

令和6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

令和7年3月

総務省地域力創造グループ地域振興室

目 次

1. はじめに	1
1-1. 本事業の目的	1
1-2. 地域運営組織の定義等	2
1-3. 地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する研究会の開催	4
2. 令和6年度の調査の視点等	6
2-1. 既存の検討経過等に基づく知見の整理	6
2-2. 令和6年度の調査の視点	8
3. 地域運営組織等の実例調査の実施	10
3-1. 実例調査の趣旨等	10
3-2. 大分県	13
3-3. 佐用町	19
3-4. 白石市	24
3-5. 新潟市	28
3-6. いわて地域づくり支援センター	33
4. 実態把握調査の実施	37
4-1. 実態把握調査の趣旨等	37
4-2. 調査結果の概要(地域運営組織票)	40
4-3. 調査結果の概要(市区町村票)	70
4-4. 調査結果の概要(都道府県票)	97
4-5. 「柔軟な最適化」につながることを期待される組織運営の特徴	119
5. 令和6年度調査の知見のまとめ	125
5-1. 調査結果の総括	125
5-2. 地域運営組織の「柔軟な最適化」のステップ	133
5-3. 地域運営組織の「柔軟な最適化」の推進に向けた研究会からの付言	136

1. はじめに

1-1. 本事業の目的

- 高齢化による生活機能の低下、人口減少・過疎化による集落の生活支援機能の低下等が進む中、地域の暮らしを守るため、地域で暮らす人々が中心となって形成され、地域内の様々な関係主体が参加する協議組織が定めた地域経営の指針に基づき、地域課題の解決に向けた取組を持続的に実践する地域運営組織がある。地域における課題はより多様化して切迫感を増しており、都市部・地方部に関係なく、行政による対応のみならず住民共助による更なる対応が求められており、地域の多様な組織を包摂する地域運営組織には一層の役割が期待されている。
- 令和4年度の調査においては、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を地域運営組織の「柔軟な最適化」と位置づけ、事例調査等を通じ、「柔軟な最適化」に取り組む地域運営組織の特徴などを中心に分析を行ったところ。
- また令和5年度の調査においては、地域運営組織の「柔軟な最適化」に向けて地域運営組織自身の組織運営の力量向上を図ることの重要性を改めて確認した。
- 以上を踏まえ、全国の地方公共団体や地域運営組織を対象とする実態把握調査のほか都道府県や中間支援者の有効性を深掘りするための事例調査を行うことにより、地域運営組織の「柔軟な最適化」に関する残りの論点や総括を行うとともに、平成28年度に作成した「研修用テキスト」をこれまでの研究会での議論で得た「形成促進」や「質的向上」に関する知見を踏まえ見直しを行うこと等を通じ、地域運営組織の形成及び持続的な運営に向けた取組の横展開につなげる。

※以下、単に「柔軟な最適化」と記載している場合は、『地域運営組織の「柔軟な最適化」』を指すものとする。

※以下、地域運営組織を RMO（Region Management Organization）と表記する場合がある。

※以下、「支援者」と記載している場合は、「地域運営組織を支援する組織・個人（行政を含む）」を指し、中間支援者と記載している場合は、「地域運営組織を支援する有識者、NPO、他の地域運営組織等（行政は含まない）」を指すものとする。

1-2. 地域運営組織の定義等

(1) 地域運営組織の定義

- 総務省では地域運営組織を、「地域の暮らしを守るため、地域で暮らす人々が中心となって形成され、地域内の様々な関係主体が参加する協議組織が定めた地域経営の指針に基づき、地域課題の解決に向けた取組を持続的に実践する組織」として定義している。

＜活動の例＞

総合的なもの
生活支援関係

市区町村役場の窓口代行、公的施設の維持管理（指定管理など）等
コミュニティバスの運行、送迎サービス、雪かき・雪下ろし、家事支援（清掃、庭の手入れなど）、弁当配達・給配食サービス、買物支援（配達・地域商店運営、移動販売など）、交流事業（子育て、親子、多世代）、相談の場の確保 等

高齢者福祉関係
子育て支援関係

声かけ・見守り、高齢者交流サービス 等
保育サービス、一時預かり、子どもの居場所づくり、登下校時の見守り、子ども食堂、学習支援 等

地域産業関係

体験交流事業、名産品・特産品の加工・販売（直売所の設置・運営など）、農林水産業等に関する資源管理 等

財産管理関係

空き家や里山の維持・管理 等

◆活動事例のイメージ

 送迎サービス 地域住民の移動を支える送迎サービスを始めた。	 特産品の生産・地域住民の活躍の場づくり 地域の特産品であるシシトウの選果場を開設した。地域住民の活躍の場・健康づくりにもつながっている。
 子育て支援 地域の交流施設で、保育サービスや子ども食堂、学習支援等を行っている。	 高齢者交流サービス 地域の高齢者が集まれるサロンや食事会を、定期的に行っている。

(2) 形成数の推移

- 地域運営組織の形成数及び地域運営組織が形成されている市区町村数の推移は、以下に示すとおりである。

図表 1 地域運営組織の形成数等の推移

(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	令和 6 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	8,193
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	893

1-3. 地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する研究会の開催

(1) 開催の目的

- 本調査に当たり、学識経験者、中間支援者、自治体関係者の知見を活用し、地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する研究会（以下、「研究会」という。）を開催した。

(2) 構成員名簿

- 本研究会の構成員は次のとおりとした。

図表 2 研究会構成員名簿

氏 名	所属・役職
板持 周治	島根県 雲南市 政策企画部部長兼市民環境部脱炭素推進担当統括監
小田切 徳美（座長）	明治大学 農学部 教授
柏木 登起	一般財団法人明石コミュニティ創造協会 常務理事兼事務局長
斎藤 主税	特定非営利活動法人 都岐沙羅パートナーズセンター 事務局長
作野 広和	島根大学 教育学部 教授
櫻井 常矢	高崎経済大学 地域政策学部 教授
高橋 由和	特定非営利活動法人 きらりよしじまネットワーク 事務局長
山浦 陽一	大分大学 経済学部 准教授
若菜 千穂	特定非営利活動法人 いわて地域づくり支援センター 常務理事

※敬称略、五十音順

(3) 研究会の実施経過

- 研究会の実施経過は以下に示すとおりである。

図表 3 研究会の実施経過

実施日	概要
令和6年8月1日	■第1回研究会の開催 - 過年度事業の振り返り及び令和6年度事業の概要について - RMOの「柔軟な最適化」に向けた中間支援者の役割等に対する集中討議 - 実態把握調査の実施方針について (報告) 研修用テキストの作成について
令和6年8月	■実態把握調査（都道府県）
令和6年9～11月	■実態把握調査（市区町村、地域運営組織）
令和6年10月18日	■第2回研究会の開催 - 第1回研究会を踏まえた仮説について - 実例調査の実施方針について - 研修用テキストの構成案について - 実態把握調査（都道府県調査）の速報集計について
令和6年12月～ 令和7年1月	■実例調査 - 大分県、コミュニティサポートおおいた（12月17日） - 佐用町（1月10日） - 白石市（1月15日） - 新潟市、まちラボ（1月16日） - いわて地域づくり支援センター（1月22日）
令和7年2月12日	■第3回研究会の開催 - 調査報告書の構成について - 研修用テキストの構成について
令和7年3月10日	■第4回研究会の開催 - 調査報告書について - 研修用テキストについて

2. 令和6年度の調査の視点等

2-1. 既存の検討経過等に基づく知見の整理

(1) 地域運営組織の「柔軟な最適化」

i. 地域運営組織の「柔軟な最適化」の定義

- 地域運営組織は、多様化する地域課題に柔軟に対応する主体としての重要性を有するといえる。特に、地域のありたい姿や将来像を描き、取り組むべき地域課題を明確化するなど、地域運営組織を通じた地域づくりを進めることは、一つの手段として重要である。
- 他方で、地域の全ての課題に総合的に対応できる地域運営組織ばかりではない。多様な構成主体とのつながりの強化や外部団体等との連携・協力を通じて地域課題に取り組むなど、地域運営組織による多様な地域マネジメントの在り方が想定される。
- 令和4年度に実施した調査では、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を地域運営組織の「柔軟な最適化」と位置づけた。

ii. 地域運営組織の「柔軟な最適化」の前提条件

- 地域運営組織が設立され、活動を行う上で合意形成を行う仕組みが十分に機能し、地域運営組織及び目標・ビジョンが地域代表性を有していること。

iii. 地域運営組織の「柔軟な最適化」のプロセス

- 「柔軟な最適化」のプロセスとして、以下の3点を設定する。

ステップ1：計画

- 地域の目標や地域ビジョンを決める。

ステップ2：実行

- ヒト、モノ、カネ、情報などのリソースを確保し、地域経営を行う。
- 地域運営組織の構成主体とのつながりを強化し、必要に応じ外部団体等との連携・協力を行う。

ステップ3：評価・改善

- 活動をふり返り、今後の方向性を検討する。
- 状況の変化に応じ、目標等や地域運営組織の在り方を変化させる。

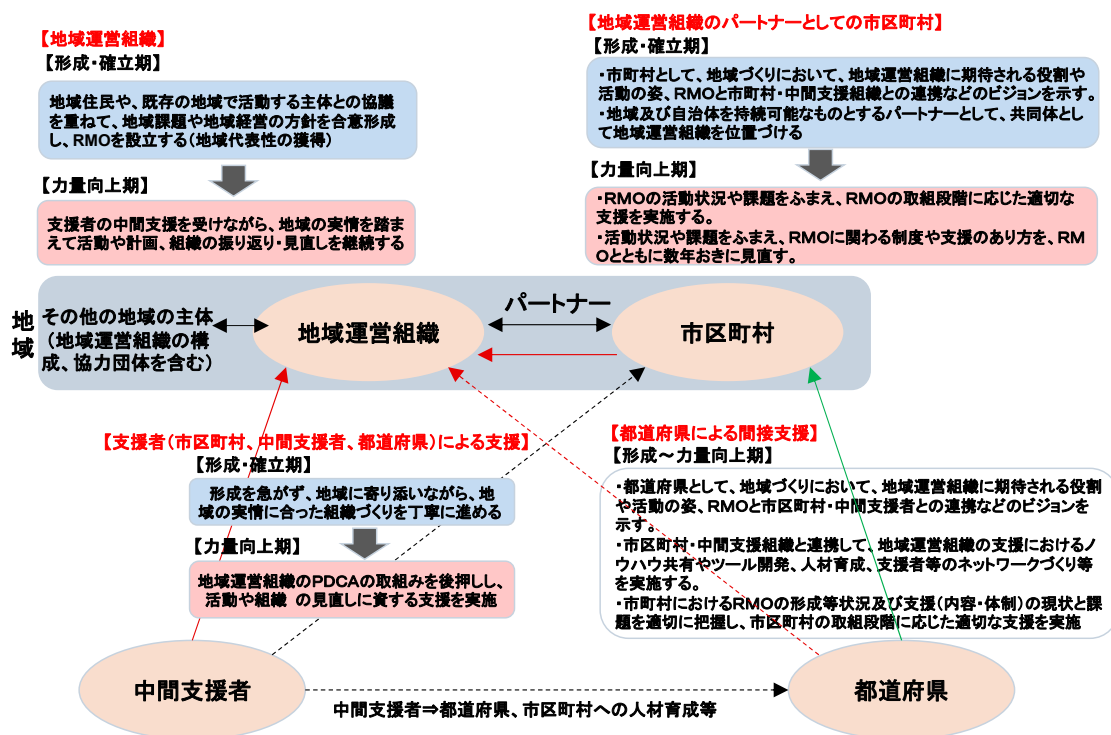
iv. 行政の役割

- 地域運営組織に寄り添って、地域づくりを推進する行政の役割にも着目する。

(2) 過年度調査に基づく知見

- 令和5年度調査においては、地域運営組織の「柔軟な最適化」への道のりを、「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」として、「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」の観点で整理した。
- 具体的には、地域運営組織が形成・確立期から力量向上期に至る各段階で、行政や中間支援者からの適切な支援を受けながら、人材の育成・確保を含めた「柔軟な最適化」を進める流れを取りまとめた。
- 令和6年度以降の検討課題として、中長期的な伴走支援に着目し、行政だけではなく中間支援者の役割や中間支援者と行政の連携のあり方を位置づけた。

図表4 「柔軟な最適化」の実現に向けた主体別、段階別の取組や連携のポイント



(出所) 令和5年度報告書

2-2. 令和6年度の調査の視点

- 過年度調査の結果を受けて、令和6年度は地域運営組織の「柔軟な最適化」の実現に向けた中間支援者の役割等に着目した調査を実施した。
- 以下では、令和5年度調査結果を踏まえた研究会での議論を通じて、中間支援者が地域運営組織を支援するうえでのポイントや課題を整理した。そのうえで、令和6年度に実例調査及び実態把握調査を行う上での調査の論点を整理した。

(1) 論点1:「柔軟な最適化」の流れ

① 「柔軟な最適化」の全体像

- 地域運営組織がどのような契機で「柔軟な最適化」の実現に向けた課題認識を有するに至るか、また「柔軟な最適化」を通じてどのように“活動”や“組織運営”が変容するかの全体像を把握する必要がある。
- 地域全体の地域運営組織の質的向上を図るうえでは、「柔軟な最適化」の必要性と実現に向けた機運醸成を自治体側も図る必要がある。意識の高まりや庁内での合意形成のプロセスを把握する必要がある。

② “活動”や“組織運営”を見直すうえでの手順や流れ

- 「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位置づけられる。過年度調査においては、“活動”や“組織運営”の見直しを通じて「柔軟な最適化」に取り組まれている様子が確認された。
- 一方で、“活動”や“組織運営”を見直すうえでの手順や流れは明らかではなく、令和6年度調査を通じて把握する必要がある。

(2) 論点2:「柔軟な最適化」に対する支援

① 中間支援者に求められる支援内容やスキル

- 地域運営組織の「柔軟な最適化」を図るうえで、知見やノウハウを補完し外部から支援する中間支援者の役割は重要と考えられる。
- 一方で、「柔軟な最適化」の達成に向けた支援の方法論は明らかになっておらず、令和6年度調査を通じて中間支援に求められる支援内容やスキルを把握する必要がある。

② 「柔軟な最適化」を促す支援施策

- 「柔軟な最適化」に対する機運の醸成から「柔軟な最適化」の実現、周辺の地域運営組織への横展開など、様々なフェーズにおいて「柔軟な最適化」を促す支援施策が考えられ、有効な支援施策を把握する必要がある。

(3) 論点3:「柔軟な最適化」を支援できる機能の育成

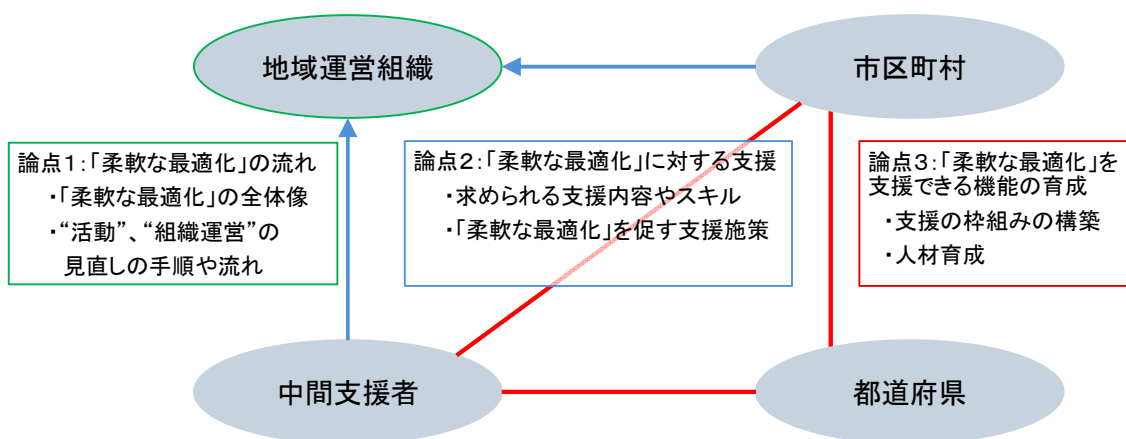
① 行政等と連携した中間支援の枠組みの構築

- 地域運営組織が自立的・自発的に「柔軟な最適化」を図ることは困難な場合が多く、地域運営組織のパートナーであり支援の主体である市区町村にも支援機能やノウハウが不足する場合がみられる。
- 中間支援者と行政の連携の関係性や距離感は様々と考えられるなか、中間支援者の属性、参画のきっかけ、施策・事業のフレーム（財源等を含む）等について整理する必要がある。

② 中間支援機能やノウハウを横展開するための人材育成

- 地域運営組織に対して、“活動”や“組織運営”の見直しの支援に取り組む団体等は必ずしも多いとは言えない。地域運営組織が取り組む具体的な事業の実施に対する支援（テーマ型の活動支援）と比べても、「柔軟な最適化」に向けた支援には高い支援機能やノウハウが求められるといえる。
- 重要なのは中間支援「機能」であり、支援ノウハウを再生産可能な手立てを考える必要がある。

図表 5 令和6年度調査の論点



3. 地域運営組織等の事例調査の実施

3-1. 事例調査の趣旨等

(1) 調査の目的と調査のポイント

- 前掲の論点1～3について、中間支援者から適切な支援を受けながら地域運営組織の「柔軟な最適化」を実現するためのポイントを実例ベースで把握するための事例調査を実施した。

① 論点1：「柔軟な最適化」の流れ

- 地域運営組織の質的向上を自治体の方針づけた経緯、庁内外で方針を意思決定して事業を組み立てるうえでのポイント
- 「柔軟な最適化」を通じて、支援を受けた地域運営組織はどのように組織や活動が変容したか、組織や地域のマネジメントの変化

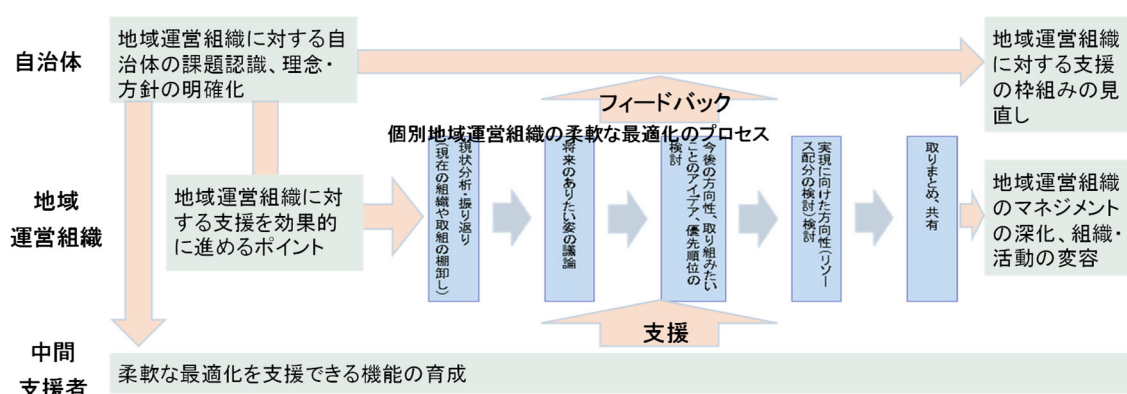
② 論点2：「柔軟な最適化」に対する支援

- 個別の地域運営組織の柔軟な最適化を図るうえで、自治体や中間支援者が効果的な支援を行うポイント
- 質的向上に向けた理念・方針を受けて、または個別の地域運営組織の柔軟な最適化の取組の蓄積を踏まえて支援の枠組みはどのように変化したか

③ 論点3：「柔軟な最適化」を支援できる機能の育成

- 柔軟な最適化に向けた支援を担える主体を増やすために、どのような工夫がされているか

図表 6 事例調査の調査のポイント



(2) 調査の対象及びポイント

- 地域運営組織の「柔軟な最適化」に取り組む自治体及び中間支援者に対してヒアリング調査を実施した。

図表 7 実例調査の対象

	調査の対象	区分	実施日
1	大分県、コミュニティサポートおおいた	自治体、中間支援者	令和 6 年 12 月 17 日
2	佐用町	自治体	令和 7 年 1 月 10 日
3	白石市	自治体	令和 7 年 1 月 15 日
4	新潟市、まちラボ	自治体、中間支援者	令和 7 年 1 月 16 日
5	いわて地域づくり支援センター	中間支援者	令和 7 年 1 月 22 日

- 各区分の調査対象に対する聞き取りのポイントは、次表に示すとおりである。

図表 8 聞き取りのポイント

区分	ポイント
自治体	(1) 論点 1：柔軟な最適化の流れ ① 地域運営組織に対する自治体の課題認識 - 域内の地域運営組織の設立や運営の状況と評価 - 主な施策の内容、背景や考え方（地域課題や地域特性等） ② 質的向上に向けた理念・方針の明確化 - 住民主体の地域づくりに対する課題認識や政策的位置づけの変遷 ③ 地域運営組織のマネジメントの深化、組織・活動の変容 - 支援を活用した地域運営組織のマネジメントの質的向上、行動変容の事例 - 中間支援者と連携して効果的に質的向上を図る例 (2) 論点 2：柔軟な最適化に対する支援 ① 地域運営組織に対する支援を効果的に進めるポイント - 官民による連携体制構築のポイント - 広域自治体の立ち位置、基礎自治体との役割分担の考え方 ② 地域運営組織に対する支援の枠組みの見直し - 支援の枠組みの変化の背景と効果 - 支援体制の充実 (3) 論点 3：柔軟な最適化を支援できる機能の育成 - 新たな中間支援者の育成に向けた考え方 - 中間支援者等の育成の事例
中間支援者	(1) 論点 1：柔軟な最適化の流れ 地域運営組織の形成・運営に関わる団体の取組の概要

	・特に柔軟な最適化に資する業務等 (2) 論点2：柔軟な最適化に対する支援 ① 地域運営組織に対する支援を効果的に進めるポイント ・地域運営組織の運営を支援された成功事例について ・柔軟な最適化のプロセスを効果的に支援するポイント ・柔軟な最適化を進める上での支援者との関わり、支援者の役割 ・市区町村と中間支援者の連携・支援 ② 地域運営組織に対する支援の枠組みの見直し ・県や市区町村との連携 (3) 論点3：柔軟な最適化を支援できる機能の育成 ・新たな中間支援者の育成に向けた考え方 ・他団体への再委託や伴走支援を通じた事業の実施等
--	---

3-2. 大分県

(1) 事例の概要

① 大分県の概要

- 大分県は九州の北東部に位置し、北側は周防灘に、東側は伊予灘、豊後水道に面する。九州と本州・四国の間を結ぶフェリーの約 8 割が発着し、東九州自動車道や中九州横断道路を通じて人の流れ・物の流れが活性化している九州の東の玄関口となっている。
- 県は 18 市町村から構成されており、総人口は約 112 万人（令和 2 年国勢調査）、総面積は約 6,341 平方キロメートルとなっている。人口は昭和 60 年を境として減少傾向が続いており、今後も人口減少・高齢化の傾向が進行するものと推計されている（社人研による人口推計）。特に中山間地域においてその傾向は顕著であり、高齢化集落数の増加は、今後も同様の傾向が続く見通しである。

② 取組の概要（大分県）

- 大分県では単独集落では立ちゆかないところを近隣の複数集落等で補い合う「ネットワーク・コミュニティ」を推進しており、令和 6 年 9 月に策定した「安心・元気・未来創造ビジョン 2024」では、「安心」、「元気」、「未来創造」の 3 分野に分けて施策を進めることとしている。
- 地縁組織の担い手不足が顕在化する中で、ネットワーク・コミュニティに関する施策は、単独集落では維持できなくなったコミュニティ機能を複数のコミュニティで保つことを目的とするものである。
- 大分県では、ネットワーク・コミュニティの段階・課題に応じた支援策を実施している。主な事業は以下のとおり。

i. ネットワーク・コミュニティ推進体制整備事業

- 県下の市町村や組織設立を考えている地域に対して専門家派遣等の支援を実施している。また、地域の支援を行う中で、新たな中間支援組織を OJT で育成している。

図表 9 ネットワーク・コミュニティ推進体制整備事業の概要

ネットワーク・コミュニティ推進体制整備事業の概要

- 市町村・集落への専門家支援【R6：概ね90回】
 - ・市町村の要望に応じ、職員研修、庁内連携・指針策定等を支援
 - ・市町村職員と一緒に集落に出向き、地域の会合におけるファシリテーションなど、伴走支援を実施
(R5実績) 佐伯市、杵築市、竹田市などの14集落へ派遣
- 中間支援組織の育成【R6：概ね40回】
 - ・新たな中間支援組織のスキルアップのため、委託先はOJT支援
(R5支援先)
(株)地域科学研究所、(特非)おおいたNPOデザインセンター



出典：大分県資料

ii. ネットワーク・コミュニティ推進モデル委託事業

- ・ 組織設立に向けて取り組もうとする地域に対して実施。
- ・ 県振興局が地域にモデル事業を委託する形で実施。対象地域は自治体からの推薦を受ける。事業費は1年間で2,000千円。
- ・ 支援を活用する地域は、地域ビジョンなどの計画策定がほとんどであるが、具体的な課題解決に向けた取組試行等の活動にも使用することができる。

iii. 高齢化集落等支援事業費補助金

- ・ 「ネットワーク・コミュニティ推進モデル委託事業」で計画を作った後は、市町村が地域の具体的な活動に対して補助する。県は市町村の当補助に対して、広域行政の立場から補助している。地域運営組織に対する支援率は県が3／4以内、市町村が1／5以上となっている。

iv. 大分県地域コミュニティ組織広域協議会及び高齢化集落対策関係支援

- ・ 大分県地域コミュニティ組織広域協議会を年に1回開催する。地域運営組織や自治体担当職員、中間支援組織等の関係者が集い、優良事例の紹介等のノウハウ共有や、分科会での情報交換等を行う。

③ 取組の概要（コミュニティサポートセンターおおいた（こみさぼ））

- ・ 大分県内及び九州の他県の地域や自治体に対する支援を主に実施している。手がける業務は地域運営組織の設立や運営のサポートを中心としている。実施する業務の割合は地域運営組織の設立支援が多く、事業全体の4割程度となる。その他、市町村に対する計画改定支援も一定の割合で実施している。

- 運営段階の地域運営組織に対する支援としては、将来ビジョン等の計画の見直し業務や、運営体制の変革に伴うコミュニケーションのサポートを実施している。
- 支援にあたっては、地域運営組織の運営や会議運営を直接的に担うわけではなく、地域運営組織の事務局や委員等のメンバーに対するコンサルテーションを通じた方向性のアドバイスを実施する。中間支援組織として、地域運営組織の会議支援には直接関与せず、一定の距離感を保つようにしている。

(2) 調査結果のポイント

① 論点１：「柔軟な最適化」の流れ

i. 地域自治のビジョン、地域運営組織の政策的位置づけ等

- 平成 30 年度に設置された地域運営組織の広域協議会における議論を通じて、県下の地域運営組織が活動計画を策定したり、地域づくり活動に取り組むことに課題を抱えている状況が明らかになった。
- 地域運営組織に対する専門家の支援の必要性を踏まえ、新たな地域運営組織の設立や設立済みの地域に対しての運営改善を検討する地域・組織の派遣事業を開始。地域運営組織の質的な向上（「柔軟な最適化」に相当）に対しても活用可能な制度としている。

ii. 地域運営組織のマネジメントの深化、組織・活動の変容

- 上記のネットワーク・コミュニティ推進体制整備事業では、ネットワーク・コミュニティ推進員を、専門家として派遣している。令和 4 年度以降は、過疎地域等政策支援員制度を活用することで、地域運営組織への支援体制を拡充している。
- ネットワーク・コミュニティ推進体制整備事業の枠内で、年間延べ 90 回程度の市町村及び地域への支援を実施しており、1 地域に対しては 1 か月あたり 1 ～ 3 回程度の支援がされている。
- 大分県では、地域運営組織の形成推進が引き続きの課題となっていることから、新規に設立する組織に手厚く支援する一方で、既存組織も軽視することなく支援を実施している。年度の当初にネットワーク・コミュニティ推進員が事業活用要望のあった市町村にヒアリングを行い、市町村及び地域側のニーズを把握している。地域への支援の中で得た先進的な取組の情報等は、毎年度開催している広域協議会の場で、他の地域運営組織にも横展開をはかっている。

② 論点 2：柔軟な最適化に対する支援

i. 地域運営組織に対する支援を効果的に進めるポイント

- 地域運営組織の運営段階への支援にあたっては、地域自身が気づいていない、地域運営組織の体制自体に対する課題の確認から行われる。ネットワーク・コミュニティ推進員が代表的に用いる手法としては、人口推計などのデータ分析を通じた地域の現状や課題の「見える化」、住民アンケートや直接対話の場等を通じた住民の考えやニーズの整理が用いられる。地域運営組織自身が、組織体制と地域課題の“気づき”を得たうえで、今後の地域や組織のあり方についての具体的な検討に着手する。
- 専門家としての派遣プログラムは年度単位で設定される。そのため、単年度の支援の中で、地域づくり計画の策定などのマイルストーンとなる目標を設定し、ネットワーク・コミュニティ推進員の支援を受けつつもあくまでも地域運営組織が主体的に作り上げることを重視する。取組の熟度や地域のニーズを踏まえて複数年度の継続的な支援が行われる例もある。

ii. 地域運営組織に対する支援施策の見直し

- 大分県では、地域運営組織設立に向けた集落の話し合い段階から設立後の具体的な事業の実施段階、「柔軟な最適化」に向けた体制の見直しに至るまでの各段階で、地域が活用可能な支援制度が運用されている。
- はじめから体系的に支援制度が構想や整備されてきたわけではなく、県として「柔軟な最適化」への支援を開始した当初は「高齢化集落等支援事業費補助金」のみが制度化されており、取り組みたい事業内容がはっきりしており、“活動”や“体制”の見直しに前向きな集落に対する支援を中心に取組まれてきた。その後、課題認識はあっても具体的な取り組み方に悩む集落への支援や、地域運営組織が主体となった地域づくりについての意識の醸成に支援対象が広がってきた経緯がある。
- 横展開に向けた県の施策としては、地域運営組織の事務局を対象とした研修の場での情報提供や、事務局長のネットワークなどが挙げられる。

図表 10 施策体系

話し合い 集落の	ネットワーク・コミュニティ推進体制整備事業 ・ 指針等を策定する自治体、組織設立や運営改善を検討する地域・組織に対して専門スキルを有する中間支援組織を派遣 ・ 新たな中間支援組織のOJT支援 ※事例集作成	9,848千円
	ネットワーク・コミュニティ推進モデル委託事業 ・ 地域課題を知るためのアンケート実施や課題解決に向けた取組試行を通じ、地域コミュニティ組織の設立等を支援 委託期間：1年間 上限額2,000千円 ただし、組織再編・連携等にかかる取組に限り、再度の採択可	22,800千円
取組試行	高齢化集落等支援事業費補助金 【ネットワーク・コミュニティ推進枠（通常）】 ・ 実際の地域課題解決への取組に対する地域への支援 補助率：県3/4、市町村1/5以上（市町村が事業実施主体の場合は県1/2以内） 採択期間：最長3年間 補助上限額：5,000千円/年（3年間上限 9,000千円） 【ネットワーク・コミュニティ推進枠（デジタル化支援）】 ・ 既存の地域コミュニティ組織等を対象としたデジタル技術の導入や活用に向けた取組を支援 補助率：同上 採択期間：1年間 上限額1,000千円 【ネットワーク・コミュニティ推進枠（担い手確保支援）】 ・ 新たな担い手の活動や育成に向けた取組を支援 補助率：同上 採択期間：最長3年間 補助上限額：3,000千円/年（3年間上限 5,000千円） ただし、メニューが異なれば、再度の採択可 【集落活動支援枠】 ・ 個々の集落が抱える課題（鳥獣害対策など）に対する支援 補助率：同上 補助上限額：3,000千円	78,000千円 (40,000千円) (15,000千円) (23,000千円)
	大分県地域コミュニティ組織広域協議会及び高齢化集落対策関係支援 ・ 広域協議会におけるノウハウ共有や相互連携強化、高齢化集落応援隊、新しいおおい共創会議地域別部会等の開催	3,321千円
本格的な取組開始 拠点改修や設備導入など	人口減少社会に対応したまちづくりに関する調査研究 ・ 「コンパクトなまちづくり」についての全国事例の調査等	500千円
支援 継続に向けた		

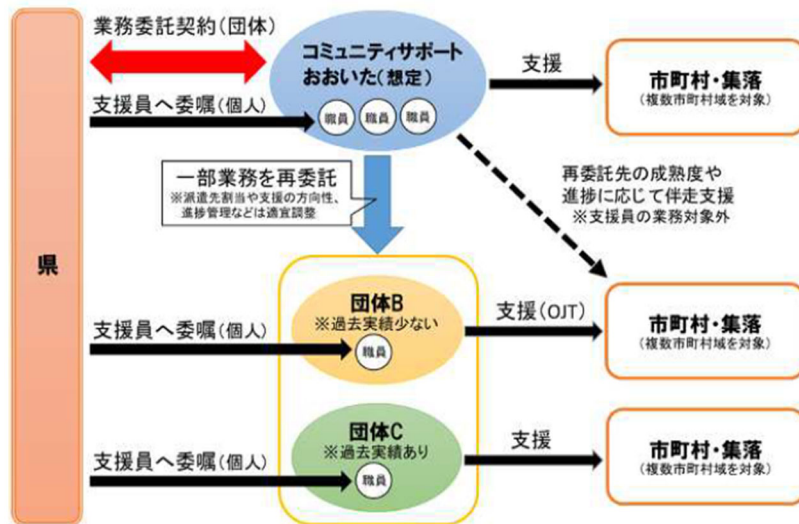
出典：大分県資料

③ 論点3：柔軟な最適化を支援できる機能の育成

i. こみさばからの再委託を通じた中間支援組織の人材育成

- 大分県のネットワーク・コミュニティ推進体制整備事業（専門家派遣）を運用する中で、こみさばは県との委託契約関係の中でネットワークコミュニティ推進員として活動している。一部の支援業務を他のNPO等に再委託することで、中間支援組織としてのノウハウ移転・人材育成に取り組まれている。
- 中間支援機能のノウハウ移転の具体的な方法としては、支援ノウハウを有するこみさばが再委託先のNPO等のサポートメンバーとして、地域運営組織に対して二人三脚で支援を行う。当初はこみさばが前面に立ち、支援のスタイルを示しながら活動するが、徐々に具体的な支援からフィードバックを中心にするなどこみさばの関与の比重を下げることで、2年程度の支援期間の中でノウハウの移管を目指す。
- 民間の中間支援組織に対する支援ノウハウの移転のみでなく、市町村の職員に対する支援ノウハウの移転にも取り組まれている。県の支援制度を活用する市町村に対して、こみさばが研修の実施や相談会を通じた人材育成を実施している。

図表 11 市町村・集落に対する支援の流れ



過疎地域等政策支援員による事業実施フロー図

出典：大分県資料

3-3. 佐用町

(1) 事例の概要

① 地域の概要

- 佐用町は兵庫県西部の西播磨地域に位置する。町の面積は約 307 平方キロメートルであり、林野率が 81%に達する等、自然的土地利用が多くを占めている。
- 人口構成については、65 歳以上の人口の割合は令和 2 年時点で 43.2%に達しており、兵庫県全体（29.3%）を大きく上回っている。一方で、15歳未満人口割合は 9.21%となっており、兵庫県全体（13.7%）をやや下回っている。

② 取組の概要

i. 地域づくり協議会（地域運営組織）の概要

- 佐用町では、平成 17 年の市町村合併を契機に、地域の自治機能の維持や、旧町単位で設置されている公民館機能の整理を目的に旧小学校区単位で地域づくり協議会（地域運営組織）が設立された。
- 地域づくり協議会は、自治会の機能を補完しつつ、スケールメリットも活かし広域で地域づくりを行うことを企図しており、地域内の施設を地域づくりセンターとして位置づけ、協議会ごとにセンター長を配置し、事務局機能や地域との行政とのパイプ役としての事務局機能を担っていた。

ii. 地域づくりの支援体制

- 令和元年度より、地域づくり協議会の「あり方再構築の方針」に基づきみんなの地域づくり協議会活力向上プロジェクト（みんな活）が開始。
- みんな活のなかでの地域づくりの支援体制として、年に 2 回のアドバイザー会議で、アドバイザーと担当職員や関係課の協議体制を構築していた。
- 「みんな活」の枠組みは令和 4 年度に終了しており、地域づくり協議会の事務局職員（センター長）の任命・雇用方法等を見直しや地域相互で学ぶことができるような研修を導入している。

(2) 調査結果の概要

① 論点 1 : 「柔軟な最適化」の流れ

i. 地域運営組織の「柔軟な最適化」に向けた理念・方針の明確化

- ・ 設立の進んだ地域運営組織について、平成 30 年度に実施した振り返りの意見交換会を通じて、地域住民に地域運営組織の意義や役割が認知されていないこと、活動の定型化などの課題が顕在化した。
- ・ 町民・有識者・職員による「地域づくり協議会あり方検討委員会」を通じて策定した「佐用町地域づくり協議会あり方再構築の方針」において、地域と行政の双方がこれまでの活動や組織体制などを振り返り、必要な見直しを行い、継続できる組織を目指す取組み（みんなの地域づくり協議会活力向上プロジェクト（みんな活））が位置付けられた。

図表 12 地域運営組織の課題

H30年度実施「意見交換会：地域のこれからを語る会」アンケート結果より

- ・ 存在意義や役割が認識されていない
- ・ 参画意識の低下
- ・ 役員や組織体制の硬直化
- ・ 充て職による弊害
- ・ 役員の後継者不足
- ・ 事業のマンネリ化
- ・ 参加者の固定化および減少
- ・ 地域の担い手不足
- ・ 地域維持への不安
- ・ 活動や役への負担感

(図表 12：地域づくり協議会の課題)

項目	現状・課題の内容	課題と懸念している数(回答数)
■意義や役割の認識	・ 何をする組織か理解されていない	6
■自治会との関係性	・ 自治会活動が困難になってきた ・ 自治会活動だけで大変だ、忙しい	8 7
■組織・役員などの体制	・ 充て職により任期が短く、動けない ・ 自治会長職みの役員体制である	8 11
■事業・活動内容	・ イベント型になってしまっている ・ 事業や活動内容がマンネリ化している ・ 課題解決事業などに取り組むべきでないか	7 12 10
■住民の参画意識	・ 事業や活動の参加者が少ない、減少している ・ 若者や子どもなどの参加が少ない	7 10
■人材育成	・ センター長などの後継者がいない ・ 若者が忙しくて、役を兼ねない	9 7
■地域まちづくり計画の実現	・ 計画どおりに活動ができているか ・ 課題としているかの検証もできていない	8
■他地域・他団体との連携	・ 他地域が何をしているのか分からない ・ 地域内の人や団体との調整が難しい	6 5
■行政との関係	・ もっと役場職員に地域にかかわってほしい	10

出典：佐用町資料

ii. 地域運営組織のマネジメントの深化、組織・活動の変容

- ・ 令和元年度から、アドバイザー等とともに住民の意識啓発、組織・事業改革を図る取組を開始した。初年度にモデル的に4地区で実施。その後、他地区でも順次展開しながら全町的に「柔軟な最適化」に向けた取組が進展した。また、各地域で取組を進めるのと並行して、行政側でも職員研修や部署間の連携等の体制構築に取り組んでいる。
- ・ 「柔軟な最適化」に向けた取組を通じた地域運営組織の変容としては、具体的な“活動”や“組織運営”の変革に先立ち、地域課題に対して取り組むことが住民にとってのワガコト化等につながった。また、地域住民間の話し合いの場が持たれることを通じて、地域課題の共有や組織体制の改革が進んだ。マネジメントの変革としては、「柔軟な最適化」に取り組んだ成功体験をポイントとして、地域の中での話し合いのあり方が対話形式に変化した、ホワイトボードを用いた議論の結果・過程の可視化などが進ん

だなどの変化がみられた。

- 行政については、若手職員・社協職員に対する基礎研修を実施。地域運営組織への支援機能の研修も実施。担当課（企画防災課）のみならず庁内で事業内容を共有している。

② 論点 2：柔軟な最適化に対する支援

i. 地域運営組織に対する支援を効果的に進めるポイント

- 行政主導で地域運営組織の設立が進められた経緯もあり、地域運営組織において「柔軟な最適化」に対する機運が高まるまでには時間を要した。アドバイザーが伴走しながらも、地域運営組織に対して過度に誘導的にならない話し合いを重視した。地域運営組織の意識改革や行動変容を促すうえでは、地域の住民同士でしっかり話し合いをする場づくりが機能した。
- 地域運営組織を支援するうえで、個別事業の支援を行うのとは異なる役割・ノウハウを中間支援者が担う必要があることに行政が自覚的であり、地域の状況や「柔軟な最適化」の段階を考慮しながら、行政がアドバイザーと地域をマッチングできていた。
- その他、中間支援者による伴走支援を成功させるうえでのポイントは以下のとおり。
 - ⇒アドバイザーと地域住民が互いにリスペクトしあい、信頼関係を維持できていた
 - ⇒地域の主体性を尊重しつつも、行政及びアドバイザーが「柔軟な最適化」の着地点として、地域運営組織の本来の役割の実現や、そこに向けた組織体制の変革の必要性等をきちんと共有できており、ぶれなかった。

ii. 地域運営組織に対する支援施策の見直し

- 「みん活」（～令和4年度）の枠組みの支援体制として、地域づくりアドバイザーを任命し、アドバイザー会議（担当職員・関係部署職員、アドバイザー）が設立された。行政による地域担当職員とアドバイザーが一緒に地域支援を行う体制とされていた。
- 地域づくりアドバイザーを任用することで、各地域に対しては取組の支援を実施。町に対しては、まちづくり施策への助言や職員研修の講師などが実現した。
- また、アドバイザー会議を年間2回程度開催する中で、全体としての取組の方向性を検討したり、各地域での取組の情報共有に取り組まれていた。
- 佐用町では、令和5年度以降、地域運営組織に対する支援体制の見直しを行っている。具体的には、地域づくり協議会のセンター長が集まる会議の

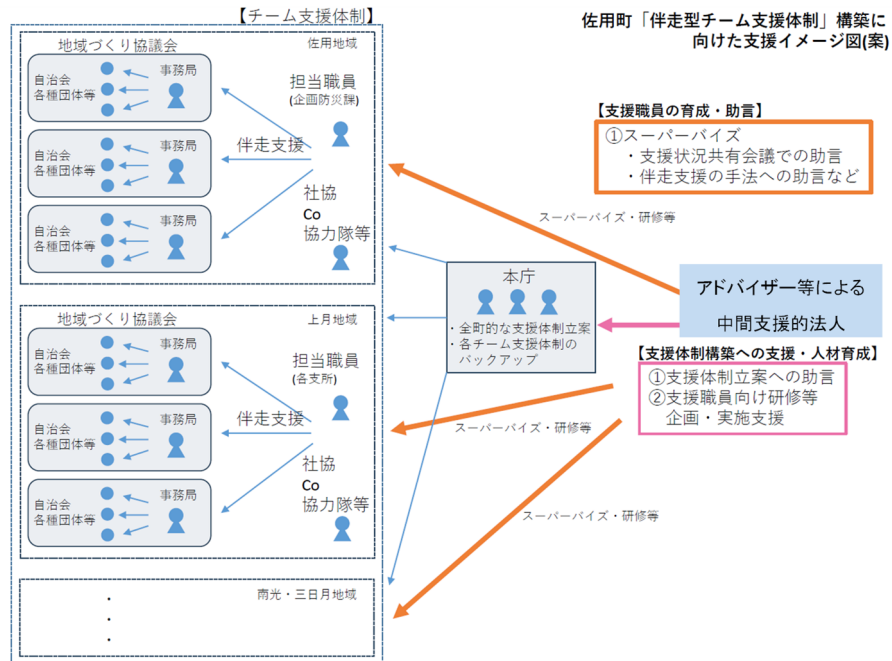
あり方を見直し、事務連絡の場から地域運営組織同士が学び合う場としての位置づけに変更した。

- ・ 住民相互で話し合う機会として「佐用みん活フォーラム」を開催している。フォーラムは分科会形式で開催しており、参加者自身が関心に応じて選んだテーマについて、理解を深められるような場として工夫されている。

③ 論点 3：柔軟な最適化を支援できる機能の育成

- ・ 「みん活」の枠組みのなかでは、地域づくりアドバイザーと行政によるアドバイザー会議の開催を通じて、地域運営組織に対する「柔軟な最適化」の支援を手掛けていた。その後、公設民営の「中間支援組織」についても検討されていたが、佐用町の人口規模等を考慮すると、持続可能に経営することは現実的ではないと判断された。
- ・ 町職員側にも地域運営組織に対する支援ノウハウが一定程度蓄積してきた中で、地域運営組織に対する支援は町が前面に立ち手掛ける体制を構築中である。行政職員が主体となりチームで地域運営組織を支援し、地域づくりアドバイザー等によるスーパーバイズにより、町職員の人材育成を進める。
- ・ 多様なノウハウを有するアドバイザーとの繋がりを有していることが、地域運営組織の柔軟な最適化を支援するうえでの佐用町の強みとなっている。佐用町の場合、兵庫県のアドバイザー派遣制度の活用をきっかけとして繋がりを有した外部のアドバイザーとのネットワークを継続している。
- ・ 当初は地域運営組織への直接支援を手掛け、第二段階では行政への支援にシフトし、その後は社協も含めた第三者的な主体への支援を包含するなど、フェーズによってアドバイザーの関わりも変化している。

図表 13 「伴走型チーム支援体制」に向けたイメージ



出典：佐用町資料

3-4. 白石市

(1) 事例の概要

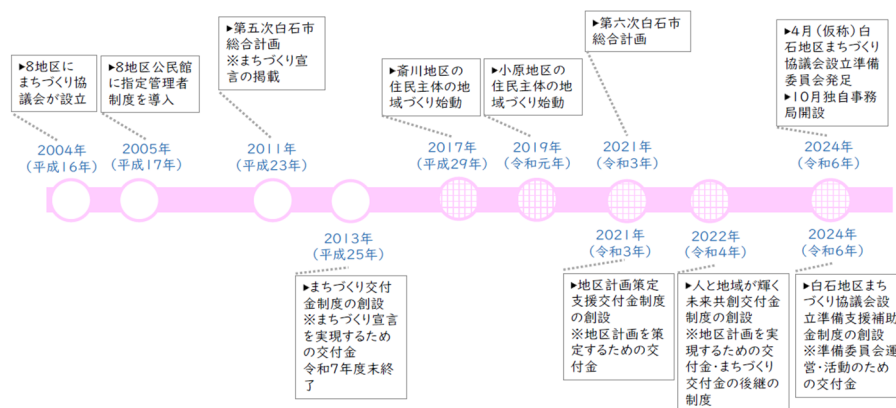
① 地域の概要

- 白石市は宮城県の南端に位置しており市の面積は約 286 平方キロメートルである。
- 人口は 1985 年をピークに減少傾向にあり、令和 2 年国勢調査時点で約 3.2 万人、高齢化率は約 35% となっている。構成については、65 歳以上の人口の割合は令和 2 年時点で 43.2% に達しており単独世帯及び核家族世帯の増加に伴う 1 世帯当たり人員の減少と、高齢者のひとり暮らし・高齢夫婦世帯の増による高齢者のみ世帯の割合の増加が顕著である。

② 取組の概要

- 白石市では、地区と公民館の関係が深く、9 生活圏域の全てに公民館が配置されている。1 公民館は市の直営、他の 8 公民館は地区公民館であり、地域運営組織が指定管理者制度のもとで管理運営を担っている。
- 第 5 次総合計画に掲載された「まちづくり宣言」の実現に向けて、まちづくり交付金制度を創設。住民主体の地域づくりは、2017 年から斎川地区、2019 年から小原地区で開始。
- 2021 年度より、第 6 次総合計画策定を契機に「地区計画策定支援交付金制度」を創設。また、地区計画の実現のため「人と地域が輝く未来共創交付金制度」を「まちづくり交付金制度」の後継として創設。

図表 14 白石市の地域づくりの沿革



出典：白石市資料

(2) 調査結果の概要

① 論点１：柔軟な最適化の流れ

i. 地域運営組織の「柔軟な最適化」に向けた理念・方針の明確化

- 行政主導で設立した地域運営組織は公民館組織を母体としており、当初は地区公民館の指定管理を主な活動内容としていた。
- 小中学校の閉校を機に危機感を抱いた斎川地区の地域運営組織が市へ働きかけ、住民主体の地域づくりをテーマとしたセミナー（白石笑顔未来塾）が開催された。セミナーを契機として、斎川地区において住民主体のまちづくりに取り組む機運が高まった。
- 斎川地区など先行して住民主体の地域づくりに取り組んだ地区を端緒として各地区で地区計画の策定が進んでおり、令和７年度中には市内の全地区の地域運営組織で計画が策定見込となっている。

ii. 地域運営組織のマネジメントの深化、組織・活動の変容

- 地区計画を作る過程で、地域住民同士が話し合いを重ねる場を重視した。話し合いの場のなかで、住民のニーズや考え方を聞いたことを契機に、地域運営組織の事務局（公民館職員）も定型的な業務を続けることへの課題意識が芽生え、“活動”や“組織運営”に対する意識変革や取組内容を精査する姿勢に繋がった。
- 斎川地区や小原地区の取組を契機に、市全体で地域づくりに取り組むことへのハードルが下がり、地域運営組織のあり方が変わってきている。

② 論点２：柔軟な最適化に対する支援

i. 地域運営組織に対する支援を効果的に進めるポイント

- 白石市において地域運営組織の「柔軟な最適化」を支援するうえでは、まちづくり協議会同士での学び合いの場を重視しており、各地区の取組内容や意識の共有を通じて、地域運営組織の課題解消を支援している。また、担当職員が公民館を巡回する際に、地域で今後取り組みたいことについて聞き取る・支援施策の情報を伝えるなど、地域運営組織の活動の底上げを図っている。
- 「立派な計画」ではなく「動く計画」となるよう、地区計画の策定にあたっては、中間支援者との連携のもとで、既存の計画や活動の丁寧な評価検証から開始することを促している。既存の計画を見直すことで、新たな計画についても、やれていること、やれていないことを把握して、地域運営組織の活動の深化に繋げている。
- 地区計画を策定した後も地域で実施主体や実施方法等について話し合いが

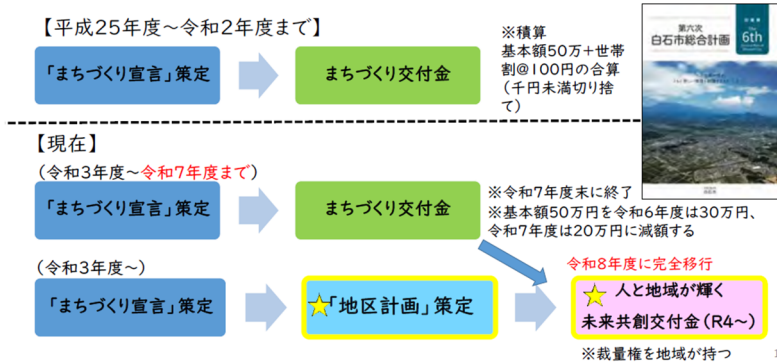
続いている。また市としても新交付金に移行した地域に対し、計画に基づく事業の進捗等に関するヒアリングを実施し、計画に基づいて取組ができたかどうかを振り返り、次年度の取組みの方向性を考えるための支援をしている。

ii. 地域運営組織に対する支援施策の見直し

- 住民主体の地域づくりのために、自ら考え、決定する力を育みたいと考えており、その手段の1つとして旧交付金に比べて、新交付金は地域運営組織側の自由度が高いことが特徴となっている。交付金の使途の決定権は地域に委ねており、地区計画にもとづく事業を行うために必要な経費を地域側が判断して分配している。特徴的な取組を行う団体は、市が主催する報告会での事例発表を行う。
- 新交付金は地区計画を策定し、計画に基づき交付されるものであるが、旧交付金を減額する方針もあわせて地域に示し、地区計画の策定や新交付金の活用を誘導した。

図表 15 白石市の交付金制度の概要

地域の取組が進化するための交付金制度



対象事業	各地区の「まちづくり宣言」に基づき策定された、地区計画の推進を図るための住民参加型の事業 ●地域づくり事業 ・地域の協働やコミュニケーションが推進される事業 ・福祉活動、環境美化、防災力の強化など、住民の安全・安心な生活に寄与できる事業 ・地域の特色を生かし、その魅力を高める事業 ・地域・社会の課題解決を図るためのコミュニティビジネスなど ●住民主体の地域内交通事業
対象経費	●地域づくり事業 ①事業に直接要する経費 講師などの謝金、会場等設営費、印刷費、会議費（食糧費を除く）など ②交付事務に要する経費 消耗品費、通信運搬費、備品購入費など ●住民主体の地域内交通事業 ①事業に直接要する経費 車両リース・レンタル費、任意の自動車保険費、印刷費、研修費など ②交付事務に要する経費 消耗品費、通信運搬費など
対象団体	まちづくり協議会などのほか、市内に拠点があり、5人以上で組織するコミュニティ活動に貢献が期待できる団体で、代表者を定め、運営や組織に関する規約または会則を定めている団体 ※政治・宗教活動または営利のみを目的としないこと。
予算上限額	●地域づくり事業 ・基本額70万円+人口割 前年度10月末の地区の人口1人当たり50円（1,000円未満切り捨て） ●住民主体の地域内交通事業 ・50万円

出典：白石市資料

③ 論点 3：柔軟な最適化を支援できる機能の育成

- 白石市は特定の間支援者が支援するのではなく、行政が様々な支援者とつながっており、地域の要望やニーズに応じてマッチングを行っている。
- 支援を行う職員の育成については、仕組みが制度化されてはいないものの、総合計画策定のタイミングで職員研修を開催した。常時ではないが地区で話し合いの場を持つときに、担当しているまちづくり推進課や生涯学習課だけでなく、課題に応じた関連部署の職員も参画している。
- ファシリテーション研修も県事業を活用のうえで開催し、まちづくり協議会の職員、市の職員、設立準備委員会の委員等も参加している。

3-5. 新潟市

(1) 事例の概要

① 地域の概要

- 新潟市は新潟県の県庁所在地である。市町村合併により人口約 81 万となり、平成 19 年度には政令指定都市となった。越後平野に位置しており市の面積は約 725 平方キロメートルである。
- 人口は 2005 年をピークに減少傾向にあり、老年人口（65 歳以上）の割合は増加している一方で、年少人口（15 歳未満）の割合については、減少を続けている。

② 取組の概要

i. 地域運営組織の形成の経緯

- 新潟市では小学校・中学校区単位で 99 の地域コミュニティ協議会が設立されている。平成 17 年の市町村合併に当たり、住民自治の推進が掲げられ、目指す政令指定都市の姿として分権型政令市が掲げられた。そのための協働のパートナーとして市が主導して地域コミュニティ協議会の設立を進め、政令指定都市移行までに全市域で設立された。
- 地域コミュニティ協議会の活動は、地域活動補助金（上限 20 万円）として活動毎に支援しているほか、1 団体あたり最大 130 万円の運営助成金を交付している。
- 活動拠点としてはコミュニティセンター、コミュニティハウスを市内 55 ヶ所に整備しており、地域コミュニティ協議会が指定管理者等となっている。区域内に拠点がない地域では、公共施設の無償貸付けや民間施設の借り上げ補助（10 分の 10 の補助）により拠点を確保している。
- 地域コミュニティ協議会への支援事業は、令和元～3 年はコミ協育成モデル事業、令和 4、5 年は持続可能な地域づくり支援事業、令和 5 年からは地域力 UP チャレンジ事業と段階的に進めてきている。

■地域コミュニティ協議会育成モデル事業

- モデル的に選定した地域コミュニティ協議会において、人口データから地域の現状把握と将来予測の勉強会、ニーズ把握のための中学生以上全住民アンケートの実施、事業内容や業務にかけている時間を棚卸しシートで見える化し自己評価する取り組みを通じて、運営や事業の見直しを図った。
- 令和 3 年度には全地域コミュニティ協議会を対象にフォーラムを開催し、事例集をまとめるなど、水平展開も実施している。

■持続可能な地域づくり支援事業

- 令和 4 年度は、育成モデル事業の成果をもとに、活動の見直し方法や住民

ニーズの把握方法などを学ぶ研修会を実施した。基礎編 3 回、棚卸しの実践編 1 回、アンケートの実践編 1 回、拡大実践編とした学びあいの機会 1 回の、計 6 回の研修会を実施した。

- 令和 5 年度は、育成モデル事業後コロナ禍を経た地域活動のあり方について学び合う研修会と、平成 27 年度に制作した「地域コミュニティ協議会運営ハンドブック」の改訂版を発行した。

■地域力 UP チャレンジ事業

- 令和 5 年度は持続可能な地域づくり支援事業と並行して、新規事業として地域力 UP チャレンジ事業に取り組み始めた。この事業の目的は、課題解決力を持った人材の育成と組織および事業の自立化に向けたしくみづくりである。

⇒1 年目は参加コミ協を募集して、“学びの期間の研修”として伴走支援で事業計画の策定に取り組む。

⇒2 年目以降は実践の期間として、事業計画に基づき、実際に活動に取り組む。活動にあたっては、3 年合計 150 万円、補助率 10 分の 10 という新たな補助制度を創設し、支援している。

図表 16 地域コミュニティ協議会運営ハンドブック



出典：新潟市ホームページ

(2) 調査結果の概要

① 論点１：「柔軟な最適化」の流れ

i. 地域運営組織の「柔軟な最適化」に向けた理念・方針の明確化

- 平成 17 年の市町村合併・政令指定都市移行を契機に市全域で小・中学校区を単位とした 99 の地域コミュニティ協議会（地域運営組織）が設立された。その後、平成 26 年に、「地域コミュニティ協議会の支援のあり方検討委員会」により、地域コミュニティ協議会の役割の明確化と支援のあり方を再検討し、新潟市として要綱の制定及び運営助成金の増額に取り組んでいる。
- 新潟市内の地域コミュニティ協議会の活動については、有識者からなる「地域コミュニティ協議会への支援に関する評価会議」より、地域コミュニティ協議会自身が持続可能な活動や運営について振り返りを行う必要があると総括意見を受けた。評価会議の意見を受けて、令和元年度より「自治」の基本（住民自身で考え行動する）を地域が捉え直し、持続可能な活動と組織体制に転換する施策へ転換を図った。

ii. 地域運営組織のマネジメントの深化、組織・活動の変容

- 令和元～3年度の「地域コミュニティ協議会育成モデル事業」では、運営や活動を見直す体制づくりを検討する地域コミュニティ協議会を募集し、取組を実施した。先行的な取組の成果や知見を市内の他の地域運営組織へ展開することを目指した。
- 地域運営組織の行動変容に向けては、行政側から無理やり働きかけるのではなく、様々な情報発信の機会を充実させる中で、前向きな意向を示す地域運営組織に対して支援を行う姿勢で取り組んだ。
- 新潟市では地域運営組織に対しての多様な研修や情報発信を進めており、そのなかで自分の地域への課題意識を持つ団体や、自発的に振り返り・組織の見直しに取り組む団体が増加している。

② 論点２：柔軟な最適化に対する支援

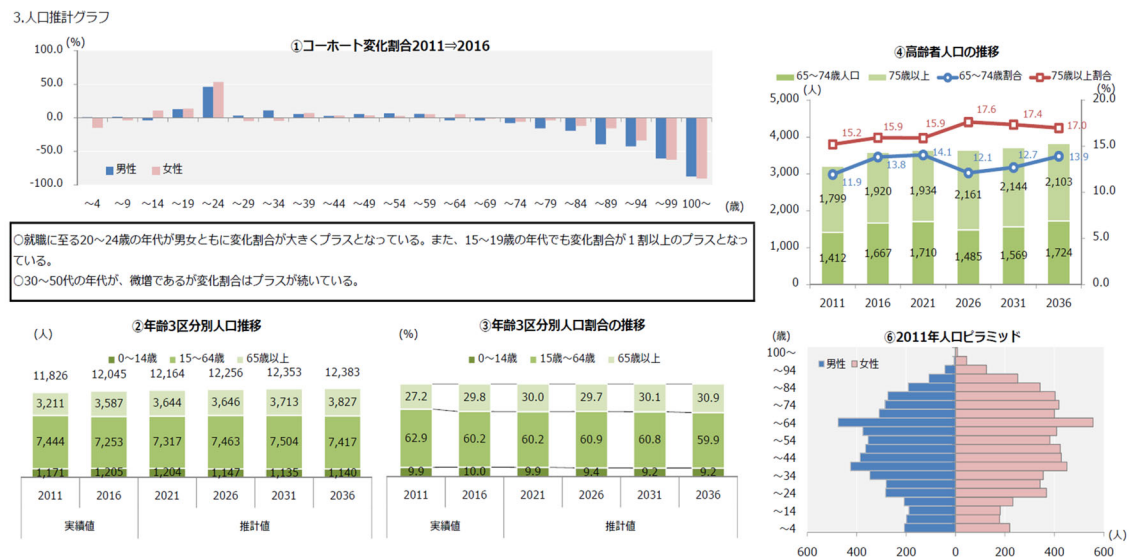
i. 地域運営組織に対する支援を効果的に進めるポイント

- 新潟市は平成 30 年時点で、中学校区単位での地域カルテを作成し、20 年後までの地区単位の人口推計を整理していた。その他に、基礎情報シートとして、地域コミュニティ協議会の世帯数や自治会数、構成団体や取り組みを整理している。これらのツールの活用により区役所や中間支援者が説明会やワークショップをしやすくなるのと同時に、地域が将来のあり方を具体的にイメージしながら考える取り組みを行いやすくなった。市役所本

庁が全域に共通する課題に対する後方支援を行う一方で、地域運営組織に直接関わり、支援する業務は区役所が担当している。ただし、地域運営組織側の自立を促す観点から、行政職員による個別の地域運営組織に対する伴走的な支援はとりやめた。

- ・ 地域力 UP チャレンジ事業では、取組の初年度に中間支援者が伴走し、2年目以降に地域コミュニティ協議会が自立して活動を行う。地域が独自に行うことが難しい課題の深堀・特定を中間支援者の伴走の中で行い、テーマと達成目標の設定、プロセスの組み立てを行う。

図表 17 地域カルテ(抜粋)



出典：新潟市ホームページ

ii. 地域運営組織に対する支援施策の見直し

- ・ 地域コミュニティ協議会育成モデル事業（令和元～3年度）では、地域コミュニティ協議会をモデル的に選定し、団体自らが地域の現状把握、住民アンケートを通じたニーズ把握、棚卸シートによる自己評価によって組織や事業の見直しを図るようにした。
- ・ 持続可能な地域づくり支援事業（令和4年度）では、育成モデル事業の成果をもとに、活動の見直し方法や住民ニーズの把握方法などを学び合う研修会を開催した。併せてコミ協運営ハンドブックに育成モデル事業の知見を持ち込み、改訂・配布を行った。
- ・ 現行の支援制度である地域力 UP チャレンジ事業（令和5年度～）は、1年目には外部の支援者が伴走支援に関わり、コミ協への研修や事業計画の策定に取り組み、2～4年目には事業計画に基づく実際の活動に対する補

助（3年合計150万円、補助率10分の10）を行うもの。

③ 論点3：柔軟な最適化を支援できる機能の育成

- 一般的な中間支援者のうち、地域運営組織の組織体制の見直しや振り返りを支援できる主体は必ずしも多いとは言えない。新潟市でも区役所の職員が日常的な相談には対応するものの、より深い支援まではできていない。
- 市職員の人材育成研修としては、人事課の人材育成研修において「協働講座」を設け、住民自治の仕組みを新規採用、新任係長、新任課長のタイミングでお伝えしている。
- 新潟市において、どういう経緯で「協働」が進められてきたのかを理解したうえで業務に取り組めるように、毎年研修を実施している。

3-6. いわて地域づくり支援センター

(1) 事例の概要

- いわて地域づくり支援センターは、持続的な地域づくりを進めていくための中間支援者として、地域づくりに関する啓発、提言、人材育成等の支援活動を行う組織である。
- 住民、行政、NPO 企業といった多岐にわたる主体が対等なパートナーシップを築くために、地域コミュニティと自治能力の再生に加えて、地域づくりに関する専門知識、人材育成など克服しなければならない様々な課題がある。主体間をバランスよく調整し、地域づくりを円滑に進めるために活動している。

(2) 調査結果の概要

① 論点１：「柔軟な最適化」の流れ

i. 地域運営組織の「柔軟な最適化」に向けた理念・方針の明確化

- 市区町村の意識改革は重要であるが、地域運営組織の設立自体を目的化する例も多く、運営段階の「柔軟な最適化」に対する意識や認知度は途上である。運営段階の地域運営組織にあまり立ち入らないスタンスの市区町村も珍しくない。
- 市区町村の担当者の属人的な努力や動きで、地域運営組織への支援が進む場合もあるが、自法人が相談を受けるのは、行政のアドバイザー派遣やマッチングによるものよりは、地域運営組織の事務局から直接依頼される場合の方が多い。
- 地域運営組織にとっての「柔軟な最適化」に対する意識の醸成については、外形的な体制の見直しありきで検討を促しても「柔軟な最適化」に取り組む意義が分かりづらい。“活動”や“組織運営”を見直すきっかけになるのは、例えば、移動困難者の発生という地域課題に対してライドシェアや自動運転等の「事業」である場合も多い。従来から行われていた活動の延長を超えた取組を実施するうえでは、組織体制の変革やリソースの再配分を検討する必要性が生じるため、“活動”や“組織運営”に対する意識が高まる。

ii. 地域運営組織のマネジメントの深化、組織・活動の変容

- 岩手県奥州市伊手地区の例では、地域運営組織のセンター長から相談があり、コロナ禍で地域行事ができない中で、コミュニティ計画の作成について依頼を受けた。住民アンケート、若者ワークショップなどを通じて計画を策定した。計画作成の議論を通じて、取り組む事業の検討と併せて部会の統合（7⇒4部会）を方向付けた。ワークショップのなかで、小学校の閉校と併せた学校跡地での農福連携の取組を地域の若者の発意で取り組む

ことが決まった。

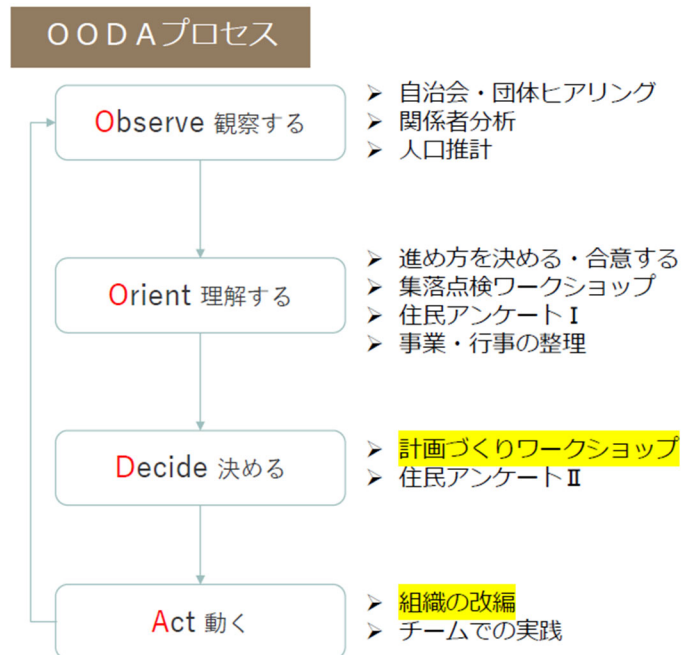
- 小学校跡地活用、伊手ブランド（コメのブランド化）を特別プロジェクトとして取り組むため、農村RMOとして分離型の地域運営組織を組成した。伊手振興会が住民自治組織で、伊手農村農業活性化協議会は補助金受取の受け皿として立ち上げた組織であるが、同組織を母体として令和7年2月に一般社団法人いであいが設立された。小学校跡地の2階を借りて、宿泊所、コアオフィス、加工場など稼げる組織にしていく予定である。地域課題を解決するための事業の検討を通じて地域運営組織が「柔軟な最適化」を実現した事例となった。

② 論点2：柔軟な最適化に対する支援

i. 地域運営組織に対する支援を効果的に進めるポイント

- 地域運営組織を支援するうえで、基本的にはOJTで地域運営組織に伴走するスタイルをとっている。中間支援者が伴走支援をし続けることは自立に向けては望ましくなく、財政的にも困難な場合が多いため、支援対象となる地域運営組織の事務局の人材育成を重視して支援する。
- 支援業務は数年程度となるが、支援対象に対して検討の進め方の全体像や立ち位置などを丁寧に伝えながら業務を行う。特に、計画策定ありきで話を進めると、信頼関係を構築できていない段階の地域運営組織に対してミスリードになりがちであり、実態把握、キーパーソンの探索、プロセスマネジメントを経験してもらうことが有効である（OODAプロセス）。
- 「柔軟な最適化」に向けた“活動”や“組織運営”の見直しに用いる代表的なツールは、住民アンケート、ワークショップ、ヒアリング等であるが、プロセスを丁寧に伝えること、都度のフィードバックを行うなどしながら、徐々に支援対象が自立的に検討を進められるように、関与度合いを常に変化させている。
- 地域運営組織の自立性や人材育成の観点から、例えば住民アンケートを実施する際も、質問項目を中間支援者が一方的に作成するのではなく、「何を聞きたいか」を一緒に考えるところからスタートする等の工夫を心掛けている。

図表 18 地域運営組織の形成・最適化プロセス



出典：いわて地域づくり支援センター資料

③ 論点 3：柔軟な最適化を支援できる機能の育成

i. 地域運営組織の“柔軟な最適化”を支援できる中間支援者の育成

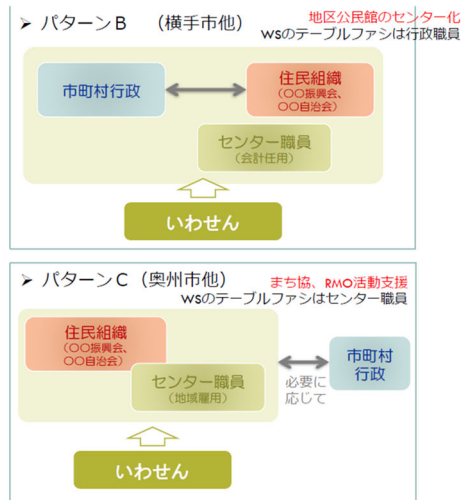
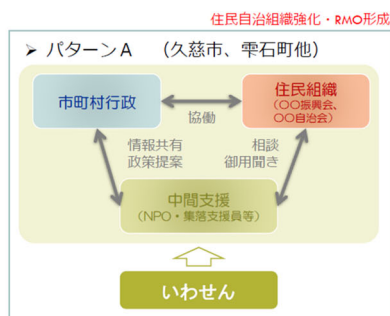
- 中間支援機能を育成するにあたって、地域運営組織や行政の外側から支援を行う中間支援（NPO、集落支援員等）も想定できるが、人口規模の小さい地域等では、独立した主体として中間支援者が活動し続けることが困難な場合も多い。そのような場合は会計年度任用職員等のかたちで地域運営組織の事務局として活動している方を人材育成することが合理的な場合がある。
- いわて地域づくり支援センターでは1地域あたり3年1タームとして支援を実施している。1年目は自治会のヒアリング、人口分析、関係者分析を実施して、行政や地域のリーダーに入ってもらい、プロセスを決める。2年目はワークショップを実施して、地域として取り組むプロジェクトを決めて、そのための組織改編を行う。3年目は事業を伴走支援するという流れになる。

図表 19 中間支援人材の育成

中間支援人材の育成

■ 色々な立ち位置と育成対象

- 基本的にはOJT
- 可能な限り、それぞれの仕事に合わせて誘う。



出典：いわて地域づくり支援センター資料

ii. 中間支援機能や組織が持続的に活動していけるための枠組み構築に向けて

- ・ 研修の場：研修の講師として知り合ったことをきっかけとして相談や業務受託につながる例は多く、研修や講演は中間支援者にとって「営業の場」となっている。地域運営組織側も適切な支援者とつながる機会を求めていることもあり、研修や講演を高頻度で実施することは有効と考えられる。
- ・ 自由度の高い交付金：地域運営組織から直接委託される場合でも、もとの財源は行政からの交付金であることが多い。住民自治の基礎は予算と人事の裁量権であり、個別の事業に直接紐づく補助金よりも、地域側に裁量の大きい交付金は重要。
- ・ 情報交換（地域や行政の刺激）：同じ立場にある地域運営組織がどのように活動し成功を収めたか等を聞くのは、地域や行政にとって刺激になり意識を高めるきっかけになる。近隣の団体と学び合う情報交換の場は有効と考えられる。

4. 実態把握調査の実施

4-1. 実態把握調査の趣旨等

(1) 調査の趣旨

- ・ 研究会では、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を地域運営組織の「柔軟な最適化」と位置づけた。
- ・ 令和5年度の実態把握調査では、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」）を整理した。また、令和6年度以降の課題として、中長期的な伴走支援に着目し、行政だけではなく中間支援者の役割や中間支援者と行政の連携のあり方を位置づけた。
- ・ そこで、地域運営組織を対象とする実態把握調査では、初めて「柔軟な最適化」の実施状況についての地域運営組織の自己認識を把握し、「計画」「実行」「評価・改善」等の観点から組織運営の取組状況との関係性を分析し、「柔軟な最適化」につながることが期待される組織運営等を分析することとした。
- ・ 市区町村を対象とする実態把握調査では、初めて、地域運営組織を含む多様な主体による地域課題解決の取り組みの政策的な位置づけ（ビジョン等）の有無を確認することとした。
- ・ 都道府県を対象とする実態把握調査では、市区町村を対象とする調査と同様に、地域運営組織を含む多様な主体による地域課題解決の取り組みの政策的な位置づけ（ビジョン等）の有無を確認することとした。
- ・ また、3つの調査の共通のテーマとして、「地域運営組織の活性化に向けての「第3者による支援」の活用状況」を設定し、活用状況や活用意向等を把握した。

図表 20 「第3者による支援」の活用状況に関わる設問項目

設問項目	都道府県 対象	市区町村 対象	地域運営組織 対象
「第3者による支援」の活用／実施状況	○	○	○
「第3者による支援」の活用／支援事例	○	○	○
行政と「第3者」とのつながりの状況	○	○	
RMO支援を行える「第3者」の充足状況	○	○	
「第3者による支援」の今後の活用意向	○	○	○
活用にあたっての条件	○	○	○
「第3者」に求める支援や活動	○	○	
「第3者」に対する支援内容		○	

(2) 調査の実施概要

- 調査の実施概要は以下に示すとおりである。

図表 21 調査の実施概要

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	総務省地域力創造グループ地域振興室		
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 6 年 4 月 1 日現在	令和 6 年 9 月 1 日現在	令和 6 年 9 月 1 日現在
調査期間	令和 6 年 8 月 19 日～8 月 30 日	令和 6 年 9 月 18 日～11 月 8 日	令和 6 年 9 月 18 日～11 月 8 日

(3) 本調査の対象となる地域運営組織

- 本調査の対象となる地域運営組織、調査の対象外とする団体は、以下に示すとおりである。

図表 22 本調査の対象となる地域運営組織

	内容												
本調査の対象となる地域運営組織	地域の暮らしを守るため、地域で暮らす人々が中心となって形成され、地域内の様々な関係主体が参加する協議組織が定めた地域経営の指針に基づき、地域課題の解決に向けた取組を持続的に実践する組織。(排水路の清掃・廃品回収等の環境美化活動、回覧板による住民相互の連絡などの自治会的活動にとどまらず、次のような共助的活動を行っている組織。) <table border="1"> <tr> <td>総合的なもの</td><td>市区町村役場の窓口代行、公的施設の維持管理（指定管理など）等</td></tr> <tr> <td>生活支援関係</td><td>コミュニティバスの運行、送迎サービス、雪かき・雪下ろし、家事支援（清掃、庭の手入れなど）、弁当配達・給配食サービス、買物支援（配達・地域商店運営、移動販売など）、交流事業（子育て、親子、多世代）、相談の場の確保 等</td></tr> <tr> <td>高齢者福祉関係</td><td>声かけ・見守り、高齢者交流サービス 等</td></tr> <tr> <td>子育て支援関係</td><td>保育サービス、一時預かり、子どもの居場所づくり、登下校時の見守り、子ども食堂、学習支援 等</td></tr> <tr> <td>地域産業関係</td><td>体験交流事業、名産品・特産品の加工・販売（直売所の設置・運営など）、農林水産業等に関する資源管理 等</td></tr> <tr> <td>財産管理関係</td><td>空き家や里山の維持・管理 等</td></tr> </table>	総合的なもの	市区町村役場の窓口代行、公的施設の維持管理（指定管理など）等	生活支援関係	コミュニティバスの運行、送迎サービス、雪かき・雪下ろし、家事支援（清掃、庭の手入れなど）、弁当配達・給配食サービス、買物支援（配達・地域商店運営、移動販売など）、交流事業（子育て、親子、多世代）、相談の場の確保 等	高齢者福祉関係	声かけ・見守り、高齢者交流サービス 等	子育て支援関係	保育サービス、一時預かり、子どもの居場所づくり、登下校時の見守り、子ども食堂、学習支援 等	地域産業関係	体験交流事業、名産品・特産品の加工・販売（直売所の設置・運営など）、農林水産業等に関する資源管理 等	財産管理関係	空き家や里山の維持・管理 等
総合的なもの	市区町村役場の窓口代行、公的施設の維持管理（指定管理など）等												
生活支援関係	コミュニティバスの運行、送迎サービス、雪かき・雪下ろし、家事支援（清掃、庭の手入れなど）、弁当配達・給配食サービス、買物支援（配達・地域商店運営、移動販売など）、交流事業（子育て、親子、多世代）、相談の場の確保 等												
高齢者福祉関係	声かけ・見守り、高齢者交流サービス 等												
子育て支援関係	保育サービス、一時預かり、子どもの居場所づくり、登下校時の見守り、子ども食堂、学習支援 等												
地域産業関係	体験交流事業、名産品・特産品の加工・販売（直売所の設置・運営など）、農林水産業等に関する資源管理 等												
財産管理関係	空き家や里山の維持・管理 等												
調査の対象外とする団体	以下のような取組を主とする団体 - 自治体が直営で実施する事業 - 民間事業者等が実施する事業を住民が利用する際の利用者負担軽減（敬老パス、医療費助成等） - 生活協同組合、農業組合等における店舗経営、配達・移動販売 等 - 学校法人、医療法人、社会福祉法人等による事業（学校・保育所、病院、介護施設等）やそれに附随する送迎等 - 一般の経済活動の一環として行われているもの												

(4) 回収結果

- ・ 回収結果は以下に示すとおりである。この結果を、令和6年度時点の地域運営組織の形成数等として取り扱うものとする。

図表 23 回収結果

調査種別	地域運営組織対象	市区町村対象	都道府県対象
有効回収数	8,193 団体	1,741 市区町村	47 都道府県
有効回収率	—	100%	100%

図表 24 地域運営組織の形成数等の推移

(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	令和 6 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	8,193
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	893

(5) 調査結果の基本的事項

- ・ 比率はすべて、適宜小数点第2位を四捨五入の上、小数点第1位までの百分率(%)で表すこととしている。このため、合計が100%にならない場合もある。
- ・ 各設問のサンプルサイズは、“n=●”として記載し、各設問の内訳はnを100%として算出している。
- ・ 「複数回答」とある設問は、2つ以上の選択肢を回答することが可能な設問である。このため、各回答の合計比率は100%を超える場合がある。

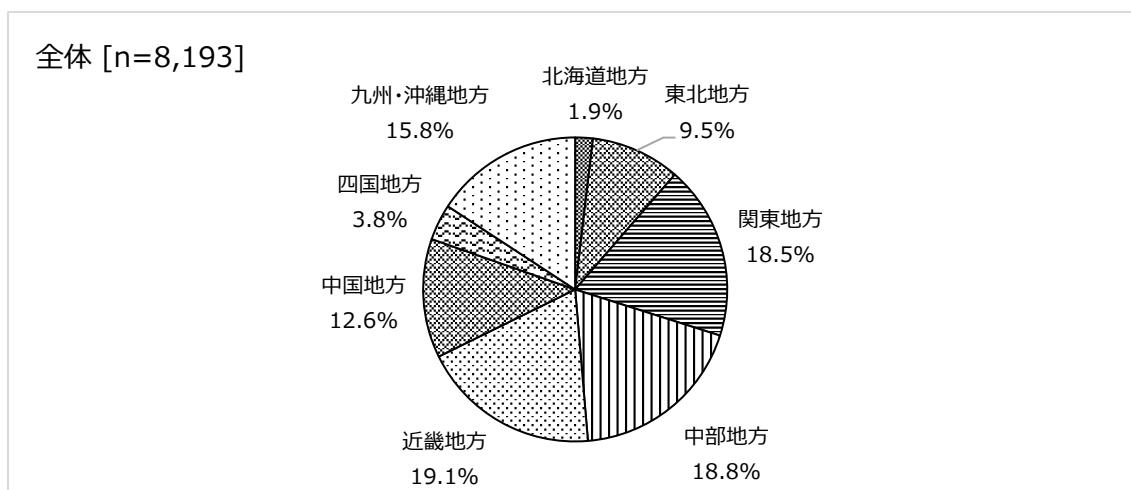
4-2. 調査結果の概要(地域運営組織票)

(1) 地域運営組織の概要

① 活動している地域

- ・ 地域運営組織が活動している地域は、「近畿地方」が 19.1%、「中部地方」が 18.8%、「関東地方」が 18.5%となっている。

図表 25 地域ブロック



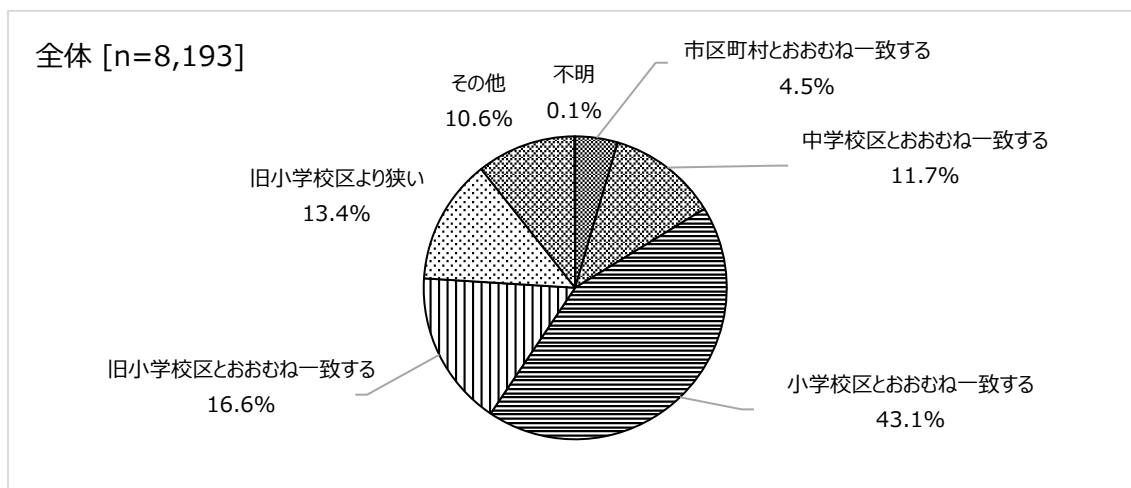
※内訳（以下、同様の扱いとする。）

地域ブロック	都道府県
北海道地方	北海道
東北地方	青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県
関東地方	茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県
中部地方	新潟県、富山県、石川県、福井県、山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県
近畿地方	三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県
中国地方	鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県
四国地方	徳島県、香川県、愛媛県、高知県
九州・沖縄地方	福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

② 学校が置かれている区域との対応関係

- ・ 学校が置かれている区域との対応関係は、「小学校区とおおむね一致する」が 43.1%、「旧小学校区とおおむね一致する」が 16.6%、「旧小学校区より狭い」が 13.4%となっている。

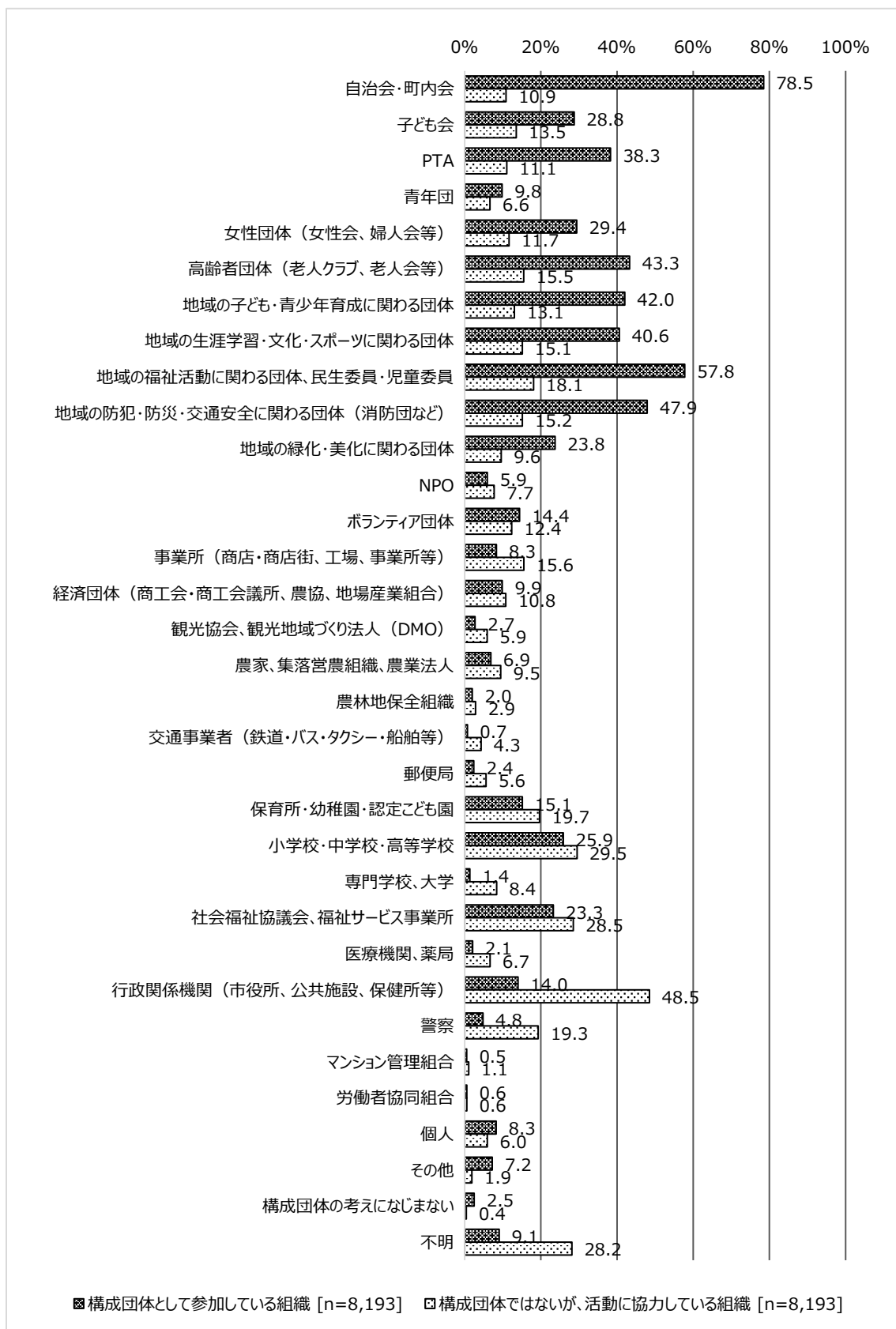
図表 26 学校が置かれている区域との対応関係



③ 構成団体として参加している組織と活動に協力している組織

- ・ 構成団体として参加している組織と活動に協力している組織は、「自治会・町内会」が 78.5%、「地域の福祉活動に関わる団体、民生委員・児童委員」が 57.8%、「地域の防犯・防災・交通安全に関わる団体（消防団など）」が 47.9%となっている。
- ・ 構成団体ではないが、活動に協力している組織は、「行政関係機関（市役所、公共施設、保健所等）」が 48.5%、「小学校・中学校・高等学校」が 29.5%、「社会福祉協議会、福祉サービス事業所」が 28.5%となっている。

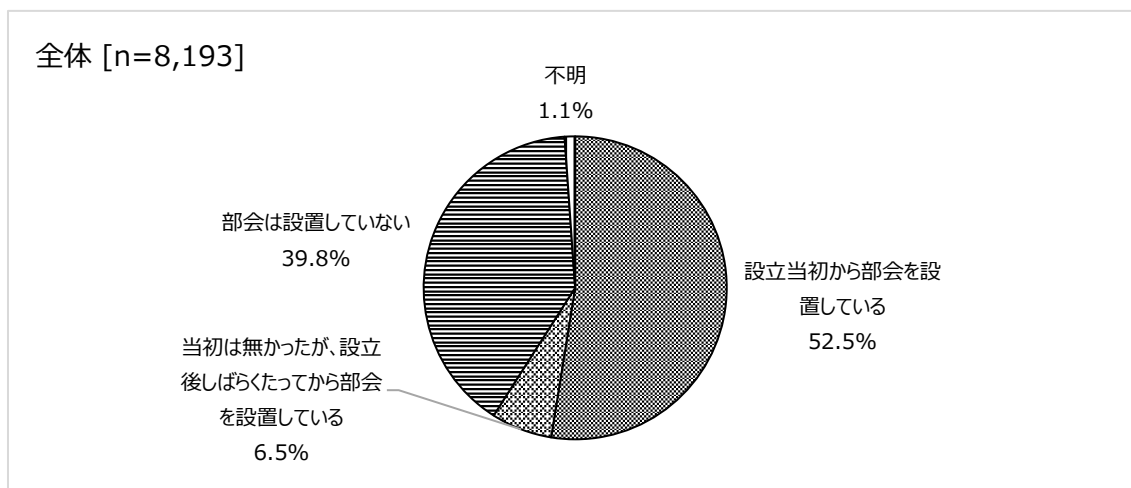
図表 27 構成団体として参加している組織と活動に協力している組織〔複数回答〕



④ 分野別などでの部会の設置状況

- ・ 分野別などでの部会の設置状況は、「設立当初から部会を設置している」が 52.5%、「部会を設置していない」が 39.8%、「当初は無かったが、設立後しばらくしてから部会を設置している」が 6.5%となっている。

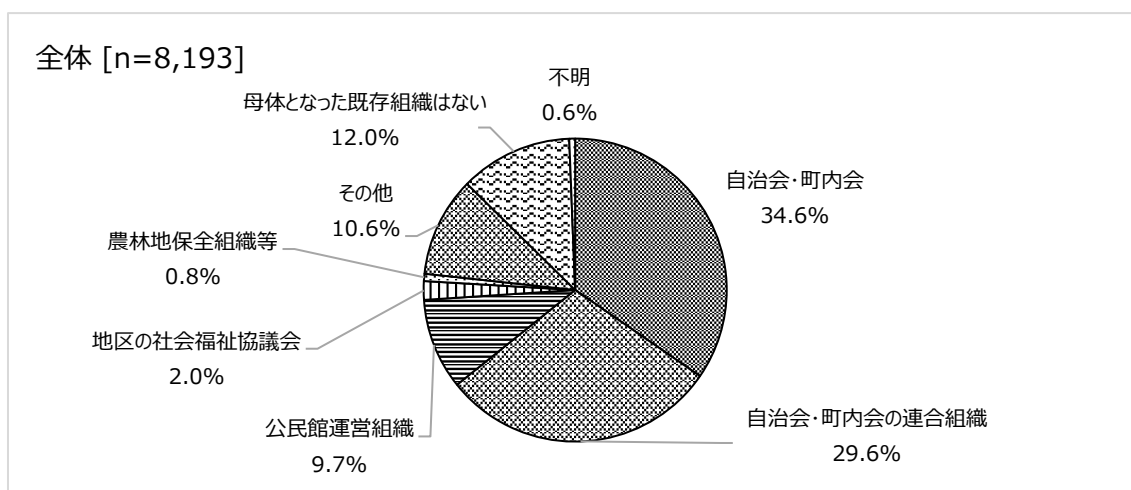
・ 図表 28 分野別などでの部会の設置状況



⑤ 母体となった既存組織

- ・ 母体となった既存組織は、「自治会・町内会」が 34.6%、「自治会・町内会の連合組織」が 29.6%、「母体となった既存組織はない」が 12.0%となっている。

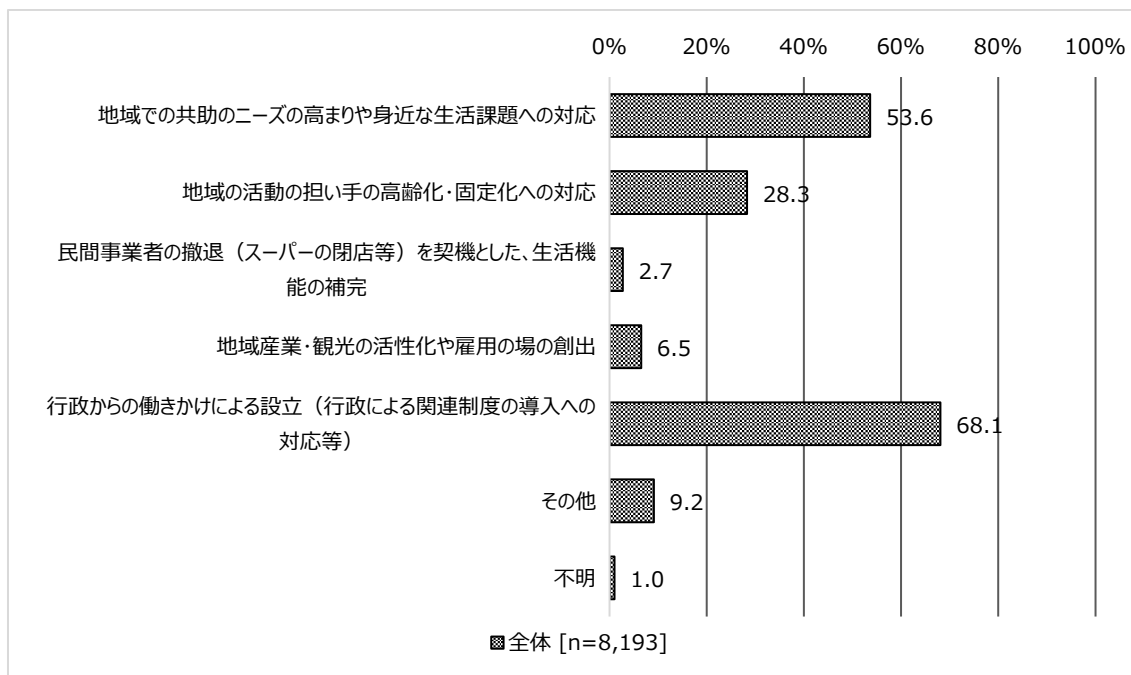
図表 29 母体となった既存組織



⑥ 地域運営組織設立の目的・きっかけ

- ・ 地域運営組織設立の目的・きっかけは、「行政からの働きかけによる設立（行政による関連制度の導入への対応等）」が 68.1%、「地域での共助のニーズの高まりや身近な生活課題への対応」が 53.6%、「地域の活動の担い手の高齢化・固定化への対応」が 28.3%、「地域の活動の担い手の高齢化・固定化への対応」が 28.3%となっている。

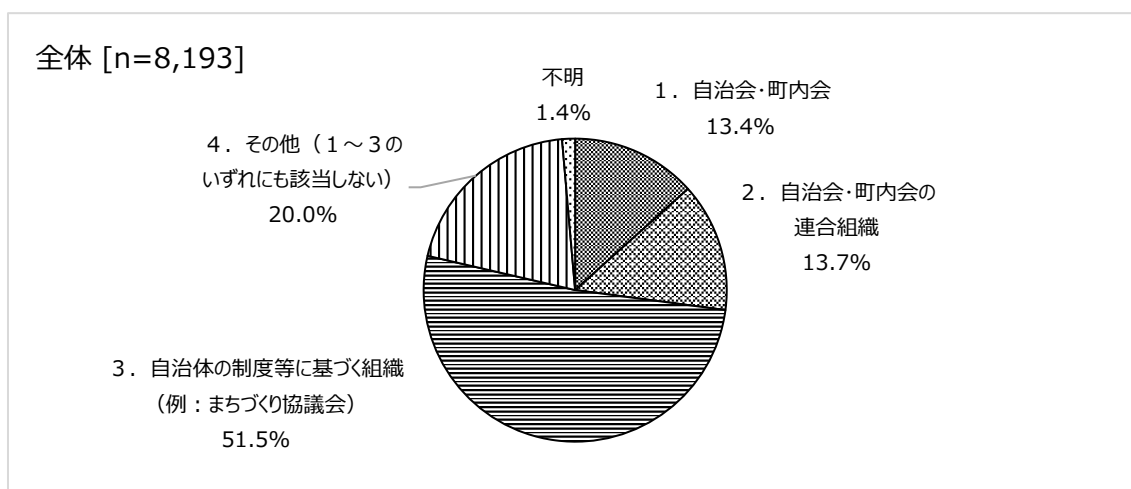
図表 30 地域運営組織設立の目的・きっかけ[複数回答]



⑦ 該当する団体

- ・ 該当する団体は、「3. 自治体の制度等に基づく組織（例：まちづくり協議会）」が 51.5%、「4. その他（1～3のいずれにも該当しない）」が 20.0%、「2. 自治会・町内会の連合組織」が 13.7%となっている。

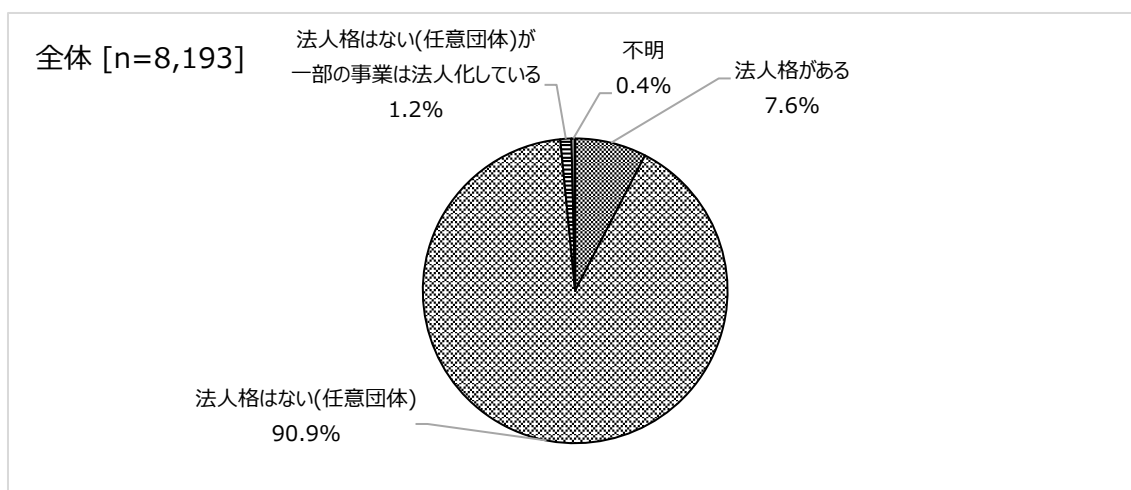
図表 31 該当する団体



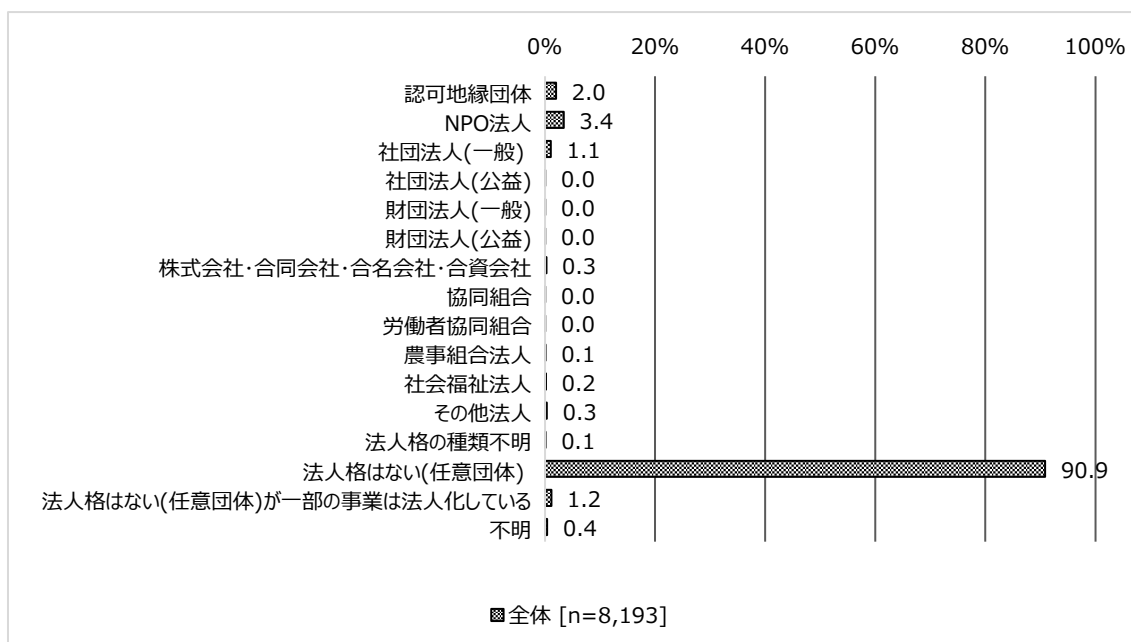
⑧ 法人格の有無

- ・ 法人格の有無は、「法人格はない(任意団体)」が 90.9%、「法人格がある」が 7.6%、「法人格はない(任意団体)が一部の事業は法人化している」が 1.2%となっている。
- ・ 法人格の種類は、「法人格はない(任意団体)」が 90.9%、「NPO 法人」が 3.4%、「認可地縁団体」が 2.0%となっている。

図表 32 法人格の有無



図表 33 法人格の種類

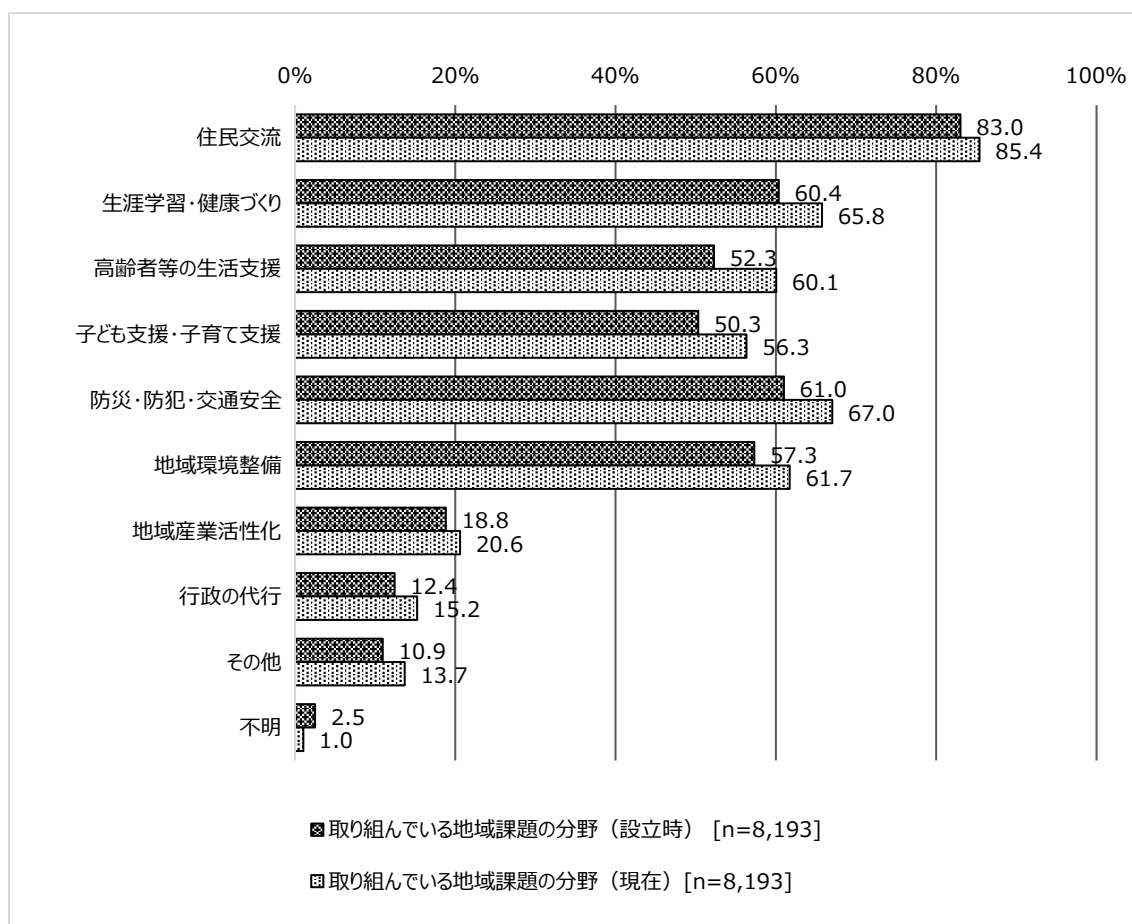


(2) 活動の「計画」に関わる取組状況

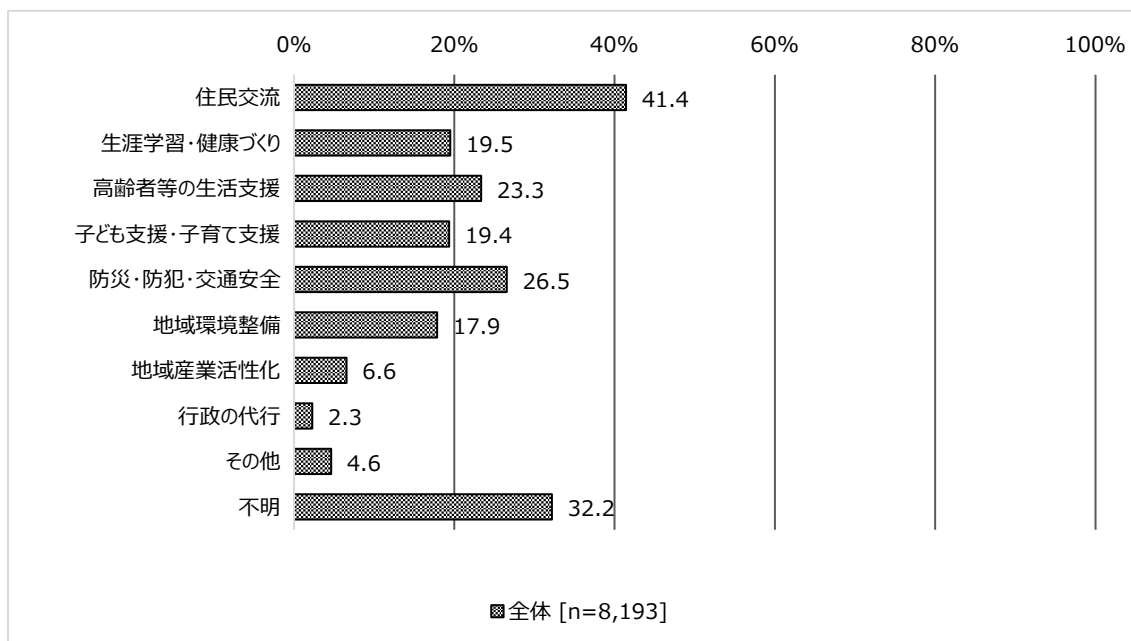
① 取り組んでいる地域課題の分野

- ・ 取り組んでいる地域課題の分野（設立時）は、「住民交流」が 83.0%、「防災・防犯・交通安全」が 61.0%、「生涯学習・健康づくり」が 60.4%となっている。
- ・ 取り組んでいる地域課題の分野（現在）は、「住民交流」が 85.4%、「防災・防犯・交通安全」が 67.0%、「生涯学習・健康づくり」が 65.8%となっている。
- ・ 設立後に取り組む割合が増えている分野は、「高齢者等の生活支援」（7.8 ポイント増）、「子ども支援・子育て支援」（6.0 ポイント増）、「防災・防犯・交通安全」（6.0 ポイント増）等である。
- ・ 特に力を入れている地域課題の分野は、「住民交流」が 41.4%、「防災・防犯・交通安全」が 26.5%となっている。

図表 34 取り組んでいる地域課題の分野（設立時、現在）〔複数回答〕



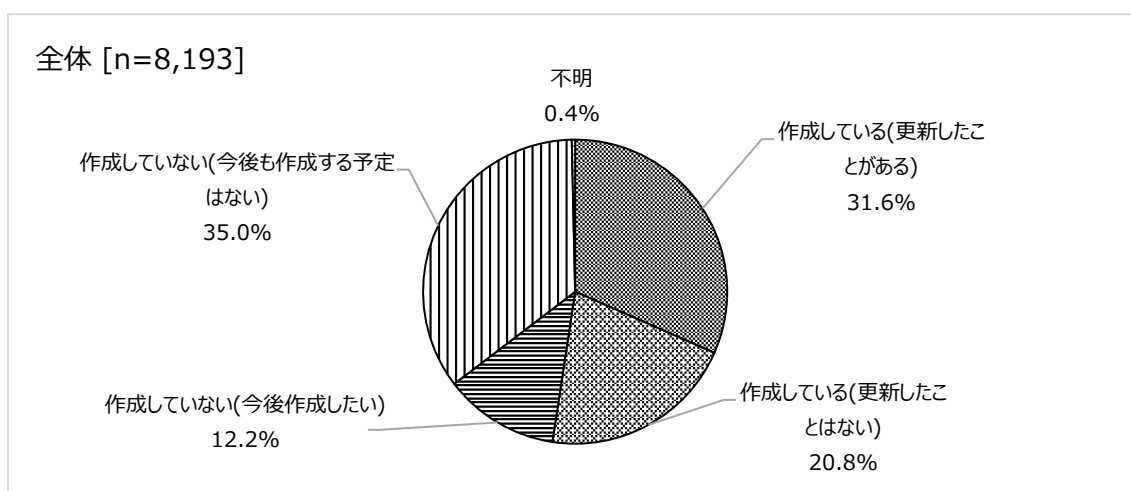
図表 35 特に力を入れている地域課題の分野〔複数回答〕



② 中長期的な地域づくりのビジョン・計画等の作成状況

- 中長期的な地域づくりのビジョン・計画等の作成状況は、「作成していない(今後も作成する予定はない)」が 35.0%、「作成している(更新したことがある)」が 31.6%、「作成している(更新したことはない)」が 20.8%となっている。

図表 36 中長期的な地域づくりのビジョン・計画等の作成状況

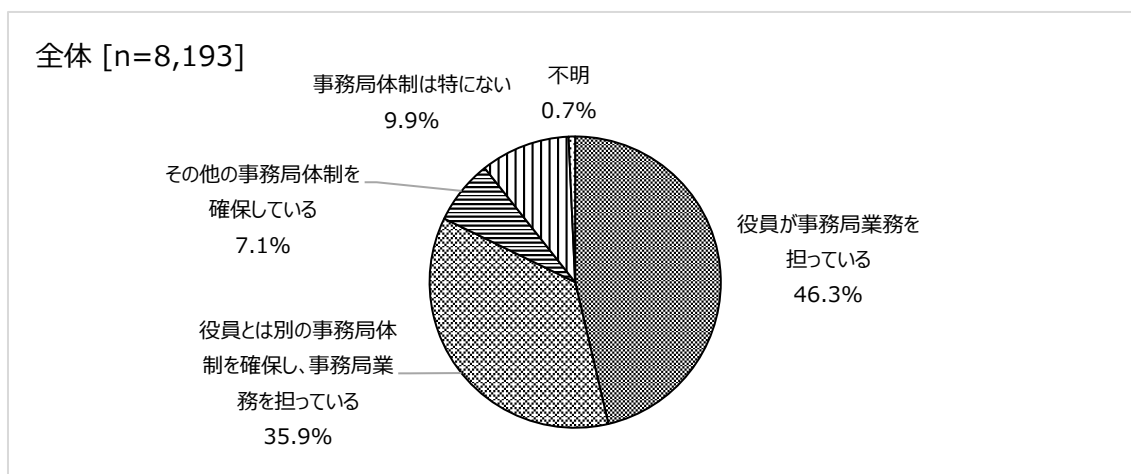


(3) 活動の「実行」に関わる取組状況

① 事務局体制の確保状況

- 事務局体制の確保状況は、「役員が事務局業務を担っている」が 46.3%、「役員とは別の事務局体制を確保し、事務局業務を担っている」が 35.9%、「事務局体制は特にない」が 9.9%となっている。

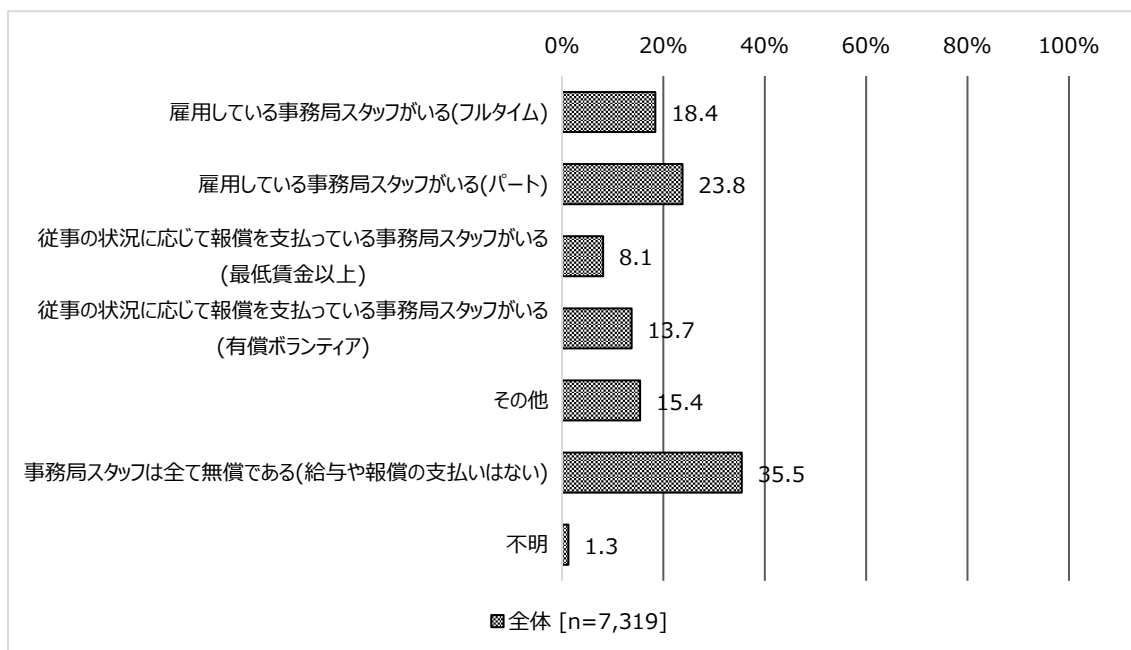
図表 37 事務局体制の確保状況



② 事務局スタッフの報酬等の状況

- 事務局スタッフの報酬等の状況は、「事務局スタッフは全て無償である(給与や報償の支払いはない)」が 35.5%、「雇用している事務局スタッフがいる(パート)」が 23.8%、「雇用している事務局スタッフがいる(フルタイム)」が 18.4%となっている。

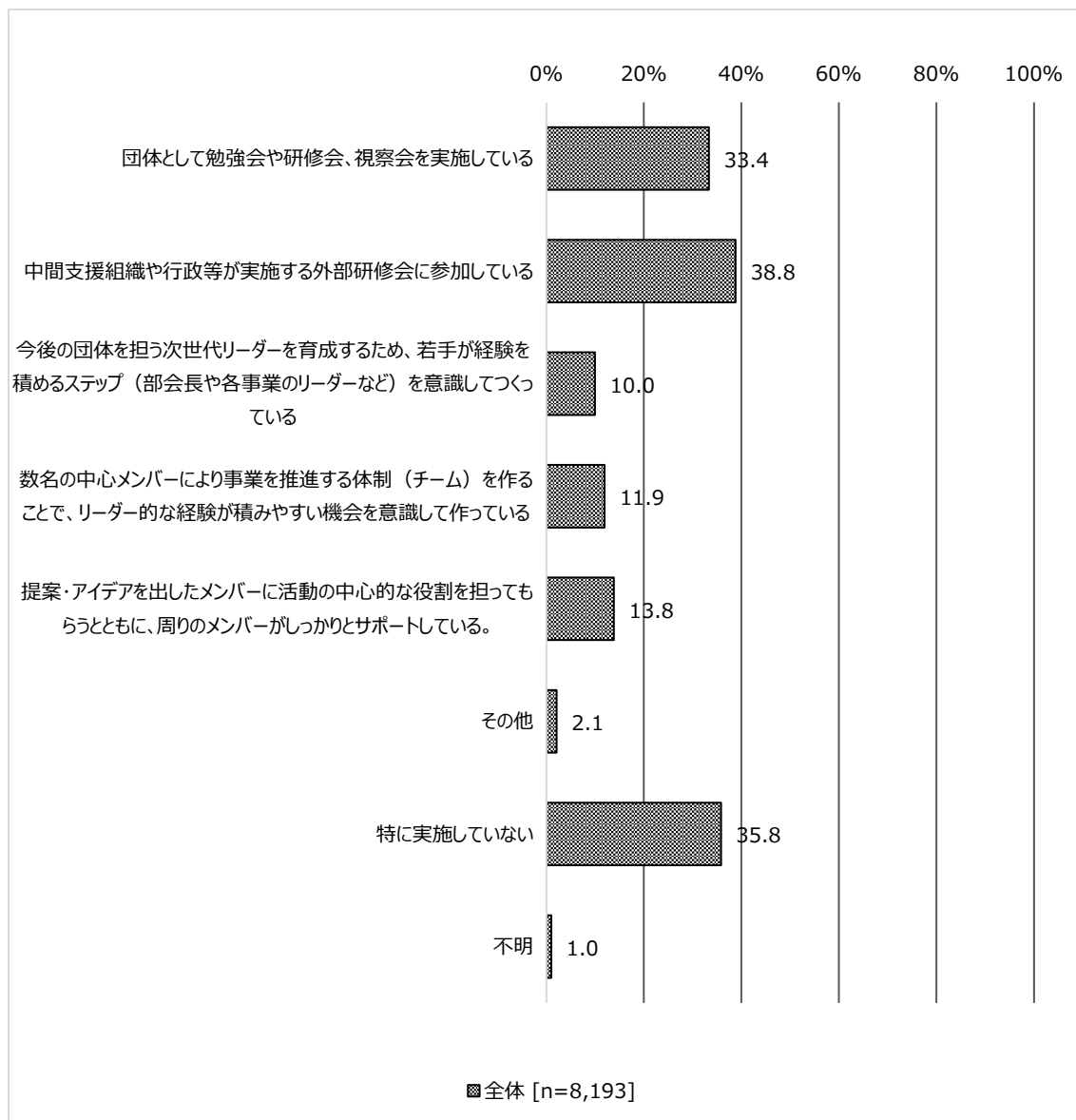
図表 38 事務局スタッフの報酬等の状況〔複数回答〕



③ 人材育成の取組

- ・ 人材育成の取組は、「中間支援組織や行政等が実施する外部研修会に参加している」が38.8%、「団体として勉強会や研修会、視察会を実施している」が33.4%となっている。一方、「特に実施していない」が35.8%となっている。

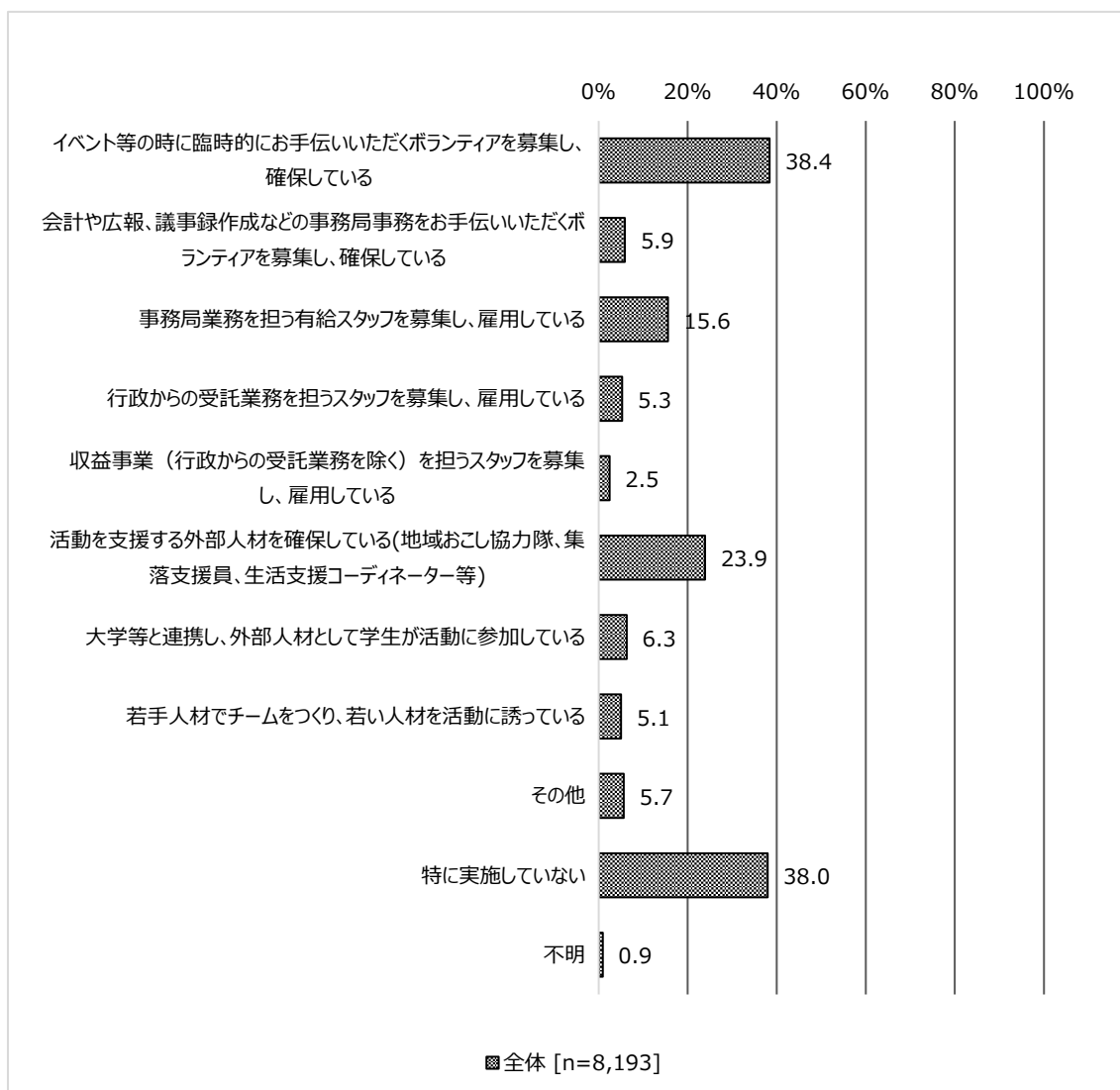
図表 39 人材育成の取組〔複数回答〕



④ 実施している人材確保の取組

- ・ 実施している人材確保の取組は、「イベント等の時に臨時的にお手伝いいただくボランティアを募集し、確保している」が 38.4%、「活動を支援する外部人材を確保している（地域おこし協力隊、集落支援員、生活支援コーディネーター等）」が 23.9%となっている。一方、「特に実施していない」が 38.0%となっている。

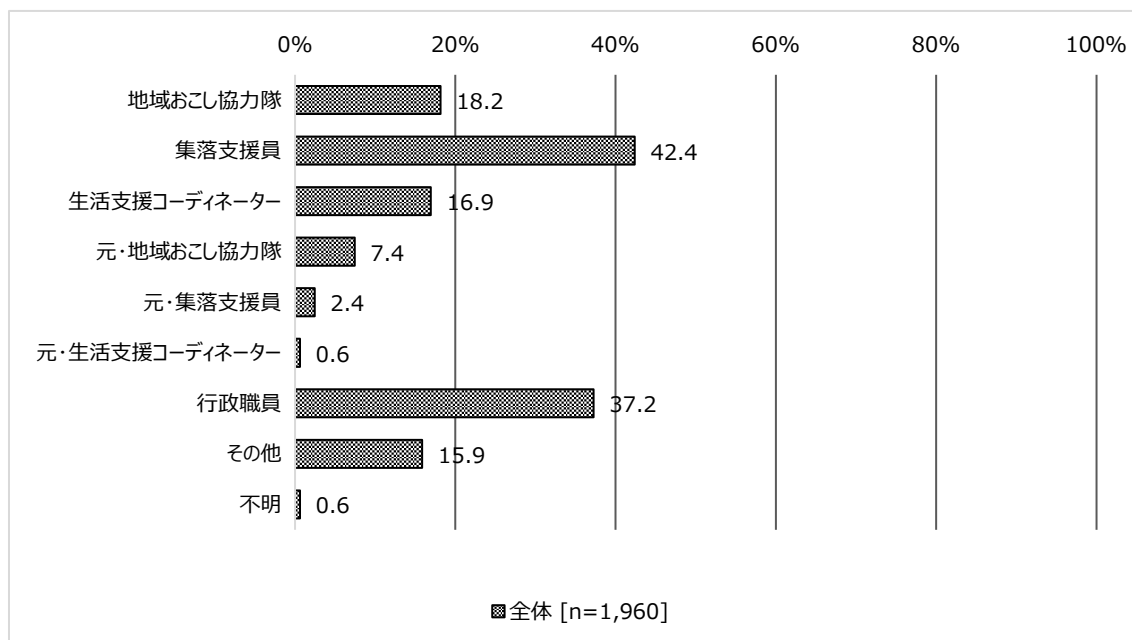
図表 40 実施している人材確保の取組〔複数回答〕



⑤ 確保している人材

- ・ 確保している人材は、「集落支援員」が 42.4%、「行政職員」が 37.2%、「地域おこし協力隊」が 18.2%となっている。

図表 41 確保している人材〔複数回答〕

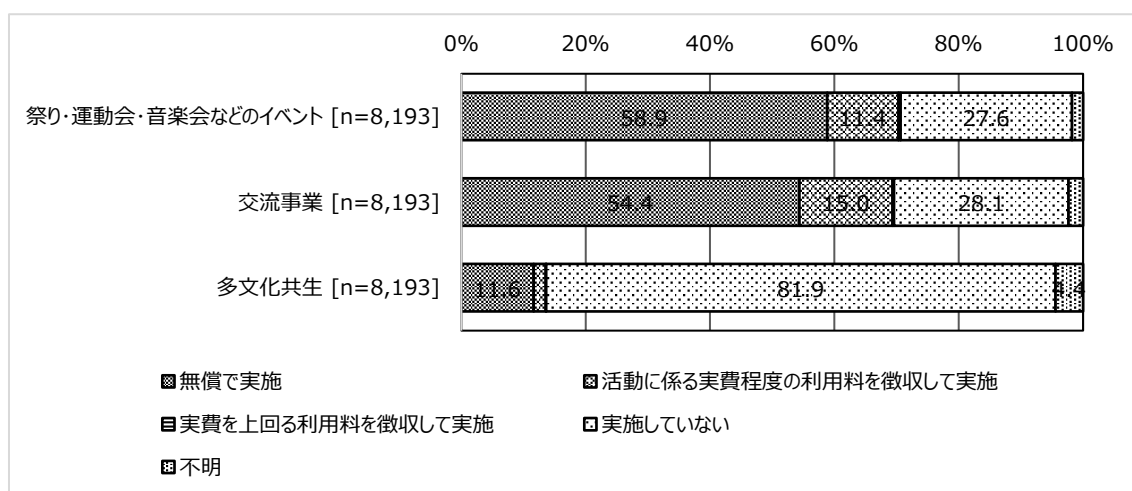


⑥ 活動の内容

i. 住民交流

- ・ 「祭り・運動会・音楽会等のイベント」や「交流事業」は「無償で実施」が多くなっている。「多文化共生」は「実施していない」が多くなっている。

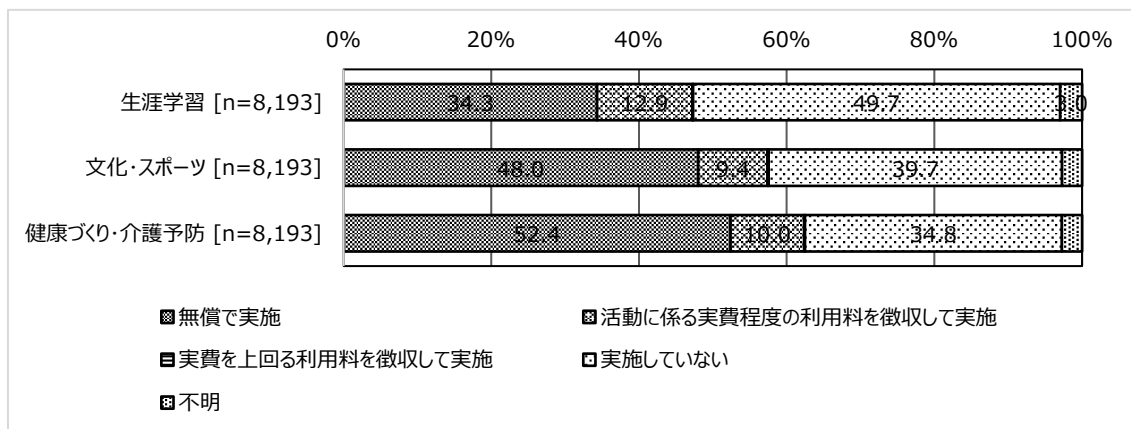
図表 42 住民交流



ii. 生涯学習・健康づくり

- ・「健康づくり・介護予防」と「文化・スポーツ」は「無償で実施」が多くなっている。「生涯学習」は「実施していない」が多くなっている。

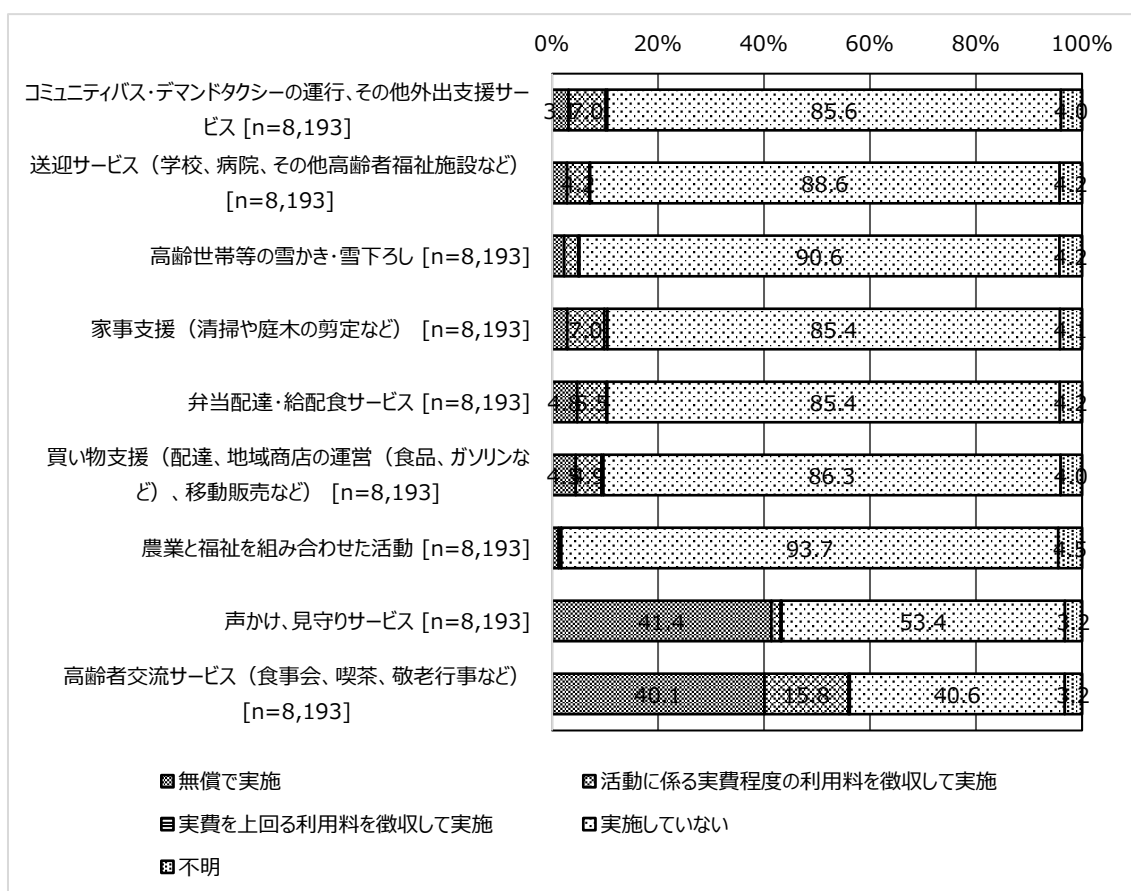
図表 43 生涯学習・健康づくり



iii. 高齢者等の生活支援

- ・「声かけ、見守りサービス」と「高齢者流サービス」は「無償で実施」が多くなっている。その他については、「実施していない」が多くなっている。

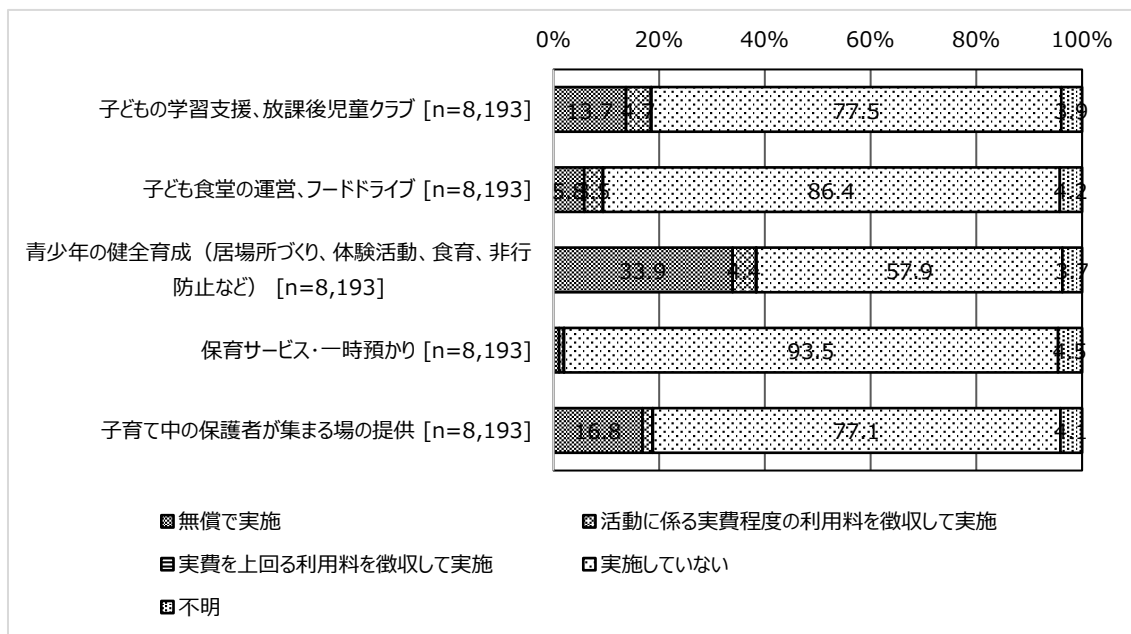
図表 44 高齢者等の生活支援



iv. 子ども支援、子育て支援

- ・ 「青少年の健全育成」は「無償で実施」が多くなっている。

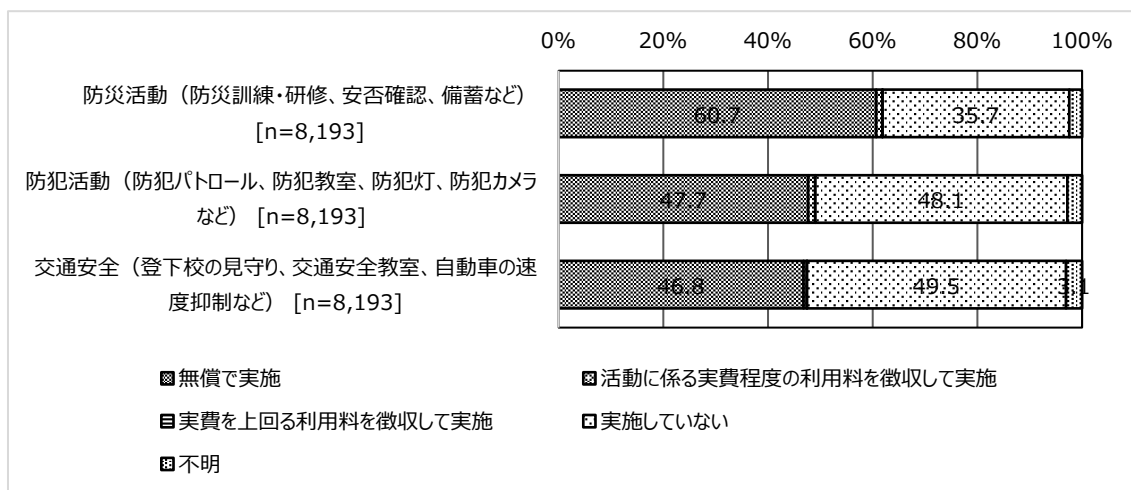
図表 45 子ども支援、子育て支援



v. 安全・安心

- ・ 「防災活動」、「防犯活動」、「交通安全」は「無償で実施」が多くなっている。

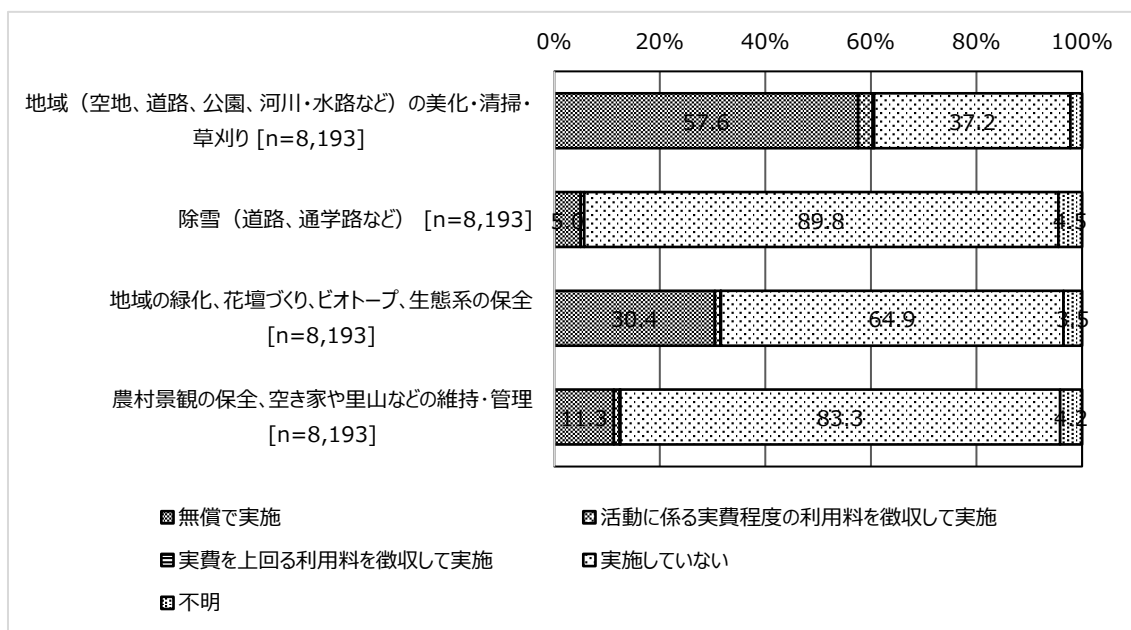
図表 46 安全・安心



vi. 地域環境整備

- ・ 「地域の美化・清掃・草刈り」は、「無償で実施」が多くなっている。

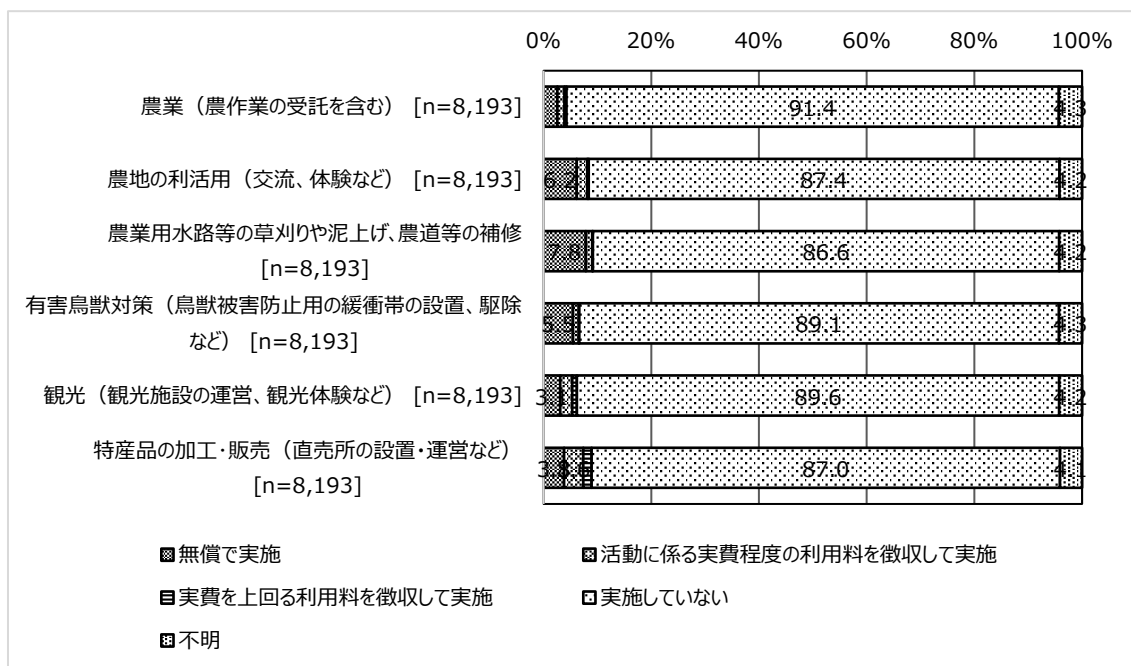
図表 47 地域環境整備



vii. 地域産業活性化

- ・ 地域産業活性化の活動については、いずれも「実施していない」が多くなっている。

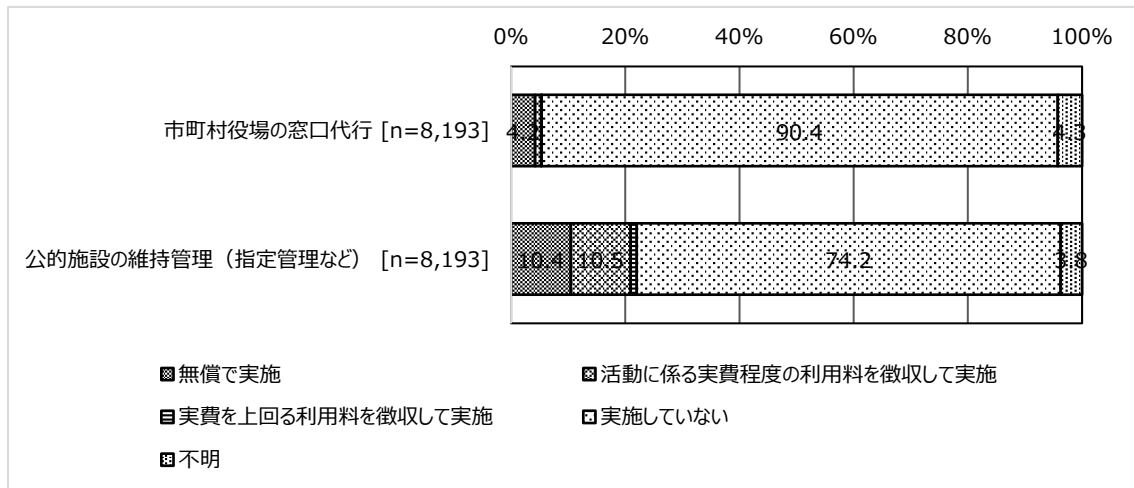
図表 48 地域産業活性化



viii. 行政の代行

- 行政の代行の活動については、いずれも「実施していない」が多くなっている。

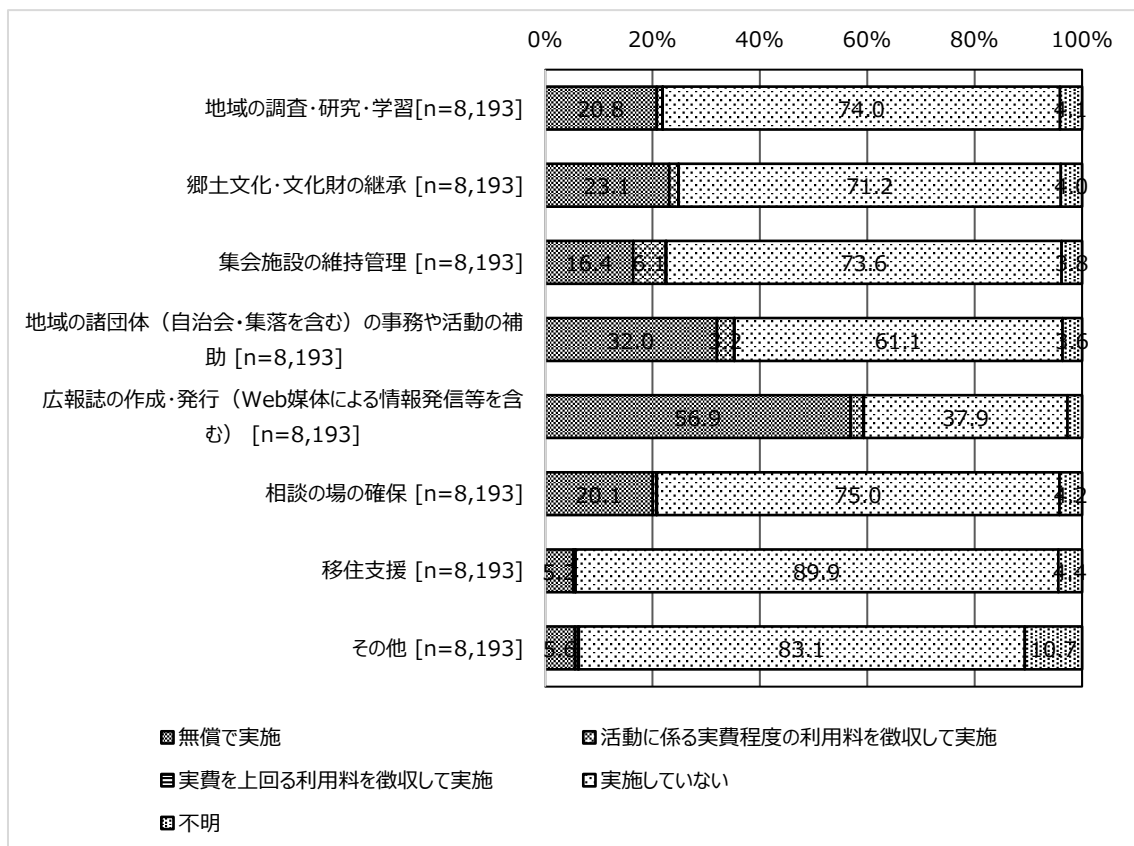
図表 49 行政の代行



ix. その他

- 「広報誌の作成・発行」は「無償で実施」が多くなっている。

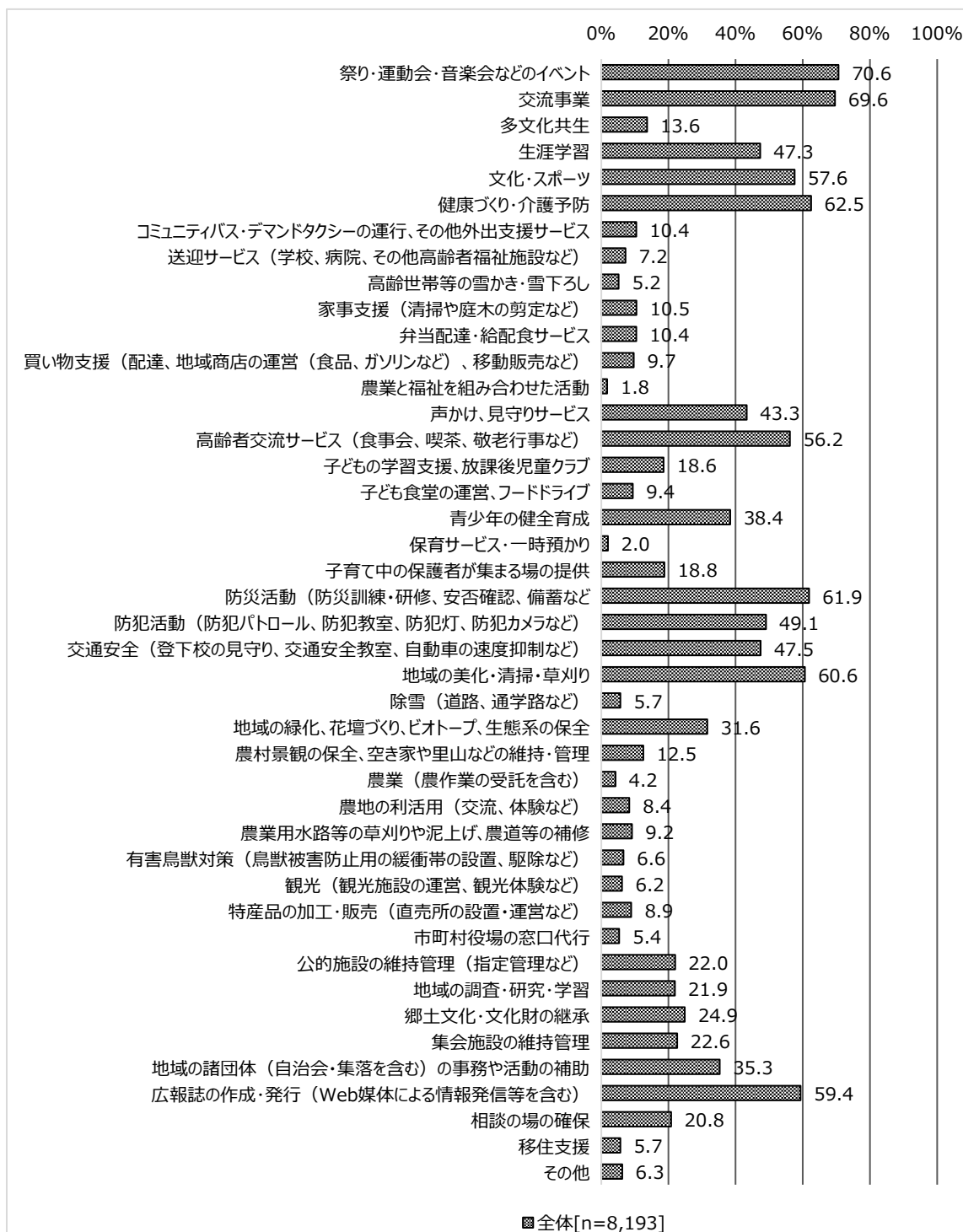
図表 50 その他



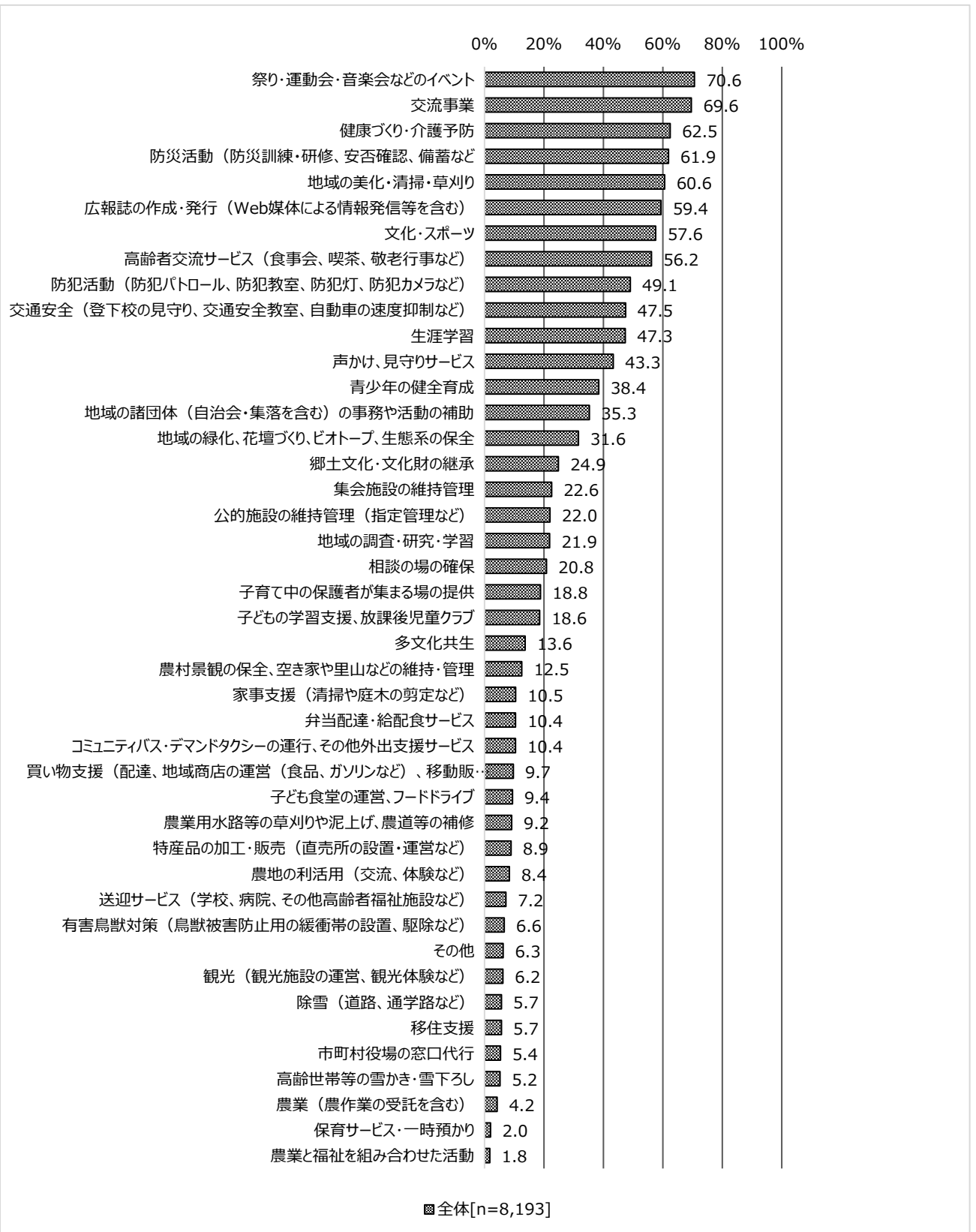
x. 具体的な活動を実施している割合

- 具体的な活動を実施している割合（無償で実施、活動に係る実費程度の利用料を徴収して実施、実費を上回る利用料を徴収して実施の合計）は、次のとおりである。

図表 51 具体的な活動を実施している割合



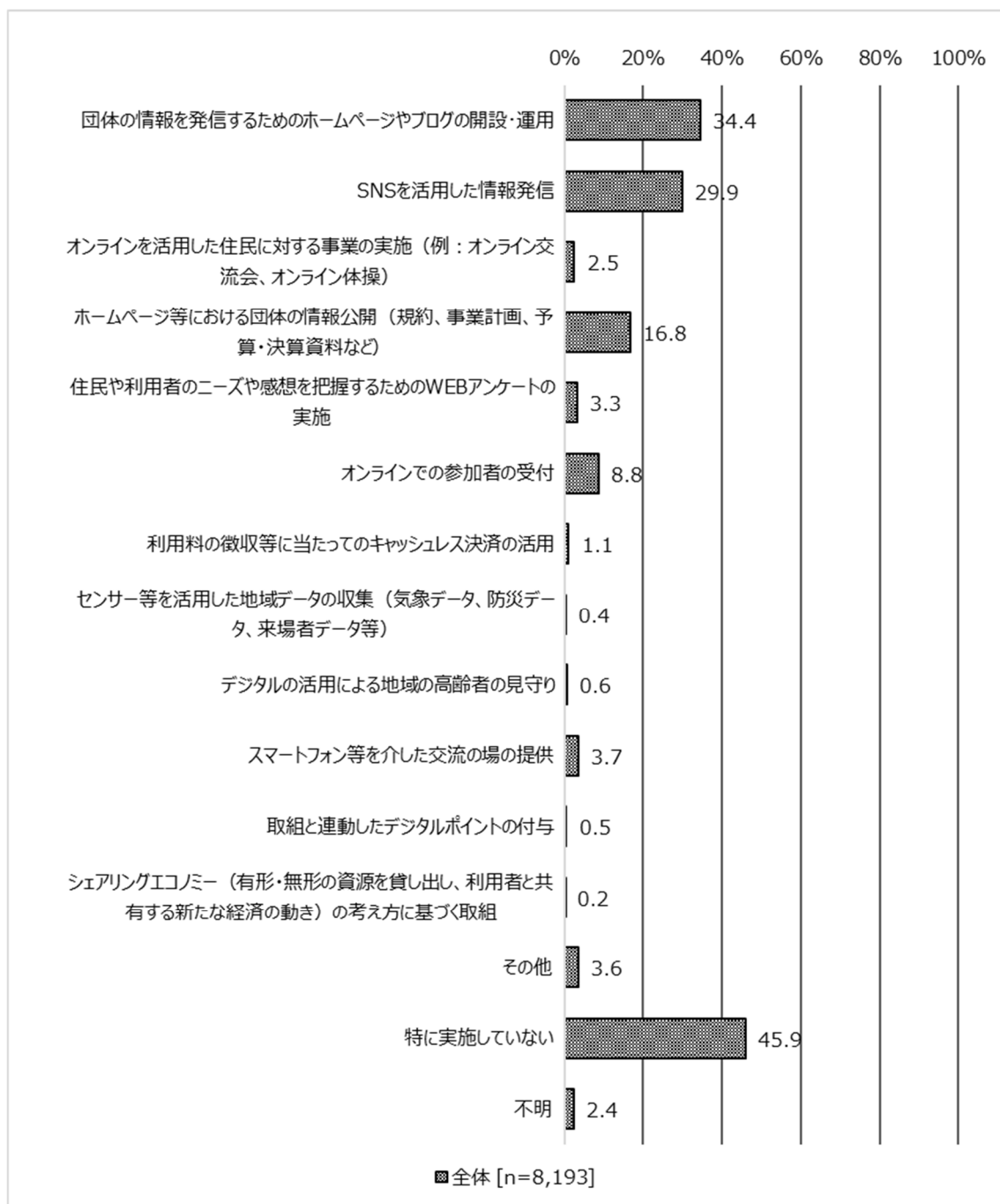
図表 52 具体的な活動を実施している割合（割合が多い順）



⑦ デジタル技術を活用した取組状況

- デジタル技術を活用した取組状況は、「団体の情報を発信するためのホームページやブログの開設・運用」が 34.4%、「SNS を活用した情報発信」が 29.9%となっている。一方、「特に実施していない」が 45.9%となっている。

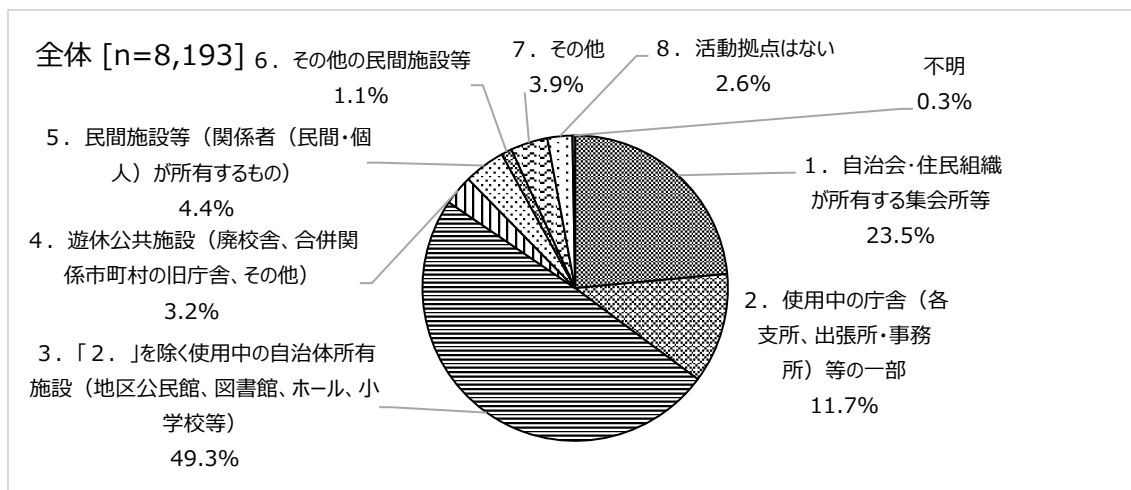
図表 53 デジタル技術を活用した取組状況〔複数回答〕



⑧ 活動の拠点としている施設

- ・ 活動の拠点としている施設は、「3. 「2.」を除く使用中の自治体所有施設（地区公民館、図書館、ホール、小学校等）」が 49.3%、「1. 自治会・住民組織が所有する集会所等」が 23.5%、「2. 使用中の庁舎（各支所、出張所・事務所）等の一部」が 11.7%となっている。

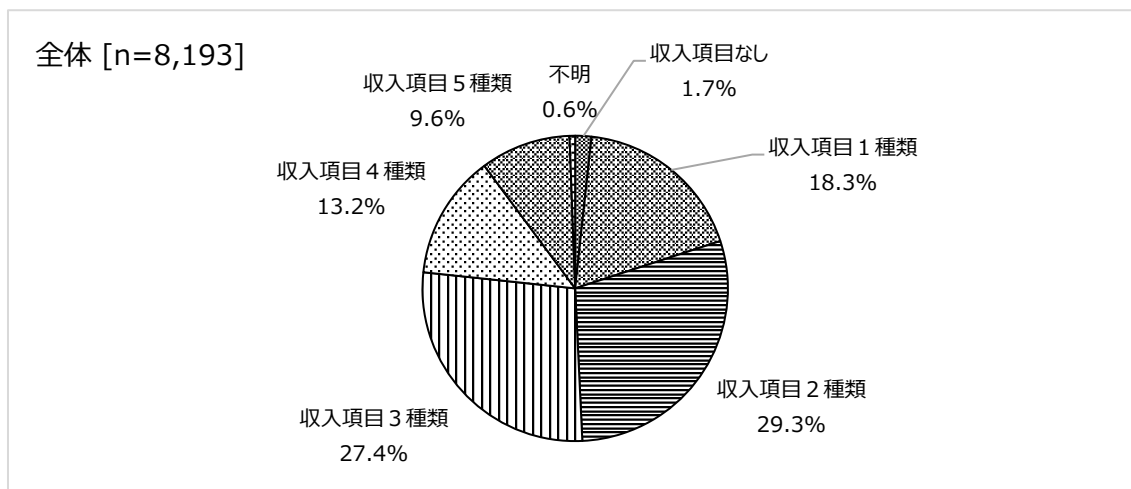
図表 54 活動の拠点としている施設



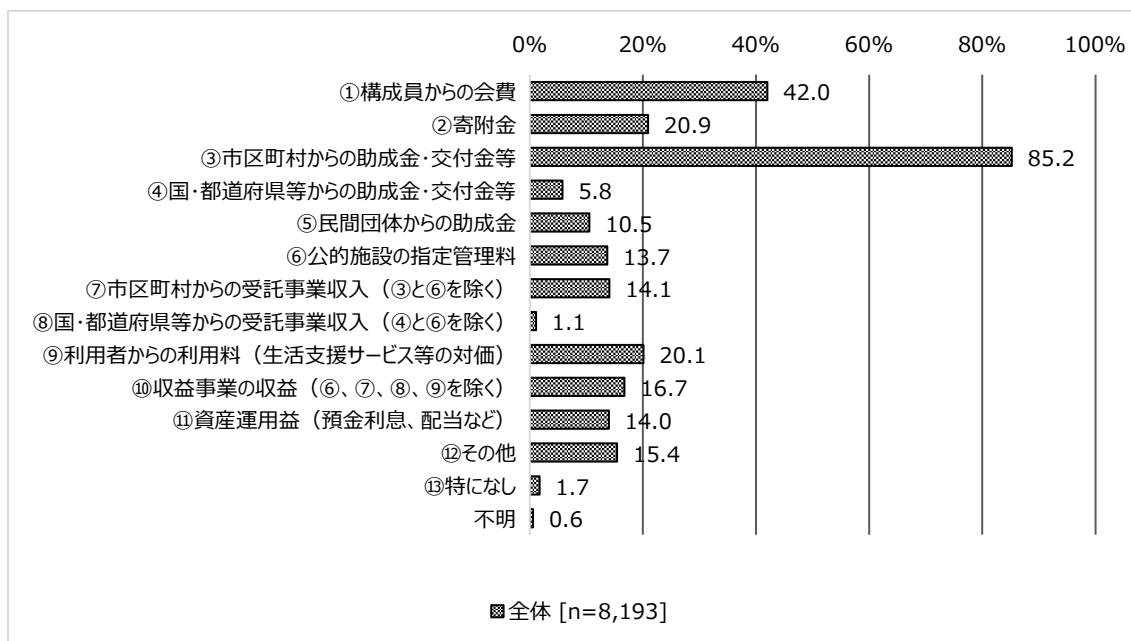
⑨ 収入の項目数

- ・ 主な収入源の項目数は、「収入項目 2 種類」が 29.3%、「収入項目 3 種類」が 27.4%、「収入項目 1 種類」が 18.3%となっている。
- ・ 主な収入源（第 1 位から第 5 位までを複数回答）は、「③市区町村からの助成金・交付金等」が 85.2%、「①構成員からの会費」が 42.0%、「②寄附金」が 20.9%となっている。

図表 55 収入の項目数



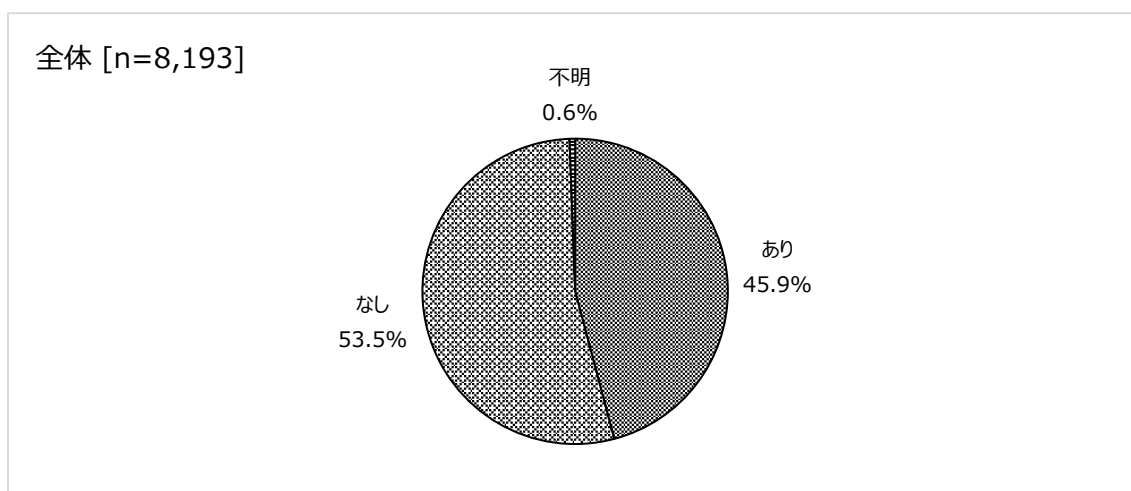
図表 56 主な収入源(第1位～第5位を複数回答)



⑩ 生活支援などの自主事業の実施等による収入確保の状況

- 生活支援などの自主事業の実施等による収入の確保に取り組んでいる地域運営組織(※)は45.9%となっている。

図表 57 生活支援などの自主事業の実施等による収入確保の状況



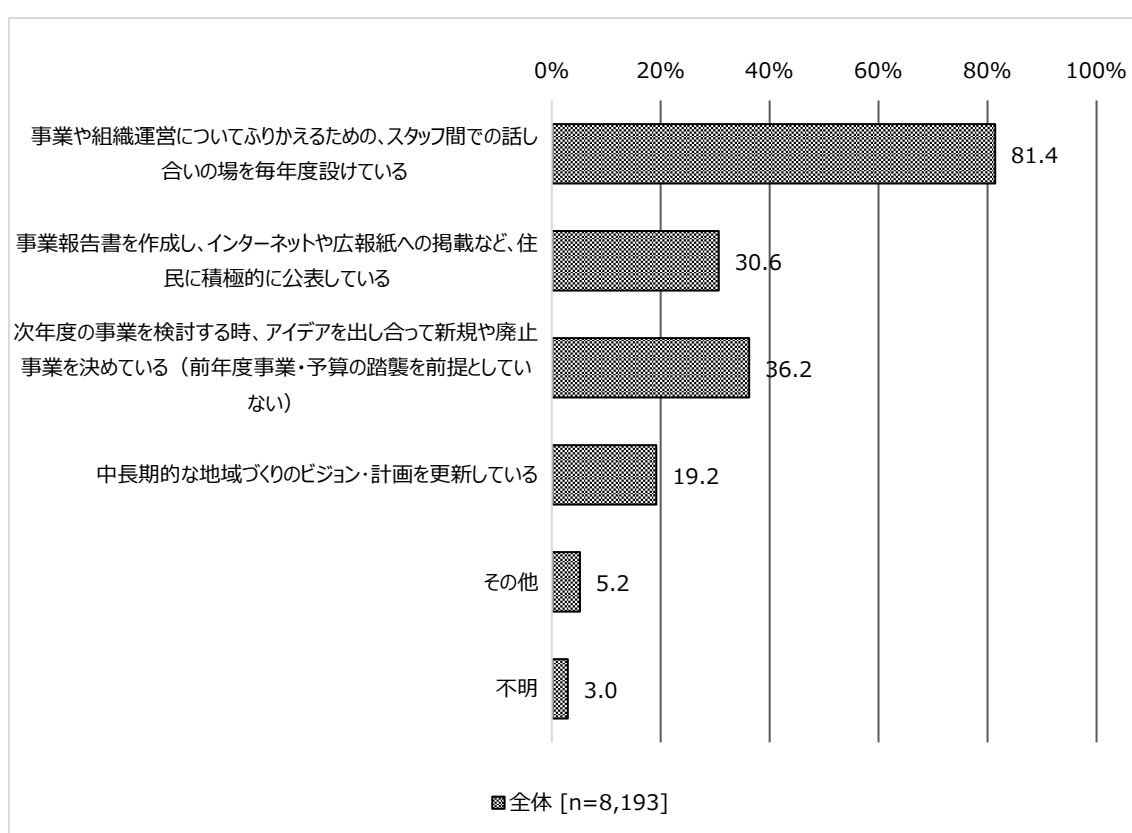
※地域運営組織の主な収入源第1位～第5位のいずれかに、「公的施設の指定管理料」「市区町村からの受託事業収入」「国・都道府県等からの受託事業収入」「利用者からの利用料」「収益事業の収益」が少なくとも1つ該当している地域運営組織

(4) 活動の「評価・改善等」に関わる取組状況

① 活動の評価・改善としての取組状況

- ・ 活動の評価・改善としての取組状況は、「事業や組織運営についてふりかえるための、スタッフ間での話し合いの場を毎年度設けている」が 81.4%、「次年度の事業を検討する時、アイデアを出し合って新規や廃止事業を決めている（前年度事業・予算の踏襲を前提としていない）」が 36.2%、「事業報告書を作成し、インターネットや広報紙への掲載など、住民に積極的に公表している」が 30.6%となっている。

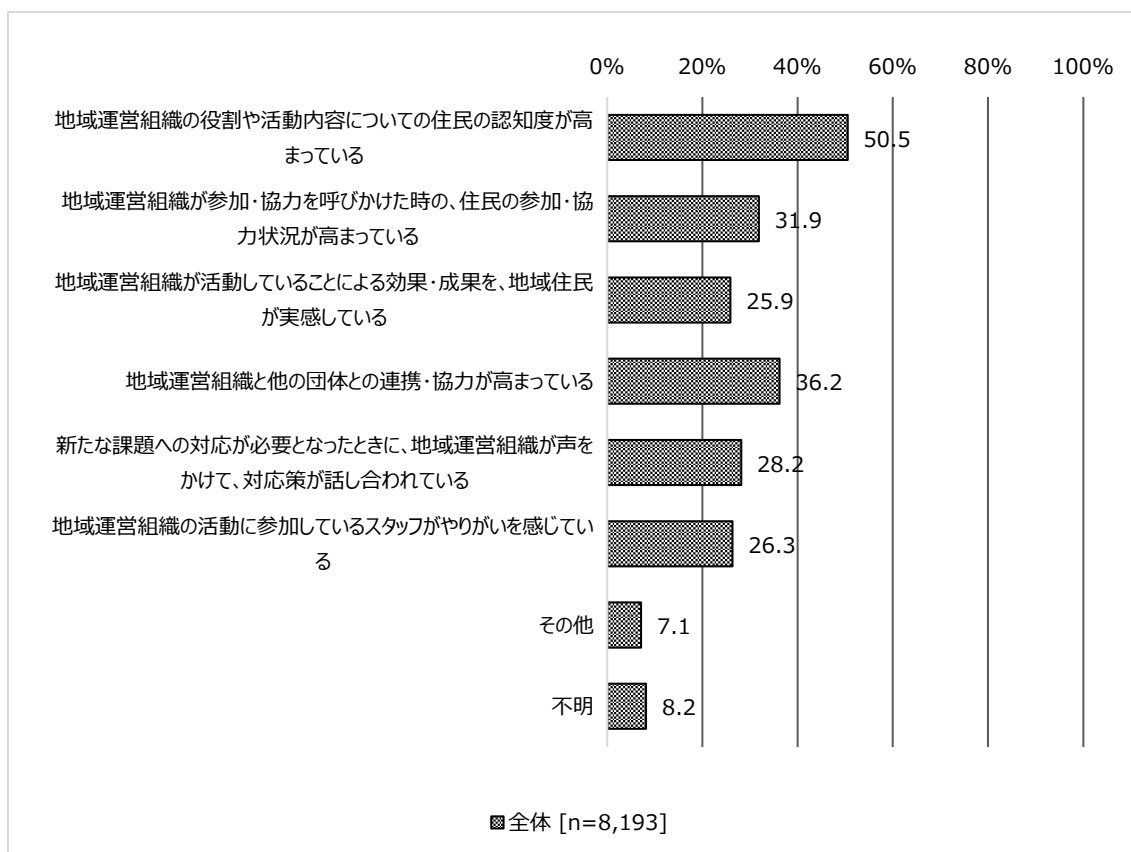
図表 58 活動の評価・改善としての取組状況〔複数回答〕



② 地域運営組織の活用を通じた地域での変化

- ・ 地域運営組織の活動を通じた地域での変化は、「地域運営組織の役割や活動内容についての住民の認知度が高まっている」が 50.5%、「地域運営組織と他の団体との連携・協力が高まっている」が 36.2%、「地域運営組織が参加・協力を呼びかけた時の、住民の参加・協力状況が高まっている」が 31.9%となっている。

図表 59 地域運営組織の活用を通じた地域での変化〔複数回答〕

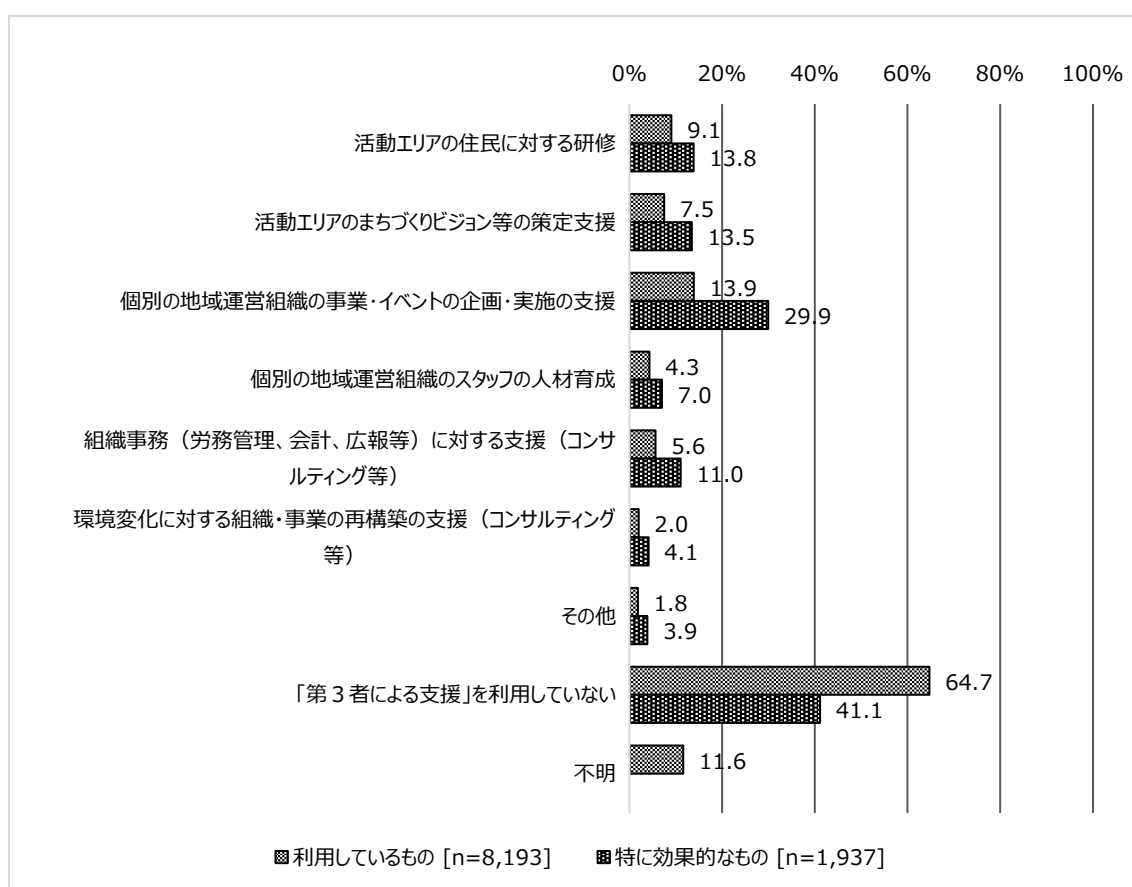


(5) 地域運営組織の活性化に向けての「第3者による支援」の活用状況

① 「第3者による支援」の活用状況

- ・ 「第3者による支援」の活用状況は、「個別の地域運営組織の事業・イベントの企画・実施の支援」が13.9%、「活動エリアの住民に対する研修」が9.1%となっている。一方、「第3者による支援」を利用していないが64.7%となっている。
- ・ 特に効果的なものは、「個別の地域運営組織の事業・イベントの企画・実施の支援」が29.9%、「活動エリアの住民に対する研修」が13.8%となっている。

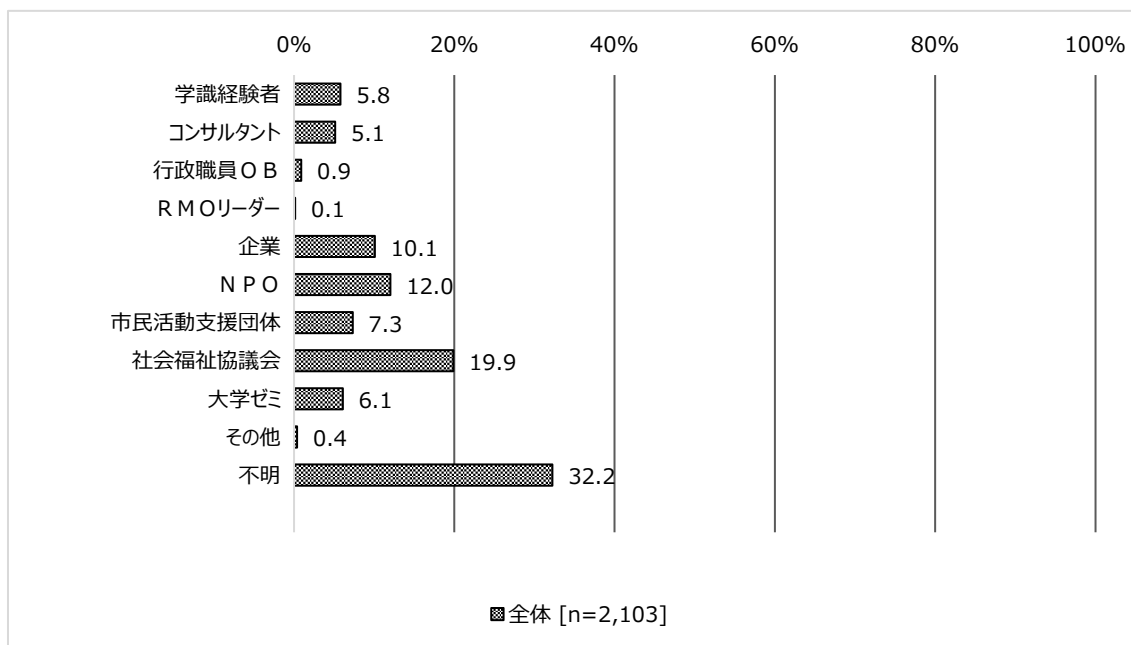
図表 60 「第3者による支援」の活用状況〔複数回答〕



② 「第3者による支援」を行った第3者の属性

- ・ 「第3者による支援」を行った第3者の属性は、「社会福祉協議会」が 19.9%、「NPO」が 12.0%となっている。

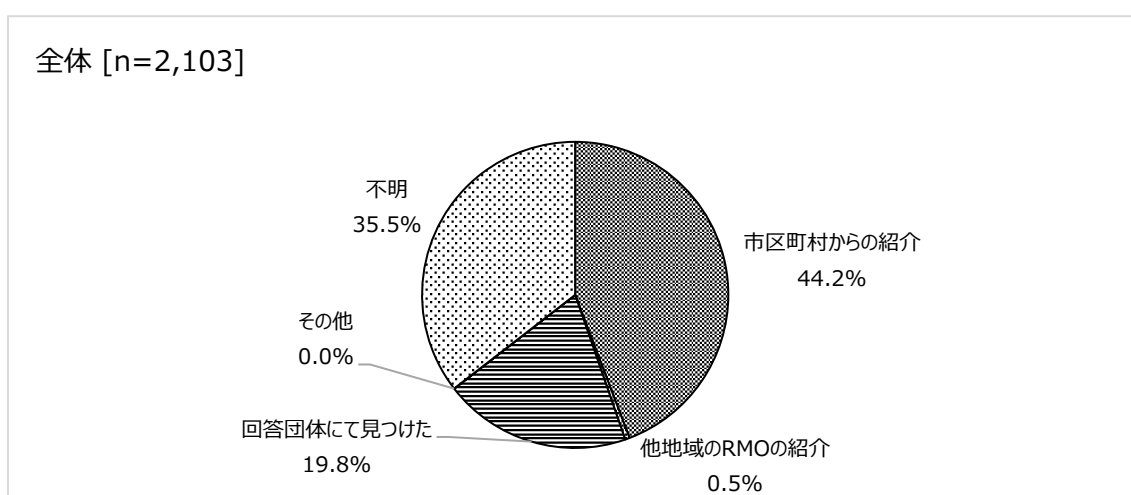
図表 61 「第3者による支援」を行った第3者の属性



③ 「第3者による支援」に至った経緯

- ・ 「第3者による支援」に至った経緯は、「市区町村からの紹介」が 44.2%、「回答団体にて見つけた」が 19.8%となっている。

図表 62 「第3者による支援」に至った経緯

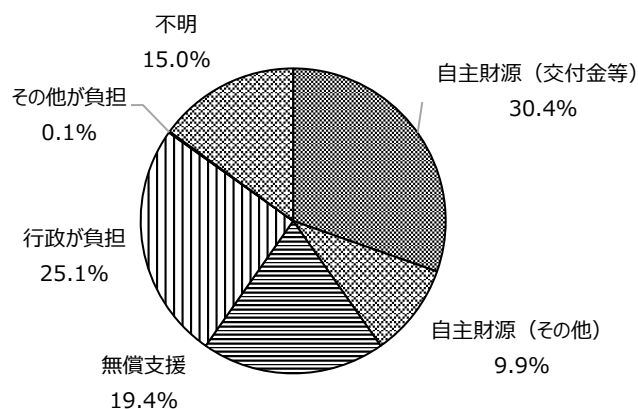


④ 「第3者による支援」にあたって活用した財源

- ・ 「第3者による支援」にあたって活用した財源は、「自主財源（交付金等）」が30.4%、「行政が負担」が25.1%、「無償支援」が19.4%となっている。

図表 63 「第3者による支援」にあたって活用した財源

全体 [n=2,103]

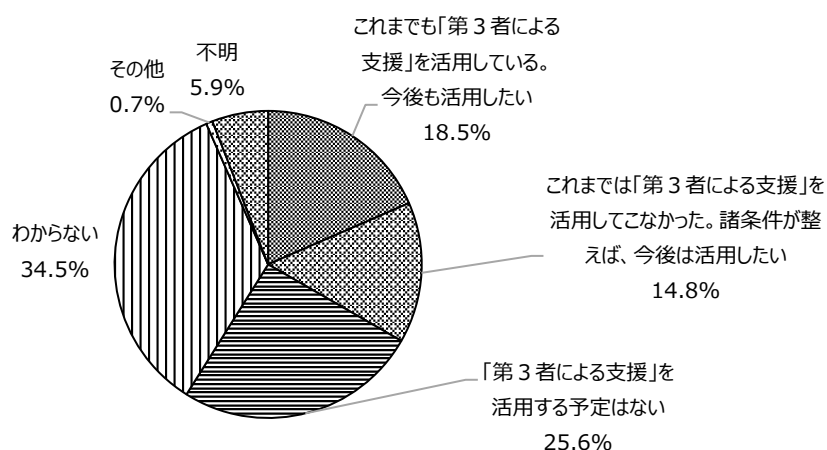


⑤ 「第3者による支援」の今後の活用意向

- ・ 「第3者による支援」の今後の活用意向は、「わからない」が34.5%、「第3者による支援」を活用する予定はないが25.6%、「これまでも「第3者による支援」を活用している。今後も活用したい」が18.5%となっている。

図表 64 「第3者による支援」の今後の活用意向

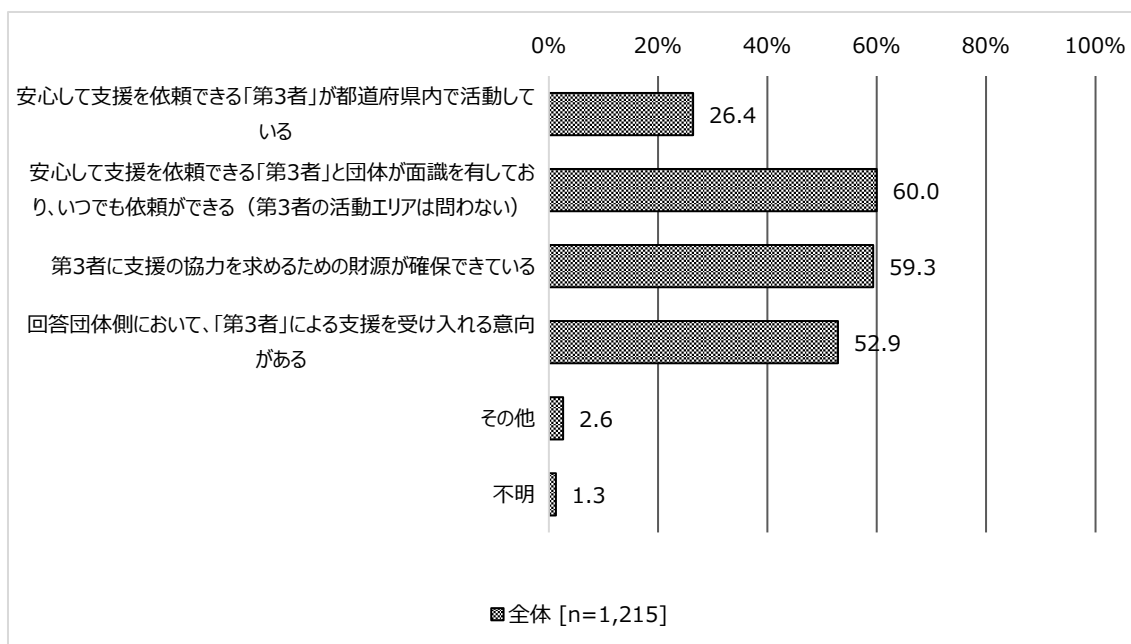
全体 [n=8,193]



⑥ 「第3者による支援」の活用にあたって必要な条件

- ・ 「第3者による支援」の活用にあたって必要な条件は、「安心して支援を依頼できる「第3者」と団体が面識を有しており、いつでも依頼ができる（第3者の活動エリアは問わない）」が 60.0%、「第3者に支援の協力を求めるための財源が確保できている」が 59.3%、「回答団体側において、「第3者」による支援を受け入れる意向がある」が 52.9%となっている。

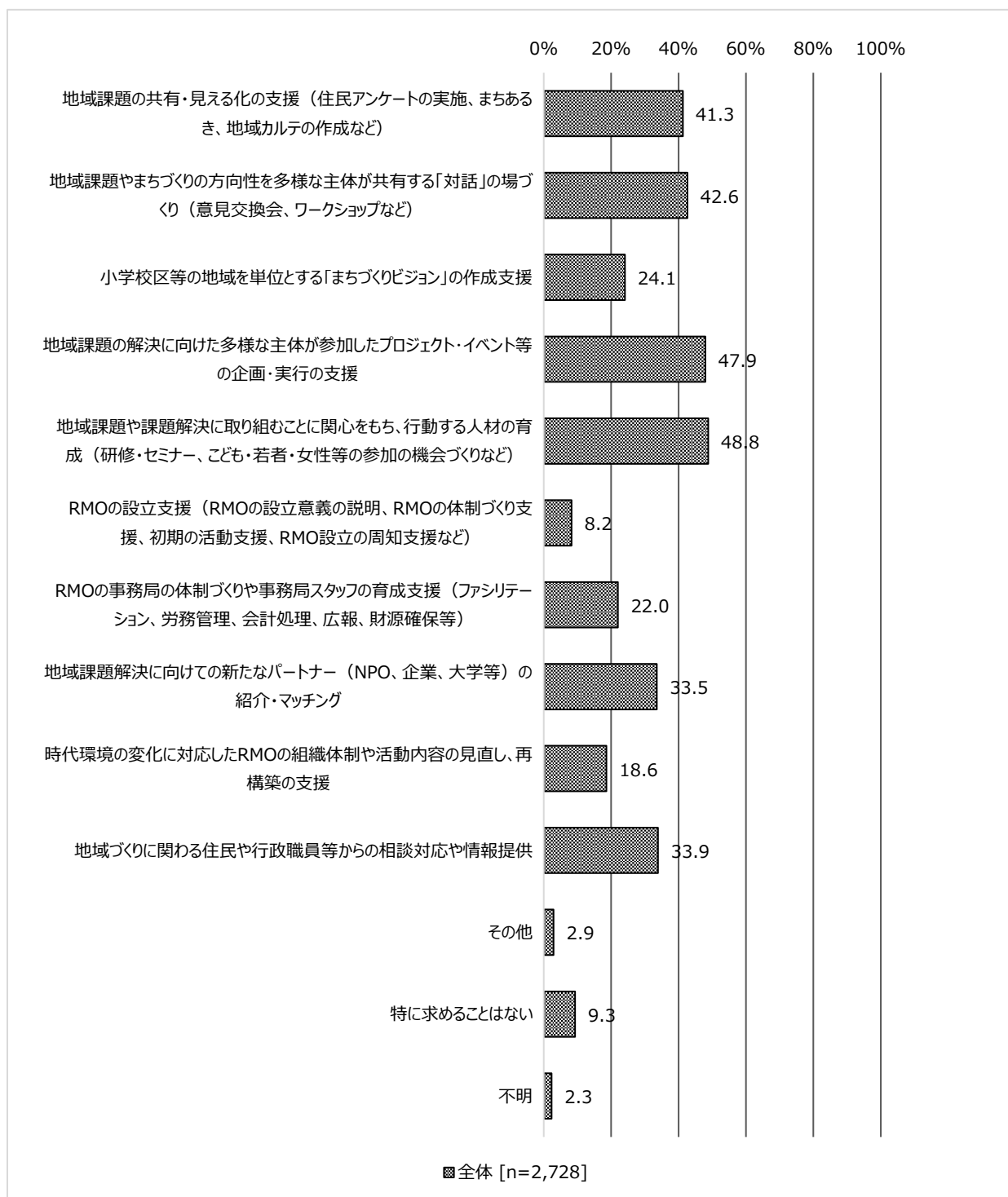
図表 65 「第3者による支援」の活用にあたって必要な条件〔複数回答〕



⑦ RMO支援を行う「第3者」に求める支援や活動

- ・ RMO支援を行う「第3者」に求める支援や活動は、「地域課題や課題解決に取り組むことに関心をもち、行動する人材の育成（研修・セミナー、こども・若者・女性等の参加の機会づくりなど）」が 48.8%、「地域課題の解決に向けた多様な主体が参加したプロジェクト・イベント等の企画・実行の支援」が 47.9%、「地域課題やまちづくりの方向性を多様な主体が共有する「対話」の場づくり（意見交換会、ワークショップなど）」が 42.6%となっている。

図表 66 RMO支援を行う「第3者」に求める支援や活動〔複数回答〕

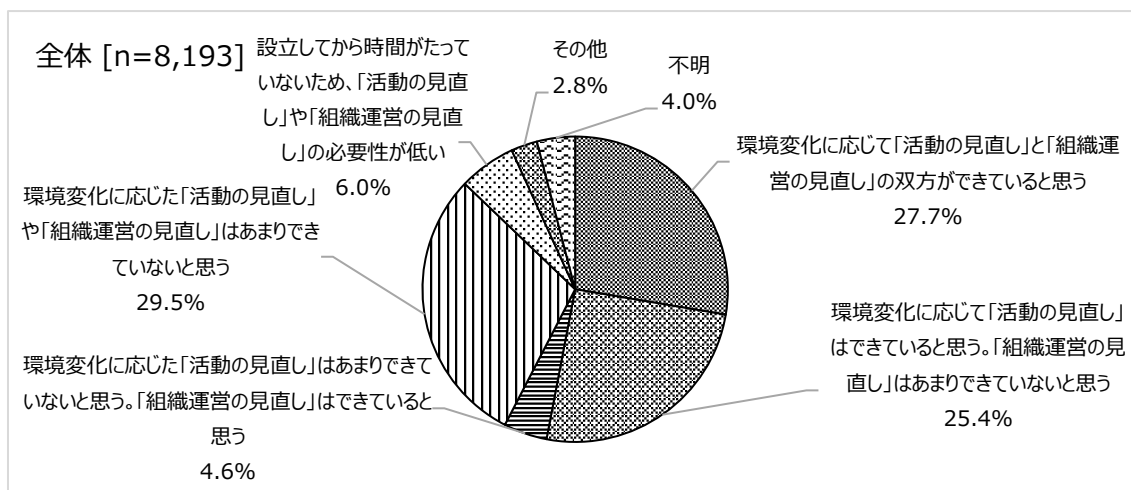


(6) 今後の活動・課題

① 「柔軟な最適化」の取組状況

- ・ 「柔軟な最適化」の取組状況として、「地域の実情に合った地域づくり」を進めていくため、設立後の地域の課題の変化（地域住民のニーズの変化など）を察知し、貴団体が提供する活動内容や組織運営に反映することができていると思うか尋ねたところ、「環境変化に応じた「活動の見直し」や「組織運営の見直し」はあまりできていないと思う」が 29.5%、「環境変化に応じて「活動の見直し」と「組織運営の見直し」の双方ができていると思う」が 27.7%、「環境変化に応じて「活動の見直し」はできていると思う。「組織運営の見直し」はあまりできていないと思う」が 25.4%となっている。
- ・ 活動又は運営の見直しを行っている（＝「柔軟な最適化」に取り組んでいる）地域運営組織の割合は 57.6%となっている。

図表 67 「柔軟な最適化」の取組状況



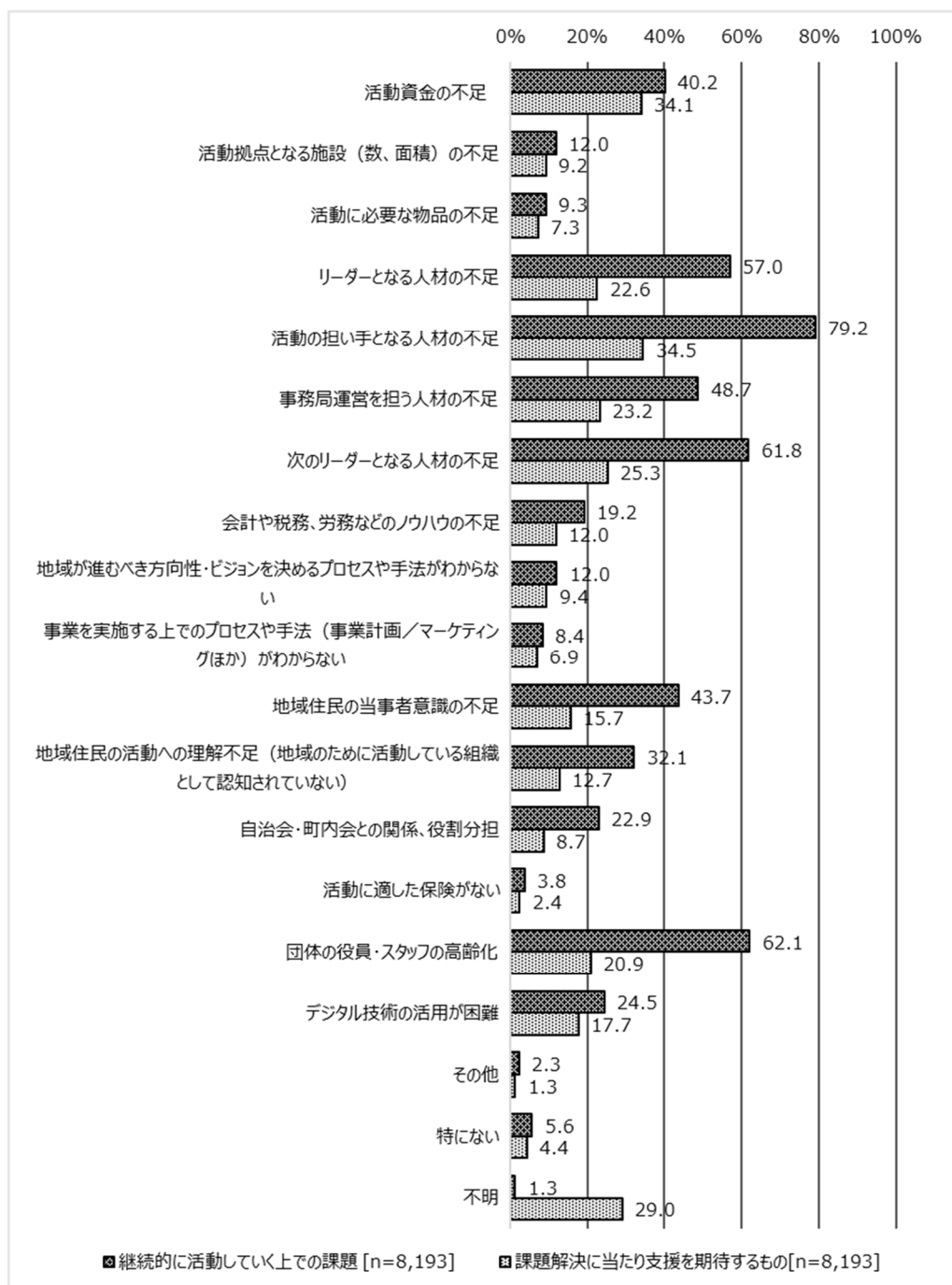
(注)

活 動 の 見 直 し (例)	新たなニーズに対応した新規活動の実施 ニーズの変化・縮小や体制の縮小に応じた活動の統合・縮小・廃止
運 営 の 見 直 し (例)	地域課題の変化に対応するためのリソース（体制の確保、資金の確保）の確保 新たな外部団体との連携 第3者（行政以外）による支援の活用

② 継続的に活動していく上での課題と解決に当たって求める支援

- ・ 継続的に活動していく上での課題は、「活動の担い手となる人材の不足」が 79.2%、「団体の役員・スタッフの高齢化」が 62.1%、「次のリーダーとなる人材の不足」が 61.8%となっている。
- ・ 課題解決に当たり支援を期待するものは、「活動の担い手となる人材の不足」が 34.5%、「活動資金の不足」が 34.1%となっている。

図表 68 継続的に活動していく上での課題〔複数回答〕



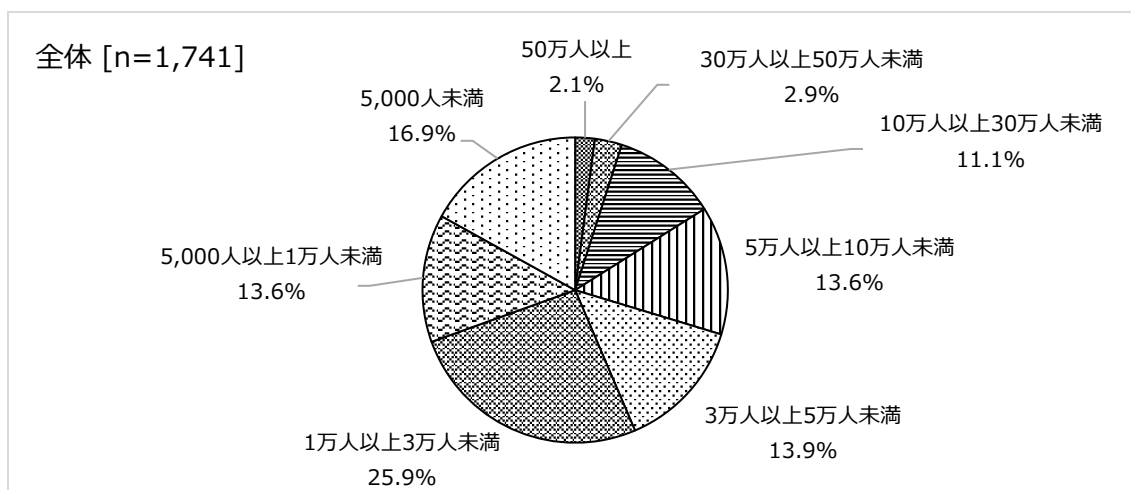
4-3. 調査結果の概要(市区町村票)

(1) 市区町村の基礎情報

① 人口規模別の市区町村数の割合

- 人口規模別の市区町村数の割合は、「1万人以上3万人未満」が25.9%、「5,000人未満」が16.9%、「3万人以上5万人未満」が13.9%となっている。

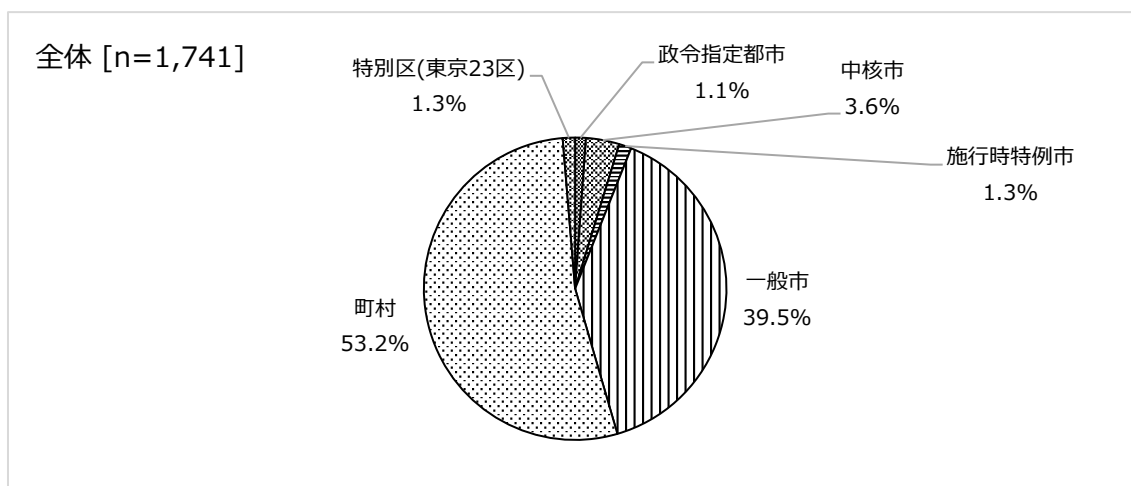
図表 69 人口規模別の市区町村数の割合



② 都市区分別の市区町村数の割合

- 都市区分別の市区町村数の割合は、「町村」が53.2%、「一般市」が39.5%、「中核市」が3.6%となっている。

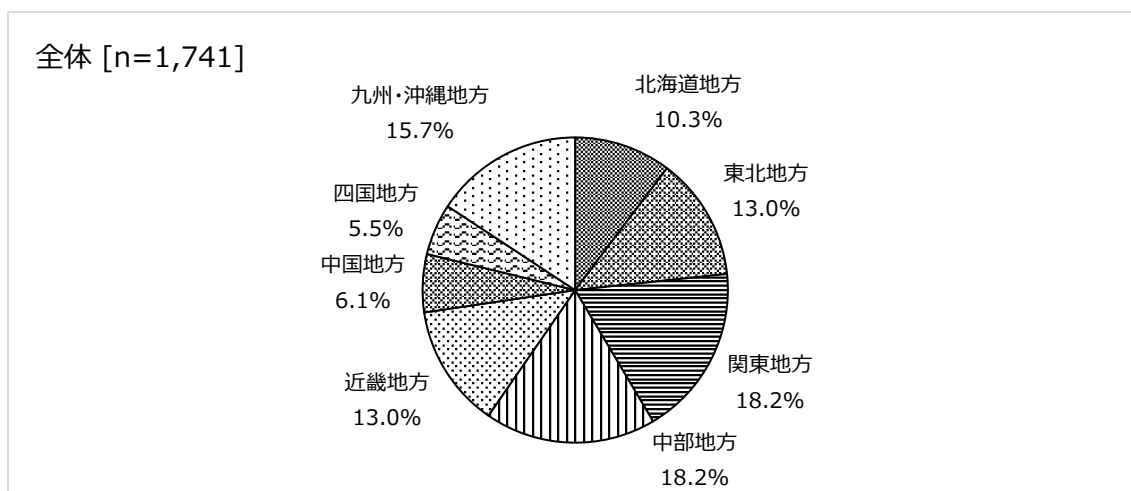
図表 70 都市区分別の市区町村数の割合



③ 地域ブロック別の市区町村数の割合

- ・ 地域ブロック別の市区町村数の割合は、「関東地方」「中部地方」がいずれも18.2%、「九州・沖縄地方」が15.7%、「東北地方」「近畿地方」がいずれも13.0%となっている。

図表 71 地域ブロック別の市区町村数の割合

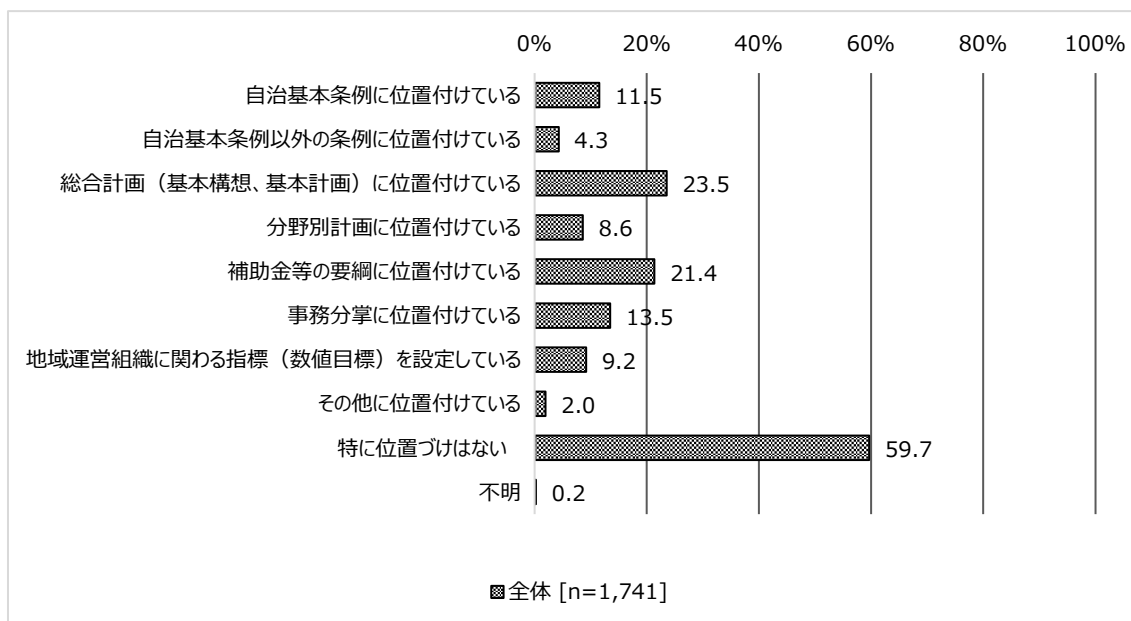


(2) 地域運営組織の政策上の位置づけ

① 地域運営組織を育成・支援することについての政策上の位置づけ

- ・ 地域運営組織を育成・支援することについての政策上の位置づけは、「特に位置づけはない」が59.7%、「総合計画（基本構想、基本計画）に位置付けている」が23.5%、「補助金等の要綱に位置付けている」が21.4%となっている。

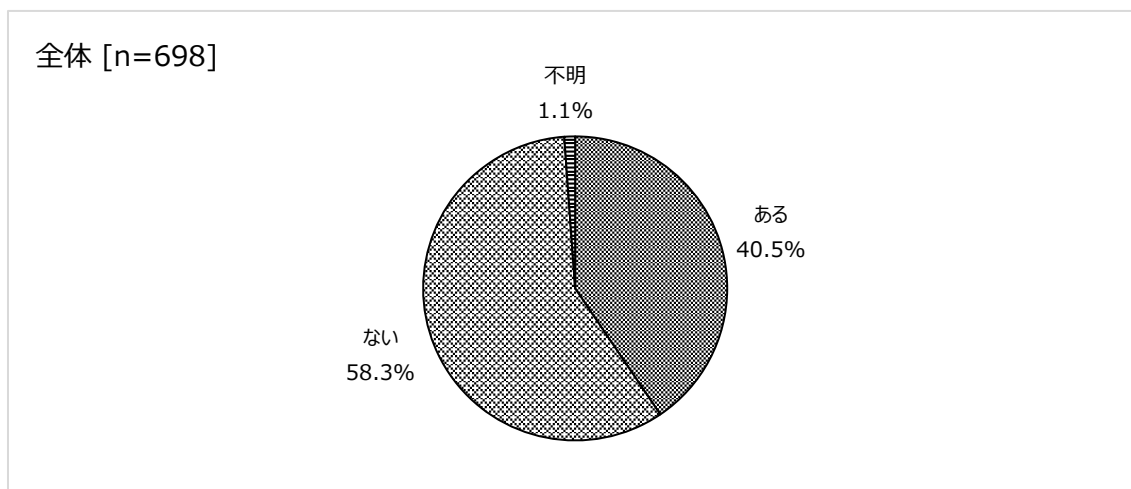
図表 72 地域運営組織を育成・支援することについての政策上の位置づけ〔複数回答〕



② 地域運営組織を認定、指定、登録等する仕組みの有無

- ・ 地域運営組織を認定、指定、登録等する仕組みの有無は、「ない」が 58.3%、「ある」が 40.5%となっている。

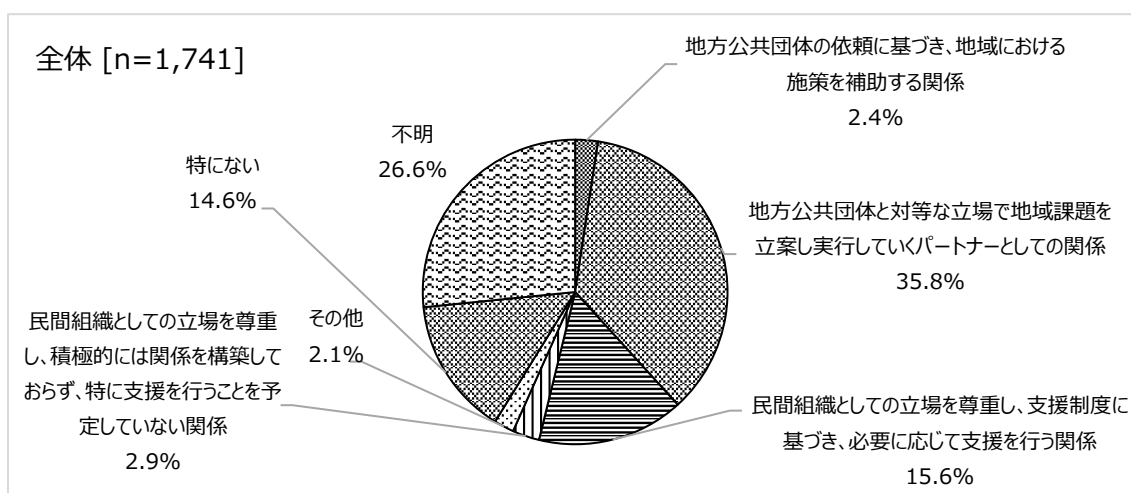
図表 73 地域運営組織を認定、指定、登録等する仕組みの有無



③ 地域運営組織との関係

- ・ 地域運営組織との関係は、「地方公共団体と対等な立場で地域課題を立案し実行していくパートナーとしての関係」が 35.8%、「民間組織としての立場を尊重し、支援制度に基づき、必要に応じて支援を行う関係」が 15.6%となっている。

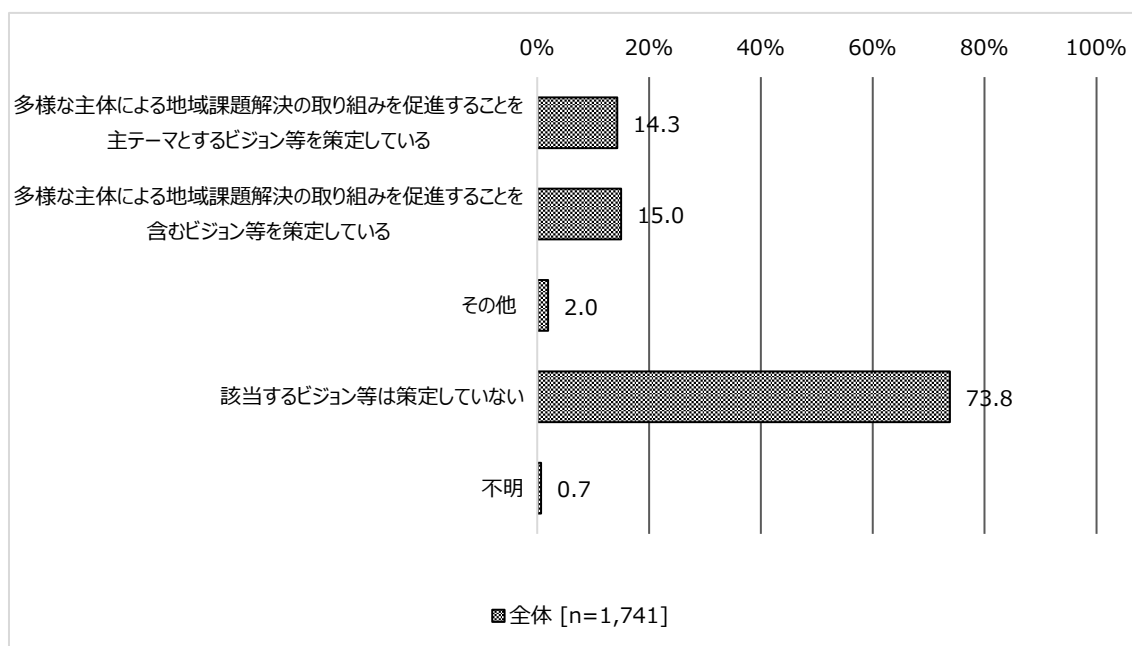
図表 74 地域運営組織との関係



④ 多様な主体による地域課題解決の取り組みを促進するためのビジョン等の策定

- 多様な主体による地域課題解決の取り組みを促進するためのビジョン等の策定は、「該当するビジョン等は策定していない」が 73.8%、「多様な主体による地域課題解決の取り組みを促進することを含むビジョン等を策定している」が 15.0%、「多様な主体による地域課題解決の取り組みを促進することを主テーマとするビジョン等を策定している」が 14.3%となっている。

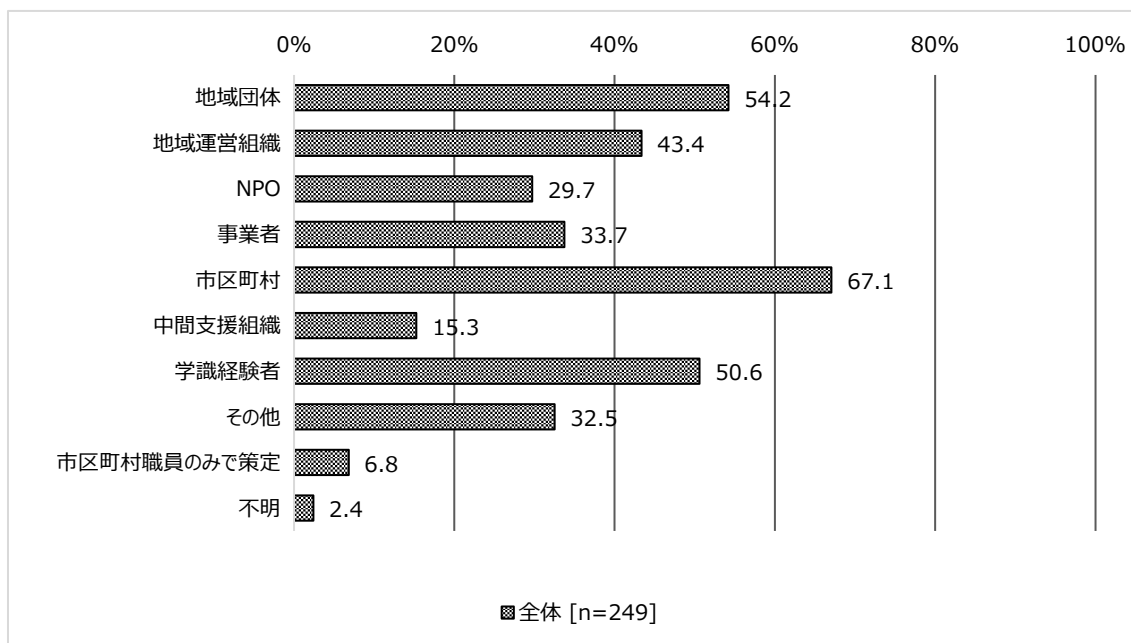
図表 75 多様な主体による地域課題解決の取り組みを促進するためのビジョン等の策定
〔複数回答〕



⑤ ビジョン等の策定にあたって、参加している主体

- ・ ビジョン等の策定にあたって、参加している主体は、「市区町村」が 67.1%、「地域団体」が 54.2%、「学識経験者」が 50.6%となっている。

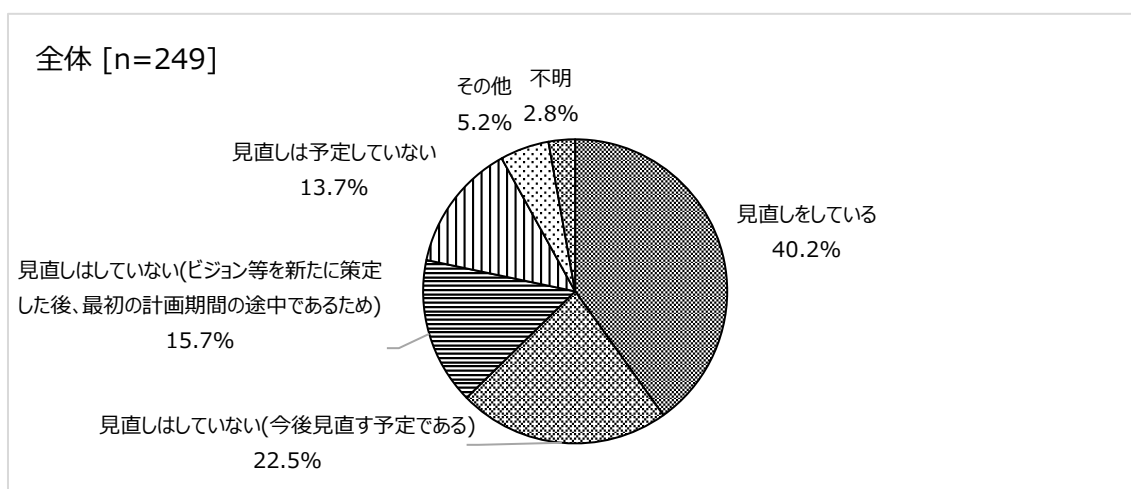
図表 76 ビジョン等の策定にあたって、参加している主体〔複数回答〕



⑥ ビジョン等を策定した後、見直し状況

- ・ ビジョン等を策定した後、見直し状況は、「見直しをしている」が 40.2%、「見直しはしていない(今後見直す予定である)」が 22.5%、「見直しはしていない(ビジョン等を新たに策定した後、最初の計画期間の途中であるため)」が 15.7%となっている。

図表 77 ビジョン等を策定した後、見直し状況

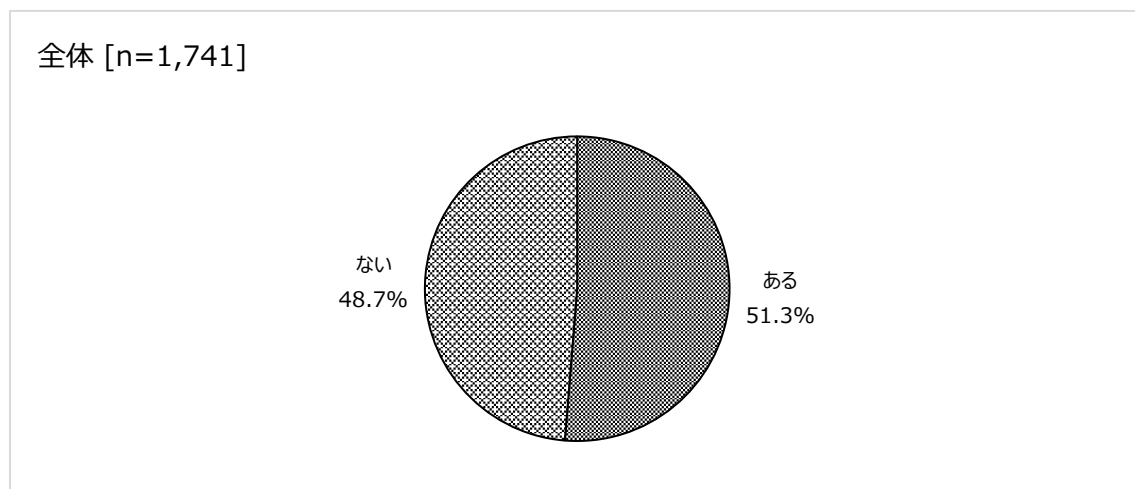


(3) 地域運営組織の概況

① 地域運営組織の有無

- ・ 地域運営組織の有無は、「ある」が51.3%、「ない」が48.7%となっている。

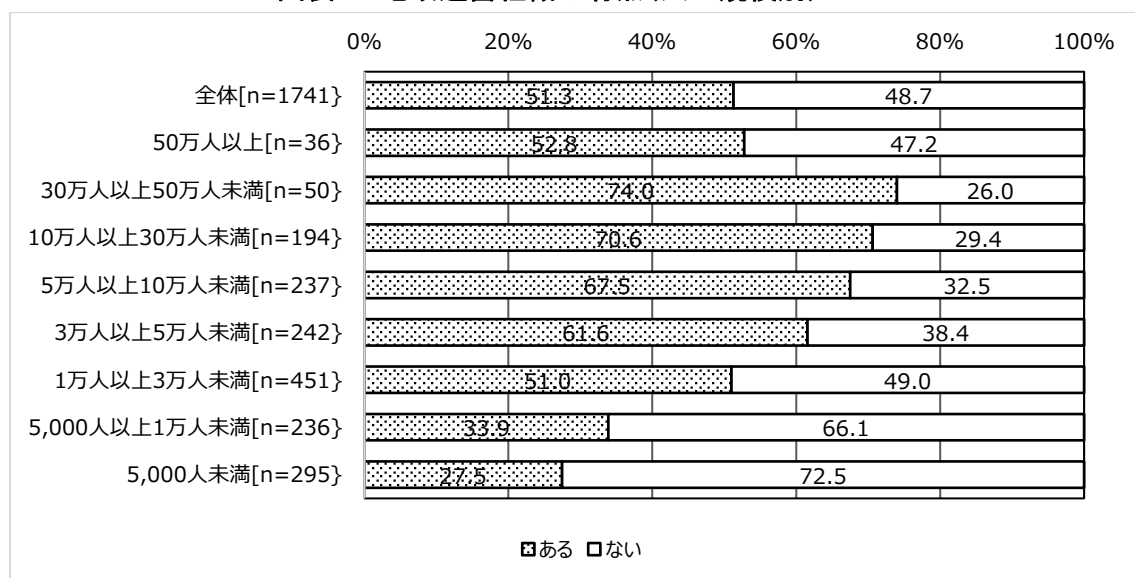
図表 78 地域運営組織の有無



② 地域運営組織の有無(人口規模別)

- ・ 回答市区町村の人口規模別に「地域運営組織がある」割合をみると、「30 万人以上 50 万人未満」が 74.0%と最も多くなっている。一方、「5,000 人以上 1 万人未満」、「5,000 人未満」は3割前後と少ない。

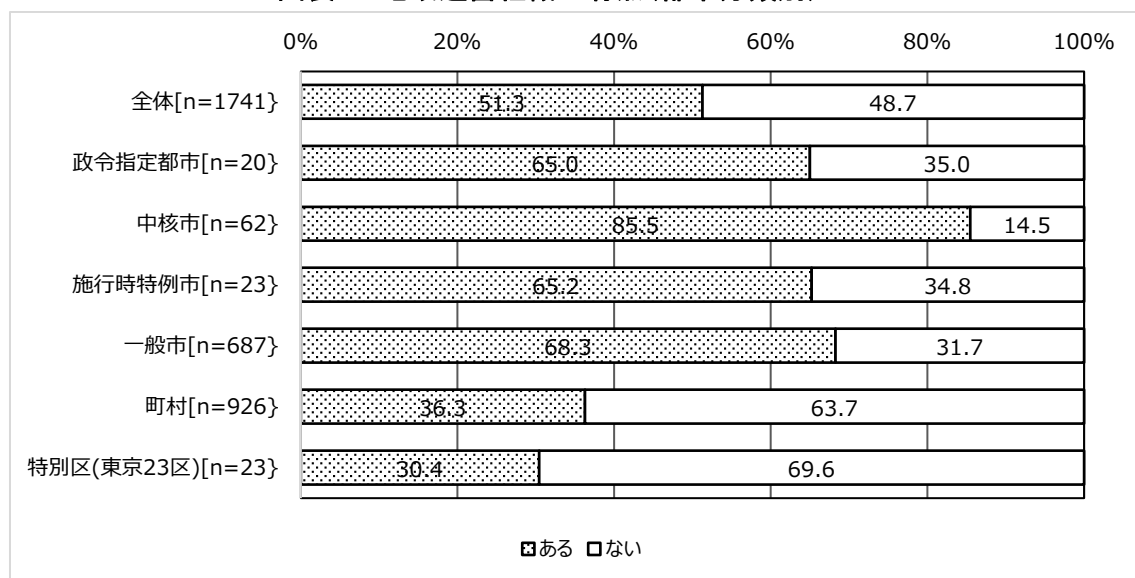
図表 79 地域運営組織の有無(人口規模別)



③ 地域運営組織の有無(都市分類別)

- 回答市区町村の都市分類別に「地域運営組織がある」割合をみると、「中核市」が 85.5%と最も多くなっている。一方、「特別区」が 30.4%と少なくなっているほか、「町村」が 36.3%と少ない。

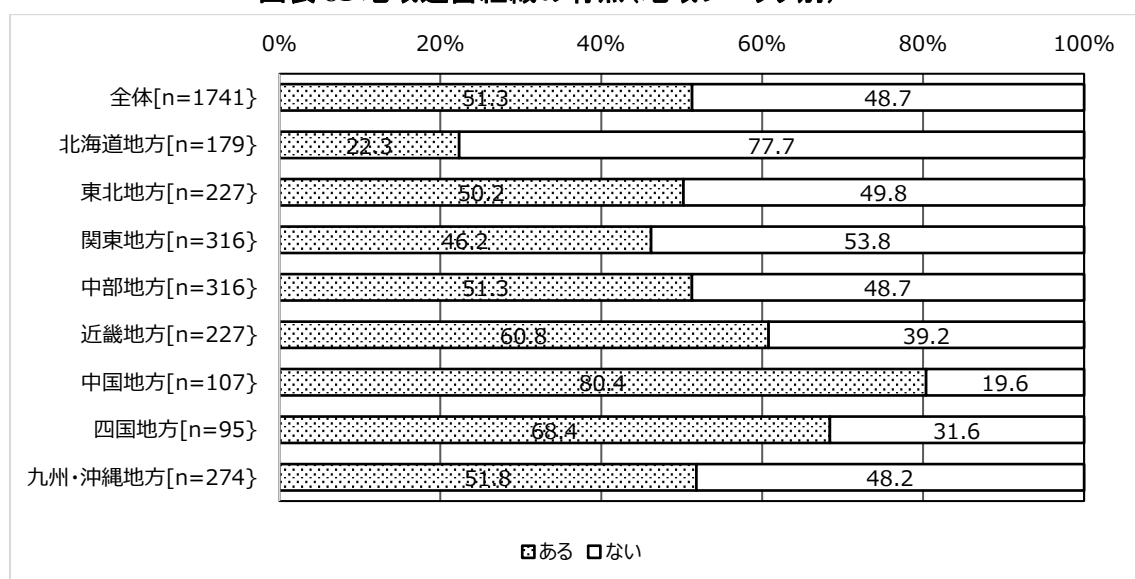
図表 80 地域運営組織の有無(都市分類別)



④ 地域運営組織の有無(地域ブロック別)

- 回答市区町村の地域ブロック別に「地域運営組織がある」割合をみると、「中国地方」が 80.4%と最も多くなっている。一方、「北海道地方」が 22.3%と少なくなっている。

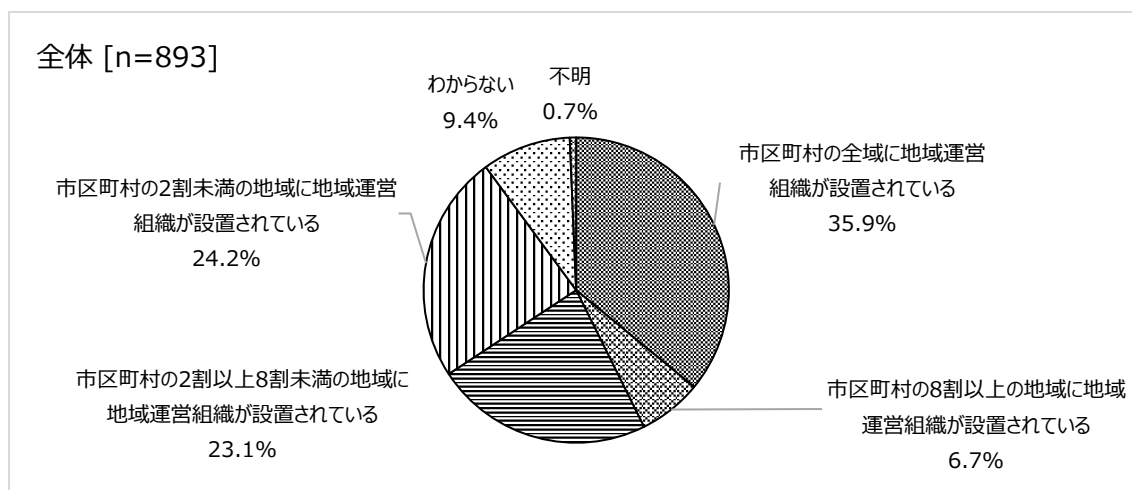
図表 81 地域運営組織の有無(地域ブロック別)



⑤ 地域運営組織の設置状況（面積ベースでカバーしている範囲）

- ・ 地域運営組織の設置状況（面積ベースでカバーしている範囲）は、「市区町村の全域に地域運営組織が設置されている」が 35.9%、「市区町村の 2 割未満の地域に地域運営組織が設置されている」が 24.2%、「市区町村の 2 割以上 8 割未満の地域に地域運営組織が設置されている」が 23.1%となっている。

図表 82 地域運営組織の設置状況（面積ベースでカバーしている範囲）



- ・ 令和 4 年度調査からの推移をみると、市区町村の全域または 8 割以上の地域に地域運営組織が設置されている割合は、令和 4 年度調査（40.3%）から令和 6 年度調査（42.6%）にかけて増加傾向がみられる。

図表 83（参考）市区町村の全域または8割以上の地域に地域運営組織が設置されている割合の推移

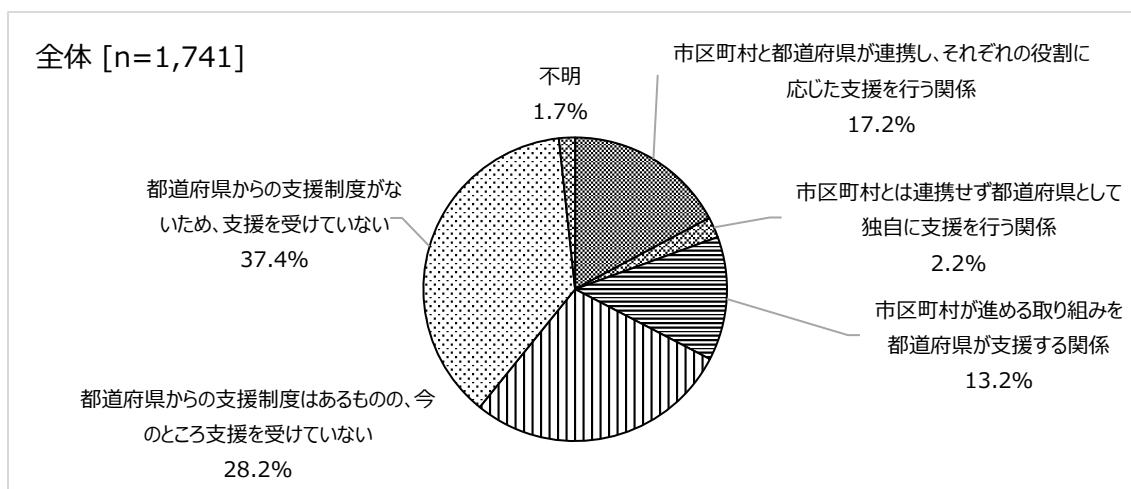
	全域	8割以上の地域	計
令和4年度（n=853）	34.8%	5.5%	40.3%
令和5年度（n=865）	35.5%	6.2%	41.7%
令和6年度（n=893）	35.9%	6.7%	42.6%

(4) 地域運営組織の形成・設立に向けての支援状況

① 地域運営組織の設立・運営の支援にあたっての市区町村と都道府県との関係性

- ・ 地域運営組織の設立・運営の支援にあたっての市区町村と都道府県との関係性は、「都道府県からの支援制度がないため、支援を受けていない」が 37.4%、「都道府県からの支援制度はあるものの、今のところ支援を受けていない」が 28.2%、「市区町村と都道府県が連携し、それぞれの役割に応じた支援を行う関係」が 17.2%となっている。

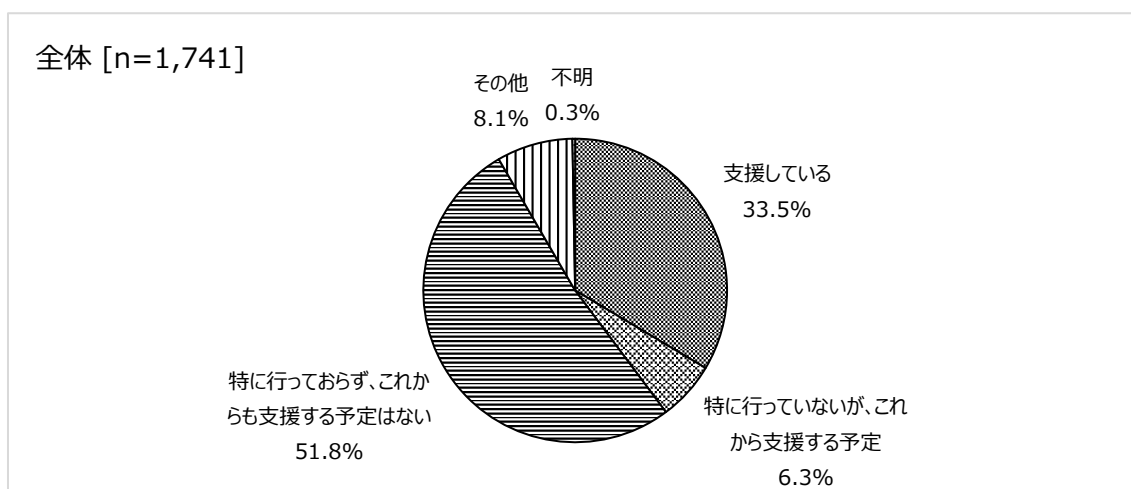
図表 84 地域運営組織の設立・運営の支援にあたっての市区町村と都道府県との関係性



② 地域運営組織の形成・設立に向けての支援の実施状況

- ・ 地域運営組織の形成・設立に向けての支援の実施状況は、「特に行っておらず、これからも支援する予定はない」が 51.8%、「支援している」が 33.5%、「その他」が 8.1%となっている。

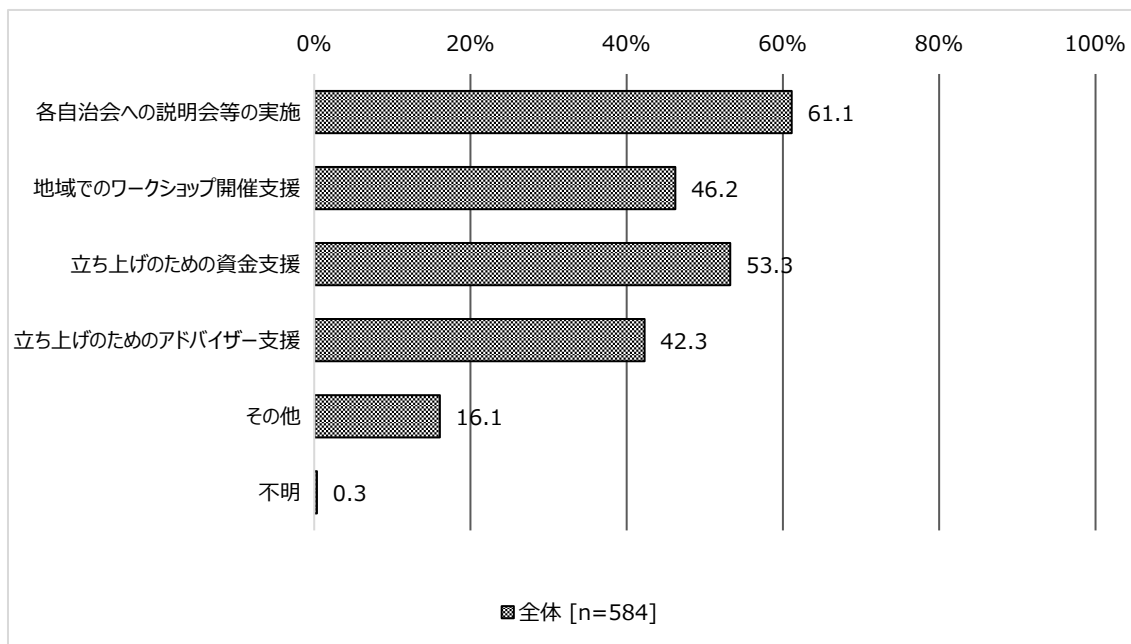
図表 85 地域運営組織の形成・設立に向けての支援の実施状況



③ 地域運営組織の形成・設立に向けて支援している内容

- ・ 地域運営組織の形成・設立に向けて支援している内容は、「各自治会への説明会等の実施」が61.1%、「立ち上げのための資金支援」が53.3%、「地域でのワークショップ開催支援」が46.2%となっている。

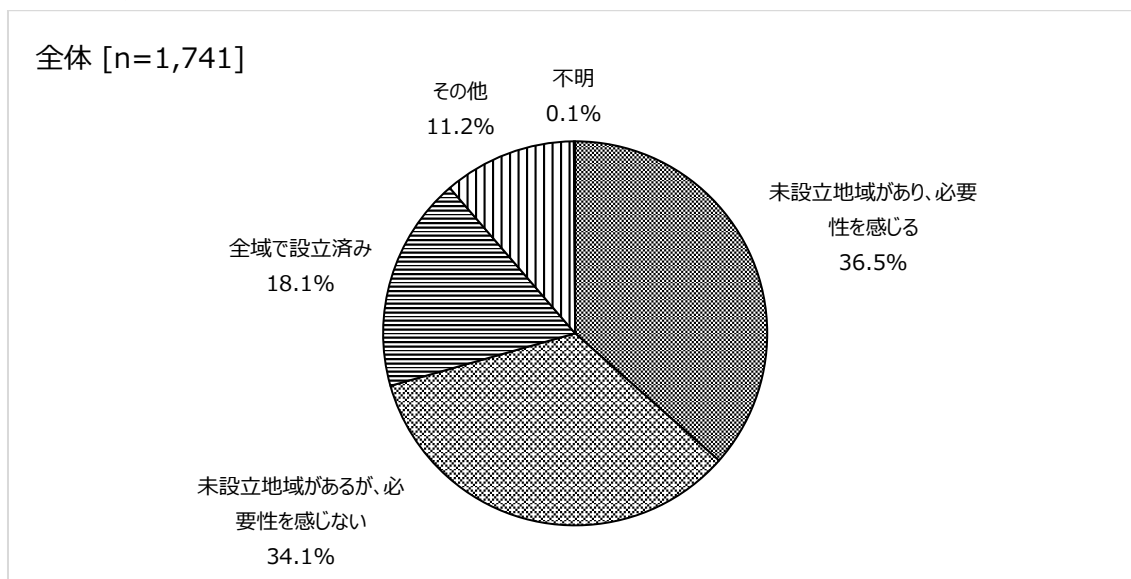
図表 86 地域運営組織の形成・設立に向けて支援している内容〔複数回答〕



④ 未設立地域に地域運営組織を立ち上げていくことの必要性についての考え

- ・ 未設立地域に地域運営組織を立ち上げていくことの必要性についての考えは、「未設立地域があり、必要性を感じる」が36.5%、「未設立地域があるが、必要性を感じない」が34.1%、「全域で設立済み」が18.1%となっている。

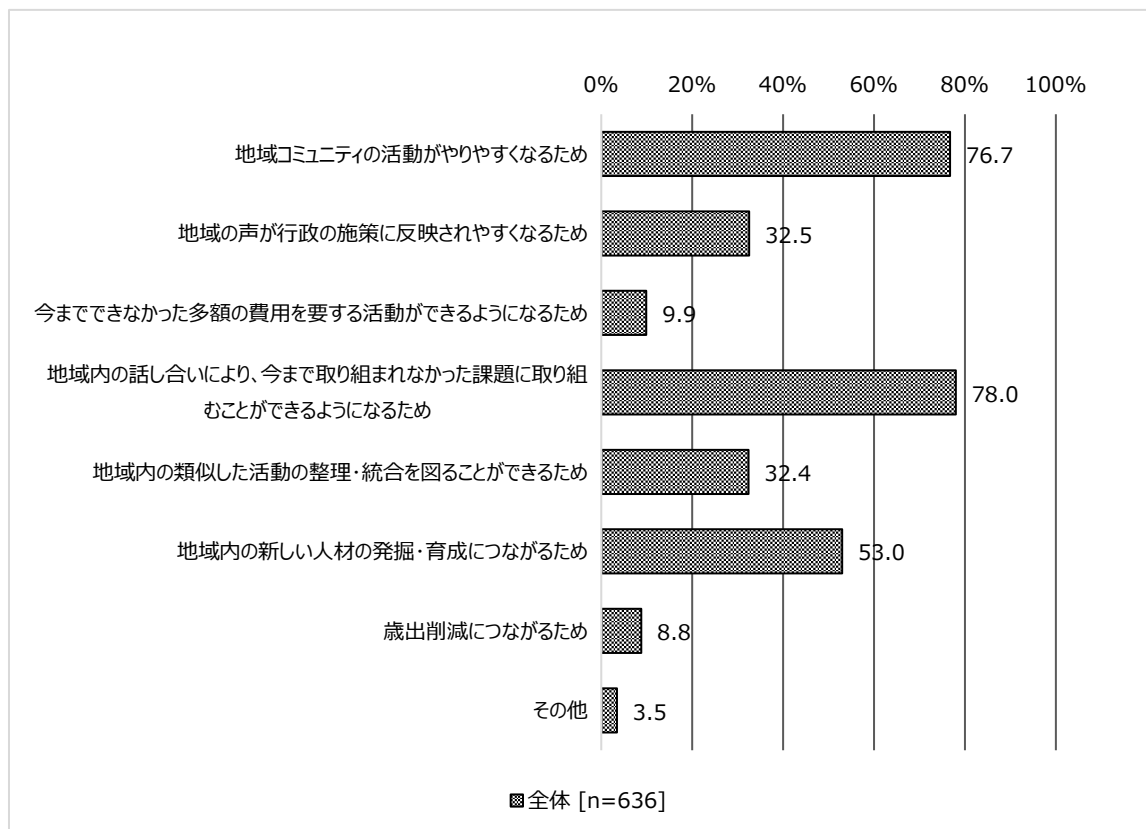
図表 87 地域運営組織を、現在、設立されていない地域に立ち上げていく必要性



⑤ 地域運営組織の必要性を感じると思う理由

- ・ 地域運営組織の必要性を感じると思う理由は、「地域内の話し合いにより、今まで取り組まれなかった課題に取り組むことができるようになるため」が 78.0%、「地域コミュニティの活動がやりやすくなるため」が 76.7%、「地域内の新しい人材の発掘・育成につながるため」が 53.0%となっている。

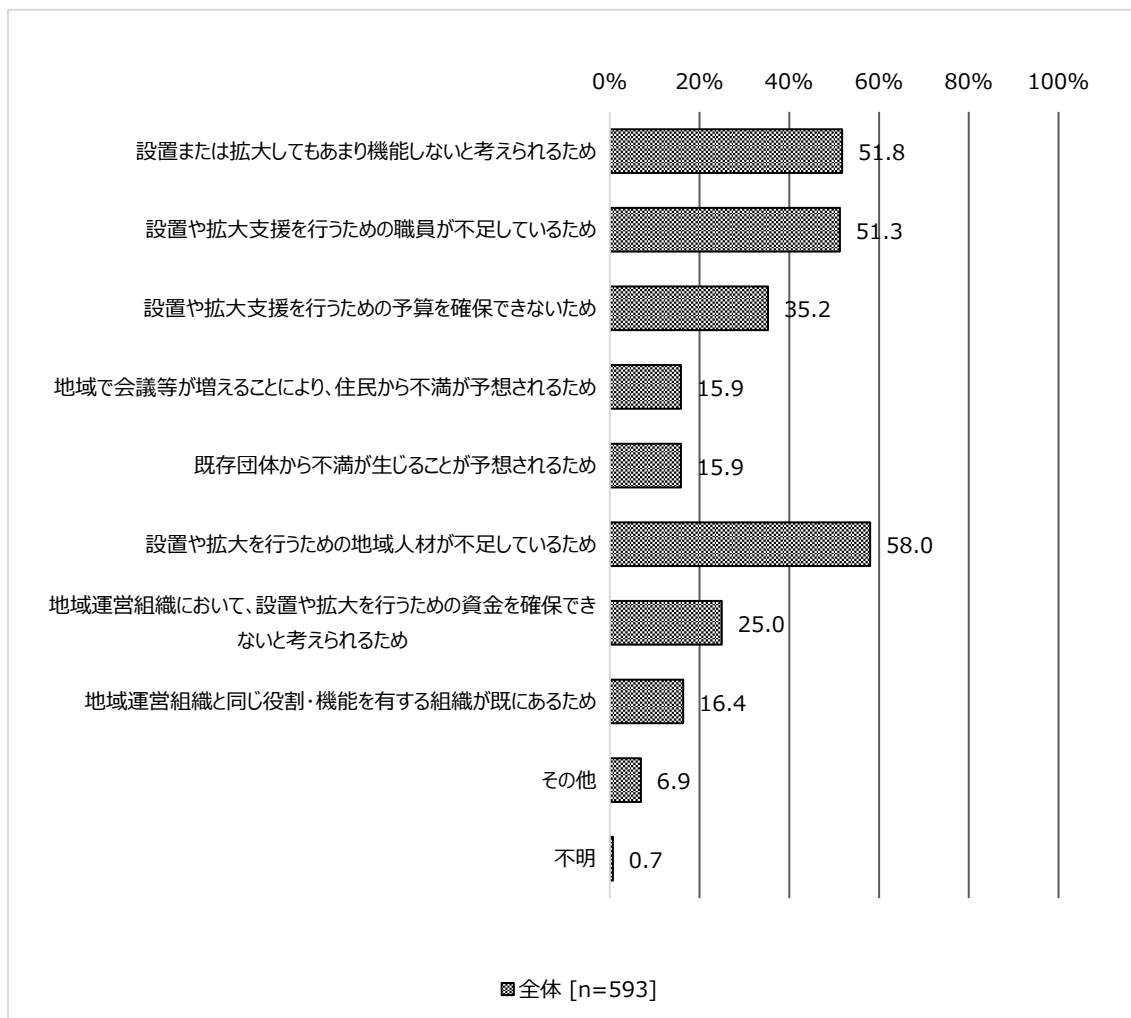
図表 88 地域運営組織の必要性を感じると思う理由〔複数回答〕



⑥ 地域運営組織の必要性を感じないと考える理由

- ・ 地域運営組織の必要性を感じないと考える理由は、「設置や拡大を行うための地域人材が不足しているため」が 58.0%、「設置または拡大してもあまり機能しないと考えられるため」が 51.8%、「設置や拡大支援を行うための職員が不足しているため」が 51.3%となっている。

図表 89 地域運営組織の必要性を感じないと考える理由〔複数回答〕

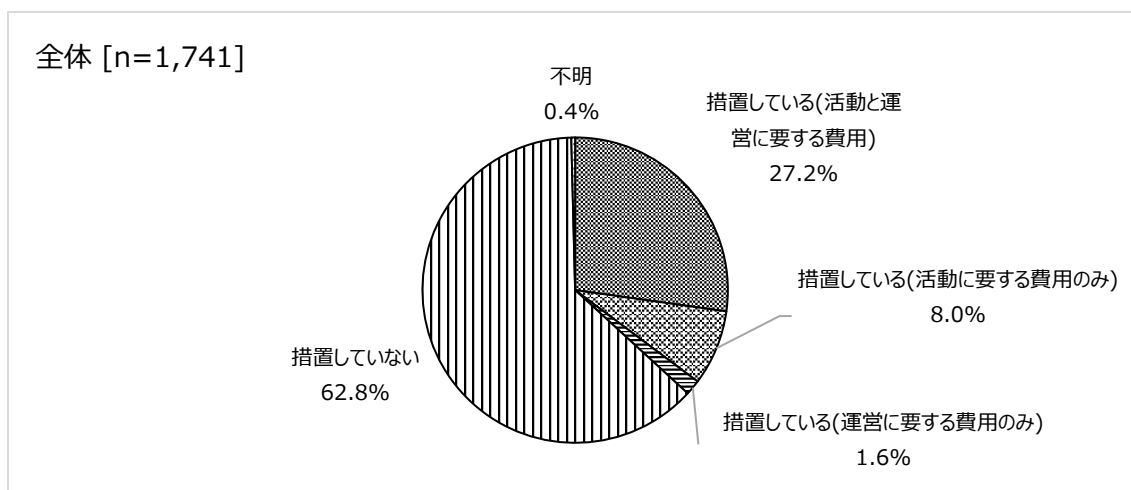


(5) 地域運営組織に対する支援(財政的支援)

① 市区町村単独の財源による助成金・交付金等の措置状況

- ・ 市区町村単独の財源による助成金・交付金等の措置状況は、「措置していない」が62.8%、「措置している(活動と運営に要する費用)」が27.2%、「措置している(活動に要する費用のみ)」が8.0%となっている。

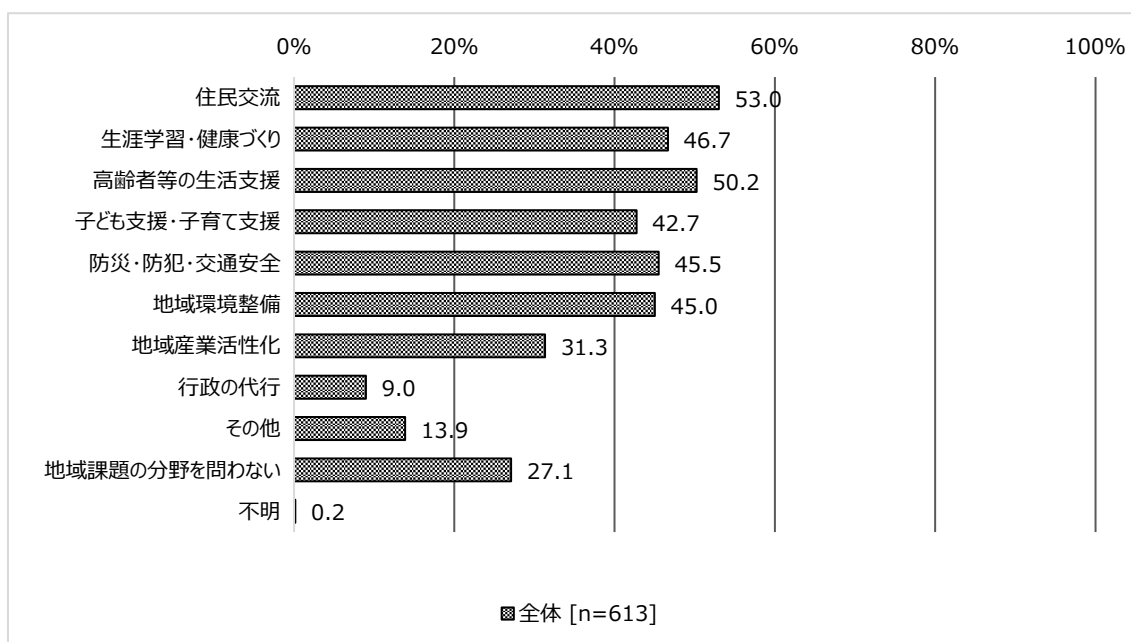
図表 90 市区町村単独の財源による助成金・交付金等の措置状況



② 措置対象となる地域課題の分野

- ・ 措置の対象となる地域課題の分野は、「住民交流」が53.0%、「高齢者等の生活支援」が50.2%、「生涯学習・健康づくり」が46.7%となっている。

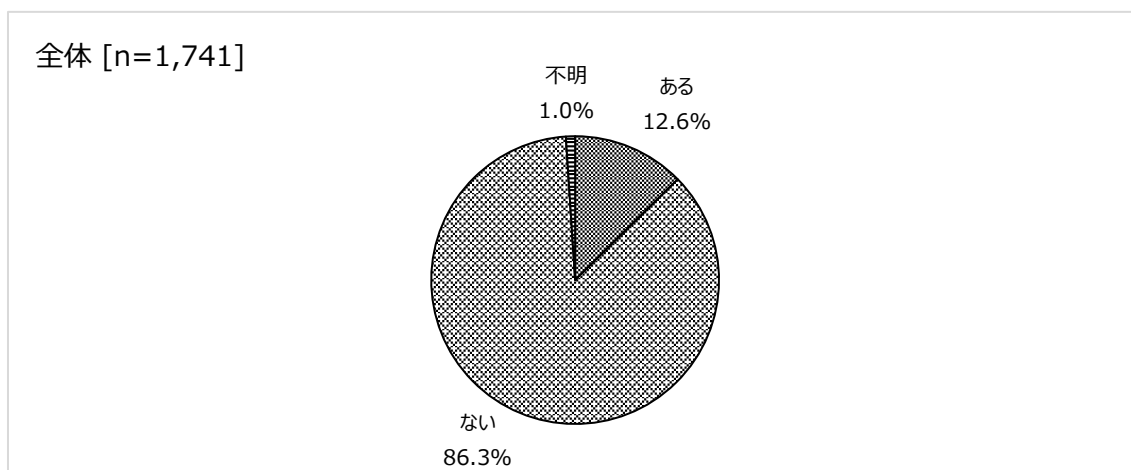
図表 91 措置対象となる地域課題の分野[複数回答]



③ 使途を予め個別に指定しない地域交付金制度の有無

- ・ 使途を予め個別に指定しない地域交付金制度の有無は、「ない」が 86.3%、「ある」が 12.6%となっている。

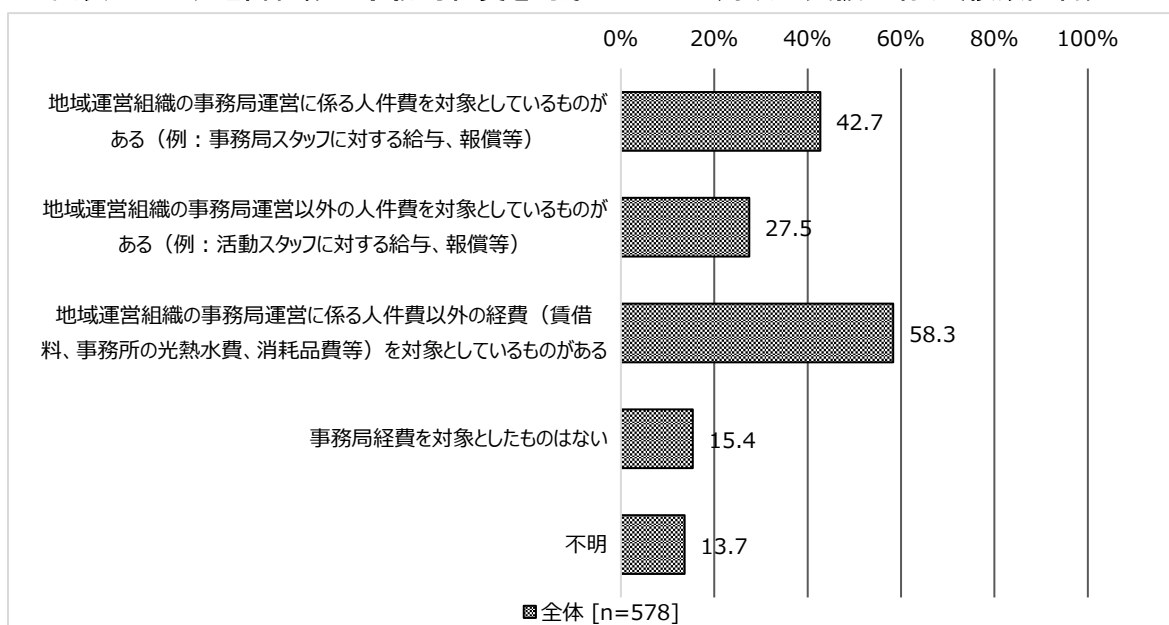
図表 92 使途を予め個別に指定しない地域交付金制度の有無



④ 地域運営組織の事務局経費を対象としている財政的支援の有無

- ・ 地域運営組織の事務局経費を対象としている財政的支援の有無、「地域運営組織の事務局運営に係る人件費以外の経費（賃借料、事務所の光熱水費、消耗品費等）を対象としているものがある」が 58.3%、「地域運営組織の事務局運営に係る人件費を対象としているものがある（例：事務局スタッフに対する給与、報償等）」が 42.7%、「地域運営組織の事務局運営以外の人件費を対象としているものがある（例：活動スタッフに対する給与、報償等）」が 27.5%となっている。

図表 93 地域運営組織の事務局経費を対象としている財政的支援の有無〔複数回答〕

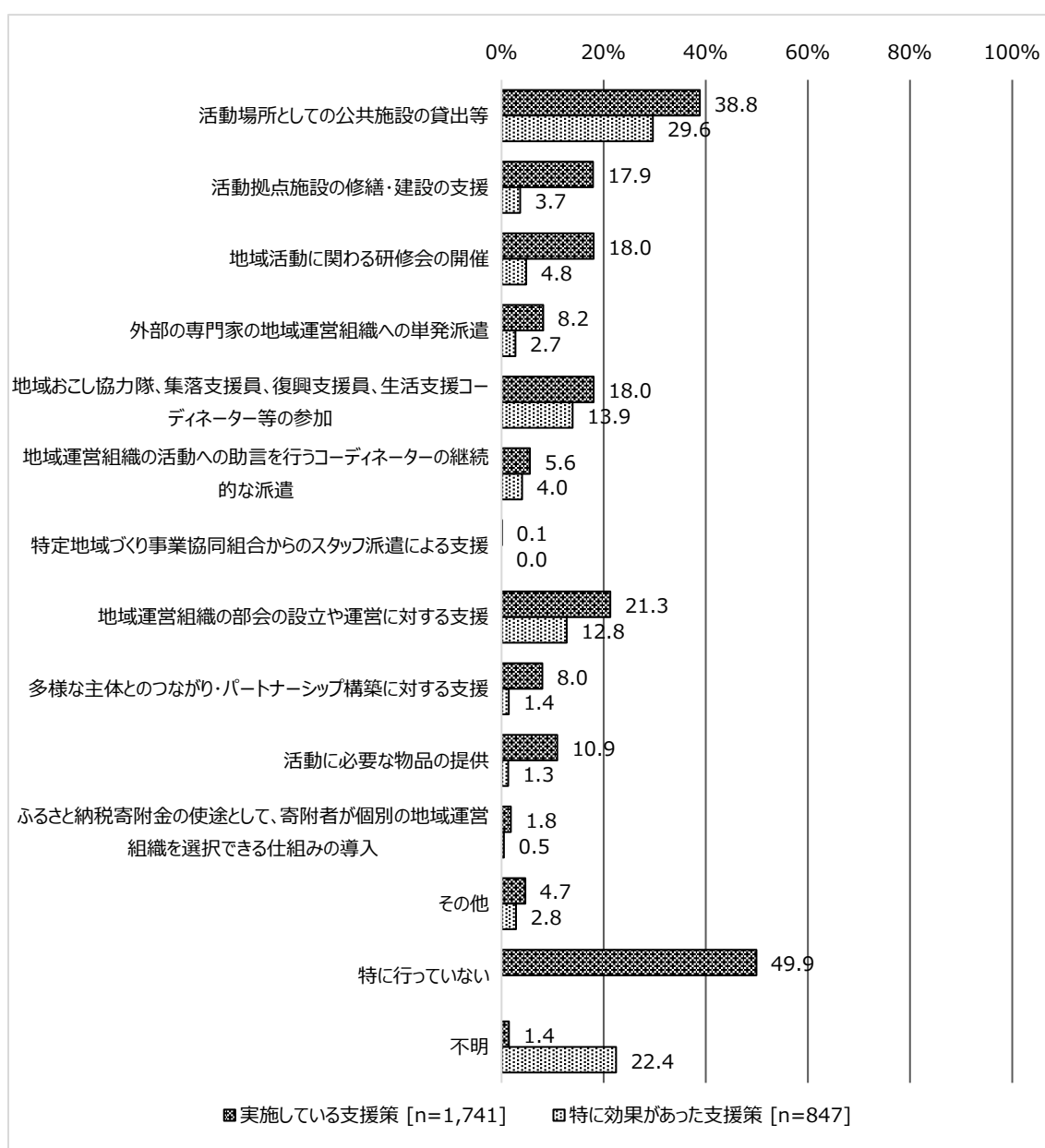


(6) 地域運営組織に対する支援（非財政的支援）

① 地域運営組織の活動に対して実施している支援策（非財政的支援）

- ・ 地域運営組織の活動に対して実施している支援策（非財政的支援）は、「活動場所としての公共施設の貸出等」が 38.8%、「地域運営組織の部会の設立や運営に対する支援」が 21.3%となっている。一方、「特に行っていない」が 49.9%となっている。
- ・ 最も効果があったと感じられる支援策は、「活動場所としての公共施設の貸出等」が 29.6%、「地域おこし協力隊、集落支援員、復興支援員、生活支援コーディネーター等の参加」が 13.9%となっている。

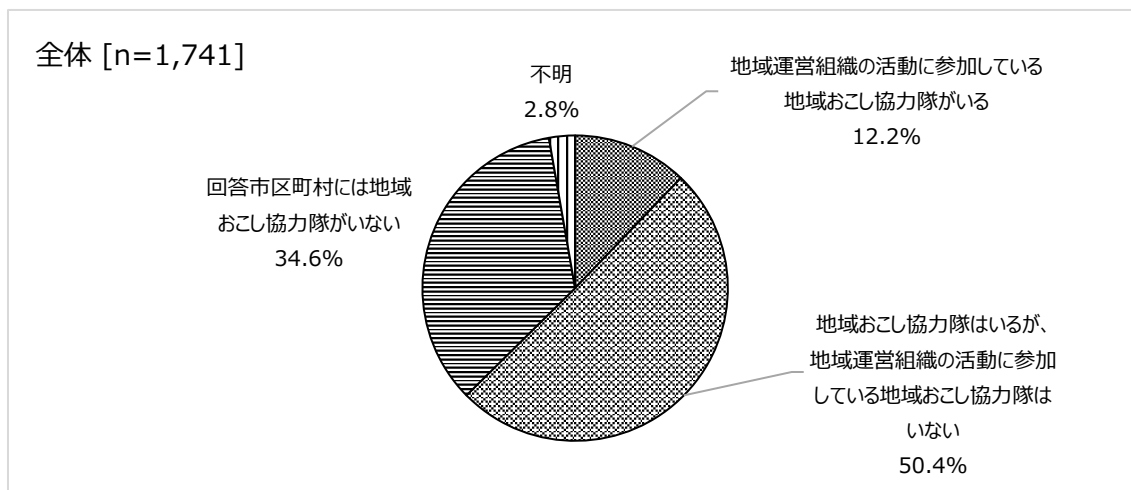
図表 94 地域運営組織の活動に対して実施している支援策(非財政的支援)[複数回答]



② 地域運営組織と地域おこし協力隊との関わりの状況

- ・ 地域運営組織と地域おこし協力隊との関わりの状況は、「地域おこし協力隊はいるが、地域運営組織の活動に参加している地域おこし協力隊はいない」が 50.4%、「回答市区町村には地域おこし協力隊がない」が 34.6%、「地域運営組織の活動に参加している地域おこし協力隊がいる」が 12.2%となっている。

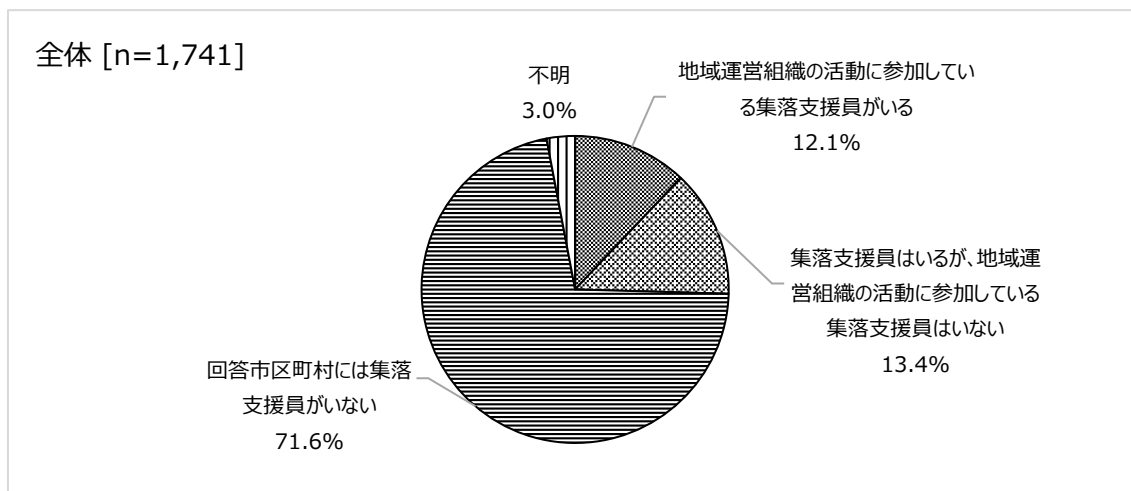
図表 95 地域運営組織と地域おこし協力隊との関わりの状況



③ 地域運営組織と集落支援員との関わりの状況

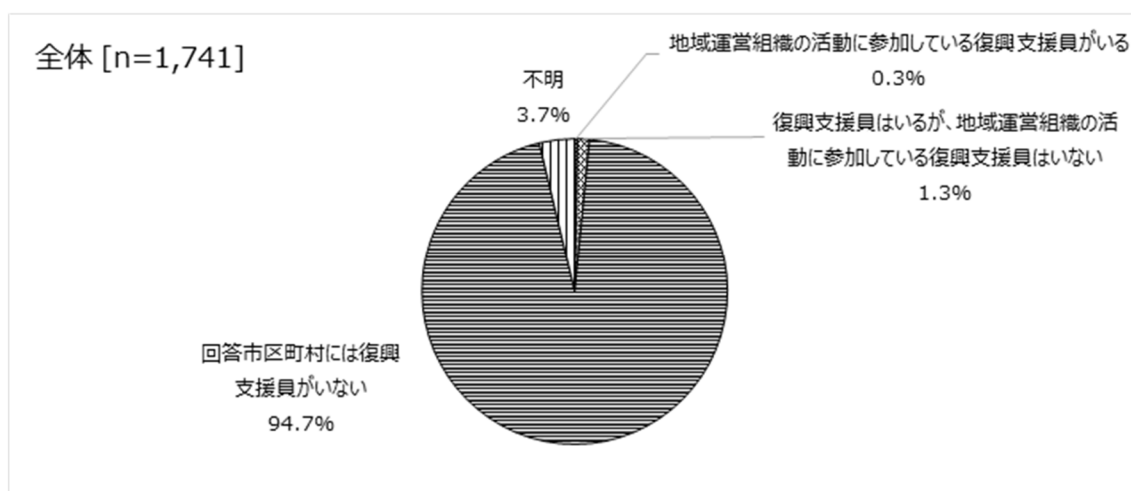
- ・ 地域運営組織と集落支援員との関わりの状況は、「回答市区町村には集落支援員がない」が 71.6%、「集落支援員はいるが、地域運営組織の活動に参加している集落支援員はいない」が 13.4%、「地域運営組織の活動に参加している集落支援員がいる」が 12.1%となっている。

図表 96 地域運営組織と集落支援員との関わりの状況



- ・ 地域運営組織と復興支援員との関わりの状況は、「回答市区町村には復興支援員がいない」が94.7%、「不明」が3.7%、「復興支援員はいるが、地域運営組織の活動に参加している復興支援員はいない」が1.3%となっている。

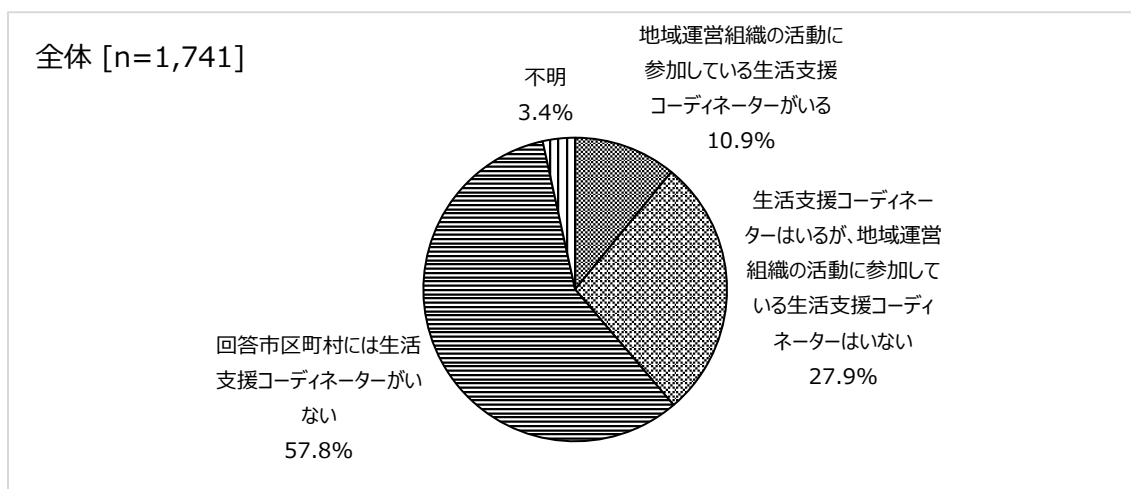
図表 97 地域運営組織と復興支援員との関わりの状況



⑤ 地域運営組織と生活支援コーディネーターとの関わりの状況

- ・ 地域運営組織と生活支援コーディネーターとの関わりの状況は、「回答市区町村には生活支援コーディネーターがいない」が 57.8%、「生活支援コーディネーターはいるが、地域運営組織の活動に参加している生活支援コーディネーターはいるがいない」が 27.9%、「地域運営組織の活動に参加している生活支援コーディネーターがいない」が 10.9%となっている。

図表 98 地域運営組織と生活支援コーディネーターとの関わりの状況

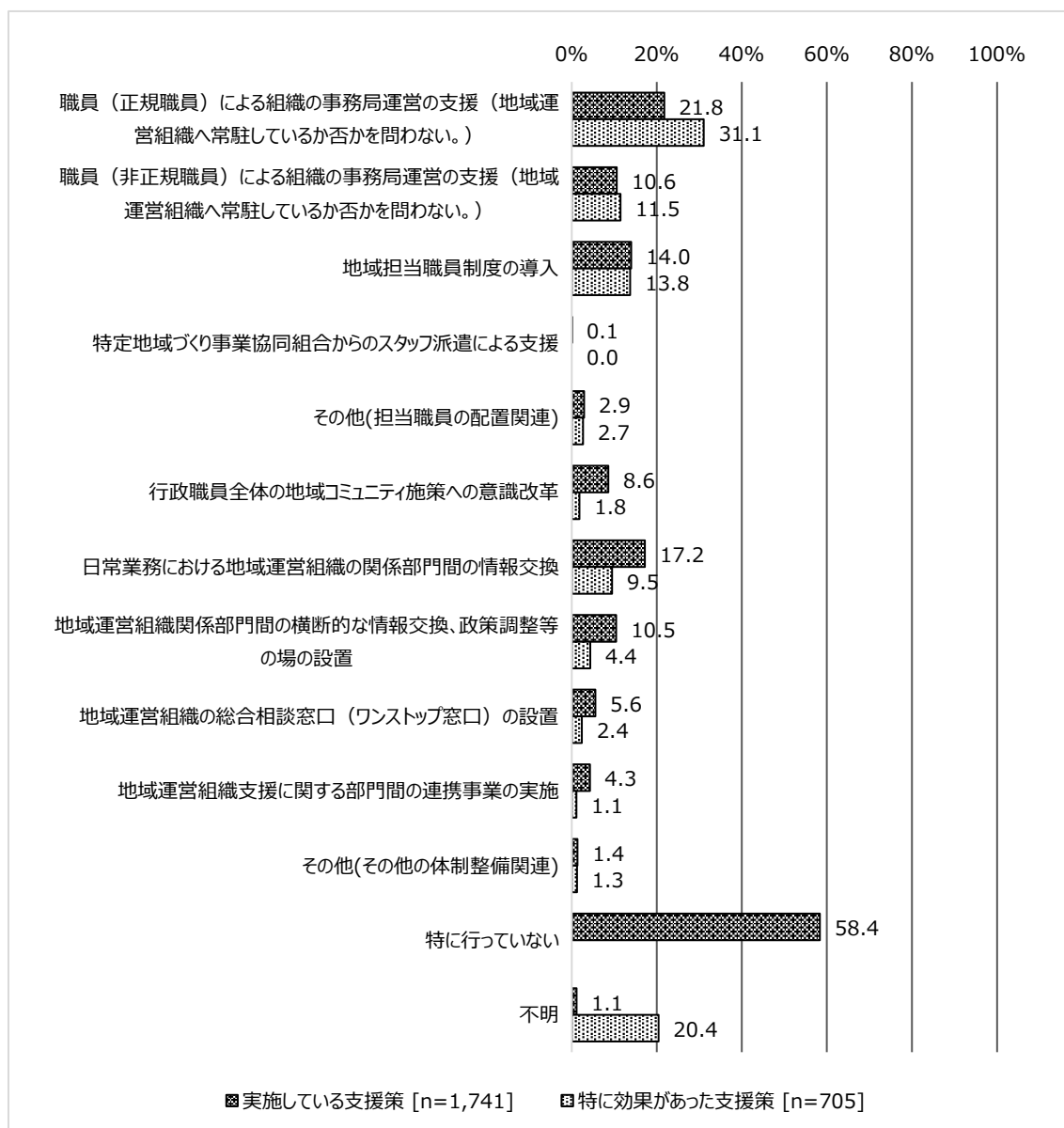


(7) 行政組織内部の体制等による支援(非財政的支援)

①「行政組織内部の体制整備等」について実施している施策(非財政的支援)

- ・「行政組織内部の体制整備等」について実施している施策(非財政的支援)は、「職員(正規職員)による組織の事務局運営の支援(地域運営組織へ常駐しているか否かを問わない。)」が21.8%、「日常業務における地域運営組織の関係部門間の情報交換」が17.2%となっている。一方、「特に行っていない」が58.4%となっている。
- ・「行政組織内部の体制整備等」について最も効果があった施策は、「職員(正規職員)による組織の事務局運営の支援(地域運営組織へ常駐しているか否かを問わない。)」が31.1%、「地域担当職員制度の導入」が13.8%となっている。

図表 99 「行政組織内部の体制整備等」について実施している施策(非財政的支援)[複数回答]

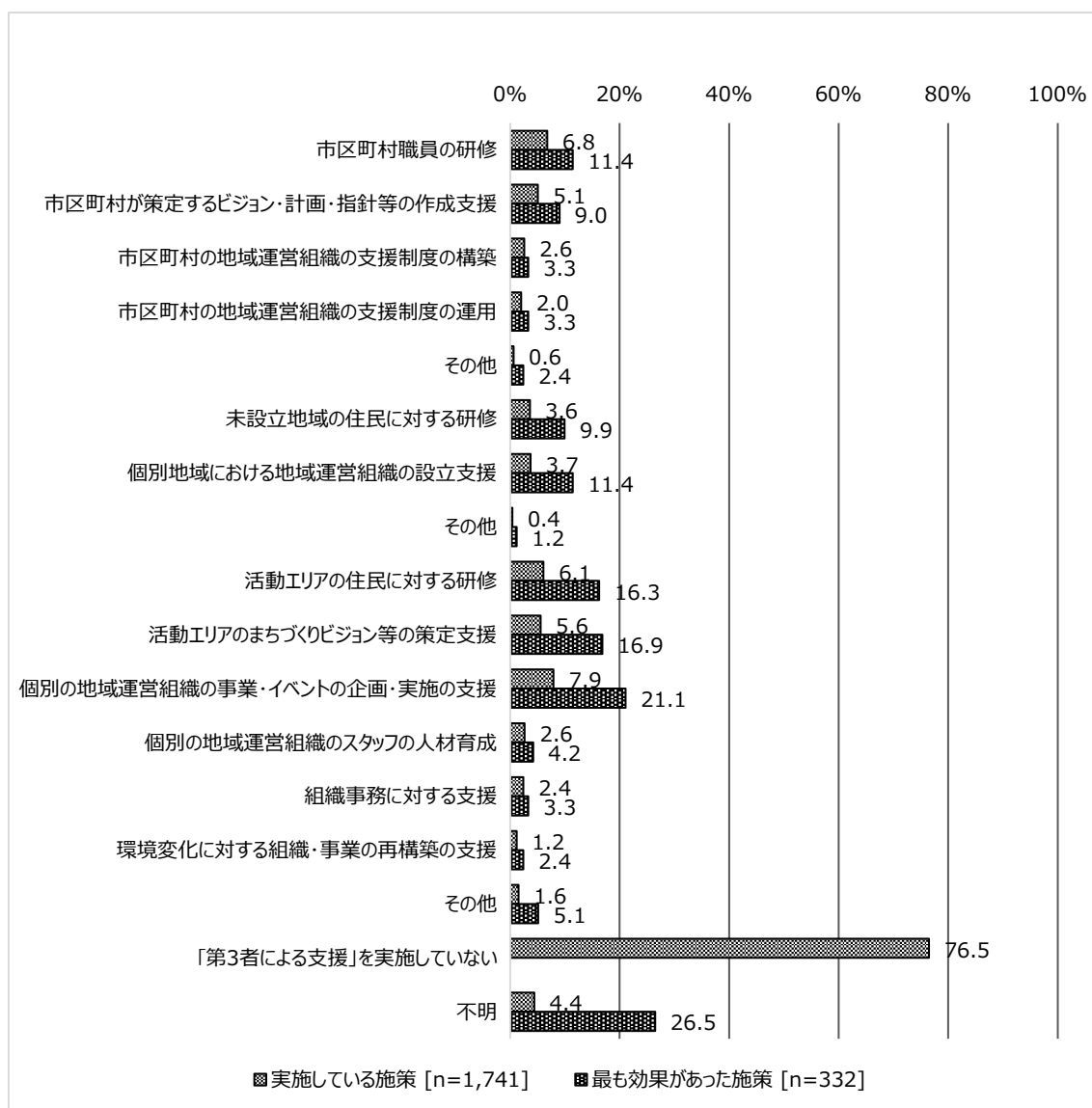


(8) 地域運営組織の活性化に向けての「第三者による支援」の活用状況

① 「第三者による支援」の活用状況

- ・ 「第三者による支援」の活用状況は、「個別の地域運営組織の事業・イベントの企画・実施の支援」が7.9%、「市区町村職員の研修」が6.8%となっている。一方、「第三者による支援」を実施していないが76.5%となっている。
- ・ 特に効果的なものは、「個別の地域運営組織の事業・イベントの企画・実施の支援」が21.1%、「活動エリアのまちづくりビジョン等の策定支援」が16.9%となっている。

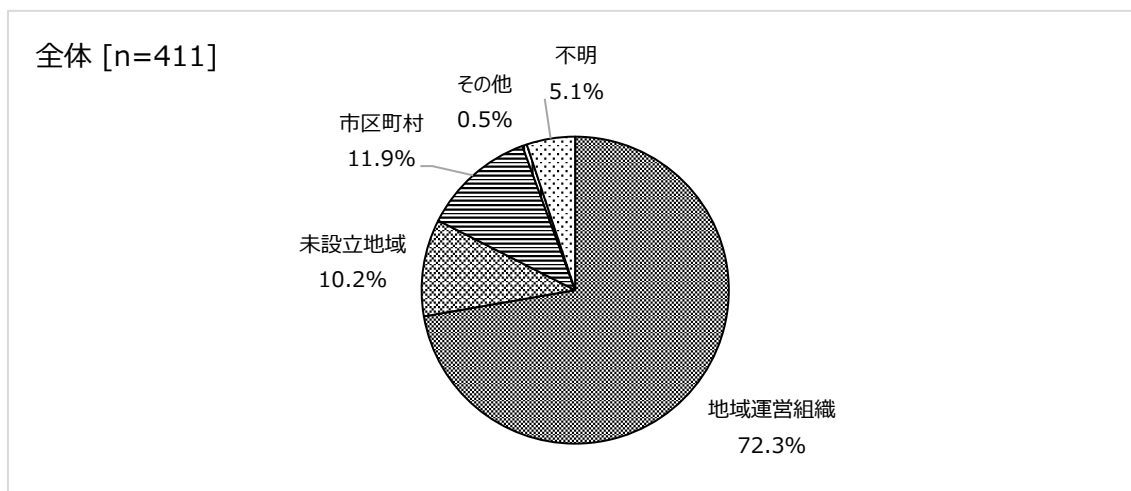
図表 100 「第三者による支援」の活用状況〔複数回答〕



② 「第3者による支援」を行った支援先の属性

- ・ 「第3者による支援」を行った支援先の属性は、「地域運営組織」が 72.3%、「市区町村」が 11.9%、「未設立地域」が 10.2%となっている。

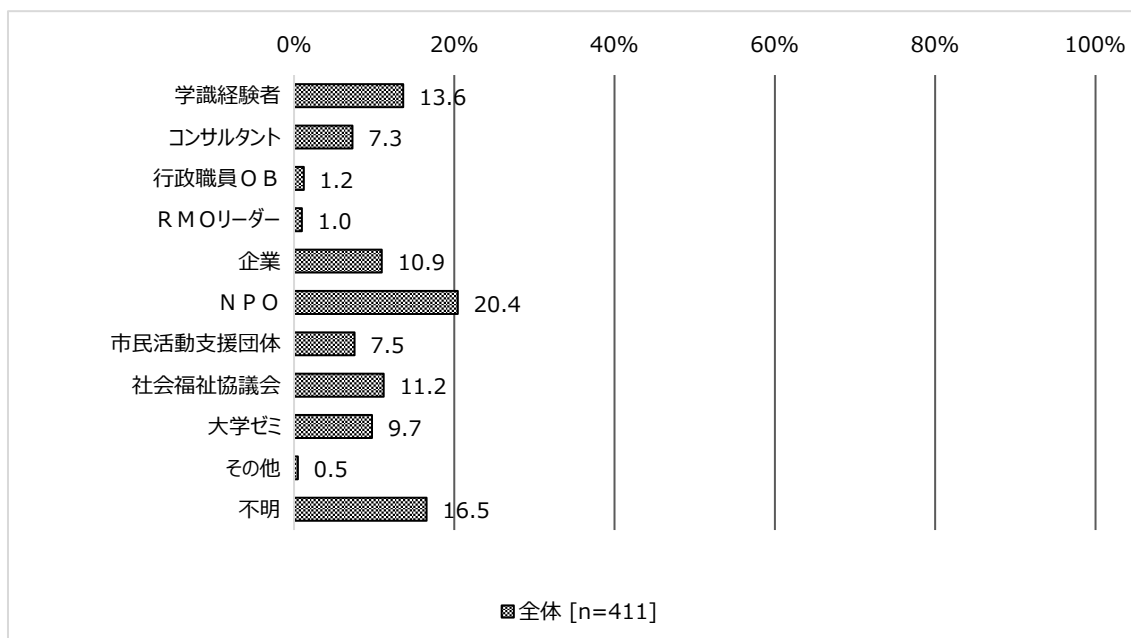
図表 101 「第3者による支援」を行った支援先の属性



③ 「第3者による支援」を行った第3者の属性

- ・ 「第3者による支援」を行った第3者の属性は、「NPO」が 20.4%、「学識経験者」が 13.6%となっている。

図表 102 「第3者による支援」を行った第3者の属性

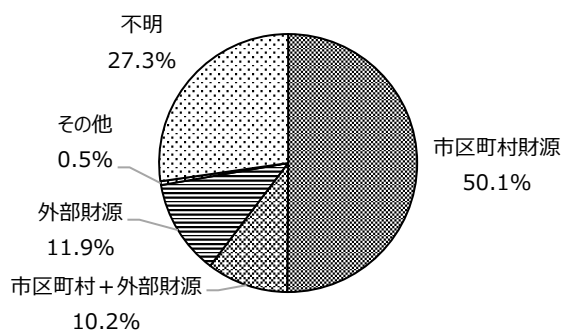


④ 「第3者による支援」にあたって活用した財源

- ・ 「第3者による支援」にあたって活用した財源は、「市区町村財源」が 50.1%、「外部財源」が 11.9%となっている。

図表 103 「第3者による支援」にあたって活用した財源

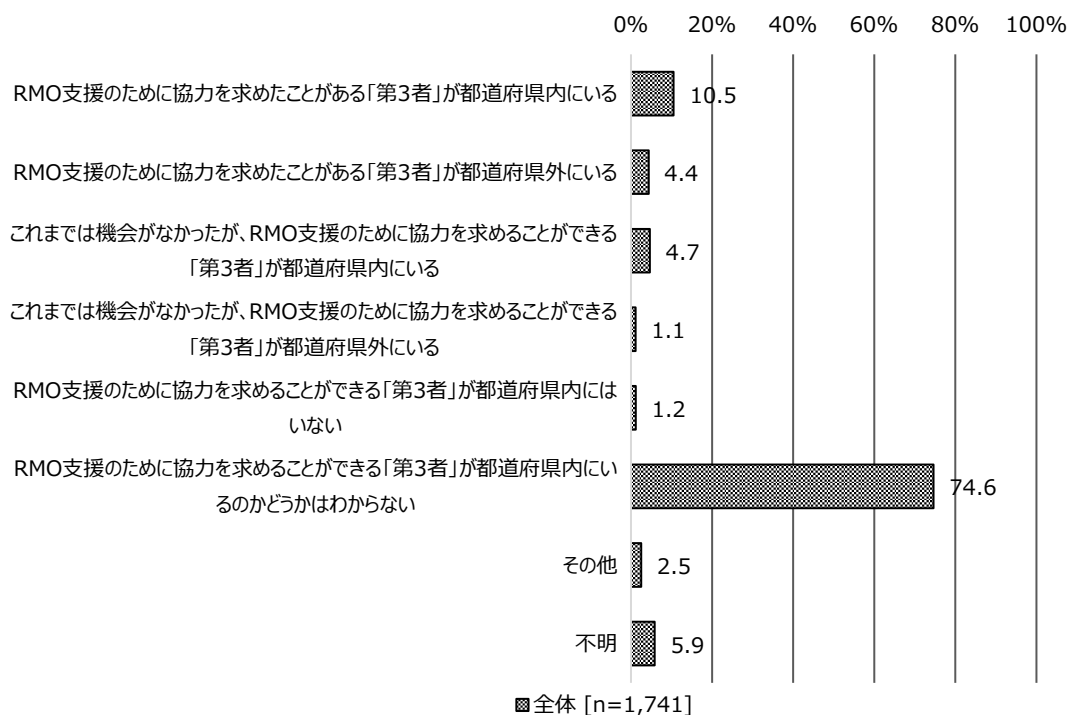
全体 [n=411]



⑤ 市区町村と、RMO支援を行える「第3者」とのつながりの状況

- ・ 市区町村と、RMO支援を行える「第3者」とのつながりの状況は、「RMO支援のために協力を求めることができる「第3者」が都道府県内にいるのかどうかはわからない」が 74.6%、「RMO支援のために協力を求めたことがある「第3者」が都道府県内にいる」が 10.5%となっている。

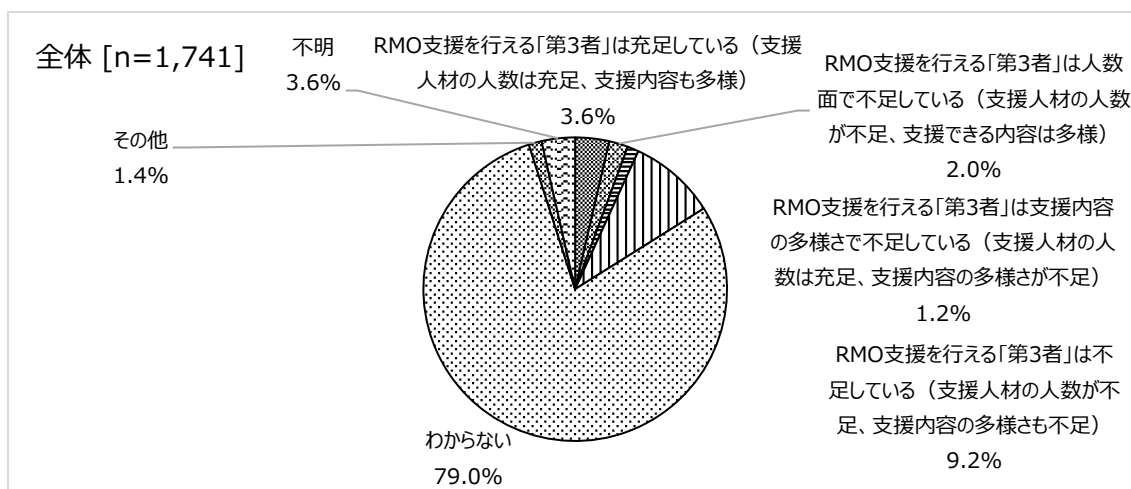
図表 104 市区町村と、RMO支援を行える「第3者」とのつながりの状況[複数回答]



⑥ 市区町村における、RMO支援を行える「第3者」の充足状況

- ・ 市区町村における、RMO支援を行える「第3者」の充足状況は、「わからない」が 79.0%、「RMO支援を行える「第3者」は不足している」が 9.2%、「RMO支援を行える「第3者」は充足している」が 3.6%となっている。

図表 105 市区町村における、RMO支援を行える「第3者」の充足状況



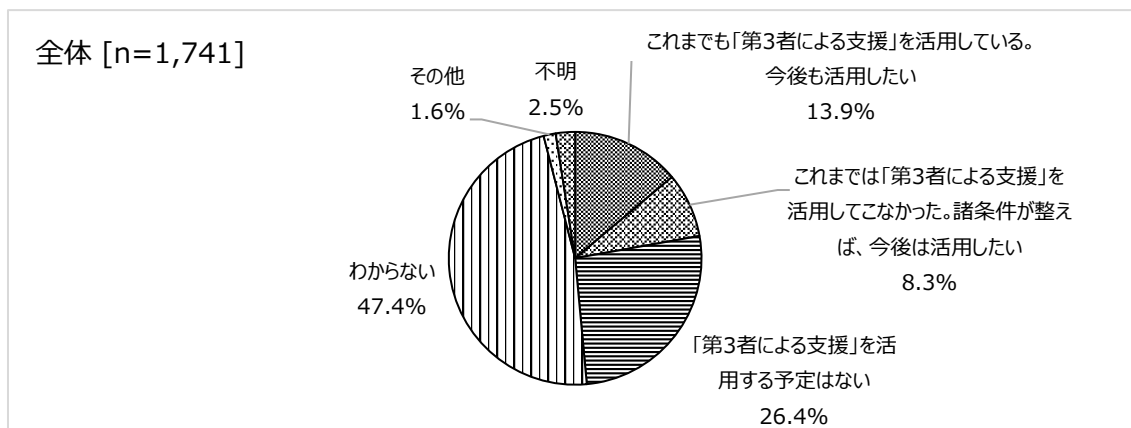
(注)

支援人材の人数が充足	支援ニーズに対応できる第3者の体制がある 市区町村内各地の支援ニーズに対応できる
支援内容が多様	対話の場づくり、ビジョンづくり、設立支援、運営支援など多様な支援に対応できる

⑦ 「第3者による支援」の今後の活用意向

- ・ 「第3者による支援」の今後の活用意向は、「わからない」が 47.4%、「「第3者による支援」を活用する予定はない」が 26.4%、「これまでも「第3者による支援」を活用している。今後も活用したい」が 13.9%となっている。

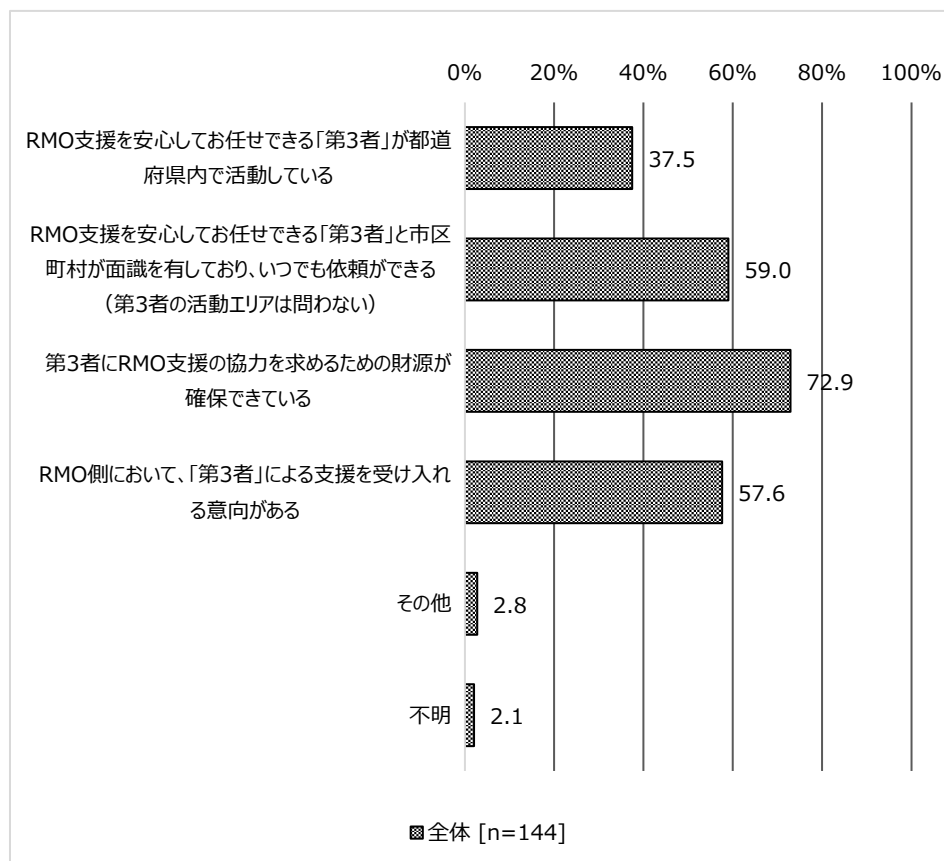
図表 106 「第3者による支援」の今後の活用意向



⑧「第3者による支援」の活用条件

- ・「第3者による支援」の活用条件は、「第3者にRMO支援の協力を求めるための財源が確保できている」が72.9%、「RMO支援を安心してお任せできる「第3者」と市区町村が面識を有しており、いつでも依頼ができる」が59.0%、「RMO側において、「第3者」による支援を受け入れる意向がある」が57.6%となっている。

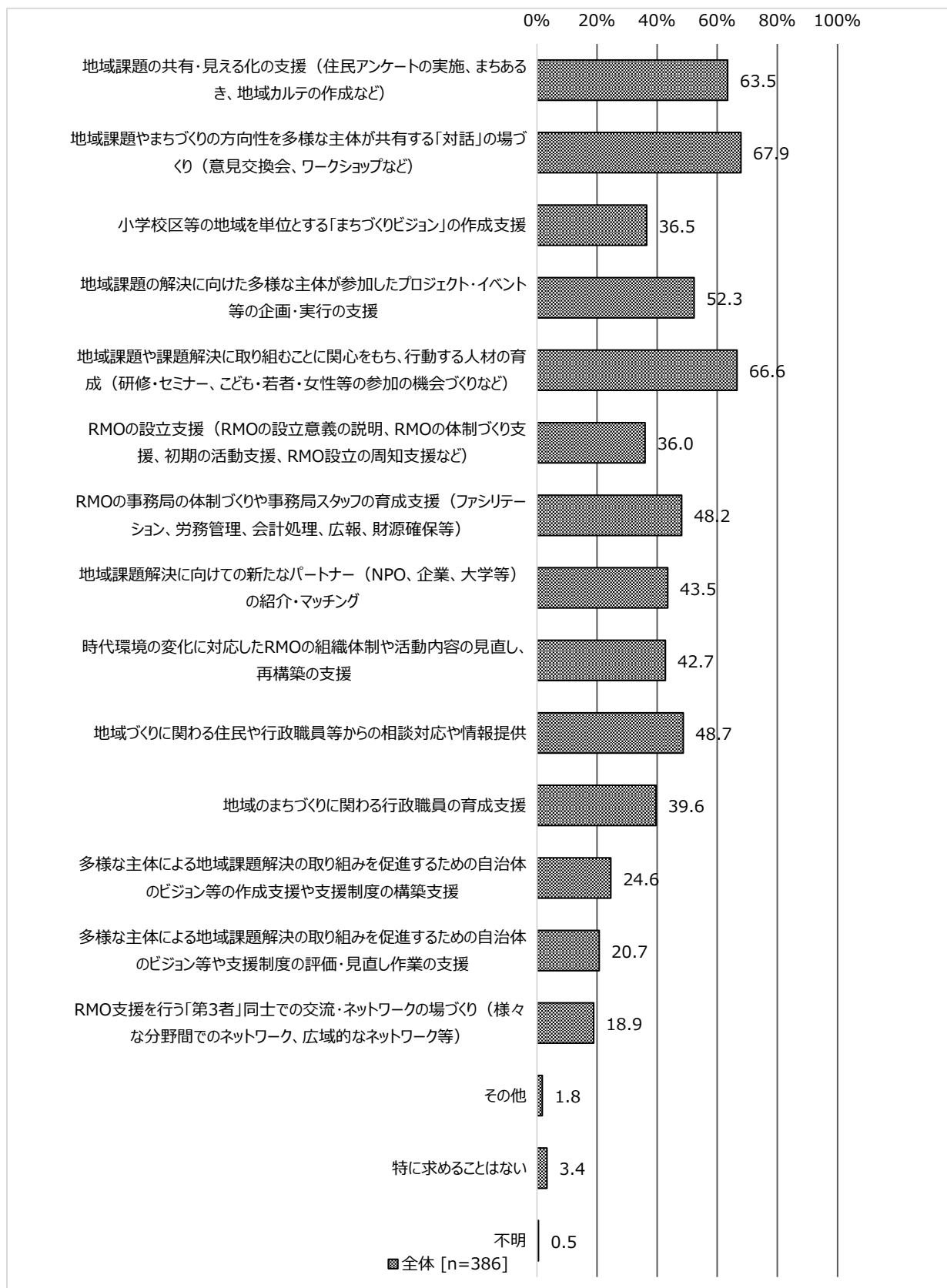
図表 107 「第3者による支援」の活用条件〔複数回答〕



⑨ RMO支援を行う「第3者」に求める支援や活動

- ・ RMO支援を行う「第3者」に求める支援や活動は、「地域課題やまちづくりの方向性を多様な主体が共有する「対話」の場づくり（意見交換会、ワークショップなど）」が67.9%、「地域課題や課題解決に取り組むことに関心をもち、行動する人材の育成（研修・セミナー、こども・若者・女性等の参加の機会づくりなど）」が66.6%、「地域課題の共有・見える化の支援（住民アンケートの実施、まちあるき、地域カルテの作成など）」が63.5%となっている。

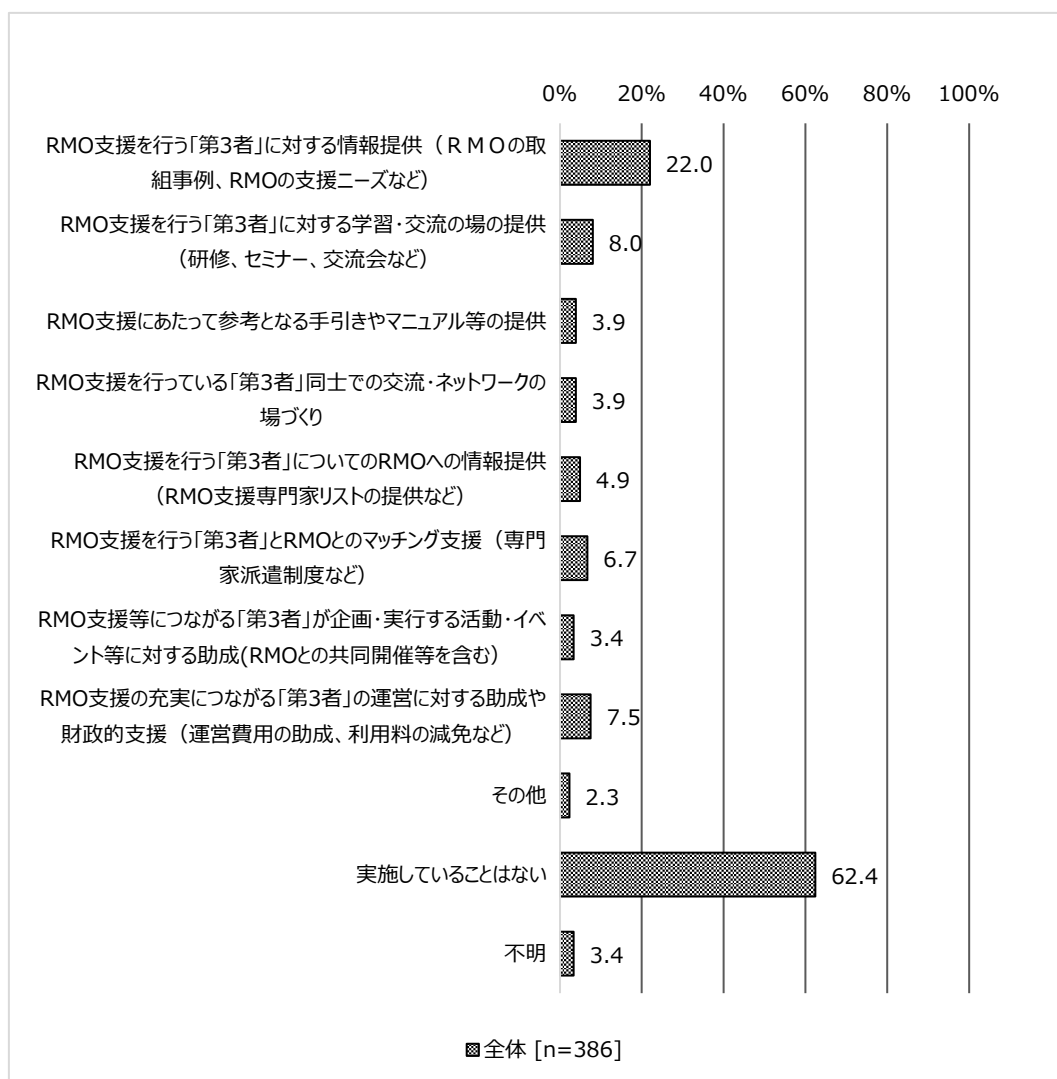
図表 108 RMO支援を行う「第三者」に求める支援や活動〔複数回答〕



⑩ RMO支援を行う「第3者」に対する支援

- ・ RMO支援を行う「第3者」に対する支援は、「RMO支援を行う「第3者」に対する情報提供（RMO支援専門家リストの提供など）」が22.0%、「RMO支援を行う「第3者」に対する学習・交流の場の提供（研修、セミナー、交流会など）」が8.0%となっている。一方、「実施していることはない」が62.4%となっている。

図表 109 RMO 支援を行う「第3者」に対する支援〔複数回答〕

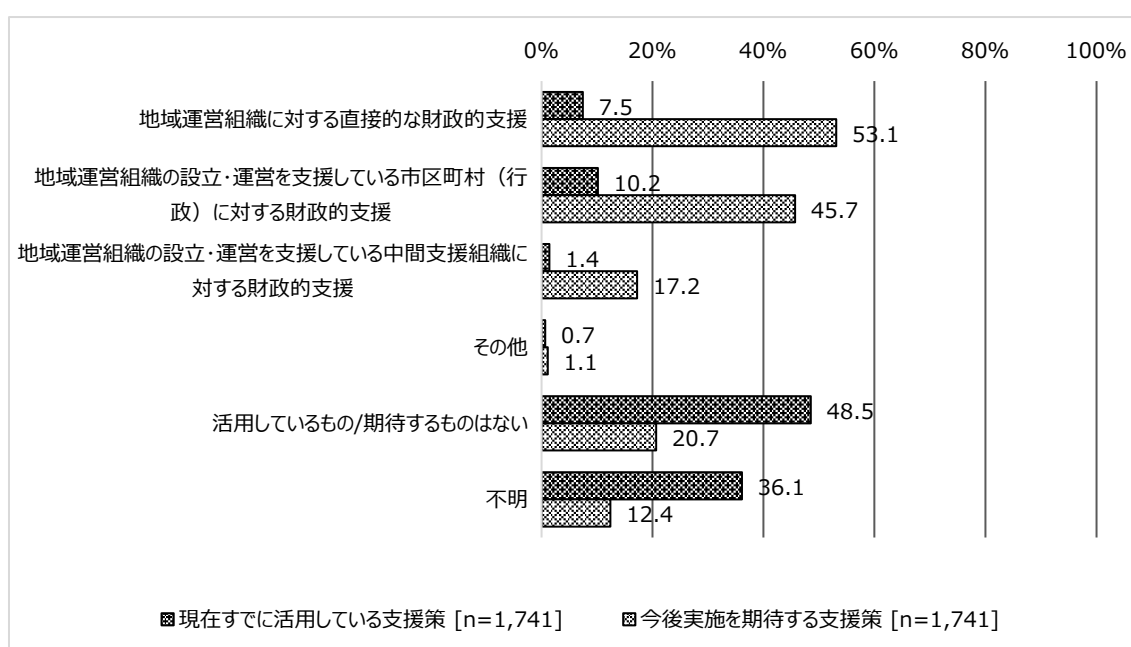


(9) 課題及び今後の方針

① 国や都道府県に対して期待する財政的支援策

- ・ 国や都道府県に対して期待する財政的支援策（現在すでに活用しているもの）は、「地域運営組織の設立・運営を支援している市区町村に対する財政的支援」が 10.2%となっている。一方、「活用しているものはない」が 48.5%となっている。
- ・ 国や都道府県等に対して期待する財政的支援策（今後実施を期待するもの）は、「地域運営組織に対する直接的な財政的支援」が 53.1%、「地域運営組織の設立・運営を支援している市区町村に対する財政的支援」が 45.7%となっている。一方、「期待するものはない」が 20.7%となっている。

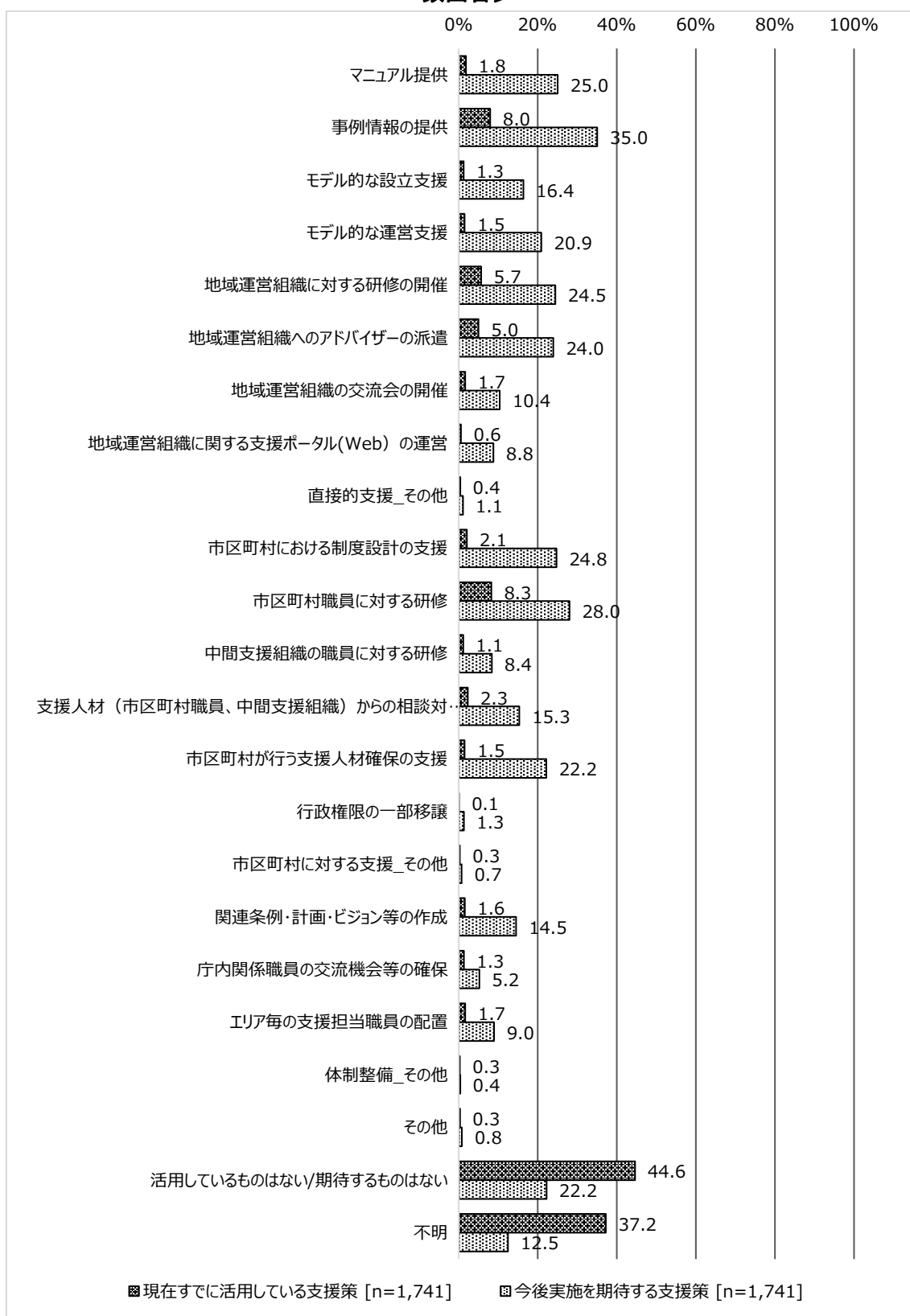
図表 110 国や都道府県に対して期待する財政的支援策〔複数回答〕



② 国や都道府県に対して期待する非財政的支援策

- ・ 国や都道府県に対して期待する非財政的支援策（現在すでに活用しているもの）は、「市区町村職員に対する研修」が 8.3%となっている。一方、「活用しているものはない」が 44.6%となっている。
- ・ 国や都道府県等に対して期待する非財政的支援策（今後実施を期待するもの）は、「事例情報の提供」が 35.0%、「市区町村職員に対する研修」が 28.0%、「マニュアル提供」が 25.0%となっている。

図表 111 国や都道府県に対して期待する非財政的支援策_現在すでに活用しているもの〔複数回答〕



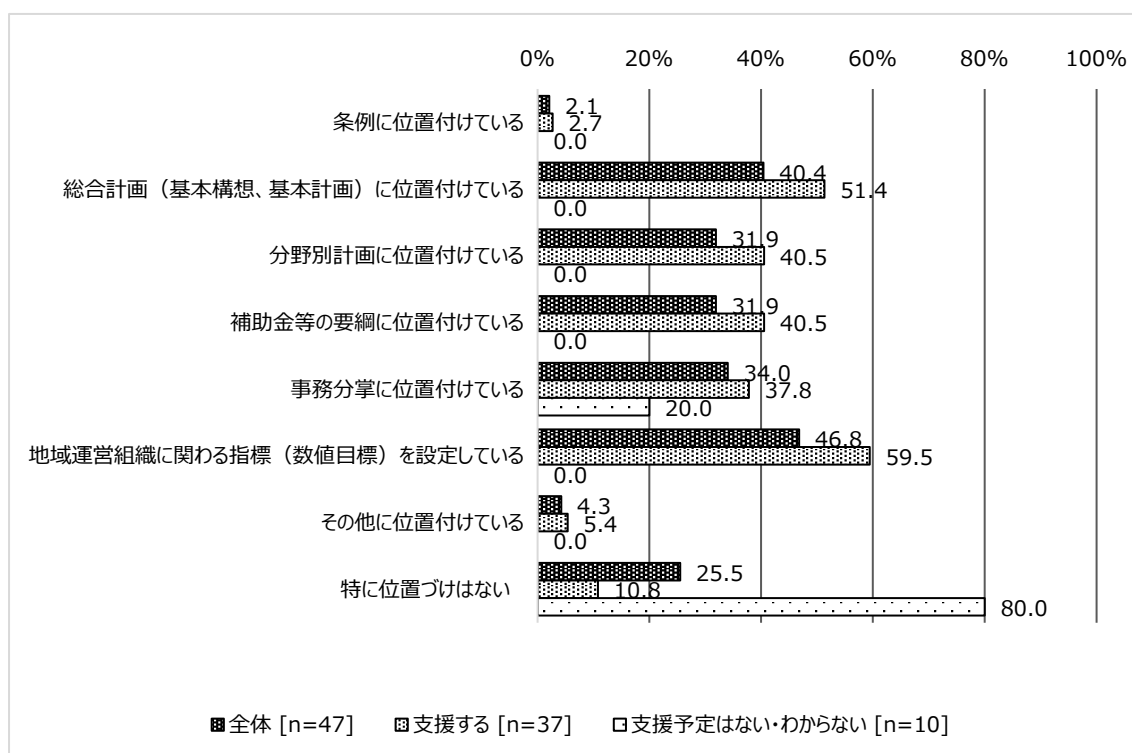
4-4. 調査結果の概要(都道府県票)

(1) 地域運営組織の政策上の位置づけ

① 地域運営組織を育成・支援することについての政策上の位置づけ

- 政策上の位置づけは、「地域運営組織に関わる指標（数値目標）を設定している」が 46.8%、「総合計画（基本構想、基本計画）に位置付けている」が 40.4%、「事務分掌に位置付けている」が 34.0%となっている。
- 今後の支援意向の有無別（注）にみると、「支援予定はない・わからない」都道府県は、「特に位置づけはない」が 80.0%となっている。

図表 112 政策上の位置づけ〔複数回答〕



（注）今後の支援意向の有無別

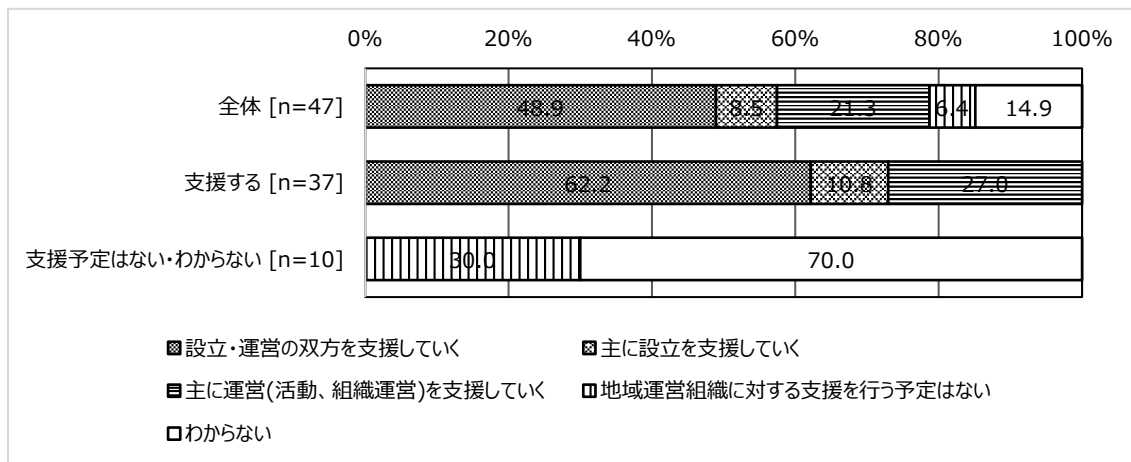
今後の支援方針への回答に応じて、都道府県を 2 つのグループに分けて集計した。

グループ	回答
支援する	1. 設立・運営の双方を支援していく 2. 主に設立を支援していく 3. 主に運営(活動、組織運営)を支援していく
支援予定はない・わからない	4. 地域運営組織に対する支援を行う予定はない 5. わからない

- 今後の支援方針は、「設立・運営の双方を支援していく」が 48.9%、「主に運営（活動、組織運営）を支援していく」が 21.3%となっている。一方、「わからない」が 14.9%となっている。

- ・ 「支援予定はない・わからない」都道府県は、「わからない」が 70.0%となっている。

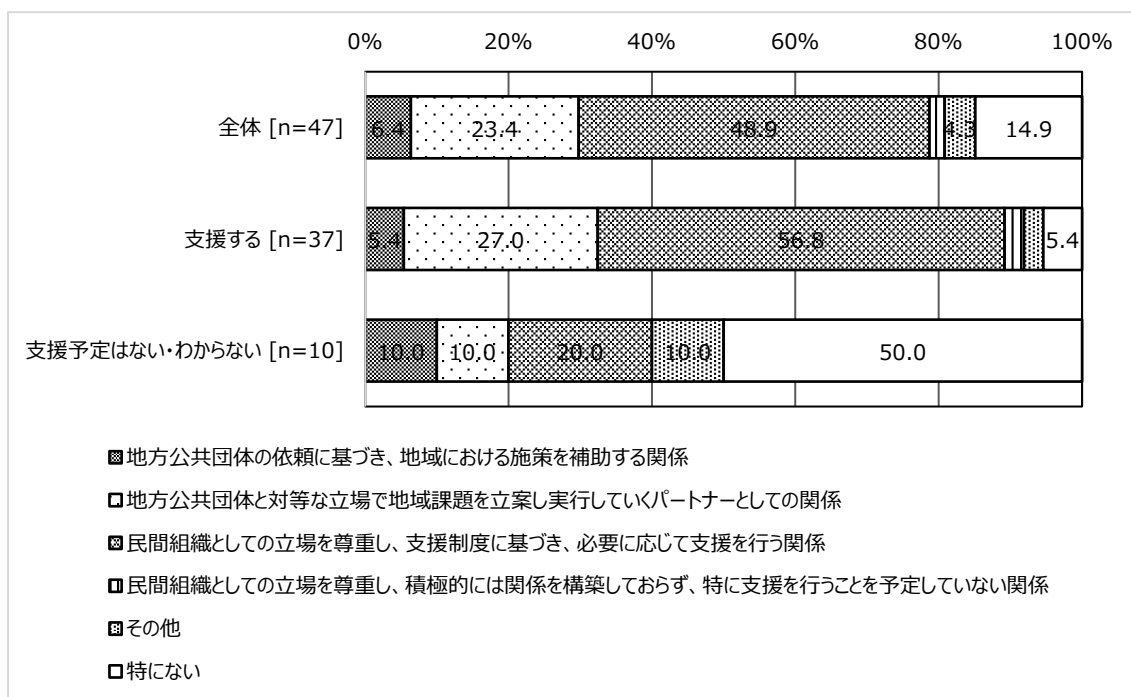
図表 113 今後の支援方針



② 地域運営組織との関係についての考え

- ・ 地域運営組織との関係についての考えは、「民間組織としての立場を尊重し、支援制度に基づき、必要に応じて支援を行う関係」が 48.9%、「地方公共団体と対等な立場で地域課題を立案し実行していくパートナーとしての関係」が 23.4%、「特にない」が 14.9%となっている。
- ・ 「支援予定はない・わからない」都道府県は、「特にない」が 50.0%となっている。

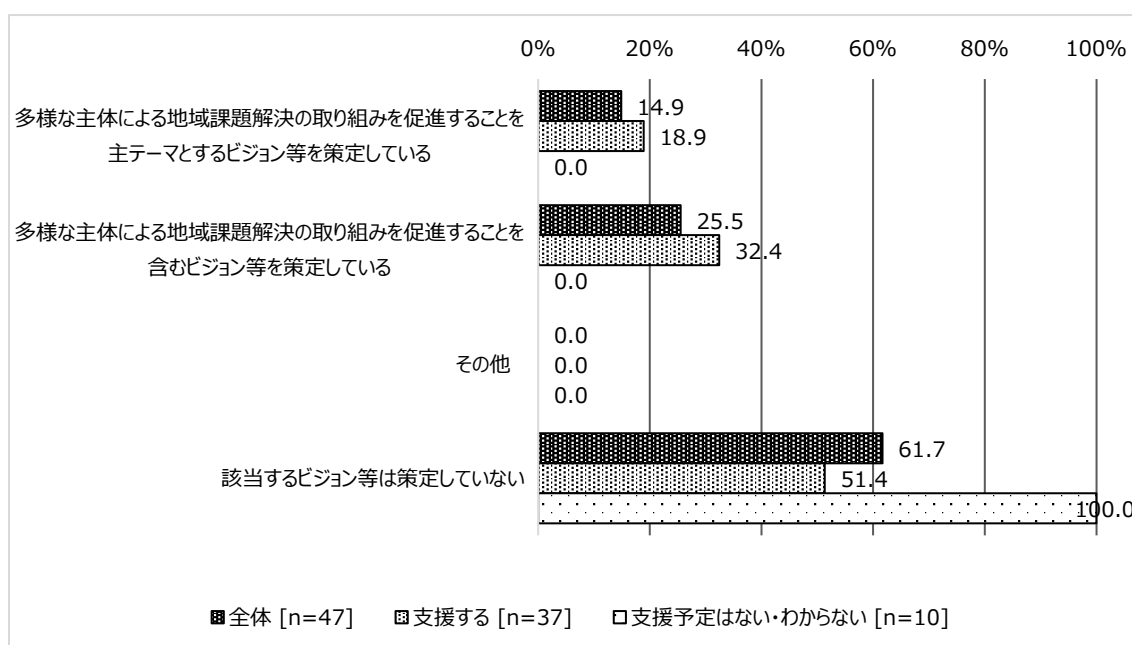
図表 114 地域運営組織との関係についての考え



③ ビジョン等の策定状況

- 多様な主体（地域運営組織を含む地域団体、NPO、事業者、行政等）による地域課題解決の取り組みを促進するためのビジョン・計画・指針等（以下、ビジョン等という）の策定状況は、「多様な主体による地域課題解決の取り組みを促進することを含むビジョン等を策定している」が 25.5%、「多様な主体による地域課題解決の取り組みを促進することを主テーマとするビジョン等を策定している」が 14.9%となっている。一方、「該当するビジョン等は策定していない」が 61.7%となっている。
- 「支援予定はない・わからない」都道府県は、「該当するビジョン等は策定していない」が 100.0%となっている。

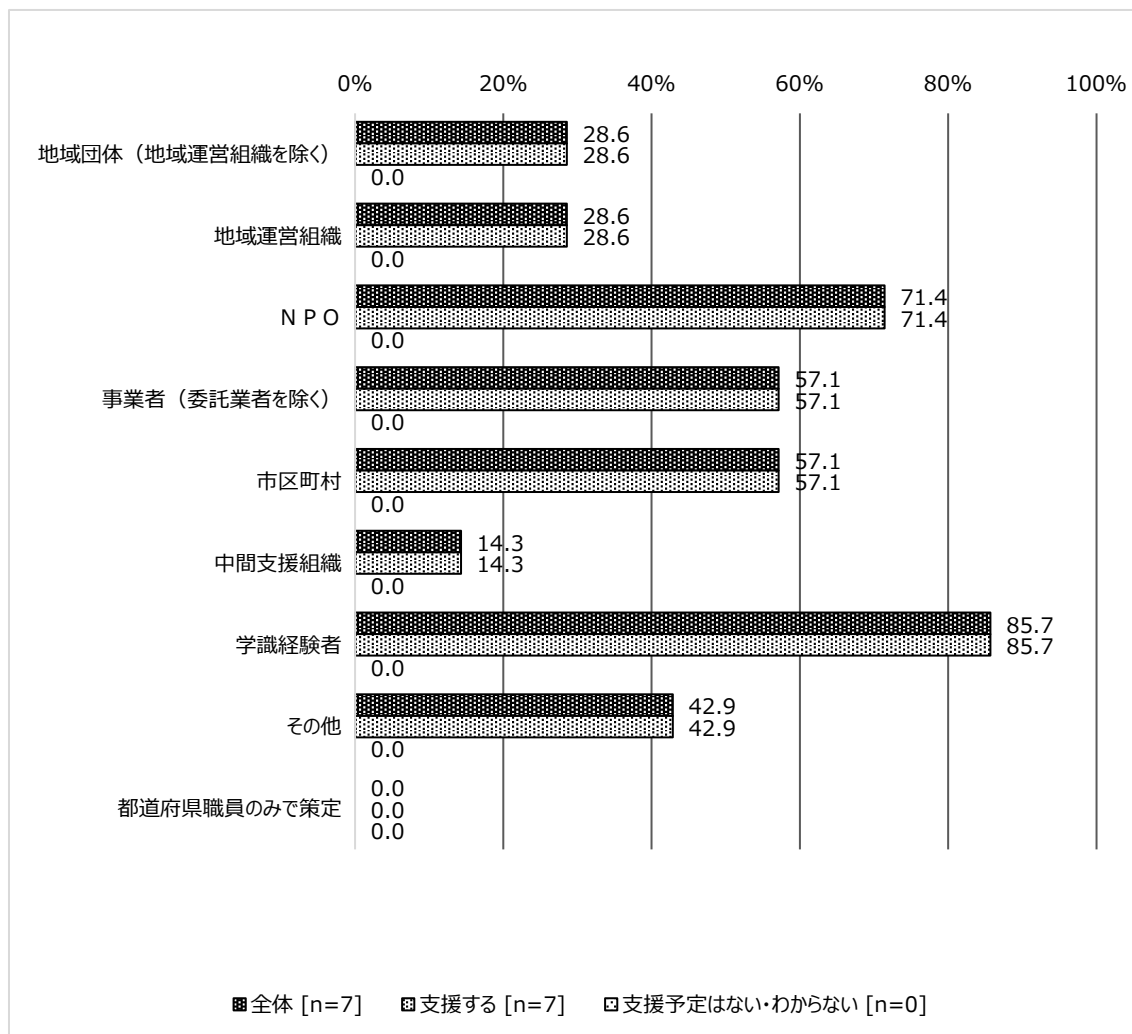
図表 115 ビジョン等の策定状況〔複数回答〕



④ ビジョン策定の参加主体

- 多様な主体による取組促進を主テーマとするビジョン策定の参加主体は、「学識経験者」が85.7%、「NPO」が71.4%、「事業者（委託業者を除く）」「市区町村」がいずれも57.1%となっている。

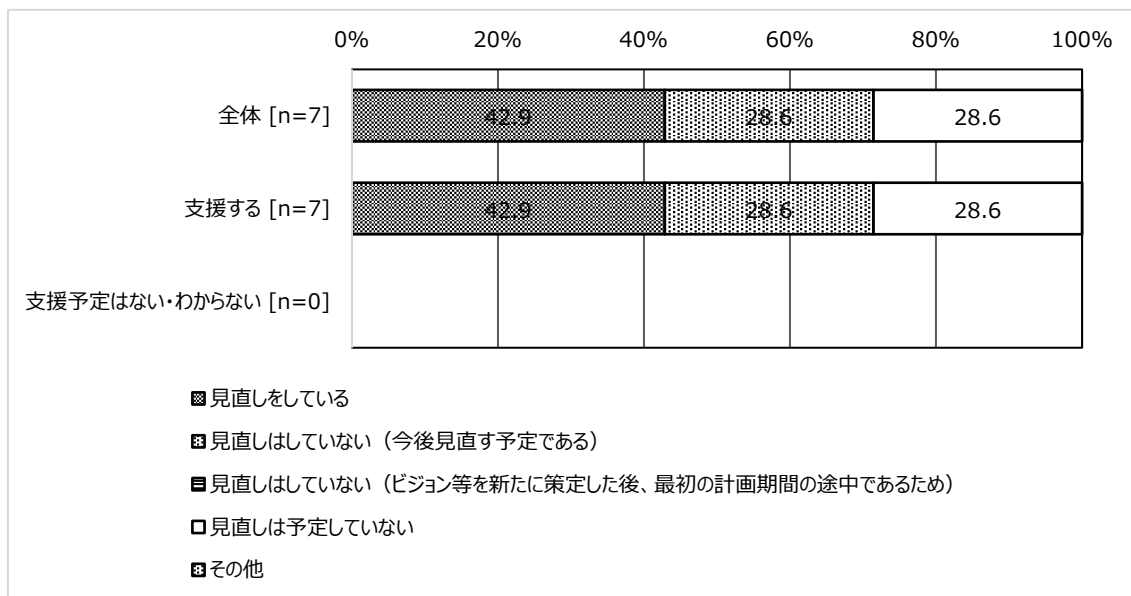
図表 116 ビジョン策定の参加主体〔複数回答〕



⑤ ビジョン等の見直し状況

- ・ ビジョン等の見直し状況は、「見直しをしている」が 42.9%、「見直しはしていない（今後見直す予定である）」「見直しは予定していない」がいずれも 28.6%となっている。

図表 117 ビジョン等の見直し状況

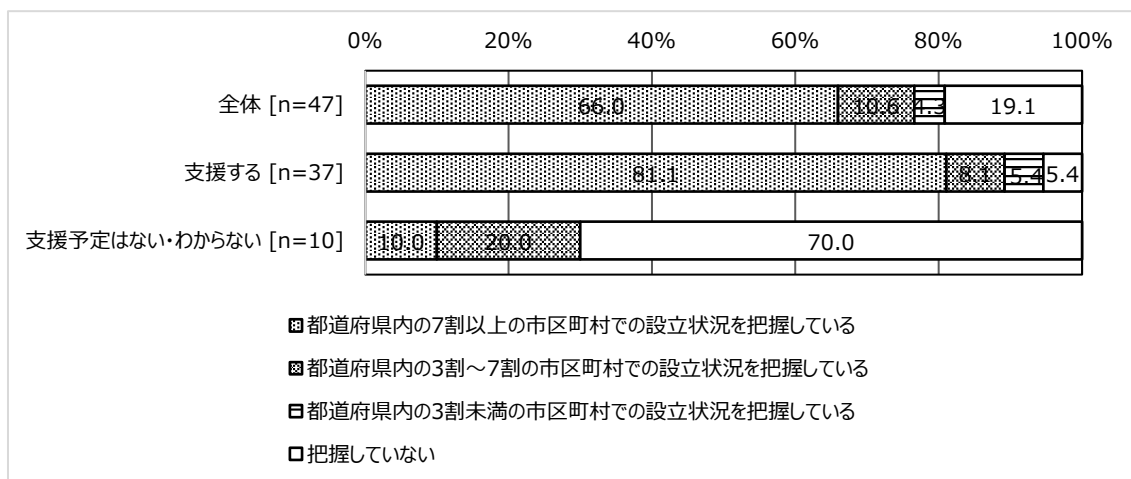


(2) 地域運営組織の活性化に関わる取り組み状況

① 都道府県内の地域運営組織の設立状況の把握状況

- ・ 設立状況の把握状況は、「都道府県内の7割以上の市区町村での設立状況を把握している」が 66.0%、「把握していない」が 19.1%、「都道府県内の3割～7割の市区町村での設立状況を把握している」が 10.6%となっている。
- ・ 「支援予定はない・わからない」都道府県は、「把握していない」が 70.0%となっている。

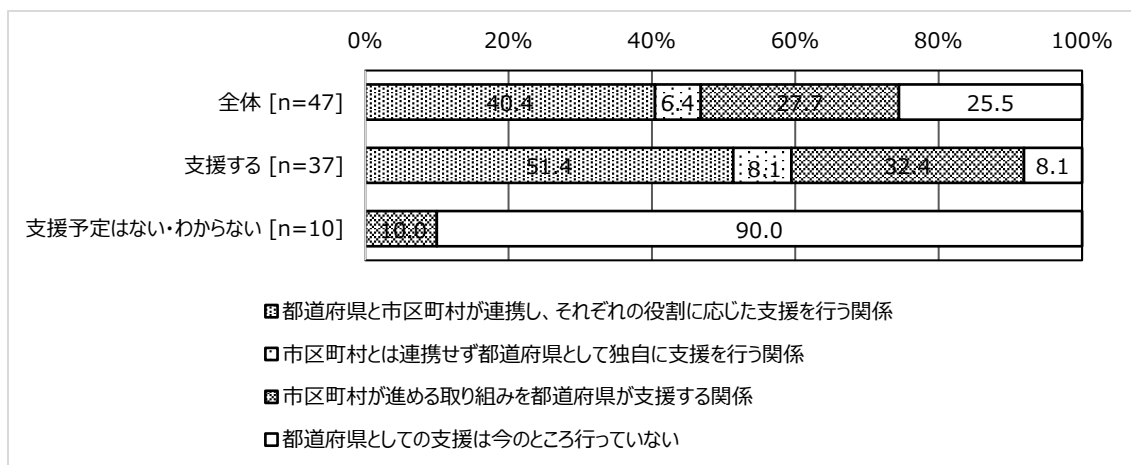
図表 118 設立状況の把握状況



② 都道府県と市区町村の関係性

- 都道府県と市区町村の関係性は、「都道府県と市区町村が連携し、それぞれの役割に応じた支援を行う関係」が 40.4%、「市区町村が進める取り組みを都道府県が支援する関係」が 27.7%となっている。一方、「都道府県としての支援は今のところ行っていない」が 25.5%となっている。
- 「支援予定はない・わからない」都道府県は、「都道府県としての支援は今のところ行っていない」が 90.0%となっている。

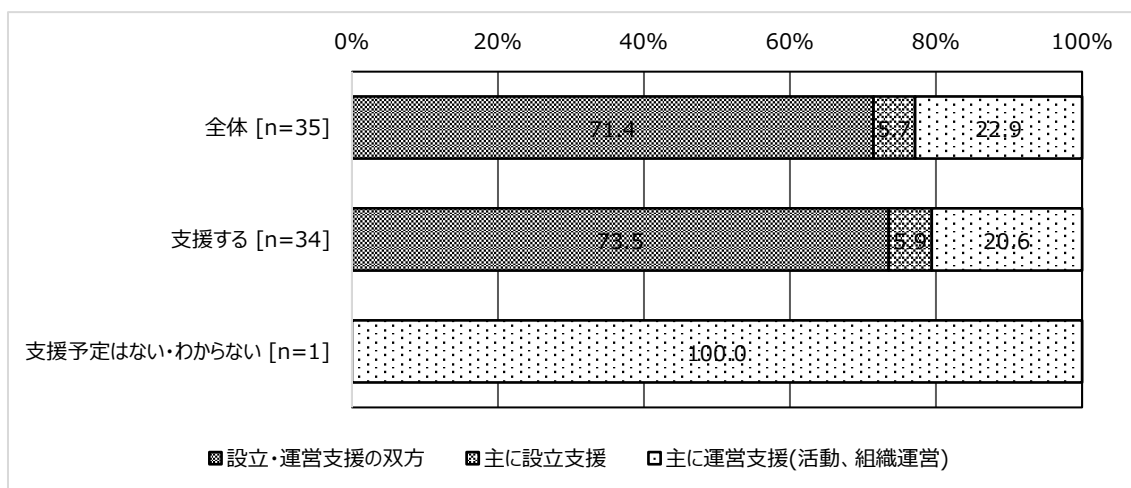
図表 119 都道府県と市区町村の関係性



③ 都道府県の支援内容

- 都道府県の支援内容は、「設立・運営支援の双方」が 71.4%、「主に運営支援(活動、組織運営)」が 22.9%、「主に設立支援」が 5.7%となっている。

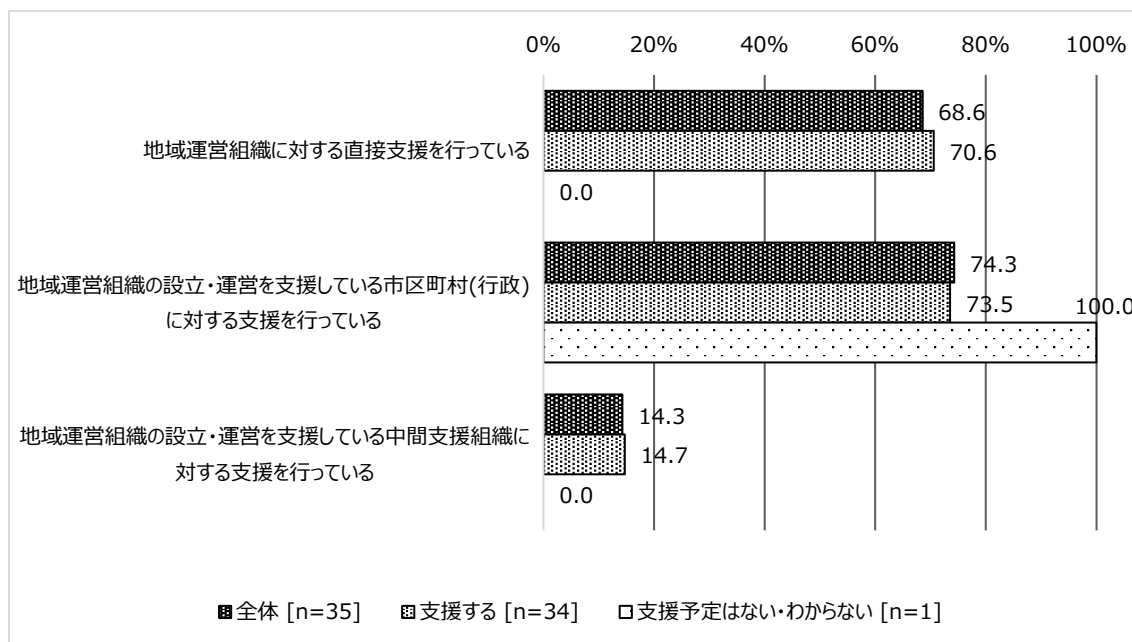
図表 120 都道府県の支援内容



④ 都道府県の支援対象

- 都道府県の支援対象は、「地域運営組織の設立・運営を支援している市区町村(行政)に対する支援を行っている」が 74.3%、「地域運営組織に対する直接支援を行っている」が 68.6%、「地域運営組織の設立・運営を支援している中間支援組織に対する支援を行っている」が 14.3%となっている。

図表 121 都道府県の支援対象〔複数回答〕

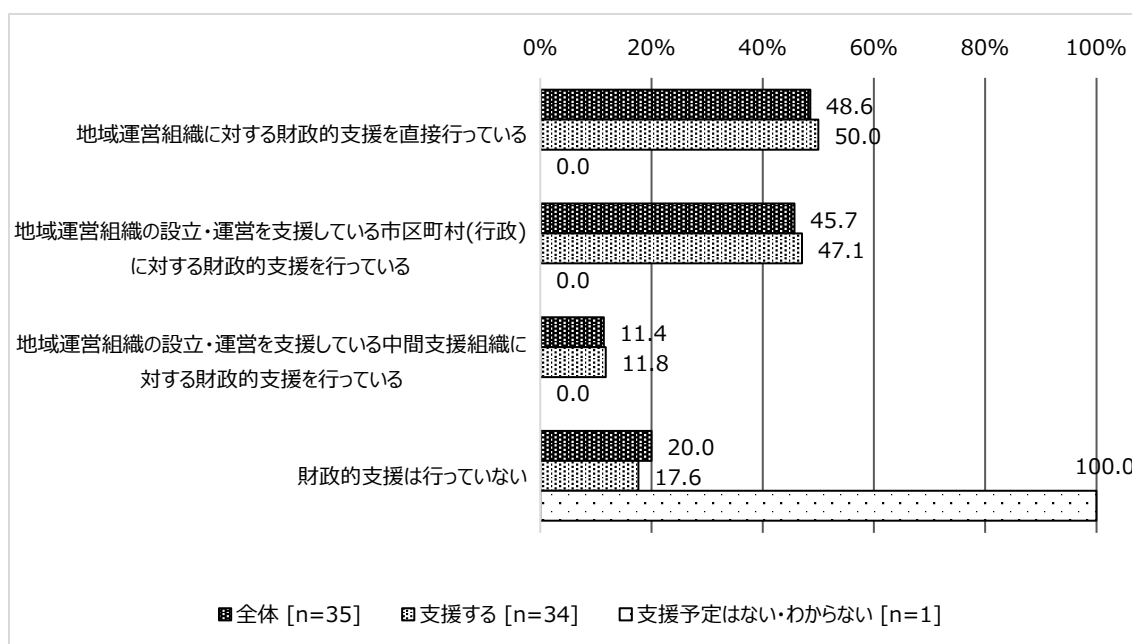


(3) 地域運営組織等に対する財政的支援

① 財政的支援の実施状況

- ・ 財政的支援の実施状況は、「地域運営組織に対する財政的支援を直接行っている」が 48.6%、「地域運営組織の設立・運営を支援している市区町村(行政)に対する財政的支援を行っている」が 45.7%となっている。一方、「財政的支援は行っていない」が 20.0%となっている。

図表 122 財政的支援の実施状況〔複数回答〕

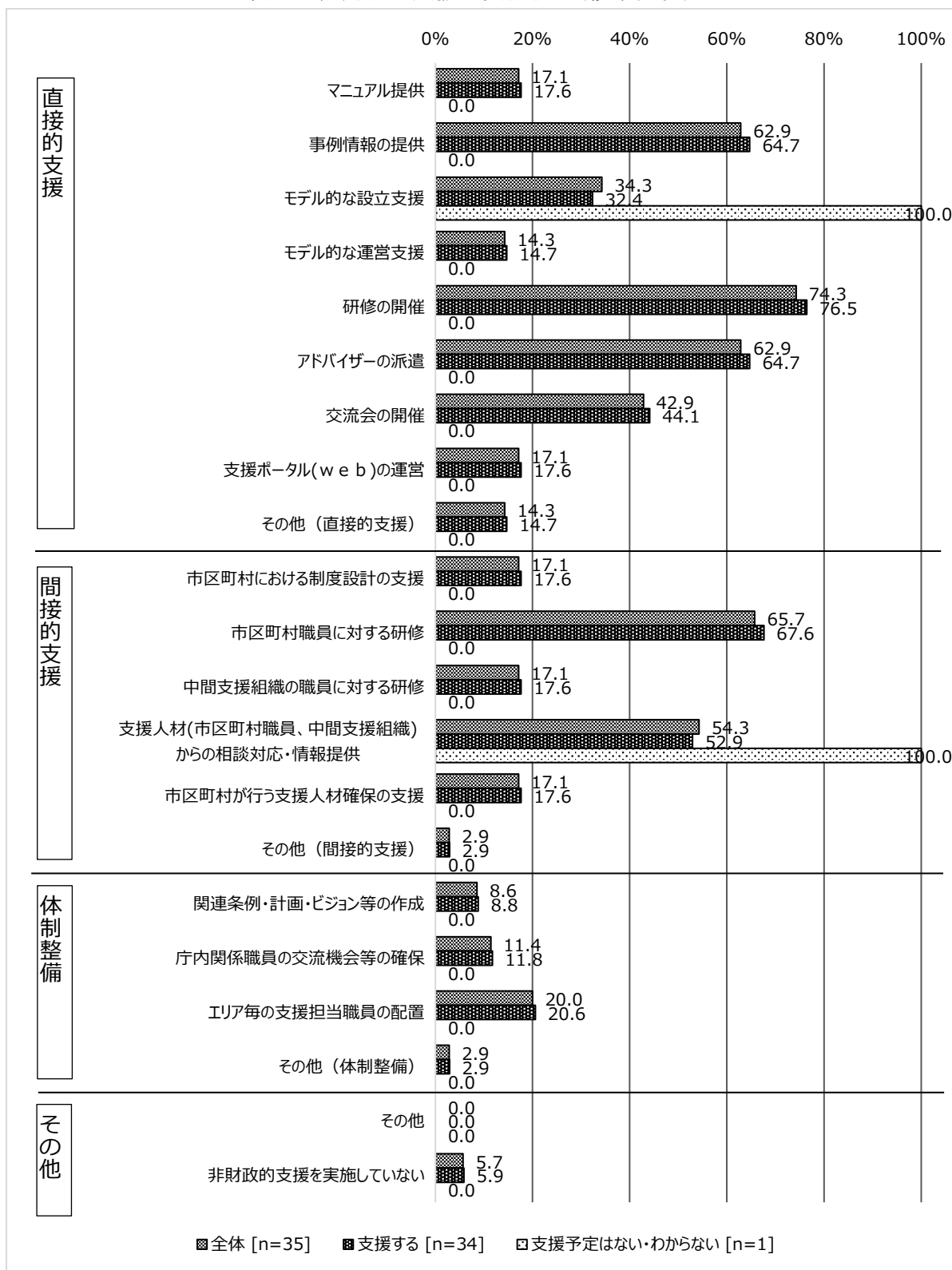


(4) 地域運営組織に対する非財政的支援

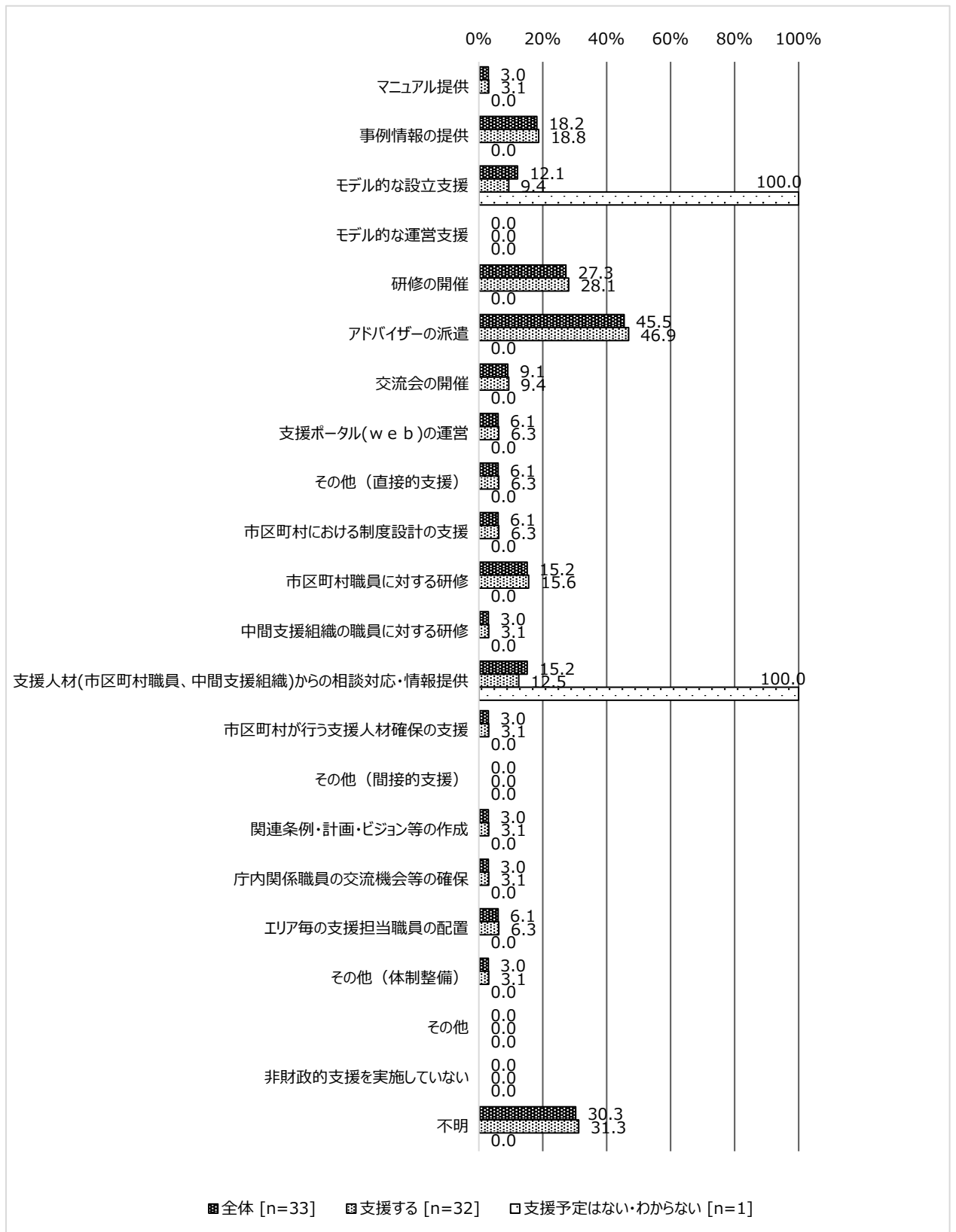
① 非財政的支援の実施状況

- ・ 非財政的支援の実施状況は、「研修の開催」が 74.3%、「市区町村職員に対する研修」が 65.7%、「事例情報の提供」「アドバイザーの派遣」がいずれも 62.9%となっている。
- ・ 特に効果的な非財政的支援は、「アドバイザーの派遣」が 45.5%、「研修の開催」が 27.3%、「事例情報の提供」と 18.2%となっている。

図表 123 非財政的支援の実施状況〔複数回答〕



図表 124 非財政的支援(特に効果的なもの)[複数回答]

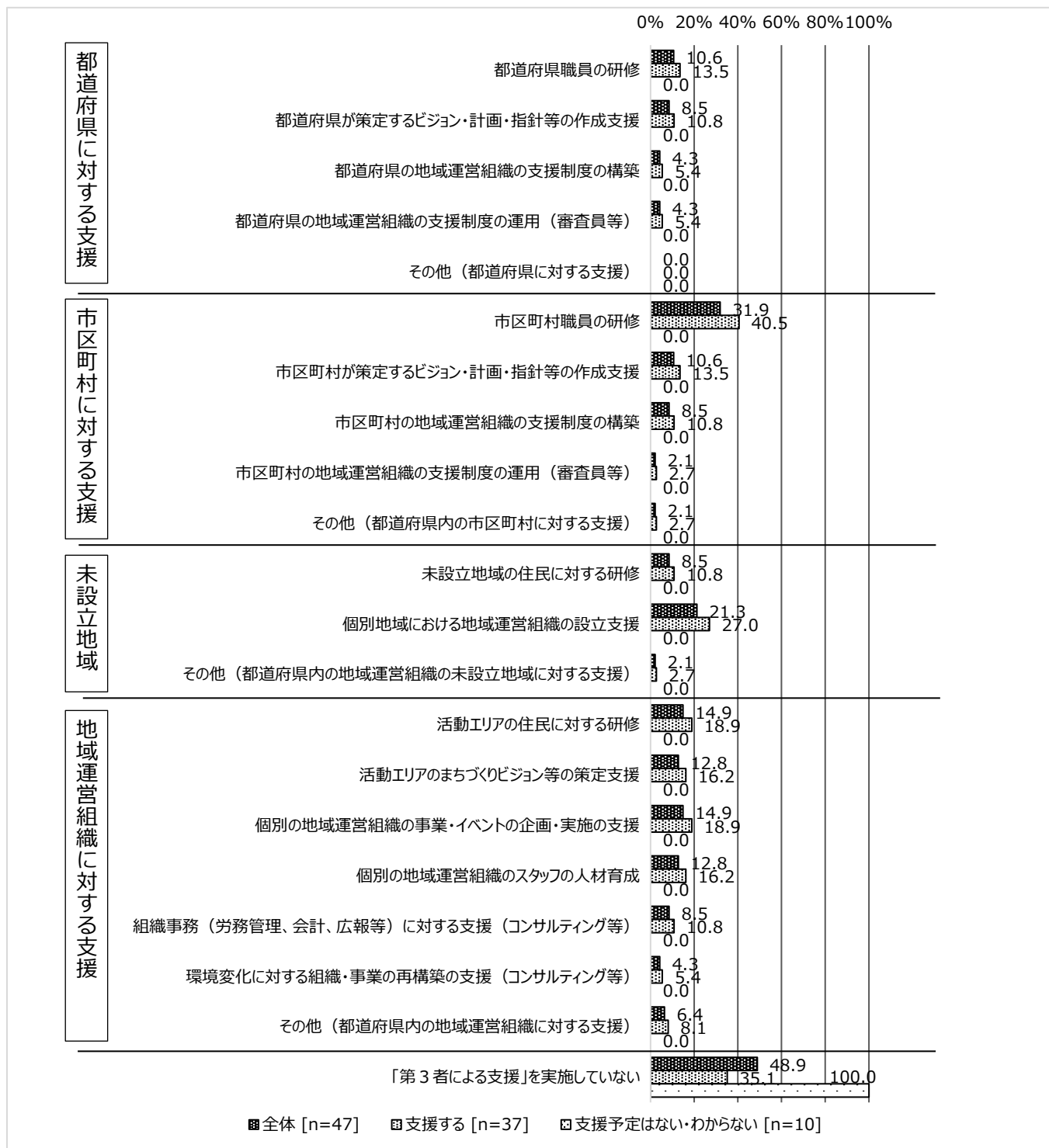


(5) 地域運営組織の活性化に向けての「第3者による支援」の活用状況

① 「第3者による支援」の内容

- ・ 第3者による支援の内容は、「市区町村職員の研修」が 31.9%、「個別地域における地域運営組織の設立支援」が 21.3%となっている。一方、「第3者による支援」を実施していない」が 48.9%となっている。
- ・ 「支援予定はない・わからない」都道府県は、「第3者による支援」を実施していない」が 100.0%となっている。
- ・ 第3者支援（特に効果的なもの）は、「市区町村職員の研修」「個別地域における地域運営組織の設立支援」がいずれも 12.5%、「市区町村の地域運営組織の支援制度の構築」が 8.3%となっている。

図表 125 第3者による支援の内容〔複数回答〕



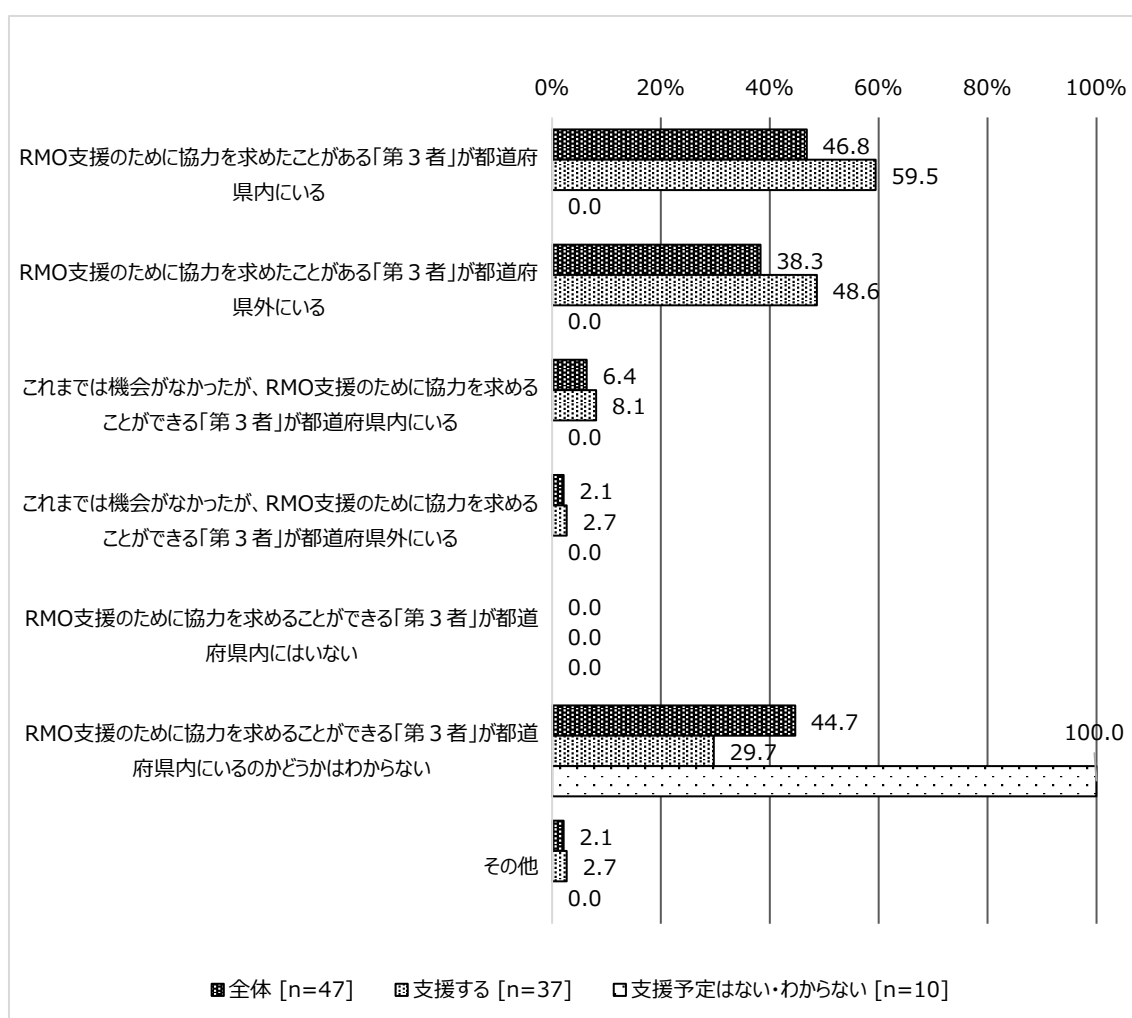
図表 126 第3者支援(特に効果的なもの)〔複数回答〕



② 都道府県と「第3者」とのつながりの状況

- ・ 都道府県と、地域運営組織の支援を行える「第3者」とのつながりの状況は、「RMO支援のために協力を求めたことがある「第3者」が都道府県内にいる」が46.8%、「RMO支援のために協力を求めたことがある「第3者」が都道府県外にいる」が38.3%となっている。一方、「RMO支援のために協力を求めることができる「第3者」が都道府県内にいるのかどうかはわからない」が44.7%となっている。
- ・ 「支援予定はない・わからない」都道府県は、「RMO支援のために協力を求めることができる「第3者」が都道府県内にいるのかどうかはわからない」が100.0%となっている。

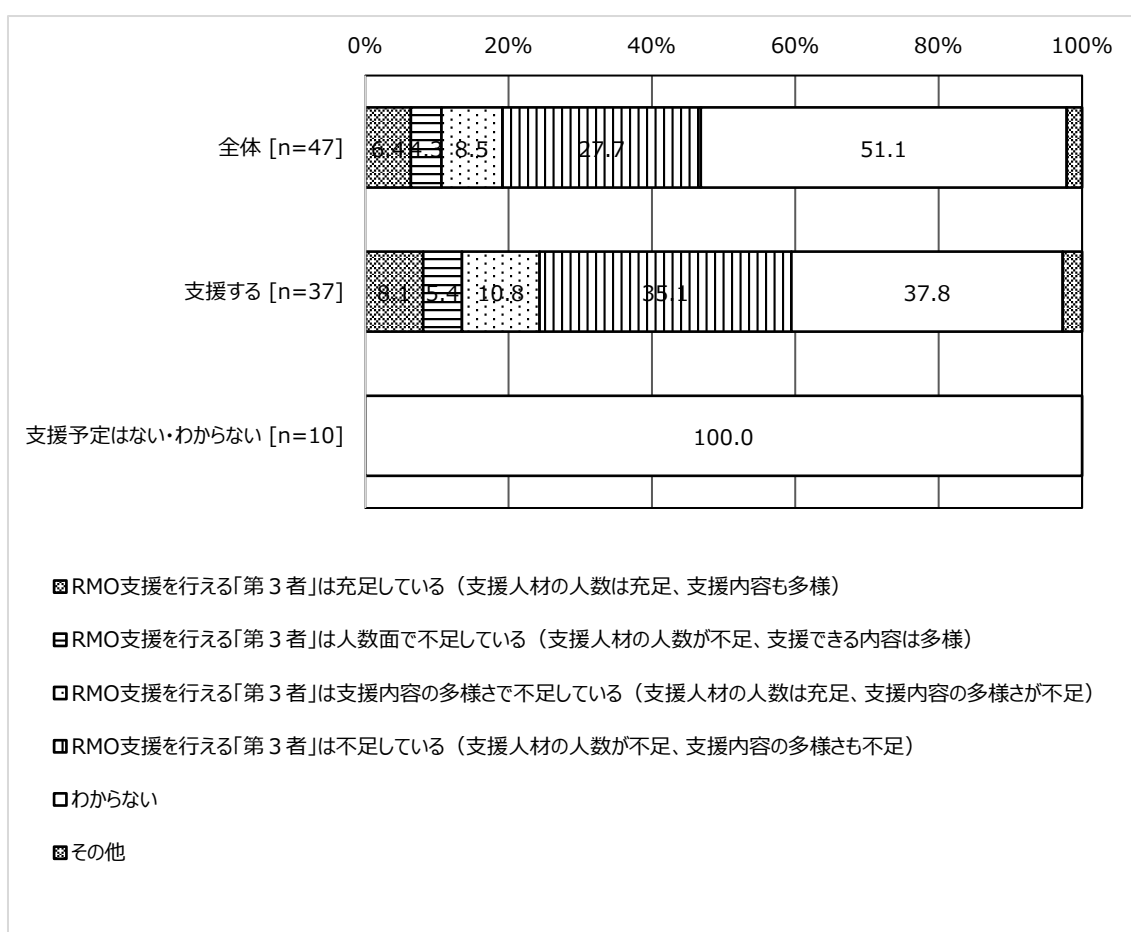
図表 127 都道府県と第3者とのつながりの状況〔複数回答〕



③ 都道府県における「第3者」の充足状況

- ・ 都道府県における、地域運営組織の支援を行える「第3者」の充足状況は、「わからない」が51.1%、「RMO支援を行える「第3者」は不足している（支援人材の人数が不足、支援内容の多様さも不足）」が27.7%、「RMO支援を行える「第3者」は支援内容の多様さで不足している（支援人材の人数は充足、支援内容の多様さが不足）」が8.5%となっている。
- ・ 「支援予定はない・わからない」都道府県は、「わからない」が100.0%となっている。

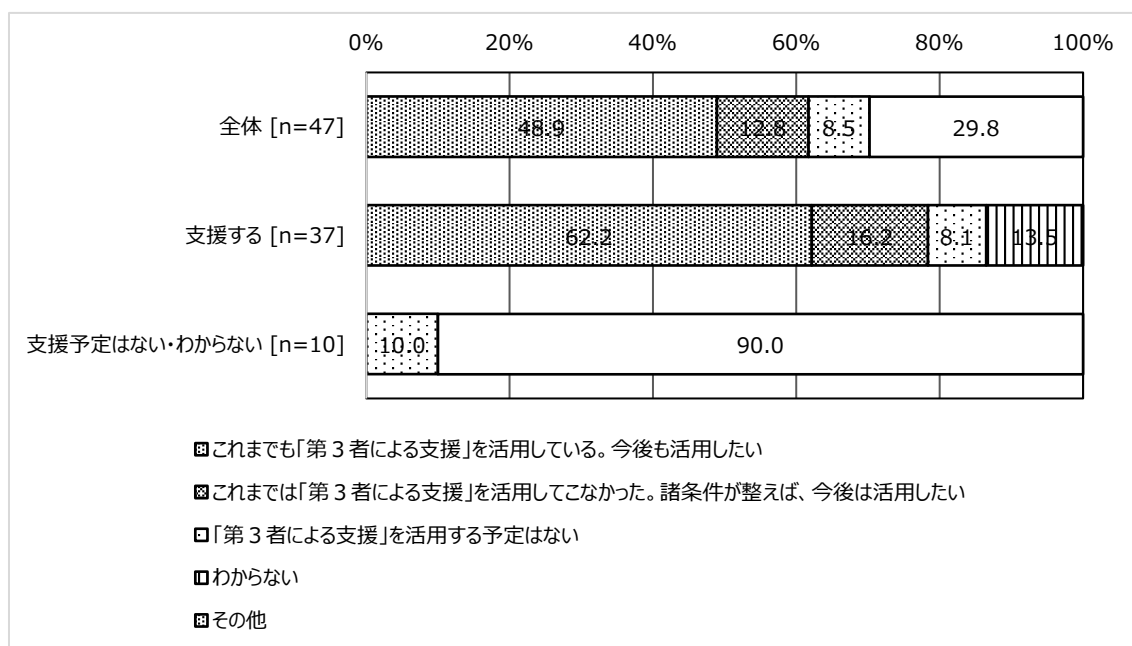
図表 128 都道府県における「第3者」の充足状況



④ 「第3者による支援」の今後の活用意向

- ・ 「第3者による支援」の今後の活用意向は、「これまでも「第3者による支援」を活用している。今後も活用したい」が48.9%、「これまでは「第3者による支援」を活用してこなかった。諸条件が整えば、今後は活用したい」が12.8%となっている。一方、「わからない」が29.8%となっている。
- ・ 「支援予定はない・わからない」都道府県は、「わからない」が90.0%となっている。

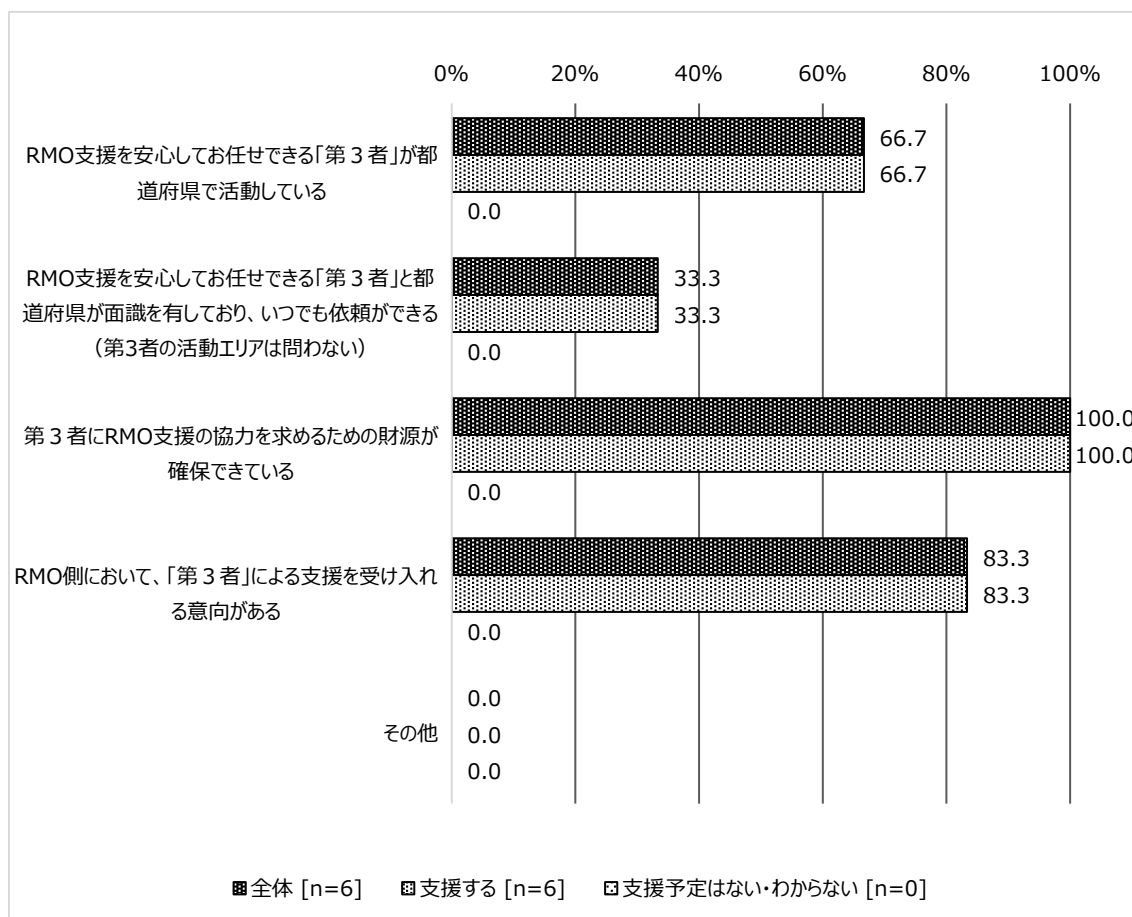
図表 129 「第3者による支援」の今後の活用意向



⑤ 「第3者による支援」の活用にあたっての条件

- ・ 「第3者による支援」の活用にあたっての条件は、「第3者にRMO支援の協力を求めるための財源が確保できている」が100.0%、「RMO側において、「第3者」による支援を受け入れる意向がある」が83.3%、「RMO支援を安心してお任せできる「第3者」が都道府県で活動している」が66.7%となっている。

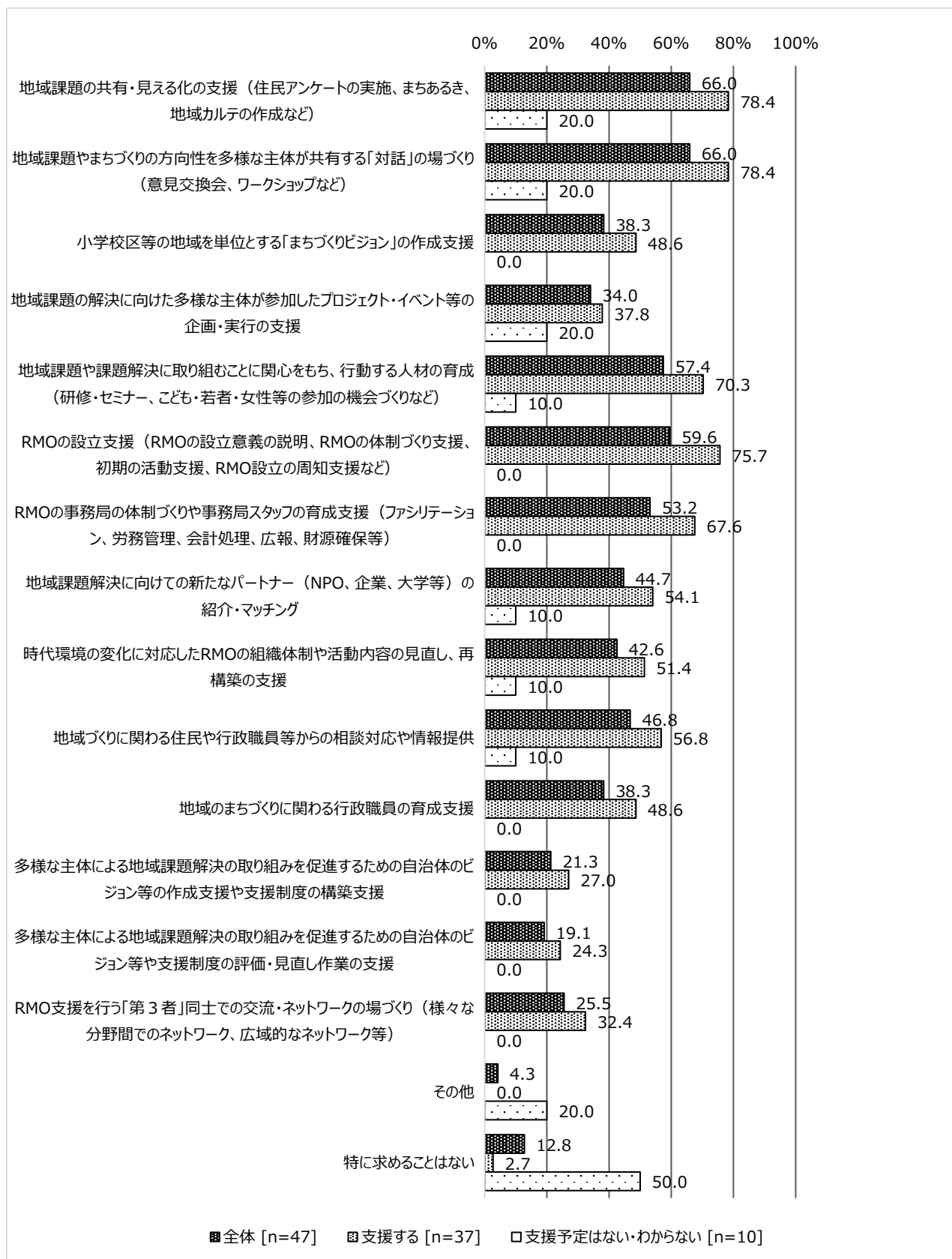
図表 130 「第3者による支援」の活用にあたっての条件〔複数回答〕



⑥ 「第3者」に求める活動

- ・ 地域運営組織の支援を行う「第3者」に求める活動は、「地域課題の共有・見える化の支援（住民アンケートの実施、まちあるき、地域カルテの作成など）」「地域課題やまちづくりの方向性を多様な主体が共有する「対話」の場づくり（意見交換会、ワークショップなど）」がいずれも66.0%、「RMOの設立支援（RMOの設立意義の説明、RMOの体制づくり支援、初期の活動支援、RMO設立の周知支援など）」が59.6%、「地域課題や課題解決に取り組むことに関心をもち、行動する人材の育成（研修・セミナー、こども・若者・女性等の参加の機会づくりなど）」が57.4%となっている。

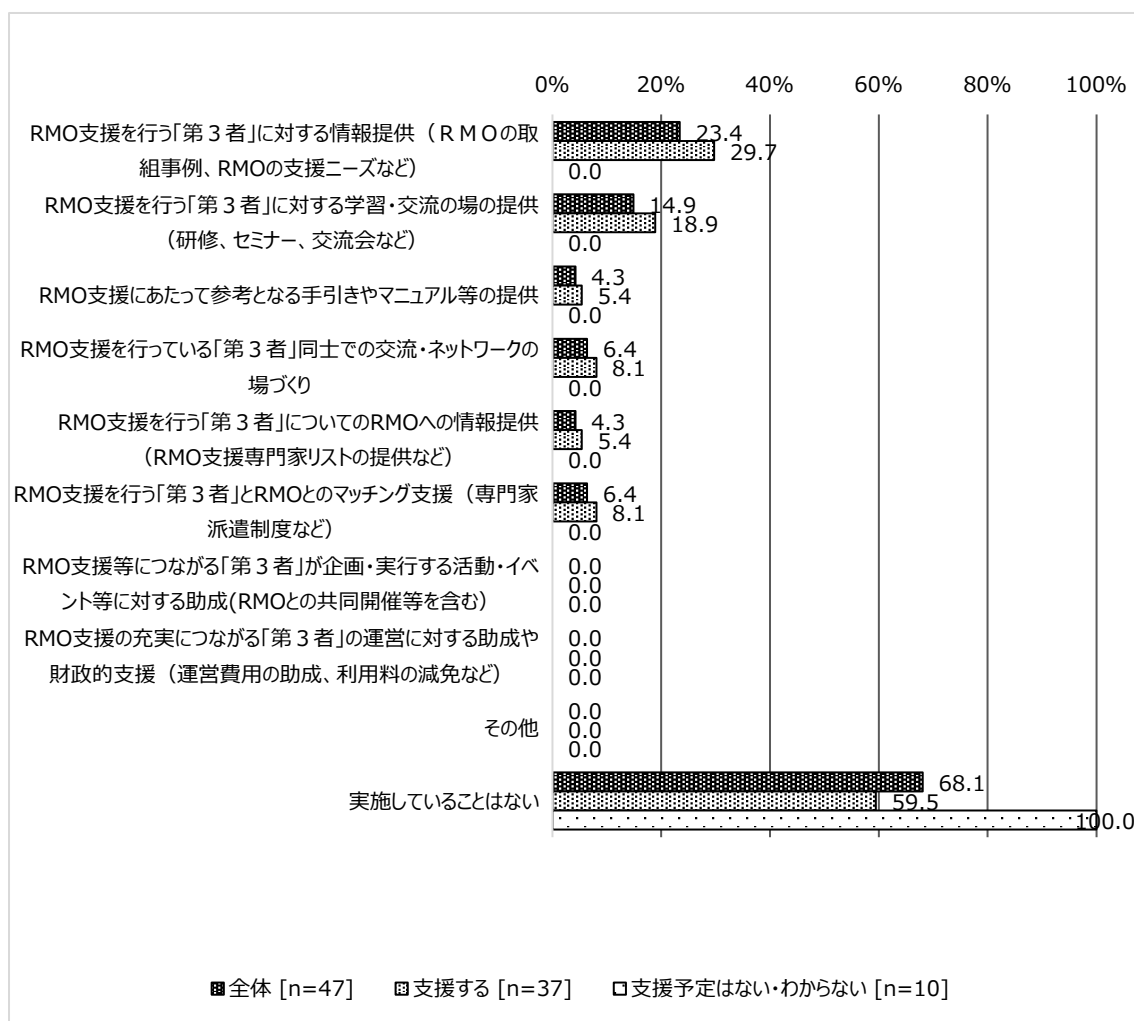
図表 131 「第3者」に求める活動〔複数回答〕



⑦ 地域運営組織の支援を行う「第3者」に対する支援

- ・ 地域運営組織の支援を行う「第3者」に対する支援は、「RMO支援を行う「第3者」に対する情報提供（RMOの取組事例、RMOの支援ニーズなど）」が23.4%、「RMO支援を行う「第3者」に対する学習・交流の場の提供（研修、セミナー、交流会など）」が14.9%となっている。一方、「実施していることはない」が68.1%となっている。

図表 132 「第3者」に対する支援〔複数回答〕

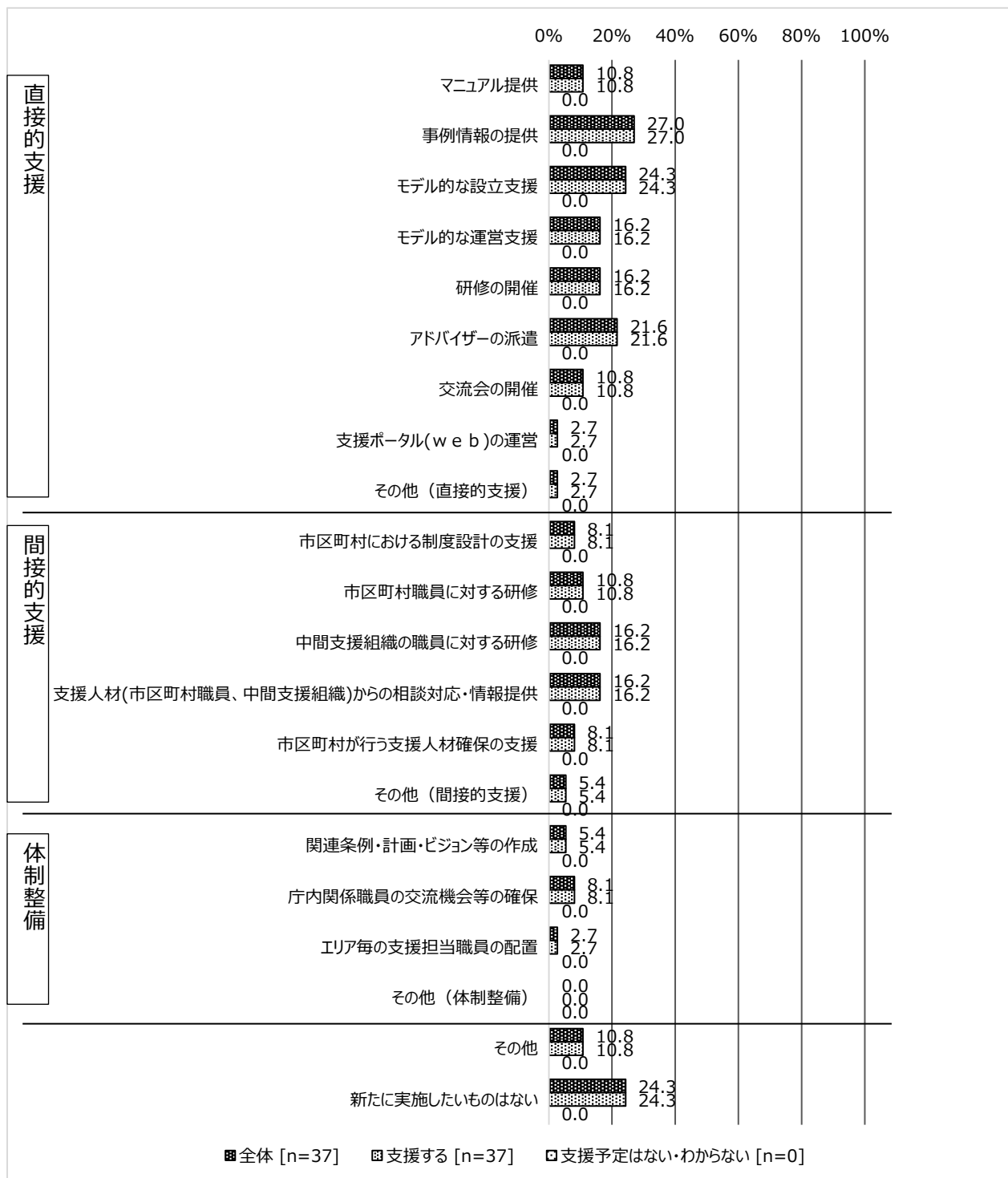


(6) 今後の支援の方針

① 新たにしたい取り組み

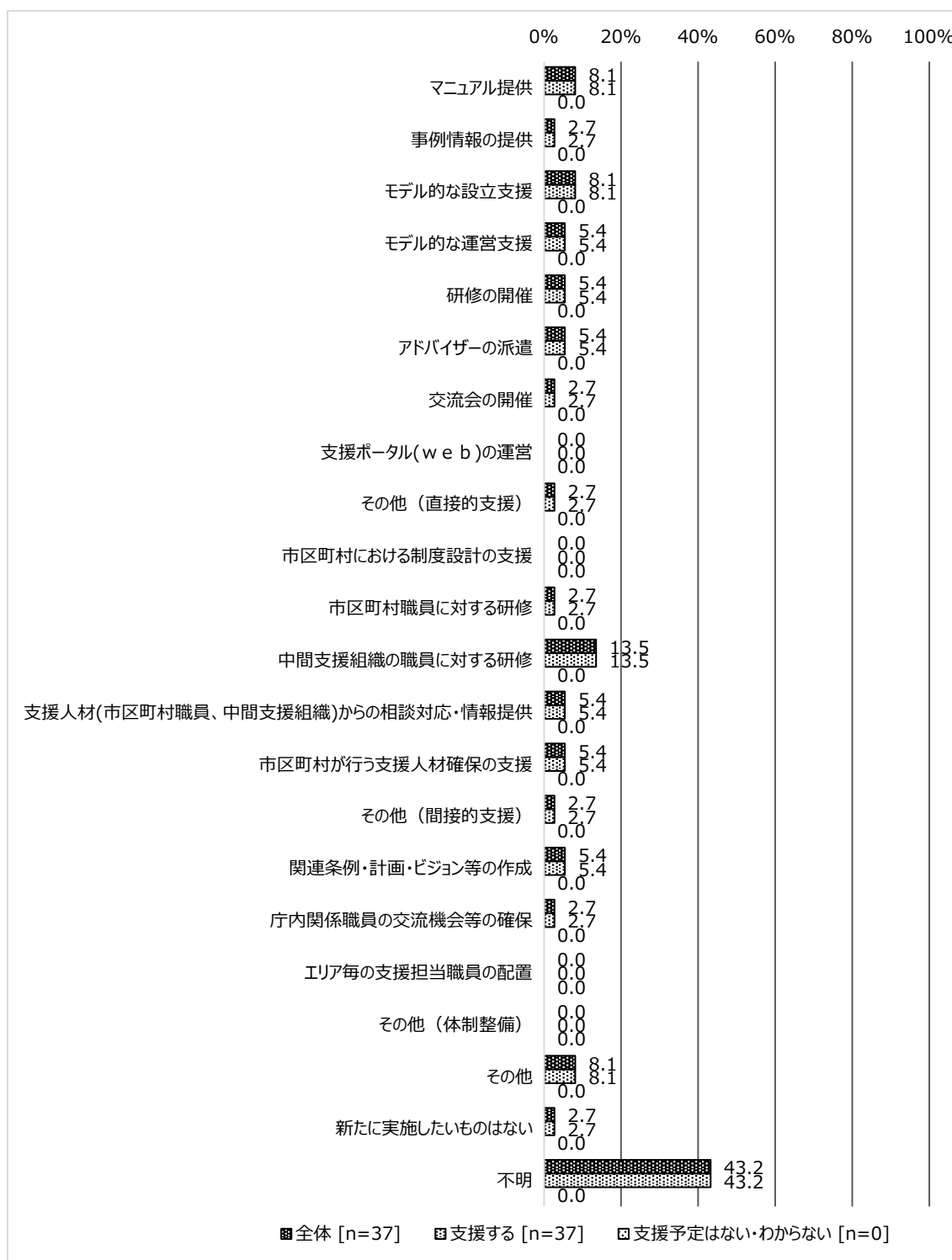
- ・ 新たにしたい取り組みは、「事例情報の提供」が 27.0%、「モデル的な設立支援」が 24.3%、「アドバイザーの派遣」が 21.6%となっている。

図表 133 新たにしたい取り組み〔複数回答〕



- ・ 新たにしたい取り組み（特に実施したい）は、「中間支援組織の職員に対する研修」が 13.5%、「マニュアル提供」「モデル的な設立支援」「その他」がいずれも 8.1%となっている。

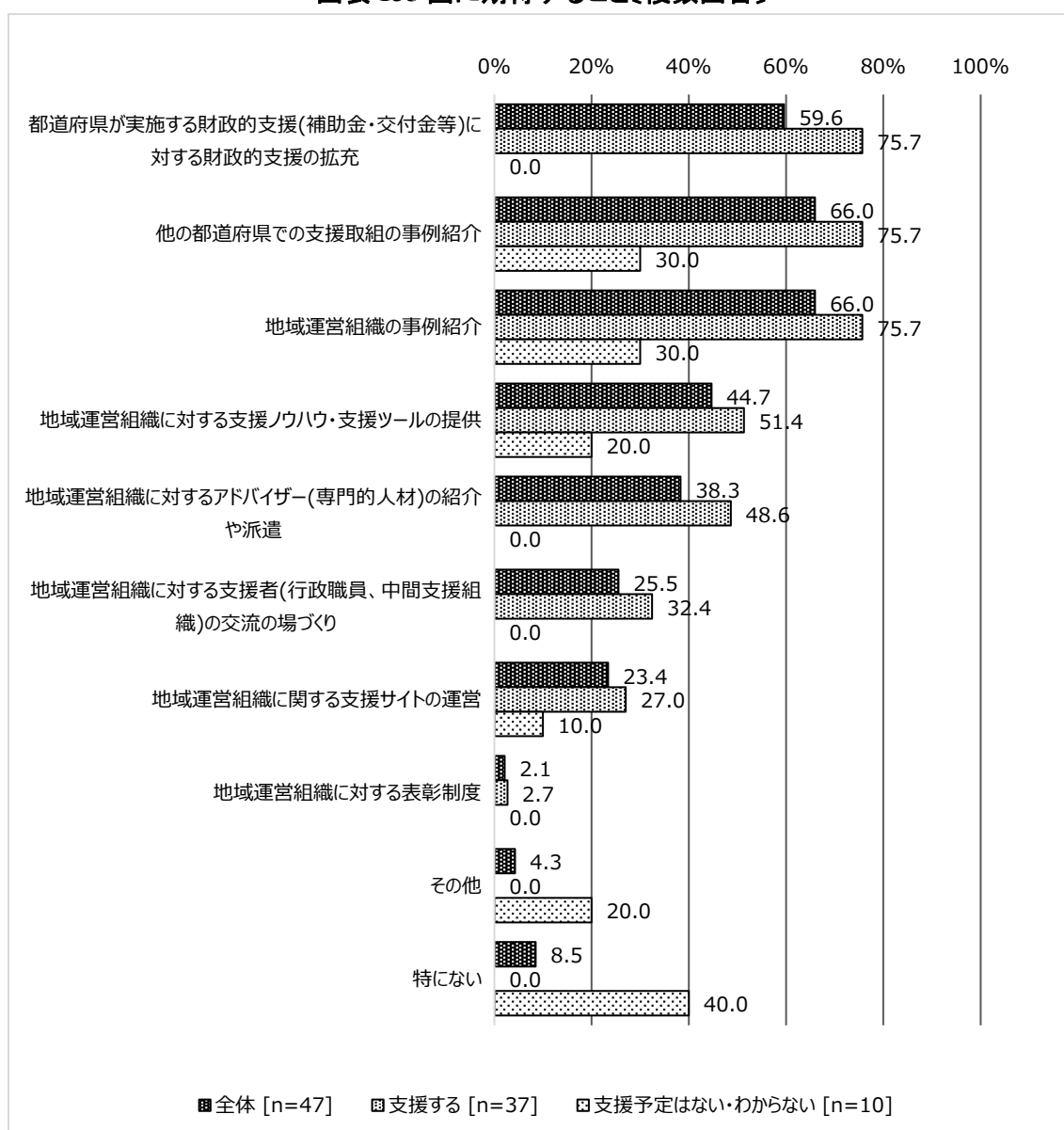
図表 134 新たにしたい取り組み(特に実施したい)〔複数回答〕



② 国に期待すること

- ・ 国に期待することは、「他の都道府県での支援取組の事例紹介」「地域運営組織の事例紹介」がいずれも 66.0%、「都道府県が実施する財政的支援(補助金・交付金等)に対する財政的支援の拡充」が 59.6%、「地域運営組織に対する支援ノウハウ・支援ツールの提供」が 44.7%となっている。
- ・ 「支援予定はない・わからない」都道府県は、「特にない」が 40.0%となっている。

図表 135 国に期待すること〔複数回答〕



4-5.「柔軟な最適化」につながることを期待される組織運営の特徴

(1) 基本的な考え方

- ・ 令和4年度調査では、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を地域運営組織の「柔軟な最適化」と位置づけ、そのプロセスとして以下の3点が設定された。

図表 136 地域運営組織の「柔軟な最適化」のプロセス

ステップ1：計画	・ 地域の目標や地域ビジョンを決める。
ステップ2：実行	・ ヒト、モノ、カネ、情報などのリソースを確保し、地域経営を行う。 ・ 地域運営組織の構成主体とのつながりを強化し、必要に応じ外部団体等との連携・協力を行う。
ステップ3：評価・改善	・ 活動をふり返り、今後の方向性を検討する。 ・ 状況の変化に応じ、目標等や地域運営組織の在り方を変化させる。

- ・ 「地域の実情に合った地域づくり」を進めていくためには、地域の課題の変化（地域住民のニーズの変化など）を敏感に察知し、地域運営組織が提供する活動に反映していくことが必要である。その場合、リソース（ヒト、モノ、カネ、情報など）には限りがあるため、活動を単に追加するという対応だけでなく、必要性の低下した活動を縮小・廃止し、新たなニーズに対応する活動に入れ替えるなどの対応も考えられる。また、例えば、担い手が不足する状況に対応して、重要な活動を継続していくために必要性の低下した活動を縮小・廃止するなど、地域運営組織が提供する活動の全体規模を縮小することも、「柔軟な最適化」の一つの選択としてある。【活動の見直し】
- ・ また、地域課題の変化への対応にあたっては、地域運営組織が有するリソース（ヒト、モノ、カネ、情報など）が不足するときに、自ら確保するという対応だけでなく、外部団体との連携・協力等を通じて確保することや、支援者（市区町村、中間支援者、都道府県）が提供する支援を有効活用して、必要な体制を確保することも、「柔軟な最適化」の一つの選択としてある。【組織運営の見直し】
- ・ このように、地域課題の変化に対応して、地域運営組織が「柔軟な最適化」を続けることができるように、地域運営組織がその活動や組織運営の「力量を向上していく」ことが重要である。令和6年度調査では、初めて「柔軟な最適化」の実施状況についての地域運営組織の自己認識を把握し、自己認識と組織運営の取組状況との関係性を分析した。

(2) 分析方針

- ・ 地域運営組織に対する調査の問 26（「柔軟な最適化」の取組状況）の回答結果を用いて、地域運営組織を「柔軟な最適化をしている」グループと、「していない」グループの2つに区分し、「柔軟な最適化をしている」グループにみられる組織運営の取組状況の特徴を把握した。
- ・ 「柔軟な最適化をしている」グループは地域運営組織の 57.6%、「していない」グループは 42.4%である。

図表 137 地域運営組織の「柔軟な最適化」の取組状況

市区町村の類型化（4区分）	団体数	割合	最適化率
変化あり（活動・組織運営）	2,266	27.7	57.6
変化あり（活動）	2,077	25.4	
変化あり（組織運営）	378	4.6	
変化なし	3,472	42.4	
全体	8,193	100.0	

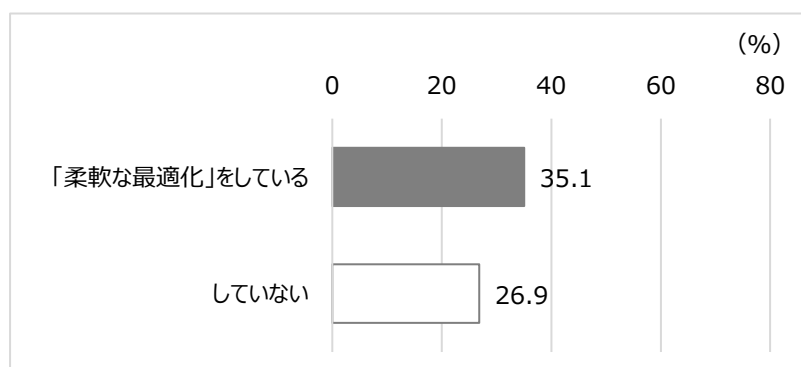
※「変化なし」には、設立して時間がたっていない地域運営組織やその他、不明を含む

(3) 分析結果

① 計画

- ・ 中長期的な地域づくりのビジョン等を「作成・更新している」割合は、「柔軟な最適化をしている」グループが 35.1%、「していない」グループが 26.9%となっている。

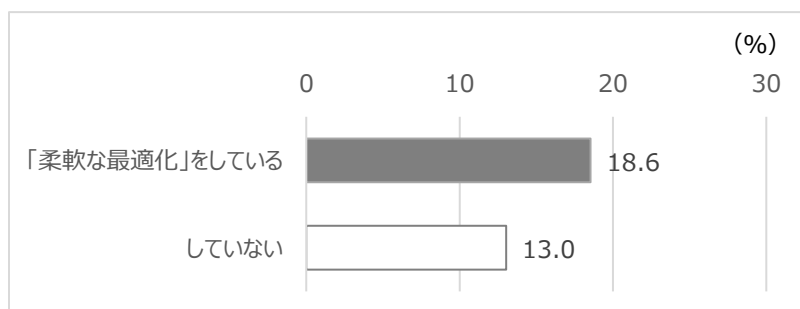
図表 138 中長期的な地域づくりのビジョン等を「作成・更新している」割合



② 実行

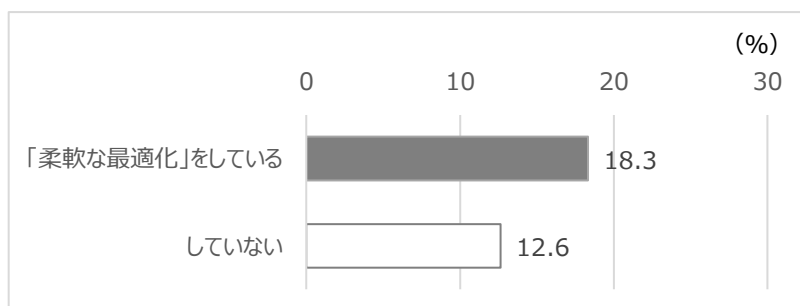
- ・ 新設した部会が「ある」割合は、「柔軟な最適化をしている」グループが18.6%、「していない」グループが13.0%となっている。

図表 139 新設した部会が「ある」割合



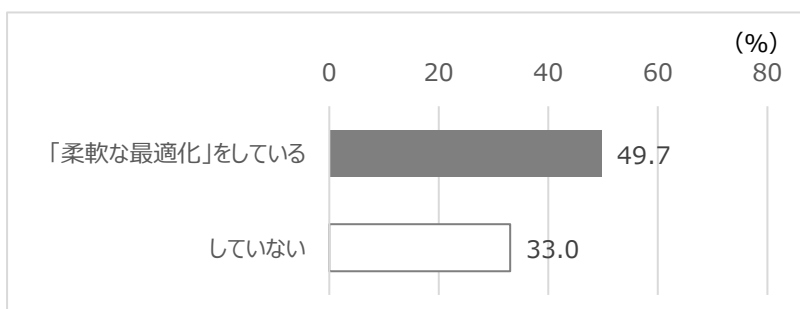
- ・ 廃止・統合した部会が「ある」割合は、「柔軟な最適化をしている」グループが18.3%、「していない」グループが12.6%となっている。

図表 140 廃止・統合した部会が「ある」割合



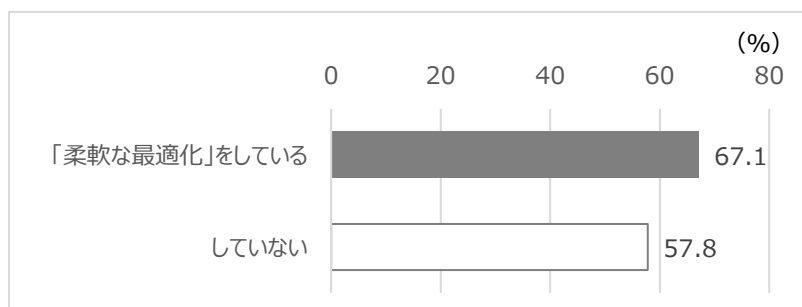
- ・ 雇用している事務局スタッフが「いる」割合は、「柔軟な最適化をしている」グループが49.7%、「していない」グループが33.0%となっている。

図表 141 雇用している事務局スタッフが「いる」割合



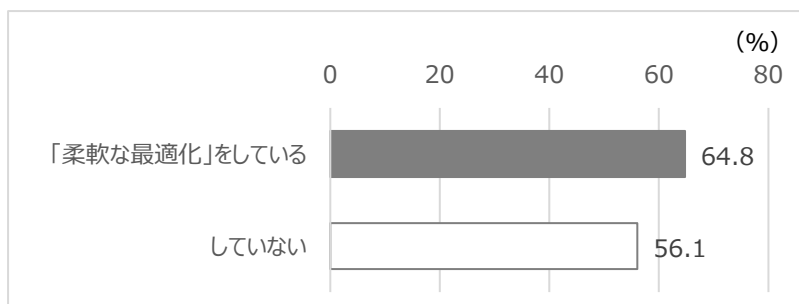
- ・ 人材育成の取り組みを「している」割合は、「柔軟な最適化をしている」グループが 67.1%、「していない」グループが 57.8%となっている。

図表 142 人材育成の取り組みを「している」割合



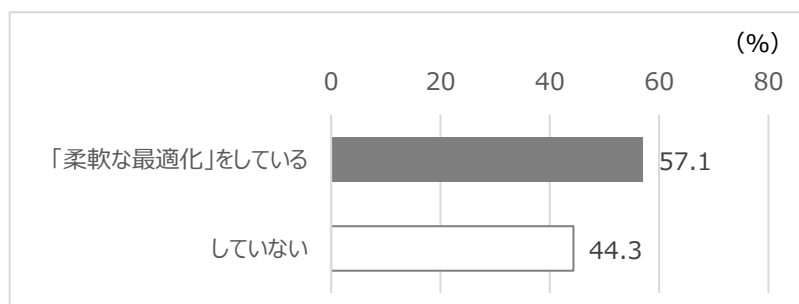
- ・ 人材確保の取り組みを「している」割合は、「柔軟な最適化をしている」グループが 64.8%、「していない」グループが 56.1%となっている。

図表 143 人材確保の取り組みを「している」割合



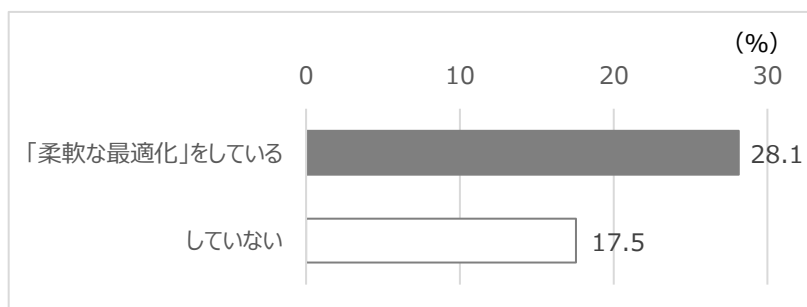
- ・ デジタル技術を「活用している」割合は、「柔軟な最適化をしている」グループが 57.1%、「していない」グループが 44.3%となっている。

図表 144 デジタル技術を「活用している」割合



- ・ 第3者支援の活用経験が「ある」割合は、「柔軟な最適化をしている」グループが28.1%、「していない」グループが17.5%となっている。

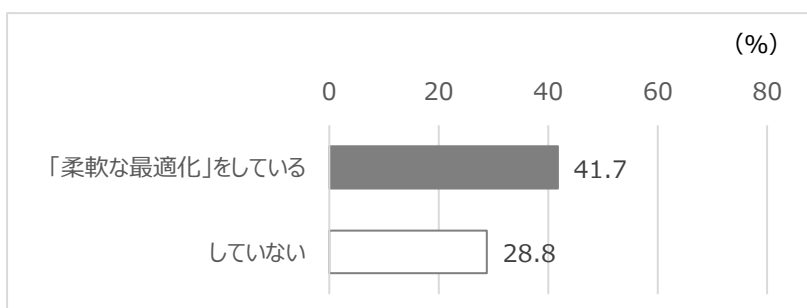
図表 145 第3者支援の活用経験が「ある」割合



③ 評価・改善

- ・ 次年度事業検討の際、アイデアを「出し合っている」割合は、「柔軟な最適化をしている」グループが41.7%、「していない」グループが28.8%となっている。

図表 146 次年度事業検討の際、アイデアを「出し合っている」割合



④ まとめ

- ・ 「柔軟な最適化をしている」グループでは、次の項目において、「していない」グループよりも実施割合が高い。

図表 147 まとめ

	取り組み状況
計画	中長期的な地域づくりのビジョン等を「作成・更新している」割合
実行	新設した部会が「ある」割合 廃止・統合した部会が「ある」割合 雇用している事務局スタッフが「いる」割合 人材育成の取り組みを「している」割合 人材確保の取り組みを「している」割合 デジタル技術を「活用している」割合 第三者支援の活用経験が「ある」割合
評価・改善	次年度事業検討の際、アイデアを「出し合っている」割合

5. 令和6年度調査の知見のまとめ

5-1. 調査結果の総括

- ・ 令和6年度調査では実例調査、実態把握調査を実施した結果、地域運営組織が「柔軟な最適化」を実現するうえで、中間支援者からの支援を受けることの有効性を確認した。
- ・ 冒頭に整理した3つの論点のそれぞれについて、令和6年度調査の知見は以下のように整理できる。

(1)「柔軟な最適化」の流れ

①「柔軟な最適化」の全体像

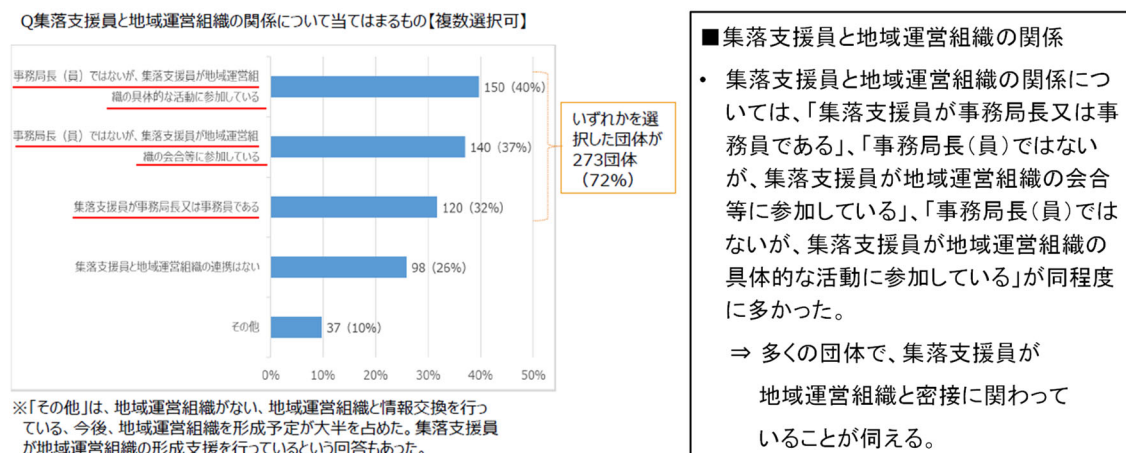
i. 「柔軟な最適化」に向けた機運の醸成

- ・ 令和6年度調査からは「柔軟な最適化」の実現に向けた多様な具体的取組の内容が確認されたが、地域の将来像や地域課題への対応を「ワガコト化」して捉える意識変革は各事例で共通していた。
- ・ 行政側が地域運営組織の設立自体を目的化している例では設立後の質的向上に対する関心が低い場合があり、行政主導で形成された地域運営組織は“やらされ感”のなかで「柔軟な最適化」に関心を持ちづらい例もみられた。地域運営組織の「柔軟な最適化」に向けた機運を醸成するうえでは行政・地域の双方の意識を変革する必要性が明らかになった。
- ・ 「柔軟な最適化」を進める契機として、市区町村側からの働きかけによる場合と、地域運営組織自身の発意による場合のそれぞれがあることが明らかになった。
- ・ 市区町村側からの働きかけによる場合としては、地域運営組織の形成が一定進んだ自治体において、行政側の課題認識や質的向上に向けた理念・方針の見直しを契機として面的に「柔軟な最適化」が促される実例が確認された。一方で、そのような場合においても、行政内の意識変革のきっかけは、地域からの問題提起などによる場合もある。
- ・ 地域運営組織自身の発意により「柔軟な最適化」に取り組まれる場合としては、小中学校の統廃合等をきっかけに地域課題が顕在化する例のほか、地域運営組織が新たな事業の実施を志向するにあたって地域運営組織自身の体制のあり方を再検討する実例が確認された。
- ・ その他、都道府県が市区町村や地域運営組織向けに実施するセミナーやシンポジウムが市区町村や地域運営組織の意識の変革のきっかけとなったり、中間支援者との連携に繋がる実例が確認されるなど、「柔軟な最適化」への機運醸成に向けては都道府県の果たす役割も大きいことが確認された。

ii. 「柔軟な最適化」に伴う“活動”や“組織運営”の変容

- ・ 「柔軟な最適化」に向けた“活動”の見直しとして、代表的には地域課題の解決や社会環境の変化への対応に向けた今後実施する事業や取組の見直しに取り組まれている。なお、事業や取組を拡大・充実する場合のみならず、地域運営組織側のリソースを踏まえて縮小や統廃合を検討される場合もあることは過年度調査結果からも示されたところである。
- ・ また“組織運営”の見直しとしては、代表的には部会の新設や統廃合等の地域運営組織の組織体制の変革に取り組まれている。ここで、事務局人材の確保は重要な要素であり、「柔軟な最適化」に取り組むうえでは最優先で取り組むべき事項といえる。実例調査からは行政からの交付金の活用を通じて事務局職員を確保する事例がみられた。また、集落支援員制度を活用した地域運営組織の事務局職員を確保する例も多い。

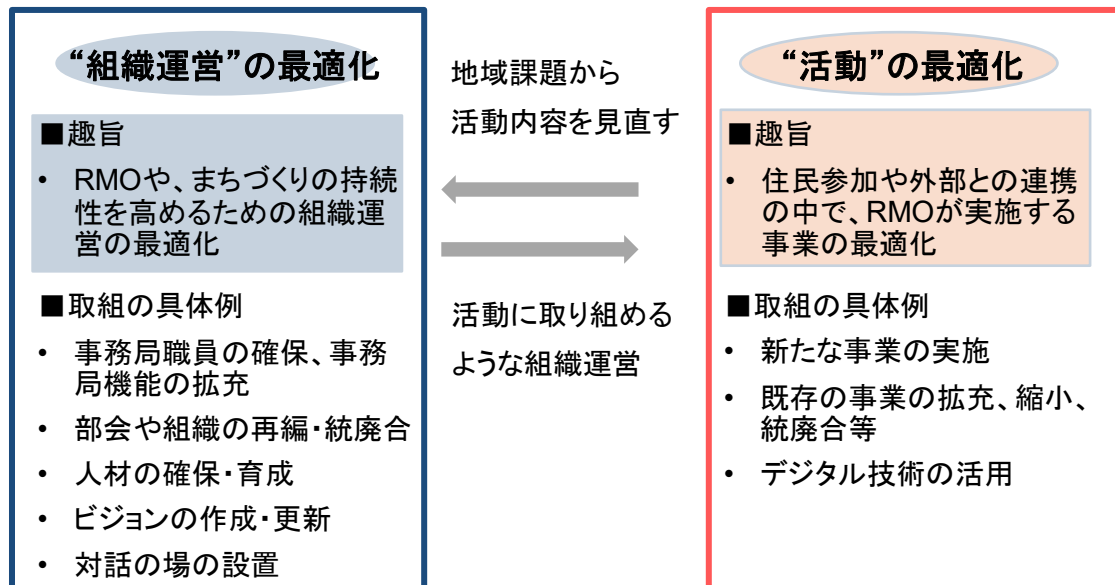
図表 148 集落支援員と地域運営組織の関係



出典：令和6年度第2回過疎問題懇談会資料：集落支援員に関するアンケート調査結果

- ・ “活動”と“組織運営”の見直しは独立して検討される場合もあるが、地域課題の整理を通じて地域運営組織が取り組むべき事業を精査したり、逆に新たな事業へ取り組むリソースを確保するために組織体制を見直すなど、相互に関連した検討として実施されることもある。
- ・ 実態把握調査からは、「活動の見直し」や「組織運営の見直し」に取り組んでいる地域運営組織の割合は半数を超える水準であった。また「柔軟な最適化」に取り組んでいる地域運営組織では、「人材の育成」「人材の確保」「事務局スタッフの雇用」「デジタル技術の活用」「第三者による支援の活用」などに取り組む割合が高い。一方で、地域運営組織全体としては、これらの活動に充分取り組めていない傾向もみられ、支援や働きかけに対する必要性が改めて明らかになったといえる。

図表 149 「柔軟な最適化」を通じた“活動”“組織運営”の見直し



多様な活動の展開

分野	活動例	
住民交流	祭り・運動会・音楽会などのイベント 交流事業	多文化共生
生涯学習・健康づくり	生涯学習 文化・スポーツ	健康づくり・介護予防
高齢者等の生活支援	コミュニティバス・デマンドタクシーの運行 送迎サービス 高齢世帯等の雪かき・雪下ろし 家事支援 弁当配達・給配食サービス	買い物支援(配達、地域商店の運営 農業と福祉を組み合わせた活動 声かけ、見守りサービス 高齢者交流サービス
子ども支援、子育て支援	子どもの学習支援、放課後児童クラブ 子ども食堂の運営、フードドライブ 青少年の健全育成	食育、非行防止など 保育サービス・一時預かり 子育て中の保護者が集まる場の提供
安全・安心	防災活動 防犯活動	交通安全
地域環境整備	地域の美化・清掃・草刈り 除雪	緑化、花壇づくり、ビオトープ、生態系の保全 農村景観の保全、空き家などの維持・管理
地域産業活性化	農業(農作業の受託を含む) 農地の利活用 農業用水路等の草刈りや泥上げ、農道等補修	有害鳥獣対策 観光 特産品の加工・販売
行政の代行	市町村役場の窓口代行	公的施設の維持管理(指定管理など)
その他	地域の調査・研究・学習 郷土文化・文化財の継承 集会施設の維持管理 地域の諸団体の事務や活動の補助	広報誌の作成・発行 相談の場の確保 移住支援

② “活動 “や” 組織運営 “を見直すうえでの手順や流れ

- ・ “活動” や “組織運営” の見直しに向けた代表的な活動としては、代表的には地域ビジョンの作成や更新に取り組まれている。なお、前掲のとおり、地域住民自身が地域運営組織の意義や役割に納得感が薄い場合もある。見直しありきの形式的な検討に終始しないために、地域課題を解決する主体としての地域運営組織の意義や地域で活動する他の団体との役割分担について住民自身が納得することの重要性を確認した。
- ・ 振り返りにおいては、地域の将来像や解決に必要な地域課題について認識をあわせるとともに、地域運営組織がそれらの課題の解決に向けて取り組むために求められる役割、体制、取組について話し合いの場が持たれていた。地域ビジョンの作成や見直しがイコール「柔軟な最適化」ではなく、計画策定ありきで検討を進めることが正解とは限らない。まずは実態把握等による観察から検討に着手することが有効といえる。
- ・ 下記は、事例調査のなかで確認された振り返りのツールである。
 - 地域の現状や将来の状況を見える化し共有する地域カルテ、人口分析
 - 地域運営組織の既存の活動を書き出す棚卸しシート
 - 地域住民のニーズや考えを聞く住民アンケートやワークショップ

■ 中間支援者との連携

- ・ 具体的には、特に、中間支援者との連携のもとで「柔軟な最適化」に取り組むうえで、地域運営組織のこれまでの活動の丁寧な振り返りに力を入れる複数の例がみられた。
- ・ 中間支援者の属性、関与のあり方や支援に入るフェーズはいくつかのパターンがみられた。

図表 150 中間支援者の属性、関与のあり方や支援に入るフェーズの例

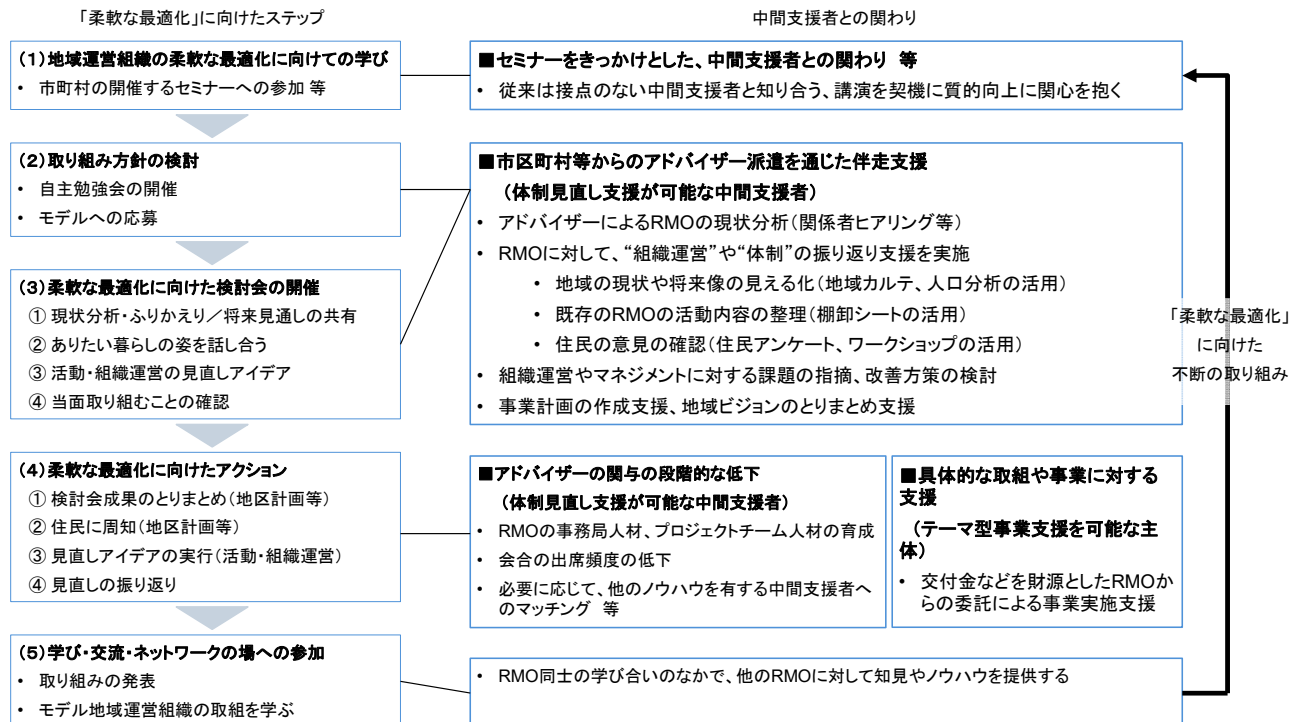
属性	個人	学識経験者、コンサルタント、行政職員OB、先進的なRMOのリーダー 等
	団体	企業、NPO、市民活動の支援団体・施設、大学ゼミ、先進的なRMO等
関与のあり方		継続的に関わる伴走支援、スポット的に関わるアドバイザー、(地域運営組織に直接関わらない) 市区町村への支援 等
支援に入るフェーズ		地域運営組織の意識変革(地域ビジョンの策定・見直しなど)、柔軟な最適化の普及(研修講師など)、取組支援(具体的な事業の検討～実施段階) 等

- ・ 実態把握調査からは、「柔軟な最適化」に取り組んでいる地域運営組織では、「中期ビジョンの作成・更新」、「話し合いの場」などに取り組む割合が高い。

図表 151 「柔軟な最適化」に向けた流れと、中間支援者との役割

「柔軟な最適化」に向けた流れ		中間支援者の役割
【行政の流れ】 1. 地域運営組織のこれまでの総括し、これからの方向性の共有		・都道府県による「柔軟な最適化についての学びの場」の開催への協力(アドバイザーとしての登録等) ・市区町村による「あり方検討会」への協力
2. 地域運営組織に柔軟な最適化に取り組む意義や方法を説明	【地域運営組織の流れ】 (1) 地域運営組織の柔軟な最適化に向けての学び	・市区町村による「地域運営組織に対する勉強会」への協力(市区町村内の地域運営組織に対するセミナー講師等)
3. 柔軟な最適化に取り組む地域運営組織の実例(モデル)をつくる	(2) 取り組み方針の検討	・地域運営組織による「自主勉強会」への協力 ・市区町村による「モデルとなる地域運営組織に対する個別支援」への協力 ・新たな中間支援者の育成(個別支援の現場でのOJT)
	(3) 柔軟な最適化に向けた検討会の開催	
	(4) 柔軟な最適化に向けたアクション	
4. 他の地域運営組織における柔軟な最適化を促進	(5) 学び・交流・ネットワークの場への参加	・市区町村による「学び・交流・ネットワークの場」への協力 ・市区町村による「柔軟最適化の促進(考え方、取組方法)の振り返り」への協力
5. 柔軟な最適化に向けた取組全体を総括		・市区町村による「あり方検討会」への協力

図表 152 「柔軟な最適化」に向けた、地域運営組織に対する中間支援者の具体的な関わり



(2)「柔軟な最適化」に対する支援

① 中間支援に求められる支援内容やスキル

- ・ 令和6年度調査を通じて、地域運営組織の「柔軟な最適化」を図るうえでの、知見やノウハウを補完し外部から支援する中間支援者の役割の重要性を確認した。一方で、「柔軟な最適化」の支援にあたっては、地域運営組織の体制の見直しに踏み込んだ支援を行う必要がある。
- ・ 組織運営やマネジメントに対する支援を行うことに加え、地域ごとに異なる独自性や文脈を理解する必要があるなど、具体的な事業や活動に対する支援と異なる支援内容やスキルが求められることが明らかになった。地域運営組織が「熱を上げる、やる気を出す」ためのサポートにはスキルやテクニックを超えた、しっかり時間をかけて向き合う姿勢も重要となり、1～3年スパンで支援に取り組む必要性が生じる場合もある。
- ・ そのほか、実態把握調査からは、地域運営組織が「第3者」に求める支援として、「課題の見える化」「対話の場づくり」「イベント支援」「人材育成」があげられており、自治体が求める支援として「課題の見える化」「対話の場づくり」「人材育成」があげられている。

②「柔軟な最適化」を促す支援施策

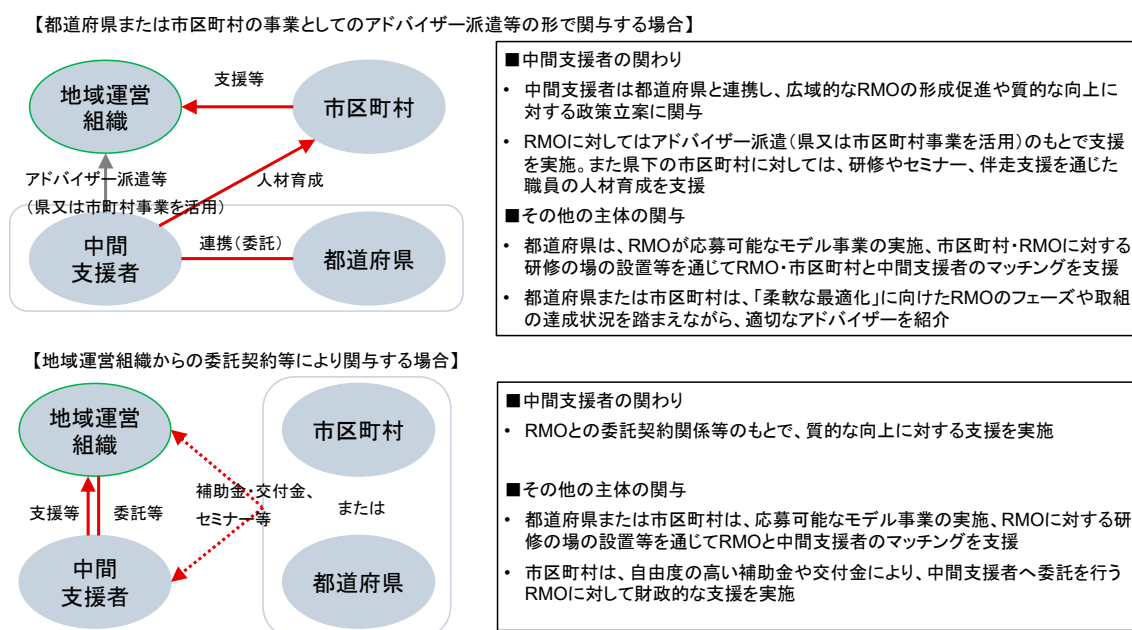
- ・ 令和6年度調査では、地域運営組織の「柔軟な最適化」の実現に対する機運の醸成から実現、周辺の地域運営組織への横展開など、様々なフェーズにおいて「柔軟な最適化」を促す支援の仕組みが確認された。
- ・ 具体的な支援の施策は以下のように大別された。なお各段階で行政職員や中間支援者による支援（伴走型支援、研修等）の仕組みを組み合わせる場合もみられる。
 - 地域運営組織の意識変革を促すフェーズ：地域ビジョンの策定や見直しの促進、シンポジウム等
 - 「柔軟な最適化」への意識の普及（横展開）を図るフェーズ：地域運営組織同士が学び合う勉強会等
 - 自主的な取組を支援するフェーズ：地域運営組織側に裁量の大きい交付金等
- ・ ここで、はじめから体系的な支援策がフルセットで構築されることは稀で、先行的な地域運営組織の取組や地域の声をうけて、徐々に施策が整備されていく例が確認された。また、地域運営組織の形成や活動状況の実態に合わせて施策を変容・終了させたり支援の枠組みを変容させる例もみられるなど、自治体の施策も柔軟に最適化を図ることの重要性が示唆された。

(3)「柔軟な最適化」を支援できる機能の育成

① 行政等と連携した中間支援の枠組みの構築

- ・ 令和6年度調査結果からは、地域運営組織が自発的・自立的に「柔軟な最適化」を志向し実現する場合ばかりでなく、外部からの支援のもとで質的な向上をはかることが効果的であるという過年度からの研究会の仮説が裏付けられたといえる。地域運営組織を最も身近に支援する主体としては市区町村が考えられるが、適切な支援のノウハウが不足する市区町村の例が多いことも改めて確認された。
- ・ 地域運営組織と市区町村の双方に「柔軟な最適化」の実現に向けたノウハウがない場合に、中間支援者からの支援を受けることが有効に働くことがあるのは、これまでに整理してきた通りである。
- ・ 実例調査からは、行政等と連携した中間支援の枠組みとして、都道府県または市区町村の事業としてのアドバイザー派遣などの形で関与する場合と、地域運営組織からの委託契約等により関与する場合のそれぞれがあることが確認された。

図表 153 行政等と連携した中間支援の枠組み



- ・ 行政には、支援者とのネットワークを維持・充実させながら、地域運営組織に対する適切な支援の枠組みを構築することの重要性が示唆された。また、地域運営組織と支援者の関係性のすべてが市町村を経由するものではなく、支援者との出会いの場としての研修やセミナーの開催、地域運営組織から支援者への

委託発注できるような財源の確保等の有効性が確認された。

- ・ 実態把握調査からは、自治体において、地域運営組織支援を担える「第3者」の存在や充足状況が「わからない」という回答が多く見られた。また、自治体、地域運営組織の双方において支援の活用条件として「面識」「財源」「地域運営組織の受援意向」を上げる割合が多い。その他、今後の活用意向について「わからない」という回答も多く、柔軟な最適化の支援にあたって、中間支援者がどこに所在し、どのような支援を得意としているのか、自治体と中間支援者の具体的な連携イメージ等の情報を自治体や地域運営組織が得られやすい環境をつくる必要があると考えられる。

② 中間支援機能やノウハウを横展開するための人材育成

- ・ 前掲のとおり、地域運営組織の「柔軟な最適化」に向けた支援には組織運営やマネジメントに対するノウハウが求められ、そうした支援を行える主体はスキル・志向の両側面から必ずしも多くないことが実例調査からは示唆された。
- ・ 中間支援機能やノウハウの横展開に向けた人材育成に取り組む事例も複数確認された。研修等を組み合わせることもあるが、中間支援機能やノウハウは突き詰めると属人的なノウハウに帰着するため、OJTを通じた人材育成が有効と考えられる。
- ・ 人材育成の対象としては、新たな中間支援者になりえる民間団体の他に、行政職員や地域運営組織の事務局職員も想定される。人材育成を手掛ける主体の関与度も、地域運営組織の支援をチームで実施する中での伴走的な人材育成、支援人材に対するアドバイザー、研修講師としての関わりなど、多段階のあり方が考えられる。

③ 国に求められる役割

- ・ 前掲のとおり、調査結果においては、国に期待することとして、「他の都道府県での支援取組の事例紹介」「地域運営組織の事例紹介」や、「都道府県が実施する財政的支援(補助金・交付金等)に対する財政的支援の拡充」、「地域運営組織に対する支援ノウハウ・支援ツールの提供」が挙げられている。国には引き続き、地域運営組織にかかる全国セミナーや研修等の機会や、研修用テキスト・ハンドブック等を通じて、中間支援者との連携も含めた先進事例の紹介、情報発信が求められる。
- ・ また、「人材の確保」「事務局スタッフの雇用」を課題として挙げる地域運営組織は多いことを踏まえても、国においては、地域運営組織の事務局スタッフ等としての集落支援員の活用や、大分県における都道府県等政策支援員制度を活用した支援をはじめ、地域おこし協力隊や特定地域づくり事業協同組合等の施

策との連携・活用についても引き続き事例を収集し、様々な機会や媒体等を通じて情報発信することが必要である。そのことは、地域運営組織の「柔軟な最適化」や人材育成、中間支援機能の育成にも資するものと考えられる。

5-2. 地域運営組織の「柔軟な最適化」のステップ

- ・ 事例調査の分析や研究会での意見より、地域運営組織の「柔軟な最適化」の普及を進めていくためには、「現状の総括」をしっかりと行うことが最も重要と考えられる。「地域運営組織は何のためにあるのか」、将来を見据えた時に「このままでよいのか」といったことについて地域運営組織と市区町村が共通認識をもち、「変わらなければならない」との認識に到達することが最初のゴールとなる。
- ・ この認識に到達することができれば、次に目指すことは、「柔軟な最適化」に取り組む地域運営組織のモデルを1～2つ作成することである。同じ市区町村内で柔軟な最適化に取り組む地域運営組織の実例ができれば、他の地域運営組織への取組意欲が高まりやすくなる。
- ・ このような考えに基づき、地域運営組織の「柔軟な最適化」を促進していくためのステップを5つに整理した。

① ステップ1：“活動”や“組織運営”の振り返り

i. 概要

- ・ 地域運営組織が設立されたころは、地域運営組織や市区町村も問題意識や目指す方向を共有し、取組を進めていけるところが多い。しかし、時が経過し、地域運営組織の設立当初のことを知る人が減り、活動を続けることが目的化してくると、負担感が多くなっていく。
- ・ そこで、改めて、「地域運営組織は何のためにあるのか」、将来を見据えた時に「このままでよいのか」といったことについて、地域運営組織と市町村との協働により、地域運営組織のこれまでの活動を総括し、これからの方向性を共有する場を設ける。

ii. 各主体の取組

- ・ 市区町村は、地域運営組織のこれまでの活動を総括し、これからの方向性を共有する場（＝あり方検討会）を設けることの必要性を、庁内の関係課や地域運営組織と共有し、地域運営組織と市区町村との協働による「あり方検討会」を企画・運営する。
- ・ 地域運営組織は、「あり方検討会」に参加し、これまでの活動・運営をふりかえるとともに、将来のありたい暮らしの姿をかなえるために、これからの地域運営組織のあり方を検討する。

- ・ 都道府県は、市区町村の担当者が「柔軟な最適化の促進」について学べる機会を提供する。市区町村からの要請に応じて、中間支援者を紹介するなど、市区町村の「あり方検討」を支援する。
- ・ 中間支援者は、地域運営組織と市区町村による「あり方検討」が効果的に進むよう助言・支援する。

② ステップ2：「柔軟な最適化」の意義や方法の共有

i. 概要

- ・ ステップ1で描いた方向性（「柔軟な最適化」を促進するための考え方や取組方法）を地域運営組織と共有し、柔軟な最適化に取り組む気運を高める。

ii. 各主体の取組

- ・ 市区町村は、ステップ1で描いた方向性を地域運営組織と共有するための勉強会を企画・運営する。
- ・ 勉強会では、市区町村職員やステップ1に協力した中間支援者は、柔軟な最適化に取り組むことの必要性や進め方のポイントなどを説明する。
- ・ 地域運営組織は、勉強会に参加し、柔軟な最適化の取組意義や考え方、取り組み方法を学ぶ。
- ・ 都道府県は、市区町村からの要請に応じて、他の市区町村における取組事例の情報を提供するなど、勉強会の開催を支援する。

③ ステップ3：「柔軟な最適化」の実例（モデル）の形成

i. 概要

- ・ ステップ1で描いた方向性（「柔軟な最適化」を促進するための考え方や取組方法）に沿って、柔軟な最適化に取り組む地域運営組織を募り、柔軟な最適化に向けた具体的な検討をモデル的に個別支援する。

ii. 各主体の取組

- ・ 市区町村は、勉強会の開催後、参加した地域運営組織をフォローし、柔軟な最適化に向けてモデル的な検討に向けての機運を高める。取組意向のある地域運営組織をモデルとして、中間支援者による助言体制を確保するなど、地域運営組織の取組を支援する。
- ・ 地域運営組織は、ステップ2の勉強会で学んだことを踏まえ、今後の取組方針を検討する。具体的な検討を行う場合、市区町村や中間支援者と連携し、柔軟な最適化に向けた検討会を企画・開催する。
- ・ 中間支援者は、地域運営組織における検討が効果的に進むよう助言・支援する。
- ・ 都道府県は、市区町村からの要請に応じて、協力が得られる中間支援者を紹介

する。

④ ステップ４：「柔軟な最適化」の横展開

i. 概要

- ・ ステップ３で取り組んだ実例（モデル）を、他地域に横展開するため、地域運営組織が学び、交流・ネットワークする場を設ける。

ii. 各主体の取組

- ・ 市区町村は、地域運営組織が学び、交流する場を企画・運営する。
- ・ ステップ３で取り組んだ地域運営組織（モデル）は、取組プロセスや成果・課題を発表する。
- ・ 地域運営組織（モデル）の支援に関わった市区町村職員や中間支援者は、それぞれの視点から、柔軟な最適化に取り組むことの必要性や進め方のポイントなどを説明・助言する。
- ・ その他の地域運営組織は、地域運営組織（モデル）における柔軟な最適化に向けた取組を学ぶ。開催後、学んだことを踏まえ、今後の取組方針を検討する。
- ・ 市区町村は、開催後、参加した地域運営組織をフォローし、柔軟な最適化に向けた検討開始に向けての機運を高める。
- ・ 都道府県は、柔軟な最適化に取り組んだ地域運営組織（モデル）の取組を把握・分析し、参考情報として市区町村に情報を提供する。

⑤ ステップ５：「柔軟な最適化」の促進に向けた取組の総括

i. 概要

- ・ ステップ１で描いた方向性（「柔軟な最適化」を促進するための考え方や促進方法）を視点として、その後の地域運営組織の活動・運営の見直し状況やステップ２～４での取り組みについて、地域運営組織と市区町村との協働により総括する。軌道修正が必要であれば、対応策を検討する。

ii. 各主体の取組

- ・ 市区町村は、「柔軟な最適化」の促進に向けた取組の総括作業を企画・運営する。総括を踏まえ、地域運営組織との関わり方や支援策を見直す。
- ・ 地域運営組織は、市区町村との協働による総括作業に参加する。地域運営組織の活動が持続的となるように、軌道修正が必要であれば提案する。
- ・ ステップ１～４の「柔軟な最適化」の促進に向けた取組に関わってきた中間支援者は、それまでの支援経験を踏まえて、総括作業に協力し、助言を行う。
- ・ 都道府県は、総括のプロセスや結果を把握・分析し、他の市区町村における総括作業にあたっての参考情報として提供し、助言を行う。

5-3. 地域運営組織の「柔軟な最適化」の推進に向けた研究会からの付言

(1) 地域運営組織の「柔軟な最適化」の有効性

- ・ 総務省では、地域運営組織を「地域の生活や暮らしを守るため、地域で暮らす人々が中心となって形成され、地域内の様々な関係主体が参加する協議組織が定めた地域経営の指針に基づき、地域課題の解決に向けた取組を持続的に実践する組織」として定義づけ、『第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」』の重要業績評価指標（K P I）として位置づけ、形成促進を図ってきた。
- ・ 令和6年度調査結果からは、我が国における地域運営組織の形成数は8,000団体数を超える結果となるなど、同戦略でのK P I（令和6年度時点での形成数：7,000団体）を前倒して達成して以降も、引き続き形成が進んでいることが確認された。さらに、市区町村の全域または8割以上の地域に地域運営組織が設置されている割合は、令和4年度から令和6年度調査にかけて増加傾向にあることが確認された。
- ・ 研究会では令和4年度以降『地域運営組織の「柔軟な最適化」』を研究テーマとして掲げ、形成後の力量向上期における質的向上について研究を進めてきたところである。社会環境や地域課題が日々変化する中で、環境変化にあわせて“活動”や“組織運営”を組み替え地域の実情に合った地域づくりを進めるプロセスに注目してきた。令和4～6年度にそれぞれ実施した事例調査からは、形成後に一定期間が経過した地域運営組織が「柔軟な最適化」することの有効性が確認されたといえる。地域運営組織により、地域の多様な組織の包摂や連携を通じた取組を行うことは、地域活動の担い手不足という構造的な課題の解決・改善の一手段として活用が可能である。また、“活動”、“組織運営”の見直しによるリソースの再配分を通じた取組の効率化を通じて、多様化する地域課題に対して的確に対応を行えることも明らかになったといえる。

(2) 「柔軟な最適化」に向けた取組の状況と行政の役割

- ・ 実態把握調査からは、地域運営組織が多様な地域課題の分野に取り組んでいる一方で、活動と組織運営の見直しの双方を行っているとするのは3割に留まるなど、「柔軟な最適化」に取り組めている団体ばかりではない。6割を超える地域運営組織は第3者支援を利用しておらず、同様に今後の活用意向がない・わからないとする回答も約6割となるなど、「柔軟な最適化」の実現に向けた支援を受けることに対するニーズは顕在化していない状況が浮き彫りとなった。
- ・ 前掲のとおり、地域運営組織は地域課題の解決に向けた取組を実践する組織として、公共的なサービスを補完する共助の主体として期待されてきた経緯があり、市区町村による主導のもとで形成が促進されてきた背景ともなっている。一方で、令和6年度調査からは、地域運営組織に対する行政からの支援の環境

が不十分な地域も多いことが示唆された。

- ・ 既に整理した通り、地域運営組織が自立的・自発的に「柔軟な最適化」を図ることは困難な場合が多い。地域課題の解決に向けた取組を持続的に実践する組織とするためには、不断に「柔軟な最適化」に取り組んでいく必要があるといえるが、地域運営組織の意義や役割が住民に浸透していない場合もみられる。特に行政の主導により形成が進んだ地域では、地域運営組織に寄り添いながら「柔軟な最適化」の実現を支援することが市区町村には求められる。
- ・ 今年度の実例調査で明らかになった通り、「柔軟な最適化」を支援するノウハウを有さない市区町村も多い。中間支援者との適切な連携のもとで支援体制を構築することが必要といえる。
- ・ 特に、都道府県には、市区町村に対するサポート体制を構築するとともに、「柔軟な最適化」に対する行政側の意識を醸成する役割が期待される。また、一般的には都道府県は市区町村の機能を補う役割を担うことが多いが、地域運営組織同士の学び合いの場づくりなど、一定の広域的な立場で支援や事業を行うことがふさわしい局面では、都道府県が前面に立ち支援や事業を行うことも期待される。

(3)「柔軟な最適化」の普及に向けて

- ・ 国内において、形成が一定程度進んだ現状を踏まえると、地域運営組織に対する政策も力量向上期に達している。地域運営組織の質的向上を図り「柔軟な最適化」を促進する施策展開が求められるといえる。
- ・ 「柔軟な最適化」に対する取り組みの内容及び流れは、地域特性や地域運営組織の置かれている状況によっても異なる。その観点からは定型化した型やプロセスは無く、アジャイルに取り組むことがふさわしい。一方で、住民自身が“活動”や“組織運営”を振り返り、地域の将来像や地域課題への対応を「ワガコト化」して捉える視点は共通していた。
- ・ 適切な振り返りを通じて意識変革を図る方法論が理解・普及すれば、地域運営組織の「柔軟な最適化」の普及に対して大いに資することが期待できる。研修用テキストも活用しつつ、地域運営組織のみならず市区町村や都道府県が連携した「柔軟な最適化」の普及に向けた取組が今後一層求められる。

