「生涯活躍のまち」構想の具体化に向けたマニュアル

平成 29 年 3 月

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局

（委託先：（株）市浦ハウジング＆プランニング）

目　次

はじめに

～本マニュアルの構成について～

第１章　「生涯活躍のまち」構想の基本的考え方.....1

１．「生涯活躍のまち」構想とは

２．「生涯活躍のまち」構想の意義

（１）人口減少時代に即した地域コミュニティの形成による地方へのひとの流れの推進

（２）中高年齢者の希望に沿った暮らし方や住まい方の実現

（３）東京圏の高齢化問題への対応

３．「生涯活躍のまち」構想の基本構成要素

（１）概説

（２）基本構成要素の考え方

４．「生涯活躍のまち」構想の具体化に向けて留意すべき事項

（１）基本構成要素に関する留意事項

（２）構想の実現・推進に関する留意事項

第２章　国、地方公共団体及び「運営推進機能」を担う事業主体の役割..... 20

１．国の責務・役割

２．地方公共団体の役割

３．事業主体（地域再生推進法人）の役割

（１）まちづくりの推進を担う事業主体

（２）まちづくりの推進を担う事業主体に期待される役割

第３章　「生涯活躍のまち」推進のプロセス 33

１．はじめに

２．「生涯活躍のまち」推進のプロセスと「やること（TODO）」

２－１．「生涯活躍のまち」推進の基本的なプロセス

２－２．各プロセスの解説

参考資料．参考文献リスト

第４章　「生涯活躍のまち」推進に求められる人材の育成..... 64

１．「生涯活躍のまち」を推進する人材に求められる資質・専門性等

２．専門人材を育成する研修カリキュラム

２－１．研修のポイント等の整理

参考資料.「生涯活躍のまち」推進のプロセス／　専門人材に求められる資質・専門性等／
研修のポイント（全体見取り）
２－２．研修カリキュラム（例）
３．研修の進め方
３－１．全体的な流れ
３－２．研修指導指針
３－３．研修テキスト（例）
３－４．ワークショップ（演習）の進め方
４．モデル研修
４－１．実施要領
４－２．研修カリキュラム
４－３．モデル研修の記録
参考資料．モデル研修テキスト等

第５章　自立的・継続的に事業を進めるためのビジネスモデル 394
１．はじめに
２．「生涯活躍のまち」のビジネスモデル
２－１．「生涯活躍のまち」の要素とビジネスモデルの考え方
（１）「生涯活躍のまち」構想の基本構成要素
（２）ビジネスモデルの考え方
（３）ビジネスモデルの模式図
２－２．「生涯活躍のまち」の要となるコミュニティ形成
（１）コミュニティとは
（２）コミュニティ形成事業の重要性
（３）コミュニティ形成における重要な視点（「機能」、「場所」、「しかけ」）
（４）具体的な事例からみるコミュニティ形成事業
（５）コミュニティ形成事業を有効に進めるための留意点
３．ビジネスモデルの主なパターン
３－１．概説
３－２．「住まい」を収益核事業とするビジネスモデルの例
（１）サービス付き高齢者向け住宅を運営する事業者
（２）高齢者向け分譲マンションを運営する事業者
（３）多世代共生型賃貸住宅を運営する事業者
３－３．「ケア」を収益核事業とするビジネスモデルの例
（１）小規模多機能型居宅介護事業を行う事業者
（２）診療所を運営する事業者
３－４．「活躍」を収益核事業とするビジネスモデルの例
（１）生涯学習事業を行う事業者
（２）コミュニティスクールを運営する事業者
３－５．「移住」を収益核事業とするビジネスモデルの例

（１）移住コンシェルジュを行う事業者
３－６．「その他」を収益核事業とするビジネスモデルの例
（１）地域の特産品等生産・販売を行う事業者
（２）障害者就労継続支援事業によるレストラン運営を行う事業者
４．「生涯活躍のまち」のビジネスモデルに関するケーススタディ
４－１．概説
（１）自立型サービス付き高齢者向け住宅を収益核事業とするビジネスモデル
（２）障害者就労継続支援事業を収益核事業とするビジネスモデル
４－２．「ゆいま～る那須」のケーススタディ
（１）概説
（２）「ゆいま～る那須」における生涯活躍のまちの要素
（３）「ゆいま～る那須」における収益核事業者からみた関係者と事業の整理
（４）「ゆいま～る那須」におけるコミュニティ形成事業
（５）「ゆいま～る那須」における事業展開（事業の広がり）
（６）「ゆいま～る那須」における事業収支
４－３．「ゆいま～る福」のケーススタディ
（１）概説
（２）「ゆいま～る福」における生涯活躍のまちの要素
（３）「ゆいま～る福」における収益核事業者からみた関係者と事業の整理
（４）「ゆいま～る福」におけるコミュニティ形成事業
（５）「ゆいま～る福」における事業展開（事業の広がり）
（６）「ゆいま～る福」における事業収支
４－４．「三草二木西圓寺」のケーススタディ
（１）概説
（２）「三草二木西圓寺」における生涯活躍のまちの要素
（３）「三草二木西圓寺」における収益核事業者からみた関係者と事業の整理
（４）「三草二木西圓寺」におけるコミュニティ形成事業
（５）「三草二木西圓寺」における事業展開（事業の広がり）
（６）「三草二木西圓寺」における事業収支

おわりに

（参考）「生涯活躍のまち」に関する改正地域再生法の解説
Ⅰ 生涯活躍のまち形成事業に係る地域再生計画の作成について
Ⅱ 生涯活躍のまち形成事業計画の作成について

（参考）「生涯活躍のまち」構想の実現において大学に期待される役割

（参考）介護保険制度における財政調整の見直しに関する方向性

はじめに

はじめに

「生涯活躍のまち」構想は、「希望に応じて地方やまちなかに移住する中高年齢者も含め、多世代の地域住民が、お互いに交流しながら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地域づくり」を目指すものである。構想の主な意義としては、①人口減少時代に即した地域コミュニティ形成による地方へのひとの流れの推進、②中高年齢者の希望に沿った暮らし方や住まい方の実現、③東京圏の高齢化問題への対応、の３つの点があげられる。

地方においては、人口減少傾向にある中、移住者も含めた地域住民がコミュニティの一員として役割や生きがいを持ち、それぞれの経験や能力を活かしてできる限り長く活躍できるような地域づくりが実現されれば、地方で暮らす価値や魅力の向上、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、地方創生につながる効果が期待されるところである。

そのため、地方創生の観点から、今後、地方公共団体が関係機関や民間事業者、地域住民等と連携・協力しながら「生涯活躍のまち」づくりに本格的に取り組んでいくことが期待される。

「生涯活躍のまち」構想の推進にあたっては、その課題や論点等を整理するため、平成 27 年２月より有識者や関係省庁が参画する「日本版 CCRC 構想有識者会議」が開催され、同年 12 月に「最終報告」が取りまとめられた。これを受け、「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015 改訂版）」において、「『生涯活躍のまち』構想について、必要な法制を含め制度化などの施策展開につなげていく」とされ、平成 28 年４月に改正地域再生法が成立し、「生涯活躍のまち形成事業」が位置付けられたところである。

こうした経過を踏まえ、平成 28 年 12 月 22 日に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2016 改訂版）」では、「『生涯活躍のまち』構想を推進する意向のある地方公共団体の取組が一層円滑に進むよう、ノウハウ等の収集・蓄積・情報提供等を実施」していくこととされ、今後、取組の普及・横展開を図ることが求められている。

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局では、「「生涯活躍のまち」構想に関する手引き」を作成し、構想のコンセプト等を示してきたところであるが、「生涯活躍のまち」構想は、様々な要素を盛り込んだ新しいまちづくりの考え方であり、その実現に向けては、幅広い分野での息の長い取組が必要となる。また、その取組にあたっては、住民意識の醸成、住民のニーズや実態の把握などきめ細かな配慮が必要となるとともに、推進を担う人材には様々な能力が求められ、かつ、自立的・継続的な事業として成立させるためには様々な工夫が必要となる。

そこで、今般、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局では、こうした課題の解決に資するよう、「マニュアル」を作成した。

本マニュアルは、「生涯活躍のまち」構想の基本的な考え方や進め方、推進を担う人材に求められる能力、事業化の視点等を、現時点で参考となる取組や事例、既往文献等の調査・分析をもとにとりまとめたものである。「生涯活躍のまち」を推進する意向のある地方公共団体をはじめ、地域の課題解決に意欲のある事業者や団体、地域住民など多くの方が、本マニュアルを参考とすることで、その取組が一層円滑に進み、「生涯活躍のまち」構想の実現・普及につながることを期待している。

「生涯活躍のまち」構想は、単に中高年齢者の移住を促進して、人口減少問題の解決を図ろ

うとするものではない。人口減少時代において、「生涯活躍のまち」構想の実現に向けた取組を通じて、地域の魅力・地域の力の掘り起しや再発見につながり、あるいは他の政策やこれまでの取組を巻き込む形で、それぞれの地域が維持・発展していくことが期待されている。本マニュアルを参考にして、各地域の実情に即したまちづくりに取り組んでいただきたい。

－本マニュアルの構成について－

本マニュアルは、全５章で構成している。

第１章及び第２章は、マニュアル全体の導入部分として、「生涯活躍のまち」構想の基本的な考え方と、取組にあたっての役割分担や責務等について整理したものである。

第３章は、「生涯活躍のまち」構想の実現に向けた基本的なプロセスと、そこでやるべきこと（TODO）等を整理している。

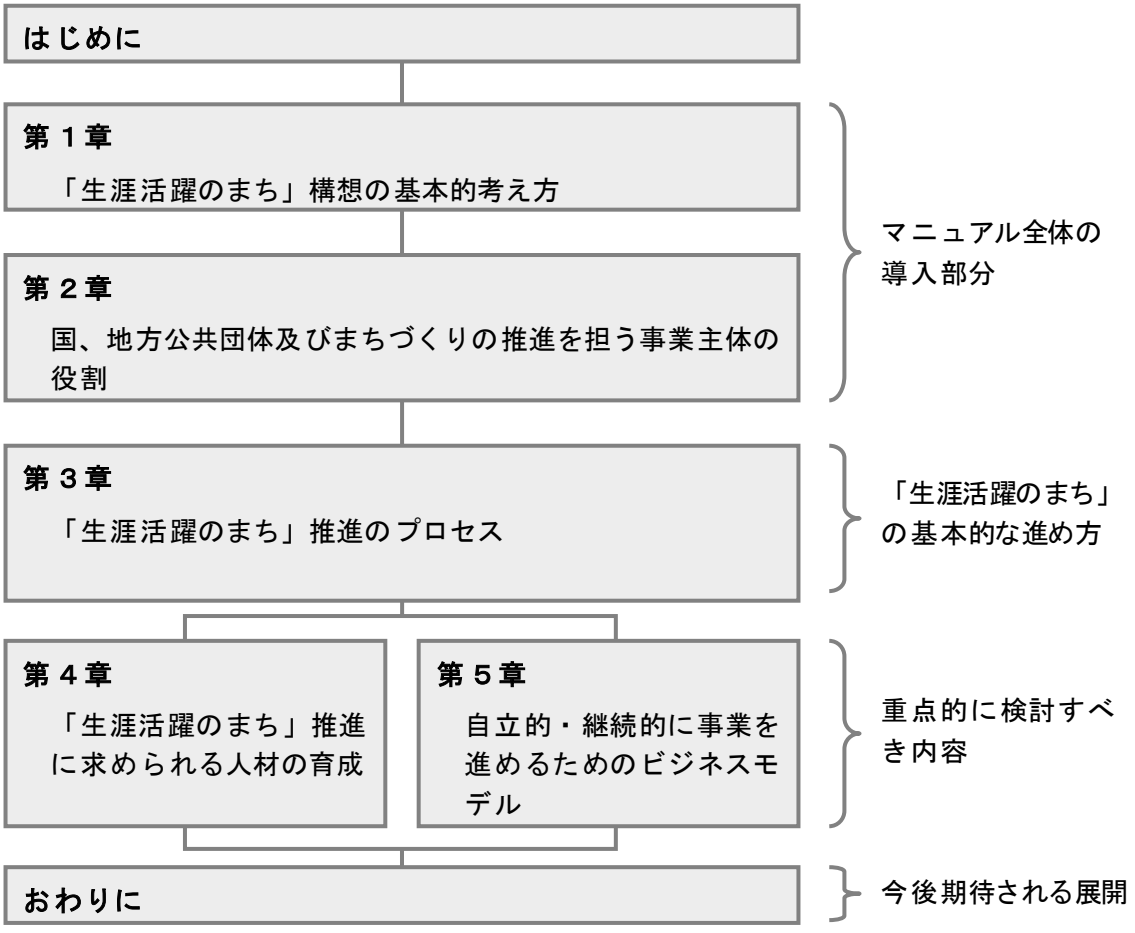
第４章及び第５章は、第３章のプロセスを受けて、重点的に検討すべき内容を示している。

その１つは、「生涯活躍のまち」づくりを推進する人材（以下、「専門人材」）の育成である。第４章では、専門人材に求められる能力等及び専門人材を育成するための研修カリキュラム、研修の進め方等について整理している。

もう１つは、自立的・継続的に「生涯活躍のまち」の事業を進めるためのビジネスモデルである。第５章では、「生涯活躍のまち」のビジネスモデルに関する基本的考え方や、考え得るビジネスモデルのパターン提示、実例紹介、事業化に際しての留意事項等を整理している。

以上が本マニュアルの構成であるが、「生涯活躍のまち」の取組は、まだ端緒についたばかりであることから、「おわりに」において、今後期待される展開等をまとめている。

■本マニュアルの構成



第１章　「生涯活躍のまち」構想の基本的考え方

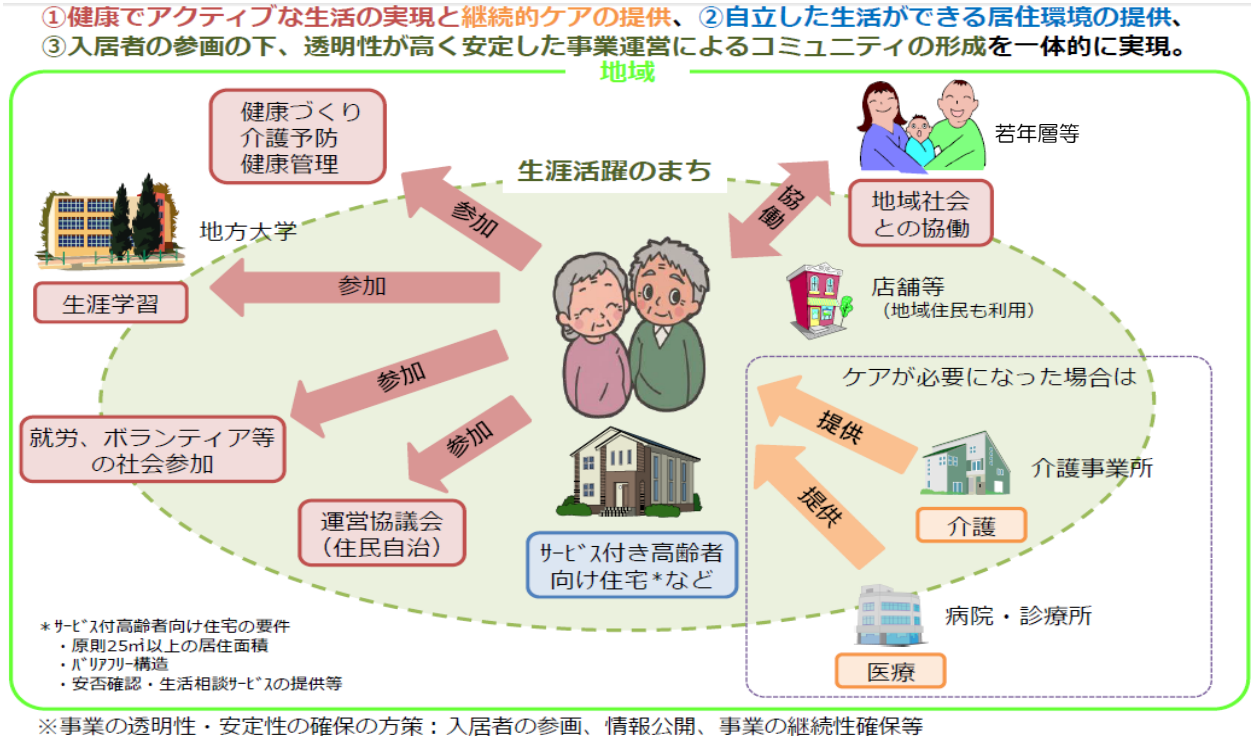
第１章　「生涯活躍のまち」構想の基本的考え方

１．「生涯活躍のまち」構想とは

・「生涯活躍のまち」構想は、「希望に応じて地方やまちなかに移住する中高年齢者も含め、多世代の地域住民が、お互いに交流しながら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地域づくり」を目指すものである。

・本構想は、単に高齢者等のための福祉施設や住まいを整備するという発想ではない。地域住民を主人公として、自助・互助・共助・公助のもと、誰もがコミュニティの一員として役割や生きがいを持ち、それぞれの経験や能力を活かしてできる限り長く活躍できるような地域づくりに、官民が連携して取り組むものである。

■「生涯活躍のまち」における生活イメージ



※事業の透明性・安定性の確保の方策：入居者の参画、情報公開、事業の継続性確保等

２．「生涯活躍のまち」構想の意義

・「生涯活躍のまち」構想の意義としては、①人口減少時代に即した地域コミュニティ形成による地方へのひとの流れの推進、②中高年齢者の希望に沿った暮らし方や住まい方の実現、③東京圏の高齢化問題への対応、の３点があげられる。

（１）人口減少時代に即した地域コミュニティの形成による地方へのひとの流れの推進

・これからの人口減少社会において、地域住民の生活が真に充実したものとなるためには、経済的価値観だけで「成長」や「発展」を捉えるのではなく、ひとりひとりが生きがいややりがいを持ちつつ「成長」、「発展」していけるような地域社会をつくりあげていくことが重要と考えられる。また、地域コミュニティは、こうした地域住民ひとりひとりの生きがいややりがいを創出するとともに、地域課題を解決する“基盤”となりえるものである。

・今後の地域コミュニティの在り方を考える上で、WHOが提唱する「高齢者にやさしい都市」[1]を構成する８つの要素のうち４つの要素が、“参加”や”コミュニケーション”、及びそれを媒介として行われる“地域支援”で占められていることも参考になりえる。

・また、予防医学の観点からも、人との関わりや地域とのつながりが健康寿命を延ばすことにつながることが、様々な調査により示されており、高齢化社会における医療・介護サービスの負担を減らし、誰もが自分らしい老齢期を過ごすためにも、生きがいややりがいを持てるような地域コミュニティの形成が重要と言える[2]。

・さらに近年、地域活動を通じて社会に貢献したいと考える人は増加傾向にある一方で、実際の参加者は低迷[3]しており、このような地域活動・社会貢献の希望を受け止められるような地域づくりが求められている。

・「生涯活躍のまち」構想は、前述のとおり、誰もがコミュニティの一員として役割や生きがいを持ち、それぞれの経験や能力を活かして、できる限り長く活躍できる地域づくりを目指すものである。その実現に向けて、住まいやケア、地域交流拠点などを媒介としたコミュニティ形成の取組を進めることで、地方で暮らす価値や魅力の向上、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効果が期待される。また、地域住民が様々な形で自分の役割を持ちながら地域に溶け込むことができる環境が形成されることが重要であり、この地域住民の参加こそが、生きがいややりがい、助け合い・支え合いを創出し、人口減少・少子高齢社会における新たな地域コミュニティ形成の基礎となるものと考えられる。

・また、近年、東京圏への人口集中が進む中で、地方創生の観点から、地方への新しいひとの流れをつくることが重要な課題となっている。「生涯活躍のまち」構想を実現し、様々な活躍の機会や、医療・介護などの将来的な安心、コミュニティの一員として暮らすことができるような地域社会とすることで、当該地域で暮らし続けたいと思える地域住民や移住希望者が

1 世界保健機構（WHO）「高齢者にやさしい世界の都市ガイド」（2007.10）において、「高齢者にやさしい都市」の構成要素として、「住宅」「社会参加」「尊厳と社会的包括」「市民参加と雇用」「コミュニケーションと情報」「地域支援と保健サービス」「屋外スペースと建物」「交通機関」の８要素が挙げられている。

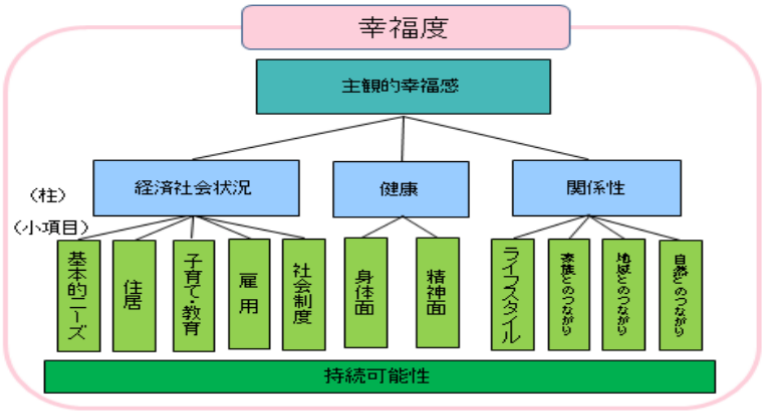
2 日本版ＣＣＲＣ構想有識者会議（第１回）辻一郎委員提出資料によると、生きがいのある人は生存率が高くなる、「人生の目的」がある高齢者は要介護になりにくい、高齢者就業率の高い地域は健康寿命が高くなる、地域活動への参加率の高い地域は要介護認定率が低くなるなどの傾向があり、生きがいや地域とのつながりと健康寿命の関係が示された。

3 内閣府「平成 19 年版国民生活白書」（2007.6）によると、社会貢献への意識は高まる一方、NPO やボランティアに「現在参加している」人は 10.1%（2003 時点）に留まっている。

増えるなど、地方へのひとの流れが推進され、地方の活性化にも資することが期待される。

・今後、人口減少が進む地域等においては、需要低下に伴う各種サービスの縮小も懸念されるところであるが、「生涯活躍のまち」の形成により、医療・介護サービスの活用や雇用の維持、空き家や未利用の公共施設などの地域資源の活用にもつながる可能性があり、この点においても大きな意義があると考えられる。これに加えて、地域内や近隣地域からまちなかなどへの住み替えは、医療・介護サービス等の効果的・効率的な提供の観点からも有効な方策と考えられる。

■幸福度指標試案体系図



出所：内閣府幸福度に関する研究会報告(2011年12月、座長：山内直人阪大教授)

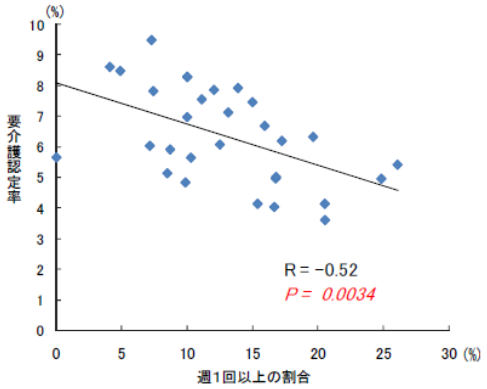
■地域活動への参加率と要介護認定率の関係

地域活動への参加率と要介護認定率の関係

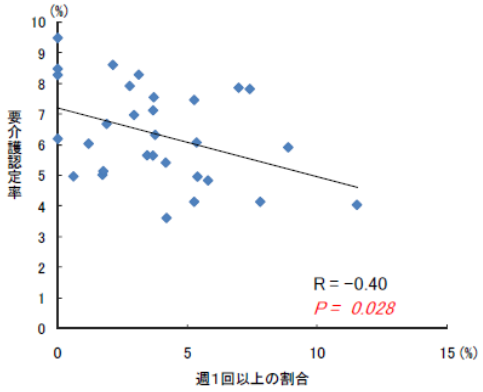
地域活動（ボランティア・趣味活動等）への参加率の高い地域は、要介護認定率が低くなる傾向にある。

- 宮城県A市の40歳以上市民より5%無作為抽出（N＝4128）
- つきあい、他人への信頼、社会活動への参加などを調査
- 小学校区（n＝30）を単位としたエコロジカル・スタディ

スポーツ・趣味・娯楽活動への参加率と要介護認定率（男性）



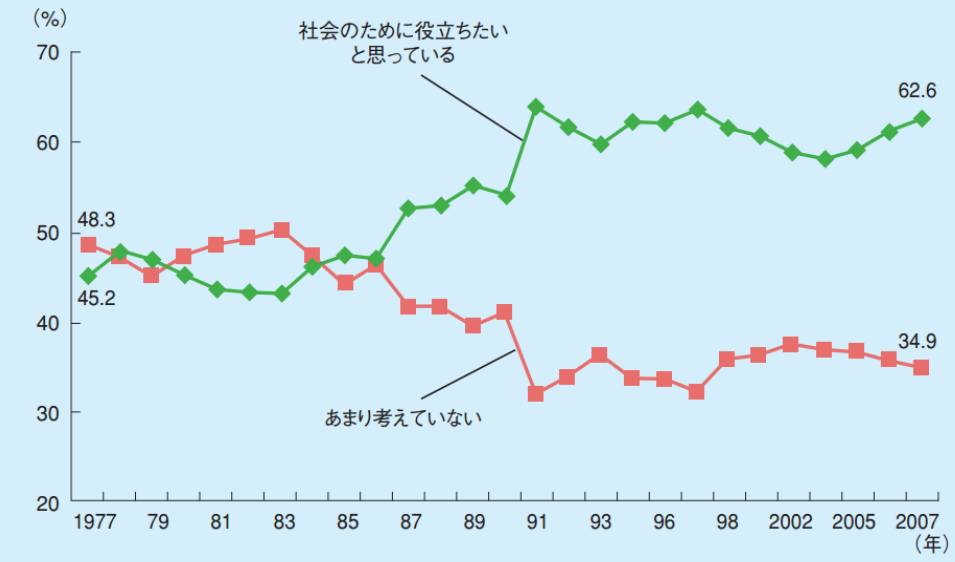
ボランティア・NPO・市民活動への参加率と要介護認定率（男性）



（坪谷：第46回宮城県公衆衛生学会，2010）

（資料出所）日本版CCRC構想有識者会議（第1回）辻一郎委員提出資料

■社会貢献意識の推移



(備考) 1. 内閣府「社会意識に関する世論調査」により作成。
2. 「あなたは、日頃、社会の一員として、何か社会のために役立ちたいと思っていますか。それとも、あまりそのようなことは考えていませんか。」という問に対し、回答した人の割合。
3. 回答者は、全国の20歳以上の者。

出典：内閣府「平成 19 年版国民生活白書」（平成 19 年 6 月）

（２）中高年齢者の希望に沿った暮らし方や住まい方の実現

・内閣官房の意向調査[4]によれば、東京都在住者のうち地方へ移住する予定又は移住を検討したいと考えている人は、50代では男性 50.8%、女性 34.2%、60代では男性 36.7%、女性 28.3%にのぼる。こうした中高年齢者においては、高齢期を「第二の人生」と位置づけ、それぞれの人生のライフステージに応じた新たな暮らし方や住み方を求めて都会から地方へ移住し、これまでと同様、あるいは、これまで以上に健康でアクティブな生活を送りたいという希望が強くなっている。また、地方は東京圏に比べて、日常生活のコストが比較的低い傾向にあるという点で住みやすい環境にある[5]。「生涯活躍のまち」構想は、こうした大都市の中高年齢者の希望に沿った暮らし方や住まい方を実現し、健康寿命を延ばし、人生を充実したものにするための機会を提供する取組として、大きな意義がある。

・なお、「生涯活躍のまち」構想は、あくまでも、移住者を含めた地域住民を主人公としたコミュニティづくり・地域づくりの取組であり、単なる移住施策ではない。移住に関する事業は、移住や住み替えを含む中高年齢者の希望に沿った暮らし方や住まい方の実現を図るための手段の一つであり、コミュニティづくり・地域づくりの取組の一部である点に留意する必要がある。

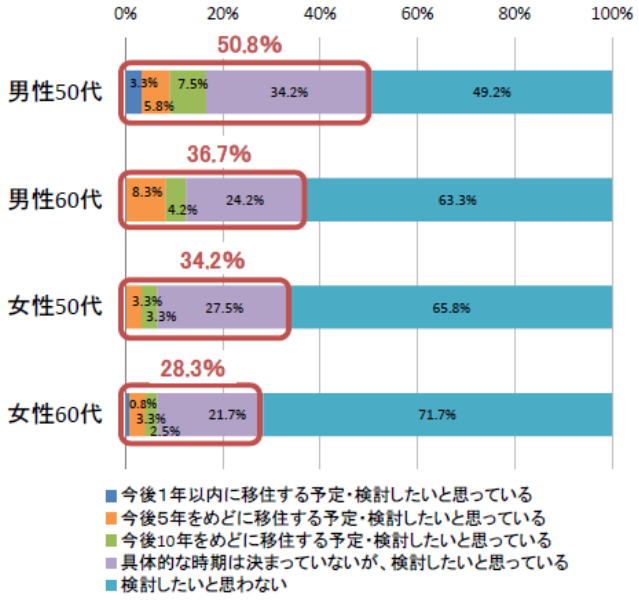
[4] 内閣官房「東京在住者の今後の移住に関する意向調査」（2014 年 8 月）
[5] 第２回日本版 CCRC 構想有識者会議「資料３　東京と地方のサービス付き高齢者向け住宅（夫婦２人）のコスト比較（粗い試算）」

■東京在住の 50 代・60 代の地方移住に関する意向

○　東京在住者のうち、50代男性の半数以上、また、50代女性及び60代の約３割が地方への移住の意向を示している。
○　50代以上の都市住民の農山漁村（地方）への定住願望は、近年、どの年代でも増加傾向。

東京在住の50代・60代の移住希望

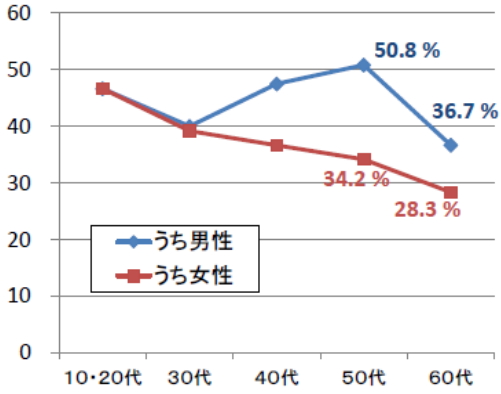
※赤字:「移住する予定・検討したい」の合計



（資料出所）内閣官房「東京在住者の今後の移住に関する意向調査」（2014年8月）、内閣府「都市と農山漁村の共生・対流に関する世論調査」（2005年）、内閣府「農山漁村に関する世論調査」（2014年）

年代別東京在住者の移住意向割合

（「移住する予定・検討したい」の合計の割合）



都市住民の農山漁村への定住願望の推移

（定住願望が「ある」・「どちらかというとある」の合計の割合）

	2005年		2014年
50代	28.5%	⇒	33%
60代	20.0%	⇒	33.7%
70代以上	13.4%	⇒	22.5%

（３）東京圏の高齢化問題への対応

・東京圏では今後、75 歳以上の後期高齢者が急速に増加することが見込まれており[6]、医療・介護人材の不足が深刻化するおそれがある。

・「生涯活躍のまち」構想は、上述のとおり、移住者も含めた多世代の地域住民が、お互いに交流しながら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地域づくりであるとともに、誰もがコミュニティの一員として役割や生きがいを持ち、それぞれの経験や能力を活かしてできる限り長く活躍できるような地域づくりであるが、こうした地域づくりを通じて、地方で暮らす価値や魅力が向上すれば、地方移住を希望する東京圏の中高年齢者に対して、「第二の人生」を送る上での選択肢を提供しうるという点においても意義があるものと考えられる。

[6]国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成 25 年３月推計）」における一都三県（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）の 2015 年から 2025 年までの後期高齢者の増加数の見通し

３.「生涯活躍のまち」構想の基本構成要素

（１）概説

・「生涯活躍のまち」構想は、様々な要素を盛り込んだ新しいまちづくりの考え方であり、その実現に向けては、幅広い分野での息の長い取組が必要となる。取組にあたっては、各地域の特徴やニーズを踏まえることが重要であるが、共通する基本的なコンセプトとしては、①中高年齢者の希望に応じた住み替えの支援、②「健康でアクティブな生活」の実現、③地域住民（多世代）との協働、④「継続的なケア」の確保、⑤地域包括ケアシステムとの連携が挙げられる。

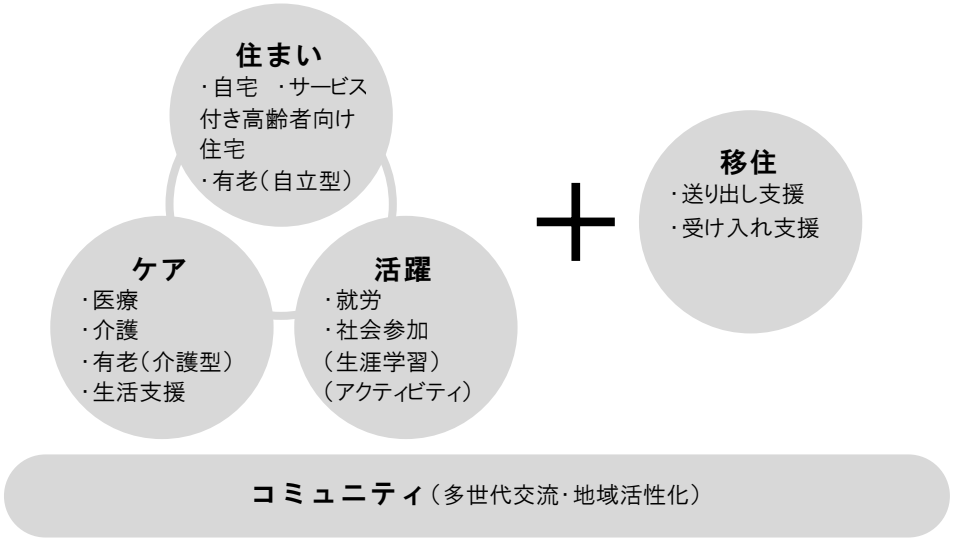
「生涯活躍のまち」構想の基本コンセプト
①中高年齢者の希望に応じた住み替えの支援
②「健康でアクティブな生活」の実現
③地域社会（多世代）との協働
④「継続的なケア」の確保
⑤地域包括ケアシステムとの連携

・本マニュアルの作成にあたっては、上記の基本コンセプトを土台として、「生涯活躍のまち」の基本構成要素を整理している。具体的には、次ページ以降に示すとおり、「住まい」、「ケア」、「活躍」を核に、「移住」を加えた「３＋１」の要素、及び、これを下支えする重要要素である「コミュニティ」の形成を加えた５要素を、「生涯活躍のまち」構想の基本構成要素としている。

（２）基本構成要素の考え方

・ここでは、「生涯活躍のまち」構想における本マニュアルでの「住まい」、「ケア」、「活躍」、「移住」、「コミュニティ」の５要素に関する基本的な考え方を提示する。

■「生涯活躍のまち」構想の基本構成要素



１）「住まい」とは

・「生涯活躍のまち」において、移住者も含めた地域住民が健康でアクティブな生活を送ることができ、希望に沿った暮らし方や住まい方ができること。

・例えば、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に住むことが考えられる。

・必ずしも新規整備に限らず、空き家や古民家など既存ストックを活用することも考えられる。

２）「ケア」とは

・「生涯活躍のまち」において、移住者も含めた地域住民が、必要な時に地域で継続的に受けることができる医療・介護サービスのこと。

・医療機関での受診や介護事業所や介護福祉施設でのサービス提供だけでなく、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もこれに含まれる。

・医療・介護が必要となった時に、人生の最終段階まで尊厳ある生活が送れる「継続的なケア」を受けられるよう、地域の医療機関や介護事業者、NPO 法人等の多様な事業主体との連携、地域包括ケアシステムの構築に向けた施策との連携が重要となる。

３）「活躍」とは

・「生涯活躍のまち」において、移住者も含めた地域住民が、健康でアクティブな生活を実現するために行う仕事や社会活動等のこと。

・住民が単にサービスの受け手ではなく、地域の担い手としての役割や、生きがい・やりがいを持てるような環境整備が重要である。

・そのため、「生涯活躍のまち」の実現に向けては、自分自身が何をしたいのか、どのような人生を送りたいかという住民のニーズを汲み取り、この実現を図れるようなまちづくりが求められる。

・活躍の場としては、地域社会での就業やボランティア等、幅広い活動が想定される。

４）「移住」とは

・「生涯活躍のまち」への移住や住み替えを行うこと。遠方からの移住だけでなく、地域内や近隣地域からまちなか等への住み替え・転居も含まれる。

・移住・住み替えを円滑に行うためには、移住支援が重要となり、そのために、送り出し支援と受け入れ支援の双方を機能させることがポイントとなる。

・とくに遠方からの移住者に対しては、ニーズに応じたきめ細かな支援を展開し、入居・定住に結びつけることが重要となる。

・また、地域内や近隣地域からの住み替えは、地域交流・多世代交流や、生活の利便性向上、医療・介護サービスの効果的・効率的な確保の観点からも有用なものと考えられる。

５）「コミュニティ」とは

・本マニュアルにおいてコミュニティは、「住民同士が仲間意識や相互扶助（支え合い）の感情を持ち、相互にコミュニケーションを行っている集団」と定義している。（第５章参照）

・１－１で述べたとおり、「生涯活躍のまち」構想は、地域住民を主人公として、自助・互助・共助・公助のもと、誰もがコミュニティの一員として役割や生きがいを持ち、それぞれの経験や能力を活かしてできる限り長く活躍できるような地域づくりを行うものである。したがって、コミュニティの形成は、「生涯活躍のまち」における「住まい」「ケア」「活躍」「移住」を支える土台として重要な要素と位置づけている。

・そのため、本マニュアルでは、「コミュニティ形成事業」を重要な取組と位置づけており、当事業を通じて、移住者も含めた地域住民が、地域社会において、子どもや若者など多世代との協働や地域貢献ができる環境の実現が図られる。（第５章参照）

・また、地方部において「生涯活躍のまち」づくりを自立的・継続的な事業として成立させるためには、コミュニティが形成され、相互扶助や住民参画等により、細かな生活ニーズに対応したサービスや活躍の場が展開されることが必要不可欠なものと考えられる。

４．「生涯活躍のまち」構想の具体化に向けて留意すべき事項

・「生涯活躍のまち」構想を具体化するにあたっては、３．で述べた基本構成要素である「住まい」「ケア」「活躍」「移住」「コミュニティ」に加えて、「構想の実現・推進」の観点から検討を進めていくことが重要となる。

・ここでは、上記の観点から、「生涯活躍のまち」構想を具体化するにあたって、基本的な留意事項を整理する。

（１）基本構成要素に関する留意事項

１）「住まい」

〇住まいに対するニーズの把握

・「生涯活躍のまち」づくりを進めるに際しては、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が想定され、これらの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。そのために、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の提供方法を用意することが重要である。

〇地域資源の把握と積極的活用

・「生涯活躍のまち」では、地域の空き家や空き施設などの既存ストックをはじめ、地域資源の多様な活用が想定される。特に、主として地域のソフト・ハードの資源を一体的・総合的に活用する場合においては、地域に存在する空き家を有効活用した地域づくりを行うことも有益と考えられる。

・また、地域資源の活用にあたっては、コミュニティの魅力・利便性向上の観点から、交通アクセスや地域内の交通網の確保・充実にも配慮することが望まれる。

〇中高齢者が安心して自立した生活ができる居住空間

・「生涯活躍のまち」において、中高年齢者の住まいを考える際は、健康な時から人生の最終段階まで安心して自立した生活が送れるような居住環境を提供するとともに、これまでの人生の継続とプライバシー保護のため、共同生活と個人生活のバランスが取れた生活環境を確保することが重要な視点となる。そのため、「サービス付き高齢者向け住宅」などの住宅も想定しつつ、地域全体で見守り等を行う環境を整備する必要がある。

〇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る。

・同世代だけの地域住民が偏在するコミュニティは、ある時期に多くの世帯が高齢化し、それに伴い、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可能性が生じる。また、高齢者のみのコミュニティ等は、外の若い世代が魅力を感じにくいため、新たな若い世代の入居が進みにくいと考えられる。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る。

・中長期的に幅広い年齢構成を維持するためには、「生涯活躍のまち」づくりの推進を担う事業

主体が、住宅供給時に、入居者の選定方法を工夫したり、移住者を継続的に確保できるような魅力づくりや仕組みづくり、情報提供を行ったりすることなどが考えられる。

・また、バランスの良い人口構成を実現するためには、例えば、一度に大量の移住者を集めるのではなく、段階的に集めていくなどの工夫も必要となる。

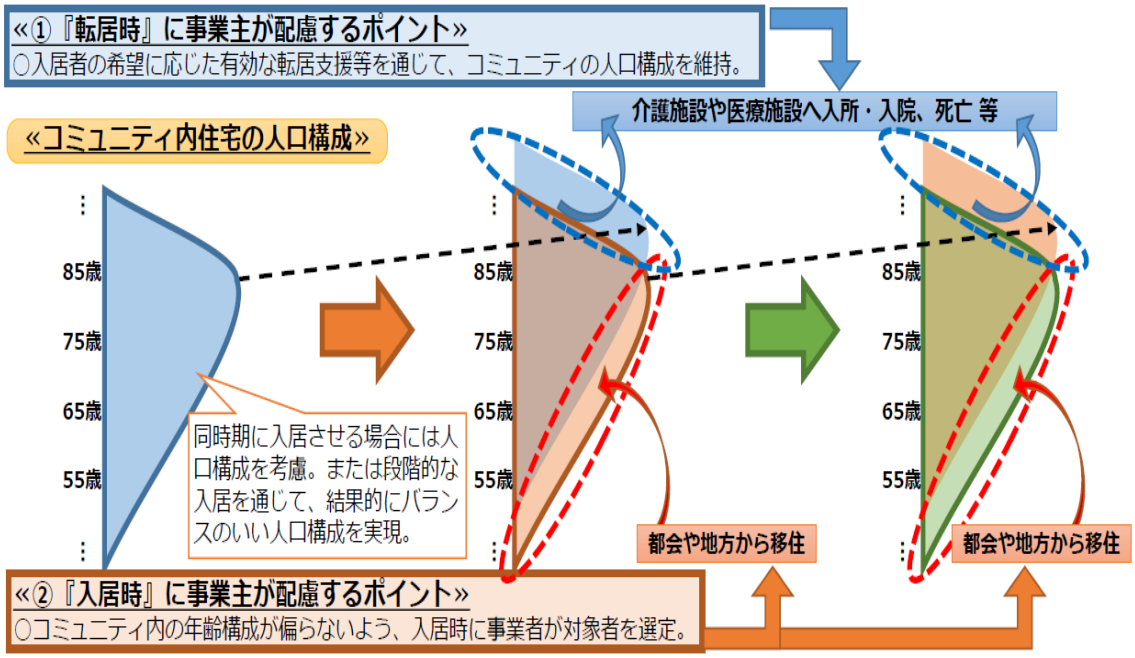
・こうした観点から、住み替えや移住希望者に対する住まいの供給は、コミュニティ形成等の趣旨に賛同する者等を集めやすい「賃貸住宅」が基本となると考えられる。地域の特性に応じ、「分譲住宅」とする場合には、段階的な入居となるよう、あっせん方法や情報提供などにおいて一定の工夫をすることが必要と考えられる。

■賃貸住宅と分譲住宅の特徴

	＜『賃貸住宅』の特徴＞	＜『分譲住宅』の特徴＞
入居者の視点	○初期費用の負担が比較的軽い。 ○コミュニティになじまなかった場合や死亡した場合などの退去にあたっての財産処分が不要であることから、比較的手続的な負担が軽い。	○資産として取得できる安心感がある。 ○基本的に、住宅取得にあたってまとまった資金が必要である。 ○固定資産税など資産保有のためのコストがかかる。 ○コミュニティになじまなかった場合や死亡した場合など退去にあたっての財産処分が必要である。
事業者の視点	○資金回収に時間を要する。家賃の「前払い方式」を活用することで回収を早めることは可能である。 ○コミュニティの趣旨に賛同する入居者の選定は比較的行いやすい。 ○事業者が共用部等を含む建物を保有しつづけるため、コミュニティに継続的に関与することとなる。	○早期の資金回収が容易である。 ○相続等の場合において、コミュニティの趣旨に賛同する者への分譲を担保するためには、事業者による住宅の買取やあっせんを行うなどの工夫が必要である。

■人口構成の維持が適切になされるコミュニティ（イメージ）

○中長期的に適切な人口構成を維持し、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、事業主体はコミュニティ内の年齢構成が偏らないよう、入居時に対象者を選定する等の工夫をすることや、コミュニティへの新たな入居者を継続的に確保できるような魅力づくり、情報提供を行うことなどが考えられる。



２）「ケア」

○「継続的なケア」の提供

・「生涯活躍のまち」では、人生の最終段階まで尊厳ある生活が送れる「継続的なケア」の提供体制を地域の関係機関等と連携して確保し、重度の要介護状態になっても医療・介護サービスを受けながら地域に居住し続けることが基本となる。

・医療・介護サービスは、地域住民や移住者の希望に応じて、地域の医療・介護事業者が提供する形態や、「生涯活躍のまち」づくりの推進を担う事業主体自らが提供する形態などが想定される。

その際、近年は、医療・介護の人材が不足気味であることから、IT 活用や多様な人材の複合的なアプローチ、地域住民の積極的な参画等により、効率的なサービス提供を目指すことが考えられる。

○地域包括ケアシステムとの連携

・国では、高齢者が重度の要介護状態になっても、人生の最後まで住み慣れた地域で自分らしい暮らしを続けることができるよう、医療・介護・予防・住まい・生活支援が包括的に確保される体制（地域包括ケアシステム）の実現を目指している。「生涯活躍のまち」構想は、以下に掲げる点で、こうした地域包括ケアシステムの考え方と対立・矛盾するものではない。

・第一は、「中高年齢者の希望に応える」という点である。中高年齢者がその地域に住み続けることができるよう、今後とも地域の医療・介護サービス等の整備を推進すべきことは当然のこととなる。その上で、「生涯活躍のまち」構想は、中高年齢者が自らの希望として健康な段

階から地方やまちなかに移り住み、「第二の人生」としてアクティブな生活・人生を実現したいというニーズに応えるものである。

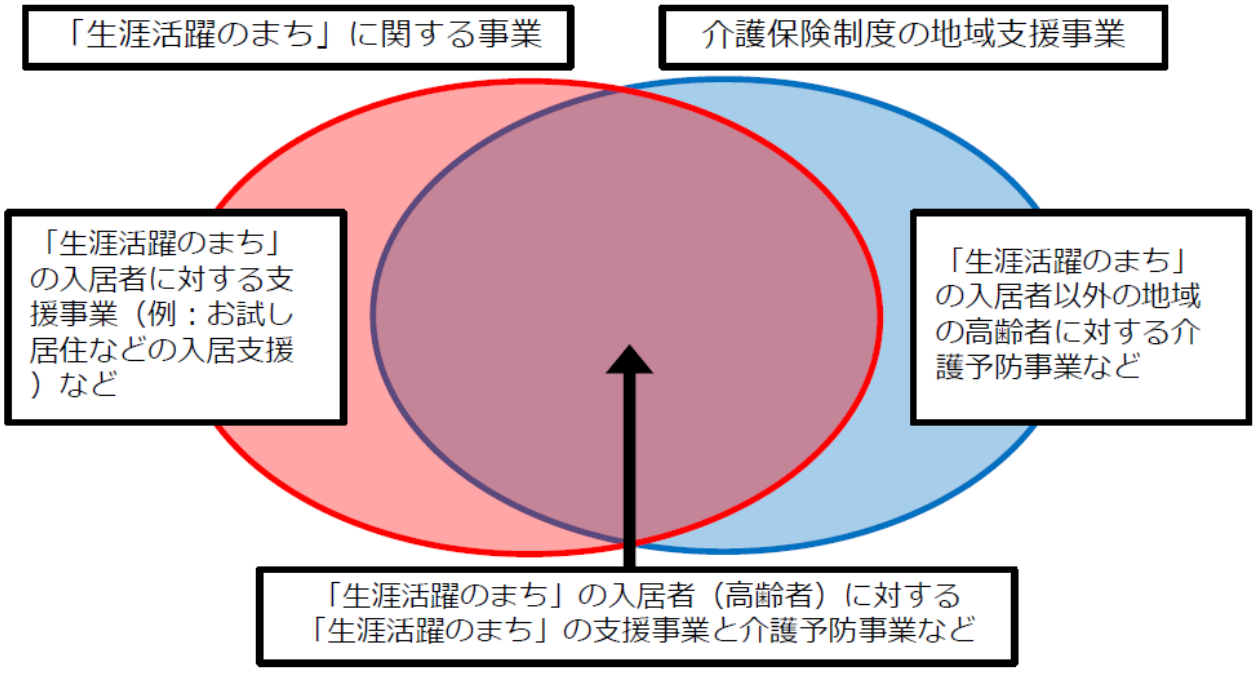
・第二は、「地域住民や移住者（主に中高年齢者）等が、地域社会に溶け込むような地域づくりを目指す」という点である。「生涯活躍のまち」構想は、地域住民や移住者等が地域社会と遊離することなく、積極的に溶け込み、子どもや若者など多世代と協働ができるような環境整備を行うという点で、地域社会を重視するものである。

・第三は、「医療・介護が必要な時に、地域で継続的なケアが受けられることを目指す」ことである。「生涯活躍のまち」は、医療・介護が必要となった時に他の地域の病院や施設に入院・入所することなく、安心して地域ケアが受けられるような体制確保を目指しており、地域包括ケアシステムの目指す方向と一致している。

・このように両者は対立・矛盾するものではなく、むしろ両者は連携し、相乗効果を高めることが望ましいと考えられる。この点で、受入れ側の地方公共団体において「生涯活躍のまち」構想と地域包括ケアシステムの構築に向けた施策が連携して展開されれば、地域住民や移住者に対する各種サービスが一体的に提供され、それにより地域住民と移住者等との交流が一層高まり、相互に刺激を与え合い、協働する環境を形成していくことが期待できる。

・「生涯活躍のまち」と地域包括ケアシステムの構築の連携の一例としては、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活用することや、専門人材が介護保険制度の地域支援事業における「生活支援コーディネーター（地域支え合い推進員）」と兼任又は連携し、地域の生活支援等サービスの体制整備を行うことなどが考えられる。これにより中高年齢者が社会参加しながら生活支援等サービスを利用する、といった展開も想定される。

■地域包括ケアシステムの構築との連携のイメージ



３）「活躍」

〇「健康でアクティブな生活」を支援するためのプログラムの提供

・移住者も含めた多世代の様々な地域住民が「活躍」するためには、個人のスキルを活用するという視点と、新しい生き方・人生を開いていくという視点が考えられる。「生涯活躍のまち」構想を推進する地域においては、ひとりひとりの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が重要となる。

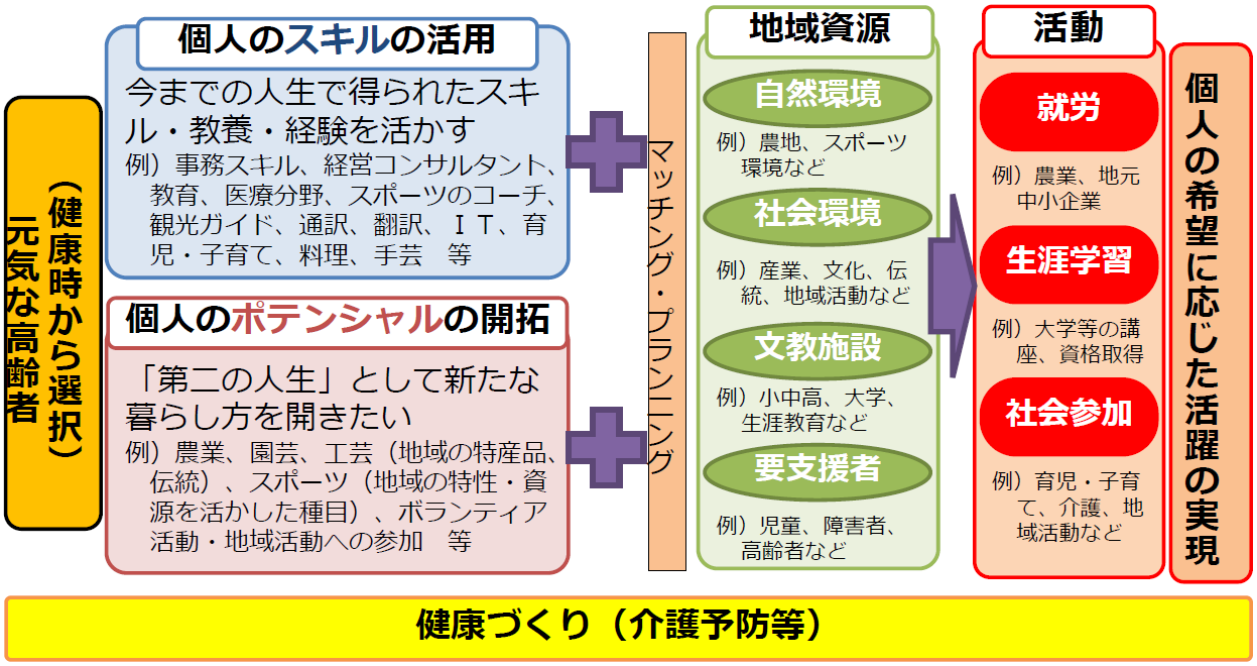
・これらを踏まえた上で、個々の希望に応じて、健康づくりや就業、生涯学習など社会的活動への参加等によって健康でアクティブに生活することを目指すための「目標志向型」の「生涯活躍プラン」を策定し、PDCA サイクルにより各種のプログラムを提供することが有益と考えられる。

〇就業・社会参加支援サービス等に関する機会の提供

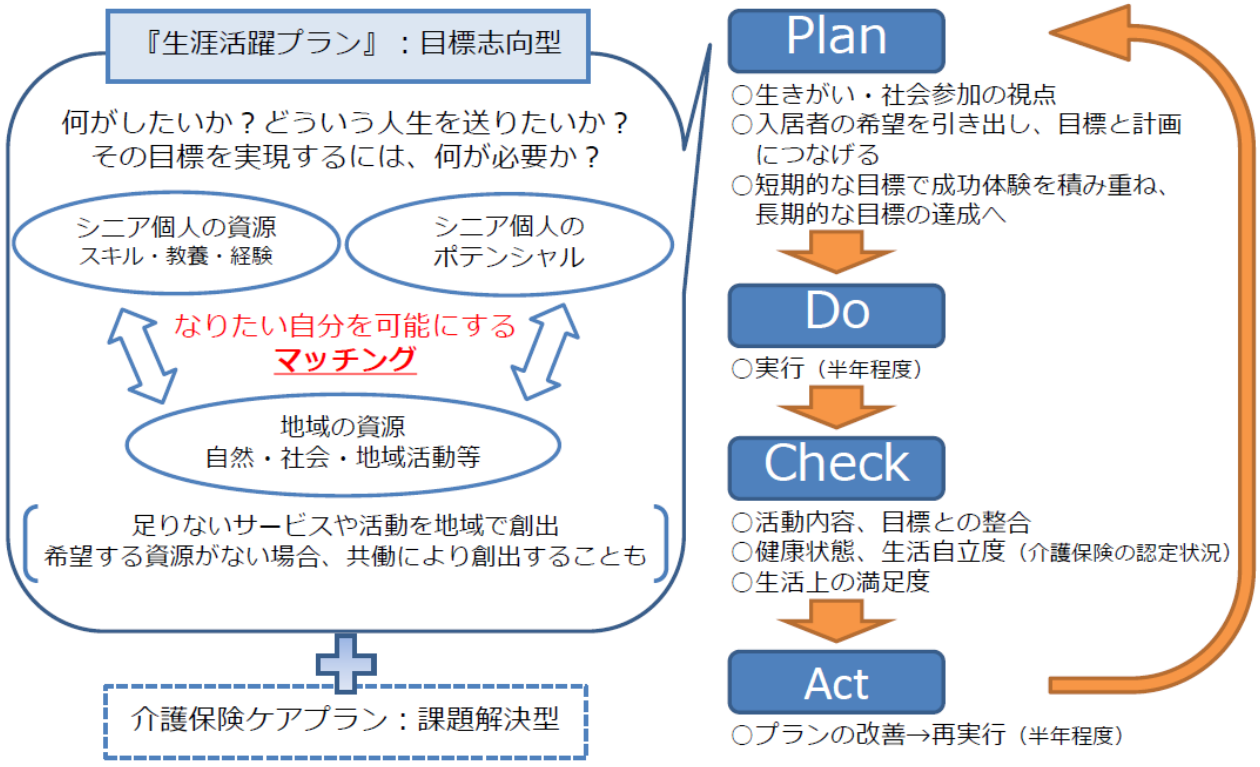
・就業・社会参加支援サービス等に関する機会を提供することは、「健康でアクティブな生活」を実現するための重要な視点である。

・「生涯活躍のまち」を通じた事業として、個々のニーズに応じた就業機会の創出、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生涯学習の機会提供などを行うことは、「健康でアクティブな生活」を実現するための有効な手法と考えられる。

■「生涯活躍」の具体的なイメージ



■「生涯活躍プラン」のイメージと PDCA サイクル



４）「移住」

○移住希望者に対する支援

・「生涯活躍のまち」への移住者としては、主に中高年齢者を想定している。将来にわたり、長く地域に住み続けるためには、健康な段階から地域に溶け込み、できる限り健康で暮らせることを目指しつつ、医療・介護ニーズが高まった後も住み慣れた地域に住み続けられるよう、計画的な移住・住み替えを目指すことが重要となる。要介護状態にある高齢者については、丁寧な事前相談等の上、意向に沿った対応をすることなどが考えられる。

・移住希望者に対しては、本人の暮らし方や住まい方に対する意向を確認する丁寧なプロセスとして事前の相談や意見聴取が重要となる。また、受け入れ側からの情報提供やマッチングなどの支援、コミュニティでの生活実態や地域社会の実情を体験する「お試し居住」や「二地域居住」などの機会を提供することも有効と考えられる。

・このほか、中高年齢者が移住しやすくするためには、現在の持ち家などの居住用資産を、若年層などに売ったり貸したりするなど、資金化できるような支援も考えられる。例えば、現在では、中古住宅を活用し、その流通を支援するため、建物評価実務の改善、建物検査（インスペクション）や住宅瑕疵担保保険の普及などの取組が進められている。また、民間事業者等においては、地域金融機関との連携による賃料を担保としたローンの実施や、メンテナンスやリフォーム等で利用価値が維持・向上された中古住宅について、売買査定を適正に行って資産価値を評価するなどの取組が進められている。このような仕組みを活用して、移住しやすい環境を整備することが重要となる。

○移住後の暮らしの定着に向けた配慮

・移住者の中には、移住先の暮らしになじむことができず、元の居住地や別の移住先へ「再移住」するケースも見られる。「生涯活躍のまち」への移住者が移住先へ定着し、長く住み続けるためには、交流や協働、活躍の機会を通じて、孤立することなく地域に溶け込み、生きがいややりがいを持って日常生活を送れることが重要となる。

・そのため、移住者を求める段階から、移住後の定着のしやすさを考慮して、移住者の出身地・所縁（Ｕターン・Ｒターン [7]）など個人的な事情に着目したり、地域が求める専門知識・技術をもった人材を対象としたりするなど、地域の実情に合った移住者の呼び込み策を考えることも大切な視点となる。

・また、例えば定年退職を意識し始めた 50 代などの場合は、移住後の就業の場や住まいの確保が重要な要素になると考えられる。このように、移住するひとりひとりの属性や要望を丁寧に把握した上で、移住支援とリンクさせつつ、希望に応じた就業や住まいを確保するための後押しをきめ細かく行うことが、移住者の定着に向けた有効な方策と考えられる。

・さらに、移住後においては、移住者が移住者同士または他の地域住民と関わりあいを持ち、主体的にコミュニティへ参加することが、移住者の定着において大切な要素となる。そのための方策として、コミュニティ形成事業の展開が有効と考えられる。（第５章参照）

7自身の起源となる土地や所縁のある土地に移住すること

５）「コミュニティ」

〇基本理念に対する地域住民や移住者等の理解の促進

・「生涯活躍のまち」を実現する上で、移住者を含めた地域住民の主体的なコミュニティへの参画は、きわめて重要な要素と捉えており、その前提としては、「生涯活躍のまち」そのものの趣旨や理念に対する理解や賛同を得ていることが重要となる。

・そのため、「生涯活躍のまち」の構想段階から、地域住民や移住希望者等に対し、コミュニティに関する意見交換や検討の場に積極的に参画する機会を提供したり、実際にその地域で短期的に生活する「お試し居住」の機会を提供したりすることなどを通じて、地域社会と交流する機会を築くプロセスを設けることが重要と考えられる。

〇地域社会（多世代）との交流・協働

・「生涯活躍のまち」では、誰もが地域社会に溶け込み交流・協働や地域貢献ができる環境を実現することが重要となる。

・そのための方策として、「生涯活躍のまち」づくりの推進を担う事業主体が、多世代を集める「機能」、多世代が集まれる「場所」、人と人をつなげる「しかけ」の要素を有したコミュニティ形成事業を実施し、地域住民同士の交流・協働を働きかけることが有効と考えられる。（第５章参照）

・その際、地域住民自身がコミュニティの形成・運営に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る。

〇多世代へのアプローチ

・「生涯活躍のまち」は、希望に応じて地方やまちなかに移住する中高年齢者も含め、多世代の様々な地域住民が、お互いに交流しながら健康でアクティブな生活を送り、必要に応じて医療・介護等の生活支援も受けることができるような地域づくりを目指すものである。

・特に、移住者を特定の年齢に偏らずに幅広い年齢構成とすることは、入居後ある時期にケアが一斉に必要となる事態を避けることができることにつながり、コミュニティの持続的安定性の点で望ましいと考えられる。このため、比較的若い世代への情報発信・「お試し居住」・「二地域居住」などの支援方策も重要となる。

（２）構想の実現・推進に関する留意事項

◯「生涯活躍のまち」の基本展開エリアの設定

・「生涯活躍のまち」の取組は、地方都市の中心市街地やまちなか及びその周辺地域、田園地域や過疎地域における集落、大都市遠郊の郊外住宅地など、様々な立地が想定される。

・また、具体的な事業の展開方法については、一定の地域内にハード・ソフトの資源を集中的に整備し拠点化させていく方法もあれば、空き家や医療・介護体制などの既存の地域資源を最大限活用しネットワーク化させていく方法などが想定される。

・いずれの場合においても、「生涯活躍のまち」は、誰もが地域社会に溶け込み暮らせるコミュニティづくりを目指す視点が重要であり、基本的な展開エリアとして、町内会や小学校区、集落単位といった日常生活圏を意識し、地域の実情に応じて展開していくことが望まれる。

◯構想実現の「地ならし」となる地域概況や関係者の把握

・「生涯活躍のまち」構想の実現・推進に向けた取組としては、まず「地ならし」を実施することが必要となる。すなわち、地域概況の把握や地域関係者とのネットワークづくりなどである。（詳細は第３章参照）

・地域概況の把握は、地域課題の洗い出しのために必要な作業であり、地域に関する基礎データや地域資源等の情報を収集し、地域課題の要因を分析することなどが求められる。同時にヒアリングやインタビュー等の手法を通じてニーズ把握を行うことも有効となる。

・また、「生涯活躍のまち」は地域住民の参画が不可欠な要素であることから、構想を進める上で必要・重要な地域住民やステークホルダー、事業者・団体等の人材がどこにいるか、これらの人材の関係性を把握することも重要となる。とくに、まちづくりの推進を担う事業主体が、当該対象地域での事業を実施した実績・経験が少ない場合は、上記の関係者と信頼関係を構築することが重要となる。そのため、時として、現地に住み込んで、地域住民の一員となり、情報収集等に努めることが望まれる。

○多様な主体による事業実施

・「生涯活躍のまち」づくりについては、株式会社や医療法人、社会福祉法人、大学、NPO、まちづくり会社（第３セクター）など多様な事業主体が、推進役を担い、地域の実情を踏まえつつ、当該事業主体の強みを発揮したまちづくりを行うことが期待される。

・「生涯活躍のまち」構想に関する事業の具体化にあたっては、事業形態や土地・施設の提供主体の特性等に応じ、地域の金融機関と連携するなど、多様なファイナンス手法を活用することが考えられる。また、地域住民や移住者の安心・安全な居住のため、事業の継続性を確保するための体制整備を確保することが望まれる。

○持続可能な事業運営

・「生涯活躍のまち」構想に関する事業を持続的に運営するためには、まずは、その事業の収益構造を把握するとともに、どのような工夫・対応ができるのかを検討する必要がある。

・「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る。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（株式会社、社会福祉法人等）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る。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）を減らしていく努力も必要である。

・この際、一般的にサービスを提供する場合は、その対価により収益を安定的に確保することが基本となる。そのためには、収益の中核を担う事業（収益核事業）と、収益核事業に付帯して展開可能な関連事業（付帯事業）、核となる事業と連携して実施する事業（連携事業）など、複数の事業を組み合わせて展開させていくことが望ましいと考えられる。また、「生涯活躍のまち」では、コミュニティ形成が重要な要素であり、相互扶助や住民参画の要素を適宜組み込んだ事業運営を行っていく視点も重要となる。（第５章参照）

・また、「生涯活躍のまち」の事業を安定的なものとするためには、地方公共団体との協力関係は必要である。地方公共団体には、「生涯活躍のまち」づくりを後押しする立場から、人的ネットワークの構築支援、住み替えや移住を希望する者への情報発信、土地・建物の整備等に関する経済的支援など、多方面において下支えをしていくことが求められる。

◯必要な人材の育成

・「生涯活躍のまち」構想の実現・推進に向けたすべてのプロセスを１人の人材がカバーすることは現実的ではない。そのため、「生涯活躍のまち」推進に携わる人材となる専門人材を育成しながら、構想の実現・推進に向けた取組を進めることが重要となる。

・専門人材に必要な資質・専門性等は、推進体制、展開する事業の内容、地域の実情等によって異なるが、基本的には「企画・立案」、「活動（事業）運営」、「仲間づくり」「つながり」の４つと考えられる。（第４章参照）

・このような資質・専門性等は、現場経験等により培っていくものであるが、それとあわせて、体系的な研修等を受講することも有効と考えられる。

〇情報の公開

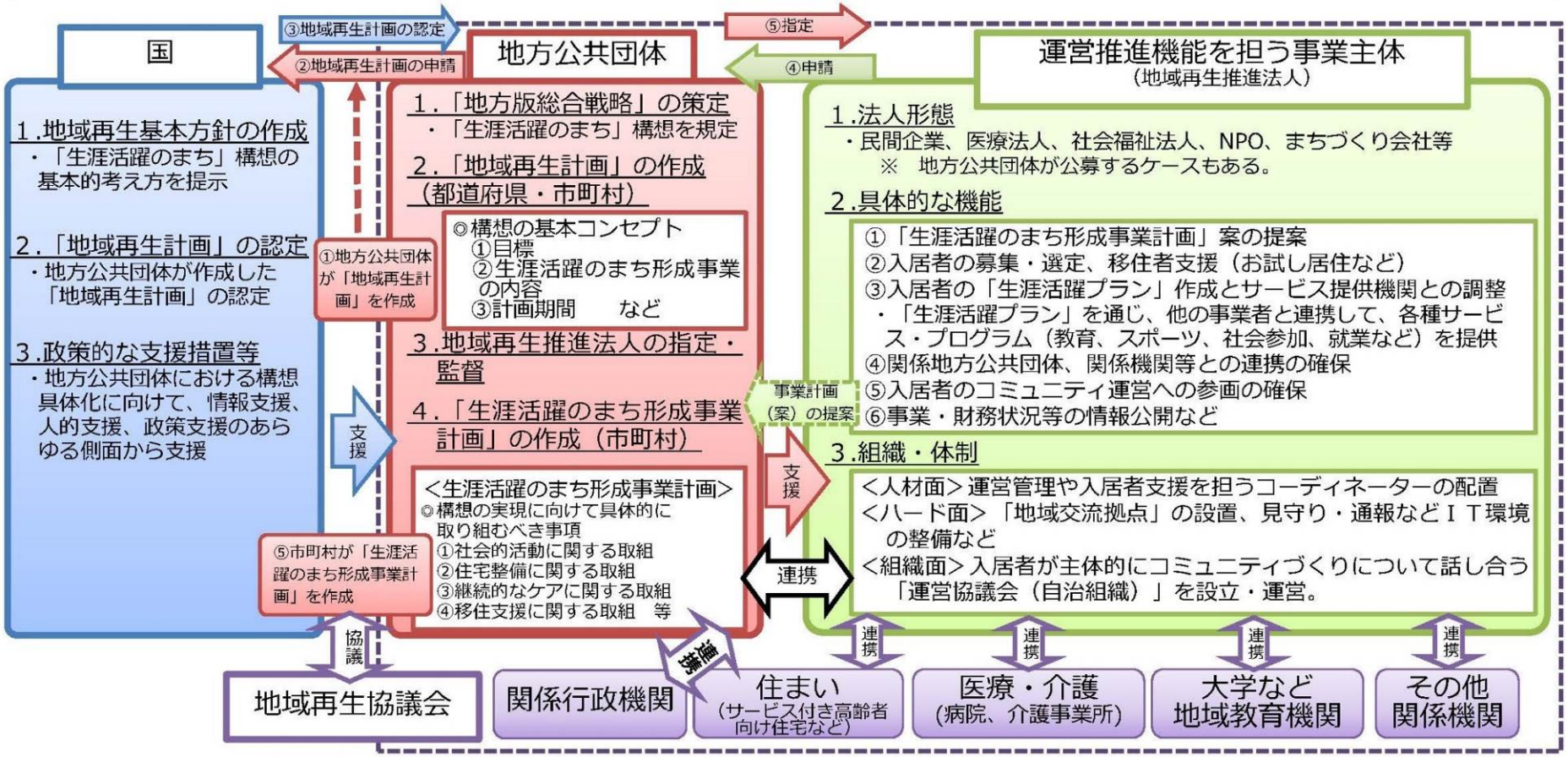
・地域住民や地域のステークホルダーがまちづくりに主体的に参画するとともに、事業者との協働関係を構築できるようにするため、「生涯活躍のまち」づくりに関する事業の進捗状況や財務状況などを共有することが重要である。

第２章　国、地方公共団体及び「運営推進機能」を担う事業主体の役割

・高齢者の医療・介護や住まいに関しては、既に一般的な制度が整備されており、その下で、民間事業者等による創意工夫がなされ、自由かつ主体的に様々な事業が展開されている。
・「生涯活躍のまち」構想は、こうした一般的な制度を前提として、地方公共団体が、事業主体や地域住民と連携・協力しながら行う「コミュニティづくり」「地域づくり」に資する事業と位置づけることもできる。
・その趣旨を踏まえると、「生涯活躍のまち」構想は、地方公共団体が、地方創生の観点から策定する「地方版総合戦略」に位置づけた上で一体的に推進することが望ましいと考えられ、地方公共団体と関わりなく展開されるものは、あくまでも民間事業者による取組として位置づけることが適当と考えられる。
・官民が連携して事業を推進するにあたっては、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）に位置づけられた「生涯活躍のまち形成事業」のスキームを活用することも考えられる。
・「生涯活躍のまち」構想の推進にあたっては、国、地方公共団体、事業主体が適切に役割分担を行うとともに、それぞれ連携することが重要となる。ここでは、その役割分担と連携について示す。

■国、地方公共団体、「運営推進機能」を担う事業主体の役割分担と連携（イメージ）

1.国：地域再生基本方針に「生涯活躍のまち」構想を盛り込むとともに、地方公共団体や事業主体を支援するため、情報支援、人的支援、政策支援のあらゆる側面から取組を支援する。
2.地方公共団体:地域の特性や強みを活かして具体的な構想を検討し、地域の関係事業者等と協力しながら、地域再生計画の作成、の選定（地域再生推進法人の指定）、生涯活躍のまち形成事業計画の作成等を行う。
3.運営推進機能を担う事業主体（地域再生推進法人）:地方公共団体の基本コンセプトを踏まえ、地域交流拠点の設置やコーディネーターの配置、関係事業者との連携により、入居者に対するサービス提供やコミュニティの運営を行う。



１．国の責務・役割

・地域再生法の一部を改正する法律（平成 28 年法律第 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た。

・これに基づき、国は、①地域再生基本方針の作成、②地方公共団体の地域再生計画の認定を行うこととされている。あわせて、地方公共団体の構想の具体化を支援するために③政策的な支援措置等を行っていくこととしている。

国の責務・役割の具体的な内容

① 地域再生基本方針の作成

・地域再生基本方針に、「生涯活躍のまち」構想に関する基本的な事項等を記載[1]。

② 地方公共団体の地域再生計画の認定

・地方公共団体が地域の実情に即して作成した地域再生計画について、地域再生基本方針に照らして認定

③ 政策的な支援措置等

・地域再生法の改正により、「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、地方公共団体が主体となって、生涯活躍のまち形成事業に関する事項を盛り込んだ地域再生計画を作成し、その具体化に向けて市町村が「生涯活躍のまち形成事業計画」を作成する仕組みを明確化した。

・この改正により、中高年齢者の社会的活動への参加の推進や住まい・介護サービス等の生活環境の整備、移住希望者の来訪・滞在の促進等を一体として行うため、市町村と連携して生涯活躍のまち形成事業を行う事業者が、取組を円滑に実施できるよう、手続の簡素化のための措置等が講じられた。

・国は、上記も踏まえ、地方公共団体や事業主体が実施する「生涯活躍のまち」構想の具体化を支援するため、「マニュアル」の作成などの「情報支援」、関係府省からなる「生涯活躍のまち形成支援チーム」による「人的支援」、「地方創生推進交付金」による先駆的な取組に対する「財政支援」など、あらゆる側面からの支援を行う。

[1] 改正後の本文は、内閣府地方創生推進事務局のウェブサイトから「関連閣議決定等」から閲覧できる。
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/tiikisaisei/kettei.html

２．地方公共団体の役割

・地方公共団体は、地域の特性や強みを活かして具体的な構想を検討し、まちづくりの推進を担う事業主体や地域住民と連携して、構想の実現を推進していくことが求められる。

・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、事業主体等に対して、人的ネットワークの構築、住み替えや移住を希望する者への情報発信、土地・建物の整備等に関する経済的支援など、多方面かつ多様な支援を通じて事業主体の活力を引き出し、これを後押しする役割が期待される。

・上記に加えて、地域再生法のスキームを活用し、①基本計画としての地域再生計画の作成、②まちづくりの推進を担う事業主体の選定（地域再生推進法人の指定）、③生涯活躍のまち形成事業計画の作成、④地域再生推進法人に対する指導・監督・支援を行うことも考えられる。

地方公共団体の役割の具体的な内容

①検討組織の設置

・「生涯活躍のまち」構想の実現に向けては、地域資源を活用しつつ、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・協働してまちづくりに取り組むこととなる。

・そのため、まずは、地方公共団体内での部局横断的な検討体制（企画部局、建築・都市・住宅部局、福祉部局など）や、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地域関係者が参画する官民検討会議を設置し、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となる。その際、地域住民も含め様々な関係者から地域のニーズや課題、構想の方向性、基本コンセプトなどについて幅広く意見聴取を行い、認識の共有や意識の醸成を図ることが重要となる。

・なお、地域再生法のスキームの活用を念頭に置く場合には、地域再生協議会を組織したうえで検討を進めることも考えられる。

②構想のとりまとめ、「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、地域の実情に応じた構想の基本コンセプトをとりまとめる。

・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」に盛り込むことが想定される。「地方版総合戦略」は、幅広い年齢層からなる住民をはじめ、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）で構成する推進組織でその方向性や具体案について審議・検討されるものであり、また、各地方公共団体の議会においても、戦略の内容や効果検証などについて十分な審議が行われることが予想される。このような議論を経て、実効性・実現性のある構想にしていくことが必要である。

・なお、「地方版総合戦略」は「生涯活躍のまち」構想より先に策定されていることも想定されるため、「生涯活躍のまち」構想を「地方版総合戦略」に盛り込んでいない場合においては、「地方版総合戦略」の改訂時に盛り込むことが考えられる。

③「地域再生計画」の作成

・地域再生法のスキーム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事項を記載した地域再生計画を作成し、国が認定を行う。

・この地域再生計画は、生涯活躍のまちづくりを進めようとする市町村が単独で、又は、都道

府県若しくは他の市町村と共同で作成することができる。

・なお、地域再生計画の作成に際しては、行政のみならず、官民検討会議などの場において地域の事業者等と連携し、協議を行うことが望ましい。

・地域再生計画に基づいて実施した事業の効果を検証し、必要に応じて地域再生計画を変更するという一連のプロセス（PDCA サイクル[2]の確立）が重要であるため、地域再生計画には目標を設定することが努力義務となっている。その際にはＫＰＩ（重要業績評価指標[3]）を設定することが想定される。

④事業主体の選定（地域再生推進法人の指定）

・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る。

・地域再生法のスキームを活用する場合には、事業に必要な人員体制や財務状況などの観点から、地域再生計画に基づく業務を適正に行うことができると認める事業主体を、その申請に基づき地域再生推進法人として指定することも考えられる。地域再生推進法人の指定を受けた事業主体は、生涯活躍のまち形成事業計画の案を地方公共団体に提案することができる。

⑤生涯活躍のまち形成事業計画の作成

・地域再生計画の認定を受けた市町村が「生涯活躍のまち」構想を推進するにあたり事業者の手続き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る。

・事業計画には、地域再生計画に記載した事業に関し、
①社会的活動への参加を推進するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項、
②整備すべき高年齢者向け住宅及び当該高年齢者向け住宅を整備するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項
③提供すべき介護サービス及び介護サービスの提供体制を確保するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項
④移住を希望する中高年齢者の来訪及び滞在を促進するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項
などについて記載することが求められる。それぞれの項目について、移住希望者が「生涯活躍のまち」を選択する上で適切な判断の材料となるよう、地域の特性に応じた具体的な取組内容等が記載されていることが望ましい。

・また、事業計画を作成する際には、地域再生計画の認定を受けた市町村のほか、事業主体（地域再生推進法人）、都道府県知事、移住支援や地域づくりを行う事業者、就業や生涯学習など社会的活動を支援する事業者（公共職業安定所やシルバー人材センター、大学、公民館や図書館、博物館などの社会教育施設など）、医療・福祉サービスの提供事業者（医療法人や社会福祉法人など）、地域住民など地域の様々な関係者が参画する地域再生協議会を設置し、事業計画に盛り込まれる内容等について協議し、多様な意見が適切に反映されるようにすることが必要である。このため、生涯活躍のまち形成事業計画を作成するにあたっては、地域再生協議会の協議を経ることとされている。

⑥事業主体（地域再生進法人）に対する指導・監督・支援

[2] PDCA サイクル：Plan-Do-Check-Action の略称。Plan（計画）、Do（実施）、Check（評価）、Action（改善）の４つの視点をプロセスの中に取り込むことで、プロセスを不断のサイクルとし、継続的な改善を推進するマネジメント手法のこと。Plan-Do として効果的な「基本計画」の策定・実施、Check として「基本計画」の成果の客観的な検証、Action として検証結果を踏まえた施策の見直しや「基本計画」の改訂を行うことが求められる。

[3] 重要業績評価指標（KPI）：Key Performance Indicator の略称。

・市町村は、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る。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）ことも考えられる。

・あわせて、地域再生推進法人が行う公益的な事業（地域交流事業、生活支援サービス等）については、市町村が必要な支援を行うことも重要である。

３．事業主体（地域再生推進法人）の役割

（１）まちづくりの推進を担う事業主体

・「生涯活躍のまち」づくりは、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る。自らが実施する事業に関連する課題や地域の課題解決に意欲のある事業者・団体等が候補になりえる。

・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活躍が期待されている。その役割は、「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、地域住民や移住者等とのコミュニティづくりに関する事業、地域包括ケアシステムとの連携、地域住民のニーズに応じたサービス提供など、多方面にわたる。

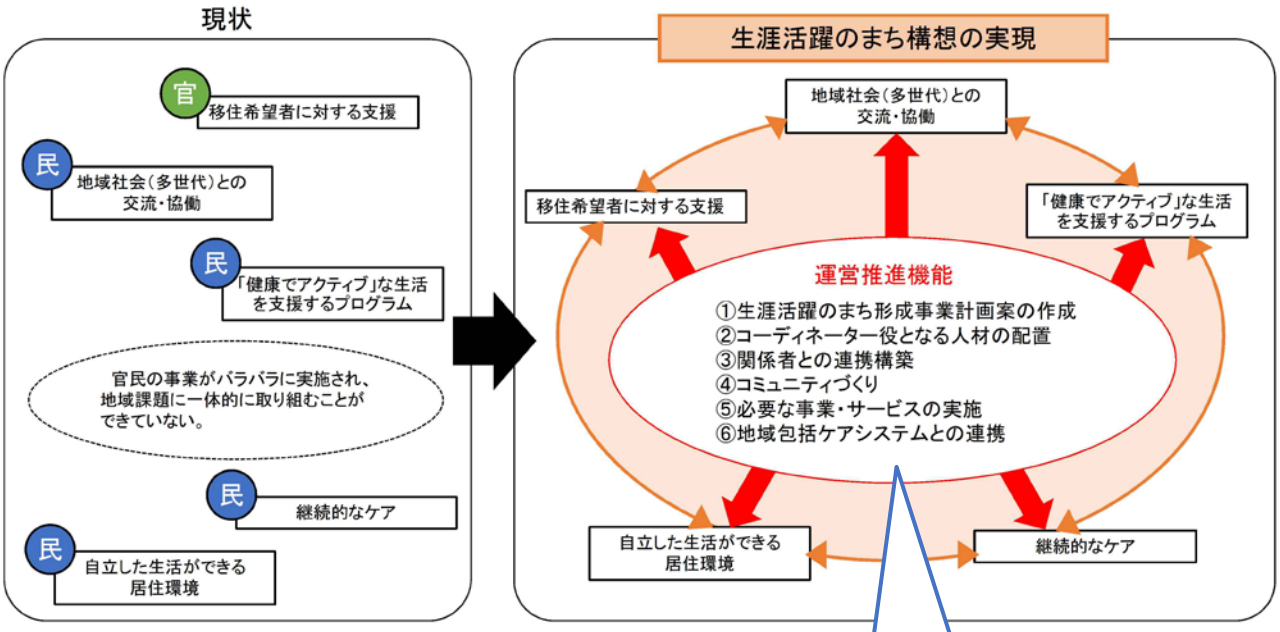
・一方、「生涯活躍のまち」は、多様な事業主体により、基本構成要素である「住まい」、「ケア」、「活躍」、「移住」、「コミュニティ」に関する事業等が実施され、かつ、民間事業者等による自立的・継続的な事業として持続することが求められている。事業内容は多岐にわたることから、単独の事業者がこれら全ての事業を実施することは難しいことが予想される。そのため、本マニュアルでは、第５章で述べるように、まちづくりの推進を担う事業主体が、地方公共団体や、「生涯活躍のまち」づくりに賛同する事業者・団体等と連携・協力しながら一体的にまちづくりを展開することを基本と考えている。

（２）まちづくりの推進を担う事業主体に期待される役割

・「生涯活躍のまち」構想の実現には、株式会社、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）、地方公共団体など多様な主体の連携のもと、一体的にサービス・事業を実施する必要がある。

・まちづくりの推進を担う事業主体には、①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）、②コーディネーター役の人材の確保や育成、③関係者との連携構築、④コミュニティづくりに関する事業、⑤地域包括ケアシステムとの連携、⑥地域住民のニーズに応じたサービス提供など、多様な役割が期待される。

■「運営推進機能」のイメージ



事業主体に期待される役割

●構想を練る
―地域、エリア概況の把握
―エリアの地域関係者の把握
―アンケート、ヒアリング等を通じたエリア課題・ニーズの把握
―地域特性に応じた住まい・活躍・ケア・移住・コミュニティに係るコンセプト・構想の立案
●事業計画を立てる
―行政・関係機関・地域住民との協働体制、推進体制の構築
―収支構造の検討・設計
―資金調達
―事業計画の立案、合意形成
●実施・評価する
―地域資源を活かしたプロモーションの実施や情報提供
―地域住民や移住者の地域における暮らしやすさの支援
―担い手の継続的な確保、プログラムの企画や合意形成
―地域住民・移住者等がかかわり合う機会の創出
―構想を持続していくための評価・改善

１）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る。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る（法第 17 条の 15）。

２）コーディネーター役となる人材の配置

・「生涯活躍のまち」構想を実現・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る。

・コーディネーター役の人材は、移住者も含めた地域住民の活躍と健康の維持に最大限の支援を図り、いわばコミュニティの幸福を最大化する役割を担う。具体的には、地域ニーズの収集、地域住民と必要なサービスのマッチング、イベント・セミナー等開催、生きがい創出、地域を担う人材の育成等に取り組む必要がある。

・そのため、こうした取組を行うにあたっては、まず、当該地域で利用できる資源を把握・整理した上で、地域住民、株式会社、医療法人、社会福祉法人、大学、NPO、まちづくり会社、地方公共団体などを結びつけ、調整する役割が求められる。

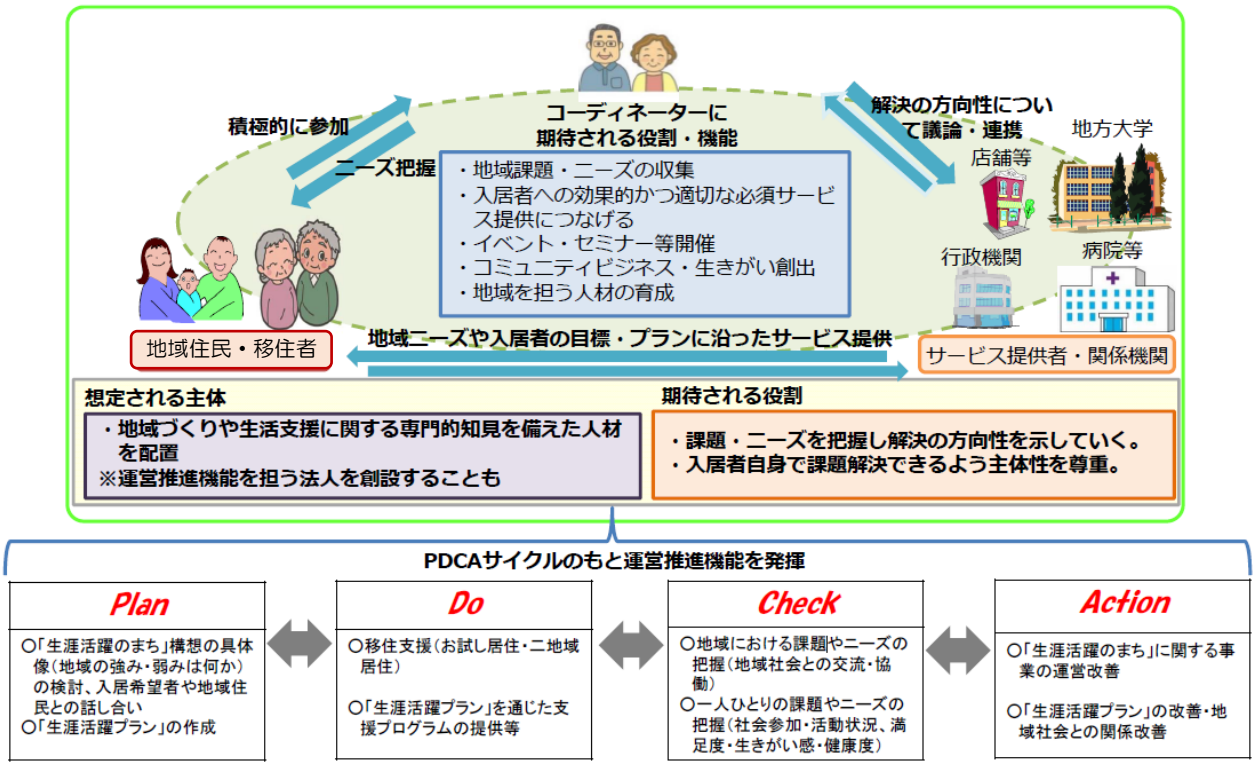
・また、地方公共団体が実施している公的サービスや支援メニュー、民間のサービス提供主体の有無、NPO やボランティア団体の活動等も含めた事業を幅広く把握し、既に存在する資源については有効活用を図るとともに、不足しているサービスについては、既存の組織に活動を働きかけたり、新たな組織の設立を支援したりすることなどが考えられる。

・このコーディネーターの役割は、地域住民や移住者自身が連携して担ったり、地域で生活支援等サービスを提供する団体や住民活動を支援する組織などで経験・実績のある人材が担ったりするほか、複数人で役割分担をしたり、新たに法人を創設して担わせるなど多様な形態が考えられる。

・このほか、地域包括ケアシステムの構築との連携の観点から、介護保険制度の地域支援事業における「生活支援コーディネーター（地域支え合い推進員）」と兼任又は連携し、地域の生活支援等サービスの体制整備に取り組むことも考えられる。

・なお、本マニュアルでは、このような役割を担う専門人材に必要となる資質・専門性等について、第４章で詳述している。

■コーディネーター役となる人材に期待される役割・機能



３）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る。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る。

・また、まちづくりの推進を担う事業主体以外の事業主体から提供されるサービス・プログラムに対しては、当該事業主体がコーディネート機能を発揮することが求められる。

４）コミュニティづくり

・「生涯活躍のまち」構想は、自助・互助・共助・公助のもと、誰もがコミュニティの一員として役割や生きがいを持ち、それぞれの経験や能力を活かしてできる限り長く活躍できるような地域づくりを行うものである。そのため、まちづくりの推進を担う事業主体には、上記構想を実現する土台づくりとして、移住者も含めた地域住民同士の交流や協働を促すコミュニティ形成事業を通じて、コミュニティづくりを担うことが求められる。

・そのために、まちづくりの推進を担う事業主体は、地域における課題・ニーズの収集などを行うとともに、住民一人ひとりの課題やニーズについても解決の方向性を示し、PDCA サイクルを意識しつつ、課題解決ができるようにする役割が期待される。

・また、コミュニティ形成事業は、自立的・継続的な事業とすることが重要となる。当該コミ

ュニティ形成事業の収益構造を把握した上で、安定的な収益を確保するとともに、イニシャルコスト（初期費用）やランニングコスト（維持費用）を減らす努力が求められる。例えば、中古住宅や公共施設等の既存ストックを活用することにより、初期費用を抑えて地域交流拠点などを整備することが可能と考えられる。また、相互扶助や住民参画等を上手く組み合わせることで、コミュニティ形成を図ることと維持費用を抑えていくことの両立も可能と考えられる。

・さらに、中長期的に適切な人口構成を維持し、多世代が交流できるようなコミュニティを確保するため、まちづくりの推進を担う事業主体には、コミュニティ内の年齢構成が偏らないような工夫・配慮をすることや、移住者を継続的に確保できるような魅力づくりや仕組みづくり、情報提供を行うことなどが求められる。

・このほか、移住者も含めた地域住民のコミュニティへの参画及び自治的運営を図る観点から、「生涯活躍のまち」づくりに関わる事業主体や地域住民が参画する「運営協議会」を設置し、地域住民を巻き込みながら取組を進めていくことも重要と考えられる。

５）必要な事業・サービスの実施

・まちづくりの推進を担う事業主体は、「生涯活躍のまち」構想の実現に向けて、移住者も含めた地域住民に対して、基本構成要素である「住まい」、「ケア」、「活躍」、「移住」、「コミュニティ」に関する事業・サービスを展開する役割が期待される。

・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となる。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となる。

・例えば、コミュニティ形成に関する事業としては、多世代の様々な地域住民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る。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、障害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る。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る。

・一方、移住者に対する対応例としては、①移住希望者への情報発信や相談、カウンセリングを通じたお試し居住等の移住促進などを行うとともに、②移住後に、目標志向型の「生涯活躍プラン」をつくり、健康でアクティブな生活を支援するためのプログラム提供や、関係者との協議・調整等により必要なサービスを提供することなどが考えられる。また、地方公共団体の委託を受けて「地域包括支援センター」の運営や「地域支援事業」を行い、地域包括ケアシステムの構築に係るサービス提供を組み合わせるケースも想定される。

６）地域包括ケアシステムとの連携

・地域包括ケアシステムとの連携の観点から、「生涯活躍のまち」の「地域交流拠点」として、既存の福祉拠点のスペースを地域住民の集いの場として開放することや、まちづくりの推進を支える専門人材（コーディネーター）が介護保険制度の地域支援事業における「生活支援コーディネーター（地域支え合い推進員）」と兼任又は連携し、地域の生活支援等サービスの体制整備に取り組むことが考えられる。これにより地域住民同士の交流が一層促進され、中高年齢者等が生活支援等サービスの担い手として活躍する、といった展開も期待される。

第３章　「生涯活躍のまち」推進のプロセス

第３章　「生涯活躍のまち」推進のプロセス

１．はじめに

・「生涯活躍のまち」づくりは、地域住民の参画を得ながら段階的に進み、その態様は地域の実情により様々であるが、基本的なプロセスは大きく以下の３つの段階に分けられる。

Ⅰ．「構想を練る」段階

・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、具体の事業を展開するエリアを設定し、当該エリアにおける関係者と良好な関係を構築しつつ、課題・ニーズを把握する。

・これらを踏まえ、まちづくりのコンセプトを明確にし、構想を立案する。

Ⅱ．「事業計画を立てる」段階

・Ⅰの構想の具現化に向けて、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、資金調達の方法を検討した上で、事業計画を立案する。

Ⅲ．「実施・評価する」段階

・Ⅱで立てた「事業計画」を実施することを前提に、地域の魅力を内外に情報発信するとともに、地域における暮らしやすさを支援する取組を行う。

・また、活動・事業を継続的に展開する観点から、担い手の継続的な確保や、地域住民が主体的に活動・事業に関わりを持てるよう、交流機会を創出する取組を行う。

・活動・事業をモニタリングする体制を構築するとともに、定期的に評価を行い、必要に応じて改善を行う。

・本章では、各段階に応じて行政や関係事業主体が取り組むべき事項を「やること（ＴＯＤＯ）」として整理した。

・また、「生涯活躍のまち」を推進する人材（以下、「専門人材」とする）には、これらの「やること（ＴＯＤＯ）」を実行していく資質・専門性等が求められる。本章では、これを４つに分類（※）して示すとともに、第４章においては専門人材に求められる資質・専門性等、及び、専門人材を育成する研修カリキュラムについて示すこととする。

※：専門人材に求められる資質・専門性等（詳細は第４章参照）

「企画・立案」できる能力

…地域の実状等や求められるニーズを把握し、得られた情報をもとに必要な活動を企画し、計画を立て、それを魅力的で訴求力のある活動（ブランド化）として定着させていく能力

「活動（事業）運営」ができる能力

…当初の計画にもとづき事業・活動が適正に行われているかどうか進行管理（モニタリング）を行い、その結果を評価（検証）し、必要な改善活動を行う能力

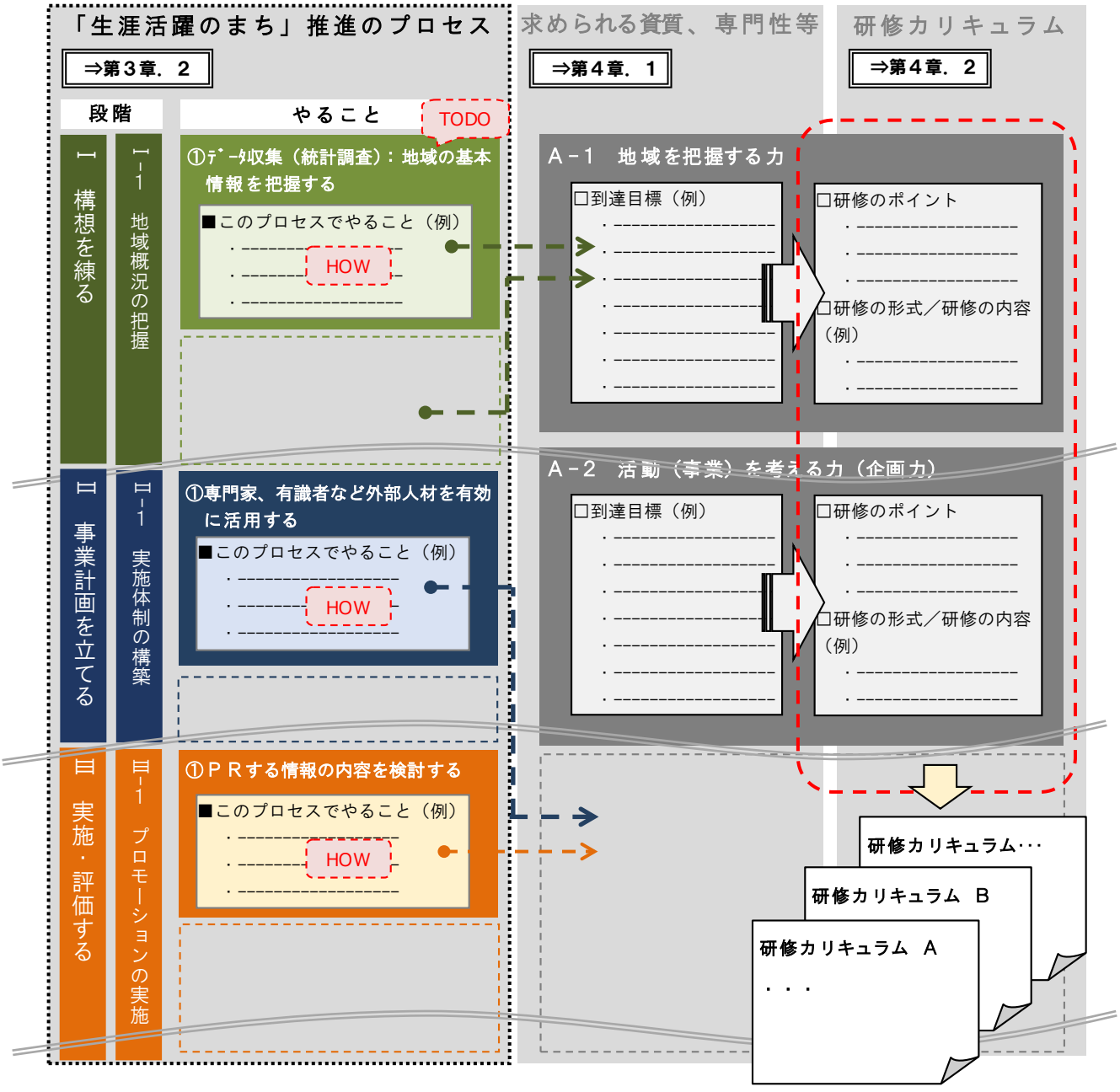
「仲間づくり」ができる能力

…地域住民・事業者等（ステークホルダー）や、「生涯活躍のまち」構想にかかわる関係事業者等と、良好な関係を構築する能力

「つながり」ができる能力

…「生涯活躍のまち」構想で実施しようとしている取組について情報発信したり、関係者との情報交流を行うためのプラットフォームづくりを行う能力

■第３章～第４章の構成（※）　※：全体見取り（一覧表）は「第４章2－１．参考資料」参照



２．「生涯活躍のまち」推進のプロセスと「やること（ＴＯＤＯ）」

２－１．「生涯活躍のまち」推進の基本的なプロセス

・ここでは、まちづくりの先行事例や既往文献等に基づき、「生涯活躍のまち」を推進する際の基本的なプロセスを整理した。

・実際に「やること」は、地域の実情により異なるため、「２－２．各プロセスの解説」では、その具体的な内容を参考までに例示する。

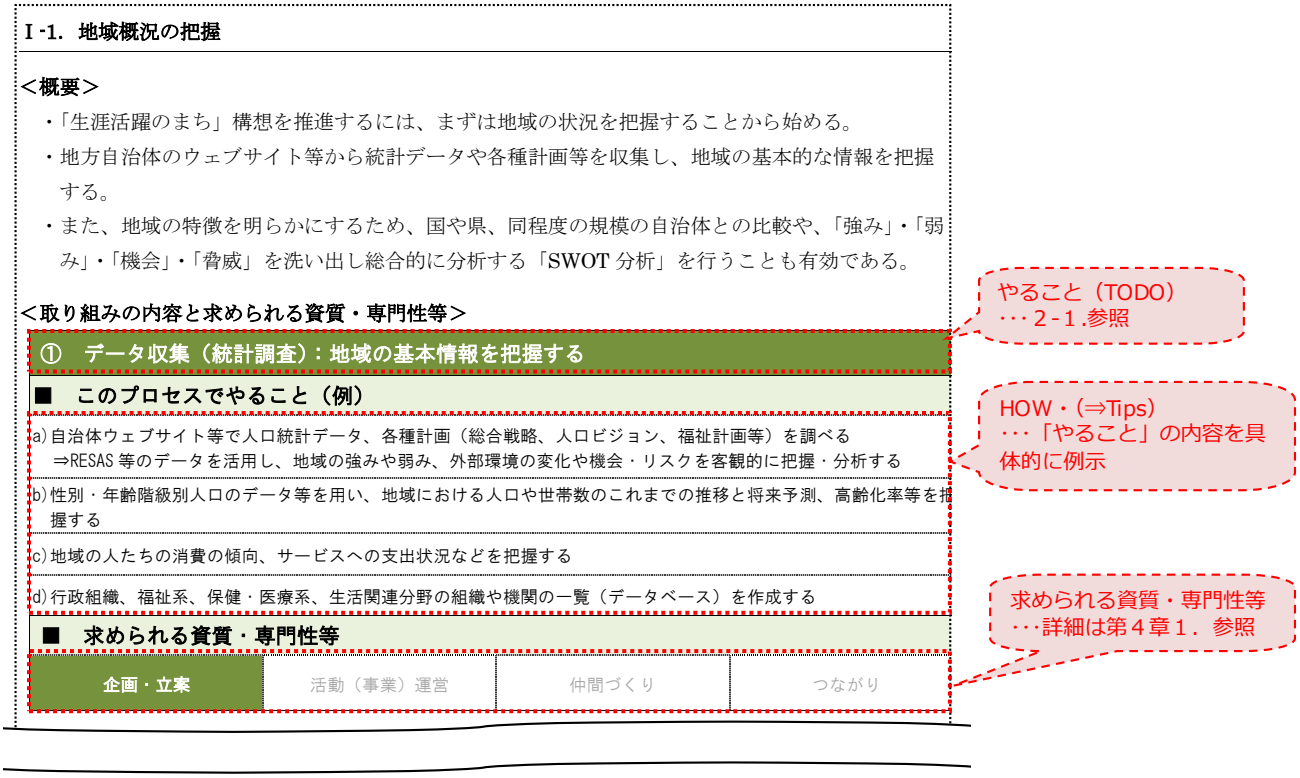
■「生涯活躍のまち」推進の基本的なプロセス

段階			やること（ＴＯＤＯ）	
Ⅰ　構想を練る	Ⅰ-1	地域概況の把握	①	データ収集（統計調査）：地域の基本情報を把握する
			②	地域分析：収集データを活用、分析し、問題を提起する
	Ⅰ-2-1	エリア概況調査	①	データ収集（現地調査）：エリアを設定するためのフィールド調査等を行う
			②	データ収集（現地調査）：地域資源を把握するためのフィールド調査を行う
	Ⅰ-2-2	エリアの地域関係者の把握	①	関係性に着目する：人脈、人材、相関関係を把握する
			②	活動（事業）における地域関係者を把握する
			③	人間関係を構築する（ステークホルダー、行政、住民等）
	Ⅰ-2-3	エリア課題・ニーズ調査	①	データ収集（現地調査）：地域課題を洗い出すためのフィールド調査等を行う
			②	データ収集（ニーズ調査）：アンケート、ヒアリングを通じて課題を整理、把握する
			③	データ収集（ニーズ調査）：地域の福祉にかかるニーズを把握する
	Ⅰ-3	コンセプト・構想の立案	①	先行事例等を研究し事業運営の参考とする
			②	地域課題に対する意識を共有する
			③	移住者のターゲット層を設定する
			④	医療・介護等にかかる継続的なケアの確保策を検討する
			⑤	地域住民、及び移住者が主体的にコミュニティの形成・運営に参画する仕組みを検討する
			⑥	地域社会（多世代）との交流・協働や地域貢献ができる環境を検討する
			⑦	就業・社会参加支援サービス等、健康でアクティブな生活が実現できるプログラムを企画する
			⑧	地域の特性に応じ、必要な生活サービス機能の充実をはかる
			⑨	地域資源のブランド化に向けた取組を検討する
			⑩	コンセプトを明確化する
Ⅱ　事業計画を立てる	Ⅱ-1	実施体制の構築	①	専門家、有識者等外部人材を有効に活用する
			②	行政・関係機関との連携、協働体制を構築する
			③	地域（住民）との協力、協働体制を構築する
			④	地域包括ケアとの連携体制を構築する
			⑤	移住定住施策との連携体制を構築する
			⑥	まちづくりを推進していく体制（プラットフォーム）を整える
	Ⅱ-2	収支構造の検討・設計	①	構想の実現に向けた予算を確保するための体制（仕組み）をつくる
	Ⅱ-3	資金調達	①	構想の実現に向けた資金を調達する
	Ⅱ-4	事業計画の立案	①	事業計画について地域住民、関係者との合意形成を図る
			②	取組内容に対する具体的なスケジュールや目標を設定する
Ⅲ　実施・評価する	Ⅲ-1	プロモーションの実施	①	PR する情報の内容を検討する
			②	地域の魅力を効果的な手法で PR する
			③	地域資源を活用したツアーや体験プログラムを実施する
			④	中長期の滞在による生活体験を受け入れる
			⑤	住まいに関する情報提供を行う
			⑥	PR に用いた情報を蓄積、管理する
	Ⅲ-2	地域における暮らしやすさの支援	①	移住希望者に対する相談対応、生活設計の支援を行う
			②	地域住民、及び移住者の満足度を高める取組を行う
	Ⅲ-3	担い手の継続的な確保	①	構想を持続していくための人材育成の体制（仕組み）をつくる
			②	持続可能な事業運営体制を構築する
			③	地域資源のブランド化に向けた取組を継続・発展させる
			④	就業・社会参加支援サービス等、健康でアクティブな生活が実現できるプログラムを、地域住民の参画のもと企画・実施する
			⑤	新たな事業計画について地域住民、関係者との合意形成を図る
	Ⅲ-4	地域住民がかかわり合う機会の創出	①	地域社会（多世代）との交流・協働や地域貢献ができる環境を整備し、住民主体での取組へと発展・継続させる
			②	地域住民と移住（希望）者の交流機会を創出する
			③	移住（希望）者同士の交流機会を創出する
	Ⅲ-5	評価・改善	①	目標の達成状況を確認し、更新・再設定する
			②	構想を持続していくための体制（仕組み）を検証する
			③	移住者の実態把握調査を行う

２－２．各プロセスの解説

・次頁以降、「やること（ＴＯＤＯ）」ごとに、その具体的な取組の内容（例）と、専門人材に求められる資質・専門性等を示す。

＜表の見方＞



Ⅰ．構想を練る

・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、具体の事業を展開するエリアを設定し、当該エリアにおける関係者と良好な関係を構築しつつ、課題・ニーズを把握する。
・これらを踏まえ、まちづくりのコンセプトを明確にし、構想を立案する。

Ⅰ-1. 地域概況の把握

＜概要＞

・「生涯活躍のまち」構想を推進するには、まずは地域の状況を大まかに把握することから始める。
・地方自治体のウェブサイト等から統計データや各種計画等を収集し、地域の基本的な情報を把握する。
・また、地域の特徴を明らかにするため、国や県、人口や面積等が同程度の規模の自治体との比較や、「強み」・「弱み」・「機会」・「脅威」を洗い出し総合的に分析する「SWOT 分析」[1]を行うことも有効である。

＜取組の内容と求められる資質・専門性等＞

① データ収集（統計調査）：地域の基本情報を把握する			
■ このプロセスでやること（例）			
a)自治体ウェブサイト等で人口統計データ、各種計画（総合戦略、人口ビジョン、福祉計画等）を調べる ⇒RESAS[2]等のデータを活用し、地域の強みや弱み、外部環境の変化や機会・リスクを客観的に把握・分析する			
b)性別・年齢階級別人口のデータ等を用い、地域における人口や世帯数のこれまでの推移と将来予測、高齢化率等を把握する			
c)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する			
d)行政組織、福祉系、保健・医療系、生活関連分野の組織や機関の一覧（データベース）を作成する			
■ 求められる資質・専門性等			
企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

② 地域分析：収集データを活用、分析し、問題を提起する			
■ このプロセスでやること（例）			
a)①で収集したデータを用いて、地域の特徴を明らかにするため、国や県全体の平均との比較、人口や面積等が同程度の規模の自治体との比較を行う ⇒地域を特徴づける様々な要因を「強み」と「弱み」に分類整理するとともに、地域外も含めた情勢・環境変化を「機会」、「脅威」として洗い出し、総合的に分析する「SWOT 分析」を行う			
b)地域に何が欠けているか、課題を明らかにする ⇒課題に対して、地域資源の有効活用と結びつけて、地域活性化の方策を考える			
■ 求められる資質・専門性等			
企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

[1] 組織のプロジェクト等の戦略策定における分析手法の１つ。内部環境を強み（Strength）、弱み（Weakness）に分類し、また、外部環境を機会（Opportunity）、脅威（Threat）に分類し、関係性を整理・分析し、戦略を導き出す手法。
[2] 地域経済分析システム。地域経済に関する官民の様々なデータを、地図やグラフ等で分かりやすく「見える化」している。（出典：内閣官房　まち・ひと・しごと創生本部事務局 HP）

Ⅰ-2. エリア設定及び地域課題等の把握

＜概要＞

・「生涯活躍のまち」を推進するためには、地域住民が課題やニーズを共有し、合意形成を図る下地づくりが求められる。

・そのためには適切な範囲（エリア）を設定し、フィールド調査等により地域関係者と良好な関係を築きながら課題を整理し、地域住民のニーズを把握することが必要となる。

Ⅰ-2-1. エリア概況調査

＜取組の内容と求められる資質・専門性等＞

①　データ収集（現地調査）：エリアを設定するためのフィールド調査等を行う
■　このプロセスでやること（例）
a）地域の成り立ちや集落構成等を踏まえながら、合意形成を図りやすく、つながりを持てる一体性のあるエリア（生活圏）を設定する ⇒顔と名前が一致する範囲、小学校区程度等
b）行政担当者へのヒアリングを行い、行政サービスの観点から一体性のあるエリア（生活圏）を把握する
c）関係機関（自治会、商工会、社会福祉協議会等）へのヒアリングを行い、一体性のあるエリア（生活圏）を把握する
d）実際に地域の中を歩き、自らの目で地域の状況を確認し、地域の問題点・課題、地域の強み・弱みを確認する
■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

②　データ収集（現地調査）：地域資源を把握するためのフィールド調査を行う
■　このプロセスでやること（例）
a）人が集まる場所、既存の生活支援サービスの状況を調査する ⇒受け手だけでなく、サービス提供側からの情報も収集する
b）歴史的・文化的な資源、人材、情報、知恵等、地域活性化の活動推進につながる地域固有の資産を発掘し、顕在化させる
c）地域資源（公有地、空き家・空き地、既存の医療・介護施設、大学等）や居住者の特徴（まちづくりに貢献できるような得意分野・興味分野、持て余してしまっている時間等）を把握し、資源マップ、人間関係マップを作成する ⇒「ニーズ」だけでなく「シーズ」（＝どう関われるか、何ができるか）を聞き、活動の担い手を発掘する
d）地域包括ケア体制、住宅、医療機関、教育機関、交通機関等の現状を調査する ⇒ＷＨＯの「高齢者にやさしい都市づくりガイド（Grobal Age-friendly Cities: A Guide)」に示されている８項目[3]等、様々な視点を持って調査を行う
■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

[3] 屋外スペースと建物（Outdoor spaces and buildings）、交通機関（Transportation）、住宅（Housing）、社会参加（Social participation）、尊厳と社会的包括（Respect and social inclusion）、市民参加と雇用（Civic participation and employment）、コミュニケーションと情報（Communication and information）、地域支援と保健サービス（Community support and health services）

Ⅰ-2-2. エリアの地域関係者の把握

＜取組の内容と求められる資質・専門性等＞

① 関係性に着目する：人脈、人材、相関関係を把握する

■ このプロセスでやること（例）

a) 自治会・町内会等を単位とする代表的な住民共同活動を調査する
⇒例えば、住民同士の相互扶助活動（葬儀等）、運動会等のレクリエーション活動、祭り、伝統文化・芸能の保存・継承、青年団、婦人会、子ども会等の性別・年代別活動、等

b) 地域にはどんな組織や団体があり、どのような事業・活動に関わっているのか、どのような人材がいて、どのような活動をしているのか、どう関わり合っているのか等、地域社会の構成を把握する

c) 地域の歴史、過去のしがらみ等集落の「間柄」を把握する
⇒例えば、その昔「水争い」をしたことが原因で、未だにその尾を引いているというようなこともある

d) コミュニティ活動の妨げとなる要因を検討し、把握しておく
⇒集落間の紛争、集落の規模、意思決定の仕組み、距離、アクセス等

e) 個々の集落を超えた「広域」を単位とする住民共同活動組織の種類、活動概要を把握しておく

■ 求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	**仲間づくり**	つながり

② 活動（事業）における地域関係者を把握する

■ このプロセスでやること（例）

a) 地域の実情を踏まえた関係者間の十分な話し合いを行う
⇒必要に応じて、市町村長、行政担当者とも協議する

b) ワークショップ等の方法により地域住民の議論の場を設ける
⇒話合いの中で出てくる地域の関係者を把握していく

c) 関係を作りながら様子を観察し、キーパーソンを探す
⇒キーパーソンは地域に働きかける場合の働きかけ先であり、同時に地域情報を提供する等、地域の様々な関係者とのつなぎ役、仲間作りや活動呼びかけ等の役割を持つ

■ 求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	**仲間づくり**	つながり

③ 人間関係を構築する（ステークホルダー、行政、住民等）

■ このプロセスでやること（例）

a) 町内会、町内ボランティア活動へ出席する
⇒地域の一員として認められることにより、本音を聞き出すことができる

b) 地域の方が運営するイベント等の運営や広報に協力する
⇒人が集まる場所、機会には積極的に参加し、顔を見知ってもらう

c) 集会やイベント等への参加、小中学校との交流や地域貢献を通して地域との関係を強化する
⇒宴会等は最後まで参加することで一体感が生まれることもある

■ 求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	**仲間づくり**	つながり

Ⅰ-2-3. エリア課題・ニーズ調査

＜取組の内容と求められる資質・専門性等＞

① データ収集（現地調査）：地域課題を洗い出すためのフィールド調査等を行う

■ このプロセスでやること（例）

a) 住民等がまちの課題に気づくきっかけづくりとして、まち歩きやワークショップを行う

b) 地域住民による気づきをうながす
⇒10 年後、20 年後抱えるであろう問題を知るとともに地域住民が地域の価値を見直すきっかけにもなる

c) 地域のどのあたりにどんな活動が必要なのかを大局的に判断する

d) 暮らしに必要な生活サービス（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も含む）や地域住民による活動の現状を点検する

e) 地域における生活支援等の「助け合い」に対するニーズについて調査する
⇒住民も、サービス提供者も、現状にとらわれて、真のニーズを述べることができないことがしばしばある
⇒必要な情報を提供して、真のニーズに気づかせる作業も必要

■ 求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	**仲間づくり**	つながり

② データ収集（ニーズ調査）：アンケート、ヒアリングを通じて課題を整理、把握する

■ このプロセスでやること（例）

a) 住民相互の話合いの場、きっかけをつくり、課題、ニーズを把握する

b) アンケート調査やグループヒアリング、個別面談等で、地域住民の声を直接聞き、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する

c) ヒアリング調査を行う際は、様々な世代・世帯を代表する声が聞き取れるよう、対象者を抽出する
⇒アンケート調査対象も世帯ではなく、住民一人ひとりを対象とした「個人調査」として行う

d) アンケートやヒアリング等を活用して地域の課題を顕在化させる
⇒地域の問題、及びその問題の構造や対応の方向性について検討を行い、その結果を地域に投げかける
⇒投げかけを行うことにより、これまで課題として認識をしていなかった人にとっても地域のことを考える機会が生まれる

■ 求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	**仲間づくり**	つながり

③ データ収集（ニーズ調査）：地域の福祉にかかるニーズを把握する

■ このプロセスでやること（例）

a) 地域福祉ビジョン、地域福祉計画、障害福祉計画、福祉関係の行政計画等を調べる

b) 社会福祉サービスの状況を調査する

c) 障害者の就労状況を調査する

d) 支援団体や保護者の会等へのヒアリングを行う

■ 求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

Ⅰ-3. コンセプト・構想の立案

＜概要＞

・この段階は、統計等のデータや地域（エリア）の課題・ニーズに基づき、まちづくりのコンセプトを明確にし、基本構想を立案するプロセスである。

・そのためには、まず先行事例等を調べ、関係者と構想のイメージアップを図ることも有用である。

・施設整備の方針にも影響するため、まちづくりのコンセプトとともに、移住者のターゲット層を想定しておく必要がある。

・また、基本構想に基づき、市町村と事業関係者との連携体制を構築していくための下地づくりを考えていく必要がある。

・広く情報発信するためにも、地域資源を活用したブランド化の取組や、まちづくりのコンセプトの明確化が求められる。

＜取組の内容と求められる資質・専門性等＞

①　先行事例等を研究し事業運営の参考とする

■　このプロセスでやること（例）

a）新たなコミュニティの形成に関する講演会を開催する
⇒講演者としては、先行事例地区の行政担当者・住民のリーダー、現場での地域づくり支援の経験のある学識経験者等が候補となる

b）先行地視察を行う
⇒複数の視察候補地を選定し、各先行地区での活動内容等に関する概況を把握・検討した上で視察先を選定する

c）それぞれの活動・事業の特徴や全国の先行事例を学び、最も適切な形態（複数あるのが通常）を検討する
⇒事例集等を活用する

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

②　地域課題に対する意識を共有する

■　このプロセスでやること（例）

a）人口が減ることで、公共インフラや産業等が失われていく可能性があるという危機感を共有する
⇒移住・定住を促進するためにも、地域全体で危機感を共有する

b）移住者に対してヒアリング等を行い、その結果をとりまとめ、地域住民が分かりやすい形で提示する
⇒自分たちの地域の暮らしやすさを知り、生活の実態を、個別具体的な局面（住宅・交通・買い物、食生活、余暇・カルチャー、医療・福祉、教育・子育て、仕事、地域活動等）を念頭に置きながら、改めて認識する

c）地域住民が課題だけでなく、地域のすばらしさや誇り（地域資源）も一緒に発掘し、地域に対する共通認識を作り上げる
⇒地域住民がみんなで意見交換しながら合意形成を図りつつ、地域の問題を解決する道筋を作り出していくため

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

③　移住者のターゲット層を設定する

■　このプロセスでやること（例）

a) 地域特性に応じて実現性の高い移住者のターゲット層を設定する
⇒自然環境が豊かな地域…リタイア前後のゆとりある暮らしの実現、都会のマンション暮らしでは味わえない魅力
⇒特に過去の転出が多い地域…故郷へのＵターン
⇒地域資源（雇用につながるもの等）のある地域…若年層の新たなライフスタイルの実現等

b) 資源の集中投下を行うためにも、地域の「売り」を検討する
⇒地域を改めて概観し、「売り」は何か分析する

c) ターゲット層に応じて活動・事業の内容を検討する
⇒高齢者向け施設であれば、自立型や、介護型等、ターゲットを設定する

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

④　医療・介護等にかかる継続的なケアの確保策を検討する

■　このプロセスでやること（例）

a) 地域の医療法人と連携する
⇒医療の充実を一つの売りとする場合は、質の高い医療サービスの提供を検討する

b) 「買い物支援」、「配食サービス」、「過疎地代行輸送」、「高齢者の見守り」等の暮らしの支援活動を検討する

c) 日常生活に必要な機能・サービスを集約・確保し、周辺集落との間を交通ネットワークで結ぶ手段を検討する

d) サービスを組み合わせることで、住民の利便性の向上とともに、施設･設備･人材を共有し、経営の効率化を図る

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

⑤　地域住民、及び移住者が主体的にコミュニティの形成・運営に参画する仕組みを検討する

■　このプロセスでやること（例）

a) 地域住民を積極的に事業に巻き込む
⇒住民の意見を集約したプロジェクト化、イベントの開催により、当事者意識を醸成する

b) 施設や住宅を整備する場合、施設利用者を対象とした懇談会等を開催する
⇒自己紹介、テーマを決めた話し合いや勉強会、施設等の工事状況・運営準備状況の報告を行う
⇒定期的に開催することが効果的である

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

⑥　地域社会（多世代）との交流・協働や地域貢献ができる環境を検討する

■　このプロセスでやること（例）

a) 共同売店、天然温泉、レストランを設置、入居者以外にも開放し、自然と人が集まる仕掛けをつくる

b) 皆が自由に行き来しやすい立地を選定する
⇒車の通行が少ない、歩車分離がしやすい立地を選定する

c) 賑わいが生まれやすいプラン（平面計画、配置計画）を作成する
⇒交流が自然と生まれやすい、人が集まる場所を整備する

d) 住民が集う場を作り、意見を吸い上げる仕組みをつくる
⇒意見聴取の場を設定する

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

⑦　就業・社会参加支援サービス等、健康でアクティブな生活が実現できるプログラムを企画する

■　このプロセスでやること（例）

a) 障害者や高齢者が生き生きと取り組めるような、多様な就労機会を提供する
⇒短時間でも働きやすいワークシェア等を検討する

b) 共同売店等の、地域住民で運営する施設の設置等を検討する

c) レストランでのそばうち、ヘアカットサービス等、移住者、地域住民が特技を活かせる場を用意する

d) 市民農園等の設置を検討する

e) 移住者の就労先の確保にもつながる産業構造の転換、農業の大規模経営化等の検討を行う

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

⑧　地域の特性に応じ、必要な生活サービス機能の充実をはかる

■　このプロセスでやること（例）

a) 必要な生活サービスが受けられるよう、既存施設の機能を向上させる

b) 交通ネットワークでむすび、アクセスを向上させる

c) 廃校や空き店舗等を活用してサービス機能を持たせる

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

⑨　地域資源のブランド化に向けた取組を検討する

■　このプロセスでやること（例）

イベント開催、拠点施設の整備、情報発信等、地域の魅力を高めるための取組を検討する
　⇒地域の魅力の発信、生活体験、特産品直売所、農家レストランの整備等

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

⑩　コンセプトを明確化する

■　このプロセスでやること（例）

a)活動・事業のセールスポイントを明確にする
　⇒他の地域との差別化を図るため、自分たちが行う活動・事業のコンセプトや「売り」を改めて考え、それを強調することが重要

b)移住希望者を惹きつけるような地域のイメージを構築する

c)ビジョンは、あくまで分かり易く明快なイメージで表現する
　⇒関係者全体がビジョンを共有できるように分かりやすくまとめる

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

Ⅱ．事業計画を立てる

・Ⅰの構想の具現化に向けて、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、資金調達の方法を検討した上で、事業計画を立案する。

Ⅱ-1. 実施体制の構築

＜概要＞

・具体的な事業計画を立てるため、事業の実施体制を検討・構築する。

・行政・関係機関、地域住民といった、地域内の人材・組織の協働体制を構築することはもちろんだが、地域に長く住んでいると気づかないような新たな視点を得るためにも、外部の専門家や有識者等を巻き込むことも有効である。

・また、安心して住み続けられる環境を整備していくという観点から、地域包括ケアや移住定住施策との連携も重要となる。

＜取組の内容と求められる資質・専門性等＞

① 専門家、有識者等外部人材を有効に活用する			
■ このプロセスでやること（例）			
a)有識者を呼び込み、その有識者の社会的信用性や人柄、専門性を通して、地域のステークホルダー、地域の事業者等、検討に必要な関係者を巻き込む ⇒自治体が主体となって検討体制を整えるよりも人が集まりやすく、検討への想いの強さも伝わりやすいこともある			
b)地域の人材だけでなく、外部のネットワークを活用し、違った視点でも計画を検討する ⇒積極的に外部のネットワークを築くことにより、違った価値観や異なる視点に出会う			
c)「地域おこし協力隊[4]」等の制度を活用し、外部の人材を地域で受け入れることを検討する ⇒大学等の研究機関や民間コンサルタント等にも参画してもらう			
■ 求められる資質・専門性等			
企画・立案	活動（事業）運営	**仲間づくり**	**つながり**

② 行政・関係機関との連携、協働体制を構築する			
■ このプロセスでやること（例）			
a)関係部局間の緊密な連携体制をつくることや、事業を推進する中核となる専任組織をつくる			
b)特定のセクションのみでなく、市町村内のあらゆるセクションが何らかの形で関われるような体制を組む			
c)高齢者住宅の建設、地域包括ケアシステムの構築に向けた、連携体制を構築する ⇒協定の締結等			
d)地域の実情に照らしながら、行政に求める支援内容を整理し、必要に応じて行政側に働きかけを行う			
■ 求められる資質・専門性等			
企画・立案	活動（事業）運営	**仲間づくり**	**つながり**

[4] 都市地域から過疎地域等の条件不利地域に住民票を移動し、生活の拠点を移した者を、地方公共団体が「地域おこし協力隊員」として委嘱。隊員は、一定期間、地域に居住して、地域ブランドや地場産品の開発・販売・ＰＲ等の地域おこしの支援や、農林水産業への従事、住民の生活支援などの「地域協力活動」を行いながら、その地域への定住・定着を図る取組。活動期間は概ね１年以上３年以下。（出典：総務省 HP）

③　地域（住民）との協力、協働体制を構築する

■　このプロセスでやること（例）

a) 地域への思いや地域課題に対する危機感を共有し、当事者意識を持てるよう集まって話をする機会をつくる
⇒地域に暮らす一人一人がそれぞれに役割を得て、やりがいを感じながら活動する
⇒「やろう」と思ったときは仲間づくりからはじめる

b) 自治会の役員等、普段地域運営に中心的な役割を果たしているメンバーだけでなく、地域コミュニティを構成する様々な組織・団体や幅広い世代の方々に声をかけて参画を促す
⇒特定の組織・団体に呼びかけて検討体制を作ってしまうと、地縁団体や地域で活動してきた住民団体との合意形成が図れず、幅広い住民の理解を得るのが難しくなる
⇒地域の実情によって、どのような組織・団体、人が参画するかは様々である

c) 計画策定の段階から地域住民の参画を呼び掛ける

d) 検討を開始してから立ち上げまでに十分な時間をかけ、地域住民の主体性を醸成していく
⇒一人でも多くの住民が活動に関われるまちをつくる

e) 地域づくりに女性の力も積極的に活用する
⇒地域づくりに特定の意見だけでなく、多様な意見を取り入れることが不可欠である

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	**仲間づくり**	**つながり**

④　地域包括ケアとの連携体制を構築する

■　このプロセスでやること（例）

a) 入院、退院、在宅復帰を通じて切れ目ないサービス提供体制を整備する

b) 医療機関や介護事業者との連携を強化する
⇒24 時間対応の在宅医療、訪問看護やリハビリテーションの充実等
⇒介護拠点施設の整備、訪問介護の充実等

c) 介護予防を推進する
⇒できる限り要介護状態とならないための予防の取組や自立支援型の介護の取組等

d) 見守り、配食、買い物等、多様な生活支援サービスを確保する
⇒一人暮らし、高齢夫婦のみ世帯の増加、認知症の増加を踏まえ、様々な生活支援サービスを整備

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	**つながり**

⑤　移住定住施策との連携体制を構築する

■　このプロセスでやること（例）

a)既存の移住定住施策と連携し相乗効果が見込める体制を作る

b)都道府県が開催する移住定住を推進するための会議に参加する

c)市町村に、移住・定住推進本部を設置する

d)移住・定住相談窓口を設置する
⇒相談員を配置し、移住希望者からの相談に直接対応するとともに、地域住民（受け入れ側）と移住希望者とのコミュニケーションづくりも支援する

e)地域内の仕事や住宅の情報の一元化、マッチング等ができる体制を整備する
⇒他主体（民間事業者等）との連携により、情報提供・相談から移住先での仕事探し、住宅の入居まで一貫した支援を行う

f)地域住民と移住者をつなぐことができるような地域のキーマン（世話役）を見つけ、協力体制をつくる
⇒地域住民が世話役となり、地域での生活上の工夫や自治組織のルール等のアドバイスや、時にはトラブル対応の支援を行う
⇒集落ごとに世話役を選任し、移住者の受入れ等に関する研修を行う

g)外部人材、外部組織を活用した重層的なサポート体制を構築する
⇒大学、NPO 法人等の中間支援組織等の活用

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	**仲間づくり**	**つながり**

⑥　まちづくりを推進していく体制（プラットフォーム）を整える

■　このプロセスでやること（例）

a)計画を総合的に調整する協議会等を設置する

b)地域の主体性を保ちつつ、他の団体とも協力しながら役割分担をする等バランスをとった体制を構築する

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	**つながり**

Ⅱ-2. 収支構造の検討・設計

＜概要＞

・事業を持続可能なものとするため、安定した収入源を確保しつつ、イニシャルコスト・ランニングコストを抑える工夫が必要である。

・既存の地域資源（モノ、人材）の有効活用等、地域に見合った方法を検討することが重要である。

＜取組の内容と求められる資質・専門性等＞

① 構想の実現に向けた予算を確保するための体制（仕組み）をつくる
■ このプロセスでやること（例）
a)安定した収入源を確保する ⇒事業収益、（組織の場合）会員からの会費や寄付等
b)イニシャルコストを抑えるため既存の資源を活用する ⇒空き家・空き施設、中古品の活用等
c)人件費を抑えるため協力者を登用する ⇒給与・賃金以外の価値や意義を理解してくれる人材、ボランティア意識の高い人材
d)ランニングコストを抑えるための工夫を検討する ⇒事務所のシェアや広告料の獲得、商店街の共通業務（ごみ処理、エレベータ保守管理等）の契約見直し等
e)確実な収益が見込める事業を確保する ⇒地域に見合った事業、期間を定めた事業等 ⇒広告収入、公共空間等を利用したオープンカフェやイベント等
f)複数の小規模事業をまとめて管理する ⇒人や資源・活動の「合わせ技」による持続可能なしくみ
g)資金調達のため組織の法人化を検討する ⇒地方自治法に基づく認可地縁団体、特定非営利活動促進法に基づくNPO法人等 ⇒公益法人の認定や特定非営利活動促進法の認定を取得することによる優遇措置等の活用を検討
h) 交付金や補助金の活用も視野に入れて事業設計を行う ⇒福祉事業等の実施による交付金や税の優遇制度等を活用する
■ 求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

Ⅱ-3. 資金調達

＜概要＞

・初期投資に充当する資金の調達方法として、公的な交付金や補助金の活用があるが、補助制度を有効活用するためには、事業設計の早い段階から幅広く情報収集し、手続きを適切に行うことが求められる。

・また、交付金や補助金以外の資金調達の手段として、金融機関からの融資、地域住民や移住者からの出資金や費用の徴収、ファンドの活用等があり得る。

＜取組の内容と求められる資質・専門性等＞

① 構想の実現に向けた資金を調達する
■ このプロセスでやること（例）
a）交付金や補助金の獲得に向けて必要な情報を収集し、手続きを適切に実施する ⇒交付金・補助金の初期投資への充当
b）金融機関からの融資を受ける ⇒事業の採算性やリスクの情報、事業の意義や価値を説明する必要がある
c）地域住民から費用を徴収（会費等）する
d）移住者や地域住民が事業運営に関与することによって当事者意識を高め、出資を集める ⇒運営に関わったり、イベントにスタッフとして参加することによって、「やりがい」やインセンティブを創出
e）多様なリソースを活用して資金を調達する ⇒まちづくりファンドの活用等
■ 求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

Ⅱ-4. 事業計画の立案

＜概要＞

・この段階では、「Ⅰ-３　コンセプト・構想の立案」で立案したコンセプトをもとに、収支構造、資金調達方法も踏まえて、具体的な事業計画をまとめていく。

・事業計画について地域住民や利害関係者との合意を図り、計画を継続的に実施していくためにも、具体的な取組の目標を立てることが重要となる。

＜取組の内容と求められる資質・専門性等＞

①　事業計画について地域住民、関係者との合意形成を図る
■　このプロセスでやること（例）
a）地域住民・民間事業者・行政等の関係者の役割分担を明確にし、人材、資金等、事業推進を図るための地域の実情に合った創意工夫を、具体的な計画の中に組み込む
b）地域住民に対して事業を説明する ⇒地域住民主導の体制を促進
c）地域のリーダー層との意見交換を行い、合意形成を図る
■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

②　取組内容に対する具体的なスケジュールや目標を設定する
■　このプロセスでやること（例）
a）生活や活動を支える単位となる地域ごとに、人口の維持・増加の具体的な目標を設定する ⇒旧・現小学校区や旧市町村等
b）拠点施設の運用におけるプロジェクト目標を立てる ⇒拠点施設の利用者数、達成するまでのスケジュール等
■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

Ⅲ．実施・評価する

・Ⅱで立てた「事業計画」を実施することを前提に、地域の魅力を内外に情報発信するとともに、地域における暮らしやすさを支援する取組を行う。
・また、事業を継続的に展開する観点から、担い手の継続的な確保や、地域住民が主体的に事業に関わりを持てるよう、交流機会を創出する取組を行う。
・事業をモニタリングする体制を構築するとともに、定期的に事業の評価を行い、必要に応じて改善を行う。

Ⅲ-1. プロモーションの実施

＜概要＞

・地域のプロモーションを行う際には、ＰＲする内容（地域のアピールポイント等）を整理し、その内容を効果的にＰＲする手法を検討する。
・また、ツアーや体験プログラムの実施等、まずは都市部から当該地域に来訪する機会を増やすことも考えられる。
・移住を検討中の人に対しては、中長期の生活体験ができる環境の整備（「お試し暮らし住宅」等）や、住まいに関する情報提供が求められる。

＜取組の内容と求められる資質・専門性等＞

① PRする情報の内容を検討する
■ このプロセスでやること（例）
a)活動・事業のアピールポイントをまとめ、広報に活かす ⇒パンフレット類のキャッチコピーやセミナーでの説明等に活かす
b)伝えたい情報を改めて概観し、５Ｗ１Ｈの視点でその内容を整理する
c)情報発信は、関心を湧かせるよう工夫する ⇒伝えたいことの羅列ではなく、第一印象で相手の記憶に残るようにする等
d)問い合わせ内容を整理し、それに対応する情報を掲載する ⇒受け手側の目線に合わせた情報発信を心がける
e)パンフレット等のＰＲ資料の作成のため、デザインや共通の注意事項をまとめておく ⇒まちや施設の特徴や魅力を伝えるための手段として様々な資料、グッズを作成するにあたっての、基本的な考え方等をまとめておく
f)移住者の生の声（定性的な情報）と定量的なデータを提示し、地域での生活について説得力を持って示す ⇒移住者を対象としたヒアリング等による生の声を紹介する ⇒統計等の客観的データによる検証を加えることでより説得力を増すことが可能となる
g)移住希望者の持つ多様なこだわりに対応できるよう詳しい情報を集約しておく ⇒対象者層に留意する（リタイア層、夫婦単位等）
h)地域のきめ細かな生活・就職情報を提供する ⇒医療体制、教育機関、文化活動、子育て環境の実態等 ⇒地域にある子育てサークル等を合わせて紹介することも有効
i)都市生活者が想定できない、地方ならではの生活状況について説明をおこなう ⇒個別具体的な生活の局面（住宅・交通・買い物、食生活、余暇・カルチャー、医療・福祉、教育・子育て、仕事、地域活動等）を念頭に置きながら、地方では自明のことだが都市部では想定出来ない状況についても説明を行う
■ 求められる資質・専門性等
企画・立案 ／ 活動（事業）運営 ／ 仲間づくり ／ **つながり**

②　地域の魅力を効果的な手法で PR する

■　このプロセスでやること（例）

a) 設定した対象層に適した広報活動、効果的な手法を考える
⇒新聞や広告等の紙媒体、テレビ、インターネット、ワークショップや口コミ等、様々な伝達方法から、最も効果的な手法を検討する
⇒ホームページ（不特定多数に向けた情報発信が可能）とパンフレット等の紙媒体（印刷部数の限度はあるが、配布場所や配布対象によって情報発信の範囲を設定可能）を使い分ける
⇒ブログやＳＮＳ等で、まちの魅力、起業や就職の支援体制、移住経験者の暮らしぶり等を継続的に発信する
⇒拠点施設に関する設計コンペやオープニングパーティの開催等で対外的なアピールを行う

b) 移住希望者が情報を簡単に入手でき、移住先での生活をイメージできるよう、ポータルサイトを運営する
⇒市町村が相互に連携し、一体的に情報発信する
⇒ポータルサイトを見た移住希望者が電話または対面形式での問い合わせができるようなワンストップの窓口を用意しておく（インターネットで広く情報発信しつつ、その後、具体的な相談対応にスムーズに移行できるようにする）

c) 大都市でのフォーラム・フェア、移住・定住相談会、移住関連イベント等に参加する
⇒住まいや生活設計に関する小規模なセミナーを同時開催し、ある程度関心が高い移住希望者にアプローチする
⇒移住希望者に定期的に電話やメールで情報を提供するとともに、相手側の状況や意思をつかむ

d) 地縁・知り合い等のネットワークを活用し、Ｕ・Ｉターンに関する情報を発信する
⇒出身地から離れた場所に暮らす同郷人で構成される都道府県人会や同窓会組織を活用して情報発信する
⇒Ｕ・Ｉターンに関する情報を、地元に残っている家族等に発信する

e) 名簿やニーズ等の情報を持つ情報センター等と連携し、広報活動に役立つ情報を得る

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	**つながり**

③　地域資源を活用したツアーや体験プログラムを実施する

■　このプロセスでやること（例）

a) 地域資源を活用し、まずは都市部との交流人口を増やしていく
⇒例えば農山間地域ではグリーン・ツーリズム[5]や農業体験プログラム、農産物直売所や農家レストラン等
⇒プログラムの多様化や、リピーター向けのプログラムを用意することも考えられる

b) 地域らしさを強調したツアーや体験プログラム等を検討する
⇒ロケーションの設定を工夫する
⇒地域の関係団体等と連携する等

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	**仲間づくり**	**つながり**

[5] 農山漁村地域において自然、文化、人々との交流を楽しむ滞在型の余暇活動。（出典：農林水産省 HP）

④　中長期の滞在による生活体験を受け入れる

■　このプロセスでやること（例）

a) 移住に不安のある移住希望者が中長期の滞在により生活体験ができる、「お試し暮らし住宅」等を整備する
　⇒移住後のミスマッチ（移住先に馴染めずもとの居住地に戻る）のリスク軽減につながる
　⇒「お試し暮らし住宅」として、新たに施設を建てるのではなく、空き家等の既存資源を活用する

b) 生活体験のために滞在している移住希望者との交流機会を設ける
　⇒「お試し暮らし住宅」の貸し出しと生活体験のイベントをセットで用意する
　⇒市町村と地域の民間事業者が協力して、観光産業と移住の連携を図る
　⇒滞在中の移住希望者が気軽に相談できる窓口を用意しておく

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり
■		■	■

⑤　住まいに関する情報提供を行う

■　このプロセスでやること（例）

a) 移住経験者の住まいに関する体験談の提供や、移住希望者同士の情報交換の仕組みを構築する
　⇒「直接、現地に来て物件を確かめた方がよい」等のアドバイスが得られる

b) 地域の空き家情報をデーターベース化し、都市住民向けに発信する
　⇒売却・賃貸の別、立地、物件概要、外観写真等の情報提供をおこなう

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり
		■	■

⑥　PR に用いた情報を蓄積、管理する

■　このプロセスでやること（例）

a) メディア等に掲載された場合は、掲載紙・放映番組や広報ツールを保管・管理し、今後の広報活動に活かす

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり
			■

Ⅲ-2. 地域における暮らしやすさの支援

＜概要＞

・地域住民、及び移住者が、地域で暮らし続けていけるよう継続的な支援を行う。

・また、これから移住を検討している移住希望者については、その状況は各々異なるため、個別の状況に応じた相談対応を行う。

＜取組の内容と求められる資質・専門性等＞

① 移住希望者に対する相談対応、生活設計の支援を行う

■ このプロセスでやること（例）

a) 移住希望者の目的及びニーズを把握した上で、それに応じた情報を提供する
⇒移住希望者の目的やニーズは各々で異なるため、１対１で聞き取りを行い、聞き取った目的とニーズに応じた情報提供を行う
⇒相談者の信頼を得ることに注力し、個人情報を必要以上に引き出すのではなく、公正中立の立場でアドバイスすることを心がける
⇒移住経験者の紹介、住まい探し、仕事探し、その他日常生活に関すること等、一連の対応を行う
⇒必要に応じて、詳細な情報を提供出来る専門的な窓口を紹介する
⇒移住の動機、現在の状況、本人の価値観（何を重視するか）、移住の実現に向けたハードル等を聞く
⇒生活費の試算の例示を行う等

b) 地域のコミュニティに馴染むためのアドバイスを行う
⇒地域の習慣、自治組織のルール等の情報提供を行う
⇒移住経験者が地域へ溶け込むようになったきっかけ、事例を紹介する

■ 求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	**仲間づくり**	**つながり**

② 地域住民、及び移住者の満足度を高める取組を行う

■ このプロセスでやること（例）

a) 地域住民、及び移住者に対し質の高いサービスを継続して提供できるような仕組みをつくる

b) 地域住民、及び移住者のニーズに即し、また、継続して住みたくなるような「住まい」を提供する
⇒ニーズに基づいた住まい、魅力的な空間づくり

c) 継続的なケアの体制を確保する
⇒地域包括ケアシステム等、地域のケア体制を円滑に活用できるよう、ケアが必要になった際の相談窓口を設ける等

d) 地域住民の生活面・健康面のサポートを行う
⇒日ごろのコミュニケーションが重要

e) 移住者のコミュニケーション面のサポートの他、移住者を含めた地域の人が気軽に参加できる会合を定期的に開催する

■ 求められる資質・専門性等

企画・立案	**活動（事業）運営**	**仲間づくり**	**つながり**

Ⅲ-3. 担い手の継続的な確保

＜概要＞

・構想を持続し、事業を継続・発展させていくためには、担い手を継続的に確保する必要がある。
・そのためには、地域住民の意識を醸成し、地域住民が主体的に参画していく仕組みづくりが重要となる。

＜取組の内容と求められる資質・専門性等＞

① 構想を持続していくための人材育成の体制（仕組み）をつくる

■ このプロセスでやること（例）

a) 地域において人材を養成する
⇒地元の大学、コンサルタント等と連携しながら地域の活動の中心となりうる人材を育成する
⇒人材の発掘、拠点の設置、事業の運営等を多面的にサポートする

b) 多様な就労機会の提供、担い手が継続して活躍できる環境を整備する
⇒様々な人が従事できるよう、仕事の多様性を確保する
⇒仕事のマニュアル化を図る

■ 求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

② 持続可能な事業運営体制を構築する

■ このプロセスでやること（例）

a) 特産品の加工販売や、自然や生活文化等を体験する観光事業等、地域ならではの事業に取り組む
⇒地域の状況やニーズを読み取りながら、活動内容や実施体制を見直していく

b) 地域住民が主体となって役割分担を決定する
⇒まちづくりの当事者としての自覚を持ってもらうための取組を行いながら、多様な関係者を巻き込み、まちづくりの輪を拡大していく
⇒地域のコミュニティを構成する様々な団体や幅広い世代、女性や若者の参画を促す
⇒リーダーには、過重な負担がかからないように配慮しつつも、地域づくりのためにある程度の時間を確保できる人材を登用する
⇒取組の必要性を実感したり、わずかでも賃金を得ることができる等、モチベーション維持につながる工夫を行う
⇒人手が必要な場合は、事前に声掛けを行うほか、地域の外にいる親しい方や関係者に応援に来てもらう
⇒利害関係の調整、規制や法令上の問題は行政とも連携しながら解決方法を検討していく

c) 地域の状況に応じ、活動を担う団体や組織を設立する
⇒資金調達のための組織の法人化
⇒事務所機能を有する活動拠点の設置

d) 従来の地域のみならず、他の地域や外部人材等との連携を検討する
⇒しがらみのない外部人材や若手職員の登用等により、地域人材の新陳代謝を図る
⇒人脈の拡大、情報収集、広報、人的資源の確保等、リーダーの活動を多面的にサポートする体制をつくる
⇒意欲の高い人材を集めた会合を定期的に行い、情報の共有や活動の活性化を図る

e) コミュニティの実情に照らしながら、行政に期待する支援内容を整理し、必要に応じて行政側に働きかけを行う

■ 求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

③　地域資源のブランド化に向けた取組を継続・発展させる

■　このプロセスでやること（例）

a) 廃れてしまった伝統行事等を調査し、その経緯や原因を分析して再活性化を図る
　⇒伝統行事の再周知や担う人材の育成、インターネットや紙媒体を利用した情報発信

b) 地元の特産品を使った商品を開発する
　⇒地元事業者等の協力を得ながら、ブランド力を高める

c) 地域の意識結束を図るためのシンボルを作成する

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり
○		○	○

④　就業・社会参加支援サービス等、健康でアクティブな生活が実現できるプログラムを、地域住民の参画のもと企画・実施する

■　このプロセスでやること（例）

a) ワークショップ等を通じて、地域住民の主体的な参画のもとで将来的なビジョンを作成する

b) 自治会や町内会の従来の活動を継承し、発展させる

c) 移住者のやりがいの創出、コミュニティへの参画等を支援する
　⇒移住したばかりの時期から地域での暮らしに慣れてくる時期に至るまで、試行期間を設ける等段階的に進めていく

d) 地域でニーズのある専門人材とマッチする専門性を持つ移住者を積極的に呼び込む

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり
○	○	○	○

⑤　新たな事業計画について地域住民、関係者との合意形成を図る

■　このプロセスでやること（例）

a) 収集したデータを活用しながら、地域住民とともに課題を整理し、共通認識を持つ

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり
	○	○	

Ⅲ-4. 地域住民がかかわり合う機会の創出

＜概要＞

・多世代、地域住民と移住者、移住者同士、それぞれの交流機会を創出することにより、地域のコミュニティの活性化を図る。

・人が集まる機会や場所ができることにより、住民同士の情報交流等が自然と生まれる。

＜取組の内容と求められる資質・専門性等＞

① 地域社会（多世代）との交流・協働や地域貢献ができる環境を整備し、住民主体での取組へと発展・継続させる

■ このプロセスでやること（例）

a) 子供たちを呼び込む工夫をすることによって、親の世代や高齢者も自然と集まることができる仕組みを作る
⇒子どもたちが集まる工夫（例：アルパカ牧場等）

b) 地元の人が来たいと思うような魅力的な場を作り出す
⇒くつろぎやすい魅力的な空間づくり、低価格な飲食店、温泉やおいしい食堂等
⇒椅子やテレビ、足湯の設置等、人が集まる場をつくる
⇒本格的なウェルネスサービスの提供等

c) 拠点施設の利用状況の調査等を通じて、住民の行動、ニーズを把握する
⇒把握した情報は、現在の事業計画だけでなく、次の事業計画にも活かしていく

■ 求められる資質・専門性等

企画・立案	**活動（事業）運営**	仲間づくり	つながり

② 地域住民と移住（希望）者の交流機会を創出する

■ このプロセスでやること（例）

a) 地域住民と移住（希望）者が交流できるイベント、季節の行事等を開催する
⇒イベント等は地域住民、同じ悩みを経験したことがある移住経験者が中心となって進める
⇒地域住民と移住（希望）者が同じ空間と時間を共有し、共同作業を行うことで、地域に溶け込むきっかけになる
⇒共同作業を一時的なものではなく、継続的なプログラムとすることにより、地域に溶け込むきっかけとしてより有効になる

b) 移住（希望）者と地元住民が直接対話できる機会（定期的な座談会等）を設ける
⇒移住者が地域のルール等を知らないために発生する問題もあるため、そうした問題の発生を防止し、地域へ溶け込むためのきっかけづくりになる
⇒移住（希望）者と直接会話し、地域の風習、生活、文化、資源を紹介することで、地域住民側の意識の醸成・地域の魅力の再認識にもつながる
⇒当該地域の自治会長や近隣住民等の新しい生活に影響力がある方に移住（希望）者を紹介する

■ 求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	**仲間づくり**	**つながり**

③　移住（希望）者同士の交流機会を創出する

■　このプロセスでやること（例）

a)移住経験者が、自身の経験に基づき情報提供（移住したきっかけ、生活の魅力、直面した問題等）を行う
⇒移住経験者は、移住希望者が地域に溶け込むにあたって直面するであろう課題と、地域住民の移住者に対する考え方の双方を把握しているので、移住希望者と地域住民の橋渡し役となることができる

b)市町村等が、移住（希望）者同士のネットワーク（サークル等）化を支援する
⇒移住（希望）者がまちづくりに関する意見を交換し合うワークショップを開催する
⇒移住希望者が、まずは境遇の似通っている方々で構成される移住先のネットワークに参加すること等により、段階的に地域に溶け込むことができる
⇒サークル等の活動内容を情報発信する

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

Ⅲ-5. 評価・改善

＜概要＞

・ＰＤＣＡサイクルの管理のために、事業計画立案の際に立てた目標の達成状況を確認し、必要に応じて改善していく。

・また、移住者について、移住後にミスマッチ等が発生していないか、暮らし続けていけそうかといったフォローアップを行うことも重要である。

＜取組の内容と求められる資質・専門性等＞

① 目標の達成状況を確認し、更新・再設定する			
■ このプロセスでやること（例）			
a)プロジェクトの進捗状況を把握するために、継続的・定期的に情報収集を行う			
b)地域ごとの人口の維持・増加等の具体的な目標の達成状況を確認し、更新・再設定する ⇒将来の人口シミュレーションを行う			
■ 求められる資質・専門性等			
企画・立案	**活動（事業）運営**	仲間づくり	つながり

② 構想を持続していくための体制（仕組み）を検証する			
■ このプロセスでやること（例）			
a)目標値との比較や、地域住民へのアンケート調査等を行うことによって事業を評価し、事業改善を図る			
b)ニーズに応じ、新しい活動を担う任意団体やNPO等の設立を検討する			
■ 求められる資質・専門性等			
企画・立案	**活動（事業）運営**	仲間づくり	つながり

③ 移住者の実態把握調査を行う			
■ このプロセスでやること（例）			
a)移住者が日常的に利用する施設等で情報を収集する ⇒移住者や二地域居住者が相談に訪れるたまり場、地域の拠点施設等での情報収集			
■ 求められる資質・専門性等			
企画・立案	**活動（事業）運営**	仲間づくり	つながり

参考資料：参考文献リスト

・本章の検討にあたっては、以下の官公庁、関連外郭団体、民間等が公開している既往文献等を参照した。

Ａ．総務省　Ｂ．経済産業省　Ｃ．国土交通省　Ｄ．国土交通省観光庁
Ｅ．厚生労働省　Ｆ．内閣府、内閣官房　Ｇ．農林水産省　Ｈ．関連外郭団体、民間等
Ｉ．地方公共団体

文献番号	タイトル	作成者等	発行年
Ａ　総務省			
Ａ１	地域づくり人　育成ハンドブック	総務省人材力活性化・連携交流室	H25 年度（初版）
Ａ２	地域づくり人の育成に関する手引き	人材力活性化研究会	H24.3
Ａ３	人材力活性化プログラム	人材力活性化研究会	H23.3
Ａ４	地域づくり活動のリーダー育成のためのカリキュラム	人材力活性化研究会	H23.3
Ａ５	平成 27 年度 地域おこし協力隊 ビジネススタートアップモデル事業 調査報告書	総務省　地域力創造グループ 地域自立応援課	H28.3
Ａ６	平成 27 年度 地域おこし協力隊 受入態勢・サポート態勢モデル事業 調査報告書	総務省　地域力創造グループ 地域自立応援課	H28.3
Ａ７	平成 26 年度 地域力創造のための起業者定住促進モデル事業　調査報告書	総務省　地域力創造グループ地域自立応援課 人材力活性化・連携交流室	H27.3
Ａ８	平成 21 年度　都市から地方への移住･交流の促進に関する調査報告書（概要版）	総務省　地域力創造グループ コミュニティ・交流推進室	H22.3
Ｂ　経済産業省			
Ｂ１	平成 27 年度　まちプロデュース活動支援事業(中心市街地活性化普及促進事業）報告書	（株）野村総合研究所	H28.3
Ｂ２	映像コンテンツを活用した地域プロデュース カリキュラム	企画：（株）ＱＰＲ	H23.3
Ｂ３	人を動かすコーチング	桜井一紀	H20
Ｂ４	活性化に向けた取り組み体制づくり	筒井光康	H20
Ｂ５	好きなまちで挑戦し続ける	経済産業省　商務流通保安グループ　中心市街地活性化室	―
Ｂ６	まちづくり会社がまちを動かす！～事例から学ぶ５つのポイント～	経済産業省　中心市街地活性化室	H22.2
Ｃ　国土交通省			
Ｃ１	まちづくりにおける新たな担い手の活動検討調査業務　報告書	国土交通省　都市局	H24.3
Ｃ２	まちづくり会社の設立・活動の手引き Q&A	国土交通省	H20.7
Ｃ３	立地適正化計画作成の手引き	国土交通省　都市局　都市計画課	H28.4
Ｃ４	エリアマネジメント推進マニュアル	国土交通省　土地・水資源局	H20.3
Ｃ５	地域のまちづくりを担う人材育成調査報告書（要約編２）	文部科学省　生涯学習政策局	H17.3
Ｃ６	地区まちづくりルール 普及・推進ガイドブック	編集：地区レベルのまちづくりルール形成普及推進調査研究会	H22.3
Ｃ７	実践編「小さな拠点」づくりガイドブック	国土交通省　国土政策局	H27.3
Ｃ８	遊休不動産再生を活用したエリア価値向上手法に関するガイドライン（案）	国土交通省　土地・建設産業局	H27.3
Ｃ９	都市農山漁村連携交流推進調査報告書	国土交通省　都市・地域整備局 地方整備課	H20.3
Ｃ10	地方部における新たなライフスタイルの実現に関する調査	国土交通省　国土政策局	H26.3

文献番号	タイトル	作成者等	発行年
C11	社会情勢の変化に応じた二地域居住推進施策に関する検討調査	国土交通省　国土政策局 地方振興課	H25.3
C12	都市と地方の連携による多様なライフスタイルの実現支援に関する検討調査　報告書	国土交通省　国土政策局 地方振興課	H24.3
C13	二地域居住推進のための制度設計に関する基礎的調査 報告書	国土交通省　国土計画局 広域地方整備政策課	H23.3
C14	二地域居住推進施策のための基礎的調査報告書	国土交通省　国土計画局 広域地方整備政策課	H22.3
C15	地域への人の誘致・移動による市場創出の可能性及び方策に関する調査　報告書	国土交通省　国土計画局 総合計画課	H20.3
C16	二地域居住等支援のための総合情報プラットフォーム整備等検討調査報告書	国土交通省　国土計画局 広域地方整備政策課	H21.3
D　国土交通省観光庁			
D１	“人育て”から始める観光地域づくり 観光地域づくり人材育成実践ハンドブック 2015	観光庁　観光地域振興部 観光地域振興課	H27.3
D２	地域事例と支援制度でみる地域再生のための観光業支援ハンドブック	観光庁	H24.3
D３	観光を活かしたまちづくりを推進する体制づくり	観光庁　観光地域振興部 観光地域振興課	H21.3
D４	「日本版ＤＭＯ」形成・確立に係る手引き（第１版）	内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 国土交通省　観光庁	H27.11
D５	観光地域づくり人材育成ガイドライン案	観光庁	H23 年度
E　厚生労働省			
E１	平成 26 年度　生活支援コーディネーター（地域支え合い推進員）に係る中央研修	発行：(株）日本能率協会総合研究所	H27.3
E２	地域包括ケアの理念と目指す姿について （地域包括ケア推進指導者養成研修）	厚生労働省	―
E３	自立相談支援事業の目的 支援の流れ	厚生労働省　社会・援護局 地域福祉課	H27.11
E４	生活困窮者支援を通じた地域づくり 地域福祉計画、他の分野との連携	―	H27 年度
E５	家計相談支援の基本的な考え方	厚生労働省　社会･援護局 地域福祉課	H27.11
F　内閣府、内閣官房			
F１	住み慣れた地域で暮らし続けるために～ 地域生活を支える「小さな拠点（コンパクトビレッジ)」づくりの手引き ～	内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 内閣府地方創生推進室	H28.1
F２	日本版ＢＩＤを含むエリアマネジメントの推進方策検討会（中間とりまとめ）	内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 内閣府地方創生推進事務局	H28.6
F３	地方移住ガイドブック　いなか暮らしはじめませんか？	内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局	―
F４	未来につなげる地方創生 23 の小さな自治体の戦略づくりから学ぶ	編集：内閣府地方創生人材支援制度派遣社編集チーム 発行：日経ＢＰ社	H28.10
F５	地域 の「稼ぐ力」や「地域価値」の向上に向けた地域のまちづくりを支援する包括的政策パッケージ	内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 内閣府地方創生推進室	H28.3

文献番号	タイトル	作成者等	発行年
G　農林水産省			
G１	農村活性化で困ったときの処方箋（マニュアル） ～ふるさとを想う気持ちを大切に～	農林水産省	H26.7
G２	集落連合　改訂版ー“強い”農村コミュニティ形成のために ー	農林水産省　農村振興局　企画部 農村政策課農村整備総合調整室 （財）農村開発企画委員会	H19.3
G３	「人口減少社会における農村整備の手引き」 ー 魅力ある農村を未来に継承するために ー	人口減少社会に対応した農村整備研究会	H27.10
G４	集落の連携による新たな農村コミュニティの形成-その考え方・事例-	農林水産省　農村振興局　企画部 農村政策課農村整備総合調整室 （財）農村開発企画委員会	H19.3
G５	農村における景観配慮の実務マニュアル-景観に配慮した整備のための10のステップ-	農林水産省　農村振興局 整備部地域整備課 （社）農村環境整備センター	H20.3
G６	都市と農村の交流等に関する資料	農林水産省　食料・農業・農村政策審議会 企画部会配布資料	―
H　関連外郭団体、民間等			
H１	新地域支援　助け合い活動創出ガイドブック　改訂版	（公財）さわやか福祉財団	H27.4
H２	地域協働のまちづくりと人材開発に関する調査研究	（財）地方自治研究機構	H23.3
H３	「地方創生」へのまちづくり・ひとづくり	編著：袖井孝子 発行：（株）ミネルヴァ書房	H28.7
H４	まちで闘う方法論 自己成長なくして、地域再生なし	著者：木下斉 発行：（株）学芸出版社	H28.5
H５	まちづくりの「経営力」養成講座	著者：木下斉 発行：（株）学陽書房	H28.2 （第８版）
H６	H27地域おこし協力隊・集落支援員初任者研修 講義資料	徳島大学　総合学部　田口太郎	―
H７	「人口移動効果を踏まえた自治体の福祉政策展開」 に関する調査研究報告書	（株）三菱総合研究所	H26.3
H８	高齢者移住と地域活性化―高齢者誘致戦略の可能性と限界	（株）日本総合研究所	H27
H９	島しょ地域における自治体の定住促進に関する調査研究報告書	（公財）東京市町村自治調査会	H27.3
H10	住み替え支援活動ガイドブック	（一財）ハウジングアンドコミュニティ財団	H19.3
H11	住み替え・二地域居住支援活動ガイドブック	（一社）すまいづくりまちづくりセンター連合会	H21.3
I　地方公共団体			
I１	自治体向け空き家活用マニュアル	江津市移住・交流促進協議会	H22.3
I２	平成２６年度大野町移住・定住支援計画	岐阜県大野町	H26.4
I３	おきなわ移住ガイドブック	沖縄県企画部地域・離島課	―
I４	山形移住ガイドブック　山形暮らしのススメ	山形県	―
I５	清流の国ぎふの暮らし　岐阜県移住定住ガイドブック	岐阜県	―
I６	三重暮らしのススメ	三重県	H27.10
I７	滋賀暮らしパンフレット	滋賀県	―
I8	兵庫で田舎暮らし	ひょうご田舎暮らし・多自然居住支援協議会	H25.3
I9	くまもとくらす	熊本県	―
I10	おおいた暮らしの第一歩 2016	大分県	H28
I11	あったか宮崎ひなた暮らし　宮崎県移住ガイドブック	宮崎県	H28

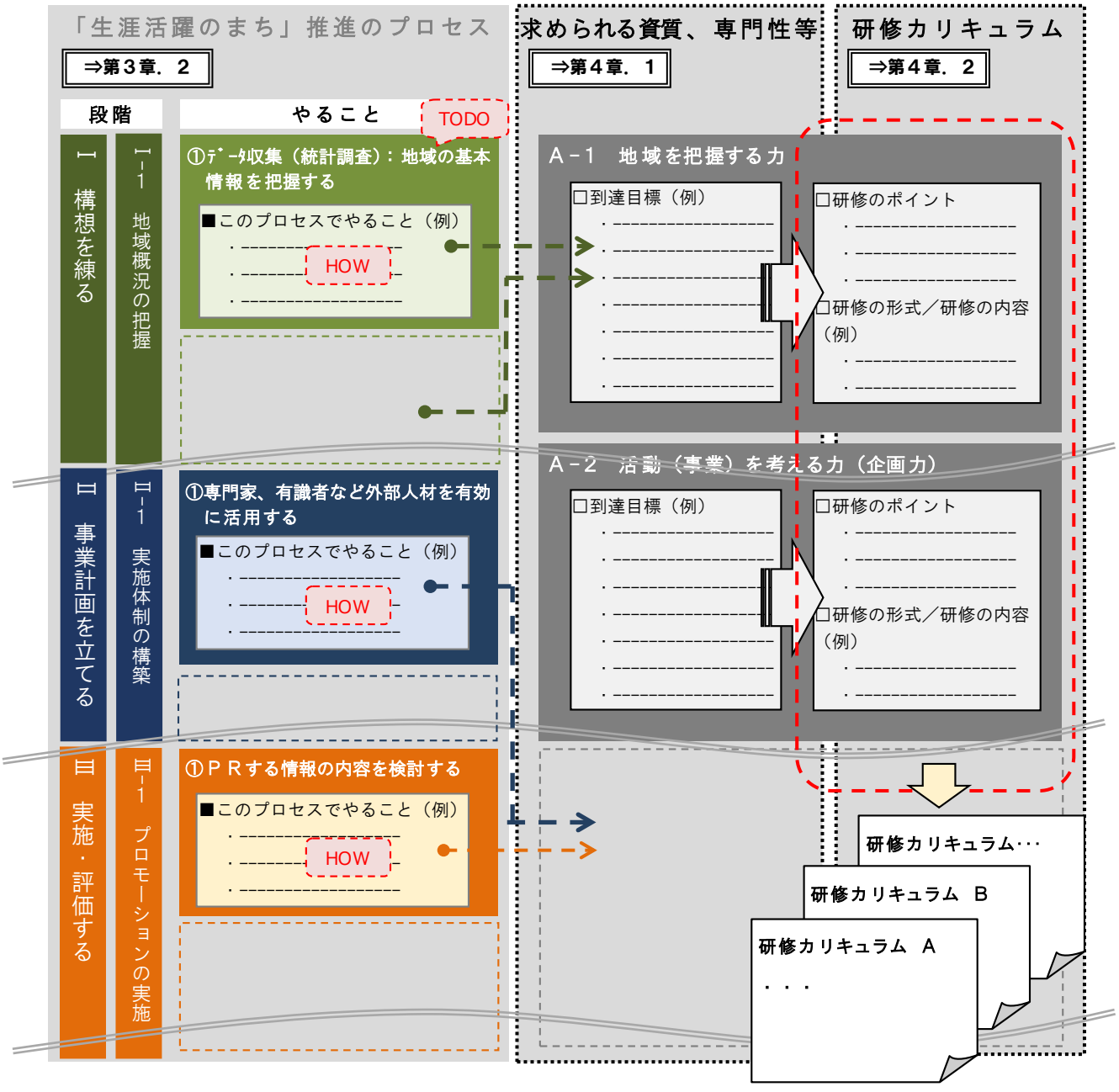
第４章　「生涯活躍のまち」推進に求められる人材の育成

第４章　「生涯活躍のまち」推進に求められる人材の育成

・専門人材には、「生涯活躍のまち」を推進するプロセスに応じて、様々な資質・専門性等が求められる。

・「生涯活躍のまち」づくりの進捗状況や推進体制、展開する事業の内容等、地域の実情によって、専門人材に求められる資質・専門性等は異なると思われるが、ここでは、基本的な資質・専門性等を中心に整理し（第４章．１）、専門人材を育成するための研修カリキュラムを示すこととする（第４章．２）。

■第３章～第４章の構成（再掲）



１．「生涯活躍のまち」を推進する人材に求められる資質・専門性等

・第３章では、「生涯活躍のまち」推進のプロセスを大きく以下の３段階に分け、それぞれの段階において「やること」を整理した。

＜Ⅰ．構想を練る ／ Ⅱ．事業計画を立てる ／ Ⅲ．実施・評価する＞

・ここではそれぞれのプロセスで「やること」を実現するために必要となる資質・専門性等について、既往文献等をもとに次のように区分し、整理する。

Ａ．「企画・立案」ができる能力

・地域で持続的にまちづくり活動を続けるためには、常に地域の実情や求められるニーズ等を把握し、得られた情報をもとに必要な活動を企画し、計画を立て、それを魅力的で訴求力のある活動（ブランド化）として定着させていく必要がある。

・このようなことを踏まえ、『「企画・立案」ができる能力』をさらに次の４つに区分する。

Ａ－１地域を把握する力

…既往資料の収集整理やアンケート調査・ヒアリング等から、地域の問題・課題、資源（弱み・強み）を把握する力

Ａ－２活動を考える力（企画力）

…把握した情報をもとに活動・事業を企画し、実現に至るプロセスを示すことのできる力

Ａ－３プランをつくる力（計画力）

…「ヒト」「カネ」「モノ」の調達方法を考え、具体的な活動・事業のプログラムを組み立て、計画書としてまとめる力

Ａ－４ブランドをつくる力（ブランディング力）

…有用な地域資源を発見し、地域住民にとって求心力のある、対外的には訴求力のあるまちづくりとして定着させていく力

Ｂ．「活動（事業）運営」ができる能力

・企画・立案した計画を具体的に活動・事業として展開していくことができる力が必要となる。事業環境は常に変化するものであり、当初の計画にもとづき活動・事業が適正に行われているかどうか進行管理（モニタリング）を行う必要がある。

・また、その結果を評価（検証）し、必要な改善活動を行う必要がある。

・このようなことを踏まえ、『「活動（事業）運営」ができる能力』を、次の２つに区分する。

Ｂ－１進行管理（モニタリング）

…活動・事業の進捗状況やリスクの発生状況に関するモニタリングを継続的・定期的に行い、その情報収集の分析結果を関係者間で適切に伝達、共有することができる力。

Ｂ－２評価・改善

…あらかじめ設定された計画目標と現状値との比較等により適切に活動・事業の評価を行うことができ、また、評価の結果に応じて改善策を検討することができる力。

C.「仲間づくり」ができる能力

・地域住民・事業者等（ステークホルダー）や、「生涯活躍のまち」構想にかかわる関係事業者等と、良好な関係を構築できる能力が求められる。

・また、地域住民等に呼びかけることができることや、どのような人材がいるのか把握できること、またそのような人とコミュニケーションがとれること、等が求められる。

D.「つながり」ができる能力

・「生涯活躍のまち」構想を推進するためには、地域の人材だけでは対応できないことも多く、多様な事業主体との連携が不可欠となる。そのためには、「生涯活躍のまち」構想で実施しようとしている取組について「情報発信」することが求められる。

・情報発信する内容については、内外の関係者の共感が得られるよう、また、対外的に地域の魅力が伝わるような「提案力」のあるものが望ましい。

・また、多様な主体とつながり、関係を維持するためには一方的な情報発信のみではなく、関係者との情報交流を行うための「プラットフォームづくり」が必要となる。

・このようなことを踏まえ、『「つながり」ができる能力』を、次の２つに区分する。

D－１情報発信力

…自分たちの取組を評価し、外部の協力が必要となる内容を把握する力、また、対外的に情報発信することができる力。情報発信をより効果的に行うために、提案力のあるコンテンツを作成する力も求められる。

D－２プラットフォームづくり

…地域住民や地域内外の主体との情報交流の場をつくることができる力。

・これらの区分にもとづき、「生涯活躍のまち」を推進するプロセスごとに求められる資質・専門性等を整理した一覧を次頁に示す。

・なお、専門人材には、地域に入ってまちづくりに取り組む専門機関や企業の職員、関連事業を運営する事業主体の職員、地方公共団体の職員、地域内あるいは地域外から移住者の支援に取り組む支援者等、多様な主体が想定されるが、地域の実情によってプロセスごとに関与する主体は様々な形が有り得る。したがってここでは、主体を特定せずに、プロセスごとに求められる資質・専門性等について整理することとした。

■「生涯活躍のまち」推進のプロセスと求められる資質・専門性等との対応関係

段階		求められる資質・専門性等								
		A. 企画・立案				B．活動（事業）運営		C. 仲間づくり	D．つながり	
		A-1 地域を把握する力	A-2 活動を考える力（企画力）	A－3 プランをつくる力（計画力）	A－4 ブランドをつくる力（ﾌﾞﾗﾝﾃﾞｨﾝｸﾞ力）	B－1 進行管理（モニタリング）	B－2 評価･改善		D－1 情報発信力	D－2 プラットフォームづくり
Ⅰ 構想を練る	Ⅰ-1 地域概況の把握	○								
	Ⅰ-2-1 エリア概況調査	○								
	Ⅰ-2-2 エリアの地域関係者の把握	○						○		
	Ⅰ-2-3 エリア課題・ニーズ調査	○						○		
	Ⅰ-3 コンセプト・構想の立案	○	○	○	○			○	○	○
Ⅱ 事業計画を立てる	Ⅱ-1 実施体制の構築							○		○
	Ⅱ-2 収支構造の検討・設計			○	○					○
	Ⅱ-3 資金調達			○						○
	Ⅱ-4 事業計画の立案			○		○		○		
Ⅲ 実施・評価する	Ⅲ-1 プロモーションの実施	○	○	○	○			○	○	○
	Ⅲ-2 地域における暮らしやすさの支援	○	○	○		○	○	○	○	○
	Ⅲ-3 担い手の継続的な確保	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Ⅲ-4 地域住民がかかわり合う機会の創出	○	○	○		○	○	○	○	○
	Ⅲ-5 評価・改善					○	○			

２．専門人材を育成する研修カリキュラム

２－１．研修のポイント等の整理

・ここでは、１．で示した専門人材に求められる資質・専門性等の別に、到達目標の例や研修のポイント等を整理し、２－２で示す「研修カリキュラム（例）」との対応関係についても整理する。

Ａ．「企画・立案」ができる能力

Ａ－１　地域を把握する力

□　到達目標（例）

●統計調査等を調べることができる
- RESAS[1]や自治体のウェブサイトを活用して必要なデータを調べる
- 人口統計データ等に基づき、将来の人口問題を予測する
- テーマや分野毎に、組織や機関のデータベースを作成する　等

●地域分析をすることができる
- 収集したデータ等をもとに、地域の「強み」と「弱み」を分類できる
- 情勢・環境変化を「機会」「脅威」として洗い出し、「SWOT 分析」[2]を行う　等

●フィールド調査を行うことができる
- 適切なエリアを設定する
- 対象エリアを歩き、地域の問題点や、「強み」・「弱み」を確認する
- 暮らしに必要なサービスの状況や地域住民による活動を点検し、課題を把握する
- 「まちあるき」やワークショップ等を通じて住民の抱えている課題に対する気づきを促す　等

●効果的なヒアリング調査を行うことができる
- 地域の関係団体等にヒアリングを行い、課題や将来の動向を把握する
  例）自治会、商工会、社会福祉協議会　等
- 行政担当者にヒアリングを行い、地域の社会福祉政策等を調査する
- 自治会や町内会を単位とする住民共同活動を調査する
  （エリアの設定によっては、集落を超えた「広域」の住民共同活動を把握する）
- 地域の歴史や過去のしがらみ、トラブル等を把握する　等

□　研修のポイント

【統計調査】
- 国勢調査や全国消費実態調査、労働力調査、家計調査等、公表されている統計データの種類と概要を知り、地域分析で活かす

【地域分析】
- 収集したデータ等を活用し、地域の現状や地域特性、地域分布、経年変化等を分析する

【フィールド調査】
- 「まちあるき」等を通じてデータを収集・整理すると共に、地域の抱える課題や問題点を捉える視点を養成する
- 「まちあるき」等を通じて収集した地域の問題点・課題、地域の強み・弱みを、写真やイラスト、表等を組み合わせて地図上で整理する
- 先行事例地区を訪問し、実際の取組について知見を深めると共に、自らの地域と比較しながら、事業の構想を立案する視点を養成する

[1] 地域経済分析システム。地域経済に関する官民の様々なデータを、地図やグラフ等で分かりやすく「見える化」している。（出典：内閣官房　まち・ひと・しごと創生本部事務局 HP）

[2] 組織のプロジェクト等の戦略策定における分析手法の１つ。内部環境を強み（Strength）、弱み（Weakness）に分類し、また、外部環境を機会（Opportunity）、脅威（Threat）に分類し、関係性を整理・分析し、戦略を導き出す手法。

A－1　地域を把握する力

【ヒアリング調査】

・地域福祉のニーズを把握するための効果的な質問の仕方や質問票の作り方を理解すると共に、聞き取った情報を整理して「情報カード」に落とし込む

□　研修の形式／研修の内容（例）

（詳細は【　】内に示す「３－２．研修指導指針」の各単元を参照　／　＜＞:「生涯活躍のまち」推進のプロセス）

【フィールド調査、ケーススタディ】＜共通＞

・「生涯活躍のまち」の取組に参考となる事例について、施設運営スタッフ（施設長等）より概要説明を受けた後、実際に施設を回り調査を行う。

・調査に際しては、「生涯活躍のまち」推進の基本プロセスやまちづくりにおいて重要と考えられる要素（多世代交流、地域住民との協働、持続可能な運営手法）を念頭に置き、交流拠点施設にどのような機能や仕掛けが設置されているかに留意する。

・建物のレイアウトやデザイン、空間の活用といったハード面での機能、人々が自然に集まり交流が生まれる仕掛けといったソフト面での機能について考察する。

・施設運営スタッフ（施設長等）への質疑応答を通じて、不明点を明らかにする。

・以下のポイントについて、グループごとにディスカッションを行い、考察を深める。

① 対象地域・対象住民
② 地域のニーズ・課題
③ 施設の機能・コンセプト

【ワークショップ③】＜Ⅰ-1 地域概況の整理＞

・生涯活躍のまち構想を推進するためには、地域概況の把握から始める必要があり、地域概況を把握するための具体的な方法について紹介する。

(1) 人口統計、RESAS 等を活用し、人口動態、将来の予測を把握する。
(2) 各種計画（総合戦略、人口ビジョン、福祉計画等）を調べ、地域が抱える問題点や解決のための取組について認識する。
(3) 行政組織、福祉・保健医療・生活関連分野の組織や機関について、それぞれの役割と機能を把握する。

【ワークショップ④】＜Ⅰ-2-1 エリア概況調査＞

・フィールド調査（事例研究）にて視察を行った拠点施設について、以下のテーマでグループごとにディスカッションを行う。

(1) 拠点施設がカバーするエリアは、どのような視点に基づいて設定されているか。
(2) 拠点施設の立地条件は、人を集めるためにどのような利点があるか。
(3) エリア設定、拠点施設の設置場所については、どのような点が重要か。

・ディスカッションの内容はグループごとに用紙に書き出す等して、他のグループも確認できる状態にする。

【ワークショップ⑤】＜Ⅰ-2-2 エリアの地域関係者の把握＞

■地域内関係者の把握・分析

・カードとボードを使い、グループごとに「地域情報の整理」、及び「関係者の列挙」「関係者の類別」「列挙された関係者の詳細分析」を行う

・「詳細分析」は時間がかかるため、プロジェクトの仮定に合わせて抽出した関係者のみについて行い、他の関係者の分析は、必要となったら改めて行うことが現実的である。

■「地域と上手につきあうためのセルフチェックシート」の作成

・各グループで以下の２点について協議し、地域活動中に自身の取組をチェックするためのセルフチェックシートを作成する。

(A) 地域に溶け込んでいくために必要な態度・取組（10 項目作成）
(B) 地域の主体性を引き出すために必要な態度・取組（5 項目作成）

・イベント的な取組ではなく、日常的な態度、姿勢、取組を記載する。

・とくに、外から来たコーディネーター等が考えるべきこととして検討する。

・作成したセルフチェックシートについてグループごとに発表する。

A－1　地域を把握する力

【ワークショップ⑥】＜Ⅰ-2-3 エリア課題・ニーズ調査＞

・「問題分析」は、対象地域・分野に現存する問題を「原因-結果」の関係で整理し、わかりやすいように系図として視覚的に表示する分析作業である。

・「生涯活躍のまち」づくりにおける「問題分析」では、「生涯活躍のまち」づくりの基本コンセプトを掲げた上で、逆説的に、現時点でそのコンセプトを達成できていない原因を分析していく。

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。

(1) 「生涯活躍のまち」づくりの基本コンセプトを成立させるための重要な要素を書き出し、それらを否定的な言葉に逆転させたものを、「中心問題」とする。「中心問題」は「問題分析」の出発点である。（研修の場合は予め架空の「中心問題」を設定してもよい。）

(2) 演習用事例教材を読み、その中から「中心問題」の直接的な原因となっている問題（「直接原因」）を読み取り、カードに書く。

(3) 「直接原因」をすべて書き出すことができたら、それに対する更に直接的な原因をカードに書いて、「直接原因」の下に並べる。（系図を下方に広げていく。）

(4) 出されたカードの論理的なつながり（因果関係）と全体的な一貫性が確保されているかを確認し、系図を完成させる。

【ワークショップ⑦】＜Ⅰ-3 コンセプト・構想の立案＞

・「目的分析」は、問題が解決された望ましい状態とそれを導くための手段について、「手段-目的」の関係を明らかにし、「問題分析」と同じく系図の形で整理する作業である。可能な限りの解決手段を提示することにより、プロジェクトの具体的な戦略の基礎となる分析である。

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。

(1) ワークショップ⑥で作成した「中心問題」を肯定的な言葉に置き換えることにより、「中心目的」を作成する。（結果的にワークショップ⑥で示した、「生涯活躍のまち」づくりの基本コンセプトを成立させるための重要な要素と同じになる。）

(2) ワークショップ⑥で作成した「問題分析」の系図を肯定的な言葉に変えると、プロジェクトの目的と手段を表した系図になる。なお、肯定的に書き換えるだけでなく、カードを加えることを積極的に検討する。

(3) 出されたカードの論理的なつながり（因果関係）と全体的な一貫性が確保されているかを確認し、系図を完成させる。

Ａ－２　活動を考える力（企画力）

□　到達目標（例）

●設定されたエリアの課題・ニーズを踏まえ、ターゲットを検討することができる
- ・エリアを設定し、地域交流拠点の企画を検討する
- ・関連する組織や機関の分析をする
- ・地域性を分析し、活動・事業の実現性の高いターゲットの設定、プログラムの企画を行う　等

●先行事例から学ぶことができる
- ・事例集を活用しながら、全国の先行事例を学び、適切な活動・事業を検討する　　等

●活動のイメージづくりができる
- ・地域の医療法人等、関連機関と連携し、質の高い住民サービスを検討する
- ・日常生活に必要な機能・サービスの集約・再編を企画する
- ・サービスを組み合わせることにより、住民の利便性の向上と経営効率化を図る
- ・コミュニティ活動の妨げとなる要因を検討し、把握する
- ・ワークショップ等を通じて、地域住民の主体的な参画により将来的なビジョンを作成する
- ・地域住民にとって魅力的な要素を盛り込む　等

□　研修のポイント

【事例研究】
- ・自分（たち）がやりたいことと類似の先行事例を新聞、インターネット等で調査する

【活動イメージづくり】
- ・生涯活躍のまちを構成する要素（基本コンセプト）を踏まえ問題を洗い出し、中心となる問題を設定する（プロジェクトの受益者の中の主たるグループが直面している問題の中から抽出する）

□　研修の形式／研修の内容（例）

（詳細は【　】内に示す「３－２．研修指導指針」の各単元を参照　／　＜＞:「生涯活躍のまち」推進のプロセス）

【講義②】＜共通＞
- ・まちづくり、コミュニティの形成についての概念を学ぶ。
- ・コミュニティの中核を担う多世代交流拠点の機能、そこに人が集うことによってもたらされる効果や、重要性について学ぶ。

【フィールド調査、ケーススタディ】＜共通＞（「A-1 地域を把握する力」より再掲）
- ・「生涯活躍のまち」の取組に参考となる事例について、施設運営スタッフ（施設長等）より概要説明を受けた後、実際に施設を回り調査を行う。
- ・調査に際しては、「生涯活躍のまち」推進の基本プロセスやまちづくりにおいて重要と考えられる要素（多世代交流、地域住民との協働、持続可能な運営手法）を念頭に置き、交流拠点施設にどのような機能や仕掛けが設置されているかに留意する。
- ・建物のレイアウトやデザイン、空間の活用といったハード面での機能、人々が自然に集まり交流が生まれる仕掛けといったソフト面での機能について考察する。
- ・施設運営スタッフ（施設長等）への質疑応答を通じて、不明点を明らかにする。
- ・以下のポイントについて、グループごとにディスカッションを行い、考察を深める。
  - ①　対象地域・対象住民
  - ②　地域のニーズ・課題
  - ③　施設の機能・コンセプト

A－2　活動を考える力（企画力）

【講義③】＜共通＞

・先行事例の紹介を通じて、「生涯活躍のまち」の事業化プロセスや専門人材に求められる能力等を学ぶ。

講座レジュメ（例）

1. ニーズをどのように把握するか
2. 事業主体（まちづくり会社等）
3. 住まい（お試し住宅、サ高住）
4. 地域包括ケア
5. まちなか（商店街活性化等）
6. 官民連携（自治体、議会、地域住民、地元事業者）
7. 移住（移住相談対応、ニーズの把握）
8. 地元企業の活性化（福祉、介護事業、建設関連）
9. 課題（官民連携、雇用の創出、移住のハードル、人材）
10. 地方の可能性（コミュニティビジネス等）

【ワークショップ⑥】＜Ⅰ-2-3 エリア課題・ニーズ調査＞（「A-１地域を把握する力」より再掲）

・「問題分析」は、対象地域・分野に現存する問題を「原因-結果」の関係で整理し、わかりやすいように系図として視覚的に表示する分析作業である。

・「生涯活躍のまち」づくりにおける「問題分析」では、「生涯活躍のまち」づくりの基本コンセプトを掲げた上で、逆説的に、現時点でそのコンセプトを達成できていない原因を分析していく。

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。

(1) 「生涯活躍のまち」づくりの基本コンセプトを成立させるための重要な要素を書き出し、それらを否定的な言葉に逆転させたものを、「中心問題」とする。「中心問題」は「問題分析」の出発点である。（研修の場合は予め架空の「中心問題」を設定してもよい。）

(2) 演習用事例教材を読み、その中から「中心問題」の直接的な原因となっている問題（「直接原因」）を読み取り、カードに書く。

(3) 「直接原因」をすべて書き出すことができたら、それに対する更に直接的な原因をカードに書いて、「直接原因」の下に並べる。（系図を下方に広げていく。）

(4) 出されたカードの論理的なつながり（因果関係）と全体的な一貫性が確保されているかを確認し、系図を完成させる。

【ワークショップ⑦】＜Ⅰ-3 コンセプト・構想の立案＞（「A-1 地域を把握する力」より再掲）

・「目的分析」は、問題が解決された望ましい状態とそれを導くための手段について、「手段-目的」の関係を明らかにし、「問題分析」と同じく系図の形で整理する作業である。可能な限りの解決手段を提示することにより、プロジェクトの具体的な戦略の基礎となる分析である。

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。

(1) ワークショップ⑥で作成した「中心問題」を肯定的な言葉に置き換えることにより、「中心目的」を作成する。（結果的にワークショップ⑥で示した、「生涯活躍のまち」づくりの基本コンセプトを成立させるための重要な要素と同じになる。）

(2) ワークショップ⑥で作成した「問題分析」の系図を肯定的な言葉に変えると、プロジェクトの目的と手段を表した系図になる。なお、肯定的に書き換えるだけでなく、カードを加えることを積極的に検討する。

(3) 出されたカードの論理的なつながり（因果関係）と全体的な一貫性が確保されているかを確認し、系図を完成させる。

A－3　プランをつくる力（計画力）

□　到達目標（例）

●住民交流を促す計画をつくることができる
- ・地域住民・移住者の懇談会等を定期的に開催する
- ・地域住民・移住者の特技を生かせる場や機会を用意する（そば打ち、ヘアカット等）
- ・人が集まりやすい仕掛けをつくる
  ⇒共同売店、温泉、レストラン等、移住者と地域住民で運営する計画とする
  ⇒配置計画、平面計画等の工夫も求められる
- ・人が行き来しやすい立地を選ぶ
- ・移住者のコミュニケーション面のサポートをする

●事業計画を立案することができる
- ・地域住民を事業に巻き込み、当事者意識を醸成する（地域住民に対する配慮も必要）
- ・イベントや地域貢献を通じて地域との関係を強化する
- ・障害者や高齢者の多様な就労機会を提供する
- ・イベント開催や情報発信等の地域の魅力を発信する取組を行う
- ・既存の事業を育てながら、特産品の加工販売や、体験型観光事業等、特性を生かした事業に取り組む
- ・住民の意見を集約してプロジェクトとして取り組む
- ・子どもたちを呼び込み、親の世代や高齢者を集める仕組をつくる　等

●資金計画を立てることができる
- ・イニシャルコストを抑えるため、既存資源を活用する
- ・ランニングコストを抑えるための工夫をする
- ・人件費を抑えるため、協力者を登用する
- ・確実な収益が見込める事業を確保する
- ・行政の補助制度や民間活力の活用のほか、自ら収益事業を展開する
- ・交付金や補助金を獲得するための情報収集と手続きを行う　等

●管理運営計画を立案することができる
- ・複数の小規模事業をまとめて管理する
- ・地域の住環境整備、地域住民・移住者のやりがいの創出、適切な情報提供、コミュニティへの参画等について支援する
- ・テーマに応じた地域の会合を定期的に開催する
- ・限定的な活動から始め、地域の状況やニーズを読み取りながら、活動内容や実施体制を見直していく
- ・関係者のモチベーション維持につながる工夫を行う　等

□　研修のポイント

【計画づくり】
- ・自分たちがやりたいこと・実現したいことの方向性を決め、その実現までの道筋を考える
- ・活動計画を作成するためのポイントは以下の通り
  １）問題が解決された後の、目指すべき状態を示す
  ２）「手段-目的」の関係を系図（この場合の目的は、地域社会との交流や地域貢献できる環境づくり）で示すことで解決手段を提示し、プロジェクトの具体的な戦略の基礎とする
  ３）ひとつの目的（地域住民のコミュニティ形成・運営への参画）に対し、できるだけ複数の手段を持つことができるように考える
  ４）取組を行うことにより、マイナスの影響が出ないかを検討し、出来るだけ回避する方法も検討する

Ａ－３　プランをつくる力（計画力）

□　研修の形式／研修の内容（例）

（詳細は【　】内に示す「３－２．研修指導指針」の各単元を参照　／　＜＞:「生涯活躍のまち」推進のプロセス）

【講義②】＜共通＞（A-2 活動を考える力（企画力）より再掲）

・まちづくり、コミュニティの形成についての概念を学ぶ。
・コミュニティの中核を担う多世代交流拠点の機能、そこに人が集うことによってもたらされる効果や、重要性について学ぶ。

【講義③】＜共通＞（A-2 活動を考える力（企画力）より再掲）

・先行事例の紹介を通じて、「生涯活躍のまち」の事業化プロセスや専門人材に求められる能力等を学ぶ。

講座レジュメ（例）

1. ニーズをどのように把握するか
2. 事業主体（まちづくり会社等）
3. 住まい（お試し住宅、サ高住）
4. 地域包括ケア
5. まちなか（商店街活性化等）
6. 官民連携（自治体、議会、地域住民、地元事業者）
7. 移住（移住相談対応、ニーズの把握）
8. 地元企業の活性化（福祉、介護事業、建設関連）
9. 課題（官民連携、雇用の創出、移住のハードル、人材）
10. 地方の可能性（コミュニティビジネス等）

【ワークショップ⑦】＜Ⅰ-3 コンセプト・構想の立案＞（「A-1 地域を把握する力」より再掲）

・「目的分析」は、問題が解決された望ましい状態とそれを導くための手段について、「手段-目的」の関係を明らかにし、「問題分析」と同じく系図の形で整理する作業である。可能な限りの解決手段を提示することにより、プロジェクトの具体的な戦略の基礎となる分析である。
・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。
(1) ワークショップ⑥で作成した「中心問題」を肯定的な言葉に置き換えることにより、「中心目的」を作成する。（結果的にワークショップ⑥で示した、「生涯活躍のまち」づくりの基本コンセプトを成立させるための重要な要素と同じになる。）
(2) ワークショップ⑥で作成した「問題分析」の系図を肯定的な言葉に変えると、プロジェクトの目的と手段を表した系図になる。なお、肯定的に書き換えるだけでなく、カードを加えることを積極的に検討する。
(3) 出されたカードの論理的なつながり（因果関係）と全体的な一貫性が確保されているかを確認し、系図を完成させる。

【ワークショップ⑧】＜Ⅱ-1 実施体制の構築＞

・「PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）」は、プロジェクトに必要な活動、投入、アウトプット、目標、外部条件、指標等の諸要素とそれらの論理的な関係を示したプロジェクトの概要表である。
・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。
(1) 「目的分析」の系図から、プロジェクトの範囲を抽出する。「目的分析」の系図の中では、いくつかの「目的-手段」がグループを形成し、プロジェクト単位の候補となっている。このプロジェクト単位を囲むことでプロジェクトの範囲（「アプローチ」）を抽出する。
(2) 選択した「アプローチ」内のカードの内容に基づき、PDM 中の「上位目標」「プロジェクト目標」を記入する。
(3) 選択した「アプローチ」内のカードの内容に基づき、PDM 中の「アウトプット（成果）」を記入する。
(4) 「アウトプット（成果）」を実現するための具体的な「活動」を検討し、PDM に記入する。
(5) 「前提条件」（プロジェクトが開始される前に満たされるべき条件）、「外部条件」（プロジェクトの成功に重要な要素だが、プロジェクトではコントロールできず、条件が満たされるかどうか分からない条件）を検討し、PDM に記入する。
(6) プロジェクトの目標やアウトプット達成の目標値を測る「指標」を設定し、「指標入手手段」と合わせて、PDM に記入する。

A－3　プランをつくる力（計画力）

【ワークショップ⑨】＜Ⅱ-2 収支構造の検討・設計／2-3 資金調達＞

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。

(1)「活動」ごとに、その「対象者」、及び、それを実施するために必要な「投入」（人員、施設、機材、資金等）について検討する。

(2) 必要な「投入」を PDM に記入する。

(3)「活動」ごとに、「対象者」、「投入」を整理し、情報を集約することで、プロジェクト全体で必要となる人員、施設、資機材、資金等を把握する。

【ワークショップ⑩】＜Ⅱ-4 事業計画の立案＞

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。

(1) 以下の観点に基づき、グループで作成した PDM を評価する。

○内容と項目間の論理性･･･PDM の縦横の関係の論理性（ワークショップ⑧/補足説明参照）

○住民参画の担保･･･住民の視点に配慮されているか。「活動」の主体に地域住民の参画が得られるか。

○評価５項目の観点･･･妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性

(2) 活動ごとに、「期待される結果」「スケジュール」「責任者」「実施者」「必要となる資機材・経費」等について検討する。

(3) 検討した内容を、作業工程と共に一覧表（「活動計画表」）にまとめる。

・グループごとに作成した「PDM」と「活動計画表」を発表する。

Ａ-４　ブランドをつくる力（ブランディング力）

□　到達目標（例）

●活用できる地域資源を発見し、ブランドづくりができる
- ・活動・事業のコンセプトやセールスポイントを明確にする
- ・他地域の同様な活動・事業と比較して、「良さ」や「売り」等の強調すべき点を明らかにし、区別化を図る
- ・地域の意識結束を図るためのシンボルを作成する
- ・地元の特産品を開発する　等

□　研修のポイント

【ブランドをつくる力】
- ・ブランドづくりの必要性や効果について、先行事例をケースに理解する
- ・ブランドづくりの視点や留意点について、実際に事業実施することを想定して理解する

□　研修の形式／研修の内容（例）

（詳細は【　】内に示す「３－２．研修指導指針」の各単元を参照　／　＜＞:「生涯活躍のまち」推進のプロセス）

【ワークショップ⑩】＜Ⅱ-4 事業計画の立案＞（A-３プランをつくる力（計画力）より再掲）
- ・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。
  - (1) 以下の観点に基づき、グループで作成したPDMを評価する。
    - ○内容と項目間の論理性･･･PDMの縦横の関係の論理性（ワークショップ⑧/補足説明参照）
    - ○住民参画の担保･･･住民の視点に配慮されているか。「活動」の主体に地域住民の参画が得られるか。
    - ○評価５項目の観点･･･妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性
  - (2) 活動ごとに、「期待される結果」「スケジュール」「責任者」「実施者」「必要となる資機材・経費」等について検討する。
  - (3) 検討した内容を、作業工程と共に一覧表（「活動計画表」）にまとめる。
- ・グループごとに作成した「PDM」と「活動計画表」を発表する。

Ｂ．「活動（事業）運営」ができる能力

Ｂ－１　進行管理（モニタリング）

□　到達目標（例）

●活動・事業の進行管理（モニタリング）を行うことができる

・プロジェクトの進捗状況を把握するために、継続的・定期的に情報収集を行う
・地域ごとの人口の維持・増加等の具体的な目標を設定する
（設定した「エリア」ごとに将来の人口シミュレーションを行い、人口の維持・増加の具体的な目標を設定する等）

□　研修のポイント

【進行管理】

・以下のポイントに留意して活動の指標を設定できるようにする
1）プロジェクトのアウトプット、プロジェクト目標の達成値をしめす
2）指標には、測るべきデータの種類、量、質、時期、地域・場所といった要素が含まれる
3）モニタリング、評価ではこの指標を使って、進捗状況、達成状況を検証する

□　研修の形式／研修の内容（例）

（詳細は【　】内に示す「３－２．研修指導指針」の各単元を参照　／　<>:「生涯活躍のまち」推進のプロセス）

【ワークショップ⑧】＜Ⅱ-1 実施体制の構築＞（A-３プランをつくる力（計画力）より再掲）

・「PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）」は、プロジェクトに必要な活動、投入、アウトプット、目標、外部条件、指標等の諸要素とそれらの論理的な関係を示したプロジェクトの概要表である。
・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。
(1)　「目的分析」の系図から、プロジェクトの範囲を抽出する。「目的分析」の系図の中では、いくつかの「目的-手段」がグループを形成し、プロジェクト単位の候補となっている。このプロジェクト単位を囲むことでプロジェクトの範囲（「アプローチ」）を抽出する。
(2)　選択した「アプローチ」内のカードの内容に基づき、PDM 中の「上位目標」「プロジェクト目標」を記入する。
(3)　選択した「アプローチ」内のカードの内容に基づき、PDM 中の「アウトプット（成果）」を記入する。
(4)　「アウトプット（成果）」を実現するための具体的な「活動」を検討し、PDM に記入する。
(5)　「前提条件」（プロジェクトが開始される前に満たされるべき条件）、「外部条件」（プロジェクトの成功に重要な要素だが、プロジェクトではコントロールできず、条件が満たされるかどうか分からない条件）を検討し、PDM に記入する。
(6)　プロジェクトの目標やアウトプット達成の目標値を測る「指標」を設定し、「指標入手手段」と合わせて、PDM に記入する。

【ワークショップ⑨】＜Ⅱ-2 収支構造の検討・設計／2-3 資金調達＞（A-３プランをつくる力（計画力）より再掲）

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。
(1)　「活動」ごとに、その「対象者」、及び、それを実施するために必要な「投入」（人員、施設、機材、資金等）について検討する。
(2)　必要な「投入」を PDM に記入する。
(3)　「活動」ごとに、「対象者」、「投入」を整理し、情報を集約することで、プロジェクト全体で必要となる人員、施設、資機材、資金等を把握する。

【ワークショップ⑩】＜Ⅱ-4 事業計画の立案＞（A-３プランをつくる力（計画力）より再掲）

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。
(1) 以下の観点に基づき、グループで作成した PDM を評価する。
〇内容と項目間の論理性･･･PDM の縦横の関係の論理性（ワークショップ⑧/補足説明参照）
〇住民参画の担保･･･住民の視点に配慮されているか。「活動」の主体に地域住民の参画が得られるか。
〇評価５項目の観点･･･妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性
(2) 活動ごとに、「期待される結果」「スケジュール」「責任者」「実施者」「必要となる資機材・経費」等について検討する。
(3) 検討した内容を、作業工程と共に一覧表（「活動計画表」）にまとめる。
・グループごとに作成した「PDM」と「活動計画表」を発表する。

Ｂ－２　評価・改善

□　到達目標（例）

●活動・事業の進捗を評価することができる

・目標値との比較や、地域住民へのアンケート調査等を行うことによって活動・事業を評価し、改善を図る
・地域住民に対し質の高いサービスを継続して提供する
・地域住民のニーズを分析し、継続して住みたくなるような「住まい」を提供する　等

□　研修のポイント

【振り返り（評価）】

・プロジェクト概要表（PDM）に基づいて活動のモニタリングと評価を行う
・自己評価を踏まえて、計画の見直しを行う

□　研修の形式／研修の内容（例）

（詳細は【　】内に示す「３－２．研修指導指針」の各単元を参照　／　＜＞:「生涯活躍のまち」推進のプロセス）

【ワークショップ⑧】＜Ⅱ-1 実施体制の構築＞（A-３プランをつくる力（計画力）より再掲）

・「PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）」は、プロジェクトに必要な活動、投入、アウトプット、目標、外部条件、指標等の諸要素とそれらの論理的な関係を示したプロジェクトの概要表である。
・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。
(1)　「目的分析」の系図から、プロジェクトの範囲を抽出する。「目的分析」の系図の中では、いくつかの「目的-手段」がグループを形成し、プロジェクト単位の候補となっている。このプロジェクト単位を囲むことでプロジェクトの範囲（「アプローチ」）を抽出する。
(2)　選択した「アプローチ」内のカードの内容に基づき、PDM 中の「上位目標」「プロジェクト目標」を記入する。
(3)　選択した「アプローチ」内のカードの内容に基づき、PDM 中の「アウトプット（成果）」を記入する。
(4)　「アウトプット（成果）」を実現するための具体的な「活動」を検討し、PDM に記入する。
(5)　「前提条件」（プロジェクトが開始される前に満たされるべき条件）、「外部条件」（プロジェクトの成功に重要な要素だが、プロジェクトではコントロールできず、条件が満たされるかどうか分からない条件）を検討し、PDM に記入する。
(6)　プロジェクトの目標やアウトプット達成の目標値を測る「指標」を設定し、「指標入手手段」と合わせて、PDM に記入する。

【ワークショップ⑨】＜Ⅱ-2 収支構造の検討・設計／2-3 資金調達＞（A-３プランをつくる力（計画力）より再掲）

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。
(1)　「活動」ごとに、その「対象者」、及び、それを実施するために必要な「投入」（人員、施設、機材、資金等）について検討する。
(2)　必要な「投入」を PDM に記入する。
(3)　「活動」ごとに、「対象者」、「投入」を整理し、情報を集約することで、プロジェクト全体で必要となる人員、施設、資機材、資金等を把握する。

【ワークショップ⑩】＜Ⅱ-4 事業計画の立案＞（A-３プランをつくる力（計画力）より再掲）

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。
(1) 以下の観点に基づき、グループで作成した PDM を評価する。
　〇内容と項目間の論理性･･･PDM の縦横の関係の論理性（ワークショップ⑧/補足説明参照）
　〇住民参画の担保･･･住民の視点に配慮されているか。「活動」の主体に地域住民の参画が得られるか。
　〇評価５項目の観点･･･妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性
(2) 活動ごとに、「期待される結果」「スケジュール」「責任者」「実施者」「必要となる資機材・経費」等について検討する。
(3) 検討した内容を、作業工程と共に一覧表（「活動計画表」）にまとめる。
・グループごとに作成した「PDM」と「活動計画表」を発表する。

C．「仲間づくり」ができる能力

呼びかける力、人材の把握、コミュニケーション力

□　到達目標（例）

●地域住民と意識を共有することができる
- ・地域課題への危機感を地域住民と共有し、当事者意識を持てるよう集まる機会を設定する
- ・課題のみならず、地域のすばらしさや地域資源も発掘して共通認識を作り上げる
- ・検討開始から事業の立ち上げまでに十分な時間をかけて、地域住民の主体性を醸成する　等

●地域関係者を把握することができる
- ・地域社会の構成を把握する
- ・ワークショップ等を開催し、話し合いの中で出てくる地域の関係者や行政担当者を把握する
- ・地域住民との人間関係を構築しながらキーパーソンを探す
- ・地域の会合やイベント等には参加すると共に、運営や広報にも積極的に協力する
- ・地域性を分析し、実現性の高い移住者のターゲット層を設定する　等

●必要な人材に参画を呼び掛けることができる
- ・地域運営に関わる中心的なメンバーのみならず、地域コミュニティを構成する様々な組織・団体や幅広い世代の参画を図る（女性の力を積極的に活用する、伝統行事を担う人材を育成する　等）
- ・地域住民が主体となって役割分担を決めるようにする
- ・人脈の拡大や人的資源の確保等も含め、リーダーの活動を多面的にサポートする
- ・しがらみのない若手を登用したり、他の地域から人材が入りやすいようにしたりする等して、地域人材の新陳代謝を図る　等

●適切にコミュニケーションを図ることができる（傾聴力、会話力、調整力）
- ・相談窓口等を設置し、移住希望者の相談に対応する
- ・地域住民に対して事業を説明する
- ・地域のリーダーや指導者層との意見交換や合意形成等を行う
- ・データを活用しながら、ワークショップ等を通じて課題の整理や共通認識の醸成を図る　等

□　研修のポイント

【意識の共有手法】
- ・活動（事業）を一緒に行うため、それぞれが感じた問題や課題をメンバー全員が共有する

【地域関係者の把握】
- ・ヒアリング等で得た情報に基づき、各関係者（機関）の関係性を把握する
- ・地域の人材や関係を把握するため、ステークホルダー、行政、住民等と信頼関係を構築する
- ・地域特性や関係者（機関）について分析を行い、受益者の主たるグループやエリアを決定する

【人材の把握】
- ・メンバーが持つ特技等の経験やスキルを把握する際の視点と、整理のポイントについて理解する
- ・プロジェクト対象地域(及び周辺地域)の関係者それぞれの特性を把握し、事業実施体制を整備する

【コミュニケーション力】
- ・関係者への聞き取りや移住希望者からの相談対応、関係者の合意形成、地域住民のサポートを行うための有効な手段や心構え等について、ディスカッション等を通じて行動評価表（セルフチェックシート）等を作成し、確認する

□　研修の形式／研修の内容（例）

（詳細は【　】内に示す「３－２．研修指導指針」の各単元を参照　／　＜＞:「生涯活躍のまち」推進のプロセス）

【ワークショップ①】＜共通＞
- ・１グループあたり４人～６人程度でグループを分けて実施する。
- ・アイスブレークを兼ねた自己紹介プログラムを実施する。

（例）他己紹介。2人1組となってお互いを自己紹介する（2分／人）。聞き手は相槌のみ（質問は禁止）とし、話し手・聞き手を交代して同じことを繰り返す。次にグループメンバーに、それぞれが話を聞いた相手について紹介す

る（1.5 分／人）。
・話し手は「自己開示」、聞き手は「傾聴」といったキーワードを説明した上で実施する。

【ワークショップ⑤】＜Ⅰ-2-2 エリアの地域関係者の把握＞（「A-1 地域を把握する力」より再掲）

■「地域と上手につきあうためのセルフチェックシート」の作成

・各グループで以下の２点について協議し、地域活動中に自身の取組をチェックするためのセルフチェックシートを作成する。
(A) 地域に溶け込んでいくために必要な態度・取組（10 項目作成）
(B) 地域の主体性を引き出すために必要な態度・取組（5 項目作成）
・イベント的な取組ではなく、日常的な態度、姿勢、取組を記載する。
・とくに、外から来たコーディネーター等が考えるべきこととして検討する。
・作成したセルフチェックシートについてグループごとに発表する。

【ワークショップ⑥】＜Ⅰ-2-3 エリア課題・ニーズ調査＞（「A-1 地域を把握する力」より再掲）

・「問題分析」は、対象地域・分野に現存する問題を「原因-結果」の関係で整理し、わかりやすいように系図として視覚的に表示する分析作業である。
・「生涯活躍のまち」づくりにおける「問題分析」では、「生涯活躍のまち」づくりの基本コンセプトを掲げた上で、逆説的に、現時点でそのコンセプトを達成できていない原因を分析していく。
・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。
(1) 「生涯活躍のまち」づくりの基本コンセプトを成立させるための重要な要素を書き出し、それらを否定的な言葉に逆転させたものを、「中心問題」とする。「中心問題」は「問題分析」の出発点である。（研修の場合は予め架空の「中心問題」を設定してもよい。）
(2) 演習用事例教材を読み、その中から「中心問題」の直接的な原因となっている問題（「直接原因」）を読み取り、カードに書く。
(3) 「直接原因」をすべて書き出すことができたら、それに対する更に直接的な原因をカードに書いて、「直接原因」の下に並べる。（系図を下方に広げていく。）
(4) 出されたカードの論理的なつながり（因果関係）と全体的な一貫性が確保されているかを確認し、系図を完成させる。

【ワークショップ⑧】＜Ⅱ-1 実施体制の構築＞（A-３プランをつくる力（計画力）より再掲）

・「PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）」は、プロジェクトに必要な活動、投入、アウトプット、目標、外部条件、指標等の諸要素とそれらの論理的な関係を示したプロジェクトの概要表である。
・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。
(1) 「目的分析」の系図から、プロジェクトの範囲を抽出する。「目的分析」の系図の中では、いくつかの「目的-手段」がグループを形成し、プロジェクト単位の候補となっている。このプロジェクト単位を囲むことでプロジェクトの範囲（「アプローチ」）を抽出する。
(2) 選択した「アプローチ」内のカードの内容に基づき、PDM 中の「上位目標」「プロジェクト目標」を記入する。
(3) 選択した「アプローチ」内のカードの内容に基づき、PDM 中の「アウトプット（成果）」を記入する。
(4) 「アウトプット（成果）」を実現するための具体的な「活動」を検討し、PDM に記入する。
(5) 「前提条件」（プロジェクトが開始される前に満たされるべき条件）、「外部条件」（プロジェクトの成功に重要な要素だが、プロジェクトではコントロールできず、条件が満たされるかどうか分からない条件）を検討し、PDM に記入する。
(6) プロジェクトの目標やアウトプット達成の目標値を測る「指標」を設定し、「指標入手手段」と合わせて、PDM に記入する。

【ワークショップ⑨】＜Ⅱ-2 収支構造の検討・設計／2-3 資金調達＞（A-３プランをつくる力（計画力）より再掲）

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。
(1) 「活動」ごとに、その「対象者」、及び、それを実施するために必要な「投入」（人員、施設、機材、資金等）について検討する。
(2) 必要な「投入」を PDM に記入する。
(3) 「活動」ごとに、「対象者」、「投入」を整理し、情報を集約することで、プロジェクト全体で必要となる人員、施設、資機材、資金等を把握する。

呼びかける力、人材の把握、コミュニケーション力

【ワークショップ⑩】＜Ⅱ-4 事業計画の立案＞（A-３プランをつくる力（計画力）より再掲）

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。

(1) 以下の観点に基づき、グループで作成した PDM を評価する。

〇内容と項目間の論理性･･･PDM の縦横の関係の論理性（ワークショップ⑧/補足説明参照）

〇住民参画の担保･･･住民の視点に配慮されているか。「活動」の主体に地域住民の参画が得られるか。

〇評価５項目の観点･･･妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性

(2) 活動ごとに、「期待される結果」「スケジュール」「責任者」「実施者」「必要となる資機材・経費」等について検討する。

(3) 検討した内容を、作業工程と共に一覧表（「活動計画表」）にまとめる。

・グループごとに作成した「PDM」と「活動計画表」を発表する。

Ｄ．「つながり」ができる能力

Ｄ－１　情報発信力

□　到達目標（例）

●自分たちの取組を評価し、情報発信が必要な内容を把握することができる
- ・自分たちの活動・事業のアピールポイントをまとめる
- ・移住希望者が知りたい情報、都市生活者が想定できない地方ならではの生活情報等を整理する
- ・地域のきめ細かな生活情報（住宅、交通、買物、医療、教育、文化、地域活動）を提供する　　等

●ターゲット層を定め、効果的に情報発信することができる
- ・地域住民の生活やイベント等のトピック、伝統行事等をウェブや紙媒体を利用して発信する
- ・紙媒体、インターネット等、情報の伝達方法をターゲットによって使い分ける
- ・ポータルサイトを運営する
- ・地縁や知り合いのネットワークを活用した情報発信を行う　　等

□　研修のポイント

【情報発信力】
- ・インターネットや紙媒体を活用した情報発信の方法やその違い、読まれるページ作り等のポイントについて理解する

□　研修の形式／研修の内容（例）

（詳細は【　】内に示す「３－２．研修指導指針」の各単元を参照　／　＜＞：「生涯活躍のまち」推進のプロセス）

【ワークショップ⑦】＜Ⅰ-3 コンセプト・構想の立案＞（「A-1 地域を把握する力」より再掲）
- ・「目的分析」は、問題が解決された望ましい状態とそれを導くための手段について、「手段-目的」の関係を明らかにし、「問題分析」と同じく系図の形で整理する作業である。可能な限りの解決手段を提示することにより、プロジェクトの具体的な戦略の基礎となる分析である。
- ・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。
  - (1) ワークショップ⑥で作成した「中心問題」を肯定的な言葉に置き換えることにより、「中心目的」を作成する。（結果的にワークショップ⑥で示した、「生涯活躍のまち」づくりの基本コンセプトを成立させるための重要な要素と同じになる。）
  - (2) ワークショップ⑥で作成した「問題分析」の系図を肯定的な言葉に変えると、プロジェクトの目的と手段を表した系図になる。なお、肯定的に書き換えるだけでなく、カードを加えることを積極的に検討する。
  - (3) 出されたカードの論理的なつながり（因果関係）と全体的な一貫性が確保されているかを確認し、系図を完成させる。

D-2　プラットフォームづくり

□　到達目標（例）

●体制づくり・組織化ができる

・活動・事業の検討体制に有識者を呼び込み、求心力を高める
・関係機関との連携や調整を担う専任組織（協議会等）をつくる
・地域の主体性を考慮し、バランスのとれた体制を構築する
・市町村内のあらゆるセクションが何らかの形で関わるような体制を組む
・行政や地元大学、コンサルタント等の外部団体と連携しながら、コミュニティ活動を担うリーダーを養成する
・人材発掘、拠点整備、事業運営等を多面的にサポートする体制を整える
・資金調達のため、必要に応じて組織の法人化を検討する（認可地縁団体、NPO 法人）
・まちづくりにおける運営推進機能を果たすため、事務所機能を有する活動拠点を設置する　等

●多様な主体との連携強化を図ることができる

・違った視点を取り入れるため、地域の人材のみならず、外部ネットワークを活用する
・「地域おこし協力隊」[3]等、人材派遣のための諸制度の活用や、大学・民間コンサルタント等の参画を図る
・従来の組織のみならず、異なる強みを持つ地域や団体との連携を検討する
・利害関係の調整、規制や法令上の問題等、行政と連携する
・24 時間対応の在宅医療、訪問介護やリハビリの充実等を図るため、医療機関との連携を強化する
・要介護状態とならないための予防や自立支援型介護の推進、見守り、配食、買い物等、多様な生活支援サービスの提供のための体制を構築する

●資金を調達することができる

・安定した収入源を確保する
・会員から徴収する会費のほか、交付金や補助金の活用も視野に入れる
・地域住民の当事者意識を高め、出資を集める
・資金調達のため組織の法人化を検討する

□　研修のポイント

【プラットフォームづくり】

・「関係者分析」の結果を踏まえて、実施体制を整備する（取組の主体は誰か、「関係者分析」に挙げられたメンバーを主体に考え、対応する関係者を「情報カード」に記入して補足していく）
・プロジェクト対象地域(および周辺地域)の関係者それぞれの基本的な特性（資金調達の可能性を含む）を把握し、事業の実施体制を整備する

□　研修の形式／研修の内容（例）

（詳細は【　】内に示す「３－２．研修指導指針」の各単元を参照　/　＜＞:「生涯活躍のまち」推進のプロセス）

【ワークショップ⑧】＜Ⅱ-1 実施体制の構築＞（A-３プランをつくる力（計画力）より再掲）

・「PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス)」は、プロジェクトに必要な活動、投入、アウトプット、目標、外部条件、指標等の諸要素とそれらの論理的な関係を示したプロジェクトの概要表である。
・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。
(1)　「目的分析」の系図から、プロジェクトの範囲を抽出する。「目的分析」の系図の中では、いくつかの「目的-手段」がグループを形成し、プロジェクト単位の候補となっている。このプロジェクト単位を囲むことでプロジェクトの範囲（「アプローチ」）を抽出する。
(2)　選択した「アプローチ」内のカードの内容に基づき、PDM 中の「上位目標」「プロジェクト目標」を記入する。
(3)　選択した「アプローチ」内のカードの内容に基づき、PDM 中の「アウトプット（成果)」を記入する。
(4)　「アウトプット（成果)」を実現するための具体的な「活動」を検討し、PDM に記入する。
(5)　「前提条件」（プロジェクトが開始される前に満たされるべき条件)、「外部条件」（プロジェクトの成功に重要

[3] 都市地域から過疎地域等の条件不利地域に住民票を移動し、生活の拠点を移した者を、地方公共団体が「地域おこし協力隊員」として委嘱。隊員は、一定期間、地域に居住して、地域ブランドや地場産品の開発・販売・ＰＲ等の地域おこしの支援や、農林水産業への従事、住民の生活支援などの「地域協力活動」を行いながら、その地域への定住・定着を図る取組。活動期間は概ね１年以上３年以下。（出典：総務省 HP）

な要素だが、プロジェクトではコントロールできず、条件が満たされるかどうか分からない条件）を検討し、PDM に記入する。

(6) プロジェクトの目標やアウトプット達成の目標値を測る「指標」を設定し、「指標入手手段」と合わせて、PDM に記入する。

【ワークショップ⑨】＜Ⅱ-2 収支構造の検討・設計／2-3 資金調達＞（A-３プランをつくる力（計画力）より再掲）

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。

(1)「活動」ごとに、その「対象者」、及び、それを実施するために必要な「投入」（人員、施設、機材、資金等）について検討する。

(2) 必要な「投入」を PDM に記入する。

(3)「活動」ごとに、「対象者」、「投入」を整理し、情報を集約することで、プロジェクト全体で必要となる人員、施設、資機材、資金等を把握する。

【ワークショップ⑩】＜Ⅱ-4 事業計画の立案＞（A-３プランをつくる力（計画力）より再掲）

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。

(1) 以下の観点に基づき、グループで作成した PDM を評価する。

〇内容と項目間の論理性･･･PDM の縦横の関係の論理性（ワークショップ⑧/補足説明参照）

〇住民参画の担保･･･住民の視点に配慮されているか。「活動」の主体に地域住民の参画が得られるか。

〇評価５項目の観点･･･妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性

(2) 活動ごとに、「期待される結果」「スケジュール」「責任者」「実施者」「必要となる資機材・経費」等について検討する。

(3) 検討した内容を、作業工程と共に一覧表（「活動計画表」）にまとめる。

・グループごとに作成した「PDM」と「活動計画表」を発表する。

参考資料：「生涯活躍のまち」推進のプロセス／　専門人材に求められる資質・専門性等／　研修のポイント（全体見取り）

・本書では、「生涯活躍のまち」推進の基本的なプロセスにおいて、専門人材が「やること」を例示し、それらを実行するための「資質・専門性等」を向上させるための「研修カリキュラム（例）」を検討した。

・第３章（「生涯活躍のまち」推進のプロセス）と、第４章（「生涯活躍のまち」推進に求められる人材の育成）の掲載内容を、全体を通して閲覧出来るよう、次頁以降に一覧表の形式で示す。

■マニュアル対応箇所

⇒第３章．２　／　２－２．各プロセスの解説

Ⅰ-1．地域概況の把握

＜概要＞

・「生涯活躍のまち」構想を推進するには、まずは地域の状況を把握することから始める。

・地方自治体のウェブサイト等から統計データや各種計画等を収集し、地域の基本的な情報を把握する。

・また、地域の特徴を明らかにするため、国や県、同程度の規模の自治体との比較や、「強み」・「弱み」・「機会」・「脅威」を洗い出し総合的に分析する「SWOT 分析」を行うことも有効である。

＜取り組みの内容と求められる資質・専門性等＞

①　データ収集（統計調査）：地域の基本情報を把握する

■　このプロセスでやること（例）

a) 自治体ウェブサイト等で人口統計データ、各種計画（総合戦略、人口ビジョン、福祉計画等）を調べる
⇒RESAS 等のデータを活用し、地域の強みや弱み、外部環境の変化や機会・リスクを客観的に把握・分析する

b) 性別・年齢階級別人口のデータ等を用い、地域における人口や世帯数のこれまでの推移と将来予測、高齢化率等を把握する

c) 地域の人たちの消費の傾向、サービスへの支出状況などを把握する

d) 行政組織、福祉系、保健・医療系、生活関連分野の組織や機関の一覧（データベース）を作成する

■　求められる資質・専門性等

企画・立案	活動（事業）運営	仲間づくり	つながり

⇒第４章．２　／　２－１．研修のポイント等の整理

A－1　地域を把握するカ

□　到達目標（例）

●統計調査等を調べることができる
・RESAS や自治体のウェブサイトを活用して必要なデータを調べる
・人口統計データ等に基づき、将来の人口問題を予測する
・テーマや分野毎に、組織や機関のデータベースを作成する　等

●地域分析をすることができる
・収集したデータ等をもとに、地域の「強み」と「弱み」を分類できる
・また、情勢・環境変化を「機会」「脅威」として洗い出し、「SWOT 分析」を行う
・事業展開可能なマーケットを分析し、マーケットエリアを検討する（事業者の場合）　等

●フィールド調査を行うことができる
・適切なエリアを設定する
・対象エリアを歩き、地域の問題点や、「強み」・「弱み」を確認する
・暮らしに必要なサービスの状況や地域住民による活動を点検し、課題を把握する
・「まちあるき」やワークショップ等を通じて住民の課題に対する気づきを促す　等

●効果的なヒアリング調査を行うことができる
・地域の関係団体等にヒアリングを行い、課題や将来の動向を把握する
例）自治会、商工会、社協、支援団体、保護者の会等
・行政担当者にヒアリングを行い、地域の社会福祉政策や実施状況を調査する
・自治会や町内会を単位とする住民共同活動を調査する
⇒エリア設定により、集落を超えた「広域」の住民共同活動を把握する
・地域の歴史や過去のしがらみやトラブル等を把握する　等

□　研修のポイント

【統計調査】
・国勢調査や全国消費実態調査、労働力調査、家計調査、住宅・土地統計調査等、公表されている統計データの種類と概要を知り、地域分析で活かす

【地域分析】
・収集したデータ等を活用し、地域の現状や地域特性、地域分布、経年変化等を分析する

【フィールド調査】
・「まちあるき」等を通じてデータを収集・整理すると共に、地域の抱える課題や問題点を捉える視点を養成する
⇒収集した地域の問題点・課題、地域の強み・弱みを、写真やイラスト、表等を組み合わせて地図上で整理する

■全体見取り　一覧表（次頁より掲載）

「生涯活躍のまち」推進のプロセス					専門人材に求められる資質・専門性等					研修カリキュラム
段階		TODO	HOW	TIPS	A 企画・立案	B 活動（事業）運営	C 仲間づくり	D つながり	小区分	研修のポイント
構想を練る	1-1. 地域概況の把握	1．〇〇〇〇	a)〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇				A-1 地域を把握する力	【統計調査】 〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇
			b)〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇					
			c)〇〇〇〇	—	〇					
			……		〇					
		2．〇〇〇〇	a)〇〇〇〇	—	〇				A-1 地域を把握する力	【地域分析】 〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇
			b)〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇					
			c)〇〇〇〇	—	〇					
			……		〇					
	1-2-1. エリア概況調査	1．〇〇〇〇	a)〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇				A-1 地域を把握する力	【フィールド調査】 〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇
			b)〇〇〇〇	—	〇					
			c)〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇					
			……		〇					

「生涯活躍のまち」推進のプロセス／　専門人材に求められる資質・専門性等／　研修のポイント

段階		TODO	How	Tips	専門人材に求められる資質・専門性等 A 企画・立案 ①	B 活動（事業）運営 ②	C 仲間づくり ③	D つながり ④	専門人材に求められる資質・専門性等（小区分）	研修のポイント ・ ＜HOW（要約）＞
Ⅰ．構想を練る	Ⅰ-1　地域概況の把握	1 データ収集（統計調査）：地域の基本情報を把握する	a)自治体ウェブサイト等で人口統計データ、各種計画（総合戦略、人口ビジョン、福祉計画等）を調べる	RESAS等のデータを活用し、地域の強みや弱み、外部環境の変化や機会・リスクを客観的に把握・分析する	○				A-1地域を把握する力	【統計調査】 国勢調査や全国消費実態調査、労働力調査、家計調査等、公表されている統計データの種類と概要を知り、地域分析で活かす ＜HOW（要約）＞ ・RESASや自治体のウェブサイトを活用して必要なデータを調べる ・テーマや分野毎に、組織や機関のデータベースを作成する
			b)性別・年齢階級別人口のデータ等を用い、地域における人口や世帯数のこれまでの推移と将来予測、高齢化率等を把握する		○					
			c)地域の人たちの消費の傾向、サービスへの支出状況などを把握する		○					
			d)行政組織、福祉系、保健・医療系、生活関連分野の組織や機関の一覧（データベース）を作成する		○					
		2 地域分析：収集データを活用、分析し、問題を提起する	a)①で収集したデータを用いて、地域の特徴を明らかにするため、国や県全体の平均との比較、人口や面積等が同程度の規模の自治体との比較を行う	地域を特徴づける様々な要因を「強み」と「弱み」に分類整理するとともに、地域外も含めた情勢・環境変化を「機会」、「脅威」として洗い出し、総合的に分析する「SWOT 分析」を行う	○				A-1地域を把握する力	【地域分析】 収集したデータ等を活用し、地域の現状や地域特性、地域分布、経年変化等を分析する ＜HOW（要約）＞ ・収集したデータ等をもとに、地域の「強み」と「弱み」を分類できる ・情勢・環境変化を「機会」「脅威」として洗い出し、「SWOT分析」を行う
			b)地域に何が欠けているか、課題を明らかにする	課題に対して、地域資源の有効活用と結びつけて、地域活性化の方策を考える	○					
	Ⅰ-2-1　エリア概況調査	1 データ収集（現地調査）：エリアを設定するためのフィールド調査等を行う	a） 地域の成り立ちや集落構成などを踏まえながら、合意形成を図りやすく、つながりを持てる一体性のあるエリア（生活圏）を設定する	顔と名前が一致する範囲、小学校区程度等	○				A-1地域を把握する力	【フィールド調査】 「まちあるき」等を通じてデータを収集・整理すると共に、地域の抱える課題や問題点を捉える視点を養成する ＜HOW（要約）＞ ・適切なエリアを設定する ・対象エリアを歩き、地域の問題点や、「強み」・「弱み」を確認する 【ヒアリング調査】 効果的な質問の仕方や質問票の作り方を理解すると共に、聞き取った情報を整理して「情報カード」に落とし込む ＜HOW（要約）＞ ・自治体担当者や関係機関（自治会、商工会、社協等）へのヒアリングを行い、課題を把握する
			b)行政担当者へのヒアリングを行い、行政サービスの観点から一体性のあるエリア（生活圏）を把握する		○					
			c)関係機関（自治会、商工会、社会福祉協議会等）へのヒアリングを行い、一体性のあるエリア（生活圏）を把握する		○					
			d)実際に地域の中を歩き、自らの目で地域の状況を確認し、地域の問題点・課題、地域の強み・弱みを確認する		○					
		2 データ収集（現地調査）：地域資源を把握するためのフィールド調査を行う	a)人が集まる場所、既存の生活支援サービスの状況を調査する	受け手だけでなく、サービス提供側からの情報も収集する	○				A-1地域を把握する力	【フィールド調査】 「まちあるき」等を通じて収集した地域の問題点・課題、地域の強み・弱みを、写真やイラスト、表等を組み合わせて地図上で整理する ＜HOW（要約）＞ ・既存の生活支援サービス（医療、福祉、教育、交通機関を含む）の状況を調査する ・歴史的・文化的資源、人材・情報・知恵等、地域の活性化につながる可能性のある資源を検討し、資源マップを作成する ・調査に際してはWHO「高齢者にやさしいまち」の指標等も参考とする
			b)歴史的・文化的な資源、人材、情報、知恵など、活性化の活動推進につながる地域固有の資産を発掘し、顕在化させる		○					
			c)地域資源（公有地、空き家・空き地、既存の医療・介護施設、大学等）や居住者の特徴（まちづくりに貢献できるような得意分野・興味分野、持て余してしまっている時間等）を把握し、資源マップ、人間関係マップを作成する	「ニーズ」だけでなく「シーズ」（＝どう関われるか、何ができるか）を聞き、活動の担い手を発掘する	○					
			d)地域包括ケア体制、住宅、医療機関、教育機関、交通機関等の現状を調査する	WHOの「高齢者にやさしい都市づくりガイド（Grobal Age-friendly Cities: A Guide）」に示されている8項目等、様々な視点を持って調査を行う	○					
	Ⅰ-2-2　エリアの地域関係者の把握	1 関係性に着目する：人脈、人材、相関関係を把握する	a)自治会・町内会等を単位とする代表的な住民共同活動を調査する	例えば、住民同士の相互扶助活動（葬儀等）、運動会などのレクリエーション活動、祭り、伝統文化・芸能の保存・継承、青年団、婦人会、子ども会などの性別・年代別活動、等	○		○		A-1地域を把握する力 C仲間づくり	【ヒアリング調査】 効果的な質問の仕方や質問票の作り方を理解すると共に、聞き取った情報を整理して「情報カード」に落とし込む ＜HOW（要約）＞ ・自治会や町内会を単位とする住民共同活動を調査する ・集落を超えた「広域」の住民共同活動を把握する ・地域の歴史や過去のしがらみやトラブル等を把握する 【地域関係者の把握】 ヒアリング等で得た情報に基づき、各関係者（機関）の関係図を作成する ＜HOW（要約）＞ ・地域社会の構成を把握する ・ワークショップ等を開催し、話し合いの中で出てくる地域の関係者や行政担当者を把握していく ・地域住民との人間関係を構築しながらキーパーソンを探す 【コミュニケーション力】 関係者への聞き取りを実施するための有効な手段や心構え等について、ディスカッション等を通じて行動評価表（セルフチェックシート）等を作成し、確認する
			b)地域にはどんな組織や団体があり、どのような事業・活動に関わっているのか、どのような人材がいて、どのような活動をしているのか、どう関わり合っているのかなど地域社会の構成を把握する		○		○			
			c)地域の歴史、過去のしがらみなど集落の「間柄」を把握する	例えば、その昔「水争い」をしたことが原因で、未だにその尾を引いているというようなこともある	○		○			
			d)コミュニティ活動の妨げとなる要因を検討し、把握しておく	集落間の紛争、集落の規模、意思決定の仕組み、距離、アクセス等	○		○			
			e)個々の集落を超えた「広域」を単位とする住民共同活動組織の種類、活動概要を把握しておく		○		○			
		2 活動（事業）における地域関係者を把握する	a)地域の実情を踏まえた関係者間の十分な話し合いを行う	必要に応じて、市町村長、行政担当者とも協議する	○		○			
			b)ワークショップ等の方法により地域住民の議論の場を設ける	話合いの中で出てくる地域の関係者を把握していく	○		○			
			c)関係を作りながら様子を観察し、キーパーソンを探す	キーパーソンは地域に働きかける場合の働きかけ先であり、同時に地域情報を提供するなど、地域の様々な関係者とのつなぎ役、仲間作りや活動呼びかけ等の役割を持つ	○		○			
		3 人間関係を構築する（ステークホルダー、行政、住民等）	a)町内会、町内ボランティア活動へ出席する	地域の一員として認められることにより、本音を聞き出すことができる	○		○		A-1地域を把握する力 C仲間づくり	【地域関係者の把握】 地域の人材や関係を把握するため、ステークホルダー、行政、住民等と信頼関係を構築する ＜HOW（要約）＞ ・地域の会合やイベント、冠婚葬祭等には必ず参加すると共に、運営や広報にも積極的に協力する
			b)地域の方が運営するイベント等の運営や広報に協力する	人が集まる場所、機会には積極的に参加し、顔を見知ってもらう	○		○			
			c)集会やイベント等への参加、小中学校との交流や地域貢献を通して地域との関係を強化する	宴会等は最後まで参加することで一体感が生まれることもある 通夜等にも顔を出すことで、信頼関係を構築する	○		○			

「生涯活躍のまち」推進のプロセス／　専門人材に求められる資質・専門性等／　研修のポイント

段階		TODO	How	Tips	専門人材に求められる資質・専門性等 A 企画・立案 ①	B 活動（事業）運営 ②	C 仲間づくり ③	D つながり ④	専門人材に求められる資質・専門性等（小区分）	研修のポイント ・ ＜HOW（要約）＞
Ⅰ-2-3 エリア課題・ニーズ調査	1	データ収集（現地調査）：地域課題を洗い出すためのフィールド調査等を行う	a)住民等がまちの課題に気づくきっかけづくりとして、まち歩きやワークショップを行う		○		○		A-1地域を把握する力 C仲間づくり	【フィールド調査】 「まちあるき」等を通じてデータを収集・整理すると共に、地域の抱える課題や問題点を捉える視点を養成する ＜HOW（要約）＞ ・暮らしに必要なサービスや地域住民による活動を点検し、課題を把握する ・「まちあるき」やワークショップ等を通じて住民の課題に対する気づきを促す ・地域のどこにどんな活動が必要なのかを検討する
			b)地域住民による気づきをうながす	10年後、20年後抱えるであろう問題を知るとともに地域住民が地域の価値を見直すきっかけにもなる	○		○			
			c)地域のどのあたりにどんな活動が必要なのかを大局的に判断する		○		○			
			d)暮らしに必要な生活サービス（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も含む）や地域住民による活動の現状を点検する		○		○			
			e)地域における生活支援等の「助け合い」に対するニーズについて調査する	住民も、サービス提供者も、現状にとらわれて、真のニーズを述べることができないことがしばしばある 必要な情報を提供して、真のニーズに気づかせる作業も必要	○		○			
	2	データ収集（ニーズ調査）：アンケート、ヒアリングを通じて課題を整理、把握する	a)住民相互の話合いの場、きっかけをつくり、課題、ニーズを把握する		○		○		A-1地域を把握する力 C仲間づくり	【ヒアリング調査】 効果的な質問の仕方や質問票の作り方を理解すると共に、聞き取った情報を整理して「情報カード」に落とし込む ＜HOW（要約）＞ ・地域の人が期待していること、困っていること、満足していること等、課題やニーズの聞き取りを行う ・ヒアリング調査の際には様々な世代を聞き取れるよう対象者を考慮する（住民一人ひとりを対象として調査する） ・聞き取りによって把握した課題についてアンケート調査を行うことにより、住民の問題意識を醸成する 【コミュニケーション】 関係者への聞き取りを実施するための有効な手段や心構え等について、ディスカッション等を通じて行動評価表（セルフチェックシート）等を作成し、確認する
			b)アンケート調査やグループヒアリング、個別面談などで、地域住民の声を直接聞き、期待していること、困っていること、満足していることなどを具体的に把握する		○		○			
			c)ヒアリング調査を行う際は、様々な世代・世帯を代表する声が聞き取れるよう、対象者を抽出する	アンケート調査対象も世帯ではなく、住民一人ひとりを対象とした「個人調査」として行う	○		○			
			d)アンケートやヒアリング等を活用して地域の課題を顕在化させる	地域の問題、及びその問題の構造や対応の方向性について検討を行い、その結果を地域に投げかける 投げかけを行うことにより、これまで課題として認識をしていなかった人にとっても地域のことを考える機会が生まれる	○		○			
	3	データ収集（ニーズ調査）：地域の福祉にかかるニーズを把握する	a)地域福祉ビジョン、地域福祉計画、障害福祉計画、福祉関係の行政計画等を調べる		○				A-1地域を把握する力	【ヒアリング調査】 地域福祉のニーズを把握するための効果的な質問の仕方や質問票の作り方を理解すると共に、聞き取った情報を整理して「情報カード」に落とし込む ＜HOW（要約）＞ ・支援団体や保護者の会等からヒアリングを行う ・（行政担当者へのヒアリング等を通じて）地域の社会福祉政策や実施状況（障害者の就労状況等）を調査する
			b)社会福祉サービスの状況を調査する		○					
			c)障害者の就労状況を調査する		○					
			d)支援団体や保護者の会などへのヒアリングを行う		○					
Ⅰ-3 コンセプト・構想の立案	1	先行事例等を研究し事業運営の参考とする	a)新たなコミュニティの形成に関する講演会を開催する	講演者としては、先行事例地区の行政担当者・住民のリーダー、現場での地域づくり支援の経験のある学識経験者などが候補となる	○				A-1地域を把握する力 A-2活動を考える力（企画力）	【フィールド調査】 先行事例地区を訪問し、実際の取り組みについて知見を深めると共に、自らの地域と比較しながら、事業の構想を立案する視点を養成する ＜HOW（要約）＞ ・先行地視察を行う ・実施されている活動内容を検討しながら、視察先の先行地区を選定する 【事例研究】 自分（たち）がやりたいことと同様な先行事例をインターネット等で調査する ＜HOW（要約）＞ ・先行事例地区の行政担当者や住民リーダー、学識経験者等を招いて、講演会等を実施し、先行事例の紹介を行う ・先行事例集を活用しながら、全国の先行事例を学び、最も適切な形態を選ぶ
			b)先行地視察を行う	複数の視察候補地を選定し、各先行地区での活動内容などに関する概況を把握・検討した上で視察先を選定する	○					
			c)それぞれの活動・事業の特徴や全国の先行事例を学び、最も適切な形態（複数あるのが通常）を検討する	事例集等を活用する	○					
	2	地域課題に対する意識を共有する	a)人口が減ることで、公共インフラや産業等が失われていく可能性があるという危機感を共有する	移住・定住を促進するためにも、地域全体で危機感を共有する	○		○		A-1地域を把握する力 C仲間づくり	–
			b)移住者に対してヒアリング等を行い、その結果をとりまとめ、地域住民が分かりやすい形で提示する	自分たちの地域の暮らしやすさを知り、生活の実態を、個別具体的な局面（住宅・交通・買い物、食生活、余暇・カルチャー、医療・福祉、教育・子育て、仕事、地域活動など）を念頭に置きながら、改めて認識する	○		○			–
			c)地域住民が課題だけでなく、地域のすばらしさや誇り（地域資源）も一緒に発掘し、地域に対する共通認識を作り上げる	地域住民がみんなで意見交換しながら合意形成を図りつつ、地域の問題を解決する道筋を作り出していくため	○		○			–
	3	移住者のターゲット層を設定する	a)地域特性に応じて実現性の高い移住者のターゲット層を設定する	自然環境が豊かな地域…リタイア前後のゆとりある暮らしの実現、都会のマンション暮らしでは味わえない魅力 特に過去の転出が多い地域…故郷へのUIターン 地域資源（雇用につながるもの等）のある地域…若年層の新たなライフスタイルの実現など	○				A-1地域を把握する力 A-2活動を考える力（企画力） A-3プランをつくる力（計画力）	【地域分析】 収集したデータ等を活用し、地域の現状や地域特性、地域分布、経年変化等を分析する ＜HOW（要約）＞ ・資源の効果的な投入を目的として、自分たちの「売り」を分析する 【地域関係者の把握】 地域特性や関係者（機関）について分析を行い、ターゲットグループやエリアを決定する ＜HOW（要約）＞ ・地域性を分析し、実現性の高い移住者のターゲット層を設定する ・訴求力のあるプログラムを策定するため、ターゲットを絞る（そのターゲットに向けた効果的な情報発信を行う） ・「自立型」「介護型」等のターゲットを設定する
			b)資源の集中投下を行うためにも、地域の「売り」を検討する	地域を改めて概観し、「売り」は何か分析する	○					
			c)ターゲット層に応じて活動・事業の内容を検討する	高齢者向け施設であれば、自立型や、介護型等、ターゲットを設定する	○					

「生涯活躍のまち」推進のプロセス／　専門人材に求められる資質・専門性等／　研修のポイント

段階		TODO	How	Tips	専門人材に求められる資質・専門性等 A 企画・立案 ①	B 活動（事業）運営 ②	C 仲間づくり ③	D つながり ④	専門人材に求められる資質・専門性等（小区分）	研修のポイント ・ ＜HOW（要約）＞
	4	医療・介護等にかかる継続的なケアの確保策を検討する	a)地域の医療法人と連携する	医療の充実を一つの売りとする場合は、質の高い医療サービスの提供を検討する	○				A-2活動を考える力（企画力）	【活動のイメージづくり】 「情報カード」を参照しながら、生涯活躍のまちを構成する要素（基本コンセプト）の観点から問題を洗い出し、中心問題を設定する（ターゲットグループが直面している問題の中から抽出する） ＜HOW（要約）＞ ・地域の医療法人と連携し、質の高い医療サービスの提供を検討する ・暮らしの支援活動（買い物支援、配食サービス、過疎地代行運送、高齢者の見守り等）を検討する ・日常生活に必要な機能・サービスを集約し、集落間を交通で結ぶ手段を検討する ・サービスを組み合わせることにより、住民の利便性と経営の効率化を図る
			b)「買い物支援」、「配食サービス」、「過疎地代行輸送」、「高齢者の見守り」などの暮らしの支援活動を検討する		○					
			c)日常生活に必要な機能・サービスを集約・確保し、周辺集落との間を交通ネットワークで結ぶ手段を検討する		○					
			d)サービスを組み合わせることで、住民の利便性の向上とともに、施設・設備・人材を共有し、経営の効率化を図る		○					
	5	地域住民、及び移住者が主体的にコミュニティの形成・運営に参画する仕組みを検討する	a)地域住民を積極的に事業に巻き込む	住民の意見を集約したプロジェクト化、イベントの開催により、当事者意識を醸成する	○			○	A-2活動を考える力（企画力） A-3プランをつくる力（計画力） D-1情報発信力 D-2プラットフォームづくり	【計画づくり】 ・自分たちがやりたいこと・実現したいことの方向性を決め、その実現までの道筋を考える ・ひとつの目的（入居者のコミュニティ形成・運営への参画）に対し、できるだけ複数の手段を持つことができるように考える ＜HOW（要約）＞ ・地域住民を事業に巻き込み、当事者意識を醸成する（地域住民に対する配慮も必要） ・イベントや地域貢献を通じて地域との関係を強化する ・入居者懇談会等を定期的に開催する
			b)施設や住宅を整備する場合、施設利用者を対象とした懇談会等を開催する	自己紹介、テーマを決めた話し合いや勉強会、施設等の工事状況・運営準備状況の報告を行う 定期的に開催することが効果的である	○			○		
	6	地域社会（多世代）との交流・協働や地域貢献ができる環境を検討する	a)共同売店、天然温泉、レストランを設置、入居者以外にも開放し、自然と人が集まる仕掛けをつくる		○				A-1地域を把握する力 A-2活動を考える力（企画力） A-3プランをつくる力（計画づくり） A-4ブランドをつくる力（ﾌﾞﾗﾝﾃﾞｨﾝｸﾞ力）	【計画づくり】 ・自分たちがやりたいこと・実現したいことの方向性を決め、その実現までの道筋を考える ・活動計画を作成するためのポイントは以下の通り 1)問題が解決された後の、目指すべき状態を示す 2)「手段-目的」の関係を樹形図（この場合の目的は、地域社会との交流や地域貢献できる環境づくり）で示すことで解決手段を提示し、プロジェクトの具体的な戦略の基礎とする 3)ひとつの目的（地域住民のコミュニティ形成・運営への参画）に対し、できるだけ複数の手段を持つことができるように考える 4)取り組みを行うことにより、マイナスの影響が出ないかを検討し、出来るだけ回避する方法も検討する ＜HOW（要約）＞ ・人が集まりやすい仕掛けをつくる（共同売店、温泉、レストラン等平面設計、配置計画等） ・人が行き来しやすい立地を選ぶ
			b)皆が自由に行き来しやすい立地を選定する	車の通行が少ない、歩車分離がしやすい立地を選定する	○					
			c)賑わいが生まれやすいプラン（平面計画、配置計画）を作成する	交流が自然と生まれやすい、人が集まる場所を整備する	○					
			d)住民が集う場を作り、意見を吸い上げる仕組みをつくる	意見聴取の場を設定する	○					
	7	就業・社会参加支援サービス等、健康でアクティブな生活が実現できるプログラムを企画する	a)障害者や高齢者が生き生きと取り組めるような、多様な就労機会を提供する	短時間でも働きやすいワークシェアなどを検討する	○				A-2活動を考える力（企画力） A-3プランをつくる力（計画づくり） A-4ブランドをつくる力（ﾌﾞﾗﾝﾃﾞｨﾝｸﾞ力）	【計画づくり】 ・自分たちがやりたいこと・実現したいことの方向性を決め、その実現までの道筋を考える ・ひとつの目的（地域住民のコミュニティ形成・運営への参画）に対し、できるだけ複数の手段を持つことができるように考える ＜HOW（要約）＞ ・障害者と高齢者の多様な就労機会を提供する ・共同売店等を設置し、地域住民で運営する ・市民農園等を設置する ・特技を生かせる場や機会を用意する（そば打ち、ヘアカット等）
			b)共同売店等の、地域住民で運営する施設の設置等を検討する		○					
			c)レストランでのそばうち、ヘアカットサービス等、移住者、地域住民が特技を活かせる場を用意する		○					
			d)市民農園などの設置を検討する		○					
			e)移住者の就労先の確保にもつながる産業構造の転換、農業の大規模経営化等の検討を行う		○					
	8	地域の特性に応じ、必要な生活サービス機能の充実をはかる	a)必要な生活サービスが受けられるよう、既存施設の機能を向上させる		○				A-2活動を考える力（企画力） A-3プランをつくる力（計画づくり）	【計画づくり】 ・自分たちがやりたいこと・実現したいことの方向性を決め、その実現までの道筋を考える ・ひとつの目的（地域住民のコミュニティ形成・運営への参画）に対し、できるだけ複数の手段を持つことができるように考える ＜HOW（要約）＞ ・既存施設の機能向上、交通アクセスの向上等によるサービス機能の充実化を図る
			b)交通ネットワークでむすび、アクセスを向上させる		○					
			c)廃校や空き店舗等を活用してサービス機能を持たせる		○					
	9	地域資源のブランド化に向けた取組を検討する	a)イベント開催、拠点施設の整備、情報発信等、地域の魅力を高めるための取組を検討する	地域の魅力の発信、生活体験、特産品直売所、農家レストランの整備等	○				A-2活動を考える力（企画力） A-3プランをつくる力（計画づくり） A-4ブランドをつくる力（ﾌﾞﾗﾝﾃﾞｨﾝｸﾞ力）	
	10	コンセプトを明確化する	a)活動・事業のセールスポイントを明確にする	他の地域との差別化を図るため、自分たちが行う活動・事業のコンセプトや「売り」を改めて考え、それを強調することが重要	○				A-2活動を考える力（企画力） A-3プランをつくる力（計画づくり） A-4ブランドをつくる力（ﾌﾞﾗﾝﾃﾞｨﾝｸﾞ力）	【計画づくり】 ・自分たちがやりたいこと・実現したいことの方向性を決め、その実現までの道筋を考える ◇ひとつの目的（地域住民のコミュニティ形成・運営への参画）に対し、できるだけ複数の手段を持つことができるように考える ＜HOW（要約）＞ ・地域の魅力を高めることを目的に、イベント開催、施設建設、情報発信等の取り組みを検討する 【ブランドをつくる力】 ・ブランドづくりの必要性や効果について、先行事例をケースに理解する ・ブランドづくりの視点や留意点 ＜HOW（要約）＞ ・活動のコンセプトやセールスポイントを明確にする ・他地域の同様な活動・事業と比較して、「良さ」や「売り」等の強調すべき点を明らかにする（他の地域との区別化を図る）
			b)移住希望者を惹きつけるような地域のイメージを構築する		○					
			c)ビジョンは、あくまで分かり易く明快なイメージで表現する	関係者全体がビジョンを共有できるように分かりやすくまとめる	○					

「生涯活躍のまち」推進のプロセス／　専門人材に求められる資質・専門性等／　研修のポイント

段階		TODO	How	Tips	専門人材に求められる資質・専門性等 A 企画・立案 ①	B 活動（事業）運営 ②	C 仲間づくり ③	D つながり ④	専門人材に求められる資質・専門性等（小区分）	研修のポイント ・ ＜HOW（要約）＞
Ⅱ．事業計画を立てる　Ⅱ－1　実施体制の構築	1	専門家、有識者など外部人材を有効に活用する	a)有識者を呼び込み、その有識者の社会的信用性や人柄、専門性を通して、地域のステークホルダー、地域の事業者等、検討に必要な関係者を巻き込む	自治体が主体となって検討体制を整えるよりも人が集まりやすく、検討への想いの強さも伝わりやすいこともある			○	○	C仲間づくり D-2プラットフォームづくり	【プラットフォームづくり】 プロジェクト対象地域(および周辺地域)の関係者それぞれの基本的な特性（資金調達の可能性を含む）を把握し、事業の実施体制や環境を整備する ＜HOW（要約）＞ ・事業の検討体制に有識者を呼び込み、求心力を高める ・地域の人材のみならず、外部ネットワークを活用し、違った視点を取り入れる ・「地域おこし協力隊」の活用や、大学・民間コンサルタント等の参画を図る
			b)地域の人材だけでなく、外部のネットワークを活用し、違った視点でも計画を検討する	積極的に外部のネットワークを築くことにより、違った価値観や異なる視点に出会う			○	○		
			c)「地域おこし協力隊」などの制度を活用し、外部の人材を地域で受け入れることを検討する	大学などの研究機関や民間コンサルタントなどにも参画してもらう			○	○		
	2	行政・関係機関との連携、協働体制を構築する	a)関係部局間の緊密な連携体制をつくることや、事業を推進する中核となる専任組織をつくる				○	○	C仲間づくり D-2プラットフォームづくり	【プラットフォームづくり】 地域関係者の把握・分析の結果を踏まえて、実施体制を整備する（取組の主体者は誰か、関係者の把握・分析に挙げられたメンバーを主体に考え、対応する関係者を「情報カード」に記入して補足していく） ＜HOW（要約）＞ ・関係機関との連携や調整を担う専任組織（協議会等）をつくる ・市町村内の全セクションが何らかの形で関わるような体制を組む
			b)特定のセクションのみでなく、市町村内のあらゆるセクションが何らかの形で関われるような体制を組む				○	○		
			c)高齢者住宅の建設、地域包括ケアシステムの構築に向けた、連携体制を構築する	協定の締結等			○	○		
			d)地域の実情に照らしながら、行政に求める支援内容を整理し、必要に応じて行政側に働きかけを行う				○	○		
	3	地域（住民）との協力、協働体制を構築する	a)地域への思いや地域課題に対する危機感を共有し、当事者意識を持てるよう集まって話をする機会をつくる	地域に暮らす一人一人がそれぞれに役割を得て、やりがいを感じながら活動する 「やろう」と思ったときは仲間づくりからはじめる			○	○	C仲間づくり D-2プラットフォームづくり	【意識の共有手法】 活動（事業）を一緒に行う仲間となるため、それぞれが感じた問題や課題をメンバー全員が共有する ＜HOW（要約）＞ ・住民が地域課題への危機感を共有し、当事者意識を持てるよう集まる機会を設定する ・検討開始から事業の立ち上げまでに十分な時間をかけて、地域住民の主体性を醸成する 【人材の把握】 ・メンバーが持つ経験やスキルを把握する際の視点と、整理のポイントについて理解する ・プロジェクト対象地域(および周辺地域)の関係者それぞれの特性を把握し、事業実施体制を整備する ＜HOW（要約）＞ ・地域運営に関わる中心的なメンバーのみならず、地域コミュニティを構成する様々な組織・団体や幅広い世代の参画を図る ・女性の力を積極的に活用する
			b)自治会の役員など、普段地域運営に中心的な役割を果たしているメンバーだけでなく、地域コミュニティを構成する様々な組織・団体や幅広い世代の方々に声をかけて参画を促す	特定の組織・団体に呼びかけて検討体制を作ってしまうと、地縁団体や地域で活動してきた住民団体との合意形成が図れず、幅広い住民の理解を得るのが難しくなる 地域の実情によって、どのような組織・団体、人が参画するかは様々である			○	○		
			c)計画策定の段階から地域住民の参画を呼び掛ける				○	○		
			d)検討を開始してから立ち上げまでに十分な時間をかけ、地域住民の主体性を醸成していく	一人でも多くの住民が活動に関われるまちをつくる			○	○		
			e)地域づくりに女性の力も積極的に活用する	地域づくりに特定の意見だけでなく、多様な意見を取り入れることが不可欠である			○	○		
	4	地域包括ケアとの連携体制を構築する	a)入院、退院、在宅復帰を通じて切れ目ないサービス提供体制を整備する					○	D-2プラットフォームづくり	【プラットフォームづくり】 関係者分析の結果を踏まえて、実施体制を整備する（取組の主体者は誰か、関係者分析に挙げられたメンバーを主体に考え、対応する関係者を「情報カード」に記入して補足していく） ＜HOW（要約）＞ ・24時間対応の在宅医療、訪問介護やリハビリの充実等、医療機関との連携を強化する ・介護拠点施設の整備、訪問介護の充実等、介護サービスの充実を図る ・要介護状態とならないための予防や自立支援型介護の推進を図る ・見守り、配食、買い物等、多様な生活支援サービスを整備する
			b)医療機関や介護事業者との連携を強化する	24時間対応の在宅医療、訪問看護やリハビリテーションの充実など介護拠点施設の整備、訪問介護の充実など				○		
			c)介護予防を推進する	できる限り要介護状態とならないための予防の取組や自立支援型の介護の取組等				○		
			d)見守り、配食、買い物など、多様な生活支援サービスを確保する	一人暮らし、高齢夫婦のみ世帯の増加、認知症の増加を踏まえ、様々な生活支援サービスを整備				○		
	5	移住定住施策との連携体制を構築する	a)既存の移住定住施策と連携し相乗効果が見込める体制を作る				○	○	C仲間づくり D-2プラットフォームづくり	【コミュニケーション力】 移住希望者からの相談に対応するための態度や心構え等について、ディスカッション等を通じて行動評価表（セルフチェックシート）等を作成し、確認する ＜HOW（要約）＞ ・自治体等に移住・定住促進本部や相談窓口を設置して、移住希望者の相談等に対応する
			b)都道府県が開催する移住定住を推進するための会議に参加する				○	○		
			c)市町村に、移住・定住推進本部を設置する				○	○		
			d)移住・定住相談窓口を設置する	相談員を配置し、移住希望者からの相談に直接対応するとともに、地域住民（受け入れ側）と移住希望者とのコミュニケーションづくりも支援する			○	○		
			e)地域内の仕事や住宅の情報の一元化、マッチング等ができる体制を整備する	他主体（民間事業者等）との連携により、情報提供・相談から移住先での仕事探し、住宅の入居まで一貫した支援を行う			○	○		
			f)地域住民と移住者をつなぐことができるような地域のキーマン（世話役）を見つけ、協力体制をつくる	地域住民が世話役となり、地域での生活上の工夫や自治組織のルール等のアドバイスや、時にはトラブル対応の支援を行う 集落ごとに世話役を選任し、移住者の受入れ等に関する研修を行う			○	○		
			g)外部人材、外部組織を活用した重層的なサポート体制を構築する	大学、NPO法人等の中間支援組織等の活用			○	○		
	6	まちづくりを推進していく体制（プラットフォーム）を整える	a)計画を総合的に調整する協議会等を設置する					○	D-2プラットフォームづくり	【プラットフォームづくり】 関係者分析の結果を踏まえて、実施体制を整備する（取組の主体者は誰か、関係者分析に挙げられたメンバーを主体に考え、対応する関係者を「情報カード」に記入して補足していく） ＜HOW（要約）＞ ・地域の実情に照らしながら、必要に応じて行政側に働きかけ、バランスのとれた体制を構築する（地域の主体性を考慮する）
			b)地域の主体性を保ちつつ、他の団体とも協力しながら役割分担をする等バランスをとった体制を構築する					○		

「生涯活躍のまち」推進のプロセス／　専門人材に求められる資質・専門性等／　研修のポイント

段階		TODO	How	Tips	専門人材に求められる資質・専門性等 A 企画・立案 ①	B 活動（事業）運営 ②	C 仲間づくり ③	D つながり ④	専門人材に求められる資質・専門性等（小区分）	研修のポイント ・ ＜HOW（要約）＞
Ⅱ-2 収支構造の検討・設計	1	構想の実現に向けた予算を確保するための体制（仕組み）をつくる	a)安定した収入源を確保する	事業収益、（組織の場合）会員からの会費や寄付等	○			○	A-3プランをつくる力（計画づくり） A-4ブランドをつくる力（ブランディング力） D-2プラットフォームづくり	【計画づくり】 ・自分たちがやりたいこと・実現したいことの方向性を決め、その実現までの道筋を考える ・活動計画を作成するためのポイントは以下の通り ◇問題が解決された後の、目指すべき状態を示す ◇「手段−目的」の関係を樹形図（この場合の目的は、地域社会との交流や地域貢献できる環境づくり）で示すことで解決手段を提示し、プロジェクトの具体的な戦略の基礎とする ◇ひとつの目的（地域住民のコミュニティ形成・運営への参画）に対し、できるだけ複数の手段を持つことができるように考える ◇取り組みを行うことにより、マイナスの影響が出ないかを検討し、出来るだけ回避する方法も検討する ＜HOW（要約）＞ ・イニシャルコストを抑えるため、既存資源を活用する ・人件費を抑えるため、協力者を登用する ・ランニングコストを抑えるための工夫をする ・確実な収益が見込める事業を確保する ・複数の小規模事業をまとめて管理する ・行政の補助制度や民間活力の活用の他、自ら収益事業を展開する 【プラットフォームづくり】 プロジェクト対象地域(および周辺地域)の関係者それぞれの基本的な特性（資金調達の可能性を含む）を把握し、事業の実施体制を整備する ＜HOW（要約）＞ ・会員からの会費、事業収益等、安定した収入源を確保する ・資金調達のため、必要に応じて組織の法人化を検討する（地縁団体、NPO法人）
			b)イニシャルコストを抑えるため既存の資源を活用する	空き家・空き施設、中古品の活用等	○			○		
			c)人件費を抑えるため協力者を登用する	給与・賃金以外の価値や意義を理解してくれる人材、ボランティア意識の高い人材	○			○		
			d)ランニングコストを抑えるための工夫を検討する	事務所のシェアや広告料の獲得、商店街の共通業務（ごみ処理、エレベータ保守管理等）の契約見直し等	○			○		
			e)確実な収益が見込める事業を確保する	地域に見合った事業、期間を定めた事業等 広告収入、公共空間等を利用したオープンカフェやイベント等	○			○		
			f)複数の小規模事業をまとめて管理する	人や資源・活動の「合わせ技」による持続可能なしくみ	○			○		
			g)資金調達のため組織の法人化を検討する	地方自治法に基づく地縁団体、特定非営利活動促進法に基づくNPO法人等 公益法人の認定や特定非営利活動促進法の認定を取得することによる優遇措置等の活用を検討	○			○		
			h)交付金や補助金の活用も視野に入れて事業設計を行う	福祉事業等の実施による交付金や税の優遇制度等を活用する	○			○		
Ⅱ-3 資金調達	1	構想の実現に向けた資金を調達する	a）交付金や補助金の獲得に向けて必要な情報を収集し、手続きを適切に実施する	交付金・補助金の初期投資への充当	○			○	A-3プランをつくる力（計画づくり） D-2プラットフォームづくり	【計画づくり】 ・自分たちがやりたいこと・実現したいことの方向性を決め、その実現までの道筋を考える ◇ひとつの目的（地域住民のコミュニティ形成・運営への参画）に対し、できるだけ複数の手段を持つことができるように考える ＜HOW（要約）＞ ・交付金や補助金を獲得するための情報収集と手続きを行う 【プラットフォームづくり】 プロジェクト対象地域(および周辺地域)の関係者それぞれの基本的な特性（資金調達の可能性を含む）を把握し、事業の実施体制を整備する ＜HOW（要約）＞ ・会員から徴収する会費等の他、交付金や補助金を有効活用する
			b)金融機関からの融資を受ける	事業の採算性やリスクの情報、事業の意義や価値を説明する必要がある	○			○		
			c)地域住民から費用を徴収（会費等）する		○			○		
			d)移住者や地域住民が事業運営に関与することによって当事者意識を高め、出資を集める	運営に関わったり、イベントにスタッフとして参加することによって、「やりがい」やインセンティブを創出	○			○		
			e)多様なリソースを活用して資金を調達する	まちづくりファンドの活用等	○			○		
Ⅱ-4 事業計画の立案	1	事業計画について地域住民、関係者との合意形成を図る	a)地域住民・民間事業者・行政等の関係者の役割分担を明確にし、人材、資金など、事業推進を図るための地域の実情に合った創意工夫を、具体的な計画の中に組み込む		○		○		A-3プランをつくる力（計画づくり） C仲間づくり	【コミュニケーション】 関係者への聞き取りを実施するための有効な手段や心構え等について、ディスカッション等を通じて行動評価表（セルフチェックシート）等を作成し、確認する ＜HOW（要約）＞ ・まちづくり関係者（地域住民、民間事業者、行政等）の役割を明確にし、人材、資金等について具体的な計画に組み込む ・住民に対して事業を説明する ・地域のリーダーや指導者層との意見交換や合意取り付け等を行う
			b)地域住民に対して事業を説明する	地域住民主導の体制を促進	○		○			
			c)地域のリーダー層との意見交換を行い、合意形成を図る		○		○			
	2	取組内容に対する具体的なスケジュールや目標を設定する	a)生活や活動を支える単位となる地域ごとに、人口の維持・増加の具体的な目標を設定する	旧・現小学校区や旧市町村など		○			B-1進行管理（モニタリング）	【進行管理】 以下のポイントに留意して活動の指標を設定できるようになる 1）プロジェクトのアウトプット、プロジェクト目標の達成値をしめす 2）指標には、測るべきデータの種類、量、質、時期、地域・場所といった要素が含まれる 3）モニタリング、評価ではこの指標を使って、進捗状況、達成状況を検証する ＜HOW（要約）＞ ・地域ごとの人口の維持・増加の具体的な目標を設置する ・「集落生活圏（小学校区や旧市町村）」ごとに将来の人口シュミレーションを行い、人口の維持・増加の具体的な目標を設定する
			b)拠点施設の運用におけるプロジェクト目標を立てる	拠点施設の利用者数、達成するまでのスケジュール等		○				

「生涯活躍のまち」推進のプロセス／　専門人材に求められる資質・専門性等／　研修のポイント

段階			TODO	How	Tips	専門人材に求められる資質・専門性等 A 企画・立案 ①	B 活動（事業）運営 ②	C 仲間づくり ③	D つながり ④	専門人材に求められる資質・専門性等（小区分）	研修のポイント ・ ＜HOW（要約）＞
Ⅲ．実施・評価する	Ⅲ-1　プロモーションの実施	1	PRする情報の内容を検討する	a)活動・事業のアピールポイントをまとめ、広報に活かす	パンフレット類のキャッチコピーやセミナーでの説明等に活かす	○			○	A-1地域を把握する力 D-1情報発信力 D-2プラットフォームづくり	-
				b)伝えたい情報を改めて概観し、5W1H の視点でその内容を整理する		○			○		
				c)情報発信は、関心を湧かせるよう工夫する	伝えたいことの羅列ではなく、第一印象で相手の記憶に残るようにする等	○			○		
				d)問い合わせ内容を整理し、それに対応する情報を掲載する	受け手側の目線に合わせた情報発信を心がける	○			○		
				e)パンフレット等のPR資料の作成のため、デザインや共通の注意事項をまとめておく	まちや施設の特徴や魅力を伝えるための手段として様々な資料、グッズを作成するにあたっての、基本的な考え方等をまとめておく	○			○		
				f)移住者の生の声（定性的な情報）と定量的なデータを提示し、地域での生活について説得力を持って示す	移住者を対象としたヒアリング等による生の声を紹介する 統計等の客観的データによる検証を加えることでより説得力を増すことが可能となる	○			○		
				g)移住希望者の持つ多様なこだわりに対応できるよう詳しい情報を集約しておく	対象者層に留意する（リタイア層、夫婦単位等）	○			○		
				h)地域のきめ細かな生活・就職情報を提供する	医療体制、教育機関、文化活動、子育て環境の実態等 地域にある子育てサークルなどを合わせて紹介することも有効	○			○		
				i)都市生活者が想定できない、地方ならではの生活状況について説明をおこなう	個別具体的な生活の局面（住宅・交通・買い物、食生活、余暇・カルチャー、医療・福祉、教育・子育て、仕事、地域活動等）を念頭に置きながら、地方では自明のことだが都市部では想定出来ない状況についても説明を行う	○			○		
		2	地域の魅力を効果的な手法でPRする	a)設定した対象層に適した広報活動、効果的な手法を考える	新聞や広告等の紙媒体、テレビ、インターネット、ワークショップやロコミ等、様々な伝達方法から、最も効果的な手法を検討する ホームページ（不特定多数に向けた情報発信が可能）とパンフレット等の紙媒体（印刷部数の限度はあるが、配布場所や配布対象によって情報発信の範囲を設定可能）を使い分ける ブログやSNS等で、まちの魅力、起業や就職の支援体制、移住経験者の暮らしぶり等を継続的に発信する 拠点施設に関する設計コンペやオープニングパーティの開催等で対外的なアピールを行う	○			○	A-1地域を把握する力 D-1情報発信力 D-2プラットフォームづくり	-
				b) 移住希望者が情報を簡単に入手でき、移住先での生活をイメージできるよう、ポータルサイトを運営する	市町村が相互に連携し、一体的に情報発信する ポータルサイトを見た移住希望者が電話または対面形式での問い合わせができるようなワンストップの窓口を用意しておく（インターネットで広く情報発信しつつ、その後、具体的な相談対応にスムーズに移行できるようにする）	○			○		
				c)大都市でのフォーラム・フェア、移住・定住相談会、移住関連イベント等に参加する	住まいや生活設計に関する小規模なセミナーを同時開催し、ある程度関心が高い移住希望者にアプローチする 移住希望者に定期的に電話やメールで情報を提供するとともに、相手側の状況や意思をつかむ	○			○		
				d)地縁・知り合い等のネットワークを活用し、U・Iターンに関する情報を発信する	出身地から離れた場所に暮らす同郷人で構成される都道府県人会や同窓会組織を活用して情報発信する U・Iターンに関する情報を、地元に残っている家族等に発信する	○			○		
				e)名簿やニーズなどの情報を持つ情報センター等と連携し、広報活動に役立つ情報を得る		○			○		
		3	地域資源を活用したツアーや体験プログラムを実施する	a)地域資源を活用し、まずは都市部との交流人口を増やしていく	例えば農山間地域ではグリーン・ツーリズムや農業体験プログラム、農産物直売所や農家レストラン等 プログラムの多様化や、リピーター向けのプログラムを用意することも考えられる	○		○	○	A-1地域を把握する力 A-2活動を考える力（企画力） A-3プランをつくる力（計画力） A-4ブランドをつくる力（ブランディング） C仲間づくり D-1情報発信力 D-2プラットフォームづくり	-
				b)地域らしさを強調したツアーや体験プログラム等を検討する	ロケーションの設定を工夫する 地域の関係団体等と連携する等	○		○	○		
		4	中長期の滞在による生活体験を受け入れる	a)移住に不安のある移住希望者が中長期の滞在により生活体験ができる、「お試し暮らし住宅」等を整備する	移住後のミスマッチ（移住先に馴染めずもとの居住地に戻る）のリスク軽減につながる 「お試し暮らし住宅」として、新たに施設を建てるのではなく、空き家等の既存資源を活用する	○		○	○	A-2活動を考える力（企画力） A-3プランをつくる力（計画力） C仲間づくり D-1情報発信力 D-2プラットフォームづくり	-
				b)生活体験のために滞在している移住希望者との交流機会を設ける	「お試し暮らし住宅」の貸し出しと生活体験のイベントをセットで用意する 市町村と地域の民間事業者が協力して、観光産業と移住の連携を図る 滞在中の移住希望者が気軽に相談できる窓口を用意しておく	○		○	○		
		5	住まいに関する情報提供を行う	a)移住経験者の住まいに関する体験談の提供や、移住希望者同士の情報交換の仕組みを構築する	「直接、現地に来て物件を確かめた方がよい」等のアドバイスが得られる			○	○	C仲間づくり D-1情報発信力 D-2プラットフォームづくり	-
				b)地域の空き家情報をデーターベース化し、都市住民向けに発信する	売却・賃貸の別、立地、物件概要、外観写真等の情報提供をおこなう			○	○		
		6	PRに用いた情報を蓄積、管理する	a)メディア等に掲載された場合は、掲載紙・放映番組や広報ツールを保管・管理し、今後の広報活動に活かす					○	D-1情報発信力	-

「生涯活躍のまち」推進のプロセス／　専門人材に求められる資質・専門性等／　研修のポイント

段階		TODO	How	Tips	専門人材に求められる資質・専門性等 A 企画・立案	B 活動（事業）運営	C 仲間づくり	D つながり	専門人材に求められる資質・専門性等（小区分）	研修のポイント ・ ＜HOW（要約）＞
Ⅲ-2 地域における暮らしやすさの支援	1	移住希望者に対する相談対応、生活設計の支援を行う	a)移住希望者の目的及びニーズを把握した上で、それに応じた情報を提供する	移住希望者の目的やニーズは各々で異なるため、1対1で聞き取りを行い、聞き取った目的とニーズに応じた情報提供を行う 相談者の信頼を得ることに注力し、個人情報を必要以上に引き出すのではなく、公正中立の立場でアドバイスすることを心がける 移住経験者の紹介、住まい探し、仕事探し、その他日常生活に関すること等、一連の対応を行う 必要に応じて、詳細な情報を提供出来る専門的な窓口を紹介する 移住の動機、現在の状況、本人の価値観（何を重視するか）、移住の実現に向けたハードル等を聞く 生活費の試算の例示を行う等			○	○	C仲間づくり D-1情報発信力 D-2プラットフォームづくり	–
			b)地域のコミュニティに馴染むためのアドバイスを行う	地域の習慣、自治組織のルール等の情報提供を行う 移住経験者が地域へ溶け込むようになったきっかけ、事例を紹介する			○	○		
	2	地域住民、及び移住者の満足度を高める取組を行う	a)地域住民、及び移住者に対し質の高いサービスを継続して提供できるような仕組みをつくる		○	○	○	○	A-1地域を把握する力 A-2活動を考える力（企画力） A-3プランをつくる力（計画づくり） B-1進行管理（モニタリング） B-2評価・改善 C仲間づくり D-2プラットフォームづくり	【振り返り（評価）】 プロジェクト概要表（PDM）に基づいて活動のモニタリングと評価を行う ＜HOW（要約）＞ ・地域住民に対し質の高いサービスを継続して提供する ・移住者のニーズを分析し、継続して住みたくなるような「住まい」を提供する 【コミュニケーション力】 地域住民のサポートを行うための有効な手段や心構え等について、ディスカッション等を通じて行動評価表（セルフチェックシート）等を作成し、確認する ＜HOW（要約）＞ ・日ごろのコミュニケーションを通じて、地域住民の生活面・健康面のサポートを行う
			b)地域住民、及び移住者のニーズに即し、また、継続して住みたくなるような「住まい」を提供する	ニーズに基づいた住まい、魅力的な空間づくり	○	○	○	○		
			c)継続的なケアの体制を確保する	地域包括ケアシステムを円滑に活用できるよう、ケアが必要になった際の相談窓口を設ける等	○	○	○	○		
			d)地域住民の生活面・健康面のサポートを行う	日ごろのコミュニケーションが重要	○	○	○	○		
			e)移住者のコミュニケーション面のサポートの他、移住者を含めた地域の人が気軽に参加できる会合を定期的に開催する		○	○	○	○		
Ⅲ-3 担い手の継続的な確保	1	構想を持続していくための人材育成の体制（仕組み）をつくる	a)地域において人材を養成する	地元の大学、コンサルタント等と連携しながら地域の活動の中心となりうる人材を育成する 人材の発掘、拠点の設置、事業の運営等を多面的にサポートする	○	○		○	A-2活動を考える力（企画力） A-3プランをつくる力（計画づくり） B-1進行管理（モニタリング） B-2評価・改善 D-2プラットフォームづくり	【プラットフォームづくり】 プロジェクト対象地域(および周辺地域)の関係者それぞれの基本的な特性（資金調達の可能性を含む）を把握し、事業の実施体制や環境を整備する ＜HOW（要約）＞ ・行政や地元大学、コンサルタント等の外部団体と連携しながら、コミュニティ活動を担うリーダーを養成する ・担い手の育成拠点を地域に設置する ・仕事の多様性を確保し、担い手が活躍できる場を創出する
			b)多様な就労機会の提供、担い手が継続して活躍できる環境を整備する	様々な人が従事できるよう、仕事の多様性を確保する 仕事のマニュアル化を図る	○	○		○		
	2	持続可能な事業運営体制を構築する	a)特産品の加工販売や、自然や生活文化等を体験する観光事業等、地域ならではの事業に取り組む	地域の状況やニーズを読み取りながら、活動内容や実施体制を見直していく	○	○	○	○	A-2活動を考える力（企画力） A-3プランをつくる力（計画づくり） B-1進行管理（モニタリング） B-2評価・改善 C仲間づくり D-2プラットフォームづくり	【計画づくり】 ・自分たちがやりたいこと・実現したいことの方向性を決め、その実現までの道筋を考える ・ひとつの目的（地域住民のコミュニティ形成・運営への参画）に対し、できるだけ複数の手段を持つことができるように考える ＜HOW（要約）＞ ・既存の事業を育てながら、特産品の加工販売や、体験型観光事業等の事業に取り組む ・限定的な活動から始め、地域の状況やニーズを読み取りながら、活動内容や実施体制を見直していく ・取り組みの必要性を実感したり、わずかでも賃金を得ることができる等、関係者のモチベーション保持につながる工夫を行う 【人材の把握】 ・メンバーが持つ経験や特技などのスキルを把握する際の視点と、整理のポイントについて理解する ＜HOW（要約）＞ ・地域住民が主体となって役割分担を決める ・人脈の拡大や人的資源の確保等も含め、リーダーの活動を多面的にサポートする ・リーダーには一定の時間を確保できる人材を登用する ・しがらみのない若手を登用する等して、地域人材の新陳代謝を図る 【プラットフォームづくり】 プロジェクト対象地域(および周辺地域)の関係者それぞれの基本的な特性（資金調達の可能性を含む）を把握し、事業の実施体制や環境を整備する ＜HOW（要約）＞ ・資金調達のための組織の法人化を検討する ・従来の組織のみならず、異なる強みを持つ地域や団体との連携を検討する ・コミュニティの実情に照らしながら、必要に応じて行政に働きかけを行う ・事務所機能を有する活動拠点を設置する ・ニーズに応じ、新しい活動を担う任意団体やNPO等を設立する ・人材発掘、拠点整備、事業運営等を多面的にサポートする体制を整える ・利害関係の調整、規制や法令上の問題は行政と連携する ・まちづくりの当事者としての自覚を醸成する仕組み等の試みを行いながら、まちづくりの輪を拡大していく ・情報共有や活動の活性化を目的とした会合を定期的に開催する ・人手が必要な場合には、事前の声掛けの他、地域外にいる親族に応援に来てもらう等、参加者確保のための工夫を行う ・行政や外部組織の制度を活用する
			b)地域住民が主体となって役割分担を決定する	まちづくりの当事者としての自覚を持ってもらうための取組を行いながら、多様な関係者を巻き込み、まちづくりの輪を拡大していく 地域のコミュニティを構成する様々な団体や幅広い世代、女性や若者の参画を促す リーダーには、過重な負担がかからないように配慮しつつも、地域づくりのためにある程度の時間を確保できる人材を登用する 取組の必要性を実感したり、わずかでも賃金を得ることができる等、モチベーション維持につながる工夫を行う 人手が必要な場合は、事前に声掛けを行うほか、地域の外にいる親しい方や関係者に応援に来てもらう 利害関係の調整、規制や法令上の問題は行政とも連携しながら解決方法を検討していく	○	○	○	○		
			c)地域の状況に応じ、活動を担う団体や組織を設立する	資金調達のための組織の法人化 事務所機能を有する活動拠点の設置	○	○	○	○		
			d)従来の地域のみならず、他の地域や外部人材等との連携を検討する	しがらみのない外部人材や若手職員の登用等により、地域人材の新陳代謝を図る 人脈の拡大、情報収集、広報、人的資源の確保等、リーダーの活動を多面的にサポートする体制をつくる 意欲の高い人材を集めた会合を定期的に行い、情報の共有や活動の活性化を図る	○	○	○	○		
			e)コミュニティの実情に照らしながら、行政に期待する支援内容を整理し、必要に応じて行政側に働きかけを行う		○	○	○	○		

「生涯活躍のまち」推進のプロセス／　専門人材に求められる資質・専門性等／　研修のポイント

段階		TODO	How	Tips	専門人材に求められる資質・専門性等 A 企画・立案 ①	B 活動（事業）運営 ②	C 仲間づくり ③	D つながり ④	専門人材に求められる資質・専門性等（小区分）	研修のポイント ・ ＜HOW（要約）＞
	3	地域資源のブランド化に向けた取組を継続・発展させる	a)廃れてしまった伝統行事等を調査し、その経緯や原因を分析して再活性化を図る	伝統行事の再周知や担う人材の育成、インターネットや紙媒体を利用した情報発信	○		○	○	A-1地域を把握する力 A-4ブランドをつくる力（ﾌﾞﾗﾝﾃﾞｨﾝｸﾞ力） C仲間づくり D-1情報発信力 D-2プラットフォームづくり	【ヒアリング調査】 効果的な質問の仕方や質問票の作り方を理解すると共に、聞き取った情報を整理して「情報カード」に落とし込む ＜HOW（要約）＞ ・廃れてしまった伝統行事等を調査し、その経緯や原因を分析して再活性化を図る 【ブランドをつくる力】 ブランドづくりの必要性や効果について、先行事例をケースに理解する ・ブランドづくりの視点や留意点 ＜HOW（要約）＞ ・地域の意識結束を図るためのシンボルを作成する ・地元の特産品を開発する 【人材の把握】 メンバーが持つ経験や特技などのスキルを把握する際の視点と、整理のポイントについて理解する ＜HOW（要約）＞ ・伝統行事を担う人材を育成する 【情報発信力】 インターネットや紙媒体を活用した情報発信の方法やその違い、読まれるページ作り等のポイントについて理解する ＜HOW（要約）＞ ・伝統行事等をウェブや紙媒体を利用して発信する 【プラットフォームづくり】 プロジェクト対象地域(および周辺地域)の関係者それぞれの基本的な特性（資金調達の可能性を含む）を把握し、事業の実施体制や環境を整備する ＜HOW（要約）＞ ・地元事業者等の協力を得ながら、ブランド力を高める
			b)地元の特産品を使った商品を開発する	地元事業者等の協力を得ながら、ブランド力を高める	○		○	○		
			c)地域の意識結束を図るためのシンボルを作成する		○		○	○		
	4	就業・社会参加支援サービス等、健康でアクティブな生活が実現できるプログラムを、地域住民の参画のもと企画・実施する	a)ワークショップ等を通じて、地域住民の主体的な参画のもとで将来的なビジョンを作成する		○	○	○	○	A-2活動を考える力（企画力） A-3プランをつくる力（計画づくり） B-1進行管理（モニタリング） B-2評価・改善 C仲間づくり D-1情報発信力	【振り返り（評価）】 自己評価を踏まえて、計画の見直しを行う。 ＜HOW（要約）＞ ・やりがいの創出、コミュニティへの参画を支援する 【活動イメージづくり】 問題を洗い出し、中心問題を設定する（ターゲットグループが直面するしている問題の中から抽出する） ＜HOW（要約）＞ ・コミュニティ活動の妨げとなる要因を検討し、把握しておく ・ワークショップ等を通じて、地域住民の主体的な参画による将来的なビジョンを作成する ・自治会や町内会の従来の活動を継承し、発展させる
			b)自治会や町内会の従来の活動を継承し、発展させる		○	○	○	○		
			c)移住者のやりがいの創出、コミュニティへの参画等を支援する	移住したばかりの時期から地域での暮らしに慣れてくる時期に至るまで、試行期間を設ける等段階的に進めていく	○	○	○	○		
			d)地域でニーズのある専門人材とマッチする専門性を持つ移住者を積極的に呼び込む		○	○	○	○		
	5	新たな事業計画について地域住民、関係者との合意形成を図る	a)収集したデータを活用しながら、地域住民とともに課題を整理し、共通認識を持つ			○	○		B-1進行管理（モニタリング） B-2評価・改善 C仲間づくり	【コミュニケーション力】 関係者の合意形成を図るための有効な手段や心構え等について、ディスカッション等を通じて行動評価表（セルフチェックシート）等を作成し、確認する ＜HOW（要約）＞ ・住民に対して事業説明を行う ・収集したデータを活用しながら、ワークショップ等を通じて課題の整理と共通認識の醸成を図る
Ⅲ-4 地域住民がかかわり合う機会の創出	1	地域社会（多世代）との交流・協働や地域貢献ができる環境を整備し、住民主体での取組へと発展・継続させる	a)子供たちを呼び込む工夫をすることによって、親の世代や高齢者も自然と集まることができる仕組みを作る	子どもたちが集まる工夫（例：アルパカ牧場等）	○	○			A-1地域を把握する力 A-2活動を考える力（企画力） A-3プランをつくる力（計画づくり） B-1進行管理（モニタリング） B-2評価・改善	【活動イメージづくり】 問題を洗い出し、中心問題を設定する（ターゲットグループが直面している問題の中から抽出する） ＜HOW（要約）＞ ・地域住民にとって魅力的な要素を盛り込む 【計画づくり】 ・自分たちがやりたいこと・実現したいことの方向性を決め、その実現までの道筋を考える ・ひとつの目的（入居者のコミュニティ形成・運営への参画）に対し、できるだけ複数の手段を持つことができるように考える ＜HOW（要約）＞ ・子どもたちを呼び込み、親の世代や高齢者を集める仕組みをつくる ・無料温泉やおいしい食堂等の魅力的な場所を作り出す ・椅子やテレビ、足湯等、ハード面で人が集まる場所をつくる
			b)地元の人が来たいと思うような魅力的な場を作り出す	くつろぎやすい魅力的な空間づくり、低価格な飲食店、温泉やおいしい食堂等 椅子やテレビ、足湯の設置等、人が集まる場をつくる 本格的なウェルネスサービスの提供等	○	○				
			c)拠点施設の利用状況の調査等を通じて、住民の行動、ニーズを把握する	把握した情報は、現在の事業計画だけでなく、次の事業計画にも活かしていく	○	○				

「生涯活躍のまち」推進のプロセス／　専門人材に求められる資質・専門性等／　研修のポイント

段階		TODO	How	Tips	専門人材に求められる資質・専門性等 A 企画・立案 ①	B 活動（事業）運営 ②	C 仲間づくり ③	D つながり ④	専門人材に求められる資質・専門性等（小区分）	研修のポイント ・ ＜HOW（要約）＞
	2	地域住民と移住（希望）者の交流機会を創出する	a)地域住民と移住（希望）者が交流できるイベント、季節の行事等を開催する	イベント等は地域住民、同じ悩みを経験したことがある移住経験者が中心となって進める 地域住民と移住（希望）者が同じ空間と時間を共有し、共同作業を行うことで、地域に溶け込むきっかけになる 共同作業を一時的なものではなく、継続的なプログラムとすることにより、地域に溶け込むきっかけとしてより有効になる	○		○	○	A-2活動を考える力（企画力） C仲間づくり D-1情報発信力 D-2プラットフォームづくり	－
			b)移住（希望）者と地元住民が直接対話できる機会（定期的な座談会等）を設ける	移住者が地域のルール等を知らないために発生する問題もあるため、そうした問題の発生を防止し、地域へ溶け込むためのきっかけづくりになる 移住（希望）者と直接会話し、地域の風習、生活、文化、資源を紹介することで、地域住民側の意識の醸成・地域の魅力の再認識にもつながる 当該地域の自治会長や近隣住民等の新しい生活に影響力がある方に移住（希望）者を紹介する	○		○	○		
	3	移住（希望）者同士の交流機会を創出する	a)移住経験者が、自身の経験に基づき情報提供（移住したきっかけ、生活の魅力、直面した問題等）を行う	移住経験者は、移住希望者が地域に溶け込むにあたって直面するであろう課題と、地域住民の移住者に対する考え方の双方を把握しているので、移住希望者と地域住民の橋渡し役となることができる	○		○	○	A-2活動を考える力（企画力） C仲間づくり D-1情報発信力 D-2プラットフォームづくり	－
			b)市町村等が、移住（希望）者同士のネットワーク（サークル等）化を支援する	移住（希望）者がまちづくりに関する意見を交換し合うワークショップを開催する 移住希望者が、まずは境遇の似通っている方々で構成される移住先のネットワークに参加すること等により、段階的に地域に溶け込むことができる サークル等の活動内容を情報発信する	○		○	○		
Ⅲ-5　評価・改善	1	目標の達成状況を確認し、更新・再設定する	a)プロジェクトの進捗状況を把握するために、継続的・定期的に情報収集を行う			○			B-1進行管理（モニタリング） B-2評価・改善	【振り返り（検証）】 プロジェクト概要表（PDM）に基づいて活動のモニタリングと評価を行う ＜HOW（要約）＞ ・プロジェクトの進捗状況を把握するために、継続的・定期的に情報収集を行う ・目標値との比較や、生活者へのアンケート調査等を行うことによって事業を評価し、事業改善を図る
			b)地域ごとの人口の維持・増加等の具体的な目標の達成状況を確認し、更新・再設定する	将来の人口シミュレーションを行う		○				
	2	構想を持続していくための体制（仕組み）を検証する	a)目標値との比較や、地域住民へのアンケート調査等を行うことによって事業を評価し、事業改善を図る			○			B-1進行管理（モニタリング） B-2評価・改善	－
			b)ニーズに応じ、新しい活動を担う任意団体やNPO等の設立を検討する			○				
	3	移住者の実態把握調査を行う	a)移住者が日常的に利用する施設等で情報を収集する	移住者や二地域居住者が相談に訪れるたまり場、地域の拠点施設等での情報収集		○			B-1進行管理（モニタリング） B-2評価・改善	－

２－２．研修カリキュラム（例）

（１）基本的な考え方

・ここでは２-１．で整理した「研修のポイント」等をふまえ、専門人材を育成するための研修カリキュラムの具体例を示す。

・ここで示す「研修カリキュラム（例）」と、第３章で示した「生涯活躍のまち」推進のプロセスとの対応関係は下表の通りである。

・具体的な手法を習得する演習形式の研修（ワークショップ）は、「Ⅰ．構想を練る」～「Ⅱ．事業計画を立てる」プロセスに対応している。

・「Ⅲ．実施・評価する」プロセスについては、実施する事業内容によって個別性が高い上、現時点では全国的に「生涯活躍のまち」構想の推進途上の段階であることから、ここで示す「研修カリキュラム（例）」では、講義とフィールド調査（現地視察）によって、基本的な理念と先行事例における取組を学ぶ構成とする。

■「生涯活躍のまち」推進のプロセスと本節で示す研修カリキュラム（例）との対応関係

<table>
<tr><th colspan="3">段階</th><th>講義</th><th>フィールド調査
（現地視察）</th><th>ワークショップ
（演習）</th></tr>
<tr><td rowspan="5">Ⅰ 構想を練る</td><td>Ⅰ-1</td><td>地域概況の把握</td><td rowspan="13">講義①「生涯活躍のまち」構想の意義、専門人材に求められる資質・専門性等【1日目】
講義② コミュニティ概論【1日目】
講義③ 事例から見る生涯活躍のまちづくり【2日目】</td><td rowspan="13">フィールド調査、ケーススタディ（現地視察）
【1日目】
施設A
【2日目】
施設B

・具体的な施設事例を実際に視察し、まちの拠点施設の雰囲気、臨場感を肌で学ぶ
⇒２～３事例程度

・議論等をとおして、計画時のねらいと実際の施設やまちの様子を学ぶ</td><td rowspan="4">ワークショップ（企画立案演習）
【3日目】
【4日目】
【5日目】
・３日間の中で、「Ⅰ．構想を練る」～「Ⅱ．事業計画を立てる」までの具体的な企画立案手法を習得する

講評
【5日目】
・ワークショップの成果を発表し、講評を行う</td></tr>
<tr><td>Ⅰ-2-1</td><td>エリア概況調査</td></tr>
<tr><td>Ⅰ-2-2</td><td>エリアの地域関係者の把握</td></tr>
<tr><td>Ⅰ-2-3</td><td>エリア課題・ニーズ調査</td></tr>
<tr><td>Ⅰ-3</td><td>コンセプト・構想の立案</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Ⅱ 事業計画を立てる</td><td>Ⅱ-1</td><td>実施体制の構築</td></tr>
<tr><td>Ⅱ-2</td><td>収支構造の検討・設計</td></tr>
<tr><td>Ⅱ-3</td><td>資金調達</td></tr>
<tr><td>Ⅱ-4</td><td>事業計画の立案</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Ⅲ 実施・評価する</td><td>Ⅲ-1</td><td>プロモーションの実施</td><td rowspan="5"></td></tr>
<tr><td>Ⅲ-2</td><td>地域における暮らしやすさの支援</td></tr>
<tr><td>Ⅲ-3</td><td>担い手の継続的な確保</td></tr>
<tr><td>Ⅲ-4</td><td>地域住民がかかわり合う機会の創出</td></tr>
<tr><td>Ⅲ-5</td><td>評価・改善</td></tr>
</table>

（２）研修カリキュラム（例）

・ここで示す研修カリキュラム（例）は、「生涯活躍のまち」を推進する事業推進主体（事業者）の職員、及び、市町村の職員を対象としている。

・なお、研修カリキュラム（例）は、平成 29 年２月に実施したモデル研修のモニタリング結果をフィードバックし作成した（モデル研修の内容詳細は「４．モデル研修」参照）。

《実施期間》

・５日間

《対象》

・「生涯活躍のまち」づくりは官民協働での推進が想定されることから、事業推進主体（事業者）の職員、及び、市町村の職員を対象とする

《ねらい》

・研修前半は、講義と事例視察（フィールド調査）により、「生涯活躍のまち」の基本的な考え方や、専門人材の役割、交流拠点施設が持つ機能や特徴を理解する

・研修後半は、「生涯活躍のまち」づくりを推進するプロジェクトの住民参加型の企画立案手法を学ぶ（ここでは「PCM 手法」（※）を用いたワークショップを例示する）

※：PCM 手法

・国際協力において、援助する側が技術協力プロジェクト等を効率的・効果的に実施するために開発された手法で、通常は援助される側と援助する側の関係者が一同に会し、援助を必要とする人々の抱えている問題や課題を浮き彫りにしながら、プロジェクトの計画立案を行う。

・「一貫性」「理論性」「参加型」を特徴としているが、人々が意見を出し合い、共に協力しながら、プロジェクトを作り上げていくことを基本としており、これは生涯活躍のまちづくりのプロジェクトを作り出すプロセスに応用できるものである。

《参考文献》

・『PCM 開発援助のためのプロジェクト・サイクル・マネジメント 参加型計画 編』
発行：一般財団法人 国際開発機構/2007 年 3 月（改訂第 7 版）
・『PCM ハンドブック（計画編）』作成：NPO 法人 PCM Tokyo/2016 年 1 月（第 5 版）

■研修１日目

時間	単元	研修内容	養う資質・専門性等
45 分	開会 講義① 「『生涯活躍のまち』構想の意義、専門人材に求められる資質・専門性等」	・研修の目的、「生涯活躍のまち」の基本的考え方、生涯活躍のまちづくりにおける専門人材として習得すべき知識や技能、身につけるべき素養の概要を説明し、受講者としての心構えを説く ・研修全体の構成の説明、達成目標を提示し、受講者が同じ目的を持って取り組める下地をつくっておく	ー
120 分	講義② 「コミュニティ概論」	・まちづくり、コミュニティの形成についての概念を事例の紹介等を通して学ぶ、 ・コミュニティの中核を担う多世代交流拠点の機能、そこに人が集うことによってもたらされる効果や、重要性について学ぶ	A-2活動を考える力（企画力） A-3プランをつくる力（計画力）
説明 30 分 視察 60 分 質疑 30 分 ﾃﾞｨｽｶｯｼｮﾝ 30 分	フィールド調査、ケーススタディ	・「生涯活躍のまち」の取組に参考となる施設において、施設運営スタッフ（施設長等）から概要説明を受けた後、施設の調査を実施する ・視察後、施設運営スタッフ（施設長等）への質疑応答を通じて不明点を明らかにする ・グループに分かれてディスカッションを行い、考察を深める	A-1地域を把握する力 A-2活動を考える力（企画力）
15 分	デイリーレビュー	・デイリーレビューシートに講義の感想と意見を記入し、１日目の研修について振り返る	
（任意）	情報交換会	・各受講者のこれまでの経験や現在の取組について情報交換を行い、受講者間のネットワークを構築する	ー

■研修２日目

時間	単元	研修内容	養う資質・専門性等
120 分	講義③ 「事例から見る生涯活躍のまちづくり」	・先行事例の紹介を通じて、「生涯活躍のまち」における事業化プロセスや、専門人材に求められる能力等を学ぶ	A-2活動を考える力（企画力） A-3プランをつくる力 （計画力）
説明 30 分 視察 60 分 質疑 30 分 ﾃﾞｨｽｶｯｼｮﾝ 30 分	フィールド調査、ケーススタディ	・「生涯活躍のまち」の取組に参考となる施設において、施設運営スタッフ（施設長等）から概要説明を受けた後、施設の調査を実施する ・視察後、施設運営スタッフ（施設長等）への質疑応答を通じて不明点を明らかにする ・グループに分かれてディスカッションを行い、考察を深める	A-1地域を把握する力 A-2活動を考える力（企画力）
説明 30 分 視察 60 分 質疑 30 分 ﾃﾞｨｽｶｯｼｮﾝ 30 分	フィールド調査、ケーススタディ	・「生涯活躍のまち」の取組に参考となる施設において施設運営スタッフ（施設長等）から概要説明を受けた後、施設の調査を実施する ・視察後、施設運営スタッフ（施設長等）への質疑応答を通じて不明点を明らかにする ・グループに分かれてディスカッションを行い、考察を深める	A-1地域を把握する力 A-2活動を考える力（企画力）
15 分	デイリーレビュー	・デイリーレビューシートに講義の感想と意見を記入し、２日目の研修について振り返る	

■研修３日目

時間	単元	研修内容	養う資質・専門性等
15 分	企画立案演習 ワークショップ① 「ｲﾝﾄﾛﾀﾞｸｼｮﾝ①」	・グループメンバーの紹介	C仲間づくり （呼びかける力、人材の把握、コミュニケーション力）
30 分	企画立案演習 ワークショップ② 「ｲﾝﾄﾛﾀﾞｸｼｮﾝ②」	・企画立案手法の概要説明 ・ワークショップの進め方	ー
30 分	企画立案演習 ワークショップ③ 「Ⅰ-1. 地域概況の把握」	・講義：「Ⅰ-1. 地域概況の把握」のステップについて説明 地域概況を把握するための具体的な方法について紹介	A-1 地域を把握する力 （統計調査・地域分析）
120 分	企画立案演習 ワークショップ④ 「Ⅰ-2-1. エリア概況調査」	・ディスカッション：「エリアの設定と地域交流拠点の設置場所」を検討する際の視点、重視するポイントについてグループでディスカッションを行う ・「フィールド調査、ケーススタディ」にて視察等を実施した事例にも触れつつ、考え方を説明	A-1 地域を把握する力 （ﾌｨｰﾙﾄﾞ調査・ﾋｱﾘﾝｸﾞ調査）
120 分	企画立案演習 ワークショップ⑤ 「Ⅰ-2-2. エリアの地域関係者の把握」	・演習：エリア内関係者のグルーピングを行う	A-1 地域を把握する力 （ヒアリング調査）
		・演習：「地域と上手に向き合うためのセルフチェックシート」の作成 （A）地域に溶け込んでいくために必要な態度、取組み（10 項目） （B）地域の主体性を引き出すために必要な態度、取組み（5 項目） ・グループ発表：「地域と上手に向き合うためのセルフチェックシート」の発表	C仲間づくり （呼びかける力、人材の把握、コミュニケーション力）
120 分	企画立案演習 ワークショップ⑥ 「Ⅰ-2-3. エリア課題・ニーズ調査」（前半）	・演習：「生涯活躍のまち」づくりを進める際の問題に対する直接的な原因の検討	A-1 地域を把握する力 （フィールド調査） C仲間づくり （呼びかける力、人材の把握、コミュニケーション力）
15 分	デイリーレビュー	・ファシリテーターによる３日目の総括	

■研修４日目

時間	単元	研修内容	養う資質・専門性等
15 分	ー	・イントロダクション ・講義：昨日の振り返りとワークショップ⑥について説明	
150 分	企画立案演習 ワークショップ⑥ 「Ⅰ-2-3.エリア課題・ニーズ調査」 （後半）	・演習：生涯活躍のまちづくりを進める際の問題に対する直接的な原因の検討	A-１地域を把握する力 （フィールド調査） C仲間づくり （呼びかける力、人材の把握、コミュニケーション力）
150 分	企画立案演習 ワークショップ⑦ 「Ⅰ-3.コンセプト・構想の立案」	・演習：「生涯活躍のまち」づくりを進める際の問題に対する解決手段の検討	A-１地域を把握する力 A-２活動を考える力（企画力） A-３プランをつくる力 （計画力） D-１情報発信力
120 分	企画立案演習 ワークショップ⑧ 「Ⅱ-1.実施体制の構築」	・演習：ワークショップ⑦の結果を基にした PDM の作成	A-３プランをつくる力 （計画力） B-１進行管理（モニタリング） B-２評価・改善
120 分	企画立案演習 ワークショップ⑨ 「Ⅱ-2.収支構造の検討・設計／Ⅱ-3.資金調達」	・演習：「活動」ごとに、その「対象者」、「投入」を検討	C仲間づくり （呼びかける力、人材の把握、コミュニケーション力） D-２プラットフォームづくり
15 分	デイリーレビュー	・ファシリテーターによる４日目の総括	

■研修５日目

時間	単元	研修内容	養う資質・専門性等
90 分	企画立案演習 ワークショップ⑩ 「Ⅱ-4. 事業計画の立案」	・演習：PDM の評価 ・演習：活動計画表の作成	A-１地域を把握する力 A-２活動を考える力（企画力） A-３プランをつくる力 （計画力） A-４ブランドをつくる力 （ﾌﾞﾗﾝﾃﾞｨﾝｸﾞ） B-１進行管理（モニタリング） B-２評価・改善 C．仲間づくり （呼びかける力、人材の把握、コミュニケーション力） D-１情報発信力 D-２プラットフォームづくり
60～90 分※	成果発表	・各グループの作成した計画の発表 ・「研修で手に入れたもの」「今後の決意」を受講者各自が発表。	C仲間づくり （コミュニケーション力）
30 分	クロージング	・有識者からのコメント ・総評：主催者 ・総括：ファシリテーター	

※：グループ数に応じて変更

３．研修の進め方

３－１．全体的な流れ

・次頁に示すとおり、研修の全体的な流れとしては、
「講義」⇒「フィールド調査、ケーススタディ（現地視察)」⇒「ワークショップ（企画立案演習)」　の３段階の構成とする。

・研修の前半では、「講義」を通して基本的な知識・理念等を学び、「フィールド調査、ケーススタディ（現地視察)」で現場の雰囲気を感じ取ることにより、「生涯活躍のまち」のイメージを掴む。

・研修の後半では、「生涯活躍のまち」の事業計画を立てるに至るまでの、具体的な手法を習得する。

・研修の前半で、目標とするまちづくりのイメージを掴んでおくことにより、後半で「何のための手法か」を理解した上で演習に臨むことができる。

・更に、研修をより有効なものとするためには研修前の「事前準備」、研修後の「フォローアップ」も重要である。

・「事前準備」では「受講者募集」や「事前アナウンス」等の事務的な作業のほか、研修を効果的に受講してもらうための「事前アンケート」や「研修資料の事前配布」により、受講者側の準備を促す。

・また、研修の開催者側が受講者の理解度を把握し、カリキュラムの改善に努めるためには、各単元において受講者にレビューを求めることも重要である。

・研修後には「フォローアップ」として、カリキュラムの効果測定のためのアンケートや、実務ベースでさらに掘り下げたスキルを獲得するためのフォローアップ研修の実施検討等を行う。

■「研修カリキュラム（例）」における全体的な流れ

《研修実施前》

段階	内容	留意点
（事前準備）	【受講者募集】⇒ ＜参考様式１＞ ・日程と場所を告知し、受講者を募集する	・議論が活発なものとなるよう、ワークショップ（演習）時に１グループ４～６名程度のグループが組めるよう配慮する
	【事前アナウンス】 ・カリキュラムについて受講者に事前にアナウンスする 【研修資料の事前配布】 ・研修テキストや演習用資料等、事前の予習が必要な資料を受講者に配布する 【事前アンケート】 ⇒ ＜参考様式２＞ ・受講者自身が実務で取り組んでいる内容や研修に期待すること等を予め記入したうえで研修に参加してもらう	・各講座の内容を予め具体的にアナウンスしておくことにより、受講者は自分なりの心づくりができる ・受講者に研修テキスト等を事前に配布し、予習を促す ・「事前アンケート」の内容は、当日の自己紹介に用いる等し、受講者同士のコミュニケーション、実務に役立つ情報交換が進むようにする ・また、受講者の課題認識等をファシリテーターが予め把握しておくことにより、ワークショップやグループディスカッションの際の課題提示に活かすことが出来る
	【その他】 ・研修実施にかかる各種準備を進める	・講師の招へい/研修会場の手配/視察先の手配/研修期間中の交通手段の確保/団体保険加入･･･etc

《研修期間中》

講義	【講義①】 ・「生涯活躍のまち」構想の意義、専門人材に求められる資質・専門性等の概要を理解する	・研修主催者が、「生涯活躍のまち」構想の意義や研修の目的を伝え、受講者が共通の目的意識のもとで研修に臨めるようにする
	【講義②】 ・コミュニティにおける地域住民との向き合い方等、まちづくりに関する基本的な理念を学ぶ 【講義③】 ・先行事例の取組から、「生涯活躍のまち」の事業化プロセスを学ぶ	・「生涯活躍のまち」の具体的なイメージを掴んでもらうため、まちづくりの実践者による、実体験に基づく講義とする ・講義終了後に、受講者の理解度を確認する ⇒ ＜参考様式３＞
フィールド調査、ケーススタディ（現地視察）	・具体事例を実際に視察し、まちや拠点施設の雰囲気、臨場感を肌で感じ取る ・ディスカッションを通して、計画時のねらいと実際の施設やまちの様子について、自分なりの分析を行うと共に、他の受講者の異なる考え方、視点を吸収する	・視察先の概要、計画時のねらい（重点的に見るべきポイント）を示した上での視察が効果的であるため、事業全般を熟知している現地責任者等に案内を求める
ワークショップ（企画立案演習）	・「生涯活躍のまち」推進のプロセスに沿って、「Ⅰ．構想を練る」～「Ⅱ．事業計画を立てる」までの具体的な企画立案手法を習得する	・グループ毎での検討が本筋からそれたり論理的な矛盾が生じた場合、適切にファシリテートする必要があるため、手法を熟知しているファシリテーターを配置する ・毎回の演習終了後に、受講者の理解度を確認し、必要に応じて研修期間中に軌道修正する ⇒ ＜参考様式４＞・＜参考様式５＞

《研修実施後》

（フォローアップ）	【受講後アンケート】⇒ ＜参考様式６＞ ・研修の実施効果を測定するために、研修終了後に受講者を対象としてアンケートを実施し、今後実施する研修に活かしていく	・研修実施から一定期間を空けてアンケート等を実施し、研修で学んだ手法や得られた知見を実務の中で有効に活用できているか、受講者に振り返りの時間を与える ・アンケートの結果をふまえてフォローアップ研修を行うことも考えられる

＜参考様式１＞ 研修開催案内

「生涯活躍のまち」専門人材養成研修　開催概要

1. 開催目的

〇〇〇〇〇〇。

2. 実施体制

主催者　：〇〇〇

事務局　：〇〇〇

研修運営：〇〇〇

3. 研修会場

〇〇〇（〇〇〇都道府県〇〇〇市区町村）（＊）

・メイン会場：〇〇〇（〇〇〇都道府県〇〇〇市区町村）

・フィールド調査：〇〇〇　（〇〇〇都道府県〇〇〇市区町村）

〇〇〇　（〇〇〇都道府県〇〇〇市区町村）

〇〇〇　（〇〇〇都道府県〇〇〇市区町村）

＊当日の集合場所、研修会場の案内図は、受講者に改めてご案内いたします。

4. 実施日

平成〇年〇月〇日（〇）～〇月〇日（〇）　計５日間（＊）

＊研修期間中のスケジュールについては「8.スケジュール」を参照ください。

5. 募集対象者・人数

・「生涯活躍のまち」に関連する取組を推進する意向のある自治体における、自治体職員及び事業者（定員〇名程度）。

・自治体職員及び事業者の合計〇名でのご参加をお願い致します。（＊）

＊申込の結果、定員に余裕が生じた場合は追加の参加が可能な場合もあります。追加参加の希望がある場合、申込時にその旨をメールに明記してください。

・研修日程の全期間の出席が難しい方は、参加申込書にその旨ご記入下さい。（＊）

＊ただし、全期間の出席が可能な方の参加を優先させていただきます。予めご了承ください。

・申込の取りまとめ後、参加の決定については別途通知いたします。

6. 参加費用及び留意事項

・研修参加費：〇〇〇

7. 申込方法・お問い合わせ先

参加申込書を、**メールに添付して送信**してください。　**【締め切り：○月○日（○）○：○】**

申込先：○○○○○○　　担当
Eメール：○○○@○○○　　TEL:○○○

8. スケジュール

・このスケジュールはあくまでも予定です。変更の可能性もありますことを予めご了承ください。

	内容		会場
○月○日 1日目 （半日）	開会		○○○
	講義① 「『生涯活躍のまち』構想の意義、専門人材に求められる資質・専門性等」	・研修の目的、専門人材として習得すべき知識や技能、身につけるべき素養等	
	講義② 「コミュニティ概論」	・コミュニティプランニング ・コミュニティ活動のファシリテーション	
	フィールド調査、ケーススタディ 「生涯活躍のまちモデル事例研究」	・フィールド調査 ・好事例の紹介、ポイント解説 ・ディスカッション・ケーススタディ ・デイリーレビュー（振り返り）	
○月○日 2日目	講義③ 「事例から見る生涯活躍のまちづくり」	・事業化プロセスの事例、ポイント解説 ・地域プロデュース人材の役割理解	○○○
	フィールド調査、ケーススタディ 「生涯活躍のまちモデル事例研究」	・フィールド調査 ・プロジェクト関係者との意見交換 ・ディスカッション・ケーススタディ ■デイリーレビュー（振り返り）	○○○
○月○日 3日目	企画立案演習 ワークショップ	■構想を練る ・1-1.地域概況の把握 ・1-2-1.エリア概況調査 ・1-2-2.エリアの地域関係者の把握 ・1-2-3.エリア課題・ニーズ調査 ■デイリーレビュー（振り返り）	○○○
○月○日 4日目	企画立案演習 ワークショップ	■構想を練る ・1-3.コンセプト・構想の立案 ■事業計画を立てる ・2-1.実施体制の構築 ・2-2.収支構造の検討・設計 ・2-3.資金調達 ・2-4.事業計画の立案 ■デイリーレビュー（振り返り）	○○○
○月○日 5日目	企画立案演習 ワークショップ	■事業計画を立てる ・2-4.事業計画の立案・発表準備	○○○
	プレゼンテーション 講評・まとめ・ふりかえり	グループ別に発表 有識者による講評	

＜参考様式２＞ 事前アンケート

生涯活躍のまち専門人材養成研修
事前アンケート

研修にあたって、生涯活躍のまち構想の取組状況についての事前アンケートにご協力をお願いします。

ご回答いただいた内容については、研修中の「ディスカッション」や「グループワーク」での検討事項としての取り扱いや、演習の中で取り上げる事例や問題点の参考として使用する予定です。また研修受講者間での情報共有の資料としての活用等、研修内容の充実に向けての資料とさせていただきます。

１．生涯活躍のまち構想の推進にあたり、現在取り組んでいる事業の内容について、コンセプトや実施体制、事業スキーム等について具体的にご記入ください。

２．生涯活躍のまち構想の推進にあたり、現在直面している課題、問題点等を具体的にご記入ください。（例　事業推進上の課題、推進人材の不足、担当者としての関わり方の課題等）

３．研修への期待、要望等ございましたらご記入ください。

自治体名	都・道・府・県	市・区・町・村
所属先名		
回答者　氏名		

＜参考様式３＞ デイリーレビューシート（講義）

デイリーレビューシート〔講義形式〕

【講義名：　　受講日：　　】

項目（自己評価）	記述欄
①講義内容は理解できましたか？ １ 理解できた　２ まあまあ理解できた　３ あまり理解できなかった　４ 理解できなかった	左記のように選択した理由について、どの部分がそのように感じられたのか等に触れつつ、具体的に記載ください。
②講義資料はわかりやすかったですか？ １ わかりやすかった　２ まあまあわかりやすかった　３ わかりづらかった　４ わかりづらかった	左記のように選択した理由について、どの部分がそのように感じられたのか等に触れつつ、具体的に記載ください。
③講義の内容は役に立つものでしたか？ １ 役に立つ　２ まあまあ役に立つ　３ あまり役に立たない　４ 役に立たない	左記のように選択した理由について、どの部分がそのように感じられたのか等に触れつつ、具体的に記載ください。
④講義の中で、最も参考になった点は何ですか？	参考になった点について、どの点がどのように参考になったのか、今後どのように活かせると感じたか等に触れつつ、具体的に記載ください。
⑤講義の中で、改善すると良いと思う点を挙げてください。	改善すると良い点について、その理由や改善方法等にも触れつつ、具体的に記載ください。
講義内容で印象に残ったキーワードを３つ挙げてください。	１　　２　　３

＜参考様式４＞ デイリーレビューシート（演習）

デイリーレビューシート〔演習形式〕

【演習名：　　受講日：　　】

項目（自己評価）	記述欄
①積極的に発言できましたか？ 1 できた　2 まあまあできた　3 あまりできなかった　4 できなかった	左記のように選択した理由について、どの部分がそのように感じられたのか、どうすれば改善されるか等に触れつつ、具体的に記載ください。
②自分の考えを適切に伝えられましたか？ 1 できた　2 まあまあできた　3 あまりできなかった　4 できなかった	左記のように選択した理由について、どの部分がそのように感じられたのか、どうすれば改善されるか等に触れつつ、具体的に記載ください。
③議論を通して課題内容を把握できましたか？ 1 できた　2 まあまあできた　3 あまりできなかった　4 できなかった	左記のように選択した理由について、どの部分がそのように感じられたのか、どうすれば改善されるか等に触れつつ、具体的に記載ください。
④演習の中で、最も参考になった点を挙げてください	参考になった点について、どの点がどのように参考になったのか、今後どのように活かせると感じたか等に触れつつ、具体的に記載ください。
⑤演習の中で、改善すると良いと思う点を挙げてください。	改善すると良い点について、その理由や改善方法等にも触れつつ、具体的に記載ください。
演習内容で印象に残ったキーワードを３つ挙げてください。	1　　2　　3

＜参考様式５＞ デイリーレビューシート（最終日用）

デイリーレビューシート〔最終日〕

【研修名：　　受講日：　　】

項目（自己評価）	記述欄
①研修への印象をおきかせください １ 有意義だった　２ まぁまぁ有意義だった　３ あまり有意義でなかったできなかった　４ 有意義でなかった	具体的にどのような点について、なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。
②研修内容は求めていた内容でしたか？ １ 求めていた内容であった　２ まぁまぁ求めていた内容だった　３ あまり求めていない内容だった　４ 求めていない内容だった	なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。
３，４を選択された場合 ⇒⇒⇒	受講前に研修に求めていた内容を具体的におしえてください。
③研修内容は今後の職務に活かせますか １ 活かせると思う　２ いくらか活かせると思う　３ あまり活かせないと思う　４ 活かせないと思う	具体的にどのような点について、なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。 （実務上の実用性、情報量や関心の有無等、具体的な理由をおしえてください）
④カリキュラムは十分な内容でしたか １ 十分であった　２ まぁまぁ十分であった　３ やや不十分であった　４ 不十分であったと思う	具体的にどのような点について、なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。 （実務上の実用性、情報量や関心の有無等、具体的な理由をおしえてください）
⑤配付資料への印象をおきかせください １ 充実していた　２ まぁまぁ十分であった　３ やや不十分であった　４ 不十分であった	具体的にどのような点について、なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。 （資料の内容や構成、ボリューム等、具体的な理由をおしえてください）

項目（自己評価）	記述欄
⑥研修期間は適切でしたか 1 適切だった 2 長いと感じた 3 短いと感じた	なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。
⑦フィールド調査は有効でしたか 1 有効だった 2 まぁまぁ有効だった 3 あまり有効でなかった 4 有効でなかった	具体的にどのような点について、なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。
⑧演習・ワークショップの実施方法は有効でしたか 1 有効だった 2 まぁまぁ有効だった 3 あまり有効でなかった 4 有効でなかった	具体的にどのような点について、なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。
受講した研修内容を踏まえ、「生涯活躍のまち」の専門人材に求められる能力は何だと思いますか	具体的におしえてください。
その能力を身につけるために、有効だと思う方法は何ですか。	具体的におしえてください。 （例：研修（講義、フィールド調査、ディスカッション、ワークショップ）、OJT、短期間の体験学習、他）
その他研修全体に関して、ご意見等をおきかせください。	

＜参考様式６＞受講後アンケート

受講後アンケート

【研修名：　　受講日：　　】

項目（自己評価）	記述欄
①研修内容は求めていた内容でしたか？ 1 求めていた内容であった　2 まぁまぁ求めていた内容だった　3 あまり求めていない内容だった　4 求めていない内容だった	なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。 （当初期待していた内容との違いの有無等具体的な理由をおしえてください）
②受講後に行動の変化はありましたか？ 1 変化があった　2 少し変化があった　3 あまり変化がなかった　4 変化がなかった	なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。 （受講後に感じた変化等について具体的におしえてください）
③受講後に考え方の変化はありましたか？ 1 変化があった　2 少し変化があった　3 あまり変化がなかった　4 変化がなかった	なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。 （受講後に感じた変化等について具体的におしえてください）
④実務の中で活用したこと、またはしたいと思ったことはありましたか 1 あった　2 なかった	なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。 （具体的な内容をおしえてください）
⑤研修を通してスキルアップが実感できましたか？ 1 できた　2 まぁまぁできた　3 あまりできなかった　4 できなかった	なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。 （具体的な内容をおしえてください）
⑥受講後に行動の変化はありましたか？ 1 変化があった　2 少し変化があった　3 あまり変化がなかった　4 変化がなかった	なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。 （受講後に感じた変化等について具体的におしえてください）
⑦講義内容、演習内容について、ご意見あればお聞かせください	

項目（自己評価）	記述欄
⑧講義と演習の時間配分は適切でしたか？ 1 適切だった　2 まぁまぁ適切だった　3 ややや不適切だった　4 不適切だった	なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。 （各講座の時間配分の善し悪し等、具体的におしえてください）
⑨研修カリキュラムの構成は適切でしたか？ 1 適切だった　2 まぁまぁ適切だった　3 ややや不適切だった　4 不適切だった	なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。 （カリキュラム構成上の課題や、講義内容の適切性、網羅性、演習手法の有効性等、研修を通して感じた印象、課題を具体的におしえてください）
⑩どのような研修にすれば、より有効だと思いますか？	なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。 （研修を通して感じた課題や、不足している点、他の研修等で経験したより有効な手法等、具体的におしえてください）
⑪学んだ内容を情報発信しましたか？ 1 した　2 しなかった	なぜそう思いましたか？その理由を書いてください。 （具体的な内容をおしえてください）
⑫今後（まちづくり分野において）スキルアップをするために取組たいこと、または既に取り組んでいることがあればおしえてください。	具体的におしえてください。 （受講前から取り組んでいること、受講後取組みはじめたこと、またははじめようとしていること等、具体的な内容をおしえてください）
⑬まちづくり分野への取組をしている人たちのプラットフォーム（SNS 等）を作ることについてどうお考えですか。また、あれば参加したいですか。	
⑭その他ご意見をおきかせください	

３－２．研修指導指針

・ここでは２-２．で示した研修カリキュラム（例）の単元にもとづき、人材育成に係る達成目標、指導上のポイント等について示す。

講義①　「生涯活躍のまち」構想の意義、専門人材に求められる資質・専門性等	1 日目 時間目安：45 分

□　達成目標

・「生涯活躍のまち」の基本的考え方について理解する。
・本研修の目的と意義、研修の概要、体系、習得目標について理解する。
・研修受講の心構えを理解する。

□　研修形式／研修の内容　（⇒４-３．モデル研修の記録/１日目/【オリエンテーション】）

《一斉講義形式（座学）》
・研修の目的、「生涯活躍のまち」の基本的考え方、「生涯活躍のまち」づくりにおける専門人材として習得すべき知識や技能、身につけるべき素養の概要を説明し、受講者としての心構えを説く。
・研修全体の構成の説明、達成目標を提示し、受講者が同じ目的を持って取り組める下地をつくっておく。

□　使用教材（例）

・３－３．研修テキスト（例）/
（１）講義①：「生涯活躍のまち」構想の意義、専門人材に求められる資質・専門性等

□　指導上のポイント、留意点

・「生涯活躍のまち」構想のこれまでの経緯や目指す方向性を示し、共通理解のもと研修を進められるような働きかけをする。
・受講者の緊張を緩和し、研修意欲を高められるような働きかけや、明るい雰囲気をつくる。
・「生涯活躍のまち」づくりにこれから取り組もうとしている自治体等、習熟度が高くない受講者がいる場合、その後の講義への理解度を高めるために、制度としての基本的な枠組み等、基礎的な内容についても説明することが望ましい。

□　評価方法

・＜参考様式３＞デイリーレビューシート（講義）
・＜参考様式５＞デイリーレビューシート（最終日用）
・＜参考様式６＞受講後アンケート

□　研修指導者像

講師要件：研修主催者

講義②　「コミュニティ概論」	1 日目 時間目安：120 分

□　達成目標

・人口減少社会、高齢化社会を迎える状況のなかで、これまでとは違った視点で物事をとらえ、まちづくりに活かしていく手法、参考となるヒントを学ぶ。
・コミュニティにおける地域住民との向き合い方、住民自治の取組の重要性を学ぶ。

□　研修形式／研修の内容　（⇒４－３．モデル研修の記録/１日目/【講義】コミュニティ概論）

《一斉講義形式（座学)》
・まちづくり、コミュニティの形成についての概念を学ぶ。
・コミュニティの中核を担う多世代交流拠点の機能、そこに人が集うことによってもたらされる効果や、重要性について学ぶ。（次頁にレジュメ例を示す。）

□　使用教材（例）

・４－３．モデル研修の記録/参考資料．モデル研修テキスト等/１．【講義】コミュニティ概論
・次頁レジュメ例：「活力ある超高齢社会を築く観点から考える生涯活躍のまちの論点」

□　対応能力、資質・専門性等

Ａ．「企画・立案」ができる能力
　Ａ－２活動を考える力（企画力）
　Ａ－３プランをつくる力（計画力）

□　指導上のポイント、留意点

・地域住民の参画等、「生涯活躍のまち」の推進における重要な視点や、地域住民と向き合う心構え等を、実務に直接活かせる知識・ノウハウとして分かりやすく解説する。
　※実際に経験した事例を紹介する等、受講者がイメージを持つことができるように心がける。
・長時間の講義であるため、受講後に振り返り等しやすいように、配付資料にはなるべく講義の中でポイントとなる内容をテキスト情報として盛り込むことが望ましい。

□　評価方法

・＜参考様式３＞デイリーレビューシート（講義）
・＜参考様式５＞デイリーレビューシート（最終日用）
・＜参考様式６＞受講後アンケート

□　研修指導者像

講師要件：「生涯活躍のまち」の具体的なイメージを掴んでもらうため、まちづくり事業の実践者による、実体験に基づく講義とする

＜レジュメ例＞ コミュニティ概論

活力ある超高齢社会を築く観点から考える生涯活躍のまちの論点

東京大学高齢社会総合研究機構
特任講師　後藤　純

1．　地方創生概論
・東京圏の高齢化と医療・介護需要のボリュム
・1960 年代から続く地方移住政策の論点
・地方創生と CCRC に期待される現代的意義
・東京にない、地方都市の魅力とは

2．　超高齢社会の基礎論
・人生 100 年時代：余生としてではなく、セカンドライフとして
・個人の自立度の変化パタン
・活力ある超高齢社会を築くビジョン
　・地域包括ケアシステム、Aging in Place　Age Friendly City
・コミュニティ生活環境（基盤）の論点（い・しょく・じゅう）

3．　在宅医療を含む地域包括ケアシステム
・医療・介護サービスの提供体制改革
　・背景：後期高齢者の増加、単身高齢世帯、夫婦のみ高齢者世帯増加、医療機関で死亡する者の割合、認知症高齢者の増加
・在宅医療を含む地域包括ケアシステム
　・米国 CCRC との決定的な違い：国民皆保険＋地域包括ケアシステム
　・移住者だけでなく、居住者にとっても安心して住み続けられる体制整備
・超高齢社会の重点政策
　・自立期：生活習慣病予防と介護予防
　・虚弱期：地域包括ケアシステムの確立
　・配慮したい医療・介護・福祉の自治体計画
　　・地域医療構想、医療計画、介護保険事業計画、地域福祉計画
・まちづくりとしての地域包括ケア
　・住民主体による生活支援・コミュニティケアの体制：居場所づくり・仲間づくりを基点とした支え合いの体制（4 と連動）
　・各種ソフトサービスと一体となった住まいの整備
・各地の事例紹介（UR 豊四季台団地、米国シアトル他）

４．　コミュニティ・プランニング技法

・地域住民及び移住者が暮らしつづける意欲や希望を持てるまち

・主体的に自分の人生や将来に意欲や目標を持てる社会参加の機会と場づくり

・地方自治体をどのように巻き込むか（新しい公共性の獲得）

・社会的有用性と社会的共同性

・関係者との合意を獲得するために－価値多元社会とコミュニティの論点

・地域の既存コミュニティとの連携

・ 現代的コミュニティ・デザインの論点

５．　ケーススタディ

・ ゼロからのコミュニティ形成（東日本大震災）

・以上の論点を具体的に展開したケース

・参加型コミュニティ・アセスメント

・対象地における統計データの読み方

６．　コミュニティ活動のファシリテーション

・ コミュニティ活動を通じた、仲間づくり・役割づくり

・コミュニティビジネス、地域活動、趣味の活動

・コミュニティ活動が健康づくり、介護予防につながる：押さえておきたいデータ集

・新しいコミュニティ活動を創出するプロセスとプログラム

・新しいコミュニティ活動のアイディア事例

７．　まとめ

・東京大都市圏の郊外住宅やマンションでは味わえない暮らしの魅力とは

・終の棲家と在宅医療を含む地域包括ケアシステム

・仕事や趣味を含めた友達作りや役割づくり

・地域の既存コミュニティとの WIN-WIN

・アフォーダブルな暮らし

フィールド調査、ケーススタディ

1日目 時間目安：150分
2日目 時間目安：300分

□ 達成目標

・「生涯活躍のまち」づくりの取組において参考となる事例を調査し、受講者自身が地域で活用するための視点を養う。
・施設における専門人材の役割、地域（住民）ニーズの把握や関係構築のあり方を学ぶ。

□ 研修形式／研修の内容 （⇒4-3．モデル研修の記録/１日目・２日目/【フィールド調査、ケーススタディ】）

《フィールド調査（現地視察）、ディスカッション》

・「生涯活躍のまち」の取組に参考となる事例について、施設運営スタッフ（施設長等）より概要説明を受けた後、実際に施設を回り調査を行う。
・調査に際しては、「生涯活躍のまち」推進の基本プロセスやまちづくりにおいて重要と考えられる要素（多世代交流、地域住民との協働、持続可能な運営手法）を念頭に置き、交流拠点施設にどのような機能や仕掛けが設置されているかに留意する。
・建物のレイアウトやデザイン、空間の活用といったハード面での機能、人々が自然に集まり、交流が生まれる仕掛けといったソフト面での機能について考察する。
・施設運営スタッフ（施設長等）への質疑応答を通じて、不明点を明らかにする。
・以下のポイントについて、グループごとにディスカッションを行い、考察を深める。
　① 対象地域・対象住民
　② 地域のニーズ・課題
　③ 施設の機能・コンセプト

□ 使用教材（例）

・３－３．研修テキスト（例）/（２）フィールド調査、ケーススタディ
「生涯活躍のまち専門人材養成研修　フィールド調査(現地視察)用メモシート」

□ 対応能力、資質・専門性等

A.「企画・立案」ができる能力
　A－１地域を把握する力
　A－２活動を考える力（企画力）

□ 指導上のポイント、留意点

・現地調査は、説明者の声が十分に届くよう、小グループに分けて実施する。
・使用教材に示す「フィールド調査（現地視察）用メモシート」を調査前に配布し、予め着目すべきポイントを明確にする。ポイントを予め整理したレジメを配布することも効果的である。
・スライド資料やパンフレット等を用い、施設の概要を事前に説明しておくと、視察時の理解が深まる。
・視察後にディスカッションの時間を設けて個々の気付きを共有し、受講者が持つそれぞれの視点の違いや共通点を確認し、考察を深める。
・受講者が自由に散策できる時間を別途設けることで、研修運営側が伝えたい情報だけでなく、受講者それぞれの視点による新たな発見も期待できる。特に利用者目線で施設を体験できることが有効である。
・設計者や地域住民等からも話しを聞ける機会を設けるとより効果的である。

《調査先選定のポイント》
・調査先の選定にあたっては、以下の①～③の視点をを考慮することも考えられる。同一地域内に該当する事例が複数ある場合は、２～３事例程度視察し、事業毎の取組の違い等を学ぶことができると効果的である。
　① 多世代の地域住民や移住者が集まる「機能」
　② 多世代が集まれる「場所」
　　→誰でも、自由に過ごせる場所
　③ 人と人をつなげる「しかけ」
　　→単に集まるだけでなく、その頻度を高めたり、つながる機会を設けたり自発的に参加する意識を醸成する（参考：本書第５章2-2）

フィールド調査、ケーススタディ	1日目 時間目安：150分 2日目 時間目安：300分

□　評価方法

・＜参考様式５＞デイリーレビューシート（最終日用）
・＜参考様式６＞受講後アンケート

□　研修指導者像

講師要件：
・使用教材に示す「フィールド調査（現地視察）用メモシート」の各欄にある項目について内容を把握しており、施設等の概要や計画時のねらいや重点的に見るべきポイント等について受講者に説明できる人材（施設長等）が求められる。

講義③　「事例から見る生涯活躍のまちづくり」	2 日目 時間目安：120 分

□　達成目標

・全国各地での参考となる取組事例から、事業主体としての関わり方、民間事業者の視点で得られた経験（成功事例、失敗事例）を学ぶ。

□　研修形式／研修の内容　（⇒４-３．モデル研修の記録/２日目/【講義】事例から見る生涯活躍のまちづくり）

《一斉講義形式（座学)》

・先行事例の紹介を通じて、「生涯活躍のまち」の事業化プロセスや専門人材に求められる能力等を学ぶ。

講座レジュメ（例）

1. ニーズをどのように把握するか
2. 事業主体（まちづくり会社等）
3. 住まい（お試し住宅、サ高住）
4. 地域包括ケア
5. まちなか（商店街活性化等）
6. 官民連携（自治体、議会、地域住民、地元事業者）
7. 移住（移住相談対応、ニーズの把握）
8. 地元企業の活性化（福祉、介護事業、建設関連）
9. 課題（官民連携、雇用の創出、移住のハードル、人材）
10. 地方の可能性（コミュニティビジネス等）

□　使用教材（例）

・４-３．モデル研修の記録/参考資料．モデル研修テキスト等/２．【講義】事例から見る生涯活躍のまちづくり

□　対応能力、資質・専門性等

Ａ．「企画・立案」ができる能力
　Ａ－２活動を考える力（企画力）
　Ａ－３プランをつくる力（計画力）

□　指導上のポイント、留意点

・「生涯活躍のまち」に関連する事業の実践者である講師の立場から、個別の事例に関する実務面での成功・失敗例等を詳細に解説する。
・事業収支等、かなり掘り下げた内容にまで触れることになるので、受講者の習熟度によって理解度に差が生じることがあるため、質疑応答の時間を確保する。

□　評価方法

・＜参考様式３＞デイリーレビューシート（講義）
・＜参考様式５＞デイリーレビューシート（最終日用）
・＜参考様式６＞受講後アンケート

□　研修指導者像

講師要件：「生涯活躍のまち」の具体的なイメージを掴んでもらうため、まちづくり事業の実践者による、実体験に基づく講義とする

企画立案演習　ワークショップ① 「イントロダクション①」	3 日目 時間目安：15 分

□　達成目標

・ワークショップを行うための準備を整える。
・話し合いの場における基本的なルールを理解し、実践する。

□　研修形式／研修の内容　（⇒４-３．モデル研修の記録/３日目/【ワークショップ】②）

《ワークショップ（演習）》
・１グループあたり４人～６人程度でグループを分けて実施する。
・アイスブレークを兼ねた自己紹介プログラムを実施する。
（例）他己紹介。2 人 1 組となってお互いを自己紹介する（2 分／人）。聞き手は相槌のみ（質問は禁止）とし、話し手・聞き手を交代して同じことを繰り返す。次にグループメンバーに、それぞれが話を聞いた相手について紹介する（1.5 分／人）。
・話し手は「自己開示」、聞き手は「傾聴」といったキーワードを説明した上で実施する。

□　使用教材（例）

―

□　対応能力、資質・専門性等

C．仲間づくり(呼びかける力、人材の把握、コミュニケーション力)

□　指導上のポイント、留意点

・3 日間の演習に意欲的に取り組めるよう、ワークショップの全体像と、ショートタームでの到達目標をこの時点で明確にすることが有効である。
・受講者の緊張を緩和し、研修意欲を高められるような働きかけや、明るい雰囲気をつくる。
・聞き手は、ひたすら相手の話を聞くことに集中する。話すことは禁止としているが、うなずきや笑顔、アイコンタクト等で相手が話しやすい雰囲気づくりに努めるように促す。繰り返し行うことで傾聴力を高める効果があることを説明する。
・聞いた話をもとに、その人物を紹介することになるが、メモを取ることは禁止とする。片手にメモをとりながら話を聞くのは、相手にとって不安感を抱かせる原因となることを説明する。
・自己紹介にあたっては、受講者自身が既に実務として取り組んでいる事業の紹介を盛り込む等、他自治体の取組内容を知る機会も含めることで、知見をさらに掘り下げて、ワークショップに取り組むことができる。

□　評価方法

・＜参考様式４＞デイリーレビューシート（演習）
・＜参考様式５＞デイリーレビューシート（最終日用）
・＜参考様式６＞受講後アンケート

□　研修指導者像

講師要件：ファシリテーター

企画立案演習　ワークショップ② 「イントロダクション②」PCM手法とは	3日目 時間目安：30分

□　達成目標

・PCM手法の基本的な枠組み、考え方や特徴を理解する。
・協議（話し合い）は「合意」を得ることによって進行していくことを理解する。

□　研修形式／研修の内容　（⇒４-３．モデル研修の記録/３日目/【ワークショップ】③）

《一斉講義形式（座学）》
・まちづくり手法の一つで、計画立案、実施、評価の一連のサイクルを「PDM」と呼ばれる表を用いて管理運営することを説明。
《ワークショップ（演習）》
・住民参加型を重視し、当初から住民の意見を取り入れ、ニーズに即した企画立案を行うために、カード（ふせん）を用いながら、視覚的にも理解しやすい樹系図を作成しながら進行していく。

□　使用教材（例）

・３－３．研修テキスト（例）/（３）企画立案演習　ワークショップ：テキスト（P.3～9）
・カード（ふせん）、模造紙、マジック、ホワイトボード等

□　指導上のポイント、留意点

・ワークショップの進行は、情報カードの取り扱いに大きく左右されることから、以下のような情報カード作成時のルールや留意点について説明する。
（例）意見や得られた情報はカード（ふせん）に記入する。議論の前にまずカードに記入する。
１枚のカードには一つのアイデアのみ、完結な文章で具体的に書く、等。
・議論は合意、共通理解を得ながら進めていくのが重要であり、少数意見を排除する多数決で物事を決めることはせず、話し合いのなかで合意形成を図ることを促していく。
・思いつきで構わないので意見を出してもらうことが必要。他人の意見を否定しないように受講者に説明する。
・PCM手法は、問題やその解決策を論理的に整理しながらプロジェクトの枠組を明らかにするもので、より詳細で質の高い計画立案のため、必要に応じて、経済・社会分析、環境アセスメント等他の調査・分析手法も補完的に用いることも重要であることを伝える。
・本研修で学ぶPCM手法は、まちづくりのプロセスにおける川上部分のみをピックアップしたものであり、実務に応用する際には、全体像をしっかりと意識して取り組むことが重要であることを伝える。

□　対応能力、資質・専門性等

Ａ.「企画・立案」ができる能力

□　評価方法

・＜参考様式４＞デイリーレビューシート（演習）
・＜参考様式５＞デイリーレビューシート（最終日用）
・＜参考様式６＞受講後アンケート

□　研修指導者像

講師要件：ファシリテーター
・企画立案手法（ここではＰＣＭ手法）を熟知し、分かりやすく説明できる人材が必要である

企画立案演習　ワークショップ③　「Ⅰ-1. 地域概況の把握」	3 日目 時間目安：30 分

□　達成目標

・地域概況を把握するための方法を理解する。

□　研修形式／研修の内容　（⇒４-３．モデル研修の記録/３日目/【ワークショップ】③）

《一斉講義形式（座学）》

・生涯活躍のまち構想を推進するためには、地域概況の把握から始める必要があり、地域概況を把握するための具体的な方法について紹介する。

（1）人口統計、RESAS 等を活用し、人口動態、将来の予測を把握する。

（2）各種計画（総合戦略、人口ビジョン、福祉計画等）を調べ、地域が抱える問題点や解決のための取組について認識する。

（3）行政組織、福祉・保健医療・生活関連分野の組織や機関について、それぞれの役割と機能を把握する。

□　使用教材（例）

・３－３．研修テキスト（例）/（３）企画立案演習　ワークショップ：テキスト（P.10～11）

□　対応能力、資質・専門性等

Ａ.「企画・立案」ができる能力

Ａ－１地域を把握する力（統計調査・地域分析）

□　指導上のポイント、留意点

・地域概況の把握は、生涯活躍のまち構想を推進するための基礎となる最初のステップであることを認識させる。

・多様な方法で得た情報について、国、県、類似規模の自治体の比較、「SWOT 分析」等により分析し、対象地域の特徴を明らかにさせる。

□　評価方法

・＜参考様式４＞デイリーレビューシート（演習）

・＜参考様式５＞デイリーレビューシート（最終日用）

・＜参考様式６＞受講後アンケート

□　研修指導者像

講師要件：ファシリテーター

企画立案演習　ワークショップ④　「Ⅰ-2-1. エリア概況調査」	3 日目 時間目安：120 分

□　達成目標

・エリアの設定と地域交流拠点の設置場所についての考え方を理解する。

□　研修形式／研修の内容　（⇒４-３．モデル研修の記録/３日目/【ワークショップ】④～⑤）

《ディスカッション（演習）》

・「フィールド調査、ケーススタディ」にて視察を行った拠点施設について、以下のテーマでグループごとにディスカッションを行う。
　(1) 拠点施設がカバーするエリアは、どのような視点に基づいて設定されているか。
　(2) 拠点施設の立地条件は、人を集めるためにどのような利点があるか。
　(3) エリア設定、拠点施設の設置場所については、どのような点が重要か。
・ディスカッションの内容はグループごとに用紙に書き出す等して、他のグループも確認できる状態にする。

□　使用教材（例）

・３－３．研修テキスト（例）/（３）企画立案演習　ワークショップ：テキスト（P. 12～16）
・カード（ふせん）、模造紙、マジック、ホワイトボード等

□　対応能力、資質・専門性等

Ａ.「企画・立案」ができる能力
　Ａ－１地域を把握する力（フィールド調査・ヒアリング調査）

□　指導上のポイント、留意点

・「フィールド調査、ケーススタディ」にて視察を行った拠点施設のプロジェクトエリアの考え方（小学校区、または、１町内会程度など）を参考に、プロジェクトエリアはどのような設定が望ましいかを考察させる。また、人が日常的にあつまりやすい立地的な条件についても併せて考察させる。
・ディスカッションの内容を他のグループも確認できる状態にすることによって、他グループとディスカッションの内容を共有する。（時間に余裕がある場合は、ディスカッション後にグループごとに発表する時間を設けることが望ましい。）

□　評価方法

・＜参考様式４＞デイリーレビューシート（演習）
・＜参考様式５＞デイリーレビューシート（最終日用）
・＜参考様式６＞受講後アンケート

□　研修指導者像

講師要件：ファシリテーター
⇒詳細は「３-4. ワークショップ（演習）の進め方」参照

企画立案演習　ワークショップ⑤ 「Ⅰ-2-2. エリアの地域関係者の把握」	3 日目 時間目安：120 分

□　達成目標

・プロジェクトの対象地域や周辺住民、関連する組織や機関等の分析を行うことで、その地域の課題や現状を把握し、プロジェクトのターゲットを明確にする方法を学ぶ。

□　研修形式／研修の内容　（⇒４-３．モデル研修の記録/３日目/【ワークショップ】⑥～⑪）

《ワークショップ（演習）》

■地域内関係者の把握・分析

・カードとボードを使い、グループごとに「地域情報の整理」、及び「関係者の列挙」「関係者の類別」「列挙された関係者の詳細分析」を行う

・「詳細分析」は時間がかかるため、プロジェクトの仮定に合わせて抽出した関係者のみについて行い、他の関係者の分析は必要となったら改めて行うことが現実的である。

■「地域と上手につきあうためのセルフチェックシート」の作成

・各グループで以下の２点について協議し、地域活動中に自身の取組をチェックするためのセルフチェックシートを作成する。

（A）地域に溶け込んでいくために必要な態度・取組（10 項目作成）

（B）地域の主体性を引き出すために必要な態度・取組（5 項目作成）

・イベント的な取組ではなく、日常的な態度、姿勢、取組を記載する。

・とくに、外から来たコーディネーター等が考えるべきこととして検討する。

・作成したセルフチェックシートについてグループごとに発表する。

□　使用教材（例）

・３－３．研修テキスト（例）/（３）企画立案演習　ワークショップ：テキスト（P.17～33）

・カード（ふせん）、模造紙、マジック、ホワイトボード等

□　対応能力、資質・専門性等

Ａ.「企画・立案」ができる能力

Ａ－１地域を把握する力（ヒアリング調査）

Ｃ．仲間づくり(呼びかける力、人材の把握、コミュニケーション力)

□　指導上のポイント、留意点

■エリアとエリア内関係者の把握・分析

・関係者の「(潜在的な）関心事」「能力」「影響力」「(潜在的な）反対意識」等を計画の初期段階で把握し、プロジェクトに組み込んでいくことが重要であり、これを受講者に理解させる。

・この段階で行う関係者の類別は、「生涯活躍のまち」の拠点施設やサービスの内容を仮定して行う。

■「地域と上手につきあうためのセルフチェックシート」の作成

・セルフチェックシートの項目は、日常的で具体的な態度、姿勢、取組とし、シートに記載されている内容を実行することによって、一定の成果が期待できる内容とする（※）

※定量的な内容を含んだ項目とする等して、日々のチェックが可能となる内容かどうかに留意が必要（例：1 週間に 1 回～をする）

・作成したセルフチェックシートを発表することによって、グループ間でアイデアの共有と、理解の深化を図る

□　評価方法

・＜参考様式４＞デイリーレビューシート（演習）

・＜参考様式５＞デイリーレビューシート（最終日用）

・＜参考様式６＞受講後アンケート

□　研修指導者像

講師要件：ファシリテーター

⇒詳細は「3-4. ワークショップ（演習）の進め方」参照

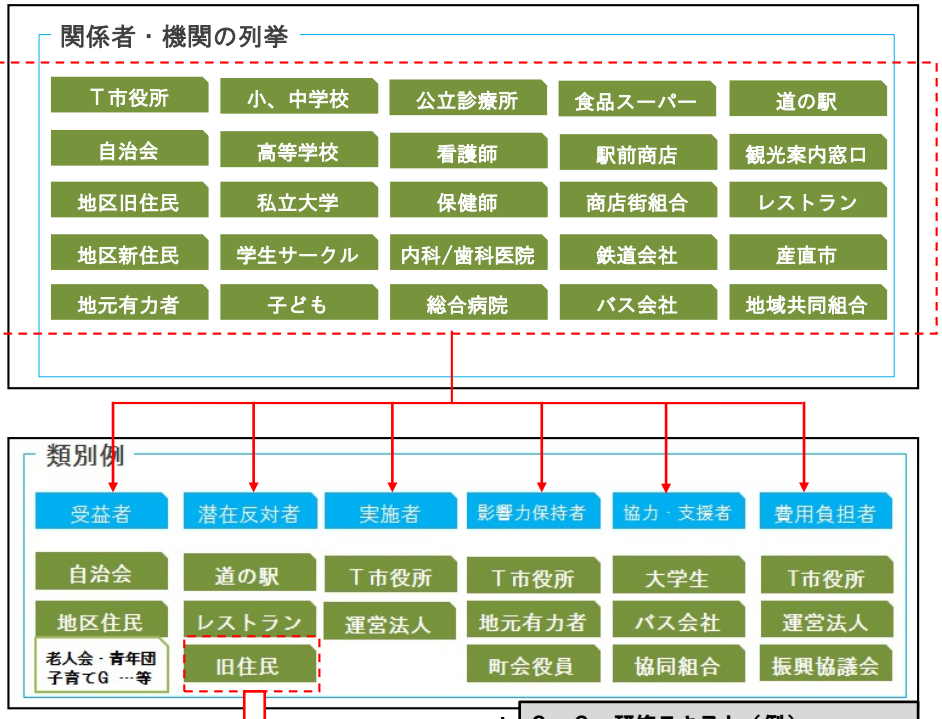
企画立案演習　ワークショップ⑤ 「Ⅰ-2-2. エリアの地域関係者の把握」	3 日目 時間目安：120 分

□　補足説明

■　地域内関係者の把握・分析

「関係者の列挙」（例）

「関係者の類別」
（以下の類別項目は例示）
- 受益者
- 潜在的反対者
- 実施者
- 影響力保持者
- 協力者/支援者
- 費用負担者



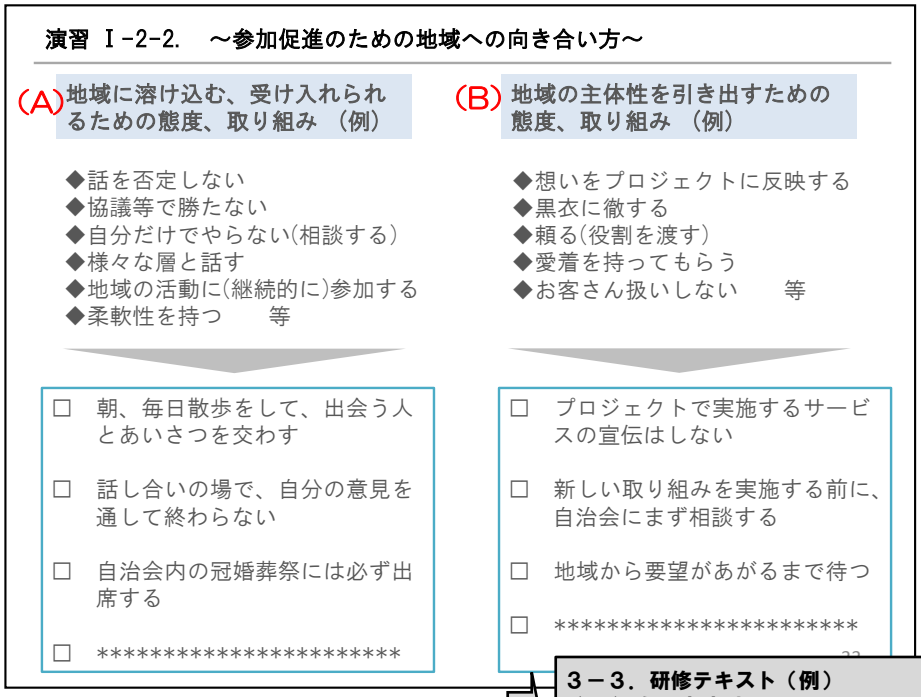
「関係者の詳細分析」
（適宜実施）

**3－3．研修テキスト（例）
（3）企画立案演習　ワークショップ：
テキスト（P.28～29）より**

■「地域と上手につきあうためのセルフチェックシート」の作成

思いつく内容を書き出す

セルフチェックシートの項目として整理する



**3－3．研修テキスト（例）
（3）企画立案演習　ワークショップ：テキスト（P.33）より**

企画立案演習　ワークショップ⑥ 「Ⅰ-2-3. エリア課題・ニーズ調査（問題分析）」	3日目 時間目安：120分 4日目 時間目安：150分

□ 達成目標

・ターゲットとなる地域や関係者が抱えている問題を、「原因ー結果」の関係で系図に整理し、因果関係を明らかにする手法について学ぶ。

□ 研修形式／研修の内容 （⇒４-３．モデル研修の記録/３日目/【ワークショップ】⑫～４日目/②）

《ワークショップ（演習）》

・「問題分析」は、対象地域・分野に現存する問題を「原因-結果」の関係で整理し、わかりやすいように系図として視覚的に表示する分析作業である。（※）

・「生涯活躍のまち」づくりにおける「問題分析」では、「生涯活躍のまち」づくりの基本コンセプトを掲げた上で、逆説的に、現時点でそのコンセプトを達成できていない原因を分析していく。

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。

(1) 「生涯活躍のまち」づくりの基本コンセプトを成立させるための重要な要素を書き出し、それらを否定的な言葉に逆転させたものを、「中心問題」とする。「中心問題」は「問題分析」の出発点である。（研修の場合は予め架空の「中心問題」を設定してもよい。）

(2) 演習用事例教材を読み、その中から「中心問題」の直接的な原因となっている問題（「直接原因」）を読み取り、カードに書く。

(3) 「直接原因」をすべて書き出すことができたら、それに対する更に直接的な原因をカードに書いて、「直接原因」の下に並べる。（系図を下方に広げていく。）

(4) 出されたカードの論理的なつながり（因果関係）と全体的な一貫性が確保されているかを確認し、系図を完成させる。

□ 使用教材（例）

・３－３．研修テキスト（例）/（３）企画立案演習　ワークショップ：テキスト（P.34～44）
・３－３．研修テキスト（例）/（４）企画立案演習　ワークショップ：事例教材
・カード（ふせん）、模造紙、マジック、ホワイトボード等

□ 対応能力、資質・専門性等

Ａ．「企画・立案」ができる能力
　Ａ－１地域を把握する力（フィールド調査）
Ｃ．仲間づくり(呼びかける力、人材の把握、コミュニケーション力)

□ 指導上のポイント、留意点

・テキストに記載されているカード作成時のルールや留意点等について説明する。

・ファシリテーターは、ワークショップの進捗をモニタリングしながら、活発なアイデア出しを促すと共に、系図が論理的に展開されるよう支援する。

・一般的に、 PCMにおける「問題分析」では、プロジェクト対象の核心的な問題を仮置きし、そこから原因結果の分析をスタートするが、ここでは「生涯活躍のまち」づくりの基本コンセプトが達成できていない原因を分析することから始めることとしている。

・「問題分析」の系図作成にあたっては、演習用の事例教材を用いる。架空の事例として、地域の概況が示された資料から、原因を読み解き、「直接原因」としてカード化していく。ここでは事例教材の読み解き方が重要なポイントであり、受講者が事例教材を読み込む時間を十分に設けることが必要である。

・フィールド調査での事例等から、地域に交流拠点ができたことによってどのような問題が解決されたのか、どのような効果がもたらされたか等、予め整理するディスカッションの場を用意しておくと、問題分析演習をスムーズに開始することができる。

□ 評価方法

・＜参考様式４＞デイリーレビューシート（演習）
・＜参考様式５＞デイリーレビューシート（最終日用）
・＜参考様式６＞受講後アンケート

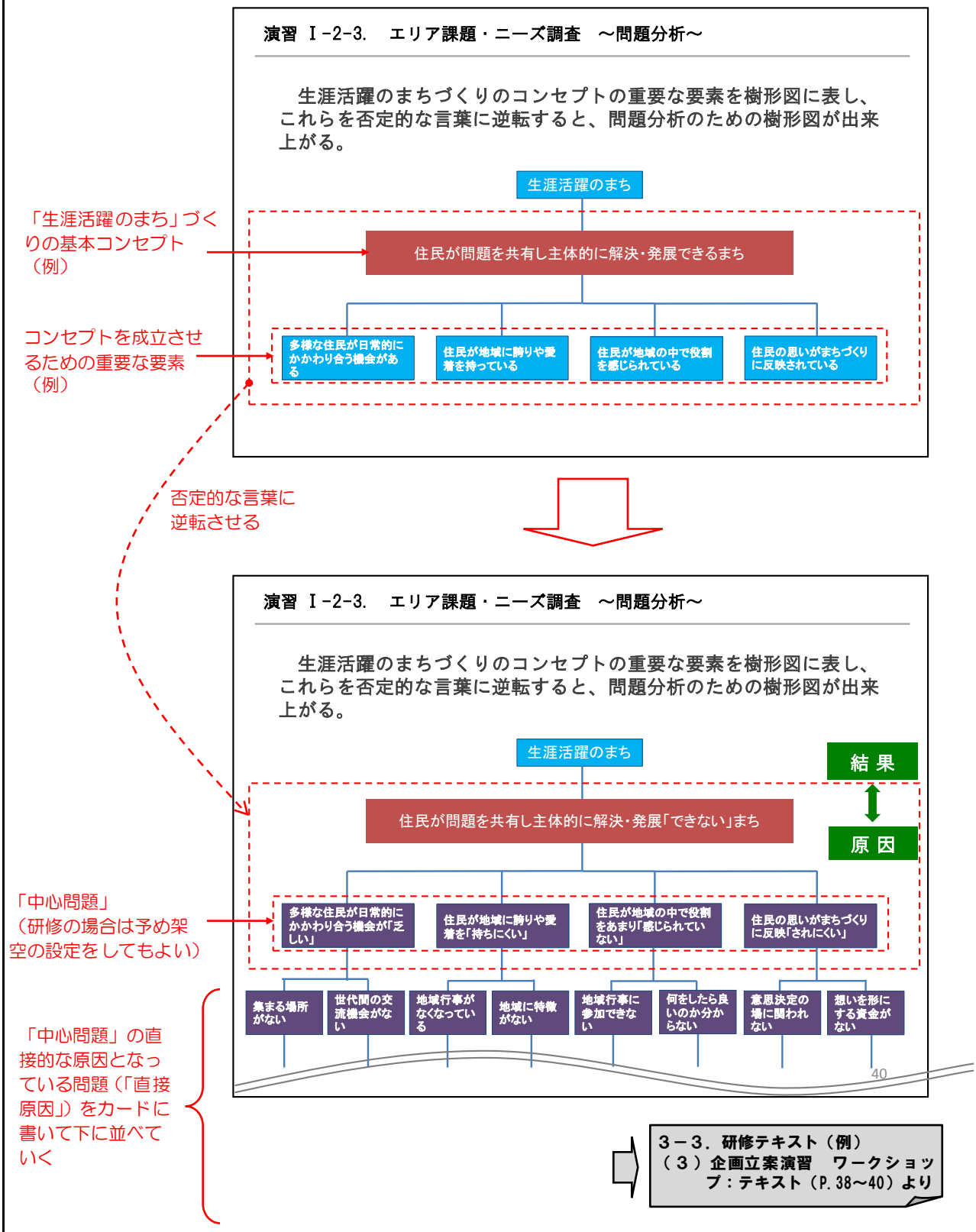
□ 研修指導者像

講師要件：ファシリテーター
⇒詳細は「３-４．ワークショップ（演習）の進め方」参照

※出典：『PCM　開発援助のためのプロジェクト・サイクル・マネジメント　参加型計画　編』
発行：一般財団法人　国際開発機構/2007年3月（改訂第7版）

企画立案演習　ワークショップ⑥ 「Ⅰ-2-3. エリア課題・ニーズ調査（問題分析）」	3日目 時間目安：120分 4日目 時間目安：150分

□ 補足説明



企画立案演習　ワークショップ⑦ 「Ⅰ-3. コンセプト・構想の立案（目的分析）」	3 日目 時間目安；150 分

□　達成目標

・問題が解決された後の目指すべき状態と、それを導くための手段について、「手段－目的」の関係を明らかにしながら、系図を整理する手法について理解する。

□　研修形式／研修の内容　（⇒４-３．モデル研修の記録/４日目/【ワークショップ】③～④）

《ワークショップ（演習）》

・「目的分析」は、問題が解決された望ましい状態とそれを導くための手段について、「手段-目的」の関係を明らかにし、「問題分析」と同じく系図の形で整理する作業である。可能な限りの解決手段を提示することにより、プロジェクトの具体的な戦略の基礎となる分析である。（※）

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。

(1) ワークショップ⑥で作成した「中心問題」を肯定的な言葉に置き換えることにより、「中心目的」を作成する。（結果的にワークショップ⑥で示した、「生涯活躍のまち」づくりの基本コンセプトを成立させるための重要な要素と同じになる。）

(2) ワークショップ⑥で作成した「問題分析」の系図を肯定的な言葉に変えると、プロジェクトの目的と手段を表した系図になる。なお、肯定的に書き換えるだけでなく、カードを加えることを積極的に検討する。

(3) 出されたカードの論理的なつながり（因果関係）と全体的な一貫性が確保されているかを確認し、系図を完成させる。

□　使用教材（例）

・３－３．研修テキスト（例）/（３）企画立案演習　ワークショップ：テキスト（P.45～50）
・カード（ふせん）、模造紙、マジック、ホワイトボード等

□　対応能力、資質・専門性等

Ａ.「企画・立案」ができる能力
　Ａ－１地域を把握する力、　Ａ－２活動を考える力（企画力）、　Ａ－３プランを作る力（計画力）
Ｄ.「つながり」ができる能力
　Ｄ－１情報発信力

□　指導上のポイント、留意点

・テキストに記載されている留意点等について説明する。
・ファシリテーターは、系図が論理的に展開されるよう支援する。
・ひとつの目的に対し、できるだけ複数の手段をもつことができるよう、単純に肯定的に置き換えるだけでなく、積極的に「直接手段」のカードを加えることも促す。
・プラスの影響だけでなく、マイナスの影響が出ないかも配慮し、マイナス面を回避する方法も合わせて検討を行う。
・単に否定的な言葉を肯定的に置き換えるのではなく、その取組内容の実現可能性についても検証しておく。（例：実施者となる機関、人物がいるか、予算規模に応じた内容となっているか、等）

□　評価方法

・＜参考様式４＞デイリーレビューシート（演習）
・＜参考様式５＞デイリーレビューシート（最終日用）
・＜参考様式６＞受講後アンケート

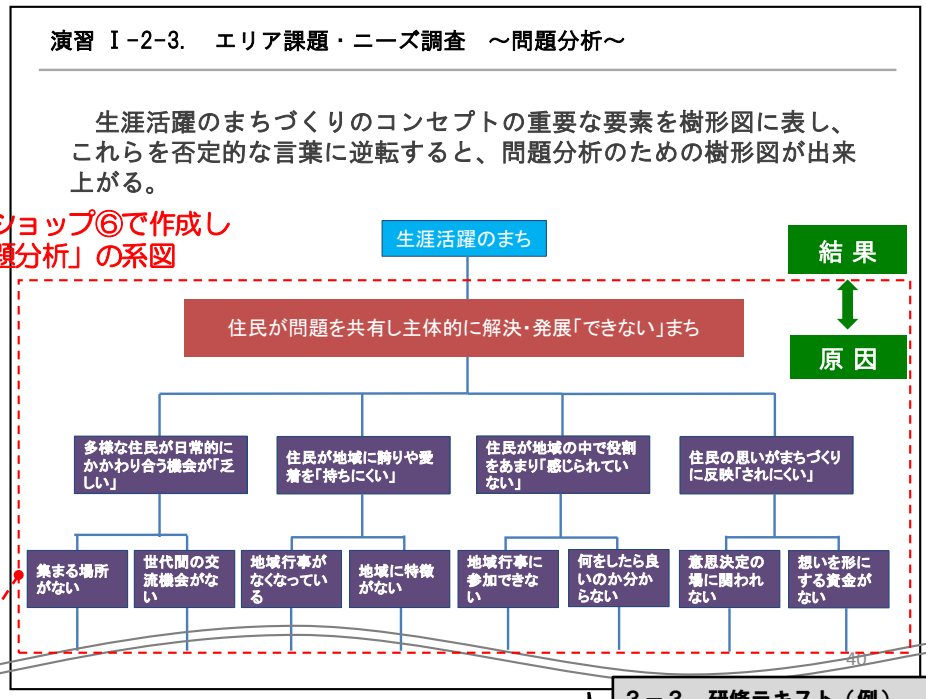
□　研修指導者像

講師要件：ファシリテーター
⇒詳細は「3-4. ワークショップ（演習）の進め方」参照

※出典：『PCM　開発援助のためのプロジェクト・サイクル・マネジメント　参加型計画　編』
発行：一般財団法人　国際開発機構/2007 年 3 月（改訂第 7 版）

企画立案演習　ワークショップ⑦ 「Ⅰ-3. コンセプト・構想の立案（目的分析）」	3 日目 時間目安；150 分

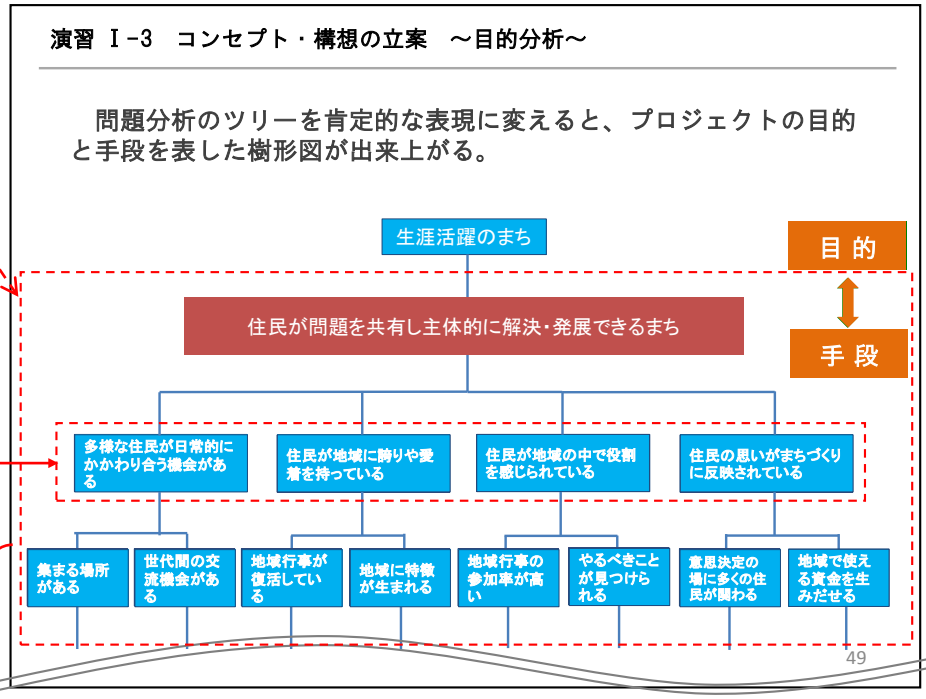
□　補足説明



ワークショップ⑥で作成した「問題分析」の系図

3－3．研修テキスト（例）
（３）企画立案演習　ワークショップ：テキスト（P.40）より

肯定的な言葉に置き換える



「中心目的」
（結果的にワークショップ⑥で示した、「生涯活躍のまち」づくりの基本コンセプトを成立させるための重要な要素と同じ）

「直接手段」
（ひとつの目的に対し、できるだけ複数の手段を考え、カードを加えてよい）

3－3．研修テキスト（例）
（３）企画立案演習　ワークショップ：テキスト（P.49）より

企画立案演習　ワークショップ⑧ 「Ⅱ-1. 実施体制の構築（PDMの作成①）」	4日目 時間目安：120分

□　達成目標

・PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）の作成演習を通じて、プロジェクトの計画を具体化する方法を理解する。

□　研修形式／研修の内容　（⇒４-３．モデル研修の記録/４日目/【ワークショップ】⑤～⑥）

《ワークショップ（演習）》

・「PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）」は、プロジェクトに必要な活動、投入、アウトプット、目標、外部条件、指標等の諸要素とそれらの論理的な関係を示したプロジェクトの概要表である。（※）

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。

（1）「目的分析」の系図から、プロジェクトの範囲を抽出する。「目的分析」の系図の中では、いくつかの「目的-手段」がグループを形成し、プロジェクト単位の候補となっている。このプロジェクト単位を囲むことでプロジェクトの範囲（「アプローチ」）を抽出する。

（2）選択した「アプローチ」内のカードの内容に基づき、PDM中の「上位目標」「プロジェクト目標」を記入する。

（3）選択した「アプローチ」内のカードの内容に基づき、PDM中の「アウトプット（成果）」を記入する。

（4）「アウトプット（成果）」を実現するための具体的な「活動」を検討し、PDMに記入する。

（5）「前提条件」（プロジェクトが開始される前に満たされるべき条件）、「外部条件」（プロジェクトの成功に重要な要素だが、プロジェクトではコントロールできず、条件が満たされるかどうか分からない条件）を検討し、PDMに記入する。

（6）プロジェクトの目標やアウトプット達成の目標値を測る「指標」を設定し、「指標入手手段」と合わせて、PDMに記入する。

□　使用教材（例）

・３－３．研修テキスト（例）/（３）企画立案演習　ワークショップ：テキスト（P.51～54）
・カード（ふせん）、模造紙、マジック、ホワイトボード等

□　指導上のポイント、留意点

・「上位目標」「プロジェクト目標」「アウトプット（成果）」「活動」の縦の関係、および、「指標」「入手手段」「外部条件」「前提条件」の横の関係の論理的なつながりに注意させる。
・ファシリテーターは、縦・横の論理的なつながりが保たれるよう留意しながら、PDMの作成を支援する。

□　対応能力、資質・専門性等

A.「企画・立案」ができる能力
　A－３プランを作る力（計画力）
B.「活動（事業）運営」ができる能力
　B－１進行管理（モニタリング）、　B－２評価・改善
C. 仲間づくり(呼びかける力、人材の把握、コミュニケーション力)
D.「つながり」ができる能力
　D－２プラットフォームづくり

□　評価方法

・＜参考様式４＞デイリーレビューシート（演習）
・＜参考様式５＞デイリーレビューシート（最終日用）
・＜参考様式６＞受講後アンケート

□　研修指導者像

講師要件：ファシリテーター
⇒詳細は「3-4.ワークショップ（演習）の進め方」参照

※出典：『PCM　開発援助のためのプロジェクト・サイクル・マネジメント　参加型計画　編』
発行：一般財団法人　国際開発機構/2007年3月（改訂第7版）

企画立案演習　ワークショップ⑧ 「Ⅱ-1. 実施体制の構築（PDMの作成①）」	4日目　時間目安：120分 5日目　時間目安：　90分

□　補足説明

■「PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）」の形式

横の関係について、論理的なつながりに注意する

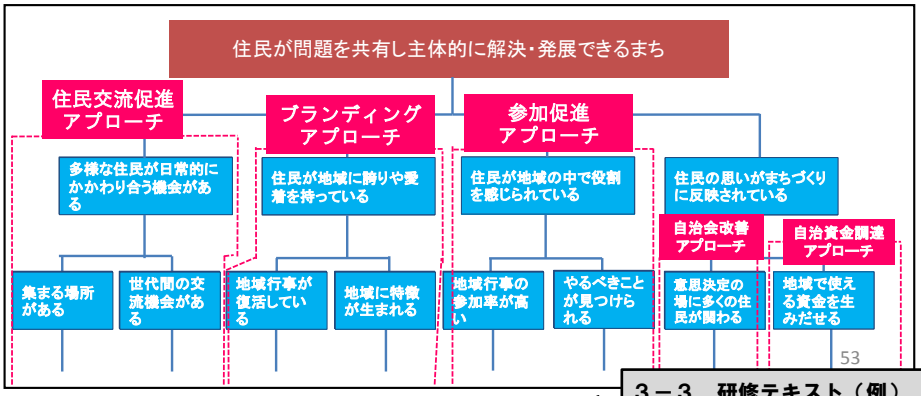
縦の関係について、論理的なつながりに注意する

プロジェクト要約	指標	指標入手手段	外部条件
上位目標 プロジェクトの目標達成後、何を目指すのか？	プロジェクトの達成度を測る基準	指標を得るためのデータソース	プロジェクトに重要だが、コントロールできない不確かな条件
プロジェクト目標 プロジェクトは期間内に何を達成すべきか			
アウトプット(成果) プロジェクト目標をどのように達成するのか			
活動 アウトプットを実現するために具体的に何をするのか	**ターゲット** 各活動のターゲット（裨益者）	**投入** 活動に必要なヒト・モノ・カネ	**前提条件** プロジェクト開始前に満たされるべき条件

3－3．研修テキスト（例）
（３）企画立案演習　ワークショップ：テキスト（P.52, 57）より

■プロジェクトの範囲（「アプローチ」）の抽出

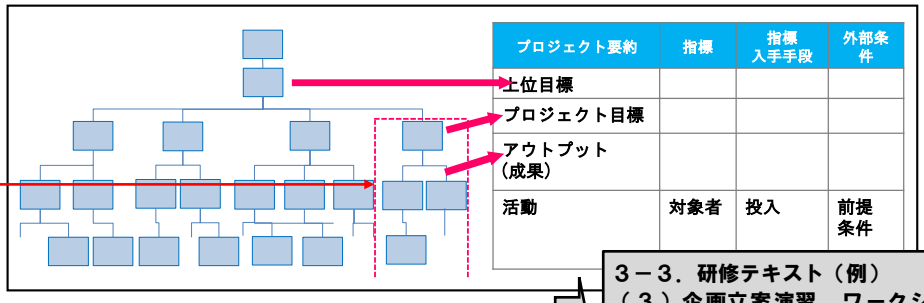
ワークショップ⑦で作成した「目的分析」の系図から、プロジェクトの範囲（アプローチ）を囲む



3－3．研修テキスト（例）
（３）企画立案演習　ワークショップ：テキスト（P.53）より

■「目的分析」の系図とPDMの各欄との対応関係

プロジェクトとして選択した「アプローチ」



3－3．研修テキスト（例）
（３）企画立案演習　ワークショップ：テキスト（P.54）より

企画立案演習　ワークショップ⑨ 「Ⅱ-2. 収支構造の検討・設計（PDMの作成②）／Ⅱ-3. 資金調達」	4日目 時間目安：60分

□　達成目標

・PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）によって具体化されたプロジェクトを実現するために必要な投入（収支構造・設計等）について検討する。

□　研修形式／研修の内容　（⇒４-３．モデル研修の記録/４日目/【ワークショップ】⑤～⑥）

《ワークショップ（演習）》

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。

(1)「活動」ごとに、その「対象者」、及び、それを実施するために必要な「投入」（人員、施設、機材、資金等）について検討する。

(2) 必要な「投入」をPDMに記入する。

(3)「活動」ごとに、「対象者」、「投入」を整理し、情報を集約することで、プロジェクト全体で必要となる人員、施設、資機材、資金等を把握する。

□　使用教材（例）

・３－３．研修テキスト（例）/（３）企画立案演習　ワークショップ：テキスト（P.55）
・カード（ふせん）、模造紙、マジック、ホワイトボード等

□　対応能力、資質・専門性等

A.「企画・立案」ができる能力
　A-3 プランを作る力（計画力）
B.「活動（事業）運営」ができる能力
　B-1 進行管理（モニタリング）、　B-2 評価・改善

□　指導上のポイント、留意点

・プロジェクトの実施に必要な資源を「投入」として分類するなどして具体化させる。
・ファシリテーターは、プロジェクトの実現性や資金調達の可能性等を考慮しつつ、「投入」の要素に漏れが発生しないよう支援する。

□　評価方法

・＜参考様式４＞デイリーレビューシート（演習）
・＜参考様式５＞デイリーレビューシート（最終日用）
・＜参考様式６＞受講後アンケート

□　研修指導者像

講師要件：ファシリテーター
⇒詳細は「3-4. ワークショップ（演習）の進め方」参照

企画立案演習　ワークショップ⑩　「Ⅱ-4. 事業計画の立案」	5 日目 時間目安：90 分

□　達成目標

・これまでの演習で作成した PDM を評価する観点を学ぶ。
・「活動計画表」の意義と作成方法について学ぶ。

□　研修形式／研修の内容　（⇒４-３．モデル研修の記録/５日目/【ワークショップ】①～④）

《ワークショップ（演習）》

・カードとボードを使い、以下の手順でワークショップを行う。
（1）以下の観点に基づき、グループで作成した PDM を評価する。
〇内容と項目間の論理性･･･PDM の縦横の関係の論理性（ワークショップ⑧/補足説明参照）
〇住民参画の担保･･･住民の視点に配慮されているか。「活動」の主体に地域住民の参画が得られるか。
〇評価５項目の観点･･･妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性
（2）活動ごとに、「期待される結果」「スケジュール」「責任者」「実施者」「必要となる資機材・経費」等について検討する。
（3）検討した内容を、作業工程と共に一覧表（「活動計画表」）にまとめる。
・グループごとに作成した「PDM」と「活動計画表」を発表する。

□　使用教材（例）

・３－３．研修テキスト（例）/（３）企画立案演習　ワークショップ：テキスト（P.56～63）
・カード（ふせん）、模造紙、マジック、ホワイトボード等

□　対応能力、資質・専門性等

A.「企画・立案」ができる能力
　A-１地域を把握する力、　A-２活動を考える力（企画力）、　A-３プランを作る力（計画力）
　A-４ブランドをつくる力（ブランディング）
B.「活動（事業）運営」ができる能力
　B-１進行管理（モニタリング）、　B-２評価・改善
C. 仲間づくり(呼びかける力、人材の把握、コミュニケーション力)
D.「つながり」ができる能力
　D-１情報発信力、　D-２プラットフォームづくり

□　指導上のポイント、留意点

・「活動計画表」は、プロジェクトの運営・管理を行うための重要な手段であり、プロジェクトのモニタリング・評価の基本となることから、ファシリテーターは、具体的で実現性の高いものとなるよう留意しながら作成を支援する。
・作成した「活動計画表」を発表することによって、グループ間で作成プロセスの共有と理解の深化を図る。

□　評価方法

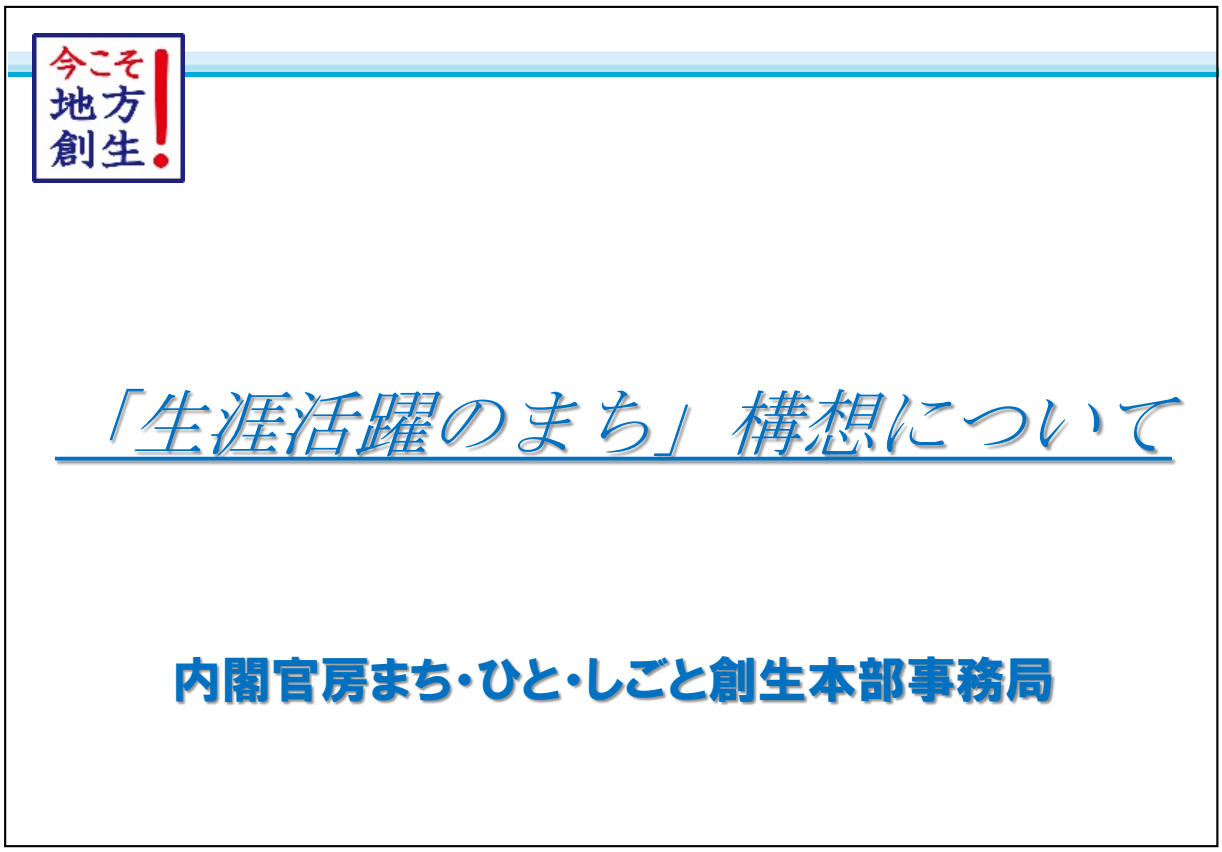
・＜参考様式４＞デイリーレビューシート（演習）
・＜参考様式５＞デイリーレビューシート（最終日用）
・＜参考様式６＞受講後アンケート

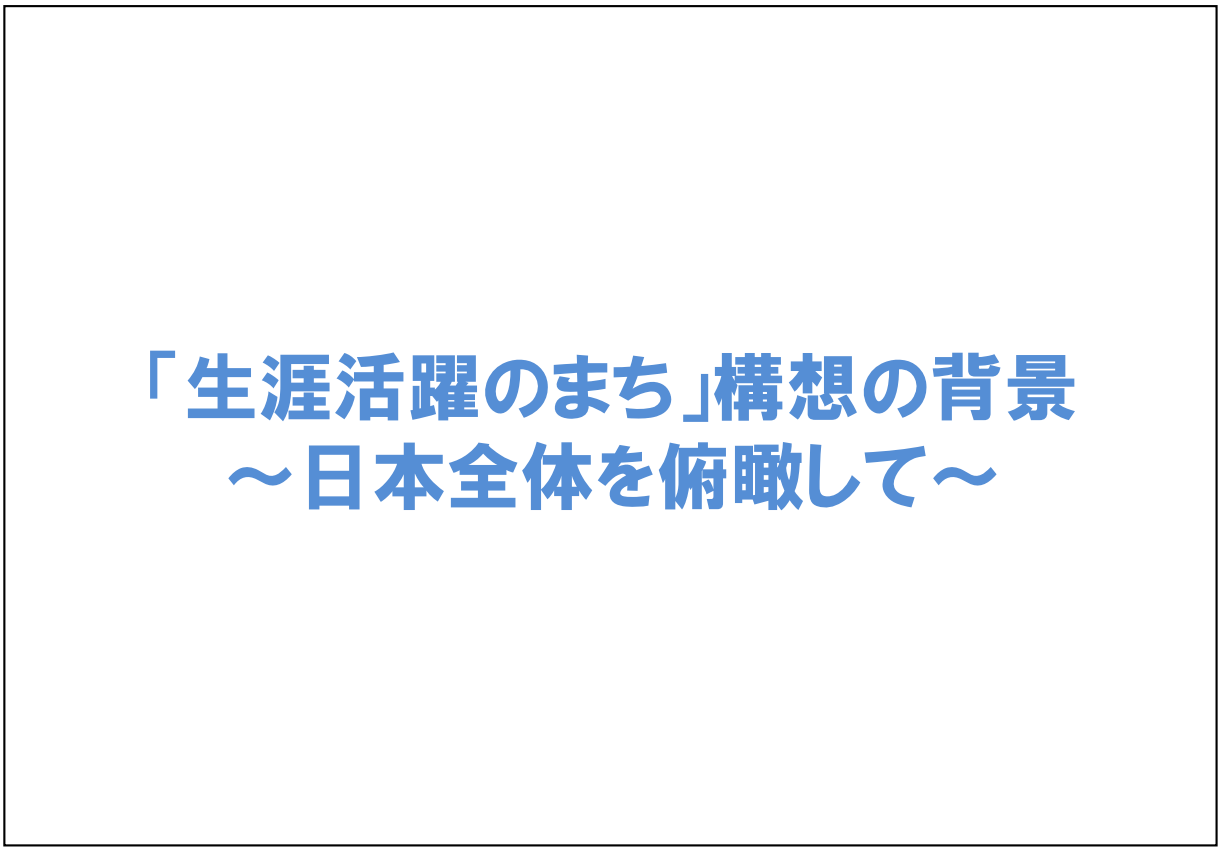
□　研修指導者像

講師要件：ファシリテーター
⇒詳細は「３-4. ワークショップ（演習）の進め方」参照

３－３．研修テキスト（例）

（１）講義①：「生涯活躍のまち」構想の意義、専門人材に求められる資質・専門性等

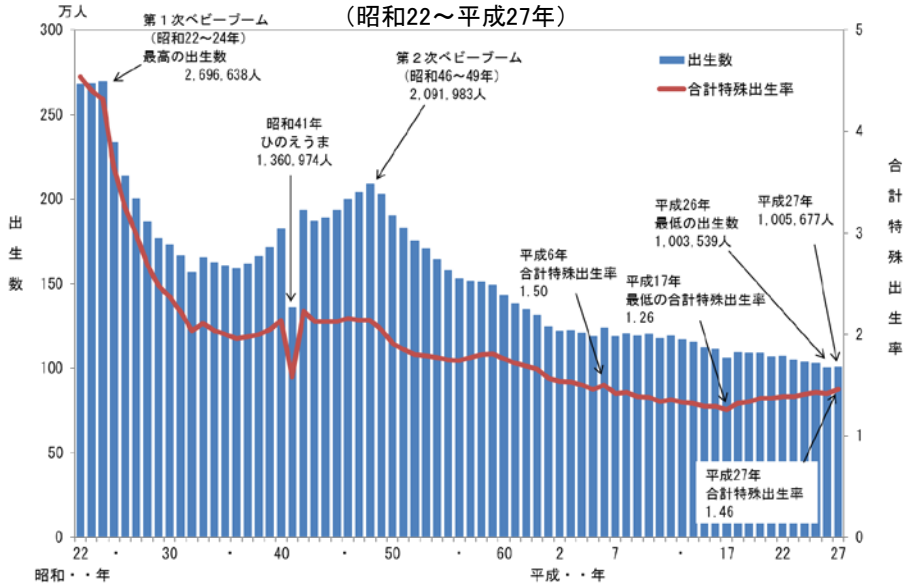




日本の出生数・出生率推移日本の将来人口動向

○ 出生数・出生率は、1970年代半ばから長期的に減少傾向。
○ 合計特殊出生率は、人口置換水準（人口規模が維持される水準）の2.07を下回る状態が、1975年以降、約40年間続いている。

出生数及び合計特殊出生率の年次推移
（昭和22～平成27年）



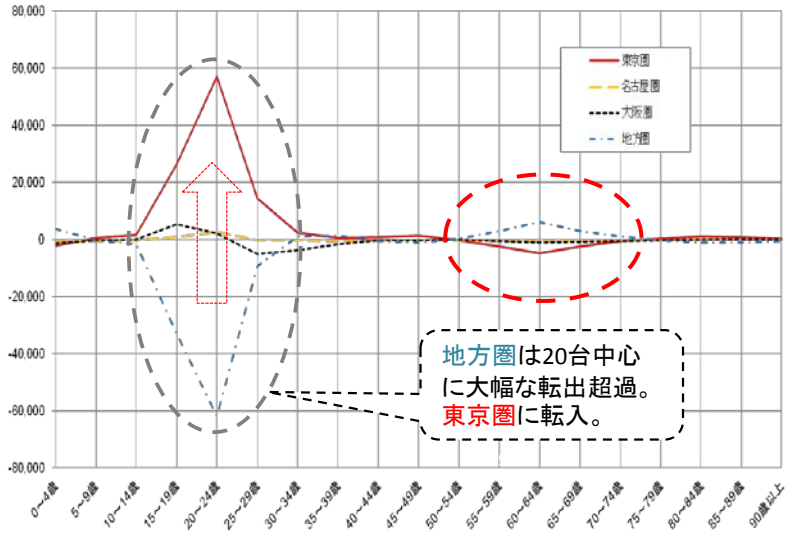
資料：厚生労働省「平成27年　人口動態統計月報年計」等

若年人材の流出

■ 地方圏では、20代を中心に大幅な転出超過となっている。その転出先は、転入超過となっている東京圏。

（単位：人）

年齢別転入超過数の状況（2013年）

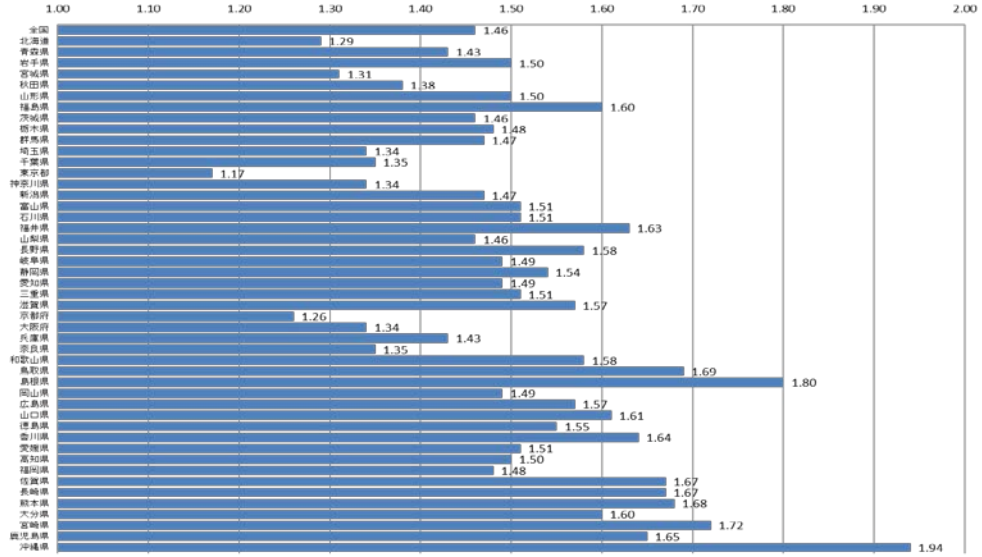


（出典）総務省「住民基本台帳人口移動報告」をもとに国土交通省国土政策局作成。

（注）地域区分は以下のとおり。
東京圏：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県
名古屋圏：岐阜県、愛知県、三重県
大阪圏：京都府、大阪府、兵庫県、奈良県
地方圏：三大都市圏（東京圏、名古屋圏、大阪圏）以外の地域

出生率の地域差

- 合計特殊出生率の最低が1.17（東京都）、最高が1.94（沖縄県）。九州中国地方が高い傾向にある。
- まち・ひと・しごと創生長期ビジョンでは、若い世代の希望が実現すると、出生率は1.8程度に向上することが見込まれるとされている。2020年に1.6、2030年に1.8、2040年に2.07となると、2060年の人口は約1億200万人になることが予測されている。なお、現在において、出生率1.8以上の市町村は120団体である。



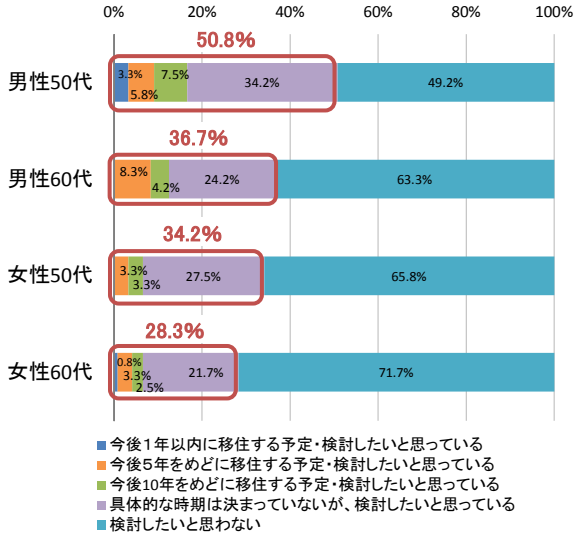
資料：厚生労働省「平成27年　人口動態統計月報年計」

東京在住の50代・60代の地方移住に関する意向

○　東京在住者のうち、50代男性の半数以上、また、50代女性及び60代の約３割が地方への移住の意向を示している。
○　50代以上の都市住民の農山漁村（地方）への定住願望は、近年、どの年代でも増加傾向。

東京在住の50代・60代の移住希望

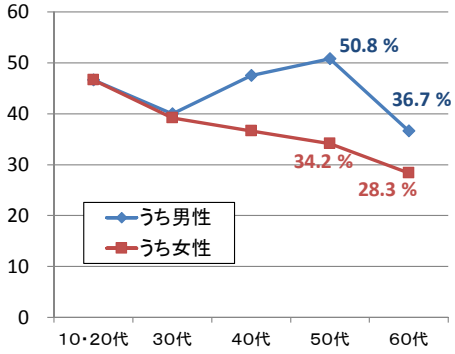
※赤字：「移住する予定・検討したい」の合計



（資料出所）内閣官房「東京在住者の今後の移住に関する意向調査」（2014年８月）、内閣府「都市と農山漁村の共生・対流に関する世論調査」（2005年）、内閣府「農山漁村に関する世論調査」（2014年）

年代別東京在住者の移住意向割合

（「移住する予定・検討したい」の合計の割合）



都市住民の農山漁村への定住願望の推移

（定住願望が「ある」・「どちらかというとある」の合計の割合）

	2005年		2014年
50代	28.5%	⇒	33%
60代	20.0%	⇒	33.7%
70代以上	13.4%	⇒	22.5%

まち・ひと・しごと創生総合戦略（2016改訂版）



今こそ地方創生！

まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」と「総合戦略（2016 改訂版）」の全体像（詳細版）

※平成26年12月27日閣議決定　平成28年12月22日改訂

長期ビジョン

中長期展望（2060年を視野）

Ⅰ.人口減少問題の克服
◎2060年に1億人程度の人口を維持

◆人口減少の歯止め
・国民の希望が実現した場合の出生率（国民希望出生率）＝1.8

◆「東京一極集中」の是正

Ⅱ.成長力の確保
◎2050年代に実質GDP成長率1.5～2%程度維持（人口安定化、生産性向上が実現した場合）

まち・ひと・しごと創生総合戦略（2016 改訂版）（～2019年度）

基本目標（成果指標、2020年）

地方の「平均所得の向上」による「しごと」と「ひと」の好循環作り

① 地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする
◆若者雇用創出数（地方）
2020年までの5年間で30万人　現状：9.8万人
◆若い世代の正規雇用労働者等の割合
2020年までに全ての世代と同水準
15～34歳の割合：93.6%（2015年）
全ての世代の割合：94.0%（2015年）
◆女性の就業率　2020年までに77%
：71.6%（2015年）

② 地方への新しいひとの流れをつくる
◆地方・東京圏の転出入均衡（2020年）
・地方→東京圏転入　6万人減
・東京圏→地方転出　4万人増
現状：年間12万人の転入超過（2015年）

③ 若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる
◆安心して結婚・妊娠・出産・子育てできる社会を達成していると考える人の割合40%以上　：19.4%（2013年度）
◆第1子出産前後の女性継続就業率55%：53.1%（2015年）
◆結婚希望実績指標 80%　：68%（2010年）
◆夫婦子ども数予定（2.12）実績指標95%
：93%（2015年）

好循環を支える、まちの活性化

④ 時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する
◆立地適正化計画を作成する市町村数 150市町村：4市町村（2016年）
◆立地適正化計画に位置付けられた誘導施設について、市町村全域に存する当該施設数に対して、都市機能誘導区域内に立地する当該施設数の占める割合が増加している市町村数　100市町村
◆市町村の全人口に対して、居住誘導区域内に居住している人口の占める割合が増加している市町村数　100市町村
◆公共交通の利便性の高いエリアに居住している人口割合
（三大都市圏）　90.8%　：90.6%（2015年度）
（地方中枢都市圏）　81.7%　：79.1%（2015年度）
（地方都市圏）　41.6%　：38.7%（2015年度）
◆地域公共交通再編実施計画認定総数　100件
：13件（2016年9月末時点）

主要施策とKPI

○農林水産業の成長産業化
・6次産業化市場10兆円　：5.1兆円（2014年度）
・農林水産物等輸出額 1兆円：7,451億円（2015年）

○観光業を強化する地域における連携体制の構築
・訪日外国人旅行消費額8兆円　：3兆4771億円（2015年）

○地域の中核企業、中核企業候補支援
・3年間で2,000社支援
ローカルイノベーション分野で、地域中核企業候補の平均売上高を5年間で3倍（60億円）
・雇用数8万人創出　：0.1万人（2015年度）

○地方移住の推進
・年間移住あっせん件数 11,000件
：約7,600件（2015年度）

○企業の地方拠点機能強化
・拠点強化件数7,500件増加　：1,403件※
・雇用者数4万人増加　：11,560人※
※地域再生計画（H28.11）に記載された目標

○地方大学活性化
・自道府県大学進学者割合平均36%
：32.2%（2016年度）

○若い世代の経済的安定
・若者の就業率79%に向上　：76.1%（2015年）

○妊娠・出産・子育ての切れ目ない支援
・支援ニーズ高い妊産婦への支援実施100%
：86.4%（2015年度）

○働き方改革とワーク・ライフ・バランス実現
・男性の育児休業取得率13%　：2.65%（2015年）

○「小さな拠点」の形成
・「小さな拠点」の形成数 1000か所
：722か所（2016年度）
・住民の活動組織（地域運営組織）形成数
3,000団体　：1,680団体（2015年度）

○「連携中枢都市圏」の形成
・連携中枢都市圏の形成数 30圏域
：17圏域（2016年10月）

○既存ストックのマネジメント強化
・中古・リフォーム市場規模20兆円
：11兆円（2013年）

主な施策

①生産性の高い活力に溢れた地域経済実現に向けた総合的取組
・地域の技の国際化（ローカルイノベーション）、地域の魅力のブランド化（ローカルブランディング）、地域のしごとの高度化（ローカルサービスの生産性向上）
・事業承継円滑化のため税理士の知見をM&Aに活用する実証的事業
・地域経済を牽引する地域未来牽引事業を支援するため、法的枠組みをはじめ、新たな税制・補助制度、金融、規制緩和など、様々な政策手段を組み合わせて、集中的に支援
②観光業を強化する地域における連携体制の構築
・日本版DMO候補法人登録制度の効果的運用による優良事例の横展開等の実施、DMOの安定的な財源確保の検討
・スポーツツーリズムの推進、古民家等の歴史的資源の活用
・観光消費拡大等のための受入環境整備
③農林水産業の成長産業化
・「農林水産業・地域の活力創造プラン」を改訂（生産資材価格引下げ、流通・加工構造の改革、生乳流通改革、土地改良制度の見直し、収入保険制度の導入、輸出インフラの整備）
・在外公館、ジャパンハウスも活用した農林水産物・食品の輸出拡大
・農工法の見直し等において、地方創生に資する、農泊やサテライトオフィス、ICT、バイオマス、日本版CCRCを追加
④地方への人材還流、地方での人材育成、雇用対策
・プロ人材の還流の加速化、都市部大企業との連携強化による多様な人材交流

①政府関係機関の地方移転
・政府機関移転の要実な推進、サテライトオフィスの可能性の検討
②企業の地方拠点強化、企業等における地方採用・就労の拡大
③地方移住の推進
・子供たちを含めた都市と農山漁村交流の推進、農泊、「生涯活躍のまち（日本版CCRC）」の推進
・「地域おこし協力隊」の拡充
④地方大学の振興等
・知の拠点としての地方大学強化プラン、地元学生定着プラン、地域人材育成プラン
・地方大学の振興、地方における雇用創出、東京の大学新増設の抑制・地方移転の促進等の検討
⑤地方創生インターンシップの推進

①少子化対策における「地域アプローチ」の推進
②若い世代の経済的安定
③出産・子育て支援
④地域の実情に即した「働き方改革」の推進
・「地域働き方改革会議」における働き方改革の推進（「包括的支援」「アウトリーチ支援」「地方就労・自立支援」等の取組普及）

①まちづくり・地域連携
・空き店舗対策についてインセンティブ、ディスインセンティブ両面から検討
・クラウドファンディング等による空き店舗等の再生のための不動産特定共同事業制度の見直し
②「小さな拠点」の形成（集落生活圏の維持）
・地域運営組織の持続的な活動のため農協や商工会等との連携、地縁型組織の法人化に適した法人制度のあり方の検討
③東京圏をはじめとした大都市圏の医療・介護問題・少子化問題への対応
④住民が地域防災の担い手となる環境の確保
⑤ふるさとづくりの推進
⑥健康寿命をのばし生涯現役で過ごせるまちづくりの推進
⑦温室効果ガスの排出を削減する地域づくり

7

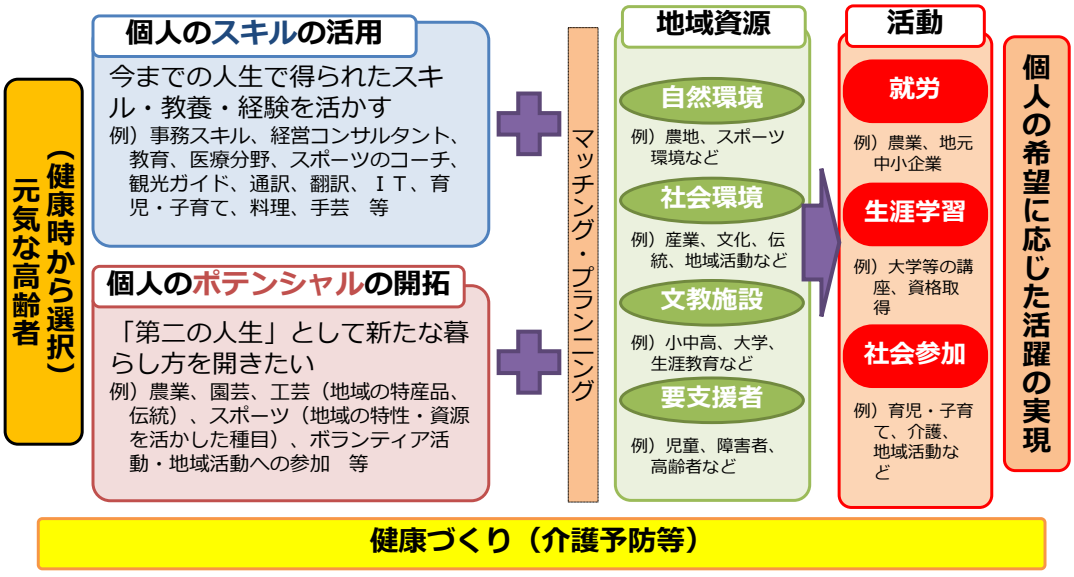
「生涯活躍のまち」とは？

○　“移住施策”である前に“まちづくり施策”である。

○　地域住民にとって“魅力あるまち”でなければ、外から人が来るわけはない。

「生涯活躍」の具体的なイメージ

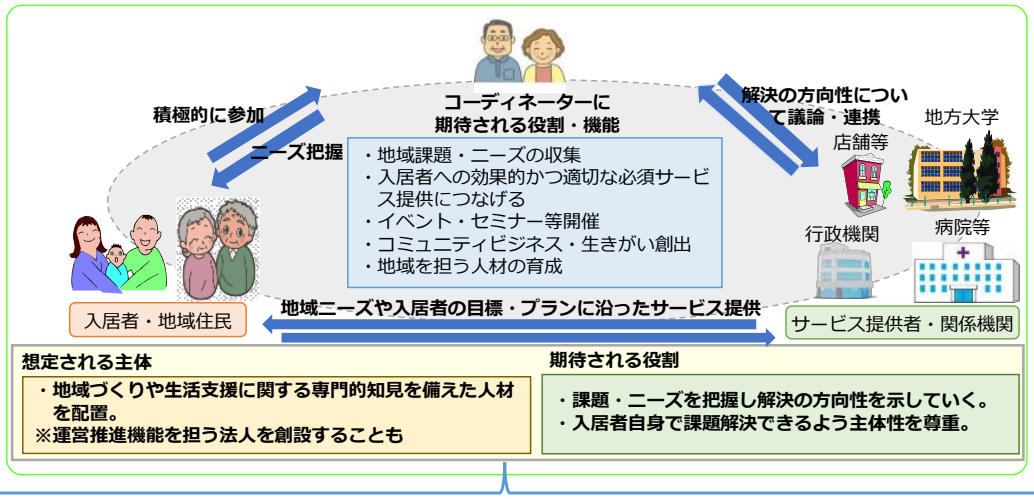
○元気な高齢者が「活躍」するためには、個人のスキルを活用するという視点と、新しい生き方・人生を開いていくという視点が考えられる。
○「生涯活躍のまち」構想を推進する地域においては、入居者のスキルを活かすような、また、ポテンシャルを開かせるような地域資源とのマッチングと活動プラン作りが重要となる。



（出所：第9回　日本版CCRC構想有識者会議（平成27年10月30日））

9

運営推進機能のうち人材面（コーディネーター）の役割



想定される主体

・地域づくりや生活支援に関する専門的知見を備えた人材を配置。
※運営推進機能を担う法人を創設することも

期待される役割

・課題・ニーズを把握し解決の方向性を示していく。
・入居者自身で課題解決できるよう主体性を尊重。

PDCAサイクルのもと運営推進機能を発揮

Plan	Do	Check	Action
○「生涯活躍のまち」構想の具体像（地域の強み・弱みは何か）の検討、入居希望者や地域住民との話し合い ○「生涯活躍プラン」の作成	○移住支援（お試し居住・ニ地域居住） ○「生涯活躍プラン」を通じた支援プログラムの提供等	○地域における課題やニーズの把握（地域社会との交流・協働） ○一人ひとりの課題やニーズの把握（社会参加・活動状況、満足度・生きがい感・健康度）	○「生涯活躍のまち」に関する事業の運営改善 ○「生涯活躍プラン」の改善・地域社会との関係改善

10

政府の取組

「生涯活躍のまち」構想の推進体制の全体像

○地方公共団体が主体的に「生涯活躍のまち」構想の実現・普及に向けた取組を円滑に進めることができるよう、多様な支援を実施することが必要。

○そのため、「情報支援」・「人的支援」・「財政支援」のあらゆる側面からの支援を通じて、地方公共団体や事業主体が実施する生涯活躍のまち事業の具体化を支援するとともに、各種支援を通じて浮かび上がるニーズ・課題を政策支援等に反映し、取組を進めていく。

地方公共団体、事業主体

○地域の特性や強みを活かして具体的な構想を検討。事業主体等と協働して、構想を推進。
○事業化後も、事業主体等に対する多様な支援を実施。

各種支援を通じて出たニーズ・課題を反映

情報支援	人的支援	財政支援
「手引き」等による情報提供	「生涯活躍のまち形成支援チーム」	地方創生推進交付金等

有識者会議の結論を具体化するため、国において各種支援を講ずる。

12

地方創生推進交付金

29年度予算額　**1,000億円**（28年度予算額　1,000億円）

事業概要・目的

○本格的な事業展開の段階を迎えた地方創生について、更なる深化のため、地方創生推進交付金により支援

①地方版総合戦略に基づく、地方公共団体の自主的・主体的で先導的な事業を支援

②ＫＰＩの設定とＰＤＣＡサイクルを組み込み、従来の「縦割り」事業を超えた取組を支援

③地域再生法に基づく法律補助の交付金とし、安定的な制度・運用を確保

※　地方公共団体は、対象事業に係る地域再生計画（５ヶ年度以内）を作成し、内閣総理大臣が認定

具体的な「成果目標(KPI)」の設定 ⇄ 「PDCAサイクル」の確立

資金の流れ

国 → 交付金（１/２） → 都道府県 市町村

（１/２の地方負担については、地方財政措置を講じる）

対象事業・具体例

①先駆性のある取組
・官民協働、地域間連携、政策間連携、事業推進主体の形成、中核的人材の確保・育成
例）ローカル・イノベーション、ローカル・ブランディング（日本版ＤＭＯ）、生涯活躍のまち、働き方改革、小さな拠点　等

②先駆的・優良事例の横展開
・地方創生の深化のすそ野を広げる取組

③既存事業の隘路を発見し、打開する取組
・既存事業の隘路を発見し、打開するための取組

29年度からの運用弾力化

①　交付上限額の引上げ（事業費ベース）

【都道府県】　先駆　**6.0億円**（28年度：4.0億円）
　　横展開・隘路打開　**1.5億円**（28年度：1.0億円）

【市区町村】　先駆　**4.0億円**（28年度：2.0億円）
　　横展開・隘路打開　**1.0億円**（28年度：0.5億円）

※所得向上等の観点から特に効果的な取組は、交付上限額を超えて交付することが可能。

②　ハード事業割合
計画期間を通じたハード事業の割合は、原則として1/2未満。ただし、**1/2以上になる事業**であっても、所得向上等の観点から**地方創生への高い効果**が認められる場合は**申請可能**。

13

（２）フィールド調査、ケーススタディ

生涯活躍のまち専門人材養成研修　フィールド調査(現地視察)用メモシート

「生涯活躍のまち」推進の基本プロセスに着目しながら、施設の特色、機能、取組み等について整理してください。

【施設名】〇〇〇〇

1	地域概況把握と対象地域（住民）の設定 例）どのくらいの範囲（地域・住民）を対象として事業運営を行っているか？	
2	地域（住民）のニーズ（課題）把握と関係構築 例）地域（住民）ニーズの把握のために住民とどのように接しているか？	
3	施設の機能・コンセプト 例）施設の「コンセプト」「機能」「特徴」や、多世代交流の「しかけ」、地域資源を活かした「ブランドづくり」等の工夫点 医療・介護等にかかる継続的なケアの確保策	
4	実施体制 例）実施主体 行政との関係 連携している機関等（プラットフォーム） 外部人材の活用	
5	事業の収支構造 例）核となる事業の運営形態、および、それに付随するコミュニティビジネス等	
6	資金調達について 例）イニシャルコストの調達手法、長期資金計画（償還計画）の考え方	
7	目標（KPI）設定とその目的、数値の測り方 例）どのような目標値が設定されていて、どのような方法で測っているか等	
8	その他	

（３）企画立案演習　ワークショップ：テキスト

生涯活躍のまち　専門人材養成研修

参加型プロジェクト企画立案演習

（地域交流拠点施設づくり）



1

内容

イントロダクション

-PCM手法における住民参加
-PCM手法とは
-PCM手法の特徴
-PCM手法と生涯活躍のまち

演　習

Ⅰ-1．　地域概況の把握
Ⅰ-2-1.　エリア概況調査（エリアの設定と地域交流拠点設置場所検討）
Ⅰ-2-2.　エリアの地域関係者の把握・分析
　　参加促進のための地域との向き合い方
Ⅰ-2-3.　エリア課題・ニーズ調査（問題分析）
Ⅰ-3.　コンセプト・構想の立案（目的分析）
Ⅱ-1.　実施体制の構築（PDMの作成）
Ⅱ-2.　収支構造の検討・設計（PDMの評価）
Ⅱ-3.　資金調達
Ⅱ-4.　事業計画の立案（PDM、計画表の作成）

2

イントロダクション

3

イントロダクション　～PCM手法における住民参加～

生涯活躍のまちづくりを実現するためには、
多世代協働の場づくり、地域(事業)への住民の継続的な参画が重要。

PCM手法とは

- 開発援助の場で、一方的なサービスを繰り返してきた反省から生まれた「参加型開発手法」
- 自分(事業主)が主体なのではなく、住民が主体となって動きだすアプローチを重視（ex 青年海外協力隊）
- 人々が意見を出し合い、共に協力しながら、プロジェクトを作り上げていくことを基本としており、生涯活躍のまちづくりのプロジェクトを作り出すプロセスに応用できる

PCMにおける参加型のメリット

- 当初から住民の意見を取り入れることで、地域ニーズに即した計画立案が実現
- 住民の当事者意識が生まれることで、自立性、発展性が高まる
- 多くのステークホルダーの参画が得やすく、リソースを充分に活用することで効率的、継続的な事業運営が期待できる

4

イントロダクション　～PCM手法とは～

-Share金沢で活用されたまちづくりの手法のひとつ

○PCM(Project Cycle Management)
計画立案、実施、評価の一連のサイクルを
PDM(Project Design Matrix)と呼ばれる表を利用し
プロジェクトを管理運営する手法

○主に途上国等で開発援助の場で活用される
JICAや青年海外協力隊が活用

○計画立案とモニタリング評価で構成
住民参加型計画手法

5

イントロダクション　～PCM手法とは～

PCMの住民参加型計画手法の手順

1. **関係者分析**
   プロジェクトに関わる人や組織を把握する。地域住民、グループ、組織等に注目し、地域の課題、問題を分析する。
2. **問題分析**
   地域や関係者が抱えている問題を「原因-結果」の関係で整理し、わかりやすい系図で視覚的に表示する。
3. **目的分析**
   問題の解決策を「手段-目的」樹形図で示し、プロジェクトの具体的な戦略の基礎とする。
4. **プロジェクトの選択**
   実行するプロジェクトの範囲を決定する。
5. **ＰＤＭの作成**
   事業計画概況（PDM）を作成し、プロジェクトの実現可能性、継続性を検討する。
6. **活動計画表の作成**
   ＰＤＭをもとに具体的な活動計画を作成する

6

重要な要素を満たす手法

-生涯活躍のまちづくりで求められるプロジェクト管理

- ○ PDCAサイクルの管理
- ○ 成果検証の指標設定(KPI)
- ○ 地域の様々な機関や住民の参画

-PCMの特徴

- ○ 論理的に設計されたPDCAサイクルの管理
- ○ ステークホルダーの分析と参画促進
- ○ 成果重視（活動主導ではない）
- ○ 住民参加型アプローチを重視

PCMの手順と、生涯活躍のまちづくりで求められるプロセスとの関係を整理すると

PCMの手順	「生涯活躍のまち」推進プロセス
1．関係者分析	Ⅰ-1．　地域概況の把握 Ⅰ-2-2. エリア概況調査 Ⅰ-2-2. 地域関係者の把握
2．問題分析	Ⅰ-2-3. エリア課題、ニーズ調査
3．目的分析	Ⅰ-3.　コンセプト・構想の立案
4．プロジェクトの選択 5．PDMの作成	Ⅱ-1.　実施体制の構築 Ⅱ-2.　収支構造の検討・設計 Ⅱ-3.　資金調達
6．活動計画表の作成	Ⅱ-4.　事業計画の立案

PCM計画立案のプロセス

- Ⅰ-1．　地域概況の把握
- Ⅰ-2-1.エリア概況調査
  （エリアの設定と地域交流拠点設置場所検討）
- Ⅰ-2-2. エリアの地域関係者の把握・分析
  参加促進のための地域との向き合い方
- Ⅰ-2-3.エリア課題・ニーズ調査（問題分析）
- Ⅰ-3.　コンセプト・構想の立案（目的分析）

分 析

- Ⅱ-1.　実施体制の構築（PDMの作成）
- Ⅱ-2.　収支構造の検討・設計　／　Ⅱ-3.資金調達
  （PDMの評価）
- Ⅱ-4.　事業計画の立案（PDM、計画表の作成）

計 画

9

Ⅰ-1. 地域概況の把握

10

演習 Ⅰ-1． 地域概況の把握

7

生涯活躍のまち構想を推進するには、それぞれの地域の状況を把握することから始める

・人口統計、RESAS等を活用し、人口動態、将来の予測を把握
・各種計画（総合戦略、人口ビジョン、福祉計画　等）を調べ、地域が抱える問題点や解決のために取組課題を認識
・行政組織、福祉系、保健・医療系、生活関連分野の組織や機関、それぞれの役割や機能を把握

特徴を明らかにするため、国、県平均との比較、類似規模の自治体との比較や、「強み」「弱み」「機会」「脅威」として洗い出し、総合的に分析する「SWOT 分析」も有効

11

Ⅰ-2-1. エリア概況調査 （エリアの設定と地域交流拠点設置場所検討）

12

演習 Ⅰ-2-1.　～プロジェクトエリアの設定～

生涯活躍のまちづくりでは、まず、プロジェクト対象となる地域の分析を行います。交流拠点が核となって影響を与え得るエリアを想定し、また、互いに影響を与え合う周辺エリアまで対象とします。

プロジェクトエリアの考え方

「生涯活躍のまち」に限らず、まちづくりにおいて基本となるのは、地域づくり、人づくりにあります。事業構想を検討する段階から、住民の理解と協力を得ながら、自治体、事業主体、地域住民の協働のもと活力あるまちづくりを推進していくのが理想的です。

そのためには適切な範囲（エリア）を設定し、フィールド調査等により地域関係者と良好な関係を築きながら課題を整理し、地域住民のニーズを把握することが必要となります。

地域特有の成り立ち（歴史）や集落の構成などを踏まえながら、合意形成を図りやすく、つながりを持てる一体性のある範囲（生活圏）を対象にしたまちづくりなどが効果的だと考えられます。

その理由は？

演習 Ⅰ-2-1.　～プロジェクトエリアの設定～

【ディスカッション】　エリアの設定と地域交流拠点の設置場所

視察・事例研究を踏まえ、地域交流拠点の設置場所ならびに対象エリアの設定について、以下の視点でディスカッションしてください

1. 拠点施設がカバーするエリアについて、どのような視点で設定されていると思われるか
2. 拠点施設が人を集めるためにどのような立地的な利点があるか（機能ではなく、立地や環境条件）
3. エリア設定、拠点の設置場所についてどのような点が重要と考えるか

演習 Ⅰ-2-1.　～プロジェクトエリアの設定～

生涯活躍のまちづくりでは、まず、プロジェクト対象となる地域の分析を行います。交流拠点が核となって影響を与え得るエリアを想定し、また、互いに影響を与え合う周辺エリアまで対象とします。

プロジェクトエリアの考え方

交流拠点を核に、住民が主体的にかかわり合う地域を作ろうとするとき、その基準となる地区の範囲は、概ね最大小学校区程度（または、1町内会程度）。そのなかで、約2,000名程度を主な対象として活動を考え、効果を周りに波及させていく。

その理由は？

- ○ 住民同士の顔と名前が判別できる範囲
- ○ 地域の課題を共有し解決策を合意できる範囲
- ○ 住民自身が主体的に組織を管理できる範囲
- ○ 交流拠点の日常的な利用が見込まれる住民の生活範囲

15

演習 Ⅰ-2-1.　～プロジェクトエリアの設定～

交流拠点設置場所の考え方

生涯活躍のまちづくりで重要な要素として推奨される「地域交流拠点」の設置場所について、どのような視点で検討すべきか。

（参考）社会福祉法人佛子園が運営する地域交流拠点施設

施設名	場所	周辺人口	主なターゲットエリア
シェア金沢	金沢市	約3,000名 (田上周辺の住民)	492名 (田上二丁目町内会)
B's 行善寺	白山市	1,912名 (北安田町周辺の住民)	112世帯 (妙林班)

その理由は？

- ○ 交流拠点の日常的な利用が見込まれる住民の生活圏域のなか
- ○ 徒歩等で域内の住民がアクセスしやすい場所
- ○ 周辺環境や歴史的背景から、人が集いやすい場所

こうした場所拠点を作り、域内に移住者が住まうことで、移り住んできた方も地域になじみやすく、また、見守りが行き届く環境を作ることができる。

16

Ⅰ-2-2. エリアの地域関係者の把握･分析

17

演習 Ⅰ-2-2. ～エリアとエリア内関係者の把握・分析～ 手順

(1) プロジェクトの枠組みの確認
◇ 対象地域、予算や制約、利用施設等、分野、実施機関、目標等、プロジェクトの前提条件の概要を整理する。

(2) エリアの設定と分析
◇ 地域交流拠点の候補地と拠点がカバーするエリアを設定する。
◇ エリアの規模、地域資源、歴史、影響のある外部要因、その他特徴を調べる。
◇ 拠点設置においては、人の動きや集まる場所を確認することも重要。

(3) 関係者の列挙と類別
◇ 枠組みに合わせ、考えられる関係者(機関)をできるだけ多く挙げる。
◇ プロジェクトの運営主体や自治体(役場等)も列挙する。
◇ 書き出した関係者のプロジェクトとの関係を類別する。

(4) 詳細分析(基本情報、強み、弱点、ニーズ、課題克服のための対応策等)
◇ 各関係者(機関)それぞれについて詳細分析を行う。
◇ 日々の地域活動や会議等で得られた情報を丁寧に反映させることで地域の状況がより正確に分析できる。
◇ 生涯活躍のまちを進めるための地域協議会のような基盤があれば、メンバーに参加してもらい、把握している情報をできるだけ多く列挙する。

(5) ターゲットの確認
◇ 主な裨益者、プロジェクトによる変化の対象者を整理する

18

演習 Ⅰ-2-2.　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～　　目的

-エリア、エリア内関係者の把握・分析の目的

○「生涯活躍のまち」のプロジェクト対象地域や周辺の住民、関連する組織、機関等の主体の分析を行うことで、その地域の課題や現状を把握する。

○ 現状を把握することで、どのような対象に向けたプロジェクトが必要なのか、ターゲットを明確にする。

継続的で発展的なまちづくりとするために、それぞれの主体が持つ、異なる関心事、(潜在的な)能力、影響力、(潜在的な)反対意識を計画の初期段階で把握し、プロジェクトに組み込んでいくことが重要。

-見出そうとするのは

○ プロジェクト対象地域(および周辺地域)の現状

○ 様々な関係者とそれぞれの基本的な特性

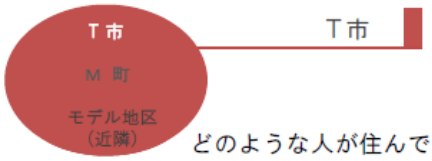
○ 各関係者の被る影響や関心事

○ 地域参画について、各関係者の動機と（潜在的な）能力

○ 主要なグループの意思決定の仕組みの把握

19

演習 Ⅰ-2-2.　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～



※研修用(事実と異なる部分もあります)

どのような人が住んでいるのか(規模、特徴、歴史、影響のある外部要因等)

・人口29,000人/10,000世帯　・保育園/所13園、幼稚園5園、小学校11校、中学校8校
・老年人口34%(38%)、生産年齢人口54%(51%)、年少人口12%(10%)カッコは2035年モデル
・最近の人口動態　H17:人口32,400人/ 10,300世帯、 H12:人口35,800人/10,845世帯

どのような地域性があるのか

■■ 強み ■■

・自然が豊か
・県都まで約20ｋｍ
・国道、バイパスが整備された
・民話、昔話を観光資源として活用
・県内住みよさランキング３位
・ ○○○○

■■ 弱み ■■

・高齢化で様々な担い手、継承者の不足
・若者の大都市圏への流出がとまらない
・人口当たりの医師数、病床数が全国平均を大きく下回る
・○○○○

■■ 課題 ■■
（ニーズ）

・かつての農業にかわる産業、地域雇用の創出
・介護人材の不足
・遊休資産が多い（町村合併の影響で使われない行政施設が多い。）
・○○○○

20

演習 Ⅰ-2-2.　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～



※研修用(事実と異なる部分もあります)

どのような人が住んでいるのか(規模、特徴、歴史、影響のある外部要因等)

・人口4,449人/ 1,713 世帯　　・保育園/所3園、小学校1校、中学校１校
・モデル地区を含め８地区で構成・最近の人口動態H17:人口4,910人/1,854世帯、 H12: 5,135人/2,144世帯

どのような地域性があるのか

■■ 強み ■■

・一部エリアは血縁者が多いため、つながりが強い

・市内の有力者が多い

・30台前後の若い子育て世代が流入

■■ 弱み ■■

・高齢化で様々な担い手、継承者の不足

・路線バスが廃止となり、定期運行がなくなった。

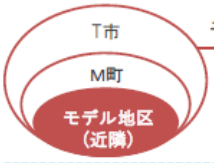
・従来からの居住者と新興住宅への流入者の関係性が希薄

■■ 課題 ■■
（ニーズ）

・駅前の商店街の活性化
・人口減少、高齢化

21

演習 Ⅰ-2-2.　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～



※研修用(事実と異なる部分もあります)

どんな人が住んでいるのか(規模、特徴、歴史、影響のある外部要因等)

・人口1,880人/600世帯　　・保育園１、小学校１、中学校１
・周辺地域に比べ、高齢化率が高い。
・最近の人口動態 H17:人口2,025人/625世帯、 H12: 2,203人/650世帯
・近年、農地を埋め立て、区画整理を進め、新興住宅が増加。

どのような地域性があるのか

■■ 強み ■■

・新興住宅開発により子育て世代が増加

・新興住宅の住民の地域参画による活性化に期待

・近隣の大学生が中心となり生活支援ボランティア活動を開始

■■ 弱み ■■

・高齢化で様々な担い手、継承者の不足

・派閥が強く、排他的な部分がある

・従来からの居住者と新興住宅への流入者の関係性が希薄

■■ 課題 ■■
（ニーズ）

・飲食店がない(宴会する場所が欲しい)

・住民が気軽に集まれる場所がない(欲しい)

22

演習 Ⅰ-2-2.　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～

【演習】　演習 Ⅰ-2-2.　～エリア内関係者の把握・分析～

カードとボードを使い、以下の手順に従い、事例教材シートから読み取れる情報からカードを作成し、関係者の分析を実施してください

1. 地域情報の整理
2. 関係者の列挙
3. 関係者の類別
4. 列挙された関係者の詳細分析

23

演習 Ⅰ-2-2.　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～

-関係者の類別の例

関係者として挙げられたメンバーが、プロジェクトの中でどのような立場や役割を担うことになるのか、分かりやすく類別します。こうすることで、各関係者のつながりを大まかに理解することができます。

この段階での類別は、「生涯活躍のまち」の拠点施設やサービスの内容について仮定し、仮定のもとで行います。仮定しだいで類別の項目が変わることもあります。

受益者
便益を受ける関係者。

被害者
マイナスの影響を受けることが想定される関係者。

潜在的反対者
反対、妨害、拒絶が想定される関係者。

決定権者/影響力保持者
物事を決定したり決定に大きな影響を与えることができる関係者。

協力者/支援者
プロジェクトの実施を様々な形で支援してもらえる可能性がある関係者。

実施主体
プロジェクトを実施する主体関係者。

24

演習 Ⅰ-2-2.　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～

-詳細分析(グループ、機関、団体等)の例

以下は詳細分析の項目の一例です。項目を設定して分析を進めると漏れがなくなります。幅が広くなりすぎる場合、仮決めしたプロジェクト分野に添って列挙しても良いですが、可能なら、幅広い視点で書き出す方が、より関係者の状況を踏まえた計画を立てることができます。

基本情報

人数、年齢(層)、構成の特徴、経緯(歴史)、グループの財政負担者、等

問題/弱点

生涯活躍のまちという視点に拘らず、対象が抱えている課題や弱点を列挙する。

ニーズ

対象が持っている希望や期待。何が必要と考えているのか、等。

強み/ポテンシャル

影響力や施設、機会など。
現状で活かされていなくても潜在的なものも含む。(想定されるものでも可)

対応/展望

上記の問題、弱みを克服するために考えられる対応。
強みやポテンシャルを活かした発展の可能性。

プロジェクトとの関係性

同グループに期待されるプロジェクトの役割やプラスの影響、関わり方の程度。
また、プロジェクトによってマイナスの影響を受ける可能性のある反対者(潜在的反対者)の情報。

25

演習 Ⅰ-2-2.　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～

-PCMのワークショップの進め方

PCMのワークショップは、一般的にカード(付箋紙)を用いて行います。
意見をカードに書き、ボードに貼って視覚化することで、ワークショップに参加している全員が共通認識の下で議論を進めることができます。

-ルール

PCMのワークショップを円滑に進めるために、カードの記入等にはルールが設定されています。

(1) 一枚のカードには一つの情報を書く
(2) 具体的な内容を書く
(3) 簡潔な文章で表現する
(4) 事実を書き、抽象的な表現や一般論(想像)は出来るだけ避ける
(5) カードをボードから取り除く場合は、参加者の合意を得る
(6) 誰が書いたカードかは問わない

26

演習 Ⅰ-2-2.　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～

○関係者のグループは必要に応じて大きく、または細かく

例えば、「住民」という関係者は「子ども」「大人」「高齢者」「男」「女」「小学生」「就学前児童」など、様々なグループに分けることもできます。

プロジェクトで仮定する機能やサービスの内容に合わせ、コントロールしてください。

○詳細分析は適宜

詳細分析は、場合によっては時間が膨大にかかります。列挙されたすべての参加者を詳細分析することが困難な場合は、プロジェクトの仮定に合わせて抽出した関係者のみ行い、必要となったら改めて詳細分析するという対応が現実的です。

○付随情報の記入

詳細分析を行う際など、事実に基づいた情報に加え、伝聞や想像による情報も記入してかまいません。ただし、「誰からの伝聞か」「なぜそう想像するか」などを補足情報のカードを使用して付随させておくと後に混乱が生じにくくなります。

27

演習 Ⅰ-2-2.　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～

関係者・機関の列挙

T市役所	小、中学校	公立診療所	食品スーパー	道の駅
自治会	高等学校	看護師	駅前商店	観光案内窓口
地区旧住民	私立大学	保健師	商店街組合	レストラン
地区新住民	学生サークル	内科/歯科医院	鉄道会社	産直市
地元有力者	子ども	総合病院	バス会社	地域共同組合

28

演習 Ⅰ-2-2.　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～



29

Ⅰ-2-2.　～エリアとエリア内関係者の把握･分析～

参加促進のための地域への向き合い方

30

演習 Ⅰ-2-2.　～参加促進のための地域への向き合い方～

PCMは生涯活躍のまちのプロジェクトの
企画立案、モニタリングするために、有効な住民参加手法だが…

そもそも、住民の参画が無ければ住民参加とならない

そして、住民のプロジェクトへの主体的参加を得るためには
運営者の地域への向き合い方が重要なカギとなる

31

演習 Ⅰ-2-2.　～参加促進のための地域への向き合い方～

【演習】　地域と上手に向き合うためのセルフチェックシート作成

各グループで以下の2点について協議し、地域活動中に自身の取り組みをチェックするための自己点検シートを作成してください
(イベント的な取り組みではなく、日常的な態度、姿勢、取り組みを記載)
(とくに、外から来たコーディネーター等が考えるべきこととして検討)

A　地域に溶け込んでいくために必要な態度、取り組み　(10項目)

B　地域の主体性を引き出すために必要な態度、取り組み　(5項目)

(手順)
上記2点について、それぞれ、以下の手順で協議

1. 思いつく内容を付箋紙を使ってできるだけ多く書き出す
2. 書き出された付箋紙の内容を整理する
3. 整理された内容を踏まえ、自身の行動を評価するセルフチェックシートの項目を10項目記入する(達成しているか否か分かりやすい表現で)

32

演習 Ⅰ-2-2.　～参加促進のための地域への向き合い方～

地域に溶け込む、受け入れられるための態度、取り組み （例）

◆話を否定しない
◆協議等で勝たない
◆自分だけでやらない(相談する)
◆様々な層と話す
◆地域の活動に(継続的に)参加する
◆柔軟性を持つ　　等

地域の主体性を引き出すための態度、取り組み （例）

◆想いをプロジェクトに反映する
◆黒衣に徹する
◆頼る(役割を渡す)
◆愛着を持ってもらう
◆お客さん扱いしない　　等

☐ 朝、毎日散歩をして、出会う人とあいさつを交わす

☐ 話し合いの場で、自分の意見を通して終わらない

☐ 自治会内の冠婚葬祭には必ず出席する

☐ **********

☐ プロジェクトで実施するサービスの宣伝はしない

☐ 新しい取り組みを実施する前に、自治会にまず相談する

☐ 地域から要望があがるまで待つ

☐ **********

33

Ⅰ-2-3. エリア課題・ニーズ調査 （問題分析）

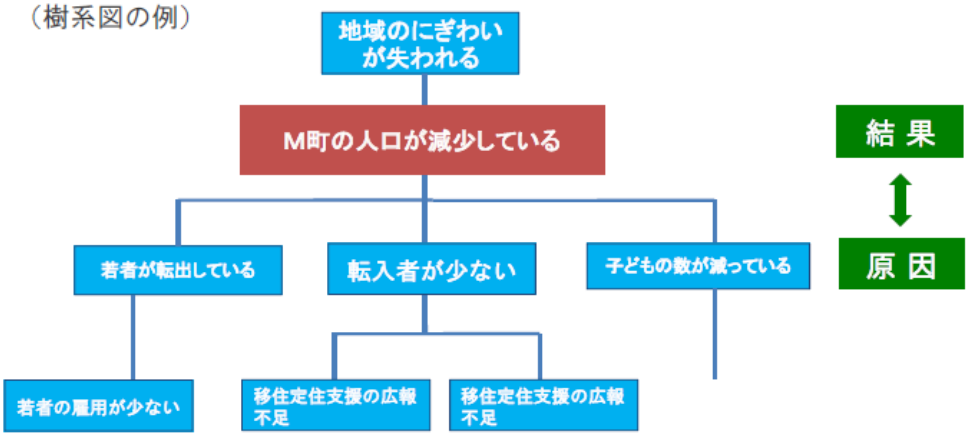
34

演習 Ⅰ-2-3.　エリア課題・ニーズ調査　～問題分析～

-問題分析の目的

○生涯活躍のまちづくりを進める上で、ターゲットとなる地域や関係者が抱えている問題を「原因-結果」の関係で整理し、わかりやすい系図で視覚的に表示する。
○「原因-結果」の相関関係を樹形図で示し、因果関係を明らかにする。

（樹系図の例）



35

演習 Ⅰ-2-3.　エリア課題・ニーズ調査　～問題分析～

-問題分析の目的

○生涯活躍のまちづくりを進める上で、ターゲットとなる地域や関係者が抱えている問題を「原因-結果」の関係で整理し、わかりやすい系図で視覚的に表示する。
○「原因-結果」の相関関係を樹形図で示し、因果関係を明らかにする。

-生涯活躍のまちづくりにおける問題分析

一般的なPCMにおける問題分析では、プロジェクト対象の核心的な問題を仮置きし、そこから原因結果の分析をスタートするが、

生涯活躍のまちづくりにおける問題分析では、プロジェクトの基本コンセプトを踏まえ、逆説的に、これら重要な要素を満たすことができない原因を分析していく。

36

演習 Ⅰ-2-3.　エリア課題・ニーズ調査　～問題分析～

-Share金沢の取り組みにおける重要なコンセプト　（例）

私たちは、生涯活躍のまちを成功させるためのカタチとして、
「住民自治」のまちづくりを目指します。

住民自治のまちとは、地域の住民が、問題を共有しそれを主体的に解決、発展できる仕組みや能力を持つまちです。
このような力を有した地域をつくるために、住民全体の結びつきが強く住民が主体的に住民自治に参加しているまちをプロジェクトの目標に掲げます。

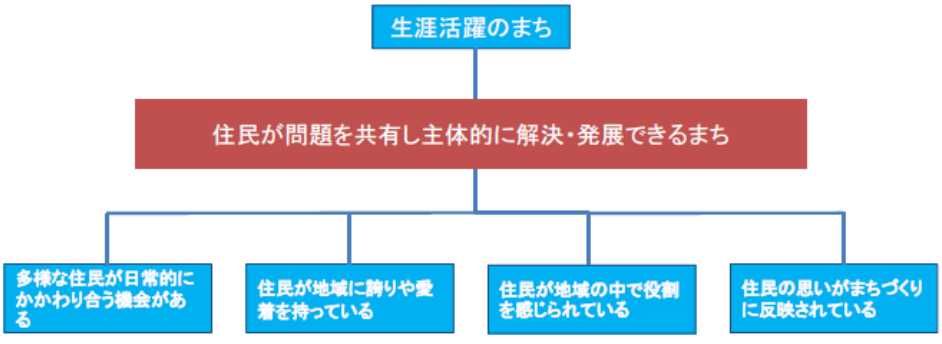
また、こうした街を作っていくためには、以下の要素が重要であると考えています。

○多様な住民が日常的にかかわり合う機会がある
○住民が地域に誇りや愛着を持っている
○住民の思いがまちづくりに反映されている
○住民が地域の中で役割を感じられている

37

演習 Ⅰ-2-3.　エリア課題・ニーズ調査　～問題分析～

生涯活躍のまちづくりのコンセプトの重要な要素を樹形図に表し、これらを否定的な言葉に逆転すると、問題分析のための樹形図が出来上がる。



38

演習 Ⅰ-2-3.　～問題分析～　生涯活躍のまちづくりの構成要素

プロジェクトのコンセプトとは別に、生涯活躍のまちづくりを実施するうえで重要な構成要素を押さえる必要があります
（コンセプトが、構成要素とリンクしているか確認が必要です）

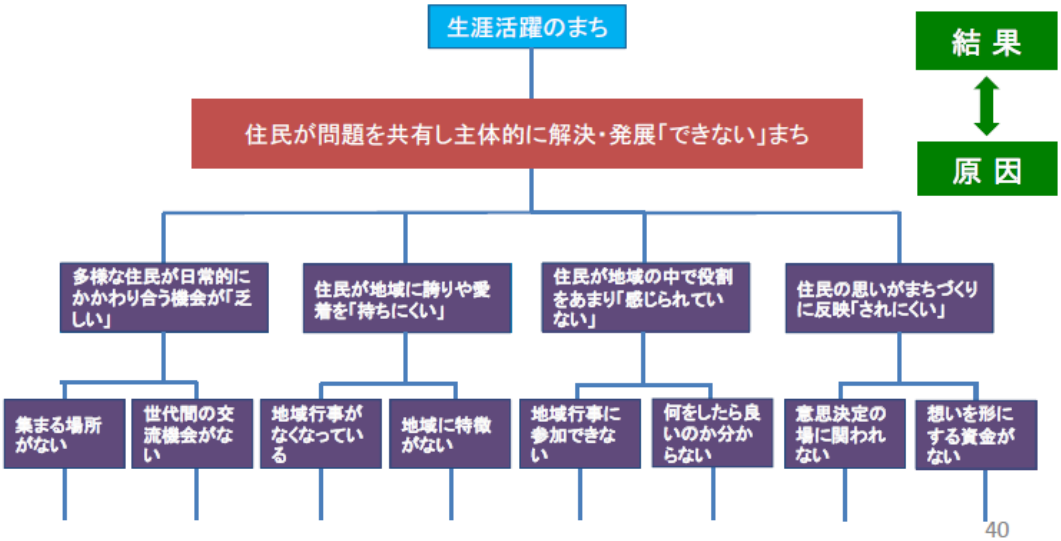
（構成要素の例）

1. 多世代交流の促進
2. 健康でアクティブな暮らし
3. 住民参画・地域貢献・協働
4. 生活支援サービスの充実・継続的ケアの確保
5. ブランディング・移住ターゲット層の設定
6. 持続性・サステナビリティ

39

演習 Ⅰ-2-3.　エリア課題・ニーズ調査　～問題分析～

生涯活躍のまちづくりのコンセプトの重要な要素を樹形図に表し、これらを否定的な言葉に逆転すると、問題分析のための樹形図が出来上がる。



40

演習 Ⅰ-2-3.　エリア課題・ニーズ調査　～問題分析～　　手順

-問題分析の手順

(1)　基本樹形図の直接原因の検討
- ◇ あらかじめ示された「生涯活躍のまち」づくりを進める上での問題に対する直接的な問題となっている問題(直接原因)をカードに書き、それぞれの問題の下に並べる
- ◇ 出されたカードの内容及び位置が適切か、他に追加すべき原因はないかを全員で確認する

(2)　下方に系図を広げる
- ◇ 同じ手順で、上記の「直接原因」のさらに直接的な原因をカードに書いて、「直接原因」カードの下に並べる
- ◇ 以下、同様にカードを下方に広げていく

(3)　出されたカードの検証
- ◇ 問題系図の仕上げに、参加者は各カードの論理的なつながり（因果関係）と全体的な一貫性が確保されているかを確認する

41

演習 Ⅰ-2-3.　エリア課題・ニーズ調査　～問題分析～

-問題カードのルール

○ 事実を書く

推測される問題ではなく、現存する問題を書くようにします。思い込みや予想が入り込まないようにすることが問題分析の基本となります。

情報が曖昧な場合には、その旨を記した整理カードを付しておく。

⇒プロジェクトコーディネーターはこれらの情報をフィールドで収集する

○ 否定的な内容を書く(問題を書く)

「雪国である」は事実ですが問題ではありません。「雪かきの担い手が不足している」は問題のある状態を示すカードとなります。

○ 一枚のカードにひとつの問題を書く

○ 問題の状態を簡潔な文章で表す(抽象的な内容にしない)

「人材不足」よりも「雪かきに参加する住民が少ない」と書く方が分析しやすくなります。

○ 可能な限り「問題の状況」を書く

「～がない」という表現をしてしまいがちですが、ある資源や手段の不足を原因と安易に決めつけるとその他の原因が見つけにくくなります。

○ 同じカードに原因と結果が混在しないように注意する

「高齢化で人手が不足している」というカードは、「～のための人出が不足している」「高齢者の行事への参加が減っている」の二つに分けると、人手不足の原因の一つが高齢化であるが、他にも原因がないか分析することができます。42

【演習】問題分析

カードとボードを使い、以下の手順に従い、各グループで分析を実施してください

1. あらかじめ提示された問題に対する直接原因をカードに書く
2. 直接原因がすべて網羅されたとグループで確認されたら、直接原因に対する直接原因をさらに分析し、系図を下方に広げる
3. 出されたカードを検証する(樹形図を完成させる)

-問題分析の留意点

○短絡的な判断は避ける

ひとつの問題に対する原因は複数あるのが通常です。系図のカードが縦一　列に並んでいるのが目立つ場合には、分析が短絡的であったり決めつけがあったりしないか検証し、できるだけ樹形図が横に広がるようにします。

○同じカードの循環

時には上下に同じ問題が原因と結果として現れる悪循環が示されることがあります。ただし循環の幅が狭い場合には分析が不十分な可能性があるので注意します。

○整理

同じカードが縦ではなく左右に現れることもあります。このような時は、カードをまとめたり線で繋ぐなどして系図を見やすく整理します。

Ⅰ-3 コンセプト･構想の立案 ～目的分析～

45

演習 Ⅰ-3 コンセプト・構想の立案 ～目的分析～

-目的分析の目的

- ○ 問題が解決された後の、目指すべき状態を示す。
- ○ 「手段-目的」の関係を樹形図で示すことで解決手段を提示し、プロジェクトの具体的な戦略の基礎とする。

-目的分析の方法

- ○ 問題分析で作成した樹形図を元に、「原因-結果」を示す言葉を「目的-手段」を示す肯定的な言葉に置き換えて作成する
- ○ 目的カードは達成された望ましい状態を書く
- ○ 機械的に否定的な言葉を肯定的な言葉に置き換えるだけでなく、実現可能な内容か、本当に望ましい状態と言えるかなどの論理性を検証する
- ○ 目的達成のための手段が新たに考えられる場合は、付け加える

46

演習 Ⅰ-3　コンセプト・構想の立案　～目的分析～

-目的分析の手順

(1) 目的カードを書く

◇ 予め問題として示されていた中心問題を肯定的な言葉に置き換える（中心目的の作成）

◇ 中心目的に対する直接的な手段(直接手段)をカードに書き、各中心問題の下に並べる
（問題分析で列挙された問題を肯定的な表現に書き換える）

◇ 出されたカードの内容及び位置が適切か、他に追加すべき手段はないかを全員で確認する

(2) 下方に系図を広げる

◇ 同じ手順で、上記の「直接手段」のさらに直接的な手段をカードに書いて、「直接手段」カードの下に並べる

◇ 以下、同様にカードを下方に広げていく

(3) 出されたカードの検証

◇ 目的系図の仕上げに、参加者は各カードの論理的なつながり（因果関係）と全体的な一貫性が確保されているかを確認する

47

演習 Ⅰ-3　コンセプト・構想の立案　～目的分析～

【演習】目的分析

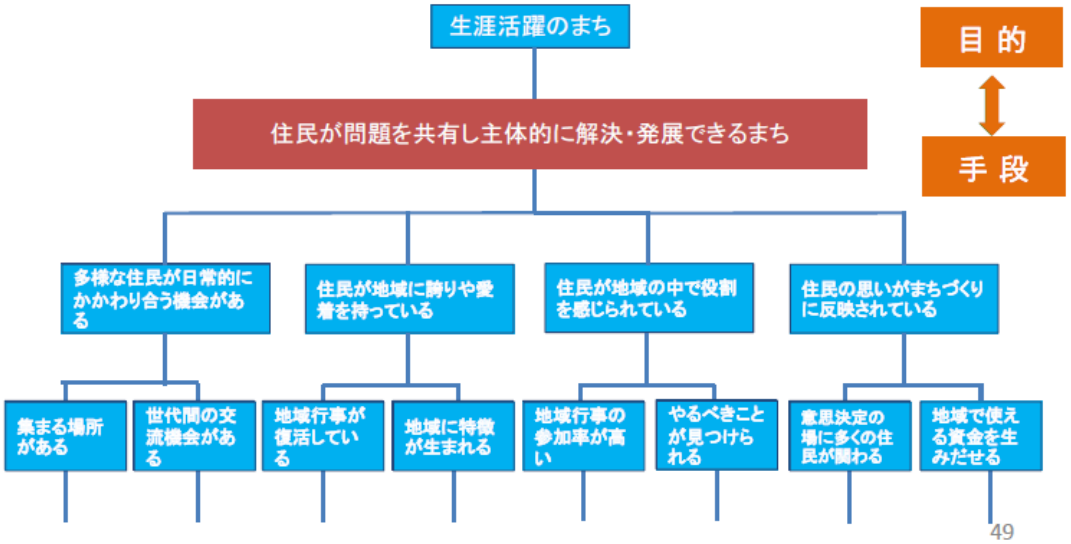
【演習】
カードとボードを使い、以下の手順に従い、各グループで分析を実施してください

1. 中央の問題を目的に書き換える(肯定的な表現にする)
2. 目的に対する直接手段をカードに書く
3. 直接手段がすべて網羅されたとグループで確認したら、直接手段に対する直接手段をさらに分析し、系図を下方に広げる
4. 出されたカードを検証する(樹形図を完成させる)

48

演習 Ⅰ-3　コンセプト・構想の立案　～目的分析～

問題分析のツリーを肯定的な表現に変えると、プロジェクトの目的と手段を表した樹形図が出来上がる。



49

演習 Ⅰ-3　コンセプト・構想の立案　～目的分析～

－目的分析の留意点

○幅広い手段の検討・住民参画の検証

ひとつの目的に対し、できるだけ複数の手段を持つことができるように考えます。また、できるだけ住民が参画することができる手段を考えます。
（肯定的に書き換えるだけでなくカードを加えることを積極的に検討）

○マイナスの影響への配慮

その取り組みを行うことにより、マイナスの影響が出ないかを検討します。マイナスの影響が出る場合、それを回避する方法があるかを検討し、無理な場合はマイナスの影響を明示したうえで、できるだけ他の方法を検討します。

○取り組みの主体者を補足説明

その取り組みの主体者は誰か、関係者分析に挙げられたメンバーを主体に考え、対応する関係者を「情報カード」として記入して補足します。
主体が関係者にいない場合は、関係者を付け足すか、または、実現不可能な取り組みの可能性があるため、内容を検討します。

50

Ⅱ-1.～Ⅱ-4　実施体制の構築から事業計画立案まで

51

演習 Ⅱ－1.　実施体制の構築　　～プロジェクトの企画立案　PDMの作成①～

-PDM(プロジェクト・デザイン・マトリックス)作成作業

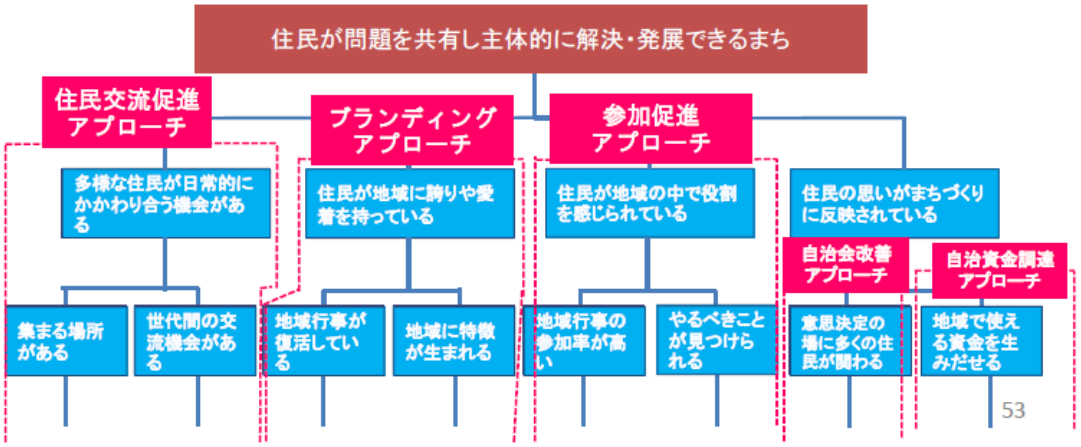
目的分析で明示された目的と手段を、生涯活躍のまちづくりプロジェクトとして計画内容を詰める作業です。

プロジェクト要約	指標	指標 入手手段	外部条件
上位目標 プロジェクトの目標達成後、何を目指すのか？	プロジェクトの達成度を測る基準	指標を得るためのデータソース	プロジェクトに重要だが、コントロールできない不確かな条件
プロジェクト目標 プロジェクトは期間内に何を達成すべきか			
アウトプット(成果) プロジェクト目標をどのように達成するのか			
活動 アウトプットを実現するために具体的に何をするのか	**ターゲット** 各活動のターゲット（裨益者）	**投入** 活動に必要なヒト・モノ・カネ	**前提条件** プロジェクト開始前に満たされるべき条件

52

演習 Ⅱ-1. 実施体制の構築　～プロジェクトの企画立案　PDMの作成①～

- 目的分析の樹形図から、プロジェクトの範囲を抽出します。
- 目的系図のなかでは、幾つかの「目的-手段」がグループを形成し、プロジェクト単位の候補となっています。
- このプロジェクトの単位を囲むことでプロジェクトの範囲(アプローチ)を抽出します。
- 基本的には、中心の目的に挙げられた直下の手段をすべて含んで抽出しますが、さらに下層の手段を軸に抽出することも可能です。
（プロジェクトの大きさによって検討）



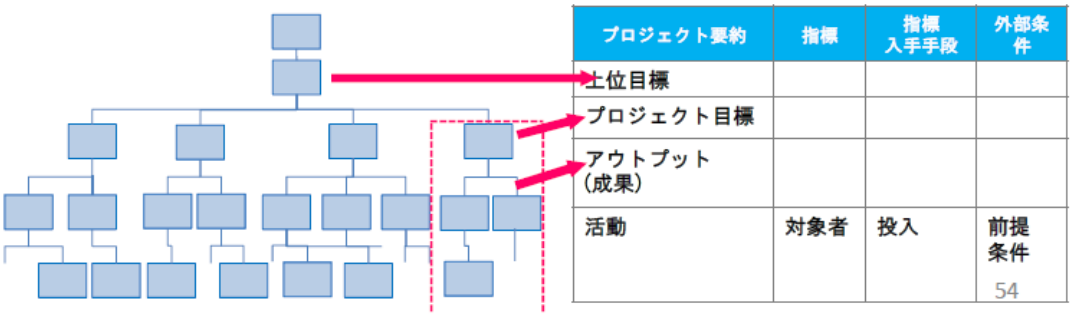
演習 Ⅱ-1. 実施体制の構築　～プロジェクトの企画立案　PDMの作成①～

目的分析の樹形図から、概ね以下のようにPDMに転記します。

○上位目標
プロジェクト目標が達成された結果として期待される効果
　アプローチの1階層うえのカードが候補

○プロジェクト目標
プロジェクトを通して達成すべき目標。達成された状態を示す言葉で表す。
　アプローチの最上位カードが候補

○アウトプット(成果)
目標達成のために、プロジェクトで目指す中間的目標
　アプローチの2段目のカードが候補



演習 Ⅱ-2. 収支構造の検討・設計 / Ⅱ-3.資金調達 ～PDMの作成②～

○ 活動

プロジェクトにおける具体的な行動(アクション)を指します。各アウトプットに対応させて幾つかの活動を記入します。

活動は、状態を表す言葉ではなく「～する」のような具体的動作を示す表現を使用します。

○ 対象者

活動の目的語(対象者)を活動ごとに記入します。

○ 投入

活動に必要なヒト、モノ、カネを簡潔に記入します。ヒトとは、活動主体や協力者　となる関係者を指します。活動主体、協力者に運営主体者以外のメンバーが登場しない場合は、住民参加の要素が低いため、プロジェクトの再検討が望まれます。

アウトプット①			アウトプット②		
活動①-1	対象①-1	投入①-1	活動②-1	対象②-1	投入②-1
活動①-2	対象①-2	投入①-2	活動②-2	対象②-2	投入②-2
活動①-3	対象①-3	投入①-3	活動②-3	対象②-3	投入②-3
活動①-4	対象①-4	投入①-4	活動②-4	対象②-4	投入②-4

55

演習 Ⅱ-4. 事業計画の立案 ～目標、指標の設定 PDMの作成③～

-指標

プロジェクトの目標やアウトプット達成の目標値を示すもので数値や程度を表します。測るべきデータの種類、量、質、時期、地域、場所などの要素を検討し、設定します。

上位目標、プロジェクト目標には、次のような内容を盛り込むことが求められます。

○プロジェクト目標「住民が主体的に自治に参加している」の指標

（指標） 住民の地域貢献活動が増える
（入手手段） 佛子園の例：あんやと券の発行数

○アウトプットの指標

アウトプット	指標例	入手手段例
多様な住民が日常的に関わり合う機会が増える	交流拠点施設の地域住民利用者別利用頻度 地域イベントへの地区別、年代別参加者数	入湯券 直売所の出品者数 各種イベントの参加者記録
地域に誇りや愛着を持つことができる機会や場が増える	子どものイベント参加者数 伝統行事の回数、参加者数 サークル等の数と参加者数 ワークシェア参加人数	行善寺主催(共催)イベントの回数と参加者数 ワークシェア参加記録 自治会会報誌の報告数
住民の思いが反映される仕組みができる	自治組織や会合への出席人数	自治室利用人数と頻度 自治室の議事録

56

演習 Ⅱ-4. 事業計画の立案 ～PDMの構造の理解～

-PDMの縦の関係

上位目標	プロジェクト目標が達成された結果として期待される成果
プロジェクト目標	プロジェクトが達成すべき目標 （現在よりも状況改善した将来の様子）
アウトプット	プロジェクト活動の直接的な結果
活動	プロジェクトとしての特定の行動
プロジェクトの対象	プロジェクトの対象者
投入	プロジェクトに必要な資源（ヒト(主体・協力者)、モノ、資機材、資金等）

-PDMの横の関係

客観指標	入手手段	外部条件	前提条件
プロジェクト成果を測る物差し	物差しの値を得る方法	プロジェクトの成功条件ではあるが、プロジェクトによって制御できない要因	プロジェクトを開始する前に満たされなければならない条件

57

演習 Ⅱ-4. 事業計画の立案 ～PDMの構造の理解～

-PDMの縦の論理的なつながり

上向きの論理

1）もしも十分な投入が得られれば
→活動が実行される
2）もしも活動が実行されれば
→アウトプットが得られる
3）もしもアウトプットが得られれば
→プロジェクト目標が達成される
4）もしもプロジェクト目標が達成されれば
→上位目標の達成に貢献できる

下向きの論理

1）もしも上位目標を達成したければ
→プロジェクト目標を達成しなければならない
2）もしもプロジェクト目標を達成したければ
→アウトプットをしなければならない
3）もしもアウトプットをしたければ
→活動が実施されなければならない
4）もしも活動を実施したければ
→十分な投入を提供しなければならない

58

演習 Ⅱ-4. 事業計画の立案 ～PDMの作成～

【演習】PDM作成

カードとボードを使い、以下の手順に従い、各グループで分析を実施してください

1. 上位目標、プロジェクト目標、それぞれの指標と入手方法を記入する
2. アウトプットを記入する
3. 目的分析系図から読み取れる活動を検証する
4. プロジェクトとして採用することができる活動とその活動の対象、主体、投入を記入する
5. 外部条件を検討する
6. フレームを書く

59

演習 Ⅱ-4. 事業計画の立案 ～PDMの評価～

-PDM評価の観点

1) **内容と項目間の論理性**
各演習で説明した縦と横の論理性の破たんが無いかどうか

2) **住民参画の担保**
住民の視点に配慮されているか(運営主体の独りよがりではないか)。PDMで示された活動の主体者に地域住民の参画が得られるか。

3) **評価5項目の観点**
ODAといった公的資金を活用するプロジェクトで世界中で使用されるPDMでは、経済協力開発機構(OECD)の開発援助委員会(DAC)が評価の基準を提唱し、それを活用しています。
生涯活躍のまちプロジェクトも公的資金等が投入されることもあり、同様の評価規準で検証すべきと考えています。

○妥当性	プロジェクト目標、上位目標が生涯活躍のまちづくりのコンセプトに合致しているか。住民ニーズに添っているか。(実行する意義があるか)
○有効性	アウトプットの実現によってプロジェクト目標の達成が見込まれるか(他に必要なアウトプットや外部要件がないか)。アウトプットは現実的か。
○効率性	投入の質、量、期間は適切か。無駄(余剰)な投入はないか。投入内容は実現可能(期間がある場合継続的に)なものか。
○インパクト	対象地域社会に与える影響を予測。プラスばかりではなくマイナスの影響がないか。ある場合、それを防ぐ手段はあるか。
○自立発展性 継続性	プロジェクトが将来的に運営主体者の関与以上に住民によって運営されていく可能性があるか。運営が継続的になされる仕組みがあるか。

60

演習 Ⅱ－4.　事業計画の立案　～PDMの評価～

論理性

プロジェクト要約	指標	指標 入手手段	外部条件
上位目標	妥当性		
プロジェクト目標 インパクト	有効性		
アウトプット(成果)			
活動 自立発展性 継続性	ターゲット 住民参画	投入 効率性	前提条件

61

演習 Ⅱ－4.　事業計画の立案　～PDMの評価～

【演習】PDM評価　（評価項目に添って、グループで作成したPDMを評価してください。）

62

演習 Ⅱ-4. 事業計画の立案

-活動計画表

・活動計画表（Plan of Operations）は、プロジェクトの具体的な活動について、期待される結果、スケジュール、責任者、実施者、必要な資機材、経費等の具体的な作業工程を示すもの。

・プロジェクト運営管理の重要なツールであり、プロジェクトのモニタリング・評価の基となる。

・活動計画表の例

活動	期待される結果	スケジュール																						責任者	活動実施者	資機材	経費	備考
		2017年度						2018年度						2019年度														
		4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2									
1-1 高校跡地に地域交流拠点を整備する	交流施設の建設																							事業者	建設業者	建設資機材等	建設費	
1-1-1 建物の建設業者を決定する																												
1-1-2 建物の建設を行う																												
1-1-3 内装を整備する																												
1-1-4 家具を調達する																												

63

（４）企画立案演習　ワークショップ：事例教材

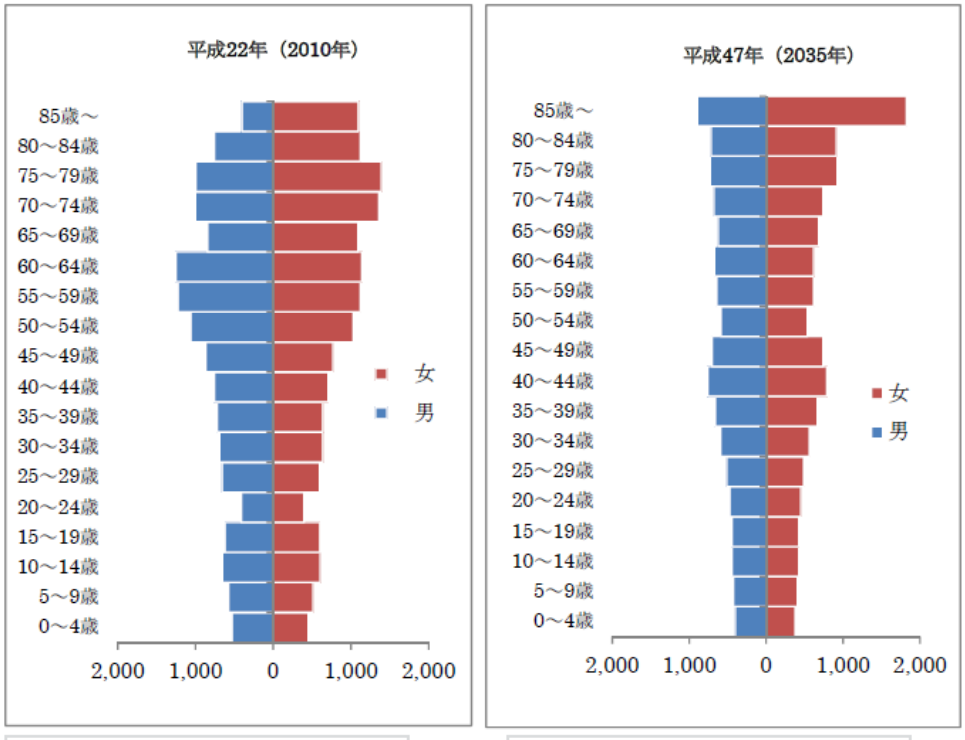
生涯活躍のまち　専門人材養成研修
参加型プロジェクト企画立案演習　事例教材

１．〇〇県Ｔ市

Ｔ市は、〇〇県の内陸に位置し、県都であるＹ市から南東に 20km、太平洋に面した工業都市まで東に 80km の距離にある。昭和 29 年（1954 年）に近隣の 7 村が合併して発足し、その後、平成 17 年（2005 年）に更に 1 村を加え、現在の市が誕生した。周囲を山々に囲まれた盆地で、その大部分は森林で占められているため、耕作地としての面積は 10%ほどである。盆地特有の気候で夏は暑く、冬の寒さは厳しい。また一日の寒暖差も大きいのが特徴である。有名作家の物語の舞台ともなり、まちには民話の素材があふれている。Ｔ市の基幹産業は農業で、全就業者の中で農業就業者の占める割合は、1950 年には 73%であったが、1960・70 年代を中心に減少を続け、2005 年には 22%まで低下した。代わって、サービス業・製造業・建設業等の就業者割合が増加している。

平成 22 年（2010 年）の国勢調査の結果は、人口約 29,000 人（男 14,000、女 15,000）、世帯数は約 10,000 世帯であった。「国立社会保障・人口問題研究所」のデータに基づく推計値によると、同市の人口は、平成 17 年（2005 年）には約 31,400 人（男 14,900 人、女 16,500 人）であったが、その後減少を続け、平成 47 年（2035 年）には約 23,200 人（男 11,000 人、女 12,200 人）に減少する見込みである。総人口に占める 65 歳以上の高齢者の割合は、平成 22 年の 34.3%から、平成 47 年には 37.7%となることが予想されている。

図１　Ｔ市　人口ピラミッド推計

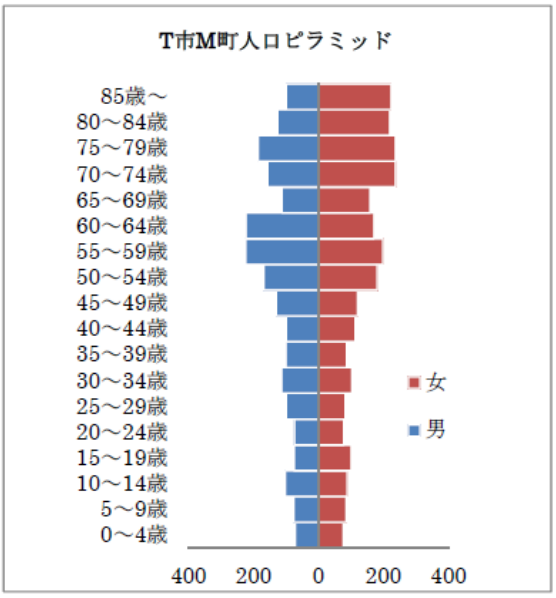


老年人口（65歳以上）：10,070人（34.3%）	老年人口（65歳以上）：8,734人（37.7%）
生産年齢人口（15歳～64歳）：15,914人（54.3%）	生産年齢人口（15歳～64歳）：11,965人（51.6%）
年少人口（0歳～14歳）：3,333人（11.4%）	年少人口（0歳～14歳）：2,485人（10.7%）

【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

２．Ｔ市Ｍ町

平成 22 年の国勢調査によると、M町の人口は 4,801 人（男 2,249 人、女 2,552 人）、このうち 15 歳未満は 501 人、15～64 歳が 2,544 人、65 歳以上が 1,756 人となっている。年代別でみる 55-59 歳が 423 人と最も多く、次いで 75-79 歳の 422 人、60-64 歳の 394 人となっている。逆に最も少ないのが 0-4 歳の 148 人、次いで 20-24 歳の 152 人、5-9 歳の 162 人となっている。



この町の一般世帯数は 1,498 世帯、1 世帯あたりの平均人数は 3.1 人である。65 歳以上の世帯員がいる一般世帯数は 559 世帯で、6 歳未満の世帯員がいる一般世帯数は 128 世帯である。農林水産業就業世帯（混合（兼業）含む）は 405 世帯、非農林漁業就業者世帯が 1,018 世帯、非就業者世帯が 75 世帯となっている。

この町では、若者が東京圏や地方の大都市に転出する傾向が続き、この世代の人口流出が続いている。市内の他の地域に比べても少子高齢化が進んでおり、これに危機感を覚えた行政は、移住定住促進のモデル地区を設け、民間会社と協力しながら、県都まで程近い立地条件を売りとした住宅の開発や、田舎暮らしのＰＲ等を行ってきた。

近年では 30 歳～40 歳代の子育て世代の転入が少しずつではあるが増加してきている。しかしながらその数はまだ少なく、住民同士の交流の場もあまりないことから、もともとこの町に住んでいた住民と新しい住民との関わりは希薄である。地域にある神社のお祭りも、年々参加者が少なくなり、伝統行事等は担い手不足によって継承されず、人々が自然に集まる機会や場所がだんだんと失われつつある。

総人口	男女比	65 歳以上	14 歳以下	世帯数	一戸あたり	65 歳以上世帯数	6 歳未満世帯数
4,801 人	男性 46.8% 女性 52.9%	36.6%	10.4%	1,498 世帯	3.1 人	37.3%	8.5%

３．モデル地区住民（約 600 世帯）の様子

昔からこの地区に住んでいる世帯（旧住民）は同じ苗字を持ち、親族関係で強いつながりを持っている者が多いことが特徴といえる。これらの世帯は、65 歳以上の高齢者を抱える世帯が多く、老後の生活や健康に潜在的な不安を抱えている。先祖代々受け継がれてきた田んぼを所有している家も多く、兼業ではあるが、毎年稲作を続けている。田植えの時期、稲刈りの時期などの一時的に人手が必要なときは、お互いに助け合う関係にあるが、この先高齢化が更に進んでいくと、担い手不足という問題も深刻化することが予想されている。

町内会などの集まりには参加しているが、地元の有力者の意見には弱い面があり、積極的に地域の人たちをリードするタイプとは言えない。休耕田の一画を開発してできた新興住宅地に越してきた新しい住民に関心はあるものの、交流する機会はなく、また、積極的に関わろうとはしていない。地域のお祭りや「どんど焼き」といった伝統行事も最近は活気がなくなり、また、活気がないから人が集まらないという悪循環も起きている。

一方、新しく開発された住宅地に移ってきた世帯（新しい住民）は、県庁所在地のＹ市まで電車で４駅、車で 45 分という利便性にありながら、美しい自然があり、田園での暮らしを満喫できる環境に魅力を感じている。小学校が近くにあり、生徒数も徐々に増えていること、また、同世代の住民が周りにいることも、新しい生活基盤を作る上での一定の安心材料となっている。

地域との関わりはあまりないが、子どもたちの友達つきあいをきっかけとして、隣近所と挨拶を交わしたり、母親同士が交流する機会は一定程度持っている。「まちのお祭り」のような地域行事には子どもと共に参加しているが、他に用事があればそちらを優先させることも多い。地域のバザーや清掃活動といった案内は、回覧板で時折目にしているが、仕事や子育てに忙しく、休日は趣味や家族サービスに充てたいと考えている。コミュニティに貢献（協力）すること自体に強い抵抗感がある訳ではないが、町内会などの活動の実態や、町内会役員の顔が分からないこと等もあり、積極的に関係を持つことを避けている。

■旧住民の声
・足腰が立たなくなったら、町はずれの老人ホームに入るしかない。
・田んぼや畑も、以前に比べ手入れがされず、休耕田が増えてもったいない。
・若い人が子連れで歩いているのをよく見かけるが、会釈をする程度で話さないね。
・よそ者が移り住んできたことによって、ここの暮らしに何か悪い影響があるのでは。
・車の運転も不安になってきたから、買い物も歩いていけるといいのだが。
・デマンドバスってのがあるみたいだけど、こちらの時間に合わせて迎えにくるのかな。
・「どんど焼き」などの行事も昔は賑やかだったが、今ではすっかり寂しくなった。
・越してきた若い人たちが、まちを盛り上げてくれたらいいのに。

■新住民の声
・都会に比べたら安価な値段で念願のマイホームを手に入れることができた。
・ここには豊かな自然もあって、子どもをのびのび育てるにはよいところだ。
・新しい土地だが、隣近所には同世代の家族もいて心強い。
・国道沿いのショッピングモールに行けば、たいていの物は手に入るので不便はない。
・電車やバスは、もう少し便数が多ければ良いのだが。
・古くから住んでいる人達は無愛想でとっつきにくい。困っていれば助けてあげたいのだけど。
・平日は仕事が忙しいので、休みの日は趣味や家族サービスに使いたい。
・下手に地域活動に関わって、やっかいな仕事を押し付けられるのは避けたい。

４．町内会活動

高齢者や子どもの見守り、防犯・防災といった観点からも、町内会の重要性は高まっているが、町内会への加入率は年々低下している。町内会への加入率が低いことが、運営費の減少にも繋がっており、活動を縮小せざるを得ない状況にある。また、役員の高齢化や固定化が進み、新たな活動の担い手が見つからないという問題も抱えている。他の地域でも同様の問題が発生しておりＭ町を

含む6町で構成されるT市町内連合会長会においてもこの話題がよく取り上げられている。
町内会の担ってきた役割の一つに葬儀があった。町内会長が葬儀委員となり、町内会が主催となって葬儀を行うという形が以前は全国各地で見られていたが、最近はそのような形はほとんどなくなってきている。葬儀のやり方が変化してきたように、町内会の役割についても、生活スタイル等に合わせた変化が求められている。

伝統的な地域行事についても、町内会活動が少なくなっていく過程で継承される機会が失われつつあり、かつてみられていた「まゆだま飾り」「しめ縄飾り」といった伝統品も最近はあまりみられなくなってきている。

５．教育機関

この町には、公立の小学校が1校あり、約220名の小学生が通っている。3年前まではもう1つの小学校があったが、校舎の老朽化と児童数の減少に伴い統合されている。統合にともない校舎の改修工事が行われていて来年度には生まれ変わる予定にある。新校舎の壁面は赤レンガ造り、教室内は地域の間伐材を活用した木の温かみのある空間が特徴で、オープンスペースやランチルームなど、子どもたちの憩いの場も設けられる予定である。若い世代の転入に伴い、児童数は少しずつ増加することが期待されている。

中学校も1校あり、隣町の生徒もこの中学校まで自転車等で通ってきている。かつては高校（農業系）があったが数年前に市中心部にある高校に統合された。このため中学卒業後は、市内中心部や県庁所在地まで通う生徒も多くなっている。
この高校は戦後まもない頃に創立され、地域住民の思い入れも強く、高校存続のための署名も1000人以上から集まっていたが、やむなく廃校となった。「むかしはどんな山奥でも子どもがいたら学校があった。今は時代が変わって、子どもがいても学校がなくなっていくのは残念」と今でも当時の話を聞くことも多い。
現在はその跡地の利活用をめぐってさまざま検討がなされているところである。

県都のY市には医療・社会福祉系の私立大学があり、社会福祉学部、医療健康学部、看護学部の3学部に約1千人の学生が在籍している。社会福祉学部には「社会福祉専攻」と「こども専攻」の2つが設けられ、子ども専攻コースでは、子どもに関する専門性の他、子どもを取り巻く社会環境も含めて保育と向き合える人材の養成を目指しており、地域福祉にも寄与するカリキュラムが特徴となっている。
近隣自治体からは、大学施設の開放や市民福祉講座などの開催等、大学と市民の連携促進に向けた取組みも期待されている。サークル活動も活発で、スポーツ・文化のクラブ以外にも、特別支援学級の学習支援ボランティアや、学生が制作した着ぐるみを用いた、幼稚園、保育園、老人ホーム、自治会での公演活動、また、障害を持つ人々と一緒に藍染めや陶芸作品などつくる創作活動などが行われている。

６．医療・社会福祉機関

M町の旧役場周辺に、公立の診療所と、個人開業の内科、歯科、整形外科医院、鍼灸院がそれぞれ1件ずつある。診療所には小児科と内科の医師が1名いるが、2～3年ほどで入れ替わることが多く「先生がころころ変わるのは困るね」といった不満の声も聞かれる。ただ看護師と保健師は、昔から勤めている人が多く、住民からは頼りにされ、健康面以外の相談をする相手にもなっている。

総合病院はＴ市中心部にあり、診療科 15 科、病床数 250 床を擁し、このあたりの中核病院として大きな役割を担っている。

町はずれに特別養護老人ホームが 1 件あり、約 50 名の高齢者が入居している。この施設ではデイサービス（定員 30 名）や短期入所（ショートステイ）のサービスも行っている。高齢化に伴い介護のニーズは高く、通所や訪問系サービスの需要が高まってきているが、働き手となる若い世代が少ないこと、労働条件の厳しさなどもあり介護人材の不足が大きな課題となっている。

７．商業・交通機関

この地区はもともと田園地帯であったためか飲食店や商店が少ない。喫茶店、レストラン、居酒屋などは存在していない。このため昔からこの地域に住む人のみならず、新興住宅地に住む人々からも、地元で気軽に一杯飲める居酒屋や、子ども連れでも気軽に入れるファミリーレストラン、ママさんグループでちょっとした集まりができるカフェのような施設が欲しいといった声が良く聞かれている。親戚や知人などの来客があった時も、Ｙ市の飲食店を利用することが一般的となっており、地元でゆっくりする場所がないというのが住民の見方である。

ＪＲの駅がある駅前通りの商店街には、食料品を扱うスーパーが 2 件、金物店、洋服店、靴店、時計店、文房具店、理容店、美容室、小料理屋等が並んでいる。店の経営者は高齢で、後継ぎの問題等から廃業する商店も後を絶たない。郊外を走る国道沿いに、総合食品スーパーとドラッグチェーンストア、衣料品店、ホームセンター、家電量販店、美容室などが入った大型モールが出来、人の流れが変わったことも影響している。

電車の本数も朝夕の通勤通学時間帯を除くと 1 時間に 1 本あるかないかで、駅前とはいえ日中は人通りも少ない。1 日の平均乗客者数は、100 人前後と年々減少傾向にある。商店街の一画にかつては銭湯があり、そこが人々の交流の場となっていたが、後継ぎがいなく、利用者も少なくなり廃業してしまった。

この地区を走っていた路線バスは定期運行が廃止となり、現在ではオンデマンドバスとして運行している。自宅前で乗り降りが出来るといったメリットがある反面、土日に運行していない、予約の仕方が分からない、行きたい場所に行けないといったデメリットを感じている住民もいる。

８．公共施設

旧町役場（現在は支所）の一画に公民館がある。利用時間は午前 9 時～午後 6 時、休館日は日曜日、祝日、年末年始である。公民館では、新旧住民の融和を図り、伝統と文化を活かした活力と潤いのある地域づくりを目指している。各種団体の活動拠点・コミュニティの場となるよう、乳幼児を持つ親子で楽しむサークル活動や、太極拳・絵手紙教室・囲碁教室などの講座を実施しているが、常に来館者でにぎわっているわけではなく、本来のコミュニティの中心拠点といった役割を担っているとは言えない。

国道沿いには道の駅がある。市内で生産される農産物や特産物の販売の他、観光案内窓口が設置してある。レストランや産直市、隣接するスーパー、酒屋等は地域の協同組合で運営しているが、近年の郊外への大型店舗の進出等の影響もあり、経営は厳しい状況となっている。

※この教材に書かれている事柄は演習のための事例であり、現実と異なる部分が含まれています。

９．地域の活性化に向けて

Ｔ市では、人口減少や高齢化によるさまざまな問題や課題に対応するため、生涯活躍のまち構想を取り入れたM町の活性化計画を検討することとなった。地域住民にとっても、移住してくる人にとっても魅力のある町にするために必要なことは何か、地域の現状や課題を整理していくと、まだまだ可能性は残っているようだ。新しいまちづくりに向けて、プロジェクトが開始されることとなった。

M町の特徴	M町のリソース（資源）
✓ 自然が豊かである ✓ 新興住宅地の開発により、子育て世代が少しずつ増えてきている ✓ ふるさと定住プラザが設置され、相談窓口の職員が奮闘している ✓ 農村地区の活性化のため、地域おこし協力隊が数名活動を開始している ✓ 道の駅を地域の協同組合で運営している ✓ 休耕田が増えている ✓ 「地域のお祭り」伝統行事、民話、昔話などが残っている。	✧ 高校跡地（利活用検討中） ✧ 駅前通り、商店街 （空き家、空き店舗の活用） ✧ 公立診療所 ✧ 民間医療機関（内科、歯科、整形外科等） ✧ 特別養護老人ホーム ✧ 旧町役場庁舎（現支所） ✧ 公民館 ✧ 地区スポーツセンター ✧ 大規模商業施設（郊外の大型ショッピングモール） ✧ 駅前商店街店舗 ✧ 道の駅（農産物・特産物販売店、観光案内窓口、レストラン、産直市） ✧ 駅（ＪＲ） ✧ オンデマンドバス

【参考資料】

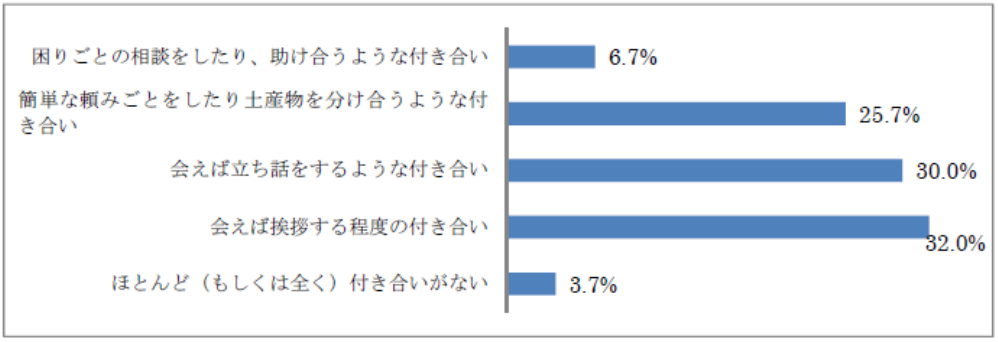
アンケート調査結果からみる市民意識

調査対象者　：T市在住の15歳以上の5,000人（住民データによる無作為抽出）
調査方法　：調査票による本人記入方式（本人の記入が困難な場合代筆可）
　　郵送配布・郵送回収による郵送調査方法
回収結果；

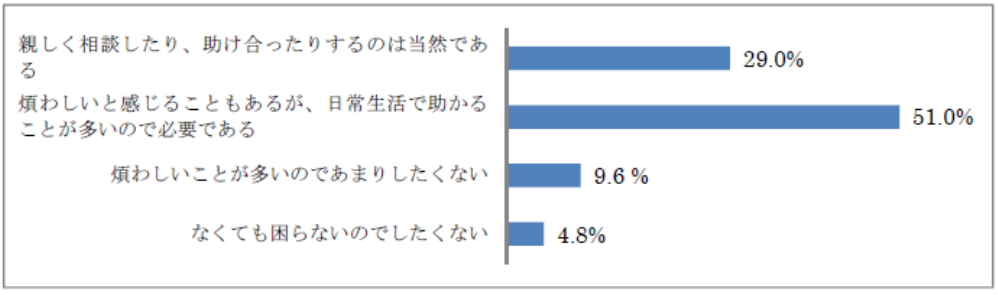
対象	配布数	有効回収数
全体	5,000	2,000
10代	300	50
20代	650	130
30代	800	220
40代	750	300
50代	800	320
60代	850	480
70代	500	300
80歳以上	350	200

1. 住まいの地域

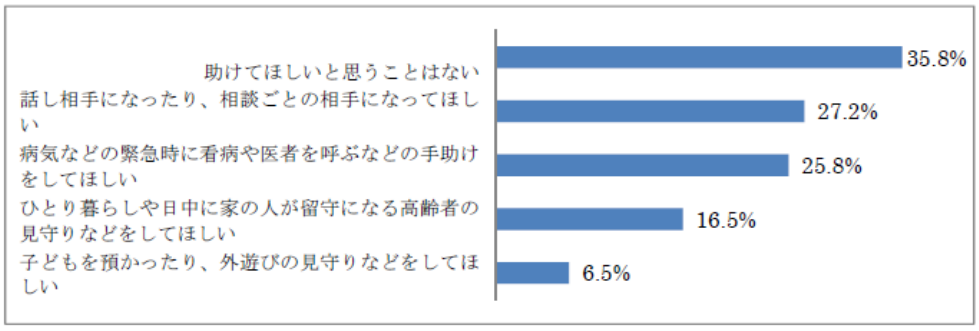
問1　あなたは、ふだん近所の人とどの程度の付き合いをされていますか。（単数回答）



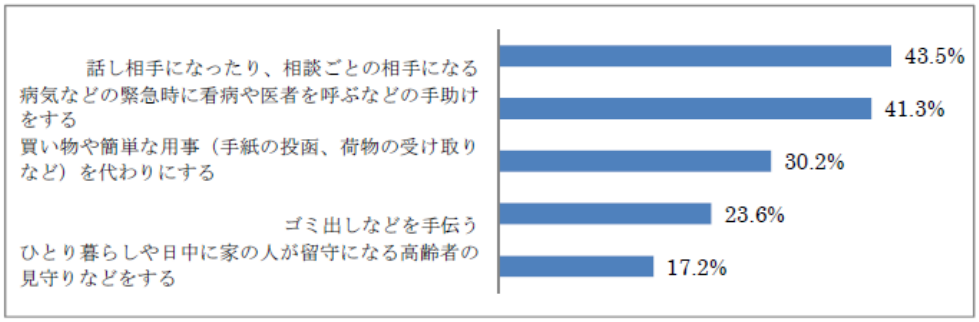
問2　あなたの近所の人との付き合いに対する考え方は、次のどれですか。（単数回答）



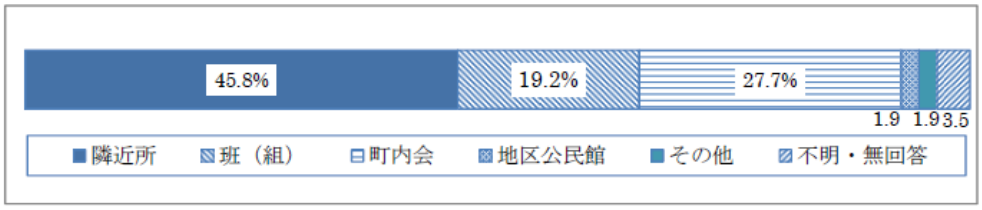
問３　今後、近所の人との付き合いの中で、あなたが「手助けをしてほしい」と思うことがありますか。（複数回答）



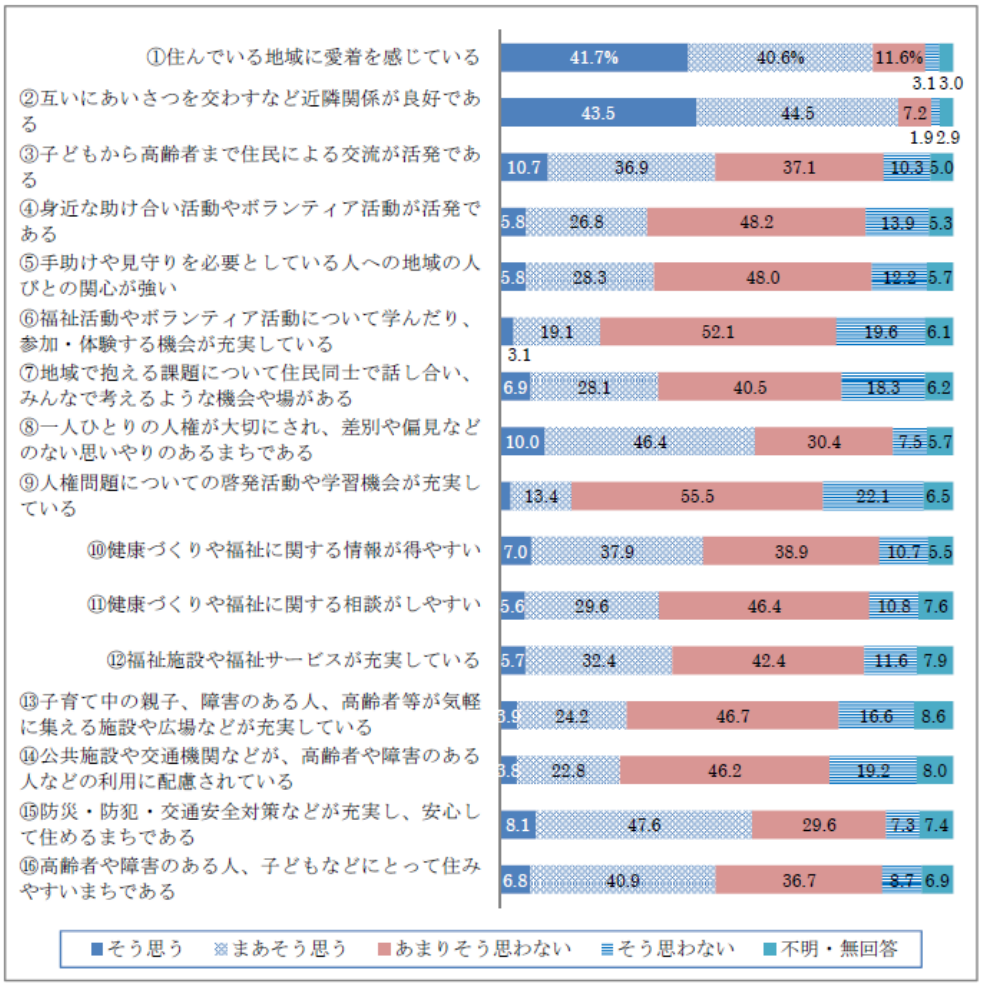
問４　今後、近所の人との付き合いの中で、あなたが「手助けできる」と思うことがありますか。（複数回答）



問５　あなたにとって助け合い、支え合える「地域」とは、どういった範囲ですか。（単数回答）

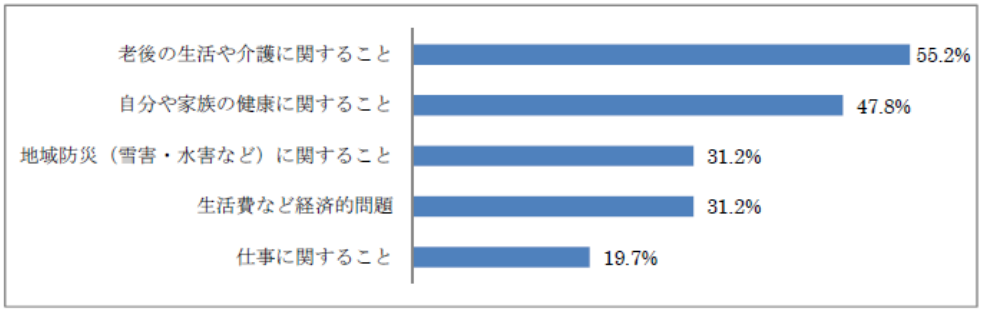


問６　お住まいの地域や周辺の環境について、どのように思われますか。（各項目にひとつだけ回答）

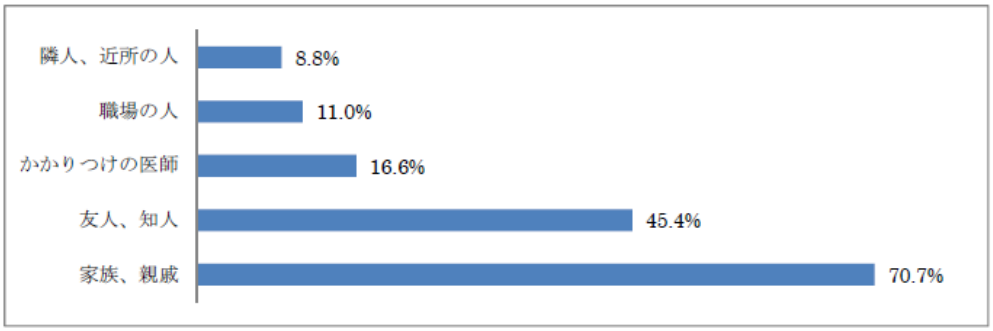


2. 日常生活についての課題

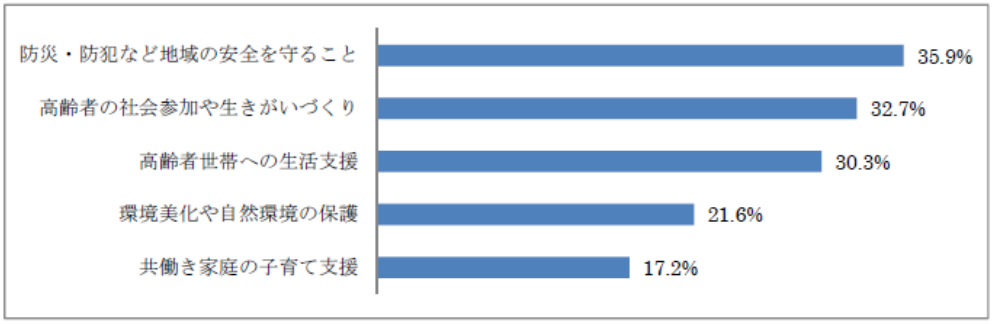
問 7　あなたは、日常生活の中で日頃不安に思っていることはありますか。（複数回答）



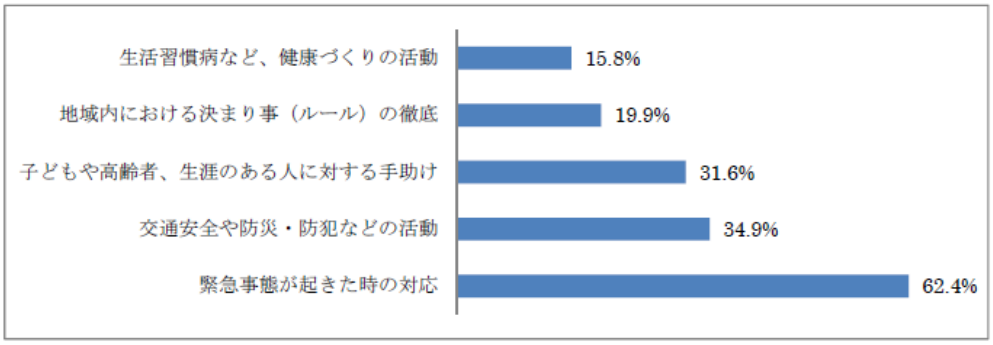
問 8　現在、不安や悩みを主にどなたに、もしくはどこに相談していますか。（複数回答）



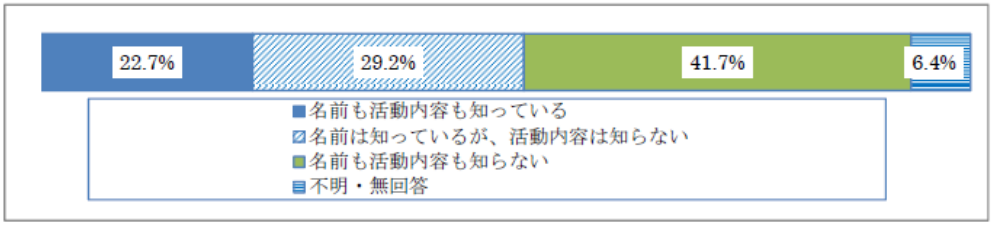
問 9　あなたが住んでいる地域には、住民が取り組むべき課題や問題として、どのようなことがあると思いますか。（複数回答）



問 10　あなたが住んでいる地域の中で安心して暮らしていくには、地域にある組織や団体に対してどのような活動を期待していますか。（複数回答）



問 11　あなたが住んでいる地域を担当している民生委員・児童委員の名前や活動内容を知っていますか。（単数回答）

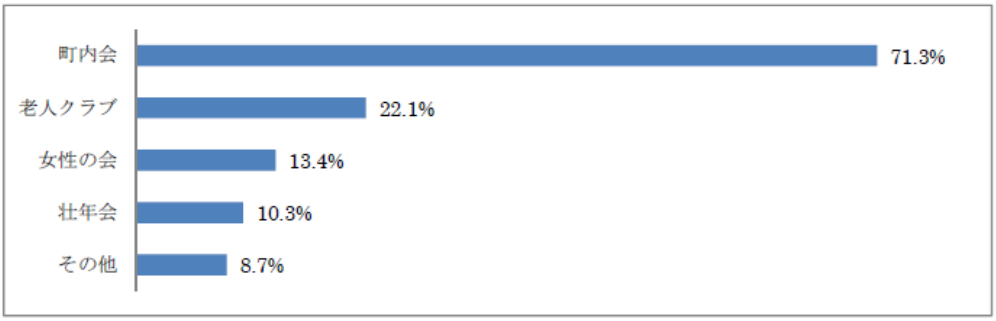


3. 地域活動について

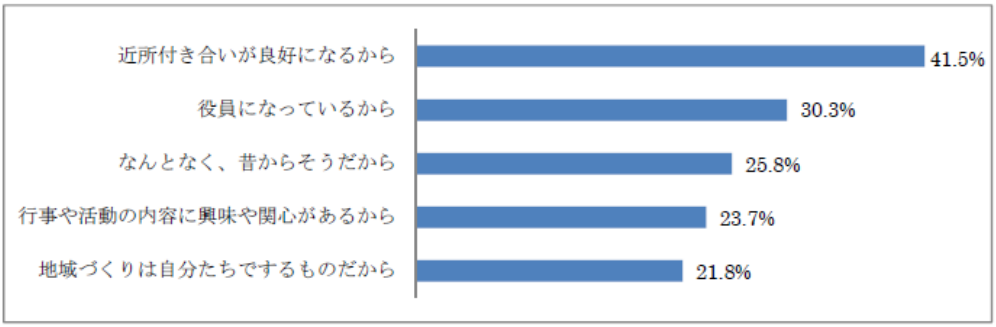
問 12　あなたは、町内会等の地域活動に参加していますか。（単数回答）



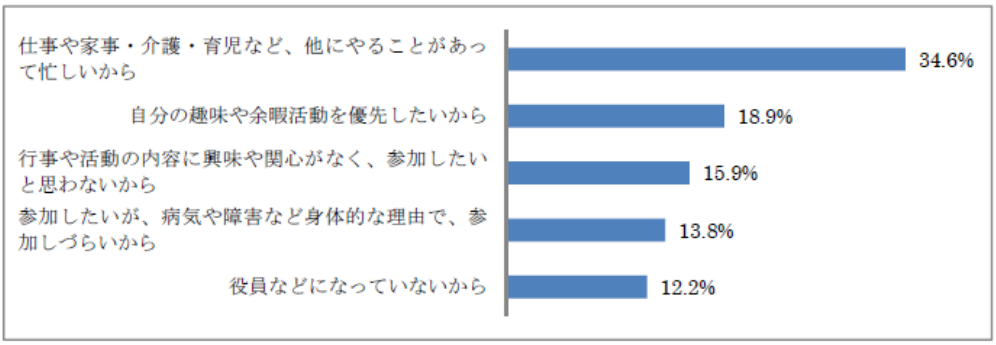
問 12-1　参加している活動は何ですか。（複数回答）



問 12-2　町内会等の地域活動に参加している主な理由は何ですか。（複数回答）

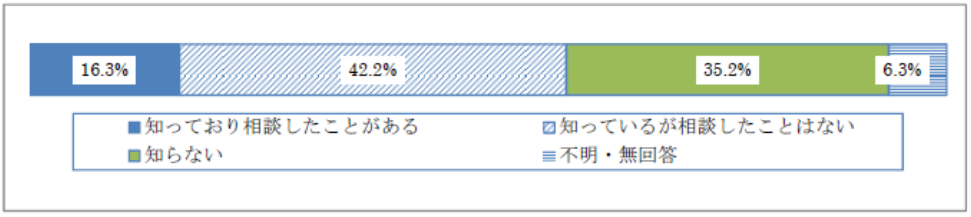


問 12-3　町内会等の地域活動に参加していない主な理由は何ですか。（複数回答）

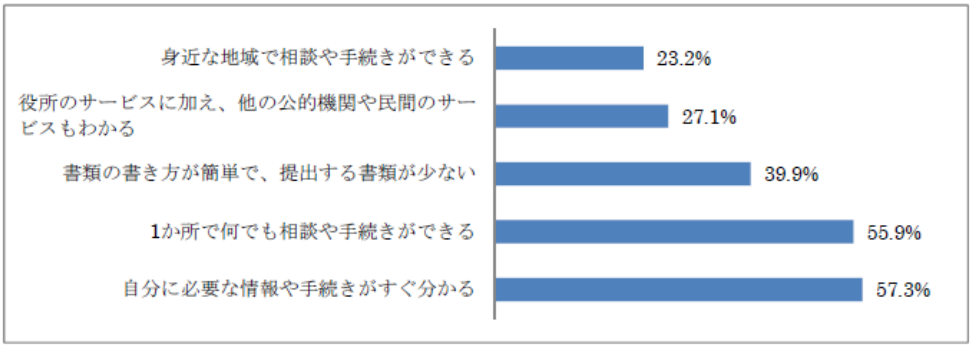


5. 福祉サービスについて

問 13　あなたは、福祉や保健に関する相談窓口を知っていますか。（単数回答）

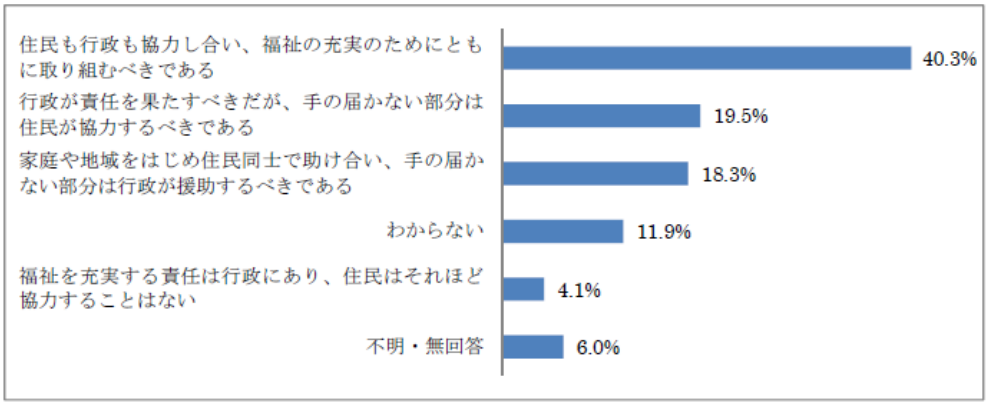


問 14　あなたは福祉や保健に関する相談窓口を利用する場合、窓口にどのようなことを希望しますか。（複数回答）

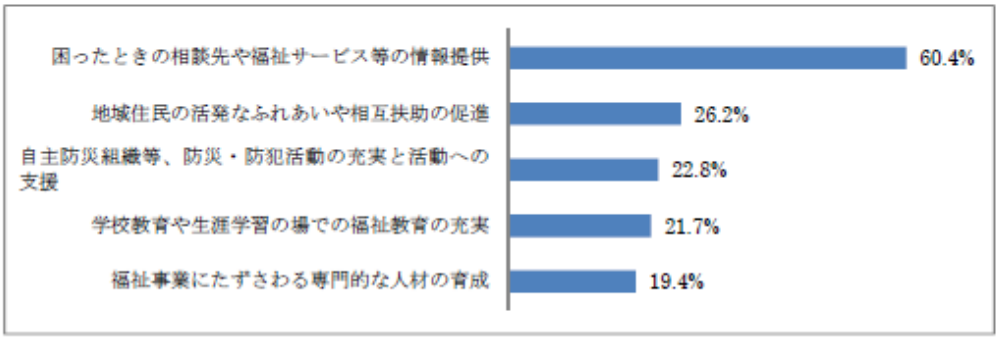


6．地域活動について

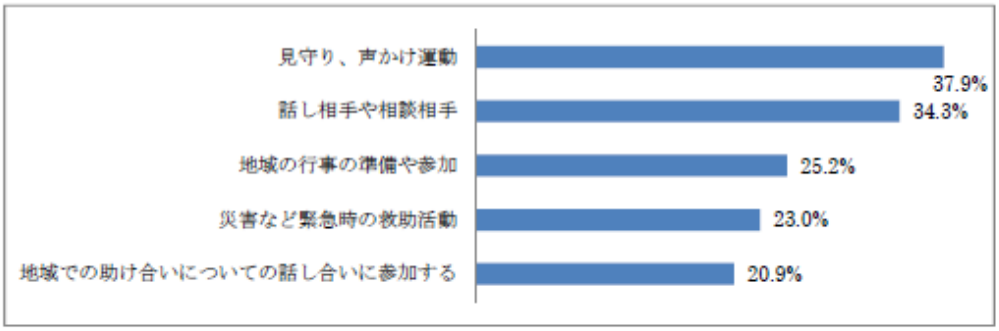
問 15　地域福祉を充実させていくうえで、住民と行政との関係はどうあるべきだとお考えですか。（単数回答）



問 16　あなたは、身近な地域で住民が助け合い、支え合うために、どのようなことが大切だと思いますか。（複数回答）



問 17　地域で人々が安心して暮らせるように、あなた自身ができることは何ですか。（複数回答）



問 18　Ｔ市では現在、地域福祉の拠点となる施設整備に関する検討を進めています。あなたは、地域福祉の拠点としてどのような機能が必要と考えますか。（複数回答）



３－４．ワークショップ（演習）の進め方

（１）はじめに

・ワークショップ（演習）では、グループ毎での演習をファシリテートする人材（「ファシリテーター」）が必要となる。

・ワークショップは１グループ４～６名のグループワークで実施し、人数が多い時はサブファシリテーターを置く。

・「ファシリテーター」は、講義やフィールド調査の「講師」とは異なることから、ここでは「ファシリテーター」に求められる役割や技術に関連付けながら、ワークショップ（演習）を進める際の留意点を示す。

・なお、本書で示す「研修カリキュラム（例)」では、「生涯活躍のまち」の企画立案演習として「ＰＣＭ手法」を用いている。(※)

※：ＰＣＭ手法の構成等

《構成と特徴》

PCM 手法は「参加型計画」と「モニタリング・評価」の二つの要素を、PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）が結び付ける構成となっており、プロジェクトの形成、実施、モニタリング、評価というプロジェクト・サイクルの一連の過程を、一貫して運営・管理できるつくりになっていることから、「一貫性」が第一の特徴となっている。

第二の特徴は「論理性」であり、PCM 手法は、現状の問題点を「原因一結果」の因果関係から分析し、その問題を解決する手段を、それぞれの目的に対応させて検討することで導き出すことができる。

第三の特徴は「参加型」であり、様々な関係者がプロジェクトの計画立案時から関与することにより、現状のニーズや問題点等を浮き彫りにし、プロジェクトの効果と持続性を高めることができる。

《ワークショップ》

PCM 手法は、担当者が一人でプロジェクトを計画するのではなく、関係者が集まって「知恵」を出し合い、共同で計画を練り上げていく過程を重視している。そのため、関係者を招集してワークショップを実施し、ファシリテーターと呼ばれる専門の進行役によって進められる。受講者は自分の意見をカードに書き、カードをボードに貼って意見を視覚化し、受講者全員のチームアプローチで分析を進めて行く。

（２）ファシリテーターの役割

・ファシリテーターは議論をリードするのではなく、議論の整理・進行役、また、議論を通じた学びのプロセスや意思決定プロセスに引き込むための触媒役であり、ワークショップという場が生み出す創造的なエネルギーを引き出すために、快適な環境を確保・維持することにも気を配る必要がある。具体的には以下の３つの役割を担っている。

○企画者としての役割：目的と期待されるアウトプットの明確化、方法と手順の明確化等

○ガイドとしての役割：グループワークの活発化、時間管理、手法の応用等

○触媒としての役割：発言の要約、合意事項の確認、対立の処理等

・実際には、例えば以下のような点に留意しつつ役割を担う必要がある。

(1) ワークショップ作業のためのルールを周知する。もしくは、ワークショップ受講者がルールを作る手助けをする。
(2) ワークショップ受講者が自らワークショップの舵取りをできるように手助けをする。
(3) 具体的な作業を分かりやすく指示することによって、ワークショップの作業を効果的・効率的に進行させる。
(4) 受講者がワークショップの中で遭遇すると考えられる困難を予想し、適切な指示を与えることによってその困難を解消する。

・適切にファシリテートするためには、受講者のこれまでの取組や、現在抱えている課題等についてアンケート等を通して事前に把握しておくことが望ましい。

（３）ファシリテーターに求められる技術

１）基本的な態度

・受講者自身が意見を出し合いながら解を導き出すことが目的であり、例えワークショップを経験したことのない受講者であっても、全員にそのポテンシャルがあることを認識する。
・ワークショップでは受講者全員が平等な立場にあることから、特定の人を特別扱いするようなことはせず、それぞれの良い点をほめる等して、受講者一人一人を尊重する。
・受講者を見ながら、全員に聞こえる声でゆっくりと話す。
・受講者がホワイトボードやスライドを見やすい位置に立つ。
・動きやすい服装を心がけ、カードをすぐに動かせるように手には何も持たない。
・必要以上に緊張しない。ファシリテーターの緊張感は参加者にも伝わる。
・議論が煮詰まってきた場合など状況に応じて、議論と少し離れた経験談をする等、グループのメンバーの議論が活発化するように環境を整える。

２）ワークショップの進め方

・PCM のワークショップは、一般的にカード(付箋紙)を用いて行う。意見をカードに書き、ボードに貼って視覚化することで、ワークショップに参加している全員が共通認識の下で議論を進めることが可能となる。
・カード作成のルールは以下の通り。

✓　一枚のカードには一つの情報を書く

✓ 具体的な内容を書く
✓ 簡潔な文章で表現する
✓ 事実を書き、抽象的な表現や一般論(想像)は避ける
✓ カードをボードから取り除く場合は、参加者の合意を得る
✓ 誰が書いたカードかは問わない

３）カードハンドリング（カードの取り扱い）

・受講者にカード作成のルールを遵守してもらい、例外はつくらない。
・カードはボードの上でまとめたり、因果関係を分析しながら並べていくため、受講者に活発なカード作成を促す一方、対処できる枚数に抑えるよう気を配る。出てきた意見を頭ごなしに否定しない。
・意味が分からないカードは放置せず、受講者に確認を行う。また、匿名性に固執し過ぎて内容が分からなくならないよう注意する。
・カードはなるべくボードから外すことなく、不要なカードは重ねたり、隅に動かす等して丁寧に扱う。

４）系図作りの促進

・問題をカードに書き、これを「原因－結果」の関係になるように上下に整理していく。多くの問題がカバーされている起点のカードを「中心問題」とするとよい。
・系図が「中心問題」から下へ広がっていくようグループワークを支援するが、「中心問題」の解決ばかりにこだわらない。系図は「上から下へ（結果－原因)」が原則だが、「下から上へ（原因－結果)」の視点も組み合わせて考えるとよい。
・いきなり大きな系図をつくろうとせず、小さな系図を作り、系図間の関係性に着目していく。
・現状の提示されているカードのみでは、直接的には結び付かない関係性について示唆をする。

５）系図（問題/目的分析図）の論理性チェック

・それぞれのカードに論理的なつながり（因果関係）があるか、一貫性が確保されているかを確認する。
・因果関係を確認するため、「○○だから△△」と文章にしてみるとよい。(必要条件は上から、十分条件は下から確認する。)
・どのような系図ができるか、事前にシュミレーションしておくとよい。

６）タイムマネジメント

・ワークショップのタイムスケジュールを事前に作成しておく。
・ポイントとなる議論は計画時間をオーバーしても継続し、中途半端な形で終わらせない。その場合に備え、計画に予備の時間を計上しておいたり、省略できるところを予め考えておく等の準備をしておく。
・グループワークが進むと参加者は時間の経過を忘れがちになるので、残り時間を適宜伝え、休憩を必ず入れるようにする。

７）グループマネージメント

・PCM のワークショップは意見をカードで視覚化することに特色があるため、まずは参加者にカードを書かせる。

・カードの記載内容から、グループや個人の特性、特徴を早めに捉えておくと良い。
・議論は中途半端に終わらせないこと。解決の糸口が見えない場合には、適当なタイミングで合意に導く。途中で話をさえぎることが必要な場合は恐れずに介入すること。
・参加者の発言を整理し、内容が分からないところは都度確認する。また、発言しない人に無理に発言させなくてもよい。
・グループの構成員の立ち位置を工夫する。気分転換で席を入れ替える等。

８）小グループの活用

・グループを小グループに分けて作業を行うこともできる。
・小グループで作業を分担する、あるいは並行して行うことで作業の効率化が図れる。
・参加者の得意分野（医療・福祉、教育、交通システム等）に合わせたグループ分け等により参加しやすい環境作りも有効である。

９）意見が対立した場合の対応

・参加者間の考えが異なり、争いに発展する可能性がある場合は、それぞれの考えや意見を要約し、重要な相違点を整理する。その上で、第三者として他の参加者の考えも聞きながら、多数の考えとして議論を収めていく。
・議論がうまく収まらない場合は休憩を入れてみるのも効果的。それでも収まらない場合は、最終的に棚上げにしてもよい。その場合は棚上げにすることをはっきりと伝える。
・ファシリテーターはグループ内での意見が分かれた時には、どちらか一方の意見に加担したり、争いの当事者になってはいけない。

10）雰囲気づくり（アイスブレーキング）

・自由に意見を出し合える雰囲気をつくるため、アイスブレーキングは有効。ワークショップの性格上、参加者が自ら話したり、声をだしたりするメニューが効果的である。
・ただし、アイスブレーキングはあくまでも付帯的なものであり、参加者に無理なことをさせたり、あまりこだわり過ぎたりすると逆効果となるので注意が必要。
・グループ内の議論が行き詰まった際には、他のグループの状況を見学し、参考にするのもよい。

４．モデル研修

４－１．実施要領

・「生涯活躍のまち」を推進する専門人材を育成するための研修カリキュラムの開発にフィードバックするため、平成 29 年２月に試行的にモデル研修を実施した。

・モデル研修では、受講者には各単元に対する「デイリーレビュー」と、研修後１週間を目途に研修全体を振り返り評価する「受講後アンケート」の提出を求めた。

・また、ワークショップ（演習）は４グループに分け、各グループに「グループファシリテーター」を配置した。「グループファシリテーター」に対しても、「グループ別ワークショップレビュー」の提出を求めた。

・これらの資料を分析し、「講義」、「フィールド調査（現地視察）」、「ワークショップ（演習）」、それぞれについて改善点を抽出し、改善点は、「２-２．研修カリキュラム（例）」に反映させた。

■実施要領

《実施期間》平成 29 年２月６日（月）～２月 10 日（金） 計５日間

《対象》　「生涯活躍のまち」に関連する取組を推進する意向のある自治体における、自治体職員及び事業者（受講者：25 名・12 自治体 ※：部分参加含む）

《実施場所》社会福祉法人佛子園 運営施設（石川県白山市、小松市、金沢市）

・メイン会場：美川コミュニティプラザ（白山市美川中町ロ 221 番地 1 JR 美川駅１階）

・フィールド調査：三草二木　行善寺（白山市北安田町 548 番地 2）

三草二木　西圓寺（小松市野田町丁 68 番）

Share 金沢 （金沢市若松町セ 104 番 1）

B’s 行善寺 （白山市北安田町 548-2）

４－２．研修カリキュラム

■研修１日目

時間	研修内容		養う資質・専門性等
14:00～ 14:20 (20 分)	開会 オリエンテーション	・主催者挨拶 ・「生涯活躍のまち」構想の意義、専門人材に求められる資質・専門性等の概要を理解する ・注意事項の説明等	―
14:20～ 16:20 (120 分)	講義「コミュニティ概論」	・コミュニティにおける地域住民との向き合い方等、まちづくりに関する基本的な理念を学ぶ	Ａ－２活動を考える力（企画力） Ａ－３プランをつくる力（計画力）
16:30～ 18:30 (120 分)	フィールド調査、ケーススタディ（三草二木行善寺）	・「生涯活躍のまち」の取組に参考となる事例（三草二木行善寺）の施設を視察する ・事例視察用メモシートの９つの観点を参考にしながら、特色、機能、取組等について考察する ・視察後、施設長への質疑応答を通じて考察を深める	Ａ－１地域を把握する力 Ａ－２活動を考える力（企画力）
18:45～ 20:15 (90 分)	情報交換会（有志）	・各自治体の取組について情報交換を行い、受講者間のネットワークを構築する	―

■研修２日目

時間	研修内容		養う資質・専門性等
9:00～ 10:30 (90 分)	講義「事例から見る生涯活躍のまちづくり」	・先行事例の取組から、「生涯活躍のまち」の事業化プロセスを学ぶ	Ａ－２活動を考える力（企画力） Ａ－３プランをつくる力（計画力）
11:00～ 13:00 (120 分)	フィールド調査、ケーススタディ（三草二木西圓寺） ディスカッション	・「生涯活躍のまち」の取組に参考となる事例（三草二木西圓寺）について、施設長から概要説明を受けた後、施設の視察を行う ・事例視察用メモシートの９つの観点を参考にしながら、特色、機能、取組等について考察する ・視察後、施設長への質疑応答を通じて考察を深める ・事例視察用メモシートの９つの観点のうち、以下の３つのポイントについてグループ別にディスカッションを行う ①対象エリアの設定 ②住民参画/地域貢献・協働体制 ③多世代交流拠点施設の持つ機能	Ａ－１地域を把握する力 Ａ－２活動を考える力（企画力）
15:00～ 18：00 (180 分)	フィールド調査、ケーススタディ（Share 金沢） ディスカッション	・「生涯活躍のまち」の先行事例（Share 金沢）について、施設長より説明を受けた後、施設を視察する ・事例視察用メモシートの９つの観点を参考にしながら、特色、機能、取組等について考察する ・視察後、施設長への質疑応答を通じて考察を深める ・事例視察用メモシートの９つの観点のうち、以下の３つのポイントについて、グループ別にディスカッションを行う ①対象エリアの設定 ②住民参画/地域貢献・協働体制 ③多世代交流拠点施設の持つ機能	Ａ－１地域を把握する力 Ａ－２活動を考える力（企画力）
18:00	デイリーレビュー	・デイリーレビューシートに講義の感想と意見を記入し、本日の研修について振り返る	―

■研修３日目

時間	研修内容		養う資質・専門性等
9:00～ 17:55 (535 分)	演習「ワークショップ」	・イントロダクション ・グループメンバーの紹介	C 仲間づくり
		・講義：プロジェクト企画立案手法に係る以下のステップについて説明 （Step1） 地域概況の把握 （Step2) プロジェクトエリアの設定と地域交流拠点設置場所の検討	A－1 地域を把握する力 （統計調査･地域分析）
		・ディスカッション：「エリアの設定と地域交流拠点の設置場所」を設定する際の視点、重視するポイントについてグループでディスカッションを行う ・講義：「エリアの設定と地域交流拠点の設置場所」について、佛子園の事例における考え方を説明	A－1 地域を把握する力 （ﾌｨｰﾙﾄﾞ調査、ﾋｱﾘﾝｸﾞ調査）
		・講義：以下のステップについて説明 （Step3） エリアとエリア内関係者の把握・分析 ・演習：エリア内関係者のグルーピングを行う ・講義：以下のステップについて説明 （Step4） 参加促進のための地域との向き合い方 ・演習：地域と上手に向き合うためのセルフチェックシートの作成 （A) 地域に溶け込んでいくために必要な態度、取組み（10 項目） （B) 地域の主体性を引き出すために必要な態度、取組み（5 項目） ・グループ発表：地域と上手に向き合うためのセルフチェックシートの発表	A－1 地域を把握する力 （ﾋｱﾘﾝｸﾞ調査） C 仲間づくり
		・講義：以下のステップについて説明 （Step5） 問題分析（前半） ・演習：生涯活躍のまちづくりを進める際の問題に対する直接的な原因の検討	A－1 地域を把握する力 （ﾌｨｰﾙﾄﾞ調査） C 仲間づくり
17:55～ 18:00 (5 分)	デイリーレビュー	・メインファシリテーターによる本日の総括	―

■研修４日目

時間	研修内容		養う資質・専門性等
9:00～ 17:45 （525 分）	演習「ワークショップ」	・イントロダクション ・講義:昨日の振り返りと以下のステップについて説明。 （Step5） 問題分析（後半） ・演習：生涯活躍のまちづくりを進める際の問題に対する直接的な原因の検討	A－1 地域を把握する力 （ﾌｨｰﾙﾄﾞ調査） C 仲間づくり
		・講義：以下のステップについて説明 （Step6） 目的分析 ・講義：以下のステップについて説明 （Step7） PDM の作成 ・演習：目的分析を基にした PDM の作成	A－1 地域を把握する力 A－2 活動を考える力 （企画力） A－3 プランをつくる力 （計画力） D－1 情報発信力
17:45～ 18:00 (15 分)	デイリーレビュー	・メインファシリテーターによる本日の総括	―

■研修５日目

時間	研修内容		養う資質・専門性等
9:00～ 13:25 (265 分)	演習「ワークショップ」	・イントロダクション ・講義：以下のステップについて説明 （Step8）PDM の評価 ・演習：PDM の評価、及び、プレゼンテーションの準備	A－1 地域を把握する力 A－2 活動を考える力 （企画力） A－3 プランをつくる力 （計画力） A－4 ブランドをつくる力 （ﾌﾞﾗﾝﾃﾞｨﾝｸﾞ） B－1 進行管理 （モニタリング） B－2 評価・改善 C 仲間づくり D－1 情報発信力 D－2 プラットフォームづくり
13:25～ 14:45 (80 分)	事業計画発表	・各グループの作成した計画の発表（4 グループ） ・「研修で手に入れたもの」「今後の決意」を受講者各自が発表	
14:50～ 15:30 (40 分)	クロージング	・有識者からのコメント ・総評：主催者 ・総括：メインファシリテーター	―

４－３．モデル研修の記録

・ここでは、以下に示すタイムスケジュールの順に、モデル研修の記録を示す。

■モデル研修　タイムスケジュール

２月６日（月）			２月７日（火）			２月８日（水）		
時間	内　　容	頁	時間	内　　容	頁	時間	内　　容	頁
			9:00	美川ｺﾐｭﾆﾃｨﾌﾟﾗｻﾞ集合		9:00	美川ｺﾐｭﾆﾃｨﾌﾟﾗｻﾞ集合	
				【講義】 事例から見る生涯活躍のまちづくり 講師：髙橋　英與 （生涯活躍のまち推進協議会副会長）			【演習・ワークショップ】 ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ企画立案手法 ■構想を練る ・1-1. 地域概況の把握 （講義）（演習） ・1-2-1. エリア概況調査 （講義）（演習）	
			10:30	移動　→西圓寺				
			11:00	【フィールド調査、ケーススタディ】 三草二木　西圓寺				
13:00	金沢駅集合→行善寺		13:00	昼食（西圓寺）		12:30	昼食（37Cafe　）	
14:00	開会挨拶・ｵﾘｴﾝﾃｰｼｮﾝ		14:00	移動　→　Share 金沢		13:30	【演習・ワークショップ】 ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ企画立案手法 ■構想を練る ・1-2-2. エリアの地域関係者の把握 ・1-2-3. エリア課題・ニーズ調査 （講義）（演習）	
14:20	【講義】 コミュニティ概論 講師：雄谷　良成 （生涯活躍のまち推進協議会会長）		15:00	【フィールド調査、ケーススタディ】 Share 金沢				
16:20								
16:30	【フィールド調査、ケーススタディ】 三草二木　行善寺							
						17:55	■ﾃﾞｲﾘｰﾚﾋﾞｭｰ（振り返り）	
18:30	終了		18:00	終了		18:00	終了	
18:45 20:15	情報交換会　（有志） 散会							

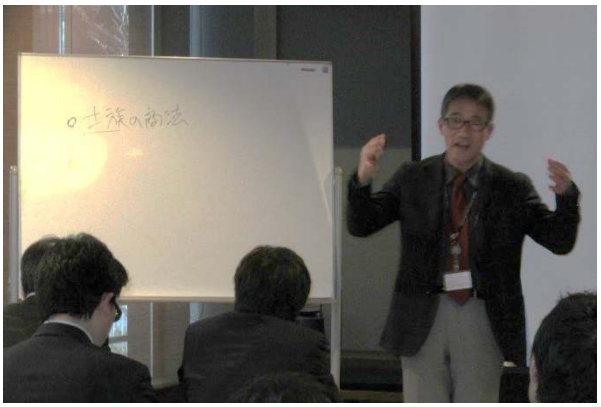
２月９日（木）			２月１０日（金）		
時間	内　　容	頁	時間	内　　容	頁
9:00	美川ｺﾐｭﾆﾃｨﾌﾟﾗｻﾞ集合		9:00	美川ｺﾐｭﾆﾃｨﾌﾟﾗｻﾞ集合	
	【演習・ワークショップ】 ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ企画立案手法 ■構想を練る ・1-3. コンセプト・構想の立案 （講義）（演習）			【演習・ワークショップ】 ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ企画立案手法 ■事業計画を立てる ・2-4. 事業計画の立案 （講義）（演習）	
12:30	昼食（37Cafe　）		12:30	昼食（37Cafe　）	
13:30	【演習・ワークショップ】 ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ企画立案手法 ■事業計画を立てる ・2-1. 実施体制の構築 ・2-2. 収支構造の検討・設計 ・2-3. 資金調達 （講義） ・2-4. 事業計画の立案 （講義）（演習）		13:25	事業計画発表 （グループ別） （講評）	
			14:00	■クロージング （総評、総括）	
			15:30	解散	
17:45	■ﾃﾞｲﾘｰﾚﾋﾞｭｰ（振り返り）				
18:00	終了				

1日目	2017/2/6（月）14:00～14：20 西田　紫郎（内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局　参事官補佐）

オリエンテーション

≪オリエンテーションの狙い≫
「生涯活躍のまち」構想の主旨や施策としてのねらい、専門人材に求められる資質・専門性等、生涯活躍のまちの“総論”を受講者に理解してもらう。さらに、受講者にとって本研修がより効果的なものになるよう、本研修の目的と意義について説明する。





（１）オリエンテーション内容

そもそも「生涯活躍のまち」の人材養成をどのように考えてきたのか、経緯を簡単に説明したい。

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局では、「『生涯活躍のまち』構想に関する手引き」を第３版まで出している。国のメッセージの出し方としては、“東京圏をはじめ大都市の中高年齢者が、自らの希望に応じて地方や「まちなか」に移り住む”ための構想と説明されているが、これはマクロ目線の説明で、市町村から見れば、皆さんのまちをいかに生涯活躍できるまち、ずっと安心して最期まで暮らせるまちにしていくか、ということが目標となる。まず、「生涯活躍のまち」とは“移住施策”である前に“まちづくり施策”であることを認識する必要がある。その上で、まちづくりをしていくためには、どういう人材にどういった形で活躍していただく必要があるのかを学んでいただく。

手引き第３版では専門人材を「生涯活躍のまちコーディネーター」とひとくくりに呼んでいるが、それが１人の人間である必要はないし、１人でできる人は日本でも数えるほどしかいないだろう。複数の人がチームになって行うことで構わない。

現在住んでいる地域住民の方々が「なりたい・ありたい自分」、「なりたい・ありたいまち」を目指すためには、当然ながらそのまちに愛着を感じてもらい、そのまちをどうしていくかを地域住民が主体的に考えるようにしていかなければならない。

地域住民が主体的に考える方向にうまく持っていくために、ファシリテーションをしていく必要がある。また、我がまちはどういう強み、魅力、資源があるのかということを発見し、ニーズを把握して、ニーズと資源を結びつけて組み立てていくためのオーガナイザーとしての能力、そして、一人ひとりの方々がどういう形で活躍できるかということをプランニングできるプランナ

ーとしての能力が必要になる。「移住」元の側（送り出し側）に立つと、フィナンシャルプランナーとしての能力も必要である。

これらが、「コーディネーター」の専門性である。医学や法律のような専門性ではないが、まちづくりを進めていくための専門的なスキルとノウハウという意味で、私は“専門性”であると思っている。

ファシリテーション能力、オーガニゼーション能力、プランニング能力のある人（複数の人たちでも構わない）が、うまく地域に溶け込み、地域住民主体で取り組んでいかなくては、まちづくりは良い方向に進んでいかない。

我々は、「生涯活躍のまち」の完成品をまだ見ていない。JOCA、佛子園、コミュニティネットは私の述べた「まちづくり」を実践されているので、参考となる事例であることは間違いないが、「生涯活躍のまち」そのものではない。これらの取組の中から参考となる要素を選択して、“我がまちを「生涯活躍のまち」としていくためには”という観点を持って、この研修でうまく学び取っていただきたい。

「生涯活躍のまち」は、「これをやれば良い」というものではなく、我がまちをオリジナルの、全国唯一の「生涯活躍のまち」にすれば良い。その結果として、そんなにすばらしいまちなら是非住みたいと、東京その他の人たちが移り住んでくれるようになれば良い。「移住」は後からついてくるもので良い。例えば、佛子園の取組は「移住」を目指したものではなく、「ごちゃまぜ」のまちづくりを行ってきた結果、それを魅力に感じる人たちがたまたま移住してきたものである。

東京のシニア層のニーズ把握については、我々がある程度行う予定。「生涯活躍のまち」に取り組む時に、東京のシニア層等のニーズ調査をすることがあるが、個々の自治体で実施しても非効率だし、政策に活かせるような分析結果も導き出せないのではないか。それよりも、我がまちの地域住民のニーズをしっかり捉えることの方が重要である。

なぜなら、我がまちが地域住民に“魅力あるまち”と感じてもらえるようなまちでなければ、外から人が来るわけがないからである。ただ、ずっとその地域で暮らしている地元住民には当たり前すぎて「我がまちの良さ」が見えないことがある。むしろ、よそ者から見れば、垂涎の的になるような魅力がある可能性は常にある。これが、地方創生を進めるときに、外からの人、よそ者も入れようと言っている理由の１つである。

この研修には、必ず事業者の方と行政の方がセットで来てくれるようお願いした。民と官のそれぞれの良さをうまくマージすることで、より強力な推進体制を構築していただきたい、ということが私たちの考えである。地方創生でよく「官民協働」という言葉を使っているのもこうした理由からである。

行政だけでやらない方が良いという理由の１つは、行政の方は必ずしもビジネスの経験が豊富ではなく、下手をすると「士族の商法」になりかねないこと。もう１つは、住民参加でまちづくりを行っていこうとする時に、官が住民説明会を行うと、官と地域住民が対峙する形になり、往々にして住民のニーズが行政への「要望」「要求」として出てきてしまうこと。もちろん、うまく住民の中に入り込んで住民主体の形に仕上げられる官の方がいないとは言わないが、かなり難しい。官、住民、事業者に同じ方向を向いてほしいが、官だけではそれが難しいということである。

逆に民だけで進めていくことの難しさは、「皆さんのためのまちづくりです」と公共性を強調しても、官が関与していないと、地域住民から信用されないかもしれないということ。だからこそ、

官民協働であることが重要である。

そもそも、「生涯活躍のまち」は、特殊なことをやっているのではない。CCRCではなく「生涯活躍のまち」という名称を付けたことは非常に優れていると思っており、CCRCでは「リタイアメント・コミュニティ」のイメージが強く、また「CC（Continuing Care：継続的介護）」の話が前面に出てきてしまう。しかし、地域包括ケアはあらゆる地域で確立してもらいたいものであり、何かあっても安心して医療・介護が受けられるまちを目指す、ということは当たり前の話である。そう考えると、「生涯活躍のまち」とは、「CC」をことさら言わなくても、地域包括ケアを一緒になってやっていくということで十分だろう。そういったこともあり、「CC」という言葉はあえて前面に出さずに「生涯活躍のまち」という名前になった。全ての人たちがこのまちにずっと暮らし、元気に長生きして、生涯活躍できるまちであることを目指すのは当然である。そして「生涯」とは生まれて死ぬまでのことで、シニアのためだけではなく、生まれたばかりの子ども、その親、若者、アクティブシニア、要介護になった高齢者等、全ての方が活躍できて、安心できるまちづくり、これが「生涯活躍のまち」だということを、前提として頭に入れておいてほしい。その前提の下で、すでに取り組んでいる方たちが、様々な手法、理念等を色々なアイテムで教えてくれると思う。

具体的に、どういう形でまちづくりを進めていくかは、それぞれのまちで考えれば良いことだが、そのまちづくり事業が、地域再生法上の「生涯活躍のまち形成事業」に該当するのであれば、認定申請すれば良い。該当しないからといって「生涯活躍のまち」ではない、というわけでもない。結果として該当すれば内閣総理大臣認定の事業になるということ。各自治体の戦略は、総合計画等に位置づけられている公的な事業であることは間違いないので、まずは自分たちのまちづくりをどうしたいかという観点で取り組んでほしい。認定基準や交付基準を充たすためにどうするかという観点で考えるのは、本末転倒で、自分たちのやりたいことをやって、その中で認定を受けられるなら受け、また、交付金を取れるなら取る、という構えで取り組んだ方が良いと思う。

そういう観点を押さえていただきながら、研修を有意義なものにしていただきたい。そして、この研修はまだ固まったものではないので、しっかりモニタリングしてもらい、それで研修を完成させていくよう協力をお願いしたい。単なる受講生ではなく、「こうした方が良い」と一緒に考えていく仲間として、５日間の研修を受講していただきたい。

（２）事務局考察

- 研修冒頭に実施したオリエンテーションについて効果的であったという意見が複数あり、有効な内容であったことが確認できた。
- 「住民が主体」であるまちづくりにおいて、行政主導では無く「官民協働」で取り組むことの重要性が受講者に理解されたことで、研修への取り組む姿勢、モチベーションにつながっていた。
- 「生涯活躍のまち」構想を推進する国としての考え方など、わかりやすい解説があったことで、講義内容の理解度も深まったといえる。簡単なレジュメ等があるとなお良いという意見もあった。

1日目	2017/2/6（月）14:20～16：20 講師：雄谷　良成（生涯活躍のまち推進協議会会長）

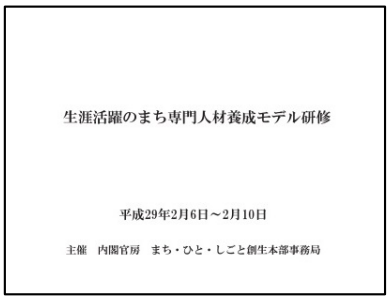
【講義】コミュニティ概論

≪講義の狙い≫
人口減少社会、高齢者社会をこれから迎える状況のなかで、これまでとは違った視点で物事をとらえ、まちづくりに活かしていく手法、参考となるヒントを学ぶことが目的。コミュニティにおける地域住民との向き合い方、住民自治の取組の重要性についても説明する。





（１）講義内容





皆さん、こんにちは。先ほどからモデル研修という話がありますが、モデル研修だと思ってやりませんので、どうかよろしくお願いいたします。私たちが色々なところでぶつかってきた問題、解決しなくてはいけなかった問題、そんなことをざっくばらんに皆さんにお伝えできればいいなと思います。

先ほど西田さんから、ずいぶん気合が入ったご挨拶ありましたけれども、国が口角泡を飛ばすような挨拶をしてくれるというのはそんなになかったように思いますね。こんなことは、みんなで恥ずかしいと思わないで、ぜひそういったものをみんなで分け合いながらやれたらいいなと思います。

もう一つ、お願いしたいことは、先ほど西田さんから、「生涯活躍のまち」という形があるわけではなくて、それぞれの町で、それぞれの形ができていくのだという話がありましたけれども、そういった時に、私はいいところ、あるいはやる気のある人たちはつながっていくべきだと思います。ぜひ、集ったことを大切にしていただいて、そして「おまえのところ、どうだ」という話をぜひできるような関係をつくっていただければ、それが広まっていくと思います。

もう一つ、先ほどからこの周りを色々な人が通っていますが、研修（座学）を受けながら、ぜひこの環境を肌で感じていただ

きたいのです。なぜかといいますと、普通は色々な人が全部ここに上がっています。そうすると、ここにいる高齢者、障害者、そこを歩いて行く子ども、そんな人たちがお互いの気配を感じながら過ごすことができる。それもイベントではなく、日常です。これが行善寺の日常です。この白山市、そして「生涯活躍のまち」の拠点となるこの北安田町の日常です。そんなものを感じながら、それを雑音と感じるのか、あるいは開かれた空間がどんなことをもたらしてくるのかというものを感じながら、ぜひ研修を進めていただきたいと思います。

少しおさらいをしていきたいと思います。



Share（シェア）金沢に『地方消滅』、『東京消滅』を書いた増田（寛也）さんが来られました。この時に増田さんが、「いやあ、『移住』を頭に持ってきたんじゃないんだよ。ただ、マスコミというのには、そういうところとられちゃうよね」と言っていました。それは正直なところだと思います。





『地方消滅』、『東京消滅』の内容を少しご紹介させていただこうかと思います。これは日本創成会議の論点ということで説明することができます。

「地方消滅」では、消滅可能性として896自治体があり、この黄色、石川県はほとんど黄色ですが、こういったところが消滅可能性896市区町村と呼ばれたわけです。子どもを産む若年女性人口が減少し、そういった若者が子育て環境の悪い東京へ行ってしまう。そして地方は高齢者すら減少していく。大都市は高齢者が激増するということで、それを受けて『東京消滅』というのを書いたのです。

なぜかというと、「地方消滅」というのは地方だという話をして、首都圏に流れるこの流れは、「地方は地方だけ」という考え方では難しい、という話の中で『東京消滅』という本が出ました。



若者の集まる町－東京では、今後10年で75歳以上の高齢者は175万人もふえる。175万人というと、県レベルで言うと三重県とか熊本県ぐらいが大体180万人前後です。ですから10年間で１県ぐらいの人たちが増える。75歳～90歳までを高齢者、90歳以上は超高齢者と呼ぼうという提案がこの間発表されました。この名前がいいかどうか分かりませんけれども。

社会福祉法人佛子園は、今、定年退職65歳ですが、もう75歳にしようかなと。その前に定年申し出制にしようか、おれは何歳までやると言えば、それを受けて立とうかと、そんなことも考える時代です。175万人増、これが現実なのです。もちろん東

京は医療・介護施設が不足します。75歳以上の人が１県分ふえるわけですから大変な騒ぎです。こんなことになって、医療や介護施設の不足が補えると思いますか。かなり難しい現状があることは、この数字を見ただけでも分かると思います。医療・介護施設が不足していく。地方では高齢者の人口すら減少していく。2008年から日本の人口は減少に入りました。地方では、高齢者人口すら減少する。そうすると地方では医療・介護の需要も減少します。これはどういうことかというと、地域雇用を担ってきた医療や介護の分野の縮小をあらわしています。

きょうお越しの皆さんの自治体では、実を言うと色々な産業がなかなか立ち行かないということがあると思いますが、少なくとも福祉や医療の雇用がそこら辺を支えている。福祉には働き方、賃金等の問題がありますけれども、しかし実際には医療・福祉分野の雇用が地方を支えているのです。

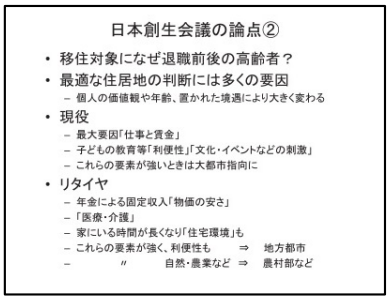
しかし、高齢者が減っていくと地方でもその雇用が減る。障害分野はまだまだ足りないのですが、保育は少子化ですし、高齢者の数も減っていく。今、福祉分野がどうの、社会福祉法人がどうのとなっていますけれども、人口すら減っていくのだということをきちんと分かっておいたほうがいいのです。そして東京に大きな賃金格差をつけられて、人材を東京に引っ張られてしまうようなことが起こる。しかし、地方からの若者の供給が途絶えた時に、東京はいよいよどうなっていくのかという問題があります。

昔、「双子の赤字」とよく言われましたけれども、こういったものは、実を言うと切っても切れない関係にあるということです。ですから、それを正直に伝えたのですが、「うば捨て山」と言われたわけです。

移住対象になぜ退職前後の高齢者をターゲットにする必要があるのか。高齢者が多くなっているという現状があり、高齢者の場合は、最適な住居地の判断に多くの要因があった。高齢者だけではなく、個人の価値観、年齢、置かれた境遇によって入居地の判断は大きく変わっていきます。

現役の方にとっては、いい仕事があるか、きちんと給料もらえるか。ですからどれだけ格好つけても、仕事と賃金が確保できないとだめだというのはきちんと分かっていただいたらいいと思います。

私たちの佛子園の拠点は去年の10月にフルオープンしたのですが、障害者、正規職員、パートタイマーさんも全部入れると200人程度の雇用を生み出しています。しかし、それだけでおさ



まっていくわけではありません。現役の人は子どもの教育、利便性、文化、イベント等の刺激等もある。子どもでなくても、自分がそういったものを享受したいという若い人たちは大都市志向になるのですね。

リタイアした人たちは年金による固定収入ですから、物価の安いところに行くというのはあります。一方、リタイアした人たちには、医療・介護という問題がついて回ります。家にいる時間が長くなって、住宅環境ももちろん大切になる。おもしろい場所に住みたい。せっかくだから、今まで首都圏で狭いところ、高層住宅にいて、今度は庭があるところに住んでみたいとか。利便性を求める人は地方の都市に行きますし、自然を求める人は農村部等をめざすということがあります。

あの二つの本は、こういったことを書いています。地方は「若い人に移住してほしい」というのが本音ですが、それには魅力的な仕事があることが不可欠で、それを提供できる地域は少ないということがあります。

私は青年海外協力協会の理事長でもあり、協会の事業として、若い人に地方創生に本気で取り組んでみませんか、と呼びかけたところ、輪島では１週間で40名、岩沼では10日間で50名が手をあげてきました。そのうち輪島は10人ぐらい採用して残りは落とし、岩沼でも相当数落としました。周りの市町村からは、落とすぐらいなら分けてくれと言われましたが。日本はそんな捨てたものではないです。若い子が、お金求めてサラリーマンをやっていくことばかりめざすかというと、あまりそうではないです。地方のために何か役に立ちたい、そんな若者はたくさんいます。私は直球を投げるべきだと思います。そこを一歩踏み出せないという症候群がある。勇気持って、真ん中、ストライクを投げにいく、インハイを投げてみる、それは大切だと思いますね。

その時に魅力的な仕事があるかということは大きな問題点なのですが、そこに一つ、「生涯活躍のまち」という大きな魅力もあろうかと思います。「生涯活躍」というと、後ろ向きにちょっと体重乗っていますねという感じがしますが、そうではないのです。これは後ほど皆さんに説明します。

高齢者をどれだけピンポイントで持ってきても、サスティナブルではありません。そもそも、それ以上に数少ない若者が離れて行って戻って来なければ何にもなりません。これは創成会議の論点ですが、高齢者にとって、移住したら生活の質が格段に向上しそうな魅力的な都市であるのだと言ったのです。ただ

でさえ人口が減少し、高齢者でも人口減少していくので、医療・介護の余力が出る地域が41もあり、心配しなくてもそっちに行けば、必ず医療・介護は受けられますよ。ですから移住しましょうという論点で持っていったのですが、このあたりは相当問題あると私は思います。

例えば、65歳以上で介護を受ける人は４分の１ぐらいで、残りの４分の３は元気な人です。移住して来る人は元気な人なのですね。

これで、実は問題があるということが見えるわけです。この二つの本『地方消滅』、『東京消滅』では論点が非常に整理されていて、データできちんとしゃべっておられるので、ぜひ両方に目を通していただけたら、ああ、こういうことかと分かると思います。

これはいわゆる地方創生の誘い水になるという役割を果たしたものなので、紹介させていただきました。今からはいよいよ我々の現場で経験したところを皆さんにお伝えしていきたいと思います。まずは動画を見ていただきます。

-----（動画上映）-----

人々がどこからともなく集まってくる。ここは遊び場のような、たまり場のような生活の場所。障害者や高齢者の福祉施設でありながら、地域の人たちの憩いの場でもあるごちゃまぜの空間。石川県内に広がるごちゃまぜの福祉、なぜごちゃまぜをめざすのか、佛子園の軌跡を追う。

はじまりは戦後、お寺で戦災孤児や障害児等、行き場のない子どもたちを引き取ったことから、1960年、知的障害児のための入所施設となる。子どもたちの成長とともに、彼らの居場所を広げていった。

そんな折、佛子園に大きな転機がやってくる。きっかけとなったのは小松市内にある西圓寺。住職が亡くなり荒れ果てたこの寺を何とかしてほしいと住民に懇願された。町の人と２年かけて話し合い、だれもが集まれる憩いの場として蘇らせた。寺の本堂はカフェとなり、町のコミュニティスペースになった。これが佛子園ごちゃまぜのはじまり。障害のある人もない人も、老若男女、全ての人が遊びに来る場をめざした。

地域の人に人気なのは、何といっても温泉。町の住民は無料、観光客を引き寄せる目玉となっている。

お風呂上がりはふだん着でくつろげるカフェ兼居酒屋でだんらん。町の交流がふえた。

高齢者は毎日デイサービスに通って来る。食事の準備をしていたのは障害のあるスタッフ、障害者と健常者が当たり前にまじり合う。

館内をくまなく清掃していたのは働き始めて４年の中村さん。自閉症の中村さん、モノを真っ直ぐにそろえたくなる特性が役に立っている。

色々な人がごちゃまぜなると活気が生まれ役割が生まれる。人と人がつながる力を目の当たりに佛子園はごちゃまぜの施設、そしてごちゃまぜのまちづくりへと転換している。

西圓寺オープンの５年後、１万坪を超える敷地にごちゃまぜの町をつくり上げたのがここShare金沢。敷地内には商業施設のほかサービス付き高齢者向け住宅や障害児の入所施設、学生向けの格安賃貸物件等が並ぶ。終の棲家として移住してくる高齢者、多様な人が暮らす町となっていく。

ここは町の共同売店、レジを担当するのは高齢者住宅の入居者。住民が交替で店番をする仕組みが自然な交流を生む。自転車で遊びに来るのは近所の小学生、お目当てはアルパカ。敷地内の牧場で飼われている。この町で暮らしたり働いたりしている障害者が散歩を担当。だれもがいろんな人とふれあえることが町の魅力となっている。

佛子園で当たり前のように実現しているごちゃまぜの空間。しかし働いている障害者の中には行動を制限されてきた人やトラブルで仕事が続かなかった人も多い。彼らが障害があっても活躍できるよう職員は研修や会議を重ねている。これまで障害のせいとされてきた問題行動、生活習慣や接し方、環境で改善する。その人を信頼して任せていくために何ができるのかを話し合う。型にはめず一人ひとりの気持ちを酌み取ることを心がけている。

試みはさらに広がる。2016年、佛子園はじまりの地、白山市にオープンしたのがB's・行善寺。古くからある地域一帯に障害者や高齢者、子ども向けの施設を点在させ、連携する。B's・行善寺は地域全体をかきまぜる役割として生まれた。Homesには子どもたちが思い切り遊べる公園やだれもが集える子ども施設をつくった。

施設の中心となるのは地域密着型ウェルネス。ここでは若者の健康づくり、お年寄りのリハビリも子どもたちの成長や発達もすべてごちゃまぜ。ライフステージにかかわらず、だれもが行き交う町の拠点となる。

障害のある人もない人も、元気のある人もない人も、だれも

が居心地のいい町にするため、何ができるか。ここから地域と一緒に考えていく。

-----（動画終了）-----



今の動画に「ごちゃまぜ」という話があったと思います。私たちは社会福祉法人ですから、福祉を切り口として持っていますが、別に福祉でなくてもいいのです。「ごちゃまぜ」というのは、どこの角度からも来られるということがある。「批評家症候群」というのがあるのですが、できない理由さがしをするのは、論理的に見えて、かつ簡単なのですね。そういったこととの勝負だったということが言えると思います。「ごちゃまぜ」とはどういうものかというのを、少しずつお話をさせていただきます。



私はこのお寺（行善寺）で過ごしました。これは昭和30年代後半の写真です。私の一番最初のごちゃまぜで、小学校半ばまではずっと多人数部屋で住んでいました。



私は、昭和61年度青年海外協力隊２次隊で、障害福祉の指導者の育成、スーパーバイズでドミニカ共和国へ行ったのですが、海外では福祉は女性の仕事場なのですね。ですから職場で女性が多く集まる。写真は誕生日か何かです。



一昨年の４月に総理が来られて大騒ぎになった。これも一つの「ごちゃまぜ」だと言えると思います。

何よりも私たちに影響を与えた「ごちゃまぜ」はこれです。重度心身障害の人と、足湯につかっているこの人たちには、元気な高齢者もいれば、そうでない高齢者もいるわけです。認知症、知的障害、身体障害、いろんな人たちがいるわけですが、認知症の人が重度心身障害者の彼とかかわったら、彼にゼリーをあげようとした。彼も一緒に食べようとする。そんな中で、認知症のおばあちゃんは深夜徘徊がめっきり減り、毎朝西圓寺に行かないと、あの子が死んでしまうと言うわけです。私たちは、彼と西圓寺ができる２年前からつき合っていて、今、西圓寺は９年目ですから、11年前からおつき合いをしています。我々はリハビリのプロですが、２年間やって彼の首の可動域の改善が大体10度で、10度ぐらい改善できればよかったのですね。それが福祉の人間をほったらかして、認知症の人と障害の非常に重い人がかかわったら、二人とも元気になっていった。今、彼

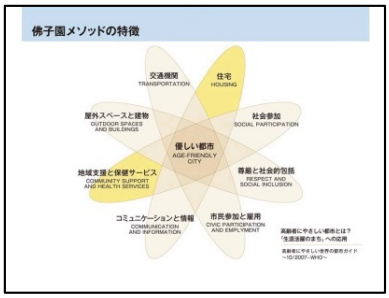
の可動域は70度を超えています。こんなこともあり、西圓寺も最近有名になって、彼は有名人になって相当テレビに出ています。表情も豊かになってきました。



秋田市のように「エイジフレンドリーシティ（高齢者にやさしい都市)」というのをテーマにしているところもありますね。

これは非常におもしろい指標で、難しいことは考えなくても、人のQOLを上げていくためにこういった部分を全部バランスよく解決していけば、高齢者、障害者、そうでない人たちも気持ちよく住める町ができるのだということです。

「エイジフレンドリーシティ」はWHOが2007年に提唱し、８つのトピックを出しました。しかし、私たち社会福祉法人、医療が網羅できるのは、８つのうち住宅と地域社会の支援と保健サービスくらいです。社会参加とか人から住民として認められているとか、そういったことがきちんと感じられるような場所がなければ、先ほどの認知症の人と重度心身障害者とかが、かわったようなことは起こらなかった。社会福祉法人が「認知症になったら任せてください。障害があっても私たちが何とかします」と言っていたのは、福祉の慢心です。社会福祉法人がどれだけやったからといってこの程度でしかカバーできない。



私は、社会福祉法人のあり方検討会で、社会福祉法の改正にかかわりました。最初にあり方検討会で試案を出して、それが社保審にかかり、そして法律改正になりましたが、我々はやれるのだというエゴみたいなものがある。福祉の側から見ても、この程度しか網羅していない。我々の網羅できなかった場所は、地域の人たちとつながりながらやっていくしか解決することはできないのです。



これは日本ではなく、フィジーです。人口86万人ぐらいの小さな島です。アメリカでも介護人材が足りないので、外から引っ張ってくるのですが、引っ張ってきたい国ナンバーワンがフィジーです。石川県の人口は今110万余人で、そこよりずっと小さい国です。でも世界の中で、あのアメリカがフィジーを必要としている。この理由は、何だと思いますか。

部落に入る時には、「アラ」という酒を飲まないと入れさせてもらえないのです。このお酒は、飲めば飲むほど静かになるお酒。普通アルコール飲むと気が大きくなりますが、「アラ」とい

う酒はコショウ科の植物で、自分がどんどん落ちついていく。言い合いをしたら、それ以上高まってけんかにならないようにするような成分が入っている。

フィジーは日本のGDPの10分の１ぐらいです。でも非常に幸せ感が高いと言われている。世界で一番非常識な幸福論。例えばスーパーに並んだりして小銭がない。そうすると後ろの人がすっと出してくれたり、例えばバーでビール飲んでいると、隣の人が勝手に人のビールを飲んでしまうとか、そんな国なのです。お酒を飲んで入るその部落では、障害のある人、高齢者、そんな人たちが普通に生活をしているのです。もちろん国に経済力がありませんから、こういう拠点をつくることもできません。しかし、なぜ皆さんが幸せに生きていけるのか。私は、「すべての人が役割を持っているのではないですか」と言ったのです。先ほどの西圓寺の件にあるように、障害の重い人、認知症の人もそこにいることで、お互い元気になる。「役割があることという意味ではないですか」と言ったら、「雄谷さん、ちょっと違うと思うよ。すべての人がファンクションだよな」とフィジーの人に言われたのです。存在自体が既に機能していると、そういう表現なのです。



これは実を言うと非常に大切な考え方だと思います。「ごちゃまぜ」の基本的な部分になる考え方だと思います。



西圓寺は、この人が来て、「雄谷さん、この廃寺、何とかなりませんか」と頼まれて始まりました。この人は、政府専用機に乗っている「神泉」というお酒をつくっている東酒造の当主です。この時、ここは55世帯しかなく、その中で造り酒屋の当主といえば大きな力を持っています。この人が、工事に入った時にやってきて、「雄谷さん、悪いけど、おれは福祉の風呂なんか入らん、障害者や高齢者が入っておるような風呂なんて入らん」と言いに来たのです。

西圓寺がオープンして、息子さん夫婦とお孫さんが入りに来るようになりました。２～３カ月してお父さんが「西圓寺」というラベルを貼ったお酒を持ってきたのです。ほかでは売られていないお酒をつくってきた。「雄谷さん、申し訳ない。これで勘弁してくれ」。何で勘弁してくれになったのかなと思ったら、「息子夫婦やら孫やらが帰ってきたら、近所の人の話をした。おれは全くついていけない。今までおれのところにいろんな情報が集まってきた。しかし、今は西圓寺に情報が集まっている。そして、風呂に入ったらあいつに怒られたとか、キャンデーも

らったとか、そんな話がすごい楽しそうだった。おれ『来ない』と言ったけど、これで勘弁してくれ」。これが９年前です。

今、どうなったか。彼は社長から会長に引退しました。こんな様子です。４時ですが、もう鼻赤いです。自分のつくった酒を飲み、「いつものやつくれ」と言ったら串揚げ２本出る。かじりながら、近所の人と話をして、うまそうに酒を飲む。９年前、「福祉の風呂なんかに入らん」と言ったあの当主が、今ここに来てどうなっているか。だれが見ても、やさぐれたじいさんなのです。偉そうなじいさんじゃないですよ。ここにいて、いい味出している。これはすごくステキなことだなと。西圓寺は小さい。しかしハイカラですよ。８年たって９年目、人がこれだけ変わるものか。



11万人の小松市は人口減少しています。しかし、西圓寺のある野田町では2008年から去年までの間に16世帯ふえました。16世帯というのは３割にあたります。小松市では唯一です。この周りは依然として田んぼしかありません。16軒ふえた半分は若者です。

若者がここから出て行ったままにならなくて戻ってきて、親の土地を分筆して住み始める。それは、土地を買わなくていいし、不要な借金をしなくていい。もう一つは、べったりしたくないけれど、かかわる場所がある。また、８軒は外から来た人たちです。西圓寺の温泉に入りに来たら、障害者もいるしいろんな人がいるけれども、何か楽しそうだ、居心地がいい。ここなら住めそうだといって来た。



数もさりながら、かかわりが大きく変わっています。この地図上の赤は、毎日、西圓寺にこのうちのだれかが来ている世帯。オレンジは週に２～３回、青は全く来ない。これが８年間たったらこういうふうに変わる。こういう流れが地域の中で起こっています。



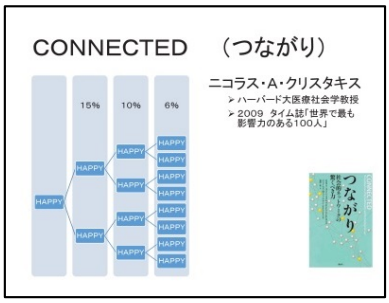
先ほどの障害のある人、認知症の人がいるということで機能している、ということの説明を少しさせていただこうかと思います。

フランス・ドゥ・ヴァールは、2007年のタイム紙で「世界で最も影響力のある100人」に選ばれた人です。人間は、だれかあくびするとうつりますが、それはなぜか分かりますか。

フランス・ドゥ・ヴァールは、自分の仲間が眠たいんだなと思ったら、その状況を自分の頭に取り込んで脳を同じような状況にすると解析しました。それを動物学的にいうと同一性ある

いは同調性といいます。人間の言葉で言うと伝播する、共感力。その人がいる状況を見て自分の脳内でコピーできるのです。ほかの例を挙げると、赤ちゃんは産婦人科で１人泣くと次々にわあっと泣くでしょう。あれも生まれたてですから教えられてではないですね。人間の共感力というのは、教えられたものではないということの証明なのです。性善説。私は、お寺の坊さんですから、この説にはすごい影響力がありました。人間は、教えられてないのに仲間を思いやる力を持っているという証明をしたからです。

もう一つ、その翌々年に今度は「つながり」という説が出ました。半径１マイル（1.6km）、直径約3.2kmのエリアの中で、だれかが幸せだというと、近い人は15％ぐらいが幸せ感を感じる。知り合いの知り合いだと10％ぐらい。知り合いの知り合いの知り合いだと６％。この説がなぜすごいかというと、この幸せだと言った人と、知り合いの知り合いの知り合いの人は、知り合いではなく面識がない人もいるからです。



自分の知っている人が幸せだと言ったら幸せ、というのは分かります。自分もそんな感じしますけれども、知らない人が幸せといったら自分に影響するって信じられますか。これはつながっていく、縁起というのです。坊さんの仕事を少し言おうかなと。

この人が幸せになったら、今度は逆流するのです。今、ごちゃまぜの理論を話しています。この人が今度幸せといったら、次の人は15%、その次の人は10%、さらに次の人は６％が幸せになるのです。ということは、この人が幸せと言って、次の次の人が幸せになったら、その人の幸せがまた自分に戻ってくるかもしれない。これが仏教で言うと「因果応報」という話です。

実を言うとこれが地域なのです。この中に例えば孤立する人がいるとします。元気な人もいる。あるいは認知症、独居老人。この人が独居になって、そして孤立したら幸せ感はつながりません。この人が孤立して、例えば障害者で差別に遭ったりすれば不幸感が反対に伝播する。これが実を言うと「地域」です。ですから、このエリアの中で、直接話したことがない人たちでも影響を与え合う、これが「ごちゃまぜ」というものの意味合いです。これは、人と人がつながるということを考えていきたい、ということです。



これは、日本版CCRC構想有識者会議に出た東北大学の辻一

郎先生の宮城県のデータです。「生きがいのある人は、生存率が高い」ということを示しています。

下のデータをみると、「人生の目的」を持っている人と、目的をあまり感じてない人とでは、要介護発生リスクが大きく違う。高齢者の４分の１が要介護対象者だとしたら３人は元気なわけですが、その３人が、もし人生の目的をあまり感じていないとしたら、その人たちの地域に要介護の発生するリスクはこんなに高くなるわけです。目的や生きがいは、一人でいたら感じません。

これは、高齢者就業率と健康寿命の関係です。高齢者が頑張って働いていると健康寿命は上がってくるというデータです。

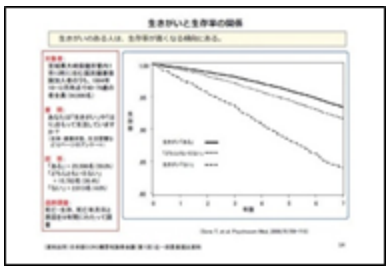
地域活動、スポーツ、趣味、娯楽でもいい、ボランティア、市民活動へ参加すると、男性の要介護認定率は下がります。私が言いたいのは、これは福祉ではないということです。

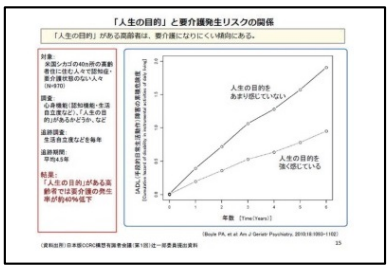
なぜ、男性のデータを持ってきたかというと、今研修をしているここは高齢者デイの場所ですが、宴会場にもなります。つい最近、地元の新年会で100人ぐらい入ったこともあります。皆さんそんなのありかと思われるでしょうが、ありだからやっているのです。自治体の方々からは、それはだめだろうと、よく私たちは言われました。最初は高齢者デイや介護保険の施設、障害者の支援費の施設を宴会場にするなんて、ふざけたことを言っているんじゃないと言われたのです。でも、国の研修がここで行われるということですから大丈夫ですね。

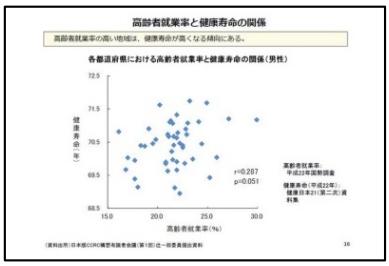
高齢者デイサービスに来る人は、2:8、3:7で女性が多いです。男性は、「きょうは『咲いた、咲いた』を歌いましょう」と言われたら、大体の男性は次の日から来ません。そんなのだったら、孤立してもいいから新聞読んで、好きな番組見て、ビールでも飲んでいたほうがいいに決まっています。でもそっちを選んだら孤立で、孤立したらどんどん要介護が進んでいく。

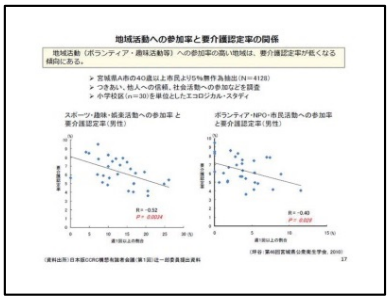
そんな福祉を訪ねて来ない男性をどうするかというと、地域です。社会福祉法人には限界がある。だって、ボランティアやスポーツ、そんなものは我々の範疇にないからです。こういう孤立する弱い男性をサポートするのは、ごちゃまぜな地域です。

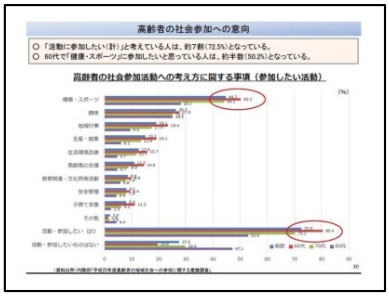
高齢者の人たちの意識は非常に高いです。健康スポーツをやりましょう、何かに参加しましょう、と言うと、女性は「楽しそう、○○さん行こう、○○さん行こう」と言うのですが、男性は仕方ないなという顔をします。でも実を言うと参加したいという意識は非常に高い。こういったものを、それぞれの地域でどういうふうに前向きにしていくかということです。これは











別に佛子園の真似をしなくていいのです。それぞれの場所で、それぞれの特性があります。

「生涯活躍のまち」は、名前はついているけれども形はない。ですから、こういう研修をつくる時非常に苦労しました。一般的に標準化できるものはないかと言われても、できるわけないと私は思っています。それぞれの風土があって、食べ物があって、気質があって、そんなものは標準化できない。できたら、そんな世の中楽しくない。標準化できないから人間は楽しい。だから色々なところに行ったら楽しい。それでいいのだと思うのです。

私は社会福祉法人佛子園の理事長、あるいはJOCAの理事長ですから、国際問題や福祉問題を中心に話しますが、先ほど言った西圓寺のほかに、もう一つ、転機がありました。



10年前、ここに障害者グループホームを建てようとした時に、大きな反対ではなかったのですが、「雄谷さん、うちの隣に障害者のグループホームできるというのだけど、何とかならないかね」と言われた。ガクッときましたね。佛子園はその時47年経っていて、もう50年になろうかとしている時に、こんな本部の目の先で、周りの人が「何とかならんか」とざわっとすることがあったのです。「何かあったら来ますので、勘弁してください」と何とかお願いしてやらせてもらいました。障害者差別禁止法ができたので今はそんなことはできませんが、グループホームをつくる時に、当時の県・国は、向こう三軒両隣から判こをもらってこいと言いました。皆さん、自分たちがどこに住もうとそれは勝手じゃないですか。判こもらってこいと言われることがありますか。だれかがノーと言ったら住めないのですか。そんなことが起こったわけです。しかしけんかするわけにはいかないので、何とかお願いして引っ越ししました。



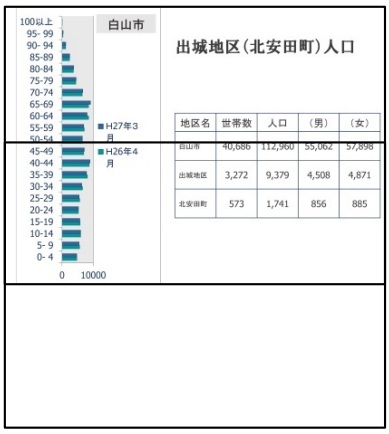
その日にこの人が問題起こしました。彼は自閉症です。このおばさんの家で、自転車を早速引きずり出そうとしています。それをおばさんが厳しい目でチェックしています。彼はこの後、この自転車をどうしたと思いますか。前向きにして戻しました。なぜかというと、彼は自転車が前向きじゃないと嫌なのです。先ほど西圓寺で「真っ直ぐが好きです」と言っていた人がいましたが、あの人も自閉症です。ああいう人が外に出ると、周りは、何だ、あいつ大丈夫なのかとなるのです。これを何回かや

ると、不法侵入的なことになって警察に捕まります。でも、うまく伝えられない人がいるのです。「すみません。彼は、自転車は前向きが好きなので、前向きに入れてもらえませんか。それで来たら飛んできますので」とおばさんに言いました。それで、おばさんはそうしてみたら、彼は行かなくなった。「やっぱりそうだわ、理事長さん、さすがね。何であの人、前向きじゃないとだめなの」、「何ででしょうね…」。

10年たって、昨年のお正月におばさんの息子さんが久しぶりに帰ってきた。息子さんは自転車に乗ってどこかに買物に行ったらしい。戻ってきて、そのまま自転車をずぼんと頭から入れてとめたらしいのです。おばさんから電話がかかってきました。また久しぶりにやらかしてくれたのかなと思ったら、「自転車後ろ向きにとめたのに直しに来ないけど、あの子は元気なの？」と心配していました。厳しい目線が、今は仏様のようになった。ありがたいですね。今、４軒のグループホームができて、信用できる地域がある。

こういう人が、夜中の午前２時、３時に人のガレージに入って自転車を触ったりする。そんな人を守れる地域は、深夜徘徊するような人が出ても平気です。実際、行善寺に集まってきた人が、「さっきあそこのおばあちゃん歩いていたけど、あの人、最近深夜徘徊してない？」と、この中で情報交換されているのです。「あっ、本当？」、うちのメンバー探しに行ったら歩いていました。ほったらかすと、この寒さですからどうなるか分かりません。

ここに来て色々な情報が錯綜している。これは福祉ではできません。先ほどWHOの８つのトピックの中に「情報」がありました。情報から孤立した時に人間は孤立する、ということもあります。環境的にもありますし、情報的にも孤立します。ですから町の一員と感じるには、状況が悪くなっても色々な町の情報が感じられる場所、あるいは手段が必要なのです。孤立するのは障害者だけではないのです。



ここは、石川県で金沢市に次ぐ２番目の都市、白山市です。御多分に漏れず少子高齢化です。これはこの周辺人口のデータです。本部の周りは田んぼしかなかったのですが、今、金沢は人気でこの周辺で30代半ばの人たちが子どもを育てています。

これは、30～40年前、県が大々的にデベロップして、集中的に移住が行われた場所で、実はこんなに子どもの人口の山があった。しかし、子どもはみんな離れてこの山は戻ってきてない。

30～40年前は元気でした。しかし、ショッピングセンターはあっという間につぶれました。歩いているのは高齢者だけです。飲み屋もクリニックも全部つぶれました。こんなことが、実は地域がターニングポイントになっているのだということのあかしです。

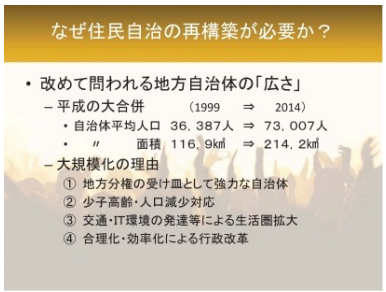


時代は「参加する」、ごちゃまぜでは終わらないのです。なぜ、「ごちゃまぜ」になったのかというと、次のステップに行くためです。これは一つの大きなキーワードになります。



皆さんには、「ごちゃまぜの場所はありますか」とまず最初に聞きます。皆さん、自分の住む周りにいろんな人がいて、イベントでなく日常的に集まれる場所ありますか。イメージできますか。昔はごちゃまぜの場所がいっぱいありました。井戸端、お寺、たばこ屋の前にベンチがあったりして、いろんな人が集まっていた。何であの番台みたいなところに、おばあさんがずっと座っていられるのだろう、そんな光景がありました。今、ごちゃまぜの場所がなくなってきた。もし皆さんの周りにそういったものが見当たらないとして、以前あったごちゃまぜの場所は我々ができないようなスケールだったでしょうか。たばこ屋１軒、普通の家のどこか一角だけガラス戸にして、「たばこ」と書いてありましたね。そんな大がかりなことではなく、そこにいるばあちゃん一人、縁台に座って、寒かったら毛布かけて、そのスペースがいろんな人を集めていました。

時代は「参加する」社会ということで、ここで「参加」というキーワードで、現場の話から住民自治の話を少し押さえていきたいと思います。ここにいる方はそれぞれの自治体から、そしてタイアップした事業主の人たちが一緒に来ているわけですから、皆さんにあえて私が話すようなことではないかもしれませんが、私たちは住民自治とは何だろうということをきちんと考えないといけません。

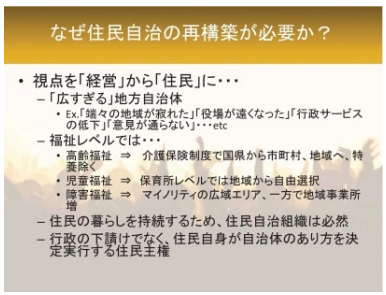


そもそも平成の大合併が1999年に行われ、自治体の平均人口は３万6,000人から７万3,000人になり、面積は116ｋ㎡から214ｋ㎡まで広くなったのです。なぜこんなことが行われたのでしょうか。

大規模化の理由は、地方分権の受け皿として協力的な自治体が必要だという政府・中央集権側からの意見です。権限移譲していくわけだから、きちんとしてもらわなければ困る。少子高齢、人口減少していくなかで、小さいままでいたら、それこそ

役場の運営すらできなくなる。みんなごちゃっとなってやらないとできないのではないか。もちろん、交通やIT環境の発達等によって生活圏が拡大しています。場合によっては、こっち側の市に住んでいるけれどもこっちのほうが便利だ、というところは山のようにあります。これはとどのつまり、合理化・効率化による行政改革をめざして、そこら辺のものをカットしていくという判断が働いたわけですが、住民主体で考えたらどうなったのか。地方自治体は政府と向き合っているわけではなくて、住民に向かうわけですから、住民はどう考えているのか。ここは広過ぎる、端々の地域がさびれた、役場が遠くなった、行政サービスの差がある、意見が通らなくなった。こういう意見が多いですね。

福祉レベルではどうか。高齢福祉は特養を除いて国・県から市町村、地域レベルに移っていった。児童福祉は、保育所レベルでは地域から自由に選択できることになりました。障害福祉はマイノリティーですから広域でサービスを展開するしかない。一方で、最近就労継続支援Ａ、Ｂという株式会社が行うような事業がどんどんふえている。こんな中で、住民の暮らしを持続していくには、行政の下請でなく、住民自身が自治体のあり方を決定・実行する住民主権に持っていけるかどうか、それが先ほど言った「参加」というキーワードなのです。



自民党の石破さんは、「日本はお任せ民主主義だ」と言っていました。地方自治体にお任せして何か問題が起こったら文句を言う、それは民主主義なのですか、という話です。それで文句を言われても困る、という話があると思います。

住民自治とは何か。広辞苑には、地域住民の自律的な意思に基づき住民の参加によって地域の統治を行う、とあります。住民自治というのは「参加」と「協働」だと言われています。

ここで「参加」が出てきました。先ほどの西田さんの挨拶で、公聴会やパブリックコメントのようなものは民主主義ではないということを言っていました。そういうものは、住民の皆さんに意見をあまねく広く聞きました、というアリバイづくりだったりするわけです。そこでモノを申したからといって、きちんと意見が通るかというとそうではなかった。主役は行政です。

「協働」は、市民と行政がつくる新しい公共。これは昔ちょっとはやりましたが、これが実を言うと今大切なのです。住民自治というのは、もちろん地方自治体、議会等々がいろんなことを話し合うけれども、協働していくことが大切なのです。

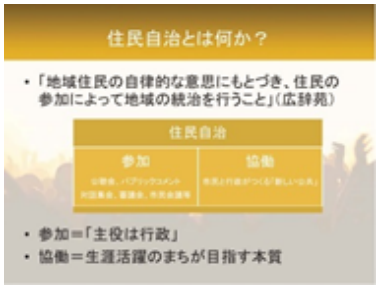
地方自治というのは団体自治と住民自治に分けることができ

ます。団体自治は自由主義、住民自治は民主主義。自民党の肩をもっているわけではないですけれども、うまくつくっているなと思います。住民自治が民主主義。私は新聞社にいましたから、石川県内くまなく全ての自治体の市長、議会と話をしましたが、今ほど色々なことがやれる時代はあまりないのではないかと思います。自治体だけでなく、佛子園、JOCAも今、最大のチャンスだと思っています。

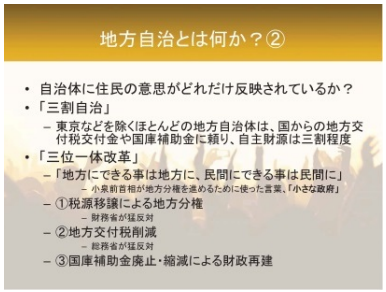
地域における国民主権の行使をする。おもしろい聞き方もあります。地方自治＝団体自治＋住民自治。そうなると、住民自治＝地方自治－団体自治となり、団体自治は要らないのか。嫌味を言いました。

自治体に住民の意思がどれだけ反映されているか。「３割自治」というものがあり、これが問題でした。東京等を除くほとんどの自治体は、地方交付税交付金や国庫補助に頼って自主財源が３割ぐらいでした。小泉内閣の時の三位一体の改革は、「小さな政府」にして、「地方にできることは地方に、民間でできることは民間に」ということで使った言葉です。税源移譲による地方分権をやろうとしたら財務省が猛反対しました。それから、今度は地方交付税削減と言ったら総務省が猛反対しました。

そんな時代を超えて、今「地方創生」というエンジンが回りだしました。これが先ほど言ったチャンスなのです。この時は何も動かなかったが、やはりきっかけにはなったと思います。国庫補助金廃止、縮減による財政再建をしよう、政府側からのものが透けて見える。







これは、「生涯活躍のまち」をつくる時にこういうプロセスを通ってきたという私たちの道筋で、この順番でなければいけないということではありません。

まずは条例、総合戦略との位置づけ。計画にのっとっているということです。

「生涯活躍のまち」は地域再生法の中の法律用語ですから、議会対策等をやらなくてはいけない時に、それはクリアする大きな理由となります。内閣総理大臣から書面が来る、国が認めたプロジェクトです、ということになります。

そして、住民自治エリアの合意設定をする。これは実は非常に大切です。いきなり大きなエリアをやることはできません。規模によっても違いますし、それぞれの資格によっても違いますが、私たちは大体このぐらいのプロジェクトだと、このぐらいの住民自治エリアを設定しよう、ということになります。



例えば西圓寺の場合はスタートが55軒だけで、55軒を丁寧にやり、その世帯数が増えて71軒になりました。でも71軒以外の周辺の人たちも、何とか温泉を無料にしろと圧力をかけてくる。そういったことを考えて、今、２期計画に入っています。西圓寺の向かいに元製糸工場と民間の空き家があり、新たに空き家活用しながら、約１万人のエリアを対象として「生涯活躍のまち」を展開しようというプロジェクトが進もうとしています。

色々な人が集まって話をすることが大切です。でも議会との関係、行政との関係がうまくいかなければできません。選挙も大きく影響します。言いたいことも言えない時期がある。それは仕方ないです。私たちは、そういったものを判断しながら、どこに決定権があって、どこをクリアしなくてはいけないかということを一つひとつやってきました。ただ、今回の研修には、自治体の方と事業主の方が両方一緒に来ているということが大きいと思います。私は、特に皆さんに対して、これが日本の先駆けになるのだという思いがあります。先ほど、この研修はモデル事業と言われましたが、私はそんな気はさらさらなく、これが第１号だと思っています。

事業主と住民、地方自治体との連携によって、こういったところをうまくクリアしていきながら、議会が通ったら、経営主体も事業主もようやく「私です」と名乗り出られるわけです。そこまではずっと水面下で、議会を通っていなかったら「あそこにしよう」と思っていても言えませんね。でも町は町、市は市だけで考えますか。事業主側は、いつ信用してくれるのか、いつ突っ込んでいっていいのか、そんな判断をしないとだめなのです。その時にお互いざっくばらんにきちんとした話ができなければできません。これは、自治体と事業をしようという人間の信頼関係がなければ絶対できません。やれたとしても失敗する。ぜひそこの関係性を築いてほしい。

そうなった時にようやく新居を持てるわけで、住民がそこに集まってくる。今まで水面下で話していたものが、そこでようやく大手を振ってみんなでやれる環境をつくっていくことができる。それが地域計画策定、あるいは推進計画といったものになればいいわけです。

そういったことに、途中色々な横やりが入ります。横やりが入らないためにも、推進法人という指定をしてもらえれば堂々とやれるので、事業主がそういった判断をする時には、ぜひ協力してあげてほしいと思います。それは必要ない時もあります。私たちはShare金沢も西圓寺も、「地方創生」という言葉もない

時からやっています。

そこには、明日からの研修で行うPCM（プロジェクト・サイクル・マネジメント）、コミュニケーション手法による裏付けが入ってきます。住民参加型のスキルを持っていないと難しいと思います。

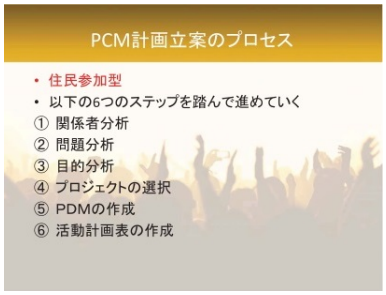
私は青年海外協力協会の理事長でもありますので、よくOB・OGに「使い物にならない」と言います。なぜかというと、自分たちが海外で突っ込んでいって色々な成果を上げた人もいますし、失敗した例もありますが、２年間で帰ってくるのです。その人間は成功したとしても、本人が帰ってきたら向こうは頓挫するから失敗です。ですから、やらない、言わない勇気が必要なのです。

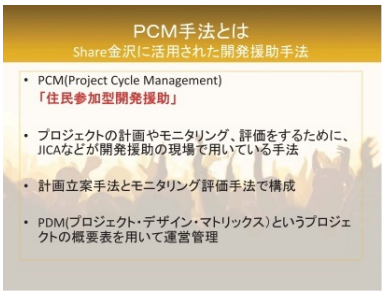
佛子園の職員はノウハウを蓄積してきたので、結構な変な自信がついて、「佛子園さん何かできるでしょう」と言われたら、ちょっと偉そうにころっとしゃべったりする。帰ってきて「きょう会議どうだった」と尋ねると、「何か教えてくれと言われてしゃべってしまいました」。最近、うちの職員は、だめだということが分かっているのです。「ああ、そう、さすが佛子園さんだ」となって、それで終わりです。ただ、放任しろということではないですよ。

住民参加型というのは関係者、議会、そういったものも全てです。問題分析、目的分析しながらステップを踏んでいく。

そういった意味で、住民や学生、保護者が集まって常時活動する自治室のような場所があったらいいという話をしていましたが、ここにはもう自治室はあり、社会福祉法人の福祉のスタッフルームであるとともに一般の人に開放されています。看護師が自分の仕事をしている隣で、グループホームの人が座っていて、あるいは受験勉強している人や、先ほどお昼に見たら、地元の人が弁当を広げて食べていました。これはたぶん日本では初めてだと思いますが、後でまた見てもらえれば、こういう環境かというのが分かると思います。

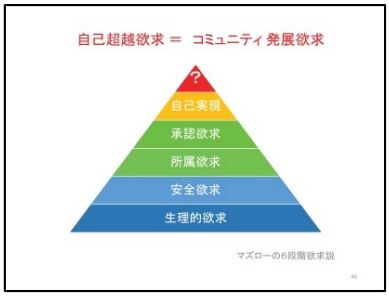
向こうは去年の10月ですが、こちら側は４月８日にオープンしました。オープンセレモニーの運営は社会福祉法人佛子園がやったわけではなく、地元の人たちです。これは地元の連合町会長さんで、私は彼らに「理事長、挨拶」と言われて、パッと出て「皆さん、本日はありがとうございます」と言って、その後しゃべろうとしたら「よし」と言われて終わったのです。早く飲みたいのですね。











この図はマズローの欲求５段階説で、マズローの説は５段階なのですが、６段階あります。「生理的欲求」は、のど渇いた、おなか減ったとか動物的な欲求、「安全欲求」はけがしたくない、本能的によける欲求。「所属欲求」は、何かに所属をしている、この家族、この職場、この町の一員であるという欲求。「承認欲求」は、頑張っているね、ということ。家族として、みんなで一緒にいられて、そこの集団の中で認められたいという欲求。これらはだんだん原始的なものから高い欲求レベルに上がっていくと言われています。そして、そういった周りから認められて、自分が成長することを感じられるという「自己実現欲求」までをマズローは５段階欲求説で出しました。

マズローがこの５段階欲求説を出した時には、６段階はなかった。マズローは、この学説を出した段階では自己実現しておらず、おれは学者として成功したい、と思っていたので、「自己実現」がトップだった。マズローは、５段階説を出したら自己実現したわけです。社会から認められ、自分も満足な研究を表に出せた。しかし晩年になって、マズローはもう一つつけ加えました。おれは、学者として成功したけれども、まだあった。それが「自己超越欲求」です。「コミュニティ発展欲求」と言いかえることができる。

あんなに世界を揺るがした５段階欲求説を出したマズローでさえ、晩年になって、「おれは周りの幸せといったことを考えるようになっている。もう一つ上にあった」と気がついた。

この「ごちゃまぜ」の空間で、彼らが自分たちで好き勝手にやりだした時に、子どもたちはどうなっていくかということを話します。



これは、この研修をしている場所です。近くの小学校から歩いてここに勉強しに来ます。認知症の人や障害のある人、元気な人もみんないます。ここで何かを感じてほしいということで、学校の先生が子どもたちをたくさん連れて来ます。このエリアで感じたことを子どもたちが学校に帰って何と発表したかというと、「少し疲れたときや悩みがあるときはぜひこの行善寺にいらしてください」。一人称ですよ。先ほどのオープニングセレモニーで司会した人も、「よし」と言って、あれも一人称ですが、彼女も一人称です。疲れた人、悩みがある人に「いらしてください」と発信しているのです。これはこの６段階欲求説でいくと、「コミュニティ発展欲求」です。困った人や悩みがある人は来てくださいと、コミュニティのことを心配しているのです。

このごちゃまぜの空間は、子どもに、マズローをして晩年にしか気づかなかった「コミュニティ発展欲求」を、一撃で経験させることができるのです。

今、東京近辺では、高層マンションで住んでいる子どもに、親御さんたちが、エレベーターで知らない人に会っても挨拶しないように運動しているそうです。知らない人に声をかけたら返事してはだめよという教育です。そうすると、家を一歩出たら、そこからはだれとも話さない環境で小学校に行って、塾やスイミングに行って、またエレベーターに乗って、だれかに会っても挨拶しないで家に戻る。そうすると生理的欲求、安全欲求は満たされていても、所属欲求は家庭でとどまりますね。この棟の中でさえも挨拶をしないということになると承認欲求は満たされません。もしそういった高層マンションの挨拶しない運動が広まっていったとしたら、自己実現、その先のコミュニティ発展欲求はどうなるのでしょうか。



この写真は、この研修をしている場所です。後ろのパーテーションをはずして宴会をしています。相当数の人が入っていると思います。こういう宴会をしていても、認知症の人の高齢者デイであっても、子どもたちはその周りを歩くわけです。ああ、酔っぱらっていると、大人のそんな姿を見ながら育つのです。



この写真の人は、高齢者デイの地域の人です。地域でしめ縄をつくっていたが、場所がないので貸してくれと言われて開放しました。そうすると、高齢者デイの認知症の非常に重い高齢者の方が、おれは昔しめ縄つくっていたからつくってやろうか、手伝ってやろうかといって、つくったのがこれです。自分の名前や家族、住所すら分からなくなる、そんな人が実はこんなものをつくれるのです。



こうしたことを経て、子どもたちはどうなっていくか。自分たちもお正月に地域のために何かつくりたいといって、まゆ玉をつくりました。今は発泡スチロールでよくつくられていますが、団子でつくりました。これは、ここがオープンした一昨年の大みそかのポスターです。「町の大みそかを作ろう！行善寺でします。お手伝いをしてくれる人を募集しています。大そうじ、まゆ玉作り、お風呂？」と書いてあります。始まったばかりで、お風呂に「？」があるのは、女の子ですから、みんなと入るのは恥ずかしいのでしょう。

彼女が１年たってつくったポスターには色がつき、ちょっと

カラフルになりました。PPAPか何かが描いてあります。「大そうじ、お正月飾り、年こしそば、お楽しみ会」と書いてあります。お風呂はなくなりました。１年経つと、ここに来て毎日お風呂に入るというのは日常なので、それは書かない。「夜に除夜の鐘つきに、まちのみんながここに集まるのでこどもたちできれいにしよう！！」。１年前より彼女は伸びていますね。発信しています。これが先ほどの「コミュニティ発展欲求」なのです。



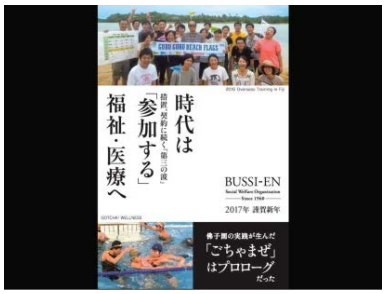
ごちゃまぜというのは、第三の医療とも言えるのです。この話をしだしてから、最近私は全国で社会福祉法人よりも医師会から呼ばれるようになりました。「第三の医療」とは何か。Behavior Healthというのはハーバードで何十年も前から研究されていた。日本の医学はハーバードクラスから比べると30～40年おくれている。日本語で言うと、環境生態医学・公衆衛生学ということです。



これについて、今、ごちゃまぜの「生涯活躍のまち」でエビデンスづくりができる。今年の年賀状に「時代は『参加』する福祉・医療へ」と書きましたが、福祉から説明しますと、福祉は戦後の「措置、守る、保護する」から、平成12年に介護保険が始まり、15年に支援費、その後の保育園、そういったものの自由化に伴う契約というものがありました。これが第一、第二で、第三の波が今こようとしているのです。

「第三の波」というとアルビン・トフラーが有名ですが、医療でも同じです。医療では、大昔のけがしたら血を抑える外科的なものから、何か葉っぱを食べて治す薬剤があった。この第一、第二の医療から、今度は「参加」することでみんなが元気になるということの実証に入ったのです。ハーバードは実証したいけれども、ごちゃまぜな場所がないからできませんでした。アメリカはごちゃまぜの人たちがいると思っているかもしれませんが、スパニッシュハーレムはスペイン語圏の人たちだけ、ハーレムは黒人だけ、中国人街は中国人だけです。ごちゃまぜのようで、人種のるつぼのようでばらばらなのです。ですからごちゃまぜの場所というのは開発途上国ぐらい。開発途上国はごちゃまぜなのです。ごちゃまぜであるしかない。しかし経済発展をしたところは分業されています。

山崎（亮）さんは建築から入り、私は福祉から入っていますが、めざしたものはそっくりで、やっていることも似ています。推薦図書にした彼の『縮充する日本』という本を、ぜひ読まれるといいと思います。彼は今、社会福祉士を取ろうとしていま



す。私が福祉の話をしたら、これはウイークポイントだと分かったのです。

この「参加」する福祉・医療の話を皆さんにしていきます。

ごちゃまぜはプロローグです。ごちゃまぜの先にある「参加」とは何か。

これは先ほど動画に出てきた愛着障害の人で、神奈川の病院にいました。我々の職員が病院に迎えに行ったのですが、彼は個室に入れられて折り紙を折っていました。愛着障害というのは、人に愛してほしいという障害です。小さい時は、親の目が兄弟に行っても暴れる。小さいからよかったけれど、大きくなってきたら腕力がつきますから、親に手を出す。親はギブアップするしかなくなって施設にあずける。施設もマンツーマンでは対応できないので、担当の職員がほかの人を見ると、自分がフラフラしてしまうということが起こるわけです。

施設の職員もギブアップすれば、入るのは病院か医療刑務所といったところです。でも愛着障害の人は、人にかまってほしい、愛してほしいのに、病院の個室に入れて折り紙を折らせている。これでは問題解決できるわけがない。行ってはいけない方向なのです。この時、神奈川の医者あるいは彼を持っていた特別支援学校の先生には、この子は絶対に死ぬまで地域に出ることができないと言われました。うちの職員は、よしやってみるかと、B’ｓこどもLaboに入ってもらったのです。最初うまくいったのですが、２～３カ月してなれてきたころに手が出ました。うまく仕事ができないということで、厨房の中でバッと包丁取り、職員が押さえたら頭突きがきて鼻を折られた。職員にはもう仕方ないぞという話もしていたのですが、その時に、彼はずっとよくなっていた。

B’ｓこどもLaboで、自分でゲームしている子、アイスキャンデーなめている子がいます。愛着障害の彼は、「お兄さんギターを弾いて」と言われ、ギターは弾けないのですけれども、弾ける風をしている。愛してほしいという障害持った人が、人に必要とされた時にどうなったか。認知症の人や障害のある人たちがかかわって、我々をほったらかしにして元気になったように、彼も立ち直っていく環境ができた。

西圓寺の経験があったので、ひょっとしたらそうなるかもしれないというところを持ちながら現場は頑張ったのだと思います。これなら、彼が地域から必要とされる場所をつくれば何とかなるのではないかと思いました。

自分の居場所があるということは、「承認欲求」です。先ほど

の下からいくと、「所属欲求」から「承認要求」まで高まってきています。彼は動画の中で「少し成長するところがあって」と言っていました。成長するというのは「自己実現」です。今度、彼はその上の「コミュニティ発展欲求」まで行けるのか。

この写真は地域密着型ウェルネスです。15歳以下の子どもは普通ウェルネスに入れませんが、ここは障害のあるお子さんを持ったご夫婦、あるいは持ってないお子さん、みんな会員になって入っている「ごちゃまぜ」です。ウェルネスといえば、高い会費を払って、駅の近くにあるウェルネスが多いです。なぜかというと、別にそれぞれの人がつながってなくてもいいのです。ストイックな人が来て、そこでお金払って、お金払った分だけトレーニングして、自分が元気になればそれでいいわけです。

ここは、「ウェルネス」という名前は一緒ですが、根本的に違う世界で初めてのケースです。住民と住民がつながっていけば健康になるというウェルネス。一般的なウェルネスの参加率は会員の20%だそうです。つまり、会員が500人いれば、20%であれば一日にクラブを使う人たちは100人。25%を超えると優秀だそうです。

ここは10月から始めてもう500人会員ができました。ここの利用率は45%から55%と、普通のウェルネスの２倍以上あります。退会率は、通常は３％から５％の中を推移しているそうです。それが、ここでは0.0何%です。何でやめないのでしょうね。



彼は障害の重い子です。これはスイミングのコーチです。ヘルパーをしています。これは「コミュニティ発展欲求」につながっていくと私たちは思っています。

この人は、すぐそこにある倉庫でずっと働いていましたが、ある日行けなくなって、７年間引きこもっていました。ここに来て温泉に入っている人たちがみんなで、「あいつをどうするか。えらい長いこと引きこもっている。何とかしないとだめだ」と。「だれかがとにかく連れて来い。だれだったら連れて来られるか。１回でもここの温泉に連れてくれば何とかなるのではないか」と言って、連れてきたのです。連れてきてから、彼は今まで皆出席です。なぜかというと、こんな子どもたちが使うウェルネス、保育園だったりする「ごちゃまぜ」で、彼は自分の存在価値を見つけたのです。



この人は県内でも有名なダンサーでしたが、体幹障害で踊れなくなりました。ほかのウェルネスでリハビリしようと思った

のですが、教え子がいっぱい来て「先生、どうしたの？」となる。そういう一人ひとりがバラバラなウェルネスでは人の目が痛くて行けなくなったそうで、回り回ってここに来たのです。元気になってきました。フィジカルな部分もついてきたけれど、知的障害の高齢者の方がどこが痛いのかを一生懸命聞きながらさすってくれる、その心に癒されていく。これが実を言うとごちゃまぜの力なのです。参加することによって健康になっていく。



Social Inclusionというのは地域包括ケアではありませんので、ここは気をつけてください。先ほど地域包括ケアの話が出ましたが、厚労省の社会・援護局長・定塚さん、その他、「我が事・丸ごと」という地域共生社会への取組のベースはここです。あの試案をつくったのは橋本岳さんといって、橋本龍太郎の息子で、今、厚労省の副大臣です。彼がなぜ「ごちゃまぜ」をやろうとしたかというと、そこの足湯のところで彼は荷物を置いたんです。すると、彼の荷物を強度行動障害の女の子がごみ箱にたたき込んだのです。一緒にいたのが厚労省の老健局の課長です。課長はじっと見ていましたね。私も一緒にいましたけど、私はニヤニヤとした。うちの職員が慌てて、「橋本先生、すみません」と戻しました。すると、その彼女は走ってきて、またごみ箱にたたき込んだ。３回。そしたら課長が笑いだした。あの時審議官だったか、「橋本さん、これですよ。こんな重い人、普通地域にいないんですよ」と言った。でもこの後ろでテレビを見ている普通の人たちは、全然そんなことに驚いていません。日常だからです。橋本岳さんは、これだと思い、その後に全局長を集めて「我が事・丸ごと」のチームつくったのです。



この「地域包括ケアではない」という説明をします。

皆さんから、佛子園は何でそんな金もうけ上手なんだと言われます。移住でもありませんし、お金もうけでもありませんが、佛子園ができる最大の能力というのは、人を集めることです。これが「交流人口」という表現になっています。「参加」するというキーワードです。

これは、この拠点に来る１カ月の人数です。月２万8,000人、年間で30万人超えています。黄色は障害のある人、認知症のある人、子どもたち、それを支える福祉、医療のスタッフの合計です。青色は一般の周辺の地域住民。何かサービスを利用しようではなく、お風呂へ入りに来たり飲みに来たり、どんどん増



えていっていますね。これは放っておいても上がっていきます。居心地がいいというのはどういうことか。温泉があることは大きいと思いますが、これは「ずるい」と言われます。これは絶対ずるいです。日本人は温泉好きなのです。はだかになって色々話をすると結構仲よくなる。別に温泉でなくても、チップボイラーでも何ででもできますから、色々なやり方あると思います。

B’ｓがオープンしてさらに加速しました。これが実は地域包括なのです。今言っているのは高齢者を中心とした地域包括ケアですが、障害のある人も、子どもも、というそんな領域ではないです。元気な人もそうでない人も、子どもも大人も、じいちゃん、ばあちゃんもみんな一緒になって、それで元気が出ます。ですからそんな場所を「ごちゃまぜ」と呼ぶのです。地域包括ケアではないのです。皆さんが発想される時には、別に福祉をやれというわけではありません。福祉でなくても何だっていい。農業でも、漁業でも、林業でも、何でもそこに色々な人がかかわっていく仕組みづくりをする、それが「ごちゃまぜ」という切り口なのだと思います。

先ほど話をした山崎亮君は建築から入っています。私は福祉から入っています。しかし登るところ、めざしている場所は一緒ですから、お互いに分かり合えます。

Social Inclusionの反対語はSocial Exclusion、社会的排除です。自分たちのごちゃまぜの場所をつくった時に、そこに対象とならない人がいるかどうか、それを判断すればいいだけの話ですから、簡単です。社会的な排除が行われないように進めていきます。

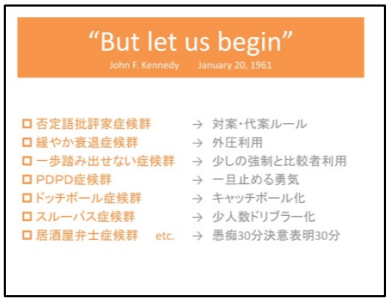
ごちゃまぜ
= Social Inclusion
社会的排除
⇔ Social Exclusion

最後に、平成10年ぐらいの話ですが、私たちは障害のある人を地域に出そうとしていました。平成10年というと、私が新聞社をやめてうちの法人に入ったのは平成６年で、実際に配備されたのは平成７年４月ですから、その数年後です。



強度行動障害で、入所施設以外にはいられないと言われた人ですが、好きな時間に、好きな寿司屋に行って食べられるということができる町にしようということで、寿司屋のおやじに「この人が来たら寿司を出してやってください」と頼みに行きました。必ず同じ場所に座る人で、最初は玉子、２貫目はイカ、３貫目はブリ、そこまでいったら満足できます。でも一つでもルールが違うとひっくり返してでも暴れるような人です。玉子もイカも大体寿司屋にありますが、ブリはたまにない時がある。

そうしたら施設に電話かかってきて、「今、３貫、ゆっくり目に出すから早く来てくれないと大変なことになる」。出すような出さないような、出してちょっと引っ込めるみたいなことをして、微妙に駆け引きしながら引っ張っている間に職員が来ます。



今、佛子園の職員は500人を超えていますが、私が平成７年に入った時の職員数は20人台でした。その時に当時の古株から言われたのは、「否定語批評家症候群」。やらない理由探しをやるのは簡単過ぎるし、論理的に聞こえるのです。これは大変でした。何かやろうとしたら、できないと、こうやって言われました。私は施設の中で育っていますし後継者ですが、結構やられました。あいつは青年海外協力隊や新聞社にいておかしくなって帰ってきた、そんなふうに言われました。

色々あります。「緩やか衰退症候群」とは、あした死なない、と。「ゆでガエルの法則」は、カエルは冷たい時からちょっとずつ温かくしていくと、ゆだっても逃げないで死んでしまうという伝説です。途中で逃げると思いますけれども。これらは、あしたどうなるものでもないからいいじゃないかと、いろんなものを先送りしてしまうことです。

色々なしがらみとか、「だって、こんなこと言い出したら大変なことになるぞ」といった「一歩踏み出せない症候群」。平成10年に「日本海倶楽部」というビール醸造所をつくりましたが、大変な大反対です。法人挙げて、といっても20人ぐらいしかいませんでしたが、大反対です。

「PDPD症候群」は、プランを立ててやる、またプランを立ててやる。よくならない。「PPPP症候群」は、ずっとプラン立てさせてだめ、プラン立てさせてだめ、ずっとプランのまま終わる。

「ドッチボール症候群」は、ひたすら経験者が殴りつけて、だめ出しを続ける。「スルーパス症候群」というのもあります。だれも責任をとらないで、ボールがエンドを割ってしまう。

「居酒屋弁士症候群」というのは、飲んでいる時だけ元気。

でも、これらは一つずつつぶせるのです。“But let us begin”、これはJohn F.Kennedyの大好きな言葉で、「しかし、始めようではないか」。やらない理由探しはするのは簡単だけど、でも始めようではないか。これは、きょうここに来ている皆さんの境遇かと思います。皆さんの周りにはこういう人たちがいるはずです。ひょっとしたら自分もそうかもしれない。でも、これを一つずつつぶしていく方法があります。それは私たちの法人の

財産です。

否定語批評家症候群の人たちに対応するには、代案ルール。会議の中で「だって、それできない。これもあるし、あれもある」。最後まで言い尽くしてもらったら、「で？」と言うのです。「で、どうしますか」。そこまで言って終わりにしよう、そういうチームづくりが大切です。反対するのは簡単です。やれない理由探し等だれだってできる。でも、代案を出すところまでやってやめましょうと。

緩やか衰退症候群の場合は、色々な周りの世界をしっかり挙げながら、あそこはこういうふうにできているけど、どうするか。あるいは一歩踏み出せない症候群の場合には、やれている部署、内部でやれている部署で頑張っている人たちをうまく出しながら少し強制力を働かせたりする。PDPD症候群、同じことを焼き直してやっているような場合には、一たんやめる。

私はこちらの本部に入ってきた時に、46～47年やってきた由緒ある収穫祭をやめさせました。焼き直して毎年やって、それでいざとなったらグループホームは反対されて、そんなものだったら一度やめよう。何カ月もしんどい思いをしてやるのだったらやめようよと言ってやめて、その力がShare金沢を生んだのです。

ドッチボール症候群の人には「キャッチボールしましょうよ」と。ガーンと来る人は、たまにあなたも受けてと。投げたら自分も返してもらう。ということは強いボール投げすぎず、とれるような球を投げて返してもらうということもやりましょうと。

スルーパス症候群の場合には、少人数化してドリブル突破していただく。みんなでだれも責任負わないというのではなくて、少人数化してドリブラーになってもらう。

居酒屋弁士症候群の退治の仕方は、愚痴30分、決意表明30分。

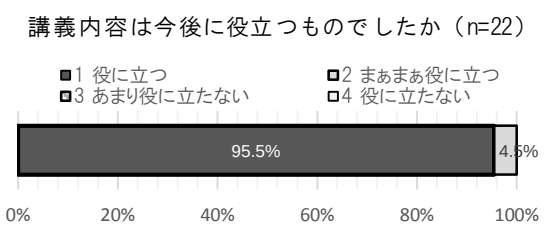
こういうことをしながら、私は平成７年に、由緒ある法人なのですが、この佛子園の立て直しをやって、これでもまだまだこういうところとはいつもいつも向き合うことになるのですが、そんなことが自分たちの誇りというか、勲章でもあると思っています。

それでもやはり勇気をなくす時もあります。その時には、きょう皆さんにお願いしたとおり、皆さんは全国散らばっていますけれども思いは一緒だと思いますから、連絡を取り合い、時には励まし合い、時にはここがおかしいのではないのと言い合いながら、全国が一つになっていけばいいのかなと思います。

これで終わらせていただきたいと思います。
ご清聴どうもありがとうございました。

（２）事務局考察

①講義内容について



・佛子園の取組に対する理解、生涯活躍のまちとして取り組むべき方向性等、受講者からの満足度が高い。単に事例紹介に留まらず、常に現地にて取り組む姿勢等、実務に直接生かせるようなノウハウを提供できたことが有効だった。

・全体として受講者の満足度が非常に高く、95.5%の受講者が今後に「役に立つ」と回答しており、有意義な内容であったといえる。特に佛子園の取組を通して「住民自治」の重要性について多くの受講者が言及しており、生涯活躍のまちづくりの推進において重要な視点の共有ができたといえる。ただし、講義内容はあくまでも佛子園モデルであり、それが必ずしも一般解ではないという点について、受講者がどのように捉えているのかは確認できていない。

・まちづくりプロセスのノウハウや、ビジネスとして成立させるための交流人口の重要性、事業を推進させるための心構え等、受講者毎に現在直面している課題等と照らし合わせながら、それぞれ得られるものがあったといえる。

・地方創生の現場で直面する課題として、雄谷理事長の話す各症候群（否定語批評家症候群、PDPD 症候群等）は、受講者にとっては非常に現実的な問題として参考になったという意見が多かった。一方でこれを題材としてより掘り下げた講座（講義だけでなく演習含め）を希望する声もあった。3 日以降のワークショップの中で、各受講者がこれを意識して実践していただくことを期待しているため、その状況を踏まえて本講義における改善の要否を検討する。

②講義資料について

・配付資料としては写真等を大きくレイアウトしたスライドは、講師の話を聞きながら見る分には十分にわかりやすかったが、後日改めて資料をみた際に、講師が口頭で話していた内容等が十分に資料に記載されていないため、やや不便を感じたと思われる。

・資料内容について、幅広い内容であった一方で、「施設開設までの経緯」や、「具体的な数値」等、一部の内容について充実化を求める声があった。

・配付資料の構成や配色について意見があった。配色については会場機材に拠る部分が大きかった。配付資料と投影資料については、直前で追加した内容もあったことから、一部相違が生じた。

③その他意見等

・研修会場の雰囲気の良さについても意見があり、長時間の講義であっても集中して受講して頂けたことの要因の一つであったと考えられる。

・時間が長いという意見が多く、２部構成にする等工夫が必要である。

1日目	2017/2/6（月）16：30～18：30 講師：速水　健二　（社会福祉法人佛子園　行善寺施設長）

【ﾌｨｰﾙﾄﾞ調査、ｹｰｽｽﾀﾃﾞｨ】三草二木 行善寺、B's

≪演習の狙い≫
「生涯活躍のまち」の取組に参考になる事例を視察し、受講者自身の地域で活用できる手法を学ぶ。また、施設長への質疑応答を通じて施設における専門人材の役割や、地域（住民）ニーズの把握や関係構築のあり方を学ぶ。

タイムスケジュール

16：30～17：40　施設見学
17：45～18：30　質疑応答（速水施設長）

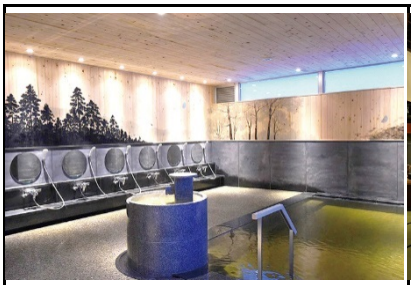


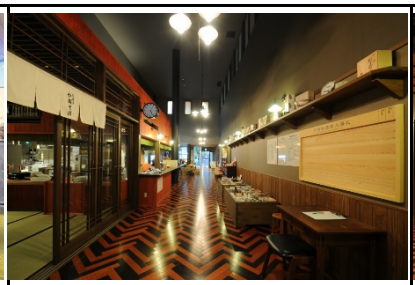
（１）施設概要

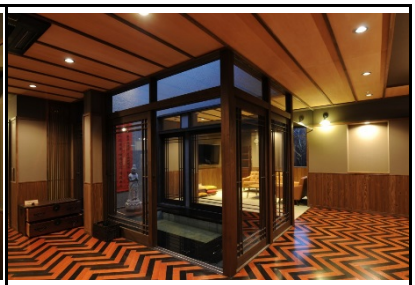
名称	三草二木 行善寺、B’ｓ
所在地	石川県白山市北安田町 548-2
運営者	社会福祉法人佛子園
事業開始	平成 27 年 4 月（三草二木 行善寺） 平成 28 年 10 月（B's）
施設構成	通所介護事業所、短期入所事業所、就労継続支援事業所、温泉、レストラン、ウェルネスセンター、クリニック、保育園、放課後等デイサービス、相談支援センター、障害者グループホーム、交流施設、店舗、等

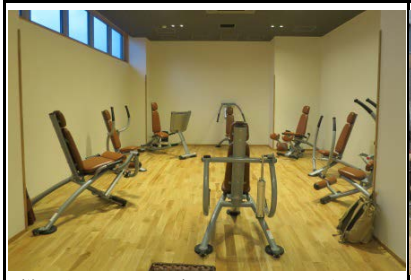


出典：佛子園プレゼンテーション資料


地域住民に無料開放している行善寺温泉※


「やぶそば」やその他店舗が並ぶ路地的空間※


温泉だけでなく足湯もある※


様々な世代の利用者で賑わうウェルネス


中庭では子ども達が遊び回る


無料開放された住民自治室

※：佛子園ホームページより

（２）施設紹介

●「三草二木　行善寺」開設までの経緯

・行善寺のある北安田地域は人口 1,700 人。35～45 歳の人口が多いが、将来的には確実に高齢化が進む。今から働きかけを行う必要があるという考えから、計画を進めた。

・PCM 手法により重要関係者分析やまちの分析を行った。まちに「ない」ものをひっくり返すと、まちに「必要な」ものが見えてきて、それがプロジェクトになる。地元の人と相談しながら、喜ばれるものをつくることが重要である。

・オープニングイベントはまちの人にお願いした。オープニングに先立ち、佛子園で働こうというチラシを地域の人が自主的に配布した。これも行善寺が地域に自分たちのものとして受け入れられた結果だと捉え、全員雇用した。





「三草二木　行善寺」の外観（上）と、中庭の様子（下）

●施設構成における工夫

・通所介護事業所等、福祉施設整備の補助金により整備した居室も、使わない時間帯（15 時以降）には地域の人たちの 100 人規模の集会所として使えるようなしつらえにしてある。

・個浴の温泉も夜間は 90 分 1,600 円の家族風呂として開放している。

・用途地域は第一種低層住居専用地域のため飲食店は作れないが、就労継続支援事業所として飲食サービスを行える。そのため地域の民業圧迫にはならず、地域住民にとっても周辺にない施設ができるメリットがある。



地域の人たちの集会所としても使える空間

●地域との関わり

・近隣の音楽教室の先生が定期的にコンサートを開いたり、体育館で運動をしたり、ママさんサークルや高齢者の茶話会が行われたりするなど、地域の活動の場として利用されている。

・子どもが宿題をしたり、大人たちが酒を飲んだり、その横で障害者グループホームの子ども達がくつろいでいるなど、ごちゃまぜの環境が形成されている。

・温泉には入湯札の仕組みを設け、いつも来る人がしばらく来ないなどの変化に気がつきやすくなっている。

・平成 17 年当時、障害者グループホームの計画に対して地域の反対が起こったが、行善寺が地域の人にとっての生活の場となることで福祉に対する理解も深まり、現在では周辺地域に障害者グループホームが 10 軒できている。

・「住民自治」は CCRC で最も欠かせない要素である。移住者は



「三草二木　行善寺」パンフレット

増加しているが、これは住民自治のまちづくりを進めた結果の現象であり、初めから移住を目的にしていたわけではない。
・小学校区より少し小さい範囲を対象としており、7,000 人いれば事業として成立すると考えている。

●生きがいの重要性

・「生きがい」や「人生の目的」があると、健康寿命が長かったり介護度が低いということはデータでも立証されている。
・地域ボランティアを行うと温泉券（「あんやと券」）がもらえる。それにより地域活動への参加も増えている。
・地域のしめ縄づくりを行ってきた認知症の A さんは、しめ縄作りをデイサービスで仕事にしたことで、月 3.3 万円の収入を得ている。A さんの介護保険料が月 9 千円なので、3.5 か月分に相当する。認知症であっても活躍することは可能だということがわかる。



「B’s」内の住民自治室の欄間に、「ごちゃまぜ」、「生きがいのある人は生存率が高くなる」等の解説が書いてある

●B’s について

・地域の人々や金城大学とも連携し、「ゴッチャ！ウェルネス」というスポーツ施設やクリニックを併設し、地域の健康維持を目指していく。
・他には、カフェ、キッチン、小規模保育も併設している。地元ニーズを吸い上げながら周辺地域にない機能をつくることで、競合せず、地域にも喜ばれる。
・園庭は、子どもだけでなく大人も高齢者もくつろげる場所を目指している。



「B’s」園庭



「B’s」住民自治室内のカフェコーナー
自宅から自分のカップを持ってきて、置いておくことができる

（３）質疑応答

Q：

・１階で販売している駄菓子や野菜、陶器等の１ヶ月あたりの売上はどのくらいか。

・空間設計やロゴ等のデザインがすばらしいが、どのようにそのコンセプトを決め誰がデザインしているのか。

A（速水施設長）：

・野菜は2,000～4,000円／日の売上。野菜や九谷焼は近隣の方が商品を置き、行善寺は売上の１割をもらう。売れなかったものは置いた方が持ち帰る仕組みなので行善寺にリスクはなく、これらの商品を求めて多くの人々がここを訪れるので行善寺にとってありがたいことになっている。

・駄菓子は子どもたちを呼び込み、温泉に入った後の楽しみを提供する。駄菓子の売上は3,000～5,000円／日程度。駄菓子は賞味期限があるので、利益はほとんどないが、盛り上げるためにあった方がいい。職員が遊び心でアイドルのカードを置くこともある。

・デザインは皆で話し合う。海外研修にも一緒に行くデザイン会社「㈱グルーヴィ」、「㈱五井建築研究所」と共に、色々なミーティングを行う。

・佛子園では「ノーマルにつくってほしい」と考える。例えば高齢者デイサービス施設であっても、床の間をつくり、凹凸のある平面計画の凹みの部分に花を置く等によって落ち着いてくつろぐ雰囲気を醸し出す。

・人間はだだっ広い場所、まっすぐな場所ではなく、隅でくつろぐ習性がある。一般の福祉施設は職員の目が届きやすくつくられるが、ここはあえて曲がった廊下とし、曲がったところに人が溜まるスペースをつくっている。また、道に面してすぐに入り口があると期待感が持てないので、入り口は奥にしている。そういうことを皆で話し合っていくことが楽しい。

Q：

・この施設には温泉があり、フィットネスや花屋等、様々なものがあるが、「ここは何か」と聞かれたら何と答えるのか。

A（速水施設長）：

・何と呼ぶか、自分たち自身も迷うところがある。相手に合わせて「温泉」「スポーツジム」等と紹介している。いい呼び名があれば教えてほしい。

Q：

・大変良い施設で、利用者は何度も来たくなると思うが、職員



速水施設長



レストランと温泉を結ぶ通路沿いに陶器や駄菓子等を販売するスペースを設け、にぎわいのある路地的空間を創出している

三草二木
行善寺
GYOZENJI
Since 1418

行善寺のオリジナルロゴマークデザインは西圓寺と同様に「㈱グルーヴィ」というデザイン会社





行善寺に併設するB’ｓには花屋やフィットネス、プール等様々な施設、設備が備わっている

の中から何らかの不満や不安はあがっていないのか。

A（速水施設長）:

・福祉施設の立場としては、閉ざされた場所ではなくいつどこで誰が見ているかわからないので、職員が虐待等はまずできない。

・一般的な施設、高齢者デイサービス等では集団で行動するが、この施設の自慢としては、各自がやりたいことをやりたい時間に行うことができる。運動がやりたければその場所に行くと、運動を教えてくれる人がいる。ほとんどの職員にインカムを持たせており、誰が来るか誰が来たかを職員同士が連絡を取り合えるようにしている。

Q：

・温泉は人を集める要因になっているが、どうしてここに温泉をつくろうと考えたのか。温泉による収益、リスクや、デイサービスでの温泉の利用について教えてほしい。

A（速水施設長）:

・人が集まれる場所として考えたことが、ここでは「温泉」だった。他にも多世代が集まる場所には色々なものがあるのではないか。例えば図書館等、その場所に合った集まる場のあり方があるのではないか。

・昨年度の年間事業収入は約３億９千万円、来場者は約１万２千人。支出は約３億７千万円で、約２千万円の黒字。B's と行善寺で 120 名を雇用し、うち近隣の方は 50 数名に上る。

・宿泊は、現状では障害者の短期入所のみだが、今後、スポーツと連携して温泉でのリラックス運動等も取り入れようかと考えているところ。

・デイサービスでの温泉の使われ方は、毎日が療養のようで日常的に使っている。

Q：

・以前の訪問時に比べて町内ボランティアが増えているようだが、ボランティアの年齢層や仕事内容、有償か無償か、またボランティアの呼びかけ方法について教えてほしい。

A（速水施設長）:

・公園清掃は 60 代がほとんどだったが、新興住宅地のお母さんたちが出てきて 30 代後半～40 代とその子どもたちが来るようになった。

・ボランティアの仕事内容は町の人たちにおまかせで、町のためになることを自分たちで考えてやってもらっている。例えば、町には集まれる場所がなかなかないので、年末に子ども



西圓寺と同様に、温泉に加えて足湯も設け、多くの交流が生まれるきっかけとして機能している







新規オープンした B’ｓの中庭には子ども達が遊ぶことが出来る遊具が備えられており、子育て世代も交流の輪に招き入れている

たちが「まちの大晦日をつくろう」と考えて、大掃除をして正月飾りをした。

・ボランティアの活動にはスポーツジムや温泉の掃除等の他、「町にソフトボールチームを復活させる」ということもあった。北安田町のある出城地区にはソフトボールの出城リーグがあるが、北安田町には40年間チームが無かった。この施設ができて地域の人たちのつながりが生まれ、40年ぶりにチームが復活したことも、町を盛り上げる立派な活動だと思う。

・ボランティアに直接「やってください」と言い、「やります」という関係になるのではなく、その人の主体性を尊重する。例えば温泉から上がった人たちのしずくが廊下に垂れていたが、町の人に「拭いてください」と言うのではなく、「濡れているんですよね」とささやくと、町の人たちで考えて「大晦日に子どもたちに掃除をしてもらおう」ということになった。ささやいて、じっと待つことが大事。

・温泉は町の施設ということで、佛子園側が広報を行うことは全くない。年間1万2千人の来場者は、口コミやお母さん方がフェイスブック、インスタグラムで拡散してくれた結果であり、町の人たちがお客さんを連れてきてくれることをじっと待つことも大事である。

・温泉無料地域以外から来た人が町のためになることをしてくれた場合、温泉無料券（あんやと券）を差し上げる。あんやと券を使った場合は「あんやと」（ありがとう）と大きな声で挨拶する。無料地域とそれ以外の地域を線引すると、必ず「うちは無料ではないのか」という声が出て来るが、地域外の人たちには「町のために何かをすれば無料になる「あんやと券」を差し上げます」と説明することができる。

A（(一社)生涯活躍のまち推進協議会　堀田氏）：

・「あんやと券」は佛子園が出すのではなく、いったん町内会に渡して町内会から手渡している。佛子園はあくまで黒子に徹している。

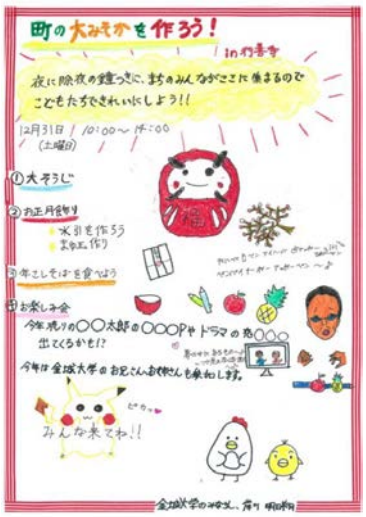
Q：

・なぜ障害児のショートステイをやろうと思ったのか。

・高齢者デイサービスを計画する際に、行政から基準等で何か言われたことはなかったか。

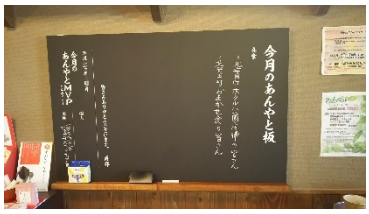
A（速水施設長）：

・白山市には、障害者のショートステイは1箇所しかなく、ニーズがあると考えた。一方、高齢者のショートステイは近隣に十分ある。





行善寺のfacebookページでは、大晦日やバレンタインなど、時期に応じたイベントが紹介されている
（出典：行善寺facebook）





ボランティア参加者に配布される無料入浴券「あんやと券」は町内会から配布される
（出典：佛子園プレゼンテーション資料）

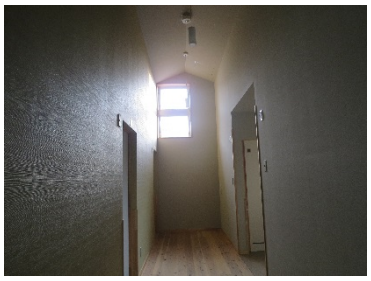
・ここは単独型ショートステイなので一般のものより単価が高く、１泊８千円（保護者負担は１割）。４室で年間 1,000 万円の収入があるので、４名宿泊時には２名の職員を配置する等手厚い体制がとれる。
・高齢者デイサービスは規制が厳しく、デイルームや玄関で高齢者と障害者が関わってはいけない、すれ違ってもいけないと言われたこともある。しかし、こういう場所でスタッフが横について高齢者と障害者が交流していると、いい雰囲気だということで制度を変えてくれたこともある。
・ここでは高齢者デイルームと障害者の生活介護の部屋が、とり外せる引き戸でつながっている。本来は壁で分けるが、ここでは「取り外しできる壁」を入れるということで行政の方も困らないようにし、広く使えるようになっている。

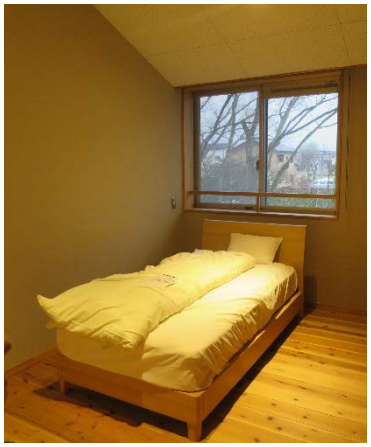
Q：
・車社会の中で、駐車場の駐車台数はどのように設定したのか。

A（速水施設長）：
・駐車台数は少ない。台数は多い方がいい。施設の裏の田んぼを借りて鉄板を敷き、職員はそこに駐車している。
・今後、表側の道路に約 100 台の駐車場をつくることにしている。温泉に入りビールを飲んで帰るので歩いて来る人も多いが、駐車場は広いに越したことはない。
・温泉無料地域に在住している「超コア層」は 106 世帯、「コア層」は約 1,700 世帯の１町会（北安田町内会）。当初は複数の町会を「コア層」にしようと思ったが、町会がまたがると物事がスムーズに進まない。より広いエリア「出城地区」は 20 町会があり、色々な決定権があるので、北安田で決めたことを出城に持っていく。最初にエリアを決めることは大事。
・徒歩圏にある「超コア層」の方が外の方を連れてきた時に、自慢できるものを置いておくこともポイント。例えばメニューの「天抜き」（天ぷらそばのそば抜き）等、外の人には意味が分からないことを「超コア層」の人が説明してあげる。そういうアイテムがあると、口コミが増えていく。

A（堀田氏）：
・最近は、この施設の視察に地域の方が対応しているのを見ることも多い。

Q：
・駐車台数が少ないことで、外部の方からクレームがあったことはないか。あるいは路上駐車してしまい、周囲の人の邪魔になるといったことはないか。





ショートステイの居室



デイサービス部分へ繋がる廊下



「超コア層」の近隣住民の名前が並ぶ行善寺温泉入湯札

A（速水施設長）:

・施設の裏に来客用の 30 数台の駐車場があるので、知っている人はそちらに駐車し、施設の前（10 台）はできるだけ空けるようにしてくれている。現状では、そうしたクレームは起こっていない。

A（堀田氏）:

・この施設は不特定多数を対象にしているわけではなく、宣伝しているわけでもない。普通の商業施設ではなく福祉を目的とした施設であり、それを分かった人に利用してもらっているので、トラブルになっていないのではないか。

Q：

・エリアを決める時のポイントを教えてほしい。

・事業を発案し、実現するまでのスピード感はどのようなものだったのか。

A（速水施設長）:

・エリアを決める際には、その町がどういう仕組みで成り立っているかを調べるとよい。ここは班長会があり、町内会があって、その上に町内会長会（区長会）がある。そこで、いくつかの班でエリアを決め、それを町内会に働きかけ、区長会に上げるというようにした。

・広域で顔の分かる範囲としては、約１万人（小学校区程度）が限界ではないか。温泉無料地域に関しては、佛子園側が線引すると大問題になるので、町内会長に相談し、対象地区を決めていただいた。

・平成 20 年から地ならし等を始めて、８～９年かけて開設に至った。佛子園はもともと 50 年前から施設を運営し様々なイベント等も行ってきたが、障害者のグループホームをつくろうとして反対にあった。まずは、なぜ反対があったのかを聞いて回ると、佛子園は以前からここにあるが、町のことをしていないではないかと言われた。

・確かに町内活動として町の住民が行うこと、例えばお通夜に出ること等をしてこなかった。それを一からやり直そうとしたのが平成 22 年頃。４～５年かけてそういうことを行うと、町内会の会合に出て良いということになり、そこで色々な人脈ができるようになった。

・もともとつながりのある場所で始めるのであれば、このようなプロセスは省いていいと思う。「継続性と密着性」という言葉があるが、町のことを当たり前にやるということが「密着性」につながると思う。

Q：

・収益２千万円で、120 人を雇用しているとのことだが、かなり経営努力をされているのだと思う。経営上工夫していることを教えてほしい。

・温泉無料券を配布する等、地域に様々な面でお返しをしていると思うが、ハード・ソフトを含めて自治体からの支援はどのようになっているのか。

A（速水施設長）：

・「経営」というよりも、これだけの様々な機能があると、「スポーツジムだけをやる」「花屋だけをやる」ということは面白くない。自分の部署にとどまるのではなく、どれだけ混ざり合うかという努力している。それがいつの間にか経営につながっているのではないか。

・温泉無料券（「あんやと券」）の配布に関しては、温泉は何人入っても出てくるお湯は一緒なので、楽しいことに使ってもらえればいいと思っている。

・佛子園では海外研修があり、「世界一幸せな国」の１つであるコスタリカに行った時に、「プラ・ヴィーダ」（こんにちは、おはよう等の意味）と誰にでもあいさつしていて、良いと思った。帰国してすぐに「あんやと」（ありがとう）という言葉を使った「あんやと券」をつくった。

・地域再生戦略交付金と地方創生加速化交付金を活用している。市には、これが市に関連する事業だと認めてもらっており、それだけで十分である。

Q：

・交付金の使途は何か。

A（速水施設長）：

・フィットネスジムのマシン、周回用マイクロバス、自治室の家具、健康運動を促す講習会・学習会の開催等に活用した。

Q：

・「ゴッチャ！ウェルネス」の開設によって利用者がかなり増加したと聞いているが、利用者が増えるとどの部分の売上が増加しているのか。









「ゴッチャ！ウェルネス」は機材・メニューとも豊富に揃っている





A（速水施設長）：

・利用者が増えると飲食の利用は必ず増え、宴会数も多くなる。経営努力はあまりしていないが、人が集まってくる場所で、どれだけスタッフが「ごちゃまぜ」にできるかということにポイントを置いている。

A（堀田氏）：

・ごちゃまぜが増えて交流人口が増えることが経営を助けていく、という考え方で、人を呼び込むことに工夫しているのだと思う。

・しかし、不特定多数の流動人口を呼ぶのではなく、同じ人の再訪による積み上げである。町内会レベルの地域の人たちにいかに来てもらえるか、ということにポイントを置いている。同じ人が何度も使ってくれるということが、駐車場でのトラブル等も起きない秘密なのかもしれない。

Q：

・多世代交流が今後は大事になってくると思われるが、多世代交流のための特別な仕掛けがあれば教えてほしい。

A（速水施設長）：

・利用者が自然と声を発信できるような工夫をいくつかちりばめている。例えばジュースを瓶にすることで子どもが開けにくいようにして、高齢者が助ける等、わざと不便なものをちりばめている。

・障害者福祉から始まっているので、多世代交流というよりも、そもそも障害者がなぜ隔離されるのか違和感があった。まち全体をみても、高齢者だけを集めることにも違和感があり、誰でも来ればいいのではないかと思った。自分たちは、ただ「地域の子どもたちってどうですか」とささやくと、地域の高齢者たちが色々と計画してくれる。多世代交流の仕掛けとして、自分たち自身が何かやる、ということではない。

・まちづくりの観点からこの施設を運営しているが、まちづくりに正解はない。ここが成功しているかどうかもわからない。そこを町の人たちと「ああでもない、こうでもない」と話し合うことが一番楽しいのではないか。話し合ってさえいれば、失敗しても責められることはなく、笑ってくれる。こういうプロセスを大事にすれば、まちづくりは成功・失敗は関係ないのではないかと思う。

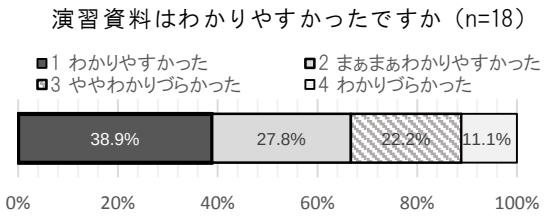
（４）事務局考察

①演習内容について

- 理解度が十分でない受講者が一定数いたことから、演習の実施方法に若干の課題があったといえる。特に施設見学においては、大人数で同時に移動したことから、説明者の言葉が聞き取れない等の問題が発生していた。これは翌日のフィールド調査では、視察を２班にわけることで改善を図った。
- 新しい発見が得られたという回答も複数みられ、今後事業を進める方々へヒントを与える機会としては十分に機能したといえる。
- 全体的に受講者の満足度は高い。一方で、あくまでも一事例であることから、自らの取組にどのように活かしたら良いのか戸惑いを感じる受講者もいた。３日目以降のワークショップにおいて事業計画立案にかかる考え方を学ぶこととしていたが、もう少しカリキュラムの全体像や関係性、それぞれの講座で学んでおいてほしい事などを冒頭にて説明することで、より効果的な演習となったと考えられる。
- 全体として佛子園の理念や独自性への理解度は高かったといえる。
- 一方で、雄谷理事長の講義や、速水施設長の説明内容を、現地にて再確認したようなコメントが多く、受講者独自の視点での新しい発見などはあまり見られなかった。

②演習資料について

- 演習用のメモシートを十分に活かせない受講者が多かった。演習に入る前の冒頭の説明が十分でなかったこともあり、翌日のフィールド調査では、説明を補足することで改善を図った。



- 図面や写真等の資料を配布していなかった事に対する意見が多かった。翌日のフィールド調査では、各施設のパンフレット等を配布し、改善を図った。

③その他意見等

- 空間デザインや、エリア設定の考え方など、参考に出来るという意見が多かった。もう少し専門性のある説明ができるスタッフを配置することも考えられる。
- 改善点として挙げられた事項は、施設見学の際の「グループ分け」及び「配付資料」についてがほとんどであった。これは翌日のフィールド調査では可能な範囲で解決したが、「収支」に関して関心のある受講者も多く、その要望への対応は課題である。
- 時間配分について、施設見学時間が短いと感じる意見が多かった。
- 研修に期待することとして、住民との関わり方、巻き込み方のスキルを身につけたいという回答が多かった。また、研修の機会を通して他市町の取組を聞いたり、交流を深めることも目的としてあげている受講者が複数いた。
- 事前のアナウンスの不十分さへの指摘や、資料の事前配付を望む意見もあった。

2日目	2017/2/7（火）9：00～10：30 講師：高橋　英與（生涯活躍のまち推進協議会副会長）

【講義】事例から見る生涯活躍のまちづくり

≪講義の狙い≫
先行事例の紹介を通じて、生涯活躍のまちにおける”事業化プロセス”や、“専門人材に求められる能力”等を学ぶことを目的とする。また、3 日目以降のワークショップとの関係性を考慮し、演習で有効となる視点、ノウハウ等について概略を説明する。





（１）講義内容



おはようございます。きのうは、かなり本音でそれぞれの自治体の方、事業者の方が悩んでいること等、色々な話が聞けて非常に有意義な時間を過ごしました。

まず最初に、私どもの生涯活躍のまち推進協議会の組織の中で、私は正会員の（株）コミュニティネットという会社の社長であり、(社）コミュニティネットワーク協会の理事長でもあります。それら２つの組織がそれぞれの事業を進めながら生涯活躍のまち推進協議会というのをやっています。協議会の中核になる同じく正会員の佛子園、JOCAと一緒に事業をやっております。

まずは私どもの会社のメンバーを紹介します。私が話をする90分の中では事例や事業内容の詳細はほとんどしゃべれないので、この研修期間に、私の話の中で分からなかったことは、このメンバーにどんどん聞いてください。このメンバーは、私どもの会社の社員で、今、地域おこし協力隊として、それぞれの自治体に移住して、のたうち回りながらやっています。



メンバーの紹介：北海道厚沢部町、岩手県雫石町、鳥取県湯梨浜町、山梨県都留市の各担当者。

私どもの組織では住み込みが基本です。私どもは、コンサルタント会社を徹底して批判してきました。自分の会社もコンサ

ルをするので、自分の会社も同時に批判しながら進めています。

彼女らが地域プロデューサーとしてその地域の中に入り、まちづくり会社をつくって事業化に向けて進めています。そこのまちづくり会社には、地域により多少異なりますが、私どもの社員を中心に地域おこし協力隊として５名前後派遣し、住み込みで事業をやっています。

この場をかりてお礼と感謝をしたいと思っているのが、お一人は佐久市のご担当者です。私どもがコンサルで入って、１年目が終わった後、「何千万円というお金をお宅の会社に払っているのに、この出てきた報告書は何ですか」と問題提起をされました。言われていることはそのとおりなのです。何千万円というお金をもらいながら、市の要望に応えられないでいる私どもがいます。

そこで、私どもの会社は本社機能を解体して、今、本社にはほとんど人はいません。今紹介したメンバーの自治体のところに住み込みで入っています。本当に今、地方で何が起きているのか、何が問題とされているのか。それを民間の一企業がコンサルとして問題をきちんと分析し、その解決策を提示できるのか、という課題にこの２年間取り組んできました。長いところは８年以上かかっているところもありますが、そのことを気づかせていただきました。

同時に、私どもは八重洲に移住促進センターという、自治体の紹介と移住したいという人たちのための常設の相談センターをやっています。その移住促進センターに対しても同じことを言われています。「移住促進センターにお金を出しているのに全然成果はない。何人移住したのか。そもそも移住したいという人の名簿が300名ぐらいで、こんなものは全然役に立たないのではないか」ということも指摘されました。まさにそのとおりです。

私どもは、今、東京の八重洲に移住促進センターをつくっておりますけれども、この４月、５月で全部取り壊します。新たに投資をして、私どもの本社がある立地がよいところを移住促進センターの場所にします。取り壊しするだけで1,000万円近くかかりますが、向き合うということはそういうことだと考えています。

佐久市のご担当者のように、本音で言ってくれる職員の人というのは非常に少なく、そういう意味で非常に感謝をしています。「おまえのところのコンサル、何やっているんだ」と、このことがスタート。議論をしていく中で、本音でしゃべることが

できる自治体の職員の方がいるというのは、私にとっては非常にうれしいことです。

もうお一人は、都留市のご担当者です。この方との出会いでも、同じように難しい課題を突きつけられました。間にコンサル会社が入って、私どもはそのコンサル会社の下に入ったのでなかなか思うように進まない。その中で取り組んできたのがコンサル会社を変えるということです。徹底してそのコンサル会社に対して議論をしていきながら、コンサル会社の役割とは何なのか、ただ単に報告書をまとめて理想論を提示して、それでいいのかという問題提起をして、そのコンサルの方と議論をしました。

その上で、そのコンサル会社に私どもの会社に出資をしていただきました。ただ単にその自治体の情報を分析・調査して、その中から課題を見つけ、この課題を解決するためにはこういう形でやればいいということを提示するだけでは、コンサルタントはこれから淘汰されていく。コンサルタントであると同時に、自分たちがコンサルした事業がどういうふうに成功していくのかという、事業そのものに対しても責任を負うべきではないかということを提起しました。そのコンサル会社とも議論しながら、自治体、コンサル会社、事業者、市民・住民の人たち、あるいは地元の事業者の方といった方々とどうバランスをとりながら進めていくのかということで今進んでいますが、そういった非常に難しい課題があります。

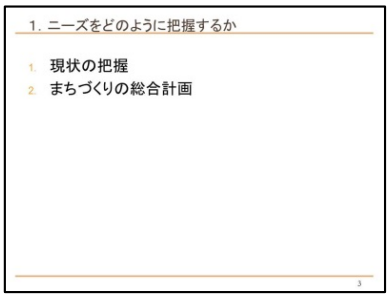
この都留市のすごいところは、雇用促進住宅の改装で事業をやると決めて、全部で80戸ぐらいの古い雇用促進住宅を購入していることです。それをサービス付き高齢者向け住宅や、ちょっと暮らしの住まい、お試し住宅に活用するという計画です。また、今回の補正予算（拠点整備交付金）を活用し、そこに地域交流センターのようなものをつくります。私は今まで入居希望者を先に募り、一緒に話し合いながら参加型で事業化を進めてきているので、今回のような進め方は初めての経験です。入居者が本当に埋まるかどうか分からない状況の中で、先にハードをつくって進めていく。なおかつ大学の隣に何百戸というものの計画も進めている、そういったことをやってしまうすごさがあります。

その中で、たぶんこれから大変な状況の中進んでいくと思うのですが、ただ、だれかが何かをやらないと先は見えないのです。考えていても始まらないわけです。日本全体が人口は減り、地方の経済も疲弊していく。そういった中でどうするのかとい

うことが突きつけられています。

きょうは、私どもが34年間にわたり44カ所実践してきた中での様々なデータや失敗から学んだことを活かして地方創生の事業を展開していることを、事例を交えてお話したいと思います。どういうふうにすると失敗するのか、どういうふうにすればうまくいかないのか、たくさんの経験をしてきていますので、そこのことを中心にして話をしたいと考えております。

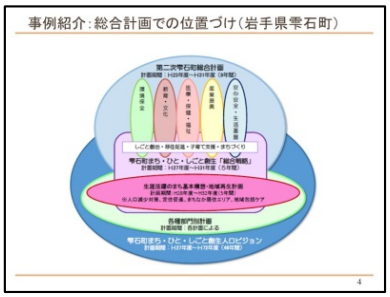
１．ニーズをどのように把握するか



まず最初に現状をどう捉えるのか。自分たちの自治体が今どうなっているのか、日本の現状がどうなっているのか、その現状をきちんとつかんでいく。それをさらにつなげて、住民の人たちのケアの問題はどうなっているのか、あるいは経済、雇用、障がい者や子育て支援の問題はどうなっているのか、そういったものを徹底してつかむことが一番重要だと思います。

私どもは10～15名の社員が合宿形式で集中して自治体の中に入り、徹底してヒアリングを行って色々と分析をしていきます。今、その自治体では何が困っているのか、どう考えているのか、何が不安なのか、どうしてほしいのかということを徹底してつかんでいく、この作業をまずスタートします。

私どもがお金をもらっている依頼主は、自治体です。でも私どものクライアントは自治体ではなく、住民だと思っています。だれのためにやるのか、それは自治体のためにでもなく、議会のためでもなくて、そこに住んでいる住民の人たちのニーズに基づいてそれを解決していく、それが私どもの役割だと考えております。ところが実際は住民の税金が国に入り、国が予算を立てて、補助金として自治体に回り、実際は自治体から業務委託・コンサルという形で民間にお金が入ってくるので、圧倒的に自治体の立場が上になるわけです。自治体はこれだけのお金を払っているのだから、それに対してきちんとやりなさいという、そのギャップに悩まされるわけです。



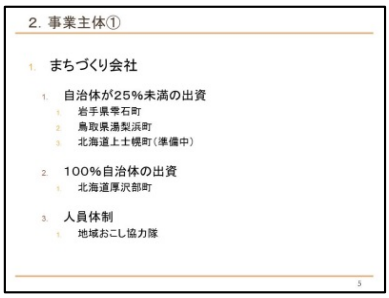
その時に、自治体の方たちがそこの中で何を葛藤しているのか、何を悩んでいるのか、この辺のところをぜひ皆さん方の中で理解していただければありがたいと思います。

その中で重要なことは、自分たちの町では、今、何が困っていて、どういう町をつくりたいのかということを、まず先につくり上げていくことだと思います。「生涯活躍のまち」はあくまでも一つの側面です。要するに、その自治体が抱えている課題を解決していくために、こういう町をつくりたい、そういった

総合計画を実現していくための一つの手段として「生涯活躍のまち」がある、そういう理解をしてほしいということです。最近はほとんどの自治体の方がその方向に気づかれていますが、最初のころは、移住やCCRCといったことに翻弄されていた時期もありました。今はそうではなくて、一番重要なのは、今住んでいる住民の人たちが何に困っていて、そのために何を解決すればいいのかということで、それを解決するための一つの手法として移住や「生涯活躍のまち」があり、そこから国との関係性をどうするかといった視点に入っています。

岩手県雫石町の事例を紹介しますと、「生涯活躍のまち」が総合計画の中できちんと位置づけられて、図でも明確に表されています。こうすることで、役場の中でも関係する部署の横断的な連携や組織づくりが比較的スムーズに進みます。

２．事業主体①



さて、今度は「自分たちの町をこういうふうにしたい」となった時に、一番先にやらなければならないのは何か。当たり前なのですが、事業主体はだれかということです。自治体がやるのか、民間か、まちづくり会社か。これがなおざりにされて計画が先行しているケースが非常に多い。住民の人たちにとって重要なことは、自分たちの抱えているニーズを解決するためには、事業が伴わなければいけないということです。商店街が疲弊していくことに対して、商店街の活性化はだれがやるのか。ケアの安心生み出すために、だれがケアの安心をつくり出すのか。そういった実際の事業をする主体がだれなのかを決めなければいけません。

同時に、そのプロデュースはだれがするのかというところがあいまいになりがちです。町がプロデュースするのか、まちづくり会社か、それとも民間か、その辺のところが非常にあいまいです。

いくつかの方法があるのですが、一つは、Share金沢をはじめとした佛子園が石川県で展開しているようなスタイルがあります。これは、民間の社会福祉法人が中核になってプロデュースして、まちづくりを進めていくというスタイルです。石川県以外のところでは、人材の供給とも連動して、青年海外協力協会（JOCA）と一緒に進めている。これらはいずれも民間の組織が主導権を握りながら行政と連携して進めていて、これが一つのスタイルです。

もう一つのスタイルは、自治体が主導権を握ってやっていく

やり方です。北海道の厚沢部町では、100%町の出資でまちづくり会社を立ち上げ、町が主導権を握り、民間と連携しながらやっていくスタイルです。これが二つ目の方法です。

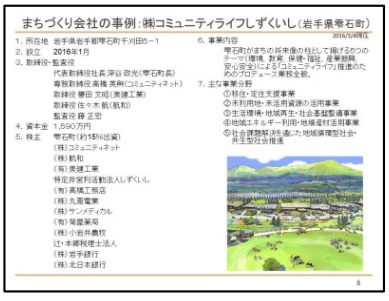
三つ目は、同じまちづくり会社なのですが、町の出資は25%未満で、官民連携で民が主体で進めていくやり方があります。

それからもう一つは、一番上のやり方の変形ですが、町が、コンサルの人たち等とある程度計画をつくり、この計画に対して事業を行う事業者を公募していくやり方があります。こういった様々な方法があります。

ただ、それを今までのように、１年目は調査、２年目は計画、３年目になって初めて事業を考えるという単一線的なやり方では、事業としては間違いなく非常に進めにくい。そのため、計画づくりと事業を並行して進めていくやり方をとらないと非常に難しいのです。

今まで、竹下内閣の時から「地方創生」ということはかなり言われてきています。首相が１億円を自治体にばらまいたとか、今回も1,700億や1000億円というかなりのお金を国が出しましたが、自治体にお金が入ってくるだけではやれないのです。なぜなら、地方創生の問題をどう解決していくかは非常に難しいからです。首都圏のほうが生活の利便性はいいし、ケアの安心もあるし、その他の趣味や娯楽、学校など、色々な要素があるので、都市部に惹きつけられるのは当たり前です。それを、このままでいいのか、自分たちの自治体が一気に人口減少になり、経済が疲弊してにっちもさっちもいかない状況になっていいのだろうかということで、「生涯活躍のまち」というものを生み出そうとしているわけです。それは非常に難しく、試行錯誤しながら進めていかなければならない。要するに、１年目から一方で計画づくりをやりながら、その一方でやれることから実際動いていく、この試行錯誤を進めていくことが重要だということです。

まちづくり会社の事例:（株）コミュニティライフしずくいし（岩手県雫石町）:



具体的な民間主導のまちづくり会社の事例として、岩手県雫石町で「(株）コミュニティライフしずくいし」という会社が動いています。

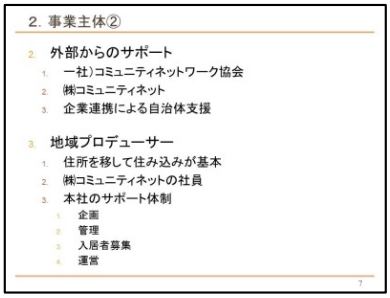
ここは最初に何をやったかというと、先にまちづくり会社ができました。町長に社長になっていただき、地元の介護事業者や建設事業者、たまたまここは小岩井農場の隣にあったので小

岩井農牧からも出資していただいて、まちづくり会社をスタートさせました。地元の金融機関も出資しています。

ところが、動き出してすぐ議会で否決されました。まちづくりをやっていく上で、議会という魔物があります。自治体の町長や職員が何かをやろうとして議会にはかった時に、議会からノーと言われた。その中からのスタートです。まちづくり会社ができて、議会に７対８で否決され、対応策を協議し議員に説明し、もう一度議会を開催して今度は８対７で可決された、そういった経過の中で進んでいます。最初に議会からの否決があったために、かえって議論が生まれ、議員も含めてどういう町にしていくのかという話し合いができてきました。私は、混乱することはいいことだと言っています。そうすることで自分ごととして考え、当事者が増えていくからです。

ここはまちなかから少し離れた14haの町有地に、地域交流センター、お試し住宅、サービス付き高齢者向け住宅、一般住宅、障がい者の施設、地ビール工場、そういったものが入って、環境にやさしい「エコビレッジ」というコンセプトの下で進んでいるという状況です。

２．事業主体②



このまちづくり会社が具体的に動いていくためには、そのまちづくり会社をサポートする組織が必要です。まちづくり会社をサポートする役割を外部からということで、（一社）コミュニティネットワーク協会と（株）コミュニティネット、さらにはヘイルケア企業集団、そういったところがこのまちづくり会社をサポートします。

このまちづくり会社の役割は地域プロデューサーで、基本的には事業をやるのが目的ではありません。あくまでも、そこの自治体、その地域をどのようにやっていったらいいのか、官民連携、民主体でプロデュースをしていくということです。

そのために、このまちづくり会社の社員は片手間ではできません。兼務では難しいので、専任の社員約５名前後でスタートするのが望ましいです。そのメンバーには地元の人もいますが、鳥取県湯梨浜町では私どもの方から地域おこし協力隊として５名、住所を移してそこに住み込んでいます。

（株）コミュニティネットの本社がサポートをしていきながら、このまちづくり会社を動かしていくということです。私どもの会社は「地域おこし協力隊」として社員を送り込みますが、地域おこし協力隊の給与は年間200万円ぐらいです。ところが私

どもが払っている給料との差額が出てきます。その差額を自治体が補てんしてくれれば何とか回りますが、補てんはなかなか難しいということで、現在は私どもの会社がその差額を補てんしています。これは先行投資です。なぜそんなことをするのかというと、この事業は、だれかがリスクを負って、だれかが動かないとだめだからです。

夕べ、佛子園の雄谷理事長に「今、私どもでやっている自治体に佛子園のスタイルをJOCAと一緒につくってください」とお願いしました。「何カ所ですか」と言ったので、「うちがかかわっているのは10カ所なので、10カ所とまでは言わないが、7カ所やってくれませんか」という話をしました。佛子園の事業を見学されて、たぶん皆さん方びっくりされたと思います。JOCAと佛子園とが温泉を掘ってフィットネスもやって、なぜああいうふうな形でうまくいったのか。国の「生涯活躍のまち」の補助金はそんなにもらわずに進めていると思います。これは、例えば10億円の投資がかかるとしたら、３億円ぐらいは補助金でもらっても、あとの７億円は銀行からお金を借りて自分のリスクで動いています。だから成功するのです。リスクをだれかが背負って事業をスタートするという形でやらないと、うまくいかないということです。ところがほとんどの自治体では、自分のところはお金があまりないのでお金を出せません。この２年間は国からどんどんお金が出ていたので、それを使ってやりましょうということで一気に動いていたわけです。それでも、手を挙げたのが270前後の自治体で、最後まで具体的にやろうとするのはせいぜい20とか30とか、少ない自治体しか実質的に動いていない状況と思います。

そうした時に、最初に私が話したように、皆さん方は、今何をしようとしているのでしょうか。今、ここに何のために来ているのでしょうか。間違いなく人口は減っていきます。そうすると、最も影響が出てくるのは皆さん方の自治体です。例えば人口が半減するということは、町の財政が半分までとはいかないとしても、かなりの収入が減少してしまうわけです。そうすると、そこで働いているスタッフ・職員の人たちも半分にしないといけない。そこである時期からリストラが始まっていくのです。

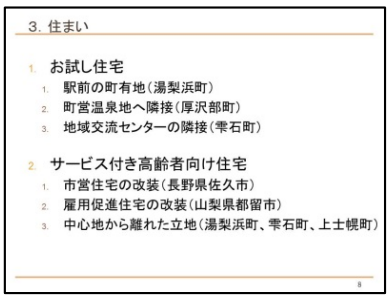
それをあらかじめ見せてくれたのが夕張市です。一気に人口が減っている中で、交付金がどんどん減っていく。夕張市の場合は投資の失敗という要素もあって、一気にそこまでいってしまいました。

そういう現実がある中で、その将来を皆さん方はどういうふうにしようとしているのでしょうか。それがない限りは、ここに来て勉強しても何の意味もないと思います。自治体自らがリスクを負い、自分たちは今財政的に苦しいけれど、将来はもっと苦しくなるのでどうするのか、という話だと思います。その中で本当の議論が始まってくるのではないかという気がします。

そういう意味で、だれが事業をするかということを決めないで進んでいくと、ハッと気がついた時には、立派な計画はできたけれど、そこで止まってしまいます。ほとんどの自治体がそこで止まっています。立派な計画ができた後で事業者の公募をしても、事業に手を挙げるところはなかなかいない。これは当たり前です。都市部でも今事業がなかなか思うように進まないのに、人口がどんどん減っていく地方で事業ができますか。あるいは地元の事業者にそれだけの余力がありますか。

介護保険がどんどん減って、介護事業者の倒産が倍増しています。しかも募集しても人材が集まらない。そういう現実の中では、そこの事業者に、自治体では対応できないのでお願いしますといっても動くわけがありません。その現実を見なければいけないと考えています。

３．住まい



移住したいとか、地域の人たちが安心して住むための重要な要素として、住まいの問題があります。特に移住したい人たちにとっては、移住先には必ず住まいがないと対応できません。そうすると、住まいはどういうものをつくっていくのかということが非常に重要になってきます。ただし、移住する時には「お試し住宅」で１週間とか１カ月、ちょっと経験してみることが必要でしょう。

今、様々なお試し住宅が出てきています。鳥取の湯梨浜町では、駅前のスーパーが撤退した後の空き店舗と隣の町有地を使って、そこにお試し住宅をつくり、隣接する町の総合センターにコミュニティカフェのような機能を加えたりしながら、商店街の活性化を含めて対応しようとしている、そういうスタイルもあります。

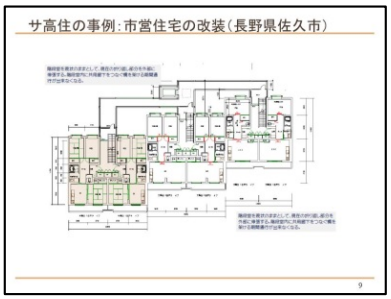
北海道の厚沢部町には町営の温泉があり、その温泉の隣にお試し住宅をつくって、そこで試しに住んでみるという計画があります。

雫石町の場合は、14haの中に地域交流センターというコミュニティの拠点をつくり、そこに隣接してお試し住宅をつくって

いく計画です。

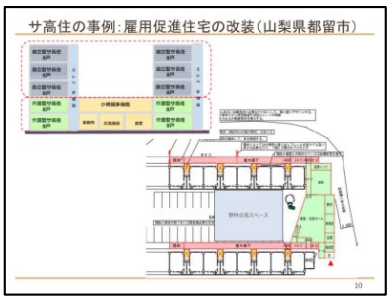
それから、高齢者の人たちの移住では、都市部から所得のある元気な高齢者の人たちに来てほしいという希望があると思いますが、都市部から地方に行こうという人たちはお金を持っている人たちだけではありません。都市部では生活がしにくいので、地方で住みたいというニーズのほうが多いのです。そうすると、６万円、７万円といった家賃では移住してくるかというとなかなか難しい状況があります。また、地域の人たちもなかなか入れません。雫石町では、町有地14haに新築で比較的富裕層向けの住まい、まちなかの改築型の住宅で価格を抑えたもの、町営住宅の建替えの一環として低所得者用の福祉住宅と、多様なニーズに応えられるものを計画しています。

サ高住の事例:雇用促進住宅の改装（長野県佐久市）



佐久市の場合は、市営住宅を改装して、そこをサービス付き高齢者向け住宅として提供する計画です。これは今、設計を検討している途中段階のものです。50㎡前後から広いものでは70㎡ぐらいのものもありますが、大体50㎡前後の３Ｋで、それを改装して１LDKのタイプで考えています。市営住宅にはエレベーターがないので、エレベーターをつけて住戸内を改装します。公営住宅に住んでいる人たちの家賃と同じぐらいの家賃で入ってもらうという形なので、地域の人たちも入れて、移住する時にも入れるような住宅になっていくだろうと考えます。

サ高住の事例:雇用促進住宅の改装（山梨県都留市）



都留市の場合は、雇用促進住宅という古い建物を取得して、そこを改装しエレベーターをつけてサービス付き高齢者向け住宅にする予定です。雇用促進住宅は２棟連なっているので、その間に共用部分として食堂、ケアセンターといったものを追加させて対応していくという計画です。こういう方法もあります。

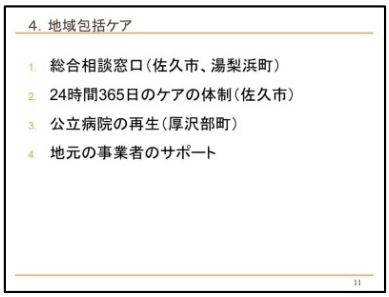
もう一つは新しくつくる方法ですが、雫石町や湯梨浜町、上士幌町等の場合は、まちなかからちょっと離れたところに検討している土地があります。都留市でも、改装型のものだけでなく、中心地から離れた大学に隣接したところにサービス付き高齢者向け住宅をつくろうとしています。ただ、このタイプは非常に難しいです。新築なので家賃も高くなり、町から離れているので決して生活の利便性がいいわけではありません。

それで、雄谷理事長に、ここに来てつくってくださいと頼ん

でいます。佛子園とJOCAが銀行からお金を借りて、自分のところのリスクでやってもらうかわりに、自治体などから土地を提供してもらう考えです。昨夜の雄谷理事長は「うん」とは言いませんでした。

自治体の皆さん方が事業を成功させるには、自治体が土地を提供して、佛子園とJOCAに建ててもらえば一番いいですね。JOCAには青年海外協力隊の帰国隊員という人材もあるし、今まで様々なタイプのものを佛子園で経験してきて成功させているノウハウもあります。なおかつ、障がい者の就労事業を核にしながら、子どもから高齢者、障がい者を含めたコミュニティの拠点をつくっていっている。私は皆さん方の自治体がJOCAを誘致するのが一番早いと思っております。

４．地域包括ケア



もう一つはケアの安心です。地域の人たちも24時間365日の安心があり、移住した人も将来体が弱くなった時の安心がある。その中で重要なポイントは、まず何かあった時にすぐ相談に行けるような総合相談窓口です。これが一番進んでいるのは佐久市で、「うすだ健康館」というものをつくっています。皆さん方もご存じのように、院長の若月医師が戦後、「農民とともに」の理念のもと、農村に入って、農村の子どもや高齢者の健康づくりをしていく中で病院を構築していった佐久総合病院があります。すごいことをやったと思います。中でも在宅医療と訪問看護が抜群に優れていて、一般の自治体に比べると、佐久市はほぼ地域包括ケアは完成しているということです。

その中で、今度は新しく健康館ができました。そこではコミュニティカフェのような、みんなが気軽に集まれる場所もあるし、地域包括支援センターの相談ができる場所もある。２階にはフィットネスのようなところもあるし、会議ができる場所もある。それに隣接して、正しい歩行が大切だということで、整形の延長上でリハビリの一環として靴までつくれるところがある。佐久市の場合はそういったところが成り立っています。住民の人たちが気軽に相談に行けるような場所が、地域包括ケアでは一番重要な要素です。

私は佐久市に来週行って、また佐久市の方々と侃々諤々とやりあいます。というのは、佐久市の進めていこうという方針と、私どもの方針が全く異なっているからで、これを議論していきます。例えば佐久市では地域包括ケアはもう既にできているのだから、それ以上の調査等は必要ないのではないかといった考

え方です。私どもの考えは、確かにそのとおりですが、佐久市に首都圏から来る移住の人たちをたくさん受け入れていくためには、そのレベルではだめだということです。日本でナンバーワンの地域包括ケアをつくってほしい。そういう地域包括ケアをつくっていくためには、医療と看護は非常に優れていますが、介護と生活支援の部分が弱いので、これをもっと充実させていきましょう、ということです。高齢者の人たちの移動の手段、介護の24時間体制がまだできてない。小規模多機能はあるけれど、夜間の訪問介護の対応ができていません。

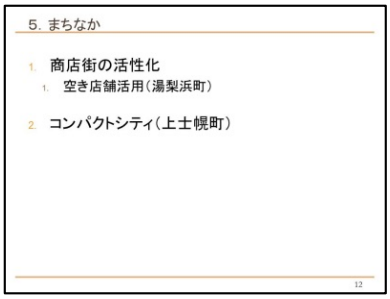
そのことをすると同時に、人材がどんどん不足しており、地元の介護事業者が募集しても人材が集まってこないので、地域包括ケアを完成させるためには人材をきちんと供給する仕組みをつくらないといけない。それで私のほうは佐久大学と連動して、学生も減ってくるので、社会人の学生や介護の学生も呼び込んで、そこの中で教育していくことを考えています。私は４月から海外、主に中国に人材の確保のために行きます。

今、すばらしい計画をつくっても、だれがやるのか、人材をどうするのかという問題に対して手を打ってない。その手としては、今ある人材として、障がい者の人たちも人材に登用していく。また、一番大きいのはニートや引きこもりの人たちで、この人たちは30万～40万人もいる。彼らは若いし元気なので、その人たちがその地域に行き、元気で仕事ができる状況に切りかわっていくためにはどうすればいいのかということを、佐久大学で何とか頑張ってもらう。そのためには、大学の一角に学生寮をつくり、サービス付き高齢者向け住宅もつくり、そして大学の図書館等が古くなっているので、それも合わせて大学の一角にコミュニティの拠点をつくるという提案を私どもは考えています。そういうことをやることによって、今の佐久市の日本で最高の地域包括ケアのレベルを、ダントツの１番にしたいと思います。そうすると、全国の自治体から佐久市に視察や研修が殺到します。

今、それぞれの自治体は、介護保険や医療保険が膨大になり、できるだけ寝たきりや認知症にならないようにするためにどうするかということで悩んでいます。それを実践しているのは佐久市なので、佐久市に行って学ぼうという形にして、研修の施設もつくる。今、佐久市には古くなったたくさんの空き施設があります。それらを活用して研修施設にすれば、全国の自治体から研修に来る。そうすると地元のホテルや旅館が助かります。そういう形で地域包括ケアをつくっていけばいいのです。

それから、北海道の厚沢部町では、公立病院が毎年２億円前後の赤字を抱えています。これを再生していくために、定員を半分にして、空いたところをサ高住にして経営を安定化させると同時に、地域包括ケアをつくろうという動きがあります。

５．まちなか



今、商店街が至るところで疲弊していっています。これをどうするか。皆さん方に、山崎亮さんの本『縮充する日本』をできれば講義を聞く前に読んでくださいと案内を出しましたが、読んだ方いらっしゃいますか。二人、忙しい中ありがとうございます。この本では、今、それぞれの自治体が移住で人口減少を歯止めしようとしているが、本当にそのことが可能なのか、本当にそのことがいいのか、そういう問題提起をしています。人口が減っていくということは、決して悪いことではないのかもしれないという問題提起です。成長していく過程の中で、自治体はどんどん変化していきました。今度は縮小していく自治体の中で、どうやってバランスをとりながら変化していくのかという考え方です。これはぜひ読んでください。そうすると、移住の考え方が別な視点で見えてきます。

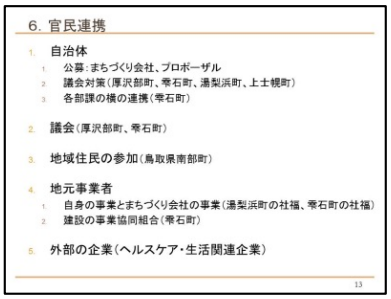
その中で、商店街が疲弊しています。どこの自治体も商店街は疲弊していて、空き店舗がどんどんふえています。私は商店街を活性化しようなど、むだなことはやめなさいと言っています。車でちょっと行ったところには「イオン」等スーパー、大型の店舗があり、人口も減っていくわけだから、商店街に行って買おうという人たちはどんどん減るわけです。しかも全国、地方までコンビニがどんどん進出しています。その中で商店街をどうやって活性化するのでしょうか。あきらめるというのも一つの戦略ではないでしょうか。

今、湯梨浜町や佐久市、ほかのところでもまた議論しますけれど、私は商店街を活性化するという発想をやめて、「商店が多いコミュニティ」をつくろうという考え方です。湯梨浜町では、それが具体的に動き始めています。空き店舗に店舗を入れるのではなく、もちろん入りたいところがあれば入ってもいいのですが、そこはリハビリの施設であってもいいし、住宅であっても、あるいはカルチャーの場所であってもいい。要するに、そこが一つのコミュニティとして成り立つような拠点をつくっていくという発想にすれば、十分成り立つ仕組みになっていくと考えるわけです。商店街の活性化というのは実際どうなのだろうか、そういった発想をしていきます。

北海道の上士幌町の場合は、コンパクトシティとよく言われていますが、まちなかに色々なものを整備しています。健康センターであったり、生涯学習センターをつくっていったり、ゲートボール場のような運動場をつくったり、様々なものがまちなかに全部集中しています。そこにバスの拠点を置いて、離れた小さな拠点と結びつけていく。まちなかに移りたくない人たちも当然いるわけですから、まちなか１カ所に集中すると同時に、各部落にある必要最小限の機能は残しながら、あとはその移住をどうやってつくっていくかということです。

６．官民連携

次が官民連携です。官民連携は難しいです。きのうの話やきょう皆さん方の表情を見ていて、私はすごく勇気をもらいました。皆さん方とだったら、官民連携ができそうだなという自信を持ったのです。西田さんが挨拶の中で、自治体と市民はどうしても対立構造になりがちで、そこでの「参加型」は難しいというふうなことをお話されたと聞いています。



私は官民連携は「参加型」で可能だと思います。逆に参加型の官民連携をやらないと、うまくいかないと思います。「参加型」というのは、一緒につくるということです。官民連携で官が強いところも悪くはなく、官が何でもどんどんやっていって、形としてはまちづくりができていきます。しかし、そこが全部やればやるほど地元の住民の意識や事業者の方々の依存性が高くなり、自治体に依存してくる形になっていきます。ですから、官民連携の官が強すぎてもうまくいきません。かといって、民間だけでやっても、官がうまくその中に連動していかないとうまくいきません。「参加型」とは、どちらかがどちらかの上に立つという考えではなくて、一緒に参加してつくっていくということです。

自治体の皆さん方と話をしていると、外国人と話しているような感じを受けます。それは皆さん方も一緒だと思います。民間の企業や組織と話をしていると、自治体とは価値観や意見が違うということが分かってくると思います。私は、自治体の方と話をする時には外国人と話をするといった前提の中で進めています。それはやむを得ないことで、自治体の組織の中にいれば、当然議会のことも考えなければいけないし、どこかの事業者だけに偏れば癒着だと責められる。民間と自治体の人たちの価値観の違いはそこに出るので、やむを得ません。ただ、自治体の価値観だけで人口減少や商店街の活性化等様々なものが解

決できるかというと、解決できません。

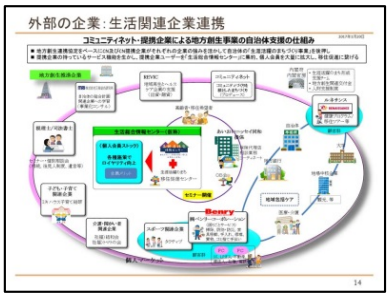
それから民間の使い方も、業務委託しているのだから官の言うことを聞きなさい、という形でやったとしてもうまくいきません。それは私どもも実感していて、自治体からはかなり責められています。お金を出しているのだから、ちゃんと分析して解決できるような物を出せ、と言われます。出せるわけがありません。それは、民間も努力するけれど、官も努力して、一緒に自分たちの町をどういった形でつくっていけばいいのかということを、お互いがリスクをとってやらないとできないのです。

この２年間は、国が丸ごとお金を出してきたので、比較的自治体は乗りやすかったと思います。正念場は来年からだと思います。来年からは何かしようとしても補助金の半分を自治体が出さなければいけない。そうすると、リスクを冒してもやるという自治体は、半減してくると思います。さらにまた何年かすると、国からの補助金が減る、もしくはなくなることも考えられます。そうした時に、自治体が自分たちのリスクの中でお金を出してやるでしょうか。今日参加している自治体の皆さんが先頭に立って実践されることを期待しています。

その一方で、議会対応があります。私は議会の人たちと話をする機会が何回かあり、議員の人たちの中には、議会はチェック機構であると同時に提案する組織であるべきだと言っている人もいます。行政がやることに、これがだめだ、あれがだめだと文句ばかり言うのではなく、議会のほうから、人口減少や過疎化の問題を解決するためにこういう形でやらなければいけないといったことを提案するような組織になってほしいと思います。

それから重要なことは、地元住民にどうやって参加意識を持ってもらうかということです。官民連携だけではだめなのです。自治体と民間の事業者が一緒になってやったとしても、その地域の人たちが一緒に自分たちの町をつくろうという形になっていかないと難しいし、事業者の人たちも、自分たちの町は自分たちで何かやっていこうというという形をとらないとうまくいかない。ですから「官民連携」というのは言葉で言うのは簡単ですが、実際動こうとした時には簡単にいかないということです。戦後50年以上にわたって成長を前提にして仕組みなどが作られてきているわけですから、これを切り替えていくのに１～２年という単位ではとても無理で、３年、５年、10年という単位の中で少しずつ改善していくことが必要だと思います。

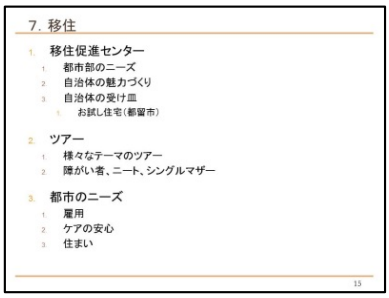
外部の企業:生活関連企業連携



同時に、私どもでは今、日本の大手企業の人たちに呼びかけて、自治体の応援企業という形で、企業集団でサポートをしていく仕組みをどう具体的にしていくかを考えています。これは、国の地域経済活性化支援機構のファンド会社（REVIC）をはじめとして、損保会社（あいおいニッセイ同和損保）、フィットネスや健康づくりの会社（ルネサンス）、子育て支援の組織（ミキハウス子育て総研）、生活支援の会社（ベンリーコーポレーション）などの、こういう企業集団が自治体をサポートしていく仕組みです。地元の企業だけではなかなか対応できないので、大手企業もサポートするような仕組みを考えていくということです。

「生涯活躍のまち」というのはコミュニティや生活、全部丸ごとに関係することで、一つの側面だけでもやれない。移住も、ケアも、住まいもやらなければならない。そこに雇用といったものもなければだめです。そういったものが総合的なものでないと動いていかないという難しさがあります。

７．移住



きのう都留市のご担当者と話をして、すごく元気をもらいました。都留市と佐久市から、お金に見合う成果が出ないというので移住促進センターについてかなり追及されていて、とにかく全くゼロからスタートしようと、今やっているものを全部取り壊して新たな形でやろうと思っているのですが、都留市のご担当者がきのう、「実は移住促進センターを都留市でつくります」と言われました。つくりますと言ったのか、あるいは考えますと言ったのか、定かではありませんが、移住したいという人たちが都留市に来た時に、それをワンストップで受ける受け皿として対応するということです。都留市では、既にそれに準じたものをやっていますが、都留市の移住促進センターと都市部の移住促進センターとが連動していきながら、移住を進めていこうという考え方です。

移住を考える時に基本となるのは、都市部のニーズに合うようなものが自治体の中にありますか、ということです。都市部のニーズとして、まず一番大きいのは「仕事はありますか」ということです。都留市に行きたいといった時に、「都留市で何の仕事がありますか」、ここで止まってしまうわけです。移住を考えている人たちのニーズは、「仕事がありますか」、「将来、体が弱くなった時にケアの安心がありますか」、「住まいはどうなっ

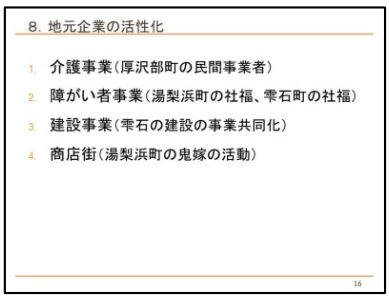
ていますか」、「子どもと一緒に行く時に教育はどうなっていますか」等、様々なものがあります。それに応えるような魅力が自治体にないと、いくら移住を都市部から勧めても移住者はいきません。そこが非常に難しいところです。

今、私どもは移住促進センターをがらりと変えて、都市部のニーズに応えられるよう、移住したいという人たちが気軽に相談に来て、その相談に応えられるような中身に変えていこうとしています。今まではブースという一つのコーナーをつくって、その自治体の魅力をどんどん発信していくという手法でやっていましたが、これでは片手落ちだという気がします。今考えているのは、このニーズに応えられるような仕組みで、仕事をしたい人たちのニーズに対しては、こういう仕事があります等、そういったことに対応できるような仕組みづくりを考えています。

例えば、都市部では、障がいを持っている人たちが非常に住みにくい。だから地方に行って、子どもと親御さんとが一緒に生活をしたいというニーズには、私どもの紹介する自治体は、こういったものがありますということを提案できるもの。徹底して移住したい人たちのニーズに寄り添う形のものにしていく。自治体では、そのニーズに合うようなものをどんどんつくり上げていき、その魅力で誘導していく。都市部での移住者の働きかけと、自治体からの魅力をどうつくっていくか、この二つの要素があります。

８．地元企業の活性化

次の問題は地元の事業者の活性化です。私はこの佛子園とJOCAの事業展開に100%賛同しています。こんなにすばらしいものはない。ですから全国にJOCA方式をどんどんやってほしいと思っています。欠点は一つ、地元の事業者が育たない危険性があります。JOCAが自治体に行くと、全部総取りでないと事業が成り立たないのです。食から健康づくり、介護、障がい者の施設、そういったものを、JOCA、もしくは佛子園という組織が全部丸ごとごちゃまぜでやることによって、この事業は成り立っています。だから、介護は地元の事業者がやってください、子どもは地元の事業者やってください、それで残ったものをJOCAがやります、という形にはなりにくいということです。けれど、皆さん方からすると一番楽で、誘致だけすれば丸ごとつくってくれるわけですから。少なくとも今よりはよくなるので、それも一つの方法かなと思います。



もう一つの方法ですが、私どもとJOCA方式の大きな違いは何かというと、基本的には私どもは事業をしないということで、地域プロデューサーに徹するということです。そのために地元の介護事業者、障がい者事業、建設関係、商店街の商店の人たち、そういった人たちに参加をしてもらい、まちづくり会社にも出資等参加してもらう。あるいはその地域で事業をつくる時に、その人たちと一緒につくっていくという考え方です。私自身は地元の住民や地元の事業者が育たないと、まちづくりは非常に難しいだろうと思っています。

具体的には、介護やケアに関しては、北海道の厚沢部町では、まちづくりをやっていく中で、地元の介護事業者が認知症のグループホームを事業化して私どもの有料老人ホーム（ゆいま～る厚沢部）と連携しています。湯梨浜町では地元の障がい者事業者が地域交流拠点の事業を主体的に進め、雫石町では介護事業者が、介護事業はこれから非常に厳しくなっていくので、介護事業と並行して障がい者の社福を新しく作って事業をスタートしています。

それから、建設事業は、これは今、雫石町で動き始めています。かなり難しいと思うのですが、すごいことをやり始めました。地元の大工さん、水道屋さん、設備屋さん等が集まって一つの事業体をつくり、森林の伐採から製材、加工、建設、メンテナンスまでを全部やろうとしています。今は大手建設会社やハウスメーカーのデベロッパーの下に入り、地元の事業者の人たちは利益がなかなか思うように出ないのであっぷあっぷしています。それなら、建設の産直をやりませんかということです。間に大手企業が入ることによって２割、３割価格が高くなるのだったら、そこを全部無くしてしまって、地元の人たちが自分たちで建設をやってしまうという試みです。

実は私どもの組織がバブルをなぜ乗り切れたかというと、銀行からお金を借りてないからです。むしろ借りられなかったというのが実態です。銀行からお金を借りられなかったのでどうしたかというと、コミュニティファンドを使い、福祉事業をやる時に賛同者からファンドで出資を募り、そのお金でハウスをつくっていった。お金の産直方式です。出資者はお金が何に使われるかが分かり、その事業から配当も得られる。銀行を通さないから金利も安くなります。それから、一番大きいのはバブルの時に銀行からお金を借りていなかったためにバブルを乗り切りやすかったのです。そういった経験をしています。

今度はその方式で、建設を産直でやろうと、今動き出してい

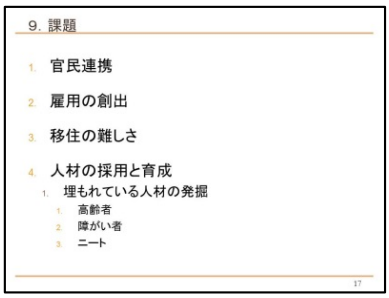
るのが雫石町です。「生涯活躍のまち」はまちづくりですので、地元の事業者を巻き込んでいくことが大切です。ただし、地元の事業者の人たちはお金も、ノウハウも、人材も不足しているのが実態です。だからまちづくり会社が必要だということです。

まちづくり会社は地元の事業者をサポートすると同時に、その地域をプロデュースする役割です。ですから、まちづくり会社から地元の事業者にソフトのノウハウを提供したり、銀行からお金を借りる時にサポートする、人材が不足するというのであればまちづくり会社から人材をサポートする、そういう役割をしていきます。これが本当に現実的にどうなのかというのは、現在進行中ですので、うまくいくかもしれないし、うまくいかないかもしれません。

本当は、資料編で具体的な事例を見ながら皆さんに説明したかったのですが、時間がなかったので、きょうは結論だけ言っています。ですから、詳しくはお渡しした資料編を見てください。それから、先ほど紹介した、私どもから各地域に住み込んでいる地域プロデューサーが研修に参加していますので、彼女らにどんどん質問していけば、それはたくさんの失敗事例を話してくれます。

９．課題

課題は何か。１番目が官民連携の難しさです。ただ、私は連携できるという自信を持っています。本当に議論し合って一緒につくり上げるといったことを通じて、だんだん仲間意識、この人たちとだったら一緒にやれるという自治体職員の人たち、首長、そういった人たちが現実に出てきています。そういう意味では、私は「参加型」の官民連携は十分可能性があると思うし、皆さん方の表情やきのうの話、動きを見ていたら、皆さん方から元気をもらいました。ぜひ、この官民連携を一緒につくり上げていきましょう。



２番目が雇用の創出です。今、これが抜けています。どうやって仕事をつくるのか。当面、短期的には地方に福祉事業とか環境事業といったもので雇用が生み出せる要素はありますが、それだけではなかなか思うようにいかない要素があります。

それから、もう一つは人材の採用と育成です。ここは雇用創出とセットになっています。先ほどもちょっと話しましたが、「生涯活躍のまち」を進めていくために、私どもは自治体に５名程度社員を派遣していて、本社には人がいない状態です。社長の私も４月からは中国での展開に力を入れるので会社にはい

なくなります。あとは今の社員に全部任せます。そうすると、私があああだ、こうだと言うよりも、実践の中でもっともっと鍛えられて、伸びていくだろうと思います。

今私どもがかかわっているのは、せいぜい10カ所の自治体ですが、ぜひかかわって一緒にやってほしいという依頼がたくさん来ています。国の意向調査では生涯活躍のまちを進めたい自治体が230程度ありますが、何かしたいという人たちと一緒に動き出し、生み出していかないと日本全体の社会が変わっていかないので、そこまで対応していけるようにしたいと思います。

そのためには、私どもの会社が、まず本社を無くし地方にどんどん行って、そこで実際の様々な問題に自治体の方々と一緒に取り組みながら、人材として育っていくということが必要だろうと考えました。そのためには社長がじゃまなので、社長は自主的にいなくなり、私は、私しかできないことをやります。

それは人材の確保のための中国との連携です。「ひとりっ子政策」のために中国は一気に少子高齢社会がやってきて、そのスピードはあっという間に日本を追い抜いていきます。そのために必要となる福祉人材の育成を日本と連携して行い、一緒に乗り切っていくことです。中国の人材を日本で育成して一部が日本に残り、一部が中国に帰国して福祉事業を推進するのです。それには、賃金が安い外国人を活用するという姿勢ではだめです。お互いがWin-Winとなる、循環型の人材活用が重要です。

私は、地方自治体が生き残る道は輸出だろうと思っています。その輸出とは、モノの輸出ではなくてソフトの輸出です。世界で最初に少子高齢化を経験している日本ならではの、このソフトをワンパックで海外に輸出していくということです。一番大きな需要はお隣の中国です。日本では高度成長期があり、ある程度お金をためて、そのお金で介護保険をつくったわけです。ところが中国は高度成長と少子高齢化とが同時に来ているので、非常に困難な状況に陥っています。そこがチャンスです。ですから日本の経験したケアのあり方、障がい者対応のあり方、コミュニティのあり方といったソフトを輸出していくことが一つあります。

もう一つは、地方に廃校がたくさんあります。その廃校を活用して海外の人材の研修の場とします。例えば中国では人材が不足しているので、その人材を日本の地方の廃校で育てて、一部は日本に残り、一部は中国に戻るという形で、人材育成・教育の事業化をやっていく。こういった雇用の場をつくることが考えられます。

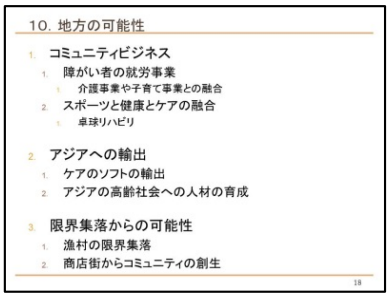
先にまずソフトの部分が動き始めて、それでアジアの人たちと信頼関係が少し出てくると、後からモノの輸出が可能になります。オムツとかケア用品等、様々なものが関係性の中から輸出していけるようになります。そういった形で雇用をつくっていかなければなりません。私どものほうでは、毎年、外国人の人たちを採用して、私どもの組織の中で、今、徹底して訓練をしていて、それで育てていく仕組みをつくっています。

移住は正直、今のところギブアップで、何ともなりません。地方に行きたいというニーズはあるのですが、実際に移住するというところになかなかつながりません。佐久市、都留市等、首都圏周辺への移住はある程度可能と思います。難しいのは北海道、鳥取等、首都圏からかなり離れたところで、そこに移住者を呼び込んでいくことはかなり難しいと思います。ですから徹底して都市部のニーズに応えるような、都市部で困っているニートや障がい者やシングルマザーのみなさんがいたら、私どもの自治体に来ればケアや仕事や住まいがあります、コミュニティの中で安心して生活ができます、など他の自治体ではできないようなノウハウや提案を実行しないと、たぶん難しいと思います。

湯梨浜町にも、うちの会社の担当者が行っています。年間の移住者の目標は何人ですか。(湯梨浜町担当者：700人です)。成果は？（湯梨浜町担当者：成果なしです)。笑いごとではなく、今、そういう実態なのです。移住促進センターに出展したからその成果をすぐに出せと言われても、出せるわけがないのです。しかし、そこからスタートです。自治体は移住促進センター等の民間と連携しながらどうやっていくかということです。ふるさと回帰支援センターやＪＯＩＮ等、長年、移住をやっているところと連携して、その名簿をどうやって活用・拡大していくかといった、様々な仕掛けが必要です。

また、介護離職の人たちをゼロにしろという国の施策があります。地方から子どもたちはみんな東京に出てきて、親御さんを地方に残しているので、介護が必要になるとどうしても仕事をやめなければならないというのが都市部であるわけです。そうした時に、私どもの支援する自治体に親御さんが住んでいれば、その自治体で全部対応しますから、安心して都市部で仕事をしてくださいと言える、そういう仕掛けをつくることによって、大手企業の介護離職解決のための連携が生み出されるとか、そういった様々な仕掛けをこれからやっていこうと考えています。

10.地方の可能性



最後に、地方の可能性です。私は日本を救うのは地方だと思います。震災への備えや介護難民などから見ても都市部は脆弱で、そこから日本は壊れていくでしょう。経済状況を見ても、既に日本全体が壊れていっているのがわかります。今日本はちょうど明治維新と同じような大きな転換期を迎えていると私は見ています。徳川幕府から明治政府に替わる時、これは近代化、産業革命ということで一気に変わりました。それで、戦後の復興を含めて経済成長がずっと続き、バブルでそれが崩壊していきました。同時にアジアでは、中国や新興国が安い人件費で経済がどんどん発展してきて、日本はそこに太刀打ちできず、経済が疲弊していっています。

今、安倍内閣がそれを解決するために物価を少しでも上げよう、経済を何とか立て直そうということで努力しています。ただし、大きな流れで見ると、年間30兆円もの赤字国債を出し、国民一人当たりの負債が800万円以上になっている状況の中で、それを解決していくのは非常に厳しいと考えています。同時に若い人たちの人材がどんどん少なくなり、高齢者が一気にふえていっています。介護保険・医療保険がかなり厳しくなり、何かの拍子に破たんする危険性もあります。そういう状況を見ると、日本全体が変わらなければならない時期に来ているし、実際に変わると思います。明治維新と同じような岐路に来ています。

また、東京オリンピックが終わって５年、10年過ぎる中で、都市部で介護難民が一斉にふえていきます。都市部では介護できなくなっていくという状況もこれから起こり得ると思います。今の状況でいくと、地方も同じように非常に厳しくなっていきます。

そういう状況に対してどうするかというのは、非常に単純なのです。人口が減少し、経済が疲弊していくことに対応する仕組みを皆さん方と一緒につくればいいという話です。人口減少、経済低（マイナス）成長の中で成り立つ生活のあり方、コミュニティのあり方、それをつくり出していく。自分たちで採れたものは自分たちで食べていく、自給自足、地産地消という考え方です。少なくとも生きていく上では、そのことは十分可能です。

例えば、漁業もそこでたくさん魚を捕って、それを都市部にどんどん送り出すという考え方をとるから非常に厳しいわけで、

地元で捕れた魚はその地域の人たちが食べるという考え方をとれば、それはそれで回っていくわけです。それは一つの自治体だけでなくて、もう少し広域で考えていく必要があると思いますが、ただ、捕れたものをみんな東京や都市部まで送り込まなければ経済が成り立たないという考え方ではない。それが地産地消の経済のあり方です。

それから、地方にはやさしい人たちがたくさんいます。私は地方に行くとほっとするのです。地方の人たちはすごく誠実で、人がいい。安心して生活していけるという要素を持っています。それと、まだ幸いなことにお互いが支え合うという、いわゆる相互扶助が残っていて、そういったものを仕組みとしてつくれる要素を持っていると思います。その中で24時間365日の地域包括ケアの仕組みをつくり上げていく、これも可能なことだと思います。

住まいは新しくつくらなくても820万戸の空き家が日本にはあるわけだから、それをうまく活用していけば十分対応していけます。仕事も兼業でやればいいわけで、農業をやったり、色々なものを兼業していく中で生活していけるような形にしていく。エネルギーも、どんどん使うのではなく、暗くなったら早目に寝て、明るくなったら早目に起きるというような暮らし方を見直したり、自然エネルギーを活用する生活のあり方に変えていくことが非常に重要になってきます。

同時に、介護保険や医療保険をできるだけ使わない仕組みをつくっていくことが重要です。寝たきりや認知症になった人たちをどうするかということは一方では重要ですが、それ以上に重要なことは、寝たきりや認知症にならないような仕組みをつくっていくことです。そのためにどうするかということですが、まちづくりに高齢者も障がい者も地元の商店街も全部当事者として参加していく。これは、鳥取県南部町が非常に優れた動きをしていて、住民参加型のまちづくりというものをつくっています。そういう「参加型」の仕組みをどうつくっていくか。

このように、価値観を変えていく必要があります。人口減少になる日本をどのようにするかを、環境が変化したわけだから、変化した環境に合わせたコミュニティのあり方、生活のあり方に変えていきます。

同時に、地方での可能性があるのは、コミュニティビジネスという小さなビジネスをこれからどうやってたくさんつくっていくか、ということです。皆さんが今回見学された、この佛子園の障がい者の就労事業は非常に優れています。ぜひ参考にし

てください。障がい者の事業は障がい者だけの事業というのが一般的ですが、佛子園では、レストランやお店、クリーニング、様々なものを全部障がい者の就労事業と捉えて対応していっている。障がい者、高齢者全部ひっくるめてビジネス化していく。これは絶対参考にすべきだし、ぜひ進めてほしいと思います。

私は卓球が好きなので、自分の趣味と実益を兼ねて公益ビジネスとしてやっていこうとしています。湯梨浜町では健康の町として、今まではグラウンドゴルフとウォーキングの２つが柱だったのですが、そこに無理やり卓球も入れてもらい、駅前商店街の空き店舗を活用したコミュニティ拠点施設には卓球ができるスペースをつくる予定です。そこにコミュニティカフェやデイサービスを組み込んで人が気軽に集まれる場所にして、その運営を障がい者の就労事業にしていく。その隣に総合相談窓口と「お試し住宅」を組み込んだものをつくっていくという考え方です。それが第一ステップで、スポーツと福祉、健康とを結びつけます。

第二ステップは、３年後に中学校が廃校になるので、そこの体育館を借ります。今、日本でプロの卓球リーグができようとしているので、鳥取でプロの地元リーグをつくりましょうという形で動いています。今まではスポーツはスポーツ、食事は食事とばらばらになっていたものを相互乗り入れすることによって、小さなコミュニティビジネスをつくっていきます。

それから先ほど言いましたように、アジアへの輸出があります。

そして、限界集落からの可能性。これにはすごく可能性が見られます。今、私どもの関わっている男鹿市や湯梨浜町の漁村も限界集落になっています。漁師の方の平均年齢が80歳を超えて、あと３年や５年もすると漁師がほとんどいなくなってしまいます。これは逆にチャンスだとも言えます。男鹿市の漁師の人は、私が「大変ですよね」と言ったら、悟りきったようにこう言いました。「いや、結果的によかったんだ。」「なぜですか」と聞くと、「漁師がなくなることによって漁業権がなくなるでしょう」と。漁業権がなくなると、漁師でなくても地元の人たちや観光に来た人が、漁業権と関係なく釣りや漁をやれる。そうしたら、そこの漁港が別のコミュニティビジネスが生み出せる、ということです。なるほど、すごいなと思いました。

今、皆さん方の自治体ではそこまでは追い込まれていないと思いますが、近い将来、そういったところに追い込まれるでしょう。追い込まれた時に私はすごいパワーを発揮するのですけ

れども、できたら追い込まれる前にそのことを予測して、それを解決するところに行ってほしいです。そこが難しいところですが。皆さん方は意識が高いので、たぶん私が言っていることの意味が分かると思います。今、皆さん方の自治体は茹でガエルの状態です。将来、不安だなと頭の中で思っていても、今生きていられるのです。だから、すぐ動かない。少なくとも皆さん方の給料は遅配になることもないし、周りの人口が減少しても、そこまで行くのにはかなりの年数がかかるからまだ大丈夫と。けれどもまだ余力がある今のうちに、自分たちの町が今現状どうなっていて、将来どういう方向に行くのか、そのために、今どういう手を打たなければならないのかを考えていただきたいです。

私が４月から中国展開に力を入れるのはなぜか。来年、再来年のことを見越すのも重要だけれど、５年後、10年後、20年後を見越した上で今準備を始めないと間に合わないからです。実現するのに10年はかかるのです。

そのために、今すぐ皆さん方と私どもが一緒になって、どうやって「生涯活躍のまち」をつくっていくのか、ということを今日は言いたいと思ってきました。

きょうは久しぶりに用意した資料を全部お話することができました。私どもの経験、失敗は山ほどあって、どんどんオープンしていきます。きょうの話はこれで終わりですが、また、各自治体に戻ったらどんどん連絡していただいて、お互いに情報を共有しながら、きょう参加した皆さん方と一緒に日本を変えていきたいと思います。大きな目的は、住民の人たちの幸せで、そのことに対応していくために、日本を皆さん方と一緒に変えていきたい、そんなふうに思います。

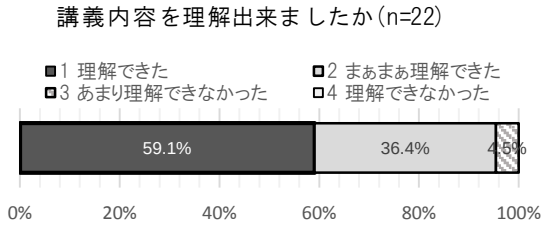
きょうはどうもありがとうございました。

（２）事務局考察

①講義内容について

・事例に基づく内容が中心で、実際に直面した課題や、それに対する解決策等について参考に出来るという意見が多かった。

・コミュニティネットの事例を通して、幅広くノウハウを学べたこと、特に失敗例に関する内容が参考になるという意見が多く、有効な内容であった。



・「あまり理解できなかった」という受講者が 4.5%いた。意識面では役に立つものの、実際に計画を進めていくうえでの実務面では物足りなさを感じるという回答があった。

・失敗談について、自治体職員としてはネガティブ過ぎる内容で、ショックを受けた方もいた。

・既に事業が進行している「ゆいま～る」シリーズについて関心を持っている受講者が多かったようで、それらに関する内容の充実を望む声が多かった。

②講義資料について

・文字の多さ等、後から見返す分には良いが、講義形式だと理解しづらいという意見もあった。要点を絞る等、内容の精査が必要となる。

・資料編の内容について、個別のプロジェクトの具体的内容が記載されており、その充実さに満足する声が多い一方で、講義の中ではほとんど触れられなかった事について不満の声が見られた。

③その他意見等

・「余談が多い」という声がある一方で、「もう少し長く詳しい講義でも良い」という意見もあった。講義内容については、もう少し要点を絞りながらも、より個別事例を掘り下げた内容を受講者は求めていたといえる。

・山崎亮先生の書籍を事前購読としたが、その内容との関係性について説明を求める意見もあった。

・内容のボリュームと講義時間がマッチしていないという意見もあった。初日の講義に対しても類似した意見は出ており、内容を絞る、または２部構成等にしてもう少し講義時間を割く等、検討が必要となる。

2日目	2017/2/7（火）11:00～14:00 講師：安倍　真紀（社会福祉法人佛子園　西圓寺施設長）

【ﾌｨｰﾙﾄﾞ調査、ｹｰｽｽﾀﾃﾞｨ】三草二木 西圓寺

≪演習の狙い≫
「生涯活躍のまち」の取組に参考になる事例を視察し、受講者自身の地域で活用できる手法を学ぶ。また、グループディスカッションを通じて個々の気付きの共有・新たな気付きを促し、より実践的なノウハウ獲得に繋がることを期待する。

タイムスケジュール
11：00～11：45　施設紹介（安倍施設長）
11：45～12：30　施設見学
　　グループディスカッション
12：30～13：30　昼食
13：30～14：00　質疑応答（安倍施設長）





（１）施設概要

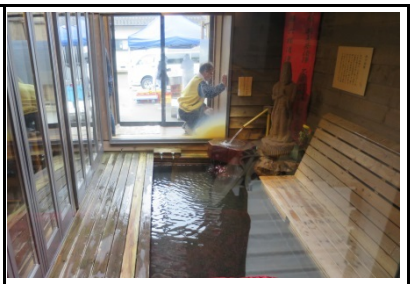
名称	三草二木 西圓寺
所在地	石川県小松市野田町丁 68 番
運営者	社会福祉法人佛子園
事業開始	平成 20 年 1 月
施設構成	通所介護事業所、生活介護事業所、就労継続支援事業所、温泉、カフェ、店舗



本堂を食堂・厨房に改修し交流の場を創出



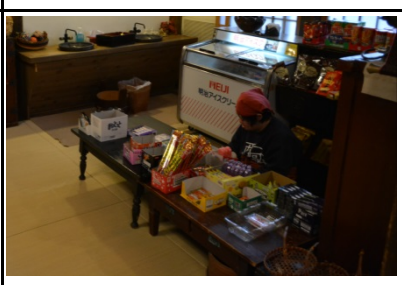
温泉の入湯札　地域に無料開放している



温泉だけでなく足湯もある

三草二木
西圓寺
SAIENJI
Since 1473

糸をイメージした西圓寺オリジナルロゴ



駄菓子販売で子どもを呼び込む仕掛け

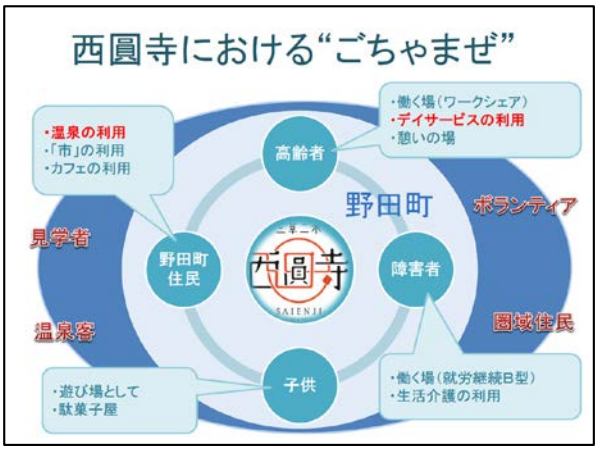


独自商品を開発、販売

（２）施設紹介



安倍施設長



「ごちゃまぜ」の説明図
（出典：佛子園プレゼンテーション資料）

●「三草二木　西圓寺」開設の経緯

・「西圓寺」は文明 5 年（1473 年）に浄土真宗の道場として開設され、もとは海寄りの場所にあったが、200～300 年前に現在の位置に移築されたと伝わっている。地域に馴染み日常的に利用されるお寺だったそうだが、近年荒れるままになり平成 17 年 4 月に住職が亡くなり、後継者が見つからず廃寺となった。更地にして駐車場にする話がほぼ決まりかけていたが、地域住民の話し合いの場に佛子園理事長が参加し、どうにか残せないかと相談されて、野田町のコミュニティ施設として「障害者の参画」と「地域の協力」を条件に再興することになった。

・平成 18 年 9 月に佛子園が土地建物の寄贈を受け、平成 19 年 3 月に改築着工、平成 20 年 1 月にフルオープン。

・地域に障害者の施設ができることについて不安の声もあったが、キーパーソンとなる町内会長に相談しながら進めていった。町内会長は今も毎日温泉に来ており、色々な相談に乗ってもらっている。



改修前の西圓寺
（出典：佛子園プレゼンテーション資料）





寺の面影を随所に残している

●事業の概要と利用状況

・温泉の掘削に約 4,500 万円かかり、改修工事等を含めると当初の整備費総額は約 1 億 2,480 万円。

・事業立ち上げ時には、日本財団や、市の就労継続支援 B 型立ち上げのための補助金を利用し、それ以外の資金は 20 年返済で民間金融機関から融資を受け、現在年間約 250 万円を返済している。事業収入は年間約 9,000 万円（平成 27 年度）で、内訳は福祉収入 6,300 万円、事業収入（温泉・カフェ等）2,700 万円。

・西圓寺の「ごちゃまぜ」としては、地域の高齢者の方々に声をかけ、ワークシェアの働く場として味噌づくり等を行っている。障害者の就労継続支援 B 型、生活介護、高齢者のデイサービスを行うほか、地域の人たちが温泉に入ったり、お酒を飲みにやってくる。ここに野菜を置いて販売している人もいる。
・ボランティアや隣町の人等、様々な人たちがここに来る仕組みをつくって「ごちゃまぜ」にしている。野田町は、もともと「小松のチベット」と言われていたほどで、商業施設等は近所にほとんどなかったので、子どもたちが放課後遊びに来ている。
・野田町の住民 217 人の温泉利用は無料。40 人／日の町内の人たちの利用がある。
・町の人たちと一緒に行っている事業としては「梅干しづくり」等があり、ギフトセットにして西圓寺だけでなく小松空港やインターネット上でも販売している。他にも地域の酒蔵の日本酒と大根寿司のセットを販売したり、西圓寺の温泉水と地域の酒蔵の麹を使った化粧水「猿と亀のつやつや水」を開発し販売している。こうした商品のネーミングも町の人たちが考える。化粧水は家族間のプレゼント等によく使われ、売れ行きは上々である。
・その他、使われていない畑を使って農作業して野菜を販売したり、年末に大掃除をする等、地域の人たちが様々な形で関わっている。西圓寺の交流人口を見ると、平均 188 人／日が利用している。土日の利用は 230～240 人／日であり、町内の人口と同じくらいの人たちに利用されている。



温泉には露天風呂も設置されており、利用者にとって魅力的な場所となっている
（出典：佛子園プレゼンテーション資料）





製造した梅干しや味噌、化粧品等は、施設の売店にて販売されている

●地域コミュニティへの影響、効果
・野田町の現在の人口構成は、65 歳以上より団塊ジュニア世代と子どもが多く 20 歳未満も多い。西圓寺ができて子どもが増え、子どもが 3～4 人いる世帯もある。
・世帯数は平成 20 年の 55 世帯から、平成 29 年 1 月末には 71 世帯に増加した。30～40 代の家を建てるタイミングで地域に戻ってくる世帯が多い。
・西圓寺の温泉ができて、町内のつきあいが良くなったという話も聞く。地域の人が「カフェで使って」と自分の畑でつくった野菜を持ってきたり、西圓寺で育った子どもたちが、学校の卒業や就職等節目節目で報告に来てくれる。また町内の蔵元のご主人は毎日来る常連になっており、「地域の人たちと

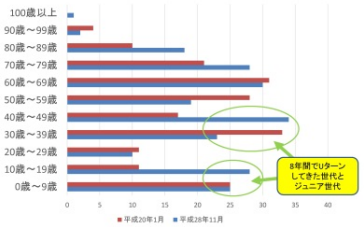


地域の子どもたちもボランティアで清掃を行っている
（出典：佛子園プレゼンテーション資料）

話せる場ができた」と喜んでくれている。

・ある時、毎日温泉に来る人が２日続けて来られず、２日後にやってきたが、温泉で調子が悪くなり、皆で勧めて救急車で搬送してもらったところ脳梗塞寸前だった。近隣の人たちのことを皆で気にし合う関係が、地域のつきあいやまちづくりにもつながっていると思う。

・地域の人たちがお互いに気にし合える関係の仕掛けは「温泉」。温泉は、無料地域である野田町内の全世帯分の入湯札を掲示している。温泉の掃除は就労継続支援の障害者の人たちにやってもらっているが、地域の人たちも主体的に掃除してくれる。



野田町の年代別人口
（出典：佛子園プレゼンテーション資料）

●今後の予定

・地域には古い空き家もみられ、そうした空き家・空き施設を再生していきたい。すでに西圓寺の向かいにある元工場とアパートを購入しており、2,300 人程度の人口エリアをターゲットとして、平成 29～30 年度に「ゴッチャ！ウェルネス」（健康施設）の開設を目指している。



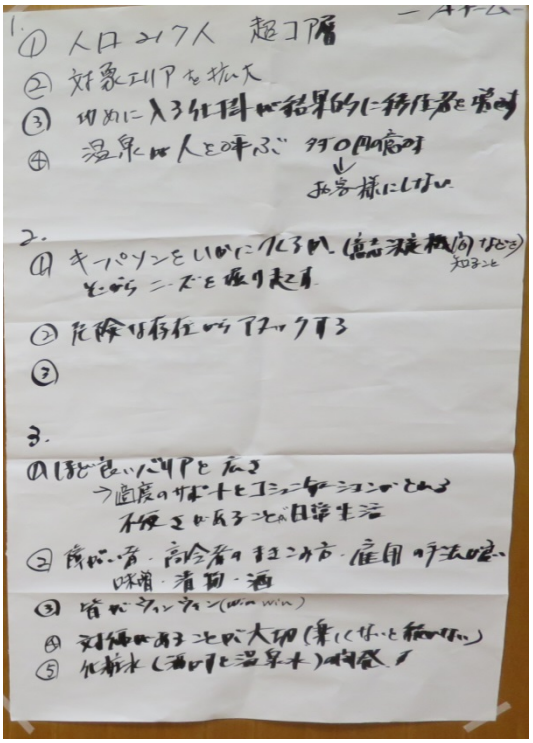
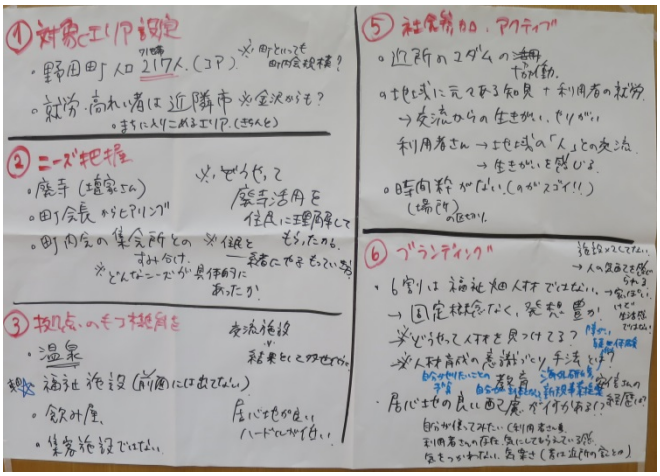
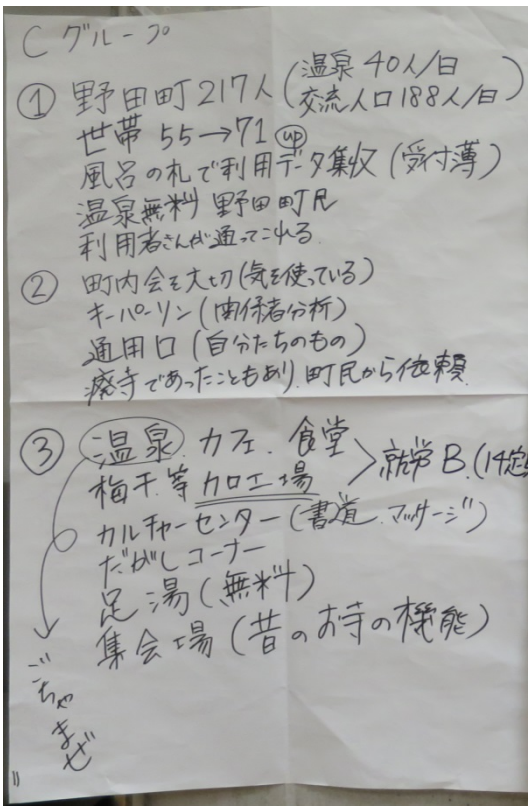
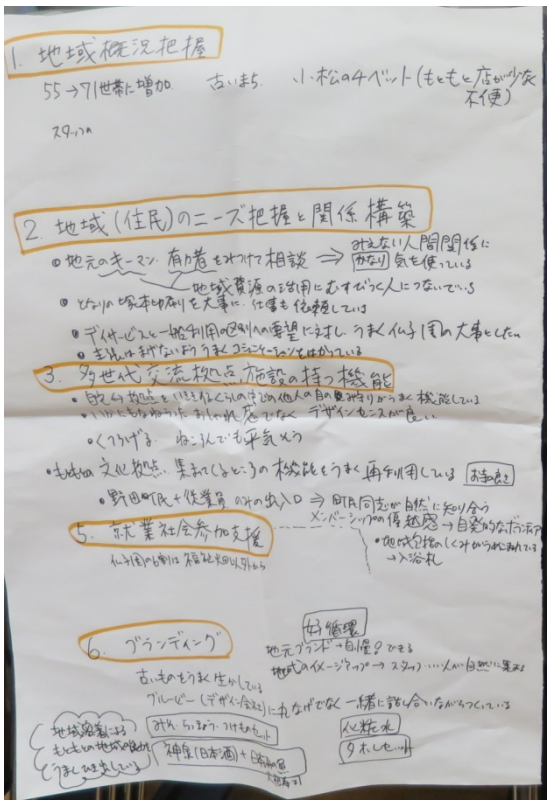
「ゴッチャ！ウェルネス」イメージパース
（出典：佛子園プレゼンテーション資料）

（３）グループ別ケーススタディ

グループ別に、西圓寺における「対象エリアの設定」、「住民参画／地域貢献・協働体制」、「多世代交流拠点の持つ機能」についてディスカッションを行った。



●スタディ結果

A グループ	B グループ
	
C グループ	**D グループ**
	

（４）質疑応答

Ｑ：

・梅干しづくりを行っているが、「梅干し」に取り組んだきっかけや住民の関わり方を教えてほしい。また、こうした活動には、毎回何人くらいの住民が参加しているのか。

Ａ（安倍施設長）：

・町の人たちと何か一緒にできるものはないかと話をする中で、この地域ではお母さん方が家庭で味噌や梅干し、漬物等をつくっていることから、そのノウハウを教えてもらいながら一緒に仕事をしていこうと考えた。漬物づくりには毎回３人くらいのお母さん方が参加。



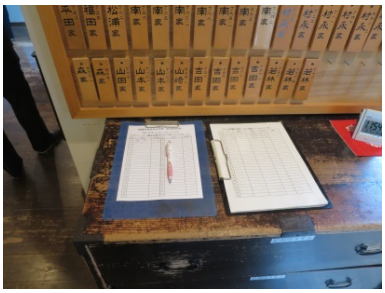
フィールドワーク時に実際に行われていた味噌作りの作業風景

Ｑ：

・この地域を分析する上でどのような手法を使ったのか。

Ａ（安倍施設長）：

・最初は、地元の有力者（キーパーソン）に聞いた。西圓寺の立ち上げにあたっては、町内会長（印刷屋さん）に、まず町内と檀家をつなげてもらい、それから「漬物づくりは誰がやってくれそうか」といったことを色々と教えてもらった。



温泉の利用者に名前と受付時間を「受付記録」に記入してもらうことで、利用者データを日々蓄積する

Ａ（(一社)生涯活躍のまち推進協議会　堀田氏）：

・佛子園では、温泉に来た人には名簿に名前を書いてもらう等してきっちりデータをとっている。

Ｑ：

・当初の事業収入と、その後の推移を知りたい。初年度から黒字だったのか。また初年度はどのような事業を行っており、その後、事業内容は変わってきたのか。

Ａ（安倍施設長）：

・平成 20 年にオープンし、平成 25 年頃から自前の事業収入でやっていけるようになってきた。

・初年度から事業の構成は基本的には同じで、温泉、カフェ、漬物づくりと販売等を行っていた。その後、カフェで提供する食事の中に皆でつくった味噌を利用していく等、上乗せ的に展開している。化粧水は平成 28 年から製造販売しているが、その２年位前からアイデアが出て話し合っていくうちに形になった。



かつて養蚕が盛んな地域であり、寺から糸巻が見つかったため、図案化しロゴマークを作成した

Ａ（堀田氏）：

・現在、福祉の事業収入が全体の約 7 割を占めているが、就労継続支援Ｂ型（定員 14 名）や生活介護、高齢者デイサービスの定員が埋まらない時期は運営が大変だったと思われる。定員が埋まることによって、事業収入のベースができてきたの

だと思う。

Q：

・メディアによく紹介されているが、最初の頃、利用者の親等から利用者をメディアに出すことについて反対はなかったのか。あったとしたら、どのように説得したのか。

A（安倍施設長）：

・特に反対はなく、「どんどん出してください」という声もあった。利用者と家族には、西圓寺のことを知ってもらった上で利用してもらっている。西圓寺を利用しているのは、色々な人と関わりたいと考えてのことで、「西圓寺に来ている地域の人たちとどんどん関わってほしいし、テレビに出してくれるなら嬉しい」という方たちが多い。

Q：

・「これは苦労した」ということを教えてほしい。

A（安倍施設長）：

・町が古いので目に見えない人間関係があり、苦労というよりは気を使っている。最初に誰に話を持っていけばいいのか、といったことに気を使う。

Q：

・どうすれば安倍施設長のような人材が育つか。

A（安倍施設長）：

・佛子園では毎年 12 月に、新人から参加する「新規事業提案」があり、例えば「デイサービスの新たな講座の立ち上げ」等、自分がやりたいことの予算取りのための提案を行う。提案は審査があり、採用された提案は予算を取って、提案者が責任者となりそのプロジェクトを実行する。

Q：

・佛子園の海外研修は、何を目的としてどういうことを行うのか。

A（安倍施設長）：

・10 年くらい前に海外研修が始まった頃は、英語圏ではなく言葉が通じない国（イタリア、スペイン等）で障害者を疑似体験しようという目的であった。ここ数年は定められたテーマに基づき研修を行っている。１週間程度の研修中に、課題が与えられ、その答えを探しに２泊３日の間グループメンバーの力のみで旅をする。宿探しから食事の手配まで自分たちで行い、最後に課題に対してのプレゼンを行うということをしている。最近は「幸せ感」を体験するということで、フィジーやコスタリカに行った。



地域の各世帯との関わり度を地図に落とした「地域マップ」を作成（出典：佛子園プレゼンテーション資料）







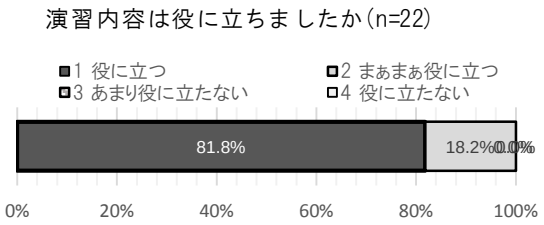
A（堀田氏）:

・「世界一幸せな国」の一つとされているコスタリカでは、「幸せの仕組みを探せ」というテーマのもと、見つけたらそれを持って帰るという研修を行っていた。行善寺の「あんやと券」はそこから生まれたという。現在は、佛子園の研修に興味を持った他の会社も参加しており、多業種交流会のようにもなっている。

（５）事務局考察

①演習内容について

・施設説明のあと、前日の行善寺の研修内容から新たに①小グループでの施設見学、②見学後のグループディスカッションを導入し、これらを踏まえたうえで施設長への質疑応答を実施した。受講者の評価からも、この一連の流れが理解度向上に有効であったといえる。



・地域との関わり方、地域住民が主体的にあるようなアプローチの仕方について参考になったという声が多かった。

・施設長による丁寧な施設説明・現場説明・質疑応答により、受講者がそれぞれの立場に応じて役に立つポイントを見つけ出すことができた。

・また、受講者同士でディスカッションし、立場の異なる意見を聞くことで、多様な視点を得ることができた。

②その他意見等

・事例視察用メモシートと連動した説明があるとより理解しやすいという意見があった。

・西圓寺温泉を体験するなど、実際に施設を利用してみたいという声もあり、時間配分の中で検討が必要。

・ディスカッション、質疑応答の時間が短い、地域住民へのヒアリングや施設を体験する機会がほしいなど、施設長からの説明だけでなく、また違った角度からの情報を得たいという意見もあった。

2日目	2017/2/7（火）15:00～18:00 講師：奥村俊哉（社会福祉法人佛子園　Share金沢施設長）西田宏一郎（同事務長）

【ﾌｨｰﾙﾄﾞ調査、ｹｰｽｽﾀﾃﾞｨ】Share金沢

≪演習の狙い≫
「生涯活躍のまち」の取組に参考になる事例を視察し、受講者自身の地域で活用できる手法を学ぶ。また、グループディスカッションを通じて個々の気付きの共有・新たな気付きを促し、より実践的なノウハウ獲得に繋がることを期待する。

タイムスケジュール

15：00～16：40　施設紹介（奥村施設長）
16：45～17：20　施設見学
17：20～17：40　グループディスカッション





（出典：Share　金沢ＨＰ）

（１）施設概要

名称	Share金沢
所在地	石川県金沢市田上町セ104番地1
運営者	社会福祉法人佛子園
事業開始	平成24年4月
施設構成	障害児入所施設、サービス付き高齢者向け住宅、学生向け住宅、学童保育、訪問介護事業所、通所介護事業所、温泉、レストラン、等



Share 金沢の顔である本館



本館の共用リビングで様々な交流が生まれる



全ての建物が2階建以下に押さえられている



アトリエ付き学生住宅、家賃3万円/月



回遊性のある細い路地が建物の間にはしる



カフェや店舗等が連なる施設棟

（２）施設紹介





奥村施設長

●佛子園の「ごちゃまぜ」の取組紹介

・佛子園では、施設を地域に開くことによって「ごちゃまぜ」を実現している。

・もとは知的障害児の入所施設からスタートしている。初めての就労継続支援事業所が、奥能登の「日本海倶楽部」である。「日本海倶楽部」では 20 名が就労している。

・奥能登は過疎地で仕事が無く、障害者が仕事を見つけるのはもともと困難な環境であった。従って、障害者の仕事の場を作る必要があり、地ビールの醸造所、レストラン、農場を作るに至った。今では年間 2,000 万円の酒税を納税するまでに成長した。

・加賀で運営している就労継続支援事業所では、製造業の工場からの下請けで仕事を受注していたが、リーマンショックの際にはその９割の仕事が無くなってしまった。当時は「派遣切り」や「パート切り」が取り沙汰されたが、それより前に障害者の仕事が切られてしまう。

・このような経験から、一般の民間企業と勝負しても勝てる仕組みの必要性を感じていた。しかし、ビールの醸造を始めた際には、社会福祉法人で初めて酒造業に参入したということもあり、周囲からは注目を集めた。

・佛子園では他にも、就労継続支援事業として鬍鬚張魯肉飯のチェーンを展開している。仕事内容をルーティン化すれば障害者でも取り組みやすい。また魯肉飯は競争相手もいない。

・JR 美川駅は、乗降客が約 700 名／日の駅である。佛子園が指定管理者として、清掃業務、カフェとコインパーキングの運営、駅構内のコミュニティプラザの管理を行っている。

・地方では駅こそまちの中心であり、コミュニティセンター機能を持たせることができる。現在では約 1,500 名／日の利用



佛子園の取り組み事業
（出典：佛子園プレゼンテーション資料）



就労支援事業所「日本海倶楽部」
（出典：日本海倶楽部ＨＰ）





ＪＲ美川駅構内にあるコミュニティカフェ「美川 37 カフェ」

がある。
・JR 美川駅での取組を契機に、石川県内では４つの JR 駅が、障害者が働く駅となっている。

●シェア金沢の概要
・「CCRC」は高齢者中心のまちづくりという印象があるが、シェア金沢では「ごちゃまぜ」を目指しており、ここで暮らす 30 名の障害のある子どもたちが主役である。
・シェア金沢の建設地は、もとは国立病院（結核患者のサナトリウム）の跡地であり、更地になってから 10 数年が経過していた。
・佛子園は、昭和 40 年に行善寺に建設した障害児の入所施設の老朽化が進んでおり、新たに入所施設を建設する用地を探していた。
・（独）国立病院機構が所有していた１万１千坪の土地について、医療及び医療に順ずる用途の条件付きでの入札があり 4.1 億円で落札した。土地の落札額は相場の 1/6～1/7 程度だったが、敷地内に道路を整備し金沢市に移管し分筆登記したことにより、路線価での担保評価で融資を受けることが出来た。
・シェア金沢のまちびらきは平成 24 年３月。中心は障害児入所施設であるが、建物の配置も「ごちゃまぜ」を意識しており、フェンスや垣根は一切無い。
・学生向け賃貸住宅の家賃は３万円/月で相場の半額。更に、コインランドリーと温泉の利用料は無料である。その代わり、シェア金沢内でボランティアに従事してもらうことを入居条件としている。
・敷地内の商業テナントは、自らが田上住民のためになる地域貢献活動を考え継続することを条件に、賃料を無料としている。このことの理由だが、ＷＨＯの提唱する「Age-Friendly Cities」の８要素のうち、佛子園が直接提供できるのは「地域支援と保健サービス」、「住宅」の２つであったため、その他の要素を備えるために商業テナントの入居を促した。
・サ高住は 32 戸あり、40 名の高齢者が居住している。うち 21 名は県外からの移住者である。
・シェア金沢の目の前は金沢刑務所であり、ほんの数年前までは陸の孤島であったが、近年、土地区画整理事業が一気に進み、人口が増えてきている。
・20 代・30 代の小さな子どものいる世帯が多く引っ越してき


敷地内を通る道路（金沢市に移管）


敷地から坂を挟んで小学校が立地する


敷地から見た金沢刑務所


サービス付き高齢者向け住宅はフットパスに沿って配置されている


商業施設の間にも、人が溜まりやすい空間が設けられている

ており、近隣の小学校の校長と社会福祉協議会の会長に依頼され、敷地内にある「ＮＰＯ法人　ガイア自然学校」と共同で今年度より放課後学童クラブを始めた。

・今年度は 40 名受け入れたが、来年度は新入生が 53 名増えることもあり、更にもう１つ学童クラブを立ち上げる予定になっている。



本館の休憩スペースからシェア金沢の敷地内を見渡せる

●地域住民の参画、「ごちゃまぜ」を促す工夫

・例えば高齢者デイサービスで実施する教室等には、周辺に住んでいる高齢者、サ高住入居者、温泉客らが一緒に参加する。行政の担当者の立場から見れば、外部参加者が混ざった場合の職員配置等について問われるかもしれないが、互助・共助を生み出すため、行政側とも協議しながら取り組んでいる。

・障害児入所施設に住んでいる子どもたちは、高齢者等との接点を持つことで、シェア金沢の中で機能している。

・また、学童クラブに通っている子どもたちは、週に１度はシェア金沢の共同売店でおやつを買うようにしている。

・田上の人たちが「楽しそう」と思って来訪してもらえるよう、佛子園の職員は黒子に徹し、地域住民に自主的にやってもらえるようにしている。

・例えば、田上町内会では、独居でひきこもり状態にあると思われる高齢者をリストアップし、町会長がリーダーシップをとってシェア金沢に連れてきた。高齢者デイサービスの「懐メロ」の講座の先生を呼んで、茶話会をやるようになった。

・何か課題があったら職員だけで解決しない。地域の人と一緒に取り組むプロセスが重要であり、地域の人と取り組んだのであれば失敗してもよい。

・このような姿勢で取り組んできた結果、秋祭りの時にシェア金沢内に神輿が寄ってくれるようになったり、地域の子どもが入所施設に住んでいる子どもと一緒にラジオ体操をしに来てくれるようになった。

・シェア金沢が近隣の小学校のマラソン大会のスタート地点になったことを契機に、最初は障害児入所施設だからと敬遠していた親御さんも来てくれるようになった。



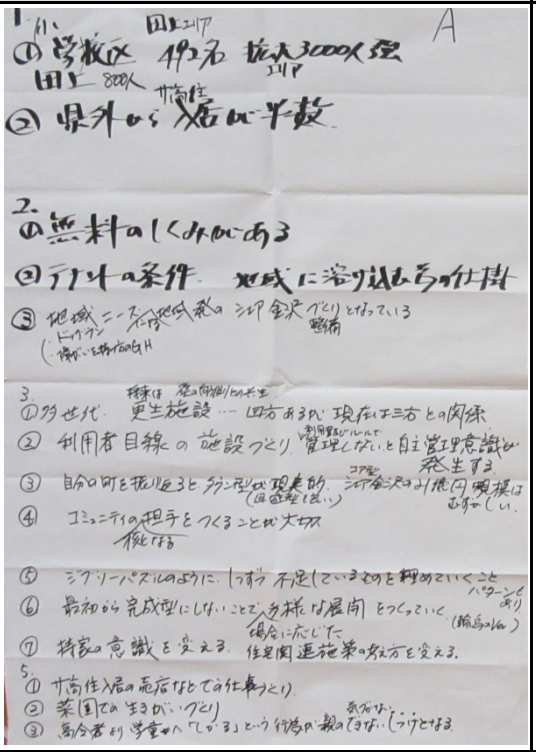
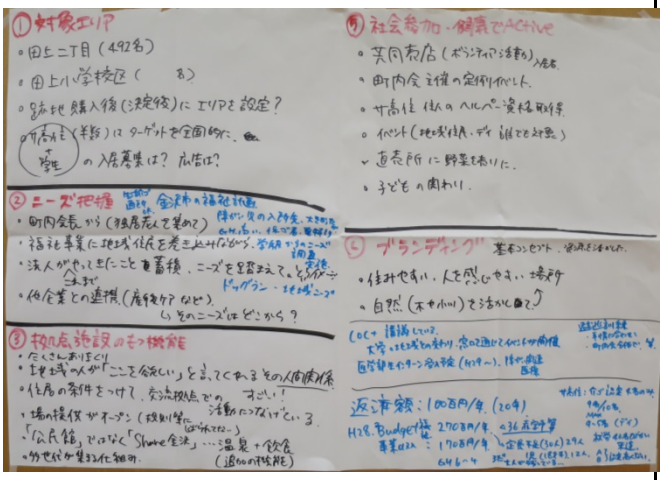
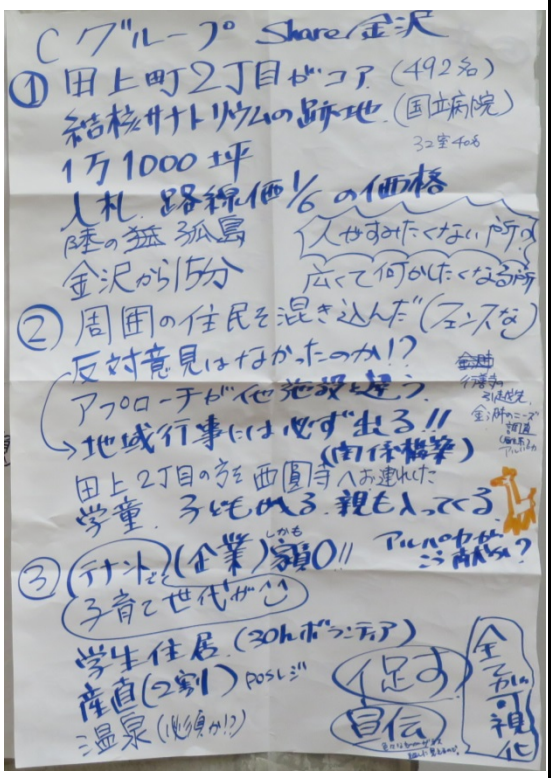
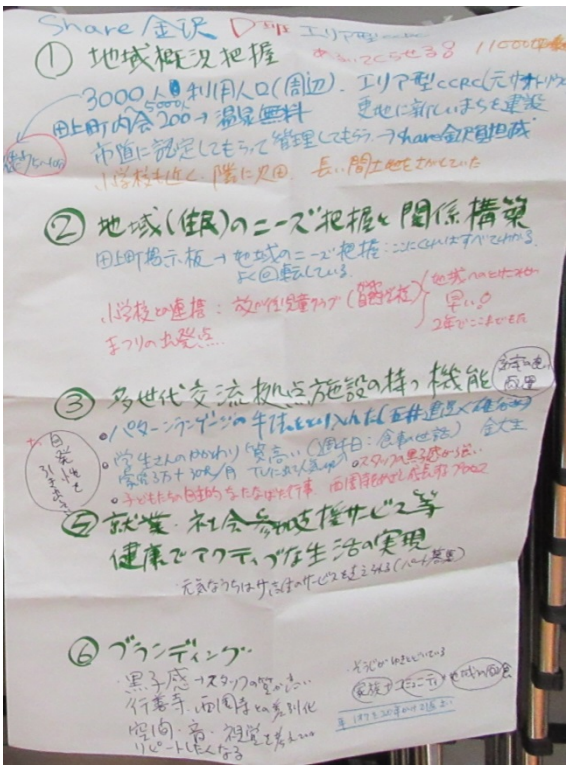
敷地内のコインランドリー・クリーニング



学童グラブの子どもたちが敷地内を走り回っている

（３）グループ別ケーススタディ

●スタディ結果

A グループ	B グループ
	
C グループ	**D グループ**
	

（４）質疑応答

Ｑ：

・月々の金融機関への返済額はどのくらいか。

Ａ（西田事務長）：

・年間でみると償還は約１億円。20 年かけて返済していくことになっている。

Ｑ：

・佛子園の他の事例では、開設にあたって地域のニーズ調査を行ったとのことだが、シェア金沢でも開設までに地域のニーズ調査を実施したのか。

Ａ（西田事務長）：

・当然、市の福祉計画と連動させる必要があった。もともとのきっかけは、行善寺で運営していた障害児の入所施設の移転先ということであり、その他の福祉サービスをこの地域でどう展開していくかについては、ニーズ調査を行った。金沢市では、障害福祉分野において就労系サービスはほぼ充足していたが、居住系サービスとしてグループホームのニーズは高い状況があった。また特別支援学校その他、入所利用者や保護者のニーズを把握した上で、シェア金沢の運営につなげている。

・シェア金沢内の各施設は２年くらいかけて順次開設しており、最初に障害児の入所施設が移転し、翌年フルオープンした。さらに平成 28 年９月にグループホーム１棟を新設した。ニーズ調査を踏まえて事業を展開している。

・田上２丁目の住民ニーズとして明確に反映したものは、敷地内のドッグランである。週末には多くの犬と飼い主が集まる。子どもが独立した夫婦のみ世帯が犬を飼うというライフスタイルは浸透していると実感した。

Ｑ：

・年間の収支の状況を教えてほしい。

Ａ（西田事務長）：

・平成 28 年度予算では、福祉収入（自立支援給付、介護保険給付の合計）は約２億７千万円、就労事業収入（レストラン、ランドリー等）は約１億７千万円で、合計４億４千万円程度。平成 28 年度の収支計画では、3,600 万円の赤字予算になっている。

・その要因には福祉収入の定員稼働率があり、定員稼働率をできるだけ 100%に近づける必要がある。ただし、障害児入所施設の定員 30 名のうち、入所している「子ども」は 29 名だ



レストランスペース





サービス付き高齢者向け住宅と学生向け賃貸住宅、児童施設は混ざり合うように配置
１階テラスを向い合せる、敷地内通路をあえて狭くする等、自然と入居者同士がふれあう機会ができるように計画されている

が、18 歳未満の障害児は 12 名であり、「加齢児」（18 歳以上で行き場所が見つかっておらず経過的に残っている人たち）が多い。加齢児は報酬単価が障害児より低いため、本来障害児の入所施設として見込まれる収入が上がってこない。

・またサービス付き高齢者向け住宅を開設した際に、要介護高齢者の入居を見込んでデイサービスと訪問介護を開始したが、３年前の開設時に要介護認定を受けている方は４人のみだった。現在デイサービスは、定員 10 名に対して最も多い金曜日で９名の利用、他の曜日は４名程度の利用に留まっている。こうしたことで、予定していた福祉収入が上がっていない。就労事業も定員 40 名に対してまだ余裕があり、稼働率を上げていかないと収支が合わないことになる。



居住者が店番をする共同売店の外観



レストラン横に設けられた販売コーナー
地域の特産品のほかに地元農家の規格外品の野菜も販売されている



地域の町会が自由に利用できる掲示板が施設内に存在

Q：

・入所している障害者や通所で就労している障害者の障害の程度はどのくらいか。

A（西田事務長）：

・障害児に区分はないが、大人の障害者でみると比較的重い方が多く、障害支援区分４～６（最重度）の方もいる。就労継続支援は比較的障害の程度が軽い人たちであり、A型については精神障害の方の割合が高い傾向がある。就労支援事業の対象となっている方たちについては、人間関係の交通整理をしっかりやっていけば、比較的安定的に就労いただける状況である。

Q：

・今度ここで学生がイベントを行うと聞いたが、学生が関わることになった経緯を教えてほしい。

A（西田事務長）：

・学生との関わりは、イベントやボランティア等様々なものがある。

・文部科学省の実施する「地（知）の拠点大学による地方創生事業」（COC+）として金沢大学と連携し（近々、連携包括協定を締結する予定）、佛子園理事長や奥村施設長が大学で講義をする等、様々な関わりを持っている。金沢大学の地域創造学類や医学系統、リハビリ系統との関わりが深まっており、大学側も地域との関わりを重視しているため、そうした窓口を通じて学生との関わりが増えている。

・金沢には大学が多く学生も多いが、必ずしも石川県内で就職し定住するわけではない。県内の学生に県内に留まってもら

うために行政や企業団体が一緒に取り組もうとしており、シェア金沢はそのフィールドとして関わることになっている。来月、金沢大学地域創造学類で、「シェア金沢で活動をしたい」という目的を持った学生が入居予定である。

・また、医学部系統のインターンをシェア金沢で受け入れるカリキュラムの策定を開始したところ。医学の世界で障害分野の医療が抜け落ちており、新たな医療・福祉として取り組んでいくことが医療のミッションであると言う大学教授もおられ、シェア金沢がその受け皿としての役割を担うことになる。

Q：

・案内図に「バス待合所」があるが、バスの運営はどのように行っているのか。

A（西田事務長）:

・地図に掲載されている敷地内のバスは、シェア金沢のコミュニティバス。買い物に不便を感じているサービス付き高齢者向け住宅の入居者に、ワゴンタイプの車で買い物のサポートを提供している。高齢者が自分で外に買い物に行くことも大事なので、そのサポートをしようという意図だが、最近は買い物代行を依頼されるケースも出ており、どう対応しようかスタッフが悩んでいるところ。

・また、障害児が入所しているので、敷地内に特別支援学校のスクールバスが来る。

Q：

・シェア金沢は複合施設だが、避難訓練や雪かき等は、住民の中でどのように実施しているのか。

A（西田事務長）:

・サービス付き高齢者向け住宅６棟の中でも、車いすの方や、比較的元気な方等、住民の事情は違うので、それぞれに合わせた避難訓練と、全体での避難訓練を行っている。入居者からは「実効的な訓練ができるように」と厳しく言われているので、時間や季節を変えて訓練を続けていこうと思っている。

・雪かきは住民の中の元気な高齢男性と職員が手分けして協力しながら行っている。除雪車はあるが、敷地内の道路に融雪装置や雪を流す水路等はないので雪かきをしなければならず、雪は自然に溶けるまで残る。県外から移住してきた高齢者約 20 名には雪道の歩き方もお伝えしながら冬を過ごしている。



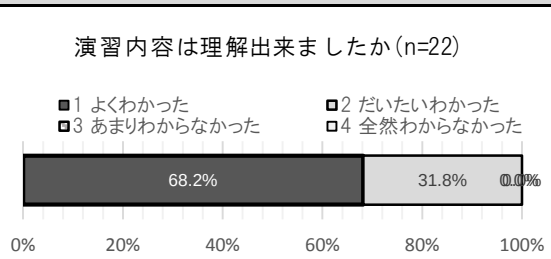
学生向け賃貸住宅のひとつ。美術大学生の制作スペースが室内に設けられている



敷地内に残る雪

（５）事務局考察

①演習内容について



- 全体的に理解度が高かった。多くの受講者が資金面や建設の経緯、運用方法等の公表されない情報を知りたいなか、知りたいポイントを施設関係者から詳しく聞けたことが高い満足度につながったと考えられる。
- 取組内容だけではなく、経緯や背景などの情報が細かく説明されたことで理解度向上につながったと見られる。
- パワーポイントだけでなく、動画による解説も効果的であった。
- コンセプトは共通するが規模が異なる３箇所の施設を視察することで、各施設を受講者が自分たちのまちに置き換え、どの施設をモデルにするかという視点で整理がなされた。
- インパクトある独自のアイデアや資金に関する情報は役立つとコメントした者が多く、受講者の知りたいポイントだったと思われる。
- 施設のコンセプトや資金面、マネジメントの部分や、住民との向き合い方、心構えなどが参考になったという意見があった。

②その他意見等

- 事例視察用メモシートは事前に使用方法を指示することで、より有効に活用できるとの意見があった。
- 視察後のグループディスカッションは、他の受講者の意見を共有することで思考が整理され理解度が高まったという意見が複数あった。
- 他のグループとの交流が十分に出来なかった点を残念に感じる受講者もいた。
- 西圓寺と同様に、地域住民の話を聞きたい、施設を体験したいとの意見があった。
- 休憩時間の設け方に課題があるとの回答があった。張り詰めた雰囲気のままで十分にリフレッシュできず、後半に疲れが出たとのこと。
- 初日の冒頭に簡単なワークショップを入れることで、受講者同士の自己紹介ができるようにしてほしいという意見があった。

3日目	日時：2017/2/8（水）9:00～18：00 場所：美川コミュニティプラザ

【ワークショップ】プロジェクト企画立案手法

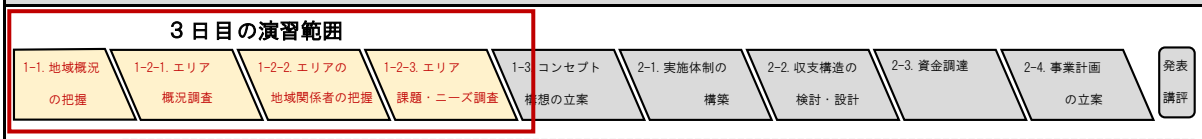
1-1. 地域概況の把握～1-2-3. エリア課題・ニーズ調査

≪演習の狙い≫

生涯活躍のまちづくりを実現するためには「住民の継続的参画」が重要である。本研修ではそのための有効な計画立案手法の一つである”PCM手法”に着目し、PCM手法の計画立案プロセスを演習形式で学習することで、受講者自身が実際のプロジェクトの中で活用出来るスキルを獲得することを目的とする。

（１）実施概要

到達目標



到達目標

・地域概況を把握するための方法を理解する。
・エリアの設定と地域交流拠点の設置場所についての考え方を理解する。
・プロジェクトの対象地域や周辺住民、関連する組織や機関等の分析を行うことで、その地域の課題や現状を把握し、プロジェクトのターゲットを明確にする方法を学ぶ。
・ターゲットとなる地域や関係者が抱えている問題を、「原因ー結果」の関係で系図に整理し、因果関係を明らかにする手法について学ぶ。

ファシリテーター

《メインファシリテーター》堀田　直揮（生涯活躍のまち推進協議会）
《サブファシリテーター》　當間　智雄（生涯活躍のまち推進協議会）
《グループファシリテーター》
●Aグループ：吉木　美也子（生涯活躍のまち移住促進センター　センター長
　厚沢部町地域プロデューサー）
●Bグループ：増田　学　（青年海外協力協会　遠野事務所長）
●Cグループ：亀山　明生　（青年海外協力協会　南部事務所長）
●Dグループ：関　由美子　（コミュニティライフしずくいし　事業部長・
　しずくいし移住促進センター長・雫石町地域プロデューサー）

受講者

●Aグループ

自治体職員	２名
公益社団法人職員	２名
社会福祉法人職員	１名
ＮＰＯ法人職員	１名
内閣官房	１名

●Bグループ

自治体職員	２名
公益社団法人職員	２名
株式会社社員	１名

●Cグループ

自治体職員	３名
公益社団法人職員	１名
株式会社社員	１名

●Dグループ

自治体職員	３名
協議会職員	１名

（２）タイムスケジュール

時間	研修概要	
9：00～9：40	①イントロダクション	○お互いの体調、メンタルのチェック ○研修会場となっている美川駅での取組概況の紹介
9：40～10：15	②グループメンバーの紹介	○２人１組でお互いを自己紹介 ○他己紹介 ○自己紹介の補足
10：15～10：30	③講義	○以下の説明 ・イントロダクション ・Step１：地域の概況把握 ・Step２：プロジェクトエリアの設定と地域交流拠点設置場所の検討 （ディスカッションテーマの提示）
10：30～10：50	④ディスカッション	○「エリアの設定と地域交流拠点の設置場所」を設定する際の視点、重視する点等についてディスカッション
10：50～11：00	⑤講義	○以下の説明 ・Step２：プロジェクトエリアの設定と地域交流拠点設置場所の検討 （佛子園の事例における考え方の例示）
11：00～11：10	休憩	―
11：10～11：25	⑥講義	○以下の説明 ・Step３：エリアとエリア内関係者の把握・分析
11：25～11：35	⑦演習	○エリア内の関係者のグルーピング
11：35～11：50	⑧講義	○以下の説明 ・Step４：参加促進のための地域への向き合い方
11：50～12：15 頃（終わり次第）	⑨演習	○地域と上手に向き合うためのセルフチェックシートの作成（以下２点について）【前半】 A　地域に溶け込んでいくために必要な態度、取組（10 項目） B　地域の主体性を引き出すために必要な態度、取組（５項目）
12：15～13：15	昼食	―
13：15～14：00	⑩演習	○地域と上手に向き合うためのセルフチェックシートの作成【後半】
14：00～14：20	⑪グループ発表	○地域と上手に向き合うためのセルフチェックシートの発表
14：20～14：35	⑫講義	○以下の説明 ・Step５　問題分析
14：35～14：50	資料読み込み、休憩	○事例教材の読み込み（各自）
14：50～17：55	⑬演習	○生涯活躍のまちづくりを進める際の問題（予め仮定）に対する直接的な原因の検討【前半】
17：55～18：00	⑭振り返り	○メインファシリテーターからの総括

（３）研修内容

①イントロダクション

時間	研修概要	
9：00～9：40	①イントロダクション	○お互いの体調、メンタルヘルスのチェック ○研修会場となっている美川駅での取り組み概況の紹介

《演習》

・グループのメンバー各自が、今日の自分の体調、メンタルヘルスの状況について指を使ったサインを出す。



《メインファシリテーターからの説明》

・グループワークの中で、体調のあまり良くない人やメンタル的に下がっている人を回りがフォローできるように、各メンバーがお互いの状況を知って配慮すること。

・研修会場となっている美川駅について、佛子園が行っている指定管理の取組の概要を説明。



②グループメンバーの紹介

時間	研修概要	
9：40～10：15	②グループメンバーの紹介	○２人１組でお互いを自己紹介 ○他己紹介 ○自己紹介の補足

《演習》

・２人１組でお互いに自己紹介する（2分／人）。聞き手は相槌のみ（メモ及び質問は禁止）とし、話し手・聞き手を交代して同じことを繰り返す。

・次に、グループのメンバーに、それぞれが自己紹介を聞いた人について説明する（1.5分／人）。

・最後に、紹介された本人が以下の４つのポイントで自己紹介を補足する。
（①他己紹介の補足　②マイブーム　③わが町自慢　④こう見えて私…）





《メインファシリテーターからの説明》

・相手のことを「他己紹介」できるほど集中して聞く（相手が話しやすい雰囲気づくり―うなずき、笑顔など―）訓練を行うことにより、傾聴力を高めることができる。

・地域の人に話を聞くときに、メモをとりながら話を聞くと本音をしゃべってもらえないことも多いので、しっかり聞いて記憶する力をつける。

・「自己紹介」は「自己開示」。相手のことを聞くときに、自分のことは何も言わないのでは、相手もしゃべってくれない。相手にプライベートなことも聞くのであれば、自分のことも開示する。

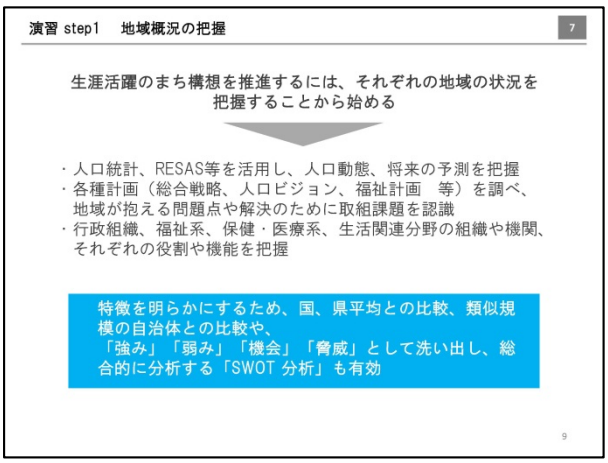


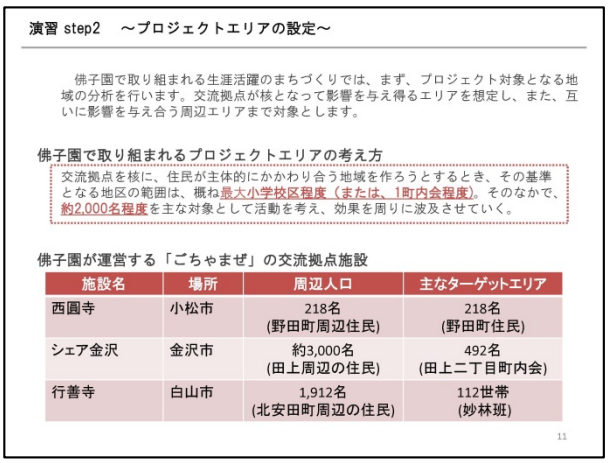
③講義

時間	研修概要	
10：15～10：30	③講義	○以下の説明 ・イントロダクション ・Step１：地域の概況把握 ・Step２：プロジェクトエリアの設定と地域交流拠点設置場所の検討の説明 （ディスカッションテーマの提示）

《メインファシリテーターからの説明》

・プロジェクトによってどのエリアにフォーカスするのか、そのプロジェクトのどのエリアの人たちに影響を与えられるのかを考える。
・まだ場所が決まっていないケースでは、日常的にみんながアクセスしやすい場所（周辺環境がよい、歴史的背景があるなど）を選定する。
・例えばフィールド調査の対象であった佛子園のプロジェクトでも、拠点施設がカバーするエリアとして「人口●人程度」という話があったが、その根拠を考えてみる。





④ディスカッション

時間	研修概要	
10：30～10：50	④ディスカッション	○「エリアの設定と地域交流拠点の設置場所」を設定する際の視点、重視する点等についてディスカッション

《演習》

・以下の３つのテーマについてグループ内でディスカッションを行う。

□拠点施設がカバーするエリアについて、どのような視点で設定されていると思われるか

□拠点施設が人を集めるためにどのような立地的な利点があるか（機能ではなく、立地や環境条件）

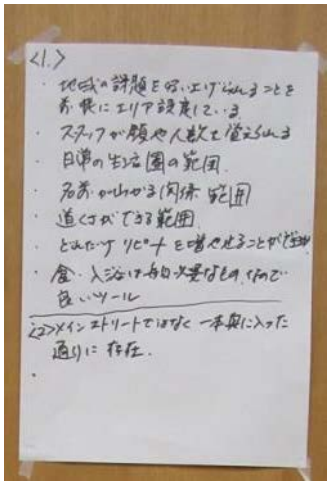
□エリア設定、拠点の設置場所についてどのような点が重要と考えるか

・各グループがＡ４の紙に書き出した内容は、会場の壁に掲示し、休憩中等に他のグループの成果を見ることができるようにする。

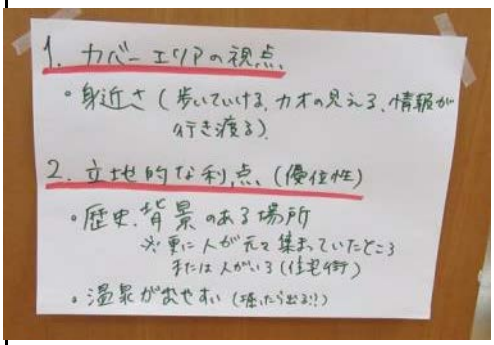




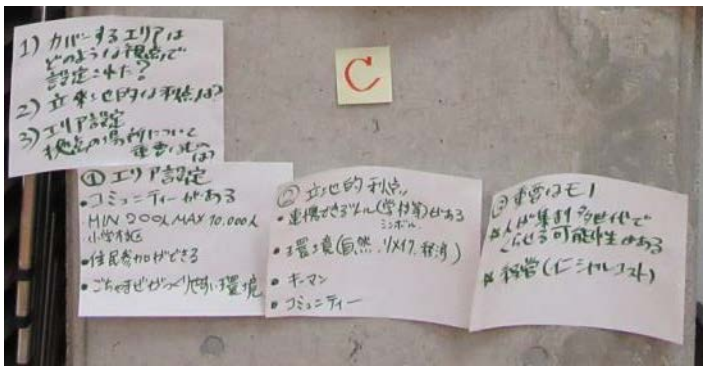
Ａグループ

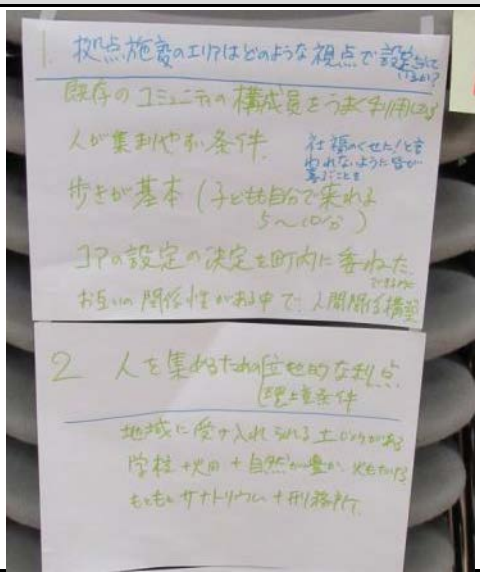
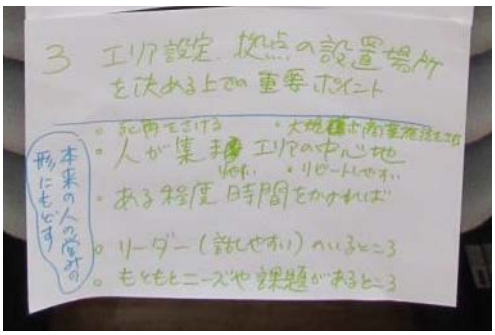


Ｂグループ



Ｃグループ



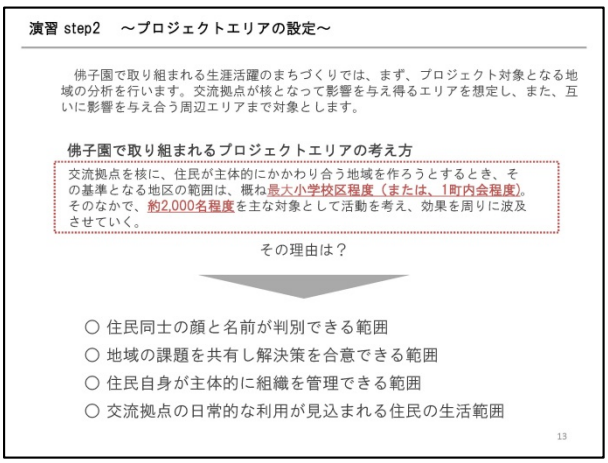
D グループ
 

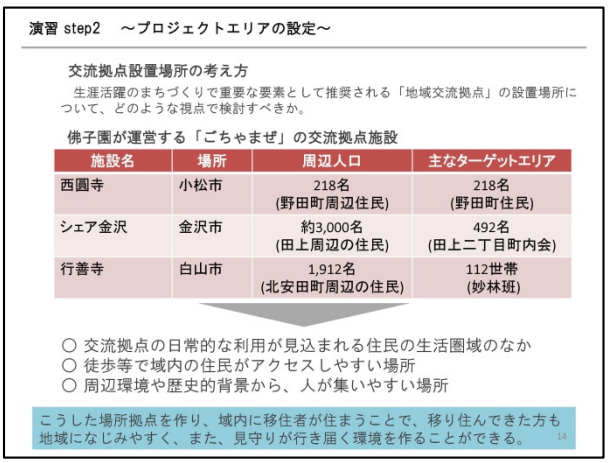
⑤講義

時間	研修概要	
10：50～11：00	⑤講義	○以下の説明 ・Step２：プロジェクトエリアの設定と地域交流拠点設置場所の検討 （佛子園の事例における考え方の例示）

《メインファシリテーターからの説明》

・西圓寺の事例では、「超コア層」（野田町住民）はディズニーランドで言うところの「キャスト」であり、スタッフ側に引き込む、という話があった。キャストの人たちが周りに「幸せ」を伝染させる。





⑥講義

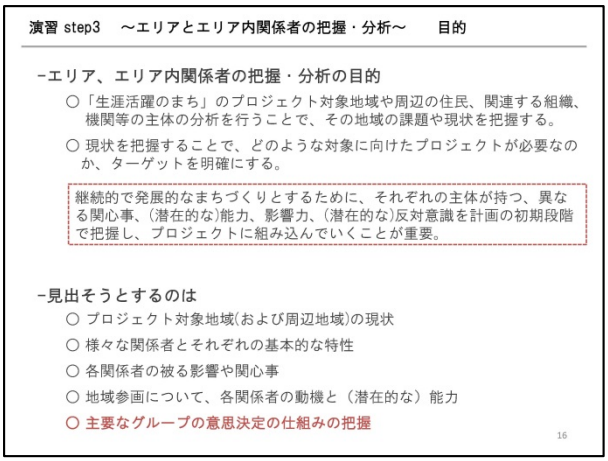
時間	研修概要	
11：10～11：25	⑥講義	○以下の説明 ・Step３：エリアとエリア内関係者の把握・分析

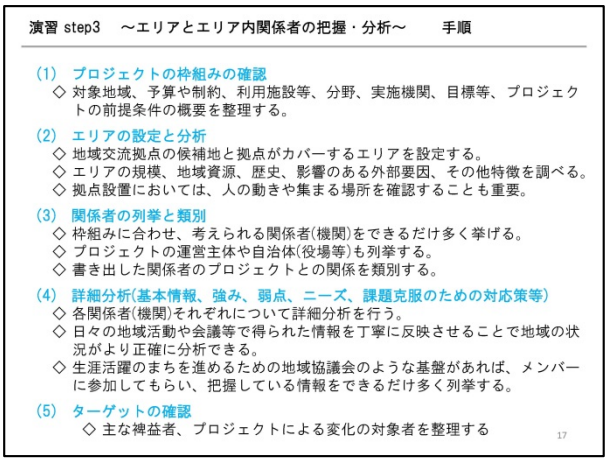
《メインファシリテーターからの説明》

・設定したエリア内で関係しそうなグループを洗い出す。その関係者がプロジェクトにとってどういう状況にあるのかを分類してみる。

・西圓寺の事例では、温泉を始めることによって、町内の人が自宅で入浴する必要がなくなり、町内の灯油の販売量が激減した。開始当初は灯油販売者がプロジェクトの「被害者」という想定ができていなかった。そういう関係者とのかかわり（一緒に進める人なのか、反対側の人なのか等）をあらかじめ洗い出しておく。

・その上で、主要なグループの意思決定の仕組みを把握していく。そのためには地域の人に話を聞く必要があるが、実際のプロジェクトで知らない地域に入る場合は、まずは話を聞く人を自治体に紹介してもらうことが無難。そこから更に紹介してもらうなど、人のつながりを広げていく。





⑦演習

時間	研修概要	
11：25～11：35	⑦演習	○エリア内の関係者のグルーピング

《演習》

・各グループで関係者分析の類別をやってみる

・模造紙に、あらかじめ抽出・列挙しておいた関係者名が記載されている付箋を貼り付ける



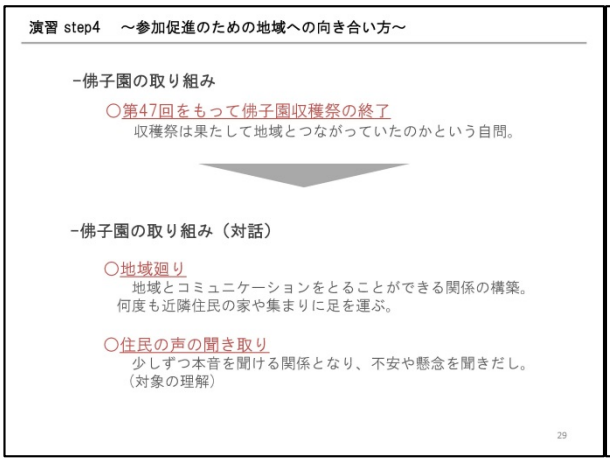
⑧講義

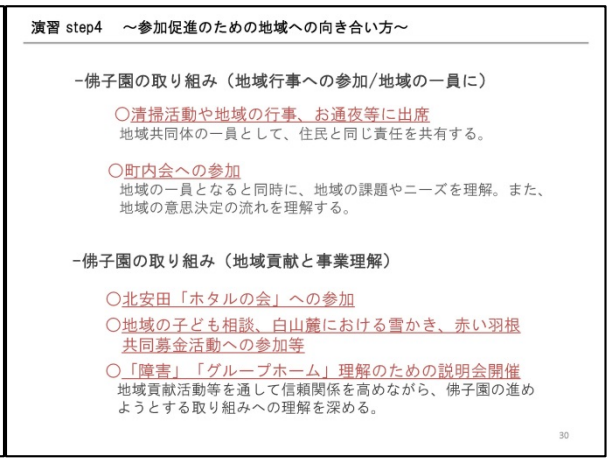
時間	研修概要	
11：35～11：50	⑧講義	○以下の説明 ・Step４：参加促進のための地域への向き合い方

《メインファシリテーターからの説明》

・住民参加のための地域への向き合い方として、まずは地域めぐりをし、住民の声を聞き取り、清掃活動や地域の行事への参加、お通夜への出席を行う。

・行善寺の事例では、特にお通夜へは絶対に出席するようにして地域の人たちに受け入れてもらい、次に地域貢献活動を行うときに説明をして理解してもらいやすくなるといった話があった。その後、行善寺のオープニングセレモニーを住民が企画してくれるまでになった。このように、段階を踏んで取り組んでいく。





⑨演習

時間	研修概要	
11：50～12：15 頃 （終わり次第）	⑨演習	○地域と上手に向き合うためのセルフチェックシートの作成（以下２点について）【前半】 A　地域に溶け込んでいくために必要な態度、取組（10項目） B　地域の主体性を引き出すために必要な態度、取組（５項目）

《演習》

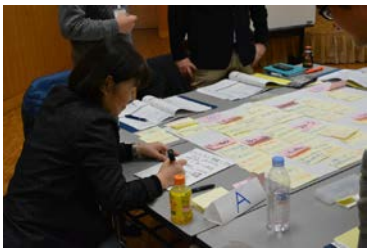
・各自、付箋に思いつく内容を書き出し、模造紙に各を貼る。

・各メンバーが出した付箋をグルーピングする。



⑩演習

時間	研修概要	
13：15～14：00	⑩演習	○地域と上手に向き合うためのセルフチェックシートの作成【後半】





《演習》

・グルーピングした内容を、それぞれセルフチェックシートの項目に落とし込む。

・セルフチェックシートの項目は「これをやれ」という行動にしておくことで、まず行うべきことの形をつくる。

・形から入ることで、常に地域に溶け込もう、地域住民の参加を促そうという状況を無意識のうちにつくることができる。気持ちで思っていても、行動に出なければ、周囲に気づいてもらえない。

⑪グループ発表

時間	研修概要	
14：00～14：20	⑪グループ発表	○地域と上手に向き合うためのセルフチェックシートの発表

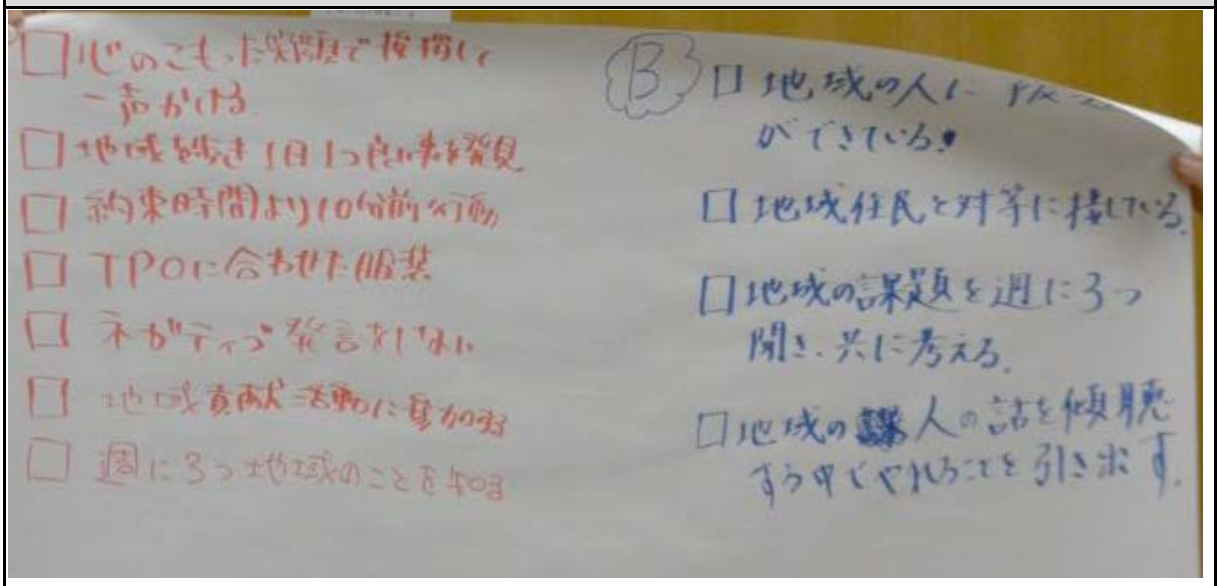


《メインファシリテーターからのコメント》

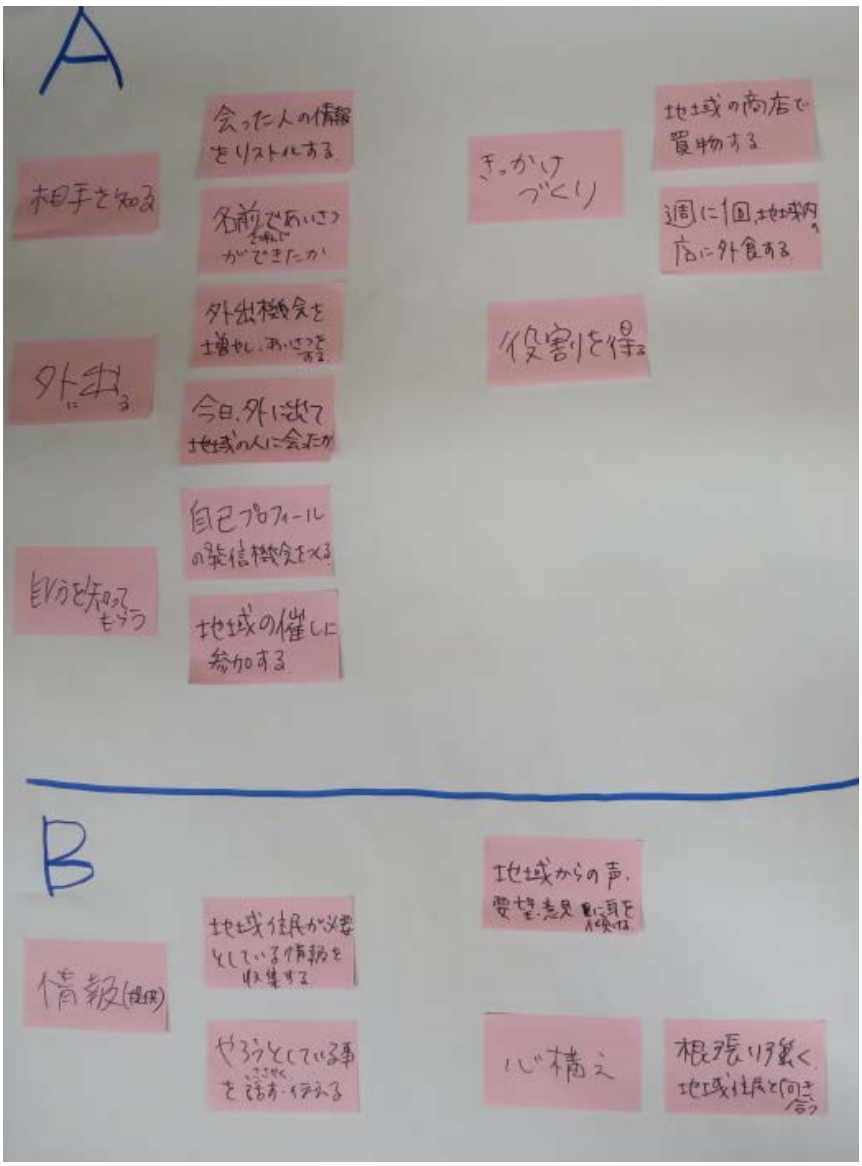
・セルフチェックシートがあれば、新人のコーディネーターでも 70 点を取ることができることを狙いとしている。

・OJT の中で、心構えだけでなく、具体的な行動が確認できるメリットがある。

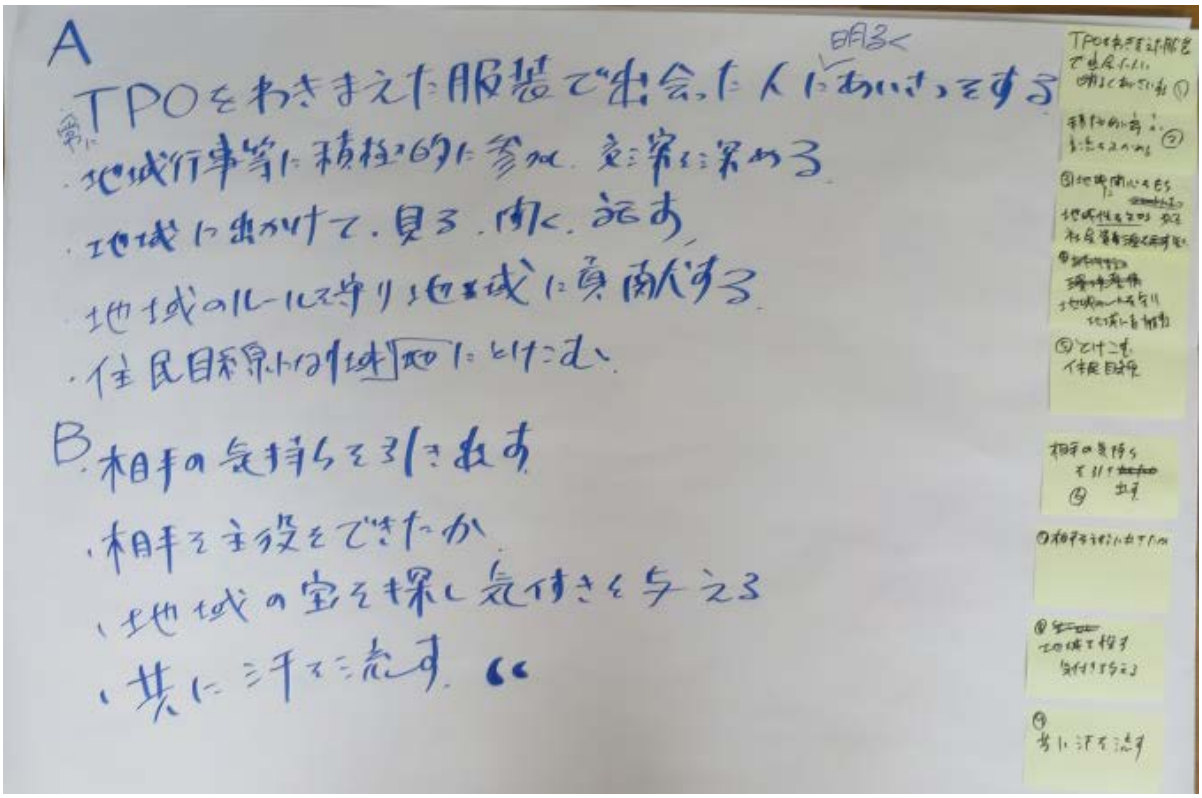
A グループ


□心のこもった笑顔で挨拶と一声かける
□地域紙を1日1つ良い事を探す
□約束時間より10分前行動
□TPOに合わせた服装
□ネガティブ発言をしない
□地域貢献活動に参加する
□週に3つ地域のことを知る
B
□地域の人に
ができている。
□地域住民と対等に接している。
□地域の課題を週に3つ聞き、共に考える。
□地域の人の話を傾聴するやりやすい方法を引き出す。

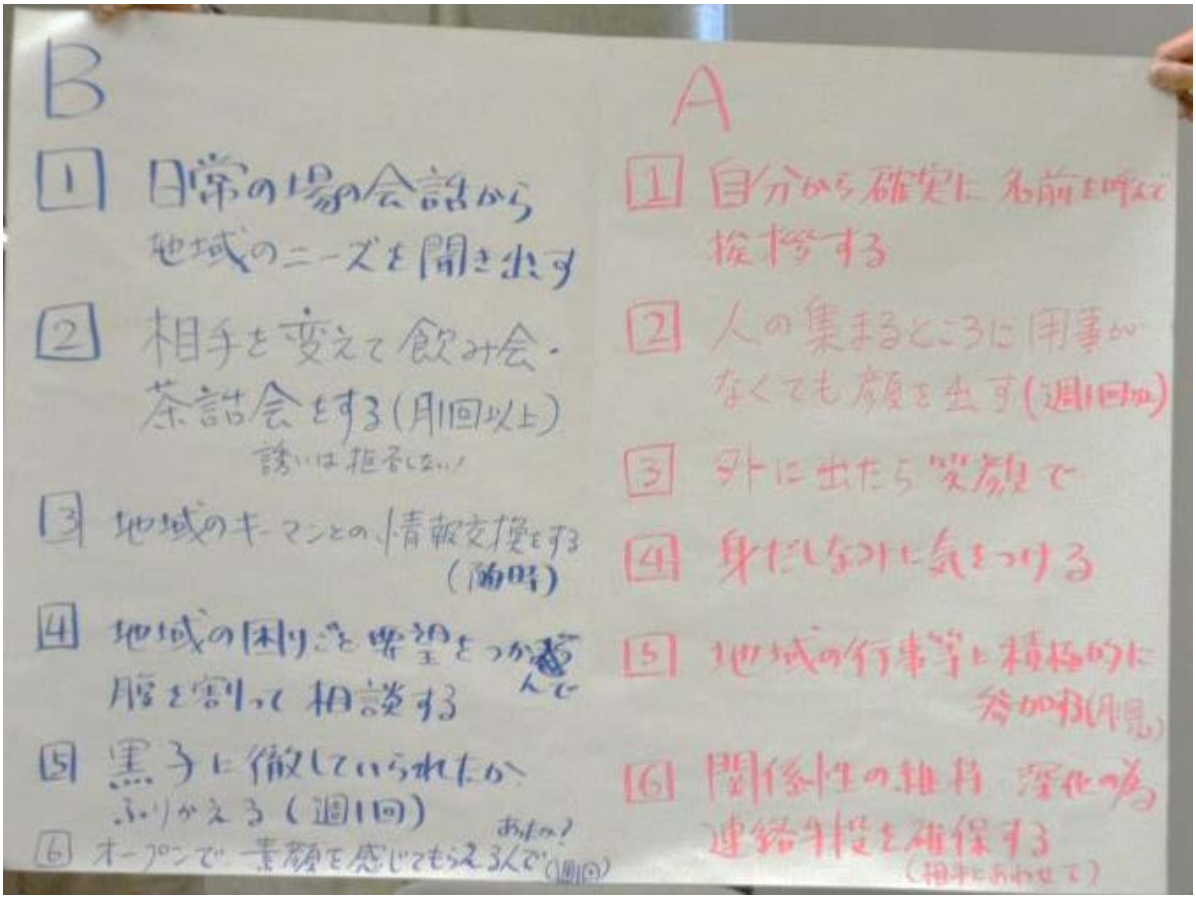
B グループ


A
相手を知る
会った人の情報をリストアップする
名前であいさつができたか
外に出る
外出機会を増やし、あいさつする
今日、外に出て地域の人に会ったか
自分を知ってもらう
自己プロフィールの発信機会を作る
地域の催しに参加する
きっかけづくり
地域の商店で買物する
週に1回地域内の店に外食する
役割を得る
B
情報(提供)
地域住民が必要としている情報を収集する
やろうとしている事をさらに活発・イキイキする
地域からの声、要望、意見を真摯に受け止める
心構え
根強り強く地域住民と向き合う

C グループ


A
TPOをわきまえた服装で出会った人に明るくあいさつをする
地域行事等に積極的に参加、交流を深める
地域に出かけて、見る、聞く、話す
地域のルールを守り地域に貢献する
住民目線の仕事をとけこむ
B.相手の気持ちを引き出す
相手を主役をできたか
地域の宝を探し気付きを与える
共に汗を流す

D グループ


B
1 日常の場の会話から地域のニーズを聞き出す
2 相手を変えて飲み会・茶話会をする(月1回以上)
誘いは拒否しない
3 地域のキーマンとの情報交換をする(随時)
4 地域の困りごと要望をつかむ 腹を割って相談する
5 黒子に徹していられたか ふりかえる(週1回)
6 オープンで笑顔を感じてもらえる人で(週1回)
A
1 自分から確実に名前を呼んで挨拶する
2 人の集まるところに用事がなくても顔を出す(週1回)
3 外に出たら笑顔で
4 身だしなみに気をつける
5 地域の行事等に積極的に参加(月1回)
6 関係性の維持深化のため連絡頻度を確保する(相手にあわせて)

⑫講義

時間	研修概要	
14：20～14：35	⑫講義	○以下の説明 ・Step５　問題分析

《メインファシリテーターからの説明》

・「生涯活躍のまちづくりのコンセプトの重要な要素」を樹形図で示す（基本構想に示すような事項）。

・参考までに「生涯活躍のまち」の構成要素を示す（６点）ので、念頭においておくこと（構成要素は内閣官房で整理中なので、現時点では仮置き）。

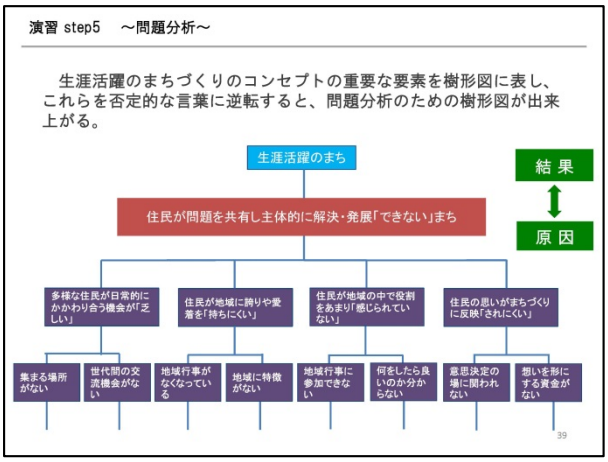
・コンセプトの言葉を逆転させることにより、問題に関する結果と原因の樹形図が出来る。

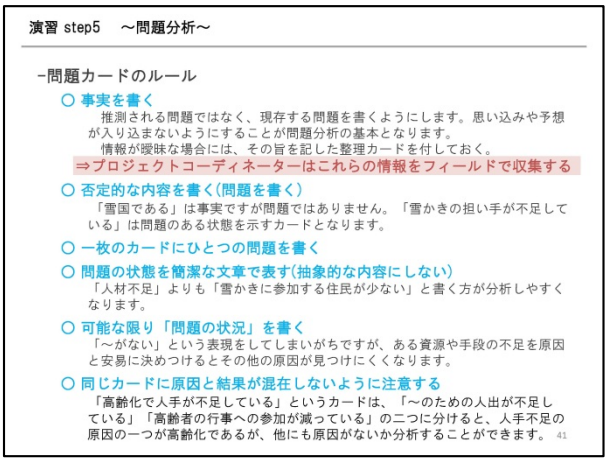
・この樹形図に、それぞれの問題の原因を付箋に書き出し更に下（原因）に繋げていくことにより分析を進める。

・付箋に書くことは具体的に事実を書く。実際には、コーディネーターが地域住民に聞く等して、フィールドから問題を拾ってくることになる。

・例えば「医療機関がない」という表現は、結局資金不足の問題等で行き詰まってしまい分析の余地が無くなる。「医療機関へのアクセスが悪い」等、分析の余地がある問題に代替できるよう努力してみる。

・「想像」が入った場合は、付箋にその旨メモ書きしておく。





⑬演習

時間	研修概要	
14：50～17：55	⑬演習	○生涯活躍のまちづくりを進める際の問題（予め仮定）に対する直接的な原因の検討【前半】

《メインファシリテーターからの説明》

・樹形図を作成する際には、基本方針を１つずつ取り組んでいったほうがやりやすい。かつ、まずは１層目位を考えてみる。
・同じ付箋が複数枚、横に出てくることはあり得る（複数の結果、原因に該当する事象があるから）。
・コツとして、同じ付箋が出てきた場合はそれらを近くに置いておくほうが後々、考えやすい。
・とにかく、どんどん付箋に書いて出すことが大事。







《演習》

・問題に対する原因を付箋に書く。更にその原因を分析し、樹形図を下に広げていく。
・今回は「生涯活躍のまちづくりのコンセプトの重要な要素」を４点仮設定し、予め問題を提示しておくので、その原因を分析する練習を行う。
・「重要な要素」１点ごとに、その原因をグループで協議しながら樹形図を作成し、分析していく。

⑭振り返り

時間	研修概要	
17：55～18：00	⑬振り返り	○メインファシリテーターからの総括

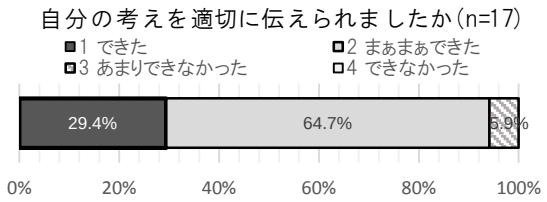
《メインファシリテーターからの説明》

・明日の予定について説明。
・「ツール」「活動」の視点についてあわせて説明している。
・PCMの「ツール」に引っ張られそうになった場合は、コーディネーターとしての「活動」に立ち戻り、日頃やっていることをイメージしながら取り組んでほしい。
・情報量が少なく問題分析が難しいことについては、ターゲットグループの会合に参加する等、直接話を聞きに行く等のことが考えられる。このような日頃の業務に沿った内容もお伝えしていきたい。

（４）事務局考察

①ワークショップの内容・自己評価について

・自己評価は全体的に高く、ディスカッションは円滑に進んだといえる。一方で、議論がうまくいった背景には、ファシリテーターの技量による部分も大きく、受講者自身の手法への理解度や、課題への到達状況に関しては、不十分と感じる意見もあった。



・手法の獲得という目的に対しては、ある程度の成果を感じているようだったが、演習資料の読み込み時間が十分に取れないことから、ディスカッションが効率的に進められない部分があった。また、地域概況の把握も概観に留まり、今ひとつ深い考察に至らなかったという意見もあった。

・まだ初日であり、互いに気を遣って言いたいことを言えないケースも少なくなかった。

②ワークショップの進行について

・各グループ、活発な意見交換は十分にできたというコメントがほとんどであった。特に WS 開始冒頭にメインファシリテーター主導でおこなったアイスブレイクや他己紹介は、受講者同士のコミュニケーションの活性化について効果的に作用した。グループファシリテーターも円滑な意見交換のために効果的な進行ができていたといえる。

・一方で、演習資料の読込時間が十分でないことに対する不満の意見もあった。PCM 手法に関する導入の説明や、資料の事前読込の時間などを十分に設けることが必要である。

③その他意見等

・グループ分けについて、やや人数が多く感じる受講者もいた。少人数のグループの受講者からは、人数が適切だったという意見がでており、今後検討の余地が残されている。

・演習を通して、フィールド調査で学んだこと、特に各施設長の説明にあった住民参画を実現するための意識やノウハウが早速活用できたという意見があり、カリキュラムの構成、順番が適切であったと言える。

・グループにより進捗の差がでており、まだワークショップ初日であることによる戸惑い、要領よく進められないグループもあった。

・PCM 手法に初めて触れる受講者も多く、３日間かけて学習する内容の全体像や現在の到達点が理解出来ないという意見もあった。ワークショップの冒頭にもう少し演習全体を俯瞰した説明が必要であったかもしれない。

4日目	日時：2017/2/9（木）9:00～18：00 場所：美川コミュニティプラザ

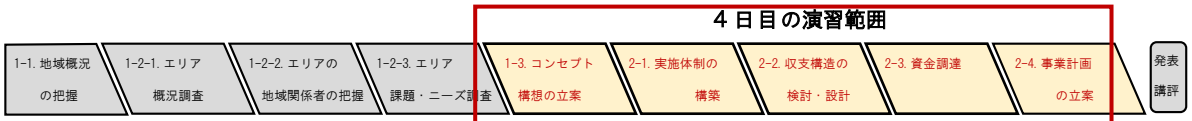
【ワークショップ】プロジェクト企画立案手法

1-3. コンセプト・構想の立案～2-4. 事業計画の立案

≪演習の狙い≫
生涯活躍のまちづくりを実現するためには「住民の継続的参画」が重要である。本研修ではそのための有効な計画立案手法の一つである”PCM手法”に着目し、PCM手法の計画立案プロセスを演習形式で学習することで、受講者自身が実際のプロジェクトの中で活用出来るスキルを獲得することを目的とする。

（１）実施概要

到達目標



到達目標

・問題が解決された後の目指すべき状態と、それを導くための手段について、「手段ー目的」の関係を明らかにしながら、系図を整理する手法について理解する。
・PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）の作成演習を通じて、プロジェクトの計画を具体化する方法を理解する。

ファシリテーター

《メインファシリテーター》堀田　直揮（生涯活躍のまち推進協議会）
《サブファシリテーター》　當間　智雄（生涯活躍のまち推進協議会）
《グループファシリテーター》
●Aグループ：吉木　美也子（生涯活躍のまち移住促進センター　センター長
　　厚沢部町地域プロデューサー）
●Bグループ：増田　学　　（青年海外協力協会　遠野事務所長）
●Cグループ：亀山　明生　（青年海外協力協会　南部事務所長）
●Dグループ：関　由美子　（（株）コミュニティライフしずくいし　事業部長・
　　しずくいし移住促進センター長・雫石町地域プロデューサー）

受講者

●Aグループ
自治体職員　２名
公益社団法人職員　２名
社会福祉法人職員　１名
ＮＰＯ法人職員　１名

●Bグループ
自治体職員　２名
公益社団法人職員　２名

●Cグループ
自治体職員　３名
公益社団法人職員　１名
株式会社社員　１名

●Dグループ
自治体職員　３名
協議会職員　１名

（２）タイムスケジュール

時間	研修概要	
9：00～9：10	①イントロダクション	○ウォーミングアップ ○昨日の振り返りと本日の予定の説明
9：10～10：15	②演習	○問題分析【後半】
10：15～10：25	休憩	―
10：25～10：35	③講義	○以下の説明 ・Step６：目的分析
10：35～12：00	④演習	○目的分析
12：00～13：00	昼食	―
13：00～13：30	⑤講義	○以下の説明 ・Step７：PDM 作成
13：30～17：45	⑥演習	○PDM の作成
17：45～18：00	⑦振り返り	○メインファシリテーターからの総括

（３）研修内容

①イントロダクション

時間	研修概要	
9：00～9：40	①イントロダクション	○ウォーミングアップ ○昨日の振り返りと本日の予定の説明

《演習》

・グループで縦１列に並び、前の人の肩をたたいて声をかける。



《メインファシリテーターからの説明》

・この研修を通して、「ツールを覚える」、「コーディネーターとしての日々の活動を意識する」、「みんなで話しながら生涯活躍のまちの要素を得る」、ことを習得してほしい。

②演習

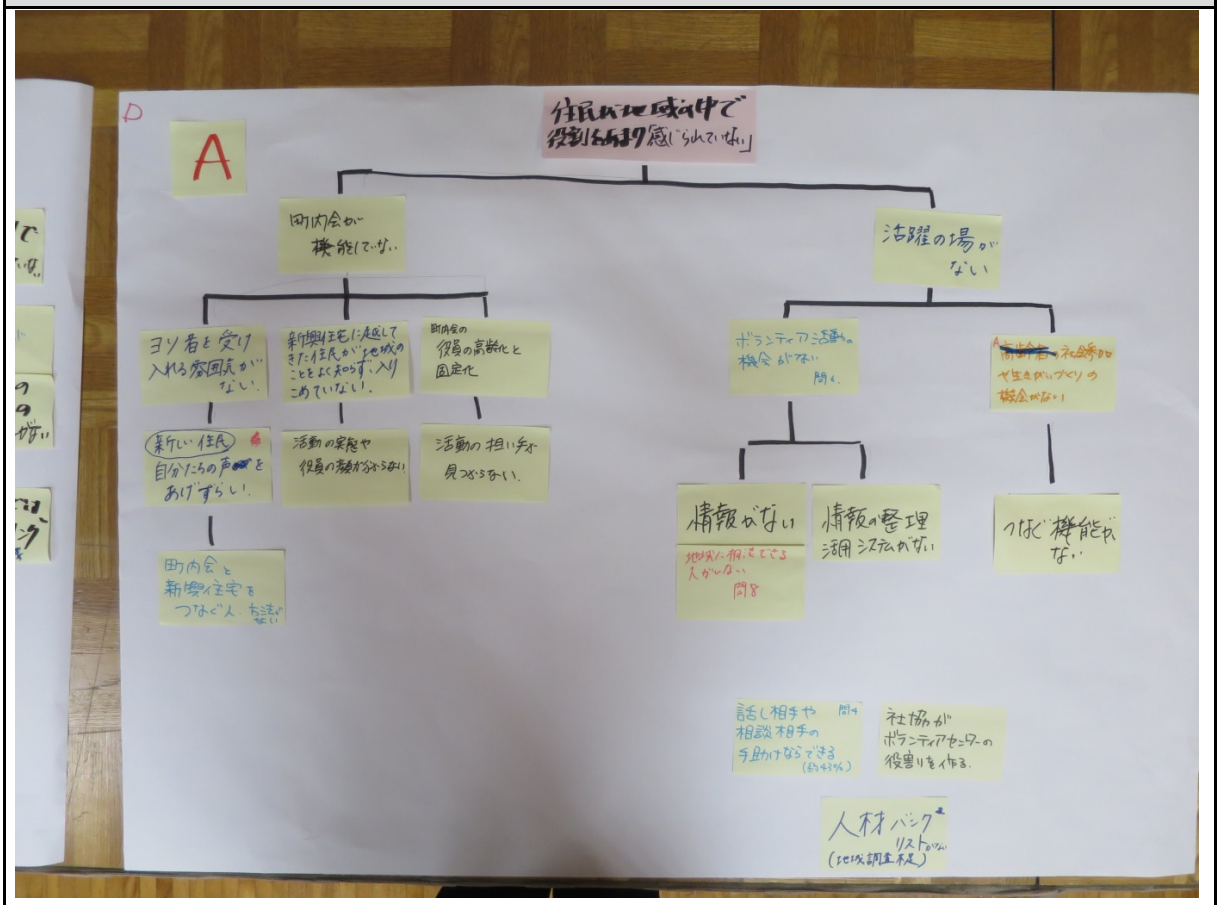
時間	研修概要	
9：10～10：15	②演習	○問題分析【後半】

《演習》

・昨日作成した樹形図の見直しを行う。

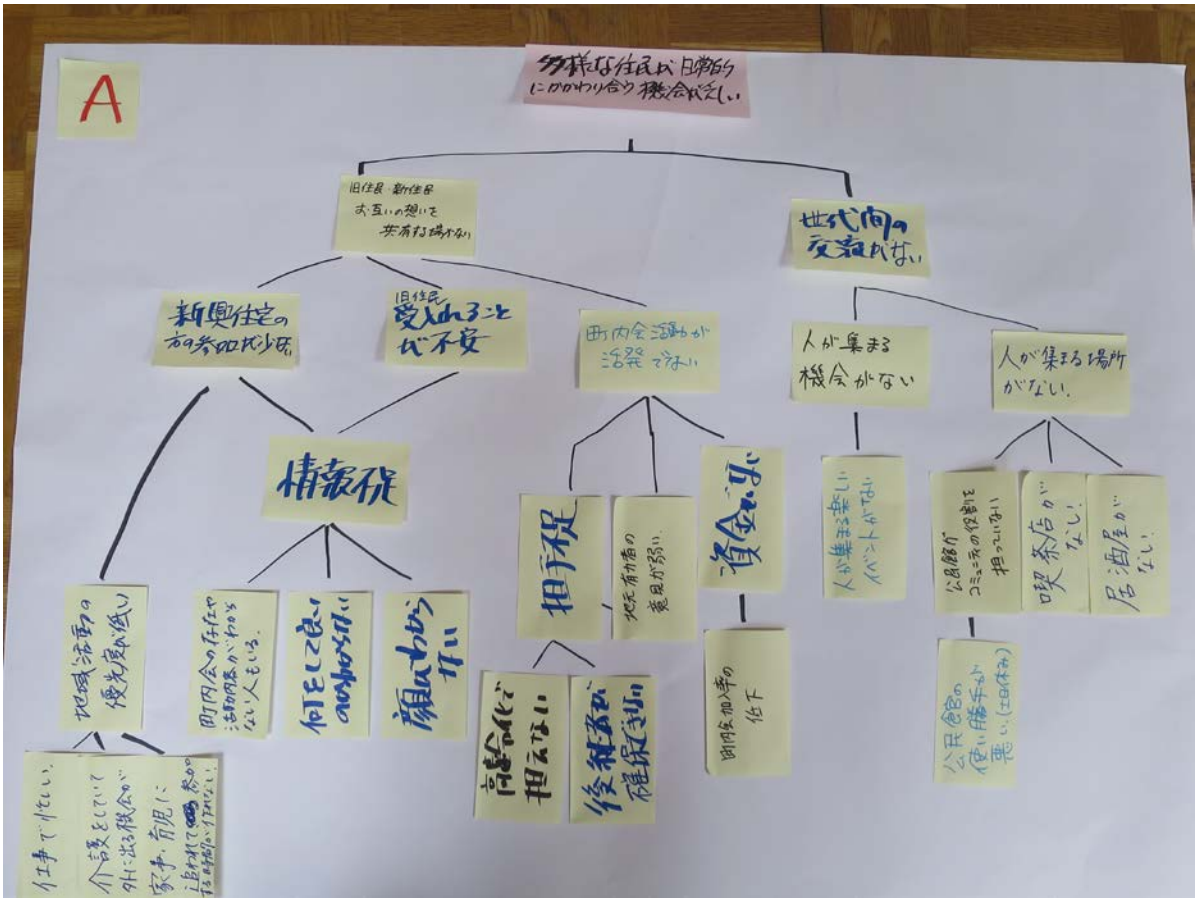


A グループ


A
町内会が機能していない
活躍の場がない
ヨソ者を受け入れる雰囲気がない
新規住宅に越してきた住民がその地域のことをよく知らず、入りこめていない
町内会の役員の高齢化と固定化
新しい住民自分たちの声をあげずらい
活動の実態や役員の顔がみえない
活動の担い手を見つけられない
ボランティア活動の機会がない
情報がない
情報の整理調整システムがない
つなぐ機能がない
話し相手や相談相手の手助けならできる
社協がボランティアセンターの役割りを作る
人材バンク

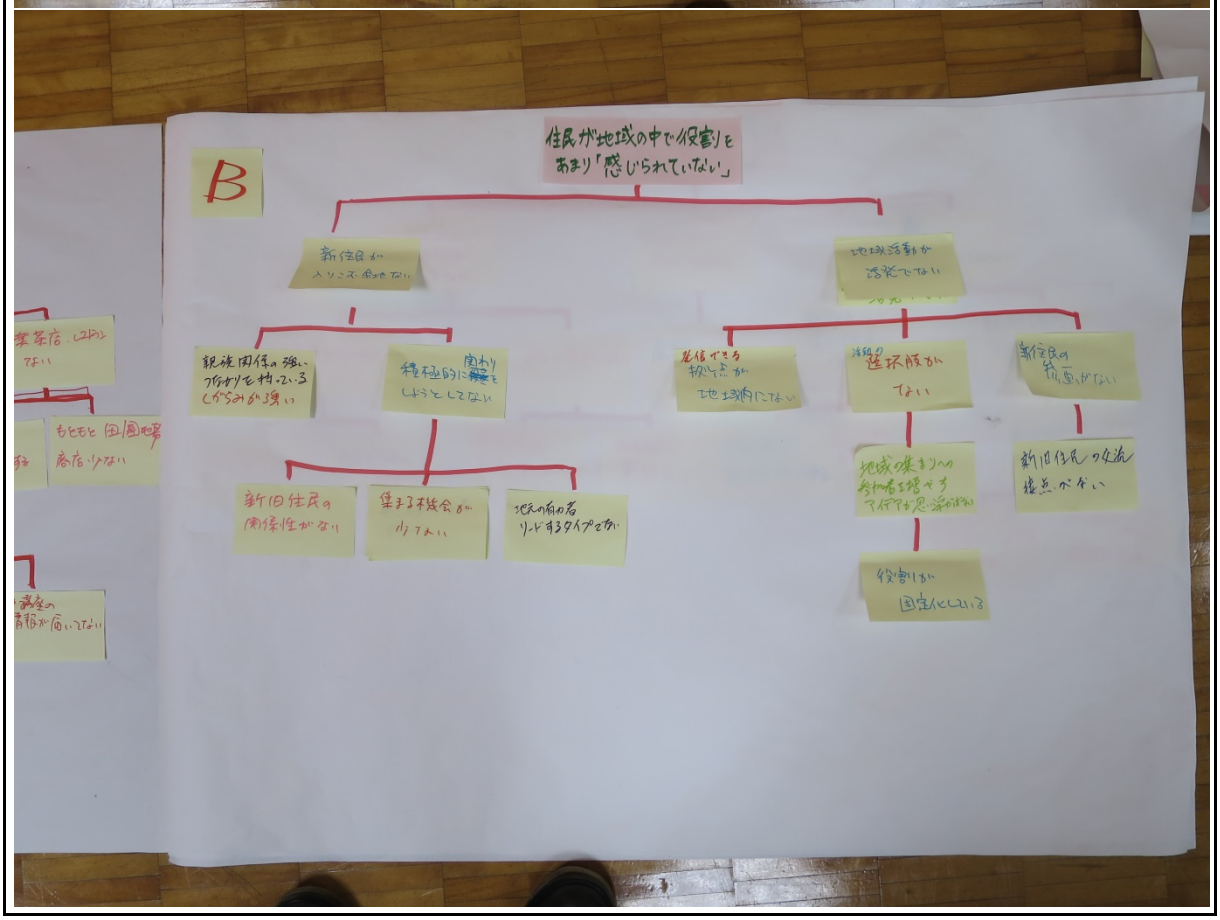

A
住民が地域に誇りや愛着を「持ちにくい」
住民の思いがまちづくりに反映されにくい」
地域の魅力が共有されない
我がまちという意識が持てない
大きな事業やイベントが優先傾向
意志決定のシステムがない
意見交換の場がない
参加型で決められていない
伝統行事に活気がない
魅力がない
伝統品が継承されない
伝統行事が継承されない
公民館の活動が弱い
町内会の役割低下
全員の参加と意見をのべられる場がない
一部の人たちの意見で決められている
アンケートの回答率が低い
アンケートの結果入のアクションがない
公平な意見聴取になっていない

A グループ

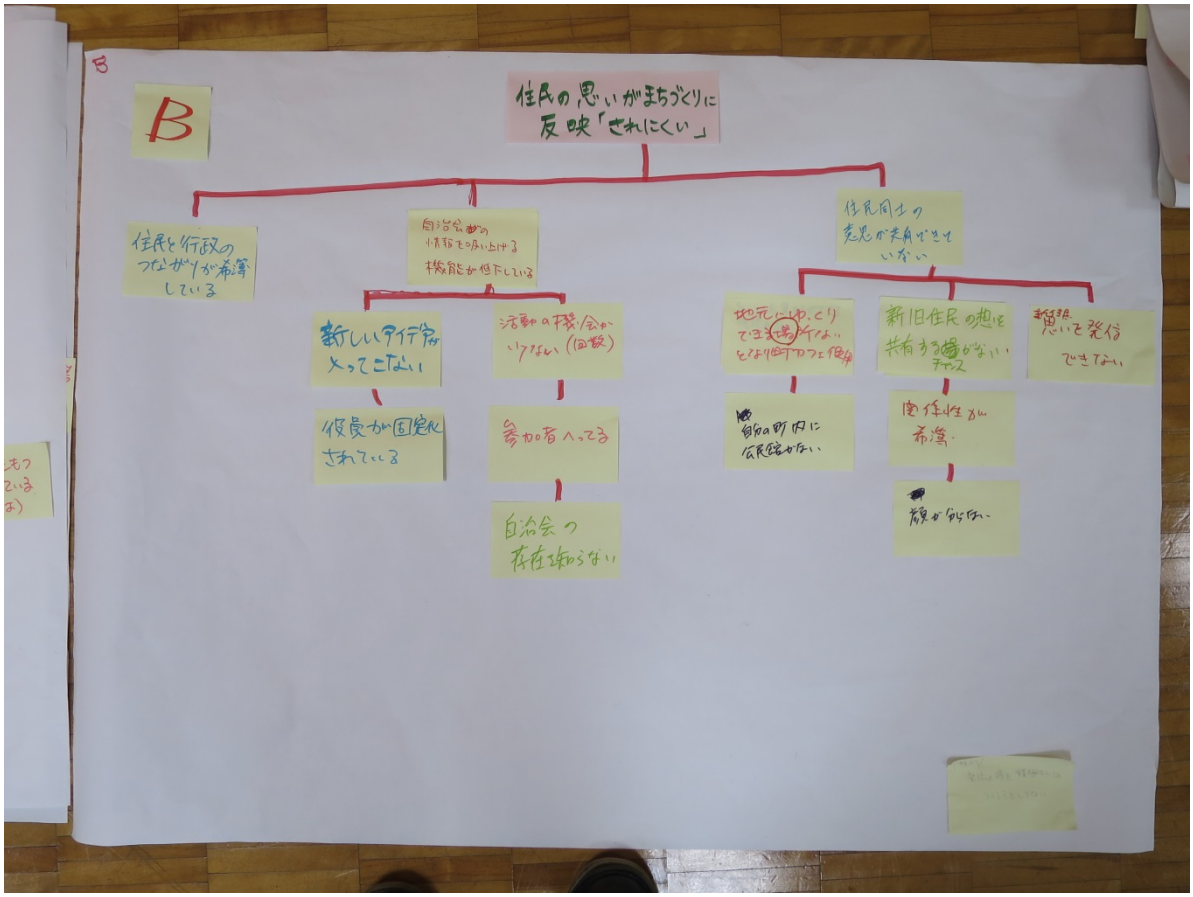

A
多様な住民が日常的にかかわり合う機会が乏しい
旧住民 新住民 お互いの想いを共有する場がない
世代間の交流がない
新興住宅の方が多数派
旧住民受入れることに不安
町内会活動が活発でない
人が集まる機会がない
人が集まる場所がない
情報弱
担手不足
会合が少ない
地域活動の優先度が低い
町内会の存在や活動内容がわからない人もいる
何をしてよいかわからない
頼んでもらえない
高齢化で担えない
後継者が確保できない
人が集まる楽しいイベントがない
公民館がコミュニティの役割を担っていない
喫茶店がない
居酒屋がない
仕事でいそがしい
介護をしていて外に出る機会が
家事、育児に

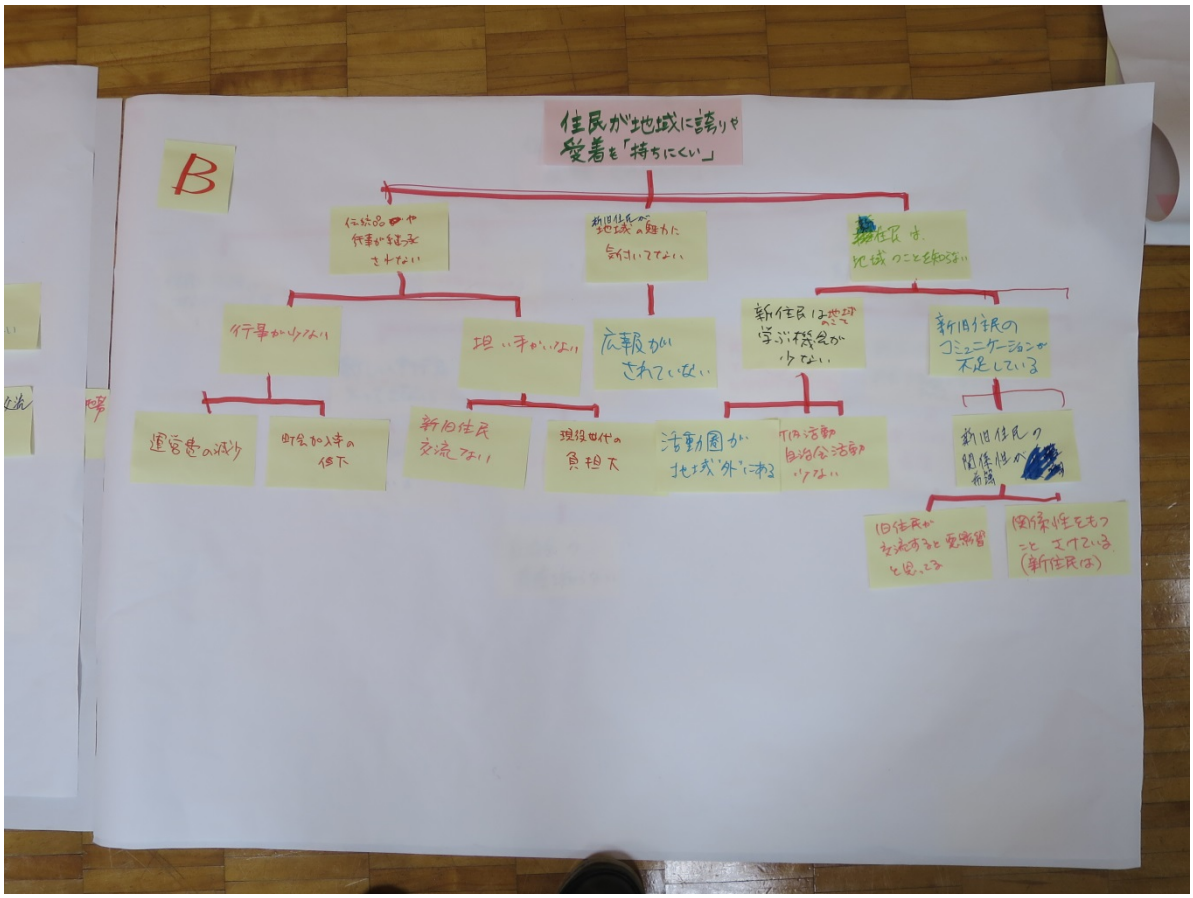
B グループ


B
多様な住民が日常的にかかわり合う機会が「乏しい」
町内会の行事がツラそう
担い手ない行事運営 町内会
現役世代の負担が大きい
現役世代は忙しい
もともとの住民と新しい住民の関係希薄
住民同士の交流の場の不足
公民館機能がはたせていない
公民館に人が集まらない
公民館の講座に魅力ない
喫茶店しかない
高齢者など参加困難者
もともと団地暮らす人参加少ない
行かないといけない必然性がない
町区のニーズ合ってない
物資庫の情報が届いてない
ニーズの調査ができていない

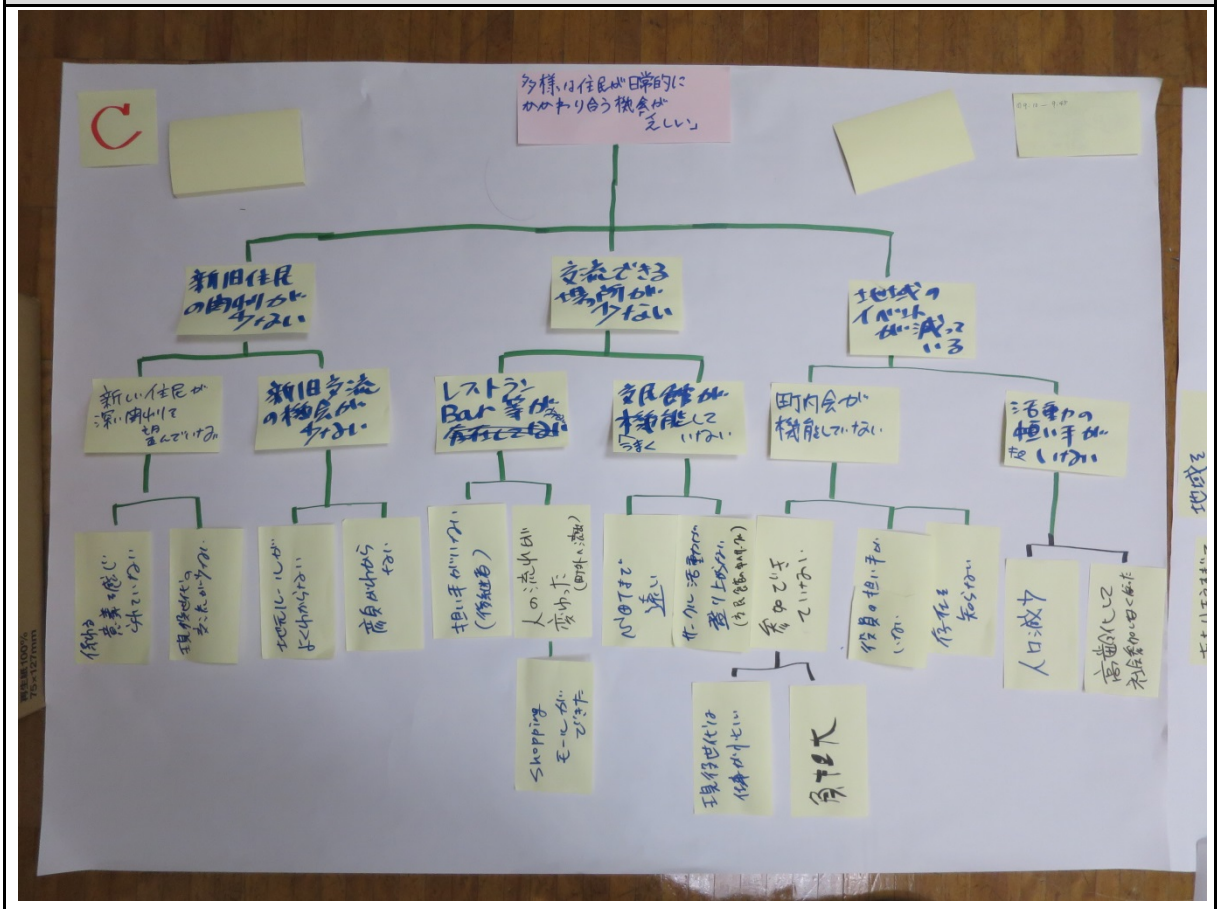

B
住民が地域の中で役割をあまり「感じられていない」
新住民が入りこめない
親族関係の強いつながりを持っているしがらみが強い
積極的に関わりをしようとしない
新旧住民の関係性がない
集まる機会が少ない
地元の有力者のリードするタイプでない
地域活動が活発でない
喫茶店しかない
もともと団地暮らす人参加少ない
物資庫の情報が届いてない
発信できる拠点が地域にない
活発な交流がない
地域の集まりへ参加者を増やすアイデアな思い浮かばない
役割が固定化している
新住民の負担感がない
新旧住民の交流拠点がない

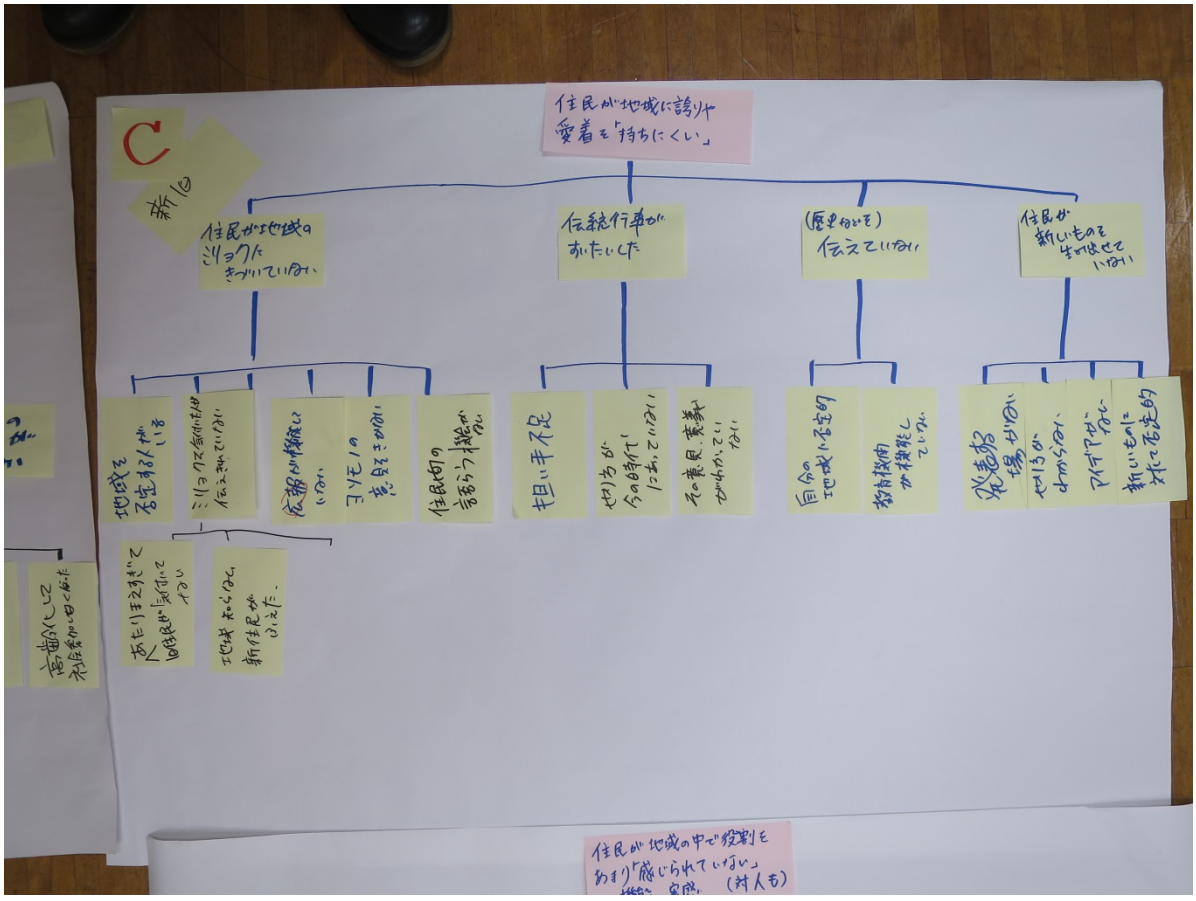
B グループ


B
住民の思いがまちづくりに反映「されにくい」
住民と行政のつながりが希薄している
自治会等の情報を吸い上げる機能が低下している
新しいアイデアが入ってこない
役員が固定化されている
活動の機会がない（回数）
参加者へってる
自治会の存在知らない
住民同士の意見が共有できていない
地元にやくりできる場がない
となり町内に交流がない
新旧住民の想いを共有する場がない
交流性が希薄
顔が分からない
想いを発信できない

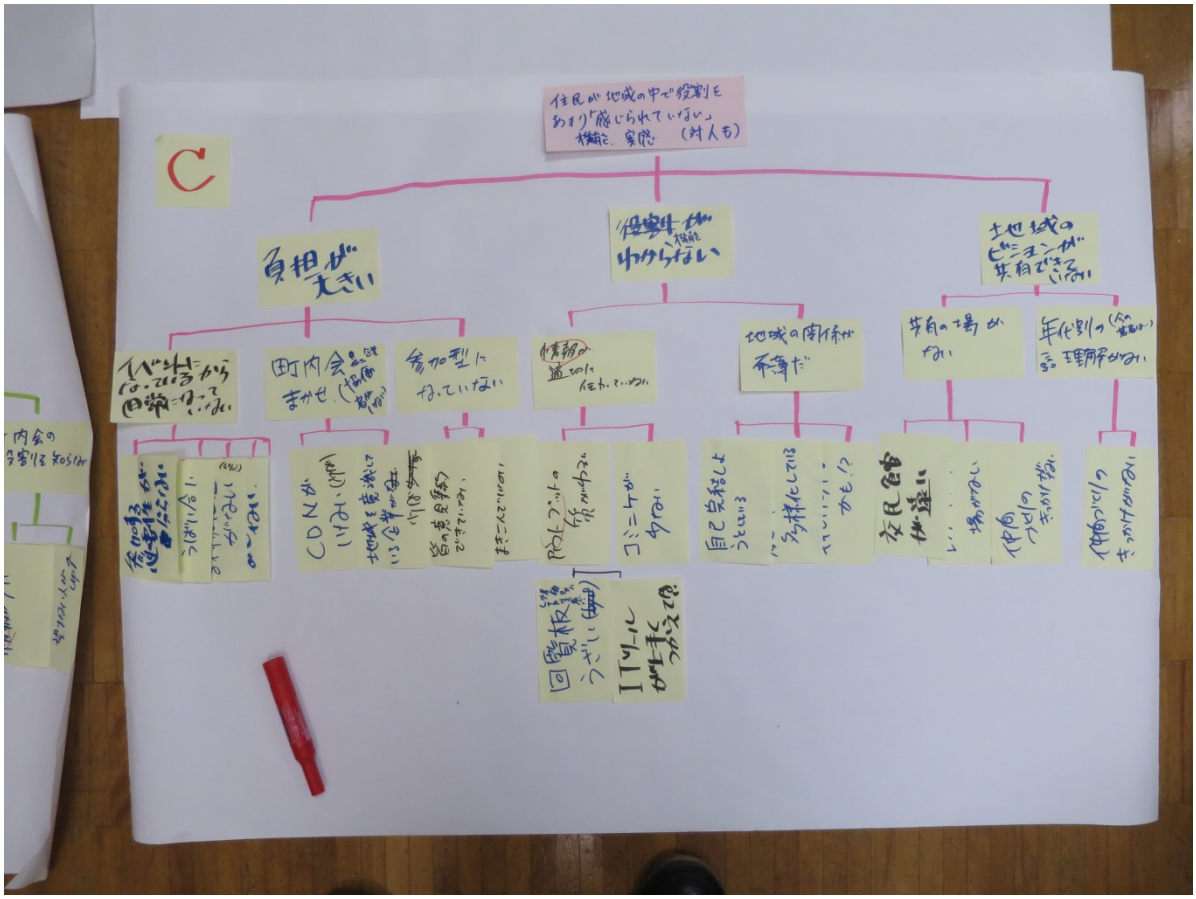

B
住民が地域に誇りや愛着を「持ちにくい」
伝統品や行事が継承されない
行事が少ない
運営者の減少
町会加入率の低下
担い手がいない
新旧住民交流ない
現役世代の負担大
新旧住民が地域の魅力気付いてない
広報がされていない
活動圏が地域外にある
住民が地域のこと知らない
新住民は地域で学ぶ機会が少ない
自治会活動ない
新旧住民のコミュニケーションが不足している
新旧住民の関係性が希薄
旧住民が交流すると見栄張ると思ってる
関係性をもつことメリットある（新住民は）

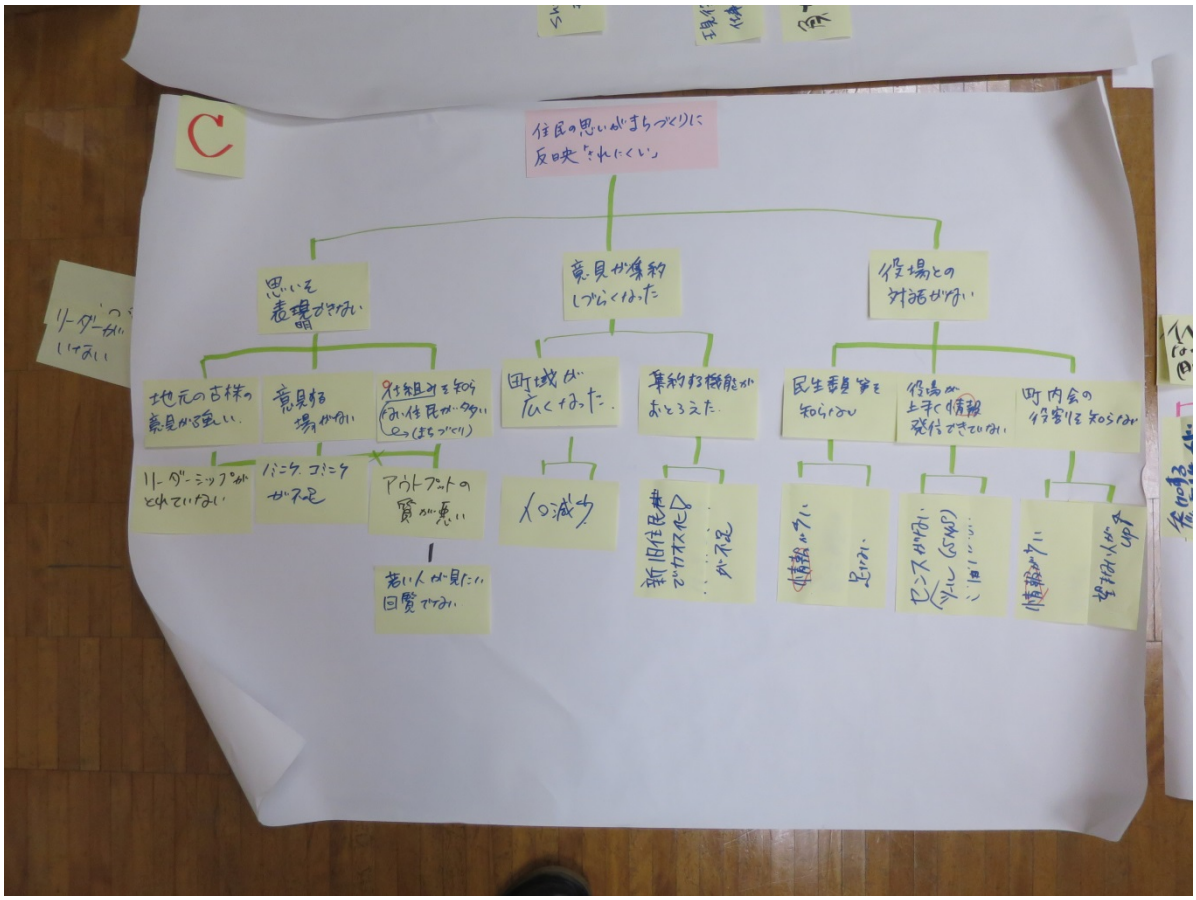
C グループ


多様な住民が日常的にかかわり合う機会が乏しい
新旧住民の関わりがない
交流できる場所が少ない
地域のイベントが減っている
新しい住民が深い関わりを望んでいない
新旧交流の機会がない
レストラン、Bar等が存在しない
飲食店が機能していない
町内会が機能していない
活動の担い手がいない
人口減少
高齢化して参加者が少ない
役員の担い手がいない
行政も知らない
Shopping モールができた
現役世代は仕事が忙しい

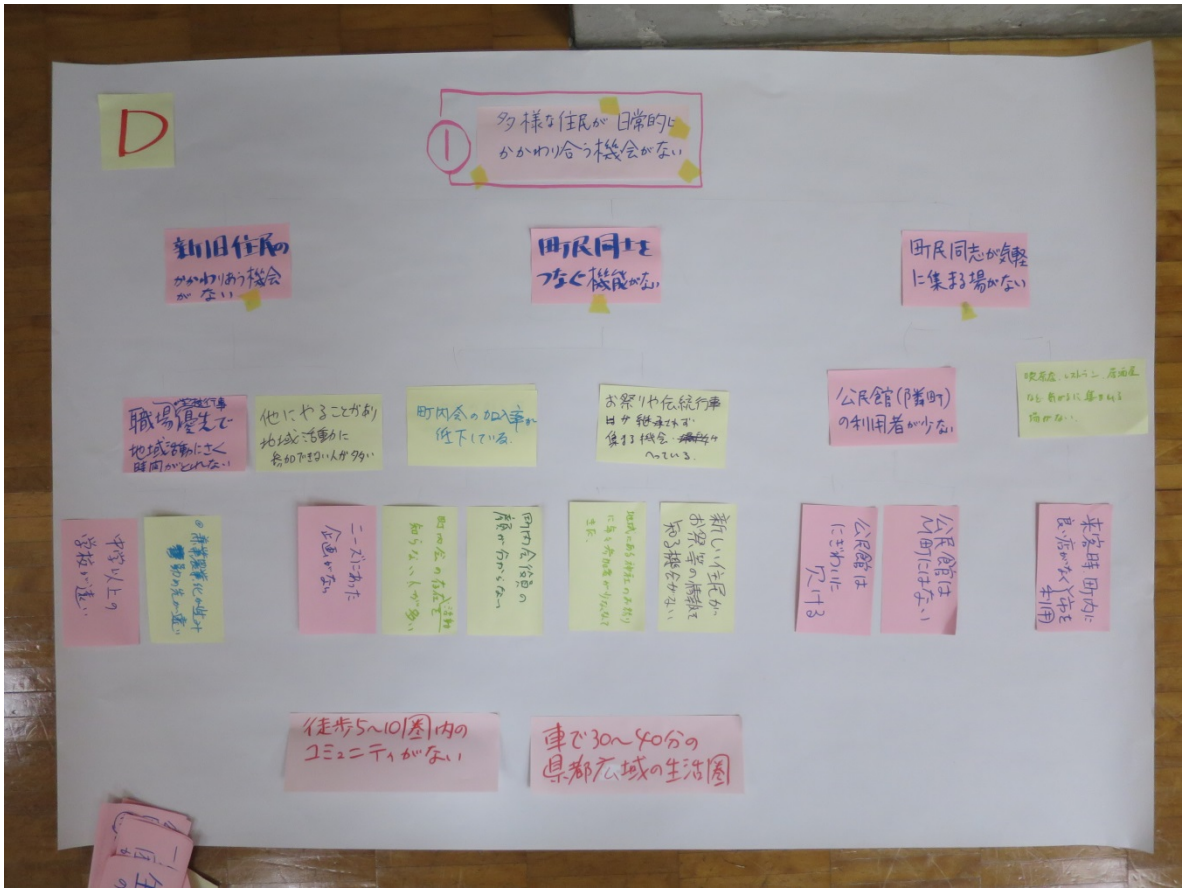

住民が地域に誇りや愛着を「持ちにくい」
住民が地域のつながりが薄れている
伝統行事がおこなわれない
(歴史や文化を)伝えていない
住民が新しいものを生み出せていない
地域を否定する人がいる
ネガティブな意見しか伝えていない
広報が機能していない
コミュニティの希薄さ
住民同士の言い争いがない
担い手不足
それぞれが今の時代にあっていない
その意思、意義がわかっていない
自分の地域に否定的
教育機関が機能していない
災害対策の場がない
それぞれの考えがわからない
アイデアがない
新しいものに対して否定的
高齢化して参加者が少ない
あたりまえすぎて人(住民)が気づいていない
地域をもっと新住民が広めた
住民が地域の中で役割をあまり「感じられていない」

C グループ


負担が大きい
町内会 まかせ
参加型になっていない
CONが
コミュニケ
自己完結
女性の
場がない
年代別
理解

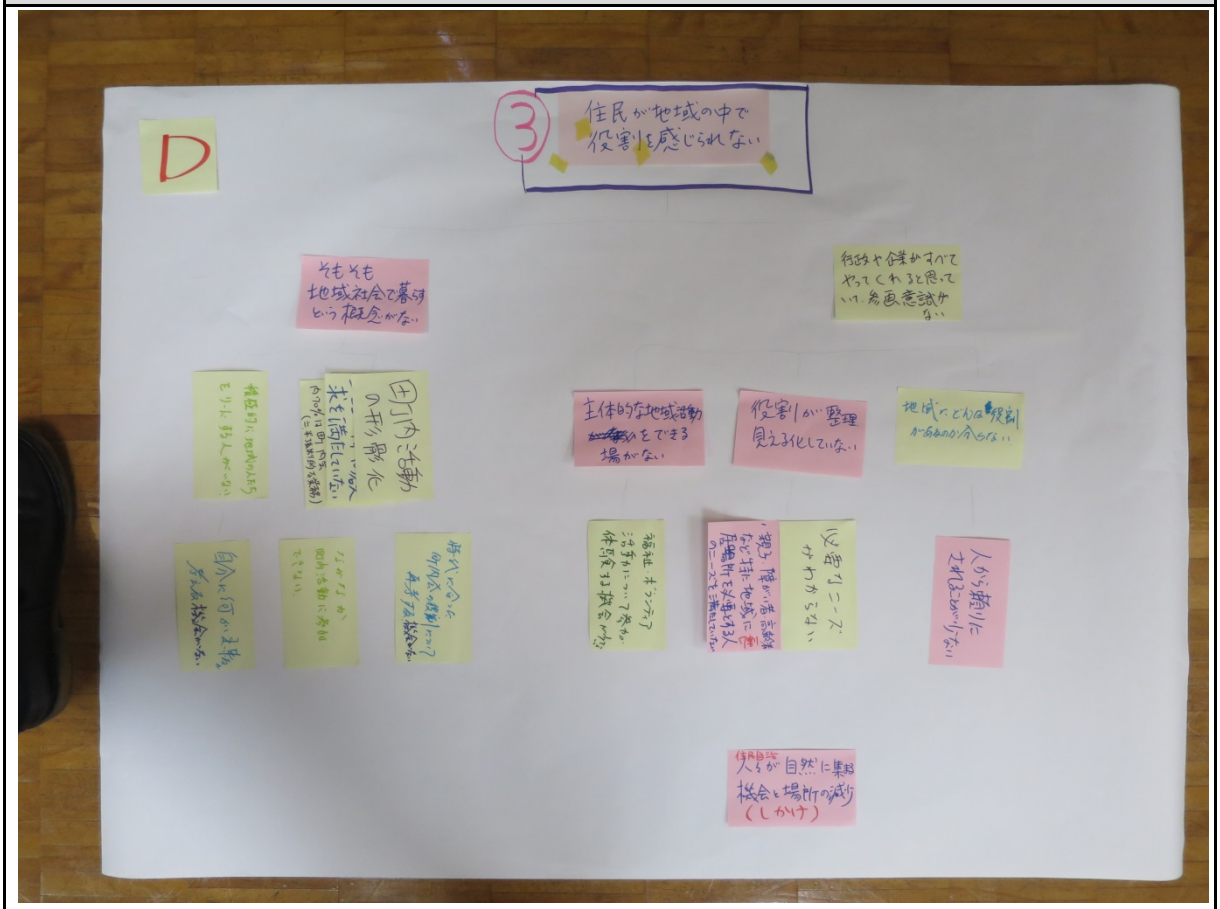

住民の思いがまちづくりに反映されにくい
思いを表現できない
意見が集約しづらくなった
役場との対話がない
地元の古株の意見が強い
意見する場がない
リーダーシップがとれていない
コミュニケ
アウトプットの質が悪い
若い人が見たい回覧でない
人の減少
民生委員を知らない
町内会の役割を知らない

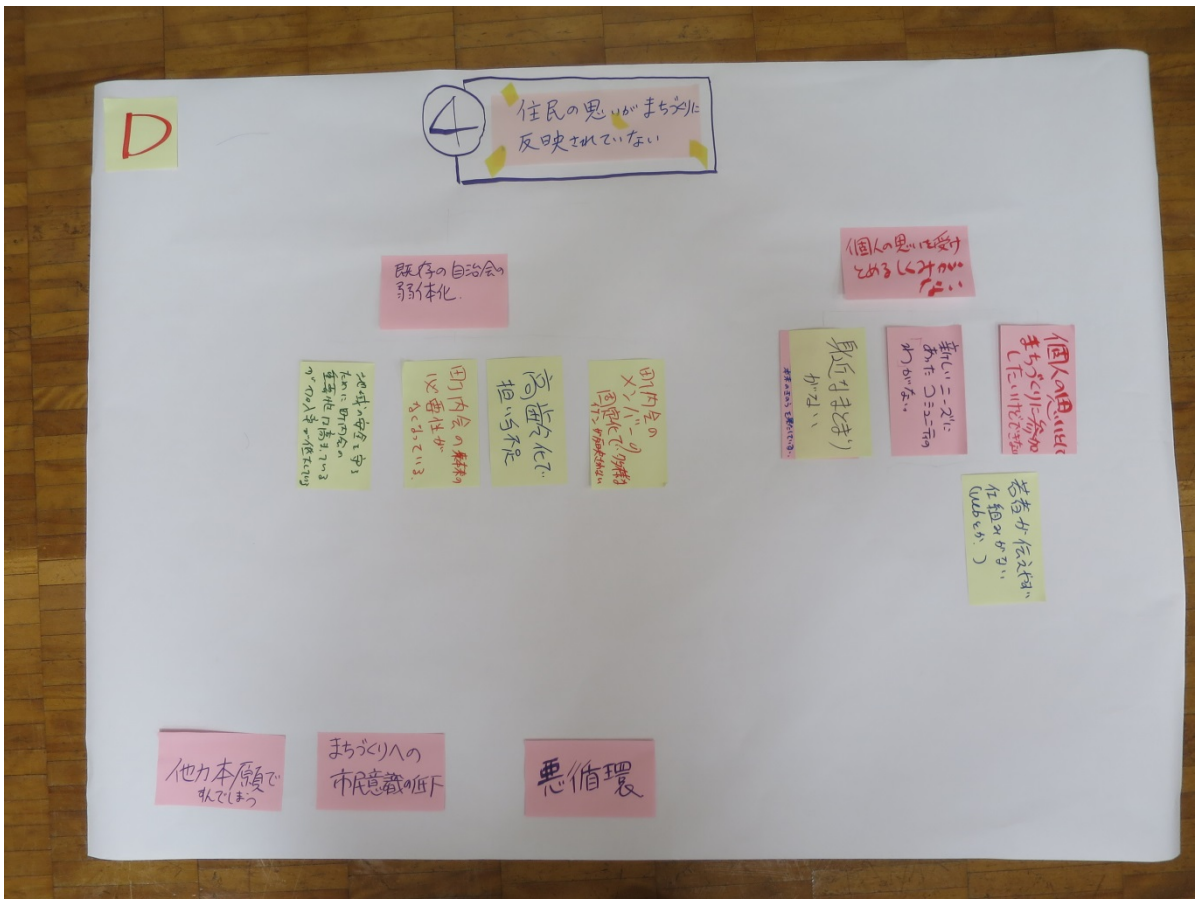
D グループ


D
① 多様な住民が日常的にかかわり合う機会がない
新旧住民のかかわりあう機会がない
町民同士をつなぐ機会がない
町民同志が結集に集まる場がない
職場優先で地域活動に多くの時間がとれない
他にやることがあり地域活動に参加できない人が多い
町内会の加入率が低下している
お祭りや伝統行事
公民館(隣町)の利用者が少ない
新しい住民がお祭等の情報を知る機会がない
公民館は町内にはない
来客時 町内に良い泊まれる宿を利用
ニーズにあった企画がない
町内会活動の負担が分からない
公民館は町内にない
徒歩5~10分圏内のコミュニティがない
車で30~40分の県都広域の生活圏


D
② 住民が地域に誇りや愛着を持てない
新しい住民が地域のことをしらない。
地域の自慢できるものがない
新住民のリーダー不在
旧住民と新住民をつなぐ人の不在
伝統が継承されていない
地域の魅力的な資源に気づいていない
住民会社が開発しておかり
農村地帯イベント少ない
お祭が地域への愛着
旧村は旧村の集合体
小学校以降に地域に関わる機会がない。
核家族

Dグループ


D
③
住民が地域の中で役割を感じられない
そもそも地域社会で暮らすという概念がない
行政や企業がすべてやってくれると思っている。参画意識がない
町内活動の形骸化
主体的な地域活動をできる場がない
役割が整理・見える化していない
地域ごとの課題が分からない
人から頼りにされることが少ない
必要なニーズがわからない
人が自然に集まる機会と場所の創出（しかけ）

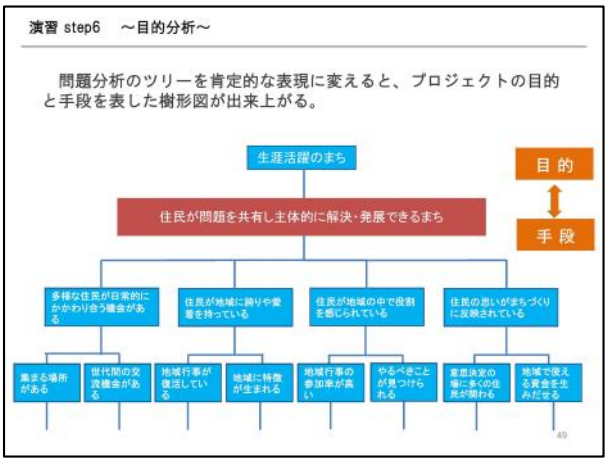

D
④
住民の思いがまちづくりに反映されていない
既存の自治会の弱体化
個人の思いをくみとるしくみがない
個人の思いはまちづくりに活かしたいけど…
新しいニーズにあった コミュニティのカタチがない
負担なまとまりがない
若者が伝統行事に参加しない
高齢化・担い手不足
他力本願でまかせてしまう
まちづくりへの市民意識の低下
悪循環

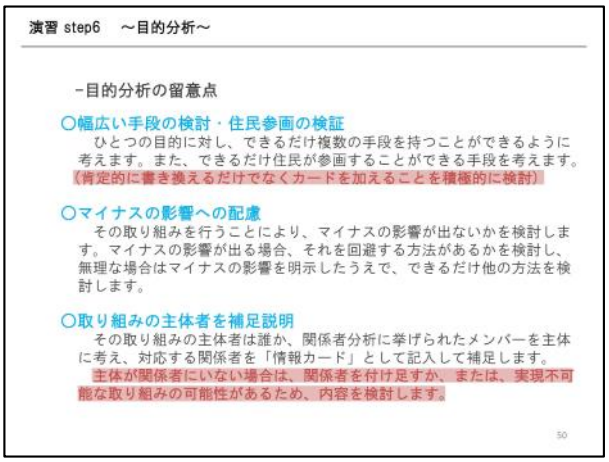
③講義

時間	研修概要	
10：25～10：35	③講義	○以下の説明 ・Step６：目的分析

《メインファシリテーターからの説明》

・問題構造の分析を可視化して、チーム内で共有することが大きな目標である。
・もし地域の方と一緒に問題分析を行った場合は、地域の方とも問題意識を共有できる。
・真実をあぶりだすことにこだわっていると終わらないので、意識を共有して次のステップに進んでよい。
・「原因」－「結果」の樹形図が、言葉を反転させることにより「目的」－「手段」の樹形図となる。
・１つの目的に対して複数の手段が書き出せるとよい。また、住民が参画できる手段であるとよい。
・手段が、地域に対してマイナスの影響を及ぼす場合はメモしておく。
・本来は、関係者分析の詳細分析を見ながら手段の対象者が地域の方になっていることを確認する。地域の人に受け入れられる手段でなければ、その手段は有効でないからである。今回の演習では、関係者分析の詳細分析をスキップしているので、想定しながら行う。
・関係者分析を経て、手段を検討していれば、「生涯活躍のまち」の構成要素にリンクしてくるはずであるが、今回整理した「手段」が、「生涯活躍のまち」の構成要素から逸脱しないか確認しながら行う。





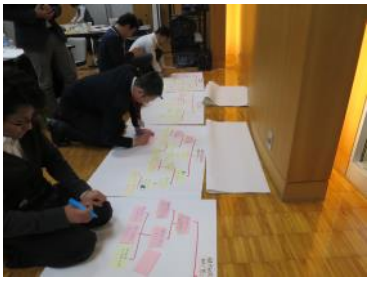
④演習

時間	研修概要	
10：35～12：00	④演習	○目的分析

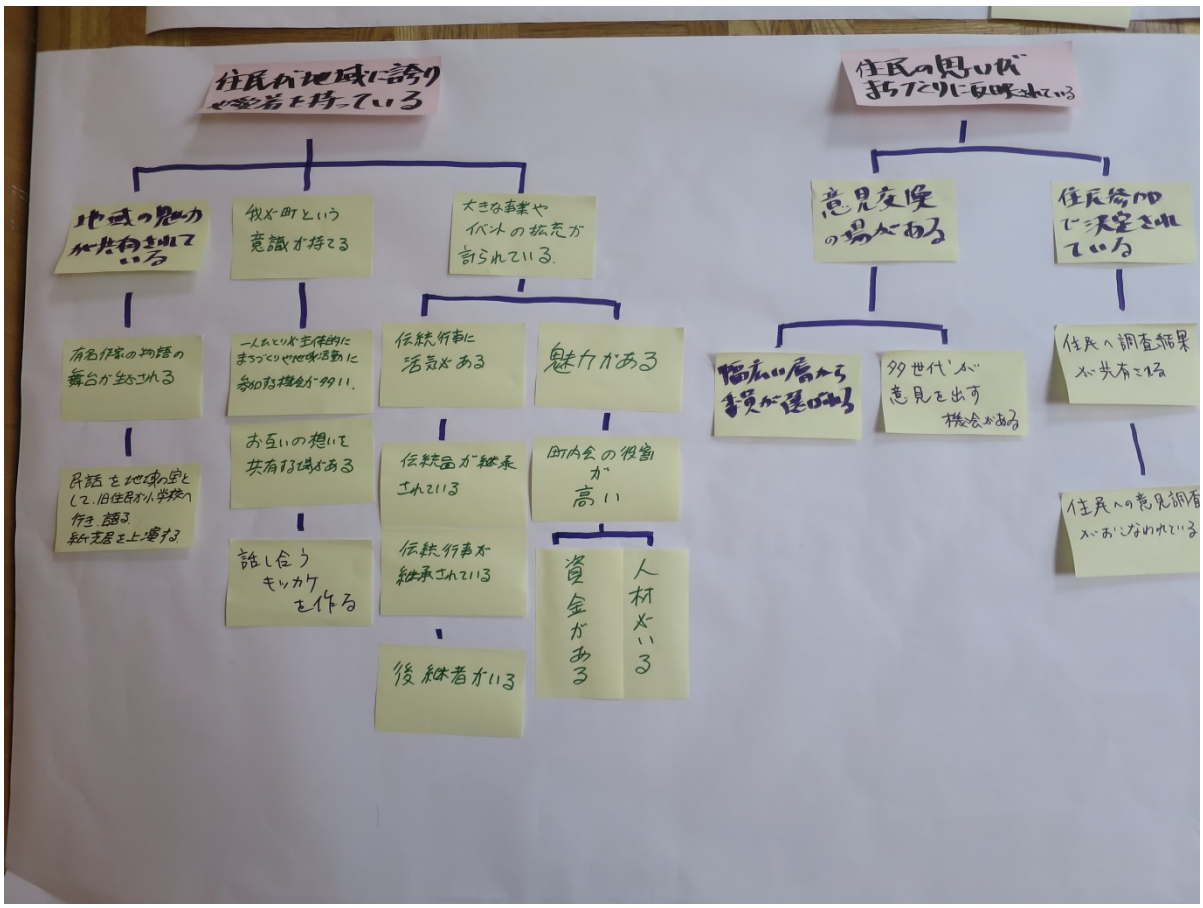
《演習》

・「問題分析」で作成した「原因」－「結果」の樹形図の、否定的な言葉を肯定的な言葉に反転させ、「目的」－「手段」の樹形図を作成する。

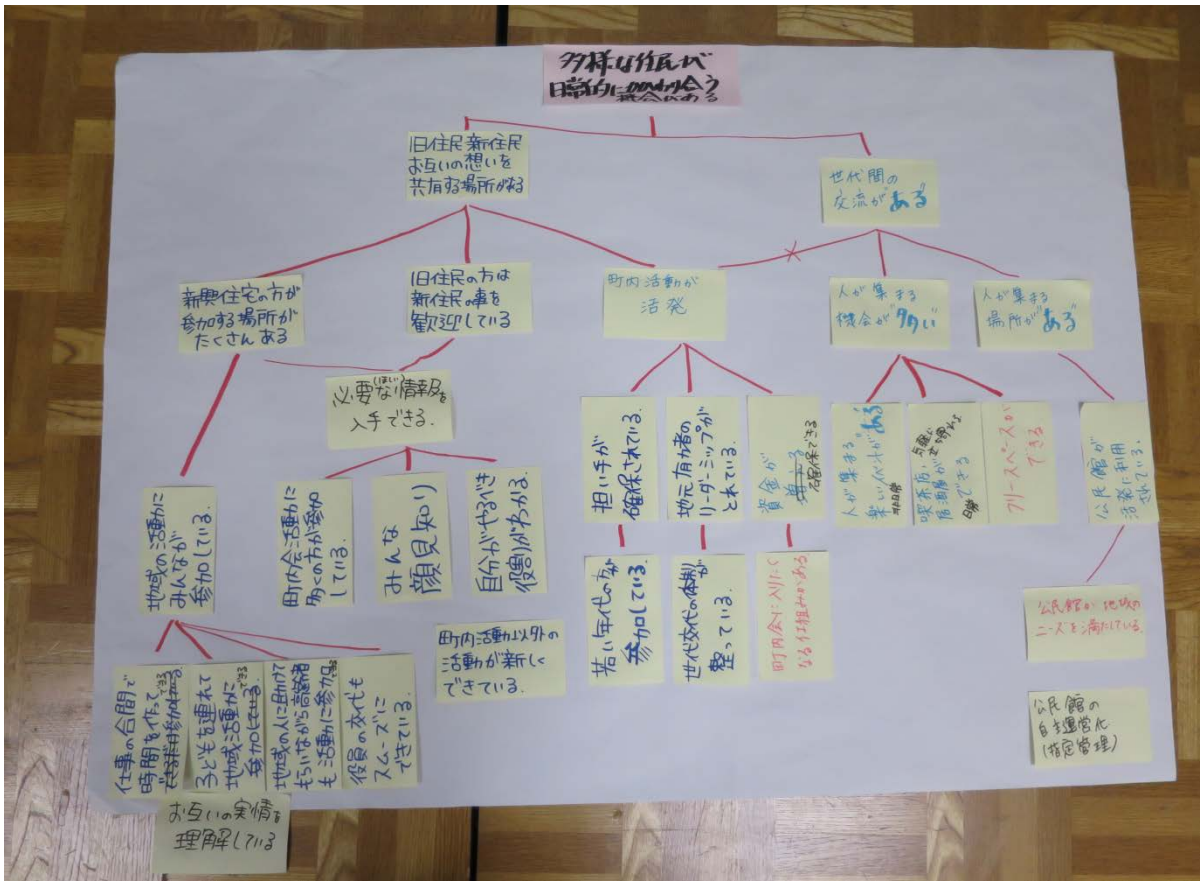
・言葉を反転させる際には、必要に応じて付箋を増やす、更に下層の付箋と言葉をミックスさせる等、短絡的に行わなくてよい。

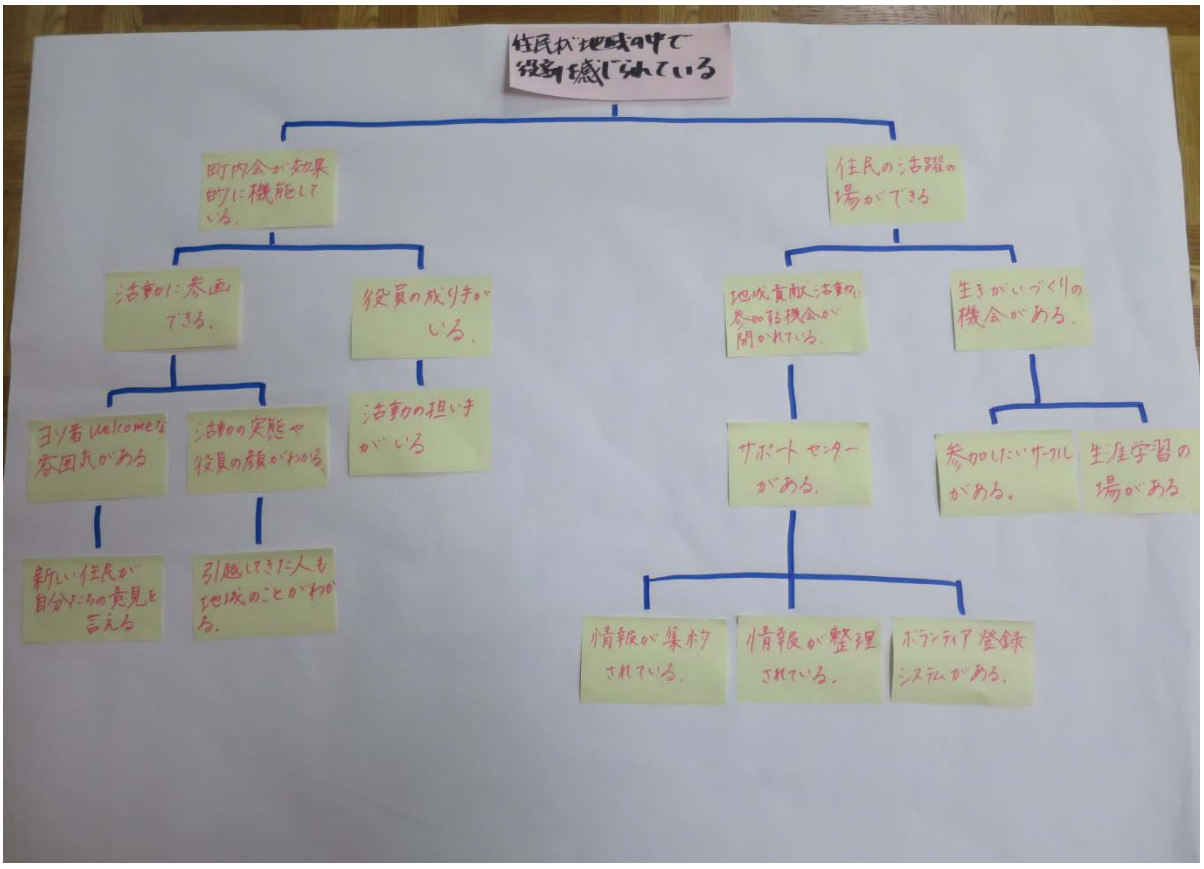


Aグループ

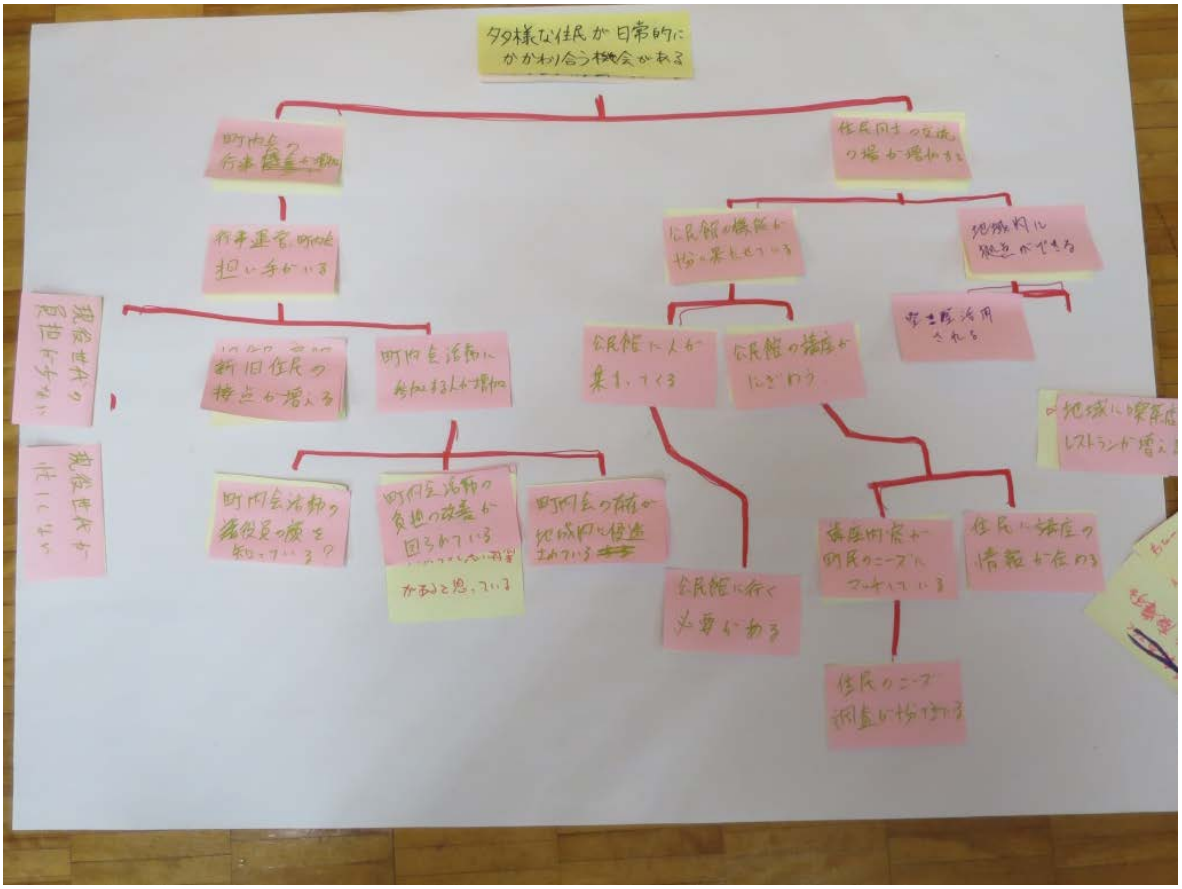


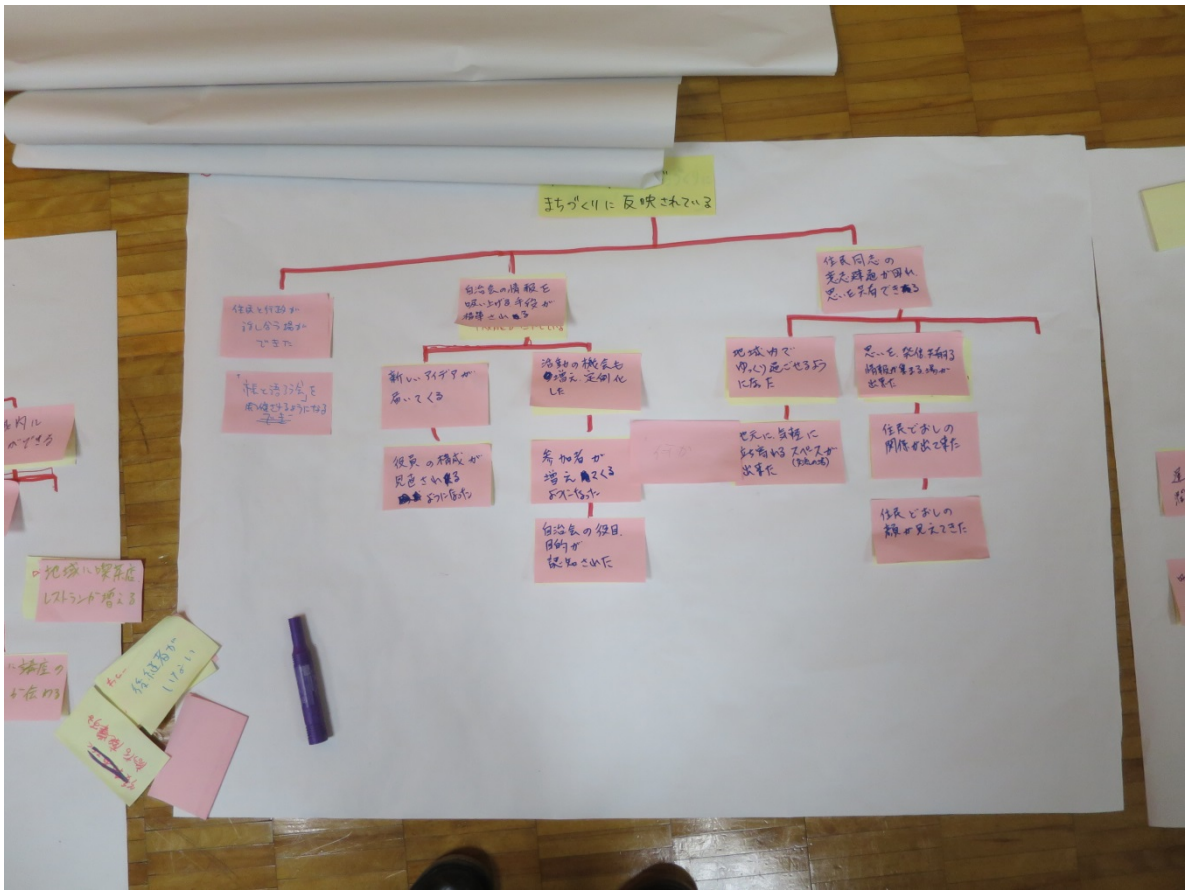
A グループ


多様な住民が
旧住民新住民
お互いの想いを
共有する場所がある
世代間の
交流がある
新興住宅の方が
参加する場所が
たくさんある
旧住民の方は
新住民の事を
歓迎している
町内活動が
活発
人が集まる
機会がある
人が集まる
場所がある
必要な情報を
入手できる
担いてが
確保されている
地元有力者の
リーダーシップが
とれている
資金が
公民館が
活発に利用
されている
地域の活動に
みんなが
参加している
町内会活動に
多くの方が参加
している
みんな
顔見知り
自分ができる
役割がわかる
若い年代の方が
参加している
世代交代の体制が
整っている
町内会に入ると
なる仕組みがある
フリースペースが
できる
公民館が地域の
ニーズを満たしている
公民館の
自主運営化
(指定管理)
町内活動以外の
活動が新しく
できている
仕事の合間で
時間を作って
参加できる
子ども連れで
地域活動に
参加できる
地域の人に助けて
もらいながら高齢者
も活動に参加
役員の交代も
スムーズに
できている
お互いの実情を
理解している

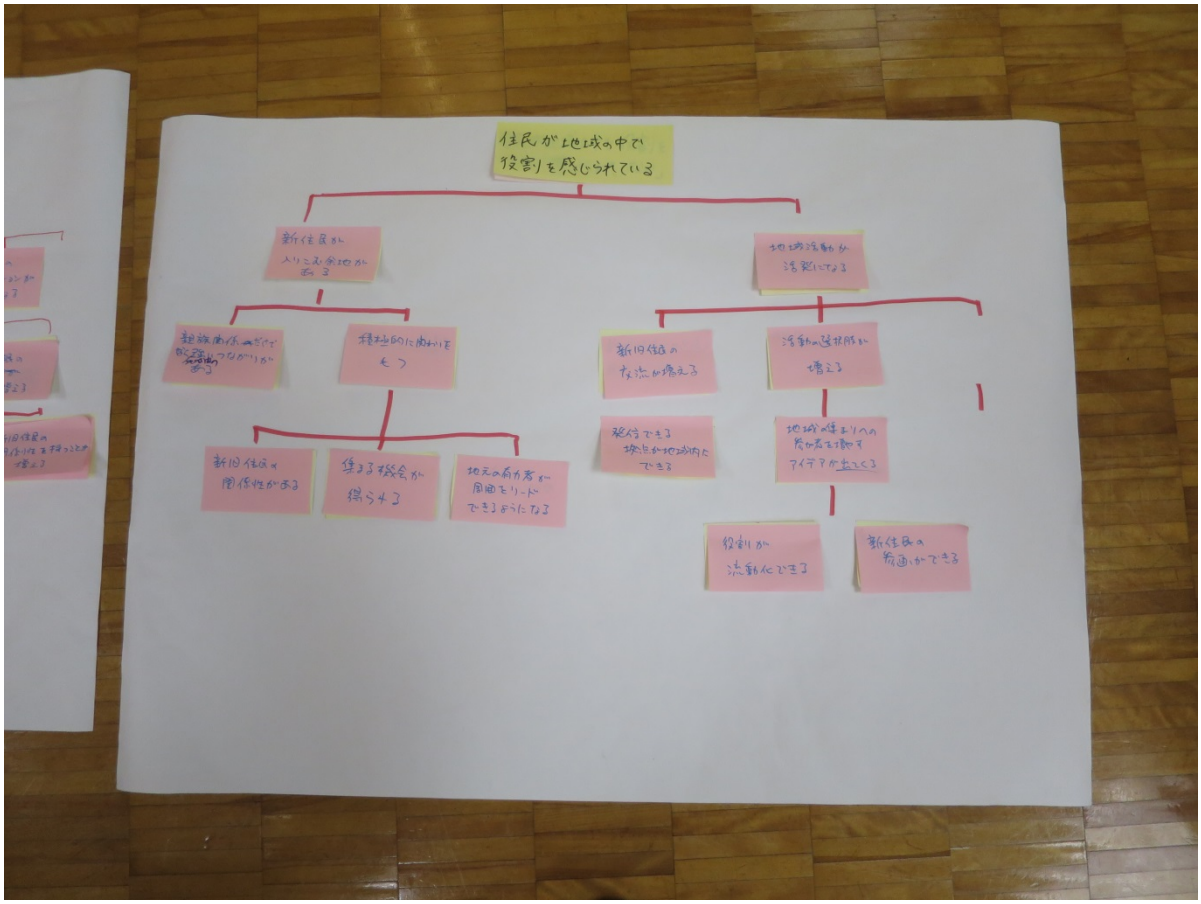

住民が地域の中で
役割感じ合っている
町内会が効果
的に機能して
いる
住民の活躍の
場ができる
活動に参画
できる
役員の成り手が
いる
地域貢献活動に
参加する機会が
開かれている
生きがいづくりの
機会がある
引き継いでいる
活動の担い手
がいる
サポートセンター
がある
参加したいサークル
がある
生涯学習の
場がある
新しい住民が
自分たちの意見を
言える
引越してきた人も
地域のことがわかる
情報が集約
されている
情報が整理
されている
ボランティア登録
システムがある

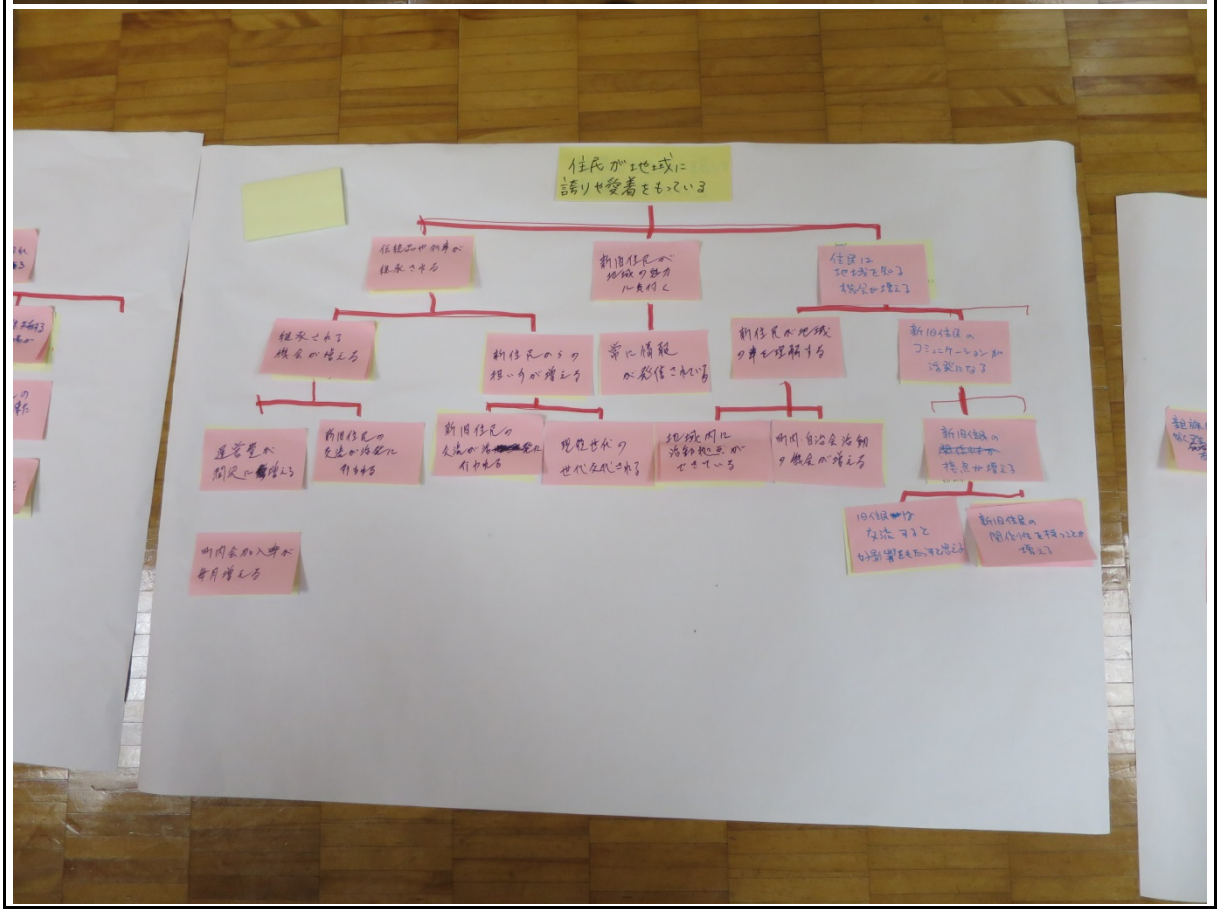
B グループ


多様な住民が日常的にかかわり合う機会がある
町内会の行事
行事運営、町内の担い手がいる
住民同士の交流の場が増加する
公民館の機能が拡大、集まりやすくなる
地域料理開発ができる
現役世代の負担が少ない
新旧住民の接点が増える
町内会活動に参加する人が増加
公民館に人が集まってくる
公民館の運営がにぎわう
空き家活用される
現役世代が忙しくない
町内会活動の負担の改善が図られている
町内会の存在が地域内で浸透
公民館に行く必要がある
住民に施設の情報が伝わる
住民のニーズ把握が行われる

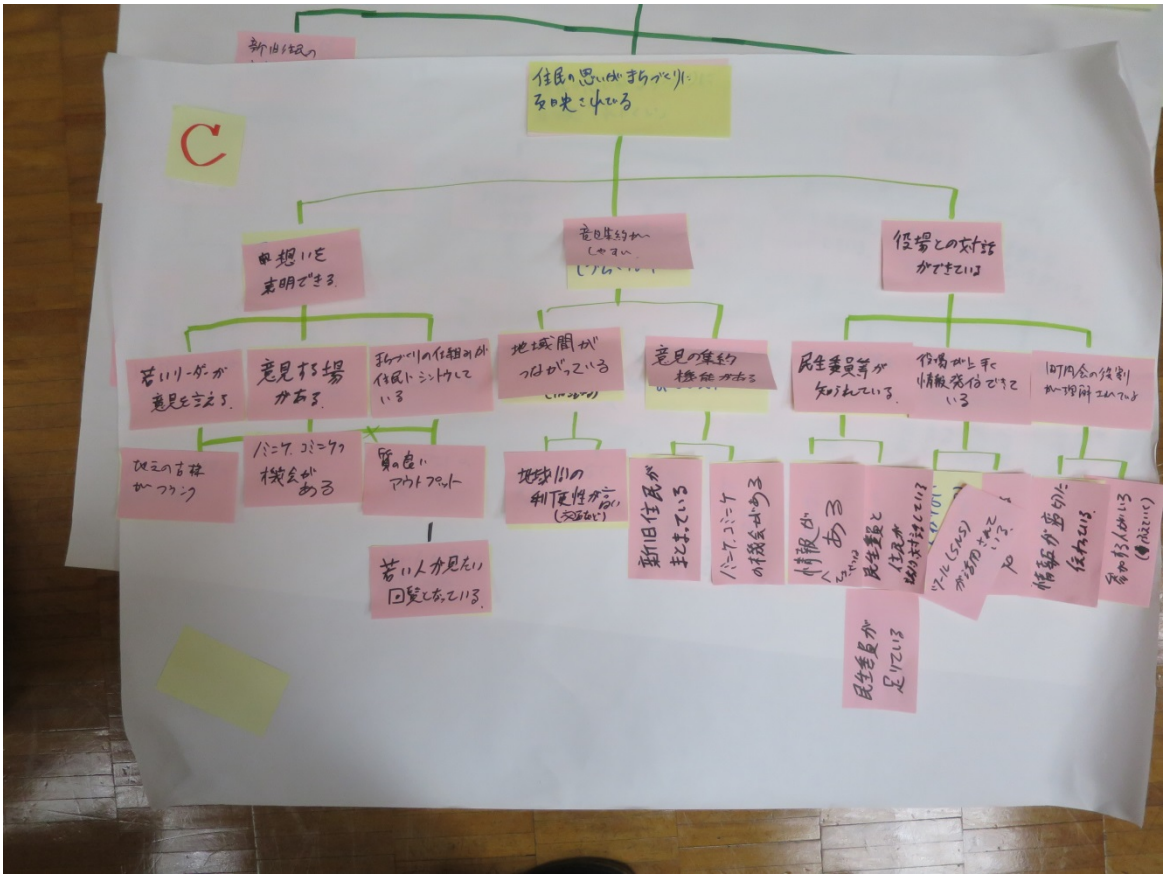

まちづくりに反映されている
住民同士の交流の場が増加する
新しいアイデアが出てくる
活動の機会も増え定例化した
地域力で安心して暮らせるようになる
住民どうしの関係が変わった
住民どうしの輪が見えてきた

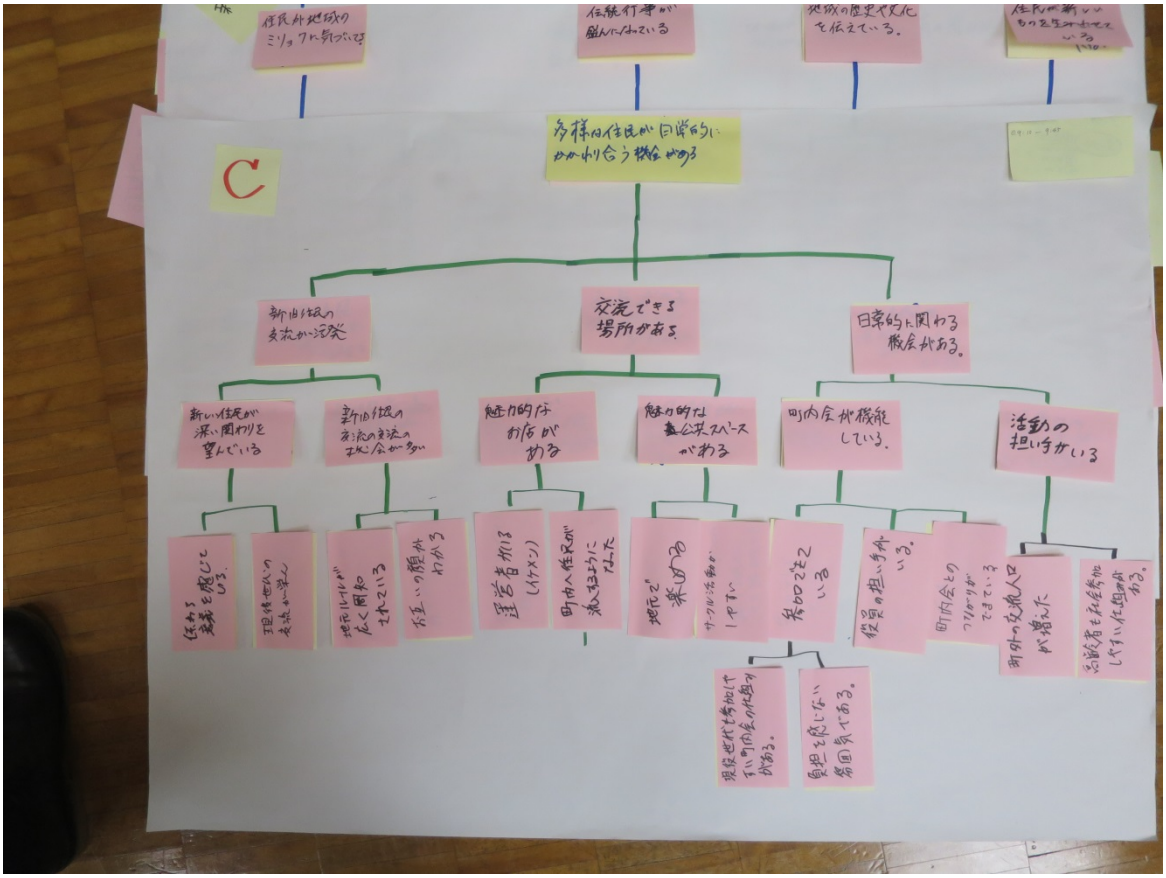
B グループ


住民が地域の中で
役割を感じられている
新住民が
入りこみ余地がある
地域活動が
活発になる
新旧住民×
関係性がある
集まる機会が
得られる
新旧住民の
交流が増える
活動の選択肢が
増える
役割が
流動化できる
新住民の
参画ができる

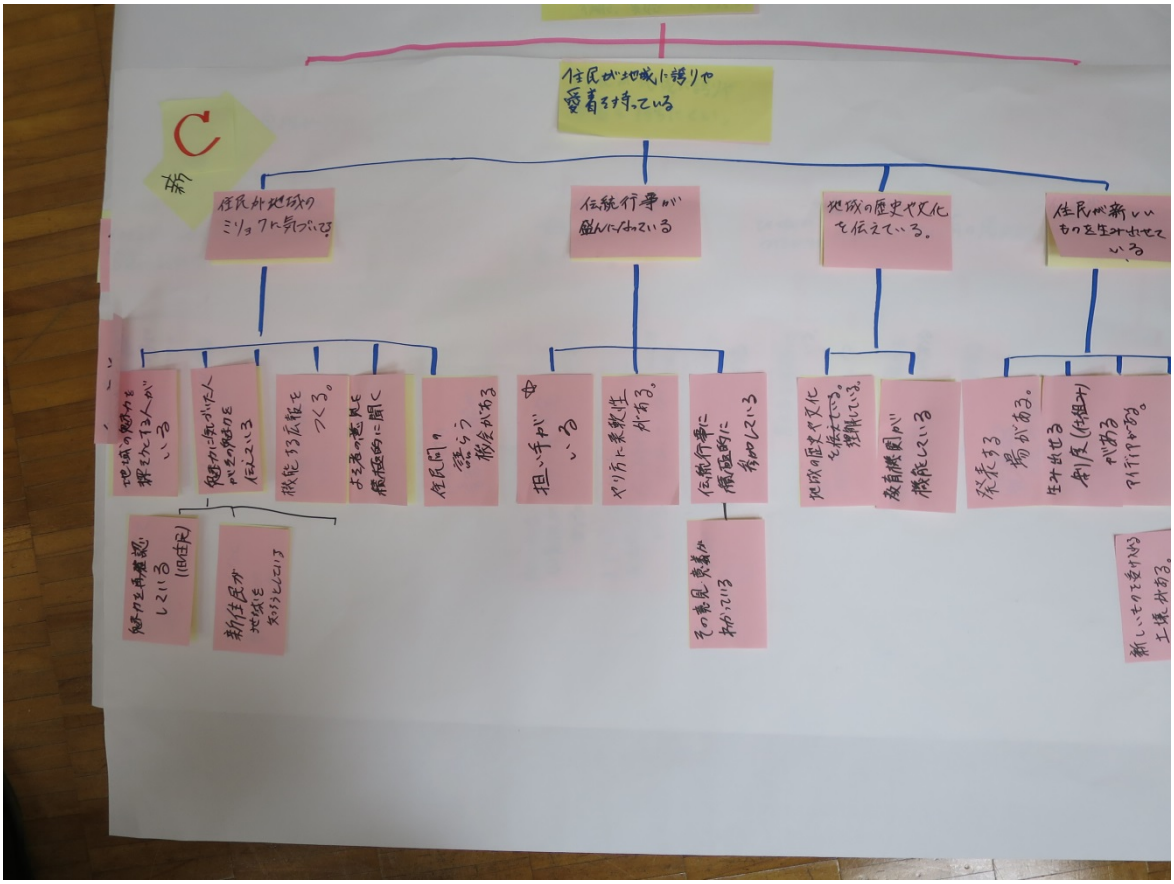

住民が地域に
誇りや愛着をもっている
伝統や世界が
継承される
新旧住民が
地域の担い手に
住民は
地域を知る
機会が増える
継承される
機会が増える
新住民からの
想いが増える
常に情報
が発信されている
新住民が地域
の事を理解する
新旧住民の
コミュニケーションが
活発になる
運営者が
固定化する
新旧住民の
交流が活発に
なる
新旧住民の
交流の
現在世代の
せいで
地域内に
活動拠点が
できている
町内自治会活動
の機会が増える
新旧住民の
交流
町内会加入率が
年々増える

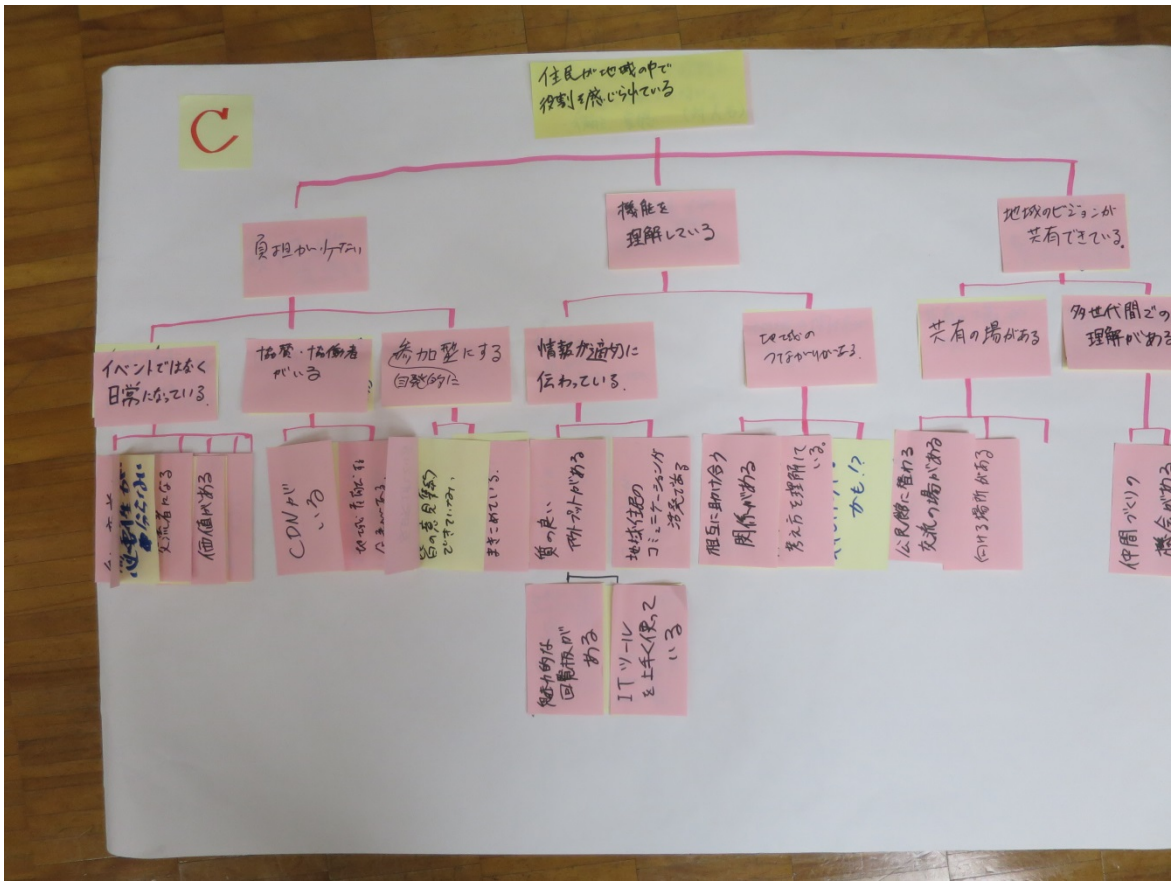
C グループ


C
住民の思いがまちづくりに反映される
意見を集約
民生委員等が知っている
町内会の役割が理解されている
情報が上手く伝わっていない
民生委員が足りている

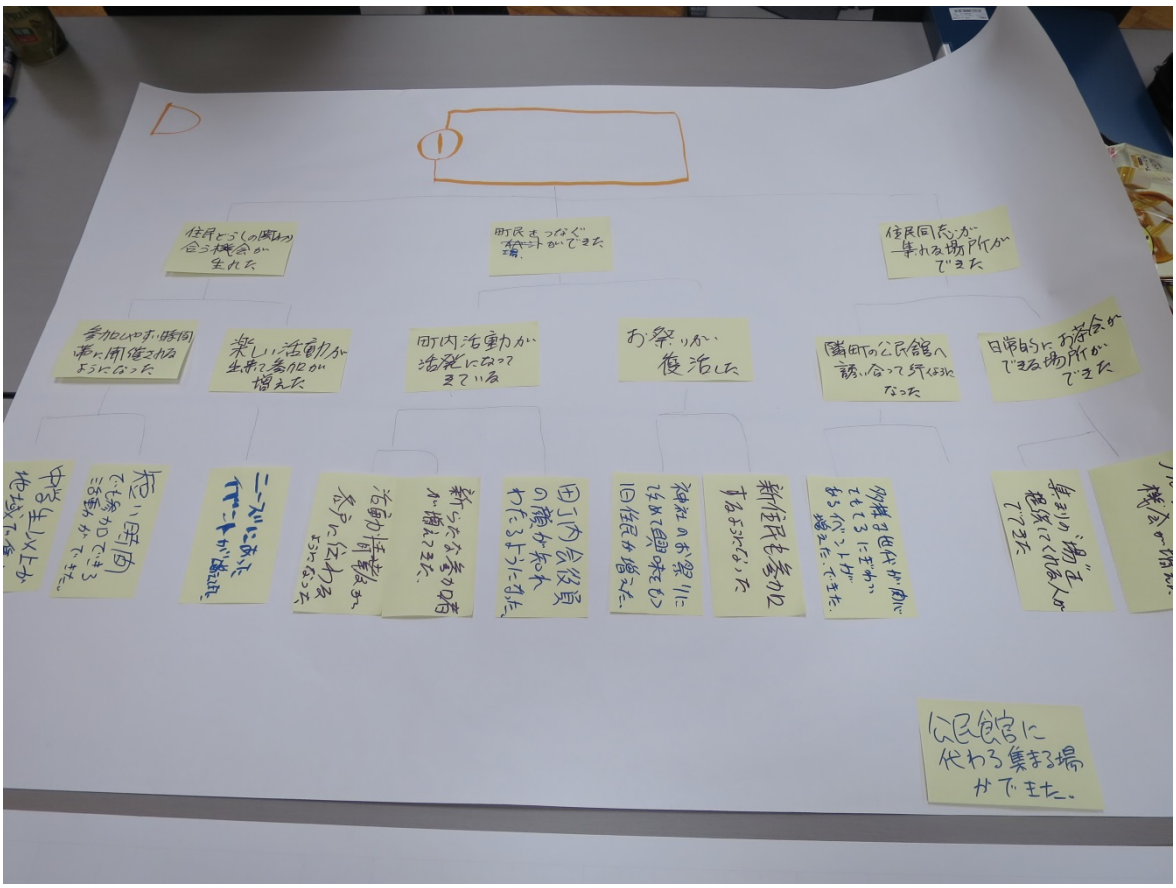

C
多様な住民が日常的にかかわり合う機会がある
交流できる場所がある
日常的に関わる機会がある
町内会が機能している
活動の担い手がいる

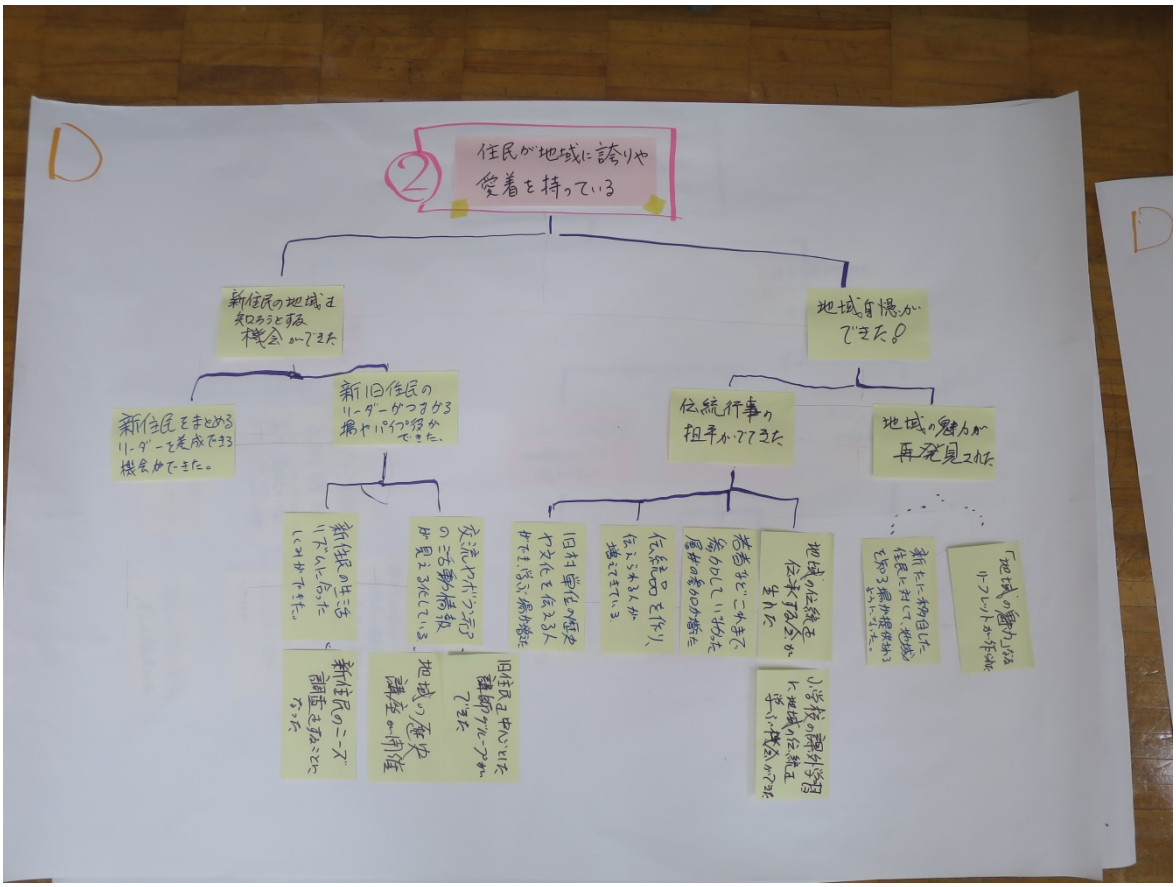
C グループ


C
住民が地域に誇りや愛着を持っている
住民外地域のミリョクに気づいた
伝統行事が盛んになっている
地域の歴史や文化を伝えている。
住民が新しいものを生み出せている
地域の魅力を探そう!!人がいる
魅力に気がついた人がその魅力を伝えている
機能的な広報をつくる。
より多くの意見を積極的に聞く
住民同士で語らう機会がある
担い手がいる
やり方に柔軟性がある。
伝統行事に積極的に参加している
地域の歴史や文化を伝えている。
積極的な広報
友情関係が構築している
発表する場がある。
生み出せる創意(仕組み)がある
アイディアがある。
魅力を再発見しよう!(旧住民)
新住民が地域をよりよくしていく
その意見・意見が活かされている
新しいものを生み出す工場がある。

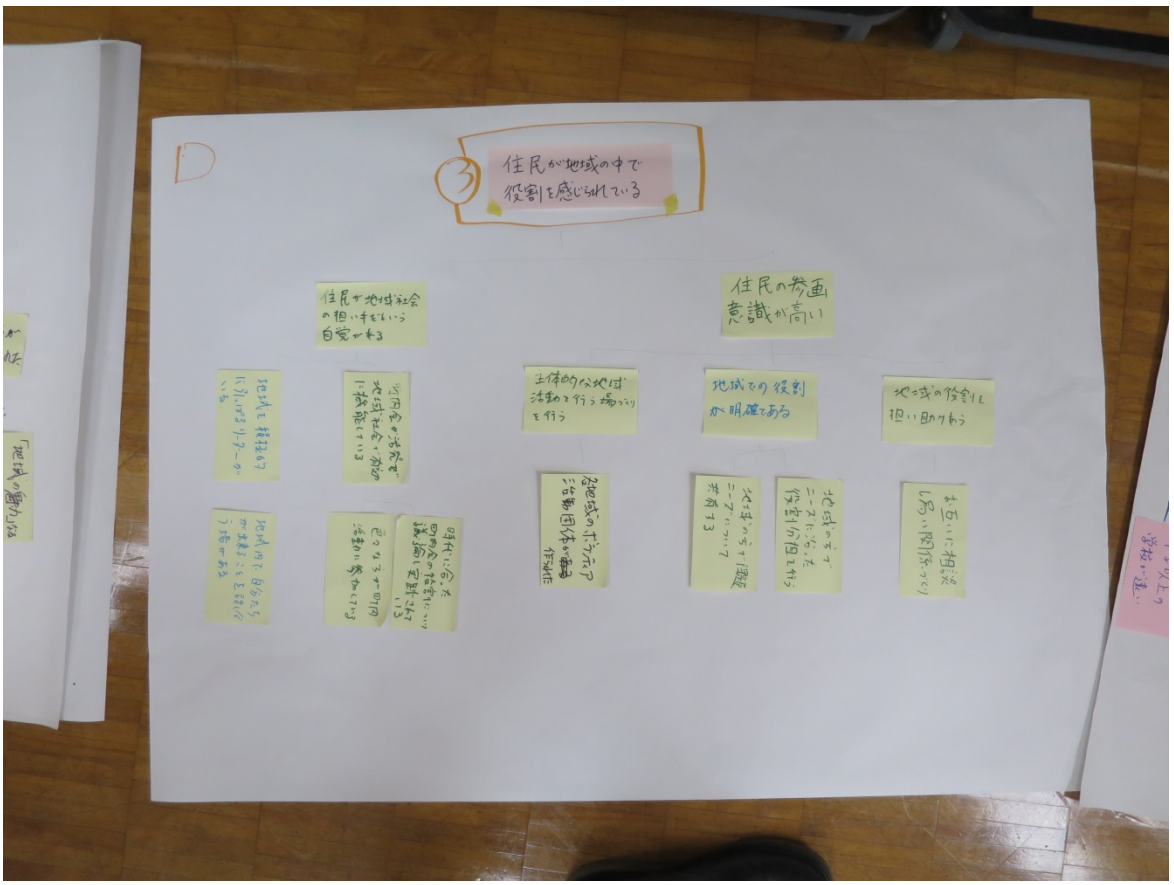

C
住民が地域の中で役割を感じられている
負担が少ない
機能を理解している
地域のビジョンが共有できている。
イベントではなく日常になっている
協賛・協働者がいる
参加型にする(自発的に)
情報が適切に伝わっている
地域のつながりがある
共有の場がある
多世代間での理解がある
CDNがいる
質の良い、アウトプットがある
地域住民のコミュニケーションが活発である
相互に助け合う関係がある
公民館に集まる交流の場がある
仲間づくり
魅力的な回覧板がある
ITツールを上手く使えている

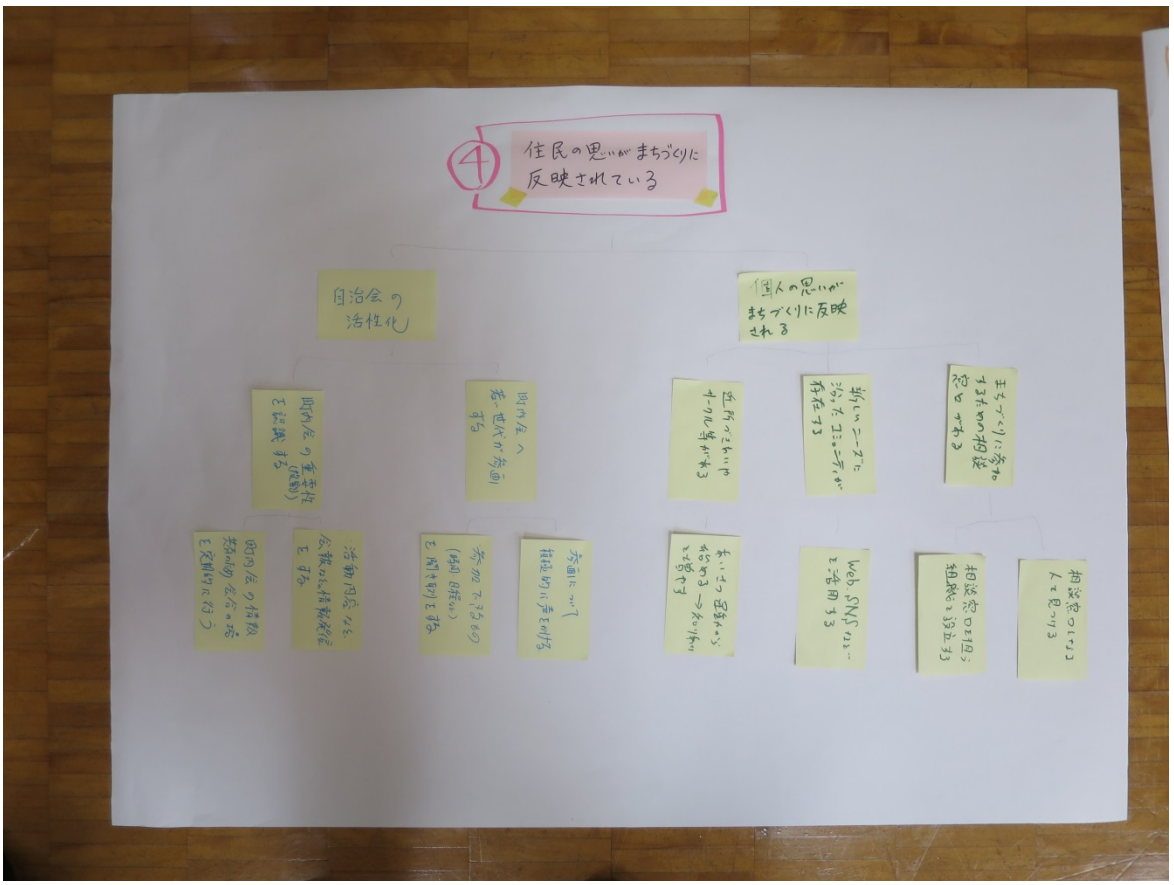
D グループ


①
住民どうしの関わり合う機会が生れた
町民をつなぐ拠点ができた
住民同志が集れる場所ができた
参加しやすい時間帯に開催されるようになった
楽しい活動が生まれて参加が増えた
町内活動が活発になってきている
お祭りが復活した
隣町の公民館へ誘い合って行くようになった
日常的にお茶会ができる場所ができた
住民館に代わる集まる場ができました。


②
住民が地域に誇りや愛着を持っている
新住民の地域を知ろうと思う機会ができた
地域自慢ができた!
新住民をまとめるリーダーを養成できる機会ができた。
新旧住民のリーダーがつながる場やパイプ役ができた
伝統行事の担手ができた
地域の魅力が再発見された
新住民の生活ニーズに合ったしかけができた。
交流イベントでの会話の情報が見えるようになった
旧村単位の歴史やネタを伝える人が増えている
伝統品を作り伝える人が増えている
若者などこれまで参加しにくかった層からの参加
地域の伝統を伝承する会が生まれた
新たに移住した住民に対して地域を知る場が提供されるようになった
「地域の魅力」パンフレットが作成
新住民のニーズ調査をするようになった
旧住民中心だった運営グループができた
地域の歴史講座が開催
小学校の総合学習で地域伝統工芸体験が行われた

Dグループ


D
③
住民が地域の中で役割を感じられている
住民の企画意識が高い
地域での役割が明確である
地域の役割と担い助ケあう
お互いに相談し易い関係づくり
主体的な地域活動を行う場づくりを行う
住民が地域社会の担い手という自覚がある

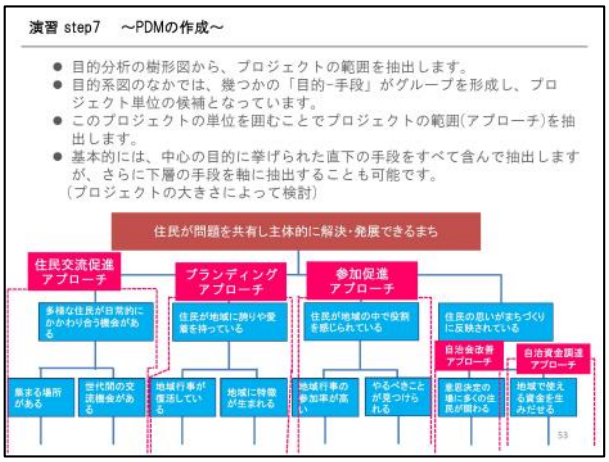

④
住民の思いがまちづくりに反映されている
自治会の活性化
個人の思いがまちづくりに反映される
新しいニーズに応じたコミュニティが存在する
近所のこまごまトラブル等がある
防災会へ参画人が参画する
防災会の重要性を認識する
活動内容を広報紙に情報発信する
Web・SNSなどを活用する
相談窓口設置・組織を設立する
相談窓口ってどこ？

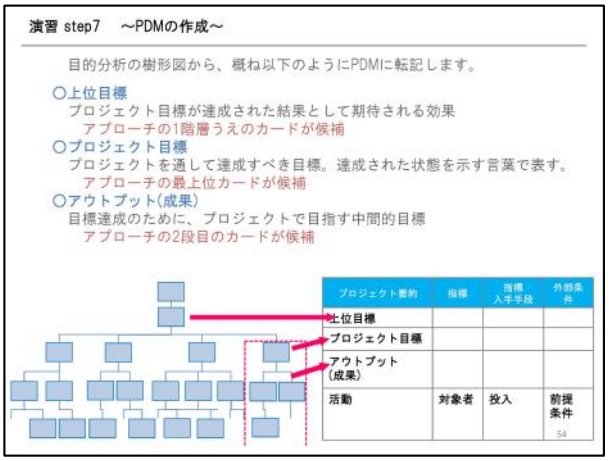
⑤講義

時間	研修概要	
13：00～13：30	⑤講義	○以下の説明 ・Step７：PDM 作成

《メインファシリテーターからの説明》

・これまで整理してきた目的分析までの樹形図をプロジェクトシートに落とし込んでいく。
・今回は上位目標を「住民が問題を共有し主体的に解決・発展できるまち」と仮定し、プロジェクトシートを作ってみる。
・上位目標は大きい目標なので、実際には「アプローチ」という小さな活動単位のかたまりでくくっていく。「アプローチ」の頂点にある言葉を「プロジェクト目標」とする。
・「プロジェクト目標」の下層にある言葉を「アウトプット」とする。
・「活動」は、具体的な行動（アクション）である。「アウトプット」ごとに検討する。「活動」は関係者分析の成果をふまえ対象者を設定する。
・今回は、収支構造・資金調達に関しては具体の金額を入れることは難しいので、かかる費目を整理する。
・また、KPI を設定するための指標の計り方を具体的に検討する。
・指標の計り方を具体的に決めることにより、その達成のために取組を進めていくことができる。
・例えば佛子園の事例では、「指標：交流拠点施設の地域住民利用頻度」、「指標のとり方（入手手段）：入湯券」といったように設定することができる。
・「アウトプット」ごとに担当者を決める等、グループ内で進め方は適宜決めてよい。
・「活動」については、これまでの関係者分析、問題分析、目的分析のプロセスに立ち戻って検討する。





⑥演習

時間	研修概要	
13：30～17：45	⑥演習	○PDM の作成

《演習》

・目的分析で作成した樹形図から、「アプローチ」のかたまりを囲む。

・各「アプローチ」について、目的分析で作成した樹形図を見ながら、「活動」、「対象」、「投入」、「指標」を検討する。



⑦振り返り

時間	研修概要	
17：45～18：00	⑦振り返り	○メインファシリテーターからの総括

《メインファシリテーターからの説明》

・明日の予定について説明。

・ポイントは前提条件の洗い出しである。

・また、プロジェクトを成功させるためにはこちら側からコントロールできない「外部条件」を把握しておくことも重要。

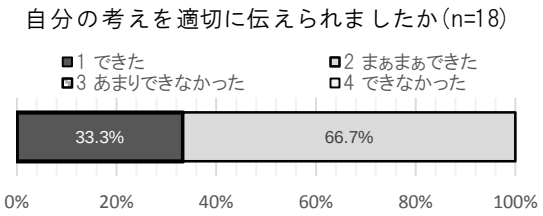
・PDM を、実現可能性の観点から見直し、評価する。論理的なつながりを確認するとともに、妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性・継続性の観点から評価する。

・今回は、成果品というよりも検討過程が重要である。ツールを覚えること、活動をイメージすること、生涯活躍のまちづくりのポイントを持ち帰ることが重要である。

（４）事務局考察

①ワークショップの内容・自己評価について

・２日目となり、少し要領がわかったようで、沈黙の時間や、煮詰まってしまうようなケースが減った。効果的な意見交換や適切な役割分担ができたという意見もあり、前日各自が感じた課題が解消されつつある。



・前日の課題分析を踏まえたコンセプト立案の過程で、前日の検討事項の見直し、再精査が図られるなど、有効に進められていた。

・主体的に発言しようとする方、あえて発言を控えようとする方と、受講者毎にグループ内での自身の在り方を見いだして取り組んでいる。それぞれが適切であったかどうか、ファシリテーターのアンケート内容も踏まえて考察が必要。

②ワークショップの進行について

・グループ毎に、ペアを組んで薦めたり、役割分担を明確化したりと、前日の反省を踏まえて様々な工夫により効率的な進行を試みていた。これらのノウハウをファシリテーター間で共有していくことで、今後の研修に活かしていけると考えられる。

③その他意見等

・前日までの途中参加の方も多く、各グループの人数がコンパクトになったことで、意見交換がしやすくなった。

・計画立案にあたっては、そこまで進めてきた課題やコンセプトを具体化していく作業となるが、論理的整合性を保ちながら意見を出すことに苦労した受講者も多かった。コンセプト立案から計画立案の間にブレイクを入れたり、他グループの検討を見学するなど、グループ毎に様々な工夫もみられた。

5日目	日時：2017/2/10（金）9:00～15：30 場所：美川コミュニティプラザ

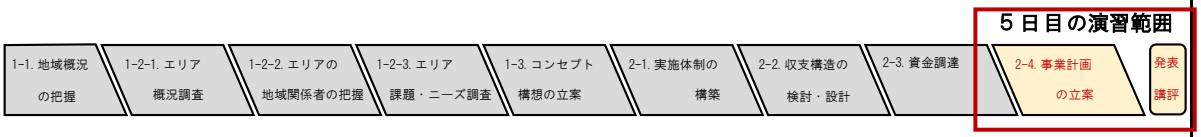
【ワークショップ】プロジェクト企画立案手法

2-4. 事業計画の立案

≪演習の狙い≫
生涯活躍のまちづくりを実現するためには「住民の継続的参画」が重要である。本研修ではそのための有効な計画立案手法の一つである”PCM 手法”に着目し、PCM 手法の計画立案プロセスを演習形式で学習することで、受講者自身が実際のプロジェクトの中で活用出来るスキルを獲得することを目的とする。

（１）実施概要

到達目標



到達目標

・前日までの検討結果に基づき、PDM を作成する。
・作成した PDM について、「内容と項目間の論理性」、「住民参加の担保」に加えて、「①妥当性、②有効性、③有効性、④インパクト、⑤自立発展性・継続性」の観点から評価を行う等により振り返り方法を学ぶ。

講評

東京大学　高齢社会総合研究機構　特任講師　後藤　純
生涯活躍のまち推進協議会　会長　　雄谷　良成
内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局　主査　横田　正明

ファシリテーター

《メインファシリテーター》堀田　直揮（生涯活躍のまち推進協議会）
《サブファシリテーター》　當間　智雄（生涯活躍のまち推進協議会）
《グループファシリテーター》
●A グループ：吉木　美也子（生涯活躍のまち移住促進センター　センター長
厚沢部町地域プロデューサー）
●B グループ：増田　学　　（青年海外協力協会　遠野事務所長）
●C グループ：亀山　明生　（青年海外協力協会　南部事務所長）
●D グループ：関　由美子　（（株）コミュニティライフしずくいし　事業部長・
しずくいし移住促進センター長・雫石町地域プロデューサー）

受講者

●A グループ
自治体職員　　２名
公益社団法人職員　１名
NPO 法人職員　　１名
●B グループ
自治体職員　　２名
公益社団法人職員　２名
●C グループ
自治体職員　　２名
公益社団法人職員　１名
株式会社社員　　１名
●D グループ
自治体職員　　３名
協議会職員　　１名

（２）タイムスケジュール

時間	研修概要	
9：00～9：20	①イントロダクション	○ウォーミングアップ ○これまでの振り返りと本日の予定の説明 ○PDM の評価に関する説明
9：20～12：00	②演習	○PDM の評価、プレゼンテーションの準備
12：00～13：00	昼食	―
13：00～13：25	③演習	プレゼンテーションの準備
13：25～14：45	④発表	○講評者の挨拶 ○各グループの発表 ○「研修で手に入れたもの」、「今後の決意」を受講者各自が発表
14：45～14：50	休憩	―
14：50～15：30	⑤クロージング、総評	○後藤特任講師、雄谷会長からの講評 ○内閣官房横田主査からの総評 ○メインファシリテーターからの総括

（３）研修内容

①イントロダクション

時間	研修概要	
9：00～9：20	①イントロダクション	○ウォーミングアップ ○これまでの振り返りと本日の予定の説明 ○PDM の評価に関する説明

《演習》

・お互いの体調、メンタルのチェック（指を使ったサインを出す）
・グループで１人ずつ、今日の意気込みをコメントする。
・研修最終日であり、前日までの取組内容を振り返り、本日取りまとめる成果へ適切にアプローチが出来るよう整理する。

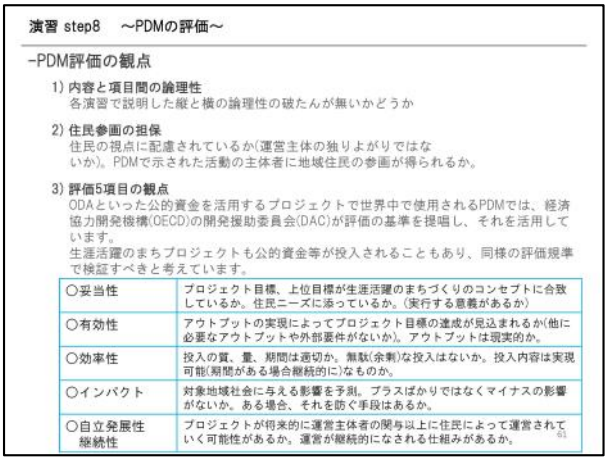


《メインファシリテーターからの説明》

・今回の研修だが、佛子園の事例を視察した上で、エリア設定の考え方をディスカッションした。
・PCM の演習に入っては、地域とどう向き合っていくかという話をした。
・PCM はあくまで地域から情報を取ってくるためのツールである。この情報を取ってくる段階は、プロジェクトが始まる前の段階である。
・このツールを通して色々な情報を集めてプロジェクトを作っていき、本日、そのプロジェクトを発表してもらう。



・今回のモデル研修では大きなくくりの中で議論を進めているが、実際のプロジェクトではもっと細かい（下層の）プロジェクトを検討することもあるだろう。
・プロジェクトの作成にあたっては、関係者分析、問題分析、目的分析から外れないように留意して欲しい。
・13：30から発表してもらうので、PDMの評価と発表の準備をお願いしたい。
・妥当性は、プロジェクトが、上位目標である「生涯活躍のまち」につながっていることを確認してほしい。
・効率性は、今回は金額の計算まではしてもらっていないが、人的な投入も含め、効率性が確保できているかをチェックしてほしい。
・自立発展性・継続性の観点としては、例えば公的な補助金をもらい続けないと継続できないような仕組みになっていないか、といったことである。
・論理性を確認すると共に、住民が参画する取組になっているかどうか
・PDMの発表時間は７分、質問受付を３分受け付ける。
・各グループで、自分たちが狙っている効果を重点的に発表してほしい。
・最後に１人、１言、この研修を通じて手に入れたものと決意を発表してほしい。





②演習

時間	研修概要	
9：20～12：00	②演習	○PDM の評価、プレゼンテーションの準備

《演習》

・以下５項目の評価の観点に基づき、PDM を評価する。
  ・妥当性
  ・有効性
  ・効率性
  ・インパクト
  ・自立発展性・継続性



③演習

時間	研修概要	
13：00～13：25	③演習	プレゼンテーションの準備

《演習》

・プレゼンテーションの準備を行う。

④発表

時間	研修概要	
13：25～14：45	④発表	○各グループの発表、質疑応答・意見交換 ○「研修で手に入れたもの」、「今後の決意」を受講者各自が発表

《C 班　発表》

○多様な住民が日常的にかかわり合う機会がある

・人々が集まる場所として、商店街の少し奥にある敷地を想定し、温泉やジム、通所型福祉施設等の複合施設「カピパランド」を提案する。イメージキャラクターはカピパラ。
・地域でボランティア等を行った際にポイントが付加されるポイントカード「カピパポイント」を導入する。貯まったポイントは施設のバーや温泉で現金の代わりに利用できる。
・ポイントカード利用者には属性をあらかじめ登録してもらい、ポイントを取得･利用するときは記録が残るシステムにする。蓄積された記録は、今後の活動の指標となる。
・「カピパポイント」は看護学生のための奨学金に還元したり、まちで働く介護職員の給料に反映できたらよいと考えた。今





後、検討していきたい。





○住民が地域で誇りや愛着を持っている

・伝統行事や歴史文化等を再発見する学びの場づくりとして「ご当地検定」を実施する。ターゲットは高齢者、学生、子ども等の多世代を想定。

・住民が地域の魅力に気付く機会・場として「ワークショップの開催」や「まちの散策」を実施する。実施後にアンケートをし、指標とする。



○住民が地域の中で役割を感じられている

・地域住民が相互に助け合い、互いの存在を認め合うことができるようになるシステム「お困り事伝言板」、「楽しい事登録システム」を実施する。

・①地域住民が特技やできることを自由に登録し、②地域住民でなにか困っている人は「お困り事伝言板」にその内容を書き込む。③両者のマッチングを行い、地域住民同士で困りごとを解決する仕組みとする。

・情報伝達手段は様々な年代に対応できるように、回覧板、SNS等を使い分ける。

・ここでのお助け人の活動も上記の「カピパポイント」のポイント対象とする。お助け人の年間取得ポイントランキングを公表し、上位者には表彰を行う。

・若者が高齢者の家の電球を交換する、冷蔵庫を移動するなど、小さいことを積み重ねて人助けを日常にしたい。子育てママの相談にも「お困りごと伝言板」は活用できる。





○住民の思いがまちづくりに反映されている

・意見を表明できる人とできない人がいる。ターゲットは、社会参加できる人と障害者や寝たきりの高齢者など。思いは持っているが社会参加できない人に何ができるかという観点で企画を考えた。

・意見表明できる仕組みとして、市民提案型のクラウドファンド「皆の願いかなえます」を実施する。

・まず、住民の思いや願いを訪問調査やヒアリング、投稿等で収集し、これらの願いを４案に絞る。この４案のなかから住民が叶ってほしいと思う願いに投票する総選挙を実施し、1位に選ばれたものは実際に願いをかなえる仕組みになっている。

・投票方法は回覧板やSNS等を想定。特に回覧板は面倒で必要

ないものと思われがちなので、楽しい取り組みに利用したいと考えた。
・願いを実現するために自治体や町内会に協力してもらう。
・また、願いのなかですぐにでも実現できそうなものは、「お困りごと伝言板」を活用し、希望者と協力者をつなげ、小さな希望は地域でかなえることができるようにする。

○まとめ
・衰退した商店街の中に住民の気持ちをくすぐるような施設をつくることで、施設への来客者が商店街を行きかい、施設のみならず地域全体で人が動き、お金が回ることを望んだ。そのことで住民参加がしやすくなり、生涯活躍のまちにつながるのではないかと考えた。

《Ｃ班　質疑応答・意見交換》
（内閣官房横田主査）
・総選挙は、子供の頃から地域の事を考えてもらうという観点から小学校、中学校にも協力してもらい、小学校部門、中学校部門など部門別に行うのもよいのではないか。
・商店街の特性を考えると、複合施設ではなく、複数の小さな拠点を設け、回遊性を持たせる考え方もある。





《Ｂ班　発表》
○多様な住民が日常的にかかわり合う機会がある
・公民館がないということから、まず、集まる場所をつくることから考えた。場づくりには新住民と旧住民の関わりが薄いという問題にも関連する。
・集まる場所づくりは、空家の活用を想定している。
・町内会や小学生を投入して場をつくる。小学生で街を歩く授業があるので、その一環で空家調査をしてもらう。



○住民が地域で誇りや愛着を持っている
・地域の魅力を知ることが重要になる。「達人講座」を実施する。特技や特徴のある地域の人が「達人」として登録し、各種講座を開き、地域住民が生徒として受講する。
・美術大学生が地域に長年住む高齢者の話を聞き、それをもとに作成したアート作品を町に設置すると愛着を生むきっかけになる。美術大学生には活動をSNS等で積極的に発信してもらう。

・伝統工芸の担い手不足の問題に対して、ニートやひきこもりを投入し、解決を目指す。



○住民が地域の中で役割を感じられている

・小学生がフットパスをして町の空家を調査する。地域の特性を活かしたカフェを空家に作る。塾、クッキング、子育て支援デイサービスなどの機能もカフェに付加する。



・空家カフェでは地元大学生が塾で教える、福祉学生がデイサービスに参加することなどを想定する。

・農地である地域性を鑑みて、みんなからのありがとうを形にする「ありがとう米」をつくり、上記の「達人」が講座を行った際に報酬を「ありがと米」とする。空家カフェの中に酒やどぶろくの加工場をつくり、「ありがと米」と物々交換することで新旧住民の交流の機会をつくりだす。



・お米の収穫の際は、田んぼで収穫パーティを開催し、小学生から高齢者までかかわってもらう。

○活動の指標について

・「住民の思いがまちづくりに反映されている」の活動の指標は、小グループの結成数。



・「住民が地域の中で役割を感じられている」の活動の指標は、空家カフェの利用者数、ありがと米に関わる人数。

・「住民が地域で誇りや愛着を持っている」の活動の指標は達人講座の登録者数、伝統工芸の新たな担い手数、民話アートの設置数。

・プロジェクト目標である「住民が地域の問題を共有し主体的に解決・発展できるまち」は、CCRC（カンファレンス オブ コミュニティ リコンストラクション コレクション）を開催する。新たに結成された多数の小さなグループが結集することで、地域の多様な人々がつながり、新たなコミュニティが形成される。



・これらにより地域のひとりひとりが機能し、喜びを感じられるようになり、上位目標である「生涯活躍のまちが形成される」。上位目標の指標は県内１位の健康寿命を目指すことである。



《Ｂ班　質疑応答・意見交換》

（他班の受講者からの意見）

・「達人講座」の達人に登録できる対象者は。

（Ｂ班回答）
・年齢問わず地域住民全員が対象。自分がこれは一番できると思う人ならだれでも登録可能。
（他班の受講者からの意見）
・ニートや引きこもり、高齢者などの社会的弱者の話があった。このような人に積極的に働きかけ、達人に登録してもらえるとよい。
・「ありがと米」は、地域を出てしまった大学生や社会人に送るとよいのでは。地元と切り離さない取組になる。
・空家調査は小学生だけでなく、住民やアーティストにも参加させると「住民が地域の中で役割を感じられている」にもつながるのではないか。
（東京大学後藤特任講師）
・モデル地域で実際にできそうな点、達人講座の発想、小さなサークルをたくさんつくる点が良いと思った。多摩プラザにある「三丁目カフェ」では場所貸しを行い、市民がポートレートを 3,000 円で販売している。達人講座も無料ではなく、お金儲けができる仕組みにできる。
・自分から達人登録をする人は少数なので、意見をくみ上げていくことが必要になる。何もしなくても住民同士が勝手につながっていく仕組みができるとよい。

《Ａ班　発表》
○全体について
・自分の幸せを他人に分けるという意味合いから本事業計画を「お福わけ大作戦」と名付けた。活動の内容は、①ニーズ把握の仕組み、②人がかかわる仕組み、③やっちゃう仕組み、④走っちゃう仕組みの４つのフェーズに分かれる
・ねらいたい効果は地域住民が交流して、協助する仕組みをつくり、まちづくりの主体を育てることにある。
・生涯活躍のまちにつながるポイントは、①地域の再生のために高齢者がひと肌ぬぐこと、②30、40 代が 20 年後にも活躍できる素地をつくることにある。





○住民が地域の中で役割を感じられている
・まちの情報が集まる「よろずや商店」を立ち上げる。引越してきた人もここを見ればまちのことが分かる。

○多様な住民が日常的にかかわり合う機会がある

・住民の交流拠点として既存の駅と公民館を改修した「駅カフェバル」、「俺の公民館カフェバル」をつくる。
・カフェバルでは、併せて費用の掛からない持ちより図書館「ホンボ」の設置やカフェバル利用者のリピーターを増やすためのポイントカードの導入、親族でなくても地域の「じじ＋ばば＋孫」の３人が一緒に来館したらドリンク無料、３世代交流で誕生日パーティをしたらバースデーケーキをプレゼントするなど、市民が自然と交流できる仕掛けをつくる。





○住民が地域で誇りや愛着を持っている
・地域の昔話や民話を語り継ぐ「語り部」を継承する仕組みをつくる。語り部の育成やティーチャーの認証、物語のアニメ化、絵本化などを実施する。
・地域の伝統品であるまゆだまを活かし、まゆだまを道に飾る「まゆだまストリート」をつくり、にぎわいを創出。地域の高齢者がまゆだま作りを教え、子どもたちが作成し、地域の全戸に配布する。大学生がまゆだまをアートにする活動を行うと、製作者の下宿代が安くなる仕組みをつくる。





○住民の思いがまちづくりに反映されている
・カフェバルに集まる人々をピックアップし、カフェバルでご飯を食べながら、地域住民が地域の課題を語り合う「しゃべり BAR」を開催する。語られた課題のなかで、地域住民でできることは、住民たちでやってもらう。しゃべり BAR のターゲットは 30 代から 40 代の男性。女性は PTA などで地域のつながりがあるが働き盛りの男性はつながりが少ない。
・人、金、知恵が集約できる仕組み「やらい屋ファンディング」をつくり、課題解決に向けた活動を支援する。
・若い人の交流がなくニーズが把握できない状況があるため、アンケート調査で回答率の低い若者を対象にヒアリングを実施し、意見をすくいあげる。

○活動の担い手
・各プロジェクトは町内会に協力してもらう。目立つ活動はすべて町内会の手柄にしてもらうことで、町内会の存続の理由を示すことにつながる。そのなかで次の町内会を担う人材が現れることを期待する。

《Ａ班　質疑応答・意見交換》

（東京大学後藤特任講師）

・町会は世帯による参加で、最近は夫婦でも意見が分かれがち。町会の枠にとらわれ過ぎずに本当にやりたい人が集まることが重要になる。近年では町会の外側にＮＰＯを立ち上げ、やりたいことに個人レベルで参加できる仕組みをつくる例も増えてきている。



（内閣官房横田主査）

・「語り部」の育成等は大事だが、それとともに、地域の昔話や民話を語られる・伝承していく若者等に、どのように関心をもってもらうのかという点も重要。いろいろな人を巻き込むことが大切。例えば、若者の意見をくみ上げ、語り部の音楽グループつくり、大学生等に振付をしてもらい、映像をつくり発信する、というのも面白いと思った。

（東京大学後藤特任講師）

・芸能人では郷ひろみが還暦。これから 65 歳になる方は、「しゃべりＢＡＲ」か「語り部」のどちらに参加するかというと、「しゃべりＢＡＲ」だと思う。これからの高齢者は、自分のことを実年齢よりも 10～20 歳若いと思っているので、30～40 代をターゲットにしても参加する方はいると思う。

《Ｄ班　発表》





○多様な住民が日常的にかかわり合う機会がある

・交流の場、地域活動に参加する場、カフェ等のつどえる場がないことを考慮して、新しい拠点施設の農家レストラン「我楽家（わがや）」をつくる。レストランは地域にある古民家を活用する。お酒が飲め、産地直送コーナーを設け、子連れも気軽に来店できるようにレストランは低価格にする。

・地域通貨の導入し、地域でボランティアした人には、地域通貨を渡し、レストランで利用できるようにする。

・協力者を集めるため、小学校や自治会長に依頼・相談をする。地域の食材を利用したいため、特に農家の協力を得ることが重要になる。

・レストランのほかにも機能を付加し、多様な人々が集まる場所とする。子供向けに駄菓子屋を設ける、定年退職した先生に学習塾を開いてもらう。

・地域内の交流人口を指標とし、施設の利用者名簿を入手手段とする。

○住民が地域で誇りや愛着を持っている

・地域の伝統行事である「収穫祭」を開催する。準備には長期間に渡り多数の人々がかかわるため、地域の住民の連携が高まる効果が期待できる。食文化を通じたコミュニティの一体感をつくりだす。地域の自然を知る機会にもなる。
・事業主体を決める際は PTA や町内会、農家などに相談、声掛けを行う。
・祭りのメインとして、郷土料理の「いのしし鍋」をつくる。鍋の食材は地域の野菜をつかう。
・食べる以外にも昔話をきく会や野菜の品評会などを同時に開催し、地域の文化に触れる機会とする。
・ターゲットは新旧住民。祭りを通してふれあい、一体感を得ることを期待する。投入する人は、子供会、婦人会、老人会、PTA、農業者、狩人など。



○住民の思いがまちづくりに反映されている
・モデル地域が農村地域であることから、男性の意見が強く、女性の意見が反映されにくいと推察し、女性の意見を反映できる仕組みづくりを考えた。
・上記の農家レストランにフリースペースを設け、女性が集まる場所をつくる。地域のアクティブシニアの投入を想定し、おばあちゃんが３名程度で運営する「サンバ CAFE」と名付ける。
・子育てが地域の課題として挙がっていた。子育て世帯に向けてアンケートにより具体的な課題を把握する。







《Ｄ班　質疑応答・意見交換》
（他班の受講者からの意見）
・収穫祭で子供会に協力を要請するとあったが、子供会に加入していない子供もいるため、小学校にも協力をしてもらうと、地域の子ども全員が参加できると思った。
・農家レストランは、畑や田んぼでの収穫から参加してもらい、一緒に料理をつくるような機会があるとよい。
（東京大学後藤特任講師）
・収穫祭をもっと文化の拠点にしていくとよい。例えば、秋田市のある地域では、地域の文化祭で野菜の品評会があり、そのために一年間一生懸命がんばる後期高齢者がいる。初日の雄谷理事長の講義でマズローの欲求説の話があったが、高齢者も、まさに自分で欲求の上層へ向かっていける。また周りの人が認めてあげる仕組みをつくるとよい。





・また農家が多い地域では、女性は家事と農業に生活の大半を占められてしまうので、家族を支える仕組みがあると、女性のコミュニティ活動への参加を誘発できる。

《メインファシリテーターからのコメント》

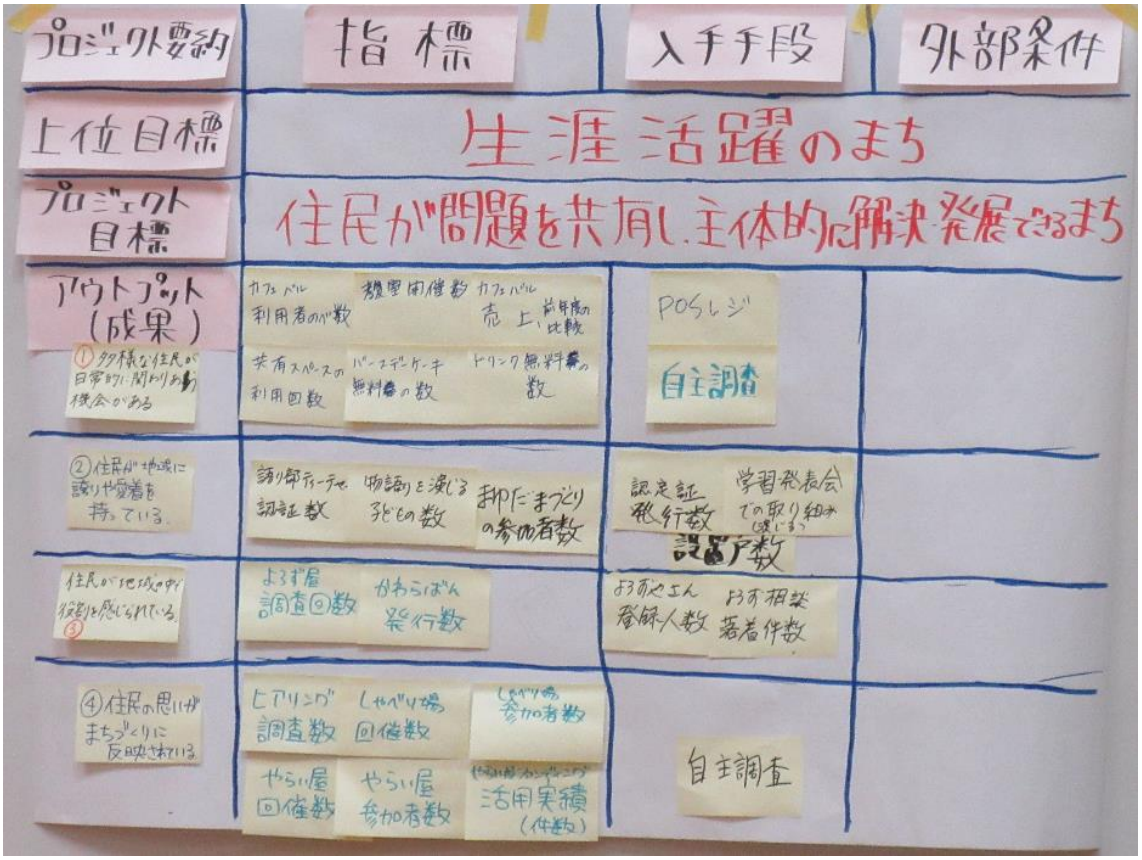
・本研修では PDM 作成の「投入」まで検討したが、実際のプロジェクトでは次の「調達」が大変難しいポイントとなる。

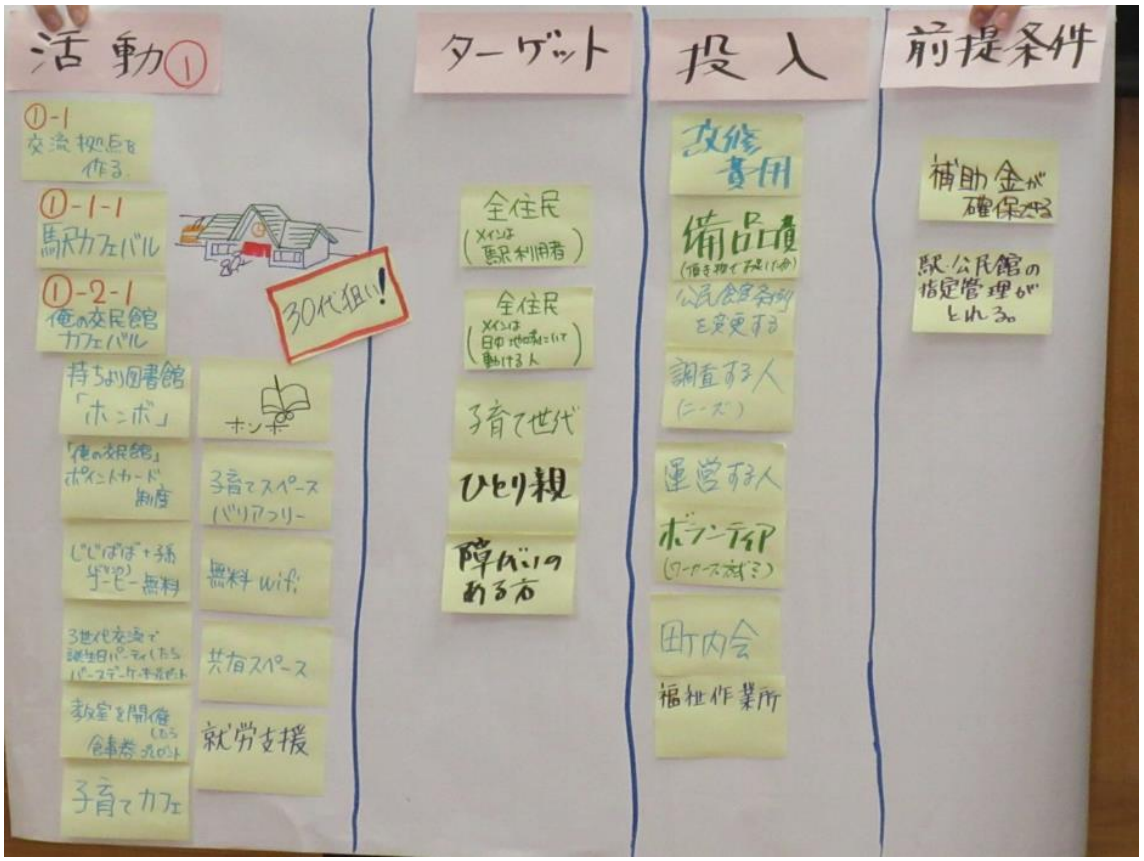
・関係者分析と PDM の内容の整合性がとれなければならない。PDM の内容が飛躍する箇所も見受けられたが、実際のプロジェクトでは関係者分析とセットで行うため、飛躍はできない。

・問題分析カードを集めるときも空中戦でやってはいけない。



発表資料（A グループ）


プロジェクト要約
指標
入手手段
外部条件
上位目標
生涯活躍のまち
プロジェクト目標
住民が問題を共有し、主体的に解決・発展できるまち
アウトプット（成果）
①多様な住民が日常的に関わり合う機会がある
②住民が地域に誇りや愛着を持っている
③住民が地域の中で役割を感じられている
④住民の思いがまちづくりに反映されている
カフェバル利用者の数
共有スペースの利用回数
移住相談数
バースデーケーキ無料券の数
カフェバル売上、前年度の比較
ドリンク無料券の数
POSレジ
自主調査
語り部ティーチ認証数
物語を演じる子どもの数
邦del-まつりの参加者数
認定証発行数
学習発表会での取り組み
設置数
よろず屋調査回数
かわらばん発行数
よろずエム登録人数
よろず相談着手件数
ヒアリング調査数
しゃべり場回催数
しゃべり場参加者数
やらい屋回催数
やらい屋参加者数
活用実績（件数）
自主調査

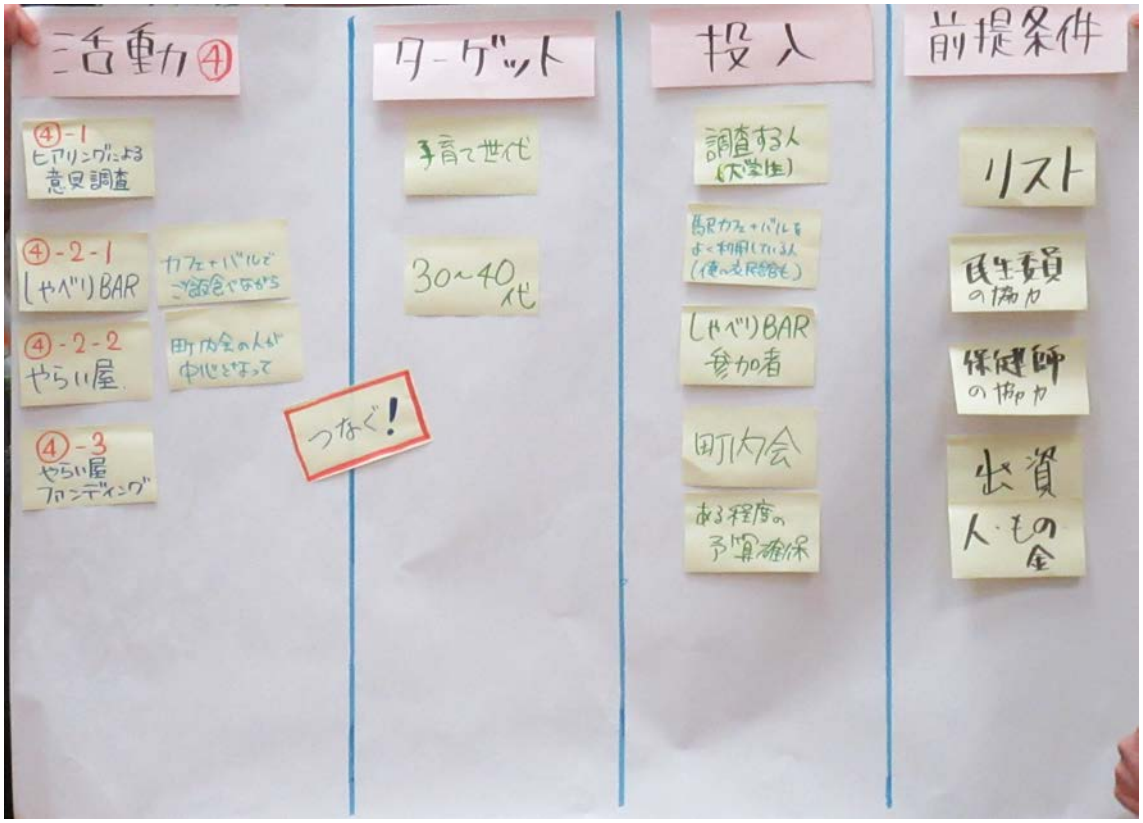

活動①
①-1 交流拠点を作る
①-1-1 馬沢カフェバル
①-2-1 俺の交民館カフェバル
30代狙い!
持ちより図書館「ホンポ」
「俺の交民館」ポイントカード制度
じじばば＋孫ゴハン無料
3世代交流で誕生日パーティしたらバースデーケーキ半額
教室を開催したら食事券プレゼント
子育てカフェ
ホンポ
子育てスペース（バリアフリー）
無料wifi
共有スペース
就労支援
ターゲット
全住民（メインは馬沢利用者）
全住民（メインは日中地域周辺で動ける人）
子育て世代
ひとり親
障がいのある方
投入
改修費用
備品費
心民食堂名前を変更する
調査する人（ニーズ）
運営する人
ボランティア（ワークス対応）
町内会
福祉作業所
前提条件
補助金が確保できる
馬沢公民館の指定管理がとれる。

発表資料（A グループ）


活動②
高齢者の出番!!
②-1
「語り部」
語り部の育成
子どもが
昔話を演じる
語り部データベース化
昔話の冊本
(絵本)
昔話のキャラクター化
昔話の教材活用
(紙芝居)
②-2-1
まちだまストリート
②-2-2
まちだまアート
高齢者がまちだまを作成
大学生がまちだまをアートにする
大学生に格安で下宿
ターゲット
高齢者
小学生
教師
保護者
町内会
定着すれば観光客
投入
大学生
高齢者
製本代
教育委員会の承認
大学生
準備段階
下宿先
空屋(室)
町内会
前提条件
行政(役場)
教育委員会
の決定
社協 地域
包括支援センター
の連携

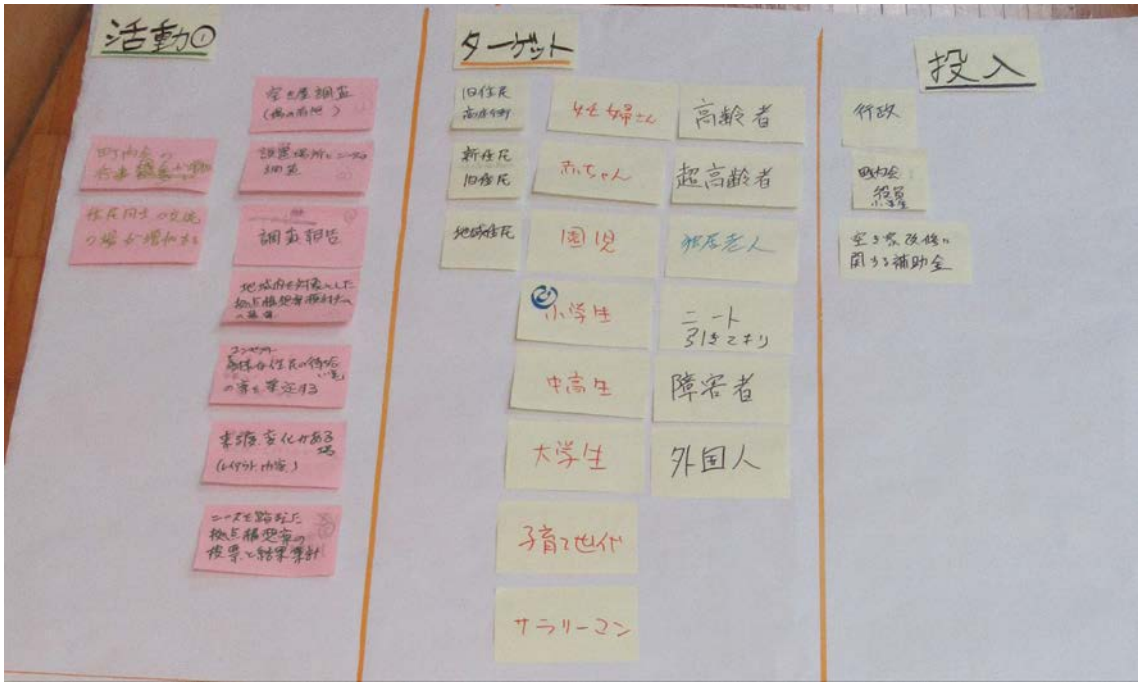

活動③
③-1
「よろずや商店」
③-1-1
よろずやさん
登録システム構築
③-1-2
よろず調査
課題解決と
まちづくりの担手
をつくる
地域の困り事
をひろい集める
人材バンク
地域資源の
把握
地域課題
ニーズ把握
③-1-3
「よろずやかわらばん」
の発行
ワンストップ!
ターゲット
人の役に立ちたいと
思っている人
高齢者
全戸
投入
カフェバル
システム
構築費
印刷代
調査をする人
(大学生)
町内会
調査費用
前提条件
補助金
大学への
アプローチ
町内会への
アプローチ

発表資料（A グループ）


活動④
④-1
ヒアリングによる
意見調査
④-2-1
(ヤベリ)BAR
カフェ+バルで
ご飯会でながら
④-2-2
やらい屋
町内会の人が
中心となって
④-3
やらい屋
ファンディング
ターゲット
子育て世代
30~40代
つなぐ!
投入
調査する人
(大学生)
馬見カフェ+バルを
よく利用している人
(使った感想も)
(ヤベリ)BAR
参加者
町内会
ある程度の
予算確保
前提条件
リスト
民生委員
の協力
保健師
の協力
出資
人・もの
金

発表資料（B グループ）


プロジェクト目標
指標
外部条件
CCRC事業録
民話アートマップ


活動①
ターゲット
投入
女性婦人
高齢者
小学生
中高生
大学生
障害者
外国人
サラリーマン

発表資料（B グループ


活動②
達人講座
"達人講座"を開催する
投入
学生
小学生
子育て世代
高齢者・超高齢者
障害者
戦人
小学生と伝統の指導をする
ニート
ひきこもり
地域内外希望者


活動③
ターゲット
投入
学習塾
空き家カフェ運営する
男と女のクッキングスクール
自治会掲示板設置
サロン
デイサービス
小中高の学生
サラリーマン
主婦
子育て世代
赤ちゃん・園児
高齢者
NPO
新旧住民
親子
高齢者（移住者）
田んぼ
達人講座

発表資料（B グループ


活動④
ターゲット
新住民
投入
試食会のイベント開催
イベントの報告会の開催
コミュニティグループの結成
小学校
小学校
小学生
シェフ
達人講座

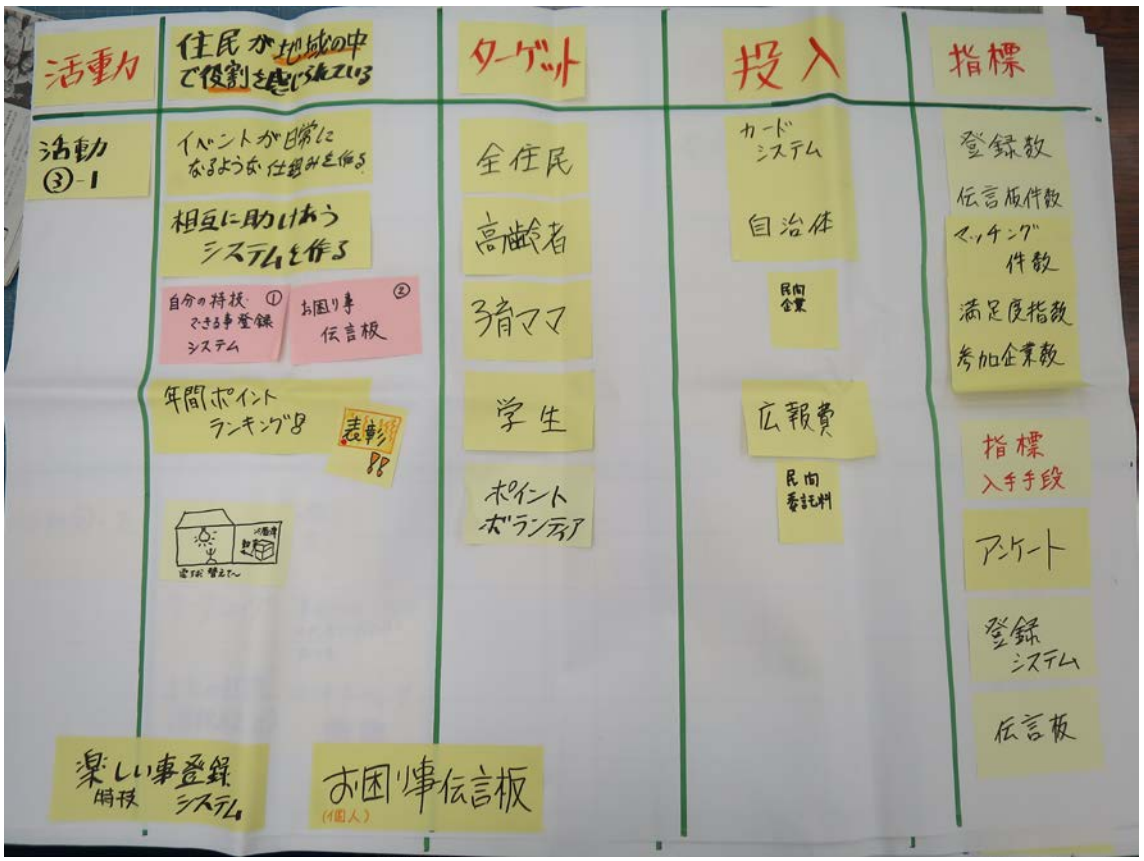
発表資料（C グループ）


生涯活躍のまち
住民参加
課題解決
キッチンスタジオ
Cafe
子園
図書スペース
ジム
通所型福祉施設
マッサージ
カピパラランド
商店街の「ちょっと奥に複合型施設」

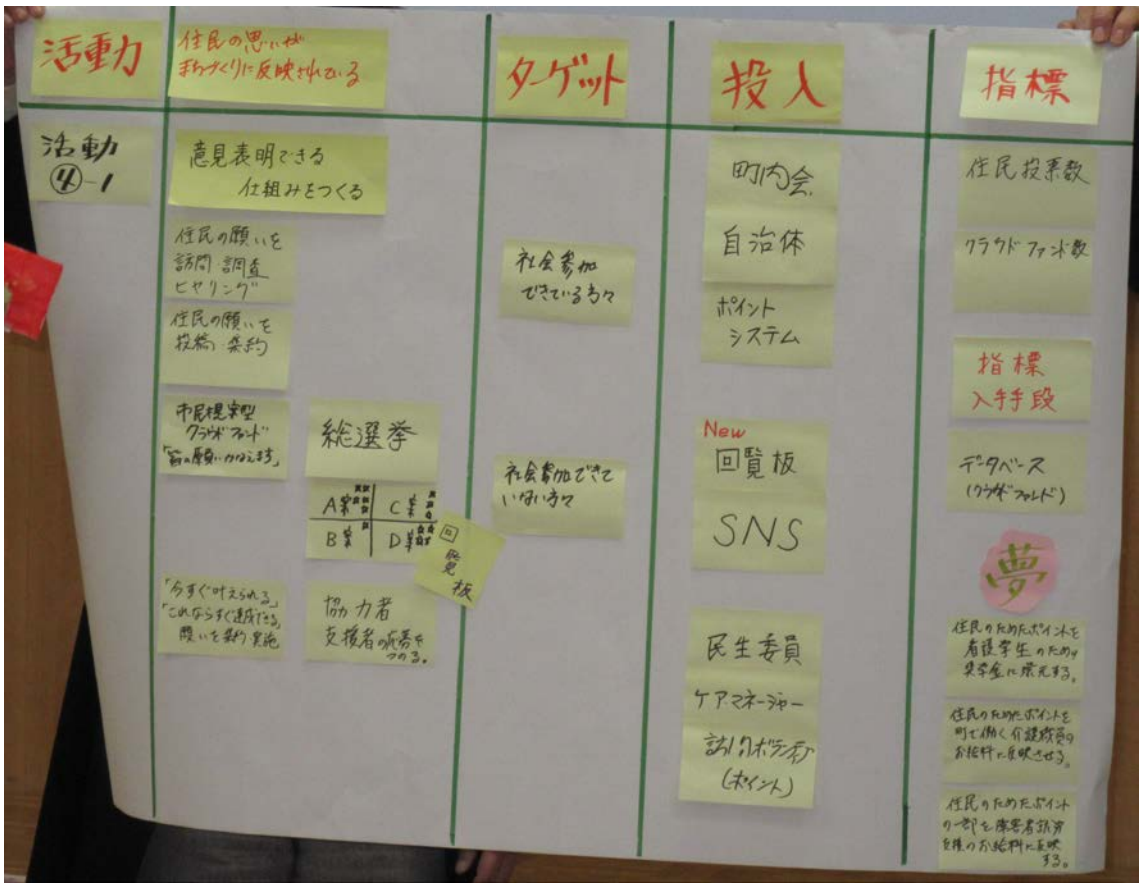

活動
ターゲット
投入
指標
多様な住民が日常的にかかわり合う機会がある
活動①-1
旧役場通りの商店街に付随した複合施設をつくる
日常的に来る仕掛け（ハード）
温泉
多目的スペース
居酒屋
キッチンスタジオ
カフェ
学習スペース
マッサージ
ジム
M町住民
子育てママ親世代
大学生（Y市）
仕事帰りのパパ
男性高齢者
多様な住民
町内会
商工会
商店街の人達
役場
各種専門人材
学生インターン（Y市）
ポイントカードシステム（データ蓄積も）
カピパラ（ブラジル寄贈）
施設利用者数（性別年代含む）
指標入手手段
カードシステム
アンケート
活動②-2
地域住民が日常的に関わる機会をつくる。
日常的に来る仕掛け（ソフト）
町内会の会合はCafeや居酒屋でやる
ポイント貯まると地域通貨がもらえる
ポイントカードで○○場所を更新する
通所利用者は温泉を利用する
Point
マスコット（ウサギ・カピパラ）

発表資料（C グループ）


活動
ターゲット
投入
指標
活動②-1
伝統行事 歴史文化等の再発見 学びの機会づくり
ご当地検定
行事(体験会)(学校行事)
高齢者
学生
子ども
現役世代
学校の先生
ポイントボランティア
ポイントカードシステム
ソフト事業補助金
回数と参加者数
指標入手手段
アンケート
ご当地検定平均点
活動②-2
住民が地域の魅力に気づける機会づくり
ワークショップ
まちの散策(学校遠足と)
ランチミーティング
現役世代
SNS
ソフト事業補助金
指標入手手段
アンケート


活動
住民が地域の中で役割を担っている
ターゲット
投入
指標
活動③-1
イベントが日常になるような仕組みを作る
相互に助け合うシステムを作る
自分の特技・できる事登録システム
お困り事伝言板
年間ポイントランキング
表彰
全住民
高齢者
子育ママ
学生
ポイントボランティア
カードシステム
自治体
民間企業
広報費
民間委託料
登録数
伝言板件数
マッチング件数
満足度指数
参加企業数
指標入手手段
アンケート
登録システム
伝言板
楽しい事登録システム
お困り事伝言板(1個人)

発表資料（C グループ）


活動力
住民の思いがまちづくりに反映されている
ターゲット
投入
指標
活動④-1
意見表明できる仕組みをつくる
住民の願いを訪問調査ヒヤリング
住民の願いを投票で集約
市民提案型クラウドファンド「皆の願いがかなう」
総選挙
A案
B案
C案
D案
回覧板
「今すぐ叶えられる」「これならすぐ達成できる」願いを数カ月実施
協力者支援者の成長をつのる。
社会参加できている方々
社会参加できていない方々
町内会
自治体
ポイントシステム
New
回覧板
SNS
民生委員
ケアマネージャー
訪問ボランティア（ポイント）
住民投票数
クラウドファンド数
指標入手段
データベース（クラウドフォルド）
夢
住民のためのポイントを看護学生のための奨学金に充てる。
住民のためのポイントを町で働く介護職員のお給料に反映させる。
住民のためのポイントの一部を障害者訓練を積のお給料に反映する。

発表資料（D グループ）


① 上位目標
プロジェクト目標
アウトプット成果
農家レストラン 我家
活動
ターゲット
投入
指標
ヒト
モノ
カネ
7,000万円


みさと祭り
活動
ターゲット
投入
指標
サンバDAY
場所
機能

⑤クロージング、総評

時間	研修概要	
14：50～15：30	⑤クロージング、総評	○後藤特任講師、雄谷会長からの講評 ○内閣官房横田主査からの講評 ○メインファシリテーターからの事務連絡

《東京大学　後藤純特任講師からの講評》



・今後は、人々が 100 歳まで生きる「人生 100 年時代」になる。自分自身が 100 歳までこの地域で生きていたいと思える企画を提案できたか、そこが居住者・移住者の双方にとって、大きな魅力になる。

・「人生 100 年時代」におけるまちづくりは、安心安全だけでは十分でない。楽しいとか活躍できるとか暮らし続ける・生きるための希望が必要になると感じた。そのためには、地域のためにというのではなく、まずは自分のために、地域での楽しみを増やすという視点が重要。

・いまの高齢者は、自分がどのように年老いていくのか分からないところに不安を感じている。世界的にみても人生 100 年時代の高齢社会のモデルがない。日本がゼロから作っていかないといけない。不安をもつ人々同士が、しかし前向きに将来を考える機会をつくる必要があり、生涯活躍のまちがその一端を確実に担っていくと思う。

・「ごちゃまぜ」はこれからのまちづくりにおいて、大切なキーワードである。「ごちゃまぜ」を研究者として構成要素を考えると、①多様性、②再帰性（リフレクション）、③生存承認の３つの要素で構成されるのではないか。

・①まず多様性である。多様性を確保するには、今回の検討では拠点の適地をどこと判断するかが重要だと感じた。今回、大きく２つのパターンが検討されていた。１つはカフェや温泉などいろいろ人が集まる場所に、複合的な拠点をつくる。このパターンはわかりやすい。もう１つ提案されていたのは、小さな拠点をたくさんつくって多様性をつなぐということである。こちらも多様性をはぐくむ可能性である。

・今回の報告では、ICT の活用事例が提案されていた。確かに高齢者は、多様で特に最近はわがままであり、エントロピーが高い状態である。このような高齢者のニーズを集めて、まちづくりに反映させるためには、発表にもあったＩＣカードの活用や POS システムの活用などは多様性をまちづくりに活かす、重要な要素になると思った。

・②次に再帰性である。再帰性は英語ではリフレクシビティである。ある人が自分の活動や意思形成を行う理由は、専門的や伝統的な理由よりも、自分が集めた情報のほうを評価することである。再帰性のわかりやすい例は、健康診断に引っかかったときに、ネットで病気について検索していたらかえって不安になる。また専門的知識や伝統的知見よりも、自分の知識に近い友人・知人との意見を信じてしまうということである。

・大切なことは、リアルな知識を自分のものとして、知ってもらうことである。いまの 60 代は、認知症に対して大きな不安がある。何もできなくなるのではないか、役に立たなくて社会から

排除されるのではないか、と。しかし、佛子園のレストランで、知的障害の人がはつらつと活躍していれば、自分の認知機能が衰えても、自分らしく暮らせるだろうと、具体的な他者をモデルにすることができれば、自分の認識も変わり、行動変容も起こせる時代である。都会のマンションでは、けして獲得できない。①のように多様なひとが居るだけではなく、多様な人と、まずは対話からでもよいので、関われる仕組みをつくるとよい。そうすることで、ネットの不確かな情報ではなく、リアルな暮らしを自分のものとしていくことができる。

・③生存承認とはいわゆる“生きているだけですばらしい”ということである。これに対する概念は業績承認ではないか。たとえば地域包括ケアシステムは、保険料を払う、自立をするといった業績承認型の仕組みに位置づけられる。最近は、子どもに関する施策も業績承認型になりつつある。近年では「将来の担い手としての子ども」という冠をつけるようになっている。子どもの内からプレッシャーをかけるのではなく、子どもは子どもでよいのではないか。こういう点で、まちづくりは生存承認を基本としていかないと、多様性と反発することになる。
・皆さんが各地区で取り組むまちづくりは、多様性、再帰性、生存承認型で、なるべく「ごちゃまぜ」になるようになるように展開していけば、大きく失敗することにはならないと思う。
・おわりにＫＰＩをどのように考えるか。たとえば関係者の「成長率」をしっかりと計るというのを提案したい。人は何歳になっても成長する事は可能である。皆さんも去年の自分よりも、今年の自分のほうが成長していると感じるのではないか。経済成長率というと印象が悪い方も居るかもしれない。しかし個々の一人ひとりの工夫や努力の集積が成長率であり、GDP である。「人生 100 年時代」において、99 歳の時より 100 歳の時の方が成長していると本人が思えるまちかどうかは、重要な指標ではないか。

《生涯活躍のまち推進協議会　雄谷会長からの講評》

○Ｃ班の発表について

・「困り事伝言板」の提案があった。これに通じる概念が示されている「シェアリング」という本があるので読んでほしい。
・ある量を超えると爆発的に成長する臨界点を表す「ティッピングポイント」という言葉がある。地域通貨の導入の提案があったが、どの程度の利用者がいると、このティッピングポイントを超えるのか、計画段階で想定することが重要。



○Ｂ班の発表について

・私が講演会を行うとき、はじめに「みなさんの周りにごちゃまぜの場所はありますか」と質問している。集まる場づくりを行う際は、イメージを投げかけることが重要である。
・自治体の人への提案になるが、拠点施設を中心に地域住民の判断で活動できるように、予算付けを行ってほしい。例えば、公園の管理。子供は自分の実力以上のところで遊ぶ習性があるが、自治体が管理する公園ではそのような場所を用意できない。行善寺の公園では人が死なないための安全基準を設け、子供がけがをした場合は地域が責任をとる体制となっている。

○Ａ班の発表について

・①ニーズ把握の仕組み、②人がかかわる仕組み、③やっちゃう仕組み、④走っちゃう仕組みの４つのフェーズに分けたことがわかりやすかった。
・集まる場づくりは、①元々集まる場所になにをつくるか、②何もないところにどうやって人を集めるかの２つのパターンがある。どちらにも共通して言えるが、ショップインショップのように一つの場所に何種類もの機能を持たせることが集まる場づくりでは重要になる。
・例えば、住民から美川 39 カフェで宴会をしたいという要望があり、関係者と協議した結果、宴会が可能となった。駅の待合室としての機能のみを考えると、このような使い方は考えられない。

○Ｄ班の発表について

・地元のものを有効活用して、地域外の人を集めようとすると、突拍子もないものを作ろうとしがちである。
・能登にある佛子園が運営する日本海倶楽部では、レストランを併設している。レストランのメニューを開発するとき、地域内にナンやケバブなどを販売する店がないことが分かり、地元の人が必要としているものをつくることにした。地域に好まれるレストランにしたことが、冬場観光客の少ない能登において、結果的にうまくいっている要因だと考えている。腰の据わった計画をつくることの大切さを実感した。

《内閣官房　横田主査からの講評》



・短い期間であったが、今回のモデル研修で学んだことを現場に戻って活かしていただきたい。生涯活躍のまちの実現に向けて、念頭においてほしい点を申し上げる。
・なぜ、生涯活躍のまちづくりに取り組むのか。生涯活躍のまちづくりとは、要するに、魅力的なまちづくり、魅力的な地域づくりをするということ。誰にとって魅力的なのか。当然、まずは住民にとってだろう。今住んでいる地域住民の方々が今後もずっと住み続けたいと思えるような、そして他の地域の方々がその魅力にひきつけられて移住してくるような、魅力あるまちづくりを地元の関係者が一丸となって行うことが重要。国が言っているからやる、というのではなく、まずは住民のためのまちづくりであることを念頭において取組を進めてほしい。
・現実を直視する、地域と向き合う。人口減少、少子化、高齢化、過疎化の状況。中学校区、小学校区、自治会・町内会単位の実情。住民や地元企業の意向。現状はどうなっているのか、そして将来はどうなるのか。これらをちゃんと把握しなければ、本当に地域にとって必要な取組をすることはできない。重要なことは役場の中ではなく、地域の現場にある。自ら現場に足を運び、地域を再度見つめなおし、しっかりと向き合うこと。そして、現状と理想とのギャップ・課題とその要因を考え抜き、取組を進めていくことが大事。
・「ない、ない、ない」という考え方から「ある、ある、ある」という考え方へ。今回は佛子園の取組を視察していただいたが、地域の実情は様々であるため、日本全国で同じことを全く同じようにはできない。事業の「結果」をまねるのではなく、事業の「視点」をまねて取組を進めて

いただきたい。自分の地域において、ヒトやモノの「ない」ものを探すのではなく、「ある」ものを探すことが重要。視野を広げること、見方を変えることを通じて、その地域に今あるものの活用策が見えてくる可能性がある。

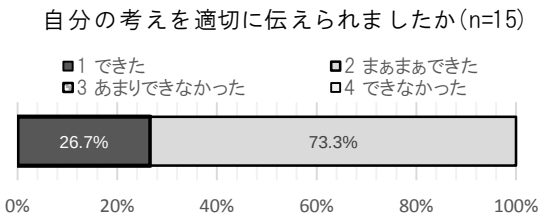
・総力戦で生涯活躍のまちづくりは、みんなが本気になって取り組まないといけない。実際にまちづくりの核となるのは、地域住民、地域の企業、地域の団体。形式的な会議よりも中身のある雑談の方が大事。関係者一人ひとりと真剣に向き合い、本音をぶつけ合う。みんなで中身のある議論をしていくことが重要。

・少しずつ、少しずつ。まちづくりはすぐには結果が見えてこない。取組の“形”や“結果”を急いで求めるあまり、本当に必要なことから目をそらし、意味のない大がかりな会議をやることや、住民から求められていないハコモノをつくることなどに時間を使ってはいけない。住民や関係者の想い・意見を聞くこと、そして、それをどう役割分担して実現するのか。目に見える形・モノはないが、いわゆる『地ならし』のような、地道な関係づくりの方が重要。千里の道も一歩から。うまくいかないこともあるかもしれません。試行錯誤しながら、みんなで議論し合意した理想の実現に向けて、関係者一人ひとりが地味なことを地道に積み重ねて取り組むことが大切。

・今から、できることからはじめてください。地方創生の取組は息長く取り組む必要があり、一朝一夕に成果が出るものではありません。ただ、人口減少や少子高齢化が急速に進む中において、無駄にできる時間もありません。今からできることは今からやる。地元に帰って今回の研修の内容を伝達し、仲間をつくって一緒にやっていく。自分の地域を見つめ直し、できることから、少しでもいいから、試行錯誤しながら、取組を前に進めていきましょう。

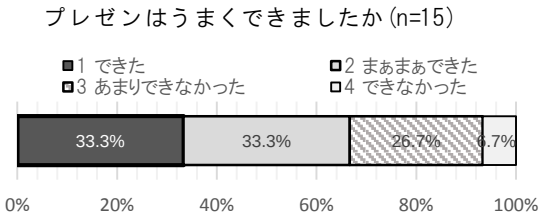
（４）事務局考察

①ワークショップの内容・自己評価について



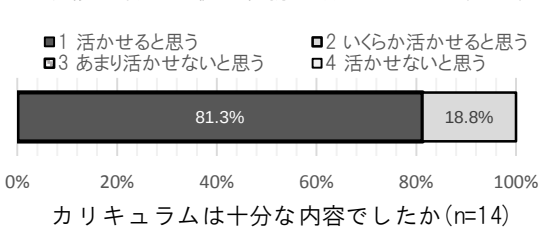
- ワークショップ３日目となり、一部の受講者は疲れを感じているようだったが、全体としてディスカッションは効率的に進んでいた。
- 前日に一旦仕上げたPDMについて、見直しのステップを経ることの有効性を多くの受講者が感じていた。
- 日を追う毎に、ワークショップ初日で学んだ”傾聴”と”自己開示”の有効性に触れる受講者が増えている。意識的に取り組んでいたことに対して、実感が追いついてきたと思われる。

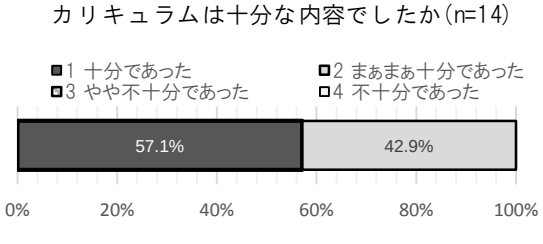
②プレゼンテーションについて



- 発表に関しては自己評価が低い受講者も比較的多かった。「伝えきれない部分があった」、「内容の主旨がうまく伝わったか自信が無い」といった回答があり、プレゼンテーション方法に課題が残った。
- 発表時間が不足していたという意見もあり、時間配分等の調整も課題となる。
- プレゼン後の意見交換が少し時間がすくなく、もう少ししっかりと振り返りをしたかったという意見もあった。今回の研修だけでPCM手法をマスターしたと確信が持てた受講者は少なく、受講後に実務の中でいかに活用できたか、フォローアップする場があると、今回の研修の効果をさらに高めることが出来る。

③研修全体について





- 研修全体について、81.3%の受講者が今後の職務に「活かせると思う」と回答した。特にPCM手法を実際に活用しようという意見が複数あり、それぞれ異なるコンセプトで取り組んでいる市町においても、共通して有効な手法であると感じられたといえる。
- カリキュラムについて、内容が不十分だと感じた受講者はいなかった。特にワークショップ、フィールド調査の内容に満足する意見が多かった。ただし、受講者の中にはそれぞれのまちづくりの現場にもどるとファシリテーター的な役割を担う必要がある方もおり、そういった視点で意識的に情報収集を行っていた方もいた。
- 事前のアナウンスから、研修内容を十分に理解出来ていない受講者もいたことから、事前準備に課題がある。

- 研修で学んだことを、関係者に伝えようと自主的にレポートを書こうとしている受講者もおり、有効な内容が提供出来たと言える。
- PCM 手法の WS を受講したことのある受講者が、当時受講した研修より「格段によかった」と回答しており、演習方法は有効であったといえる。
- ワークショップを行ったグループのメンバーで早速交流がうまれており、まちづくりに取り組む方達の横のつながりが生まれつつある。
- 参加した各自治体の方々が既に取り組んでいる内容について、もう少し情報交換したかったという意見もあった。意見交換の場を設けるだけでなく、予めそれぞれの事業内容を整理したペーパーを用意するなどの要望があった。
- 佛子園の事例だけでなく、他自治体の取組に対する関心について、多くの受講者が触れていた。例えば第 2 回、第 3 回と、複数の機会に分けるなど、視察に主眼を置いた研修を別途用意するなども考えられる。
- 「生涯活躍のまち」の専門人材に求められる能力について、「ファシリテーション能力」や「傾聴力」など、いかに住民を巻き込んでいくか、と言う観点からの回答が大部分を占めた。さらにそれらを身につけるために有効な研修方法は、ワークショップや事例視察等、実体験が伴うような手法が多く挙げられた。

まとめ　デイリーレビュー・受講後アンケート・グループ別ワークショップレビュー

モデル研修の評価及び改善点について

（１）「講義」について

改善点①：事前アナウンス時におけるカリキュラムの全体構成及び内容の説明拡充

・講義形式の講座は、まちづくりに関する総論としての《コミュニティ概論》、個別事例に基づいた事業実施におけるノウハウや課題解決方法等を紹介する《事例からみる生涯活躍のまちづくり》の２つを実施した。《コミュニティ概論》の内容については受講者の理解度が高く、内容についても十分であったという意見が大半であったが、《事例からみる生涯活躍のまちづくり》については、「個別事例に関してもう少し詳細な説明が欲しかった」という意見もあった。

・一方で、各講義以降に実施した視察（西圓寺、share 金沢）の中で実施した、施設長による施設紹介の中では、事業収支や、ビジネススキーム、今後の事業展開等、かなり掘り下げた内容にまで触れ、質疑応答の時間もしっかりと設けたことで、受講者からも参考になったという意見が多かった。

・カリキュラム全体としては、概ね受講者が期待していた内容を押さえていたものの、実際に受講するまではそれがわからない状況であったため、各講座の修了後に物足りないと感じた内容が、翌日の講座で学べることがわからず、漠然とした物足りなさが残ってしまった点が課題である。当初の案内のカリキュラムが講座名のみの記載であり、具体的な内容が十分に想像できるものではなかった点を改善し事前の案内内容を充実させるとともに、資料を事前に配布して予習してもらう等により、より有意義な研修にすることが可能であると考えられる。

改善点②：講義時間の見直し

・２つの講義に共通して、内容の充実さと、講義時間がマッチしていないという意見があった。より充実した内容を聞きたい、という意見もあったことから、単純に時間を延ばし、2 部構成にするといったことも考えられるが、カリキュラムの全体構成の中で、それぞれの講座の位置付けを明確化することで、それぞれの講義の中で語るべき事、そうで無いことを見直して、要点を絞ることも必要と考えられる。

【その他課題】

・専門性の高さ、実用性の高さに対する満足度が高かったが、既に生涯活躍のまちへの取組を進めている自治体、事業者だからこその感想ともいえる。これから取組を始めようとする方や基礎知識が十分でない方を対象とした研修を実施する場合は、導入の説明を補足する必要がある。

・《事例からみる生涯活躍のまちづくり》においては、オリエンテーションの内容と相反するのではないか等、受講者が疑問に感じることがあったという回答があった。各講義について質疑応答の時間を設けなかったため、疑問を解消する場が無かったことが課題である。

・《コミュニティ概論》について、写真を大きくレイアウトしたスライドは、講義で話を聞きながらであればわかりやすいが、講師が口頭で説明し内容が講義資料には記載されていない事が多く、メモを取る量が多かったという意見が複数出ていた。後から資料を見た際に、講義で学んだことが十分に分からないという点が課題として挙げられた。研修受講後にはそれぞれの自治体で関係者に、学んだことを共有しようとする受講者が多く、テキストの充実化が必要である。スライドにもう少しテキスト情報を追加する、またはスライド資料とは別途、講義の要点をまとめたペーパーを作成・配布する等により、内容を補完する等の検討が必要である。
・《事例からみる生涯活躍のまちづくり》に対しては「文字数が多い」という意見があった。また事前購読書籍との関係性や、説明がほとんど無かった[資料編]の位置付け等、講義内容と資料構成のミスマッチが指摘された。
・受講者は[資料編]の内容、特にゆいま～るシリーズでの取組について、具体的な内容を期待していたという意見が多く、本編資料については要点を絞りながら、[資料編]の内容をもう少し活用する等、全体構成の見直しが求められる。

（２）「フィールドワーク調査（現地視察）」について

改善点①：視察の段取りの見直し

・初日の「三草二木行善寺」の視察においては、受講者全員で同時に移動したが、人数が多いことから速水施設長の話が聞こえずに消化不良で終わったしまった受講者が多かった。2日目以降、2班に分けて視察を行うことで、受講者の満足度も高まったことから、視察についてはなるべく少人数の班に分けて実施することが有効であるといえる。

改善点②：施設利用体験の機会を設ける

・視察時に、施設長の案内でポイントは十分に掴んでもらえたが、各施設の特徴的な場（西圓寺温泉等）を実際に利用してみたいという意見が複数あった。カリキュラム構成との兼ね合いとなるが、そういった機会を設けることで、より利用者目線での違う発見が得られる等、有効な内容となると考えられる。

【その他課題】

・地域住民に直接話を聞く機会を望む意見や、空間デザイン等施設のハード面に注目していた受講者もいた。
・自治体毎に事業のコンセプトや検討状況も異なることから、それぞれが関心を持っている分野や、求める内容の具体性に違いがある。これらに対応するためには、なるべく幅広い見地からの情報を提供できることが望ましく、例えば視察時には施設長だけでなく、住民（の代表者等）や、設計担当者等、様々な立場の方に話を聞ける機会を提供出来ると、より有効な内容になったと言える。
・「事例視察用メモシート」について、十分に活用されなかった。事例毎に着目すべき視点が１～１０に区分されたシートになっているが、「区分が細かい」、「説明がこの区分に沿っていない」といった意見があった。施設長の説明内容に応じて、このシートを見直す、または説明を見直す等の整理が必要である。

・「三草二木西圓寺」と「share 金沢」にて、施設見学前に実施した施設紹介は、受講者からの評価が高かった。一方で配付資料は施設のパンフレット等のみであり、施設紹介で使用したスライドの配布を要望する意見が多かった。

（３）「ワークショップ（演習）」について

改善点①：ワークショップ冒頭での説明内容の拡充または事前予習の導入

・受講者の多くはPCM手法に初めて取り組む方々であり、ワークショップ初日には、進め方や考え方に戸惑いを覚え、効率的に進まなかったという意見が多数あった。限られた時間の中で効率的に検討を進めてもらうために、冒頭の説明をもう少し拡充する必要がある。特に、「PCM、PDMとは何か」といった総論、PCM手法を活用した実例の紹介、3日間を通してどういったステップで検討が進み、それぞれの到達目標は何なのか、といったことを予め受講者が理解できていることで、より効率的な演習ができたと考えられる。ただし、ワークショップにかかる時間配分について、ディスカッションにかける時間をこれ以上圧縮することは現実的ではないことから、受講者の方にPCM手法に関する一般論について、事前に予習していただくこと等が有効であると考えられる。

改善点②：PCM手法の全体像及び実務への応用にむけた留意点の説明を拡充

・PCM手法に不慣れな受講者が多いことから、各演習にかけるべき時間配分など、受講者自身がイメージできていないケースが見られた。また、発表に際しても、やや飛躍したアイディアなど、実際のまちづくりの現場においては現実的で無い内容も含まれていた。

・３日間を通して学ぶPCM手法の全体像と各日の到達目標について、もう少し具体的な説明が必要である。さらに、本研修で学んだ部分と、実務で活用する際の違いや留意点など、もう少し踏み込んだ説明が必要である。

改善点③：演習資料の事前読込

・演習資料を短時間で読み込まなければいけないスケジュールとなっていたことで、演習課題の内容把握が不十分なまま演習を進めているグループもあり、非効率的であった。予め資料を配付し、予習をしてもらう等の改善が必要である。

改善点④：他グループとの情報交換の機会を設ける

・他グループでの検討状況や、出ている意見等が気になるものの、自グループの検討を急ぐ余り、あまり積極的な情報交換が出来ていなかった面がある。自主的に見て回る受講者はいたものの、それ以外では途中で実施したグループ別の発表の機会しか他グループの進捗を見る機会が無かった。

・途中でブレイクタイムをとりつつ、他のグループの状況を見られるような機会が得られると、より幅広い視点からの検討ができたのではないか。

改善点⑤：ショートタームの目標設定、発表機会をこまめに設ける

・３～５日目までワークショップが続いたため、メリハリに欠け疲れを感じるという意見が多かった。また、ややタイトなスケジュールに詰め込んだことから、研修で学んだことを十分に整理し切れていない受講者もいた。

・演習全体を通した事業計画の立案という大きな目標だけでなく、各日の中でいくつかショートタームの目標を設定し、それぞれ毎に発表の機会を設ける等によって振り返りの機会が得

られれば、受講者にとっては頭の整理がしやすくなると考えられる。

改善点⑥：ファシリテーターのノウハウの明文化

・今回の演習については全体的に受講者の満足度が高かったが、ファシリテーターのスキルに助けられたという意見が多数あった。今後同種の研修を実施するにあたっては、今回の研修の中で有効だった進行手法等をしっかりと記録し、共有出来るようにしておく必要がある。

・また、受講者自身としても、自らの地域で PCM 手法を活用していくためには、自らがファシリテーター的立場で、住民達と検討していくことが求められる。そのため、ファシリテーターとしてのノウハウを学ぶ機会が必要となる。

（４）その他研修全般について

改善点①：生涯活躍のまち“総論”の位置付け

・生涯活躍のまち構想の主旨や、方向性、専門人材に求められる資質・専門性等、生涯活躍のまちに関する”総論”について、オリエンテーションの場で内閣官房に講義いただいた内容が、有意義であったという意見が多かった。

・研修冒頭でそれらのことをしっかりと認識できたことで、講義内容や個別事例のポイントも理解度が高まったといえることから、カリキュラム上にしっかりと必要性を位置づけるべきである。

改善点②：受講者自身の取り組み紹介

・本研修では佛子園の取組みベースとして、現地視察・演習を行った。あくまでも一事業者のコンセプトに過ぎないものの、一部の受講者はそれらを”一般論”として受け取ってしまっているように見受けられた。

・また、佛子園以外の事例についても幅広く情報を得たいと考えている方も多く、講義で全国の先行事例を紹介する等、より幅広い視点での事例紹介ができることが望ましい。

・また、今回の研修においては既に生涯活躍のまちづくりに取り組んでいる自治体からの参加があったものの、それぞれの取組内容について紹介する機会が無かったので、予め自らの現在の取組を紹介するペーパー等をご用意いただき、それぞれが発表する機会を研修序盤に設けることが出来れば、様々な事例の情報が得られるとともに、後のグループディスカッションにおいてもコミュニケーションが円滑に進むことが期待できるのではないか。

【その他課題】

・自治体と事業者が参加している研修なので、それぞれの立場の違いを意識した内容の講義もあるとより実践的と考えられる。

・ワークショップについて、今後は振り返り等も意識したフォローアップ研修も有効ではないか。実際に実務の中で PCM を活用していくためには、この３日間で学んだことが、実務に有効に活かせているか、確認できる研修が有ると良い。

参考資料．モデル研修テキスト等

・ここでは、以下のモデル研修で用いたテキスト等を掲載する。

１．【講義】コミュニティ概論
講師：雄谷　良成（生涯活躍のまち推進協議会会長）

２．【講義】事例から見る生涯活躍のまちづくり
講師：髙橋　英與（生涯活躍のまち推進協議会副会長）

３．【演習・ワークショップ】テキスト

４．【演習・ワークショップ】事例教材

１．【講義】コミュニティ概論
講師：雄谷　良成（生涯活躍のまち推進協議会会長）

生涯活躍のまち専門人材養成モデル研修

平成29年2月6日～2月10日

主催　内閣官房　まち・ひと・しごと創生本部事務局

BUSSI-EN
Social Welfare Organization

生涯活躍のまち推進協議会会長　雄谷良成







日本創生会議の論点①



- 「地方消滅」
  - 消滅可能性都市896
  - 減少する若年女性人口
  - 若者が子育て環境の悪い東京圏へ
  - 地方は高齢者すら減少
  - 大都市は高齢者が激増



- 「東京消滅」
  - 若者の集まる街東京？
  - 10年で75歳以上高齢者は175万人増
  - 医療・介護施設が不足
  - 地方では高齢者人口が減少、医療・介護需要も減少
  - 地域雇用を担ってきた医療・介護分野の縮小、人材の東京流出
  - 人手不足の東京がさらに地方から人材確保、「地方消滅」に拍車
  - 地方からの若者の供給が途絶えた時東京は・・・

日本創生会議の論点②

- 移住対象になぜ退職前後の高齢者？
- 最適な住居地の判断には多くの要因
  - 個人の価値観や年齢、置かれた境遇により大きく変わる
- 現役
  - 最大要因「仕事と賃金」
  - 子どもの教育等「利便性」「文化・イベントなどの刺激」
  - これらの要素が強いときは大都市指向に
- リタイヤ
  - 年金による固定収入「物価の安さ」
  - 「医療・介護」
  - 家にいる時間が長くなり「住宅環境」も
  - これらの要素が強く、利便性も　⇒　地方都市
  - 〃　自然・農業など　⇒　農村部など

日本創生会議の論点③

- 地方の首長 「若い人に移住してほしい」・・・
  - 魅力的な仕事があることが不可欠
  - それを提供できる地域は少ない
- 一方、高齢者が移住すれば、生活の質が格段に向上しそうな「魅力的な都市」が存在
  - 充実した医療を求めて移住、地域包括ケアは地域を住みやすくする
  - 東京は人が孤立して生活、地域コミニュティがないという問題
- 「医療・介護余力がある41地域」を発表・・・
  - 大都市圏から地方移住を考えている人への有用情報
  - 「一人当たり急性期医療密度」
  - 「介護ベッド準備率」

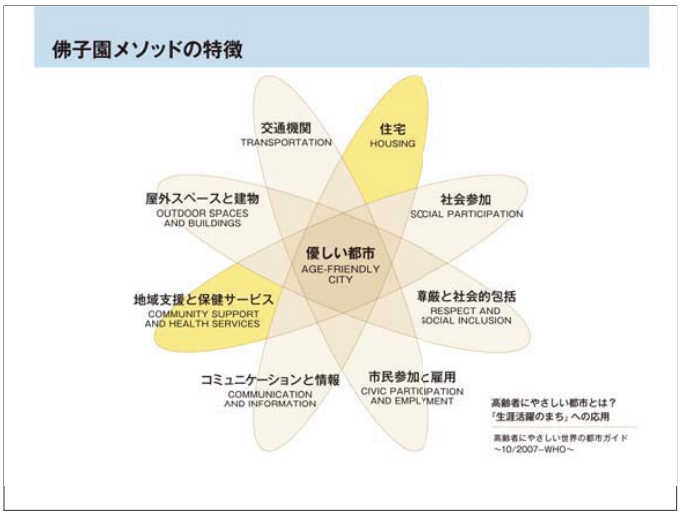
ご清聴ありがとうございました













ごちゃまぜ

すべての人は役割を持っている

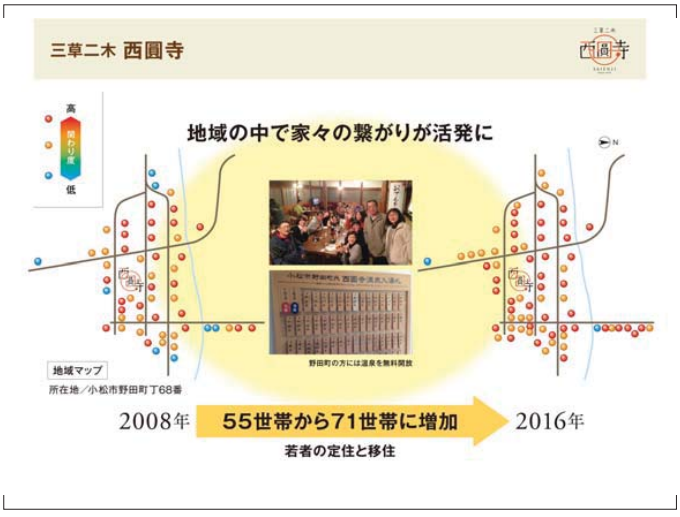
役割＝Role

すべての人が機能する

機能＝Function





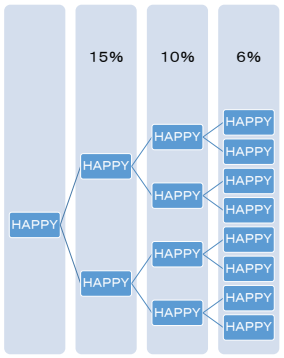




「あくびの伝染」

フランス・ドゥ・ヴァール
- 動物行動学者
- 2007 タイム誌「世界で最も影響力のある100人」
- THE AGE OF EMPATHY（共感の時代へ）

CONNECTED　（つながり）



ニコラス・A・クリスタキス
- ハーバード大医療社会学教授
- 2009　タイム誌「世界で最も影響力のある100人」



「つながる」!?

人と人のつながる力･･･

生きがいと生存率の関係

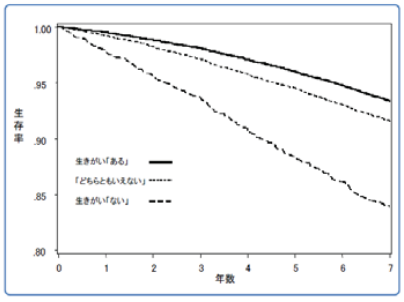
生きがいのある人は、生存率が高くなる傾向にある。

対象者：
宮城県大崎保健所管内1市13町に住む国民健康保険加入者のうち、1994年10-12月時点で40-79歳の者全員（54,996名）

質　問：
あなたは「生きがい」や「はり」をもって生活していますか？
（全体：健康状態、生活習慣など12ページのアンケート）

回　答：
「ある」＝25,596名（59.0%）
「どちらともいえない」＝15,782名（36.4%）
「ない」＝2,013名（4.6%）

追跡調査：
死亡・生存、死亡年月日と原因を9年間にわたって調査



(Sone T, et al: Psychosom Med. 2008;70:709-715)

（資料出所）日本版CCRC構想有識者会議（第1回）辻一郎委員提出資料

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。

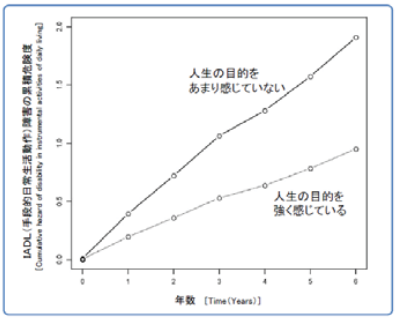
対象：
米国シカゴの40か所の高齢者住に住む人々で認知症・要介護状態のない人々（N=970）

調査：
心身機能（認知機能・生活自立度など）、「人生の目的」があるかどうか、など

追跡調査：
生活自立度などを毎年

追跡期間：
平均4.5年

結果：
「人生の目的」がある高齢者では要介護の発生率が約40%低下



(Boyle PA, et al: Am J Geriatr Psychiatry. 2010;18:1093-1102)

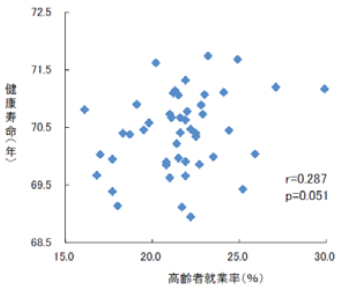
（資料出所）日本版CCRC構想有識者会議（第1回）辻一郎委員提出資料

15

高齢者就業率と健康寿命の関係

高齢者就業率の高い地域は、健康寿命が高くなる傾向にある。

各都道府県における高齢者就業率と健康寿命の関係（男性）

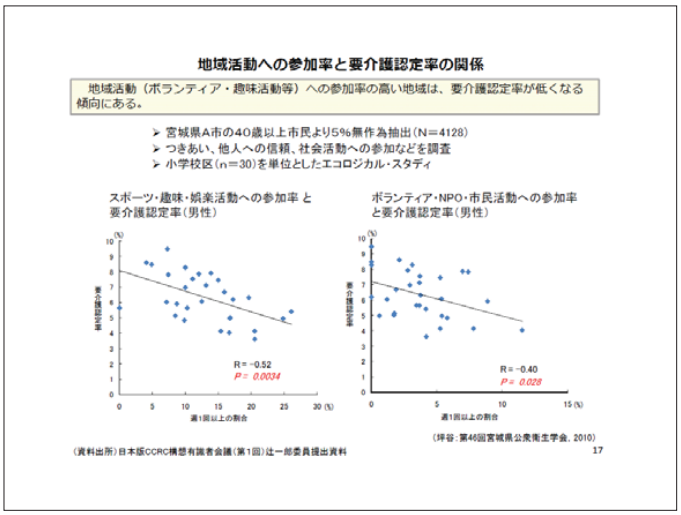


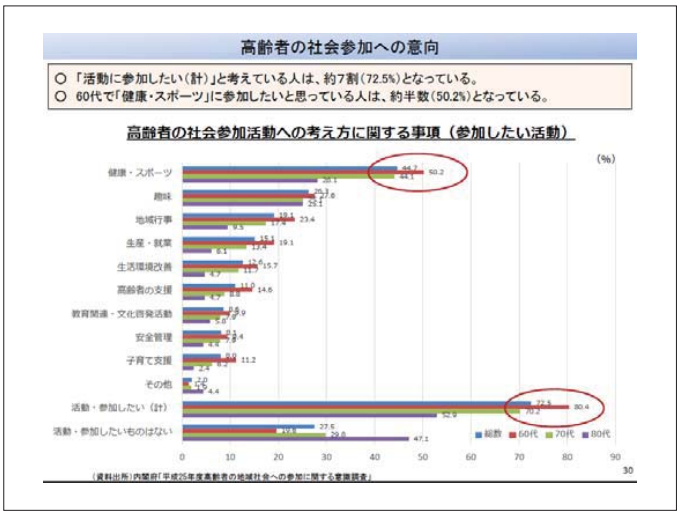
高齢者就業率：
平成22年国勢調査

健康寿命（平成22年）：
健康日本21（第二次）資料集

（資料出所）日本版CCRC構想有識者会議（第1回）辻一郎委員提出資料

16





もう一つの転機

「障害者が地域にでることはいいこと・・・」

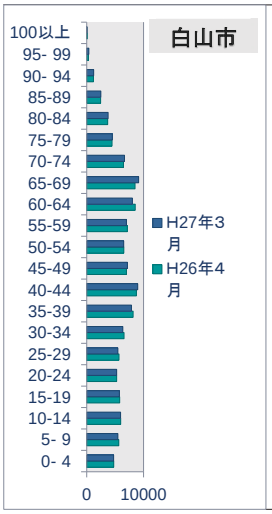






一方、地域は

地域で孤立するのは障害者だけではない･･･



出城地区（北安田町）人口

地区名	世帯数	人口	（男）	（女）
白山市	40,686	112,960	55,062	57,898
出城地区	3,272	9,379	4,508	4,871
北安田町	573	1,741	856	885



地域はターニング･ポイントを迎えている！

時代は「参加する」社会へ

生涯活躍のまちが創る新しい住民自治



なぜ住民自治の再構築が必要か？

- 改めて問われる地方自治体の「広さ」
  - 平成の大合併　（1999　⇒　2014）
    - 自治体平均人口　36，387人　⇒　73，007人
    - 〃　面積　116，9㎢　⇒　214，2㎢
  - 大規模化の理由
    - ① 地方分権の受け皿として強力な自治体
    - ② 少子高齢･人口減少対応
    - ③ 交通･IT環境の発達等による生活圏拡大
    - ④ 合理化･効率化による行政改革

なぜ住民自治の再構築が必要か？

- 視点を「経営」から「住民」に・・・
  - 「広すぎる」地方自治体
    - Ex.「端々の地域が寂れた」「役場が遠くなった」「行政サービスの低下」「意見が通らない」・・・etc
  - 福祉レベルでは・・・
    - 高齢福祉　⇒　介護保険制度で国県から市町村、地域へ、特養除く
    - 児童福祉　⇒　保育所レベルでは地域から自由選択
    - 障害福祉　⇒　マイノリティの広域エリア、一方で地域事業所増
  - 住民の暮らしを持続するため、住民自治組織は必然
  - 行政の下請けでなく、住民自身が自治体のあり方を決定実行する住民主権

住民自治とは何か？

- 「地域住民の自律的な意思にもとづき、住民の参加によって地域の統治を行うこと」（広辞苑）

住民自治	
参加 公聴会、パブリックコメント 対話集会、審議会、市民会議等	協働 市民と行政がつくる「新しい公共」

- 参加＝「主役は行政」
- 協働＝生涯活躍のまちが目指す本質

地方自治とは何か？①

団体自治 ＋ 住民自治 ＝ 地方自治

- 団体自治　⇒　自由主義
- 住民自治　⇒　民主主義

- 「地域における国民主権（自治権）の行使」
  - 憲法92条

地方自治とは何か？②

- 自治体に住民の意思がどれだけ反映されているか？
- 「三割自治」
  - 東京などを除くほとんどの地方自治体は、国からの地方交付税交付金や国庫補助金に頼り、自主財源は三割程度
- 「三位一体改革」
  - 「地方にできる事は地方に、民間にできる事は民間に」
    - 小泉前首相が地方分権を進めるために使った言葉、**「小さな政府」**
  - ①税源移譲による地方分権
    - 財務省が猛反対
  - ②地方交付税削減
    - 総務省が猛反対
  - ③国庫補助金廃止・縮減による財政再建

生涯活躍のまちが創る新しい住民自治のプロセス

条例・総合戦略等の位置づけ → 住民自治エリアの同意・設定 → 総合性を担う多角的な住民参加 → 議会との関係 → 行政との連携 → 経営主体の確立・常設事務所開設 → 住民自治組織の立ち上げ → 地域計画策定

PCMやコミニュケーション手法による裏づけ

PCM手法とは
Share金沢に活用された開発援助手法

- PCM(Project Cycle Management)
  「住民参加型開発援助」
- プロジェクトの計画やモニタリング、評価をするために、JICAなどが開発援助の現場で用いている手法
- 計画立案手法とモニタリング評価手法で構成
- PDM(プロジェクト・デザイン・マトリックス)というプロジェクトの概要表を用いて運営管理

PCM計画立案のプロセス

- 住民参加型
- 以下の6つのステップを踏んで進めていく

① 関係者分析
② 問題分析
③ 目的分析
④ プロジェクトの選択
⑤ PDMの作成
⑥ 活動計画表の作成

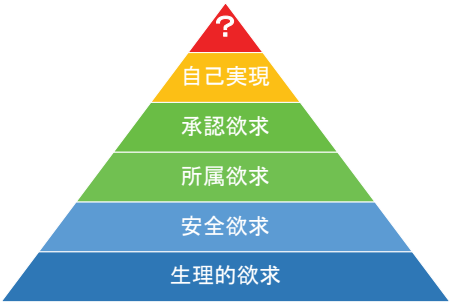
自治室

住民、学生、保護者などが集まり、常時活動





自己超越欲求 ＝ コミュニティ 発展欲求

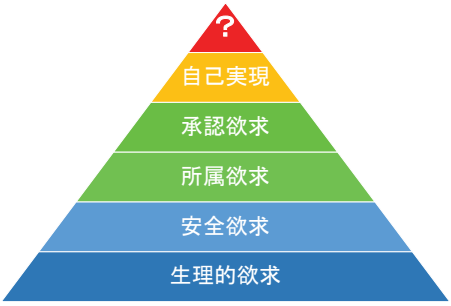


マズローの6段階欲求説

46



自己超越欲求 ＝ コミュニティ 発展欲求



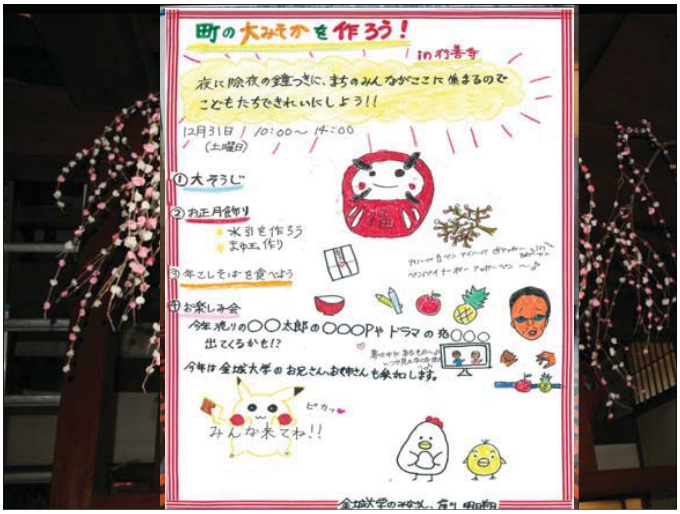
マズローの6段階欲求説

48







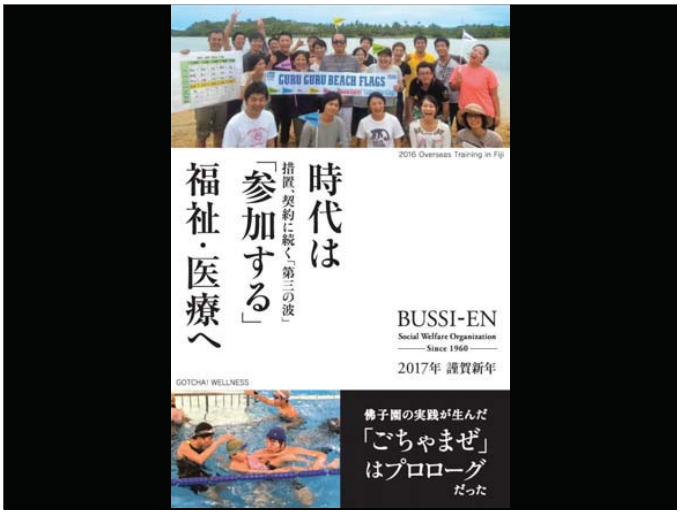


ごちゃまぜ

第三の医療

Behavior Health

環境生態医学・公衆衛生学





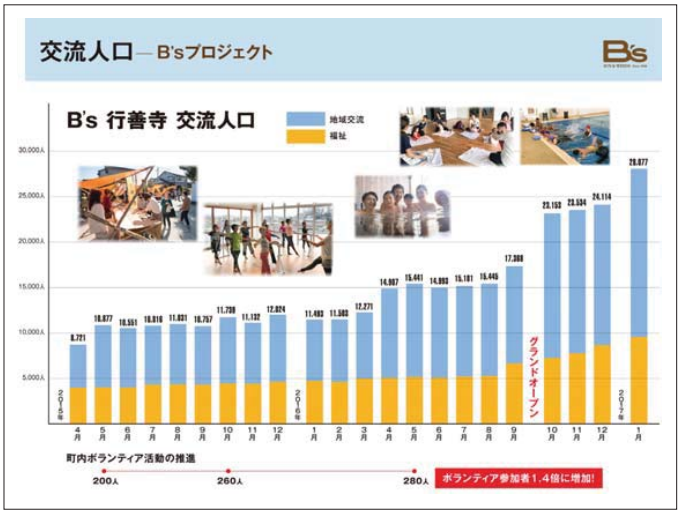




ごちゃまぜ

= Social Inclusion

≠ 地域包括ケア



ごちゃまぜ

= Social Inclusion

社会的排除

⇔ Social Exclusion



“But let us begin”

John F. Kennedy　January 20, 1961

- 否定語批評家症候群 → 対案・代案ルール
- 緩やか衰退症候群 → 外圧利用
- 一歩踏み出せない症候群 → 少しの強制と比較者利用
- PDPD症候群 → 一旦止める勇気
- ドッチボール症候群 → キャッチボール化
- スルーパス症候群 → 少人数ドリブラー化
- 居酒屋弁士症候群 etc. → 愚痴30分決意表明30分

“5分でわかるいい組織 ダメな組織”

- そもそも全体会議がない
- 挨拶に下を向いている職員がいる
- 報告形式
- 資料の事前配布・検討がない

- 会議の5原則
  1. 目的を明らかにする
  2. メンバーを選ぶ
  3. 役割を持つ
  4. 貢献する
  5. 周知する

Face to face
が原則

2．【講義】事例から見る生涯活躍のまちづくり
講師：髙橋　英與（生涯活躍のまち推進協議会副会長）

「生涯活躍のまち」専門人材養成モデル研修講座

事例から見る
生涯活躍のまちづくり

一般社団法人生涯活躍のまち推進協議会
副会長　髙橋 英與

2017年2月7日

講義内容

1. ニーズをどのように把握するか
2. 事業主体
3. 住まい
4. 地域包括ケア
5. まちなか
6. 官民連携
7. 移住
8. 地元企業の活性化
9. 課題
10. 地方の可能性

1. ニーズをどのように把握するか

1. 現状の把握
2. まちづくりの総合計画

事例紹介：総合計画での位置づけ（岩手県雫石町）



2. 事業主体①

1. まちづくり会社
    1. 自治体が25%未満の出資
        1. 岩手県雫石町
        2. 鳥取県湯梨浜町
        3. 北海道上士幌町（準備中）
    2. 100%自治体の出資
        1. 北海道厚沢部町
    3. 人員体制
        1. 地域おこし協力隊

まちづくり会社の事例：㈱コミュニティライフしずくいし（岩手県雫石町）

2016/3/4現在

1. 所在地　岩手県岩手郡雫石町千刈田5－1
2. 設立　2016年1月
3. 取締役・監査役
   代表取締役社長 深谷 政光（雫石町長）
   専務取締役 髙橋 英與（コミュニティネット）
   取締役 櫻田 文昭（美建工業）
   取締役 佐々木 航（航和）
   監査役 藤 正宏
4. 資本金　1,590万円
5. 株主　雫石町（約15%出資）
   （株）コミュニティネット
   （株）航和
   （有）美建工業
   特定非営利活動法人しずくいし
   （有）高橋工務店
   （株）丸恵電業
   （株）サンメディカル
   （有）菊屋薬局
   （株）小岩井農牧
   辻・本郷税理士法人
   （株）岩手銀行
   （株）北日本銀行
6. 事業内容
   雫石町がまちの将来像の柱として掲げる5つのテーマ（環境、教育、保健・福祉、産業振興、安心安全）による「コミュニティライフ」推進のためのプロデュース業務全般。
7. 主な事業分野
   ①移住・定住支援事業
   ②未利用地・未活用資源の活用事業
   ③生活環境・地域再生・社会基盤整備事業
   ④地域エネルギー利用・地場産材活用事業
   ⑤社会課題解決を通じた地域循環型社会・共生型社会推進



2. 事業主体②

2. 外部からのサポート
   1. 一社）コミュニティネットワーク協会
   2. ㈱コミュニティネット
   3. 企業連携による自治体支援
3. 地域プロデューサー
   1. 住所を移して住み込みが基本
   2. ㈱コミュニティネットの社員
   3. 本社のサポート体制
      1. 企画
      2. 管理
      3. 入居者募集
      4. 運営

7

3. 住まい

1. お試し住宅
   1. 駅前の町有地（湯梨浜町）
   2. 町営温泉地へ隣接（厚沢部町）
   3. 地域交流センターに隣接（雫石町）
2. サービス付き高齢者向け住宅
   1. 市営住宅の改装（長野県佐久市）
   2. 雇用促進住宅の改装（山梨県都留市）
   3. 中心地から離れた立地（湯梨浜町、雫石町、上士幌町）

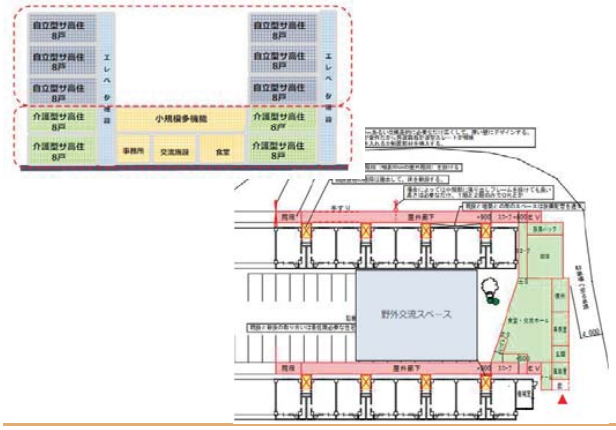
8

サ高住の事例：市営住宅の改装（長野県佐久市）



9

サ高住の事例：雇用促進住宅の改装（山梨県都留市）



10

4. 地域包括ケア

1. 総合相談窓口（佐久市、湯梨浜町）
2. 24時間365日のケアの体制（佐久市）
3. 公立病院の再生（厚沢部町）
4. 地元の事業者のサポート

11

5. まちなか

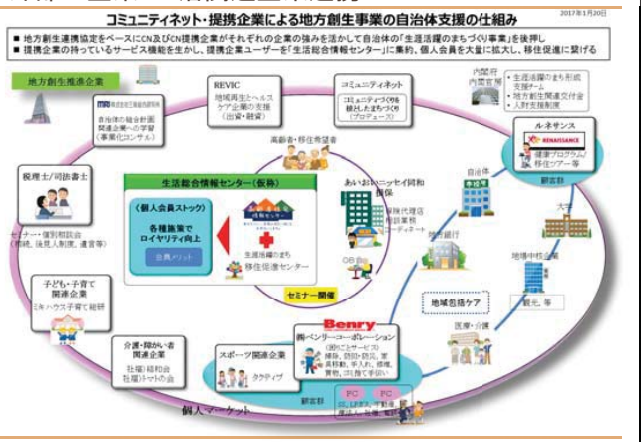
1. 商店街の活性化
   1. 空き店舗活用（湯梨浜町）
2. コンパクトシティ（上士幌町）

12

6. 官民連携

1. 自治体
    1. 公募：まちづくり会社、プロポーザル
    2. 議会対策（厚沢部町、雫石町、湯梨浜町、上士幌町）
    3. 各部課の横の連携（雫石町）
2. 議会（厚沢部町、雫石町）
3. 地域住民の参加（鳥取県南部町）
4. 地元事業者
    1. 自身の事業とまちづくり会社の事業（湯梨浜町の社福、雫石町の社福）
    2. 建設の事業協同組合（雫石町）
5. 外部の企業（ヘルスケア・生活関連企業）

外部の企業：生活関連企業連携



7. 移住

1. 移住促進センター
    1. 都市部のニーズ
    2. 自治体の魅力づくり
    3. 自治体の受け皿
        1. お試し住宅（都留市）
2. ツアー
    1. 様々なテーマのツアー
    2. 障がい者、ニート、シングルマザー
3. 都市のニーズ
    1. 雇用
    2. ケアの安心
    3. 住まい

8. 地元企業の活性化

1. 介護事業（厚沢部町の民間事業者）
2. 障がい者事業（湯梨浜町の社福、雫石町の社福）
3. 建設事業（雫石の建設の事業共同化）
4. 商店街（湯梨浜町の鬼嫁の活動）

9. 課題

1. 官民連携
2. 雇用の創出
3. 移住の難しさ
4. 人材の採用と育成
    1. 埋もれている人材の発掘
        1. 高齢者
        2. 障がい者
        3. ニート

10. 地方の可能性

1. コミュニティビジネス
    1. 障がい者の就労事業
        1. 介護事業や子育て事業との融合
    2. スポーツと健康とケアの融合
        1. 卓球リハビリ
2. アジアへの輸出
    1. ケアのソフトの輸出
    2. アジアの高齢社会への人材の育成
3. 限界集落からの可能性
    1. 漁村の限界集落
    2. 商店街からコミュニティの創生

３．【演習・ワークショップ】テキスト

生涯活躍のまち　専門人材養成モデル研修

参加型プロジェクト企画立案演習

（地域交流拠点施設づくり）

～佛子園の取り組みを事例に～



1

内容

イントロダクション

-PCM手法とは
-PCM手法と生涯活躍のまち
-PCM手法の特徴
-PCM手法における住民参加

演　習

step1．地域概況の把握
step2．プロジェクトエリアの設定と地域交流拠点設置場所の検討
step3．エリアとエリア内関係者の把握・分析
step4．参加促進のための地域との向き合い方
step5．問題分析
step6．目的分析
step7．PDMの作成
step8．PDMの評価

2

イントロダクション

3

イントロダクション　～PCM手法とは～

-佛子園が活用するまちづくりの手法のひとつ

○PCM(Project Cycle Management)
計画立案、実施、評価の一連のサイクルを
PDM(Project Design Matrix)と呼ばれる表を利用し
プロジェクトを管理運営する手法

○主に途上国等で開発援助の場で活用される
JICAや青年海外協力隊が活用

○計画立案とモニタリング評価で構成
住民参加型計画手法

4

イントロダクション　～PCM手法とは～

PCM計画立案のプロセス

- step1．地域概況の把握
- step2．プロジェクトエリアの設定と地域交流拠点設置場所の検討
- step3．エリアとエリア内関係者の把握・分析
- step4．参加促進のための地域との向き合い方
- step5．問題分析
- step6．目的分析

分析

- step7．PDMの作成
- step8．PDMの評価

計画

5

イントロダクション　～PCM手法と生涯活躍のまち～　～PCMの特徴～

重要な要素を満たす手法

-生涯活躍のまちづくりで求められるプロジェクト管理

○ PDCAサイクルの管理
○ 成果検証の指標設定(KPI)
○ 地域の様々な機関や住民の参画

-PCMの特徴

○ 論理的に設計されたPDCAサイクルの管理
○ ステークホルダーの分析と参画促進
○ 成果重視（活動主導ではない）
○ 住民参加型アプローチを重視

6

イントロダクション　～PCM手法における住民参加～

生涯活躍のまちづくりを実現するためには、
多世代協働の場づくり、地域(事業)への住民の継続的な参画が重要。

PCM手法とは

- 開発援助の場で、一方的なサービスを繰り返してきた反省から生まれた「参加型開発手法」
- 自分(事業主)が主体なのではなく、住民が主体となって動きだすアプローチを重視（ex 青年海外協力隊）

PCMにおける参加型のメリット

- 当初から住民の意見を取り入れることで、地域ニーズに即した計画立案が実現
- 住民の当事者意識が生まれることで、自立性、発展性が高まる
- 多くのステークホルダーの参画が得やすく、リソースを充分に活用することで効率的、継続的な事業運営が期待できる

Step1　地域概況の把握

演習 step1　地域概況の把握

生涯活躍のまち構想を推進するには、それぞれの地域の状況を把握することから始める

・人口統計、RESAS等を活用し、人口動態、将来の予測を把握
・各種計画（総合戦略、人口ビジョン、福祉計画　等）を調べ、地域が抱える問題点や解決のために取組課題を認識
・行政組織、福祉系、保健・医療系、生活関連分野の組織や機関、それぞれの役割や機能を把握

特徴を明らかにするため、国、県平均との比較、類似規模の自治体との比較や、「強み」「弱み」「機会」「脅威」として洗い出し、総合的に分析する「SWOT 分析」も有効

Step2　プロジェクトエリアの設定と地域交流拠点設置場所の検討

演習 step2　～プロジェクトエリアの設定～

佛子園で取り組まれる生涯活躍のまちづくりでは、まず、プロジェクト対象となる地域の分析を行います。交流拠点が核となって影響を与え得るエリアを想定し、また、互いに影響を与え合う周辺エリアまで対象とします。

佛子園で取り組まれるプロジェクトエリアの考え方

交流拠点を核に、住民が主体的にかかわり合う地域を作ろうとするとき、その基準となる地区の範囲は、概ね最大**小学校区程度（または、1町内会程度）**。そのなかで、**約2,000名程度**を主な対象として活動を考え、効果を周りに波及させていく。

佛子園が運営する「ごちゃまぜ」の交流拠点施設

施設名	場所	周辺人口	主なターゲットエリア
西圓寺	小松市	218名 (野田町周辺住民)	218名 (野田町住民)
シェア金沢	金沢市	約3,000名 (田上周辺の住民)	492名 (田上二丁目町内会)
行善寺	白山市	1,912名 (北安田町周辺の住民)	112世帯 (妙林班)

演習 step2　～プロジェクトエリアの設定～

【ディスカッション】　エリアの設定と地域交流拠点の設置場所

昨日の視察・事例研究を踏まえ、佛子園が取り組んでいるごちゃまぜの地域交流拠点の設置場所ならびに対象エリアの設定について、以下の視点でディスカッションしてください

1. 拠点施設がカバーするエリアについて、どのような視点で設定されていると思われるか
2. 拠点施設が人を集めるためにどのような立地的な利点があるか（機能ではなく、立地や環境条件）
3. エリア設定、拠点の設置場所についてどのような点が重要と考えるか

演習 step2　～プロジェクトエリアの設定～

佛子園で取り組まれる生涯活躍のまちづくりでは、まず、プロジェクト対象となる地域の分析を行います。交流拠点が核となって影響を与え得るエリアを想定し、また、互いに影響を与え合う周辺エリアまで対象とします。

佛子園で取り組まれるプロジェクトエリアの考え方

交流拠点を核に、住民が主体的にかかわり合う地域を作ろうとするとき、その基準となる地区の範囲は、概ね**最大小学校区程度（または、1町内会程度）**。そのなかで、**約2,000名程度**を主な対象として活動を考え、効果を周りに波及させていく。

その理由は？

- ○ 住民同士の顔と名前が判別できる範囲
- ○ 地域の課題を共有し解決策を合意できる範囲
- ○ 住民自身が主体的に組織を管理できる範囲
- ○ 交流拠点の日常的な利用が見込まれる住民の生活範囲

演習 step2　～プロジェクトエリアの設定～

交流拠点設置場所の考え方

生涯活躍のまちづくりで重要な要素として推奨される「地域交流拠点」の設置場所について、どのような視点で検討すべきか。

佛子園が運営する「ごちゃまぜ」の交流拠点施設

施設名	場所	周辺人口	主なターゲットエリア
西圓寺	小松市	218名 (野田町周辺住民)	218名 (野田町住民)
シェア金沢	金沢市	約3,000名 (田上周辺の住民)	492名 (田上二丁目町内会)
行善寺	白山市	1,912名 (北安田町周辺の住民)	112世帯 (妙林班)

- ○ 交流拠点の日常的な利用が見込まれる住民の生活圏域のなか
- ○ 徒歩等で域内の住民がアクセスしやすい場所
- ○ 周辺環境や歴史的背景から、人が集いやすい場所

こうした場所拠点を作り、域内に移住者が住まうことで、移り住んできた方も地域になじみやすく、また、見守りが行き届く環境を作ることができる。

Step3　エリアとエリア内関係者の把握･分析

演習 step3　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～　　目的

-エリア、エリア内関係者の把握・分析の目的

- ○「生涯活躍のまち」のプロジェクト対象地域や周辺の住民、関連する組織、機関等の主体の分析を行うことで、その地域の課題や現状を把握する。
- ○ 現状を把握することで、どのような対象に向けたプロジェクトが必要なのか、ターゲットを明確にする。

継続的で発展的なまちづくりとするために、それぞれの主体が持つ、異なる関心事、(潜在的な)能力、影響力、(潜在的な)反対意識を計画の初期段階で把握し、プロジェクトに組み込んでいくことが重要。

-見出そうとするのは

- ○ プロジェクト対象地域(および周辺地域)の現状
- ○ 様々な関係者とそれぞれの基本的な特性
- ○ 各関係者の被る影響や関心事
- ○ 地域参画について、各関係者の動機と（潜在的な）能力
- **○ 主要なグループの意思決定の仕組みの把握**

演習 step3　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～　　手順

(1)　プロジェクトの枠組みの確認
- ◇ 対象地域、予算や制約、利用施設等、分野、実施機関、目標等、プロジェクトの前提条件の概要を整理する。

(2)　エリアの設定と分析
- ◇ 地域交流拠点の候補地と拠点がカバーするエリアを設定する。
- ◇ エリアの規模、地域資源、歴史、影響のある外部要因、その他特徴を調べる。
- ◇ 拠点設置においては、人の動きや集まる場所を確認することも重要。

(3)　関係者の列挙と類別
- ◇ 枠組みに合わせ、考えられる関係者(機関)をできるだけ多く挙げる。
- ◇ プロジェクトの運営主体や自治体(役場等)も列挙する。
- ◇ 書き出した関係者のプロジェクトとの関係を類別する。

(4)　詳細分析(基本情報、強み、弱点、ニーズ、課題克服のための対応策等)
- ◇ 各関係者(機関)それぞれについて詳細分析を行う。
- ◇ 日々の地域活動や会議等で得られた情報を丁寧に反映させることで地域の状況がより正確に分析できる。
- ◇ 生涯活躍のまちを進めるための地域協議会のような基盤があれば、メンバーに参加してもらい、把握している情報をできるだけ多く列挙する。

(5)　ターゲットの確認
- ◇ 主な裨益者、プロジェクトによる変化の対象者を整理する

演習 step3　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～

【演習】　演習 step3　～エリア内関係者の把握・分析～

カードとボードを使い、以下の手順に従い、各グループロールプレイでヒアリングを行いながらカードを作成し、関係者分析を実施してください

1. 地域情報の整理(既出　今回は整理済み)
2. 関係者の列挙(今回はロールプレイ用に抽出済み)
3. 関係者の類別(佛子園の事例をもとに、関係者カードを分類)
4. 列挙された関係者の詳細分析

演習 step3　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～



T市

※研修用(事実と異なる部分もあります)

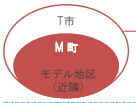
どんな人が住んでいるのか(規模、特徴、歴史、影響のある外部要因等)

・人口29,331人/9,888世帯　・保育園/所5園、幼稚園2園、小学校8校、中学校3校
・老年人口34%(38%)、生産年齢人口54%(51%)、年少人口12%(10%)カッコは2035年モデル
・最近の人口動態　H17:人口32,400人/ 10,300世帯、 H12:人口35,800人/10,845世帯

どんな地域性があるのか

■■ 強み ■■	■■ 弱み ■■	■■ 課題 ■■（ニーズ）
・県都まで約20ｋｍ ・有名作家の物語の舞台 ・県内住みよさランキング３位 ・〇〇〇〇	・高齢化で様々な担い手、継承者の不足 ・ ・〇〇〇〇	・かつての農業にかわる産業の創出 ・遊休資産が多い（町村合併の影響で使われない行政施設が多い。） ・〇〇〇〇

演習 step3　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～



M町

※研修用(事実と異なる部分もあります)

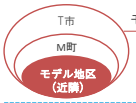
どんな人が住んでいるのか(規模、特徴、歴史、影響のある外部要因等)

・人口4,449人/ 1,713 世帯　・保育園/所3園、小学校1校
・モデル地区を含め８地区で構成・最近の人口動態H17:人口4,910人/1,854世帯、 H12: 5,135人/2,144世帯

どんな地域性があるのか

■■ 強み ■■	■■ 弱み ■■	■■ 課題 ■■（ニーズ）
・一部エリアは血縁者が多いため、つながりが強い ・市内の有力者が多い ・30台前後の若い子育て世代が流入 ・クリニックが多い	・高齢化で様々な担い手、継承者の不足 ・若者の大都市圏への流出がとまらない ・従来からの居住者と新興住宅への流入者の関係性が希薄	・住民が気軽に集まれる場所がない(欲しい)

演習 step3　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～



モデル地区(近隣)

※研修用(事実と異なる部分もあります)

どんな人が住んでいるのか(規模、特徴、歴史、影響のある外部要因等)

・人口1,880人/600世帯　・保育園１　・周辺地域に比べ、高齢化率が高い。
・最近の人口動態 H17:人口2,025人/625世帯、 H12: 2,203人/650世帯
・近年、農地を埋め立て、区画整理を進め、新興住宅が増加。

どんな地域性があるのか

■■ 強み ■■	■■ 弱み ■■	■■ 課題 ■■（ニーズ）
・血縁関係者が多く、強い繋がり	・高齢化で様々な担い手、継承者の不足 ・派閥が強く、排他的な部分がある ・従来からの居住者と新興住宅への流入者の関係性が希薄	・飲食店がない(宴会する場所が欲しい) ・住民が気軽に集まれる場所がない(欲しい) ・新興住宅の住民の地域参画による活性化に期待

演習 step3　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～

-関係者の類別の例

関係者として挙げられたメンバーが、プロジェクトの中でどのような立場や役割を担うことになるのか、分かりやすく類別します。こうすることで、各関係者のつながりを大まかに理解することができます。

この段階での類別は、「生涯活躍のまち」の拠点施設やサービスの内容について仮定し、仮定のもとで行います。仮定しだいで類別の項目が変わることもあります。

受益者
便益を受ける関係者。

被害者
マイナスの影響を受けることが想定される関係者。

潜在的反対者
反対、妨害、拒絶が想定される関係者。

決定権者/影響力保持者
物事を決定したり決定に大きな影響を与えることができる関係者。

協力者/支援者
プロジェクトの実施を様々な形で支援してもらえる可能性がある関係者。

実施主体
プロジェクトを実施する主体関係者。

演習 step3　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～

-詳細分析(グループ、機関、団体等)の例

以下は詳細分析の項目の一例です。項目を設定して分析を進めると漏れがなくなります。幅が広くなりすぎる場合、仮決めしたプロジェクト分野に添って列挙しても良いですが、可能なら、幅広い視点で書き出す方が、より関係者の状況を踏まえた計画を立てることができます。

基本情報
人数、年齢(層)、構成の特徴、経緯(歴史)、グループの財政負担者、等

問題/弱点
生涯活躍のまちという視点に拘らず、対象が抱えている課題や弱点を列挙する。

ニーズ
対象が持っている希望や期待。何が必要と考えているのか、等。

強み/ポテンシャル
影響力や施設、機会など。
現状で活かされていなくても潜在的なものも含む。(想定されるものでも可)

対応/展望
上記の問題、弱みを克服するために考えられる対応。
強みやポテンシャルを活かした発展の可能性。

プロジェクトとの関係性
同グループに期待されるプロジェクトの役割やプラスの影響、関わり方の程度。
また、プロジェクトによってマイナスの影響を受ける可能性のある反対者(潜在的反対者)の情報。

演習 step3　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～

-PCMのワークショップの進め方

PCMのワークショップは、一般的にカード(付箋紙)を用いて行います。
意見をカードに書き、ボードに貼って視覚化することで、ワークショップに参加している全員が共通認識の下で議論を進めることができます。

-ルール

PCMのワークショップを円滑に進めるために、カードの記入等にはルールが設定されています。

(1) 一枚のカードには一つの情報を書く
(2) 具体的な内容を書く
(3) 簡潔な文章で表現する
(4) 事実を書き、抽象的な表現や一般論(想像)は出来るだけ避ける
(5) カードをボードから取り除く場合は、参加者の合意を得る
(6) 誰が書いたカードかは問わない

演習 step3　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～

○関係者のグループは必要に応じて大きく、または細かく

例えば、「住民」という関係者は「子ども」「大人」「高齢者」「男」「女」「小学生」「就学前児童」など、様々なグループに分けることもできます。

プロジェクトで仮定する機能やサービスの内容に合わせ、コントロールしてください。

○詳細分析は適宜

詳細分析は、場合によっては時間が膨大にかかります。列挙されたすべての参加者を詳細分析することが困難な場合は、プロジェクトの仮定に合わせて抽出した関係者のみ行い、必要となったら改めて詳細分析するという対応が現実的です。

○付随情報の記入

詳細分析を行う際など、事実に基づいた情報に加え、伝聞や想像による情報も記入してかまいません。ただし、「誰からの伝聞か」「なぜそう想像するか」などを補足情報のカードを使用して付随させておくと後に混乱が生じにくくなります。

演習 step3　～エリアとエリア内関係者の把握・分析～

類別例

受益者	潜在反対者	被害者	影響力保持者	協力・支援者	実施主体
自治会	飲食店	銭湯組合	議会	自治会	佛子園
地区住民	銭湯組合	商工会	自治会	白山市	
老人会・青年団 子育てG　…等			保護者会	民生委員	

詳細分析例

自治会

基本情報	問題/弱点	ニーズ	ポテンシャル	対応/展望	関係性
参加者○人	参加の偏り	参加者増加	地域の決定権	擁興住宅住民の参加	連携相手
予算	参加率	寄合場所	予算	自治組織化	
回数	担い手不足		有力者の参画		
構成					

Step4　参加促進のための地域への向き合い方

演習 step4　～参加促進のための地域への向き合い方～

PCMは生涯活躍のまちのプロジェクトの
企画立案、モニタリングするために、有効な住民参加手法だが…

そもそも、住民の参画が無ければ住民参加とならない

そして、住民のプロジェクトへの主体的参加を得るためには
運営者の地域への向き合い方が重要なカギとなる

佛子園ではどのような取り組みがなされていたか。。。

演習 step4　～参加促進のための地域への向き合い方～

-佛子園の取り組み

○第47回をもって佛子園収穫祭の終了
収穫祭は果たして地域とつながっていたのかという自問。

-佛子園の取り組み（対話）

○地域廻り
地域とコミュニケーションをとることができる関係の構築。
何度も近隣住民の家や集まりに足を運ぶ。

○住民の声の聞き取り
少しずつ本音を聞ける関係となり、不安や懸念を聞きだし。
（対象の理解）

演習 step4　～参加促進のための地域への向き合い方～

-佛子園の取り組み（地域行事への参加/地域の一員に）

○清掃活動や地域の行事、お通夜等に出席
地域共同体の一員として、住民と同じ責任を共有する。

○町内会への参加
地域の一員となると同時に、地域の課題やニーズを理解。また、
地域の意思決定の流れを理解する。

-佛子園の取り組み（地域貢献と事業理解）

○北安田「ホタルの会」への参加

○地域の子ども相談、白山麓における雪かき、赤い羽根
共同募金活動への参加等

○「障害」「グループホーム」理解のための説明会開催
地域貢献活動等を通して信頼関係を高めながら、佛子園の進めようとする取り組みへの理解を深める。

演習 step4　～参加促進のための地域への向き合い方～

-佛子園の取り組み（住民主体）

○オープニングセレモニーを住民が主催

オープン前から、地域の施設として認識される。

→計画策定にあたり住民の声を丁寧に反映した結果

○住民が「自分ごと」として施設を活用

地域の方が新たな利用者を招き、施設を案内。
小学生が一人称で施設を紹介、大掃除等のイベントを企画。

→地域住民を「お客様」としてこなかった結果

31

演習 step4　～参加促進のための地域への向き合い方～

【演習】　地域と上手に向き合うためのセルフチェックシート作成

各グループで以下の2点について協議し、地域活動中に自身の取り組みをチェックするための自己点検シートを作成してください
（イベント的な取り組みではなく、日常的な態度、姿勢、取り組みを記載）
（とくに、外から来たコーディネーター等が考えるべきこととして検討）

A　地域に溶け込んでいくために必要な態度、取り組み　（10項目）

B　地域の主体性を引き出すために必要な態度、取り組み　（5項目）

（手順）
上記2点について、それぞれ、以下の手順で協議

1. 思いつく内容を付箋紙を使ってできるだけ多く書き出す
2. 書き出された付箋紙の内容を整理する
3. 整理された内容を踏まえ、自身の行動を評価するセルフチェックシートの項目を10項目記入する(達成しているか否か分かりやすい表現で)

32

演習 step4　～参加促進のための地域への向き合い方～

地域に溶け込む、受け入れられるための態度、取り組み　（例）

◆話を否定しない
◆協議等で勝たない
◆自分だけでやらない(相談する)
◆様々な層と話す
◆地域の活動に(継続的に)参加する
◆柔軟性を持つ　　等

☐　朝、毎日散歩をして、出会う人とあいさつを交わす
☐　話し合いの場で、自分の意見を通して終わらない
☐　自治会内の冠婚葬祭には必ず出席する
☐　**********

地域の主体性を引き出すための態度、取り組み　（例）

◆想いをプロジェクトに反映する
◆黒子に徹する
◆頼る(役割を渡す)
◆愛着を持ってもらう
◆お客さん扱いしない　　等

☐　プロジェクトで実施するサービスの宣伝はしない
☐　新しい取り組みを実施する前に、自治会にまず相談する
☐　地域から要望があがるまで待つ
☐　**********

33

Step5　問題分析

34

演習 step5　～問題分析～

-問題分析の目的

○生涯活躍のまちづくりを進める上で、ターゲットとなる地域や関係者が抱えている問題を「原因-結果」の関係で整理し、わかりやすい系図で視覚的に表示する。
○「原因-結果」の相関関係を樹形図で示し、因果関係を明らかにする。

-生涯活躍のまちづくりにおける問題分析

一般的なPCMにおける問題分析では、プロジェクト対象の核心的な問題を仮置きし、そこから原因結果の分析をスタートするが、

生涯活躍のまちづくりにおける問題分析では、**プロジェクトの基本コンセプトを踏まえ**、逆説的に、これら重要な要素を満たすことができない原因を分析していく。

35

演習 step5　～問題分析～

-佛子園の取り組みにおける重要なコンセプト　（例）

私たちは、生涯活躍のまちを成功させるためのカタチとして、
「住民自治」のまちづくりを目指します。

住民自治のまちとは、地域の住民が、問題を共有しそれを主体的に解決、発展できる仕組みや能力を持つまちです。
このような力を有した地域をつくるために、住民全体の結びつきが強く住民が主体的に住民自治に参加しているまちをプロジェクトの目標に掲げます。

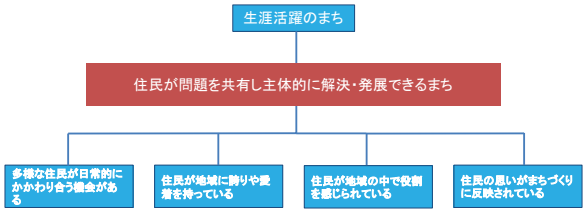
また、こうした街を作っていくためには、以下の要素が重要であると考えています。

○多様な住民が日常的にかかわり合う機会がある
○住民が地域に誇りや愛着を持っている
○住民の思いがまちづくりに反映されている
○住民が地域の中で役割を感じられている

36

演習 step5　～問題分析～

生涯活躍のまちづくりのコンセプトの重要な要素を樹形図に表し、これらを否定的な言葉に逆転すると、問題分析のための樹形図が出来上がる。



演習 step5　～問題分析～　生涯活躍のまちづくりの構成要素

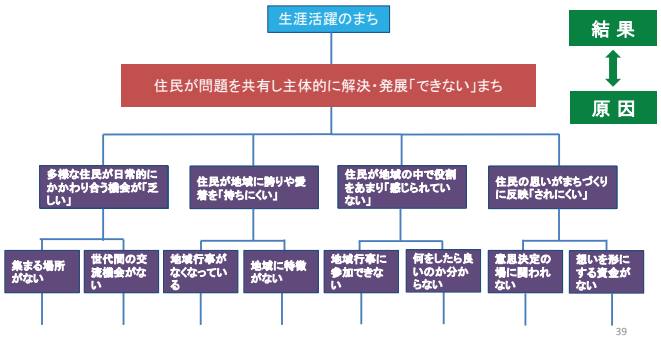
プロジェクトのコンセプトとは別に、生涯活躍のまちづくりを実施するうえで重要な構成要素を押さえる必要があります
（コンセプトが、構成要素とリンクしているか確認が必要です）

（構成要素の例）

1. 多世代交流の促進
2. 健康でアクティブな暮らし
3. 住民参画・地域貢献・協働
4. 生活支援サービスの充実・継続的ケアの確保
5. ブランディング・移住ターゲット層の設定
6. 持続性・サステナビリティ

演習 step5　～問題分析～

生涯活躍のまちづくりのコンセプトの重要な要素を樹形図に表し、これらを否定的な言葉に逆転すると、問題分析のための樹形図が出来上がる。



演習 step5　～問題分析～　手順

-問題分析の手順

(1)　基本樹形図の直接原因の検討
- ◇ あらかじめ示された「生涯活躍のまち」づくりを進める上での問題に対する直接的な問題となっている問題(直接原因)をカードに書き、それぞれの問題の下に並べる
- ◇ 出されたカードの内容及び位置が適切か、他に追加すべき原因はないかを全員で確認する

(2)　下方に系図を広げる
- ◇ 同じ手順で、上記の「直接原因」のさらに直接的な原因をカードに書いて、「直接原因」カードの下に並べる
- ◇ 以下、同様にカードを下方に広げていく

(3)　出されたカードの検証
- ◇ 問題系図の仕上げに、参加者は各カードの論理的なつながり（因果関係）と全体的な一貫性が確保されているかを確認する

演習 step5　～問題分析～

-問題カードのルール

○ 事実を書く
推測される問題ではなく、現存する問題を書くようにします。思い込みや予想が入り込まないようにすることが問題分析の基本となります。
情報が曖昧な場合には、その旨を記した整理カードを付しておく。
⇒プロジェクトコーディネーターはこれらの情報をフィールドで収集する

○ 否定的な内容を書く(問題を書く)
「雪国である」は事実ですが問題ではありません。「雪かきの担い手が不足している」は問題のある状態を示すカードとなります。

○ 一枚のカードにひとつの問題を書く

○ 問題の状態を簡潔な文章で表す(抽象的な内容にしない)
「人材不足」よりも「雪かきに参加する住民が少ない」と書く方が分析しやすくなります。

○ 可能な限り「問題の状況」を書く
「～がない」という表現をしてしまいがちですが、ある資源や手段の不足を原因と安易に決めつけるとその他の原因が見つけにくくなります。

○ 同じカードに原因と結果が混在しないように注意する
「高齢化で人手が不足している」というカードは、「～のための人出が不足している」「高齢者の行事への参加が減っている」の二つに分けると、人手不足の原因の一つが高齢化であるが、他にも原因がないか分析することができます。

演習 step5　～問題分析～

問題分析演習に入る前に…
生涯活躍のまちづくりを進めるにあたっての重要な機能のひとつに挙げられる「地域交流拠点」の機能を検討するための視点整理

【演習】
佛子園が実践する拠点施設における取り組み整理

西圓寺、行善寺、シェア金沢の視察、ディスカッション、講義を通して見えた「地域交流拠点」において佛子園が取り組んでいることを以下の4つの切り口に分けながら挙げてください。

- ○ 地域の様々な住民が日常的にかかわり合う機会/場を作る
- ○ 住民が地域に誇りや愛着を持つことができる機会を作る(ブランディング含め)
- ○ 住民の思いが反映される仕組みをつくる
- ○ 住民が役割を感じられる仕組みをつくる

【演習】問題分析

カードとボードを使い、以下の手順に従い、各グループで分析を実施してください

1. あらかじめ提示された問題に対する直接原因をカードに書く
2. 直接原因がすべて網羅されたとグループで確認されたら、直接原因に対する直接原因をさらに分析し、系図を下方に広げる
3. 出されたカードを検証する(樹形図を完成させる)

-問題分析の留意点

○短絡的な判断は避ける

ひとつの問題に対する原因は複数あるのが通常です。系図のカードが縦一　列に並んでいるのが目立つ場合には、分析が短絡的であったり決めつけがあったりしないか検証し、できるだけ樹形図が横に広がるようにします。

○同じカードの循環

時には上下に同じ問題が原因と結果として現れる悪循環が示されることがあります。ただし循環の幅が狭い場合には分析が不十分な可能性があるので注意します。

○整理

同じカードが縦ではなく左右に現れることもあります。このような時は、カードをまとめたり線で繋ぐなどして系図を見やすく整理します。

Step6　目的分析

-目的分析の目的

○ 問題が解決された後の、目指すべき状態を示す。

○ 「手段-目的」の関係を樹形図で示すことで解決手段を提示し、プロジェクトの具体的な戦略の基礎とする。

-目的分析の方法

○ 問題分析で作成した樹形図を元に、「原因-結果」を示す言葉を「目的-手段」を示す肯定的な言葉に置き換えて作成する

○ 目的カードは達成された望ましい状態を書く

○ 機械的に否定的な言葉を肯定的な言葉に置き換えるだけでなく、実現可能な内容か、本当に望ましい状態と言えるかなどの論理性を検証する

○ 目的達成のための手段が新たに考えられる場合は、付け加える

-目的分析の手順

(1) 目的カードを書く

◇ 予め問題として示されていた中心問題を肯定的な言葉に置き換える（中心目的の作成）

◇ 中心目的に対する直接的な手段(直接手段)をカードに書き、各中心問題の下に並べる（問題分析で列挙された問題を肯定的な表現に書き換える）

◇ 出されたカードの内容及び位置が適切か、他に追加すべき手段はないかを全員で確認する

(2) 下方に系図を広げる

◇ 同じ手順で、上記の「直接手段」のさらに直接的な手段をカードに書いて、「直接手段」カードの下に並べる

◇ 以下、同様にカードを下方に広げていく

(3) 出されたカードの検証

◇ 目的系図の仕上げに、参加者は各カードの論理的なつながり（因果関係）と全体的な一貫性が確保されているかを確認する

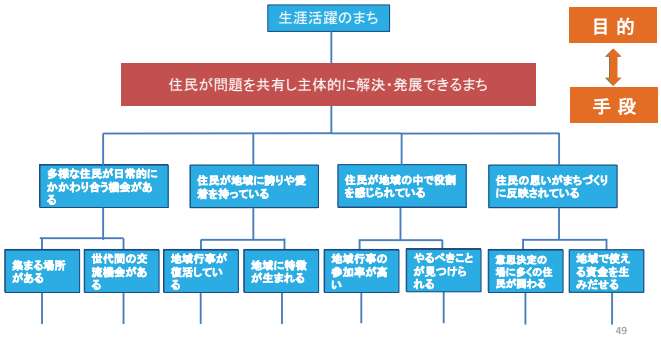
【演習】目的分析

【演習】
カードとボードを使い、以下の手順に従い、各グループで分析を実施してください

1. 中央の問題を目的に書き換える(肯定的な表現にする)
2. 目的に対する直接手段をカードに書く
3. 直接手段がすべて網羅されたとグループで確認したら、直接手段に対する直接手段をさらに分析し、系図を下方に広げる
4. 出されたカードを検証する(樹形図を完成させる)

演習 step6　～目的分析～

問題分析のツリーを肯定的な表現に変えると、プロジェクトの目的と手段を表した樹形図が出来上がる。



49

演習 step6　～目的分析～

-目的分析の留意点

○幅広い手段の検討・住民参画の検証

ひとつの目的に対し、できるだけ複数の手段を持つことができるように考えます。また、できるだけ住民が参画することができる手段を考えます。
（肯定的に書き換えるだけでなくカードを加えることを積極的に検討）

○マイナスの影響への配慮

その取り組みを行うことにより、マイナスの影響が出ないかを検討します。マイナスの影響が出る場合、それを回避する方法があるかを検討し、無理な場合はマイナスの影響を明示したうえで、できるだけ他の方法を検討します。

○取り組みの主体者を補足説明

その取り組みの主体者は誰か、関係者分析に挙げられたメンバーを主体に考え、対応する関係者を「情報カード」として記入して補足します。
主体が関係者にいない場合は、関係者を付け足すか、または、実現不可能な取り組みの可能性があるため、内容を検討します。

50

Step7　PDM作成

51

演習 step7　～PDMの作成～

-PDM(プロジェクト・デザイン・マトリックス)作成作業

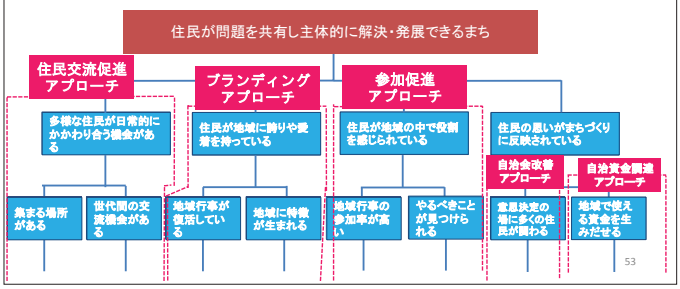
目的分析で明示された目的と手段を、生涯活躍のまちづくりプロジェクトとして計画内容を詰める作業です。

プロジェクト要約	指標	指標入手手段	外部条件
上位目標 プロジェクトの目標達成後、何を目指すのか？	プロジェクトの達成度を測る基準	指標を得るためのデータソース	プロジェクトに重要だが、コントロールできない不確かな条件
プロジェクト目標 プロジェクトは期間内に何を達成すべきか			
アウトプット(成果) プロジェクト目標をどのように達成するのか			
活動 アウトプットを実現するために具体的に何をするのか	**ターゲット** 各活動のターゲット（裨益者）	**投入** 活動に必要なヒト・モノ・カネ	**前提条件** プロジェクト開始前に満たされるべき条件

52

演習 step7　～PDMの作成～

- 目的分析の樹形図から、プロジェクトの範囲を抽出します。
- 目的系図のなかでは、幾つかの「目的-手段」がグループを形成し、プロジェクト単位の候補となっています。
- このプロジェクトの単位を囲むことでプロジェクトの範囲(アプローチ)を抽出します。
- 基本的には、中心の目的に挙げられた直下の手段をすべて含んで抽出しますが、さらに下層の手段を軸に抽出することも可能です。
（プロジェクトの大きさによって検討）



53

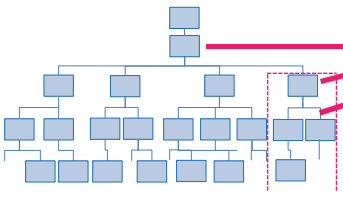
演習 step7　～PDMの作成～

目的分析の樹形図から、概ね以下のようにPDMに転記します。

○上位目標
プロジェクト目標が達成された結果として期待される効果
アプローチの1階層うえのカードが候補

○プロジェクト目標
プロジェクトを通して達成すべき目標。達成された状態を示す言葉で表す。
アプローチの最上位カードが候補

○アウトプット(成果)
目標達成のために、プロジェクトで目指す中間的目標
アプローチの2段目のカードが候補



プロジェクト要約	指標	指標入手手段	外部条件
上位目標			
プロジェクト目標			
アウトプット(成果)			
活動	対象者	投入	前提条件

54

演習 step7　～PDMの作成～

○ 活動
プロジェクトにおける具体的な行動(アクション)を指します。各アウトプットに対応させて幾つかの活動を記入します。
活動は、状態を表す言葉ではなく「～する」のような具体的動作を示す表現を使用します。

○ 対象者
活動の目的語(対象者)を活動ごとに記入します。

○ 投入
活動に必要なヒト、モノ、カネを簡潔に記入します。ヒトとは、活動主体や協力者　となる関係者を指します。活動主体、協力者に運営主体者以外のメンバーが登場しない場合は、住民参加の要素が低いため、プロジェクトの再検討が望まれます。

アウトプット①			アウトプット②		
活動①-1	対象①-1	投入①-1	活動②-1	対象②-1	投入②-1
活動①-2	対象①-2	投入①-2	活動②-2	対象②-2	投入②-2
活動①-3	対象①-3	投入①-3	活動②-3	対象②-3	投入②-3
活動①-4	対象①-4	投入①-4	活動②-4	対象②-4	投入②-4

55

演習 step7　～PDMの作成～

-指標
プロジェクトの目標やアウトプット達成の目標値を示すもので数値や程度を表します。測るべきデータの種類、量、質、時期、地域、場所などの要素を検討し、設定します。
上位目標、プロジェクト目標には、次のような内容を盛り込むことが求められます。

○プロジェクト目標「住民が主体的に自治に参加している」の指標
（指標）　住民の地域貢献活動が増える
（入手手段）　佛子園の例：あんやと券の発行数

○アウトプットの指標

アウトプット	指標例	入手手段例
多様な住民が日常的に関わり合う機会が増える	交流拠点施設の地域住民利用者別利用頻度 地域イベントへの地区別、年代別参加者数	入湯券 直売所の出品者数 各種イベントの参加者記録
地域に誇りや愛着を持つことができる機会や場が増える	子どものイベント参加者数 伝統行事の回数、参加者数 サークル等の数と参加者数 ワークシェア参加人数	行善寺主催(共催)イベントの回数と参加者数 ワークシェア参加記録 自治会会報誌の報告数
住民の思いが反映される仕組みができる	自治組織や会合への出席人数	自治室利用人数と頻度 自治室の議事録

56

演習 step7　～PDMの作成～

-PDMの縦の関係

上位目標	プロジェクト目標が達成された結果として期待される成果
プロジェクト目標	プロジェクトが達成すべき目標 （現在よりも状況改善した将来の様子）
アウトプット	プロジェクト活動の直接的な結果
活動	プロジェクトとしての特定の行動
プロジェクトの対象	プロジェクトの対象者
投入	プロジェクトに必要な資源（ヒト(主体・協力者)、モノ、資機材、資金等）

-PDMの横の関係

客観指標	入手手段	外部条件	前提条件
プロジェクト成果を測る物差し	物差しの値を得る方法	プロジェクトの成功条件ではあるが、プロジェクトによって制御できない要因	プロジェクトを開始する前に満たされなければならない条件

57

演習 step7　～PDMの作成～　PDMの構成

-PDMの縦の論理的なつながり

上向きの論理

1)　もしも十分な投入が得られれば
→活動が実行される
2) もしも活動が実行されれば
→アウトプットが得られる
3) もしもアウトプットが得られれば
→プロジェクト目標が達成される
4) もしもプロジェクト目標が達成されれば
→上位目標の達成に貢献できる

下向きの論理

1)もしも上位目標を達成したければ
→プロジェクト目標を達成しなければならない
2) もしもプロジェクト目標を達成したければ
→アウトプットをしなければならない
3) もしもアウトプットをしたければ
→活動が実施されなければならない
4) もしも活動を実施したければ
→十分な投入を提供しなければならない

58

演習 step7　～PDMの作成～

【演習】PDM作成

カードとボードを使い、以下の手順に従い、各グループで分析を実施してください

1. 上位目標、プロジェクト目標、それぞれの指標と入手方法を記入する
2. アウトプットを記入する
3. 目的分析系図から読み取れる活動を検証する
4. プロジェクトとして採用することができる活動とその活動の対象、主体、投入を記入する
5. 外部条件を検討する
6. フレームを書く

59

Step8　PDMの評価

60

演習 step8　～PDMの評価～

-PDM評価の観点

1) **内容と項目間の論理性**
各演習で説明した縦と横の論理性の破たんが無いかどうか

2) **住民参画の担保**
住民の視点に配慮されているか(運営主体の独りよがりではないか)。PDMで示された活動の主体者に地域住民の参画が得られるか。

3) **評価5項目の観点**
ODAといった公的資金を活用するプロジェクトで世界中で使用されるPDMでは、経済協力開発機構(OECD)の開発援助委員会(DAC)が評価の基準を提唱し、それを活用しています。
生涯活躍のまちプロジェクトも公的資金等が投入されることもあり、同様の評価規準で検証すべきと考えています。

○妥当性	プロジェクト目標、上位目標が生涯活躍のまちづくりのコンセプトに合致しているか。住民ニーズに添っているか。(実行する意義があるか)
○有効性	アウトプットの実現によってプロジェクト目標の達成が見込まれるか(他に必要なアウトプットや外部要件がないか)。アウトプットは現実的か。
○効率性	投入の質、量、期間は適切か。無駄(余剰)な投入はないか。投入内容は実現可能(期間がある場合継続的に)なものか。
○インパクト	対象地域社会に与える影響を予測。プラスばかりではなくマイナスの影響がないか。ある場合、それを防ぐ手段はあるか。
○自立発展性 継続性	プロジェクトが将来的に運営主体者の関与以上に住民によって運営されていく可能性があるか。運営が継続的になされる仕組みがあるか。

演習 step8　～PDMの評価～

論理性

プロジェクト要約	指標	指標 入手手段	外部条件
上位目標	妥当性		
プロジェクト目標	有効性		
アウトプット(成果)			
活動	ターゲット	投入	前提条件

インパクト
自立発展性
継続性
住民参画
効率性

演習 step8　～PDMの評価～

【演習】PDM評価　(評価項目に添って、グループで作成したPDMを評価してください。)

生涯活躍のまち　専門人材養成モデル研修

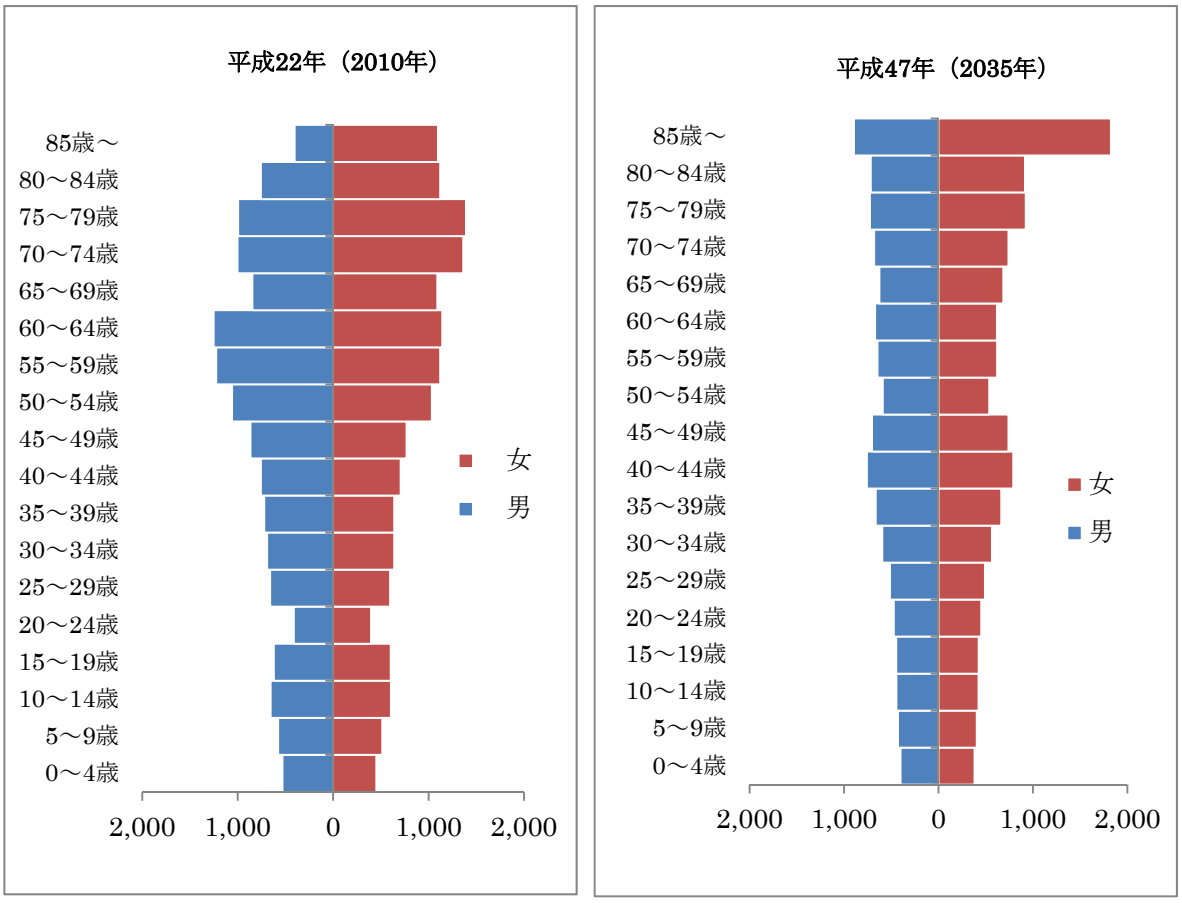
参加型プロジェクト企画立案演習　事例教材

１．〇〇県Ｔ市

Ｔ市は、〇〇県の内陸に位置し、県都であるＹ市から南東に 20km、太平洋に面した工業都市まで東に 80km の距離にある。市のほぼ全域が、川の支流の最上流域にあたり、中央部は盆地となっている。また、県で 2 番目に高い山の一部も市域にある。有名作家の物語の舞台ともなり、まちには民話の素材があふれている。Ｔ市は、昭和 29 年（1954 年）に近隣の 7 村が合併して発足し、その後、平成 17 年（2005 年）に更に 1 村を加え、現在の市が誕生した。基幹産業は農業で、全就業者の中で農業就業者の占める割合は、1950 年には 73%であったが、1960・70 年代を中心に減少を続け、2005 年には 22%まで低下した。代わって、サービス業・製造業・建設業等の就業者割合が増加している。

平成 22 年（2010 年）の国勢調査の結果は、人口 29,331 人（男 14,035、女 15,296）、世帯数は 9,888 世帯であった。「国立社会保障・人口問題研究所」のデータに基づく推計値によると、同市の人口は、平成 17 年（2005 年）には 31,402 人（男 14,923 人、女 16,479 人）であったが、その後減少を続け、平成 47 年（2035 年）には 23,185 人（男 10,978 人、女 12,207 人）に減少する見込みである。総人口に占める 65 歳以上の高齢者の割合は、平成 22 年の 34.3%から、平成 47 年には 37.7%となることが予想されている。

図１　Ｔ市　人口ピラミッド推計

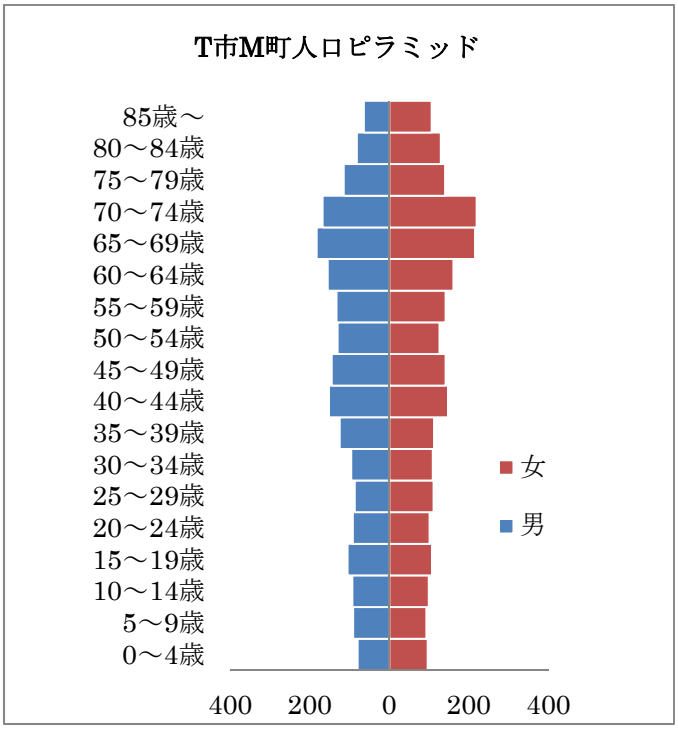


老年人口（65歳以上）：10,070人（34.3%）	老年人口（65歳以上）：8,734人（37.7%）
生産年齢人口（15歳～64歳）：15,914人（54.3%）	生産年齢人口（15歳～64歳）：11,965人（51.6%）
年少人口（0歳～14歳）：3,333人（11.4%）	年少人口（0歳～14歳）：2,485人（10.7%）

【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

２．Ｔ市M町

平成 22 年の国勢調査によると、M町の人口は 4,449 人（男 2,096 人、女 2,353 人）、このうち 15 歳未満は 552 人、15～64 歳が 2,466 人、65 歳以上が 1,431 人となっている。年代別でみる 65-69 歳が 398 人と最も多く、次いで 70-74 歳の 387 人、60-64 歳の 316 人となっている。逆に最も少ないのが 0-4 歳の 176 人、次いで 5-9 歳の 184 人、10-14 歳の 192 人となっている。



この町の一般世帯数は 1,713 世帯、1 世帯あたりの平均人数は 2.6 人である。65 歳以上の世帯員がいる一般世帯数は 639 世帯で、10 歳未満の世帯員がいる一般世帯数は 138 世帯である。農林水産業就業世帯（混合（兼業）含む）は 205 世帯、非農林漁業就業者世帯が 1,333 世帯、非就業者世帯が 75 世帯となっている。

この町では、若者が東京圏や地方の大都市に転出する傾向が続き、この世代の人口流出が続いていたが、これに危機感を覚えた行政は、民間会社と協力しながら、県都まで程近い立地条件を売りとした住宅の開発や、田舎暮らしのキャンペーン等を行い、近年では 30 歳～40 歳代の子育て世代の転入が少しずつではあるが増加してきている。しかしながらその数はまだ少なく、住民同士の交流の場もあまりないことから、もともとこの町に住んでいた住民と新しい住民との関わりは希薄である。地域にある神社のお祭りも、年々参加者が少なくなり、伝統行事等は担い手不足によって継承されず、人々が自然に集まる機会、場所がだんだんと失われつつある。

３．モデル地区住民（約 600 世帯）の様子

昔からこの地区に住んでいる世帯（旧住民）は同じ苗字を持つ者が多く、親族関係で強いつながりを持っているのが特徴といえる。またこれらの世帯には、高齢化という問題が出てきている。事業を営んでいる世帯が多いため、この先もこの地域で生活をしていくことは、いわば当たり前の感覚として持っているが、いつまで安心して暮らしていけるかという漠然とした不安を抱えている。先祖代々受け継がれてきた田んぼを所有している家も多く、兼業ではあるが、毎年稲作は続けている。田植えの時期、稲刈りの時期などの一時的に人手が必要なときは、お互いに助け合う関係にあるが、この先高齢化が更に進んでいくと、担い手不足という問題も深刻になってくることが予想されている。

町内会などの集まりには参加しているが、地元の有力者の意見には弱い面があり、積極的に地域の人たちをリードするタイプとは言えない。休耕田の一画を開発してできた新興住宅地に越してきた新しい住民に、関心はあるものの、交流する機会はなく、また、積極的に関わろうとはしていない。

地域のお祭りや「どんど焼き」といった伝統行事も最近は活気がなくなり、また、活気がないから人が集まらないという悪循環も起きており、その意味では新しい住民に、まちを盛り上げてもらうことに期待を寄せている。しかしながら、お互いの想いを共有する場がない、地域の集まり等への参加者を増やすアイデアもあまり思い浮かばない等の理由で、なかなか前に進んでいっていない。新しい住民に期待を寄せる反面、いままで暮らしてきた生活スタイルに新しい住人が加わることで、何か悪い影響があるのではないかといった危惧をもつ人々も、少なからずいることは事実である。

一方、新しく開発された住宅地に移ってきた世帯（新しい住民）は、県庁所在地のＹ市まで電車で４駅、車で 30 分足らずという利便性にありながら、美しい自然があり、田園での暮らしを満喫できる環境に魅力を感じている。小学校が近くにあり、生徒数も徐々に増えていること、また、同世代の住民が周りにいることも、新しい生活基盤を作る上での一定の安心材料となっている。

地域との関わりについては、旧住民と同様に、あまり関係性を持てていないが、子どもたちの友達つきあいをきっかけとして、隣近所と挨拶を交わしたり、母親同士が交流する機会は一定程度持っている。まちのお祭りといった地域行事には子どもと共に参加しているが、他に用事があればそちらを優先させることも多い。地域のバザーや清掃活動といった案内は、回覧板で時折目にしているが、「下手に関わってやっかいな仕事を押し付けられないか」といった気持ちを持っているのも事実である。しかしながら、コミュニティに貢献（協力）すること自体に強い抵抗感を持っている訳ではなく、町内会などの活動の実態や、町内会役員の顔が分からないが故に、関係を持つことを避けている。

４．教育機関

この町には、公立の小学校が１校あり、約 280 名の小学生が通っている。校舎の老朽化に伴う改築工事が現在実施されており、環境にやさしい学校として来年度には生まれ変わる予定にある。新しい校舎には、太陽光発電ソーラーパネルや風力発電の風車が設置され、それぞれ年間２クラス分の照明電力を発電する能力を持っている。

新校舎の壁面は赤レンガ造り、教室内は地域の間伐材を活用した木の温かみのある空間が特徴で、オープンスペースやランチルームなど、子どもたちの憩いの場も設けられる予定である。現在の在校生は 280 名であるが、若い世代の転入に伴い、生徒数は今後少しずつ増加することが期待されている。

この町には中学校はなく、中学生は隣町の中学校まで自転車等で通っている。また、高校もこの町にはなく、市内中心部や県庁所在地まで通う者が多い。

大学はＹ市に国立大学があり、人文社会学部、教育学部、工学部、農学部の４学部合わせて４千人あまりが在籍している。また、同市には医療・社会福祉系の大学もあり、社会福祉学部、医療健康学部、看護学部の３学部に約 1,000 人の学生が在籍している。社会福祉学部には「社会福祉専攻」と「こども専攻」の２つが設けられ、子ども専攻コースでは、子どもに関する専門性はもちろん、子どもを取り巻く社会環境も含めて保育と向き合える人材を目指し、地域福祉の領域へも幅を広げたカリキュラムが特徴となっている。

「高齢者も障がい者も子どもたちも、生活の基盤は地域社会であり、地域福祉との密接なつながりなくして、適切な保育も福祉、介護も実現できない」という考えのもと、地域にあって地域を動かす力を持った人材、学部や専攻を超えて「地域福祉に貢献する人の育成」を教育方針として掲げ

ている。自治体からは、大学施設の開放や市民福祉講座などの開催等、大学と市民の連携促進に向けた取組みが期待されている。

サークル活動も活発で、スポーツ・文化のクラブ以外にも、特別支援学級・通常学級の学習支援ボランティアや、学生が制作した着ぐるみを用いた、幼稚園、保育園、老人ホーム、自治会での公演活動、また、障害を持つ人々と一緒に藍染めや陶芸作品などつくる創作活動などが行われている。

５．医療・社会福祉機関

M町の旧役場周辺に、個人開業の内科、歯科、整形外科の診療所、鍼灸院がそれぞれ 1 件ずつある。また、町はずれに特別養護老人ホームが 1 件あり、約 35 名の高齢者が入居している。総合病院は県庁所在地のＹ市にあり、診療科 30 科、病床数 305 床を有しており、このあたりの中核病院として大きな役割を担っている。

６．商業機関

この地区はもともと田園地帯であったためか飲食店や商店が少なく、旧町役場通りに商店街には、食料品を扱うミニスーパーが 2 件、金物店、洋服店、靴店、文房具店、理容店、美容室がそれぞれ 1 件ずつあるだけである。店の経営者は高齢で、後継ぎの問題等から廃業する商店も後を絶たない。平成 16 年（2004）年には、町はずれの国道沿いに、総合食品スーパーとドラッグチェーンストア、衣料品店、ホームセンター、家電量販店、美容室などが入ったショッピングモールができている。

喫茶店、レストラン、居酒屋などは存在していない。このため昔からこの地域に住む人のみならず、新興住宅地に住む人々からも、地元で気軽に一杯飲める居酒屋や、子ども連れでも気軽に入れるファミリーレストラン、ママさんグループでちょっとした集まりができるカフェのような施設が欲しいといった声が良く聞かれている。親戚や知人などの来客があった時等も、Ｙ市の飲食店を利用することが一般的となっており、地元でゆっくりする場所がないというのが住民の見方である。

７．公共施設

M町の隣にあるＳ町にこの地区の公民館がある。利用時間は午前 9 時～午後 10 時、休館日は日曜日、祝日、年末年始である。新旧住民の融和を図り伝統と文化を活かした活力と潤いのある地域づくりを目指している。

各種団体の活動拠点・コミュニティの場となるよう、乳幼児を持つ親子で楽しむサークル活動や、太極拳・絵手紙教室・囲碁教室などの講座を実施しているが、常に来館者でにぎわっているわけではなく、本来のコミュニティの中心拠点といった役割を担っているとは言えない。

８．町内会活動

高齢者や子どもの見守り、防犯・防災といった観点からも、町内会・自治会の重要性は高まっているが、町内会の加入率は低下の傾向が見られている。また役員の高齢化や固定化が進み、活動の担い手が見つからないという問題も抱えている。他の地域でも同様の問題を抱えており、M町を含む 6 町で構成される町内連合会長会においてもこの話題がよく取り上げられている。

現役世代は仕事が忙しく、負担も大きいことから、なかなか町内活動に参加できなかったり、そ

もそも町内会の存在を知らなかったり、どんな活動をしているか分からないという者も多い。町内会への加入率が低いことが、運営費の減少にもつながっていて、大きな事業やイベントを実施することも難しく、活動を縮小せざるを得ないといったことが課題となっている。

町内会の担ってきた役割の一つに葬儀があった。町内会長が葬儀委員となり、町内会が主催となって葬儀を行うという形が以前は全国各地で見られていたが、最近はそのような形はほとんどなくなってきている。葬儀のやり方が変化してきたように、町内会の役割についても、生活スタイル等に合わせた変化が求められている。

伝統的な地域行事に関しても同様で、町内会活動、自治会活動が少なくなっていく過程で、かつてみられていた「まゆだま飾り」「しめ縄飾り」といった伝統品や、節目節目の行事が継承される機会が失われていっている。

※この教材に書かれている事柄は演習のための事例であり、現実と異なる部分が含まれています。

【参考資料】

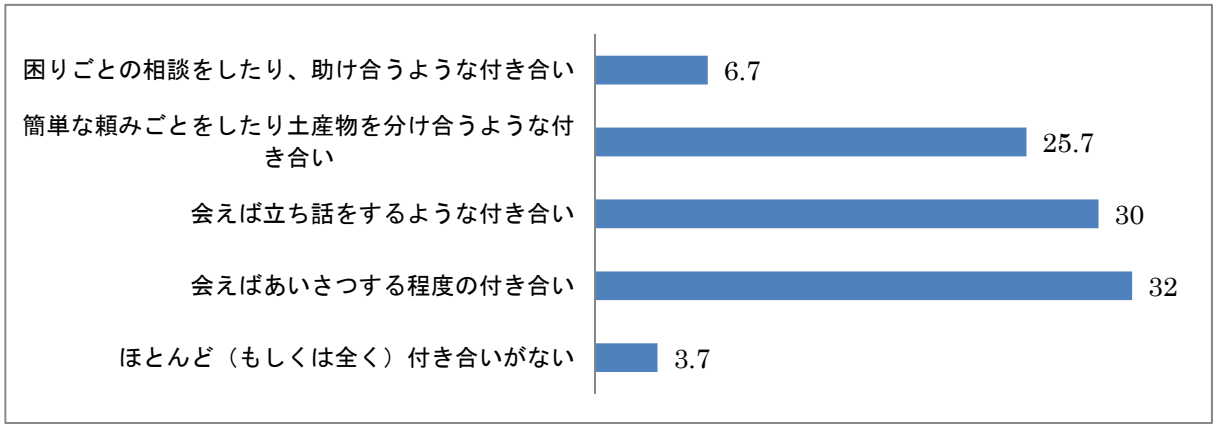
アンケート調査結果からみる市民意識

調査対象者　：T市在住の15歳以上の5,000人（住民データによる無作為抽出）
調査方法　：調査票による本人記入方式（本人の記入が困難な場合代筆可）
　　郵送配布・郵送回収による郵送調査方法
回収結果；

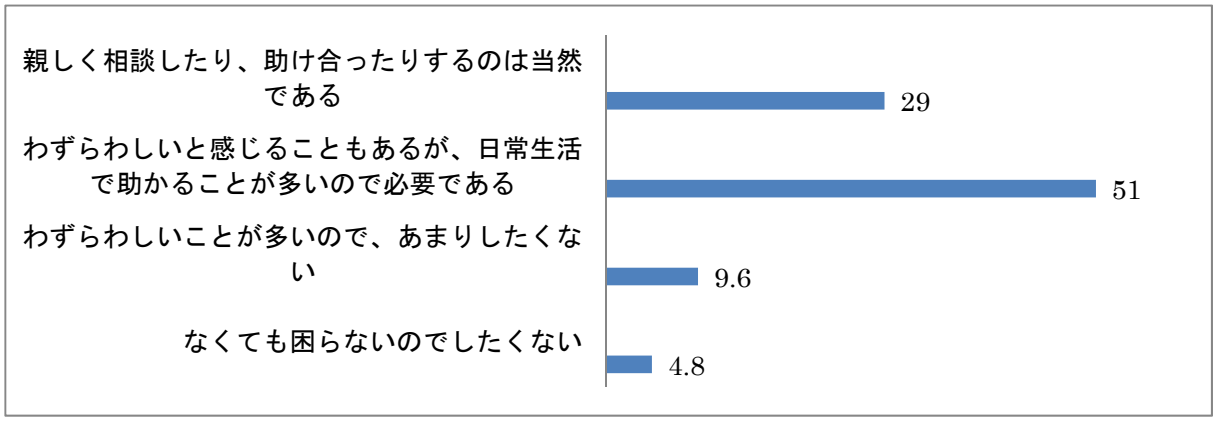
対象	配布数	有効回収数
全体	5,000	2,000
10代	300	50
20代	650	130
30代	800	220
40代	750	300
50代	800	320
60代	850	480
70代	500	300
80歳以上	350	200

１．住まいの地域

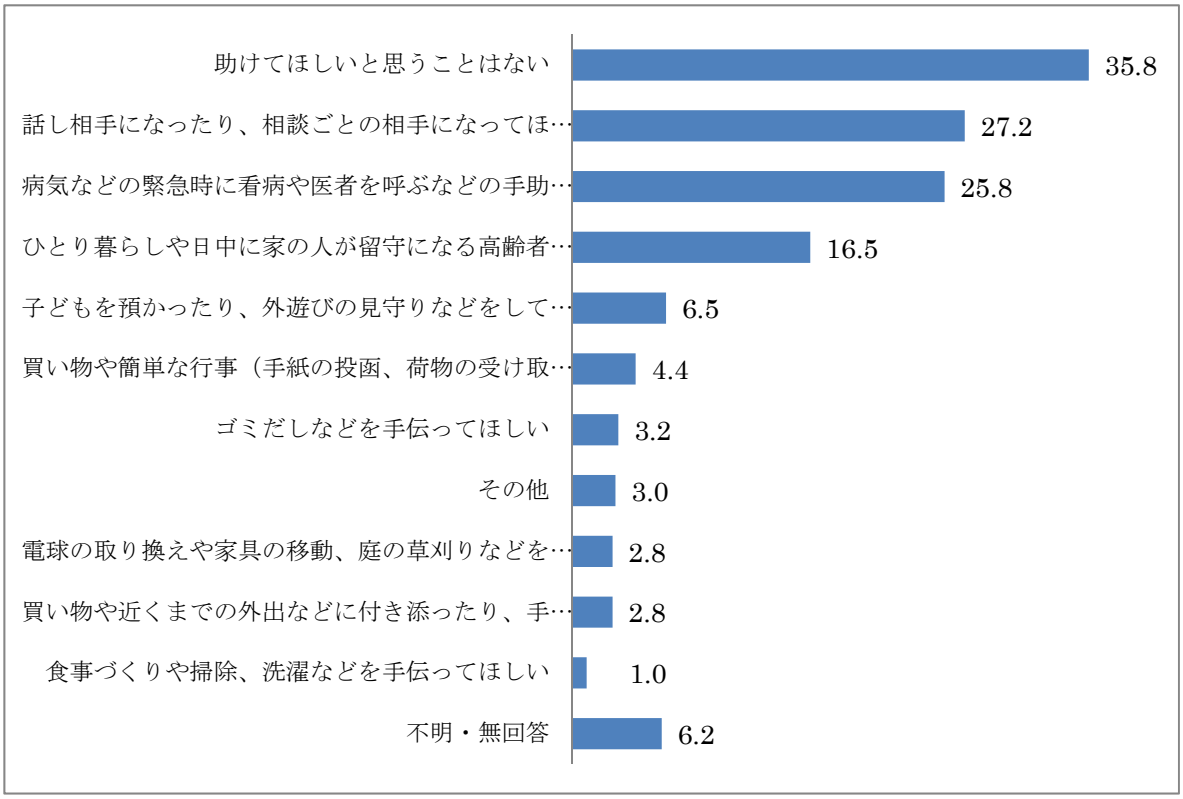
問１　あなたは、ふだん近所の人とどの程度の付き合いをされていますか。（単数回答）



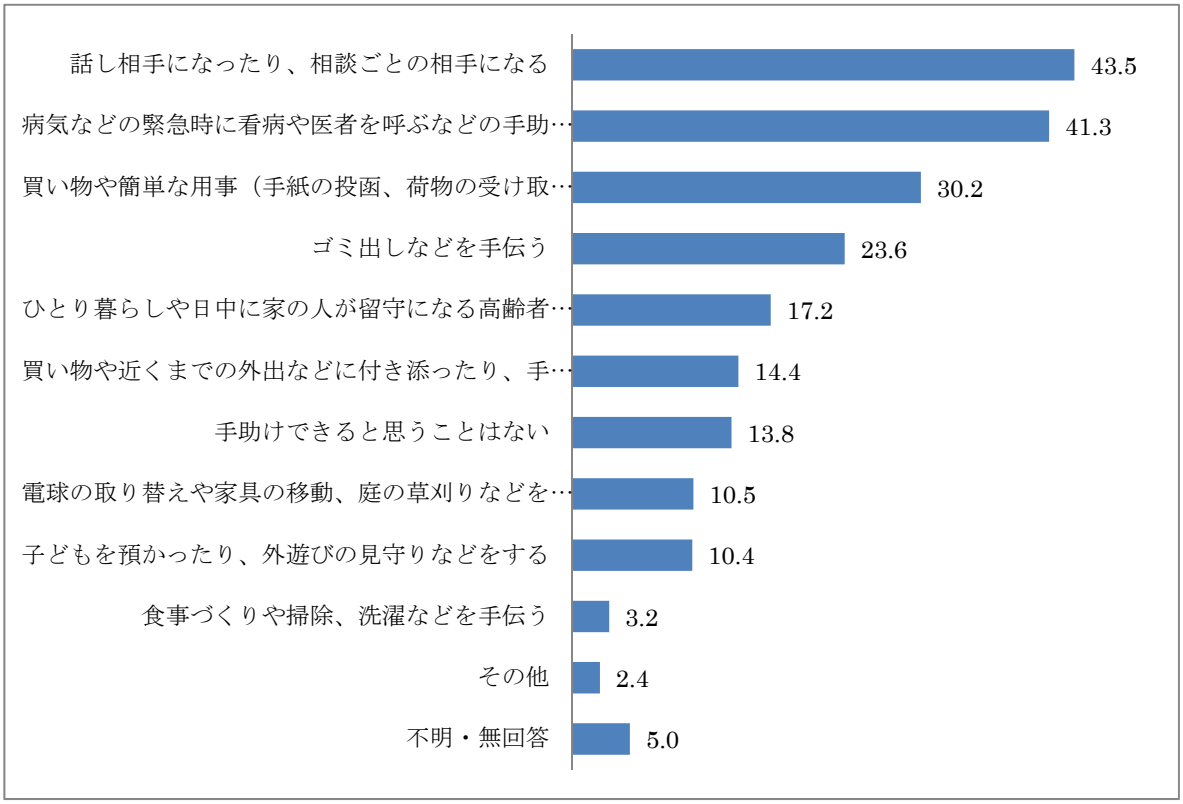
問２　あなたの近所の人との付き合いに対する考え方は、次のどれですか。（単数回答）



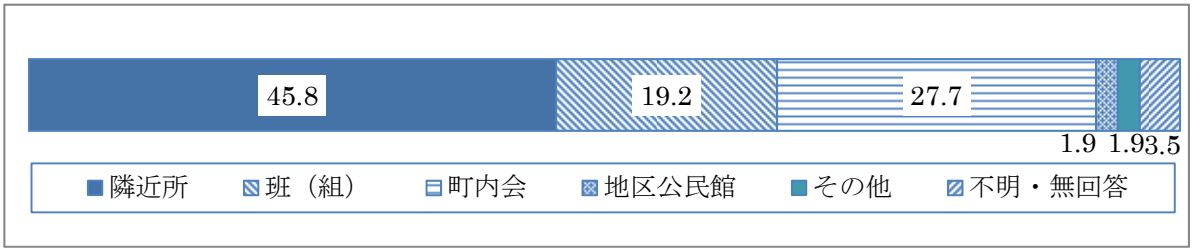
問３　今後、近所の人との付き合いの中で、あなたが「手助けをしてほしい」と思うことがありますか。（複数回答）



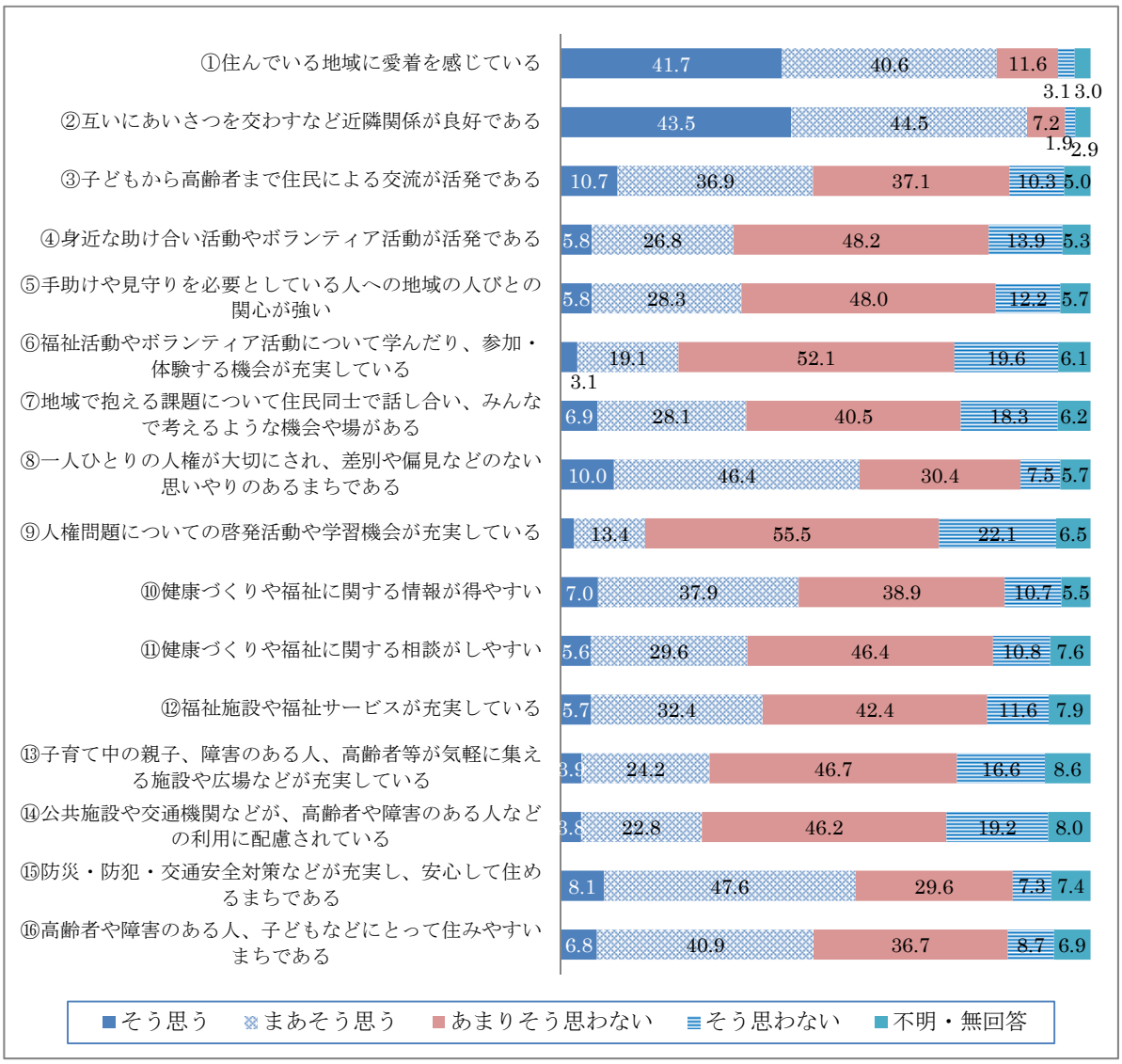
問４　今後、近所の人との付き合いの中で、あなたが「手助けできる」と思うことがありますか。（複数回答）



問５　あなたにとって助け合い、支え合える「地域」とは、どういった範囲ですか。（単数回答）

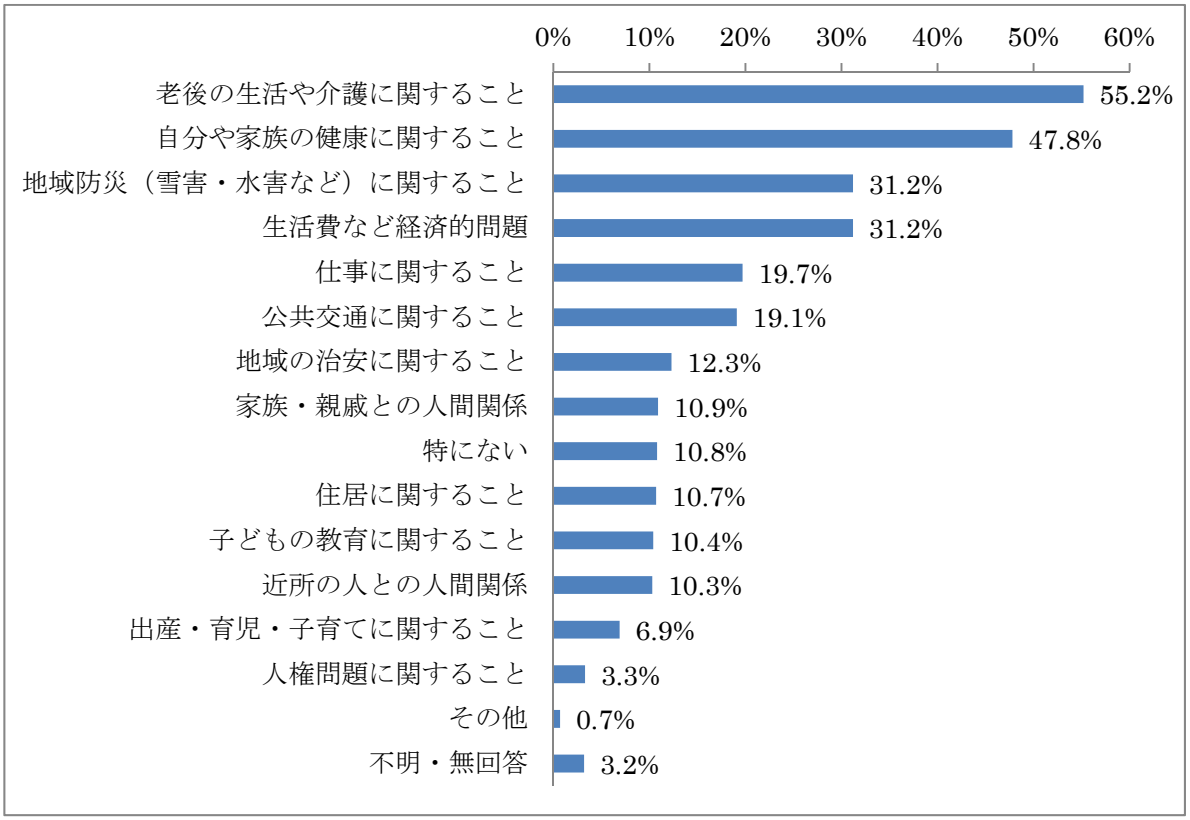


問６　お住まいの地域や周辺の環境について、どのように思われますか。（各項目にひとつだけ回答）

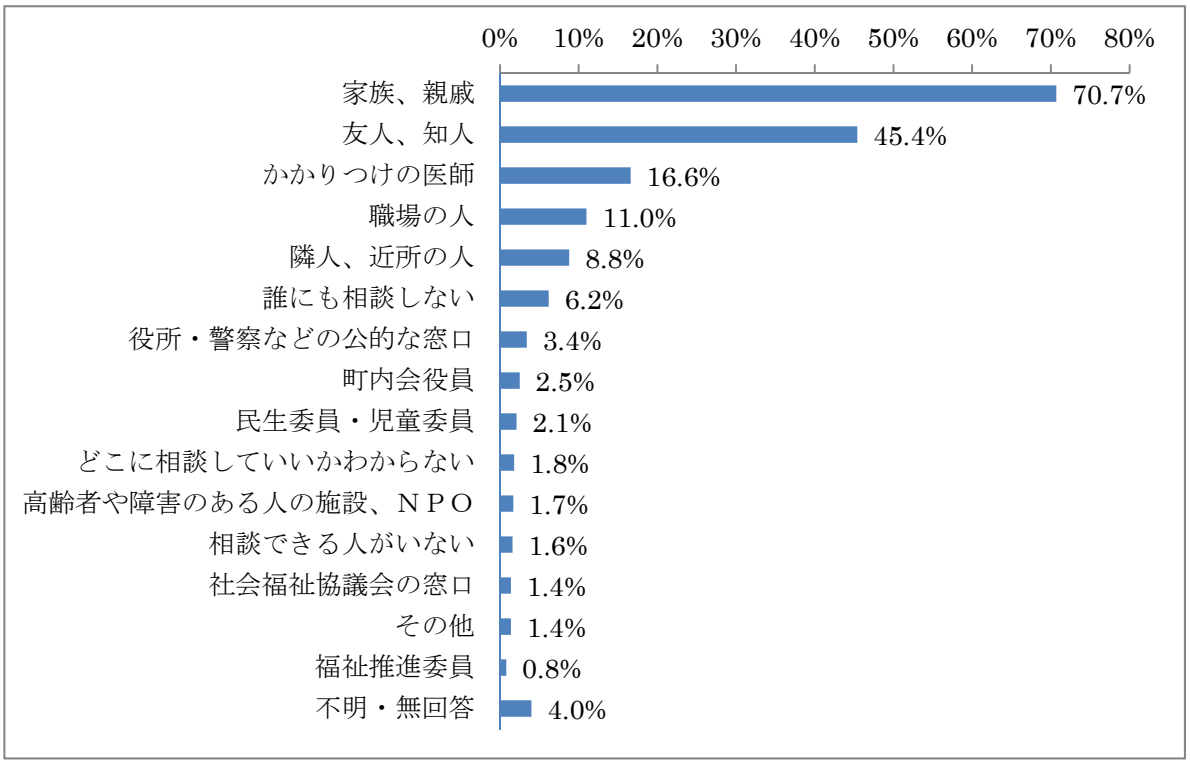


２．日常生活についての課題

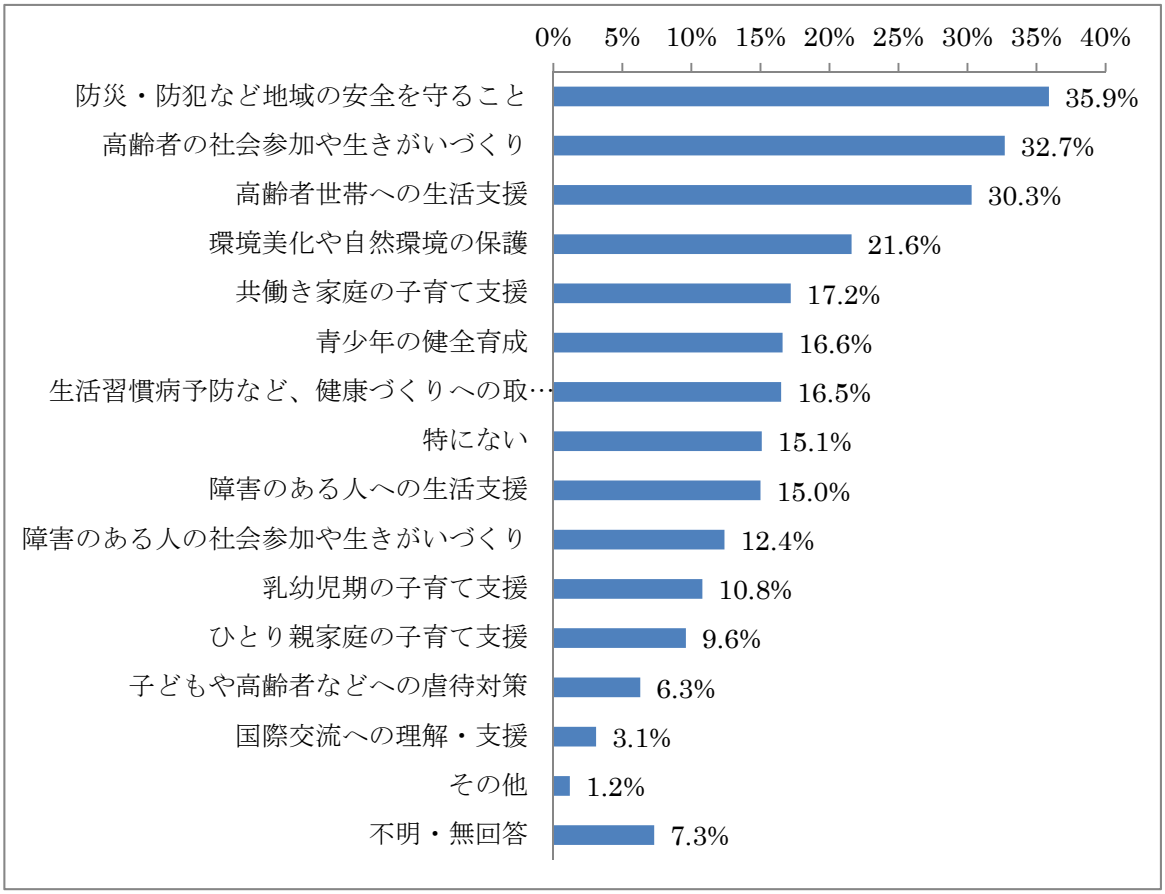
問７　あなたは、日常生活の中で日頃不安に思っていることはありますか。（複数回答）



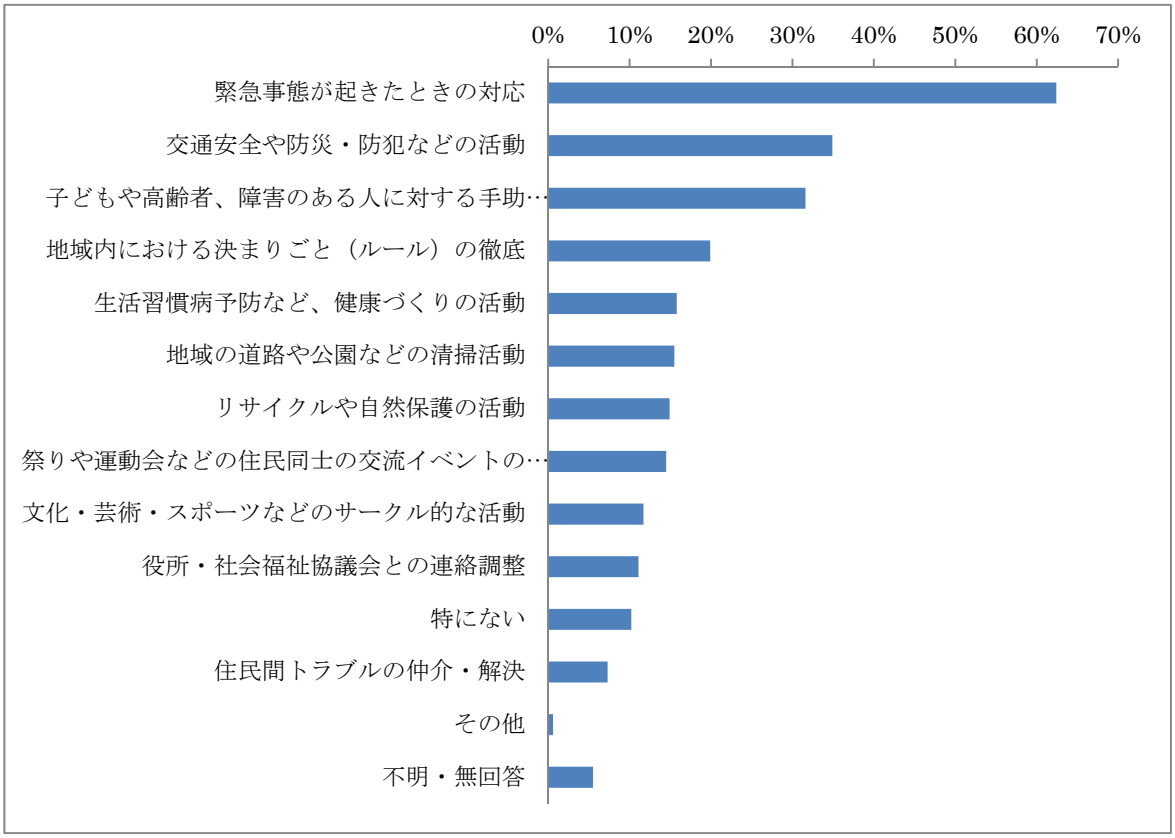
問８　現在、不安や悩みを主にどなたに、もしくはどこに相談していますか。（複数回答）



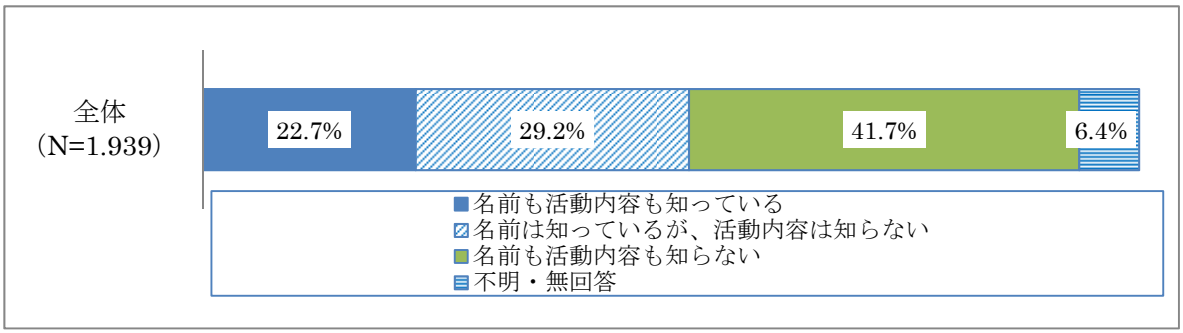
問９　あなたが住んでいる地域には、住民が取り組むべき課題や問題として、どのようなことがあると思いますか。（複数回答）



問 10　あなたが住んでいる地域の中で安心して暮らしていくには、地域にある組織や団体に対してどのような活動を期待していますか。（複数回答）

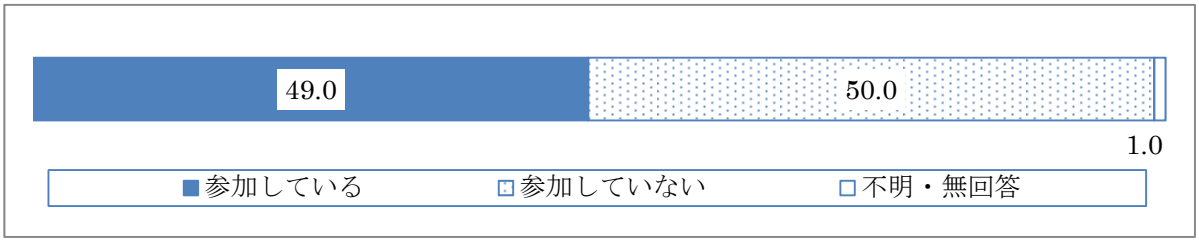


問 12 あなたが住んでいる地域を担当している民生委員・児童委員の名前や活動内容を知っていますか。（単数回答）

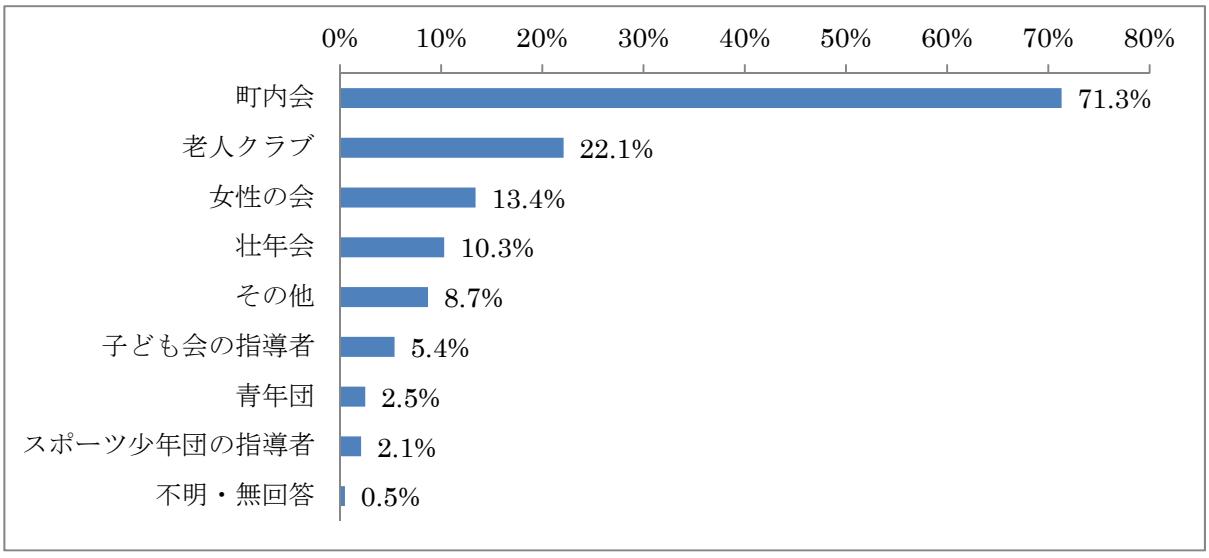


３．地域活動について

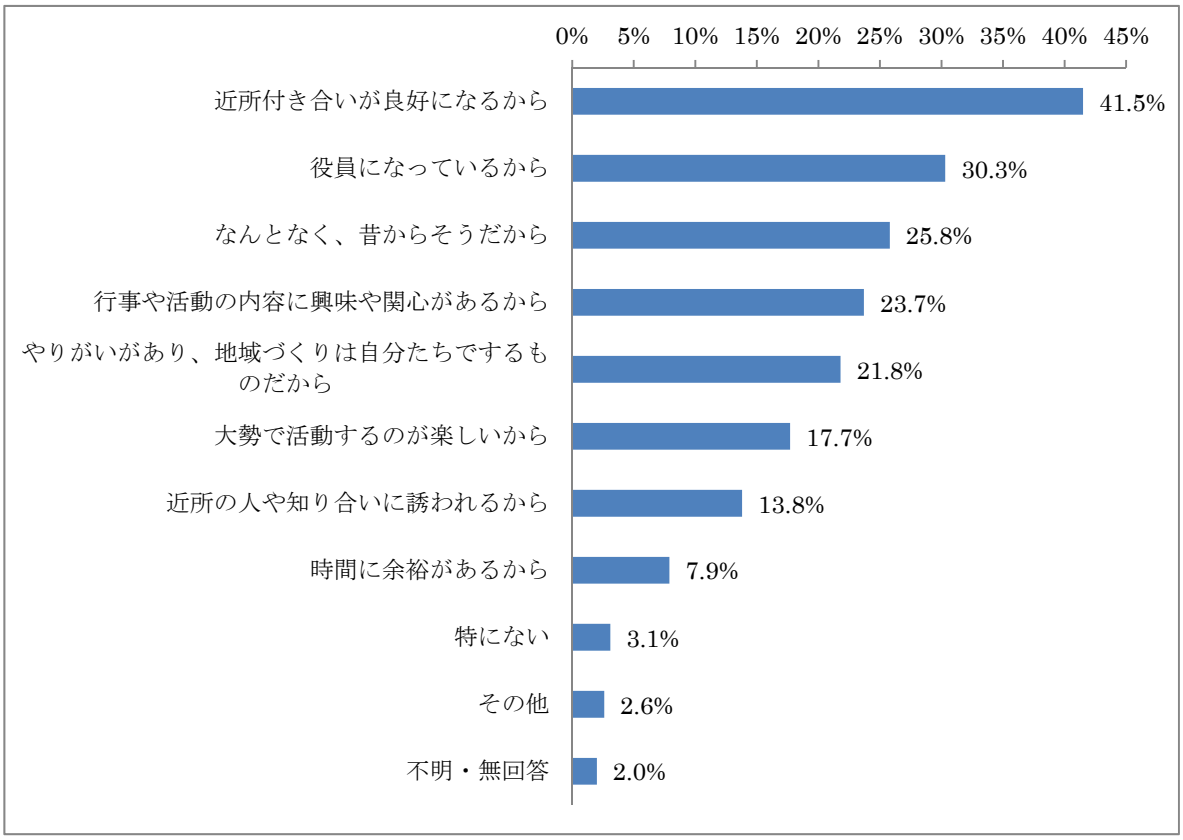
問 13 あなたは、町内会等の地域活動に参加していますか。（単数回答）



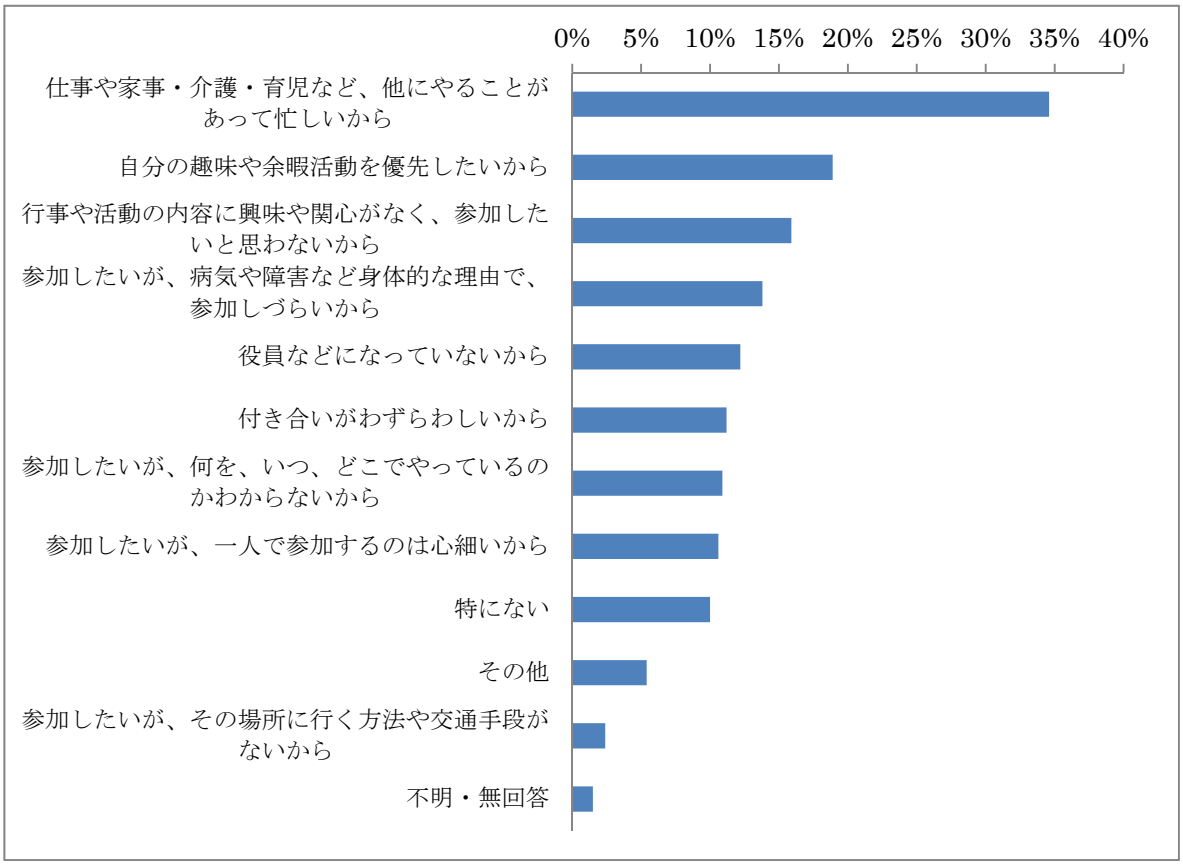
問 13-1 参加している活動は何ですか。（複数回答）



問 13-2 町内会等の地域活動に参加している主な理由は何ですか。（複数回答）

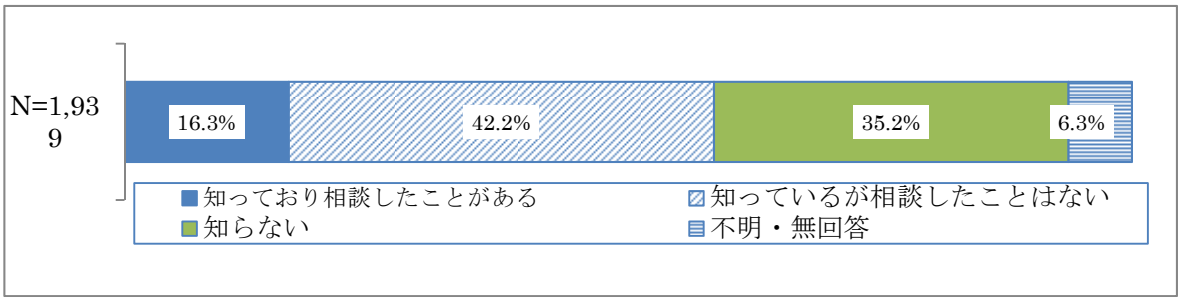


問 13-3 町内会等の地域活動に参加していない主な理由は何ですか。（複数回答）

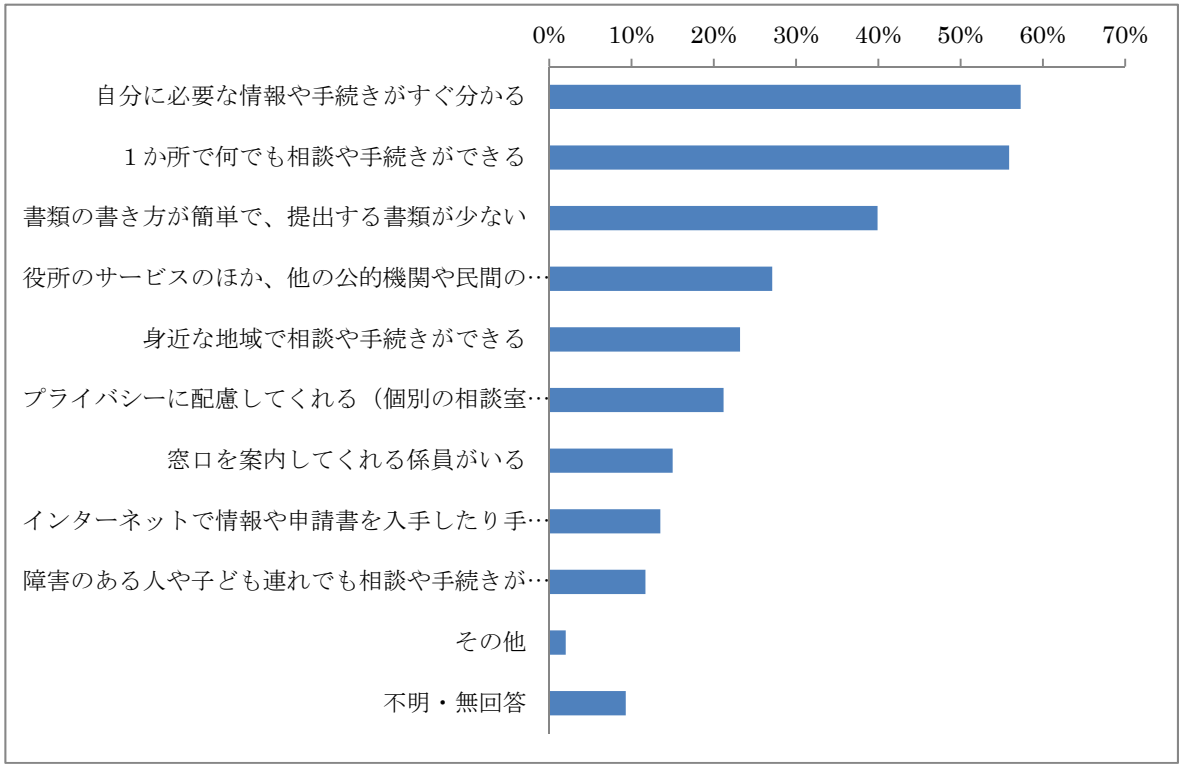


５．福祉サービスについて

問 19 あなたは、福祉や保健に関する相談窓口を知っていますか。（単数回答）

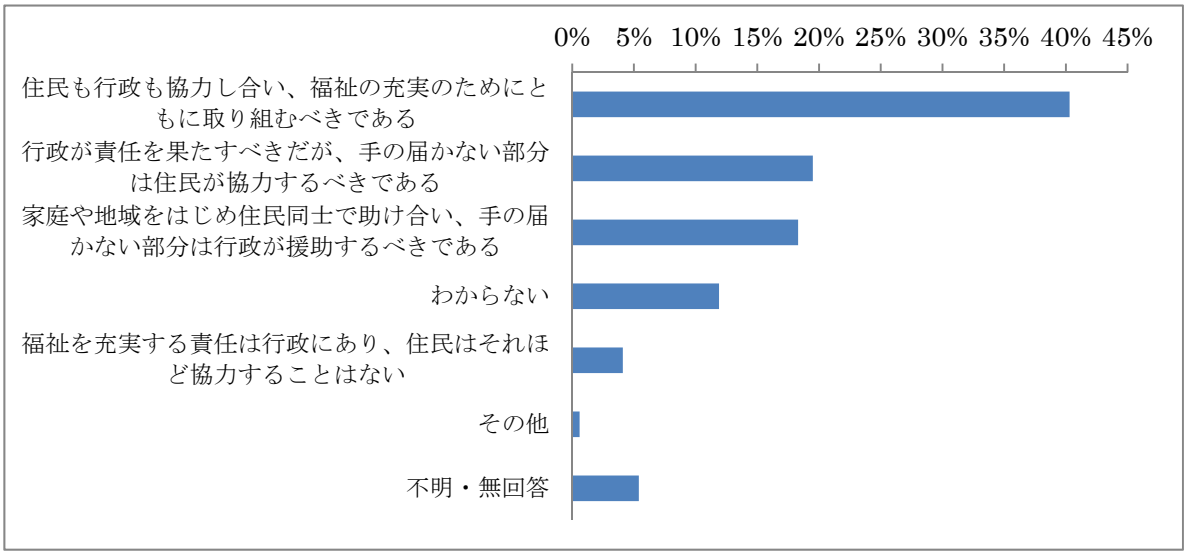


問 20 あなたは福祉や保健に関する相談窓口を利用する場合、窓口にどのようなことを希望しますか。（複数回答）

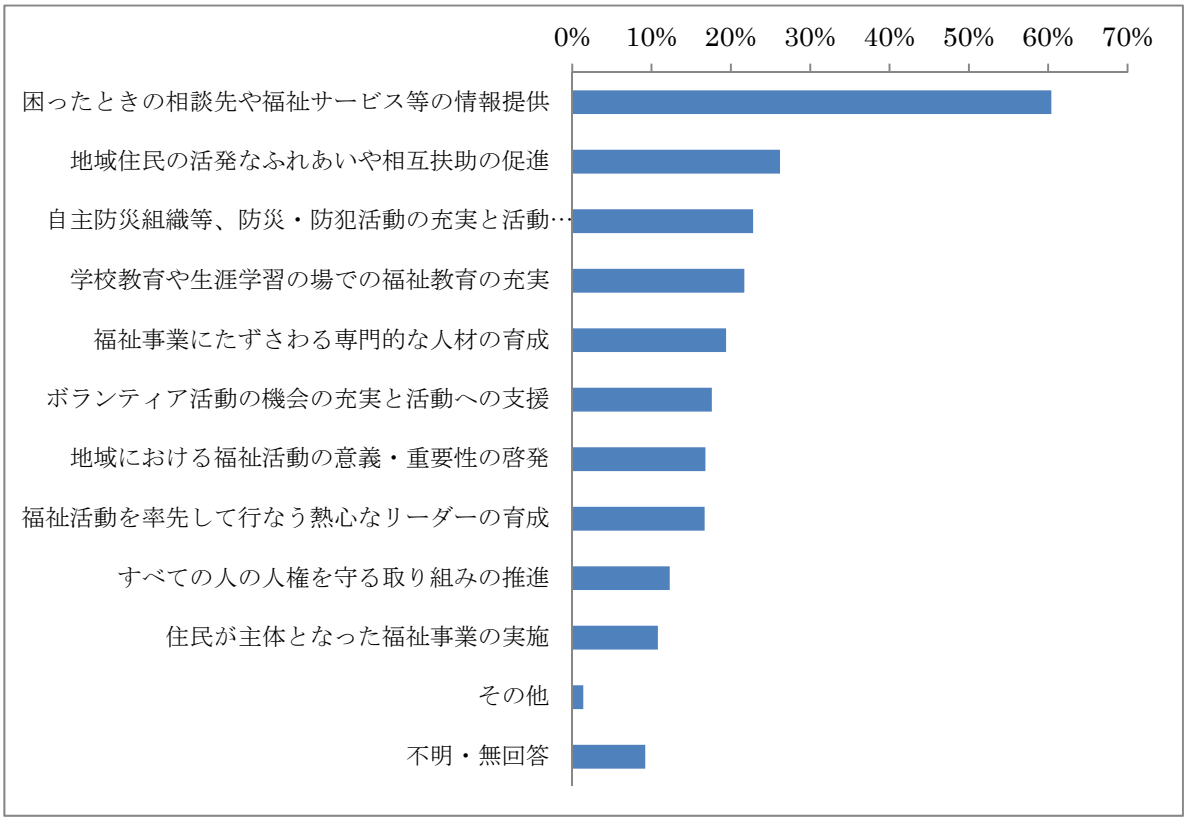


６．地域活動について

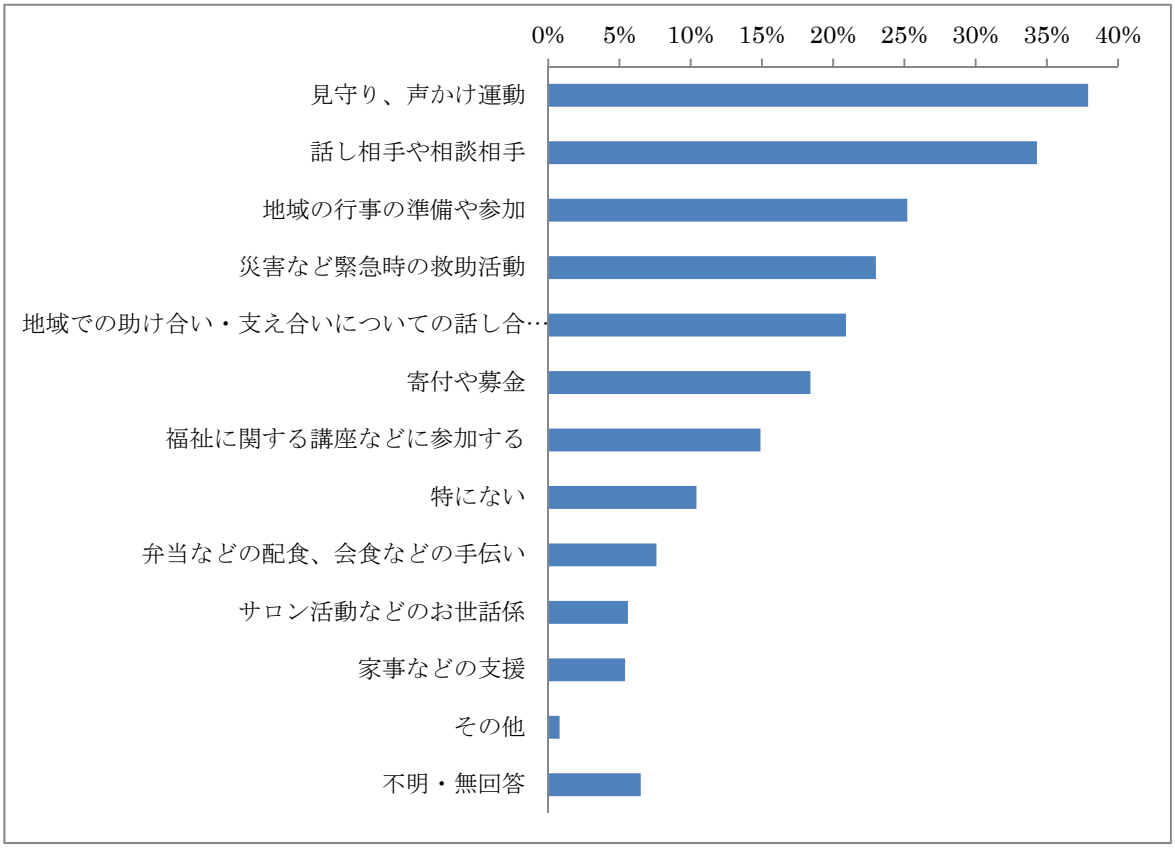
問 21 地域福祉を充実させていくうえで、住民と行政との関係はどうあるべきだとお考えですか。（単数回答）



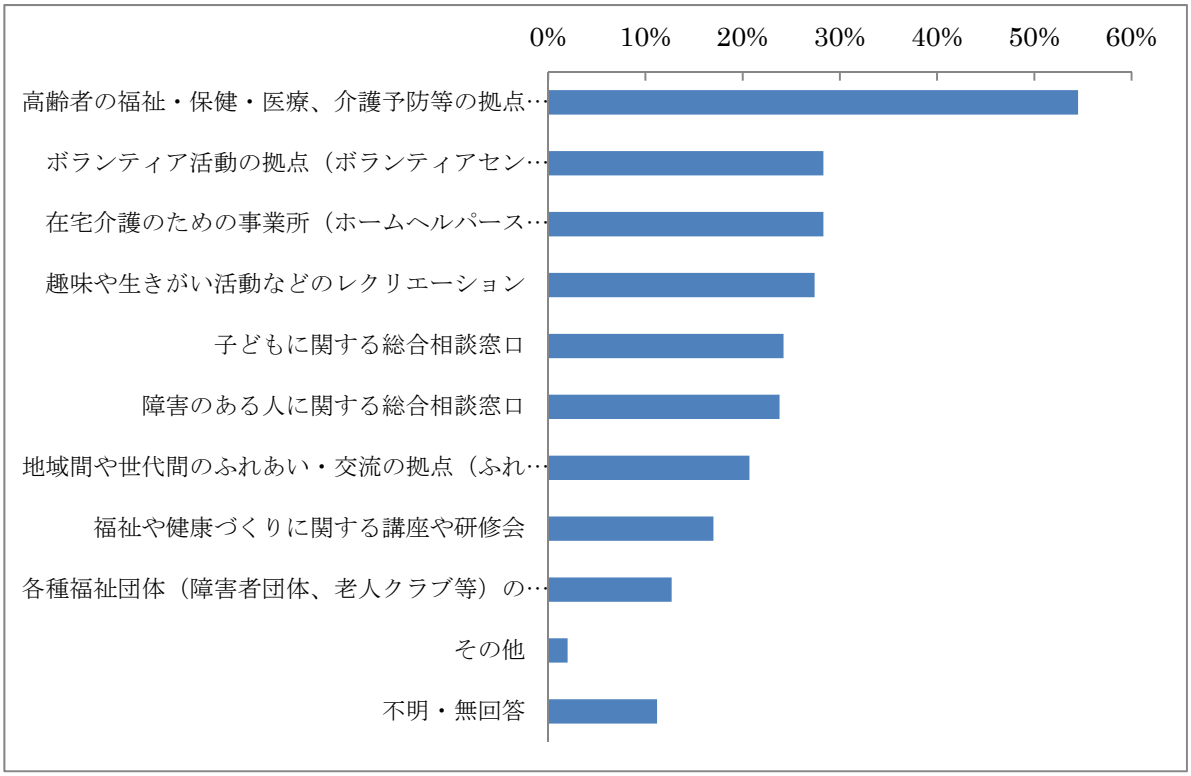
問 22 あなたは、身近な地域で住民が助け合い、支え合うために、どのようなことが大切だと思いますか。（複数回答）



問 23 地域で人々が安心して暮らせるように、あなた自身ができることは何ですか。（複数回答）



問 24 Ｔ市では現在、地域福祉の拠点となる施設整備に関する検討を進めています。あなたは、地域福祉の拠点としてどのような機能が必要と考えますか。（複数回答）



第５章　自立的・継続的に事業を進めるためのビジネスモデル

第５章　自立的・継続的に事業を進めるためのビジネスモデル

１．はじめに

・「生涯活躍のまち」構想の実現に向けて、自立的・継続的に事業を進めていくためのビジネスモデルの構築は必要不可欠な要素であり、重点的な検討を行うことが求められる。

・本章では、「生涯活躍のまち」のビジネスモデルに関する基本的考え方や、考え得るビジネスモデルのパターン提示、実例紹介、事業化に際しての留意事項等を整理している。

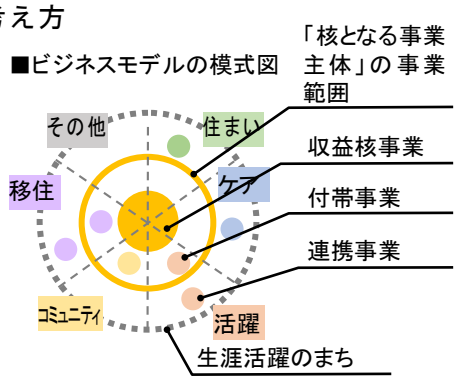
■第５章の構成

２．「生涯活躍のまち」のビジネスモデル

２－１．「生涯活躍のまち」の要素とビジネスモデルの考え方

「住まい」「ケア」「活躍」「移住」「コミュニティ」の5要素を「核となる事業主体」から見た関係から整理。

■ビジネスモデルの模式図



２－２．「生涯活躍のまち」の要となるコミュニティ形成

「生涯活躍のまち」構想におけるコミュニティ形成事業の重要性や、事業推進上の重要な視点、留意点等を、事例を交えながら提示。

■コミュニティ形成における重要な視点

多世代を集める「機能」	多世代が集まれる「場所」	人と人をつなげる「しかけ」

３．ビジネスモデルの主なパターン

収益核事業が異なる 10 のビジネスモデルを設定し、「生涯活躍のまち」を形成する背景・動機、収益核事業等の事業のコンビネーションについて例示。

■例示パターン

パターン	
住まい	・サ高住 ・高齢者向け分譲マンション ・多世代共生型賃貸住宅
ケア	・小規模多機能型居宅介護事業 ・診療所
活躍	・コミュニティスクール
移住	・移住コンシェルジュ
その他	・特産品生産・販売 ・障害者就労継続支援事業

４．「生涯活躍のまち」のビジネスモデルに関するケーススタディ

４－１．概説

3. で上げた中から、以下を収益核事業とするビジネスモデルについて、地方での事業化リスクと事業の成立条件を提示。

■ケーススタディを行うビジネスモデルとその理由

「自立型サ高住」	「障害者就労継続支援事業」
住まいの確保と移住に直結し、「生涯活躍のまち」の形成にとって有効	コミュニティ形成や地域づくりを図りつつ、事業の安定化にも有効

４－２．「ゆいま～る那須」のケーススタディ
４－３．「ゆいま～る福」　のケーススタディ
４－４．「三草二木西圓寺」のケーススタディ

ビジネスモデルの参考となる事例のケーススタディを通じて事業化のポイントを提示。

■3 事例の概要

ゆいま～る那須	約 10 万坪の敷地を対象とした「那須 100 年コミュニティ構想」のコア施設（サ高住）
ゆいま～る福	参加型プロセスで計画・運営する一棟借上げ型サ高住
三草二木西圓寺	廃寺の活用による相互扶助の地域づくり

■ケーススタディの視点

・「生涯活躍のまち」の要素
・収益核事業者からみた関係者と事業の整理
・コミュニティ形成事業
・事業展開（事業の広がり）
・事業収支

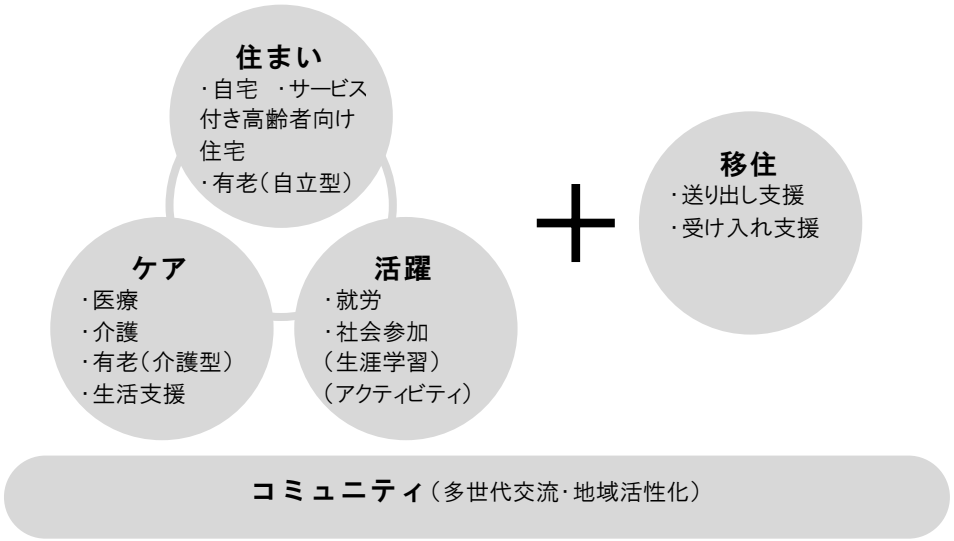
２．「生涯活躍のまち」のビジネスモデル

２－１．「生涯活躍のまち」の要素とビジネスモデルの考え方

（１）「生涯活躍のまち」構想の基本構成要素

・第１章で述べたとおり、本マニュアルにおける「生涯活躍のまち」の基本構成要素として、まず、「住まい」「ケア」「活躍」を核に、「移住」を加えた３＋１の要素がある。

・また、上記の４要素を下支えする重要な要素として、「コミュニティ」（多世代交流、地域活性化）がある。「コミュニティ」は、入居者が地域社会に溶け込みながら健康でアクティブに過ごすために必要な要素である。本マニュアルでは、この「コミュニティ」を含めた５要素を「生涯活躍のまち」を構成する基本構成要素としている。



１）「住まい」とは

・「生涯活躍のまち」において、地域住民や移住者（主に中高年齢者）が健康でアクティブな自立生活を送ることができ、かつ、必要に応じて医療・介護を受けることができること。

・地域住民がもともと住んでいる住宅（自宅）に加えて、地域内での住み替えや遠方からの移住を行った者及びそれらを希望する者が定住する住宅を含んでいる。

・例えば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がある。将来的に医療・介護が受けられるように改修等した自宅もこれに含まれる。

・新規整備だけでなく、空き家や古民家など魅力ある地域資源を活用した手法も該当する。

２）「ケア」とは

・「生涯活躍のまち」において、地域住民や移住者（主に中高年齢者）が、必要な時に地域で継続的に受けることができる医療・介護サービスのこと。

・医療機関での受診や介護事業所や介護福祉施設でのサービス提供だけでなく、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もこれに含まれる。

・医療・介護が必要となった時に、人生の最終段階まで尊厳ある生活が送れる「継続的なケア」を受けられることが大切であることから、地域の医療機関と連携するとともに、地域住民や

移住者の希望に応じて地域の介護事業者からの介護サービス提供を受けることを基本としている。

３）「活躍」とは

・「生涯活躍のまち」において、地域住民や移住者（主に中高年齢者）が、健康でアクティブな自立生活を実現するために行う仕事や社会活動・生涯学習などのこと。

・地域住民や移住者が単にサービスの受け手ではなく、上記の活動に積極的に参加することで地域の担い手しての役割や、生きがい・やりがいを持つことがポイントである。

・活躍の場としては、住み替え先・移住先の地域社会での就業やボランティア等、幅広い活動が想定される。

４）「移住」とは

・「生涯活躍のまち」への移住や住み替えを希望する者（主に中高年齢者）が移住・住み替えを行うこと。遠方からの移住だけでなく、地域内や近隣地域からまちなか等への住み替え・転居も含まれる。

・移住・住み替えを円滑に行うためには、移住支援が重要となり、そのために、送り出し支援と受け入れ支援の双方が機能することがポイントとなる。

５）「コミュニティ」とは

・本マニュアルにおいてコミュニティは、「住民同士が仲間意識や相互扶助（支え合い）の感情を持ち、相互にコミュニケーションを行っている集団」と定義している。

「生涯活躍のまち」構想は、自助・互助・共助・公助のもと、誰もが地域社会に溶け込みながら健やかで心豊かな生活を送ることができるコミュニティづくり・地域づくりを行うものである。したがって、コミュニティの形成は、「生涯活躍のまち」における「住まい」「ケア」「活躍」「移住」を支える土台として実現すべきものと位置づけている。

（２）ビジネスモデルの考え方

１）概説

・「生涯活躍のまち」を構成する「住まい」、「ケア」、「活躍」、「移住」、「コミュニティ」の５要素は、主に民間事業者（株式会社をはじめ、事業運営上、収益や収入が必要となる法人。NPOや社会福祉法人等を含む）の自立的・継続的な事業として推進されることが期待されている。

・各要素に関係する事業は、単体の民間事業者が全てを担うことも考えられるが、多くの場合は下図のように、複数の事業者が行政等と連携して実現することを想定している。

・本章では、主に民間事業者の視点に立ち、「生涯活躍のまち」構想を実現するビジネスモデルについて解説する。

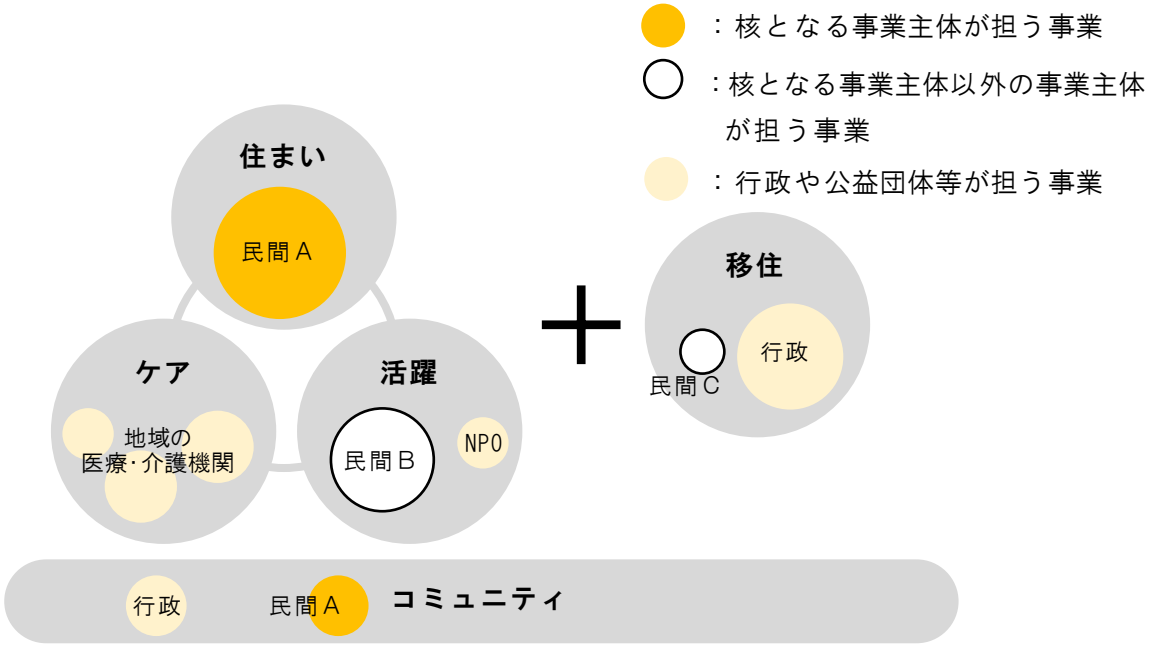
・このビジネスモデルでは、前節で説明したコミュニティの形成を民間事業者が担うことが最初の課題となる。なぜなら、コミュニティの形成はマニュアル化しにくい領域であるとともに、収益化するために工夫が必要な事業であるからである。一方で、「コミュニティ」は他の４要素を下支えする重要な要素であることから、コミュニティの形成を担うことができる民間事業者を「生涯活躍のまち」構想の「核となる事業主体」と考える。（下図では「民間Ａ」）

・次の課題は、「核となる事業主体」が、他の要素の事業と互恵的な関係を持ち、「生涯活躍のまち」を構成する全ての要素を推進していくことが求められる。

・本章では、民間事業者が直面するこの２つの課題に対応するため、コミュニティ形成事業に有用な視点や留意点（２－２．参照）を示し、「核となる事業主体」から見た各事業の組み合わせ例の提示（３．参照）、ビジネスモデルの参考となる事例のケーススタディ（４．参照）を通じて事業化のポイントを示す。

・特に事業化のポイントとして、コミュニティを土台として互助とボランティアの要素を加えることで、ビジネスが成立する可能性がある点に着目する。

・例えば、集落の古民家を改修した高齢者向け住宅が成立するには、常駐スタッフや夜間の見守り、買物や社会参加など、生活全般に渡って、地域の支え合いがなければ成り立たない。このように、コミュニティは収益の核となる事業の成立に必要な条件であるとともに、地方での生活利便性や福祉の確保に必要なものと考えられる。



２）「生涯活躍のまち」における事業の整理

・コミュニティ形成を担い「生涯活躍のまち」の「核となる事業主体」の視点からみたビジネスモデルを説明するために、収益に着目して概念を定義する。

・ビジネスモデルは、「核となる事業主体」自らが実施し収益の中核を担うこととなる事業（「収益核事業」）と、自らが実施する事業で収益核事業以外の関連事業（「付帯事業」）、「核となる事業主体」以外が実施する関連事業（「連携事業」）によって構成されるものと考える。

①「収益核事業」とは

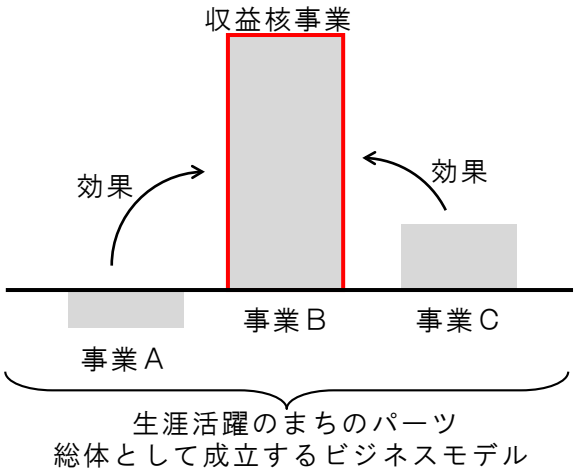
・「核となる事業主体」が自ら実施する事業のうち、収益の中核を担う事業。

・例えば、「住まい」を収益核事業とする例として、サービス付き高齢者向け住宅や有料老ホーム等の運営、「ケア」の場合は介護事業所やクリニック等の運営が考えられる。また、障害福祉サービス事業や地場産品の販売、公共施設の指定管理など、「住まい」「ケア」「活躍」「移住」「コミュニティ」以外の「その他」の事業が収益核事業となる場合もある。

②「付帯事業」とは

・「核となる事業主体」が自ら実施する事業のうち、収益核事業に付帯して展開可能な関連事業。

・一例として、賃貸住宅を収益核事業とした場合、それに付帯して行う食堂運営や送迎サービス、地域交流拠点の運営のようなコミュニティ形成事業につながりうる事業など、収益核事業の持続的な運営に欠かすことのできない事業が付帯事業に該当する。



・「核となる事業主体」からみた場合、収益核事業と付帯事業の総和により収支のバランスがとれていれば事業成立性が確保されることから、付帯事業は単独事業としては不採算事業であることも考えられる。

③「連携事業」とは

・「核となる事業主体」以外の事業者や地方公共団体が事業主体となる事業で、「核となる事業主体」と連携して実施する事業。

・連携の内容は様々であるが、収益核事業にとって、連携事業の成立が必須条件となる場合もある。その場合、「核となる事業主体」は、他の事業者や地方公共団体と連携して複数の事業を具体化させていく必要が生じる。

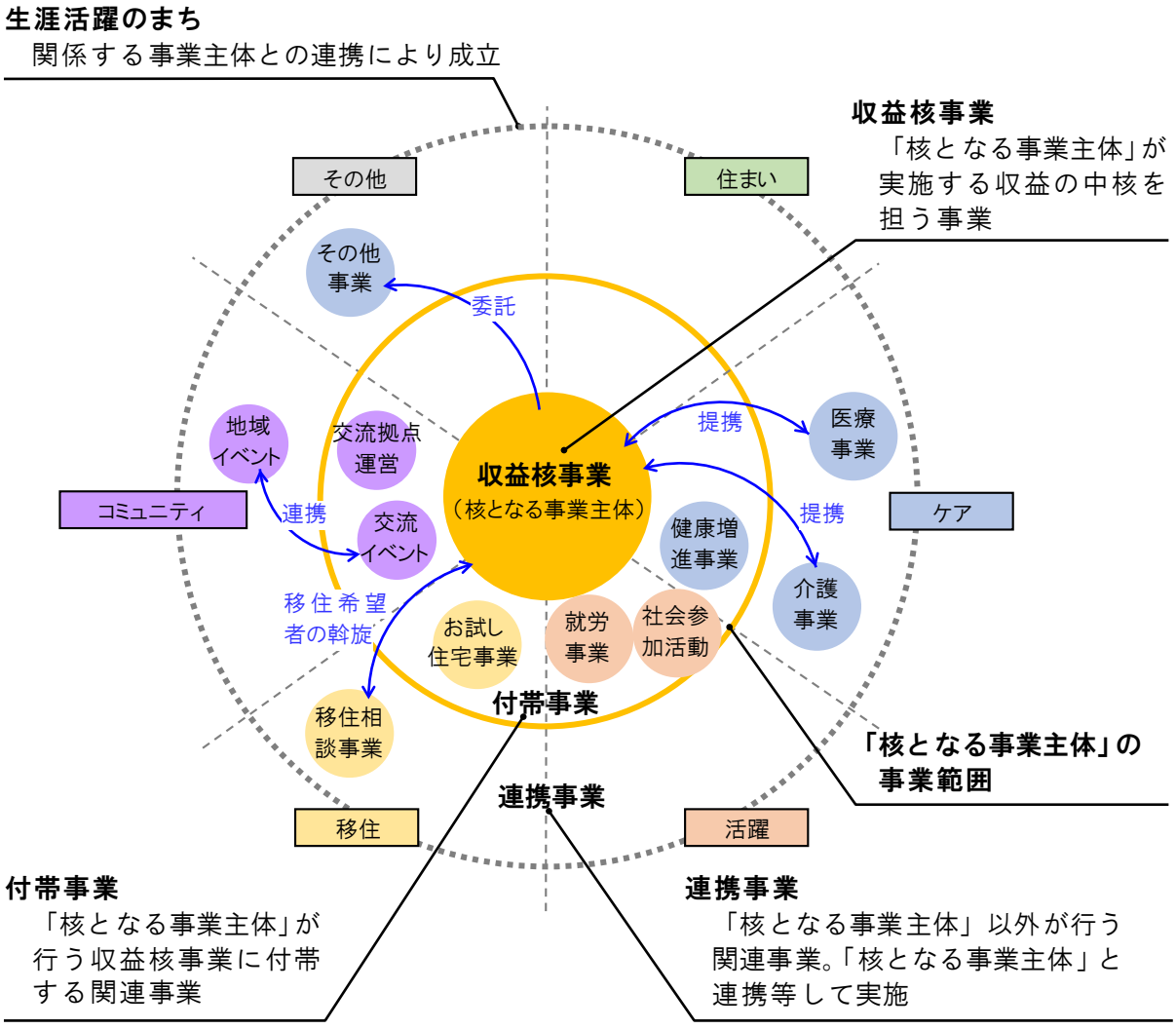
・このような場合、ともすれば、収益核事業が成立するために、なぜ地域が協力しなければならないのかといった軋轢を生じる可能性がある。地域課題の解決の一貫として収益核事業があることについて十分理解を得た上で、連携関係を構築する必要がある。

（３） ビジネスモデルの模式図

・本マニュアルでは、以降、「核となる事業主体」からみた場合の「収益核事業」「付帯事業」「連携事業」の観点から説明を行う。

・「核となる事業主体」を中心に、「収益核事業」「付帯事業」「連携事業」の関係を整理すると、「生涯活躍のまち」構想の実現に向けたビジネスモデルを、以下の関係模式図で示すことができる。

■ビジネスモデルの関係模式図



※関係模式図の付帯事業・連携事業の配置・内容はイメージ。

２－２.「生涯活躍のまち」の要となるコミュニティ形成

・本節では、前節で説明した「核となる事業主体」が、コミュニティの形成を進める上で、有用な視点や留意点を示す。

（１）コミュニティとは

１）コミュニティの定義

・「生涯活躍のまち」構想は、主に中高年齢者の移住者が、地域社会に溶け込みながら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地域づくりを想定している。

・コミュニティという言葉は、様々な意味で用いられるが、上記の「生涯活躍のまち」構想の目標を考慮し、本マニュアルにおける「コミュニティ」を以下のように定義する。

> 住民同士が仲間意識や相互扶助（支え合い）の感情を持ち、相互にコミュニケーションを行っている集団

２）コミュニティ形成事業とは

・コミュニティの形成を担う「核となる事業主体」は、地域において「コミュニティ」を形成しやすい環境をつくる「コミュニティ形成事業」を行う。

・具体的には、地域住民や移住者が、仲間意識や相互扶助の感情を育める作用を備えた空間と時間を提供することと考えられる。

・そこで、本マニュアルでは「コミュニティ形成事業」を以下のように定義する。

> 地域のコミュニティを形成するために、仲間意識や相互扶助の感情を育む作用を備えた空間と時間を提供する事業

（２）コミュニティ形成事業の重要性

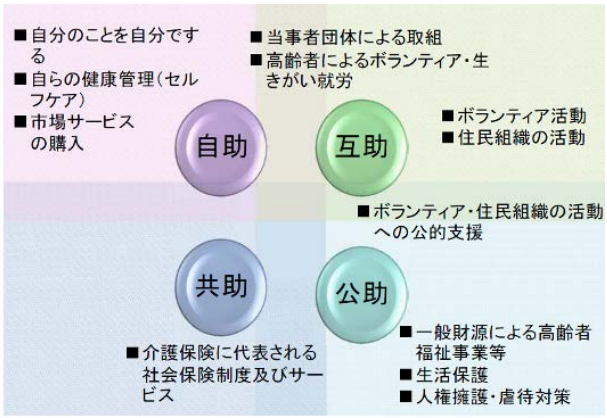
１）「生涯活躍のまち」構想におけるコミュニティ形成事業の重要性

・「生涯活躍のまち」構想では、必要に応じて医療・介護が受けられることを目指しており、地域包括ケアシステムとの連携が望まれている。

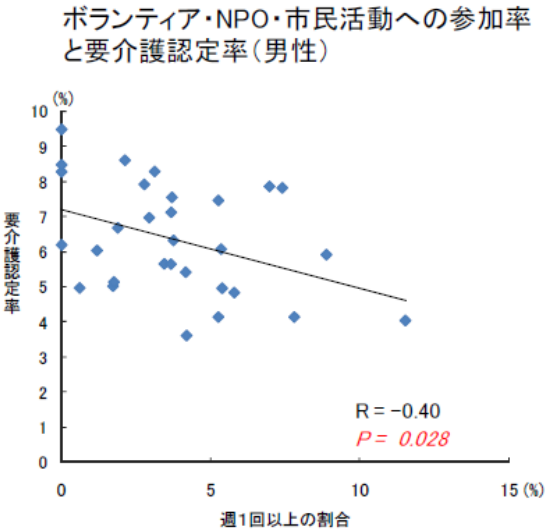
・地域包括ケアシステムでは、公的な医療・介護サービスに加え、生活支援が重要な要素となる。生活支援は、右図に示すように、「共助」「公助」といった公的な制度資源だけでなく、ボランティア活動や見守り・助け合い等の社会参加を通じた「互助」、自らの健康管理などの「自助」を含む多様な社会資源との組み合わせにより実現されるものである。

・「互助」が成立することにより、個人の精神的自立や引きこもり・孤独死の予防、地域問題を自ら解決する力が高められるなどの効果が期待できる。また、ボランティア等を通じて社会参加することは、健康寿命を伸ばすことにもつながりうる。このように、コミュニティ形成事業を通じて「互助」の精神を形成することで、サービス費用や人件費を抑制できる可能性が生じ、ビジネスモデルを構築する上でも「核となる事業主体」、地域住民等双方にとってメリットになりうるものである。

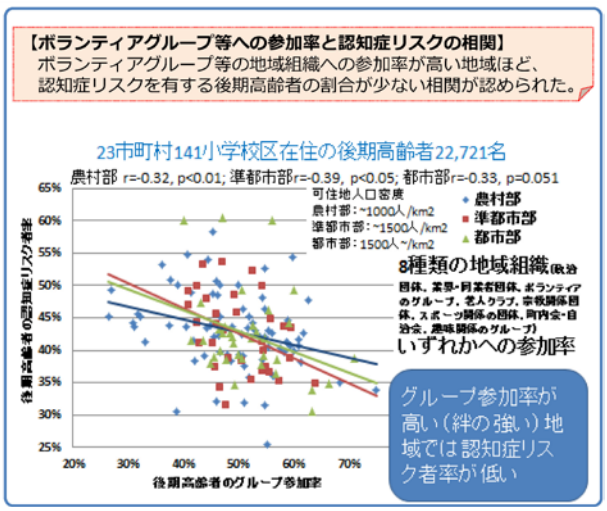
・「生涯活躍のまち」を実現するためには、子どもや若者、高齢者など様々な層の地域住民や移住者が交流し、ひとりひとりが「コミュニティ」の一員となることが必要不可欠である。言い換えれば、「住まい」「ケア」「活躍」「移住」の４つの要素が機能的に確保されていたとしても、コミュニティ形成に資する要素が欠けていれば、「生涯活躍のまち」とはなりえない。



出典：「＜地域包括ケア研究会＞地域包括ケアシステム構築における今後の検討のための論点」（三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング）



（坪谷：第46回宮城県公衆衛生学会，2010）



出典：厚生労働省第 47 回社会保険審議会介護保険部会

２）コミュニティ形成事業が収益核事業に与える効果

・コミュニティ形成事業は、「生涯活躍のまち」を下支えする「コミュニティ」を生み出す重要な事業であるとともに、収益核事業や付帯事業に対しても、以下のようにプラスの効果がある場合がある。

収益核事業の例		コミュニティ形成事業によるプラスの効果
住まい	・サービス付き高齢者向け住宅 ・多世代共生型賃貸住宅　等	・入居者の満足度向上とそれに伴う入居率低下の抑制（入居継続性の向上） ・入居者同士の互助による管理コストの抑制
ケア	・高齢者福祉施設（介護事業所等） ・診療所（医療機関）　等	・地域の輪の中にいることや自分の居場所を感じられることによる利用者の満足度向上 ・入居者同士の互助による管理コストの抑制 ・将来的な利用者の確保 ・施設運営に対する地域の理解や協力
活躍	・里山学校（生涯学習） ・道の駅（地場産品生産・販売等） ・農業・林業・漁業等（一次産業）等	・新たな利用者やリピーターの確保 ・地域住民の社会活動への参加意識醸成に伴う事業の多様化と持続化 ・地域との交流や生きがいを持つことによる就労・活躍の持続
移住	・移住コンシェルジュ　等	・移住者や移住希望者が地域と交流することによる相談対応の充実やトラブルの軽減 ・コミュニティの一員になることによる移住後の定着
その他	・障害者就労継続支援事業 ・スポーツ施設等の運営　等	・地域住民の社会活動への参加による事業の多様化と持続化 ・生きがい・やりがいを持つことによる新たな利用者やリピーターの確保

（３）コミュニティ形成における重要な視点（「機能」、「場所」、「しかけ」）

１）概説：「機能」「場所」「しかけ」とは

・コミュニティ形成事業とは、地域住民や移住者が仲間意識や相互扶助の感情を育む作用を備えた空間と時間を提供することであると定義した。

・「核となる事業主体」等が、そのようなコミュニティを形成するには、まず多世代の地域住民や移住者が集まるような「機能」を用意することが有効と考えられる。

・また、多世代の地域住民や移住者が集まるためには、「誰でも」「自由に」過ごせる「場所」であることが望ましい。

・ただし、地域住民等が特定の「場所」に集まるだけではコミュニティと呼ぶことはできない。人と人がつながり親しくなる「しかけ」があることで、コミュニティの形成が促進されるものと考えられる。

・このように、コミュニティ形成事業の主な構成要素は、多世代を集める「機能」、多世代が集まれる「場所」、人と人をつなげる「しかけ」の３点であると考えられ、先行事例においても、そのような「機能」・「場所」・「しかけ」を有する事例には、次のような有効性がみられる。

＜コミュニティ形成事業の有効性の例＞

○サロンや寄合空間などがある場合は、その空間で入居者同士が同じ時間を共に過ごすことで、お互いを知り合う機会が得られ、人的ネットワークが形成され、お互いが頼りあえる関係が生まれる。

○施設内や地域でのボランティアやプロジェクトへの参加がある場合は、活動そのものが入居者や地域の人に影響を与え、地域住民や移住者との親密化やつながりを生む。

○コンシェルジュなどが存在する場合は、コンシェルジュが移住希望者と地域住民を直接・間接的につなげることで、移住者が地域に溶け込みやすい環境を形成する。

○地域ぐるみの収益事業やコミュニティビジネスなどがある場合は、参加者同士の共同性の意識が醸成される。

○交流機能を備えた滞在施設がある場合は、移住希望者等が地域に溶け込みやすい。

２）「機能」「場所」「しかけ」の具体的なイメージ

・以下にコミュニティ形成事業を有効に進めるための「機能」、「場所」、「しかけ」の基本的な考え方と具体例を示すとともに、先行事例を参考に各々のあり方について述べる。

コミュニティ形成事業の主な構成要素	基本的な考え方
多世代を集める「機能」	・「機能」は、「場所」で“できること”であり、「あそこにいけば○○ができる」などの、人が集まる動機を備えたものである。 ・「機能」は、多世代が集まるきっかけであり、「しかけ」を通じて、人と人がつながりやすくなる。
多世代が集まれる「場所」	・「場所」は、「誰でも」「自由に」使える空間である。 ・「場所」は、特別な空間である必要はなく、様々な空間が「場所」になりえる。
人と人をつなげる「しかけ」	・「しかけ」は、人を集める頻度を高める、人同士をつなげる頻度を高める、自主的な参加意識を高めるなど、コミュニティ形成の可能性を高めるものである。 ・「しかけ」は、「場所」や「機能」、人を媒介とすることで、コミュニティ形成の可能性を高める。

①機能のあり方

・地域のコミュニティ形成の観点から、多世代に向けた「機能」であることが重要であり、そのためには、単独の「機能」よりも、様々な人のニーズに向けた複数の「機能」の方が有効である。

・子どもや若者、大人や高齢者など、各々の世代が集まる動機となる「機能」を複合させることで、常に多世代が集まる場をつくることができる。

・例えば、駄菓子やカフェ・レストラン・居酒屋、フィットネスクラブ、カラオケルーム、託児所、高齢者デイサービスなどを組み合わせることで、地域の子どもから介護が必要な高齢者までを集め、お互いが知り合う機会を創出することができる。

・また、ギャラリーだけでは関心のある特定の人が利用しがちになるが、生涯学習や音楽スタジオ、工房などを複合させることで、多様な嗜好を持つ人が集まることができる。

・なお、単独の「機能」でも、入浴のみや飲食のみなど、多世代の日常的なニーズを満たす「機能」を提供することで、多世代が集まることにつながる場合がある。

【多世代を集める「機能」のあり方】

・単独の「機能」でもよいが、多世代の人を集めやすい「複数」の「機能」を備えていること

・特定の人だけでなく、子供から若者、高齢者まで多世代を集める「機能」を備えていること

・コミュニティ形成事業における「機能」のあり方のヒントとなる事例として以下を示す。
・これらの事例は、共に過ごす時間を長く確保できる特徴を持つとともに、複数の機能を備えることや気軽に集まれる機能とすることで、人と人とが交流しやすい機会を創出している。

事例：二草三木「西圓寺」

・廃寺を活用し、温泉や食堂、駄菓子屋など、多世代が集まる動機となる「機能」が複合した地域交流拠点。
・これらの「機能」に加え、高齢者や障害者の介護の場、障害者の雇用の場でもあることから、多様な人が集まる「ごちゃまぜ」の空間が形成されている。



参考：（社福）佛子園

事例：暮らしの保健室

・都営住宅の空き店舗を活用した保健室のような相談窓口を設置。地域医療・介護に精通した相談員が医療コーディネーターとして高齢者の健康や生活に関する相談に応じている。
・また同時に、団地の住民が気軽に集まり、お茶を飲みながら楽しく過ごせるサロンとしての「機能」も果たしている。



参考：（株）ケアーズ

事例：武蔵野市立 ひと・まち・情報創造館　武蔵野プレイス

・「武蔵野プレイス」は、図書館、生涯学習センターといった公共施設の類型を超えて、複数の「機能」を積極的に融合させ、人とひとの出会いや、知識・経験の共有や交換、知的な創造や交流を生み出し、地域社会の活性化につながる活動支援型の公共施設をめざしている。
・多様な人々がそれぞれの活動を通して時間を共有する快適な「場」は、横断的な活動や交流のネットワークの活性化を促し、地域社会の魅力を高めることに寄与している。



参考：（公財）武蔵野生涯学習振興事業団

事例：農村交流施設「森の巣箱」

・廃校となった旧小・中学校を活用し、集落コンビニ、食堂兼居酒屋など、町民が日常的に利用する「機能」と地域外の人を呼び込む宿泊施設を複合させることで、交流とふれあいが生まれることを目指している。
・町民との交流が話題となり、宿泊施設の利用者が増加するなど、「機能」に互恵的な関係がみられる。



参考：森の巣箱運営委員会

②「場所」のあり方

・入居者専用のラウンジや高齢者だけが使えるリハビリ施設など、特定の人々のみが使用できる場所ではなく、多世代がいつでも出入りでき、自由に使える「場所」があることがコミュニティ形成にとって有効である。

・「場所」は、特別な空間である必要はないが、「機能」が十分に発揮できる立地や空間であるとともに、「機能」に見合った空間のデザインであることが、人を集めるためには重要である。

・多世代を集める「機能」が十分でなくても、例えば地域の図書館や駅など、もともと地域の人が集まるところに「機能」を増やすということでもよい。

・また、地域住民や移住者等が誰でも、自由に過ごせるような、自宅（自室）とも職場や学校とも異なる「第三の場所」（サードプレイス）と呼ばれる場所を設けることもコミュニティ形成には効果的である。

・このような「場所」では、住民同士が交わることによって、お互いを尊重し合う関係になるとともに、人と人との間に安心感と絆（共感）が生まれ、生活における助け合いに発展することが期待できる。

【多世代が集まれる「場所」のあり方】

・特定の人々のみが使用できる、あるいは必要としている空間ではなく、地域の多世代が使えること

・多世代を集める「機能」が十分に発揮される立地・空間・デザインであること

・いつでも出入りでき、好きなように時間を過ごすことができる地域の共用空間であること

・コミュニティ形成事業における「場所」のあり方のヒントとなる事例として以下を示す。
・これらの事例は、いつでも、誰でも、気軽に自由に過ごせることを念頭におき、空間デザインもリラックスできるものとし、常に人（スタッフ）が常駐していることが共通点である。

事例：ゆいま～る食堂（厚沢部町）

・ゆいま～る厚沢部の「ゆいま～る食堂」は、入居者へ飲食を提供するだけでなく、町の中心部にあるため、町役場や図書館、町民プールなどに来る地域住民等も気軽に立ち寄れる「場所」となっている。
・木造による暖かな空間と開放性のある窓など、空間のデザインにも配慮している。



参考：（株）コミュニティネット

事例：図書室・音楽室・自由室（ゆいま～る那須）

・高齢者住宅の居心地のよい共用スペースである図書室・音楽室・自由室が、誰でも使える「場所」として活用され、書道教室やピアノ教室、料理教室といった各種教室や、体操、コンサート、映画会、講演会、絵手紙、健康麻雀などの多彩な活動が、入居者が自主的に組成した各グループにより実施されている。



参考：（株）コミュニティネット

事例：タガヤセ大蔵デイ

・築 30 年の木造アパートの１階をデイサービス施設として活用。
・デイサービス施設の空間と地域住民が利用できるコミュニティカフェを併設することで、多世代が交流できる場所を形成している。



参考：（社福）大三島育徳会

③「しかけ」のあり方

・「しかけ」は、地域住民や移住者が単に集まるだけなく、相互に知り合いとなり、仲間意識や相互扶助（支え合い）の感情を生み出すものである。

・そのような「しかけ」には、様々なものが考えられるが、地域住民や移住者が継続して頻繁に集まる工夫でもよい。例えば、温泉を無料とすることや毎朝の健康体操など、何度も会うことで地域の中に知り合いができることが期待される。特に子ども、高齢者、障害者などが継続して頻繁に会うことで、様々な人に合った役割が生まれやすくなり、仲間意識や相互扶助の感情を持ちやすくなる。

・また、人と人をつなげる役割を担う人が「場所」にいて、地域住民や移住者が共に様々な活動を行うことの手助けや､移住者の希望に応えられる地域住民を紹介することなどを通じて、コミュニティの形成を促進することができる。地域交流施設を利用しない地域住民に対しても、意図的に手伝ってもらう機会をつくるなどの工夫も考えられる。

・さらに、集まった人の自主性を引き出すことは、人と人のつながりの輪を広げ、人間関係を深めるために重要である。例えば、地域課題への取組など、経験や能力を活かす場面があることで地域住民や移住者の自主性が引き出され、人と人のつながりが増していくことが考えられる。

・この他にも、誰でもできる卓球やグラウンドゴルフ、ウォーキング、カラオケなど、住民同士の共同性、自己開示、自主性、帰属意識に働きかける活動により、仲間意識や相互扶助（支え合い）の感情が生み出されることがある。

【人と人のつながりを生み出す「しかけ」のあり方】

・地域に知り合いが生まれ、自分の役割を見つけやすくなるよう、多世代が継続して頻繁に集まるようにすること

・人の輪を広げるために、人を介した地域住民と移住者のつながりをつくること

・集まった人の自主性が引き出されるような、経験や能力を活かせる場面が用意されていること

・仲間意識や相互扶助（支え合い）の感情が生まれやすくなるよう、共同性、自己開示、自主性、帰属意識などに働きかける活動があること

・コミュニティ形成事業における「しかけ」のあり方のヒントとなる事例として以下を示す。
・これらの事例は、人との関わりをつくることを重視し、単発のイベント等で終わらずに、継続的な取組とすることで、参加者や地域住民同士が関わる時間が長く確保されている。

事例：入居希望者「参加型」プロセスによるしかけ（ゆいま～るシリーズ）

・(株) コミュニティネットが手がけるゆいま～るプロジェクトでは、住居のしつらえや、ケアのこと、食事のことなど、暮らしに関わることを勉強しあい、ひとつひとつ丁寧に検討する「参加型」の手法を採用している。この手法は、住まいづくりへの意識醸成及び参加に留まらず、入居希望者同士やスタッフとの関係を築くことで、入居後も主体的かつ共助の精神を持って暮らすことに寄与し、ゆいま～るシリーズでの生活の基礎をなしている。



参考：（株）コミュニティネット

事例：土佐山アカデミー

・土佐山アカデミーは、土佐山地域をフィールドとした集いと学びの場として、地域の人や資源を活用し、日帰りから３ヶ月間まで様々な体験プログラムを展開。地域住民と移住希望者をつなぐ「しかけ」となっている。
・滞在拠点の居間や土間などの共用スペースは、発展的なコミュニティを築いていくため、意見交換の場である「夜学会」やワークショップの開催、または日常的な食事や作業スペースとして活用され、人と人を結びつける役割を果たしている。



参考：NPO法人　土佐山アカデミー

事例：ほどほど横丁・ぼちぼち長屋

・ほどほど横丁にあるぼちぼち長屋は、１階に高齢者、２階に家族世帯や若年単身者が入居。２階の入居者は、高齢者との食事やイベントの手伝い等を条件に家賃の一部を補助。多世代が関わるしかけをつくっている。
・また、ほどほど横丁には地域交流スペースがあり、地域のサークル活動や、自治会の打合せ、教室等に利用。イベントも多数開催され、顔の見える関係がつくりやすい「しかけ」を有している。





参考：（社福）ゴジカラ村

（４）具体的な事例からみるコミュニティ形成事業

・公表されている資料から、「機能」「場所」「しかけ」を備えた具体的な先行事例を以下に示す。「機能」「場所」「しかけ」の組み合わせには様々なパターンがあり、地域や事業の特性に応じて適切な組み合わせを探る必要がある。

<table>
<tr><th colspan="8">建替市営団地の一角に整備された地域交流機能をもつ福祉施設が併設された
多世代共生型賃貸住宅　「住み慣れた地域で、できる限り暮らし続ける」を応援</th></tr>
<tr><td colspan="2">所在地</td><td colspan="6">神奈川県川崎市多摩区（物件所在地）</td></tr>
<tr><td colspan="2">実施主体</td><td colspan="3">株式会社生活科学運営</td><td>組織形態</td><td colspan="2">株式会社</td></tr>
<tr><td colspan="2">設立時期</td><td colspan="3">平成３年</td><td>資本金</td><td colspan="2">１億円</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">収益核事業と付帯事業</td><td>ｺﾐｭﾆﾃｨ形成</td><td>活躍（就労･社会参加）</td><td>移住</td><td>住まい</td><td>ケア（医療･介護）</td><td>その他</td></tr>
<tr><td>○</td><td></td><td></td><td>◎</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">主な事業・取組</td><td colspan="6">○(株)生活科学運営が、川崎市所有の土地利用として、川崎市住宅供給公社が戸建住宅開発を行う敷地の一部に建設された高齢者支援施設付き多世代用賃貸住宅を一棟借りにより、賃貸住宅事業を運営している。
○市営住宅余剰地における小規模多機能と多世代型賃貸住宅の整備により、共同菜園、地域交流スペースでのイベント開催などを実施。ボランティアも参加し、住宅と施設の交流、カフェ、手芸、麻雀などの趣味の活動が行われている。
○また、生活支援サービス(有料) として、健康セミナーの開催や各種相談をはじめ、希望者への安否確認、病気時の対応や救急車手配、電球交換、不在時の荷物預かりなどのサービス等を行っている。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">コミュニティ形成事業の主な構成要素</td><td>機能</td><td colspan="6">○地域交流スペースにおいて、カフェ、手芸、麻雀などの趣味の活動ができることにより、入居者や地域住民が集まる動機となっている。
○イベントの開催、共同菜園における野菜作りなどにより、入居者にとどまらず、地域住民が参加できる機会を提供している。</td></tr>
<tr><td>場所</td><td colspan="6">○高齢者支援施設付き多世代型賃貸住宅の中に備えられた地域交流スペースや外構空間に併設された共同菜園等が、多世代が集まれる「場所」となっている。</td></tr>
<tr><td>しかけ</td><td colspan="6">○「NPO 法人福祉マンションをつくる会」がイベントを企画するなど、いざというとき助け合える「ご近所さんの関係」づくりを目指して、入居者のコミュニティ形成をサポートするなど、人と人をつなげる「しかけ」を有している。
○多世代住宅の入居者が、1階に併設された施設のボランティアとして参加できる「しかけ」があり、地域住民と入居者の交流が生まれている。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="8">NPO と行政の協働による空き家バンク運営とボランティア参加型の空き家再生活動</td></tr>
<tr><td colspan="2">所在地</td><td colspan="6">広島県尾道市</td></tr>
<tr><td colspan="2">実施主体</td><td colspan="3">NPO法人尾道空き家再生プロジェクト</td><td>組織形態</td><td colspan="2">NPO 法人</td></tr>
<tr><td colspan="2">設立時期</td><td colspan="3">平成 19 年</td><td>資本金</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">収益核事業と付帯事業</td><td>ｺﾐｭﾆﾃｨ形成</td><td>活躍（就労･社会参加）</td><td>移住</td><td>住まい</td><td>ケア（医療･介護）</td><td>その他</td></tr>
<tr><td>○</td><td></td><td></td><td>◎</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">主な事業・取組</td><td colspan="6">○平成 19 年、尾道の空き家が問題となりはじめた頃、地元尾道にUターンした豊田雅子氏（代表者）が空き家の里親を探す活動を開始し、自ら１軒の空き家を購入し、平成 20 年、購入した空き家再生の様子をブログで公開したところ、大きな反響を得たことにより NPO 法人格を取得した。
○NPO は、独自の実績から空き家バンクの活用を市に提案し、平成 21 年 10 月に市から空き家バンクの運営が NPO に委託された。56 軒の登録で再スタートし、現在まで 100 軒を超え 70 軒以上を成約させた。
○町並み保全のための空き家再生事業（空き家再生、蚤の市、尾道建築塾）に加え、定住促進とコミュニティの確立を図る空き家バンク、サポートメニュー事業（若者版シルバー人材センター）や新たな文化とネットワーク構築に向けた尾道地域づくり発表会、不動産賃貸事業などを行っている。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">コミュニティ形成事業の主な構成要素</td><td>機能</td><td colspan="6">○斜面地に放置された空き家を再生し、地域の魅力となる子育てサロン、地域の図書室、アーティストインレジデンスなどの多様な機能の集積により、多世代がまちなかに集まる「機能」となっている。
○見学会、片付け、工事(DIY)、オープンハウスなどをイベント化し、空き家再生に参加できるきっかけが、人を集める「機能」となっている。</td></tr>
<tr><td>場所</td><td colspan="6">○再生された空き家を活用したカフェや地域交流スペース、地域の図書室が解放空間となり、誰でも自由に出入りすることができる「場所」となっている。
○再生された空き家が立地するまちなかの路地空間は、歩行者優先の空間となり、誰もが自由に行き来し、コミュニティ形成が図りやすい出会いの「場所」となっている。</td></tr>
<tr><td>しかけ</td><td colspan="6">○尾道建築塾として、尾道のユニークな建物や町並みを専門家とともに散策する「たてもの探訪編」や、空き家再生ピクニック、チャリティイベントなどで空き家再生について共に考え共有する機会や、尾道の空き家問題と関わりのあるゲストを招いた情報交換など、地域に興味のある人が気軽に参加できるプログラムが用意されている。それらが、多様な人が共に継続的にまちに関わりを持てる機会となり、帰属意識や共同性が育まれる「しかけ」となっている。
○傾斜地で家財道具の運び出しが困難なことから、荷物のリユースのために再生物件の現場で蚤の市を開催することや、再生現場で実際の作業を体験する「再生現場編」の実施など、共に行う様々な活動が仲間意識を育む「しかけ」となっている。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="8">古民家の再生・活用から「地域コミュニティ」の再生へ。日本人が忘れてきたものに再び光をあて、地方地域の再生をお手伝い</td></tr>
<tr><td colspan="2">所在地</td><td colspan="6">兵庫県篠山市</td></tr>
<tr><td colspan="2">実施主体</td><td colspan="3">一般社団法人ノオト</td><td>組織形態</td><td colspan="2">一般社団法人</td></tr>
<tr><td colspan="2">設立時期</td><td colspan="3">平成 21 年</td><td>資本金</td><td colspan="2">4,040 万円（基金）</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">収益核事業と付帯事業</td><td>ｺﾐｭﾆﾃｨ形成</td><td>活躍（就労･社会参加）</td><td>移住</td><td>住まい</td><td>ケア（医療･介護）</td><td>その他</td></tr>
<tr><td>○</td><td></td><td></td><td>◎</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">主な事業・取組</td><td colspan="6">○空き家や空き地、空き農地（耕作放棄地等）を再評価し、地域資源として活用することにより、集落ひとつを滞在施設と見立てた活動を実施している。
○市内の複数地区で空き家活用を進めるほか、県内他のエリアでも空き家を活用した宿泊施設の運営を展開している。「集落丸山」では、NPO 法人集落丸山と LLP（有限責任事業組合）を設立して事業を展開。町全体が一つのシティホテルとなるイメージでの地域活性化を目指している。
○古民家等の歴史的建造物群を一つのホテルとして再生・活用する「ポザーダ・ジャパン」を構想し、歴史的な街並み、食文化、生活文化が体験できる滞在型ツーリズムを展開している。
＜事業内容＞
・空き家活用事業
・スローフード事業
・暮らしのツーリズム事業
・人材育成事業（ふるさと創造人材育成事業）
・地域 ICT 事業（地域情報発信事業）
・コンサルタント業務
・ポザーダ・ジャパン（「旧木村酒造場 EN」、「豊岡 1925」を形成）
・創造産業の創出（職人学校の設立と運営など）</td></tr>
<tr><td rowspan="3">コミュニティ形成事業の主な構成要素</td><td>機能</td><td colspan="6">○再生された古民家での宿泊、食文化の創造に向けたレストラン、カフェでの飲食、ワークショップやツアーの企画運営等による参加の機会づくりなどの様々な「機能」により、子どもから高齢者まで多世代が集まることができる。</td></tr>
<tr><td>場所</td><td colspan="6">○集落ひとつを滞在施設と見立てているため、「誰でも」「自由に」集まれる空間が用意されている。</td></tr>
<tr><td>しかけ</td><td colspan="6">○農業体験や料理教室、茶道や華道、陶芸体験、城下町の散策、修験道トレッキングなど、様々な集落の暮らしを体験できるイベントが、多世代が集落の中で共に楽しめる「しかけ」となっている。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="8">地域に開かれ、地域に役立つ「村づくり」。利用者･住人･組合員･地域住民が「助け合い･協同」を実現</td></tr>
<tr><td colspan="2">所在地</td><td colspan="6">愛知県東海市</td></tr>
<tr><td colspan="2">実施主体</td><td colspan="3">南医療生活協同組合</td><td>組織形態</td><td colspan="2">組合</td></tr>
<tr><td colspan="2">設立時期</td><td colspan="3">昭和 36 年</td><td>資本金</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">収益核事業と付帯事業</td><td>ｺﾐｭﾆﾃｨ形成</td><td>活躍（就労･社会参加）</td><td>移住</td><td>住まい</td><td>ケア（医療･介護）</td><td>その他</td></tr>
<tr><td>○</td><td></td><td></td><td>◎</td><td>○</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">主な事業・取組</td><td colspan="6">○「生活のんびり村」の実施主体である南医療生活協同組合は、昭和 34 年に起きた伊勢湾台風の被害者支援をきっかけに、昭和 36 年に設立され、組合員からの出資金で事業を展開している。事業は診療所から始まり、地域医療、公害医療、検診等に取り組み、現在は 37 事業所に増えている。
○愛知県南部の知多半島にある工業都市である東海市に立地する「生活のんびり村」は、２階建ての共同住宅及び多世代共同住宅であり、併設機能として、認知症高齢者グループホーム（定員９名）、小規模多機能型居宅介護、食堂、地域交流館、喫茶店、農園を備えた複合施設である。
○地域の中で高齢者が役割を持ってイキイキと生活でき、訪れる人がホッとする、文字通りの「のんびり」した村づくりを目指しており、周辺地域に居住している生協組合員がボランティアとして運営に積極的に関わり、運営推進会議への参加や地域交流館でのお茶会やのんびり村全体の祭りの企画をしている。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">コミュニティ形成事業の主な構成要素</td><td>機能</td><td colspan="6">○平成 21 年４月、南医療生活協同組合により整備された、高齢者向け複合型施設だが、多世代共生住宅「あいあい長屋」により多世代が居住し、常に集まれることや、地域住民に開かれた喫茶店、各種教室やイベントなどの「機能」が用意されている。</td></tr>
<tr><td>場所</td><td colspan="6">○地域交流館、喫茶店など「誰もが」「自由」に集まれる場所となっている。
○施設全体が、地域の中で高齢者が役割を持ってイキイキと生活でき、訪れる人がホッとする、文字通りの「のんびり」した村づくりを目指しており、様々な人が気軽に立ち寄れることを意図した「場所」となっている。</td></tr>
<tr><td>しかけ</td><td colspan="6">○周辺地域に居住している生協組合員がボランティアとして運営に積極的に関わり、運営推進会議への参加や地域交流館でのお茶会やのんびり村全体の祭りの企画を行うなど、地域の多様な人が共に継続して参加できる「しかけ」が備わっている。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="8">小規模多機能居宅介護に認可外保育園を併設。次世代育成や地域講座実施等、地域に開かれた拠点づくり</td></tr>
<tr><td colspan="2">所在地</td><td colspan="6">鳥取県米子市</td></tr>
<tr><td colspan="2">実施主体</td><td colspan="3">（有）ケアサービス米子</td><td>組織形態</td><td colspan="2">有限会社</td></tr>
<tr><td colspan="2">設立時期</td><td colspan="3">平成 23 年５月開設</td><td>資本金</td><td colspan="2">1,000 万円</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">収益核事業と付帯事業</td><td>ｺﾐｭﾆﾃｨ形成</td><td>活躍（就労･社会参加）</td><td>移住</td><td>住まい</td><td>ケア（医療･介護）</td><td>その他</td></tr>
<tr><td>○</td><td></td><td></td><td></td><td>◎</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">主な事業・取組</td><td colspan="6">○鳥取ふれあい共生ホーム「照陽の家」は、県が運営を支援し、「通所」、「訪問」、「宿泊」、「訪問看護」サービスを利用できる複合型施設であり、登録人数 25 名、通所定員 15 名、宿泊定員５名の小規模多機能型生活介護と、定員 10 名の認可外保育施設を併設し、乳幼児認可外保育や学齢児童一時預かりサービスも実施している。
○地域力の強化に向けて、施設スタッフが講師となり、地域の老人会や自治会を対象に地域講座を開催。講座の内容は運営推進会議で住民から募集し、日程なども住民との話し合いで決め、「認知症予防」「介護予防」「食育」「薬の基礎知識」「栄養管理」「体調管理」等、生活に密着したものが多く開催されている。
○高齢者だけでなく、児童や、地域の住人やボランティア団体等様々な人々が出入りできる施設として、様々な世代の人々が、協力して支え合いの地域をつくっていくことで「高齢者」のみが住みやすい地域ではなく、誰もがいつまでも気持ちよく暮らしていける地域づくりを目指している。
○「照陽の家」の取り組みにより、地域住民がお互いに顔を合わす機会が増え、また「一つのことに挑む」ことで住民同士に絆が生まれ、現在では施設の広報誌配りも地域の住民が手伝うなど、地域で運営する施設になりつつある。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">コミュニティ形成事業の主な構成要素</td><td>機能</td><td colspan="6">○地域に開かれた拠点とするため、小学生を対象とした介護・保育体験事業、地域の老人会や自治会を対象にした地域講座、地域住民が講師を務める教室の開催など、多様な活動に子どもから高齢者までが集まれる「機能」となっている。</td></tr>
<tr><td>場所</td><td colspan="6">○高齢者だけでなく、児童や、地域の住人やボランティア団体等様々な人々が出入りできる施設がコミュニティ形成の「場所」となっている。</td></tr>
<tr><td>しかけ</td><td colspan="6">○住民同士が継続的に顔を合わし、スタッフが常駐している中でお互いの状況や地域の情報を交換できることが「しかけ」となっている。
○地域の課題への対応は、自主性を引き出し継続的に共に行う活動となり、人と人をつなげる「しかけ」の役割を果たしている。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="8">築 30 年の木造アパートを改修し高齢者支援施設を開設。地域の寄合所となるカフェと共有し、多世代交流拠点として運営</td></tr>
<tr><td colspan="2">所在地</td><td colspan="6">東京都世田谷区</td></tr>
<tr><td colspan="2">実施主体</td><td colspan="3">社会福祉法人 大三島育徳会</td><td>組織形態</td><td colspan="2">社会福祉法人</td></tr>
<tr><td colspan="2">設立時期</td><td colspan="3">平成 12 年</td><td>資本金</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">収益核事業と付帯事業</td><td>ｺﾐｭﾆﾃｨ形成</td><td>活躍（就労･社会参加）</td><td>移住</td><td>住まい</td><td>ケア（医療･介護）</td><td>その他</td></tr>
<tr><td>○</td><td></td><td></td><td></td><td>◎</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">主な事業・取組</td><td colspan="6">○駅から徒歩約20分に位置し、空室が目立ちつつあった築30年の木造アパートの１階に、部屋を３室つなげてデイサービス「タガヤセ大蔵」（定員10名）を整備し、地域の寄合所となるカフェを併設した。デイサービスは社会福祉法人大三島育徳会が運営している。
○施設の近くには畑があり、土に触れることができる。日々採れたての野菜が食卓に並び、季節感を感じることができ、四季を感じて１日を過ごすことで、心身機能の維持、向上につなげるなど、「安心して両親にいてもらえる場所」として運営している。
○訪れる一般の方はボランティアとみなし、高齢者と同じ空間にいることで話し合うきっかけをつくっている。また、認知症カフェを定期的に開催し、認知症での悩みを持つ人が来て相談できる機会をつくっている。
○地域の高齢者が何か困った時に相談できる地域の拠点になり、地域のつながりが生まれ、循環していくような場を目指している。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">コミュニティ形成事業の主な構成要素</td><td>機能</td><td colspan="6">○デイサービスに併設された居心地のよいカフェに、地域住民が気軽に訪れることができる「機能」となっている。
○認知症カフェを定期的に開催し、認知症での悩みを持つ人が来て相談できる機会を設けることで、地域住民が訪れる「機能」となっている。
○利用者も参加する食事づくり、演奏会、演芸クラブ、絵手紙作成、家族会（家族が参加するイベント）等が、地域住民が集まる「機能」となり、大学生が参加することもある。</td></tr>
<tr><td>場所</td><td colspan="6">○デイサービスとカフェは、仕切りをなくすことや福祉家具も使わず木の床にして、自然と行きたくなる空間をつくることに配慮し、多世代が誰でも自由に使える「場所」としている。</td></tr>
<tr><td>しかけ</td><td colspan="6">○訪れる一般の方が、高齢者と同じ空間にいて話をしやすい環境をつくることで、人と人をつなげる「しかけ」となっている。
○真ん中にあるキッチンで料理ができることが特徴になっており、地域の野菜などを使って、地域住民や高齢者が体を動かして昼食をつくるなど、共に行う活動を通じて人と人がつながる「しかけ」となっている。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="8">次の 100 年のために、地域の資源を活かした、新たな出会いやアイデアを育む、学びの場</td></tr>
<tr><td colspan="2">所在地</td><td colspan="6">高知県高知市土佐山</td></tr>
<tr><td colspan="2">実施主体</td><td colspan="3">NPO 法人　土佐山アカデミー</td><td>組織形態</td><td colspan="2">NPO 法人</td></tr>
<tr><td colspan="2">設立時期</td><td colspan="3">平成 24 年</td><td>資本金</td><td colspan="2">－</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">収益核事業と付帯事業</td><td>ｺﾐｭﾆﾃｨ形成</td><td>活躍（就労･社会参加）</td><td>移住</td><td>住まい</td><td>ケア（医療･介護）</td><td>その他</td></tr>
<tr><td>○</td><td>◎</td><td>○</td><td>○</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">主な事業・取組</td><td colspan="6">○土佐山アカデミーは、高知市の源流域である中山間地で、豊かな自然とそこに寄り添って生きる人々の営みが残る「土佐山（旧土佐山村）」をフィールドに、「人が自然の一部として生きる文化を育む」というミッションの実現に向けて「学びの場づくり事業」「つながりづくり事業」「文化・社会づくり事業」といった事業を実施している。
○長期滞在型プログラム「土佐山アカデミー」によりこれまで、４期生、28 人がプログラムを修了。その内、６人が土佐山地域に移住・定住している。
○「土佐山アカデミー」では、地域にある資源を活用し、土と農・食・ナリワイ・ものづくり・自然学・暮らしとエネルギーの６分野を季節に合わせて学べるプログラムが構成されている。
○また、新しい暮らしや働く場づくりを行う「土佐山ワークステイ」や、１泊２日の体験プログラムや子ども向けプログラムなど、様々なプログラムを展開し、土佐山アカデミー東京分校として都市で生きる人たちと語り合う場を設け、土佐山へ人を呼び込むだけではなく、日本中の人が流動し合うこと、また地域で生きる方法をシェアし合うことを目指している。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">コミュニティ形成事業の主な構成要素</td><td>機能</td><td colspan="6">○誰でも参加できる様々な教室や体験ツアーにより、多世代が土佐山に集まる「機能」となっている。
○また、「土佐山ワークステイ」という滞在型のプログラムにより、多様な人々が滞在施設に集まる「機能」を備えている。</td></tr>
<tr><td>場所</td><td colspan="6">○滞在拠点の居間や土間などの共用スペースは、土佐山ワークステイの利用者や土佐山アカデミーの関係者等、多様なメンバーが集い、発展的なコミュニティを築いていくための「コミュニティスペース」として活用される事を想定しており、誰でも自由に過ごせる「場所」となっている。</td></tr>
<tr><td>しかけ</td><td colspan="6">○誰でも参加できる様々な教室や体験ツアーでは、地域の人との共同作業や学びあいが行われ、共に行う活動を通じて人と人がつながる「しかけ」となっている。
○「土佐山ワークステイ」という滞在型のプログラムでは、滞在期間を通じて、互いの知恵や経験を共有し、「学び・教え合う」地域コミュニティづくりを目指しており、共同性、自己開示、自主性、帰属意識などに働きかける「しかけ」となっている。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="8">住民同士の助け合いの活動を中心に、地域に根ざしたさまざまな活動を通じ、
あたたかい交流のあるネットワークづくり</td></tr>
<tr><td colspan="2">所在地</td><td colspan="6">大阪府大阪市阿倍野区</td></tr>
<tr><td colspan="2">実施主体</td><td colspan="3">NPO 法人　エフエーサロン</td><td>組織形態</td><td colspan="2">NPO 法人</td></tr>
<tr><td colspan="2">設立時期</td><td colspan="3">平成 11 年</td><td>資本金</td><td colspan="2">－</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">収益核事業
と付帯事業</td><td>ｺﾐｭﾆﾃｨ形成</td><td>活躍
（就労･社会参加）</td><td>移住</td><td>住まい</td><td>ケア
（医療･介護）</td><td>その他</td></tr>
<tr><td>◎</td><td>○</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">主な事業・
取組</td><td colspan="6">○NPO法人エフエーサロンでは、住民同士の助け合いの活動（有償ボランティア活動）を中心に、地域に根ざしたさまざまな活動を通じて人々の自主性を大切にしたあたたかい交流のあるネットワークづくりを進め、誰もが心豊かに安心して暮らせる地域社会の実現をめざしている。
○商店街の元商店である一軒を法人名義で買い取り、改修。その一部が団体事務所と「エフ・エーさろん」として開設し、以下の事業を行っている。
・ふれあい活動：有償ボランティア活動
・社会教育事業：ふれあいミニ講座、子育てボランティア養成講座、実習生受け入れ、子ども寺子屋
・はなまる事業部：通所介護（はなまるデイサービス）、訪問介護（はなまる介護サービス）、家事代行事業（はなまるクリンサービス）
・サロン活動：エフ・エーさろん（阿倍野王子商店街）、よってこサロン（阿倍野区長池地区）
・組織サポート：みなくるハウス運営委員会、大阪宅老所・グループハウス連絡会の各事務局を担う。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">コミュニティ形成事業の主な構成要素</td><td>機能</td><td colspan="6">○コミュニティカフェ、ワンコインバーなど、多世代が訪れやすい「機能」を備え、特にワンコインバーは普段、地域に縁のない男性も立ち寄るきっかけとなっている。
○住民同士の助け合いのふれあい活動（有償ボランティア活動）を中心に、社会教育事業、介護事業、家事代行事業、サロン活動など、さまざまな活動を展開しており、多世代が参加できる「機能」を有している。</td></tr>
<tr><td>場所</td><td colspan="6">○「エフ・エーさろん」は、商店街の空き店舗を改修し、だれでも気軽に立ち寄って、楽しくおしゃべりをしたり、ゆっくりとくつろげる憩いの「場所」となっている。</td></tr>
<tr><td>しかけ</td><td colspan="6">○「エフ・エーさろん」は、人と人とが顔を合わせることで、自然に「助けてほしい人」と「ボランティア」をつなげる「しかけ」となっている。
○特に、「助けてほしい人」と「ボランティア」の立場が、ケースに応じて入れ替わることができる助け合いのシステムが特徴的であり、相互扶助を通じたコミュニティ形成が図られている。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="8">廃校舎が宿泊型交流体験拠点「森の巣箱」に生まれかわる
～床鍋地区の住民による集落再生への挑戦～</td></tr>
<tr><td colspan="2">所在地</td><td colspan="6">高知県津野町</td></tr>
<tr><td colspan="2">実施主体</td><td colspan="3">森の巣箱運営委員会
（床鍋集落の全世帯が加入）</td><td>組織形態</td><td colspan="2">任意団体（委員会）</td></tr>
<tr><td colspan="2">設立時期</td><td colspan="3">平成 15 年４月</td><td>資本金</td><td colspan="2">－</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">収益核事業と付帯事業</td><td>ｺﾐｭﾆﾃｨ形成</td><td>活躍（就労･社会参加）</td><td>移住</td><td>住まい</td><td>ケア（医療･介護）</td><td>その他</td></tr>
<tr><td>○</td><td>○</td><td></td><td></td><td></td><td>◎</td></tr>
<tr><td colspan="2">主な事業・取組</td><td colspan="6">○人口約 100 人の山間集落において、集落消滅の回避に向けて、廃校となっていた旧床鍋小・中学校を農村交流施設に改修。住民のアイディアを結集させ、地域のコミュニティ活動の拠点となる「居酒屋」や「集落生協」のほか、地域外の人々との交流を促進するための「宿泊施設」の機能を有する「森の巣箱」を完成させ、交流の拠点となっている。
○365 日 24 時間空間が利用され、地域住民の日常生活を支えるコンビニや地域の憩いの場・交流の場としての居酒屋等、地元のライフラインとしても機能する複合拠点となっている。
○森の巣箱の運営については、行政の手を借りず地区全員が参加する「運営委員会」を組織するなど、住民自らの手で行っている。
○オープン直後に旅行雑誌等で取り上げられたこと、都会の喧噪から離れ山によって隔絶された「隠れ里」のような趣のある施設は都会人のハートを掴み、利用客は年々増加している。また、住民からの発案で実施している「ホタルまつり」は津野町を代表するイベントに成長している。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">コミュニティ形成事業の主な構成要素</td><td>機能</td><td colspan="6">○木造２階建ての建物の１階には、日用雑貨や食料品販売コーナー、地域コミュニティ活動の拠点となる居酒屋がある。２階は、約 25 人が宿泊可能な宿泊スペースであり、これらの複合的な「機能」により、地域内外の多世代が集まる施設となっている。
○特に、宿泊客の食事スペースと、集落住民の居酒屋スペースを同じにすることで、「地域の人とのふれあい」を森の巣箱で体験できることで、地域外から人を集める「機能」とした。</td></tr>
<tr><td>場所</td><td colspan="6">○過疎地集落において地域のよりどころであった廃校を農村交流施設として、誰でも自由に使える「場所」とした。</td></tr>
<tr><td>しかけ</td><td colspan="6">○集落住民全員がオーナー兼職員となることで、自治・互助意識を高める「しかけ」とした。その結果、ボランティアやパートなどの就業の場も生み出されている。
○運営は、地区全員が参加する「運営委員会」を組織するなど、住民自らの手で小さいことからひとつずつ、すべてを行うことが、人と人をつなげる「しかけ」となっている。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="8">道の駅での地場産品の販売をはじめ、交流人口の増加を図る各種活動を企画・実行。共に支え合い、安心して心豊かに生活できる地域づくりを目指す。</td></tr>
<tr><td colspan="2">所在地</td><td colspan="6">静岡県浜松市天竜区熊（くんま）</td></tr>
<tr><td colspan="2">実施主体</td><td colspan="3">NPO 法人夢未来くんま</td><td>組織形態</td><td colspan="2">NPO 法人</td></tr>
<tr><td colspan="2">設立時期</td><td colspan="3">平成 12 年協議会を発展解消し設立</td><td>資本金</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">収益核事業と付帯事業</td><td>ｺﾐｭﾆﾃｨ形成</td><td>活躍（就労･社会参加）</td><td>移住</td><td>住まい</td><td>ケア（医療･介護）</td><td>その他</td></tr>
<tr><td>○</td><td></td><td>○</td><td></td><td></td><td>◎</td></tr>
<tr><td colspan="2">主な事業・取組</td><td colspan="6">○熊地区は、昭和30年代後半からの高度経済成長による産業構造の変化に伴い、人口流出が相次ぎ、昭和30年は2,508人であった人口が、昭和60年には1,178人に半減し、旧天竜市内で最も過疎化の顕著な地区であった。
○地域に残る食文化を通して山村の生き方を問い直そうと女性達が中心となり、高付加価値林業と山間地茶業の確立への取組とあわせて、「村おこしくんま水車の里」を昭和63年に開設した。
○NPO夢未来くんまの事業は、①水車部、②しあわせ部、③いきがい部、④ふるさと部の４部門からなり、地場産品の高付加価値化と販売、共に支え合い、安心して心豊かに生活できる地域づくり、交流人口の増加に取り組んでいる。
○水車部では、地場産品の加工、体験学習、イベント出店などを展開。年間７～８万人を集客している。
○しあわせ部では、高齢者の引きこもりをなくし、もうひとつの居場所として、会員なら誰でも参加できる「生きがいハウスどっこいしょ」を整備。
○いきがい部では、町づくり交流推進の事業が主で、森の体験、自然観察、手作り体験など実施している。
○ふるさと部では、都市部の子どもたちの農村体験を実施するもので、「くんま子どもの水辺」、「山川まもり隊」といった事業を実施している。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">コミュニティ形成事業の主な構成要素</td><td>機能</td><td colspan="6">○道の駅に、お食事・物産館、体験工房、水車小屋、多目的施設、水辺公園など多世代が道の駅に集まる「機能」が複合的に整備されている。</td></tr>
<tr><td>場所</td><td colspan="6">○お食事処・物産館、体験工房、水車小屋、多目的施設、水辺公園などが誰でも自由に過ごせる「場所」となっている。</td></tr>
<tr><td>しかけ</td><td colspan="6">○交流人口の増加を図り、ふれあいと交流を深めるために、各種のイベントを企画・実行。これらの人々を受け入れるための施設整備や運営サービス、スローライフを求めて新たに定住または交流居住（田舎と都会を行き来するライフスタイル）を希望する方への支援活動も積極的に実施し、地域住民と地域外の人をつなげる「しかけ」となっている。
○地域コミュニティのビジネスとして、飲食、自然や食べ物づくり体験等の交流、地場産品の生産・販売、高齢者への配食・デイ等を行うことが、コミュニティの共同性を強化する「しかけ」となっている。</td></tr>
</table>

（５）コミュニティ形成事業を有効に進めるための留意点

・本マニュアルでは、コミュニティを「住民同士が仲間意識や相互扶助（支え合い）の感情を持ち、相互にコミュニケーションを行っている集団」と定義している。

・また、「機能」、「場所」、「しかけ」を有するコミュニティ形成事業に関する先行事例には、このようなコミュニティ形成に対する有効性がみられた。しかしながら、コミュニティの形成には、親密な対人関係の形成・促進により、コミュニティの構成員が共同性を感じるだけでなく、新たにコミュニティに加わる地域住民や移住者が受け入れられるよう閉鎖的にならないことが重要となる。

・ここでは先行事例における取組をもとに、「親密性を持った対人関係の形成・促進」、「コミュニティの共同性の形成・促進」、及び「コミュニティの閉鎖性の回避」に有効と思われる要素について述べる。

１）親密性を持った対人関係の形成・促進に有効な要素

・「生涯活躍のまち」構想では、地域住民や移住者等がコミュニティの一員として地域社会に溶け込むことが求められるが、その前提として、地域住民や移住者等が親密性を持ち、対人関係を構築しやすい環境をつくることが重要となる。

・親密性を持った対人関係の形成・促進に有効な要素として、以下のア～キがあげられ、多世代を集める「機能」、多世代が集まれる「場所」、人と人をつなげる「しかけ」を用意する際には、ア～キに留意することが望ましいと考えられる。

＜親密性を持った対人関係の形成・促進に有効な要素＞

親密性を持った対人関係の形成・促進に有効な要素	コミュニティ形成事業の主な構成要素との関係		
	機能	場所	しかけ
ア　共に過ごした時間	○	○	○
イ　共に行った行動の種類	－	－	○
ウ　お互いに与える影響力	－	－	○
エ　ア～ウが持続している長さ	○	○	○
オ　同性同年齢、居住地、趣味嗜好等が類似の人との出会い	○	－	○
カ　自己開示の機会となる共に行った行動	－	－	○
キ　人が持てる友人の数の限界を踏まえた場所や活動	○	○	○

２）コミュニティの共同性の形成・促進に有効な要素

・親密性を持った対人関係の形成・促進とあわせて、構成員の間に共同性が培われることにより、お互いに支援的な関係を有する人的なネットワークが生じるものと考えられる。

・共同性には、共有物の維持管理などを契機とした利得に関係するものと、マークや服装など帰属意識をもたらす表出的なものがあると考えられ、「機能」、「場所」、「しかけ」についてもこれらに配慮した取組が有効と考えられる。

＜共同性を生み出すために有効な要素＞

共同性を生み出すために有効な要素	コミュニティ形成事業の主な構成要素との関係		
	機能	場所	しかけ
A　利得に関係する共同性を培う機会や行動（共有物の維持管理やコミュニティビジネスなど）	○	－	○
B　表出的な共同性を生み出すしかけ（マークや服装、団体への所属、シンボル的な施設など）	○	○	○

３）コミュニティの閉鎖性の回避に有効な要素

・上記のア～キ及びA・Bを通じて、親密性のある対人関係や共同性が生じても、それが閉鎖的なものである場合は、地域住民や移住者が地域社会に溶け込んだコミュニティとはならない。

・「生涯活躍のまち」構想では、地域住民や移住者等がお互いの交流や助け合いのもと、健康でアクティブな生活を送ることを目指しており、閉鎖性を回避する工夫が必要である。特に地域住民や移住者の橋渡し役となる人材の確保や、橋渡しのきっかけとなる「しかけ」が重要となる。

・例えば、移住支援に取り組む事業主体からは、「移住希望者が移住を決める契機は、地域の人や先輩移住者とのつながりである。移住コンシェルジュが移住希望者を橋渡しするには、地域の人と移住コンシェルジュが友人関係にあり、さらに地域の人がコンシェルジュの活動を地域のためであることを理解している点が重要」との指摘があった。

・この場合は、既にある「お互いに支援的な関係のネットワーク」に、移住コンシェルジュを通じて移住者がアクセスできることで、開放的なコミュニティとなっているものと考えられる。

＜閉鎖性を回避するために有効な要素＞

閉鎖性を回避するために有効な要素	コミュニティ形成事業の主な構成要素との関係		
	機能	場所	しかけ
C　コミュニティの閉鎖性を回避し、移住者と地域住民やコミュニティの橋渡し役となる人やしかけ	－	－	○

参考）コラム：友人関係と共同性の形成に関する既往の知見

（１）友人関係の形成に有効と考えられる要因に関する研究論文

１)「対人関係における行動傾向の類似性と親密性の相関関係」 脇本　忍　藤原　武弘　関西学院大学　社会学部紀要　1997　October

・これまで、対人関係における好意や魅力の規定因として、近接性、身体的魅力、類似性、相補性、好意の返報性などが指摘されてきた。

（中略）

・ただ単純に繰り返し接触するだけでも好意を増すことを文字や顔写真を刺激対象とした実験で明らかにしている。このように接触を繰り返すことで対象となる人物の熟知性が高まったり、好意に発展する現象を彼は単純接触仮設と呼んでいる。

（中略）

・また Berscheid, Snyder&Omoto(1989)は実際に行った２者間の行動から親密さを測定することを試みている。共に過ごした時間（frequency)、共に行った行動の種類（diversity)、お互いに与える影響力（strength)、これらが持続している長さ（duration）と２者間の親密性との関係を明らかにするために、質問紙調査を行い、恋人・友人・家族などの２者間の関係性の相違と各項目との関係を報告している。恋人関係の２者間には時間・種類・影響力ともに強い相関関係があり、友人関係では時間と種類、時間と影響力に、家族関係には時間と種類のみに関係があることが明らかになった。

２)コミュニティを形作るものは何か？―1970-80 年代の日本の社会学におけるコミュニティ論を手がかりに　角一典　2007 旭川オープンカレッジ連続講座「あさひかわ学」報告集』

・アメリカの社会学者マッキーバーは、コミュニティに対する意識として、「我々意識」「役割意識」「依存意識」の３つがあると指摘する。

・我々は、甲子園で地元の高校を応援し、オリンピックでは日本選手を応援する。さらに、戦争などの危機的状況においてナショナリズムが高揚する。

・こうした意識が「我々意識」である。また、我々は、納税し、指定されたごみを出し、場合によっては町内会の役職などについて仕事をする。そのような行為の遂行は、ここでいうところの「役割意識」が内面化されている結果である。

・そして、コミュニティは、個人の生活を営む上で必要不可欠な財及びサービスを提供することがあるとともに、住民同士の日常的交流が人々の情緒面に対して有効に働く場合がある。その時、コミュニティの構成員には、コミュニティに対する「依存意識」が生まれるのである。

（２）友人関係の発達・維持に関連する心理学的な法則

・家族や友人、恋人といった親密な他者との関わりは、当事者に大きな影響をもつ。また更にそういった関係の中で当事者たちの示す行動は、一般的な社会的交換の原理ではうまく説明できない。

・クラークとミルズが指摘したように、親密でない対人関係では交換的関係の規範が優勢となるのに対して、親密な対人関係（close relationships）では、共同的関係としての規範が優勢となるからである。

（中略）

・関係性を形成する上で強く影響する要因として、自他の類似性や近接性がある。第一の類似性は、関係形成を促進する上で一定の役割を果たすものの、例えば統率的なタイプと従順的なタイプというように、互いに自分にはない特徴を相手が有するという相補性も関係性を促進する。

・また、自己拡張理論によると、他者との非類似こそが関係初期の魅力の源泉となる。

・第二の近接性は、対象と接触する機会が多いほどその対象への好意度が高まるという単純接触効果、並びに関係を築く上で必要となる時間や労力等のコストが低いことによって、物理的・社会的に近接した他者が好まれることである。

・他に関係形成に影響する要因として、個人のもつ外見的魅力、好意の返報性や自己開示がある。

（中略）

・関係がどのように維持、進展するのかは、当事者の相互依存の程度、すなわち関係へのコミットメント変化の過程として理解できる。具体的には当事者のもつ社会的動機によって更に、関係の継続に前向きな接近的コミットメントと、関係解消を避けるためのいわば後ろ向きな継続を意味する回避的コミットメントに大別される。そしてラズハルトの投資モデルによると、それらのタイプにかかわらずコミットメント全般を高める条件として、現在の関係への満足度が高く、それまでに関係に費やした投資量が大きく、代わりとなりうる魅力（代替関係の質）が低いことがある。

（中略）

・自己に注意を向け、内容を認識するだけでなく、それを他者に伝えることもある。これを自己開示と呼び、一般的には両親や同姓の友人等が、自己開示の対象となりやすい。

出典：誠信心理学辞典〔新版〕　編集代表　下山晴彦　2014 年 9 月 5 日発行　株式会社誠信書房

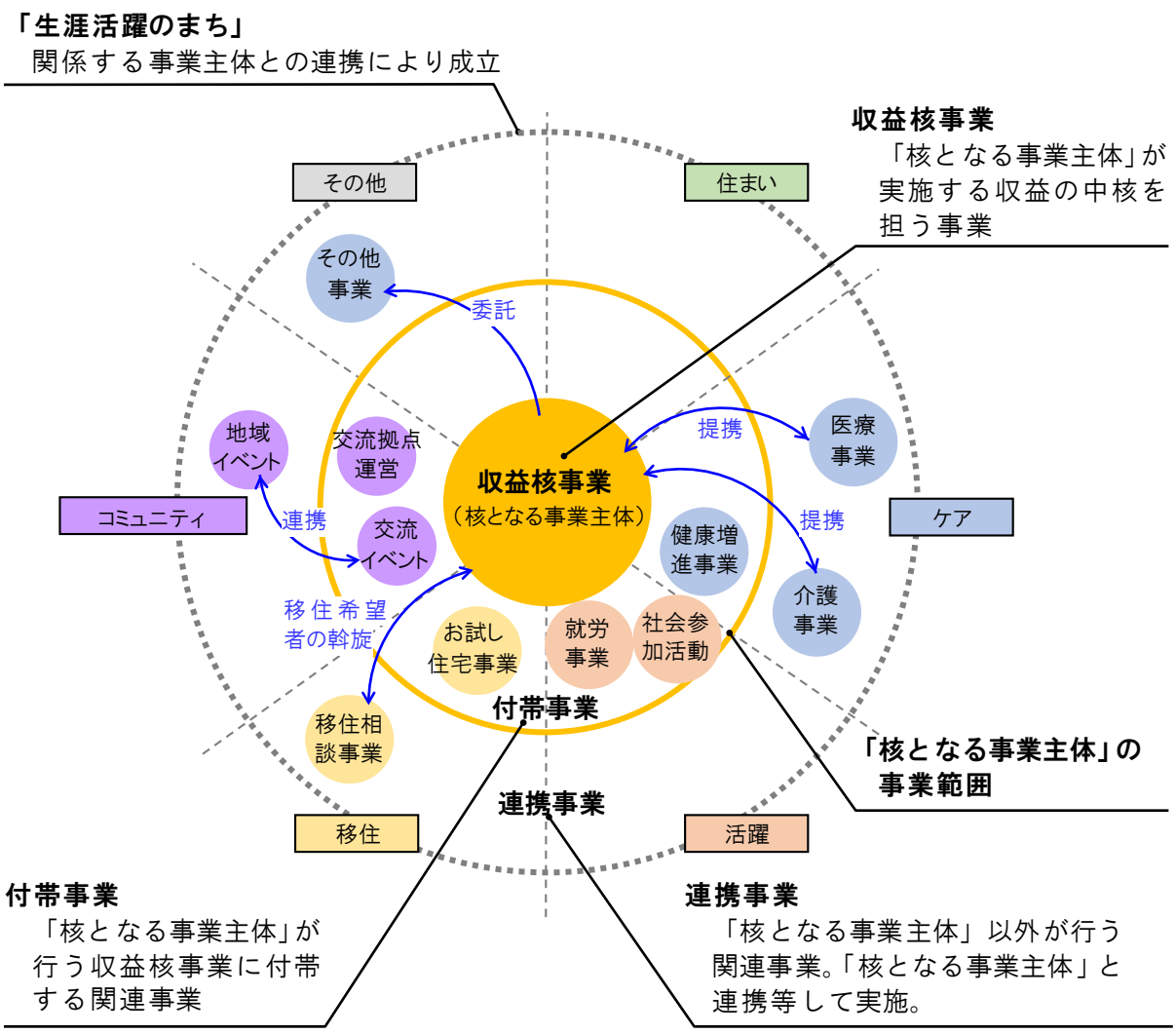
３．ビジネスモデルの主なパターン

３－１．概説

・ここでは、第５章１－１で示したビジネスモデルの模式図を用い、「生涯活躍のまち」の５要素のうち「住まい」、「ケア」、「活躍」、「移住」、「その他」を収益核事業と設定した場合のビジネスモデルの例示を行う。具体的には、「生涯活躍のまち」を形成する背景・動機、収益核事業等の構成（事業のコンビネーション）例を提示する。

・「生涯活躍のまち」のビジネスモデルは、様々な収益核事業により実現する可能性があるが、関連する付帯事業・連携事業の成立によってビジネスモデルが完成する。したがって、その実現には官民連携による総合的な取組が必要となる。

■ビジネスモデルの関係模式図



※関係模式図の付帯事業・連携事業の配置・内容はイメージ。

・「核となる事業主体」はまず、自身の収益核事業とともに、収益核事業に付帯して展開可能な関連事業である付帯事業により、自身の事業を組み立てる。当然ながら、収益核事業を展開する主体の事業領域や組織の特性等により、付帯事業の展開の可能性や収益核事業への助長性は異なることとなる。

・連携事業とは、「生涯活躍のまち」の要素のうち自身が担わない事業、あるいはすでに周辺地域において備わっている事業等である。連携事業には、地域の状況により様々な組み合わせが考えられ、地域にすでにある施設・組織・機能、地方公共団体の取組等の状況を十分捉え、時には「核となる事業主体」から働きかけることで、適切な連携関係を構築することが重要となる。
・付帯事業及び連携事業にはそのような特性があることから、ここでは「核となる事業主体」が行う収益核事業からビジネスモデルを類型化した上で、付帯事業及び連携事業を含めた事業の組み合わせを「ビジネスモデルの主なパターン」として提示することとする。
・具体的には以下のとおりである。

■ビジネスモデルの主なパターンの例

ビジネスモデルの主なパターンの例		収益核事業の事業主体
①「住まい」を収益核事業とするビジネスモデル	-1 サービス付き高齢者向け住宅を運営する事業者	社会福祉法人
	-2 高齢者向け分譲マンションを運営する事業者	デベロッパー
	-3 多世代共生型賃貸住宅を運営する事業者	不動産事業者（賃貸住宅経営者）
②「ケア」を収益核事業とするビジネスモデル	-1 小規模多機能型居宅介護事業を行う事業者	社会福祉法人
	-2 診療所を運営する事業者	医療法人
③「活躍」を収益核事業とするビジネスモデル	-1 生涯学習事業を行う事業者	学校法人
	-2 コミュニティスクールを運営する事業者	ＮＰＯ法人
④「移住」を収益核事業とするビジネスモデル	-1 移住コンシェルジュを行う事業者	ＮＰＯ法人
⑤「その他」を収益核事業とするビジネスモデル	-1 地域の特産品等生産・販売を行う事業者	事業協同組合
	-2 障害者就労継続支援事業を行う事業者	社会福祉法人

３－２.「住まい」を収益核事業とするビジネスモデルの例

（１）サービス付き高齢者向け住宅を運営する事業者

１）「生涯活躍のまち」を形成する背景

・地方都市のＡ市の中心市街地においては、郊外に大型店舗が進出した影響もあり、空き店舗や駐車場等の低未利用地が目立ちはじめている。中核となる商店街は衰退しつつあり、以前の賑わいを失っている状況にある。

・子育て世帯は利便性の高い近郊市（母都市）に居住する傾向が強くなっており、中心市街地においても人口減少と少子高齢化が顕著である。また、Ａ市の中心市街地からバスで数十分の郊外住宅地も空き家が増加し、自家用車を使わなくなった高齢単身世帯や高齢夫婦のみ世帯への生活支援が課題となっている。

・Ａ市は、郊外住宅地の高齢者が中心市街地に住み替えて安心して住み続けられるような住宅の供給とともに、子育て世帯にゆとりある郊外住宅地に住んでもらうような循環型の住まい・地域づくりを政策課題としている。加えて、Ａ市で生まれ育った層へのＵターン促進とともに、温暖な気候や自然･歴史の資源を活かしたＩターン等の移住促進に取り組んでいる。

・Ａ市は、行政主導の取組では限界があることから、民間事業者とハード・ソフト両面から連携・支援していくことを行動目標として掲げている。現在、民間事業者等とともに今後の地域づくりの具体的展開を検討している状況にある。

２）「生涯活躍のまち」を形成する動機

・社会福祉法人Ｂは、Ａ市及び近郊市で訪問・通所介護事業所や特別養護老人ホームを経営している。このたび、Ａ市が進める政策に呼応して、郊外住宅地等に居住する高齢者の住み替え先として、中心市街地の空き地を借地したサービス付き高齢者向け住宅事業に取り組むこととした。入居者の様々なニーズに対応するとともに経営基盤を安定させることを考慮して、安心して住み続けられるための充実した医療・介護サービスの提供や地域との交流促進等を行う方針としている。

・社会福祉法人Ｂがこうした取組に至ったのは、以下の２つの経営的課題への対応を考慮したからである。

・一点目は、安否確認・生活相談のみのサービス付き高齢者向け住宅は、安定的な事業経営が難しいことである。そのため、１階に自ら経営する訪問介護事業所とともに、医療法人が経営するクリニックをテナントとして併設した。これにより、訪問介護事業所が併設されることによる効率的なサービス提供とともに周辺地域の在宅介護ニーズに対応できることから、一定の収益を確保できる。さらに、クリニックのテナント収入が見込めることになる。

・二点目は、サービス付き高齢者向け住宅の空き家リスクである。入居継続率の向上や新規入居者の獲得により高い入居率を維持するために、他の高齢者向け住宅との差別化を図るよう、一層の入居者の安心と地域からの信頼の獲得に向けた活動が必要と考えた。具体的には、社会福祉法人Ｂは、サービス付き高齢者向け住宅を軸にしながら、入居者同士のつながりとともに地域の若者から高齢者までが利用・活動できる場として、食事やカフェに加えて、趣味活動等、多目的に活用できる地域開放型の食堂兼多目的ホールの運営にも取り組むこととした。地域コミュニティの拠点として認知度が高まるほか、入居者のアクティビティの場としても想定しており、様々な相乗効果が期待されている。

３）ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	５要素
収益核事業	社会福祉法人Ｂ	サービス付き高齢者向け住宅の運営	住まい・ケア
付帯事業	社会福祉法人Ｂ	地域開放型食堂等の運営	コミュニティ・活躍
付帯事業	社会福祉法人Ｂ	多世代交流事業	コミュニティ・活躍
付帯事業	社会福祉法人Ｂ	訪問介護事業所の運営	ケア
付帯事業	社会福祉法人Ｂ	体験宿泊	移住
連携事業	医療法人	クリニックの運営	ケア
連携事業	Ａ市及び一般社団法人	移住相談窓口運営 住み替え支援事業	移住・住まい

＜収益核事業・付帯事業＞

■住まい・ケア

・社会福祉法人Ｂは、中心市街地の空き地を借りてサービス付き高齢者向け住宅を運営している。安否確認・生活相談サービス等の提供を行うほか、入居者や地域住民のコミュニティの形成の場となる食堂兼多目的ホールを併設している。

・Ａ市の中心市街地や郊外住宅地に居住する、自立した又は要介護度の高くない単身高齢世帯や夫婦のみ世帯が中心的な入居者であるが、Ｕターンしてくる高齢者等の受け皿としても機能している。

■コミュニティ・活躍

・社会福祉法人Ｂは、入居者の自然な交流の誘発や相互の支え合いの関係づくりの場として、地域開放型の食堂兼多目的ホールを整備・運営している。地域にも開放しており、地域の若者から高齢者までが利用できる食堂、カフェ、健康・趣味活動等の場とすることで、地域住民とのコミュニティ形成を促していく拠点としていくこととしている。

・食堂では、栄養バランスの確保や地元農家との提携による地産地消等、健康に配慮した食の提供を重視している。近隣の賃貸住宅に居住する学生等の若年単身世帯に対して 100 円朝食や 500 円夕食を提供する等、活況を呈している。昼間は、学生や子育てママ、高齢者等の多世代が集うコミュニティカフェとして営業し、地域の多世代交流の場を形成している。入居者が食堂のスタッフとして働く、学生ボランティアが皿洗いや配膳を手伝う等、活躍の場にもなっている。

・多目的ホールは、入居者や周辺地域住民の自主的なサークル等の活動の場として活用されるほか、サービス付き高齢者向け住宅の運営スタッフが、入居者の協力を得ながら、周辺地域から講師を招いての各種教室、生涯学習等、地域住民も参加可能な各種プログラムの企画・運営も行っている。

・社会福祉法人Ｂはこうした取組によって、地域からの信頼を獲得するとともに、サービス付き高齢者向け住宅をはじめとする各種事業展開の PR にもつながっている。さらには、入居者

の満足度が高まることによる入居率の維持、スタッフの負担軽減と管理費の抑制にも効果が得られつつある。

■ケア

・社会福祉法人Ｂは、サービス付き高齢者向け住宅の１階において、訪問介護事業所を運営している。当事業所のサービスを希望する入居者及び中心市街地に居住する高齢者に対して、ケアプランに基づくサービスを提供している。

■移住

・社会福祉法人Ｂは、市の移住相談窓口を通じて紹介された入居を希望する高齢者に対して、入居者の家族向けに確保しているゲストルームを活用した体験宿泊事業を実施している。Ａ市は移住促進策の一つとして、暮らしを体験できる体験宿泊が有効と考えており、社会福祉法人Ｂが協力する構図になっている。

・社会福祉法人Ｂにとっては、サービス付き高齢者向け住宅の入居者の獲得につながるとともに、市にとっても移住後の住まいの選択肢を示すことで、地域全体の移住促進に結びつきつつある。

＜連携事業＞

■ケア

・社会福祉法人Ｂと提携する医療法人は、サービス付き高齢者向け住宅の１階のテナントとして、クリニックを運営している。入居者に対する定期的な健康相談のほか、緊急時には迅速な対応を行ってもらえるような取り決めを行っている。

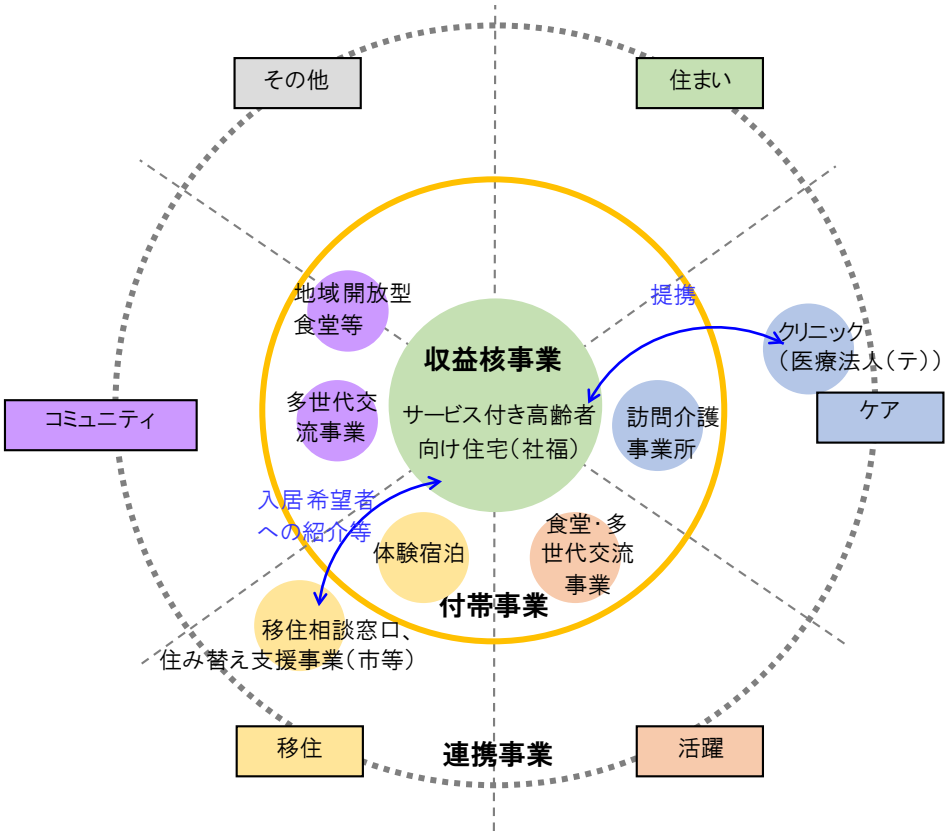
・医療法人は、他所で病院や在宅療養支援診療所、訪問看護事業所を経営している。患者のニーズに応じて、在宅医療や看取りまで行える体制を組んでおり、入居者にとってはいざという時の安心につながっている。

■移住・住まい

・Ａ市は、ＵターンやＩターンの促進を図るべく、移住相談窓口の運営を行っている。

・同時に移住・住み替えを支援する一般社団法人と連携した取組を行っている。具体的には、市内の住み替え支援として、一般社団法人が高齢者世帯の持ち家を借り上げ、借り上げた住宅を子育て世帯等に転貸する仕組みである。こうした既存のストックを活用した賃貸住宅の確保は、移住者のみならず市内に居住する若年子育て世帯の住まいの選択肢の一つとして機能しつつある。

■ビジネスモデルの模式図



（２）高齢者向け分譲マンションを運営する事業者

１）「生涯活躍のまち」を形成する背景

・Ａ市は大都市近郊の都市であり、電鉄会社の沿線開発により宅地化が進展してきた。鉄道駅を中心として、商業施設や生活利便施設等が立地する中心市街地が形成されている。

・中心市街地の周辺住宅地においては、昭和 40～50 年代にかけて一斉に開発・入居が進んだこともあり、少子高齢化の急速な進行や空き家の急増等に伴う課題の発生が懸念されている。

・また、Ａ市においては、戸建て住宅の維持管理が難しくなった高齢者等がより利便性の高い近隣市へ転出する一方で、生活利便性が低下し魅力を失った住宅地への若い世代の転入も見られないことから、人口減少傾向が継続している。

・そのため、Ａ市は高齢者を含めた多世代が暮らし続けられる持続可能な地域づくりを目指し、大規模遊園地の撤退跡地において、土地所有者と連携してエリアの価値や方向性を示したうえで、地域に貢献するプロジェクトの提案を民間事業者から募るシティプロモーション施策を実施することとした。

２）「生涯活躍のまち」を形成する動機

・デベロッパーＢは、複数の鉄道路線を有する電鉄会社を母体とする開発事業者である。これまでは面的宅地開発事業が順調に推移し一定の収益を上げてきたものの、近年では、単なる宅地や住宅の分譲事業の採算は厳しくなっており、付加価値をつけた商品開発や事業の多角化等が課題となっていた。

・一方、親会社の電鉄会社にとっては、沿線の生産年齢人口の減少とともに乗降客が減少し、鉄道運行収入の維持・回復が至上命題となっていた。

・このような状況の下、デベロッパーＢは大規模遊園地の跡地を活用した高齢者向け分譲マンションと地域に開かれたコミュニティセンターを核とする「生涯活躍のまち」の形成プロジェクトの提案を行い、事業者として取組をスタートさせた。

・その動機の一点目は、近年力を入れている沿線価値を高める取組の方向性がＡ市の目指す方向性と合致したことである。若者世代からシニア世代までが安心して暮らし続けられるコミュニティ形成・地域づくりとして、戸建て住宅事業、分譲マンション、賃貸住宅、住み替え支援等に取り組んでおり、Ａ市並びに近郊都市に住む中高年齢者の住み替え先としての住宅事業は、自社の総合的な取組を補完する重要なプロジェクトであった。

・動機の二点目はこのような地域づくりやコミュニティ形成が、生活や健康に不安を覚えるアクティブシニアに対して分譲マンションの購入を後押しし、販売促進につながると考えたことである。

・動機の三点目は、地域に開かれたコミュニティセンターは、計画地周辺の住宅用途を主体とする既成市街地における貴重なアクティビティの場であり、新たな内外の地域住民等の能動的な取組を誘発する可能性がある。開発に伴う地域との摩擦を回避したいデベロッパーＢにとっても重要であった。

・さらには、当該プロジェクトがエリア価値・沿線価値の向上につながり、ひいては母体である電鉄会社の安定的経営に資するものと考えたことも動機となった。

３）ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類		事業主体	事業内容	５要素
収益核事業		デベロッパーB	高齢者向け分譲マンション事業	住まい
	付帯事業	デベロッパーB	コミュニティセンター運営	コミュニティ
	付帯事業	デベロッパーB	入居者の生活・活動支援	コミュニティ
	付帯事業	デベロッパーB	暮らし・移住のコンシェルジュ、体験宿泊	コミュニティ・移住
	付帯事業	デベロッパーB	シェアオフィスの運営､起業支援	活躍
	付帯事業	デベロッパーB	ジム運営、健康教室の運営	ケア・コミュニティ
連携事業		食堂･レストラン運営事業者(飲食店オーナー)	地域開放カフェの運営	コミュニティ
連携事業		地域の診療所を運営する医師	健康相談室の開設等	ケア

＜収益核事業・付帯事業＞

■住まい

・デベロッパーBは、地域に開かれたコミュニティセンターを核としたコミュニティ型高齢者向け分譲マンションを開発・分譲する。

■コミュニティ・移住

・デベロッパーBは分譲後も、地域に開かれたコミュニティセンターの運営や入居者への各種サービス提供（入居者の生活・活動支援、暮らし・移住のコンシェルジュ等）を行っている。コンシェルジュは入居者の暮らしや健康等に関する様々な相談対応を行うほか､入居者相互、入居者と地域との様々な交流を促進させるための企画を実行する役目を担っている。

・コミュニティセンターには多目的ルームのほか、音響施設の整った音楽ルーム、大型キッチンも備えた飲食イベントルーム、屋外でのバーベキュー施設等があり、周辺住民も会員になれば利用可能である。内外の活動サークルが利用するほか、Ａ市の生涯学習講座や健康イベント等の開催場としても活用されており、活況を呈している。

・高齢者向け分譲マンションの供給にあたっては、選択肢としての賃貸住宅よりも確かな資産価値（転出・相続後、値崩れせずに売却が可能）となることの打ち出しや、生活や健康に不安を覚えるアクティブシニアに対して購入後の生活に魅力を感じさせることが重要である。これらのコミュニティ形成事業は、資産価値の維持や入居後の生活に対する魅力ある商品企画につながり、結果的に分譲マンションの購入を後押しし、販売促進につながっている。

・デベロッパーBは、Ａ市のほか沿線都市からの住み替えや移住を促進するため、運営・管理するゲストルームを活用した体験宿泊事業を行っている。体験宿泊者に対して、コンシェルジュによるライフプランの相談対応や、コミュニティ活動へのお試し参加、スポーツジムへの体験入会等の支援等も行っている。

■活躍

・デベロッパーBは、コミュニティセンターにおいて、シェアオフィスの運営や起業支援サービスの提供を行っている。A市と連携した起業支援サービスとして、商工会議所等が開催する起業支援セミナーの紹介や会計、融資、税務相談窓口の紹介等がある。地域住民も会費を支払えば利用可能であり、内外のアクティブシニア等の第二の人生のチャレンジを支援している。

■ケア・コミュニティ

・デベロッパーBは、入居者の健康づくりを積極的に支援するために、コミュニティセンター内のスポーツジム施設の運営を行っている。また、定期的にインストラクターを招き、健康教室を行っている。地域住民も会費を支払えば会員となることができ、コミュニティ形成のきっかけとなっている。

＜連携事業＞

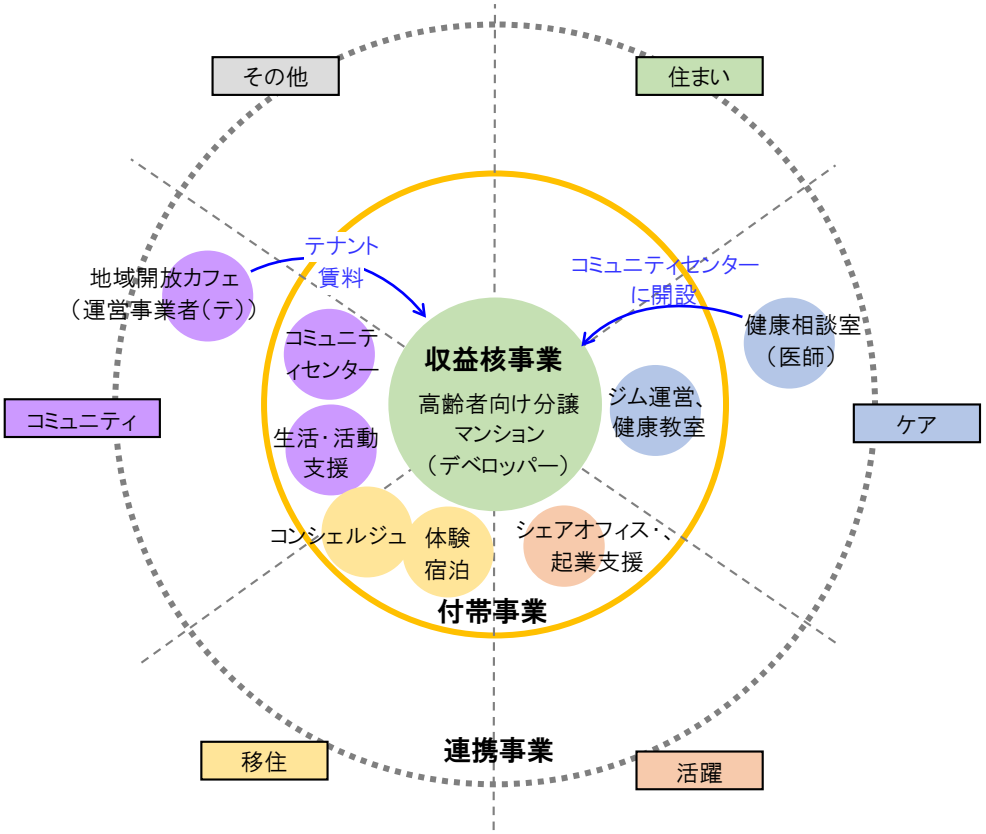
■コミュニティ

・デベロッパーBと連携する食堂・レストラン運営事業者は、コミュニティセンターにテナントとして入居し、地域開放型カフェの運営を行っている。入居者のみならず地域住民にも利用されており、例えば、一緒に健康教室に参加したメンバーでの交流が促進されている。また、カフェの利用をきっかけにマンションの魅力を知り、住み替えを考える地域住民等もいる。

■ケア

・地域の診療所を運営する医師は、デベロッパーBとの協力医療機関協定に基づき、コミュニティセンターにおいて健康相談室を開設している。入居者の健康管理をサポートするとともに、何かあった場合の医療対応等、入居者の安心確保につながっている。

■ビジネスモデルの模式図



（３）多世代共生型賃貸住宅を運営する事業者

１）「生涯活躍のまち」を形成する背景

・Ａ市の中心市街地には、生活利便施設や医療・介護施設等が立地しているものの、中心的な商店街エリアにおいては、商店主の世代交替が進まなかったことに加え、郊外の大型店舗の進出により、空き物件（テナント・賃貸住宅）が増加している。地価は大幅に下落しており、以前の賑わいを失っている状況にある。

・また、賃貸住宅への一定の需要は存在するものの、若年子育て世帯は、利便性が高い近郊のＢ市（母都市）に居住する傾向が強くなっている。

・中心市街地の求心力が失われたＡ市では、商店街エリアを中心とした地区全体の再生を図ることが政策課題となっている。ハード・ソフト両面から新たな価値や魅力づくりを行い、Ｂ市をはじめとする他都市への若年子育て世帯の流出抑制と、Ｕターン層を中心とした人口流入の推進が求められている。

・Ａ市はこれまでの経験から、従来型の行政主導による取組に限界を感じており、市長は民間主導による再生地域づくりを促し､行政がこれを全面的に支援するという方針を打ち出した。現在、民間事業者等とともに今後の地域づくりの具体的展開を検討している状況にある。

２）「生涯活躍のまち」を形成する動機

・不動産事業者Ｃは商店街エリアにおいて親から引き継いだ複数の賃貸物件（住宅・店舗）を所有・管理しつつ、不動産事業を営んでいる。直面する状況に強い危機感を感じ、Ａ市が進めるエリア再生に向けて様々な関係者とともに事業に取り組むこととした。

・不動産事業者Ｃの感じていた危機感の一点目は、経営する賃貸物件の空き住戸や空きテナントが発生し、賃料収入が下落していることである。ただし、これまでのような賃貸住宅事業やテナント事業では状況は変化しないと考えていたため、そこに入居したいと思えるようしかけや工夫を用意することとした。

・二点目は、エリア全体が賑わいを失っていることである。それにより、自身の経営する物件も賃料水準が下がり、同じ物件でも以前より低い賃料収入しか得ることができなくなっていた。世代交替が進まない状況が続けば、今ある生活利便施設等も撤退すること、そして来訪者がさらに少なくなり、入居者（住戸・テナント）の減少や賃料水準のさらなる低下が危惧された。そのため、地域住民や他の事業者とも手を組んでエリア全体の魅力づけを行うことは、自身が経営する物件の価値を高めるためにも必要であると考えた。

・また、Ａ市が推し進めるエリア再生の基本的な方向性は、中心市街地等における民間主導の遊休不動産（中心市街地における空き家・空きテナント・空き地等）活用プロジェクトを体制・制度・経営面から支援するものである。不動産事業者Ｃの物件を核事業として再生を図っていくことは、Ａ市の掲げる方向性とも合致していた。

・そのような動機から、不動産事業者Ｃは、自身が手がける賃貸住宅事業の再生を軸に、高齢者に留まらない多世代によるコミュニティ形成や子育て支援、生きがい・やりがいの場づくり等のソーシャルビジネスを組み合わせたエリア再生事業に取り組むこととした。

３）ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類		事業主体	事業内容	５要素
収益核事業		不動産事業者C（賃貸住宅経営者）	多世代共生型賃貸住宅事業	住まい・コミュニティ
	付帯事業	不動産事業者C	地域交流サロン運営	コミュニティ・活躍
	付帯事業	不動産事業者C	支援活動ポイント事業	コミュニティ・活躍
	付帯事業	不動産事業者C	祭等のイベント企画・運営	コミュニティ・活躍
	付帯事業	不動産事業者C	暮らしの保健室の運営	ケア・コミュニティ
	付帯事業	不動産事業者C	体験宿泊	移住
連携事業		食堂・レストラン運営事業者（飲食店オーナー）	地域開放型食堂の運営	コミュニティ・活躍
連携事業		在宅療養支援診療所を運営する医師	健康相談	ケア
連携事業		社会福祉法人	通所及び訪問介護事業所の運営	ケア
連携事業		Ａ市	移住相談窓口の運営	移住

＜収益核事業・付帯事業＞

■住まい・コミュニティ

・不動産事業者Cは、自己所有する賃貸住宅（夫婦・ファミリー世帯向け）を、入居者同士や地域住民との交流を企図した「多世代共生型賃貸住宅」として再生・運営している。

・賃貸住宅には自立期の単身高齢者・高齢夫婦（市外からのUターン層）に加えて、若年夫婦・ファミリー層が一定割合入居している。多世代の入居者が自然に交流していくためには、きっかけとなる場が必要となる。そこで、不動産事業者Cは、１階に入居者だけでなく地域住民とのコミュニティ形成を想定した拠点として、地域住民が中心的に利用する食堂（テナント：食堂・レストラン運営事業者）とキッズルーム付きの交流サロンを整備し、これらの利用を通じて多世代の入居者及び地域住民との交流を促していくこととした。入居者だけの共用空間としないことで、飲食店や喫茶店等の憩いの場を失った商店街エリアにとっての新たな居場所となり、多世代が集まる空間となっている。

■コミュニティ・活躍

・不動産事業者Cは、高齢者と若年子育て世帯が入居当初から日常的な交流を生むためのきっかけの一つとして、若年子育て世帯が高齢入居者との交流や見守り等の支援活動を行った場合に、食堂や交流サロン及び周辺の商店で使えるポイントを発行している。

・交流や見守り内容は様々であり、例えば、高齢者と一緒に食事をとる、週〇時間を一緒に過ごす等、入居者自らがルールを設定する。そうすることで、若年子育て世帯には金銭的メリットが伴うだけでなく、無理な負担をしない範囲で自然な交流が継続する効果が生じ、双方

にとっていざという時に頼りやすい関係が築かれる。不動産事業者Ｃは、高齢者の入居に伴い、日常的な見守りや生活支援の提供について必要性を感じているが、上記の仕組みにより入居者同士が見守り合う関係を築くことで、見守り等に要する負担の軽減に役立っている。

・また、不動産事業者Ｃは入居者相互及び地域住民との交流づくりの場として、キッズルーム付きの地域開放型交流サロンの運営を行っている。交流サロンは、平日の日中はコ・ワーキングスペース（働く拠点）とし、夜間や週末等はイベント空間等の集いの場（貸し室）としている。交流サロンの管理人を高齢の入居者とすることで就労の機会を創出するとともに、キッズルームをコ・ワーキングスペースと併設することで、そこで働く子育て層にとって安心をもたらすものとしている。入居者がスタッフとして働くことで、入居者に活躍の機会と、子どもや親との交流機会を創出することにも役立っている。

・さらに、不動産事業者Ｃは、サロン空間を活用した「手作り市」「文化祭」等のイベントを開催し、入居者の創作・発表の場等活躍の機会を創出している。地域の祭等との同時開催とすることで、入居者以外の出店者の呼び込みや、合同開催による来訪者増加効果をもたらし、エリア全体を盛り上げるきっかけとなっている。

・不動産事業者Ｃは、こうした事業を相乗的に行い地域の賑わい創出や地域づくりへ一役買うことで、地域貢献する主体としてのイメージが定着しつつある。

■ケア・コミュニティ

・不動産事業者Ｃは、交流サロンにおいて定期的な「暮らしの保健室」を開催している。月数回、保険医療福祉に従事する専門家等を相談員として招き、入居者だけでなく地域住民も含めた医療・健康・介護の悩み相談を行っている。自立期の高齢者にとっても、健康等に対する不安や相談事項があることから、好評である。

■移住

・不動産事業者Ｃは、Ａ市の移住相談窓口を通じて紹介・斡旋された入居希望者への体験宿泊事業を実施している。不動産事業者Ｃにとっては、賃貸住宅内の空き住戸の活用策としても有効であり、次の入居者が決まるまでの間、空き住戸を体験宿泊室として活用している。ここへ体験宿泊者がそのまま入居することも可能であり、不動産事業者Ｃにとっては、通常であれば空室となる期間にも収入が得られるとともに入居の可能性を拡大するメリットがある。仮に、自らが保有する賃貸住宅が満室となった場合でも、エリア内の別住宅等に体験宿泊室を設ける連携事業とすることで、体験宿泊機能を維持していく仕組みとしている。

＜連携事業＞

■コミュニティ・活躍

・不動産事業者Ｃと連携する食堂・レストラン運営事業者は、１階のテナントスペースに入居し、地域開放型の食堂運営及び地域の高齢者への配食サービスを行っている。栄養素、カロリー、塩分に気をつかう点等、高齢者と子どもの食事は共通点が多いため、双方のニーズに合致しやすい。また、食堂機能は、高齢単身の入居者の生活支援の側面も有しており、将来、心身状況が変化した場合における安心感から入居促進にもつながるものと考えられる。しかし、自立期の高齢者は喫食率が低いことから、入居者だけでは採算性が得にくい。そこで、

この食堂は地域住民の利用を前提とし、地域住民が交流する場として位置づけている。さらには、この食堂で入居者がスタッフとして働いており、入居者に活躍の機会と、交流の場を創出している。

■ケア

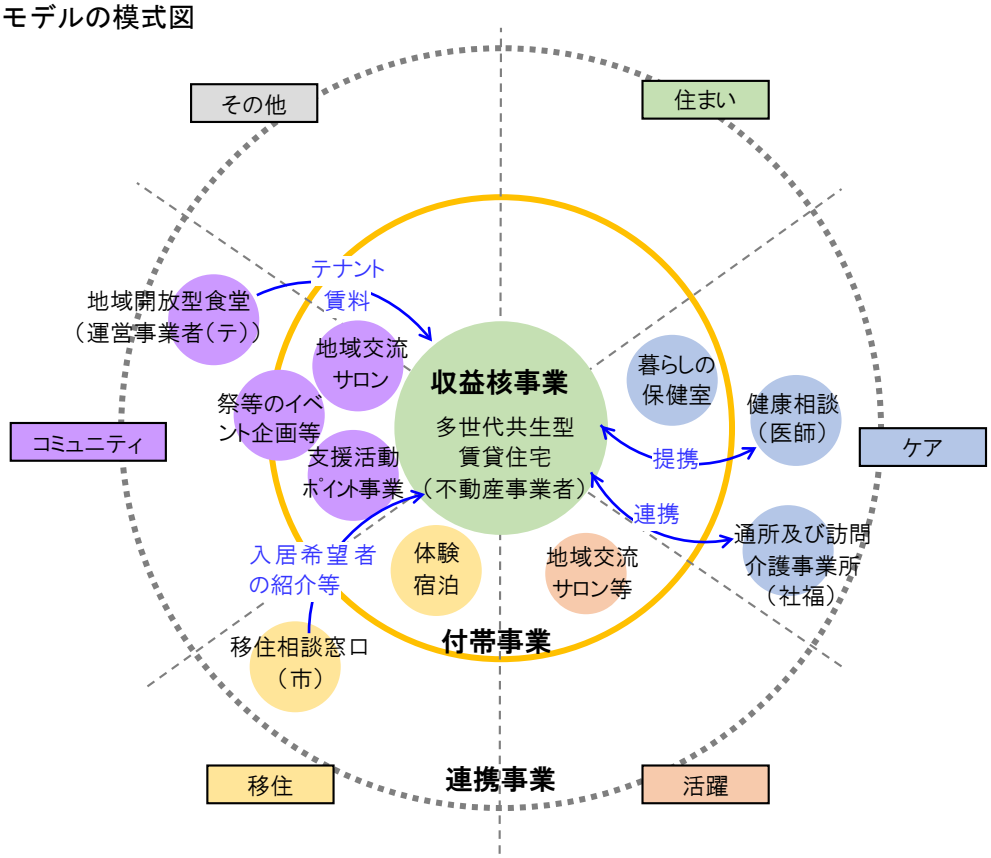
・在宅療養支援診療所を運営する医師は、不動産事業者Cと提携し、入居者の求めに応じた定期的な健康相談を行っている。自立期の高齢者でも健康に対する不安が少なからずあり、自立期から健康状態を継続的に把握・助言してもらえることへのニーズがある。また、在宅療養支援診療所では、日常的な健康チェックから在宅医療・看取りまで行っている。入居者にとってはいざという時の安心感が得られており、結果として、不動産事業者Cにとっては退去率の抑制につながっている。

・通所介護事業所や訪問介護事業所を運営する介護事業者は、入居者が利用を希望する等の紹介があった場合に、介護サービスの提供を行っている。自立期の高齢者にとっては、医療サービス同様、直ちに介護サービスを利用する必要性は高くない。しかし、不動産事業者Cはいざという時の備えとして、通所介護事業所や訪問介護事業所等と日常的に顔を合わせる機会を設け、連携事業所リストを保有し、活用を図っている。

■移住

・A市は、高齢者以外の層も含めた移住相談窓口の運営を行っている。不動産事業者Cは広く移住希望者を募るチャンネルに乏しいことから、A市の移住相談窓口へ登録し市が行う移住施策を活用している。不動産事業者Cは、市からの紹介・斡旋を受け、運営する多世代共生型賃貸住宅の体験宿泊とともに、移住先の住まいの仲介等を行っている。

■ビジネスモデルの模式図



３－３.「ケア」を収益核事業とするビジネスモデルの例

（１）小規模多機能型居宅介護事業を行う事業者

１）「生涯活躍のまち」を形成する背景

・少子高齢化が進む地方都市のＡ市では、高齢者の孤立をはじめとした様々な問題が顕在化している。市内には、医療・介護施設が立地しているものの、住み慣れた地域での在宅生活を支える小規模多機能型居宅介護事業所は、利用者確保や事業性向上のうえで課題が多く、参画する事業者が少ない状況にあった。

・また、中心部には市立病院があるものの、市の縁辺部では医療サービスが十分でないエリアもあり、在宅高齢者に対する医療と介護の連携による地域包括ケアの形成に向けた取組も課題となっていた。将来への不安を抱えて市外へ転出する中高齢者もおり、子育て世帯の流出とあわせて人口減少に歯止めがかからない状況であった。

・Ａ市は、高齢者世帯や子育て世帯等、多世代が地域で安心して暮らし続けられるためには、医療・介護サービスだけでなく、人と人、地域と人とがつながる居場所づくりが必要と考えた。そこで、地域住民や地域のＮＰＯ法人、事業者等による自発的な居場所づくりを支援する施策に取り組むこととした。

２）「生涯活躍のまち」を形成する動機

・社会福祉法人Ｂは、Ａ市を中心に介護サービスを行う事業者である。市内に複数の介護サービス事業所を有しているが、高齢者が住みなれた地域で暮らし続けられるためには、医療との連携による地域包括ケアシステムの構築が不可欠であるとの問題意識を持っていた。

・社会福祉法人Ｂは、Ａ市が提唱する居場所づくりの考え方に共感し、小規模多機能型居宅介護事業所と子育て施設、交流サロン、賃貸住宅等が集積した、多世代が集まる「家」のようなエリアの創出を目指すこととした。

・その動機の一点目は、多世代が集まる複数の機能を複合的に展開することで、小規模多機能型居宅介護サービスの利用者の認知度が高まるとともに利用者を確保できると考えたことである。従来、自らの理念の一環として、高齢者が暮らし続けられる地域の形成に向けた小規模多機能型居宅介護事業を展開したいと考えていた。開設の条件が整わない状況にあったが、第一歩を踏み出すことにした。

・二点目は、エリア的な展開による利用者増大の可能性である。隣接する賃貸住宅にはサービス利用者のほか、アクティブシニアの入居を想定しており、将来的な利用者の確保も見込んだものである。さらには、様々な取組が周辺に波及することで、賃貸住宅等の住まいが増え、エリア内のサービス利用者の安定的な確保につながると考えた。

・三点目は、子育て施設や交流サロンを併設したコミュニティ拠点を形成することで、高齢者だけでなく地域の様々な世代が集まりやすくなり、小規模多機能型居宅介護事業所への理解が深まると考えたことである。市内外への広報効果も期待できる。

・以上のように、社会福祉法人Ｂは事業所を単独で開設するよりも、多世代が集まる複数の機能を展開することにより事業の安定性の確保や理念の実現を図ることができると考え、様々な事業者とともに、取組を進めていくこととした。

３）ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	５要素
収益核事業	社会福祉法人Ｂ	小規模多機能型居宅介護事業所の運営	ケア
付帯事業	社会福祉法人Ｂ	交流サロン、コミュニティカフェ、地域関連講座等の運営	コミュニティ・活躍
付帯事業	社会福祉法人Ｂ	賃貸住宅事業、移住・交流促進情報の提供	住まい・移住
連携事業	医療法人	訪問看護事業所の運営、施設利用者の情報共有システムの構築	ケア
連携事業	子育て支援事業者	認可外保育所の運営	その他
連携事業	Ａ市	移住相談窓口の運営	移住

＜収益核事業・付帯事業＞

■ケア

・社会福祉法人Ｂは、交流サロンやコミュニティカフェ等を併設した小規模多機能型居宅介護事業所の運営を行っている。連携関係にある医療法人の訪問介護事業所がテナントとして入居しており、地域における在宅介護・看護拠点を形成している。

■コミュニティ・活躍

・社会福祉法人Ｂは、多世代の地域住民を対象とした地域講座、交流イベント等の場となる、交流サロンを運営している。社会福祉法人Ｂのスタッフが講師となり身近な地域関連講座の企画・運営を行うほか、地域住民が講師を務める習い事教室等の支援等も行っており、施設利用者・地域住民のコミュニティ・活躍の場を形成している。

・社会福祉法人Ｂは、交流サロンの一画において、コミュニティカフェを運営しており、スタッフとして移住者等を雇用している。

・これらのコミュニティ形成事業の企画・運営については、初動期は社会福祉法人Ｂが中心となって行われる。その後、交流サロンやコミュニティカフェでの交流等により、相互扶助の関係が醸成され、徐々にボランティアも含めた地域住民等により企画・運営されるようになる。施設利用者のみならず、地域住民のコミュニティ・活躍の場となり、地域力の強化や、誰もがいつまでも気持ちよく暮らしていける地域づくりが実現することにつながっている。地域で運営する施設という認識が定着することで、施設の広報誌配布やコミュニティ形成事業の拡充等に地域住民等が積極的に関わるようになり、施設運営に関わる人件費の削減やサービスの質の向上に結びつつある。

■住まい・移住

・社会福祉法人Ｂは、施設に隣接する賃貸住宅を所有し、賃貸住宅事業を行っている。小規模多機能居宅介護事業所の利用者や、将来的な安心やコミュニティに魅力を感じて入居するア

クティブシニア、子育て世帯等、多世代の住まいとサービスが一体となった環境を構築することで、施設運営・住宅経営ともに相乗効果が生まれている。

・社会福祉法人Ｂは、交流サロンの一画で移住・交流促進情報の提供を行っており、賃貸住宅の斡旋とともに、希望者に対してはコミュニティに加わる機会を提供している。

＜連携事業＞

■ケア

・医療法人は、同じ施設内のテナントとして入居し、訪問看護事業所を運営している。社会福祉法人Ｂと連携し、地域包括ケアの構築に向けて在宅医療・介護体制の強化を図っている。

・また、医療法人は、利用者にとってより質の高いサービス提供を行うために、周辺の医療・介護施設とともに施設利用者の情報共有システムの構築に取り組んでいる。

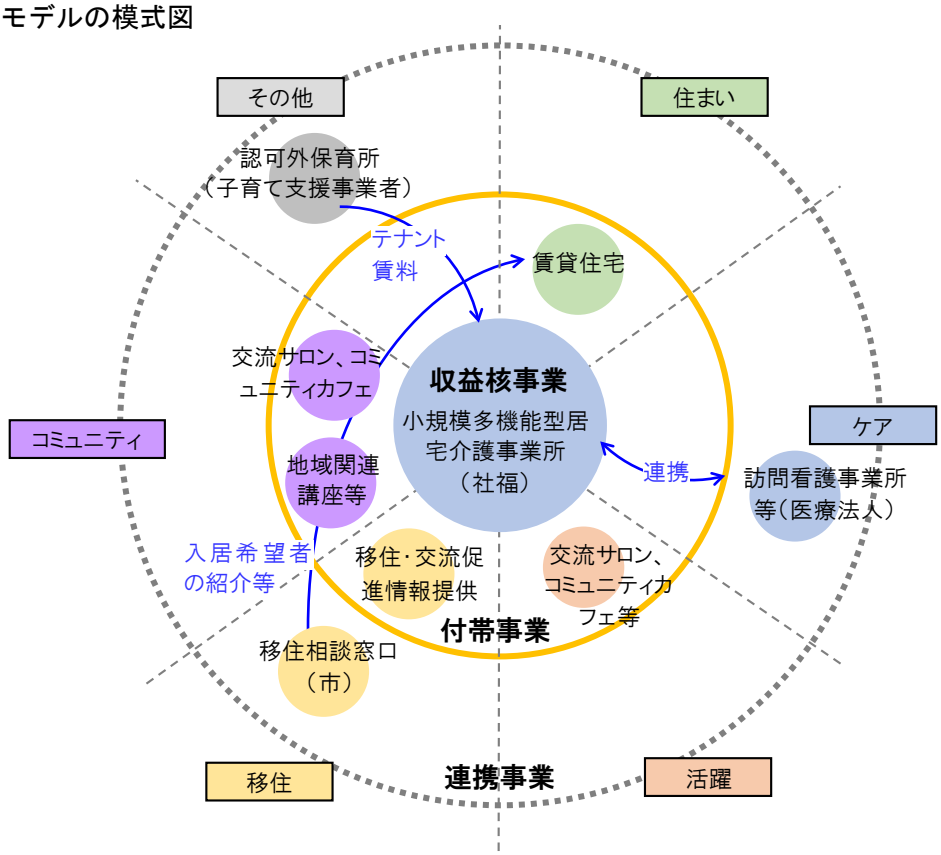
■移住

・Ａ市は、高齢者以外の層も含めた移住相談窓口の運営を行っている。社会福祉法人Ｂは広く移住希望者を募るチャンネルに乏しいことから、Ａ市の移住相談窓口へ登録し市が行う移住施策を活用している。

■その他

・子育て支援事業者は、同じ施設内のテナントとして入居し、認可外保育所を運営している。高齢者だけでなく多世代が集まる場となることを意図した社会福祉法人Ｂの理念に共感し、連携して事業を行っている。介護サービスの利用者にとっては、子ども達との交流が生きがいとなるとともに、子ども達にとっては日々の挨拶の大切さや食事のマナーを自然と学べる等、相互に良い影響を与えている。

■ビジネスモデルの模式図



（２）診療所を運営する事業者

１）「生涯活躍のまち」を形成する背景

・人口減少とともに高齢化が進展するＡ市では、高齢者をはじめとする地域の医療ニーズが高い。しかし、市内には医療法人Ｂの運営する診療所のほか、歯科診療所、整骨院等はあるものの、総合病院が立地しておらず、病床が不足傾向にある。

・病床の不足等は自宅で生活を送る高齢者にとって不安要素となる等、地域医療の観点からの課題が顕在化しており、このことが、充実した医療環境を望む子育て世帯を含む若年層の流出の一因にもなっている。

・Ａ市では、地域医療の再構築や予防医療・介護予防の取組の促進等により、地域住民が安心して自宅や地域の中で生活を送ることができる環境の形成が求められている。そこで、Ａ市は「健康になれるまち」を目標として、単に医療環境を整えるだけではなく、食や運動といった「日常生活からの健康づくり」に関する施策を総合的に展開することで居住環境の向上を図ること、さらに「健康」という地域の魅力付けを行うことで、現在の地域住民の継続居住と健康志向の中高年齢者層の移住を促進する方針を掲げることとした。

２）「生涯活躍のまち」を形成する動機

・医療法人Ｂは地域の「まち医者」として、長年、診療所を運営している。さらなる診療・施術等の対応力を強化するため、近隣市の総合病院を運営する医療法人Ｃとの協力・連携により、万が一の場合の受け入れ体制等を構築してきた。その一環として、医療法人ＣやＡ市内の介護事業者とともに、患者の同意に基づくカルテ等の情報共有システムを構築する等、地域医療の補完に向けて、これらの取組を進めてきた。

・医療法人Ｂはこれまでの経験上、退院した後に自宅で生活する患者の見守りや予防医療の重要性を認識しており、市の掲げる「健康になれるまち」という目標のもと、様々な主体とともに事業に取り組むこととなった。

・医療法人Ｂが積極的に予防医療・介護予防等に関する取組を推進し、地域住民が健康になることは、Ａ市における地域医療主体として基本的な役割であり、地域の中でより信頼される医療法人としての位置づけを確かなものとすることができる。

・加えて、地域や自宅での健康で安心して生活を送れる環境を形成することは、退院後の患者に対する不安の解消や、効果的な在宅看護等のサービス向上等にもつながる。医療法人Ｂが運営するコミュニティサロンはその一環であり、サロンに訪れる元患者等を定期的に見守ることでより的確な診療を行うことができるとともに、元患者等の健康維持の一助となり、安心も深まる。サロンでの緩やかな交流は、集まった地域住民等による共助的な見守りの誘発・強化にもつながることが期待できる。そうした結果として、医療法人Ｂにとっては緊急度の高い患者の診察や、より質が高く患者の満足度を高める診察等にウエイトをおける可能性も高まる。

・さらに、「健康づくり」という魅力により、アクティブシニアや子育て世帯（子ども）等の移住者が増えることにより、診療需要の維持・増大が図られ、経営上の安定も得られることになる。これらの動機から、医療法人Ｂは「生涯活躍のまち」の実現に向けた事業を開始することとした。

３）ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	５要素
収益核事業	医療法人Ｂ	診療所の運営	ケア
付帯事業	医療法人Ｂ	コミュニティサロンの運営	ケア・コミュニティ・活躍
付帯事業	医療法人Ｂ	栄養・健康づくり出張相談	ケア・コミュニティ
付帯事業	医療法人Ｂ	有料老人ホームの運営	住まい・ケア
連携事業	医療法人Ｃ（近隣市の総合病院の運営事業者）	訪問看護事業所の運営	ケア
連携事業	スポーツジム運営事業者	健康体操・体づくり教室	ケア
連携事業	地元スーパーマーケット事業者	健康弁当配食事業	ケア
連携事業	建築業界団体	健康長寿の住まいのリフォーム相談	住まい
連携事業	Ａ市	移住相談窓口の運営	移住

＜収益核事業・付帯事業＞

■ケア・コミュニティ・活躍

・医療法人Ｂは、診療所外での医療拠点の形成も視野に入れて、診療所の近くの空き家を活用した「コミュニティサロン」を運営している。コミュニティサロンに退院した高齢者や近隣の地域住民等に日常的に集まってもらうことで、地域内での高齢者等の見守りを効率的に行うとともに、集まった人たちとの間での共助のつながりづくりを誘発する効果がある。

・コミュニティサロンでは、運営者や地域のサポーター（自立した高齢者等）が常駐しており、学童保育の場としても機能している。その他、サロンで手芸教室を開き、そこで製作された作品をバザー等で販売する等、サロン活動に参加する地域住民等にとっての生きがいの場ともなっている。

・また、コミュニティサロンは、医療法人Ｂは、町内会員以外の地域住民や移住者・移住希望者等にもコミュニティサロンへの参加を呼び掛けている。サロンは、幅広い交流や移住を含めた相談の場としても運営されており、こうした取組は移住者にとっての安心感の醸成にもつながっている。

■ケア・コミュニティ

・医療法人Ｂは地域の公民館・集会所やコミュニティサロン等において、「栄養・健康づくり出張相談」を実施している。健康診断結果の評価・確認等を行いながら、地域住民とともに健康づくりの話し合いを行っている。健康に関心のある幅広い層の地域住民が集まり、交流促進にもつながっている。

・地域住民の健康づくりのためには、健康への啓発、健康診断、疾病等の早期発見・対処、疾

病の再発防止が重要である。医療法人Ｂは、Ａ市との連携のもと「健康診断」の受診率の向上に向け、各地域住民の健康管理や基礎データの蓄積を行っている。また、その結果と疾病等の発生状況の分析に取り組んでおり、「栄養・健康づくり出張相談」の際の助言等に役立てている。

■住まい・ケア

・医療法人Ｂは、診療所の近隣にある廃業したホテルのコンバージョンを行い、医療ケアが充実した有料老人ホームの運営を行っている。退院後も住まいでの医療的ケアが必要な患者や移住した高齢者等の要介護度が高まった場合の住み替え先の選択肢として、居住の場を提供している。

＜連携事業＞

■ケア

・近隣市の総合病院を運営する医療法人Ｃは、医療法人Ｂと連携しながらＡ市における訪問看護事業を実施している。医療法人Ｂは診療所の一部に医師や看護師の待機所の整備等を行うとともに、派遣された医師とともに健康診断の実施のための体制の充実化に取り組んでいる。

・市内のスポーツジムの運営事業者は、健康に関する意識の高い地域住民や移住者等に向けた「健康体操・体づくり教室」を開催している。医療法人Ｂは介護予防や健康づくりの観点からのプログラム開発に協力している。

・弁当・お惣菜の製造・販売を行ってきた地元のスーパーマーケット事業者は、「健康弁当配食サービス」を実施している。医療法人Ｂの助言等も受けながら、高齢者、幼児等の特性にあったメニュー・レシピを開発している。地域住民のみならず、単身で移住してきた中高年齢者等にとっての食の安心の確保にもつながっている。

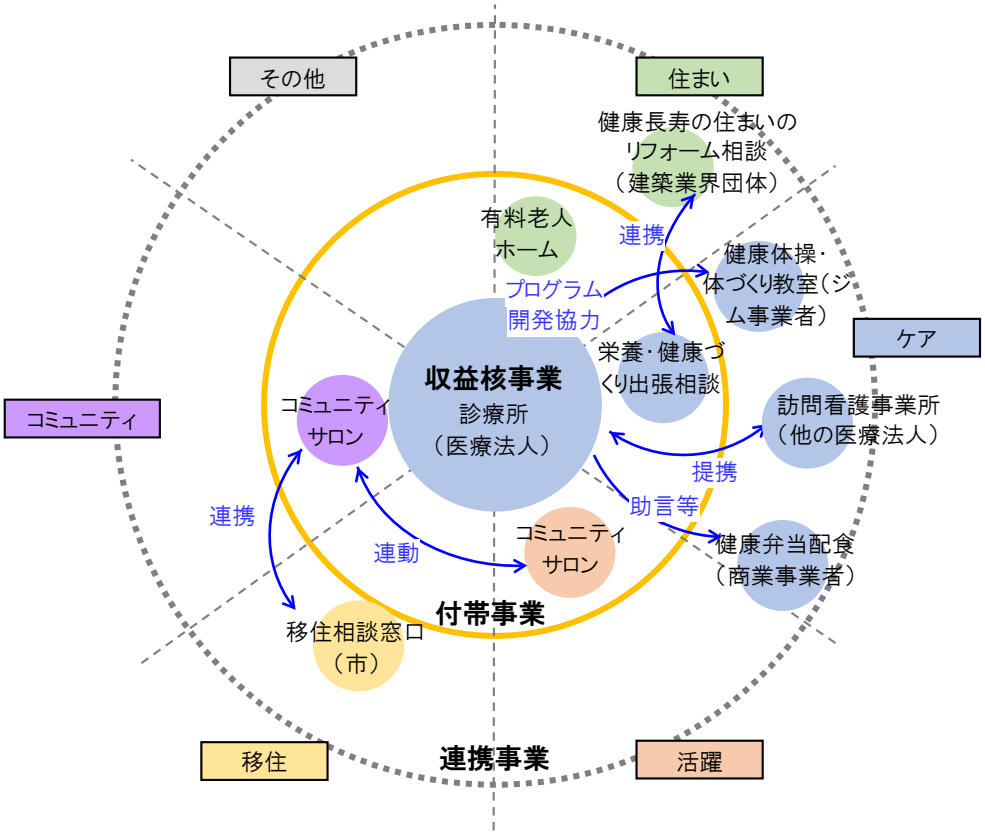
■住まい

・地域の建築業界団体は、医療法人Ｂが行う「栄養・健康づくり出張相談」に相談員として参加し、「健康長寿の住まいのリフォーム相談」を実施している。これまで地域で暮らしている地域住民だけではなく、中古住宅を取得等した移住者も対象としており、予算の中で健康増進・安全に寄与するリフォームはどうすればよいか、リフォーム工事を安心して任せられる工務店はどこか等の相談対応を行っている。

■移住

・Ａ市は、高齢者以外の層も含めた移住相談窓口の運営を行っている。Ａ市の求めに応じて、医療法人ＢはＡ市が整備する空き家バンク等の空き家情報や地域内での求人情報、地域の暮らしガイド等をコミュニティサロンで提供している。

■ビジネスモデルの模式図



３－４.「活躍」を収益核事業とするビジネスモデルの例

（１）生涯学習事業を行う事業者

１）「生涯活躍のまち」を形成する背景

・少子化の進展や小・中学校の統廃合による児童等への教育の場・機会の減少という状況下において、地方都市のＡ市は、地域住民同士が学びあい、教えあう相互学習等を通じて、人々の教養の蓄積、健康の増進、さらには人と人との絆の強化等を図るために、公民館等における生涯学習の普及を行ってきた。

・しかし、地域住民の高齢化や転出者の増加等により、それらの教育機会への参加者や担い手が減り、地域における交流や教育の場も少なくなってきた。

・また、Ａ市の地場産業については、新しい技術や発想を取り入れた事業展開が困難な状況の中、停滞傾向が顕著となっている。こうした状況がさらなる若年層の流出、介護を含めたサービス従事者の減少にもつながるようになっている。

・そこで、Ａ市は「見守り・生きがい・職・産業の創出やそれを魅力として評価する中高年齢者の移住者の確保による人口増加」を目指す方針とした。これは、生涯学習を含めた交流のさらなる促進等による、地域住民・事業者間のつながり・絆の構築を行うものであった。

２）「生涯活躍のまち」を形成する動機

・学校法人Ｂは、Ａ市において総合大学を運営し、様々な研究・教育活動を展開してきた。しかし、近年の学生の減少や研究環境の変化等に伴い、大学の研究・教育機関としてのあり方の見直し等が求められるようになっている。

・Ａ市の方針に賛同した学校法人Ｂは、市と協定を締結し、大学が核となった「知的交流と生きがい創出地域づくり」を推進することとなった。その動機は以下の３点である。

・一点目は、地域再生や地場産業の活性化等、地域課題の解決に向けた研究・教育活動を行うことは、地域における教育機関としての基本的な責務であると考えたことである。

・二点目は、地域における大学の存在意義を今以上に高めることは大学の魅力の向上、学生数の確保・拡大にもつながると考えたことである。地域と結びつくことで、地域還元の可能性のある実践的な研究課題の創出、地域と協働することによる在学生への教育効果の増進、雇用が拡大することによる在学生等に対する進学路の選択肢の拡大等、様々な相乗効果が見込め、厳しい競争環境の下、大学としての魅力向上が図られることにつながる。

・三点目は、研究成果を活用した地域連携型の技術開発や技術移転の促進、地域における生涯学習講座の運営や地域交流拠点の形成、さらにはそうした取組に関するアピール等が大学の経営的な基盤の安定にもつながる可能性があると考えたことである。

・学校法人Ｂは、地域の中の大学として、開かれた大学運営を行ってきており、その基盤を活かしながら、様々な主体と取組を進めていくこととした。

３）ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	５要素
収益核事業	学校法人Ｂ	大学の運営	活躍・コミュニティ
付帯事業	学校法人Ｂ	サテライトラボラトリの運営	活躍・コミュニティ
付帯事業	学校法人Ｂ	生涯学習講座の運営	活躍・コミュニティ
付帯事業	学校法人Ｂ	就労セミナーの運営	活躍
付帯事業	学校法人Ｂ	健康支援プログラムや高齢者見守りシステムの開発	ケア
連携事業	地場産業関連団体	新技術・製品開発事業	活躍
連携事業	賃貸住宅事業者	高齢者見守り付き賃貸住宅事業	住まい・ケア
連携事業	社会福祉法人	出張健康講座の運営	ケア
連携事業	Ａ市	移住相談窓口･情報提供サイトの運営	移住

＜収益核事業・付帯事業＞

■活躍・コミュニティ

・学校法人Ｂは、運営する総合大学において様々な研究・教育活動を展開してきた。長年、大学と地域とのつながりを重視した取組を展開しており、学習意欲の高い中高年齢者をはじめとする幅広い世代の地域住民に図書館、食堂、ホール等を開放している。それらの施設で地域住民が集い利用することで、大学が地域の交流拠点となっている。学校法人Ｂは、地域課題等に応じた参考図書等を購入・閲覧する等、地域住民も常に関心を持って大学に訪れることができるような配慮をしている。

・学校法人Ｂは、中心市街地の空き店舗を活用したサテライトラボラトリを運営している。大学は自動車やバス等を利用しないと行きにくい、Ａ市縁辺部に立地しており、地域住民や事業者等とのつながりの強化を意図したものである。サテライトラボラトリは、まちなかにおける大学と地域住民との交流拠点になるほか、生涯学習講座の教室や、地元事業者との商品開発等に向けた戦略会議・企業相談の場等としても活用され、大学がマネジメントする異業種交流も行われている。

・学校法人Ｂは、大学の教室やサテライトラボラトリを活用し、「市民向けの生涯学習講座」を運営している。市民から関心の高い一般講座のほか、地域再生等の地域特有の課題に関する講義、地域の地場産業技術やその職人に関する講座、高齢者等から伝統・文化の継承に関する講座、移住者の技能・経験等に関する講座等、個性豊かな企画を立案・マネジメントし、世代を超えた学習・交流の機会となっている。

■活躍

・学校法人Ｂは、地元の民間事業者等と協働し、高齢者でも携わることができる事業メニューを開発するとともに、それらの事業メニューを体験してもらう就労セミナーを運営している。

例えば、地元の事業者と設置した水耕野菜工場（まちなかの空き倉庫を活用）では、かがまなくても農作物を管理することができ、身体への負担が少ない。これまで農業をしたことがない中高年齢者の移住者等も参加でき、活躍の場となっている。採れた農作物は地域住民やまちなかの飲食店に販売されている。

■ケア

・学校法人Ｂは、スポーツ科学や理学療法、予防医療等の技術・ノウハウを活かし、地域住民の健康寿命の延伸や地域活動の担い手の増加を目的とした、体力測定や運動教室等の「健康支援プログラム」を開発している。

・その他、スマートメーターや、音や室内の湿度・照度等に関するセンサー等を活用した住戸内の「高齢者見守りシステム」を開発している。

＜連携事業＞

■活躍

・地場産業関連団体は、学校法人Ｂとともに検討部会を設置し、今後需要が増えると予測される製品や新たな実験機器等に関する新技術・製品開発を行っている。これまでの産業基盤をベースに新たな製品開発や製造ラインの整備が行われつつあり、大学の卒業生や他地域から移住してきたエンジニア等の働く場が創出されるようになっている。

■住まい・ケア

・賃貸住宅事業者は、移住者等への住まいを安心して貸与できる「高齢者見守り付き賃貸住宅事業」に取り組んでいる。学校法人Ｂが開発した「高齢者見守りシステム」を活用するものであり、高齢者等に住戸を貸すことに抵抗があった賃貸住宅のオーナーにとっては、不安を軽減することに役立っている。さらに、空き室が減少するとともに高齢者等が重要な顧客と位置づけられるようになったことを受けて、賃貸住宅事業者は高齢者でも使いやすい水回り改修等、住み心地のよい賃貸住宅のリフォームにも取り組むようになっている。

■ケア

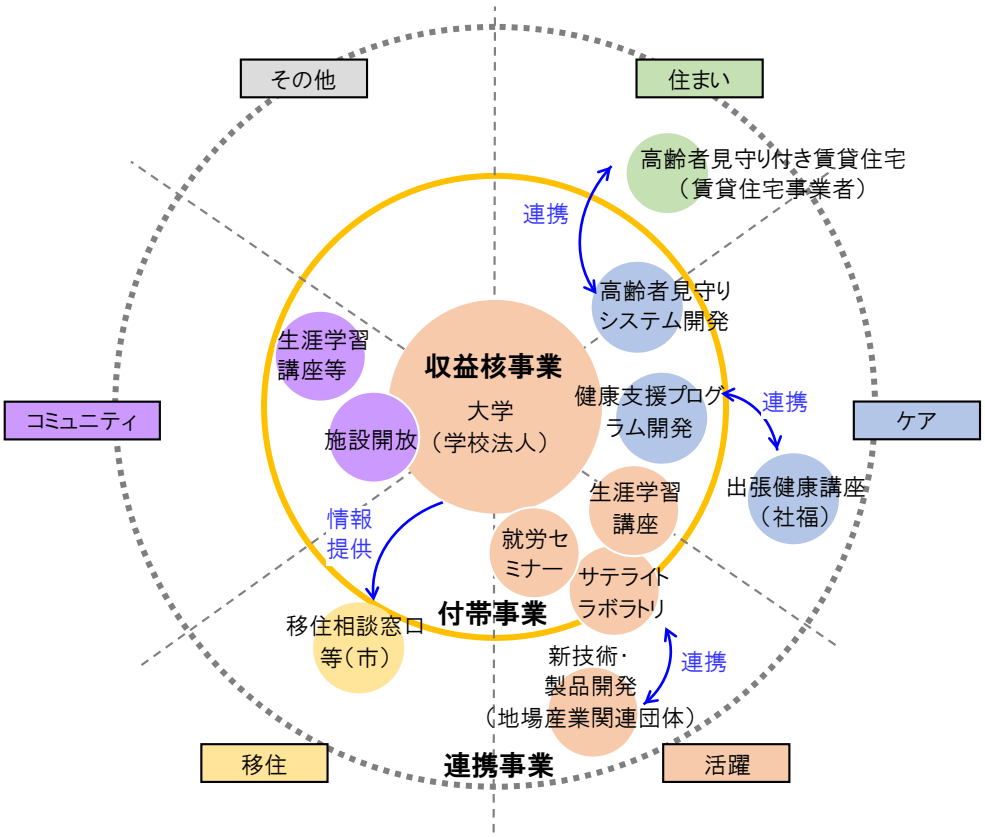
・市内の社会福祉法人は、公民館や集会所等において、健康支援プログラムを活用した「出張健康講座」を運営している。これまで、社会福祉法人は高齢者の健康づくりに取り組んできたが、今後の高齢化のさらなる進展、移住してくる中高年齢者等の増加を踏まえ、より積極的に介護予防に取り組むこととしたものである。

・学校法人Ｂが運営するサテライトラボラトリにおいても、出張健康講座は定期的に開催されており、生涯学習と同じ場で健康管理もできるということで、参加者から好評である。

■移住

・Ａ市は移住者向けの移住相談窓口や情報提供サイトの運営を行っている。学校法人Ｂは、Ａ市に対して、高齢者等でも参画できる事業メニューや就労セミナーの状況、移住者からも関心が高いと想定される生涯学習講座の内容等の情報を提供している。Ａ市と連携して、より魅力的な情報発信等を行えるよう取組を進めている。

■ビジネスモデルの模式図



（２）コミュニティスクールを運営する事業者

１）「生涯活躍のまち」を形成する背景

・中山間地域のＡ村では、過疎化が進行しているものの、自然と調和した豊かな暮らしが営まれている。県庁所在地から車で 30 分程の距離にあり、都会の生活にも触れることができる。

・Ａ村は、有機農業や林業、里山の恵みを活かした農産物や工芸品の販売等を主な産業としてきたが、人口の流出や高齢化、後継者不足、山林の維持管理、村の伝統行事の存続等が課題となっていた。廃村の危機を回避すべく、Ａ村は、交流人口の増加や移住による人口増を実現できるような新たな取組を検討していた。

２）「生涯活躍のまち」を形成する動機

・ＮＰＯ法人Ｂは、Ａ村出身者がシステムエンジニア時代に暮らした都会での生活に疑問を感じ、設立した団体である。コミュニティスクールを運営しており、Ａ村に残る自然と調和した豊かな暮らしを都会の人が学べるようなプログラムを特徴としていた。

・そのプログラムは、中山間地域のＡ村の自然と調和しながら暮らす生活スタイルに着目した、地域住民との交流と体験を中心としたものであった。また、自分らしい生き方や働き方を学びたいという若者やアクティブシニアのニーズに対応するものであった。

・新たな取組を模索しているＡ村は、こうした時代を先取りした魅力的なスクールの運営が村の突破口になると考え、ＮＰＯ法人Ｂのコミュニティスクールの運営に協力することとなった。

・ＮＰＯ法人Ｂが「生涯活躍のまち」を形成する動機の一点目は、自らの交流・体験中心型のプログラムの企画を継続させるためには地域のコミュニティや地域住民の協力が不可欠と考えたことである。必然的に、地域づくりに資するプログラムとすることが求められ、村が抱える課題の解決に資する取組を進めることとなった。

・二点目は、一点目の動機と関連するが、地域で暮らし様々な生業を持つ住民がプログラムの講師となることで、参加者にとってより実践的な学習・経験につながることである。

・三点目は、参加者が村のコミュニティに溶け込むしかけを行うことで、体験学習の効果の増進が見込めることである。そのためには、参加者が気軽に交流できるよう、閉鎖的な面のある村のコミュニティをよりオープンにするための下地を作る必要があった。

・さらに、コミュニティスクールの参加者が移住してきて地域で生業を持ち、自然と調和した暮らしを実践することは、コミュニティスクールの評判を高め、さらなる参加者の増加につながる。以上のように、村の抱える課題への対応はコミュニティスクールの安定的な経営にも資することから、様々な関係者とともに取組を進めていくこととした。

３）ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	５要素
収益核事業	ＮＰＯ法人Ｂ	コミュニティスクールの運営	活躍・コミュニティ
付帯事業	ＮＰＯ法人Ｂ	里山管理事業（委託）	活躍
付帯事業	ＮＰＯ法人Ｂ	ワークステイ・シェアハウス（長期滞在施設）の管理運営、移住相談窓口の運営	住まい・移住
付帯事業	ＮＰＯ法人Ｂ	出前講義・委託調査	その他
連携事業	古民家オーナー	古民家再生事業	住まい
連携事業	社会福祉協議会	「困りごと」有償ボランティア派遣	ケア
連携事業	山林オーナー	自伐型林業	活躍
連携事業	Ａ村	援農事業	活躍
連携事業	商工観光協会	特産品開発・製造・販売	その他
連携事業	Ａ村	移住相談窓口・情報提供サイトの運営	移住

＜収益核事業・付帯事業＞

■コミュニティ・活躍

・ＮＰＯ法人Ｂは、Ａ村に残る自然と調和した豊かな暮らしを都会の人々が学べるコミュニティスクールを運営している。援農プログラムや村の食材を生かした伝統料理教室等、学びを通じた地域コミュニティとの自然な交流プログラムが多くの参加者を惹きつけ、参加料収入を得ている。伝統的な祭りや村の行事も含め、プログラム自体が、地域住民の企画・実施によるものも多く、地域住民と参加者のコミュニティ形成にも寄与している。

・参加者は、ワークステイ・シェアハウスに滞在しながら、地域住民の指導により地域の生業を体験することで、地域に知り合いを得ることができる。また、参加者は移住した場合の仕事や生活をイメージすることができることから、将来的な就労に結びつく可能性がある。

・ＮＰＯ法人Ｂは、里山オーナーからの委託により、里山管理事業を行っている。里山管理の有償ボランティア制度を構築しており、長期滞在者や移住者等の就労の場としても機能している。

■住まい・移住

・ＮＰＯ法人Ｂは、体験プログラムの参加者や長期滞在者が利用できる、古民家を活用したワークステイ・シェアハウス（長期滞在施設）の管理運営を行っている。参加者同士による学び合いや作業スペースとなる土間空間での地域住民との共同作業等により、長期滞在施設自体が地域との交流空間となっている。

・参加者は、ワークステイ・シェアハウスでの滞在を通じて、里山の暮らしに魅力を感じると

ともに､村民の知り合いが増えることで移住を真剣に検討することもある｡ＮＰＯ法人Ｂは、移住者向けの相談窓口を運営しており、地域のネットワークを活用して、住まいや就労に関する紹介や助言等を行っている。

■その他

・ＮＰＯ法人Ｂは、他の地方公共団体や大学等からの要請を受け､「自然と暮らす」というテーマに沿った活動実績や経験をもとに出前講義や受託調査を実施している。

＜連携事業＞

■活躍

・地域の課題である山林の管理に対して、自伐型林業に取り組む山林オーナーが増えている。この取組と連携するＮＰＯ法人Ｂは、長期滞在者等に対して、自伐型林業への就労体験の場を提供している。

・Ａ村は高齢化や担い手の減少等に悩む農家を支援するために、援農事業を実施している。ＮＰＯ法人Ｂは、長期滞在者等の農業体験の場となるようプログラムを組み立てる等、村の援農事業を支援している。

■住まい

・古民家オーナーは、コミュニティスクール参加者等のボランタリーな協力を得ながら、古民家の再生に取り組んでいる。ＮＰＯ法人Ｂは、古民家再生をコミュニティスクールのプログラムとして組み込んでいる。

・オーナーにとっては、改修費用を抑えながら再生が進むというメリットがある。将来的には移住者用の住宅としても活用されることが期待されている。

■ケア

・社会福祉協議会は、日常の困りごとを手伝う有償ボランティア派遣事業を行っている。コミュニティスクール参加者やワークステイ・シェアハウスの滞在者は、買物支援、電球交換、掃除・模様替え等に参加することができるような仕組みとしている。

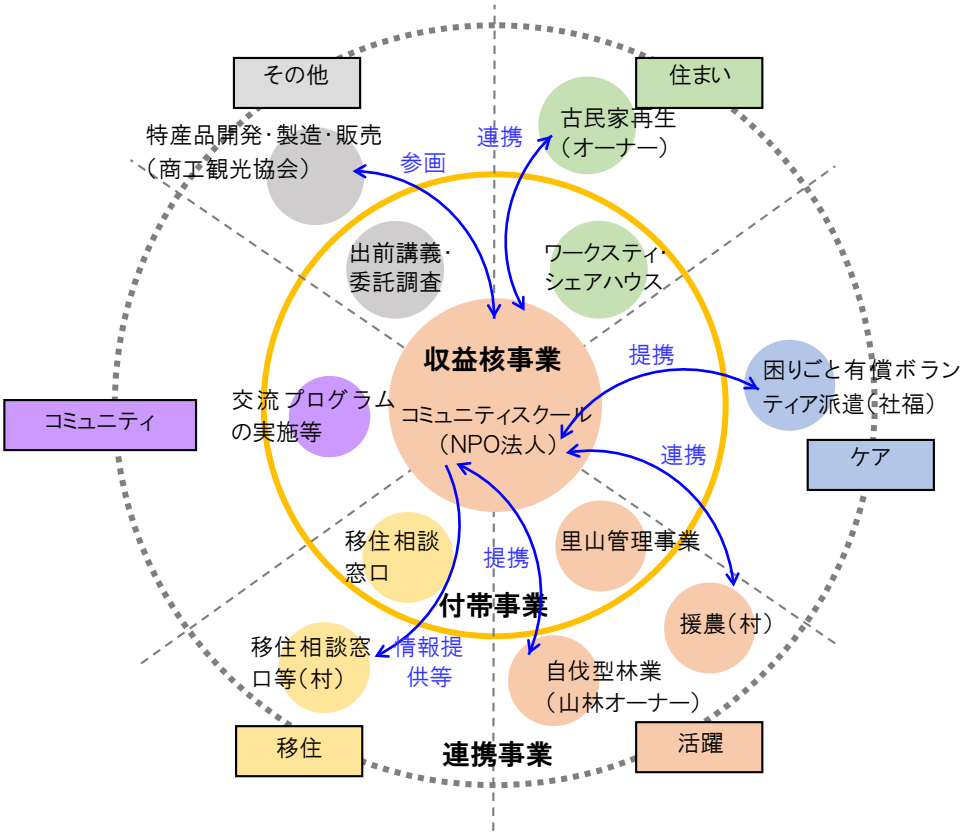
■移住

・Ａ村は移住者向けの移住相談窓口や情報提供サイトの運営を行っている。村と連携するＮＰＯ法人Ｂは、移住者向けサイトへの情報提供等を行っている。

■その他

・村の商工観光協会は、コミュニティスクールのプログラムの一環として実施される特産品等に関する企画･サウンディングの場を活用し、消費者ニーズを踏まえた特産品の開発･製造･販売を行っている。

■ビジネスモデルの模式図



３－５.「移住」を収益核事業とするビジネスモデルの例

（１）移住コンシェルジュを行う事業者

１）「生涯活躍のまち」を形成する背景

・移住に積極的に取り組むA町は、生活環境に関する情報発信や職業紹介、首都圏における移住イベント等を積極的に行っている。A町の温暖な気候、自然に恵まれた環境とともに、積極的な移住支援施策を評価する移住希望者からの相談やA町に下見に訪れる人は多い。

・しかしながら、市内には不動産仲介業者がおらず、移住希望者からの「住まい」の相談に対して適切な対応が困難であった。

・また、A町には空き家が多いものの、老朽化が進んでいることや水廻り等の設備水準が低いこと等から、移住希望者のニーズにあった賃貸住宅の提供が容易ではなかった。加えて、A町による空き家バンク登録制度が実施されてきたが、登録件数が少なく十分に活用されていない状況にあった。

２）「生涯活躍のまち」を形成する動機

・こうした状況を打開する一歩として、数年前より、A町はＮＰＯ法人Ｂに対して移住支援業務（お試し体験住宅の管理運営業務と不動産紹介業務）を発注し、移住希望者からの不動産に関する問合せに対応する取り組みを開始している。

・地域コミュニティの形成に向けた各種情報提供を主な活動目的とするＮＰＯ法人Ｂにとっては、移住支援業務の委託費は大きな収益元となっている。同委託業務の継続的な受注を図る上で、移住の実績づくりが課題となっていた。

・ＮＰＯ法人Ｂは、移住希望者の移住後の生活やアクティビティ（活躍）に関する相談にきめ細かく対応して不安を払拭することや、市や地域住民の協力による不動産物件の確保とともに移住希望者の要望・条件に応じた住まいの実現に向けた支援が重要と考えた。特に、これまでの経験上、移住希望者と地域住民・先輩移住者が顔の見える関係になることが、移住を決断する決め手になることが多いと感じていたことから、この点に配慮した取組をA町や地域関係者とともに重点的に実行していくことにした。

３）ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	５要素
収益核事業	ＮＰＯ法人Ｂ	移住支援(お試し体験住宅の管理運営及び不動産紹介)	移住
付帯事業	ＮＰＯ法人Ｂ	地域団体・企業・人材等の紹介	コミュニティ・活躍
付帯事業	ＮＰＯ法人Ｂ	移住者・地域住民交流事業	コミュニティ・住まい
付帯事業	ＮＰＯ法人Ｂ	就労・ボランティア参画支援	活躍
連携事業	A町	空き家バンク登録制度	住まい
連携事業	A町	医療・介護連携推進事業	ケア

＜収益核事業・付帯事業＞

■移住

・移住支援業務

・ＮＰＯ法人Ｂは町からの委託に基づき、移住支援業務（お試し体験住宅の管理運営及び不動産紹介）を実施している。

■コミュニティ・活躍

・ＮＰＯ法人Ｂは、A町に下見に来た移住希望者の移住後の生活やアクティビティ（活躍）に関する相談に対して、キーになる地域の団体や企業、人材、先輩移住者等を紹介している。ＮＰＯ法人Ｂは、市の観光情報館の資料閲覧スペースに併設されたカフェを運営しながら、相談対応を行っている。

・市内にカフェがないこともあり、地域住民や先輩移住者が頻繁にカフェを訪れる状況にある。ＮＰＯ法人がフォーマルに相談対応をしなくても、移住希望者に対して先輩移住者等が直接的にアドバイスをすることも少なくない。また、ＮＰＯ法人Ｂはカフェでの取組にとどまらず、１ヶ月程のお試し体験住宅の体験期間においても、移住希望者の要望に応じて、先輩移住者等との交流が行える機会を用意している。

■コミュニティ・住まい

・ＮＰＯ法人Ｂは、カフェでのイベント企画や相談・情報提供等、移住者と地域住民の交流事業を継続的に実施している。移住施策に対して地域住民の理解や協力を得ることで、懸案である移住者向けの賃貸住宅の確保にもつながっている。

・また、移住者と地域の住民の交流事業により移住者の定住が促進されるとともに、そうした「リアルな交流や移住の物語」を移住促進ホームページでタイムリーに掲載することで、Ａ町の魅力を広く情報発信していくことにつながっている。

■活躍

・ＮＰＯ法人Ｂは、移住者等に対する地域での就労・ボランティア参画支援を行っている。具体的には、地域コミュニティとのつながりを活かして、職業紹介に掲載されない家具の修理や清掃、留守番等の求人情報を収集・公開し、移住者等へ紹介している。

・また、移住者の特技や能力を活かした就労やボランティアの希望や条件を一元的にとりまとめて、地域に情報発信する等、働いてほしい人と働く人をつなぐ役割を果たしている。

＜連携事業＞

■住まい

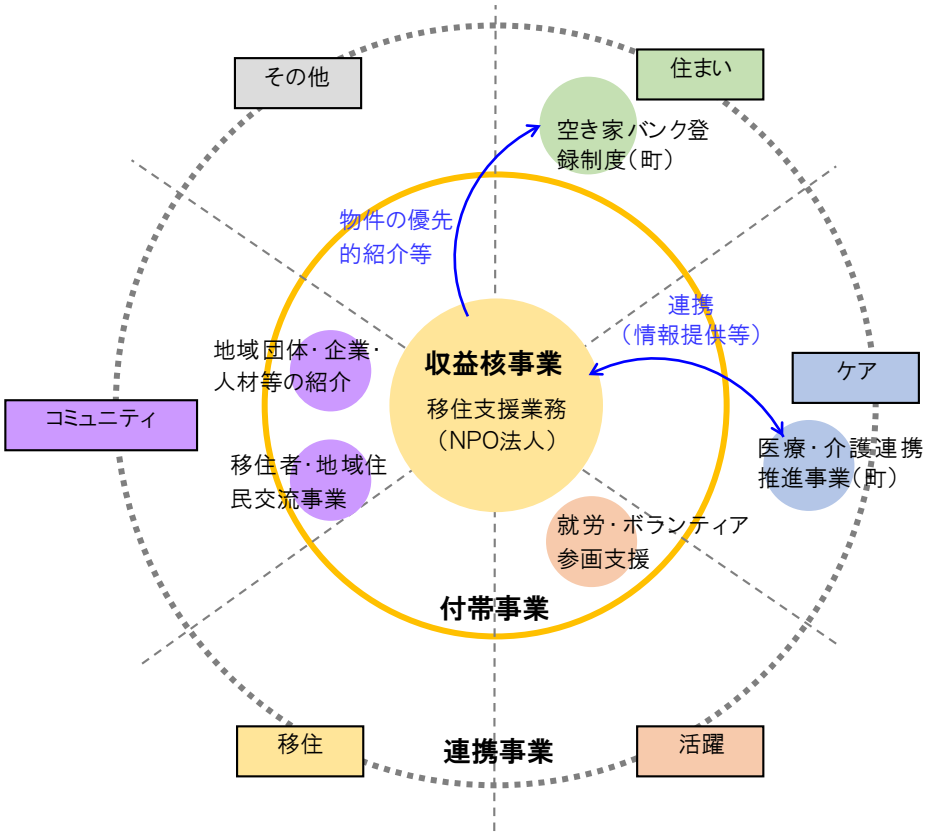
・A町は空き家バンク登録制度を実施している。ＮＰＯ法人ＢはA町と連携し、空き家バンク登録後３ヶ月間は相談に訪れた移住希望者に対して優先的に紹介する等、できるだけ移住希望者の住まいの要望・条件を満たせるような取組を進めている。また、移住後、住み手のニーズに応じたリフォームが行えるよう、住宅所有者に協力を求めるとともに、地元の工務店を紹介する等の取組を行っている。

・加えて、ＮＰＯ法人Ｂはこれまで培ってきた地域のつながりを活かして、Ａ町とともに住宅所有者への空き家バンクへの登録への協力依頼、眠っている住宅ストックの掘り起こし等を行っている。

■ケア

・Ａ町は、地域の医療機関や介護保険サービス事業者が連携して、一人ひとりの高齢者にきめ細かく医療・介護サービスを提供する医療・介護連携推進事業を推進している。ＮＰＯ法人Ｂは、移住希望者に対して、同事業に関する情報提供を行うとともに、移住希望者のケアに関するニーズや移住後のケアに対する満足度や課題についてサウンディングを行い、Ａ町の担当窓口に情報を提供している。

■ビジネスモデルの模式図



３－６.「その他」を収益核事業とするビジネスモデルの例

（１）地域の特産品等生産・販売を行う事業者

１）「生涯活躍のまち」を形成する背景

・A村は過疎化が進行する地方の農山村である。山・川・農地からの産物、それらの加工品、工芸品等、個性豊かな地域産品は数多い。しかし、A村は若者の流出と高齢化により、地域産物の生産・加工の従業者が不足している。山・川等の管理が十分にできないようになり、生産基盤が荒れ、村の経営基盤である地場産業（農林業、地域産品生産・加工業等）が衰退している。

・また、多様なニーズに対応した魅力ある商品化やPR・販売促進等に関するノウハウが少なく、地場産業従事者は安定した収入が得られない状況にある。その結果、若者は村外就職することが多く、従業者の世代交代ができていない。村の人口減少、高齢化を進行させている要因にもなっており、若中年世代の雇用の場の確保は重要な課題であった。

・以上のような状況を踏まえ、A村は移住者も含めた地場産業従業者の確保とともに、多様な地域産品の販売力の強化、観光業との連携、さらにそれらを総合的に取り組むことによる一層の雇用の場の拡大に向けて、行政と民間事業者、村民等が一体となった取組を進めていくこととした。同時に、村の活気を回復するための新たな魅力づくりやコミュニティ形成に向けたソフト・ハードの整備を行い、交流人口の増大、Uターン層を含めた移住者の増加、若者の流出抑制等を目指す方針とした。

・現在、地場産業の事業協同組合B他とともに、今後の活性化に向けた具体的展開を検討している状況にある。

２）「生涯活躍のまち」を形成する動機

・事業協同組合Bは、A村の特産物の１つである山菜・キノコを生産・加工・販売する個別生産者の組合組織である。個別生産者の減少や世代交代の遅れ等、組合の経営に加えて、村の存続について危機感を感じ、A村や様々な関係者とともに事業に取り組むこととした。

・事業協同組合Bの感じていた危機感の一点目は、従業者の不足により生産・加工量が減少したことも影響し、組合経営が悪化していることである。しかし、従来のような生産・加工・販売方法で安定した収入の確保は難しい。そこで、他の事業者と手を組んで村全体の新たな特産品の商品化や販売促進等も含めた新たなビジネスモデルの構築を検討することが必要であると考えた。これは、A村が推し進める地場産業の活性化の政策に合致するものであった。

・二点目は、若中年従業者の確保と定着への対応である。村民の半数以上は高齢者であり、村外からの移住者も含めた人材の確保が課題となっていた。そのためには、安心して働きつづけてもらうための住まいや助け合って暮らせるコミュニティの形成への対応がかぎになると考えた。あわせて、高齢者も一層生きがいをもって活躍できるような就労環境・生産システムづくりに取り組むこととした。

・そのような動機から、事業協同組合Bは、自身が手がける山菜・キノコの生産・加工・販売事業を軸に、移住者等の安定した雇用の場の提供とともにコミュニティ形成、高齢者の生きがい・活躍の場の創出等、様々なソーシャルビジネスを組み合わせた地域活性化事業に取り組むこととした。

３）ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	５要素
収益核事業	事業協同組合Ｂ	特産品（山菜・キノコ）の生産・加工・販売	その他・活躍
付帯事業	事業協同組合Ｂ	就労体験、お試し生活体験、交流イベント企画・運営	移住・コミュニティ
連携事業	道の駅運営事業者	移住者・障害者の作品等の展示・販売	その他
連携事業	社会福祉法人	障害者就労継続支援事業（袋詰め等の軽作業）	活躍
連携事業	Ａ村	移住相談窓口・移住者向けの空き家バンクの運営	移住・住まい
連携事業	Ａ村商工観光協会等	各種観光情報の提供、特産品の販売促進、新たな観光プログラムの開発、新たな特産品の開発	その他

＜収益核事業・付帯事業＞

■その他・活躍

・事業協同組合Ｂは、Ａ村の特産物の１つである山菜・キノコの生産・加工・販売事業を行っている。Ａ村にある道の駅にも販売拠点を設けているほか、インターネットによる販売を行い、全国各地や海外からの注文を受けている。

・山菜・キノコの商品開発も兼ねた加工場は道の駅の近くに設けており、地元の他の特産品生産者等とともに商品企画を行う場としている。

・加工場には従業者や近隣の地域住民が利用できる共同食堂を併設している。道の駅内の販売拠点及び商品開発・加工場では、地元のベテラン従業者を中心として、移住してきた若年から中高年齢者等が加わり多世代が働いている。多世代の従業者が働きやすい環境となるよう、共同食堂では、昼食やお茶の時間を活用した交流イベントの実施や、子育て中の従業員や近隣の地域住民のための預かり・見守りサービス等を行っている。

・健康・生きがいの場として、地元の高齢者を積極的に雇用しており、高齢者の状況や要望を踏まえた柔軟な働き方ができるよう配慮している。特産品開発に際して、これまでの知恵や経験を活かしたヒントから、ヒット商品が生まれる等、活躍の場となっている。

■移住・コミュニティ

・事業協同組合Ｂは、Ａ市からの委託を受けて、山菜・キノコ等の就労体験やお試し生活体験、村民との交流を図るイベント企画・運営（例：体に優しい田舎料理教室、餅つき大会、渓流つり大会）を行っている。これは、Ａ村及び事業協同組合Ｂが、移住者も含めた従業者を確保するためには、村の素朴だが体に優しい食事、農村慣習、自然を知ってもらうこと、それ

らを通じて直接的に村民と触れ合ってもらえることが重要と考えたことによる。協同組合のホームページでは、商品の紹介とともに各種イベント等の紹介・PR 活動を行っている。

・また、道の駅の販売拠点では、移住や観光 PR に関する情報提供を行うとともに、定期的に移住者を相談員とする移住相談会を行っている。

■ケア

・事業協同組合Ｂは、併設の共同食堂のキッチンを利用して、地域の高齢者等への配食サービスを行なっている。季節の食材を活かした献立が好評である。

＜連携事業＞

■その他

・道の駅運営事業者は、客を呼び込むための魅力的な品揃えとなるよう、地元の生産者等と共同開発したオリジナリティの高い商品や季節感あふれる特産品・みやげものの販売に力を入れるとともに、移住者の陶芸作品や障害者の作品等の展示・販売を行っている。これらの取組は、多様な人たちの活躍の場にもなっている。

■活躍

・社会福祉法人は、事業協同組合Ｂからの委託を受けて、障害者就労継続支援事業（生産・加工物を商品とするための袋詰め作業や商品へのシール貼り等の軽作業）を実施している。働く障害者にとって、活躍・生きがい、コミュニケーションの場となっている。

■移住・住まい

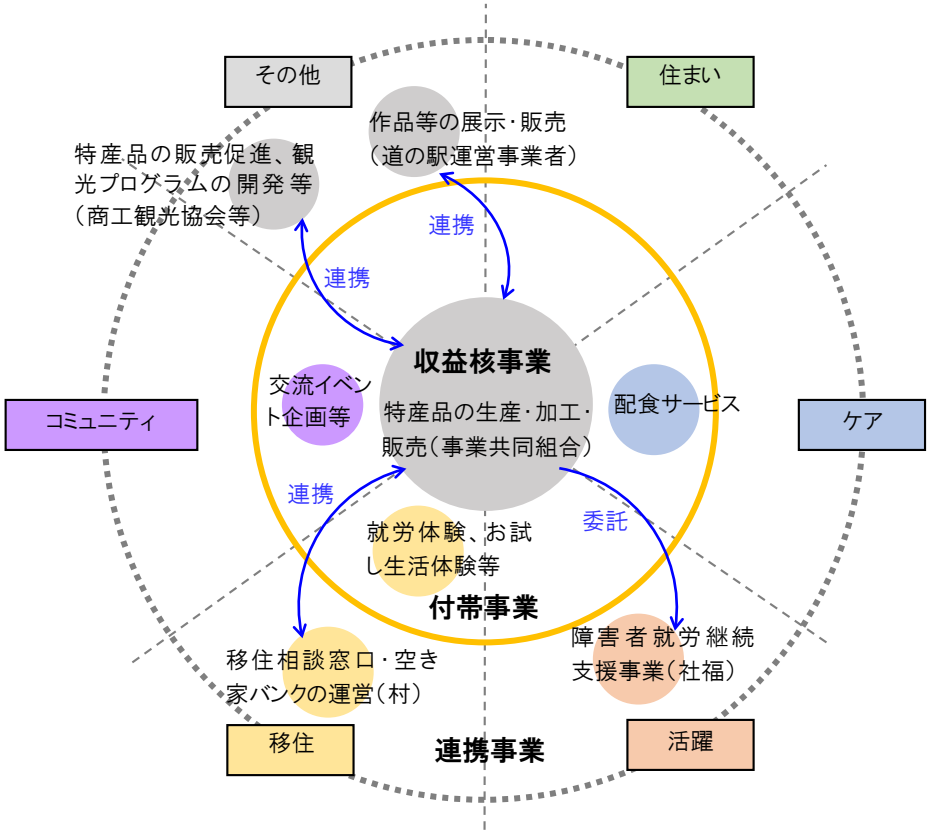
・Ａ村は、移住相談窓口とともに移住者向けの空き家バンクを運営している。空き家の所有者に対して協力を呼びかけ、一般的な戸建て住宅や古民家、シェアハウス、住み込み型の住まいまで、移住者相互、移住者と地域住民のコミュニティ形成にも配慮した多様な住まいを用意してもらっている。事業協同組合Ｂの販売拠点では、空き家バンクに登録した住まいを見学したい移住希望者に対するサービスとして、Ａ村に連絡して迅速に対応してもらえるような仕組みとしている。

■その他

・Ａ村商工観光協会は、ホームページ等を活用して村及び周辺エリアの観光スポットや各種イベント情報の提供、広報を行うほか、大都市での村の特産品やグルメ等の販売促進、特産品や村暮らし体験に関する新たな観光プログラムの開発に力を入れている。あわせて、地元の様々な生産者や製造・加工業者、地域住民・移住者等とともに、生産加工品や食品、みやげもの等の新たな特産品の開発を主導している。

・事業協同組合Ｂは自らの商品の PR・販売促進を図るため、内外の特産品展や村の祭り等のイベントに出展している。移住者も含めた従業者がイベントに参加することで、地域や来訪者との交流も活発に行われている。

■ビジネスモデルの模式図



（２）障害者就労継続支援事業によるレストラン運営を行う事業者

１）「生涯活躍のまち」を形成する背景

・Ａ市は海・山・川の産物が豊富で、豊かな田園環境を有している。しかし、田園地域の集落では、高齢化と人口減少に歯止めがかからなくなっており、若年子育て世帯が集落を離れ、市内の職場や大型スーパー、ロードサイド店に近い宅地に転居する傾向がみられる。

・そのため、豊かな自然・田園環境等の地域資源を活用した魅力ある地域づくりによる交流人口の確保と、Ｉ・Ｕ・Ｊターンを受け入れる環境づくりが求められる状況にある。

２）「生涯活躍のまち」を形成する動機

・障害者のノーマライゼーションに取り組む社会福祉法人Ｂはこれまで地元農家と提携したレストラン等の障害者の就労継続支援事業に取り組んできた。このたび、スローライフが実現できる地域全体の地域づくりを今後の目標として掲げるＡ市に共鳴し、様々な主体と事業に取り組んでいくこととなった。

・社会福祉法人Ｂのレストラン・カフェの経営の安定には大きく２つの課題への対応が求められていた。

・一点目は、レストラン・カフェがロードサイドではなく、田園地域の集落内に立地することへの対応である。通行車の呼び込みが見込めないため、地域住民が頻繁に利用することが求められた。そこで、社会福祉法人Ｂは居心地のよい空間づくりとあわせて、地域の住民がリピーターとなるようなコミュニティ形成のしかけや工夫に積極的に取り組んでいくこととした。

・二点目は障害者の定着と継続的な就労への対応である。まず、就労継続支援事業によるレストランは、多数の人が利用することで、利用料収入と障害者の実働に応じた給付を確保することができる。リピーターの獲得は、障害者の工賃と満足度を高め、障害者の定着につながる効果もある。さらに、障害者の定着と継続的な就労には、障害者の個性にあわせた多様な職種を用意することが重要である。社会福祉法人Ｂは、スローライフが実現できる地域づくりに向けて、地域住民や地元企業等の協力を得ながら様々な事業に取り組んでいくことは、今後、地域での障害者の就労支援の場を拡大していくことにもつながるものと考えた。

・加えて、長期的な人口減少に対して、これらの取組を通じた移住者の増加はレストラン・カフェ経営の安定にも重要であり、社会福祉法人Ｂにとって、様々な主体とともに「生涯活躍のまち」を形成する動機となった。

３）ビジネスモデルの構成（事業のコンビネーション）

■ビジネスモデルを構成する事業一覧

分類	事業主体	事業内容	５要素
収益核事業	社会福祉法人Ｂ	障害者就労継続支援事業(レストラン・カフェの経営、就労継続支援事業所の運営)	コミュニティ・その他・活躍
付帯事業	社会福祉法人Ｂ	イベント企画・教室運営	コミュニティ
付帯事業	社会福祉法人Ｂ	地元産品等の販売	その他
付帯事業	社会福祉法人Ｂ	配食サービス	ケア
連携事業	不動産仲介事業者等（不動産仲介事業者と賃貸住宅経営者)	賃貸住宅等の斡旋･仲介＋ＤＩＹ住宅賃貸経営	住まい
連携事業	ＮＰＯ法人	情報提供・相談拠点運営	移住
連携事業	農家	体験宿泊	移住
連携事業	商工観光協会等(協会と生産者や製造･加工業者等)	特産品の開発・製造	活躍

＜収益核事業・付帯事業＞

■コミュニティ・その他・活躍

・社会福祉法人Ｂは障害者就労継続支援事業として、地元の提携農家と連携したスローフードをテーマとしたレストラン・カフェの経営とともに、簡易な作業を中心とした就労継続支援事業所の運営を行っている。

・レストラン･カフェの経営にリピーターの獲得は重要である。社会福祉法人Ｂはレストラン・カフェの安定的経営とともに夜間でも気軽に集える場の形成を意図して、古民家を模した長居しやすい雰囲気の内装とするものとするとともに、付帯事業として地域住民を対象としたイベント企画・教室運営を行っている。これまで、夜間に集える場所が地域になかったことから、映画会やスポーツ観戦、子どものゲーム大会等が特に好評である。こうした場所やしかけを用意することで､移住者も含めた地域住民のコミュニティ形成の促進に寄与している。

・メニューやレシピについても地元の調理師専門学校の指導を受け市場で評価されるレベルとするとともに、障害者の方が楽しく働ける、地域住民と触れ合いやすい環境づくりに配慮している。

・近隣に住む移住者も日常的にこうした様々なしかけのあるレストラン・カフェを利用することで、地域住民の顔見知りが増える。培ったスキルを活かしてイベントや教室の企画・運営に携わるケースがある等、自然な交流が促進されている。

■その他

・社会福祉法人Ｂはレストラン・カフェのスペース等を活用した付帯事業として、地元の生産者と共同開発した飲食料品やみやげもの、陶芸作品や中古品等の地元産品等の販売を行っている。

■ケア

・社会福祉法人Ｂは障害者就労継続支援事業の一環として、地域の高齢者等への配食サービスを実施している。利用する世帯が限られていることから収益としては多くないものの、高齢者の健康維持やレストラン・カフェ事業の安定とともに、将来的なサービス付き高齢者向け住宅の運営等、経営の多角化に向けた情報収集を意図して試行的な取組を進めている。

＜連携事業＞

■住まい

・社会福祉法人Ｂと連携する不動産仲介事業者は、レストラン・カフェの一画にテナントとして入居し、賃貸住宅等の斡旋・仲介を行っている。この事業を行う中で、レストラン・カフェに近い５棟の賃貸住宅経営者と提携し、移住者も含めた入居者によるＤＩＹ賃貸方式による住まいの確保（ＤＩＹ住宅賃貸事業）を行っている。
・賃貸住宅経営者にとっては、初期投資を抑えながら入居者を確保できること、入居者にとっては自分の好みに合った住まいを実現できること、そしてすぐ近くのレストラン・カフェで美味しい食事がとれることが好評である。不動産仲介事業者等は入居状況をみながら、順次、受け皿となる住宅の整備を進めていく予定である。
・社会福祉法人Ｂは将来、賃貸住宅経営者の理解・協力を得て、賃貸住宅での清掃業務を障害者の就労支援の場としていくことを目指している。

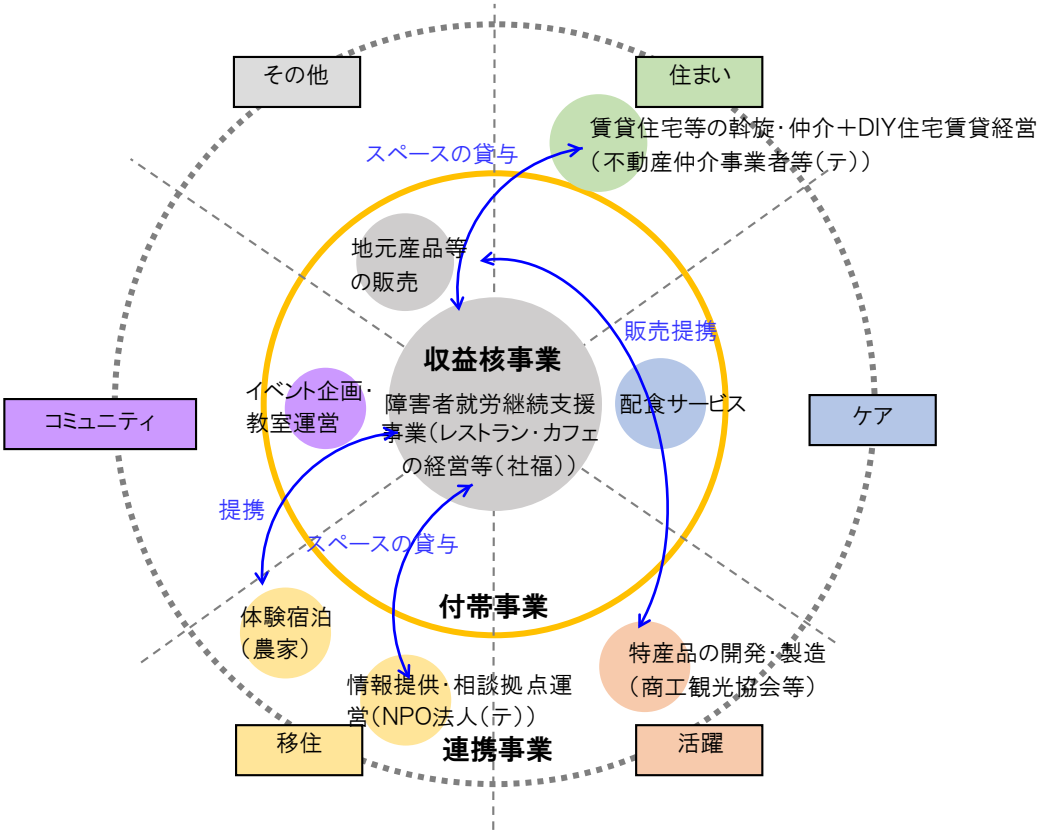
■移住

・社会福祉法人Ｂと連携するＮＰＯ法人は、レストラン・カフェの一画にテナントとして入居し、提携農家の体験プログラムや地元ガイドによるトレッキングツアー等の受付等、移住者や観光客等を対象とした地域の情報提供・相談拠点運営の役割を担っている。
・社会福祉法人Ｂ及びテナントのＮＰＯ法人・不動産仲介事業者からの依頼を受けた近隣の農家は、移住希望者等に向けた体験宿泊事業を行っている。ＮＰＯ法人・不動産仲介事業者が窓口で移住に関する相談を受けた際に、紹介を行う流れとなっており、移住希望者にとって、一元的なサービスを受けることにつながっている。

■活躍

・社会福祉法人Ｂと連携する商工観光協会は、地元の生産者や製造・加工業者等とともにスローライフをテーマとする飲食良品やみやげもの等の特産品の開発・製造に取り組んでいる。開発の過程において、地域住民や移住者の声を取り入れる等、様々な主体が関わり合いながら取組を進めている。
・社会福祉法人Ｂは、将来的に、地元産品等の製造の場が障害者の就労支援の場となることを目指している。

■ビジネスモデルの模式図



４．「生涯活躍のまち」のビジネスモデルに関するケーススタディ

４－１．概説

・本節は、前節であげたビジネスモデルのパターンのうち、次の２つを収益核事業とするビジネスモデルについて、地方での展開における事業化のリスクと障壁及びそれらを踏まえたビジネスモデルの成立条件を整理する。

・その上で、４－２～４－４において、この２つのビジネスモデルに関する先進事例をケーススタディとして示し、①「生涯活躍のまち」の要素、②収益核事業者からみた関係者と事業の整理、③コミュニティ形成事業、④事業展開（事業の広がり）、⑤事業収支の視点から事業化のポイントを提示する。

■本節で整理するビジネスモデル

収益核事業	取り上げる理由	先進事例
自立型サービス付き高齢者向け住宅	住まいの確保と移住に直結し、「生涯活躍のまち」の形成が特に必要となる	「ゆいま～る那須」（４－２） 「ゆいま～る福」（４－３）
障害者就労継続支援事業	日常生活圏のコミュニティ形成と住民自治の地域づくりが事業安定性に直接的に関わる	「三草二木西圓寺」（４－４）

（１）自立型サービス付き高齢者向け住宅を収益核事業とするビジネスモデル

・中高年齢者においては、高齢期を「第二の人生」と位置づけ、それぞれの人生のライフステージに応じた新たな暮らし方や住まい方を求めて都会から地方へ移住し、これまでと同様、あるいは、これまで以上に健康でアクティブな生活を送りたいという希望が強くなっている。

・また、地方は東京圏に比べて、日常生活のコストが大幅に低いという点でも中高年齢者のニーズに応えられる環境がある。これらは根強く息の長いニーズであり、今後も地方創生を支える基本的なニーズであると考えられる。

・先進事例である「ゆいま～る那須」は、これらのニーズを的確に捉え、医療・介護が必要なときに継続的なケアが受けられるサービス付き高齢者向け住宅事業を収益核事業とするビジネスモデルを構築している（４－２で詳述）。「ゆいま～る福」（４－３で詳述）は都市部での展開であるが、同様の事業スキームを有したビジネスモデルである。一方、他の民間事業者が地方で事業展開するにあたっては、以下に述べる事業リスクや障壁があり、これらに対応することが求められる。

１）地方における自立型サービス付き高齢者向け住宅事業のリスクや障壁

・日常生活費を抑えることは、東京圏をはじめとする移住希望者の大きなニーズと考えられる。これに対して、民間事業者が単独で、新たな土地取得と新規建設により、自立型のサービス付き高齢者向け住宅を持続的に運営していこうとした場合、次に掲げるような事業リスクや障壁を考慮する必要がある。

①整備費・人件費による家賃・管理費の低廉化の限界

・地方において新規の土地取得と住宅建設を行った場合、土地は東京圏の都市部と比べて廉価

に取得できる可能性があるが、建設費は都市部と同程度必要となるため、イニシャルコスト（初期整備費）の抑制には限界がある。住宅事業は家賃での資金回収が原則となるため、上記理由により、移住者の日常生活費の多くを占める家賃の低廉化には限界が生じやすい。

・また、地方の場合、都市部と比べると、周辺に生活利便機能や提供サービスが少ない場合もある。移住者を満足させるために提供するサービスを充実させようとした場合、スタッフの人数が一定数必要となるため、管理費を抑えることが困難となる。

②移住希望者の確保、継続的な入居率の維持に要する募集広告費

・地方において、東京圏等の都市部からの移住者を主要な対象者層とする場合、移住者募集にあたり民間事業者は、都市部での宣伝広告が必要になる。しかし、特定の地方への移住者を確保することは、通常よりも多額の募集広告費を要する場合があり、また、空室の補充についても同様に募集広告費を要するため､運営に関するコストが過重なものとなる恐れがある。

③細かな生活ニーズに応えるための周辺施設や地域包括ケアの不足

・都市部では生活に必要とする機能や遊び・趣味の場が住まいの周辺にあることが多く、それらの利用を前提に入居者募集を行うことも可能であるが、地方ではそのような暮らしの環境が十分ではない場合がある。

・特に、移住した後の高齢化に伴い介護サービスが必要となった場合、高齢者の介護ニーズにきめ細かく応える地域包括ケア体制が十分構築されていない地域では、必要とするサービスが受けられず、住み続けることが困難となり、移住者が定着できない恐れがある。

④魅力的な活躍の機会や地域交流施設の整備に要するコスト・ノウハウの不足

・民間事業者が、都市部から地方への自立型サービス付き高齢者向け住宅への移住を推進するには、安心して暮らし続けることができると思わせる環境を整えることが大切である。それに加えて､都市部では感じることができないような新たな活躍の機会などがあり､生きがい・やりがいを持った生活が送れると確信させる必要がある。しかし、これまで住宅事業を中心に手がけてきたような民間事業者が、地域交流施設の整備・運営や就労等の機会の創出に取り組むことは、新たなチャレンジとなる。また、これらの事業は、単独事業でみた場合には事業収支をバランスさせることは難しい場合も多く、コスト負担や運営ノウハウの面での課題が大きいと考えられる。

・また、入居者が真に生きがいを感じるためには、自立型サービス付き高齢者向け住宅の中だけのコミュニティでは不十分であり、多世代の地域住民とのつながりが重要となる。地方においては、市街地や周辺集落等から離れた場所に立地することも想定され、敷地内だけで完結することも想定されるが、このような場合、地域住民との接点をつくることが通常より難しくなり、期待通りの交流が望めない可能性がある。加えて、地域外の民間事業者が参入するケースでは、地域住民や他の民間事業者からの理解・賛同を得られにくい場合もあり、地域住民との交流を実現するためのハードルは地元の民間事業者が行うよりも高くなる。

⑤時間経過に伴う入居者の高齢化とコストの増大

・移住当初は自立した中高年齢者であっても、時間の経過とともに心身状態は変化するため、将来的には要介護高齢者となる。それに伴い医療・介護が必要となるが、自立型サービス付き高齢者向け住宅の場合、医療・介護の提供体制が十分ではない場合もある。また、医療保

険や介護保険以外のサービスを、スタッフによる有償の生活支援サービスの提供のみに頼ろうとした場合、サービスコストが増大する可能性が高い。その結果として、移住者の満足度の低下や経済的負担（管理費）の増大を招き、退去者が続く恐れがある。

⑥人口減少時代における事業環境の変化への対応

・現行の介護保険制度や医療保険制度は、今後も変更の可能性があり、それに伴い事業者収入の低下や入居者負担の増大などによる事業環境の変化が生じる恐れがある。このような変化は、地方におけるサービス付き高齢者向け住宅の中長期的な運営リスクとなる。

２）ビジネスモデルの成立条件

・先に掲げたリスクや障壁に対して、自立型サービス付き高齢者向け住宅を収益核事業としたビジネスモデルを成立させるには、以下の条件を整備することが重要となる。

①ソーシャルビジネスや相互扶助、ボランティア等を組み合わせた総合的なビジネスモデルの構築

・先に掲げたリスクに対して、自立型サービス付き高齢者向け住宅が成立するには、地域の様々な主体と連携し、地域で行うソーシャルビジネスや相互扶助、ボランティアの要素を組み合わせることが重要となる。なぜなら、例えば、移住者同士や地域住民との助け合い・支え合いにより生活支援を実施することは、経済的負担（管理費）の抑制をもたらす可能性を持つからである。

・また、こうした助け合い・支え合いを基礎とする関係は、通常のサービスにおける“担い手”と“受け手”という関係とは異なるものであり、コミュニティ形成や、支援を行う側の生きがいづくり等につながるものである。先進事例では、そのような取組の結果が、移住者等の満足度や高い入居率の持続につながっている。

・さらに、このような取組は、地域住民や他の民間事業者からの理解・協力も得られやすく、かつ、取組内容も様々であることから、多様な事業・活動に連鎖・波及する可能性を持つ。この連鎖・波及が続くことが、地域の魅力・価値の向上につながっていくものと考えられる。

②適正な立地選択と土地取得や住宅整備にあたっての地方公共団体の協力

・地域との交流や活躍の場を得るには、どこに立地するかが極めて重要な要素である。地域住民等が頻繁に訪れる一定の利便性と、移住者等が存分に地域の魅力を感じられる両面性を備えた場所に土地を確保することが有効と考えられる。

・また、事業を成立させる上でイニシャルコストを抑えることは一つのポイントとなるが、「生涯活躍のまち」において、適正な土地を選択し、土地取得や住宅整備に係る費用を抑制するためには、地方公共団体の協力が重要となる。例えば、公有地等の低廉な価格での売却や貸与はイニシャルコストの抑制に大きく貢献する。また、廃校や雇用促進住宅などの公有財産を一棟借りてリノベーションすることは整備費用を抑え、事業の安定化や家賃の低廉化をもたらすことを可能とする。このほかにも、地域の空き家を活用する場合や立地選択時に、土地・建物所有者とのパイプ役を担うことなども協力手法の一つとなりえる。このように、事業化過程での地方公共団体の協力は必要不可欠な要素といえる。

③様々な事業展開と将来的な事業環境の変化に対応するネットワークづくり

・将来的な事業環境の変化にも対応できるようにするためには、自立型のサービス付き高齢者向け住宅事業は、介護保険事業等の収益に頼らず、単独の賃貸住宅事業として成立可能なビジネスモデルとすることが望ましい。

・一方、住宅事業を手がけてきた者にとって、コミュニティづくり・地域づくりを目指す「生涯活躍のまち」の様々な取組は、大きなチャレンジであり、様々なノウハウ等を必要とする。そのため、必ずしも全ての事業を単独の民間事業者が行う必要はなく、むしろ、地域の様々な事業者とのネットワークを組み、「核となる事業主体」が行う収益核事業・付帯事業に、連携事業を組み合わせて展開させていくことが重要である。それは、単独の民間事業者ではノウハウが不足する分野についての運営リスクの回避につながるためである。また、他の民間事業者にとってのビジネスチャンスにもなる。とくに、地域外の民間事業者が「核となる事業主体」として参入する場合は、地域の理解・賛同・協力を得るためにも、地域の民間事業者とのネットワークを構築することは不可欠である。このように様々なチャンネルを持つことは、事業環境変化等により連携事業者が撤退した場合のリスク回避にもつながる。

・一方、事業環境の変化に対しては、住民自治の力により対応を図ることも考えられる。人口減少により生活利便性が低下しても、地域の資源を活用し、相互扶助のもとで住民が楽しんで暮らせるコミュニティづくり・地域づくりにより、様々な課題の解決を図ることが可能となる。

・そのため民間事業者は、自立型サービス付き高齢者向け住宅の開設・運営に留まらず、地域とのネットワークを維持・発展させ、事業環境の変化への対応を常に心がけることが不可欠である。

④きめ細かなニーズに対応した地域包括ケアの構築

・移住者が安心して暮らし続けるためには、必要な時に適切な医療・介護サービスを受けられる環境が整備されていることが前提条件となる。その際、単に地域内事業所数の過不足の状況だけをみるのではなく、その地域で、地域住民や移住者の生活ニーズに合致したサービス（例：訪問看護、在宅療養支援診療所）が行き届いているかを確認することが重要となる。整っていなければ、サービス提供体制の確立を優先的に進めることが望まれる。

・逆に、地域包括ケアシステムが構築されている地域であれば、市街地等の空き家を活用した小規模分散型のサービス付き高齢者向け住宅の展開可能性も高まり、多世代の地域住民との交流なども図りやすくなる。

⑤戦略的なプロモーション活動の展開

・通常、移住者を募集するためには継続的な募集広告費を必要とする。それを抑制していくための取組も事業成立にあたって重要であり、プロモーション活動の展開にも工夫が必要となる。例えば、先進事例では、チラシ等による一般的な宣伝広告ではなく、社会課題に対応した大小様々なセミナーやシンポジウム、コンペ等の事業者募集等を行っている。こうした活動を通じてマスコミ取材等を呼び込むことができれば、移住希望者や協力事業者の確保と、マスコミ掲載による募集広告費の抑制を兼ねることが可能となる。とくにマスコミについては、事業開始前後だけでなく、運営後も定期的な取材等を受けることで、運営コストの抑制にもつなげることが可能となる。

・また、こうした活動を継続していくことは、地域住民等の主体的な参加や「ファンづくり」につながるものであり、それによって“口コミ”による宣伝効果も期待することができる。このように、プロモーション活動の工夫により、マスコミから地域住民まで様々な層の耳目を集めることが有効となる。

⑥地方公共団体による移住者募集の支援

・移住を真剣に検討する人の立場からは、住宅事業者だけでなく、地方公共団体も移住者の受け入れに積極的であり、また、地域住民にも移住者を受け入れる気風が醸成されていることが重要である。

・サービス付き高齢者向け住宅を展開する事業者が、単独で都市部の移住希望者を確保することは、募集広告費などの面からみても困難な点が多い。一方、移住者の呼び込みは多くの地方公共団体の施策と合致する。そのため、地方公共団体からの委託業務などによる移住コンシェルジュを通じた移住希望者の確保や、都市部の移住希望者が住まいづくりから参加する仕組みづくりなどを地方公共団体が推し進めることなども重要である。

（２）障害者就労継続支援事業を収益核事業※とするビジネスモデル

※障害者就労継続支援事業は、本マニュアルの用語定義に基づき収益核事業と位置づけている。「社会福祉法」の規定に基づく「収益事業」ではない点に留意されたい。

・「生涯活躍のまち」構想は、地方のごく普通のコミュニティが互いに支え合いながらいきいきと活動し、移住者がそのような暮らしを楽しむ地域住民の姿を見て、移住を決意することを基本的な考えとしている。
・障害者就労継続支援事業を活用した先進事例「三草二木西圓寺」（４－４で詳述）は、それが可能であることを示唆するものであり、その成功の背景には、これまでの障害者のソーシャルインクルージョン（社会的包摂）に向けた取組の失敗と反省がある。
・これまで障害者は、地域社会との交わりが少ない生活を余儀なくされる傾向にあり、障害者が健常者とともに日常生活を送れるようになるには、地域社会の意識自体を変える必要があるが、成功した事例は少ない。
・ここでは、障害者就労継続支援事業を活用したコミュニティ形成事業が、なぜこれまでできなかったのか、そのリスクと障壁について以下に述べる。
・なお、障害者の就労継続支援事業は、本来的にビジネスではなく福祉事業であり、収入が少なくても成立する事業である。ここでは、収入を得られるビジネスモデルとすることで、スタッフなどの人員を充実させ、高いサービスの質を維持でき、障害者だけでなく高齢者の就労の場を創出できるなど、地域福祉の総体を向上させることが可能となる点に着目している。

１）障害者就労継続支援事業を活用したコミュニティ形成事業のリスクと障壁

①障害者を敬遠する地域住民の意識

・これまで障害者に対しては、障害者施設の建設や施設内での保護による対応が多く、ソーシャルインクルージョン（社会的包摂）の理念に沿って、地域の中で共に暮らす社会を実現することが大きな課題となっている。
・しかし、地域住民の中には、障害者との共生に対する理解が不足している者もおり、忌避感や不安・迷惑意識は根強く残っている。福祉事業者がバザー等の定期イベントを重ね、地域の理解を一定程度得ることはできても、障害者が真に地域に溶け込み、コミュニティの一員にまで至るケースはまだ多くない。

②障害者と地域住民が日常的に接する機会を創出することの難しさ

・障害者は、日中は作業所などの施設の中で多くの時間を過ごすことから、地域住民と日常的に接する機会が少ない。また、福祉事業者の立場からすると、障害者の就労の場を、地域との接点の多い場所に移したり、空間自体をつくり変えていくことは、費用（整備費や賃料）、管理の面での負担が大きい。

③地域住民が利用する質の高いコミュニティ形成事業を実施することの難しさ

・障害者就労継続支援事業の中でもＢ型は、社会保障費による訓練等給付費収入により、簡易で単純な作業で事業を継続することができる。一方、カフェ運営や特産品製造・販売などの事業を行い、地域住民も含めたコミュニティ形成事業へ結びつけていくためには、利用者・消費者のニーズの機微を捉えるような感覚が必要となる。

・とくに、カフェのような接客等を伴う事業で、地域住民が頻繁に訪れるような質の高いサービスを提供するためには、配置基準以上の人員配置も必要と考えられるが、プラスアルファの人員配置は国からの支援の対象とならない。その分は、障害者就労継続支援事業の収入で人件費を賄う必要があり、それだけの収入を得るためには、それに応じたマネジメント能力やノウハウも必要となる。このことは、事業主体の社会福祉法人等にとっては、通常の障害者就労継続支援事業を行うよりも、事業リスクのある取組となるため、インセンティブが働きにくい。

２）ビジネスモデルの成立条件

①地域住民の理解と協力、主体的な参加

・ソーシャルインクルージョン（社会的包摂）の理念に沿って、障害者が健常者と共に暮らせるようになるためには地域住民の理解と協力が何より欠かすことのできないことである。
・地域にある既存の施設・機能との競合を避けつつ、地域に足りないものや、地域住民にとって喜ばれるものが何かを見出すことで、地域に受け入れられ、地域住民の理解と協力を得られやすくなる。
・そのため、企画・構想段階から継続して、地域住民の声に耳を傾け、地域の課題を読み解き、障害者就労継続支援事業などの事業を通じて、その対応方策を地域住民と共に考えたり、地域住民自身に運営に関わってもらうことが必要となる。また、地域住民には交流拠点等へ訪れてもらうことが重要となるため、もし訪れない理由があればそれを個別に調査し、別の方法に置き換えていくなど、きめ細やかなマーケティングやサービス提供が重要となる。
・なお、先進事例である「三草二木西圓寺」を運営する社会福祉法人佛子園では、地域に足りないもの（課題）を考える際には、WHOのAge-Friendly City（高齢者にやさしい都市）で掲げられた８つのトピック（交通機関、住宅、社会参加、尊厳と社会的包摂、市民参加と雇用、コミュニケーションと情報、地域支援と保健サービス、屋外スペースと建物）を参照し、地域住民等とつながりをつくりながら解決策を模索している。

②交流人口の創出と「ごちゃまぜ」の環境づくり

・ソーシャルインクルージョン（社会的包摂）を実現するためには、地域・地域外の子どもから高齢者、障害者まで誰もが気軽に訪れることができて、主体的な交流を生むことができる場所をつくることが重要となる。そのような場所で、子どもが宿題をしたり、大人たちがお酒を飲んだり、その横で障害者グループホームの子ども達がくつろいだりすることで、「ごちゃまぜ」の環境が形成され、様々な人に様々な役割や機能が生まれ、助け合い・支え合いの環境をつくることができる。このように交流人口を生むことが「ごちゃまぜ」の環境をつくる上で重要となる。
・一方、ここでいう交流人口とは、地域外の住民や見学者などによる不定期的あるいは頻度の低い交流人口も含むが、とりわけ重要なのは、特定の人たちによる日常的な密度の濃い（リピーター中心の）関係での交流人口である。
・日常的な密度の濃い関係となるためには、前提として顔と名前が判別できることが必須となる。それを容易にするためには、想定する事業対象エリアを小学校区（人口１万人程度）程

度に絞ることが一つの手法となる。つまり、事業の影響をストレートに受ける徒歩圏内の地域住民に対象を絞り、リピーターとなることで、密度の濃い関係を生みやすくするということである。また、特定の人たちがつながり合い、事業を応援する関係になることで、それ以外の不特定多数の人たちも興味を持って集まるようになると考えられる。

・ただし、事業対象エリアを絞ることは、より小さな商圏で事業を展開することになるため、一般的には事業の成立や交流人口の確保、ひいては「ごちゃまぜ」の環境づくりは難しくなる。それゆえ、前述のように周辺施設・機能等と競合せず、地域に足りないものを事業化していく視点が重要となる。それは、従来域外に流出していた経済を、域内に循環させ再分配する発想でもある。

・一方、交流人口を確保するには、日常的に地域住民が訪れる理由が必要であり、そのために、入浴施設や駅、図書館など、日常的に立ち寄ることが多い公共施設を活用することは一つの手法となりえる。そのため、公共施設の活用や近隣の土地・建物の紹介などの面で、地方公共団体と連携することも重要となる。

③質の高いコミュニティ形成事業を実施するためのノウハウやマネジメント力を持つ人材の確保

・「ごちゃまぜ」の環境づくりを目指す上では、一般の障害者就労継続支援事業の取組を超え、地域内外から人を呼び込むようなコミュニティ形成事業へのチャレンジが必要となる。

・例えば、カフェであれば、地域住民が日常的に訪れたくなる味や価格であることが必要となり、製造・販売事業であれば、地域住民が必要に感じたり喜ぶもので、かつ質の高いものとする視点が重要となる。そのためには、マーケティング力や企画力だけでなく、障害者就労継続支援事業を活かして、質の高い食事・製品・サービス等につなげるためのノウハウ、及び障害者の就労や人員配置等をマネジメントする力を持つ人材の確保・育成が必要である。

・これに加えて、先進事例では、地域住民の主体的な参加を促すために、スタッフは黒子に徹しており、それにより、地域イベントなどの地域住民による取組を引き出している。

・なお、このような取組の成果として、地域住民が日常的に利用し、利用料収入を多く得られれば、スタッフの給料や障害者の工賃の改善にも結びつき、安定的な事業継続が可能となる。

④多様な就労の場づくりと就労定員を早期に満たすネットワーク

・障害者や高齢者が日常的に訪れるためには、生活介護やデイサービス等の介護サービスを受けるだけでなく、就労やボランティア等の機会を通じて、積極的に活躍できることが重要となる。とくに、カフェや物販等の対価を得られる事業であれば、地域内での経済循環にもつながる。

・障害者就労支援継続事業を行う「核となる事業主体」が、収入源となる社会保障費を安定的に受給するには、障害者がいきいきと継続的に就労できる環境をつくることが必要となる。もし、障害者の実働日数が減少すると、訓練等給付費収入は減少し、工賃やスタッフの人件費にも影響が及ぶこととなる。ただし、障害者と一言にいっても状態は多様である。そのため、状態に応じた多様な就労の場を用意し、障害者ひとりひとりが自分にあった役割を持てるようにすることが重要となる。

・また、障害者の就労定員に対して利用者が少ない場合も、訓練等給付費収入に影響し、赤字となったり、スタッフの人件費に影響が出る可能性がある。そのため、障害者就労継続支援事業では、障害者の就労定員を早期に満たすことが重要であり、「核となる事業主体」には、

障害福祉サービス事業に対する実績があることなど、障害者の確保や募集に係るネットワークが求められる。

４－２．「ゆいま～る那須」のケーススタディ

（１）概説

１）「ゆいま～る那須」の概要

・雄大な自然の中に誕生した「ゆいま～る那須」は、栃木県那須町豊原に位置する約 10 万坪の敷地を対象とした「那須 100 年コミュニティ構想」のコア施設である。ここに 70 戸の木造１～２階建てのサービス付き高齢者向け住宅を整備している。竣工・開設は、第１期が平成 22 年 11 月、第２期が平成 24 年１月である。





出典：（株）コミュニティネット

・「ゆいま～る那須」では、首都圏をはじめとする都市部等から移住した高齢者が、健康な時からサービス付き高齢者向け住宅に居住して、就労や文化活動を行いながら生活し、ケアが必要になった場合は、併設する介護事業所や提携医療機関等から介護等のサービスを受けることができる。本格的な定住のほか、二地域居住やお試し体験居住を行うことも可能である。

・「ゆいま～る那須」では、入居者とスタッフがともに納得できる「終のすみか」を創り出していく。そのために、入居希望者とともに住まいのこと、ケアのこと、食事のことなど暮らしに関わることを勉強し合う「参加型」のプロセスを取り入れることを一つの特徴としている。

・「ゆいま～る那須」の事業主体は、子どもから高齢者まで多世代が共に暮らせるコミュニティづくりを目指す（株）コミュニティネットである。「ゆいま～る那須」は、（株）コミュニティネットが全国で手がける「ゆいま～るシリーズ」としては２番目に整備されたものであり、「過疎地再生型」のプロジェクトとして位置づけられている。また、「ゆいま～る那須」における初動期の調査やネットワークづくり、全体の企画・構想、「那須での暮らしを考える会」の呼びかけなど、事業化に向けての重要な部分は、事業パートナーである（一社）コミュニティネットワーク協会が担っている。

※本節で用いる写真は、（株）コミュニティネットからの提供もしくは本マニュアル作成にあたり撮影したものである。

２）基本的な諸元

■諸元

項　目		諸　元	備　考
所在地		栃木県那須郡那須町大字豊原乙 627-115	
開設時期		第１期：平成 22 年 11 月 第２期：平成 24 年１月	・第１期：D棟 ・第２期：A・B・C・E棟
アクセス方法		東北新幹線「新白河」駅 6.3km （駅から車で 15 分）	
用途地域		指定なし （都市計画区域内、22 条地域）	
敷地面積		9,978.05 ㎡	
構造規模		木造１～２階建て	・A棟１階建、B棟２階建、C棟１階建、D棟２階建、E棟２階建、食堂棟、介護棟、共用棟
建築面積		3,561.04 ㎡	
延床面積		3,528.26 ㎡	
総戸数		70 戸（５棟合計）	・第１期：18 戸、第２期：52 戸
住戸専用面積		33.12 ㎡～66.25 ㎡	・1R～2LDK
共用施設		食堂、図書室、音楽室、自由室、通所介護事業所（テナント）	
入居条件		・60 歳以上であること。ペット共生可能 ・保証人不在でも契約可能	・同居者は 60 歳未満でも可 ・保証人不在の場合は別途費用 200 万円及び任意後見人が必要
提供サービス		安否確認、緊急対応（日中スタッフ常駐、夜間等は緊急通報システム）、生活相談	・家事援助、通院付き添い等は有料（30 分 800 円+税）
入居費用	一括前払金	1,175 万円（33.12 ㎡） ～2,489 万円（66.25 ㎡）	・入居金の一括前払金方式は、契約終了まで入居可能な家賃。15 年以内に契約終了時には返還金制度があり 15 年以降の追加家賃は不要。
	月額払い	59,000 円（33.12 ㎡） ～139,000 円（66.25 ㎡）	・敷金２ヶ月分
共益費等	共益費	8,000 円/月	・コモンスペース、共用部分及び付属施設の維持管理に必要な水光熱費、上下水道使用料、清掃費などの費用
	サポート費	１人入居：30,850 円/月 ２人入居：50,400 円/月	・人件費などサービス契約に則ったサービスを受けるための費用
食事費用		昼食 540 円、夕食 760 円	・食事は予約制
その他		・平成 21 年度第１回高齢者居住安定化モデル事業選定事業（一般部門）選定 ・第 24 回マロニエ建築奨励賞受賞	

参考：（一社）コミュニティネットワーク協会

■事業方式

土地・建物の所有者	土地・建物とも（株）コミュニティネットが所有
事業方式	株式会社による自己所有型。新規建設により整備。
入居費用の支払い方式	「一括前払金」方式と「月額払い」方式を入居者が選択可能

参考：（株）コミュニティネット

3）「ゆいま～る那須」の基本コンセプト

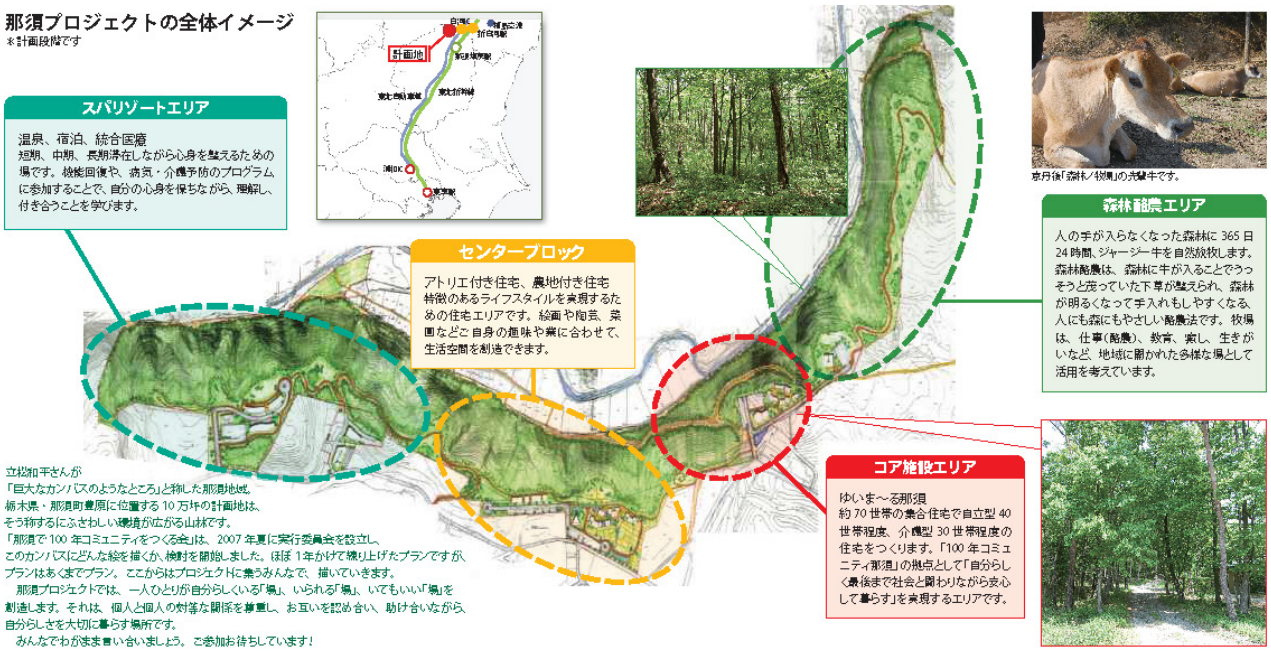
・（株）コミュニティネットは、子どもから高齢者まで、さまざまな価値観を持つ人たちが、世代や立場を超え、お互いの生活を尊重しながら、ともに支えあう仕組みのある「まち」づくり、「100 年コミュニティ」を提唱し、「ゆいま～るシリーズ」でその実践を進めている。

・「ゆいま～る那須」は、平成 19 年に設立した「那須プロジェクト実行委員会」における「那須 100 年コミュニティ構想」のコア施設として整備されたものであり、構想の基本コンセプト及び全体構想は下記のとおりである。

＜基本コンセプト＞

拓かれた自然の空気と安心感に抱かれる暮らし　那須 100 年コミュニティ
～豊かな自然環境に恵まれた広大な土地を利用し、健康と福祉をコンセプトにした多世代共生型の暮らしの空間を目指します。～

■全体構想



出典：（一社）コミュニティネットワーク協会

・この構想では、「巨大なカンバスのようなところ」と称するにふさわしい約 10 万坪の敷地に、ひとりひとりが自分らしくいる「場」、いられる「場」、いてもいい「場」を創造することを掲げている。それは、個人と個人の対等な関係を尊重し、お互いを認め合い、助け合いながら、自分らしさを大切に暮らす場所である。

・「ゆいま～る那須」は、豊かな自然環境に恵まれた広大な土地の中に位置し、健康と福祉をコ

ンセプトにした「完成期医療福祉」※の理念のもとで暮らす空間の実現を目指している。また、この広大な土地を利用し、ひとりで暮らす気楽さと自由、共に暮らす楽しさがあり、尊厳を持って最期まで暮らせる環境共生型の空間づくりの実現を目指している。

※死を人生の「完成」ととらえ、そこに向かっていく「完成期」を在宅で過ごすために、医師、看護師、介護士、患者、家族、ボランティアなどが連携して支えようとする考え方

・「ゆいま～る那須」は、約 10 万坪におよぶ全体構想のコア施設として整備されたものである。全体構想の実現に可能性が見出されたからこそ、「ゆいま～る那須」は具体的な事業化に至っているのである。つまり、「ゆいま～る那須」単体の整備事業であれば事業化の可能性は低いものでもあった。

・現在までに整備・運営されているのは、「ゆいま～る那須」（コア施設エリア）と隣接する「森林ノ牧場」（森林酪農エリア）であるが、（株）コミュニティネットではこれらの施設を足がかりに、「那須 100 年コミュニティ構想」の実現を目指した検討を進めているところである。

＜「那須 100 年コミュニティ」における「大切にしたいこと」＞

〇社会との関わり

・どんな年代であっても、自分なりの方法で社会の役割を担い関わり続けることを目指します。

〇すこやかに過す

・豊かな自然の恵みや、この地で育まれる人との関わりから、五感をたくさん使うすこやかな生活ができるでしょう。

〇ともに歩む

・暮らしの中での気づきや感動をともにわかちあう隣人をつくり、見守り支え合いながら自然体の社会を築きたいです。

〇シンプルな日々を送る

・居心地のいい自分であること、出会った自然や人から学び発見したことを積み重ね、自分らしく暮らしましょう。

参考：（一社）コミュニティネットワーク協会

４）対象者層

・「那須 100 年コミュニティ構想」の理念に共感する方で、元気なときから移り住み、ハウスでの暮らしを楽しみたい方を対象者層としている。

・主には、首都圏をはじめとする都市部に居住する高齢者、すなわち移住者である。

・しかし、「ゆいま～る那須」では、事業構想の当初から都市部からの移住者に絞っていたわけではない。構想に関心のある人が集まって学び合いや検討を行う「那須での暮らしを考える会」（東京・那須）での活動展開を通じて、首都圏をはじめとする都市部での入居希望ニーズが多く、それに対して那須町及び周辺地域からのニーズが少ないことが明らかとなった。那須町には別荘地もあることから、当初は別荘地から住み替えが行われることも想定されたが、「ゆいま～る那須」の経済的負担が別荘暮らしよりも大きくなるため、結果的に住み替えニーズは少ないものとなった。このような経緯を経て、「ゆいま～る那須」では都市部からの移住者を対象者層の中心に据えている。

・また、「ゆいま～る那須」では、初期費用１千万円、月 12 万円の年金で暮らせることを資金

面でのコンセプトにしている。これは女性のひとり暮らしの年金生活に合うことを前提としたものであり、専業主婦で夫に先立たれた女性や、仕事をしていても管理職まで至らなかったシングルの女性が拠出可能な金額を想定して設定したものである。ただし、この価格設定を成立させる前提条件には、地域包括ケア体制の構築と自立支援の仕組みづくり、相互扶助とボランティア（社会性）の精神が必要となる。そのため、共に住まうという理念に合った人が入居者として適している。

・「ゆいま～る那須」では、２人世帯の入居も想定し、約 20 坪の 2LDK タイプの住戸を用意している。ただし、２人世帯の同居条件は、「家族」に限定していない。これは、（株）コミュニティネットの個人を大切にするコンセプトがベースにあるためである。

■入居者の従前居住地

関東圏：52 名（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉など）
関西圏：９名
福島県：４名
那須町：１名
その他：６名

参考：（株）コミュニティネット/平成 29 年１月 25 日時点

５）現在の入居者

・現在の入居者は右表のとおりである。

・全体的には、ひとり暮らしの女性が多い。２人世帯は、夫婦・兄弟姉妹・友人といった組み合わせがある。

・他の「ゆいま～るシリーズ」と比べて、「ゆいま～る那須」の年齢層は低く、要支援・要介護認定者数も少ない。年齢層は 60 代前半から 90 代まで幅広く、分布は 60 代と 70 代が多い。

・入居者（契約者）のうち 10 名程度は、完全な定住ではなく二地域居住である。（株）コミュニティネットでは、入居希望者の生活設計にあわせて、ロングステイや二地域居住といった暮らし方も選択肢の一つとして提案している。

■入居状況

入居世帯数	59 世帯
入居者数（契約者）	72 名 （単身：46 名、２人：13 組・26 名）
男女比	男性 20 名（28%） 女性 52 名（72%）
平均年齢	72.89 歳 （男性 73.29 歳、女性 72.29 歳） （60 歳代 23 名、70 歳台 39 名 80 歳台８名、90 歳台２名）
要支援・要介護	７名

参考：（株）コミュニティネット/平成 29 年１月 25 日時点

（２）「ゆいま～る那須」における生涯活躍のまちの要素

１）概説

・「ゆいま～る那須」が実施している事業について、生涯活躍のまちを構成する要素に基づき下表へ整理する。

■生涯活躍のまちを構成する要素

生涯活躍のまちを構成する要素	「ゆいま～る那須」における取り組みの概要	実施主体
住まい	・「那須100年コミュニティ構想」のコア施設となる、健康時から入居可能な70戸のサービス付き高齢者向け住宅の整備・運営	・（株）コミュニティネット
ケア	・「ゆいま～る那須」敷地内のテナントにおける通所介護事業所「あい・デイサービスセンター那須」の運営	・ワンランド（株）（介護事業者）
	・「ゆいま～る那須」の生活圏の医療機関による入居者の健康チェックから在宅医療・看取りまでの医療提供	・ニューロクリニック（在宅療養診療所）
活躍	・「ゆいま～る那須」の運営スタッフとしての入居者４名の雇用（経理、ドライバー（２名）、食堂運営）	・（株）コミュニティネット
	・手仕事の販売、お菓子・保存食づくり、昼食提供など、職業経験や趣味を活かした活動を行う仕組み「ワーカーズ・コレクティブ「ま～る」」の実施	・（株）コミュニティネット（仕組みの保有） ・入居者による協働グループ（出資、活動、運営）
	・入居者自身の経験や技術を活かした「できること」（労働）と、「してほしいこと」（サービス）を登録し、「できること」の労働対価としてま～る券を発行するハウス通貨「ま～る」の実施	・（株）コミュニティネット（仕組みの保有、ま～る券の発行） ・入居者（登録、活動）
移住	・「那須100年コミュニティ構想」を呼びかけ、関心のある人達とともに「那須での暮らしを考える会」にて構想や希望の住まい方、地域情報等を共に勉強し合い話し合う「参加型」のプロセス、セミナー等のイベントや通信発行等を通じた幅広い情報発信、入居希望者の相談対応	・（一社）コミュニティネットワーク協会（（株）コミュニティネットからの業務委託）
	・「考える会」の後、入居希望者を対象にした「ゆいま～る那須友の会」を開催し、具体的な暮らし・設計・食事・ケア・コミュニティ・活動等について話し合う「参加型」のプロセス	・（株）コミュニティネット
	・年間24日間まで、お試し体験居住や二地域居住を可能とする会員制度「ゆいま～る那須倶楽部」の運営	・（株）コミュニティネット

生涯活躍のまちを構成する要素	「ゆいま～る那須」における取り組みの概要	実施主体
コミュニティ	・地域開放型食堂「ゆいま～る食堂」の運営	・（株）コミュニティネット
	・「農部会」「花と緑の部会」「図書部会」など８つの部会による自主活動の実施	・（株）コミュニティネット（仕組み保有、部会承認） ・入居者による部会のメンバー（活動、運営）
	・図書室・音楽室・自由室を活用した各種教室や入居者自主グループ等の活動の実施	・（株）コミュニティネット（仕組み保有、活動承認） ・入居者による自主グループ等のメンバー（活動、運営）
	・「ゆいま～る那須」に隣接する牧場での、牧場・カフェ・展示スペースの運営	・「森林ノ牧場」（牧場運営等）
	・ワーカーズ・コレクティブ「ま～る」、ハウス通貨「ま～る」の実施（再掲）	・（株）コミュニティネット（仕組みの保有等） ・入居者による協働グループ（出資、活動、運営等）
その他	・移動販売事業の実施	・よつ葉生協、地元農園・農場、豆腐屋等の提携事業者
	・清掃事業の実施	・(株) NTTデータだいち ((株)コミュニティネットからの業務委託)

２）「住まい」に関する事業

①サービス付き高齢者向け住宅事業

・核となる事業者である（株）コミュニティネットが、健康時から入居可能な 70 戸の自立型サービス付き高齢者向け住宅「ゆいま～る那須」の運営事業を行っている。

・平成 19 年に「那須プロジェクト実行委員会」において検討を着手し、第１期の竣工・開設は平成 22 年 11 月、第２期の竣工・開設は平成 24 年１月である。

・「ゆいま～る那須」は、約 10 万坪におよぶ「那須 100 年コミュニティ構想」のコア施設として、先行的に整備されたものである。豊かな自然環境に恵まれた広大な土地を利用し、ひとりで暮らす気楽さと自由、共に暮らす楽しさがあり、尊厳を持って最期まで暮らせる環境共生型の空間づくりの実現を目指している。「ゆいま～る那須」の隣地には（株）コミュニティネットが土地貸与をしている「森林ノ牧場」があり、雄大な自然に囲まれた中での暮らしを実現している。

・現在の入居者層及び対象者層は、主に首都圏や都市部等から移住した高齢者である。まちなかではないものの、東北新幹線「新白河」駅から車で 15 分でアクセス可能な、首都圏から訪れやすい立地性を有している。

・「ゆいま～る那須」では、入居者とスタッフがともに納得できる「終のすみか」を創り出して

いくために、入居希望者とともに住まいのこと、ケアのこと、食事のことなど暮らしに関わることを勉強し合う「参加型」のプロセスを事業化段階で取り入れている。それにより、共に住まうという理念の共有、入居希望者の生活設計、入居意向の把握等を同時に行い、開設時の入居者の見通しを付けている。また、入居希望者の意見を取り入れる「参加型」の手法は、設計・サービス内容の商品性を高めることにつながっている。一例を挙げると、「ゆいま～る那須」では、入居希望者との話合いの末に、23パターンの住戸プランが生まれるに至っている。

・「ゆいま～る那須」の構造形式は、共用棟を含めて木造の平屋または２階建てである。設計コンセプトは、「集まりすぎず散らばりすぎず」、「「わ」になって暮らす」であり、２戸１形式やグループユニット型の配置を採用し、住宅・共用棟を点在させている。

■住まい　…「ゆいま～る那須」配置図



出典：（株）コミュニティネット

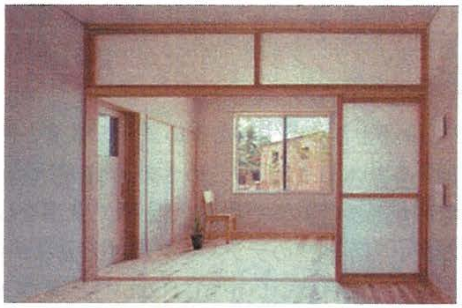
■住まい　…住戸プラン

建材の地産地消

構造材となる柱・梁から仕上げ材の床・枠・外壁にいたるまで、無垢の「八溝杉」を 使用。厚さ30㎜の床材は、冬暖かく・夏は湿度を調整する機能があり快適な住空間をつくっています。

日々の暮らしやすさをもとめて

住戸には3面開口を設け、採光と通風に恵まれた環境です。壁と天井には、シックハウスを根絶するために開発された注目の建材「モイス」を使用。



Aタイプ　面積：33.12㎡(10.02坪) 1,175万円～1,237万円

A-3タイプ

キッチンと居室を分けたすっきりプラン。間仕切り引戸を開け放つと、12帖の広い空間になります。

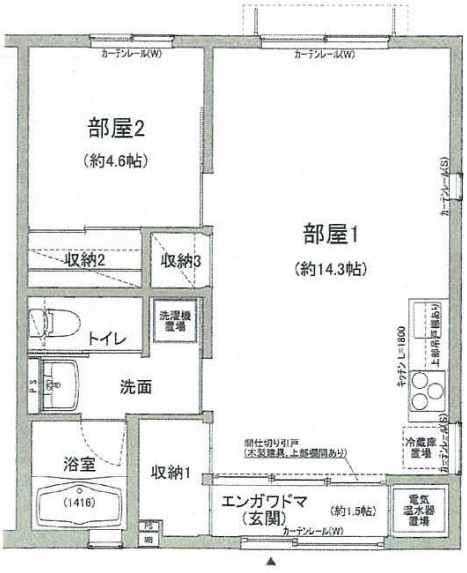


出典：（株）コミュニティネット

Bタイプ　面積：46.37㎡(14.03坪) 1,622万円～1,740万円

B-1タイプ

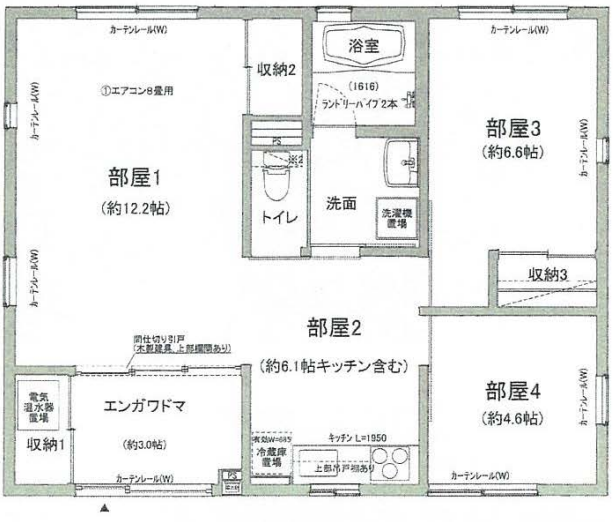
エンガワドマからも光の入る大きな部屋と、奥にプライベートな個室を備えたひろびろプラン。



Cタイプ　面積：66.25㎡(20.04坪) 2,437万円～2,489万円

C-1タイプ

2つの居室空間を一体にすることも可能なフレキシブルプラン。



出典：（株）コミュニティネット

3）「ケア」に関する事業

・「ゆいま～る那須」の入居者への自立支援システムは、家族の肩代わり、生活相談、緊急対応の３要素が重要となっている。「ゆいま～る那須」では、ケア（医療・介護）の分野については、地元の事業者との連携による事業を実施している。

・医療・介護ともに下記連携事業者以外の利用も入居者の自由選択となっている。

①通所介護事業所（テナント）

・介護分野については、介護事業等を手がけるワンランド（株）が、「ゆいま～る那須」の食堂棟と外廊下でつながる位置にあるテナント（(株）コミュニティネットが所有）へ入居し、平成 24 年４月より、定員 10 名の通所介護事業所「あい・デイサービスセンター那須」を運営している。

・首都圏等からの移住者にとっては慣れない土地であることから、暮らしなれた敷地内において介護・介護予防サービスを利用できれば、暮らしに負担が少なく安心することができる。そのため、「ゆいま～る那須」では敷地内に通所介護事業所を設置している。

・入居者にとっては、自己選択のもと、暮らし慣れた敷地内において介護・介護予防サービスを利用しやすい環境となっている。

②在宅療養診療所（提携）

・医療分野については、長期にわたり在宅医療に取り組む「ニューロクリニック」が、日常的な健康チェックから在宅医療・看取りまで行える体制を整えている。

・「ゆいま～る那須」では当初、地域のネットワークづくりの中で、那須町内（栃木県）の診療所との提携が検討されていたが、「ゆいま～る那須」の生活圏が白河市（福島県）寄りで、当該診療所が遠方にあることから、両者同意のもと、開設当初より、白河市内の「ニューロクリニック」との提携に切り替えている。

■ケア（医療・介護）

あい・デイサービスセンター那須



食堂棟と外廊下を挟み繋がっている「あい・デイサービスセンター那須」は定員 10 名の家庭的な介護サポートが受けられます。「ゆいま～る那須」の居室と同じ、八溝杉の無垢材を使用。暮らし慣れた敷地内で、介護・介護予防サービスを利用できることは暮らしに負担が少なく安心です。（サービスを利用するには介護保険の認定が必要です）

協力医療機関 ニューロクリニック



「住み慣れた家で最期を迎えたい」という想いにはボランティアや地域住民などの連携や協働のケアシステムを構築することが大切です。そして、何より在宅ケアや看取りをしてくれる良い医者がいることが一番大きいと思います。「ゆいま～る那須」では、長年にわたり在宅医療に力を注ぎ多くの方々を看てこられている、ニューロクリニックが協力医療機関です。

出典：（株）コミュニティネット

４）「活躍」に関する事業

・「ゆいま～る那須」では、入居希望者の意見を元に、年を重ねても元気な間は、社会とつながり、働きたいという希望が形になるような活動を積極的に取り入れ、活躍と収入を得るための機会づくりに取り組んでいる。

・具体的な主な取組としては、下記に掲げる「ゆいま～る那須」における雇用や、ワーカーズ・コレクティブ「ま～る」、ハウス通貨「ま～る」が挙げられる。

①「ゆいま～る那須」での雇用



・（株）コミュニティネットでは、「ゆいま～る那須」において、運営スタッフ８名のうち、入居者を４名雇用している。雇用スタッフの仕事内容は経理、送迎事業のドライバー（２名）、食堂運営である。

・年を重ねても元気な間は、働きたいという希望が形になるよう、開設当初から入居者の雇用を行っている。

・雇用形態は、(株) コミュニティネットとの雇用契約（正社員又はパート）を結んでいる。

②ワーカーズ・コレクティブ「ま～る」



・(株) コミュニティネットが保有する入居者活躍の仕組み「ワーカーズ・コレクティブ「ま～る」」は、入居者と地域住民による協働グループが自ら出資・運営主体となり、手仕事品の販売やお菓子・保存食づくり、昼食の手打ちそば提供などを行う事業である。

・ワーカーズ・コレクティブ「ま～る」は、「ゆいま～る那須」内でのサービスを、「する側」「される側」という関係にせず、「同じ立場でハウスを良くしていく」という考えに立ち、また、暮らしを楽しみながら、仕事もして社会とつながることを実現するため、平成 24 年１月に発足した。



・主な事業部門としては、【運営部門】、【食部門】、【物販部門】【運転部門】がある。

・このうち【食部門】については、週２回程度、入居者が蕎麦・天ぷらづくりを行っており、希望者に提供している。また、売上げの一部は、蕎麦・天ぷらづくりを行った入居者の収入となっている。



・【物販部門】では、ゆいま～る食堂の一隅で管理・運営する棚ショップ「ショップま～る」等での商品販売を行っている。「ショップま～る」は、つまみやお菓子などが購入できるコンビニ的機能を果たすだけでなく、入居者による手作り品や、地元生産者による加工品（味

噌、醤油等)、織物製品等を扱っており、ギャラリー展なども開催されている。また、手作りのぬいぐるみは、「ショップま～る」だけでなく、東京の店舗での販売や保育園への納品も行っており、入居者の趣味等を活かした活躍の機会が設けられている。

・【運転部門】は、毎日４便運行されるハウス送迎車「ゆいま～る号」の運転である。「ゆいま～る号」は、近くに公共交通機関がないため、自前でワンボックス車での送迎を行っている。（株）コミュニティネットから運転部門へ業務委託が行われ、ドライバースタッフ３名のうち２名が入居者となり、活躍の場が設けられている。なお、「ゆいま～る号」は入居者から寄贈を受けたものである。

③ハウス通貨「ま～る」事業



・(株）コミュニティネットでは、独自の仕事創出と助け合いを兼ねたコミュニティのある暮らしを豊かにするものとして、平成 24 年１月より「ハウス通貨「ま～る」」という仕組みを持っている。

・ハウス通貨「ま～る」は、入居者が生活の中で「できること」（労働)、「してほしいこと」（サービス）を事務局に登録する仕組みで、入居者自身の経験や技術を生かして「できること」の労働対価としてま～る券が発行される。登録された「してほしいこと」のサービス費用としてま～る券を使用することができる。ま～る券では、入居者によるヘアカット、家具の組み立て、ペットの世話、草取り、送迎、日曜大工・ゴミ出し等をお願いすることができ、活躍の機会創出と相互扶助を兼ねた仕組みとなっている。ま～る券を用いて、隣接する「森林ノ牧場」のヨーグルト等を購入することも可能である。使用場所は、食堂から隣接する「森林ノ牧場」まで、登録されたサービス・商品が提供される場所全てが対象である。

５）「移住」に関する事業

①「参加型」の手法による事業化及び開設時における入居者確保

・「ゆいま～る那須」が事業化段階に実施する「参加型」の手法は、事業化を判断する上での重要な手法として、そして、開設時の一定数の入居者の見通しを付ける手法として、「ゆいま～る那須」の特徴的なプロセスである。また、入居希望者の意見を取り入れる「参加型」の手法は、設計・サービス内容の商品性を高めることや、過剰な設備やサービスを減らすことでの入居者の経済的負担を抑制することにもつながっている。

・「参加型」の手法による具体的な取組としては、「那須での暮らしを考える会」や「ゆいま～る那須友の会」などが挙げられる。

・「那須での暮らしを考える会」は、「那須 100 年コミュニティ構想」に賛同した、那須での暮らしに興味のある人や情報を得たい人など、興味・関心のある層を幅広く対象とした集まりである。平成 21 年２月に東京・銀座で第１回をスタートした。月１回程度の会議のほか、セミナーやバスツアーによる宿泊現地見学会、那須での合宿等も行っている。各回の参加者は 10 名程度であるが、全対象者数は数百人規模にのぼる。また、那須町内でも「考える会」を発足し、月１回程度の会議を行っている。

・「ゆいま～る那須友の会」は、入居を前提とした「入居希望者」の集まりである。平成 21 年

９月に東京で発足した。参加規模は 10 数人～20 人である。なお、「考える会」では那須町周辺からの入居ニーズが少なかったため、この段階で、首都圏等の都市部からの移住者を主な対象者層としている。

・「那須での暮らしを考える会」は（一社）コミュニティネットワーク協会が、「ゆいま～る那須友の会」は（株）コミュニティネットがそれぞれ呼びかけや開催などを担っている。（一社）コミュニティネットワーク協会は、「那須 100 年コミュニティ構想」の提唱、関連した各種フォーラム・セミナー等のイベント、情報希望者等の対応など、事業化に向けての重要な部分を手がけ、現地での住み込み調査、地域のネットワークづくり等も行っている。

・（一社）コミュニティネットワーク協会は、学識経験者が会長を務め、地域づくりの専門家等が理事会を構成している。（株）コミュニティネットはその一会員であるとともに、最大の事業パートナーである。前述の取組は（株）コミュニティネットからの業務委託により行っている。

②「ゆいま～る那須倶楽部」

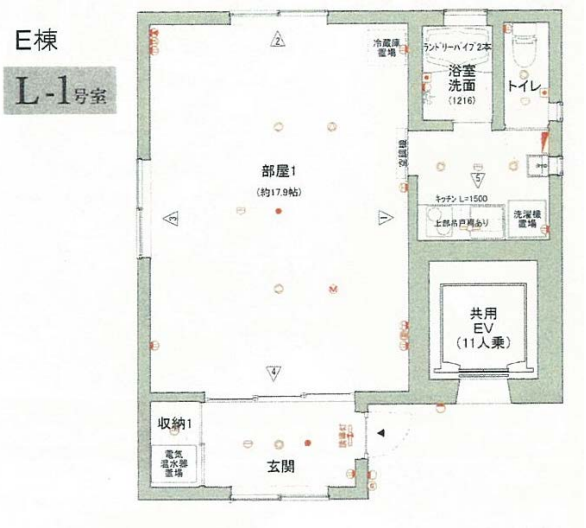
・（株）コミュニティネットは、開設後の新たな入居希望者がお試し体験居住等ができるよう、会員制度「ゆいま～る那須倶楽部」を開設当初に立ち上げ、運営している。「ゆいま～る那須倶楽部」は、入会することで年間 24 日間まで宿泊が可能な仕組みであり、入居希望者向けの他にも、那須との二地域居住を希望する者、コミュニティのある別荘を希望する者の利用を想定している。

・このほか、「ゲストルーム」が設けられており、「ゆいま～る那須倶楽部」入会者以外の入居検討者や入居者の家族等が利用することが可能である。

■移住　…「ゆいま～る那須倶楽部」

こんな方にお勧め

- 現在の住まいと那須の二地域居住を試してみたい。
- コミュニティのある別荘として利用してみたい。
- 将来的な住みかえ先として ゆいま～る那須を検討してみたい。
- 顔なじみの人がいる“もうひとつの実家”がほしい。



出典：（株）コミュニティネット

募集人数	14 人	**契約期間**	60 歳以上　終身 60 歳未満　15 年
入会金・権利金	1,080,000 円	**償却期間**	契約時一括償却
年会費	54,000 円	**年間利用日数**	24 日
宿泊時利用料	1,540 円／1 泊		

参考：（株）コミュニティネット

６）「コミュニティ」に関する事業

・（株）コミュニティネットが「ゆいま～る那須」敷地内に所有する主なコミュニティ形成の拠点としては、「ゆいま～る食堂」、図書室・音楽室・自由室の共用棟がある。また、「ゆいま～る那須」では、敷地内の各住戸によって囲まれるようデザインされた中庭・菜園、各住戸をつなぐ外廊下、各棟を結び回遊性を生み出す歩道空間などもコミュニティ形成を生む場所として計画されている。これらの空間を活用して、前述したワーカーズ・コレクティブ「ま～る」、ハウス通貨「ま～る」のほか、ゆいま～る食堂、各部会での自主活動、教室・自主グループによる活動・事業など、多様な取組が行われており、コミュニティ形成とあわせて、活躍（生きがい・就労）の機会が創出されている。

・また、隣接する敷地で運営されている「森林ノ牧場」は、牧場運営とあわせて、カフェ、展示やワークショップ等が行われる蔵を併設しており、「ゆいま～る那須」の入居者が地域住民や来訪者と交流する機会を生み出している。

①地域開放型食堂「ゆいま～る食堂」



・（株）コミュニティネットが、「ゆいま～る那須」の食堂棟に設置・運営する地域開放型食堂である。コミュニティづくりにおいては共に食す場が重要と考え、第２期竣工の平成 24 年１月より運営し、希望する入居者に対して昼食・夕食を提供している。



・「ゆいま～る食堂」は、調理する人も食事する人も一緒に愉しめる団らんの場である。入居者以外も参加可能で毎週土曜日に開催される居酒屋イベントは、地域住民や見学に訪れた新たな入居希望者との交流機会にもなっている。

・食堂責任者（運営スタッフ）は入居者が担っている。また週２回の昼食時には入居者が蕎麦・天ぷらをつくり提供する機会を設けている。このように、「ゆいま～る那須」では、食事づくりを通じた交流と活躍の機会づくりを行っている。

②８つの部会運営を通じた自主活動



・（株）コミュニティネットでは、入居者の自主運営組織として、「農部会」「花と緑の部会」「インテリア部会」「図書部会」「広報部会」など８つの部会を承認し、開設時より順次、各部会メンバーが自主活動を展開している。

・部会への入会は義務ではなく、複数部会の入会も可能。運営は部会メンバーの自主的な活動に委ねられている。

・たとえば「花と緑の部会」では敷地内の庭の手入れ、「イベント部会」では季節行事や共用棟での催しの企画運営などが行われ、各部会の参加者同士の交流機会と活躍の場の創出につながっている。また、参加日については、「花と緑の部会」の場合、月１回ずつある打合せと共

同作業日以外は、各自都合の良い日時に参加できる。なお、「花と緑の部会」は現在、（株）コミュニティネットにガーデニング活動が評価され、活動費用が（株）コミュニティネットから捻出されるようになり、その費用等を元手に、食堂前の庭や歩道の花壇等の整備を行っている。

・このような（株）コミュニティネットからの支援なども含めて、部会の活動が生きがいであると語る入居者も多い。

③音楽室・図書室・自由室等を使った各種教室や入居者自主グループによる活動

・「ゆいま～る那須」では、開設時より順次、図書室・音楽室・自由室を活用した、体操、書道教室、薬草料理教室、ピアノ教室、コンサート、映画会、自遊人倶楽部（縫い物など）、健康麻雀など下図のとおり多彩な文化活動が、（株）コミュニティネット承認のもとで実施されている。



・例えば、ピアノ教室では外部講師を招いた個人レッスン等も行われており、生きがいづくりとともに、地域との交流の場にもなっている。外部講師は、地域プロデューサーが地域とのネットワークづくりの際に知り合った人材等が入居者に紹介され、レッスンにつながっている。なお、月謝は入居者と講師の直接交渉となっている。



・図書室の本や音楽室のピアノは入居者の寄贈品であり、相互扶助が活動を下支えしている。

日	月	火	水	木	金	土
	※ 献立表配布日：毎週月曜日 ※ 内海農園販売は、都度掲示します			1日 生みたて卵の日 13:00麻雀同好会 燃えるごみの日	2日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 8:40パタカラ体操 11:00温線部会 日帰り入浴 12:30エル白河パン販売 12:30北酪乳販移動販売 食事申込日	3日 10:00自遊人倶楽部 18:00 お晩菜 お酒処ゆいま～る家
4日	5日 7:30朝ラジオの体操 8:00ゆる散歩 10:00健康体操 12:30ヤクルト販売 13:00麻雀同好会 燃えるごみの日	6日 8:00ゆる散歩 8:40パタカラ体操 9:00花と緑の部会 13:00麻雀同好会 13:30那須のパン屋さん GEN販売 よつば生協 資源ごみの日	7日 7:30朝のラジオ体操 13:00パドル体操 燃えないごみの日	8日 13:00麻雀同好会 燃えるごみの日	9日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 8:40パタカラ体操 10:00ドレミピアノ教室 12:30エル白河パン販売 12:30北酪乳販移動販売 食事申込日	10日 10:00自遊人倶楽部 10:00運営懇談会 18:00 お晩菜 お酒処ゆいま～る家
11日 生みたて卵の日 10:00敬老会	12日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 10:00健康体操 12:30ヤクルト販売 13:00麻雀同好会 13:00温泉部会 14:00完成期医療 福祉部会 燃えるごみの日	13日 8:00ゆる散歩 8:40パタカラ体操 13:00麻雀同好会 13:30那須のパン屋さん GEN販売 14:00書道教室 よつば生協 プラごみの日	14日 7:30朝のラジオ体操 10:00薬草料理教室 13:00パドル体操	15日 13:00麻雀同好会 燃えるごみの日	16日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 8:40パタカラ体操 12:30エル白河パン販売 12:30北酪乳販移動販売 食事申込日	17日 10:00自遊人倶楽部 18:00 お晩菜 お酒処ゆいま～る家
18日	19日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 10:00健康体操 12:30ヤクルト販売 13:00麻雀同好会 燃えるごみの日	20日 8:00ゆる散歩 8:40パタカラ体操 13:00麻雀同好会 13:30那須のパン屋さん GEN販売 よつば生協 資源ごみの日	21日 生みたて卵の日 7:30朝のラジオ体操 10:30ギターと 歌うコンサート 13:00パドル体操	22日 13:00麻雀同好会 燃えるごみの日	23日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 8:40パタカラ体操 12:30エル白河パン販売 12:30北酪乳販移動販売 食事申込日	24日 10:00自遊人倶楽部 18:00 お晩菜 お酒処ゆいま～る家
25日 14:00 喫茶ゆいま～る	26日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 10:00健康体操 12:00ゆば工房販売 12:30ヤクルト販売 13:00麻雀同好会 燃えるごみの日	27日 8:00ゆる散歩 8:40パタカラ体操 13:00麻雀同好会 13:30那須のパン屋さん GEN販売 14:00書道教室 よつば生協 プラごみの日	28日 7:30朝のラジオ体操 13:00パドル体操	29日 13:00麻雀同好会 燃えるごみの日	30日 7:30朝のラジオ体操 8:00ゆる散歩 8:40パタカラ体操 12:30エル白河パン販売 12:30北酪乳販移動販売 食事申込日	

出典：（株）コミュニティネット

④「森林ノ牧場」（連携事業）





・「ゆいま～る那須」の敷地に隣接する「森林ノ牧場」は、(株)コミュニティネットが取得した土地を賃借して、牧場（ジャージー牛)・カフェ・蔵を平成21年より運営している。

・カフェは、飲食機能だけでなく、ソフトクリームをはじめとして、牛乳・乳製品製造販売等を行っている。蔵は、ギャラリー展示やワークショップが可能な空間となっており、展示会や牧場敷地内での観察会、体験イベントが開催されている。これらの機能が集積することで、来訪者が多く訪れており、そこへ入居者がボランティアなどで訪れることで交流の機会が生まれている。

・「ゆいま～る那須」の入居者の中には、牛の世話やカフェ等をボランティアで行う者もおり、入居者の生きがいづくりにつながっている。

・ハウス通貨「ま～る」は「森林ノ牧場」のヨーグルト等と交換可能な仕組みとなっている。

■コミュニティ・活躍　…那須100年コミュニティ構成表

ワーカーズコレクティブ　ま～る
・構成員による協働グループ

・運営部門
・食部門
…ゆいま～る食堂
…蕎麦・天ぷらチーム（入居者）
・運転部門（ゆいま～る号）

農部会
・農（卵・きのこ・有機農・自然農など）

花と緑の部会
・ゆいま～る那須敷地内の植栽の検討など

インテリア部会
・ゆいま～る那須の共用棟など関係各所のインテリアの検討

イベント部会
・季節の行事や共用棟での催しの企画運営

図書部会
・ゆいま～る那須図書室の運営管理

完成期医療福祉部会
・完成期に向けてのライフプランの勉強会企画など

広報部会
・記録、ブログの作成、掲載記事の切り抜き

地域連携部会
・地域の活動への参加や呼びかけ

部会連絡会

5者会議
・ゆいま～る那須
・森林ノ牧場
・あい・デイサービス
・NTTデータだいち
・地域プロデューサー

ハウス通貨　ま～る
・食券として使用
・登録表に基づく使用
・森林ノ牧場で使用

入居者自主グループ
・自遊人倶楽部　・パタカラ体操
・ラジオ体操グループ　・麻雀同好会
・喫茶ゆいま～る

100年コミュニティ協力グループ
・あい・デイサービス那須…人材提供
・森林ノ牧場…雇用の提案
・NTTデータだいち…技術提供

外部講師による教室・活動
・健康体操　・いきいき音楽カフェ
・書道教室　・パドル体操
・薬草料理教室　・ドレミピアノ教室

100年コミュニティブランド
（ブランドの商品開発及び販売）

■その他
・パン販売　・野菜　・移動販売　・ゆば工房
・ヤクルト　・生みたて卵の日　・北酪乳販

出典：（株）コミュニティネット

■コミュニティ・活躍　…拠点・アクティビティ

コミュニティキッチン『ゆいま～る食堂』



食堂棟にて地元の素材をできるだけ使った食事をつくります。中央に厨房カウンターを配し、調理場も食事をする人も一緒に楽しめる団らん空間を設けました。「あたたかい食卓」をイメージしています。

共用棟（図書室・音楽室・自由室）

図書室として、または音楽を楽しんだり談話したりと楽しみや学び、地域の方々も含めた交流のためにご利用いただけるオープンスペースです。





移動販売



よつ葉生協・パン・生みたて卵・野菜・豆腐・ヨーグルトなど、地元の新鮮な食材などが届き便利です。

送迎車『ゆいま～る号』

毎日、１日４回程度の送迎をします。通院や買い物やちょっとした用足しにも便利です。気分転換にも気軽に出かけられます

※回数やコースは変更する場合があります。

ショップ『ま～る』



ゆいま～る食堂の一隅で展開する、ワーカーズ・コレクティブ“ま～る”の物販販売部門が管理・運営する棚ショップ。入居者による手作り品や地元の生産者による味噌、醤油、織物製品等の他、ギャラリー展も催しています。

文化活動



音楽室・図書室・自由室といった共用スペースで、多彩な文化活動が広がっています。書道、体操、ピアノ教室、コンサート、映画会、講演会、自遊人倶楽部（縫い物など）、ガーデニング、料理教室他、新たに企画することもできます。

出典：（株）コミュニティネット

７）「その他」事業

①移動販売事業



・（株）コミュニティネットが提携する、よつば生協、地元農園・農場、豆腐屋等の移動販売事業者は、パンや産みたて卵、豆腐、ヨーグルトなどを、開設時より順次、週１～２週間に１回の頻度で、「ゆいま～る食堂」で販売している。

・「ゆいま～る那須」の徒歩圏内にはスーパー等の購買施設がなく、また近くに公共交通機関もないため、ハウス送迎車「ゆいま～る号」により移動手段は確保されているが、移動販売があることで、新鮮な食材を入手できるとともに、地域の事業者との交流機会の創出、「ゆいま～る号」で買い物する際の入居者の荷物軽減にもつながっている。

②清掃事業

・（株）コミュニティネットが提携する、（株）NTT データだいちは、開設時より、障害者の就労継続支援事業を通じて、「ゆいま～る那須」の清掃業務を受託し、実施している。

（３）「ゆいま～る那須」における収益核事業者からみた関係者と事業の整理

１）概説

・「ゆいま～る那須」の収益核事業者である（株）コミュニティネットは、下表のとおり、自己所有するサービス付き高齢者向け住宅の整備・運営を収益核事業としている。

・「ゆいま～る那須」は、助け合いながら、自分らしさを大切に暮らす居場所として計画されており、「ゆいま～る那須」敷地内の主なコミュニティ形成の拠点としては、ゆいま～る食堂（ショップ「ま～る」を併設）、図書館・音楽室・自由室の共用棟がある。また、敷地内の中庭・菜園、各住戸をつなぐ外廊下、各棟の間の歩道空間などもコミュニティ形成を生む場所となっている。「ゆいま～る那須」では、これら敷地全体の空間を活用して、ゆいま～る食堂、ワーカーズ・コレクティブ、ハウス通貨「ま～る」、各部会運営、教室・活動等の活躍・コミュニティ形成や活躍に係る事業を付帯事業として実施している。

・また、（株）コミュニティネットでは、お試し体験居住が可能な居室を保有し、会員制度「ゆいま～る那須倶楽部」を通じて、移住・二地域居住体験事業を付帯事業として展開している。

・（株）コミュニティネットは、「ゆいま～る那須」の施設の一部をテナントとしてワンランド（株）に賃貸し、この空間にはワンランド（株）が運営する通所介護事業所「あい・デイサービスセンター那須」が入居している。これにより、（株）コミュニティネットは、入居者のための介護の仕組みを用意するとともに、テナント料収入を確保している。

・隣接する「森林ノ牧場」も（株）コミュニティネットの所有地であり、「森林ノ牧場」を運営する森林ノ牧場株式会社へ土地貸与を行っている。「森林ノ牧場」は、ジャージー牛を飼育する牧場の他に、カフェ・展示スペースが併設している。それにより、入居者と地域住民・来訪者との交流の機会や、牛の世話等を通じた入居者の生きがいをつくっている。

・このほか、（株）コミュニティネットは、周辺地区の診療所（在宅療養診療所）、移動販売事業者等と提携・協力関係を結び、それぞれの提携内容に基づき、医療、移動販売、清掃業務等の必要なサービスを提供している。

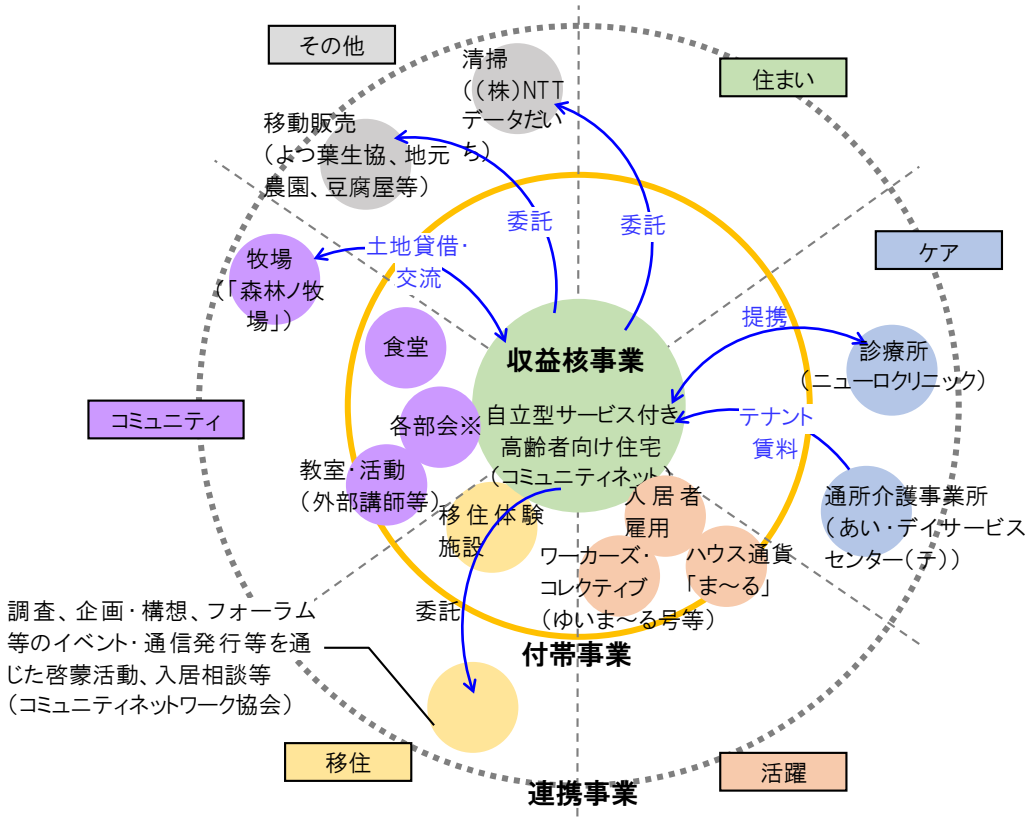
・なお、初動期の現地での住み込み調査、地域のネットワークづくり、設計コンペの主催、イベント等のプロモーション、全体の企画・構想、及び「那須での暮らしを考える会」の呼びかけ等は、（株）コミュニティネットの事業パートナーである（一社）コミュニティネットワーク協会が担っている。

■ビジネスモデルの類型化

分類		事業内容	事業主体	５要素
収益核事業		サービス付き高齢者向け住宅の整備・運営	（株）コミュニティネット	住まい
	付帯事業	地域開放型食堂「ゆいま～る食堂」		コミュニティ・活躍
	付帯事業	「ゆいま～る那須倶楽部」（移住・二地域居住体験事業）		移住
	付帯事業	ワーカーズ・コレクティブ「ま～る」	（株）コミュニティネット ※出資・活動・	コミュニティ・活躍
	付帯事業	ハウス通貨「ま～る」		
	付帯事業	各部会による自主活動		

分類		事業内容	事業主体	５要素
	付帯事業	教室・入居者自主グループによる活動	運営は基本的に入居者が行う	
連携事業		事業化に向けた現地住み込み調査及びネットワークづくり、全体の企画・構想、入居希望者の相談対応	（一社）コミュニティネットワーク協会	移住
連携事業		通所介護事業所「あい・デイサービスセンター那須」	ワンランド（株）	ケア
連携事業		診療所	ニューロクリニック	ケア
連携事業		牧場・カフェ・展示等のイベント	森林ノ牧場（株）	コミュニティ・活躍
連携事業		移動販売事業	よつば生協、地元農園・農場、豆腐屋等	その他
連携事業		清掃事業	（株）NTT データだいち	その他

■ビジネスモデルの模式図



※農部会、花と緑の部会、インテリア部会、イベント部会、図書部会、完成期医療福祉部会、広報部会、地域連携部会の8つの部会及び部会連絡会

２）核となる事業主体

◎株式会社　コミュニティネット

・(株)コミュニティネットは、「効率」を優先する経済活動において生じる社会の矛盾や歪みに対し、コミュニティづくりを通した解決を目指し、社会的弱者が生き生きと暮らせるような仕組みを共に考え、提案し、実行することを企業理念としている。

・(株) コミュニティネットは、子どもから高齢者まで、さまざまな価値観を持つ人たちが、世代や立場を超え、お互いの生活を尊重しながら、ともに支えあう仕組みのある「まち」づくり、「100年コミュニティ」を提唱し、その実践を全国の「ゆいま～るシリーズ」の展開を通じて進めている。

・「ゆいま～るシリーズ」の第１号は平成21年に開設した「ゆいま～る伊川谷」(駅前再開発型)である。「ゆいま～る那須」は、シリーズ２番目に整備されたものであり、「過疎地再生型」のプロジェクトとして位置づけられている。

■基本情報

項　目	諸　元
事業主体名	株式会社コミュニティネット
所在地	東京都千代田区有楽町1-7-1 有楽町電気ビル南館５階
設立時期	平成10年
資本金	３億3,421万円
事業内容	・生活環境づくり・地域再生のための研究、企画、立案、開発事業とその運営支援業及びコンサルタント事業 ・生活環境・都市再生に関する講演会、シンポジウム、セミナー等開催 ・地域再生や生活環境に関する市場調査、宣伝及び広告業 ・地域再生やまちづくり推進事業と公益・非営利団体活動支援及び協働事業 ・地域再生、まちづくり及び福祉関連の人材の教育・紹介及び斡旋 ・有料老人ホーム及び共同住宅の企画及び運営 ・介護保険法によるサービス事業 ・介護保険外高齢者向け事業及び福祉に関するサービス事業 ・有料老人ホームや共同住宅の募集に関する代理業務 ・海外における高齢者住宅事業展開コンサルタント事業
代表者	高橋英與
従業員数	221名（平成28年４月末時点）

参考：（株）コミュニティネット

■「ゆいま～る那須」での事業内容

・サービス付き高齢者向け住宅の整備・運営【収益核事業／住まい】

・ゆいま～る食堂【付帯事業／コミュニティ・活躍】

・「ゆいま～る那須倶楽部」（移住・二地域居住体験事業）【付帯事業／移住】

・ワーカーズ・コレクティブ【付帯事業／コミュニティ・活躍】※

・ハウス通貨「ま～る」【付帯事業／コミュニティ・活躍】※

・各部会による入居者自主活動【付帯事業／コミュニティ・活躍】※

・教室・入居者自主グループによる活動【付帯事業／コミュニティ・活躍】※

※仕組みは事業主体である（株）コミュニティネットが保有するが、出資・活動・運営は基本的に入居者が行う。

■付帯事業・連携事業に対する考え方

・「ゆいま～る那須」は、個人と個人の対等な関係を尊重し、お互いを認め合い、助け合いながら、自分らしさを大切に暮らす「那須 100 年コミュニティ構想」のコア施設として整備されたものである。この構想の実現を目指し、「ゆいま～る那須」では、入居希望者を集め、住居のしつらえやケアのこと、食事のこと、暮らしに関わることを共に勉強し合い検討する「参加型」の手法を採用し、実施する事業（付帯事業・連携事業）の一部は入居希望者とともに決めている。このことは、お互いの生活を尊重しながら、ともに支えあう生活づくりにつながり、ひいては、開設後の入居者の高い満足度、さらには高い入居率の継続に寄与している。

・収益核事業以外の事業実施の考え方としては、事業化検討段階で、現地住み込み調査を実施し、既存の地域包括ケアの体制や生活環境・アクティビティ等の地域資源の状況を把握した上で、「ゆいま～る那須」に必要な機能を見極めている。例えば、「ゆいま～る那須」の周辺では、路線バスが撤退していたため、移動手段の確保が必要となり、自前でワンボックス車の送迎を行う「ゆいま～る号」の運営を行うこととなった。

・また（株）コミュニティネットでは、地元事業者とのネットワークづくりを大切にし、自社で全ての事業を行うことを前提としていない。食事や介護は、地元で担える場合は、地元事業者との連携事業を念頭に置いている。ただし、連携事業者が見つからない場合や、連携事業者が撤退した場合は、直営での対応を行っている。

・付帯事業については、ワーカーズ・コレクティブ「ま～る」や、８つの部会による自主活動等のように、仕組みそのものは（株）コミュニティネットが保有するものの、実質的な運営は入居者に委ねているものも多い。また、「ゆいま～る那須」のスタッフとして入居者の雇用も行っている。そのような取組を通じて、ひとりひとりが自分らしくいる「場」、いられる「場」、いてもいい「場」をつくることとともに、お互いを認め合い、助け合いながら、自分らしさを大切に暮らす居場所づくりを目指している。

３）連携事業者

・「ゆいま～る那須」における（株）コミュニティネットの最大の事業パートナーは、「那須プロジェクト実行委員会」の立ち上げから、初動期の調査やネットワークづくり、全体の企画・構想、「那須での暮らしを考える会」の呼びかけなど、事業化に向けての重要な部分を担っている（一社）コミュニティネットワーク協会である。当協会は学識経験者が会長を務め、地域づくりの専門家等が理事会を構成しており、(株）コミュニティネットはその一会員であるとともに、最大の事業パートナーである。前述の取組は（株）コミュニティネットからの業務委託により担っている。

・(一社）コミュニティネットワーク協会を除く、「ゆいま～る那須」における連携事業者は、いずれも、「那須 100 年コミュニティ構想」の理念や考え方に理解・賛同する事業者である。

・このうち、「森林ノ牧場」（土地の賃借）や（株）NTT データだいち（障害者就労での清掃業務委託）の関係者は、「那須プロジェクト実行委員会」の委員として関わっており、当委員会での検討を通じて、事業連携が生まれている。

・また、(株）コミュニティネットは、地域の団体や関係者との地域のネットワークづくりを重視している。そのため、まず、関係団体がどのようなポジションにいるかを把握し、「那須

100年コミュニティ構想」に近い理念・考え方を持つ団体等と出会い、事業への理解を得て、その団体等を介して地域に入っている。また、時として、何度も事業者の元へ足を運び、理念や考え方を丁寧に伝えることで事業の理解・賛同・協力等を得ている。「ニューロクリニック」（在宅療養診療所）やワンランド（株）（通所介護事業所）等は、そのような過程で事業連携が生まれている。

①一般社団法人コミュニティネットワーク協会

■基本情報

項　目	諸　元
事業主体名	一般社団法人コミュニティネットワーク協会
所在地	東京都千代田区有楽町1-7-1 有楽町電気ビル南館５階（本部・東京） 大阪府大阪市北区芝田1-4-8 北阪急ビル７階（関西支部）
設立時期	平成11年（社団設立年。活動開始は平成2年）
事業内容	・調査・研究（在宅ケアを支えるシステムの制度設計、復興支援、地域のトータルケア、地方創生等） ・ビジネスモデルの構築（コミュニティづくり推進のための事業開発及び普及に関する事業） ・コミュニティの創世（すべての世代の人たちが生き生きと、互いを支えながら暮らせる「場」づくり） ・人材の育成（地域づくりの事業を進める「地域プロデューサー」や介護職の育成） ・広報・出版（元気な地域づくり、100年コミュニティづくりのために定期刊行物、ホームページ、単行本などによる広報活動） ・その他（高齢者の住まい選びのサポート、コミュニティビジネス創出支援）
代表者	袖井孝子（会長）
従業員数	20名（平成28年４月時点）

参考：（一社）コミュニティネットワーク協会

■「ゆいま～る那須」での事業内容

・「参加型」プロセス、セミナー等のイベント、通信発行、「那須での暮らしを考える会」の開催、入居希望者の相談対応（連携事業／移住）

②ワンランド株式会社

■基本情報

項　目	諸　元
事業主体名	ワンランド株式会社
所在地	福島県郡山市安積町日出山四丁目181
設立時期	昭和45年３月
資本金	2,500万円
事業内容	・介護事業（居宅介護、訪問介護、通所介護） ・サービス付き高齢者向け住宅 ・教育事業
代表者	橋本　善一
従業員数	174名（平成28年６月時点）

参考：ワンランド（株）

■「ゆいま～る那須」での事業内容

・「ゆいま～る那須」内テナントの通所介護事業所「あい・デイサービス那須」の運営（連携事業／ケア）

③ニューロクリニック

■基本情報

項　目	諸　元
事業主体名	ニューロクリニック（医療法人社団博英会グループ）
所在地	福島県西白河郡西郷村字下前田東 5-1
設立時期	平成 9 年 12 月
事業内容	・診療（整形外科・内科・神経科・脳神経外科） ・健康診断・脳ドック ・往診（ニコニコ訪問看護ステーションと連携） ・訪問診療 ・在宅時医学総合管理 ・在宅患者訪問点滴注射管理指導 ・訪問看護指示
代表者	佐藤健
従業員数	－

参考：ニューロクリック

■「ゆいま～る那須」での事業内容

・「ゆいま～る那須」と提携した在宅療養診療所として、日常の健康チェックから在宅医療・看取等の実施。（連携事業／ケア）

④森林ノ牧場株式会社

■基本情報

項　目	諸　元
事業主体名	森林ノ牧場株式会社
所在地	栃木県那須郡那須町大字豊原乙 627-114
設立時期	平成 21 年
資本金	－
事業内容	酪農、牛乳・乳製品製造販売と委託加工、カフェ
代表者	山川将弘
従業員数	－

参考：森林ノ牧場（株）

■「ゆいま～る那須」での事業内容

・牧場・カフェ・展示等のイベント事業（連携事業／コミュニティ・活躍）

⑤よつ葉生活協同組合

■基本情報

項　目	諸　元
事業主体名	よつ葉生活協同組合
所在地	栃木県小山市粟宮 1223
設立時期	昭和 57 年
事業内容	・産直商品の配達 ・農業体験・カフェ・祭り等の組合員のための活動 ・社会貢献の取組（被災者支援、災害時の食料供給等の地域社会活動等）　等
代表者	倉持まゆみ
従業員数	－

参考：よつ葉生活協同組合

■「ゆいま～る那須」での事業内容

・移動販売事業（連携事業／その他）

⑥株式会社 NTT データだいち

■基本情報

項　目	諸　元
事業主体名	株式会社NTTデータだいち
所在地	東京都江東区豊洲 3-3-3 豊洲センタービル 18 階
設立時期	平成 20 年 7 月
資本金	5,000 万円
事業内容	・IT サービス事業（ウェブサイト制作、ウェブアクセシビリティ診断、IT 研修等） ・オフィス事業（名刺作成、オンデマンド印刷機による簡易印刷・製本、貸し植木メンテナンス、機密文書回収・溶解、その他受託業務等） ・ヘルスキーパー（NTT データ及び NTT データグループ社員へのマッサージサービス） ・農業事業（牧場・農場などを活用したリフレッシュプログラムの運用等）
代表者	宮地 秀親
従業員数	172 名（うち障害者 129 名）（平成 28 年 7 月 1 日現在）

参考：（株）NTT データだいち

■「ゆいま～る那須」での事業内容

・障害者の就労継続支援を通じた清掃業務（連携事業／その他）

（４）「ゆいま～る那須」におけるコミュニティ形成事業

１）概説（コミュニティ形成に関する基本的考え方）

・「ゆいま～る那須」には、「ゆいま～る食堂」、図書室・音楽室・自由室の共用棟、「わ」になるよう配置された住戸、その中央にある中庭・菜園、各住戸をつなぐ外廊下、各棟を結び回遊性を生む歩道空間などがある。また敷地内には通所介護事業所（テナント）、隣接敷地には「森林ノ牧場」があり、敷地全体においてコミュニティが生まれやすい空間づくりを行っている。そして、これらの空間を活用した活動・取組が、入居者の自主性に基づき展開されている。（株）コミュニティネットでは、これらの活動・取組、また今後展開予定の「那須100年コミュニティ」全体構想などを通じて、入居者同士のつながりを育み、全体で一体感をつくり出し、「ゆいま～る那須」が１つのまちのようになっていくことを目指している。同時に、「ゆいま～る那須」は、地域ネットワークの拠点となることを目指しており、これらの活動を、入居者だけでなく、地域住民や学校、地方公共団体等の人々とともに行うことで多世代コミュニティを形成することを目標としている。

・また、「ゆいま～る那須」では、入居者同士の見守りや支え合いなどの相互扶助を前提としているが、その前提に立つことで、入居者の管理費抑制やスタッフの負担軽減という効果ももたらしている。

・そして、これらの活動・取組及び相互扶助は、入居者の高い満足度と入居継続をもたらす可能性を高めており、「ゆいま～る那須」の事業安定性にもつながっている。

・前述の活動・取組及び相互扶助を実現するために、入居希望者に対しては、経済的なことやお墓、完成期（終末期）の希望など、一般的にはプライベートで尋ねにくいと考える内容を生活設計の一環としてスタッフに開示してもらうことを大切にしている。それは、開示することで初めて、生活の困り事の解決やコミュニティづくりができると考えているためである。そのため、入居後もライフプランなどを定期的に聞き取る機会を設けている。

２）「機能」「場所」「しかけ」の観点から見たコミュニティ形成事業

①地域開放型食堂「ゆいま～る食堂」

概要		・「ゆいま～る那須」の食堂棟に設置した地域開放型食堂。希望する入居者に昼食・夕食を提供（昼食 540 円、夕食 760 円）。
コミュニティ形成の構成要素	機能	・入居者だけでなく、地域住民や移住体験者等も利用することができ、多様な層が集まって飲食することが可能な「機能」を有している。
	場所	・中央に厨房カウンターを配置し、入居者や地域住民等の食事する人と調理する人が一緒に愉しめる「場所」となっている。 ・食事後も食堂スタッフと入居者が話をしたり、運営スタッフが見学に訪れた入居希望者の相談に応じる場として活用するなど、多様な使い方ができる「場所」となっている。
	しかけ	・食堂としてだけでなく、毎週行われる居酒屋イベントやパーティーなどが開催されており、入居者同士及び地域住民や見学に訪れた入居希望者との交流頻度を高める「しかけ」が用意されている。 ・入居者が蕎麦・天ぷらを提供する機会を週２回設けるなど、入居者の経験・能力を活かしつつ自主的な交流意識を高める「しかけ」が用意されている。

②８つの部会運営を通じた自主活動

概要		・入居者の部会メンバーにより実施されている自主活動。「農部会」「花と緑の部会」「インテリア部会」「図書部会」「広報部会」など８つの部会がある。 ・「花と緑の部会」では敷地内の庭の手入れ、「イベント部会」では季節行事や催しの企画運営を実施。
コミュニティ形成の構成要素	機能	・部会ごとに、活動内容は様々であるが、入居者はどの部会についても入会可能で、全ての活動内容に参加することが可能な「機能」を有している。
	場所	・部会ごとに、実施場所は異なるが、例えば「花と緑の部会」では、庭の手入れの作業日は各自都合の良い日時を指定でき、また、手入れする庭や外構空間は自由に開放されている。部会に加われば、いつでもメンバーで庭の手入れを愉しめる「場所」となっている。
	しかけ	・暮らしに関わることを勉強し合い、主体的かつ相互扶助の精神を持って共に住まう理念を共有する「参加型」プロセスが、部会の設置・運営を促しており、入居者同士の自主的な交流意識を高める「しかけ」が用意されている。 ・部会ごとに、しかけの内容は様々であるが、例えば、「花と緑の部会」では、月１回の打合せや共同作業日が設定されており、共同性の意識を高める「しかけ」が用意されている。また、（株）コミュニティネットに活動成果が認められた結果、「花と緑の部会」では活動費が助成されており、部会への所属意識や、モチベーション・自主性を高める「しかけ」が用意されている。

③音楽室・図書室・自由室等を使った各種教室や入居者自主グループによる活動

概要		・体操、書道教室、薬草料理教室、ピアノ教室、コンサート、映画会、自遊人倶楽部（縫い物など）、健康麻雀などの活動事業。外部講師を招いた教室もある。
コミュニティ形成の構成要素	機能	・体操や書道、料理教室、コンサートなど、それぞれの入居者自主グループや地域住民等が、希望に応じて集まって様々な活動を行うことが可能な「機能」を有している。
	場所	・予約利用により、入居者は誰でも使える「場所」となっている。 ・入居者だけでなく地域住民も活動に参加することができる「場所」となっている。
	しかけ	・暮らしに関わることを勉強し合い、主体的かつ相互扶助の精神を持って共に住まう理念を共有する「参加型」プロセスが、自主グループによる活動を促しており、入居者同士の自主的な交流意識を高める「しかけ」が用意されている。

④「森林ノ牧場」（連携事業）

概要		・「ゆいま～る那須」に隣接するカフェ・蔵が併設した牧場。 ・展示会や体験イベントが行われ、外部からの来訪者も多い。入居者もカフェや牛の世話の手伝いをボランティアで行っている。
コミュニティ形成の構成要素	機能	・入居者だけでなく、地域住民、来訪者などの多様な層が自由に訪れ、カフェでの飲食や乳製品等の購入、体験イベントへの参加、牧場の牛の世話（入居者）などを行うことが可能な「機能」を有している。
	場所	・乳製品等を飲食できるカフェや、展示会が行われる蔵、見学可能な牧場など、誰でも自由に長時間滞在することが可能な「場所」となっている。
	しかけ	・蔵でのギャラリー展示やワークショップ、牧場での体験イベントなどが開催され、地域住民や来訪者等との交流頻度を高める「しかけ」が用意されている。 ・牧場の牛に接することや世話等の手伝いができること、ハウス通貨の「ま～る」券を使ってヨーグルト等を購入できることなどが、自主的に牧場を訪れるきっかけを増やしているなど、地域住民や来訪者等との交流頻度を高める「しかけ」が用意されている。

（５）「ゆいま～る那須」における事業展開（事業の広がり）

１）概説

・ここでは、「ゆいま～る那須」の事業プロセスごとの概要と、ノウハウとなるポイント等を紹介する。

・「ゆいま～る那須」の開設に至るまでの大まかな年表や事業プロセスは下表のとおりである。

■「ゆいま～る那須」のあゆみ

時期		プロセス
平成 19 年	７月	・「那須プロジェクト実行委員会」がスタート
平成 20 年	３月	・那須現地事務所開設
	６月	・なす通信 Vol.1 発行
	７月	・現地見学会スタート
	８月	・「那須 100 年コミュニティコア施設設計コンペ」実施（全国から 84 件応募）
	９月	・『「おひとりさまの老後」を支えるしくみづくり』フォーラム開催（講師：上野千鶴子氏（東京大学大学院教授（当時）、浅川澄一氏（日本経済新聞社編集委員(当時)）
平成 21 年	２月	・第１回「那須での暮らしを考える会」スタート（東京・銀座）
	５月 ６月	・『これで解決！「ひとりの老後」』セミナー開催（講師：松原惇子氏（NPO 法人 SSS ネットワーク代表／ノンフィクション作家））
	６月	・栃木県、茨城県、福島県に広がる八溝杉の伐採地を見学
	７月	・国交省が募集した「高齢者居住安定化モデル事業」に選定。 ・初めてのバスツァーによる宿泊現地見学会を開催。「森林ノ牧場」のカフェオープン
	８月	・夏合宿 in 那須を開催し、（一社）コミュニティネットワーク協会理事を講師とした３日間の研修を実施。
	９月	・第１回「ゆいま～る那須友の会」スタート ・部会での検討スタート
	10 月	・「ゆいま～る那須」のランドスケープ監修の山崎誠子氏を迎えた紅葉見学会を開催。散策しながら那須の自然についての話を聞く
	12 月	・第１回「ロングステイの会」がスタート ・現地にモックアップ（原寸大の模型）を設置
平成 22 年	１月	・「どう生きる、人生百年社会へ」フォーラムを開催（講師：樋口恵子氏（NPO 法人高齢社会をよくする女性の会理事長・高齢社会 NGO 連携協議会代表等）） ・八溝杉の伐採地や八光建設（株）のショールーム、パネル加工場を参加者と見学

時期		プロセス
	３月	・「人に元気を与える“こころの医療”」セミナーを那須町で開催（講師：見川泰岳氏（那須温泉診療所見川医院院長)）
	４月	・第１期工事着工
	10 月	・『ゆいま～る那須コンセプトブック』発行
	11 月	・第１期工事分（D棟／18戸）開設
平成 23 年	３月	・第２期工事着工 ・東日本大震災により一時期全員で「ゆいま～る伊川谷」へ退避
平成 24 年	１月	・第２期工事分（A・B・C・E棟／52戸）開設

参考：（株）コミュニティネット

２）企画・構想段階

①事業の発端

・「ゆいま～る那須」が誕生したきっかけは、人口減少や別荘地の空き家増加が問題となっている状況の中で、（一社）コミュニティネットワーク協会が別荘用地所有事業者から、「人口減少下において別荘地以外の活用を検討してほしい」という相談を受けたことが始まりである。

・同様の相談は、他の地域からも寄せられていたが、那須でプロジェクトを実行させていった主な理由としては下記のものがある。

①首都圏から近いこと

②土地価格が安価な地方であるが、那須は地名のブランド力があったこと

③別荘用地所有事業者が地元情報を持っていたこと

④別荘用地所有事業者の提携先として別荘地の管理会社があり、管理会社の行う見回りサービスに医療・介護の要素を加えることで必要最低限のケア体制が整う可能性があったこと

⑤別荘地の管理会社の連携先が、人材派遣と人材育成の事業を行っていたので、ケア等に必要な人材が整う可能性があったこと

②構想・計画段階におけるポイント

■基本的な考え方（取組の観点）

・子どもから高齢者まで、地域全体の多世代共生型のコミュニティ拠点づくりを目指す（株）コミュニティネットは、「ゆいま～る那須」をその拠点の一つとすべく、平成 19 年の「那須プロジェクト実行委員会」発足を皮切りに、事業化の検討をスタートさせた。

・この構想・計画段階において、（株）コミュニティネットと（一社）コミュニティネットワーク協会は、次の点を事業化及び開設後の持続的運営のポイントに据え、その後の取組を進めている。

○地域資源や地域課題、協力事業者を把握・発掘する現地住み込み調査とネットワークづくり

・都市部からの入居（移住）者向けには、自立型でもケアの体制が整っているか、要介護となった場合でも十分なケアが受けられるかが事業化の前提条件となる。また、生活環境としての魅力があるか、必要な機能や生活のアクティビティが豊富にあることも重要な要素となる。

そのため、初動期の動きとして、「那須プロジェクト実行委員会」を立ち上げ、事業実施の可能性判断を行うとともに、その判断の妥当性を見極めるために、那須への住み込み調査を実施している。

・また、(株) コミュニティネットでは、「那須100年コミュニティ構想」の実現に向けて、自社で全ての事業を行うのではなく、地元事業者との連携体制をつくり、ともに育んでいくことを目指している。そのため、現地住み込み調査と同時に地域とのネットワークづくりを行い、協力者や連携事業者の発掘を行い、地元が担える事業は地元事業者に委ねることとしている。

◯確実な入居者確保と高い商品性につながる「参加型」の手法の採用

・安定的な事業収支を確保し、ビジネスとして成立させるためには、開設時の一定数の入居者が必須要件となる。そのため、「ゆいま～る那須」では、「参加型」の手法により、共に住まうという理念の共有、入居希望者の生活設計、入居意向の把握等を同時に行い、開設時の入居者の見通しが立った段階で正式に事業化を行っている。また、入居者の意見を取り入れる「参加型」の手法は、設計・サービス内容の商品性を高めることにつながっている。

・上記を実現するためには、「那須100年コミュニティ構想」に賛同する入居希望者を集めることがポイントとなる。そのため、「ゆいま～る那須」では、啓蒙・啓発活動を重視し、理念に賛同する著名人によるフォーラム・セミナーや見学会等を数多く開催することで情報を届ける機会を増やし、共感・賛同する入居希望者が集まる仕組みを持っている。

・そのための連携先が（一社）コミュニティネットワーク協会である。当協会ならびに当協会が運営する高齢者住宅情報センター（東京と大阪に設置）では、恒常的に住まい方や「100年コミュニティ構想」に関する啓蒙・啓発活動を行い、理念に共感する人達の名簿を保有している。そこへ「那須100年コミュニティ構想」の情報を提供することで、入居希望者層へ働きかけができている。

◯人員配置の抑制や高い入居率につながる相互扶助を前提とした計画づくり

・地方におけるサービス付き高齢者向け住宅事業では、特に、安定して高い入居率を保つために、入居者の費用負担を抑制することが重要となる。そのため、「ゆいま～る那須」では、「参加型」手法により、入居者の費用負担をどの程度の金額・内容とするかについて、建物やサービスの質や内容との兼ね合いなどを入居希望者とともに検討している。また、「ゆいま～る那須」では、相互扶助の理念のもとに、入居者同士の助け合いが行われる暮らしを前提とした事業計画づくりを行っており、その結果、サポート費（管理人件費）を抑制することを実現し、高い入居率（退去者の抑制）につなげている。

■「那須プロジェクト実行委員会」の発足

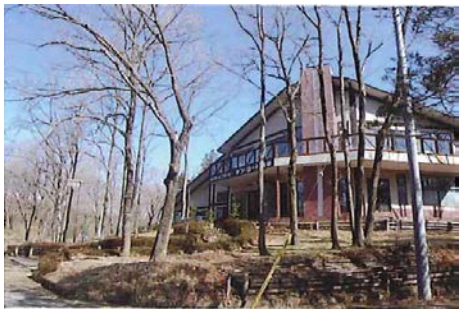
・平成19年7月に「那須プロジェクト実行委員会」を発足した。主要なメンバーは、(株) コミュニティネットや高齢者住宅情報センター((一社) コミュニティネットワーク協会) のほか、環境共生を専門とする大学教授、設計者、牧畜関係者、おひとり様の暮らしをしたい方の代表者、生協（生活協同組合)、そして、(株) NTT データだいちといった、現在も「ゆいま～る那須」と連携を組む事業者などで構成された。

・当委員会は、月１回程度会議を行い、事業実施が可能かを判断するとともに、フリーハンドレベルでの設計図面の作成まで行っている。また、生活環境が重要なため、医療機関や訪問

看護、介護事業所、娯楽・愉しみにつながる施設、図書館、食料や生活用品店等の生活に必要な施設等の位置をおさえた生活マップを作成している。

・なお、当委員会での検討を通じて、この時点から、「森林ノ牧場」との連携や、(株) NTT データだいちへ清掃業務を委託するなどの事業の組立てが見えてきている。

■現地住み込み調査及び地域ネットワークづくり事業



・「那須プロジェクト実行委員会」において事業成立性があるものと判断され、事業スキーム案をまとめた後は、（一社）コミュニティネットワーク協会の職員２名が現地入りし、平成 20 年に開設した那須現地事務所において、現地住み込みでの地域課題の把握や事業成立性に関する調査、そして地域とのネットワークづくりに着手した。これは、実際に地域に住み込んで「住民」となり、フットワーク軽く動き回る役割が重要と考えたためである。

・住み込み調査では、まず交通や買い物などの生活環境と医療介護等の調査から開始し、何を用意する必要があるかを確認している。その際、近くに公共交通機関がなかったため、移動手段の確保が課題となった。そのため、自前でワンボックス車の送迎を行う「ゆいま～る号」の手配を検討することとなった。

・地域の団体や関係者とのネットワークづくりについては、「３）初期開発段階 ④体制づくりのポイント」で詳述するが、協力者やキーパーソンとの関係構築、地域の事業者との関係構築、地方公共団体（那須町）との関係構築などがあり、まず、関係団体がどのようなポジションにいるかを確認することから始まる。

・この時、地域の団体や関係者からみると、(一社) コミュニティネットワーク協会や（株）コミュニティネットの存在は、よそから来た「落下傘部隊」として映ることが多い。そのため、何度も足を運び、理念や考え方を丁寧に伝えることで事業の理解・賛同・協力等を得ている。また、地域の飲食・物販店、ホテル等には、通信誌（那須通信）を置いてもらうなどの協力を得るために足を運んでいるが、協力事業者はその後、「ゆいま～る那須」との連携主体となっているところも多い。このような取組も地域のネットワークづくりに繋がっている。

・住み込み調査と地域のネットワークづくりを開始後、約半年程度で事業成立性があると判断した後は、平成 20 年６月に「那須通信」の発行開始、７月に現地見学会開催、８月に設計コンペ審査、9 月に著名人を招いた大規模フォーラムの開催などを同時並行的に行い、その後、平成 21 年２月からは「那須での暮らしを考える会」を発足。本格的な検討に進んでいる。

③入居希望者参加型プロセスにおけるポイント

■基本的な考え方

・(株) コミュニティネットは、入居者とスタッフがともに納得できる終のすみかのしくみをつくりだしていくため、住居のしつらえや、ケアのこと、食事のことなど、暮らしに関わることを勉強し合い、ひとつひとつ丁寧に検討する「参加型」の手法を採用している。

・例えば、住戸の間取りの検討については、設計部会を開催して入居希望者・スタッフ・設計者との意見交換やワークショップを行い、23 タイプの住戸プランの設定に至っている。さらに、住戸プラン決定後には原寸大模型（モックアップ）を現地に制作し、窓の大きさや仕上げなどを含めて詳細な検討を行い、参加意識の醸成や入居希望者の意向確認などをきめ細か

に行う手法を取っている。

・この「参加型」による手法は、単に暮らしの器となる住まいづくりに参加するということだけに留まらず、入居希望者同士やスタッフとの関係を築くことで、「ゆいま～る那須」入居後も、主体的かつ相互扶助の精神を持って暮らすことに寄与している。

・そして、「ゆいま～る那須」では、上記の「参加型」の手法により、事業成立ラインに至る一定数の入居希望者（都市部では着工時までに30%、竣工時までに70%が最低ライン）を目指し、その見通しが立った時点（「ゆいま～る那須」では30人の入居者）で正式な事業着手となっている。

■「那須での暮らしを考える会」での検討



・平成21年２月に「那須での暮らしを考える会」を発足し、第１回会議を東京・銀座（当時・現在は有楽町）の（一社）コミュニティネットワーク協会にて開催した。参加者は、構想に賛同し、那須での暮らしに興味のある人や、情報を得たい人が中心である。そのため、各会の参加者は10名程度であるが、全対象者数は数百人規模に及んでいる。

・参加者への呼びかけ方法は、（一社）コミュニティネットワーク協会の発行誌での紹介や、それまでに行ったフォーラム・セミナーの参加者で関心のあった情報希望者への情報提供である。また、情報希望者には、個別電話による参加呼びかけを行うこともある。

・「参加型」の意識醸成プロセスには、共に食す場が重要な要素となると考えており、各会終了後はなるべく食事会を実施し、参加者のつながりづくりを行っている。

・「那須での暮らしを考える会」では、月１回程度の会議のほか、５・６月にはひとりの老後を考えるセミナーの開催、７月にはバスツアーによる宿泊現地見学会の実施、８月には３日間にわたる那須合宿を行っている。合宿では完成期医療福祉を考える機会などを設けている。

・東京での「考える会」発足からしばらくした後、那須町でも「那須での暮らしを考える会」を発足し、月１回程度の会議を通じて那須での生活の課題やニーズの把握を行っている。

・「那須での暮らしを考える会」での様々な活動は、地域のネットワークづくりにも貢献している。具体的には、現在、「ゆいま～る那須」で行っている教室の講師には、この段階で接点を持った人もいる。

・「那須での暮らしを考える会」などの会合の場では、自己紹介に多くの時間を割いている。その理由は、自己開示や人の話を聴く（傾聴）ことが、参加意識や関係性づくりを醸成することにつながると考えるためである。また、同時に、そのようなことが苦手・面倒な人、共同生活が難しい人は自然と参加しなくなるという要素もあり、結果として共に住まうという理念に合った人が残ることになる。また、会合やセミナー・見学会は、参加者同士が繰り返し参加することで友人関係となる場合もあり、コミュニティの萌芽の場にもなっている。

■「ゆいま～る那須友の会」での検討



・平成 21 年９月に「ゆいま～る那須友の会」を東京で発足した。前述の「考える会」が構想に興味・関心のある幅広い層を対象としたのに対し、「ゆいま～る那須友の会」の参加者は、入居を前提とした「入居希望者」の集まりであり、参加規模は 10 数人～20 人である。なお、「那須での暮らしを考える会」を通じて、那須町周辺での入居希望ニーズは少なかったため、「ゆいま～る那須友の会」への呼びかけは、首都圏等の都市部からの入居希望者に絞っている。

・参加者となる入居希望者に対しては、自分の暮らしをイメージしながら共に「ゆいま～る那須」をつくっていく「参加型」の手法をとっている。とくに、首都圏からの移住はハードルが高く、そのハードルを越えるためにも「参加型」が重要な要素となっている。



・具体的には、「ゆいま～る那須友の会」では、参加者による主体的な参加と個別ニーズに応えた暮らしの実現のため、「設計部会」や「食部会」等のテーマ別部会を設置している。入居希望者は興味のある部会へ参加し、他の入居希望者やスタッフ等とともに具体的な設計内容やサービス内容等を検討していく。参加者が集まりにくい場合は、個別に入居希望者への声掛けを行うだけでなく、個別に興味のある内容をヒアリングし、次の企画に反映するなど“参加したくなる企画”を立てるなどの工夫を行っている。さらに不参加者も含めた情報共有と、参加意欲を促進するため、通信誌には、部会での検討内容を掲載するなど工夫を行っている。

（部会での検討例）

・食部会の場合、食事をどの金額・内容にするかを話し合い、実際に設定金額別の試食会も実施。その結果、月額４万円と決まり、昼食 540 円、夕食 760 円と設定。

・設計部会の場合、入居希望者・スタッフ・設計者との意見交換やワークショップを行い、間取りや建具などをアレンジ可能なものとし、間取りは 23 タイプ設定。またモデルルームの見学会を通じてシンクの高さや壁の配色なども検討。住戸プラン決定後は原寸大模型を現地で作成し、窓の大きさや位置、内装仕上げなどを含めて検討。このように入居に向けた気持ちが高まることで、入居キャンセルの防止につながった。

・「ゆいま～る那須」では、前述のように「那須での暮らしを考える会」と「ゆいま～る那須友の会」での参加型のしかけを企画し、事業成立の目安（30 人。70 戸に対して 43%）の入居希望者数が集まったことから事業化を決定した。なお、(株) コミュニティネットでは、通常、土地取得時期までに３割の入居希望者が集まれば事業化決定するが、「ゆいま～る那須」は地方での初めての事業ということもあり、入居希望者が集まるかどうかわからなかったため、その割合を高めるとともに、工期を２期に分けることでリスクを軽減させた。

・なお、このようにともに住まいやまちをつくりあげていく「参加型」の手法を採用している

「ゆいま～る那須」であっても、「ゆいま～る那須友の会」の参加者が入居に至った割合は決して高くない。要因としては、家族との関係や人間関係、首都圏から那須への移住の実現性、時間をかけて進める上での状況の変化（個人や家族の身体・資金面等の他、社会や経済情勢等の影響も）などが出てくるためである。

④プロモーションのポイント

■基本的な考え方

・実施するイベントや通信誌等の広報活動（プロモーション）は、情報を届けたり、人と出会うためのツールとして、また、これまでに述べてきた「参加型」を促す手法として活かされている。

・具体的には、フォーラムやセミナー等を数多く開催し、「那須 100 年コミュニティ構想」に関心を持つ人を募ったり、賛同する地域の団体・関係者づくりにつなげている。そして、これらのイベントへの参加者に対しては、情報提供意向に関するアンケートを実施し、その回答を元に名簿を作成した上で、「那須での暮らしを考える会」等への参加呼びかけを行っている。また、このような取組を行うことは、雑誌・新聞・テレビ等のマスコミへの登場機会を得ることにつながっている。

■フォーラム・セミナー等のイベント

・「ゆいま～る那須」の事業化のプロセスでは、大規模なフォーラムと同時に、入居希望者層の関心事をテーマにした小規模セミナーを行っている。

・フォーラム・セミナー等のイベントは、どのようなテーマ設定とするかが重要であるため、時代の傾向を読んだ企画づくりやテーマ設定を大切にしている。そのために時事情報のほか、書店での売れ筋や、雑誌の吊り広告などにも着目し、日々接点を模索している。

・また、（一社）コミュニティネットワーク協会と（株）コミュニティネットは、外部から地域に入ることになるため、地域にとって安心・安全・有益な存在であることを認知してもらうことが重要となる。そのため、フォーラム等では、全国的に著名な人物のほか、地元で社会的に発言・行動が認知されている人物の登壇が組織の信頼確保にも寄与する。そのため、当該地域では誰であれば信頼が高まるかの見極めも重要となっている。

■「ゆいま～る那須」の事業化プロセスで行われたフォーラム・セミナーの実例

①フォーラム：「おひとりさまの老後」を支えるしくみづくり」



日時：平成 20 年 9 月 27 日
会場：那須塩原市・黒磯文化会館大ホール
講師：上野千鶴子氏（東京大学大学院教授（当時））
　　浅川澄一氏（日本経済新聞社編集委員（当時））
参加：ほぼ満員

②フォーラム：「どう活きる、人生百年社会へ」



日時：平成 22 年 1 月 30 日
会場：那須塩原市・黒磯文化会館大ホール
講師：樋口恵子氏（NPO 法人高齢社会をよくする女性の会理事長）
参加者：343 名

③セミナー：1000 万円と年金で、豊かに暮らせる住まい選び



日時：平成 20 年 7 月 27 日（午前・午後計 2 回）
会場：東京銀座・暮らしと住まいの情報センター
講師：近山恵子氏（(一社) コミュニティネットワーク協会理事長（当時））
参加者：80 名（定員 50 名）

参考：（一社）コミュニティネットワーク協会

・イベントに何度も参加するうちに参加者同士が友人関係となるケースもある。人対人の双方向の関係で事業を進めているため、フォーラム・セミナー、見学会は、参加者の中にコミュニティの核になる人物が複数いると運営しやすくなる。そのため、主催者サイドで参加してもらいたい人には直接連絡を入れる場合もある。なお、リピーターと初参加者の割合は１：２程度が望ましい比率である。

■紙媒体による情報発信

・紙媒体による通信は、事業化を進める段階で発行しており、「ゆいま～る那須」では、平成 20 年 6 月から「那須通信」を発行した。発行主体は、「那須で 100 年コミュニティをつくる会」（主宰：(一社) コミュニティネットワーク協会）である。まず（一社）コミュニティネットワーク協会の会員への広報活動から開始している。

・「那須通信」は、入居が開始されるまでの期間実施されている。「那須通信」があることで、実際に「考える会」や「友の会」に参加していなくてもプロジェクトの進行状況を把握することができ、また、後から入居希望者として参加した場合でも、過去の検討・活動状況が分かるため、「参加型」の手法において「那須通信」は重要なツールとなっている。



出典：（一社）コミュニティネットワーク協会

・また、「那須通信」は、那須町内の飲食店や道の駅、ホテル等にも置かれ、その設置依頼のために各所へ足を運んでいるが、現在、「ゆいま～る那須」での移動販売等を行う商店等は、その当時に関係ができたところが多く、広報活動の取組は地域のネットワークづくりにも繋がっている。

・このほか、入居促進のツールとしては月刊誌への掲載も重視している。

⑤入居希望者対応のポイント

・「ゆいま～る那須」における入居希望者への対応の大きな特徴として、入居希望者の「生活設計」をともに考えていくことが挙げられる。これはその人が、どんな人生を歩んできたか、どんなニーズがあるのか、どんな事に困り、不安があるのか、どんな暮らしをしたいのかということをひとりひとりにヒアリングし、入居者の思いを大事にしながら生活設計を一緒に考えていくというスタイルである。この中には、経済的なことや家族関係、お墓、完成期（終末期）の希望など、一般的にはプライベートで尋ねにくいと考える内容も含まれている。このような情報を本音で話せる関係になって初めて、その人らしい暮らしの提案ができると考えている。生活設計の末、「ゆいま～る那須」とは異なる暮らしや住まいに結びつくこともあり、重要なのは、本人が選択・決断するということである。また、生活設計を行うことは、入居希望者に限らず、地域住民のニーズをヒアリングする際にも有効と考えている。

・前述のような観点から、スタッフは入居を考えている人の話をじっくり聞く（傾聴する）ことができ、入居希望者に寄り添いながら生活に合わせた提案を行える人材が必要となる。そのためのスタッフの素質として、「一緒に悩みながら考えられる人」、「入居希望者にまたこの人に会いたいと思わせる人」、「信頼に足る知識を持っている人」が考えられる。

３）初期開発段階

①土地の取得経緯とポイント

・土地取得については、別荘用地所有事業者からの相談によるものである。

・「ゆいま～る那須」の事業化決定の判断は、「那須での暮らしを考える会」と「ゆいま～る那須友の会」での参加型のしかけを通じて、事業成立の目途（一定数の入居希望者の目途）が立った後である。そのため、土地取得のタイミングも「ゆいま～る那須」の着工直前となっている。

・土地取得範囲は「ゆいま～る那須」と「森林ノ牧場」の範囲のみであり、「那須100年コミュニティ」全体構想の一部を先行取得したという位置づけである。

・なお、「森林ノ牧場」の用地は、牧場側に借地意向があったため、（株）コミュニティネットで取得している。

②計画・設計におけるポイント

■基本的な考え方

・建物の計画・設計については、大きく次の２つの手法を採用している。

ⅰ.那須100年コミュニティコア施設設計コンペの実施

ⅱ.「ゆいま～る那須友の会」の設計部会での「参加型」による入居者・スタッフ・設計者の三者一体での設計検討

・このうち、ⅱは「③入居希望者参加型プロセスにおけるポイント」で述べたとおりであり、ここではⅰのプロセス等と建物の計画・設計のポイントを紹介する。

■那須 100 年コミュニティコア施設設計コンペ

・平成 20 年６～８月に「那須 100 年コミュニティコア施設設計コンペ」を実施した。全国から 84 件の応募作品があり、最優秀提案に選ばれた設計事務所の案をベースにして、「ゆいま～る那須」の計画・設計が行われている。開催概要等は次頁の図のとおりである。

■那須 100 年コミュニティコア施設設計コンペ　開催概要

（開催概要）

・「那須 100 年コミュニティ」のコンセプトを具現化するコア施設について、予定地である那須町の持つ自然環境についても考慮された、具体的な暮らし方、住まい方に即した「住居」を提案する。最優秀案については、実施計画案として採用される予定。

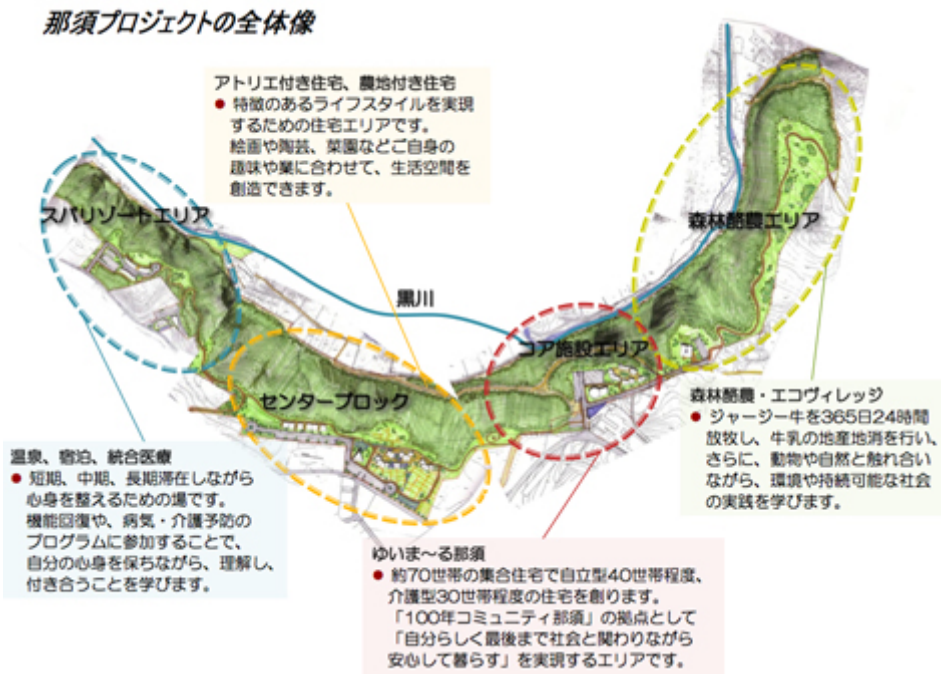
（概要）

・「那須 100 年コミュニティ」のコンセプトを反映した 70 世帯のコミュニティを提案する。40 世帯を自立者向け住宅、30 世帯を介護が必要な方向けの住宅として、広さ、付随する機能等については任意に設定する。

（対象地）

・所在地：栃木県那須郡那須町大字豊原乙字那須道下 627-115

敷地面積：9,863 ㎡　建蔽率：60%　容積率：200%　　都市計画区域内、用途無指定地域



（審査員）

・浅川澄一（日本経済新聞編集委員（当時））
・上野千鶴子（東京大学大学院教授（当時））
・熊野英介（アミタ株式会社代表取締役（当時））
・住友博（社団法人コミュニティネットワーク協会 会員）
・立松和平（作家 福山博之 サン・ノーブル・ホーム株式会社代表取締役（当時））
・森木まゆみ（社団法人コミュニティネットワーク協会 会員）
・近山恵子（社団法人コミュニティネットワーク協会理事長（当時））
・神代尚芳（医師・社団法人コミュニティネットワーク協会会長（主催者）（当時））

参考：（一社）コミュニティネットワーク協会

・この設計コンペは、「ゆいま～る那須」の設計提案を受けることだけが狙いではなく、広報活動の一環（話題作り）という側面も大きい。この設計コンペを実施することで、専門誌に限らず一般誌にも記事が掲載され、構想・企画に関心を持った方からの問合せにもつながっている。このように設計コンペのような取組も広報や「参加型」の手法に結びつけている。

■建物の計画・設計のポイント

・基本コンセプトは、「集まりすぎず散らばりすぎず」、「「わ」になって暮らす」ことをコンセプトとしている。朝、玄関をあけると入居者同士が自然と顔を合わせることができる設計としている。

■設計コンセプトのポイント

○「集まりすぎず散らばりすぎず」のポイント

・多くの採光と通風を得ることができ、森となる空き地が十分に確保できる、広い敷地を活かした住棟形式を模索。戸建住宅の独立性と長屋住宅の一体感を併せ持つ２戸１形式を採用。

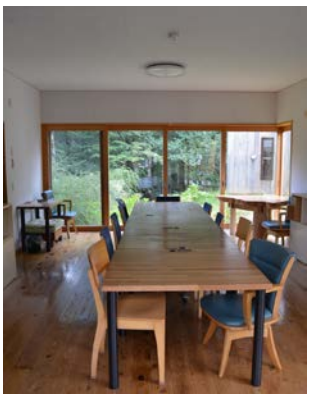
・主に平屋建で構成し、空が見渡せ、緑豊かな草木に囲まれる「森の中の住宅」の雰囲気を創出し、「ちょうどよい」距離感で集まって住む暮らし方を提案。

○「「わ」になって暮らす」のポイント

・12～18 戸で１つのグループを形成するユニットをつくり、中庭を囲むように住戸と共用棟を配置し、中庭から各住戸にアクセス。また、外廊下によって緩やかに住戸を繋ぐことによって、ユニット内に回遊性が生み、お互いに見守りやすくなり、日常的なコミュニティの醸成が図られやすくしている。また、各建物に庇を設け、寄り添うように重ねることで、雨に濡れずに共用棟へ行くことができます。独立性がありながらも一体感をつくり出し、視覚的にも安心感のある「わ」のような住戸配置している。

参考：（株）コミュニティネット





・住戸は、33～66 ㎡までのタイプがある。サービス付き高齢者向け住宅の面積基準は 25 ㎡以上であるが、自立高齢者の生活の場としては狭いことから、最低でも 33 ㎡としている。また、各住戸とも縁側と土間の要素を併せ持った、公私のバッファーゾーンとなる「エンガワドマ」を配置し、玄関でもあり趣味の部屋としても利用できるようになっている。

・また、「ゆいま～る那須」敷地内には、３つの共用棟と食堂及び介護棟（通所介護事業所）があり、入居者がその日の気分に合わせた自分の居場所を確保することができるよう、これらの施設は敷地内に点在させている。

・このように、「ゆいま～る那須」では、いつまでも居続けられる場、楽しんだり学ぶことができる場、そして、地域住民も含めて交流できる場を各所に用意している。

・「ゆいま～る那須」では、柱・梁・床・枠・外壁まで無垢の地元ブランド杉「八溝杉」を取り入れ、地産地消による輸送エネルギーの削減を行っている。また、室内仕上げには調湿性のある素材を使用し、床は八溝杉の杉板、壁・天井は天然粘土鉱物を主成分とし解体後には土へ還すことができるモイスを採用し、自然素材の利用を通じた健康・快適な住空間づく

りを行っている。

③資金調達のポイント

・「ゆいま～る那須」では、(株）コミュニティネット内部での自己資金（370,995 千円）と借入金（金融機関・地域活性ファンド計 555,500 千円)、国土交通省の補助金（98,702 千円）を活用して、初期の事業費を捻出している。
・このうち、借入金の多くが、入居金の一括前払金（入居一時金）により返済している。
・また、「ゆいま～る那須」は、国土交通省が平成 21 年に実施した「高齢者等居住安定化モデル事業」に応募し採択された。これにより、３ヶ年にわたり調査・設計費、建設工事費、情報提供普及費、技術検証費、付帯事務費の補助を受けており、「ゆいま～る那須」の総事業費の約１割は当該補助事業により賄われている。

④体制づくりのポイント

■開設までの運営体制

・那須の現地事務所では、当初は２名が現地入りし、その後の地域プロデューサー・営業スタッフは基本的に３名体制であった。内訳は、１名が首都圏含めた全体営業やコーディネートを行う地域プロデューサー、１名が現地でのネットワークづくりなどを行う地域プロデューサー、１名が営業スタッフである。
・また、「那須での暮らしを考える会」の開催時には、営業リーダーが増員されている。
・「ゆいま～る那須友の会」の開催時には、営業スタッフが増員されている。（株）コミュニティネットでは通常、営業チームを５名体制としている。
・開設段階には、運営準備が必要となる。そのため、「ゆいま～る那須」に限らず、(株）コミュニティネットでは､ハウス長を開設６ヶ月前､他の運営スタッフを開設３ヶ月前に雇用し、地域プロデューサーや営業スタッフとも行動を共にしながら運営準備にあたっている。
・とくに、ハウス長は、開設前に営業担当や地域プロデューサーとも密に連携し、地域状況や入居希望者状況を理解し、開設後のフォローにも役立てている。
・その他、コミュニティネット本社メンバーが地主や行政対応、事業計画策定や申請等のサポートを行っている。

（地域プロデューサーの役割）

・「ゆいま～る那須」等での経験を踏まえると、地域プロデューサーは複数名が望ましい体制と考えられる。

・地域プロデューサーは、地域の課題の把握と解決提案、入居者が自己表現できるような暮らしを実現できる仕組み、事業採算性の検討、実現化に向けた各種交渉や連携等の促進を行うことが大切な役割である。

・そのために、重要なことが「生活設計」である。そのためには本音を聞ける関係になることが大切で、一人ひとりと直接何度も顔を合わせ、相手を理解することが必要となる。打ち解けるためには根気強く諦めない精神が重要となる。

・また、地域プロデューサーを担うためには、入居希望者や地域住民が何を望むかを理解する必要がある。そのためには、命、生活、文化、差別、社会、歴史、哲学などの生活や生き方に関する基礎知識や、その地域の歴史、風土等に関わる情報などを勉強し、理解することが重要となる。

（営業スタッフの体制）

・(株) コミュニティネットでは、１つのプロジェクトの営業スタッフは５名体制が望ましいと考えている。構成は下記のとおり

・営業リーダー（地域プロデューサー的役割を果たす）　１名

・営業スタッフ
・営業リーダー・スタッフのサポートメンバー　｝３名

・電話窓口兼事務担当　１名

※営業スタッフは、情報の得やすさから地元出身者が１人いることが望ましい。

■開設後の運営体制

・「ゆいま～る那須」の運営スタッフは、８名体制である。構成は下記のとおり。

・生活コーディネーター３名（(株) コミュニティネット社員）

・経理１名（入居者）

・食堂は２名（うち１名が入居者）

・ドライバー３名（うち２名が入居者）

・前述のとおり、半数が入居者であるが、８名全員が（株）コミュニティネットと雇用契約（正社員又はパート）を結んでおり、入居者にも活躍（就労）の機会が創出されている。

・満室後の入居者募集は運営スタッフが行っている（もしくは本社が支援している)。

■協力者やキーパーソンとの関係構築

・地域の団体や関係者とのネットワークづくりについては、まず、関係団体がどのようなポジションにいるかを把握し、「那須 100 年コミュニティ構想」に近い理念・考え方を持つ団体等と出会い、構想・企画への理解を得て、その団体等を介して地域に入っていくことがポイントとなる。

・とくに、「ゆいま～る那須」では、「那須高原クロスロード振興会」をはじめとする、町を良くしたいと考える団体・個人が活動の主な協力者となっている。

・「ゆいま～る那須」での協力者等との出会いは、地主（法人の社員含む）を通じて紹介されたケースが多く、そこから共感を得られた団体等を通じてネットワークが広がっている。また、

近い理念・考え方を持つ団体・関係者を探す際に、フォーラム等を繰り返し開催し、自ら出会う機会が生まれやすい環境をつくっている。

・また、地域のキーパーソンの元には、何度も足を運び、理念や考え方を丁寧に伝えており、地域外の事業者である（株）コミュニティネットが行う事業への理解・賛同・協力等が得られるよう努めている。地域のキーパーソンの情報や接点は、全国的にネットワークを持つ著名人が有する場合もあり、仲介役となる人物を介した情報収集も有効となる。

■地方公共団体との関係構築

・「ゆいま～る那須」の開設当初は、（株）コミュニティネットと町役場の間に特段の関係性はなかった。その後は、地元のネットワークなどを通じて、町の課題やまちづくりに関しての話し合いの場に「ゆいま～る那須」からも参加するなど、町役場との接点が増えている。

・本来、「ゆいま～る那須」のような地方におけるまちづくり事業は、民間事業者が単独で行うことは難しい。交通、医療・介護等の各方面で地方公共団体との協力が必要不可欠である。また、「ゆいま～る那須」では、事業化段階で、現地住み込み調査や地域とのネットワークづくりを行ったが、本来であればこのような段階から、地方公共団体側の支援（人的・経済的等）が望まれた。

■地域住民との関係構築

・「ゆいま～る那須」の周辺地区には14世帯が居住している。そのような小集落に70戸の住まいをつくるプロジェクトであったため、事業化にあたっては、地域住民向けの説明会を丁寧に行ったり、地鎮祭やパーティーへの招待を行った。

・地域住民からの反応は、歓迎する傾向が強く、子ども世代の雇用創出への期待も寄せられた。那須町はもともと移住者が多いことが抵抗感の少なさでもあると考えられる。一方で、開設当初２～３年間は「敷居が高いと感じる」と言われることもあった。

・地元住民の雇用は４名であり、下記のとおりである。

・生活コーディネーター２名

・食堂１名

・ドライバー１名

・「ゆいま～る那須」の地域からの日常的な訪問者は、現在のところ、健康体操参加者、野菜販売を行う者、各教室の先生、各種会合の参加者など。立地的にまちなかに位置していないので、地域住民や町民が関わるしかけは、「ゆいま～る那須」の課題となっている。

４）運営段階

①運営段階のポイント

・「ゆいま～る那須」の入居者は大きく、第１期工事（D棟）の入居者、第２期工事（A・B・C・E棟）の入居者、開設後にマスコミ等を通じて存在を知った入居者の３期に分類でき、それぞれ入居に対する考え方や価値観に違いがある。

・具体的には、第１期・第２期の入居者は、「那須での暮らしを考える会」や「ゆいま～る那須友の会」といった「参加型」のプロセスに関わっているが、開設後にマスコミ等を通じて「ゆいま～る那須」を知った入居者は、「参加型」の経験が少ない。そのため、理念への理解や自主的な暮らしに対する理解が低い傾向がある。こうした情報や経験の差を埋めるために、「ゆいま～る那須」のあゆみや設計意図等を伝え話し合う機会を継続的に設けている。ただし、価値観の多様性がコミュニティを強くすると考えているため、多様なタイプの入居者が意見を言いやすいような雰囲気作りを大切にしている。

・また、入居後のトラブルやミスマッチを避けるために、入居にあたっては段階的なしかけを用意している。具体的には、移住に不安のある入居希望者に対して、年間24日間まで「ゆいま～る那須」に宿泊滞在できる「ゆいま～る那須倶楽部」という会員制度を設けている。会員となった入居希望者は、お試し体験居住や毎週土曜日に開催される「居酒屋デー」を通じて、他の入居者や地域住民との関わりを体験することができる。そのようなプロセスをたどることによって、結果的に、共に住まうという理念に共感し、「ゆいま～る那須」を気に入った入居希望者が入居契約を行うようになり、入居後のトラブルやミスマッチのリスク回避にもつながっている。

（６）「ゆいま～る那須」における事業収支

１）概説

・本項ではまず、「ゆいま～る那須」におけるプロセスごとの主な取組が、ビジネスモデルに与える効果を概念的に整理する。

・また、「ゆいま～る那須」の事業計画時に実施された長期事業収支シミュレーションの結果表（資金計画書・損益計算書）を掲載し、それぞれの取組が事業収支シミュレーションにおいて、どのような効果を与えるかなどについて解説を行う。

・さらに、「ゆいま～る那須」の平成 27 年度における実際の単年度事業収支表（損益計算書）を掲載し、運営実態について解説を行う。

２）企画・構想段階

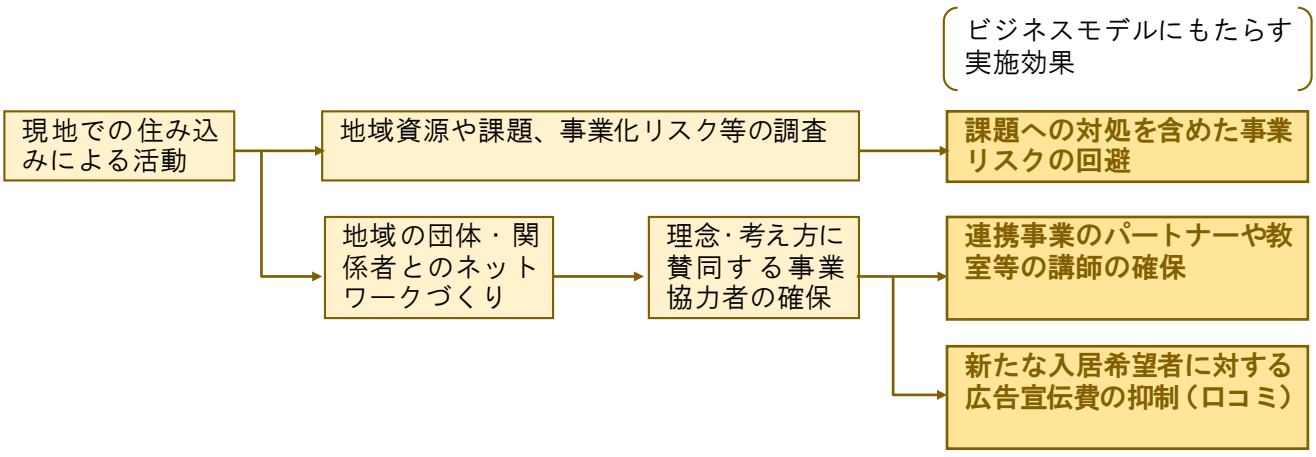
①現地での住み込みの取組による効果

・「ゆいま～る那須」の企画・構想段階では、現地での住み込みによる活動や、「参加型」プロセス、大小様々なプロモーションなどの取組が特徴となっている。

・とくに、「ゆいま～る那須」のような地方における事業で、かつ、都市部からの入居希望者を対象とする場合、自立型であっても地域包括ケアの体制が整っているか、要介護となった場合でも十分なケアが受けられるかなど、周辺環境がどのようなものかが事業化にあたっての大きな要素となる。同様に、生活環境としての魅力があるか、必要な機能や生活のアクティビティが豊富にあることも重要な要素となる。そのため、現地での住み込みでは、まず、地域資源や課題、事業化リスクに関する調査を行い、事業成立性を把握することで、事業リスクの回避を図っている。また、この時に地域の団体・関係者と知り合う機会を得たり、ネットワークづくりを行うことは、(株) コミュニティネットの掲げる理念やまちづくりの考え方に賛同する事業協力者を確保することに結びついている。さらに、こうした事業協力者の口コミ情報は地域への宣伝効果を発揮する場合もあり、開設後の広告宣伝費の抑制にもつながる効果を持つ（＊）。

（＊）後述の事業収支表（資金計画書）において、募集広報費は開設前（０年目）に 61,102 千円を計上しているが、１年目以降は当該年度の入居戸数×一括前払金方式の収入（14,605 千円）の３％としている。

■現地での住み込みの取組がビジネスモデルにもたらす効果



②「参加型」プロセスの取組による効果

・安定的な事業収支を確保し、ビジネスとして成立させるためには、一定数の入居者が必須要件となる。

・「那須100年コミュニティ構想」に興味・関心のある幅広い層を対象とした「那須での暮らしを考える会」、入居希望者の集まりである「ゆいま～る那須友の会」といった「参加型」の手法は、「ゆいま～る那須」の事業を持続的に成立させる上で極めて重要な取組である。

・「参加型」の手法がもたらす効果としてはまず、対象者層の絞り込みが可能になる点が挙げられる。「那須での暮らしを考える会」は、東京だけでなく、那須町でも開催したが、このことにより、那須町周辺での入居希望ニーズが少ないことが明らかとなった。それにより、「ゆいま～る那須友の会」では、対象者層を首都圏からの移住者に絞り込むことが可能となっている。プロモーション展開地域が明確化されることは、広告宣伝費の抑制につながる効果を持つ。

・また、「ゆいま～る那須」では、「参加型」の手法により、共に住まうという理念の共有、入居希望者の生活設計、入居意向の把握等を同時に行っており、これにより（株）コミュニティネットでは、開設時の一定数の入居者の見通しを立てるとともに、入居者が希望・納得する設計・サービス内容及びコストの設定を実現している。

・入居者が希望・納得する設計・サービス内容及びコスト設定に関する一例としては、食部会での検討が挙げられる。具体的には、食費をどの金額・内容にするかについて入居希望者で話合い、設定価格別の試食会も実施。結果、「ゆいま～る那須」の食費は月額４万円と決まり、昼食540円、夕食760円となった。また、設計については、設計部会での検討を通じて、間取りや建具をアレンジ可能なものとし、23タイプの間取りを設定したほか、原寸大模型を作成して、窓の大きさや位置、内装仕上げなどを含めた検討を行っている。

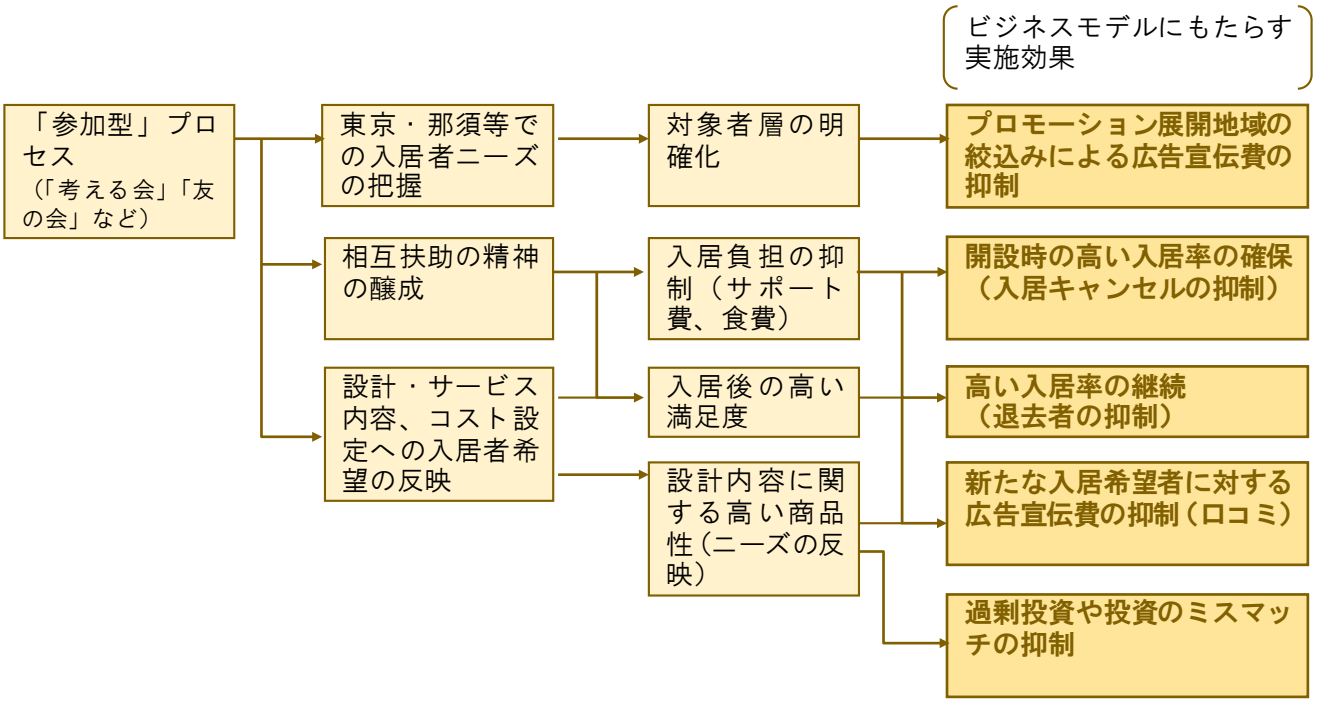
・「ゆいま～る那須」では、こうした取組を経ることにより、設計・サービス内容の商品性を高め、結果として、過剰な設備やサービスを減らすことでの入居者の費用負担の抑制、入居後の高い満足度につなげ、開設段階及び運営段階の高い入居率、過剰投資の抑制、広告宣伝費の抑制等の効果を得ている。（＊）

・また、「ゆいま～る那須」では、開設後の運営段階において、一定の相互扶助が入居者同士で行われることを前提とした事業計画づくりを行っているが、助け合いの精神は、「考える会」や「友の会」での理念・考え方の共有、参加者同士の関係づくりを通じて育んでいる。そして、実際にお互いが助け合うことは、スタッフの負担軽減や管理人件費の抑制につながっており、結果として、入居者の費用負担の抑制等の効果を得ている。

・一方、スタッフの負担軽減は、スタッフが「ゆいま～る那須」の運営以外に時間を割くことを可能としており、それを活かしてスタッフは入居者と地域住民を結ぶ橋渡し役などを担っている。その結果、「ゆいま～る那須」は一般的な高齢者向け住宅等と比べて、地域に開いた施設となっている。

（＊）後述の事業収支表（資金計画書）では、入居者の入替え等により、定常的に空室が8.66戸（空室率12%）生じるという想定のもと、入居戸数は最大64.35戸（入居率88%）と設定し、開設前（０年目）に39.42戸（入居率54%）、１年目に59.13戸（入居率81%）、２年目以降は64.35戸（88%）を継続することとしている。開設前から収入があるのは、「参加型」プロセスにより、開設前からの入居契約と収入確保を実現しているためである。

■「参加型」プロセスの取り組みがビジネスモデルにもたらす効果



③プロモーション活動の取組による効果

・「ゆいま～る那須」でのプロモーションは、著名人によるフォーラム・セミナー等のイベント、「那須通信」の発行など多岐にわたる。また、平成 20 年に実施した「那須 100 年コミュニティコア施設設計コンペ」は広報活動の一環という側面も大きい。「ゆいま～る那須」では、これらの取組を通じて、「那須 100 年コミュニティ構想」に共感する参加者を把握し、「考える会」や「友の会」への参加希望者を効果的に把握している。

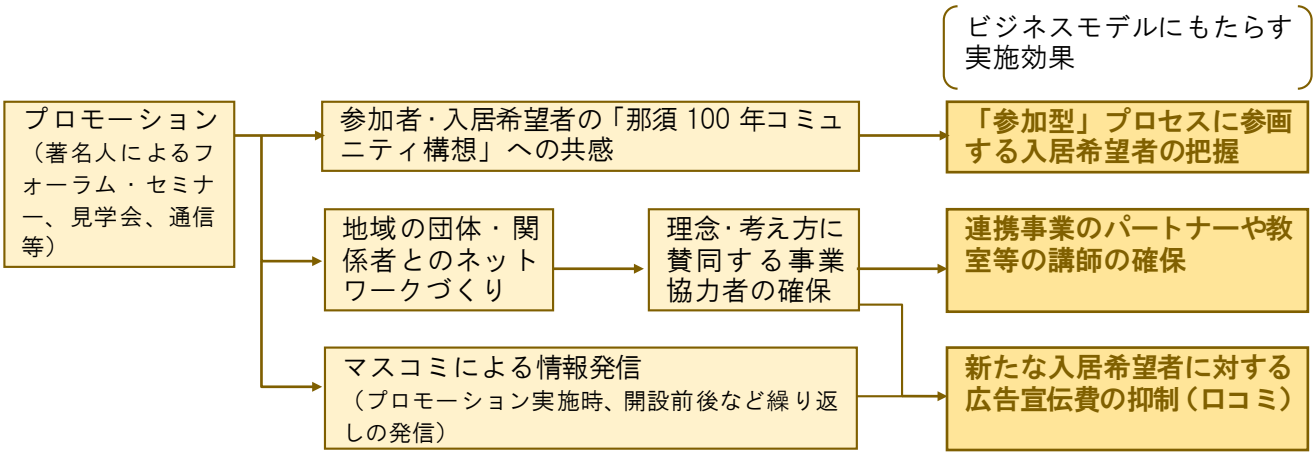
・また、プロモーション活動は、入居希望者だけでなく、事業者等にも情報を行き渡らせる効果を持つため、「那須 100 年コミュニティ構想」に賛同する事業協力者を確保することに結びついている。なお、事業協力者の一部は、「ゆいま～る那須」開設後の連携事業者や、教室の講師等として活躍している。

・著名人によるフォーラムや設計コンペ、時代的なテーマ設定のセミナー等を開催することは、単に注目度を高めるだけでなく、開設前後を含めて新聞・雑誌・テレビ等のマスコミへの登場機会を得ることにつながっており、結果として、新たな入居希望者を募集する際の広告宣伝費を抑制する効果を持つ。（＊）

・例えば、「ゆいま～る那須」は、女性のひとり暮らしの年金生活に合うことを前提に、初期費用１千万円、月 12 万円の年金で暮らせることを資金面でのコンセプトとしているが、このコンセプトを掲げて開催したセミナーはどこも満員となり、マスコミに取り上げられたことで広告宣伝費用の抑制にもつながっている。（＊）

（＊）後述の事業収支表（資金計画書）において、募集広報費は開設前（０年目）に 61,102 千円を計上している。これは開設時の総事業費の６％に相当するが、上記取り組みにより、開設直前の募集広報費用は抑制できている。

■プロモーション活動の取り組みがビジネスモデルにもたらす効果



３）初期開発段階

①事業実施の考え方（事業収支の観点）

・「ゆいま～る那須」では、後述のとおり、事業計画時に長期事業収支シミュレーションを実施し、長期事業収支計算書を作成している。長期事業収支計算書は、①不動産部門、②運営部門のセグメント別に、それぞれ資金計画書と損益計算書を作成している。

・この事業計画書は、平成 21 年 12 月に作成したものであり（第１期着工が平成 22 年４月）、以下の分析は、その時点の事業計画における事業収支計算書に基づき行っている。

・事業収支の観点からみた考え方のポイントは下記のとおりである。

（留意点）この長期事業収支計算書の設定条件は、住戸数が 73 戸である点、入居者の支払い方法がすべて一括前払金方式を想定している点、森ノ牧場や「あい・デイサービスセンター那須」からの地代・家賃収入を含んでいない点、第１期・第２期に分かれていない点など、実際の条件とは異なることに留意する必要がある。また、後述するように、実際の「ゆいま～る那須」の事業収支計算書には、不動産部門、運営部門のほか、食堂部門、送迎部門があるが、それらはこの長期事業収支計算書には含まれていない。

○「参加型」プロセスをはじめとする取組により開設前から継続して高い入居率を維持

・「ゆいま～る那須」では、入居者の入替え等により、定常的に空室が 8.66 戸（空室率 12%）生じるという想定のもと、入居戸数は最大 64.35 戸（入居率 88%）と設定し、開設前（０年目）に 39.42 戸（入居率 54%）、１年目に 59.13 戸（入居率 81%）、２年目以降は 64.35 戸（88%）が継続することを想定している。「ゆいま～る那須」の損益分岐点は入居率 80%であり、長期事業収支計算書では、様々な取組を通じて、損益分岐点よりも８%高い入居率で推移する計画としている。

○ノウハウ活用・相互扶助を前提とした管理人件費の抑制

・月 12 万円での暮らしを実現するためには、スタッフを少人数体制とし、サポート費（管理人件費）を抑制することが必要となる。そのため、（株）コミュニティネットは、自社が持つ運営ノウハウを最大限活かすこととあわせて、入居者の自主的な暮らしや入居者同士による一定の助け合いを前提とした事業計画としている。長期事業収支計算書においては、生活コー

ディネーターはハウス長を含めて３名体制としている。

◯一括前払金方式等による開設時の資金繰りの安定化

・後述の全体（不動産部門＋運営部門）の資金計画書において、開設前に自己資金 60,000 千円を繰越金として計上している。これは着手時の募集広報費 61,102 千円に相当する借入れを行わず、自己資金から拠出することを想定したものである。これにより開設前の当期剰余金のマイナスが補填されており、０年目から翌期繰越金が発生している。

・「ゆいま～る那須」の入居者の支払い方式は、家賃の「一括前払金方式」または「月額払い方式」の選択制を採用しているが、この長期事業収支計算書ではすべて一括前払金方式という想定で計算を行っている。そのため、多くの入居者が見込まれる１～２年目は、一括前払金方式の収入により当期剰余金がプラスとなり、３年目の翌期繰越金（累積黒字）は 289,552 千円までプラスが膨らむ計算となっている。

・３年目以降は新規入居者が少なくなるため、３～17 年目の当期剰余金はマイナスとなるものの、繰越金を取り崩していくことで、資金計画書はプラスが継続する。

◯継続的な新規入居者の獲得による資金繰りの安定化

・空室戸数は経過年数とともに増加（３年目：0.52 戸（0.8%）→30 年目：3.49 戸(5.4%)）するが、その分入居があることで、入居率は 88%を維持する収支計画となっている。入居率の維持は、「ゆいま～る那須」の様々な取組により、継続的な新規入居者があるものと見込んでいる。経年でみると、一括前払金方式での収入が増加し、借入金利息返済が減ることと相まって、18 年目以降の当期剰余金はプラスに転換する計画としている。

◯一括前払金方式の収入や募集広報費を分割償却損益にすることによる各年度の収益の安定化（損益計算）

・「ゆいま～る那須」では、一括前払金を 15 年間償却としている。また、募集広報費（費用）等は開発費として計上しているため５年償却としている。

・損益計算書では、単年度損益は３年目に黒字転換する試算となっている。６年目以降の累積損益は黒字を維持し、30 年目での累積利益率は 25%と見込まれている。

◯不動産部門における補助金の導入による資金繰りの安定化

・「ゆいま～る那須」では、補助金（107,431 千円）の導入を前提に資金計画を立てている。これにより、不動産部門単独でも資金繰りが持続できるという試算結果となっている。

・損益計算上は、不動産部門も７年目に累積損益が黒字転換しこれが継続する試算となっている。ただし、単年度損益の赤字期間は全体（不動産部門＋運営部門）よりも長い。

②事業計画上の初期開発費の特徴

・事業計画における「ゆいま～る那須」の総事業費は 1,067,759 千円（約 10 億円）である。

・建築工事費が約 690,000 千円（6.9 億円）であり、全体の約７割にあたる。工事単価は１坪当たり 654 千円である。

・土地購入費は、１坪当たり 20 千円で、約 3,000 坪を約 60,000 千円で取得している。

・地域プロデューサーの活動費用となる企画・プロデュース費と、募集広報費の合計は、総事業費の約１割にあたる約 92,000 千円である。このうち、企画・プロデュース費は総事業費の約３％に相当する約 31,000 千円を投じている。また、募集広報費には総事業費の約６％に相

当する約61,000千円を投じている。この金額には高齢者住宅情報センターが要した費用は含まれておらず、含んだ場合には約８％（80,000千円程度）になると見込まれる。

③開発時の取組による効果

・「ゆいま～る那須」は、（株）コミュニティネット内部での自己資金と借入金、国土交通省の補助金を活用して、初期費用を捻出している。とくに借入金については、まず土地購入費・建築工事費の全額をつなぎ融資として借入れにより捻出している。この際、「ゆいま～る那須」では、入居金の支払い方式として一括前払金方式を導入することで多くの借入金の返済を実現している。（＊１）

・また、「ゆいま～る那須」では補助金も活用している。具体的には、国土交通省が平成21年に実施した「高齢者等居住安定化モデル事業」に採択されており、この補助金により３ヶ年で総事業費の約１割が拠出されている。（＊２）

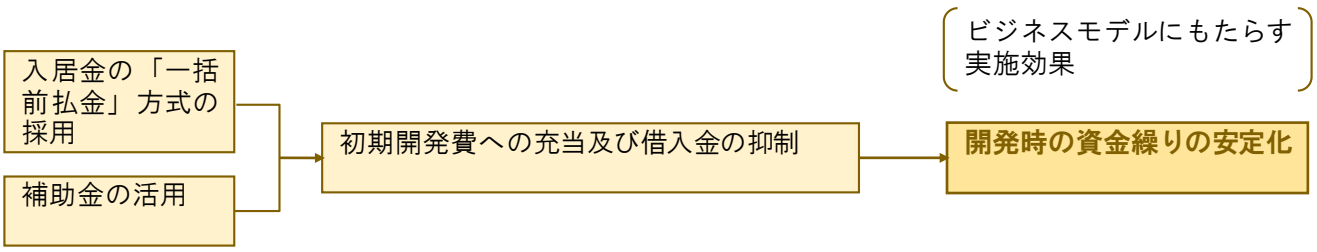
・このように、「ゆいま～る那須」では、一括前払金と補助金を初期開発費に充当することで借入金を抑制し、開設時における資金繰りを安定化させている。（＊３）

（＊１）後述の事業収支表（資金計画書）では、自己資金は60,000千円とし、つなぎ融資の借入金を土地：60,000千円（借入期間36ヶ月、年間金利４％）、建物：693,131千円（借入期間11ヶ月、年間金利４％）としている。また、つなぎ融資の一部は一括前払金により返済し、長期借入金は約440,000千円（4.4億円、借入期間30年、年間金利４％）という計画としている。
これに対して、実際は、自己資金（370,995千円）、借入金（金融機関・地域活性ファンド計555,500千円）、国土交通省の補助金（107,431千円）である。

（＊２）後述の事業収支表（資金計画書）では、補助金額は107,431千円と想定している。

（＊３）後述の事業収支表（資金計画書）では、上記以外に開設前（０年目）に自己資金60,000千円を繰越金として計上することで、資金ショートしないようにしている。また１年目以降の翌期繰越は補助金を考慮することで常にプラスの状態を維持している。

■初期開発の取組がビジネスモデルにもたらす効果



■長期事業収支計画の設定条件

※設定条件及び事業収支表については、(株) コミュニティネットより提供された資料をもとに加工・編集したものである。

○基本情報

費目	数値	備考
延べ床面積	3,506.26 ㎡	・坪換算で約 1,062 坪
住戸専有面積	3,038.26 ㎡	・41.62 ㎡×73 戸
共用部分面積	468.00 ㎡	
住戸数	73 戸	
終身住居戸数	73 戸	
賃貸住居戸数	0 戸	
平均居室面積	41.62 ㎡	・坪換算で 12.6 坪

○初期開発費（事業費）

費目	数値	備考
土地代	60,000 千円	・土地単価：20 千円/坪×約 3,000 坪（敷地）
建築費	693,131 千円	・工事単価：654 千円/坪×約 1,062 坪（延べ床面積）
開発費	210,965 千円	
土地購入諸経費		
登録免許税（土地）	176 千円	
不動産取得税	265 千円	
仲介手数料	0 千円	
法務費用	500 千円	・契約印紙・司法書士報酬他
抵当権設定	0 千円	
金利	7,200 千円	・借入額 60,000 千円×利率 4.00%/年×借入期間 36 ヶ月
解体整地	0 千円	
既存建物の取得税	0 千円	
既存建物の登録免許税	0 千円	
調査費・地積構成費	1,000 千円	
印紙代	200 千円	
土地保有原価		
固定資産税	741 千円	
都市計画税	159 千円	
建築諸経費		
設計監理料	40,548 千円	
予備費	0 千円	
建築確認申請費	800 千円	

費目	数値	備考
電障・近隣・ボーリング	800　千円	
建物金利	25,415　千円	・借入額 693,131 千円×利率 4.00%/年×借入期間 11ヶ月
負担金	500　千円	
造成費	37,500　千円	
開発申請費	4,500　千円	
三期工事による増加分	18,500　千円	
印紙代	400　千円	
建築費の公租公課		
登録免許税	1,664　千円	
不動産取得税	16,635　千円	
その他費用		
企画・プロデュース費	30,908　千円	・総事業費の約３％に相当。
予備費（保全費用含む）	22,554　千円	
募集広報費	61,102　千円	・総事業費の約６％に相当。
その他	42,561　千円	
合計	1,067,759　千円	

○販売価格に関する諸条件

費目	数値	備考
販売単価	1,160　千円/坪	
月額賃貸住居単価	5.0　千円/坪	
敷金月数	3.0　か月	
テナント家賃単価	5.0　千円/坪	
テナント家賃単価（食堂）	2.5　千円/坪	
管理費単価（１人）	36　千円/月・戸	
管理費単価（２人）	54　千円/月・戸	

○入居金の支払い方法に関する諸条件

費目	数値	備考
基本家賃一括前払金率	100　%	
分割払金率	0　%	
分割金利率	－　%	
返還期間	15　年	
一括前払金総額（平均）	14,605　千円/戸	

○入居者に関する諸条件

費目	数値	備考
単身者率	95　%	
充室率	88　%	・２年目以降は固定

費目	数値	備考
開設前入居率	54　%	
１年目入居率	81　%	
２年目入居率	88　%	

○償還に関する諸条件

費目	数値	備考
借入金	440,000　千円	
借入金利	4　%	
受取利率	1　%	
借入返済期間	30　年	
返済方式	元金均等方式	
家賃年限	15　年	

○管理・運営に関する諸条件

費目	数値	備考
管理人件費	6,480　千円/年	・ハウス長、フロント、当直の３人
保全手数料	1,000　千円/年	・一括前払金徴収に伴う手数料
共用備品費	5,000　千円	・５年ごとに5,000千円の固定資産取得（家具・備品等）を仮定
募集経費率	3　%	
本部経費率	10　%	
固定資産税・都市計画税率	1.7　%	
火災保険料率	0.20　%	
年間共用修繕費単価	2　千円/㎡	
修繕経年上昇率	15　%	
原状回復費単価	20　千円/㎡	
年間施設維持単価	6.5　千円/㎡	
年間光熱水道料単価	7.5　千円/㎡	

■事業収支表

＜全体（不動産部門＋運営部門）＞

①資金計画書

開設前に自己資金 60,000 千円を繰越金として計上している。　★これは、着手時の募集広報費 61,102 千円に相当する借入れを行わないことを考慮したものである。

開設前（0年目）～2年目入居者の一括前払金（総額のうち「基本家賃一括前払金」に 85%、想定居住月数を超えて契約が続く場合に備えた「返還保証金」に 15%を振り分け）は当初の入居者がいるため金額が大きく3ヶ年合計で 950,295 千円。開設前（0年目）から 575,708 千円の収入があるのが特徴。
★これは「参加型」プロセスにより開設前から 39.42 戸（54%）の入居者を確保していることによる（「ゆいま～る那須」の特徴）。この一括前払金を収入とし、初期開発費に充当することで借入金を抑制。開設時の資金繰りを安定させている。

＜事業収支表の見方＞
- 【★…】は黒字の結果に対する理由や効果を説明
- 【不（資）】は、不動産部門の資金計画書で説明
- 【運（資）】は、運営部門の資金計画書で説明

（単位：千円）

t		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計
繰越金(A)		60,000	7,949	247,233	289,552	260,381	231,943	199,359	172,721	147,244	123,119	100,569	74,844	58,855	46,275	36,163	28,285	17,795	14,789	14,441	16,830	21,989	24,901	35,435	48,493	63,854	81,236	95,312	115,678	137,313	160,191	183,766	
収入（B）	基本家賃一括前払金収入	489,352	248,110	70,289	6,510	7,183	7,939	8,789	9,744	10,813	12,009	13,339	14,808	16,412	18,148	20,014	22,008	24,127	26,344	28,619	30,907	33,159	35,317	37,316	39,090	40,578	41,742	42,554	43,280	43,959	44,110	43,327	1,529,895
	返還保証金収入	86,356	43,784	12,404	1,149	1,268	1,401	1,551	1,719	1,908	2,119	2,354	2,613	2,896	3,203	3,532	3,884	4,258	4,649	5,050	5,454	5,852	6,232	6,585	6,898	7,161	7,366	7,510	7,638	7,757	7,784	7,646	269,982
	業務受託収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	介護保険収入（小規模）		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	宿泊収入（小規模）		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	賃貸住居収入		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	敷金		0	0	0	0																										0
	管理費収入		21,968	27,526	28,689	28,650	28,611	28,572	28,533	28,495	28,456	28,417	28,378	28,339	28,300	28,261	28,222	28,183	28,144	28,106	28,067	28,028	27,989	27,950	27,911	27,872	27,833	27,794	27,755	27,717	27,678	27,639	838,083
	分割金元金収入		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	分割金利息収入																						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	テナント家賃収入																						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	雑収入（駐車場等）		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	借入金収入	440,000																														440,000
	繰越金受取利息		79	2,472	2,896	2,604	2,319	1,994	1,727	1,472	1,231	1,006	748	589	463	362	283	178	148	144	168	220	249	354	485	639	812	953	1,157	1,373	1,602	1,838	30,565
	合　計	1,015,708	313,942	112,691	39,243	39,704	40,271	40,906	41,724	42,688	43,815	45,116	46,547	48,236	50,114	52,168	54,397	56,746	59,285	61,919	64,596	67,258	69,787	72,206	74,384	76,250	77,754	78,811	79,830	80,806	81,173	80,450	3,108,525
支出（C）	当初開発費	1,006,657																															1,006,657
	保全予数料		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	30,000
	有価証券買取額		0																														0
	地代家賃																																0
	保証金		0																														0
	固定資産税		6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	192,048
	火災保険料		693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	20,794
	管理人件費		6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	194,400
	管理事務経費		5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	170,526
	施設維持費		3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	91,260
	光熱水道料		3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	105,300
	TMK維持費		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	業務委託費（小規模）		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	経費（小規模）		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	本部経費		2,197	2,753	2,869	2,865	2,861	2,857	2,853	2,849	2,846	2,842	2,838	2,834	2,830	2,826	2,822	2,818	2,814	2,811	2,807	2,803	2,799	2,795	2,791	2,787	2,783	2,779	2,776	2,772	2,768	2,764	83,808
	募集広報費	61,102	8,757	2,481	230	254	280	310	344	382	424	471	523	579	641	706	777	852	930	1,010	1,091	1,170	1,246	1,317	1,380	1,432	1,473	1,502	1,528	1,551	1,557	1,529	97,827
	住民原状回復費		230	369	436	482	532	589	653	725	805	894	993	1,101	1,217	1,342	1,476	1,618	1,766	1,919	2,072	2,223	2,368	2,502	2,621	2,721	2,799	2,853	2,902	2,948	2,958	2,905	49,022
	共用修繕費		1,076	1,217	1,357	1,498	1,638	1,778	1,919	2,059	2,200	2,340	2,480	2,621	2,761	2,902	3,042	3,182	3,323	3,463	3,604	3,744	3,884	4,025	4,165	4,306	4,446	4,586	4,727	4,867	5,008	5,148	93,366
	固定資産取得						5,000					5,000					5,000					5,000						5,000				5,000	30,000
	返還金支出		3,320	5,062	5,617	5,727	5,812	5,865	5,874	5,827	5,707	5,496	2,492	1,057	739	819	907	1,004	1,109	1,223	1,345	1,475	1,611	1,751	1,895	2,038	2,178	2,313	2,438	2,553	2,657	2,746	88,657
	借入金元金返済		14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	440,000
	借入金利息返済		17,600	17,013	16,427	15,840	15,253	14,667	14,080	13,493	12,907	12,320	11,733	11,147	10,560	9,973	9,387	8,800	8,213	7,627	7,040	6,453	5,867	5,280	4,693	4,107	3,520	2,933	2,347	1,760	1,173	587	272,800
	法人税支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	合　計	1,067,759	74,658	70,372	68,414	68,142	72,855	67,544	67,201	66,813	66,365	70,840	62,537	60,816	60,225	60,046	64,888	59,751	59,633	59,530	59,436	64,346	59,253	59,148	59,023	58,868	63,678	58,445	58,195	57,929	57,598	62,157	2,966,466
当期剰余金(D=B-C)		-52,051	239,284	42,319	-29,171	-28,438	-32,584	-26,638	-25,477	-24,125	-22,550	-25,724	-15,990	-12,580	-10,111	-7,878	-10,491	-3,005	-348	2,389	5,160	2,912	10,534	13,058	15,361	17,382	14,076	20,366	21,635	22,877	23,575	18,293	18,293
翌期繰越(補助金未考慮)（E=A-D）		7,949	247,233	289,552	260,381	231,943	199,359	172,721	147,244	123,119	100,569	74,844	58,855	46,275	36,163	28,285	17,795	14,789	14,441	16,830	21,989	24,901	35,435	48,493	63,854	81,236	95,312	115,678	137,313	160,191	183,766	202,059	202,059
翌期繰越(補助金考慮)			354,664	396,983	367,812	339,374	306,790	280,152	254,675	230,550	208,000	182,275	166,285	153,705	143,594	135,716	125,226	122,220	121,872	124,261	129,420	132,332	142,866	155,923	171,285	188,667	202,743	223,109	244,744	267,621	291,197	309,490	309,490
保全必要額			192,882	286,126	306,633	300,826	294,646	288,111	281,248	274,097	266,709	259,010	249,929	216,704	171,670	123,677	75,845	60,789	62,410	68,817	75,704	83,032	90,743	98,756	106,963	115,233	123,413	131,342	138,853	145,891	152,421	162,141	
未償却額			456,728	655,674	672,113	624,339	576,759	529,406	482,317	435,533	389,097	343,057	297,458	252,340	207,732	163,651	120,101	109,701	116,353	128,151	140,750	154,056	167,932	182,197	196,624	210,940	224,839	238,009	250,140	261,207	271,232	279,801	
資金残割合（対未償却額）			54.1%	44.2%	38.7%	37.2%	34.6%	32.6%	30.5%	28.3%	25.8%	21.8%	19.8%	18.3%	17.4%	17.3%	14.8%	13.5%	12.4%	13.1%	15.6%	16.2%	21.1%	26.6%	32.5%	38.5%	42.4%	48.6%	54.9%	61.3%	67.8%	72.2%	
資金残率			18.6%	20.1%	17.6%	15.2%	12.8%	10.8%	9.0%	7.3%	5.8%	4.2%	3.2%	2.5%	1.9%	1.4%	0.9%	0.7%	0.7%	0.8%	1.0%	1.1%	1.5%	2.0%	2.5%	3.1%	3.5%	4.2%	4.8%	5.4%	6.1%	6.5%	

※補助金は107,431千円と設定。

当初開発費約 1,070,000 千円に対して、借入金は約4割の 440,000 千円。　★全住戸が一括前払金方式を想定し、収入を初期開発費に充当することで借入金を抑制。

不（資）-①

内訳は土地代 60,000 千円、建築費 693,131 千円、開発費 210,965 千円、その他 42,561 千円。　★「参加型」プロセスによりニーズに応えた商品開発を実現し過剰投資は抑制されたものとなっている。

不（資）-③

管理人件費は年間 6,480 千円。　★これは入居者の相互扶助を前提とすることで管理人件費（入居者負担）を抑えている。

運（資）-①

不（資）-②

不（資）-④

開設時の支出（総事業費）の約6%に相当（高齢者情報センターの経費は除く）。
★募集広報を行い「参加型」プロセスを通じて入居希望者を確実なものとし、開設時の高い入居率につなげている。

1年目以降は入居戸数×一括前払金収入（14,605 千円）の3%と想定。
★「参加型」プロセスにつながる取り組みを通じて、マスコミ・口コミによる宣伝効果を得、募集広報費を抑えている。

当期剰余金は1年目に 239,284 千円、2年目に 42,319 千円のプラス。結果、3年目の翌期繰越金（累積黒字）は 289,552 千円。以降、翌期繰越金（累積黒字）はプラスを継続。
★3年目以降の新規入居者は少ないため、3～17 年目の当期剰余金はマイナスとなるが、繰越金を取り崩すことで、仮に補助金がない状態でも、資金計画は継続してプラスを持続。

当期剰余金は 18 年目以降再びプラスに転換。
★空室戸数は経過年数とともに増加するものの、その分新規入居があり、入居率は 88%を維持する想定。そのため徐々に、新規入居者の一括前払金が増加する。また、借入金利息返済が徐々に減少することと相まって、当期剰余金はプラスに転換する。

補助金は 107,431 千円と想定し、その費用（収入）を「翌期繰越（補助金未考慮）」にプラス。
★整備費用に補助金を活用することで資金繰りを安定化させている。

空室戸数は経過年数とともに増加することを想定。（3年目：0.52 戸（0.8%）→30 年目：3.49 戸（5.4%））。
★毎年度、空室戸数に応じて返還金支出が発生する。

入居戸数は経過年数とともに増加することを想定。
★これは、下記に示す取り組みにより継続的な新規入居者を獲得することを想定し、入居率 88%を維持する想定としたもの。なお、入居戸数に応じて、一括前払金収入が発生する。

	経過年数	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
終身	空室戸数	0.00	0.28	0.44	0.52	0.58	0.64	0.71	0.78	0.87	0.97	1.07	1.19	1.32	1.46	1.61	1.77	1.94	2.12	2.31	2.49	2.67	2.84	3.01	3.15	3.27	3.36	3.43	3.49	3.54	3.55	3.49
	入居戸数	39.42	19.99	5.66	0.52	0.58	0.64	0.71	0.78	0.87	0.97	1.07	1.19	1.32	1.46	1.61	1.77	1.94	2.12	2.31	2.49	2.67	2.84	3.01	3.15	3.27	3.36	3.43	3.49	3.54	3.55	3.49
	在籍戸数	39.42	59.13	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35	64.35
賃貸	経過年数	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	空室戸数		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	入居戸数		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	在籍戸数		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
戸数	1人入居戸数	37.35	56.02	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96	60.96
	2人入居戸数	2.07	3.11	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39	3.39

基本家賃一括前払金収入・返還保証金収入の合計は、当該年度の入居戸数と連動した収入額（戸当たりの一括前払金収入×入居戸数）。同様に、返還金支出と住居原状回復費は、当該年度の空室戸数（退去世帯数）と連動した支出額。
★返還金支出は、15 年以内に退去した場合、入居期間に応じた返還金を支払うもの（長く住むほど返還金は減少）であり、10 年目までの返還金支出が多いのは退去世帯が多いわけでなく、入居期間が短く返済金が多額となるためである。
11～13 年目は当初入居者の返還金支出が低くなるものの、退去世帯が増え、その分、新規入居者が増えることから、その後は、再び返還金支出は増加に転じる。本計画書では 30 年目までの累計での返還金支出は返還保証金収入の 1/3 程度と見込んでいる。

入居者の入替え等により、定常的に空室が 8.66 戸（空室率 12%）生じるという想定のもと、入居戸数は最大 64.35 戸（入居率 88%）と設定。
開設前（0年目）に 39.42 戸（入居率 54%）、1年目に 59.13 戸（入居率 81%）、2年目以降は 64.35 戸（88%）を継続することを想定。
★通常の賃貸住宅経営では、家賃等の収入は1年目から見込むが、本計画書では「参加型」プロセスにより開設前からの入居契約と収入確保を可能としている。また、本資金計画書では、「参加型」プロセス、部会運営、教室、ワーカーズコレクティブ、ハウス通貨、「森林ノ牧場」を通じた入居者同士及び地域住民との交流・活躍の場の創出、通所介護事業所の併設や医療機関との提携による安心感、経営状況の公開による理解促進などの取り組みが、入居者の高い満足度や、経済的負担の抑制、新たな入居希望者への宣伝効果を獲得し、退去者の抑制と新規入居者を呼び込み、開設時から高い入居率を持続する想定としている。

②損益計算書

資金計画書では、開設時～2年目の入居一括前払金収入が多額であるが、損益計算書では一括前払金は 15 年間で償却している。
★各年度で収益額が異なるのは、資金計画書において、毎年空室の発生に対する新たな入居世帯（入居戸数）を見込んでいるためである。

一括前払金収益は、16 年目以降、大幅に減少するが、その後再び増加に転じる。
★開設時・1年度の初期の入居者が 16 年目以降も入居し続けた場合、その分の一括前払金の分割収益はなくなるため、16 年目以降の一括前払金収益は一旦大きく減少する。しかし、その後は入居者の入れ替わりが進み、新規入居者が徐々に増えることから、一括前払金収益は再び増加傾向に転じる。

	t	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計
収益	基本家賃一括前払金収益	0	32,623	49,164	53,850	54,284	54,763	55,292	55,878	56,528	57,249	58,049	58,938	59,926	61,020	62,230	63,564	32,408	17,475	14,546	16,020	17,601	19,283	21,051	22,889	24,774	26,679	28,573	30,422	32,214	33,934	35,541	1,206,767
	業務委託収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	介護保険収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	宿泊収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	賃貸住居収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	管理費収入	0	21,968	27,526	28,689	28,650	28,611	28,572	28,533	28,495	28,456	28,417	28,378	28,339	28,300	28,261	28,222	28,183	28,144	28,106	28,067	28,028	27,989	27,950	27,911	27,872	27,833	27,794	27,755	27,717	27,678	27,639	838,083
	分割金利息収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	テナント家賃収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	雑収入（駐車場等）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	繰越金受取利息	0	79	2,472	2,896	2,604	2,319	1,994	1,727	1,472	1,231	1,006	748	589	463	362	283	178	148	144	168	220	249	354	485	639	812	953	1,157	1,373	1,602	1,838	30,565
	合　計	0	54,671	79,162	85,435	85,538	85,694	85,858	86,139	86,495	86,935	87,472	88,065	88,853	89,783	90,852	92,069	60,769	45,768	42,796	44,255	45,849	47,520	49,355	51,285	53,285	55,325	57,320	59,335	61,303	63,214	65,017	2,075,415
費用	当初開発費	0	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291																										71,456
	保全手数料	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	30,000
	有価証券買取額																																
	地代家賃	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	固定資産税	0	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	192,048
	火災保険料	0	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	20,794
	管理人件費	0	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	194,400
	管理事務経費	0	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	170,526
	施設維持費	0	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	91,260
	光熱水道料	0	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	105,300
	家賃振替	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	業務委託費（小規模）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	経費（小規模）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	本部経費	0	2,197	2,753	2,869	2,865	2,861	2,857	2,853	2,849	2,846	2,842	2,838	2,834	2,830	2,826	2,822	2,818	2,814	2,811	2,807	2,803	2,799	2,795	2,791	2,787	2,783	2,779	2,776	2,772	2,768	2,764	83,808
	募集広報費	0	20,977	14,701	12,450	12,474	12,501	310	344	382	424	471	523	579	641	706	777	852	930	1,010	1,091	1,170	1,246	1,317	1,380	1,432	1,473	1,502	1,528	1,551	1,557	1,529	97,827
	住居原状回復費	0	230	369	436	482	532	589	653	725	805	894	993	1,101	1,217	1,342	1,476	1,618	1,766	1,919	2,072	2,223	2,368	2,502	2,621	2,721	2,799	2,853	2,902	2,948	2,958	2,905	49,022
	共用修繕費	0	1,076	1,217	1,357	1,498	1,638	1,778	1,919	2,059	2,200	2,340	2,480	2,621	2,761	2,902	3,042	3,182	3,323	3,463	3,604	3,744	3,884	4,025	4,165	4,306	4,446	4,586	4,727	4,867	5,008	5,148	93,366
	減価償却費	0	2,545	2,545	2,545	2,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	81,990
	支払利息	0	17,600	17,013	16,427	15,840	15,253	14,667	14,080	13,493	12,907	12,320	11,733	11,147	10,560	9,973	9,387	8,800	8,213	7,627	7,040	6,453	5,867	5,280	4,693	4,107	3,520	2,933	2,347	1,760	1,173	587	272,800
	合　計	0	85,727	79,700	77,186	76,806	77,432	50,557	50,205	49,864	49,538	49,223	48,923	48,638	48,365	48,105	47,860	47,626	47,402	47,186	46,970	46,749	46,520	46,275	43,461	43,164	42,832	42,464	42,091	41,709	41,275	40,744	1,554,597
単年度損益		**0**	**-31,056**	**-538**	**8,249**	**8,732**	**8,262**	**35,301**	**35,934**	**36,631**	**37,397**	**38,249**	**39,142**	**40,215**	**41,418**	**42,747**	**44,209**	**13,143**	**-1,634**	**-4,390**	**-2,715**	**-900**	**1,000**	**3,080**	**7,824**	**10,121**	**12,493**	**14,856**	**17,244**	**19,594**	**21,939**	**24,273**	**520,820**
累積損益		**0**	**-31,056**	**-31,594**	**-23,345**	**-14,613**	**-6,351**	**28,950**	**64,884**	**101,515**	**138,912**	**177,161**	**216,303**	**256,518**	**297,936**	**340,683**	**384,892**	**398,035**	**396,401**	**392,011**	**389,296**	**388,396**	**389,396**	**392,476**	**400,300**	**410,421**	**422,914**	**437,770**	**455,014**	**474,608**	**496,547**	**520,820**	**520,820**
収益率(%)			**-56.8%**	**-0.7%**	**9.7%**	**10.2%**	**9.6%**	**41.1%**	**41.7%**	**42.4%**	**43.0%**	**43.7%**	**44.4%**	**45.3%**	**46.1%**	**47.1%**	**48.0%**	**21.6%**	**-3.6%**	**-10.3%**	**-6.1%**	**-2.0%**	**2.1%**	**6.2%**	**15.3%**	**19.0%**	**22.6%**	**25.9%**	**29.1%**	**32.0%**	**34.7%**	**37.3%**	
累積収益率				**-23.6%**	**-10.6%**	**-4.8%**	**-1.6%**	**6.1%**	**11.5%**	**15.6%**	**18.9%**	**21.5%**	**23.7%**	**25.6%**	**27.3%**	**28.8%**	**30.2%**	**29.8%**	**28.7%**	**27.6%**	**26.5%**	**25.7%**	**25.0%**	**24.4%**	**24.1%**	**23.9%**	**23.9%**	**24.0%**	**24.1%**	**24.4%**	**24.7%**	**25.1%**	

資金計画書では、開設時に 61,102 千円の募集広報費を計上しているが、損益計算書では、募集広報費を5年間で償却している。
★これは、募集広報費を開発費として計上しているためであり、これにより各年度の費用を分割し、開設時の単年度損益の赤字を抑えている。

減価償却費は4年目まで 2,545 千円。5～22 年目は 3,545 千円、23 年目以降は 1,000 千円と計上。
★建物は 22 年間（木造住宅の減価償却の耐用期間）・定額法で償還することとし、年間 2,545 千円の償却額としている。また、5年目以降は、固定資産（家具・備品）の購入（5,000 千円）を5年毎に行い、それを5年間で償却することを想定。上記 2,545 千円に 1,000 千円を上乗せしている。
23 年目以降の減価償却費は、5年毎に購入する固定資産（家具・備品）の分のみとなる。

30 年目の累積収益率（30 年目の累積収益/0～30 年目の総収益）は 25%

単年度損益は3年目に黒字転換。累積損益は6年目で黒字転換。以降は黒字が継続し、30 年間で 620,820 千円の黒字が見込まれる。
★2年目に入居率 88%を達成し、一括前払金収益（年度ごとの分割償却益）が高い水準で安定することから単年度損益が3年目に黒字となる。また、「参加型」プロセスを通じて開設時から高い入居率を確保することから、1～2年目の単年度損益の赤字も抑制され、結果6年目に累積損益が黒字となる。

17～19 年目の単年度損益は赤字転換。20 年目以降は再び黒字転換する。
★開設時・1年度の初期の入居者が 16 年目以降も入居し続け、その分一括前払金の分割収益はなくなることが影響し、単年度損益は赤字転換する。
その後、空室戸数が増加する分、新規入居があり、入居率は 88%を維持する想定。それにより、徐々に一括前払金収益が増加。また、借入金利息も徐々に減り、20 年目に再び黒字転換する。21 年目以降は減価償却費が 2,500 千円→1,000 千円に減少することから、単年度損益は大幅に黒字となる。

＜不動産部門＞

①資金計画書

（単位：千円）

t		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計
繰越金(A)		60,000	7,949	246,178	282,440	246,165	210,659	171,041	137,404	104,962	73,909	44,465	11,881	-10,933	-30,301	-47,167	-61,763	-78,938	-88,592	-95,554	-99,744	-101,128	-104,725	-100,665	-94,046	-85,088	-74,075	-66,333	-52,265	-36,894	-20,245	-2,863	
収入（B）	基本家賃一括前払金収入	489,352	248,110	70,289	6,510	7,183	7,939	8,789	9,744	10,813	12,009	13,339	14,808	16,412	18,148	20,014	22,008	24,127	26,344	28,619	30,907	33,159	35,317	37,316	39,090	40,578	41,742	42,554	43,280	43,959	44,110	43,327	1,529,895
	返還保証金収入	86,356	43,784	12,404	1,149	1,268	1,401	1,551	1,719	1,908	2,119	2,354	2,613	2,896	3,203	3,532	3,884	4,258	4,649	5,050	5,454	5,852	6,232	6,585	6,898	7,161	7,366	7,510	7,638	7,757	7,784	7,646	269,982
	業務受託収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	賃貸住居収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	敷金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	分割金元金収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	分割金利息収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	テナント家賃収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	雑収入(駐車場等)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	借入金収入	440,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	440,000
	繰越金受取利息	0	79	2,472	2,896	2,604	2,319	1,994	1,727	1,472	1,231	1,006	748	589	463	362	283	178	148	144	168	220	249	354	485	639	812	953	1,157	1,373	1,602	1,838	30,565
	合　計	1,015,708	291,974	85,166	10,554	11,054	11,659	12,334	13,190	14,194	15,359	16,699	18,169	19,897	21,814	23,907	26,175	28,562	31,141	33,814	36,529	39,230	41,798	44,256	46,473	48,378	49,921	51,017	52,074	53,090	53,496	52,811	2,270,442
支出（C）	当初開発費	1,006,657																															1,006,657
	保全手数料		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	30,000
	有価証券買取額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	地代家賃	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	保証金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	固定資産税	0	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	192,048
	火災保険料	0	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	20,794
	TMK維持費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	募集広報費	61,102	8,757	2,481	230	254	280	310	344	382	424	471	523	579	641	706	777	852	930	1,010	1,091	1,170	1,246	1,317	1,380	1,432	1,473	1,502	1,528	1,551	1,557	1,529	97,827
	住居原状回復費	0	230	369	436	482	532	589	653	725	805	894	993	1,101	1,217	1,342	1,476	1,618	1,766	1,919	2,072	2,223	2,368	2,502	2,621	2,721	2,799	2,853	2,902	2,948	2,958	2,905	49,022
	共用修繕費	0	1,076	1,217	1,357	1,498	1,638	1,778	1,919	2,059	2,200	2,340	2,480	2,621	2,761	2,902	3,042	3,182	3,323	3,463	3,604	3,744	3,884	4,025	4,165	4,306	4,446	4,586	4,727	4,867	5,008	5,148	93,366
	固定資産取得	0	0	0	0	0	5,000	0	0	0	0	5,000	0	0	0	0	5,000	0	0	0	0	5,000	0	0	0	0	5,000	0	0	0	0	5,000	30,000
	返還金支出	0	3,320	5,062	5,617	5,727	5,812	5,865	5,874	5,827	5,707	5,496	2,492	1,057	739	819	907	1,004	1,109	1,223	1,345	1,475	1,611	1,751	1,895	2,038	2,178	2,313	2,438	2,553	2,657	2,746	88,657
	借入金元金返済	0	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	14,667	440,000
	借入金利息返済	0	17,600	17,013	16,427	15,840	15,253	14,667	14,080	13,493	12,907	12,320	11,733	11,147	10,560	9,973	9,387	8,800	8,213	7,627	7,040	6,453	5,867	5,280	4,693	4,107	3,520	2,933	2,347	1,760	1,173	587	272,800
	法人税支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	合　計	1,067,759	53,745	48,903	46,829	46,561	51,277	45,971	45,631	45,247	44,804	49,282	40,983	39,266	38,679	38,503	43,350	38,217	38,103	38,003	37,914	42,827	37,738	37,637	37,515	37,365	42,178	36,949	36,703	36,441	36,114	40,676	2,321,171
当期剰余金(D＝B-C)		-52,051	238,229	36,263	-36,275	-35,507	-39,618	-33,637	-32,441	-31,053	-29,445	-32,583	-22,814	-19,369	-16,865	-14,596	-17,175	-9,655	-6,962	-4,189	-1,385	-3,597	4,060	6,619	8,958	11,013	7,743	14,068	15,371	16,649	17,382	12,135	12,135
翌期繰越(補助金未考慮) (E=A-D)		7,949	246,178	282,440	246,165	210,659	171,041	137,404	104,962	73,909	44,465	11,881	-10,933	-30,301	-47,167	-61,763	-78,938	-88,592	-95,554	-99,744	-101,128	-104,725	-100,665	-94,046	-85,088	-74,075	-66,333	-52,265	-36,894	-20,245	-2,863	9,271	9,271
翌期繰越(補助金考慮)			353,608	389,871	353,596	318,089	278,472	244,835	212,393	181,340	151,896	119,312	96,498	77,130	60,264	45,668	28,493	18,839	11,877	7,687	6,303	2,705	6,766	13,385	22,343	33,356	41,098	55,166	70,537	87,186	104,567	116,702	116,702
保全必要額		0	192,882	286,126	306,633	300,826	294,646	288,111	281,248	274,097	266,709	259,010	249,929	216,704	171,670	123,677	75,845	60,789	62,410	68,817	75,704	83,032	90,743	98,756	106,963	115,233	123,413	131,342	138,853	145,891	152,421	162,141	
未償却額		0	456,728	655,674	672,113	624,339	576,759	529,406	482,317	435,533	389,097	343,057	297,458	252,340	207,732	163,651	120,101	109,701	116,353	128,151	140,750	154,056	167,932	182,197	196,624	210,940	224,839	238,009	250,140	261,207	271,232	279,801	
資金残割合（対未償却額）		0.0%	53.9%	43.1%	36.6%	33.7%	29.7%	26.0%	21.8%	17.0%	11.4%	3.5%	-3.7%	-12.0%	-22.7%	-37.7%	-65.7%	-80.8%	-82.1%	-77.8%	-71.8%	-68.0%	-59.9%	-51.6%	-43.3%	-35.1%	-29.5%	-22.0%	-14.7%	-7.8%	-1.1%	3.3%	

不（資）-①　前年度の翌期繰越（補助金未考慮）の1%を利息による収入としている。

不（資）-②　老朽化に伴い毎年 15%修繕費が上昇するものと想定

不（資）-③　家具・備品等の購入（5年ごと）

不動産部門単独では、当期剰余金がマイナスとなる期間が全体（不動産部門＋運営部門）より長くなる。「ゆいま～る那須」では補助金（107,431 千円を想定）の導入を前提に事業計画を組み立てており、翌期繰越金（補助金考慮）はプラスを持続。

不（資）-④　440,000 千円の借入金で金利4%とした場合、支払い総額は 712,800 千円となる。

②損益計算書

（単位：千円）

t		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計
収益	基本家賃一括前払金収益	0	32,623	49,164	53,850	54,284	54,763	55,292	55,878	56,528	57,249	58,049	58,938	59,926	61,020	62,230	63,564	32,408	17,475	14,546	16,020	17,601	19,283	21,051	22,889	24,774	26,679	28,573	30,422	32,214	33,934	35,541	1,206,767
	業務委託収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	賃貸住居収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	分割金利息収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	テナント家賃収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	雑収入(駐車場等)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	繰越金受取利息	0	79	2,472	2,896	2,604	2,319	1,994	1,727	1,472	1,231	1,006	748	589	463	362	283	178	148	144	168	220	249	354	485	639	812	953	1,157	1,373	1,602	1,838	30,565
	合計	0	32,703	51,636	56,746	56,888	57,082	57,286	57,605	58,000	58,480	59,055	59,687	60,514	61,483	62,591	63,847	32,586	17,623	14,690	16,188	17,821	19,532	21,405	23,374	25,413	27,491	29,526	31,579	33,587	35,536	37,378	
費用	当初開発費	0	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291	0																									71,456
	保全手数料	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	30,000
	地代家賃	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	固定資産税	0	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	6,402	192,048
	火災保険料	0	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	20,794
	募集広報費	0	20,977	14,701	12,450	12,474	12,501	310	344	382	424	471	523	579	641	706	777	852	930	1,010	1,091	1,170	1,246	1,317	1,380	1,432	1,473	1,502	1,528	1,551	1,557	1,529	97,827
	住居原状回復費	0	230	369	436	482	532	589	653	725	805	894	993	1,101	1,217	1,342	1,476	1,618	1,766	1,919	2,072	2,223	2,368	2,502	2,621	2,721	2,799	2,853	2,902	2,948	2,958	2,905	49,022
	共用修繕費	0	1,076	1,217	1,357	1,498	1,638	1,778	1,919	2,059	2,200	2,340	2,480	2,621	2,761	2,902	3,042	3,182	3,323	3,463	3,604	3,744	3,884	4,025	4,165	4,306	4,446	4,586	4,727	4,867	5,008	5,148	93,366
	減価償却費	0	2,545	2,545	2,545	2,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	81,990
	支払利息	0	17,600	17,013	16,427	15,840	15,253	14,667	14,080	13,493	12,907	12,320	11,733	11,147	10,560	9,973	9,387	8,800	8,213	7,627	7,040	6,453	5,867	5,280	4,693	4,107	3,520	2,933	2,347	1,760	1,173	587	272,800
	合計	0	64,814	58,231	55,601	55,225	55,855	28,984	28,636	28,299	27,976	27,665	27,369	27,088	26,819	26,563	26,322	26,092	25,872	25,659	25,447	25,230	25,005	24,764	21,954	21,661	21,333	20,969	20,599	20,221	19,791	19,264	909,308
単年度損益		0	-32,111	-6,595	1,145	1,663	1,227	28,302	28,969	29,701	30,504	31,390	32,318	33,426	34,664	36,028	37,525	6,494	-8,249	-10,969	-9,259	-7,409	-5,473	-3,359	1,420	3,752	6,158	8,557	10,980	13,366	15,745	18,114	328,024
累積損益		0	-32,111	-38,706	-37,561	-35,898	-34,671	-6,369	22,600	52,301	82,805	114,195	146,513	179,939	214,603	250,631	288,156	294,650	286,401	275,432	266,173	258,764	253,291	249,932	251,352	255,104	261,262	269,819	280,799	294,165	309,910	328,024	328,024
収益率(%)			-98.2%	-12.8%	2.0%	2.9%	2.1%	49.4%	50.3%	51.2%	52.2%	53.2%	54.1%	55.2%	56.4%	57.6%	58.8%	19.9%	-46.8%	-74.7%	-57.2%	-41.6%	-28.0%	-15.7%	6.1%	14.8%	22.4%	29.0%	34.8%	39.8%	44.3%	48.5%	
累積収益率				-45.9%	-26.6%	-18.1%	-13.6%	-2.0%	6.1%	12.2%	17.0%	20.9%	24.2%	27.0%	29.5%	31.7%	33.8%	33.2%	31.7%	30.0%	28.5%	27.2%	26.1%	25.2%	24.7%	24.5%	24.4%	24.5%	24.8%	25.3%	25.8%	26.5%	

不動産部門単独では、当単年度損益は3年目に黒字転換。累積損益は7年目で黒字転換（黒字転換年は全体（不動産部門＋運営部門）より1年遅い）。以降は黒字が継続し30 年間で 328,024 千円の黒字が見込まれる。

不動産部門単独では、17～22 年目の単年度損益は赤字転換。23 年目以降は再び黒字転換する。（黒字転換年は全体（不動産部門＋運営部門）より3年遅い）。

不動産部門単独では、30 年目の累積収益率（30 年目の累積収益/0～30 年目の総収益）は 27%

＜運営部門＞

①資金計画書

（単位：千円）

	t	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計
収入（B）	宿泊収入(小規模)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	管理費収入		21,968	27,526	28,689	28,650	28,611	28,572	28,533	28,495	28,456	28,417	28,378	28,339	28,300	28,261	28,222	28,183	28,144	28,106	28,067	28,028	27,989	27,950	27,911	27,872	27,833	27,794	27,755	27,717	27,678	27,639	838,083
	合　計	**0**	**21,968**	**27,526**	**28,689**	**28,650**	**28,611**	**28,572**	**28,533**	**28,495**	**28,456**	**28,417**	**28,378**	**28,339**	**28,300**	**28,261**	**28,222**	**28,183**	**28,144**	**28,106**	**28,067**	**28,028**	**27,989**	**27,950**	**27,911**	**27,872**	**27,833**	**27,794**	**27,755**	**27,717**	**27,678**	**27,639**	**838,083**
支出（C）	管理人件費		6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	194,400
	管理事務経費		5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	170,526
	施設維持費		3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	91,260
	光熱水道料		3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	105,300
	業務委託費(小規模)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	経費(小規模)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	本部経費		2,197	2,753	2,869	2,865	2,861	2,857	2,853	2,849	2,846	2,842	2,838	2,834	2,830	2,826	2,822	2,818	2,814	2,811	2,807	2,803	2,799	2,795	2,791	2,787	2,783	2,779	2,776	2,772	2,768	2,764	83,808
	合　計	**0**	**20,913**	**21,469**	**21,585**	**21,581**	**21,577**	**21,573**	**21,569**	**21,565**	**21,562**	**21,558**	**21,554**	**21,550**	**21,546**	**21,542**	**21,538**	**21,534**	**21,530**	**21,527**	**21,523**	**21,519**	**21,515**	**21,511**	**21,507**	**21,503**	**21,499**	**21,495**	**21,492**	**21,488**	**21,484**	**21,480**	**645,289**
当期剰余金		**0**	**1,055**	**6,057**	**7,104**	**7,069**	**7,034**	**6,999**	**6,964**	**6,930**	**6,894**	**6,859**	**6,824**	**6,789**	**6,754**	**6,719**	**6,684**	**6,649**	**6,614**	**6,579**	**6,544**	**6,509**	**6,474**	**6,439**	**6,404**	**6,369**	**6,334**	**6,299**	**6,263**	**6,229**	**6,194**	**6,159**	**6,159**
翌期繰越(補助金未考慮)		**0**	**1,055**	**7,112**	**14,216**	**21,285**	**28,319**	**35,318**	**42,282**	**49,212**	**56,106**	**62,965**	**69,789**	**76,578**	**83,332**	**90,051**	**96,735**	**103,384**	**109,998**	**116,577**	**123,121**	**129,630**	**136,104**	**142,543**	**148,947**	**155,316**	**161,650**	**167,949**	**174,212**	**180,441**	**186,635**	**192,794**	**192,794**

運営部門単独では、当期剰余金は初年度からプラス。2年目以降は概ね 6,000～7,000 千円程度のプラスが持続する。

②損益計算書

（単位：千円）

	t	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計
収益	管理費収入	0	21,968	27,526	28,689	28,650	28,611	28,572	28,533	28,495	28,456	28,417	28,378	28,339	28,300	28,261	28,222	28,183	28,144	28,106	28,067	28,028	27,989	27,950	27,911	27,872	27,833	27,794	27,755	27,717	27,678	27,639	838,083
	合計	0	21,968	27,526	28,689	28,650	28,611	28,572	28,533	28,495	28,456	28,417	28,378	28,339	28,300	28,261	28,222	28,183	28,144	28,106	28,067	28,028	27,989	27,950	27,911	27,872	27,833	27,794	27,755	27,717	27,678	27,639	838,083
費用	管理人件費	0	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	194,400
	管理事務経費	0	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	5,684	170,526
	施設維持費	0	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	3,042	91,260
	光熱水道料	0	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	3,510	105,300
	家賃振替	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	本部経費	0	2,197	2,753	2,869	2,865	2,861	2,857	2,853	2,849	2,846	2,842	2,838	2,834	2,830	2,826	2,822	2,818	2,814	2,811	2,807	2,803	2,799	2,795	2,791	2,787	2,783	2,779	2,776	2,772	2,768	2,764	83,808
	合　計	0	20,913	21,469	21,585	21,581	21,577	21,573	21,570	21,566	21,562	21,558	21,554	21,550	21,546	21,542	21,538	21,535	21,531	21,527	21,523	21,519	21,515	21,511	21,507	21,503	21,500	21,496	21,492	21,488	21,484	21,480	645,295
単年度損益			1,055	6,057	7,104	7,069	7,034	6,999	6,964	6,929	6,894	6,859	6,824	6,789	6,754	6,719	6,684	6,649	6,614	6,579	6,544	6,509	6,474	6,439	6,404	6,369	6,334	6,299	6,264	6,229	6,194	6,159	192,788
累積損益		0	1,055	7,112	14,216	21,285	28,319	35,318	42,282	49,210	56,104	62,963	69,787	76,576	83,330	90,049	96,732	103,381	109,995	116,574	123,117	129,626	136,100	142,539	148,942	155,311	161,645	167,944	174,207	180,436	186,630	192,788	192,788
収益率			4.80%	22.00%	24.76%	24.67%	24.58%	24.50%	24.41%	24.32%	24.23%	24.14%	24.05%	23.96%	23.87%	23.77%	23.68%	23.59%	23.50%	23.41%	23.32%	23.22%	23.13%	23.04%	22.94%	22.85%	22.76%	22.66%	22.57%	22.47%	22.38%	22.28%	
累積収益率				14.4%	18.2%	19.9%	20.9%	21.5%	22.0%	22.3%	22.5%	22.7%	22.8%	22.9%	23.0%	23.0%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.1%	23.0%	23.0%	

運営部門単独では、単年度損益は初年度から黒字。2年目以降は概ね 6,000～7,000 千円程度の黒字が持続する。
累積損益も黒字が継続し 30 年間で 192,788 千円の黒字が見込まれる。

運(資)-①　本部経費は管理費収入の 10%と見込んでいる。

運営部門単独では、30 年目の累積収益率(30 年目の累積収益/0～30 年目の総収益)は 23%

４）運営段階

①運営段階の取組による効果

・開設後に入居者が主体的に関わる取組として、食堂運営、ワーカーズコレクティブ、ハウス通貨「ま～る」、部会運営、教室・自主グループによる活動などがある。これらの取組・活動は、入居者同士及び地域住民との交流機会の創出、入居者の活躍の場（生きがい）の創出、収入機会（就労）の創出、利便性向上をもたらしており、相互扶助や収入確保による入居負担の軽減、入居後の高い満足度につながっている。さらには、開設後の高い入居率が持続（退去率の抑制）する効果を得ている。また、入居者の満足度は、新たな入居希望者が「ゆいま～る那須」を訪れた際の宣伝役となる効果を持っている。地域との交流は、メディアやインターネットを通じた新たな情報発信にもつながり、募集広告費の低減にもつながっている。

・連携事業である、「あい・デイサービスセンター那須」や「ニューロクリニック」は、暮らしなれた敷地内で医療・介護サービスを受けることを可能とし、いざという時の安心感を創出するものである。そして、前述同様に高い入居率の持続等に貢献している。また、「あい・デイサービスセンター那須」はテナントのため、テナント料収入の確保にもつながっている。（＊）

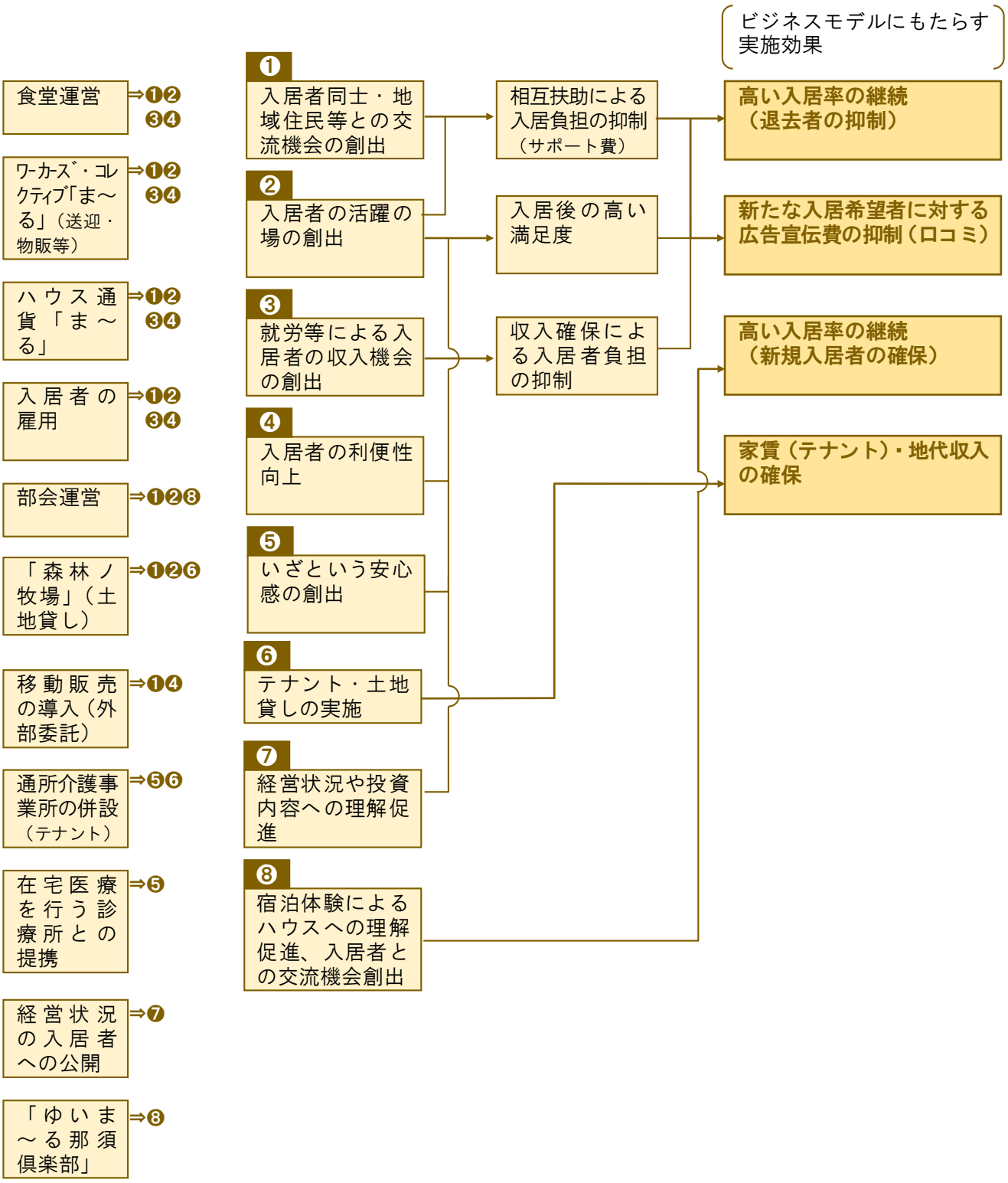
・隣接する敷地で運営されている「森林ノ牧場」は、地域住民や来訪者との交流機会や、入居者がカフェや牛の世話の手伝い等を通じた活躍の場の創出につながっている。また、土地貸しにより地代収入の確保にもつながっている。（＊）

・また、「ゆいま～る那須」では、ロングステイやお試し体験居住が可能な仕組みとして、「ゆいま～る那須倶楽部」を設けている。これにより居室の有効活用を図りながら、那須での暮らしの不安の解消や、多様な暮らし方ができるようなプランを持ち、多様な入居者のニーズに応えた事業を実施することが、新たな入居希望者の呼び込みにつながっている。（＊）

・さらに、「ゆいま～る那須」では、入居者に対して毎年経営状況を公開しているが、こうすることで、経営状況に対する理解が促され、自分たちのハウスという意識醸成につながっている。

（＊）前述の事業収支表（損益計算書）では、テナント・地代（「森林ノ牧場」、「あい・デイサービスセンター那須」）、「ゆいま～る那須倶楽部」（体験宿泊）の収入は含まれていない。

■運営段階の取組がビジネスモデルにもたらす効果



②現在の事業収支（損益）の状況

・「ゆいま～る那須」は、介護保険に頼らない事業設計での黒字構造を前提とし、①不動産部門（賃貸住宅経営、テナント・土地貸し）、②ハウス運営部門（管理・サービス、移住体験）、③食堂部門（「ゆいま～る食堂」）、④送迎部門（「ゆいま～る号」）の部門別の損益計算書を作成している（本節最終ページに掲載）。

・現在の入居戸数は契約数ベースで 70 戸中 59 戸（84%）、入居者数は 72 名である（平成 29 年 1 月 25 日時点）。退去戸数は年間０～10 戸程度である。

・「ゆいま～る那須」では入居率 80%が損益分岐点であり、入居率は開設４年目の平成 25 年度に達成※し、単年度損益は３年目から黒字へ転換している。なお、仮に開設時点の入居率が 80%以上であれば、初年度の黒字も見込むことが可能である。

※開設 1 年目は第 1 期（18 戸）で 16 戸の入居があるがその分は除く。

■入退去状況の推移

年度	総戸数	入居戸数	入居率	入居者数		退去戸数
					うち２人入居数	
平成 22 年度	18 戸	16 戸	88.9%	19 名	3 名	0 戸
平成 23 年度	70 戸	41 戸	58.6%	47 名	6 名	0 戸
平成 24 年度	70 戸	53 戸	75.7%	59 名	6 名	0 戸
平成 25 年度	70 戸	67 戸	95.7%	73 名	6 名	0 戸
平成 26 年度	70 戸	65 戸	92.9%	75 名	10 名	10 戸
平成 27 年度	70 戸	65 戸	92.9%	76 名	11 名	8 戸

参考：（株）コミュニティネット

・来訪者数は、外部滞在者向けのゲストルーム利用者（要予約）が年間 130～160 組程度、見学者は平成 27 年に 48 組、平成 28 年は 119 組にのぼっている（ゲストルームは 1 泊 6,170 円（入居者家族や紹介者は 3,080 円）。

■来訪者数

年度	ゲストルーム利用者	見学者（申込みによる見学）
平成 27 年（1～12 月）	132 組	48 組
平成 28 年（1～12 月）	161 組	119 組

※通常の訪問者、家族、デイサービス利用者、「森林ノ牧場」等の訪問者数は除く

参考：（株）コミュニティネット

・入居者の入居金支払いは、「一括前払金方式」または「月額払い方式」の選択制であるが、「一括前払金方式」は、15 年以内に退去した場合、期間に応じて返還を行い、また、15 年以降の追加家賃が不要なため、大半の入居者が「一括前払金方式」を選択している（「一括前払金方式」の選択率は 96%程度）。

このため、「一括前払金方式」として 1 世帯当たり 11,750 千円～24,890 千円の収入を得ており、これにより初期開発費の大半をただちに回収できている。

・単年度損益は、４部門合計の全体としては黒字である。部門別にみると、不動産部門と運営部門は黒字であり、平成 27 年度は広告宣伝費の支出なく運営できている。一方、食堂部門、送迎部門単独では単年度損益が赤字となっている。食堂部門は、自立型の高齢者が多いため

（自炊が多い)、喫食率が 24～27%と低く、立地的に地域からの利用が少ないことが要因であり、損益分岐点は入居者喫食率の 40%程度と見込まれている。

・送迎部門（ゆいま～る号の運営）については、当初は月～金曜日の運行で 3,000 円／月と決めていたものの、入居者からは週末の運行を希望する声があり、現在は土曜・日曜も運行している（毎週水曜と第２・４金曜の６便は那須方面、残りは白河方面)。これにより送迎部門単独では赤字となっているが、全体では黒字なので利用料は上げないこととしている。

・なお、人件費はスタッフ８名で年間約 12,000 千円となっているが、この中には入居者４名を雇用している分が含まれており、一部は活躍の機会（就労）の創出とみることができる。

・(株) コミュニティネットでは、前述のような経営状況を入居者に説明している。それにより、入居者に経営状況の理解と自主的な暮らしや相互扶助について改めて理解してもらうとともに、自分たちのハウスという意識醸成につながっている。

■単年度事業収支（部門別）

資金計画書では、全て一括前払金方式であったが、実際には月額払い方式と併用。一括前払金方式の採用率は約 96%。償却売上げは一括前払金収入の分割収益分
なお、家賃収入には、月額払いの入居者の家賃の他に、テナント･地代収入を含む。

＜損益計算書（平成 27 年度）＞

単位：千円（税抜）

項目		不動産	運営	食堂	送迎	合計
経常収入	償却売上	60,176				60,176
	家賃収入	5,768				5,768
	管理費収入		28,075			28,075
	介護費収入					0
	食事収入			8,568		8,568
	業務受託収入		419			419
	その他収入		3,788	151	2,500	6,439
	経常収入合計①	65,945	32,282	8,719	2,500	109,446
経常支出	人件費		3,472	5,752	2,319	11,543
	地代家賃	778				778
	租税公課	3,951	127	77	77	4,233
	減価償却費	38,392	105			38,497
	業務委託費	700	5,630			6,330
	食材仕入れ		125	3,032		3,158
	賃借料		246			246
	旅費・通信費・消耗品	117	2,521	101		2,739
	水道光熱費		1,624	308		1,932
	支払い手数料	670	716	161	16	1,563
	広告宣伝費					0
	システム費		238	17		255
	その他諸経費	885	4,101	58	411	5,456
	開発費償却					0
	経常支出合計②	45,493	18,906	9,508	2,824	76,730
営業利益③＝①－②		20,452	13,377	△789	△324	32,716
営業外収益④		629	0			629
営業外費用⑤		4,002	106			4,107
経常利益⑧＝③＋④－⑤		17,079	13,271	△789	△324	29,238
特別利益⑥						0
特別損益⑦		4,201				4,201
当期純利益※ ⑨＝⑧＋⑥－⑦		12,878	13,271	△789	△324	25,037
本社経費配賦後利益		6,284	10,043	△1,661	△574	14,092

「ゆいま～る那須倶楽部」（体験宿泊費）の収入等

駐車場代

設備管理･清掃の委託費

高齢者情報センターによる広報は本社経費に含まれ、「ゆいま～る那須」としての広告宣伝費は0

※各部門について

・不動産部門損益…建物に関する損益（主な売上＝家賃収入　経費＝税金・減価償却費・支払利息など）
・運営部門損益…運営に関する損益（主な売上＝管理・サービス費収入　経費＝人件費・水道光熱費など）
・食部門損益…食に関する損益（主な売上＝食事収入　経費＝仕入れ・人件費・水道光熱費など）
・送迎部門損益…送迎に関する損益（主な売上＝その他売上　経費＝人件費・自動車費・ガソリン代など）

※本社経費配賦後利益について

・当期純利益から本社経費（売上合計の 10%）を差し引いた後の利益
・本社経費＝本社・管理部門・開発部門・広報部門・営業部門・運営部門の費用

４－３　「ゆいま～る福」のケーススタディ

（１）概説

１）「ゆいま～る福」の概要

・阪神なんば線福駅から徒歩５分に立地する、中庭を囲んだ木造３階建て 53 戸のサービス付き高齢者向け住宅（自立型）である。地主の社会貢献への強い思いと（株）コミュニティネットの事業コンセプトが一致し、約 600 坪の敷地を使って開発され、平成 28 年 10 月 27 日に開設された。

・「100 年コミュニティ」をテーマに、医療・介護と連携した最期まで安心して暮らせる仕組み、地域との交流を図る様々な取組、参加型での企画・運営を特徴としている。

・安心して暮らせる仕組みとしては、認知症対応型デイサービス、ケアプランセンターを併設するとともに、近隣医療機関との連携協定を締結している。

・興味を持った人を対象とした「ゆいま～る福をつくる会」（一般社団法人コミュニティネットワーク協会主催）や、具体的に入居を検討している人を対象とした「ゆいま～る福友の会」（（株）コミュニティネット主催）を開催し、参加型の計画作りを行った点も特徴的である。

・食堂、図書室、多目的室、中庭などの共用施設を設け、入居者同士の交流や活躍の場を創出するとともに、食堂、図書室の地域開放により地域コミュニティの形成も目指している。

■ゆいま～る福　位置図



出典：（株）コミュニティネット

※本節で用いる写真は、（株）コミュニティネットからの提供によるものである。

■ゆいま～る福　配置図



出典：（株）コミュニティネット

■ゆいま～る福　全景



出典：（株）コミュニティネット

２）基本的な諸元

■諸元

項　目		諸　元	備　考
所在地		大阪市西淀川区福町２丁目4-8	
開設時期		平成 28 年 10 月 27 日	
アクセス方法		阪神なんば線福駅から徒歩５分	
用途地域		第一種住居地域（80%／200%）	
敷地面積		1,935.47㎡	
構造規模		木造３階建　準耐火構造	
建築面積		1114.85㎡	
延床面積		2,615.19㎡	
総戸数		53 戸	
住戸専用面積		31.99㎡ ～ 58.99㎡	1K～2LDK
共用施設		食堂、図書館、多目的室、中庭	
入居条件		60 歳以上であること 保証人不在でも契約可能	
提供サービス		安否確認、緊急対応（24 時間 365 日）、生活相談等	家事援助、通院付き添い等は有料(30 分 800 円＋税)
入居費用	一括前払金	1,183 万円(32.40 ㎡)～2,668 万円（59.40 ㎡）	
	毎月払い	73,000 円～164,700 円/月	毎月払いの場合入居時に敷金（家賃２ヶ月分）あり
共益費等	共益費	10,000 円/月	コモンスペース、共用部分及び付属施設の維持管理に必要な水光熱費、上下水道使用料、清掃費などの費用
	サポート費	１人入居：46,280 円/月 ２人入居：74,570 円/月	人件費などサービス契約に則ったサービスを受けるための費用

参考：（株）コミュニティネット

■事業方式

土地・建物の所有者	土地・建物ともに地主A
事業方式	一棟借り型。新規建設により整備。
利用料の支払い方式	一括前払金方式、月払方式、一括月払併用方式

参考：（株）コミュニティネット

３）「ゆいま～る福」の基本コンセプト

・入居時の重要事項説明書に、運営に関する方針として以下が謳われている。

> ゆいま～る福は「100 年コミュニティ」の理念に基づき、地域社会の中にみずみずしい人間関係を生み出すことを目指しています。現代社会を取り巻く砂漠のような社会環境を、共生感あふれる理想のコミュニティへと作り変えられるならば、年を重ねていくことは、全ての人にとって喜びと共に受け入れられるものとなるでしょう。点と線でしか表現されていない現在の社会環境を乗り越え、地域社会のうちに親密な人間関係のネットワークを張り巡らし、その面的な広がりの中でお互いが価値ある人間として自己発見できるような、そんなコミュニティを私達は追及しています。

参考：（株）コミュニティネット

４）対象者層

・ゆいま～るの理念に共感する方で、元気なときから移り住み、ハウスでの暮らしを楽しみたい方を対象者層としている。

・当初要介護比率は５～８％と想定（ゆいま～る伊川谷の実績に基づく）。

５）現在の入居者（平成 29 年１月時点）

・予約・申込者を含め、開設３ヶ月で入居率 70%。

・男女比率は男性９％、女性 91%と約９割を女性が占める。平均年齢は 75 歳で、要支援が 1 名、他はすべて自立である。

・従前居住地は、大阪府内が最も多く、次いで兵庫県、京都府、奈良県など関西地域が多いが、四国からの移住者もいる。

（２）「ゆいま～る福」における生涯活躍のまちの要素

１）概説

・「ゆいま～る福」で行われている事業を、生涯活躍のまちを構成する要素ごとに整理すると、下表のとおりである。

■生涯活躍のまちを構成する要素

生涯活躍のまちを構成する要素	「ゆいま～る福」における取組の概要	実施主体
住まい	・サービス付き高齢者向け住宅（自立型）	（株）コミュニティネット
ケア	・認知症対応型デイサービス、ケアプランセンター	（株）クオレ（テナント入居）
	・協力医療機関との連携（クリニック、歯科）	地域の協力医療機関
活躍	―	―
移住	・「参加型」プロセス、セミナー等のイベント、通信発行等を通じた幅広い情報発信、入居希望者の相談対応	（一社）コミュニティネットワーク協会内の高齢者住宅情報センター
コミュニティ	・地域開放型食堂（曜日を問わず、12～13時に地域開放）、地域開放型図書室（曜日を問わず、9～18時に地域開放） ・畑や木々を世話する「みどりの会」、読み聞かせイベントや本の整理をする「図書部会」などの入居者主体の部会活動支援（今後予定） ・地域の人も参加・交流する各種イベント・教室（今後予定）	（株）コミュニティネット

２）「住まい」に関する事業

①サービス付き高齢者向け住宅事業

・核となる事業者である（株）コミュニティネットが、健康時から入居可能な53戸のサービス付き高齢者向け住宅「ゆいま～る福」の運営事業を行っている。

・ゆいま～る福は、阪神なんば線福駅から徒歩５分、駅周辺の再開発などが行われる利便性の高いエリアに立地する。ゆいま～る福の収益核事業であるサービス付き高齢者向け住宅事業のポイントは、安定的な事業収支の確保、すなわち当初入居率の確保や入居率の維持である。

・そのような点では、「参加型」の手法により入居希望者の意識醸成と意向把握を同時に行い、入居希望者の見通しをつけていること、「参加型」の手法をとることで入居後の相互扶助の関係の構築につなげていることが、（株）コミュニティネットが行うサービス付き高齢者向け住宅事業のポイントと言える。

・「ゆいま～る福」は一棟借り上げ型であり、初期投資は地主が負担するため事業者側の負債が少ないことも特徴である。当該地は地方部に比べて地価が高いため、土地・建物所有型のサービス付き高齢者向け住宅事業よりもリスクの少ないスキームであると言える。

・また本物件の場合、(株）コミュニティネットの理念に対する地主の理解により、周辺相場よりも低い賃料での賃借が実現している。なお、長期的に地主との良好な関係構築が重要となるため、企画・計画段階の参加型プロセスや運営段階においても、地主に積極的に参加してもらうことで、(株）コミュニティネット、地主、入居者の良好な関係を構築している。

■ゆいま～る福　住戸間取り図

Ａ－１タイプ（32.40 ㎡）　　Ｊタイプ（59.40 ㎡）



出典：（株）コミュニティネット

■ゆいま～る福　内部写真









出典：（株）コミュニティネット

３）「ケア」に関する事業

・「ゆいま～る福」では、ケア（医療・介護）の分野については、地元の事業者との連携による事業を実施している。

①認知症対応型デイサービス、ケアプランセンター（テナント）

・介護分野については、（株）クオレがテナント入居し、認知症対応型デイサービス及びケアプランセンターを運営している。（株）クオレは、近隣で一般デイサービス、リハビリデイサービスなどを運営する事業者である。

・認知症対応型としていることも事業理念に沿っており、今後日本の介護の中心的課題となる認知症への対応を図ることで、地域にとってもケアの核としての重要な役割を果たしている。

②協力医療機関との連携（クリニック、歯科）

・医療については、地域のクリニック５者、歯科医２者と（株）コミュニティネットが協力医療機関協定書を結ぶことで、日常的な健康チェックから在宅医療・看取りまでを行える体制を整えている。

・これらの医療・介護連携により、入居者が自己選択のもと暮らしなれた敷地内で医療・介護サービスを利用しやすい環境となっている。最期まで安心して暮らせるというコンセプトの実現により、安定的な入居率等に寄与するものと考えられる。

４）「活躍」に関する事業

・ゆいま～る福では、入居希望者の「参加型」で計画をすすめてきた背景から、コミュニティ形成の事業を中心に取り組んでおり、それにより生きがいを持ちながら暮らし続けられる環境を形成している。

・しかしながら、入居者の働きたいという希望にこたえる就労や社会貢献活動などの「活躍」の機会の形成までには至っていない。

５）「移住」に関する事業

①「参加型」プロセス、セミナー等のイベント、通信発行等を通じた入居希望者の情報収集・相談対応

・「ゆいま～る福」では、事業化段階において、入居希望者とスタッフがともに納得できる終のすみかのしくみをつくりだしていくため、住居のしつらえや、ケアのこと、食事のことなど、暮らしに関わることを勉強しあい、ひとつひとつ丁寧に検討する「参加型」の手法を採用している。

・「参加型」による手法は、入居希望者の意識の共有や生活設計、入居意向の把握を同時に行い、開設時の入居希望者の見通しを付けることに寄与するだけでなく、入居希望者同士やスタッフとの関係を築くことで、「ゆいま～る福」入居後も、主体的かつ相互扶助の精神を持って暮らすことに寄与する。

・具体的な取組としては、「ゆいま～る福をつくる会」と「ゆいま～る福友の会」がある。

・「ゆいま～る福をつくる会」の呼びかけ、初動期の現地での住み込み調査、地域のネットワークづくり、全体の企画・構想、各種のフォーラム・セミナー等のイベント、入居希望者の相談対応などは、（一社）コミュニティネットワーク協会が担っている。

・(一社）コミュニティネットワーク協会は、学識経験者が会長を務め、地域づくりの専門家等が理事会を構成しており、(株）コミュニティネットはその一会員であるとともに、最大の事業パートナーである。
・とくに幅広く情報を発信したり入居希望者の相談対応においては、(一社）コミュニティネットワーク協会が運営する高齢者住宅情報センターが重要な役割を果たしている。
・「ゆいま～る福友の会」の呼びかけ等はコミュニティネットが行っている。

６）「コミュニティ」に関する事業

・ゆいま～る福では、「100 年コミュニティ」構想を提唱する（一社）コミュニティネットワーク協会と、その具現化を目指す（株）コミュニティネットが共に、子どもから高齢者まで様々な価値観を持つ人たちが、世代や立場を超えお互いの生活を尊重しながらともに支えあう仕組みのある地域づくりを目指している。
・そのために、(株）コミュニティネットが、つながりを育むコミュニティキッチン「ゆいま～る食堂」や、交流が生まれる中庭「木っかけの庭」、学びあう文化のある暮らしを目指した「図書室」や「多目的室」などのコミュニティ形成のための共用施設を設け、以下のような事業を行っている。

①地域開放の食堂（ゆいま～る食堂）、図書室

■ゆいま～る食堂



・(株）コミュニティネットが、「ゆいま～る福」の食堂棟に設置し、直営により運営する地域開放型食堂である。開設時から設置・運営されている。
・入居者だけでなく、地域住民も利用することができる。(曜日は関係なく、昼食の 12 時～13 時)。
・家庭的な昼・夕食を 365 日提供するとともに、木っかけの庭（中庭）で収穫された野菜や果物を調理できるアイランドキッチンを設け、入居者同士あるいは入居者と地域住民の交流をはぐくむ場所となっている。
・広々とした「ゆいま～る食堂」の空間は、中庭を眺めながらのひなたぼっこや、おしゃべり、お茶や、お菓子作りにも利用できる。

■図書室



・(株）コミュニティネットが、「ゆいま～る福」に開設時より設置する共用施設である。
・図書室は地域開放しており、入居者の憩いの場としてだけでなく、地域の人が日常的な居場所として利用できる(曜日は関係なく、9 時～18 時まで開放)。入居者と地域住民の交流が生まれることを期待している。

・図書室の本は、入居者からの寄贈を中心としており、本の世話などの運営を入居者が行うことを予定している。相互扶助の関係性から成り立つ取組であるといえる。
・今後、「まちライブラリー」を通じて地域に開かれたイベントも予定している。

②中庭（木っかけの庭）などを活用した入居者の部会活動（今後予定）

・「木っかけの庭」は、（株）コミュニティネットが、「ゆいま～る福」に開設時より設置する中庭である。
・入居希望者とともに考案した中庭は、入居希望者からの意見により、季節感が味わえるような四季折々の草花、梅、レモン、柚子、金柑などの果樹などを育てている。
・「木っかけの庭」は、地域の人にも呼びかけて畑づくりの応援を頼んだり、収穫した果実や野菜でいっしょに料理を楽しんだり、人と人との出会いの「きっかけ」となることを期待している。
・なお、基本的な庭の管理は（株）コミュニティネットが行っている。
・「木っかけの庭」の畑や木々を世話する「みどりの会」や、読み聞かせイベントや本の整理をする「図書部会」などの入居者の部会活動を、入居者の希望を聞きながら今後行うことを予定している。部会活動は、入居者の自主性を前提としながら、（株）コミュニティネットが運営を支援する予定である。







出典：（株）コミュニティネット

③地域に開かれた各種イベント・教室（図書室、多目的室）（今後予定）

・（株）コミュニティネットは開設時より、共用部として図書室、多目的室を設けている。
・多目的室では、（株）コミュニティネットの主催でストレッチ体操やセミナー、ミニ映画会、学習会などの開催を予定している。入居者同士のコミュニティ形成の機会をつくるとともに、地域の人にも呼びかけ、参加し交流する地域開放型として企画する予定である。



（３）「ゆいま～る福」における収益核事業者からみた関係者と事業の整理

１）概説

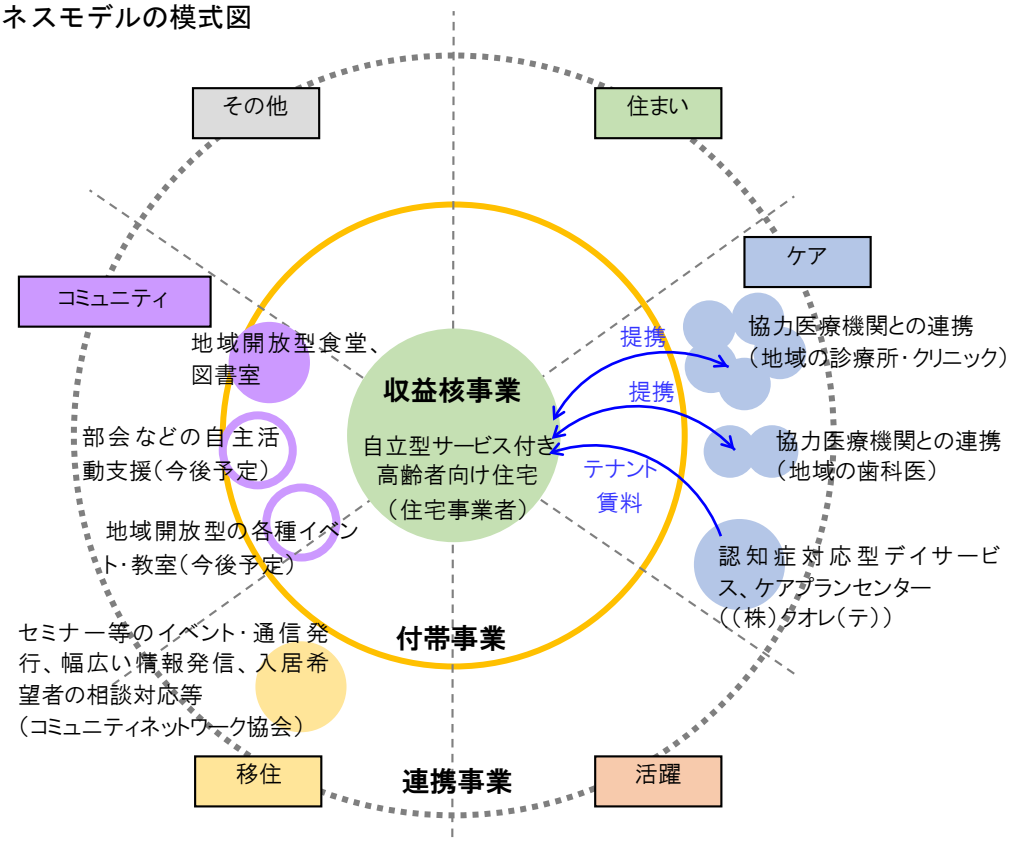
・「ゆいま～る福」の収益核事業者である（株）コミュニティネットは、下表のとおり、収益核事業として、一棟借りによる自立型のサービス付き高齢者向け住宅の運営を軸としている。
・また、「ゆいま～る福」は、助け合いながら、自分らしさを大切に暮らす場所として計画されており、「ゆいま～る福」内には、コミュニティ形成の拠点として敷地内のゆいま～る食堂、図書室・中庭・多目的室を保有している。これらの空間を活用して、各部会運営、教室・活動等のコミュニティに係る事業を付帯事業として展開し、暮らしの中での生きがいづくりにつなげることを予定している。
・（株）コミュニティネットは、「ゆいま～る福」の施設の一部をテナントとして（株）クオレに賃貸し、当社が運営する認知症対応型デイサービス、ケアプランセンター「クオレ倶楽部 まごころの家」が入居している。これにより、ケアによる連携とテナント料収入の確保を兼ねている。
・このほか、（株）コミュニティネットは、地域の診療所・クリニック５者、歯科医２者と提携関係を結び、それぞれの提携内容に基づき、医療の必要なサービスを提供されている。
・なお、初動期の現地での住み込み調査、地域のネットワークづくり、イベント等のプロモーションなどの全体の企画・構想、及び入居希望者の相談対応等は、（株）コミュニティネットの事業パートナーである（一社）コミュニティネットワーク協会が担っている。

■ビジネスモデルの類型化

分類		事業内容	事業主体	5要素
	収益核事業	サービス付き高齢者向け住宅事業	（株）コミュニティネット	住まい
	付帯事業	地域開放型食堂、図書室		コミュニティ
	付帯事業	入居者の部会活動支援（今後予定）	（株）コミュニティネット ※活動・運営は基本的に入居者が行う	コミュニティ・活躍
	付帯事業	各種イベント・教室（今後予定）	（株）コミュニティネット	コミュニティ・活躍

分類	事業内容	事業主体	5要素
連携事業	認知症対応型デイサービス、ケアプランセンター	（株）クオレ	ケア
連携事業	協力医療機関との連携	協力医療機関（地域の診療所・クリニック５者、歯科医２者）	ケア
連携事業	「つくる会」の運営、セミナー・イベント等を通じた幅広い情報提供、通信の発行、入居希望者の相談対応等	（一社）コミュニティネットワーク協会内の高齢者住宅情報センター	移住

■ビジネスモデルの模式図



２）核となる事業主体

◎株式会社　コミュニティネット

・（株）コミュニティネットは、「効率」を優先する経済活動において生じる社会の矛盾や歪みに対し、コミュニティづくりを通した解決を目指し、社会的弱者が生き生きと暮らせるような仕組みを共に考え、提案し、実行することを企業理念としている事業者である。

・（株）コミュニティネットは、子どもから高齢者まで、さまざまな価値観を持つ人たちが、世代や立場を超え、お互いの生活を尊重しながら、ともに支えあう仕組みのある「まち」づくり、「100 年コミュニティ」を提唱し、その実践を全国の「ゆいま～るシリーズ」の運営を通じて進めている。

・「ゆいま～るシリーズ」の第１号は平成 21 年に開設した「ゆいま～る伊川谷」（駅前再開発型）

である。「ゆいま～る福」は、シリーズ９番目に整備されたものであり、「駅前再開発型」のプロジェクトとして位置づけられている。

■基本情報

項　目	諸　元
事業主体名	株式会社コミュニティネット
所在地	東京都千代田区有楽町1-7-1 有楽町電気ビル南館５階
設立時期	平成10年
資本金	３億3,421万円
事業内容	・生活環境づくり・地域再生のための研究、企画、立案、開発事業とその運営支援業及びコンサルタント事業 ・生活環境・都市再生に関する講演会、シンポジューム、セミナー等開催 ・地域再生や生活環境に関する市場調査、宣伝及び広告業 ・地域再生や地域づくり推進事業と公益・非営利団体活動支援及び協働事業 ・地域再生、地域づくり及び福祉関連の人材の教育・紹介及び斡旋 ・有料老人ホーム及び共同住宅の企画及び運営 ・介護保険法によるサービス事業 ・介護保険外高齢者向け事業及び福祉に関するサービス事業 ・有料老人ホームや共同住宅の募集に関する代理業務 ・海外における高齢者住宅事業展開コンサルタント事業
代表者	高橋英與
従業員数	221名（平成28年４月末時点）

参考：（株）コミュニティネット

■「ゆいま～る福」での事業内容

・サービス付き高齢者向け住宅の整備・運営【収益核事業／住まい】
・地域開放型食堂、図書室【付帯事業／コミュニティ・活躍】
・各部会による自主活動【付帯事業／コミュニティ・活躍】※
・地域の人も参加・交流する各種イベント・教室【付帯事業／コミュニティ】※
※現在開設後間もなく入居者数も少ないため、今後実施予定である。

■付帯事業・連携事業に対する考え方

・「ゆいま～る福」は、「100 年コミュニティ」の理念に基づき、助け合いながら、自分らしさを大切に暮らす場所として計画されており、「ゆいま～る福」内には、コミュニティ形成の拠点として敷地内のゆいま～る食堂、図書室・中庭・多目的室を保有している。これらの空間を活用して、各部会運営、教室・活動等のコミュニティに係る事業を付帯事業として展開し、暮らしの中での生きがいづくりにつなげることを予定している。
・事業性の面からみると、ゆいま～る福の収益核事業であるサービス付き高齢者向け住宅事業のポイントは、安定的な事業収支の確保、すなわち当初入居率の確保や、入居率の維持である。そのような点では、「参加型」の手法をとることや、コミュニティ形成に資する付帯事業を行うことによる入居後の相互扶助の関係の構築が事業の安定性につながっている。
・一方、（株）コミュニティネットでは、地元事業者とのネットワークづくりを大切にし、自社で全ての事業を行うことを前提としていない。介護サービスなど、基本的に地元で担える場

合は、地元事業者との連携事業を念頭に置いている。ただし、連携事業者が見つからない場合や、連携先事業者が撤退した場合は、直営での対応を行っている。福の場合は、食堂事業は現在のところ直営で運営している。

３）連携事業者

・「ゆいま～る福」における（株）コミュニティネットの最大の事業パートナーは、初動期の調査やネットワーク構築、全体の企画・構想、「ゆいま～る福をつくる会」呼びかけなど、重要な部分を担っている（一社）コミュニティネットワーク協会である。当協会は学識経験者が会長を務め、地域づくりの専門家等が理事会を構成する団体であり、前述の取組は（株）コミュニティネットからの業務委託により担っている。

・（一社）コミュニティネットワーク協会を除く、「ゆいま～る福」における連携事業者は、介護事業者の（株）クオレと、（株）コミュニティネットと協力医療機関協定書を結ぶ地域のクリニック５者、歯科医２者である。

・医療・介護サービスを行う連携事業主体との連携関係は、地元の医療・介護関連施設を十分リサーチした上で、（株）コミュニティネットからアプローチする形で構築を図った。とくに介護関係のアプローチは早く、計画が持ち上がった１ヶ月後には複数の事業者との面談を行っている。最終的に、周辺地域で事業を展開する（株）クオレとの連携が実現した。

①一般社団法人コミュニティネットワーク協会

■基本情報

項　目	諸　元
事業主体名	一般社団法人コミュニティネットワーク協会
所在地	東京都千代田区有楽町 1-7-1 有楽町電気ビル南館５階（本部・東京） 大阪府大阪市北区芝田 1-4-8 北阪急ビル７階（関西支部）
設立時期	平成 11 年（社団設立年。活動開始は平成２年）
事業内容	・調査・研究（在宅ケアを支えるシステムの制度設計、復興支援、地域のトータルケア、地方創生等） ・ビジネスモデルの構築（コミュニティづくり推進のための事業開発及び普及に関する事業） ・コミュニティの創世（すべての世代の人たちが生き生きと、互いを支えながら暮らせる「場」づくり） ・人材の育成（地域づくりの事業を進める「地域プロデューサー」や介護職の育成） ・広報・出版（元気な地域づくり、100 年コミュニティづくりのために定期刊行物、ホームページ、単行本などによる広報活動） ・その他（高齢者の住まい選びのサポート、コミュニティビジネス創出支援）
代表者	袖井孝子
従業員数	20 名 （平成 28 年 4 月時点）

参考：（一社）コミュニティネットワーク協会

■「ゆいま～る福」での事業内容

・「参加型」プロセス、セミナー等のイベント、通信発行、「ゆいま～る福をつくる会」の開催、入居希望者の相談対応（連携事業／移住）

②（株）クオレ

■基本情報

項　目	諸　元
事業主体名	株式会社クオレ
所在地	大阪市西淀川区福町２丁目３番15号
設立時期	平成９年４月１日
事業内容	・介護事業 ・訪問看護事業 ・調剤薬局事業
代表者	辻本厚生
従業員数	－

参考：（株）クオレ

■「ゆいま～る福」での事業内容

・認知症対応型デイサービス、ケアプランセンターの運営（連携事業／ケア）

（４）「ゆいま～る福」におけるコミュニティ形成事業

１）概説

・ゆいま～る福では、「100年コミュニティ」を目指して、子どもから高齢者まで、様々な価値観を持つ人たちが、世代や立場を超え、お互いの生活を尊重しながらともに支えあう仕組みのある地域づくりを目指している。

・そのために、つながりを育むコミュニティキッチン「ゆいま～る食堂」や、交流が生まれる中庭「木っかけの庭」、学びあう文化のある暮らしを目指した「図書室」や「多目的室」などのコミュニティ形成の場所を設けている。

・これらの場所を提供するだけではなく、食堂で開催する居酒屋デーや、多目的室を利用したストレッチ体操や学習会、中庭の農作業や庭作りを行うみどりの会（入居者主体の部会）などのしかけを提供することにより、相互扶助の関係構築を図ることを予定している。

２）「機能」「場所」「しかけ」の観点から見たコミュニティ形成事業

・「ゆいま～る福」は開設から間もないため、コミュニティ形成事業の具体的な実施に至っていないが、今後入居者の増加や入居者からの要望に伴い様々な「しかけ」によりコミュニティ形成事業を展開していくことを見越して、「機能」や「場所」が設けられている。

・ここでは、既に「機能」と「場所」が機能し、現在「しかけ」が検討されている「地域開放型食堂事業」「地域開放型図書室事業」の２の事業について、コミュニティ形成事業としての構成要素を整理する。

① 地域開放型食堂事業

概要		・(株) コミュニティネットが、「ゆいま～る福」の食堂棟に設置した地域開放型食堂である。入居者向けの食堂としての機能を持ちながら、地域にも開放している（曜日は関係なく、昼食の 12 時～13 時)。
コミュニティ形成の構成要素	機能	・家庭的な昼・夕食を 365 日提供し、入居者だけでなく、地域住民も利用することができ、多様な層が集まって飲食することが可能な「機能」を有している。
	場所	・木っかけの庭（中庭）で収穫された野菜や果物などを調理できるアイランドキッチンを設け、入居者同士あるいは入居者と地域住民の交流をはぐくむための「場所」となっている。
	しかけ	・地域に開かれた定期的なイベントの開催を予定しており、地域住民や入居者の出会いや交流頻度を高める「しかけ」となることが期待される。

② 地域開放型図書室事業

概要		・(株) コミュニティネットが、「ゆいま～る福」に設置した地域開放型図書室である。入居者向けの図書室としての機能を持ちながら、地域にも開放している（曜日は関係なく、9時～18時)。
コミュニティ形成の構成要素	機能	・入居者だけでなく、地域住民、来訪者だれでも自由に訪れ、本を読んだりのんびり過ごしたりすることができる「機能」を有している。
	場所	・本と居心地のよいソファー等があり、誰もがゆっくりと過ごすことができる「場所」となっている。
	しかけ	・図書室の本は、入居者からの寄贈を中心としており、相互扶助の関係性を強める「しかけ」となることが期待される。 ・今後、本の管理も入居者が行うことを予定しているなど、入居者・地域住民同士の交流頻度を高める「しかけ」となることが期待される。 ・さらに地域に開かれたイベントを定期的に開催することを予定しており、地域住民と入居者の出会いや交流頻度を高める「しかけ」となることが期待される。

（５）「ゆいま～る福」における事業展開（事業の広がり）

１）概説

・ここでは、「ゆいま～る福」の事業プロセスごとの概要と、ノウハウとなるポイント等を紹介する。

・「ゆいま～る福」の開設に至るまでの大まかな年表や事業プロセスは下表のとおりである。

■「ゆいま～る福」のあゆみ

時期		プロセス
平成 26 年	10 月	・地主と（株）コミュニティネット社長と設計事務所代表が面談
	11 月	・住まい手の参加型を目指した土地見学会が高齢者住宅情報センター主催で開始

時期		プロセス
平成 27 年	１月	・第１回「ゆいま～る福をつくる会」の開催（平成 27 年８月まで、様々なテーマで全８回を開催）。
	３月	・セミナーの開催（平成 28 年７月まで、全 16 回を開催）
	４月	・「福町通信」の発行（開設まで、全９号を発行）
	９月	・第１回「ゆいま～る福友の会」の開催（平成 28 年７月まで、様々なテーマで全 11 回を開催）。 ・フォーラムの開催（平成 28 年５月まで、全４回を開催）
平成 28 年	10 月	・全 53 戸「ゆいま～る福」開設

参考：（株）コミュニティネット

２）企画・構想段階

①事業の発端

・地主が、祖父から相続した土地を社会貢献できることに使いたいと思案し、信頼を置く不動産業者に相談をした。地主はもともと建物を建設するつもりはなかったが、不動産事業者からの紹介の設計事務所が投資額の少ない木造建築を提案したところ、可能性を見出した。

・設計事務所の紹介によりコミュニティネットを知った地主は、平成 26 年 10 月に（株）コミュニティネット社長と設計事務所代表と面談し、熱い思いに共感して建物の建設を決断した。

・そのような経緯で、「ゆいま～る伊川谷」（平成 21 年）に次ぐ関西で２棟目の「ゆいま～る」の企画が持ち上がり、同年 11 月から住まい手の参加型を目指した土地見学会が高齢者住宅情報センター主催で始まった。

②構想・計画段階におけるポイント

・ゆいま～る福は、地主が資金調達を行う土地建物の賃借物件であるため、サービス付き高齢者向け住宅事業としての計画とともに、地主の要望に応えながら計画を進めることが求められた。とくに検討の流れを、透明性をもって進めるよう留意した。

・検討開始段階から、地主、設計事務所、コミュニティネットで密に連絡を取り合い、条件を固めていった。

③入居希望者参加型プロセスにおけるポイント

■見学会の実施

・計画が持ち上がってから約１ヶ月たった時期に、高齢者住宅情報センター大阪の名簿の一部にアンケート調査を実施し、アンケートに回答した 200 名を対象として呼びかけ、見学会を実施した。見学会は、平成 26 年 11 月から平成 28 年７月までの間、実に月３～５回のペースで定期的に開催した。

・当初は建物が出来る前であったので、建設予定地、周辺のまちの見学を行いながら、「ゆいま～る福をつくる会」の参加者を募っていった。当初の見学会には地主にも参加してもらい、地域やゆいま～る福に対する思いを語ってもらった。

・後期においては、建設中の建物や完成した施設・住戸などの見学を行っている。

■「ゆいま～る福をつくる会」での検討

・見学会の実施後、広く興味を持った人を対象とする「ゆいま～る福をつくる会」を組織した。（一社）コミュニティネットワーク協会の企画・運営により、開設の約１年半前となる平成27年１月から、月１回の話し合いを重ねた。

・参加者名簿は50名程度、毎月参加する参加者は20名程度であった。

・そのなかで、北側以外の三方が公園や散歩道などと隣接した開放感のある敷地形状であることから、光と風、周辺の借景をたくみに取り込む目的から、中央の中庭を囲むような低層の３棟構成とし、住まいとしての快適性を重視した木造建築（準耐火構造）が選択された。

・住戸も自立者向けであることから、間取りも全て２人入居が可能な１K～２LDK（平均面積38.89㎡）までの全12タイプのバリエーションを備えた。またニーズにこたえ、全戸標準装備の浴室には窓を設けた。

・「つくる会」の開催概要は以下のとおりである。

	日時	内容	参加者
第１回	平成27年 1月21日	・建築の案 ・部会、セミナーの企画	19名
第２回	平成27年 2月26日	・事業主体の実績と理念、ゆいま～るシリーズの説明 ・居室平面図の案	22名
第３回	平成27年 3月25日	・ハウス名称について ・友の会について ・今後のスケジュール	18名
第４回	平成27年 4月24日	・災害問題について ・協力医、協力歯科医について	18名
第５回	平成27年 5月29日	・介護連携先の紹介 ・ゆいま～るの暮らしについて	20名
第６回	平成27年 6月24日	・全体スケジュール ・近隣の医療機関、介護事業所	18名
第７回	平成27年 7月28日	・植栽について ・環境と暮らし方による私の好きな部屋（意見交換）	14名
第８回	平成27年 8月26日	・ハウスの生活と介護 ・友の会の発足	13名

参考：（一社）コミュニティネットワーク協会

■「ゆいま～る福友の会」での検討

・平成27年９月に「ゆいま～る福友の会」を組成している。

・友の会は、入居希望者を対象とした会であり、その主催者は(株)コミュニティネットである。ゆいま～る福の建築確認申請が下りたタイミングにあわせ、友の会を立ち上げている。

・初回の「友の会」には23名が参加し、同年10月から始まる居室の申し込みの説明などが行われた。友の会は、完成に向けて入居前の準備や入居後の生活に向けた相談や話し合いなどを主な内容としている。

・友の会ではオプション工事についても説明し、収納の数やキッチンの高さ、アクセントとな

る壁紙といった細部まで、入居者の要望に応じてカスタマイズした。

・「友の会」の開催概要は以下のとおりである。

	日時	内容	参加者
第１回	平成 27 年 9 月 29 日	・友の会について ・開設準備室設置のお知らせ ・部屋決めについて ・駐車場・電動カートについて ・入居申込みと手順 ・契約のスケジュール ・地鎮祭のお知らせ	21 名
第２回	平成 27 年 10 月 28 日	・施行会社の会社概要 ・保証人の役割について	17 名
第３回	平成 27 年 11 月 25 日	・サービス付き高齢者向け住宅申請受理 ・居室内装、外装など	14 名
第４回	平成 27 年 12 月 18 日	・ハウスオープン時期 ・引越しの整理の仕方セミナー	15 名
第５回	平成 28 年 1 月 25 日	・報告、増資、工事状況 ・家電の紹介 ・植栽の会報告	14 名
第６回	平成 28 年 2 月 25 日	・模型の披露 ・食についてのアンケート（JK 法） ・引越し手順の紹介	16 名
第７回	平成 28 年 3 月 25 日	・本社スタッフ挨拶 ・生活支援サービスとスタッフの役割 ・上棟式案内	14 名
第８回	平成 28 年 4 月 25 日	・避難器具置場、配置の説明 ・オプション確認シートと申込み ・「クオレの認知症の取り組み」のご紹介	20 名
第９回	平成 28 年 5 月 25 日	・ハウスオープン時期について ・明和機工より公示の報告 ・地域包括支援センターの賢い使い方	16 名
第 10 回	平成 28 年 6 月 27 日	・ハウススタッフについて ・電話、ガス、電気等の転居時の連絡方法について ・業者の案内（引越し、家電、保険）	16 名
第 11 回	平成 28 年 7 月 25 日	・入居契約書の完成 ・寄贈品についての説明 ・カーテンの案内 ・スギ薬局ミニセミナー（熱中症の症状と対策、夏ばて予防の商品）	17 名

参考：（株）コミュニティネット

④プロモーションのポイント

・他のゆいま～るシリーズと同様、イベントや通信発行等の広報活動（プロモーション）を重視しており、またこれまでに述べてきた「参加型」を促す手法としても活かされている。

・ゆいま～る福の事業化段階においては、大規模なフォーラムを４回、高齢者の暮らしや介護等に関わる内容の小規模なセミナーを 16 回、（一社）コミュニティネットワーク協会主催で開催している。

・またプロジェクトに関心を持っている人を対象として、「つくる会」や「友の会」における検討状況や、計画の進捗状況、フォーラムやセミナーの開催予定などについて、「福町通信」を約 2 ヶ月に 1 回発行した。

■フォーラムの開催

	日時	内容	講師	参加者
第１回	平成 27 年 9 月 17 日	第 13 回高齢者住宅入居フォーラム「高齢者住宅と平穏死を考えよう」	長尾和宏医師	267 名
第２回	平成 27 年 12 月 3 日	「中村ドクター、ひとりでもええ死に方できまっか？」	中村正廣 米沢なな子	47 名
第３回	平成 28 年 1 月 28 日	「中村ドクター、ひとりでもええ死に方できまっか？」	中村正廣 米沢なな子	148 名
第４回	平成 28 年 5 月 26 日	第 14 回高齢者住宅入居フォーラム「認知症でもハッピー」	関口祐加	115 名

参考：（一社）コミュニティネットワーク協会

■セミナーの開催

	日時	内容	講師	参加者
第１回	平成 27 年 3 月 12 日	高齢者住宅に望むこと～私が主人公！言いたい放題～	米沢なな子	7 名
第２回	平成 27 年 4 月 7 日	高齢者住宅の選び方～新聞記事に見る失敗事例を考える～	米沢なな子	9 名
第３回	平成 27 年 5 月 21 日	75 歳の親に聞いて欲しい、理学療法士のつぶやき	二宮桂子（クレオ元気倶楽部）	7 名
第４回	平成 27 年 6 月 12 日	認知症の母と高齢者住宅に住んでみて	佐々木敏子	7 名
第５回	平成 27 年 7 月 17 日	第１回入居契約書を一緒に読みましょう	佐々木敏子	7 名
第６回	平成 27 年 8 月 5 日	第２回入居契約書を一緒に読みましょう	佐々木敏子	8 名
第７回	平成 27 年 8 月 19 日	認知症サポーターセミナー	西川博子（西淀川区社会福祉協議会）	8 名
第８回	平成 27 年 9 月 10 日	西淀川区の防災について聞いてみよう	松井一生（クリーンにしてグリーンな地域づ	9 名

	日時	内容	講師	参加者
			くり課）	
第９回	平成 27 年 10 月 9 日	イロハから始める介護保険の使い方	北田真智子（西淀川区社会福祉協議会）	16 名
第 10 回	平成 27 年 11 月 13 日	介護事業者に聞く～ホームヘルパーやデイサービスの賢い使い方～	森田恵美子（(株) クオレ）	24 名
第 11 回	平成 27 年 12 月 10 日	高齢者における歯科医の役割	塚本康裕（名取病院）	12 名
第 12 回	平成 28 年 1 月 20 日	在宅での見取り	藤倉佳子（(株) クオレ）	15 名
第 13 回	平成 28 年 2 月 19 日	おひとりさまのエンディングノート	殿村美知子(NIS 第３の人生）	26 名
第 14 回	平成 28 年 3 月 16 日	任意後見人について聞きましょう	黒澤史津乃(NPO リスシステム）	32 名
第 15 回	平成 28 年 4 月 12 日	今から始める 100 歳までの生活設計	川添登巳雄	29 名
第 16 回	平成 28 年 7 月 21 日	伊川谷入居者の方々に聞くゆいま～るの暮らし、住んで感じること思うこと	ゆいま～る伊川谷入居者	18 名

参考：（一社）コミュニティネットワーク協会

■「福町通信」の発行

・紙媒体による通信は、「つくる会」が第 4 回を迎える段階から（一社）コミュニティネットワーク協会が、平成 27 年 4 月から２ヶ月に１回、全９号を発行した。

・「福町通信」は、入居が開始されるまでの期間発行され、参加型のプロセスや検討・活動状況が分かるほか、地主の人柄が伝わるコラム、入居を決めた方によるコメントなど、入居に向けた安心感にもつながり、有効である。

・「福町通信」は、（一社）コミュニティネットワーク協会の会員を対象として配布した。



出典：（一社）コミュニティネットワーク協会

３）初期開発段階

①土地の取得経緯とポイント

・土地の取得経緯は、２）①に挙げたとおりである。ゆいま～る福の場合は構想・計画よりも先に、地主が信頼を寄せる不動産業者を介しての設計事務所による地主との出会いが事業契機となっている。
・土地、建物ともに 30 年間の賃借権となっており、地主が銀行からの借り入れを行っている。
・なお、地主が（株）コミュニティネットの理念に共感したことにより、近隣相場より低い賃料での賃借が可能となった（そのため、入居者への賃料を抑えることが可能となった)。地主と事業者の信頼関係の形成が事業成立のポイントの一つとなっている。

②計画・設計におけるポイント

■計画・設計の経緯

・設計者は、地主が信頼を置く不動産業者が紹介した設計事務所（事業主体のコミュニティネットを地主に紹介）が担当した。設計者の選定にあたりコンペ等は実施していない。
・「つくる会」を通して参加者の意向を把握しながら「参加型」で建物設計を進めていった。「つくる会」開催前の設計事務所の提案は、住戸をより多く配置できるＥの字型４棟の配置であったが、最終的には中庭と共用棟（食堂、図書室）を囲むコの字３棟の配置となった。

■建物の計画・設計のコンセプト

・建物の計画は、以下３点をポイントとしている。

〇中庭を囲んだ３棟の配置

・大野川緑陰道路と福町公園を借景に、中庭を囲むような３つの棟を配置した
・中庭があることで居室に“風の通り道”をつくる
・人の気配を感じながら、つかず離れずのご近所づきあいができる

〇木造住宅の良さを活かす

・木ならではの安らぎ、健康的な暮らし
・木の吸湿放湿性や断熱性を発揮し、季節に関わらず快適に過ごせる
・日本古来の木造住宅は日本の気候風土に適している
・木造は軽いため地震エネルギーを受けにくいというメリットもある

〇暮らしにやさしい仕様

・風と光を意識し全戸の浴室に窓を設置
・30 ㎡でも食寝分離の間取りを用意
・火災予防のためのスプリンクラーの設置
・３階建てだが、エレベーターを２ヶ所設置
・玄関をはじめ全ての出入口を引き戸とし、居室内はもちろん、食堂、図書室、多目的室や庭へも段差がないユニバーサルデザイン

参考：（株）コミュニティネット

③資金調達のポイント

・ゆいま～る福は、土地・建物を 30 年間の賃借とした一棟借り上げ型を採用しており、建設費等の初期投資は地主が借り入れ等により確保している。(株) コミュニティネットは、敷金として地主に月額賃料の６か月分を支払っている。
・サービス付き高齢者向け住宅建設に係る国土交通省の補助金は、地主が受ける形となっている。
・一部の入居者による家賃一括前払金（入居一時金）が開設前年度・初年度のまとまった収入となっており、これを開発事業費（運営準備費、企画費、什器備品など）や地主への敷金、募集経費等に充てている。

④体制づくりのポイント

■開設までの運営体制

・開設前の約１年半、地域プロデューサーが地域に住み込み、高齢者住宅情報センターと連携し、構想に関心のある人達と「つくる会」を毎月開催した。
・確認申請受理後は、「友の会」や入居希望者対応、運営準備等のために、コミュニティネットのスタッフが現地にて３～５名体制で対応した。
・その他、コミュニティネット本社メンバーが地主対応（銀行借入支援含む）や行政対応、事業計画策定等のサポートを行った。
・なお、ゆいま～る福に携わったメンバーは、既存ゆいま～るの開設に複数携わってきていたので、少数での体制が可能だった。

■開設後の運営体制

・開設後の人員配置は以下のとおりである。

役職	雇用形態	人数	備考
ハウス長	正職員	１名	
フロントスタッフ	正職員	１名	日中２名体制
フロントスタッフ	パート	１名	
当直スタッフ	－	１名	

※人数は常勤換算

参考：（株）コミュニティネット

４）運営段階

・平成 28 年 10 月 27 日に開設されたため、運営段階の効果や課題についてはまだ十分に把握できる段階ではないため、企画段階で運営のポイントとして計画されたことを以下に提示する。
・他のゆいま～るシリーズ同様、入居者の満足と経営のバランスを取ることに注力している。すなわち、①経営状況を入居者に公開することにより、「入居者と同じ乗合船に乗船している者同士」という立場から、経営状況を理解してもらう努力をしている。②入居者満足のためにも、会社やハウス運営方針への意見や、スタッフの対応に対してなども意見を言ってもらえる関係づくりを行っている。

（６）事業収支

１）概説

・本項ではまず、「ゆいま～る福」におけるプロセスごとの主な取組が、ビジネスモデルに与える効果を概念的に整理する。

・また、「ゆいま～る福」の事業系各自に実施された長期事業収支シミュレーションの結果表（資金計画書・損益計算書）を掲載し、それぞれの取組が事業収支シミュレーションにおいて、どのような効果を与えるのかなどについて解説を行う。

２）企画・構想段階

①地主との良好な関係構築による賃借料の縮減

・ゆいま～る福は一棟借り上げ型であり、本物件の場合、（株）コミュニティネットの理念に対する地主の理解により、周辺相場よりも低い賃料での賃借が実現している。

・なお、長期的に地主との良好な関係構築が重要となるため、企画・計画段階の参加型プロセスや運営段階においても、地主に積極的に参加してもらうことで、(株)コミュニティネット、地主、入居者の良好な関係を構築している。

②プロモーション活動による入居希望者の確保・広告宣伝費の縮減

・ゆいま～る福の事業化段階においては、プロモーションとして、大規模なフォーラムを４回、高齢者の暮らしや介護等に関わる内容の小規模なセミナーを 16 回開催している。

・またプロジェクトに関心を持っている人を対象に、「参加型」プロセスにおける検討状況や計画の進捗状況、フォーラムやセミナーの開催予定などを掲載した「福町通信」を約２ヶ月に１回発行した。

・これらのプロモーション活動によって、「ゆいま～る福」の理念や「参加型」プロセスに賛同する参加者・入居希望者の効果的なリストアップが可能となり、入居希望者の確保や、口コミなどによる広告宣伝費の縮減につながるものと期待される(＊)。

(＊)長期事業収支計画においては、開設時入居率 63%、初年度 90%を見込んでいる。また募集経費については、募集実費として 10,000 千円、募集人件費として新規一括前払金収入の３％（一括前払金平均 16,038 千円とした場合 481 千円/新規入居）に抑えている。

③「参加型」プロセスによる開設時入居率の確保

・企画・設計段階から入居を希望する高齢者同士が話し合いながら、住戸の間取りや設備、配置、共用部のあり方などを決める、入居者本位の自由な暮らしを追求した「参加型」のスタイルが大きな特徴である。

・「参加型」プロセスにより、入居希望者の見通しをつけ、居住者視点のニーズに即した設計を行うことで、過剰投資を抑制する効果がある。また開設段階での高い入居率の確保が可能となることで、開発初年度からまとまった一括前払金収入を得ることができ、有利な資金計画とすることができる。（＊）

(＊)長期事業収支計画においては、開設時入居率 63%、初年度 90%を見込んでおり、一括前払金収入は開設時年度 428,407 千円、初年度 183,603 千円と、初年度までに 612,011 千円を見込んでいる。ゆいま～る福は借り上げ方式で初期投資が少ないため、初年度までの支出 128,145 千円を十分にカバーし、不動産部門の単年度収支が赤字となる２～14 年目においても十分な繰越金としてプール可能となり、キャッシュフローが有利であることがわかる。

３）初期開発段階

①一棟借り上げ型による初期費用の縮減

・ゆいま～る福は一棟借り上げ型であり、初期投資は地主が負担するため事業者側の負担が少ない。当該地は地方部に比べて地価が高いため、土地・建物所有型よりもリスクの少ないスキームであると言える。

・ただし、一括前払金は 15 年償却としており、それ以上になると地主への賃料支払いのみが発生する形になるので、長期的には損益が悪化するリスクがある。（＊）

（＊)理論上は長期的な損益悪化リスクがあるが、長期事業収支計画においては、継続的に入居率 90%を前提としていることから、空室発生による新規入居の回転があるために経年に従い一括前払金の一定収入が見込まれている。

②地主との良好な関係構築による賃借料の縮減（再掲）

③一括前払金方式の採用による資金繰りの向上

・入居者の支払い方式は、「一括前払金方式」「月払方式」の２種類を設定しているが、「一括前払金方式」は 15 年以上入居した場合 15 年目以降の一括前払金収入がなくなるリスクがあることから、損益の点からは「月払方式」の方が有利である。

・しかしながら、一括前払方式を希望する入居者が一定数いること、また会社全体の資金繰りの面からはキャッシュフローの良い一括前払方式のほうが有利であることから、一括前払金方式も選択肢として採用している(＊)。

・なお、この考え方はゆいま～る福のような一棟借り上げ型であっても自己所有型であっても同様となる。会社全体としては、資金繰りと損益のバランスを鑑みて、一棟借りと自己所有の展開を行っている。

（＊)長期事業収支計画においては、「一括前払金方式」を 80%、「月払方式」を 20%と想定している。開設時入居率 63%、初年度 90%の設定で、一括前払金収入は開設前年度 428,407 千円、初年度 183,603 千円と、初年度までに 612,011 千円を見込んでいる。ゆいま～る福は借り上げ方式で初期投資が少ないため、初年度までの支出 128,145 千円を十分にカバーし、不動産部門が単年度収支が赤字となる２～14 年目においても十分な繰越金としてプール可能となり、キャッシュフローが有利であることがわかる。

４）運営段階

①コミュニティや生きがいの場の創出による入居者の満足度向上・入居率の維持

・ゆいま～る福では、「100 年コミュニティ」を目指して、子どもから高齢者まで、様々な価値観を持つ人たちが、世代や立場を超え、お互いの生活を尊重しながらともに支えあう仕組みのある地域づくりを目指している。

・そのために、「ゆいま～る食堂」や交流が生まれる中庭「木っかけの庭」、「図書室」や「多目的室」などのコミュニティ形成の場所を設けている。

・これらの場所を提供するだけではなく、多目的室を利用したストレッチ体操や学習会、中庭の農作業や庭作りを行うみどりの会（入居者主体の部会）などのしかけを提供することにより、相互扶助の関係構築を図っている。

・これらの取組による、入居者同士及び地域住民との交流機会や入居者の生きがいの創出が、

入居者の高い満足度の確保、ひいては入居率の持続（退去率の抑制）につながる効果をもつことが期待される(＊)。

(＊)長期事業収支計画においては、これらの取組による高い満足度を想定し、初年度以降継続的に入居率 90%を見込んでいる。なお、食堂、図書室などの共用部も一棟借り賃料に含まれるが、このような共用部の所有・維持に係る支出があっても、その効果としての入居率維持による入居金収入の安定的確保を期待していることがわかる。

②介護サービスの併設による入居者の満足度向上やテナント料収入の確保

・ゆいま～る福では、テナントとして併設する認知症対応型デイサービス及びケアプランセンター、連携協定を締結した地域の診療所・クリニック、歯科との連携を行っている。最期まで安心して暮らせる仕組みの構築により、入居者の満足度等につながることが期待される(＊)。

・また、介護サービス施設はテナントのため、テナント料収入の確保にもつながっている。

(＊)長期事業収支計画においては、ケアによる安心が入居者の満足度等につながることを想定し、初年度以降継続的に入居率 90%を見込んでいる。

③入居者の高い満足度や地域との交流による、新たな入居者の確保・広告宣伝費の縮減

・上記のように、入居者が高い満足度を持つと、新たな入居希望者がゆいま～る福を訪れた際の宣伝役となるとともに、地域との交流により地域住民がゆいま～る福を認知したり口コミなどにもつながり、空き住戸がでた際の広告宣伝費の縮減につながることが期待される。

(＊)長期事業収支計画においては、地域との交流や口コミ等による入居促進効果を期待し、募集経費を新規一括前払金収入の 3%（一括前払金平均 1,348 千円とした場合 40 千円/新規入居）に抑えている。

５） 長期事業収支計画の特徴

・ゆいま～る福は、①不動産部門、②運営部門の２部門にわけて長期収支計画書、長期予想損益計算書を作成している。

・ゆいま～る福は平成 28 年 10 月開設であり実績値がないため、以下の分析は開設前時点の事業計画書における収支予測から作成した。入居者の動態予測等、様々な条件設定による推計値であることに留意が必要である。

※設定条件及び事業収支表については、(株) コミュニティネットより提供された資料をもとに加工・編集したものである。

■初期費用(開発前年度)の設定

・一棟借り方式であることから、(株) コミュニティネットの初期費用として土地購入費・建設工事費はない。それ以外の初期費用の合計は 64,254 千円である。

項　目		金額（千円）	備　考
土地購入費		0	賃借のため地主が負担
建築工事費		0	賃借のため地主が負担
総開発事業費	開設前募集広報費	10,000	
	運営準備費	5,000	
	企画費	5,000	
	什器備品	10,000	
募集経費		13,854	新規一括前払金収入の３％+新規月払入居戸数×150 千円
保証金		20,400	地主に対する敷金として家賃の６か月分を設定
公租公課		0	賃借のため地主が負担
初期費用合計		64,254	

■長期事業収支計画の条件設定

〇共通

入居率

時点	入居率	備考
開設前	63%	募集達成率は70%（空室率10%）
初年度	90%	募集達成率は100%（空室率10%）
２年度以降	90%	募集達成率は100%（空室率10%）

※動態分析に基づき、毎年の空室発生戸数、予想死亡人数、新規入居者数を導き出している。これにより、毎年の一括前払金収入、15 年未満の契約終了に伴う返済金支出、原状回復費支出を想定している。動態分析とは、厚生労働省の簡易生命表をもとに当初入居者の入居動態を計算し、その後、中途入居者の動態を加算させる方法で推計している。なお空室率は 10%と設定している。

入居金

面積	戸数	一括払方式価格	月払価格
32.4 ㎡	19 戸	13,231 千円	81.7 千円/月
40.5 ㎡	23 戸	16,539 千円	102.1 千円/月
41 ㎡	３戸	16,743 千円	103.4 千円/月
43.7 ㎡	２戸	17,846 千円	110.2 千円/月
48.6 ㎡	３戸	19,847 千円	122.5 千円/月
59.4 ㎡	３戸	24,257 千円	149.7 千円/月
合計	53 戸	平均 1,348 千円/坪 平均 16,038 千円/戸	平均 8,320 円/坪・月 平均 99,015 円/戸・月

○不動産部門

項　目			数量	備　考
収入	入居費用	一括払方式	平均 1,348 千円/坪	80％と想定
		月払方式	平均 8,320 円/坪・月	20％と想定
		一括月払併用方式	－	シミュレーション上は想定しない。ただし一括払方式よりも金利分がプラス側に働く。
	テナント家賃収入（デイサービス）		374.8 千円/月	坪単価 7.5 千円
	駐車場料金		180 千円/年	駐車料金（５千円）×駐車台数（３台）×12ヶ月
	敷金		－	月額テナント家賃の３ヶ月分＋月払家賃の３ヶ月分
支出	総開発事業費		30,000 千円（開発前年度のみ）	開設前募集広報費 10,000 千円＋運営準備費 5,000 千円＋企画費 5,000 千円＋什器備品費 10,000 千円
	入居者基金※		－	有老協の入居者生活保障制度加入金：入居者数×200 千円
	募集経費		－	新規一括前払金収入の３％+新規月払入居戸数×150 千円
	保証金		20,400 千円（開発前年度のみ）	地主に対する敷金として家賃の６か月分を仮定
	賃借料		40,800 千円/年	一棟借り月額家賃（3,400 千円）×12ヶ月
	固定資産取得		5,000 千円（10,20,30 年目のみ）	10 年ごとに年間 5,000 千円の固定資産取得（家具備品等）を仮定
	返済金支出		－	15 年以内に退去する入居者への予想返還金支出額。費用計上せず入居前受け金から控除
	法人税		－	税率 30%

※入居者基金は、開設前の計画段階では加入を想定していたが、実際には加入していない。基金は対象物件が利用権方式であることを加入条件としており、当該物件は賃貸借契約方式であるため条件を満たさなかったが、加入条件の拡大により賃貸借契約方式の物件も加入対象に加えられることを見込み、利用を想定していたものである。

○運営部門

項　目			数量	備　考
収入	共益費	戸あたり	10,000 円/月	非課税
	管理費	一人入居	46,280 円/月	税込み
	収入	二人入居	74,570 円/月	税込み
支出	管理人件費		13,320 千円/年	管理人件費＝ハウス長１名＋正職員１名＋パート１名（常勤換算)＋当直１名。日中２名、夜間１名体制。
	セキュリティ費		1,088 千円/年	安否確認並びに緊急通報対応に要する外部委託費用（1.9 千円/戸）
	事務諸経費		平均 2,116 千円/年	管理費収入×事務経費率（10%）
	行事催事費		平均 1,401 千円/年	在籍人数×２千円×12ヶ月
	共用光熱費		666 千円/年	共用面積×年間光熱費単価
	共用水道料		平均 584 千円/年	在席者人数×年間水道料単価
	施設維持費		777 千円/年	共用面積×年間施設維持単価
	法人税		－	税率 30%

■長期事業収支計画の概要

○借り上げ型のため初期費用が少なく、借り入れも不要

・ゆいま～る福は一棟借り上げ型であり、初期費用を地主が負担する。そのため、(株）コミュニティネットの初期費用は自己所有型よりも少なく、地主に対する敷金としての家賃の６ヶ月分、その他開発諸経費など、64,254 千円を見込んでいる。開設前・初年度のまとまった一括前払金収入があるため、借り入れは不要である。

○開設前・初年度のまとまった一括前払金収入により、資金繰りが向上

・一括前払方式を８割・月払方式を２割と設定しており、開設前年度・初年度に合計 612,011 千円のまとまった一括前払金収入がある。

・これを繰越金としてプールし、地主への賃借料や 15 年以内の退去に伴う返済金、募集経費などの毎年度の支出に充てている。２～13 年度目は単年度収益差額はマイナスだが、繰越金があるため資金計画はショートしない。

○様々な工夫による高い入居率の継続により、長期にわたって事業収支が安定

・「参加型」プロセスや、入居者のコミュニティや生きがいの形成、ケアによる安心などの工夫により、２年度目以降継続的に入居率 90%を想定している。

・これにより、一括前払金は空室発生による入れ替わりによる経年収入が見込まれ、月払家賃収入も一定額の維持が見込まれる。入居率 90%の継続により長期にわたって事業収支が安定する結果となっている。

○損益計算書では３年目以降黒字が継続、30 年目の累積利益率は 13.8%

・借り上げ型であり賃料支出が平準化されていることと、企業会計原則に基づき一括前払金を 15 年間に繰り延べることで、単年度損益は２年目、累積損益は４年目以降黒字に転じる見込みである。30 年間の累積利益率 13.8%の確保が可能と見込んでいる。

＜全体（不動産部門＋運営部門）＞

①資金計画書

介護サービス事業者からの賃料収入として 4,498 千円/年（374.8 千円/月）を見込んでいる。
★介護サービス施設の併設が賃料収入につながっている。

開設前入居率 63%、初年度 90%を見込んでおり、開設前年度、初年度の一括前受金収入が合計 623,858 千円（一括前払金方式8割、月払方式2割と設定）。
★プロモーション活動や「参加型」プロセスにより、開設時点で高い入居率を確保し、まとまった一括前払金収入を見込んでいる。

2年度目以降は、継続的に入居率 90%を前提としていることから、空室発生による回転が発生するために、経年に従い一括前払金の一定収入を見込んでいる。
★入居者の高い満足度による宣伝効果や、地域との交流によるハウスの認知により、新たな入居者の確保が可能と見込んでいる。

不(資)-①　不(資)-②　不(資)-③　不(資)-④　不(資)-⑤　不(資)-⑥　不(資)-⑤　不(資)-⑤

単位：千円

	t=開設年度	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計
	繰越金		364,162	513,463	494,766	479,630	461,826	445,757	429,722	415,613	403,507	393,499	380,671	375,413	372,474	371,905	374,174	380,007	389,330	401,206	413,722	428,304	436,377	448,672	460,560	472,132	483,720	494,102	504,113	514,515	524,319	533,701	
収入	サ付き賃貸収入	0	7,934	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	336,613
	一括前受金収入	428,416	195,442	17,962	19,516	21,120	22,749	24,376	26,005	27,612	29,215	30,805	32,391	33,938	35,440	37,348	39,854	39,757	41,269	42,633	45,436	44,645	44,147	44,247	44,385	44,804	43,938	44,123	44,751	44,350	44,062	43,567	1,678,304
	テナント家賃収入		4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	134,927
	駐車場収入		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	5,400
	管理費収入		18,657	21,907	21,851	21,790	21,726	21,659	21,589	21,516	21,442	21,366	21,292	21,219	21,151	21,091	21,043	21,004	20,974	20,958	20,958	20,969	20,983	21,000	21,021	21,044	21,066	21,087	21,108	21,128	21,144	21,157	634,900
	共益費収入		2,919	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	102,517
	敷金収入		2,909	765	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,674
	合　計	428,416	232,539	60,080	60,813	62,356	63,921	65,481	67,039	68,574	70,102	71,617	73,128	74,603	76,037	77,884	80,342	80,207	81,689	83,037	85,840	85,060	84,576	84,693	84,851	85,294	84,450	84,656	85,304	84,924	84,652	84,170	2,896,334
支出	総開発事業費	30,000																															30,000
	入居者基金	0	6,961	3,176	292	317	343	370	396	423	449	475	501	526	551	576	607	648	646	671	693	738	725	717	719	721	728	714	717	727	721	716	26,563
	管理人件費		13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	399,600
	セキュリティ費		924	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	32,464
	事務諸経費		1,866	2,191	2,185	2,179	2,173	2,166	2,159	2,152	2,144	2,137	2,129	2,122	2,115	2,109	2,104	2,100	2,097	2,096	2,096	2,097	2,098	2,100	2,102	2,104	2,107	2,109	2,111	2,113	2,114	2,116	63,490
	行事催事費		1,266	1,484	1,477	1,470	1,462	1,454	1,446	1,437	1,428	1,419	1,410	1,402	1,393	1,386	1,380	1,376	1,372	1,370	1,370	1,371	1,373	1,375	1,378	1,381	1,383	1,386	1,388	1,391	1,393	1,394	42,016
	共用光熱費		666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	19,991
	共用水道料		527	618	616	613	609	606	602	599	595	591	588	584	581	578	575	573	572	571	571	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	17,507
	施設維持費		777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	23,323
	募集経費	13,854	6,320	581	631	683	736	788	841	893	945	996	1,047	1,097	1,146	1,208	1,289	1,286	1,335	1,379	1,469	1,444	1,428	1,431	1,435	1,449	1,421	1,427	1,447	1,434	1,425	1,409	54,273
	保証金	20,400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20,400
	賃借料		40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	1,224,000
	固定資産取得	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,000	15,000
	返済金支出	0	9,809	14,076	14,096	14,010	13,816	13,519	13,131	12,642	12,056	11,372	10,596	9,735	8,780	7,758	6,598	6,489	6,806	7,122	7,431	7,769	8,053	8,289	8,494	8,669	8,824	8,931	9,017	9,093	9,141	9,165	295,286
	法人税	0	0	0	0	4,237	4,200	5,961	5,922	5,883	5,843	5,803	5,464	5,425	5,388	5,349	5,305	1,760	334	662	976	1,344	1,380	1,668	1,926	2,156	2,377	2,850	2,993	3,132	3,244	3,326	94,909
	合　計	64,254	83,238	78,777	75,948	80,160	79,991	81,515	81,149	80,679	80,111	84,445	78,387	77,543	76,606	75,615	74,510	70,883	69,814	70,521	71,257	76,987	72,280	72,805	73,279	73,707	74,068	74,645	74,902	75,121	75,269	80,358	2,358,821
	収支差額	364,162	149,301	-18,697	-15,136	-17,804	-16,070	-16,035	-14,109	-12,105	-10,009	-12,827	-5,258	-2,940	-569	2,269	5,833	9,324	11,876	12,516	14,582	8,073	12,295	11,888	11,572	11,588	10,382	10,011	10,402	9,803	9,383	3,812	537,513
	翌期へ繰越	364,162	513,463	494,766	479,630	461,826	445,757	429,722	415,613	403,507	393,499	380,671	375,413	372,474	371,905	374,174	380,007	389,330	401,206	413,722	428,304	436,377	448,672	460,560	472,132	483,720	494,102	504,113	514,515	524,319	533,701	537,513	537,513

借り上げ型のため事業者の初期投資は 64,254 千円。一括前払金収入があるため負債が不要。
★初期投資が地主が負担するため事業者側の負担が少ない。

53 戸に対して日中2人、夜間 1 人体制で、管理人件費を 13,320 千円/年に抑えている。
★入居者の相互扶助を前提とすることで管理人件費（入居者負担）を抑えている。

募集経費は開設前・初年度で合計 20,174 千円（新規一括前払金収入の 3%＋新規月払入居戸数×150 千円）。
★「参加型」プロセスやプロモーション活動で広告宣伝費を縮減。

2～13 年度は収支差額は赤字だが、開設前・初年度のまとまった一括前払金収入を主とした繰越金があるため、資金計画はショートしない。
★一括前払金方式の採用により、資金繰りが向上している。

支払い賃料は 40,800 千円/年（1,442 円/㎡・月）。一棟借り上げ型であり、減価償却費用が著しく小さい。
★地主との良好な関係構築により、周辺相場より低い賃料での賃借が実現。

募集経費は新規一括前払金収入の 3%＋新規月払入居戸数×150 千円に抑えている。
★入居者の高い満足度による宣伝効果や、地域との交流によるハウスの認知により、広告宣伝費を縮減。

	t	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計
入居動態	新入居戸数	33.4	15.2	1.4	1.5	1.6	1.8	1.9	2.0	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.8	2.9	3.1	3.1	3.2	3.3	3.5	3.5	3.4	3.4	3.5	3.5	3.4	3.4	3.5	3.5	3.4	3.4	131
	在籍戸数	33.4	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	47.7	
	一人入居	23.3	33.4	33.7	34.0	34.3	34.6	35.0	35.3	35.7	36.1	36.5	36.8	37.2	37.5	37.8	38.0	38.2	38.3	38.3	38.3	38.2	38.1	38.1	37.9	37.8	37.7	37.6	37.5	37.4	37.3	37.3	
	二人入居	10.1	14.3	14.0	13.7	13.4	13.1	12.7	12.4	12.0	11.6	11.2	10.9	10.5	10.2	9.9	9.7	9.5	9.4	9.4	9.4	9.5	9.6	9.6	9.8	9.9	10.0	10.1	10.2	10.3	10.4	10.4	

開設前入居率 63%、初年度 90%を見込んでいる。
★プロモーション活動や「参加型」プロセスにより、開設時点で高い入居率の確保を想定。

2年度目以降、継続的に入居率 90%を見込んでいる。
★入居者の高い満足度による宣伝効果や、地域との交流によるハウスの認知により、新たな入居者の確保が可能と見込んでいる。

2年度目以降、入居率 90%が継続するとの前提で、空室発生による入れ替わりで新入居戸数が増加（2年目 1.4 戸/年→30 年目 3.4 戸/年）。
★入居者の高い満足度による宣伝効果や、地域との交流によるハウスの認知により、新たな入居者の確保が可能と見込んでいる。

動態分析に基づき、毎年の空室発生戸数、予想死亡人数、新規入居者数を導き出している。これにより、毎年の一括前払金収入、15 年未満の契約終了に伴う返済金支出、原状回復費支出を想定している。動態分析とは、厚生労働省の簡易生命表をもとに当初入居者の入居動態を計算し、その後、中途入居者の動態を加算させる方法で推計している。なお空室率は 10%と設定している。

②損益計算書

什器備品の原価償却費 10,000 千円、当初開発事業費 20,000 千円は、5年間で計上している。
★各年度の収益から除去した上で年度ごとに分割した償却益として計上し、開設時の単年度損益の赤字を抑制している。

資金計画書では、開設前・初年度の一括前払金収入が多額だが、損益計画書では一括前払金収入を 15 年間で計上している。
★各年度の収益から除去した上で、年度ごとに分割した償却益として計上し、各年度の収益を安定化させている。

2年度目以降は、継続的に入居率 90%を前提としていることから、空室発生による回転が発生するために、経年に従い一括収益償却収益を見込んでいる。
★入居者の高い満足度による宣伝効果や、地域との交流によるハウスの認知により、新たな入居者の確保が可能と見込んでいる。

単位：千円

	t	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計
収益	賃貸収益		12,611	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	16,011	476,940
	一括収益取り崩し		28,561	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	28,051	23,368	24,540	25,699	26,940	28,020	28,963	29,813	30,577	31,278	31,831	32,315	32,761	33,107	33,352	1,040,397
	管理費共益費収益		21,576	25,342	25,285	25,225	25,161	25,093	25,023	24,950	24,876	24,801	24,726	24,654	24,586	24,525	24,477	24,439	24,409	24,392	24,392	24,403	24,417	24,434	24,455	24,478	24,501	24,521	24,542	24,562	24,579	24,591	737,416
	合 計	0	62,749	82,155	82,098	82,038	81,974	81,906	81,836	81,763	81,689	81,614	81,539	81,467	81,399	81,338	81,290	68,501	63,788	64,943	66,102	67,354	68,448	69,408	70,280	71,067	71,790	72,364	72,868	73,335	73,697	73,954	2,254,753
費用	入居者基金	0	6,961	3,176	292	317	343	370	396	423	449	475	501	526	551	576	607	648	646	671	693	738	725	717	719	721	728	714	717	727	721	716	26,563
	管理人件費	0	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	399,600
	セキュリティ費		924	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	32,464
	事務経費		1,866	2,191	2,185	2,179	2,173	2,166	2,159	2,152	2,144	2,137	2,129	2,122	2,115	2,109	2,104	2,100	2,097	2,096	2,096	2,097	2,098	2,100	2,102	2,104	2,107	2,109	2,111	2,113	2,114	2,116	63,490
	行事催事費		1,266	1,484	1,477	1,470	1,462	1,454	1,446	1,437	1,428	1,419	1,410	1,402	1,393	1,386	1,380	1,376	1,372	1,370	1,370	1,371	1,373	1,375	1,378	1,381	1,383	1,386	1,388	1,391	1,393	1,394	42,016
	光熱水道料	0	1,194	1,285	1,282	1,279	1,276	1,272	1,269	1,265	1,261	1,258	1,254	1,250	1,247	1,244	1,242	1,240	1,238	1,237	1,237	1,238	1,238	1,239	1,240	1,242	1,243	1,244	1,245	1,246	1,247	1,247	37,498
	施設維持費		777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	23,323
	募集経費	13,854	6,320	581	631	683	736	788	841	893	945	996	1,047	1,097	1,146	1,208	1,289	1,286	1,335	1,379	1,469	1,444	1,428	1,431	1,435	1,449	1,421	1,427	1,447	1,434	1,425	1,409	54,273
	賃借料	0	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	1,224,000
	借入利息		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	減価償却費		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	0	0	0	0	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0	0	0	0	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0	0	0	0	0	20,000
	開発費償却		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20,000
	合 計	13,854	79,429	70,701	67,852	67,913	67,975	62,035	62,096	62,154	62,212	62,269	63,326	63,383	63,438	63,508	63,607	62,634	62,673	62,737	62,850	62,873	63,848	63,848	63,859	63,882	63,866	62,864	62,893	62,895	62,884	62,867	1,943,226
単年度損益		-13,854	-16,680	11,453	14,246	14,125	13,999	19,871	19,741	19,609	19,477	19,344	18,213	18,084	17,961	17,831	17,683	5,867	1,115	2,206	3,252	4,481	4,600	5,561	6,420	7,186	7,923	9,500	9,975	10,439	10,813	11,088	311,527
累積損益		-13,854	-30,534	-19,081	-4,835	9,290	23,289	43,160	62,900	82,509	101,986	121,330	139,543	157,627	175,588	193,418	211,102	216,969	218,083	220,289	223,541	228,023	232,622	238,183	244,603	251,789	259,712	269,212	279,188	289,627	300,440	311,527	311,527
単年度利益率			-26.6	13.9	17.4	17.2	17.1	24.3	24.1	24.0	23.8	23.7	22.3	22.2	22.1	21.9	21.8	8.6	1.7	3.4	4.9	6.7	6.7	8.0	9.1	10.1	11.0	13.1	13.7	14.2	14.7	15.0	13.8
累積利益率			-48.7	-13.2	-2.1	3.0	6.0	9.1	11.3	13.0	14.2	15.2	15.8	16.4	16.8	17.2	17.5	17.0	16.3	15.7	15.2	14.8	14.5	14.2	14.0	13.9	13.8	13.7	13.7	13.7	13.8	13.8	

単年度損益は2年目に黒字転換。累積損益は4年目で黒字転換。以降は黒字が継続し、30 年間で311,527 千円の黒字が見込まれる。
★初年度に入居率 90%を達成し、一括前払金収益（年度ごとの分割償却駅）が高い水準で安定することから単年度損益が2年目に黒字となる。また、「参加型」プロセスを通じて開設時から高い入居率を確保することから、0～1 年目の単年度損益の赤字も抑制され、結果4年目に累積損益が黒字となる。

什器備品の減価償却費 5,000 千円を5年間に繰り延べている。なお、借り上げ型のため建物の減価償却費はかからない。
★借り上げ型のため減価償却費が少なく、損益計算上有利である。

累積利益率は、30 年目に 13.8%となる。

＜不動産部門＞

①資金計画書

不(資)-② 開設前募集広報費 10,000 千円＋運営準備費 5,000 千円＋企画費 5,000 千円＋什器備品費 10,000 千円を計上。

不(資)-① テナント･月払家賃入居者からの敷金(月額テナント家賃の3か月分＋月払家賃の3か月分)を計上。

不(資)-③ 有老協の入居者生活保障制度加入金：入居者数×200 千円 ※

月払賃料収入が一定なのは、2年度目以降入居率 90%を前提としているため(月払方式を入居者数の 2 割と設定しており、毎年度入居率 90%ということは月払方式の入居者数が毎年度同数いることになるため)。

2年度目以降は、継続的に入居率 90%を前提としていることから、空室発生による回転が発生するために、経年に従い一括前払金の一定収入を見込んでいる。

単位:千円

	t=開設年度	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計
	繰越金		364,162	511,234	487,339	467,048	448,370	428,754	409,209	391,624	376,080	362,672	346,483	337,901	331,675	327,854	326,903	329,539	335,686	343,380	352,054	363,108	368,013	377,143	385,857	394,244	402,635	409,809	416,601	423,774	430,337	436,472	
収入	月払賃貸収入		7,934	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	11,334	336,613
	一括前受金収入	428,416	195,442	17,962	19,516	21,120	22,749	24,376	26,005	27,612	29,215	30,805	32,391	33,938	35,440	37,348	39,854	39,757	41,269	42,633	45,436	44,645	44,147	44,247	44,385	44,804	43,938	44,123	44,751	44,350	44,062	43,567	1,678,304
	テナント家賃収入		4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	4,498	134,927
	駐車場収入		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	5,400
	敷金収入		2,909	765																													3,674
	合 計	428,416	210,962	34,738	35,527	37,131	38,760	40,387	42,016	43,623	45,226	46,817	48,402	49,949	51,451	53,359	55,865	55,768	57,281	58,645	61,448	60,656	60,159	60,259	60,396	60,816	59,949	60,135	60,762	60,362	60,073	59,579	2,158,918
支出	総開発事業費	30,000																															30,000
	入居者基金		6,961	3,176	292	317	343	370	396	423	449	475	501	526	551	576	607	648	646	671	693	738	725	717	719	721	728	714	717	727	721	716	26,563
	募集経費	13,854	6,320	581	631	683	736	788	841	893	945	996	1,047	1,097	1,146	1,208	1,289	1,286	1,335	1,379	1,469	1,444	1,428	1,431	1,435	1,449	1,421	1,427	1,447	1,434	1,425	1,409	54,273
	保証金	20,400	0	0																													20,400
	賃借料		40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	1,224,000
	固定資産取得											5,000										5,000										5,000	15,000
	返済金支出		9,809	14,076	14,096	14,010	13,816	13,519	13,131	12,642	12,056	11,372	10,596	9,735	8,780	7,758	6,593	6,489	6,806	7,122	7,431	7,769	8,053	8,289	8,494	8,669	8,824	8,931	9,017	9,093	9,141	9,165	295,286
	法人税	0	0	0	0	0	2,680	4,456	4,433	4,409	4,386	4,363	4,039	4,017	3,995	3,969	3,935	399	0	0	0	0	23	308	561	786	1,002	1,471	1,609	1,743	1,852	1,932	56,366
	合 計	64,254	63,891	58,633	55,819	55,810	58,375	59,933	59,601	59,167	58,635	63,006	56,984	56,175	55,272	54,310	53,229	49,621	49,587	49,971	50,394	55,751	51,029	51,545	52,009	52,425	52,775	53,342	53,589	53,798	53,938	59,021	1,721,889
	収支差額	364,162	147,071	-23,894	-20,291	-18,678	-19,615	-19,546	-17,585	-15,543	-13,409	-16,189	-8,582	-6,226	-3,821	-952	2,636	6,147	7,694	8,674	11,054	4,905	9,130	8,714	8,387	8,391	7,174	6,792	7,173	6,563	6,135	557	437,029
	翌期へ繰越	364,162	511,234	487,339	467,048	448,370	428,754	409,209	391,624	376,080	362,672	346,483	337,901	331,675	327,854	326,903	329,539	335,686	343,380	352,054	363,108	368,013	377,143	385,857	394,244	402,635	409,809	416,601	423,774	430,337	436,472	437,029	437,029

不(資)-④ 地主への敷金として、月額家賃(3,400 千円/月)×+6か月分。

不(資)-⑥ 単年度損益は2年目から黒字だが、累積損益が4年目まで赤字のため法人税の繰越控除により4年目までは発生しない。

2～14 年度は収支差額は赤字だが、開設前･初年度のまとまった一括前払金収入を主とした繰越金があるため、資金計画はショートしない。

15 年以内に退去する入居者への予想返還金支出額。開設前･初年度の入居者への返済金が徐々に減少する。

16 年目以降は、空室発生に伴う新規入居者の増加と連動して予想返還金支出額が増加する。

不(資)-⑤ 10 年ごとに年間 5,000 千円の固定資産取得(家具備品等)を計上。

※入居者基金は、開設前の計画段階では加入を想定していたが、実際には加入していない。基金は対象物件が利用権方式であることを加入条件としており、当該物件は賃貸借契約方式であるため条件を満たさなかったが、加入条件の拡大により賃貸借契約方式の物件も加入対象に加えられることを見込み、利用を想定していたものである。

②損益計算書

単位:千円

	t	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計
収益	賃貸収益		12,431	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	15,831	471,540
	一括収益取り崩し		28,561	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	40,802	28,051	23,368	24,540	25,699	26,940	28,020	28,963	29,813	30,577	31,278	31,831	32,315	32,761	33,107	33,352	1,040,397
	駐車場収益		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	5,400
	合 計	0	41,172	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	56,813	44,062	39,379	40,551	41,710	42,951	44,031	44,974	45,825	46,589	47,289	47,843	48,326	48,773	49,118	49,363	1,517,337
費用	募集経費	13,854	6,320	581	631	683	736	788	841	893	945	996	1,047	1,097	1,146	1,208	1,289	1,286	1,335	1,379	1,469	1,444	1,428	1,431	1,435	1,449	1,421	1,427	1,447	1,434	1,425	1,409	54,273
	入居者基金	0	6,961	3,176	292	317	343	370	396	423	449	475	501	526	551	576	607	648	646	671	693	738	725	717	719	721	728	714	717	727	721	716	26,563
	賃借料	0	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	40,800	1,224,000
	減価償却費		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	0	0	0	0	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0	0	0	0	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0	0	0	0	0	20,000
	開発費償却		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20,000
	合 計	13,854	60,082	50,557	47,723	47,800	47,879	41,958	42,037	42,115	42,193	42,271	43,348	43,424	43,498	43,584	43,696	42,733	42,781	42,849	42,962	42,982	43,953	43,948	43,954	43,970	43,949	42,941	42,964	42,961	42,946	42,925	1,344,836
	単年度損益	-13,854	-18,909	6,256	9,090	9,013	8,934	14,855	14,776	14,697	14,619	14,542	13,465	13,389	13,315	13,229	13,117	1,329	-3,401	-2,298	-1,252	-31	78	1,026	1,870	2,619	3,340	4,902	5,362	5,811	6,173	6,438	172,501
	累積損益	-13,854	-32,763	-26,507	-17,417	-8,404	530	15,385	30,161	44,858	59,477	74,019	87,484	100,873	114,189	127,418	140,535	141,864	138,463	136,165	134,913	134,882	134,960	135,986	137,856	140,475	143,815	148,717	154,079	159,890	166,063	172,501	172,501
	単年度利益率		-45.9	11.0	16.0	15.9	15.7	26.1	26.0	25.9	25.7	25.6	23.7	23.6	23.4	23.3	23.1	3.0	-8.6	-5.7	-3.0	-0.1	0.2	2.3	4.1	5.6	7.1	10.2	11.1	11.9	12.6	13.0	11.4
	累積利益率		-79.6	-27.1	-11.3	-4.0	0.2	4.7	7.9	10.2	12.0	13.4	14.4	15.1	15.8	16.3	16.8	16.1	15.1	14.2	13.5	12.9	12.4	12.0	11.7	11.5	11.3	11.3	11.2	11.3	11.3	11.4	

単年度損益は2年度目に黒字転換。

累積損益は5年目で黒字転換。以降黒字が継続。

累積利益率は、30 年目に 11.4%となる。

＜運営部門＞

①資金計画書

一人入居と二人入居の戸数による若干の違いはあるが、管理費収入はほぼ一定して 22,000 千円/年程度。

単位:千円

t=開設年度		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計
繰越金			0	1,560	5,198	8,808	12,386	15,932	19,443	22,918	26,356	29,756	33,118	36,441	39,727	42,979	46,200	49,396	52,573	55,734	58,887	62,040	65,198	68,364	71,538	74,723	77,920	81,128	84,347	87,576	90,816	94,064	
収入	管理費収入		18,657	21,907	21,851	21,790	21,726	21,659	21,589	21,516	21,442	21,366	21,292	21,219	21,151	21,091	21,043	21,004	20,974	20,958	20,958	20,969	20,983	21,000	21,021	21,044	21,066	21,087	21,108	21,128	21,144	21,157	634,900
	共益費収入		2,919	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	102,517
	合　計	0	21,576	25,342	25,285	25,225	25,161	25,093	25,023	24,950	24,876	24,801	24,726	24,654	24,586	24,525	24,477	24,439	24,409	24,392	24,392	24,403	24,417	24,434	24,455	24,478	24,501	24,521	24,542	24,562	24,579	24,591	737,416
支出	管理人件費		13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	399,600
	セキュリティ費		924	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	32,464
	事務諸経費		1,866	2,191	2,185	2,179	2,173	2,166	2,159	2,152	2,144	2,137	2,129	2,122	2,115	2,109	2,104	2,100	2,097	2,096	2,096	2,097	2,098	2,100	2,102	2,104	2,107	2,109	2,111	2,113	2,114	2,116	63,490
	行事催事費		1,266	1,484	1,477	1,470	1,462	1,454	1,446	1,437	1,428	1,419	1,410	1,402	1,393	1,386	1,380	1,376	1,372	1,370	1,370	1,371	1,373	1,375	1,378	1,381	1,383	1,386	1,388	1,391	1,393	1,394	42,016
	共用光熱費		666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	19,991
	共用水道料		527	618	616	613	609	606	602	599	595	591	588	584	581	578	575	573	572	571	571	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	17,507
	施設維持費		777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	23,323
	法人税	0	669	1,559	1,547	1,534	1,520	1,505	1,489	1,473	1,457	1,441	1,424	1,409	1,394	1,380	1,370	1,361	1,355	1,351	1,351	1,354	1,357	1,360	1,365	1,370	1,375	1,379	1,384	1,388	1,392	1,395	41,708
	合　計	0	20,016	21,704	21,676	21,647	21,615	21,582	21,548	21,512	21,476	21,439	21,403	21,367	21,334	21,305	21,281	21,262	21,247	21,239	21,239	21,245	21,252	21,260	21,270	21,282	21,292	21,302	21,313	21,323	21,331	21,337	640,098
収支差額		0	1,560	3,638	3,609	3,578	3,546	3,511	3,475	3,438	3,400	3,362	3,323	3,287	3,252	3,221	3,196	3,177	3,161	3,153	3,153	3,159	3,166	3,174	3,185	3,197	3,208	3,219	3,230	3,240	3,248	3,254	97,319
翌期へ繰越		0	1,560	5,198	8,808	12,386	15,932	19,443	22,918	26,356	29,756	33,118	36,441	39,727	42,979	46,200	49,396	52,573	55,734	58,887	62,040	65,198	68,364	71,538	74,723	77,920	81,128	84,347	87,576	90,816	94,064	97,319	97,319

開発初年度より、収支は継続してプラス。

運営部門だけでみると、30 年目の繰越金は約 1 億円。

②損益計算書

単位:千円

t		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計
収益	管理費収益		18,657	21,907	21,851	21,790	21,726	21,659	21,589	21,516	21,442	21,366	21,292	21,219	21,151	21,091	21,043	21,004	20,974	20,958	20,958	20,969	20,983	21,000	21,021	21,044	21,066	21,087	21,108	21,128	21,144	21,157	634,900
	共益費収益		2,919	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	3,434	102,517
	合　計	0	21,576	25,342	25,285	25,225	25,161	25,093	25,023	24,950	24,876	24,801	24,726	24,654	24,586	24,525	24,477	24,439	24,409	24,392	24,392	24,403	24,417	24,434	24,455	24,478	24,501	24,521	24,542	24,562	24,579	24,591	737,416
費用	管理人件費		13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	13,320	399,600
	セキュリティ費		924	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	1,088	32,464
	事務諸経費		1,866	2,191	2,185	2,179	2,173	2,166	2,159	2,152	2,144	2,137	2,129	2,122	2,115	2,109	2,104	2,100	2,097	2,096	2,096	2,097	2,098	2,100	2,102	2,104	2,107	2,109	2,111	2,113	2,114	2,116	63,490
	行事催事費		1,266	1,484	1,477	1,470	1,462	1,454	1,446	1,437	1,428	1,419	1,410	1,402	1,393	1,386	1,380	1,376	1,372	1,370	1,370	1,371	1,373	1,375	1,378	1,381	1,383	1,386	1,388	1,391	1,393	1,394	42,016
	共用光熱費		666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	19,991
	共用水道料		527	618	616	613	609	606	602	599	595	591	588	584	581	578	575	573	572	571	571	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	17,507
	施設維持費		777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	23,323
	合　計	0	19,347	20,145	20,129	20,113	20,096	20,078	20,059	20,039	20,019	19,998	19,978	19,959	19,940	19,924	19,911	19,901	19,893	19,888	19,888	19,891	19,895	19,900	19,905	19,911	19,917	19,923	19,929	19,934	19,938	19,942	598,390
単年度損益		0	2,229	5,197	5,156	5,112	5,065	5,016	4,965	4,912	4,857	4,802	4,748	4,695	4,645	4,601	4,566	4,538	4,516	4,504	4,504	4,512	4,522	4,535	4,550	4,567	4,583	4,598	4,614	4,628	4,640	4,649	139,026
累積損益		0	2,229	7,426	12,582	17,694	22,759	27,775	32,740	37,651	42,509	47,311	52,059	56,754	61,399	66,000	70,566	75,104	79,620	84,124	88,628	93,140	97,662	102,197	106,747	111,314	115,897	120,495	125,109	129,737	134,377	139,026	139,026
単年度利益率			10.3	20.5	20.4	20.3	20.1	20.0	19.8	19.7	19.5	19.4	19.2	19.0	18.9	18.8	18.7	18.6	18.5	18.5	18.5	18.5	18.5	18.6	18.6	18.7	18.7	18.8	18.8	18.8	18.9	18.9	18.9
累積利益率			10.3	15.8	17.4	18.2	18.6	18.8	19.0	19.0	19.1	19.1	19.1	19.1	19.1	19.1	19.1	19.0	19.0	19.0	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9	

開発初年度より、損益は継続して黒字。

累積利益率は、30 年目に 18.9%となる。

４－４．「三草二木西圓寺」のケーススタディ

（１）概説

１）「三草二木西圓寺」の概要

・「三草二木西圓寺」が立地する小松市野田町は、北陸本線明峰駅より約 1.6km の地点にあり、周辺を田畑に囲まれた 69 世帯（平成 28 年時点）の集落である。

・西圓寺は、平成 17 年４月に当時の住職が亡くなり、門徒・町会役員で協議を重ねた結果、廃寺となり、解体した後に駐車場とする予定であった。その時にある縁から、白山市北安田町において昭和 35 年より活動する社会福祉法人佛子園が、廃寺の活用について相談を受けた。

・社会福祉法人佛子園は、「障害者の参画」と「地域の協力」の２点を条件に、廃寺を利用し、障害福祉サービス事業等の施設として活用することとなった。この背景には、社会福祉法人佛子園は、平成 17 年に法人本部周辺の空き家２件を障害者の自活訓練の場所として取得したものの、障害者のグループホームの設置には、一部の地域住民の理解を得られなかった経験がある。そのため、「福祉を日常にすること」「地域全体の意識を変えること」の必要性を強く感じており、その実現に向けて「三草二木西圓寺」のプロジェクトが開始されることとなった。

・社会福祉法人佛子園は、平成 18 年９月に住職のご遺族から土地建物の寄贈を受け、事業主体として寺の改修を行い、平成 20 年１月に「三草二木西圓寺」を開設した。「三草二木」とは、色々な人がそれぞれ持ち前を発揮して支え合うまちづくりを意味している。

・ここでは、障害者の就労継続支援Ｂ型を活用したカフェ・レストラン事業や温泉事業、化粧水製造・販売、障害者の生活介護（以下、「生活介護事業（障害者）」という。）、高齢者の通所介護事業・介護予防通所介護事業（以下、「高齢者デイサービス事業」という。）などの多様な事業に取り組んでおり、これらの事業は、ソーシャルインクルージョン（社会的包摂）の理念に基づき展開されている。

・「三草二木西圓寺」は、地域の子どもから高齢者、障害者まで様々な地域住民等が、日常的に集まる場所となっており、見守りや生きがいづくりの取組、住民自治の強化に向けた町内会活動など多種多様な取組が行われている。このような取組もあり、周辺地区では人口減少が続く中、野田町は 30 代の家族世帯の Ｕターンを中心に移住者が増え、平成 20 年に 55 世帯であった世帯数は、平成 28 年に 69 世帯へ増加している。

・「生涯活躍のまち」構想にとって、「三草二木西圓寺」は、障害福祉サービス事業を活用したコミュニティ形成事業を通じて、住民自治によるコミュニティづくり・地域づくりが行われ、結果的に移住者が増加した点で、注目すべき事例である。





２）基本的な諸元

■諸元

項　目	諸　元
所在地	石川県小松市野田町丁 68 番
敷地面積	約 1,745.32 ㎡
構造規模	木造１～２階建て
延床面積	572.22 ㎡
施設構成	地域交流拠点（本堂、ステージ等）、カフェ・レストラン、温泉、足湯、趣味・サロン空間

参考：社会福祉法人佛子園

※本節で用いる写真は、社会福祉法人佛子園からの提供もしくは本マニュアル作成にあたり撮影したものである。

■事業方式

土地・建物の所有者	社会福祉法人佛子園（廃寺の土地・建物の寄贈による）
整備方式	自己所有型。改修事業により整備
運営方式	障害福祉サービス事業として、障害者の就労継続型支援Ｂ型、生活介護事業（障害者）を実施、介護保険事業として高齢者デイサービス事業を実施

■位置図







出典：社会福祉法人佛子園

■施設構成図（１階）



出典：社会福祉法人佛子園

３）基本コンセプト

・社会福祉法人佛子園では、障害者が「まちなか」で健常者と共に日常生活を送れるといったソーシャルインクルージョン（社会的包摂）を目指しており、そのためには、バザーなどの年間数回の地域向けのイベントではなく、障害者と地域住民が日常的にふれあえる場所が必要と考えた。

・「三草二木西圓寺」の再生プロジェクトにおいて重視したことは、「障害者福祉」の領域を超え、障害者だけではなく、老若男女すべてにとって優しい施設、地域住民が集える場として再生することであった。

・地域住民を巻き込み、人が集うためには、話し合いのプロセス、そして、施設に明確なコンセプトを持たせることが重要であり、何度も野田町の住民と話し合いを重ねることで、相互の理解を深めていった。

・この結果、「三草二木西圓寺」のプロジェクトでは、廃寺を居心地のよい空間や日常的に利用する機能を供えた施設へと改修した。利用者は、野田町の住民やサービスを受ける障害者、高齢者だけでなく、他地域の住民や温泉利用者、見学者なども訪れており、様々な人が常にいる施設とすることで「福祉を日常にすること」を目指している。

・「三草二木」という言葉には、草木が成長をし、違った花を咲かせ、違った実を結ぶように、それぞれが持ち前を発揮し支えあいながら生きているという意味が込められ、「三草二木西圓寺」では、障害の有無にかかわらず、お互いの個性が尊重され、一人ひとりに応じた福祉サービスの提供を通じて、支え合いのまちづくりに貢献する、という理念につながっている。

・特に、子どもから高齢者、障害者が集まり、サービスを提供する側と提供される側に分けない「ごちゃまぜの力」が、訪れるひとりひとりに役割を持たせている。そして、人の役に立つことは生きがいにつながっており、その生きがいは再び「三草二木西圓寺」を訪れ、集まる機会を生むという循環につながっている。

・生きがいをはじめとした地域住民が集まるしかけをつくり、自然と交流が生まれることで地

域の中で家々同士がつながり、「三草二木西圓寺」を中心にさまざまな地域のイベントが開催されるようになった。これらの多くは野田町の住民が考えており、社会福祉法人佛子園のスタッフはあくまでも黒衣に徹することで、地域の主体性を生み出している。その結果、社会福祉法人佛子園の障害福祉サービス事業は、このような地域の拠り所を「働く場所」とすることで、障害者に社会に貢献できる就労の場を提供することが可能となった。

・このように、「ごちゃまぜの力」により「圧倒的な交流人口」を生むことは、障害者や高齢者にあった就労の場を確保することや、自律的な住民自治を行う基盤となっており、「ごちゃまぜの力」は、「三草二木西圓寺」における重要なキーワードとなっている。



出典：社会福祉法人佛子園

■圧倒的な交流人口をもたらす「三草二木西圓寺」のしかけ



町民が集う
憩いの場

- 老若男女が憩いを楽しむ場所です
- 新年会、春・秋祭り、子供会や敬老会などの年中行事を楽しみます



駄菓子屋では
笑顔が弾む

- 目玉は、あんこが一杯のあつあつベビー鯛焼き
- 懐かしのラムネやサイダーもあります



「西圓寺温泉」で
家庭円満、健康長寿

- 「足湯」では浄行菩薩様がみんなの健康を見守っています
- 「亀乃湯」は亀石の甲羅をなでるとご利益があるといわれています
- 「猿乃湯」は家庭円満、白山の神々のご加護があるといわれています



夜は「西圓寺酒場」
がオープン

- 名物は、タレを注ぎ足してつくる「特製煮込み」



定期的に
「市」も開きます

- 野田町の採れたての農産物や手工芸品が集まる市です
- 売り手も買い手も町民が主役です



楽しいライブや
コンサートも開きます

- 入船亭扇治独演会
- ザッハトルテライブ
- 渡海真知子＆加々美淳ボサノバライブ
- 童謡サロン　etc...

出典：社会福祉法人佛子園

４）対象者層

・「三草二木西圓寺」の主な対象者層は、以下の考え方から、西圓寺から徒歩圏内にある野田町の住民（平成 28 年 4 月時点で約 69 世帯・214 人）である。

○住民同士の顔と名前が判別できる範囲

○地域の課題を共有し解決策を合意できる範囲

○住民自身が主体的に組織を管理できる範囲

○地域交流拠点の日常的な利用が見込まれる住民の生活範囲

（２）「三草二木西圓寺」における生涯活躍のまちの要素

１）概説

・「三草二木西圓寺」が行っている事業を、「生涯活躍のまち」を構成する要素ごとに整理すると、下表のとおりである。

■「生涯活躍のまち」を構成する要素

「生涯活躍のまち」を構成する要素	「三草二木西圓寺」における取組の概要		実施主体
住まい	・なし		―
ケア	・高齢者デイサービス事業		・社会福祉法人佛子園
活躍	・就労継続支援Ｂ型事業	・味噌・漬物事業（特産品の開発・製造・販売）	・社会福祉法人佛子園（高齢者のワークシェアとして実施）
		・温泉事業（清掃等のボランティア）	・社会福祉法人佛子園
	・「市」の開催（野田町の農産物や工芸品等の販売）		・社会福祉法人佛子園
移住	・なし		―
コミュニティ	・就労継続支援Ｂ型事業 ・生活介護事業（障害者） ・高齢者デイサービス事業	・地域交流拠点の維持管理事業（地域住民が自由に使える本堂等の維持管理）	・社会福祉法人佛子園
	・就労継続支援Ｂ型事業	・カフェ・レストラン事業	・社会福祉法人佛子園
		・温泉事業	・社会福祉法人佛子園
	・高齢者デイサービス事業	・趣味講座（書道教室、陶芸教室などの地域住民への開放）	・社会福祉法人佛子園
	・町内会活動支援事業（町会への参加、町会活動への協力）		・社会福祉法人佛子園
	・お祭りの開催		・社会福祉法人佛子園
	・ライブイベントの開催		・使用者
その他	・生活介護事業（障害者）		・社会福祉法人佛子園
	・就労継続支援Ｂ型事業	・プアナサージ事業（マッサージ）	・社会福祉法人佛子園
		・化粧水製造・販売事業	・社会福祉法人佛子園

２）「住まい」に関する事業

・社会福祉法人佛子園では、障害者が「まちなか」で健常者と共に日常生活を送れるソーシャルインクルージョン（社会的包摂）を目指しており、「移住」よりも地域住民の「居場所」づくりを主眼としている。「三草二木西圓寺」では、社会福祉法人佛子園自身が移住希望者向けの「住まい」の整備・提供を行うことや、「住まい」に関して他の事業者との連携は行っていない。

３）「ケア」に関する事業

①高齢者デイサービス事業

・社会福祉法人佛子園は、重度障害者までをケアできる社会福祉法人であり、高齢の障害者の対応もしてきた経験もあることから、高齢者に対する介護サービスを実施することに関しては柔軟に対応が可能である。

・高齢者デイサービス事業は、開設前の構想段階において、「ごちゃまぜ」による相互扶助の考え方にもとづき、障害者だけでなく介護が必要な高齢者まで、一人一人に応じたサービスを提供する施設とするため導入された。

・定員は10名であり、主に野田町を含む近隣地域から送迎サービス（社会福祉法人佛子園が実施）を利用して「三草二木西圓寺」に通っている。

・「三草二木西圓寺」における高齢者デイサービス事業の特徴は、「ホッとする心地よい空間で、美味しい食事を味わいゆっくり温泉を楽しむこと」とされ、お寺の中の温かなもてなしが受けられることを特徴としている。

４）「活躍」に関する事業

①味噌・漬物事業



・「三草二木西圓寺」では、周辺の空き家も活用しながら、地元産の良質な野菜などを厳選し、昔ながらの手作りの手法により、味噌、梅干、漬物類を特産品として開発・製造・販売している。

・製造は、退職した野田町の高齢者が、障害者とともに担い、「三草二木西圓寺」で販売している。

・これらはワークシェアとして、「できる仕事をやれる範囲」で、それぞれの体力や都合により働くことができる仕組みとなっている。特に出勤日や勤務時間を決められるなど、高齢者にも無理や負担のない雇用形態をとり、定年などで退職した元気な高齢者が参加している。

・また、「三草二木西圓寺」のワークシェアは、直接的な仕事の他にも、共に働く障害者のサポートの役割もある。障害者を含む複数の人たちで仕事（ワーク）を分け合い（シェア）、人と人とが支え合う仕組みでもある。

②温泉事業



・野田町の住民は、無料で「三草二木西圓寺」の温泉に入浴できる。当然ながら住民は頻繁に温泉を利用しているが、地域住民は、「三草二木西圓寺」に貢献したいとの想いから、ボランティアとして風呂場の清掃等を引き受け、頻繁に掃除の手伝いをしているため、スタッフより先に設備の不具合などに気づき、教えてくれることもある。
・社会福祉法人佛子園には、野田町の住民には、「三草二木西圓寺」の利用者ではなく、「三草二木西圓寺」を共同で運営してほしいという考えが当初からあり、そのような考えが現実のものとなっている。

③「市」の開催

・「三草二木西圓寺」では、定期的に「市」を開催している。この「市」は、野田町の住民が生産した農産物や工芸品を地域内外の人が集まる「三草二木西圓寺」で販売する仕組みである。地域住民にとっては、販売による収入を得ることができる「活躍」の場となっている。

５）「移住」に関する事業

・社会福祉法人佛子園では、「移住」よりも地域住民の「居場所」づくりを主眼に置いているため、「三草二木西圓寺」では「移住」に関する事業は行っていない。野田町においても移住に関する取組は特に行われていない。
・しかしながら、「三草二木西圓寺」が立地する野田町では、周辺の町が人口減少するなかで、平成20年時点の55世帯から平成28年時点で69世帯に世帯数が増加している。傾向として、若い時に野田町を出た者が30代になって家庭を持ち、家を建てるタイミングで野田町に戻ってくるというケースが多く、「三草二木西圓寺」の存在が「住みやすいまち」の要素の一つになっていると考えられる。

６）「コミュニティ」に関する事業

①地域交流拠点の維持管理業務

・「三草二木西圓寺」は、基本的には、就労継続支援Ｂ型事業、生活介護事業（障害者）を運営する障害福祉サービス事業所であり、高齢者デイサービス事業を運営する地域密着型通所介護事業所である。しかし、この空間を地域住民に開放することにより、地域交流拠点としている。
・「三草二木西圓寺」の維持管理は、上記の社会福祉事業の一環として行っており、清掃や剪定などは、就労継続支援Ｂ型による障害者の就労継続支援の場にもなっている。

②カフェ・レストラン事業



・地元産の食材を活かした質の高い食事を提供できるカフェ・レストランを「西圓寺カフェ、西圓寺酒場」として社会福祉法人佛子園が運営し、地域住民の憩いの場となっている。
・カフェ・レストラン事業は、障害者の就労継続支援の場であ

り、就労継続支援Ｂ型による障害福祉サービス等事業収入により支えられている。

③温泉事業

・社会福祉法人佛子園が整備した天然温泉「西圓寺温泉」は、野田町の住民の入浴は無料である。そうすることで「三草二木西圓寺」は、野田町の住民が日常的かつ継続的に集まる空間となっており、温泉への入浴やボランティアによる清掃を機会としたコミュニティ形成が生まれている。

・野田町の住民は、正面玄関からでなく勝手口から「三草二木西圓寺」に入り、入湯札を反転させ温泉に向かう。野田町の住民にとって、「西圓寺温泉」は地域の共有施設であり、コミュニティの共同性が培われる要素の一つとなっている。

・社会福祉法人佛子園は、野田町の全世帯分の入湯札を用意しており、入湯札を日々管理することにより利用状況が把握でき、地域の見守りの役割も果たしている。例えば、毎日のように利用していた住民が、２，３日続けて利用がなかった場合には、体調を崩しているのではないか、何か困っているのではないかと気がつくきっかけとなっている。

・また、入湯札の設置場所もあえて、スタッフがいるカウンターの付近に設置することで、来訪時にはカウンターにいるスタッフと一言、二言挨拶するなど、会話がうまれる状況をつくりだしている。

④趣味講座

・高齢者デイサービス事業により、書道、陶芸、お茶などの各種教室が実施されている。生活介護事業（障害者）の利用者や、地域住民にも開放され（地域住民は実費負担）、多様な世代が参加できるプログラムとなっている。

⑤町内会活動支援事業

・役員会、女性部総会、長寿会役員会、各懇親会など、野田町町内会の各種集まりは、ほぼ「三草二木西圓寺」で開催され、社会福祉法人佛子園はその集会のための場所を提供している。また、「三草二木西圓寺」のスタッフは、町内会への参加をはじめ、町民祭や近隣５町の運動会にも参加している。

⑥お祭りの開催

・社会福祉法人佛子園では、定期的に行われる納涼祭、周年祭を開催しており、これらの企画・準備・実施は、「三草二木西圓寺」のスタッフが行っているが、近年は地域の町内会メンバーが中心となって企画から運営までを手伝う状況が増えてきている。

・これらのイベントを通じて、地域のコミュニティ形成が図られており、子ども達もまちのイベントで係を与えられることで、自分たちが役割を担えることを楽しみにしている。

⑦ライブイベントの開催

・社会福祉法人佛子園が本堂をライブイベントの会場として、使用希望者に貸しており、不定期であるがこれまで、地元の民謡会の発表やライブなどが実施されている。

７）「その他」に関する事業

①生活介護事業（障害者）

・生活介護事業（障害者）とは、障害者の方に入浴、排せつ及び食事等の介護、創作的活動又

は生産活動の機会や必要な援助を提供する事業である。

・「三草二木西圓寺」では、就労継続支援Ｂ型や高齢者デイサービス事業と同じ空間で、障害福祉サービス事業として、生活介護事業（障害者、定員６名）を行っている。

②プアナサージ事業

・湯治リラクゼーションとして、定期的にカイロプラクティック、ボディケア・フットケア、アロマ・整体といったサービスを提供している。プアナサージ事業は、就労継続支援Ｂ型による就労継続支援の場であるが、高齢者デイサービス事業のサービスとしても利用され、一般の利用者にも有料で開放している。

③化粧水製造・販売事業

・「三草二木西圓寺」では、地元の化粧品会社とコラボレーションにより、酒粕を利用した化粧水を開発している。化粧水の製造は、化粧品会社により工場で行っているが、工場でのラベル貼りや「三草二木西圓寺」での商品の箱詰めは、就労継続支援Ｂ型事業を活用して行っている。製造した化粧水は、「三草二木西圓寺」内や小松空港やインターネット上で販売を行っている。



（３）「三草二木西圓寺」における収益核事業者からみた関係者と事業の整理

１）概説

・「三草二木西圓寺」での事業の多くは、社会福祉法人佛子園が単独で運営している。なかでも就労継続支援Ｂ型を活用して運営されるカフェ・レストラン事業、味噌・漬物事業、温泉事業、プアナサージ事業、化粧水製造・販売事業が収益核事業となっている。

・これらの収入の多くは、「三草二木西圓寺」を訪れる一般の利用者（地域内外の住民、温泉利用者、見学者等）による利用料や就労継続支援Ｂ型訓練給付費収入により構成される。

・また、社会福祉法人佛子園は、就労継続支援Ｂ型以外に社会福祉事業として、高齢者デイサービス事業及び生活介護事業（障害者）を行っている。

・「三草二木西圓寺」は、基本的には、就労継続支援Ｂ型事業、生活介護事業（障害者）を運営する障害福祉サービス事業所であり、高齢者デイサービス事業を運営する地域密着型通所介護事業所である。社会福祉法人佛子園は、付帯事業として、この空間を地域住民に開放することにより地域交流拠点としている。

・上記に加えて、付帯事業としては、「市」の開催（野田町の農産物や工芸品等の販売）、高齢者デイサービス事業のプログラムを地域住民に開放した趣味講座、町内会活動支援事業（町会への参加、町会活動への協力）、お祭りの開催（納涼祭・周年祭の実施）などがある。

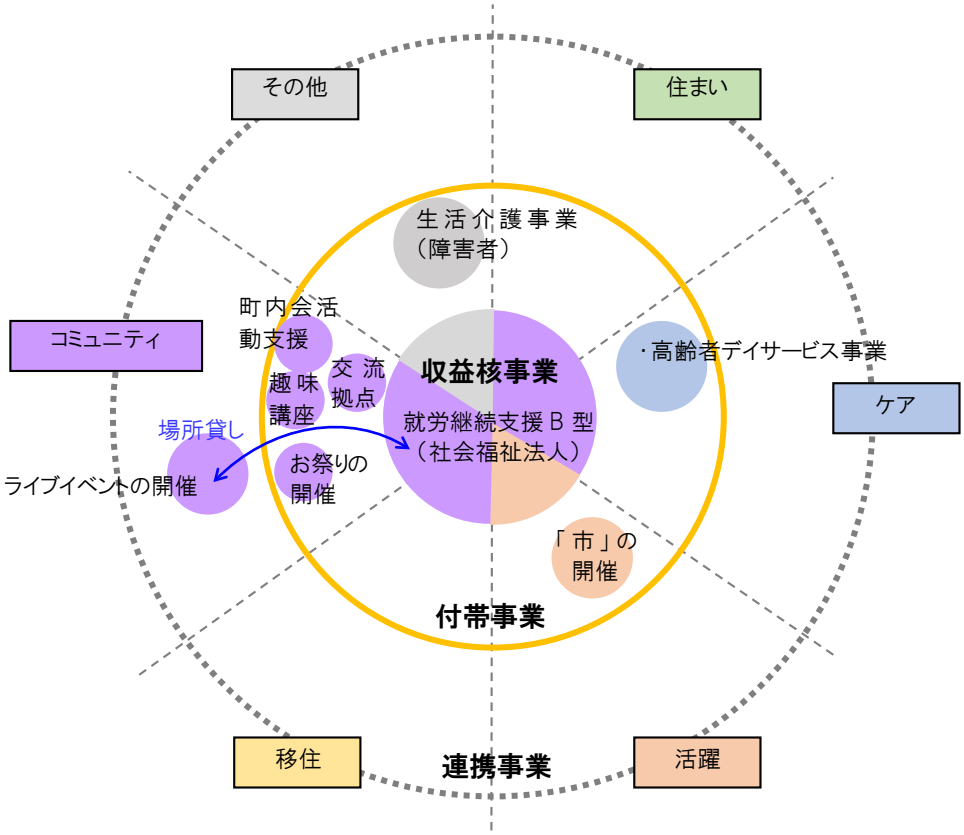
・連携事業としては、地域内外の住民等が開催するライブイベントに際して、本堂等を貸している。

■ビジネスモデルの類型化

分類	事業内容		事業主体	５要素
収益核事業	就労継続支援Ｂ型事業	カフェ・レストラン事業（「西圓寺カフェ」等の運営）	社会福祉法人佛子園	コミュニティ・活躍
		味噌・漬物事業（特産品の開発・製造・販売）		
		温泉事業（天然温泉「西圓寺温泉」の運営。町内は無料、町外は大人 400 円）		
		プアナサージ事業（マッサージ）	社会福祉法人佛子園	その他
		化粧水製造・販売事業（酒粕を利用した化粧水の製造・販売）		
付帯事業	高齢者デイサービス事業		社会福祉法人佛子園	ケア
付帯事業	「市」の開催（野田町の農産物や工芸品等の販売）		社会福祉法人佛子園	活躍
付帯事業	就労継続支援Ｂ型事業 生活介護事業（障害者） 高齢者デイサービス事業	地域交流拠点の維持管理事業（地域住民が自由に使える本堂等の維持管理）	社会福祉法人佛子園	コミュニティ

	付帯事業	高齢者デイサービス事業	趣味講座 （高齢者デイサービス事業による書道教室、陶芸教室などの趣味講座を地域住民に開放）		
	付帯事業	町内会活動支援事業 （町会への参加、町会活動への協力）			
	付帯事業	お祭りの開催（納涼祭・周年祭の実施）			
	付帯事業	生活介護事業（障害者）		社会福祉法人佛子園	その他
連携事業		ライブイベントの開催		各使用者	コミュニティ

■ビジネスモデルの模式図



２）核となる事業主体

◎社会福祉法人佛子園



・社会福祉法人佛子園は、白山市北安田町にある行善寺において戦災孤児たちを預かることから始まり、昭和 35 年３月より社会福祉法人としてスタートした。これまで 50 年以上にわたり、つねに福祉のパイオニアとして既成の枠を超えた独自の福祉サービスを創造し提供している。

・掲げる理念は「“PLVS VLTRA”（プルス　ウルトラ）さらに彼方へ」であり、心に安らぎと生きるためのゆとりを提供できることを目指している。

■基本情報

項　目	諸　元
事業主体名	社会福祉法人佛子園
所在地	石川県白山市北安田町548番地２
設立時期	昭和 35 年２月 22 日
事業内容	・障害児入所施設 ・高齢者居宅介護等事業 ・高齢者通所介護事業 ・障害者支援施設 ・障害福祉サービス事業
代表者	雄谷良成（理事長）
従業員数	常勤専従（本部６名、施設16名）、常勤兼務（本部６名、施設428名）、非常勤（本部１名、施設72名）

※参考：社会福祉法人現況報告書　平成 28 年４月１日現在

■「三草二木西圓寺」での事業内容

・就労継続支援Ｂ型（定員 14 名）
　・カフェ・レストラン事業【収益核事業／コミュニティ】
　・味噌・漬物事業【収益核事業／活躍】
　・温泉事業【収益核事業／コミュニティ・活躍】
　・プアナサージ事業【収益核事業／その他】
　・化粧水製造・販売事業【収益核事業／その他】
・生活介護（障害者）（定員６名）【付帯事業／その他】
・高齢者デイサービス事業（定員 10 名）【付帯事業／ケア】
・「市」の開催【付帯事業／活躍】
・地域交流拠点の維持管理事業【付帯事業／コミュニティ】
・趣味講座【付帯事業／コミュニティ・活躍】
・町内会活動支援事業【付帯事業／コミュニティ】
・お祭りの開催【付帯事業／コミュニティ】

■付帯事業・連携事業に対する考え方

○地域交流拠点としての維持管理

・「三草二木西圓寺」は、就労継続支援Ｂ型事業、高齢者デイサービス事業、生活介護事業（障害者）などの社会福祉事業を運営する事業所であるが、この空間を地域住民が自由に使える地域交流拠点とし、社会福祉法人佛子園がその維持管理事業を行っている。

○収益核事業からみた高齢者デイサービス事業

・高齢者デイサービス事業は、単に介護保険収入を得るための事業として実施しているのではなく、地域の高齢者が「三草二木西圓寺」に通うことで、地域の身近な存在になることを企図している。
・また、要介護の高齢者がいることで、収益核事業である就労継続支援Ｂ型の障害者や放課後に遊びにくる子ども達とその親世代などによる「ごちゃまぜ」の交流が生まれ、心身面を含めた相互扶助が発生する。
・高齢者デイサービス事業のプログラムは、地域住民等も参加可能であり、地域住民同士の交流を深めるきっかけとなっている。また、門松やしめ縄の製作などが高齢者の就労の場となることで、高齢者にとっては、高齢者デイサービス事業の利用者負担の軽減につながっており、かつ、その高齢者が指導役となることは「活躍」の機会づくりにもつながっている。
・高齢者デイサービス事業では、浴室やレストランを一般利用と兼用とすることや、福祉事業のスタッフによる一般利用へのサービス提供など、収益核事業と付帯事業を組み合わせることで効率的な運営が可能となる。

○収益核事業からみた生活介護事業（障害者）

・就労継続支援Ｂ型と同じ空間で生活介護事業（障害者）を運営することで、食事の提供や管理業務の効率化を図っている。
・また、高齢者デイサービス事業を利用する高齢者が障害者の世話をするなど、高齢者にも役割が生じている。



○その他、コミュニティ・活躍に関する付帯事業の展開

・「市」の開催（野田町の農産物や工芸品等の販売）、高齢者デイサービス事業のプログラムを地域住民に開放した趣味講座、町内会活動支援事業（町会への参加、町会活動への協力）、お祭りの開催（納涼祭・周年祭の実施）が付帯事業として実施されている。

３）連携事業者

・連携事業としては、地域内外の住民等が開催するライブイベントに際して、社会福祉法人佛子園が本堂等を使用者に貸し、開催・運営は使用者が行っている。
・この他、他の事業者が実施する事業との連携は現時点ではないが、地域課題である診療所の誘致や農業の後継者問題への対応において、今後、他の事業者との連携の可能性がある。

（４）「三草二木西圓寺」におけるコミュニティ形成事業

１）概説（コミュニティ形成に関する基本的な考え方）

・これまでみてきたように、障害者が地域の中で健常者と自然に暮らせるソーシャルインクルージョン（社会的包摂）の達成が社会福祉法人佛子園の使命であり、コミュニティ形成自体が事業の目的といってもよい。

・障害福祉サービス事業においては、学校を卒業した障害者が普通に働き、普通に暮らせる環境をどのように確保できるかが課題であり、そのようなソーシャルインクルージョン（社会的包摂）の理念が地域に浸透されるには、障害者が地域のなかで個人と個人の関係を築けることが求められる。

・そのため「三草二木西圓寺」では、就労継続支援Ｂ型を収益核事業とし、様々な人が常に集まる地域交流拠点を整備し、日常的な触れ合いから、スタッフや障害者と地域住民の個人と個人の関係を構築することが目的とされた。

・そのような目的に向け、「三草二木西圓寺」には、地域の多世代にわたる住民を頻繁に集める「機能」が多く用意されている。それらはカフェ、温泉、足湯、駄菓子など日常的に利用できる「機能」であり、特に地域住民は温泉が無料であることが多世代を継続的に集める「しかけ」として重要な役割を果たしていると考えられる。

・さらに「場所」自体が元々寺であり、皆が集まりやすい立地と空間を備えており、改修においても寺の空間がもつ良さを活かすことで、「場所」の魅力づけとしている。

・「三草二木西圓寺」では、特産品の製造・販売で障害者と共に働くことや、イベントの企画・準備・実施など、共に様々な活動を行う「しかけ」が豊富に提供されている。特にスタッフが常駐し、個人同士の顔の見える関係づくりを心がけていることから、仲間意識や相互に支えあう気持ちが生じ、共同性を備えたコミュニティ形成が図られている。

・特に、「三草二木西圓寺」では、地域課題の解決を地域住民とともに継続的に行うことを通じて、住民自治の強化とともにコミュニティづくり・地域づくりが行われている。

２）「機能」「場所」「しかけ」の観点からみたコミュニティ形成事業

①「機能」

■カフェ

・お寺の本堂を改装した「三草二木西圓寺」のカフェは、一般の利用に加え、高齢者デイサービス事業や生活介護事業（障害者）、小学生の放課後の居場所など、多様な用途に利用されている。

・社会福祉法人佛子園が製造する品質の高いクラフトビールを提供するなど、温泉利用との相乗効果により、地域住民の施設の利用率（リピーターとなること）が高まることを狙いとしている。



■温泉・足湯

・社会福祉法人佛子園は、総事業費の約４割を温泉の整備に投資しており、さらに地域住民は無料で利用できることから、温泉は日常的に地域住民が集まるための重要な「機能」となっている。

・地域住民にとっては、日々の入浴を通じて頻繁にコミュニケーションを図ることができるとともに、温泉の清掃のボランティアに参加することで、地域の共同施設の管理を通じて、地域のコミュニティの形成が図られている。

・足湯は、老若男女が共に座りながら、気軽にコミュニケーションできる場所として活用されている。





■駄菓子コーナー

・地域では子どもの遊び場が少ないことが課題であったことから、子どもも常に集まる「機能」として駄菓子コーナーが設けられている。

・また、大人にとっても懐かしい品揃えとすることで多世代にとって魅力あるものとすることが意図されている。



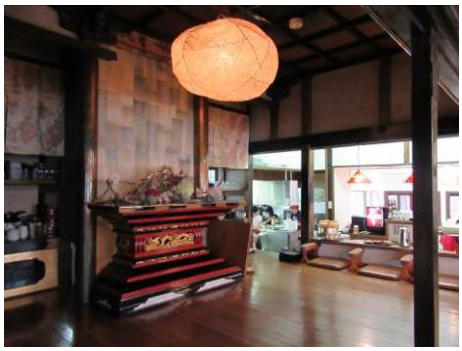
②「場所」

・「三草二木西圓寺」全体が本堂、駄菓子コーナー、カフェカウンター、足湯、座敷部屋（菜種乃間、繭乃間）により構成される地域交流拠点の役割を果たしており、地域住民がいつでも自由に出入りでき、自由に過ごすことができる「場所」となっている。

■本堂

・廃寺の建物や意匠を生かし、人が集まり支え合う場となるよう、誰でも自由に過ごせる「場所」として修復している。

・改修は最低限に留められているが、靴を脱げる座敷の大広間と落着いた照明により、リラックスしながら自由に過ごせる空間が設えられている。





■カフェカウンター

・厨房で働くスタッフと会話がしやすいカフェカウンターが用意され、一人で来ても居やすく、地域住民がいつも通う場所となっている。



■座敷部屋（菜種乃間、繭乃間）

・主に、趣味講座やリラックスサロンとして利用されている。高齢者デイサービス事業のプログラムとして、懐メロダンス、書道、陶芸、茶道の講座の開催、マッサージ、アロマセラピー、足つぼマッサージなどを行うリラックスサロンとしても活用されている。

③「しかけ」

■特産品の製造・販売事業

・「三草二木西圓寺」では、味噌・梅干・らっきょう・白菜浅漬け・胡瓜浅漬けなどの特産品をカフェカウンターの横で販売しており、特産品の購入者や見学者などとの交流が発生しやすく、特産品の販売が人と人をつなげる「しかけ」の役割を果たしている。



・また、これらの特産品は、地域住民のワークシェアにより製造され、地域住民の知恵や工夫を活かしたワークシェアが活躍の場であるとともにコミュニティ形成の「しかけ」となっている。

・特産品の製造・販売以外にも、周辺の地域住民と「三草二木西圓寺」は、個人的なつきあいを重ねており、その関係から野菜販売などの様々なコミュニティ・ビジネスが展開し、その過程が人と人をつなげる「しかけ」となっている。

■お祭りの開催、ライブイベント事業

・「三草二木西圓寺」が開催するイベントは、定期的に行われる納涼祭、周年祭などがある。また不定期であるがこれまで、地元の民謡会の発表やライブなどが実施されている。

・納涼祭、周年祭の企画・準備・実施には地域住民が参加しており、様々な人が自分の役割を担え、共同で行うことでコミュニティ形成が図られている。

（５）「三草二木西圓寺」における事業展開（事業の広がり）

１）概説

・ここでは、「三草二木西圓寺」の事業プロセスごとの概要と、ノウハウとなるポイント等を紹介する。

・「三草二木西圓寺」の開設に至るまでの大まかな年表や事業プロセスは以下のとおりである。

時期	プロセス
平成 17 年４月	住職の死去
平成 17 年 12 月～	地域住民と社会福祉法人佛子園の話合い
平成 18 年９月	廃寺の寄贈
平成 19 年３月	着工
平成 20 年１月	「三草二木西圓寺」の開設

参考：社会福祉法人佛子園

２）企画・構想段階

①事業の発端

・平成 17 年４月に西圓寺の当時の住職が亡くなり、門徒・町会役員により廃寺とすることが決まり、解体により駐車場として活用することが予定されていた。その際に、檀家総代が、隣の能美市で福祉施設を運営していた社会福祉法人佛子園と関係を持っていたことから、社会福祉法人佛子園に相談した。

・その相談を受けて、社会福祉法人佛子園の雄谷理事長が廃寺の今後について議論する会合の席についたことが「三草二木西圓寺」の誕生のきっかけである。

・地域では廃寺の活用方法について思案を重ねており、一方で社会福祉法人佛子園は、障害者のソーシャルインクルージョン（社会的包摂）に向けて、「福祉を日常にすること」、「地域全体の意識を変えること」の必要性を感じていた。

・当初、地域では障害者が町に来ることに対して不安の声があがったが、町会長の後押しにより、両者が協力しあえることとなった。

②構想・計画段階におけるポイント

■地域課題の把握

・就労継続支援事業では、障害者に対する地域の理解が重要になる。また、地域の課題に対して、就労継続支援事業により解決することが、地域の理解と参加を得る上で重要となる。

・社会福祉法人佛子園は、計画段階から地域住民との話し合いを重ね、住民自治による地域課題への対応について、社会福祉法人佛子園が協力できることの理解に努めた。



・地域課題の把握には、実情を指摘してくれる協力者が必要である。また、地域のお祭りやイベントの機会を有効に活用し地域住民の理解を得ることも重要となる。
・社会福祉法人佛子園は、廃寺となる西圓寺の活用に際して、野田町の課題を調査したところ、地域に子どもの遊び場がないこと、高齢者の憩いの場と働く場所がないことを課題として把握した。
・現在でも「三草二木西圓寺」では、定期的な溝掃除や、バス旅行、クリーン作戦への参加など、日常から地域と関わりを持ち、継続的に人間関係の構築と地域課題の把握に努めている。

■顔と名前が判別できる範囲を対象エリアとした事業

・小学校区（人口 2,000～3,000 人程度）を対象エリアとし、その影響を直接的に受ける徒歩圏内の人たちが応援してくれる事業とすることが、障害者が地域コミュニティの一員となり支え合うソーシャルインクルージョン（社会的包摂）には欠かせない。
・社会福祉法人佛子園は、このような観点から、「三草二木西圓寺」の対象エリアを野田町とし、野田町の住民が頻繁にコミュニケーションできる施設の整備を目指した。

■交流人口の確保に向けた戦略の確立

・対象エリア内の「交流人口」の確保について戦略を立てることが、就労継続支援Ｂ型を収益核事業としたビジネスモデルでは重要となる。
・この点から、西圓寺は地域住民が集まりやすい立地にあり、昔であれば高齢者も子どもも自由に出入りできたお寺という建築が果たす役割も大きいと考えられた。
・また、温泉、駅、図書館、スポーツ施設など、交流人口を確保する機能について検討する必要があるが、「三草二木西圓寺」では、温泉に関する調査の結果を踏まえ、地域住民と話し合いながら、地域交流拠点のサービスとして温泉が採用された。
・また、地域の課題であった子どもの遊び場や放課後の居場所づくりに対して、コンビニ・スーパーなどが徒歩圏内にないことから、駄菓子や足湯がその代わりに利用されることが構想された。

■密度の濃い交流人口の確保を目指した拠点施設の整備

・社会福祉法人佛子園が事業のポイントとしている「交流人口」とは、特定の人たちの密度の濃いリピーター中心の交流人口である。そのため、常に人が集まる施設となるよう、温泉をはじめ、カフェ・レストラン、駄菓子コーナー、趣味講座、特産品づくりなどの複数の機能を用意することとなった。

■交流人口を基礎とした地域づくりの展開と活躍の場の確保

・周辺地域に住む色々な人が常に集まる場所を整備することで、集まる人がそれぞれの持ち前を発揮し、地域づくりへ向けた知恵と工夫を出し合うことが可能となる。そのような知恵と工夫を活かし、就労継続支援Ｂ型を活用した障害者・高齢者の就労の場や、ボランティアなど活躍の場を創出することができる。

■地域交流拠点を通じた地域内での所得の再分配と雇用の創出

・地域住民のリピーターを中心に「交流人口」を確保できれば、無理せずとも商品やサービスが売れ、雇用を創出することができる。また、人口の少ない過疎地では、労働力が不足することから、障害者や高齢者が継続的に働ける場所を設けることは、労働力の確保のために大

切なことである。

・このような考え方のもと、「三草二木西圓寺」は、大規模ショッピングモールとは対照的ともいえる「自分で持ってきて自分たちで売る」という生産・流通のスタイルを地域に導入している。これにより、地域の高齢者のワークシェアによる特産品の製造・販売が行われ、地域交流拠点の飲食店等が利用されることで、地域内での所得の再分配が行われることを目指している。

■住民自治による課題の解決への取組による持続的な交流人口の確保

・利用料収入を持続的に確保するには、徒歩圏内に住む地域住民が日常的に訪れるような魅力が必要であり、構想・計画段階で予定した集客機能とともに、新たな魅力づくりに取り組む必要がある。

・これに対して社会福祉法人佛子園では、個人と個人の関係を重視し、農産物の販売や特産品の共同開発なども行い常に新しい取組が出てくる環境づくりに努めており、「三草二木西圓寺」においても、地域課題の解決に向け、ウェルネス事業（フィットネス）などの地域づくりをはじめ、地域の課題である農業の後継者問題に対しても、農業組合の設立など、障害者の就労継続支援を通じて協力できることを検討している。

■障害者が働きやすい環境の整備

・「三草二木西圓寺」は、障害者の就労継続支援Ｂ型事業所としての機能を有しており、障害者が個性に応じて、温泉や寺の清掃、カフェや駄菓子屋の運営に関わっている。

・また、障害者が「まちなか」で日常生活を送れることも重要であり、対象エリアを定め、障害者と健常者が常に日常を共にするコミュニティの形成が必要となる。

・「三草二木西圓寺」における就労継続支援Ｂ型による障害者の就労継続支援の場は、以下のように多様であり、障害者の個性にあわせた継続的な就労環境を実現している。

○地域住民へのサービス
- 西圓寺温泉の受付
- カフェや駄菓子屋の運営と接客
- 定期的な「市」の運営と接客

○福祉サービス
- 高齢者デイサービス事業の利用者、生活介護事業（障害者）の利用者への各種支援
- 趣味講座、リラックスサロンの準備や後片付け
- 施設内外や温泉などの清掃とメンテナンス

○味噌、野菜などの特産品づくり
- 味噌、梅干し、漬物などのつけ込み
- 袋詰め、シールやラベル貼りなどのパッケージング
- その他、特産品の製造販売





■就労継続支援Ｂ型による一般の利用料収入の確保

・「三草二木西圓寺」では、就労継続支援Ｂ型により、カフェ・レストラン事業、味噌・漬物事業、温泉事業、プアナサージ事業、化粧水製造・販売事業を展開し、一般の利用料収入を得

ている。一般の利用料収入を確保できることで、就労に従事する障害者の工賃を改善でき、事業が安定的なものとなっている。

・一般の利用者は、主に野田町の住民であるが、地方の自動車社会のなかで、地域内に経済循環を起こすためには、地域の知恵と工夫によりサービスや品質を高める努力が必要となる。

・そのため、商品やサービスは一見客ではなく地元の人たちにとって必要なもの、良いものをきちんと作ることが重要であり、「三草二木西圓寺」では、ご飯とみそ汁、漬物の味を徹底している。

３）初期開発段階

①土地の取得経緯とポイント

・社会福祉法人佛子園は、平成 18 年９月に西圓寺の土地建物の寄贈を受けており、これを活用することで通常の施設整備と比べ、大幅に整備費を抑制できている。



②計画・設計におけるポイント

・計画・設計段階から、地域住民との意思疎通が十分に図られたことにより、家具等は寺から出てきたものや地域住民から提供されたものが多く、廃寺の掃除も檀家を中心とした地域住民が手伝った。

・多世代が集まりやすいという寺の空間の特質を活かすため、大規模な改修工事は行わなかった。

・就労継続支援Ｂ型、生活介護事業（障害者)、高齢者デイサービス事業の事業化に向けて、玄関や厨房、浴室などの空間の相互利用による効率化が図られている。

③資金調達のポイント

・「三草二木西圓寺」の開業には、約 124,841 千円（１億 2,484 万円）の費用を要した。このうち温泉は掘削等の整備に 45,000 千円の費用を要している。

・資金調達の内訳は、50,000 千円が金融機関からの借入れである（金利 3.3%、返済期間 20 年)。また、38,300 千円は、日本財団や小松市、その他障害者関連の助成金・補助金である。

④体制づくりのポイント

・社会福祉法人佛子園の本部に結成されたプロジェクトチームにより、企画・構想づくりから設計・建設、開設準備まで進められた。

４）運営段階

①効率化とコスト低減



・「三草二木西圓寺」のスタッフは、社会福祉法人佛子園の職員が 6 名（小松市２名、能美市３名、金沢市１名）、パート 11 名、Ｂ型就労の登録者が 20 名であり、「三草二木西圓寺」から片道 20 分圏内のグループホームや自宅に居住している。

・高齢福祉、障害福祉事業を同じ建物内で実施するなど、従来は縦割りであった福祉サービスを多世代・多機能型の福祉拠点として整備することで、設備の共有化、管理業務の効率化などによる支出の抑制が図られている。

・さらには、地域住民が主体的に運営に参加し、ボランティア等による支え合いが行われていることが、スタッフの負担軽減とコスト低減につながっている。

②利用者が飽きない工夫

・「三草二木西圓寺」では、主な利用者である地域住民が飽きないよう、地域課題の解決に向けた取組や、新たな特産品の開発など、常に新しい取組が検討されている。

（６）「三草二木西圓寺」における事業収支

１）概説

・ここでは、「三草二木西圓寺」の企画・構想段階、及び初期開発段階における取組と事業収支の関係を整理する。

・また、整備費用の内訳と資金計画をもとに、初期開発段階における施設整備に対する投資の考え方について示す。

・さらに、代表的な単年度の事業収支モデルから、事業収入・支出の主な費目と概算額を示し、長期的な借入金の返済や施設の維持管理に必要となる費用を勘案した、単年度の事業活動収支差額の目安について示す。

２）企画・構想段階

①地域の課題をニーズとして捉えた企画・構想づくり

・就労継続支援事業は、障害者の就労の実績を確保することで、それに応じたスタッフの人件費などの支出に対して、社会保障費から障害福祉サービス等事業収入の給付を受けることができる。

・障害者の就労の実績を確保するには、企画・構想段階において、地域の課題を就労の場のニーズと捉えた企画を構想することが重要となる。

・この点から、企画・構想段階において、「三草二木西圓寺」が立地する野田町では、廃寺の活用以外に、高齢者の就労の場や子どもの遊び場・放課後の居場所が不足していることが把握され、これらの課題に対する対応が検討された結果、現在の施設の構成や交流人口の確保に結びついている。

②交流人口の確保に向けた戦略の確立と地域交流拠点の整備

・地域住民が頻繁に訪れることで、商品やサービスが売れる場所となり、障害者の就労継続支援の場や高齢者の雇用を創出することができる。

・「三草二木西圓寺」では、地域住民のリピーターによる「交流人口」の確保に向けて、特定の人たちの密度の濃いリピーターを中心とした交流を促進し、特定の人たちがつながり合うことで、不特定多数の人たちも興味を持って集まることを狙いとした。

・また、地域住民のリピーターによる「交流人口」の確保には、日常的に地域の人が施設を訪れる理由が必要となる。その点、「浴場」は地域住民の水光熱費の節約にもなることから、「交流人口」の確保のための有効な機能となると考えられた。

③障害者が働きやすい環境の整備

・「三草二木西圓寺」では収入の 2/3 が、就労継続支援Ｂ型、生活介護事業（障害者）と高齢者デイサービス事業によるものであり、特に就労継続支援Ｂ型の社会保障費は、障害者の就労の実績により社会保障費が支払われることから、障害者が働きやすい環境を整備することが重要となる。

・特に、障害者の個性にあわせた様な障害者の就労継続支援の場を確保することで、継続的な障害者の就労の実績を確保できる。

④就労継続支援Ｂ型による一般の利用料収入の確保

・「三草二木西圓寺」では、就労継続支援Ｂ型により、カフェ・レストラン事業、味噌・漬物事業、温泉事業、プアナサージ事業、化粧水製造・販売事業が展開され、一般の利用料収入を得ており、一般の利用料収入を確保できることで、就労に従事する障害者の工賃を改善でき、事業が安定的なものとなる。

⑤障害者の定員の確保

・開設当初の障害福祉サービス等事業収入の確保には、「三草二木西圓寺」の運営に必要な定員20名の障害者を確保できる見通しがあることが重要となる。

３）初期開発段階

①廃寺の利用による初期費用の低減

・「三草二木西圓寺」は、西圓寺の土地建物の寄贈を受け、廃寺を活用することにより、廃寺の改修費用は59,395千円に抑えられた。

・また、多様な就労継続支援の場を実現するために必要な「圧倒的な交流人口」を確保するために、温泉の整備費に45,000千円を支出し、合計で約124,841千円（１億2,484万円）の費用を要している。

②資金調達

・資金調達の内訳は、50,000 千円が金融機関からの借入れである（金利 3.3%、返済期間 20年)。また、38,300千円は、日本財団や小松市、その他障害者関連の助成金・補助金である。

■初期費用

項　目	金　額	備　考
土地購入費	0千円	寄贈
改修費用	59,395千円	日本財団から30,000千円の助成、小松市から8,300千円の補助、その他障害者関連の助成金・補助金を受け、残金は、自己資金及び金融機関から20年返済の借入れによる。
初年度備品等購入費	20,446千円	
温泉掘削費用	45,000千円	
総事業費	124,841千円	

参考：社会福祉法人佛子園

③地域住民の施設整備・運営への参加による初期費用や運営費用の低減

・初期開発段階から、地域住民との繋がりを強化することにより、地域の施設であるとの理解が浸透し、地域のニーズへの合致による利用者の持続的な確保をはじめ、備品・家具の提供、清掃等への参加など、初期費用や運営段階における維持管理の低減につながっている。

４）運営段階

①代表的な単年度の収支モデル

・代表的な単年度の収支モデルとして、約90,400千円の総収入があり、内訳は、高齢者デイサービス事業による介護保険収入が14,900千円、障害福祉サービス等事業収入が46,900千円で小計61,800千円と総収入の約７割を占め、就労継続支援事業収入（温泉、カフェ・レストラン等の一般客による利用料)が約27,500千円(下表参照)と総収入の約３割を占めている。

・支出は、合計約 83,250 千円であり、内訳は人件費が約 38,100 千円、就労継続支援事業にかかる材料費や経費が約 31,100 千円、就労継続支援事業に該当しない事業費支出が約 4,600 千円、事務費約 8,500 千円、利息が 950 千円と設定でき、これにより年間約 7,150 千円の事業活動資金収支差額を確保することができる。

②長期資金計画の見通し

・温泉の掘削に借入金による多額の費用を投資しながらも、廃寺の利用により初期費用を抑え 50,000 千円を借入れ、20 年間の返済計画としている。

・当初の長期資金計画では、単年度の事業活動資金収支差額を 600～700 万円程度確保できれば、借入金の返済や大規模修繕費用等の支出を賄うことができ、安定的に事業を継続することが可能となる。

・実際には、開所時の介護保険収入と障害福祉サービス等事業収入は、約 30,000 千円であり、単年度で黒字に転換したのは５年目である。当初４年間の赤字は、主に障害者が定員に足りなかったことによるが、長期資金計画としては予想された収支であり、当初の元本の返済を猶予する借入れ条件とされ、赤字については自己資金等により補填された。

■単年度事業収支モデル

	勘定科目	金額（例）（円）
収入	高齢者デイサービス事業（介護保険収入）	14,900,000
	就労継続支援事業収入 （温泉、カフェ・レストラン等の一般客による利用料）	27,500,000
	障害福祉サービス等事業収入	46,900,000
	補助金収入	500,000
	受取利息配当金収入	3,000
	その他の収入	597,000
	事業活動収入計	90,400,000
支出	人件費支出	38,100,000
	事業費支出（給食費・水光熱費・日用品費等	4,600,000
	事務費支出	8,500,000
	就労継続支援事業支出	31,100,000
	支払い利息支出	950,000
	事業活動支出計	83,250,000
事業活動資金収支差額		7,150,000

参考：社会福祉法人佛子園

おわりに

おわりに

本マニュアルは、「生涯活躍のまち」構想の基本的な進め方や、必要な専門人材、ビジネスモデルの考え方等を、現時点で先行する取組や事例、既往文献等の調査・分析をもとにとりまとめたものである。人材育成とビジネスモデルに関しては、本マニュアルで解説できていない課題が残されており、以下の諸点に留意しつつ、構想の策定に取り組んでいただければ幸いである。

１．人材育成の方向性

・専門人材が「生涯活躍のまち」を推進するには、様々な課題を解決する必要があるが、事前の研修によって全ての課題に対応できる資質・専門性を身につけることは困難である。人材育成にあたっては、本マニュアルで示した内容の他にも、例えば以下に示す事項について検討が求められる。

（１）人材育成に向けた「信頼して任せる」工夫とサポート体制の構築

・専門人材の育成には、研修による人材育成とともに、現場での経験によるオンジョブトレーニングが欠かせない。育成過程においては、「信頼して任せる」ことが有効であり、専門人材の資質・専門性等に応じた責任と権限を与えて、挑戦させることが重要である。

・また、専門人材が「生涯活躍のまち」を推進する上で、判断に迷うことがある場合には、随時、相談・フォローできるサポート体制を用意することが非常に重要である。

（２）知識・情報の共有と PDCA サイクルからみた弱点の抽出と解決

・専門人材が、有用な知識・情報を得ることによって、原因と結果の関係を理解した上で、現場で実証することができる。そのため、現場や最先端の研究で得られた知識・情報を共有できる体制が重要である。

・特に、PDCA サイクルが機能することで現場での弱点が明確になり、外部専門家の活用などによりそれらの解決方法を見出すことができる。そのため、専門人材が PDCA サイクルを機能させる資質・専門性等の育成が重要である。

（３）現状を打開する能力の育成、企画力の強化

・様々な状況に直面する専門人材は、現状の打開に向けて、複数のプランを用意することが有効であるため、状況に即した複数案の立案能力が求められる。また、会議の際には必ずレジュメ・議事録を作成し、事前に会議内容や議論の到達点をシミュレーションすることや、議論が戻れる点を設けることなど、会議運営の能力も重要となる。

（４）研修カリキュラムの更なる充実

・地域の実情によって、「生涯活躍のまち」推進のプロセスごとに関与する専門人材の出自は様々であり、実施する事業内容も個別性が高い。現時点では全国的に「生涯活躍のまち」構想の推進途上の段階であることから、本マニュアルでは、専門人材の出自や事業内容に対応した具体的な手法を習得する演習形式の研修カリキュラムを例示できていない。

・したがって、「生涯活躍のまちづくり」の事業段階別による人材育成だけでなく、対象者別に誰にどのように対応していくのか、また、事業内容や事業主体別にみたアプローチの方法などを分析し、研修カリキュラムを充実させていくことが求められる。

２．ビジネスモデルの方向性

・人口減少時代においては、この「生涯活躍のまち」構想に向けた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がり、他の政策や取組を巻き込む形で、それぞれの地域が維持・発展していくことが期待されている。

・そのため、官民連携により地域資源を結集し、地域の強みを活かした取組が重要となり、本マニュアルで示した内容の他にも、例えば以下に示す事項について検討が求められる。

（１）人口減少・超高齢社会を前提とし、地域の人・もの・資金を結集した総力戦でのビジネスモデルの構築

・今後の更なる人口減少や高齢化に伴う地域経済の地盤沈下により、地域の民間事業者によるビジネスが立ち行かなくなり、様々な生活サービスの提供が困難となることが懸念される。そのため、地域の民間事業者が「生涯活躍のまち」構想を契機として連携し、地方創生に向けた新たなビジネスに取り組み、成長することが欠かせない。

・新たなビジネスに取り組むには、官民連携による適切なリスク分担のもとで、地域の人・もの・資金を結集し、地方創生の共通目標に向かって新たな事業の推進を図る「まちづくり会社」等を設立することが有効と考えられる。また、地域外の民間事業者の事業参入に対して、地域の理解を得る上でも、「まちづくり会社」等への出資により構成員となることで事業連携等が容易になる可能性がある。

・このように、「生涯活躍のまち」では、地域内外の民間事業者が、地方公共団体と連携し、人・もの・資金を結集させ、民間事業者の機動力を発揮し、事業採算性を確保できるビジネスモデルを構築する、総力戦での取組が重要となる。

（２）地域の自立・共生に向けたビジネスモデルの確立

・人口減少が進行する地方では、地域の自立・共生に向け、地産地消、エネルギー、リサイクルなど地域の循環に係るビジネスモデル、食・運動・生きがいづくり等による健康づくりのビジネスモデル、空き家や公的賃貸住宅を活用したビジネスモデル、さらには公共交通を代替え・補完するビジネスモデルなどを確立することが重要である。

・そのためには、これまでの公共サービスを再編し、住民活動、NPO 等も含めた新たな連携体制のもとで、民間事業者のノウハウを活かした取組が求められる。

（３）地域の強みを活かした５要素のトータルプロデュース

・「生涯活躍のまち」構想の実現には、５要素である「住まい」、「ケア」、「活躍」、「移住」、「コミュニティ」を総合的に事業化するといった難しさがあり、特に地域の状況や課題、強みに応じた取組が必要となる。

・そのため、５要素の事業が移住促進も含めて密に連携し、コンセプトの統一や事業化のタイミングをあわせることなどが重要となり、官民が連携した「まちづくり会社」等による一元的なプロデュースにより、迅速に事業推進することが効果的と考えられる。

・また、事業化にあたってはその難しさ故に試行錯誤のくり返しとなるため、調査・計画づくりと事業化を同時並行で進め、すぐに取り掛かれるところから実践し、成功と失敗からの学びを計画に反映させていく進め方が有効と思われる。

（４）移住希望者のニーズに応える「活躍」の多様化・充実化

・「活躍」の場は、大学やコミュニティ・スクール、就農など多様であり、都会の生活ではできなかった就労や活躍など、移住希望者の個々のニーズに応えられることが、「移住」の決め手のひとつとなる。

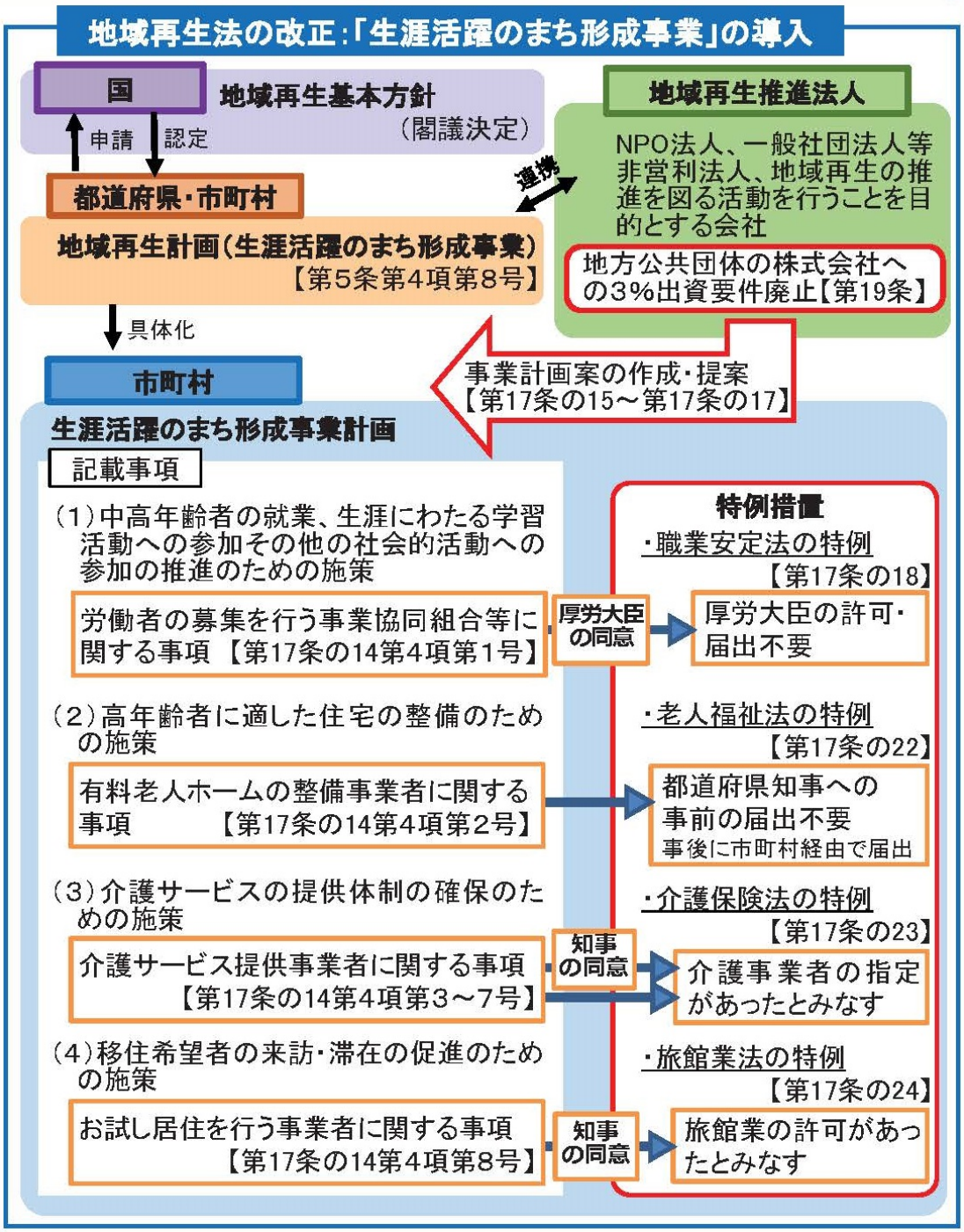
・そのため、移住促進センター等による移住希望者のニーズの把握、生活設計、事前学習等と連携し、地域内外の民間事業者により、コミュニティビジネスなどのビジネスや兼業まで含めた雇用の創出など、東京圏をはじめとする中高年齢者の興味や関心にあわせた効果的な「活躍」の場を創出することが重要となる。

・また、地域づくりの観点からは、地域の高齢者、障害者、シングルマザーなどの人材の「活躍」とともに、地域の強みを活かせる移住者像を抽出・明確化し、そのような移住希望者の転入を促進させる「活躍」の場を設けることで、「移住」の流れを創出することも考えられる。

（参考）「生涯活躍のまち」に関する改正地域再生法の解説

・「生涯活躍のまち」構想の推進を図るため、地域再生法の改正により、地域再生計画に「生涯活躍のまち」を形成するための枠組が構築され、認定を受けた地域再生計画に基づく取り組みに対して、事業者の手続を簡素化する特例措置が講じられることとなった。
・この節では、「生涯活躍のまち」に関する改正地域再生法の内容とともに、第２章で記載している地域再生計画と生涯活躍のまち形成事業計画の作成に関する詳細を解説する。

■「生涯活躍のまち」に関する改正地域再生法の概要



Ⅰ　生涯活躍のまち形成事業に係る地域再生計画の作成について

・地域再生制度とは、地域経済の活性化、地域における雇用機会の創出その他の地域の活力の再生を総合的かつ効果的に推進するため、地域が行う自主的かつ自立的な取り組みを国が支援するものである。地方公共団体は、地域再生計画を作成し、内閣総理大臣の認定を受けることで、当該地域再生計画に記載した事業の実施にあたり、財政や法の特例等の支援措置を活用することができる。

・平成 28 年の地域再生法改正により、「生涯活躍のまち形成事業」が地域再生計画の中に位置付けられ、生涯活躍のまち形成事業計画の作成及びそれに基づく法の特例措置が設けられた。すなわち、①地方公共団体は「生涯活躍のまち形成事業」を盛り込んだ地域再生計画を作成し、内閣総理大臣の認定を受けることができ、②地域再生計画の認定を受けた市町村は、事業の実施のため、具体的な事業内容等を詳細に定める生涯活躍のまち形成事業計画を作成することができ、③この事業計画の作成により、法令の特例措置が利用できることとされている。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）
（地域再生計画の認定）
第五条　地方公共団体は、単独で又は共同して、地域再生基本方針に基づき、内閣府令で定めるところにより、地域再生を図るための計画（以下「地域再生計画」という。）を作成し、内閣総理大臣の認定を申請することができる。
２　地域再生計画には、次に掲げる事項を記載するものとする。
二　地域再生を図るために行う事業に関する事項
４　第二項第二号に掲げる事項には、次に掲げる事項を記載することができる。
八　生涯活躍のまち形成地域（人口及び地域経済の動向その他の自然的経済的社会的条件からみて、地域住民が生涯にわたり活躍できる魅力ある地域社会を形成して中高年齢者の居住を誘導し、地域の持続的発展を図ることが適当と認められる地域をいう。以下同じ。）において、中高年齢者の就業、生涯にわたる学習活動への参加その他の社会的活動への参加の推進、高年齢者に適した生活環境の整備、移住を希望する中高年齢者の来訪及び滞在の促進その他の地域住民が生涯にわたり活躍できる魅力ある地域社会の形成を図るために行う事業（以下「生涯活躍のまち形成事業」という。）に関する事項

①　生涯活躍のまち形成事業とは

・「生涯活躍のまち形成事業」とは、法第５条第４項第８号において、生涯活躍のまち形成地域において、中高年齢者の就業、生涯にわたる学習活動への参加その他の社会的活動への参加の推進、高年齢者に適した生活環境の整備、移住を希望する中高年齢者の来訪及び滞在の促進その他の地域住民が生涯にわたり活躍できる魅力ある地域社会の形成を図るために行う事業と定義されている。

ここでいう、

ア　中高年齢者の就業、生涯にわたる学習活動への参加その他の社会的活動への参加の推進、

イ　高年齢者に適した生活環境の整備、

ウ　移住を希望する中高年齢者の来訪及び滞在の促進

の３つは、「地域住民が生涯にわたり活躍できる魅力ある地域社会の形成を図るために行う事業」の例示であり、これ以外の施策もこの「地域住民が生涯にわたり活躍できる魅力ある地域社会の形成を図るために行う事業」に当てはまるものであれば、生涯活躍のまち形成事業として、地域再生計画に記載することができる。

② 生涯活躍のまち形成地域とは

・「生涯活躍のまち形成地域」とは、この生涯活躍のまち形成事業を行う地域をいい、事業を実施する地方公共団体が、人口及び地域経済の動向その他の自然的経済的社会的条件からみて、上記のような生涯活躍のまち形成事業を行うことが適当と認めて設定する地域を指す。すなわち、「生涯活躍のまち」構想の基本コンセプトを踏まえ、人口・雇用・サービスの状況等の地域の実情に照らし、各地方公共団体が適当と考える区域を特定することとなる。例えば、居住に必要なインフラや介護サービスなどが提供できないような地域については、その区域としてはふさわしくないと考えられる。

・地域再生計画の認定申請の際には、生涯活躍のまち形成地域の具体的な場所が決定されている必要はないが、そのおおむねの区域を表示した縮尺 25,000 分の１以上の地形図及び当該区域の付近の状況を明らかにした縮尺 5,000 分の１以上の概況図を添付する必要がある（則第１条第１項第８号）。生涯活躍のまち形成地域の候補地が複数ある場合はその旨記載の上、当該複数の候補地の地形図及び概況図を添付すること。

○地域再生法施行規則（平成 17 年内閣府令第 53 号）（抄）

（地域再生計画の認定の申請）

第一条　地域再生法（以下「法」という。）第五条第一項の規定により認定の申請をしようとする地方公共団体（同項に規定する地方公共団体をいう。以下同じ。）は、別記様式第一による申請書に次に掲げる図書を添えて、これらを内閣総理大臣に提出しなければならない。

八　法第五条第四項第八号の事項を記載している場合には、同号に規定する生涯活躍のまち形成地域のおおむねの区域を表示した縮尺二万五千分の一以上の地形図及び当該区域の付近の状況を明らかにした縮尺五千分の一以上の概況図

③ 地域再生計画の作成主体の名称

・生涯活躍のまち形成事業は、コミュニティづくりを行う事業であるため、生涯活躍のまち形成地域の所在地となる市町村が責任をもって計画を作成する必要がある。協力して事業を実施する他の市町村と共同で地域再生計画を作成したり、都道府県と共同で地域再生計画を作成することも可能である（地域再生基本方針５の３）①ハ）。

○地域再生基本方針（平成 17 年４月 22 日閣議決定・平成 28 年４月 15 日一部変更）（抄）

５　地域再生計画の認定に関する基本的な事項

３）　地域再生計画の認定手続

①　地域再生計画の認定申請に当たっての手続

ハ　地域再生計画の認定申請を行う主体

法第５条第４項第５号に掲げる事項が記載された地域再生計画にあっては、都道府県が単独で又は都道府県と市町村が共同で、同項第６号、第７号及び第 10 号に掲げる事項が記載された地域再生計画にあっては、市町村が単独で又は都道府県と市町村が共同で、同項第８号に掲げる地域再生計画にあっては、市町村が単独で又は都道府県若しくは他の市町村と共同で、同項第 13 号に掲げる事項が記載された地域再生計画にあっては、都道府県及び市町村が共同で、認定申請を行うものとする。

④ 地域再生計画の記載事項

・地域再生計画には、地域再生計画の名称（則第２条第１項第１号）、地域再生計画の作成主体の名称、地域再生計画の区域（法第５条第２項第１号）、地域再生計画の目標（法第５条第３項第１号）、地域再生を図るために行う事業に関する事項（法第５条第２項第２号、則第２条第１項第 10 号）、計画期間（法第５条第２項第３号）、地域再生計画の目標の達成状況に係る評価に関する事項（則第２条第１項第２号）を記載することとされている。「地域再生を図る

ために行う事業に関する事項」としては、生涯活躍のまち形成事業に関する地域再生計画には、生涯活躍のまち形成事業の内容を地域再生計画に記載する（則第２条第１項第 10 号)。
地域再生計画認定申請マニュアル（総論）第３章の３－２の２）を参照して記載すること。

○地域再生法施行規則（平成 17 年内閣府令第 53 号）（抄）
（地域再生計画の記載事項）
第二条　法第五条第三項第二号の内閣府令で定める事項は、次に掲げるものとする。
十　法第五条第四項第八号の事項を記載する場合には、同号に規定する生涯活躍のまち形成事業の内容

・生涯活躍のまち形成事業は、多世代の様々な地域住民や移住者（主に中高年齢者を想定）等が、お互いの交流や助け合いのもと、健康でアクティブな生活を送り、必要に応じて医療・介護等の生活支援も受けながら、自立した生活を継続できるような地域づくりを目指すものであり、原則として
ア　中高年齢者の社会的活動への参加の推進に関する取り組み
イ　高年齢者に適した住宅の整備に関する取り組み
ウ　継続的なケアの提供体制の確保に関する取り組み
エ　移住支援に関する取り組み
といった施策が行われる必要がある。地域再生計画にはそれぞれに対応する事業内容を記載することが想定される。
・また、地域再生計画に記載する生涯活躍のまち形成事業の内容は、地域再生計画の認定の判断にあたって、当該地域再生計画の実施が当該地域における地域再生の実現に相当程度寄与するものであると認められることや、円滑かつ確実に実施されると見込まれるものであることが判断できる程度に具体的である必要がある。例えば、生涯活躍のまち形成事業の事業主体が決定されている必要はないものの、事業の主体が得られる見込みが高いこと、事業の実施スケジュールが明確であることが求められる（地域再生基本方針５の１）②及び③)。

○地域再生基本方針（平成 17 年 4 月 22 日閣議決定・平成 28 年 4 月 15 日一部変更）（抄）
５　地域再生計画の認定に関する基本的な事項
１）　地域再生計画の認定基準
地域再生計画の認定基準は、法第５条第 16 項各号によるが、具体的な判断基準は、次のとおりとする。
①　地域再生基本方針に適合するものであること（第１号基準）
１の「地域再生の意義及び目標」に適合しており、かつ３）の「地域再生計画の認定手続」に定められた事項にのっとっていることをもって判断する。
②　当該地域再生計画の実施が当該地域における地域再生の実現に相当程度寄与するものであると認められること（第２号基準）
１の「地域再生の意義及び目標」に適合した地域再生を図るために必要な事業が記載されていることをもって判断する。(略)
③　円滑かつ確実に実施されると見込まれるものであること（第３号基準）
地域再生を図るために行う事業について、
イ　事業の主体が特定されているか、特定される見込みが高いこと
ロ　事業の実施スケジュールが明確であること
をもって判断する。

⑤　その他の記載事項についての留意点

ア　地域再生計画の目標と目標の達成状況に係る評価に関する事項

・地域再生計画の目標の設定にあたっては、原則として、定量的な値・指標を用いることとし、

地域再生計画の計画期間満了時等に地方公共団体が効果測定を容易に実施することができるよう、具体的に設定する。

・地域再生計画に基づいて実施した事業の効果を検証し、必要に応じて地域再生計画を変更するという一連のプロセスを実行する（PDCA サイクルの確立）ため、地域再生計画の目標と、目標の達成状況に係る評価に関する事項（則第２条第１項第２号）を記載することとされている。目標設定の際には KPI（重要業績評価指標 ）を設定することが想定される。

・KPI としては例えば、生涯活躍のまち形成地域の入居者数や転入者数、生涯活躍のまち形成事業において雇用される労働者数等のアウトカム指標が考えられる。

・地域再生認定申請マニュアル（総論）第３章の３－２の２）「『７ 目標の達成状況に係る評価に関する事項』について」を参照し、目標等の効果測定に必要となる指標の入手方法や、評価方法、評価結果の公表方法なども記載する。

イ 計画期間（法第５条第２項第３号）

・地域再生計画において掲げる目標を達成するための取り組みに要する期間として、始期と期間を示すこと（例：地域再生計画認定の日から平成 30 年３月 31 日まで)。計画期間の長短について特段の定めはないが、計画期間の設定にあたっては、地域再生計画に記載した取り組みを実施するために必要となる合理的な期間を設定すること。地域再生計画は概ね５年程度を計画期間とすることとしているが、「生涯活躍のまち」の形成は短期間で実現するものではなく、長期的な展望の下に推進すべきものであるため、５年以上とすることも考えられる。

⑥ 地域再生計画の作成にあたっての留意点

・地域再生計画の作成にあたっては、地域の特性や強み、地域資源の活用などを踏まえ、対象をどうするか、対象区域をどうするか、地域的な広がりをどうするか、地域包括ケアシステムの構築との連携などについても検討されることが望ましいと考えられる。

・また、地域再生計画を踏まえた事業計画に今後盛り込む内容等を見据えつつ、中長期的な視点から、構想に関する事業の自立性や持続可能性を踏まえ、構想の推進に関する課題や事業実施におけるリスク、地域への効果などについても、しっかり議論をされることが重要である。

・さらに、「高齢者居住安定確保計画」や「医療計画」、「介護保険事業計画」等関連する分野の諸施策と整合的なものとなるよう、必要に応じて協議・調整を行うようにすること。

Ⅱ 生涯活躍のまち形成事業計画の作成について

・地域再生計画の認定を受けた市町村は、地域再生計画に記載した生涯活躍のまち形成事業に関する事項の具体的な実施を図るため、具体的な事業内容等を詳細に定める生涯活躍のまち形成事業計画を作成することができる。

・生涯活躍のまち形成事業計画は、地域再生計画の作成主体である市町村のほか、都道府県知事、「運営推進機能」を担う事業主体（地域再生推進法人)、事業に参加する事業者等で組織された地域再生協議会における協議を経て作成することとされている。計画内容について関係者間で合意形成を図り、これを地域全体で共有を図るためである。(地域再生協議会の構成員について②ア参照)

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）
（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）
第十七条の十四　認定市町村は、協議会における協議を経て、認定地域再生計画に記載されている生涯活躍のまち形成事業の実施に関する計画（以下「生涯活躍のまち形成事業計画」という。）を作成することができる。
２　認定市町村は、前項の協議を行う場合には、都道府県知事その他厚生労働省令で定める者を協議会の構成員として加えるものとする。

①　生涯活躍のまち形成事業計画の記載事項

ア　基本的記載事項（法第 17 条の 14 第３項各号）

(1)　生涯活躍のまち形成地域の区域（法第 17 条の 14 第３項本文）

・生涯活躍のまち形成事業計画には、生涯活躍のまち形成地域の区域を記載する。記載にあたっては、地番等を明記するほか、その区域がわかる地図を添付することも考えられる。

(2)　中高年齢者の社会的活動への参加を推進するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項（法第 17 条の 14 第３項第１号）

・生涯活躍のまち形成地域における中高年齢者の健康でアクティブな生活を支援するため、認定市町村が行う社会的活動への参加の推進のための施策について記載する。社会的活動には、就業や生涯学習以外にもボランティアなど幅広い活動が含まれる。法第 17 条の 14 第３項第１号においては、中高年齢者の就業の機会を確保するための就業に関する相談その他の援助、生涯にわたる学習活動への参加の機会を提供するための講座の開設及びその奨励が例示されている。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）
（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）
第十七条の十四　（略）
３　生涯活躍のまち形成事業計画には、生涯活躍のまち形成地域の区域を記載するほか、おおむね次に掲げる事項を記載するものとする。
一　中高年齢者の就業の機会を確保するための就業に関する相談その他の援助、生涯にわたる学習活動への参加の機会を提供するための講座の開設及びその奨励その他の中高年齢者の社会的活動への参加を推進するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項

(3)　生涯活躍のまち形成地域において整備すべき高年齢者向け住宅及び当該高年齢者向け住宅を整備するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項（法第 17 条の 14 第３項第２号）

・生涯活躍のまち形成地域において、実際に整備する高年齢者向け住宅の種類や数を特定するとともに、これを整備するために認定市町村が講ずる施策について記載する。
・高年齢者向け住宅については、サービス付き高齢者向け住宅や有料老人ホームが例示されているが、それ以外にも高年齢者の生活に適するよう改修した住宅なども想定される。市町村が講ずる施策としては、必要な土地の確保、費用の補助が例示されている。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）
（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）
第十七条の十四　（略）
３　生涯活躍のまち形成事業計画には、生涯活躍のまち形成地域の区域を記載するほか、おおむね次に掲げる事項を記載するものとする。
二　生涯活躍のまち形成地域において整備すべき高年齢者向け住宅（サービス付き高齢者向け住

宅（高齢者の居住の安定確保に関する法律（平成十三年法律第二十六号）第五条第一項に規定するサービス付き高齢者向け住宅をいう。）、有料老人ホーム（老人福祉法（昭和三十八年法律第百三十三号）第二十九条第一項に規定する有料老人ホームをいう。以下同じ。）その他の高年齢者に適した住宅をいう。以下この号において同じ。）及び必要な土地の確保、費用の補助その他の当該高年齢者向け住宅を整備するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項

・また、高年齢者向け住宅の整備と関連して、国土交通省・厚生労働省関係高齢者の居住の安定確保に関する法律施行規則（平成 23 年国土交通省・厚生労働省令第 2 号）第 3 条に基づき、認定市町村が作成する生涯活躍のまち形成事業計画において、国土交通大臣・厚生労働大臣が定める基準に従い、当該認定市町村の生涯活躍のまち形成地域の区域内のサービス付き高齢者向け住宅の入居者要件を定めた場合、当該要件に該当する者も入居対象者とする措置が設けられている。この国土交通大臣・厚生労働大臣が定める基準の概要は、以下のとおりである。

① 認定市町村の区域内の６０歳以上の者や要介護認定・要支援認定を受けている者の人口の現状及び将来の見通し、サービス付き高齢者向け住宅事業の実態等を考慮して行うこと。

② バリアフリー化や状況把握サービス・生活相談サービスの提供等が義務付けられた住宅への入居が望ましいと認められる者を要件として定めること（例えば、健康な若年齢者など、当該住宅への入居を明らかに必要としない者の入居を許容する要件設定は行ってはならない）。

・この入居者要件を定める場合は、サービス付き高齢者向け住宅の登録や指導監督を行う都道府県と、地域再生協議会の場等において、入居者要件や実際の入居者の当該要件への適合性に係る指導監督の方法について協議を行うこと。

○国土交通省・厚生労働省関係高齢者の居住の安定確保に関する法律施行規則（平成 23 年国土交通省・厚生労働省令第 2 号）（抄）

（年齢その他の要件）

第三条　法第五条第一項の国土交通省令・厚生労働省令で定める年齢その他の要件は、六十歳以上の者又は介護保険法（平成九年法律第百二十三号）第十九条第一項に規定する要介護認定（以下単に「要介護認定」という。）若しくは同条第二項に規定する要支援認定（以下単に「要支援認定」という。）を受けている六十歳未満の者（地域再生法（平成十七年法律第二十四号）第十七条の七第一項に規定する認定市町村が、同法第十七条の十四第一項に規定する生涯活躍のまち形成事業計画において、国土交通大臣及び厚生労働大臣が定める基準に従い、当該計画に記載された同法第五条第四項第八号に規定する生涯活躍のまち形成地域の区域内のサービス付き高齢者向け住宅の入居者について要件を別に定めた場合においては、当該要件に該当する者を含む。）であって、次に掲げる要件のいずれかに該当する者であることとする。

一　同居する者がない者であること。

二　同居する者が配偶者（婚姻の届出をしていないが事実上夫婦と同様の関係にあるものを含む。以下この号において同じ。）、六十歳以上の親族（配偶者を除く。以下この号において同じ。）、要介護認定若しくは要支援認定を受けている六十歳未満の親族又は入居者が病気にかかっていることその他特別の事情により当該入居者と同居させることが必要であると都道府県知事が認める者であること。

○国土交通省・厚生労働省関係高齢者の居住の安定確保に関する法律施行規則第三条の国土交通大臣及び厚生労働大臣が定める基準（平成 28 年国土交通省・厚生労働省告示第 1 号）（抄）

地域再生法（平成十七年法律第二十四号）第十七条の七第一項に規定する認定市町村（以下単に「認定市町村」という。）が、同法第十七条の十四第一項に規定する生涯活躍のまち形成事業計画（以下単に「生涯活躍のまち形成事業計画」という。）において、当該生涯活躍のまち形成事業計画に記載された同法第五条第四項第八号に規定する生涯活躍のまち形成地域（以下単に「生涯活躍のまち形成地域」という。）の区域内のサービス付き高齢者向け住宅の入居者について要件を別に定めるに当たって従うべき基準は、次のとおりとする。

一　当該生涯活躍のまち形成地域の区域及びその周辺に居住する六十歳以上の者又は介護保険法（平

成九年法律第百二十三号）第十九条第一項に規定する要介護認定若しくは同条第二項に規定する要支援認定を受けている六十歳未満の者（以下「六十歳以上の者等」という。）が、サービス付き高齢者向け住宅への入居を希望しているにも関わらず、入居することができない事態が発生しないよう、当該認定市町村の区域内の六十歳以上の者等の人口の現状及び将来の見通し、サービス付き高齢者向け住宅事業の実態等を考慮して行わなければならない。

二　サービス付き高齢者向け住宅は、加齢対応構造等であって、高齢者の居住の安定確保に関する法律（平成十三年法律第二十六号）第五条第一項に規定する状況把握サービス及び同項に規定する生活相談サービスの提供等が義務付けられている住宅であることから、当該住宅への入居が望ましいと認められる者を具体的な要件として定めるものとし、例えば、健康な若年齢者等、サービス付き高齢者向け住宅を明らかに必要としない者の入居を許容する要件の設定を行ってはならない。

(4)　生涯活躍のまち形成地域において提供すべき介護サービス及び介護サービスの提供体制を確保するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項（法第 17 条の 14 第３項第３号）

・生涯活躍のまち形成地域での継続的なケアを確保するため、提供すべき介護サービスを特定し、その提供体制を確保するために認定市町村が講ずべき施策について記載する。提供すべき介護サービスとして、法では、居宅サービス、地域密着型サービス、介護予防サービス、地域密着型介護予防サービス、第一号事業が例示されているが、それ以外の介護保険に係る保健医療サービス及び福祉サービスも含まれる。また、医療機関との連携など医療提供体制の確保に関する事項や生涯活躍のまち形成地域における地域包括ケアシステムの構築との連携方策について記載することも想定される。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四　（略）

３　生涯活躍のまち形成事業計画には、生涯活躍のまち形成地域の区域を記載するほか、おおむね次に掲げる事項を記載するものとする。

三　生涯活躍のまち形成地域において提供すべき介護サービス（居宅サービス（介護保険法（平成九年法律第百二十三号）第八条第一項に規定する居宅サービスをいう。以下同じ。）、地域密着型サービス（同条第十四項に規定する地域密着型サービスをいい、同条第二十項に規定する認知症対応型共同生活介護及び同条第二十二項に規定する地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護を除く。以下同じ。）、介護予防サービス（同法第八条の二第一項に規定する介護予防サービスをいう。以下同じ。）、地域密着型介護予防サービス（同条第十二項に規定する地域密着型介護予防サービスをいい、同条第十五項に規定する介護予防認知症対応型共同生活介護を除く。以下同じ。）、第一号事業（同法第百十五条の四十五第一項第一号に規定する第一号事業をいい、同号ニに規定する第一号介護予防支援事業を除く。以下同じ。）その他の介護保険に係る保健医療サービス及び福祉サービスをいう。以下同じ。）及び当該介護サービスの提供体制を確保するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項

(5)　生涯活躍のまち形成地域への移住を希望する中高年齢者の来訪及び滞在を促進するために認定市町村が講ずべき施策に関する事項（法第 17 条の 14 第３項第４号）

・生涯活躍のまちへの移住や住み替えを希望する中高年齢者の来訪や滞在を促進するための施策について記載する。法では、情報の提供、便宜の供与が例示されている。例えば、お試し居住、二地域居住などの取り組みも想定される。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四　（略）

３　生涯活躍のまち形成事業計画には、生涯活躍のまち形成地域の区域を記載するほか、おおむね次に掲げる事項を記載するものとする。

四　生涯活躍のまち形成地域への移住を希望する中高年齢者への情報の提供、便宜の供与その他の当該移住を希望する中高年齢者の来訪及び滞在を促進するために認定市町村が講ずべき施策

に関する事項

(6) その他生涯活躍のまち形成事業の実施のために必要な事項（法第 17 条の 14 第３項第５号）

・(1)から(5)までの事項以外に、独自に実施する施策を記載する。また、認定市町村は、就業の機会の確保に関して都道府県、公共職業安定所、シルバー人材センター等と相互に連携を図りながら協力しなければならない（法第 17 条の 20）こととされており、また、中高年齢者の生涯にわたる学習活動への参加の機会の提供に関しても関係機関及び関係団体との連携協力体制の整備に努めなければならない（法第 17 条の 21）とされている。このような関係機関等との協力により実施する事項や、その他生涯活躍のまち形成事業の実施のために必要な事項があれば記載すること。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）
（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）
第十七条の十四　（略）
３　生涯活躍のまち形成事業計画には、生涯活躍のまち形成地域の区域を記載するほか、おおむね次に掲げる事項を記載するものとする。
五　前各号に掲げるもののほか、生涯活躍のまち形成事業の実施のために必要な事項

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）
（中高年齢者の就業の機会の確保に関する施策についての協力）
第十七条の二十　認定市町村、都道府県、公共職業安定所並びに高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（昭和四十六年法律第六十八号）第三十七条第一項に規定するシルバー人材センター連合及び同条第二項に規定するシルバー人材センターは、生涯活躍のまち形成事業計画に記載された認定市町村が講ずべき中高年齢者の就業の機会の確保に関する施策が円滑かつ効果的に実施されるよう、相互に連携を図りながら協力しなければならない。
（中高年齢者の生涯にわたる学習活動への参加の機会の提供に関する施策についての連携協力体制の整備）
第十七条の二十一　認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画に記載された中高年齢者の生涯にわたる学習活動への参加の機会の提供に関する施策の円滑かつ効果的な実施を図るため、関係機関及び関係団体との連携協力体制の整備に努めなければならない。

イ　任意記載事項（法第 17 条の 14 第４項各号）

・生涯活躍のまち形成事業計画に法第 17 条の 14 第４項各号に規定される事業者に関する事項（任意記載事項）を記載し、それぞれについて都道府県知事等の同意を得ると、労働者の委託募集に関する職業安定法の特例（法第 17 条の 18)、有料老人ホームの届出に関する老人福祉法の特例（法第 17 条の 22)、介護保険の事業者の指定に関する介護保険法の特例（法第 17 条の 23)、旅館業の許可に関する旅館業法の特例（法第 17 条の 24）を受けることができる。

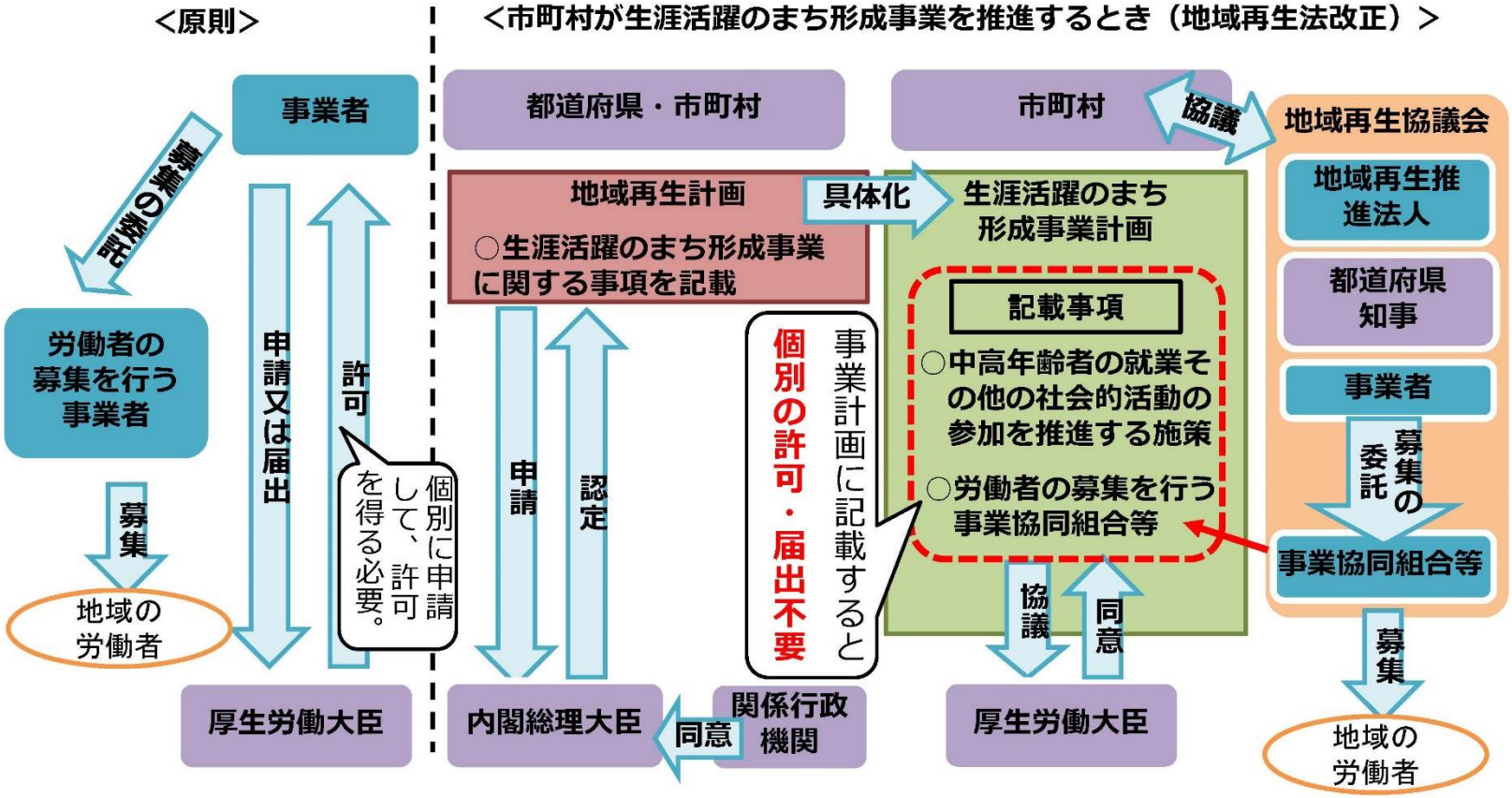
(1) 労働者の委託募集に関する職業安定法の特例

・事業主が労働者の募集を被用者以外の者に委託する場合は、通常、厚生労働大臣の許可（無償の場合は届出）を受ける必要があるが、法第 17 条の 18 第１項の職業安定法の特例を利用する場合は、地域再生協議会に加わっている事業協同組合等が傘下の中小事業主の委託を受けて生涯活躍のまち形成事業に携わる労働者の募集を行う場合は、その中小事業主から許可の申請や届出を行うことが不要となる。

・例えば、商店街振興組合や商工会議所、介護福祉事業協同組合等が地域再生協議会に加わっており特例を利用して傘下の中小事業主のために労働者の募集を行う場合が想定される。

生涯活躍のまちにおける地域再生法の特例措置（職業安定法関係）

○　現在、事業者が労働者の募集を他の者に委託する場合は、事業者は個別に厚生労働大臣の許可を申請したり届出を行わなければならない。（※有償委託の場合は許可、無償委託の場合は届出）
○　今般、地域再生法の改正により、事業組合等が地域再生協議会の構成員である事業者から委託を受けて労働者の募集を行う場合には、**市町村が生涯活躍のまち形成事業計画を作成する際に、併せて厚生労働大臣の同意を得ることで、個々の事業者についての許可や届出が不要となるよう、特例措置**を講ずる。



・この特例を受ける事業協同組合等は

（ア）地域再生協議会の構成員であるもの

（イ）事業協同組合、協同組合連合会その他の特別の法律により設立された組合若しくはその連合会であって厚労省令第２条各号で定めるもの

又は

一般社団法人で直接又は間接の構成員の３分の２以上が中小事業主[1]であるもの（厚労省令第３条）

（ウ）生涯活躍のまち形成事業計画に記載された事業の実施に関し必要な労働者の募集を行うもの

が要件となる。

・この特例を利用する場合は、

（ア）生涯活躍のまち形成事業計画に委託を受けて労働者の募集を行う事業協同組合等に関する事項（法第17条の14第４項第１号）を記載し、

（イ）必要書類（厚労省令第11条）を添付した上で、厚生労働大臣の同意（法第17条の14第５項）を得て

（ウ）公表する

ことにより、個々の中小事業主が許可や届出の手続をすることなく、事業協同組合等に募集を委託することができる。

・（イ）の厚生労働大臣の同意の基準は

- 地域再生協議会を構成する団体であること。
- 生涯活躍のまち形成地域において生涯活躍のまち形成事業として行われる事業を実施するための人材確保に関する相談及び援助を行うものであること。
- 当該相談及び援助を適切に実施するために必要な体制が整備されていること。
- 構成員である中小事業主の委託を受けて労働者の募集を行うに当たり、その募集に係る労働条件その他の募集の内容が適切であり、かつ、当該労働者の利益に反しないことが見込まれること。

とされている（厚労省令第12条）。厚生労働大臣に対して協議を行う際は、当該基準に係る事項を記載した書類を添付し（厚労省令第11条）、事業協同組合等の主たる事務所の所在地を管轄する都道府県労働局長を経て、厚生労働大臣に提出すること。厚生労働大臣は同意をしたときは、所轄の都道府県労働局長を経て、同意通知書により当該同意に係る認定市町村に対して通知することとされている。なお、厚生労働大臣は、同意を受けた事業協同組合等（以下「同意事業協同組合等」という。）が法令及び同意基準を満たさなくなったと認められる場合など適当でなくなったと認めるときは、当該同意事業協同組合等に関する事項に関して、生涯活躍のまち形成事業計画に対する同意を取り消すことがあり得る。

・生涯活躍のまち形成事業計画に記載する事項と添付書類については別途示す参考例を参照すること。

[1] 国及び地方公共団体以外の事業主であって、常時雇用する労働者の数が300人以下のものをいう。

○地域再生法（平成17年法律第24号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四　（略）

4　生涯活躍のまち形成事業計画には、前項各号に掲げる事項のほか、次に掲げる事項を記載することができる。

一　協議会を構成する事業協同組合、協同組合連合会その他の特別の法律により設立された組合若しくはその連合会であって厚生労働省令で定めるもの又は一般社団法人で中小事業主（国及び地方公共団体以外の事業主であって、常時雇用する労働者の数が三百人以下のものをいう。次項及び第十七条の十八第一項において同じ。）を直接若しくは間接の構成員とするもの（厚生労働省令で定める要件に該当するものに限る。）（次項及び同条第一項において「事業協同組合等」という。）のうち、同条第二項の規定により労働者の募集に従事しようとするものに関する事項

5　認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画に 前項第一号に掲げる事項を記載しようとするときは 、当該事項について、厚生労働省令で定めるところにより、厚生労働大臣の同意を得なければならない。この場合において、厚生労働大臣は、当該事項に係る 事業協同組合等が、その構成員である中小事業主に対して 介護サービスの提供に係る事業その他の 生涯活躍のまち形成事業として行われる事業を実施するための人材確保に関する相談及び援助を行うもの であって、当該相談及び援助を適切に行うための厚生労働省令で定める基準に適合するもの であると認めるときは、同意をするものとする。

（委託募集の特例等）

第十七条の十八　同意事業協同組合等（生涯活躍のまち形成事業計画に記載されている事業協同組合等であって第十七条の十四第五項の同意に係るものをいう。以下同じ。）の構成員である中小事業主が、当該同意事業協同組合等をして 介護サービスの提供に係る事業その他の 生涯活躍のまち形成事業として行われる事業（当該生涯活躍のまち形成事業計画に記載されたものに限る。）の実施に関し必要な労働者の募集を行わせようとする場合 において、当該同意事業協同組合等が当該募集に従事しようとするときは、職業安定法（昭和二十二年法律第百四十一号）第三十六条第一項及び第三項の規定は、当該構成員である中小事業主については、適用しない。

2　同意事業協同組合等は、前項に規定する募集に従事しようとするときは、厚生労働省令で定めるところにより、募集時期、募集人員、募集地域その他の労働者の募集に関する事項で厚生労働省令で定めるものを厚生労働大臣に届け出なければならない。

○厚生労働省関係地域再生法施行規則（平成28年厚生労働省令第94号）（抄）

（法第十七条の十四第四項第一号の厚生労働省令で定めるもの）

第二条　法第十七条の十四第四項第一号の厚生労働省令で定めるものは、次のとおりとする。

一　事業協同組合及び事業協同組合小組合並びに協同組合連合会

二　水産加工業協同組合及び水産加工業協同組合連合会

三　商工組合及び商工組合連合会

四　商店街振興組合及び商店街振興組合連合会

五　農業協同組合及び農業協同組合中央会

六　生活衛生同業組合であって、その構成員の三分の二以上が中小事業主（国及び地方公共団体以外の事業主であって、常時雇用する労働者の数が三百人以下のものをいう。以下同じ。）であるもの

七　酒造組合及び酒造組合連合会であって、その直接又は間接の構成員たる酒類製造業者の三分の二以上が中小事業主であるもの

（法第十七条の十四第四項第一号の一般社団法人の要件）

第三条　法第十七条の十四第四項第一号の厚生労働省令で定める要件は、その直接又は間接の構成員の三分の二以上が中小事業主である一般社団法人であることとする。

（法第十七条の十四第四項第一号に掲げる事項に関する同意）

第十一条　認定市町村は、法第十七条の十四第五項の規定により厚生労働大臣の同意を得ようとする場合には、生涯活躍のまち形成事業計画に 次条の基準に係る事項を記載した書類を付してするもの とする。

（法第十七条の十四第五項の厚生労働省令で定める基準）

第十二条　法第十七条の十四第五項の厚生労働省令で定める基準は、次のとおりとする。

一　協議会を構成する団体であること 。

二　生涯活躍のまち形成地域において法第十七条の十四第五項の介護サービスの提供に係る事業その他の 生涯活躍のまち形成事業として行われる事業を実施するための人材確保に関する相談及び援助を行うもの であること。
三　前号の 相談及び援助を適切に実施するために必要な体制が整備されていること 。
四　その構成員である中小事業主の委託を受けて労働者の募集を行うに当たり、当該募集に係る労働条件その他の募集の内容が適切であり、かつ、当該労働者の利益に反しないことが見込まれること。

・なお、これらの事業協同組合等が、特例を活用して労働者の委託募集を行うときは法第 17 条の 18 第２項及び厚労省令第 22 条、第 23 条に基づきその主たる事務所の所在地を管轄する公共職業安定所を経由して都道府県労働局又は厚生労働大臣に届出を行うとともに、報酬を得て労働者の委託募集を行う場合は当該報酬につき厚生労働大臣の認可を得る必要がある（職業安定法第 36 条第２項)。また厚労省令第 24 条に基づき、毎年度公共職業安定所長に労働者募集報告を提出する必要がある。これらの届出等の手続及び様式は「地域再生法に基づく委託募集の特例等に関する業務の取扱いについて（平成 28 年４月 20 日職発 0420 第６号各都道府県労働局長宛て厚生労働省職業安定局長通達）[2]」を参照すること。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）
（委託募集の特例等）
第十七条の十八　（略）
２　同意事業協同組合等は、前項に規定する募集に従事しようとするときは、厚生労働省令で定めるところにより、募集時期、募集人員、募集地域その他の労働者の募集に関する事項で厚生労働省令で定めるものを厚生労働大臣に届け出なければならない。

○厚生労働省関係地域再生法施行規則（平成 28 年厚生労働省令第 94 号）（抄）
（労働者の募集に関する事項）
第二十二条　法第十七条の十八第二項の厚生労働省令で定める労働者の募集に関する事項は、次のとおりとする。
一　募集に係る事業所の名称及び所在地
二　募集時期
三　募集職種及び人員
四　募集地域
五　募集に係る労働者の業務の内容
六　賃金、労働時間その他の募集に係る労働条件
（届出の手続）
第二十三条　法第十七条の十八第二項の規定による届出は、同意事業協同組合等の主たる事務所の所在する都道府県の区域を募集地域とする募集、当該区域以外の地域を募集地域とする募集（以下この項において「自県外募集」という。）であって第二十一条第二号に該当するもの及び自県外募集であって同号に該当しないものの別に行わなければならない。
２　法第十七条の十八第二項の規定による届出をしようとする同意事業協同組合等は、その主たる事務所の所在地を管轄する公共職業安定所（その公共職業安定所が二以上ある場合には、厚生労働省組織規則（平成十三年厚生労働省令第一号）第七百九十三条の規定により当該事務を取り扱う公共職業安定所）の長を経て、第二十一条の募集にあっては同条の都道府県労働局長に、その他の募集にあっては厚生労働大臣に届け出なければならない。
３　前二項に定めるもののほか、届出の様式その他の手続は、厚生労働省職業安定局長（次条において「職業安定局長」という。）の定めるところによる。
（労働者募集報告）
第二十四条　法第十七条の十八第一項の募集に従事する同意事業協同組合等は、職業安定局長の定める様式に従い、毎年度、労働者募集報告を作成し、これを当該年度の翌年度の四月末日まで（当該年度の終了前に労働者の募集を終了する場合にあっては、当該終了の日の属する月の翌月末日まで）に前条第二項の届出に係る公共職業安定所の長に提出しなければならない。

[2] http://wwwhourei.mhlw.go.jp/hourei/new/tsuchi/newindex.html#tu_6　または
http://wwwhourei.mhlw.go.jp/hourei/doc/tsuchi/T160421L0030.pdf

(2) 有料老人ホームの届出に関する老人福祉法の特例

・有料老人ホームを設置しようとする者は、通常、設置前に都道府県知事に届出を行う必要があるが、法第 17 条の 22 の老人福祉法の特例を利用する場合は、生涯活躍のまち形成事業計画に記載された有料老人ホームについては、設置後一か月以内に市町村を経由して届け出ることができるようになる。

・この特例を利用する場合は、生涯活躍のまち形成地域において有料老人ホームを整備する事業について、法第 17 条の 14 第４項第２号及び厚労省令第４条第１項各号に規定する以下の事項を記載し、同条第２項に規定する事項を記載した書類を添付すること。

①有料老人ホームを整備する事業の実施主体の氏名（法人にあっては、その名称及び事務所の所在地）

②有料老人ホームの名称及び設置予定地

③事業開始の予定年月日

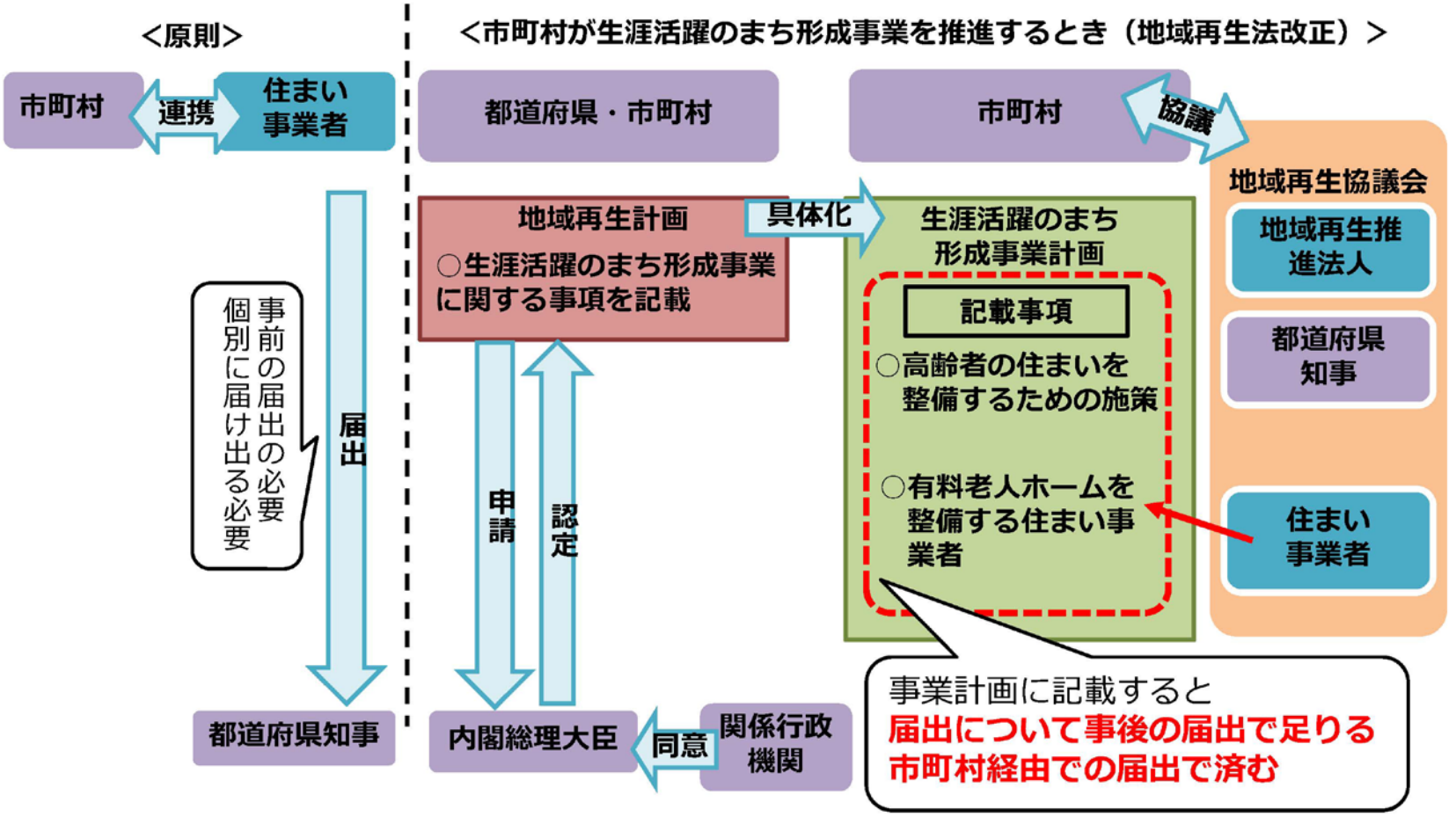
④当該有料老人ホームの管理者の氏名

⑤当該有料老人ホームにおいて供与される介護等の内容

・生涯活躍のまち形成事業計画に記載する事項と添付書類については別途示す参考例を参照するほか、都道府県の担当部局と調整の上、都道府県において従前より示している届出様式を活用することも考えられる。

生涯活躍のまちにおける地域再生法の特例措置（老人福祉法関係）

○　有料老人ホームを設置する場合、事業者は個別に、都道府県知事に、事前に届け出る必要がある。
○　今般、地域再生法の改正により、**市町村が生涯活躍のまち形成事業計画を作成することにより、事業者の届出が事後（１月以内）に行えるようにするとともに、その届出について市町村経由でできることとする措置**を講ずる。



○地域再生法（平成17年法律第24号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四　（略）

４　生涯活躍のまち形成事業計画には、前項各号に掲げる事項のほか、次に掲げる事項を記載することができる。

二　生涯活躍のまち形成地域において有料老人ホームを整備する事業に関する次に掲げる事項

イ　当該事業の実施主体

ロ　当該有料老人ホームの所在地

ハ　その他厚生労働省令で定める事項

（有料老人ホームの届出の特例）

第十七条の二十二　第十七条の十四第四項第二号に掲げる事項が記載された生涯活躍のまち形成事業計画が同条第十四項（同条第十五項において準用する場合を含む。以下同じ。）の規定により公表されたときは、当該事項に係る実施主体が当該事項に係る有料老人ホームにつき行う老人福祉法第二十九条第一項の規定による届出については、同項の規定にかかわらず、当該有料老人ホームの設置の日から一月以内に、その旨を当該有料老人ホームの所在地を管轄する都道府県知事（指定都市等の区域内に所在する有料老人ホームにあっては、当該指定都市等の長）に届け出ることをもって足りる。

２　前項の有料老人ホーム（指定都市等の区域内に所在するものを除く。）を設置する同項の実施主体は、同項の規定による届出をする場合には、当該届出を、当該有料老人ホームの所在地を管轄する市町村長を経由してすることができる。

○厚生労働省関係地域再生法施行規則（平成28年厚生労働省令第94号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の記載事項等）

第四条　法第十七条の十四第四項第二号ハの厚生労働省令で定める事項は、次に掲げる事項とする。

一　法第十七条の十四第四項第二号イの実施主体の氏名（法人にあっては、その名称及び事務所の所在地）

二　法第十七条の十四第四項第二号ロの有料老人ホームの名称及び設置予定地

三　事業開始の予定年月日

四　当該有料老人ホームの管理者の氏名

五　当該有料老人ホームにおいて供与される介護等の内容

２　認定市町村（指定都市及び中核市を除く。）は、生涯活躍のまち形成事業計画に法第十七条の十四第四項第二号に掲げる事項（同号イの実施主体が同号ロの有料老人ホームについて老人福祉法（昭和三十八年法律第百三十三号）第二十九条第一項の届出を行っていない場合に限る。）を記載し、法第十七条の十四第一項の規定により協議会に協議しようとするときは、当該生涯活躍のまち形成事業計画に次に掲げる事項を記載した書類を添えて、これらを都道府県知事に提出するものとする。

一　法第十七条の十四第四項第二号イの実施主体の氏名及び住所

二　当該実施主体の条例、定款その他の基本約款

三　法第十七条の十四第四項第二号ロの有料老人ホームの管理者の氏名及び住所

四　建物の規模及び構造並びに設備の概要

五　建築基準法（昭和二十五年法律第二百一号）第六条第一項の確認を受けたことを証する書類

六　当該実施主体の直近の事業年度の決算書

七　当該有料老人ホームの運営の方針

八　入居定員及び居室数

九　市場調査等による入居者の見込み

十　職員の配置の計画

十一　老人福祉法第二十九条第七項に規定する前払金、利用料その他の入居者の費用負担の額

十二　老人福祉法第二十九条第七項に規定する保全措置を講じたことを証する書類

十三　入居契約に入居契約の解除に係る返還金に関する定めがあるときは、当該定めの内容並びに返還金の支払を担保するための措置の有無及び当該措置の内容

十四　入居契約に損害賠償額の予定（違約金を含む。）に関する定めがあるときは、その内容

十五　医療施設との連携の内容

十六　事業開始に必要な資金の額及びその調達方法

十七　長期の収支計画

十八　入居契約書及び設置者が入居を希望する者に対し交付して、当該有料老人ホームにおいて供与される便宜の内容、費用負担の額その他の入居契約に関する重要な事項を説明することを目的として作成した文書

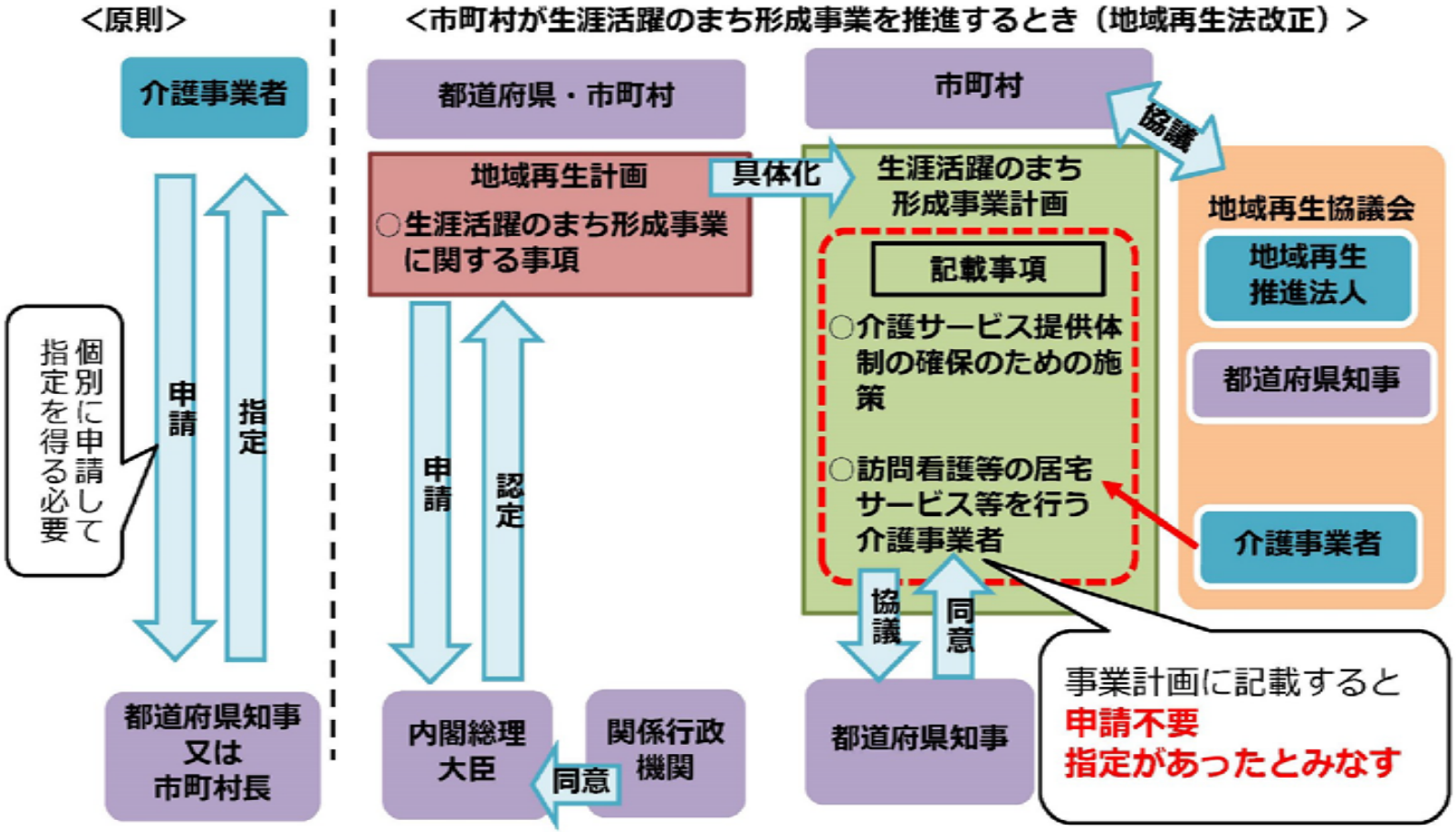
(3)　介護保険の事業者の指定に関する介護保険法の特例

・居宅サービス事業者等の介護保険の事業者が事業を行うにあたっては、居宅サービス、介護予防サービスの場合は都道府県知事等の、地域密着型サービス、地域密着型介護予防サービス、第一号事業については市町村長の指定を得る必要があるが、法第 17 条の 23 の介護保険法の特例を利用する場合は、生涯活躍のまち形成事業計画に記載されたサービス事業者については、介護保険法上の指定があったとみなされる。認定市町村の区域内に所在する事業所で新たにサービスを開始する場合に、これらの指定をまだ得ていないものについて、生涯活躍のまち形成事業計画の作成の段階で指定のみなしを得ることにより、事務の簡素化を図り、円滑に事業を実施することが想定される。

生涯活躍のまちにおける地域再生法の特例措置（介護保険法関係）

○　現在、介護サービスを提供する場合は、事業者は個別に事業所ごとに都道府県知事又は市町村長にサービス事業者としての指定を申請しなければならない。

○　今般、地域再生法の改正により、**市町村が生涯活躍のまち形成事業計画を作成する際に、併せて事業者について記載すると、指定手続が簡素化されるよう特例措置**を講ずる。



・特例の対象となる介護サービスは、居宅サービス、地域密着型サービス、介護予防サービス、地域密着型介護予防サービス、第一号事業（第一号介護予防支援事業を除く。）である。このうち、認知症対応型共同生活介護、地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護、介護予防認知症対応型共同生活介護は特例の対象とはならない。
・以下では、居宅サービスの訪問介護及び地域密着サービスの定期巡回・随時対応型訪問介護看護の例により解説する。記載事項や手続はサービスの種類により異なるため、それぞれの条項を確認すること。

【居宅サービス（訪問介護）の例】

※居宅サービス及び介護予防サービスについて特例を利用する場合はこの例に準じる。また認定市町村が指定都市、中核市である場合は地域密着型サービスの例に準じる（法第17条の25第1項による読替え）。

・居宅サービス・介護予防サービスを行う事業所について、この特例を利用する場合は、
（ア）生涯活躍のまち形成事業計画に事業主体についての必要事項を記載し、
（イ）必要書類を添付した上で、都道府県知事の同意を得て
（ウ）公表する
ことにより、当該事業所が行うサービスについて、指定があったこととみなされる。なお、指定都市、中核市については都道府県知事の同意は不要となる（法第17条の25第1項による読替え）。
・（ア）記載事項は、法第17条の14第4項第3号（介護予防の場合は第5号）及び厚労省令第5条各号に記載されている
  ・当該事業の実施主体（実施主体の名称、主たる事務所の所在地、代表者の氏名及び職名）
  ・当該事業を行う事業所の名称及び所在地（当該事業所の所在地以外の場所に当該事業所の一部として使用される事務所を有するときは、当該事務所を含む。）
  ・居宅サービスの種類
  ・当該居宅サービスを行う事業の開始の予定年月日
  を記載すること。
・（イ）上記(ア)の事項を記載した生涯活躍のまち形成事業計画に、厚労省令第13条各号（介護予防の場合は第17条）の事項を記載した書類を添付し、都道府県知事に協議を行う（法第17条の14第6項）。都道府県知事は、介護保険法第70条第2項又は第70条第4項若しくは第5項の規定（介護予防の場合は第115条の2第2項の規定）に当たらない場合以外は同意することとされている。（なお、居宅サービスの種類が特定施設入居者生活介護である場合は、法第17条の14第7項に基づき、関係市町村の長に対し、当該関係市町村の市町村介護保険事業計画との調整を図る見地からの意見を求めなければならないとされているが、これは、介護保険法第70条第6項の関係市町村と同趣旨の規定である。）
(ア)の記載事項と(イ)の添付書類については別途示す参考例を参照するほか、都道府県の担当部局と調整の上、都道府県において従前より示している申請様式を活用することも考えられる。
・（ウ）都道府県知事の同意を得て、生涯活躍のまち形成事業計画が作成されたときは、遅滞なく、これを公表するとともに、都道府県知事に通知することとされている。公表の日から特

例の指定みなしの効力が発生する。

○地域再生法（平成17年法律第24号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四　（略）

4　生涯活躍のまち形成事業計画には、前項各号に掲げる事項のほか、次に掲げる事項を記載することができる。

三　生涯活躍のまち形成地域において行われる居宅サービス事業（介護保険法第八条第一項に規定する居宅サービス事業をいう。第六項及び第十七条の二十三第一項において同じ。）に関する次に掲げる事項

イ　当該事業の実施主体

ロ　当該事業を行う事業所の所在地

ハ　居宅サービスの種類

ニ　その他厚生労働省令で定める事項

6　認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画に第四項第三号に掲げる事項（同号イの実施主体が同号ロの事業所であって当該認定市町村の区域内に所在するものにより同号ハの種類の居宅サービスを行う居宅サービス事業について介護保険法第四十一条第一項本文の指定を受けていない場合に限る。第十七条の二十三第一項において同じ。）を記載しようとするときは、当該事項について、厚生労働省令で定めるところにより、都道府県知事の同意を得なければならない。この場合において、当該都道府県知事は、当該事項が同法第七十条第二項の規定により同法第四十一条第一項本文の指定をしてはならない場合又は同法第七十条第四項若しくは第五項の規定により同法第四十一条第一項本文の指定をしないことができる場合に該当しないと認めるときは、同意をするものとする。

7　都道府県知事は、第四項第三号ハの居宅サービスの種類が介護保険法第八条第十一項に規定する特定施設入居者生活介護その他の厚生労働省令で定める居宅サービスである場合において前項の同意をしようとするときは、関係市町村の長に対し、厚生労働省令で定める事項を通知し、相当の期間を指定して、当該関係市町村の市町村介護保険事業計画（同法第百十七条第一項に規定する市町村介護保険事業計画をいう。第十三項において同じ。）との調整を図る見地からの意見を求めなければならない。

（居宅サービス事業等に係る指定の特例）

第十七条の二十三　第十七条の十四第四項第三号に掲げる事項が記載された生涯活躍のまち形成事業計画が同条第十四項の規定により公表されたときは、当該公表の日において、当該事項に係る実施主体が当該事項に係る事業所により当該事項に係る種類の居宅サービスを行う居宅サービス事業について、介護保険法第四十一条第一項本文の指定があったものとみなす。

○厚生労働省関係地域再生法施行規則（平成28年厚生労働省令第94号）（抄）

第五条　法第十七条の十四第四項第三号ニの厚生労働省令で定める事項は、次に掲げる事項とする。

一　法第十七条の十四第四項第三号ハの居宅サービスの種類が訪問介護（介護保険法（平成九年法律第百二十三号）第八条第二項に規定する訪問介護をいう。第十三条第一号において同じ。）である場合には、次に掲げる事項

イ　法第十七条の十四第四項第三号イの実施主体の名称及び主たる事務所の所在地並びにその代表者の氏名及び職名

ロ　法第十七条の十四第四項第三号ロの事業所（当該事業所の所在地以外の場所に当該事業所の一部として使用される事務所を有するときは、当該事務所を含む。）の名称及び所在地

ハ　当該居宅サービスを行う事業の開始の予定年月日

（法第十七条の十四第四項第三号に掲げる事項に関する同意）

第十三条　認定市町村は、法第十七条の十四第六項の規定により都道府県知事の同意を得ようとする場合には、生涯活躍のまち形成事業計画に次に掲げる事項を記載した書類を付してするものとする。

一　法第十七条の十四第四項第三号ハの居宅サービスの種類が訪問介護である場合には、次に掲げる事項

イ　法第十七条の十四第四項第三号イの実施主体の代表者の氏名、生年月日及び住所

ロ　当該実施主体の定款、寄附行為等及びその登記事項証明書又は条例等

ハ　法第十七条の十四第四項第三号ロの事業所の平面図

ニ　利用者の推定数
ホ　当該事業所の管理者及びサービス提供責任者の氏名、生年月日、住所及び経歴
ヘ　運営規程
ト　利用者からの苦情を処理するために講ずる措置の概要
チ　当該居宅サービスを行う事業に係る従業者の勤務の体制及び勤務形態
リ　当該事業に係る資産の状況
ヌ　当該事業に係る居宅介護サービス費の請求に関する事項
ル　介護保険法第七十条第二項各号（病院、診療所若しくは薬局により行われる居宅療養管理指導又は病院若しくは診療所により行われる訪問看護、訪問リハビリテーション、通所リハビリテーション若しくは短期入所療養介護に係る指定の申請にあっては、同項第六号の二、第六号の三、第十号の二及び第十二号を除く。）に該当しないことを誓約する書面（以下この条において「誓約書」という。）
ヲ　役員の氏名、生年月日及び住所

【地域密着型サービス（定期巡回・随時対応型訪問介護看護）の例】

※地域密着型サービス、地域密着型介護予防サービス、第一号事業（指定して第一号事業を行う場合）について特例を利用する場合はこの例に準じる。また認定市町村が指定都市、中核市である場合は、居宅サービス、介護予防サービスの場合でもこの例に準じる（法第17条の25第1項による読替え）。

・地域密着型サービスを行う事業所について、この特例を利用する場合は、
（ア）生涯活躍のまち形成事業計画に事業主体についての必要事項を記載し、
（イ）公表する
ことにより、当該事業所が行うサービスについて、指定があったこととみなされる。

・（ア）記載事項は、法第17条の14第4項第4号（地域密着型介護予防サービスの場合は第6号、第一号事業の場合は第7号）及び厚労省令第6条各号に記載されている
　・当該事業の実施主体（実施主体の名称、主たる事務所の所在地、代表者の氏名及び職名）
　・当該事業を行う事業所の名称及び所在地（当該事業所の所在地以外の場所に当該事業所の一部として使用される事務所を有するときは、当該事務所を含む。）
　・地域密着型サービスの種類
　・当該地域密着型サービスを行う事業の開始の予定年月日
を記載すること。その際、厚労省令第16条（地域密着型介護予防サービスの場合は第18条、第一号事業の場合は第19条）各号の事項が記載されている書類を事業所から入手するなどして、当該事項に照らして記載の可否を判断し、介護保険法第78条の2第4項の規定（地域密着型介護予防サービスの場合は第115条の12第2項、第一号事業の場合は第115条の45の5第2項の規定）により指定をしてはならない場合に該当しないと認める場合に限り、記載すること。

記載事項と事業所から入手する書類については別途示す参考例を参照するほか、市町村において従前より示している申請様式を活用することも考えられる。

・（イ）生涯活躍のまち形成事業計画が作成されたときは、遅滞なく、これを公表するとともに、関係行政機関の長や関係都道府県知事に通知することとされている。公表の日から特例の指定みなしの効力[3]が発生する。

○地域再生法（平成17年法律第24号）（抄）
（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）
第十七条の十四　（略）
4　生涯活躍のまち形成事業計画には、前項各号に掲げる事項のほか、次に掲げる事項を記載することができる。
四　生涯活躍のまち形成地域において行われる地域密着型サービス事業（介護保険法第八条第十四項に規定する地域密着型サービス事業をいう。第八項及び第十七条の二十三第二項において同じ。）に関する次に掲げる事項
イ　当該事業の実施主体
ロ　当該事業を行う事業所の所在地
ハ　地域密着型サービスの種類
ニ　その他厚生労働省令で定める事項
8　認定市町村は、第四項第四号に掲げる事項（同号イの実施主体が同号ロの事業所であって当該認定市町村の区域内に所在するものにより同号ハの種類の地域密着型サービスを行う地域密着型サービス事業について当該認定市町村の長から介護保険法第四十二条の二第一項本文の指定を受けていない場合に限る。第十七条の二十三第二項において同じ。）については、当該事項が同法第七十八条の二第四項の規定により同法第四十二条の二第一項本文の指定をしてはならない場合に該当しないと認める場合に限り、生涯活躍のまち形成事業計画に記載することができるものとする。
（居宅サービス事業等に係る指定の特例）
第十七条の二十三　（略）
2　第十七条の十四第四項第四号に掲げる事項が記載された生涯活躍のまち形成事業計画が同条第十四項の規定により公表されたときは、当該公表の日において、当該事項に係る実施主体が当該事項に係る事業所により当該事項に係る種類の地域密着型サービスを行う地域密着型サービス事業について、当該認定市町村の長から介護保険法第四十二条の二第一項本文の指定があったものとみなす。

○厚生労働省関係地域再生法施行規則（平成28年厚生労働省令第94号）（抄）
第六条　法第十七条の十四第四項第四号ニの厚生労働省令で定める事項は、次に掲げる事項とする。
一　法第十七条の十四第四項第四号ハの地域密着型サービスの種類が定期巡回・随時対応型訪問介護看護（介護保険法第八条第十五項に規定する定期巡回・随時対応型訪問介護看護をいう。第十六条第一号において同じ。）である場合には、次に掲げる事項
イ　法第十七条の十四第四項第四号イの実施主体の名称及び主たる事務所の所在地並びにその代表者の氏名及び職名
ロ　法第十七条の十四第四項第四号ロの事業所（当該事業所の所在地以外の場所に当該事業所の一部として使用される事務所を有するときは、当該事務所を含む。）の名称及び所在地
ハ　当該地域密着型サービスを行う事業の開始の予定年月日
（法第十七条の十四第四項第四号に掲げる事項に関する記載）
第十六条　認定市町村は、法第十七条の十四第八項の規定により生涯活躍のまち形成事業計画に同条第四項第四号に掲げる事項を記載しようとする場合には、当該事項が、次に掲げる事項に照らして介護保険法第七十八条の二第四項の規定により同法第四十二条の二第一項本文の指定をしてはならない場合に該当しないと認める場合に限り、記載することができるものとする。
一　法第十七条の十四第四項第四号ハの地域密着型サービスの種類が定期巡回・随時対応型訪問介護看護である場合には、次に掲げる事項
イ　法第十七条の十四第四項第四号イの実施主体の代表者の氏名、生年月日及び住所

[3] なお、この地域密着型サービスに係る指定みなしの効果は事業所の所在する認定市町村（所在地市町村）の区域において発生するものである。例えば、生涯活躍のまち形成事業計画が共同計画で、生涯活躍のまち形成地域が隣接する複数の市町村の区域にまたがって所在する場合、所在地市町村の区域内のみで指定の効力が生じる。このように複数の認定市町村による共同計画の場合は、事前に、介護保険法第78条の2第9項の規定により、あらかじめ非所在地市町村長と所在地市町村長との協議により、非所在地市町村の指定に当たって所在地市町村長の同意を要しない旨の合意をしておくことが考えられる。

ロ　当該実施主体の定款、寄附行為等及びその登記事項証明書又は条例等
ハ　法第十七条の十四第四項第四号ロの事業所の平面図及び設備の概要
ニ　事業所の管理者の氏名、生年月日、住所及び経歴
ホ　運営規程
ヘ　利用者からの苦情を処理するために講ずる措置の概要
ト　当該地域密着型サービスを行う事業に係る従業者の勤務の体制及び勤務形態
チ　当該事業に係る資産の状況
リ　当該事業に係る地域密着型介護サービス費の請求に関する事項
ヌ　介護保険法第七十八条の二第四項各号に該当しないことを誓約する書面（以下この条において「誓約書」という。）
ル　役員の氏名、生年月日及び住所
ヲ　連携する訪問看護を行う事業所の名称及び所在地（当該地域密着型サービスが介護保険法第八条第十五項第二号に該当するときに限る。）

(4)　旅館業の許可に関する旅館業法の特例

・生涯活躍のまち形成地域において、お試し居住などの宿泊を伴う事業を行う場合、その事業が旅館業に該当すれば、旅館業の許可を得ることが必要になる。法第 17 条の 24 の旅館業法の特例は、生涯活躍のまち形成事業計画に記載された生涯活躍のまち一時滞在事業（生涯活躍のまち形成地域において宿泊の用に供する施設を設け移住希望者を一時的に宿泊させる事業であって、旅館業に該当するもの）の事業者については、旅館業の許可があったとみなすこととする特例である。

・この特例を利用する場合は、

（ア）生涯活躍のまち形成事業計画に事業主体についての必要事項を記載し、

（イ）必要書類を添付した上で、都道府県知事の同意を得て

（ウ）公表する

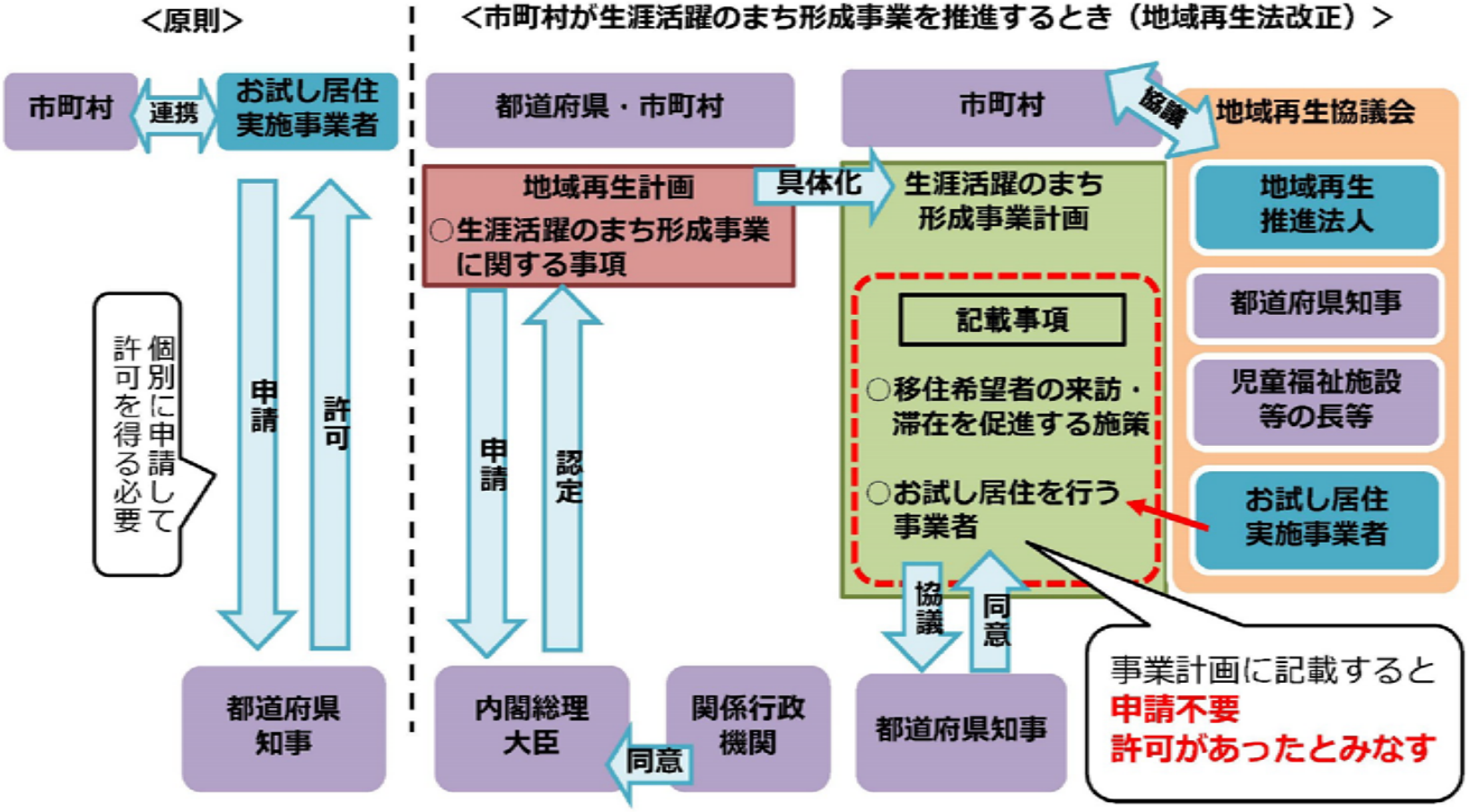
ことにより、当該事業所が行う旅館業について、旅館業の許可があったこととみなされる。

なお、保健所設置市については都道府県知事の同意は不要となる（法第 17 条の 25 第２項による読替え）。

生涯活躍のまちにおける地域再生法の特例措置（旅館業法関係）

○　現在、市町村がお試し居住を実施する事業者と連携してお試し居住を実施する場合であって、その一部が旅館業法の許可を受ける必要があるときは、事業者は個別に申請しなければならない。

○　今般、地域再生法の改正により、**市町村が生涯活躍のまち形成事業計画を作成する際に、併せて事業者の旅館業の申請手続が行えるよう、その手続についての特例措置**を講ずる。



・（ア）記載事項は、法第 17 条の 14 第４項第８号及び厚労省令第 10 条各号に記載されている
・当該事業の実施主体の氏名（法人にあっては、その名称、事務所の所在地及び代表者の氏名）
・当該宿泊の用に供する施設の所在地、名称
・営業の種別（旅館業法第二条第一項に規定する旅館業の種別をいう。）
を記載すること。

・（イ）上記(ア)の事項を記載した生涯活躍のまち形成事業計画に、厚労省令第 20 条各号の事項を記載した書類を添付し、都道府県知事に協議を行う（法第 17 条の 14 第 12 項)。都道府県知事は、旅館業法第３条第２項又は第３項の規定により許可を与えないことができる場合に該当しないと認めるときは同意することとされている。

（ア）の記載事項と（イ）の添付書類については別途示す参考例を参照するほか、都道府県の担当部局と調整の上、都道府県において従前より示している申請様式を活用することも考えられる。

・（ウ）都道府県知事の同意を得て、生涯活躍のまち形成事業計画が作成されたときは、遅滞なく、これを公表するとともに、都道府県知事に通知することとされている。公表の日から特例の許可みなしの効力が発生する。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四　（略）

４　生涯活躍のまち形成事業計画には、前項各号に掲げる事項のほか、次に掲げる事項を記載することができる。

八　生涯活躍のまち一時滞在事業（生涯活躍のまち形成地域において宿泊の用に供する施設を設け、当該生涯活躍のまち形成地域への移住を希望する中高年齢者を一時的に宿泊させる事業であって、その全部又は一部が旅館業法（昭和二十三年法律第百三十八号）第二条第一項に規定する旅館業に該当するものをいう。第十二項及び第十七条の二十四において同じ。）に関する次に掲げる事項

イ　当該事業の実施主体

ロ　当該宿泊の用に供する施設の所在地

ハ　その他厚生労働省令で定める事項

12　認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画に第四項第八号に掲げる事項（同号イの実施主体が同号ロの施設において行う生涯活躍のまち一時滞在事業について旅館業法第三条第一項の許可を受けていない場合に限る。第十七条の二十四において同じ。）を記載しようとするときは、当該事項について、厚生労働省令で定めるところにより、都道府県知事の同意を得なければならない。この場合において、当該都道府県知事は、当該事項が同法第三条第二項又は第三項の規定により同条第一項の許可を与えないことができる場合に該当しないと認めるときは、同意をするものとする。

（旅館業の許可の特例）

第十七条の二十四　第十七条の十四第四項第八号に掲げる事項が記載された生涯活躍のまち形成事業計画が同条第十四項の規定により公表されたときは、当該公表の日において、当該事項に係る実施主体が当該事項に係る施設により行う生涯活躍のまち一時滞在事業について、旅館業法第三条第一項の許可があったものとみなす。

○厚生労働省関係地域再生法施行規則（平成 28 年厚生労働省令第 94 号）（抄）

第十条　法第十七条の十四第四項第八号ハの厚生労働省令で定める事項は、次に掲げる事項とする。

一　法第十七条の十四第四項第八号イの実施主体の氏名（法人にあっては、その名称、事務所の所在地及び代表者の氏名）

二　法第十七条の十四第四項第八号ロの施設の名称

三　営業の種別（旅館業法第二条第一項に規定する旅館業の種別をいう。）

（法第十七条の十四第四項第八号に掲げる事項に関する同意）
第二十条　認定市町村は、法第十七条の十四第十二項の規定により都道府県知事の同意を得ようとする場合には、生涯活躍のまち形成事業計画に次に掲げる事項を記載した書類を付してするものとする。
一　法第十七条の十四第四項第八号イの実施主体の氏名、生年月日及び住所（法人にあっては、定款又は寄附行為の写し）
二　法第十七条の十四第四項第八号ロの施設が旅館業法施行規則（昭和二十三年厚生省令第二十八号）第五条第一項に該当するときは、その旨
三　当該施設の構造設備の概要及び当該構造設備を明らかにする図面
四　旅館業法第三条第二項第一号から第三号までに該当することの有無及び該当するときは、その内容

②　生涯活躍のまち形成事業計画の策定手続

ア　地域再生協議会

(1)　地域再生協議会の設置（法第５条第９項及び第 17 条の 14 第１項）

・事業計画を作成する際には、地域再生計画を作成した地方公共団体のほか、地域再生推進法人、都道府県、移住支援や地域づくりを行う事業者、就業や生涯学習など社会的活動を支援する事業者（公共職業安定所やシルバー人材センター、大学、公民館や図書館、博物館などの社会教育施設など）、医療・福祉サービスの提供事業者（医療法人や社会福祉法人など）、住民など地域の様々な関係者が参画する地域再生協議会を設置し、事業計画に盛り込まれる内容等について協議し、多様な意見が適切に反映されるようにすることが必要である。
・このため、事業に参画する関係者の連携のもとに事業を進めるため、生涯活躍のまち形成事業計画を作成するにあたっては、地域再生協議会の協議を経ることとされている（法第 17 条の 14 第１項及び第２項）。
・地域再生計画の作成にあたっては、地域再生協議会を組織することは任意となっているが、生涯活躍のまち形成事業計画の作成にあたっては、認定市町村は協議会における協議を行う必要があるため、生涯活躍のまち形成事業計画の作成を検討している市町村にあっては、あらかじめ協議会を組織しておくことが望ましいものと考えられる。地域再生協議会については、地域再生計画認定申請マニュアル（総論）第４章も参照すること。
・なお、「生涯活躍のまち」構想を具体化するにあたっては、中長期的に事業の自立性や持続可能性を確保する観点から、事業の実現性や継続性、地域への効果などについて、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検討を行うことが重要となる。また、入居希望者を計画段階から募集すること等を通じ、将来の入居者にとって魅力的な地域づくりに関する事業計画を作成することも考えられる。

(2)　地域再生協議会の構成員（法第 12 条第２項及び第３項並びに第 17 条の 14 第２項）

・地域再生協議会の構成員は、法第 12 条第２項及び第３項において
（ア）地方公共団体
（イ）地域再生推進法人
（ウ）地域再生を図るために行う事業を実施し、又は実施すると見込まれる者
（エ）当該地方公共団体が作成しようとする地域再生計画又は認定地域再生計画及びその実施

に関し密接な関係を有する者（任意）

（オ）その他当該地方公共団体が必要と認める者（任意）

が構成員となるとされているが、生涯活躍のまち形成事業計画を作成する場合は、これ以外に、

（カ）都道府県知事

（キ）法第 17 条の 24 の旅館業の特例を利用する場合、厚労省令第１条第１項各号に規定される者

（ク）法第 17 条の 23 第２項及び第４項の地域密着型サービス事業等に係る指定の特例を利用する場合、厚労省令第１条第２項に規定される者 （任意）

を構成員として加えた協議会で協議する必要がある。

・（カ）の都道府県知事は高齢者居住安定確保計画、都道府県介護保険事業支援計画、医療計画等の高年齢者の居住、保健、医療又は福祉に関する事項を定める計画を策定する主体であり、生涯活躍のまち形成事業の実施に密接な関係を有することから、必須の構成員とされている。

・また、（キ）については、旅館業の特例を利用する場合に、旅館業法第３条第４項に基づき旅館業の許可にあたって意見を求めることとされている近隣の学校長などを地域再生協議会に加えて意見を反映することができるようにしている。

・なお、実際の協議の場への出席者は、各組織の長である必要はなく適切な者が代理で出席することも考えられる。

・（ク）については、介護保険法第 78 条の２第７項及び同法第 115 条の 12 第５項において、地域密着型サービス及び地域密着型介護予防サービスの指定にあたって意見を反映させるために必要な措置を講ずるよう努めなければならないこととされている介護保険の被保険者その他の関係者について、市町村の判断で必要に応じて地域再生協議会に加えることができるとしている。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四　（略）

２　認定市町村は、前項の協議を行う場合には、都道府県知事その他厚生労働省令で定める者を協議会の構成員として加えるものとする。

○厚生労働省関係地域再生法施行規則（平成 28 年厚生労働省令第 94 号）（抄）

（地域再生協議会の構成員として加える者）

第一条　地域再生法（以下「法」という。）第十七条の十四第二項の厚生労働省令で定める者は、認定市町村（法第五条第十六項の認定（法第七条第一項の変更の認定を含む。）を受けた市町村（特別区を含む。）をいう。以下同じ。）が法第十七条の十四第四項第八号の規定に基づき生涯活躍のまち形成事業計画（同条第一項に規定する生涯活躍のまち形成事業計画をいう。以下同じ。）に同号に掲げる事項（同号イの実施主体が同号ロの施設において行う生涯活躍のまち一時滞在事業（同号に規定する生涯活躍のまち一時滞在事業をいう。）について旅館業法（昭和二十三年法律第百三十八号）第三条第一項の許可を受けていない場合に限る。）を記載しようとする場合であって、同号ロの所在地が次の各号に掲げる施設の敷地（これらの用に供するものと決定した土地を含む。）の周囲おおむね百メートルの区域内にあるときにおいて、次の各号に掲げる施設の種類ごとに、それぞれ当該各号に掲げるものとする。

一　大学附置の国立学校（国（国立大学法人法（平成十五年法律第百十二号）第二条第一項に規定する国立大学法人を含む。第六号において同じ。）が設置する学校（学校教育法（昭和二十二年法律第二十六号）第一条に規定する学校（大学を除く。）及び幼保連携型認定こども園（就学前の子どもに関する教育、保育等の総合的な提供の推進に関する法律（平成十八年法律第七十七号）第二条第七項に規定する幼保連携型認定こども園をいう。以下この項において同じ。）をいう。第三号及び第五号において同じ。）をいう。）　当該大学の学長

二　高等専門学校（学校教育法第一条に規定する高等専門学校をいう。以下この項において同じ。）　当該高等専門学校の校長
三　高等専門学校及び幼保連携型認定こども園以外の公立学校（地方公共団体の設置する学校をいう。以下この号において同じ。）　当該公立学校を設置する地方公共団体の教育委員会
四　地方公共団体が設置する幼保連携型認定こども園　当該幼保連携型認定こども園を設置する地方公共団体の長
五　高等専門学校及び幼保連携型認定こども園以外の私立学校（私立学校法（昭和二十四年法律第二百七十号）第三条に規定する学校法人の設置する学校をいう。）　学校教育法に定めるその所管庁
六　国及び地方公共団体以外の者が設置する幼保連携型認定こども園であって、指定都市（地方自治法（昭和二十二年法律第六十七号）第二百五十二条の十九第一項に規定する指定都市をいう。以下同じ。）又は中核市（同法第二百五十二条の二十二第一項に規定する中核市をいう。以下同じ。）の区域内に所在するもの　当該指定都市又は中核市の長
七　児童福祉施設（児童福祉法（昭和二十二年法律第百六十四号）第七条第一項に規定する児童福祉施設をいい、幼保連携型認定こども園を除く。）　同法第四十六条に規定する行政庁
八　旅館業法第三条第三項第三号の規定により都道府県（地域保健法（昭和二十二年法律第百一号）第五条第一項の規定に基づく政令で定める市又は特別区（第二十六条第二項において「保健所設置市等」という。）にあっては、市又は特別区）の条例で定める施設　当該条例で定める者

2　認定市町村は、法第十七条の十四第八項の規定により同条第四項第四号に掲げる事項を生涯活躍のまち形成事業計画に記載しようとする場合又は同条第十項の規定により同条第四項第六号に掲げる事項を生涯活躍のまち形成事業計画に記載しようとする場合において、当該認定市町村が行う介護保険の被保険者その他の関係者の意見を反映させるために必要があると認めるときは、法第十二条第一項に規定する地域再生協議会（以下「協議会」という。）に、当該関係者を構成員として加えることができる。

(3)　地域再生協議会の開催（法第 17 条の 14 第２項）

・地域再生協議会の開催にあたっては、(2)に記載する構成員に対し十分な期間をもって参加を呼びかけることが望ましいと考えられる。

・また、地域再生協議会を組織したときは、則第 12 条に規定する手続に基づいて、遅滞なくその旨を公表しなければならないこととされている。

イ　地域再生推進法人による生涯活躍のまち形成事業計画の提案

・第２章の３のとおり、「生涯活躍のまち」構想の事業運営については、民間事業者や医療法人、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「運営推進機能」を担うことが想定されており、この「運営推進機能」を担う事業主体として、地域再生推進法人制度の活用が期待される。

・これまで、地域再生推進法人制度において、営利法人については、政令で定める要件（株式会社にあっては地方公共団体が有する議決権の割合が３％以上であること、持分会社にあっては社員に市町村があること）を満たすことを指定の条件としてきたところであるが、この要件を満たさない営利法人についても、地域再生を実施する中核的な担い手として期待がされていること等を踏まえ、平成 28 年の地域再生法改正により、地方公共団体が出資していない営利法人であっても推進法人として指定することができることとされている（法第 19 条）。「運営推進機能」を担う事業主体を地域再生推進法人として指定する場合は、地域再生計画認定申請マニュアル（総論）第５章及び地域再生推進法人の指定等に関する事務取扱要綱例も参照すること。

・また、認定地域再生計画に記載されている生涯活躍のまち形成事業に係る業務を行うものとして、認定市町村に指定された地域再生推進法人は、生涯活躍のまち形成事業計画の作成又は変更の提案を行うことができる（法第 17 条の 15 第１項）。

・提案を行う場合、地域再生推進法人は、生涯活躍のまち形成事業計画の素案に、法人の名称及び主たる事務所の所在地を記載した提案書を添付して認定市町村に提出する必要がある（則第 38 条）。

・生涯活躍のまち形成事業計画の素案の内容は、認定地域再生計画に基づくものとなる必要がある（法第 17 条の 15 第２項）ので、素案の作成にあたっては認定市町村と情報交換・協議を行い、認定地域再生計画の内容と齟齬がないように作成すること。

・素案を受け取った認定市町村は、遅滞なく当該素案の採否を検討し、採用する場合はこの素案を踏まえた生涯活躍のまち形成事業計画案を作成することとされている（法第 17 条の 16）。素案を採用しない場合はその旨と理由を地域再生推進法人に回答することとされている（法第 17 条の 17）。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（地域再生推進法人による生涯活躍のまち形成事業計画の作成等の提案）

第十七条の十五　地域再生推進法人は、認定市町村に対し、内閣府令で定めるところにより、その業務（認定地域再生計画に記載されている生涯活躍のまち形成事業に係るものに限る。）を行うために必要な生涯活躍のまち形成事業計画の作成又は変更をすることを提案することができる。この場合においては、当該提案に係る生涯活躍のまち形成事業計画の素案を添えなければならない。

２　前項の規定による提案（次条及び第十七条の十七において「生涯活躍のまち形成事業計画提案」という。）に係る生涯活躍のまち形成事業計画の素案の内容は、認定地域再生計画に基づくものでなければならない。

（生涯活躍のまち形成事業計画提案に対する認定市町村の判断等）

第十七条の十六　認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画提案が行われたときは、遅滞なく、生涯活躍のまち形成事業計画提案を踏まえた生涯活躍のまち形成事業計画（生涯活躍のまち形成事業計画提案に係る生涯活躍のまち形成事業計画の素案の内容の全部又は一部を実現することとなる生涯活躍のまち形成事業計画をいう。次条において同じ。）の作成又は変更をする必要があるかどうかを判断し、当該生涯活躍のまち形成事業計画の作成又は変更をする必要があると認めるときは、その案を作成しなければならない。

（生涯活躍のまち形成事業計画提案を踏まえた生涯活躍のまち形成事業計画の作成等をしない場合にとるべき措置）

第十七条の十七　認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画提案を踏まえた生涯活躍のまち形成事業計画の作成又は変更をする必要がないと判断したときは、遅滞なく、その旨及びその理由を、当該生涯活躍のまち形成事業計画提案をした地域再生推進法人に通知しなければならない。

○地域再生法施行規則（平成 17 年内閣府令第 53 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成等の提案）

第三十八条　法第十七条の十五第一項の規定により生涯活躍のまち形成事業計画（法第十七条の十四第一項に規定する生涯活躍のまち形成事業計画をいう。以下この条において同じ。）の作成又は変更の提案を行おうとする地域再生推進法人は、その名称及び主たる事務所の所在地を記載した提案書に生涯活躍のまち形成事業計画の素案を添えて、認定市町村（法第十七条の七第一項に規定する認定市町村をいう。）に提出しなければならない。

ウ　他の法律の規定による計画との調和

・生涯活躍のまち形成事業計画は、高齢者居住安定確保計画、市町村介護保険事業計画その他の法律の規定による計画であって高年齢者の居住、保健、医療又は福祉に関する事項を定めるものとの調和が保たれたものではなければならないとされている（法第 17 条の 14 第 13 項）。その他の法律の規定による計画には、医療計画、都道府県の介護保険事業支援計画及び立地適正化計画が含まれる。必要に応じて都道府県や医療、福祉、都市計画・開発許可等に関する関係部局と事前に十分な時間的余裕を持って協議・連携を行うこと。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）

（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）

第十七条の十四　（略）
13　生涯活躍のまち形成事業計画は、高齢者の居住の安定確保に関する法律第四条第一項に規定する高齢者居住安定確保計画、市町村介護保険事業計画その他の法律の規定による計画であって高年齢者の居住、保健、医療又は福祉に関する事項を定めるものとの調和が保たれたものでなければならない。

エ　生涯活躍のまち形成事業計画の公表

・認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画を作成したときは、遅滞なく、これを当該市町村の掲示板やホームページにおいて公表する等、不特定多数の者が閲覧することができる状態で公表すること（法第 17 条の 14 第 14 項)。法第 17 条の 18 から第 17 条の 24 までの特例を利用する場合、この公表の日から特例の効力が生じる。

オ　生涯活躍のまち形成事業計画に係る通知

・認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画を作成したときは、当該計画が地域再生協議会の協議や都道府県知事の同意を得るなど正式な手続を経て作成されたものである旨の通知書を、関係行政機関の長、関係都道府県知事及び特例等を受ける実施主体に対して送付すること（法第 17 条の 14 第 14 項)。

○地域再生法（平成 17 年法律第 24 号）（抄）
（生涯活躍のまち形成事業計画の作成）
第十七条の十四　（略）
14　認定市町村は、生涯活躍のまち形成事業計画を作成したときは、遅滞なく、これを公表するとともに、関係行政機関の長及び関係都道府県知事に通知しなければならない。

（参考）「生涯活躍のまち」構想の実現において大学に期待される役割

・大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とし、また、その目的を実現するための教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとされている（学校教育法第 83 条）。

・「生涯活躍のまち」構想の実現に向けて、中高年齢者等の「健康でアクティブな生活」を実現する観点から、大学は、地域住民への生涯学習・学び直しの機会の提供や、大学の人材・知見・研究成果等の活用などを行う役割が期待される。

・具体的には、中高年齢者を主な対象とした公開講座の実施や地域医療・介護サービスの高度化に必要な人材の輩出、大学の人材・知見・研究成果等を活用した地方公共団体等への助言・協力などについて、地域の実情等に応じて、大学が地方公共団体や「運営推進機能」を担う事業主体と積極的に連携していくことが求められる。

・また、大学が自らの土地等を活用し、「生涯活躍のまち」に関する事業を実施することについても、教育研究活動（公開講座等を含む）やその成果の普及・活用促進、教職員や学生等への福利厚生を目的としたものであれば実施可能であり、大学が主体となって取り組むことも可能である。

・大学自体が「生涯活躍のまち」構想に関する事業を実施する場合はもちろん、地方公共団体や「運営推進機能」を担う事業主体が大学と連携して取り組みを進める場合には、その大学が行うことができる業務の範囲などを踏まえて検討を進めることが重要となる。

■大学と「生涯活躍のまち（日本版 CCRC）」との関わり方について

<table>
<tr><th></th><th>国立大学
設置主体：国立大学法人</th><th>公立大学
設置主体：公立大学法人
もしくは地方公共団体</th><th>私立大学
設置主体：学校法人</th></tr>
<tr><td>CCRC構想実現に向けた大学の協力について</td><td colspan="3">〇現行制度においても、各大学の判断により実施可能。
（例）・高齢者を主な対象とした公開講座の実施
・地域医療、介護サービスの高度化に必要な人材の輩出
・大学の人材、知見、研究成果等を活用した自治体等への助言、協力　など</td></tr>
<tr><td rowspan="2">大学が自らの土地等を活用し、CCRCに関する事業を実施することについて</td><td colspan="3">〇教育研究活動（公開講座等を含む）やその成果の普及・活用促進、教職員や学生等への福利厚生を目的としたものであれば、各大学の判断により実施可能</td></tr>
<tr><td>〇上記以外の特例を認める場合にはCCRCに取り組もうとする大学からの具体的な要望を踏まえつつ、検討が必要。</td><td>〇上記以外の特例を認める場合にはCCRCに取り組もうとする大学からの具体的な要望を踏まえつつ、検討が必要。</td><td>〇収益事業として所轄庁の認可を受けることで、私立大学の教育に支障のない範囲で、その収益を私立大学の経営に充てるため、自らが医療・介護施設を設置・運営することや不動産業として自らが所有する土地を他法人に賃貸することも可能。</td></tr>
</table>

【参考】大学法人の業務の範囲

◎国立大学法人の業務の範囲について

・国立大学法人については、国立大学法人法第 22 条第１項に規定される業務の範囲内において、「生涯活躍のまち」に関する事業者と連携して行う取り組みに関し、その実施に係る経費の一部を支出することは可能。

・また、例えば、国立大学において医療・介護施設を設置することや、社会福祉法人や医療法人等に土地を賃貸することなどについては、その大学の教育研究活動に必要とされるものである、学生等の心身の健康等に関する相談その他の援助を目的としたものであるなど、国立大学法人の業務の範囲内と整理される場合には、行うことができる。

◎公立大学法人の業務の範囲について

・公立大学法人においては、地方独立行政法人法第 21 条第２号・第６号に規定される業務の範囲内において、「生涯活躍のまち」に関する事業者と連携して行う取り組みに関し、その実施に係る経費の一部を支出することは可能。

・また、例えば、公立大学において医療・介護施設を設置することや、社会福祉法人や医療法人等に土地を賃貸することなどについては、その大学の教育研究活動に必要とされるものである、教職員や学生の福利厚生を目的としたものであるなど、公立大学法人の業務の範囲内と整理される場合には、行うことができる。

◎私立大学を設置する学校法人の業務の範囲について

・私立大学においては、その大学を設置する学校法人が、私立学校法第 26 条に基づく収益事業として所轄庁の認可を受けた場合には、私立大学の教育に支障のない範囲で教育研究を目的としない活動についても実施することができる。そのため、その範囲内において、私立大学が、地域のコミュニティづくり・地域づくりの中心となって取り組みを進めることや、自らが医療・介護施設を設置・運営すること、不動産業として自らが所有する土地を社会福祉法人や医療法人に賃貸することも可能。

・また、私立大学は、収益を目的とせず、大学の教育研究活動と密接に関連を有する事業（付随事業）であれば、所轄庁の認可を要することなく行うことができる。

・さらに、私立大学における教育研究活動に資するものであって、教育に支障のない範囲であれば、「生涯活躍のまち」に関する事業者に対して出資することもできる。

※上記は、国立大学法人、公立大学法人及び学校法人の業務の範囲についての記載であり、事業を実施するにあたり、業務の範囲について不明な点がある場合は、文部科学省にお問い合わせください。

○国立大学法人法（平成十五年法律第百十二号）（抜粋）

（業務の範囲等）

第二十二条　国立大学法人は、次の業務を行う。

一　国立大学を設置し、これを運営すること。

二　学生に対し、修学、進路選択及び心身の健康等に関する相談その他の援助を行うこと。

三　当該国立大学法人以外の者から委託を受け、又はこれと共同して行う研究の実施その他の当該国立大学法人以外の者との連携による教育研究活動を行うこと。

四　公開講座の開設その他の学生以外の者に対する学習の機会を提供すること。

五　当該国立大学における研究の成果を普及し、及びその活用を促進すること。

六　当該国立大学における技術に関する研究の成果の活用を促進する事業であって政令で定めるものを実施する者に対し、出資（次号に該当するものを除く。）を行うこと。

七　産業競争力強化法（平成二十五年法律第九十八号）第二十二条の規定による出資並びに人的及び技術的援助を行うこと。

八　前各号の業務に附帯する業務を行うこと。

2　国立大学法人は、前項第六号に掲げる業務及び同項第七号に掲げる業務のうち出資に関するものを行おうとするときは、文部科学大臣の認可を受けなければならない。

3　（略）

○地方独立行政法人法（平成十五年法律第百十八号）（抜粋）

（業務の範囲）

第二十一条　地方独立行政法人は、次に掲げる業務のうち定款で定めるものを行う。

一　試験研究を行うこと。

二　大学又は大学及び高等専門学校の設置及び管理を行うこと。

三　主として事業の経費を当該事業の経営に伴う収入をもって充てる事業で、次に掲げるものを経営すること。

イ　水道事業（簡易水道事業を除く。）

ロ　工業用水道事業

ハ　軌道事業

ニ　自動車運送事業

ホ　鉄道事業

ヘ　電気事業

ト　ガス事業

チ　病院事業

リ　その他政令で定める事業

四　社会福祉事業を経営すること。

五　公共的な施設で政令で定めるものの設置及び管理を行うこと（前三号に掲げるものを除く。）。

六　前各号に掲げる業務に附帯する業務を行うこと。

（他業の禁止）

第七十条　公立大学法人は、第二十一条第二号に掲げる業務及びこれに附帯する業務以外の業務を行ってはならない。

○私立学校法（昭和二十四年法律第二百七十号）（抜粋）

第三条　この法律において「学校法人」とは、私立学校の設置を目的として、この法律の定めるところにより設立される法人をいう。

（収益事業）

第二十六条　学校法人は、その設置する私立学校の教育に支障のない限り、その収益を私立学校の経営に充てるため、収益を目的とする事業を行うことができる。

2～3　略

（申請）

第三十条　学校法人を設立しようとする者は、その設立を目的とする寄附行為をもつて少なくとも次に掲げる事項を定め、文部科学省令で定める手続に従い、当該寄附行為について所轄庁の認可を申請しなければならない。

一～八　（略）

九　収益を目的とする事業を行う場合には、その事業の種類その他その事業に関する規定

十～十二　（略）

（寄附行為変更の認可等）

第四十五条　寄附行為の変更（文部科学省令で定める事項に係るものを除く。）は、所轄庁の認可を受けなければ、その効力を生じない。

2　（略）

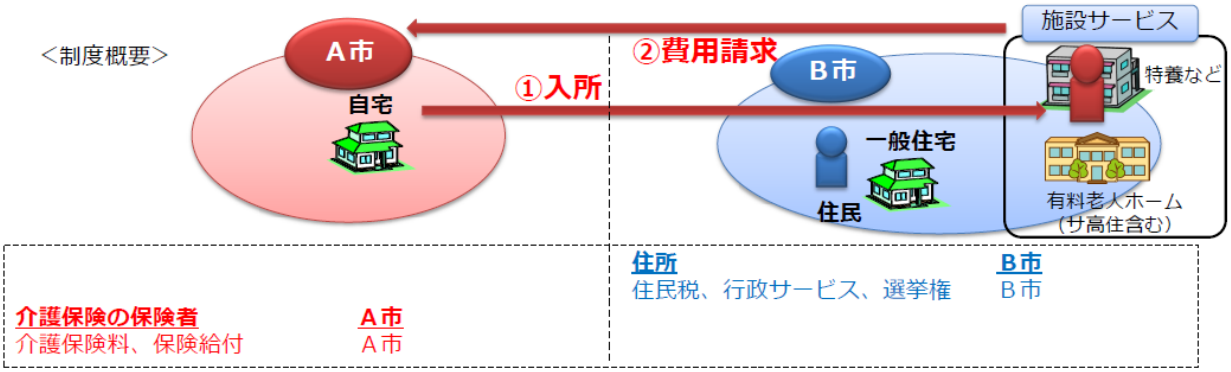
（参考）介護保険制度における財政調整の見直しに関する方向性

（住所地特例について）

・「生涯活躍のまち」構想の検討にあたり、高齢移住者に係る介護保険制度における住所地特例拡大を求める意見がある。そもそも、介護保険においては、地域保険の考え方から、住民票のある市町村が保険者となるのが原則であるが、その場合、介護保険施設等の所在する市町村に給付費の負担が偏ってしまい、施設等の整備が円滑に進まないおそれがあるため、特例として、施設に入所する場合には、住民票を移しても、移す前の市町村が引き続き保険者となる仕組み（住所地特例）を設けることとしている[4]。

■介護保険の住所地特例について

○ 介護保険においては、地域保険の考え方から、住民票のある市町村が保険者となるのが原則。
○ その原則のみだと介護保険施設等の所在する市町村に給付費の負担が偏ってしまうことから、施設等の整備が円滑に進まないおそれがある。
○ このため、特例として、施設に入所する場合には、住民票を移しても、移す前の市町村が引き続き保険者となる仕組み（住所地特例）を設けている。



<現在の対象施設等>
(1) 介護保険３施設
(2) 特定施設（地域密着型特定施設を除く。）
・有料老人ホーム
・軽費老人ホーム
(3) 養護老人ホーム

（参考）
有料老人ホーム：住まいと食事や生活支援サービスを一体で提供。
介護サービスも同一事業者が提供する場合が多い。
サービス付き高齢者向け住宅：「安否確認」や「生活相談」の提供が必須。
介護サービスは外部の事業者が提供する。

（移住先自治体の財政影響に対する考え方）

・「日本版 CCRC 構想有識者会議」においてもこの問題について議論を行ったが、住所地特例は、介護費用負担の平準化の機能を有する一方で、介護保険制度上極めて例外的な措置であり、一般住宅まで制度を拡大することは地方公共団体間での責任の「押し付け合い」となって、介護保険制度の安定を揺るがせる恐れがある点に十分留意する必要がある。

・住所地特例拡大に係る意見の真意は、高齢者の移住先自治体の保険財政を安定化させること

4 地域における医療及び介護の総合的な確保を推進するための関係法律の整備等に関する法律(平成 26 年法律第 83 号)による介護保険法（平成 9 年法律第 123 号）の改正により、平成 27 年 4 月から有料老人ホームに該当するサービス付き高齢者向け住宅も、住所地特例の対象となった。
また、国民健康保険・後期高齢者医療制度についても介護保険の住所地特例と同様の仕組みを設けているところ、国民健康保険で住所地特例の適用を受けている者が 75 歳到達等により後期高齢者医療の被保険者となる場合、適用が継続されない問題が生じている。これについて、持続可能な医療保険制度を構築するための国民健康保険法等の一部を改正する法律（平成 27 年法律第 31 号）による高齢者の医療の確保に関する法律（昭和 57 年法律第 80 号）の改正により、後期高齢者医療制度加入時に、現に国民健康保険の住所地特例の適用を受けている被保険者は、住所地特例が継続適用され、従前の住所地の後期高齢者医療の被保険者となるように見直したところ（平成 30 年度施行）。

にあると考えられる。今後高齢者の移住等により地域に高齢者が増加した場合であっても、①移住者の介護リスク、②移住による経済効果、③住所地特例、④財政調整などの効果により、ただちに移住先自治体の負担増につながるものではなく、できる限り高齢者が元気な状態を保ち地域で活躍していただけるようにすることが重要である。

■移住先自治体の財政影響に対する考え方

１移住者の介護リスク

○　移住した高齢者が全員要介護状態となるわけではなく、また、要介護の高齢者の方のうち、特養に入所するのは受給者全体の１割程度（同年齢100人移住したとすれば、全員75歳を超えた段階で、32人が要介護、うち3人が特養入所のイメージ）。

２移住による経済効果

○　高齢者が移住した場合、地域消費喚起（100人移住した場合には年間1.8億円程度）、税収増、保険料増等の収入増が見込まれ、支出増の要素となるのは、高齢期に至り高齢者の医療・介護ニーズが高まった場合となる。

３住所地特例

○　加えて、高齢者の方が高齢者向けの施設（サ高住、有料老人ホーム、特養等）に移住した場合は、住所地特例により移住元の自治体が費用負担を担うルールなので、移住先の自治体の費用負担を考慮することになるのは、在宅への移住で、医療・介護が必要となった場合に限られる。

４介護費用の負担

○　介護費用の負担は、全体の５割を公費（税金）で負担しており、地方負担分（都道府県12.5%、市町村12.5%）は地方交付税で措置される。
○　また、残りの５割のうち28%は40歳から64歳の方の２号保険料を全国でプールして各保険者に分配しており、残りの22%を６５歳以上の方が１号保険料として負担している。
○　第１号保険料は、調整交付金により、各保険者ごとに後期高齢者の加入割合と被保険者の所得水準の違いによる格差を是正している。このような財政調整等の結果、その地域の高齢化率や後期高齢者の割合と第１号保険料との間には、現時点では相関関係がほとんどみられないものの、今後特に年齢が高い高齢者の方が多くなる地域においては、今よりきめ細かい財源配分を行う対応が必要となることが考えられる。

１　移住者の介護のリスク

○　移住した高齢者が全員要介護認定を受けて要介護状態になる訳ではない。
※　要介護認定　65歳～69歳：3%、75歳～79歳：14%、85歳～89歳：50%

○　また、要介護認定を受けた高齢者全員が特養に入所するのではなく、特養に入所するのは受給者全体の1割程度。
※　100人移住したとすれば、全員75歳を超えた段階で、32人が要介護状態に、そのうち3人程度が特養に入所するイメージ。

【年齢階層別要介護認定者率（推計）】

65歳～69歳	70歳～74歳	75歳～79歳	80歳～84歳	85歳～89歳	90歳～94歳	95歳～
3%	6%	**14%**	29%	**50%**	71%	84%

資料　：　社会保障人口問題研究所将来人口推計及び介護保険給付費実態調査（平成24年11月審査分）

【各サービス受給者の割合（第1号被保険者）】

合計	居宅サービス	地域密着型サービス	施設サービス	うち、特養
100.0%	74.3%	7.8%	17.9%	**9.8%**

資料　：　介護保険事業状況報告月報（平成26年12月サービス分）

2 移住による経済効果

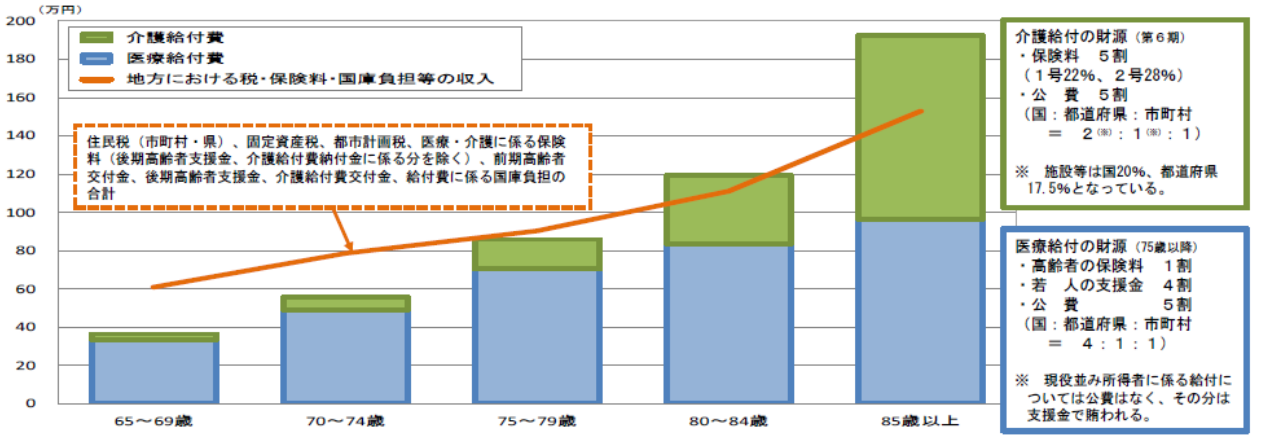
○ 家計調査の単身高齢者の平均消費支出（月額15万円程度）で約100人分の消費を考えると、年間1.8億円程度の地域消費の喚起が期待される。

○ これに加えて住宅等への投資や医療・介護の需要なども考えられる。

○ さらに、直接の消費額等の1.6倍程度の波及効果を指摘する研究もある。

○ 医療や介護の給付費は年齢とともに上昇するが、移住者からの住民税や社会保険料、給付に対する国庫負担等が地方公共団体の収入となることを考慮すると、地方公共団体としての収支は、高齢期の中でも、比較的若い時期はプラス、高齢の時期はマイナスの要素が大きくなる。

※ 高齢者数の増による地方交付税交付金の収入増は考慮していない。



※ 資料：日本版CCRC構想有識者会議（第5回） 参考資料「日本版CCRC構想参考資料」P36「年齢階級別にみた、医療・介護給付費と地方の収入等のイメージ」より抜粋

3 介護保険の費用負担

○ 高齢者が要介護状態になったとしても、介護給付費の全額を移住先の住所地市町村の保険料で負担するのではなく、公費や40～64歳の若者世代の2号保険料による負担が保障される仕組みとなっている。

⇒ 給付費が増えれば、それに応じて必ず当該市町村に交付される仕組みになっている。

○ 介護給付費の5割は公費（税金）で負担する。地方負担分は地方交付税で措置される。
①国費負担：25%　②都道府県負担：12.5%　③市町村負担：12.5%

⇒ 都道府県や市町村の公費負担分については、65歳以上人口や介護サービス受給者が増えると、地方交付税の基準財政需要額が増える仕組みになっている。

○ また、介護給付費の28%は40歳から64歳の方の2号保険料を全国プールして負担する。

⇒ それぞれの方の加入している医療保険（健保組合、共済組合など）を通じて集めた保険料を一旦全国プールしたうえで、各市町村の給付費に応じてその28%分を配分している。

※ 例えば、東京在住のサラリーマンは40～64歳の間は介護保険料を各々加入する医療保険を通じて納めており、居住地である東京の自治体に納めている訳ではない。

⇒ これにより、65歳以上の高齢者の割合が高くても第1号保険料の負担割合が一定水準より増加しないようにしている。

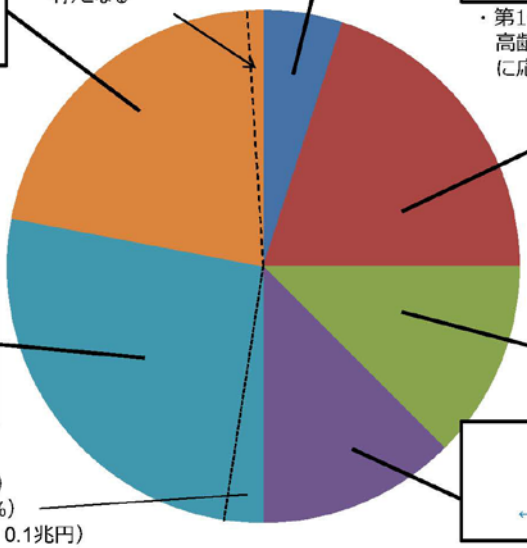
○ さらに、調整交付金により、75歳以上の加入割合と所得の差を是正している。

⇒ 75歳以上の高齢者の割合が高くてもそれによる差を是正している。

介護保険の財源構成と規模

（28年度予算　介護給付費：9.6兆円）
総費用ベース：10.4兆円

保険料 50%　　**公　費 50%**



平成27年度から保険料の低所得者軽減強化に別枠公費負担の充当を行い、この部分が公費（国・都道府県・市町村）となる

第1号保険料
【65歳以上】
22%（2.1兆円）

・第1号・第2号保険料の割合は、介護保険事業計画期間（3年）ごとに、人口で按分

第2号保険料
【40～64歳】
28%（2.7兆円）
←全国プールし給付費で按分して配分

・第2号保険料の公費負担（0.6兆円）
協会けんぽ（国：0.2兆円 16.4%）
国保（国：0.3兆円　都道府県：0.1兆円）

※数値は端数処理をしているため、合計が一致しない場合がある。

国庫負担金【調整交付金】
5%（0.5兆円）
・第1号被保険者に占める75歳以上の高齢者の割合、所得段階別の割合等に応じて調整交付

国庫負担金【定率分】
20%（1.8兆円）
←給付費に応じ負担
・施設の給付費の負担割合
国庫負担金（定率分）15%
都道府県負担金 17.5%

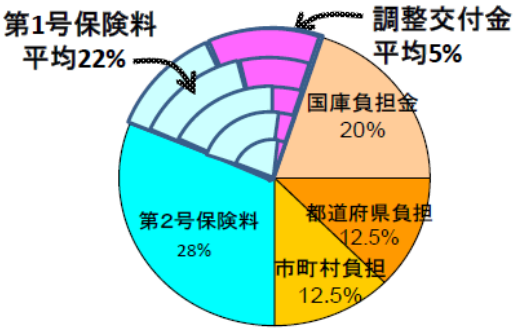
都道府県負担金
12.5%（1.4兆円）
←地方交付税で措置（※）

市町村負担金
12.5%（1.2兆円）
←地方交付税で措置（※）

※65歳以上人口等で傾斜配分

調整交付金による財政調整

「後期高齢者比率が高いことによる給付増」と、「被保険者の所得水準が低いことによる収入減」を、国庫負担金25%のうち5%分を用いて財政調整。市町村間の財政力の差を解消。



1. 後期高齢者と前期高齢者の比率の違い

・前期高齢者（65歳～74歳）：認定率 約4．4%
・後期高齢者（75歳以上）　：認定率 約31．7%
⇕ 要介護認定率に約7．2倍の差

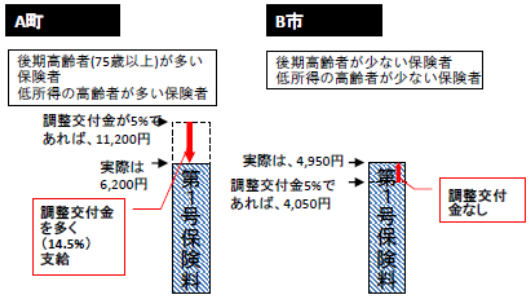
後期高齢者の構成割合が大きい市町村
→保険給付費が増大　→調整しなければ、保険料が高くなる

2. 被保険者の所得水準の違い

所得の高い高齢者が相対的に多い市町村
→ 調整しなければ、同じ所得でも、保険料は低くてすむ
所得の低い高齢者が相対的に多い市町村
→ 調整しなければ、同じ所得でも、保険料は高くなる

【調整交付金の役割】
・ 保険者の給付水準が同じであり、
・ 収入が同じ被保険者であれば、
保険料負担額が同一となるよう調整するもの。

調整交付金の財政調整の例



（※）調整交付金の計算方法
各市町村の普通調整交付金の交付額
＝ 当該市町村の標準給付費額 × 普通調整交付金の交付割合（%）

普通調整交付金の交付割合（%）
＝ 27% －（22% × 後期高齢者加入割合補正係数
× 所得段階別加入割合補正係数）

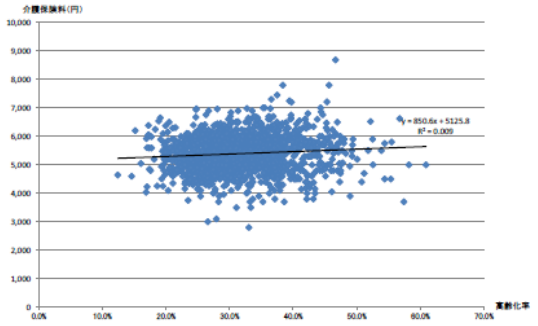
4　介護保険料と高齢化率・後期高齢化率

○　介護保険の第1号保険料は、調整交付金などによる調整の結果、その地域の高齢化率（65歳以上人口／総人口）や、後期高齢者の割合（75歳以上人口／65歳以上人口）との間には、相関関係がほとんどみられない。

○　今後移住等により高齢者が増加しても、それが直ちに1号保険料の増加につながることにはならないと考えられる。

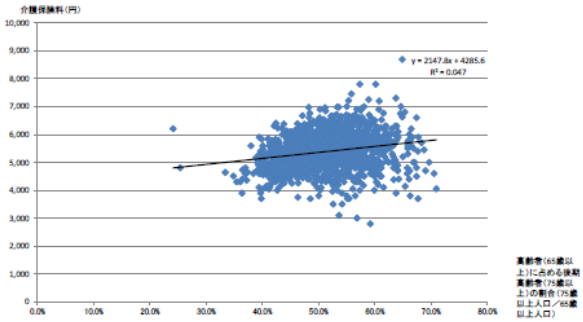
○　保険料の伸びを抑えるためには、住民自身による介護予防のための取組を進めるなどにより、できるだけ高齢者が元気な状態を保てるようにすることが重要である。

【介護保険料（第6期）と高齢化率の関係】



※高齢化率（65歳以上人口／総人口）については国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成25(2013)年3月推計)」より算出。
なお、福島県については、推計値が掲載されていないことから除いている。

【介護保険料（第6期）と後期高齢化率の関係】



※高齢者（65歳以上）に占める後期高齢者（75歳以上）の割合（75歳以上人口／65歳以上人口）については、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成25(2013)年3月推計)」より算出。
なお、福島県については、推計値が掲載されていないことから除いている。

「生涯活躍のまち」構想の具体化に向けたマニュアル

平成29年3月

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局