

「生涯活躍のまち」ネクストステージに向けて

報告書（要旨）

- 「生涯活躍のまち」ネクストステージ研究会では、「生涯活躍のまち」が目指す新たなコミュニティ像について検討したうえで、先行する各種の取組について現地調査や聞き取り調査等を行い、その実現に向けて課題と解決策を議論した。
- 本報告書は、その議論の経過を踏まえ、中間的に要旨としてとりまとめ、今後引き続き調査研究としてあり方や方策など検討を深めるべきテーマについて整理したものである。

平成 3 1 年 3 月 2 6 日

目次

I	調査研究の背景と目的	1
	1. 経緯	1
	2. 事業推進上の課題	1
	3. 「生涯活躍のまち」ネクストステージに向けた取組の必要性	2
II	「生涯活躍のまち」が目指す新たなコミュニティ像 【検討課題1】	3
III	企業と連携した新たな人の流れづくり 【検討課題2】	5
	1. 目指す姿と課題	5
	2. 企業と市町村のメリットと課題	5
	3. メリットと課題整理	7
	4. 提言と今後の課題	8
IV	安定的な事業運営が可能となる「事業モデル」に関する調査研究 【検討課題3】	11
	1. 目指す姿と課題	11
	2. 参考とする事例の整理	11
	3. 事業推進タイプ別課題と対応策の検討	18
	4. 提言と今後の課題	21
V	健康・活躍モデル 【検討課題4】	23
	1. 検討の視点	23
	2. 事例の概要	23
	3. 事例紹介	24
	4. 提言と今後の課題	28
■	参考資料 ■ これまでの経過	29

本研究会は、厚生労働省「平成 30 年度老人保健健康増進等事業」の一環として、一般社団法人北海道総合研究調査会が受託して実施したものである。

なお、本研究会委員の構成は、以下のとおりである。

「生涯活躍のまち」ネクストステージ研究会 委員名簿（五十音順）

氏名	所属
五十嵐智嘉子	一般社団法人北海道総合研究調査会 理事長
池本 洋一	株式会社リクルート住まいカンパニー SUUMO 編集長
一井 暁子	一般社団法人つながる地域づくり研究所 代表理事
岩田 健	北九州市企画調整局都市ブランド戦略担当課長
大須賀豊博	社会福祉法人愛知たいようの杜 理事長
大原 裕介	社会福祉法人ゆうゆう 理事長
雄谷 良成	社会福祉法人佛子園 理事長
木島 秀明	東京海上日動火災保険株式会社 公務開発部長
竹中 貢	北海道上士幌町長
芳地 隆之	一般社団法人生涯活躍のまち推進協議会 事務局長
堀田 直揮	公益社団法人青年海外協力協会事務局長
松田 智生	株式会社三菱総合研究所プラチナ社会センター 主席研究員 チーフプロデューサー
山口 哲央	山梨県都留市総務部企画課長

I 調査研究の背景と目的

1. 経緯

(1) 制度的な経緯

- 平成 27 年 2 月から「日本版 CCRC 構想有識者会議」において、「生涯活躍のまち」構想の内容や推進方策が議論され、同年 12 月、『生涯活躍のまち』構想（最終報告）がとりまとめられた。
- 平成 28 年 4 月、改正地域再生法において「生涯活躍のまち」推進が制度化された。

(2) 自治体における推進手法

- 構想推進には 2 つの手法があり、1 つは、「生涯活躍のまち地域再生計画」の認定を受け、形成事業計画を策定し、法制度上認められている各種事業における要件緩和を受ける手法。2 つは、「地方創生推進交付金」によって事業の構想を練り、事業を推進する手法。
- 地域再生計画の認定自治体は、平成 28 年 8 月、地域再生計画における認定開始時に 10 市町村だったが、平成 30 年 11 月現在は 21 市町村になっている。
また、平成 30 年 2 月には、初の形成事業計画が函館市において策定され、その後、平成 30 年 12 月現在、同計画を策定しているのは 5 市町になっている。
- その他、「生涯活躍のまち」のモデルとなった先行的な取組や地域共生のまちづくりを進めている事業主体もある。シェア金沢（社会福祉法人佛子園、石川県金沢市）、ゴジカラ村（社会福祉法人愛知たいようの杜、愛知県長久手市）、社会福祉法人ゆうゆうの地域共生型事業（北海道当別町）などである。

2. 事業推進上の課題

(1) 「生涯活躍のまち」推進意向がない自治体数の増加

- 内閣官房が平成 30 年 10 月に自治体を対象として実施した「生涯活躍のまちに関する意向等調査」の結果によれば、「推進意向なし」と「今後検討」の合計が 571 自治体と、前年調査の 516 自治体から大きく増加している。その理由をみると、「若年世代向けの施策を優先したい」（52.2%）、「医療・介護面の財政負担が増大する」（50.6%）となっている。
- こうした自治体では、「全庁的な情報共有ができていない」「地域の多世代の住民との交流のイメージがわからない」「中高年に限定する意図が理解できない」といった声が上がっており、世代限定のイメージを払拭するとともに、多世代交流のイメージを伝えることが重要である。

(2) 「生涯活躍のまち」推進上の課題

- 「生涯活躍のまち」の推進意向がある自治体においても、事業推進上に課題があり、「業推進主体の確保」(32.1%)、「収益事業の確立」(28.6%)となっている。
- こうした自治体からは、「地域再生推進法人に与えられる特例や規制緩和の魅力がない」「農地法の規制緩和を求める」「施設整備に特化した交付金・補助金制度の創設を求める」という意見がある。「生涯活躍のまち」の推進を前提とした「活躍」や「交流」等に関する事業を特例として規制緩和や資金確保策の可能性を検討することが求められる。

3. 「生涯活躍のまち」ネクストステージに向けた取組の必要性

- 以上のような状況を踏まえ、「生涯活躍のまち」を全世代対応型のまちづくりとして再定義した上で、自治体と中核となる事業主体が連携して構想の実現に向けた取組を推進し、安定的な事業構造を可能にする仕組みを検討することが課題と言える。
- そのため、求めるべきコミュニティのあり方を検討し、自治体や事業主体が抱える課題の解決や取組の推進を後押しする支援策について検討することが必要である。

II 「生涯活躍のまち」が目指す新たなコミュニティ像【検討課題1】

- 現在、先行モデルと言われている各地の「生涯活躍のまち」構想及び類似の取組においては、多様な世代や人が関わりをもち、その中で役割をもって、生き生きと暮らしていることが報告されている。
- 「生涯活躍のまち」ネクストステージにおいては、全世代がつながりをもって、活躍するコミュニティづくりを前提として、以下のように再定義することが望ましい。

- あらゆる世代が、移住・定住、関係人口を問わず「居場所」と「役割」をもって「つながり」、生涯を通じて健康でアクティブに活躍することで活性化するコミュニティ
- 医療・介護が必要になった場合も、人生の最終段階まで尊厳ある生活を送ることができるコミュニティ

- 現行の「生涯活躍のまち」の定義からネクストステージへの発展は、以下のように整理される。それらは、現行モデルを包含した全世代が活躍するモデルと言える。

現行モデル	ネクストステージモデル
○東京圏をはじめとする地域の高齢者が、	○高齢者、子育て中の女性、障がい者も、 ○古くからの住民も移住者も、 ○一度は都市部にでたが、地方に活躍の場を求める中堅や若手層も、 ○都市部の企業に働く人材も、 ○全世代の地域に関係するあらゆる人々が
○希望に応じて地方や「まちなか」に移り住み、	○希望に応じて地方や「まちなか」に移り住み、 ○都市部の企業人材が、受け入れ自治体に「システマティックに」派遣され、
○地域住民や多世代を交流しながら健康でアクティブな生活	○誰もが能力を活かして活躍できる新しい働き方を推進 ○多世代が交流する中でそれぞれの居場所と役割を見つける ○都市部の企業人材が地域課題を住民とともに解決する

○研究会においては、以下のような議論があった。

【「活躍」の主体について】

- ・多様な人が関わるまちでは、①人と関わるだけで健康になる、②関わりがグループを活性化する、③オフィシャルではないサポートが生まれる。
- ・活性化した「まち」には人（関係人口）の出入りが増えていく。
- ・小さな町では、地縁・血縁などのしがらみばかりになる。そうではない、テーマ別のコミュニティをつくる。
- ・人は好きなことには参加する。課題をもつ当事者が考えることが必要。価値観が多様化しており、選択肢を増やすことで関わりを増やしていく。
- ・住民は、多様な人との関わりの中でこそ力を発揮できる。
- ・やりがいのある仕事を任せられるという体験が若い人を惹きつける。

【人の移動について】

- ・IT 企業のような居住地にこだわらない人や、一部の意識の高い人のみが地方に移住するのではなく、普通の人々が地方に赴く流れをつくり、規模を大きくしていくこと（いわば「現代版逆参勤交代」の仕組み）が必要。
- ・都市部の企業人材が地方での「期間限定型リモートワーク」を行い、「人材循環型社会」を目指す。企業にとっては、働き方改革、人材育成、ビジネス強化、健康経営などのメリットがあり、一方、受け入れ自治体には、関係人口の増加、将来移住予備軍の拡大、地域課題解決のきっかけづくりなどのメリットがある。同時に解決すべき課題もある。
- ・新卒者に対する最近のトレンドとして「就域」というワードがある。本来、採用面でライバル関係にある企業が、まずは地域の魅力を発信して、もし条件にあわなくても地域内の別の企業を紹介するという動き。
- ・新卒ばかりではなく、50歳版、55歳版などに対して実施することも考えられる。セカンドキャリアの時期になって、地域にもどりたくても仕事を探せるか、不安がある。

【空間力・空間デザイン】

- ・サ高住整備ありきではなく、多様な人が働き、魅力ある地域をつくることから始めることが必要。
- ・エリアの価値を高め、人を呼び込むという道筋を作る。
- ・空間力・空間デザインが重要。

Ⅲ 企業と連携した新たな人の流れづくり【検討課題2】

1. 目指す姿と課題

- 企業が「生涯活躍のまち」に取り組む自治体と連携し、企業の人材を自治体に駐在させ、その地域で当該企業の仕事、あるいは地域のニーズに合致する仕事や地域課題の解決に向けた活動を行う。企業人材を、システムティックに継続的に送り込む仕組みを構築し「人材循環型社会」を目指す。
- その実現に向けて、企業側と自治体側の両者のメリットと課題を整理し、課題解決の方法を検討し、提言としてまとめる。

2. 企業と市町村のメリットと課題

- 東京圏等から企業人材を地方へ循環させる人材循環型社会がもたらす企業と市町村のメリットは、以下のように整理することができる。

(1) 企業のメリット

- 企業側のメリットは、以下の4点に整理される。
 - ①第1に、企業人材にとって、「働き方」の新たな形となる可能性がある。東京圏は、平均通勤時間が約90分と過酷であり、地方でのゆとりある生活がワークライフバランスをもたらす可能性が高い。これを仕組みとして継続的に行うことで、企業人材のモチベーションの維持・向上と、離職率の低減、優秀な人材の採用にもつながることが期待される。
 - ②第2に、人材育成の効果が期待できる。東京圏で勤務する企業人材が、地方の企業や経済団体等で担い手になり、地域の課題解決に取り組むことで、将来を担う若手人材のキャリアアップを積むことが可能である。

また、大企業ではバブル世代の大量採用世代のポスト不足、活躍の場の不足が大きな問題になっているなかで、新たな人の流れづくりがシニア人材の流動化、セカンドキャリアづくりにも寄与することができる。
 - ③第3に、企業のビジネス強化に貢献する可能性がある。地域課題の解決に企業の技術やサービス、異業種との連携がローカルイノベーションをもたらすことが期待できる。

また、新たな人の流れづくりが進めば、鉄道や航空会社、ホテルや旅館にとっても、稼働率の向上につながる。さらに、必要に応じてITインフラの整備を進めることにつながり、関連企業のビジネスチャンスが広がる。
 - ④第4に、健康経営の実現である。首都圏の大企業の健保組合の多くは、従業員の高齢化やメンタルヘルスによる財務状態の悪化に直面している。従業員

の不健康がもたらすアブセンティーズム（欠勤）とプレゼンティーズム（出勤しているが本来の力を発揮できない）による大企業の損失は数億円から数十億円にもものぼると言われている。

今後は、予防の視点が重要であり、健康経営に力を入れている企業は顧客や株主からの評価が高まり企業価値も向上することになる。

（２）企業の課題

○企業側の課題は、以下の４点に整理される。

- ①第１は、費用負担である。社員の移動、居住、オフィス等に係る費用を誰がどのように負担するか、を検討することが必要である。
- ②第２は、効果の「見える化」である。上記の効果が期待されるにせよ、その効果を可能な範囲で計測し、経営陣や株主等にも理解してもらうことが必要である。
- ③第３は、人事制度や就業規則との整合性である。労働時間法制の見直しにおいては、企業による就業時間の管理が義務化されており、リモートによる仕事の時間管理について検討することが必要である。
- ④第４に、企業にとって有望な市町村とのマッチングである。

（３）自治体のメリット

○自治体のメリットは、以下の４点に整理することができる。

- ①第１に、「関係人口」の増大である。「関係人口」とは、移住による「定住人口」と観光で訪れる「交流人口」の間に位置する存在で、一般に、地域や地域の人々と多様に関わる人々のことを指すと整理されている。
企業人材の循環は、新たな関係人口となり、将来の移住につながる可能性もある。また、その家族や友人が訪問すれば、より関係人口が増えることが期待される。
- ②第２は、担い手不足の解消である。地域の課題は、人口減少によるマネジメントやプロデュース等における人材不足である。東京圏等の企業で培ったスキルを、例えば地域の特産品の販路開拓やインバウンドの呼び込みなどに活かしてもらうことが期待できる。また、自治体や地方企業の情報システムや情報セキュリティ分野でも CIO: Chief Information Officer として、東京圏の企業人材の貢献が期待できる。
- ③第３に、オフィスや住宅等の需要創造である。新規物件のみならず、空き家や空オフィス、古民家等のストックの活用やリノベーションも考えられる。また、リモートワーク用に光ファイバー等の IT インフラの需要が生まれる。
- ④第４に、地域の未来人材の育成につながる可能性がある。将来のまちづくりの担い手たる若年層の育成に東京圏の企業人材が貢献できる分野は多岐にわ

たる。例えば、エンジニアからは「ものづくり」を、ホテルマンからは「おもてなし」について教わるのが可能である。成功体験や失敗談を含め、大きな刺激を得ることが期待される。

(4) 自治体の課題

○課題は、以下の3点に整理される。

- ①第1は、費用負担の課題である。企業の活用のみならず、起業支援やワーキングスペースとして活用し、その一部を企業に提供することも考えられ、初期投資が必要である。また、企業側が独自にオフィスや住まいを整備しない場合、自治体が整備したところに誘致するという形をとらざるを得なくなる。
- ②第2は、相性の合う企業との効率的なマッチングである。単純な空間貸しではなく、地域活動への参加や地域課題の解決にも関心をもってもらう企業を探すには、企業側の意図とのすり合わせが不可欠である。
- ③第3は、取組の自立的・継続的な運営体制の構築である。自治体側の人材も限られており、企業との継続的な関係構築を視野に入れると、公的な役割を担う地域人材を登用することも課題と言える。

3. メリットと課題整理

○以上から、企業と自治体のメリットは、以下のように整理することができる。

企業	自治体
<ul style="list-style-type: none">・「働き方」の新たな形・人材育成・ビジネス強化・健康経営実現	<ul style="list-style-type: none">・「関係人口」の増大・担い手不足の解消・オフィスや住宅等の需要創造・地域の未来人材の育成

出典：松田智生（㈱三菱総合研究所主席研究員）委員提供

○また、課題は「人材」「基盤」「資金」「情報」の4つの側面で整理することができる。

	企業	自治体
人材	参加人材の確保 人事制度等との整合性	事業運営を担う人材の確保・育成
基盤	オフィス、住宅、車（移動手段） IT インフラ整備	オフィス、住宅、車（移動手段） IT インフラ整備
資金	東京圏との移動交通、オフィス・ 住宅建設・リノベ費用	オフィス・住宅建設・リノベ費用
情報	有望自治体とのマッチング、効果 検証	有望企業とのマッチング、効果 検証

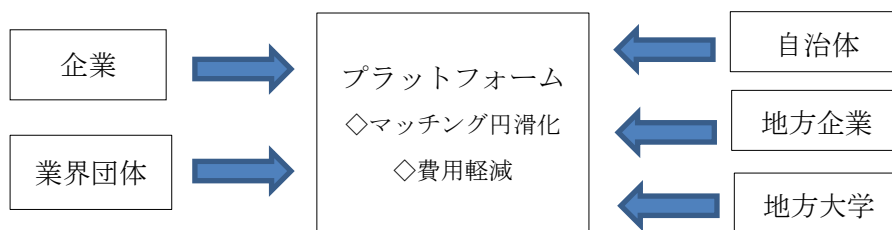
出典：松田智生（㈱三菱総合研究所主席研究員）委員提供

4. 提言と今後の課題

（1）官民連携プラットフォームの設置

- 新たな人材循環の仕組みづくりは、企業と自治体が個別に進めるのでは効率が悪い。また、東京圏の過剰な一極集中の是正につながる可能性があり、ある程度国が関与することが望ましい。
- そこで、国が一定の関与をする形で自治体、民間企業、その他関係機関からなる官民連携のプラットフォームを形成し、多くの企業と自治体の参画を求めることが必要である。プラットフォームでは、自治体からのニーズや求められる人材と企業側のニーズを整理してマッチングの円滑化や精度を高めることが望ましい。
- 自治体側にも、受け皿の中心となる組織が必要であり、そのマネジメント人材が欠かせない。プラットフォームには、人材育成機能も合わせもつことが望ましい。
- プラットフォームに求める機能や規模、形態などについては、さらに検討を進めることが必要である。

図 官民連携のプラットフォーム・イメージ



出典：松田智生（㈱三菱総合研究所主席研究員）委員提供

(2) モデル事業の実施

- プラットフォームの本格稼働の前に、試行的にモデル事業を開始することが望ましい。取組意欲があり、一定程度の受け入れ基盤が整っている自治体と、経営者の理解を得ている企業が一堂に会して、それぞれのプレゼンテーション、意見交換、相互訪問のうえ、課題の共有と解決策を試行しつつ、人材循環事業を開始し、PDCA サイクルを回していくことが必要である。

(3) 効果検証のしかけづくり

- 新たな人材循環の仕組みの効果を検証するため、モデル事業の実施段階から、検証可能なデータ収集の仕掛けを取り込んでおくことが必要である。例えば、参加人数、参加者の通勤時間、健康データ、経済波及効果等のデータを収集・分析し、費用対効果や効果検証を官民連携プラットフォームで共有することが必要である。

(4) 各種の制度設計<財政、税制、表彰制度、地方大学連携>

- ①財政的支援では、受け入れ自治体におけるオフィスや住宅の建設・改修費の補助のほか、移動にかかる交通費の補助を検討することが求められる。さらなる検討課題としては、地方に家族を連れていきたいというニーズに対応する旅費交通費の支援、鉄道や航空会社等の交通機関での割引制度の導入などが残される。
- ②税制では、人材循環の仕組みを導入する企業に対して、法人税や事業所税の減税、また地方で副業・兼業を行うの個人に対する所得税減税といったインセンティブが考えられる。
- ③地方でのリモートワークの推進や副業・兼業を後押しする企業の人事制度の設計・整備も急務である。特に企業では、地方に行くことが具体的なキャリアアップ、スキルアップにつながるような企業における人事制度の再設計が必要である。また、こうした取り組みを進める企業に対しては、地方創生推進企業として表彰制度を設けるなどのインセンティブを検討することが求められる。
- ④地方大学との連携も有望な施策となり得る。信州大学は、株式会社日本人材機構と連携して、首都圏の人材を客員研究員として受け入れ週1~2回ゼミで学びながら、週に3~4日は長野県内での企業に派遣され課題解決や未来シナリオ作成に取り組んでいる。¹地方に人材を送ることに関心があるが、人脈がない企業やいきなり地方の中小企業に派遣することをハードルが高いと感じる企業にとって、地方大学の客員研究員と兼務にすることは、一定の安心感

¹ 信州大学 信州100年企業創出プログラム 中小企業庁 平成30年度
「地域中小企業人材確保支援等事業」(中核人材確保スキーム事業)
https://www.shinshu-u.ac.jp/project/100nen_kigyos/company.html

が得られる。一方、今後学生数が減少傾向に向かう大学の新たな戦略としても、こうした企業連携は有望である。

(5) オールジャパンへの機運醸成

- 新たな人材循環の仕組みは、国民が当たり前と感じられるようになることが重要である。官民連携のプラットフォームによるオールジャパンでの推進による啓蒙・啓発、機運醸成、国民運動的な仕掛けが必要である。

上記のモデル事業の成果発表やシンポジウム、フォーラムを全国で開催し、自治体の首長や企業の経営者、経済団体の代表が参加し、機運を醸成することが必要である。

IV 安定的な事業運営が可能となる「事業モデル」に関する調査研究

【検討課題3】

1. 目指す姿と課題

- 時代の流れの中で、地域住民・企業や行政の取組によって地域のニーズは変化し、まちは常に形を変えて継続していく。「生涯活躍のまち」推進を自治体と協働で推進する事業主体が、持続可能な取組を継続し、全世代のニーズに対応し、結果として安定的な事業運営につながることを求められる。
- そのため、事業の立ち上げから、安定的な事業運営に資する事業主体間の関わり方や制度的バックアップ方策を検討することが必要である。

2. 参考とする事例の整理

- 先行する次の7ヵ所の取組について事業構造を分解、福祉・介護事業など決算が公表されている事業については、できる範囲で収支構造を把握する。

名称等と事業主体	事業の概要と構造
シェア金沢/ (社福)佛子園 コンセプト： ごちゃまぜ	<ul style="list-style-type: none"> ・元国立病院の跡地、約 11,000 坪の土地を購入、障がい児の入所（4 施設）を基本事業に、障がい者の就労支援事業（定員 34 人）、通所・訪問型の介護サービス、サ高住（6 棟、定員 64 人）、学生アパート（8 棟）、農園等を手掛ける。 ・管理部門、温泉施設、レストラン、訪問介護事業を運営する「センター棟」のほか、大きく 5 つのエリアにゾーニング。37 の施設を一定の機能を集積させつつ、利用者が自然に関わることができる程度に分散して配置。 ・シェア金沢で法人の収入は約 4 億 5 千万円、うち児童福祉事業は 14%、就労支援事業は 32%、障害福祉サービス等事業は 47%、介護保険事業は 4%の構成となっている（平成 29 年度報告による）。 ・クリーニング店、キッチンスタジオなど 10 近くの民間テナントにおける運営には、一部、就労支援事業 A 型が組み込まれており、障がい者の就労の場となっている。なお、法人はテナント料を徴収していない。 ・法人として、温泉施設（センター棟）、その他において障がい者就労支援事業を展開している。佛子園の収入構造の基本は、福祉事業（シェア金沢の事業活動計算書でいえば「介護保険事業収益」「児童福祉事業収益」「障害福祉サービス等事業収益」が対象）によるもの約 7 割、民間的サービス事業（同「就労支援事業収益」が対象）によるもの約 3 割とされており、シェア金沢では前者が 67%、後者が 33%となっている（平成 29 年度時点）。 ・初期投資については、土地代金が市価の概ね 7 分の 1 となったが、施設整備費は金融機関からの借り入れで賄った。一気に施設整備をしたことで、単年度収支を圧迫しているのは、減価償却費。これがなければ、単年度黒字が見込める状況。 ・毎年の減価償却に見合う金額の積み立てをもっており、繰越（累積）は黒字。 ・温泉施設、全天候型スタジアム（フットサル）、アルパカ牧

	<p>場、レストラン、キッチンスタジオ、バーなどが存在し、近隣住民、放課後の子どもたちなどが自由に出入りし、楽しめる仕組みが随所に仕掛けられている。また、施設のデザインが統一され、歩きやすい道路や緑を残すなど空間デザインに優れ、多くの人の出入りが賑わいを生み出し、安定した事業経営にも貢献しているものと考えられる。</p>
<p>ゴジカラ村/ (社福)愛知たいようの杜</p> <p>コンセプト： 不便で、手間がかかって、わずらわしい</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・長久手市内の5つのエリアで、介護保険事業16事業所、住まい（長屋）1棟、古民家3棟などで事業を展開。関連の学校法人が幼稚園2カ所、看護専門学校、学童保育などを運営している。その中で、面積約10,000坪の「雑木林エリア」と住まいを提供している「ほどほど横丁」は、住民どうしの交流が活発なコミュニティづくりが進行。 <p><雑木林エリア></p> <ul style="list-style-type: none"> ・「雑木林エリア」では、特別養護老人ホームが2棟（定員56人と40人）、ケアハウス1棟（50人）、もりの幼稚園（210人）、古民家（生きがい支援ハウス）の建物があり、特養の1階に、託児所とカフェ、ケアハウスの食堂にフグ料理屋がテナントとして入居している。雑木林はもともと法人代表の家が所有していたもので、初期投資は、基盤整備と建物である。 ・特養は、廊下や壁に木をふんだんに使用し、廊下は曲線を描いて施設らしさを消している。1棟の1階は託児所が入居しており、運営は学校法人である。入所者が集まるダイルームが屋外に向けて角に配置されており、子どもが走り回る姿をみることができる。 ・市内の退職高齢者が、雑木林の管理、車椅子の掃除、森の入り口の交通整理などをボランティアで行う組織「きねづかシェアリンググループ」をゴジカラ村役場株式会社が結成。活動の最初の1時間に給与を支払い、その後は無償ボランティア、という形で運営している。 ・古民家を改修した高齢者の生きがい支援ハウス「どんぐりの杜」では、日中の子どもの預かりをしており、所有は社会福祉法人で、運営は任意団体どんぐりの杜である。どんぐりの杜は、預かりの利用料を徴収して運営費に充てている。高齢者は、仕事を終えた親に対して、その親のように子育ての相談にのったり、時には親に注意をしたり、と育児支援をしている。古民家の縁側で、仕事を終えた親と高齢者の交流が緩やかな人間関係を育んでいる。 <p><ほどほど横丁></p> <ul style="list-style-type: none"> ・住まいを中心とした「ほどほど横丁」は、介護施設ではなく民間集合住宅である。デイサービスや訪問介護事業所が隣接している。1階に要介護高齢者13人、2階に若い女性と子育て家族が住んでいる。日中は、社会福祉法人の介護職が配属されて入居者の生活を支援している。夜は女性や家族がボランティアで関わることで、家賃6万円のうち3万円が返却される仕組みとなっている。建物の所有者との契約で、住まい部分の運営はゴジカラ村株式会社、介護事業所部分は社会福祉法人が運営している。 <p><事業構造></p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会福祉法人と学校法人による事業が核となり、その上に高齢者の生きがいや就労支援の場を創り、高齢者自ら株式会社や任意団体を組織し、サービスを提供している。 ・社会福祉法人の事業収益の約9割は介護保険事業であり、1980年代後半から本業をベースに、子どもや若者との関わる仕組みを導入してきた。また、高齢者の生きがい活動を高齢者自身が運営する仕組みを構築している。

<p>地域共生事業の展開 / (社福) ゆうゆう (北海道当別町)</p> <p>コンセプト： 「ひとりの想い」を 文化にする</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・2003年、町内にある北海道医療大学生4人が、町商工課の事業として商店街の空き店舗活用の児童デイを実施。それをきっかけに、2005年NPOを立ち上げ起業。2013年、社会福祉法人を設立。 ・2008年から2011年にかけて、3つの地域共生型施設を整備、「共生型地域福祉ターミナル」、「共生型地域オープンサロン」「共生型コミュニティ農園ぺこぺこの畑」である。3つの事業とも、「地域介護・福祉空間整備等交付金」(最大3,000万円)を活用し、一部、障がい者就労支援事業を展開。 ・現在、障がい者就労支援事業、障がい者グループホーム、地域包括支援センター、ファミリーサポート事業、ボランティア育成事業など多様な世代、障がいのあるなしに関わらない住民相互支援の仕組みづくりを行っている。 <p><共生型地域福祉ターミナル></p> <ul style="list-style-type: none"> ・町と大学のボランティアセンターのワンストップ窓口。制度上サポートできないサービスを担うボランティア以上ヘルパー未満の担い手を養成。各種ボランティアのコーディネート拠点となっている。なお、当別町のボランティア登録数は1,741名、人口の約10%となっている。 <p><共生型地域オープンサロン></p> <ul style="list-style-type: none"> ・当初は、障がい者就労のドーナツカフェ、高齢者が店番をする駄菓子屋、地域住民がコックになる1日コックなどを展開。 ・現在、住民ニーズの変化に応じて、子どもの学習支援を中心に運営している。 <p><共生型コミュニティ農園ぺこぺこの畑></p> <ul style="list-style-type: none"> ・和食レストラン、自家栽培の野菜畑、住民活動の場の土間など。 ・障がい者がレストランの厨房補助やウェイター・ウェイトレスとして就労。併設している畑で採れた野菜をここで振舞う(就労支援事業)。 ・認知症の人も畑で働いている。そのサポートをしているのは、サービスの専門職ではなく、一定の講習を受けたボランティアの女性など。 ・主に団塊世代の男性が、リタイア後の活動として畑や土間を活用し、月に数回程度、自主的にイベントを開催。多くの住民が参加している。 ・ここだけの収支で見ると、障がい福祉サービスと就労支援収益事業は概ね3:2となっている。 <p><農福連携></p> <ul style="list-style-type: none"> ・今年度、6haの農地を社会福祉法人として購入。もともと農家だった人材を雇用、1年間畑作の研修を受け、農業委員会に認められた。 ・要冷蔵が必要となり農水省の補助金で整備予定。障がい者や高齢者、子育て中の母親など働きたい人が職を見つける場にする予定。 <p><人材確保— 一般社団法人FACE to FUKUSHIの活動></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ゆうゆうの代表が、大阪のNPOの代表とともに、若い福祉人材の育成(相互研修の仕組み)や、新規卒業者の確保(就職説明会)を実施するため設立した一般社団法人。 ・新規卒業者の就職説明会は、40歳未満の職員が現場の話を語ることを中心にしており、普段着のまま出席。大学生が現場の本音を聞く場としている。 ・毎年、東京と大阪で開催、参加者は1,000人を超え、参加法人は100社程度。ゆうゆうの新規採用の約半数が、東京や大阪からだという。当初4人で始めた組織は現在職員数200人
---	---

	<p>を超えている（当別町内で約 120 人の雇用）。</p> <p><地域共生施設における事業構造></p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在、社会福祉法人ゆうゆうは品川区や江別市などでも事業を展開し、全体としての収益構造は当初とは大きく変化している。ここでは、ゆうゆうが住民を巻き込みながら事業を展開するきっかけとなった、上記 3 つの地域共生型施設における事業構造についてまとめる。 ・建物は交付金を活用して整備しており、初期投資はほぼカバーされている。「ターミナル」では居宅介護支援事業やファミリーサポートの委託事業、「ガーデン」と「ぺこぺこの畑」では就労支援事業を実施し、それぞれ制度事業を基礎に置いている。そこに、地域住民が主体となって展開できる地域貢献型の事業（畑、駄菓子屋、1 日コックなど）を組み合わせで展開。
<p>奈義町/ (一社)ナギカラ(地域再生推進法人)</p> <p>コンセプト： 「生涯“総”活躍のまち」</p> <p>テーマ別コミュニティ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・(一社)ナギカラは、町の地方創生総合戦略を住民参加で実現することを目的に設立されたまちづくり会社で、プロジェクトの企画、住民のコーディネート、事業実施を経て成果をプロモーションすることを活動内容とする法人。施設をもち、ソフト事業を展開している。 ・町から地域再生推進法人の指定を受け、公的な役割を明確にしている。 ・町の総合戦略に「生涯“総”活躍のまち」推進が謳われており、住民の声から聞いたニーズに応じたプロジェクトを推進している。 ・平成 30 年度は、7 本の事業を展開している。それぞれ既存の団体や住民が実施しており、町から受けている委託費の約 8 割は事業費に費やしている。 ・特徴的な事業を 3 本、紹介する。 <p><しごとコンビニ（まちの人事部）></p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域の企業が求める「手伝ってほしい」作業と住民が求める「ちょっとの時間仕事がしたい」をマッチングする仕組み。 ・詳細は、次項（ここでは略） <p><ちよいワルじいさんプロジェクト></p> <ul style="list-style-type: none"> ・生活支援コーディネーターが感じていた「高齢男性の引きこもり」課題に対応して、高齢男性自身がイベントを企画し、実施するプロジェクト。 ・月 1 回の作戦会議を開催することとして、参加者を募集。10 人弱が集まった。 ・これまで、「ちよいワルな介護付き日帰り温泉旅行」「ちよいワルな囲碁ボール大会」、91 歳がベースを弾く「ちよいワルバンド」などが実現している。 ・コーディネートしているのは、介護福祉士で俳優の町民（移住者）で、演劇で介護を理解するワークショップを開催したり、高齢者を俳優にして、商店街等で「演劇」を開催している。 <p><子育てサポートスマイル＝「チャイルドホーム」を活躍の場に></p> <ul style="list-style-type: none"> ・町が公立保育園のあとを、子育て支援の場「チャイルドホーム」として、町の嘱託 1 名、臨時職員 2 名で運営。町内の 13 の団体から構成する運営協議会で、毎年の事業を決定する。 ・基本的には、子育て中の母親どうしの「お互い様」や高齢者が子育て支援をする。 ・運営費は、年間 200 万円と少額だが、町とナギカラの交付金事業となっているため、自由度が高い。

	<p>(1) 子育てサポート「スマイル」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・町民どうしによる子育て援助活動で、まかせて会員とお願い会員が登録し、「チャイルドホーム」で子どもを預け、預かる仕組み。(ファミリーサポートを自宅ではなく、オープンな場で実施するイメージ。) ・利用料は1人あたり1時間300円。 ・自宅に預けるよりも、気兼ねなく預けられるという母親にとってのメリットがある。 ・その中で、幼児期の子どもたちに集団生活も体験させたい、という願いから、子育て中の母親による自主保育「たけの子」が開設された。幼稚園入園までの年齢の子どもが対象。毎年、卒業した母親の手上げで、1年間、プログラムに関わる。その間、次の世代の母親の相談に乗り、また「たけの子」の精神がひきつがれていく。 <p>(2) つどいの広場</p> <ul style="list-style-type: none"> ・厚生労働省の子ども・子育て支援事業として運営されている。 ・主に専業主婦層を対象に、日中仲間と過ごす時間を持ち、「おうち食堂」として一緒に料理と食事を楽しむこともある。 <p><成果></p> <ul style="list-style-type: none"> ・親どうしのつながりができ、安心して子育てができるコミュニティの環境があり、子どもを多く持ちたいという親が増加。出生率2.81と上昇した。
<p>ゆいま〜る都留/ (株)コミュニティ・ネット</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・都留市内には大学が3つあり、人口の約1割が大学生である。「大学連携」を特徴として、東京圏におけるアクティブシニア向けの説明会や相談会を行ってきた。大学構内で住み、学ぶ環境を整備する「大学連携型の『生涯活躍のまち』」を目指しているところである。 ・構想の実現に先立ち、2019年秋の開設を目指して、リノベーションによるサ高住を整備し、受け付けを開始したところ、上記のプロモーションが功を奏し、東京圏からの申し込みが地元の住み替えニーズを上回っている状況である。 ・都留市が購入した旧雇用促進住宅を株式会社コミュニティネットへリースし、同社が「ゆいま〜る都留」として、エレベーター付き、バリアフリーのサービス付き高齢者向け住宅にリノベーションした(40戸×2棟)。 ・国土交通省によるサービス付き高齢者向け住宅整備事業の補助金、並びに都留市が独自に作成した「生涯活躍のまち・つる整備・運営ガイドライン」に基づき、施設整備用に創設した「生涯活躍のまち・つる事業住宅補助金」によって建築コストが大幅に抑えられたことで、家賃が約3万円前後(1人入居の場合)と安く抑えられている。 ・敷地内に新設する交流センター(食堂兼用)はコミュニティネットが都留市より指定管理を受けて運営。その一部を地元の社会福祉法人(あすなろの会)に委託し、障がい者の就労事業(施設外就労)の対象とする。それにより地元事業者の収益増、障がい者の就労の場の拡大を図る。 ・サ高住運営および相談受付はコミュニティネットとあすなろの会が担う。また、隣接する小規模多機能居宅介護事業を地元事業者(有限会社介護サービスゆりの里)に依頼。入居者ならびに地域住民も利用することで、自立から要支援、要介護状態に変化していった際の暮らしの安心が可視化される。同時に当該事業者の事業にも寄与できる。 ・地元の事業者と連携することで地域住民の支持を得やすく、また、広域かつ多世代に供する事業にすることが可能になる。

	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者、障がい者、子どもなど、多様な世代の交流が可能となり、相互扶助、ボランティアへの関心を高め、住民の生きがい、働きがいにつながる風土が醸成される。
<p>たまプラーザ/ (株)東急電鉄・ (一社)ドレッセ WISE たまプラーザ エリアマネジメント</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・2016年10月、横浜市エリアマネジメントに係る協定等の事務取扱要綱に基づき横浜市と協定を締結。 ・2018年10月、たまプラーザ駅北側地区にある分譲マンション、ドレッセWISEたまプラーザの低層部に地域利便施設「CO-NIWA たまプラーザ」を開設（東急電鉄）。 ・「CO-NIWA たまプラーザ」には「コミュニティ・カフェ」「認可保育園・学童保育」「コワーキングスペース」の3つの機能を導入し、「貫通広場」や「コミュニティコア（共用スペース）」といった「地域の活動の場」を併せて整備。 ・「コミュニティ・カフェ」として「ワインショップ・エノテカ カフェ&バー たまプラーザ店」（運営：エノテカ株式会社）、「CO-NIWA COFFEE」（同：日本レストランシステム株式会社）、「MARUFOOD」（同：株式会社代官山ワークス）の3店舗を誘致。 ・「認可保育園」として「*グローバルキッズ美しが丘保育園」（同：株式会社グローバルキッズ）、「学童保育」として「キッズベースキャンプ α たまプラーザ」（同：株式会社キッズベースキャンプ）を誘致。 ・*グローバルキッズ美しが丘保育園は2019年4月1日開園。 ・「コワーキングスペース」として「美しが丘ワーキングスペース」（同：東京急行電鉄株式会社 セラン事務局）を誘致している。 ・2018年9月、これらの「3つの導入機能」と「活動の場」の連携・相乗効果による「地域課題の解決」と「まちの魅力向上」を目指し、一般社団法人ドレッセWISEたまプラーザエリアマネジメントを設立。 ・上記法人の社員は、①東京急行電鉄株式会社、②CO-NIWA たまプラーザ各テナント（株式会社代官山ワークス、エノテカ株式会社、日本レストランシステム株式会社、株式会社グローバルキッズ、株式会社キッズベースキャンプ）、③ドレッセWISEたまプラーザ管理組合。事務局は東急電鉄が務める。 ・「CO-NIWA たまプラーザ」では各テナントが店舗を運営しており、(一社)ドレッセWISEたまプラーザエリアマネジメントは「CO-NIWA たまプラーザ」の運営・施設管理には携わっていない。 ・東急電鉄は区分所有者として、ドレッセWISEたまプラーザのうち、「CO-NIWA たまプラーザ」区画に関する不動産共有持分を取得。あわせて内装・空間整備等に関する初期投資を負担（テナント占有部は除く）。 ・エリマネ団体の運営・活動については、エリマネ団体各社員からの会費、およびドレッセWISEたまプラーザの開発事業者（東京急行電鉄・三菱商事・三菱地所レジデンス・大林新屋和不動産の4社JV）からの負担金を原資に行っている。
<p>大網白里市（千葉県） /大里綜合管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・同社は、地元密着経営の不動産会社。扱う物件には、不在地主も多く、土地と家屋の管理が主要業務である。 ・社長の理念で、地域住民が元気で魅力を作ることが、地元密着の不動産業の役割、とのことから、地域で「気が付いたこと」を即時に実行する。「本業6割、地域活動4割」で仕事に取り組んでおり、社員の朝は駅の清掃活動から仕事が始まるという。 ・社屋を開放して住民のさまざまな活動が展開されている。

	<ul style="list-style-type: none"> ✓学童保育：15時以降、子どもたちが会社にやってくる。保育士がいるわけではなく、高学年の子どもが低学年の子どもの面倒をみる。 ✓地域レストラン：2階のオープンスペースに厨房を備え、「料理をしたい人」が手上げで1日30食限定、1食1,200円で昼食を提供する。30食限定は、地域の食堂を圧迫しないようにするため。客は、主に地域の高齢者や子ども。自然と交流が生まれているという。食材も持ち込みで、売り上げの2~3割を収めてもらう。 ✓手作り雑貨販売：小会議室では、地域の高齢者手作りの雑貨の展示販売スペースとしている。高齢者にとっては「販売」によって生きがいとなっている。売り上げの2割を収めてもらう。 ✓地域住民向けコンサート：例えば、プロのオーケストラ団員を中心とするメンバーが演奏会を開催。住民にとっては、プロの音楽を気軽に聞くことができ、団員にとっては発表の場が増える。入場料は1人500円で、その2~3割を収めてもらう。 •会社としても、すべてをボランティアで行っているのではなく、一定の利用料を徴収している。 •社員のボランティア活動には報酬はないが、地域の魅力が向上し、住民の評価が上がることで地主の評価をあげ、本業に役立つ、とのポリシー。 •住民ニーズが置き去りになることがあるため、行政の補助金には頼らない、と考えている。
--	--

3. 事業推進タイプ別課題と対応策の検討

(1) 社会福祉法人・障がい者就労支援活用型

- 障がい者支援を中心に事業を展開している社会福祉法人が中心的な担い手になる場合で、主には就労支援事業を活用して、地域住民との交流の場を創り、「まちづくり」として展開するタイプである。(佛子園、ゆうゆうなど)
- 社会福祉法人として、障がい者の特性に応じた仕事と事業を創り出すことが基本。①障がい者の能力を引き出すものであること、②障がい者と住民のコミュニケーションの場となることが可能な事業であること、が重要である。
- 就労支援 B 型は、収益をすべて就労した障がい者に還元されることから、全体事業に収益をもたらさないものであり、就労支援 A 型は、雇用契約によることから最低賃金の保証と各種社会保険を適用するものである。したがって、これらの活用は必ずしも収益が約束されているわけではない。しかし、職業指導員・生活支援員等の人材の確保を通じた安定的な事業運営の手法として活用の可能性は高い。
- 就労支援事業としての取組事例として、レストランやカフェなどは、多くの業務があり、かつ住民とのコミュニケーションもとることができるものがある。また、イチゴ栽培や水産物の養殖場など、第 1 次産業から 2 次加工までの付加価値を高める事業も、住民とともに仕事をするすることで、コミュニティ形成に役立つと言える。
- なお、障がい者就労支援事業を活用するにあたっては、障がい者への適切なアセスメントと業務の切り出しを行うことなどが必要である。
- 住民とのコミュニケーションが、さまざまな効果をもたらす可能性があることにも着目される。住民との関わりによって、障がい者が自宅と職場以外にも活動の場を見出すことがあり、「住民ソーシャルワーク」が発揮されるケースもみられる。

(2) 社会福祉法人・介護保険連携型

- 介護保険事業を中心に手掛ける法人が、入所施設における住民との交流の仕掛けを施したり、退職高齢者等の健康増進・介護予防、生きがい支援、就労支援を目的とする事業と組み合わせることによって、「まちづくり」として展開するタイプ。
- 要介護高齢者は、それまでに培ったスキルを持ち、認知症高齢者は、過去の仕事を思い出す力を持っている。医療・介護職員とボランティア等が共同でこうした能力を引き出しつつ、外とのつながりを保つことが考えられる。
- 社会福祉法人が、介護施設に保育所を併設し、または隣接して開設して、高齢者と子どもが接する機会を作ることはよく見られる取組である。愛知たいようの杜は、さらに進めて、①高齢者の生きがい支援としての託児を行い(高齢者が任意団体を結成して運営)、②民間の住まいを活用し、若い女性が自然

と要介護者を見守る仕組みを取り入れている。こうした事業の連携は、相互に信頼関係があって可能になると言える。

- 介護保険事業において、入所施設をベースとした「まちづくり」の発想は、これまで浸透していなかったものであり、介護予防や生きがい支援などとの組み合わせは、各地域の実情に応じて展開できる可能性がある。

(3) まちづくり会社・地域の課題解決型

- 「生涯活躍のまち」を公的な機能をもつまちづくり会社を中心に展開するタイプである。
- まちづくり会社は、地域のニーズに応じて、観光、移住促進事業、特産品の開発・販売などのいずれかを柱にしつつ、多くの事業を担っている場合が多い。組織形態も、株式会社、一般社団法人などさまざまであり、設置者の目的とするところによって多様である。
- 「生涯活躍のまち」構想の推進を担うまちづくり会社として、一般社団法人ナギカラ（岡山県奈義町）と株式会社生涯活躍のまち かみしほろ（北海道上士幌町）には、共通した事業の基本がある。①企画、②コーディネート、③プロモーションに注力することである。関係する幅広い事業を担うため、事業ごとに、その専門職と組み、住民や外の人材の力を借りて事業を実施することも多い。ナギカラは、収入の8割を事業費に充てており、ほぼすべての事業を組織以外の人材と協働で実施している。
- 課題は、事業立ち上げの資金調達と人材確保である。行政の委託費だけで事業の立ち上げを賄うには限界があり、また、予算の不確実性もある。外の公的資金の調達チャンネルを広げておくことが必要である。また、中核になる人材は、自治体の中で確保することが望ましいが、かならずしも確保できない場合も多い。検討課題2で取り上げた、企業との連携による民間人材が担当する可能性を検討することが必要である。その際には、地域の人材育成をセットにすることが望ましい。
- 株式会社かみしほろの職員は6人で、そのうち3人が地域おこし協力隊であり、協力隊が地域の実情を知ることができる機会にもなる。
- 一方、組織が不安定であると、人材育成の機能が弱くなることも想定され、組織形成について、地域で十分に検討することが必要である。

(4) サ高住整備連携型

- まち中にサ高住を整備し、中高年者の住み替えや移住の受け皿とし、併設・隣接して地域住民との交流や健康づくりサービスを提供し、入居者の生きがいと健康づくりをサポートするタイプである。
- サ高住建設には、国交省の補助金を活用することができ、初期投資を抑えることができる。
- 整備主体は、社会福祉法人から株式会社等の民間企業までさまざまな形態の

主体がある。

- 都留市では、雇用促進住宅を市が引き受け、リノベーションした建物を活用しており、初期投資を抑えられているため家賃を低く設定することを可能にしている。新設だけではなく、既存ストックの活用を検討することができる。
- シェア金沢のサ高住は、集合住宅のタイプではなく、戸建て、2戸建てで管理棟が近接している。輪島市では、6戸の小規模なサ高住であるが、周囲の拠点施設で実施される交流事業と合わせて事業収支を安定化させる計画であり、必ずしもある程度の戸数をもつ集合住宅型のサ高住である必要がないと言える。
- サ高住の整備の際は、価格帯や部屋の広さ、付帯のサービスに対するニーズ調査が必要である。また、入居希望者が地域活動等に関心が高いかも調べておき、その後の仕組みづくりに生かすことが望まれる。

(5) 福祉系・ベンチャー主導型

- 主に、NPO等小規模に福祉事業を立ち上げ、障がい者、高齢者、生活困窮者、子どもなど対象者を限定しないサービスを提供するなかで、それぞれの支えあいや住民活動が活性化し、「まちづくり」に展開するタイプである。社会福祉法人ゆうゆうの初期の活動などが代表例と言える。
- 当初は、施設を持たないことが多いが、自治体の指定管理を受けたり、施設整備の補助金や交付金等によりリノベーションや新設の拠点を整備することも考えられる。
- 住民ニーズを把握し、多様な事業を取り込むなど柔軟な企画力と行動力が求められる。
- 組織体制が弱いことも想定され、必要に応じて、地域の金融機関等による経営相談につなげるなどの対応を検討することが求められる。一方で、活動目標や事業内容を明確にして、クラウドファンディングなど新たな資金調達手法を駆使することが期待される。

(6) 民間主導型

- 主には、都市部で民間開発事業者が集合住宅を整備し、コミュニティづくりの場を整備し、仕掛けを施すタイプである。また、コミュニティを活性化して住民の満足度を上げ、結果としてエリアの価値を上げ、土地の価格を維持・上昇させる取組を民間事業者として指向するものである。
- 整備費は、管理費にオンして徴収する、あるいは、民間事業者の建物を利用する場合も考えられる。

4. 提言と今後の課題

○全世代が活躍する場と機能、仕掛づくりに取り組む地域密着の事業は、公益性は高いものの、収益性が低いと考えられる。「まちづくり」として事業を継続していくためには、中核的な法人が安定的に事業を運営できることが求められる。特に、「まちづくり会社」は制度的な裏付けをもたず、自立的な運営を目指しつつも、公的な事業を運営するために必要な人材、資金等の面において、支援策を検討することが求められる。

(1) マネジメント人材の確保と育成

- いずれのタイプで事業を進める場合でも、鍵となるのは理念をもってコミュニティ事業を起こし、マネジメントできる人材の確保と育成である。また、経営やマーケティング、資金調達、空き家活用など多様な専門分野を統合して運営する必要があることから、多様な人材を確保することが必要である。
- そのため、「生涯活躍のまち」の中核を担う事業主体に人材が不足する場合には、行政や民間企業から意欲ある人材の受け入を進めることが考えられる。
- 今後、自治体職員からの人材受け入れを推進する場合の制度的整備や民間企業から人材を派遣する企業の人事制度等について検討することが求められる。

(2) 資金調達手法の検討

- 施設整備に関する資金調達は、いずれの事業主体にとっても課題の一つと言える。自治体が構想する「生涯活躍のまち」に不可欠な施設の整備に関して、公的資金制度の対象の拡大に関する検討を進めることが求められる。また、人々が共感する事業に対して資金を提供するクラウドファンディング等による資金調達方策についても研究することが必要である。
- 事業運営に必要な資金について、事業の立ち上げに必要な場合、運営に必要な場合など、目的に応じて補助金や助成金が用意されているものの、その情報を得ることが困難な場合も多い。情報がスムーズに届く仕組みが必要である。
- 特に、まちづくり会社のように、収益性が低い事業に新たに取り組む場合に、自立的運営を求めるのみならず、行政とともに長期に安定的な事業実施を検討することも求められる。

(3) 地域再生推進法人への優遇措置と支援策の検討

- 地域再生推進法人の指定を受けて「生涯活躍のまち」事業に取り組む場合、目的に応じた事業を提供することを鑑み、優先調達や競争入札の例外措置などメリットを検討することが必要である。

(4) 全世代対応型事業に向けた制度横断的な財源確保に向けて

- 住民ニーズや地域ニーズの多様化に伴い、それに合致した事業を実施するに当たっては、例えば、介護保険、障がい者支援や子ども・子育て支援など各種の制度を組み合わせて活用することも可能である。これらは所管の省庁によって、地域で新たに創出し定着させるため、これまでも必要な規制緩和等も図られてきた。一方、先進的な事業を実践する立場の方の意見等を聴取したところ、こうした規制緩和にもかかわらず、「制度の縦割り」が支障となり、公的な運営費や施設整備費を地域ニーズに合致した形で活用しにくいという意見も強い。こうした声を踏まえ、コミュニティのニーズを踏まえた形で事業実施が可能となるような制度的な対応、特例措置の在り方などについて、引き続き研究を深める必要がある。

(5) 地域通貨の手法の検討

- 地域通貨は、地域経済循環による地域活性化を支えるツールとして、また、人々の支えあいを可視化するツールとしての機能を有している。
- 健康事業への参加を通じた健康活動促進の方策として、また、コミュニティ活動推進の方策として「ポイント」を付与するポイント制度活用は、多くの地域で普及している。こうしたポイント制度については、いわば地域通貨として機能し、地域の商店街や地域金融機関（地銀、信金等）などとタイアップすることで、地域内での経済循環に資する可能性がある。
- また、地域通貨については、例えば、神奈川県旧藤野町（現相模原市）の萬（よろず）や千葉県いすみ市米（まい）のように、地域内での助け合い活動を可視化するなど、互助の手段として活用している例もみられ、住民の活用が進んでいる事例もある。全世代活躍の地域づくり、とりわけ支えあいや互助のための仕掛けとしての活用の可能性や具体策について、さらに先進事例の調査を行うこと等が必要である。

V 健康・活躍モデル 【検討課題4】

1. 検討の視点

(1) 住民の「活躍」の場が「就労や起業」に広がっているモデル

- 中高齢者や女性の短時間就労やソーシャルビジネス・コミュニティビジネスなどの起業につながっている取組事例のプロセスを検討する。
- 地域の商店街や企業等と共同し、地域の経済循環に寄与している取組の事例のプロセスモデルを検討する。

(2) 健康ビジネスモデル

- 健康づくりの推進が、地域のビジネスや地域経済循環に寄与するモデルを検討する。

2. 事例の概要

(1) 住民による「ちょこっと仕事」事例の概要

- 多様な世代の活躍を、事業として後押ししている5つの事例の概要を以下に整理する。

地域名等	「活躍」モデル
シェア金沢	<ul style="list-style-type: none"> ○住民が集う場において、障がい者が支援付きで、洗い場やホールで接客などの仕事をする（障がい者就労支援事業）。 ○サ高住に居住するシニア層がエリア内のテナント店舗や農園で就労している。
ゴジカラ村	<ul style="list-style-type: none"> ○退職高齢者が、ボランティア活動を事業とする「きねづかシェアリンググループ」を立ち上げ、ゴジカラ村役場株式会社を設立。雑木林の入り口の交通整理、車いすの掃除、雑木林の落ち葉や枯れ木の清掃等を行っている。活動の最初の1時間には賃金を支払い、その後は無料ボランティアとしている。 ○「生きがい支援ハウス」において活動する高齢者が任意団体「どんぐりの杜」を結成、子どもの預かりを実施している。
ナギカラ「まちの人事部」	<ul style="list-style-type: none"> ○「しごとコンビニ」 <ul style="list-style-type: none"> ・子育て中の女性やシニア世代の「ちょっと働きたい」と町内企業等の「少し手伝ってほしい」をつなぐ事業 ○プチ起業（得意を仕事にプロジェクト） <ul style="list-style-type: none"> ・自分の得意なことを営業ツールとして仕事を開拓する人がでてきた
上士幌町生涯活躍のまちかみしほろ（まちづくり会社） 「人材センター」「かみしほろ塾」	<ul style="list-style-type: none"> ○町の無料職業紹介所の運営を受託。「人材センター」では、「ちょこっと仕事」を紹介。 ○健康ポイント制度（歩いて、学んで、検診受診でポイント） ○起業塾を開講

袋井市「3Days Worker's Office」構想	<ul style="list-style-type: none"> ○地域ぐるみの高齢者就労促進の取組として「TaskAru ネットワーク」を構築。 ○Job という一つの形に拘らず、Task として切り出しでマッチング（業務の分解と再編成）。 ○実需に基づかなければ長続きしない、との議論から、銀行を通じて人で不足の企業を発掘している。銀行との連携は、市長と支店長会議が定期的開催されていたことによる。
------------------------------	--

(2) 健康ビジネスモデルの概要

地域名等	「健康ビジネス」モデル
鳥取県伯耆町「生涯活躍のまち ほうき健康経営プロジェクト」(株ルネサンス)	<ul style="list-style-type: none"> ○(株ルネサンスのノウハウを借りて、人口 1 万人の町でもできる「地域で運営するフィットネスクラブ」事業。 ○町の保健福祉センターを改築してフィットネスクラブや中庭のイベント会場を整備。社会福祉協議会が運営、(株ルネサンスがノウハウとそのメンテナンスを提供。 ○会員制で会費が 6,000 円弱のクラブに、約 500 人（人口の約 5%）が会員として継続している。その秘訣は、定期的にプログラムの内容を更新していること。
健康まちづくり（日置市）	<ul style="list-style-type: none"> ○住民に対する健康教育（ヘルスリテラシーの向上）→運動、栄養、生活等における意識付け。 ○住民の意識に応える「健康食堂」などを認定。 ○医療法人が核となり、産総研がバックアップし、データを収集・分析している。

3. 事例紹介

(1) 奈義町「まちの人事部」 — 「活躍」モデル

①事業の可能性検討（準備段階）

- ・約 1 年をかけて、町内企業へのヒアリングを実施し、企業の中には、人手不足に悩みながら、事業の継続に課題を抱えているところが多いことを確認。
- ・各企業から「手伝ってほしい」作業を受託し、「ちょっと仕事をしたい」という働き手とのマッチングを行う仕組みを構築。
- ・人材紹介・研修等を手掛ける「株式会社はたらこらぼ」（本社、岡山市）に事業運営を委託。人事部長が常勤し、その他複数のスタッフが行き来している。

②「しごとスタンド」の開設

- ・休業したガソリンスタンドを借り受けて改修し、「しごとスタンド」を開設。
- ・中央に子どもが遊ぶスペースを設け、打合せスペース、PC による仕事スペース、およびリラクセスできるスペースをパーティションで仕切って配置している。PC によるスペースは集中して作業をするため背の高いパーティションとしており、打合せスペースは子どもを確認できるように背の低いパーティションとしている。

③求人から仕事の実施までの流れ

- ・「まちの人事部通信」を町の広報誌とともに全戸配布し、人材を確保（登録）している。
- ・登録人材を研修し、仕事ができるようにしている。
- ・各人と業務委託契約を結び、多様な仕事の中から自ら仕事を選ぶ仕組みとしている。

④仕事の内容

- ・仕事の種類は、30 以上にも上り、大きな区分で見ると、封入や仕分け、パック詰めなどのスタンド内作業、清掃、草刈などのスタンド以外で行う作業、受付窓口やアンケート収集などの接客、文字おこし、データ入力、資料作成、SNS 更新などの事務等に分類される。
- ・作業をチームで行うことが多く、チームが自主的に集まって作業の流れを相談し、工夫して効率を上げている。

⑤業務内容の拡大

- ・業務内容は、徐々に拡大しており、例えば、NAGI タウンライダーズとして、取材、編集業務を実施できるようになっている。ライターになるため、養成講座を実施し、卒業試験として、情報誌「なぎではたらく」の制作を経て編集職になるコースを開拓した。

⑥プチ起業

- ・登録メンバーが、自分の得意分野で営業し、仕事を作るようになっている。例えば、ある子育て中の女性は写真が得意、別の子育て女性は記事を書くことが得意としているケースで、2 人で組んで商品販促のチラシを作成した。それが効果を発揮し、売り上げ向上に貢献。2 人は、自ら企業に営業し仕事を獲得することができるようになった。

⑦成果

- ・平成 31 年 2 月現在、開業から 2 年弱の累計で、受託案件は約 940 件、登録者に支払った報酬額 2,200 万円強、住民の登録者は 175 人となっている。
- ・町内のみならず町外の企業からの委託も増大し始め、作業の質が評価されていると言える。これまで仕事をしていなかった子育て中の女性や高齢者が仕事を始めるようになって、企業の人手不足解消と、住民の所得増大による地域経済への波及効果も実感されているところである。

ほうき
(2) 伯耆町（鳥取県）における官民連携による健康経営
－「健康」ビジネスモデル

①経緯と事業準備

- ・鳥取県伯耆町には、2002年に建設し、利用が減少している温浴施設があった。町の保健福祉センターが併設になっており、事務所と会議室が並ぶ施設であった。町から、かつて町の事業で関係のあった(株)ルネサンスに地元団体による新たな運動拠点の創出を依頼した。(株)ルネサンスは、これまでの経験からマーケットの規模は最小でも人口数万人以上としていたが、伯耆町との協議を進めていく中で、人口1万人でもできる「地域で運営するフィットネスクラブ」を地方創生事業として実施することで合意に至った。社内では「地方創生支援事業」と位置付けられた。
- ・事業開始までの準備に約1年かけた。時間を要したのは、事業主体を決め、担い手の育成が必要となったから。事業主体の選定には、まちの意向を考慮して事業を継続できる団体である必要があった。結果、町長の積極的なサポートを受け社会福祉協議会に確定。運営主体が決まり、採用活動が始まったのが開業の5か月前。地域で運営の担い手を募集し、採用された人材にスタッフとしての教育を実施。
- ・施設は、町の単費と過疎地域等自立活性化推進交付金で改修した。社会福祉協議会の執務室とロビー（約110坪）をジムとスタジオにリノベーション。中庭を天然芝の広場に変え、トレーニング場として、また、数多くの地域のイベント会場として活用することとした。
- ・名称を「パルプラスオン」とし、温浴施設（ユアアイパル）にプラスオン（のせる、温める、スイッチをオン）するという意味を込め、町の健康づくりの拠点施設とした。また、同地域に保育園がなかったことから、小規模保育所も併設し、平成29年4月にオープン。

②事業運営体制

- ・社会福祉協議会がフィットネスクラブを運営し、(株)ルネサンスは、運営継続支援の委託契約を結んでいる。運動拠点の事業化で健康に関する課題解決の取組を、町の短費を投入することなく継続的に実施できる環境を整えた。
- ・(株)ルネサンスからは、当面の間は1名が地域おこし企業人として町に派遣され、運動拠点の運営支援のみならず、人材の育成や新たな拠点づくりを支援している。
- ・地元で、7人を雇用（正規・非正規含む）し、(株)ルネサンスが、自立自走するための接客、指導方法等を提供している。
- ・サービスの陳腐化を防ぐため、定期的にソフト面でのメンテナンスを行っている。

③利用状況と経営状況

- ・フィットネスクラブの会費（全営業時間利用）は月 5,940 円。人口 1 万人のまちで 5%（約 500 人）の住民が会員となっており、現在も維持している。定期的にプログラムの内容を更新している事で常に新鮮で飽きがこないようにしており、また、会員向けのイベントを積極的に開催し、コミュニティづくりを進めていることが人気の背景にあると言える。
- ・イベントには、教室ごとのプログラムイベントのほか、子どもの運動教室、小学生への無料ショートトレーニング、脳活性化プログラム、ゴルフイベント、高齢者の運動会など多彩である。また、芝生広場では、元プロサッカー選手によるクリニック、子どもの水遊び、親子ヨガ、ダンススクール生の発表会、ハンモックの設置などである。
- ・町民の課題に対応したイベントも多数開催され、健康拠点としての機能を生かしたものになっていると言える。
- ・年間売上は約 3,000 万円で、開業初年度から利益も年数百万円でている。黒字経営で、運営面で補助金の投入はない。

④成果

- ・開設して 1 年間で、フィットネスの会員来館数は約 3 万 6 千人、イベント参加者約 1,000 人、温浴施設利用者約 93,000 人となり全体で 13 万人を超える来館数となった。前年、温浴施設と社会福祉協議会の頃には 9 万人の来館であったことと比較すると約 1.5 倍になっており、また、子どもから高齢者まで幅広い層が訪れている。
- ・(株)ルネサンスで開設まで関わった担当者は、「今後は福祉や健康づくりについても公費で賄うだけではなく、民間事業者と連携した受益者負担の概念が必要になると考えます。伯耆町町長はじめ職員の皆さん、社会福祉協議会の方々の過去事例に囚われない課題解決姿勢があったからこそ実現できた」と振り返る。住民が利用するのは、金額以上の価値を感じているからであり、「利用したくなる付加価値があれば人口規模が小さくても事業が成り立つということが分かった」とも言う。この点は民間企業のノウハウであり、官民連携において双方の持っているリソース、ノウハウを基に事業形成を協議することが必要である。

4. 提言と今後の課題

(1) 支援付きの働き方の拡大

- 障がい者や要介護高齢者など、もてる能力を活かし、地域で生活を継続できるよう、見守りなどのもとに仕事をする働き方を拡大することが必要である。そのため、専門家のみならず、住民も含めて支援者の育成が必要である。
- 子育て中の母親や高齢者など、新たなスキルを身に着けるため、一定の研修や訓練を受けて仕事をする必要がある。
- 企業で人手不足で困っている仕事を業務分解し、タスクとして切り出し、マッチングする仕組みを地域ごとに構築することが必要である。
- 企業にとっても人手解消につながることから、企業にも理解を求める必要がある。
- 「ちょこっと仕事」から、自分の得意分野で営業活動へ展開することが期待され、自由度のある仕事の仕方を保証することが求められる。

(2) 東京圏の仕事の切り出しと地方での業務実施の仕組みづくり

- 東京圏の企業の仕事の切り出しを検討し、地方における仕事を増大させること、および、東京圏にいなくてもできる仕事を増やすことによって企業人材が地方でも仕事に従事する仕組みを検討することが必要である。
- そのため、前提として地方における IT インフラを整備すること、企業において業務の切り出しを行う仕組みを整えることが必要である。

(3) 健康づくりのエビデンスとビジネスとしての可能性の検討

- 先行的な取組においては、子どもから高齢者まで、どのような状態にいる住民も、地域やテーマごとにコミュニティを形成し、ほどよい関わりの中で社会的な活動に参加し、いきいきと生活している状況が報告されている。
- しかしながら、人間は、不健康な状態に陥ることもあり、医療や介護が必要な状態になることもある。「生涯活躍のまち」推進においては、こうした時間の経過とともに変化する身体的、精神的、社会的な状態にも対応できる取組を進めることが重要である。特に「適切な介入によって、生活機能が維持・向上できる状態」である「フレイル」に対応することが重要である。
- 厚生労働省研究班によると、「フレイル」とは「加齢とともに心身の活力（運動機能や認知機能等）が低下し、複数の慢性疾患の併存などの影響もあり、生活機能が障害され、心身の脆弱性が出現した状態であるが、一方で適切な介入・支援により、生活機能の維持向上が可能な状態像」とされており、「生涯活躍のまち」推進において実践されている社会活動や他者との関わりなどを含めた各種のプログラムが、フレイル対策に有効であるかについて研究することが必要である。

■参考資料■ これまでの経過

日付	分類	内容
平成30年 12月19日	全体	第1回「生涯活躍のまち」ネクストステージ研究会の開催 ・「生涯活躍のまち」に関する現状と課題 ・論点整理 等
平成31年 1月15日～ 1月16日	新しい人の 流れ	上士幌町訪問調査 ・上士幌町竹中町長との意見交換 ・株式会社生涯活躍のまちかみしほろとの意見交換
1月18日	安定的な 事業モデル	奈義町訪問調査 ・一般社団法人ナギカラとの意見交換 (まちの人事部、ちょいワルじいさんPJ、劇団、「ナギフト」制度 など)
2月1日～ 2月2日	新しい人の 流れ	駒ヶ根市訪問調査 ・駒ヶ根市杉本市長との意見交換 ・駒ヶ根観光協会との意見交換 ・つれてってカード協同組合との意見交換 ・田舎暮らし駒ヶ根推進協議会との意見交換 ・JICA 駒ヶ根との意見交換 ・こまがねテラスとの意見交換
2月4日	活躍・健康 モデル	ヒアリング調査 ・株式会社ルネサンスとの意見交換 ・静岡県袋井市の事例に係る意見交換
2月15日	新しい人の 流れ	企業関係者との意見交換 (参加企業：三菱地所、イトーキ、新生銀行)
2月15日	安定的な 事業モデル	長久手市訪問調査 ・ゴジカラ村現地意見交換
2月16日	全世代型 モデル 活躍・健康 モデル	大網白里市訪問調査 ・大里綜合管理株式会社との意見交換
3月1日	全体	合同ワーキンググループ会議 ・「生涯活躍のまち」ネクストステージに向けて報告書(骨子案)について ・関係機関・関係者等へのヒアリング調査結果
3月10日	全世代型 モデル 活躍・健康 モデル	関係者との意見交換 ・社会福祉法人ゆうゆうとの意見交換
3月26日	全体	第2回「生涯活躍のまち」ネクストステージ研究会の開催 ・「生涯活躍のまち」ネクストステージ研究会報告書(要旨)について ・自治体・コミュニティからの意見陳述 ・今後の議論の方向とスケジュール 等