



地域運営 LABO

Vol.4

地域運営組織が紡ぐ
未来への一歩

地域運営組織が 紡ぐ未来への一歩

日本では、人口減少や高齢化の影響で地域コミュニティの活力が失われつつあります。特に地方では、民間サービスや行政のサポートが行き届かなくなり、地域の暮らしそのものが危機にさらされています。こうした状況の中で、住民自身が地域の未来を考え、課題に取り組む動きが注目されています。

総務省では、地域の持続可能な発展を支えるため、住民が主体となり、行政や民間、さまざまな団体が協力する「地域運営組織」の形成を推進しています。この組織は、地域の環境管理や交通、買い物支援など、日常生活に欠かせないサービスを担い、地域全体の課題を解決する重要な役割を果たします。

一方で、北海道では全国と比べて地域運営組織の形成が遅れているとされています。農業中心の経済基盤が強いため、地域生活を支える取り組みを農業者以外の住民にも広げる必要があります。また、すでにある地域運営組織も、人手不足や収益の課題を抱え、活動を続けることが難しい状況です。

こうした背景を受けて、本研究では、北海道における地域運営組織の形成手順と支援方法を考え、住民が主体となって持続可能な活動を実現する方法を探ります。



研究担当者は道総研・北方建築総合研究所の石井旭氏。都市計画、地域計画、復興計画が専門。道内各地の市町村行政やコミュニティで地域運営の再編を支援。



地域運営組織とは

総務省が提唱している地域運営組織（Regional Management Organization, RMO）とは、地域住民や関係者が主体となって地域課題の解決や地域づくりを進めるための組織のことです。地域運営組織は、特に人口減少や高齢化が進む中で、地方の持続可能性を確保するために注目されています。この組織は、地域コミュニティを核に、さまざまなステークホルダーが連携して活動を進める枠組みとして位置づけられています。

研究のねらい

地域運営組織が持続可能な形で活動を続けられるようにするためには、住民が主体的に取り組む体制を整えることが欠かせません。本研究の目的は、こうした地域運営活動を支えるための組織形成の手順を明らかにし、それを具体的にサポートする手法を構築することです。さらに、地域の課題解決に向けた事業を継続的に実施するための収益確保の仕組みや、活動の成果を的確に評価する方法を検討します。従来の「ボランティア頼み」や「強いリーダー依存」から脱却し、地域課題を住民が自ら解決する仕組みを構築することを狙っています。

地域運営を支える組織づくりの アプローチと実践

地域運営組織形成のプロセス

本研究では、地域住民が主体的に地域運営組織を形成し、継続的な活動ができる体制を作るための方法を検討しました。まず、モデル地域における住民参加型アプローチを通じて、地域維持や活性化の具体的なプロセスを構築しました。このプロセスで特に重視したことは、これまでの地域運営のあり方をふりかえる過程です。毎年当たり前のように行ってきた会議やお祭りを棚卸しし、その意義（アウトカム）や、それにかかる手間（人工）を客観的に見直すことを重視し、その一連の手法を構築しました。この工程をふまえ、住民や行政、専門家が協力して課題を洗い出し、その解決策を検討するためのワークショップを行っていくことが大切です。

行政と地域の役割分担の仕組み

行政が担う役割の一部を地域が補完する仕組みを整えるため、行政側にも仕事の仕方の再編が必要です。行政が地域で直営で行っている仕事を洗い出し、作業委託など地域との連携を模索するまでの一連の方法を構築しました。これにより、地域全体で収益を確保しながら持続可能な運営ができる体制を目指します。

問寒別地区



成果評価と改善の体制

さらに、活動の成果を評価し、改善点を見出すための手法として、住民が主体となる評価体制を提案しました。この評価手法を通じて、地域活動の効果や課題を可視化し、次のステップへとつなげることが大切です。

実践事例の成果

研究の成果として、幌延町問寒別地区とむかわ町穂別地区の2つのモデル地域において、住民主導の具体的な取り組みが実現しました。

問寒別地区：草刈りや除雪サービス、地域住民が有償ボランティアで運転する地域デマンド交通など、地域運営組織が主体となって地域の生活を支える新たな取り組みが導入され、行政と住民の連携が強化されました。

穂別地区：地域住民が主体となって地域運営組織が創設され、公衆浴場の管理や助け合い交通、配食サービスなど、地域住民のニーズに応じた事業が計画され、実行に移されました。

穂別地区



地域運営の主体形成への道 地域の未来を共に創るためのガイドライン

これまで行政や既存組織が担ってきた役割を補完し、地域の課題解決を担う新たな主体として地域運営組織の必要性が高まっています。当ページでは実際にモデル地区で行った主体形成までのプロセスを紹介します。

地域活動の現状把握と目標設定

地域運営の第一歩は、現状を的確に把握すること。地域住民とともに課題を整理し、目標を設定します。

プロセス

現 状 把 握：地域の活動量や課題を可視化。
目 標 の 共 有：住民間で共通ビジョンを形成。
仕 事 の 棚 卸 し：役割分担や持続可能な体制を構築。
具 体 例：住民活動の「棚卸し」でこれまでの振り返り、新たに負担を分散し、持続可能な体制を目指す。

実践と評価

地域運営の取り組みは、実際に小規模で試行することが重要です。また、活動を継続的に改善するための評価基準を設定します。

アプローチ

小 規 模 実 証：試行を通じて課題を明確化。
評価基準の設定：ロジックモデルを活用し、既存の活動や新たな活動に対し中期・長期のアウトカムを整理。
改 善 プ ロ セ ス：住民や行政のフィードバックを反映。

行政の伴走支援

地域運営組織の形成には行政の積極的な関与が欠かせません。行政は伴走支援を通じ、住民と共に持続可能な地域運営体制を構築します。

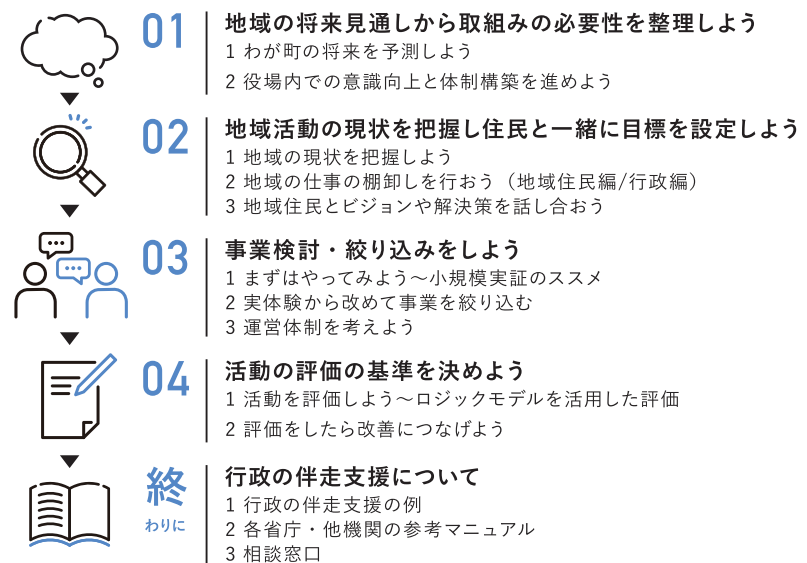
事例

問寒別地区：地域づくりビジョンを策定し、住民と行政が連携。
穂別地区：「まちなか再生基本計画」において地域活動を位置づけ。

未来へ向けて

地域運営の主体形成は、住民一人ひとりの意識と行動、行政と住民が継続的に議論を重ね、垣根を超えた行動が鍵を握ります。その結果、共創の輪が広がり、持続可能な地域社会が創り上げられるひとつの要素として活kingことが期待されます。

プロセスの見える化



地域愛が繋ぐ未来—— 問寒別の挑戦と可能性



Tomoaki Yamashita

山下 智昭

幌延町役場住民生活課

町長の公約から始まった挑戦

このプロジェクトは、町長が2期目の公約として掲げた「地域運営組織の形成に向けた地域将来像等の合意形成」という目標から始まりました。問寒別地域をはじめとする集落の衰退を防ぎ、地域全体で未来を創っていくために、住民の皆様と行政が力を合わせる新しい仕組みを模索してきました。

地元を愛する問寒別の皆様

問寒別の皆様は、とても地元を想い、地域の未来を真剣に考えてくださる方々が多い印象です。このプロジェクトを進める中でも、「地元のためにできることがあれば」という姿勢で協力してくださる方が多く、その熱意に私たち行政側も背中を押される場面が多々ありました。

試行錯誤を重ねた初期段階

最初は本当に手探りで、何をどう進めればいいのか模索する日々でした。まずは地域の皆様に直接お話を伺い、「何が課題なのか」「どんな地域を目指したいのか」を共有することからスタートしました。ただ、コロナ禍という制約の中では住民の方々と直接会う機会が限られ、活動が停滞する場面もありました。それでも、道総研さんと共に住民データの分析や、地域資源の整理など、できる範囲での基盤作りを進めてきました。

「本音トーク」で育む対話の場

このプロジェクトの中で大きな役割を果たしたのが、「本音トーク」と名付けた住民懇談会です。これは、住民の皆様と行政が本音で語り合う場を作り、課題やアイデアを共有することを目的にしています。最初は数人規模の集まりでしたが、徐々に参加者が増え、「こういう場に参加するのは初めて」「本音を言える場があるのはありがたい」という声をいただくようになりました。中にはこれまで地域活動に関わっていなかった方も参加してくださり、地域への新たな関心が広がるきっかけにもなりました。

地域づくりビジョンとNPO法人の設立

「本音トーク」を通じて集まった声やアイデアを基に、令和4年度から地域の未来像を描く「地域づくりビジョン」の策定を進めました。このビジョンは、住民の皆様と一緒に「問寒別をどうしていきたいのか」を形にしたもので、行政と地域の協力を深める大きな一歩となりました。そして令和6年度には、このビジョンを実現するための基盤として、地域運営組織であるNPO法人「ミナといかん」が正式に立ち上がりました。この法人が、住民の皆様と行政をつなぐ大切な役割を担っていくことを期待しています。

課題を乗り越えて前進

このプロジェクトを進める中では、いくつもの壁にぶつかりました。コロナ禍による活動制限、そして懇談会がマンネリ化する問題などが挙げられます。しかし、全国成功事例を学び、地域の現状をデータで「見える化」することで、住民の皆様と共に意識が少しずつ変わる様を感じました。特に、数字を用いて「このままだと地域がどうなっていくのか」を具体的に示したことは大きなキッカケとなり、「何とかしなければ」という声が次第に大きくなっていきました。

問寒別の未来に向けて

このプロジェクトを通じて改めて感じたのは、問寒別の皆様が地元を深く愛し、未来を真剣に考えておられるということです。行政として、そうした皆様の思いをしっかり受け止め、共に歩んでいくことが私たちの使命だと感じています。これからは、地域運営組織であるNPO法人を地域の力として育てながら、住民と行政が一体となった「持続可能な地域づくり」を目指していきます。一步一步ですが、確実に前進していきたいと思っています。

支え会いの波及へ。 NPO法人「ミナといかん」の挑戦



Fukuichi Yoshino

芳野 福一

NPO法人ミナといかん代表理事

Masaki Endo

遠藤 雅樹

NPO法人ミナといかん理事

地域運営組織の立ち上げと現状

問寒別地域では地域住民が主体となり、地域運営を行うNPO法人が設立されました。この組織の代表理事を務める酪農家芳野さんと、理事として地域交通を支える遠藤さんに、設立の背景や現状について伺いました。

設立のきっかけ

「地域衰退への危機感が一番の動機でした」と語る芳野さん。住民の高齢化や人口減少が進む中、地域住民の声を拾い上げながら、将来への希望を持てる地域づくりを目指し設立されたとのこと。「ただ不安を抱えているだけでは何も変わらない。行動を起こさなければ、未来が見えなくなる」と芳野さんは語ります。

遠藤さんは、「最初は外部の方が地域の問題点を率直に指摘する姿勢に驚きましたが、それが地域の課題解決の原点でした」と振り返ります。設立には試行錯誤が伴いながらも、住民一人ひとりの力が集まり、形になったことを誇りに感じているそうです。

地域交通の新たな試み

支え合いを基盤にした仕組み

現在、NPO法人では地域交通を支える取り組みが行われています。特に注目すべきは、住民同士の助け合いを軸とした交通支援の仕組みです。LINEを使ってドライバーを募集し、必要な時間にマッチングを行うシステムは、「支え合いの精神」を反映しています。「助ける・助けられるではなく、支え合いという形が重要です。高齢者同士がお互いを支える関係性が、この地域ならではの強みだと思います」と遠藤さんは語ります。

地域交通が抱える課題

しかし、課題も山積しています。ドライバーの不足や利用者間の遠慮がシステム運営の障壁となっています。遠藤さんは「顔見知りだからこそ、逆に気を遣い利用を控えてしまうケースが多い」と話し、住民が気兼ねなく利用できる仕組みづくりが今後の課題であると述べています。

地域社会の未来への展望

若者への期待と新たな挑戦

芳野さんは、NPO法人の役割について「単に支援を行う組織にとどまるのではなく、新しい産業やアイデアを生み出し、地域の魅力を発信していくことが重要」と強調します。「若い世代にこの地域での可能性を感じてもらい、住んでみたいと思ってもらえるような地域にしたい」と未来を見据えた意欲を語りました。

遠藤さんも、「NPO法人が地域の中でより浸透し、住民全員が主体的に関わる形にしたい」と述べ、組織運営を通じて地域全体の力を高めていく考えを示しました。

持続可能な地域運営を目指して

現在、住民へのアンケート調査を実施し、地域のニーズや課題を把握する活動が進行中です。高齢者が孤立しないための居場所づくりや、地域資源を活用したイベントの開催など、将来に向けた取り組みも計画されています。

芳野さんは「衰退の一途をたどるだけではなく、この土地に新たな価値を生み出していきたい。地域全体で力を合わせることで、未来への道を切り拓けると信じています」と結びました。



Naoji Yoshida

吉田 直司

むかわ町穂別総合支所

地域と未来を繋ぐ力

吉田さんが語るむかわ町の復興

「2018年9月6日の北海道胆振東部地震があり行政として復旧・復興2年目の定かに、町民の方々が『この町を自分たちもなんとかしないと』と動き出しました。正直、行政職員として何が出来るのか最初は悩みました。どのように活動の支援やサポートができるか、住民や民間の方々がどのようなかたちで動き出すのかをしっかりと見て、それに合わせてお手伝いをする形で進めてきました。それが『むかわ町まちなか再生検討会』の設立につながりました。」と吉田さん。

むかわ町穂別地区では、地震の被害を受けた後に地域の再生を目指す動きが自然発生的に起こり、住民たちが熱い思いを持って取り組み始めました。吉田さんは、その後方支援をする役割として、地域の声に耳を傾けながら支援やサポートを模索してきました。

地域の魅力と課題に向き合って

「この町の魅力は、何といっても自然の豊かさと農産物の美味しさです。特にアスパラ、メロン、かぼちゃは本当に自慢が出来る特産品ですね。でも一方で、地震によりスーパーがなくなり、高齢化が進む中で交通の問題が出てきたりと、課題は山積みでした。」吉田さんは、そうした声を拾い上げながら、地域住民と一緒に考え、行動することを心がけてきました。例えば買い物の利便性を改善するために新しいスーパーの誘致を検討したり、交通弱者を支援するプロジェクトの実証実験を行ったりするなど、具体的な動きが始まっています。

穂別スクラムプロジェクトの力

「穂別スクラムプロジェクトというのは、穂別地区のむかわ町まちなか再生検討会委員の任期満了後も持続された任意での組織になります。名称に関しては、まちなか再生検討会で公募により決定されました。取り組みにつきましては、地域住民と一緒に町の問題を考え解決方法を見つけ出す、住民の力が結集した素晴らしい組織です。行政が前に出るのではなく、住民同士が意見を出し合って動く。その姿勢を見ていると、私たちがどうサポートできるかを常に考えさせられます。」

吉田さんは、この穂別スクラムプロジェクトの中で住民が主体となって動くことの大切さを実感してきたと言います。穂別スクラムプロジェクトでは、かぼちゃを使った新商品の開発や、交通弱者を支える送迎サービスの試行運行などが行われ、地域の暮らしをより良くするための具体的な成果が生まれています。

住民とともにいろいろなつながりを描く

「行政としては、住民の自主性を尊重しながら、必要なときには頼られる存在でありたいと思っています。何よりも、住民が自分たちの町を大切に思い、自ら動こうとしている姿を後押しすることが大事です。」

吉田さんは、穂別スクラムプロジェクトと地域運営組織の活動がさらに広がり、町全体にいろいろなつながりを持てる町を目指していきたいと語ります。



Masahiro Kamada

鎌田 政博

まちまかない株式会社スクラム 代表

Keiichi Yoshikawa

吉川 敬一

まちまかない株式会社スクラム 会長

地域づくりへの情熱と挑戦

地域の課題と取り組み

吉川さんの地域活動への思い

吉川さんは、地域活性化の取り組みとして、多くの課題解決を目指してきました。特に地元企業との連携や新たな仕組み作りに尽力。商店街を中心に地域の福祉と経済を支える「株式会社シオニー」の設立は平成4年に始まりました。地元食材の活用や地域内外の協働を基盤とし、地域全体に活気をもたらす取り組みを推進してきました。「地域のつながりが人を支える力になる」という吉川さんの信念は、現在も地域に深く浸透しており、未来の発展への大きな原動力となっています。

穂別スクラムプロジェクトの成果と展望

鎌田さんが語る地域再生の未来

鎌田さんは、志を共にする仲間とともに、穂別スクラムプロジェクトやまちづくりに関する計画を通じて、地域再生の具体的な取り組みに携わってきました。震災後の復興活動では、単なる建物の整備に留まらず、仕組み作りを重視してきた点が大きな特徴です。地域課題の解決について、道総研・コンサルタントなど外部人材の知恵や、地元行政の力のもとより、様々な技術・知識を持った住民の連携と試行がプロジェクトの推進力となり、「自分たちで解決できる」実感を得ていきました。鎌田さんは「自分だけじゃない、みんなでつくりあげたもの」と強調します。すでにまちまかないの一端を担っていた「株式会社シオニー」の機能を強化し「まちまかない株式会社スクラム」に名称を変え、吉川さんから引き継ぐ形で鎌田さんが新代表となりました。新たな地域運営組織として、地域の課題解決や福祉向上のための具体的な取り組みを開始しています。この動きは、地域住民の暮らしを支え、さらなる発展を目指す重要なステップとなっています。

次世代へ向けたビジョン

未来の地域像を描く

吉川さんと鎌田さんは、未来の地域像として「住みやすさ」と「憧れ」を両立させる場所を目指しています。高齢化が進む地域において、若者を引き込むだけでなく、地元住民が「ここでよかった」と思える環境作りを重視しています。「限界はあるが、できることから始める」という姿勢で、地元コミュニティの重要性を再認識しながら、交流施設や観光資源の活用、福祉サービスの充実を進めています。これらの取り組みを通じて、地域全体が持続可能な形で発展していくことを目指しています。

地域への熱意と連携

地域づくりに必要なものとは

インタビューの中で二人は、「つながり」と「協力」が地域再生において要であると強調しました。一人ひとりが自分事として地域の課題に取り組むことが、結果的に大きな変化を生むのです。また、地域間の連携や外部からの知識の取り入れも重要であり、行政だけでなく民間企業やNPOとの協働が成功の鍵であると述べました。



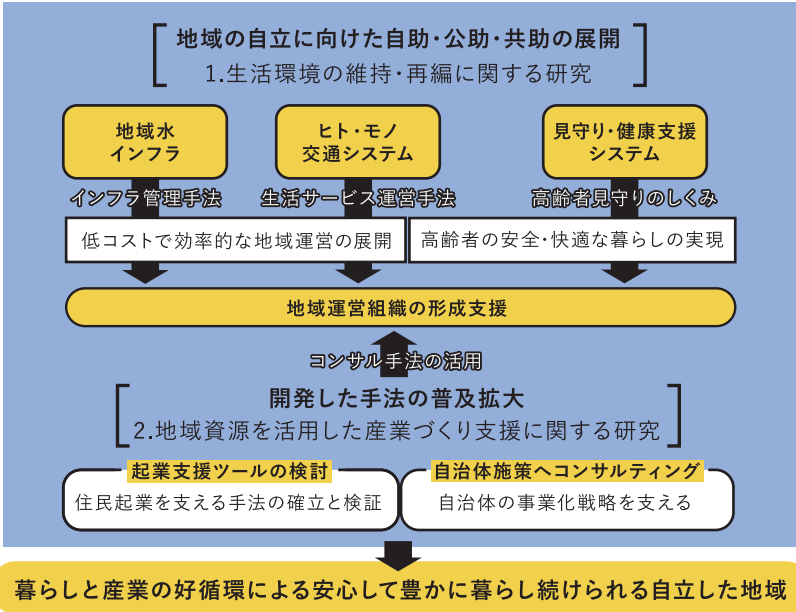
道総研 戦略研究〔地域〕の取り組み

これからの地域運営を支える

道総研では、戦略研究（地域）*において、「これからの地域運営」をキーワードに、北海道の地域の持続性向上に資するための研究を行っています。その成果を基に、現場での実践に役立てていただくための「これからの地域運営実践ガイド」を作成しています（2025年3月公開）。この実践ガイドは、地域運営の組織作りから始まり、水インフラ、交通・輸送、高齢者の見守り、コミュニティビジネスといった地域の各課題に対し、実践的な情報を提供するものです。冊子のガイドだけでなく、webサイトを通じて各種データやツールの提供も行います。

*正式名称は、戦略研究「持続可能な農村集落の維持・向上と新たな産業振興に向けた対策手法の確立（R2～6年度）」

本号の内容は、道総研（地域）の中の「小課題4：地域運営組織の形成・活動プロセスに関する研究」の成果をもとにしています。この研究では、道内2地区において地域運営組織の形成支援を通じ、組織形成の手順を示しました。また、組織の設立支援手法として①地域活動の現状把握のための「地域の仕事の棚卸し手法（住民団体編）」、②地域運営組織への収益確保事業のための委託業務を整理する「地域の仕事の棚卸し手法（行政編）」等を検証しました。成果は、「これからの地域運営実践ガイド」として地域で広く活用されることを想定しています。



「これからの地域運営 実践ガイド」を 発行しました



道総研では、地域運営LABOの発行とあわせて、地域運営の再編について具体的な方法やプロセスを示す「これからの地域運営 実践ガイド」を発行しました。実践ガイドは2部構成となっており、第1部は地域運営の主体形成編として、本号に掲載の地域の取組みの詳細などを載せています。第2部は個別技術編として、本冊子の前号までで紹介した水インフラ、交通システム、コミュニティビジネスに加え、お年寄りの生活の見守りをテーマに、具体の技術に掘り下げて紹介しています。本冊子とともにぜひご覧ください。



「これからの地域運営 実践ガイド」の構成

はじめに

第1部 地域運営の主体形成編

- 1章 地域運営の主体形成の必要性
- 2章 地域の将来見通しから取組みの必要性を共有しよう
- 3章 地域の現状を把握し目標を設定しよう
- 4章 事業検討・絞り込み、組織づくりをしよう
- 5章 活動を評価する方法を検討し随時見直そう
- 6章 行政の関わり方について

第2部 個別技術編

- 1章 地域と一緒に水インフラ運営再編を考えよう！
- 2章 地域の移動資源を用いて新たな交通システムをつくろう
- 3章 センサでお年寄りの生活を見守ります
- 4章 コミュニティビジネスで地域に活力を！

地域づくりについてお気軽にご相談ください。



地方独立行政法人北海道立総合研究機構
札幌市北区北19条西11丁目
北海道総合研究プラザ内
011-747-0200

地域運営組織から考える地域の未来

問寒別地区、穂別地区の例を参考にあなたが考える持続可能な地域の未来を想像してみましょう

I. Future Design*の手法を使って、あなたが考える持続可能な地域の未来を想像してみましょう。

① 2050年にタイムスリップしたつもりで、未来の(理想的な)暮らしを想像してみてください。

…スマホはどう進化してる?どんな家に住んでる?食事は?働き方は?産業は?学校は?病院は?
乗り物は?

② 2050年でも今と変わっていなかったのは何ですか?

③ 2050年へのタイムスリップで見てきた「地域運営組織」はどんなものでしたか?

*Future Design とは：持続可能な自然と社会を将来世代に残すために、新しい社会の仕組みをデザインするための枠組みです。仮想将来人になりきって、未来の立場からものごとを考えることで、持続可能性の高いアイデアが生まれることが知られています。

II. 2050年「理想の地域運営」ができるまでの、みちすじをたどってみましょう

① 2050年に理想の地域運営組織が実現するまでに、どのような課題があったのでしょうか?

課題 A	課題 B	課題 C

② どうやって 2050 年までに課題を乗り越えたのでしょうか?

だれと	だれと	だれと
どこで	どこで	どこで
どのように(何を使って)	どのように(何を使って)	どのように(何を使って)

③ 今からできそうなことはなんでしょう?



地方独立行政法人
北海道立総合研究機構

北海道から考える



<https://www.hro.or.jp>