

地方創生の時代における
地域コミュニティの担い手育成等に関する研究会報告書
(平成 30 年度)

平成 31 年 3 月

一般財団法人 自治研修協会

はしがき

社会情勢の変化に伴い、地域の行政課題が増えているなかで、国・地方を挙げた地方創生の取組みが進んでおります。高齢者福祉対策や地域防災対策等の地域の行政課題の解決に向けて行政と住民が協働して対応するうえで、地域コミュニティの役割が改めて重要視されています。しかし地域コミュニティには、団体の役員の固定化、協働活動への参加者の減少といった担い手不足に関する問題があります。

このため、有識者による「地方創生の時代における地域コミュニティの担い手育成等に関する研究会」（以下「研究会」という。）を設置し、市区町村における地域コミュニティの担い手と職員の協働に関する能力養成等の取組みの現況と課題について調査し、そのあり方を研究いたしました。本報告書は、その研究成果とアンケート調査及び現地調査の結果をとりまとめたものです。

最後に、本報告書の作成に当たり、研究会において熱心に御議論いただき、報告書の各章をご執筆いただきました委員各位、お忙しい中調査に快くご協力いただきました市区町村の担当者の方々及び地域で活動されている方々に心より感謝申し上げます。

なお、本調査研究は、一般財団法人全国市町村振興協会の助成を受けて実施したものです。

平成 31 年 3 月

一般財団法人 自治研修協会
理事長 成 瀬 宣 孝

地方創生の時代における地域コミュニティの担い手育成等に関する研究会 構成員名簿

委員	東北大学公共政策大学院	教授	荒井 崇（平成 30 年 8 月まで）
	東北大学公共政策大学院	教授	木村宗敬（平成 30 年 9 月から）
	北海道大学公共政策大学院	准教授	荒川 溪
	首都大学東京大学院	教授	伊藤正次
	首都大学東京大学院	教授	大杉 寛 ◎
	一般財団法人自治体国際化協会	事務局長	岡田輝彦（平成 30 年 7 月まで）
	一般財団法人自治体国際化協会	事務局長	橋本憲次郎（平成 30 年 7 月から）
	武蔵大学社会学部	教授	粉川一郎 ○
	新潟大学経済学部	教授	宍戸邦久
（以上五十音順 ◎は座長 ○は副座長）			
	一般財団法人自治研修協会	理事	猪野 積（平成 30 年 6 月まで）
	一般財団法人自治研修協会	理事	平谷英明（平成 30 年 7 月から）
幹事	総務省自治大学校	教授	上田紘嗣（平成 30 年 11 月まで）
	〃		岡崎洋子（平成 30 年 7 月まで）
	〃		山川弘峻（平成 30 年 7 月から）
	一般財団法人自治研修協会	事務局長	川尾正嗣
事務局	一般財団法人自治研修協会	研修部長	菊地 進
	〃	参事	安部明子
	〃	研究員	蘭 亮人

敬称略

目次

第1章 協働の効果を高めるために	1
第2章 地域コミュニティの現状と諸課題	11
1. 地域運営組織、地縁団体の法人化	12
2. 都市部を中心とするコミュニティ	21
3. 多文化共生	27
第3章 アンケート調査結果から	33
第4章 自由記述欄の計量テキスト分析	71
第5章 現地調査結果から	93
1. 生駒市	94
2. 神戸市	100
3. 光市	105
4. 仙台市	110
5. 牧之原市	115
6. 台東区	127
7. 四日市市	131
8. 旭川市	137
9. 宇部市	144
第6章 協働推進に向けた担い手づくりのための方策について	149
巻末資料	
1. 協働に関する能力養成方策等についてのアンケート調査	158
実施要領及び質問票	
2. 協働に関する能力養成方策等についてのアンケート調査集計結果	172

(執筆分担)

第1章 一般財団法人自治研修協会 業務執行理事 平谷英明

第2章 1. 北海道大学公共政策大学院 准教授 荒川溪
2. 新潟大学経済学部 教授 穴戸邦久
3. 一般財団法人自治体国際化協会 事務局長 橋本憲次郎

第3章 一般財団法人自治研修協会 研究員 蘭亮人

第4章 武蔵大学社会学部 教授 粉川一郎

第5章 首都大学東京大学院 教授 大杉寛 (牧之原市、宇部市)
武蔵大学社会学部 教授 粉川一郎 (四日市市)
北海道大学公共政策大学院 准教授 荒川溪 (旭川市)
一般財団法人自治研修協会 研究員 蘭亮人 (生駒市、神戸市、光市、
仙台市、台東区)

第6章 首都大学東京大学院 教授 大杉寛

第1章 協働の効果を高めるために

平谷英明（一般財団法人自治研修協会 業務執行理事）

1. 住民主体のまちづくり

まちづくりの主体は住民であるという、今となってみれば当然のことが意識されるようになったのは、平成になってからで、一部の先駆的な知事の働きかけによるものである。当時の知事達の「県民起点の県政」、「県民が主役の県政」という表現が新鮮に感じられた。

この動きを受けて、まちづくりの主体は住民であるということを明確に規定する住民基本条例が制定されるようになる。北海道ニセコ町の「まちづくり基本条例」や川崎市の「住民基本条例」といった例である。

これらの動きと時を同じくして、地方分権が進展していくが、これにより自治体への事務移譲が進み、法令の規制の廃止・縮小などが行われたため、住民主体のまちづくりがよりやり易く、現実的なものとなっていった。

2. 住民の関与する領域の拡大

従来、住民は自治体行政のサービスの受け手、あるいは、迷惑施設が設置されそうになった場合の反対運動の主役、特定の事項についての請願、陳情の主役、不祥事などが発生した場合の直接請求の主役など、いわば、個別事案についての『点』としての位置づけであった。

しかるに、前記1.のように、住民主体のまちづくりの考えが浸透するにつれ、住民個々の利害に直接関係しないまちづくりの政策策定にまで、住民の意向が反映されるようになっていく。

例えば、政策を審議する審議会の住民公募委員制度や自治体が条例を制定したり、重要な計画を策定したりする際のパブリックコメント制度などである。

次に、政策の実施については、町会、自治会などの連絡調整、消防団、防犯協会による見回りなど従来から着実な活動が行われているが、近年は地域おこしのイベント実行などその範囲が拡大してきている。

さらに、政策の検証についても、住民モニター制度や住民による行政評価制度など多様な取り組みが行われている。

このように、政策策定（Plan）—実施（Do）—検証（Check）—見直し（Action）のすべてに住民が関与する『面』としての住民関与の時代となった。

それが可能となったのは、パソコン、携帯電話の普及が大きく、これにより短時間で住民の意見を集約できるようになった。また、住民も自治体のホームページで政策を検索したり、比較のために、他団体の政策を検索したりすることができるようになった。

3. 協働の動き

PDCA サイクルのすべてに住民が関与するようになると、住民と自治体とが、ともに政策を創る、ともに実施する、ともに検証するという意味で、協働という新しい概念が生まれてくる。

協働と言えるためには、

① (equal) Partnership (対等な関係)

② Participation (参加)

の双方が必要とされている。

また、広く協働が行われるようになると、お互いの役割についてルールを定めたり、事業実施の際のロードマップを定めたりする必要が生じてくる。そこで、協働の意義やルールを定め、住民の認識を深めたり、参加を呼び掛けたりするため協働条例を制定する自治体が出てくる。

さらに、協働を側面的に支援する条項、例えば、NPO の登録制を採用したり、登録団体を行政パートナーとして位置づけたり、事務委託の対象としたりする規定を条例に追加する例もある。

また、資金面での援助のため、ボランティア活動推進基金条例を制定する自治体もある。

4. 地域コミュニティの多様性、多層性

住民主体のまちづくりを演じるのは、個々の住民と地域コミュニティの2つである。

(1) 個々の住民---パソコンを活用して、住民アンケート、パブリックコメント、モニターなどに応じるほか、住民公募委員として政策を論議する審議会に参加するといった活動をしている。

(2) 地域コミュニティ

- ① 町会、自治会（地方自治法に規定する「地縁による団体」で、申請により法人格を取得することもできる。）
- ② 防犯協会、交通安全協会
- ③ PTA など小中学校のつながりを核とした組織
- ④ 消防団、消防クラブ、水防団
- ⑤ 老人会、婦人会、青年団、子供会
- ⑥ 商工会議所・商工会、青年会議所、農協など
- ⑦ まちづくり NPO（NPO 法に基づき、まちづくりを目的に認可された法人）
- ⑧ 若者議会、JK プロジェクトなど（若者の見解を行政に反映させるべく行政が組織の成り立ちを主導したもので、それぞれ新城市、鯖江市が有

名である。)

また、①～⑥までがすべて同じ地域（例えば、小学校区）に重なっているというケースもあるが、多くは地域が微妙にずれている。それは、合併の経緯、住居表示へ移行の際の経緯、小中学校の統廃合などによるものである。

これらの地域コミュニティは、それぞれの設置目的による事業実施の分野で活動している。このほか、中心となつてこうした団体をまとめる連合会や地域協議会などの地域協議組織がある。

このように、個人、地域コミュニティがそれぞれの特徴を生かして活動しているが、個人については、バラつきが大きく、捕捉も困難であるのに対し、地域コミュニティは継続的、安定的にまちづくり、特に、実践を通じてのまちづくりに貢献しており、捕捉も容易なので、これを研究対象とすることとした。

5. 地域コミュニティとの協働の必要性

協働について、自治体により、その認識、位置づけ、活用のレベル、行政との付き合い方の深浅などバラつきは大きい（平成30年度アンケート調査でも、回答があつた自治体のうち、15%が協働を行っていないとしている。）が、今後到来が確実視される、いや既に到来しかかっている人口減少社会、超高齢社会において、地域コミュニティとの協働の必要性がますます高まると見込まれる。

例えば、足立区では、439の地域コミュニティが孤立のおそれのある高齢者世帯を悉皆調査し、必要に応じ、見守り、寄り添い活動をしている。また、調査の結果、空き家対策、ゴミ屋敷対策、生活保護など福祉政策の必要があれば、それぞれ担当課に連絡し、適切な措置を取ることとしている。

このような活動は、地域コミュニティとの協働なしでは、到底実施できないものと考えられる。

また、振り込め詐欺被害が多かった柏市では、さまざまに工夫を凝らした広報により、被害防止に努めているが、特に被害の多い高齢者層には、地域コミュニティが工夫を凝らした広報活動を行い、振り込め詐欺被害の防止に効果を上げている。

この活動も、地域コミュニティとの協働なくしては考えられない。

さらに、将来懸念される脅威や課題を考えると、地域コミュニティに期待される役割は、ますます重大になると思われる。

具体的には、

- (1) 地球温暖化に伴う自然災害の多発と被害の深刻化の脅威
- (2) 発生の確率が高い地震と津波の脅威

(1) 及び (2) の脅威が現実のものとなった場合、高齢者や障害者などの避難弱者の避難が肝要となるが、地域コミュニティとの協働なく

しては、スムーズな避難は考えられない。このため、条例を作成して、避難弱者の情報を地域コミュニティに提供している自治体もある。

(3) 人口減少に伴う施設やインフラの縮小

自治体は、公共施設等総合整備計画を策定して、施設などの長寿化、PFI など民間の活用などで対応しようとしている。廃止した公共施設の有効活用などで、地域コミュニティの役割は大きいと思われる。

(4) 人口減少に伴う空き家、ゴミ屋敷の増加とスラム発生の危惧

現在（2015 年の調査）の空き家率は 13.6%であるが、2033 年には、30.2%になると推計されている。空き家率が 30%を超えると街がスラム化するのではと危惧されている。

空き家の情報を自治体に通報したり、除却をアドバイスしたり、空き家を活用したりするのも、地域の実情を良く知っている地域コミュニティの役割である。空き家を自治体が引き取って、地域コミュニティが活用している例もある。

(5) グローバル化に伴う感染症の蔓延、毒性生物の上陸

感染経路の特定や被害拡大防止のためには、地域コミュニティの協力は欠かせないと思われる。

また、上記のような脅威や課題への対応のみならず、将来のまちづくり、例えば SDGs 未来都市づくりにも、環境への配慮、3R (reduce、reuse、recycle) の実施、循環型経済システムの構築、そのための提言など地域コミュニティに期待される役割は大きいと思われる。

現に、ゴミをつくらないライフスタイルを推進している地域コミュニティもある。逆に、財源の有効活用、無駄のない行政を行うための検証・チェックについても、現場の立場から見ることができる地域コミュニティの意見は貴重なものと思われる。

以上、述べてきたように、地域コミュニティとの協働の成否が、自治体の未来を左右すると言っても過言ではない。

6. 自治体のサポートと地方公務員の働き方改革

このため、自治体としても、地域コミュニティの活動のサポート体制を整えている。専任のポストを設置し、地域コミュニティとの連携を密にするとともに、その活動に対して一定の助成措置を講じている。

さらに、地方公務員が地域コミュニティ活動に参加しやすいように制度改正が行われ、自治体も地域コミュニティ活動への参加を後押しするよう条件整備を行っている。

営利企業等従事許可基準を明確化するとともに、地域コミュニティ活動など

を人事考課の1項目とするなどの例である。

もともと、自治体職員の中には、自治体職員なのだから、地域活動やボランティア活動に参加して当然と言うような住民をはじめとする周囲の眼や無言の圧力を感じて困ると悩みを訴える者もいる。

逆に、ボランティア活動が好きで、従前から休日や休暇を使って無償で活動してきたが、新しい制度で公然と活動できて良かったと喜ぶ職員もいる。また、自治体の中には、職員表彰の選考の一要素にボランティア活動を加えているところもある。

職員の性質、特性、能力などに応じた無理のない地域貢献、ボランティア活動が肝要と思われる。

7. 地域コミュニティの課題

一方で、地域コミュニティ自体も、少子高齢化の影響を受けて、

- (1) 対象世帯の減少
- (2) 加入率の低下
- (3) 役員の高齢化、固定化（に伴う活動の停滞・支障などのトラブル）
- (4) 若者の不参加

などの課題を抱えている。

組織について、明確な法律上の規定がない点を問題視する者もいる。具体的には、町会、自治会の会長が不適任者であっても、

- ・企業などで、良いポストに就けなかったため、その代償として会長職に固執して、交代させることが難しい例や、
- ・金銭感覚がいい加減で公私混同の疑いがあるが、交代させて、カネの流れを明確にすることが難しいなどの例である。

地域コミュニティに期待される役割と地域コミュニティの実態とのギャップを埋め、協働の効果を高めるためには、双方の研修が大切で、研修体制の拡充が必要となる。

8. 地域コミュニティの人材確保など

このような問題意識の下、平成28年度は地域コミュニティの人材確保と地域コミュニティにおいて中心的役割を果たすと考えられる地域協議組織について調査研究を行った。

具体的には、大杉寛首都大学東京大学院教授をはじめとする学識経験者からなる研究会を設置し、7か所の現地調査を実施し、現在及び将来の課題を抽出し、さらに、全市区町村を対象としたアンケート調査を行い、その結果を踏まえ、3回の討議を経て「地域コミュニティを担う住民（人財）の確保・育成と新たな地

域自治組織のあり方に関する研究会報告書」を取りまとめた。

第 1 の人材の確保・育成については、下記のように 4 か所の現地調査を行った。

自治体	人材の確保・育成
宮城県登米市	NPO 故郷まちづくりナイン・タウンに業務委託し、リーダー養成事業など地域人材育成に努めている
沖縄県浦添市	市の直営事業の「てだこ市民大学」で地域のまちづくり人材育成を行っている。地域活動経験者の再学習と新人の新規学習の 2 種類
福岡県中間市	地域協議組織の設立と区域内の団体の連携による規模の拡大と役割分担により担い手不足へ対応している
千葉県南房総市	自発的に外部の知見を得て活動を発展させている。また、多くの移住者を地域自治組織の会員に取り組んでいる

この視察結果から、人材の確保については、

- (1) 区域内の様々な団体の連携と役割分担と人材の融通
- (2) 移住者の地域コミュニティへの取り込み

次の人材の育成については、

- (1) 自治体の直営として「住民大学」を開講し、研修
- (2) 近隣自治体で活動している実績のある NPO 法人などに研修を委託
- (3) 各公民館長が若手を発掘し、教育部会に入れるなど計画的に人材育成
- (4) 自己増殖して、研修を受けた地域コミュニティの担当者が講師として自らの地域コミュニティで若手などを研修

などの教訓を抽出した。

なお、研修については、講師役の確保、経費の捻出などの課題が指摘されている。

第 2 の新たな地域自治組織のあり方については、下記のように 3 か所の現地視察を行った。

自治体	新たな地域自治組織
山形県川西町	NPO「きらりよしじま」が諸自治団体の会計事務を受託
兵庫県朝来市	認可地縁団体の与布土地域自治協議会が 10 行政区を統括
岐阜県恵那市	NPO「まちづくり山岡」が健康維持など横断的に活動

この視察結果から、

- (1) 認可地縁団体とそれを統括する認可地縁団体という2層構造となっている自治体もある（例えば、兵庫県朝来市）ので、このシステムの量的拡大と質的向上を推奨
 - (2) 小規模多機能自治組織への法人格付与（スーパーコミュニティ法人構想）を新たに制度化
- する必要があるなどの提案を行った。

9. 地域コミュニティの人材の確保・育成など

平成29年度は、協働の推進のため、地域コミュニティの人材の確保・育成に関する課題についてアンケート調査を行ったところ、

- | | |
|-------------------------|-------|
| ①参加者のニーズに合う取組みを行うことが難しい | 75.6% |
| ②参加者が集まりにくい | 66.5% |
| ③人材育成に関する適当なテキストがない | 22.2% |
| ④講師役の手配が難しい | 20.7% |

という課題が見えてきた。

次に、自治体の職員が地域コミュニティの活動に参加することについて、地域担当部署と人事主管課とにアンケート調査を行い、次のような回答を得た。

(1) メリット

項目	地域担当部署	人事主管課
①地域コミュニティの他の構成員の負担が軽減される	45.4%	36.1%
②職員の能力で地域コミュニティの活性化につながる	60.3%	51.7%
③職員の人脈が地域コミュニティの活動に活かされる	46.0%	42.9%
④相互理解が進み、行政と地域との協働が促進される	74.7%	81.7%
⑤地域住民との間に築く人脈が自治体の職務に役立つ	71.8%	42.9%
⑥職員の組織運営・コミュニケーション能力が上がる	60.3%	65.3%
⑦職員の視野の拡大、意識改革がすすむ	73.1%	81.8%
⑧職員個人としての生きがいづくりになる	31.5%	33.2%

総じて、①、③、⑧を除き、積極的に評価する回答が多い。

また、①、②、③、⑤のように地域コミュニティの活動に関する項目は地域担当部署の方が評価が高く、④、⑥、⑦、⑧のように職員の能力や自治体へのブーメラン効果に関する項目は人事主管課の方が評価が高い。

⑤の項目が地域担当部署と人事所管課とで評価が大きく分かれる（人事主管課は新しくできた人脈が住民とのなれ合いになることを懸念しているからかも知れない）のも、特徴的である。

(2) デメリット

項目	地域担当部署	人事主管課
①考え方等が合わず、活動にかえって混乱が生じる	3.3%	1.7%
②自治体への依存が強まり、自主性等が損なわれる	31.9%	20.2%
③職員の参加で自治体行政の中立性が阻害される	6.6%	3.5%
④職員の本来の業務遂行に支障を来す	13.9%	9.7%
⑤利害対立が生じた場合、職員が板挟みになる	28.8%	26.1%

総じて、デメリットが少なく、すべての項目について地域担当部署の方が危惧の度合いが高いというのが特徴的である。

このアンケート調査から、地域協働の推進のため、

(1) 人材の確保・育成は必要と認識しているが、十分には達成していない

(2) 地域コミュニティ自らの人材育成等は、人的、資金的に困難である
という自治体の実情が見えてきた。

さらに、武蔵大学粉川教授のご尽力により、アンケートの自由記述欄の解答をベースに、よく使われる用語の頻出語リストによる分析と話題の関係性を視覚的に表現する共起ネットワーク分析も行った。

そこで、今後より具体的に、

(1) 地域コミュニティの担当者などを対象に行う能力養成方策などの調査研究

(2) 自治体職員の地域コミュニティなどとの協働に関する能力養成方策などの調査研究

を行う必要があると結論づけている。

なお、平成 29 年度は、5 か所の現地視察を行い、3 回の研究会を開催した。

10. 地域コミュニティの担当者・自治体職員の研修など

こうした過年度の調査研究を踏まえて、本年度は、協働の人材育成のための研修が、地域コミュニティの担当者はもとより、自治体の担当部署の職員にも必要であるという観点から、

(1) 地域コミュニティの担当者、自治体の職員に効果的な研修となるようにするためにどのような能力養成事業を行っているか、また、どのような能力養成事業が望ましいと考えているかについてのアンケート調査

(2) 先進的な取り組みを行っている自治体、有意義な提案を行っている自治体の現地調査

などを行った。

具体的には、全市区町村を対象に、協働主管課及び人事主管課にアンケート調査、自治体の実地調査（生駒市、神戸市、光市、仙台市、牧之原市、台東区、四日市市、旭川市、宇部市）を実施した。

その内容については、本報告書の各章をご覧いただきたいが、特に次のような点が印象に残っている。

- （１）自治体の職員との合同研修を行ったところでは、相互の立場や限界に対する理解が進み、より効果的、効率的な活動ができるようになったと評価する声が多いこと
（ただし、共通のテーマ設定が難しい、より高い能力養成効果が見込みにくいなどの課題もあり、今後の進化が必要と思われる。）
- （２）高校生を主体としたワークショップや大学生の参加を促す研修会など若者を取り組むための活動を積極的に行っている自治体では、若者の進化や成長など予想以上の成果があったと評価する声が多いこと
- （３）地域コミュニティで活動されているリーダーの中には
 - ・ 2 時間のワークショップに 8 時間の準備
 - ・ 音楽隊を組織して地域資源や地域の良さを PR するため CD を制作
 - ・ 独自の研究成果を、市の広報に追加し、より印象に残る広報活動を展開など、自発的で熱心な活動をされている方が数多くおられたこと（こうした活動を支えるとともに、個人の超人的な努力に依拠するのではなく、誰でもができるようにシステムとして普遍化し、次世代に継承していく工夫が必要と思われる）

第2章 地域コミュニティの現状と諸課題

本章では、地域コミュニティの担い手の育成の検討の前提となる地域コミュニティの現状と諸課題について、1．地域運営組織、地縁団体の法人化、2．都市部を中心とするコミュニティ、3．多文化共生の3つの観点から検討する。なお、本章の記述にあたっては、総務省における過去の研究会の成果等を参考に各執筆者の私見をまとめたものであることを予めお断りする。

1. 地域運営組織、地縁団体の法人化

荒川 溪（北海道大学公共政策大学院 准教授）

本節では、地域コミュニティの主要な担い手として期待される地域運営組織と地縁団体の法人化について、検討する。

（1）都市部、中間地域、過疎地における課題について

地域運営組織と地縁団体の法人化の検討の前提として、地域コミュニティの抱える課題について、簡潔にまとめておく。

ここでは、平成 19 年に総務省が設けたコミュニティ研究会の会議資料¹に基づき、都市部、中間地域、過疎地に分けて整理する。

まず、都市部においては、長期定着人口や居住地の昼間人口が少なく、地縁的なつながりや共通の価値観が希薄か皆無である。この点は、2. 都市部を中心とするコミュニティにおいて詳述する。

次に、中間地域においては、地縁的なつながりは比較的強いが、都市化が進み、地縁的なつながりは徐々に希薄化している。

過疎地においては、地縁的なつながりは比較的強いが、地域経済の縮小、人口減少・高齢化によりコミュニティの維持が難しくなっている。

例えば、過疎地においては、次のような課題も指摘されている²。

第 1 点目として、コミュニティが担っていた様々な機能（地域資源の管理や地域の文化の継承等）が保持できなくなりつつある。第 2 点目は、現在はコミュニティの機能が維持されていても、将来的には維持できる見通しが乏しく、未来についての悲観的な見通しがある。第 3 点目は、住民自身が地域の現在と未来に悲観的になり、集落機能や集落そのものの維持に対する関心を失い、それが結果として実際に集落機能や集落そのものの喪失を速めているという指摘もある。

こうした状況により生じる課題としては、家庭・個人による解決と公的機関による解決の間にあった中間的な解決機能が失われることや地域アイデンティティの喪失、水資源、自然環境、食糧生産能力の維持機能の弱まり、犯罪の発生などの治安面の悪化などが想定される。

一方で、伝統的な地縁団体である自治会や町内会に代わって、特定の目的を持つまちづくり委員会や地域スポーツクラブ、福祉団体などの機能団体（アソシエーション）が地域コミュニティの担い手として登場して久しく、地域に定着しつつ

¹ 総務省「コミュニティ研究会」第 1 回資料

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/community/pdf/070207_1_sa.pdf

（平成 30 年 1 月 9 日閲覧）

² 土居洋平『『地域コミュニティ問題』の現状と課題－農村を中心に、その問題の構図を探る－』共済総研レポート（平成 20 年 2 月）

あるといえる。

（２）地縁団体と地域運営組織の概況について

次に、地域コミュニティの中核をなす地縁団体の現状及び諸課題について、検討する。

地縁団体とは、地方自治法第 260 条の 2 において「町又は字の区域その他市町村内の一定の区域に住所を有する者の地縁に基づいて形成された団体」とされている。

地縁団体の総数とその名称別内訳は図 1 のとおりである。

図 1 名称別地縁団体総数の状況

（調査基準日：原則として平成25年4月1日）

1. 名称別地縁団体総数の状況

市町村（特別区を含む。以下同じ。）が把握している地縁団体総数及び名称別内訳は、表 1 のとおり。

表 1

（単位：団体、％）

区分	自治会	町内会	町会	部落会	区会	区	その他	合計
団体数	130,921	66,637	18,557	5,746	4,166	37,778	34,895	298,700
構成比	(43.8)	(22.3)	(6.2)	(1.9)	(1.4)	(12.6)	(11.7)	(100.0)

（出典）総務省「地域自治組織のあり方に関する研究会報告書」（平成 29 年 7 月）

これによれば、現状では、自治会や町内会と呼ばれる組織が地縁団体の太宗を占めている。こうした自治会・町内会は、地域に 1 つしか存在せず、地域の全世帯が加入しているという仕組みにより、地域を代表する団体として住民や行政から認められ、地域の暮らしを支える組織として重要な役割を担ってきた³。

しかし、全国的な加入率の低下に伴う地域課題の多様化・広域化により、自治会・町内会がこれまでのような役割を担うことは困難になってきている。

こうした中で、自治会・町内会（地縁組織）の機能を補完しつつ住民自治を充実させるための新たな仕組みとして、「地域運営組織」が求められている。

地域運営組織の定義は、総務省の研究事業の報告書では、「地域の生活や暮らしを守るため、地域で暮らす人々が中心となって形成され、地域内の様々な関係主体が参加する協議組織が定めた地域経営の指針に基づき、地域課題の解決に向けた取り組みを持続的に実践する組織⁴」と定義されている。

地域運営組織は、行政や民間企業が提供しにくい基礎的な生活支援サービス

³ 総務省「暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業報告書」（平成 27 年 3 月）

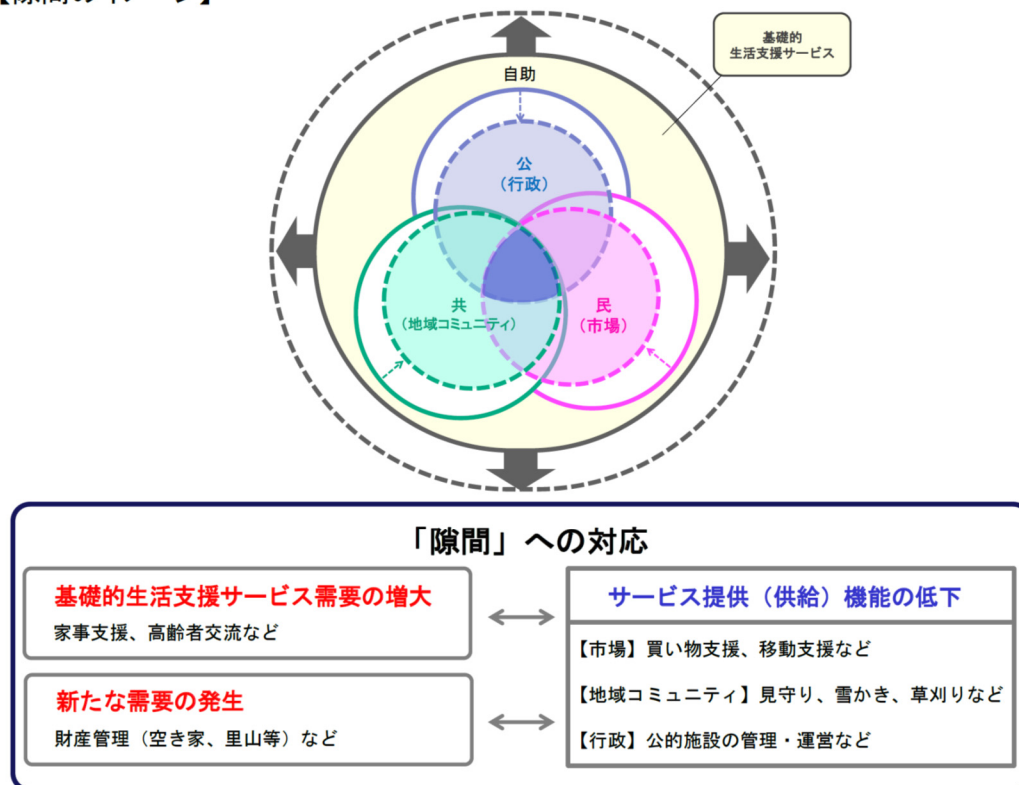
P.2

⁴ 同 P.2

や人口減少に伴う空き家の管理といった新たな需要に対応し、公共サービスの隙間を埋めることが期待されている。隙間のイメージは図2のとおりである。

図2 隙間のイメージ

【隙間のイメージ】

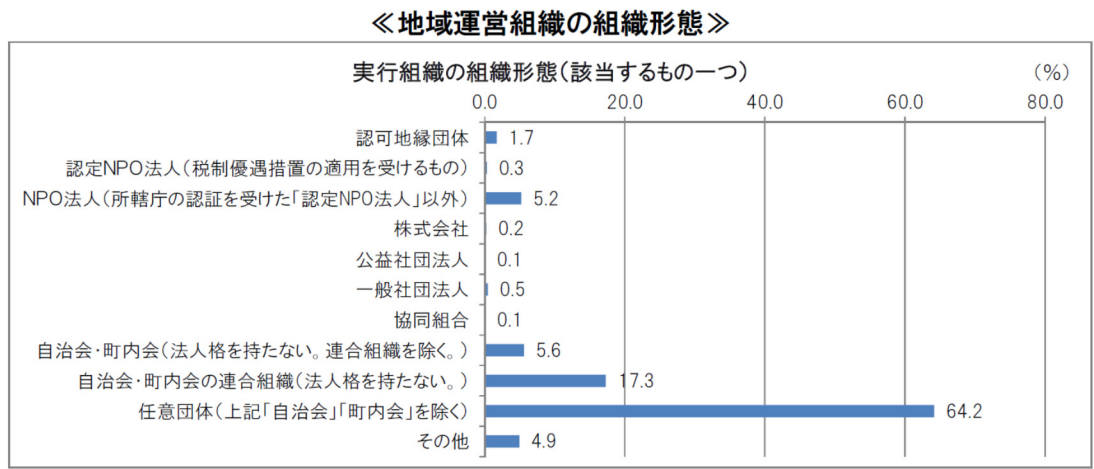


（出典）総務省「暮らしを支える地域運営組織に関する調査研究事業報告書」（平成27年3月）

（3）地域運営組織の組織形態について

地域運営組織の組織形態については、図3のとおり、任意団体が64.2%と最も多く、法人格を持つ認可地縁団体は1.7%、NPO法人は5.5%と少数にとどまっている。

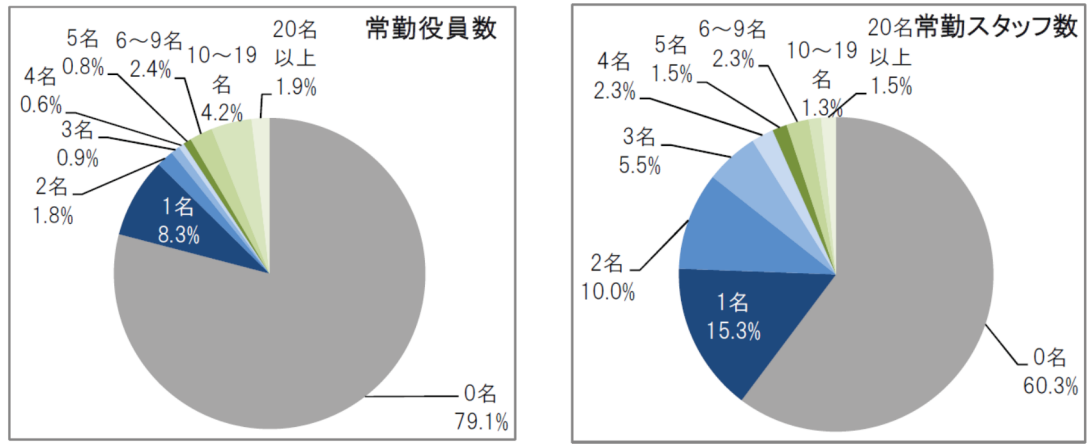
図 3 地域運営組織の組織形態



(出典) 総務省「地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究事業報告書」(平成 30 年 3 月)

スタッフについては、図 4 のとおり、79.1%の団体で常勤役員がおらず、60.3%の団体で常勤スタッフがいらないという状況である。なお、有償の常勤役員に限ると 79.9%、有償の常勤スタッフに限ると 89.4%がいないと回答している。

図 4 地域運営組織の常勤役員・スタッフ数

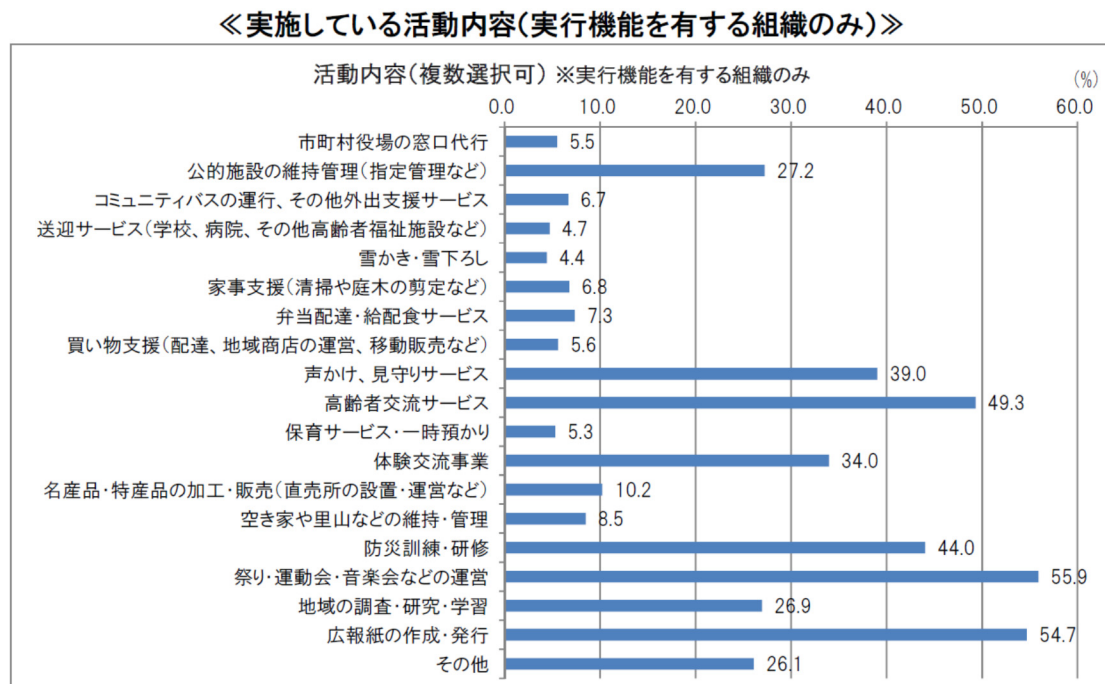


(出典) 総務省「地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究事業報告書」(平成 30 年 3 月)

（４）地域運営組織の活動内容

地域運営組織の活動内容については、図５のとおり、地域の暮らしを守る取り組みとしては、「高齢者交流サービス」（４９.３％）が最も多く、次に「声かけ・見守りサービス」（３９.０％）となっている。その他としては、「祭り・運動会・音楽会などの運営」（５５.９％）や「広報紙の作成・発行」（５４.７％）などとなっている。

図５ 地域運営組織で実施している活動内容

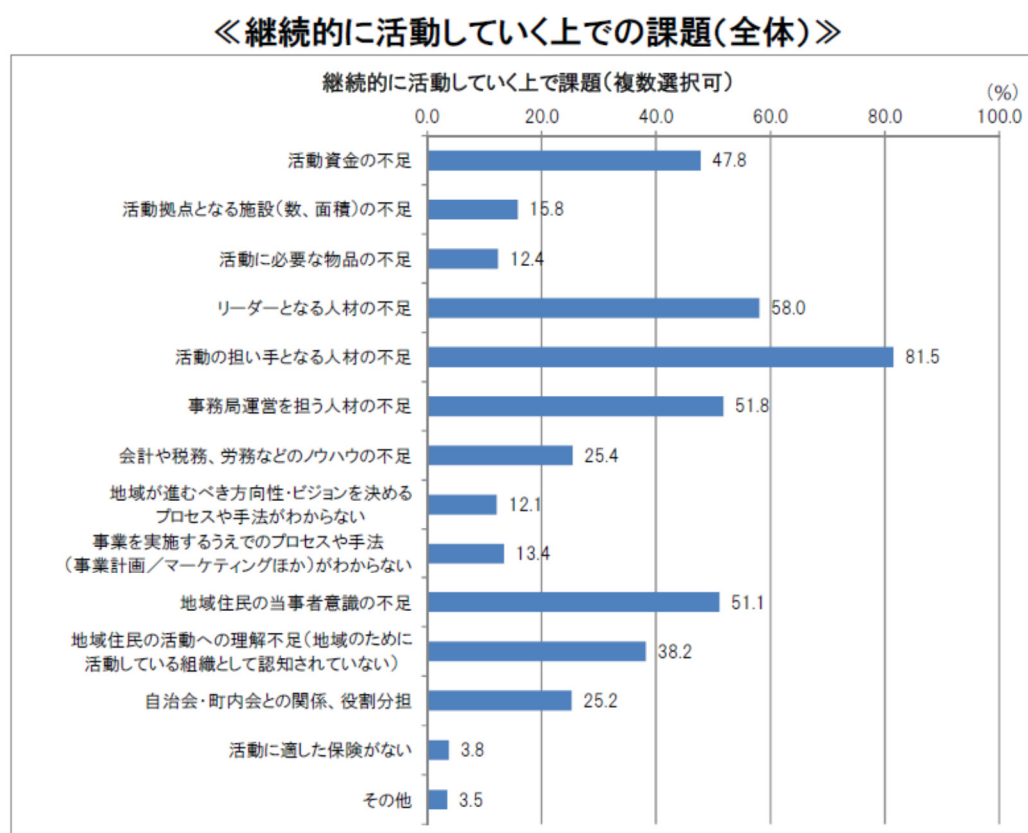


(出典) 総務省「地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究事業報告書」(平成 30 年 3 月)

（５）地域運営組織の課題

地域運営組織が継続的に活動していく上での課題としては、図６のとおり、活動の担い手となる人材の不足（８１.５％）、リーダーとなる人材の不足（５８.０％）、事務局運営を担う人材の不足（５１.８％）と、活動資金の不足（４７.８％）と比べても人材面の課題を挙げる団体が多い。

図6 地域運営組織が継続的に活動していく上での課題（全体）



（出典）総務省「地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究事業報告書」（平成30年3月）

なお、同じ総務省による調査で、地域おこし協力隊・集落支援員・復興支援員の参加状況についても質問しているが、地域おこし協力隊（4.6%）、集落支援員（8.7%）、復興支援員（0.2%）とこうした人材の参画が進んでいるともいえない状況である。

（6）課題の整理

以上より、地域運営組織における課題を整理する。

第1に、6割以上が任意団体であり、継続的な活動を担保し、公共サービスを担う主体としての信頼性を確保するためには、法人化を進めていく必要がある。この点については、次の項目で詳述する。

第2に、スタッフの不足が挙げられる。安定的な組織運営やアカウンタビリティを確保するための財務諸表の作成などのためには、可能な限り、常勤によるスタッフの確保が望ましい。しかし、現状では、8割の団体で常勤役員がおらず、

6割の団体で常勤スタッフが不在となっており、安定的な人的基盤があるとはいえない。

第3に、地域運営組織自身が把握している課題としては、人材の不足と活動資金の不足が挙げられている。人材不足については、活動を担うスタッフの不足が深刻である。なお、図7のとおり、地域運営組織が抱える課題については、人口規模ごとに見ても大きな違いは見られない。

図7 継続的に活動していく上での課題・人口区分別

回答数に対する割合	20万人 以上	10～20 万人	5～10 万人	3～5 万人	1～3 万人	5千～ 1万人	5千人 未満	全体
活動資金の不足	45%	52%	50%	49%	37%	53%	64%	48%
活動拠点となる施設(数・面積)の不足	15%	24%	15%	16%	8%	13%	9%	16%
活動に必要な物品の不足	10%	12%	12%	17%	8%	27%	12%	12%
リーダーとなる人材の不足	47%	67%	64%	68%	47%	57%	64%	58%
活動の担い手となる人材の不足	78%	85%	79%	85%	82%	87%	84%	82%
事務局運営を担う人材の不足	52%	58%	49%	51%	49%	41%	63%	52%
会計や税務、労務などのノウハウの不足	25%	31%	25%	22%	24%	23%	29%	25%
地域が進むべき方向性・ビジョンを決めるプロセスや手法がわからない	13%	8%	14%	13%	11%	13%	8%	12%
事業を実施するうえでのプロセスや手法がわからない	12%	16%	13%	15%	12%	18%	5%	13%
地域住民の当事者意識の不足	47%	61%	54%	57%	44%	30%	19%	51%
地域住民の活動への理解不足(団体の認知不足)	43%	48%	37%	37%	29%	22%	14%	38%
自治会・町内会との関係、役割分担	30%	33%	22%	24%	16%	21%	12%	25%
活動に連した保障がない	3%	9%	2%	3%	3%	3%	5%	4%
その他	5%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	3%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(出典) 総務省「地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究事業報告書」(平成30年3月)

(7) 法人化の必要

次に、地域運営組織の法人化の必要性について、総務省「地域自治組織の在り方に関する研究会報告書」(平成29年7月)に基づいて整理する。

地域運営組織は、経営的な視点や手法を用いて具体的に事業を実施する上で、必然的に第三者との契約上の関係が生じてくるため、法人格を取得する必要性がある。この点について、認可地縁団体、営利団体、社団法人とNPO法人が候補として考えられる。このうち、認可地縁団体については、不動産登記を可能にするために創設された制度であるが、財務情報の公開の義務がなく、意思決定にも時間がかかるため、地域運営組織の法人格としてはなじまない。また、営利法人については、補助金の交付対象として認定しづらいほか、収益が地域外に流出する恐れがある点で、地域運営組織の法人格としてなじまない。

このため、社団法人とNPO法人が優位性を有する。その理由としては、設立が容易であること、事業の目的や内容に特段の制限がなく、「公」・「民」・「共」の領域に跨った幅広い活動が可能であること、法律上の帳簿の作成義務が事業報告書や貸借対照表など基本的な決算書類に限られており、事務的負担が少ないこと、一定の要件を満たした場合税制優遇措置が受けられることが挙げられる。

（８）地域運営組織の法人格に係る制度改正の検討

地域運営組織の活動は、活動の一部について、性質上、フリーライドが可能であり、受益に応じた費用負担を求めることが困難であるという課題を抱えている⁵。

考えうる組織形態としては、公共組合と特別地方公共団体が考えられる。

公共組合は、特定の公の目的を遂行する、一定の社員によって組織させる社団法人である。具体的には、土地改良区、土地区画整理組合、市街地再開発組合などがある。一定の地区内の資格者は、当然に構成員となる。また、構成員からは賦課金の徴収が可能である。

特別地方公共団体は、市町村がその事務の一部について、別の地方公共団体を設置して事務を処理させる方式である。市町村とは別に団体を設ける理由としては、従来の市町村が、合意の未形成、資源の制約、優先順位等の事情から一定の事務を効果的に処理することが困難である場合、当該事務については、いわば市町村事務の「上乘せサービス」と位置付け、当該事務を効果的に処理することにある。

これらの組織形態の課題としては、自らの意思によらず当然に構成となる組織（当然加入制）であることから、構成員の設定は柔軟性を欠くこととなる。さらに、設立・設置の手続きは慎重なものとなり、団体の組織・運営は一定の負担を伴うことが予想される。このため、導入に向けて具体的な制度として立案する際には、更なる知見の蓄積やより深く立ち入った検討が必要であるとされている⁶。

（９）研究テーマへの示唆

以上の検討を踏まえ、研究テーマへの示唆について、論じる。

第１点目として、地域コミュニティの中核であった自治会に加えて、地域運営組織が主に共助に属するサービスの担い手として注目をされている。これは、全員参加が原則の自治会と異なり、外部の人材とも連携し、機動的に公共サービスを提供できる地域運営組織の特性が生きる場面が増えてきているためと考えられる。したがって、過去の本研究会においても調査を行ってきたところであるが、地域運営組織も十分意識しながら、人材・確保育成の方策を検討する必要がある。

第２点目として、地域運営組織の課題について、アンケートでも多数の団体が人材の不足を挙げている。活動の担い手となる人材の中でもリーダーとなる人材や事務局を担う人材の不足が顕著であり、公務員を含む地域コミュニティの人材確保・育成を検討する本研究会の研究目標の妥当性を表している。

⁵ 総務省「地域自治組織の在り方に関する研究会報告書」（平成 29 年 7 月）p.30

⁶ 同 p.50

第 3 点目として、地域運営組織の組織形態については、任意団体が太宗を占めており、活動の持続可能性を考えた場合、法人化の促進が望まれる。現状では、総務省の報告書にもある通り、社団法人と NPO 法人が優位性を有すると考えられる。地域運営組織に適した新たな法人の形態については、課題もあるところであり、総務省におけるさらなる議論の進展を待つ必要がある。

2. 都市部を中心とするコミュニティ

宍戸邦久（新潟大学経済学部 教授）

今日の日本においては、少子高齢化の急速な進展により、人口減少社会の到来が本格化している一方で、従来家庭等で対応されてきた保育や介護等が公共サービスとして求められ、私的活動の公共化によって、行政需要は日々増大している。

このような社会経済や地域経済の変容の中で、地域コミュニティやNPO等の多様な主体が自ら地域の課題を発見・解決しながら、連携して公共を担う仕組みづくりが模索されてきた。こうした中、近年、独居老人や老老介護の問題など、家族やコミュニティ機能の低下が顕著になっており、地域社会を取り巻く状況は、深刻なものとなっている。

その中で都市部は、地方圏に比べ高齢化の進行が緩やかであったが、団塊の世代を中心に今後急速に高齢化が進行していくと想定される中、人を支えるコミュニティ機能が低下し、人と人とのつながりが希薄化しているとの指摘がなされている。

本節では、平成24年7月に総務省に設置され、以来2年にわたり都市部のコミュニティで起きている事象を調査し、今後の都市部におけるコミュニティのあり方や再生に向けた社会的方策を検討することを目指した「今後の都市部におけるコミュニティのあり方に関する研究会」の報告書（平成26年3月）から、都市部のコミュニティの現状と課題、今後の都市部のコミュニティのあり方について論点を示すこととしたい。

（1）都市部のコミュニティの現状と課題

同研究会では、アンケート調査及びヒアリング調査を実施して、都市部に住む住民が、日頃の生活でどのようなことを感じているのか、どのような生活を送っているのか、近所付き合いなどについてどのように考えているのかを調査するとともに、都市部におけるコミュニティの担い手を感じていること、主な取り組み、今後のコミュニティのあり方等についての意見等を聴取した。そこから明らかになった点は以下の9つの観点であるとした。⁷

① 自治会・町会加入率の低下

都市部では、新たに転入してきた住民を中心に、自治会・町内会の加入率が低下している。自治会・町内会の加入率を世帯別に分析すると、「若い世代」、「ひ

⁷ 今後の都市部におけるコミュニティのあり方に関する研究会「今後の都市部におけるコミュニティのあり方に関する研究会報告書（平成26年3月）」pp.27-42

ひとり暮らしの世帯」、「居住年数が浅い世帯」で低い傾向があり、また、未加入世帯ほど、「地域活動に関心がない」傾向がみられた。また、地域間で比較すると、借家が多い地域の場合、近所付き合いが希薄になる傾向がみられた。入会したくない理由では、調査地区間で顕著な違いはみられず、「仕事などが忙しく時間がない」が最も多い。

② 近所付き合いの希薄化

サラリーマン世帯が多い都市部では、地域にいる時間が少ないため地縁がなくなり、近所付き合いの希薄化につながっている傾向がみられた。また、同居人がいる世帯に比べて「ひとり暮らし」の世帯で近所付き合いが希薄な傾向があり、持家（一戸建て）に比べて「民間の借家（集合住宅）」で近所付き合いが希薄な傾向があった。近所付き合いの希薄化の傾向は、東京の都市やマンションで特に顕著であり、地方圏の都市では比較的近隣住民とのつながりを有している例もみられた。

③ 地域活動の担い手不足

自治会・町内会の役員の担い手が見つかりづらく、役員の高齢化が進んでいた。以前は、工場等の地域の事業所が、地域活動の主要な担い手であったが現在では、工場の跡地がマンションに入れ替わり、住民のサラリーマン化が進んでいた。仕事の機会が多い都市部では、共働き世帯も多い等、住民の多様化が進んでいた。仕事をしている若い世帯は忙しく、既存の地域活動で確立されている時間軸に拘束されることを望まない人が多かった。その結果として、自治会・町内会の役員は、役割が集中し、人も固定化する傾向があった。また、これまで地域活動を担ってきた自営業者等が減少したのに対して、代わりに入ってきた外部の企業やチェーンストア等は、地域に根付かず、地域活動への協力が得にくい傾向があり、寄付金等の協力は景気の影響を受け不安定な傾向にあった。

④ 支援が必要な住民への対応

ひとり暮らしの世帯等は近所付き合いが希薄になる傾向があり、生活の大きな不安として「頼る人がいない」ことを多く挙げていた。「孤独死」の防止や防災上の観点等から、ひとり暮らしの高齢者や災害時の要援護者等、支援が必要な住民の情報の把握の必要性を認識する自治会・町内会は多かったが、個人情報の保護や管理責任等に課題があった。自治会・町内会長が定期的に変わる地域や、高齢の役員が個人情報を管理する場合等で特に、情報の管理方法、情報が漏れた場合の法的な措置等が課題になった。一方、名簿を作った場合でも、自治会・町内会だけでは、その「管理や活用」に課題があることが示された。

⑤ 防災面の取組への期待

都市住民の防災に対する意識は高い傾向があり、地域として「防災力を高めてほしい」というニーズも高く、防災関連のイベントへの関心も高い傾向にあった。一方で、東日本大震災時には、日頃から地域との付き合いがない人は、災害時の避難方法や避難先を知らないため、うまく避難できなかつたり、避難先で協調できなかつたりする場合がみられた。また、駅やオフィス街等の近くの地域では、災害時に不特定多数の人が避難所等に押し寄せて混乱が生じる等、地域は大きなリスクを抱えていることが示された。アンケートでも、自治会・町内会に取組んでほしいテーマとして、「防災力をたかめる活動」がいずれの地域でもかなり高く現れた。その他では、「高齢者の生きがい活動や外に出て過ごせる場所・機会の確保」「防犯力をたかめる活動」「高齢者等の孤立死が生じないようにする活動」「子どもが安全に登下校したり、地域で遊んだりできるよう見守る活動」等が高った。

⑥ マンションと自治会・町内会の関係

マンション居住は、都市における主要な住まい方の一形態として普及しているが、マンションの中には、既存の自治会・町内会に加入しなかつたり、退会したりするところもあり、マンション住民と地域とのつながりが構築しにくいことが明らかになった。

マンション管理組合の目的は、敷地および共用部分の維持管理であり、国土交通省が定める標準管理規約にコミュニティ活動も定められているが、消極的なマンションもあった。また、自治会・町内会等がマンション管理組合等に対し働きかけたくても、その窓口となる相手方がわからず、働きかけられないという意見も聞かれた。このため、地域における防災や環境、交流、地域活性化等の様々な取組に対し、その中に立地するマンション等の住民は個別に参加或いは参加できず、結果的に集合住宅が孤立する事例もみられた。

マンションが地域の自治会・町内会に加入する場合、建設時に、町内会長が町内会への入会を依頼し、入会するケースが多いが、建設後、管理会社や管理組合の理事の構成が変わると、町内会を抜けるマンションの例もみられた。また、若い人が多いワンルームマンションには住民票もおかない人がいるため、なかなか地域とつながりがもてない傾向もみられた。

ただ、震災等を契機として、住民の意識が変わる傾向も伺われた。

⑦ 企業等の勤務者や多彩な住民と地域の関係

都市部は、住民以外の企業や商店街等の勤務者も日中活動を展開しているこ

とが多く、また、住民の中にも、特殊なノウハウを持った企業経験者、個人事業者、学識者、市民活動の実践者等が居住しており、都市にいる人材は多彩なことから、都市部においては、このような様々な人材を活かすことで、様々な問題に対応する具体的な解決策につなげていくことが可能であり、実際に実行力のある人材が、コミュニティの担い手として活躍している事例もあった。

地域のつながりの重要性については、いずれの調査地区でも 4 割を超える人が「思う」と回答しており、参加しやすさ、関心の持てるテーマ設定等の工夫で多くの人が参加する可能性が広がることが推測される。

⑧ 新たな地域コミュニティ組織

自治会・町内会をはじめ、地域で活動する各種団体・民生委員等が同じテーブルについて地域課題を話し合い、解決に向けた事業に取り組む新たな地域組織の組成を、行政が促進している例があった。このような「プラットフォームの形成」により、行政からの補助金の使途の明確化を図ったり、行政が直接実施してきた事業を地域に委託したりする動きも増えてきた。

⑨ 文化、趣味等を通じたつながりの発生

近所付き合いをあまりしていなくても、人とのコミュニケーションを望んでいないわけではなく、自分と気の合う人を見つけて話したり、趣味を共有したりすることに積極的になる人はおり、このことを踏まえ、カフェにおいて気楽に趣味等が一致する人たちが集まりやすい場を提供している事例もみられた。

自治会・町内会は地域の祭り等を開催する等、地域の歴史や文化を支える主体としても活躍している。また、祭りやイベント等は、日ごろ地域に関心がなかった住民や民間企業が、地域と関わりを持つきっかけにもなっていた。また、自治会・町内会が PTA 等の別の団体の活動に関わっている例では、新たなつながりが発生していることも明らかになった。

日頃あまり地域活動が活発ではないところでも、テーマ等が関心の持てる内容であれば、参加・協力する意志がある状況が伺えた。

（２）今後の都市部のコミュニティのあり方について論点⁸

① 地域の人材資源の活用

都市部では、多様な価値観や経験を有する住民、組織が生活圏を共有しているという特徴を有している。また、民間企業等、従来の自治会・町内会以外の主体が多いことが都市部の強みになっている。都市部が抱える多様な人材資源を発掘し、活かすことで、様々な問題に対応することが期待できる。

⁸ 同 pp.43-52

ア) 若い人材が参加するための工夫

役員の固定化、高齢化を避けるためには、若い年代が自治会・町内会の活動に参加することが重要であり、地域には、小学校の PTA 等の若年子育て世代を中心とした団体があることから、自治会・町内会が PTA 活動等に連携・支援することで、若い人材が自治会・町内会活動に参加しやすい状況を作る工夫が考えられる。

イ) 女性が活躍するための工夫

自治会・町内会が、地域で活動する様々な主体と連携し、ネットワークを構築していくことがいっそう求められる中で、子育てや介護等さまざまな生活面の経験から多様な団体や多くの人と関わる機会が多く、地域活動のあり方に貴重な知見を有している女性が地域のハブとして活躍することが期待される。一方で、仕事を持つ女性が増えるなかで、家族の中の一人が役割を担うということではなく、家族がそれぞれに地域活動に関わっていきやすい仕組みを考えていくことが重要である。

ウ) 地域で活動する多様な主体との連携

人口の流動性が大きい都市部では自治会・町内会の加入率の低下が特に顕著な傾向がみられる一方で、NPO や民間企業等、自治会・町内会以外の主体が多いことは都市部の強みとなっている。住民の価値観やライフスタイルが多様化している都市部では、既存の自治会・町内会だけでは地域全体への対応が困難になっている実態がみられた。また、地域では各種団体や民生委員等が活動しているほか、都市部では新たな担い手として、地域活動に取り組む NPO 等の動きが活発化している地域も多い。

専門性を活かした活動を行っている団体、地域の企業、福祉施設等の多様な主体が、地域内でネットワークを有する自治会・町内会とうまく連携することで相乗的な効果を挙げることが期待でき、活発な地域活動を持続できる可能性がある。自治会・町内会と地域における多様な主体との連携の重要性は今後も高まると考えられるが、その方法についてはそれぞれの地域において適切な方法を選択すべきと考えられる。

② 高まる災害対応の要請への応答

災害時には地域の課題や弱点が顕著に表れ、特に人口の多い都市部では対象となる市民の数も多く、発災当初は行政の対応能力に限界があることから、地域で助け合う必要性は今後も大きくなると考えられる。災害時に自治会・町内会が

担う役割は大きく、東日本大震災時にも、自治会・町内会が主体となって避難所の運営や炊き出し、支援物資の配布を行った。住民アンケートにおいては、自治会・町内会に対し、「救助・炊き出しの器材準備」、「避難支援の仕組み作り」に関する期待が高いことがみられたことも踏まえ、防災のためのコミュニティ形成や普段からの関係性の構築が重要であることが判明していることから、今後、高まる災害対応の要請に応えるため、そのあり方を考える必要がある。

③ マンションと地域のつながりの構築

近年、都市部ではマンション建設が進み、都市における主要な住まい方の一形態として普及しているが、近年供給されたマンションはプライバシー性の高い建物も多く、居住者同士、またマンションと周辺の地域と関わりが薄い傾向がみられる。調査結果から、多くの都市において集合住宅の自治会・町内会への加入が課題となっていることが分かった。また、アンケート調査からマンション住民の防災に対する意識は高いことが判明している一方、地域の自治会・町内会とマンションの間に日頃の関係が築けていないことも多く、そうした場合、災害時に避難所でトラブルが起こること等が懸念される。

都市のコミュニティを考えるうえで、マンション住民と地域の自治会・町内会がどのようにつながるかは中核的な課題であり、それぞれの地域においてそのあり方について考える必要がある。

④ 個人情報保護に配慮した要支援者支援

要支援者情報を預託する先として、自治会・町内会への期待が高い一方、市町村側としては、個人情報保護の要請が高まっているなかで、個人情報を預託できる組織の考え方の整理を課題に挙げる例がみられた。また、自治会・町内会においても、重要な個人情報である要支援者名簿を管理することに躊躇する声が聞かれた。災害対策基本法の一部改正⁹により、避難行動要支援者名簿の作成が市町村長に義務づけられることとされ、制度変更等を踏まえ、高齢者、障がい者といった要支援者に対し、自治会・町内会がどのように関わることができるのか、特に適切な名簿管理のあり方といった視点から考える必要がある。

⁹ 災害対策基本法等の一部を改正する法律（平成 25 年法律第 54 号）

3. 多文化共生

橋本憲次郎（一般財団法人自治体国際化協会 事務局長）

地域コミュニティの担い手育成の議論の一環として、外国人との多文化共生を取り上げることについて、若干の違和感を覚えると思われる。しかしながら、在留外国人や訪日外国人は増加傾向にあり、人口減少社会を迎えた日本の地方創生のためには、交流人口としての外国人やさらに進んでコミュニティの担い手としての外国人の役割にも視線を向けることは有意義であると考えられる。

本節では、増加傾向にある外国人の現状を把握するとともに、従来からの自治体の施策等を概観する。また、地方創生時代において自治体の経済交流が活発化していることを背景に、多文化共生社会における外国人への視点の変化について考えるとともに、近年生じている課題について提起する。

多文化共生に関しては、総務省において、地方自治体における多文化共生の取組に参考となる考え方を示した「地域における多文化共生推進プラン」（平成 18 年）が策定され、10 年間の情勢の変化等を踏まえ、地域における多文化共生施策の更なる推進に資するため、「多文化共生事例集」（平成 29 年）（以下、「事例集」という。）が作成された。

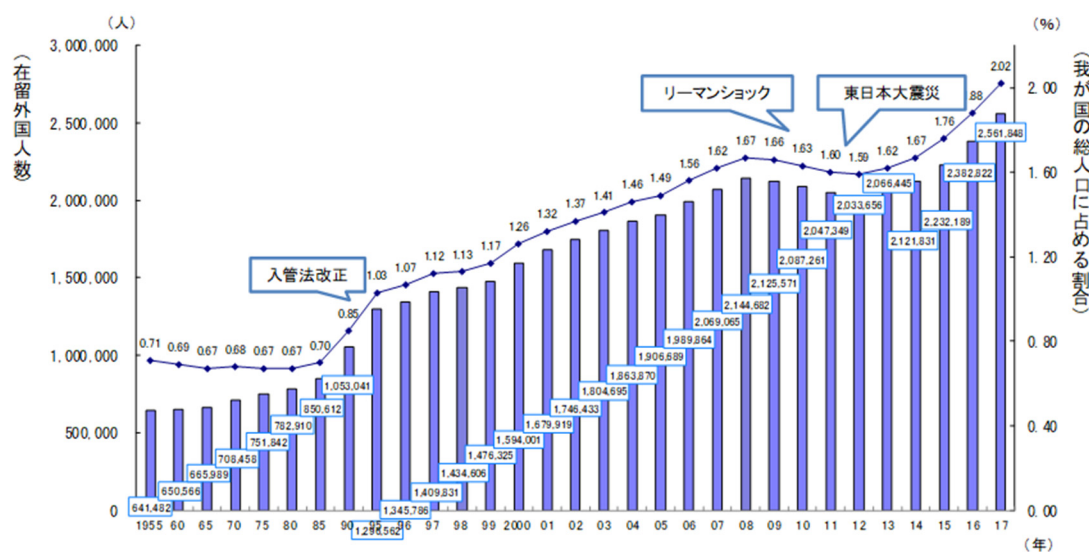
（1）日本における外国人の現状

① 在留外国人

日本における在留外国人数は、「改正出入国管理及び難民認定法」の施行（平成 2（1990）年）により「定住者」の在留資格が創設され、日系 3 世まで就労可能な地位が与えられたことや、技能実習制度の創設（平成 5（1993）年）などにより、リーマンショックや東日本大震災の影響で減少した時期はあるものの、増加傾向にある。¹⁰（図 8 参照）

¹⁰ 「多文化共生事例集～多文化共生推進プランから 10 年 共に拓く地域の未来～」 総務省多文化共生事例集作成ワーキンググループ（平成 29 年）（以下、事例集） p.2

図8 在留外国人数の推移と我が国の総人口に占める割合の推移¹¹



(注1) 「在留外国人数」は、各年12月末現在の統計である。

(注2) 1985年までは外国人登録者数、1990年から2011年までは、外国人登録者数のうち「中長期在留者」に該当し得る在留資格をもって在留する者及び「特別永住者」の数である。

(注3) 「我が国の総人口に占める割合」は、総務省統計局「国勢調査」及び「人口推計」による、各年10月1日現在の統計である。

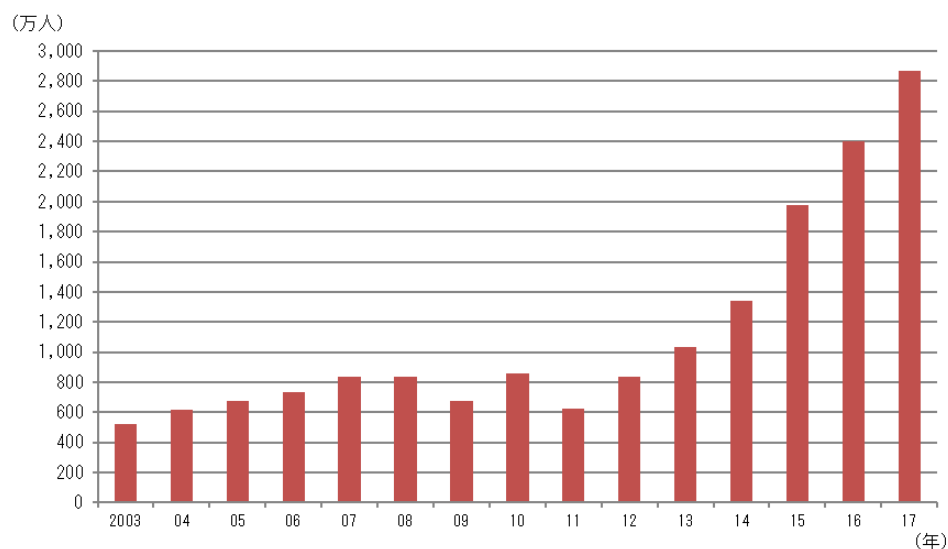
② 訪日外国人

日本における訪日外国人数の推移を見ると、平成15(2003)年のビジット・ジャパン事業開始以来、ビザ要件の緩和や免税制度の拡充など官民を挙げての訪日外国人促進施策の取組みを通じ、平成29(2017)年度末現在で2,869万人と約3.4倍と大幅に増加している。¹²(図9参照)

¹¹ 事例集 p.3 図1を最新データに更新

¹² 事例集 p.7 数値は日本政府観光局(JNTO)より最新データに更新

図9 訪日外国人数の推移¹³



(注) 日本政府観光局 (JNTO) による

(2) 地方における多文化共生への取組み

① 自治体の取組み

近年の地方における多文化共生の取組みの契機となったのは、平成 2 年の入管法改正といえるが、この時代はいわゆるバブル景気のもとで労働力不足であったこと、それゆえに南米系の日系人等が増加した地域は工業地帯を中心に大きく偏在していたこと、また、景気の後退に伴い住民として様々な困難が生じていたことが背景にあったといえる。

歴史的に外国人の多い地域や、1990 年代以降に南米系の日系人等が増加した地域においては、地方自治体や地域の国際交流協会、民間団体等が独自に外国人住民を対象とした政策に先進的に取り組んできた。平成 17 年には川崎市が全国に先駆けて「川崎市多文化共生社会推進指針」を策定している。また、2000 年代には、個別の地方自治体の取組とともに、浜松市が中心となって平成 13 年に設立した「外国人集住都市会議」や愛知県が中心となって平成 16 年に設置した「多文化共生推進協議会」による政策提言活動など、外国人施策に先進的に取り組んでいる地方自治体間でのネットワークの広がりが見られるのも特徴である。

14

¹³ 事例集 p.7 図5を最新データに更新

¹⁴ 事例集 pp.10-11

② 自治体国際化協会の取組み

自治体国際化協会（CLAIR）は、自治体の国際化推進を支援すること等を目的として自治体が共同設置した組織であるが、多文化共生が、特定の地域、特定の行政分野に限られない課題となりつつあることを背景に、全国組織としてのスケールメリットを生かす観点から、平成 22 年に多文化共生部が設置された。

現在では、自治体の様々なニーズを踏まえ、外国人住民向けの多言語情報ツール等の提供、地域国際化推進アドバイザー派遣等の施策立案支援、多文化共生マネージャー等の人材の育成・活用支援、自治体・地域国際化協会と NGO・NPO との連携支援、研修の実施、先進的な事業に対する助成などに取り組んでいる。

（３）多文化共生の視点の変化と地域コミュニティにおける外国人

① 労働力としての外国人

従来の視点では、平成 2 年、平成 30 年の出入国管理法の改正がいずれも、好景気に伴う人材不足を背景に行われていることから分かるように、外国人を受け入れることはすなわち労働力としての役割に期待するものであったといえる。

前述の 1990 年代以降の自治体の取組みは、労働者としてというよりは、居住者としての外国人とどう付き合っていくかの試行錯誤であり、その過程で、対策をとる「支援される側」から地域社会の活力の源として「支援する側」となっている事例も多く出てきている。

② 地域コミュニティの一員としての外国人

今までの自治体の取組みを踏まえると、「外国人を生活者、地域住民として認識する視点が、地域社会には求められて」おり、また、「従来の外国人支援の視点を超え、地域社会の構成員として社会参画を促し、外国人がもたらす多様性を活かす仕組み、そして国籍や民族等にかかわらず、だれもが活躍できる社会づくりが今後求められる」といえる。¹⁵

「支援する側」となっている事例については、事例集に様々な事例が取り上げられている。

また、地域コミュニティの一員として外国人として認識することは、引いては日本人の多文化共生意識の向上につながることから、グローバル時代を迎えるにあたってますます重要性が高まるといえる。

③ 地方創生時代における経済交流の活発化

近年、政府においては、「地方創生」をキーワードに様々な地域振興策に取り組んでいるが、その背景には、日本全体で人口減少社会を迎える中で、平成 26

¹⁵ 事例集 pp.11-12

年 5 月に日本創成会議・人口減少問題検討分科会が発表した、「成長を続ける 21 世紀のために『ストップ少子化・地方元気戦略』」¹⁶、いわゆる増田レポートで、896 の自治体が消滅可能性都市とされるなど、特に地方部での急激な人口減少への危機感があるといえる。

地方創生の一環として、自治体は、交流人口を増やす観点からの観光インバウンドの促進や新たな市場を求める観点からの地域物産の海外販路拡大等の経済交流に積極的に取り組んでおり、特に人口増加と経済発展が見込まれるアセアン地域で活発な展開を図っている。

このように自治体が海外との経済交流を行う際にも、日本人の国際化はもとより、外国人目線で地域の魅力を磨き上げていく、いわば内なる国際化も求められるといえる。

自治体国際化協会が運営している JET プログラムの国際交流員（CIR）を活用し、外国人目線を活かして観光インバウンドに取り組んでいる事例も増えている。¹⁷

（４）新たな課題

① 訪日外国人への災害対応

平成 30 年は日本各地で大きな災害に見舞われた年であった。

6 月には、大阪北部地震があり、大阪市を中心に家屋の被害が相次いだほか関西地方の多くの交通機関が麻痺した。7 月には西日本豪雨災害で広島県、岡山県や愛媛県で大きな被害が出た。9 月には、北海道胆振東部地震があり、多くの犠牲者が出たうえ、道内全域で長時間にわたって大規模停電となるブラックアウトが発生し、広範囲で大きな影響が出た。また、同月には、台風の影響により関西国際空港の滑走路が浸水し、連絡橋が通行止めになるなどインフラが大きな影響を受け、利用客にも大きな影響が出た。

自治体の災害対策は基本的に住民を対象に計画が立てられており、観光客や通勤者などの非居住者への対応が課題となっていた。また、多文化共生の観点からは、居住者であっても日本語が十分理解できない人向けの日本語以外での情報伝達が課題となっていた。

前述のとおり訪日外国人数が 3,000 万人近くになる中で、平成 30 年の様々な災害は、災害時に非居住者でありかつ日本語が十分理解できないという訪日外国人にどのように災害情報や公共交通機関の情報を届けるかが大きな課題であることを改めて認識する機会となった。自治体国際化協会では、自治体と連携し、今後の対策の検討に資するため、課題の抽出作業を行っているところである。

¹⁶ <http://www.policycouncil.jp/pdf/prop03/prop03.pdf> （2019 年 2 月 6 日確認）

¹⁷ JET プログラム国際交流員（CIR）活用事例集 2018 自治体国際化協会（平成 30 年）

② 出入国管理法改正への対応

平成 30 年 12 月 8 日に、深刻な人手不足に対応するため、新たな在留資格である「特定技能」を創設する出入国管理法の改正案が成立し平成 31 年 4 月から施行されることとなった。

詳細の設計はこれから決まるものもあることから、自治体への影響は必ずしも明らかでないが、従来認められていなかった単純労働者の受け入れを認め、5 年間で最大約 35 万人を受け入れることが見込まれるなど、今後、国の動向等を踏まえながら必要な対応を図っていくことが自治体にも求められていくと思われる。

一方で、法務省の入国管理局を出入国在留管理庁に改組し、国として「在留の公正な管理」を所掌する組織が作られることから、今後の多文化共生施策の充実が期待される。

第3章 アンケート調査結果から

蘭亮人（一般財団法人自治研修協会 研究員）

1. アンケート調査の概要

平成30年度に実施した「協働に関する能力養成方策等についてのアンケート調査」の概要を示す。

（1）アンケートの概要

アンケート1「地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成方策について」では、自治体による地域コミュニティの担い手を対象とした住民と行政との協働に関する能力養成方策の実施状況等について、全国の市区町村を対象とし、アンケートを実施した。

アンケート2「自治体職員を対象とした協働に関する能力養成方策について」では、自治体による自治体職員を対象とした住民と行政との協働に関する能力養成方策の実施状況等について、全国の市区町村を対象とし、アンケートを実施した。

（2）調査対象機関

全国の市区町村の協働主管課（アンケート1）

全国の市区町村の人事主管課（アンケート2）

（3）調査期間

平成30年8月14日から平成30年9月10日

（4）配布と回収の方法

個々のアンケートの調査票を全国の市区町村の協働主管課、人事主管課へとネットワーク上で送信し、メールで返信していただいた。

（5）回収状況

アンケート1 31.1%（ 542 / 1741 団体 ）

アンケート2 32.6%（ 567 / 1741 団体 ）

（6）アンケート調査結果の集計分析（自由記述欄を除く）

本年度のアンケート調査の自由記述欄を除いた集計結果を分析し、全国の市区町村における地域コミュニティの担い手及び自治体職員を対象とした協働に関する能力養成施策の実施状況について明らかにする。以下では各項目について

て見られた特徴的なデータについて検討を行った。詳細なデータについては、巻末資料に掲載している。

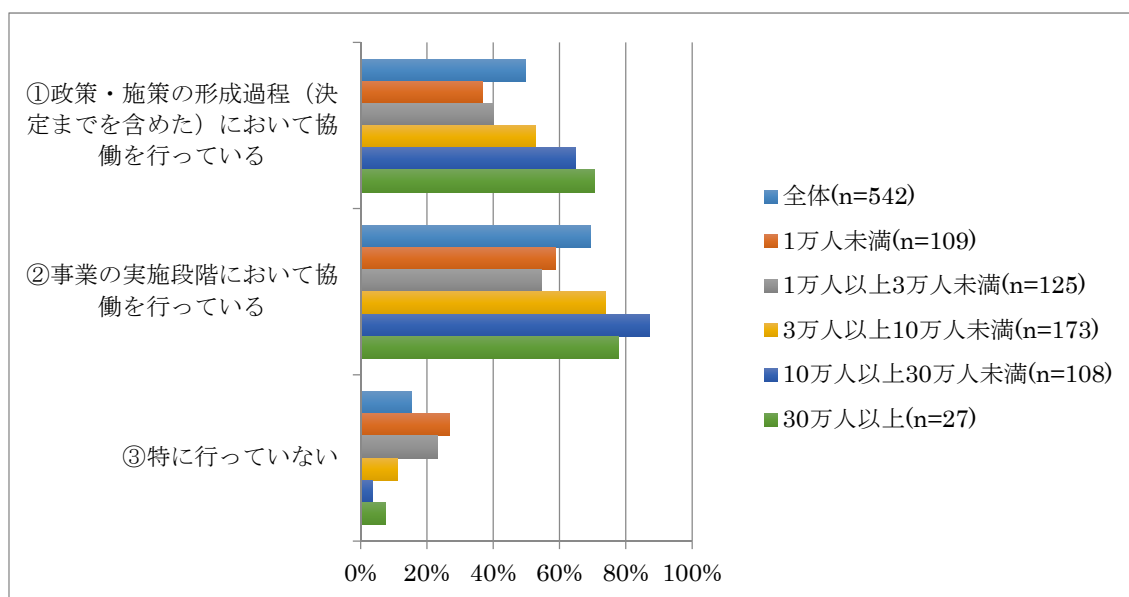
また、回答した自治体の人口規模をもとに 30 万人以上の自治体、10 万人以上 30 万人未満の自治体、3 万人以上 10 万人未満の自治体、1 万人以上 3 万人未満の自治体、1 万人未満の自治体の 5 つの区分に分け、クロス集計を行った。

2. アンケート 1 「地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成方策について」

(1) 政策・施策の形成過程及び事業の実施段階での協働の実施状況

政策・施策の形成過程での協働を行っている自治体は全体では 49.8%であり、人口規模が大きくなるほどその割合は高くなっていた。事業の実施段階での協働の実施状況は全体で 69.2%となっており、多くの自治体で事業が協働で行われていた。人口規模別区分で見ると、特に 3 万人以上 10 万人未満の自治体から、実施している割合がより高くなっていた (図 1)。

図 1 協働の実施状況 (問 1-1)



(2) 協働の実施にあたり必要な資質・能力

事業の実施段階で協働を行う際に地域コミュニティの担い手に必要な能力について、A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲、B 地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力、C 自身が所属する団体の活動に積極的に参加していること、D 自身が所属する団体の円滑な運営、E 地域内外の多様な活動による、人的ネットワークの豊富さ、F 地域コミュニティと自治体との役

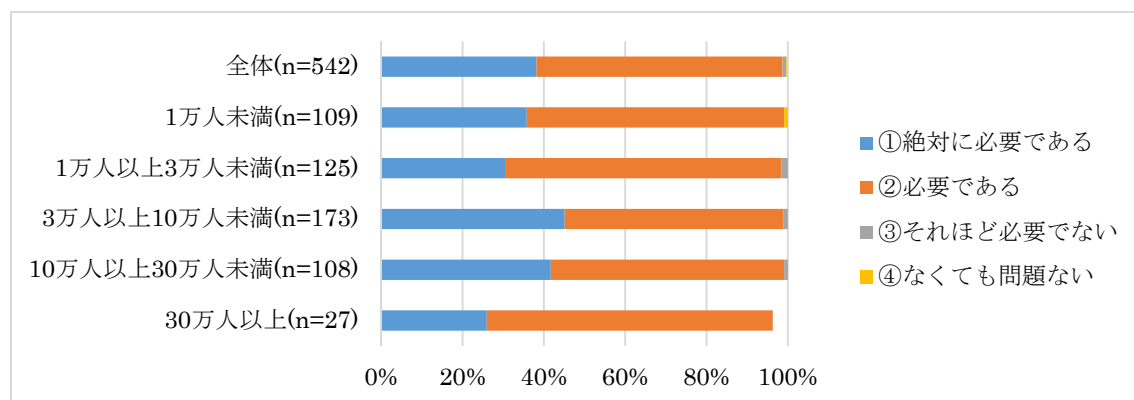
割分担への理解、G 役職等の委嘱を通じた自治体との繋がり、H コミュニケーション・スキル、I ファシリテーション・スキルの 9 つの資質・能力の必要性について尋ねた。

A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲及びB地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力については、①絶対に必要であると回答した自治体が全体で 3 割であり、各種の資質・能力の中で重要視されている傾向が見られた。

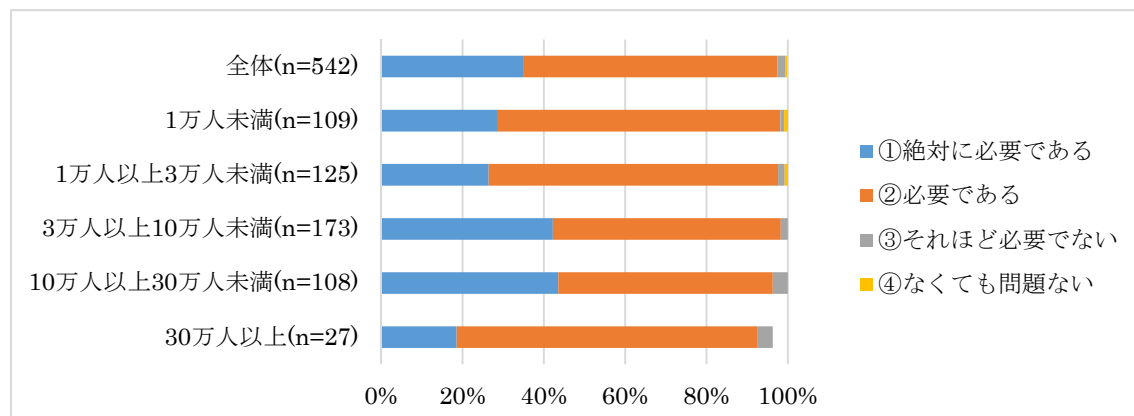
③それほど必要でないという回答の割合が最も高かったのは G 役職等の委嘱を通じた自治体との繋がりであった。人口規模別区分で見ると、E 地域内外の多様な活動による、人的ネットワークの豊富さについては、③それほど必要でないという回答の割合が、30 万人以上の自治体では 29.6%となっており、他の区分と比べ重視されていなかった（図 2）。

図 2 事業の実施段階で協働を行う際に地域コミュニティの担い手に必要な能力（問 2（2））

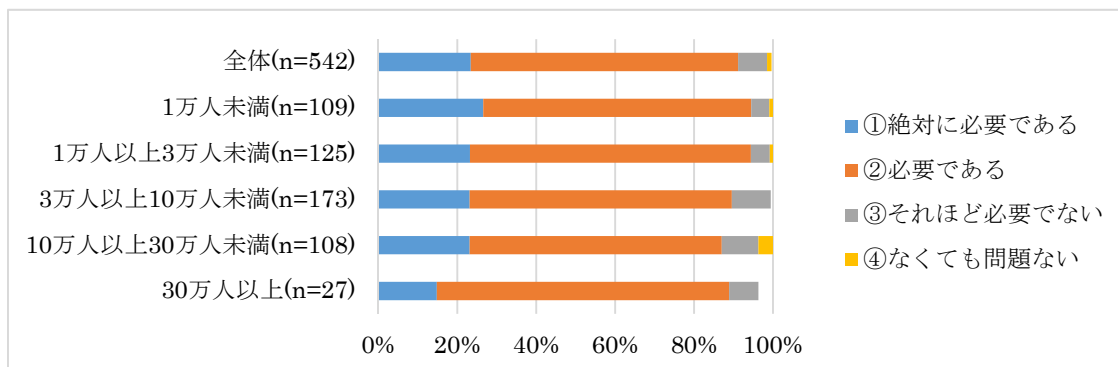
A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲



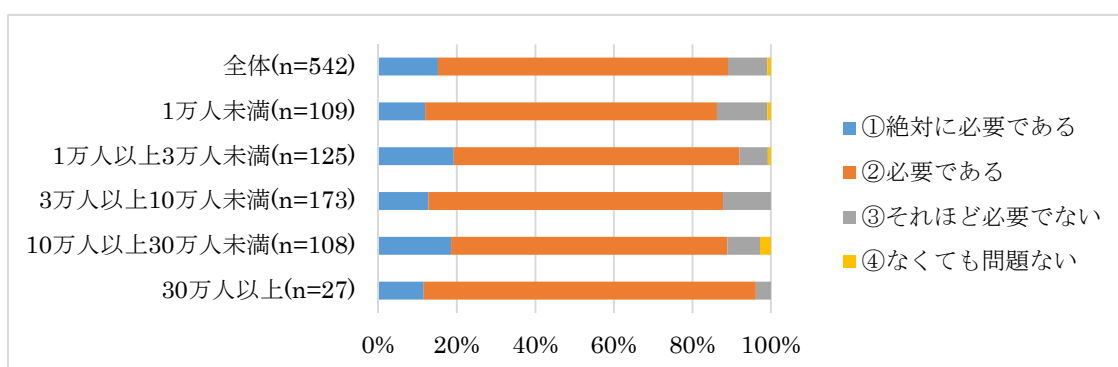
B 地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力



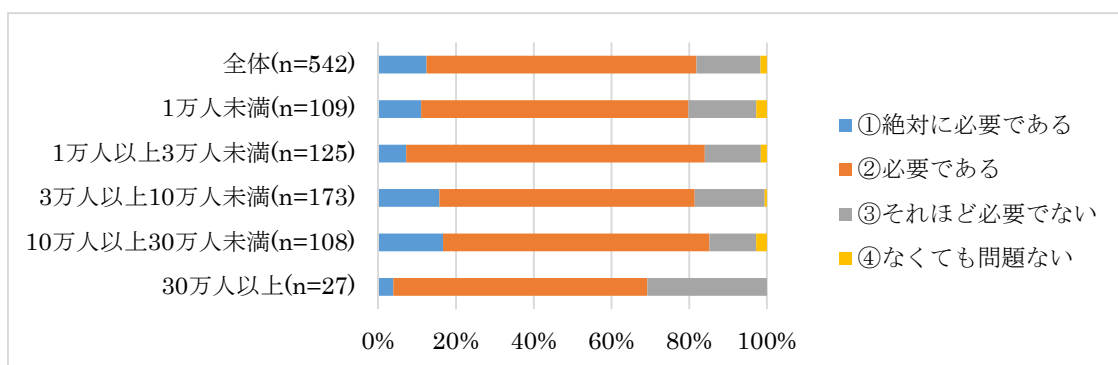
C 自身が所属する団体の活動に積極的に参加していること



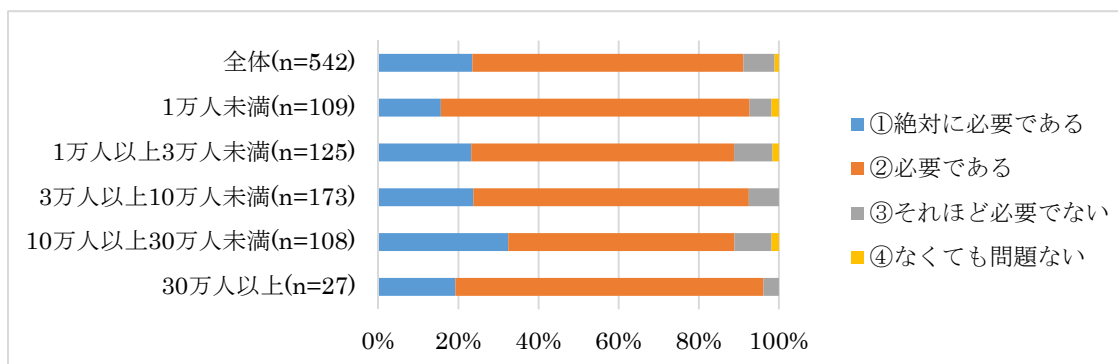
D 自身が所属する団体の円滑な運営



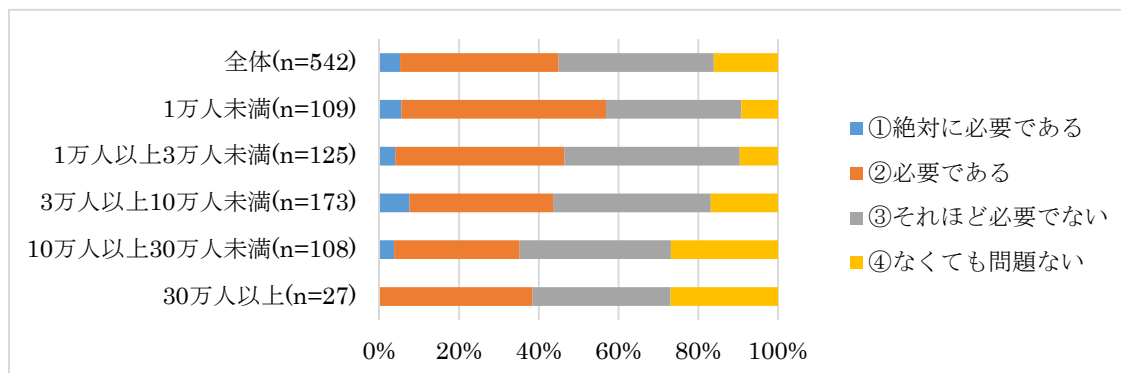
E 地域内外の多様な活動による、人的ネットワークの豊富さ



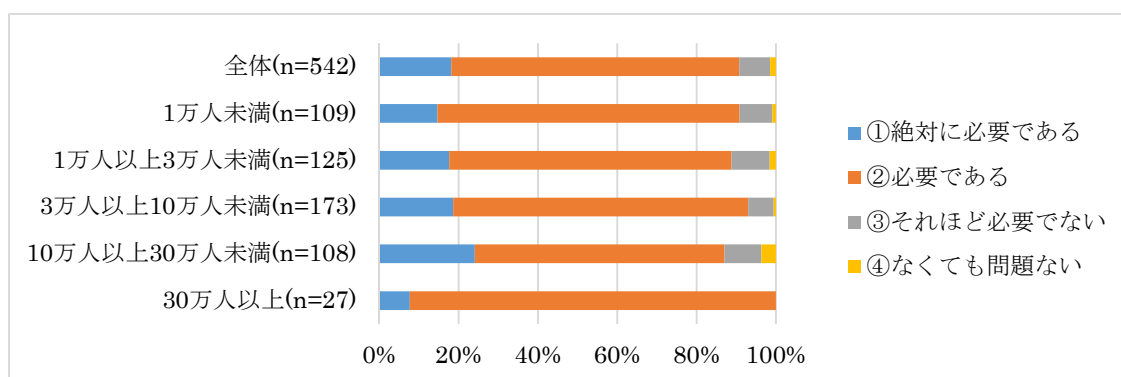
F 地域コミュニティと自治体との役割分担への理解



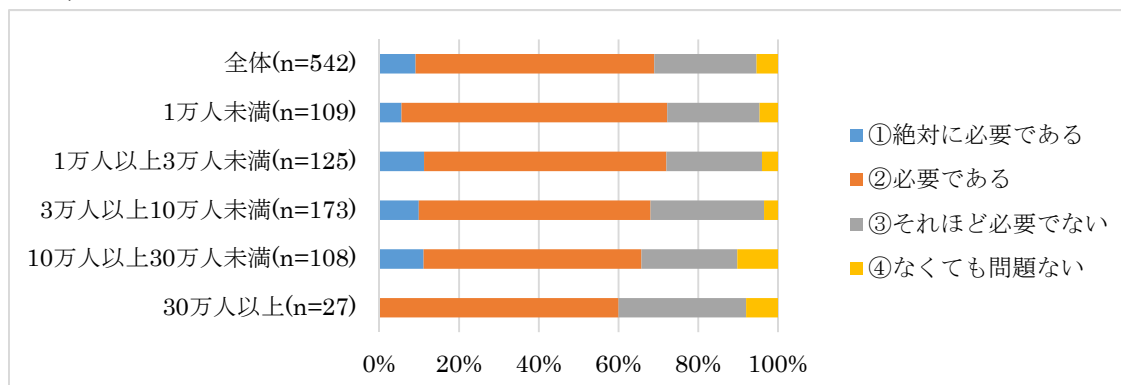
G 役職等の委嘱を通じた自治体との繋がり



H コミュニケーション・スキル



I ファシリテーション・スキル



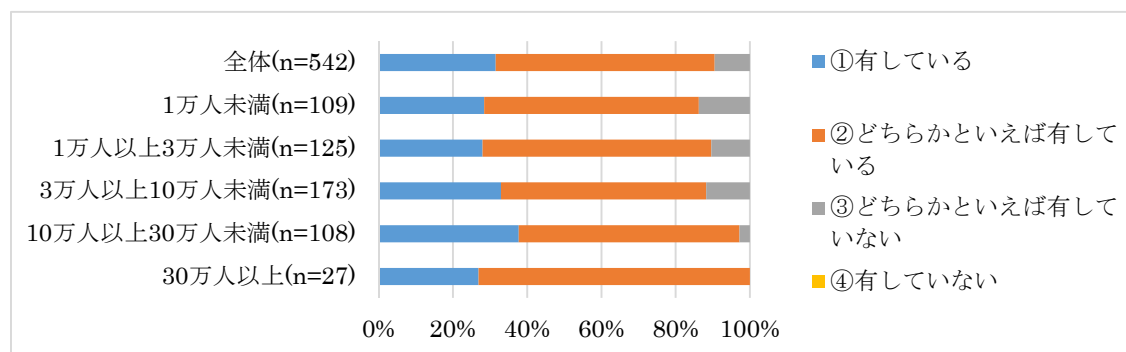
それぞれの資質・能力について地域コミュニティの担い手が有しているかと尋ねたところ、A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲、B 地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力、C 自身が所属する団体の活動に積極的に参加していること、D 自身が所属する団体の円滑な運営の 4 つについては、①有している、②どちらかといえば有しているの回答の合計が 8 割を越えており、特に高い割合となっていた。

③どちらかといえば有していないという回答の割合が最も高かったのは、I ファシリテーション・スキルで、36.3%であった。また、1 万人未満の自治体では

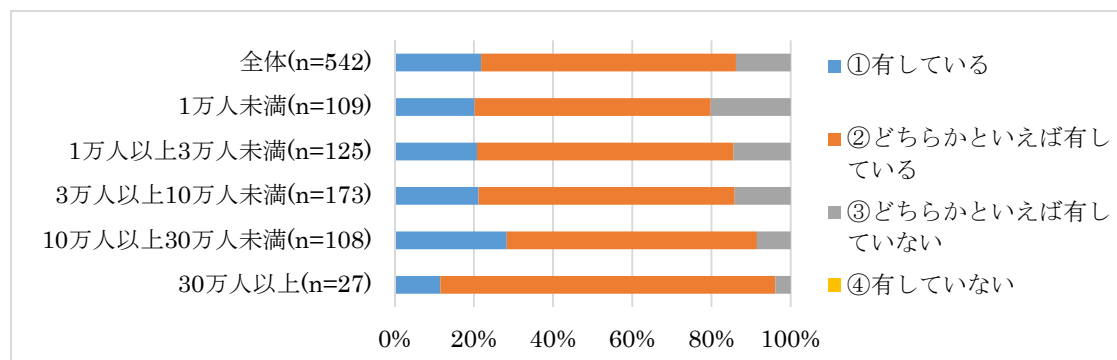
ほとんどの資質・能力において、③どちらかといえば有していないの回答割合が他の区分と比べ、高くなっていた（図3）。

図3 地域コミュニティの担い手が資質・能力を有しているかどうか（問2（3））

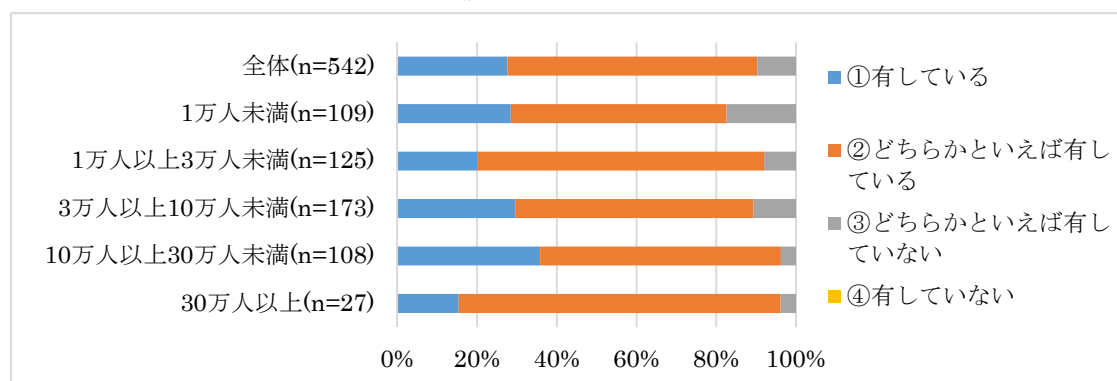
A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲



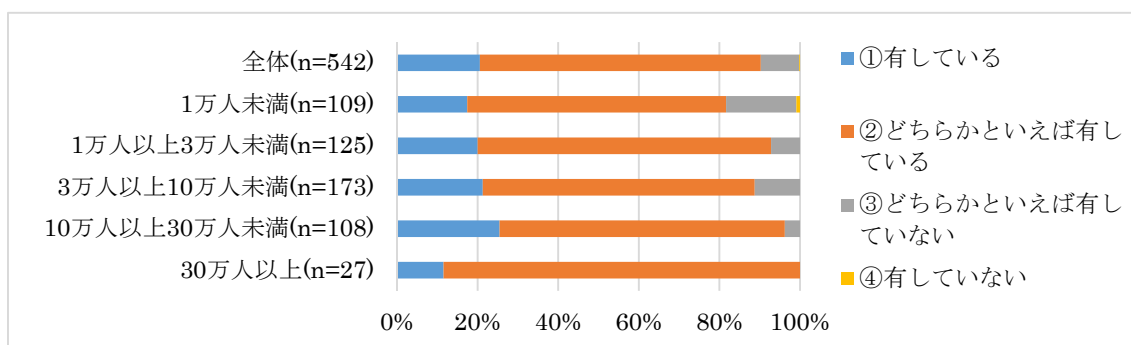
B 地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力



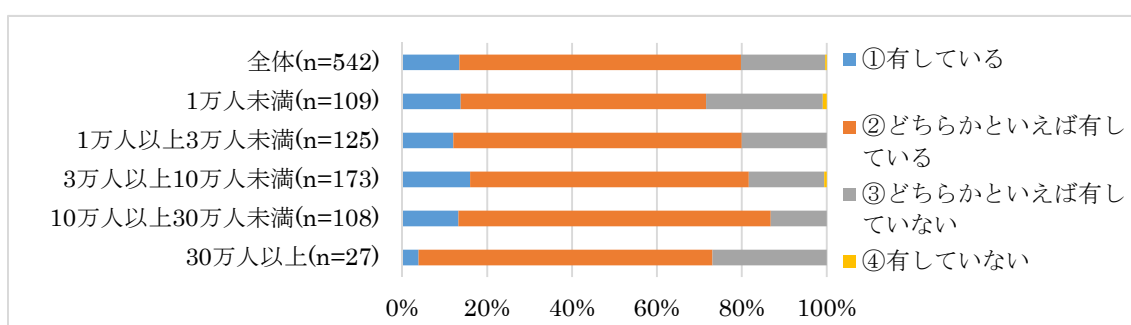
C 自身が所属する団体の活動に積極的に参加していること



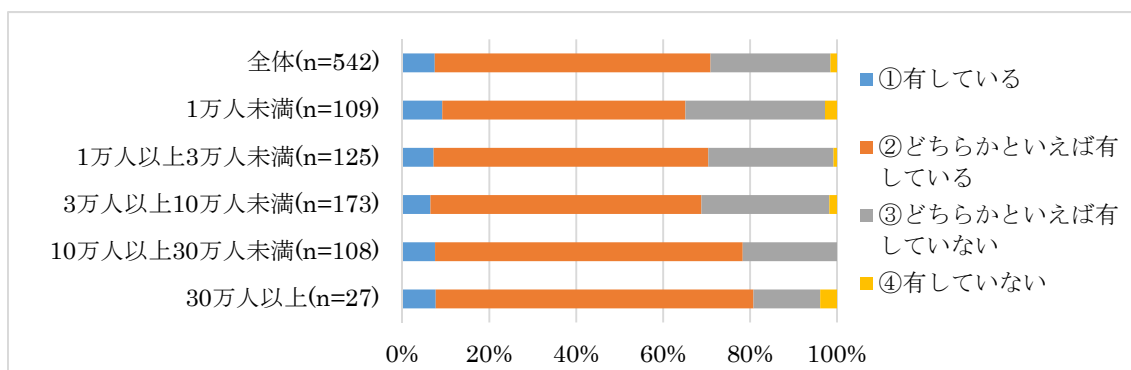
D 自身が所属する団体の円滑な運営



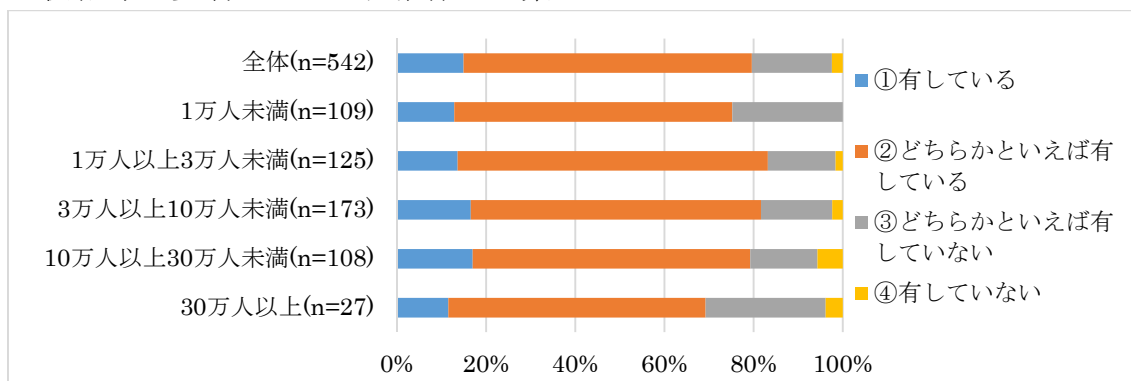
E 地域内外の多様な活動による、人的ネットワークの豊富さ



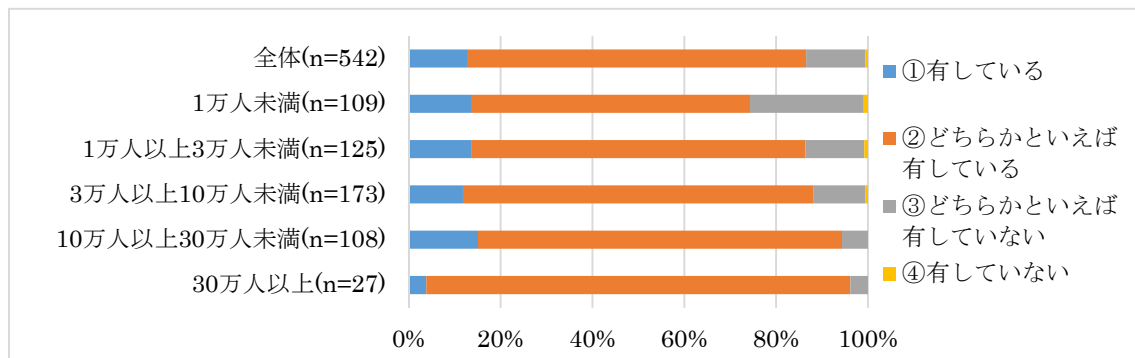
F 地域コミュニティと自治体との役割分担への理解



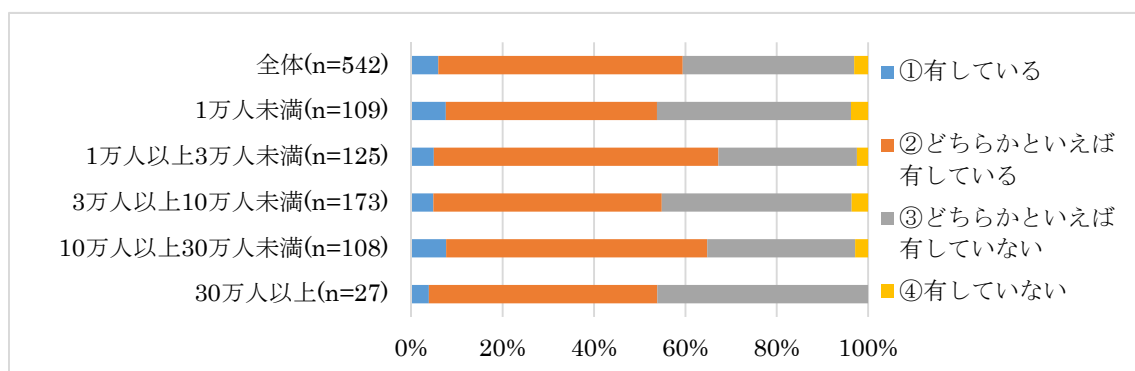
G 役職等の委嘱を通じた自治体との繋がり



H コミュニケーション・スキル



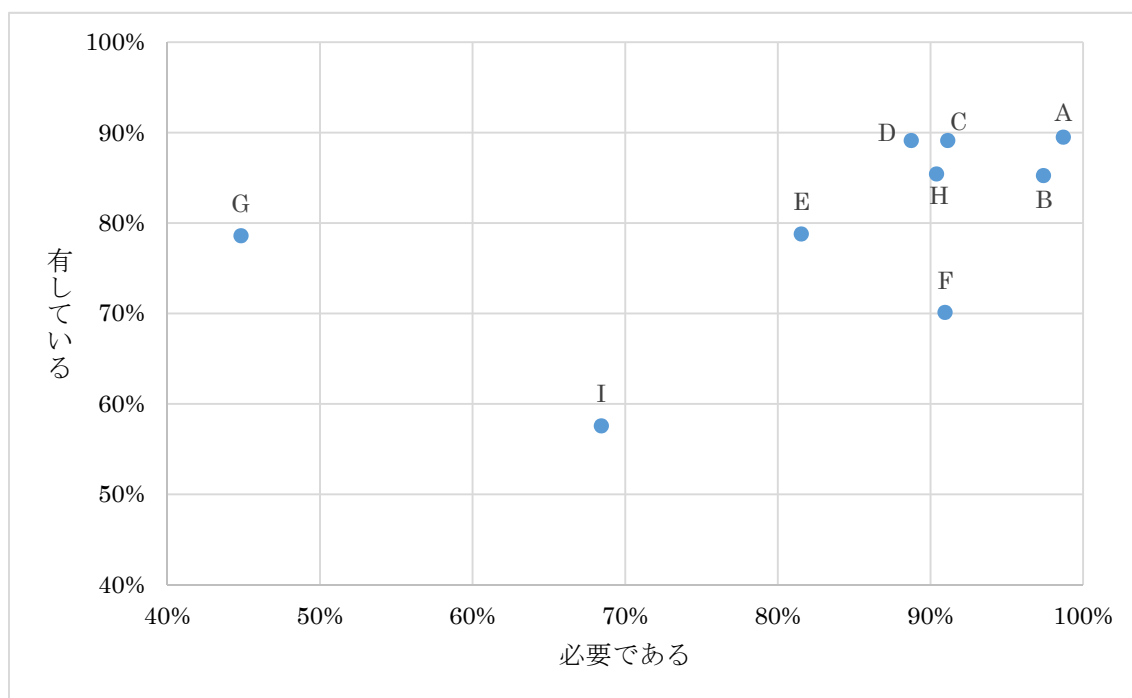
I ファシリテーション・スキル



各種素質・能力の必要性についての設問と各種素質・能力を有しているかの設問を掛け合わせてみたものが図4である。各種素質・能力の必要性について①絶対に必要である、②必要であると回答した団体の割合を横軸にし、各種素質・能力を①有している、②どちらかといえば有していると回答した団体の割合を縦軸としている。

G 役職等の委嘱を通じた自治体との繋がりを除いた、A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲、B 地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力、C 自身が所属する団体の活動に積極的に参加していること、D 自身が所属する団体の円滑な運営、E 地域内外の多様な活動による、人的ネットワークの豊富さ、F 地域コミュニティと自治体との役割分担への理解、H コミュニケーション・スキル、I ファシリテーション・スキルの8つの資質・能力については、必要性の割合が高くなるほど能力を有している割合が高くなる正の相関が見られている。

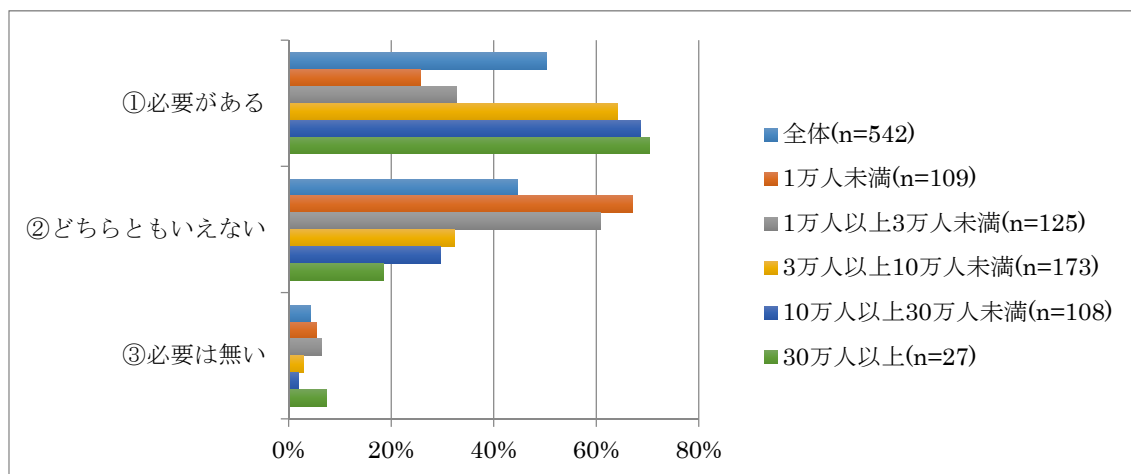
図4 各種素質・能力の必要性と素質・能力を有しているか
(問2(2)、問2(3))



(3) 地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成の必要性

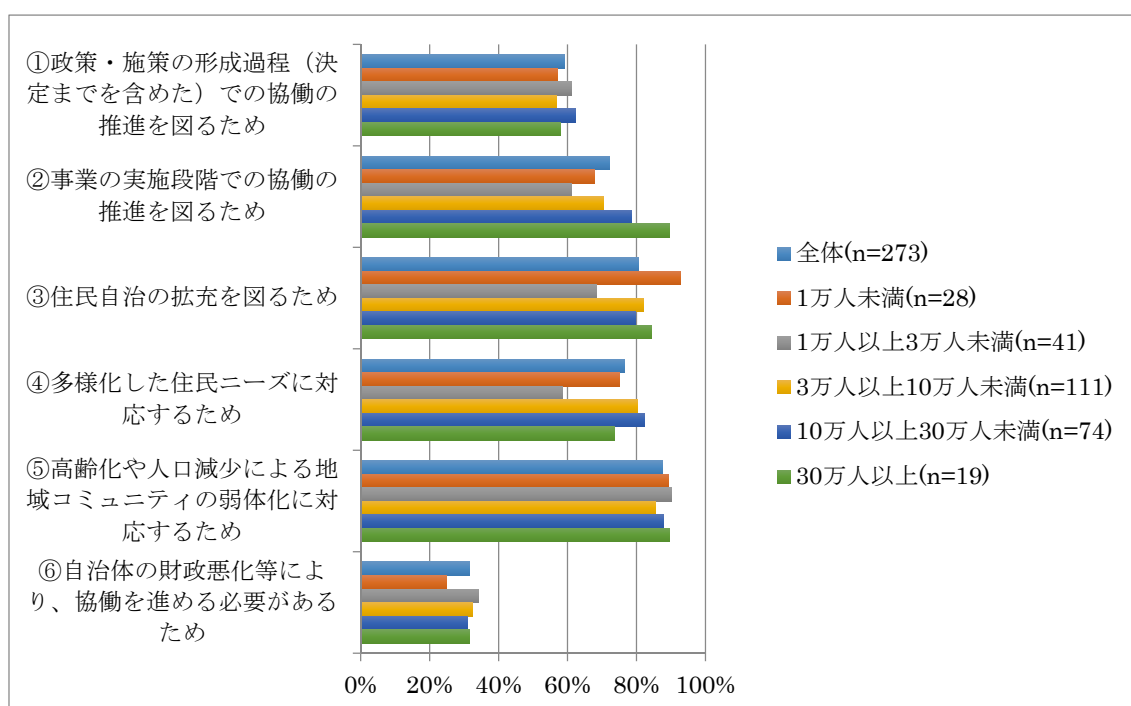
地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成の必要性について尋ねたところ、①必要があると回答した自治体が 50.4%であり、②どちらともいえないと回答した自治体が 44.6%であった。人口規模別区分で見ると、①必要があると回答した自治体は、人口 3 万人以上 10 万人未満の自治体からその割合が顕著に高くなっていた (図 5)。

図5 協働に関する能力養成の必要性（問3-1）



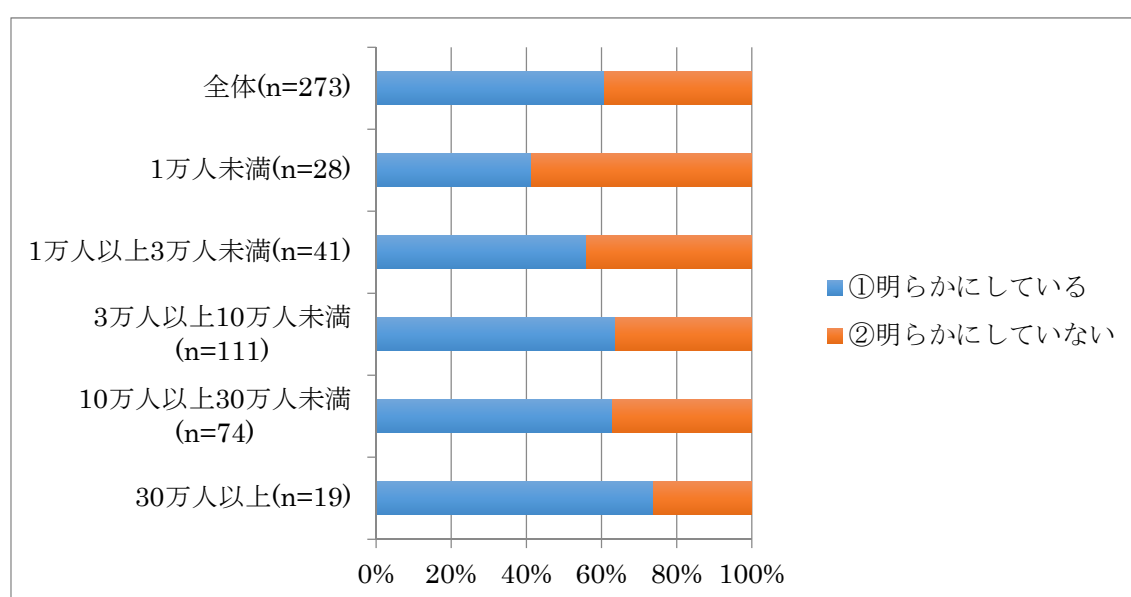
地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成について①必要があると回答した団体に、必要な理由について尋ねたところ、最も回答が多かったのは⑤高齢化や人口減少による地域コミュニティの弱体化に対応するためであり、87.5%であった。次に回答が多かったのは③住民自治の拡充を図るためであり、80.6%であった。③住民自治の拡充を図るためについては、人口1万人未満の自治体の割合は92.9%であり、他の区分と比べ割合が高くなっていた(図6)。

図6 能力養成が必要な理由（問3-2）



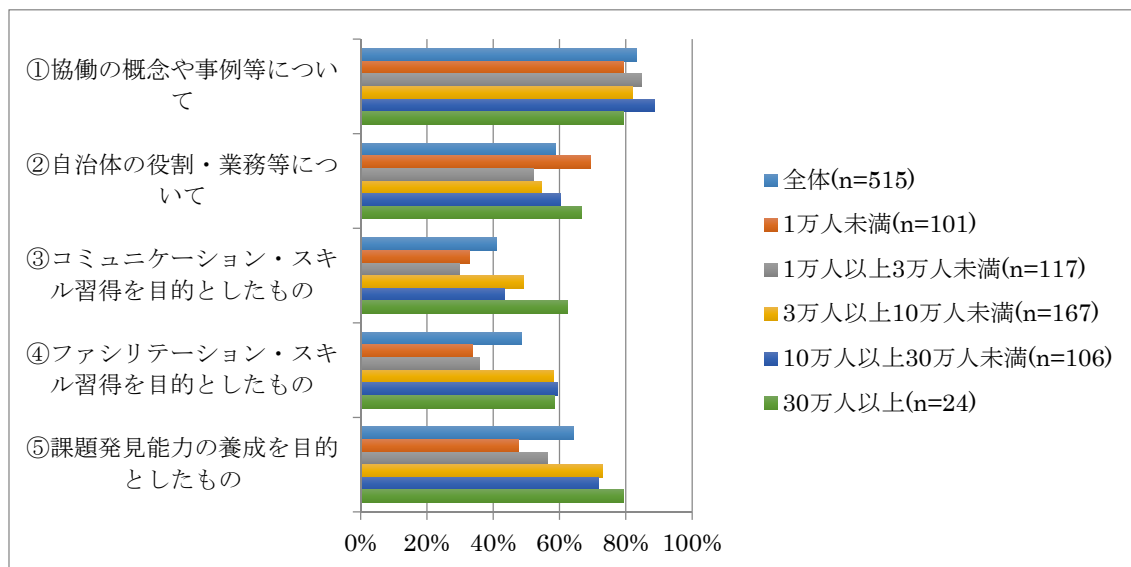
地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成について①必要があると回答した団体に、能力養成を実施するための施策若しくは事業を総合計画、まち・ひと・しごと創生総合戦略、条例、指針等で明らかにしているかを尋ねたところ、全体の 6 割が明らかにしていると回答した。また人口規模が大きくなるほど①明らかにしているの割合は高くなっていた（図 7）。

図 7 協働に関する能力養成施策・事業を総合計画等に記載しているか
（問 3－3）



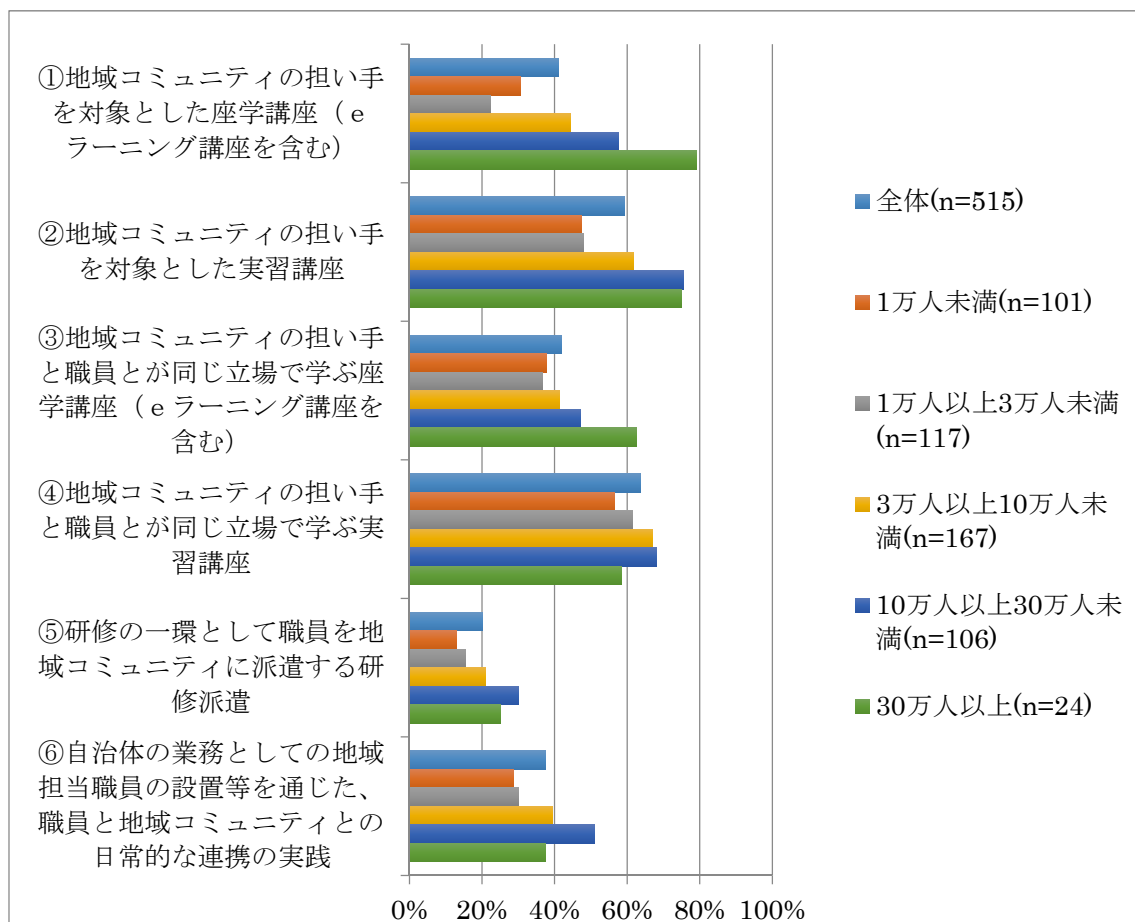
地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成について①必要がある若しくは②どちらともいえないと回答した団体に協働に関する能力養成の内容としてどのようなものが適切か尋ねた。最も多く挙げられたのは①協働の概念や事例等について（83.3%）であり、全ての区分で重要視されていた。③コミュニケーション・スキル習得を目的としたもの、④ファシリテーション・スキル習得を目的としたもの、⑤課題発見能力の養成を目的としたものについては人口規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向が見られた（図 8）。

図 8 協働に関する能力養成の内容として適切なもの（問 3－4（1））



協働に関する能力養成事業の形式としてどのようなものが適当か尋ねた。多く挙げられたのは、④地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ実習講座（63.5%）、②地域コミュニティの担い手を対象とした実習講座（59.2%）といった実習講座形式だった。特に④地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ実習講座は全ての区分で重要視されていた。①地域コミュニティの担い手を対象とした座学講座（eラーニング講座を含む）については、人口30万人以上の自治体では特に重要視されていた（図9）。

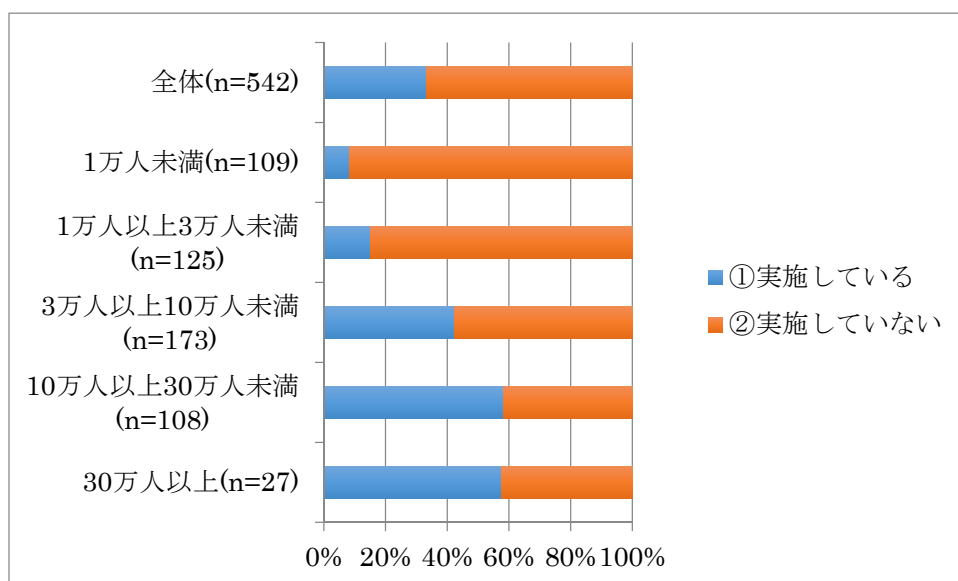
図9 協働に関する能力養成事業の形式として適切なもの（問3-4（2））



（4）協働に関する能力養成の実施状況と成果及び課題について

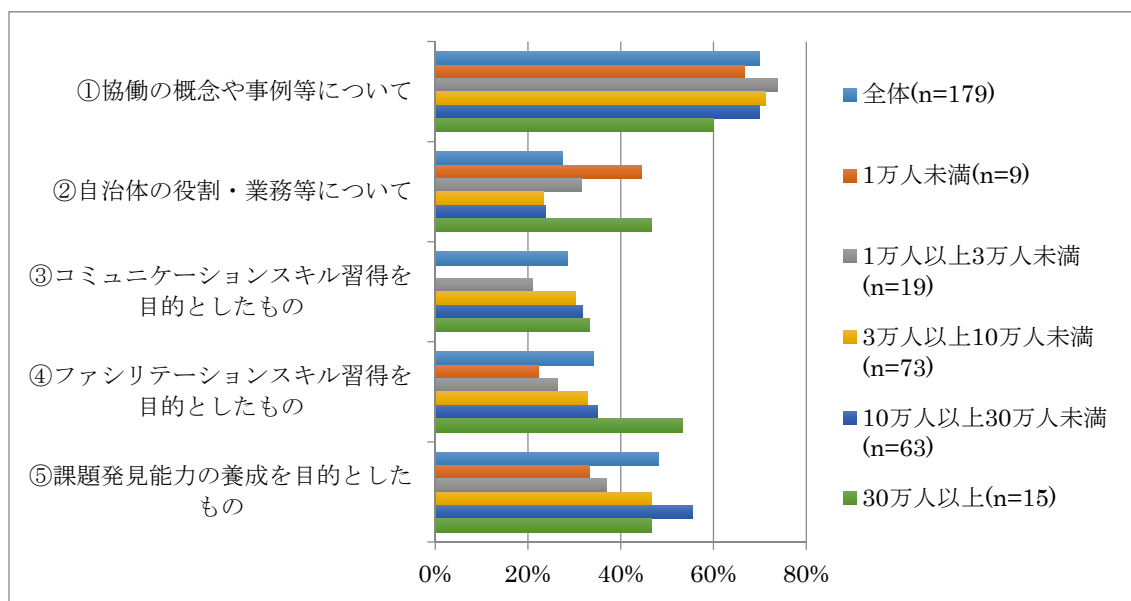
地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成を実施しているか尋ねたところ、全体の約3割の自治体を実施していると回答した。人口規模別区分で見ると人口規模が大きくなるほど実施している自治体が増加する傾向が見られた。特に3万人以上10万人未満の自治体から大きな変動が見られており、1万人未満、1万人以上3万人未満の自治体では実施しているのは1割程度だが、3万人以上10万人未満、10万人以上30万人未満、30万人以上の自治体では約半数が実施していた（図10）。

図 1 0 協働に関する能力養成を実施しているか（問 4－1）



地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成を実施している自治体に、その取組みの内容について尋ねた。最も多かったのは①協働の概念や事例等について（69.8％）で、次に多かったのは、⑤課題発見能力の養成を目的としたもの（48.0％）であった。人口規模別区分でみると、①協働の概念や事例等については、全ての区分で高い割合で行われていた。人口 30 万人以上の自治体では④ファシリテーションスキル習得を目的としたものが他の区分と比べより多く行われていた（図 1 1）。

図 1 1 協働に関する能力養成の内容（問 4－2（1））

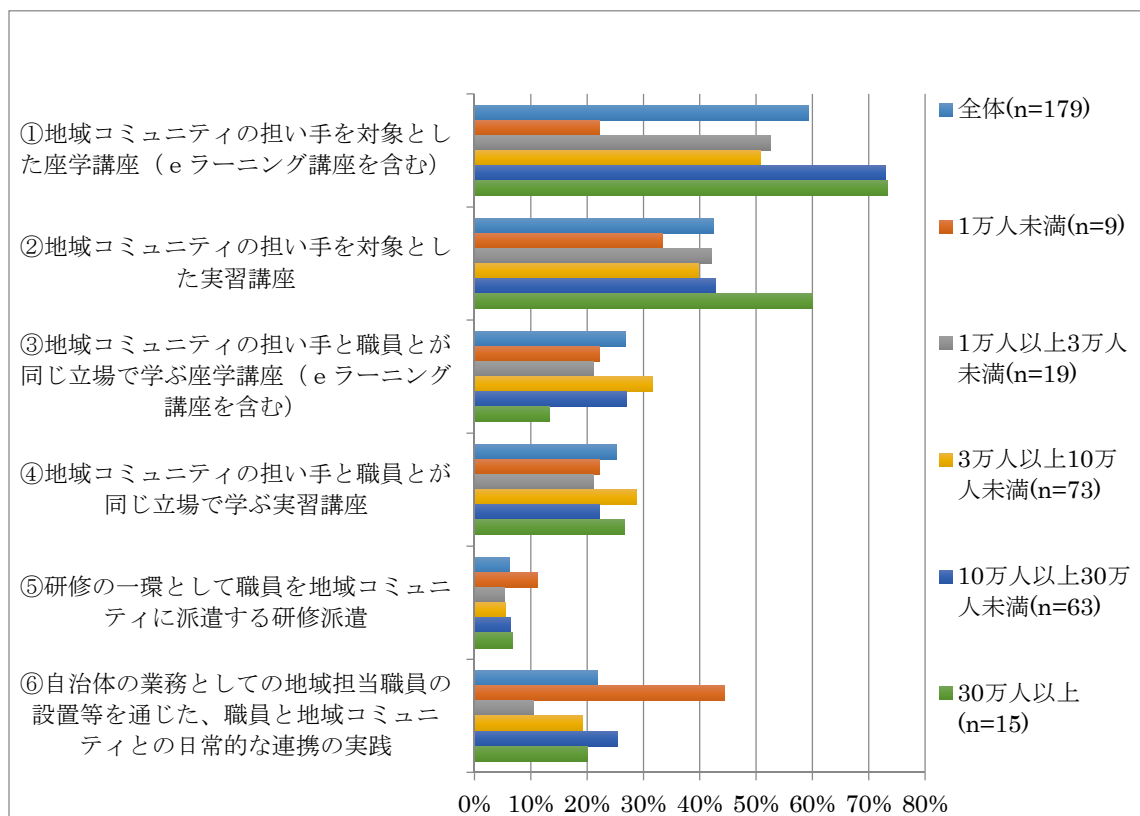


地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成を実施している自治体に、能力養成事業の形式について尋ねた。最も多かったのは①地域コミュニティの担い手を対象とした座学講座（e ラーニング講座を含む）（59.2%）であった。

人口規模別区分で見ると、1 万人未満の自治体では、⑤研修の一環として職員を地域コミュニティに派遣する研修派遣、⑥自治体の業務としての地域担当職員の設置等を通じた、職員と地域コミュニティとの日常的な連携の実践の割合が、他の区分と比べて高くなっていた。①地域コミュニティの担い手を対象とした座学講座（e ラーニング講座を含む）については、10 万人以上 30 万人未満、30 万人以上の自治体といった、人口規模の大きな自治体で多く採用されていた。

④地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ実習講座は適当な形式として最も多く挙げられていたが（図 9）、実際に実施していると回答した自治体は 2 割程度であった（図 1 2）。

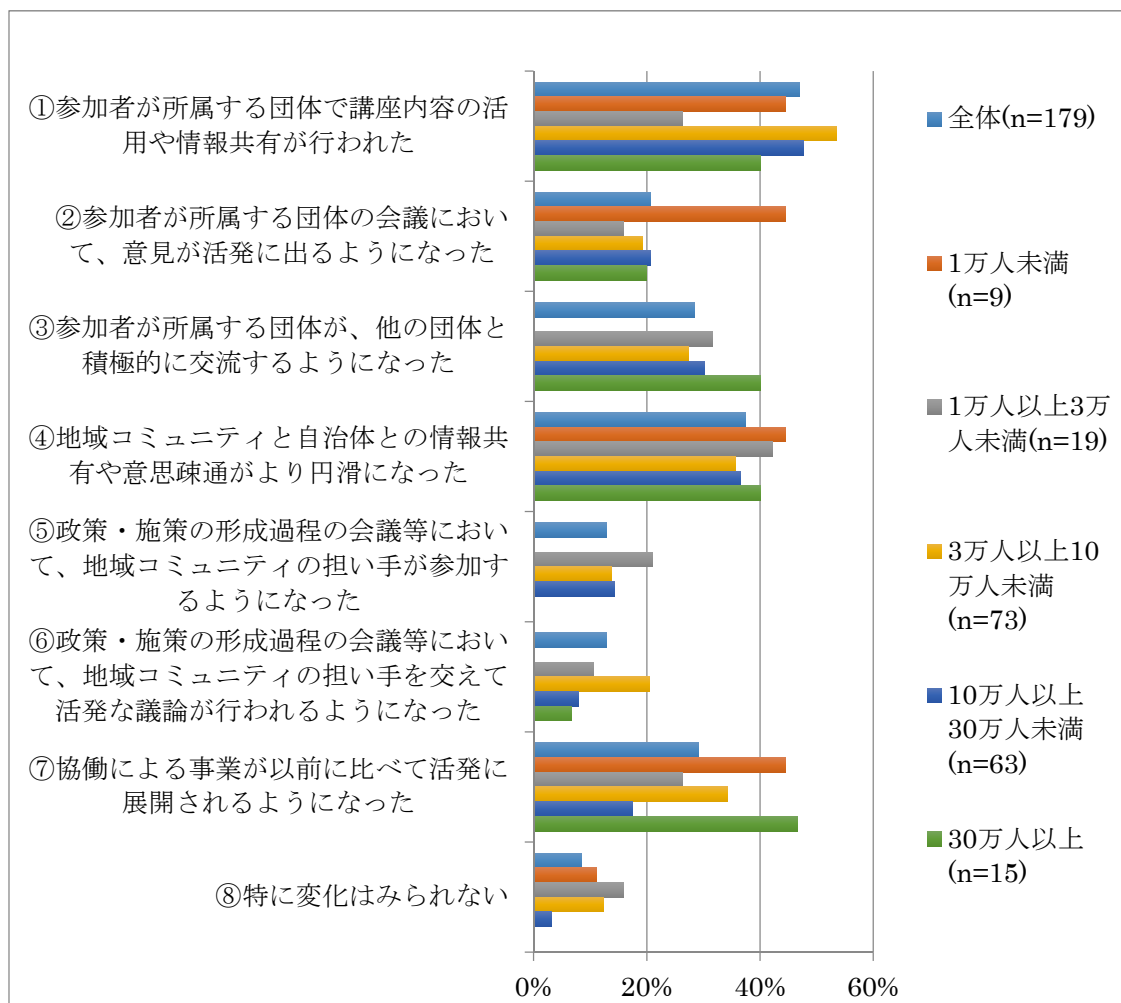
図 1 2 協働に関する能力養成事業の形式（問 4－2（2））



協働に関する能力養成事業の実施により見られた変化を尋ねたところ、最も多く挙げられたのは①参加者が所属する団体の講座内容の活用や情報共有が行われたで、約半数の自治体が回答した。他にも、④地域コミュニティと自治体との情報共有や意思疎通がより円滑になった（37.4%）、⑦協働による事業が以前に比べて活発に展開されるようになった（29.1%）、③参加者が所属する団体が、他の団体と積極的に交流するようになった（28.5%）が比較的多く挙げられた。

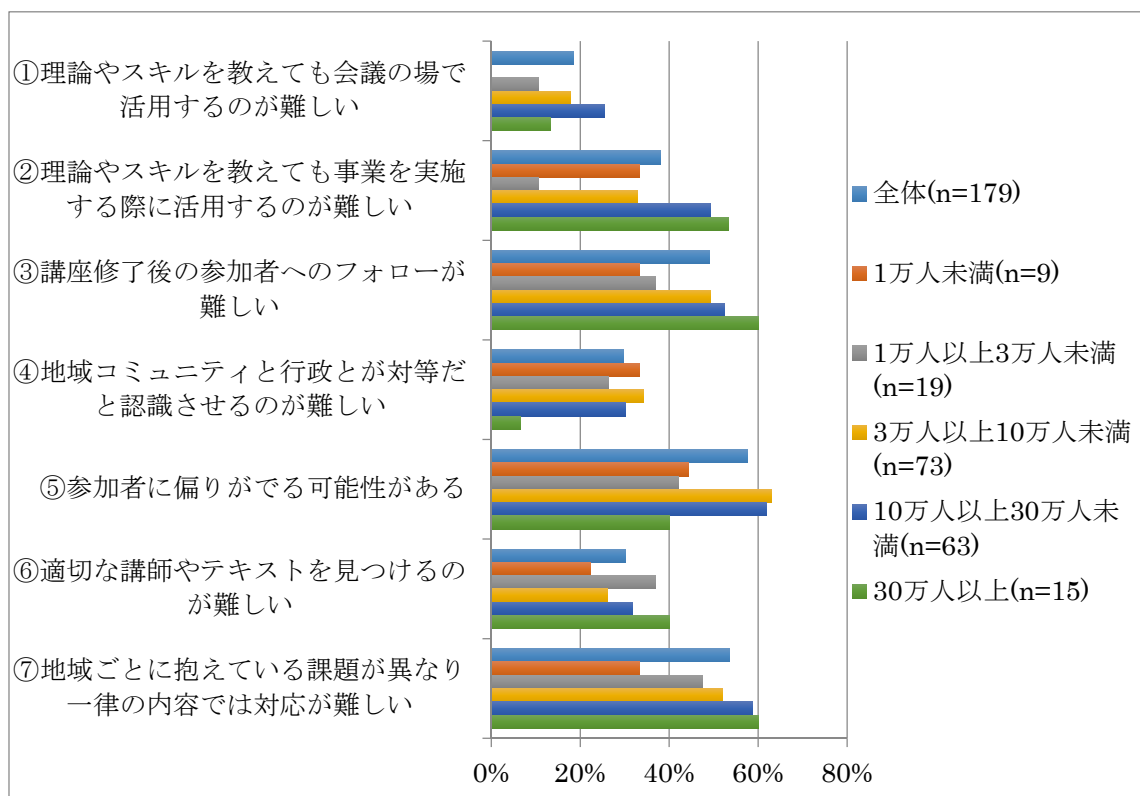
⑤政策・施策の形成過程の会議等において、地域コミュニティの担い手が参加するようになった、⑥政策・施策の形成過程の会議等において、地域コミュニティの担い手を交えて活発な議論が行われるようになったといった、政策・施策の形成過程における協働の推進につながったと回答した自治体は約 1 割と少なかった（図 1 3）。

図 1 3 協働に関する能力養成事業の実施により見られた変化（問 4－3）



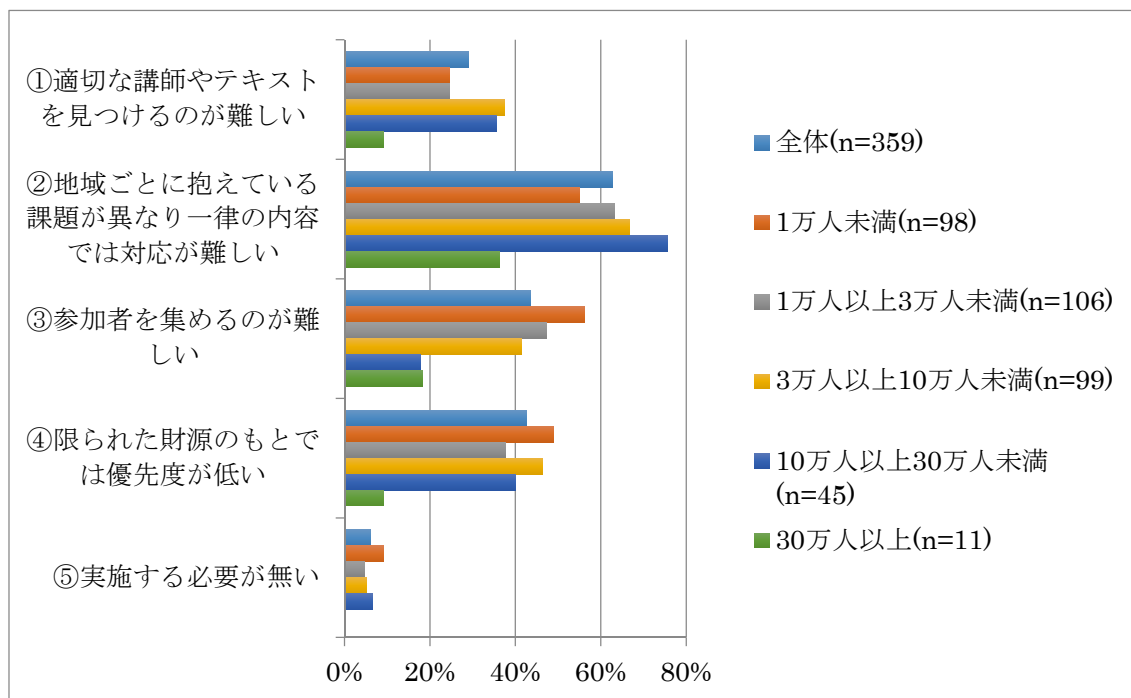
協働に関する能力養成事業の実施における課題について尋ねたところ、⑤参加者に偏りがでる可能性がある（57.5%）、⑦地域ごとに抱えている課題が異なり一律の内容では対応が難しい（53.6%）、③講座修了後の参加者へのフォローが難しい（49.2%）といった回答が多く挙げられた。⑦地域ごとに抱えている課題が異なり一律の内容では対応が難しい、③講座修了後の参加者へのフォローが難しいについては、人口規模が大きくなるほど課題を認識している自治体の割合が高くなっていた（図 1 4）。

図 1 4 協働に関する能力養成事業の実施における課題（問 4－4）



協働に関する能力養成事業の実施を実施していないと回答した自治体に実施していない理由を尋ねたところ、最も多く挙げられたのは②地域ごとに抱えている課題が異なり一律の内容では対応が難しいで、全体で 6 割の自治体が回答した。また、③参加者を集めるのが難しい、④限られた財源のもとでは優先度が低いについては全体で 4 割の自治体が回答しており、特に人口規模の小さな自治体では協働に関する能力養成事業を実施しようにも参加者を集めるのが難しいと認識している傾向が見られた（図 1 5）。

図 1 5 協働に関する能力養成事業の実施を実施していない理由（問 4－5）



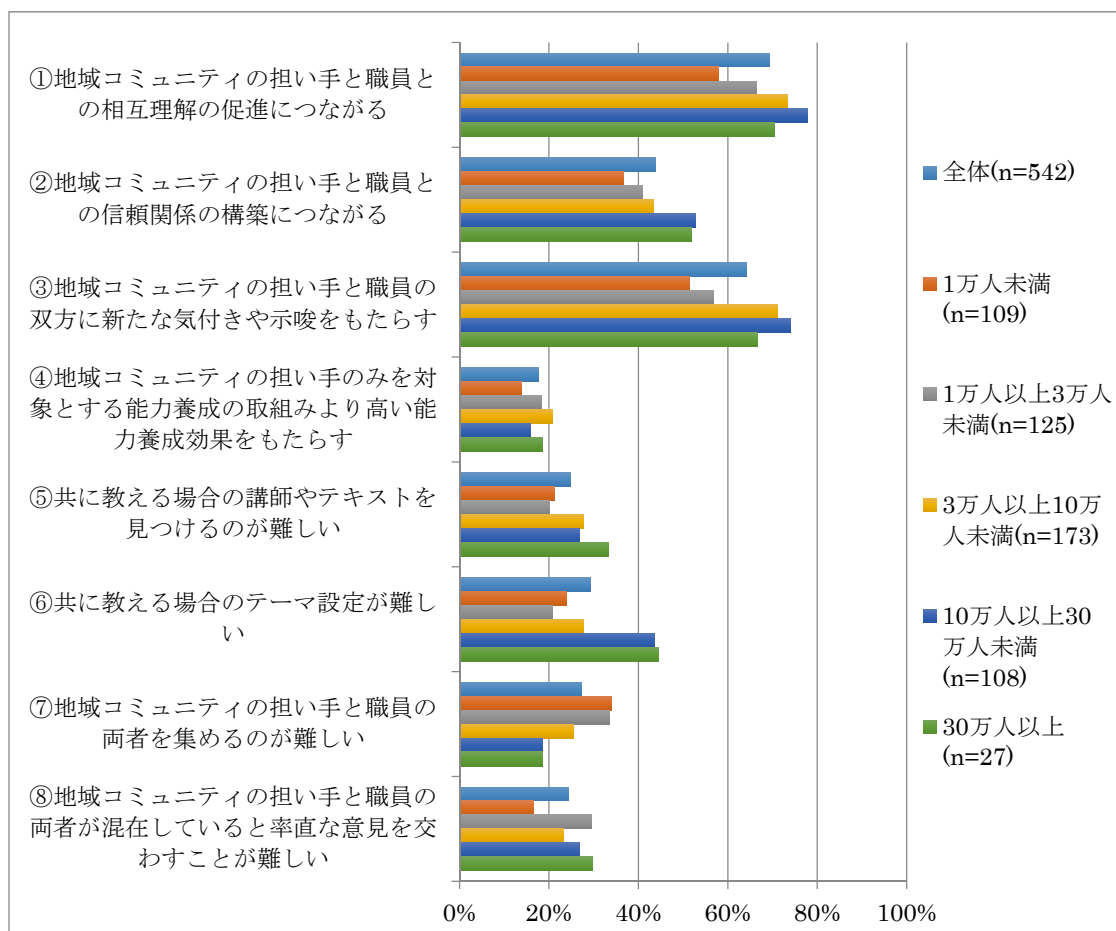
（5）地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ協働に関する能力養成講座の実施について

地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ協働に関する能力養成講座の実施についてどのように考えるか尋ねたところ、①地域コミュニティの担い手と職員との相互理解の促進につながる（69.4%）、③地域コミュニティの担い手と職員の双方に新たな気づきや示唆をもたらす（64.2%）といった回答が多く挙げられた。②地域コミュニティの担い手と職員との信頼関係の構築につながるという回答したのは 45.7%であった。

地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ協働に関する能力養成講座を実施することで、特に相互理解や視野拡大に大きく繋がると認識され、人口規模が大きな自治体ではより強く認識されていることが見受けられた。一方で、④地域コミュニティの担い手のみを対象とする能力養成の取組みより高い能力養成効果をもたらすと回答したのは 2 割以下であった。

⑤共に教える場合の講師やテキストを見つけるのが難しい、⑥共に教える場合のテーマ設定が難しい、⑦地域コミュニティの担い手と職員の両者を集めるのが難しい、⑧地域コミュニティの担い手と職員の両者が混在していると率直な意見を交わすことが難しいといった課題点についての回答した自治体は、それぞれ全体で 2～3 割程度であった（図 1 6）。

図 1 6 地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ協働に関する能力養成講座の実施についてどのように考えるか（問 5）



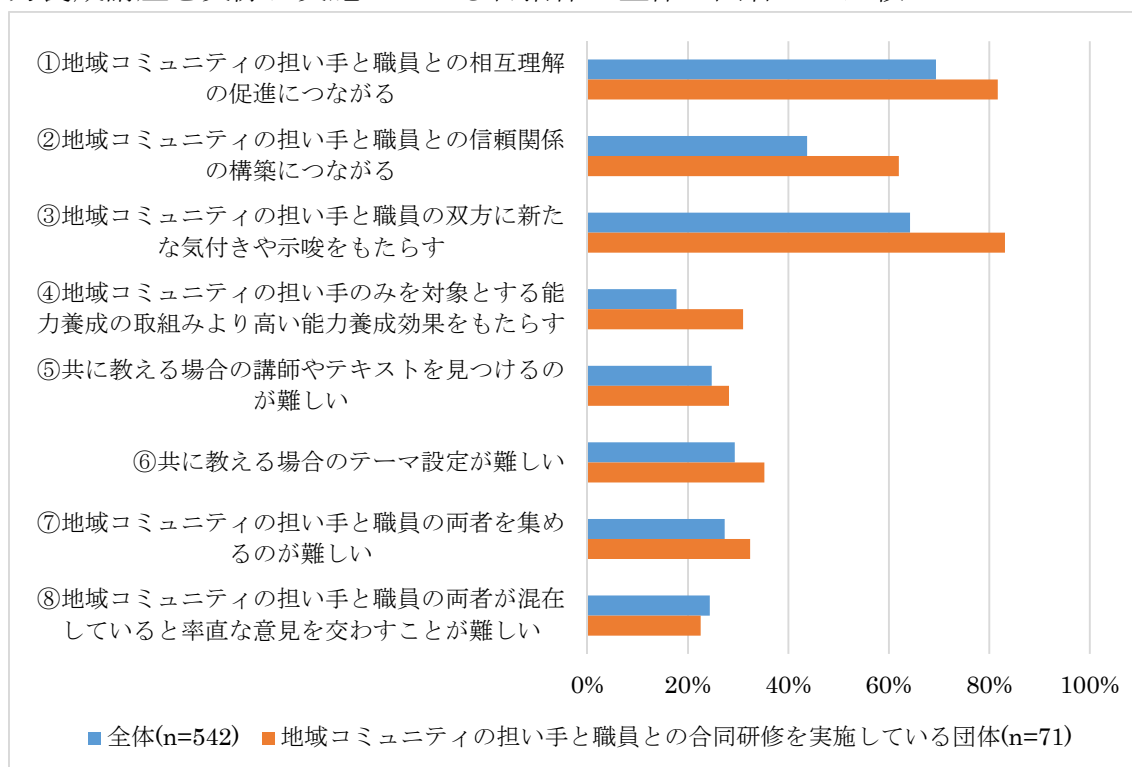
また、地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ協働に関する能力養成講座を実際に実施している自治体と全体の回答とを比較すると以下の傾向が見られた。

①地域コミュニティの担い手と職員との相互理解の促進につながる、②地域コミュニティの担い手と職員との信頼関係の構築につながる、③地域コミュニティの担い手と職員の双方に新たな気づきや示唆をもたらす、④地域コミュニティの担い手のみを対象とする能力養成の取組みより高い能力養成効果をもたらすといった良い効果について、地域コミュニティの担い手と職員との合同研修を実施している自治体は高い回答割合となっていた。地域コミュニティの担い手と職員との合同研修による成果を実感している様子が見受けられる。

一方で⑤共に教える場合の講師やテキストを見つけるのが難しい、⑥共に教える場合のテーマ設定が難しい、⑦地域コミュニティの担い手と職員の両者を集めるのが難しいといった課題点については、明確な差でないが地域コミュニ

ティの担い手と職員との合同研修を実施している自治体は回答の割合が若干高くなっていた（図17）。

図17 地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ協働に関する能力養成講座を実際に実施している自治体と全体の回答との比較



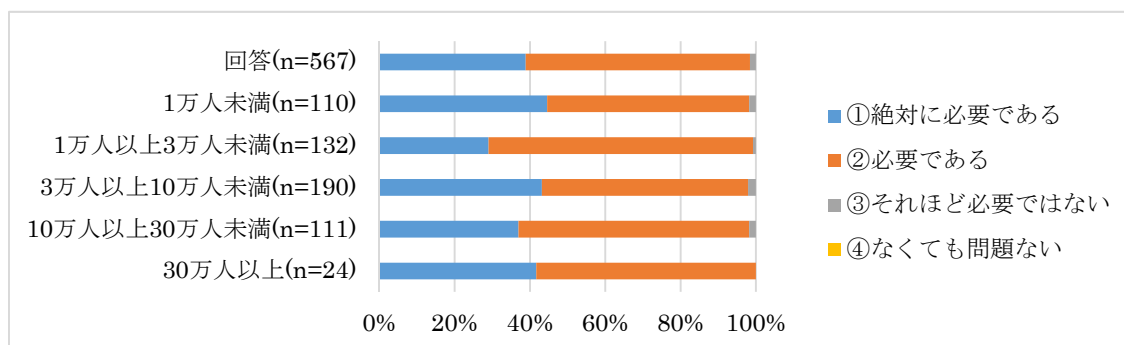
3. アンケート2「自治体職員を対象とした協働に関する能力養成方策について」

(1) 協働の実施にあたり必要な資質・能力

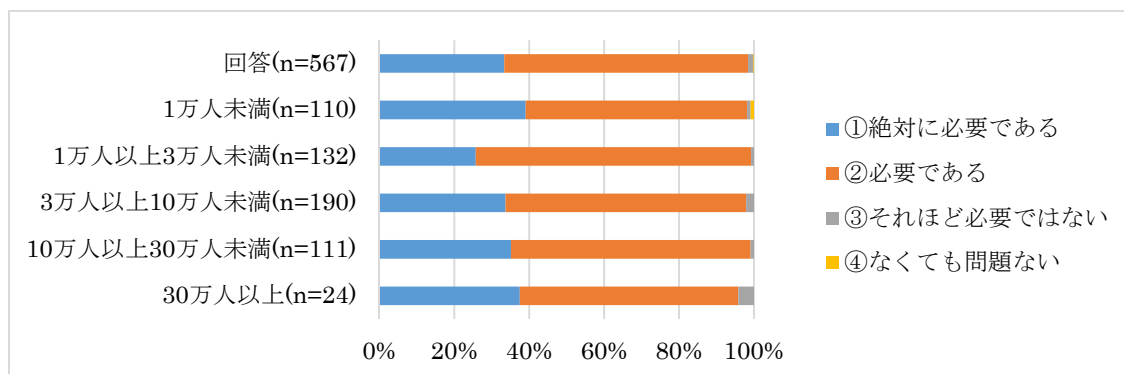
事業の実施段階で協働を行う際に自治体職員に必要な能力について、A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲、B 地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力、C 住民起点で物事を考えられること、D できないことはできないといえること、E 地域内外の多様な活動による人的ネットワークの豊富さ、F 関係する団体部署との連携、G コミュニケーション・スキル、H ファシリテーション・スキルの8つの資質・能力の必要性について尋ねた。

①絶対に必要であるという回答が最も多く挙げられたのは、A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲（38.8%）であった。逆に①絶対に必要であるという回答が最も少なかったものは E 地域内外の多様な活動による人的ネットワークの豊富さであり、回答の割合は 12.9%であった（図18）。

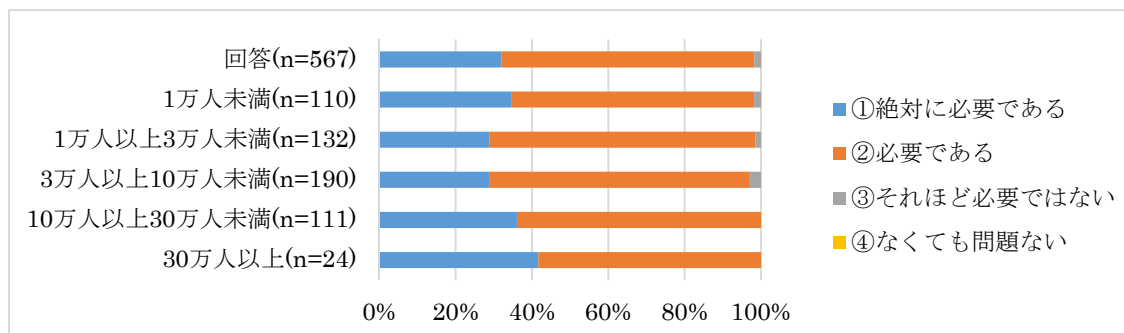
図 1 8 事業の実施段階で協働を行う際に自治体職員に必要な能力 (問 2 (2))
A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲



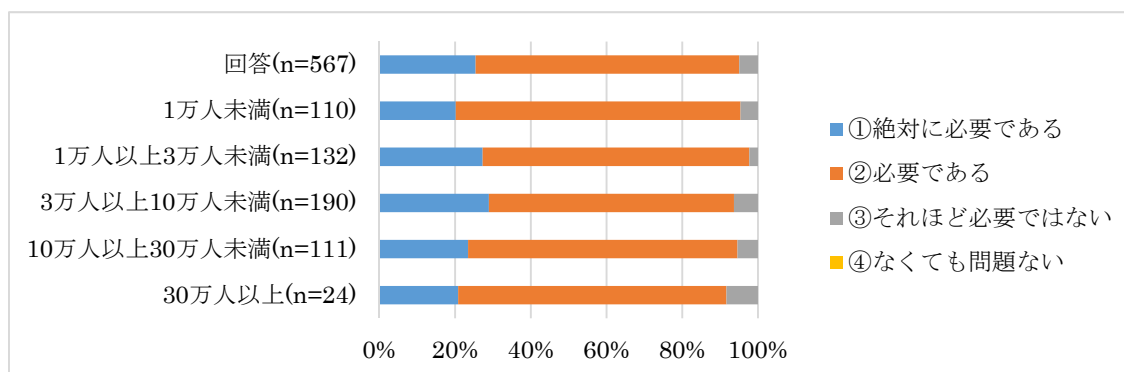
B 地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力



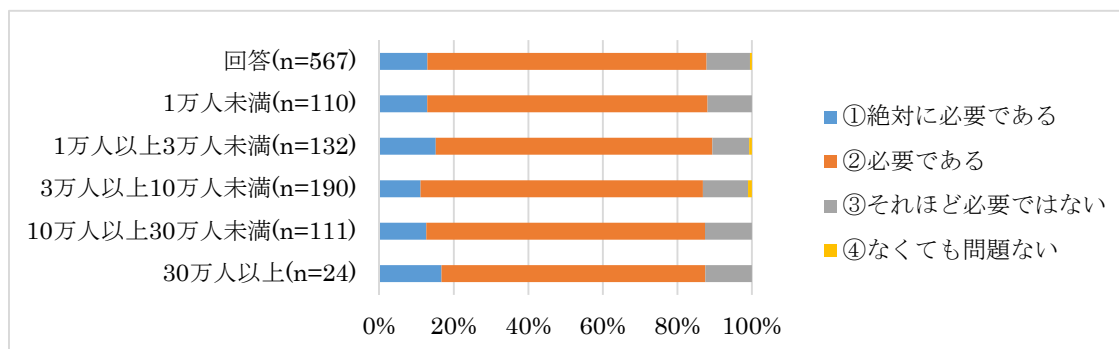
C 住民起点で物事を考えられること



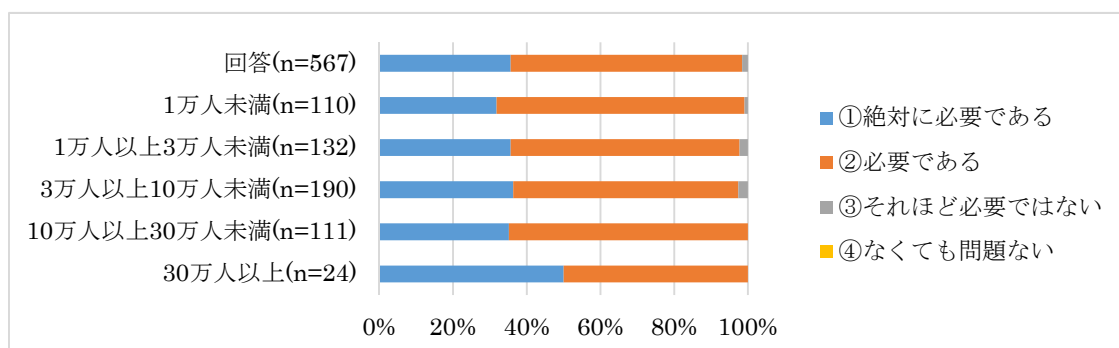
D できないことはできないといえること



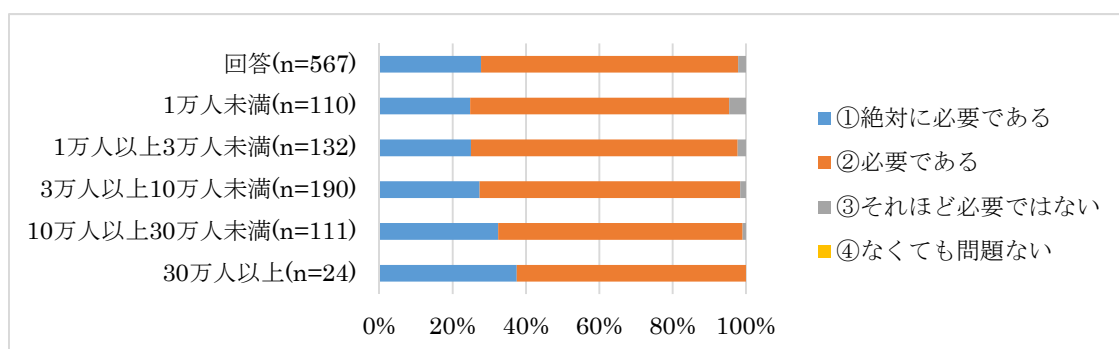
E 地域内外の多様な活動による人的ネットワークの豊富さ



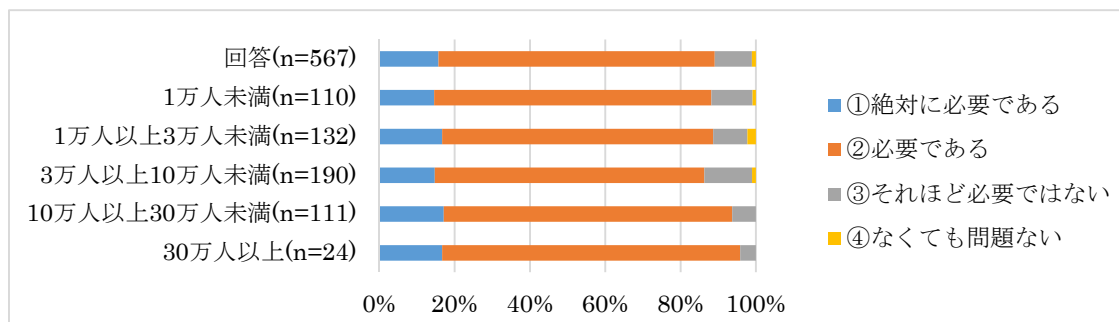
F 関係する団体部署との連携



G コミュニケーション・スキル



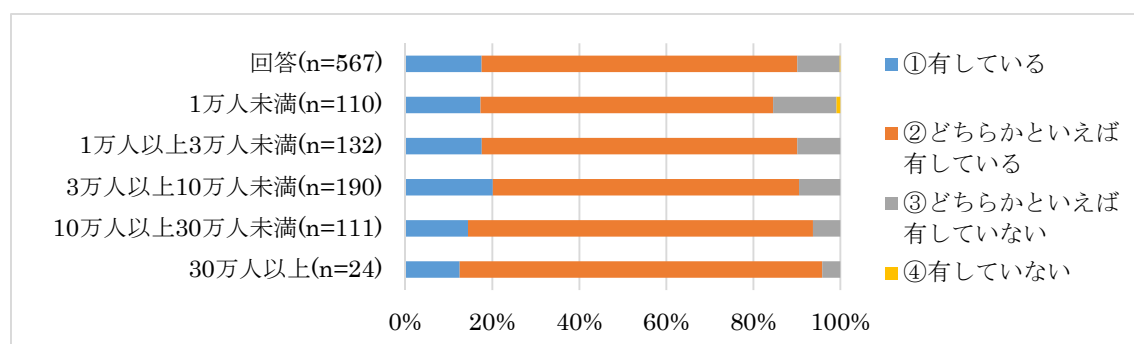
H ファシリテーション・スキル



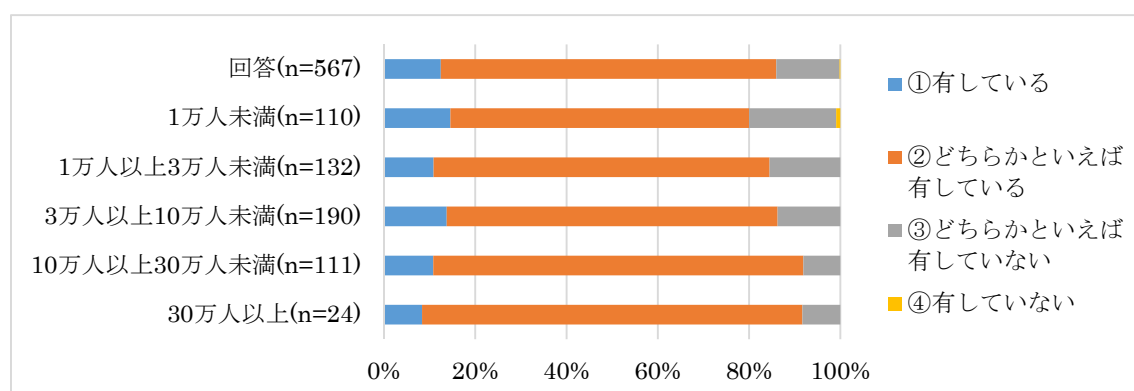
それぞれの資質・能力について、自治体職員が有しているかどうか尋ねたところ、A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲、B 地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力、C 住民起点で物事を考えられること、D できないことはできないといえること、F 関係する団体部署との連携、G コミュニケーション・スキル、については①有している、②どちらかといえば有しているという回答が 8 割程度であった。③どちらかといえば有していないという回答が多かったのは、H ファシリテーション・スキル（34.6%）E 地域内外の多様な活動による人的ネットワークの豊富さ（30.3%）であった。

また 1 万人未満の自治体では、それぞれの資質・能力について③どちらかといえば有していないという回答の割合が他の区分と比べて若干高くなっていた（図 19）。

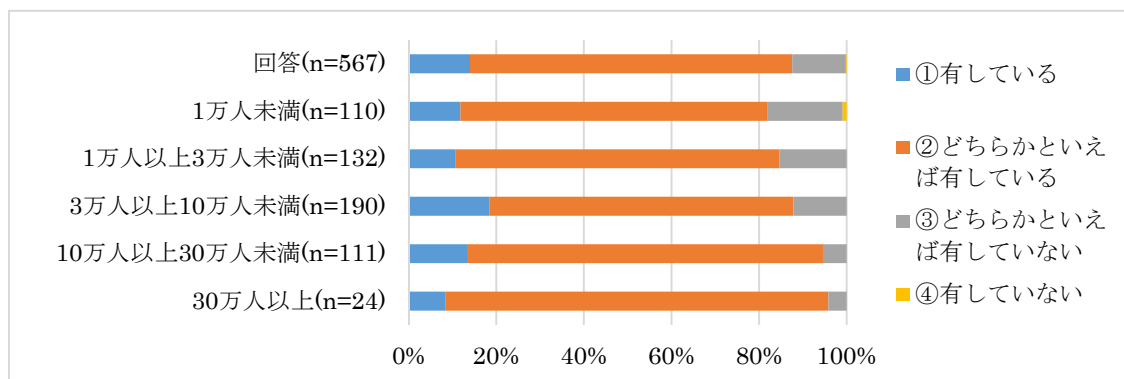
図 19 自治体職員が資質・能力を有しているか（問 2（3））
A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲



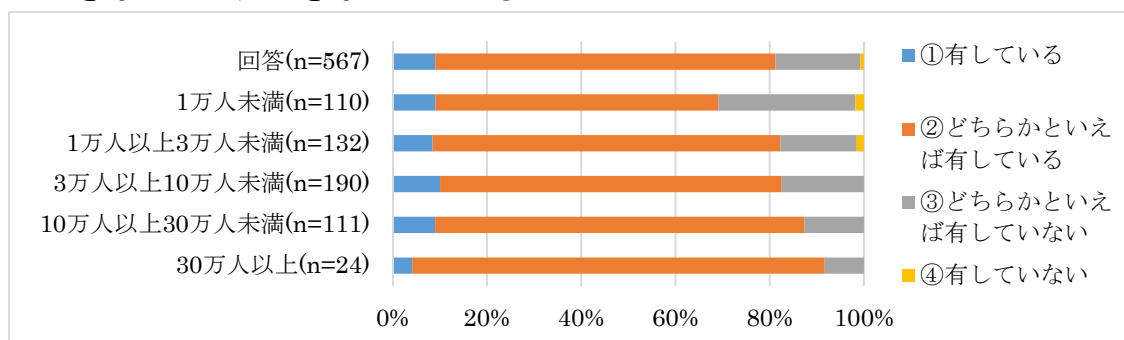
B 地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力



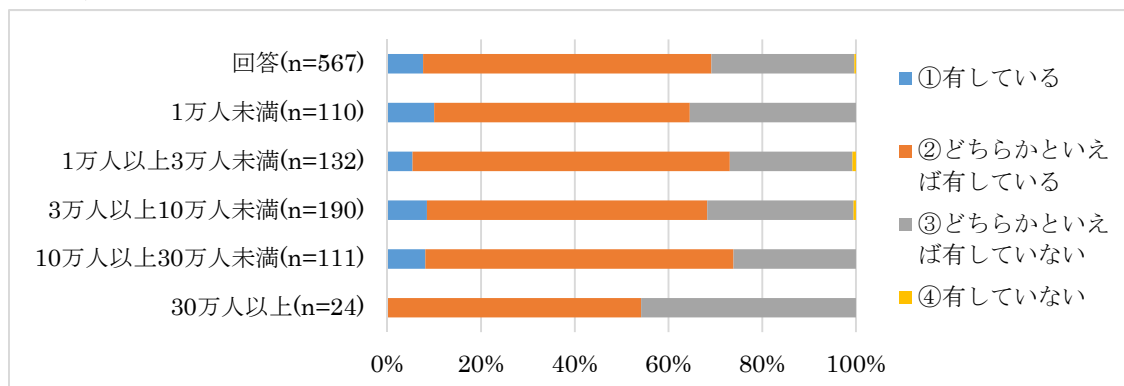
C 住民起点で物事を考えられること



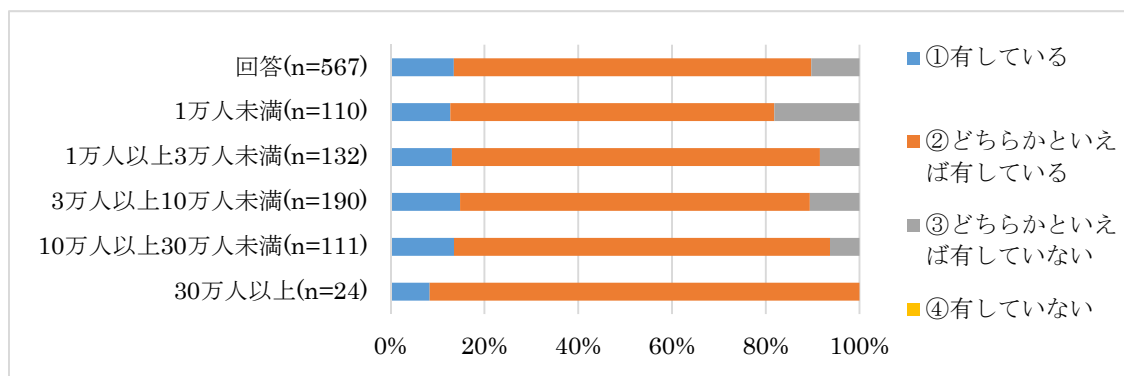
D できないことはできないといえること



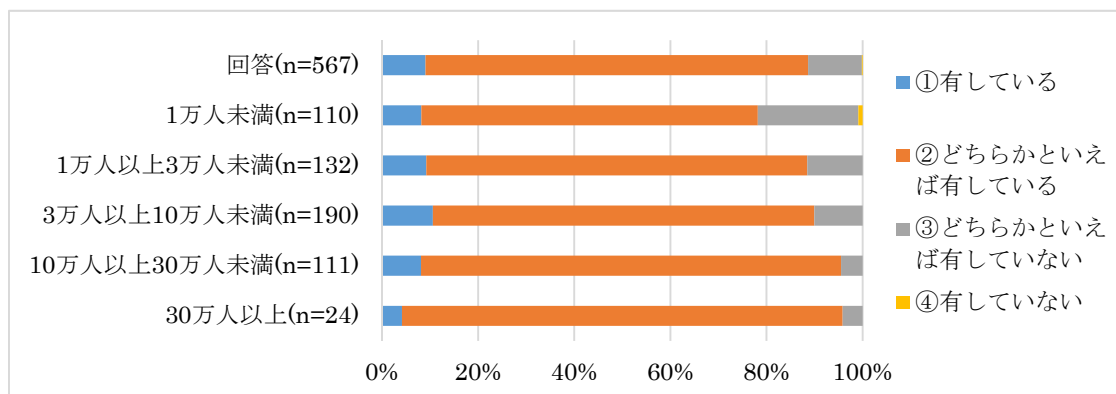
E 地域内外の多様な活動による人的ネットワークの豊富さ



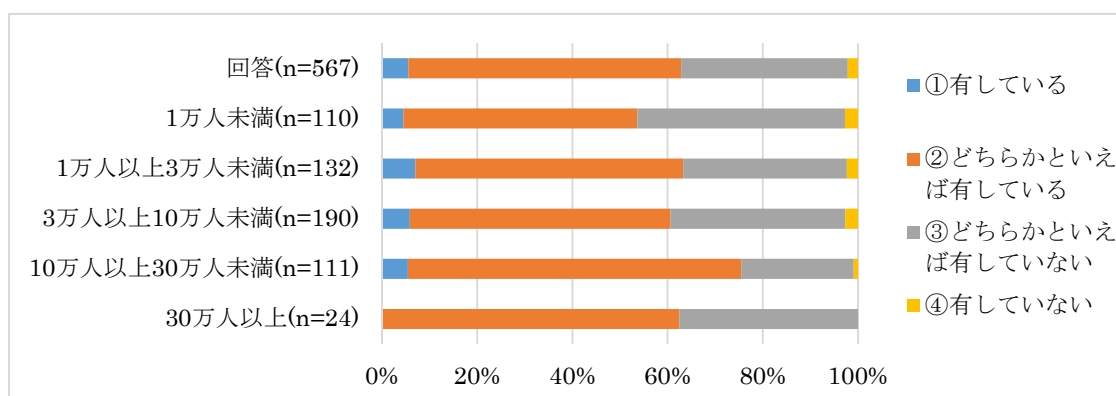
F 関係する団体部署との連携



G コミュニケーション・スキル



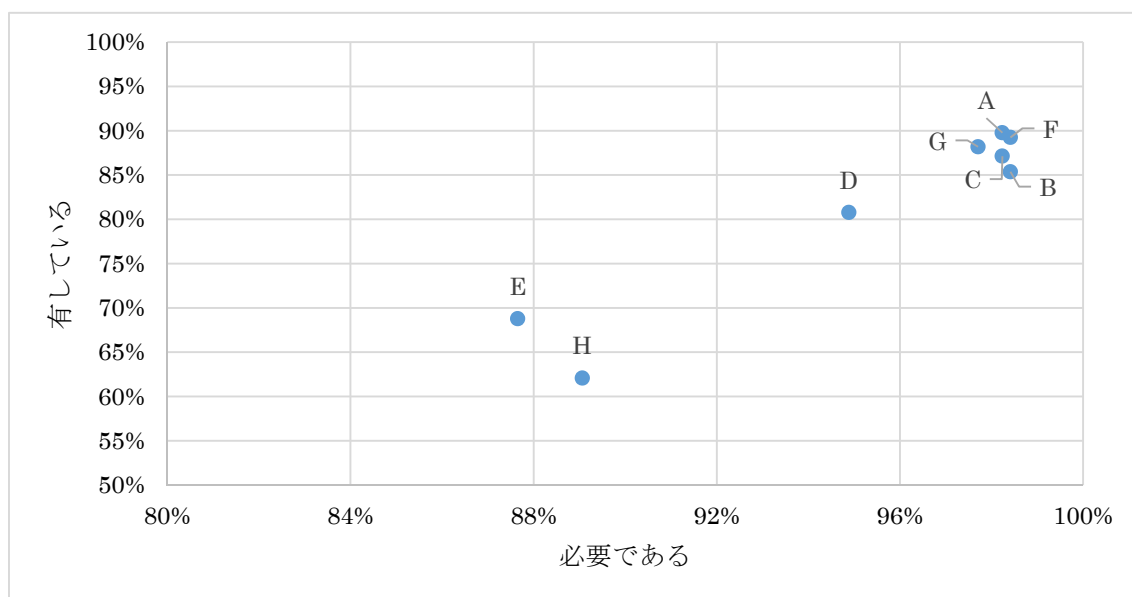
H ファシリテーション・スキル



各種素質・能力の必要性についての設問と各種素質・能力を有しているかの設問を掛け合わせてみたものが図20である。各種素質・能力の必要性について①絶対に必要である、②必要であると回答した団体の割合を横軸にし、各種素質・能力を①有している、②どちらかといえは有していると回答した団体の割合を縦軸としている。

各種素質・能力の必要性について①絶対に必要、②必要の回答の割合が8つの資質・能力全てで非常に高かったため横軸の割合の幅が狭くなっているが、A地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲、B地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力、C住民起点で物事を考えられること、Dできないことはできないといえること、E地域内外の多様な活動による人的ネットワークの豊富さ、F関係する団体部署との連携、Gコミュニケーション・スキル、Hファシリテーション・スキル8つの資質・能力については、必要性の割合が高くなるほど能力を有している割合が高くなる正の相関が見られている。

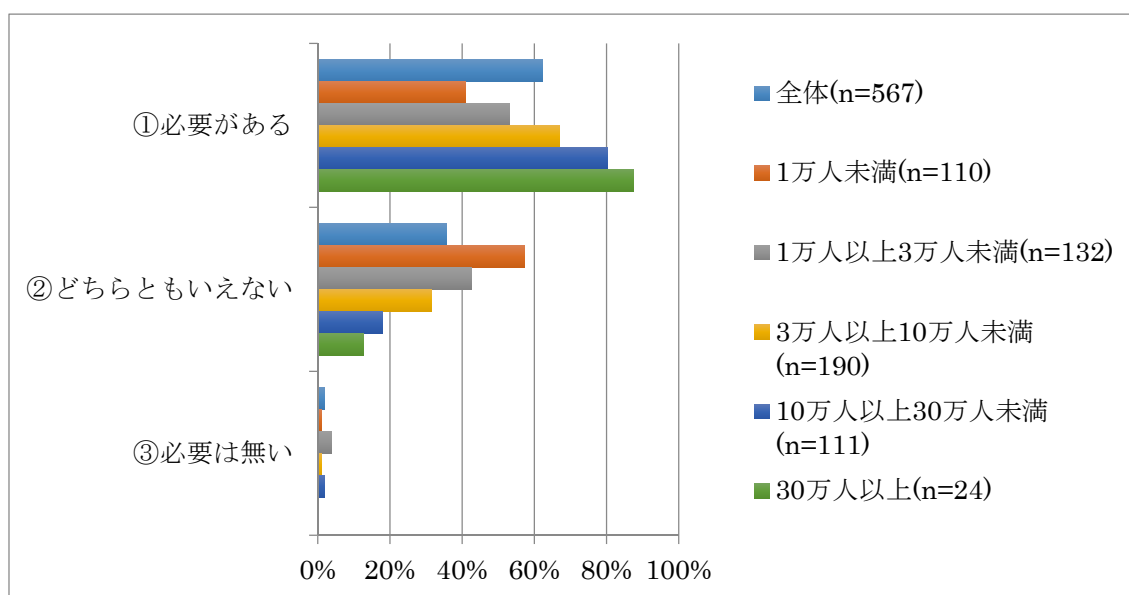
図 2 0 各種素質・能力の必要性と素質・能力を有しているか
(問 2 (2)、問 2 (3))



(2) 自治体職員を対象とした協働に関する能力養成の必要性

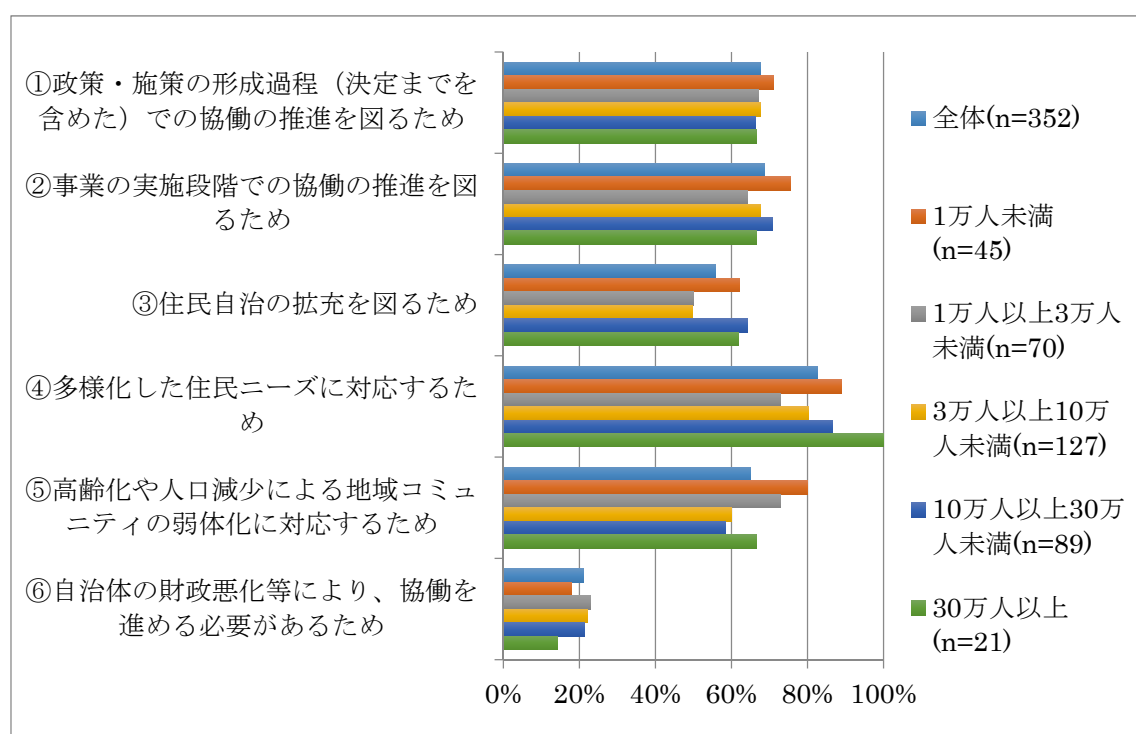
自治体職員を対象とした協働に関する能力養成の必要性について尋ねたところ、①必要があると回答した自治体は 62.1%であり、人口規模が大きくなるほどその割合は高くなっていった。②どちらともいえないと回答した自治体は 35.6%であった (図 2 1)。

図 2 1 協働に関する能力養成の必要性 (問 3 - 1)



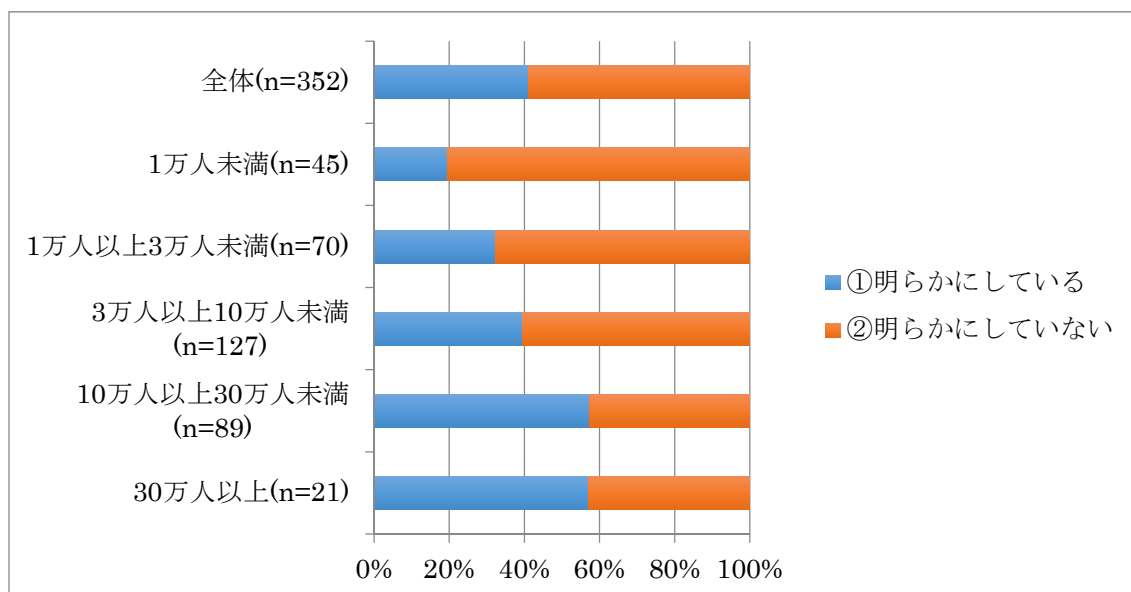
自治体職員を対象とした協働に関する能力養成について①必要があると回答した自治体に、必要な理由について尋ねたところ最も多く挙げられたのは④多様化した住民ニーズに対応するためであった。回答の割合は全体では 82.7%で、人口 30 万人以上の自治体では 100%であった（図 2 2）。

図 2 2 能力養成が必要な理由（問 3－2）



自治体職員を対象とした協働に関する能力養成施策・事業を人材育成基本方針等で明らかにしているか尋ねたところ、4 割が①明らかにしていると回答した。人口規模が大きくなるほどその割合は高くなっていた（図 2 3）。

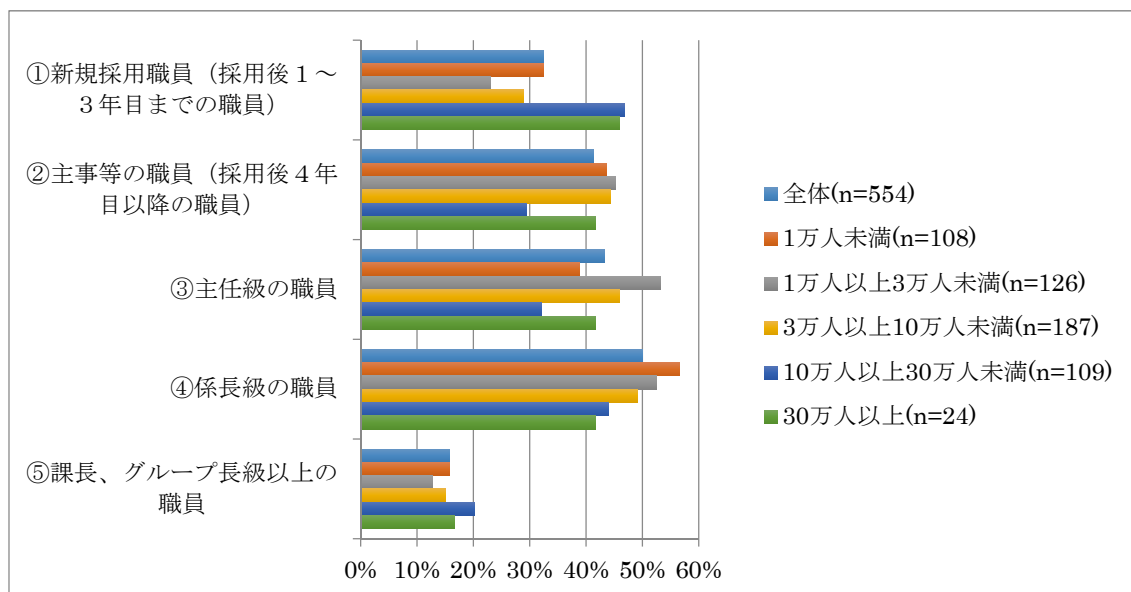
図 2 3 協働に関する能力養成施策・事業を人材育成基本方針等に記載しているか（問 3－3）



自治体職員を対象とした協働に関する能力養成について①必要がある若しくは②どちらともいえないと回答した自治体に、能力養成の対象として特に重要となるのはどの職層の職員かを尋ねた。最も多く挙げられたのは④係長級の職員（50.0%）であり、③主任級の職員（43.3%）、②主事等の職員（採用後 4 年目以降の職員）（41.3%）、①新規採用職員（採用後 1～3 年目までの職員）（32.5%）と続いた。最も回答が少なかったのは⑤課長、グループ長級以上の職員（15.7%）であった。

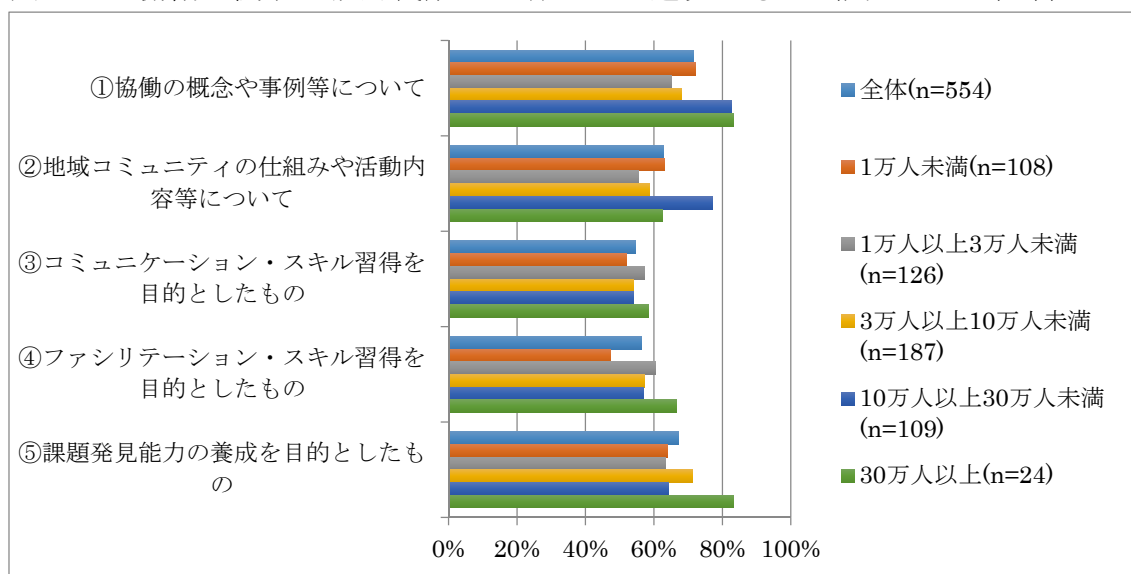
人口規模別区分を見ると、④係長級の職員を重要視しているのは人口規模の小さな自治体であり、人口規模が小さくなるほどより重要視されていた。一方で、①新規採用職員（採用後 1～3 年目までの職員）については、10 万人以上 30 万人未満及び 30 万人以上の自治体といった人口規模の大きな自治体で特に重要視されており、人口規模の大小で傾向の違いが明確に見られた（図 2 4）。

図 2 4 能力養成の対象として特に重要な職層の職員（問 3－4）



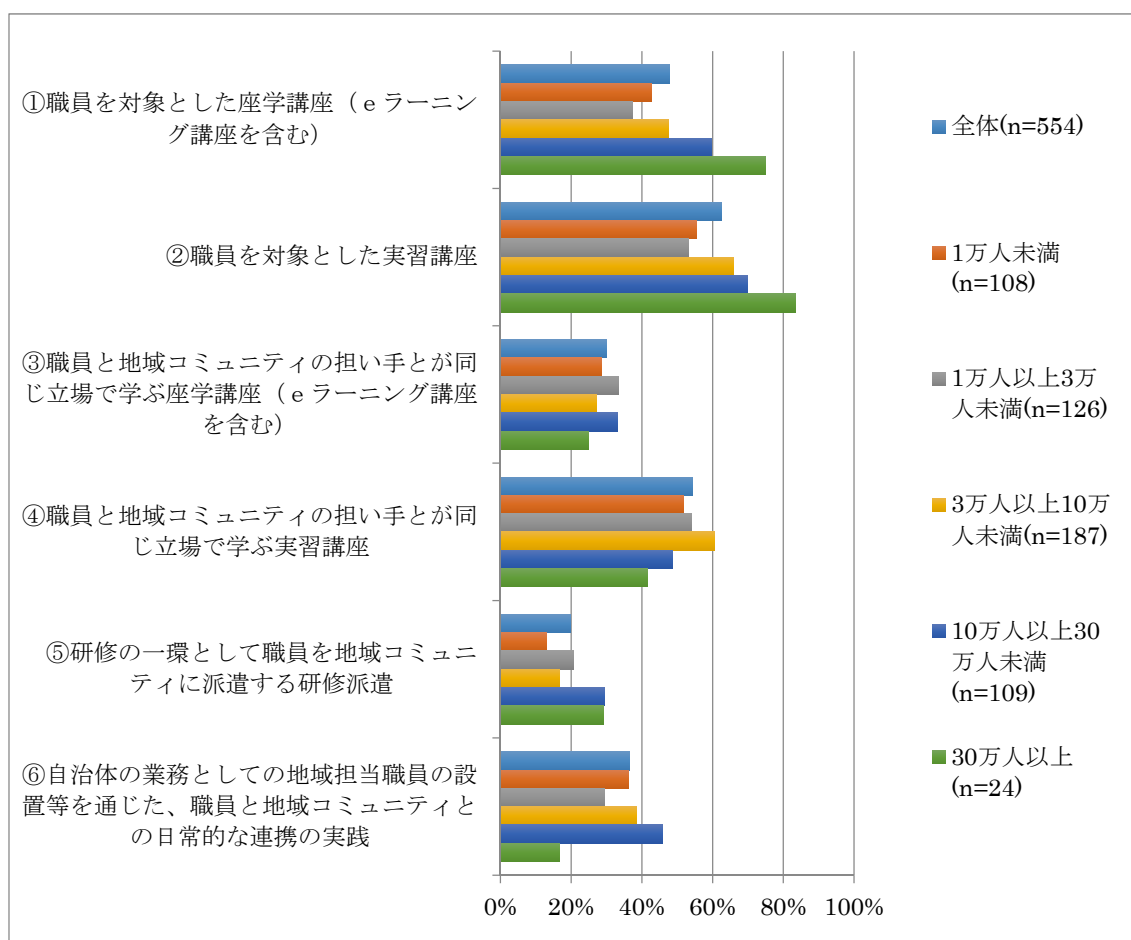
自治体職員を対象とした協働に関する能力養成について①必要がある若しくは②どちらともいえないと回答した自治体に能力養成の取組みの内容として適切なものを尋ねた。最も多く挙げられたのは①協働の概念や事例等について（71.7%）であり、⑤課題発見能力の養成を目的としたもの（67.1%）、②地域コミュニティの仕組みや活動内容等について（62.6%）、④ファシリテーション・スキル習得を目的としたもの（56.3%）、③コミュニケーション・スキル習得を目的としたもの（54.5%）と続いた（図 2 5）。

図 2 5 協働に関する能力養成の内容として適切なもの（問 3－5（1））



自治体職員を対象とした協働に関する能力養成について①必要がある若しくは②どちらともいえないと回答した自治体に能力養成事業の形式として適切なものを尋ねた。最も多く挙げられたのは②職員を対象とした実習講座（62.5%）であった。次いで多く挙げられたのは④職員と地域コミュニティの担い手とが同じ立場で学ぶ実習講座（54.2%）であり、実習形式の講座が効果的と考えられている傾向が見られた（図26）。

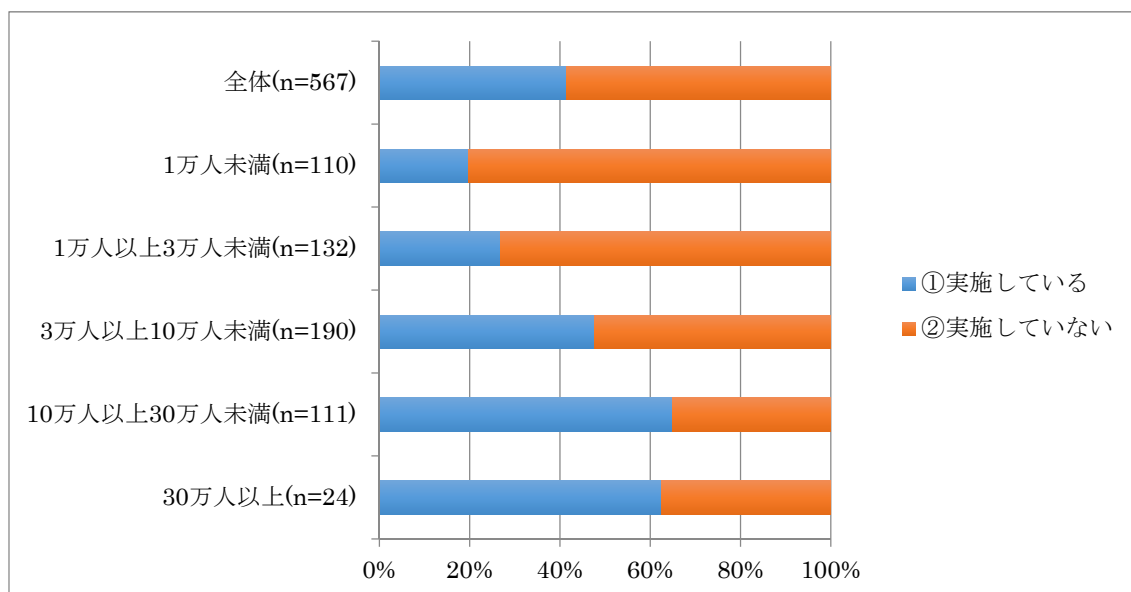
図26 協働に関する能力養成事業の形式として適切なもの（問3-5（2））



（3）協働に関する能力養成の実施状況と成果及び課題について

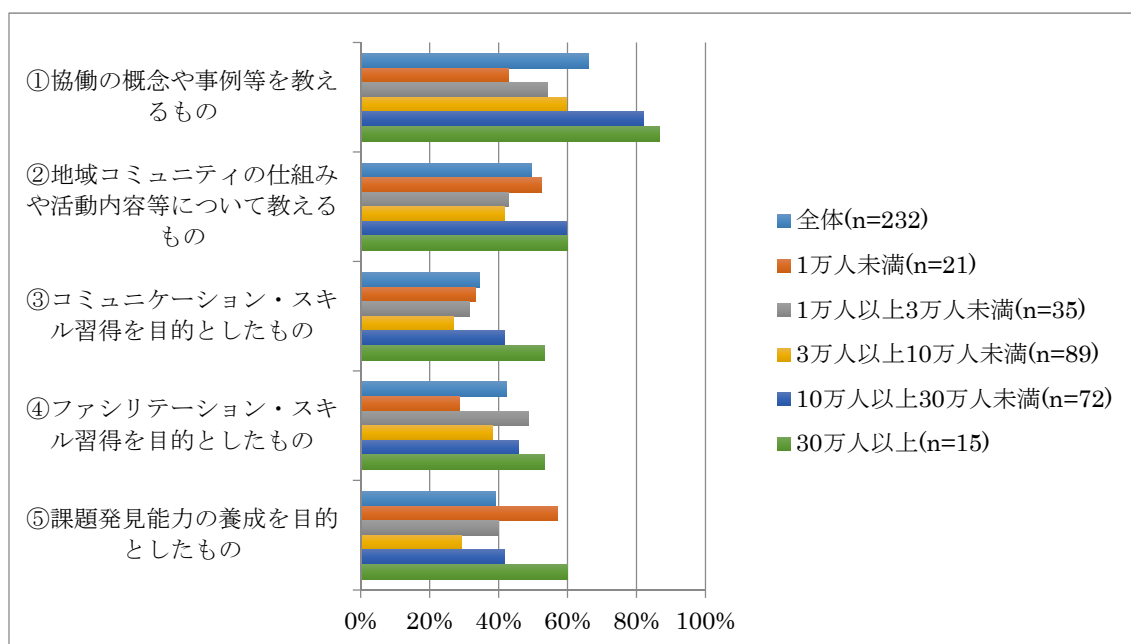
自治体職員を対象とした協働に関する能力養成を実施しているか尋ねたところ、全体の約4割の自治体の実施していると回答した。人口規模別区分で見ると人口規模が大きな自治体は実施している割合が高くなっており、10万人以上30万人未満及び30万人以上の自治体では6割以上の自治体で能力養成が実施されていた（図27）。

図 2 7 協働に関する能力養成を実施しているか（問 4－1）



自治体職員を対象とした協働に関する能力養成を実施している自治体にその取組みの内容について尋ねた。最も多く挙げられたのは①協働の概念や事例等を教えるもの（65.9%）であった。次いで多かったのは、②地域コミュニティの仕組みや活動内容等について教えるもの（49.6%）であった（図 2 8）。

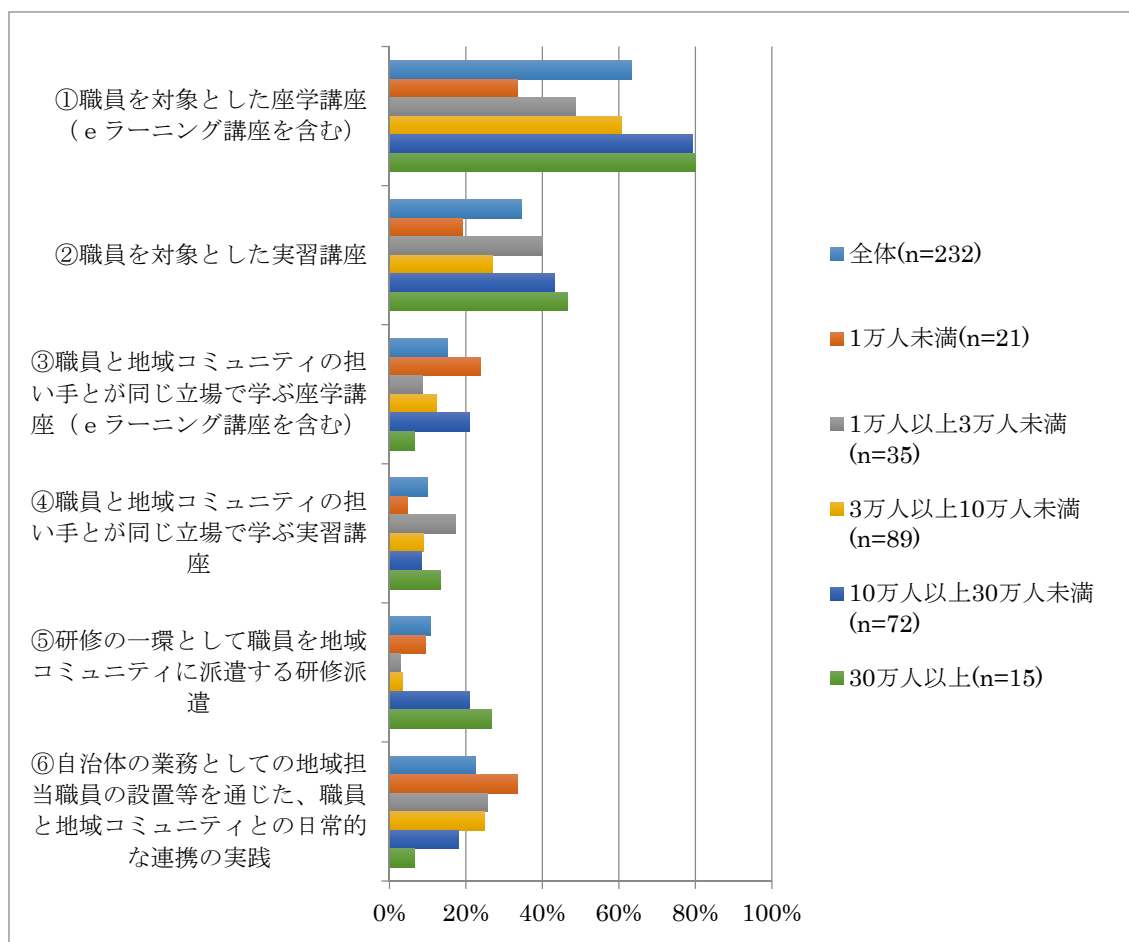
図 2 8 協働に関する能力養成の内容（問 4－2（1））



自治体職員を対象とした協働に関する能力養成を実施している自治体にその能力養成事業の形式について尋ねた。最も多く挙げられたのは①職員を対象とした座学講座（eラーニング講座を含む）であり（63.4%）、10万人以上30万人未満及び30万人以上の自治体では約8割がこの形式で能力養成を行っていた。次に挙げられたのは②職員を対象とした実習講座（34.5%）であった。

⑥自治体の業務としての地域担当職員の設置等を通じた、職員と地域コミュニティとの日常的な連携の実践は、回答の割合が22.4%と低かったが、1万人未満のきわめて人口規模の小さな自治体では回答の割合が33.3%であった（図29）。

図29 協働に関する能力養成事業の形式（問4-2（2））

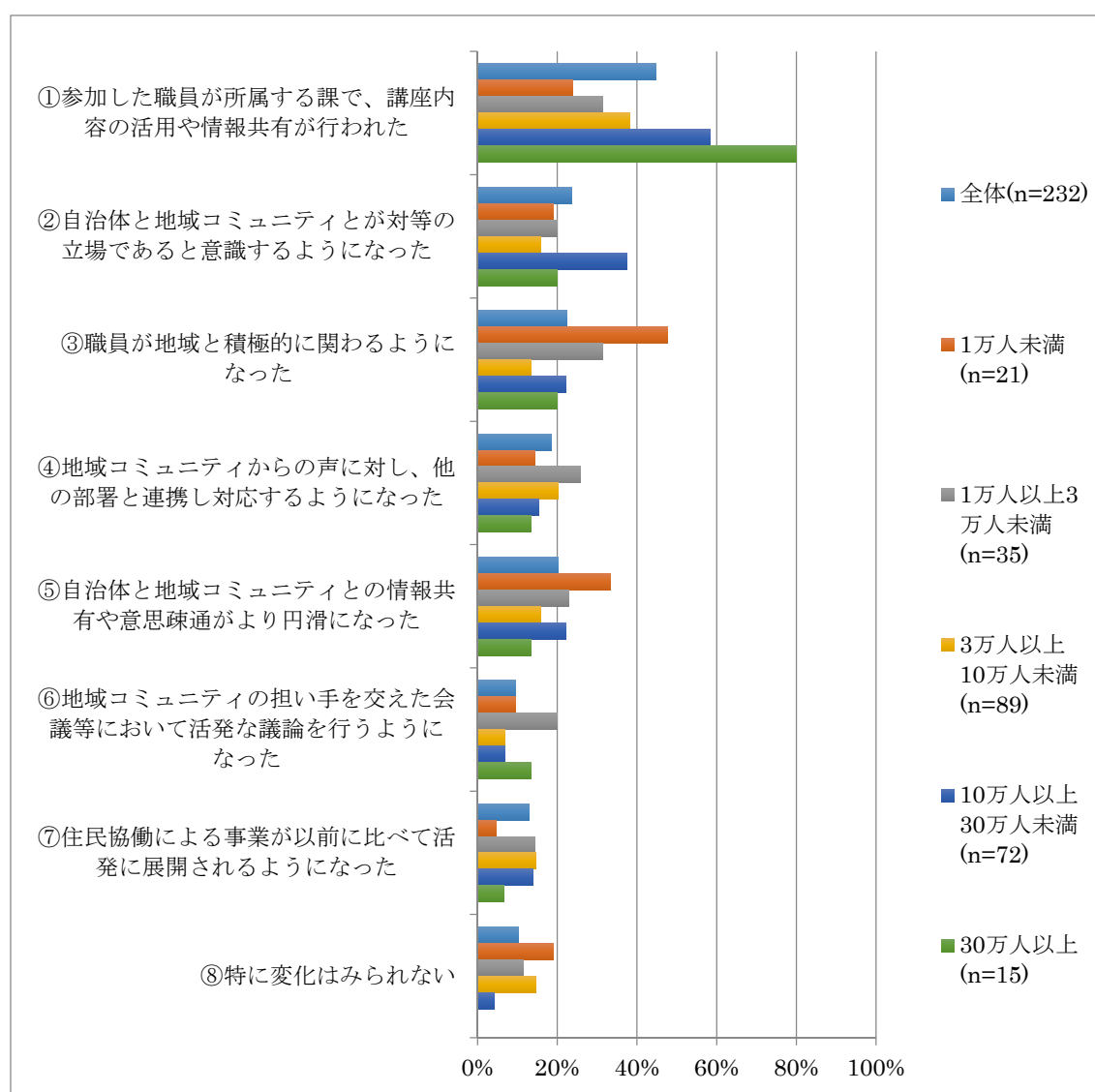


協働に関する能力養成事業実施により見られた変化を尋ねたところ、最も多く挙げられたのは①参加した職員が所属する課で、講座内容の活用や情報共有が行われた（44.8%）であった。特に10万人以上30万人未満の自治体では約

6割、30万人以上の自治体では8割がこの選択肢を回答しており、人口規模が大きな自治体では講座内容の活用や情報共有が着実に行われていた。

一方で、③職員が地域と積極的に関わるようになった、⑤自治体と地域コミュニティとの情報共有や意思疎通がより円滑になったといった成果については、全体の回答はそれぞれ2割程度だが、1万人未満の人口規模がきわめて小さな自治体ではそれぞれ47.6%、33.3%となっており、より成果を実感している様子が見られた（図30）。

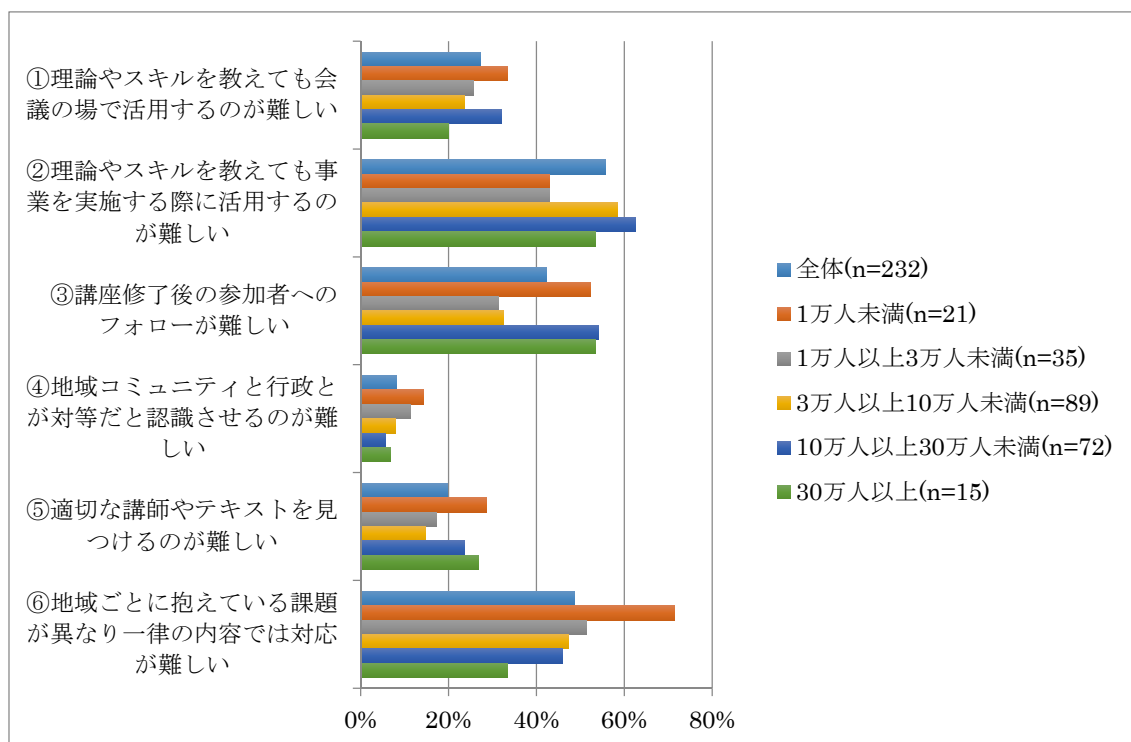
図30 協働に関する能力養成事業の実施により見られた変化（問4-3）



協働に関する能力養成事業の実施における課題について尋ねたところ、多く挙げられたのは②理論やスキルを教えても事業を実施する際に活用するのが難

しい（55.6%）、⑥地域ごとに抱えている課題が異なり一律の内容では対応が難しい（48.7%）③講座修了後の参加者へのフォローが難しい（42.2%）であった。特に⑥地域ごとに抱えている課題が異なり一律の内容では対応が難しいについては1万人未満の自治体では7割が挙げており、人口規模の小さな自治体により強く実感されている様子が見受けられた（図3 1）。

図3 1 協働に関する能力養成事業の実施における課題（問4－4）

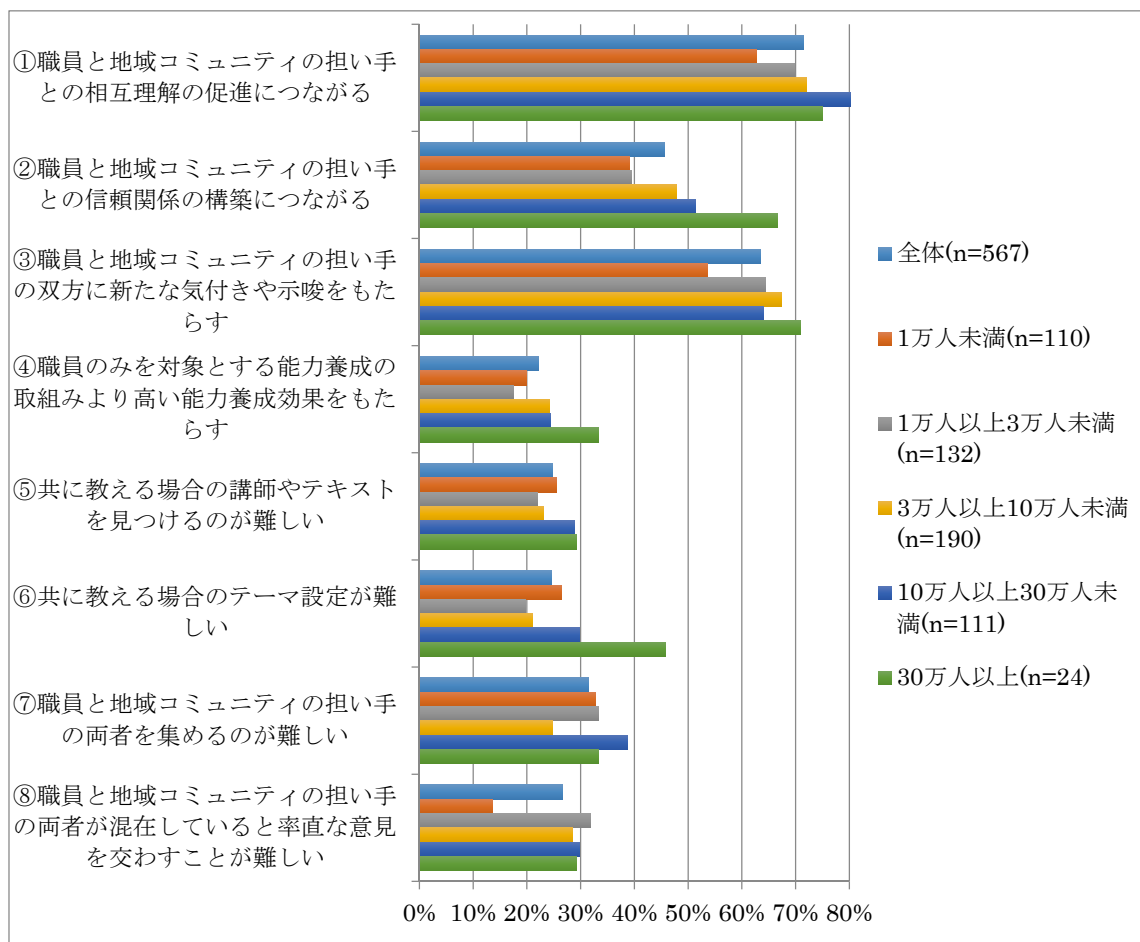


（4）地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ協働に関する能力養成講座の実施について

地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ協働に関する能力養成講座の実施についてどのように考えるか尋ねたところ、①職員と地域コミュニティの担い手との相互理解の促進につながる（71.4%）、③職員と地域コミュニティの担い手の双方に新たな気付きや示唆をもたらす（63.5%）といった回答が多く挙げられていた。次いで②職員と地域コミュニティの担い手との信頼関係の構築につながる（45.7%）が挙げられており、総じて相互理解や信頼関係の構築、視野の拡大といった良い影響をもたらすと認識されている様に見受けられた。

人口規模別区分で見ると、人口規模が大きくなるとそれらの良い影響をもたらすという回答の割合が高くなっていく傾向が見られた（図3 2）。

図 3 2 地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ協働に関する能力養成講座の実施についてどのように考えるか（問 5）



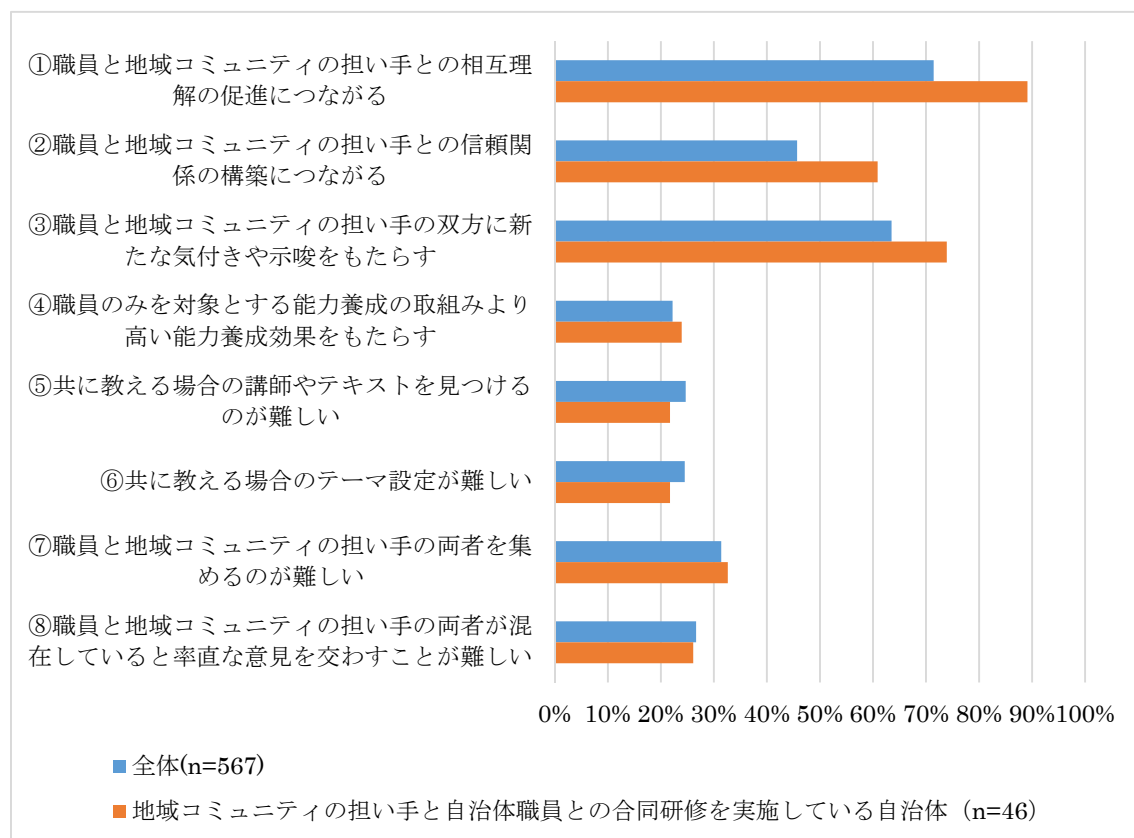
また、地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ協働に関する能力養成講座を実際に実施している自治体と全体の回答とを比較すると以下の傾向が見られた。

①地域コミュニティの担い手と職員との相互理解の促進につながる、②地域コミュニティの担い手と職員との信頼関係の構築につながる、③地域コミュニティの担い手と職員の双方に新たな気付きや示唆をもたらすといった良い効果について、地域コミュニティの担い手と職員との合同研修を実施している自治体は高い回答割合となっていた。地域コミュニティの担い手と職員との合同研修による成果を実感している様子が見受けられる。

④職員のみを対象とする能力養成の取組みより高い能力養成効果をもたらす、⑤共に教える場合の講師やテキストを見つけるのが難しい、⑥共に教える場合のテーマ設定が難しい、⑦職員と地域コミュニティの担い手の両者を集めるの

が難しい、⑧職員と地域コミュニティの担い手の両者が混在していると率直な意見を交わすことが難しいでは明確な差異はみられなかった（図3-3）。

図3-3 地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ協働に関する能力養成講座を実際に実施している自治体と全体の回答との比較



第4章 自由記述欄の計量テキスト分析

粉川一郎（武蔵大学社会学部 教授）

昨年の報告書に引き続き、今年度のアンケート結果の分析にあたって、自由記述欄については計量テキスト分析を実施した。

計量テキスト分析とは、アンケートにおける自由記述欄や、インタビュー調査におけるインタビュー内容など、これまで質的な形でしか分析が行われてこなかった自然文を、量的な方法で分析するものである。昨今、ビッグデータやAIと言った言葉を目にする機会が多いが、計量テキスト分析についてはその歴史は比較的早く、1990年代には高度化したパーソナルコンピュータの計算能力を背景に、一般レベルでも徐々に取り組みが広がりはじめた。そして、形態素解析ソフトウェアの民間レベルでの開発、公開が契機となり、2000年代には一部の研究者の間では一般的に利用される分析手法として広がり始め、現在では広く利用される分析手法の一つとして認知されている。

昨年度に引き続き、本年度のアンケートについても、自由記述欄の回答は、必ずしもその数が多くはない。むしろ、昨年度よりテキスト総量としては減少しているくらいがある。そのため、自由記述欄の回答全てを読み込むことによって、その全体傾向をつかむことは比較的容易ではあるが、計量テキスト分析による数値的、あるいは視覚的な分析結果は内容理解の助けとなる可能性があるため、今年度も分析結果を呈示することとした。

今回実施したのは、単語の出現頻度の多寡によりどのような話題が中心となっているかを把握する頻出語リストによる分析と、出現数の多い単語間の共起関係（どの言葉とどの言葉が同時に出現しているか）をもとに、話題の関係性を視覚的に表現する共起ネットワーク分析、および特定のキーワードに対する関連語の分析の3種類である。なお、対象となる自由記述欄の記述量等の関係で、両方の分析を実施していないものもある。また、今回初めて、自由記述欄に記載されたテキスト全体に対する分析も実施している。

本分析が、今回のアンケート結果を理解する上での助けとなれば幸いである。

1. 全国の市区町村の「協働主管課」を対象に実施したアンケート1に対する計量テキスト分析

問1 貴団体における地域コミュニティの担い手と行政との協働の実施状況についてお尋ねします。

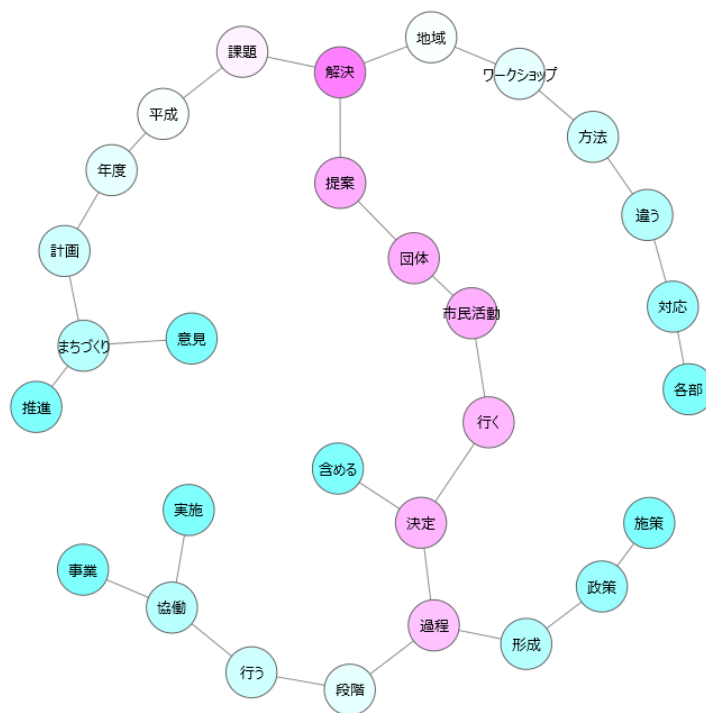
問1-1 貴団体では、政策・施策の形成過程若しくは事業の実施段階において地域コミュニティの担い手との協働を行っていますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問1-1の自由記述欄に関する記述内容の概要は以下の通りである。まず、記述内容の頻出語（出現回数3回以上）を見てみる（表1）。

表1 頻出語（問1-1）

抽出語	出現回数
協働	16
事業	15
行う	11
実施	11
施策	8
政策	6
形成	5
地域	5
異なる	4
段階	4
一部	3
過程	3
場合	3

図1 共起ネットワーク図（最小出現数2、分析単位：文）（問1-1）



頻出語としては問に出てくる語がほとんどを占めており、出現回数だけからは特に特徴的な語は見受けられない。

一方、図1の頻出語の共起ネットワーク分析からは、協働の具体的な内容として、まちづくりの推進に関する意見聴取や地域でのワークショップなどに言及されていることがわかる。

問３－３ 問３－１で「①必要がある」と答えた場合、協働に関する能力養成を実施するための施策若しくは事業を総合計画、まち・ひと・しごと創生総合戦略、条例、指針等で明らかにしていますか。（明らかにしている場合、自由記述欄に該当部分をご記入いただければ幸いです。）

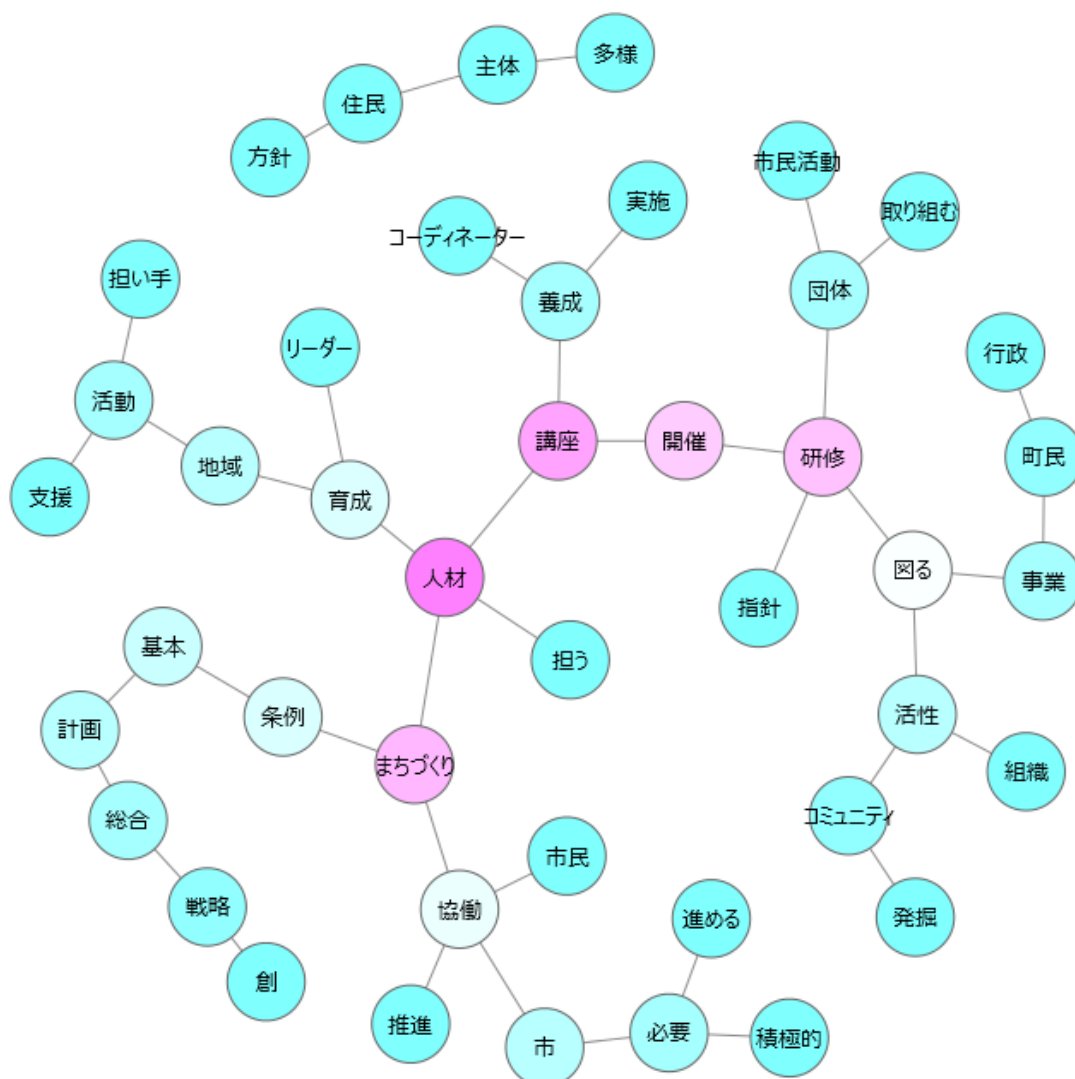
問３－３の自由記述欄に関する記述内容の概要は以下の通りである。まず、記述内容の頻出語（出現回数６回以上）を見てみる（表２）。

こちらの回答は、総合計画や指針等でどのような文章で協働に関する能力養成を行っているか、具体的な内容が記述されている。頻出語を見ると、講座、研修のような、能力養成の具体的な方法や、リーダーやコーディネーター、活性、主体、積極的といった、能力養成でフォーカスが当てられているテーマ、発掘など、具体的な方法論について言及されていることがわかる。

表２ 頻出語（問３－３）

抽出語	出現回数		
協働	69	リーダー	9
総合	56	開催	9
地域	56	自治	9
まちづくり	52	担う	9
計画	48	地域づくり	9
育成	47	町民	9
人材	37	活性	8
基本	36	行う	8
市民	36	団体	8
推進	35	主体	7
活動	33	取り組む	7
戦略	21	進める	7
支援	20	コーディネーター	6
条例	20	後期	6
指針	16	参画	6
創	16	実施	6
コミュニティ	14	積極的	6
施策	14	発掘	6
図る	14	目標	6
担い手	14	連携	6
市民活動	13		
講座	12		
事業	12		
研修	11		
市	11		
参加	10		

一方、図2の共起ネットワーク図からは、その内容がより具体的に読み取れる。地域活動の担い手育成のためのリーダー養成や、コーディネーター養成講座が実施されている様子や、市民活動団体との連携による研修の実施。そうした講座や研修が、コミュニティの人材発掘や組織の活性化を目的として行われているであろうこと、これらが市民協働を実施する上で積極的に取り組もうとしている、そのような記述があることがうかがえる。



問４－２ 問４－１で「①実施している」と答えた場合、実施した能力養成施策、事業の内容及び形式について以下の（１）（２）にお答えください。

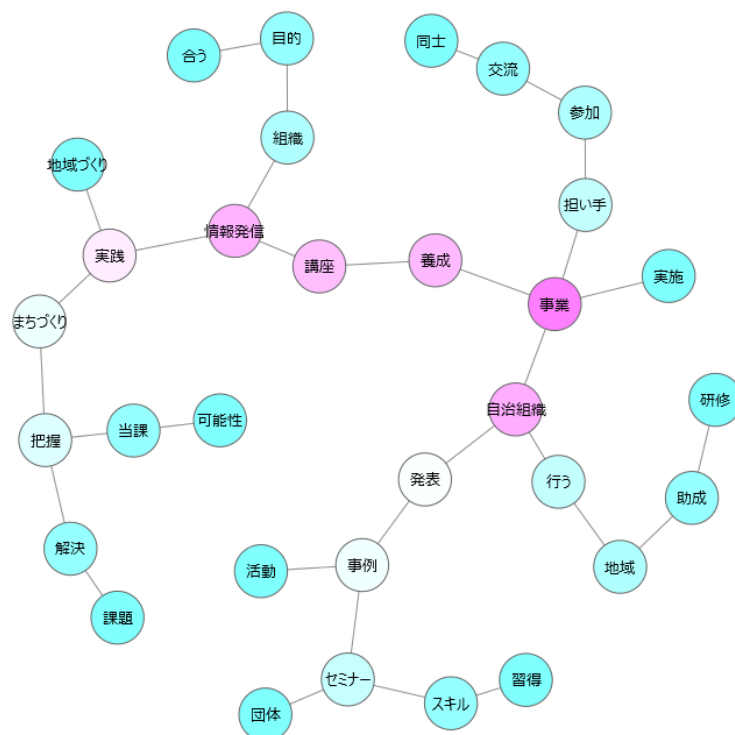
（１） 能力養成施策、事業の内容はどのようなものでしたか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問４－２の自由記述欄に関する記述内容の概要は以下の通りである。まず、記述内容の頻出語（出現回数３回以上）を見てみる（表３）。

表３ 頻出語（問４－２）

抽出語	出現回数
地域	9
研修	7
実施	7
活動	6
参加	5
まちづくり	4
講座	4
事業	4
団体	4
スキル	3
課題	3
交流	3
実践	3
助成	3
担い手	3
目的	3

図３ 共起ネットワーク図（最小出現数２、分析単位：文）（問４－２）



頻出語からは、スキル、交流、実践、担い手などの語が注目点としてあげられる。具体的な能力養成の内容としてはやはり団体や個人のスキルアップが考えられていることがわかるが、それ以外にも団体や個人の交流も重視されている可能性があることがわかる。また、実践や担い手といった語からは、より地域の現場で役立つ内容が志向されていることが理解できる。

一方、図３の共起ネットワーク図からは、参加者の交流による担い手の発掘といった内容、団体のスキルアップに向けて活動事例の紹介、情報発信講座のような内容についても言及されていることがわかる。

問４－５ 問４－１で「②実施していない」と答えた場合、実施していない理由についてどのようなものがありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

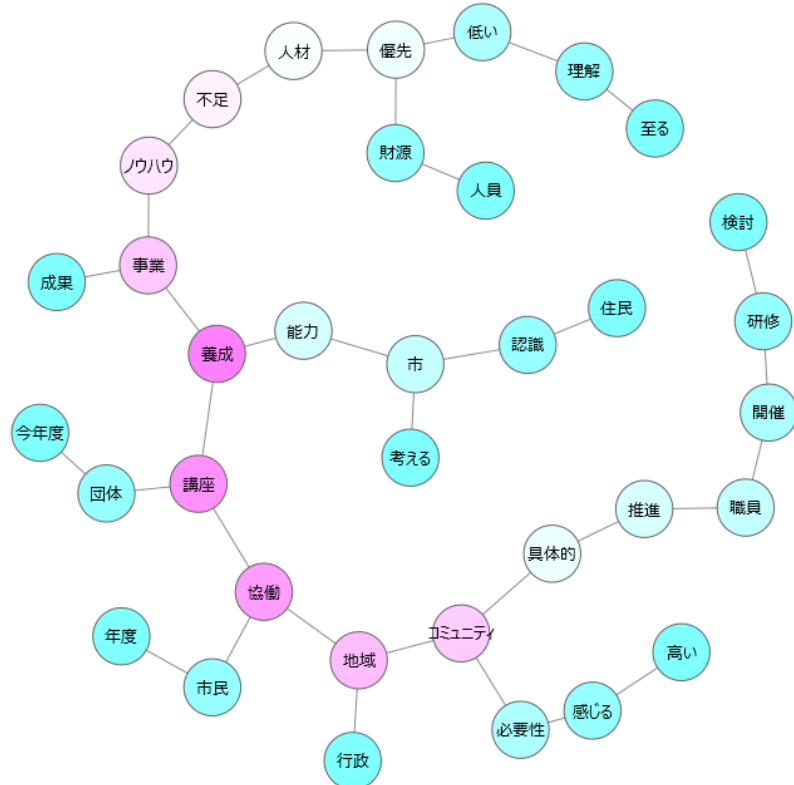
問4－5の自由記述欄に関する記述内容の概要は以下の通りである。まず、記述内容の頻出語（出現回数3回以上）を見てみる（表4）。

頻出語からは、能力養成等を実施していない理由としては、認識や必要性、と言った語と同頻度で低い、という語が出てきている。

図4の共起ネットワーク図を見ると、ノウハウや人材不足についての言及があり、また、財源や理解について乏しいといった言及がある点が見える。主に、リソース、周囲の理解、ノウハウ等が不足していることが、能力養成等を実施できない理由としてあげられていることがわかる。

表 4 頻出語（問 4－5） 図 4 共起ネットワーク図（最小出現数 2、分析単位：文）（問 4－5）

抽出語	出現回数
協働	14
実施	12
地域	11
事業	6
能力	6
養成	6
検討	5
行政	5
市民	5
講座	4
コミュニティ	3
開催	3
感じる	3
職員	3
低い	3
認識	3
必要性	3
理解	3



問5 地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成の方策として、地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ座学講座（eラーニング講座を含む）、実習講座の実施についてどのように考えますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。（貴団体会で実施されている場合は、実際に実施した上での効果や課題等についてお答えください。）

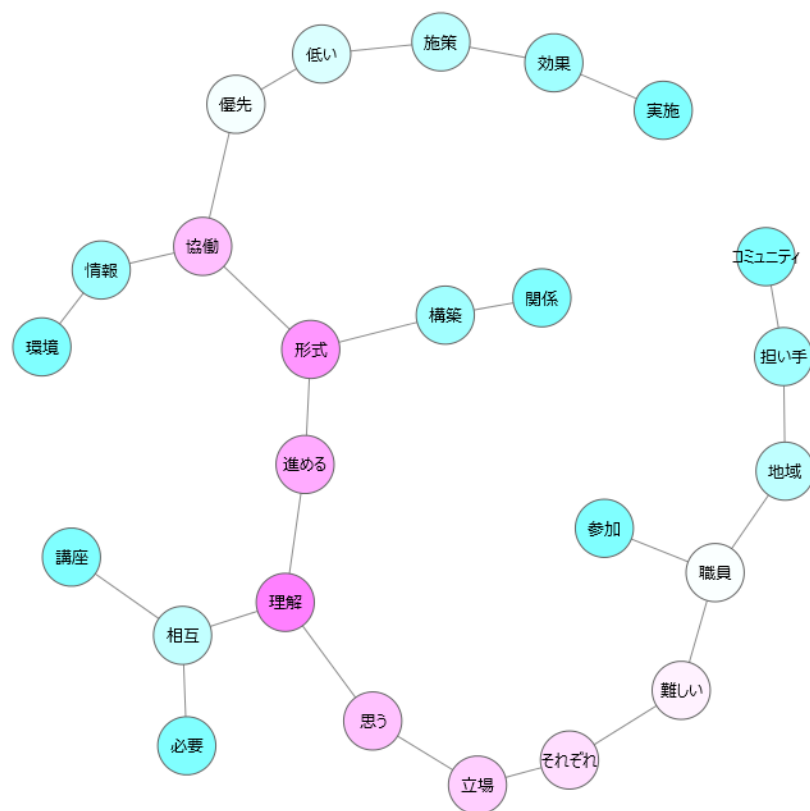
問5の自由記述欄に関する記述内容の概要は以下の通りである。まず、記述内容の頻出語（出現回数2回以上）を見てみる（表5）。

頻出語からは、低い、難しいというネガティブな表現が出現数は低いものの一定数見られることがわかる。図5の共起ネットワーク図からは、施策としての優先順位の低さであったり、職員の立場を考えると、市民と行政が同じ立場で参加するような講座の難しさについて言及されていることがわかる。

表5 頻出語（問5）

抽出語	出現回数
地域	5
コミュニティ	4
職員	4
関係	3
相互	3
担い手	3
必要	3
それぞれ	2
環境	2
協働	2
形式	2
効果	2
構築	2
考える	2
講座	2
参加	2
思う	2
施策	2
実施	2
情報	2
進める	2
低い	2
難しい	2
優先	2
理解	2
立場	2

図5 共起ネットワーク図（最小出現数2、分析単位：文）（問5）



その他（ご意見等）

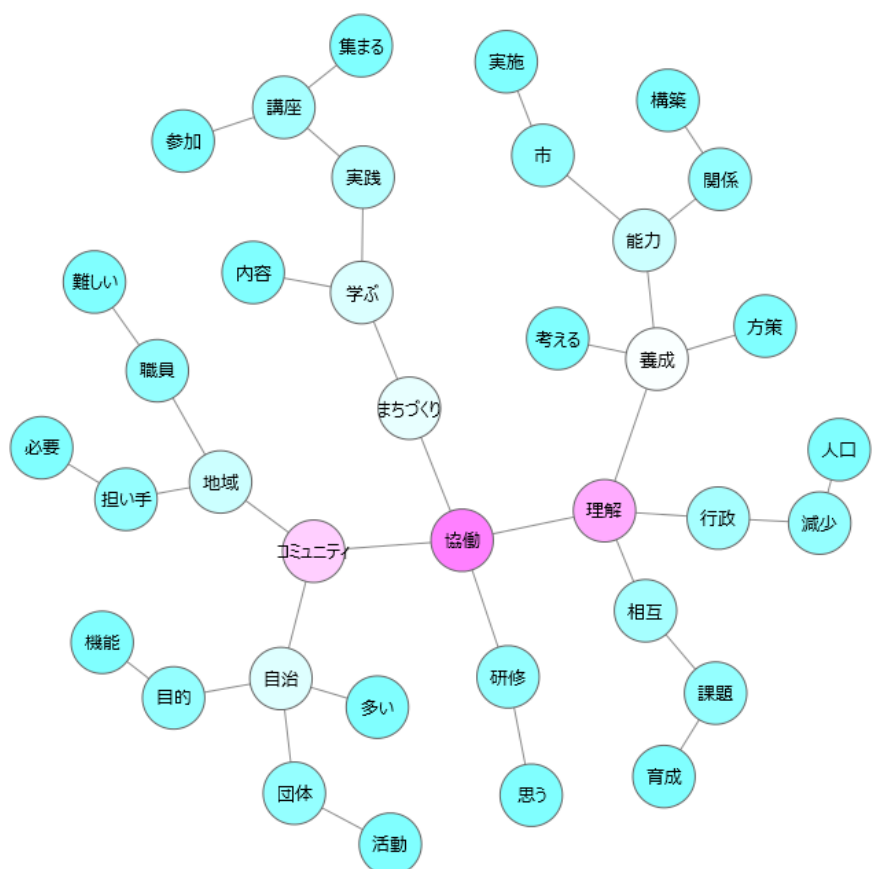
地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力の養成について、その他のご意見がありましたら自由に記述してください。

その他の自由記述欄に関する記述内容の概要は以下の通りである。まず、記述内容の頻出語（出現回数 5 回以上）を見てみる（表 6）。

表 6 頻出語（その他）

抽出語	出現回数
地域	29
担い手	21
必要	18
コミュニティ	17
協働	17
研修	13
職員	12
思う	10
団体	10
行政	9
能力	9
講座	7
自治	7
目的	6
育成	5
課題	5
行う	5
参加	5
市	5
住民	5
場	5
養成	5
理解	5

図 6 共起ネットワーク図（最小出現数 3、分析単位：文）（その他）



頻出語からは特に特徴的な語は見受けられない。図 6 の共起ネットワーク図からは、協働とコミュニティ、理解という語が中心的に使用されていることがわかる。コミュニティという語に関連しては、行政職員の限界と、地域の担い手の必要性が論じられている可能性が見受けられる。協働に関しては研修や学びについて関連して言及されていることわかる。理解という語からは、やはり市民と行政の相互理解の問題や、人口減少下にある行政について関連して言及されていることがわかる。

2. 全国の市区町村の「人事主管課」を対象に実施したアンケート2に対する計量テキスト分析

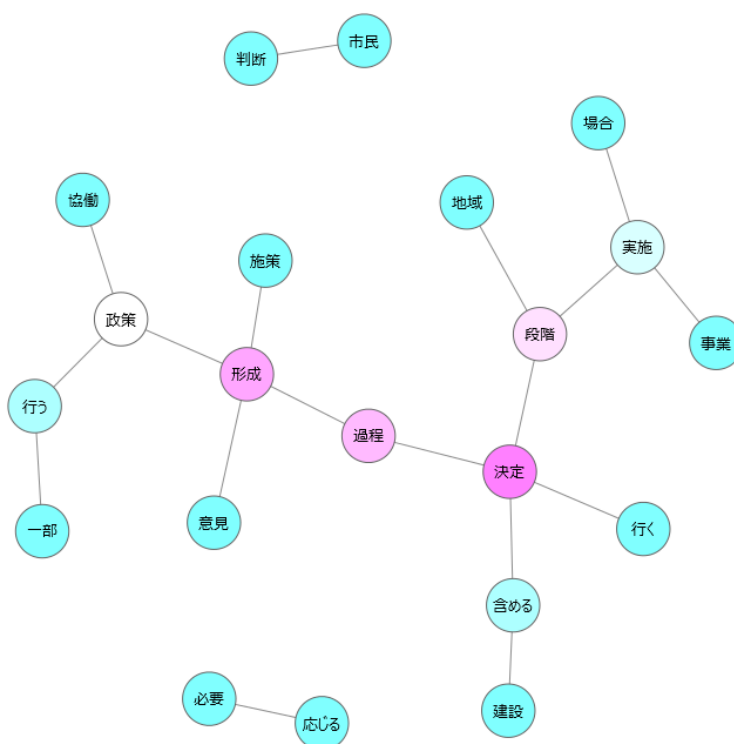
問1 貴団体における地域コミュニティの担い手と行政との協働の実施状況についてお尋ねします。

問1-1 貴団体は、政策・施策の形成過程若しくは事業の実施段階において地域コミュニティの担い手との協働を行っていますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問1-1の自由記述欄に関する記述内容の概要は以下の通りである。まず、記述内容の頻出語（出現回数3回以上）を見てみる（表7）。

表7 頻出語（問1-1） 図7 共起ネットワーク図（最小出現数2、分析単位：文）（問1-1）

抽出語	出現回数
協働	16
事業	13
実施	10
行う	9
政策	7
施策	6
形成	5
場合	5
地域	5
必要	5
応じる	4
過程	4
計画	4
決定	4
段階	4
意見	3
一部	3
行く	3



頻出語からは、特に注目すべき語は見受けられない。図7の共起ネットワーク図からも特徴的なつながりは見受けられない。特記すべき内容が見られないと考えることもできる。

問３－３ 問３－１で「①必要がある」と答えた場合、協働に関する能力養成を実施するための施策若しくは事業を人材育成基本方針等で明らかにしていますか。（明らかにしている場合、自由記述欄に該当部分をご記入いただければ幸いです。）

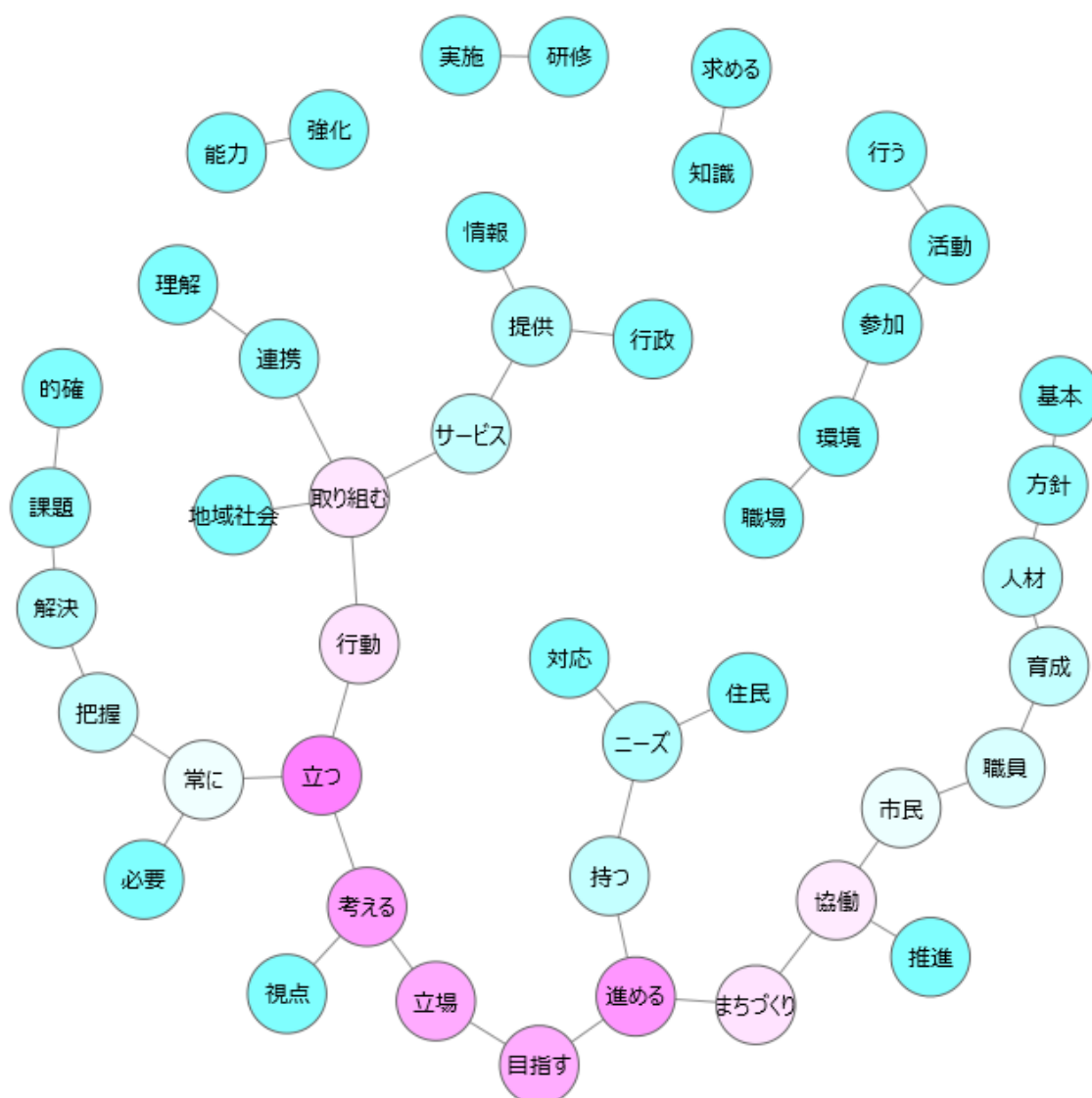
問３－３の自由記述欄に関する記述内容の概要は以下の通りである。まず、記述内容の頻出語（出現回数５回以上）を見てみる（表８）。

表８ 頻出語（問３－３）

抽出語	出現回数		
職員	67	強化	7
市民	63	実施	7
協働	41	情報	7
地域	28	進める	7
育成	26	目指す	7
まちづくり	22	住民	6
研修	20	常に	6
人材	19	提供	6
基本	18	必要	6
方針	18	ニーズ	5
能力	14	課題	5
求める	12	解決	5
考える	12	参加	5
推進	12	制度	5
活動	11	積極的	5
掲げる	10	総合	5
行政	9	把握	5
視点	9	目線	5
持つ	9	理解	5
意識	8	連携	5
計画	8		
行う	8		
行動	8		
立つ	8		
立場	8		

こちらの回答は、人材育成方針等でどのような文章で協働に関する能力養成を行っているか、具体的な内容が記述されている。総合計画や指針とは違い、具体的な人材育成の視点を含む語が見られるが、頻出語からは、住民やニーズといった、市民目線を感じさせる後の仕様や、積極的といった語が特徴としてあげられる。一方で、図８、共起ネットワーク図からはやはり住民ニーズに根差した協働への言及や、視点や立場、といった語から、市民目線についての言及があるように思われる。

図8 共起ネットワーク図（最小出現数 4、分析単位：文）（問3－3）



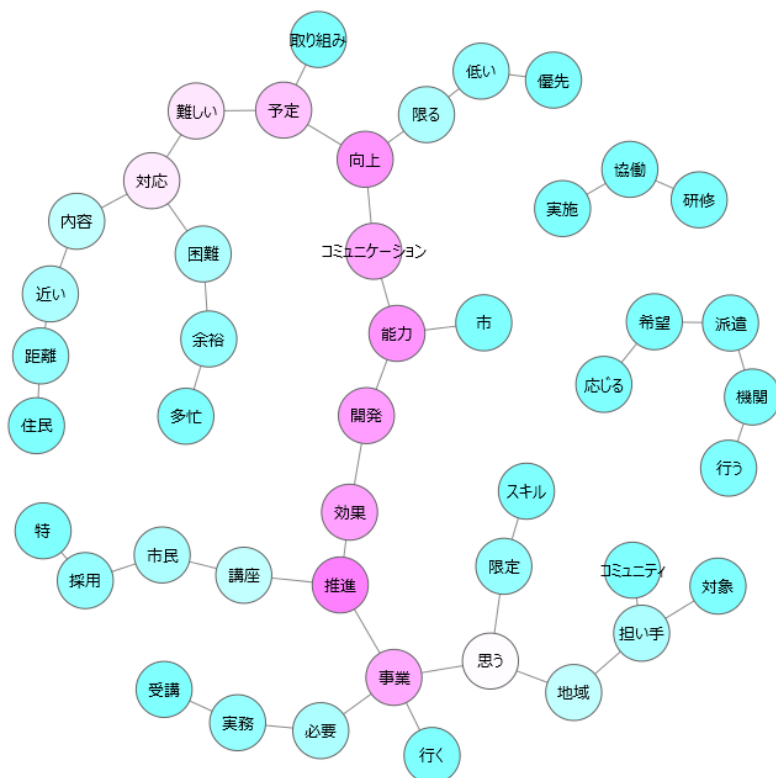
問４－５ 問４－１で「②実施していない」と答えた場合、実施していない理由についてどのようなものがありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問４－５の自由記述欄に関する記述内容の概要は以下の通りである。まず、記述内容の頻出語（出現回数３回以上）を見てみる（表９）。

表９ 頻出語（問４－５）

抽出語	出現回数
研修	28
実施	24
協働	18
職員	15
業務	7
能力	6
必要	6
行う	5
事業	5
地域	5
スキル	4
参加	4
派遣	4
優先	4
センター	3
機関	3
検討	3
限る	3
向ける	3
市	3
思う	3
住民	3
担当	3
特	3

図９ 共起ネットワーク図（最小出現数２、分析単位：文）（問４－５）



実施しない理由として頻出語からは、スキルや住民といった語が出現しているが、特に特徴的なものとは言えない。一方、図９の共起ネットワーク図からは、優先順位の低さ、多忙、余裕、困難と言った行政職員の忙しさ、また、住民と距離が近いが故の対応の難しさなど、実施の難しさについて具体的な内容が言及されていることがわかる。

その他（ご意見等）

職員を対象とした協働に関する能力の養成について、その他のご意見がありましたら自由に記述してください。

その他の自由記述欄に関する記述内容の概要は以下の通りである。まず、記述内容の頻出語（出現回数 3 回以上）を見てみる（表 10）。

表 10 頻出語（その他）

抽出語	出現回数
職員	16
協働	15
能力	13
地域	12
住民	11
必要	9
思う	7
考える	5
多い	5
必要性	5
理解	5
課題	4
自治体	4
コミュニケーション	3
活動	3
実施	3
多く	3

図 10 共起ネットワーク図（最小出現数 2、分析単位：文）（その他）

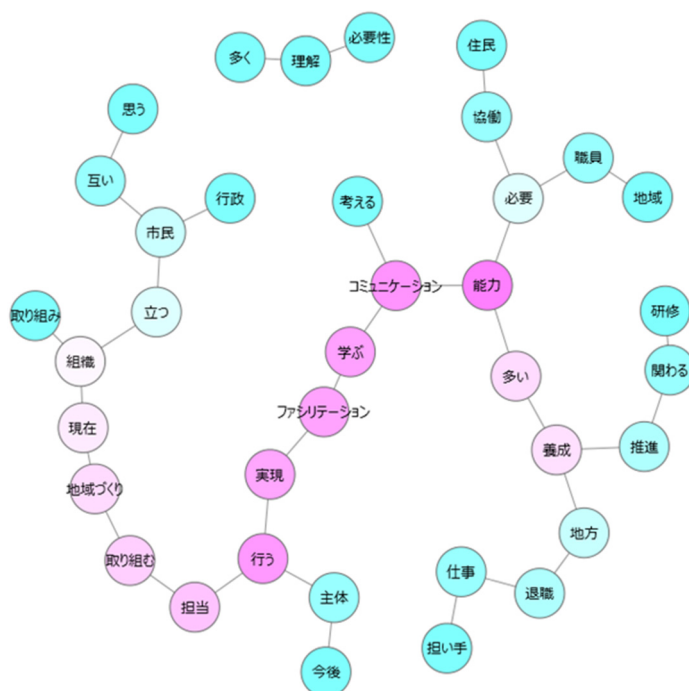


表 10 からは、必要、必要性という語が頻度高く出てきている点が注目点としてあげられる。やはり、必要性そのものについては一定程度ポジティブに考えられていることがわかる。また、コミュニケーションという語が頻度 3 ではあるが出てきている点も注目してよいであろう。

一方で、図 10 の共起ネットワーク図からはコミュニケーションやファシリテーションの能力について必要性が言及されていることがわかる。また、行政と市民の互いの立場に立った視点の必要性についても言及されている可能性がある。また、退職した職員と担い手が、一定の繋がりをもっている点から、退職後の職員に市民として活躍してもらいたいと言った希望も存在しているように思われる。

3. アンケートに含まれるすべての自由記述内容に対する計量テキスト分析

今回、新たな分析の視点として、アンケート1、アンケート2に含まれるすべての自由記述欄の記述を対象としたテキスト分析を実施した。設問が異なる内容に対しての回答であるため、こうした分析を行うことに対しての異論は存在すると思われるが、協働に向けての職員、市民の能力向上というテーマに対してどのような視点からの言及が存在するかを全体的に理解する上では、一助となる可能性があるため、あえて分析を実施した。

まず、全体の頻出語上位 150 は以下の通りである（表 1 1）。

表 1 1 頻出語

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
協働	244	把握	18	運営	10
地域	205	創	17	過程	10
職員	153	連携	17	事例	10
市民	120	応じる	16	制度	10
実施	119	積極的	16	対象	10
研修	116	向ける	15	町民	10
まちづくり	91	行動	15	予定	10
育成	84	内容	15	ニーズ	9
必要	79	解決	14	学ぶ	9
活動	76	持つ	14	含める	9
事業	73	対応	14	機会	9
能力	67	目的	14	現在	9
計画	64	立場	14	実績	9
人材	63	確保	13	充実	9
総合	63	関係	13	相互	9
コミュニティ	62	求める	13	多様	9
推進	61	形成	13	年度	9
行う	59	実践	13	派遣	9
基本	56	取り組み	13	変化	9
担い手	54	場	13	目指す	9
参加	51	人	13	優先	9
団体	42	組織	13	異なる	8
行政	38	多い	13	一部	8
施策	38	地域づくり	13	感じる	8
住民	38	必要性	13	向上	8
考える	36	立つ	13	行く	8
講座	35	意見	12	今年度	8
理解	34	掲げる	12	次	8
市	27	交換	12	自治体	8
思う	27	視点	12	自主	8
支援	27	主体	12	主体的	8
課題	26	状況	12	世代	8
検討	24	担う	12	低い	8
条例	24	段階	12	当課	8
担当	24	提供	12	配置	8
養成	24	コミュニケーション	11	不明	8
自治	23	リーダー	11	様々	8
方針	23	活性	11	力	8
戦略	22	環境	11	課題解決	7
取り組む	21	強化	11	各種	7
進める	21	具体的	11	活用	7
図る	21	交流	11	関わる	7
市民活動	20	効果	11	企画	7
情報	20	場合	11	機関	7
意識	19	他	11	記載	7
開催	19	知識	11	共有	7
業務	19	地域課題	11	現状	7
指針	19	難しい	11	今後	7
政策	19	平成	11	困難	7
スキル	18	センター	10	常に	7

まず上位 50 位までで注目したい語としては、上位に必要、担い手、情報、スキルと言った語が出てきている点である。必要性に対する言及はもちろん、情報が重要な視点として出てきている点が理解できる。また、担い手の必要性やスキル向上についても言及されていると考えられる。

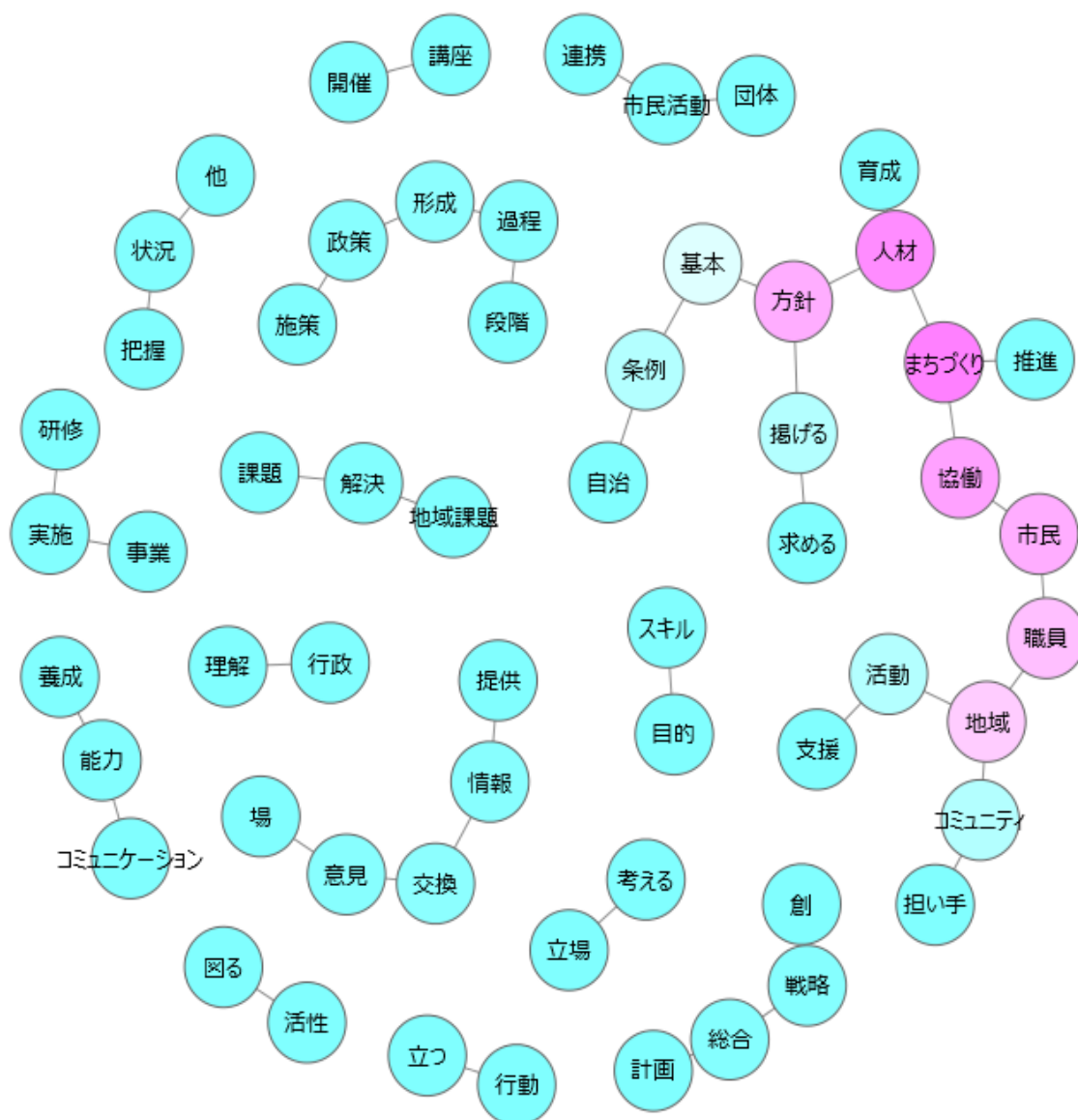
取り組む、進める、図るの 3 語が同順位で上位に来ている点も面白い。基本的には、協働において人材育成が推進すべき内容としてとらえられていると考えていいだろう。

上位 51 位から 100 位まででは、積極的、立場、関係、視点、主体、コミュニケーション、リーダー、知識、難しいと言った語が注目できる。積極的、主体と言った語からは、やはり主体性についての言及がなされている点が理解できる。また、立場や視点からは、行政と市民の違いについて語られていることが理解できる。コミュニケーション、リーダー、知識と言った語は、やはり研修の内容として必要性がある視点が語られていると考えていいだろう。100 位近くになって難しいという表現が出てきている点からは、ネガティブな表現は比較的低位にとどまっていることがわかる。

上位 101 位から 150 位まででは、ニーズ、自主、主体的、低い、困難という語が注目できる。主体性に関わる語はやはりこの順位でも頻出語として出てくる。また、ニーズは住民ニーズという視点と考えられるが、行政からの視点だけではない、住民目線についても言及されていることがわかる。低い、困難も一定程度出現しているが、やはり比較的低い数字にとどまっていると考えられる。

次に、全体の共起ネットワーク図を見してみる（図 1 1）。

図 1 1 共起ネットワーク図（最小出現数 10、分析単位：文）



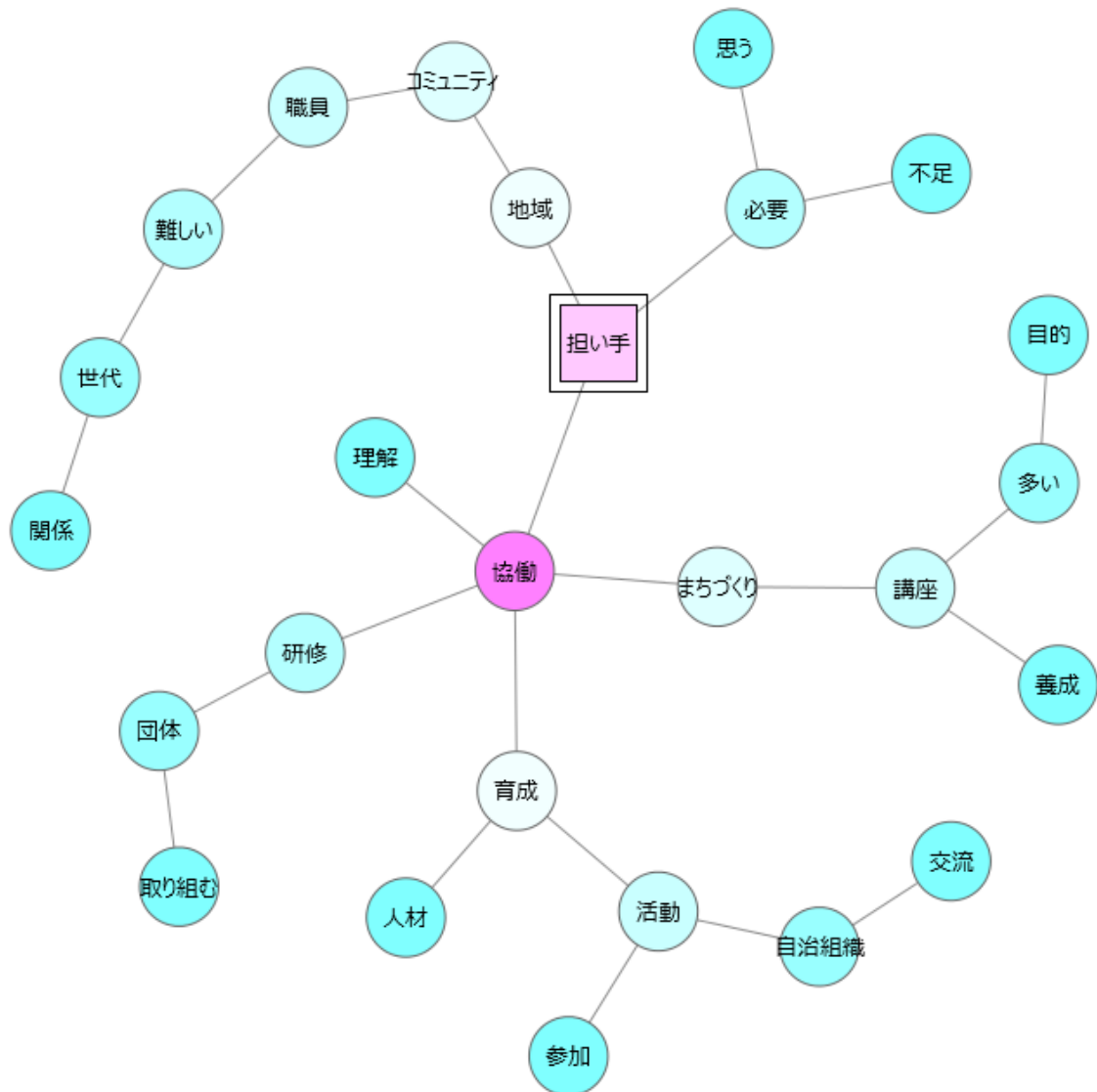
全体として中心的に語られているのは、協働やまちづくり、研修についてである。そのうえで、講座開催や研修事業の実施と言った点、コミュニケーション能力の養成や、地域課題の解決と言った点について言及されている。市民活動団体との連携や、行政理解、状況の把握などについても語られている。注目すべきはやはり情報提供や意見交換、場といった繋がり、行政と市民のコミュニケーションについて言及されていることがわかる。

次に、頻出 150 語の中からいくつかの注目すべき語をピックアップし、どのような語とともに出現しているかについてみてみよう。

(1) 「担い手」

担い手、という語に関連する語を 25 語ピックアップし、共起ネットワーク図を作成した（図 1 2）。

図 1 2 「担い手」関連語共起ネットワーク図（使用語 25、分析単位：文）

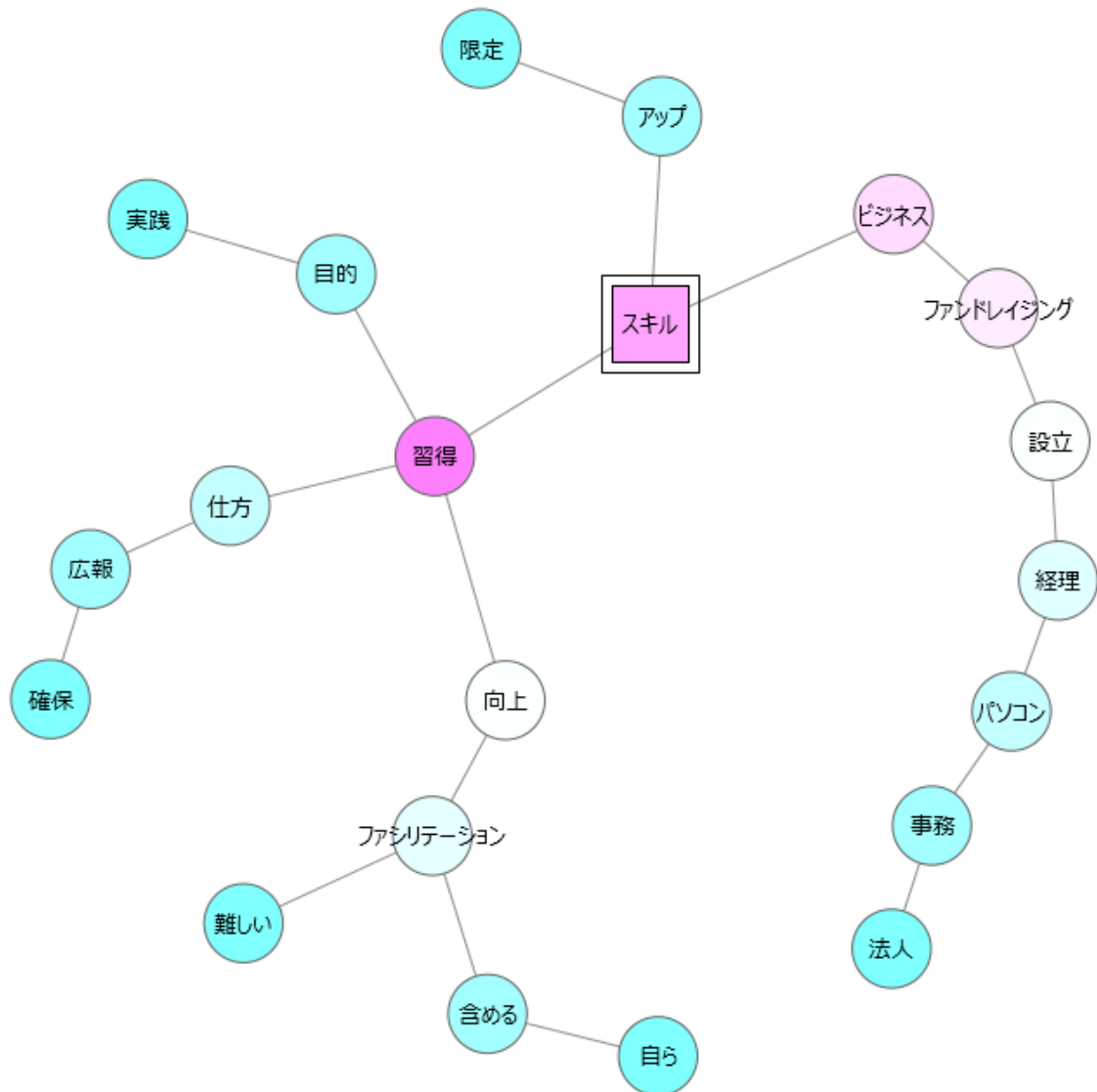


担い手が不足していること、必要性があることへの言及、そして、地域コミュニティに行政職員がかかわることの難しさ、そして世代への言及があることが理解できる。そして、自治組織への参加と交流が人材育成とつながった形で言及されている。

(2) 「スキル」

スキル、という語に関連する語を 20 語ピックアップし、共起ネットワーク図を作成した（図 1 3）。

図 1 3 「スキル」関連語共起ネットワーク図（使用語 20、分析単位：文）

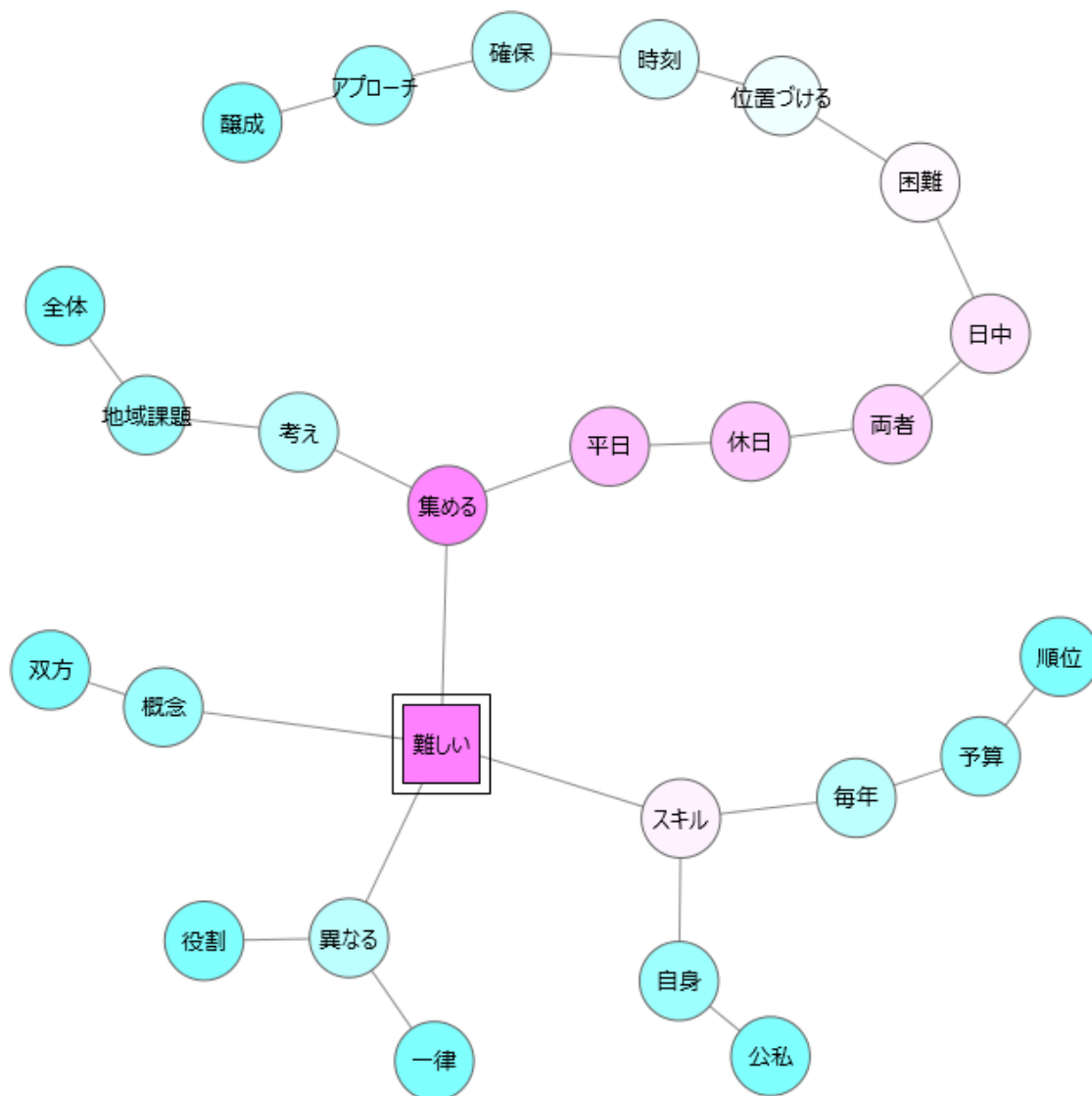


スキルという視点からは、広報とファシリテーションが注目されていることがわかる。一方でファシリテーションについては難しいという語とのつながりがある点も注目点である。一方、ファンドレイジングや経理、パソコン、法人、事務といった繋がりもあるが、別の分析ではこれらの群はスキルとは比較的つながりが薄いため、全体として言及されているスキルの視点は、ファシリテーションと広報の 2 点であると言ってよいだろう。

(3)「難しい」

難しい、という語に関連する語を 25 語ピックアップし、共起ネットワーク図を作成した（図 1 4）。

図 1 4 「難しい」関連語共起ネットワーク図（使用語 25、分析単位：文）

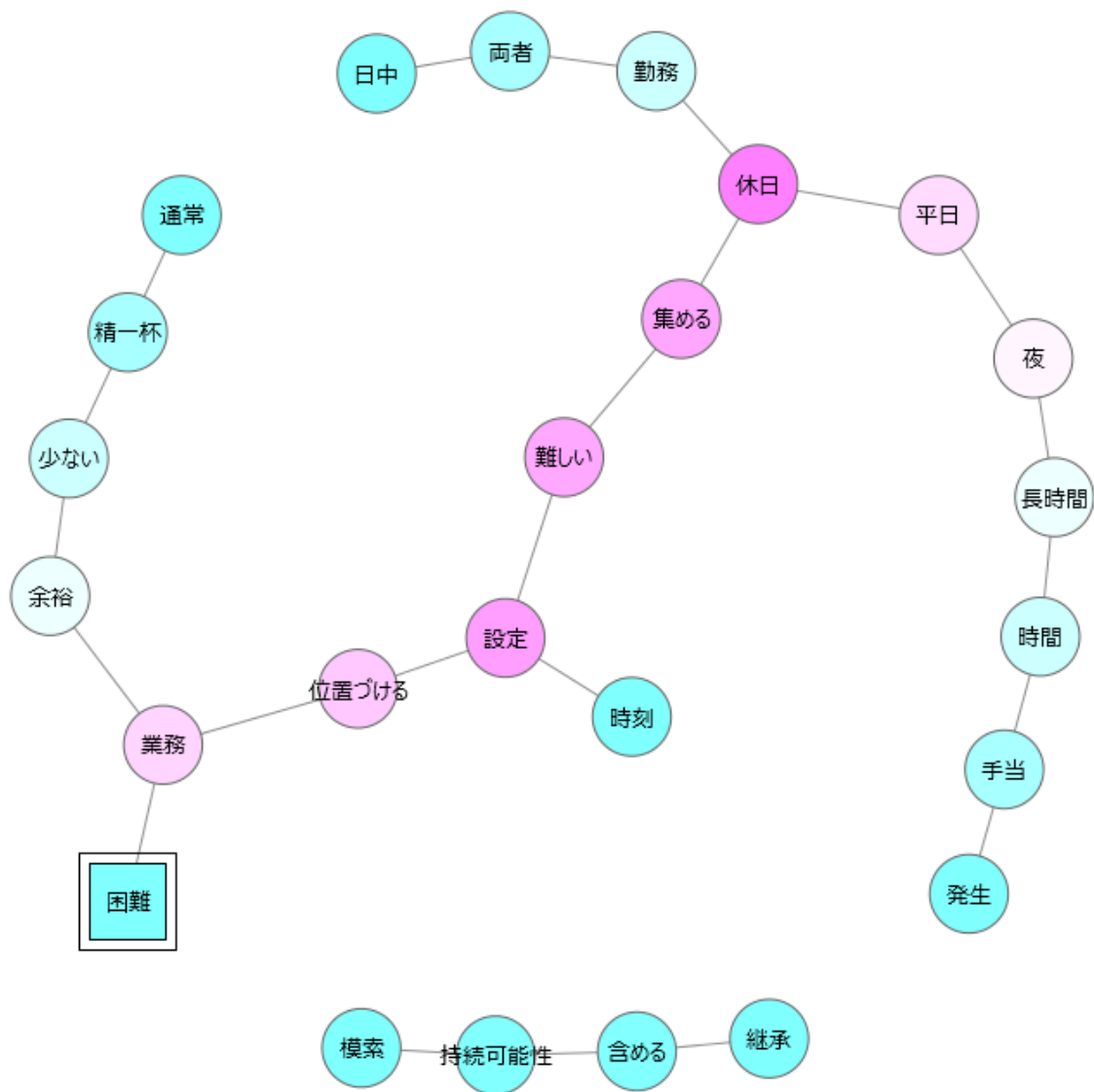


何が難しいとされているのか、この共起ネットワーク図からはまず、予算の点からの難しさが語られていると見受けられる。また、自身の公私の区別についても言及がされていたり、役割が異なっているといった点が難しいとも語られている。一方で、平日、休日、日中、困難など、市民と行政の生活サイクルの違いについても課題として言及されている。

(4)「困難」

難しい、と同様の語である、困難という語に関連する語を 25 語ピックアップし、共起ネットワーク図を作成した（図 1 5）。

図 1 5 「困難」関連語共起ネットワーク図（使用語 25、分析単位：文）

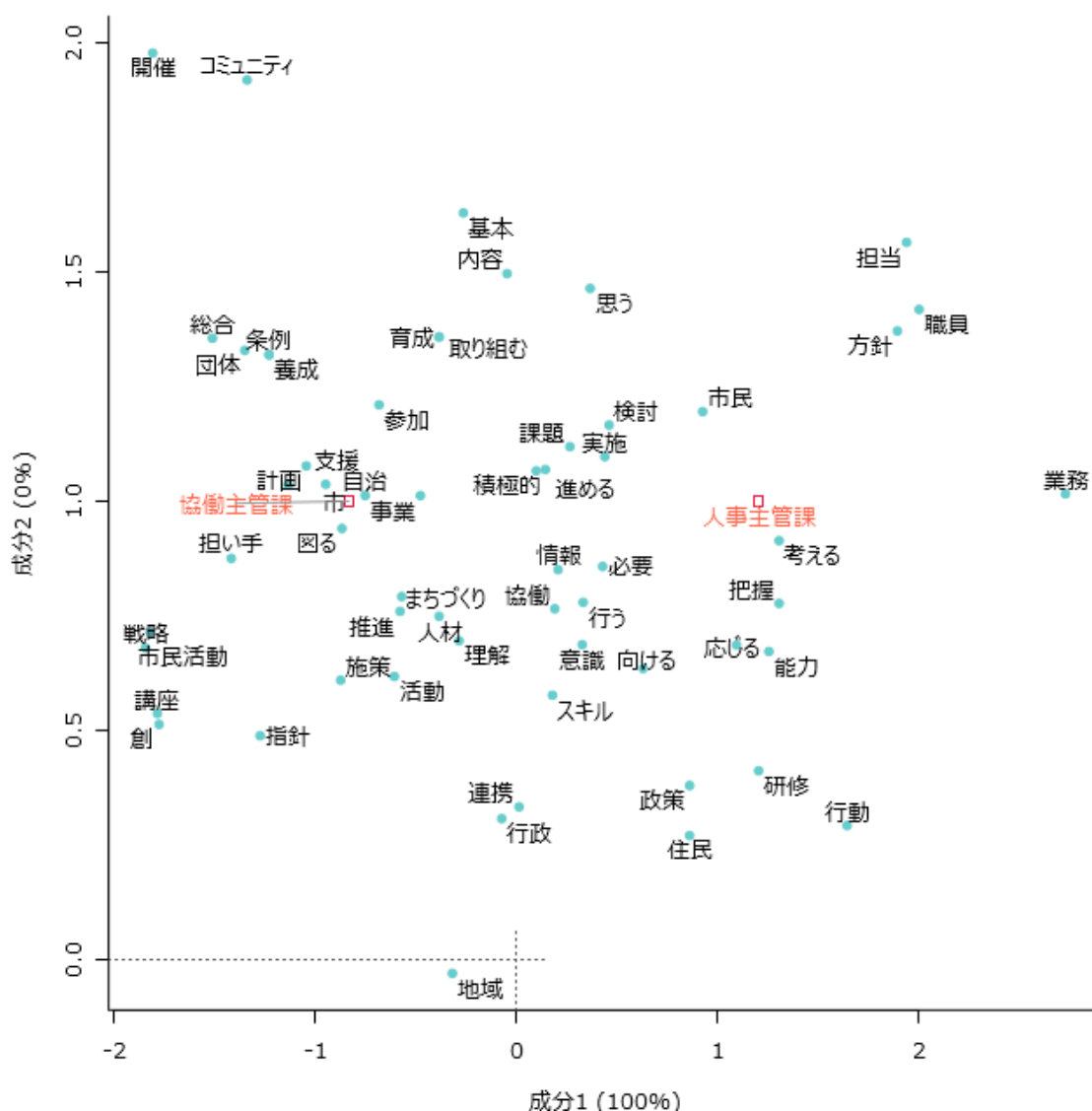


こちらも難しいと同様に、平日や休日の問題、勤務時間の問題等、行政と市民の生活パターンの差について言及されていることがわかる。また、行政職員の場合、夜間や長時間の勤務は手当の問題が生じる点、通常業務で精いっぱいでは余裕がない点、そもそもの業務の位置づけについての言及があることがわかる。

4. 協働主管課と人事主管課の意識の差について

協働主管課と人事主管課のそれぞれの自由記述欄の回答にどのような差があるか、対応分析を行った（図16）。

図16 協働主管課と人事主管課の意識の差



この図16では、原点から離れているほど、その語が特徴的であることを示している。例えば担当、職員、方針といった語は同じ方向にある人事主管課に特徴的な語であり、総合、団体、条例、養成といった語は協働主管課に特徴的な語である。

このように、協働主管課はやはり実際の担い手の育成や支援といった内容について言及している一方、人事主管課は能力や把握、業務といった人事に関わる

点について言及している。

一方で、連携、スキル、意識、協働、情報、積極的、進めると言った語は、両者に共通している語と言える。業務内容の違いから視点は異なっているものの、協働における人材育成を行うことの必要性については、両者が共通認識を持っていると考えてよいだろう。

5. 計量テキスト分析まとめ

今回、本調査における自由記述欄の記述について計量テキスト分析を実施した。1. および2. の、個々の設問項目に対する分析は、おおむね個別の回答を質的に読み取って得られる結果と同等の傾向であったといえる。

一方で、3. については、全体として言及されている語の傾向の把握といった点で、新たな知見が得られる機会であったと思われる。特に、注目すべき個別の語の関連語を確認することで、例えば協働の能力養成において必要とされているスキルについて具体的に何が挙げられているのか、を見出すことができたり、実際に何が困難であり難しいと捉えられているかを把握することができた。また、4. では、担当課による回答から、意識の差はそう大きくはない点が見いだせたことも、一つの成果と言えるだろう。

この計量テキスト分析がアンケート結果の把握の一助になれば幸いである。

今回のアンケート自由記述欄の計量テキスト分析にあたっては、KH Coder Ver. 2.00f をテキストマイニングソフトとして用いた。形態素解析には KH Coder に内蔵されている茶筌を用いている。強制抽出を実施した語は筆者が過去に作成した強制抽出語リスト（日本 NPO 学会における過去の発表データをもとに作成した、地方自治や市民活動に関する語のリスト）を用いている。共起ネットワーク分析にあたっては、すべての図に対して最小スパニングツリーのみを描画のオプションを適用した。

第5章 現地調査結果から

アンケート調査や研究会での議論をもとに、地域コミュニティの担い手や自治体職員を対象とした住民と行政の協働に関する能力養成の取組みや住民と行政の協働を行う上での環境整備の取組み等を行っている自治体の中から、北海道旭川市、宮城県仙台市、東京都台東区、静岡県牧之原市、三重県四日市市、兵庫県神戸市、奈良県生駒市、山口県宇部市、山口県光市を選び、ヒアリングを行った。市区町村が行う協働に関する能力養成や環境整備の取組みの現状について調査した。

1. 生駒市

蘭亮人（一般財団法人自治研修協会 研究員）

【市の概要】

人口：120,169 人（平成 30 年 11 月現在）

団体区分：一般市

調査日：平成 30 年 4 月 20 日

調査対象：生駒市人事課

調査担当者：大杉覚委員、猪野積委員、蘭亮人（事務局）

図 1 奈良県における生駒市の位置



（１）生駒市の市民と行政との協働に向けた取組みについて

① ワーク・ライフ・コミュニティ・バランス宣言

生駒市は市民と共に汗をかく、協働、協創のまちづくりを推進している。その中で、今後の生駒市職員のあり方として、職員のワーク・ライフ・コミュニティ・バランスを推進することを宣言している。仕事と生活の調和を意味するワーク・ライフ・バランスという用語は以前から様々な場で用いられてきたが、生駒市の宣言では、そこにコミュニティが加えられている。職員が地域コミュニティと関わり住民と接することは、協働、協創のまちづくりに大きな効果をもたらすとしている。

② 時間外勤務の削減と業務の両立

そのためには、まず第一に時間的な余裕が必要となる。生駒市では以前から時間外勤務の削減に向けて、各部ごとに首長が残業目標を設定する、時間外勤務の削減目標を管理職の人事評価の項目に入れる、時間外勤務の事前申請を徹底する、といった様々な取組みが行われてきた。それらの取組みの結果、平成 21 年度と比較して約 3 割の時間外手当が削減されている。

また、時間外勤務を削減しつつ業務を適切に行っていくための優秀な人材確保のため、生駒市は平成 25 年から採用制度の改革を行った。SNS 等を通じた生駒市の PR 活動、1day インターンシップの実施、遠方からでも試験を受けられるように適性検査「SPI3」の導入等を実施している。面接の回数を従来の 2 回から 4 回へと増やし、人物重視の採用方針へと転換を図った。採用に伴い遠方から生駒市へと移転する場合には、移転の補助も行っている。これらの取組みの結果、平成 25 年から 28 年まで 1,000 人以上の応募者数を確保しており、正規職員の応募倍率は全国でも極めて高い水準となっている。

③ 職員の地域活動参加のための環境整備

時間外勤務の減少により、職員は家庭の時間を確保したり、地域活動への参加や自己投資を行う余裕が出てくる。特に職員が地域活動等へ参加することは、生駒市職員として市民と行政との協働を推進していく上で大きな効果をもたらす。そのため、職員が地域活動に参加しやすくなる環境整備の取組みとして、神戸市で平成 29 年 4 月に営利企業等従事許可の基準を明確化されたのを参考に、生駒市は平成 29 年 8 月から営利企業等従事許可の基準を明確化し、市職員の公共性のある組織での副業を促進している。

（２）職員の地域活動への参加促進のための営利企業等従事許可制度の活用

① 地域活動への参加促進のための営利企業等従事許可の基準の明確化

生駒市は、平成 29 年 8 月に職員の職務外での地域貢献活動への積極的な参加を促すために、職員の営利企業等の従事制限の運用について、基準を明確化した。基準の明確化により職員が地域活動に参加しやすくすることで、事務処理能力に長けた職員による団体の活動のサポートや協働の推進を図り、協働を通じた地域課題の解決に向けて取り組んでいくことを目的としている。

営利企業への従事等が許可される基準は以下のようにになっている。対象となる活動については、①公益性が高く、継続的に行う地域貢献活動であって、報酬を伴うもの、②生駒市の発展、活性化に寄与する活動であることの 2 点を満たす活動であることとしている。

対象職員については、①一般職の職員、②活動予定日において在職 3 年以上、③活動予定日直前の人事評価について過去二回の目標達成度評価、過去一回の職務行動評価がともに B 以上であることの 3 つの条件を満たす職員としている。

職員が上記の地域貢献活動を行う際には、営利企業等従事許可申請書を人事課長へと提出する。審査の際には、以下の 6 点に該当する活動を許可の対象としている。①勤務時間外、週休日及び休日の活動であり、職務の遂行に支障を来たすおそれがないこと、②地方公務員法第 33 条に規定する信用失墜行為の発生のおそれがないこと、③活動先の団体等と生駒市との間に特別な利害関係が生じるおそれがなく、かつ特定の利益に偏することなく、職務の公正の確保を損なうおそれはないこと、④報酬は地域貢献活動として許容できる範囲であること、⑤生駒市内における活動であり、生駒市の発展・活性化に寄与する活動であること、⑥営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治的活動、法令に反する活動でないこと、である。

許可が得られた職員は活動を行い、年度の 2 月末日までに活動実績・計画報告書を人事課長に提出する。活動実績・計画報告書には、活動実績について、今後の活動計画・見込みについて、活動に伴う職務の遂行への支障、職務の公正の確保・職員の品位の確保等についてといった項目がある。活動実績・計画報告書の様式は以下の通りである（図 2）。

図 2 活動実績・計画報告書の様式

様式 2 活動実績・計画報告書

(任命権者) 平成 年 月 日 所 属 (報告者) 職 名 氏 名		・報酬の支払者・見込額・累計見込額（金額の記載は前頁の例のとおり） ・活動で見込まれる成果（いかに地域貢献につながると見込まれるかなど）	
地方公務員法第38条第1項の規定により、許可を受けた（または許可申請中の）営利企業等への従事・活動に関して、下記のとおり報告します。			
1 許可通知の年月日・文件番号（すでに許可を受けている場合のみ）			
2 活動実績について ・直近1年間の活動内容の詳細（活動日・活動場所も必ず記載すること） ・これまで受けた報酬の支払者・金額・累計額 （金額の記載例①月給●●円、例②時給○○円×●●時間×●●日＝月当たり●●円） ・活動の成果（いかに地域貢献につながったかなど）		4 活動に伴う職務の遂行への支障、職務の公正の確保・職員の品位の確保等について ・本来の職務の遂行への支障の有無と、その理由 ・職員の占める職と当該活動先団体との間の関係性の有無（関係性がある場合はその内容を、関係性が無い場合はその理由も併せて記載） ・職員の占める職の信用の保持及び職全体の名誉を損なうおそれの有無と、その理由	
3 今後の活動計画・見込みについて ・活動内容（予定）の詳細（活動日・活動場所も必ず記載すること）		その他参考事項	
所属長の意見		所属長 印	

※その他関係資料があれば添付してください。

（出典）生駒市提供資料

平成 30 年 7 月には、職員の地域貢献活動への更なる参加を促すために、営利企業等従事許可の基準が拡大された。以前の基準では生駒市内での活動のみを対象としていたのに対し、新たな基準では市外の活動も対象に含めることとした。さらに、活動予定日において在職 3 年以上の職員という条件が、新たな基準では活動予定日において在職 1 年以上の職員となった。

② 営利企業等従事許可基準の明確化がもたらした変化

基準を明確化する以前は、公務員が副業に精を出してどうするんだといった意識や公務員が副業でお金をもらってはいけないという考えが多数を占めており、営利企業等従事許可の申請はほぼ出されていなかった。

基準の明確化の後、平成 29 年度では 5 名の職員が、営利企業等従事許可を得て、報酬を得てのサッカーの指導や NPO 活動といった地域貢献活動を行った。サッカーの指導を行っていた職員は大学生の頃から活動を行っていた。報酬の額は一回につき 2,000 円であったが、公務員になってからは報酬を辞退していた。今回の生駒市の取組みにより基準が明確化されたため、報酬を受け取り気兼ねなく活動できるようになったとしていた。5 名の職員はいずれも消防職であっ

た。営利企業等従事許可申請について人事課に相談する職員も現れており、申請のそのものの件数は少ないが市役所内の認識は少しずつ変化している様子が見られている。

これらの活動について、生駒市は平成 29 年 2 月 13 日に「地域貢献活動（副業）報告 地域に飛び出す公務員報告会」を実施した。これは、地域貢献活動を行った職員が、自らの活動について報告するものであり、生駒市職員の地域貢献活動への参加を促すための取組みである。営利企業等従事許可を得て地域貢献活動を行った 2 名の職員と、無報酬で地域貢献活動を行った 2 名の職員が自らの活動について報告を行った。

平成 30 年度には、平成 29 年度の 5 名の職員に加えて、新たに事務職・保育士の職員 3 名が営利企業等従事許可を得て地域貢献活動を行った。

③ 営利企業等従事許可の推進による懸念

職員が地域活動に参加し住民と密接に接することは、職務遂行の上でモチベーションの向上や視野の拡大といった良い影響を与えるとの思いから、生駒市は基準の明確化による職員の地域貢献活動（副業）を促進している。

公務員が副業にかまけ本業がおろそかになってしまったらどうするんだという懸念について、生駒市はそのために審査を行っているとしていた。不真面目な職員には許可を与えず、毎年申請させて審査を行うことで職員の勤務状況をチェックし、副業にかまけ本業がおろそかになるということは起こらないように努めているとしていた。一方で真面目な職員だからこそ、本業と副業どちらも熱心に取り組むすぎて、職員の健康を害してしまうことのないように注意していきたいとしていた。

④ 地域活動への参加と人事評価の関連について

生駒市は職員の地域活動への参加を強く推奨しており、人事評価においても一つの考慮事項となっている。平成 27 年 4 月から施行された生駒市人材育成基本方針では、職員に求められる力として、「人間力」「対人関係力・コミュニケーション能力」「業務遂行能力」「政策形成能力」「協創力」「経営感覚（営業力）」「リーダーシップ」の 7 つの能力を大項目として掲げている。この「人間力」の中の 4 つの要素の一つに「地域愛」が掲げられている。その内容として、常に生駒市と生駒市民を愛し、誇りに思う気持ちを持つこと、生駒市のことを理解し、地域での活動に積極的に参加することの 2 点が規定されている。

この評価項目について、業務の内容によって地域と自然に関わる部署の職員もいれば、地域とほとんど接点がない部署の職員もいる。そのため、業務によって不公平が生じないように配慮して対応していきたいとしていた。

（３）研究テーマへの示唆

生駒市では、地域貢献活動の際の営利企業等従事許可制度の利用について、従来の厳しい運用から 180 度方向転換し、推奨する取組みを始めた。報酬を得て地域貢献活動を行う際の基準を示し、それを全庁的に周知する取組みは職員が地域活動に参加するための環境整備として効果を発揮すると考えられる。職員が地域貢献活動に参加することで地域貢献活動を行う団体の活性化に繋がり、また職員が職務を行う上でのとても良い経験になると思われる。

生駒市の取組みで特徴的なのは、人事評価の中で「生駒市のことを理解し、地域での活動に積極的に参加すること」という項目を設け、職員の地域活動への参加を人事評価項目の一つとしている点である。職員が地域活動に参加することによる職員の能力向上の面を重視した制度設計であるように見受けられる。

職員の地域活動参加を人事評価項目の一つとするのは、職員にとって人事評価上のメリットとなるが、一方で、地域活動に参加したくても参加が難しい状況にある職員はどうするのかといった課題が生じる。

生駒市の取組みにより、以前から地域貢献活動を行っていた職員は気兼ねなく活動できるようになったとしており、また、参加を検討し人事課に相談する職員も現れている。平成 30 年 7 月には、市外の活動も営利企業等従事許可の対象となる等といった基準の拡大が行われた。営利企業等従事許可を得て地域貢献活動を行った職員は、平成 29 年度では消防職の職員 5 名であったのに対し、平成 30 年度では事務職・保育士も含めた職員 8 名であった。公務員の副業は認められないという以前の認識が少しずつ変化している様子が見られている。

市役所全体へと認識が広まるまでにはまだまだ時間が必要だが、制度の周知や「地域貢献活動（副業）報告 地域に飛び出す公務員報告会」を継続していくことで、徐々に職員が地域貢献活動に参加しやすい環境が形成されていくと考えられる。

2. 神戸市

蘭亮人（一般財団法人自治研修協会 研究員）

【市の概要】

人口：1,528,091 人（平成 30 年 11 月現在）

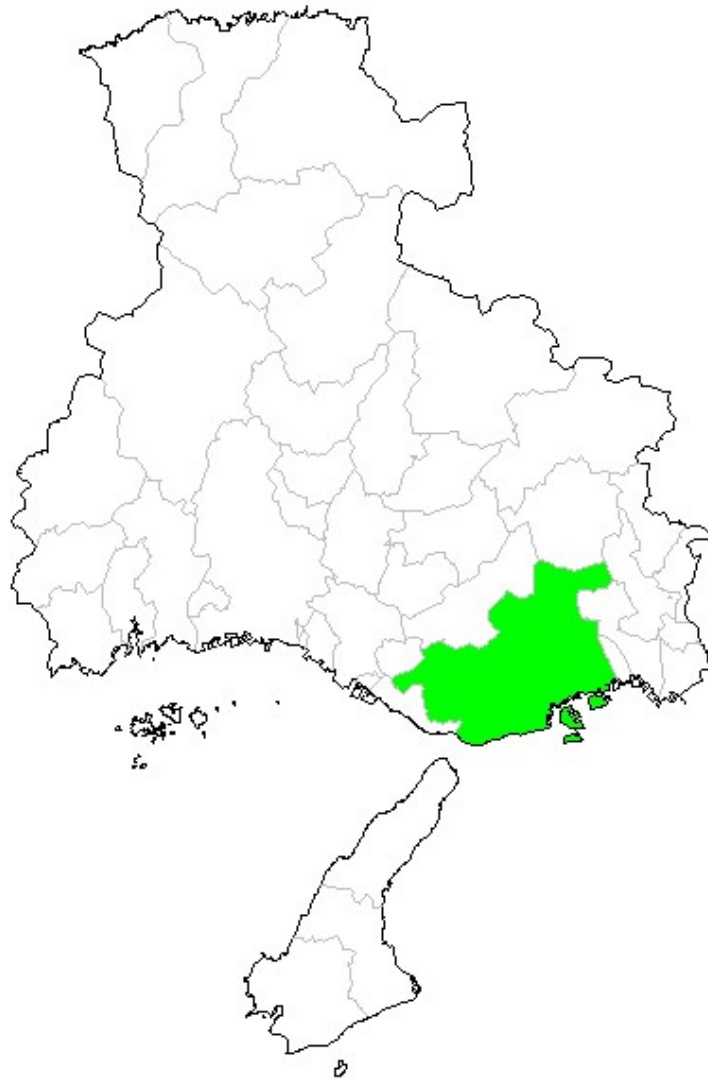
団体区分：政令指定都市

調査日：平成 30 年 4 月 27 日

調査対象：神戸市行財政局職員部組織制度課

調査担当者：大杉覚委員、猪野積委員、蘭亮人（事務局）

図1 兵庫県における神戸市の位置



（１）職員を活用した地域団体や NPO 等への支援について

神戸市では、自治会といった地域コミュニティ（以下地域団体とする）や NPO 等の市民活動団体（以下 NPO 等とする）の担い手の高齢化が課題の一つとなっており、地域団体や NPO 等の活性化に向けた取組みが行われている。特に NPO 等については、阪神淡路大震災以降非常に熱心に活動してきた団体が後継者不足でそのまま高齢化しており、大きな課題となっている。このような地域団体や NPO 等への支援にあたり、神戸市は市としての支援の他に、職員の市民としての面に目を向け、職員が地域団体や NPO 等で活動しやすくなるための環境整備の取組み等を行っている。職員が市民として地域団体や NPO 等に参加すれば団体の活性化に繋がり、またその経験は職員が業務を行う上でも役立つと考えられる。

（２）地域貢献応援制度の導入と成果について

① 地域貢献応援制度導入の経緯

神戸市は地方公務員法第 38 条をうけ、神戸市人事委員会の規則として「営利企業への従事等の制限に関する規則」を定めていた。その中で、「その職員の占めている職と当該会社等との間に特別の利害関係がなく、且つ、その発生のおそれがない場合」「その職員の職務の遂行について支障がなく、且つ、その発生のおそれがない場合」の 2 点を許可の基準としてあげていた。実際の運用の際は不動産の賃貸、太陽光発電の電力の売買、講演の報酬等について個別に基準を設けて審査を行い、それら以外の例外的な内容については非常に厳しく審査していた。また、職員の間でも公務員が副業し報酬を得てはいけないという意識が浸透しており、申請自体がほとんど行われていなかった。

しかし、職員が地域団体や NPO 等で活動を行い報酬や手当が渡された際に、受け取ってはいけないのかといった疑問の声もあり、地域団体や NPO 等の高齢化及び担い手不足、高齢職員が退職後にどう活動していくのかといった課題に対し、職員が地域団体や NPO 等へ参加しやすくするための取組みとして、営利企業等従事許可制度の活用が検討された。

その結果、職員が積極的に地域貢献活動に参加し、地域課題の解決を後押しする環境を整備するため、一定の要件のもとで報酬を得て地域貢献活動に従事することを許可する「地域貢献応援制度」を制定し、平成 29 年の 4 月から実施している。

② 地域貢献応援制度の対象となる活動について

地域貢献応援制度の許可の対象となる活動については、①報酬等を得て行う、公益性の高い継続的な地域貢献活動であること、②社会的課題の解決を目的と

し、神戸市の発展・活性化に寄与する活動であることの 2 点を満たす活動としている。対象となる職員については、一般職の職員であること、活動開始予定日において在職 3 年以上であることを条件としている。

制度設計時には活動の具体的な内容や報酬の具体的な基準等について議論を行ったが、従来申請自体がほとんど行われていなかったため、事例の判断の蓄積もあまりなく、基準の厳密化が難しかった。そのため、今後制度を実施し個々の申請をもとに事例判断を積み上げていきたいとしていた。

平成 30 年 12 月に、地域貢献応援制度の対象となる活動の基準が拡大された。対象職員の在職要件を在職 3 年以上から在職 6 ヶ月以上にするとともに、活動場所についても神戸市の内外を問わないこととしている。

③ 地域貢献応援制度の運用の流れ

地域貢献応援制度を利用する際の流れは以下のようになっている。職員は地域貢献活動の活動開始予定日の 1 ヶ月前までに任命権者に申請を行う。任命権者は要件及び内容について審査を行う。

要件審査については、「勤務時間外や週休日及び休日における活動であり職務の遂行に支障がなく、かつそのおそれもないこと」、「報酬等が地域貢献活動として今日できる範囲内であること」、「当該年度及び過去 5 年以内に当該団体との契約、補助、指導・処分を行う職に就いていないこと」「主に神戸市内における活動であり、神戸市の発展・活性化に寄与する活動であること」「営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治的活動、法令に反する活動でないこと」等を審査基準としている。

内容審査については、社会性（現在解決が求められる社会的課題に取り組む活動か）、公益性（不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与する活動のうち、より社会的な需要が高いと認められる活動）、計画性（単発の活動ではなく、継続した活動が見込まれるか）等を審査基準としている。許可を得られた際には、職員は年度の 2 月末日までに任命権者に実績報告を行う。

④ 地域貢献応援制度の成果や課題について

平成 29 年度では 2 名の職員が営利企業等従事許可の申請を行い、報酬を得て地域貢献活動を行った。一人は農会の副会長で、JA 等の関係団体との調整や資料作成等を行った。もう一名は、農村地域で古民家の転活用等を行っている NPO で活動を行った。

また、地域貢献応援制度が導入され市職員に周知されたことで、自分の活動は制度の対象になるのかといった相談が寄せられたり、新たに地域貢献活動を始めた職員も現れている。無報酬であったため申請は行われなかったが、こども食

堂の取組みを始めた職員もいる。開始して間もない制度であり、現状では申請を行った職員数や相談件数は少ないが、職員が地域貢献活動に踏み出すきっかけになるよう、今後も制度周知に努めていくとしている。

（３）ソーシャルブリッジ

地域団体や NPO 等を支援する神戸市の他の取組みとしてソーシャルブリッジ（業務所管課：神戸市市民参画推進局参画推進部市民協働課）を平成 30 年 3 月から実施している。地域貢献活動に関心があり期間限定で活動をしてみたいという市民、企業の社員、市職員、学生等で構成されたチームと手助けを求めている地域団体や NPO 等をマッチングさせる取組みである。地域団体や NPO 等に派遣されたチームは、団体が抱える課題について活動を行う。活動期間には 1 週間の短期型支援、2 ヶ月間のプロジェクト参加がある。終了後にはその成果を報告する活動報告会が実施されている。ソーシャルブリッジでのチームの活動は基本的に無償の活動となっている。地域貢献活動に関心がある市民や市職員等が気軽に参加する入り口としての機能を持った取組みである。

（４）人事評価との関連について

神戸市では、職員が勤務時間外に地域貢献活動を行うことについて、現時点では特に人事評価の対象としていないとしていた。市として職員に地域貢献活動に積極的に参加してほしいという思いはあるため、地域貢献応援制度の周知と参加の推奨を行っているが、人事評価の項目としたりはせず、また、現時点では特に表彰等も行っていないとしていた。

（５）研究テーマへの示唆

神戸市では、高齢職員の退職後のライフスタイルの課題や地域団体や NPO 等の高齢化及び担い手不足といった課題への対応として地域貢献活動の際の営利企業等従事許可制度の基準の明確化、ソーシャルブリッジ、といった取組みを始めた。営利企業等従事許可制度の基準の明確化については、神戸市が平成 29 年 4 月から実施し、その後生駒市が平成 29 年 8 月から実施している。

職員が地域団体や NPO 等で活動を行うことは、団体の活動の補助や活性化に繋がり、また職員が職務を行う上でのとても良い経験になると思われる。神戸市では、これらの職員の地域活動参加を特に人事評価の対象としていない。地域団体や NPO 等の団体の活動補助や活性化の面に重点を置いた制度設計であるように見受けられる。

地域貢献活動の際の営利企業等従事許可制度の申請やソーシャルブリッジを通じた職員の地域団体や NPO 等への参加が、件数こそ少ないが実際に見られて

いる。また、無報酬であったため申請されなかったが、地域貢献応援制度の周知等がきっかけで活動を始めた職員も見られている。平成 29 年度の地域貢献応援制度導入当初は、営利企業等従事許可の対象は神戸市内の地域貢献活動であったため、市外から通っている職員が自分の住んでいる地域で活動を行う際の扱いが課題となっていた。この点について、平成 30 年 12 月に市の内外を問わず地域貢献活動が営利企業等従事許可の対象とされる等の基準の拡大が行われた。職員が地域団体や NPO 等の活動に参加しやすい環境が徐々に形成されている様子が見られている。より多くの職員の地域貢献活動への参加を促すために継続的に取組みを行っていく必要があると考えられる。

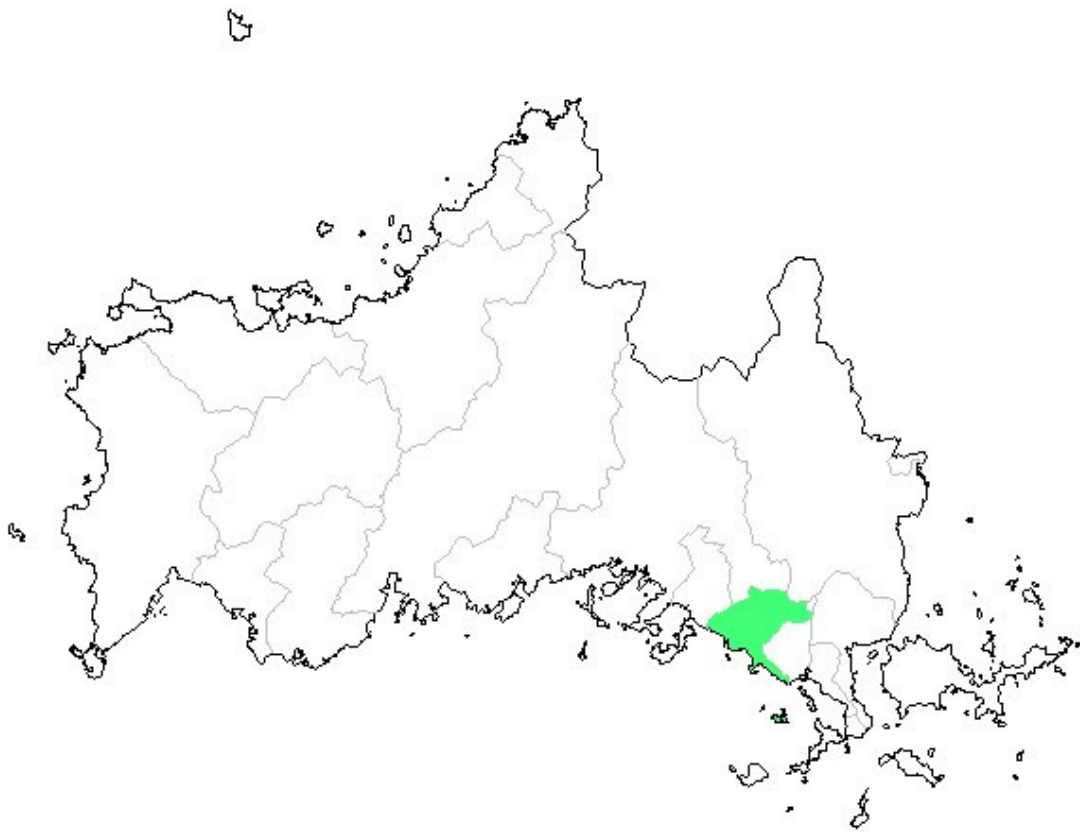
3. 光市

蘭亮人（一般財団法人自治研修協会 研究員）

【市の概要】

人口：51,394 人（平成 30 年 10 月現在）
団体区分：一般市
調査日：平成 30 年 5 月 8 日
調査対象：光市地域づくり推進課
調査担当者：猪野積委員、蘭亮人（事務局）

図 1 山口県における光市の位置



（１）光市における地域と行政との協働推進の取組みについて

① 地域コミュニティの活性化への支援

光市は、平成 16 年の合併以降、地域と行政との協働、市民活動の推進を図っている。人口減少や財政の悪化といった状況の中、市民と行政とのパートナーシップによる課題の解決を提唱した「市民活動推進のための基本方針」を平成 17 年に策定した。方針の中で協働の概念や原則、市民活動や地域コミュニティへの支援、協働のための意識づくり等のための様々な取組みを記載している。

さらに地域コミュニティのあり方や地域コミュニティと自治体職員の協働のあり方等について規定した「光市コミュニティ推進基本方針」を平成 26 年に策定した。光市全体での自治会の加入率は 8 割弱と高い水準を維持しているが、加入率の低下傾向や少子高齢化の進行、高齢者のみであまり活動できない世帯等もあり、地域内の様々な団体が連携し活動していくための取組みとして、市内の 12 の地域（概ね小学校区）にコミュニティ協議会が設置された。市内の 12 の地域の人口及び世帯数は以下のようにになっている（表 1）。

表 1 光市のコミュニティ協議会設置地域の人口及び世帯数

地域名	人口	世帯数
牛島	58	39
伊保木	233	119
室積	8,861	3,945
光井	7,703	3,261
島田	4,065	1,766
中島田	927	380
浅江	15,014	6,641
三島	7,154	3,302
周防	1,980	873
大和	5,538	2,297
塩田	1,013	484
束荷	780	324

（出典）光市提供資料

コミュニティ協議会は地域内の連合自治会長等で構成され、各地域にあるコミュニティセンターを活動拠点としている。自分たちの活動方針としてコミュニティプランを策定し、地域課題の解決に向けて活動を行う。これら 12 の地域に、光市地域づくり推進課職員及び出張所の職員が地域担当職員としてコミュニティ協議会の運営支援やコミュニティプラン策定の支援を行っている。

② 市民活動団体等との協働環境整備のための取り組み

さらに、市内の市民活動団体等の公益活動を支援する公募型の交付金制度として、平成 26 年度から平成 28 年度まで「元気なまち協働推進事業」を実施した。対象となる団体は、市内で公益活動に取り組んでいる団体で、「活動拠点が市内にあり、市内で活動していること」「5 人以上の市内在住者で構成されていること」「県・市などから補助金を受けていないこと」「本事業交付終了後も事業を継続できること」の 4 点を満たす団体としていた。

平成 26 年度は 11 団体、平成 27 年度は 9 団体、平成 28 年度は 7 団体が助成を受けていた。主として、NPO 団体等のテーマ型の活動を行う団体が助成を申請していた。数年間続けた結果、市内の市民活動団体の企画力や事務処理能力等の向上等が見られたとしていた。平成 29 年度には市民提案型及び行政提案型の公共的課題解決のための活動を支援する「協働事業提案制度」を実施し、事業の募集を行っている。

（２）職員の協働への認識を高めるための取り組み

① 地域ふれあい協働隊

職員の協働に対する意識改革として、平成 27 年度から地域ふれあい協働隊という取り組みを研修の一環として実施している。新規の職員が地域の現状や協働に関する理解を深めることを目的としている。

在職 1～3 年目の職員が対象となり、4～5 人のグループで活動する。各グループがコミュニティ協議会主催の行事等の現場に入り、地域住民とふれあいながら活動を行う。年に 2 回程度活動に参加し、その活動について報告書を作成し提出する。活動は土日になることが多く、地域ふれあい協働隊は職員研修の一環として行われているため、職員は土日の活動に参加し、別の平日に代休を取る形となっている。

以前は光市の職員はほぼ市内在住だったが、最近採用された職員は市外から通う職員も増えており、これまで全く光市に縁の無かった職員も存在している。そのため、新規採用職員が地域住民と直接接する機会を設け、今後の市の業務を担っていく上での大きな糧とすることを狙いとしている。地域ふれあい協働隊の活動の様子は以下の通りである（図 2）。

図 2 地域ふれあい協働隊の活動の様子



つかりどろんこフェスタ コバルトライン探訪ウォークラリー
(出典) 光市提供資料

一般に、自治体職員が業務として特定の団体の活動に参加する際には、他の団体から、なんであそこの団体だけに行くんだと批判される可能性がある。光市の取り組みではコミュニティ協議会を通じて地域のイベント等に職員のグループが参加する形になっており、そのような声は聞かれなかったとしている。

② 地域担当職員制

職員と地域コミュニティの連携促進のため、光市は地域担当職員制を実施している。光市の地域づくり推進課職員及び出張所の職員が地域担当職員として、各地域のコミュニティ協議会の運営やコミュニティプラン策定への支援を行っている。市内 12 の地域それぞれに正担当 1 名、副担当 1 名の計 2 名の職員が地域担当職員として設定されているが、地域づくり推進課職員及び出張所の職員 9 名が掛け持ちで担当している。

コミュニティプラン策定のためのワークショップでは、地域担当職員がファシリテーター役をつとめた。現在では伊保木ぐるみ協議会、塩田コミュニティ協議会、周防地域づくり協議会、東荷コミュニティ協議会、大和コミュニティ協議会、三島コミュニティ協議会の 6 つの地域でコミュニティプランが策定されている。コミュニティプランが策定された 6 つの地域は少子高齢化が進行している中山間地域が多く、今後は市街の地域でのコミュニティプラン策定に向けて活動を進めていきたいとしている。

③ 出会いカフェ

さらに、NPO 団体等の市内の市民活動団体間での協働、市民活動団体と行政との協働の推進のために「出会いカフェ」という取り組みを平成 25 年度から年一

回行っている。NPO 団体等で活動する市民と市職員（主に係長級）が参加し、グループワーク形式やワールド・カフェ方式で交流を行っている。例年、NPO 団体等を含む市民 20 数名と市職員 10 数名が参加している。平成 27 年度では、「元気なまち協働推進事業」の交付団体の報告会も兼ねて行われた。NPO 団体等を含む市民 20 人と市職員 10 人が参加し、各団体の活動報告について議論を行った。平成 27 年度の「出会いカフェ」の様子は以下の通りである（図 3）。

図 3 平成 27 年度出会いカフェ



（出典）光市提供資料

（３）研究テーマへの示唆

光市では、職員の協働への認識を高めるための取組みとして複数の取組みが行われているが、その中で特徴的な取組みが地域ふれあい協働隊である。在職 1～3 年目の職員が地域住民と接する取組みを職員研修の一環として行っている。採用されたばかりの職員が地域のイベント等に参加し、地域のことを知り地域住民と接することで、職員の協働への認識を大きく高める効果を発揮すると考えられる。

光市では市外から通っている職員が増えている傾向が見られている。自治体内に居住している職員、自治体外から通っている職員の割合は、個々の自治体によって異なるため一概にはいえないが、自治体外から通っている職員が増えている自治体では、地域ふれあい協働隊のような新規採用職員をターゲットにした協働に関する認識を高めるための取組みが高い効果を発揮すると思われる。

4. 仙台市

蘭亮人（一般財団法人自治研修協会 研究員）

【市の概要】

人口：1,089,380 人（平成 30 年 12 月現在）

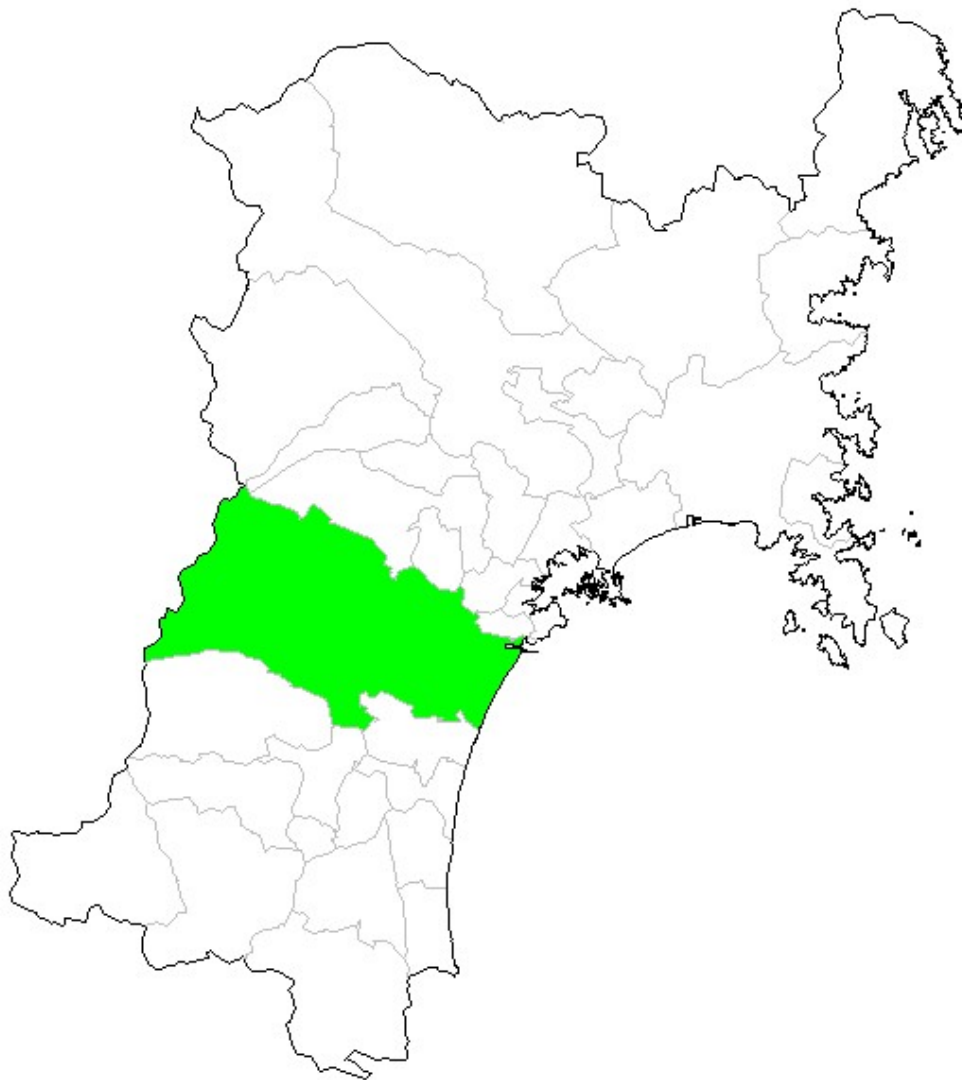
団体区分：政令指定都市

調査日：平成 30 年 5 月 22 日

調査対象：仙台市市民協働推進課、仙台市職員研修所

調査担当者：大杉覚委員、猪野積委員、蘭亮人（事務局）

図 1 宮城県における仙台市の位置



（１）仙台市における市民協働推進の取組み

仙台市は平成 11 年に市民協働元年を宣言し、市民活動サポートセンターを設置する等、市民活動への支援を行ってきた。平成 23 年に策定された仙台市基本計画では、「未来を創る市民力の拡大と新しい市民協働の推進」が 4 つの経営方針の一つとして位置付けられ、より一層の市民協働の推進が図られた。

市民協働の推進にあたり、仙台市職員の協働に関する能力養成を目的とした取組みには、市民協働基礎セミナー、協働推進人材育成事業がある。

① 市民協働基礎セミナー

市民協働基礎セミナーは市民協働に対する意識を全庁的に広めることを目的としており、協働の基本的な考え方、取組み事例等について高崎経済大学から講師を招き講義を行っていた。平成 22 年から開始され、平成 23 年は東日本大震災の影響により実施出来なかったが、その後の平成 24 年度から平成 28 年度まで実施された。全職員を対象としており、手挙げ式で実施していた。例年、百数十名程度の職員が受講していた。受講した職員に実施したアンケートでは、8 割の職員が非常に満足、満足と回答しており、自由記述では「協働の意味が理解できた」、「区役所のまちづくり推進課での業務において、考え方が変わった」等の感想が寄せられていた。

平成 23 年を除き、平成 22 年から 28 年まで「市民協働基礎セミナー」を実施したことにより、協働の基本的な考え方を庁内に広げるという当初の目的については一定の効果が見られたとしていた。その上で、平成 29 年度からは中堅職員に市民協働に対する意識を確実に浸透させることを目的として、係長職研修の総合科目内で同じ内容の講義を実施している。

② 協働推進人材育成事業

協働推進人材育成事業は市職員を NPO 等の市民活動団体（以下 NPO 等）に派遣し、数日間ともに活動することで、実体験を通して市民活動並びに NPO 等への理解を深め、市民協働を推進する人材を育成することを目的としている。「NPO 留学」という通称が付けられている。平成 24 年度から実施されており、当初は職員研修所の主管で行われていたが、市民協働推進課が受け入れ先の NPO 等（以下受け入れ先団体）と調整を行っていたことや、平成 27 年に協働によるまちづくりの推進に関する条例が制定され、仙台市において市民協働がさらに重要視されたこと等から、市民協働推進課の主管で行われることとなった。

研修の際は、まず、NPO 等や派遣期間中のプログラムについて説明を受ける半日程度の事前研修が行われる。事前研修は、市民活動サポートセンターの指定

管理者である特定非営利活動法人せんだい・みやぎ NPO センターが講師を行っている。

その後受け入れ先団体で職員が活動を行う。実施当初、活動期間は 2 日間であったが、研修に参加した職員から時間が足りないといった意見があげられた。受け入れ先団体の負担や職員が派遣されることでの市の業務の負担の問題もあるが、職員の NPO 等への理解をより深めるため研修期間を伸ばし、現在では 5 日間の研修を基本としている。

派遣研修終了後には、受講生である市職員と受け入れ先団体の職員が集まり、活動の成果を報告する実施報告会が行われる。

受け入れ先団体は、通年で活動しており、学生ボランティアを受け入れている等研修の受け入れ体制が出来ている NPO 等から選定される。受け入れ先団体は各年度 10 数団体で、研修を受ける職員が希望する団体を選び活動に参加する。研修に参加する職員は、課長職以下の職員である。参加を希望した職員の現在の業務内容が、受け入れ先団体の活動内容と関連していない場合もあり、職員が幅広い経験を積むことへと繋がっている。

平成 27 年度に実施した際は受講者となる職員数は 6 名であった。平成 28 年度及び 29 年度では、市職員の受講者数は 20 名であり、受け入れ先団体は 14 団体であった。平成 29 年度の実施報告会は、受講した市職員と受け入れ先団体の職員、市職員の見学者を併せた 54 名で実施された。平成 29 年度の受け入れ先団体と受講者の所属等は以下の通りである（表 1）。

表 1 平成 29 年度協働推進人材育成事業の派遣先団体及び受講者

活動体験先団体名	受講者所属	受講者職位
特定非営利活動法人アフタースクールぱるけ	消防局管理課	課長級
特定非営利活動法人ミヤギユースセンター	健康福祉局障害者支援課	主事
特定非営利活動法人杜の伝言板ゆるる	青葉区保護第一課	社会福祉主事
	太白区まちづくり推進課	主事
特定非営利活動法人グループゆう	市民局市民協働推進課	主事
市民スポーツボランティア SV2004	子供未来局総務課	主事
特定非営利活動法人冒険遊び場ーせんだい・みやぎネットワーク	健康福祉局障害企画課	主事
	宮城野区公園課	技師

特定非営利活動法人都市デザインワークス	経済局産業振興課	主事
	経済局農林土木課	技師
	都市整備局復興まちづくり課	技師
特定非営利活動法人ほっぷの森	太白区保護課	主事
特定非営利活動法人アスイク	財政局南固定資産税課	主事
特定非営利活動法人おりざの家	交通局駅務サービス課	技師
特定非営利活動法人どうさんの家	市民局区政課	主事
	市民局市民協働推進課	主任
特定非営利活動法人あかねグループ	健康福祉局生活衛生課	食品衛生監視員
公益財団法人みやぎ・環境とくらし・ネットワーク (MELON)	まちづくり政策局震災復興室	主事
	建設局百年の杜推進課	主任
特定非営利活動法人ワンファミリー仙台	健康福祉局被災者生活支援室	主事

(出典) 仙台市提供資料

平成 29 年度に受講した仙台市職員へのアンケートでは、「今までこんな感じなのかなというイメージしかなかったが、NPO の特性や考え方に触れ、理解が深まった」等の感想が寄せられていた。5 日間の期間については、そのままでよいという回答がほとんどだったが、もっと長くてもよいという回答も見られた。

受け入れ先団体へのアンケートでは、市職員の受け入れは団体内のスタッフの人材育成につながったかという問いでは、9 団体が人材育成につながったと回答していた。残りの 5 団体はどちらともいえないと回答していた。今後も継続して実施する方がよいかという問いには、14 団体全てが継続して実施する方がよいと回答していた。また、自由記述では「市と団体の職員の互いのスキルアップ、モチベーションアップが見込める。行政と民間団体との情報交換の機会としても効果的だったと思う」といった意見が寄せられた。

協働推進人材育成事業の実施について、市職員及び NPO 等の職員双方の協働に関する能力養成効果が見られている。また、受講した職員だけでなくその職員の所属長もワークショップに参加してほしい、逆に NPO 等の行政への留学もよいのではないかといい、もっと取り組みを拡大させてほしいという意見が受け入れ先団体から寄せられており、市職員及び NPO 等の双方から高く評価されて

いることが見受けられる。さらに、市職員の派遣研修及びその後の実施報告会は、意見交換・情報交換の場として受け入れ先団体から評価されていた。

（２）市職員と地域との協働の実例

平成 23 年 3 月に起きた東日本大震災により、仙台市は復興事業の実施を余儀なくされた。その中で、協働の実例が生まれている。震災から 2 年程経過した後、避難所の運営が大きな課題となった。その際に市役所の各課が各避難所の担当課となり、地域住民とともに避難所運営マニュアルを策定した。津波の被害が大きな地域や山崩れが起きた地域等、地域ごとに様々な事情があり、各地域の事情に即した避難所運営マニュアルの策定に向けて、担当課となった各課の職員が住民と協議を重ねた。

（３）研究テーマへの示唆

仙台市では、まず職員の市民協働に関する意識を広めるための取組みとして市民協働基礎セミナーを実施していた。その後庁内での協働への認識は広まったとして、現在は係長職職員を対象に係長研修の総合科目内で市民協働基礎セミナーを実施している。

また、市職員を NPO 等に派遣し、数日間ともに活動する協働推進人材育成事業は、派遣された市職員及び受け入れ先団体の双方に視野拡大や人材育成等の大きな効果をもたらしていた。協働推進人材育成事業が効果的に機能している要因の一つに、早期に設置された市民活動サポートセンターとその指定管理者である特定非営利活動法人せんだい・みやぎ NPO センターの存在が挙げられる。このような中間支援団体が、以前から NPO 等へのサポートやネットワークの形成を続けてきたからこそ、受け入れ先団体を集めることができているものと考えられる。

無論、NPO 等の市職員受け入れへの努力も重要な要因である。実施報告会に参加した受け入れ先団体の職員からは、他団体の活動の様子を聞いて今後の受け入れの参考になった等の意見が寄せられていた。受け入れ先団体もよりよい研修実施に向け工夫している様子が見られており、その努力が受講した職員の高い満足度へと繋がっていると思われる。

協働推進人材育成事業は協働に関する能力養成及び自治体と NPO 等の意見交換の場として大変効果的な取組みだと思われるが、このような取組みを他の自治体で実施するためには、職員を一定日数受け入れることが出来る NPO 等が必要となる。また、小規模な自治体ではそもそも職員数が少ないため、職員を派遣研修に出す余裕があまりないという課題もある。

5. 牧之原市

大杉 覚（首都大学東京大学院 教授）

【市の概要】

人口：46,012 人（平成 30 年 11 月現在）

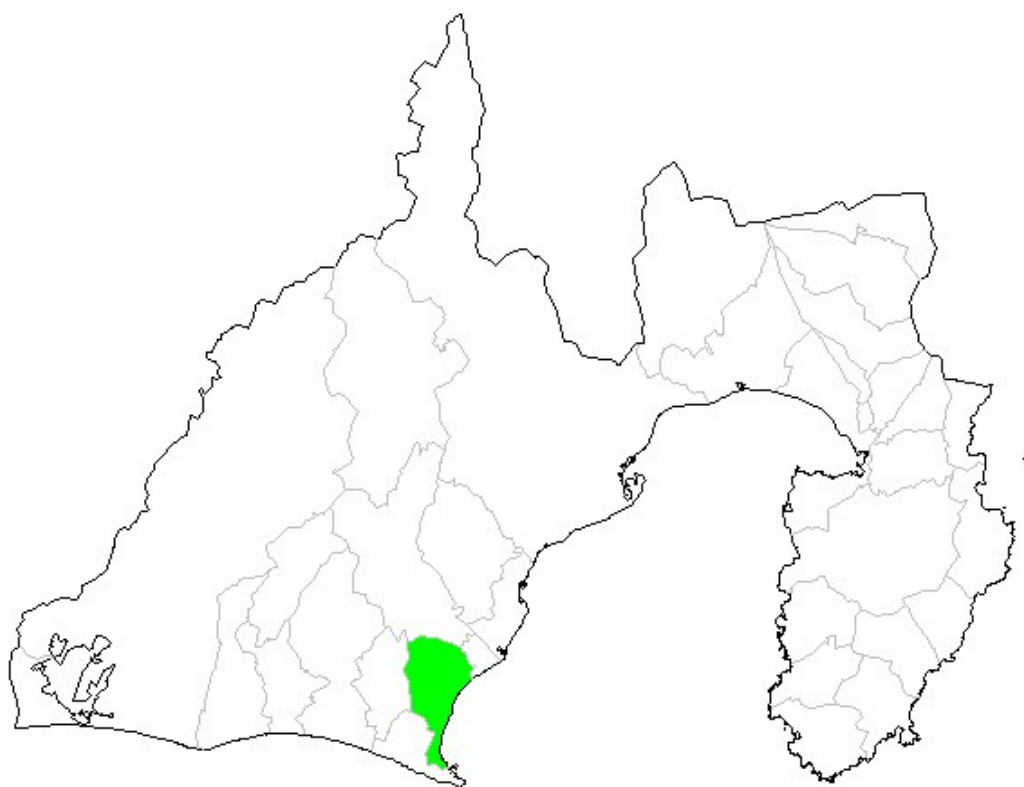
団体区分：一般市

調査日：平成 30 年 9 月 25 日

調査対象：Musubi 代表 原口佐知子氏、榛原高校校長 渡邊昇司氏、
牧之原市地域振興課

調査担当者：大杉覚委員、平谷英明委員、蘭亮人（事務局）

図 1 静岡県における牧之原市の位置

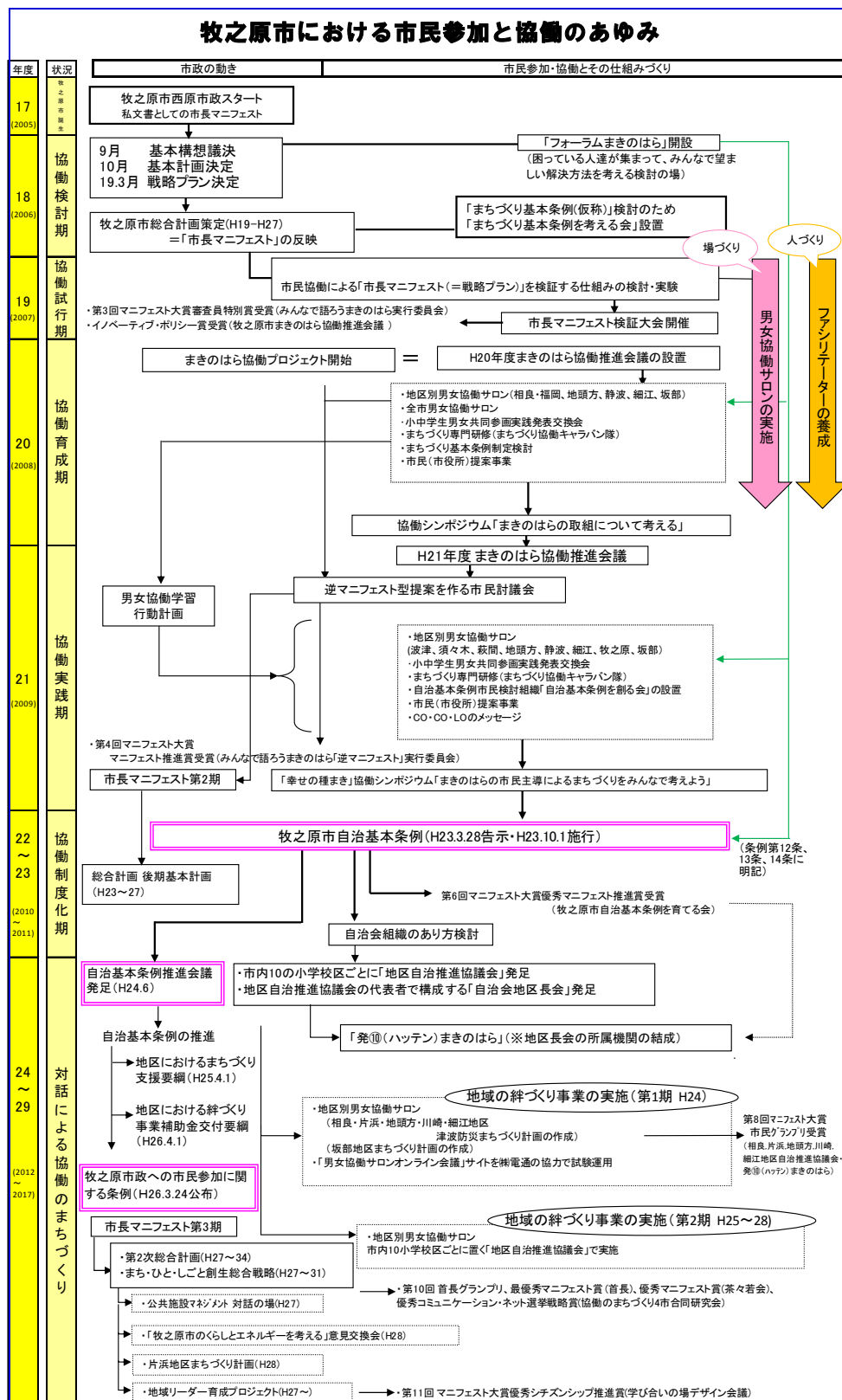


（１）はじめに

牧之原市自治基本条例をみると、「市民は、コミュニティ（多様な人と人とのつながりを基礎として、共通の目的を持ち、地域にかかわりながら活動する自治会等の地域の組織、市民活動団体等をいう。以下同じ。）への参加を通じて、互助の精神をはぐくみ、地域の課題の解決に向けて行動するよう努めるものとする。」（第 12 条）、また、「市は、自由な立場でまちづくりについて意見交換できる対話の場を設置するよう努めるものとする。」（第 14 条）、「市は、協働のまちづくりを進めるための人材の育成に努めるものとする。」（同 2 項）という規定を置いている。これまで牧之原市が取り組んできた「対話による協働のまちづくり」の理念をうたい込んだ規定であると同時に、この自治基本条例そのものが「対話による協働のまちづくり」の所産でもある。市民参加・協働を実質化する取り組みとして注目を集めている牧之原市の市民ファシリテーターについて、地域コミュニティの担い手育成という視点から、ヒアリング調査、視察、文献調査を通じて以下、その含意を抽出してみたい¹⁸。

¹⁸ 本稿執筆にあたっては、市民ファシリテーターである原口佐知子氏の論文を大いに参考し、依拠したことを謝意とともに記す。原口佐知子『対話による協働のまちづくりのあり方に関する研究-牧之原市の市民ファシリテーターが果たした役割-』法政大学大学院政策創造研究科政策創造専攻修士課程論文（2015 年度）。

表1 牧之原市における市民参加と協働のあゆみ



(出典) 原口佐知子氏提供資料

（２）「対話による協働のまちづくり」の経緯

牧之原市で今日見るような「対話による協働のまちづくり」が取り組まれはじめられるきっかけとなったのは、2005年に相良町と榛原町の２町合併し、新市初代市長に就任した西原茂樹（2005年～2017年の３期）の打ち出した、市民参加と協働の推進の当初の取組みが「失敗」したことがあげられる。市長manifestoで「牧之原から国を変える！」を打ち出した西原市長は、「フォーラムまきのはら」を開設し、当初こそ、環境、教育、福祉、交通などをテーマに多くの市民が集まり、一旦は参加の輪が広まったかのようにであったのが、回を追うごとに参加者が減ってしまい自然消滅してしまったのである。

そうしたなか、静岡市 JC 主催で行われたプランングスツェレをみた市長が、「対話の場」づくりの重要さに気づき、「対話の場」を通して自身のmanifestoを市民の手で検証してほしいという思いを持ったことをきっかけに、市民ファシリテーターの育成が始められることになった。当時民生委員であった原口佐知子をはじめ市役所から「一本釣り」で選ばれた市民 11 名が「みんなで語ろうまきのはら実行委員会」というチームを作り、行政職員の協力を得て活動が展開されたのである。早稲田大学manifesto研究所でのmanifestoの勉強にはじまり、会議ファシリテーター普及協会の講師を招いたファシリテーション研修など、準備を重ねていき、2008年１月 12 日、13 日には、プランングスツェレの手法を模し、無作為抽出で選ばれた市民約 100 人による市民討論会「ハラハラまきのはら manifesto」を開催するまでに至った。なお、この当時は「お祭りのように」ひたすらワークショップを開催していたという（なお、2007年当時から現在まででワークショップは 300 回ほど開催されてきた）。

表 2 市民ファシリテーター研修実績

表 4-1 市民ファシリテーター研修実績（2015 年牧之原市からのデータをもとに筆者作成）（人）

年 度	研 修 内 容	市民	職員	企業	他市	学生
2008	協働ファシリテーター認定コース	7	9			
	協働推進リーダー認定コース	19	41			
2009	協働ファシリテーター認定コース	14	7			
	協働推進リーダー認定コース	50	15			
	協働サロン勉強会	20	7			
	地域の課題解決を考える勉強会	13	0			
2010	協働ファシリテーター養成講座	16	0			
	協働のまちづくり講座	19	0			
2011	協働のまちづくり勉強会	21				
	協働ファシリテーター養成研修	21	21	8		
	協働ファシリテーター養成研修	24	22	8	7	
2012	協働ファシリテーター養成研修	17	16	5		
	協働ファシリテーター養成研修	15	15	5		
2013	協働ファシリテーター養成研修	42	20		1	3
2014	まちづくり研修	18				
	ファシリテーション研修	30				
2015	グラフィックファシリテーション研修	20				
	まちづくりファシリテーター研修	20				
	まちづくりファシリテーター研修	16				
参加者延べ人数		402	173	26	8	3

（出典）原口佐知子『対話による協働のまちづくりのあり方に関する研究-牧之原市の市民ファシリテーターが果たした役割-』法政大学大学院政策創造研究科政策創造専攻修士課程論文（2015 年度）、41 頁。

ここまでの立ち上げの時期を指して、原口は「行政主導」であったと評しているが、行政が一方的に進めたわけでもなければ、住民も意図に反して動員され続けてきたわけでもない。確かに、当初新市長の空回りになりかけた市民参加・協働の試みは、市長自らのトップダウンの指示で軌道修正が図られた。しかしながら、「2 時間のワークで 8 時間の準備」という入念なワークショップの準備に見られるように、市民、行政担当者双方の熱意と相互間の信頼関係構築というボトムアップの取り組みが展開されてきたことは注目される。そして、こうしたトッ

プダウンとボトムアップの思いが適切に合致し、実践が積み重ねられるなかで、市民ファシリテーターの養成が牧之原市での地域人材育成のコア・コンセプトとして定着する土台を形成したことが決定的に重要であろう。

（３）「対話の場」としての「男女協働サロン」

前節で見た市民ファシリテーションの始動までを、検討期（２００６年）→試行期（２００７年）→育成期（２００８年）と原口らは呼んでいるが、「対話による協働のまちづくり」を進展させたのが実践期（２００９年）ということになる。実践期にあつて、ファシリテーションの実践の場となり、地域住民の「対話の場」として牧之原市固有の取組みを展開したのが「男女協働サロン」である。「男女協働サロン」は市内全地区に設置されており、老若男女を問わず誰もが参加できる話し合いの場である。牧之原市「牧之原市政への市民参加に関する条例」には、市民参加の方法として、「（３）ワークショップ（男女協働サロン等。ファシリテーター（会議進行役）の進行により、市民と市及び市民相互の意見交換や多様な共同作業を行い、一定の方向性を合意形成する会議をいう。）」（同条例第６条）と規定されているとおり、「男女協働サロン」は公式的な市民参加手法として位置づけられている。

「対話の場」としての「男女協働サロン」の活動にあたっては、必ず自治会と関連づけけるように注意してきた点は重要であろう。地域課題を解決するうえで、地域に根ざした自治会を無視してはならず、自治会長に参加してもらい、議論されたことを報告などもするようにしてきたという。

また、「男女協働サロン」は楽しい雰囲気の中で行うことをモットーとしてきたが、イベントとして繰り返し行うなかで課題も発見されるようになったという。特にプログラムを組み立てる技術を磨くことが重要であることに気づき、プログラムを組み立てる練習としては世田谷トラストの支援を受けた研修（丸２日間）を開催している。その際には、市内の企業などにも協力を呼びかけるよう心がけたという。「対話」ということばが前面に出てきたのも、このころのことだという。

表 3 男女協働サロン目的別実施状況と参加人数

表4-1 男女協働サロン目的別実施状況と参加人数(2015年牧之原市からのデータをもとに筆者作成)

年	分 類	内 容	参加者	実施 回数	参 加 人数
2008	a	自治会を中心とした地域の課題や今後の取組み(5地区×2回)	市民	10	292
	b	市の分野別課題や今後の取組み	市民	1	36
	d	関係委員	市民	2	60
	a	まちづくり協働推進リーダー編	市民	1	34
	d	学校関係者・企業対象	教員・企業	2	44
	e	市議会議員対象自治基本条例	市議会議員	1	23
	d	保育園の民営化のあり方	保育士・保護者	3	107
	d	子どもの安全	市民・保護者	3	82
	d	水害問題	対象地域住民	1	29
	d	水害問題	対象地域住民	1	29
2009	c	自治会を中心とした地域別計画(11地区)	市民	19	295
	c	〃(8地区)	市民	22	483
	d	男女協働参画※牧之原市は‘共同’ではなく‘協働’を用いる	教員	1	25
	d	図書館のあり方	市民	1	30
	b	マニフェストを学ぶ	市民	1	43
	b	市民提案型マニフェストを作成	市民	1	32
2010	b	自治会に関する勉強会(合併における自治会区分けの統一)	市民	3	167
2012	e	津波防災まちづくり計画	市民・関係者	54	2,530
	c	坂部地区まちづくり計画	対象地域住民	11	594
2013	c	自治会を中心とした地区まちづくり計画	市民	9	347
2014	c	自治会を中心とした地区まちづくり計画	市民	22	826
2015	c	自治会を中心とした地区まちづくり計画	市民	34	781
	e	公共施設マネジメント	市民・職員	3	201
2015年(平成27年)10月31日現在				205	7,061

(出典) 原口佐知子『対話による協働のまちづくりのあり方に関する研究-牧之原市の市民ファシリテーターが果たした役割-』法政大学大学院政策創造研究科政策創造専攻修士課程論文(2015年度)、43頁。

(4) 「対話によるまちづくり」による津波防災まちづくり計画の意義

市民ファシリテーションによる「男女協働サロン」を通じた地域課題の解決、

合意形成の代表的な取り組みとして、津波防災まちづくり計画の策定がある。

牧之原市は太平洋に面しており、巨大地震発災時には市内 10 地区のうち 5 地区で深刻な津波被害が想定されている（地震・津波・原発災害で想定される牧之原市の被害状況として、全壊数 11,000 棟、死者数 14,000 人、浸水区域 10.8 km²）。西原市長は津波防災まちづくり計画の策定にあたって、市役所職員全員が対象となり、津波被害が想定される 5 地区での「対話によるまちづくり」が 2012 年から 3 カ年かけて行われた。

5 つの地区は小学校区を単位とするが、地理的な条件が異なることや、児童数の違いによる学校と地域の状況も異なることから、2012 年度には 5 地区それぞれで「男女協働サロン」が開催された（合計 50 回、各地区 10 回を半年間で開催）。また、2013 年度の整備計画策定に当たっては、技術的検討に際しても地元が参加し、2014 年度には県と一緒に命を守る防潮堤の検討会を 3 回開催している。市民ファシリテーションの技術を活かすことで、丹念に地元の声を組み上げつつ、市民と市職員が一体となった「対話によるまちづくり」による計画策定が可能となったといっていよう。また、ワークで出された意見を参考にして 2014 年から工事が開始され、2019 年で終了するが（避難タワー避難ビル 10 基、防災公園 2 か所、避難地避難路 23 か所）、これを見守り続けられるのは地域を熟知している市民ファシリテーターならではのことを原口は強調する。

津波防災まちづくり計画の策定に際して注目すべきは、同市の自治会再編が住民主導で行われたことである。合併当初、旧榛原町には 19、旧相良町には 6 の自治会がそれぞれあったが、2010 年に自治会の在り方検討を開始し、2011 年から翌年にかけて討論を重ね、2012 年 3 月に「牧之原市自治会組織のあり方に関する提言報告書」を提出した。2012 年 4 月から旧町単位でそれぞれ 5 つずつの地区に再編されたのである。「男女協働サロン」には子供を学校に通わせている母親の参加も多く、学区内で複数の自治会がある地域ではむしろ災害対応などでは一つの自治会にまとまった方が良いという意見が高まり、旧来からのお祭りなどの活動は別として、学区単位での自治会再編に自然とつながったという。

自治会等の地縁団体再編は行政が手がけることが難しいテーマであるだけに合併の際あるいはその後も深刻な課題になりがちである。牧之原市のように、合併後に、住民主導で自治会再編の道筋がつけられたのは稀有な事例といっていよう。住民自身の話し合いのなかで自然の流れとして実現したことから、自治会長たちも「なんとなく腑に落とされてしまった」という。学区内で自治会が一本化されたことで行政との連絡がスムーズとなり、地域でも無駄な会議を減らすことができるなどメリットがあったという。

「対話によるまちづくり」は、津波防災まちづくり計画の策定以外に、公共施

設マネジメント計画、旧片浜小学校の活用計画などの計画策定や、地域の絆づくり事業などでも、実践的なワークショップを通じて成果を残してきている。

それだけではなく、「対話によるまちづくり」による津波防災まちづくり計画の策定の「成功」は、行政の意識にも変化を与えたことが挙げられる。例えば、教育大綱の策定や水道タンクの移設事業など、これまでであれば行政内部で進められてきたかもしれないような事業でも、ワークショップによる「対話によるまちづくり」の手法が活用されるようになったという。

（５）次世代育成を見据えた地域人材育成

市民ファシリテーターは上述の 10 の地区を単位に組織化されており、これらをまとめたまちづくり活動支援組織（まちづくり協働ファシリテーターで構成）である「発⑩（はってん）まきのはら」は、10 地区からなる地区自治推進協議会とともに牧之原市自治会地区長会に所属している。

地域別の編成に加えて、年代を意識した組織化についても触れておく必要がある。「発⑩（はってん）まきのはら」のなかでも 40 代以下の比較的若い世代を中心としたメンバーからなるのが、CLIP である。「対話による協働のまちづくり」を当初から進めてきた世代が次世代の育成を視野に入れ、CLIP の活動にアドバイスを与えている。なお、CLIP より年代が上の世代（40 代から 60 代）を中心としたメンバーによる Musubi が 2018 年に発足したことから、「発⑩まきのはら」の中心で活動しているのが CLIP と Musubi であり、その他のメンバーは大きなワークを行う時の補助に入ってもらったり、あるいは地区の絆づくり事業で活躍してもらったりしている。Musubi のメンバーはファシリテーション技術にも熟達していることから、原発・エネルギー問題をはじめ、比較的重い課題（例えば、最近であれば、津波の防潮堤、小中一貫教育などのテーマ）のファシリテーションを引き受ける一方で、若い世代の CLIP が中心に担っているのが、地域リーダー育成プロジェクトである。

【「地域の絆づくり事業」とは】

目的

地域課題の発見、解決に向けて取り組むことを通じて、自治会をはじめ、各種団体の連携や組織の構築、合意形成の仕組みづくりとともに、協働のまちづくりを進める人材を育成すること。

推進体制

※地区長会に所属(牧之原市自治会地区長会則第11条)

※地区は、市内10の小学校区ごとに置く(地区自治推進協議会)※発展地区を表している。

※地区長会に所属(牧之原市自治会地区長会則第11条)

※地区は、市内10の小学校区ごとに置く(地区自治推進協議会)※発展地区を表している。

※地区長会に所属(牧之原市自治会地区長会則第11条)

※地区は、市内10の小学校区ごとに置く(地区自治推進協議会)※発展地区を表している。

根拠

牧之原市自治基本条例
 ・第12条「コミュニティにおける市民の役割」
 ・第14条「対話の場とひとづくり」

流れ

話し合いを重ね、地域の課題解決のためのまちづくり計画を策定し、実行していきます。その過程で繋がりが地域力を高めていきます。

まちづくり計画策定 1年目

計画実施

つながり自治 Next Stage...

※市内10の小学校区ごとで展開中！

地域リーダー育成プロジェクトは、2015 年、地元高校と市、県立大学などが連携して、地域に愛着を持って課題解決に貢献する人材を育成することを目的としてスタートしたもので、地元企業や大学生などの協力を受けてワークショップを展開してきた。2016 年度には文科省の地域創生事業の助成金を一旦受けたが、現在では市の独自事業として行われている。ワークショップのスタイルとしては、OST（オープン・スペース・テクノロジー）の手法によるもので、また、CLIP のメンバーの 2 人がグラフィック・ファシリテーターとして活躍するなど、高校生世代が馴染みやすい取り組みを試みている。

124

（６）地域コミュニティ等の担い手育成への含意

牧之原市が進めてきた、市民が主体となった市民ファシリテーターによる「対話によるまちづくり」は、地域コミュニティ等の担い手育成方策を考えるうえで、多くの含意を有すると考えられる。

第１に、「対話によるまちづくり」のコア技術としてファシリテーションを据え、トップの市長をはじめ、市民、行政が実践を重ねるなかでその有効性を確かめつつ、参加・協働の手法として定着させてきたことである。また、ワークショップの開催を通じて得られた気づきから、技術向上のための研修の実施、課題に応じた「対話の場」の設定の工夫など、ファシリテーションの効果を高めるための取組みも並行して進めることで、つねに「対話によるまちづくり」のあり方を進化させようと心がける姿勢が印象的でもある。参加・協働を理念として唱えるだけでなく、アクションとして実感を持てるだけの技術的な裏付けの確保に継続的に取り組んできた点は参考にされるべきだろう。

第２に、地域内外との積極的な連携が指摘される。マニフェストやファシリテーション技術を学ぶ機会には専門的な外部人材（大学、コンサルなどの事業者）を積極的に利用する一方で、地域内の資源にも目を向け、例えば、地元の有力企業などにも声がけを心がけている。また、地域リーダー育成プロジェクトのような事業を行うには地元高校との密接な連携は不可欠であり、校長をはじめ、プロジェクトに積極的に協力する教員を得て、事業を進めている。地域コミュニティの内外の様々な主体との連携が担い手育成の厚みのある取組みにつながる点を、事例をもって示している。

第３に、市民ファシリテーターという仕組みが持つ市民性を有利に活用している点である。牧之原市で市民ファシリテーターがワークショップのファシリテーションに従事するのは、行政側からの機会の提起があつてのことである。その意味で「行政主導」といえないわけではない。ファシリテーターは、元来、ニュートラルな媒介役であり、実際、牧之原市でも、市民ファシリテーターの役割は、行政からの依頼で施策の大枠が決められたあと、市民意見を集約する段階で、住民合意により落とし所を得てまとめる役割が期待されているという。しかし、その一方で、市民ファシリテーター自身も市民であるので、行政の意向に沿うだけのやり方は取らないという。このことは、「２時間のワークで８時間の準備」という姿勢に現れており、ワークショップ開催に先立ち、徹底したやり取りを行政との間で経てプログラムの組み立てを行うという。準備段階では、市民ファシリテーターはいわば「素」の市民の立場をもあわせて持った存在だといえるだろう。一旦、ワークショップがはじまれば、市民ファシリテーターは、行政がすべきこと、行政ではいえないことをいわば代弁するかたちで率直に述べることで、しばしば住民参加で陥りがちな、根拠のない無理な計画づくりという無駄

を防止することもできるという。また、同じ目線を持つ市民がファシリテーターを務めることで、住民同士の実りある議論を引き出すことができる有利さもあるだろう。こうした利点を自覚し、組織だった取組みを展開してきたのが、「発⑩まきのはら」の優れた点といえるだろう。

第 4 に、行政もまた、市民ファシリテーターが有用な役割を果たしていることを、納得性をもって受けとめていることである。だからこそ行政は市民ファシリテーターに住民合意形成の詰めの段階を委ねられるのであり、また、ファシリテーション技術を身につけてワークショップに参加しようとする職員も現れるのである。地域コミュニティの担い手を育成し、その活動の持続可能性を確保していくうえでも、住民にとっても、行政にとっても、実際に活動がもたらす有用性や納得性をいかに高めていくかが鍵となることを牧之原市の取組みは示しているといえるだろう。

6. 台東区

蘭亮人（一般財団法人自治研修協会 研究員）

【区の概要】

人口：199,407 人（平成 30 年 11 月現在）

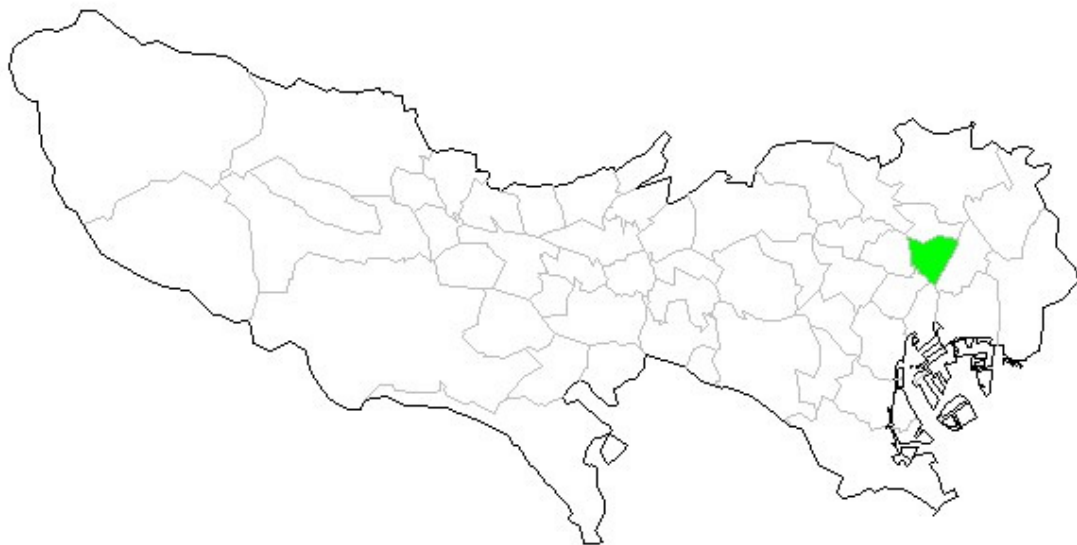
団体区分：特別区

調査日：平成 30 年 9 月 27 日

調査対象：台東区区民課

調査担当者：平谷英明委員、蘭亮人（事務局）

図 1 東京都における台東区の位置



（１）台東区における協働推進の取組み

① 台東区における協働の実現に向けた取組みの背景と経緯

台東区では、元々住民の下町気質により町会の活動が活発に行われており、区は町会と連携し活動を行っていた。しかし、地方から移住してくる新住民や外国人住民の増加によるライフスタイルの多様化、高齢化による地域活動の担い手不足といった課題により、地域の支え合いの土壌が弱まっている状態にあった。

一方で、新たな住民や若い世代の企業の社員等新たに区に関わる団体等が増えており、このような人々や団体と行政との協働の推進を図っている。

平成 16 年 3 月に「NPO・ボランティア等との協働に関する指針」を策定し、職員の協働に関する能力養成のため、区職員を対象とした協働研修を実施していた。さらに、平成 26 年 3 月には指針が改訂され、「台東区協働指針」が策定された。「台東区協働指針」には、協働の実現に向けた庁内の取組みや中間支援組織の整備等についての明記がなされている（表 1）。

表 1 台東区における協働の実現に向けた庁内の取組み

（１）協働推進体制の整備	①協働に関する職員研修の充実
	②庁内体制の整備
（２）協働推進のための制度の整備	①協働事業提案制度の整備
	②協働ガイドラインの作成
	③協働協定書の整備
	④協働事業を支える財政基盤の検討
（３）地域への働きかけ	①協働指針、協働事業の普及啓発
	②活動団体の情報収集・発信
	③地域で活動する機会や場の提供

（出典）台東区提供資料

② 協働に関する区職員の能力養成について

区職員を対象とした協働に関する研修について、従来では区職員のみを対象とした研修を行っていたが、区職員と NPO・ボランティア団体とのより一層の相互理解を深めるため、区職員と NPO 等の職員とが共にワークショップを行う NPO 等と区職員との協働研修を実施している。

NPO 等と区職員との協働研修では、区職員が NPO 等の活動に参加する、2 時間程度の視察研修を行う。その後、区職員と NPO 等の職員が共に講義ワークショップ研修を行う。区職員と NPO 等の職員とが同じグループに入り協働事業案を作成し、各グループの発表と質疑応答を行う。

研修を受講する区職員は平成 25 年度から 28 年度までは係長級 2 年目の職員

を対象としていた。平成 29 年度からは、より早い段階から職員の協働への意識を高めることを目的に主任 3 年目職員を対象としている。

参加する NPO 等については、以前は過去に自治体と協働事業を行ったことのある団体を対象としていた。平成 30 年度からは、台東区の地域性を重視して、自治体との協働経験の有無に関わらず、区内に所在する NPO 等を対象としている。

区職員の参加者からは「NPO を通して地域の活動についても理解が深まった」「行政との連携を続けていて、行政の弱みを把握している NPO 団体のアドバイスは参考になった」等の感想が挙げられていた。NPO 等の参加者からは「行政の仕組みが分かった」「行政マンの考え方が分かった」等の感想が多かった。

現状の研修は、協働の基礎や地域で活動している団体を知ることが主な目的であり、今後は協働のさらなる推進のため区職員のファシリテーション能力の養成を図りたいとしていた。

平成 25 年度、26 年度は、受講者数は 10 数名であったが、平成 27 年度以降は 30 名以上の区職員が受講している。平成 25 年度から平成 29 年度までの NPO 等と区職員との協働研修の受講者数は以下の通りである（表 2）。

表 2 「NPO 等と区職員との協働研修」の受講者数および対象

受講年度	区職員の受講者数		職名
	講義・WS	視察	
平成 25 年度	13	15	係長 2 年目
平成 26 年度	16	17	
平成 27 年度	39	41	
平成 28 年度	30	35	
平成 29 年度	36	37	主任 3 年目

（出典）台東区提供資料

③ 台東区内の NPO 団体の状況

台東区には現在 240 の NPO 団体があり、そのうち認定 NPO 団体が 16 団体ある。財政基盤等が脆弱な NPO 団体も多いため、中間支援組織である台東区社会福祉協議会「台東ボランティア・地域活動サポートセンター」を通じて地域活動団体のサポートを行っていくとしていた。

（2）協働事業提案制度

台東区では協働推進のための制度の整備として、平成 29 年度から協働事業提案制度を実施している。この制度は、地域活動団体が提案するテーマ、台東区が

設定したテーマについて事業提案の募集を行い、地域活動団体と台東区が協働で事業を行っていく取組みである。募集の対象となる団体の要件は、概ね 2 年以上の活動実績があり、5 人以上で構成されている営利を目的としない地域活動団体等とされており、台東区外に所在する団体も提案可能となっている。

地域活動団体の事業を支援する補助金や助成金とは異なり、地域活動団体と台東区が役割や責任、経費等をお互いに分担し、双方の事業として実施する取組みとされている。平成 29 年度と 30 年度に募集が行われ、29 年度と 30 年度共に 10 事業の提案があった。書類審査や公開プレゼンテーションにより、それぞれの年度で 2 事業の実施が決定された。

平成 30 年度の募集の際に台東区が提案したテーマは、「さまざまな国の人たちとコミュニケーション!」であり、外国人住民が増加している台東区の多文化共生にむけた事業の募集が行われた。その結果、「グローバルシネマ大作戦! ～世界 90 ヶ国の人々が住む僕たちのまち台東区～」 「Meet up Taito!! ～地域で暮らす外国人とまちをつなげるコミュニティスペースづくり～」の 2 つの事業が実施されることとなった。

(3) 研究テーマへの示唆

台東区では従来から町会が活発に活動を行っており、台東区は町会と連携し活動を行ってきた。一方、阪神淡路大震災等を契機に増加してきた NPO 団体、ボランティア団体等との協働に向け、NPO 等と区職員との協働研修という実践的な試みが行われており、NPO 等と区の職員双方に相互理解や新たな気付き等をもたらしている。

また、台東区の特徴的な取組みとして、協働事業提案制度がある。事業の募集を行い補助金や助成金を交付する取組みは多く行われているが、台東区の取組みでは、「提案団体と区が、課題や目的を共有し、一緒に考え話し合うプロセスを大切にしながら、役割や責任、経費などをお互いに分担し、双方の事業として実施します」としていた。このような協働の実践により、自治体職員及び地域活動団体の職員双方の協働に関する能力養成効果がもたらされることが考えられる。

7. 四日市市

粉川一郎（武蔵大学社会学部 教授）

【市の概要】

人口：312,392 人（平成 30 年 11 月現在）

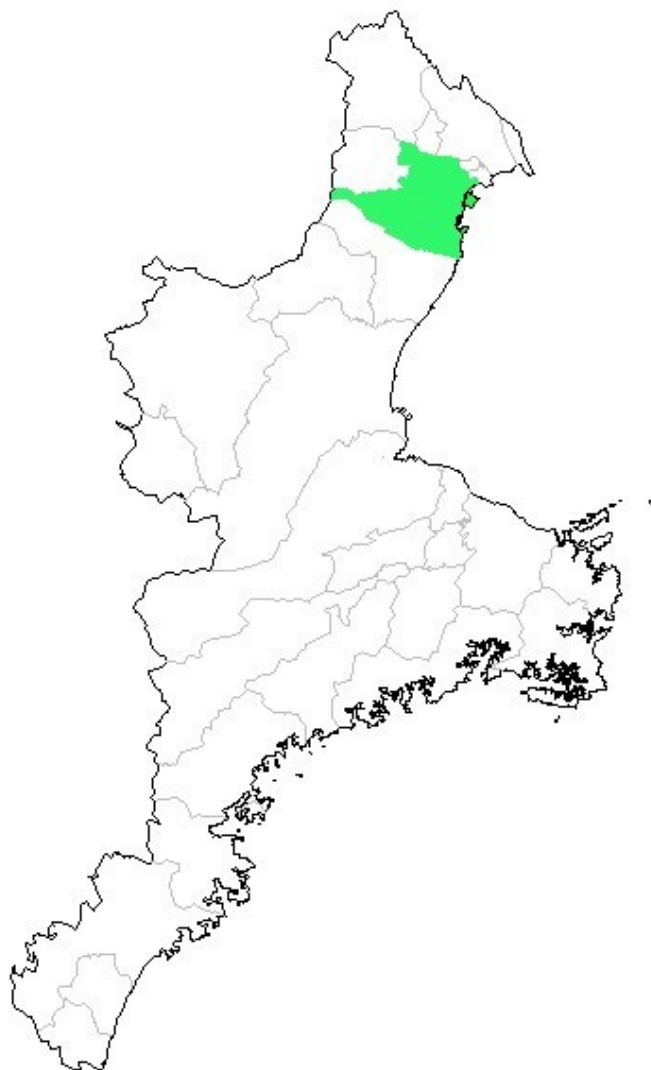
団体区分：施行時特例市

調査日：平成 30 年 10 月 5 日

調査対象：四日市市市民協働安全課

調査担当者：粉川一郎委員、平谷英明委員、蘭亮人（事務局）

図 1 三重県における四日市市の位置



（１）四日市市の市民協働を取り巻く背景

四日市市は三重県の北勢部に位置する、人口 30 万を超える三重県を代表する都市のひとつである。県庁所在地は中勢部の津市であるが、工業都市として発展した側面もあり、人口規模、経済規模においても三重県の中核的な都市のひとつであることに違いはない。

1998 年の特定非営利活動促進法施行当時、三重県では当時の北川正恭知事のもと、生活者起点の行政が志向され、市民協働についても非常に積極的な取り組みが行われていた。そうした全県的な盛り上がりの中で、四日市市は独自性を発揮した市民協働への取り組みが当時から進められており、1999 年には三重県内でもいち早く、旧小学校校舎を活用した、市民活動センターとなや学習センターをオープン（現なやプラザ）するなど、先進的な取り組みを進めてきていた。

また、四日市市内には、公私協力のもと 1988 年に設立された四日市大学が存在し、総合政策学部が設置されている。この総合政策学部には地方自治、市民活動に関して優れた業績を持つ教員が所属していたこともあり、四日市市の地域経営を考えるうえで重要な役割を果たしてきた。

このように、四日市市の市民協働を取り巻く背景は、非常に恵まれたものがあるといえるだろう。

（２）四日市市地域づくりマイスター養成講座

四日市市では、人口減少、高齢化といったコミュニティを取り巻く環境変化に対応するため、市民活動や市民協働を実践できる人材づくりの一環として、平成 21 年度より「地域づくりマイスター養成講座」を実施している。主な狙いとしては、地域づくりにおけるリーダーや、地域活動の担い手育成であり、地域の即戦力となる人材育成を目指している。

この活動は、四日市市単独のものではなく、四日市市自治会連合会やささえあいのまち創造基金（開始当初は、四日市 NPO セクター会議）との協力で行われており、この講座自身が、行政と市民をつなぐ協働の一つとして実践されていることも注目できる点である。

講座の内容としては、地域環境の変化について学ぶ座学に始まり、四日市における自治会活動や NPO、ボランティア活動の概況など、基礎的な知識を得る学びに加え、広報活動の実践や地域資源の発見を行うマッピング演習などの実践的な内容も含まれており、総合的な学びの場が用意されている。

表1 地域づくりマイスター養成講座カリキュラム（平成30年度分）

四日市市地域づくりマイスター養成講座（平成30年度）

主催 四日市市（市民協働安全課）
協力 四日市市自治会連合会
公益財団法人ささえあいのまち創造基金

日程・内容（予定）

回	日程・会場	内 容 ・ 講 師（敬称略）
1	7月14日（土） 13:30～16:00 総合会館 7階 （第3研修室）	○ 自治会の仕事とさまざまな地域団体 四日市市自治会連合会会長 水谷 重信 ○ 地域社会と住民自治 四日市大学学長 岩崎 恭典
2	8月25日（土） 9:30～12:00 総合会館 7階 （第3研修室）	○ 市民協働虎の巻について 四日市市 市民協働安全課職員 ○ NPOとボランティア・ 住民同士の話し合いの進め方（ファシリテーション） 公益財団法人ささえあいのまち創造基金 代表理事 （四日市大学副学長） 松井 真理子
3	9月1日（土） 9:30～12:00 総合会館 7階 （第3研修室）	○ コミュニケーション演習 ～米国ロングビーチ市の地域リーダーシッププログラムの手法を参 考に～ ・四日市市自治会連合会理事 小川 泰雪 ・四日市市 市民協働安全課職員
4	9月8日（土） 9:30～12:00 総合会館 7階 （第3研修室）	○ 「地域で市民活動・市民協働を進めるために」 ・グループワーク「地域課題の深掘り」演習 【レポート課題発表】 公益財団法人ささえあいのまち創造基金 代表理事 （四日市大学副学長） 松井 真理子
5	9月22日（土） 9:30～12:00 総合会館 7階 （第3研修室）	○ 効果的な広報・取材について 講師：グラフィックデザイナー 澤 卓哉
6	10月6日（土） 9:30～16:30 総合会館 7階 （第3研修室）	○ 「地域資源のマッピング演習」(1) ～課題と地域資源を発見するフィールドワーク～ 講師：一般社団法人地域問題研究所 主任研究員 河北 裕喜
7	10月13日（土） 9:30～12:00 総合会館 7階 （第3研修室）	○ 「地域資源のマッピング演習」(2) ～地域資源を活用した提案に向けたグループワーク～ 講師：一般社団法人地域問題研究所 主任研究員 河北 裕喜
8	11月3日（土） 14:00～16:30 総合会館 7階 （第3研修室）	○ コンフリクトマネジメント演習 早稲田大学 鈴木有香 招聘研究員 【レポート提出期限】
9	12月8日（土） 9:30～12:00 総合会館 7階 （第3研修室）	○ 修了式 ・グループ発表と意見交換 ・修了証授与 四日市市自治会連合会会長 水谷 重信 公益財団法人ささえあいのまち創造基金 代表理事 （四日市大学副学長） 松井 真理子

（出典）四日市市作成資料

その中でも、四日市市地域づくりマイスター養成講座の特徴として、米国ロン
グビーチ市で開発されたコミュニティリーダーシッププログラムを取り入れて

いることがあげられる。このコミュニティリーダーシッププログラムは、多様なバックグラウンドを持つ人々が集うロングビーチ市において、人々の違いを受け入れ、協働で物事を進めていくために開発された研修のプログラムであり、米国でも注目を浴びている手法の一つである。四日市市では、平成 27 年度からこのリーダーシッププログラムの中で、特にコミュニケーション演習を取り上げ、地域づくりマイスター養成講座の中に位置づけている。演習の具体的な内容としては、例示される 4 つの動物の性格や行動のタイプから、自分自身がどの動物のタイプに当てはまるかを考え、同時に他者がどの動物のタイプであるかを知ること、グループ内での自身や他者の役割を第三者的に理解し、適切な役割分担や期待される振る舞いについて学ぶものである。

普段意識することのない、自分の役割、そしてプラスの特性とマイナスの特性を、動物になぞらえて知ることにより、他者とのより円滑なコミュニケーションを行うことが可能になると期待される。

表 2 ロングビーチのリーダーシッププログラム（2019 年分）

<u>Session Number and Topic:</u>	<u>Date:</u>	<u>Time:</u>
1. Orientation (Mandatory)	Thursday, March 7, 2019	5:30 p.m. - 9:00 p.m.
2. Culture, Conflict & Group Dynamics	Thursday, March 21, 2019	6:00 p.m. - 9:00 p.m.
3. Weekend Retreat (Mandatory) (Counts as two sessions)	Saturday, April 6 and Sunday, April 7, 2019	9:00 a.m. - 9:00 p.m. 9:00 a.m. - 3:00 p.m.
4. Project Skills and City Resources	Thursday, April 18, 2019	6:00 p.m. - 9:00 p.m.
5. Community Project Grant	Thursday, May 2, 2019	6:00 p.m. - 9:00 p.m.
6. Day of Discovery	Saturday, May 11, 2019	8:00 a.m. - 3:00 p.m.
7. Fundraising and Grant Writing	Thursday, May 30, 2019	6:00 p.m. - 9:00 p.m.
8. Event/Project Planning	Thursday, June 13, 2019	6:00 p.m. - 9:00 p.m.
9. Marketing and Public Relations	Thursday, June 27, 2019	6:00 p.m. - 9:00 p.m.
10. Grant Recommendations	Thursday, July 11, 2019	6:00 p.m. - 9:00 p.m.
11. Public Speaking	Thursday, August 1, 2019	6:00 p.m. - 9:00 p.m.
12. City Hall Visit/Program Debrief	Tuesday, August 13, 2019	4:30 p.m. - 7:30 p.m.
13. Graduation	Saturday, August 24, 2019	1:00 p.m. - 4:00 p.m.

（出典）LBDS ウェブサイト（2019 年 2 月 2 日確認）

（３）地域づくりマイスター養成講座の輩出する人材

これまで 9 年間にわたり実践されてきたこの事業では、すでに 200 人程度の修了生がおり、実際に地域で活躍している。修了生の多くは、自治会活動関係者

であるが、それ以外にも多数のバックグラウンドを持つ人々が参加している。ヒアリングにおいては、地域マネージャーとして活躍する壮年の男性であったり、地域活動に関心を持つものの実践的な活動に踏み込む機会があまりなかった地元の大学生などから話を聞くことができた。

地域マネージャーとして活躍する男性からは、地域づくりマイスター養成講座で実践的に学んだ演習の手法、具体的には地域に埋もれた資源を再発見するマッピング演習を、実際に地域に持ち帰って実践し、地域の人々の学びの機会として活用されたケースについて紹介を受けた。また、地元大学生からは、それまで交流する機会のなかった人々とのつながりから多くの学びがあり、それまでは意識することのなかった自身の今後のキャリアの中で、地元に貢献するという意識が芽生えてきた、という話を聞くことができた。

その他の参加者についても、どちらかと言えば「無理やり連れてこられた」というような意識を持つ参加者であっても、講座に参加していく中で意識が変わっていく人々も見受けられたとのことである。

（４）地域づくりマイスター養成講座の強み

この地域づくりマイスター養成講座については、先に述べたようにさまざまな主体との協働で実施されているが、カリキュラムの骨子は四日市市の市民協働安全課が中心となって検討している。その内容については毎年細かくバージョンアップがなされ、通り一遍の内容ではない、ニーズに合わせた修正が行われている。

例えば先に上げたロングビーチ市のコミュニティリーダーシッププログラムでは、カリキュラムの中にファンドレイジングの要素が非常に重要な学びとして位置づけられている。しかしながら、四日市市の地域づくりマイスター養成講座で助成金などの資金調達について取り扱ったところ、自立して経営資源を獲得するという視点よりも、行政からの補助金の取り方講座のようなものを望む声が多く、活動における自立性や団体の規模拡大に対する興味関心が高くなかったことから、資金調達についての講座をいったんカリキュラムから外すというような措置が取られている。また、こうした講座をより地域の人々に近い場所で実践するという観点から「地域版」の講座も実施し、市内の多数の地区での学びの場が確保されている。

こうしたフットワークの軽さは、市民協働安全課が問題意識をもって積極的にカリキュラム改善に取り組んできたことの成果であり、協働で実践する事業であっても、市の担当課が主体性をもって講座に取り組んでいることが奏功しているといえるだろう。

（５）地域づくりマイスター養成講座の弱み

一方で、地域づくりマイスター養成講座の弱みとしては、講座修了生の交流の機会の少なさがあげられる。

実際には、自治会活動をベースにこの講座に参加している人々には、何らかの形でつながりが維持されているものと思われるが、先に述べたように多様な主体の参加もある中で、それら修了生のネットワークが明確に作られていないことは一つの課題としてあげられる。先に述べた地域マネージャーを務める男性のように、講座で学んだ内容を実際に地域の現場に取り入れ、その活動をもとに地域のつながりを取り戻し、さまざまなコミュニティ活動（例えば清掃活動や、振り込め詐欺の啓発運動等）につなげている修了生もいる。そうした人々の経験を共有し、ネットワーク化していくことは喫緊の課題であろう。四日市市もこの点については認識しており、今後の取り組みに期待したい。

（６）研究テーマへの示唆

このように、四日市市では地域づくりや協働に向けての積極的な人材養成活動が行われており、その内容は米国の手法を取り入れるなど大変ユニークなものである。また、参加者についても自治会関係者が中心であるが、それにとどまることない多様な主体の参加も広がってきている。こうした幅広い視点を基にした研修プログラムは、他地域でも大いに参考になるであろう。

四日市市の市民協働安全課では、こうした動きを拡大し、地元には事業所や工場を持つ企業との連携をさらに強化していきたいと話していた。これまで地域の活動に積極的に参加する機会のなかった現役世代が、地域の中に入ってくることによって地域の活性化は新しい段階に入るに違いない。そうした多様な主体との協働を実現するためにも、地域づくりマイスター養成講座でコミュニケーションやリーダーシップを学んだ人材の存在意義は、より大きくなると思われる。

8. 旭川市

荒川溪（北海道大学公共政策大学院 准教授）

【市の概要】

人口：337,614 人（平成 30 年 12 月現在）

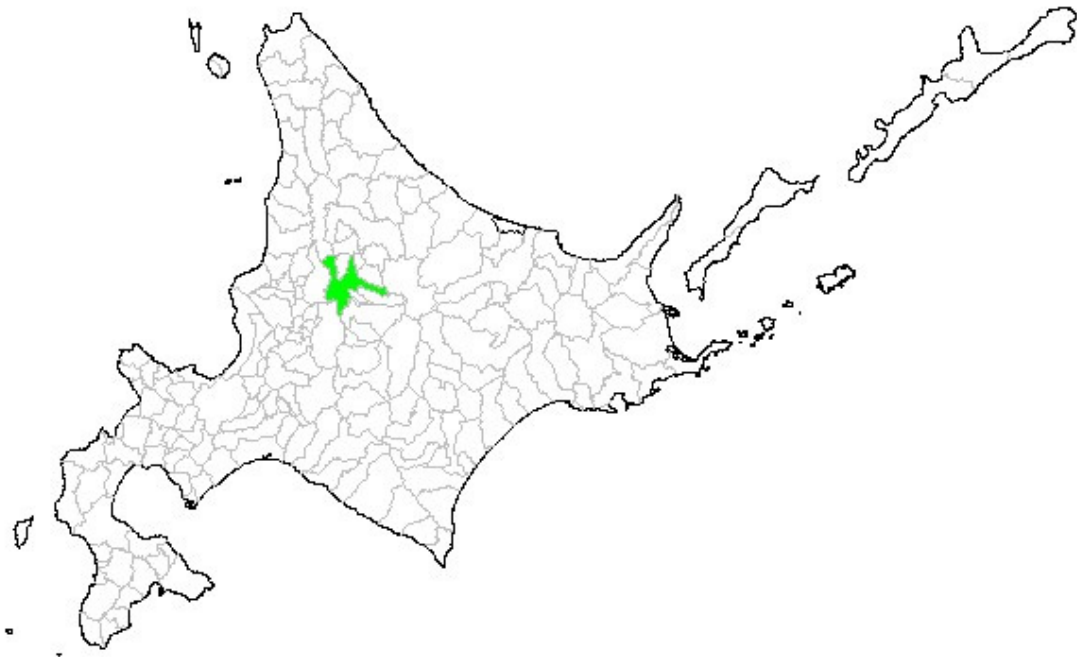
団体区分：中核市

調査日：平成 30 年 10 月 11 日

調査対象：旭川市市民生活部市民活動課

調査担当者：大杉寛委員、粉川一郎委員、荒川溪委員、蘭亮人（事務局）

図 1 北海道における旭川市の位置



（１）旭川市における市民との協働の取り組みの経緯について

協働の取り組みの推進については、まず、平成 18 年に「旭川市市民活動基本方針（以下「方針」という。）」が定められたことに遡る。阪神淡路大震災の際に、震災復興の過程で地域コミュニティ団体が大きな役割を果たしたことが広く認知され、平成 10 年にはいわゆる NPO 法が成立した。さらには、旭川市においても平成 14 年に旭川市市民参加推進条例が定められたことを背景として、市民活動の推進に向けた方針として定められた。方針では、市民活動の支援や協働の原則、推進の取り組みが定められている。なお、旭川市市民参加推進条例においては、協働の定義を次のように定めており、この定義を方針でも踏襲している。

（参考）旭川市市民参加推進条例（平成 14 年条例第 36 号）抜粋
第 2 条 この条例において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。
（２） 協働 市民と市がそれぞれの果たすべき責任及び役割を自覚し、相互に補完し、協力し合うことをいう。
第 3 条 市民参加は、協働を基本として、推進されなければならない。

方針においては、協働の必要性や効果として、

- ・ 協働の推進によって、質の高いサービスの提供や事業を行うこと
- ・ 市民の持つ専門性やノウハウを生かすこと
- ・ 市民自らが主体となるまちづくりの実現

といったことが掲げられている。

また、協働の推進に向け必要な取り組みとその一例としては、

（ア）協働の意識の醸成（研修）

（イ）協働機会の創出と環境整備（協働事業提案制度）

（ウ）協働の具体的手法の検討（協働事業の結果検証、手法の検討）

の 3 つの項目を掲げている。このように、旭川市においては、方針に基づき、協働の推進に向けた取り組みを継続的に実施している。

（２）協働の意識の醸成に向けた取り組み

まず、上記（ア）の協働の意識の醸成に向けた取り組みとしては、「職員対象の協働セミナー」及び「市民対象の市民活動セミナー」を実施している。

① 職員対象の協働セミナーの開催について

職員対象の協働セミナーは、平成 21 年度から実施している。平成 23・24 年は大学教員などの外部講師を招いて実施、基礎的な知識を習得した。平成 25・

26年度は、市民委員会のメンバーによる事例紹介などの実践的な内容で行った。平成27・28年度は、後述する「市民の企画提案による協働のまちづくり事業」に採択された団体と担当課の双方を招いて実体験を話すセミナーを実施した。平成29年度は、㈱イトーヨーカ堂との包括連携協定の締結を契機に、企業のCSRに特化したセミナーを実施した。

参加者は、30～40名で推移しており、職層は限定していないが、役職がない現場の職員が多い。内容としては、事例紹介やワークショップが好評である。平成25年度の参加者のアンケートでは、8割以上が「とてもよかった・まあまあ良かった」と回答しており、自由記述欄においても「市民との協働の必要性が理解できた」、「より一層町内会等の活動に参加しなければならないと感じた」などの感想が寄せられた。

平成23年には、IIHOE（人と組織と地球のための国際研究所）の川北秀人氏を講師に招き、ワークショップを実施し、その成果として「協働に関する76の疑問」というQ&A集を作成している。

② 市民対象の市民活動セミナーの開催について

市民の意識の醸成に向けては、市民対象の市民活動セミナーを実施している。平成24・25年度については、大学教員による事例紹介を中心に、平成26・27年については、「パワーアップカフェ」と題して、ワールドカフェ形式によるワークショップを実施した。このワークショップについては、参加者の中から任意団体が立ち上がり、その後も継続されている。平成28・29年度については、ボランティアやNPOの活動の広がりというテーマで実践的なセミナーを行った。また、市民活動課主催以外の取り組みとして、市民活動交流センターにおいて、会計講座や組織基盤強化のワークショップ、企画書・プレゼンの作成方法などの実務的な講座を行っている。平成30年度からは市民活動交流センターに市民向けの講座を一本化することとし、市民活動課主催のセミナーは実施していない。

③ 協働の推進に当たって必要な能力について

協働の推進に当たって、職員に必要な能力については、平成21年に作成した「職員のための協働推進の手引き」に記載している。

具体的には、

- ・多くのチャンネルから市民の意見や情報を集めること
- ・いわゆる「お役所言葉」を使用せずわかりやすい説明を心がけること
- ・狭い縦割り組織の思考ではなく、柔軟な発想と行動力を持つこと
- ・市民の意欲や潜在能力を引き出すことを意識すること

などが記載されている。

市民団体側に求めたい能力としては、行政にはない発想力や企画力、十分な事務処理体制などであると考えている。また職員個人に必要な要素としては、凝り固まった考えではなく、市民との対話の中で事業をブラッシュアップしていく意欲的な姿勢があると望ましいと考えている。

（３）協働機会の創出のための補助事業について

① 補助事業の概要について

上記（イ）の協働機会の創出と環境整備としては、「市民の企画提案による協働のまちづくり事業（協働事業提案制度）」がある。

この事業は、市民団体が独自のテーマで提案する「市民提案型」又は行政が提示したテーマで提案する「行政提案型」のいずれかについて、申請を受け付け、負担金を交付するものである。負担金は最大 50 万円まで交付され、事業費の全額を負担金で充てることも可能である。申請があった段階で、担当課とのマッチングを行い、担当課とのコミュニケーションの中で提案のブラッシュアップを行い、提案書を完成させる。採択については、市民 7 人で構成される市民協働推進会議の場において、プレゼンテーションを実施し、採択事業を決定する。採択を受けた事業は、毎年度申請が必要なものの最大 3 年間支援を受けることができる。なお、行政提案型については、他にも類似の補助メニューがあるため、平成 29 年度をもって廃止した。

申請状況であるが、例年採択件数を大きく上回る申請があり、市民団体のニーズが高い事業である。採択を受けているのは、NPO や任意団体、社会福祉協議会など多様である。自治会や町内会などの地縁団体は、別の補助メニューがあり、件数としては少ない。申請が多い理由としては、事業費の全額を負担金で充てることが可能であることに加え、団体の設立後の年数や所属人数について制約がなく間口が広いことがある。また、営利法人（株式会社）であっても事業内容が社会貢献に関するものであれば応募が可能である。過去には、環境マップの作成を提案した会社があった。平成 30 年度に応募事業の概要は、表 1 のとおりである。

事業終了後は、翌年 4 月に、公開の場で成果報告会を実施している。

表 1 平成 30 年度の応募事業の概要

①市のシンボルである旭橋の歴史に関する語り場、写真パネル展等の実施
②若年層に対するプレゼンテーション、ディベートなどのスキル向上のためのセミナーの開催
③空き地を活用し、シニア世代が参加できる菜園づくりなどを通じたコミュニティの活性化
④障がい者がスポーツに参加できるイベントを開催し、誰にもやさしいまちづくりを推進
⑤動物の命に対する理解を深めるための宿泊学習会等の実施
⑥こどもたちを対象に家庭や学校とは異なる第三の居場所をつくるため、スポーツを中心とした活動プログラムの実施

(出典) 旭川市作成資料

これまでの提案・採択件数は、表 2 のとおりである。

表 2 提案・採択状況

年度	提案数	採択数	採択数内訳		
			市民提案型 上限 20 万円	市民提案型 上限 50 万円	行政提案型
H22	16	6	3		3
H23	13	7	2	4	1
H24	8	6	1	5	0
H25	9	7	1	5	1
H26	10	8	2	4	2
H27	13	7	2	4	1
H28	10	7	1	5	1
H29	17	7	0	6	1
H30	6	4	0	4	-

(出典) 旭川市作成資料

② 協働事業の効果と課題について

協働事業の効果としては、

- ・民間の自由なアイデアやノウハウを課題解決に活かすことで、新しい発想や手法を公共的サービスに取り入れることができたこと。例えば、平成 30 年度の採択事業では、障がい者の運動補助器具の専門知識を持つ団体からの申請で、障がい者を対象とした登山行事を実施したといったことがある。

- ・市民団体と市役所のお見合いの場として、事業実施後の将来的な協力にもつながる関係作りができたこと。例えば、3年間の支援終了後、市の事業として引き継いで実施しているものもある。
- ・団体側にとっても、基礎的な事業実施能力や事務処理能力を獲得する場となり、市民活動を担う団体の育成につながったこと。例えば、会計処理の知識が定着し、NPO 法人化した団体もある。

などが挙げられる。

一方で、課題としては、

- ・提案数が年度ごとにばらつきがあること
- ・実績が少なく書類作成やプレゼンに慣れていない団体への配慮
- ・担当課との円滑な信頼関係づくりのための配慮

などが挙げられる。特に3点目については、現在は、担当課との打ち合わせが1か月程度であり、もっと期間を延ばしていく必要があると考えている。

なお、現状、1回目の打ち合わせは市民活動課が同席するが、その後の打ち合わせは、基本的に団体と担当課のみとなる。

（４）市民活動の状況について

旭川市に事務所を置いている NPO 法人は平成 30 年 4 月 1 日現在で、106 法人である。傾向としては、障害福祉サービス事業や介護保険事業などを実施している福祉分野の法人が多い。平成 29 年度末の市民活動交流センターの登録団体数は、399 団体である。人口規模からすると NPO 法人の数は多い方である。

地縁団体については、町内会の加入率は約 6 割であるが、アパートやマンションが多い地域は加入率が低い傾向にある。

（５）市民との協働の推進に向けての今後の課題と展望

協働の推進に向けての今後の課題と展望については、条例の制定もあり、協働という考え方は、各課に定着しつつあるという点で成果が上がっていると理解している。

課題としては、市民との協働による事業の持続性・継続性が挙げられる。特に財源の面では、民間の補助金の活用や企業協賛の働きかけ、クラウドファンディングなどが必要だと考えている。具体的には、そうした手法を紹介するセミナーや相談機能を設けるといったことも考えている。

また、個々の職員レベルでは、まだ協働について、担当する仕事の質を高めるものではなく、手間が増えるだけと捉えている者もあり、財源が限られる中で、今後の行政運営には協働が必須であるという意識をさらに醸成していく必要がある。

広域連携については、他町の団体が市民活動交流センターを利用しているほか、周辺町村との会議で情報共有を行っている。

（６）研究テーマに対する示唆

旭川市においては、平成 14 年に制定された旭川市市民参加推進条例及び平成 18 年に制定された旭川市市民活動基本方針に基づき、体系的に市民と行政との協働に向けた取り組みを実施している。職員向けの手引きもわかりやすく、内容的にも充実したものがつくられており、体制の整備という面では、他の自治体にも参考になる点が多いだろう。

次に、具体的に行政と市民団体の協働を生み出すうえで重要な役割を果たしているのが「市民の企画提案による協働のまちづくり事業（協働事業提案制度）」である。

この事業の特徴としては、まず第 1 点目として、毎年、採択数を大きく上回る応募数があり、実質的な競争性が確保されていることがある。また、提案採択の審査を市民のみで構成する市民協働推進会議が行っていることも特筆すべきである。これは、旭川市における市民活動の活発さを表すものといえる。

第 2 点目としては、課題を特定せず提案募集を受け付けることで、市民団体の創意工夫を生かすとともに、市民団体と担当課の「お見合いの場」となっていることである。具体的には、応募した団体は担当課と面識がない場合もあり、この補助事業をきっかけとして、他の事業での連携につながる例もあるとのことであった。

第 3 点目として、設立からの期間など応募する市民団体の要件を厳格にせず、行政との協働を行う中で、市民団体側の企画・事務処理能力の向上を促し、協働の担い手を育成することにも効果を発揮している点である。いわば「習うより慣れろ」という方針で、市民団体の能力育成を図っている。

旭川市においては、長年にわたって体系的な方針に基づき、行政と市民との具体の協働の取り組みを積み重ねることにより、行政側と市民側の双方の能力向上が図られ、それが結果的に市民活動の活発化にもつながるという好循環が生まれている。行政側及び市民側の双方に必要な能力を明確にするうえで、旭川市におけるこれまでの経緯や取り組みが大いに参考になるものと考えている。

9. 宇部市

大杉 覚（首都大学東京大学院 教授）

【市の概要】

人口：165,565 人（平成 30 年 11 月現在）

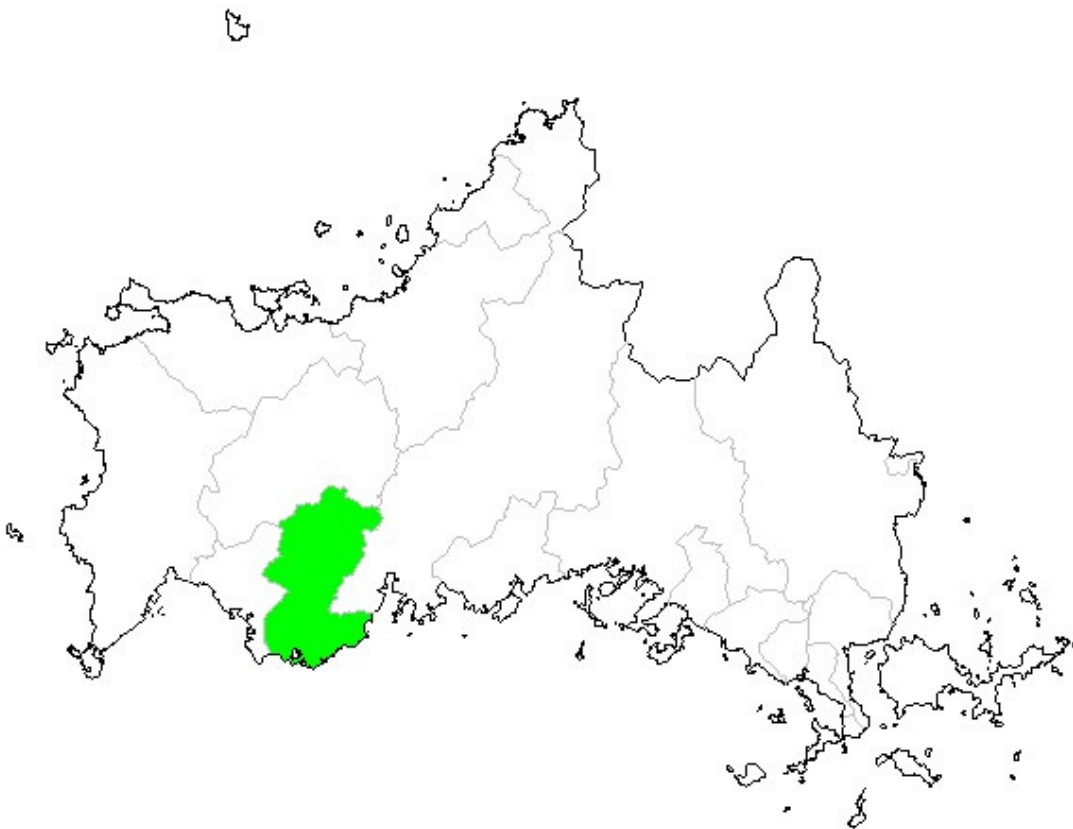
団体区分：一般市

調査日：平成 30 年 11 月 22 日

調査対象：宇部市市民活動課

調査担当者：大杉覚委員、粉川一郎委員、蘭亮人（事務局）

図 1 山口県における宇部市の位置



（１）はじめに

宇部市では、1982年に旧宇部市で地域づくり推進協議会が導入され、平成の合併後、2012年には合併地域を含めて全市域で地域づくり推進協議会が設置されている。また、合併を機に、2004年に宇部市市民活動推進基本方針が策定され、2007年には宇部市協働のまちづくり条例が制定されており、協働のまちづくりが進められてきた。

宇部市は旧産炭地域であるが、炭鉱閉山後も宇部興産の企業城下町として発展してきた経緯がある。協働のまちづくり条例の前文でもうたわれているように、「かつて石炭産業で得た資源により教育、社会事業を幅広く展開し、市民の力で現在の礎を築いてきたすばらしい歴史があり、その精神を信条に、『産・官・学・民』の連携により公害を克服した『宇部方式』や活発なボランティア・NPO活動、地域コミュニティ活動などに取り組んできた」という背景を持つ。

宇部市まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015年策定）では、「地域課題を自ら解決できる元気コミュニティづくり」を掲げており、また、第四次宇部市総合計画後期実行計画（2018年6月策定）では、「地域コミュニティの充実」を掲げ、地域課題の解決に向けた、住民の自発的な活動や新たな取組を促進するとともに、そのための体制づくりを支援することとしている。

こうした取組を受けて宇部市では、多様な地域づくりの支援策が展開されているが、なかでも地域コミュニティの担い手の育成に関連して特徴的な点について以下紹介したい。

（２）協働に関する研修

協働のまちづくりに関する啓発、研修等の取組のうち、市職員を対象としたものとしては、第1に、市民活動団体との協働の手引きを作成し、ネットワークに掲載して参照できるようにしていることが挙げられる。

第2に、市民活動課主催で市職員と地域役員等を対象（50人をそれぞれ半々の参加者）とした合同研修会を実施している。研修会で扱われたテーマとしては地域の自立や、2016年度から2017年度にかけて市内24校区で策定された「地域計画」に関してである。なお、「地域計画」は、地域が自主的・主体的に地域づくりを進めるために、地域活動の基本となるもので、地域で情報共有することで、多くの地域住民の参画を促し、様々な地域課題の解決や魅力ある地域づくりの推進することを目的とするものである。

他方、市民向けの協働のまちづくりに向けた研修としては、まちづくりサークルによるものが挙げられる。各校区団体による地域づくりに関する学習を通して、住民同士の交流や人づくりを深め、地域で主体的に行動できる人材を育成し、心豊かな地域づくりを進めることが意図されている。

平成 30 年度地域プロジェクト事業では、地域ごとの人材育成の取り組みを含む事業が採択されている。例えば、小野校区コミュニティ推進協議会による小野和紙づくり活性化と継承事業では、和紙や和紙商品づくりを行いつつ、校区を超えた範囲での地域文化を伝承すべく、後継者の育成に眼目を置いた取り組みを行っている。また、琴芝校区コミュニティ推進協議会では人材育成プロジェクトが採択されており、有識者による講演会や野外活動体験などが取り組まれている。

なお、地域プロジェクト事業は宇部市地域創生事業助成金として位置づけられており、各地域の特性に応じた自主的な魅力ある地域づくりを進めるため、地域の課題解決及び活性化に資する取り組みで、かつ、地域の新たな魅力創出など地域資源を活かすための地域計画重点事業を支援することを目的としており、助成対象団体としては、地域運営組織、コミュニティ推進協議会、自治会等の地域団体とされている。助成金の交付決定にあたってその審査は公開されており、公開プレゼンテーション大会での市民も加わった審査を経る必要がある。また、助成金交付を受けた団体は実績報告パネル展などでその実績をオープンなかたちで報告することになる。こうした取り組み自体に人材育成機能が認められるだろう。

(3) 行政による地域コミュニティに対する人的支援の体制

行政による地域コミュニティに対する人的支援体制としてはいくつかの仕組みが用意されている。

① 地域・保健福祉支援チーム

第 1 に、地域・保健福祉支援チームである。自主的な地域運営により持続可能な地域コミュニティを維持していくために、地域の課題解決や活性化を図ることを目的に、地域支援員と保健師等で構成されるのが、地域・保健福祉支援チームである。このチームを、地域により近い場所に配置し、地域団体や関係機関等と連携して、元気で安心な地域づくりの推進に取り組んでいる。

地域・保健福祉支援チームは全部で 6 チームあり、全 24 校区に配置されている。平成 30 年 4 月現在で、地域支援員 21 名、保健師等の専門職 16 名からなる。

この仕組みはいわゆる地域担当職員制度の一種といっていよう。通常地域担当職員制度では、任命される職員に保健師等の専門職が含まれることもあるが、宇部市のように一般行政職員と保健師等の専門職をセットにしてチームを構成するのはユニークな事例だといえるだろう。

なお、宇部市では健康づくり推進条例を制定しており（2014 年）、条例のなかでも、「地域コミュニティは、地域の健康づくりを推進するため、地域の特色を

生かした健康づくりに資する活動に取り組むよう努めるものとする。」(第6条)、「地域コミュニティは、市、市民活動団体、教育機関等、事業者及び保健医療福祉関係者が実施する健康づくりの推進に関する活動に協力するよう努めるものとする。」(同条2項)と地域コミュニティの役割が重視されている。

② 職員ボランティア制度

第2に、職員ボランティア制度がある。地域からの要請に応じて市職員が地域各事業に参加し、協働の意識向上を図ろうとするものである。この制度は人事課が所管しており、手挙げ方式で53人ほどの職員がボランティアとして登録されており、地域からの要請・要望とマッチングを図っているという。

③ 若手職員によるイベント等応援研修制度

第3に、若手職員によるイベント等応援研修制度である。この制度が導入された背景として、宇部市が、活力と交流による元気都市の実現に向け、市内外から来訪者を呼び寄せるために積極的に多彩な新規イベント等の開催や、既存のイベント等の拡充を行い、うべの魅力を最大限に高め、効果的にアピールする取り組みを進めてきたことがある。まつりやイベント等における来場者数は全体的に増加する等成果をあげてきた一方で、これらの取り組みをより一層推進していくためには、職員一人ひとりが、本市の地域資源や魅力を十分に理解するとともに、接客力の向上を図る等、シティセールスパーソンとしての役割を十分に果たしていくことが必要だと認識されたことによる。なかでも、若手職員については、市職員としての能力開発期にあることから、様々な業務を体験することで、市の戦略上の地域資源やその魅力のPR方法を学び、接客や接客からおもてなしの心を身に付け、職員としての能力の向上を図っていくことは、個々の職員の成長とキャリア形成につながる、非常に有意義な体験になると考えてのことである。

若手職員によるイベント等応援研修制度が導入されたのは平成28年度からであるが、応援研修の実施を希望するイベント等の年間スケジュールを担当課が取りまとめて提出し、マッチングを図る仕組みとなっている。なお、この制度の活用にあたっては、イベント等を多く開催する部課等において、所属職員の土日出勤等による負担の軽減によりワークライフバランスの推進にもつながっている。

平成30年度について若手職員によるイベント等応援研修制度による研修実施の状況についてみると(一部予定を含む)、要請通りの実施となったのが20のイベント(延べ98人の要請に対して98人の参加)である。また、参加人数を調整した上で行われたのが8イベント(延べ136人の要請に対して79人の参加)である。なお、その他7つのイベントについては実施されなかったが、うち

6つは研修の趣旨に合致し難い、1つは実施日が対象期間外(年度を超えていた)であることが理由とされた。

④ 校区団体事務局への人件費補助

最後に、市内 24 のふれあいセンターに校区団体事務局を設置し、地域活動の拠点としている点が挙げられる。市からは施設整備費や団体事務局経費が支援され、各ふれあいセンターに原則 3 名の嘱託職員が配置されている。

(4) 地域コミュニティ等の担い手育成への含意

宇部市では産炭地域であったという地域的特性もあり、地域づくり推進協議会など早い段階で地域コミュニティの仕組みが整えられ、地域コミュニティを中心とした地域活動が活発に展開されてきたという経緯がある。さらに協働を核としたまちづくりを進めるために地域計画策定などを進めるにあたって、役職者を中心とした地域住民と市職員の合同での研修会などの場が持たれてきた。

他方で、地域担当職員制度である地域・保健福祉支援チームや職員ボランティア制度、若手職員によるイベント等応援研修制度など、職員が職務やボランティアを通じて地域と関わりを持つ様々な機会が制度化されているのが特徴だといえる。これらの仕組みがより実効性を持つためにも、実践を通じて地域住民と職員とが能力形成を意識的に図っていくことがさらに求められるだろう。

第6章 協働推進に向けた担い手づくりのための方策について

大杉 覚（首都大学東京大学院 教授）

地方創生を推進していくうえで、住民協働による地域課題の解決が求められる局面が増えてきており、地域コミュニティの果たす役割がますます重視されるようになってきた。しかしながらその一方で、人口減少や高齢化、地域コミュニティに対する意識の変容をはじめとした社会情勢の変化などから、地域コミュニティのあり方が問われるようになり、なかでも地域コミュニティの担い手の育成が喫緊の課題となってきた。本研究会ではこうした問題状況に着目し、地域コミュニティを構成する地域住民および自治体の職員が地域人材として協働推進の重要な担い手として期待されることから、その育成方策について市町村が取り組んでいる現状を調査して、今後のあり方を研究することを目的に調査研究を進めてきた。その成果の概要については第1章で述べられている通りである。

これまでの調査研究を踏まえつつ、協働推進に向けた担い手づくりのための方策について、協働推進に向けた担い手づくりのための「環境の整備」「手法の活用」「カリキュラムの作成」という3つの視点に大別して論じたい。予め述べるならば、これら3つの視点から個別の地域でどのように実践するかは、それぞれの地域の実情に応じて考えられるべきことであるが、地域価値を見極めたうえで、地域ビジョンを見通した戦略的な地域人材を形成していくためには、これら3つの視点を有する要素を有機的に結びつける姿勢が求められることを提言したい。

1. 協働推進のための環境の整備

住民の一人ひとりが協働の意義を理解し、自分ごととして考えていけること、地域で住民協働の機運が醸成されること、また、住民がそうした姿勢を示し具体的な実践を進めていく際に、自治体が必要な支援をできるよう、自治体が経営体として協働の理念をその経営方針・ビジョンとして明確に据えることなどが今日では不可欠といってよい。これら住民協働を推進するための環境の整備は、協働推進に向けた担い手づくりにとっての前提となるとともに、協働の担い手はその持つ本来の力量を十分に発揮する機会を確保し、さらにより高い能力形成を図るための必須の条件だといってよい。（1）条例・指針などの整備、（2）組織とネットワーク環境の整備、（3）その他の協働推進のサポート体制、の3項目にわたって指摘したい。

（１）条例・指針などの整備

自治基本条例や協働条例など、自治立法により自治体経営の基本方針として住民協働の理念、手続き等を明確に示すことは極めて重要である。これらを受けて、より具体的な協働の指針を策定したり、協働にコミットしようとする住民、自治体職員向けにマニュアルなどを策定したりする自治体も近年増えてきている。これらはホームページなどで公開されていることも多いので、相互に参照し、改善を重ねながら、自らの地域に役立てることができるだろう。

また、条例等の自治立法のプロセスであれ、指針やマニュアルなどの策定作業においてであれ、自治体が（しかも担当部署のみが）一方的に案を作成し、示すのではなく、その策定プロセス自体に協働方式を取り入れて行うことが協働の人材づくりの第一歩だと考えられるべきだろう。

より一般的に述べるならば、参加・協働の仕組みづくりの企画段階から住民参加が図られるべきということである。しばしば、「参加」と「協働」が、政策・事業形成プロセスの段階による違いと認識されていることがあるが、こうした理解はミスリーディングである。（住民による行政過程への）「参加」は行政による立案・決定・執行の段階のいかんによらず住民の意思を反映させることに焦点を当てた概念であるのに対して、「協働」概念は執行段階での分業・協業関係に焦点が当てられるものであるが、立案段階にあってもコミット・参加して協力・調整することは当然であって、もしそれがなければ、単なる請負や委託等の関係ということになる（逆に、請負、委託などの方式がとられたとしても、立案段階からの参加をとまなうならば「協働」と呼べる）。

（２）組織とネットワーク環境の整備

自治体内での協働に関する担当部署を設け、その所掌や責務を明確にすることはというまでもないが、協働に関する地域の拠点の役割や自治体と協働に関わる様々なアクターとの仲介的機能が期待される協働センターやボランティアセンターなどの中枢的な機関のポジションを明確にすることが重要である。また、地域コミュニティ、NPO、ボランティア団体や事業所など、地域の公益的・社会貢献的な活動を協働によって展開する様々なアクターのネットワークがどれだけ「見える化」されているかは、地域における協働の厚み（＝現時点での協働の成果）とポテンシャル（＝将来的な協働の可能性）に関わる重要な基盤だといえる。活発な活動を行うアクターが複数あっても孤立した展開では協働は進展し難いが、密度の濃いネットワークが形成されていれば協働はより高い実効性が期待されるとともに、協働の担い手にふさわしい人材育成の基盤も醸成されるといってよいだろう。

とくに本調査研究が焦点を当ててきた地域コミュニティに関しては、地域に

よって様々なタイプの地域ガバナンスが形成されている。伝統的な町内会組織を中心とした地域協働体制が積極的な活動を展開している地域もあれば、旧来からの集落や自治会・町内会の活動がままならなくなっている地域もあり、また、それらを補完すべく小学校区などを単位とした地域づくり協議会などの地域協議組織の仕組みを導入したり、平成の合併前の旧自治体の区域などを単位に法定の地域協議組織を地域自治の単位としたりする地域もある。いずれの仕組みを採用しているにしても、その仕組みが現に採用されている趣旨を理解するとともに、広い意味での地域自治・地方自治のなかに位置づけられていることを踏まえた、自治体や他団体との連携・交流を含むネットワーク上の位置関係が適切に把握されている必要があるだろう。

IT などによるコミュニケーション手段の急速な発展もあって、事業者や NPO はもちろんのこと、地域コミュニティのなかにも、場合によっては自治体の行政界を超えた広域的・遠隔的な連携・交流を含むネットワークの広がりの中で活動を展開する例は今日では珍しいことではない。行政界を超えた視野を持たなければ協働推進とそのための人材育成も実効性を有しないことは、地域で協働に関わるアクターにとってはもちろん、自治体職員にとっても適切に認識される必要がある。

（３）その他の協働推進のサポート体制

上述の（１）（２）は広義での協働を推進するためのサポートといえるが、そのほかにも次のようなものが考えられる。

第１に、人的サポートとして、協働の担い手のリクルートメントである。旧来から続く仕組みには地域住民からリクルートする行政区長制度や行政連絡員制度がある。地域自治区などの法定の地域協議会の委員の委嘱も同様である。これらは地域住民のなかから非常勤特別職として任用する形式で協働の担い手をリクルートする仕組みだといえる。地域づくり協議会など法定外の地域協議組織の委員などは地域での選考によるが、それらの制度の多くは自治体主導で作上げられてきたことからすれば、やはり地域からの協働の担い手のリクルートメントに眼目が置かれているのは確かだろう。

自治体職員についても、協働推進員や地域担当職員に関する制度を設ける場合、ボランティアに登録する仕組みを制度化する場合なども、協働の担い手のリクルートメントの仕組みづくりだといえる。

「役職」が人を作る＝能力形成につながると考えるならば、そのこと自体が能力開発の手法ということになるが、地域住民にしる、自治体職員にしる、元来協働の担い手としてふさわしい能力・資質を持っているとは限らないからこそ、むしろこうしたリクルートメントの仕組みがあるがために能力開発・人材育成が

喫緊の課題として求められているのが実情でもある。

第2に、経済的サポートが考えられる。協働に関する予算を措置し、協働事業に助成したり、協働のための人材育成に予算を当てたりすることが考えられる。後述するように、協働の担い手そのものを金銭的に調達するのも一つの経済的サポートといえる。

2. 能力開発・人材育成の手法

(1) 多様な研修形式の活用

協働の担い手づくりの能力開発・人材育成の手法としては、本調査研究では、住民と職員の研修を合同で行うケースについて重点を置いて検討してきた。

この点を検討するうえで、能力開発・人材育成の手法をいくつかのタイプに類型化してみたい。まず、対象として、住民、職員のいずれかを対象とするのか（別建）、両方を対象とするのか（合同）である。その際、研修の内容・効果の面で住民、職員共通するものとみなされるか（共通）、それとも異質なものとして区別されるか（異質）である（表1参照）。

例えば、基本的な協働に関する知識や作法などを含む市民自治のリテラシーの習得を内容とする研修であれば、これからはじめて地域活動に関わる住民にとっても、初任の自治体職員にとっても、同様の内容・効果を持つであろうから、座学による研修を合同で実施しても差し支えないし、場合によっては効率的だといえよう（合同・共通型）。ワークショップなどを通じて住民と職員の間で交流・連携の機運が高まる効果も期待できることからすれば、望ましいともいえるだろう。

団体の会計・経理に関する知識や団体に関する規則や慣習の習得、人間関係づくりなど個別団体ごとの固有の領域に関わるものや地域活動におけるリーダーシップ研修などは、どちらかといえば住民向けであって、自治体職員もまた地域住民であることを除けばある程度把握するにとどめるぐらいでよいかもしれない。庁内各部署の協働事業や関連する助成金、国・都道府県などの事業助成等の仕組み、他自治体での協働の取組み状況などについては、まずは職員側にその対応が求められるといえるだろう。こういった内容の研修であれば、それぞれ対象別に明確な研修目標を設定して実施した方が効果的だといえるだろう（別建・異質型）。

他方、自治体職員としての職務上直接は関係がなく、団体活動固有の技術や業務内容に関わる事項であっても、それを認知し、理解することが協働を円滑に進めるうえで有用な場合もありうる。その場合、あえてそのような研修の場に職員が参加することが考えられる（合同・異質型）。交流・連携の機会づくりになりうることはもちろん、異なる観点から相互に関わりを持つことで、創発効果が生

じる可能性もあるだろう。職員が NPO 活動や住民活動などの現場に参加する形で体験するインターン研修は、合同・異質型の研修と同様な意義が認められるだろう。

本調査研究の一環で行ったアンケート調査からは、研修方式は別建型が主流であって、合同型は散見される程度である。目的や効果などを十分見極めたうえで、合同型の研修方式を採用することも検討されるべきだろう。

表 1 研修の形式・内容・効果

		研修の内容・効果	
		共通	異質
研修の形式	別建	○実施が容易 ○対象により柔軟な対応 ●交流・連携の機会の喪失	○実施が容易 ○目標・効果が明確
	合同	○効率的 ○交流・連携の機会づくり	○交流・連携の機会づくり ○創発効果の期待 ●入念な準備や効果検証が必要

(注) ○はメリットを、●はデメリットを示す。

(2) 若者など地域人材育成対象の拡大

(1) では研修対象の住民と職員との「別建」について言及したが、住民向けの研修には、地域団体の長や役員などに限定したもの、あるいは、これからそうした地域のリーダー候補と目される年齢層などに限定したものが少なくない。

これに対して近年では、若者、特に将来の地域の担い手である高校生や大学生などを対象とした地域人材育成を積極的に進める自治体も増えている。若者会議や高校生議会など、主たる対象を若者としているものであっても、自治体職員を含む様々な人材がサポート役として関わる活動も少なくない。そこではサポート役である「大人」などにとっても学びの機会となっている。

今後は外国人などこれまで地域活動の担い手とみなされにくかった対象を取り込むなかで、サポート役となる人材自体の育成・成長とネットワーク形成が図られることが期待される。

3. 協働推進に向けた研修カリキュラム等の作成

それぞれの地域の実情に応じて協働の取組みが展開されていることから、協働推進に向けた研修カリキュラムとはこういうものであると具体的な結論を示すことは難しい。その代わりに、本調査研究を通して得られたエビデンスから、

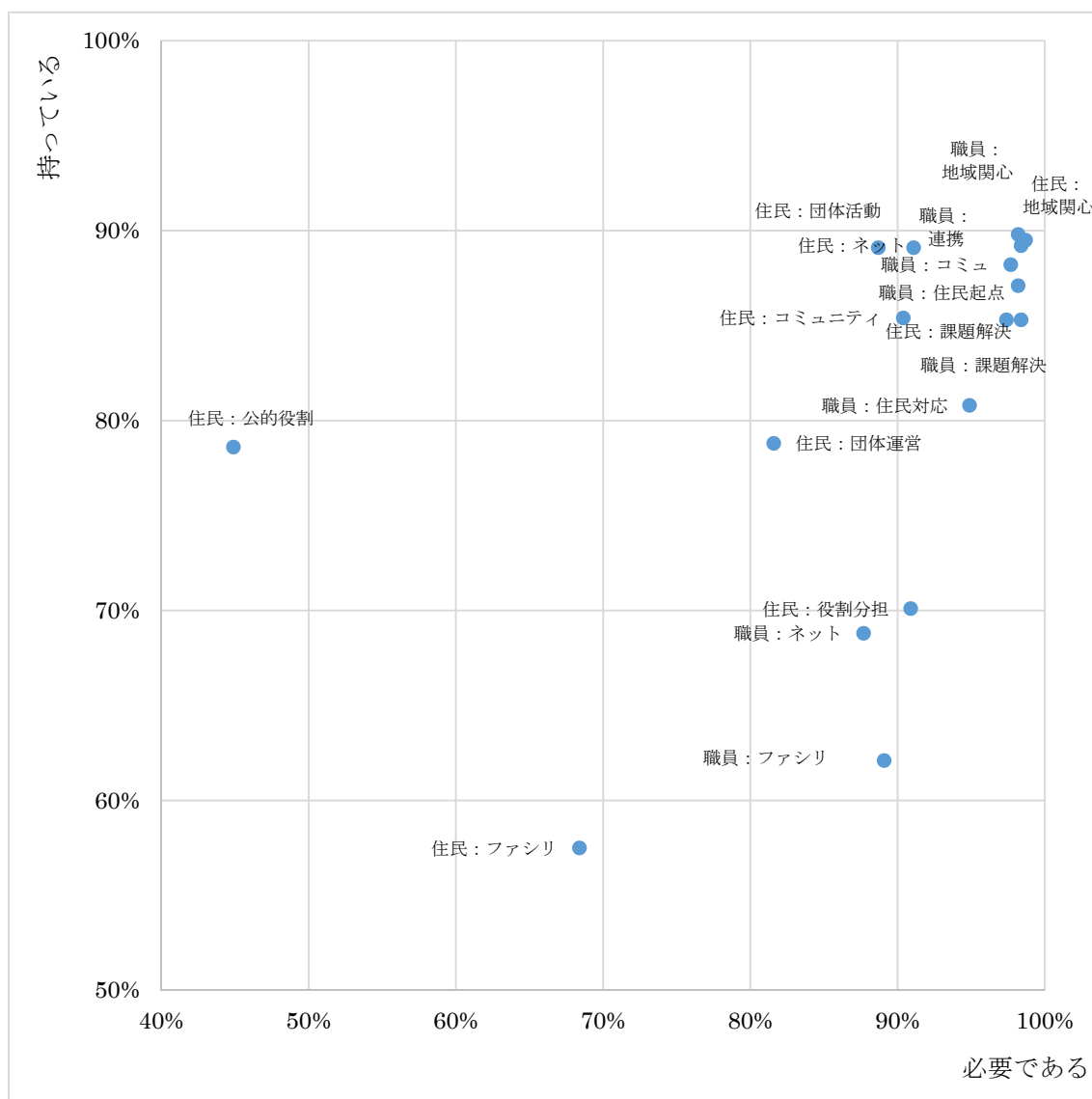
研修カリキュラム等の作成にあたっての基本的な考え方を抽出して示すこととしたい。

研修等能力開発・人材育成の研修カリキュラムの開発やその実施にあたって、中間支援団体等を適切に活用するのは有力な手法である。本来、能力開発・人材育成は単発的な事業・イベントではなく、活動を通して時間の経過のなかで形成されていくものでもあることから、こうした中間支援団体には実際の地域における協働の伴走役としてサポートしてもらうことを期待できればより望ましいであろう。

また、中間支援を活動目的とする NPO のほか、能力開発・人材育成のコアとなるスキルアップを専門とする事業者の活用も考えられる。自治体（行政）の役割としては、直接研修事業を提供するのではなく、これらの活用について財政的に支援したり、事業者の選定にあたって必要となる情報収集面でサポートしたりするに止めることも、住民と行政との協働における距離の取り方として考えられてよいだろう。

近年では、ファシリテーションやワークショップの技法などの習得を目的とした研修を行う例が増えている。こうした誰もが学べて様々な場面で活用可能な実践的なスキルの習得は有用であり、これらの内容を研修カリキュラムに組み込むことは重要であろう。本調査研究で行ったアンケート調査結果を見ると、他の項目に比べて、住民に関するファシリテーション・スキルに対する必要性がやや低く評価されている嫌いがある（図 1 参照）。実際に地域コミュニティの担い手、自治体職員ともにファシリテーション・スキルを持つとする回答率も低い。この点については研修担当者や協働担当部署に対して再認識を促す必要があるだろう。

図1 地域コミュニティの担い手と自治体職員が有する素質・能力とその必要性



(注) 表中のラベルのうちは、「住民」とあるのは地域コミュニティの担い手、「職員」とあるのは自治体職員、に関する「必要な能力」(問2(2))と「資質・能力を有しているか」(問2(3))についての回答をクロスしたデータを略記したものである。

その一方で、こうしたスキルを持っているだけで協働が効果的に実践されるとは限らないことも指摘される。それとあわせて、地域における自治を自分ごととして捉える姿勢や、協働を円滑に推進する上でそれを支える対話の重要さへの気づきがしっかりと定着しているかが問われるといえる。

4. おわりに

以上、協働推進に向けた担い手づくりのあり方について、「環境の整備」「手法の活用」「カリキュラムの作成」という3つの視点からその方策の方向性を取りまとめた。本章冒頭にも述べたとおり、協働推進に向けた担い手づくりについてはそれぞれの地域の実情に応じて、地域価値に基づく地域ビジョンを見据えた戦略的な地域人材形成が求められる。そのためには、地域づくりの個別具体的な事業などとは異なり、数値目標や目先の計画期間などに縛られることなく、中長期的な見通しをもって取り組む必要があることを最後に確認しておきたい。

巻末資料

1. 協働に関する能力養成方策等についてのアンケート調査
実施要領及び質問票
2. 協働に関する能力養成方策等についてのアンケート調査集計結果

1. 協働に関する能力養成方策等についてのアンケート調査 実施要領及び質問票

協働に関する能力養成方策等についてのアンケート調査 実施要領

【調査の目的】

社会経済環境の変化に伴い地域課題が複雑化する中で、地方創生の取組みが進められています。複雑化する地域課題に対処するうえで、地域コミュニティの役割が再評価され、より一層の地域コミュニティと行政との協働、地域コミュニティ同士の協働の推進が必要となっています。協働の推進には、地域コミュニティの担い手や自治体職員に一定の能力が求められ、一部の自治体ではそれらの能力を養成する取組みが行われています。

そこで本調査では、協働の中で特に地域コミュニティと行政との協働に関連する能力養成方策の全国的な状況について把握することを目的に、自治体が取り組む①地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成方策、②自治体職員を対象とした協働に関する能力養成方策の2点について、アンケートを行います。

アンケート1「地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成方策について」では、貴団体の地域コミュニティの担い手を対象とした地域コミュニティと行政との協働に関する能力養成方策の実施状況等についてお聞きします。アンケート2「自治体職員を対象とした協働に関する能力養成方策について」では、貴団体の職員を対象とした地域コミュニティと行政との協働に関する能力養成方策の実施状況等についてお聞きします。

【調査対象課】

全国の市区町村の「協働主管課」（アンケート1）及び「人事主管課」（アンケート2）

本メールは人事主管課にお送りしていますが、アンケート1「地域コミュニティの担い手となる住民を対象とした協働に関する能力養成方策について」は、「協働主管課」（市民協働課、地域協働課、住民課、総務課等の名称のいかんを問わず、協働を担当する部署のことをいいます。以下同じ。）に御回答を頂きますようよろしくお願い申し上げます。

アンケート2「自治体職員を対象とした協働に関する能力養成方策について」は、「人事主管課」に御回答を頂きますようよろしくお願い申し上げます。

【回答期限について】

なお、お手数ではございますが、9月10日(月)までに御返信頂きますよう、よろしくお願い申し上げます。

【用語の定義】

本調査における用語の定義は以下のようになっています。

① 「協働」とは、複数の主体が対等な立場で協力して公共的な活動を行うことをいう。本調査では主として地域コミュニティと行政との協働を調査の対象とする。

「協働」の具体例として、政策・施策形成過程での協働では、コミュニティ関連施設の設置、コミュニティバスの運行計画、廃校になった学校の校舎の活用等について、行政と地域コミュニティと事業者等により検討会を行うこと等があげられる。事業実施段階での協働には、見回り活動や清掃活動等を地域コミュニティと行政とが協力して行うこと等があげられる。

② 「地域コミュニティ」とは、地縁による団体（自治会、町内会等）、特定のテーマや分野を活動目的とする各種地域活動団体（老人会、婦人会、青年団、子ども会、消防団、PTA、商工会議所・商工会、青年会議所、農協等）、又は多様な地域活動を行うことができる NPO 法人のことをいう。また、これらの多様な団体で構成され、地域における様々な課題の解決や地域住民の連携や協議等を目的とする地域協議組織等も「地域コミュニティ」に含まれる。

③ 「地域コミュニティの担い手」とは、地域コミュニティの活動に関わりながら協働に携わる住民のことをいう。

④ 「地縁による団体」とは、自治会・町内会等の市区町村内の一定の区域に住所を有する者の地縁に基づいて形成された団体のことをいう。

〈参考〉地縁による団体の名称別総数の状況（平成 25 年 4 月 1 日現在）

区分	自治会	町内会	町会	部落会	区会	区	その他	合計
団体数	130,921	66,637	18,557	5,746	4,166	37,778	34,895	298,700
構成比	(43.8)	(22.3)	(6.2)	(1.9)	(1.4)	(12.6)	(11.7)	(100.0)

（出典）「住民行政の窓」402 号 32 頁

（単位：団体,%）

アンケート 1 「地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成方策について」

問 1 貴団体における地域コミュニティの担い手と行政との協働の実施状況についてお尋ねします。

問 1－1 貴団体では、政策・施策の形成過程若しくは事業の実施段階において地域コミュニティの担い手との協働を行っていますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①政策・施策の形成過程（決定までを含めた）において協働を行っている
- ②事業の実施段階において協働を行っている
- ③特に行っていない
- ④その他（自由記述）

問 1－2 問 1－1 で「③特に行っていない」と回答された場合、今後、政策・施策の形成過程若しくは事業の実施段階において地域コミュニティの担い手との協働を行う予定はありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①政策・施策の形成過程（決定までを含めた）において協働を予定である
- ②事業の実施段階において協働を行う予定である
- ③特に協働を行う予定はない
- ④その他（自由記述）

問 2 協働を推進していくために、地域コミュニティの担い手に必要な資質・能力（以下能力とする）についてお尋ねします。以下の A～I の各種の能力ごとに、（１）（２）（３）のそれぞれにお答えください。また、他に必要と思われる能力がありましたら J にてお答えください。

- A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲を持っていること
- B 地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力を持っていること
- C 自身が所属する団体の活動に積極的に参加していること
- D 自身が所属する団体の円滑な運営につとめていること
- E 地域内外の多様な活動に関わり、人的ネットワークが豊富であること
- F 地域コミュニティと自治体との役割分担について理解できていること
- G 役職等の委嘱を通じて自治体と繋がりを持っていること
- H コミュニケーション・スキルを有していること
- I ファシリテーション・スキルを有していること
- J その他（自由記述）

(1) 政策・施策の形成過程(決定までを含めた)での協働を推進するうえで、地域コミュニティの担い手には上記のA～Iの各種の能力について、どの程度必要と考えますか。また、他に必要と思われる能力がありましたらJにてお答えください。

- ①絶対に必要である
- ②必要である
- ③それほど必要ではない
- ④なくても問題ない

(2) 事業の実施段階での協働を推進するうえで、地域コミュニティの担い手には上記のA～Iの各種の能力について、どの程度必要と考えますか。また、他に必要と思われる能力がありましたらJにてお答えください。

- ①絶対に必要である
- ②必要である
- ③それほど必要ではない
- ④なくても問題ない

(3) 貴団体の地域コミュニティの担い手は、上記のA～Iの各種の能力を有していると思いますか。

- ①有している
- ②どちらかといえば有している
- ③どちらかといえば有していない
- ④有していない

問3 地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成の必要性についてお尋ねします。

問3-1 地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成を、貴団体の政策として実施する必要があると考えますか。

- ①必要がある
- ②どちらともいえない
- ③必要は無い

問3-2 問3-1で「①必要がある」と答えた場合、能力養成を実施する必要がある理由についてお答えください。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①政策・施策の形成過程(決定までを含めた)での協働の推進を図るため

- ②事業の実施段階での協働の推進を図るため
- ③住民自治の拡充を図るため
- ④多様化した住民ニーズに対応するため
- ⑤高齢化や人口減少による地域コミュニティの弱体化に対応するため
- ⑥自治体の財政悪化等により、協働を進める必要があるため
- ⑦その他（自由記述）

問3-3 問3-1で「①必要がある」と答えた場合、協働に関する能力養成を実施するための施策若しくは事業を総合計画、まち・ひと・しごと創生総合戦略、条例、指針等で明らかにしていますか。（明らかにしている場合、自由記述欄に該当部分をご記入いただければ幸いです。）

- ①明らかにしている
- ②明らかにしていない

問3-4 問3-1で「①必要がある」又は「②どちらともいえない」と答えた場合、能力養成の取組みの内容及び形式について以下の（１）（２）にお答えください。

（１） 能力養成の取組みの内容についてどのようなものが適当と考えますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①協働の概念や事例等について
- ②自治体の役割・業務等について
- ③コミュニケーション・スキル習得を目的としたもの
- ④ファシリテーション・スキル習得を目的としたもの
- ⑤課題発見能力の養成を目的としたもの
- ⑥その他（自由記述）

（２） 能力養成の取組みの形式についてどのようなものが適当と考えますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①地域コミュニティの担い手を対象とした座学講座（eラーニング講座を含む）
- ②地域コミュニティの担い手を対象とした実習講座
- ③地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ座学講座（eラーニング講座を含む）
- ④地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ実習講座
- ⑤研修の一環として職員を地域コミュニティに派遣する研修派遣
- ⑥自治体の業務としての地域担当職員の設置等を通じた、職員と地域コミュニティとの日常的な連携の実践

⑦その他（自由記述）

問3-5 問3-1で「③必要はない」と答えた場合、能力養成を実施する必要がない理由としてどのようなものがありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①既に協働に必要な能力を有しており、特に能力養成を行う必要が無い
- ②地域コミュニティの自主性に委ねるべきであり、行政が行うことではない
- ③特定の団体と自治体との結びつきが強くなり、自治体の中立性が損なわれる恐れがある
- ④その他（自由記述）

問4 地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成施策・事業の実施状況等についてお尋ねします。

問4-1 貴団体は、地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成施策・事業を実施していますか。

- ①実施している
- ②実施していない

問4-2 問4-1で「①実施している」と答えた場合、実施した能力養成施策、事業の内容及び形式について以下の（1）（2）にお答えください。

（1） 能力養成施策、事業の内容はどのようなものでしたか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①協働の概念や事例等について
- ②自治体の役割・業務等について
- ③コミュニケーションスキル習得を目的としたもの
- ④ファシリテーションスキル習得を目的としたもの
- ⑤課題発見能力の養成を目的としたもの
- ⑥その他（自由記述）

（2） 能力養成施策、事業を実施した際の形式はどのようなものでしたか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①地域コミュニティの担い手を対象とした座学講座（eラーニング講座を含む）
- ②地域コミュニティの担い手を対象とした実習講座
- ③地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ座学講座（eラーニング講座を含む）
- ④地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ実習講座

- ⑤研修の一環として職員を地域コミュニティに派遣する研修派遣
- ⑥自治体の業務としての地域担当職員の設置等を通じた、職員と地域コミュニティとの日常的な連携の実践
- ⑦その他（自由記述）

問４－３ 問４－１で「①実施している」と答えた場合、能力養成施策、事業を実施した結果、地域コミュニティにどのような変化が見られましたか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①参加者が所属する団体の講座内容の活用や情報共有が行われた
- ②参加者が所属する団体の会議において、意見が活発に出るようになった
- ③参加者が所属する団体が、他の団体と積極的に交流するようになった
- ④地域コミュニティと自治体との情報共有や意思疎通がより円滑になった
- ⑤政策・施策の形成過程の会議等において、地域コミュニティの担い手が参加するようになった
- ⑥政策・施策の形成過程の会議等において、地域コミュニティの担い手を交えて活発な議論が行われるようになった
- ⑦協働による事業が以前に比べて活発に展開されるようになった
- ⑧特に変化はみられない
- ⑨その他（自由記述）

問４－４ 問４－１で「①実施している」と答えた場合、能力養成施策、事業を実施する上での課題や留意点にはどのようなものがありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①理論やスキルを教えても会議の場で活用するのが難しい
- ②理論やスキルを教えても事業を実施する際に活用するのが難しい
- ③講座修了後の参加者へのフォローが難しい
- ④地域コミュニティと行政とが対等だと認識させるのが難しい
- ⑤参加者に偏りがでる可能性がある
- ⑥適切な講師やテキストを見つけるのが難しい
- ⑦地域ごとに抱えている課題が異なり一律の内容では対応が難しい
- ⑧その他（自由記述）

問４－５ 問４－１で「②実施していない」と答えた場合、実施していない理由についてどのようなものがありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①適切な講師やテキストを見つけるのが難しい

- ②地域ごとに抱えている課題が異なり一律の内容では対応が難しい
- ③参加者を集めるのが難しい
- ④限られた財源のもとでは優先度が低い
- ⑤実施する必要が無い
- ⑥その他（自由記述）

問5 地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成の方策として、地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ座学講座（eラーニング講座を含む）、実習講座の実施についてどのように考えますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。（貴団体で実施されている場合は、実際に実施した上での効果や課題等についてお答えください。）

- ①地域コミュニティの担い手と職員との相互理解の促進につながる
- ②地域コミュニティの担い手と職員との信頼関係の構築につながる
- ③地域コミュニティの担い手と職員の双方に新たな気付きや示唆をもたらす
- ④地域コミュニティの担い手のみを対象とする能力養成の取組みより高い能力養成効果をもたらす
- ⑤共に教える場合の講師やテキストを見つけるのが難しい
- ⑥共に教える場合のテーマ設定が難しい
- ⑦地域コミュニティの担い手と職員の両者を集めるのが難しい
- ⑧地域コミュニティの担い手と職員の両者が混在していると率直な意見を交わすことが難しい
- ⑨その他（自由記述）

その他（ご意見等）

地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力の養成について、
その他のご意見がありましたら自由に記述してください。

アンケート 2 「自治体職員を対象とした協働に関する能力養成方策について」

問 1 貴団体における地域コミュニティの担い手と行政との協働の実施状況についてお尋ねします。

問 1－1 貴団体は、政策・施策の形成過程若しくは事業の実施段階において地域コミュニティの担い手との協働を行っていますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①政策・施策の形成過程（決定までを含めた）において協働を行っている
- ②事業の実施段階において協働を行っている
- ③特に行っていない
- ④その他（自由記述）

問 1－2 問 1－1 で「③特に行っていない」と回答された場合、今後、政策・施策の形成過程若しくは事業の実施段階において地域コミュニティの担い手との協働を行う予定はありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①政策・施策の形成過程（決定までを含めた）において協働を予定である
- ②事業の実施段階において協働を行う予定である
- ③特に協働を行う予定はない
- ④その他（自由記述）

問 2 協働を推進していくために、職員に必要な資質・能力（以下能力とする）についてお尋ねします。以下の A～H の各種の能力ごとに、（1）（2）（3）のそれぞれにお答えください。また、他に必要と思われる能力がありましたら I にてお答えください。

- A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲を持っていること
- B 地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力を持っていること
- C 住民起点で物事を考えられること
- D できないことはできないといえること
- E 地域内外の多様な活動に関わり、人的ネットワークが豊富であること
- F 関係する団体、部署と連携できること
- G コミュニケーション・スキルを有していること
- H ファシリテーション・スキルを有していること
- I その他（自由記述）

（1）政策・施策の形成過程（決定までを含めた）での協働を推進していくために、職員には上記の A～H の各種の能力について、どの程度必要と考えますか。

また、他に必要と思われる能力がありましたら I にてお答えください。

- ①絶対に必要である
- ②必要である
- ③それほど必要ではない
- ④なくても問題ない

(2) 事業の実施段階での協働を推進していくために、職員には上記の A～H の各種の能力について、どの程度必要と考えますか。また、他に必要と思われる能力がありましたら I にてお答えください。

- ①絶対に必要である
- ②必要である
- ③それほど必要ではない
- ④なくても問題ない

(3) 貴団体の職員は、上記の A～H の各種の能力を有していると思いますか。

- ①有している
- ②どちらかといえば有している
- ③どちらかといえば有していない
- ④有していない

問 3 職員を対象とした協働に関する能力養成の必要性についてお尋ねします。

問 3-1 職員を対象とした協働に関する能力養成を、貴団体の政策として実施する必要があると考えますか。

- ①必要がある
- ②どちらともいえない
- ③必要は無い

問 3-2 問 3-1 で「①必要がある」と答えた場合、能力養成を実施する必要がある理由についてお答えください。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①政策・施策の形成過程（決定までを含めた）での協働の推進を図るため
- ②事業の実施段階での協働の推進を図るため
- ③住民自治の拡充を図るため
- ④多様化した住民ニーズに対応するため
- ⑤高齢化や人口減少による地域コミュニティの弱体化に対応するため
- ⑥自治体の財政悪化等により、協働を進める必要があるため

⑦その他（自由記述）

問３－３ 問３－１で「①必要がある」と答えた場合、協働に関する能力養成を実施するための施策若しくは事業を人材育成基本方針等で明らかにしていますか。（明らかにしている場合、自由記述欄に該当部分をご記入いただければ幸いです。）

- ①明らかにしている
- ②明らかにしていない

問３－４ 問３－１で「①必要がある」又は「②どちらともいえない」と答えた場合、協働に関する能力養成の対象として特に重要と考えるのは、どの職層の職員ですか。最大で ２ つまで回答欄にご記入ください。

- ①新規採用職員（採用後１～３年目までの職員）
- ②主事等の職員（採用後４年目以降の職員）
- ③主任級の職員
- ④係長級の職員
- ⑤課長、グループ長級以上の職員
- ⑥その他（自由記述）

問３－５ 問３－１で「①必要がある」又は「②どちらともいえない」と答えた場合、能力養成の取組みの内容及び手法について以下の（１）（２）にお答えください。

（１）能力養成の取組みの内容についてどのようなものが適当と考えますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①協働の概念や事例等について
- ②地域コミュニティの仕組みや活動内容等について
- ③コミュニケーション・スキル習得を目的としたもの
- ④ファシリテーション・スキル習得を目的としたもの
- ⑤課題発見能力の養成を目的としたもの
- ⑥その他（自由記述）

（２）能力養成の取組みの形式についてどのようなものが適当と考えますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①職員を対象とした座学講座（eラーニング講座を含む）
- ②職員を対象とした実習講座
- ③職員と地域コミュニティの担い手とが同じ立場で学ぶ座学講座（eラーニン

グ講座を含む)

- ④職員と地域コミュニティの担い手とが同じ立場で学ぶ実習講座
- ⑤研修の一環として職員を地域コミュニティに派遣する研修派遣
- ⑥自治体の業務としての地域担当職員の設置等を通じた、職員と地域コミュニティとの日常的な連携の実践
- ⑦その他（自由記述）

問3-6 問3-1で「③必要はない」と答えた場合、能力養成を実施する必要がない理由としてどのようなものがありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①既に協働に必要な能力を有しており、特に能力養成をする必要が無い
- ②過度な協働の推進は地域コミュニティの自主性を損ねてしまう
- ③特定の団体と自治体との結びつきが強くなり、自治体の中立性が損なわれる恐れがある
- ④その他（自由記述）

問4 職員を対象とした協働に関する能力養成のための具体的な施策や事業の実施状況等についてお尋ねします。

問4-1 職員を対象とした協働に関する能力養成施策・事業を実施していますか。

- ①実施している
- ②実施していない

問4-2 問4-1で①実施していると答えた場合、実施した能力養成施策、事業の内容及び形式について以下の（１）（２）にお答えください。

（１） 能力養成施策、事業の内容はどのようなものでしたか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①協働の概念や事例等を教えるもの
- ②地域コミュニティの仕組みや活動内容等について教えるもの
- ③コミュニケーション・スキル習得を目的としたもの
- ④ファシリテーション・スキル習得を目的としたもの
- ⑤課題発見能力の養成を目的としたもの
- ⑥その他（自由記述）

（２） 能力養成施策、事業を実施した際の形式はどのようなものでしたか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①職員を対象とした座学講座（eラーニング講座を含む）
- ②職員を対象とした実習講座
- ③職員と地域コミュニティの担い手とが同じ立場で学ぶ座学講座（eラーニング講座を含む）
- ④職員と地域コミュニティの担い手とが同じ立場で学ぶ実習講座
- ⑤研修の一環として職員を地域コミュニティに派遣する研修派遣
- ⑥自治体の業務としての地域担当職員の設置等を通じた、職員と地域コミュニティとの日常的な連携の実践
- ⑦その他（自由記述）

問４－３ 問４－１で「①実施している」と答えた場合、能力養成施策、事業を実施した結果、職員にどのような変化が見られましたか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①参加した職員が所属する課で、講座内容の活用や情報共有が行われた
- ②自治体と地域コミュニティとが対等の立場であると意識するようになった
- ③職員が地域と積極的に関わるようになった
- ④地域コミュニティからの声に対し、他の部署と連携し対応するようになった
- ⑤自治体と地域コミュニティとの情報共有や意思疎通がより円滑になった
- ⑥地域コミュニティの担い手を交えた会議等において活発な議論を行うようになった
- ⑦住民協働による事業が以前に比べて活発に展開されるようになった
- ⑧特に変化はみられない
- ⑨その他（自由記述）

問４－４ 問４－１で「①実施している」と答えた場合、能力養成施策、事業を実施する上での課題や留意点にはどのようなものがありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①理論やスキルを教えても会議の場で活用するのが難しい
- ②理論やスキルを教えても事業を実施する際に活用するのが難しい
- ③講座修了後の参加者へのフォローが難しい
- ④地域コミュニティと行政とが対等だと認識させるのが難しい
- ⑤適切な講師やテキストを見つけるのが難しい
- ⑥地域ごとに抱えている課題が異なり一律の内容では対応が難しい
- ⑦その他（自由記述）

問４－５ 問４－１で「②実施していない」と答えた場合、実施していない理由

についてどのようなものがありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

- ①適切な講師やテキストを見つけるのが難しい
- ②限られた財源のもとでは優先度が低い
- ③実施する必要が無い
- ④その他（自由記述）

問5 職員を対象とした協働に関する能力養成方策として、職員と地域コミュニティの担い手とが同じ立場で学ぶ座学講座（eラーニング講座を含む）、実習講座の実施についてどのように考えますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。（貴団体で実施されている場合は、実際に実施した上での効果や課題等についてお答えください。）

- ①職員と地域コミュニティの担い手との相互理解の促進につながる
- ②職員と地域コミュニティの担い手との信頼関係の構築につながる
- ③職員と地域コミュニティの担い手の双方に新たな気付きや示唆をもたらす
- ④職員のみを対象とする能力養成の取組みより高い能力養成効果をもたらす
- ⑤共に教える場合の講師やテキストを見つけるのが難しい
- ⑥共に教える場合のテーマ設定が難しい
- ⑦職員と地域コミュニティの担い手の両者を集めるのが難しい
- ⑧職員と地域コミュニティの担い手の両者が混在していると率直な意見を交わすことが難しい
- ⑨その他（自由記述）

その他（ご意見等）

職員を対象とした協働に関する能力の養成について、その他のご意見がありましたら自由に記述してください。

2. 協働に関する能力養成方策等についてのアンケート調査集計結果

(1) アンケート1集計結果

全国の市区町村の「協働主管課」(アンケート1)を対象に実施

回収率 31.1% (542 / 1741 団体)

都市類型	回答数	割合
政令指定都市	0	0.0%
中核市	31	64.6%
施行時特例市	15	41.7%
一般市	269	39.2%
町村	227	24.5%
特別区	0	0.0%
合計	542	31.1%

問1 貴団体における地域コミュニティの担い手と行政との協働の実施状況についてお尋ねします。

問1-1 貴団体では、政策・施策の形成過程若しくは事業の実施段階において地域コミュニティの担い手との協働を行っていますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問1-1	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①政策・施策の形成過程(決定までを含めた)において協働を行っている	270	49.8%	40	36.7%	50	40.0%
②事業の実施段階において協働を行っている	375	69.2%	64	58.7%	68	54.4%
③特にしていない	83	15.3%	29	26.6%	29	23.2%
④その他(自由記述)	27	5.0%	4	3.7%	6	4.8%
問1-1	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①政策・施策の形成過程(決定までを含めた)において協働を行っている	91	52.6%	70	64.8%	19	70.4%
②事業の実施段階において協働を行っている	128	74.0%	94	87.0%	21	77.8%
③特にしていない	19	11.0%	4	3.7%	2	7.4%
④その他(自由記述)	10	5.8%	6	5.6%	1	3.7%

その他(自由記述)

- ・町内各地域に出向き、地域課題解決の方法を検討するワークショップを行っている。
- ・一部行っている
- ・補助金等交付含む
- ・地域担当職員の配置
- ・事業によってはおこなっている。
- ・まちづくり推進委員会による意見聴取

- ・事業実施に当たり必要と判断した場合に説明会等を開催
- ・政策・施策の形成において意見交換はあるが協働には至っていない
- ・各課の事業において、必要に応じて政策・施策の形成過程または事業の実施段階において協働を行っている。
- ・各部署での協働を実施している、各部署

で対応が異なる。

- ・協働事業提案制度を設けている
- ・パトロールは一部実施
- ・個別の施策により協働を行う段階が異なる
- ・平成 29 年度に策定した各種計画の実施計画に基づき、協働のまちづくりを推進している。
- ・状況によって異なる
- ・事業によって協働の方法が違う
- ・政策、施策、事業により異なる
- ・決定までは行っていないものの、政策・施策の形成過程においては協働を行っている
- ・地域運営組織形成に向けたワークショップの実施（モデル事業）
- ・地域差はあるかもしれない。
- ・市民活動団体等から申請があった場合は②事業の実施段階において協働を行っている、その他は③特に行っていない

- ・一部の事業に関し協働を行っている
- ・住民自治組織への支援等を通して主体的な地域コミュニティの活性化を図っている。
- ・事業によっては協働を行っている
- ・政策・施策により対応が異なるため
- ・事業内容により行っている場合がある。
- ・①政策・施策の形成過程（決定までを含めた）において協働を行っている、②事業の実施段階において協働を行っている、を選択しているが、全てではなく個々の施策や事業等での取組を含め回答している。
- ・平成 30 年度に新設されたので、具体的な協働の実施は今後の課題である。
- ・地域おこし協力隊を活用
- ・実施するものによる
- ・地域の多様な課題を、市民活動団体等と行政が協働して解決する「提案型協働事業」を実施している。

問 1－2 問 1－1 で「③特に行っていない」と回答された場合、今後、政策・施策の形成過程若しくは事業の実施段階において地域コミュニティの担い手との協働を行う予定はありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問1-2	全体	割合(n=83)	1万人未満	割合(n=29)	1万人以上3万人未満	割合(n=29)
①政策・施策の形成過程(決定までを含めた)において協働を行う予定である	7	8.4%	2	6.9%	3	10.3%
②事業の実施段階において協働を行う予定である	16	19.3%	4	13.8%	4	13.8%
③特に協働を行う予定はない	66	79.5%	25	86.2%	23	79.3%
④その他(自由記述)	9	10.8%	2	6.9%	3	10.3%
問1-2	3万人以上10万人未満	割合(n=19)	10万人以上30万人未満	割合(n=4)	30万人以上	割合(n=2)
①政策・施策の形成過程(決定までを含めた)において協働を行う予定である	1	5.3%	1	25.0%	0	0.0%
②事業の実施段階において協働を行う予定である	7	36.8%	1	25.0%	0	0.0%
③特に協働を行う予定はない	13	68.4%	3	75.0%	2	100.0%
④その他(自由記述)	3	15.8%	1	25.0%	0	0.0%

その他（自由記述）

- ・将来的には協働したいが、今現在具体的な予定はない
- ・検討中
- ・施策による

- ・必要に応じて検討する。
- ・他自治体等を参考に検討していきたい。
- ・現在のところ実施予定は無いが、必要性は感じている
- ・市民全員を対象に市民参加手続きで協働を行っている
- ・形成過程から実施段階において協働を行うことができれば良いと思う。
- ・必要に応じて協働に取り組む
- ・実施するものによる

問2 協働を推進していくために、地域コミュニティの担い手に必要な資質・能力（以下能力とする）についてお尋ねします。以下のA～Iの各種の能力ごとに、（１）（２）（３）のそれぞれにお答えください。また、他に必要と思われる能力がありましたらJにてお答えください。

A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲を持っていること
B 地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力を持っていること
C 自身が所属する団体の活動に積極的に参加していること
D 自身が所属する団体の円滑な運営につとめていること
E 地域内外の多様な活動に関わり、人的ネットワークが豊富であること
F 地域コミュニティと自治体との役割分担について理解できていること
G 役職等の委嘱を通じて自治体と繋がりを持っていること
H コミュニケーション・スキルを有していること
I ファシリテーション・スキルを有していること
J その他（自由記述）

（１） 政策・施策の形成過程（決定までを含めた）での協働を推進するうえで、地域コミュニティの担い手には上記のA～Iの各種の能力について、どの程度必要と考えますか。また、他に必要と思われる能力がありましたらJにてお答えください。

A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲

問2(1)A	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	264	48.7%	44	40.4%	50	40.0%
②必要である	273	50.4%	64	58.7%	74	59.2%
③それほど必要でない	2	0.4%	0	0.0%	0	0.0%
④なくても問題ない	2	0.4%	1	0.9%	1	0.8%
問2(1)A	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	99	57.2%	57	52.8%	14	51.9%
②必要である	73	42.2%	50	46.3%	12	44.4%
③それほど必要でない	1	0.6%	1	0.9%	0	0.0%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

B 地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力

問2(1)B	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	236	43.5%	36	33.0%	49	39.2%
②必要である	298	55.0%	68	62.4%	75	60.0%
③それほど必要でない	5	0.9%	4	3.7%	0	0.0%
④なくても問題ない	2	0.4%	1	0.9%	1	0.8%
問2(1)B	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	84	48.6%	57	52.8%	10	37.0%
②必要である	88	50.9%	51	47.2%	16	59.3%
③それほど必要でない	1	0.6%	0	0.0%	0	0.0%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

C 自身が所属する団体の活動に積極的に参加していること

問2(1)C	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	111	20.5%	31	28.4%	19	15.2%
②必要である	364	67.2%	70	64.2%	93	74.4%
③それほど必要でない	53	9.8%	7	6.4%	10	8.0%
④なくても問題ない	12	2.2%	1	0.9%	3	2.4%
問2(1)C	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	37	21.4%	21	19.4%	3	11.1%
②必要である	114	65.9%	68	63.0%	19	70.4%
③それほど必要でない	19	11.0%	14	13.0%	3	11.1%
④なくても問題ない	2	1.2%	5	4.6%	1	3.7%

D 自身が所属する団体の円滑な運営

問2(1)D	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	75	13.8%	14	12.8%	16	12.8%
②必要である	398	73.4%	82	75.2%	97	77.6%
③それほど必要でない	58	10.7%	11	10.1%	9	7.2%
④なくても問題ない	9	1.7%	2	1.8%	3	2.4%
問2(1)D	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	24	13.9%	18	16.7%	3	11.1%
②必要である	124	71.7%	75	69.4%	20	74.1%
③それほど必要でない	23	13.3%	12	11.1%	3	11.1%
④なくても問題ない	1	0.6%	3	2.8%	0	0.0%

E 地域内外の多様な活動による、人的ネットワークの豊富さ

問2(1)E	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	51	9.4%	12	11.0%	8	6.4%
②必要である	392	72.3%	76	69.7%	99	79.2%
③それほど必要でない	89	16.4%	18	16.5%	16	12.8%
④なくても問題ない	8	1.5%	3	2.8%	2	1.6%
問2(1)E	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	17	9.8%	14	13.0%	0	0.0%
②必要である	123	71.1%	76	70.4%	18	66.7%
③それほど必要でない	31	17.9%	16	14.8%	8	29.6%
④なくても問題ない	1	0.6%	2	1.9%	0	0.0%

F 地域コミュニティと自治体との役割分担への理解

問2(1)F	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	145	26.8%	19	17.4%	34	27.2%
②必要である	349	64.4%	77	70.6%	81	64.8%
③それほど必要でない	39	7.2%	11	10.1%	9	7.2%
④なくても問題ない	8	1.5%	2	1.8%	1	0.8%
問2(1)F	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	53	30.6%	35	32.4%	4	14.8%
②必要である	107	61.8%	62	57.4%	22	81.5%
③それほど必要でない	11	6.4%	8	7.4%	0	0.0%
④なくても問題ない	2	1.2%	3	2.8%	0	0.0%

G 役職等の委嘱を通じた自治体との繋がり

問2(1)G	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	29	5.4%	6	5.5%	6	4.8%
②必要である	219	40.4%	53	48.6%	59	47.2%
③それほど必要でない	210	38.7%	39	35.8%	48	38.4%
④なくても問題ない	82	15.1%	11	10.1%	12	9.6%
問2(1)G	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	13	7.5%	4	3.7%	0	0.0%
②必要である	61	35.3%	34	31.5%	12	44.4%
③それほど必要でない	69	39.9%	45	41.7%	9	33.3%
④なくても問題ない	29	16.8%	25	23.1%	5	18.5%

H コミュニケーション・スキル

問2(1)H	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	88	16.2%	13	11.9%	20	16.0%
②必要である	395	72.9%	82	75.2%	91	72.8%
③それほど必要でない	46	8.5%	12	11.0%	11	8.8%
④なくても問題ない	11	2.0%	2	1.8%	3	2.4%
問2(1)H	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	35	20.2%	19	17.6%	1	3.7%
②必要である	120	69.4%	78	72.2%	24	88.9%
③それほど必要でない	17	9.8%	5	4.6%	1	3.7%
④なくても問題ない	0	0.0%	6	5.6%	0	0.0%

I ファシリテーション・スキル

問2(1)I	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	52	9.6%	6	5.5%	12	9.6%
②必要である	321	59.2%	71	65.1%	82	65.6%
③それほど必要でない	134	24.7%	25	22.9%	24	19.2%
④なくても問題ない	32	5.9%	7	6.4%	6	4.8%
問2(1)I	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	24	13.9%	10	9.3%	0	0.0%
②必要である	89	51.4%	60	55.6%	19	70.4%
③それほど必要でない	53	30.6%	27	25.0%	5	18.5%
④なくても問題ない	6	3.5%	11	10.2%	2	7.4%

その他（自由記述）

- ・企画力
- ・持続可能なものとするための事業化
- ・地域の将来像を明確にしていること。
- ・協働について十分に理解していること

- ・次世代の育成能力
- ・行政との相互理解
- ・協働においては互いに理解尊重する柔軟性が必要と考える
- ・何でも良いので、地域に関心を持っていれば、そこから始まる。
- ・熱意

(2) 事業の実施段階での協働を推進するうえで、地域コミュニティの担い手には上記のA～Iの各種の能力について、どの程度必要と考えますか。また、他に必要と思われる能力がありましたらJにてお答えください。

A地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲

問2(2)A	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	207	38.2%	39	35.8%	38	30.4%
②必要である	328	60.5%	69	63.3%	85	68.0%
③それほど必要でない	5	0.9%	0	0.0%	2	1.6%
④なくても問題ない	1	0.2%	1	0.9%	0	0.0%
問2(2)A	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	78	45.1%	45	41.7%	7	25.9%
②必要である	93	53.8%	62	57.4%	19	70.4%
③それほど必要でない	2	1.2%	1	0.9%	0	0.0%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

B地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力

問2(2)B	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	189	34.9%	31	28.4%	33	26.4%
②必要である	339	62.5%	76	69.7%	89	71.2%
③それほど必要でない	11	2.0%	1	0.9%	2	1.6%
④なくても問題ない	2	0.4%	1	0.9%	1	0.8%
問2(2)B	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	73	42.2%	47	43.5%	5	18.5%
②必要である	97	56.1%	57	52.8%	20	74.1%
③それほど必要でない	3	1.7%	4	3.7%	1	3.7%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

C自身が所属する団体の活動に積極的に参加していること

問2(2)C	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	127	23.4%	29	26.6%	29	23.2%
②必要である	367	67.7%	74	67.9%	89	71.2%
③それほど必要でない	40	7.4%	5	4.6%	6	4.8%
④なくても問題ない	6	1.1%	1	0.9%	1	0.8%
問2(2)C	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	40	23.1%	25	23.1%	4	14.8%
②必要である	115	66.5%	69	63.9%	20	74.1%
③それほど必要でない	17	9.8%	10	9.3%	2	7.4%
④なくても問題ない	0	0.0%	4	3.7%	0	0.0%

D 自身が所属する団体の円滑な運営

問2(2)D	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	82	15.1%	13	11.9%	24	19.2%
②必要である	399	73.6%	81	74.3%	91	72.8%
③それほど必要でない	54	10.0%	14	12.8%	9	7.2%
④なくても問題ない	5	0.9%	1	0.9%	1	0.8%
問2(2)D	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	22	12.7%	20	18.5%	3	11.1%
②必要である	129	74.6%	76	70.4%	22	81.5%
③それほど必要でない	21	12.1%	9	8.3%	1	3.7%
④なくても問題ない	0	0.0%	3	2.8%	0	0.0%

E 地域内外の多様な活動による、人的ネットワークの豊富さ

問2(2)E	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	67	12.4%	12	11.0%	9	7.2%
②必要である	375	69.2%	75	68.8%	96	76.8%
③それほど必要でない	89	16.4%	19	17.4%	18	14.4%
④なくても問題ない	9	1.7%	3	2.8%	2	1.6%
問2(2)E	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	27	15.6%	18	16.7%	1	3.7%
②必要である	113	65.3%	74	68.5%	17	63.0%
③それほど必要でない	31	17.9%	13	12.0%	8	29.6%
④なくても問題ない	1	0.6%	3	2.8%	0	0.0%

F 地域コミュニティと自治体との役割分担への理解

問2(2)F	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	127	23.4%	17	15.6%	29	23.2%
②必要である	366	67.5%	84	77.1%	82	65.6%
③それほど必要でない	42	7.7%	6	5.5%	12	9.6%
④なくても問題ない	6	1.1%	2	1.8%	2	1.6%
問2(2)F	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	41	23.7%	35	32.4%	5	18.5%
②必要である	119	68.8%	61	56.5%	20	74.1%
③それほど必要でない	13	7.5%	10	9.3%	1	3.7%
④なくても問題ない	0	0.0%	2	1.9%	0	0.0%

G 役職等の委嘱を通じた自治体との繋がり

問2(2)G	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	28	5.2%	6	5.5%	5	4.0%
②必要である	215	39.7%	56	51.4%	53	42.4%
③それほど必要でない	210	38.7%	37	33.9%	55	44.0%
④なくても問題ない	87	16.1%	10	9.2%	12	9.6%
問2(2)G	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	13	7.5%	4	3.7%	0	0.0%
②必要である	62	35.8%	34	31.5%	10	37.0%
③それほど必要でない	68	39.3%	41	38.0%	9	33.3%
④なくても問題ない	29	16.8%	29	26.9%	7	25.9%

H コミュニケーション・スキル

問2(2)H	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	98	18.1%	16	14.7%	22	17.6%
②必要である	392	72.3%	83	76.1%	89	71.2%
③それほど必要でない	42	7.7%	9	8.3%	12	9.6%
④なくても問題ない	8	1.5%	1	0.9%	2	1.6%
問2(2)H	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	32	18.5%	26	24.1%	2	7.4%
②必要である	128	74.0%	68	63.0%	24	88.9%
③それほど必要でない	11	6.4%	10	9.3%	0	0.0%
④なくても問題ない	1	0.6%	4	3.7%	0	0.0%

I ファシリテーション・スキル

問2(2)I	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①絶対に必要である	49	9.0%	6	5.5%	14	11.2%
②必要である	322	59.4%	72	66.1%	76	60.8%
③それほど必要でない	138	25.5%	25	22.9%	30	24.0%
④なくても問題ない	29	5.4%	5	4.6%	5	4.0%
問2(2)I	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①絶対に必要である	17	9.8%	12	11.1%	0	0.0%
②必要である	100	57.8%	59	54.6%	15	55.6%
③それほど必要でない	49	28.3%	26	24.1%	8	29.6%
④なくても問題ない	6	3.5%	11	10.2%	2	7.4%

その他（自由記述）

- ・ 情報発信力
- ・ 地域住民や他の団体に協力を得られる部分については積極的に依頼、連携する。
- ・ 持続可能なものとするための事業化
- ・ 地域を愛する心があれば良い
- ・ リーダーシップ
- ・ 事業実施に必要なものと参加する担い手の得意な分野をマッチングする必要がある。
- ・ 次世代の育成能力
- ・ ビジネススキル（パソコン、経理事務、法人設立、ファンドレイジング等）
- ・ 行政との相互理解
- ・ 協働においては互いに理解尊重する柔軟性が必要と考える
- ・ お互いを理解し、その中でできることをしようとする。

(3) 貴団体の地域コミュニティの担い手は、上記のA～Iの各種の能力を有していると思いますか。

A地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲

問2(3)A	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①有している	169	31.2%	31	28.4%	35	28.0%
②どちらかといえば有している	316	58.3%	63	57.8%	77	61.6%
③どちらかといえば有していない	51	9.4%	15	13.8%	13	10.4%
④有していない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
問2(3)A	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①有している	56	32.4%	40	37.0%	7	25.9%
②どちらかといえば有している	94	54.3%	63	58.3%	19	70.4%
③どちらかといえば有していない	20	11.6%	3	2.8%	0	0.0%
④有していない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

B地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力

問2(3)B	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①有している	117	21.6%	22	20.2%	26	20.8%
②どちらかといえば有している	345	63.7%	65	59.6%	81	64.8%
③どちらかといえば有していない	74	13.7%	22	20.2%	18	14.4%
④有していない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
問2(3)B	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①有している	36	20.8%	30	27.8%	3	11.1%
②どちらかといえば有している	110	63.6%	67	62.0%	22	81.5%
③どちらかといえば有していない	24	13.9%	9	8.3%	1	3.7%
④有していない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

C自身が所属する団体の活動に積極的に参加していること

問2(3)C	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①有している	148	27.3%	31	28.4%	25	20.0%
②どちらかといえば有している	335	61.8%	59	54.1%	90	72.0%
③どちらかといえば有していない	52	9.6%	19	17.4%	10	8.0%
④有していない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
問2(3)C	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①有している	50	28.9%	38	35.2%	4	14.8%
②どちらかといえば有している	101	58.4%	64	59.3%	21	77.8%
③どちらかといえば有していない	18	10.4%	4	3.7%	1	3.7%
④有していない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

D自身が所属する団体の円滑な運営

問2(3)D	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①有している	110	20.3%	19	17.4%	25	20.0%
②どちらかといえば有している	373	68.8%	70	64.2%	91	72.8%
③どちらかといえば有していない	51	9.4%	19	17.4%	9	7.2%
④有していない	1	0.2%	1	0.9%	0	0.0%
問2(3)D	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①有している	36	20.8%	27	25.0%	3	11.1%
②どちらかといえば有している	114	65.9%	75	69.4%	23	85.2%
③どちらかといえば有していない	19	11.0%	4	3.7%	0	0.0%
④有していない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

E 地域内外の多様な活動による、人的ネットワークの豊富さ

問2(3)E	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①有している	72	13.3%	15	13.8%	15	12.0%
②どちらかといえば有している	355	65.5%	63	57.8%	85	68.0%
③どちらかといえば有していない	106	19.6%	30	27.5%	25	20.0%
④有していない	2	0.4%	1	0.9%	0	0.0%
問2(3)E	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①有している	27	15.6%	14	13.0%	1	3.7%
②どちらかといえば有している	111	64.2%	78	72.2%	18	66.7%
③どちらかといえば有していない	30	17.3%	14	13.0%	7	25.9%
④有していない	1	0.6%	0	0.0%	0	0.0%

F 地域コミュニティと自治体との役割分担への理解

問2(3)F	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①有している	40	7.4%	10	9.2%	9	7.2%
②どちらかといえば有している	340	62.7%	61	56.0%	79	63.2%
③どちらかといえば有していない	148	27.3%	35	32.1%	36	28.8%
④有していない	8	1.5%	3	2.8%	1	0.8%
問2(3)F	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①有している	11	6.4%	8	7.4%	2	7.4%
②どちらかといえば有している	106	61.3%	75	69.4%	19	70.4%
③どちらかといえば有していない	50	28.9%	23	21.3%	4	14.8%
④有していない	3	1.7%	0	0.0%	1	3.7%

G 役職等の委嘱を通じた自治体との繋がり

問2(3)G	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①有している	80	14.8%	14	12.8%	17	13.6%
②どちらかといえば有している	346	63.8%	68	62.4%	87	69.6%
③どちらかといえば有していない	96	17.7%	27	24.8%	19	15.2%
④有していない	13	2.4%	0	0.0%	2	1.6%
問2(3)G	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①有している	28	16.2%	18	16.7%	3	11.1%
②どちらかといえば有している	110	63.6%	66	61.1%	15	55.6%
③どちらかといえば有していない	27	15.6%	16	14.8%	7	25.9%
④有していない	4	2.3%	6	5.6%	1	3.7%

H コミュニケーション・スキル

問2(3)H	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①有している	69	12.7%	15	13.8%	17	13.6%
②どちらかといえば有している	394	72.7%	66	60.6%	91	72.8%
③どちらかといえば有していない	69	12.7%	27	24.8%	16	12.8%
④有していない	3	0.6%	1	0.9%	1	0.8%
問2(3)H	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①有している	20	11.6%	16	14.8%	1	3.7%
②どちらかといえば有している	129	74.6%	84	77.8%	24	88.9%
③どちらかといえば有していない	19	11.0%	6	5.6%	1	3.7%
④有していない	1	0.6%	0	0.0%	0	0.0%

I ファシリテーション・スキル

問2(3)I	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①有している	31	5.7%	8	7.3%	6	4.8%
②どちらかといえば有している	281	51.8%	49	45.0%	76	60.8%
③どちらかといえば有していない	197	36.3%	45	41.3%	37	29.6%
④有していない	16	3.0%	4	3.7%	3	2.4%
問2(3)I	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①有している	8	4.6%	8	7.4%	1	3.7%
②どちらかといえば有している	83	48.0%	60	55.6%	13	48.1%
③どちらかといえば有していない	69	39.9%	34	31.5%	12	44.4%
④有していない	6	3.5%	3	2.8%	0	0.0%

問3 地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成の必要性についてお尋ねします。

問3-1 地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成を、貴団体の政策として実施する必要があると考えますか。

問3-1	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①必要がある	273	50.4%	28	25.7%	41	32.8%
②どちらともいえない	242	44.6%	73	67.0%	76	60.8%
③必要は無い	23	4.2%	6	5.5%	8	6.4%
問3-1	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①必要がある	111	64.2%	74	68.5%	19	70.4%
②どちらともいえない	56	32.4%	32	29.6%	5	18.5%
③必要は無い	5	2.9%	2	1.9%	2	7.4%

問3-2 問3-1で「①必要がある」と答えた場合、能力養成を実施する必要がある理由についてお答えください。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問3-2	全体	割合(n=273)	1万人未満	割合(n=28)	1万人以上3万人未満	割合(n=41)
①政策・施策の形成過程(決定までを含めた)での協働の推進を図るため	161	59.0%	16	57.1%	25	61.0%
②事業の実施段階での協働の推進を図るため	197	72.2%	19	67.9%	25	61.0%
③住民自治の拡充を図るため	220	80.6%	26	92.9%	28	68.3%
④多様化した住民ニーズに対応するため	209	76.6%	21	75.0%	24	58.5%
⑤高齢化や人口減少による地域コミュニティの弱体化に対応するため	239	87.5%	25	89.3%	37	90.2%
⑥自治体の財政悪化等により、協働を進める必要があるため	86	31.5%	7	25.0%	14	34.1%
⑦その他(自由記述)	3	1.1%	0	0.0%	1	2.4%
問3-2	3万人以上10万人未満	割合(n=111)	10万人以上30万人未満	割合(n=74)	30万人以上	割合(n=19)
①政策・施策の形成過程(決定までを含めた)での協働の推進を図るため	63	56.8%	46	62.2%	11	57.9%
②事業の実施段階での協働の推進を図るため	78	70.3%	58	78.4%	17	89.5%
③住民自治の拡充を図るため	91	82.0%	59	79.7%	16	84.2%
④多様化した住民ニーズに対応するため	89	80.2%	61	82.4%	14	73.7%
⑤高齢化や人口減少による地域コミュニティの弱体化に対応するため	95	85.6%	65	87.8%	17	89.5%
⑥自治体の財政悪化等により、協働を進める必要があるため	36	32.4%	23	31.1%	6	31.6%
⑦その他(自由記述)	0	0.0%	1	1.4%	1	5.3%

その他(自由記述)

- ・2度の市町村合併をしており、校区によって運営状況にばらつきがあるため。
- ・地域リーダーの育成やスキルアップ
- ・協働のまちづくりを推進するため

- ・災害時など、住民の安否確認や避難等、迅速で正確な対応が求められるため
- ・協働によることで事業の効果や持続可能性が高まると考えるから

問3-3 問3-1で「①必要がある」と答えた場合、協働に関する能力養成を実施するための施策若しくは事業を総合計画、まち・ひと・しごと創生総合戦略、条例、指針等で明らかにしていますか。（明らかにしている場合、自由記述欄に該当部分をご記入いただければ幸いです。）

問3-3	全体	割合(n=273)	1万人未満	割合(n=28)	1万人以上3万人未満	割合(n=41)
①明らかにしている	165	60.4%	12	42.9%	23	56.1%
②明らかにしていない	107	39.2%	17	60.7%	18	43.9%
問3-3	3万人以上10万人未満	割合(n=111)	10万人以上30万人未満	割合(n=74)	30万人以上	割合(n=19)
①明らかにしている	70	63.1%	46	62.2%	14	73.7%
②明らかにしていない	40	36.0%	27	36.5%	5	26.3%

記載内容

・持続可能な地域づくりを支えるのは「ひと」であり、地方創生は人の創生が基礎であり、人材の育成・誘致をすすめます。本山町ひと・しごと・まち創生総合戦略 基本方向 基本理念の抜粋

・地域連携を推進するとともに、地域を次代に受け継ぐ

・総合計画、まち・ひと・しごと創生総合戦略

・袖ヶ浦市みんなが輝く協働のまちづくり条例 第11条

・一関市地域協働アクションプラン

・桜井市協働推進指針

・第2次岩出市長期総合計画施策2-4-1 支え合いのまりづくり

・龍ヶ崎市まちづくり基本条例

・総合振興計画書の基本方針

・第5期奥多摩町長期総合計画 (p.105)

1. 地域コミュニティの活性化

（中略）地域活力の確保に向けて地域リーダーの育成、子ども・女性・青年の活動

支援などコミュニティ活性化を図るための環境整備を進めます。また、自治会の再編に向けて、住民が主体となって意見交換ができる場づくりを支援しています。

・水戸市まち・ひと・しごと創生総合戦略

・コミュニティ活動の活性化 地域リーダーやコーディネーター など地域コミュニティ活動を牽引する人材の発掘・育成

・地域担当職員の配置

・能代市総合戦略4(2)ア(b) 地域づくりの促進

・市民協働推進員連絡会議設置要領

・総合計画施策18「町民と行政が共に課題解決に取り組むまちをつくる」

・"自らが居住し、生活するまちをより良いものにするため、サービスの受け手としてだけでなく、担い手として地域活動や公益的活動に積極的に参加"

・地域コミュニティリーダーの育成 失われつつある地域の絆を維持・再生する

ため、地域コミュニティリーダーの発掘、育成に努めます。

・「防府市参画及び協働の推進に関する条例」第 18 条 市長等は、市民等が協働について広く学ぶことのできる機会を設けることにより人材の育成に努めるものとする。

・市民一人ひとりがまちづくりの一端を担っているという意識を広げ、更なる市民活動の活性化を図るための人材育成研修を実施します。

・第 6 次鹿角市総合計画後期基本計画（7 地域コミュニティ活力再生プロジェクト）

・将来を担う若い世代が、意欲と能力を活かしながら地域で活躍できる環境づくりを推進します。郷土愛の増進を図り、地域に根付いた住民主体の地域づくりを推進します。

・町民発意による協働のまちづくりを推進する。地域リーダーの育成を支援する。地域の自治活動、自発的な公益活動を支援する。行政と町民との参加・協働のしくみづくりを支援する。

・基本目標 4 地域力が暮らしを支えるまち (1)市民が主体的に取り組む住みよいまちづくり

・＜日向市総合計画＞ 市民との協働の推進と地域活動の活性化（施策の方向性） 地域コミュニティ組織（まちづくり協議会）の自主的、主体的な活動を支援し、人材育成や財源の確保など組織体制の強化を図ります。NPO や地域活動の担い手となる人材を育成し、継続的な地域活動を促進します。

・総合戦略で、人材育成と明記

・市民の地域活動への参加を促すための

各種講座を行う

・豊能町まち・ひと・しごと創生総合戦略

・宮古市総合計画（後期基本計画 2015-2019） 第 5 章 交流と連携による地域づくり 第 1 市民活動の推進 【施策】市民活動の推進

基本事業 1 地域活動の拠点となる集会所施設整備への助成など、地域のコミュニティづくりを支援します。関係団体等と連携して研修会を開催するなど、活動の中心となる人材の育成を図ります。地域コミュニティの組織化のための助言、支援を行います。

基本事業 2 市民活動団体の活性化と自立を図るため、活動などに対する支援の充実を図ります。研修会などを開催し、市民活動への理解と参加する市民の増加を図ります。

基本事業 3 提案事業制度をはじめとする市民協働の仕組みについて情報提供し、市民と市の協働推進についての総理解を深めます。

宮古市協働推進条例（平成 20 年 6 月 27 日条例第 31 号）

第 9 条 市の執行機関は、協働によるまちづくりを推進するための環境づくりに努めなければならない。

2 市の執行機関は、地域自治組織、市民活動団体及び事業者との協働による事業を行うために必要な措置を講じなければならない。

3 市の執行機関は、協働によるまちづくりを推進するために必要な情報の公開を積極的に行わなければならない。

4 市の執行機関は、当該職員の協働に関する意識の高揚を図らなければならない

い。

- ・市総合計画の「協働による行政経営」で、「市内事業者・NPO法人等の育成を図るとともに、地域との連携・協働によるまちづくりを推進します」と規定

- ・地域活動を担う人材・団体育成

- ・集落支援・町民活動支援事業、協働のまちづくり推進事業

- ・市民協働指針 P13

- ・第5次東員町総合計画 基本施策⑥語らいのあるまち、東員町まち・ひと・しごと創生総合戦略「健康活躍のまち」ブランド戦略展開事業

- ・第5次宝塚市総合計画前期基本計画（p69,71）及び後期基本計画（p39,41）、夢・未来たからづか創生総合戦略 P20

- ・田川市市民協働のまちづくり条例

- ・市は、市民と協働し、まちづくりを担う人材を育成するための機会の提供に努めるものとします（登米市まちづくり基本条例）

- ・【総合計画】協働によるまちづくりの担い手を養成する講座を実施します。（市民活動推進センター）

- ・第5次宇検村総合振興計画 第3章第3節

- ・市民協働活動グループの育成や活動支援に取り組むことで、協働意識の普及や地域におけるつながりや支え合いの環境づくりを推進する。

- ・総合計画において、多様な主体による協働の推進として記載している。

- ・越谷市自治基本条例

- ・協働を進める上で最も大切なのは、人材であり、協働を広げるためには、人材の発掘・育成に対する支援が必要です。このた

め、協働の担い手に対する専門アドバイザーの派遣、まちづくりリーダーやコーディネーターなどの人材育成を行います。また、将来のまちづくりを担う子供たちや協働の担い手として期待される団塊の世代の方などには、社会福祉協議会やNPO法人などと連携し、地域活動やボランティア体験などを通じて、協働の理解を深める仕組みをつくりまします。（南房総市協働のまちづくり推進指針）

- ・総合計画にて住民参加、コミュニティの醸成について記載

- ・第4次呉市長期総合計画 重点戦略1

- ・市民のまちづくり活動への参加機運を高めるため、まちづくり講座の開催などによる啓発活動を行うとともに、地域活動を担う人材やNPO法人などの育成を支援します。

- ・長柄町第4次総合計画においてコミュニティ組織・人材の育成について記載

- ・行方市総合戦略 実施計画7：まちづくりは人づくり②地域人材の育成

- ・「協働まちづくりの進展」：時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るため、行政と町民、事業所等による「協働まちづくりの進展」を基本目標として設定し、地域課題の解決等への取り組み促進や町の施策、事業への町民等の参画を図ります。

- ・総合計画

- ・○三原市長期総合計画（平成27年3月策定）

基本目標1 新しい三原をつくる協働のまち 政策1-2 元気な地域 施策1-2-1 地域づくり活動の活性化

基本方針 地域づくり活動の担い手である住民自治組織などに対し、情報提供や

研修などを通じ、組織の強化や活性化を支援します。

政策 1－3 市民協働 施策 1－3－1 市民協働のまちづくりの推進

基本方針 住民自治組織や市民活動団体等の支援や連携を通じ、多様な活動の担い手がまちづくり活動への積極的な参画が図れるよう取り組みます。

○三原市市民協働のまちづくり指針（平成 20 年 2 月策定）

VI 市民協働を進めるためには

推進施策の方向性 ◇市民活動団体等の紹介、市民活動や地域活動についての周知を積極的に行うとともに、研修会の開催などにより、市民協働の担い手となる人材の育成に努めます。

- ・府中市市民協働推進行動計画
- ・まち・ひと・しごと創生総合戦略 基本目標 4
- ・まちづくり活動助成金、まちづくり参加セミナー等
- ・奥州市総合計画、奥州市協働のまちづくり指針
- ・飯田市の総合計画『いいだ未来デザイン 2028』は、みんなが共有できる地域のビジョンを掲げ、その実現に向けて多様な主体がそれぞれの立場で「飯田の未来づくり」にチャレンジするための「指針」としています。キャッチフレーズは「～合言葉はムトス 誰もが主役 飯田未来舞台～」としており、私たち一人ひとりが持つムトス＝「愛する地域を想い、自分ができることからやってみよう」という自発的な意志や意欲により、具体的な行動で地域づくりを始めるよう謳っています。「ムトス」とは、「～しようとする」という意

味であり、行動への意思や意欲を表す言葉です。平成 19 年 4 月には『飯田市自治基本条例』が施行され、市民の皆様の市政への参加が着実に進められるために必要な仕組みや積極的な姿勢を条例で表しました。

・【総合計画】 地域を支える多様な担い手の育成支援を行います。

【まち・ひと・しごと創生総合戦略】 市民活動や地域活動の担い手の育成（はちおうじ志民塾）

- ・豊橋市市民協働推進条例 第 6 条
- ・燕市まちづくり基本条例、総合計画
- ・雫石町総合計画、雫石町協働のまちづくり推進条例
- ・協働のまちづくり基本条例・市民自治基本計画
- ・まちづくりを担う各主体において、参加、対話、育ち合いをコーディネートできる人材を育成するとともに、コーディネーターが活躍できる機会を充実します。
- ・新潟県柏崎市市民参加のまちづくり基本条例
- ・長久手市第 5 次総合計画 基本方針 5 「みんなの力を結集する自治と協働のまち」 基本施策 2 「地域住民が交流する自律的なまちをつくる」
- ・総合計画 〈基本目標 1 ともに創るまち〉
- ・第二次御前崎市総合戦略 P142(御前崎市の HP に掲載)
- ・共働のまちづくり推進のための指針 P12 まちづくり講演会や人材育成講座を開催し、町民のまちづくりに対する関心を高め、主体的かつ自主的に共働を推進したり、まちづくりに参加する人材を

育成します。

宇美町総合戦略

P31 ①まちづくりを担う人材の育成

各世代の町民に対し、様々なメディアを活用した積極的な啓発活動に取り組むことで、まちづくりを担う人材を発掘・育成していきます。

地域ごとの特性や課題に応じた人材育成講座を実施し、地域づくりリーダーの養成を支援していきます。

安心・安全なまちづくりに向けては、防災リーダー研修や防災訓練、町民主体による地域の安全マップの作成等を通じた人材の育成を図るための事業を実施します。

- ・第5次春日市総合計画後期基本計画

- ・松戸市協働のまちづくり条例

- ・施策 54 地域のまちづくり支援・地域拠点の充実

- ・足利市「市民と行政の協働」を進めるための指針

- ・地域で活躍するリーダー育成塾 地域の課題解決や地域再生について、具体的な知識やノウハウなどを有する人材を招いた講座を開催することで、地域で活躍する人材育成を推進します。

「由利本荘市地域を支える人材育成塾」による研修と、若い人材の発掘と育成

- ・総合計画、創生総合戦略、条例

- ・第五次総合計画後期:「市民参画の推進」

- ・総合計画まちづくり基本方針の1つとして設定 とよかわ市民協働推進計画の策定

- ・コミュニティ活動の担い手の育成

- ・第4次基本計画P319～321

- ・基本目標 4 ②新たな魅力づくり、ふるさととして誇れる地域づくり

- ・第2次山口市協働推進プランにて具体的な取組を策定

- ・市民協働のまちづくり指針 協働推進のために取り組む施策協働の担い手の育成 本指針を利活用し、市民団体等や市職員へ協働研修を実施し、指針の理解浸透を図ります。また、市民大学、人材バンク、まちづくり講座等により、協働の担い手となる人材育成を推進します。

- ・総合計画、まち・ひと・しごと創生総合戦略、指針

- ・総合計画 多様な主体による協働のまちづくり

地域コミュニティ基本指針 地域コミュニティを先導する人材の発掘・育成 人材育成研修会

- ・別紙「山背五里五里のまり 創生総合戦略」「城陽市市民協働指針」参照

- ・廿日市市協働によるまちづくり基本条例

- ・久喜市市民活動推進条例第6条 など

- ・まち・ひと・しごと創生総合戦略 まちづくりコーディネーター養成講座・地域の人材を育成するためのコーディネーター養成講座を開催する。

魚津市市民参画・協働指針 協働に係る人材育成・協働を進めるためには、市民協働コーディネーター等の人材育成が重要なことから研修会や養成講座等の充実を図ります。

- ・第4次狭山市総合計画（施策 60）協働ガイドライン

- ・区・町内会・自治会による多世代交流等の活動を支援するとともに、地域のリーダーを育成する講座等を開催します。（春日井市まち・ひと・しごと創生総合戦略よ

り)

・【上田市自治基本条例第 11 条第 3 項】
市は、協働によるまちづくりが進められるための仕組みの整備その他の必要な措置を講じます。

【上田市協働のまちづくり指針 4(3) 人材育成】市民が市政に参画できる機会づくりと、地域課題の解決や魅力あるまちづくりについて市民自らが主体的に取り組む自治意識を向上させるため、市民や市民活動団体等を対象とした研修会や講

座等を開催します。

・戸田市第 4 次総合振興計画後期基本計画 施策 72

・甲府市協働のまちづくり推進行動計画
・第 2 次胎内市総合計画 P73 協働のしくみづくり「協働による取組を創出できるように人材育成を検討します。」

・総合計画及びまち・ひと・しごと創生総合戦略において、地域の担い手の育成、協働の環境整備についての記載あり。

問 3-4 問 3-1 で「①必要がある」又は「②どちらともいえない」と答えた場合、能力養成の取組みの内容及び形式について以下の (1) (2) にお答えください。

(1) 能力養成の取組みの内容についてどのようなものが適当と考えますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問3-4(1)	全体	割合(n=515)	1万人未満	割合(n=101)	1万人以上3万人未満	割合(n=117)
①協働の概念や事例等について	429	83.3%	80	79.2%	99	84.6%
②自治体の役割・業務等について	302	58.6%	70	69.3%	61	52.1%
③コミュニケーション・スキル習得を目的としたもの	211	41.0%	33	32.7%	35	29.9%
④ファシリテーション・スキル習得を目的としたもの	250	48.5%	34	33.7%	42	35.9%
⑤課題発見能力の養成を目的としたもの	331	64.3%	48	47.5%	66	56.4%
⑥その他(自由記述)	15	2.9%	2	2.0%	0	0.0%
問3-4(1)	3万人以上10万人未満	割合(n=167)	10万人以上30万人未満	割合(n=106)	30万人以上	割合(n=24)
①協働の概念や事例等について	137	82.0%	94	88.7%	19	79.2%
②自治体の役割・業務等について	91	54.5%	64	60.4%	16	66.7%
③コミュニケーション・スキル習得を目的としたもの	82	49.1%	46	43.4%	15	62.5%
④ファシリテーション・スキル習得を目的としたもの	97	58.1%	63	59.4%	14	58.3%
⑤課題発見能力の養成を目的としたもの	122	73.1%	76	71.7%	19	79.2%
⑥その他(自由記述)	5	3.0%	6	5.7%	2	8.3%

その他 (自由記述)

・資金調達 (協働の主体として、精神的・経済的に独立するため)
・組織運営や法人経営に関する技術
・課題解決に向けた活動を担う力(実行力)
・人の確保の仕方、広報スキル習得
・団体運営に必要な実用的な能力
・ビジネススキル (パソコン、経理事務、法人設立、ファンドレイジング等)

・自主財源の確保 (コミュニティビジネス等)
・団体が更に成長していく為のセミナー等
・地域コミュニティと市は対等であると整理しており、市が能力養成をする立場であるといえない。そのため、選択肢に該当があるとはいえない。

(2) 能力養成の取組みの形式についてどのようなものが適当と考えますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問3-4(2)	全体	割合(n=515)	1万人未満	割合(n=101)	1万人以上3万人未満	割合(n=117)
①地域コミュニティの担い手を対象とした座学講座(eラーニング講座を含む)	211	41.0%	31	30.7%	26	22.2%
②地域コミュニティの担い手を対象とした実習講座	305	59.2%	48	47.5%	56	47.9%
③地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ座学講座(eラーニング講座を含む)	215	41.7%	38	37.6%	43	36.8%
④地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ実習講座	327	63.5%	57	56.4%	72	61.5%
⑤研修の一環として職員を地域コミュニティに派遣する研修派遣	104	20.2%	13	12.9%	18	15.4%
⑥自治体の業務としての地域担当職員の設置等を通じた、職員と地域コミュニティとの日常的な連携の実践	193	37.5%	29	28.7%	35	29.9%
⑦その他(自由記述)	6	1.2%	1	1.0%	0	0.0%
問3-4(2)	3万人以上10万人未満	割合(n=167)	10万人以上30万人未満	割合(n=106)	30万人以上	割合(n=24)
①地域コミュニティの担い手を対象とした座学講座(eラーニング講座を含む)	74	44.3%	61	57.5%	19	79.2%
②地域コミュニティの担い手を対象とした実習講座	103	61.7%	80	75.5%	18	75.0%
③地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ座学講座(eラーニング講座を含む)	69	41.3%	50	47.2%	15	62.5%
④地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ実習講座	112	67.1%	72	67.9%	14	58.3%
⑤研修の一環として職員を地域コミュニティに派遣する研修派遣	35	21.0%	32	30.2%	6	25.0%
⑥自治体の業務としての地域担当職員の設置等を通じた、職員と地域コミュニティとの日常的な連携の実践	66	39.5%	54	50.9%	9	37.5%
⑦その他(自由記述)	5	3.0%	0	0.0%	0	0.0%

その他(自由記述)

- ・協働内容や団体状況に合わせた能力養成が必要である
- ・気軽に話し合いのできる場の創設とともに講座を開催するのが望ましい
- ・先進事例研修
- ・職員と地域コミュニティとの日常的な

会議

- ・地域コミュニティの担い手となることが期待される人を対象とした講座
- ・必要性や内容は地域コミュニティとの協働の内容による

問3-5 問3-1で「③必要はない」と答えた場合、能力養成を実施する必要がない理由としてどのようなものがありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問3-5	全体	割合(n=23)	1万人未満	割合(n=6)	1万人以上3万人未満	割合(n=8)
①既に協働に必要な能力を有しており、特に能力養成を行う必要が無い	5	21.7%	2	33.3%	3	37.5%
②地域コミュニティの自主性に委ねるべきであり、行政が行うことではない	20	87.0%	6	100.0%	5	62.5%
③特定の団体と自治体との結びつきが強くなり、自治体の中立性が損なわれる恐れがある	3	13.0%	1	16.7%	1	12.5%
④その他(自由記述)	3	13.0%	0	0.0%	2	25.0%
問3-5	3万人以上10万人未満	割合(n=5)	10万人以上30万人未満	割合(n=2)	30万人以上	割合(n=2)
①既に協働に必要な能力を有しており、特に能力養成を行う必要が無い	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
②地域コミュニティの自主性に委ねるべきであり、行政が行うことではない	5	100.0%	2	100.0%	1	50.0%
③特定の団体と自治体との結びつきが強くなり、自治体の中立性が損なわれる恐れがある	1	20.0%	0	0.0%	0	0.0%
④その他(自由記述)	0	0.0%	0	0.0%	1	50.0%

その他(自由記述)

・積極性のあるコミュニティを全面的にサポートするため、要望があれば検討する。

・地域コミュニティの活動においては、各地域の町内会等が主体となり活動することを想定しているため。

問4 地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成施策・事業の実施状況等についてお尋ねします。

問4-1 貴団体は、地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成施策・事業を実施していますか。

問4-1	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①実施している	179	33.0%	9	8.3%	19	15.2%
②実施していない	359	66.2%	98	89.9%	106	84.8%
問4-1	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①実施している	73	42.2%	63	58.3%	15	55.6%
②実施していない	99	57.2%	45	41.7%	11	40.7%

問4-2 問4-1で「①実施している」と答えた場合、実施した能力養成施策、事業の内容及び形式について以下の（１）（２）にお答えください。

（１） 能力養成施策、事業の内容はどのようなものでしたか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問4-2(1)	全体	割合(n=179)	1万人未満	割合(n=9)	1万人以上3万人未満	割合(n=19)
①協働の概念や事例等について	125	69.8%	6	66.7%	14	73.7%
②自治体の役割・業務等について	49	27.4%	4	44.4%	6	31.6%
③コミュニケーションスキル習得を目的としたもの	51	28.5%	0	0.0%	4	21.1%
④ファシリテーションスキル習得を目的としたもの	61	34.1%	2	22.2%	5	26.3%
⑤課題発見能力の養成を目的としたもの	86	48.0%	3	33.3%	7	36.8%
⑥その他(自由記述)	27	15.1%	2	22.2%	3	15.8%
問4-2(1)	3万人以上10万人未満	割合(n=73)	10万人以上30万人未満	割合(n=63)	30万人以上	割合(n=15)
①協働の概念や事例等について	52	71.2%	44	69.8%	9	60.0%
②自治体の役割・業務等について	17	23.3%	15	23.8%	7	46.7%
③コミュニケーションスキル習得を目的としたもの	22	30.1%	20	31.7%	5	33.3%
④ファシリテーションスキル習得を目的としたもの	24	32.9%	22	34.9%	8	53.3%
⑤課題発見能力の養成を目的としたもの	34	46.6%	35	55.6%	7	46.7%
⑥その他(自由記述)	7	9.6%	12	19.0%	3	20.0%

その他（自由記述）

- ・実務・実働的な研修（消防団員等）
- ・地域コミュニティの担い手となるため、町で指定する研修会への参加に対し助成
- ・町内団体同士の意見交流会
- ・共助組織の立ち上げを目的としたもの
- ・まちづくりの手法 資金調達 情報発信 参加者が考える地域課題に対して、共感、支援を集め、まちづくりを実践する講座
- ・今年度実施の予定である。
- ・起業家のための人材育成
- ・IT研修
- ・課題を解決するための多くの人のアイデアを出すイベントの実施
- ・情報セキュリティー
- ・地域担当制におけるまちづくり会議への職員出席により、地域の課題を把握し、解決する実践の場となっている。
- ・人の確保の仕方、広報スキル習得
- ・先進地視察、地域づくり研修、パソコン研修等
- ・セミナーを通じた他団体の活動事例の

紹介

- ・これからまちづくりに携わる個人、団体を更にスキルアップしていく為のセミナー
- ・プレゼンテーションスキル習得を目的としたもの
- ・団体運営のノウハウ等
- ・市民活動や地域活動について体験し、学習する。自身の人生を振り返り、地域で活かせる知識や可能性を洗い出す。
- ・地域づくり活動の企画、実践に関するものの
- ・情報発信、活動継続のための組織づくり等の講座
- ・委員会活動
- ・抱える課題に応じた研修
- ・能力養成研修に対する助成
- ・情報交換会・専門相談会
- ・当市では、地域自治組織が実施する地域の課題解決に取り組む事業などを助成する事業を行っている。この事業において、市内の地域自治組織に広く参加を呼びか

け、発表会・交流会をすることで、発表事例を参考に参加者が地域の担い手として活動するきっかけづくりを行っている。

- ・学び合い・磨き合いを目的としたもの
- ・市民活動団体との連携
- ・当課での実施実績は無いが、他課での実

施がある可能性があり、その状況まで当課で把握していない。

- ・市民大学事業を実施し、その講座の中で担い手の養成講座を実施
- ・参加者同士の交流の機会の創出

(2) 能力養成施策、事業を実施した際の形式はどのようなものでしたか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問4-2(2)	全体	割合(n=179)	1万人未満	割合(n=9)	1万人以上3万人未満	割合(n=19)
①地域コミュニティの担い手を対象とした座学講座(eラーニング講座を含む)	106	59.2%	2	22.2%	10	52.6%
②地域コミュニティの担い手を対象とした実習講座	76	42.5%	3	33.3%	8	42.1%
③地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ座学講座(eラーニング講座を含む)	48	26.8%	2	22.2%	4	21.1%
④地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ実習講座	45	25.1%	2	22.2%	4	21.1%
⑤研修の一環として職員を地域コミュニティに派遣する研修派遣	11	6.1%	1	11.1%	1	5.3%
⑥自治体の業務としての地域担当職員の設置等を通じた、職員と地域コミュニティとの日常的な連携の実践	39	21.8%	4	44.4%	2	10.5%
⑦その他(自由記述)	14	7.8%	0	0.0%	2	10.5%
問4-2(2)	3万人以上10万人未満	割合(n=73)	10万人以上30万人未満	割合(n=63)	30万人以上	割合(n=15)
①地域コミュニティの担い手を対象とした座学講座(eラーニング講座を含む)	37	50.7%	46	73.0%	11	73.3%
②地域コミュニティの担い手を対象とした実習講座	29	39.7%	27	42.9%	9	60.0%
③地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ座学講座(eラーニング講座を含む)	23	31.5%	17	27.0%	2	13.3%
④地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ実習講座	21	28.8%	14	22.2%	4	26.7%
⑤研修の一環として職員を地域コミュニティに派遣する研修派遣	4	5.5%	4	6.3%	1	6.7%
⑥自治体の業務としての地域担当職員の設置等を通じた、職員と地域コミュニティとの日常的な連携の実践	14	19.2%	16	25.4%	3	20.0%
⑦その他(自由記述)	6	8.2%	4	6.3%	2	13.3%

その他(自由記述)

- ・情報交換会の実施
- ・今年度実施の予定である。
- ・一部地域における地域活動推進協議会の設置。市民講師を招いての新人職員研修の実施。
- ・市民全般を対象とした実習を含む講座
- ・先進地視察
- ・職員が有志として個人的に参加

- ・地域コミュニティの担い手と職員の意見交換会(ワークショップ)
- ・地縁による団体の運営に必要な情報を記載した「町内会活動ハンドブック」を作成・配布している。
- ・市内フィールドワーク(現地学習)
- ・先進事例を紹介する冊子の作成
- ・情報交換会・専門相談会

・担い手を講師とする事例発表および専門家を招いての座学

・当課での実施実績は無いが、他課での実施がある可能性があり、その状況まで当課で把握していない。

・市民大学事業

・事例発表、グループトーク

・職員対象の座学、職員とボランティア団体等との研修

問4-3 問4-1で「①実施している」と答えた場合、能力養成施策、事業を実施した結果、地域コミュニティにどのような変化が見られましたか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問4-3	全体	割合(n=179)	1万人未満	割合(n=9)	1万人以上3万人未満	割合(n=19)
①参加者が所属する団体で講座内容の活用や情報共有が行われた	84	46.9%	4	44.4%	5	26.3%
②参加者が所属する団体の会議において、意見が活発に出るようになった	37	20.7%	4	44.4%	3	15.8%
③参加者が所属する団体が、他の団体と積極的に交流するようになった	51	28.5%	0	0.0%	6	31.6%
④地域コミュニティと自治体との情報共有や意思疎通がより円滑になった	67	37.4%	4	44.4%	8	42.1%
⑤政策・施策の形成過程の会議等において、地域コミュニティの担い手が参加するようになった	23	12.8%	0	0.0%	4	21.1%
⑥政策・施策の形成過程の会議等において、地域コミュニティの担い手を交えて活発な議論が行われるようになった	23	12.8%	0	0.0%	2	10.5%
⑦協働による事業が以前に比べて活発に展開されるようになった	52	29.1%	4	44.4%	5	26.3%
⑧特に変化はみられない	15	8.4%	1	11.1%	3	15.8%
⑨その他(自由記述)	19	10.6%	0	0.0%	2	10.5%
問4-3	3万人以上10万人未満	割合(n=73)	10万人以上30万人未満	割合(n=63)	30万人以上	割合(n=15)
①参加者が所属する団体で講座内容の活用や情報共有が行われた	39	53.4%	30	47.6%	6	40.0%
②参加者が所属する団体の会議において、意見が活発に出るようになった	14	19.2%	13	20.6%	3	20.0%
③参加者が所属する団体が、他の団体と積極的に交流するようになった	20	27.4%	19	30.2%	6	40.0%
④地域コミュニティと自治体との情報共有や意思疎通がより円滑になった	26	35.6%	23	36.5%	6	40.0%
⑤政策・施策の形成過程の会議等において、地域コミュニティの担い手が参加するようになった	10	13.7%	9	14.3%	0	0.0%
⑥政策・施策の形成過程の会議等において、地域コミュニティの担い手を交えて活発な議論が行われるようになった	15	20.5%	5	7.9%	1	6.7%
⑦協働による事業が以前に比べて活発に展開されるようになった	25	34.2%	11	17.5%	7	46.7%
⑧特に変化はみられない	9	12.3%	2	3.2%	0	0.0%
⑨その他(自由記述)	4	5.5%	10	15.9%	3	20.0%

その他（自由記述）

・事業メニューとして整備しているが、実績がまだないため、不明

・今年度から実施のため、現時点では不明

・地域コミュニティの担い手の地域課題発見能力の向上

・事後確認は行っていません

・受講者の一部が自主的な活動に取り組む団体を結成した。

・参加者同士の交流ができ情報交換の良い場になった

・実施中のため

・実施前のため不明

・協働に取り組むハードルが下がり、理解が進んだ

・年に1回程度の開催であるのと、参加人数の多くが子どもであるため変化が見えにくい。

・実践者の活動紹介が、活動の再認識や自信につながっている

・これまでの参加者は様々な活動実績のある人がほとんどであるため、目に見えた変化は見えにくいですが、研修内容を事業に活かされていると思われる事例は散見される。

・事業実施後、参加者が所属する団体の活動をおっていないため変化を把握していない。

・H29 年度開始事業であり、現在のところ効果が見られないため。

・開講したばかりでありまだ変化は見ら

れない

・今年度開始のため、結果は今後

・講座経験者がまちづくりディスカッションに実行委員会として参加した。

・コンサルタントの協力を得てファシリテーターを導入し、自治会と市民活動団体と合同で参加型の会議づくりについての研修会を開催したところ、意見交換の場の必要性や他団体と連携することの意識が高まった。

・当課での実施実績は無いが、他課での実施がある可能性があり、その状況まで当課で把握していない。

・市との協働事業へ取り組む団体が増えた

・今年度から具体的な取組を行っているため、課題や留意点については、今後、精査を行う予定。

問4-4 問4-1で「①実施している」と答えた場合、能力養成施策、事業を実施する上での課題や留意点にはどのようなものがありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問4-4	全体	割合(n=179)	1万人未満	割合(n=9)	1万人以上3万人未満	割合(n=19)
①理論やスキルを教えても会議の場で活用するのが難しい	33	18.4%	0	0.0%	2	10.5%
②理論やスキルを教えても事業を実施する際に活用するのが難しい	68	38.0%	3	33.3%	2	10.5%
③講座修了後の参加者へのフォローが難しい	88	49.2%	3	33.3%	7	36.8%
④地域コミュニティと行政とが対等だと認識させるのが難しい	53	29.6%	3	33.3%	5	26.3%
⑤参加者に偏りがでる可能性がある	103	57.5%	4	44.4%	8	42.1%
⑥適切な講師やテキストを見つけるのが難しい	54	30.2%	2	22.2%	7	36.8%
⑦地域ごとに抱えている課題が異なり一律の内容では対応が難しい	96	53.6%	3	33.3%	9	47.4%
⑧その他(自由記述)	11	6.1%	0	0.0%	1	5.3%
問4-4	3万人以上10万人未満	割合(n=73)	10万人以上30万人未満	割合(n=63)	30万人以上	割合(n=15)
①理論やスキルを教えても会議の場で活用するのが難しい	13	17.8%	16	25.4%	2	13.3%
②理論やスキルを教えても事業を実施する際に活用するのが難しい	24	32.9%	31	49.2%	8	53.3%
③講座修了後の参加者へのフォローが難しい	36	49.3%	33	52.4%	9	60.0%
④地域コミュニティと行政とが対等だと認識させるのが難しい	25	34.2%	19	30.2%	1	6.7%
⑤参加者に偏りがでる可能性がある	46	63.0%	39	61.9%	6	40.0%
⑥適切な講師やテキストを見つけるのが難しい	19	26.0%	20	31.7%	6	40.0%
⑦地域ごとに抱えている課題が異なり一律の内容では対応が難しい	38	52.1%	37	58.7%	9	60.0%
⑧その他(自由記述)	3	4.1%	5	7.9%	2	13.3%

その他（自由記述）

- ・参加者が集まらない。
- ・協働についての一般的な内容を伝えるように留意している。
- ・時間をかけて進めないとなかなか理解が得られない。また、なかなか興味を持ってもらえないため口コミや人伝でないと人が集まりづらい。
- ・研修への参加者の確保が課題
- ・取組自体の周知
- ・協働意識の醸成が難しい
- ・地域コミュニティが施策を活用しない
- ・地域コミュニティの主体性に留意する

こと

- ・地域コミュニティで変化が生まれるまでには、継続して実施する必要がある。また、地域コミュニティの新たな担い手を確保するため、幅広く若い世代などの参加が必要と考えるが、そのアプローチや参加意識の醸成が難しい。
- ・当課での実施実績は無いが、他課での実施がある可能性があり、その状況まで当課で把握していない。
- ・参加者の関心の度合いが様々なので、研修の受取方（成果）も様々

問4-5 問4-1で「②実施していない」と答えた場合、実施していない理由についてどのようなものがありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問4-5	全体	割合(n=359)	1万人未満	割合(n=98)	1万人以上3万人未満	割合(n=106)
①適切な講師やテキストを見つけるのが難しい	104	29.0%	24	24.5%	26	24.5%
②地域ごとに抱えている課題が異なり一律の内容では対応が難しい	225	62.7%	54	55.1%	67	63.2%
③参加者を集めるのが難しい	156	43.5%	55	56.1%	50	47.2%
④限られた財源のもとでは優先度が低い	153	42.6%	48	49.0%	40	37.7%
⑤実施する必要が無い	22	6.1%	9	9.2%	5	4.7%
⑥その他(自由記述)	31	8.6%	6	6.1%	9	8.5%
問4-5	3万人以上10万人未満	割合(n=99)	10万人以上30万人未満	割合(n=45)	30万人以上	割合(n=11)
①適切な講師やテキストを見つけるのが難しい	37	37.4%	16	35.6%	1	9.1%
②地域ごとに抱えている課題が異なり一律の内容では対応が難しい	66	66.7%	34	75.6%	4	36.4%
③参加者を集めるのが難しい	41	41.4%	8	17.8%	2	18.2%
④限られた財源のもとでは優先度が低い	46	46.5%	18	40.0%	1	9.1%
⑤実施する必要が無い	5	5.1%	3	6.7%	0	0.0%
⑥その他(自由記述)	6	6.1%	5	11.1%	5	45.5%

その他（自由記述）

- ・年に1回程度は、各地域代表と行政との意見交換を行っている。
- ・地域コミュニティで必要性を感じていない
- ・地域コミュニティと協働の素地ができておらず、養成事業を実施する段階にない。
- ・認識が浅く、他人事のようになる
- ・実施に必要な人員、財源等を確保できない
- ・自主開催はしていないが、教育事務所（県）が開催するものなどは、市民・職員を出席させている
- ・今年度実施のため回答できない。
- ・実施する必要性をあまり感じていない
- ・地域主催で実施している
- ・財源に加え、人材に余裕も無いため優先度は低い。
- ・協働を差し迫った行政課題として認識していない(住民の能力開発を市の職務として認識していない)
- ・実施に至るまでの議論がされていない
- ・実施を検討中

- ・協力隊、活動家を地域に投入して住民の意識高揚を図っている
- ・先進地視察研修を実施
- ・人員不足
- ・今後、協働のまちづくりに関する研修会等の開催を検討している
- ・「協働」に特段特化していない形での市民活動団体向けの講座を実施しています。
- ・過去に実施していた事業は一定の成果を上げてきたが、予算の関係もあり廃止となった。
- ・協働に関する能力養成講座等よりも、協働の手法を用いた具体的な事業を推進しているため
- ・能力養成の講座はかんがえていない。
- ・実施について検討していない
- ・限られた職員のもとでは優先度が低い
- ・市が能力養成をする立場ではないと考えており、地域の人が無理のない範囲で得意な力を発揮することで協働に繋がると考えているため。
- ・能力養成施策、事業における効率的な展開方法やノウハウが乏しい

- ・地域課題は行政が解決するものとの考えが多く、参加者を集めるのが難しい
- ・H30 年度に市民協働課を新設。「市民協働」についての理解を深め、他の事例を参考に検討していく。
- ・現状では市民ニーズが高いとは言えない。
- ・当該事業に係る人材・ノウハウが不足している。
- ・成果が見えにくく事業化が容易でない
- ・能力養成の必要性を高く感じていない。
- ・協働について、行政の知識理解が低く、

地域の協働の理解を進めるに至れていない。

- ・地域コミュニティの具体的な計画を検討中
- ・平成 30 年度より実施予定である。
- ・今年度から町会や団体を対象とした出張講座に市民協働に関するメニューを追加したが、今のところ実績がない。
- ・専任の地域担当職員を配置し、地域と行政の協働、地域内での協働の推進に取り組んでいる。

問5 地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力養成の方策として、地域コミュニティの担い手と職員とが同じ立場で学ぶ座学講座（eラーニング講座を含む）、実習講座の実施についてどのように考えますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。（貴団体で実施されている場合は、実際に実施した上での効果や課題等についてお答えください。）

問5	全体	割合(n=542)	1万人未満	割合(n=109)	1万人以上3万人未満	割合(n=125)
①地域コミュニティの担い手と職員との相互理解の促進につながる	376	69.4%	63	57.8%	83	66.4%
②地域コミュニティの担い手と職員との信頼関係の構築につながる	237	43.7%	40	36.7%	51	40.8%
③地域コミュニティの担い手と職員の双方に新たな気付きや示唆をもたらす	348	64.2%	56	51.4%	71	56.8%
④地域コミュニティの担い手のみを対象とする能力養成の取組みより高い能力養成効果をもたらす	96	17.7%	15	13.8%	23	18.4%
⑤共に教える場合の講師やテキストを見つけるのが難しい	134	24.7%	23	21.1%	25	20.0%
⑥共に教える場合のテーマ設定が難しい	159	29.3%	26	23.9%	26	20.8%
⑦地域コミュニティの担い手と職員の両者を集めるのが難しい	148	27.3%	37	33.9%	42	33.6%
⑧地域コミュニティの担い手と職員の両者が混在していると率直な意見を交わすことが難しい	132	24.4%	18	16.5%	37	29.6%
⑨その他(自由記述)	12	2.2%	3	2.8%	6	4.8%
問5	3万人以上10万人未満	割合(n=173)	10万人以上30万人未満	割合(n=108)	30万人以上	割合(n=27)
①地域コミュニティの担い手と職員との相互理解の促進につながる	127	73.4%	84	77.8%	19	70.4%
②地域コミュニティの担い手と職員との信頼関係の構築につながる	75	43.4%	57	52.8%	14	51.9%
③地域コミュニティの担い手と職員の双方に新たな気付きや示唆をもたらす	123	71.1%	80	74.1%	18	66.7%
④地域コミュニティの担い手のみを対象とする能力養成の取組みより高い能力養成効果をもたらす	36	20.8%	17	15.7%	5	18.5%
⑤共に教える場合の講師やテキストを見つけるのが難しい	48	27.7%	29	26.9%	9	33.3%
⑥共に教える場合のテーマ設定が難しい	48	27.7%	47	43.5%	12	44.4%
⑦地域コミュニティの担い手と職員の両者を集めるのが難しい	44	25.4%	20	18.5%	5	18.5%
⑧地域コミュニティの担い手と職員の両者が混在していると率直な意見を交わすことが難しい	40	23.1%	29	26.9%	8	29.6%
⑨その他(自由記述)	2	1.2%	1	0.9%	0	0.0%

その他（自由記述）

- ・わからない
- ・実施に興味はあるが、効果は不明
- ・事例（成功、失敗）の紹介や他のコミュニティと意見交換ができる場の提供が重要であると考え。
- ・地域コミュニティの担い手は高齢者が多いことから、電子機器を活用したeラーニングによる講座に対して抵抗がある。
- ・過度な行政からの干渉は地域の主体性を損なう側面があると考え。
- ・職員の参加は公私の判断が難しく、仕事

でもあるが自身のスキルアップにとらえなければうまくいかない。

- ・それぞれの立場での研修が必要
- ・講座の席で一同に会し、相互理解を深めることは大切なことであり、お互いの立ち位置を明確にする必要があると思われる。
- ・協働の機運醸成について優先度を低く置いてきた事業体にあつては、住民側と行政側に情報の非対称性に基づく見解の齟齬が生じやすい環境があります。この

ような環境にあって協働の推進を進めるには、まず情報の共有と相互理解を基盤として構築してから取り組みを進めないと、形式的な関係で完結するか、責任転嫁による相互対立関係へ発展してしまうため、座学より実習形式を重んじつつ、社会課題の解決に資するよう実践的なプログラムとするような配慮が必要です。しかしながら、施策としては即効性に欠け、定量的な効果が見込めず、かつ、人的資源が割かれることから、有効な施策であるにも関わらず優先度は常に低いものとなっ

てしまう地方自治体の現状があります。

- ・地域コミュニティの担い手と職員が同じ立場として学ぶことは、それぞれの役割が異なるため難しいと思う
- ・成人式、三十歳の大同窓会、ゆきまつり等の活動を通じて、将来の地域コミュニティの担い手である若い世代と、同年代の職員との信頼関係は構築されている。
- ・実施してみなければ分からない
- ・職員については、タウンミーティング等に参加してもらい、地域の状態などを感じてもらおう。

その他（ご意見等）

地域コミュニティの担い手を対象とした協働に関する能力の養成について、その他のご意見がありましたら自由に記述してください。

- ・わが町では地域コミュニティ活動の担い手を育成するため、研修参加に対して助成するメニューを整備しておりますが、適当な研修が見つけれず、今のところ実績はありませんが、「協働」の名のとおり、地域の担い手と職員と一緒に参加する研修機会があればそれぞれの役割分担や課題発見、相互理解につながるので、より良いと思います。
- ・能力養成よりも、地域コミュニティの担い手と職員との信頼関係をいかに構築していくかが協働を進める上で重要と考えます。
- ・殆どの団体において、担い手の確保に苦慮している。市外等へ働きに出る子育て世代、働き手世代はそれだけで多忙であり地域課題への取り組みへの関心は低い傾向にある。また、地元に残る農業商工後継者も人口減少と共に減りつつある。育

成以前に確保する課題が喫緊である。

- ・定期的に行う講座が良いのでは？
- ・本市では、行政の「官益」を目的とした協働ではなく、市民のための「公益」を協働で目指している。市は、そのために必要な権限や財源を地域コミュニティへ提供し、地域は主体性を発揮し優先順位を決め、地域の必要な事業を実施している。人材育成についても地域が主体的に管理、育成する流れが生まれつつあるが、担い手不足は否めない。そこで、「協働に関する能力」を学ぶ講座ではなく、まちづくりに必要な能力を学ぶため、より実践的な人材育成講座を市で実施している。
- ・地域課題を市職員全体で共有することが難しい。どのように地域コミュニティの担い手と職員とを交流させて行くかが課題。
- ・地域コミュニティの担い手＝役場職員

が多く、自治会役員を役場職員が担っている場合が多い。

- ・地域の担い手に必要な力は、「郷土愛」「何とかしたい」「やってみよう」の3つだと思う。この3つは研修で補えない内容であり、物差しで測ることも出来ないもの、モチベーションや、やる気だと思う。今回アンケート調査の中で設問されている研修は、あくまでもこのモチベーションと言うか気持ちが発生した後、次のステップと考えている。知識や技術力は研修など後からでも、十分補えると思う。

- ・座学で得た知識を踏まえた実践の場も必要である

- ・少子高齢化、厳しい財政事情の中、市(団体自治)と市民(住民自治)の双方ともに再編成しながら連携し、持続していくためには、まずは、地域コミュニティの強化(住民自治の充実)が必要であり、そうした研修があればよい。ある程度、地域コミュニティが強化された段階で、持続可能な発展を目指して、地域コミュニティ、NPO、企業等との協働を推進する研修があればよい。

- ・行政職員・地域コミュニティの担い手双方とも、まず「協働」の概念についての理解が難しい。また研修等を行っても、実施直後の感想等での効果は上がるが、その後実際に協働につながることは少ない。本当に効果を上げるには、長期的に継続して実施する必要があるが、そのような体制がない。

- ・職員の参加確保困難、講座と業務の位置づけ、開催時刻設定が難しい。

- ・協働によるまちづくりは短期間で構築

できるものではないと思います。特定の担い手の負担にならないよう、地域にいる一人でも多くの担い手候補を発掘し、長期的に取り組む必要があると思います。

- ・地縁に基づき活動する団体である自治会等と、課題解決型の団体であるNPO等を一括りに「地域コミュニティ」として論じることは無理がある。

- ・地域コミュニティと行政の協働については、協働の形態、各団体(行政含む)の意識やスキル、目的等様々であること、また、地域コミュニティ内の団体は自治会等地域によるものを除き、担い手の方々の目的や意思により集まった団体が多いので団体同士の協働もむずかしいところもあり、画一的な研修や講座、座学だけでは対応がむずかしい分野もあるであろうし、各々のレベルや目的に応じた現場にでる実践的な講座やフォローアップが必要。但し、今後の人口減少や過疎化等今までにない課題が生じてきており、地域コミュニティ内の民間団体、行政とも新たな視点から協働を捉えて、お互いの特性を相互理解していくことから、最終的に自ら資金獲得も含めた自立するスキル等養成方策は幅広いのではないかと。また、行政側についても相互理解から協働への意識醸成等必要である。

- ・人口減少と少子高齢化が進む中でも行政の依存度が高くまたは無関心層が多いのが現状。いかに関心層を増やして地域活性化に向けたアクションが起こせるかが鍵であると感じている。

- ・地域コミュニティの担い手について、必要な視点として、①地理的空間自治と②目的的功能的集団がある。ドイツの地域

コミュニティの担い手は、むしろ目的機能的集団を法人化（フェラインと呼ぶ）したうえで、このようなコミュニティの担い手としての学習を行っている。また、前者の代表格である、イギリスの地方自治体では、議員が執行部となるために、自治体の内容を学び、そしてこれからの展望を住民に問うことで選挙を行う。このような政治体系が我が国にはないので、応用は厳しいかもしれないが、住民が自分たちの生活をどうしたいか、地域課題を的確にとらえ、その施策を検討する場を作ることは大切である。その意味で、公共財などは、住民の積極的関与を促す必要があるであろう。また、これまでの先例を見ていくと、協働の能力というのは、他者との関係のなかで学習する必要がある、eラーニングなどで身につくものではないと思う。さらに、他者との関係を構築するためには、コミュニケーション能力やファシリテーション能力は必須であるが、特に後者のファシリテーションを使う場というのは意外に限られている。このような場、気軽に多様な人々が集まり、何かしらの事業を行う場をいかにプログラム化するかが課題になるであろう。

- ・地域担当職員制度があるが、本来の意味では機能していない。職員は地域の一人であることを再認識し、信頼関係を築く必要がある。

- ・コミュニティ組織を立ち上げて30年余りを経過した中で、その在り方、運営については、諸々問題を抱えているが、研修の内容については、現状にそぐわないと思われる。

- ・研修ではありませんが、地域の担い手や

各種団体の方、高校生による活動報告（「地域振興×〇〇を題材」）「地域自慢大会」を開催したところ、大きな反響があった。型にはまった研修ではなく、協働のまちづくりを様々な視点で共有したことは大きな成果があったと感じている。

- ・行政職員も含め、国を挙げて積極的に施策展開していく必要がある。

- ・そもそも担い手不足の現状があり、新たに担い手となる人を増やす方策が必要。担い手の能力養成という部分では、まだ担い手となっていない人を巻き込めるような方策を考えられる企画力やファシリテーションスキルが必要かと思う。

- ・本市においては、行政の協働に対する理解が不足していることから、地域コミュニティの担い手の能力養成と共に、行政職員の能力養成も必要である。

- ・講座を開いたとしても強制などに行ないとなかなか参加者が集まらないと思う。また参加するのはいつも同じような顔になる。

(2) アンケート2集計結果

全国の市区町村の「人事主管課」を対象に実施

回収率 32.6% (567 / 1741 団体)

問1 貴団体における地域コミュニティの担い手と行政との協働の実施状況についてお尋ねします。

問1-1 貴団体は、政策・施策の形成過程若しくは事業の実施段階において地域コミュニティの担い手との協働を行っていますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問1-1	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①政策・施策の形成過程(決定までを含めた)において協働を行っている	292	51.5%	39	35.5%	56	42.4%
②事業の実施段階において協働を行っている	355	62.6%	58	52.7%	68	51.5%
③特に行っていない	95	16.8%	33	30.0%	29	22.0%
④その他(自由記述)	33	5.8%	4	3.6%	9	6.8%
問1-1	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①政策・施策の形成過程(決定までを含めた)において協働を行っている	110	57.9%	69	62.2%	18	75.0%
②事業の実施段階において協働を行っている	127	66.8%	84	75.7%	18	75.0%
③特に行っていない	21	11.1%	9	8.1%	3	12.5%
④その他(自由記述)	11	5.8%	7	6.3%	2	8.3%

その他(自由記述)

・総合計画の立案、進捗管理に関わっている

・政策・施策の形成過程(決定までを含めた)事業の実施段階において協働を行う場合もある。

・①政策・施策の形成過程(決定までを含めた)において協働を行っているについて、公民館建設、統合校舎等の利活用など
②事業の実施段階において協働を行っているについて、公共施設・設備の建設、設置などに関し実施時点で地元から意見を聞いている ③特に行っていないについて、その他地域に関係しない場合

・一部行っている

・大学と地域と行政が協働で地域の活性化について検討する「域学連携」の取り組みを進めているが、具体的な政策決定や

事業実施段階での協働とまでは言えない。

・補助金等交付含む

・地域担当職員の配置

・事業によっては行っている

・事業の規模、市民ニーズ等を勘案し、判断している。

・事業内容に応じて行っていると思われる。総務課ですべてを把握していない。

・ケースによって協働を行う場合もある。

・事業実施に当たり必要と判断した場合に説明会等を開催

・各業務の必要性に応じて協働を実施

・政策・施策の形成において意見交換はあるが協働には至っていない

・人事主管課として把握するものではないため不明

・事業によっては審議会の場合等で意見を

頂いたりしている

- ・各課の事業において、必要に応じて政策・施策の形成過程または事業の実施段階において協働を行っている。
- ・施策の程度により、協働の有無が異なり一概に回答できない。
- ・必要に応じて
- ・事業実施のため必要な場合協働している
- ・平成29年度に各種計画の実施計画を策定した。現在は、実施計画に基づき、市

民との協働によるまちづくりを推進している。

- ・事業によって協働の方法が異なる。
- ・決定までは行っていないものの、政策・施策の形成過程においては協働を行っている
- ・地域との調整・確認が必要なものは都度対応している
- ・一部の事業に関し協働を行っている
- ・一部重要政策については、協働で行っているものもある。

問1-2 問1-1で「③特に行っていない」と回答された場合、今後、政策・施策の形成過程若しくは事業の実施段階において地域コミュニティの担い手との協働を行う予定はありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問1-2	全体	割合(n=95)	1万人未満	割合(n=33)	1万人以上3万人未満	割合(n=29)
①政策・施策の形成過程(決定までを含めた)において協働を行う予定である	9	9.5%	3	9.1%	3	10.3%
②事業の実施段階において協働を行う予定である	11	11.6%	5	15.2%	1	3.4%
③特に協働を行う予定はない	78	82.1%	29	87.9%	24	82.8%
④その他(自由記述)	6	6.3%	1	3.0%	0	0.0%
問1-2	3万人以上10万人未満	割合(n=21)	10万人以上30万人未満	割合(n=9)	30万人以上	割合(n=3)
①政策・施策の形成過程(決定までを含めた)において協働を行う予定である	2	9.5%	0	0.0%	1	33.3%
②事業の実施段階において協働を行う予定である	4	19.0%	0	0.0%	1	33.3%
③特に協働を行う予定はない	14	66.7%	8	88.9%	3	100.0%
④その他(自由記述)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

その他(自由記述)

- ・協働の取り組みについて現在検討中
- ・検討中
- ・必要に応じて検討する。
- ・未定
- ・必要に応じて協働に取り組む
- ・職員がさまざまな団体に協働しているため、町として協働を行う予定はない。

問2 協働を推進していくために、職員に必要な資質・能力（以下能力とする）についてお尋ねします。以下のA～Hの各種の能力ごとに、（１）（２）（３）のそれぞれにお答えください。また、他に必要と思われる能力がありましたら I にてお答えください。

- A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲を持っていること
 B 地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力を持っていること
 C 住民起点で物事を考えられること
 D できないことはできないといえること
 E 地域内外の多様な活動に関わり、人的ネットワークが豊富であること
 F 関係する団体、部署と連携できること
 G コミュニケーション・スキルを有していること
 H ファシリテーション・スキルを有していること
 I その他（自由記述）

（１）政策・施策の形成過程（決定までを含めた）での協働を推進していくために、職員には上記のA～Hの各種の能力について、どの程度必要と考えますか。また、他に必要と思われる能力がありましたら I にてお答えください。

A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲

問2(1)A	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①絶対に必要である	258	45.5%	52	47.3%	51	38.6%
②必要である	306	54.0%	57	51.8%	80	60.6%
③それほど必要ではない	3	0.5%	1	0.9%	1	0.8%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
問2(1)A	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①絶対に必要である	94	49.5%	48	43.2%	13	54.2%
②必要である	95	50.0%	63	56.8%	11	45.8%
③それほど必要ではない	1	0.5%	0	0.0%	0	0.0%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

B 地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力

問2(1)B	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①絶対に必要である	229	40.4%	47	42.7%	45	34.1%
②必要である	334	58.9%	62	56.4%	86	65.2%
③それほど必要ではない	4	0.7%	1	0.9%	1	0.8%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
問2(1)B	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①絶対に必要である	80	42.1%	44	39.6%	13	54.2%
②必要である	109	57.4%	66	59.5%	11	45.8%
③それほど必要ではない	1	0.5%	1	0.9%	0	0.0%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

C 住民起点で物事を考えられること

問2(1)C	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①絶対に必要である	192	33.9%	39	35.5%	36	27.3%
②必要である	371	65.4%	71	64.5%	95	72.0%
③それほど必要ではない	4	0.7%	0	0.0%	1	0.8%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
問2(1)C	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①絶対に必要である	65	34.2%	41	36.9%	41	36.9%
②必要である	122	64.2%	70	63.1%	70	63.1%
③それほど必要ではない	3	1.6%	0	0.0%	0	0.0%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

D できないことはできないといえること

問2(1)D	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①絶対に必要である	131	23.1%	19	17.3%	35	26.5%
②必要である	402	70.9%	84	76.4%	89	67.4%
③それほど必要ではない	32	5.6%	5	4.5%	8	6.1%
④なくても問題ない	1	0.2%	1	0.9%	0	0.0%
問2(1)D	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①絶対に必要である	46	24.2%	25	22.5%	6	25.0%
②必要である	133	70.0%	81	73.0%	15	62.5%
③それほど必要ではない	11	5.8%	5	4.5%	3	12.5%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

E 地域内外の多様な活動による人的ネットワークの豊富さ

問2(1)E	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①絶対に必要である	50	8.8%	11	10.0%	14	10.6%
②必要である	428	75.5%	86	78.2%	92	69.7%
③それほど必要ではない	84	14.8%	12	10.9%	25	18.9%
④なくても問題ない	4	0.7%	0	0.0%	1	0.8%
問2(1)E	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①絶対に必要である	13	6.8%	11	9.9%	1	4.2%
②必要である	150	78.9%	82	73.9%	18	75.0%
③それほど必要ではない	25	13.2%	18	16.2%	4	16.7%
④なくても問題ない	2	1.1%	0	0.0%	1	4.2%

F 関係する団体部署との連携

問2(1)F	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①絶対に必要である	169	29.8%	30	27.3%	46	34.8%
②必要である	386	68.1%	79	71.8%	83	62.9%
③それほど必要ではない	12	2.1%	1	0.9%	3	2.3%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
問2(1)F	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①絶対に必要である	53	27.9%	31	27.9%	9	37.5%
②必要である	131	68.9%	78	70.3%	15	62.5%
③それほど必要ではない	6	3.2%	2	1.8%	0	0.0%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

G コミュニケーション・スキル

問2(1)G	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①絶対に必要である	130	22.9%	25	22.7%	33	25.0%
②必要である	415	73.2%	79	71.8%	92	69.7%
③それほど必要ではない	21	3.7%	5	4.5%	7	5.3%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
問2(1)G	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①絶対に必要である	40	21.1%	27	24.3%	5	20.8%
②必要である	143	75.3%	82	73.9%	19	79.2%
③それほど必要ではない	7	3.7%	2	1.8%	0	0.0%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

H ファシリテーション・スキル

問2(1)H	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①絶対に必要である	101	17.8%	14	12.7%	26	19.7%
②必要である	411	72.5%	83	75.5%	94	71.2%
③それほど必要ではない	49	8.6%	10	9.1%	11	8.3%
④なくても問題ない	5	0.9%	2	1.8%	1	0.8%
問2(1)H	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①絶対に必要である	34	17.9%	24	21.6%	3	12.5%
②必要である	139	73.2%	75	67.6%	20	83.3%
③それほど必要ではない	16	8.4%	11	9.9%	1	4.2%
④なくても問題ない	1	0.5%	1	0.9%	0	0.0%

その他（自由記述）

- ・E 地域内外の多様な活動に関わり、人的ネットワークが豊富であることは、形成過程で養われるものもある
- ・勤務外でもコミュニケーションがとれること
- ・傾聴力と地域の人になりきる心
- ・多数の同意を得られる調整力

- ・説明力・プレゼン力
- ・真摯であること
- ・柔軟で総合的な力、わかりやすい説明、市民ニーズの把握、パートナー（市と協働して事業を行う団体、グループ）との対話、コーディネート能力
- ・的確な判断と決断力があること

（２）事業の実施段階での協働を推進していくために、職員には上記のA～Hの各種の能力について、どの程度必要と考えますか。また、他に必要と思われる能力がありましたら I にてお答えください。

A 地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲

問2(2)A	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①絶対に必要である	220	38.8%	49	44.5%	38	28.8%
②必要である	337	59.4%	59	53.6%	92	69.7%
③それほど必要ではない	9	1.6%	2	1.8%	1	0.8%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
問2(2)A	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①絶対に必要である	82	43.2%	41	36.9%	10	41.7%
②必要である	104	54.7%	68	61.3%	14	58.3%
③それほど必要ではない	4	2.1%	2	1.8%	0	0.0%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

B 地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力

問2(2)B	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①絶対に必要である	189	33.3%	43	39.1%	34	25.8%
②必要である	369	65.1%	65	59.1%	97	73.5%
③それほど必要ではない	8	1.4%	1	0.9%	1	0.8%
④なくても問題ない	1	0.2%	1	0.9%	0	0.0%
問2(2)B	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①絶対に必要である	64	33.7%	39	35.1%	9	37.5%
②必要である	122	64.2%	71	64.0%	14	58.3%
③それほど必要ではない	4	2.1%	1	0.9%	1	4.2%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

C 住民起点で物事を考えられること

問2(2)C	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①絶対に必要である	181	31.9%	38	34.5%	38	28.8%
②必要である	376	66.3%	70	63.6%	92	69.7%
③それほど必要ではない	10	1.8%	2	1.8%	2	1.5%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
問2(2)C	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①絶対に必要である	55	28.9%	40	36.0%	10	41.7%
②必要である	129	67.9%	71	64.0%	14	58.3%
③それほど必要ではない	6	3.2%	0	0.0%	0	0.0%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

D できないことはできないといえること

問2(2)D	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①絶対に必要である	144	25.4%	22	20.0%	36	27.3%
②必要である	394	69.5%	82	74.5%	93	70.5%
③それほど必要ではない	28	4.9%	5	4.5%	3	2.3%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
問2(2)D	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①絶対に必要である	55	28.9%	26	23.4%	5	20.8%
②必要である	123	64.7%	79	71.2%	17	70.8%
③それほど必要ではない	12	6.3%	6	5.4%	2	8.3%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

E 地域内外の多様な活動による人的ネットワークの豊富さ

問2(2)E	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①絶対に必要である	73	12.9%	14	12.7%	20	15.2%
②必要である	424	74.8%	82	74.5%	98	74.2%
③それほど必要ではない	66	11.6%	13	11.8%	13	9.8%
④なくても問題ない	3	0.5%	0	0.0%	1	0.8%
問2(2)E	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①絶対に必要である	21	11.1%	14	12.6%	4	16.7%
②必要である	144	75.8%	83	74.8%	17	70.8%
③それほど必要ではない	23	12.1%	14	12.6%	3	12.5%
④なくても問題ない	2	1.1%	0	0.0%	0	0.0%

F 関係する団体部署との連携

問2(2)F	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①絶対に必要である	202	35.6%	35	31.8%	47	35.6%
②必要である	356	62.8%	74	67.3%	82	62.1%
③それほど必要ではない	9	1.6%	1	0.9%	3	2.3%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
問2(2)F	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①絶対に必要である	69	36.3%	39	35.1%	12	50.0%
②必要である	116	61.1%	72	64.9%	12	50.0%
③それほど必要ではない	5	2.6%	0	0.0%	0	0.0%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

G コミュニケーション・スキル

問2(2)G	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①絶対に必要である	157	27.7%	27	24.5%	33	25.0%
②必要である	397	70.0%	77	70.0%	96	72.7%
③それほど必要ではない	12	2.1%	5	4.5%	3	2.3%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
問2(2)G	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①絶対に必要である	52	27.4%	36	32.4%	9	37.5%
②必要である	135	71.1%	74	66.7%	15	62.5%
③それほど必要ではない	3	1.6%	1	0.9%	0	0.0%
④なくても問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

H ファシリテーション・スキル

問2(2)H	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①絶対に必要である	89	15.7%	16	14.5%	22	16.7%
②必要である	416	73.4%	81	73.6%	95	72.0%
③それほど必要ではない	56	9.9%	12	10.9%	12	9.1%
④なくても問題ない	6	1.1%	1	0.9%	3	2.3%
問2(2)H	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①絶対に必要である	28	14.7%	19	17.1%	4	16.7%
②必要である	136	71.6%	85	76.6%	19	79.2%
③それほど必要ではない	24	12.6%	7	6.3%	1	4.2%
④なくても問題ない	2	1.1%	0	0.0%	0	0.0%

その他（自由記述）

・E 地域内外の多様な活動に関わり、人的ネットワークが豊富であることは、実施段階で養われるものもある

・勤務外でもコミュニケーションがとれること

・マネジメント（調整）力

・状況に応じた判断力・リーダーシップ

・行動力

・意見を聴く能力

・的確な判断力と決断力があること

(3) 貴団体の職員は、上記のA～Hの各種の能力を有していると思いますか。

A地域について関心を持ち、理解を深めようとする意欲

問2(3)A	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①有している	99	17.5%	19	17.3%	23	17.4%
②どちらかといえば有している	410	72.3%	74	67.3%	95	72.0%
③どちらかといえば有していない	55	9.7%	16	14.5%	13	9.8%
④有していない	1	0.2%	1	0.9%	0	0.0%
問2(3)A	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①有している	38	20.0%	16	14.4%	3	12.5%
②どちらかといえば有している	133	70.0%	88	79.3%	20	83.3%
③どちらかといえば有していない	18	9.5%	7	6.3%	1	4.2%
④有していない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

B地域の課題を発見し解決しようという意欲や能力

問2(3)B	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①有している	70	12.3%	16	14.5%	14	10.6%
②どちらかといえば有している	414	73.0%	72	65.5%	95	72.0%
③どちらかといえば有していない	78	13.8%	21	19.1%	20	15.2%
④有していない	1	0.2%	1	0.9%	0	0.0%
問2(3)B	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①有している	26	13.7%	12	10.8%	2	8.3%
②どちらかといえば有している	137	72.1%	90	81.1%	20	83.3%
③どちらかといえば有していない	26	13.7%	9	8.1%	2	8.3%
④有していない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

C住民起点で物事を考えられること

問2(3)C	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①有している	79	13.9%	13	11.8%	14	10.6%
②どちらかといえば有している	415	73.2%	77	70.0%	96	72.7%
③どちらかといえば有していない	69	12.2%	19	17.3%	20	15.2%
④有していない	1	0.2%	1	0.9%	0	0.0%
問2(3)C	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①有している	35	18.4%	15	13.5%	2	8.3%
②どちらかといえば有している	131	68.9%	90	81.1%	21	87.5%
③どちらかといえば有していない	23	12.1%	6	5.4%	1	4.2%
④有していない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

Dできないことはできないといえること

問2(3)D	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①有している	51	9.0%	10	9.1%	11	8.3%
②どちらかといえば有している	407	71.8%	66	60.0%	96	72.7%
③どちらかといえば有していない	102	18.0%	32	29.1%	21	15.9%
④有していない	4	0.7%	2	1.8%	2	1.5%
問2(3)D	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①有している	19	10.0%	10	9.0%	1	4.2%
②どちらかといえば有している	137	72.1%	87	78.4%	21	87.5%
③どちらかといえば有していない	33	17.4%	14	12.6%	2	8.3%
④有していない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

E 地域内外の多様な活動による人的ネットワークの豊富さ

問2(3)E	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①有している	43	7.6%	11	10.0%	7	5.3%
②どちらかといえば有している	347	61.2%	60	54.5%	88	66.7%
③どちらかといえば有していない	172	30.3%	39	35.5%	34	25.8%
④有していない	2	0.4%	0	0.0%	1	0.8%
問2(3)E	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①有している	16	8.4%	9	8.1%	0	0.0%
②どちらかといえば有している	113	59.5%	73	65.8%	13	54.2%
③どちらかといえば有していない	59	31.1%	29	26.1%	11	45.8%
④有していない	1	0.5%	0	0.0%	0	0.0%

F 関係する団体部署との連携

問2(3)F	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①有している	76	13.4%	14	12.7%	17	12.9%
②どちらかといえば有している	430	75.8%	76	69.1%	102	77.3%
③どちらかといえば有していない	58	10.2%	20	18.2%	11	8.3%
④有していない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
問2(3)F	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①有している	28	14.7%	15	13.5%	2	8.3%
②どちらかといえば有している	141	74.2%	89	80.2%	22	91.7%
③どちらかといえば有していない	20	10.5%	7	6.3%	0	0.0%
④有していない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

G コミュニケーション・スキル

問2(3)G	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①有している	51	9.0%	9	8.2%	12	9.1%
②どちらかといえば有している	449	79.2%	77	70.0%	103	78.0%
③どちらかといえば有していない	63	11.1%	23	20.9%	15	11.4%
④有していない	1	0.2%	1	0.9%	0	0.0%
問2(3)G	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①有している	20	10.5%	9	8.1%	1	4.2%
②どちらかといえば有している	150	78.9%	97	87.4%	22	91.7%
③どちらかといえば有していない	19	10.0%	5	4.5%	1	4.2%
④有していない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

H ファシリテーション・スキル

問2(3)H	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①有している	31	5.5%	5	4.5%	9	6.8%
②どちらかといえば有している	321	56.6%	54	49.1%	72	54.5%
③どちらかといえば有していない	196	34.6%	48	43.6%	44	33.3%
④有していない	12	2.1%	3	2.7%	3	2.3%
問2(3)H	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①有している	11	5.8%	6	5.4%	0	0.0%
②どちらかといえば有している	103	54.2%	77	69.4%	15	62.5%
③どちらかといえば有していない	69	36.3%	26	23.4%	9	37.5%
④有していない	5	2.6%	1	0.9%	0	0.0%

問3 職員を対象とした協働に関する能力養成の必要性についてお尋ねします。

問3-1 職員を対象とした協働に関する能力養成を、貴団体の政策として実施する必要があると考えますか。

問3-1	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①必要がある	352	62.1%	45	40.9%	70	53.0%
②どちらともいえない	202	35.6%	63	57.3%	56	42.4%
③必要は無い	10	1.8%	1	0.9%	5	3.8%
問3-1	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①必要がある	127	66.8%	89	80.2%	21	87.5%
②どちらともいえない	60	31.6%	20	18.0%	3	12.5%
③必要は無い	2	1.1%	2	1.8%	0	0.0%

問3-2 問3-1で「①必要がある」と答えた場合、能力養成を実施する必要がある理由についてお答えください。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問3-2	全体	割合(n=352)	1万人未満	割合(n=45)	1万人以上3万人未満	割合(n=70)
①政策・施策の形成過程(決定までを含めた)での協働の推進を図るため	238	67.6%	32	71.1%	47	67.1%
②事業の実施段階での協働の推進を図るため	242	68.8%	34	75.6%	45	64.3%
③住民自治の拡充を図るため	196	55.7%	28	62.2%	35	50.0%
④多様化した住民ニーズに対応するため	291	82.7%	40	88.9%	51	72.9%
⑤高齢化や人口減少による地域コミュニティの弱体化に対応するため	229	65.1%	36	80.0%	51	72.9%
⑥自治体の財政悪化等により、協働を進める必要があるため	74	21.0%	8	17.8%	16	22.9%
⑦その他(自由記述)	3	0.9%	0	0.0%	0	0.0%
問3-2	3万人以上10万人未満	割合(n=127)	10万人以上30万人未満	割合(n=89)	30万人以上	割合(n=21)
①政策・施策の形成過程(決定までを含めた)での協働の推進を図るため	86	67.7%	59	66.3%	14	66.7%
②事業の実施段階での協働の推進を図るため	86	67.7%	63	70.8%	14	66.7%
③住民自治の拡充を図るため	63	49.6%	57	64.0%	13	61.9%
④多様化した住民ニーズに対応するため	102	80.3%	77	86.5%	21	100.0%
⑤高齢化や人口減少による地域コミュニティの弱体化に対応するため	76	59.8%	52	58.4%	14	66.7%
⑥自治体の財政悪化等により、協働を進める必要があるため	28	22.0%	19	21.3%	3	14.3%
⑦その他(自由記述)	1	0.8%	1	1.1%	1	4.8%

その他(自由記述)

- ・職員の視野を広げ人間力を高めることや、仕事に対する姿勢への反映が期待できるため
- ・行政と住民が一体となって地域のこ

を考え、方向を決めるため

- ・地方自治体の状況を住民とともに考えることのできる職員が必要なため

問3-3 問3-1で「①必要がある」と答えた場合、協働に関する能力養成を実施するための施策若しくは事業を人材育成基本方針等で明らかにしていますか。（明らかにしている場合、自由記述欄に該当部分をご記入いただければ幸いです。）

問3-3	全体	割合(n=352)	1万人未満	割合(n=45)	1万人以上3万人未満	割合(n=70)
①明らかにしている	145	41.2%	9	20.0%	23	32.9%
②明らかにしていない	209	59.4%	37	82.2%	48	68.6%
問3-3	3万人以上10万人未満	割合(n=127)	10万人以上30万人未満	割合(n=89)	30万人以上	割合(n=21)
①明らかにしている	50	39.4%	51	57.3%	12	57.1%
②明らかにしていない	77	60.6%	38	42.7%	9	42.9%

記載内容

- ・職員の意識改革、資質の向上
- ・紫波町まち・ひと・しごと創生総合戦略「持続可能なまちづくり研修会」の実施
- ・「市民協働推進研修」により、協働のまちづくりについて理解を深めるとともに、本市の市民協働の取り組みについて理解を図ります。（「平成30年度職員研修計画」より）
- ・目指す職員像として「市民の立場になって考え、市民と協働でまちづくりを推進する職員」を掲げており、新規採用職員や5年次職員向けに市民協働を含む内容の研修を実施している。
- ・住民の立場に立ってものを考え、行動することができる職員 職員は、まちづくりのための地域の一員としての自覚を持ち、地域や住民の状況やニーズを把握、情報を共有しながら、まちづくりのための政策形成（事務事業）を進める必要があり、まちづくりの主役は住民であるという意識を常に有し、協働してまちづくりを進める職員を目指す。
- ・目指す職員像に「市民と対話し、共に考え、協働する職員」を挙げている。
- ・住民、地域と行政が連携、協働し足腰の強い行財政基盤の確立を目指す。
- ・市民協働のための研修の充実

・市民と協働し仕事を進める職員（地域貢献型）積極的に地域活動等を行い、その中で地域の特性を把握し、常に市民の目線に立ち、市民と協働して一体感のある豊かなまちづくりを目指し、実行していく

- ・地域担当職員の配置
- ・地域活動やボランティア活動に参加しやすい環境の整備やそのような活動情報を共有できる場の提供なども含めて様々な角度から検討します。 職員が所属する職場の業務を確実に遂行していくことはもちろんですが、地域の中で、他に誇れるすばらしい資源に自ら触れその良さを体験することは、視野を広げ地域に目を向ける機会になります。このような取り組みを職員研修に組み込むことについても検討します。

・めざす職員像：現場第一で、市民と一体となって地域課題を解決する

・防府市人材育成基本方針 2 めざすべき職員像 私たち職員は、防府市行政経営理念に基づき、常に市民の視点に立って「今、何をすべきか」を考え、創意工夫を重ねていく必要があります。（中略）市民に満足してもらえる行政サービスを提供できる職員になるため、以下にめざ

すべき職員像を定めます。（４） 市民・地域社会と和を築き協働していく職員職員は全体の奉仕者として、公正かつ誠実に職務を行うことはもちろん、防府に愛着と誇りを持ち、市民と笑顔で接します。また、情報を積極的に発信し、市民の心に寄り添い、市民の声を真摯に受け止め、わかりやすく説明することで、絆を深め、市民に信頼され、市民に満足してもらえるサービスを提供します。そうすることで、地域社会と和を築き、和を広げ、地域社会や市民と協力して課題解決に取り組めます。

・地域の実情に即した行政運営を行うため、職員には沼津市独自の政策を企画・立案するとともに、それを実行に移すための能力が必要です。また、政策を立案する過程では、国や県に対して働きかけるとともに市民との協働を図るなど、関係各所と協議し折衝・調整していく能力が必要となります。

(1) 企画創造力の強化 日常業務における課題を的確に把握・分析した上で、新たな視点や発想によって解決策を具体化できる能力を強化します。

(2) 交渉折衝力の強化 交渉や折衝に当たり合意点を見出すことができるよう、ディベート能力やクレーム対応能力等を強化します。

(3) プレゼンテーション能力の強化 行政に求められる説明する責任を果たすとともに、市民に情報を分かりやすく提供するため、プレゼンテーション能力を強化します。

・求められる職員像として 市民と協働で事業推進できる職員

・「中間市市民協働のまちづくり基本方針」
12 頁

・人財育成基本方針に、「市民目線を育む職場環境づくり」を掲げている。

・人材育成基本方針にめざすべき職員像として掲げている。

・人事考課制度・研修事業など

・「市民との協働」

・柔軟な思考、多角的な思考、主体性の醸成のため、地域コミュニティでの活動、消防団やPTA活動等住んでいる地域への貢献や他の自治体の公務員同士のネットワーク、自主勉強会への参加を推奨します。

・市民ニーズが複雑化、多様化している今、えべつ未来づくりビジョンで掲げる将来都市像「みんなでつくる未来のまち えべつ」の実現に向けたまちづくりを進めていくために、高いコミュニケーション能力、広い視野、豊かな発想を持ち、江別市自治基本条例に基づき、市民と連携、協働してまちづくりを推進する職員を目指します。

・平成 30 年度職員研修計画（P.2、26、27）

・(1)『市民の視点に立ち、市民とともに考え行動する職員』 常に市民の声に耳を傾け、市民の視点に立って物事を考え、市民との連携・協働により課題の解決に取り組んでいく職員を求めます。（第2期南房総市職員に対する人材育成基本方針）千葉県自治研修センター、市町村アカデミー等の協働関連研修への職員派遣。

・（地域担当職員制度） 地域自治の充実と協働のまちづくりを推進するため、地域と行政の相互の橋渡し役を行い、地域

のまちづくりについて共に考え、支援する地域担当職員を各地区まちづくり協議会ごとに配置

- ・めざすべき職員像として、「市民の立場に立って行動する職員」を掲げており、その中で、“より質の高い行政サービスを提供するため、市民の立場を理解し、的確な情報収集に努め、市民とともに考え、市民と連携・協働して課題解決に取り組んでいくとともに、自らも地域の一員であるとの自覚をもって、積極果敢に行動する職員”と定義しています。

- ・呉市人材育成方針の1施策として市民公務員（協働型職員）の育成を掲げている。町民との交流促進

- ・地域マネージャー制度

- ・人材育成基本方針において掲げる「求める職員像」の中で、「幅広い人的ネットワークを持つこと」等を明記している。

- ・市民協働を推進する職員の育成

- ・まちづくりのパートナーとして、市民の価値基準を正しく理解し、常に市民の視点や立場で考え、協働の視点をもって行動する。

- ・人材育成基本方針において「ボランティア等職場外活動の奨励」として記載。

- ・徳島市行財政改革推進プラン2018

- ・1 職場の環境づくり （4）市民協働の推進

- ・「青森市人材育成基本方針」（抜粋） 3 人材育成の推進 （2）人事部門の責務 ア 効果的な職員研修の実施 （ウ）市民協働に関する研修 「市民活動団体や行政が、それぞれ、まちづくりの主体として、同じ目的のために、お互いが持てる力を出し合い、連携してまちをより良いもの

にしていく」ための協働について、十分理解し、実践できるような研修を実施し、併せて、市民団体等の活動などの情報提供も行い、活動に参加しやすい環境を整える。

- ・奥州市総合計画、奥州市協働のまちづくり指針、奥州市人材育成方針

- ・富田林総合ビジョンおよび総合計画「明日を担う職員の育成」

- ・瑞浪市職員人材育成基本方針 Ⅲ 人材育成のための取り組み 4 市民交流職員が積極的に地域に出向き、地域の課題を市民と同じ視点で考え、まちづくりを進めていくという意識や姿勢を持つことが大切です。 そのためにも、地域社会において、市民との情報の共有に努めながら、市民との交流を通して職員一人ひとりが行政サービスの担い手として、地域に対する明確なビジョンを持って行動できるよう、意識改革に取り組みます。

【具体的には】 地域支援員としての意識付けの強化 まちづくり団体などが行う地域活動への積極的な参加 など

- ・全ての職員に求められる能力の1つに「市民満足」を掲げている。その内容の1つに「参加と協働」を意識し、市民の視点に立って考え、行動することとしている。

- ・市民協働推進条例

- ・「松戸市協働のまちづくり条例」

- ・H30年度職員研修計画、職員研修重点取組みに記載

- ・行動指針の中で明らかにしている

- ・人材育成基本方針内では、専門的な知識や能力を持ち、『協働』のまちづくりを進める職員を求められる職員像の1つとして入れ、協働の精神の下、豊かなコミュニ

ケーション能力を発揮し、市民と共にまちづくりを進める能力を求められる能力の一つとして入れており、詳細については、研修基本計画で定めて実施している。

- ・各種研修の受講、人事評価、公募制度、提案制度

- ・市民の立場にたった視点と協働意識の涵養

- ・三鷹市人材育成基本方針

- ・「協働志向」を求められる組織像に掲げている

- ・めざすべき職員像の一つである「常に市民の目線に立ち、市民から信頼される職員」に向け、地域の実情や課題を的確に把握し、解決する力を持つ職員を育成する必要があります。地域のニーズを把握し、積極的に課題を解決するため、市民との協働を推進する研修を充実し、より地域の実情に柔軟できめ細やかに対応できる職員を育成します。

- ・多様化、広域化する住民ニーズに的確に対応していくためには、職員は通り一辺倒の知識や技術に留まらず、きめ細かな知識・技術を取得していくことが求められます。一方で、財政不足が見込まれる中、

住民ニーズに応じていくためには、業務の性質によって、職員が対応すべきもの、外部に委託すべきもの、市民が主体的に実施すべきもの等の振り分けを行い、職員が責任を持って監督・協働・調整を行う必要があります。そのためには、職員は新たな知識や技術を習得しながら、総合的な調整能力を身につけていくことが求められます。

- ・魚津市人材育成基本方針 市民と協働する職員 職員研修の充実

- ・第二次瑞穂市人材育成計画

- ・（１）職員に求められる意識

- ・第４版 戸田市人材育成基本方針 「１ 人材育成基本方針のあり方」

- ・めざすべき職員像「①市民に信頼される職員（市民目線、立場で考える）」

- ・『魚津市人材育成基本方針』内に、目指すべき職員像として【市民の立場、目線で物事を考え、市民とともに協働する職員】と記している。また、『魚津市人材育成実施計画』内に、研修予定として【協働と市民公益活動支援の推進】を記している。

- ・人材育成基本方針の中で求められる職員像として「協働する職員」を掲げている

問3-4 問3-1で「①必要がある」又は「②どちらともいえない」と答えた場合、協働に関する能力養成の対象として特に重要と考えるのは、どの職層の職員ですか。最大で2つまで回答欄にご記入ください。

問3-4	全体	割合(n=554)	1万人未満	割合(n=108)	1万人以上3万人未満	割合(n=126)
①新規採用職員(採用後1～3年目までの職員)	180	32.5%	35	32.4%	29	23.0%
②主事等の職員(採用後4年目以降の職員)	229	41.3%	47	43.5%	57	45.2%
③主任級の職員	240	43.3%	42	38.9%	67	53.2%
④係長級の職員	277	50.0%	61	56.5%	66	52.4%
⑤課長、グループ長級以上の職員	87	15.7%	17	15.7%	16	12.7%
⑥その他(自由記述)	16	2.9%	0	0.0%	4	3.2%
問3-4	3万人以上10万人未満	割合(n=187)	10万人以上30万人未満	割合(n=109)	30万人以上	割合(n=24)
①新規採用職員(採用後1～3年目までの職員)	54	28.9%	51	46.8%	11	45.8%
②主事等の職員(採用後4年目以降の職員)	83	44.4%	32	29.4%	10	41.7%
③主任級の職員	86	46.0%	35	32.1%	10	41.7%
④係長級の職員	92	49.2%	48	44.0%	10	41.7%
⑤課長、グループ長級以上の職員	28	15.0%	22	20.2%	4	16.7%
⑥その他(自由記述)	5	2.7%	7	6.4%	0	0.0%

その他(自由記述)

- ・あらゆる職層の職員に対して必要
- ・それぞれの職層ごとに重要性はある。
- ・特定の階層に限定したものとは考えていない
- ・全階層の職員
- ・全職員に共通して必要
- ・職層ではなく、仕事の性質による。
- ・職層ではなく所属による
- ・実施するからには全職員を対象にする
- ・と考える
- ・協働の周知のため全職員対象の研修も重視している
- ・地域協働の担当職員

問3-5 問3-1で「①必要がある」又は「②どちらともいえない」と答えた場合、能力養成の取組みの内容及び手法について以下の(1)(2)にお答えください。

(1) 能力養成の取組みの内容についてどのようなものが適当と考えますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問3-5(1)	全体	割合(n=554)	1万人未満	割合(n=108)	1万人以上3万人未満	割合(n=126)
①協働の概念や事例等について	397	71.7%	78	72.2%	82	65.1%
②地域コミュニティの仕組みや活動内容等について	347	62.6%	68	63.0%	70	55.6%
③コミュニケーション・スキル習得を目的としたもの	302	54.5%	56	51.9%	72	57.1%
④ファシリテーション・スキル習得を目的としたもの	312	56.3%	51	47.2%	76	60.3%
⑤課題発見能力の養成を目的としたもの	372	67.1%	69	63.9%	80	63.5%
⑥その他(自由記述)	2	0.4%	0	0.0%	0	0.0%
問3-5(1)	3万人以上10万人未満	割合(n=187)	10万人以上30万人未満	割合(n=109)	30万人以上	割合(n=24)
①協働の概念や事例等について	127	67.9%	90	82.6%	20	83.3%
②地域コミュニティの仕組みや活動内容等について	110	58.8%	84	77.1%	15	62.5%
③コミュニケーション・スキル習得を目的としたもの	101	54.0%	59	54.1%	14	58.3%
④ファシリテーション・スキル習得を目的としたもの	107	57.2%	62	56.9%	16	66.7%
⑤課題発見能力の養成を目的としたもの	133	71.1%	70	64.2%	20	83.3%
⑥その他(自由記述)	1	0.5%	1	0.9%	0	0.0%

その他(自由記述)

- ・まずは、当市に必要な能力は何なのかの検討が必要

・政策立案演習

(2) 能力養成の取組みの形式についてどのようなものが適当と考えますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問3-5(2)	全体	割合(n=554)	1万人未満	割合(n=108)	1万人以上3万人未満	割合(n=126)
①職員を対象とした座学講座(eラーニング講座を含む)	265	47.8%	46	42.6%	47	37.3%
②職員を対象とした実習講座	346	62.5%	60	55.6%	67	53.2%
③職員と地域コミュニティの担い手とが同じ立場で学ぶ座学講座(eラーニング講座を含む)	166	30.0%	31	28.7%	42	33.3%
④職員と地域コミュニティの担い手とが同じ立場で学ぶ実習講座	300	54.2%	56	51.9%	68	54.0%
⑤研修の一環として職員を地域コミュニティに派遣する研修派遣	110	19.9%	14	13.0%	26	20.6%
⑥自治体の業務としての地域担当職員の設置等を通じた、職員と地域コミュニティとの日常的な連携の実践	202	36.5%	39	36.1%	37	29.4%
⑦その他(自由記述)	3	0.5%	1	0.9%	0	0.0%
問3-5(2)	3万人以上10万人未満	割合(n=187)	10万人以上30万人未満	割合(n=109)	30万人以上	割合(n=24)
①職員を対象とした座学講座(eラーニング講座を含む)	89	47.6%	65	59.6%	18	75.0%
②職員を対象とした実習講座	123	65.8%	76	69.7%	20	83.3%
③職員と地域コミュニティの担い手とが同じ立場で学ぶ座学講座(eラーニング講座を含む)	51	27.3%	36	33.0%	6	25.0%
④職員と地域コミュニティの担い手とが同じ立場で学ぶ実習講座	113	60.4%	53	48.6%	10	41.7%
⑤研修の一環として職員を地域コミュニティに派遣する研修派遣	31	16.6%	32	29.4%	7	29.2%
⑥自治体の業務としての地域担当職員の設置等を通じた、職員と地域コミュニティとの日常的な連携の実践	72	38.5%	50	45.9%	4	16.7%
⑦その他(自由記述)	0	0.0%	1	0.9%	1	4.2%

その他(自由記述)

- ・まずは、当市に必要な能力は何なのかの検討が必要
- ・職員と地域コミュニティとの日常的な会議
- ・日常的な地域活動への積極的な参加

問3-6 問3-1で「③必要はない」と答えた場合、能力養成を実施する必要がある理由としてどのようなものがありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問3-6	全体	割合(n=10)	1万人未満	割合(n=1)	1万人以上3万人未満	割合(n=5)
①既に協働に必要な能力を有しており、特に能力養成をする必要が無い	6	60.0%	1	100.0%	3	60.0%
②過度な協働の推進は地域コミュニティの自主性を損ねてしまう	6	60.0%	1	100.0%	3	60.0%
③特定の団体と自治体との結びつきが強くなり、自治体の中立性が損なわれる恐れがある	4	40.0%	0	0.0%	2	40.0%
④その他(自由記述)	5	50.0%	0	0.0%	2	40.0%
問3-6	3万人以上10万人未満	割合(n=2)	10万人以上30万人未満	割合(n=2)	30万人以上	割合(n=0)
①既に協働に必要な能力を有しており、特に能力養成をする必要が無い	1	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
②過度な協働の推進は地域コミュニティの自主性を損ねてしまう	0	0.0%	1	50.0%	0	0.0%
③特定の団体と自治体との結びつきが強くなり、自治体の中立性が損なわれる恐れがある	0	0.0%	1	50.0%	0	0.0%
④その他(自由記述)	1	50.0%	1	50.0%	0	0.0%

その他（自由記述）

- ・既に住民との協働を実践しているため。 において対応できているため。
- ・協働に特化した研修をしなくても現在 ・団体に参加することにより身につけて
- 実施している各種研修のプログラム構成 いく能力もあるため

問4 職員を対象とした協働に関する能力養成のための具体的な施策や事業の実施状況等についてお尋ねします。

問4-1 職員を対象とした協働に関する能力養成施策・事業を実施していますか。

問4-1	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①実施している	232	40.9%	21	19.1%	35	26.5%
②実施していない	327	57.7%	86	78.2%	95	72.0%
問4-1	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①実施している	89	46.8%	72	64.9%	15	62.5%
②実施していない	98	51.6%	39	35.1%	9	37.5%

問4-2 問4-1で①実施していると答えた場合、実施した能力養成施策、事業の内容及び形式について以下の（１）（２）にお答えください。

（１） 能力養成施策、事業の内容はどのようなものでしたか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問4-2(1)	全体	割合(n=232)	1万人未満	割合(n=21)	1万人以上3万人未満	割合(n=35)
①協働の概念や事例等を教えるもの	153	65.9%	9	42.9%	19	54.3%
②地域コミュニティの仕組みや活動内容等について教えるもの	115	49.6%	11	52.4%	15	42.9%
③コミュニケーション・スキル習得を目的としたもの	80	34.5%	7	33.3%	11	31.4%
④ファシリテーション・スキル習得を目的としたもの	98	42.2%	6	28.6%	17	48.6%
⑤課題発見能力の養成を目的としたもの	91	39.2%	12	57.1%	14	40.0%
⑥その他(自由記述)	15	6.5%	2	9.5%	2	5.7%
問4-2(1)	3万人以上10万人未満	割合(n=89)	10万人以上30万人未満	割合(n=72)	30万人以上	割合(n=15)
①協働の概念や事例等を教えるもの	53	59.6%	59	81.9%	13	86.7%
②地域コミュニティの仕組みや活動内容等について教えるもの	37	41.6%	43	59.7%	9	60.0%
③コミュニケーション・スキル習得を目的としたもの	24	27.0%	30	41.7%	8	53.3%
④ファシリテーション・スキル習得を目的としたもの	34	38.2%	33	45.8%	8	53.3%
⑤課題発見能力の養成を目的としたもの	26	29.2%	30	41.7%	9	60.0%
⑥その他(自由記述)	11	12.4%	0	0.0%	0	0.0%

その他（自由記述）

- ・こうち人づくり広域連合研修を紹介し ・地域マネージャー説明会
- 研修 ・地区担当職員の設置による実地業務
- ・地域担当職員制度を通じコミュニティ ・地域担当職員の配置
- 活動を支援、地域課題の解決について学 ・地域担当職員制度による日常的な連携
- ぶ。 ・まちづくりの企画・活動に参加するもの
- ・業務外では、地域の一員として活動して ・県運営の研修センターへの派遣
- いる ・地域振興や生涯学習分野の担当業務

- ・コミュニティ推進員として地域へ派遣
- ・「鳴門市自治基本条例」及び「市民との協働のまちづくり行政行動指針」について、それぞれの職員の理解を深めるとともに、各所属の実情に応じて事務事業の見直し等を話し合う職場内研修を実施している。
- ・③コミュニケーション・スキル習得を目

- 的としたもの、④ファシリテーション・スキル習得を目的としたもの、⑤課題発見能力の養成を目的としたものについては協働を含めた職員の資質向上に向けた研修として実施
- ・ワークショップの企画立案等
- ・地域の声を聞く機会を設けること。

(2) 能力養成施策、事業を実施した際の形式はどのようなものでしたか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問4-2(2)	全体	割合(n=232)	1万人未満	割合(n=21)	1万人以上3万人未満	割合(n=35)
①職員を対象とした座学講座(eラーニング講座を含む)	147	63.4%	7	33.3%	17	48.6%
②職員を対象とした実習講座	80	34.5%	4	19.0%	14	40.0%
③職員と地域コミュニティの担い手とが同じ立場で学ぶ座学講座(eラーニング講座を含む)	35	15.1%	5	23.8%	3	8.6%
④職員と地域コミュニティの担い手とが同じ立場で学ぶ実習講座	23	9.9%	1	4.8%	6	17.1%
⑤研修の一環として職員を地域コミュニティに派遣する研修派遣	25	10.8%	2	9.5%	1	2.9%
⑥自治体の業務としての地域担当職員の設置等を通じた、職員と地域コミュニティとの日常的な連携の実践	52	22.4%	7	33.3%	9	25.7%
⑦その他(自由記述)	11	4.7%	3	14.3%	3	8.6%
問4-2(2)	3万人以上10万人未満	割合(n=89)	10万人以上30万人未満	割合(n=72)	30万人以上	割合(n=15)
①職員を対象とした座学講座(eラーニング講座を含む)	54	60.7%	57	79.2%	12	80.0%
②職員を対象とした実習講座	24	27.0%	31	43.1%	7	46.7%
③職員と地域コミュニティの担い手とが同じ立場で学ぶ座学講座(eラーニング講座を含む)	11	12.4%	15	20.8%	1	6.7%
④職員と地域コミュニティの担い手とが同じ立場で学ぶ実習講座	8	9.0%	6	8.3%	2	13.3%
⑤研修の一環として職員を地域コミュニティに派遣する研修派遣	3	3.4%	15	20.8%	4	26.7%
⑥自治体の業務としての地域担当職員の設置等を通じた、職員と地域コミュニティとの日常的な連携の実践	22	24.7%	13	18.1%	1	6.7%
⑦その他(自由記述)	4	4.5%	0	0.0%	1	6.7%

その他(自由記述)

- ・庁舎内でプロジェクトチームを設置
- ・研修センターが実施する能力開発研修
- ・情報交換会の実施
- ・研修会への参加
- ・業務外では、地域の一員として活動している
- ・地域住民が集う市営施設において、受付業務をはじめとした管理運営業務を体験し、地域ニーズをくみ取る能力を高める

実習研修

- ・研修所での講義受講及びグループワークの実施
- ・市報配布及び地域からの相談受付等
- ・県運営の研修センターへの派遣
- ・所属長をリーダーとして、各所属においての話し合い等
- ・研修センターでの受講
- ・ふくしま自治研修センターでの研修

問4-3 問4-1で「①実施している」と答えた場合、能力養成施策、事業を実施した結果、職員にどのような変化が見られましたか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問4-3	全体	割合(n=232)	1万人未満	割合(n=21)	1万人以上3万人未満	割合(n=35)
①参加した職員が所属する課で、講座内容の活用や情報共有が行われた	104	44.8%	5	23.8%	11	31.4%
②自治体と地域コミュニティとが対等の立場であると意識するようになった	55	23.7%	4	19.0%	7	20.0%
③職員が地域と積極的に関わるようになった	52	22.4%	10	47.6%	11	31.4%
④地域コミュニティからの声に対し、他の部署と連携し対応するようになった	43	18.5%	3	14.3%	9	25.7%
⑤自治体と地域コミュニティとの情報共有や意思疎通がより円滑になった	47	20.3%	7	33.3%	8	22.9%
⑥地域コミュニティの担い手を交えた会議等において活発な議論を行うようになった	22	9.5%	2	9.5%	7	20.0%
⑦住民協働による事業が以前に比べて活発に展開されるようになった	30	12.9%	1	4.8%	5	14.3%
⑧特に変化はみられない	24	10.3%	4	19.0%	4	11.4%
⑨その他(自由記述)	17	7.3%	2	9.5%	1	2.9%
問4-3	3万人以上10万人未満	割合(n=89)	10万人以上30万人未満	割合(n=72)	30万人以上	割合(n=15)
①参加した職員が所属する課で、講座内容の活用や情報共有が行われた	34	38.2%	42	58.3%	12	80.0%
②自治体と地域コミュニティとが対等の立場であると意識するようになった	14	15.7%	27	37.5%	3	20.0%
③職員が地域と積極的に関わるようになった	12	13.5%	16	22.2%	3	20.0%
④地域コミュニティからの声に対し、他の部署と連携し対応するようになった	18	20.2%	11	15.3%	2	13.3%
⑤自治体と地域コミュニティとの情報共有や意思疎通がより円滑になった	14	15.7%	16	22.2%	2	13.3%
⑥地域コミュニティの担い手を交えた会議等において活発な議論を行うようになった	6	6.7%	5	6.9%	2	13.3%
⑦住民協働による事業が以前に比べて活発に展開されるようになった	13	14.6%	10	13.9%	1	6.7%
⑧特に変化はみられない	13	14.6%	3	4.2%	0	0.0%
⑨その他(自由記述)	6	6.7%	7	9.7%	1	6.7%

その他（自由記述）

- ・職員の視野の拡大につながった
- ・自己の意識改革が図られた。
- ・一定の能力向上が図れたと考えるが、どの程度であるかまでは把握していない。
- ・行動変容の確認を行っていないため、不明
- ・研修後、能力の発揮状況を調査していない
- ・はっきりとした変化は測り難いが、研修は継続して実施していく必要があると考えている
- ・協働の必要性が高まり、地域担当職員が増員された
- ・知識、情報の蓄積にはつながっていると

思われるものの、可視化された変化は把握できていない。

- ・把握していない
- ・わからない
- ・協働への理解が進んだ。
- ・本年からの取り組みのためすぐに変化として現れない
- ・平成30年度から実施しているため
- ・効果測定を行っていない
- ・開始直後のため変化なし
- ・より責任感を持って業務にあたるようになった。
- ・確認をしていない
- ・明確な効果は計測できていない

問4-4 問4-1で「①実施している」と答えた場合、能力養成施策、事業を実施する上での課題や留意点にはどのようなものがありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問4-4	全体	割合(n=232)	1万人未満	割合(n=21)	1万人以上3万人未満	割合(n=35)
①理論やスキルを教えても会議の場で活用するのが難しい	63	27.2%	7	33.3%	9	25.7%
②理論やスキルを教えても事業を実施する際に活用するのが難しい	129	55.6%	9	42.9%	15	42.9%
③講座修了後の参加者へのフォローが難しい	98	42.2%	11	52.4%	11	31.4%
④地域コミュニティと行政とが対等だと認識させるのが難しい	19	8.2%	3	14.3%	4	11.4%
⑤適切な講師やテキストを見つけるのが難しい	46	19.8%	6	28.6%	6	17.1%
⑥地域ごとに抱えている課題が異なり一律の内容では対応が難しい	113	48.7%	15	71.4%	18	51.4%
⑦その他(自由記述)	10	4.3%	1	4.8%	1	2.9%
問4-4	3万人以上10万人未満	割合(n=89)	10万人以上30万人未満	割合(n=72)	30万人以上	割合(n=15)
①理論やスキルを教えても会議の場で活用するのが難しい	21	23.6%	23	31.9%	3	20.0%
②理論やスキルを教えても事業を実施する際に活用するのが難しい	52	58.4%	45	62.5%	8	53.3%
③講座修了後の参加者へのフォローが難しい	29	32.6%	39	54.2%	8	53.3%
④地域コミュニティと行政とが対等だと認識させるのが難しい	7	7.9%	4	5.6%	1	6.7%
⑤適切な講師やテキストを見つけるのが難しい	13	14.6%	17	23.6%	4	26.7%
⑥地域ごとに抱えている課題が異なり一律の内容では対応が難しい	42	47.2%	33	45.8%	5	33.3%
⑦その他(自由記述)	4	4.5%	3	4.2%	1	6.7%

その他（自由記述）

- ・ 職員の負担の増加が懸念される
- ・ コミュニティ活動への支援を主体的に行えるレベルには至らない点があり、協働への認識が高まっていない。
- ・ 実践しないとスキルを忘れてしまう。
- ・ 参加職員の確保
- ・ 職員の能力向上を図る研修として実施しており、協働のみに関する課題としては把握していない。
- ・ 担い手の継承を含めた持続可能性の模索が困難
- ・ 協働担当部署主催で実施
- ・ 開始直後のため不明
- ・ 行政経験を頼りに、いきなり実地に入る事例が多く、協働を実践・継続させていくための知識や方法を事前に学べる研修を実施できていない。

問4-5 問4-1で「②実施していない」と答えた場合、実施していない理由についてどのようなものがありますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。

問4-5	全体	割合(n=327)	1万人未満	割合(n=86)	1万人以上3万人未満	割合(n=95)
①適切な講師やテキストを見つけるのが難しい	165	50.5%	50	58.1%	45	47.4%
②限られた財源のもとでは優先度が低い	225	68.8%	62	72.1%	71	74.7%
③実施する必要性が無い	17	5.2%	5	5.8%	5	5.3%
④その他(自由記述)	36	11.0%	5	5.8%	10	10.5%
問4-5	3万人以上10万人未満	割合(n=98)	10万人以上30万人未満	割合(n=39)	30万人以上	割合(n=9)
①適切な講師やテキストを見つけるのが難しい	51	52.0%	15	38.5%	4	44.4%
②限られた財源のもとでは優先度が低い	66	67.3%	21	53.8%	5	55.6%
③実施する必要性が無い	5	5.1%	2	5.1%	0	0.0%
④その他(自由記述)	9	9.2%	9	23.1%	3	33.3%

その他（自由記述）

- ・業務ごとに抱えている課題が異なり、一律の内容での対応は難しい。
- ・地域コミュニティの担い手を対象とした勉強会に職員を参加させている
- ・他の研修を優先してしまっている
- ・長野県研修センターが主催する研修等を活用している。また問2に揚げる様なスキルは「協働」と銘打たない階層別研修の中でも適宜研修が行われている。
- ・小規模自治体のため、住民との距離が近い、一般的なテキストではなく、もっと住民との距離が近い内容のものが必要
- ・職員数が少ないため、通常業務をこなすのに精一杯の職員がほとんどであり、余裕がなく、実施が困難
- ・職員の希望に応じて研修機関への派遣研修を実施する場合もある。
- ・講座等による協働に関する能力開発の効果に疑問があるほか、“共動”を本市のまちづくりの基本理念に掲げており、日々の業務や事業の推進を通じて協働のノウハウや能力が培われるものと捉えている。
- ・協働は概念として必要と思うが、地域コミュニティの担い手と良好な関係を得て、事業を推進するにあたっては実務として

具体性に欠けていると思われ、講師を招き研修会を実施するなどでは効果は薄い。

- ・H31年度からの実施に向けて検討中
- ・市民向け講座が開講しているので、職員には自主的な参加をしてもらっているため
- ・採用後4年目の職員にコミュニケーション・プレゼンテーションなどのメニューの中から選択制で、能力開発研修を実施しているが、協働に特化した研修では全体の研修計画の中では実施していない。
- ・私生活でも普段から地域との関わりを持つ職場風土があるため
- ・協働に限定した研修はしていないが、職員のスキルアップ研修はしている
- ・協働の取り組みについて現在検討中であるため。
- ・既に住民との協働を実践しているため。
- ・協働の取り組みを進める予定がない
- ・職員が業務多忙で実施する時間がとれない。職員の負担が大きい。
- ・全職員を対象とした研修を優先しているため
- ・必要であるが、具体的な施策・事業の実施には至っていない。
- ・実施については協働主管課が所管して

いるため

- ・市町村研修センターなど派遣研修により、実務が必要とされる職員に受講させている。

実施について検討していない

- ・限られた人のもとでは優先度が低い
- ・本市での実施はありませんが、研修機関が実施する協働に関する研修への派遣を行っています。
- ・職員の業務量が多く対応が困難
- ・今年度において実施予定（ファシリテーション・スキル向上）優先順位が低いわけではないが、限られた予算の中で毎年度の実施は難しい。
- ・協働のために限らず、市職員としてのコミュニケーション能力、アサーション能力の向上に向けた研修等は実施している。
- ・秋田県自治研修所実施の研修を受講しているため
- ・過去に協働主管課において実施していた

- ・業務が多忙で余裕が無い

- ・市単独では協働に特化した研修は実施しておらず、担当において必要に応じてアカデミー研修や市町研修センターで実施の研修に参加している。

- ・協働に限定した取組は行っていないが、人材育成を目的とした研究会の設置や各種研修、地域へ出かける事業等も行っており、その中で協働に必要なスキル等は身につくものと思われる

- ・希望する職員については、外部研修（日本経営協会等）に派遣している。

- ・公的機関や民間が実施する研修に参加し能力養成を行っている

- ・市民と共に実施する事業や業務の講義を新規採用者に行っているが、協働に特化したものは実施していない。

- ・地域担当の職員を配置しているため

- ・協働担当課において、実施に向けて準備を行っているが、実施実績はまだない。

問5 職員を対象とした協働に関する能力養成方策として、職員と地域コミュニティの担い手とが同じ立場で学ぶ座学講座（eラーニング講座を含む）、実習講座の実施についてどのように考えますか。該当するものすべてを回答欄にご記入ください。（貴団体で実施されている場合は、実際に実施した上での効果や課題等についてお答えください。）

問5	全体	割合(n=567)	1万人未満	割合(n=110)	1万人以上3万人未満	割合(n=132)
①職員と地域コミュニティの担い手との相互理解の促進につながる	405	71.4%	69	62.7%	92	69.7%
②職員と地域コミュニティの担い手との信頼関係の構築につながる	259	45.7%	43	39.1%	52	39.4%
③職員と地域コミュニティの担い手の双方に新たな気付きや示唆をもたらす	360	63.5%	59	53.6%	85	64.4%
④職員のみを対象とする能力養成の取組みより高い能力養成効果をもたらす	126	22.2%	22	20.0%	23	17.4%
⑤共に教える場合の講師やテキストを見つけるのが難しい	140	24.7%	28	25.5%	29	22.0%
⑥共に教える場合のテーマ設定が難しい	139	24.5%	29	26.4%	26	19.7%
⑦職員と地域コミュニティの担い手の両者を集めるのが難しい	178	31.4%	36	32.7%	44	33.3%
⑧職員と地域コミュニティの担い手の両者が混在していると率直な意見を交わすことが難しい	151	26.6%	15	13.6%	42	31.8%
⑨その他(自由記述)	5	0.9%	2	1.8%	0	0.0%
問5	3万人以上10万人未満	割合(n=190)	10万人以上30万人未満	割合(n=111)	30万人以上	割合(n=24)
①職員と地域コミュニティの担い手との相互理解の促進につながる	137	72.1%	89	80.2%	18	75.0%
②職員と地域コミュニティの担い手との信頼関係の構築につながる	91	47.9%	57	51.4%	16	66.7%
③職員と地域コミュニティの担い手の双方に新たな気付きや示唆をもたらす	128	67.4%	71	64.0%	17	70.8%
④職員のみを対象とする能力養成の取組みより高い能力養成効果をもたらす	46	24.2%	27	24.3%	8	33.3%
⑤共に教える場合の講師やテキストを見つけるのが難しい	44	23.2%	32	28.8%	7	29.2%
⑥共に教える場合のテーマ設定が難しい	40	21.1%	33	29.7%	11	45.8%
⑦職員と地域コミュニティの担い手の両者を集めるのが難しい	47	24.7%	43	38.7%	8	33.3%
⑧職員と地域コミュニティの担い手の両者が混在していると率直な意見を交わすことが難しい	54	28.4%	33	29.7%	7	29.2%
⑨その他(自由記述)	1	0.5%	2	1.8%	0	0.0%

その他（自由記述）

- ・研修内容をまずどう組み立てるのか検討が必要。
- ・協働担当課で実施するため
- ・担当課で対応すべき研修であると考えます。
- ・ワークショップ形式にするなど工夫し、協働の一般論ではなく、実際に相手と関わる研修形式とするほうが良いと思う。

- ・職員と地域コミュニティの担い手の両者を集めるには平日の日中では難しく、休日に集めるには職員を勤務として集めるのが困難である。平日の夜では、職員に時間外手当が発生することと、長時間の研修が困難。
- ・実施してみなければ分からない
- ・開始直後のため不明

その他（ご意見等）

職員を対象とした協働に関する能力の養成について、その他のご意見がありましたら自由に記述してください。

・協働や、地域愛は市職員としては当然に必要な能力であるが、市外に居住する職員が多くいることも現状としてある。

・職員の能力養成は良いが、地方においては、日頃から自分の住む地域で活動する職員が多く、退職後に町内会役員や民生委員を務める者も多い。今後、定年延長等により、これら人材の不足が危惧される。また、地域住民の高齢化も進み、協働の担い手の確保が課題になると思われる。

・自治体職員は給料が保証されているが、地域コミュニティの担い手は他に仕事がある方や、退職された方などが中心となっている状況ではないかと思慮します。互いの利害関係がうまく成立しない場合も多いと思われます。自治体と地域が互いに負担に思うようでは施策の立案や実施はあまりうまくいかないのではないかと思います。

・住民との協働がなくては、これからの行政課題に対応することは困難であると考えています。職員であると同時に地域住民でもあるので、まず、自らの地域で地域活動に積極的に関わることが必要条件であり、研修してスキルを取得することはその次であると思います。

・自治体運営は、主体である住民と協働して行うことの必要性を職員が理解することが重要であり、そのために客観的な指標を示しながら必要性を感じてもらう必要がある。

・市民と行政が互いの立場を理解してはじめて市民協働のスタートラインに立つ

ことができるのだと思う。協働によるまちづくりは短期間で構築できるものではないと考えます。担当職員を固定化し、長期的に取り組む必要があります。

・まずは職員に「協働」とは何かを学ぶ機会を提供し、そのうえで、コミュニケーション能力、ファシリテーション能力の育成を図る等が必要となり、真の住民協働が機能するまでには相当の時間がかかるものと思われる。現在、当市では職員が地域づくり組織を立ち上げて、自主的に地域に関与していく取り組みを実施中である。現在、地域づくり組織は職員が主体となっているが、今後はその取り組みに地域住民を巻き込んで取り組んでいくことができるかが課題となっている。

・地方分権の推進に伴い、「協働」が必要になったことは多くの自治体が理解している。そのような中で、担当部署の職員は「協働」の実現に向けて活動を行っている。しかし、多くの職員が「協働」の必要性を理解していないのが現状である。もちろん、多くの住民もその必要性を理解していない。そのため、まずは「協働」の必要性を職員に学ばせるとともに、「協働」の実現に必要な能力である「コミュニケーション能力、ファシリテーション能力、課題発見能力」などを養っていく必要があると考える。

・協働を推進していくために必要な能力として列記されたものは、住民と直接にやり取りし地域と密接に関わることの多い市町村職員においては、そもそも職員

として必要な能力であり、その能力養成のため様々な研修を実施している。

・協働は、地域住民に限った話ではなく、同僚・企業・大学等広く協力して仕事をしてゆくことだと考える。いずれにおいても、共通して必要な能力は、コミュニケーション能力だと考える。

地方創生の時代における 地域コミュニティの担い手育成等
に関する研究会報告書（平成 30 年度）

平成 31 年 3 月 発 行

編 集 一般財団法人 自治研修協会
発 行 〒190-8581 東京都立川市緑町 10 番地の 1
☎042（540）4438

印 刷 株式会社 三州社
発 行 〒105-0012 東京都港区芝大門 1 丁目 1 番 21 号
☎03（3433）1481

本書からの無断複写・転載を禁じます

