

短報

## 自治会の枠組みを超えた住民自立型地域経営組織の構築と 運営に関する事例研究 (Ⅲ)

### — 島根県邑南町口羽地区における「口羽をてごおする会」を事例とした考察 —

嶋渡 克顕・小田 博之\*・有田 昭一郎

The Case Study of Construction of Autonomous Organization Based on Hamlets (Ⅲ)

SHIMADO Katsuaki, ODA Hiroyuki\* and ARITA Shoichiro

#### 要 旨

本研究は、中山間地域における自治会（集落）の範域を超えた住民自治型の地域経営組織の構築手法、組織体制、可能性と課題、支援方策について、邑南町口羽地区の口羽をてごおする会を事例として整理することを目的としている。本報告では、初動期として大きな体制の変革を遂げた2011年度以降、運営体制が安定化しつつある2012年度（2012年1月～2012年1月）における、事務局運営及び活動実践で不可欠なポイントを整理するものである。その結果、組織・活動の安定化に向けた初動期の活動におけるポイントとして、①次のステップでの活動のための丁寧な下地づくりに、②主要メンバーによる定期的な会合・議論による合意形成、③中長期における年次活動計画は活動の進捗状況を評価・確認と主要メンバーでの共有、④計画を計画通りに遂行するのではなく、その都度その行動の必要性や動機付けをするコーディネート：プロセスプランニング、⑤④における専門的な技術と経験をもったコーディネーターの存在、⑥拠点サロンの確保による活動の拡充が確認できた。

キーワード：地域経営、邑南町コミュニティ再生事業、地域マネージャー、コーディネーター、プロセスプランニング

#### I 事例研究の視点

本報告の研究対象を口羽をてごおする会の2012年1月～2012年12月の1年間の組織運営と実践活動とする（会の運営は年度を節目としており、分析期間とは一致しないため、実績評価について昨年度部分を含む）。なお、詳細については前報<sup>1)</sup>において整理したが、本事例については種々の事業を円滑に展開していくための対外的な組織の呼称は複数化していることから、前報に引き続き、①口羽地区社会福祉協議会口羽をてごおする特別委員会を「口羽をてごおする会」、その運営を担う協議組織を「運営委員会」、②経済活動の実戦部隊として有限責任事業組合を「LLP てごおする会」、③口羽地区

振興協議会の運営を担う協議組織を「企画推進委員会」、これらを総じて「てごおする会」、それぞれの委員を横断的に担っている人材を「主要メンバー」と統一して述べる。

本期間は、組織の経年的変遷を整理する視点から、引き続き、試行と変革が進む初動期と位置づけ、本報告では、経済活動及び高齢者福祉の活動の安定化に向けたポイントを整理する。研究・分析の基礎データについては、事務局長及び、マネージャー、会長役員へのヒアリング、事務局からの提供資料を基にしている。また、基本的な研究方法として、筆者自身も運営に関わりながら、「Participant Researcher：参加型調査者」<sup>3)</sup>の立場から

\* NPO法人ひろしまね 副理事・事務局長、口羽をてごおする会、LLP てごおする会、口羽地区振興協議会 各会事務局長

情報集積と状況整理を行った。

## II 活動状況

### 1. 活動概要

2012年1月～2012年12月までの主な活動状況を表2に示す。総合運営や調査研究関連も含め20以上のプログラムが実施されており、そのうちの約半分が新規に取り組んだプログラムとなっている(表2参照)。さらに、新規プログラムの半数は調査・研究関連の活動、他の半数は試行実験や、次の実践プログラムのための組織づくりが大部分を占めており、初動期として、新たな展開への下地づくりに重点がおかれていることがわかる。

IIIでは、これらのプログラムの実践状況について、本会創設時の年次活動計画や口羽地区振興協議会設立時に再整理した年次活動計画と照らし合わせて達成度や進捗状況を分析し、年次活動計画を立案することの意義と活用法について整理する。また、IVでは、本対象年度の中でも最も大きな変革として、事務局拠点の移転に着目し、「拠点サロン」として、空間的、立地的により条件の良い拠点確保に至った経緯およびサロン空間の効果についてさらに掘り下げた分析を行う。

表1 組織の変遷

年度	主体組織の変遷	受託事業名/事業内容 (助成事業団体)	分析
2003	住民組織任意委員会	元気な地域づくり事業 (羽須美村)	発意期
2004 ～2006	NPO法人ひろしまね	業務委託、補助事業多数	構築期
2007	NPO法人ひろしまね	国土瀬潮開発調査:業務委託 (国土交通省)	構築期
2008	集落支援センター創設協議会	新たな公モデル事業 (国土交通省)	創設期
2009	集落支援センター創設協議会 口羽をてこおする会結成	新たな公モデル事業 (国土交通省)	安定期
2010	口羽をてこおする会	新ふるさと福祉学習推進事業 (島根県社会福祉協議会)	初動期
2011	口羽をてこおする会継続運営		初動期
	LLPをてこおする会設立	新聞配達(販売)事業参入 →拠点事務所開設	
	口羽地区振興協議会設立	邑南町コミュニティ再生事業採択 (邑南町:5カ年支援事業)	
2012	口羽地区振興協議会運営を基軸に、 口羽をてこおする会継続運営 LLPをてこおする会継続運営	邑南町コミュニティ再生事業継続 (邑南町) →拠点移転:サロン空間の獲得	初動期

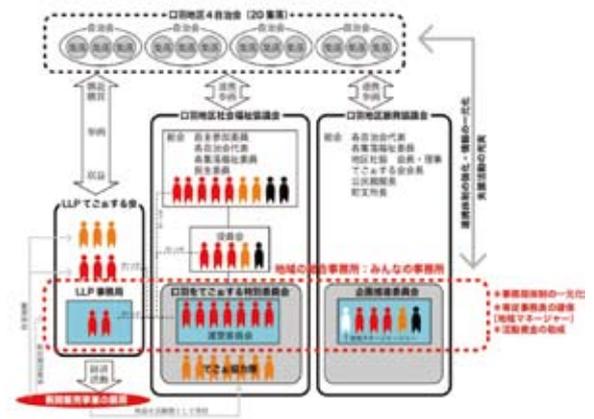


図1 現在の組織体制(出典:前報<sup>1)</sup>)

表2 活動状況一覧表

<b>&lt;調査研究関連&gt;</b>	
新規	①バス路線実態調査 ・時刻表連絡体系調査整理 ・見直し検討会議開催
新規	②集落別消防団構成員調査
新規	③農地管理者分布調査→GISマップ作成
新規	④中山間直払集落連携化調査
新規	⑤中山間直払:農機具操作チーム(農援隊)人材調査
新規	⑥人・農地プラン中核農家意向聞取調査
<b>&lt;高齢者福祉関連・集落支援活動&gt;</b>	
継続	⑧てごお協力隊の出勤(高齢者の生活支援) (依頼・支援状況) ・農作業:1件 ・草刈:1件 ・墓掃除(お盆に向けた):2件 ・家屋周りの雑木伐採・庭木選定:3件 ・文章作成(イラスト含む):3件
継続	⑦シルバー人材センターとの協議 →協議の結果、センターを介さずに対応(センターからの要望)
継続	⑨高齢者お出かけサロンバスの運営・事務局支援 (高齢者の任意団体からの受託業務として支援)
<b>&lt;経済活動関連&gt;</b>	
継続	⑩LLPをてこおする会の運営(新聞配達・経理管理支援)
拡充	⑪ふるさと米の販売・新規販路開拓
新規	⑫野菜出荷実験
継続	⑬中山間直払制度の事務代行
継続	⑭野猿組合の会計管理事務代行
継続	⑮各種視察受入対応
<b>&lt;組織づくり&gt;</b>	
新規	⑯農地水環境管理事務局の一元化(行政アウトソーシング)
新規	⑰営農クラブ創設にむけた協議・調整(モデル農地整備:30a)
新規	⑱農機具操作チーム(農援隊)創設協議・調整 (農作業支援人材派遣チームの組織化)
<b>&lt;総合運営&gt;</b>	
拡充	⑲事務所移転:事務所兼たまり場サロンの空間整備
新規	⑳口羽地区振興協議会便り「てごおだより」の創刊・発行
新規	㉑インターン研修生の受入・育成(2週間)
継続	㉒地域マネージャーの育成
継続	㉓口羽地区振興協議会の運営(企画推進委員会の開催)
継続	㉔口羽をてこおする会の運営(運営委員会の開催)

■:今年度の新規プログラム

## 2. プログラム遂行状況（実践状況紹介）



図2 独居高齢者世帯聞き取り調査の実施



図6 米・野菜出荷実験：広島県の飲食業者による販売の様子



図3 高齢者世帯の脱穀支援



図7 今年度新たに発刊した事務局通信「てごお便り」



図4 高齢者世帯の除雪支援



図8 視察・研修の受入状況（新拠点にて）



図5 高齢者による新聞チラシの折り込み作業（旧拠点）

## Ⅲ 活動計画と実行状況

本章では、中期（5カ年）行動計画と実際の進捗状況について分析を行う。対象とする計画は、地元住民の総意として調整したアクションプラン「みんなで取り組む行動計画」である。この計画は、口羽をてごおする会創設時に立案したアクションプランをたたき台に、現在の活動の核となっている「口羽地区振興協議会」設立後、

表3 口羽地区振興協議会 年次活動計画

平成一〇年度策定

3つの目標	行動目的	平成23年度実施状況	平成24年度計画	平成25年度計画	平成26年度計画	平成27年度計画
■連携なく集める代行派遣制度をつくる	●高齢者世帯への聞き取り調査 ●てこの威力隊の人材登録を促進 ●受付窓口を設ける ●作業代行随時実施 ●高齢者世帯への聞き取り調査	●高齢者世帯への聞き取り調査 ●高齢者世帯分布地図を作成	●シルバー人材センターとの連携 ●代行派遣制度のチラシ配布 ●作業用道具・機材等準備 ●作業代行随時実施 ●八ヶ岳観光調整 ●交通体系の見直し案検討 ●関係機関に提案要望	●作業代行随時実施 ●作業用道具・機材等準備 ●自由乗合車の導入研究 ●自由乗合制度システムの検討 ●自由乗合車のモデル実施 ●声かけ活動の実施拡大	●作業代行随時実施 ●作業用道具・機材等準備 ●自由乗合車のモデル実施 ●声かけ活動の実施拡大	●作業代行随時実施 ●作業用道具・機材等準備 ●自由乗合車のモデル実施 ●声かけ活動の実施拡大
安心・安全な暮らしを実現する	■声かけ・防災防犯連絡体系の整備 ■地域情報集積管理態勢の整備 ■農地保全組合の統合運営体制整備	●高齢者世帯分布地図を作成	●危険箇所、連絡網の再点検 ●住民参加型の調査の実施 ●防災防犯連絡体制の作成・配布 ●声かけ活動の連携可能性調査	●定期的巡回農地見守り活動 ●農地賃借・活用促進	●定期的巡回農地見守り活動 ●農地賃借・活用促進	●定期的巡回農地見守り活動 ●農地賃借・活用促進
美しい里山資源を活用する	■集落集約・放牧出制度の整備 ■農地情報集積管理態勢の整備 ■農地保全組合の統合運営体制整備	●農地情報集積管理態勢の整備 ●農地情報集約・1筆地図作成 ●放牧クラブ参加制の調査 ●事前協議	●農地集約一元化検討 ●農地管理計画検討 ●農地集約委員の適性配置検討 ●定期的巡回農地見守り活動 ●人量地帯プランの策定(本年策定中策定) ●放牧クラブの募集 ●モデル地区の選定 ●草園化計画・作業計画の検討 ●モデル農家の整備 ●有畜農家の連携(モデル)の設置 ●出荷販売計画・出張販売の検討 ●野菜出荷試験の実施(機会を得たため実行)	●定期的巡回農地見守り活動 ●農地賃借・活用促進 ●直販や都市との体験交流検討 ●多様な畜産活動・交流活動の展開	●定期的巡回農地見守り活動 ●農地賃借・活用促進 ●直販や都市との体験交流検討 ●多様な畜産活動・交流活動の展開	●定期的巡回農地見守り活動 ●農地賃借・活用促進 ●直販や都市との体験交流検討 ●多様な畜産活動・交流活動の展開
楽しく卒業した活動を展開する	■作業チーム・受託組織の整備 ■行事イベントの再点検・統合調整	●作業チーム参加制の調査	●中核的運営の意向取り調査 ●農地集約委員の募集 ●請負制度検討・経営計画の検討 ●器具の整備・個人所有器具の活用 ●農作業・鳥獣防護施設設置の支援実施	●器具の整備・個人所有器具の活用 ●農作業・鳥獣防護施設設置の支援実施	●器具の整備・個人所有器具の活用 ●農作業・鳥獣防護施設設置の支援実施	●器具の整備・個人所有器具の活用 ●農作業・鳥獣防護施設設置の支援実施
地域マネジメントの活用	■みんなの事務所」の開設 ■たまり場ワロンの整備 ■地域マネージャーの体系的雇用 ■稼働づくり ■収益事業の展開	●各種イベント参加制の調査 ●活動グループとの意見交換 ●関係機関との調整一元化 ●事務局を代行・活動支援 ●口羽地区振興協議会運営 ●各種事業相談・予算決算承認 ●口羽地区総合振興計画進捗状況点検	●イベント(主催)事務局の聞き取り調査 ●活動グループとの意見交換 ●関係機関との調整一元化 ●事務局を代行・活動支援 ●口羽地区振興協議会運営 ●各種事業相談・予算決算承認 ●口羽地区総合振興計画進捗状況点検	●事務局を代行・活動支援 ●事務局を代行・活動支援 ●事務局を代行・活動支援 ●口羽地区振興協議会運営 ●各種事業相談・予算決算承認 ●口羽地区総合振興計画進捗状況点検	●事務局を代行・活動支援 ●事務局を代行・活動支援 ●事務局を代行・活動支援 ●口羽地区振興協議会運営 ●各種事業相談・予算決算承認 ●口羽地区総合振興計画進捗状況点検	●事務局を代行・活動支援 ●事務局を代行・活動支援 ●事務局を代行・活動支援 ●口羽地区振興協議会運営 ●各種事業相談・予算決算承認 ●口羽地区総合振興計画進捗状況点検
研究的分析	■年次分析 ■総合的分析	●一年目の活動は、主にコミュニティ再生事業にのっとり「口羽地区総合振興計画策定」のための調査活動に重点が置かれている。 1) コミ 再生事業が早くも公民館内の自治会の運営を担い受けとられているため、てこの威力隊の活動に重点を置いていく。 2) 全住民アンケートを行って、計画の公共性・公益性の高い計画として策定されている。 3) 策定・承認された24年度の活動は盛りだくさんで達成率は30%程度であるが、実施できていることから進捗は進んでいる。 4) IVで再分析するが、構築時から様々なプログラムを推進して行くために必要不可欠であった。空回案件も追加案件も追加された。空回案件も追加案件も追加された。	●実際の活動に向けての定期的な聞き取り調査 ●調査研究・協議・調整に重点をおく。 ●本年度の報告～次年度の取り組みの修正計画策定中 (今年度にも同じ項目を再行)	●試行から実践に向けての定期的な聞き取り調査 ●調査研究・協議・調整に重点をおく。 ●本年度の報告～次年度の取り組みの修正計画策定中 (今年度にも同じ項目を再行)	●試行から実践に向けての定期的な聞き取り調査 ●調査研究・協議・調整に重点をおく。 ●本年度の報告～次年度の取り組みの修正計画策定中 (今年度にも同じ項目を再行)	●試行から実践に向けての定期的な聞き取り調査 ●調査研究・協議・調整に重点をおく。 ●本年度の報告～次年度の取り組みの修正計画策定中 (今年度にも同じ項目を再行)

凡例 ●:実施済み、●:未完了(次年度スライド計画、今年度実施予定も含む)

同会企画推進委員会のワークショップで、再度見直し、昨年度のとりのまとめ成果として全住民に配布したものである。なお、その計画の配布時にアンケートを同封し、計画項目の賛否や意向調査結果を踏まえ内容を調整している（表3）。

### 1. 「みんなで取り組む行動計画」の計画特徴

まず、発足期にあたる2009年、口羽をてごおする会創設時に策定した年次活動計画（アクションプラン：前報<sup>2)</sup>）と比較すると、以下のような特徴がみられる。

- ①この行動計画そのものが、あくまで邑南町コミュニティ再生事業の性格にのっとった年次行動計画であり、活動の核を口羽地区振興協議会としている（実践・実働・事務局は任意団体としての口羽をてごおする会が担っている）。
- ②邑南町コミュニティ再生事業の要件が、公民館区毎の自治会の連合組織を受皿組織に限定されており、あくまで自治会として取り組むことが可能な活動内容として再構成されている。
- ③自治会ではフォローしきれない事象の支援の重要性を掲げてきた口羽をてごおする会の基本コンセプトからは、少しトーンダウンした内容となっている。
- ④計画内容に対して全住民アンケートを行い、その結果を基に再構成しており、公共性の高い計画として位置づけられる。
- ⑤平成25年度以降はプログラムの数を少なくし、プロジェクト方式で各プログラムにある程度活動の意思決定に独立性を持たせることや、残ったプログラムの繰り越しなど、状況に合わせた調整が検討されている（策定・承認された2012年度の活動は非常に数多く、未着手のプログラムやこれから年度内に実施予定のものもあるが、各委員やキーパーソンに対しても無理強いせず、確実にできることから始めている）。

### 2. プログラム達成度とプログラム円滑進行の要点

2013年12月末現在、達成率は約50%と考えられる。他方、次年度以降への展開の基盤づくりについては丁寧に取り組まれている。特に、事務所を移転し、「サロン空間を併設した事務局拠点」を獲得したことは非常に大きな体制の変革と考える。拠点獲得により、これまでで

上に、定例の会議以外にも主要メンバーが顔を合わせる機会、飲食を伴う寄合いが行きやすくなるなど、活動体制にも大きく影響している。この点については、IVで再度その経緯も含め分析を行うものとする。

次にプログラム円滑進行の要点について、定期的な議論の場と合意形成、プロセスプランニングとコーディネートの2つの視点から整理する。

#### 1) 定期的な議論の場と合意形成

企画推進委員会では次の①～④のポイントを抑えながら議論の場が持たれている。

- ①少なくとも月に一度の定例企画推進委員会で、その都度、行動計画にのっとった各プログラムの進捗状況を主要メンバーが評価・確認・共有している。
- ②①に併せて、年末から年度末にかけてのタイミングで次年度に向けての下準備として、地域状況の変化に併せた総括的な議論が進められている。
- ③町の補助事業を受けている間に、地域マネージャーの雇用や集落支援活動を自立して継続展開していくための経済活動の充実に向けた展開の重要性について企画推進委員会としての合意形成がなされている。
- ④役場や県から提案された「人・農地プラン策定」への取り組みなど、当初掲げられていなかったプログラムに対しても、臨機応変に対応している。

以上のように、来たるべき状況予測も含めた議論と合意形成がなされており、中心となる各企画推進委員は、一般住民比べて（昨年度実施されたアンケート結果と比べて）、地域存続への危機感を強く持っている点もプログラムの円滑な推進につながっていると考えられる。

#### 2) プロセスプランニングとコーディネート

活動そのものだけでなく、活動展開後の継続性と効果維持のための準備作業が行われている要因についてコーディネートとプロセスプランニングの視点から整理すると次の通りである。

- ①企画推進委員会の会合に先立ち、解法の事例研究や関係機関およびキーパーソンへの予備的協議が事務局サイドで行われている（議論への準備と、議論の場のコーディネート、議論の結果を見越した事前の対応計画の立案）。
- ②野菜出荷実験を動機付けに菜園クラブづくりへの展開を促すなど、単に「計画を計画通りに遂行する」の

ではなく、その先での自立的な活動が発生しやすいよう、プログラム参加者への計画遂行の動機付けを併せて行うこと、また、参加者が能動的に行動しやすいよう仕組みや体制をつくるという、プロセスプランニング（コーディネート）がなされている。なお、このようなことが可能な背景には地域づくりの中間支援について専門性をもったNPOひろしまねのスタッフが関与している点大きい（専門性についての整理は後述する）。

### 3. 年次行動計画策定の効果と活用のポイント

口羽をてごおする会では各年度に年次活動計画を策定している。その都度、計画の達成度と効果を確認する際に、中長期的ビジョンを踏まえながら組織体制の変化に合わせて計画を改善している。この作業は、主要メンバーの状況理解と目的の共有に当たり、大きな役割を果たしていると考えられる。

以上の視点から活動計画策定の効果と活用のポイントを整理すると次の通りである。

<効果>

- ①達成度の評価作業を共同で行っており、事務局をはじめ主要メンバーの達成感の共有がなされ易い。
- ②主要メンバーで中長期的ビジョン（目標や地域の将来像）の再確認がしやすい。
- ③計画として掲げられていない想定外の事象に対しても円滑なプラン変更の合意形成が得られやすい。

<活用のポイント>

- ①主要メンバーの共通理解のもと、適切な振り返り・反省の指標として用いる。
- ②計画の視点をもって、常日頃から地域の状況観察・支援、会議での情報の集約整理を行う。

以上、年次活動計画は達成度の高低ではなく、中長期的なビジョンを見失う事無く、状況に合わせて柔軟かつ総合的にひとつひとつのプログラムのバランスを調整し、主要メンバーの理解度を高めながら円滑に活動を展開するためのツールとしても有効であることが確認できた。

## IV 拠点サロン確保について

今年度の取り組みの中で大きな変革として最も重要なポイントは拠点サロンの獲得である。「いつも誰かがい

る生活と心の拠り所」としてのサロン空間の確保は、てごおする会設立の前段プロセスにあたる住民有志のワークショップ「農協跡地利用を考える会」や「口羽の将来を考える会」の中でも目標として掲げられ続けてきたものであり、地域にとってはもちろんのこと、事務局、主要メンバーにとっても待望の場を確保したと言える。

以降、口羽をてごおする会発足時からの拠点獲得にいたるまでの経緯、新たに確保した拠点の空間特性、サロンとしての必要機能と施設概要、セルフビルドによる整備と活用状況、拠点運用の今後の課題について整理する。

### 1. 拠点サロン獲得の経緯

拠点コンセプトの立案から、状況に応じた拠点変動の変遷を整理する（図9）。2009～2010年は、「できることから、とにかくやっつけよう！」というスタンスで電話窓口開設のみで運営をスタートしており、公民館の会議室で会合を持ちながらプログラムを展開、事務作業はNPOひろしまねの事務所内で行われていた（図9：ステップ1～2）。また、この間、公民館や農協跡地、支所周辺の休業店舗などを拠点として借り受けるための交渉と、各場合におけるランニングコストの試算も平行して行われていたことが現在の下地として大きな意味を持っていると考えられる。

2011年、元ガソリンスタンドの事務所を地元有志から借り受けるかたちで、拠点事務所が設置された。最初は、新聞販売業を進めるに当たり、必要に迫られ、最低限の事務所機能とチラシ折込み作業場の機能のみの場であった。一方、前報<sup>1)</sup>で示した通り、プログラム相互の連携や、住民が立ち寄って茶を飲むサロンの状況も生じていた（図9：ステップ3）。

さらに、同年、町のコミュニティ再生事業の採択を受け、常勤の地域マネージャーを確保できたことも。「いつも誰かがいる生活と心の拠り所」としてのサロン空間の実現に向けて、大きなステップとなっている（図9：ステップ4）。

2012年には、地元の鯉養殖場付帯施設の空きフロアを借り受けるかたちで、現在の拠点事務所へ移転する。事務所（事務局機能）の移転に併せて、新たにサロン空間として利用されやすい空間を拠点として確保したことで、プログラム相互の連携やサロンの状況の高まりが期

待できる（図9：ステップ5）。

拠点施設が確保できた背景としては、前事務所同様に、  
 本会創設前から、「何のために」、「誰のために」、「誰が  
 担い手で」、「拠点としてどういう機能を備えて」、「どの  
 ような空間が必要なのか」の議論がなされ、拠点サロン  
 についての明確なコンセプトが立案・共有されていたこと  
 に起因し、そのコンセプトに見合った拠点の検索と交渉  
 を随時行っていたことが挙げられる。

## 2. 立地条件と建物の特性

立地条件の側面からは、次の新たなメリットが生じて  
 いると考えられる。

- ①中央公民館や支所に隣接し行政サービス・支援との連  
 携がとり易い。
- ②①は公共交通拠点となっており、公共交通との連絡の  
 とり易さ、待ち合い時間の来訪が可能になる。
- ③以前の事務所に比べ、トンネルを介さずに他の公共公  
 益施設を利用でき、気軽に立ち寄る機会が作り易い。

④他の施設との連携が強化され、より求心性が高まる。

以上のように、サロン空間を地域住民立ち寄りやすい  
 立地に確保できたことで、拠点性の高まりが期待でき  
 る<sup>4)</sup>。

また、この拠点施設が一風変わったシンボリックな外  
 観（ファサード）を持っている点に着目すると、例えば、  
 視察対応において、「他所の地域からの来訪者に事務所  
 の場所を誘導・説明しやすい」など、拠点施設としての  
 求心性と認知度を高める要素として、建物の外観（ファ  
 サード）も重要な評価の視点のひとつとして挙げられる。



図10 立地周辺図（口羽中心部）



図9 拠点サロン獲得までの流れ



図11 新事務所外観と周辺施設との関係

## 3. 拠点サロンとしての機能と施設概要

てごおする会における、「いつも誰かがいる・生活と  
 心の拠り所になる拠点サロン」として必要な機能を整理  
 すると、図12の通りである。基本的には7つの機能に  
 分類される。

拠点施設の機能としては、皆が立ち寄りやすいサロン  
 機能の他に、個人情報や金銭の取扱、通信設備等のある  
 事務所機能と、新聞事業のための書類・広告の一時スト  
 ック、その他一定の備品類のストックエリア、および最低  
 限のセキュリティも必要であることが把握された。新聞  
 事業のための書類・広告の一時ストック機能、その他諸  
 活動の展開に必要な一定の備品類のストック機能、  
 それらの機能についてはエリアを明確に設定し、最低限  
 のセキュリティも必要であることが把握された。



図 12 拠点サロンの機能図

#### 4. 整備・活用状況

##### 1) 拠点サロンとしての施設整備状況

施設の活用にあたり、ワンルームの広い集会室を拠点サロンとしての機能を持たせるため、セキュリティ機能（事務室の間仕切り工事）と簡易な炊事場（給排水工事）の改修整備を行っている。また、間仕切り工事については、セキュリティだけでなく、最低限、真冬に常時在室するマネージャーと折込作業員の暖をとる際、ランニングコストを抑えるという目的もある。

##### <施設概要>

主要用途：生産加工施設（鯉の養殖）

構造・規模：木造2階建，2階部分で前面道路と接道

フロア機能：1F：飲食店・厨房・加工施設・養殖場

2F：集会室（WC，ダムウェイター）

→2Fワンルームタイプの広い集会室約170㎡を借受

図 13 借受施設概要

##### <整備項目>

①事務所空間の間仕切り：事務局機能強化

（セキュリティ，冬期暖房の効率化）

②簡易炊事場の設置：サロン機能強化

③サロンスペースとしての設え・整備

（家具類の設え，展示棚づくり等）

##### <整備方法>

DIY：セルフビルドによる簡易工事

材料費：コミュニティ再生事業より調達

図 14 整備概要

また、サロン機能を高めるために、地元住民の手作りのクラフトや加工品などを持ち寄って展示販売するためのコーナー、バザーの仕組みも含めて整備している。さらに、サロン機能の充実に向けて整備した備品は図 15 の通りである。

##### <整備項目>

応接セット：地元家具店を営むメンバーより寄贈

コーヒーサーバー（バリスタマシーン）の購入

（実費 100 円：で立ち寄った方々が自由に飲める）

湯沸かしポット，その他消耗品等，あくまで最低限の準備

図 15 サロン整備のための備品

一方で、今後の整備課題としては、以下の点が挙げられる。

①広いサロン空間の冬場の暖をとるための工夫（現在、最低限の事務室兼作業・打合せスペースのみ暖房を完備）。

②解りやすい看板の整備（現在簡易看板で対応）。

③てごおする会の拠点施設として地域住民への認知度向上のためのプログラムの整備（事務局だよりでの広報，暖かくなる時期を待って，サロンとしての正式なオープンセレモニー，おでかけサロンバス運行とセットでのお試しサロンプログラム等も検討中）。

以上のように課題は残しつつも，場当たりの対応するより，活用実態を促進しながら，現状に見合った整備を進めて行こうとしている状況にある。また，暖房については大きな設備投資を伴う整備課題であり，現在のところは，無理な支出をしてまで，人足の少ない冬にもフロア全体の暖房が必ずしも必要ではなく，事務室に呼び込んでサロンの場ができれば良いという認識で運営されている（それでも最大 10～15 人の会合は事務室内で可能）。

以上，整備費については（補助金の使い方としても），あくまで消耗資材レベルの支出にとどめ，手作りで整備している点が特徴である。

暖房についても，サロン整備と捉えれば，補助金を主に利用して完備することも不可能ではないが，その後のメンテナンスやランニングコストを自前で運営していくことを見越して現在の対応にとどめている。他の地域で



図 16 DIYによる空間整備の様子(インターン学生と共に)



図 20 サロンスペースの整備状況



図 17 冬に備えた事務所スペースの間仕切り整備状況



図 21 サロンスペースに併設されたバザーコーナー



図 18 てごおする会定例会議の様子



図 22 フリー会議スペースの確保



図 19 冬場の事務所内での新聞折込作業の様子



図 23 視察対応の様子



図 24 打ち上げ宴会の様子

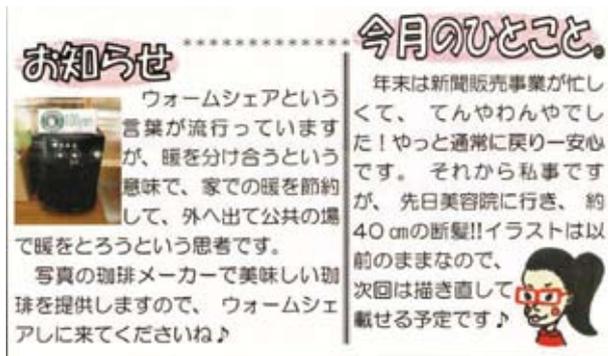


図 25 バリスタマシーン導入の広報（てごお便りより）

の同様なプロジェクト推進に当たっても参考になると考えられる。

## 2) 活用状況

夏から秋にかけて最低限の冬支度の整備にとどまり、本格的なサロン運営の状況には至っていない。一方で、「いつも誰かがいる拠点」としての機能を果たしている。チラシ折込作業にあたる高齢者が作業後に茶飲み話をして帰るという状況が生じていることにより、外を通りがかった知人が立ち寄るなど、地域住民の認知や関わりの機会は少しずつ広がりを見せている。また、会議はもちろんのこと、20人を超える規模の視察対応もされている。予約制ではあるがしっかりとした食事も可能であり、今後、様々な場面で、これまで以上に幅広い拠点施設での活動が期待される。

## 5. サロン運用における今後の課題

2013年の春より、暖かくなってきてからが、サロンとしてより本格的な運用となると考えられる。まずは、試行的な活用事例を積み重ねると共に、その活動内容を発信しつつ、地域住民により認知された場とすることが

必要であり、企画推進委員の中では、以下の取り組みの必要性について合意されている。

- ①「何もなくても気軽に人が集まる場」の創出のためには、まずは訪れる「目的やテーマ」を仕掛けることの重要性（新聞の折り込み作業からのサロンの場の派生は、正に目的活用場面であることが伺える）。
- ②事務局通信「てごお便り」の発行による広報：お誘いと成果の報告（既に今年より開始）。
- ③サロンイベントなどの展開。様々なプログラムと重ね合わせながら拠点での開催を重ね、「サロン」という「場」に慣れ親しんでもらう工夫。
- ④サロンマスターとしてのマネージャーの育成サポート。

「いつも誰かがいる拠点」になるためには、「誰か」ではなく、複数交代でも構わないが「特定の個人」が常に拠点にいる状況づくりは非常に重要である。口羽地区のマネージャーの場合は、外に出て動くことよりも、事務所に駐在し事務的作業に従事する時間の方が長く、その必要な特定の個人になりうる状況はそろっているといえる。

- ⑤あくまで、サロンの場はきっかけであり、様々なプログラムの試行の積み重ねが最終的に本会の取り組みへの地域住民の参画性と理解の深化を目的としたサロン運営の姿勢。

## V てごおする会の今後の展開と今後の事例研究の方向性

### 1. 本報告で確認できた組織・活動の安定化のポイント

本報告では、てごおする会結成初動期の活動状況を整理することで、組織体制及び活動の安定化に向けたポイントを再括すると、次の通りである。

- ①新規のプログラムは調査・研究・協議・試行実験など、次へのステップの下地づくりのためのものとして性格づけること
- ・他方、補助金・助成金の予算執行に充分留意している。補助金や助成金の切れ目が大きな転機となる事、行き詰まるケースも多い事への危機感も強く認識されている。
- ・町の補助事業を受けている間に、地域マネージャーの雇用や集落支援活動を自立して継続展開していくため

の経済活動の充実に向けた展開の重要性について合意形成を行っており、この点は前報<sup>1)</sup>に引き続き重要なポイントである。

以上、補助金、助成金の利用や活動条件の保持を強く意識した計画の実行は、地域づくり中間支援の専門性をもったNPOひろしまねのスタッフがコーディネートに当たっている点大きい（専門性についての整理は後述する）。

②主要メンバーによる定期的な会合・議論による合意形成の重要性

③年次活動計画の策定とその進捗状況を評価・確認作業は、主要メンバーが中長期ビジョンを共有し柔軟に計画改善していくためのツールとして有効であること

④計画を計画通りに遂行するのではなく、遂行後の自立的活動や継続的効果を得るための動機付けをするコーディネート：プロセスプランニングの重要性

・他地域での事例や情報収集を事務局側で定例会議の前に準備している（法令制度や具体的な数値データの提示）。

・営農クラブ創設に向けた動機付けとして予め都市部への出荷実験をセッティングするなど、本地域あるいは、近隣地域に限定しない広いネットワークの中で、自立的活動に向けた条件整備を行っている。

以上についても、地域づくり中間支援の専門性をもったNPOひろしまねのスタッフがコーディネートに当たっている点大きい（専門性についての整理は後述する）。

⑤拠点サロンの確保におけるコンセプトの立案と目的の明確化の重要性と拠点サロン獲得による活動の広がり

・拠点サロン確について以前から、「何のために」、「誰のために」、「誰が担い手」、「どういう機能を備えて」、「どのような場が必要なのか」、という明確なコンセプトの共有が既になされていたこと

・上記の事項に見合った拠点の検索と交渉を随時行っており、その結果現在の施設確保に至っていること

・また 前報<sup>2)</sup>でも触れているが、創設期に固定経費、消耗品、旅費交通費、人件費まで含めた収支モデルの社会実験を実施しており、今回の施設整備・運用にあたってはその成果が活かされている。この点でも、地域づくり中間支援の専門性をもったNPOひろしまねのスタッフがコーディネートに当たっている点大きい

（専門性についての整理は後述する）。

## 2. 本事例にみられる専門性についての知見

本会の運営にあたっては、NPOひろしまねの事務局長が地域づくり中間支援の専門性を持ったコーディネーターとして、地元有志という立場で、てごおする会の事務局長を努めている（図1に示した複層している組織体制においてもそれぞれの事務局長に就いている。）また、筆者も同NPO 主席研究員及び、本センター客員研究員の立場でサポートにあたっている。これまで述べてきた諸活動への専門性の関与からもわかるように、あらゆる局面において、専門的な技術と経験をもったコーディネーターの必要性が伺える。前報<sup>1) 2)</sup>においても、同様に専門性が介在することの必要性について述べたが、以下の通り、本報から必要な専門性についてのいくつかの知見を抽出することができる。

①補助・助成金の使途、運用に関するノウハウ

②中長期的ビジョンにたったプロセスのプランニング能力

③他事例の情報収集や法令関連を分析する能力

④これまで支援・調査業務等、他の地域で培った経験値

⑤広域的なフィールドで活動してきたネットワーク（広い人脈はもちろんのこと、実際にNPOひろしまねの専門スタッフそのものが各々のフィールドで活動展開しており常時・定期的に情報交換を行っている）

## 3. てごおする会の今後の課題と方向性

てごおする会による、中長期的な地域経営の仕組みづくりにおける諸課題において、今後、拠点サロンの活用は非常に重要であり、その影響は多岐に渡るものと考えられる。以下に、今後重要と考えられるポイントを整理する。

1) サロンの場の認知とてごおする会の活動への理解を深めること

サロンの場の認知と利用機会を増やして行くことが地域住民にとって、てごおする会のそのものの認知を広げ、理解を深める場となると考える。そのための課題としては、IVの5で述べた通りである。

2) サロン拠点の担い手（サロンマスター）としての地域マネージャーの育成

サロンの場の認知と理解を広げる意味でも、事務局通

信「てご便り」の発行も重要な要素であるが、発刊の発案自体がマネージャー自身であり、その編集・記者・作文・作図の役割の全てを担っている。マネージャーも次年度から3年目に入りルーティンワークにも慣れてくるであろうタイミングにおけるマネージャーの次段階の課題とし挙げられる。サロン活用の頻度が上がれば自ずと役割も増えてくることから、それに併せたマネージャーのサロン運営のスキル向上、さらに、組織体制としては、マネージャーの複層化も課題である。

### 3) サロン拠点を起点としたプログラムの仕掛け

- ①別々のプログラムからの連携が生まれている事象をいくつか確認できる中、今後は、サロン拠点を利用し、意識的にプログラム間連携を仕掛けて行くが期待される。
- ②拠点に立ち寄りやすい条件を整備することで、メンバー同士、或はメンバーとマネージャー・事務局長と、定例の会合だけでなく、日常的に顔をあわせてコミュニケーションのとれる場をつくり、会としての成熟度を高めていくことが期待される。そこには、現在行っている「100円で美味しいコーヒーが飲める」というような、立ち寄る動機づけを充実していくことも重要である。

### 4) 次の冬に向けたサロン利用の工夫

次の冬に向けたサロン利用の工夫も大きな課題として挙げておきたい。

- ①サロン拠点は暖房性能に難があることから現状で真冬のサロンの場づくりは困難であり、暖房性能の向上が大きな課題である。現在、複数のメンバー間でペレットストーブの実験導入も検討されている。
- ②冬期は①と併せて、メンバー及び地域住民の活力維持を目的としたサロンとして機能させることも重要である。農閑期であり、高齢者にとっては単純に家の外に出ることが億劫になるなど、地域活動が停滞しがちである。仮に、サロン利用も停滞するといった状況になっても、組織運営に関わる主要メンバーがモチベーションを下げずに活動を持続して行くことも意識される必要がある。
- ③冬期の高齢者の生活支援のプログラム(雪かき支援等)の構築
  - ・支援人材の派遣等で、依頼のあった高齢者に対しては、

個別に対応してきているが、根本的な仕組みの構築には至っておらず、活動計画の中でも課題として挙げられている。

- ・雪かき要支援高齢者世帯のマップづくりや、マンパワーと除雪装備の拡充などの体制づくりも大きな課題である(現在、支援体制の検討と関係機関(除雪機を所有している町社協等)との協議段階)。

## 4. 今後の事例研究の方向性

前報<sup>1)</sup>に引き続き、前報からの課題を残したままの部分や、追加的に分析の必要な項目も踏まえ、本研究の中期的な方向性と目標を再整理し、今後も事例研究を進めることとしたい。

- ①本地区の地域運営の仕組みづくりにおけるプロセスを、引き続き整理し、他地域での地域運営の仕組みづくりの各段階で利用できる要点、ノウハウ、手法等を抽出すること。
- ②てごおする会の地域の福祉、経済、自治の3つの組織を重ね合わせた地域運営の組織体制やマネジメント手法を整理すること。
  - ※①②については、会の活動がある程度安定してきた段階で整理総括したい。
- ③てごおする会の運営費、活動費、及びその確保手法や経営手法を整理すること。
- ④口羽地区で事業助成金を利用している邑南町コミュニティ再生事業を分析し、行政による地域運営の仕組みづくり支援策の効果・可能性・課題を整理すること。また、本事業に対しては、必要な提案を行うこと。
  - ※③④については、邑南町コミュニティ再生事業の5カ年を満了した時点でまとめるものとする。
- ⑤今後、中山間地域におけるさらなる過疎高齢化により地域に生じる問題と、それらへのてごおする会の対応方策について整理すること(特に、新聞販売業や農業のような公益性の高い民間事業の撤退への対応に注目したい)。
- ⑥本論で若干触れた運営に必要な専門性についても、他地域事例との比較研究も含めて整理すること(必要な専門性に加えて、その専門性の介在のしかたにも留意して進めるものとする)。
- ⑦他地区での地域運営の仕組みづくりの事例も研究しな

がら、本事例研究で抽出した、①～⑥の取り組みの進め方などについて一般化を試みる。また、その作業を進めるため、地域運営の仕組みづくりについて評価の軸、項目、方法を検討すること。

## 引用文献及び注釈

- 1) 嶋渡克顕, 小田博之, 有田昭一郎: 自治会の枠組みを超えた住民自立型地域経営組織の構築と運営に関する事例研究(Ⅱ) — 島根県邑南町口羽地区における「口羽をてごおする会」を事例とした考察 一, 島根中山間セ研報 8, 87-98 (2012)
- 2) 嶋渡克顕, 小田博之, 有田昭一郎: 自治会の枠組みを超えた住民自立型地域経営組織の構築と運営に関する事例研究(Ⅰ) — 島根県邑南町口羽地区における「口羽をてごおする会」を事例とした考察 一, 島根中山間セ研報 7, 77-95 (2011)
- 3) コミュニティ心理学, 環境心理学や建築学(住民参加型の計画分野)において調査対象の生活や現場に入り込み, 共に働くの中から, 人間関係の変化や個人のパーソナリティ, 人間的側面など, 微細な変化も見逃さずに把握する調査手法として用いられている。文化人類学におけるフィールドワークで重要視されている「Participant Observation: 関与観察」

という手法と類似する研究手法として位置づけられる。特に本研究においては、組織運営の渦中に身を置く事で、判断や分析の客観性を欠く事のないよう、組織外部の研究者との議論や情報交換を定期的に行いながら、①研究者としてのポジショニングと、②プランナーの一人としてのポジショニングを常に意識した調査活動に留意している。このような立場をコミュニティ心理学においては「コミュニティの諸過程に余すところなく関与し、それを動かす人であるが、彼はまた、心理学や社会学の知識の枠組みの中で、そうした諸過程の概念化を図るひとりの専門家である」S.A. マレル著, 安藤延男監訳: コミュニティ心理学, 1977. 6, p. 17) の考え方に準拠している。本研究センターでの取り組みのように、中山間地域の集落活動の維持や地域振興の側面でも同様な考え方に基づく「Participant Researcher: 参加型調査者」の立場から、その支援や研究に取り組む研究手法についても、また別論として整理する必要性も課題として挙げるものとする。

- 4) ここでいう「サロン」は本来的な意味である、「場・状況」を示す言葉として用いるものとし、空間や立地条件などの「施設名称」とは区別している。