

# 地域の未来を創る。 その挑戦を支える。

～ 地域に「成功の循環」をつくる考え方と実践例 ～



お問い合わせ

復興庁 総合政策班（「新しい東北」担当）

TEL/03-6328-0223 FAX/03-6328-0292

<https://www.reconstruction.go.jp/>

発行:2021年2月 企画・制作:株式会社日本総合研究所

新しい東北

検索

## 地域づくりハンズオン支援事業ガイドブックについて

東日本大震災の被災地では、人口減少、高齢化、産業の衰退などの地域課題が顕著となっており、復興とその先を見据えて、地域づくりやコミュニティの再生などソフト面での取組を充実させ、課題解決につなげることが求められています。

多くの自治体・民間団体等が既に地域課題の解決に向けた取組を行っていますが、取組をさらに進展させるには、地域内外の官民の主体が連携・協働し、ともに壁を乗り越え、先導的な取組を育てていくことが求められます。また、そのうえで、被災地の未来を切り拓く取組事例とそのノウハウ・発想を発信し、広く共有することが重要です。

こうした背景を踏まえ、先導的な地域づくりの取組へのハンズオン支援を行い、持続可能な形で定着(自走)させるため、「地域づくりハンズオン支援事業」とその先行事業を2015年度から2020年度まで継続的に実施してきました。

本ガイドブックでは、事業概要をご紹介するとともに、これまでの事業の中で大切にしてきた地域づくり実践の考え方(成功の循環モデル)や、支援対象団体の震災後10年の歩みから地域づくりのヒントを学ぶ Case Study、地域づくりの取組に伴走する支援者の目線から大切にしてきたことをまとめています。

被災地内外で地域づくり・地方創生の取組の実践や支援に携わる方々に気づきをご提供し、新たな挑戦を育む一助となれば幸いです。

### これまでの事業実施経過

2015～2016年度	自治体版ハンズオン支援事業
2017年度	地域づくりハンズオン支援事業
2018年度	地域づくりハンズオン支援事業(専門家派遣型) 地域づくりハンズオン支援事業(共創イベント型)
2019～2020年度	地域づくりハンズオン支援事業

## 事業の概要

地域づくりハンズオン支援事業とは?	3
これまでの支援実績	5
2020年度支援対象団体の取組	7
一般社団法人レッドカーペット・プロジェクト [岩手県陸前高田市]	7
一般社団法人プレーワーカーズ [宮城県名取市]	8
一般社団法人tenten [福島県福島市]	9
一般社団法人Switch [福島県田村市]	10

## 地域づくり実践の考え方

「成功の循環」を地域につくる	11
人とチームの成長を支える	13
プロジェクトの成果とネットワークの拡大を図る	15

## Case Study

一般社団法人トナリノ [岩手県陸前高田市]	17
地域の困りごとを解決する「相棒」として、復興のその先へ	
一般社団法人日本カーシェアリング協会 [宮城県石巻市]	27
寄付車で作る支え合いの仕組みを、石巻から全国へ	
一般社団法人筆甫地区復興連絡協議会 [宮城県丸森町]	37
地域の未来を自分たちで創る、小さな筆甫の大きな挑戦	

## 地域づくり支援の考え方

「成功の循環」を支える支援のポイント	47
--------------------	----

# 地域づくりハンズオン支援事業とは？

## 地域課題の解決の取組に伴走する

- 地域づくりハンズオン支援事業では、東日本大震災の被災地が抱える様々な地域課題の解決に取り組むNPOや自治体等を公募し、採択された支援対象団体の取組を、復興庁と支援事業者が1年間にわたり「三人四脚」で伴走支援します。
- 事業年度を通じ2週間に1回程度の打合せを重ね、支援対象団体ごとにオーダーメイドの支援を行います。目の前の「プロジェクト」の成果拡大だけでなく、「人」や「チーム」の成長、地域内外との「ネットワーク」の充実にに向けた取組も進め、地域づくりの取組の持続的な発展をサポートします。
- また、支援対象団体が集い、ともに学ぶ研修を開催し、地域間の連携・スキルアップを図ります。

## 支援終了後の「自走」体制を築く

- 地域課題解決の取組を支援終了後も継続的に行うことができるよう、地域の住民、企業、行政、NPO、地域外の関係人口や連携団体・専門家などとの連携を図りながら、伴走支援を行います。
- 地域内外の連携の下、支援対象団体が「自走」する体制を築くことを目指します。

### 地域課題解決の取組に伴走する

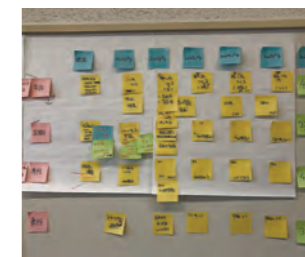


地域課題解決の取組に伴走する事業の概要と、「人」「チーム」「プロジェクト」「ネットワーク」に対する支援のポイント、実践例をご紹介します。

### 支援のポイントと実践例

## 人とチームの成長を支える

- 事業を担う「人」が前向きに取組に携わり、「チーム」として成果を高められるようサポートします。例えば、対話を通じた想い・ビジョンの明確化、専門家や先行事例から学ぶ機会の提供、チームの役割分担・組織体制の見直しなどを各団体のニーズに応じ行います。
- 2020年度、プレーワーカーズ (P.8) では、復興・創生期間の先を見据えて団体としての現状を見つめ直し、ビジョン・ミッションの再定義に取り組んでいます。また、Switch (P.10) は、今後の活動のヒントを得るため、岩手県陸前高田市・宮城県気仙沼市を視察し、現地のプレーヤーと交流しました。



団体ビジョンの再検討



他地域の視察による学び

## プロジェクトの成果拡大を図る

- 支援対象団体の「プロジェクト」の戦略的設計や実行を支援します。また、多くの地域づくり団体の課題である、活動財源確保のサポート、共感と支援の輪を広げる情報発信のサポートも、ニーズに応じて実践します。
- 福島への転入女性のつながり・なりわいづくりを手掛ける tenten (P.9) は、財源確保に向けて商品ブランディングの見直しや販路開拓、サポーター企業の募集に幅広く取り組んでいます。また、地域内外の支援・協賛を集めて椿の植樹・活用を進めるレッドカーペット・プロジェクト (P.7) では、情報発信強化に向けてウェブサイトを作成しています。



サポーター企業との連携



ウェブサイトの作成

## ネットワークの充実を図る

- 事業の推進や、支援終了後の自走に向けて、地域内外の団体・協力者などとの「ネットワーク」づくりをサポートします。また、支援対象団体が集う研修などを通じて、相互の交流を深めてきました。
- 2020年度も、ウイルス感染症対策を講じた上での対面での交流と、オンラインでの交流を組み合わせながら、支援対象団体がともに学び合う研修を実施しています。支援対象団体間でコラボイベントが行われるなど、事業を通じて互いに連携して取組を前に進める関係が育まれています。



感染対策を講じての交流

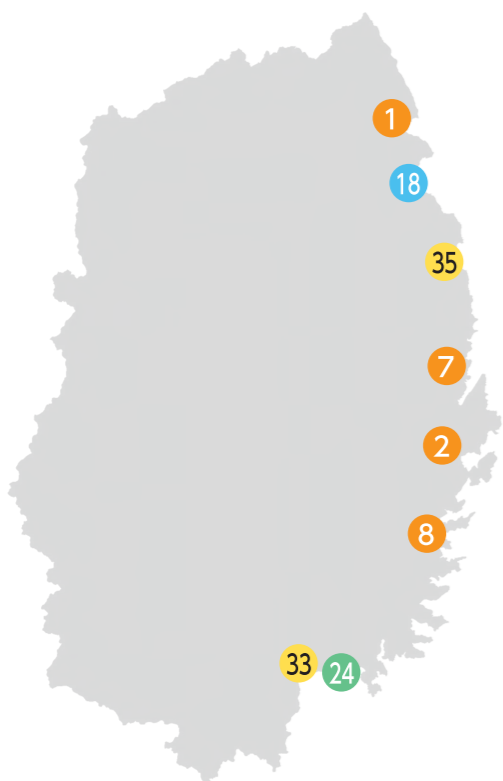


団体間のコラボイベント

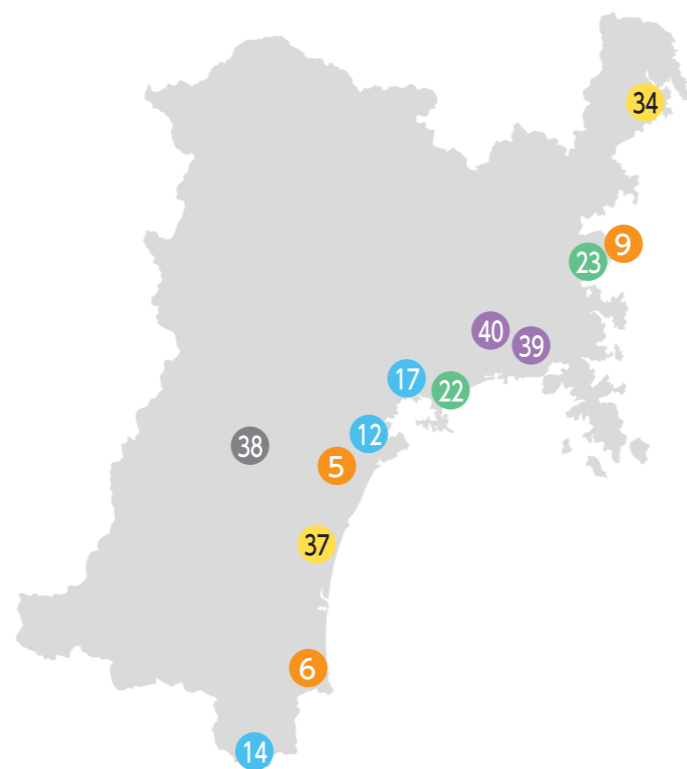
# これまでの支援実績

## 支援対象団体の活動エリア

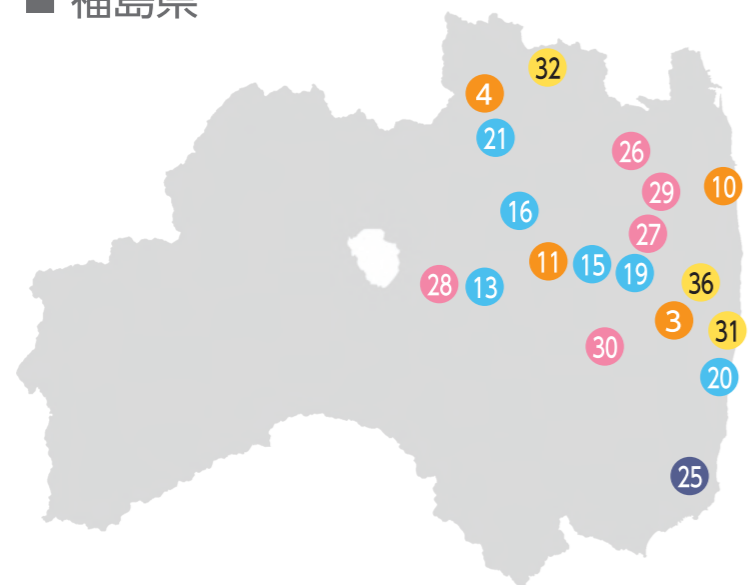
### ■ 岩手県



### ■ 宮城県



### ■ 福島県



2015～2020年度  
支援対象団体数

- 岩手県 8団体
- 宮城県 13団体
- 福島県 19団体

計 40団体

2015年度以降、40の地域づくり団体や自治体への支援を実施してきました。  
交流人口・関係人口、コミュニティ・なりわいづくり、学び・子育てなど、  
支援テーマは多岐にわたります。

## 支援テーマ別支援対象団体・支援年度一覧

### 交流人口・関係人口

- 1 岩手県久慈市 : 2015
- 2 岩手県山田町 : 2015-6
- 3 福島県川内村 : 2015-6
- 4 福島県福島市 : 2015-6
- 5 宮城県多賀城市 : 2016-7 P.15
- 6 宮城県山元町 : 2017 P.16
- 7 宮古観光創生研究会 : 2018
- 8 (一社) 根浜MIND : 2019
- 9 雄勝町渚泊推進協議会 : 2019
- 10 (一社) パイオニズム : 2019 P.14
- 11 (一社) Switch : 2020 P.10

### コミュニティ・暮らし

- 12 宮城県塩竈市 : 2015
- 13 福島県郡山市 : 2015
- 14 (一社) 筆甫地区振興連絡協議会 : 2017 P.37
- 15 Uniy : 2017 P.13
- 16 福島県二本松市 : 2017 P.13
- 17 野蒜まちづくり協議会 : 2018 P.14
- 18 (特非) のんりのりだ物語 : 2019
- 19 (一社) 葛力創造舎 : 2019 P.14
- 20 (特非) 広野わいわいプロジェクト : 2018 P.16
- 21 (一社) tenten : 2020 P.09

### 被災地利活用

- 22 宮城県東松島市 : 2015
- 23 (一社) 雄勝花物語 : 2018
- 24 (一社) レッドカーペット・プロジェクト : 2020 P.07

### 文化・芸術

- 25 福島県いわき市 : 2015-6

### なりわい・地域資源活用

- 26 福島県飯舘村 : 2015-6
- 27 福島県葛尾村 : 2016
- 28 福島県郡山市 : 2016
- 29 大堀相馬焼松永窯 : 2018
- 30 小町温泉組合 : 2018

### 学び・子育て

- 31 福島県楢葉町 : 2016
- 32 福島県国見町 : 2016-7
- 33 (一社) トナリノ : 2017 P.17
- 34 気仙沼まち大学運営協議会 : 2018
- 35 (一社) 燈 : 2019
- 36 いわき・ふたばの子育て応援コミュニティcotohana : 2019
- 37 (一社) プレーワーカーズ : 2020 P.08

### 事業型NPO経営

- 38 (一社) ワカツク : 2017

### 移動・交通

- 39 (一社) 日本カーシェアリング協会 : 2018 P.27
- 40 (特非) 移動支援Rera : 2018

【凡例】 No. 団体名 : 支援年度 掲載ページ

被災未利用地  
X  
地域資源活用

## 椿の植樹から持続的で循環する地域社会を築く

一般社団法人レッドカーペット・プロジェクト

- 設立  
2020年6月 法人設立  
(2015年より活動)
- 体制  
理事・相談役・事務局  
計7名で活動
- WEB  
<https://rcp.life/>

所在地

岩手県  
陸前高田市



地域内外の関係者約90人が集まった植樹会の集合写真

レッドカーペット・プロジェクトは、代表の高橋和良さん一家が経営する株式会社バンザイ・ファクトリーの取組から始まる。陸前高田市の市花・椿は、震災の津波にも負けず多く生き残った。そんな椿に魅せられ、バンザイ・ファクトリーは椿茶をはじめ椿を活かした様々な商品を開発・販売。2015年には被災した土地に椿を植えるプロジェクトを開始した。植樹には高校生、大学生、企業ボランティアなど多くの人が関わり、椿から多様な交流が生まれていく。2019年には、椿茶用の葉の一次加工を就労支援施設などに委託し、若者や高齢者、障害者の働く機会とする取組も始めた。

2020年、プロジェクトは次の大きな一歩を踏み出す。陸前高田市の後押し

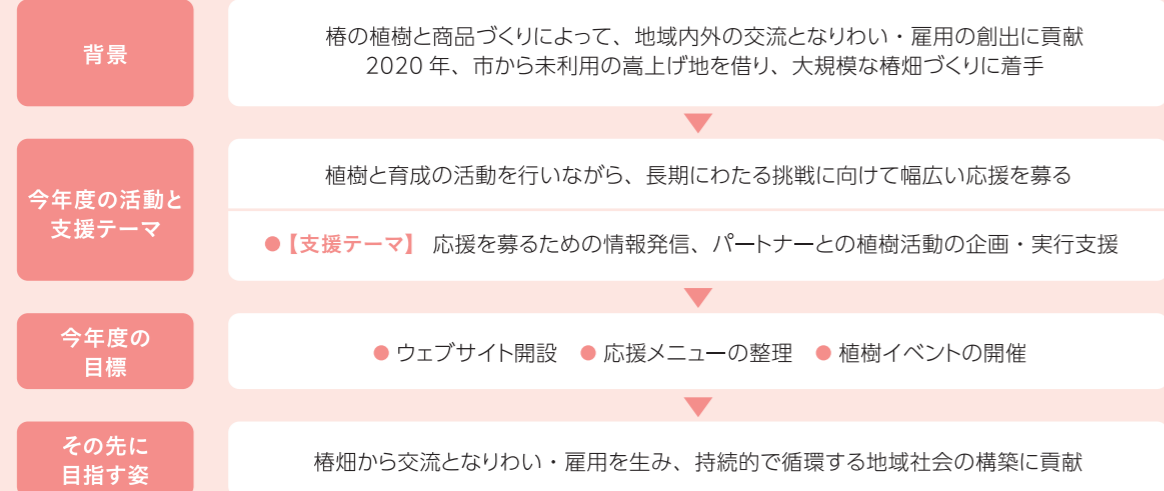
を受けて、津波被害を受け嵩上げされたものの未利用となっていた約2.6haの広大な土地を借り、椿畑とすることになったのである。地元有志らとともに6月に非営利型の一般社団法人を立ち上げ、7月には市と借地覚書を締結。椿から美しい景観と交流を育み、作業場も設置して多様な商品と雇用を生み出していく構想を掲げ、実現に向けて歩み始めた。

### 赤い絨毯の広がる未来に向けて幅広い応援を募る

広大な土地に椿を植え、守り育てて赤い絨毯ができるまでには、長い年月と多大な労力・コストを要する。これまで以上に幅広く企業や団体・個人との連携

が必要だ。そこでレッドカーペット・プロジェクトは、ハンズオン支援を活用し、ビジョンと想いを伝え、応援を募るウェブサイトを開発。順次コンテンツを拡充している。

さらに最初のパートナー企業となった岩手ダイハツ販売株式会社との植樹会を企画。11月17日の植樹会には関係者、地元住民ら約90名が集い、樹齢30年超のシンボルツリーと110本の苗木を植樹した。岩手ダイハツ販売は、植樹活動のほか、椿茶の購入でプロジェクトを後押しする。レッドカーペット・プロジェクトは、こうした応援を次の植樹や商品づくりにつなげ、持続的で循環する地域づくりに貢献していく考えだ。



遊び場づくり  
X  
体制構築

## 子どもの遊び・育ちを見守る地域の大人の輪を広げる

一般社団法人プレーワーカーズ

- 設立  
2015年6月  
法人設立
- 体制  
理事・スタッフ  
計5名で活動
- WEB  
<http://playworkers.org/>

所在地

宮城県  
名取市



プレーワーカーズの設置した出張遊び場で楽しむ子どもたち

プレーワーカーとは、子どもが自由に遊び育つ環境づくりの専門家である。震災後、NPO法人日本冒険遊び場づくり協会のプレーワーカーとして東北で子どもの遊び場づくりを支援してきたメンバーが、2015年6月に独立して立ち上げたのが、プレーワーカーズだ。

被災地の子どもの育ちと心のケアに、遊びを通じて貢献するため、プレーワーカーズは多岐にわたる取組を展開してきた。遊び道具を詰め込んだ車「プレーカー」による出張遊び場づくりのほか、宮城県名取市と気仙沼市では常設の子どもの居場所・遊び場を自ら運営。さらに被災地での子ども支援団体の立ち上げ・運営支援や、遊具や遊び場の設計、各種講演対応なども行ってきた。

ただ、復興・創生期間が終わりに近づくと課題も表面化してきた。例えば、復興の文脈を超えて日常的に子どもの遊びを見守る仕組みづくりや、それを支える地域の協力者を発掘・育成することが求められている。また、復興財源に頼らない活動資金の確保と持続的な経営も重要な課題である。

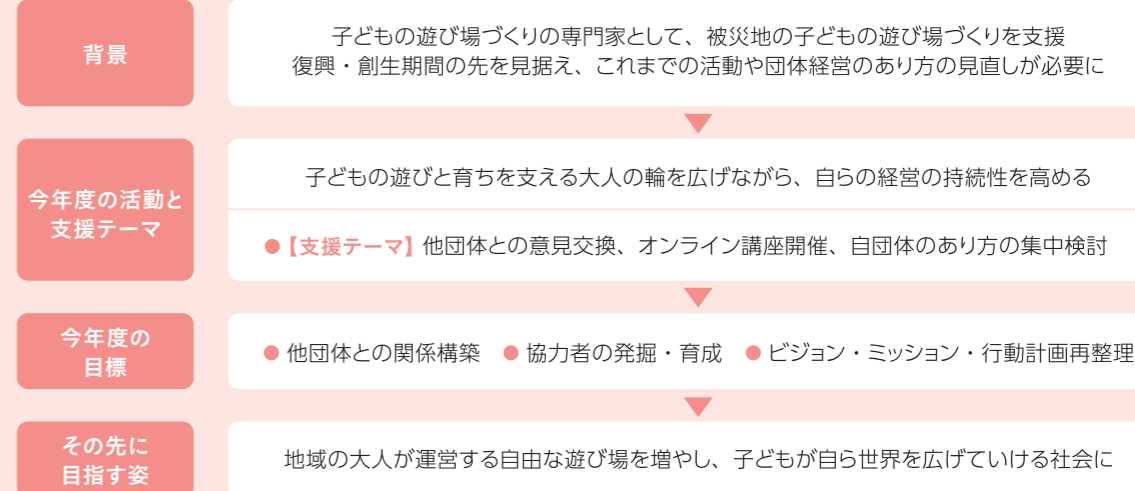
### 遊びを支える大人とともに子どもの世界を広げる挑戦

これらの課題を踏まえ、今年度はまず被災地の子ども支援団体との意見交換を実施。これからの子どもの遊びと育ちのあり方について検討を深めた。この結果は冊子にまとめ公表する予定だ。また、遊び場づくりを支える大人の輪を広

げるためのオンライン講座も開催。協力者発掘に努めている。

自団体の持続的な経営に向けては、改めてビジョン・ミッション・行動計画の再検討に取り組んでいる。集中検討を通じ、これからは宮城県内のプレーワーカー育成や、遊び場の普及支援に重きを置き、その中で自主財源も確保していく方向が見えてきた。

子どもの自由な遊びを地域の大人が見守り支えることで、子どもは自ら育ち、世界を広げていく。そうして子どもが生き生きと育つ地域は、大人にとってもきっと魅力的だ。遊びから始まる地域づくりの挑戦は、これからも続く。



転入女性支援  
なりわい

福島への転入女性のつながりとなりわいを作る

一般社団法人 tenten

■ 設立  
2020年10月 法人設立  
(2018年より活動)

■ 体制  
コアメンバー3名  
ライター・作り手約20名

■ WEB  
<https://tenten-f.info/>



■ 所在地

福島県  
福島市



tentenが行った転入女性が「まちとつながる旅」での記念撮影

**結** 婚やパートナーの転勤を機に知らない土地に移り住む女性には、周囲とつながれず孤立したり、望む仕事に就けず悩む人も多い。結婚を機に福島県に転入した藤本菜月さんもその一人。同じ境遇の女性たちが地域とつながり、自分らしく働ける機会を作りたい。その想いで藤本さんは2018年にtentenを立ち上げた。

tentenはこれまで「仲間づくり」「仕事づくり」「WEBメディア運営」を実施。「仲間づくり」では、転入女性向けの座談会やワークショップを行い、2020年11月には地域を歩きながらコアな魅力を知る、まちとつながる旅も実施した。「仕事づくり」では、会津木綿、刺し子など福島の資源を活かしたアクセサリー・雑貨オリジナルブランドbel\*fonteを開発。

転入女性や子育て中のママが作り手となり、tentenが販売する。このほか記事執筆やデザインなどの仕事を受け、同じく転入女性に携わってもらう取組も手掛ける。「WEBメディア運営」では福島の暮らしの情報を発信するサイトであるtenten fukushimaを運営。このサイトの記事作成にも転入女性が携わる。

活動拡大へ向けて企業連携や商品販売強化を図る

tentenは今後も活動の拡大を目指しているが、そのためには活動に対する支援を募り、自主財源も増やすことが求められる。そこで今年度は、ハンズオン支援を受けながら多岐にわたる活動内

容を整理した団体概要を作成。これを活用しつつ、企業パートナーとの連携を進めている。活動内容に共感する企業から、イベント会場の提供などの協力が実際に集まり始めている。10月に法人化を果たし、信用力も高めたtentenでは、今後も企業との連携を広げていく予定だ。

商品販売の強化にも力を入れる。既存商品の販路開拓と並行し、新ブランド立上げ準備も進行中。売上拡大につなげ、作り手にも収益を還元することを目指す。

さらに、福島市内で新たに空き店舗を改修して拠点を持つ準備も進められるなど、tentenの活動は着実に広がりを見せている。

まちづくり  
仲間づくり

「やりたいが叶う」まちの実現に向けた仲間づくり

一般社団法人 Switch

■ 設立  
2018年4月  
法人設立

■ 体制  
役員4名  
スタッフ5名

■ WEB  
<https://switch-or.jp/>



■ 所在地

福島県  
田村市



テラス石森のミーティングスペースでのSwitchメンバーの様子

**田** 村市出身の久保田健一さんは、地元を出て広告会社で経験を積んだ後、Uターン。2018年にクリエイティブ制作会社を起業した。さらにまちづくりに関わろうと、田村市出身の20～30代の仲間とともにSwitchを設立した。

事業の核となっているのが、田村市テレワークセンター「テラス石森」の運営だ。テラス石森は廃校を活用したサテライトオフィス・イベントスペースなどの機能を持つ施設。オフィスに入居する事業者は14を数え、多彩なイベントが行われるビジネス・交流拠点となっている。さらにSwitchは行政と連携し、空き家活用、移住定住支援、地域資源を活かした商材開発など、地域課題解決に向けた事業にも多数従事。このほかにも

子どもの職業体験イベント、女性向けライティング・デザイン講座などを手掛け、地域おこし協力隊の受入・サポートも担う。

活動人口・関係人口とのつながり拡大に向けて

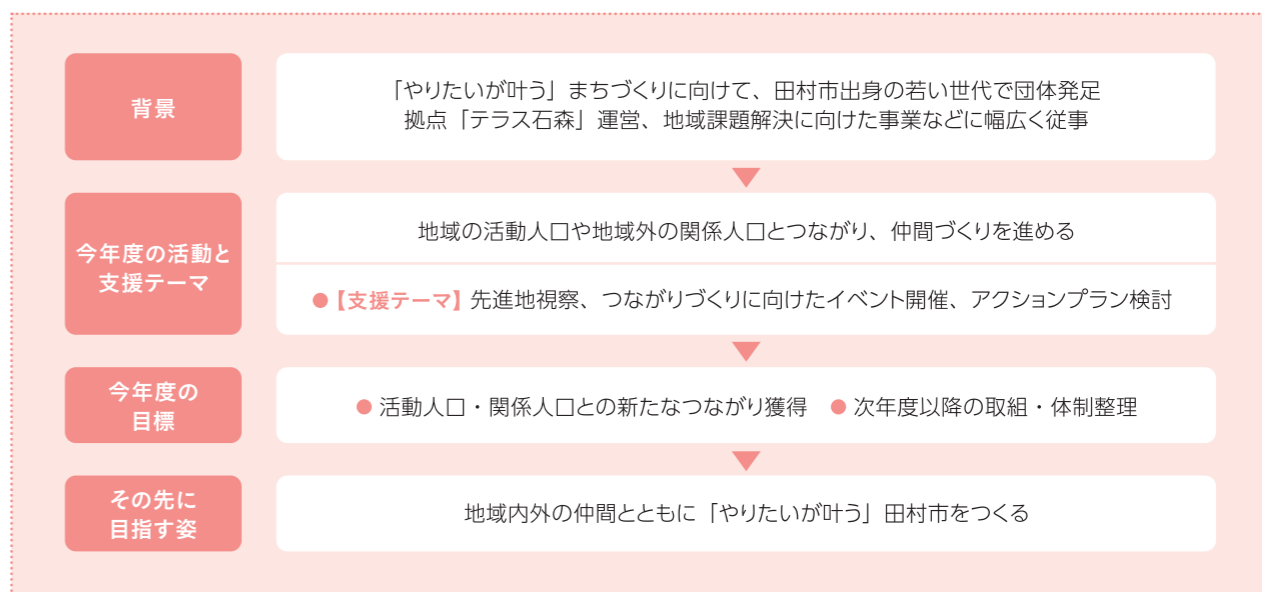
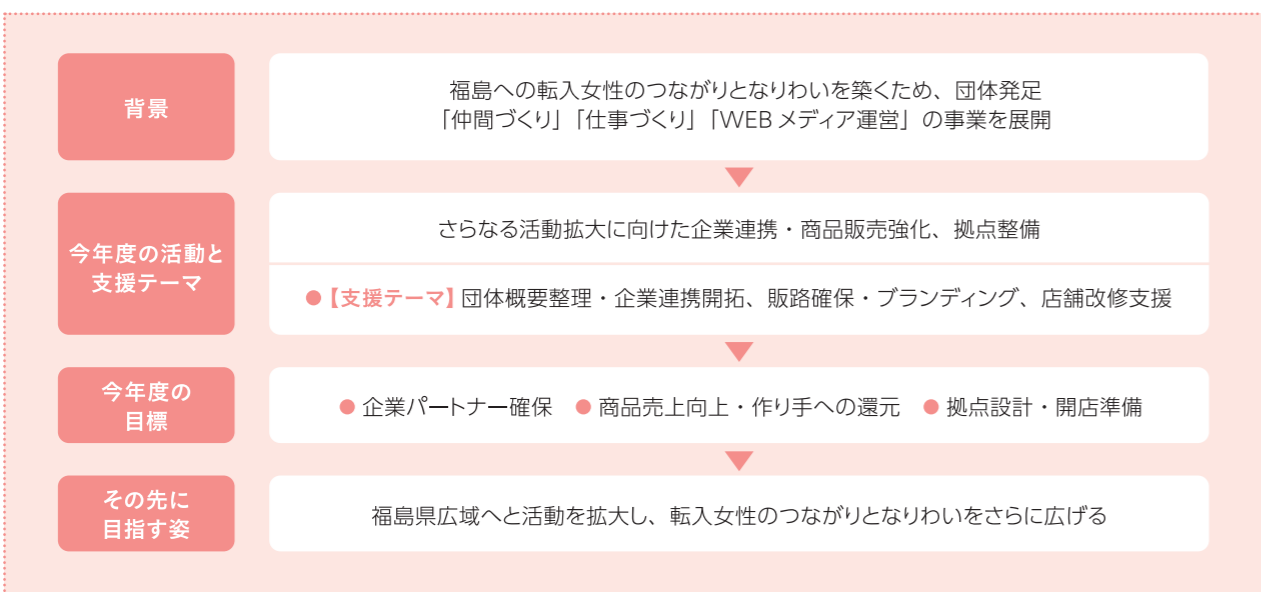
Switchが設立当初から目指すのが「やりたいが叶う」まちづくりだ。就職を機に地元を離れる若者が多い田村を、自分らしく好きな仕事ができるまちにしたい。地味な田舎でも、そこにある余白を楽しみ、望む暮らしをつくる仲間を増やしたい。これらは発足以来のメンバー共通の想いだ。

ただ、Switchとこの想いを共有する仲間は、思うようには増えていない。そ

こ今年度は、自らやりたいことを持つてまちに関わる地域の「活動人口」や、外部の「関係人口」とのつながり拡大をテーマに取り組んでいる。

11月には、気仙沼市と陸前高田市で、まちの担い手を広げる取組を視察。住民や事業者との対話を増やし段階的に町に関わる仕掛けを作る重要性を学んだ。また、関係人口創出や小さななりわいづくりについて考えるイベントも実施。特になりわいづくりのイベントからは自らやりたいことを持つ参加者同士のコミュニティが立ち上がるなど手応えを得た。

今後、視察での学びやイベントの成果を土台に、仲間づくりをさらに進めていく予定である。



# 「成功の循環」を地域につくる

## 「成功の循環」モデル

- 「成功の循環」モデルは、組織・チームの中で「関係性の質」を高めることが「思考の質」と「行動の質」の向上につながり、「結果の質」も高めていくことを示した考え方です。組織学習に関する専門家であるダニエル・キム氏（米国マサチューセッツ工科大学元教授）が提示したこのモデルは、事業の「結果の質」を高めるために、まず「関係性の質」に着目すべきであることを示しています。
- 地域づくりの取組には、民間団体・企業・行政職員、地域住民・地域外の関係人口など、様々な背景を持つ人々が関わります。取組を前に進め、持続可能な形で定着（自走）させていくためには、関係者が同じ方向に向かって協働していくことができるよう、「関係性の質」を丁寧に高めることが不可欠です。
- こうした認識の下、地域づくりハンズオン支援事業では、「成功の循環」モデルを念頭に置き、地域に好循環をもたらすことができるよう、支援対象団体の取組に伴走してきました。

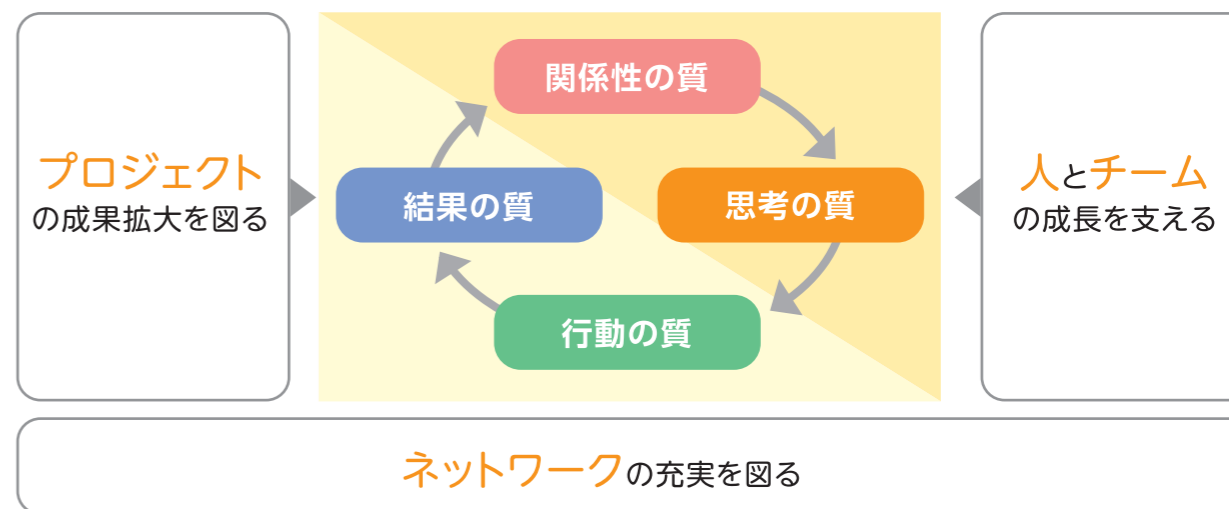
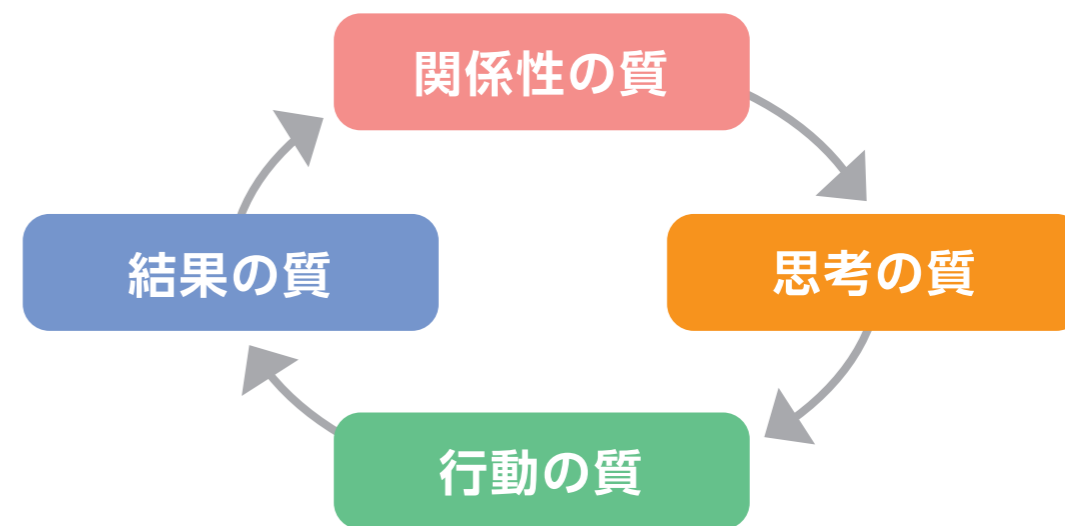
## 「関係性」から始める意義

- 「成功の循環」モデルは、関係性の構築抜きに「結果の質」を優先することに警鐘を鳴らします。事業の「結果」のみを求めると、求める成果が得られなかった場合に不満が募り、その責任の帰属をめぐるしばしば対立が生じます。これが組織・チーム内の「関係性」に悪影響を及ぼし、「思考」や「行動」を消極的に変化させ、次の「結果」の質の低下を招いてしまいます。
- こうした悪循環（Bad Cycle）を好循環（Good Cycle）に転換させるには、「関係性」づくりから始めることが重要となります。チームや地域における対話を重視し、多様な考え方を尊重しつつ相互理解を深めることで、「関係性」の質を高めると、前向きな「思考」や「行動」が生まれやすくなります。関係者それぞれが自分ごととして事業に向き合い、ともに「結果」の質を高めることで、相互の信頼も高まり、さらに「関係性」の質を高めていくことができます。

## 好循環を生むためのアプローチ

- 地域づくりハンズオン支援事業では、支援対象団体における関係性と思考の質向上に向けて、取組に関わる「人」と「チーム」の成長を支えることに取り組んできました。地域づくりの取組の目的や進め方に明確な答えはありません。それゆえ、一人ひとりの想いとチームとしてのビジョンを明確にすることを重視してきました。また、そのうえでともに楽しみながら地域課題に向き合う関係を築き、適切な組織体制や役割分担を組み立てることに取り組んできました。これらの考え方と実践例を、[p.13-14](#)でご紹介します。
- 行動と結果の質向上に向けては、「プロジェクト」の成果拡大に取り組んできました。支援対象団体・支援チームとともにプロジェクトを計画・実行してきたほか、多くの支援対象団体の課題である財源の確保や情報発信も進めてきました。また、好循環を生み、スパイラルアップさせていくために、地域内外との「ネットワーク」の充実に取り組んできました。これらの考え方と実践例を、[p.15-16](#)でご紹介します。

地域づくりハンズオン支援事業の中心に据えてきた「成功の循環」モデルの考え方とその意義、地域に好循環を生むためのアプローチについてご紹介します。



# 人とチームの成長を支える

## 1 理念とビジョンを言葉にする

■ 地域づくりの活動を進めるうえで、その中心を担う「人」と「チーム」の存在は不可欠です。想いとビジョンを共有する仲間を募り、継続的に活動を進めることが求められます。しかし、地域づくりの目的と進め方に唯一の正解はありません。一人ひとりの置かれる環境や、行政・民間団体・地域住民などの立場の違いによって、活動に対する想いやビジョンがすれちがう事態もしばしば生じます。また、活動を続ける中で改めて想いやビジョンを問い直す必要が生じることもあります。活動を支える「人」を募り、コミットメントを高め、「チーム」の推進力を向上させるには、理念とビジョンを言葉にし、共有することが重要です。

■ 地域づくりハンズオン支援事業では、支援対象団体の理念とビジョンの明確化のサポートを行ってきました。例えば 2017 年度支援対象団体の **Uniy** (福島県田村市) では、先進地視察を行って学びを得つつ、メンバー間でのワークショップを重ね、団体としてのビジョン・ミッション・大切にしている価値を再定義しました。

■ Case Study で取り上げる岩手県陸前高田市の **トナリノ** (p.17-) でも、設立以来、繰り返し活動理念の見直しに取り組んできました。メンバーが共感できる理念を定義し、共有することで、判断・行動のスピードが上がる実感が得られています。



Uniyビジョン検討ワークショップ

## 2 多様な挑戦を育む土壌を作る

■ 人口減少・少子高齢化が進み、課題の山積する地域では、地域の担い手となる人やスキル・ノウハウ、活動を支える財源などの資源が不足しがちです。しかし、地域に「足りないものが多すぎて、新しいことを始めてもうまくいかない」という認識が広がってしまうと、課題解決に向けた挑戦が生まれにくくなり、さらに諦めの空気が広がる悪循環に陥りかねません。こうした状況を打開し、多様な挑戦を育む土壌を作るには、一人ひとりの小さな一歩を応援し、「まずやってみる」経験を積み重ねることが重要となります。その先で少しずつ成功体験を蓄積し、次の挑戦を呼び込む連鎖を生み出すことで、課題と向き合う地域の力も高まっていくと考えられます。

■ 地域づくりハンズオン支援事業でも、地域における小さなアクションを応援し、多様な挑戦を育む土壌を作るためのサポートを行ってきました。2017 年度支援対象団体の **福島県二本松市** では、市民と行政が対話し、地域の魅力を高める小さなアクションをともに実践する「二本松ざくざく会議」を実施。大学生から高齢者まで多世代の市民と行政職員が、市内飲食店 PR 動画制作、古本市など、多彩な企画を実践しました。

■ Case Study で取り上げる宮城県丸森町の **筆甫地区振興連絡協議会** (p.37-) でも、「まずやってみる」ことを大切に住民主体の地域課題解決の取組を数多く実施してきました。挑戦と成功体験の蓄積が、地域の誇りと自信を着実に育んでいます。



二本松ざくざく会議の様子

「人」のコミットメントと成長を支え、「チーム」の推進力を高めるための5つの考え方と、支援対象団体における実践例についてご紹介します。

## 3 一人ひとりの学びと成長を支える

■ 地域づくりに取り組む NPO 等の団体の多くで、「人」の確保と定着が課題となっています。一人ひとりが学びと成長を実感できる環境づくりは、メンバーの確保と定着に加え、活動の質向上にもつながります。

■ 2019 年度支援対象団体の **パイオニズム** (福島県南相馬市) では、メンバーそれぞれが創発的に企画を立案・実践できるよう、個別メンタリングや合宿での集中検討を実施。メンバー各自が発案するイベント等の企画が増え、チームの推進力が高まる実感をられました。

■ Case Study で取り上げる宮城県石巻市の **日本カーシェアリング協会** (p.27-) でも、事業部長とスタッフの月 1 回の個別面談 (1on1 ミーティング)、スキルアップに向けた外部研修の積極的活用に取り組むなど、メンバー一人ひとりの学びと成長に力を入れています。



パイオニズムメンバー合宿の様子

## 4 とともに楽しみ応援しあう関係を築く

■ 住民や地域に関わる人々が交流し、ともに楽しむ場づくりは、地域づくりの基礎となります。こうした場で育まれた関係性は、地域課題解決に向けた取組への協力を呼び掛ける時、大きな支えとなります。

■ 2018 年度支援対象団体の **野蒜まちづくり協議会** (宮城県東松島市) では、多世代がともに企画・運営するまちの文化祭開催や、ママと子どもと一緒に楽しみリラックスできる場づくり (のびるママのほっとすぺーす) などを通じ、地域住民の交流と関係性づくりに取り組みました。

■ **筆甫地区振興連絡協議会** (P.37-) も、住民主体の地域課題解決の土壌を築く活動として、住民が楽しみ交流する場づくりに力を入れています。



のびるママのほっとすぺーすの様子

## 5 組織体制と役割分担の見直しを続ける

■ 限られたメンバーで地域づくりの活動を進めるうえでは、チームの体制と役割分担を適切に設計することが重要となります。また、事業内容や規模の変化に応じ、見直しを続けることも求められます。

■ 2019 年度支援対象団体の **葛力創造舎** (福島県葛尾村) では、事業拡大に伴い、それまで代表が担ってきた業務の実施体制に見直しが必要となっていました。そこで業務を可視化・整理し、新たに雇用も行って、安定的に事業を進めるための体制を築きました。

■ **トナリノ** (P.17-) でも、事業拡大に応じて、代表主導の組織運営を部門制に切り替えるなど、体制の見直しを継続的に行っていました。



葛力創造舎での検討の様子



# プロジェクトの成果とネットワークの拡大を図る

「プロジェクト」成果と「ネットワーク」の拡大に向けた4つの考え方と、支援対象団体における実践例についてご紹介します。

## 1 戦略性を持ってプロジェクトを設計する

- 「プロジェクト」の実践に当たっては、目的とその達成に向けた手法を整理し、人員体制・資金面の計画や、スケジュールリングを行って成果を創出することが求められます。新たなプロジェクトに取り組むときには、まずスモールスタートを切り、小さな実践から成果と課題を見出ししていくことも大切です。また、地域に経験・ノウハウが不足する場合には、他地域の先行例に学んだり、必要な知見と実績を持つ専門家の協力を得て、プロジェクトの計画と実行にあたることも有益となります。
- 地域づくりハンズオン支援事業では、専門家の知見も活かしながら、支援対象団体が取り組む新たなプロジェクトの計画と実行に伴走してきました。また、小さな実践と結果の検証をともに行い、PDCA サイクルを回すことにも取り組んできました。例えば 2017 年度支援対象団体の宮城県多賀城市は、地域団体や事業者と連携した観光地域づくりに向けて、専門家の助言を受けながら 2 度のモデルツアーを企画・開催。成功体験を関係者で共有しました。
- 人口約 500 人の山里で住民主体のまちづくりを行う筆甫地区振興連絡協議会 (p.37-) も、先行事例や専門家に学びながら、再生可能エネルギー事業、特産品開発、地域のお店づくりなど、多岐にわたる取組を実現してきました。外部の力も活かして立ち上げたこれらの取組を、住民主体で運営し、改善を続けています。



多賀城市でのモニターツアー

## 2 多様な財源・資源を組み合わせる

- 事業運営のための財源確保は、多くの地域づくり団体に共通する課題です。とりわけ、復興関連予算が縮小する被災地の団体にとって、今後を見据えて財源の構成を見直すことは喫緊の課題です。各団体において、事業収益、補助・助成金、会費・協賛金・寄付金、クラウドファンディングやふるさと納税など、多様な財源を組み合わせた資金調達を行うことが求められています。加えて、資金に限らない多様な資源を確保していくことも重要です。ボランティア・プロボノなどによる支援や、物資・施設の調達に対する支援を呼び掛けていくことも、持続的な事業運営に向けて有効といえます。
- 2020 年度支援対象団体で、遊び場・居場所づくりから子どもの育ちを支える活動を行うプレーワーカーズ (p.8) は、助成金、寄付金、自主事業収益を組み合わせることで財源を確保してきました。ハンズオン支援では、今後の事業拡大と、復興支援関係の助成金の減少を見据え、ファンドレイジングの専門家とともに資金調達のあり方の見直しを進めています。また、活動をともに進めるボランティアの育成講座も実施しています。
- 寄付車を活かした支え合いの仕組みづくりに取り組む日本カーシェアリング協会 (p.27-) も、2018 年度のハンズオン支援で自らのノウハウを他地域に提供する有償プログラムを開発し、財源確保に役立てています。このほかにも独自の収益事業、寄付プログラムを開発し、企業・団体・個人からの支援も集めて、持続的な事業運営を図っています。



プレーワーカーズの出張イベント事業

## 3 オープンな情報発信で応援の輪を広げる

- 情報発信は、地域づくりへの応援を募り、資金調達を進めていくための重要な活動となります。人員・体制が限られる地域づくり団体においても、イベント開催、SNS、地元紙・地域メディアを介した発信など、自分たちでできる情報発信の方法を模索することが求められます。また、活動の成果だけでなく、そのプロセスを含めて発信し続けることも大切です。地域づくりに携わるメンバーの想いや成長の過程も含めて継続的に伝えることが、地域内外の応援の輪の拡大につながります。
- 2019 年度支援対象団体の広野わいわいプロジェクト (福島県広野町) は、ハンズオン支援を受けながら、地域の交流・活動拠点づくりに取り組みました。場づくりに多くの人たちを巻き込み、情報発信にもつなげるため、拠点活用アイデアを募るワークショップや説明会を繰り返し開催しました。支援終了後、空き物件をリノベーションした多世代交流スペース「ぶらっとあっと」の活用が始まり、日々様子が SNS で発信されています。
- 筆甫地区振興連絡協議会 (p.37-) は、暮らしの情報やまちづくり活動の様子を伝える広報誌を毎月発行し、地区全世帯に配布。地区の動きを住民と共有するツールとなっています。また、地域外に向けては SNS での情報発信を継続的に行っています。約 4,900 人のフォロワーとのつながりは、地域づくりの取組を支える貴重な財産です。



広野町の拠点活用アイデアを募るワークショップ

## 4 関わりしろから連携を広げ、深める

- 地域内外の団体や個人とのネットワークを広げることは、地域づくりの取組を前に進め、成功の循環をスパイラルアップさせるための重要な要素です。ネットワークの拡大に向けては、地域を知り、関心を持ってもらうための多様な「関わりしろ」を作ることが有益となります。また、地域づくりの活動に対する想いや考え方を共有する団体や個人との関係を深め、ともに活動を進める「共創関係」を築くことも大切です。
- 2017 年度支援対象団体の宮城県山元町では、地域に心を寄せ、関わりを持つ関係人口とのネットワーク拡大に向けた取組を進めました。地域外の人々と山元町との多様な「関わりしろ」を提供するため、町を知るきっかけを作る情報発信や、町の人に会おうイベント、町に訪れるツアー・研修、町の人とともにプロジェクトを立ち上げるサポートなどを幅広く実施。取組を通じてつながった関係人口が町との関わりを深め、後に移住するケースも生まれました。
- トナリノ (p.17-) では、地域から寄せられる様々な困りごとを受け止め、地域内外の NPO・企業・行政などと連携して解決に当たっています。震災後 10 年の活動の中で、地域内外との幅広いネットワークを築いてきましたが、活動の質を高めるため、想いや考え方を共有する相手とより深い信頼関係を築き、単なるつながりを超えた生きた人脈を作ることも重視しています。



山元町との関わりを作る東京での交流イベント

# 地域の困りごとを解決する「相棒」として、復興のその先へ

一般社団法人トナリノ [岩手県陸前高田市]



2020年、商号変更し体制を拡大したトナリノのメンバーによる集合写真

トナリノは、地域の「相棒」としてあらゆる困りごとを受け止め、解決に向けて伴走する事業を行う。陸前高田市の緊急支援から活動を始め、現在の事業の形に至るまでに、理念と組織体制の見直しを繰り返してきた。トナリノの震災後10年の歩みから、地域づくり団体の活動継続と発展に向けたヒントを学ぶ。

## Leader's Profile



佐々木 信秋 さん

一般社団法人トナリノ  
代表理事

陸前高田市出身。地元高校卒業後、東京でプログラミングを学ぶ。イベント会社設立を経て、ウェブ制作会社の開業準備中に、東日本大震災が発生。震災後Uターンし、一般社団法人SAVE TAKATA(現・トナリノ)代表理事として復興支援に携わる。その他、陸前高田市内NPO・まちづくり団体等の役職を兼務。

## Organization Profile

### ■ フィールド

・岩手県陸前高田市を拠点に活動  
・2020年、陸前高田を含む4市2町へ活動地域を拡大

### ■ 設立

・2011年6月(法人設立)

### ■ 職員数

・24名(2020年12月末時点)  
・ほか顧問2名、業務委託3名

### ■ WEB サイト

・<https://tonarino.org/>

### ■ 所在地

岩手県  
陸前高田市



## 活動概要～困りごとを解決する地域の「相棒」

一般社団法人トナリノは、東日本大震災で甚大な被害を受けた岩手県陸前高田市の緊急支援活動から立ち上がった。設立時の名称は「SAVE TAKATA」だったが、震災から10年目の節目となった2020年6月、復興のその先の未来に向けて新たなステージに移る決意を込めて、「トナリノ」へ商号変更した。

トナリノは、地域の困りごとを受け止め、相棒として解決に取り組むことを事業の中心に据えている。トナリノには、地域住民や事業者、NPO、行政関係者など多様な方々が困りごとを持ち込む。ボランティアや視察の受入、地域のイベントの企画・運営、商品の開発・販売・PR、その他市民活動の立ち上げや運営、クラウドファンディングによる資金調達など、困りごとの分野は多岐にわた

る。トナリノは、自らのスキルと、地域の多様な資源を組み合わせ、常時20～30案件の困りごとと解決に取り組んでいる。

トナリノでは20名を超える職員が4つの事業部で活動する。「制作部」は、デジタルとデザインの力を活かし、ウェブサイト・ポスター・チラシ・名刺・商品パッケージ・動画などの制作を通じて困りごとと解決をサポートする。「営業部」は、地域の特産品の販売・発信や、商品開発の役割を担う。「企画部」はイベントや事業の事務局支援、関係者間の調整やコーディネート役を担いながら、次世代を担う子どもの育成や大学生との連携、子育てママたちのコミュニティ・なりわいづくりにも取り組む。「経営部」は組織全体のマネジメントを担っている。これら内部のリソースでは補いきれない専門性や資源は、地域内外の様々な分野のプレーヤーと補完し合う。そうした座組の下、計画から調達・事業の遂行まで深

く関わり、困りごとと解決に貢献するのがトナリノのスタイルだ。

現在の形に至るまで、トナリノの事業と組織は大きく変化してきた。これまでの歩みや、その中で直面してきた課題、今後の展望を以下でご紹介する。

## 設立の経緯～東京での起業から復興の道へ

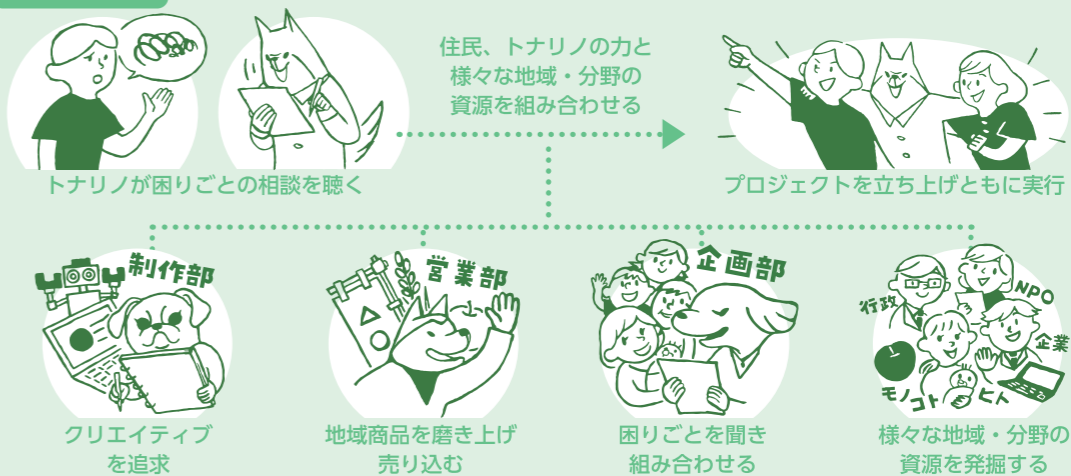
陸前高田市出身の佐々木信秋さんは、地元高校を卒業後、東京でプログラミングを学んだ。その後、イベント会社を創業し音楽フェスの運営などに携わっていたが、元々思い入れのあったウェブの仕事に挑戦するため、辞任する。1年かけて準備し、ウェブ制作会社を立ち上げることになった。共同で事業を始める仲間と決起集会をしたのが、2011年3月10日だった。

その翌日に東日本大震災が発生、そこからは思いもよらぬことの連続だっ

**Vision** 人々が地域や分野を超え、自らが地域課題の解決をしている

**Mission** 困りごとを聞き、地域や分野に捉われない人と資源を発掘し、組み合わせる

## 事業内容



た。3月11日の夜、都内に住む陸前高田市出身者約20人が集まり、壊滅的な被害を受けた故郷のために、ボランティアに乗り出す。救援物資を車に載せて北上するチームと、東京で情報を集め発信するチームに分かれて活動を開始。佐々木さんは東京のチームに加わり、「SAVE TAKATA」と題した陸前高田市の被災状況を発信するサイトを開設する。

それからは念願だったウェブ制作会社のことを思い返す暇さえなくなった。サイトには安否確認の問い合わせや物資支援の申し込みが毎分届く。わずか1週間で35万人がサイトを利用した。現地の仲間からの情報をサイトで発信し、物資を受け入れて現地へ届け、また東京へ戻ることを繰り返した。

誰に頼まれるでもなく立ち上げたサイトは、いつの間にか陸前高田のボランティア活動のハブの役割を担うようになり、SNS上でも「SAVE TAKATA」のハッシュタグで情報がやり取りされていた。普通ならどこかで区切りをつけて東京の生活に戻るはずだが、支援活動には先が見えない。復興への道のりを歩むには、継続してより効果的な支援を行わなければならないことが明らかだった。震災から3か月後、サイトのタイトルをそのまま引き継いで、一般社団法人SAVE TAKATAが設立された。佐々木さんは、周囲の熱に押されるまま、代表理事に就任することになった。

## Phase1 緊急支援フェーズ

### 被災直後のまちを支えるボランティア活動

震災当時の陸前高田市の世帯数に対し、津波と地震による家屋の全半壊の被害数は50.1%、一部損壊も含めるとその割合は99.5%に達した。まち全体が被災し、最大の被害を受けた地域の一つとなった陸前高田には、多くの支援が集まった。その分、現場のニーズと支援物資やボランティアの方たちのマッチングにも多大な労力を要した。

SAVE TAKATAでは自らのサイト運営のほか、生活用品や事務用品など大量の支援物資を首都圏から陸前高田へ届けるため、物資・車両を提供する方と運転してくれる方のマッチングに当たった。避難所に届いた物資管理にも携わり、およそ半年の間に棚卸した物資の数は15万点にも上った。その他にもボランティア宿泊施設の運営、市の災害対策本部のサイト制作、首都圏での陸前高田支援フォーラムの開催、慰問イベントや炊き出しの運営・コーディネートなどに従事した。

支援の現場は過酷を極め、次々に届く支援の申し出にうまく対応できないことも多々あったが、メンバーは目の前の課題に必死に取り組む日々を続けた。

## 暮らしとなりわいの復旧に向けた支援

震災後半年を過ぎたころからは、視察・ボランティアの受け入れ対応、復興関係イベントの運営支援等を継続しながら、地域から寄せられる様々な困りごとを起点に、「デジタル」、「なりわい」、「若者」を軸とした活動も広げていった。

「デジタル」の分野では、地元の事業者やNPOなどのサイトを制作するほか、市民や事業者向けにPCスキル講習、SNSの運用講座なども実施し、情報発信やデジタルリテラシーの向上をサポートした。また、2012年からは市内で営業を始めたお店の場所や連絡先などの情報をまとめた「陸前高田復幸マップ」を発行し、紙媒体を市内各所に配布するとともに、インターネット上での配信も行った。

「なりわい」の分野では、首都圏を中心に各地で行われるイベント・お祭りに出向いて陸前高田物産展を開き、被災事業者の商品を販売する活動を続けた。地元事業者には販売とPRの機会を、首都圏の方々には現地に行けなくても被災地を応援できる機会を提供する活動となった。

物産展に加えて力を入れて取り組んだのが、農業である。陸前高田市の米崎地域では、海に近い高台の傾斜地で、ミネラルを含んだ海風に吹かれて育つ



避難所での支援物資管理の様子。大量の物資の棚卸や仕分けにあたった。



復興イベントでの陸前高田物産展の様子。被災後4年ほどで100回以上実施した。

History			Phase
Year	Topics		
2011	3月	陸前高田市出身者による支援活動開始、被災情報発信サイト「SAVE TAKATA」開設	<b>Phase1</b> 緊急支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>●被災した故郷の緊急支援として活動を開始</li> <li>●復興への長い道のりを支えるために法人化、「デジタル」「なりわい」「若者」を軸とした事業を展開</li> <li>●震災後1年を迎えた後にトップダウンで組織改革を断行、ボランティアから事業活動へと移行</li> </ul>
	6月	一般社団法人SAVE TAKATA設立 支援物資の運搬、避難所での支援物資管理、ボランティア宿泊施設運営支援、復興イベントや炊き出しの運営・コーディネートなどに従事	
2012	4月	団体内での理念検討ワークショップ 陸前高田復幸マップの作成・配布を開始	
	6月	仮設「高田大隅つどいの丘商店街」に事務所移転 サイト等制作支援、陸前高田物産展などの本格化	
2013	1月	若者の活動拠点「若興人の家」事業開始	<b>Phase3</b> 組織体制・事業拡大 <ul style="list-style-type: none"> <li>●地域の「相棒」として自らを再定義し、活動理念を共有して自律的に考え、行動するチームに</li> <li>●復興の先を見据えて商号変更、組織規模と活動地域も拡大</li> </ul>
	9月	米崎りんごの商品開発事業開始	
2014	3月	米崎りんごジャム・ジュースの販売開始	
2015	3月	「陸前高田復幸マップアプリ」がいわてアプリコンテスト大賞受賞	
2016	2月	ジャム・ジュース事業を引き継ぐかたちで、スタッフがらら・パレットを設立し独立	
2017	4月	米崎りんご生産・販売を担うNPO法人LAMP設立	
	5月	地域づくりハンズオン支援事業採択 地域の大人による中学校での教育支援を推進	
2018	6月	陸前高田市立高田第一中学校と教育連携協定締結 上記に加え、小学校～高校までの教育支援を実施	
2019	4月	教育事業の一環でプログラミング教育支援を開始	
2020	6月	「トナリノ」に商号変更 活動地域を陸前高田市を含む4市2町に拡大	
	8月	仮設商店街を改装した「たまご村」内でコワーキングスペース「ヤドカリ」が本格オープン	

## Future

復興のその先の地域の未来に向けて…

- ◆ 陸前高田と新たな活動地域での実績を拡大、地域間の連携を促進
- ◆ スタッフとチームの力を高め、地域の「相棒」業を完成形に
- ◆ 営利・非営利双方の経験を活かした事業を興し、過疎地域での挑戦の先鞭をつける  
ロールモデルに

「米崎りんご」の生産が明治期以来続いてきた。しかし、震災はりんご農家の経営に打撃を与え、かねてから直面していた担い手・後継者不足の問題も深刻化させた。米崎りんごを後世に残そうと、SAVE TAKATAは営農を続ける農家とともに2013年7月からりんごの商品開発に着手する。翌年にはジュース・ジャムの販売を始めた。さらにその後も移住者や若年無業者と農業をマッチングし、仕事づくりと定住につなげたり、後継者のいない農園を借り受けて自社農園として運営したりと、農業分野の取組を広げていくことになる。

「若者」の分野では、大学生を中心とした若者との交流・連携に取り組んだ。震災は以前からの問題だった人口減少・少子高齢化を加速させた一方、復興支援や研究活動を通じて陸前高田とつながりを持つ大学生が増えていくきっかけにもなった。2013年、そうした大学生たちの陸前高田での活動拠点として、「若興人の家」がオープンした。SAVE TAKATAや地元住民がサポートに入りつつ、学生たちが自ら設計・施工に関わり、空き家を改修してできあがった拠点である。「若興人の家」には今も学生た

ちが訪れ、地域の文化や歴史、口伝を取材して記録に残す活動や、神戸大学槻橋研究室の協力の下で制作された震災前の陸前高田の市街地模型を活用した伝承活動などが続けられている。

### ボランティアから トップダウン型組織へ

この間、SAVE TAKATAの組織としてのあり方も大きく変化した。震災後当初は、佐々木さんと同世代の陸前高田市出身者やその知人を中心とする30～50名ほどが常時活動し、うち10名ほどはSAVE TAKATAの活動に専業で従事していた。代表の佐々木さんを含め全員が無給のボランティアで、活動の理念や方針を整理し、資金計画を練る間もなく支援活動にあたった。

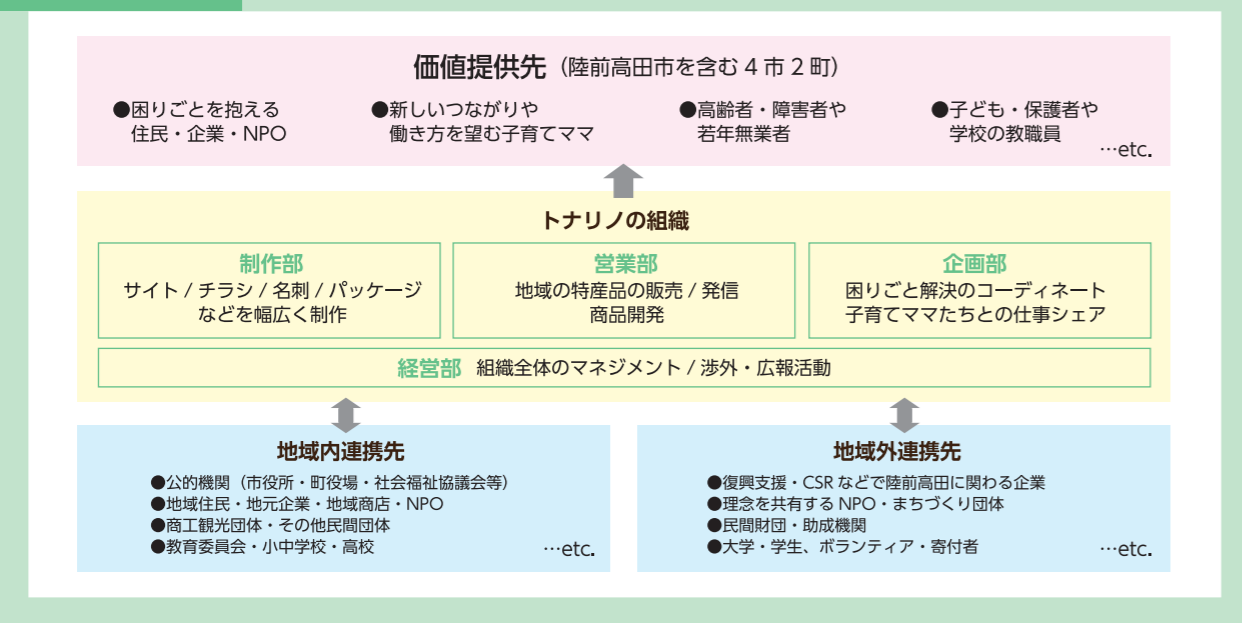
転機が訪れたのは震災から1年後の2012年4月のことである。ボランティアで続けてきた活動をその先どう続けていくのか、ビジョンを定めるため、当時の理事とSAVE TAKATAに関わっていたコンサルタントによるワークショップが行われた。佐々木さんは当時の想いを何とか言葉にして「陸前高田に笑顔をつくる」という案を出したが、組織の方向性を示すビ

ジョンとしては非常に曖昧で、不十分だったと思う、と振り返る。しかし、他のメンバーからは明確な案が出てこなかった。

ボランティアや非営利団体について知らぬまま代表を務め、経験不足も感じていた佐々木さんは、それまで周囲からの助言・批判を受け入れて活動にあたってきたが、自分の思うように動けないもどかしさも感じていた。誰からもビジョンが出てこない様子を目にした佐々木さんは、たとえ拙くても、自分の想いと考えで後悔の無いよう行動することを決意する。

ワークショップ後、佐々木さんはトップダウンでの組織改革に乗り出す。理事の入れ替えを行い、コンサルタントとの関係は解消した。事業内容も緊急支援から「デジタル」「なりわい」「若者」を軸とした事業へ比重を移し、トップダウンでの意志決定により以前よりもスピード感を持って多数の事業で経験を積んでいった。補助や助成による財源確保にも取り組み始め、2012年になってからようやく初めてスタッフに報酬も出すことができた。

### 組織図/関係図



「若興人の家」を拠点に、大学生が地域の取材や冊子制作の活動を続けている。



らら・ぱれっとを立ち上げた岡本さん(左写真)とNPO法人LAMPを設立した松本さん(右写真)とともに今もトナリノと連携して事業を進めている。



## Phase2 まちづくり会社転換フェーズ

### 活動方針の再検討 ～困りごとに向き合う決意

2014年に入るまで、佐々木さんは曜日の区別なく仕事を続け、連日事務所に泊まり込む生活を続けた。組織としての活動実績は蓄積していったが、その分、将来の方向性は見通しづらくなっていった。周囲からは多岐にわたる事業を整理し、SAVE TAKATAが強みを持ち、地域のリソースも不足している「デジタル」の分野に絞らねばならないか、といった助言も多く受けていた。

組織経営の常道からすれば、事業領域を絞り込むほうが得策なことを佐々木さんも理解していた。しかし、事業の絞り込みによって、これまで受け止めてきた地域の困りごとが行き場を失い、こぼれ落ちてしまうのではないかと懸念も大きかった。悩んだ末にSAVE TAKATAが選択したのは、地域の困りごとを丸ごと受け止め、「見捨てないこと」を極める道である。この決断には覚悟も必要だったが、結果的にこのときに自分たちがどうありたいか、何がしたいかを考え抜いたことは、その後迷いを取り去って事業を続けていくために必要なことだったと思う、と佐々木さんは語る。

### トップダウンからチーム としての事業推進へ

このフェーズでも組織の形は変化を続けた。2016年2月には、SAVE TAKATAの事業として行ってきた米崎りんごのジャムとジュースの加工・販売事業を引き継ぐ形で、スタッフの岡本啓子さんが独立し、らら・ぱれっとを立ち上げた。また、2017年には理事の松本玄太さんが代表となり、若年無業者などを受け入れながら自ら農園でりんご生産に取り組む、NPO法人LAMPを立ち上げている。SAVE TAKATAでの活動を起点に陸前高田に挑戦の輪が広がる好例となった。

SAVE TAKATA自身も、自主事業と補助・助成金等の両面から財源を拡大しつつ、スタッフも拡充し、2014年には10名(職員6名、復興支援員4名)規模の組織となっていた。ただ、規模が拡大するにつれ、ときに周囲との衝突もいとわずトップダウンで物事を進めるスタイルによる悪影響も表面化するようになる。

そこで意識的に進めたのが、自律的に事業を企画・実践できるチームづくりと、その中心となるマネージャーの確保だった。事業の計画づくりのプロセスは、トップダウンから組織で話し合いを重ねたうえで練り上げる形へと転換していった。また、2017年には部

門制をとって各部門に事業責任者を配置するよう組織の見直しを行っている。

ただ、組織内で話し合いを重ねて計画の精度を高めても、事業がうまく前に進まないケースは多々あった。そうしたケースを振り返ってみると、事業の核となりSAVE TAKATAが伴走する地域の「人」が欠けていることが見えてきた。その気づきを得てからは、相談を受けた事業を「誰がやるのか」を必ず確認し、「これから探す」ケースでは対応を見送ることにしているという。

## Phase3 組織体制・事業拡大フェーズ

### 理念の再定義 ～地域の「相棒」

地域の「人」が重要なら、そこに伴走するSAVE TAKATAの「人」も同じく重要だ。第2フェーズで組織の見直しを行ったものの、依然考えの違いやメンバー同士でぶつかる場面も多かった。チームが同じ方向を向けるよう、マネージャーを中心に話し合いを重ね、活動理念を再度見直すことになった。議論を繰り返して辿り着いたのが、「相棒」という言葉である。

それまで、SAVE TAKATAの活動は「中間支援」と言われることが多かったが、佐々木さんはその言葉に、どこ

か違和感を覚えていた。一つひとつの困りごとに向き合い、困難に直面したときには共に悩み、動く。そうして前に進もうとする人の背中を押す。「相棒」という言葉は、こうした自分たちの活動の本質を表現してくれた。

地域の相棒としてどう動くべきかを基軸に据えて、マネージャーとともに理念の見直しを行い、浸透を図った結果、価値観の違いで互いにぶつかり合う場面はほとんどなくなった。また、部門ごとにマネージャーを中心に自ら考え、動くことができるようになり、判断や行動のスピードが上がったことを佐々木さんは実感している。

発足以来 10 期目に新たな法人名とした「トナリノ」にも、地域の相棒として隣に寄り添う存在でありたいという想いが込められている。商号変更とあわせ、新規採用を行って組織の規模も拡大したが、新メンバーにも面接の段階から理念を伝え、相棒としての活動スタンスを共有しているという。

### 多様な分野と資源を 掛け合わせる

トナリノは多岐にわたる困りごとに向き合い、解決に向けて寄り添う経験を通じ、なりわい・移住定住・福祉・教育といった幅広い分野で、住民・企業・NPO・行政など多様な属性を持つ方たちとのつながりを築いてきた。これ

ら多様な分野の資源を掛け合わせることで新たな取組も生まれてきた。

教育分野では、陸前高田の子どもたちに多様な生き方・考え方を知る機会を作りたいという想いをもつ大人たちとともに、2017 年に中学校で授業や課外活動を支援する取組を始めた。ハンズオン支援を受けながら進めたこの取組はその後発展を見せ、今ではトナリノが地域と学校を橋渡ししながら、小学校から高校までの学びの支援を務めている。

さらに 2019 年からは、トナリノの強みであるデジタルと教育を掛け合わせ、プログラミング教育の支援にも本格的に着手。ロボットを組み立て、タブレットでプログラミングして動かす体験活動などにより、子どもたちの論理的思考と創造性を育てている。小学校では 2020 年からプログラミング教育が必修化されたが、民間からこれをサポートするトナリノは学校にとっても貴重な存在だ。

### 「たまご村」から始まる 新たな挑戦

トナリノのオフィスも、多様な人が混じりあう場として進化している。2012 年 6 月以来、トナリノは仮設商店街である「高田大隅つどいの丘商店街」を拠点にしてきた。2019 年 9 月に退去の期限を迎えたが、同じ入居者のカフェ

フードバー・わいわい店長・太田明成さんは、この場を残そうと、施設を市から譲り受けて運営を引き継いだ。トナリノは太田さんとともに商店街に残り、新たなつながりと価値を生む場へ再生させる道を選ぶ。クラウドファンディングなどで調達した資金で大規模改修した商店街は、2020 年「たまご村」として再始動した。

たまご村には、太田さんの経営する飲食店に加え、福祉事業所、NPO、子どもから高齢者までが集えるプレイルームなどが入居する。トナリノが拠点とするのは、新たに設けられたワーキングスペース「ヤドカリ」だ。ここにはキッズスペースもあり、子育て中のママも気軽に訪れ、仕事もできる場となっている。

このように多様な人が混じりあうたまご村でトナリノが取り組んでいることのひとつが、女性や高齢者・障害者の方たちに、事務・広報・デジタルなどの分野の困りごとと解決に関わってもらう仕組みづくりである。中でも重点を置いているのが、子育て世代の女性たちが地域の困りごとと解決の仕事シェアし、自分のペースで働けるようにすることだ。まずは女性たちのコミュニティづくりに向けて、子どもとママと一緒に楽しめるイベントなどを重ねている。さらに、仕事に役立つ女性向けスキルアップ講座や、女性たちとのライティング



2017年度の地域の大人による中学校での授業の様子。教育支援の取組はその後小学校から高校までに広がっている。



タブレットによるロボットプログラミング授業。民間からの支援を提供するトナリノは学校にとっても貴重な存在だ。



(上)仮設商店街を改装した「たまご村」の様子。多彩な入居者が軒を連ねる。  
(中)たまご村内のワーキングスペース「ヤドカリ」の様子。  
(下)キッズスペースも設けられ、親子で気軽に訪れることができる空間。



(上)トナリノでは親子で参加できるワークショップや講座を数多く実施。  
(中・下)ママライター講座の様子。修了者は実際にライティングの仕事に携わっている。

(記事執筆) やデジタル運用サポートの仕事のシェアにも着手している。

### 活動地域の 拡大

商号変更と同時に、2020 年 6 月からトナリノは 4 市 2 町（岩手県陸前高田市・大船渡市・釜石市・住田町、宮城県気仙沼市・南三陸町）に活動地域を広げた。陸前高田に根差した活動を続けてきただけに、その枠を飛び越えることにはためらいもあったが、それ以上に「おらがまち思考」の限界を感じるようになっていたことが、この決断を促した。

地方創生の流れの中で、自治体はそ

れぞれに「おらがまち」の取組を競い合わせるを得ない状況にあるが、地域の課題は複雑で根深く、一つの自治体の中で解決に取り組んでいるだけでは、応急措置に止まってしまう。また、まちづくりのプロジェクトが、担い手となる人を自治体の中で見つけられずに頓挫していくケースも多々ある。こうした状況を打開するため、トナリノは地域の枠を超えて人とつながり、多様な分野の資源を組み合わせる課題解決に取り組む道を選んだ。

佐々木さんは、新たな活動地域でもトナリノの活動に対するニーズを感じているという。それに応えて地域の枠を超えた実績を重ね、人を起点にした連

携を深めることで、陸前高田の活動も発展させていく考えだ。

### コロナ禍とその先を見据えた 組織運営

トナリノがコロナ禍に見舞われたのは、体制を拡充し、商号も変更して新たなステップへ進もうとしていた矢先のことである。進行中の事業や予定していた事業には中止・延期が相次ぎ、社内でも在宅勤務の導入などの対応に追われた。

収益面でも大きな痛手を受けたが、佐々木さんは前を向いている。元々、トナリノでは自主事業収益と補助・助成による収益の比率がおおよそ半々だ

が、体制を拡充したことで佐々木さんが自主事業の比率をさらに伸ばすために時間を使えるようになった。今後、特に新たな活動地域で実績を積み上げることに注力し、コロナ禍を乗り越え、復興・創生期間の先も自走可能な財政基盤を整えていく方針だ。

## Future 今後に向けて

### 「相棒」業を完成形に

佐々木さんは、今後数年内にトナリノの「相棒」業を一つの形に完成させたいという。そのために、まずは地域の困りごとと解決の中心を担うトナリノのスタッフとチームの力をさらに上げていく必要がある。トナリノ内部での人材育成、業務改善に力を入れ、仕事の質を高めていく方針だ。

また、女性や高齢者・障害者の方たちが地域の困りごとと解決に関わる仕組みも、地域を超えた連携をとりながら進化させることを目指している。人手不足に悩む事業者や、周りに自分らしく働ける場がない女性や高齢者・障害者は、陸前高田市に限らず他の地域にも多くいる。トナリノの活動地域である4市2町全体、さらには同じ問題意識を

持つ全国のプレーヤーと連携して、地域の困りごとと多様な働き手をマッチングする仕組みを築くことが、今後の大きな目標である。

### 過疎地域の 「リミット解除」

トナリノの事業を完成形に仕上げた先で、佐々木さんは新たに株式会社を立ち上げる夢を描く。営利事業、非営利事業の経営にそれぞれ10年携わってきた経験を活かしたビジネスを興し、株式上場も目指したいという。過疎地域では、暗黙のうちに自分に「リミット」を課し、「ここではできるはずがない」と挑戦を諦めてしまう人も少なくない。佐々木さんは自らがロールモデルとなってそんなリミットを解除し、未来に向けた挑戦を育む土壌を培おうと考えている。

## Insight 成功の循環へのヒント

ここまでに見てきたトナリノの活動経緯から、地域づくり団体が成功の循環を回すうえでどんなヒントが得られるだろうか。人とチームの成長、プロジェクトの成果とネットワークの拡大という観点から、それぞれ確認したい。

### 人とチームの成長を 支えるために

トナリノは、活動理念について組織内での対話を繰り返し、地域の「相棒」という言葉を見出した。団体の立ち上げ当時から何度も理念を見直し、より本質的に活動のあり方を表現する言葉を手にしたことで、進むべき方向性が明確化されている。組織内で「相棒」としての行動指針を共有し、浸透させることで、メンバーの判断と行動のスピードも上がった。自らの言葉で理念を表現し、磨き上げるプロセスには、時間も労力も要するが、佐々木さんは「それだけの価値はあった」という。

また、トナリノは、事業を進めるうえで地域の中心を担う「人」と、そこに伴走するトナリノの「人」の存在を何より重視している。「人」不在で頓挫するプロジェクトを多く目にしてきた佐々木さんは、「計画や予算はカレーの福神漬け」、つまり添え物に過ぎず、「人」の存在なしには意味がないと語る。地域においても団体内においても「人」を中心に位置づける重要性は、トナリノの経験が教えてくれる教訓の一つである。

加えて、「人」が自律的に行動し、

成長していく過程を支えるチームづくりも重要となる。多様な困りごとに向き合うトナリノの業務は定型化しづらく、一人ひとりが自分で考え行動することが求められる。そこでメンバーには、基本的な方針を共有したうえで、まず自分なりにやってみよう伝えていくという。かわりに、失敗やトラブルがあったときにはマネージャーがすぐにフォローするとともに、その経験を「財産」としてチーム内で共有し業務改善につなげることが徹底されている。まずは行動し、経験の中で学びを得て成長していくサイクルを支えることは、他の地域づくり団体の組織運営においても重要なポイントといえる。

### プロジェクトの 成果拡大に向けて

震災直後から住民・企業・NPOや行政など、様々な主体の困りごとに向き合ってきたトナリノには、今も多くの

相談が寄せられ、常時20~30の案件が動いている。これは、一つひとつの困りごとへ丁寧に対応を続けてきたトナリノへの、地域の信頼の証といえるだろう。また、トナリノ自身も、困りごとに寄り添う過程で地域課題への理解を深め、次の困りごとの対応に活かしてきた。多様な主体のニーズに徹底して向き合い、信頼を積み上げるとともに、背景にある課題への理解を深めていくことは、他の地域づくり団体にとっても大切なプロセスといえる。

困りごとへの対応の中で、異なる分野の資源を地域の枠を超えて結び付けていくのもトナリノの特色である。教育分野の取組は、デジタルの強みと掛け合わせることでプログラミング教育支援の取組に発展した。また、幅広い困りごとへの対応に、陸前高田内外の子育て女性・高齢者・障害者を巻き込む発想により、地域を超えた小さな仕事のシェアの仕組みづくりも始まっている。

る。人・物・お金といった資源の不足に陥りがちな地域づくりの現場では、トナリノのように分野と地域を超えて資源を結び付ける発想が求められる。

### ネットワーク拡大に 向けて

設立以来、トナリノは地域内外の個人・法人とのつながりを広げてきたが、佐々木さんはこれまでの経験から、「100のつながりより、1つの太いパイプ」を作る重要性を学んだという。単なるつながりは、継続的に歩みをとるにもする関係にはなかなか発展しない。それよりも、目的と理念を共有し、信頼関係を築ける相手と、まずは小さなアクションをともにすることから始めるのが、今のトナリノの基本姿勢である。信頼し合える個の関係を起点に、生きた人脈を広げる考え方は、他の地域づくり団体においても重要といえる。

## 成功の循環へのヒント

### 人とチーム の成長を支える

- ✓ 自らの言葉で理念を表現し、磨き上げる
- ✓ 「人」を中心に事業を組み立てる
- ✓ 自律的に行動し、人が育つチームを作る

### プロジェクト の成果を拡大する

- ✓ 地域のニーズ（＝困りごと）に徹底して向き合う
- ✓ 分野と地域を超えて資源を組み合わせる

### ネットワーク を広げ活かす

- ✓ 信頼し合える個の関係から、生きた人脈を広げる



2020年に行ったプログラミング教育の大船渡市での出前授業(左写真)と、宮城県気仙沼市・南三陸町の団体とコラボレーションしたイベント(右写真)の様子。新たな活動地域での事業実績と、地域間連携が着実に広がってきている。

# 寄付車で作る支え合いの仕組みを、石巻から全国へ

一般社団法人日本カーシェアリング協会 [宮城県石巻市]



カーシェアリング利用者グループ(カーシェア会)でのお出かけの際の記念撮影

寄付で集めた車を、平時と災害時の支え合いに活かす仕組みをつくる日本カーシェアリング協会。宮城県石巻市で始まった活動は、全国に広がってきている。小さなアクションから実績を重ね、活動を発展させてきた協会の歩みや、組織運営・ネットワークづくりの考え方は、成功の循環を生むためのヒントを提供してくれる。

## Leader's Profile



吉澤 武彦 さん

一般社団法人  
日本カーシェアリング協会  
代表理事  
内閣府 地域活性化伝道師  
総務省 地域力創造アドバイザー

兵庫県姫路市出身。大学卒業後、6年の会社員生活を経て本格的に社会活動に従事し始め、平和や環境に関する様々なプロジェクトに取り組む。震災後、一般社団法人日本カーシェアリング協会を設立し、宮城県石巻市を拠点に寄付車を活かした支え合いの仕組みづくりに従事。

## Organization Profile

### ■ フィールド

- ・宮城県石巻市を拠点に被災地内外で活動
- ・2020年には佐賀県武雄市にも拠点設置

### ■ 設立

- ・2011年7月(法人設立)

### ■ 職員数

- ・15名  
(2021年1月末時点)

### ■ WEB サイト

- ・<https://www.japan-csa.org/>

### ■ 所在地



## 活動概要～寄付車を通じた支え合いの仕組みづくり

一般社団法人日本カーシェアリング協会(JCSA)は、震災後に宮城県石巻市で設立。寄付で集めた車を活用した支え合いの仕組みづくりをミッションとし、217台(2021年1月末時点)もの寄付車を活かして、コミュニティ・カーシェアリング(CCS)、ソーシャル・カーサポート(SCS)、モビリティ・レジリエンス(MR)の3事業を展開する。

CCSは、寄付車を地域コミュニティの中でシェアする事業である。地域から会員を募ってカーシェア会を設立し、ボランティアドライバーや予約・鍵の管理、お茶会(お茶っこ)の開催、会計管理などの役割を会員が分担し合う。車両の維持と運行にかかる経費は、利用の度にルールに基づいて預け、年に1度の総会で余剰金・不足金を精算。経費実費を

利用割合に応じて分担する。車は高齢者の外出支援・病院への送迎のほか、個人で車を利用したいときにも使うことができる。会員が集まってみんなで買い物や日帰り旅行に出かけるなど、楽しみながら会を運営することも特徴だ。2021年1月末現在、石巻市では10地域・約450名(平均年齢約75歳)、市外でも8地域・約300名がCCSを行っている。

SCSは寄付車をレンタル・リースにより貸し出す事業である。一般の方への貸し出しに加え、ボランティアや震災伝承・NPOの活動に関わる方、移住者・起業家、生活困窮世帯の方などに低額で貸し出す仕組みを設けている。また、震災の被害と教訓を自動音声案内する「語り部ナビ」、地域のお店を訪問することで割引が受けられる「地域おこしレンタカー」、離島など商用レンタカーの設置が困難な地域でも地元団体と連携し

て車を貸し出す仕組みをつくる「地域連携カーシェアリング」、大規模災害時に返却することを条件に低額で車を貸し出す「災害時返却カーリース」など、特色あるサービスを多数提供する。

MRは、台風・豪雨・地震などの大規模災害で車が流失・損壊してしまった方へ、寄付車を無償で貸し出す活動である。2015年の関東・東北豪雨、2016年の熊本地震、2017年の九州北部豪雨など、毎年起こる大規模災害の度に現地に出勤し、被災者や支援団体に寄付車を貸し出してきた。さらに自治体・自動車関連業界団体等と協定を結び、有事の際に迅速に支援を提供するための平時からの体制づくりにも取り組んでいる。

こうした多岐にわたる事業の始まりと発展の経緯、今後進もうとしている方向性について、以下で紹介する。

**Vision** 助け合いにあふれ、安心して暮らし続けられる社会

**Mission** 「寄付車」を活用した新しい支え合いの仕組みをつくり、石巻から全国に広げる

## 事業内容

### コミュニティ・カーシェアリング (CCS)

車をシェアして支え合う仕組みを地域につくる

- ・地域コミュニティで車をシェアし、楽しみながら支え合う関係を築く事業
- ・石巻市内10地域、その他全国8地域で展開中

### ソーシャル・カーサポート (SCS)

寄付車を貸し出すことで人と地域を元気にする

- ・レンタカー・カーリースで寄付車を貸し出す事業
- ・支援を必要とする方への低額貸出、地域づくりや災害支援に貢献するプログラムなど多数展開

### モビリティ・レジリエンス (MR)

災害のときに車で困らない仕組みをつくる

- ・大規模災害時に車を失ってしまった被災者や支援団体に車を貸し出す事業
- ・行政・民間との連携による平時からの体制づくりにも取り組んでいる

寄付で集めた車両

## 設立の経緯 ～ゼロからのスタート

JCSA 代表理事の吉澤さんは、大学卒業後、6年間の会社員を経て、阪神大震災からの復興支援団体「神戸元気村」代表などとして活動していた故・山田和尚さんの下で、関西を拠点に社会貢献活動に携わっていた。東日本大震災後はすぐに復興支援に加わったが、その中で師と仰ぐ山田さんからやってみないかと提案されたのが、被災地の仮設住宅でのカーシェアリングだった。

東日本大震災では宮城県で約14万台、石巻市だけでも約6万台の車両が被害を受けたとされる。生活に欠かせない移動手段を失い、買い戻す余裕さえない被災者も多かった。吉澤さんはこのときほとんど運転しないペーパードライバーで、車に関しては全くの素人だったが、被災地の現状をなんとかしたいという想いから、師匠の提案に乗り、カーシェアリングの実現に取り組むことを決める。知識はなく、車も、シェアしてくれる人も見つからない、まさにゼロからのスタートだった。

## Phase 1 活動立ち上げフェーズ

### カーシェアリング正式開始までの道のり

2011年4月、最初に始めたのは車

の確保だった。「会社四季報」を手に企業を次々に回り、1ヶ月かけてようやく1台目を提供してくれる方を見つけた。次に吉澤さんは、石巻でシェアしてくれる人を探していく。仮設住宅団地でアンケート調査を重ね、仮設万石浦団地でパートナーとなってくれる方たちを見つけることができた。2011年7月にはJCSAの法人登記を済ませ、万石浦でのテスト運行を始めることになる。

ただ、正式なカーシェアリングの開始に向けては、行政機関との調整が必要だった。地域で車をシェアしながら、燃料・保険代・車検費用などの必要経費を分担し合う仕組みを、道路運送法に抵触しないようにどのように実現すればよいか、警察や県運輸支局と丁寧に調整することが求められた。会員との契約方法、鍵の管理方法、車の登録方法など、細かな点まで確認をとって認可を取得し、2011年10月により正式にカーシェアリングを開始することができた。

### カーシェアリングを通じた 支え合いの創出

カーシェアリングを始め、利用者同士の話し合いの場を設けてみると、話題は移動の問題から、身近な生活の問題へと広がった。「ゴミが散らかっている」「近所の交流がない」という問題意識を共有すると、月1回のゴミ拾い

やお茶会が生まれた。すると3人で始めた活動に、次第に人が集まるようになっていった。一人暮らしのお年寄りが経済的に苦しいなかタクシーで病院に通っていることが話題になると、メンバーがその方の外出支援を買って出るようになった。

このようにカーシェアリングは、移動を支えるだけでなく、震災で近隣同士の関係がリセットされた仮設住宅団地の中に、コミュニティと支え合いを築くきっかけとなった。当時、仮設住宅団地では自治会を設立する動きが進められていたが、多くの団地で役員の引き受け手を見つけるのに苦労するなか、万石浦ではカーシェアリングのメンバーが役員となることで、スムーズに自治会が立ち上がったという。

### 支援の広がり と仮設住宅 団地へのCCS 本格展開

こうした活動がメディアでも取り上げられると、支援の申し出や利用希望者も増えていった。2012年の初めには中古車販売大手のガリバーインターナショナル（現・IDOM）から31台もの車両の寄贈を受け、より多くの方に車を提供できるようになった。行政もこの取組の重要性を理解し、2012年2月からカーシェアリング導入・運営支援をJCSAに委託するかたちで、カーシェアリング普及を強く後押しした。

以降、JCSAは地元の方を中心にス

History		
Year	Topics	Phase
2011	4月 代表の吉澤さんが恩師(故・山田和尚氏)から提案を受け、カーシェアリング事業実施を決意	<b>Phase 1</b> ..... <b>活動立ち上げ</b> ..... ●ゼロからカーシェアリング、レンタカー・リース、災害時の移動支援の活動を立ち上げ、現在の事業の原型を築く ●代表の吉澤さんを中心に、地域の方たちの出番と役割を作りながら事業の幅を広げる
	5月 京都府の企業から1台目の車両寄付を受ける	
	7月 石巻仮設住宅団地カーシェアリングテスト開始	
	10月 公的機関の許可を受けカーシェアリング本格開始 ガリバー・インターナショナル(現・IDOM)からの車両寄付の開始	
2012	2月 石巻市より「カーシェアリング・コミュニティ・サポートセンター」運営受託	<b>Phase 2</b> ..... <b>成果蓄積・組織強化</b> ..... ●緊急支援から平時の支え合いを築く活動へシフトし、実績蓄積 ●一方で、活動を発展させるためにチームとしての力を高める重要性に気づき、組織体制の強化へ
2013	8月 三菱自動車から電気自動車寄贈 11月 自家用自動車有償貸渡業許可、レンタカー事業開始	
2014	3月 埼玉県秩父市豪雪被害で寄付車両1台を貸出以降、大規模災害での車の貸出支援を開始	
2015	6月 復興公営住宅でCCSを開始、以降順次会員・対象地域を拡大	
2016	11月 カーリース事業の開始 東京海上日動火災保険との保険代理店契約締結	<b>Phase 3</b> ..... <b>普及展開・基盤強化</b> ..... ●石巻で作ってきた寄付車を活かす支え合いの雛形を発展させ、被災地内外へ普及する段階へ ●復興・創生期間の先を見据え、組織・経営の持続可能性を高める取組にも注力
2017	11月 事務所移転 福島県の本造仮設住宅を再利用し現事務所に	
2018	5月 地域づくりハンズオン支援事業による支援開始 7月 豪雨被害に遭った岡山県倉敷市真備町の支援開始 10月 岡山県内2地域でCCSの導入を開始	
2019	1月 岡山県・日本自動車販売協会連合会岡山県支部・岡山県軽自動車協会と「災害時における被災者等の移動手段の確保に関する協定書」締結 7月 滋賀県大津市と「コミュニティ・カーシェアリングの普及促進に関する連携協定」を締結	
2020	5月 佐賀県・佐賀未来創造基金と「一般社団法人日本カーシェアリング協会の佐賀県への進出に関する協定」を締結 6月 佐賀県武雄市に九州支部を設立	

## Future

助け合いにあふれ、安心して暮らし続けられる社会への貢献に向けて…

- ◆アフターコロナの地域へのCCSのさらなる普及
- ◆支えを必要とする人や組織に寄付車を貸し出す仕組みの全国展開
- ◆有事に車に困らない社会の実現に向けた仕組みづくり
- ◆安定的な財源確保とビジョンに共感する人の集まる組織づくり



2011年7月、最初の寄付車両でテスト運行を開始したときの様子



仮設住宅団地でのCCSの様子(仮設大森団地)



スタッフを集め、仮設住宅団地にカーシェアリングを広げていくことになるが、そこで吉澤さんが意識したのは、「車の貸し出し自体ではなく、支え合う地域づくりを応援すること」だった。地域における車のシェアを、単なる「カーシェアリング」ではなく、「コミュニティ・カーシェアリング (CCS)」と呼んでいるのもこのためだ。JCSA は各地でカーシェア会の立ち上げと運営をサポートするが、車の予約や鍵の管理、経費分担の具体的な方法などは、利用者自身が自ら話し合っ決めていくことを原則としている。利用者同士と一緒に買い物に出かけたり、日帰り旅行する企画も取り入れ、「困っている人を助けるというより、楽しい地域をつくる」というスタンスで、コミュニティの活性化に貢献している。

### 寄付車を活かすレンタカーと災害支援活動の開始

寄付車を活かした活動は CCS からさらに広がっていく。2013 年 11 月には、復興支援に当たる団体などからの車の利用ニーズに応えるべく、自家用

自動車有償貸渡業の許可を受けてレンタカー事業を開始した。その後、JCSA ではカーリース・保険代理店事業にも着手し、ソーシャル・カーサポート (SCS) 事業のラインナップを広げていく。

2014 年 3 月には、埼玉県秩父市での豪雪の際に、寄付車両の無償貸出を行った。このときの1件の貸出をきっかけに、JCSA では災害で車の被害を受けた方に寄付車を貸出すモビリティ・レジリエンス (MR) 事業を継続していくことになる。

### 事業拡大の背景 ～動く、巻き込む、発信する

ゼロからのスタートながら、数年の間に事業をここまで広げることができた背景には、「動きながら考える」という吉澤さんのスタンスがあった。仮設住宅での住民同士のカーシェアリングという前例のない取組をスピーディに実現するうえでは、まずは小さく動き、実践の中で改善していくスタイルが適していたといえる。

また、少しずつ実績を積み重ねながら、周囲を巻き込んで取組を発展させていくことも、吉澤さんが当初から意識していたことだった。車両の確保に加え、タイヤ・オイルなどカー用品の用意、車両の運搬などで、JCSA では企業からの寄付・協力を得ている。デザイン・IT・法務などの分野では、多くのプロボノの協力も得てきた。地元石巻の石巻専修大学とも、自動車工学を学ぶ学生の授業の一環での車両点検・タイヤ交換、経営学部のゼミからの会計に関するサポートなどで、幅広く連携をとってきた。企業・プロボノ・大学のいずれに対しても、それぞれの強みを活かして無理なく続けられる連携の形を探り、建設的な提案をすることで、協力関係が広がってきた。

加えて、活動状況の発信も、当初から継続してきたことの一つである。自分たちの活動が発展し、成長していく様子を見てもらうことが、応援してくれる人の輪を広げ、社会的インパクトを高めることにつながると考えていた吉澤さんは、ブログ・メールニュースで

の情報発信や、地元紙等のマスコミへの対応を地道に続けてきた。情報発信の積み重ねにより、最近では年間 50 件、多い年では 100 件ほど、テレビ・ラジオ・新聞・ウェブ等に JCSA の活動が取り上げられるようになっている。

## Phase2 成果蓄積・組織強化フェーズ

### 仮設住宅から復興住宅へ

仮設住宅団地の支援活動として始まった CCS は、2015 年 6 月に復興公営住宅団地で初の CCS が始まってからは、復興公営住宅を中心とした日常的な移動支援・コミュニティづくりの活動へと移行する。復興公営住宅への移転においても、仮設住宅と同様、住民の入れ替わりが発生し、新たに住民同士のつながりを築くことが求められた。高齢者の居住割合も高いため、交通弱者への対応も重要となったが、CCS はこうした問題へアプローチする手段として機能した。

CCS は日々の生活に彩りを与える役割も果たしている。CCS の会員は、必ずしも移動に困っているわけではない。会員同士で日帰り旅行に出かけ、お茶っこ (月 1 回のお茶会) の場でみんなと会って話すのが楽しいから参加しているという方もいる。ある高齢の女性は、震災後ショックからうまく話せなくなっていたが、CCS に出会い、会員の輪に加わるようになってからは、「みんなとお話したいから」と、補聴器もつけるようになった。

車の予約やお茶っこ・お出かけの企画としての役割を担うなかで、やりがいを感じている方も多い。地域活動に関わることの少ない男性も、ボランティアドライバーなどを担い、やりがいを持って CCS の運営に携わっている。その一人である青山さんは、以前は地域活動にはほとんど参加していなかった



カーシェア会でのお茶っこの様子。会の運営を話し合う場だが、会員同士が交流し、親睦を深める機会ともなっている。



カーシェア会の日帰り旅行で、お花見に出かける様子。日頃の移動には困っていないが、お出かけを楽しみに参加している会員も多い。

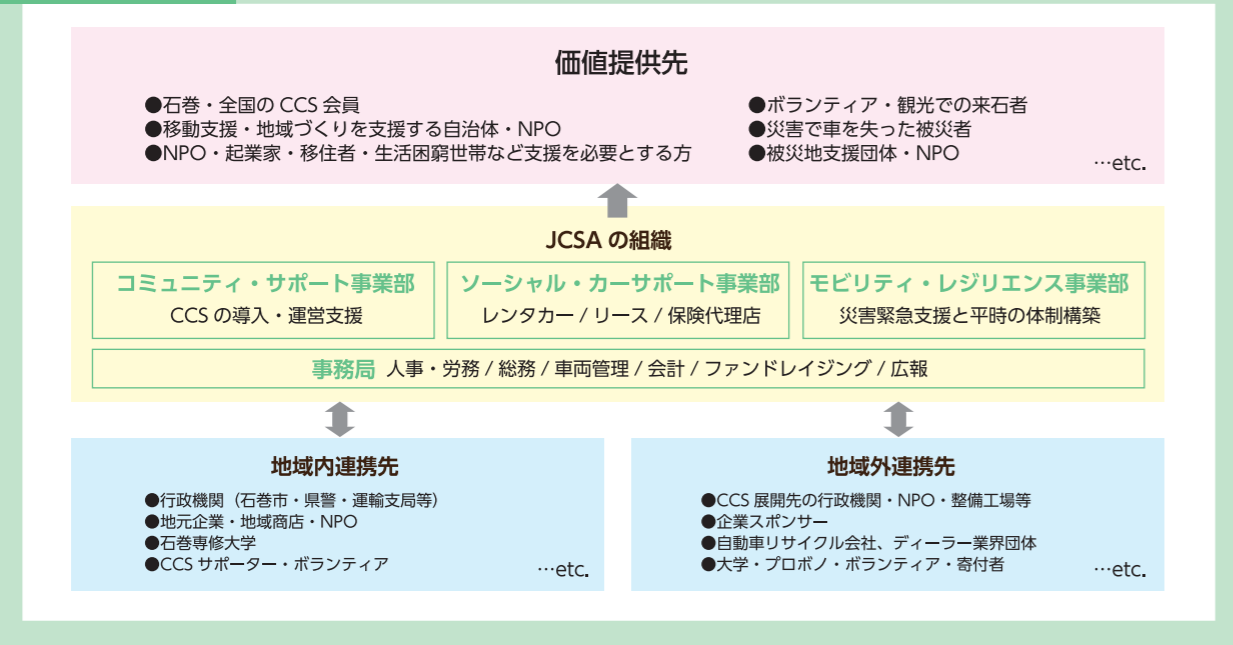


ドライバーを8年勤めた青山さん。人付き合いを好むタイプでなかったが、今では周囲に慕われる存在に。(写真提供:あしたのコミュニティラボ 藤牧哲也氏)

が、震災を機に「ちょっといいことしてえなあ」という想いが芽生え、CCS での病院への送迎などを積極的に引き受けるようになった。そこでもらう「いつもありがとう」という言葉を原動力に、8年の長きにわたり活動を続けた。その

間、復興住宅団地の団地会長を務めるなど、地域とのつながりも深まっていった。2019 年にドライバー役を引退し後進に譲った後も、カーシェア会の男性会員らと将棋倶楽部を結成して、仲間とともに日々を過ごしている。

### 組織図/関係図



### 事業の発展に向けた組織づくり

活動立ち上げフェーズでは、代表の吉澤さんのほか、主にカーシェアリング利用者など地元の方がスタッフとなって JCSA の事業が運営されていた。被災者でもある地元の方にスタッフとして活躍してもらい、出番と役割を提供することは吉澤さんの狙いでもあった。一方で、事業の企画と推進の中心を常に吉澤さんが担い、自分だけが引っ張っていく体制に限界も感じつつあった。

そんな 2015 年頃、JCSA の取組に共感し、一緒に働くことを考えてくれる意欲的な方が現れた。しかし結局、スタッフに加わってもらうことはできずに終わる。理由は、「自分は本気で「仕事」として JCSA に関わりたいが、今の JCSA ではそれができないから」というものだった。その言葉で、吉澤さんは、想いや理念を共有して同じ目線で仕事に取り組む仲間を集め、よりスピード感を持って前進できる組織をつくる重要性を痛感したという。

これをきっかけに、吉澤さんは採用

活動や組織運営のあり方を見直していく。採用活動では、CCS 利用者の受入やハローワークを介した募集だけでなく、石巻での復興支援ボランティア等をきっかけに出会い、JCSA の活動に共感してくれた人たちへの声掛けも積極的に行うようになった。SCS 事業の事業部長を務める石渡さんや事務局長の西條さんも、こうした声掛けから JCSA に参画した仲間と、今では同じ目線で仕事に取り組む欠かせない存在となっている。

組織運営では、経営理念や行動指針を言葉にして共有したり、事務所のキッチンスペースで作ったランチと一緒に食べたり、事業部長とスタッフとの月 1 回の個別面談 (1on1 ミーティング) を重ねたりと、チームとして想いを共有しコミュニケーションをとる機会を意識的に設けるようになった。やりがいと成長を感じ、働きたい・働き続けたいと思える環境づくりは、現在も JCSA の重要なテーマの一つだ。最近でも、外部研修の受講によるスキルアップをサポートする仕組みの導入、人事評価制度の改善などの取組が続けられている。

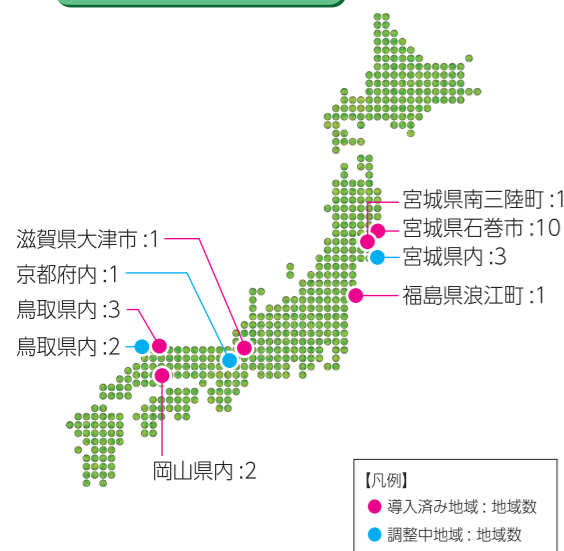
### Phase3 普及展開・基盤強化フェーズ

#### 石巻で築いた雛形を全国へ

吉澤さんは、CCS を石巻だけの活動に終わらせず、その雛形を全国に広げることを当初から構想していた。石巻での実績を積み上げる期間を経て、2018 年度、地域づくりハンズオン支援事業のサポートを活用して構想の実現に取り組むこととなった。

CCS を地域で新たに始めるには、外出支援のニーズ把握、運営体制づくり、車両・保険の手配、運輸局など行政機関への説明といった事前調整が欠かせない。そのうえで地域住民の方への説明会や CCS のテスト実施を行い、カーシェア会を正式に立ち上げる流れとなる。ハンズオン支援では、一連のプロセスを円滑に、かつ道路運送法に抵触しない形で安心して進められるようサポートする有償プログラムを開発し、全国各地に紹介した。結果として、岡山県内の 2 地域に実際にサポートを提供し、カーシェア会が設立された。その後の JCSA による普及活動の結

#### CCS の全国への広がり



岡山県内2地域を皮切りに、全国へCCSの輪が拡大中。中山間地域、郊外団地、市街地など多様な地域で展開。



鳥取県米子市の「永江ささえ愛カーシェアクラブ」は100名を超える会員が加入、県内でも注目される事例に。



岡山県倉敷市真備町での災害支援による貸出の後、返却に訪れる利用者の様子。



2020年7月豪雨・熊本県人吉市の復旧活動に利用されるJCSAの車両。片付けにも車の力は欠かせない。



2019年1月、岡山県での連携協定締結の様子。災害への平時からの備えをつくるモデルケースとなった。



2020年6月に設置された九州支部に配置された車両。支部は7月の九州豪雨支援に車両を届ける拠点として活躍。

果、現在は 8 地域まで導入地域が広がり、さらに 6 地域で導入に向けた調整が進んでいる。

#### 災害時に備えた平時からの体制づくり

MR の活動もバージョンアップしている。転機となったのは、2018 年 7 月に豪雨災害に見舞われた岡山県倉敷市真備町の支援だった。

それまでの災害支援では、JCSA が自らの車を寄附を募り、企業や個人の協力を得ながら被災地に運搬してきたが、届けられる車の台数と支援の規模には限界もあった。真備町への支援では、現地に支援入りする JCSA の様子を報道で目にした伊原岡山県知事の働きかけで、自動車販売業界団体や倉敷市の協力が得られた。これにより JCSA が集めた車両を含めおよそ 100 台の車を確保し、市の体育館と駐車場が拠点として利用可能となった。結果

として、それまでの災害支援の約 10 倍にあたる 600 件超の車の貸出を行うことができたのである。

こうした官民連携による支援を、次の災害に見舞われたときにも迅速に実現できるよう、2019 年 1 月には、岡山県、日本自動車販売協会連合会岡山支部、岡山県軽自動車協会、JCSA の 4 者で、災害時における連携協定も締結された。

さらに、2019 年 8 月の佐賀県武雄市の豪雨被害への支援 (105 件の車の貸出を実施) は、佐賀県との平時からの関係を深めるきっかけとなった。2020 年 5 月には佐賀県、佐賀未来創造基金と「佐賀県への進出に関する協定書」を締結し、6 月には武雄市に九州支部を設立。武雄市には災害支援に使用した車両を配置し、九州での災害支援に迅速に活用できる体制を整えた。この結果、2020 年 7 月に熊本県をはじめ九州一帯を襲った豪雨では、迅速に車を

被災地に届けることができた。JCSA では、九州支部を拠点に生活困窮世帯への車の貸出や「災害時返却カーリース」などの SCS 事業にも着手。さらに CCS の普及活動も進めていく予定だ。

### Future 今後に向けて

#### アフターコロナの社会に対応した CCS の普及活動

CCS は少しずつ全国に広がり、JCSA への問い合わせや視察の希望も多く寄せられているが、コロナ禍に直面してからは、地域の中で移動支援の活動が始めづらく、JCSA としても現地サポートに出向きにくい状況となっている。JCSA では、動画教材やオンライン面談を中心にサポートプログラムを組みなおし、アフターコロナの地域で CCS をさらに広げるべく準備しているところだ。

## 拠点とパートナーシップを核にした取組の横展開

JCSA では、SCS や MR の活動も全国に広げていくことを目指している。そのために、佐賀に設立した九州支部のように、車両を設置する拠点をさらに増やしていくことが検討されている。拠点を核に、災害時の支援と平時の支え合いの仕組みを広げていくことが今後の大きな目標となっている。

また、MR の活動では、岡山県の例のように、自治体と民間団体を巻き込んだ連携の枠組みを広げることも目指している。2021 年 2 月にはまず熊本県で同様の連携の枠組みが立ち上がる見込みだ。もし東日本大震災のような巨大な災害が再び起きたとき、JCSA の力だけでは車を失った人へのサポートを提供しきれない。平時からのパートナーシップ拡大も、今後の JCSA の重点目標の一つである。

## 財源確保の仕組みづくり

こうした大きな目標を達成するには、JCSA が組織としての魅力を高め、ビジョンに共感する人をさらに集めていくことが求められる。同時に、財源の確保も必要となる。

当初、JCSA では、CCS の普及に向けた石巻市からの委託事業費や、民間企業・財団等からの助成金を主な財源として活動していたが、震災から時間が経つにつれてこうした財源が先細りしていくことを見越し、財源の多角化に取り組んできた。例えば地域外への CCS 導入支援や視察・講演対応による収入、レンタカー・リースによる収入、保険代理店事業による収入、クラウドファンディングや寄付による収入確保に取り組み、徐々にその比率を高めている。

加えて、2019 年から始めたのが車の「リサイクル寄付」だ。リサイクル寄付では、状態が悪く、貸出に利用することが難しい車を含めて寄付で引き受ける。それを全国の自動車リサイクル企業と連携して解体し、パーツを資源として流通させるとともに、査定金額を JCSA が寄付として受け取る仕組みである。また、2020 年からは、九州支部を設けることになった佐賀県との連携により、ふるさと納税を通じて JCSA に寄付できる仕組みも設けた。

JCSA では、これら独自の仕組みも含めて、多様な方法でこれからの事業展開に必要な財源を確保していく考えだ。

## Insight 成功の循環へのヒント

最後に、JCSA の活動の経緯から、地域づくり団体が人とチームの成長を支え、プロジェクトの成果やネットワークを拡大していくうえでどんなヒントが得られるか、整理していく。

### 人とチームの成長を支えるために

JCSA は被災直後の石巻で、ゼロから CCS という新たな仕組みを築いた。その中心となった吉澤さんの活動スタンスは、動きながら考え、積極的に周囲を巻き込むというものだった。吉澤さんが社会活動の師とする山田和尚さんは、「タイヤのように動け、コマのように動くな」という言葉を残した。コマのように同じ場所を一人で回り続けるのではなく、タイヤのように周囲を巻き込み、風景を変えながら動け、という意味を持つ。吉澤さんに引き継がれたこの教えは、地域づくりに携わる多くの人のヒントとなるだろう。

また、CCS の現場では、会員それぞれが出番と役割を持つなかで、楽しさややりがいを得ている。地域の方たちを単に支援される側ではなく、役割を持ってともに課題解決に取り組む主



新たに始めた「リサイクル寄付」では、こうした運行が難しい車両も JCSA の寄付の原資として活躍可能に。



CCS の導入サポートを遠隔でも円滑に実施できるよう、動画教材の制作にも取り組んでいる。

体として巻き込んでいくことも、JCSA ならではのノウハウといえる。

加えて JCSA は、事業拡大にあたり、代表の吉澤さん中心の事業運営を見直し、同じ目線で行動できる人材の確保と育成に力を入れてきた。事業を支えるコアチームづくりの重要性も、JCSA の歩みが教えてくれる教訓の一つである。

### プロジェクトの成果拡大に向けて

CCS は 1 台の車をシェアすることから、SCS は復興支援団体へのレンタカーから、MR は災害時の 1 台の無償貸出から事業が始まっている。まずは小さな実践の中から学びを得て雛形をつくり、大きく育てていくスタンスは、地域づくりの活動を発展させていくうえで大切なものといえる。

活動財源の確保にあたっては、行政委託・助成金に加え、多様な財源確保

の手段を模索することで、徐々に自主事業や寄付による収益の比率が高められてきた。車の「リサイクル寄付」をはじめ JCSA 独自の仕組みも開発されている。自分たちらしい持続可能な財源確保の仕組みを模索することが、これまでの JCSA の歩みを支えてきたといえる。

また、情報発信も活動の広がりを生む大きな要素の一つとなってきた。活動開始以来、地道に続けてきたブログ・メールニュースや SNS での情報発信、マスコミ対応の積み重ねは、事業を他地域に広げるうえでの力となり、寄付や支援の拡大にも貢献してきたといえる。大きな成果を出すまでの道のりの途中であっても、成長の過程も含めて発信し続けてきた JCSA の取組は、他の地域づくり団体にとっても参考になるだろう。

## ネットワーク 拡大に向けて

企業、業界団体、プロボノ、大学、行政など、様々な団体や個人とつながり、連携を築いているのも JCSA の大きな特徴の一つだ。連携を広げるために吉澤さんが意識しているのは、シンプルに「建設的な提案をすること」だ。相手のことを理解して、無理なく実行でき、メリットがある連携の形を提案できれば、組織や人は動かせる。よりよい社会をつくる意志を持って、適切な相手に、建設的な提案を堂々行うことが大切、と吉澤さんは語る。

もちろん提案がうまくいくケースばかりではないが、こうした姿勢で行動を積み重ねてきたことが、JCSA のネットワークの広がりを生んできた。ネットワーク拡大に向けても、動きながら考え、小さな実績を積み重ねていくことが重要といえるだろう。

## 成功の循環へのヒント

### 人とチーム の成長を支える

- ✓ 動きながら考え、巻き込む
- ✓ 一人ひとりの出番と役割をつくる
- ✓ 同じ目線で行動できるコアチームを築く

### プロジェクト の成果を拡大する

- ✓ 小さな実績を起点に、取組を拡大する
- ✓ 自分たちらしい持続可能な財源確保の仕組みを模索する
- ✓ 成長の過程を含めた情報発信を続ける

### ネットワーク を広げ活かす

- ✓ 互いの強みを活かし、無理なく続けられる連携の形を提案する

# 地域の未来を自分たちで創る、小さな筆甫の大きな挑戦

一般社団法人筆甫地区振興連絡協議会 [宮城県丸森町]



筆甫地区の特産品「へそ大根」づくり体験会の様子

筆甫地区振興連絡協議会は、宮城県の南端に位置する人口約500人の小さな地区の住民自治組織だ。震災に伴う原発事故と、2019年の台風19号で深刻な被害を受けたが、住民主体で地域課題解決の取組を数多く行い、全国から注目を集めている。筆甫の歩みから、地域に成功の循環を生むヒントを学ぶ。

## Leader's Profile



吉澤 武志 さん

一般社団法人  
筆甫地区振興連絡協議会  
事務局長

宮城県仙台市出身。タイの農村に1年間滞在し、現地住民と持続的な暮らしづくりに取り組んだのち、地域に密着した活動を志して2004年に丸森町筆甫地区に移住。2007年に筆甫地区振興連絡協議会の事務局長に就任。以降、住民や行政、地区外と連携して、少子高齢化・過疎化が進む筆甫の地域づくりに一貫して取り組む。

## Organization Profile

### ■ フィールド

・宮城県の南端、福島との  
県境に位置する筆甫地区

### ■ 所在地



宮城県丸森町  
筆甫地区

### ■ 沿革

・1978年に設立  
・2007年に住民自治組織化  
・2018年に一般社団法人化

### ■ 地域人口・事務局規模

・地域人口507名(2020年12月末)  
・事務局員11名(2020年12月末)

### ■ WEB サイト

<https://www.facebook.com/marumori.hippo/>



## 活動概要～住民の力で暮らしを守り未来を創る

宮城県丸森町筆甫(ひっぽ)地区は、宮城県の南端、阿武隈山地の小高い山々に囲まれた山里である。かつて伊達政宗が領内で一番始めに検地を行ったことから、筆のはじめを意味する筆甫の名となったとされる。

豊かな自然に恵まれた土地だが、町の中心部からは離れた立地にある。1950年代に3,000人近くいた人口は、少子高齢化と、東日本大震災に伴う原発事故、2019年の台風19号による甚大な被害を経て、500人余りまで減少した。高齢化率も56%を超える。

厳しい状況に置かれながらも、筆甫では住民自身の力で地域の課題に対応する数々の新たな挑戦が展開され、近年全国から注目を集めている。そんな筆甫の地域活動の中心を担うのが、住民自治組織・筆甫地区振興連絡協議会(振興連)だ。

振興連の現在の事業は、大きく3つに分けられる。①行政連携・広報では、地域活動の拠点施設であるまちづくりセンターの指定管理、町行政からの業務委託を受けている。このほか、振興連の活動や地域の情報をまとめた月刊広報誌「筆甫ふるさとだより」の発行や、SNSでの情報発信も継続的に行っている。

②住民主体のまちづくり推進では、福祉・生活・地域振興・移住推進の4部会で、課題の共有や新たな取組の企画を行っている。各部会の企画からは、草刈りや家の片付けなど身近な困りごとを住民同士で助け合う「ひっぽお助け隊」、地区で栽培されたお米を使った「ひっぽのお酒」づくりなど、ユニークな取組が多く生まれてきた。この他にも振興連は、地域の重要テーマについて集中的に検討する委員会活動、生涯学習事業、消防団・民生児童委員会を始めとした地域団体の運営支援などを手掛けている。

さらに③暮らしを守り経済循環を生む自主事業として、日用品や食品・地元生産者の直売品などを販売する店舗「ひっぽのお店ふでいち」を振興連が自ら経営。店舗を訪れるのが難しい方のための移動販売事業や、地区唯一のガソリンスタンド経営も行う。加えて、筆甫特有の凍み大根「へそ大根」を始めとする商品の開発と販売、地域通貨の運営も担う。

なお筆甫では、「ひっぽ電力株式会社」が太陽光発電などの再生可能エネルギー事業を、「NPO法人そのつ森」が廃校となった中学校を活用したデイサービス事業などを行っているが、これらの事業も振興連での地域住民の協議を経て生まれ、住民の手で運営されている。

わずか500人余りの小さな山里から、どのようにして新たな未来を創る挑戦の数々が生まれてきたのだろうか。まずは震災前にさかのぼり、筆甫の歩みを辿りたい。

## 筆甫地区のスローガン 自然の恵み、人のつながり、悠久のふるさと、筆甫

### 振興連の現在の主な事業

#### 1 行政連携・広報

- まちづくりセンター(旧・地区公民館)の指定管理
- 町行政の業務(以前の出張所業務)の受託
- 広報誌「筆甫ふるさとだより」毎月発行 ● SNS 運営

#### 2 住民主体のまちづくり推進

- 部会活動(福祉/生活/地域振興/移住推進)
- 委員会活動(地域にとっての重点テーマに対応)
- 生涯学習事業 ● 地域内団体の運営支援

#### 3 暮らしを守り経済循環を生む自主事業

- 小さな拠点「ひっぽのお店ふでいち」経営・移動販売
- 地区唯一のガソリンスタンド「筆甫SS」経営
- 特産品「へそ大根」をはじめとした商品開発・販売
- 地域通貨「ひっぽ通貨 筆銭」運営

### 地域から生まれた活動

再生可能エネルギー事業

デイサービス・家庭的保育事業

## 震災前の筆甫 ～宮城の移住先進地

震災前の筆甫でも人口減少は大きな問題となっていたが、地域の未来には光が差していた。

筆甫では 1990 年代から、少子高齢化に危機感を持つ住民有志によって、地名や地域の歴史にちなんで「ひっぽ筆まつり」や「たたら製鉄」といったイベントが行われ、人気を集めるようになっていた。移住者の受入にも地域を挙げて取り組み、1995 年の最初の 1 組を受け入れてから、2010 年までの間に、20 代～40 代の家族を中心に計 36 人が筆甫に移り住んだ。

地域独自のイベントや、特産品「へそ大根」・山菜・キノコ・薪・炭といった地域資源を活かし、移住者をさらに呼び込んでいけば、こんな田舎でも、まだまだやっていけるんじゃないか。当時の筆甫では、住民の間でそんな前向きな会話が交わされていた。

この頃、町の行政にも大きな変化があった。町がそれまで行っていた公民館と出張出張所の運営を取りやめ、地区ごとの住民自治組織に施設の指定管理と出張所業務を委ねることとなったのである。これに伴い、筆甫地区では、地域団体間の協議体として運営されていた振興連を 2007 年に全住民を会員とする自治組織に再編。2010 年 4 月には、振興連がまちづくりセンター（旧公民館施設）の指定管理、旧出張所業務を受託する。

町からの運営交付金、指定管理料で、



筆甫でのたたら製鉄(左写真)と筆まつり(右写真)の様子。

振興連には職員も配置された。住民が前を向いて取組を進める地域の可能性に惹かれて筆甫に移住した吉澤武志さんが常勤の事務局長となり、さらに常勤 1 名・パート 1 名の事務局員も着任した。

しかし、新体制で本格的に住民主体のまちづくりを始めた矢先、筆甫は原発事故による放射能汚染の被害に見舞われる。

## Phase 1 原発事故との対峙フェーズ

### 暮らしの基盤と 地域の誇りの喪失

東京電力福島第一原子力発電所から北西に約 50km の距離にある筆甫は、宮城県にありながら、福島県内と同等の放射線被害を受けた。それまで毎月数件の問い合わせを受け、着実に成果を挙げていた移住の流れは、原発事故により完全にストップしてしまう。住民の避難と自主転出も重なり、人口減少は加速した。

山に根差した暮らしの基盤も大きく傷つけられた。有機農業に携わっていた移住者は転出を余儀なくされ、キノコの原木生産者は軒並み廃業に追い込まれた。離れて暮らす子どもや孫に収穫したお米や山菜を送るのを楽しみにしていた農家は、そうした生きがいを得る機会を失くしてしまう。

明るい兆しだった移住の流れが止まり、豊かな山の資源の活用も困難となって、たとえ不便でも「ここで暮らし



続けたい」と思っていたはずの地域から、自信と誇りが奪われてしまった。当時の筆甫には、先行きが見通せず、重苦しい雰囲気が漂っていたという。

## 放射線との対峙 ～自主測定と除染活動

振興連・事務局長の吉澤さんも、絶望感に打ちのめされた一人だ。しかし、行動を起こさなければ状況が悪化してくことは明らかだった。筆甫に地域としての誇りを取り戻すために何ができるかが、震災後の振興連と吉澤さんにとっての重要なテーマとなる。まず取り組んだのは、放射線の問題に正面から向き合うことだった。

隣接する福島県に比べ、宮城県内での行政による空間線量調査は、地点数・頻度ともに限られていた。筆甫の生活圏の線量をいち早く明らかにするため、振興連は独自に線量計を入手して、地区内の測定を始めた。さらに地区内の空間線量が知りたいという住民の要望を受け、地区内 137 地点を測定していく。

放射線量を可視化することに対しては、風評被害につながることを懸念して反対する声も挙がった。それでも、起きている事実を隠すのではなく、オープンにして向き合うことが出発点になるという考えから、振興連は測定結果をマップにまとめ、2011 年 7 月に公表に踏み切った。

測定により、地区内の放射線量が避難に相当するものではないことがわかったが、相対的に線量の高い場所も所々に見られた。これを踏まえ、8 月には小学校の通学路の中で線量の高い箇所を住民自ら除染した。加えて、地区内で食品の放射線量も測定できるよう、住民と地区出身者に寄付を募り、測定機を導入するなど、自分たちでできる対策に取り組んでいった。

## History

Year	Topics	Phase
1978	地域団体間の協議体として振興連が設立	<b>震災前</b> ●独自のイベントや移住推進で成果 ●宮城の移住先進地に
2007	振興連を住民自治組織化 指定管理を受けるための準備に着手(～2009年)	
2010	4月 地区公民館・町役場出張所の廃止 筆甫まちづくりセンターを振興連が指定管理 出張所業務を振興連が引き継ぎ、職員を配置	<b>Phase 1</b> <b>原発事故との対峙</b> ●放射線被害で移住の流れ停止、暮らしとなりわいに大きな打撃 ●自主的な線量測定・除染、住民ADRにより被害と向き合う
2011	3月 東日本大震災、原発事故による放射能汚染被害 7月 自主作成した放射線量マップの公表	
2012	6月 食品放射線量測定器の自主導入 7月 放射能汚染被害に関するADRに向けて弁護士相談	
2013	5月 地区住民の9割が参加しADRでの損害賠償請求実施 7月 NPO法人そのつ森設立 8月 筆甫地区盆踊りの再開	<b>Phase 2</b> <b>まちづくり再始動</b> ●地域内外の交流、特産品開発、新たな事業の立上が進む ●成功体験を積み重ねながら、地域の自信と誇りを高めていく
2014	体験交流事業「ひっぽのへそ大根づくり」復活	
2015	5月 再生可能エネルギー推進に関する協議開始 6月 旧中学校校舎でのデイサービス事業開始	<b>Phase 3</b> <b>法人化・事業拡大</b> ●一般社団法人化、地域のお店・ガソリンスタンドなどの「経営」へと踏み込む ●台風により甚大な被害を受けるも、住民自身の力での復旧活動が行われる
2016	3月 ひっぽ電力株式会社設立 夏頃 6次産業化プランナーとへそ大根商品開発に着手	
2017	5月 復興庁地域づくりハンズオン支援事業採択 地域のお店づくりに向けた本格検討	
2018	4月 振興連の一般社団法人化 5月 ひっぽのお店ふでいち オープン 9月 移動販売事業開始、ガソリンスタンド事業承継	●一般社団法人化、地域のお店・ガソリンスタンドなどの「経営」へと踏み込む ●台風により甚大な被害を受けるも、住民自身の力での復旧活動が行われる
2019	4月 旧中学校校舎での家庭的保育事業開始 10月 地域通貨「ひっぽ通貨 筆銭」運営開始 台風19号被害により地区孤立化、自主復旧活動	
2020	11月 地域通貨「ひっぽ通貨 筆銭」運営再開	

## Future

住民の力による地域課題への対応を続け…

- ◆農業、移動支援、移住定住などの分野での課題解決に貢献
- ◆自分たちの力で未来の暮らしをつくる地域に
- ◆集落消滅の危機に直面しても、前を向いて集落のあり方を話し合える地域に

### 原発 ADR～もう一度未来へ歩みを進めるために

自主測定や除染活動と並行して取り組んだのが、裁判外紛争解決手続(ADR)による損害賠償請求である。筆甫の放射線被害状況は隣接する福島県内の市町村と同等だったが、県境をまたいだ筆甫には当初何ら賠償がなかった。東京電力へ賠償を要望するも、提示された賠償額は福島で自主避難等対象区域に指定された20市町村の半額程度にとどまった。

被害実態に見合わない賠償水準の見直しを迫るため、振興連では、住民に

ADRの申立てを行うか意向確認する。その結果、9割以上の住民から賛同が得られ、2013年5月にADRの集団申立てに踏み切った。2014年5月には福島県外で初めて集団申立てに勝利し、福島の自主避難等対象区域と同等の賠償を得ることができた。

この経験は、筆甫がもう一度自らの力で未来へ進むための重要なステップとなった。どんなに大きな課題でも目を背けず、住民が互いに助け合って取り組みれば、必ず活路が開ける。集団申立ては、住民がそれを実感するきっかけになったのではないかと吉澤さんは語る。

### Phase2 まちづくり再始動フェーズ

2013年、筆甫では休止していた地区の盆踊りが復活した。この頃から、地域内外の交流や、まちの未来を見据えた新たな事業の立上が進んでいく。同時に、住民の困りごとを解決し、ともに楽しみながら暮らし続けられる環境づくりも進められた。

### 農を通じた交流と「へそ大根」の商品開発

地区内の集落と振興連が連携して2013年に開始し、継続的に行っているのが、援農ボランティアの受入である。農業の担い手不足や高齢化による耕作放棄の拡大を防ぎながら、地域外とのつながりを広げていくため、景観作物のヒマワリや、主力作物の大根の播種・収穫作業に、県内外のボランティアを募る取組だ。作業の合間には郷土料理を囲みながら会話を楽しみ、住民とボランティアが交流を深めている。



ヒマワリ播種の援農ボランティアイベントでの記念撮影の様子。



へそ大根づくり体験イベントで串に刺した大根を干す参加者の様子。



6次産業化プランナーとともに開発したへそ大根パッケージ。

2014年には、それまで休止していた特産品「へそ大根」づくりの体験イベントも復活した。大根の皮をむき、輪切りにして茹で、串に刺して天日に干す独特の製造工程を、住民と参加者が一緒に楽しむ。こうしたイベントには毎回数十名が訪れ、地域のファンの輪を広げる場となっている。

2016年には、振興連がへそ大根の商品開発にも着手した。筆甫ならではの特産品ながら、一般にはあまり知られていないへそ大根の魅力を伝えるため、6次産業化プランナーの協力を得て、パッケージや商談ツール、レシピ集を開発。専門家のアドバイスを受け

ながら販路開拓を進め、ECも始めた。次第にメディアでも取り上げられる機会が増え、へそ大根の人気は定着してきている。生産者に還元する価格も徐々に引き上げることができているという。こうした体験交流活動や商品開発の取組は、農作業の担い手確保や生産者の所得向上といった課題への対応につながっている。同時に、住民が筆甫の魅力に改めて認識し、地域に誇りを持つことにも貢献しているといえるだろう。

### 住民の想いを起点にした新たな事業の立上げ

振興連は、地域で新たな挑戦を志す住民の後押しも行ってきた。1995年に筆甫に移住した太田茂樹さんは、震災後、筆甫への恩返しをしたいという想いから、廃校となっていた中学校校舎を活用し、高齢者福祉事業に取り組みたいと考えていた。その想いを受け、振興連は旧中学校校舎の活用の方を検討する委員会を設置。委員会での議論を通じ、太田さんの構想を地域と

して支えていくことが決まる。2013年7月には太田さんが代表となりNPO法人そのつ森が設立された。町から旧校舎の無償貸与を受け、施設の改修を済ませた2015年6月、デイサービス事業を開始。その後、町の一般介護予防事業も受託して高齢者の集いの場も設けてきた。さらに2019年には、地区の保育所の廃止を受けて、子どもたちの受け皿となるべく家庭的保育事業も始めた。今では旧中学校校舎が、お年寄り子どもたちが交流しながら日常を送る場となっている。

ひっぼ電力株式会社による再生可能エネルギー事業も、原発事故に苦しんだからこそ、循環型エネルギーを地域の希望にしたいという、住民の想いから始まったものだ。2013年頃から有志による検討が始まり、振興連も委員会を設置して発電事業の実現可能性を調査していった。その結果、太陽光発電を採用することが決まり、2016年にひっぼ電力の設立と最初の発電所の稼働に至った。

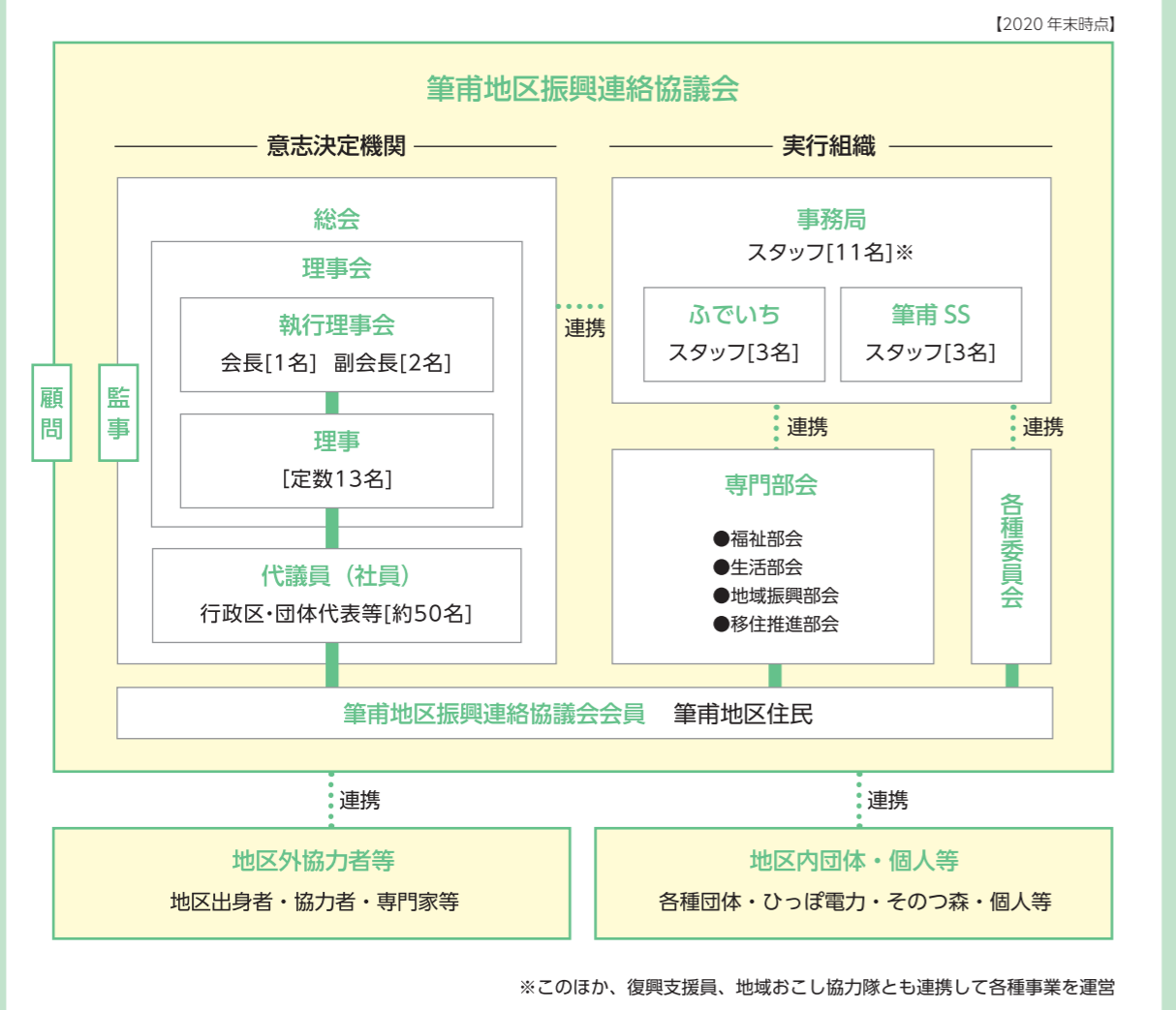


そのつ森の行う介護予防事業に集まる筆甫の高齢者のみなさんの様子。



ひっぼ電力の第1号発電所の開設にあたっての記念撮影の様子。

### 組織図/関係図



ひっば電力は住民有志と地区外の支援者の出資で設立され、第1号発電所の設置費用約1,100万円も地区内外からの出資と寄付でまかなわれた。ひっば電力は株式会社だが、得られた収益の一部は地域に還元することを決めており、この理念に賛同する人々から支援を得ることができた。加えて、他地域の先行例に学びながら太陽光パネルの設置作業にも住民やボランティアの力を借り、コストも抑えることができたという。

その後、金融機関からの融資を得て発電所の建設がさらに進められた。現在では13か所の発電所で、地区内全世帯の年間消費量に相当する発電が行われている。今後も小水力発電の導入などに挑戦し、地域にその利益を還元することを目指している。

### 身近な困りごとに 向き合う

交流事業や商品開発、新たな事業の立上げ支援と並行して、住民の困りごとに向き合い、解決する取組も行われてきた。

振興連は、住民アンケートを通じて、様々な地域の課題解決の取組の重要度や満足度を把握している。2016年のアンケートで住民にとって最も重要度が高く、かつ満足度も低かったのが、イノシシなどの獣害対策だった。自給用も含めると多くの住民が野菜を栽培

している筆甫では、獣害はとて身近くで深刻な問題だ。そこで振興連は、経費を捻出して自ら箱罾を制作。地元猟友会と協力して20機以上を地区内に設置した。

こうした対策を講じても、残念ながら獣害を目に見える形では減らせていない。しかし、その後のアンケートでは、獣害対策への不満は少し和らいでいるという。すぐに解決はできずとも、自分たちでできるアクションを起こすことで、課題の捉え方を前向きに変えることができているようだ。

### 地域の営みを支える 関係づくりと情報発信

獣害対策の他にも、一人暮らしの高齢者の増加に対応して見守り活動を行う住民ネットワークを立ち上げたり、身近な困りごとを抱える方に振興連が仲介役となってサポート役の住民を派遣する「ひっばお助け隊」の仕組みを設けるなど、課題解決の取組は数多く行われてきた。

そうした取組の前提として、筆甫で大切にされているのが、生涯学習事業だ。住民が集い、手仕事や料理、歌やスポーツなどをともに学び、楽しむ。吉澤さんは、そうした活動を積み重ねてきた住民同士の関係があったこそ、課題解決に取り組めるのだという。

生涯学習による関係づくりとともに、情報発信も筆甫のまちづくりの基礎と

なっている。振興連が毎月発行する会報「筆甫ふるさとだより」は、全国公民館報コンクールでも受賞歴を重ねている力作だ。隅々まで目を通す住民も多く、地域で起きていることや、振興連が取り組もうとしていることを共有し、議論を促す最重要ツールとして機能している。

地区外に住む筆甫出身者や協力者に向けては、会報を有償で発送しているほか、SNS活用にも力を入れている。Facebook ページは2020年末時点で約4,900人がフォロー。情報発信を通じて築いてきたこうした外部とのつながりは、筆甫の貴重な財産である。

## Phase3 法人化・事業拡大フェーズ

### 「経営」へ踏み込む挑戦

2017年、振興連はハンズオン支援を受けながら、次の大きな挑戦に踏み出す。地域の暮らしを支えるお店づくりだ。筆甫では免許を返納する高齢者が増えており、買物難が深刻化していた。また、震災後に閉鎖してしまった直売所や飲食店に代わり、地域を訪れる人を迎え入れる拠点も求められていた。委員会での議論を経て、住民の暮らしを支え、地域の顔となるお店を自ら立ち上げることを決めたのである。

さらに同じ年、吉澤さんは地区唯一のガソリンスタンドを運営していた振興



箱罾でのイノシシの捕獲の様子。振興連・猟友会で連携し実施。



生涯学習講座での参加者の記念撮影の様子。



毎月発行する会報「筆甫ふるさとだより」の紙面。



2018年5月、ひっばのお店ふでいちオープンの際の記念撮影の様子。



移動販売の様子。買物支援とともに高齢者の見守りにも貢献。



事業承継されたガソリンスタンド。ふでいちの隣、筆甫中心部にある。

連会長・引地弘人さんから、事業譲渡の相談を受ける。生活に欠かせないガソリンスタンドを地域に残すため、振興連が事業承継することも決断した。

お店づくりとガソリンスタンドの事業承継は、赤字のリスクを伴う「経営」であり、それまでの振興連の活動とは一線を画す。当初、地域からは不安の声も挙がった。それでも、最終的に「経営」に踏み込むことに合意できた背景には、地域課題へのチャレンジを重ねるなかで高められた筆甫の自治の力と、振興連への信頼があったといえるだろう。

### 法人化と 自主事業の開始

地域のお店とガソリンスタンド経営を見据え、振興連は2018年4月、非営利型の一般社団法人として法人化する。5月には旧JA支所の空き店舗をリノベーションして「ひっばのお店ふでいち」がオープン。さらに9月には、地区内4エリアを移動販売車が週1回ずつ巡回する、移動販売事業も開始した。

ふでいちの店舗改装費用と運転資金の確保は大きな課題だったが、住民出資、筆甫出身者や地区外の協力者からの応援資金、クラウドファンディング、町の補助金と民間助成金により約1,000万円を調達し、開店にこぎつけた。移動販売事業の必要経費は、別

途採択された約400万円の民間助成金によりまかされた。

店舗と移動販売で扱う日用品や食料品などの品揃えは、住民の要望を踏まえて見直しをかけている。ニーズに合った商品を取り揃えることで、これまでのところ安定した経営を続けることができています。

2018年9月には、振興連によるガソリンスタンド経営も始まった。筆甫ではガソリンに加え、建設業者などの重機に使われる軽油の需要もある。工事現場への軽油の配送販売などにも取り組むことで、こちらも収支は順調に推移しているという。

### 災害時に発揮された 地域力

2019年10月、振興連は次の一手として、地域通貨「筆銭」の発行に着手する。地区内のイベントや事業に参加・協力した人へ筆銭を発行し、ふでいちや移動販売・ガソリンスタンドで使ってもらうことで、地域活動への参加と地区内の経済循環を促進する仕組みだ。しかし、筆銭の本格的な運用開始は、それから1年以上ずれ込んでしまう。筆銭の発行から間もない2019年10月13日、台風19号が筆甫を襲ったからである。

その日、筆甫地区の24時間雨量は600mmを記録。激しい風雨は各地で倒木、落石、土砂崩れを引き起こした。

地区外へ通じる全ての道が不通となり、筆甫は陸の孤島と化す。家屋の全壊・半壊も相次いだ。いち早い復旧活動が必要だったが、町中心部にある丸森町役場も冠水して機能不全に陥っていたために、行政による支援も望めない状況にあった。

危機的な状況の中、筆甫では住民が自ら復旧に向けて立ち上がる。重機を動かせる住民は、落石や倒木を取り除いて道路を仮復旧。消防団員も土砂を取り除き道路復旧にあたった。さらに、振興連と消防団員らが連携して、地区内全戸を訪問しての被災状況調査を実施。食料の備蓄や健康状態のほか、必要な薬なども把握し、迅速な手配につながった。このほかにも、避難所の運営や炊き出し、移動販売車を活用した物資の運搬や見守り活動など、数多くの取組が地域の中で展開された。

吉澤さんは、深刻な被害に住民の力で立ち向かうことができた背景として、地域課題解決の取組を積み重ねるうちに、「自分たちでできることは何でもやってみよう」という精神が浸透してきたことがあると考えている。最近、吉澤さんは、地区で暮らすある60代の男性から、「筆甫はいい方向に向かっていくし、これからもうまくやっていける気がするんだ」という言葉を聞くことができたという。行動を起こし続けることで、地域の誇りを取り戻すという振興連の想いが、着実に実を結んでいる。

筆甫には今も復旧できていない道路や農地が残り、台風の爪痕は消えていない。町の中心部への移動時間が倍増し、通院や通勤に困難を感じて地区を出た世帯もある。そんな中でも地域振興部会から「ひっぽのお酒」づくりの企画が持ち上がり、2021年3月の発売を目標に準備が進められるなど、新たな挑戦は続いている。地域の総力は減ってしまったが、これまで培ってきた、ともに楽しみながら前を向き行動する力が、筆甫の希望となっている。

## Future | 今後に向けて

### 地域課題への チャレンジの継続

筆甫の地域課題への挑戦はこれからも続く。目下の重要テーマの一つが、農業だ。台風被害を経て農業の担い手不足の問題は深刻さを増している。振興連では、自ら休耕田を借り受けて営農に乗り出すことも視野に、具体的な取組の進め方を検討しているところだ。

このほかにも、ワラビ・フキ・ゴゴミなどの山菜の商品開発が進行中。また、移動の問題の解決に向けた共助交通の仕組みづくりや、人口減少が進む中で運営負担が増している地域内の各種団体の再編に向けた検討も進められている。さらに、震災後に途絶えていた移住定住推進の取組も 2020 年に



台風19号の被害に際し、住民自身で道路仮復旧にあたる様子。

再スタートを切った。

いずれも簡単には答えの出ない取組だが、振興連は住民と対話・協働しながらチャレンジを続ける考えだ。仮にうまくいかなくても行動を起こしたことを称え合い、次の挑戦につなげていく。それがこれまででも、これからも変わらない、振興連のスタンスである。

### ここで暮らせてよかったと思える地域に

振興連の事務局長となってから、吉澤さんが一貫して軸としてきたのが、「自分たちの力で地域を変えていける」という雰囲気を作り出すことだ。まちづくりセンターを拠点としてからの10年間、課題に向き合う活動や、住民が楽しそう・やってみたくと思える活動を一つずつ行動に移し、成功体験を積み重ねていくことで、住民の自信と誇りも少しずつ、しかし着実に高まってきた。

こうしたスタンスで活動を続けることで、「ここで生まれ、暮らすことができている」と思える住民が増えていくことが、吉澤さんの望む未来だ。これから先、仮に消滅せざるを得ない集落が出てしまったとしても、その事実を悲観するのではなく、前向きに集落の閉じ方を話し合えるような地域でありたい、と吉澤さんは語る。

## Insight | 成功の循環へのヒント



台風19号の被害状況を消防団員が全戸訪問調査する様子。

筆甫の歩みから、地域で成功の循環を回すうえでどんなヒントが得られるだろうか。人とチームの成長、プロジェクトの成果とネットワークの拡大という観点から、それぞれ確認したい。

### 人とチームの成長を支えるために

ここまで見てきたように、筆甫では地域をよりよいものにするためのチャレンジを繰り返し、一つずつ成功体験を積み重ねることで、地域の自信と誇りを育んできた。仮に結果がうまく出なくても、課題を捉えて軌道修正すればいい。そうして挑戦すること自体を称え、次の挑戦を促すことも徹底されてきた。

また、筆甫でのチャレンジは、獣害対策のように地域課題に正面から取り組むものから、住民のアイデアから生まれたお酒づくりの取組まで幅広い。地域全体のチャレンジだけでなく、住民の想い・関心に応じた多様なチャレンジも応援することで、関係者・協力者の幅を広げているのだ。まちづくりに関わる人の輪を広げようとする地域にとって、こうした筆甫の姿勢は参考となるものだろう。

加えて、チャレンジを育む土壌として、ともに学び楽しむコミュニティを築く重要性も、筆甫の歩みが教えてくれるポイントの一つである。筆甫では、生涯学習事業が住民同士の交流の機会として大切にされてきた。このほか



ワラビの栽培研修の様子。山菜については商品開発の取組も進む。

にも振興連では、30~40代の若い世代の住民と地区出身者が緩やかにつながり交流する「一甫会」の設立と運営をサポートするなど、多世代のコミュニティづくりに力を入れてきた。こうした地道な活動が、筆甫における住民主体の課題解決の取組の土台を築いてきたといえる。

### プロジェクトの 成果拡大に向けて

振興連は震災以降、東京電力への損害賠償請求、旧中学校舎の活用、再生可能エネルギー事業の実施、お店づくりとガソリンスタンド経営など、大きな挑戦を続けてきた。その度に、委員会の場や会報などを通じて住民に挑戦の是非を問いかけ、地域の中に「波」を起こしてきた。「波」によって批判や疑問の声も浮かんでくるが、そうした声も受け止めて議論を尽くすことで、地域として合意したうえで前に進むことができる。あえて一歩先を見据えた挑戦を提示して地域に「波」を起こし、

それを乗り越える経験を積んできたことは、筆甫の地域力を高めてきた一因といえるだろう。

実際に新たな挑戦に取り組む際には、先行事例から学ぶことも徹底されてきた。例えば再生可能エネルギー事業では先行して小規模太陽光発電を始めていた福島県飯舘村の取組が、地域通貨事業では秋田県横手市の取組が筆甫のモデルになっている。既にある取組を積極的に参考にし、地域に合った形にカスタマイズして導入することは、筆甫に限らずどの地域でも有効といえる。

また、筆甫では限られた地域の資源を補うため、地域外のボランティアの力や、筆甫を応援する協力者による出資・寄付を活かして様々な事業を進めてきた。こうした支援を呼び込む原動力が、情報発信である。ふでいち開店のための資金調達の際、地区外に暮らす筆甫出身者や協力者からの支援は計398人・555万円に上ったが、これは地域で起きていること、振興連の活

動や想いをオープンに伝え続け、支援と協力の輪を広げてきた成果の表れといえる。

### ネットワーク拡大に向けて

筆甫では情報発信によって幅広い地域外とのつながりが築かれているが、専門家など個々の支援者との連携を深めるうえでも意識されていることがある。

その一つが、地域に対して魅力を感じたり、想いに共感してくれる人に支援を依頼することだ。互いに学び合う信頼関係をベースに、継続的に連携を深めていくことが重視されている。また、専門家に課題を「丸投げ」するのではなく、地域の側から主体性を持ってニーズや想いを伝え、専門家とともに課題解決に向けて取り組むことも意識されている。

これらの点は、外部の力を借りて事業を進めようとするとき、どの地域でも大切なポイントといえるだろう。

## 成功の循環へのヒント

### 人とチーム の成長を支える

- ✓ 多様なチャレンジを応援し、地域に自信と誇りを育む
- ✓ とともに学び楽しむコミュニティを築く

### プロジェクト の成果を拡大する

- ✓ 地域に「波」を起こし続ける
- ✓ 先行事例に徹底して学ぶ
- ✓ オープンな情報発信でつながりを広げる

### ネットワーク を広げ活かす

- ✓ 互いに学び合う信頼関係をベースに連携を深める
- ✓ 主体性を持って地域外の専門家の力を借りる



# 「成功の循環」を支える支援のポイント

地域づくりの支援チーム(復興庁・支援事業者)が、支援対象団体との関係構築や、ハンズオン支援の企画・実行にあたり意識してきた6つのポイントについてご紹介します。

## 1 対話から心理的安全性を築く

- 支援対象団体内部の話し合いや、地域における話し合いの場に参加し、ファシリテーションを行うにあたり、支援チームでは、「対話」と「議論」を使い分けることを意識してきました。「対話」では、お互いの想いを受け止め、違いを認め合って相互理解を深めていきます。これに対して「議論」では、それぞれの立場と主張を明確にして、結論を出すために話し合います\*1。
- チームや地域の話し合いの中では、それぞれの背景や立場の違いからすれ違いが生じたり、メンバーが違和感を持ったまま結論が出されてしまうこともあります。地域づくりハンズオン支援事業では、まず「対話」を通じて率直にお互いの想い・考え方を共有し、そのうえで「議論」によって結論を探ることを大切にしてきました。相互理解を深める「対話」を出発点とすることは、地域づくりに関わる一人ひとりが納得感を持って活動に携わっていくためにも重要といえます。

対話 dialogue	議論 discussion
探求する	結論を出す
判断を保留する(受け止める)	良し悪しを付ける
互いを尊重し違いを認め合う	それぞれの立場から主張する
共感的に語り合う	論理的に話し合う

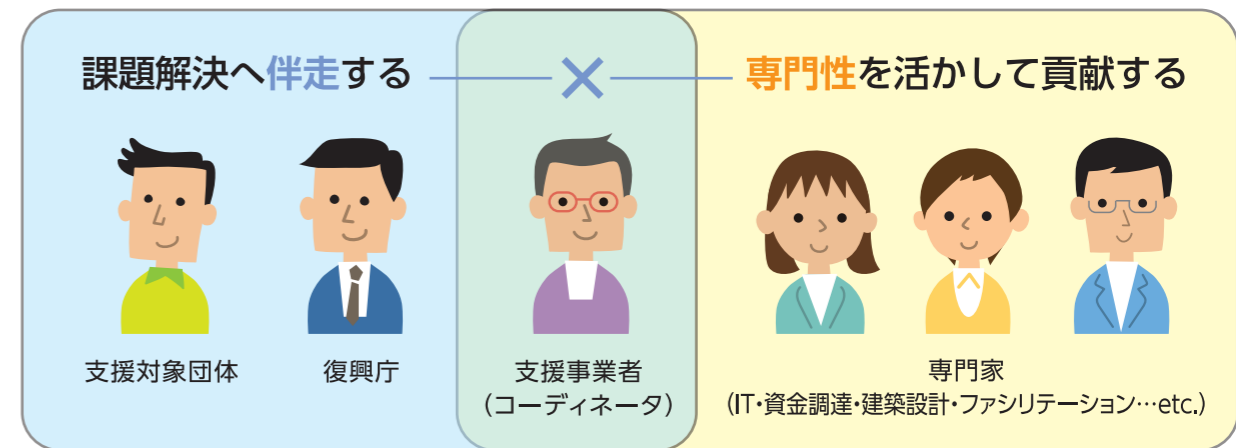
- チームや地域の中で「対話」を続けていくことは、「心理的安全性」の向上にもつながります。心理的安全性は、「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性がある行動をしても、このチームなら大丈夫」と信じられるかどうかを意味します\*2。心理的安全性の高いチーム・地域では、お互いが弱い部分や不安に思うことを共有しつつ、課題の共有と解決、リスクを伴う挑戦に前向きに取り組むことができます。
- 地域課題解決への取組を継続し、発展させていくには、新たな挑戦を応援するチーム・地域の関係性を築くことが大切です。対話を通じた心理的安全性の醸成は、その一助になると考えられます。

心理的安全性が高い	心理的安全性が低い
お互いに気軽に質問・相談しあえる	わからないと言えない
ミスを素早く共有し深刻化を回避する	失敗やミスを隠しがち
主体的に発言・行動できる	自発的な発言・行動を控える
建設的に課題改善に向けた議論ができる	課題を認識しても言い出しにくい

\*1：対話と議論の違いについて以下を参照（ピーター・M・センゲ（2011）『学習する組織』 枝廣淳子ほか訳、英治出版）  
 \*2：心理的安全性の定義について以下を参照  
 (Google re:Work <https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/help-teams-determine-their-needs/>)

## 2 伴走者と専門家の役割を果たす

- 地域づくり団体への外部からのサポートを効果的に行うためには、地域の背景や団体の実情、活動の中心となるリーダーやメンバーの想い・ビジョン、人となりを深く理解することが求められます。また、地域課題解決の取組を前進させるうえでは、相互理解を持って伴走支援にあたる存在に加え、地域に不足する専門的知見を提供する存在も重要となります。
- 地域づくりハンズオン支援事業では、伴走支援と、専門性を活かした支援をとともに実施するため、支援対象団体ごとに支援チームを組んできました。支援対象団体の背景を深く共有し、伴走支援にあたるのが復興庁・支援事業者(コーディネータ)です。コーディネータは、各団体のニーズや、相性を考慮し、地域に不足する知見を補う適切な専門家をマッチングします。これまで、IT、資金調達、建築設計、対話の場のファシリテーションなど、幅広い領域の専門家とともに、支援対象団体の多岐にわたるニーズに応える支援チームを編成してきました。

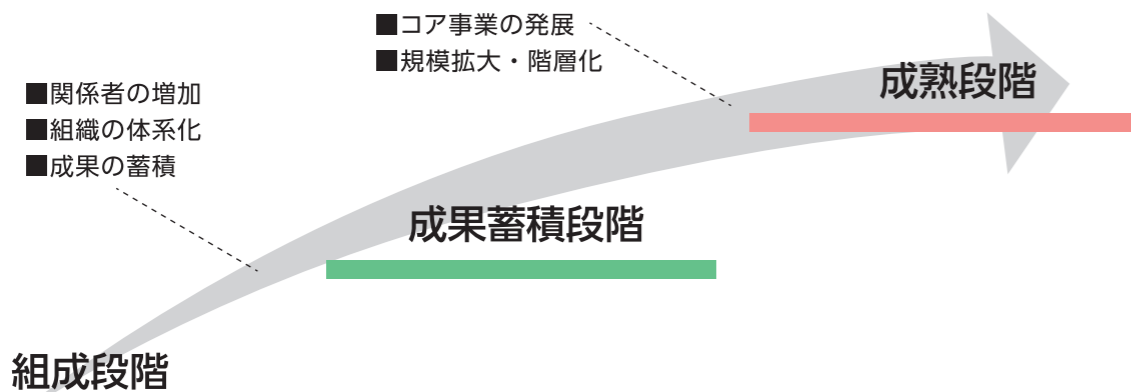


## 3 とともに悩み、ともに動く

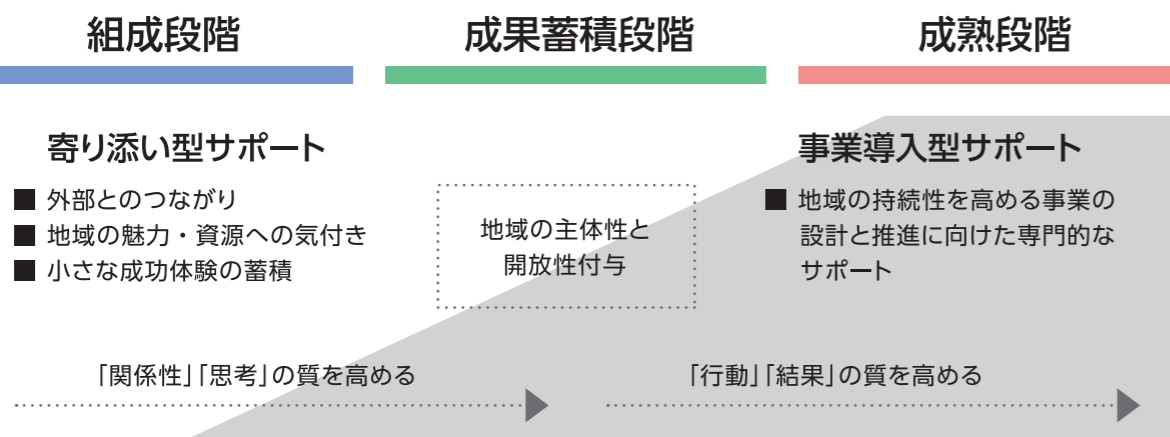
- 地域づくり活動の中心を担うリーダーは、常に新たな着想や判断を求められ、その責任も負う、ある種孤独な存在です。支援チームにとって、支援対象団体のリーダーとの信頼関係を築き、ともに悩み考えるパートナーとなることは重要な役割の一つです。そのために、各団体とのコミュニケーションの中では、支援する側・される側という立場を超えて、率直に想い・考えを共有できるよう、「対話」を通じて相互理解を深めることを大切にしてきました。
- また、支援対象団体の支援終了後の自走を見据え、支援対象団体が自ら考え、行動するプロセスに伴走することも意識してきました。支援者側が一方向的に助言したり、支援対象団体の取組を代行するだけでは、地域の「人」と「チーム」の成長の機会を作ることができません。支援チームは、地域に不足する専門性を補いつつも、あくまで支援対象団体が主体となった取組をとともに進める存在として、ハンズオン支援に当たってきました。「プロジェクト」の短期的成果だけでなく、自走を支える「人」と「チーム」を育むには、こうしたスタンスが欠かせません。

## 4 取組段階に応じた支援を組み立てる

- 地域づくりハンズオン支援事業では、立上げ間もない「組成段階」から、関係者が増えて組織の体系化も進む「成果蓄積段階」、コア事業が一定程度確立して組織の規模拡大が進む「成熟段階」まで、様々な取組段階に置かれた団体をサポートしてきました。取組段階の違いに応じ、地域づくり団体が直面しやすい課題も異なるものとなります。地域づくり団体へのサポートにあたっては、各団体の置かれる段階を意識しながら支援を組み立てることが求められます。



- 新潟県中越地震からの地域復興に携わった稲垣文彦氏は、地域づくりを進めるうえで最初に大切になるのは、外部とのつながりから地域の魅力や資源に住民自身が気づき、小さなアクションで成功体験を積み重ねることであると指摘しています。また、地域づくりの支援者は、こうしたプロセスに伴走する「寄り添い型サポート」を行い、地域の主体性・開放性を高めたうえで、地域の持続性を高める「事業導入型サポート」に取り組むべきであるとします\*1。
- 地域づくり団体の取組段階と関連付けて考えると、組成段階や成果蓄積段階においては、「寄り添い型サポート」を通じて「関係性」や「思考」の質を高めていくことが重要といえます。また、そうして地域の誇りを育て、多様な挑戦を育む土壌を作ったうえで、「事業導入型サポート」を行い、「行動」や「結果」の質を高めていくことが有益と考えられます。地域づくりハンズオン支援事業では、こうした考え方を念頭に置き、各団体の置かれる取組段階を見極めながら支援の組立を行ってきました。



\*1: 「寄り添い型サポート」や「事業導入型サポート」については以下を参照（稲垣文彦ほか（2014）『震災復興が語る農山村再生－地域づくりの本質』コモンズ）

## 5 組織の特徴を踏まえて支援を組み立てる

- 地域づくり団体へのサポートに当たっては、組織の特徴と、それに起因する「人」や「チーム」の課題を見極めながら支援を組み立てていくことも求められます。
- 例えば、着目すべきポイントの一つとして、「設立の経緯」が挙げられます。代表者やコアメンバーの想いを背景に立ち上げられた任意団体や法人の場合、ビジョンや活動理念はある程度明確化されている場合が多いといえます。これに対して、住民自治組織や、行政の事業推進のために立ち上げられたプロジェクトチームでは、実働を担うメンバーが必ずしも活動に自分事として関わっておらず、ビジョンや理念が十分に共有されていない場合があります。
- 「専従者の有無」も組織運営のあり方に大きく影響します。メンバーそれぞれが別に本業を持ちながら兼務で活動に従事する組織では、取組を支えるマンパワーの確保に困難を抱えていたり、多忙なメンバーのコミットメントを保ち続けるのに苦労するケースが多いといえます。一方、専従職員を雇用している法人や、常駐の事務局員を有するまちづくり団体の場合も、活動の中心を担う専従者に負担が集中してしまう悩みがしばしば生じます。
- 「意志決定の構造」も重要な要素といえます。地域団体の代表者が集まった協議会型組織やプロジェクトチームでは、合意形成をとるのに時間を要し、取組がなかなか前に進まない場合があります。これに対し、単独で運営されている一般社団法人やNPOの場合、代表者の判断で素早く意志決定することができる一方、代表者の負担が大きくなり、現場に権限をいかに委譲するかが課題となるケースもあります。
- 組織の特徴に起因する「人」や「チーム」の課題は、簡単には解決しがたいものの、活動を発展させていくうえでは避けて通ることができません。地域づくり団体への支援に際しては、「プロジェクト」の成果創出と同時に、これらの課題を可視化し、ともに対応を検討していくことが重要です。

## 6 計画と柔軟性を併せ持つ

- 地域づくり団体の自走に向けた支援に当たり、あらかじめ計画を立て、目標達成に向けて取り組むことは必須です。しかし、地域の現場では日々新たな変化が生じており、地域づくり団体のメンバーもそれに臨機応変に対応することが求められます。頻繁な軌道修正は、地域づくり団体の活発な取組の現れともいえます。団体のビジョンの実現に向けて、限られたリソースを当初の計画とは別の方向に振り分けることが有益な場合や、避けがたい事情で取組方針を転換せざるを得ない場合には、支援の計画を柔軟に見直すことが必要です。
- 地域づくりハンズオン支援事業では、支援対象団体・復興庁・支援事業者が支援着手時に協議のうえ、年間取組計画を作成します。その後、計画で設定した目標の達成に向けて「三人四脚」で取組を進めますが、事業年度途中で軌道修正が必要となった場合には、柔軟に計画を見直しています。地域課題の解決に向けた取組の自走化という目的を中心に据え、計画性と柔軟性を併せ持って支援を進めることが重要です。