

会議における論点ごとの主な議論

下線部は第4回会議での発言からの追加

主な論点	会議における主な議論（事務局まとめ）
<p><u>1. 地域運営組織のあり方について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 例えば、以下のような内容を備えた組織と考えることが適当か。 <ul style="list-style-type: none"> ・従来の自治・相互扶助活動から踏み出した活動を実施していること ・住民の自主性に基づく組織であり、行政の補助的・下部組織ではないこと ・小学校区等の一定の地域において地域的つながりや地縁性を有すること ● 上記の定義に該当すれば、主として、中山間地域等（小さな拠点）における地域運営組織を念頭に検討を行うが、都市地域における住民活動も視野に入れることが適当か 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 先発的な地域運営組織の基本的性格は①総合性、②二面性、③補完性、④革新性を有している。したがって、多様な存在を前提とする政策的対応が必要であるととも、時間軸を意識した対応が必要。 ○ 既存の自治会がうまくいっていないところに地域運営組織が補完的に取り組むと全体がうまく回るというイメージ。 ○ 地域運営組織が私的主体であるとする、結社の自由に基づいて、自ら目的を設定し、誰と何をどのように行うかについて自由を有しているはずである。その中で、公的支援の対象とする「地域課題の解決に向けた活動」について、何らかの形で公的にオーソライズする必要があるのではないかと思う。現場で展開されている多様な活動がこの定義によって捉えられうるのか、また、地方公共団体よりも狭い区域で公共的な活動を行っている様々な組織から区別されうるのか、地域運営組織の定義・性格についてさらに考えたい。 ○ 地域運営組織の活動自体が重要であり、必要に迫られて取り組む目的達成型でやっていかねばならないものと、特に必要はないが楽しいから参加するというものもある。組織の制度設計が変わってくるので、それを初期段階でどのように分けていくかが重要。 ○ 攻めのプロジェクトばかりでなく、守りのプロジェクトもあり、攻めと守りの割合はグラデーションがあって、いろんな組織がありうる。 ○ 住民組織を作るときには、その組織が一部住民の意見を表しているのか、地域全体の総意かが重要な視点。 ○ 地域への誇りや愛着をもとに、生活で困った時に自分たちでやれることからやっていくというのがこの組織の始まり。

主な論点	会議における主な議論（事務局まとめ）
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 代表者が契約上の責任を持たなくても事業ができ、収益を上げるにより自前で自立できる持続可能な組織の維持ができることを目標とし、活動を行うことが重要。 ○ <u>地域運営組織の基本要素は、①私的組織であること、②経済活動も行うこと、③区域を基礎とした組織であること。</u> ○ <u>市町村内を分割した活動エリアをきっちりと限定することが重要。集落単位と市町村単位の間で人口定住の基本単位となるもの。</u> ○ <u>地域運営組織は、今後、環境美化とか伝統行事とかではなく、具体的な生活支援とか産業活動、定住促進が求められる。</u>

主な論点	会議における主な議論（事務局まとめ）
<p>1. 地域運営組織のあり方について（続き）</p> <p>● 地域の課題解決に当たっては、①組織への地域住民の参加、②地域住民や関係主体による協議、③協議に基づく取組の実践というプロセスがあるが、地域運営組織では、②協議と③実践が同一組織で一体的に行われる場合と、②協議と③実践が別組織が担っている場合がある。一体型と分離型のそれぞれの組織に適した場合はどのような場合か。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 地域運営組織は、普遍的に、住民による〈参加機能＋協議機能＋実行機能〉を備えている。 ○ 実際に地域運営組織をどのように捉えて、どのように地域に当てはめていくかはもう少し検討する必要がある。飯田市では地縁団体や社会福祉法人が重要な機能を果たしている場合があり、それをベースとしているのが地域運営組織。 ○ 協議と実行の場を分けて考えるべき。課題をファシリテーションして整理する協議の場があり、既存の自治会との関係性について整理する必要。そこで生まれたものを事業として行っていく場合、事業の内容によって適した法人格は色々なものになってしまうので、一つの法人格を目指すべきなのか。ただ、それはすぐには難しいのではないか。 ○ 協議と実行が分かれている場合、既存の制度の活用で成果が出しやすい反面、協議と実行の関係性をどう制度として担保するか。次第に実行組織が協議の場を無視してやっていくことも考えられる。 ○ 実行組織の中には、幅広い事業を行うため、農事組合法人や森林組合・福祉法人・交通事業者等の様々な既存の組織と横つなぎしたネットワーク型の組織（地域内の組織が出資することによるアンブレラ型の新しい組織）を形成しているところもある。 ○ 事業を実施するにあたって、リスク管理を適切に行い、リスクが地域に波及することのないようにすることが必要。 ○ 分離型の場合、協議組織と事業組織の連携をどう保つかが重要。個別事業の最適性ではなく、地域全体の最適性を担保するガバナンス設計が必要。 ○ 一体型・分離型に加え、地域間の事業を横つなぎにしたアンブレラ型の組織も出てきている。 ○ <u>地域運営組織も行政も縦割りではなく、横断的に取組む仕組みが必要。組織、資金、施設、人材全てにおいて、横断的取組が必要。</u>

主な論点	会議における主な議論（事務局まとめ）
<p>1. 地域運営組織のあり方について（続き）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域運営組織は、当該地域の課題について総合的に担う場合（コミュニティタイプ）と、特定の課題を担う場合（プロジェクトタイプ）があるが、どのような場合にどちらの組織が適するのか。 ● 地域課題の解決に向けた協議や取組を行うためにはできるだけ多くの地域住民の参加が望まれるが、どのようにして多くの住民参加を得ることができるか。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 地域運営組織は多様であるが、その一つは事業内容が、コミュニティベース（総合的目的）とプロジェクトベース（単一的目的）に分かれているもの。その他に、市町村内の全てに役立たれているが、市町村内の一部の設立なのか等、様々なあり方があり、多様な存在を前提とする政策的対応が必要。 ○ 飯田市では、平成の合併の際に自治会の再編を行っている。10年やってきているものをNPO法人にすることはないだろうと思う。プロジェクト型の地域運営組織については、株式会社や地縁団体、社会福祉法人といった法人の例はある。 ○ 人を動かす秘訣は、自ら動きたくなる気持ちを起こさせることである。その一つに、行政のビジョンとして「自立」を打ち出した。自立と言っても、自分たちで完結するのではなく、相手とも深い関係を築きながら、相手の資金を得るかわりに価値（モノ・サービス）を提供する。 ○ 禰原で安心して最後まで暮らしたいという目的のため、住民で話し合い、施策が見える化し、できることは自分でやろうという意識が生まれてきた。行政が動きが見える化することで人が動く。 ○ 組織の設立にはエネルギーが必要であり、①当事者意識の醸成と②自治体等の役割分担によるサポート、③インパクトとなりうる要素（財源、制度、人材）が考えられる。
<ul style="list-style-type: none"> ●（人材関係） 地域運営組織の活動については、組織のリーダー、活動の担い手、事務運営の担い手等の人材が必要であるが、内部人材の育成や外部人材（地域おこし協力隊等）の位置づけを踏まえ、これらの人材をどのように育成・確保していくべきか。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 住民の当事者意識を喚起し、住民主体による地域運営組織の形成等の取組を立ち上げるため、ワークショップの効用の発信、ファシリテーター・中間支援機構等外部の専門人材の活用を進めることが必要ではないか。 ○ きちんと住民とコミュニケーションを取りながら事業につなげていくためには、事務局機能の作り込みが重要。 ○ 地域運営組織が持続的であるためには、世代交代ができる「人材群」（複数型リーダー）の形成が必要。そのためには、多世代が活躍する公民館との連携、移住者の積極的雇用、会計・税務・労務の専門的外部サポートが必要。

主な論点	会議における主な議論（事務局まとめ）
	<ul style="list-style-type: none"> ○ UIターン者などの地域に人を呼び込む定住のための事業や地域資源を活用した都市との交流・6次産業化等によるコミュニティビジネス振興について、地域おこし協力隊や事業アドバイザー等外部専門家も活用しながら進めていくことが重要ではないか。 ○ <u>地域運営にあたっては、農業、交通、福祉等の各事業の個別最適ではなく、全体最適を担えるマネージャー人材が必要。</u> ○ <u>住民の中からリーダーやマネージャーを探すのは難しく、集落支援員等の外部人材が仕事として対価を得ながらできる仕組みが必要。</u> ○ <u>公民館の活動を通じて、若い人材が地域づくりに関わり、マネジメントができる人材が育成されている。</u> ○ <u>企業経営に携わっていた外部人材が横滑りの的に地域運営組織のマネージャーとして入ってきてもうまくいかない場合もあり、地域の中で徐々に上がってくる方がうまくいくのではないか。組織の中で人材育成をどのように進めていくかが課題。</u> ○ <u>地域マネージャー等の確保には適切な給料が安定的に支払われ、キャリアアップできる仕組みが必要。</u>
<p>●（当事者意識） 地域運営組織の基盤となる地域住民の当事者意識について、どのように醸成を図っていくべきか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 当事者意識の醸成に関しては、技術の習得や当事者意識を持てる学びの場をどう作るかが重要。 ○ 地域の学びの場、人づくりの場として公民館が機能しており、若い世代が公民館から地域づくりに入ってくるステップを作っている。当事者意識をもつための一つの入り口として公民館が機能。

主な論点	会議における主な議論（事務局まとめ）
<p>●（活動資金関係）</p> <p>地域運営組織の設立や活動を行うための活動資金について、どのように確保を図っていくべきか。資金の収入源としては、会費や事業収益、補助金・交付金、寄付などが考えられるが、多様でかつ安定した収入源の確保が望ましいが、どのように実現を図っていくのか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ みなし寄付金や寄付金控除、会費、事業で得た利益をどのように非営利活動で使っていくかといった税制優遇について活用が進んでいないので、何か工夫ができないか。 ○ 地縁組織の中で動かしてもやっていけるように、温泉の指定管理や防災、福祉、子育ての活動を行っており、地縁とつながった中で、寄付などの財源をいかに確保して福祉などに回せるか、というのが課題。 ○ 持続的運営に向けて、会費や事業収益、補助金・交付金、寄付を組み合わせた「合わせ技」により資金確保することが重要。 ○ 国や県の多くの制度をうまく利用して物語を書いて繋げていくことが財源の大きな力になっていく。農林水産省の中山間地域直払い制度がうまく機能している一つである。国土を守るという考えの中でも、6割は個人に、2割は集落に、2割は区に活かす、と財源を分けて確保している。 ○ 信用保証制度の活用や、政策金融公庫・地域金融機関がNPO法人等への融資制度を用意しており周知を図ることも重要。 ○ <u>地域運営組織は、地域住民のニーズに基づき活動を行うものであるが、事業収入により事業を継続できる仕組みを構築するため、例えばいくつもの事業を組み合わせた横断的ビジネスの実施により、事業の合わせ技や事務の集約化を行うなどの工夫が必要ではないか。</u> ○ <u>地域には介護や医療を含めて多額の資金があり、一回棚卸をして見直す必要がある。</u> ○ <u>地域で経済を回していくため、地産地消だけではなくて、地産外商の取組も重要。</u>

主な論点	会議における主な議論（事務局まとめ）
<p>●（活動拠点関係） 地域運営組織の活動拠点について、どのように確保を図っていくべきか。</p>	<p>○ 地縁組織として、交流センター（旧公民館）を中心に5年間事業をしている。 ○ 一般的な進化過程として、地域として協働の姿勢を打ち出し、拠点施設を設け、事務局体制を構築していく。拠点施設を整備し、事務局体制を整えることで、組織の活動が活発化するのではないか。</p>
<p>●（ノウハウ関係） 地域運営組織の運営に必要な会計や税務、労務等のノウハウについて、どのようにその取得を図っていくべきか。</p>	<p>○ 地域の課題解決に当たり、会計、税務、労務は専門的外部サポートが必要。 ○ <u>経理・マーケティング・マネジメント等の人材育成のための学びの場が重要。</u> ○ <u>地域運営組織では高齢者・子育て世帯などの地域住民の生活課題や悩みを広く知り、解決のプロジェクトを立案・事業化した後に、事業を評価・検証すること（PDCAサイクル）により持続的な生活サービスの提供につなげることが必要ではないか。</u> ○ <u>今後の地域運営組織の活動を考えると施設整備等のハードも行う可能性があり、地域運営組織の活動範囲の拡大を考慮に入れることが必要ではないか。</u></p>
<p>●（法人格関係） 地域運営組織のうち、持続的かつ多様な活動を目指すものについては、法人格の取得が望ましいが、どのように法人格の取得を促進していくべきか。その場合、どのような法人が望ましいのか、現行の法人制度に不足するところがあるか。</p>	<p>（別紙において記載）</p>

主な論点	会議における主な議論（事務局まとめ）
<p>1. 地域運営組織のあり方について（続き）</p> <p>●（行政との関係）</p> <p>地域運営組織の設立・活動には、行政との連携が重要であるが、行政とはどのような役割分担が望ましいのか。また、行政からどのような支援策を受けることが適切か。</p> <p>公的な支援が必要ないものと、支援の対象とするものとの区別や公的な支援を考える場合には、一定のガバナンスや公的なオーソライズによる正当性の仕組みが必要ではないか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 有償ボランティアで住む世界と、労働性があるしっかりとした労働契約の枠の中で取り組まねばならないものもあるので、論点の仕分けをしっかりと、公的な必要性があるものについてはしっかりと横断的に応援でき、コミュニティ予算を組んで地域横断的に支援する枠組みもあるのでそういうものも念頭に置いておくとよい。 ○ 国の立場から考えると、地域に差し迫った必要性があるものに対してどのような応援が可能か、というのが前提。必要性があるものであっても地域運営組織に向いているかということも考える必要。 ○ 行政との関係から地域運営組織の多様性を考える上で、市町村内全部設立か市町村内一部設立かという視点（市町村の「公認」組織か否か、「平成の市町村合併」が契機か否か）。 ○ 組織設立には多くのエネルギーが必要であり、自治体等の役割分担によるサポートが必要。市町村では担当部局の明確化と専従化、都道府県では専門的サポート（地域支援員、設立支援マニュアル）が必要であり、これらは中間支援組織による代替が可能。 ○ 地域づくりのビジョンをまず行政が明確化する必要がある、その下で住民が地域づくりの主体を担い、市町村がそれを支援する。地域と行政がそれぞれの役割や業務を見直し、新しい協働の在り方について学び、相互の自己改革を進めることが求められる。

主な論点	会議における主な議論（事務局まとめ）
<p>●（行政との関係）（続き）</p> <p>地域運営組織の設立・活動には、行政との連携が重要であるが、行政とはどのような役割分担が望ましいのか。また、行政からどのような支援策を受けることが適切か。</p> <p>公的な支援が必要ないものと、支援の対象とするものとの区別や公的な支援を考える場合には、一定のガバナンスや公的なオーソライズによる正当性の仕組みが必要ではないか。</p>	<p>○ 自治会の上に旧町村の区があり、旧町村単位を縦割りではなく、まちづくり委員会という横割りとし、地域内分権をしているという考え方で一括交付金を出している。住民でどこまで地域づくりができるか考え、行政は補完に徹するというのが地域運営組織の考え方。住民が減っている中山間地域や各地域により力量に凹凸ができてしまうが、それを均すために市が支援する必要がある。</p> <p>○ 事業を消化する地区を探すのではなく、地域の課題を解決するために行政は支援をするというようにシステムを変えるべき。その際住民が主役で先に取り組む仕組みにしていく必要。</p> <p>○ 市として地域運営組織を考えた場合、既存の自治会と議会のシステムをどうしていくのかが最大の課題。</p> <p>○ 高知県では、県が先頭に立って地域づくりのために職員を市町村に配置するなどの取り組みを進めており、県と市町村が連携して政策を進めるべき。</p> <p>○ 地域が自治組織・事業組織とも横断的に全体最適にしようという時に、行政の予算や体制が縦割りだとうまく進まないの行政側の対応が必要。</p> <p>○ 地域運営組織と自治体との関係をどう整備するかは非常に重要。今までどおり縦割りのトップダウン方式か自治体の権限を地域内分権という形で委譲しながら、自治体は補完機能の担うのか、市町村のスタンスをどうすべきか考えることが必要。</p> <p>○ <u>市町村と地域運営組織について協議組織と事業組織が分離している場合、協議組織を自治体が認証したり、自治行政に位置づけて、その上で協議組織のプランを事業組織に任せる（協議組織が事業組織の認証を行う）ことがいいのではないか。</u></p>

主な論点	会議における主な議論（事務局まとめ）
<p>●（他組織との関係） 地域運営組織と自治会・町内会等他の組織との関係や地域での社会教育等を担う公民館との関係はどのように考えることが適当か。</p>	<p>○ そもそも役を担える人がいないということが問題であるので、既存の団体を見直し、どこが主体になるのかを考えることが重要である。公民館がコミセン化しようが、教育機能の担保が必要。</p> <p>○ 地域の学びの場、人づくりの場として公民館が機能しており、若い世代が公民館から地域づくりに入ってくるステップを作っている。当事者意識をもつための一つの入り口として公民館が機能。（再掲）</p> <p>○ <u>農協や郵便局等地域の組織と地域運営組織の間には色々なタイプの連携が行われている。</u></p> <p>○ <u>そもそも農協は農業支援の組織であり、農村地域で本来の仕事をする事自体が所得形成・仕事づくりにつながる。本来業務で地域に貢献することをやっていくとともに、地域によっては農協の特徴を活かして地域運営に寄与するところがあると考えられる。</u></p> <p>○ <u>郵便局については、あまねく全国で公平に利用できるというユニバーサルサービス義務が課されており、過疎地において郵便局ネットワークの水準を維持して、郵便・貯金・保険のサービスを提供しているほか、地方公共団体等と連携して、地域サービスを図っている。</u></p>

主な論点	会議における主な議論（事務局まとめ）
<p>2. 地域運営組織の設立・展開の拡大</p> <p>● まち・ひと・しごと創生総合戦略では地域運営組織について2020年に3000組織を目標としている。地域運営組織のすそ野を広げ、全国各地で組織が設立され、活動の展開を広げていくために、どのような環境整備が必要か。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 組織の設立にはエネルギーが必要であり、①当事者意識の醸成と②自治体等の役割分担によるサポート、③インパクトとなりうる要素（財源、制度、人材）が考えられる。 ○ 3回のワークショップで、最短だと4～5か月で組織が立ち上がる。（量的拡大には、ファシリテーターの活動とともに）行政が地域と一緒にどう動けるかが課題。 ○ 地域にファシリテーターで入って立ち上がる成功率は50%。陳情型や男性中心のところはうまくいかず、女性が2～3割以上入り、発言力があるところはうまく行く傾向。 ○ ワークショップは重要だが、人口減少・高齢化の中、うまく行かなくなる可能性もあり、この手法をさらに磨きをかけていくことが必要。対象地域をさらに広げていく方法もあるが、地域のアイデンティティが低くなり運営が難しくなるおそれもある。 ○ 一点突破で組織を立ち上げていく考え方と基礎自治体はどう取り組むかを考え広げていくか二通りの方向がある。特定の地区でやると他の地区はどうするのか基礎自治体として厳しい判断であり、地域自治組織のベースを作り、そこから事業をやっていこうというものが出てくるようにすべきではないか。スーパー事例があるが、周りに広がるとか行政がどう取り組むのかが見えてこない。
<p>● 特に、地域運営組織の立ち上げ・活動は、地域住民の主体的な取組が不可欠であるが、どのような環境下において、地域住民が自ら立ち上がるようなモチベーションを持つのか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 地区で抱えている問題を議論すると、住民の考えが全体として見えてきて、みんな同じ考えと感ずることでエネルギーを得ることができる。その上でその中の重点課題の解決を図っていくべき。 ○ 住民も行政も意識を変えるために、モデル化や見える化を伝道師のような人が伝えることにより学習していくことが必要。

主な論点	会議における主な議論（事務局まとめ）
<p>3. 「小さな拠点」の形成に向けた地域運営組織の活動の深化</p> <p>● 中山間地域等において将来も暮らし続けて行けるよう、「小さな拠点」の形成に向け、地域の暮らしに必要な生活サービスの提供やコミュニティビジネスの展開等への活動の深化を図るために、地域運営組織は、4つのステップをどのように進めていくべきか。</p>	<p>○ 地域づくりの4つの仕組み（合意形成（PDCA）、ひとづくり、資金づくり、つながるネットワーク）を確立する必要。</p> <p>○ 事業の進め方は、ワークショップ・アンケート・各小委員会で目標を立て、課題整理と企画をし、総会で承認を得て事業を進める中で、PDCA サイクルで課題を解決すべき。</p> <p>○ 地区で購買店を経営したりするのは、力のある地区であり、実感としてそのような地区は少なく、店をやっているところも厳しくなっている。事業を行う際に、地域の枠があるところのプラスマイナスということもあるのではないか。</p> <p>○ <u>持続的な地域づくりを行うに当たっては、地域運営組織や地方自治体のみならず、JA、郵便局、地元企業、各種団体等地域の組織との連携・ネットワーク化を推進し、各々の機能を補完し合い、生活サービスや仕事・収入の維持・確保を図ることが必要ではないか。</u></p>