と人員を使っているのか」、「お金がどれだけかかっているのか」を分かる限りで一覧化して、その中で、「本当に必要なこと」、「効率化できること」、「やめてもよいこと」などを地域の皆様で話し合い、可能な限り負担を軽減していくことが大切です。

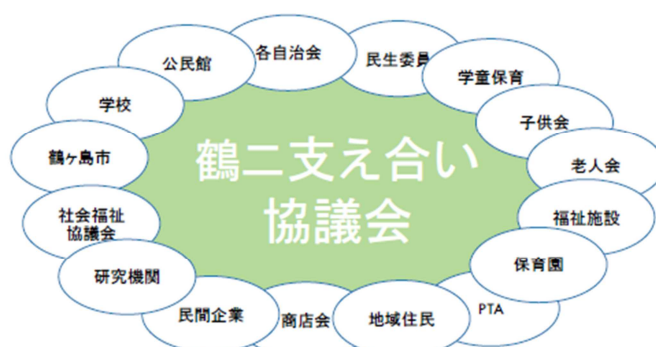
関連項目 【1 知る】⇒【1-2 地域の皆様が「気付く」にはどうすればよいのか】⇒【②「いま」を踏まえて「これから」を考える】

<参考データ・事例>

◆地域の関係主体と連携して取り組んでいる事例

●特定非営利活動法人鶴ヶ島第二小学校区地域支え合い協議会(埼玉県鶴ヶ島市)

鶴ヶ島第二小学校区地域支え合い協議会は、当初、地域防災活動をベースとして、地域内の自治会 OB を中心に設立されました。現在、小学校の協力を得て鶴ヶ島第二小学校の空き教室を活動拠点として、高齢者交流、声かけ・見守り、子育てサロン、困りごと支援、防災活動などを行っています。平成 25 年に民間企業からの業務受託を契機に法人格取得による徹底した情報公開、業務委託などの拡大による事業活動の充実を図るため特定非営利活動法人の認証を取得しました。



鶴ヶ島第二小学校区地域支え合い協議会に関係している団体

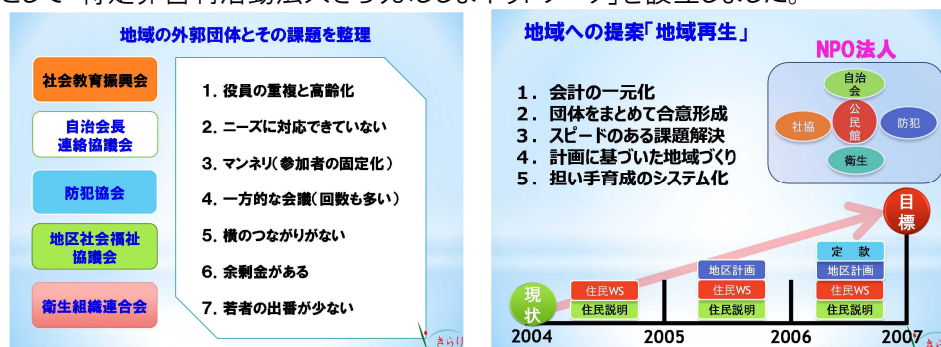
現在、地域内の 34 団体との連携・協力の下、様々な活動を実施しています。地域内の 10 自治会とは年 3 回以上の連絡会議の開催、役員の兼務などを通して連携・協力体制を構築しています。

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P149-150)

◆地区内の各種団体との関わりを整理した事例

◆特定非営利活動法人きらりよしじまネットワーク(山形県川西町)

山形県川西町吉島地区では、人口減少・高齢化の進展で住民同士の支え合いが地域の課題となる中、平成 16 年に地区内の各種団体の現状を整理することから始めました。その結果、役員の重複や高齢化、漫然とした活動の実施の常態化などの実態が明らかとなり、これを受けて、各種団体の会計を一元化し、スピードある課題解決や計画に基づいた地域づくりを推進していくための新たな組織づくりが本格化しました。地域での説明会やワークショップなどを 3 年にわたって繰り返して行いながら、地域住民の合意形成を図り、地区の全世帯が加入する新たな組織として「特定非営利活動法人きらりよしじまネットワーク」を設立しました。



⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P194-196)

事例集

[大分県宇佐市] 深見地区まちづくり協議会「既存団体をベースとした組織変更」(P.14-17)
[兵庫県豊岡市] 弘道コミュニティ協議会「コミュニティ組織と既存団体の位置づけ整理」(P.24-26)
[兵庫県朝来市] 粟鹿地域自治協議会「部会と既存団体の連携」(P.33-34)

3-3 地域運営組織の中での役割分担

リーダーとなる人材の不足、事務局運営を担う人材の不足を問題としている組織が多くあります。地域運営組織のリーダー、事務局、活動の担い手に必要なものとは何かについて、先進的な取り組みから、紹介します。

ここがポイント！

- ① 意思決定・地域との架け橋を担うリーダー
- ② 協議と実行の調整能力などが必要な事務局

① リーダー

地域運営組織は、地域の多様な関係主体で構成されるチームであるため、幅広い分野を担い、多くの皆様が参画します。また、地域運営組織は、地域を代表する存在として、行政との協働、他地域や事業者との連携、地域の情報や地域資源の発信等の役割も期待されています。

このため、リーダーには、多様な意見を取りまとめる包容力、地域で決めた「これから」について「やる」ときに、地域の皆様を引っ張るリーダーシップ、地域の代表であることの想いが大切なポイントとなると考えられます。

② 事務局

地域運営組織は、地域の多様な関係主体で構成されるチームであるため、チーム内の事務的な調整が大切となります。会議の日程調整、活動を実施する際の人材の確保や財源の確保、他の組織との調整・連携など多岐にわたります。こうしたことから、事務局を担う人材については、可能であれば、専任のスタッフとして地域運営組織の活動拠点に常駐することが有効です。また、事務局に期待される知識としては、表のとおりです（③活動の担い手にも同様の知識が期待されます。）。1人で全ての知識を有することが困難な場合は、こうした知識を有する他の方と役割分担の上、地域全体でこうした知識を有する方がいるようにすること、また、地域外の専門家や中間支援組織の支援を受けることも考えられます。

【期待される知識】

- ① 社会生活・生活者としての基礎的な知識
- ② 地域の生業・民俗文化に対する基礎的な知識
- ③ 地域調査に関する知識
- ④ 組織経営に関する知識
- ⑤ 会計・事業マネジメントに関する知識
- ⑥ 地域資源の事業化に向けた知識

こうした役割については、地域運営組織自体が専任のスタッフとして雇用する場合、地域住民の中からボランティアとして活動している場合、集落支援員など地域の見守りを行っている人材が担う場合、地方公共団体の支所職員や地域担当職員が担う場合などが見られます。

③ 活動の担い手

地域運営組織が地域で決めたことを「やる」ときには、リーダーや事務局だけでは多様な活動を全て実施することは困難であり、「やる」内容に応じて、地域の皆様に参画していただくことが必要となります。こうした担い手については、これまでも地域活動を担ってきた方を中心に、性別・年代を問わず、幅広い地域の皆様にご協力いただくことが大切です。

これまで地域活動に参加されてこなかった方の中には、「関心はあるけれどきっかけがない」、「自分が参加して良いのかどうか分からない」、「参加しようとしても、既存の組織の中には活動の場がない」という方もいらっしゃいます。また、強い関心がなくても、地域運営組織の活動をはじめ、地域のイベントや行事に参加することを契機に、「自分もできることをやってみたい」という思いとなる方もいると考えられます。

また、地域の企業に通勤している方、地域の学校(小・中・高校等)、老人ホームに入居している元気な高齢者の方などにも活動の担い手として協力いただいている地域運営組織があります。

④ 地域の皆様

地域運営組織の活動に積極的に参画していない方も、地域運営組織の大切な担い手です。地域運営組織が運営している店舗における商品の購入やサービスの利用や寄付等による財政面の支援、行事への参加や地域運営組織からの呼びかけに応じてスポット的に活動への協力の実施、地域運営組織と他の地域主体との間をつなぐ「橋渡し」、地域外に住んでいる方の地域運営組織への支援や行事への参加の呼びかけ等、多様な協力を行っていただくことが地域運営組織の持続的な運営につながります。

また、様々な事情により、「今は」参画できていない方でも、将来的には参画いただけることも期待できます。

いずれにしても、地域を代表する存在としての地域運営組織は、地域の皆様の理解と協力のもとで活動することが大切になります。

<参考データ・事例>

◆リーダーに必要な能力

●地域づくり人育成ハンドブック(総務省)

総務省「地域づくり人育成ハンドブック」では、地域づくりのリーダーには、活動(事業)を創出することと、活動(事業)を改善すること及びグループでの活動を推進していくことや活動の範囲や規模を広げていくために組織の創出(組織づくり)と、組織の改善を行っていくことが求められるとしています。

そのため、「活動(事業)」と「組織」の「創出」と「改善」による区分される4つの領域にかかる能力の開発が必要であるとしています。

活動(事業)/創出	企画立案力	・地域を把握する力 ・活動(事業)を考える力(企画力) ・プランをつくる力(計画力)
活動(事業)/改善	運営する力	・進行管理 ・振り返り(自己評価、他者評価) ・改善(検証、対応策の検討、次の一手の検討)
組織/創出	巻き込み力	・人材の把握(メンバーのスキル、人脈の把握) ・コミュニケーション力(傾聴力、会話力、調整力)
組織/改善	つながり力	・振り返り(自己評価、検証、対応策検討) ・情報発信力(コンテンツづくり、情報の発信力) ・提案力(情報収集力、想像力、提案力)

⇒総務省「地域づくり人育成ハンドブック」

◆元気な高齢者が担い手として参加する仕組みの事例

●特定非営利活動法人きらりよしじまネットワーク(山形県川西町)

特定非営利活動法人きらりよしじまネットワークでは、川西町の補助事業を受けて地域の高齢者等で日常生活の中でちょっとした困りごとを持つ方を対象に「お助けチケット」を発行し、元気な高齢者やリタイア組等が支援スタッフとなる、生活支援の有償ボランティアの地域支え合い事業を、平成28年10月から平成29年2月まで試行的に実施しています。



⇒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 第9回会議資料(H28.11.29)

事例集

[大分県宇佐市] 深見地区・津房地区まちづくり協議会「民間企業出身者による事務局運営」(P.14-20)
[広島県安芸高田市] 安芸高田市役所「3つの懇談会開催で役割分担を明確化」(P.1-9)

3-4

組織立ち上げ・事務局運営のための 財源をどう確保するか

地域運営組織の立ち上げに当たって、地域の将来を考えていくための経費や、立ち上がって運営していくときの事務局スタッフの人件費などの活動経費を、どうやって確保しているのでしょうか。

ここがポイント！

- ① 地域運営組織の立ち上げにお金が必要か
- ② 地域運営組織に対する支援措置があります

① 地域運営組織の立ち上げにお金は必要か

地域運営組織の立ち上げに当たっては、地域にある既存施設の有効活用、これまでの地縁組織等の地域のチームのレベルアップ、地域の皆様が持っているものをそれぞれ「持ち寄る」ことなど、地域の皆様が「わがこと」として、地域の資源を活かすことにより、初期投資がかからないような工夫をすることも可能です。

一方で、地域の皆様の合意形成や「いま」を知り、「これから」を考えていくために専門家や地域外の方のサポートが必要な場合、「やる」段階において、これまでの地域の財産では対応ができない事業や地域の商店の撤退を受けてその跡地で地域の皆様が店舗の開設・運営を引き継ぐ場合などには一定のお金が必要となる場合があります。こうしたお金については、「2-3活動資金はどのように確保していくか」にあるとおり、多様な資金確保の方法を考えていくことが有効です。

② 地域運営組織に対する支援措置があります

具体的に有効な財源確保が思いつかない場合は、既に地域運営組織として活動している地域に聞く、行政に相談する、中間支援組織に教えてもらうなどの方法があるほか、政府全体の取り組みとして、地域運営組織の支援措置一覧が「まち・ひと・しごと創生本部」のホームページに掲載されているので、こうした情報を確認する方法も考えられます。

関連項目

【2 動いてみる】⇒【2-3 活動資金をどのように確保していくか】

<参考データ・事例>

◆地域運営組織に対する支援措置

事業名	担当	概要
地方創生推進交付金 (H28 当初予算 : 1,000 億円)	内閣府	官民協働・地域間連携等の観点から先駆的な取り組み、既存事業の隘路を発見し打開する取り組み（政策間連携）、先駆的・優良事例の横展開を支援するもの。地方の先駆的な取り組みを支援。
地方財政措置	総務省	高齢者の生活支援等の地域のくらしを支える仕組みづくりとして、地域運営組織の持続的な運営に必要な費用を地方財政計画に計上。
過疎対策事業債	総務省	過疎地域自立促進特別措置法（平成 12 年法律第 15 号）による過疎地域の市町村が、過疎地域自立促進市町村計画に基づいて行う事業の財源として特別に発行が認められた地方債であり、地域医療の確保、住民に身近な生活交通の確保、集落の維持及び活性化などの住民の安全・安心な暮らしの確保を図るためのソフト事業にも活用可能。
過疎地域等集落ネットワーク 圏形成支援事業 (H28 当初予算 : 4 億円)	総務省	過疎地域等の集落を対象に、継続的な集落の維持活性化のため、基幹集落を中心として複数の集落で構成される「集落ネットワーク圏」を形成し、生活の営み（日常生活支援機能）を確保するとともに、生産の営み（地域産業）を振興する取組を支援する。
「小さな拠点」を核とした「ふるさと集落生活圏」形成推進事業 (H28 当初予算 : 2.4 億円)	国土交通省	人口減少・高齢化が進む中山間地域等において、基幹集落に複数の生活サービスや地域活動の場を集めた「小さな拠点」を核とし、周辺集落とのアクセス手段を確保した「ふるさと集落生活圏」の形成を推進し、集落の再生・活性化を図るため、「小さな拠点」の形成に資する事業に対して支援する。
農山漁村振興交付金 (H28 当初予算 : 80 億円)	農林水産省	都市と農村との共生・対流等を推進する取り組みや地域資源を活用した雇用等の増大に向けた取り組み及び農山漁村における定住を図るための取り組み等を総合的に支援する。交付額、交付率等は事業により異なる（定額、1/2 以内など）。

⇒まち・ひと・しごと創生本部「地域の課題解決を目指す地域運営組織―その量的拡大と質的向上に向けて―最終報告」
(H28.12)

3-5 組織の活動拠点はどうすればよいか

地域運営組織は、組織の運営や協議・実行のために、こういった場所を拠点として活動しているのでしょうか。

ここがポイント！

- ① 90%の地域運営組織では活動拠点があります

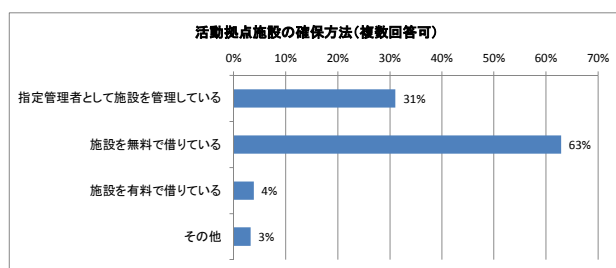
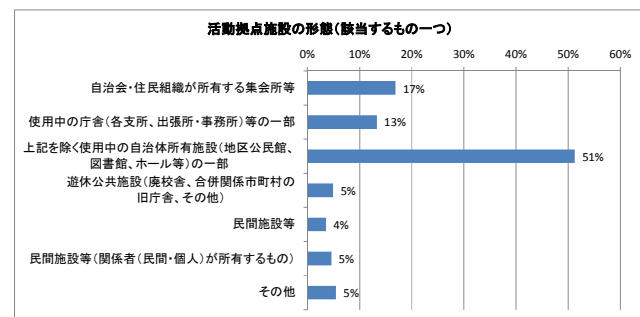
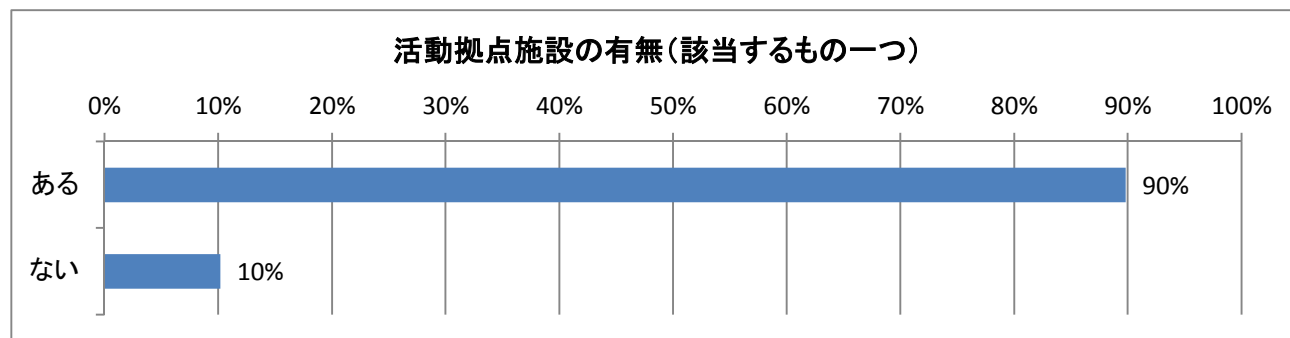
① 90%の地域運営組織では、活動拠点があります

総務省が平成 28 年度に実施した調査によれば、活動拠点が「ある」と回答した地域運営組織が 90%となっています。また、どのような施設を拠点としているのか、ということについては、表のとおりです。地方公共団体所有施設が 69%と最も多くなっています。また、63%が施設を無料で借りています。

この他、地域運営組織を公共施設の指定管理者として業務を委託している事例があります。こうした地域運営組織においては、指定管理業務を行いつつ、その委託料の中で、地域運営組織の専任の事務スタッフを雇用している事例が見られます。

<参考データ・事例>

◆活動拠点に関する調査(総務省、H28 年度)



<参考データ・事例>

◆指定管理業務による収入を活動財源としている事例①

●株式会社 あいポート仙田(新潟県十日町市)

地区内唯一の店舗であったAコープが撤退し、地区内の小学校・保育園も相次いで閉校・閉園するなど、地区の存続が危ぶまれる中、平成 20 年に地区の有志で地区の将来像の検討し、農業だけでなく、地区の生活支援も行う組織として、平成 22 年3月に「株式会社あいポート仙田」が設立されました。

「生きがいのある仙田地区の構築」を理念に掲げ、農業の枠を超えて世話役に徹するマネジメント組織として「農作業の支援」、「高齢者の生活支援」及び「地区の生活環境の支援」の3つの事業を柱に、様々な活動を展開しています。その中で、仙田体験交流館(道の駅)の指定管理者として、店舗経営、農産物直売所経営、食堂経営等の事業も実施しています。



指定管理する仙田体験交流館(道の駅)



生活必需品直売所



農産物直売所

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P157-158)

◆指定管理業務による収入を活動財源としている事例②

●特定非営利活動法人元気むらさくぎ(広島県三次市)

平成 21 年度に市から古民家の指定管理について打診があったことをきっかけに、有志で任意団体を設立し、その後、グループホームを開所するために法人格(特定非営利活動法人の認証)を取得し、「特定非営利活動法人元気むらさくぎ」が設立されました。

最初に指定管理を受けた「江の川カヌー公園」のほか、「常滑キャンプ場」、「作木ふるさと活性化センター(川の駅「常滑」)」、「グループホームさくぎ 天楽庵」といった施設の管理業務を行っています。

特定非営利活動法人元気むらさくぎでは、地域の就労の場の確保を設立の最大目標としており、現在、介護で4人、農業4人、カヌー5人の正規職員のほか、パートを含めれば 90 人程度を雇用しています。



⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P184-185)

⇒「江の川カヌー公園さくぎ」HP

事例集

[兵庫県 豊岡市] 豊岡市役所「コミュニティセンターを新しいコミュニティ組織の拠点に」(P.21-29)

4-1

組織の持続・発展に向けて 何をすればよいか

地域運営組織の活動を続けていく間には、活動のマンネリ化や停滞の打破、発展に向けた新たな展開を考えていくことが必要となってきます。どうやって、事業を改善しながら、発展させていけばいいのでしょうか。

ここがポイント！

- ① 「知る」、「動いてみる」及び「かたちづくり」を繰り返すこと
- ② 経営機能・組織ガバナンスの強化

① 「知る」、「動いてみる」及び「かたちづくり」を繰り返すこと

地域運営組織の活動を続けていく中で、「1知る」、「2動いてみる」及び「3かたちづくり」ということを繰り返していくことが大切です。この順番については、必ずしも、1から3に、という流れにはならない場合もあります。1から3に、3から2に、2から1に、というように、互いの動きを行き来することになります。

地域の「いま」は常に変わっていきます。そして、「いま」が変われば、「これから」も変わっていく可能性があります。それにより、「やる」内容も変わって行くこととなると考えられますので、「一度作ったから、これで行かなければ」ということではなく、必要に応じた見直しを行いましょう。

② 経営機能・組織ガバナンスの強化

地域運営組織が地域の皆様に信頼され、地域のために活動を続けていくためにも、法令等のルールを守ること、地域の皆様が決めた約束事を守ること、会計経理をしっかりとすることなど、「組織として守るべきルール」を定めて守っていくことが大切です。

特に、地域運営組織が活動していく中で、行政からの支援を受ける場合、地域内外の民間事業者との取引を行う場合にも、活動の透明化や経理の明確化が大切になります。地域運営組織を担う方の中に、そうしたノウハウ・経験・知識を有する方がいない場合でも、外部専門家や中間支援組織、行政の担当者の方のサポートを受けながら、適切に対応することが大切になります。

また、地域内外にビジネスを展開する場合などは、「自分たちが良いものを作った」、「とても良いものがある」から売れるとは限りません。「どういう方が」、「どういうものを求めている（関心がある）」、「どうすれば興味を持っていただけか（地域に訪問してもらえるか、商品を購入してくれるか）」というような視点も大切になります。この場合にも、こうしたマーケティングの観点も含めて、外部専門家のアドバイスやサポートを得て実施することも有効です。こうした外部専門家については、総務省において「地域人材ネット」に登録されているほか、各府省においても、それぞれの専門性を踏まえた人材の紹介が行われておりますので、こうしたリストを参考とすることも有効です。

<参考データ・事例>

◆事業活動の振返り・見直しへの取り組み事例

●特定非営利活動法人きらりよしじまネットワーク(山形県川西町)

特定非営利活動法人きらりよしじまネットワークにおいては、地域を永続的に持続させていくために必要な条件として①経営の視点と知識、②ビジョンと住民の参加、③財源の確保及び④対等の協働実践の4つをあげています。また、地域経営の柱として①住民参加、②住民の主体性・自立(自律)性、③経営管理とビジネス及び④対等なパートナーシップコミュニティを掲げて、幅広い活動を展開しています。

事業評価については、毎年9,3月に実施事業につき実績及び成果、改善を要する点などを記載、あらかじめ定めた評価項目に沿って5段階評価による評価を行い、事業に対する見直しや改善を行っていく仕組みを作っています。

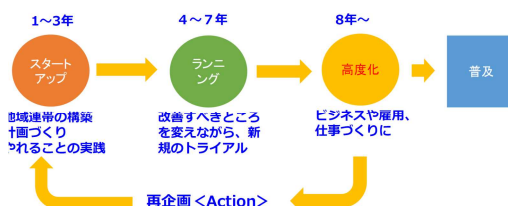
また、中長期計画、単年度計画、個別事業計画についても、多様な主体の参加による「決めない会議」を経ながら、住民自らの意見を反映して立案、実践し、定期的に事業の進捗状況及び成果を確認し、改善すべき点を検討、事業の効率化を図っていくこととしています。

⇒東北活性化研究センター「地域コミュニティ経営ガイド～NPO 法人「きらりよしじまネットワーク」の設立と運営～」(H18.12)

⇒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 第9回会議資料(H28.11.29)

事業評価診断表の例
(2016年9月の例/実際のものは若干異なります)

事業評価	評価項目 (5段階評価、5～1点)	点数
【対象者】見守り隊員 【参加人数】11人	①住民の見守り隊に対する理解があり、隊員として積極的に参加している。	4
【成果】 ・見守り隊員を育成し、児童と見守り隊との交流が図られた。 ・学校安全パトロール研修会を対面式に併せて行うことにより、地域に暮らす危険箇所について、地域と学校が再認識することができた。	②事件、事故の際の隊員と学校、きらりの連絡体制が整備されている。	2
【課題】 ・活動する隊員が固定化されている。 【改善を要する点】 ・地域と学校が情報共有し、見守り活動に反映させていく。	③隊員の見守りに対する研修会が行われている。	4
	④隊員を識別できるユニフォーム等が整っている。	5
	⑤児童と見守り隊との交流が図られている。	5
	⑥備品台帳があり、定期的に管理されている。	2
	⑦地域の危険箇所や要注意箇所が住民に周知されている。	4
	⑧隊員の安全管理について整備されている。(ボランティア保険等)	5
	⑨	
	合計	31/40



◆外部専門家制度

制度名	紹介・派遣元	概要	登録者数
地域活性化伝道師	内閣府(地方創生推進室)	地域活性化に向け意欲的な取り組みを行おうとする地域に対して、地域おこしのスペシャリスト(地域活性化伝道師)を紹介し指導・助言を行っている。 https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/ouentai.html	332名 (H27.5.1時点)
地域人材ネット(地域力創造アドバイザー)	総務省	地域独自の魅力や価値の向上に取り組むことで、地域力を高めようとする市町村が、地域活性化の取り組みに関する知見やノウハウを有する外部専門家を招へいし、指導・助言を受けながら取り組みを行う場合の外部専門家に関する情報提供及び招聘に必要な経費について、総務省が支援している。 http://www.soumu.go.jp/ganbaru/jinzai/	327名 (H27.12.28時点)
新・地域再生マネージャー	一般財団法人地域総合整備財団(ふるさと財団)	市区町村が地域再生に取り組もうとする際の課題への対応について、その課題解決に必要な知識、ノウハウ等を有する地域再生マネージャー等の外部の専門的人材を活用できるよう必要な経費の一部を支援している。 http://www.furusato-zaidan.or.jp/chiiki/	51名 (H28.3.1時点)
地域力創造データバンク	一般財団法人地域活性化センター	地域活性化を推進するために、適切な助言を行う各分野のアドバイザーの情報をもとめた「地域力創造人材データベース」において、アドバイザーの自己PRや地域づくりの実践例、講演等の実績、委員会等の就任状況等の情報を掲載している。 https://www.jcrd.jp/index.php?option=com_content&view=article&id=141&Itemid=593	357名 (H28.3.1時点)
農山漁村活性化人材支援バンク	農山漁村活性化支援人材バンク事務局	農山漁村の活性化に取り組む地域に対し、1回の講演から長期的な支援まで、現地のニーズに合わせ、特産品開発、地域ブランド創出、交流型観光、環境、景観、地域福祉、防災、ICT、集落運営、栽培支援等、幅広い専門家を紹介している。 http://www.keieiken.co.jp/nousonjb/	407名 (H28.3.1時点)
6次産業化プランナー	6次産業化サポートセンター	6次産業化中央サポートセンターや都道府県ごとの6次産業化サポートセンターに配置された6次産業化プランナーが、農林漁業者等の6次産業化の取り組みにつながる案件の発掘や新商品開発・販路拡大のアドバイス、六次産業化法の認定申請から認定後のフォローアップまでを一貫してサポートしている。 http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/jinzai/index1.html	延べ1,010名 (H27.12.31時点)

事例集

[兵庫県豊岡市] 豊岡市役所「コミュニティセンターを新しいコミュニティ組織の拠点に」(P.21-29)
[兵庫県朝来市] 朝来市役所「問題提起による住民意識の維持・醸成」(P.30-37)

4-2

安定的な財源を確保するためには どうすればよいか

組織を持続・発展には、安定的な財源確保が重要です。どうやって、必要な財源を確保、収益を拡大させていけばいいのでしょうか。

ここがポイント！

- ① 活動資金の確保、効率的な使い方を考えましょう
- ② 事業の「合わせ技一本」による運営

① 活動資金の確保、効率的な使い方を考えましょう

地域運営組織の活動資金については、「2-3 活動資金はどのように確保していくか」にもあるとおり、多様な確保手段があります。

一方で、多額の資金を継続的に確保することは困難であるため、多様な財源を確保するとともに、新たな事業を実施する際に生じる特別な負担については、行政による支援や償還可能な範囲での資金調達、地域の皆様や地域企業による出資等も検討することが大切になります。

行政との協働により、地域運営組織が「公助」の一部を担う場合においては、行政としても、活動に見合う経費を負担することが適切と考えられます。この場合、地域運営組織が実施する活動があることによって、「どれだけ地域の皆様の健康維持・福祉の向上に貢献しているか」などを数値的に試算することができれば、より、行政としても支出の意義を明確化することができます。

関連項目 【2 動いてみる】⇒【2-3 活動資金をどのように確保していくか】

② 事業の「合わせ技一本」による運営

地域運営組織の活動には、地域を代表する存在として、「共助」と「公助」を担う側面があるほか、農業関連ビジネス（集落営農・農家レストラン）、店舗運営やガソリンスタンド、体験交流事業や宿泊施設の運営など様々な取り組みを進めている事例があります。また、人材づくり塾（講座）を開講している事例や、地域の支え合いの担い手として市町村が実施する地域包括ケアの中で、予防医療の一角を担う活動を実施している事例もあります。

事例集

〔大分県宇佐市〕 深見地区まちづくり協議会「多様な活動により、自己資本比率を向上」（P.14-17）
〔兵庫県朝来市〕 朝来市役所「問題提起による住民意識の維持・醸成」（P.30-37）

＜参考データ・事例＞

◆「健康維持・福祉の向上への貢献」を数値化した事例

●特定非営利活動法人かみえちご山里ファン倶楽部（新潟県上越市）

特定非営利活動法人かみえちご山里ファン倶楽部では、「健康維持・福祉の向上への貢献」を数値化しています。

同法人が活動するある中山間地集落において調べたところ、約 60 名の高齢者の介護開始年齢が、市街地より約5年遅いという結果が出ました。

例えば要介護度3を平均として、その高齢者1人にかかるコストの5年分×60人を算出すると、総額で約7億円となりました。この金額はその地域（豪雪地域）の道路除雪経費 87 年分に相当する金額になります。

どちらが「高い」のか（中ノ俣集落の例）

■60人の村の高齢者が、都市部より要介護3になるのが**平均5年**遅い場合。

（5年×60人＝300年）

要介護度3の高齢者一人にかかる

年間経費の**300年分→7億円**

■集落と街の間の除雪費の**87年分**

⇒総務省「地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する研究会」第2回会議資料（H28.8.25）

◆ミニスーパーの運営などの事業に取り組んだ事例

●波多コミュニティ協議会（島根県雲南市）

「波多コミュニティ協議会」は、波多自治会を改編して設立された地域自主組織であり、16 の自治会や各種団体が構成され、「波多交流センター」（旧波多小学校）を拠点に活動しています。

地区内に唯一あった商店が閉店したことを受け、協議会として全日食チェーンに加入し、波多交流センターの一角に店舗を開設し、ミニスーパーの運営を開始した。店舗の隣に喫茶スペースなども用意することで地域住民同士、ときには来訪者との交流拠点ともなっています。協議会の職員が店員を兼ねることで店舗運営にかかる人件費を節約するなど小規模かつ効率的な運営を行っています。



⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」（総務省、H28.3）（P180-181）

◆事業の「合わせ技一本」の事例

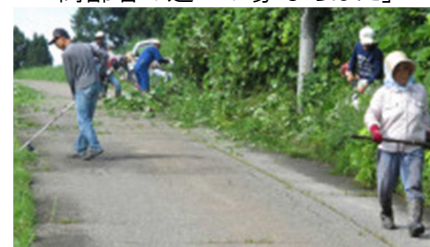
●特定非営利活動法人牧振興会（新潟県上越市）

特定非営利活動法人牧振興会は、上越市との合併直前の平成16年12月に「住み慣れた地ですこやかに暮らせる活力のある元気なまちづくり」を目指して活動する団体として設立された後、地域力を備えた地域の確立に向け、地区住民自らが考え、行動していく組織とするため、平成23年6月に法人格を取得しました。

主な取り組みとしては、地域づくりに向けた情報発信事業や、地域でのスポーツ振興、地域活性化に関するイベントの実施等の活動を実施していましたが、平成27年度からは、上越市が実施する「地域支え合い事業」にも取り組んでおり、週3回、高齢者の通いの場「よろばたの会」を拠点施設の「牧コミュニティプラザ」で開催しています。このほか、集落の生活を支えるための「地域助っ人隊」事業として、地区内で65歳以上の比率が50%を超える集落を対象に、市道、農道、水路などの維持管理（草刈りなど）を実施しています。



高齢者の通いの場「よろばた」



地域助っ人隊

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」（総務省、H28.3）（P151-152）

事例集

〔兵庫県豊岡市〕 豊岡市役所「コミュニティセンターを新しいコミュニティ組織の拠点に」（P.21-29）

4-3

人材の確保・育成に向けて どんなことをすればよいか

組織の持続・発展には、組織運営のための事務局や組織をマネジメントできる人材が不可欠です。どうやって事務局スタッフやマネジメント人材を、確保、育成していけばよいのでしょうか。

ここがポイント！

- ① 人材の確保・育成サイクルを構築しましょう
- ② 座学と実学の併用により人材を育成しましょう

① 人材の確保・育成サイクルを構築しましょう

組織を維持・運営、発展させていくには、担い手の確保だけではなく、組織運営に係るスタッフとなる人材の確保・育成及び、組織経営にかかる人材の育成をいかに図っていくのが重要となります。

組織運営に必要なコミュニケーション力や会議などの運営に必要なファシリテーション力、人の力を引き出していくためのコーチング力の獲得、組織経営に必要なマネジメントやマーケティングなどの能力について、地域から人材を発掘（推薦）してもらい、組織の事務局運営などの経験を通して学んでいくためのスキルアップの育成サイクル構築が必要です。

関連項目	【2 動いてみる】⇒【2-2 はじめの一步を踏み出すにはどうすればよいか】
------	---------------------------------------

関連項目	【3 かたちづくり】⇒【3-3 地域運営組織の中での役割分担】
------	---------------------------------

② 座学と実践の併用により人材を育成しましょう

組織運営や地域づくりのリーダーに必要なスキルや能力は、幅広く現場の実践だけで獲得することは困難です。そのため、中間支援組織や外部の専門家による座学での講義や、先進的な地域運営組織が、実践してきたノウハウをベースに開講している地域づくり人材育成の塾などの活用も有効です。また、公民館において実施している学習や教育の機会に参加すること等、地域の関係主体が実施している学習機会を活用して、地域づくりに必要な知識と経験を得ることも可能です。

関連項目	【2 動いてみる】⇒【2-2 はじめの一步を踏み出すにはどうすればよいか】
------	---------------------------------------

関連項目	【3 かたちづくり】⇒【3-2 ① 地域コミュニティの中核である自治会・町内会と相互補完の関係】
------	--

関連項目	【3 かたちづくり】⇒【3-3 地域運営組織の中での役割分担】
------	---------------------------------

事例集	〔兵庫県豊岡市〕 豊岡市役所「地域マネージャー研修」（P.21-29）
-----	-------------------------------------

<参考データ・事例>

◆人材の確保・育成サイクルの事例

●特定非営利活動法人きらりよしまネットワーク(山形県川西町)

特定非営利活動法人きらりよしまネットワークでは、若者が生まれ上手に世代交代を進めていく人づくりスキームを構築しています。

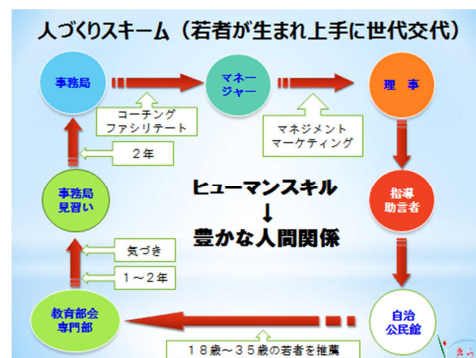
まず、地区の公民館長から推薦された18～35歳の若者は、1～2年間、教育部会事業専門部に所属し、事業の手伝いをしながら、こういった地域課題があるのかを学びます。

専門部の後は、気付きを得たメンバーが事務局研修生となり、2年程度、より本格的に事務局活動を手伝います。その後、正規の事務局員となり、コーチングやファシリテーションを学びます。

事務局員として経験を積むと部会のマネージャーやサブマネージャーとなっていく。この段階でマネジメントやマーケティングについて外部のプロからの学びも得て知識、ノウハウを取得します。

その後、マネージャーを卒業すると組織の理事や指導助言者あるいは地区の公民館長になっていく場合もあります。また、きらりよしま地区では、小学生・中学生の時代にも地域活動への参加をする機会を作り、地域づくりへの理解・機運醸成などを図っています。

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3) (P23)



◆地域づくり人材の育成などの事業に取り組んだ事例

●秋津野塾(和歌山県田辺市)

秋津野塾では、地域づくりに住民が関わることで人材育成を実践してきており、地域づくりの過程(実践と学び)にこそ、人材育成のカリキュラムが存在するとの考えの下、秋津野の地域づくりをベースとして地域づくりのための人材育成を実施しています。



⇒総務省「平成26年度暮らしを支える地域運営組織に関する研究会」第1回会議資料(H26.9.26)

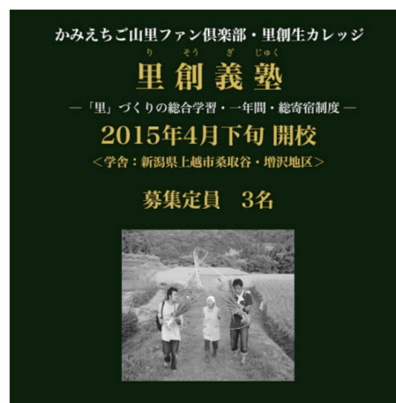
◆地域運営組織による講義と実践による地域づくり人材育成の事例

●特定非営利活動法人かみえちご山里ファン倶楽部(新潟県上越市)

特定非営利活動法人かみえちご山里ファン倶楽部が目指す土地・人の生活の自給力を基盤とした上に成り立つ自立的な基礎単位としての村落集合体(クニ)を運営するためには、分業型の専門家ではなく、以下のような知識・能力を持つ総合的能力を保持する若者が必要としています。ただし、こうした知識の中には、いわゆる現場主義のOJTだけで学ぶことはできません。こうした地域を学ぶが必要となります。

こうした中で、かみえちご山里ファン倶楽部では、地域づくりを目指す若者たちの場として「里創義塾」を開校、一年生・総寄宿制の学校の運営、勉学の間を提供しています。

- 「クニ」を運営するために必要な人材は
分業型の専門家ではなく、総合的能力を保持する若者
- 社会生活に不可欠な基礎知識
- 生活者としての知識
- 農業・林業等の基礎知識
- 民俗文化の基礎知識
- 地域調査に関する知識
- 組織運営に関する知識
- 会計・事業マネジメントの知識
- 地域資源を産業化するための知識
- 助成金申請などの行政事務の知識
- 地域社会分析のための学術的知識
- 各自が担当する専門的知識(森林・環境・農産など)
- 現場でのOJTだけでは、組織運営やマネジメントなどは学べない



⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P153-154)ほか

4-4

組織の法人化には どのようなメリットがあるのか

地域運営組織の活動が多様化して他主体との契約や事業に必要な資産などを保有していくには、法人格が求められてきます。実際に、法人化には、どんなメリットがあるのでしょうか。

ここがポイント！

- ① 事業活動の幅が広がります
- ② 代表者個人にかかる責任が軽減されます

① 事業活動の幅が広がります

法人格を取得することにより、対外的な信用力が高まります。行政からの補助金・助成金の申請・獲得あるいは民間企業からの業務受託などの可能性も拡大します。また、事業活動のために必要な資産（車両）などの保有、損害保険の契約なども法人として実行できるようになるため、事業活動の幅が広がります。

民間企業からの委託事業や介護関連の事業委託を受けるために法人格を取得した事例や、法人格を取得し、活動内容や会計・決算の状況をしっかりと監査、報告することで対外的な説明責任を果たしたいということを想定して法人格を取得している事例もあります。

② 代表者個人にかかる責任が軽減されます

任意団体としての活動をしていく場合、様々な事業活動に伴う責任などは代表者個人が負うことになります。地方自治体からの補助金なども、代表者個人宛となり、その資金使途も含めて管理責任も代表者個人が負う形になります。また、事業活動において万が一、損害などを発生させた場合の責任の所在も、代表者個人となってしまいます。こうすると、責任を取りたくないため代表者を交代制で行うなど地域運営組織の活動の継続性といった点でも支障が出るのが想定されます。そのため、法人格の取得により責任の所在を明確にすることは、地域運営組織の発展にも有効です。

＜参考データ・事例＞

◆農業支援及び生活支援を実施するために法人化した事例

●株式会社あいポート仙田(新潟県十日町市)

地区内唯一の店舗の撤退や、地区内の小学校・保育園が閉校・閉園するなど、地区の存続が危ぶまれる中、地区内の有志で地区の将来像を検討し、農業だけでなく、地区の生活支援も行う組織として、株式会社あいポート仙田を設立しました。あいポート仙田では、「生きがいのある仙田地区の構築」を理念に掲げ、農業の枠を超えて世話役に徹するマネジメント組織として「農作業の支援」、「高齢者の生活支援」及び「地区の生活環境支援」等に取り組んでいます。

また、農地の取得も必要となってきたため農業生産法人も設置しました。

◆経営理念

仙田の地・人・風土を愛し、地区民の信頼の下に全員で支えあう意識をもって経営にあたり、地区の「マネジメント法人」として「新たな公」をめざします。

会社は、山間地においては信頼される「便利屋」になる必要があります。
⇒「第3の公」として「地域マネジメント法人」をめざします。

資料:あいポート仙田ホームページ
http://aiport-senda.com/company/index.html

あいポート仙田の経営理念

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P157-158)

◆生活店舗やガソリンスタンドを運営するために法人を設立した事例

●合同会社いしはらの里(高知県土佐町)

地区にあったガソリンスタンドが廃止となり、併設の店舗も存続の危機に立たされる中で、地区住民で10回に及ぶワークショップを通して「働く・稼ぐ」、「支える」、「実現する」及び「集い」という4つの方向性を定め、地区の住民船員が会員となる任意協議会を設置、その後、地域のガソリンスタンドと生活店舗の運営を行うための合同会社を設立しました。

設立に当たっては全戸を訪問し、一口1,000円の出資金を募りました。



合同会社「いしはらの里」の取組

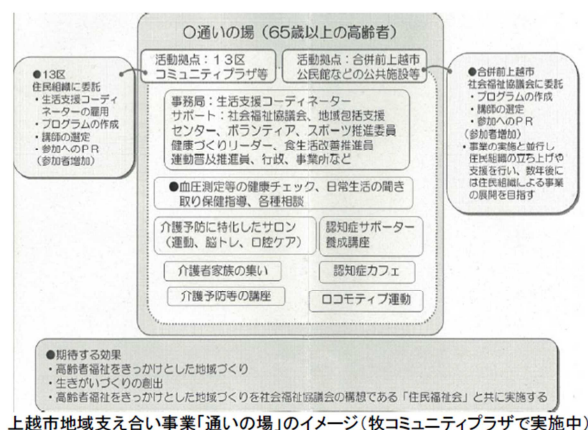
⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P171-172)

◆責任の所在を明確化させるために法人化した事例

●特定非営利法人牧振興会(新潟県上越市)

牧振興会は、「地域間の親睦を深め、支え合い、協力し合い、すこやかなまちづくり」を目的として設立され、地区住民総参加による自主自立を目指した町づくり活動を展開しています。

上越市からの「地域支え合い事業」の受託事業の実施に当たり車両を保有・運行することとなったことから、事故発生時の責任の所在を明確化させることから法人格を取得しました。



上越市地域支え合い事業「通いの場」のイメージ(牧コミュニティプラザで実施中)

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P151-152)

＜参考データ・事例＞

◆法人形態の比較一覧表①

法人名		認可地縁団体	株式会社	合同会社
組織面	根拠法	地方自治法	会社法	会社法
	法人形態	非営利	営利	営利
	目的事業	地域的な共同活動のための不動産又は不動産に関する権利等の保有	定款に掲げる事業による営利の追求	定款に掲げる事業による営利の追求
	設立方法	市町村長が認可	公証人役場での定款認証後に登記して設立(準則主義)	登記して設立(定款認証不要・準則主義)
	設立要件 (主なもの)	・区域の地域的な共同活動を行うことを目的としていること ・区域が客観的に定められていること ・住所を有するすべての個人は構成員となることができること ・規約を定めていること	・資本の提供	・1人以上
	議決権	1人1票	出資比率による	定款で自由に決定
	剰余金の扱い	分配できない	分配できる	定款で自由に決定
税制面	課税対象	収益事業に係る所得	全所得	全所得
	法人税	税率	25.5%(所得金額年800万円以下の金額は15%)	25.5%(所得金額年800万円以下の金額は15%)
		みなし寄附	なし	なし
	寄附者の寄附控除		なし	なし
会計面	作成義務(主なもの) (注)	・財産目録(◆)	・事業報告書(◆) ・損益計算書(◆) ・貸借対照表(◆) ・株主資本等変動計算書(◆) ・個別注記表(◆) ・付属明細書(◆)	・損益計算書(×) ・貸借対照表(×) ・社員資本等変動計算書(×) ・個別注記表(×)
	会計基準	-	中小会計要領	中小会計要領
	会計基準の特殊性	-	・金融商品取引法の規制の適用対象会社及び会社法上の会計監査人設置会社を対象にしたものではなく、 <u>中小企業の実態に配慮して、税制との調和や事務負担の軽減を図る観点から、多くの中小企業実務で必要と考えられる項目(税効果会計、組織再編の会計等を除く)に絞り簡潔な会計処理等</u> を示している	・金融商品取引法の規制の適用対象会社及び会社法上の会計監査人設置会社を対象にしたものではなく、 <u>中小企業の実態に配慮して、税制との調和や事務負担の軽減を図る観点から、多くの中小企業実務で必要と考えられる項目(税効果会計、組織再編の会計等を除く)に絞り簡潔な会計処理等</u> を示している

「NPOなど新たな事業・雇用の担い手に関する研究会」の中間論点整理(H26.9 中小企業庁)を基に作成(認可地縁団体については、総務省自治行政局住民制度課に確認。寄附者の寄附控除については、国税庁ホームページを参照。)

(注) ●: 毎年の公告が義務付けられているもの、◆: 主たる事務所等に備え置かれ、利害関係者等からの請求によって閲覧に供されるもの、□: 監督官庁への提出が義務付けられ、監督官庁によって広く公開(請求者による閲覧・謄写が可能とされている)もの、×: 公告・公表等の義務なし

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P197-198)

<参考データ・事例>

◆法人形態の比較一覧表②

法人名		NPO法人 (認定含む)	一般社団法人	公益社団法人
組織面	根拠法	特定非営利活動促進法	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律	公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律
	法人形態	非営利	非営利	非営利
	目的事業	特定非営利活動(20分野)	目的や事業に制約はない (公益事業、収益事業、共益事業等可)	事業の種類(23事業)及び実施方法が公益認定の基準を満たす法人
	設立方法	所轄庁の認証後に登記して設立	公証人役場での定款認証後に登記して設立 (準則主義)	独立した委員会等の下で内閣総理大臣又は都道府県知事が認定
	設立要件 (主なもの)	・特定非営利活動を行うことを主たる目的とすること ・営利を目的としないものであること ・社員の資格の得喪に不当な条件を付けないこと ・社員10人以上(常時)であること	・社員2人以上	・公益目的事業比率が50/100以上であること ・公益目的事業を行うのに必要な経理的基礎及び技術的能力を有すること ・公益目的事業に係る収入がその実施に要する費用を超えないこと(収支相償) ・遊休財産が一定の額を超えないこと ・社員の資格の得喪に不当な条件を付けないこと
	議決権	1社員1票	1社員1票	1社員1票
	剰余金の扱い	分配できない	分配できない	分配できない
税制面	課税対象	収益事業に係る所得	全所得	収益事業に係る所得
	法人税	税率	25.5%(所得金額年800万円以下の金額は15%)	25.5%(所得金額年800万円以下の金額は15%)
		みなし寄附	認定NPO法人に限り、所得金額の50%又は年200万円のいずれか多い金額	なし
	寄附者の寄附控除		個人が支出した認定NPO法人に対する寄附金については、寄附金控除(所得控除)の適用を受けるか、寄附金特別控除(税額控除)の適用を受けるか、どちらか有利な方を選ぶことができる。	個人が支出した公益社団法人に対する寄附金については、寄附金控除(所得控除)の適用を受けるか、寄附金特別控除(税額控除)の適用を受けるか、どちらか有利な方を選ぶことができる。
会計面	作成義務(主なもの) (注)	・事業報告書(◆□) ・活動計算書(◆□) ・貸借対照表(◆□) ・財産目録(◆□)	・事業報告書(◆) ・損益計算書(◆) ・貸借対照表(◆◆) ・付属明細書(◆)	・事業計画書(◆□) ・収支予算書(◆□) ・事業報告書(◆□) ・貸借対照表(◆□) ・正味財産増減計算書(◆□) ・付属明細書(◆□) ・財産目録(◆□)
	会計基準	NPO会計基準	一般に公正妥当と認められる会計の基準その他の慣行をしん酌しなければならない	公益法人会計基準
	会計基準の特殊性	・特定非営利活動に係る事業の他に、その他の事業を実施している場合には、活動計算書において当該その他の事業を区分して表示しなければならない ・使途が特定された寄附、現物寄附、無償によるサービスの受入及びボランティアによる役務の提供等のNPO法人と支援者との関係を、会計報告の中に積極的に取り入れること	-	・収支相償の原則、公益目的事業比率、公益目的支出計画などの情報を基礎とするために、貸借対照表、正味財産増減計算書に内訳を求めなければならない

⇒「平成27年度 暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業 報告書」(総務省、H28.3)(P197-198)

<参考データ・事例>

◆「地域住民主体型のNPO法人」について

地域の課題解決を目指す地域運営組織―その量的拡大と質的向上に向けて―最終報告(抄)
(平成28年12月13日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)
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/chiisana_kyoten/rmo_yushikisyakaigi/rmo_yushikisyakaigi-saishuuhokoku.pdf

5 地域運営組織の取組を推進する上での課題と解決方向

(1) 法人化の推進

(認定NPO法人)

地域運営組織の継続的な活動に当たっては、運営経費や活動費等の資金の確保が重要であり、そのためには、外部の支援者からの寄附や自らの事業収益等が有力な手法であるが、寄附金の拡大や事業収益の有効利用のためには、認定NPO法人に認められている税制優遇措置(寄附金控除やみなし寄附金等)の活用が重要となる。

認定NPO法人の場合、①寄附金の額や寄附者の数が一定以上であることや都道府県・市町村から条例で個別指定を受けること等、広く市民からの支援を受けているかどうかを判断する基準であるパブリックサポートテスト(PST)をクリアしていること、②会員等のみを対象とした物品の販売やサービスの提供等共益的な活動がメインではないこと、③組織運営等が適正であること等の8つの認定基準を満たすことにより所轄庁の認定を受け、個人の寄附金控除(所得税・個人住民税)、法人の寄附金特別損金算入、相続財産寄附の非課税、みなし寄附金のメリットを受けることができる。

(地域住民主体型のNPO法人)。

特定非営利活動促進法(NPO法)の解釈について、NPO法第2条第2項第1号イにおいて、「社員の資格の得喪に関して、不当な条件を付さないこと」と規定されており、市町村内の一定の区域の地域住民が主体となって活動することを念頭に置く地域運営組織がNPO法人化する際に社員の資格に地域的な限定を加えることが、この「不当な条件」に該当するかという点については、これまで内閣府NPOホームページ等において示していたところ、さらに明確化するために、内閣府政策統括官(経済社会システム担当)付参事官(共助社会づくり推進担当)より、平成28年5月30日付で「地域運営組織の法人格として特定非営利活動法人を活用することについて」が所轄庁へ発出された。

同通知では、NPO法人について、社員資格を市町村よりも狭い地域(旧町村の地域や小学校区等)の住民に実質的に限定することは、事業内容等との関連から見て合理的なものであれば、一般論として許容されるとの法解釈をさらに明確化するとともに、実際にもNPO法人認証事務を行う所轄庁においては柔軟な運用により認証を行っている旨を示している。

地域運営組織をNPO法人化することへの懸念を払拭し、地域住民主体型のNPO法人の積極的な活用が各地で図られるよう、市町村や地域運営組織への周知を行うなどの取組が必要である。

<参考文献(報告書・マニュアル)>

発行者	文献名・URL
総務省	平成 26 年度「暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業」報告書 (H27.3) http://www.soumu.go.jp/main_content/000348939.pdf
	平成 27 年度「暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業」報告書 (H28.3) http://www.soumu.go.jp/main_content/000405694.pdf
	人材力活性化プログラム (H23.3) http://www.soumu.go.jp/main_content/000115382.pdf
	地域づくり活動のリーダー育成のためのカリキュラム (H23.3) http://www.soumu.go.jp/main_content/000115383.pdf
	地域づくり人の育成に関する手引き (H24.3) http://www.soumu.go.jp/main_content/000162744.pdf
	地域づくり人育成ハンドブック http://www.soumu.go.jp/main_content/000353353.pdf
	集落ネットワーク圏の形成に向けた地域運営組織の取組マニュアル (H28.3) www.soumu.go.jp/main_content/000403262.pdf
まち・ひと・しごと創 生本部	地域課題の解決を目指す地域運営組織－その量的拡大と質的向上に向けて－最終報告 (H28.12) http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/chiisana_kyoten/rmo_yushikisyakaigi/rmo_yushikisyakaigi-saishuuhoukoku.pdf
	住み慣れた地域で暮らし続けるために～地域生活を支える「小さな拠点」づくりの手引き～ (H28.3) http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/chiisanakyoten/chiisanakyoten-tebiki.pdf
国土交通省	「小さな拠点」づくりガイドブック (H27.3) http://www.mlit.go.jp/common/001086372.pdf
活力ある農山漁 村づくり検討会	魅力ある農山漁村づくりに向けて～都市と農山漁村を人々が行き交う「田園回帰」の実現～ (H27.3) http://www.maff.go.jp/j/nousin/nouson/bi21/pdf/nousan_gyoson_sasshi.pdf
農林水産省	農村活性化で困ったときの処方箋～ふるさとを想う気持ちを大切に～ (H26.7) http://www.maff.go.jp/j/nousin/noukei/communit/pdf/00_zentai.pdf
三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング	新しい総合事業の移行戦略 地域づくりに向けたロードマップ (H28.3) http://www.murc.jp/sp/1509/houkatsu/houkatsu_02_01_h27.pdf
日本能率協会総 合研究所 (厚生労働省)	平成 26 年度 生活支援コーディネーター (地域支え合い推進員) に係る中央研修テキスト (H27.3) http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12300000-Roukenkyoku/0000084700.pdf
	平成 27 年度 生活支援コーディネーター (地域支え合い推進員) 指導者養成研修テキスト (H27.7～9) http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12300000-Roukenkyoku/0000100049.pdf
中央教育審議会	新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について (答申) (H27.12) http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/___icsFiles/afieldfile/2016/01/05/1365791_1.pdf
公益財団法人 東北活性化研究 センター	地域コミュニティ経営ガイド～NPO 法人「きらりよしじまネットワーク」の設立と運営～ (きらり経営ガイド) (H28.12) http://www.kasseiken.jp/pdf/library/guide/28fy-pj01.pdf