

## 第5章 小括 ～まとめと展望～

上関克也（一般財団法人自治研修協会 業務執行理事）

地域課題の解決を図っていくために、各地域でさまざまな取り組みが行われているところであるが、その実施にあたっては、多様な主体を結びつけ、共通認識のもと、取り組んでいくことが重要であり、そのためには、主体間の適宜・適切な調整や効果的なアドバイスを行うコーディネーター的な人材の存在が地域においては必要である。今年度の研究会では、このような役割を第一に担う当該地域の市町村職員を始めとする地域の人材についてその関わり方やその立ち位置等について調査研究を行うこととした。

地域では、さまざまな活動が多く主体の参加により行われており、成果をあげている事例も多い。このような事例についてその軌跡を追うことにより、コーディネーター的役割を果たしてきた人材に関する情報を集めることは、可能であると考え、取り組みや活動の事例について、コーディネーター的人材についてホームページや論文等で詳しく調査することは困難であると考えた。

そこで、各委員から地域の活動において、コーディネーター的人材の活動について承知されている事例を紹介していただき、それらについて委員会で調整のうえ、現地調査を行ったものであり、直接関係者から話を聞くことにより、事前の情報に加え、いずれの事例においても有益で深い知見が得られた。

まず、第2章において丹波篠山市において地域づくり活動に従事している田林信哉氏の「地域のコーディネーターの役割」を中心に」というテーマによる講演を紹介している。

田林氏は、2005年に総務省に入省し、数か所の自治体への出向を経験しており、特に福島県で原発被災地となった南相馬市の副市長（2016年～2017年）を務めたことが、その後の活動に影響している部分が大いとのことである。

2020年総務省退職後は、丹波篠山市に移住し、観光地域づくりに関連した活動のスタートアップやNPOのパブリック・リレーションズ支援等に携わってきた。2022年度には伝統工芸「丹波焼」の将来ビジョンの策定支援、産地活性化コーディネートに従事し、2023年に「陶の郷」を中核とした丹波焼の郷文化観光拠点計画の策定など、活動の一定程度のかたちができってきたことから、2024年度に一般社団法人 Satoyakuba を立ち上げた。

活動事例として「丹波焼産地の活性化コーディネート」を紹介している。丹波篠山市には、約60軒の窯元（組合員）が直径2km程度の谷筋に集まっており850年も続く焼き物の産地であり、組合の理事長の思いとして文化観光に取り組んでいきたいというものが、現在、Satoyakuba がサポートを行っている。

るが、軸にあるのは、丹波焼の担い手が「こういう活動をしていきたい」という思いであり、それをどのように実現していくかという観点で活動しているとのことであった。

また、面的に地域づくりをしていくためには、将来ビジョンが必要であり、中長期で目指す方向性を組合の皆さんで決めることである。そのために、個別の窯元に対して、意義の理解促進、合意形成などのサポートを行い、将来ビジョンを「丹波焼を売る」、「人が集う」、「文化を深める」、「多世代が活躍する」という4つの視点で設定したところであり、当たり前のことのようだが、その中身よりも、これを定めていったプロセスに意味合いがあり、それぞれが意見を出し合って決めたビジョンであるとのことである。

地方自治におけるコーディネーターについて基本的な事項は、次の4点であるとし、第1に、関係者の思いや意見の発露を促す。第2に各自が話した本音の部分を全体で共有する。第3に取り組みビジョンを戦略としてまとめ、関係者の合意形成を図る。第4に取り組みの財源を確保し、事業化を図る。これらのことにより地方自治の主体を共創し、それが自主性・自立性の向上につながっていくとしている。

また、コーディネート活動の際に求められる視点としては、次の3点を示しており、第1に、具体的な思いと構想のある関係主体を支える姿勢で臨むこと、第2に、個人あるいは個社と共同体との結びつき、関係性をどうバランスさせていくか、第3に、コーディネーターは、一步引いて俯瞰的に見渡し、ある程度余裕を持って全体を見渡せるような立ち位置にいるべきだとしている。

第3章においては、地方自治体等地域の取り組みを現地調査やヒアリング等に基づき紹介している。

第1節の山形県鶴岡市の事例は、2006年に市の中心部にあった合織工場が移転することになり、その施設をリノベーションしてキネマ1から4までの4スクリーンと広く市民に開放された多目的ホールからなる「まちなかキネマ」を2010年5月に開館したものの、経営側の事情から2020年5月に閉館したが、鶴岡市社会福祉協議会を中心として関係者による再生のための協定を2021年3月に協定書を締結し、2023年3月に「新まちキネ」としてオープンし、ここを拠点とした多様な交流と賑わいの創出事業が開始された。「まちなかキネマ」の閉館という事態を受けて、市民活動が活発に展開され、このような状況のなか、「まちなかキネマ」の誕生から閉館、そして再生へと変遷してきたなかで、コーディネーター的役割を担ってきた人は多くいる。それらに関しては、山王まちづくり(株)、建築家高谷時彦氏、NPO法人公益ふるさと創り鶴岡、まちキネの存続と再生を願う会、同志社大学経済学部がある。まちキネの再生をどう捉えて取り

組むかについては、「民間企業の再建」であるので、行政がどこまで関わるかという方向でのアプローチと地方都市の文化の在り方としてのアプローチの二つの方向が考えられた。現在では、市が一定の側面援助を行うかたちとなっており、今後の一層の充実、発展が期待される。

第2節では、公益財団法人いきいき埼玉・埼玉県県民活動総合センター「たまサポ」の活動について紹介している。たまサポは、埼玉県が設置した市民活動を支える中間支援機関で、県民等が気軽に利用できる市民活動の多角的なサービスの実施を目指し、財団の担当が共助社会づくりの支援を行っている。たまサポが提供するサービスは、(1)NPO の設立、運営に関する相談対応、(2)相談窓口、(3)市民活動を支援するための講座、イベントの開催、(4)市民活動に関する情報収集及び情報発信、(5)市民活動に関する場の提供や機器の提供などとなっている。また、埼玉県では、さまざまなスキルやノウハウを持っている人材（専門家ボランティア）を集め NPO や自治会等に紹介しており、特に「共助仕掛人」とは、NPO 等の相談を受けて最も適した人材や資金等をマッチングするコーディネーターである。いきいき埼玉の理事長に 2019 年から就任したのが永沢映氏であり、氏によると市民活動の強化を図っていくためには、さまざまな助言、相談、支援を提供できる中間支援組織の存在であるとし、そのために必要となる人材としては、市民活動の現場を良く知っている人材、市民活動特有の課題をプレイヤーとして認識できる人材、そして何より埼玉のことを良く知っている人材が必要であるとし、実際をお願いしているとのことである。このような「たまサポ」の市民活動コーディネーターの取り組みは、一朝一夕で生まれたものではなく、人と人をつなぐ存在であり、行政の組織的な関与が重要であるとしている。

第3節は、長野県南箕輪村における「かま塾」についてである。この村は、近年、移住者の増加が続いており、住民の7割を移住者が占めている。なぜ、移住者が増加しているかについては、子育て支援策が充実している等の理由はあげられるが、「住みやすい村」をつくりあげていくためには、村行政のみならず、地域コミュニティのあり様やさまざまな地域活動が重要な要素となっているのではないだろうか。村において、こどもの居場所づくりや地域の伝統文化の創造・継承のために活動を展開している団体が「かま塾」である。「かま塾」は、村の神子紫地区（848世帯、1,690人）で、すべての人が尊敬しあい、心を通じあって共に生きられることを願い、地域の伝統文化の創造・継承や子供の居場所づくりを目的に活発に展開している地域団体である。その始まりは、2001年に小中学校の週5日制が導入されるにあたり、こどもの居場所づくりに取り組むべく設立され、徐々にさまざまな行事を行うようになっていった。「かま塾」は、

必ずしも明確な組織体制を構築せず、代表と事務局長のほか、中心的なメンバーとなっているのが「サポーター」であり、緩やかなつながりを通じた自発的な参加により行事が成り立っているとのことである。今後もこの活動が次世代に継承されていくことが期待される。

第4節では、滋賀県草津市コミュニティ事業団による中間支援とコーディネーターについて紹介している。草津市では総合的・計画的・段階的に支援体制の整備を進めるなど、コミュニティ事業団がコーディネーター活動を通じてその中間支援機能を実効的に発揮する環境づくりを重視してきた。草津市では2010年度より小学校区を単位としてまちづくり協議会の設立を開始した。特徴的なことは、計画的かつ段階的な支援体制のスケジュールを組むことで、単に設立時の立ち上げ支援を行うにとどまらず、多角的な支援体制を組んだことである。また、2021年にキラリエ草津開設に伴い、支援事業の見直し・改革が図られた。コミュニティ事業団が担う中間支援業務は、バックアップ型支援と、プロデュース型支援に大別される。バックアップ型支援は、すべてのまちづくり協議会に共通して行っている支援であり、会計・税務・労務、ネットワーク環境の構築、パソコン整備の3サポートである。プロデュース型支援は、個別のまちづくり協議会の実情を踏まえて地域課題の解決を応援するために行われるものであり、コミュニティ事業団の職員がコーディネーターとして本領を発揮する業務でもある。草津市の取り組みは、単に手厚い支援策を設けたということにとどまらず、行政とコーディネーター、中間支援組織の間で、それぞれの役割分担を明確化したうえで連携を重視した多元的・体系的な体制を構築した事例として、他地域での取り組みにあっても参考となると考えられる。

第5節は、大阪府枚方市における要保護児童対策である。枚方市では、要保護児童対策において、児童福祉法における要保護児童対策地域協議会の法定化（2004年）の5年も前に、連携のための会議を設置するなど、先駆的な取り組みを積極的に行ってきた。協議会の主な役割は、情報交換及び協議とされており、支援対象児童等に対する支援の内容に関する協議を行うとともに、関係機関等に対し、必要な協力を求めることができるものである。2022年4月には、「枚方市子どもの育ち見守り連携会議」に改編し、「児童虐待防止部会」と「子ども家庭支援部会」の二つの部会を設置した。また、枚方市の政策の特徴として、住民視点に立った連携志向があり、その典型例として、2024年4月に母子保健機能と児童福祉機能の一体的な支援体制として「まるっとこどもセンター」を新設した。このセンターでは、保健師をはじめ、社会福祉士、精神保健福祉士、臨床心理士等さまざまな専門職員を配置し、地域担当職員が、各機関間のコーディネー

ター役を果たしている。枚方市におけるコーディネーターの特徴は、児童虐待防止という政策の特性、個人の取り組みから組織の取り組みへの昇華、組織文化としての連携志向であるといえる。

第6節では、兵庫県豊岡市の演劇によるまちづくりを紹介している。豊岡市の目指すまちの将来像である「小さな世界都市・Local&Global City」の実現に向むけて“深さをもった演劇のまちづくり”を推進するための一つとして「豊岡演劇祭」を2020年から開催している。ここに至るまでの市の演劇活動取り組みの経緯としては、1997年に完成した豊岡駅前再開発事業に豊岡市は財政支援として床の買収を行い、7階に子育て支援・市民の文化活動・地域の文化創造の拠点として豊岡市民プラザを2004年4月にオープンした。この施設の機能は、貸館業務としての「ほっとステージ」では、さまざまなイベントが行われている。また、演劇を中心に、いろいろなかたちで市民と共に作り上げる自主事業を行っており、最も代表的なものは「市民演劇プロジェクト」である。さらに、地域活動の支援として行政や関係団体等のつながりをコーディネートする中間支援活動にも取り組んでおり、豊岡市民プラザの取り組みにより、市内に多くの芸術関係の組織団体や自主的なさまざまな取り組みが行われるようになった。このように、長年にわたり豊岡市民プラザを中心に多くの市民の参加を得て演劇活動が活発に行われ、その集大成が豊岡演劇祭である。この活動に当初から関わり、現在も豊岡市民プラザ館長が中心的役割を果たしてきたところである。

以上のような事例もふまえて、第4章においては、地方自治体におけるコーディネーター的人材についてそのあり方及び展開について専門的立場から7人の委員に論じていただいた。

まず、第1節においては、大杉座長から「地域づくりにおける中間支援とコーディネート機能の活用」と題し、地域での連携・協働を促し、地域づくりを推進するにあたっては、中間支援機能が重要であると認識されるようになり、近年は自治体が中間支援機能の確保・提供を地域づくり施策の一環に組み込んで、実効性の高い地域づくりを目指す動きがうかがわれるようになってきたとし、本研究会が本年度のテーマとしたコーディネーターの設置は、中間支援機能の確保・提供の一手法と位置づけて考えることができるとしている。自治体がコーディネーターを活用し地域づくり政策を円滑に推進しようとするならば、(1)職の信頼性、(2)職の安定性、(3)職の専門性、(4)職を通じたキャリア形成の機会のような条件を整備していくことが必要としているとともに地域づくりにおけるコーディネーターのタイプについて紹介し、これらの仕組みをどのように活用するかに関していくつかの点について指摘している。

第2節においては、幸田委員から「地域コーディネーターと地域関係団体の協働における自治体の役割」と題し、自治体の条例等において協働とは、「共通の目的を実現」、「役割分担と責任の下」、「相互の立場を尊重」、「対等な立場での協力」をほぼ共通したキーワードとして挙げる事ができるとし、地域のなかで、多様な主体をつなぎ、適切な役割分担を担えるよう調整する存在が必要であり、それこそが地域コーディネーターであるとしている。地域における協働を実効的なものにする上で、重要な役割がマッチングだと捉えると、それが上手くいくためには、新公共ガバナンスの考え方が参考となるとしている。地域活性化には地域資源の効果的活用が重要であり、実現するための3つの資源、すなわち、人的資源、情報資源、財政的資源が重要であるが、人的支援としては、地域コーディネーターを応援する人、一緒に活動してくれる人などが重要である。また、中間支援組織が未成熟である我が国においてその機能を補完できるのは、「地域の公共性を体現する存在」である自治体の役割が重要であるとし、自治体から住民や地域団体に対して、専門的知識等を積極的に提供する必要があるとしている。

第3節において嶋田委員は、「活動」と「仕事」の視点からみた地域コーディネーター」と題し、地域コーディネーターが認知されるようになったのは、人口減少・高齢化による人的資源の制約が顕在化する一方で、地域で暮らす人々のニーズが複雑・多様化してきたことから、さまざまな属性の主体の意見に耳を傾け、「連携」を進める「プロ」である専門的人材が必要になったためとし、政治思想家のアーレントによる「労働」「仕事」「活動」の区別を参照しつつ、地域コーディネーターの今日的意義を論じている。地域コーディネーターは、特定組織の利害にとらわれることなく、さまざまな個人の声に耳を傾け、対等な目線でその間をつなぎ役割を担っているものであり、人々の分断や全体主義を防ぐための最も人間らしい機能として大切にすべき「活動」に該当する。一方で、働くプロとして見れば地域コーディネーターには「仕事」の側面もあるため、その立場を保護しつつ、能力検証・意識涵養や人材獲得のための仕組みを検討する必要があることも指摘している。

第4節において粉川委員は「コレクティブ・インパクトの視点から見たコーディネーターと行政の関係」というテーマでコーディネーターについて論じている。コレクティブ・インパクトとは、特定の社会課題に対して、単一セクターの経営資源や組織能力により解決するのではなく、企業、非営利組織、行政、市民など多くのセクターが境界を越え相互に強みやノウハウを持ち寄りながら社会課題に対する働きかけを行うことで課題解決や大規模な社会改革を目指すアプローチを総称する用語である。これを支える要素のうち、バックボーン組織は、

これからの協働を考える上で最重要な要素の一つであり、こうした組織を意図的に地域のなかに置いていくことが必要であるが、我が国では、この存在になるべき中間支援組織が未成熟で機能しきれていないのが現状である。その結果、個人のコーディネーターに対する期待が大きくなり、コーディネーターさえいれば、地域におけるさまざまな組織がバックボーン組織として機能し得るものではあるが、やはり、自治体こそが地域のコーディネーターを支えるに相応しいものと考えられている。

第5節で小西委員は、「地方自治体の「コーディネーター」に関する条例と設置要綱の現状」と題し、条例アーカイブデータベースを利用して、条例、要綱を調査し、「コーディネーター」に該当した58条例、143要綱に関し分析を行っている。コーディネーター関係条例や要綱において、各地方自治体の創意工夫がさまざまに凝らされているとともに、生活支援や移住のように、国から方針や考え方等が示されているものもある。また、災害関係の条例や要綱の例に典型的に見られるように、この分野では、自治体間の政策波及が存在するようである。さらに、コーディネーターの雇用関係等においては、地域の実情にあったかたちで主体的に決定を行っている例が多いものの委嘱と会計年度任用制度によるもので7割となっているほか、その任期については、現状は、短い事例が多いと感じられ、再任はあるとはいえ、このような短期で区切られる立場がコーディネーターの果たす機能や成果の観点から適切であるのか、検討が必要であるとしている。

第6節で鈴木委員は、「過疎が進む地域におけるコーディネーターの取り組み」と題し、全国3地域において地域課題解決の担い手とし、周囲を上手く巻き込み、ネットワークを育みながら共に成し遂げていく力を発揮している、きらりと光る地域のコーディネーター的存在について紹介している。第一に北海道中川町でコーディネーター的役割を担ってきた行政マンを紹介している。中川町は、1957年の7,337人をピークに人口の減少が続き、2024年末では、1,266人と6分の1まで減少しているが、地域おこし協力隊制度を2012年度から活用するなどし、定住のための施策の充実化を図った上で都市部から人を呼び込む策を講じ、2023年度に初めて転入者が転出者を上回った。次に熊本県山都町で長年にわたり地域活動に従事してきたスーパーウーマンについて紹介している。育児や有機農業に携わる中で、地域のコーディネーター的役割も果たしてきている。さらに、石川県輪島市のスーパーシニアについて紹介している。歴史は古いが、震災を経て25世帯45人まで過疎が進んだ地域を何とか盛り返そうと奮闘しているところである。「各地には、このようなコーディネーター的存在」がいるはずであり、いないという自治体があれば、それは見つけられていないだけでは

ないだろうかとしている。

第7節で三浦委員からは、「人口流入地域のコミュニティ形成～南箕輪村の事例からの検討～」と題し、現地調査で訪れた長野県南箕輪村における人口増の状況について分析を行っている。この村は、村内及び周辺に高等学校が立地しているほか、国内で唯一国立大学（信州大学農学部）が所在する村であること等から人口移動のパターンが他の村とは異なっている。しかし、村としての政策展開もまた大きな要因となっていると考えられ、20年近くにわたって、子育て支援政策に注力してきている。例えば、2005年度から保育料の引き下げに取り組むとともに、同年には乳幼児とその保護者が自由に過ごすことができ、乳幼児の一時保育も行う「すくすくはうす」の設置のほか、子育て世代が、社会で活躍するための就業支援として「女性再就職トータルサポートセンター」事業を隣接する町と共同で実施している。村のコミュニティは田舎ほど濃密でも都市部ほど希薄でもなく、暮らしやすい距離感があると村長は新聞社のインタビューで答えており、このような状況のなかで、コーディネーター的人材を結節点として主体間の活発な地域活動が生まれているとしている。

地域社会において課題解決のためには、多様な主体が連携・協働して取り組む必要があるが、当該地域における人口減少や高齢化、これに伴い生じる地域産業・伝統等に携わる後継者の不足等による技術の消滅等の問題の解決は、待ったなしの状況にあり、近年、注目されている新たな視点として、交流人口や関係人口との連携・協働があげられる。次年度は関係人口（外からの力）も含めた連携・協働について、これまでの調査研究を行いたいと考えている。