

「生涯活躍のまち」 づくりに関する ガイドライン



～新たな全世代・全員活躍型のコミュニティづくり～

令和2年7月

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局

目次

はじめに	3
本ガイドラインの活用について	3
第1章 基本的な考え方	4
第2章 推進にあたっての留意点	14
第3章 各主体の役割分担と連携	20
第4章 推進プロセス	29
第5章 国による支援	37
<付録>生涯活躍のまち構想記載例	39

はじめに

急速な少子高齢化とともに、特に生産年齢人口の減少が進行する中、女性、高齢者、障がいのある方、ひきこもりの方など、一人ひとりの個性と多様性が尊重され、それぞれの希望に応じて役割や生きがいを持って、できる限り長く活躍できる地域コミュニティが実現されれば、地方における人口減少問題の改善、地域の消費需要の喚起や雇用の維持・創出、多世代との協働を通じた地域の活性化などの様々な効果が期待されます。

そのため、「生涯活躍のまち」については、あらゆる人々が、移住・定住、関係人口を問わず「居場所」と「役割」をもって「つながり」、生涯を通じて健康でアクティブに活躍することで活性化するコミュニティづくりを目指す横断的な施策として新たにその位置づけを見直し、抜本的な強化を図ることとしました。

この取組をきっかけとして、地域の魅力・地域の力の掘り起しや再発見につなげる、あるいは他の政策や取組を巻き込む形で、それぞれの地域が活性化することが期待されています。本ガイドラインを参考にして、各地域の実情に即した取組を進めていただければ幸いです。

本ガイドラインの適用について

「第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(令和元年12月20日閣議決定。以下「第2期総合戦略」という。))において、「生涯活躍のまち」は、従来の中高齢者を中心とした移住施策だけではなく、誰もが居場所と役割を持ち活躍できるコミュニティづくりを推進する分野横断的な施策の一つとして位置づけられ、新たに地方公共団体や事業者などの関係者向けのガイドラインを策定することとされました。

このため、本ガイドラインは、従来の「「生涯活躍のまち」づくりに関する手引き(第4版)」を全面改訂し、新たな全世代・全員活躍型の「生涯活躍のまち」の推進のため、取組を検討あるいは既に推進している地方公共団体や事業者向けに基本的な考え方等を示すものです。

生涯活躍のまちの推進にあたっては、全国一律の手法があるわけではないことから、本ガイドラインを参考として、各地域の実情や特性に即した取組を進めていただければ幸いです。

本ガイドラインは内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局のホームページからも閲覧・ダウンロードができます。

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/ccrc/shienmenu/#guideline>



第 1 章 基本的な考え方

第1章

基本的な考え方

○第2期総合戦略における位置づけ

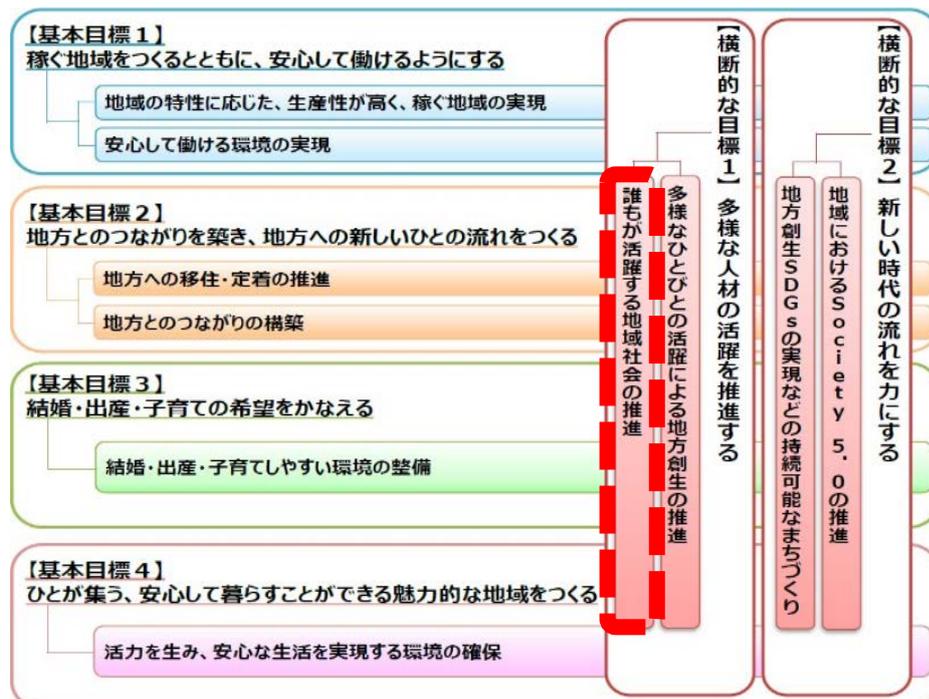
～「誰もが活躍する地域社会の推進」～

急速な少子高齢化とともに、特に生産年齢人口の減少が進行する中においては、地域の内外にかかわらず、地域に関わる一人ひとりが地域の担い手として参画し、地域資源を活用しながら、地域の特性に応じた地方創生につなげていくことが重要です。

第2期総合戦略では、横断的な政策目標の一つとして「誰もが活躍する地域社会の推進」が掲げられ、年齢や障害の有無等を問わず、誰もが交流できる多世代交流の場づくりや、能力を活かして地域社会の中で活躍できる新しい働き方の確立など、誰もが居場所と役割を持ち、つながりを持って支えあう地域づくりに向けた取組について、地域福祉、疾病・介護予防、健康増進、まちづくり、住宅、人材養成、雇用など関連施策などを効果的に活用する等して総合的に推進するとされています。

「生涯活躍のまち」は、一人ひとりが個性と多様性を尊重され、それぞれの希望に応じて、その持つ能力を発揮し、生きがいを感じながら暮らすことができる活気あふれる温もりのある地域コミュニティの実現を図る手段として、全世代を対象とし、制度の縦割りを超える施策とともに、都市部との人材循環を通じたコミュニティへの人の流れづくりなどに向けた取組を推進することとされました。

■第2期総合戦略より



○基本コンセプト

～「誰もが居場所と役割を持って活躍できるコミュニティづくり」～

「生涯活躍のまち」は女性、高齢者、障がい者など誰もが、一人ひとりの個性と多様性を尊重され、それぞれの希望に応じて能力を発揮することで、居場所と役割を持ってつながら、生涯を通じて健康でアクティブに活躍することによって、活性化するコミュニティづくりを目指すものです。

多くの地方公共団体において、人口減少や急速な少子高齢化等に伴い、コミュニティの希薄化が課題として挙げられる中、「生涯活躍のまち」は立地や大小を問わず、コミュニティづくりを課題としている全ての地方公共団体にとって、活用可能な施策といえます。

○従前の「生涯活躍のまち」との違い

～「中高年齢者を対象とした移住を包含した新たな「生涯活躍のまち」～

第1期まち・ひと・しごと創生総合戦略における「生涯活躍のまち」は、①東京圏をはじめとした大都市の中高年齢者の地方への移住の希望を叶えるため、②地方へのひとの流れづくりの一環として取組を推進し、③東京圏の高齢化問題への対応を図るというコンセプトのもと、「中高年齢者が希望に応じて地方や「まちなか」に移り住み、地域の多世代の住民と交流しながら、生涯学習・就業・ボランティア等を通じて健康でアクティブな生活を送り、必要に応じて医療・介護を受けることができるような地域づくりを目指す取組」とされ、「中高年齢者の住み替え・移住と活躍」を中心とした施策として位置づけられました。

しかし、成功事例といわれている各地の「生涯活躍のまち」の取組や類似の取組においては、多様な世代や人々がつながりを持ち、その中で役割をもって、生き生きと暮らしている地域コミュニティづくりを進めることにより、まちの魅力が向上し、結果として中高年齢者のみならず若者や子育て世代をはじめとした「ひと」を呼び込み、地域が活性化していることが、各種検討会等において報告されました。

このような実態や有識者による検討結果等を踏まえ、これまで中高年齢者の移住に重点が置かれていた「生涯活躍のまち」について位置付けを見直し、抜本的な強化を図ることとしました。

具体的には、対象とする年齢層を中高年齢者に限らず、全世代に拡充し、地域と多様に関わるひとの流れをより幅広い概念で捉え直すことで、移住に限らず、関係人口を含むこととすることによって、新たな「生涯活躍のまち」は従前の概念を包含し、移住者や関係人口と地元住民双方を対象とした「誰もが居場所と役割を持って活躍できるコミュニティづくり」を推進する施策として位置づけられました。

■「生涯活躍のまち」の主な変更点

従前の「生涯活躍のまち」	新たな「生涯活躍のまち」
○東京圏をはじめとした大都市圏の中高齢者が、	○女性、高齢者、障がい者など、 ○古くからの住民も移住者も、 ○一度は都市部に出たが、地方に活躍の場を求める中堅や若手層も、 ○都市部の企業に働く人材も、 ○全世代の地域に関係するあらゆる人々が
○希望に応じて地方や「まちなか」に移り住み、	○希望に応じて地方や「まちなか」に移り住み、 ○都市部の人材が、継続的に多様な形で関わり、
○地域住民や多世代が交流しながら健康でアクティブな生活を送る	○誰もが能力を活かして活躍できる新しい働き方を推進する ○多世代が交流する中でそれぞれの居場所と役割を見つける ○都市部の人材が地域課題を住民とともに解決する

Column

1

生涯活躍のまち×〇〇分野 様々な政策連携が可能な 生涯活躍のまち

「生涯活躍のまち」は、全世代を対象とした分野横断的な施策であることから、様々な施策と連携して実施することが考えられます。

例えば

- プロスポーツチーム等を活用するスポーツを介した健康まちづくり
- 誰もが住み慣れた地域で、安心して健やかに暮らすことができる健康づくり

- 文化や自然などの地域の個性を活かした魅力ある持続可能で高付加価値な観光づくり
- 農山漁村の地域資源を活かした農福連携や地方就労・自立支援事業のしごとづくり
- IoTを活用した全世代が安心して暮らせる未来の街づくり
- 医療・介護・予防・住まい・生活支援が包括的に提供される地域包括ケアシステムとの連携
- 空き家対策、公的賃貸住宅団地の集約化や建替え・改修等の再生、高齢者・障がい者・子育て世帯などの多様な世帯が安心して健康に暮らすことができる住まいづくり

○新たな「生涯活躍のまち」に求められる機能



新たな全世代・全員活躍型の「生涯活躍のまち」は

I 「誰もが居場所と役割を持つコミュニティ」

「①交流・居場所」、「②活躍・しごと」、「③住まい」、「④健康」の機能を確保すること

II 「人の流れづくり」

コミュニティを維持・発展させるために、人材の循環・移動を促進し、域外からコミュニティへの「人の流れづくり」を進めること

です。

各機能(4+1)については個々に対応するのではなく、「点から面へ」、エリア全体を視野に入れ、コミュニティ全体の魅力の向上を図るという視点が必要不可欠です。

また、各機能の全てを新規に取り組む必要はなく、地域の特性や課題に応じて、既存の取組を生かしながら、中長期的にコミュニティ全体で各機能を満たしていくことが重要です。

○各機能について

I「①交流・居場所」

あらゆる者が関わりを持ち、ごちゃまぜで集える場

- ・年齢や性別、障がいの有無を問わず、子ども、学生、子育て中の母親、仕事に従事している人、高齢者、生活困窮者、移住者など多様な人が、それぞれ関わりをもつようになる機能と場(空間)が求められます。また、関わり方のスタンスは能動・受動を問わず、様々です。「交流」の場が多様な人にとって、心地よい「居場所」として機能することが期待されます。
- ・多様な人々の「交流」づくりの方策として、人々が集まれる機能と場を整備するだけでなく、人と人をつなげるしかけ(工夫)により、年齢や性別、障がいの有無を問わないあらゆる者同士の交流・協働を働きかけることが有効と考えられます。
- ・その際、物理的な空間(建物)を「つくる」目線から、コミュニティに関わる者の活動として「つかう」目線に配慮した事業運営を行うことが大切な視点となります。
- ・コミュニティに関わる多様な人々がしごと、運動、食事などの生活全般を通じた交流をすることにより、いわば「ごちゃまぜ」となり、役割を持って活躍する居場所づくりの促進を図ることが求められます。

Column

2

多様な人々が「ごちゃまぜ」で交流するためのしかけ(工夫)

人々が集まれる機能と場(空間)を整備しただけでは、多様な人々が交流する「ごちゃまぜ」のコミュニティづくりが進むとは限りません。そのための「しかけ(工夫)」を施すことが重要な要素であると考えます。

～しかけ事例①～

ある町の障がい者が働く温泉施設では、近隣住民に対し「入湯札」を用意し、無料で入浴できるかわりに、温泉の運営にも責任をもってもらい、例えば風呂場を掃除してもらうこととしており、その際、障がい者と一緒に作業することとなる等の自然と地域住民と障がい者の交流が生まれる取組を行っています。

～しかけ事例②～

交流施設に大きな窓を設けることによって、外で遊ぶ子供や通行人からでも施設内のイベントを見ることができるよう、「空間デザイン」も交流を促進させる重要な観点です。

■石川県金沢市

「Share 金沢」

■石川県輪島市

「輪島 KABULET」



I「②活躍・しごと」

様々なコミュニティ活動や就業など役割をもって従事する

- ・コミュニティで「活躍」することは、あらゆる世代の多様な人々にとって生きがい、やりがいの支援につながり、結果として「就労」につながる可能性を高めます。
- ・「活躍・しごと」の形態については、「雇用」によるものだけではなく、育児や家事の合間に短時間の仕事を引き受けることや地域におけるボランティア等の「社会参加的なもの」も含まれます。そのため、地域の女性や高齢者、障がい者等を含め、誰もがその能力を生かしてコミュニティの中で「活躍」できる多様で幅広いものを用意することが求められます。
- ・あらゆる世代の多様な人々にとって、「活躍」する場や機会があることにより、行政サービスの受け手としてだけではなく、主体的に地域のコミュニティの担い手となることが期待できます。
- ・例えば、誰もがその能力を活かし、本人の希望に応じて活躍することができるような地域社会の実現に向けて、ひとり親家庭、若年無業者等の地方におけるワーク・ライフバランスのとれた就労・自立を支援する地方就労・自立支援事業の推進や、地域の企業や地方公共団体における女性活躍の推進、障がいの特性に応じた就労支援・農福連携等本人の能力を起点とし、その能力を活かして仕事につなげるといった観点を踏まえた検討を行うことが必要です。

Column

3

活躍推進型の就労支援

誰もが能力を活かしてコミュニティの中で活躍できる新しい働き方を

推進するため、都市部の企業等の業務プロセスの見直しやICTの活用等により、地方のサテライトオフィス等で都市部の企業の業務を受託するなど付加価値の高い仕事を増やす方が考えられます。例えば、子育て中の母親の「ちょっと働きたい」と地域の「ちょっと手伝ってほしい」とのニーズをつなぎ、業務の切り出しと委託の適切なマネジメントにより、短時間就労が可能となり、多様な働き方を実現している事例もあります。



■仕分け・封入



■アンケート作業



■拠点での作業



■岡山県奈義町「しごとコンビニ」の取組

休業中のガソリンスタンドをリノベーションした「しごとスタンド」が活動拠点。中にはキッズスペースがあり、子供を遊ばせながら仕事に取り組める。

I ③「住まい」

コミュニティとの関係性を重視した住宅環境の整備等

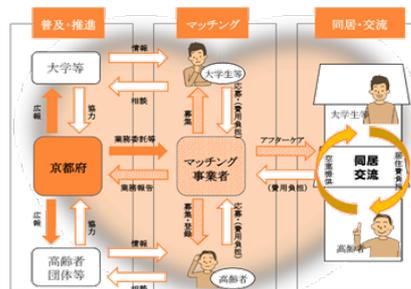
- ・単身者や子育て世帯、高齢者、障がい者などあらゆる世代・世帯の希望に沿った暮らし方や住宅を選択できるようにすることで、長く、その地域で生活していけるようにすることが重要です。
- ・住居の種類については、一般住宅のほか、サービス付き高齢者向け住宅、有料老人ホーム、地域優良賃貸住宅、多世代共生型賃貸住宅など様々なものが考えられます。
- ・また、各個別の住宅のハード面の整備だけではなく、コミュニティとの積極的な関係性の中で、生き生きとした生活を送るために居住者とコミュニティのエリア全体との関係性を重視したソフト面を勘案した「住まい」を確保することが求められます。
- ・その際、新規整備だけではなく、空き家や団地、遊休公共施設などの既存ストックを改修やリノベーションすること等により上手く活用することで、地域文化の継承、整備費用の低減と入居者負担の軽減等が可能となります。

Column
4住まい
× 地域課題の解決

少子高齢化等により増加する民間の空き家や公営団地の空き家等の既存ストックを活用し、例えば入居者自身でDIYにより住戸をリノベーションすること、団地の自治会活動に参加することや同居する高齢者との交流等を条件として、低廉な家賃で学生や若者を呼び込むことによって、コミュニティの活性化を図る方法が考えられます。

ハード面の整備だけを「住まい」として考えるのではなく、地域課題(高齢者の孤立、地元企業の人手不足、地域行事の後継者不足等)の解決のため、様々なソフト面と掛け合わせて、コミュニティとの関係性を重視した「住まい」を確保することが重要です。

事業実施体制スキーム図



■京都市 次世代下宿「京都ソリデール」の取組
若者(一人暮らしの大学生等)へ低廉で質の高い住宅確保と自宅の一室を提供する高齢者との交流を図る、同居マッチングシステムを構築。

※京都市HPより



■大阪府営清滝団地(四條畷市)の取組

若者の安定就職と自立を支援する事業において、築50年近い公営住宅の空室を若者がDIYでリノベーションし、住まいとして活用。また、若者が自治会活動(夏祭り、清掃活動等)に参加し、コミュニティとの関係性を構築。

事業主体:大阪府、四條畷市、(公財)日本財団、NPO法人 HELLOlife

I ④「健康」

いつまでも健康で活躍

- ・心身両面における健康に加えて、人との関わりなどが充足されていることは、地域で生活していく上で重要です。そのため、医療や介護が必要になった場合でも地域に住み続けられる各種の生活支援、住まいなどを一体的に提供できるようにする仕組みである地域包括ケアシステムとの連携をはじめ、全世代に対応した地域の実情に応じた疾病予防や健康づくりの推進が必要です。
- ・具体的には加齢により健康リスクが高まる中高年齢者だけではなく、全世代を対象とした運動や食事支援など健康づくりのほか、コミュニティとのつながりを持つことにより健康寿命を延伸させる取組が必要だと考えられます。
- ・また、より多くの住民が疾病・介護予防や健康増進に関心を持って取り組めるように、相互扶助等により提供される見守りや買い物代行などの日常的な生活支援について健康ポイント等の仕組みを活用し、健康維持への取組状況の見える化を図ることも重要な観点です。

Column

5

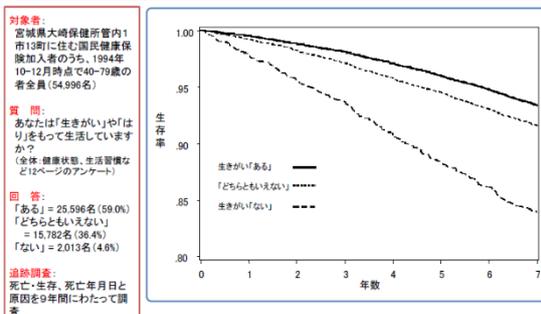
コミュニティに関わることで健康に

例えば、生きがいのある人となない人では、生きがいのある人のほうが生存率が高くなる傾向や要介護になりにくいという分析結果があります。

また、他者と関わることで良い影響を及ぼしたエピソードもあります。ある福祉施設にいた重度の心身障がい者の青年は首をほとんど動かさなため、地元の認知症の女性高齢者が何度も失敗を重ねながら、彼にゼリーを食べさせようとしてきました。それを3週間ほど毎日繰り返すうちに、青年の首の可動域が広がり、うまくゼリーを食べられるようになったそうです。また、認知症の女性も「私が行かなかつたら、あの子は死んでしまう」と言って、深夜徘徊が少なくなり、認知症の改善がみられたそうです。

生きがいと生存率の関係

生きがいのある人は、生存率が高くなる傾向にある。

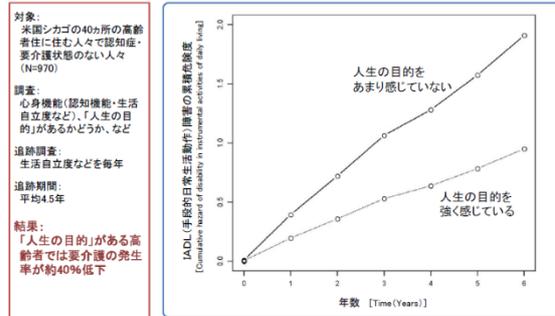


(資料出所) 日本版OCRC構想有識者会議(第1回)辻一部委員提出資料

14

「人生の目的」と要介護発生リスクの関係

「人生の目的」がある高齢者は、要介護になりにくい傾向にある。



(資料出所) 日本版OCRC構想有識者会議(第1回)辻一部委員提出資料

15

II「人の流れづくり」

都市部との人材循環などの関係人口づくり

- ・地域に住む人々だけではなく、地域に必ずしも居住していない地域外の人々に対しても、地域のコミュニティに関わる担い手としての活躍を促すことで、コミュニティの活性化が期待できます。
- ・地域外の人々がふるさと納税を通じて地域を応援することや地域の祭りに定期的に参加し、運営に携わること、あるいは副業・兼業で週末に地域の企業・NPO で働くことなど、その地域や地域の人々と多様な形で関わることを通して、地域にイノベーションや新たな価値を生み出すことにつながるほか、将来的な移住者の増加にも結びつくことが期待されます。
- ・このため、地域に関わる人や企業をより増大させることを目指すため、必ずしも「移住」のみに限定するのではなく、人の流れをより広義で捉え、移住のみならず、都市部との人材循環など関係人口づくりを含めたコミュニティへの人の流れの取組が重要です。

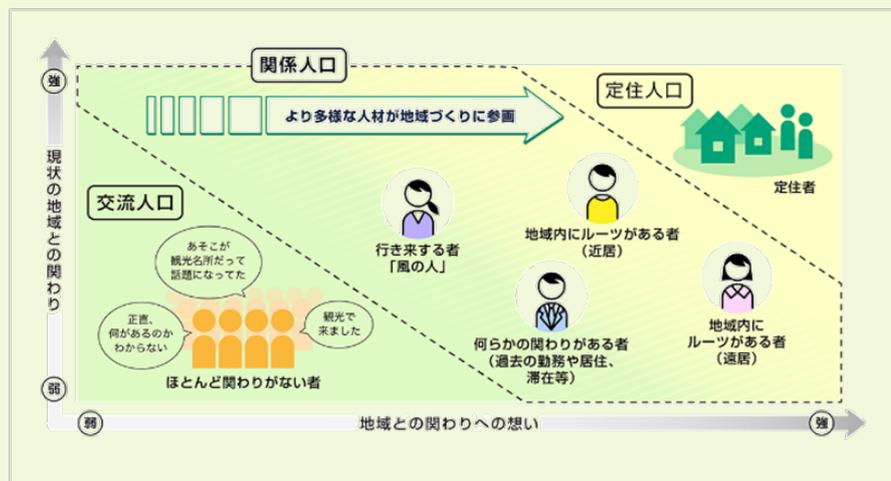
Column
6

関係人口とは

「関係人口」とは、観光に来た「交流人口」でもなく、移住した「定住人口」でもない地域と多様に関わる人々を指す言葉です。地域によっては若者を中心に、変化を生み出す人材が地域に入り始めており、「関係人口」と呼ばれる地域外の人材が地域づくりの担い手となることが期待されています。

第2期総合戦略においては、地方への新しいひとの流れづくりとして、地域外から地域の祭りに毎年参加し運営にも携わることや副業・兼業で週末に地域の企業・NPO で働くなど、地域に多様な形で関わる「関係人口」を地域の力にしていくことを目指すこととされています。

「生涯活躍のまち」においても、地元住民や企業等のみならず、域外にあって地域を支援する個人・NPO・企業など地域の担い手を幅広く捉え、義務的ではなくその地域にコミットして自律的に活動する主体を巻き込んでいくことが重要です。



■総務省 関係人口ポータルサイトより

第 2 章 推進にあたっての留意点

第2章 推進にあたっての留意点

あらゆる世代の誰もが、移住・定住、関係人口を問わず、「居場所」と「役割」を持ってつながり、生涯を通じて、健康でアクティブに活躍することで活性化するコミュニティづくりを推進するにあたり、各機能ごとに留意すべき観点を整理します。

事業の推進にあたっては、短期的な視点で個々に対応するのではなく、エリア全体を視野に入れた上で総体として捉え、中長期的な視点で各機能を意識し、コミュニティ全体の魅力の向上を図るという視点が不可欠です。

また、屋内外の一定の空間の構造や外形、動線等も含めた「空間デザイン」にも配慮することで、コミュニティエリア全体の魅力の向上につながることも重要です。



交流・居場所

○あらゆる者同士の交流

・全世代・全員活躍型の「生涯活躍のまち」の推進にあたっては、多様な人を集める「機能」、人と人をつなげる「しかけ(工夫)」、「場(空間)」の整備を意識し、コミュニティに関わるあらゆる者が自らの居場所(役割)を見つけ、交流することを促していくことが重要です。その際、コミュニティに関わるあらゆる者がコミュニティの形成・運営に、様々な形で参画するという視点に配慮した事業運営を行うことが大切な視点となります。

○複合的な機能

- ・多様な人を集めるため、多様な過ごし方ができる複合的な機能を確保する必要があります。例えば、飲食店とデイサービスなどを組み合わせることで、特定の者だけではなく若者、高齢者まで多世代の者を集める効果が期待できます。そのため、施設(ハード)づくりを優先するのではなく、どのような機能、使い方をしたいのかといった「ソフト」面を重視することが重要です。

○ニーズや環境に合わせた「ごちゃませ」で交流できるしかけ(工夫)づくり

- ・コミュニティに関わるあらゆる者が交流するためには機能だけではなく、しかけづくりが重要です。「しかけ」には様々なものが考えられますが、地域の困りごとを解決する取組などを通じて、あらゆる者が継続して集まる工夫や意図的に手伝ってもらおう工夫等をしかけることにより、集まった人々のつながりや自主性(自らの役割を見つける)が高まる効果が期待できます。
- ・また、持続的にコミュニティを維持・発展させるために、「しかけ」はその時々々のニーズや環境に合わせて工夫していくことが望まれます。

○遊休資源を積極的に活用した場づくり(空間)

- ・新規整備だけではなく、遊休公共施設などの既存ストックをリノベーションすること等により上手く活用することで、地域の文化の継承、整備費用の低減が可能となります。

活躍・しごと

○個人のスキルを活かした就業・社会参加支援サービス等に関する機会の提供

- ・女性や高齢者、障がい者等を含め、誰もがその能力を生かしてコミュニティの中で活躍するためには、個々のニーズに応じてスキルやポテンシャルを活かせるような地域資源とのマッチングによる就業機会の創出が重要です。
- ・そのほか、地域の子育て支援や、地域おこし、環境改善など様々な地域課題に関する活動への参加機会の提供、地域の大学、公民館や図書館、博物館などの社会教育施設等との連携によるリカレント教育や生涯学習の機会提供などを行うこともコミュニティに関わるあらゆる者に「生きがい」を実現するための有効な手法と考えられます。

住まい

○住まいに対するニーズの把握

- ・地域住民が持つ住み慣れた地域で生活を続けたいとの意向や、地域内や近隣地域からの住み替え意向、そして遠方等からの移住意向などあらゆる者を想定した支援やコミュニティとの関係づくりなど、ハード面だけでなく、ソフト面も重視した「住まい」を確保する必要があります。
- ・住宅を整備して終わりではなく、コミュニティとの関係性を意識した総合的な住環境の整備が重要です。

- ・このため、基本ニーズがどのようなところにどの程度あるかを把握することが重要と考えられるため、地域住民や移住希望者等に対する意見聴取や相談等を行う丁寧なプロセスを設け、ニーズに応じた住まいを用意することが重要です。

○コミュニティとの関係性

- ・居住者同士や近隣住民との日常的なコミュニケーション、互助が育まれる機能を有した「住まい」とすることが求められます。そして、買物や福祉サービスなど生活に必要な諸機能が、住まいから歩ける範囲に用意されることも重要です。

○中長期的に年齢構成を維持するための工夫

- ・中長期的にわたって多世代が交流しながら活気あるコミュニティを確保するためには、コミュニティの人口構成を適切に維持していく必要があります。
- ・同世代だけの住民が偏在するコミュニティは、時を経て多くの世帯が高齢化することに伴い、建物のバリアフリー化や医療・介護体制の整備など、様々な課題が同時期に顕在化するリスクが生じます。そのため、「生涯活躍のまち」づくりを持続的に安定させるためには、特定の年齢に偏らず、幅広い年齢構成とすることが望まれます。
- ・中長期的に幅広い年齢構成を維持するためには、段階的な宅地開発や家族構成の変化や加齢などによって変化する住民のライフスタイルに合わせた多様な住宅を提供することが必要と考えられます。

健康

○誰もがコミュニティへの参加を通して健康に

- ・あらゆる世代の誰もがアクティブに活躍するためには、高齢者だけではなく、年齢・性別や障がいの有無等を問わず健康であることが重要です。運動や食事などの個別の健康づくりに向けた取組をベースとして、コミュニティへの参加を通じた多世代交流によってもコミュニティの活性化ひいては参加者のフレイル対策や健康寿命の延伸が期待できます。

○地域包括ケアシステムや地域共生社会の枠組みを活用

- ・地域包括ケアシステムは、介護が必要になっても地域に住み続けることができる仕組みであり、地域の実情に応じて構築することとされています。また、地域共生社会の実現は、引きこもりや生活困窮者など制度のはざまに陥りやすい住民を地域で支えていくこと等により、地域住民や地域の多様な主体が参加し、人と人、人と資源が世代や分野を超えてつながることで、住民一人ひとりの暮らしと生きがい、地域をとともに創っていく社会を目指すことを理念としています。これらは、福祉分野において、困難を抱えている住民を起点に関係者が連携して支援を提供しようという考え方と親和性が高く、生涯活躍のまちの理念にも通じます。
- ・地域包括ケアシステムや地域共生社会の実現に向けた仕組みを拡充することで生涯活躍のまちの要素を満たすことができますし、もとより生涯活躍のまちの取組に福祉サービスの対象者も含まれています。相互の連携のもと、取組を進めることが重要です。

○地域に住む専門家(プロ)の知恵を生かす

- ・健康は、身体的、精神的、社会的に充足する状態を指すものです。運動、栄養、休養は健康づくりの基本ですが、健康管理や健康増進は、専門家の見立てやアドバイスを必要とすることが多く、地域にはそうした専門家が施設や機関に所属しているものの、広く住民とのかかわりを持たない場合が多いのが現状です。
- ・行政や法人が主導し、専門家と住民が協働して、自らの健康増進を図る仕組みを検討することが期待されます。例えば、こうした専門家が「プロボノ」として活動する場を設定することも考えられます。

○歩いて暮らせるまちづくりの工夫

- ・団地内の小径や住宅街の散歩道、市街地から郊外に伸びるサイクリングロードなどは、住民が気軽に利用できる健康づくりのインフラとして活用することができます。住民が歩道にベンチやフラワーポットの配置、歩く距離に応じたカロリー表示、立ったままできるストレッチ方法の表示などの工夫により、住民の意識向上を促進し、住民同士の交流が進む効果も期待できます。
- ・街路や街区の整備に合わせて、健康づくりを意識したまちづくりの工夫を検討することも必要です。

人の流れづくり

○移住も含めた新たな人の流れづくり

- ・域外からの移住や交流の促進により全世代・全員活躍のコミュニティの活性化が期待できます。しかし、「移住」のみでは、人の流れづくりが限定的となることから、交流人口以上定住人口未満である「関係人口」という考え方も視野に入れ、移住以外の新たな人材循環・移動の促進のための観点が重要です。

○関係人口からみる地域への人の流れづくりの手法

- ・「関係人口づくり」には様々なものが考えられますが、例えば企業と受入地方公共団体が連携を図り、都市部の企業の従業員を定期的に地方で受け入れ、地方において都市部の企業の従業員がリモートワークの場を確保し、数日間から数カ月の期間、豊かな環境で仕事ができる仕組みを構築することも、企業、受入地方公共団体双方にとってメリットがある取組であると考えられます。その際、従業員は、リモートワークで自らの業務を実施するのみならず、地域との交流を通じて、「地域課題解決」に貢献することといった「全世代・全員活躍」のコミュニティづくりへの効果も併せて期待されます。
- ・また、地域振興を図るといった共通の目的で、本来であれば採用面で競合する地域の企業が連携し、共同で地域の魅力をアピールすることにより「地域への就職＝就域」を図り、新たな人の流れづくりを図ろうとする事例(就域)もあります。
- ・上記の取組を検討するにあたっては、事業運営を担う人材の確保・育成、オフィス、住宅、移動手段、IT環境の整備、都市部企業への動機づけ方策の検討や受入自治体の体制整備(サテライトオフィスや住居等)、地方公共団体と企業のマッチングなどに留意する必要があります。

その他

○空間デザインの工夫

- ・屋内外の一定の空間の構造や外形、動線、室内の設備の配置なども含めた「空間デザイン」は、街並みを形成し、人々の関わりを促進する上でも果たす役割は大きいと考えられます。施設の空間デザインによって、訪れる人が居心地のよさを感じ、また事業者にとっては一つの建物で複数の事業の展開が可能となっている事例も見受けられます。

第 3 章 各主体の役割分担と連携

第3章

各主体の役割分担と連携

国

地域再生法の一部を改正する法律(平成28年4月20日法律第30号)により、「生涯活躍のまち」が地域再生制度の一つとして位置づけられました。また、まち・ひと・しごと創生法に基づき作成した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」においても「生涯活躍のまち」について記載しています。

これらの中で、国は、生涯活躍のまちに関する基本的な事項や計画的な推進を図るための①地域再生基本方針、まち・ひと・しごと創生総合戦略の策定、②地方公共団体における生涯活躍のまちの構想の具体化を支援するための政策的な支援措置等のほか、③地方公共団体が地方創生推進交付金や生涯活躍のまち形成事業計画等を活用するための地域再生計画の認定を行うこととしています。

(役割の具体的な内容)

① 地域再生基本方針、まち・ひと・しごと創生総合戦略の策定

- ・地域再生法に基づき策定した「地域再生基本方針」に、生涯活躍のまちに関する基本的な事項等を記載。
- ・まち・ひと・しごと創生法に基づき策定した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、生涯活躍のまちの計画的な推進を図るための基本的な方向性や地方公共団体に対する支援措置等を記載。

② 政策的な支援措置等

(事業実施に当たっての手續の簡素化)

- ・生涯活躍のまち形成事業にかかる地域再生計画の認定後、市町村において所定の要件を満たし、当該事業計画を策定した場合、中高年齢者の社会的活動への参加の推進やサービス付き高齢者向け住宅の入居者要件の緩和、介護サービス等の生活環境の整備、移住希望者の来訪・滞在の促進等の事業実施にあたって、手續が簡素化できる措置。

(人的支援)

- ・アウトリーチ支援
- ・国や民間企業等多様な主体で構成された官民連携による中間支援組織や全国的な支援体制の構築。

- ・生涯活躍のまちに関心を持つ地方公共団体職員や不動産、金融、商業、医療福祉など関連する専門知識を有する者を対象としたアドバイザーやプロデューサーの育成。(財政的支援)
- ・地域の実情に応じた課題解決に資するための各省庁の制度、補助金等や地方創生推進交付金の活用。(情報支援)
- ・生涯活躍のまちを計画的に推進するための関係各省の支援施策等のとりまとめ
- ・生涯活躍のまちの基本的な構成要素等や構想等の具体化を支援するための「ガイドライン」
- ・取組を推進する地方公共団体が抱える課題解決等に資する調査研究の共有

③ 地方公共団体の地域再生計画の認定

- ・地方公共団体が地方創生推進交付金や生涯活躍のまち形成事業計画等を活用するための、地域再生計画について、地域再生基本方針等に照らして認定。

地方公共団体

地方公共団体は、地域のニーズを踏まえた上で、地域の特性や強みを活かして具体的な構想を検討し、住民や事業主体等と連携して、構想の実現を推進していくことが求められます。

また、多様な主体が特性や実績を活かし地域において創意あふれる取組を行うことができるよう、行政のパートナーとなる事業主体等への財政面・組織体制面等への多様な支援を実施するなど、民間の活力を引き出すために、事業主体の安定的な事業運営基盤の確立に向けた支援を行うことが期待されます。

具体的には、①企画段階から住民を含めた関係者と連携して検討を進め、②地域のニーズを踏まえた構想のとりまとめやまち・ひと・しごと創生法に基づき定められる都道府県まち・ひと・しごと創生総合戦略又は市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略(以下「地方版総合戦略」という。)への反映、③事業実施にあたり、活用可能な制度等の検討や事業実施計画等の作成に取り組むことが想定されます。

(役割の具体的な内容)

○企画段階から住民を含めた関係者と連携した検討

- ・新たな「生涯活躍のまち」の実現に向けては「交流・居場所」「活躍・しごと」「住まい」「健康」といった分野横断的な取組が必要とされることから、多岐にわたる関係者が連携・協働してまちづくりに取り組むこととなります。
- ・そのため、必要に応じて検討組織(地方公共団体内部の部局横断的な組織、官民検

討組織、地域再生協議会等)を設置し、企画の段階から産業界、学校や社会教育施設等の教育機関、地域金融機関などの想定される事業主体と地方公共団体の強みや特性を活かした構想の基本コンセプトについて議論を行うことが重要です。

- ・その際、地域ニーズを踏まえた取組とするため、幅広い年齢層の住民をはじめ、産業界・市町村や国の関係行政機関・教育機関・金融機関・労働団体・メディア等(産官学金労言士)から構想の方向性、基本コンセプトなどについて幅広く意見を伺い、認識の共有や意識の醸成を図ることが重要です。

○構想のとりまとめや「地方版総合戦略」への反映

- ・地方公共団体は、部局横断的な検討体制や官民検討会議での審議等を通じて、地域のニーズを踏まえた構想の基本コンセプトをとりまとめることが考えられます。
- ・策定した構想については、他の地方創生関係施策と整合した形で推進するため「地方版総合戦略」に盛り込むことが重要です。

○官民連携における役割分担と活用可能な制度等の検討

- ・「生涯活躍のまち」は多岐にわたる分野横断的な取組であることから、官民協働の取組を推進していく必要があります。どちらか一方に偏った取組とならないように行政と民間事業者の役割を整理することが重要です。
- ・また、最終的には事業が自走していくことを前提として、持続的で安定的な事業運営とするために地方公共団体はパートナーとなる事業主体等への財政面・組織体制面等への多様な支援を行うことが期待されます。

○地域再生計画の作成※詳細は別冊資料集を参照。

- ・地域再生法における地方創生推進交付金や生涯活躍のまち形成事業計画を活用して取組を進めようとする場合、地方公共団体は、「生涯活躍のまち(形成事業)」に関する取組事項を記載した地域再生計画を作成し、国に対して認定申請を行うことが考えられます。
- ・なお、地域再生計画の認定を受けた市町村が「生涯活躍のまち」を推進するにあたり事業者の手續の簡素化のための特例等を活用しようとするときは、事業の実施に関する事項を記載した「生涯活躍のまち形成事業計画」を作成する必要があります。

○地域再生推進法人の指定(指導・監督・支援)

- ・地方公共団体は、多様な主体と連携して事業を行うために、「生涯活躍のまち」づくりの推進を担う事業主体を公募により選定したり、協定を締結したりするほか、地域住民や関係機関の共同出資等により、新たに事業主体を立ち上げることも考えられます。
- ・その際、事業主体を地域再生推進法人として指定することで、一定の社会的信用性

を付与することにより、随意契約で事業を委託することなどを含め、議会や住民等の関係者に法人の事業活動を説明しやすくすることに繋がるメリットが期待できます。

- ・なお、地方公共団体は構想や地域再生計画、事業計画などに照らして、事業主体（地域再生推進法人）と連携・協力して取組を進める一方、必要に応じて適切に指導・監督を行うことが求められます。事業計画等の内容に反して事業が行われる場合には、地方公共団体は事業主体の選定について見直す（地域再生推進法人の場合は指定を取り消す）ことも考えられます。

○民間主体の事業運営基盤の確立※詳細は「民の力を活かした地方創生の手引」

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/tiikisaisei/houjin.html> を参照。

・随意契約関係

「生涯活躍のまち」の中核的法人が行う地域交流拠点の形成、空き家活用促進等の業務について、地方公共団体から随意契約で委託が行われている事例があります。

・公有財産関係

地方公共団体が所有する文化施設の一部を行政財産から普通財産に変更した上で、地域再生推進法人に無償で貸し付けたり、地方公共団体が所有する駐車場の一部（行政財産）を地域再生推進法人に長期（10年以上）にわたり貸し付けたりする事例があります。

・職員派遣等関係

地方公共団体が条例で定める公益的法人等に対して地方公務員の身分を有したまま職員を派遣、地方公共団体が条例で定める特定法人（地方公共団体が出資する株式会社等）に対して一旦退職のうえ、派遣、地方公共団体での職務に従事しつつ、中核的法人の業務にも従事する事が想定されています。

事業の実施を担う中核的な法人の役割

生涯活躍のまちづくりは、多様な事業主体により、基本構成要素である「交流・居場所」、「活躍・しごと」、「住まい」、「健康」に加え「人の流れづくり」に関する事業等が持続的かつ安定的に実施されることが求められています。したがって、その事業内容は多岐にわたることから、株式会社や医療法人、社会福祉法人、大学や社会教育施設、NPO、まちづくり会社（第3セクター）など、多様な事業主体が推進を担うことが想定されます。

事業主体は、「生涯活躍のまち」を実現する中心主体としての取組が期待されています。その役割は、地域住民のニーズに応じたコミュニティを意識したサービスの提供だけではなく、生涯活躍のまちづくり全体をプロデュースするコーディネーター機能や、地域の関係事業者・団体等との連携・ネットワーク構築、地域包括ケアシステムとの連携など、多方面にわたると考えられますが、単独の事業者がこれら全ての事業を実施することは

難しいことが予想されます。

そのため、まちづくりの推進を担う事業主体については、地方公共団体や、生涯活躍のまちづくりに賛同する事業者・団体等と連携・協力しながら一体的にまちづくりを展開することが重要であり、そういった事業者・団体等との連携・協力の結果として、地域全体で運営推進機能を担うことが期待されます。

(役割の具体的な内容)

○企画段階から住民も含めた関係者と連携した検討

- ・新たな生涯活躍のまちの実現に向けては「交流・居場所」「活躍・しごと」「住まい」「健康」「人の流れづくり」といった分野横断的な取組が必要とされ、事業を効果的に進める上での推進力やノウハウが求められます。
- ・そのため、地域住民のニーズや地域課題を的確に把握し、生涯活躍のまちに係る構想や事業の企画段階から地方公共団体の主体的な関与の下、地域の実情や特性に応じて、住宅・金融・医療・福祉をはじめとした幅広い法人等が連携して検討を進めていくことが重要です。

○地域住民のニーズに応じたコミュニティを意識した必要な事業・サービスの実施

- ・「生涯活躍のまち」の実現に向けては、基本構成要素である「交流・居場所」「活躍・しごと」「住まい」「健康」「人の流れづくり」に関する事業・サービスを展開する役割が期待されます。
- ・こうした取組を行うにあたっては、まず、地域ニーズの収集や不足しているサービス、当該地域で利用可能な地域資源を把握・整理することが重要です。その上で、対象地域の地域住民の日常生活・医療・介護等のケア、地域交流など生活に係るサービス等全般の管理・調整・プログラム開発を行い、連携する事業主体との役割分担や協働体制を図りながら、自ら実施する事業・サービスを見極めることが重要です。
- ・また、「生涯活躍のまち」にかかる全ての事業のベースとして、コミュニティにかかわるあらゆる者同士の交流や協働を促すコミュニティづくりを意識することが重要です。

例えば、「交流・居場所」に関する事業として、多世代のコミュニティに関わるあらゆる者が交流できる環境を整備するために「地域交流拠点」を設置・運営することが考えられますが、その整備にあたっては、初期費用を抑えて地域になじみやすい場を整備する観点から、地域の複合的福祉施設(高齢者、児童、障がい者等の種々の福祉サービスを提供する施設)や地元大学の空き教室、公民館等の公共施設、空き家や廃校になった学校などの既存資源を活用していくことも考えられます。また、地域包括ケアシステムの構築との連携の観点から、既存の福祉拠点のスペースを地域住民や移住者等の集いの場として開放することも考えられ、これにより地域住民同士の交流が一層促進され、コミュニティの継続性が高まることも期待できます。

○生涯活躍のまち形成事業計画案の作成

- ・地域再生法のスキームを活用する場合は、生涯活躍のまちづくりの推進を担う事業主体は、その申請により市町村から地域再生推進法人の指定を受けることができます。地域再生推進法人の指定を受けた事業主体は、地域再生計画に沿って、地域の実情に即した事業計画案を作成し、市町村に提案することができます(法第17条の25)。

○コーディネーター役となる人材の配置

- ・「生涯活躍のまち」を推進していくためには、地域にある「ひと・もの・かね」などの資源を調整して未来図を描き、地域をデザインしていく、まちづくりのコーディネーター役の人材が必要となります。
- ・コーディネーター人材には各事業実施主体との連携など多岐に渡る役割が求められるため、必要に応じて、地方自治法に基づく諸制度(地方公務員の派遣等)を活用し、行政との連携を密にし、複数人がそれぞれの能力や個性を活かして分担することが想定されます。

○関係者との連携構築

- ・「生涯活躍のまち」で実施する取組は多岐にわたることから、まちづくりの推進を担う事業主体は、自ら一定の事業・サービス(医療・介護・住まい等)を実施することも想定される一方で、他の事業者と連携して各種サービス・プログラム(教育、スポーツ、社会参加、就業など)を提供することも想定されます。そのため、地方公共団体や、生涯活躍のまちづくりに賛同する事業者・団体、地域住民等とのネットワークづくりを行い、生涯活躍のまちを具体的に推進していくための協働体制や連携体制を整えることが重要となります。

○持続可能な事業運営のための観点

- ・全世代・全員活躍まちづくりに関連するコミュニティ事業は、地域において必要性や公益性は高いが、採算性・収益性が低いと考えられる事業が多く、安定的かつ継続的に事業運営を図るためには、官民連携のもと、事業の実施を担う中核的な法人、安定的な事業基盤の確立(コト)、マネジメント人材の確保・育成(ヒト)、資金調達(カネ)、情報の公開などの検討が必要と考えられます。

○事業の実施を担う中核的な法人～多様な主体による事業実施～

- ・安定的かつ継続的にコミュニティ事業を運営するために、事業の自立自走を担う「中核的な法人」の確保が必要と考えられます。こうした中核的な法人については、単独の事業主体によるものだけでなく、官民連携により市町村が積極的かつ主体的に関与しながら、株式会社や社会福祉法人、医療法人、非営利法人や営利法人など多様で

複数の法人が、それぞれの特性に応じた形で連合体として参加する形態を含め、地域の実情に応じたまちづくりを検討する必要があります。

○安定的な事業基盤の確立(コト)

- ・採算性に乏しいコミュニティ事業については、事業の企画段階からあらゆるプロセスを通じた市町村の積極的な関与の下、地域の金融機関とも連携しつつ、収益性との両立を図った相互扶助や住民参画の要素を組み込んだコミュニティづくりのコンセプトを具体化するコア事業の確保、複数の民間企業との win-win となる連携方策など、地域特性に応じた安定的かつ継続的な事業基盤の確立が可能となるビジネスモデルが重要です。
- ・生涯活躍のまちづくりの推進を担う事業主体の属性や、事業内容、対象となる地域住民や移住者の状況によって、事業の収益構造(収益性)は多様であると考えられます。そのため、事業運営を持続可能にするためには、まちづくりの推進を担う事業主体が実施する事業やターゲットを見極めた上で、住まいの提供や医療・介護サービス、生涯学習や趣味等の活動への参加に関するサービス提供等を通じ、対価を得ることが求められます。加えて、効果的なサービス提供などの安定的な収益を確保できるような経営面における工夫や、地域資源・既存補助金の活用など資金調達面における工夫等を通じて、イニシャルコスト(初期費用)とランニングコスト(維持費用)を減らしていくことも重要です。

○マネジメント人材の確保・育成(ヒト)

- ・「生涯活躍のまち」の推進にあたっては、「多世代交流」という観点が重要であることから住宅・金融・医療・福祉などの分野の専門家だけでなく、幅広い分野にまたがる事業を統合的にマネジメントできる人材が必要となります。そのため、「生涯活躍のまち」の推進に携わる人材を育成し、必要に応じ、企業や地方公共団体からの人材を受け入れながら、構想の実現・推進に向けた取組を進めることが重要です。

○資金調達(カネ)

- ・事業形態や土地・施設の提供主体の特性等に応じ、関係各省の補助制度や交付金等の活用のほか、政府系金融機関などによる公的融資、地方創生に関心を持つ民間金融機関による融資、コミュニティ事業を応援したいという個人や法人によるふるさと納税やクラウドファンディングの活用方策等、多様なファイナンス手法を活用することも考えられます。

○情報の公開

- ・地域住民や地域のステークホルダーがまちづくりに主体的に参画するとともに、事業主体との協働関係を構築できるようにするため、生涯活躍のまちづくりに関する事業の進捗状況や財務状況などを共有することが重要です。

第4章 推進プロセス

第4章 推進プロセス

「生涯活躍のまち」づくりは、地域住民をはじめとした地域のコミュニティに関わる者の参画を得て、早期の段階から事業主体(民間事業者等)と連携し、様々な方法により地域の課題やニーズを把握することを通じ、地域の資源を生かした戦略的な全世代・全員活躍の「生涯活躍のまち」の構想を策定することで、地域のコミュニティに関わるあらゆる者・行政・事業主体が同じビジョンを共有することが重要です。

その後、構想の具現化に向けて、誰がいつまでに何を担うという計画に基づき、事業の実施を検討していくこととなります。また、持続的で安定的な運営とするために、各種工夫を経て、官民連携のもと、リソースや組織体制を確立していくこととなります。

「生涯活躍のまち」は分野横断的な取組が必要とされるまちづくりということから、仰々しくとらえられがちですが、中長期的な目標(アウトカム)の達成に向け、スモールスタートで短期的目標(アウトプット)の下、事業実施にあたって、常に細かなPDCAを回していくことが重要です。

PDCAサイクル

「生涯活躍のまち」づくりは地域の強みや弱みなどの地域の実情に応じて推進されるものと考えられることから、その様態は一律ではありませんが、基本的な推進プロセスはPDCAサイクルとして整理できます。

(PLAN 計画段階)

計画を策定する段階には、Ⅰ.「地域の課題・ニーズを把握する」、Ⅱ.「構想を練る」、Ⅲ.「事業計画を立てる」の3つの段階があります。

Ⅰ.「地域の課題・ニーズを把握する」

統計資料や現地調査等をもとに、地域の基本的な情報を把握した上で、住民をはじめとしたコミュニティに関わる者、事業者、行政で良好な関係を構築しつつ、課題やニーズを把握します。

○情報の収集と人間関係の構築

「生涯活躍のまち」を推進するには、まず地域の状況を把握することが重要です。そのために

- ・(定量面)地域経済分析システム(RESAS)、地域産業連関表、総務省統計局の統計ダッシュボード等のデータを用いて、地域における人口や世帯数これまでの推移と将来予測、高齢化率等を把握、地域の人たちの消費の傾向、サービスへの支出状況等を把握。
- ・(定性面)住民等へアンケート調査やグループヒアリング、個別面談等で住民の声を聴き、期待していること、困っていること、満足していること等を具体的に把握
- ・(定量、定性面)地方公共団体が定めている各種計画、フィールド調査(行政サービスだけでなく、民間事業者が提供しているサービスや住民による活動の現状の点検)をバランスよく大局的に情報収集を行い、地域における人脈、人材(キーパーソン)、相関関係を把握することが重要です。地域にどのような組織や団体があり、どのような事業・活動に関わり、どのような意思決定の仕組みがなされているのかを把握していくことで、活動(事業)における地域の関係者を把握し、ステークホルダーや行政、住民等と人間関係を構築することが必要です。

○地域の課題・ニーズを把握し、認識を共有する

- ・住民をはじめとしたコミュニティに関わる者、事業者、行政で連携し、収集した各種情報を基に、課題やニーズの可視化を図っていきます。
- ・課題等の整理を行う過程においては、住民等と地方公共団体の「ニーズとシーズ」、課題の「潜在と顕在化」について意識することが重要です。

○住民等と地方公共団体の「ニーズとシーズ」

- ・住民等が地方公共団体に求めるニーズと地方公共団体が提供できるシーズの「範囲」は必ずしも一致するとは限りません。地方公共団体の人的・財政的資源は有限である一方で、住民のニーズは多様化・高度化していることが想定されます。したがって、地方公共団体は住民の全てのニーズに対応することが困難であることから、このギャップを埋めていくために住民をはじめとしたコミュニティに関わる者、コミュニティ組織、NPO、民間事業者などの地域主体との連携を密にし、ギャップを埋めていくことが重要です。

○課題の「潜在と顕在化」

- ・課題には大別すると、日常生活の中で顕在化している課題と近い将来課題となりえる潜在的な課題があります。
- ・顕在化している課題は緊急的な対応で捉えることが多く、対応への理解が得られやすいというメリットがある一方で、対症療法的な対応となる側面があります。
- ・他方、地方創生においては、将来的に深刻な課題として顕在化する可能性の高い課題への対応が求められることが多く、そのような潜在的な課題に対して、能動的で

予防的な対応を行い、根本的な解決を図ることが重要です。問題の本質が見えにくく、対応が後回しになりがちであり、対応への理解が得られにくいという側面があることから、早い段階から、インフォーマルであっても、官民が一体となって課題やニーズの認識の共有化を図る必要があります。

II. 「構想を練る」

課題の把握、地域のニーズを踏まえ、地域全体における強みや弱み等を整理し、具体の事業を展開するエリア等を設定していくなど、まちづくりのコンセプトを明確にし、構想を立案します。

○地域における強みと弱みの把握

- ・ Iにおいて収集した課題やニーズをもとに、地域における特徴を明らかにするため、国や県全体の平均との比較、人口や面積等が同規模の地方公共団体との比較を行うことや、歴史的・文化的な資源、人材、情報、地域活性化につながる地域固有の資産等の把握を通じて、地域を特徴づける様々な要因を、「強み」「弱み」等に分類整理するSWOT分析等を用いて、総合的に分析します。

○構想を練る

- ・ 地域の強みや弱みを活かして、どのような全世代・全員活躍型の生涯活躍のまちづくりを目指していくのか、皆のビジョンを共有して共感を得るための構想を練ります。「生涯活躍のまち」は、住まい、医療・介護、健康増進サービス、就業支援、NPO・ボランティア・生涯学習など多岐にわたる関係者が連携・協働してコミュニティを運営することとなります。そのため、皆のビジョンを共有して共感を得るための場として地方公共団体が主体となり、住民をはじめとした地域のコミュニティに関わる者、産学官金労言士等の地域関係者が参画する官民の検討組織を設置することが考えられます。
- ・ その検討組織において、様々な関係者から構想の方向性・基本コンセプトや具体の事業を展開するエリア等について幅広く意見交換を行い、目指すべき姿をブラッシュアップしていくことが重要となります。

○構想の策定・「地方版総合戦略」への反映

- ・ 地方公共団体は、部局横断的な検討組織や官民検討会議での審議等を通じて、地域の実情に応じた構想の基本コンセプトをとりまとめることが重要です。
- ・ また、策定した構想については、他の地方創生関係施策と整合した形で推進していくために「地方版総合戦略」に盛り込むことが重要です。

Ⅲ. 「事業計画を立てる」

Ⅱの構想の具現化に向け、実施体制の構築等、事業を実施する環境を整えるとともに、事業の収支構造、資金調達等の方法を検討した上で、事業計画を立案します。

○目標の設定と協働体制の構築

- ・生涯活躍のまち構想の具現化に向け、明確な目標の設定のもと、それを達成するための戦略、プロセスを構築します。生涯活躍のまちは分野横断的なまちづくりであり、その取組は多岐にわたることから、中期的な目標(アウトカム)及び短期的な目標(アウトプット)を設定することが考えられます。
- ・また、「ありたい姿・あるべき姿」の実現のために民間事業者等の事業主体と連携し、実現可能性、ニーズや資源等を踏まえた優先づけを行い、今なすべきことを考えるバックカスティング的視点で事業計画を立てることも考えます。
- ・取組にあたっては中長期的な視点から、事業の自立性や持続可能性を確保するため、関係事業者のみならず教育機関、地域金融機関、住民など幅広く知見を結集して、事業の実現性や継続性、地域への効果などについて検討を行います。その際、地域の人材だけではなく、外部のネットワークを活用し、違った視点でも検討を行いながら、官民の連携体制を構築することが重要です。

○事業計画を立てる

- ・具体的な事業計画を策定していく上では、地域のニーズや課題解決等を踏まえた共通のビジョンの下、資源(人材、資金等)、事業の実施体制及び役割分担等の観点を明確にし、事業推進を図るため地域の実情に合った工夫が求められます。観点を整理するにあたり、例えば、以下のようなフレームワーク(VSPRO)等を活用し、整理することも考えられます。

Vision (構想)	構想の策定 (皆で構想の共有はできているか)
Strategy (戦略) Process (戦略を具現化するための計画)	構想を実現するための地域の特性を活かした戦略及びその戦略実行のための計画
Resource (資源)	戦略を実行するための人、金等の資源の確保
Organization (組織)	戦略を実行できる組織の確立

- ・また、外部を取り巻く環境は時々刻々と変化していることから、事業を実施していく中にあっては、想定外の出来事によって、計画通りに進捗するとは限りません。そのため、計画を遂行すること自体に拘るのではなく、共通のビジョンである構想に立ち戻り、柔軟に環境に適合した行動をとっていくことが重要となります。

Column
7事業計画における資源と
組織の観点

〈資源〉 安定的な事業運営を行う上では、安定した収入源として核となる事業を設定した上で、取り組むことが想定されますが、以下のような工夫も想定されます。

- ・イニシャルコストを抑えるための既存の資源(空き家等)の活用
- ・シェアリングエコノミー
- ・事業の集約化
- ・資金調達のための組織の法人化(NPO、SPC)ファンド

- ・交付金、補助金、税の優遇
- ・公有地の活用
- ・兼業、副業 等

〈組織〉 「運営推進機能」を担う事業主体は、社会福祉法人、医療法人、民間事業者、NPO、大学や社会教育施設等多様な主体が考えられます。また、入居者、地域住民や関係機関の共同出資等により、コミュニティづくりや「運営推進機能」を担う事業主体を新たに立ち上げることや、地域の実情に即して「運営推進機能」を担う事業主体を公募により募ることも考えられます。また、計画をもとに各事業主体とのバランス等、総合的に調整する協議会等の設置も重要です。

(DO 実施段階)

一般的に事業の実施段階といえば、Ⅲで策定した事業計画をベースに、事業を実施していくことと考えられます。しかし、事業の実施にあたっては、物理的空間を「つくる」よりも人間の活動に着目し、実際の機能を重視した「つかう」目線で、「手軽に、速く、安く」社会実験的に事業性があるかどうかの判断を行い、スモールスタートでもいいので、計画段階におけるⅠやⅡの段階でも、短期的目標(アウトプット)の下、細かなPDCAサイクルを素早く回していくことが重要です。

その際、イベントで終わらすことなく、あくまで最初のプロセスとして捉え、全世代・全員活躍のまちづくりへと昇華させることが必要です。

また、事業の実施状況を積極的にわかりやすく情報発信することも必要です。多世代に訴求できる多様な媒体によるこまめな情報発信により、当該事業が地域や事業者にもたらすメリットや事業に対する納得感の醸成のほか、コミュニティに関わる者を増やすことや事業の担い手を増やすことにもつながります。

(CHECK 評価段階)

達成したい目標に対する現時点における状況を客観的に把握し、目標と現状のギャップを把握します。そのため、外部による客観的な分析も含んだ多面的な評価が必要であり、外部組織や議会等によって、事業の効果・成果が発現しているかどうか、効果検証を行うことが必要です。多面的な評価を行い、様々な意見を吸い上げることで、実施主体だけでは気づかない改善点や課題を見出すことが期待されます。

評価のための方法は様々なものが考えられますが、以下の観点を参考に実施することが期待されます。

I. 「評価の主体」

- ・主に自己評価(内部評価)と第三者評価(外部評価)の2つが想定されます。
自己評価の場合は行政のみならず、連携先の民間事業者等も含み、自らの活動や事業をできるだけ客観的に評価することが求められます。
- ・第三者による評価は、客観性を高めることや、幅広く意見を募ること等による改善も期待できます。例えば、有識者等に見解を聞くほか、類似の取組を行っている地方公共団体や事業主体との意見交換会やシンポジウムなどを開催することも考えられます。

II. 「評価の視点」

- ・時間軸(短期と中長期)
大きな目標に対する評価及び当該目標を達成するための複数の事業に関する評価を、短期的な視点と中長期的な視点に分けて評価することが考えられます。
- ・定量と定性
できるだけ、客観性を持たせるため、あらかじめ評価のメルクマールを定め、数値の意味を議論したうえで、定量的な評価ができるように設計することが重要です。また、定性的な評価を行う場合は、プロセスに重点を置いて評価することが考えられます。
- ・総合性と各機能
誰もが居場所と役割を持つ地域コミュニティづくりとしての総合的な評価と交流・居場所、活躍・しごとなどの個々の機能についての評価を組み合わせる評価を行うことが考えられます。

III. 「評価の内容」

- ・インプット、アウトプット及びアウトカム
評価を行う上では、コストを示すインプット(事業実施にいくらの費用をかけたか)、事業の活動量を示すアウトプット(例:移住相談者数、テレワーク拠点の設置数)、そして、事業の成果を示すアウトカム(例:相談事業を経た移住者数、サテライトオフィス誘致数)を意識することが重要です。
- ・プロセス
結果だけではなく、事業実施のプロセスやマネジメントの方法を評価することも重要です。特に、明示的ではない様々な過程に、よりよいまちづくりのための重要な気づきがあるかもしれません。
- ・主体
より活気あふれるコミュニティとするため、コミュニティにかかる様々な活動を通じた主体間の関係性の変容や主体性の向上を評価することも考えられます。

(ACTION 改善段階)

「生涯活躍のまち」の推進にあたっては、中長期的な視点でまちづくりを行う必要があります。そのため、環境の変化に伴って、ニーズや課題も変化していくことが想定されるため、事業の評価を定期的に行い、改善のサイクルをつくることが重要です。設定したアウトプットやアウトカムの達成状況を確認し、評価において洗い出しを行った改善点や対応策を決定し、実行していきます。また、必要に応じて、地方版総合戦略に掲げる目標やその実現のための具体的な施策についても、修正や追加を行っていきます。

**Column 8 PDCAサイクルの
マネジメント**

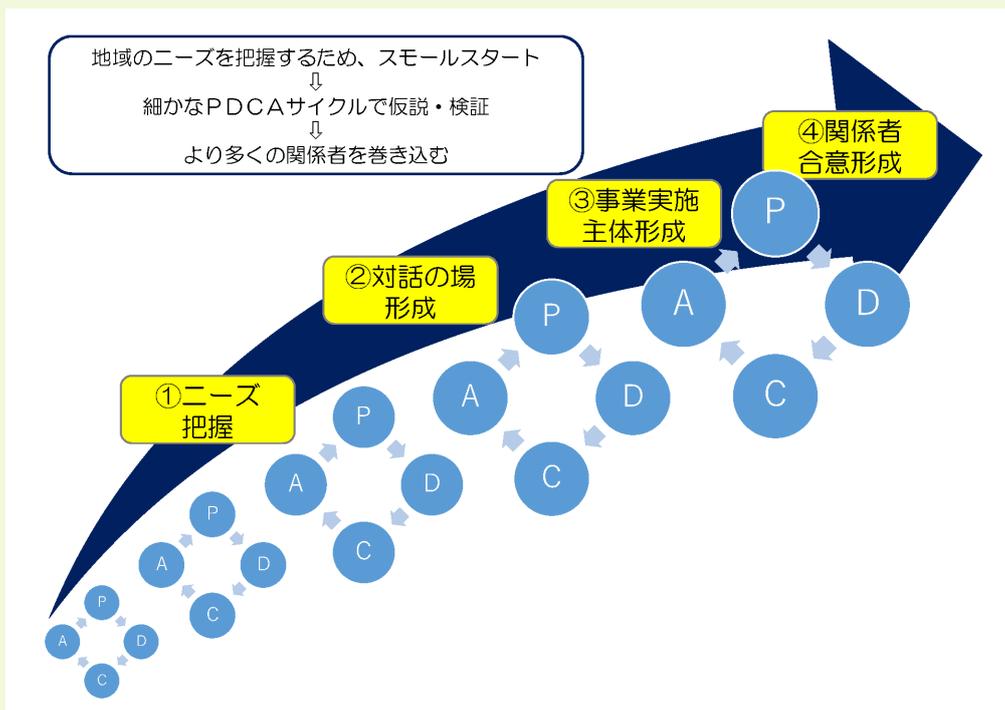
PDCAサイクルを回していく際のマネジメントのポイントは①ニーズの把握②対話の場の形成③運営主体の形成④合意の形成のステップを意識していくことが重要です。

生涯活躍のまちを推進していくにあたり、そのPDCAサイクルに生じやすい課題は「地域の課題・ニーズを把握」、「構想を練る」、「事業計画を立てる」というPlanの段階において時間がかかり、なかなか Do 段階に移行できないのではないか、ということです。

不明確なニーズでは関係者を特定しづらく、大きな事業は動かすことは困難です。逆に先に政治的な合意形成があったとしても、ニーズが不明確であれば事業自体が曖昧になり、また事業を担う主体の責任も曖昧になりがちです。

ある程度、小さな事業を実施しなければ、ニーズが見えづらく、具体的なニーズが明らかになって初めて、ステークホルダー間の合意形成が進むと考えられます。

したがって、マネジメントにおいては、①ニーズやシーズを把握すること、ある程度ニーズが明確になることで②関係者間の対話の場が形成しやすくなること、関係者の話し合いが深まることで、③事業を担い、核となって進める主体形成が進むこと、その結果として、当該事業に対して④関係者のみならず議会や住民らとの合意が形成されるという流れを意識することが重要と考えられます。



第5章 国による支援

第5章

国による支援

国では「生涯活躍のまち」の推進にあたっての課題の洗い出しやニーズの把握のため、各種検討会や研究会だけではなく、国の職員によるアウトリーチ支援、地方公共団体職員・事業者等を対象とした会議や意向調査等を行ってきました。

誰もが居場所と役割を持つコミュニティづくりを目指す「生涯活躍のまち」の実現に向けて、その核となるコミュニティ事業は収益性に乏しいことが想定されるほか、事業の担い手やコーディネーター人材の確保・育成等、事業を効果的に進める上では、限られたリソースを最大限活用し、事業を自走させていく必要があります。

こうした課題やニーズに対して、国においては以下の取組等を進め、「生涯活躍のまち」に取り組む地方公共団体等を重層的に支援していきます。

①人的(組織)支援

- ・「生涯活躍のまち」の推進に向けて取組を進める地方公共団体が抱える課題解決への機動的な支援や、取組を検討する地方公共団体への伴走型の支援等を効果的に実施するため、国・地方公共団体・民間企業などの多様な主体により構成される官民連携による中間支援組織や全国的な支援体制の構築
- ・都道府県における広域的な支援体制づくりの支援のため、「生涯活躍のまち」に関心を持つ地方公共団体職員や不動産、金融、商業、医療福祉など関連する専門知識を有する者を対象とした広域アドバイザー養成研修・各地で事業の担い手となるプロデューサー人材等の養成研修の実施
- ・取組推進意向のある地方公共団体に対し、「生涯活躍のまち」推進にあたっての実務条上の課題解決のため、国の職員等によるアウトリーチ支援

②財政支援

- ・「生涯活躍のまち」の将来的な自立自走を視野にいれた事業実施にあたってのスタートアップの位置づけとして、関係省庁、政府系金融機関、国の関連組織等の補助金制度、地方創生推進交付金の周知等

③情報支援

- ・「生涯活躍のまち」の推進のための関係省庁の連携方策や必要な機能等を明示するため、ガイドラインの作成等
- ・「生涯活躍のまち」の推進にかかる課題(安定的な事業運営の基盤の確立等)やコミュニティへの人の流れづくり等に資するような調査研究内容の情報提供
- ・「生涯活躍のまち」WEBサイト充実、優良事例や取組のノウハウ、課題解決に資する関係省庁の施策等の情報発信の強化

(生涯活躍のまち構想・記載例)

自治体によって、取組の進捗状況は様々であることから、本記載例を参考として、各地域の実情や特性に即した構想を策定していただければ幸いです。

●●市町村 生涯活躍のまち構想
～新たな全世代・全員活躍型のコミュニティづくり～

令和●●年●●月 策定

●●県●●市町村

【目次】

第1章 構想の基本的な方針

- (1) 構想の概要
- (2) 構想の目的
- (3) 計画期間、スケジュール
- (4) 想定区域、エリア設定

第2章 地域の状況分析、課題の把握

- (1) 地域の状況
- (2) 地域の課題

第3章 取組の内容

- (1) 事業の取組内容
- (2) 事業の実施主体
- (3) 事業の目標、評価

第1章 構想の基本的な方針

1 構想の概要

※本構想の趣旨や背景、位置づけ、基本コンセプト・理念や当構想の策定経緯などを記載してください。

※関連する他の計画（総合計画、地方版総合戦略、人口ビジョン等）がある場合はその関係を記載してください。

2 構想の目的

※本構想が目指すべきゴール（まちの将来像やあるべき姿等）について記載してください。

3 計画期間、スケジュール

※当構想の計画期間や事業のスケジュールについて記載してください。

4 想定区域、エリア設定

※想定する事業区域について、地図などを基にわかりやすく記載してください。

第2章 地域の状況分析、課題の把握

1 地域の状況

※地方版総合戦略、人口ビジョンなどに基づき、地域の状況を記載してください。

【記載イメージ】

（地勢）

- ・地勢（地形、歴史、交通網等のインフラの整備状況等）について記載。

（人口）

- ・人口（人口の推移やその要因、将来的な予測等）について記載。

（産業）

- ・産業（産業構造、雇用状況、経済状況等）について記載。

（地域資源）

- ・地域資源（自然、景観、歴史、食、文化等）について記載。

（その他）

- ・その他地域の現状について記載。

2 地域の課題

※「1 地域の状況」を踏まえ、本事業を通じて解決したい課題を記載してください。

第3章 取組の内容

1 取組の内容

※生涯活躍のまちの取組を通じ、地域の課題に対しどのようにアプローチするのか、誰に対し、どのエリアでどのような施策を実施するのかを記載してください。

【記載イメージ例】

（交流・居場所）

・年齢や性別、障がいの有無を問わず多様な人々が、それぞれ関わりをもつため●●の交流拠点を活用し、●●などに取組むことで、様々な人々の交流を促す。

（活躍・しごと）

・女性や高齢者、障がい者等を含め、誰もがその能力を生かしてコミュニティの中で活躍するために、個々のニーズに応じてスキルやポテンシャルが活かせるような●●の取組を行うことで、就業機会の創出を図る。

・そのほか、●●など様々な地域課題に関する活動への参加機会の提供、地域の●●等との連携によるリカレント教育や生涯学習の機会提供などを行う。

（住まい）

・空き家バンクによる空き家の利活用等にも取組みつつ、●●等も整備し、住民のライフスタイルに合わせた暮らしやすい住宅環境を整備する。

（健康づくり）

・子どもから高齢者までの様々な住民の健康寿命延長に向け、●●の取組を行うとともに、地域内の医療機関や介護福祉施設等との連携を図ることで、継続的な健康づくりを行う。

（コミュニティへの人の流れ）

・移住希望者やUIJターン希望者に●●の方法でPRするとともに、関係人口の増加を目指して、●●などの取組を行う。

※具体的な施策が決定していない場合は、生涯活躍のまちにおいて重要な柱と位置付けている「交流・居場所」「活躍・しごと」「住まい」「健康づくり」「コミュニティへの人の流れ」、その他

特徴的な取組について触れつつ、将来目指すべき姿を記載してください。

※類似する既存の施策を実施しており、それで代替できる場合はその内容を記載してください。

2 事業の実施主体

※本構想の各事業を実施する事業主体について記載してください。

※事業主体が未定の場合は、想定している主体やその選定方法、選定スケジュール等について記載してください。

3 事業の目標・評価

※本構想の最終的な目標とその評価時期・方法について記載してください。

【記載イメージ例】

目標 1 ○○○ ○○ : 令和○年度 ○○人 → 令和○年度 ○○

・
・
・

目標 3