

地域運営組織の形成と運営 ～行政編～

長崎県長崎市市民協働推進室 市民力・職員力エンパワーメンター 原田 宏子

1 はじめに

こんにちは。長崎市の原田宏子といいます。私が市町村アカデミーで講義した内容を、書面で書く、この「講義Again」。なんて難しい！ そう思いながら書いています。なぜならば、リアルな講義は、パワーポイントを使い、写真や図、表などを使って、視覚で見せることができます。話の抑揚をつけることで聴覚にもアタックします。受講者の皆さん顔を見ながら、言葉やジェスチャーを加えて、理解を促します。書面ではその良さがほとんど出ません。そして講義はワークショップ（以下、WS）を交えながら行うのが私のスタイルです。最初にアイスブレイクから始めて、受講生の緊張をほぐしていきます。今回はそれを紙面でというリクエストをいただきました。さて、皆さんが読んでくださるように、そして共感いただけるように、何か一つでもお役に立てるように、書いてみます。私のチャレンジが始まります。

2 長崎市について

皆さんは「長崎市」をご存知ですか。

九州の北西部にあり、多くのリアス式海岸を有し、離島が全国も多い長崎県。その県庁所在地が長崎市です。人口383,662人、世帯数186,091（令和7年9月1日現在）、面積約406.46km²。平成の合併で、周辺7町と合併。2つの世界遺産を有し、文化財も多数、文化観光都市として、観光も一つの産業の柱になっています。特産品としては、「カステラ」「ちゃんぽん」などが有名でしょうか。市街地だけでなく海や山などの大自然も多く、漁業、農業が盛んな地

域もあります。合併で市域が広がったことで、市の最北端から最南端までは、車で2時間かかります。

このように、南北に長い地形、各エリアの地域色が個性あふれていて豊かであることが、これから話す、「地域コミュニティのしくみ」や、「行政サテライトのしくみ」と大きく関わります。

長崎市では「地域コミュニティ連絡協議会」（以下、地コミ）と呼んでいる組織を地域に提案していますが、この地域運営組織、そもそもどういうものでどうして必要なのか？ まだ、配属されて短い職員さんも見受けられますから、ここで確認の意味でお話ししますね。

坂の町長崎（市街地の7割が斜面）の港の風景



3 社会の課題と地域運営組織の必要性

日本全国で起きている社会現象として、「人口減少、少子化、高齢化」「1人暮らしや高齢世帯の増加」「生活スタイル・価値観の多様化」があげられます。長崎もご多分に漏れず、人口は減り続け、高齢者は増え、若い世代は減っています。核家族になり、一世帯当たりの人数も減っています。長崎市では、1人世帯が一番多く、次いで2人世帯で



原田 宏子 (はらだ ひろこ)

長崎市生まれ、長崎市育ち。

長崎市役所入庁後、市民生活部、福祉部などで、「The・市役所」の業務に携わり、30代中頃からまちづくり系の部署へ異動。市民とともにまちづくりに没頭。

市民との協働推進、地域コミュニティのしくみづくり、しごと改革、長崎市の広報プロモーションなども手掛けて、令和4年3月末秘書広報部長を最後の役職として退職。

長崎市よかまちづくり基本条例（自治基本条例）、地域コミュニティ推進条例など、しくみをつくるときにもWSを使った市民との二人三脚で策定。

現在は、これまでの経験を活かすべく「市民力・職員力エンパワーメンター」（再任用職員）として長崎市職員への研修講師他、他の自治体や大学等、様々な研修の講師、企業や市民と市役所をつなぐコーディネートなどを行っている。

す。自治会（町内会）加入率も平成元年は90%を超えていたのに、現在は60%を切りました。近所付き合いが減り、つながりが弱くなっています。地域活動の担い手も不足しています。

社会の課題としては、「災害や孤立など、新しい課題が増加」「子育て・介護など暮らしの支えが必要」「行政だけでは地域の細やかな課題に対応しきれない」などがあげられます。

だからこそ、この課題に対応しつつ、暮らしやすいまちであり続けるためには近所の力（つながり）がとても求められています。

地域で起こっていること



地域のつながりを強くすることで



4 長崎市の取り組み

長崎市はこの課題に取り組むべく、「地域コミュニティのしくみづくり」を重点プロジェクトとして取り組みました。検討を始めたのは平成23年です。目指す地域運営組織とは、「地域のことを地域の人が考え、話し合い、行動するしくみ」「行政が決めるのではなく、住民が主役」「自分たちの地域は自分たちでつくるしくみ」、これを長崎版にわかりやすく図解して、しくみの素案をつくり、平成28年に市長による地域説明会を開催しました。

そのときは、両輪として地域の個性を活かしながら、「地域と行政がスクラムを組む」ことができるよう行政のしくみ（行政サテライト機能の再編成：住民が近くで用を済ませられるように、東・西・南・中央に総合事務所を新設、昭和、平成の合併地域に地域センターを配置）を変え、まちづくり担当職員の配置も新しく行いますと、説明しました。

行政サテライト再編成（市役所のしくみ）



その1年前に長崎市のまちづくりのルールとしての「長崎市よかまちづくり条例（自治基本条例）」を市民と共につくっていたので、これを基本理念として具体的なしくみにつなげていきました。

この条例づくりのための会議、説明会の数は、今考えても気が遠くなるような数です（図1）。

なんと、必要性から協議して条例の一言一句を市民の皆さんとのWSでつくりあげました。この話だけでも2時間くらいは話せるドラマがありますよ。

自治基本条例

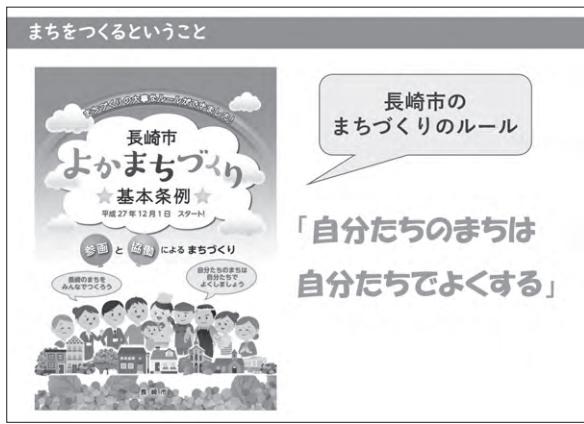


図1



話を戻します。そうやって、市民に対してのWSを交えての説明会・勉強会は、これまた、数を重ねました（図2）。

このように、説明会・勉強会を丁寧に開催し、よし！やってみようという地域（小学校区・78地区想定）から支援することを決めました。モデル地区として5地区ができました。一つの地コミをつくるまでに15回くらいの会議、WSを行います。その支援を職員が行います。ここが長崎市の大きな特徴と言えます（図3）。

地域運営組織のつくり方は自治体で違います。市町村合併時に合併協議で決めて取り組んだ自治体、首長の公約として一齊につくった自治体などいろいろなパターンがありますが、長崎市は伴走しながら、今もまだつくり続けています。持続可能なまちづくりは、「行政から言わされたから」ではなく、自分たちが納得して組織をつくることが大事という信念を持って取り組みました。そして、そのときに徹底的に地域に寄り添って支援する行政側の覚悟も決めました。説明会を納得いくまでやります。

図2

話し合いの場の開催支援			
市長説明会・職員による説明会、勉強会の開催実績			
説明者	説明時期	説明会回数 (延べ)	参加者数 (延べ)
市長	H27-28	27	1,926
地域コミュニティ 推進室職員	H27-30※1	126	3,453
	H30- 31/R1※2	238	2,806

※1 地域コミュニティのしくみづくりについての小学校区等での説明会
※2 地域コミュニティ連絡協議会設立準備委員会設立までの任意の勉強会

図4

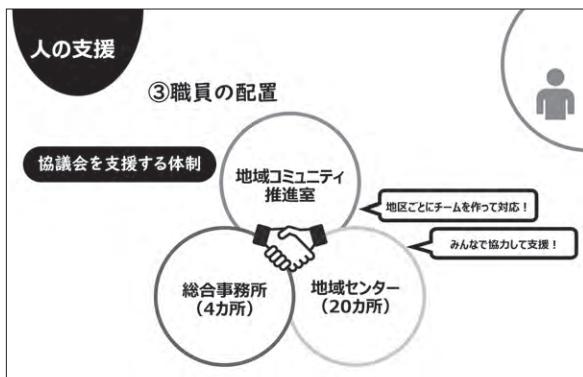
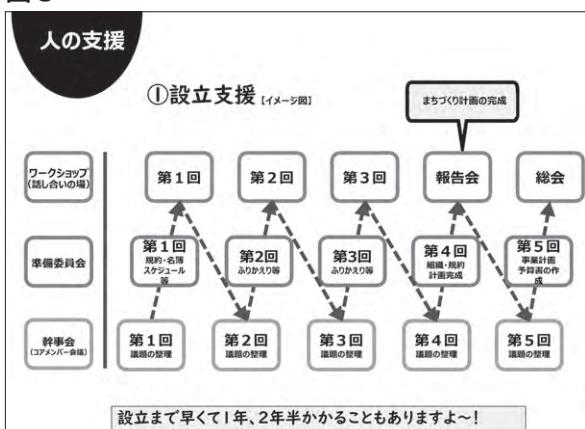


図3



取り組んでみようという動きが出てきたら準備会が発足します。ここから一人でも多くの住民に参加してもらうWSの開催。プログラム案の提示、案内文の作成、チラシの作成、WS当日の全体のファシリテーター、グループのファシリテーター、報告書の作成も全て職員がします。挨拶、司会、その他、表舞台は地域の方に担っていただきます。途中、まちあるきのWSを入れたり、子どもたちの参加を促すために学校を仲間に入れたりするには、地域の自治長たちの力がフルに必要です。

そうやって、お互いに協働しながら、地コミ設立までのプロセスを踏んでいきます。支援する職員側には、地コミ職員の他、総合事務所、地域センターのまちづくり担当職員が担います（図4）。

地域での会議やワークショップには市社協、地域包括支援センターなどの職員さんも運営側として協力してくださいます。数を重ねる度に互いの結束も強くなり、運営も手馴れてきます。しかし、忘れてはいけないのは“地域の自主性”。地域が納得するまで会議は重ねるし、WSも重ねます。一番時間がかかった地域は設立までに2年以上。でも、

それが故、現在、とても活発に活動されています。

地域を支えるしくみを長崎市はしっかりと支援する。そのスタンスです。

「職員が住民と直接対話の場で接すると、行政からのやらされ感が出てこないか？」と、アカデミー受講者から質問をいただきました。確かに、中間支援者としてNPOさんやまちづくり会社がある自治体は、補完し合っていいと思います。でも、1,000近くの自治会を有し、80カ所の地コミをつくるのに、目標を10年と決めて取り組んでいくとき、近くにそのような中間支援組織はいなかったので、職員がやるしかありませんでした。

幸いにもファシリテーターの勉強を30代後半からしていた私は、プロジェクトリーダーになったときに、OJTで進めよう！と提案し、当時の10名ほどの地コミ推進室のメンバーと覚悟を決めました。私が行う職場研修の他、地域を含めた大きな研修や説明会には全国で活躍している民間の方に講師として来ていただき、地域説明後の3年間は九州でご活躍の方にコーディネーターとして力を借りました。全国的な動き、他都市、他地域の情報はやっぱり必要ですから。でも、基本的には地域には職員チームが入っていきます。人事異動があり、当初からのメンバーは地コミ推進室の室長一人です。しかし、メンバーは変わっても、みんなで同じ方向を目指して、地域に出て、対話し、確実に信頼を重ねてきています。その中で職員は地域とのコミュニケーションの仕方を覚えていきます。

講師を招いての研修。研修に参加したら報告会。WSを行ったら振り返り。その協議や報告会の数は皆さんの想像を超えると思いますが、地コミ推

図5



長崎市の「地コミ」が目指す姿



進歩では日常的に行われています（図5）。

5 しくみは手段でしかない

説明会のために地域を回ってくださった、田上富久前市長に言われました。「どんないいしくみもしくみだけでは50点まで。あとは仕組みの使い方が50点。両方合わせて100点になります」と。

使い方は、人の力です。“しくみをちゃんと使いこなせているか”、その不斷の努力がしくみを活かすことになります。しくみをしっかりとつくったとしても、それは手段にしかすぎません。自治体職員としてその背景には具体的な地域の困り事があることを常に頭に置いていて欲しいです。

- ・「コミュニティの大切さ」を一人ひとりが実感すること
- ・このしくみがないと困る人が具体的に出てくること
- ・子どもたちも助け合う大人たちを見て育つことができる

このアカデミーの講義を受けている皆さんの仕事は、地域につながりをつくることで、そういう困る人を助けたり、困っている人が相談できるようになったりするとても大事な仕事です。助かる人がたくさんいます。地方自治体としての最先端

の仕事です。

そういう自負心を胸に、好奇心を持って楽しみながら地域に出ましょう。気づいたことをみんなでワイワイ話せるような場をつくりましょう。

そう考えると、地コミの協議会設立後の地域の支援がとても大事になります。「地域自治運営組織」として設立しても、それが成熟するまでには長い月日がかかりますし、新たに担い手が現れないと持続可能な地域づくりにはなりません。そのためには、行政職員の“地域に寄り添う運営支援”は必ず必要です。その事例もスライドでご紹介します（図6、7）。

図6



図7



6 終わりに

私も、しくみをつくり、プロセスを踏む中で、失敗もしました。その失敗もまた、次の糧になります。チームのすばらしさ、住民の皆様の優しさもたくさん経験し、「やって良かった」がたくさんあ

ります。まだまだ長崎市は現在進行中です。それでも78予定の中で52地区設立、5つが準備会設立（令和7年11月1日現在、全体の約73%）のところまで来ています。コロナの流行で遅れてはいますが、確実に暮らしやすいまちづくりに向かって動いています。後輩たちに感謝とエールをおくりたいです（私も今の立場でOJTができることがとても嬉しいです）。

つくったしくみももちろん万全ではありません。使いながら改善が必要です。地域と行政がパートナーとしてお互いに同じ目的に向かって補完し合うことで、暮らしやすさをつくっていくことが大切だと思います。「地域に出ること」「自己啓発も経験も含めて、自分の引き出しを増やしていくこと」それが地域の皆さん役に立つことにつながり、信頼関係を築いていきます。地コミ担当の職員はやりがいを持って取り組みを続けています。職員だからできることが必ずある。私は今でもそう思っています。

自身の経験から、これから自治体職員に求められる力として、

- ◆人と人とをつなげる「コーディネーター」としての力
- ◆課題を把握して分析し、それを「政策として立案する力」
- ◆最後まで成し遂げる「実行力」
- ◆多くの市民を巻き込む「巻き込み力」
- ◆お互いを理解し、「調整する力」
- ◆聞く力、伝える力に代表される「コミュニケーション力」

このような力は市役所、役場の中だけでは身につきません。どんどん地域に出て、その力を養ってください。やってみる！と一歩踏み出すことが大事です。

詳しいしくみと、活動の事例は長崎市HPから。地コミPR動画は、下記二次元コードからご覧ください。

