

協働先進事例マニュアル

平成 28 年 3 月

行政経営研究会 公民連携・協働部会
協働先進事例マニュアル作成ワーキンググループ

協働の先進事例マニュアル

| | |
|------------------------------|----|
| 1. はじめに | 4 |
| (1) 目的・概要等 | 4 |
| (2) マニュアル化のために研究対象とする事例 | 5 |
| ～コラム～ 『静岡県内自治体の「公民連携・協働」事例集』 | 6 |
| (3) 「協働先進事例マニュアル作成」ワーキンググループ | 9 |
| 2. これまでの取組の経緯 | 10 |
| (1) 「協働」と「市民参加」とは | 10 |
| ～コラム～ 住民参加のはしご | 11 |
| (2) 静岡県が進めてきた「協働」 | 12 |

～プロセス分析編～

| | |
|---------------------------------|----|
| 3. 牧之原市のこれまでの取組から（市全域の取組分析） | 17 |
| (1) 牧之原市「地域の絆づくり事業」形成の仕組み・特色 | 17 |
| (2) 展開の9つのプロセス | 19 |
| ①プロセス1 市長マニフェスト | 20 |
| ②プロセス2 市民との協働手法の模索 | 22 |
| ～コラム～ 発言力や行動力ある一部の方 | 23 |
| ③プロセス3 ファシリテーション手法の地域への展開 | 25 |
| ④プロセス4 地域展開のための体制構築 | 30 |
| ⑤プロセス5 牧之原市自治基本条例の制定と展開 | 32 |
| ⑥プロセス6 地域での成果実現 | 35 |
| ～コラム～ 沿岸部5地域による「津波防災まちづくり計画」 | 37 |
| ⑦プロセス7 外部からの評価 | 40 |
| ⑧プロセス8 庁内での理解と展開 | 41 |
| 《事例》協働によるファシリティマネジメントの展開 | 42 |
| ⑨プロセス9 地方版総合戦略の策定 | 46 |
| 4. 坂部地域のケースから（地域分析） | 48 |
| (1) 坂部地域の特性 | 48 |
| (2) 坂部地域における「地域の絆づくり事業」とその取組経緯 | 50 |
| (3) 坂部地域の皆様へのヒアリング実施 | 60 |
| (4) 坂部地域において地域まちづくり計画の策定が成功した理由 | 65 |
| ①市長方針と区長のリーダーシップ | 65 |
| ②地域としてのまとめ | 66 |

| | |
|--|------------|
| ③市民が楽しくやりがいをもって参画 | 69 |
| ④庁内調整と市職員の忍耐 | 73 |
| ⑤市職員のサポート | 75 |
| ⑥策定前段階から幅広い関係団体と連携 | 76 |
| ⑦市民ファシリテーターの活躍 | 78 |
| (5) 坂部地域において地域まちづくり計画の実践が進む理由 | 80 |
| ①継続性の確保 | 80 |
| 《事例》 老人クラブが解散した坂部地域で協働によって高齢者の居場所が戻る まで | 82 |
| ②計画自体の柔軟性 | 89 |
| ～コラム～ 牧之原地区における絆づくり事業交付金 | 89 |
| ③プロジェクト毎に NPO 等の参画を得て、専門性を確保 | 90 |
| ④できるところから着手 | 92 |
| 5. 牧之原市以外の取組事例 ～掛川市による「協働によるまちづくり」～ | 94 |
| (1) 掛川市自治基本条例の概要 | 94 |
| (2) 協働によるまちづくり推進条例 | 95 |
| (3) 掛川市が目指す協働のまちづくりの道筋 | 96 |
| (4) 地区まちづくり協議会 | 96 |
| (5) 地区まちづくり計画 | 97 |
| (6) 掛川市における地域展開への工夫 | 98 |
| (7) 最後に | 99 |
| 6. プロセス分析から導く「マニュアル」 | 102 |
| 7. 今後の課題 ～牧之原市の取組を例に～ | 107 |
| ～業務編～ | |
| 8. 牧之原市流・話し合いの場づくりまるわりの書 | 109 |
| ～「男女協働サロン」をやってみよう～ | |
| (1) ファシリテーション | 109 |
| ①「ファシリテーション」、「ファシリテーター」とは? | 109 |
| ②なぜ「ファシリテーション」なのか? | 109 |
| (2) 牧之原市流話し合いの場「男女協働サロン」 | 111 |
| ①男女協働サロンとは? | 111 |
| ②男女協働サロンに必要な3つの要素 | 111 |
| ③男女協働サロンのモットーとルール | 112 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| (3) 男女協働サロンを開こう | 115 |
| ①全体スケジュール | 115 |
| ②当日の動き | 129 |
| ●こんなこともあります 【西原市長がサロンに来た!!】 | 141 |
| ●おまけ：連続して開催した場合の「男女協働サロン」を見てみよう! | 142 |
| (4) 参加者へのアプローチ | 149 |
| ①どんな人に来てほしいかを決める | 149 |
| ②来てほしい人にどのようにして声をかけるのか | 150 |
| ③実践段階における参加者集め | 151 |
| | |
| 9. おわりに | 154 |
| (1) 本マニュアルに対するワーキングメンバーからの意見 | 154 |
| (2) ワーキンググループのアドバイザー静岡大学日詰教授からのコメント | 155 |
| (3) 協働先進事例マニュアル作成ワーキンググループメンバーから一言 | 156 |

参考編

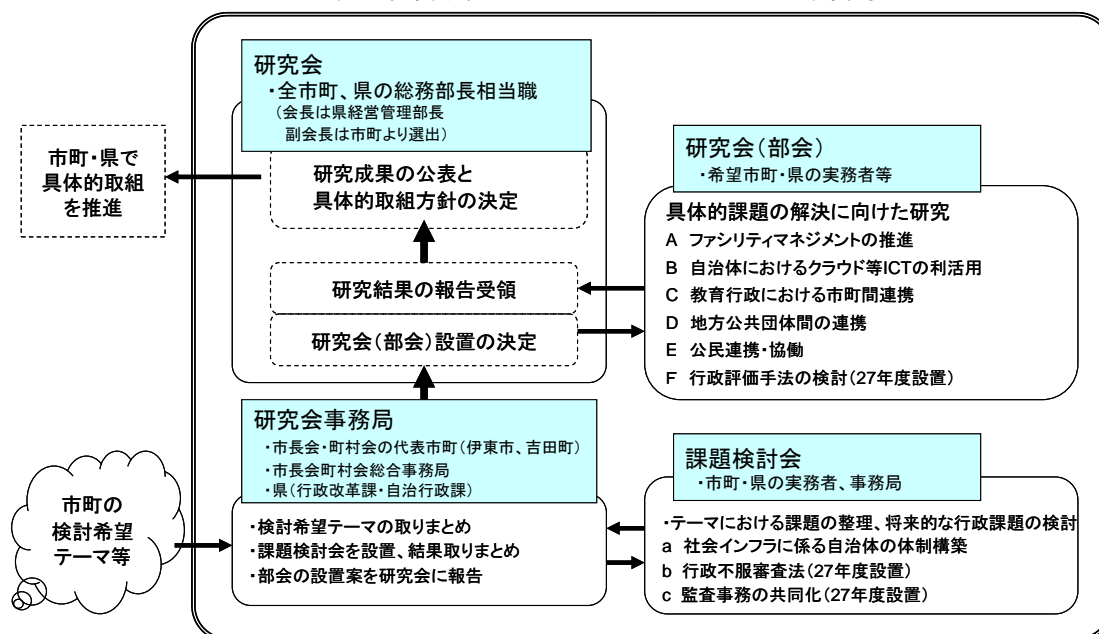
| | |
|---------------------------|-----|
| ・ 牧之原市自治推進基本条例 | 163 |
| ・ 牧之原市政への市民参加に関する条例 | 168 |
| ・ 牧之原市自治会地区町会会則 | 172 |
| ・ 牧之原市地区における絆づくり事業補助金交付要綱 | 174 |

1. はじめに

(1) 目的・概要等

H26年4月、静岡県全体の行財政運営の効率化・最適化を図ることを目的に、「行政経営研究会」を設置し、静岡県内の35市町と県が共有する行政課題の解決に向けた研究を開始した。研究テーマは市町庁内・県庁内から随時受け付けるとともに、実質的な研究は研究会の傘下に設置した「部会」が担い、H27年度には6つの部会で研究を進めている。

図 1-1：行政経営研究会のイメージ図（平成 27 年度時点）



このうち、多くの市町からの要望を受け、行政経営研究会の初年度に設置・研究を開始したのが「公民連携・協働」部会である。そもそも「公民連携・協働」は、多くの皆様が重要なテーマであると考えられる一方、非常に領域が広く、行政以外の皆様も広く関係し、推進手法も十分確立されていない、いわば「未知のテーマ」と考えられる。さらに、領域が広いということは、言い換えれば、行政の現場での「所管課」や「窓口」も広く、組織を跨った柔軟な対応が求められる。こうしたことから、同部会は、公民連携・協働にかかる様々な疑問や課題についての検討を進める場であるとともに、参加者・関係者同士で情報交換などを行う、ネットワークの場としても活用していただければとの期待をもって設置した。

H26年度は、まず「未知のテーマ」の形を掴むことを目的に、市町及び県庁内に広く依頼し、協働の取組事例を収集した。皆様の御協力により寄せられた82の事例は、『静岡県内自治体の「公民連携・協働」事例集』として集約化し、行政経営研究会の研究成果として市町と共有するとともに、本県のホームページでも公表した。

これらの事例は、大変有意義な取組が多く、新たに協働に取組む際の参考となるものとの声をいただいたが、その一方で「行政は、協働を推進していくために、現場で

どのような役割を果たせばよいのか分からない」との声や、「NPO や市民が協働を推進するために必要なマニュアル・冊子・テキストは存在するが、行政の視点で協働を進めるためのノウハウをまとめたマニュアルがない」との声もいただいた。

そこで、H27 年度はこうした声を踏まえ、協働の先進事例を研究し、「行政」の視点で、協働を推進するためのマニュアルを作成することとした。わが国の行政は判断に迷った際に数多く行う傾向があるとされているのが「他の自治体への照会」である。しかし、今回のマニュアルは、他の自治体への照会だけで判別できる「結果」だけを記載するのではなく「理由（どうして成功したのか）」及びその「プロセス（過程）」を重視し、仕組みを可視化することとした。行政の現場では、住民の皆様と接する中で、日々新たな課題に直面する。「その時、市町の担当者はどのように考えて、どのような行動をとったのか」「それはどうしてか」「その結果どうなったのか」を求めている。

表 1-1：今回作成する「協働先進事例マニュアル」の目的

| | 従前マニュアルの目的 | 今回マニュアルの目的 |
|----|-----------------------------------|--|
| 対象 | NPO や県民 | 行政（幹部・担当者）、研究者 |
| 手法 | NPO や市民が協働に取り組む際のコツやノウハウを事例を通じて提案 | <ul style="list-style-type: none"> 行政は地域において、協働の推進・展開のために何をすればよいのか 協働が地域で展開された「理由」と「プロセス（過程）」に着目 |
| 事例 | NPO が関係する事例が中心 | 行政の視点を軸に、多様な関係者が協働に参画する事例 |

最後に、今回作成する「協働先進事例マニュアル」は、実際に行政の担当者が協働の現場で活用いただくことを目的としているが、それだけではなく、首長の皆様や幹部職員の方々にとっても「協働のまちづくり」を推進するための指針の1つとして、御覧いただくことを意識している。さらに、行政学や市民活動等の研究者にとっても、協働の取組が進んでいく事例のプロセス分析を通じて、1つの地域で協働が形成されていく過程を参考にいただければと期待している。

なお、後述のとおり、本マニュアルの作成にあたっては、静岡大学人文社会科学部の日詰一幸教授に、ワーキンググループへの御出席をいただくとともに、貴重なアドバイスを頂戴した。ここに感謝を申し上げます。

（2）マニュアル化のために研究対象とする事例

前項のとおり、行政経営研究会 公民連携・協働部会は、昨年度『静岡県内自治体の「公民連携・協働」事例集』を作成し、共有を行った。さらに、H27年5月28日に開催したH27年度行政経営研究会 本会では、同事例集のうち市町41事例から、出席委員による投票で最優良事例（1件、川根本町「川根本町高齢者宅配サービス」）、優良事

例（2件、静岡市「障がい者が活躍する学校ネットパトロール事業」、牧之原市「地域の絆づくり事業」）を選定した。

この3つの優良事例の中でも、牧之原市が取組む「地域の絆づくり事業」は、行政と地域が連携して「協働」の仕組みを構築し、広く住民が参画するワークショップを通じて地域自らが主体的に「地域まちづくり計画」を策定・実践する取組である。その取組は、マニフェスト大賞※を受賞したほか、多くのメディアからの取材を受け、全国から視察が相次ぐなどの評価を得ていることから、今回は同事業を主な研究対象として事例研究を行い、マニュアルを作成することとした。

※マニフェスト大賞とは

これまで注目を集めることの少なかった地方自治体の首長、議員や地域主権を支える市民の活動実績を募集・表彰し、発表することで、地方政治で地道な活動を積む人々に名誉を与え、更なる政策提言意欲の向上につながることを期待するもの

<主催者等>

- ・主催：マニフェスト大賞実行委員会 ・共催：早稲田大学マニフェスト研究所、毎日新聞社
- ・後援：共同通信社 ・協力：公益財団法人明るい選挙推進協会、公益社団法人日本青年会議所

Manifesto Awards ホームページより

●コラム『静岡県内自治体の「公民連携・協働」事例集』

行政経営研究会 公民連携・協働部会は H26 年度に協働の具体的なイメージを共有することを目的に、県内自治体による優良事例を広く募集し、県 41 事例、市町 41 事例を収集し、標記の事例集を作成した。

H27 年 4 月、このうち市町の 41 事例を対象に、県内 35 市町の同部会担当課に 3 票の事前投票を依頼（1 次投票）。さらに、H27 年 5 月 28 日(木)に行政経営研究会本会において、上位 3 事例の事例を各市町担当者から発表を行い、全委員（各市町総務部長相当職等）による投票を行った。その結果、優良事例大賞には、川根本町による「川根本町高齢者宅配サービス」が選出された。

| 区分 | 市町 | 事例名 |
|--------|------|---------------------|
| 優良事例大賞 | 川根本町 | 川根本町高齢者宅配サービス |
| 優良事例賞 | 静岡市 | 障がい者が活躍する学校ネットパトロール |
| | 牧之原市 | 地域の絆づくり事業 |

●平成 27 年度 行政経営研究会 公民連携・協働部会 「優良事例大賞」

| | | | |
|---------|--|-----|--------------------|
| 自治体名 | 川根本町 | 課 名 | 総務課 (0547-56-2220) |
| 件名 | 川根本町高齢者宅配サービス | | |
| 目的・事業概要 | <p>町内の高齢者独居世帯などに対して弁当（1日1食）や日用品、必要な情報などを届け、高齢者の日常生活を見守り、自立して生活できる環境を整備する。</p> <p>NPO法人「かわね来風（らいふ）」の自主事業である「ママ宅プロジェクト」では、地域の子育て中の女性が配達員となり、子どもと一緒に高齢者世帯を訪問して交流・見守り活動を行っている。町が実施している高齢者配食サービス事業において配達ボランティアの確保に苦慮する中、その空白部分を「ママ宅プロジェクト」がカバーするなど、公民協働の取り組みが進められている。</p> | | |
| 効果やポイント | <p>高齢者の生きがいがいづくりに寄与するだけでなく、特に町外から転入してきた若い女性にとっては地域を知り住民と交流を深める機会となっており、子育て中の不安が解消され、活動を通して「社会に貢献している」という自覚が生まれるといった効果も出ている。</p> | | |
| 経済的効果 | <p>弁当や日用品を地元の商店から調達しており、地域経済の活性化にも寄与。</p> | | |
| 今後の方向性 | <p>サービスの利用者が年々増加していることから、多くの町民に声をかけて活動の輪を広げていく。</p> <p>今後、活動を通して住民同士が支え合うコミュニティづくりが推進され、独自の発想による新たな事業展開が図られることが期待される。</p> | | |
| 図・写真 | | | |

●平成 27 年度 行政経営研究会 公民連携・協働部会 「優良事例賞」

| | | | |
|---------|--|-----|------------------------|
| 自治体名 | 静岡市 | 課 名 | 市民自治推進課 (054-221-1372) |
| 件名 | 障がい者が活躍する学校ネットパトロール事業 ～就労支援プログラムとしての可能性を探る～ (協働パイロット事業 実施団体名：パソコンわかばくらぶ) | | |
| 目的・事業概要 | <p>(目的)</p> 障害者がネットパトロール員となり、学校の有害情報等を巡視し、学校に報告をすることで、子どもをインターネット上の有害情報から守ると共に、現状の把握と不適切な書き込みの削除等を通し教員のスキルアップを目指す。また、障害者に日常業務や社会参画への足がかりを掴んでもらうことを目的とする。 <p>(事業概要)</p> この事業は市民活動団体が自由テーマに応募し、教育委員会がこれに応じて契約が成立し、実現したもの。実施にあたっては、教育委員会と市民活動団体が役割分担して協働で事業を実施した。 | | |
| 効果やポイント | <ul style="list-style-type: none"> ・学校教育課が実施主体であるNPOと学校の調整役を担うことで、円滑な事業運営ができた ・巡回業務及び報告業務実施による障害者のスキルアップ ・障害者自身の社会の一員であることの意識向上 ・報告を基に学校側が生徒に対して適正な指導を行うことができた ☆ICT夢コンテスト 文部科学大臣賞(地域部門) 受賞 | | |
| 経済的効果 | — | | |
| 今後の方向性 | ・保護者からの反響も大きく、パトロールの要望が増加しているため、NPO側はそれに対応するための体制づくりに努めていく必要がある。 | | |
| 図・写真 | — | | |

(3) 「協働先進事例マニュアル作成」ワーキンググループ

①設置の過程

「協働先進事例マニュアルの策定」にあたっては、H27年8月に行政経営研究会 公民連携・協働部会に参画する35市町担当課に参加を募り、希望があった7市2町のほか、県庁内で協働に関連する4課が参加する「協働先進事例マニュアル作成」ワーキンググループを設置した。なお、ワーキンググループの運営にあたっては、静岡大学人文社会科学部法学科の日詰一幸教授（行政学）をアドバイザーに迎え、研究を進めた。

②参加メンバー

| 所属 | | 職名 | 氏名 |
|---------------------------|-------------|-------|------------------|
| 浜松市 | 市民協働・地域政策課 | 一般職員 | 大城象栄 |
| 沼津市 | 市民協働課 | 主任 | 林麻沙子 |
| 富士宮市 | 市民生活課 | 係長 | 中野香織 |
| 富士市 | 市民協働課 | 主幹 | 中村誠 |
| 御殿場市 | 市民協働課 | 主事 | 鈴木峻介 |
| 伊豆市 | 総合戦略課 | 主幹 | 森嶋哲男 |
| 牧之原市 | 政策協働部 地域創生課 | 主事 | 宮崎真菜（事務局・8章担当） |
| 長泉町 | 企画財政課 | 主査 | 中井章文 |
| 川根本町 | 総務課 行政改革室 | 主事補 | 中野吉洋 |
| 静岡県 | 経営管理部 行政改革課 | 班長 | 中山雄二 |
| | | 主査 | 山中雄次（事務局・1～7章担当） |
| | | 主任 | 鈴木恵介（南伊豆町より派遣） |
| | 経営管理部 自治行政課 | 主査 | 杉村龍司 |
| | 主任 | 石川晴子 | |
| くらし・環境部 県民生活課 | 主査 | 遠藤美奈子 | |
| 交通基盤部 技術管理課 建設技術監理センター | 班長 | 望月敏弘 | |
| | 主査 | 清水康弘 | |
| | 主査 | 諸橋良 | |

【アドバイザー】

| 所属 | 職名 | 氏名 |
|-----------------|----|------|
| 静岡大学人文社会科学部 法学科 | 教授 | 日詰一幸 |

③開催実績

- ・第1回 協働先進事例マニュアル作成ワーキング H27年12月4日（金）15：00～
- ・第2回 協働先進事例マニュアル作成ワーキング H28年1月19日（火）13：30～
- ・第3回 行動先進事例マニュアル作成ワーキング H28年3月7日（月）10：00～

2. これまでの取組の経緯

(1) 「協働」と「市民参加」とは

まず、はじめに「協働」とは何かを整理したい。

そもそも、「協働」「参画」「参加」と一見すると類似した言葉が存在し、時にはそれぞれを混同した議論が行われるケースも見られる。それでは、何が異なるのか？辞書では、以下のように示される。

表 2-1：辞書における「協働」等の意味

| | 広辞苑 | 大辞林 |
|----|----------------|--|
| 参加 | ・なかまになること | ・会や団体など目的をもつ集まりに一員になること ・行動をともにすること |
| 参画 | ・計画（の立案）に加わること | ・（政策や事業などの）計画に加わること |
| 協働 | ・協力して働くこと | ・同じ目的のために、協力して働くこと |

上記のように、その段階を見ていくと、「参加→参画→協働」の順で、その関係性が強くなることが理解される。行政の現場では混同することなく、その意義を理解した上で使用することが求められる。

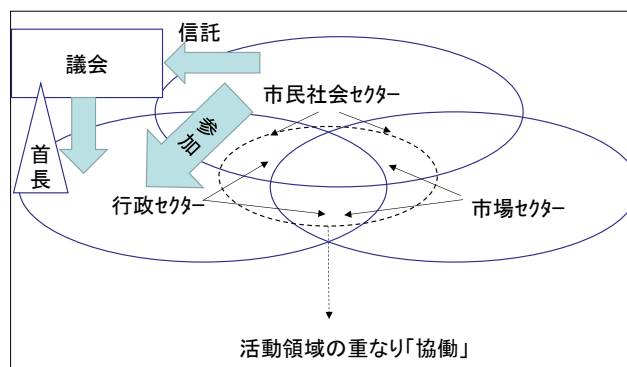
① 「協働」と「市民参加」の違いは？

それでは、言葉の上での「協働」を上記のように解釈した場合、「市民参加」とはどのような点で異なるのか。まずは、「協働」について、あらためて行政学のアプローチからの整理を行った。

表 2-2：協働と市民参加の違い

| | 主体 | 市民の自立性 | 活動領域 | 意識 |
|------|----|--------|-----------------|------------------------------|
| 協働 | 市民 | 強い | 市民及び行政セクターの重複領域 | ・同じ目的を共有する ・協調的 |
| 市民参加 | 行政 | 弱い | 主に行政セクター | ・目的が異なるケースもある ・抵抗的もしくは同調的 |

【参考】 図 2-1 各セクターの活動領域 重複部分＝「協働」の可能な領域



村上他（2009年）『よくわかる行政学』（ミネルヴァ書房）より

②行政学における「協働」と「市民参加」とは？

行政学の分野では、「協働」を「主体の自立性・自律性を前提に相互にプラスとなること」、さらに「どちらかの領域に参じ加わるのではなく、主体同士が組織やセクターの違いを超えた連携協力（マルチパートナーシップ）によって何かを創り出していく作業であり、**行政に協力して働くことではない**」とする。（2009 村上他『よくわかる行政学』）

一方で、「市民参加」は、「行政活動の何らかの段階で**行政に対する市民の関与の機会をさすもの**」（同 2009 村上他）とされる。近年では、政策と制度が住民の生活に密接し、その意思や活動が重要視されていることから、その設計にあたって「市民参加」が欠かせない。その方法としても、広聴、直接請求、モニター制度、行政の設置する審議会や委員会への参加、条例や計画の策定に対する参画等も一般的となり、それらを通じて、市民の議論と意思表出、市民同士の施策の対立を調整し合意形成が行われる。しかし、その機能が形骸化し、単にお墨付きを与える「アライバイ参加」になる可能性や、行政が参加の機会を用意しても、市民から関心を寄せていただけない一面も見られる。

このように、「市民参加」の場合は、行政の領域に市民が参加・参画することから、行政に対して「抵抗的な場合」も「同調的な場合」もある。一方で「協働」の場合は、どちらかの領域に参加することなく、例えば「市民社会セクター等」と「行政」が重なる領域において連携協力を行うものである。

●コラム ～「住民参加のはしご」～

シェリー・アーンスタインは、「住民参加」を「その参加の状態」から 8 段階に区分した。このうち、レベル 6「パートナーシップ」を「協働」として位置づけており、住民参加と協働を異なるものとして捉えたここまでの記載とは異なるが、厳密に区別することはない。

より上段階での住民参加が展開されることが望ましいとされるが、当マニュアルで取り上げる事例である牧之原市「地域の絆づくり事業」は、自治会単位では、レベル 6～8 の段階に至っている取組も存在することが確認される。

表：1969 シェリー・アーンスタイン「住民参加のはしご」

| カテゴリ | Lv | 参加の状態 | 具体的な参加方法 |
|------------------------|----|-------------|------------------------|
| 住民の力が 生かされる 住民参加 | 8 | 住民によるコントロール | 住民主体の行動に行政を巻き込む |
| | 7 | 委任されたパワー | 住民主体の活動 |
| | 6 | パートナーシップ | 住民と行政の協働、決定権の共有 |
| 印としての 住民参加 | 5 | 懐柔 | 行政主導で住民の意思決定ある参加 |
| | 4 | 意見聴取 | 与えられた役割の内容を認識した上での参加 |
| | 3 | お知らせ | 形式的住民参加（限定された参加） |
| 住民参加と は言えない | 2 | セラピー | お飾り住民参加（利用された参加） |
| | 1 | 操り | 操り参加（趣旨や役割の不明確な操られた参加） |

(2) 静岡県が進めてきた「協働」

①本県の「協働」の定義とは

「協働」には、「同じ目的のために、協力して働くこと」の意味を基本に、自治体やコミュニティなど、市民社会が考える過程で様々な意義が含有されている。例えば、福岡県福岡市ではそれを一歩進め、「協働」ではなく、あえて「共働」と表現する。福岡市によれば※1、「持てる力を出し合い、ともに考え行動しながら、課題や目的を共有して、対等な立場でその課題解決のために協力し合うこと」を「共働」と呼び、一般的には「協働」であるとしながらも、「共に汗して取組み、行動するという意味を込めている」とする。

それでは、静岡県における「協働」の定義は何か。初出は H18 年に静岡県県民部 NPO 推進室（現、くらし・環境部県民生活課）が作成・公表した『協働ガイドブック～事例から学ぶ～』において、同ガイドブック限定定義として示したことに始まる。この定義は、社会資本の整備や維持管理・利活用等を基盤に、協働による“地域づくり”を県下に広げるため、H16 年から本県土木部（現、交通基盤部）が取組を進める「協働の底力組。」に引き継がれ、協働の“コツ”や“ノウハウ”を具体的な取組事例等を紹介したマニュアル『協働の底力。虎の巻～いっしょに未来の地域づくり～』（交通基盤部建設技術監理センター）で引用された。こうした個別の取組が、広く県民に普及するきっかけとなり、H28 年 3 月に静岡県が静岡県 NPO パートナシップ委員会の審議を得て策定した「ふじのくに協働の推進に向けた基本指針～多様な主体の協働による活力ある地域づくり～」においても、この定義を踏襲している。これらの背景から、本マニュアルでも「協働」を同定義とする。

「ふじのくに協働の推進に向けた基本指針～多様な主体の協働による活力ある地域づくり～」(H28 年 3 月 静岡県くらし・環境部 県民生活課)

○「協働」とは

本県では、「NPO、企業、行政などがそれぞれの主体性、自主性をもとに、互いの特性を認識、尊重し合いながら、持てる資源（人材、資金、情報、ネットワークなど）を出し合い、対等な立場で共通の公共的な目的を達成するために、協力すること。」と定義しています。

さらに、補足すると、当マニュアルで主に取り上げるセクターとして、「住民※2」「コミュニティ（自治会）」がある。本マニュアルで引用する「協働」の解釈では直接の例示はないものの、NPO、企業及び行政と並び、協働に欠かせない重要なセクターである。

※1：福岡市「共働事業提案制度事業提案に関する Q&A」より

※2：そもそも、行政学では厳密な「市民」と「住民」の言葉の区別はないとされる。しかし、一般に行政の現場で「市民」の用語を使う関係者は、「市民社会セクター」を意図しているケースがあることも事実である。ここで「市民社会セクター」とは、様々な市民活動団体、NPO、町内会・自治会を内包する幅広いセクターとされる（村上他（2009 年）『よくわかる行政学』）。本マニュアルでは、牧之原市及び掛川市の事例分析にあたって「市民」と表現するが、そこでの「市民」は、「牧之原市

民」「掛川市民」のように「個人としての市民」を示すものであり、「市民社会セクター」を意図したものではない。

②静岡県が進めてきた「協働」

これまで静岡県では、県民生活課をはじめ目的や事業対象等が異なる課が、「協働」について議論し、取組にあたっての検討を重ねてきた。これまで静岡県が作成してきた「協働」に関する報告書等をここで整理する。

表 2-3：本県の協働関係の報告書等（いずれも最新版）

| 作成時期 | 報告書等 | 現在の所属 |
|-----------------|--------------------------------|------------------|
| H19年6月 (第3版) | 協働ガイドブック～事例から学ぶ～ | くらし環境部 県民生活課 |
| H25年3月 (最新版) | 協働の底力。～いっしょに、未来の地域づくり～ ～虎の巻 | 交通基盤部 建設技術監理センター |
| H25年3月 | ふじのくに協働ブック 協働 LOVE? | くらし環境部 県民生活課 |
| H27年2月 | 静岡県内自治体における公民連携・協働事例集 | 経営管理部 行政改革課 |
| H28年3月 | ふじのくに協働の推進に向けた基本指針 | くらし環境部 県民生活課 |

○『協働ガイドブック～事例から学ぶ～』

| | |
|-----|--|
| 作成者 | <ul style="list-style-type: none"> ・現：くらし・環境部 県民生活課（県民部 NPO 推進室） ・NPO 施策や NPO と行政等の協働に関して意見・助言・提言を求め、施策推進の参考とするために 2003 年（H15 年）に設置した実践者や学識経験者、企業、市町等からなる「NPO パートナーシップ委員会」で検討。 |
| 作成日 | <ul style="list-style-type: none"> ・H19年6月 |
| 目的 | <ul style="list-style-type: none"> ・NPO・企業・行政などが協働の意義を理解し、より良いパートナーシップに基づく、協働事業を推進するため ・NPO・企業・行政のどれかに焦点を絞ったガイドブックではなく、協働の当事者である 3 者の共通理解を生み出すための道具 |
| 分野 | <ul style="list-style-type: none"> ・協働における対象分野の限定はしていない |
| 概要 | <ul style="list-style-type: none"> ・「協働」を定義の上、県内の協働事例をベースに、協働推進における段階別の留意事項・ポイントを整理 |
| 備考 | <ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリングし、掲載した 6 つの事例はいずれも NPO・行政が関与 |

○協働の底力。～いっしょに、未来の地域づくり～虎の巻

| | |
|-----|---|
| 作成者 | <ul style="list-style-type: none"> ・交通基盤部 建設技術監理センター ・「協働の底力組」(NPOや市民団体等で活躍する県民の皆様と、交通基盤部を中心とした県職員により構成。H16年～) によるもの。 |
| 作成日 | ・【最新版】H25年3月 |
| 目的 | <ul style="list-style-type: none"> ①協働による“地域づくり”の参考書とすること ②協働の“意識”を啓発し、協働に関わる人の教材とすること |
| 分野 | ・道路、河川、港湾、空港、まちづくり、公園、農山村、森林などの社会資本の整備や維持管理、利用・活用における協働が中心 |
| 概要 | ・協働に関する予備知識や基礎知識に加え、協働の“コツ”や“ノウハウ”さらには具体的な取組み事例を紹介 |
| 備考 | <ul style="list-style-type: none"> ・H16年度以来、着実に実績。年度末に成果報告会を開催 ・『協働ガイドブック～事例から学ぶ～』が示す「協働」の定義を前提とする |

○ふじのくに協働ブック 協働LOVE？

| | |
|-----|--|
| 作成者 | <ul style="list-style-type: none"> ・くらし・環境部 県民生活課 ・「協働のルールブック編集会議」(NPO、市、県で構成)が取材・執筆 |
| 作成日 | ・H25年3月 |
| 目的 | ・記載なし |
| 分野 | ・協働における対象分野の限定はしていない |
| 概要 | ・静岡県内の市民活動を支援するNPOや行政の若手職員が、全国の様々な協働の取組を取材し、協働の進め方のハンドブックとしてまとめたもの |
| 備考 | <ul style="list-style-type: none"> ・多くのページを割いた「協働プロセス」及び「協働における中間支援の役割」の項目は、対象を「NPO」に限定。NPOが協働する場合の留意点やノウハウが記載。 ・事例集もNPOが関与するケースが多い(18事例中、12事例にNPO関与) ・『協働ガイドブック～事例から学ぶ～』が示す「協働」の定義には触れず。ただし、「協働」を「経験、立場、情報源などの異なる者が、共通の目標や目的に向かって、能力、労力、資源、知恵などを出し合い、対等な関係を構築し、協力して取り組んでいること」と示している。 |

○静岡県内自治体の「公民連携・協働」事例集

| 作成者 | ・行政経営研究会 公民連携・協働部会（事務局：経営管理部行政改革課） | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|--|------|------|------|---|---|----|---|----|----|----|---|----|---|----|----|----|
| 作成日 | ・H27年2月 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 目的 | ・行政経営研究会 公民連携・協働部会の活動成果の1つとして、県及び市町における公民連携・協働に関する事例集を作成し、共有を図ること | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 分野 | ・対象分野の限定は行っていないが、「業務協働」「施設民活」の区分で取組事例を整理・掲載 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 概要 | <p>・26年度に掲載した事例の数は、以下のとおり</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>業務協働</th> <th>施設民活</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>県</td> <td>36</td> <td>5</td> <td>41</td> </tr> <tr> <td>市町</td> <td>36</td> <td>5</td> <td>41</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>72</td> <td>10</td> <td>82</td> </tr> </tbody> </table> | | 業務協働 | 施設民活 | 計 | 県 | 36 | 5 | 41 | 市町 | 36 | 5 | 41 | 計 | 72 | 10 | 82 |
| | 業務協働 | 施設民活 | 計 | | | | | | | | | | | | | | |
| 県 | 36 | 5 | 41 | | | | | | | | | | | | | | |
| 市町 | 36 | 5 | 41 | | | | | | | | | | | | | | |
| 計 | 72 | 10 | 82 | | | | | | | | | | | | | | |
| 備考 | <p>・H27年5月行政経営研究会 本会において投票を行い、市町の取組事例の中から、優良事例大賞1件（川根本町）、優良事例賞2件（静岡市、牧之原市）を選出</p> <p>・H28年3月に追加事例を掲載予定</p> | | | | | | | | | | | | | | | | |

○ふじのくに協働の推進に向けた基本指針～多様な主体の協働による活力ある地域づくり～

| | |
|-----|--|
| 作成者 | ・くらし・環境部 県民生活課（「静岡県 NPO パートナシップ委員会」で協議） |
| 作成日 | ・H28年3月 |
| 目的 | ・地域の様々な主体の協働による地域づくりを推進するため、今後の静岡県の取組の基本的な方向性を示すものとして策定 |
| 分野 | <p>・行政のほか、NPO、自治会などのコミュニティ組織、ソーシャルビジネスを行う社会的企業など、地域において社会的課題の解決に取り組んでいる組織・団体を幅広く協働の主体として位置づけ</p> <p>・NPOとは「市民が主体となって、自発的、継続的に社会貢献活動を行う、営利を目的としない組織の総称」と定義され、NPO法人のほか、一般・公益社団（財団）法人、社会福祉法人、ボランティア団体を含む</p> |
| 概要 | <p>・中長期的に取り組むため、H28～32年度の5年間を対象期間</p> <p>・目指す姿は、「協働に基づく持続可能な活力ある地域づくり」</p> <p>・市民の社会参加の手段として優れた特質をもつNPOを起点に、地域の多様な主体が連携を取りながら、それぞれの特性を活かして柔軟に地域の課題解決に取り組む</p> <p>・「NPOの組織運営基盤の強化」「多様な主体のマッチングの促進」「協働への参加・支援のすそ野の拡大」を3つの施策の柱とし、これに沿った取組を市町との役割分担を踏まえて推進</p> |
| 備考 | ・施策の進捗に関連する5つの参考指標を示している |

③静岡県の現在の協働所管課及び取組内容・分野等

『静岡県内自治体の「公民連携・協働」事例集』は、静岡県内では、市町と並び、県においても幅広い課室及び事務所による取組を掲載しており、各所属が事業を推進する過程で、よりよい内容としていくために NPO、企業、県民等と「協働」していることが分かる。

さらに、静岡県が公表する「施策展開表」によれば、H27 年度時点で、県には協働関連業務を所管する 5 つの課が存在する。5 課が「協働」に取り組んだきっかけは異なるが、いずれも既存の事業を展開する中で、社会変化への対応や県民の御意見を伺うことにより、協働の重要性を認識するに至ったものである。

5 課は、部局が異なり、得意とする専門分野や関係団体等も異なることから、各課が別々に取組を進めることも 1 つの効率的な推進とも考えられるが、仮に重複する分野や補完によって、より良い施策が展開できるならば、効率化や連携への検討も必要である。

表 2-4：静岡県における主な「協働」関係課

| 課名 | 担当班 | 主な協働の対象 | 協働関連業務 |
|--------------------------------|-----------|------------------|--------------------------------|
| 経営管理部職員局行政改革課 | 行政改革班 | 全庁的な「協働」 | 行財政改革推進委員会 |
| 経営管理部自治局自治行政課 | 地域振興班 | コミュニティ | コミュニティ施策整備事業、静岡県コミュニティづくり推進協議会 |
| くらし・環境部県民生活局県民生活課 | 協働推進班 | NPO | ふじのくに NPO 活動センター |
| 経済産業部商工業局商工振興課 | 商工振興班 | コミュニティビジネス | |
| 交通基盤部建設支援局 技術管理課 建設技術監理センター | 技術支援第 2 班 | 社会インフラ、 まちづくり | 協働の底力組。 |

3. 牧之原市のこれまでの取組から（市全域の取組分析）

第1章のとおり、本マニュアルでは、牧之原市が取組む「地域の絆づくり事業」を主な事例として、その形成のプロセスに焦点を当てて検証・評価する。

（1）牧之原市「地域の絆づくり事業」形成の仕組み・特色

①協働推進のための、試行錯誤があったこと

ここまでの牧之原市「地域の絆づくり事業」の取組は、合併に伴う牧之原市の誕生以来、様々なプロセスを経てゼロから積み上げてきた結果である。「協働」の機運を高めるために、会議の進め方、自治会や関係団体等への声かけや協力体制の構築、さらには庁内調整等、これまで市民や行政担当者が経験していない取組を重ねていく必要があった。牧之原市は、その場の判断を重ね、試行錯誤を繰り返す中で、仕組みを作り上げている。

協働が成功した「結果」のみを示すことは事例集や照会等で足りるが、そこに至るまでのプロセスを行政の視点から研究することで、協働に関心をもつ他の自治体の参考となると考えられる。本章では、このプロセスを9つに分け、細かく検証を行う。

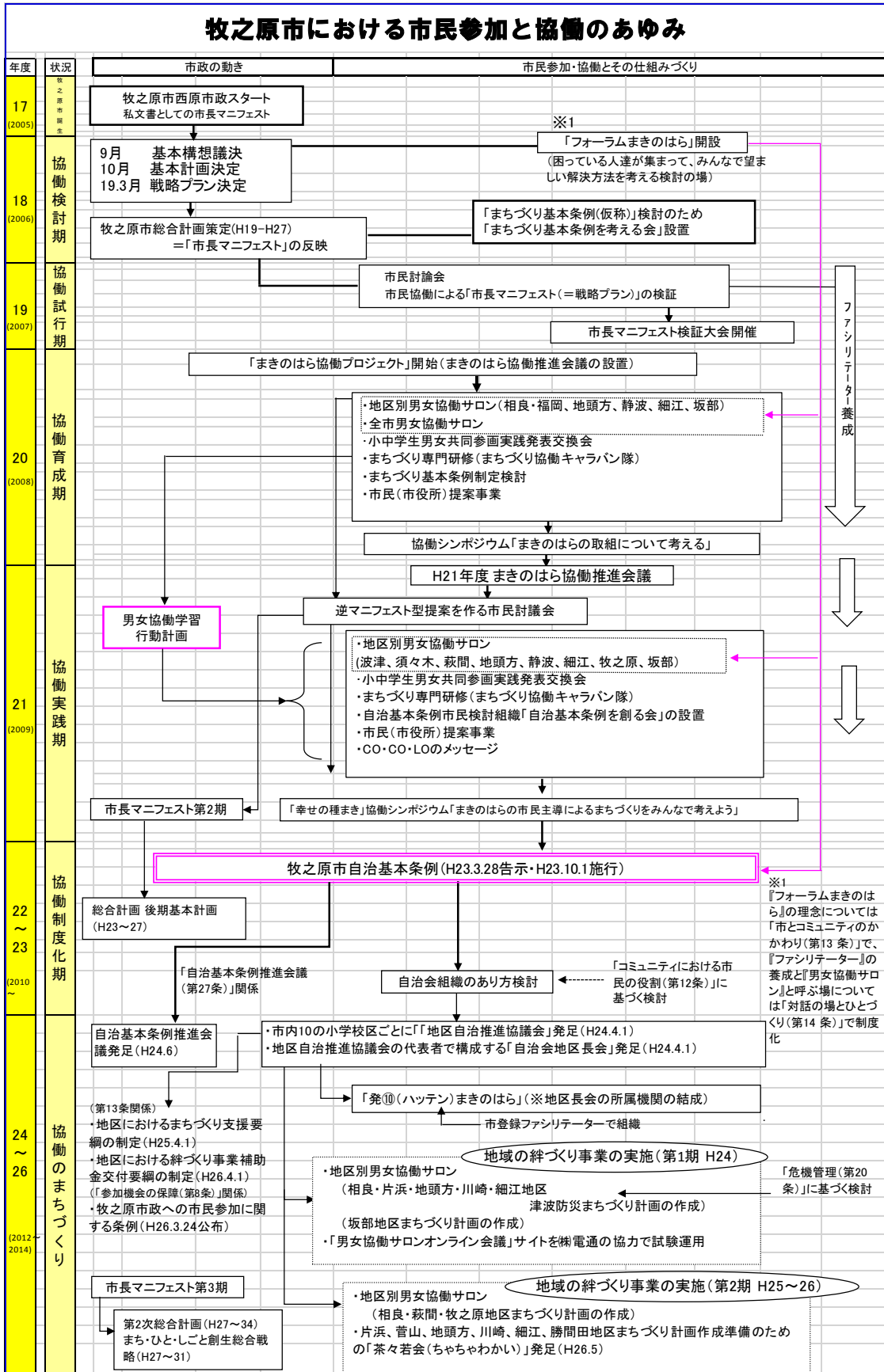
②多様な主体が集い、自らが計画を策定し、協働を実践する仕組みを構築したこと

牧之原市の「地域の絆づくり事業」は、10地区別に自治会コミュニティ、NPO、その他関係団体等の多様な主体が集い、地域が主体的に活動を展開する仕組みを整えている。牧之原市行政はそのために地域に入り、個別に丁寧な説明を行い、相互の信頼関係の中で計画を策定と実践まで担うことができるよう、市民や関係団体への支援を行っている。

そもそも、県内市町では、多様な主体が集い、協働を行うこと自体が貴重な事例である。また、市民の主体的な行動に結びつくよう、行政主導でない「支援の方法」を研究することで、他の自治体の参考となると考えられる。

また、行政の施策一般として、その成立のプロセスを細かく整理した成果は多くない。今回、牧之原市「地域の絆づくり事業」においてもこれは同様であり、上記の①②を「見える化」することで、自治体のみならず行政の研究者にとっても参考となるのではないかと考えられる。

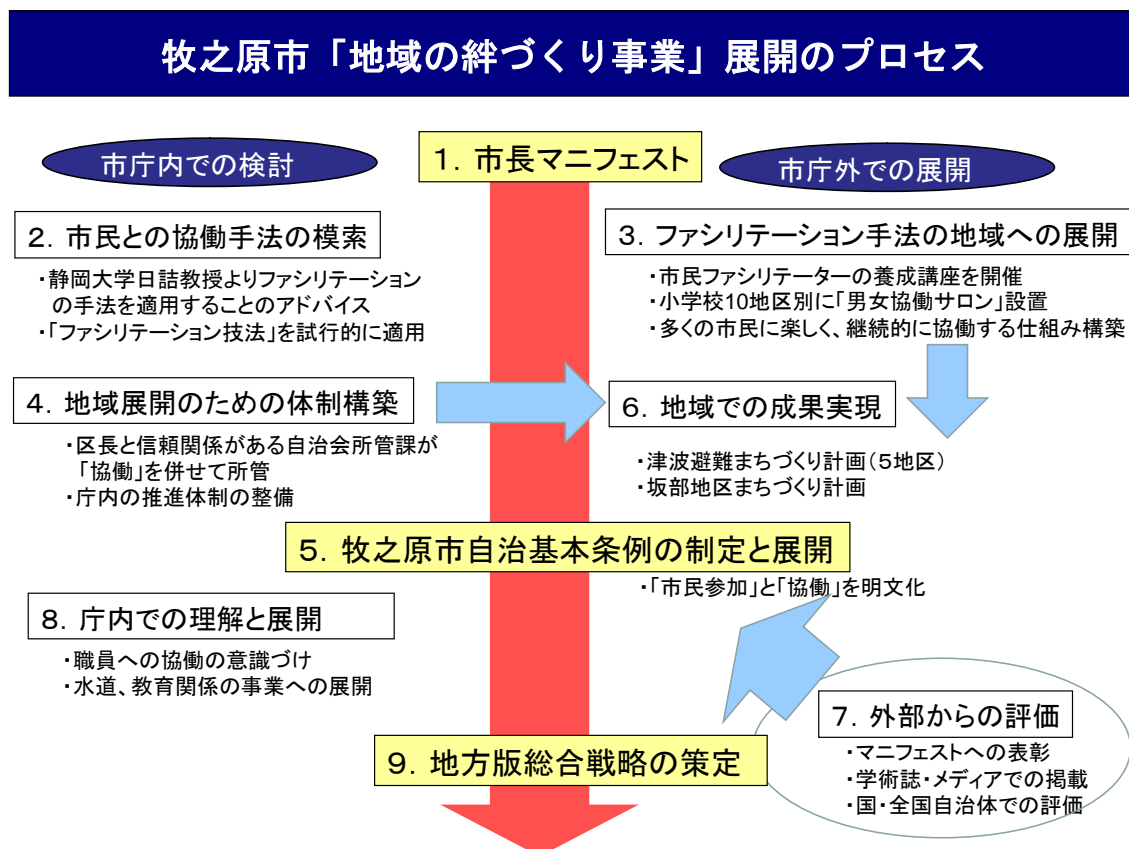
表 3-1 牧之原市における市民参加と協働のあゆみ



(2) 展開の9つのプロセス

この項では、牧之原市の文書や、現在及び当時の同市協働担当者へのヒアリングから牧之原市「地域の絆づくり事業」の成立の仕組みを9つのプロセスから整理・検証することで「見える化」を図る。同事業は、これまで新聞や行政関連の雑誌等に取り上げられる機会があったものの、体系的な分析・見える化の機会はなく、今回が初の試みとなる。

図 3-1 牧之原市「地域の絆づくり事業」展開のプロセス



①プロセス1 市長マニフェスト

H17年4月、旧榛原町と旧相良町が合併し、新たに牧之原市として誕生した。

当時の市長選挙に立候補した1人が、現在（執筆：H28年3月時点）3期目を迎える西原茂樹氏であった。西原氏は、マニフェストの基本方針に「協働」のまちづくりを1つに掲げ、当選。初代の市長に就任した。

1期目の西原市長のマニフェストは以下のとおりである。

◎H17年 西原牧之原市長1期目マニフェストより

～基本指針～

1. 市民参画と協働を推進します。
2. 財政的自立、環境の保全、郷土の誇る伝統文化や歴史を継承します。
3. 情報公開を徹底し、市民との共有を図ります。
4. 官主導から市民本位の行政に転換します。
5. 市民団体やNPOなどの自主性と自立性を尊重し、人材育成を図ります。

加えて、2期目と3期目の立候補の際のマニフェストも併せて確認する。

◎H21年 西原牧之原市長2期目マニフェストより

～前文より抜粋～

4年前の市長選挙の際に、マニフェストを発表しました。そのマニフェストは、すでに牧之原市の総合戦略や戦略プランとして市民に示され、実行されています。したがって、2期目にあたっても基本的にはそれらを継続し踏襲します。

4年間進めてきました「市民との協働」をさらに進め、市民との信頼関係の上に立って、それらの事業を進めると同時に、特出すべき10項目とその他の21項目を提示します。

～21項目より抜粋～

□みんなで牧之原市を運営するためのルール（自治基本条例）

H22年度中の制定を目指して、市民の皆様はそのプロセスをお示ししながら、市民協働により、行政運営のルールを策定していきます。

◎H24年 西原牧之原市長3期目マニフェストより

～前文より抜粋～

牧之原市の経営の基本方針であり、最大の取り組みは、「市民参画と協働」です。「協働のまちづくり」を推進するために、H23年に自治基本条例を施行しました。まちづくりの主役である市民が「学び」「気づき」「共感し」「支援しあう」、地域の絆づくりが動き始めています。自治会などが中心となり「男女協働サロン」を主体として、根付きつつある「絆社会づくり」をさらに強固にしていまいります。

このように3期12年にわたるマニフェストでは、一貫して「協働」を政策の中心に据えていることが確認できる。牧之原市の協働「プロセス1」は「市長マニフェスト」である。

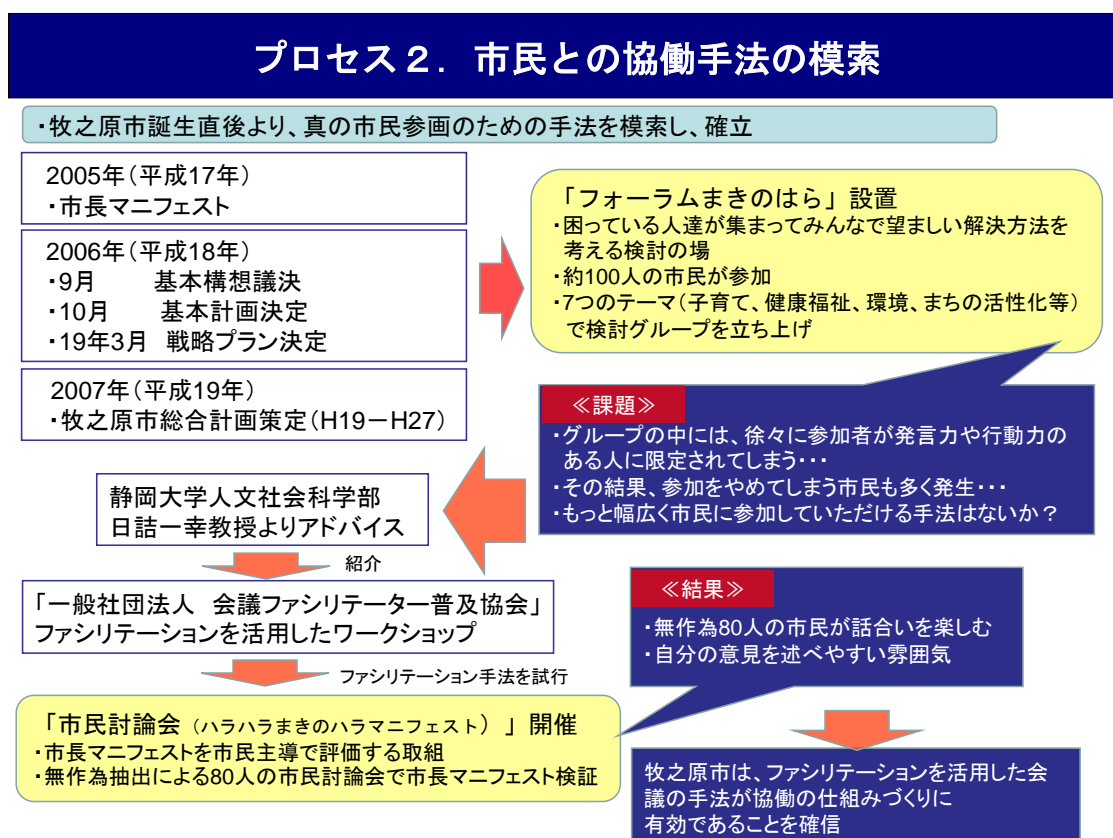
西原市長は「協働」を強く意識し、その重要性を市民や市議会で訴えた。加えて牧之原市庁内では、「協働」の政策を具体化するため、市職員に対し「協働」の政策づくりの検討を指示し、「プロセス2」の「市民との協働手法の模索」に移っていく。

地方自治体における新たな政策を推進する場面では、首長の強い意志とトップダウンが必要なケースが多く、とりわけ「協働」においてはその傾向が強い。これまで「協働」の現場に携わってきた自治体職員、県民の皆様に振り返って考えてほしい。「協働」を包括的に推進する部署単独では、協働の推進を進めることが難しいケースが多く、「協働」の実現には複数の所属を跨った調整が必要となることが多い。協働の主体となる「自治会等コミュニティ」「NPO」「企業」等を所管する部署、「福祉」「環境」「土木」等事業を所管する部署、はじめに多様な部署の理解を得て、巻き込み、協力を得ることによって、はじめて協働が実現する。この部署間の横断的な協力体制を作り、横串を通すには、トップのメッセージや指示が極めて有効に機能する。牧之原市内においても、西原市長の指示により「協働」を推進するための組織体制の整備や政策の検討が進められていった。

また、西原市長は市民ワークショップ「男女協働サロン」（後述）に、公務の合間を見つけ、足を運ぶ機会が多いという。さらに足を運んだ際も、市長自らが最後まで会場に残り、市民の意見を傾聴し、閉会の際に市民に向けて感想を述べて帰ることが多いという。こうした市長の市民協働に対する熱意が市内で広まるきっかけとなり、その推進にあたっての大きなポイントとなっている。

②プロセス2 市民との協働手法の模索

図 3-2 市民との協働手法の模索



牧之原市では、今後の市政方針を明らかにするため、H18年に西原市長のマニフェストを反映した基本構想、基本計画、戦略プランを。さらに翌H19年には同年～H27年の8年間を対象期間とする「第1次牧之原市総合計画」を策定した。牧之原市は策定にあたって、「協働」のきっかけとなること期待して、最初の市民対話の機会を設けた。それが「フォーラムまきのはら」であった。

| フォーラムまきのはら | |
|------------|--|
| 目的・内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・牧之原市による市民参加型「協働」の取組、第1弾。 ・牧之原市が情報と場所を提供し、困っている人達が集まって、地域の課題を掘り起し、知恵を絞って望ましい解決方法を考えていく試み ・進行役は市役所の職員 ・テーマ募集の結果、情報、自治体経営、子育て、健康・福祉、生涯学習、環境、まちの活性化の7テーマを決定。それぞれのテーマ別に検討グループを立ち上げて活動を開始。 |
| 期間 | H18年5月～H21年3月 |
| 参加者 | <ul style="list-style-type: none"> ・一般公募により、100人が参加。関心あるテーマに分かれて意見交換。 ・概ね15人程度の7つのグループに分かれて議論 |

| | |
|----|---|
| 成果 | <ul style="list-style-type: none"> 相良総合センターの施設利用に関する改善提案、コミュニティバスの試験運行、砂浜の復元、牧之原市の市の木と花の制定方法の検討など、一定の成果があった |
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"> 一部の発言力や行動力がある参加者だけが目立ってしまった。中には「演説をはじめめる参加者」「行政を批判・追及し続ける参加者」が存在 あまり意見を言わない参加者名の中には、参加をやめてしまう者が発生 開始当初と比べ、参加者が減少し、4回目くらいから開催できなくなったグループも発生した いつもの同じ顔触れが集まる集会になった 幅広い市民の皆様に参加していただくにはどうしたらよいか？ |

「フォーラムまきのはら」は、上記のとおり、市民から市政への提案を受ける等、一定の成果も生まれた。しかし、7つのグループの中には、「発言力や行動力がある一部の参加者」が話を展開する機会が多くなり、その他の参加者は「自分が話す機会がない」「一部の人だけの発言を聞くために参加したのではない」等の理由で、参加をとりやめてしまうケースが相次いだ。その結果、7つのグループの中には、最終的な参加者が大きくしぼんだグループも存在した。

●コラム ～発言力や行動力ある一部の方～

「発言力や行動力がある一部の方」は、時には有用な御意見を表明していただける点では貴重な存在であるが、それはごく一部に限定された御意見であるケース（極端な場合は、本人だけがメリットのある御意見。いわゆる「ノイジーマイノリティ」）や、単なる苦情（いわゆる「クレーマー」）、話す訓練をしていないため要点を得ない長時間にわたる持論であるケースも多く、その他の参加者（多くの場合、「サイレントマジョリティ」）を不快にさせるケースがある。牧之原市の場合も、「あの人の話を聞きに来たわけではない」「またあの人だけが話している…」との言葉を最後に、市民フォーラムに参加しなくなった住民が多いという。

一般的に、地方自治体の行政職員は長年の経験から、こうした方に慣れていているケースが多いが、不慣れな市民の皆様を辟易とさせるきっかけとなりうる。こうした市民の感情や現象は、心理学等ではどのような理論で示されるのか、今後の研究材料としたい。

こうした反省点から、牧之原市は「幅広い市民の皆様に参加していただき、御意見をいただくためにはどうしたらよいか」模索を始めた。牧之原市「協働」担当者は、静岡大学人文社会科学部の日詰一幸教授に相談。日詰教授から、静岡青年会議所の市民討論会の紹介を受け、その企画と進行を担った一般社団法人会議ファシリテーター協会の釘山健一代表、小野寺郷子副代表と出会う。そこで、ファシリテーション手法を活用したワークショップ運営方法を知り、同協会の協力のもと実際に「市民参加型ワークショップ」を開催した。それが、市民討論会「ハラハラまきのはら マニフェスト」である。

| ハラハラまきのハラ マニフェスト | |
|------------------|---|
| 目的・内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・「協働」で市長のマニフェストを検証する市民討論会 ・ファシリテーションを活用したワークショップ手法を適用 |
| 期間 | H20年1月12日（土）～13日（日） |
| 参加者 | <ul style="list-style-type: none"> ・無作為抽出で選ばれた市民80人が参加 |
| 成果 | <ul style="list-style-type: none"> ・一部の参加者だけが発言することなく、初めてであった市民同士が打ち解け、楽しく話し合うことができた ・市民がみんなの前で堂々と発表・発言 ・多くの参加者が最後まで参加 |
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"> ・<u>ファシリテーションを活用した会議の手法が、協働の仕組みづくりに有効であり、幅広い市民の皆様に継続して参加いただくために、広く展開できないか？</u> |

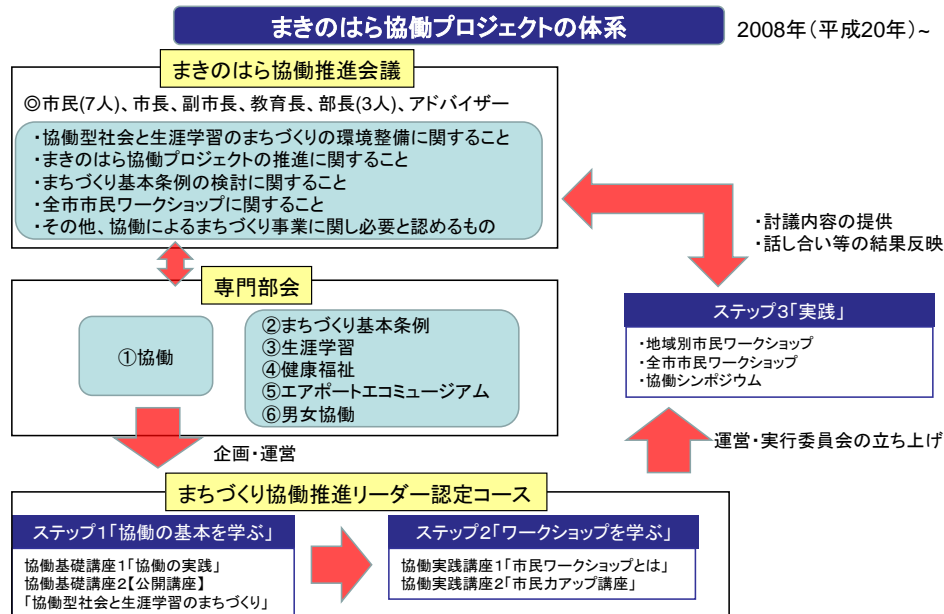
「ハラハラまきのハラ マニフェスト」は、牧之原市が初めてファシリテーションを活用したワークショップであり、試行的な要素があった。しかし、無作為抽出で選ばれたお互い初対面の市民が、一部の参加者だけが話を展開することなく、西原市長のマニフェストやその反映による「戦略プラン」等を検証する話し合いの機会を楽しみ、また堂々と意見を述べる等、有効な手法であることを確信した。そこで牧之原市は、「協働」を推進するため、この手法を市内で広く展開することを決意し、地域での展開を図るための仕組みや体制整備を開始した。

③プロセス3 ファシリテーション手法の地域への展開

図 3-3 ファシリテーション手法の地域への展開

プロセス3. ファシリテーション手法の地域への展開

- ・市民主体の市民討論会方式を定着させるために、その運営を担う人材を育成
- ・平成20年及び21年の5月～9月に市民ファシリテーター養成講座を集中的に開催
- ・養成講座開催にあたっては、「まきのはら協働プロジェクト」により組織的に展開



まず、牧之原市が着手したのは、地域住民や関係者が集まり、地域づくりやまちづくりについて「市民主体の市民討議会」をつくること、そしてその市民討議会を「市民主体」で運営するための土台整備である。

1) まきのはら協働プロジェクト

牧之原市が「市民主体の討議会」の実現のために、施策を体系立てた仕組みが「まきのはら協働プロジェクト」であり、H20年にはプロジェクトの基本方針を決定する組織として「まきのはら協働推進会議」を設置した。メンバーは市民7人、行政からは市長、副市長、教育長、部長、外部アドバイザーで構成される。その組織では主に、「協働推進のための環境整備として『市民ファシリテーターの育成』に関すること」、「市民主体の市民討議会としてワークショップを運営に関すること」さらに、今後の牧之原市のまちづくり運営の根幹となる「まちづくり基本条例に関すること」についても話し合われた。このプロジェクトによって、その後の牧之原市の協働推進の基礎が出来上がっていたことが、後日明らかになる。「まちづくり基本条例」については、別の「プロセス5」で検討し、ここでは2つの基礎となる取組を取り上げる。

○市民ファシリテーターの育成

牧之原市は、市民主体での市民討論会の運営を目指し、H20～H21年に市民ファシリテーターの育成を集中的に行い、2年間で37名の市民ファシリテーターが市内に誕生した。

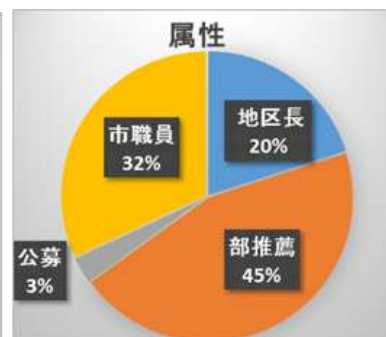
表 3-2 : H20 年の市民ファシリテーター育成の状況

| 時期 | 内容 |
|-----------------------------|---|
| 5/18(日) 10時～17時 | 協働ファシリテーター認定コース(協働上級編) ファシリテーターのスキルを学ぶ |
| 6/17(火) 19時～21時 | まちづくり協働推進リーダー認定コース 「協働の講演」 |
| 6/29(日) 13時半～16時 | まちづくり協働推進リーダー認定コース 「生涯学習と協働を核としたまちづくり」 |
| 7/12(土)or13(日) 13時半～16時半 | まちづくり協働推進リーダー認定コース 「市民ワークショップとは」 |
| 9/27(土)or28(日) 13時半～16時半 | まちづくり協働推進リーダー認定コース 「市民力アップ講座」 |

実践

| | |
|-------------------|---|
| 10月～2月 各地区2回ずつ | <ul style="list-style-type: none"> ・地区別「男女協働サロン」市内5地区で開催 ・協働ファシリテーター、推進リーダーが企画・運営・進行を行い「福祉」「防災」等を話し合い |
|-------------------|---|

| | |
|------------------|-----|
| ・協働ファシリテーター認定コース | 16名 |
| ・協働推進リーダー認定コース | 60名 |
| 計 | 76名 |



《メモ》

西原市長は、市民の中からファシリテーターを育成した理由を「市民参加や協働で、多くのところは大学の先生がコーディネーターとなることが多いが、その先生がいなくなったら、それ以上は進まない」「その人がいなくても、自分たち地域で会議をまわし、質の高い対話の場を作っていくようにしなくてはならない」とする。

H26年8月1日号「日本再生」

表 3-3 : H21 年の市民ファシリテーター育成の状況

| 時期 | 内容 |
|---|---|
| 5/24(日) 13時～18時 | 協働ファシリテーター認定コース(協働上級編) ファシリテーターのスキルを学ぶ |
| 7/24(金) 19時～21時 | まちづくり協働推進リーダー認定コース 「協働の講演」 |
| 8/4(火) 19時～21時半 | まちづくり協働推進リーダー認定コース 「生涯学習と協働を核としたまちづくり」 |
| 8/18(火) 19時～21時半 | まちづくり協働推進リーダー認定コース 「市民ワークショップとは」 |
| 実践 | |
| 11月～3月 | <ul style="list-style-type: none"> ・地区別「男女協働サロン」市内11地区で開催 ・地区推進リーダーと地区運営メンバーが企画・運営。協働ファシリテーターはその補助とサロンの振興を行う。 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・協働ファシリテーター認定コース 21名 ・協働推進リーダー認定コース 69名 計 90名 | |

牧之原市では、2年間で集中的に「まちづくり協働ファシリテーター養成講座」を開催し、37名の市民ファシリテーター（協働ファシリテーター認定コースを修了した者。H20年16名、H21年21名）が誕生した。牧之原市が同養成講座の開催にあたって工夫した点は、より多くの市民が講座に参加できるよう、土日若しくは平日夜に開講したこと。そして、座学を受けた市民ファシリテーターを突然、実践の場に放り込むのではなく、「男女協働サロン（後述、市民ワークショップ）」の開催を活用し、経験の積む機会を提供したことである。市民ファシリテーターは経験を積むことで、「運営・進行」への自信を持つと同時に対話の場を「楽しい」と感じ、長く市民ファシリテーターとして活躍するきっかけとなった。なお、それから6年後の現在（平成27年度）でも、その当時ファシリテーションを学ばれた「市民ファシリテーター」37名のうち、17名の方が現役の「市民ファシリテーター」として活躍しており、中には200回以上のワークショップを経験する者も存在する。なお、17名の内訳は、性別では男性12名、女性5名。年齢別では、20歳代1名、30歳代4名、40歳代5名、50歳代4名、60歳代3名である。

その2年に渡る集中的な育成期間の後、牧之原市が再度「市民ファシリテーター」の育成を再開したのは、3年後のH24年以降である。しかし、現在でも「市民ファシリテーター」の育成にあたっては、数回程度の座学に加え、必ず地域での実践研修の場を設け、市民ファシリテーター自身にも楽しんで御参加いただくことに留意している。また、市民ワークショップに参加した市民からの希望や自治会区長からの推薦により養成講座受講する者が出る等の動きにつながっており、牧之原市では研修希望者に合わせたプログラムの展開を図っている。

その他にも、市民独自の動きが見られる。H26年には、市民の手による「茶々若会（ちゃちゃわかい）」が発足した。「茶々若会」は、20歳代～40歳代のメンバー30名が集まり、市内6地区の「地域まちづくり計画」の策定を準備するため、ファシリテーターの養成に協力している。

○男女協働サロンの展開

牧之原市では、市民ファシリテーターの育成と併せ、あらゆる階層の多様な市民が集い、5～6人のグループでワークショップ形式の「市民主体の討論会」を展開した。これを牧之原市では「男女協働サロン」と呼ぶ。「男女協働サロン」の名称は、この当時の牧之原市が「男女共同参画」及び「生涯学習」に係る計画を策定するタイミングにあたり、その策定の際に活用した当ワークショップを「男女協働サロン」と呼称したことにはじまる。現在では、「男女共同参画」「生涯学習」から発展し、「老若男女、男女半々でまちづくりを検討・実践する場」を意味し、牧之原市の市民や関係者の間ですっかり定着した。「男女協働サロン」が従来のワークショップと異なるのは、「意見を出し合ってもらふこと」よりも、「まちづくりの楽しさを感じてもらふこと」を重視している点である。本書 第8章 牧之原市流・話し合いの場づくりまるわかりの書 ～「男女協働サロン」をやってみよう～で詳細を記載するとおり、会場は手作り感満載の飾りつけ、音楽、テーブルには飲み物やお菓子を囲まれた和やかな雰囲気演出する。5～6人のテーブルならば、1人だけ発言をし続けることもなく、全ての参加者に発言の機会は回る。参加者が緊張することもない。1つ1つの工夫が、参加者の心をつかみ、楽しく、前向きな話し合いに導く仕組みになっている。

さらに、司会進行を市職員ではなく、司会進行を「市民ファシリテーター」が担うことの意義は大きい。市民ファシリテーターは市からは独立した立場にあり、サロンに参加する市民と同じ目線に立って、市民から意見を引き出す立場にあることが、市民の信頼感を高めている。また、市民ファシリテーターも「市の回し者になったら、市民ファシリテーターではない。市とは目的を共有しても、最初から結果は共有しない」との意識がある。

また、牧之原市の「男女協働サロン」には、2つの理念と3つのルールがある。

●牧之原市男女協働サロン～2つの理念～

- ・男女、年齢などあらゆる階層の市民が参加する
- ・「気軽に、楽しく、中身濃く」

●牧之原市男女協働サロン～3つのルール～

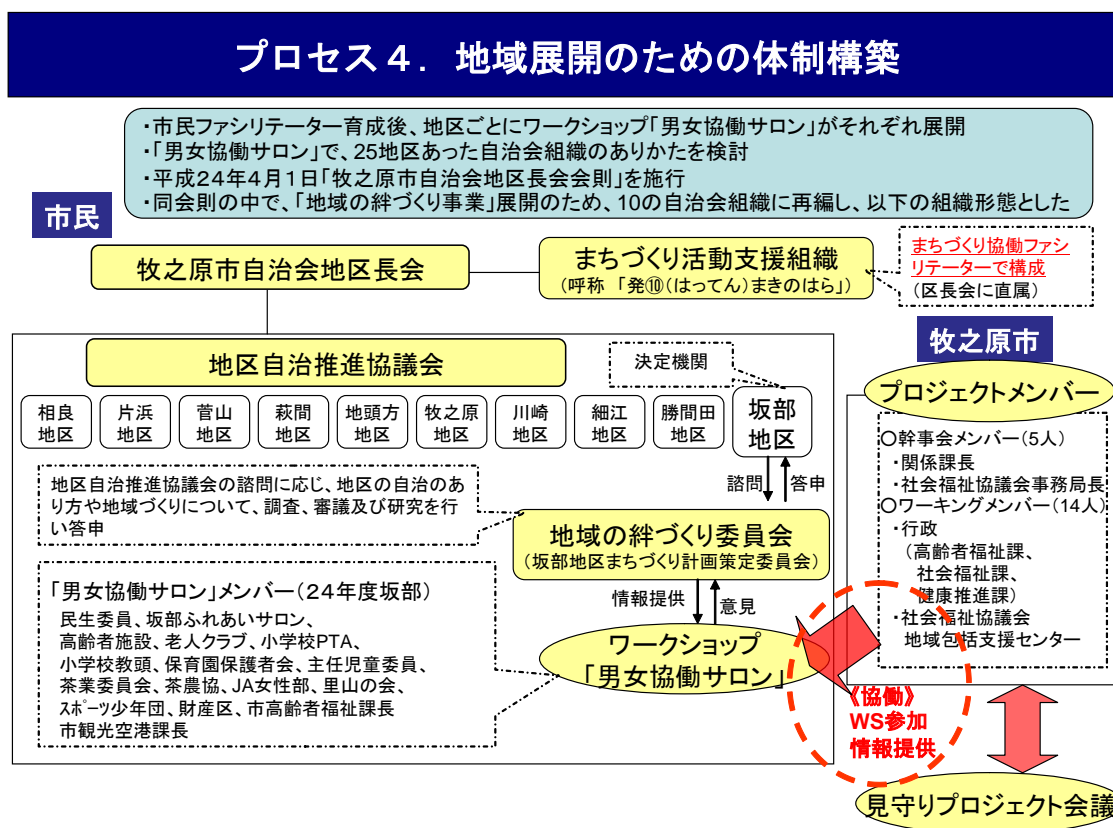
- ・自分ばかり話しません。
- ・他の人の意見を、頭から否定しません。
- ・楽しい雰囲気を大切にします。

これは、「プロセス2」の反省を生かし、より多くの住民の皆様楽しく御参加いただき、多くの御意見をいただくこと、そのために話しやすい雰囲気を作るために設けた理念とルールである。この「男女協働サロン」により、より多くの市民が継続して参加をいただくきっかけになった。

このように、牧之原市にとって、「市民ファシリテーターの育成」や「男女協働サロンの設置・開催」を整備したことがその後の「協働」推進にあたっての礎となった。さらに、それらを個別施策でバラバラに実施したのではなく、「プロセス2」で決定した「ファシリテーション手法を市内で広く展開する」ことを目的として、それぞれの意思決定機関を設け、施策を体系づけて実施したことが重要である。これが「プロセス3」である。

④プロセス4 地域展開のための体制構築

図 3-4 地域展開のための体制構築



牧之原市は、「男女協働サロン」による市民「協働」の地域展開にあたり、その機能を最大限に発揮し、市民自らの手でまちづくりを計画・実践できる体制整備に着手した。そのためには、バラバラに「男女協働サロン」を開催するのではなく、市民の意見を地域別に効率的に集約することが必要であり、牧之原市が着目したのが、自治会コミュニティである。NPO や特定のテーマに関心がある方だけが集まっても、学ぶことが好きな市民以外が参加することはなく、地区全体では動かない。しかし、自治会であれば、「仕方なく」ではあるが誰でも参加する機会がある。その場が学んで気づき、助け合う場になり、一度参加して楽しい場所になれば継続して御参加いただけるのではないかと考えたのである。

当時の牧之原市は、合併から一定の期間が経過し、25 地区あった自治会組織の区割りを見直す時期にあったことから、地域での男女協働サロンでの意見を踏まえ、2012 年（H24 年）「牧之原市自治会地区長会会則」を制定し、10 の小学校区に再編するとともに、その組織体制を見直した。10 の区長が集う最高意思決定機関（いわゆる自治会連合会）として「牧之原市自治会地区長会」を筆頭に、その傘下に各 10 地区の「地区自治推進協議会」を位置づけた。この「地区自治推進協議会」が各 10 地区の役員が集う、区における最高意思決定機関となる。

さらに、「牧之原市自治会地区長会会則」に明記した事業が「地域の絆づくり事業」で

ある。各 10 地区が男女協働サロンを活用し、各区において市民自らが「地域まちづくり計画」を策定・実践する事業である。この事業を実現するために組織上も 3 つの工夫がなされた。

1 つ目の工夫が、各区の「地区自治推進協議会」の諮問機関として「地域の絆づくり委員会（まちづくり計画推進委員会）」を設け、そこに様々な地域の関係者が集い「地域まちづくり計画」を策定する仕組みである。計画の策定にあたって多数の「男女協働サロン」を開催し、区民の多様な意見を参考とすることができ、また、各区民は男女協働サロンへの参加によって、区の計画策定に参画ができる。例えば、2012 年（H24 年）に初めて「地区まちづくり計画」を策定した坂部区では、1 年間に「地域の絆づくり委員会」を 3 回、男女協働サロンを 7 回開催することで、「坂部区まちづくり計画～愛♡幸せ さわやか坂部～」を策定した（詳細は第 4 章を参照）。

2 つ目の工夫が、市民ファシリテーターの位置づけである。「プロセス 3」のとおり、市民ファシリテーターは、男女協働サロンの進行・推進役として、楽しい雰囲気を醸成し、市民と同じ目線に立ち、そして市民の意見を引き出す役割を担う。しかし、決して市の業務を代理する立場ではなく、最初から目的を共有することはない。このため、組織上も各区長が集う「牧之原市自治会地区長会」の直属機関「まちづくり活動支援機関（呼称：発⑩（はってん）まきのはら）」として、位置づけ、「市民」としての位置づけを明確にしたのである。

3 つ目の工夫は、牧之原市行政が、支援する立場に回ったことである。市行政は各区の「地域まちづくり計画」の策定に対し、直接何かを指導することはない。ただし、男女協働サロンにメンバーの 1 人として参加し意見を述べることで、担当課が計画策定・実践等の運営にあたって区や町内会からの相談に乗ること、そして、担当課が、活動支援のために市民が苦手とする書類作成等「裏方」を担うこと等の、サポートを継続して行っている。

このように、牧之原市では、市民自らが主体的に「地域まちづくり計画」を策定・実践するために自治会コミュニティに着目し、「自治会規則」の中に「地域の絆づくり事業」を位置づけ、10 の小学校単位で「男女協働サロン」を組み込んだ組織を構築した。それが「ステップ 4」である。

⑤プロセス5 牧之原市自治基本条例の制定と展開

牧之原市では、男女協働サロンの展開や、自治会組織の見直し等のプロセスを通じて「市民参加と協働」を実践したが、併せて拠りどころとなる「協働」の理念を市民と一緒に検討し、形にした。それが、西原市長が2期目 H21 年のマニフェストで主張した「牧之原市自治基本条例」であり、これまで同市が推進してきた協働の取組を「条例」に基づく活動として位置づけ、さらに市民参加を保障するものである。

| 牧之原市自治基本条例 | |
|------------|---|
| 施行 | 2011年（H23年）10月 |
| 目的 | ・ 牧之原市のまちづくりに関する基本事項を定め、協働のまちづくりを推進し、もって地方自治の本旨の実現を図ること。 |
| 主な条項 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 6条「市民参加の原則」 ➡市民の市政参加の機会を恒常的・多様に提供 ・ 7条「市民参加の権利」 ➡市民によるまちづくり活動に、自主性・主体性を尊重 ・ 8条「参加機会の保障」 ➡市民の市政参加を保障し、そのための制度充実に努める ・ 13条「市とコミュニティとのかかわり」 <ul style="list-style-type: none"> ➡市はコミュニティに対して、その自主性と自立性を尊重しつつ、公共の福祉に反しない限り、必要に応じて支援できる ・ 14条「自由な立場でまちづくりについて意見交換できる対話の場の設置」 <ul style="list-style-type: none"> ➡「男女協働サロン」を位置づけ ・ 同条「協働のまちづくりを進めるための人材の育成」 <ul style="list-style-type: none"> ➡「市民ファシリテーター」養成を位置づけ ・ 22条「他の自治体との連携」 ➡他の自治体と連携・協力し、広域的課題解決を図る ・ 26条「市の職員の役割及び責務」 <ul style="list-style-type: none"> ➡市職員は自らも地域の一員であることを認識して、市民との信頼関係づくりに努め、まちづくりに積極的に取組む |
| 意義 | <ul style="list-style-type: none"> ・ まちづくり活動にあたって、市民参加の権利と機会を保障し、理念を共有したこと ・ これまで牧之原市が取組んできた協働に関する取組を明文化し、「条例」に基づく取組であることを明示したこと。 |

協働推進を市政の最重点取組として位置づける牧之原市にとって「牧之原市自治基本条例」の制定は重要な意味をもち、また今後の協働の在り方を大きく左右することから、制定に至るまでに相当のプロセスと期間を要した。検討開始から条例制定までに4年、約3,800名余りの市民が関与する大規模な検討が行われた。

H18年当初は、牧之原市行政が主導的に市民を集め、市民委員に任ずることで検討機会を提供し、市民が条例に関わるきっかけを作った。しかし、内容検討が本格化した H22 年以降は、市民と牧之原市行政が同じテーブルに着き、協働による検討を行った。また、市民が「男女協働サロン」により、自治基本条例の周知や意見聴取を行った際、牧之原市行政はそれをサポートし、条例の必要性や内容を自治会等の会合で説明を担当した。

さらに、主体的に活動を進める市民委員自らが更なる検討を始めた際、牧之原市行政はこれを市民独自の動きとはせず、牧之原市行政は前述の「まきのはら協働推進会議」内に、「自治基本条例専門部会」を設置し、市民が協働できる体制を整えた。さらに、検討が本格化すると組織を拡大し、市内各種団体の代表、公募市民で構成する「自治基本条例を創る会」を設置し、市民の検討組織としての確立を図った。

さらに、条例試案のパブリックコメントを実施した前後に、牧之原市行政は市内 25 の全自治会に 40 回、及び市職員に対し 20 回、条例の必要性や内容について丁寧な説明を行った。

表 3-4：牧之原市自治基本条例の検討段階で設置された組織と検討内容

| | まちづくり基本条例を考える会 | 自治基本条例専門部会 | 自治基本条例を創る会 |
|----|--------------------------------|---|---|
| 期間 | H19～20 年 | H20～21 年 | H21～22 年 |
| 委員 | 市民委員 61 名、市職員 17 名 | 市民委員 5 名 | 市民委員 26 名 |
| 回数 | 全体会 10 回、幹事会 10 回 講演会 1 回 | 専門部会 27 回、男女協働サロン 70 回、 セミナー 1 回 | 創る会 10 回、創る会幹事会 17 回、 創る会正副会長・幹事会 10 回、 創る会幹事及び市職員専門部会合同 会議 11 回、条例フォーラム 1 回 |
| 役割 | 条例の必要性検討、項目の検討 | 条例骨子の検討、市民意見聴取 | 条例素案の作成 |
| 特徴 | 公募により市民委員を募集 | 左記「考える会」の報告を受け、まきのはら協働推進会議」内に設置 | 市内各種団体の代表、公募市民により組織。条例の具体的な内容を検討 |
| 結果 | 条例が必要である旨を報告書にまとめ、市長に提言、講演会で発表 | 男女協働サロンで、市議会議員も交えて、条例に反映する意見を集約。セミナーを開催し、条例に盛り込む内容から、「まちづくり基本条例」を「自治基本条例」に変更。 | 条例素案を作成 |

牧之原市は、「牧之原市自治基本条例」の制定後の H26 年、同条例第 6 条（市民参加の機会提供）及び第 8 条（参加機会の保障）の具体化を目的に「牧之原市政への市民参加に関する条例」を定め、牧之原市の行政活動への市民参加の具体的な手続きをまとめることで、市民や市長等の責務を明確にした。

●牧之原市政への市民参加に関する条例

○市民の責務

- ・まちづくりの主体者であることを認識し、まちづくりに参加するに当たっては、自らの発現と行動に責任を持つとともに、市民相互の連帯や責任に基づき、互いの意見及び行動を尊重しなくてはならない。

○市長の責務

- ・市長等は、市民の知る権利を保障するとともに、十分な説明責任を果たすものとする。

- ・市長等は、まちづくりに必要な情報について、適切な情報伝達手段により、速やかに、かつ、分かりやすく市民に提供するよう努めるものとする。
- ・市長等は、市民参加手続きにより表明された意見や示された提案を総合的に検討し、その結果を市民に公表するとともに、適切に市政へ反映するよう努めるものとする。

このように、これまで試行錯誤しながら積み上げてきた協働の取組を「条例」に基づく活動として位置づけるとともに、今後も市民が「協働」に参加しやすいよう体制を整えたこと。それが「プロセス5」である。

⑥プロセス6 地域での成果実現

表 3-5 牧之原市内 10 地区における地域まちづくり計画の策定状況 (H27 年度)

現時点(28年3月)での市内10地区でのまちづくり計画策定状況

| 地区 | H24 | H25 | H26 | H27 |
|-----|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 坂部 | まちづくり計画策定 -----> | 実践 | | |
| 相良 | 津波防災まちづくり 計画策定 -----> | まちづくり基本計画策定 -----> | まちづくり実践計画策定 -----> | 実践 |
| 萩間 | | まちづくり基本計画策定 -----> | まちづくり実践計画策定 -----> | 実践 |
| 牧之原 | | まちづくり基本計画策定 -----> | まちづくり実践計画策定 -----> | 実践 |
| 片浜 | 津波防災まちづくり 計画策定 -----> | | 準備> | まちづくり実践計画策定 -----> |
| 菅山 | | | 準備> | まちづくり実践計画策定 -----> |
| 地頭方 | 津波防災まちづくり 計画策定 -----> | | 準備> | まちづくり実践計画策定 -----> |
| 川崎 | 津波防災まちづくり 計画策定 -----> | | 準備> | まちづくり実践計画策定 -----> |
| 細江 | 津波防災まちづくり 計画策定 -----> | | 準備> | まちづくり実践計画策定 -----> |
| 勝間田 | | | 準備> | まちづくり実践計画着手 |

これまで「牧之原市自治基本条例」や「地域展開のための体制構築」等によって、積み上げてきた牧之原市の協働の取組は、H24年から「地域の絆づくり事業」として、新たな展開がスタートする。10の小学校区では男女協働サロンを開催し、区民の意見を聴取・反映しながら「地域まちづくり計画」を策定する。そして、計画実践段階に移行した後は、各区独自の取組みを取り入れながら、多くの区民が参加する。

H25年3月、牧之原市内で初めての「地域まちづくり計画」が坂部地区で完成した。これは、その他9地区にとって「先行事例」となると同時に、「計画」として目に見える1つの形となったことで、協働を推進してきた牧之原市行政にとっても、大きな喜びと達成感となった。2016年(H28年)3月時点で、既に9地区で計画が策定済みであり、28年度に策定予定の残り1地区が揃えば、牧之原市全10地区での策定が完了する。なお、坂部地区の「地域まちづくり計画」の策定と実践の事例は第4章で詳細に分析する。

また、H25年3月には、これとは別に市民主体のもう1つの計画が完成した。相良、片浜、地頭方、川崎、細江の沿岸部5地区が一体となって策定した「津波防災まちづくり計画」である。この計画は南海トラフの巨大地震による津波被害を想定した個別計画であり、これが「第8回マニフェスト大賞(市民)最優秀賞」を受賞する等の高い評価を受けるとともに、牧之原市内で対話による協働のまちづくりを後押しするきっかけとなった。(P37事例参照)

表 3-6 : 牧之原市内の 10 地区における地域まちづくり計画

| 策定期期 | 地区名 | 計画名称 |
|--------------------|-------|---|
| 2013 年 (H25 年) 3 月 | 坂部区 | 愛♡幸せ さわやか坂部 |
| 2013(H25)年 12 月 | 萩間地区 | 明るく元気な萩間 |
| 2013(H25)年 12 月 | 相良地区 | だから相良！！ |
| 2014(H26)年 2 月 | 牧之原地区 | こうすともっと楽しく住みやすくなるよね！ |
| 2015(H27)年 9 月 | 菅山地区 | つなぐ交流 IN 油田の里公園 |
| 2015(H27)年 9 月 | 勝間田地区 | ゆうゆうランドで遊ぼう！ 出会おう！ 集まろう！ |
| 2015(H27)年 11 月 | 地頭方地区 | ふりべじま～なんでもあるよ道の駅～ |
| 2015(H27)年 11 月 | 片浜地区 | かっつきのある たのしい はまっこの まちづくり |
| 2015(H27)年 11 月 | 川崎地区 | ①文化のバージョンUP～今ある資源（仲間・能力・アイデア・財産）のマッチング応援隊をつくろう！～ ②世界へ発信できる海と川の街 KAWASAKI ③次世代をつくる結婚～結婚して牧之原市に住むカップルを増やそう！ |

《事例》 ～沿岸部5地区による「津波防災まちづくり計画」～

牧之原市は、駿河湾に面した15kmに渡る海岸線を有する地域であり、内閣府の南海トラフ巨大地震による震度分布・津波高によれば、最大震度7、最大津波高13.9m、浸水面積10.4km²という数値が示されている。こうした中、2013年（H25年）3月、坂部地区の「地域まちづくり計画」と同時期に、沿岸部5地区（相良、片浜、地頭方、川崎、細江）の自治推進協議会が連携し、「津波防災まちづくり計画」を策定した。

| 津波防災まちづくり計画 | |
|-------------|---|
| 策定期間 | ・ H24年7月～H25年3月 |
| 目的・位置づけ | ・ 南海トラフの巨大地震によって想定される最大クラスの津波が来ても住民全員が助かるために、地域の課題解決の方法をみんなで話し合っ決めて、みんなで役割分担し、行動する方法を示す |
| 策定の流れ | <ul style="list-style-type: none"> ・ 5地区それぞれが「まち歩き」を1回、「男女協働サロン」を6回、「策定委員会」を3回開催し検討・策定 ・ SNS（ソーシャルネットワークサービス）を活用しアイデア募集 ・ 市民ファシリテーターが男女協働サロンを運営し、区長や区民を巻き込みながら推進 |
| 計画の特徴 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 想定される津波に備え、地域全体がひとつになって防災に取り組むために、各地区の「全体テーマ」及び「5つの項目に基づく個別テーマ」を定める ・ 「5つの項目」は、5地区共通の「ソフト事業」と、5地区が別々に設定する「ハード事業」で構成 |

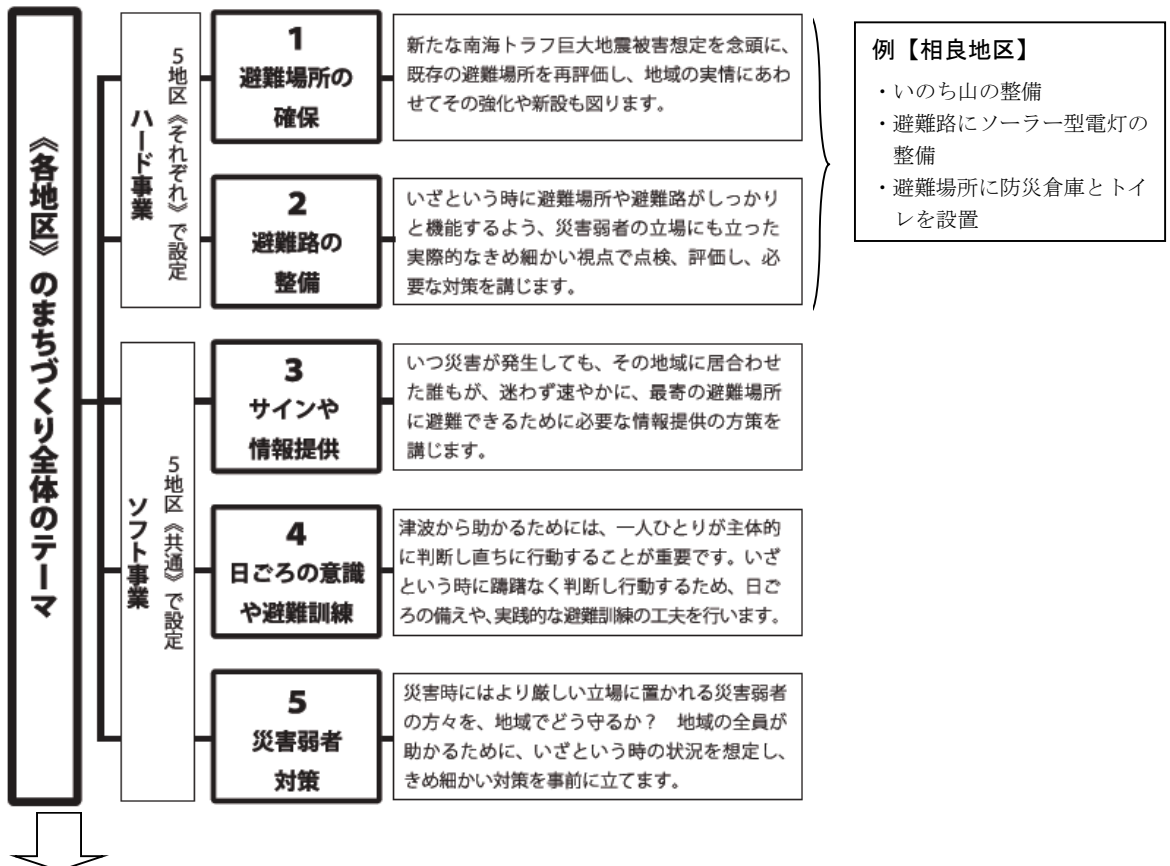
図3-5：「津波防災まちづくり計画」を策定した牧之原市5地区



○5 地区の「津波防災まちづくり計画」の構成

「津波防災まちづくり計画」では5地区それぞれが全体テーマを設定する。さらに「避難場所の確保」「避難路の整備」のハード事業は、各地区の特性によりそれぞれの地区が策定するが、「サインや情報提供」「日頃の意識や避難訓練」「災害弱者対策」のソフト事業は5地区が同じ視点で取組む必要があるため、各地区から出された主要事業をまとめて「地区共通計画」とした。

図 3-6：全体テーマと5項目のテーマ設定



●各地区の全体テーマ

| 地区 | 全体テーマ |
|-----|----------------------|
| 相良 | ・生きのびろ計画 救一ピット作戦 |
| 片浜 | ・浜っ子みんないるかぁ～ 縦に走ろう計画 |
| 地頭方 | ・津波より 高くきずけ 地域の絆 |
| 川崎 | ・みんなで生きのこり隊 |
| 細江 | ・生きる備え 未来へ走れ より高く |

○各地区における「津波防災まちづくり計画」の策定に係る体制

- ・男女協働サロンの意見を踏まえ、各地区別に設置した「計画策定委員会」が自治推進協議会に答申する手法であり、「地域まちづくり計画」と策定体制は同じ。
- ・当時、「SNS」により市内の高校生や専門家等から各地区の計画に対して、テーマを設定し、アイデア募集を実施した「オンライン会議」が特徴的である。

図 3-7：津波防災まちづくり計画の策定体制

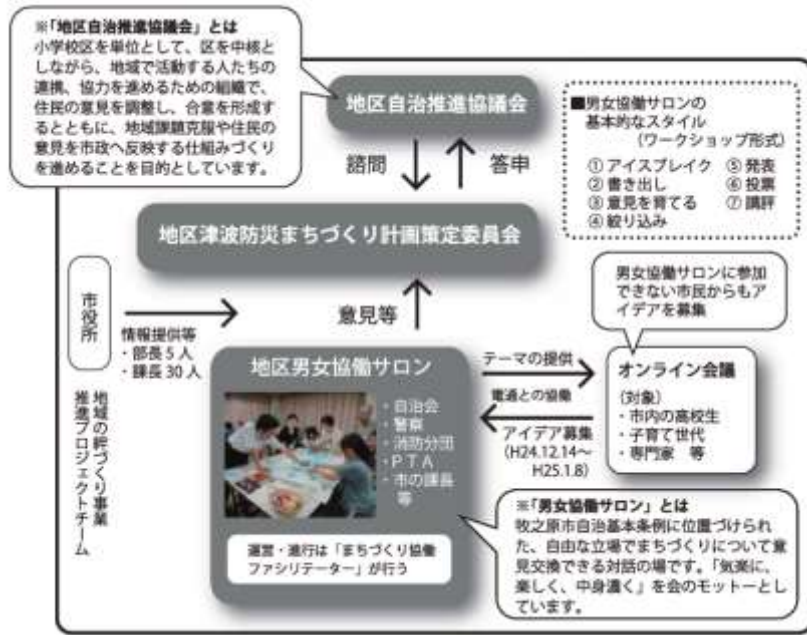
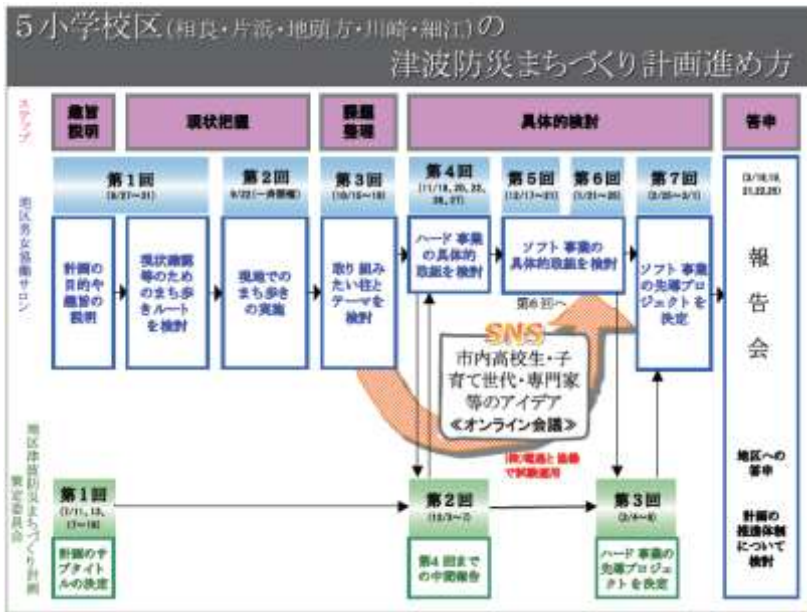


図 3-8:各地区における「津波防災まちづくり計画」の策定の流れ



- ・男女協働サロンの1回を「まち歩き」に充て、実際にマップ上に避難に際し支障がありそうな箇所、避難に向いている箇所等を落とし込み、それをもとに、テーマやハード整備に必要な事項等を整理し、意見交換を進めた。

⑦プロセス7 外部からの評価

これまで牧之原市行政が市民と一体となって進めてきた「牧之原指示基本条例」や「地域展開のための体制構築」等の取組成果は、それぞれの取組みのプロセスでマニフェスト大賞を受賞する等の評価を受けた。こうした評価はメディアの取材につながり、地方自治体向けの雑誌や新聞記事への掲載が増加した。さらに、それを見た国・地方自治体・議員等の求めにより、牧之原市役所への来訪や現地視察につながった。通常、視察は先進的な「施設」や「構造物」等を現地で体感するために行われるが、牧之原市の場合は「協働」の視察である。このため、牧之原市行政は、相次ぐ視察に対応する際に、牧之原市の協働の現場の「楽しい」様子を伝える必要性を感じ、これまでの「協働」の取組をまとめた動画を複数作成した。

外部からの評価が相次いだことは、男女協働サロン等の協働の現場に立つ市民及び牧之原市行政にとって大きな励みとなった。これまでの取組が正しかったのだと再確認するきっかけになるとともに、今後の一層の協働推進に対する意欲につながった。

表 3-7：マニフェスト大賞 受賞状況

| 受賞年度 | 回数 | 受賞内容 | 対象 |
|--------|--------|------------------|----------------------------------|
| H20 年度 | 第 3 回 | マニフェスト推進賞 審査員特別賞 | みんなで語ろうまきのはら実行委員会 |
| H21 年度 | 第 4 回 | マニフェスト推進賞 最優秀賞 | みんなで語ろうまきのはら「逆マニフェスト」実行委員会 |
| H23 年度 | 第 6 回 | 優秀マニフェスト推進賞 | 牧之原市自治基本条例を育てる会 |
| H25 年度 | 第 8 回 | マニフェスト大賞（市民）最優秀賞 | 相良・片浜・地頭方・川崎・細江地区自治推進協議会、発⑩まきのはら |
| H27 年度 | 第 10 回 | マニフェスト大賞（首長） | 西原茂樹 牧之原市長 |

○マニフェスト大賞とは（再掲）

これまで注目を集めることの少なかった地方自治体の首長、議員や地域主権を支える市民の活動実績を募集・表彰し、発表することで、地方政治で地道な活動を積む人々に名誉を与え、更なる政策提言意欲の向上につながることを期待するもの

○主催者等

- ・主催：マニフェスト大賞実行委員会
- ・共催：早稲田大学マニフェスト研究所、毎日新聞社
- ・後援：共同通信社
- ・協力：公益財団法人明るい選挙推進協会、公益社団法人日本青年会議所

表 3-8：牧之原市への「協働」関連の視察の状況

| 年度 | H25 年度 | H26 年度 | H27 年度 |
|------|--------|--------|-------------------|
| 視察回数 | 10 回 | 14 回 | 24 回（H28 年 3 月時点） |

⑧プロセス8 庁内での理解と展開

「協働」の推進には、「協働」や「自治会」を所管する課が単独で推進することは難しい。とりわけ、協働の実践段階にあっては、個別の事業を所管する部署の協力を得ることが欠かせない。牧之原市が取組を進める協働では、区単位で「男女協働サロン」を開催し、市民自らが計画を策定・実践する。一般的に、長年の間、行政主導による実務に慣れてきた行政職員からすれば、こうした新しい手法に対して抵抗感を持つ者も少なくない。そのため、市民が策定した計画に対しても、実践の段階で合意を図ることが困難となる可能性がある。それは、牧之原市でも同様であった。

牧之原市では、徐々に協働に対する理解が進んだ。まずは、市長マニフェスト（プロセス1）で協働の方針が職員間でも共有された。そして、「牧之原市自治基本条例」（プロセス5）制定時には、40回に渡る市民向け説明会とは別に、庁内市職員向けの説明会を20回開催した。協働に参画する市民の熱意に応じていくためには、まずは市職員が協働の推進を認識することが重要と考え、庁内でも条例の必要性や内容を説明し、理解を求めたのである。さらには、協働の成果が外部からの評価（プロセス7）を受け、メディア等での記事掲載を目にすることも理解の促進に大きく影響した。

現在でも、協働を担当する牧之原市地域創生課は、その推進にあたって関係課との調整を図る機会のほか、自治会やNPO等からの相談を受けた際も、担当課との橋渡し役を広く担う。庁内で協働に対する理解が進んだことで、地域の求めに応じて事業担当課が男女協働サロンに参加する等、全庁的に前向きな対応をいただける雰囲気醸成された。また、多くの市職員が「一人の市民」として、自らの地域の「男女協働サロン」に参加することも増えている。

こうした協働の推進への理解が進んだことで、別の分野でも「協働」の仕組みを活用した事例が生まれている。

●事例1 水道課 「新配水池」の建設

- ・新配水池の建設に当たり、水道審議会（学識経験者、水道事業者、学生を含む市民等で構成）において審議
- ・「安全面」以外の「外観」「名称」「施設の有効利用」について、市民とワークショップ形式で議論

- ・審議会終了後に、地域主催で水道に関する座談会が開催された
- ・座談会のワークショップでは、津波避難路を活用したハイキングコース案に配水池が組み込まれた
- 審議会で、市民と水道について共に考えたことにより、水道を身近に感じてもらうことができた

●事例2 社会教育課 小学生向けイベントでのファシリテーション手法の活用

- ・27年8月開催「KIDS TOWN まちのはら」
- ・3年生以上の小学生スタッフ130人のスタッフミーティング（4回）で、ファシリテーションの手法を導入

- ・異学校、異学年の男女でグループを構成。ケンカもなく、みんなが主体的に楽しく中身の濃い話し合いができた
- ・産官学言で構成される実行委員会、さらに金労からの事業協力により、多様な視点・方法からサポートできた
- ・アンケートをお願いしたところ、小学生スタッフ、当日参加者、保護者の満足度は9割を超え、7割の小学生スタッフに良い変化あったとの報告

《事例》協働によるファシリティマネジメントの展開

牧之原市地域創生課は協働の他、公共施設の「ファシリティマネジメント」を所管する。同課では、合併以降、課題となってきた公共施設の老朽化問題に対し、H27年度に市民みんなで学び、考え、取組むことを図るため「対話の場」を設け、検討を進めている。

【背景】

図 3-9：牧之原市の公共施設

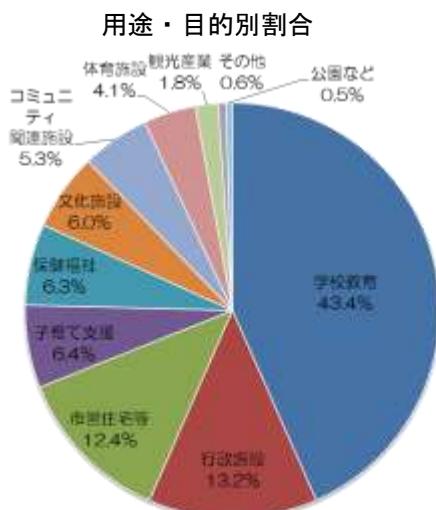


図 3-10：牧之原市の公共施設の維持費見込み推計額



牧之原市が保有する公共施設 154 施設、152,000 m²の多くが、昭和 40 年代後半から 60 年代に建築され、今後一斉に改修、建替えの時期を迎える。また、具体的な課題として、合併前の旧町庁舎を分庁舎体制で使用している体制、閉鎖した文化ホール、複式学級の小学校等が存在する。財政面でも、現状の公共施設維持費は年間 6.6 億円であるが、これを維持した場合、今後 40 年間で平均すると年間 17.1 億円を要し、維持が困難である。

【問題意識】

- ・ 40 年後には、今ある施設の 40% しか更新できない。
- ・ 施設の劣化度や利用状況をもとに、何の工夫もなく、単純に廃止する公共施設を選択してよいのか。
- ・ 施設の量は減らすが、賢く使うことで今よりもより豊かで楽しい公共施設にすることはできないか。

⇒ 未来志向の発想でアイデアを考え、施設の床面積の総量を 20 年間で 20% 削減する。

【取組内容】

「20 年先の将来を見据えたまちづくりの視点で賢く使う」ことをテーマに、牧之原市 36 名の関係者による男女協働サロンを 5 回開催し、「公共施設マネジメント計画」を策定し、将来的な公共施設の在り方を示す。なお、男女協働サロンには、牧之原市行政と

しても庁内組織による検討を踏まえ、現状整理や叩き台を作成・情報提供を行い、また市職員 36 名も参加する。

図 3-11：牧之原市における対話による公共施設マネジメントの進め方

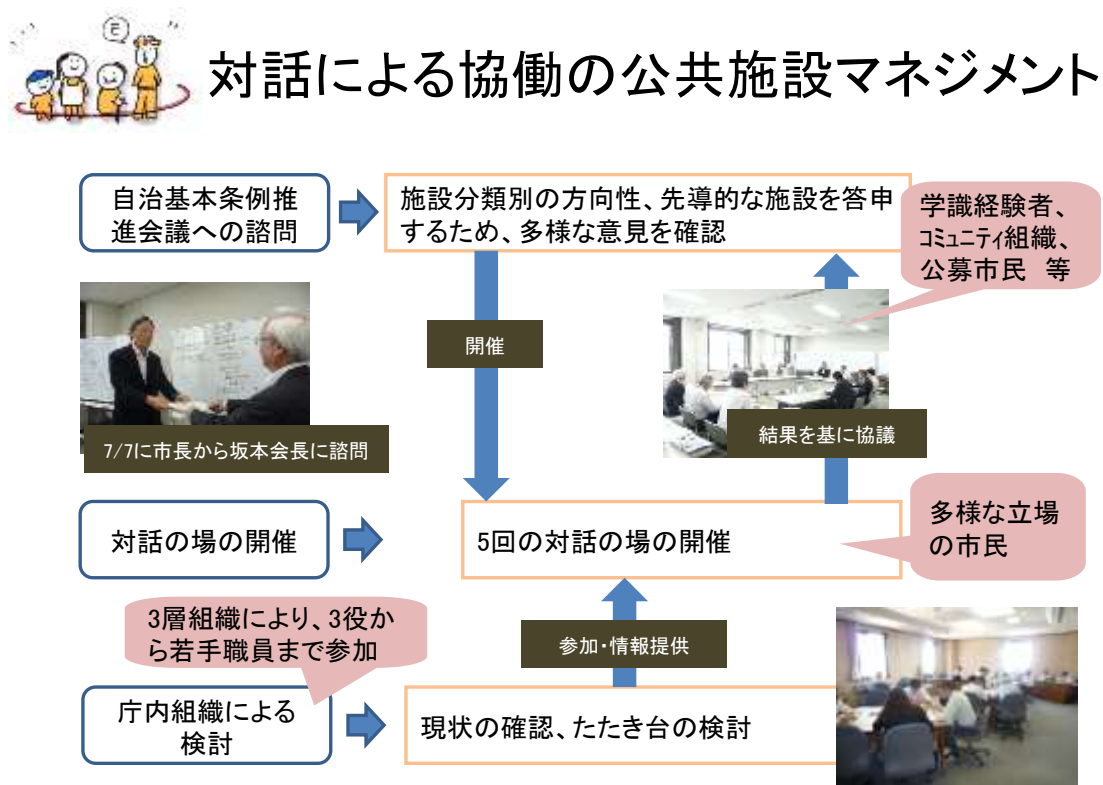
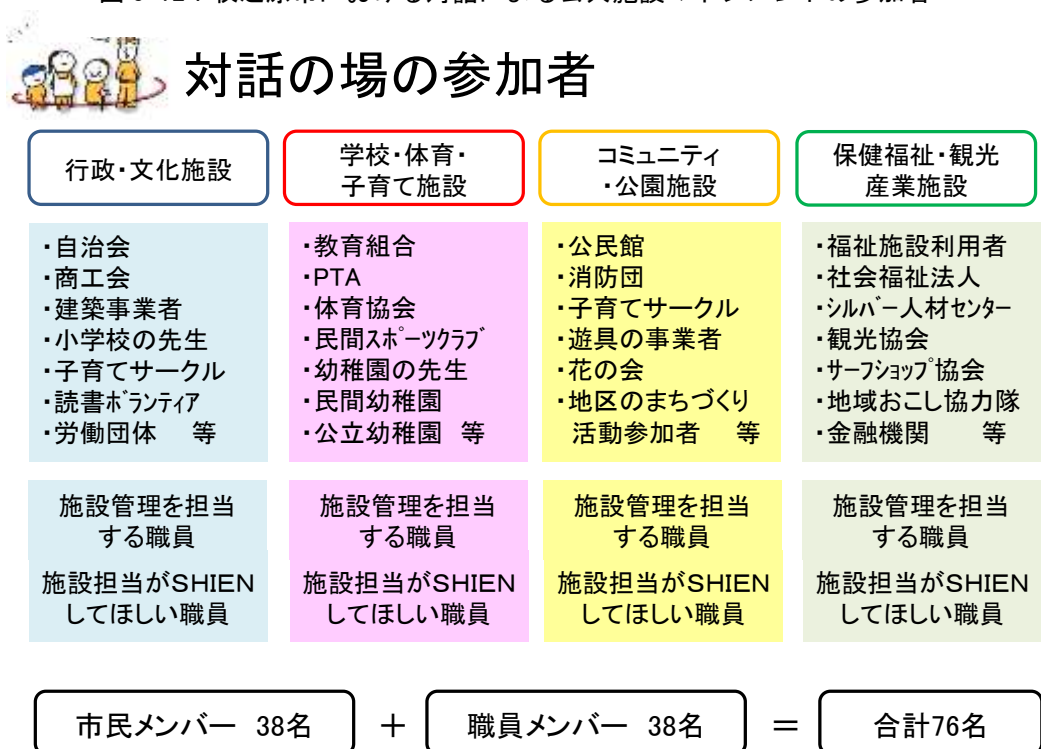


図 3-12：牧之原市における対話による公共施設マネジメントの参加者



【対話の場での留意点】

対話の場での「学び」「気づき」「共感」を得ることで、公共施設の問題への「理解」や「行動」に繋がると考え、以下に留意して取組を進めている。

- ・市からの一方的な情報提供ではなく、対話の中で市の把握している情報を伝える。
- ・施設を利用している市民の想いを計画に活かす。
- ・多様な立場の意見を聞き、市民も行政ももっと学ぶ。
- ・策定のプロセスに市民が直接かかわることで自分事として捉える。
- ・”未来志向”で施設を”賢く使う”ことでまちづくりを進める、

図 3-12：牧之原市における対話による公共施設マネジメント 話し合いの機会



対話の場は、牧之原市長から諮問を受けた自治基本条例推進会議が多様な市民の意見を確認するために開催した。なお、同部会は H28 年 2 月 28 日(日)に市民向けの報告会を開催した。さらに、3 月 30 日(水)に牧之原市長への答申を予定している。牧之原市は、この答申を基本に牧之原市版の公共施設等総合管理計画をまとめることとしている。

※上記事例は、28 年 1 月 14 日(木)に開催した、行政経営研究会 27 年度第 3 回ファシリティマネジメント推進部会 牧之原市地域創生課事例発表資料より引用

【事例総括】

国は、H28 年度までに全自治体で公共施設等総合管理計画を策定することとしており、県内でも H27 年度中に 18 市町での策定を見込む。策定の方法は様々であるが、庁内の横断的組織による会議で検討・策定するケースが多いとみられる。こうした中、牧之原市は「対話による協働」による同計画の策定を目指しており、これは県内市町では唯一の手法となる。とりわけ、公共施設は、行財政効率化の面では削減・抑制に賛成するものの、自らが関係する施設に限れば維持を求め「総論賛成、各論反対」となりがちである。こうした背景の下で計画を策定する中で重要なことは、「維持管理費とその内訳」「主な利用者」「老朽化の度合い」等、行政のもつ施設情報をわかりやすく具体的に伝え、理解を求めること。そして、実際に施設を利用する者の立場や意見を反映していくことである。男女協働サロンはこうした調整を担い、あるべき全体像を描くことに向いている一面はあるだろう。しかし、そこで策定された「公共施設マネジメント基本計画」の有効性は、今後の施設の具体的な存廃等の個別議論に移行した際に明らかになるのではないだろうか。

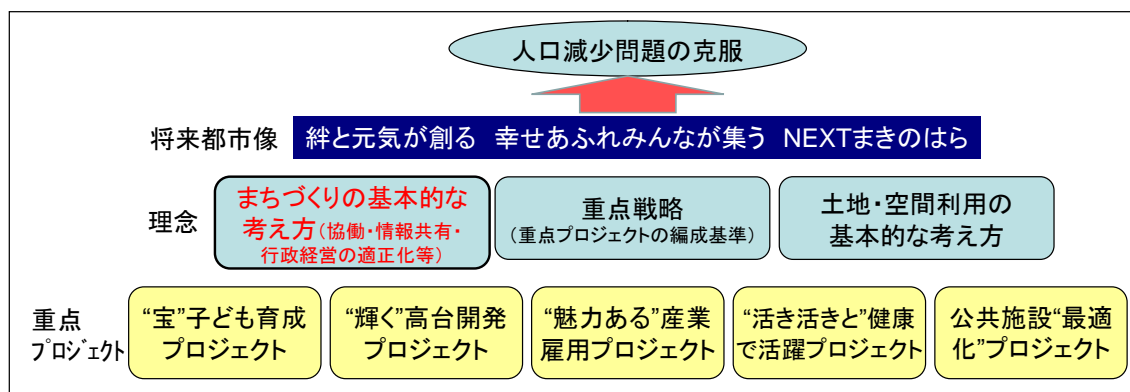
⑨プロセス9 地方版総合戦略の策定

H26年12月27日、国は「まち・ひと・しごと創生法」の制定と「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を閣議決定した。同法では、H27年度中に全国自治体に対し「地方版総合戦略」の策定を求めた。牧之原市は、この策定にあたって、「協働のまちづくり」を軸とする一貫した方針を崩すことがなかった。

牧之原市はH17年度から10年間に渡る「第1次牧之原市総合計画」の終了を機に、これまで積み上げてきた「対話による協働のまちづくり」を継承しつつ、新たな社会背景に対応したまちづくりの指針としてH27年2月に「第2次牧之原市総合計画」（対象期間、H27～34年度の8年間）を策定。ここで定めた「基本構想」及び「重点プロジェクト」を「地方版総合戦略」として位置づけたのである。「第2次牧之原市総合計画」は、これまで牧之原市が推進してきた方向性のもと、約1年半をかけて市内の関係各界各層173団体、1,500名を超える市民の意見をもとに、若手中心の市民会議が計画案をまとめた。

こうした策定の経緯をもって、国は「地方版総合戦略」の策定要件として求める「各界階層の参加による多様な意見の反映」あるいは「産官学金労言の参加による意見の反映」とする要件を十分満たすものと判断したためである。牧之原市は、静岡県内の県を含む自治体のうち、27年2月に、最も早く「地方版総合戦略」を策定することができた。牧之原市は、「対話による協働のまちづくり」の一貫した指針とこれまでの成果があったことから、こうした地方の強みや独自の取組みを活かした計画を求める機会に際しても、柔軟かつ迅速な対応が可能となったのである。

図 3-13：牧之原市まち・ひと・しごと創生総合戦略の概要



～牧之原市まち・ひと・しごと創生総合戦略～

5つの人口ビジョンを着実に実施することで、人の流れを変え、若者を呼び込み、市の将来都市像「絆と元気が創る 幸せあふれみんなが集う NEXT まきのはら」を実現し、2060年には、国立社会保障人口問題研究所の推計値と比べ、約5,000人の人口増加を展望する。

●H27年度から5年間で実施する重点プロジェクト（主な数値指標）

- ・“宝”子ども育成プロジェクト（合計特殊出生率 1.70）
- ・“輝く”高台開発プロジェクト（高台開発による転入者増加数 600人）
- ・“魅力ある”産業雇用プロジェクト（年間新規雇用者数 610人）
- ・“生き活きと”健康で活躍プロジェクト（お達者度※男性：17.60、女性：21.70）
- ・公共施設“最適化”プロジェクト（公共施設マネジメント市民容認度 9割）

※お達者度とは、65歳から元気に暮らせる期間（年）

○「まちづくりの基本的な考え方」より抜粋

人口減少や少子高齢化が急速に進む社会経済情勢においても、魅力的で持続可能な自治体経営を行うことがまちづくりの大きな課題です。

そのためには、これまで進めてきた市民協働の取組を継承するだけでなく、現状、課題及び方向性の共有化を基礎とし、協働して魅力ある牧之原市を作る視点が必要となります。新たな社会背景に対応した牧之原市型自治体経営の姿を示し、経営的な視点から市全体で進めるまちづくりの基本的な考え方を整理します。

（上記、「まちづくりの基本的な考え方」の項目「②協働の推進」より抜粋）

様々な課題に市の総力を挙げて対応するため、情報の共有や意見交換による学びの機会を通じて市民、地域、団体、企業、行政などがそれぞれ主体性を持ったうえで新たな価値の創出や課題の解決に取り組む意識を高めます。

また、具体的な取組の展開に当たっては、各自の知識や経験を最大限に活かして、多様な分野において継続的な取組が円滑に進められるよう団体間、市民間のネットワークの構築や活動を促進するための環境整備を進めます。

市民の行政に対するニーズが多様化する中、行政が行う主要な計画策定に当たっては、市民参加により幅広い意見を反映し、高い実効性を確保します。

○「重点プロジェクト」より抜粋

（7）協働によるまちづくりと行財政運営

市民の行政に対する要望が多様化する一方で、人口減少社会に伴い財源の減少が進む地方自治体の行政経営において、協働によるまちづくりを導入する動きが増加しています。

高度できめ細かい公共サービスの提供のため、地域で活動する様々な団体と行政が一層連携を密にし、地域力を発揮することによって、地域課題の解決に取り組むことが求められています。

また、従来の右肩上がりの地域経済を想定してきた行政経営についても大きな転換期を迎えており、限られた財源をその市の発展に最重要な分野に重点配分する選択と集中を通じ、効果的な運営を進める必要があります

4. 坂部地域のケースから（地域分析）

前章では、牧之原市の市制誕生から今日まで、協働に対する取組を「市長マニフェスト」を軸に据え、「牧之原市自治基本条例」の施行、そして「地方版総合戦略」の策定に至るまでのH17～H27年の約10年間で9つのプロセスから分析した。このプロセスは、市全体の協働推進を対象とし、牧之原市行政の全体方針やそれに対する市民の意見や外部からの評価等、「マクロな視点」で分析に当たったものである。

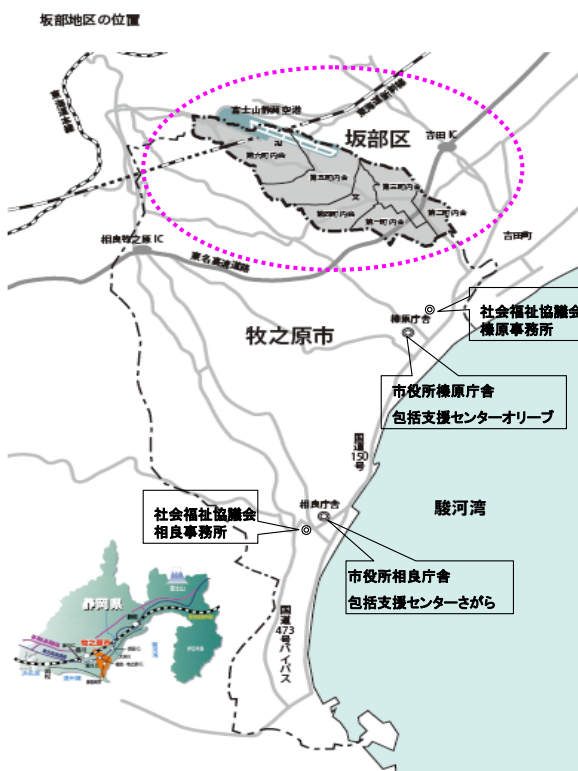
本章では、前章の「プロセス4. 地域展開のための体制構築」から「プロセス6. 地域での成果実現」の過程で事業化した「地域の絆づくり事業」に着目する。その具体的な地域展開の状況を分析するため、同事業を通じて初めて「地域まちづくり計画」を策定し、現在も実践段階にある「坂部地域」に着目した。牧之原市全体における協働の取組を受け、坂部地域ではどのように、行政や自治会が関与し、それに対して市民がどう考え、協働が進んでいったのか、その理由等を区民の皆様へのヒアリング調査と併せて分析する。

（1）坂部地域の特性

坂部地域は、牧之原市北部、島田市と吉田町と境を接する山間地域に位置し、H21年6月に開港した富士山静岡空港が所在する地域としても知られる。

お茶・みかん・レタス（裏作）・稲作が特産品であり、農業が盛んな地域である。

図4-1：坂部地域の位置と概要



富士山静岡空港飛行機進入灯橋脚付近からの眺め



茶畑



レタス収穫

「だれでも安心して暮らせる地域づくり事業講演会」
高齢者の居場所づくり・きずな塾・きらっとさん実行委員会
杉本実行委員長 資料より

坂部地域の人口は約 2,400 人（H26 年 4 月）であり、牧之原市総人口約 48,100 人（同）の約 5%を占める地域である。しかし、坂部地域においても、全国的動向と同様に人口減少・少子高齢化が進む。さらに、世帯数の増加と相まって、1 世帯あたりの人口も減少傾向にあるほか、小学校児童数の減少に加え、高齢化率が増加の一途にある。坂部地域の高齢化率は 28.7%（同）であり、市全体の 26.8%（H26 年 4 月）と比較しても若干高い傾向にある。

表 4-1：坂部地域の人口の状況（H26.4）

| | 牧之原市全体 | 坂部地域 |
|-------|---------------------------|------------------------|
| 人口 | 48,097 人 (25 対比△958 人) | 2,428 人 (25 対比+8 人) |
| 高齢者人口 | 12,092 人 (25 対比+347 人) | 697 人 (25 対比+27 人) |
| 高齢化率 | 26.8% (25 対比+1.2%) | 28.7% (25 対比+1.0%) |

図 4-2：坂部地域における人口・世帯の推移

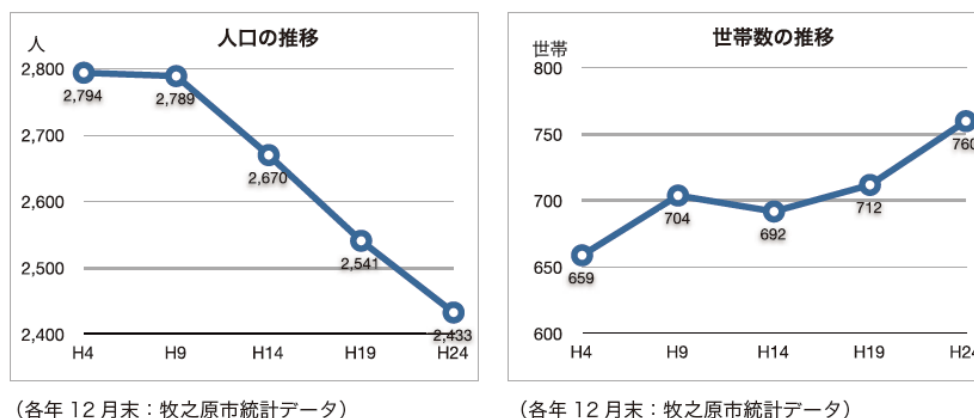


図 4-3：坂部地域における児童数と高齢化率の経年推移

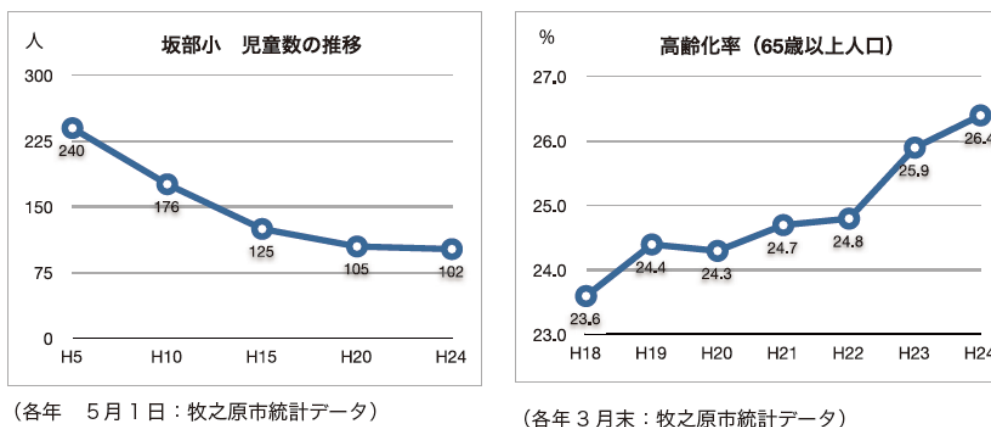


表 4-2：牧之原市各地域における人口数と地域まちづくり計画への参加者数（H27年5月）

| 地区 | | 相良 | 大江・片浜 | 大沢・菅山 | 萩間 | 地頭方 |
|-------------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 地域まちづくり計画参加者 | 参加者数/人口 | 2.6% | 6.4% | 1.3% | 3.3% | 1.8% |
| (H27.5 まで、牧之原市推計) | 参加者数 | 174 | 183 | 62 | 102 | 83 |
| 牧之原市人口（H27.5） | | 6,690 | 2,874 | 4,757 | 3,075 | 4,647 |

| 地区 | | 静波 | 川崎 | 勝間田 | 牧之原 | 坂部 | 総計 |
|-------------------|---------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|
| 地域まちづくり計画参加者 | 参加者数/人口 | 0.9% | 1.8% | 0.4% | 2.8% | 7.3% | 2.4% |
| (H27.5 まで、牧之原市推計) | 参加者数 | 52 | 194 | 11 | 71 | 177 | 1,109 |
| 牧之原市人口（H27.5） | | 5,776 | 10,761 | 2,720 | 2,517 | 2,435 | 46,252 |

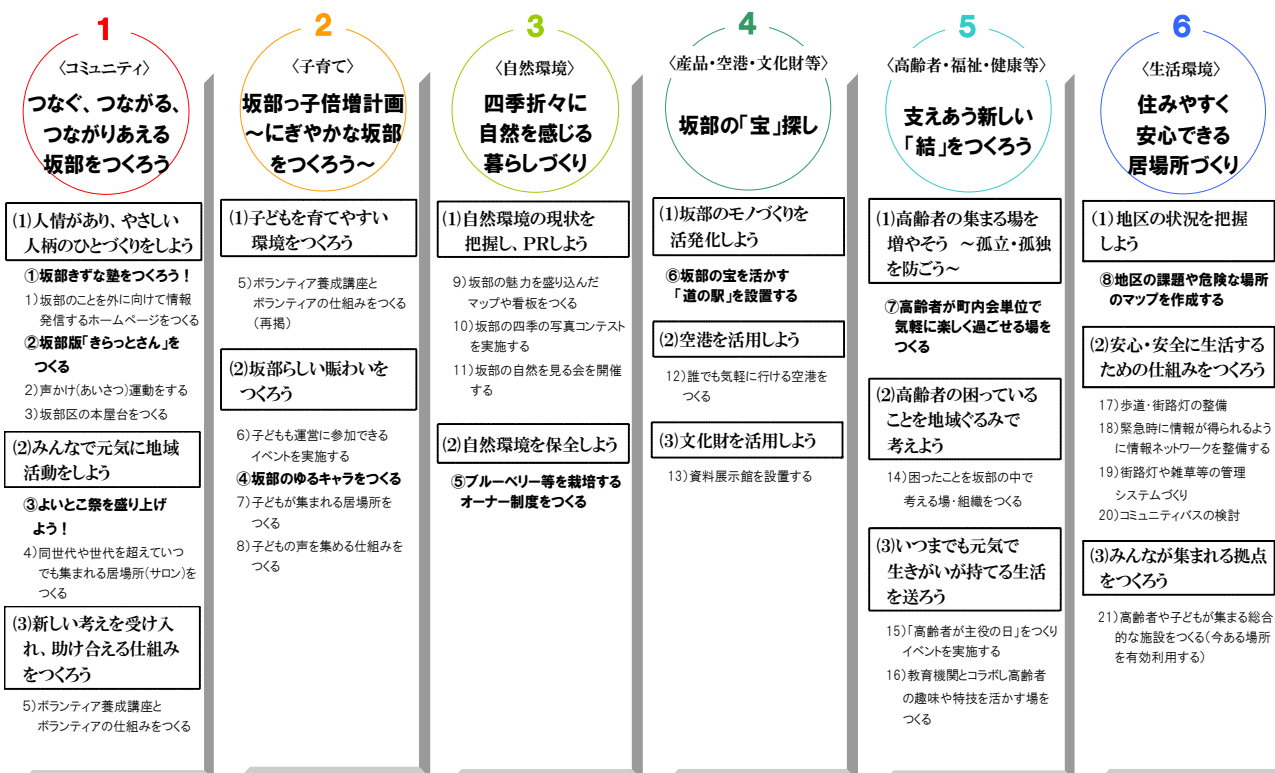
※牧之原市調査。一部推計を含む。延べ人数ではなく、実数。人口は牧之原市公表資料より

また、坂部地域は H24 年と最も早くから「地域の絆づくり事業」に参画し、「地域まちづくり計画」を策定したことから、人口に占める同計画参画者の割合が 7.3%（H27 年 5 月時点）と、他地域と比べ、人口に占める割合が最も多い。

（2）坂部地域における「地域の絆づくり事業」とその取組経緯

①坂部地区まちづくり計画～愛♡幸せ さわやか坂部～

坂部地区まちづくり計画～愛♡幸せ さわやか坂部～



①～⑧は先導プロジェクト、1～21は主要事業を示す。

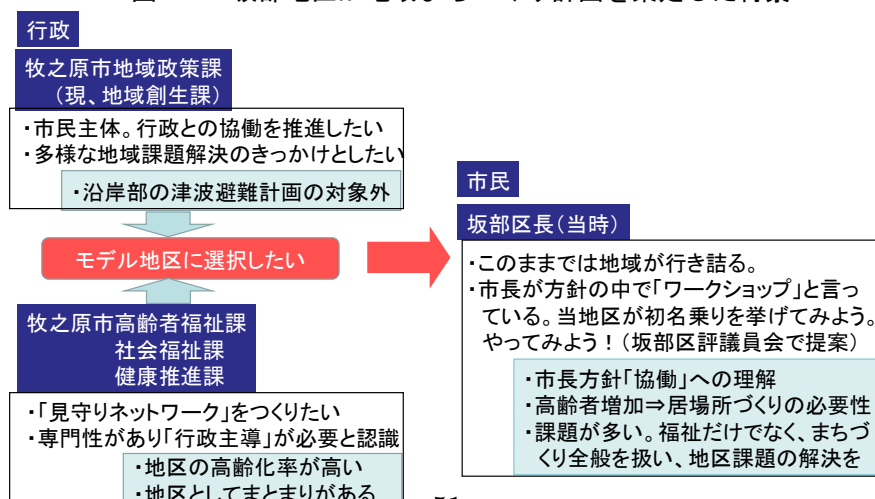
坂部地区の地域まちづくり計画は、男女協働サロンを通じ、区民自らが「地域のこれからを考えて、何をしたらよいか」「何ができるか」意見を出し合い、6つのテーマに集約した。6つのテーマには、「つながりづくり」を軸に、少子高齢化が進む同地域のこれからの考えた「子育て」や「高齢者の居場所づくり」のほか、山間地域にあって自然環境の保全、そして富士山静岡空港や文化財の活用など、その地域性を活かした内容が盛り込まれた。さらに、その取組の中でも、8つの先導プロジェクトを設け、早期に実践段階に移ることを目指した。しかし、目標については期限を設けることなく、みんなの理解があれば、適宜その内容を変更することもイメージする等、無理なく、重荷にならないように意識した。

表 4-3：坂部地区 6 つのテーマと先導プロジェクト

| テーマ | | 先導プロジェクト |
|-----|-----------------------------------|--|
| 1 | コミュニティ つなぐ、つながる、つながりあえる坂部をつくろう | ①坂部きずな塾をつくろう ②坂部版「きらっとさん」をつくる ③よいとこ祭を盛り上げよう！ |
| 2 | 子育て 坂部っ子倍増計画～にぎやかな坂部をつくろう～ | ④ゆるキャラをつくろう |
| 3 | 自然環境 四季折々に自然を感じる暮らしづくり | ⑤ブルーベリーを栽培するオーナー制度を作る |
| 4 | 産品・空港・文化財等 坂部の「宝」探し | ⑥坂部の宝を活かす「道の駅」を設置する |
| 5 | 高齢者・福祉・健康等 支えあう新しい「結」をつくろう | ⑦高齢者が町内会単位で気軽に楽しく過ごせる場をつくる |
| 6 | 生活環境 住みやすく安心できる居場所づくり | ⑧地区の課題や危険な場所のマップをつくる |

②坂部地区が最も早くから「地域の絆づくり事業」に参画した背景

図 4-4：坂部地区が地域まちづくり計画を策定した背景



1) 牧之原市行政の判断

牧之原市で協働及び自治会を担当する地域政策課（現、地域創生課）は、地域の絆づくり事業を初めて推進する地域として坂部地区が最もふさわしいと認識していた。その理由は、坂部地区が自治会をはじめ、地域のまとまりがあるとともに、地域に多様な課題があって、その解決の必要性を認識していたからである。また、山間地域であり、同時期に「津波防災まちづくり計画」(前述)の策定を進めていた沿岸部5地区にも含まれないことから、男女協働サロンにおいてまちづくり計画を集中して議論することができると考えたためである。

同時にもう1つ、牧之原市役所内で坂部地区に着目していた課があった。高齢者福祉課である。坂部地区は高齢化率が高い一方、同地域で老人クラブが廃止されたことで、特に独居老人等の高齢者の見守りに課題があったことが理由である。高齢者福祉課は、関連する庁内の社会福祉課、健康増進課と一体となって、地区や区内6町内会と連携した「見守りネットワーク」を「行政主導」で整備したいと考えていた。福祉行政を担当する高齢者福祉課にとって、高齢者の見守りは専門性が求められると認識し、当初は「行政主導」が望ましいと考えたのである。また、坂部区に対しては地域政策課と同じ印象として「地域としてのまとまりがある」とも認識しており、地区や町内会との連携が有効と考えたのである。

2) 区長と区民の意識

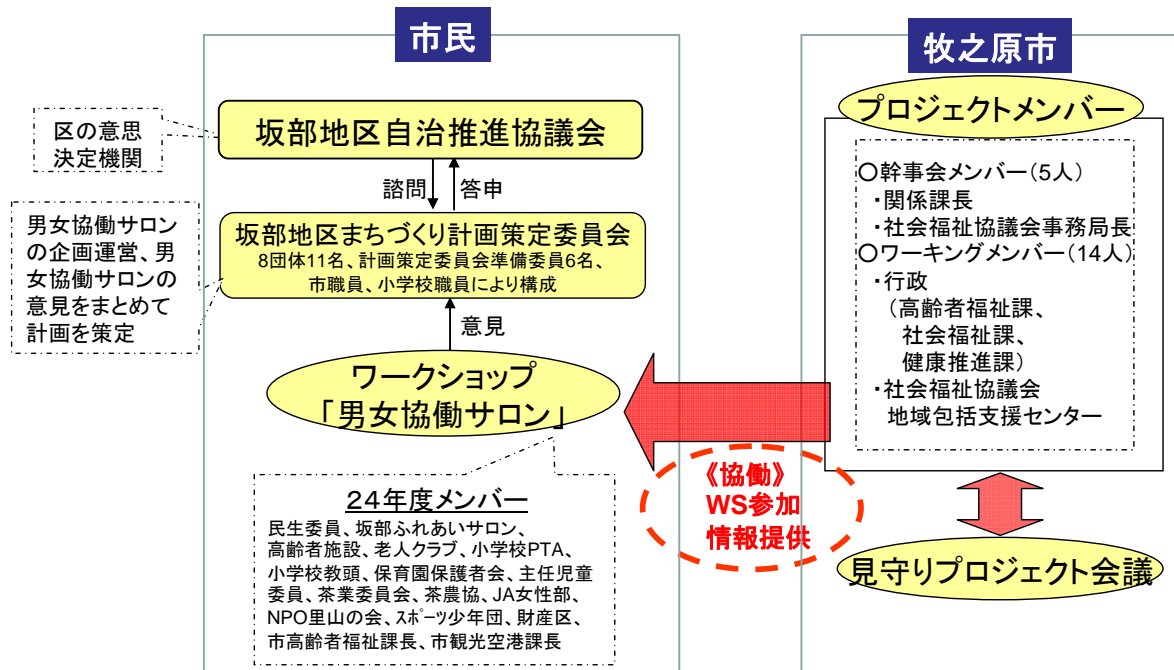
坂部区民の間では、地域の課題が危機感となって共有されていた。同地区は山間地域にあって人口減少が進み、多くの若者が坂部地区から流出することで子供の数も減少し、坂部小学校の児童数が目に見えて減少していた。さらには、高齢者が増加する一方、老人クラブの解散によって高齢者同士のつながりが希薄になっていると感じる住民も多かった。

こうした地域の危機感の中、牧之原市行政からの「地域の絆づくり事業」の提案に対し、区長の判断で同事業への参画を決めた。当時の坂部区長は「このままでは坂部が行き詰ってしまう」と危機感を特に強く有していた。そして、当時の区長は日頃から西原市長がワークショップによる協働のまちづくりを進めていることを見聞きしていた。さらに課題は高齢者の見守りだけに限らない、幅広い視野やテーマで取り組むべきであるとも認識していた。こうした背景から、坂部地区が市内で初めて「地域まちづくり計画」を策定してみようと決意し、区民に声をかけていったのである。

③坂部地域における地域まちづくり計画の策定までの流れ

1) 組織体制づくり

図 4-5：坂部地区における地域の絆づくり事業の組織図（計画策定時）



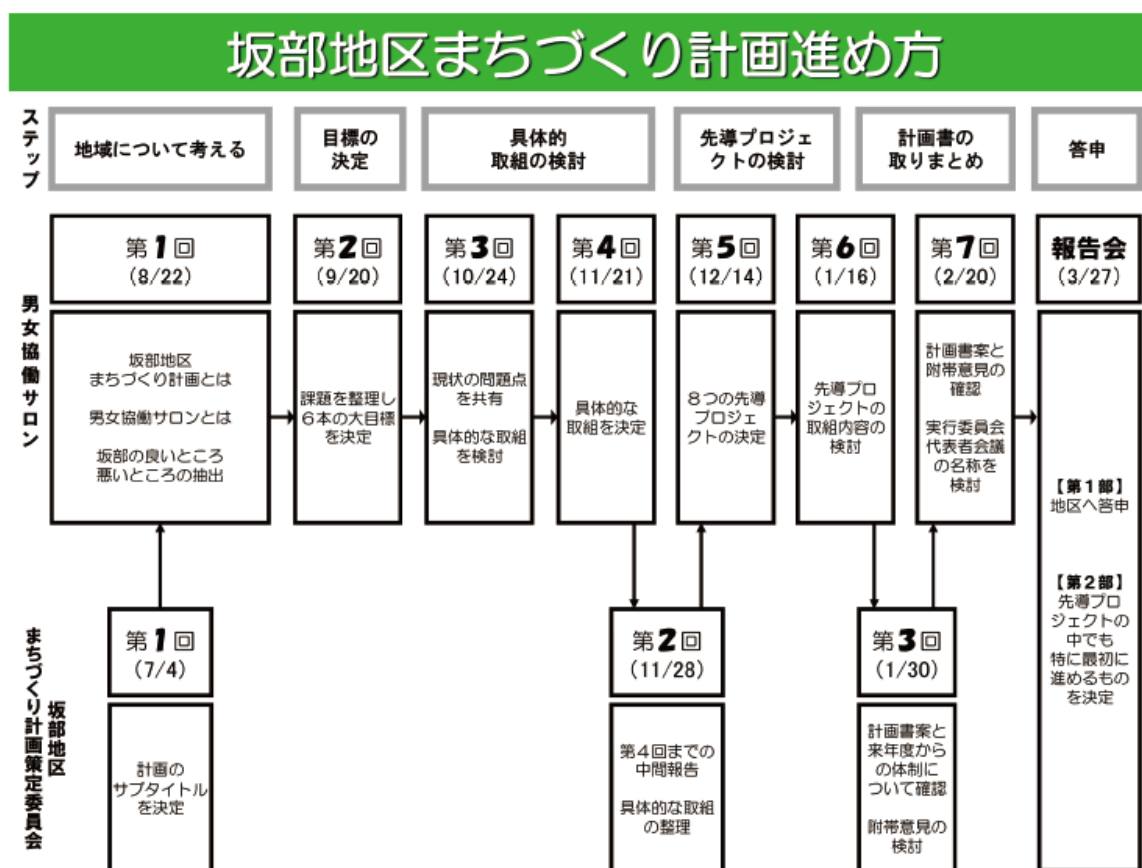
坂部地区では、制定直後の「牧之原市自治会地区長会会則（H24年4月）」に基づき、「地域まちづくり計画」を策定するための組織を整備。地区の意思決定機関である「坂部地区自治推進協議会」の諮問機関として「坂部地区まちづくり計画策定委員会」を設け、地域の多様な関係団体や町内会から区民が参加する「男女協働サロン」を開催し、計画に対する意見を伝える。まずは、坂部地区では、男女協働サロンを通じた同計画策定と実践により、希薄化していた「互助」のつながりを築くことを目指した。また、牧之原市行政は、特に課題として意識が強かった高齢者福祉について、高齢者福祉課と関係 2 課、社会福祉協議会との連携したプロジェクトチームを設け、男女協働サロンへの参画や必要な情報提供等の計画策定と実践をサポートするための体制を整えた。

2) 取組の流れ

表 4-4 : 坂部地区における「地域まちづくり計画」着手までの動き

| 時期 | 坂部地区での動き |
|-----------------|--|
| 2012年 (H24年) | ・「牧之原市自治会地区長会」において、坂部区長（当時）が「広いテーマで坂部のまちをよくしていきたい。坂部のビジョンをつくりたい」と発言 |
| 4月 | ・「坂部区評議員会（区役員会）」において、坂部区長（当時）が、「福祉の課題を含む、まちづくり計画の策定」の方針化を表明 ・「坂部地区まちづくり計画策定委員会」の「準備会」設置とメンバー6名の決定 |
| 同6月 | ・坂部区長から市内8団体に「坂部地区まちづくり計画策定委員会」委員選出を依頼 |
| 同7月4日 | ・「坂部地区まちづくり計画策定委員会」委員委嘱式、第1回委員会開催 |

図 4-6 : 坂部地区における「地域まちづくり計画」策定の流れ



坂部地区では、「地域まちづくり計画」策定にあたって、区民の意見を反映するために「男女協働サロン」を7回開催し、その結果を伝える形で「坂部地区まちづくり計画策定委員会」を3回開催し、内容の検討を行った。同計画は、坂部区自治推進協議会への答申を兼ねたH25年3月27日の報告会の開催により承認され、確定した。

《参考》2013年（H25年）3月27日の報告会当日の様子

■ 答申



■ DVD上映



■ 区長あいさつ



■ グループワーク



■ 発表



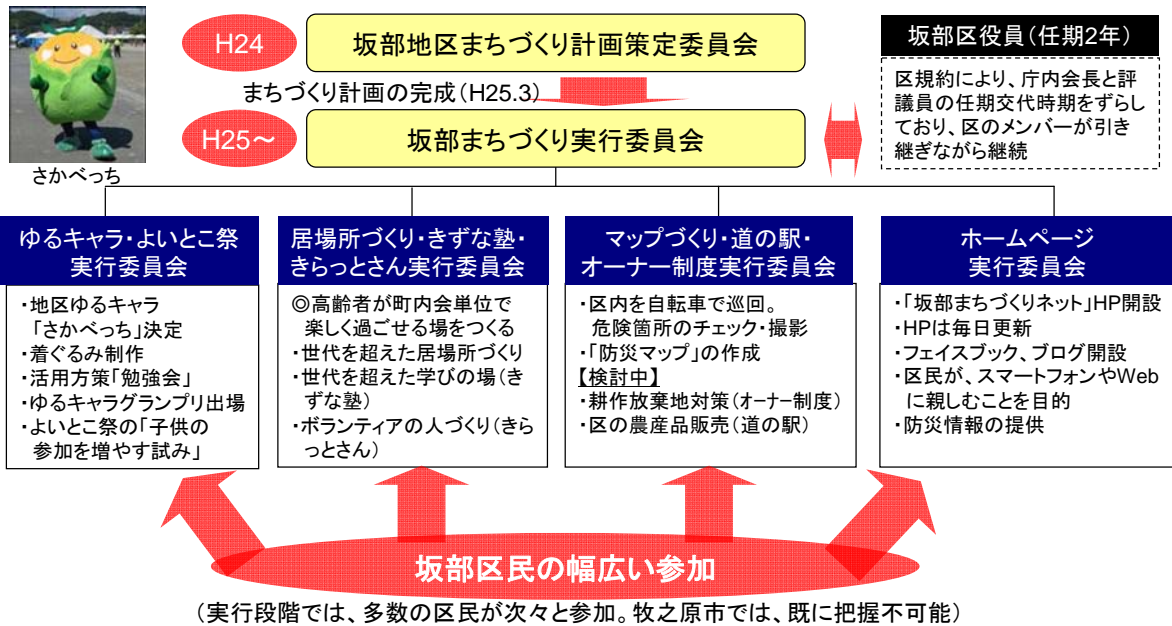
■ 市長あいさつ



3) 計画実践への取組

H25年3月、坂部区民自らが策定した計画「愛♡幸せ さわやか坂部」の策定後、「坂部地区まちづくり計画策定委員会」は、そのまま「坂部まちづくり実行委員会」に移行した。8つの先導プロジェクトを実践するため、傘下に区民だけで構成される4つの実行委員会を設け、それぞれの委員会のメンバーが主導することで、実践に取り組んでいる。

図 4-7：坂部地区におけるまちづくり実行委員会の体制



○ゆるキャラ・よいとこ祭実行委員会

【ゆるキャラ】

- ・H25年度より、①地区内の子供や若者の関心を集め、②イベントを盛り上げ、③地元愛を高めるとともに、④坂部の外の皆様にも関心を持っていただくことを目的に、坂部独自のゆるキャラのアイデア募集を実施。
- ・アイデア募集にあたっては、各戸へのチラシ配布、区民センターでのポスター掲示、坂部小学校への募集等を行い、65作品の応募があった。
- ・このうち4作品をアイデアとして、デザイン制作を得意とする実行委員長が自ら「さかべっち」を完成。
- ・その展開のため「さかべっち」着ぐるみを制作し、地区・小学校・保育園のイベントに数多く参加し、知名度を上げていった。さらに、様々なグッズの制作や、実行委員が、4コマまんがを坂部地区広報誌に連載する等の取組を展開。
- ・H27年には、浜松市で開催された「ゆるキャラグランプリ」にも参戦。県内30位以内を目標としたが、惜しくも31位に終わった。
- ・県内でも、市町単位でのゆるキャラ制作・展開は進んでいるが、より小さな区単位でゆるキャラを制作・展開する「さかべっち」は、市町単位のゆるキャラとは役割が異なるように感じられる。より地元に着目したゆるキャラとして愛され、そして

「さかべっち」を見て育った子供たちが、将来にわたって地域で協働の絆を広げていくきっかけになるよう、息の長い展開を期待したい。

図 4-8：坂部地区のゆるキャラ「さかべっち」

みかん
お茶の葉



【よいとこ祭】

- ・「よいとこ祭」は毎年 11 月上旬頃、2 日間に渡って開催する坂部地域のお祭り。
- ・実行委員会では、お祭りを盛り上げるための企画を実施。企画には、その他の実行委員会（「居場所づくり実行委員会」「HP 実行委員会」「マップづくり・道の駅・オーナー制度実行委員会」）が連携。
- ・子供の参加を増やすため、子供会による踊りのほか、地元の農業法人の協力、餅つき大会、「さかべっち」の登場等のイベントを企画。
- ・従前から開催されてきた、地元の祭を「まちづくり」の一環として捉え、「坂部まちづくり実行委員会」として、地域で一丸となって取り組む体制を整備。

図 4-9：第 2 町内会「よいとこ祭」の案内

2 町内会のみなさんへ

**みなでお祭りき
盛り上げよう**

11月8日(日)の予定
諏訪神社式典 午後3時30分

井戸端亭 (おしゃべり亭) による模擬店

12 時開店
みんな食べに来てね！早い者勝ちだよ！

「食券販売」 当日 11 時 30 分より販売します
1 枚 200 円です

* おでん、焼きおにぎり、焼きそば、赤飯、フランクフルト券が
1 枚 になっています (メニュー別に切ってください)
甘酒もあるよ！
甘酒は無料です おかわり自由◎

♡ **子供会の踊りの輪にはいって一緒に踊ろう**
◎ 桜日本大満開 ◎ 全国よさこい音頭

~~~~~

### ○居場所づくり、きずな塾、きらっとさん実行委員会

- ・坂部地域は、高齢化率が高まる一方で、老人クラブが解散していたことから、高齢者の見守りや居場所づくりが喫緊の課題となっていた。
- ・まちづくり計画の策定直後から、実践のための「推進委員会」及び「居場所づくり実行委員会」を立ち上げ、男女協働サロンを活用した話し合いの場を設けた。25年度の1年間をかけて、「居場所づくり」の具体的なイメージを共有するため、居場所づくりを実践する市外のNPOの視察や勉強会等を実施。26年度からは各町内会が居場所づくりの場を次々と展開した。
- ・これに対し、牧之原市行政は、高齢者福祉課・社会福祉課・健康推進課の3課が社会福祉協議会及び地域包括支援センターと連携し、プロジェクトメンバーを設置。男女協働サロンへの参加や専門的なアドバイス等により、支援した。
- ・また、併せて「坂部きずな塾」をつくる取組や、坂部の「きらっとさん」（すてきな人材）をつくる取組も取組中である。

### ○マップづくり・道の駅・オーナー制度実行委員会

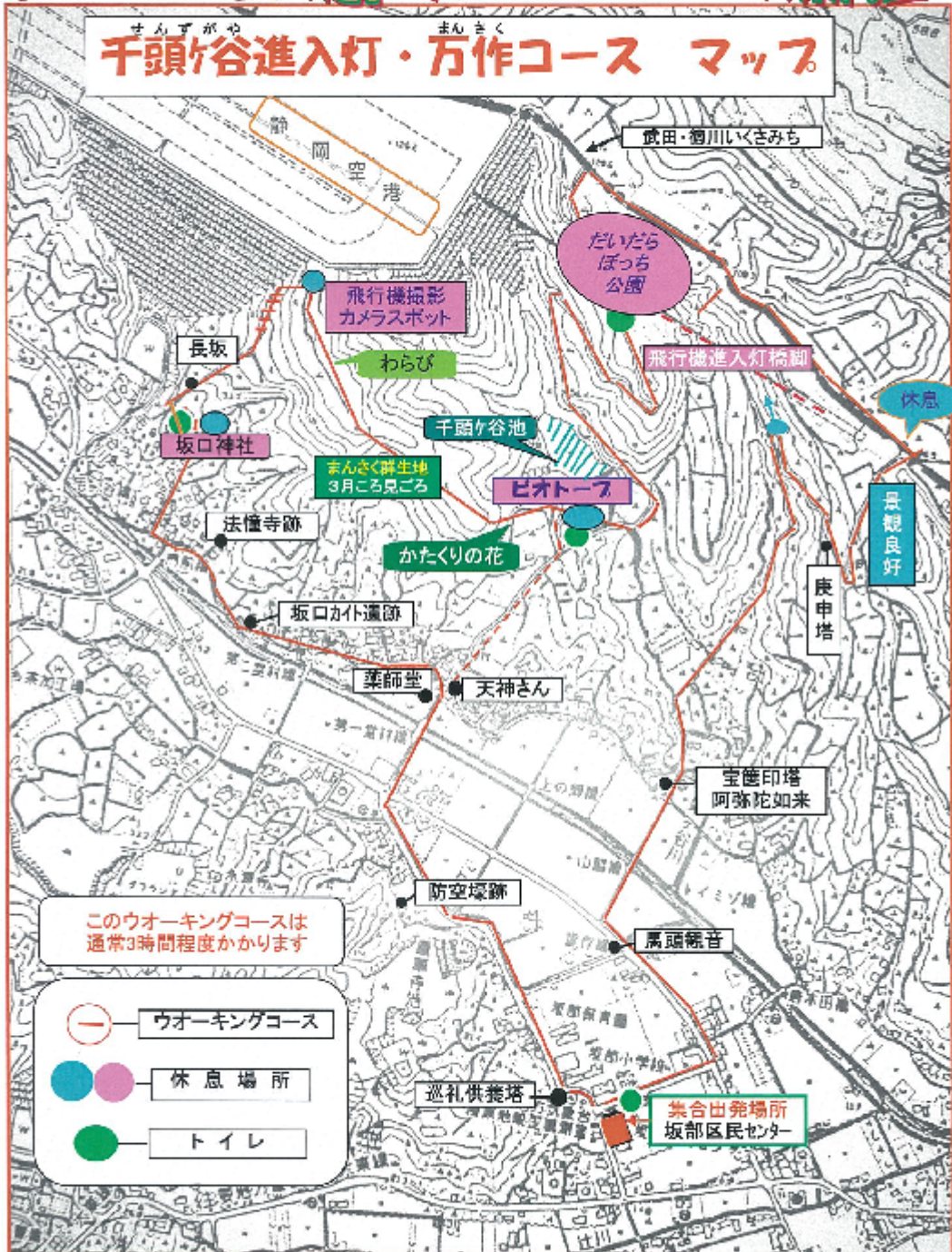
- ・実行委員会のメンバーらが実際に坂部区内を歩き、課題や危険な場所を記したマップを作成。また、併せて地元の「富士山静岡空港」周辺の豊かな自然環境を活かすため、「空の道ウォーキングコース案内図」を作成し、地域でPRを行っている。
- ・坂部の宝を活かす「道の駅」、ブルーベリー等を栽培する「オーナー制度」については現時点で保留。まずは、「坂部農援隊（のうえんたい）」の取組に着手した。
- ・「坂部農援隊」では、水田の完全畑地化によって、野菜を中心とした作物の栽培研究に取組み、表作・裏作をオールラウンドの野菜畑による元気なまちづくりを目指し、研究圃場での野菜栽培試験、視察、野菜の調理方法の研究等を実施。

### ○ホームページ実行委員会

- ・坂部の魅力を伝えるため、H25年3月から「坂部まちづくりネット 愛♡幸せ さわやか坂部」のHPをテスト配信。同9月に本配信をスタート。
- ・各実行委員会の様子や、各町内会別のイベント、ブログ等、内容を充実。
- ・「区民のみなさんにWEBに親しんでもらおう」「防災やその他の重要な情報の共有」をテーマに掲げ、高齢者や子供等に対するHPの閲覧・投稿の方法、スマートフォンの使い方、防災訓練情報のテスト配信等の活動も行う。特に、県・牧之原市の防災情報がいつでも利用できるような連携・連動を心がけている。
- ・毎日HPとフェイスブックを更新。「坂部まちづくりネットHP」は20～30件/日、フェイスブックは100～200人（多い日は300～400人）の閲覧がある。
- ・<http://lovesakabenet.com/>

図 4-10 : マップづくり実行委員会が作成したウォーキングコース

# 静岡空港「空の道」ウォーキングコース案内図



緊急連絡先 0548-29-0201 坂部区民センター [坂部区空港対策協議会作成]

2012/1/23 発行

### (3) 坂部区民の皆様へのヒアリング実施

#### <ヒアリング実施の背景と目的>

第1回ワーキンググループでは、本書の第3章「牧之原市のこれまでの取組から」の内容を中心に、牧之原市全体の協働の取組過程を事務局が説明するとともに、意見交換を実施した。その際、意見交換では県・市町の参加メンバーから以下のような意見があった。

- ・自治会活動を担当しているが、参加に消極的な住民が多く取組が進まない。本当に牧之原市では市民の皆様が前向きに参加しているのか？本音を聞いてみたい。
- ・市全体の方向性は分かったが、地域で協働を展開する具体的なイメージが湧かない。
- ・ファシリテーションの有効性が印象に残る。そのコミュニケーション手法が協働の現場でどのように機能しているのか、詳しく話を聞いてみたい。

これらの意見を踏まえ、当ワーキンググループは、坂部区長に依頼し、坂部地区で協働に参画する皆様にお集まりいただき、現地ヒアリングを行うこととした。御多忙の中、坂部の皆様にはお集まりをいただき、貴重な御意見を多数頂戴したこと。また、区長様には地域の皆様に広く声をおかけいただいたことを心から感謝申し上げる。

|                                            |                                                                          |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 坂部地域 協働先進事例ヒアリング（協働先進事例マニュアル化第2回ワーキンググループ） |                                                                          |
| 日時                                         | H28年1月19日（火）13：30～16：30                                                  |
| 会場                                         | 坂部区民センター（牧之原市坂部508-1）                                                    |
| 出席者                                        | 市町4名、静岡県8名<br>坂部協働関係者28名<br>（坂部区自治会14名、牧之原市役所4名、市民ファシリテーター5名、プロジェクト委員5名） |

表4-5：県及び市町からのヒアリング出席者

| 所属                        |             | 職名    | 氏名   |
|---------------------------|-------------|-------|------|
| 浜松市                       | 市民協働・地域政策課  | 一般職員  | 大城象栄 |
| 沼津市                       | 市民協働課       | 主任    | 林麻沙子 |
| 伊豆市                       | 総合戦略課       | 主幹    | 森嶋哲男 |
| 川根本町                      | 総務課行政改革室    | 主事補   | 中野吉洋 |
| 静岡県<br>(8名)               | 経営管理部 行政改革課 | 主査    | 山中雄次 |
|                           |             | 主任    | 鈴木恵介 |
|                           | 経営管理部 自治行政課 | 主査    | 杉村龍司 |
|                           |             | 主任    | 石川晴子 |
| くらし・環境部 県民生活課             | 主査          | 遠藤美奈子 |      |
| 交通基盤部 技術管理課<br>建設技術監理センター | 班長          | 望月敏弘  |      |
|                           | 主査          | 清水康弘  |      |
|                           | 主査          | 諸橋良   |      |

表 4-6：坂部協働関係者のヒアリング出席者（牧之原市役所）

| 所属           |                | 職名      | 氏名   |
|--------------|----------------|---------|------|
| 牧之原市<br>(4名) | 政策協働部          | 政策創生専門監 | 加藤彰  |
|              | 地域創生課（前高齢者福祉課） | 総括主任    | 河原瑞穂 |
|              | 高齢者福祉課         | 総括主任    | 森田久美 |
|              | 地域創生課          | 主事      | 宮崎真菜 |

表 4-7：坂部協働関係者のヒアリング出席者（自治会関係者ほか）

| 区分                      | 所属                    |
|-------------------------|-----------------------|
| 自治会関係者<br>(14名)         | 坂部区長                  |
|                         | 坂部第1町内会長              |
|                         | 坂部第2町内会長              |
|                         | 坂部第3町内会長／区長代理         |
|                         | 坂部第4町内会長              |
|                         | 坂部第5町内会長              |
|                         | 坂部第1評議員               |
|                         | 坂部第2評議員               |
|                         | 坂部第3評議員               |
|                         | 坂部第4評議員               |
|                         | 坂部第5評議員               |
|                         | 坂部第6評議員               |
|                         | 員外監事                  |
|                         | 前 坂部区長                |
| ファシリテーター<br>(5名)        | 兼ホームページ委員／スマイル8副実行委員長 |
|                         | 市民ファシリテーター            |
|                         | 〃                     |
|                         | 〃                     |
| プロジェクト<br>実行委員会<br>(5名) | ゆるキャラ実行委員長            |
|                         | ゆるキャラ実行委員／員外監事        |
|                         | 居場所づくり実行委員長           |
|                         | 居場所づくり／前 坂部第2町内会長     |
|                         | ホームページ実行委員長           |



坂部の皆様、御協力ありがとうございました



会場となった坂部区民センター



坂部区長 大石吉彦様より御挨拶



坂部地区の皆様にはアヒアヒ①



坂部地区の皆様にはアヒアヒ②

【参考】事前に坂部地区の皆様に質問項目としてお送りしていた資料

○牧之原市役所への質問

【行政の役割】

- ・行政の役割、会議結果を持ち帰ったあとの対応等、どのように行政側と住民側の調整を行ったのか。(静岡県県民生活課)
- ・市と地区の関係性について、どこまで行政が関与するのか、イメージや意識していることはあるか。(川根本町総務課)
- ・どうして初めてのまちづくり計画の策定地域が坂部地区だったのか。(静岡県行政改革課)

【予算・事業費】

- ・まちづくり計画の事業内容に対する助成は、対象事業や交付年数に制限はあるか。(沼津市市民協働課)
- ・交付金の使途はどの程度までチェックしているか。(川根本町総務課)

【事業の執行】

- ・ファシリテーター養成講座の人集めはどのように行ったか。また、地域まちづくり計画策定等の際に、行政は何らかのバックアップを行ったのか。(御殿場市市民協働課)
- ・庁内関係課の間で、協働推進や協力を求める際に、特に気をつけていることはあるか。(静岡県行政改革課)

○ファシリテーターへの質問

【運営の方法】

- ・男女協働サロンの参加者が固定化しないような工夫があるか。(沼津市市民協働課)
- ・ファシリテーターとして、男女協働サロン等に参加する際に、日頃から留意していることはあるか。(静岡県行政改革課)

【ファシリテーターの魅力】

- ・長年参加しておられる、そのファシリテーターの「魅力」とは何か。(静岡県行政改革課)

○坂部地区の皆様に質問

【計画を策定する際】

- ・当時の坂部区長様が、地域まちづくり計画を作ろうと決意された理由は何か。(静岡県行政改革課)
- ・市から自治会への御提案もあったと思うが、日頃から役員・メンバーの人選、日常業務の大変な自治会内で抵抗なく引き受けることができたか。地域まちづくり計画の策定を決めた際、どのような意識をお持ちだったか。(御殿場市市民協働課)
- ・当時の坂部区長様が関係者の間を調整に走られた際、どのような点で御苦労されたか。(静岡県行政改革課)



**【計画の実践段階】**

- ・「ゆるキャラ」、「居場所づくり」「農援隊」「HP」の各委員会での取組を進める中で、特に楽しいこと、やりがいを感じることは何か。(静岡県行政改革課)
- ・地域の絆づくりの活動に参加する前と後で、気持ちの変化はあったか。(静岡県行政改革課)

**【予算】**

- ・坂部地区自治会の事業規模や予算の状況はどのような状況か。(沼津市市民協働課)(川根本町総務課)
- ・交付金の額以上の計画を実践する場合、財源はどのように確保しているか。(川根本町総務課)

**【連携先】**

- ・坂部地区ではNPO法人と協働しているが、民間企業と連携する機会はあるか。(川根本町総務課)

**【その他】**

- ・我々ワーキンググループが分析した、「坂部地区でまちづくり計画の策定が成功した理由」「計画の実践が順調に進んでいる理由」について、実践者としてどのようにお考えになるか。(静岡県行政改革課)

#### (4) 坂部地域において地域まちづくり計画の策定が成功した理由

坂部地区で協働に参画する皆様へのヒアリングの結果等から分析を行う。

本項では、坂部地区において市内で初めて「地域まちづくり計画」の策定に成功した理由をヒアリングで皆様から頂いた意見を踏まえて検証する。

表 4-8：計画策定の成功要因事前想定事項とヒアリングで判明した事項の整理

| No | 区分        | 理由               | 区民ヒアリングでの主なコメント      | 事前想定 |
|----|-----------|------------------|----------------------|------|
| ①  | リーダー      | 市長方針と区長のリーダーシップ  | ・区長が声をあげて引っ張ってくれた    | ○    |
| ②  | 地域の<br>意欲 | 地域としてのまとまり       | ・限界集落の危機意識。地域の皆が顔なじみ | ○    |
| ③  |           | 市民が楽しくやりがいをもって参画 | ・最初は「嫌々」でも、楽しいから参加した | ○    |
| ④  | 行政支援      | 庁内調整と市職員の忍耐      | ・特に意見なし              | ○    |
| ⑤  |           | 市職員のサポート         | ・市職員との信頼関係が構築できた     | —    |
| ⑥  | 仕組み       | 策定前段階から関係団体と連携   | ・たくさんの団体と事前調整した      | ○    |
| ⑦  |           | 市民ファシリテーターの活躍    | ・ファシリの皆さんが頑張ってくれた    | —    |

坂部地区の皆様へのヒアリング前、事務局では5つを成功要因として想定していた。しかし、No4 は牧之原市役所の庁内調整での要因であり、坂部地区の皆様の中には直接触れることがないため、イメージが湧かない様子が伺えた。その一方、坂部地区の皆様からは No5, 7の御意見をいただいた。実際に計画策定に携わったお立場から、裏方としてサポートを行う市職員、市民ファシリテーターの尽力等、感謝の気持ちにあふれ、率直な御意見である。

##### ① 市長方針と区長のリーダーシップ

坂部区長（当時）は、市長マニフェストから「牧之原市自治基本条例」の施行まで、「対話による協働のまちづくり」のポリシーを常に耳にし、同条例の策定にあたって市内各地域で「男女協働サロン」が開催され、住民が楽しく前向きに意見する様子を目にすることで、「西原市長は協働のまちづくりにとても熱心だ」という印象をもっていたという。そして、同時に、坂部地区で最も危機意識をもっていたのが、坂部区長（当時）でもあった。前述のとおり、独居老人をはじめとする高齢者の増加する一方で老人クラブは解散し、若者が地域から流出していく様子、坂部小学校の生徒数が減少する様子から、「このままでは地域が行き詰ってしまう」と強く感じていたという。こうした中、牧之原市の地域政策課（現、地域創生課）から、「牧之原市自治会地区長会会則」に基づく、地域まちづくり計画の策定について提案を受けた。坂部区長（当時）は、「これはよいチャンス。我々の地区が先頭を切ってやってみよう！」と決意し、24年4月の「牧之原市自治会地区町会」で「広いテーマで坂部のまちをよくしていきたい。坂部のビジョンをつくりたい」と発言するとともに、同月には「坂部区評議員会（区役員会）」において、坂部地区の役員にも了解を求めた。

1つ目の成功要因は、市長自らが「協働のまちづくり」への取組を市民の目にも届くように、積極的にメッセージを発信するとともに、「男女協働サロン」を実践していったこ

と。そして、区長がそのメッセージを受け止め、地域の危機感を背景に、積極的に区民の皆様へ声をかけていったこと。その過程でリーダーシップを発揮したことである。

表 4-9：ヒアリングでいただいた意見

| ①市長方針と区長のリーダーシップ |                                                                                                                                 |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 発言者              | 意見                                                                                                                              |
| 前区長              | ・高齢者だけが元気になっても地域は元気にならない。「坂部はもっと勢いがあるんだ！」という気持ちを見せたかったので、高齢者へのサポートだけにとどまらない、総合的なまちづくりを実施する「地域の絆づくり事業」をやりたいと思った。                 |
|                  | ・まちづくりは、続いていかないといけない。行政、地区、市民の覚悟、「今のままではダメだ」という切迫感が必要だと思う。                                                                      |
| ファシリテーター         | ・坂部での絆づくり事業のポイントは3つあると思う。①自治基本条例の制定、②市による支援、③「ずっと続けていくんだ」という区長の覚悟                                                               |
|                  | ・前区長の人柄もポイントとして大きい。「これをやらなくてはいけない」と声を挙げて引っ張ってくれた。                                                                               |
| 町内会              | 「市長」と「区長」と「ファシリ」の存在が大きかったと思う。                                                                                                   |
| HP<br>実行委員       | ・区長の判断で、何でもすぐ実行できる。すぐに決まりやすい雰囲気や体制がある。例えば、HP 実行委員会では、作った HP を地域の皆様に御覧いただかないと、計画が先に進まないと考え、区長に相談したところ、区長は「テスト配信していい」とすぐに判断いただいた。 |

## ②地区としてのまとめ

坂部地区は、地域として「まとめ」があること成功要因の1つである。牧之原市地域政策課（現、地域創生課）及び高齢者福祉課も、当初からこの「まとめ」に着目していた。

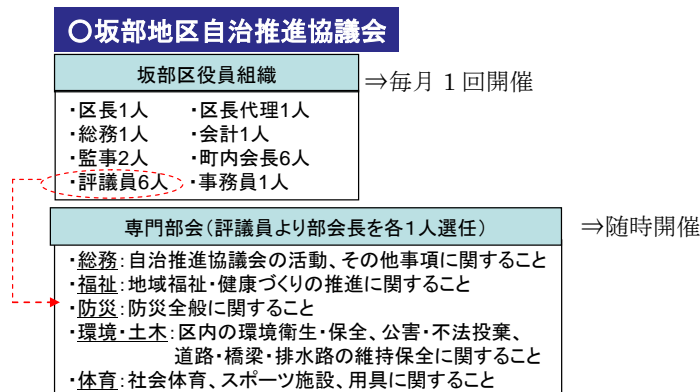
### ○地域性

人口数が 2,500 人程度と比較的限られた山間地域であるため、住民同士が顔馴染みとなる傾向がある。ヒアリングの中でも、多くの皆様から「区の常会でいつも皆が顔を会わせている」「体調を崩した住民の話題が出る」「男女協働サロンに出てこない参加者に連絡を促す動きがあった」「小学校の生徒数が少ないので、全ての教諭が全学年の生徒のことを知っている」等の声が挙がった。こうした住民同士の距離が近いことが、団結の動きにつながっていった要因の1つであると伺える。実際に、地域では小さな芽も生まれていた。一部の住民の中に、「坂部を盛り上げたい」という考えを持つ者もおり、それが実際に「話し合い」や「まちあるき」等の動きとなっており、それがまちづくりへの土台になっていったと当時の区長は述懐する。

## ○組織体制

こうした地域を支えるため、市内の他地区と同様に、坂部地区でも区役員会として「坂部地区自治推進協議会」が明確に組織化され、活発な取組を進めている。そもそも、協働を推進するためには、諮問機関（まちづくり計画策定委員会）が策定する同計画に対し、承認・意思決定する機関（同協議会）がきちんと責任をもって取組めるよう、組織として機能していることが大前提である。

図 4-11：坂部地区の役員組織の体制



※専門部会「総務」は区役員組織「総務」を兼務。27年度は評議員のうち1名が区役員の「会計」に就任する。

## ○危機感

ヒアリングの中で、多くの坂部の皆様が挙げられたのが「老人クラブが消滅したこと」であり、それが地域の大きな危機感、そしてまとまりにつながっていた。以前は、老人クラブの役員が回ってくることに抵抗感を持つ者が多く、その担い手がいなくなり、自然消滅に近い形で活動がなくなっていったという。しかし、高齢者の中には「集まりたい」「人と交流したい」を考える者も多かったことから、次の動きを考える契機となっていた。

## ○目標を持って競い合うこと

坂部地区は6つの町内会同士が競い合う動きも欠かせない。「隣の町内会が地域まちづくり計画に参画するなら、我々も参画しようじゃないか」との対抗意識が強かったという。「地域まちづくり計画」の実践段階では、「高齢者居場所づくり」のサロン運営の取組内容や、ゆるキャラグランプリへの投票でも競い合っている。ただし、次につながる「楽しい競争」であることが、新たなまとまりを作る大きな契機となっている。

## ○協働に前向きな区民を積極的にスカウト

坂部地区では、区長や区役員、ファシリテーターらが、新たな協働への参加者を探し、積極的に声をかけている。とりわけ、若者に対する声かけは熱心だ。坂部地区の皆様へのヒアリング会場でも、「〇〇の時に来ていた××さん、その後も来てくれている？」との会話が各所で聞かれた。

ヒアリングに参加していたファシリテーターの1人も、そのスカウトに応じ、今では協働に積極的に参加する若者として地域で知られている。HP作成のノウハウを持つ彼は、坂部地区で地域まちづくり計画の策定後、H25年に実践のための「ホームページ委員会」に偶然参加した際、区長(当時)の目に留まった。「ファシリテーターをやってみないか？」

との声をかけられ、ファシリテーター養成講座を受講した。今では市内各区の男女協働サロンに参画し、グループの司会進行役を多数こなしている。学生時代から、まちづくりに関心があり、こうした参加機会を歓迎したという。こうした、協働によるまちづくりに対し、前向きな方が地域に埋もれている可能性があり、坂部地区のように、市民自らが地道に声をかけていくことも必要である。

表 4-10：ヒアリングでいただいた意見

| ②地区としてのまとめ |                                                                                                                                                                                                |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 発言者        | 意見                                                                                                                                                                                             |
| 前区長        | ・坂部は限界集落であるという危機意識がある。                                                                                                                                                                         |
|            | ・当初、絆づくり事業ではなく、坂部独自のまちづくりの動きがあった。ただ、「まちづくり」を意識していたわけではなく、「坂部の土地にあるものを活かして坂部を盛り上げていきたい」という地域住民の思いのもと、何人かで話し合ったり、実際に「まちあるき」もしていた。そのような中で、「地域の絆づくり事業」の話が挙がり、ファシリテーターの養成があり、「まちづくり」という考え方が生まれていった。 |
|            | ・坂部は「人から頼まれたらやる」という地域性もあるので、みんなで頑張ることができた。                                                                                                                                                     |
| 区役員        | ・坂部にはもともと、こうした取組を進められるだけの土台があったと自負している。地域まちづくり計画の実践である「高齢者の居場所づくり」は、少しずつ蒔いてきた種が、ようやく芽を出してくれたと自負している。                                                                                           |
| 町内会        | ・競い合う意識は重要。競争が「楽しい」につながっていく。たとえば、ゆるキャラグランプリの票数、HPの更新頻度と高齢者サロンの取組は、坂部地区内の町内会同士で競争をしている。                                                                                                         |
|            | ・老人クラブが消滅してしまった一方で、「集まりたい」「人と交流したい」という高齢者がたくさんいた。                                                                                                                                              |
| ファシリテーター   | ・牧之原市民から見ると坂部地区は、山間地域にあり、引っ込み思案で、封建的で、おとなしい地域というイメージをお持ちになる方が多い。私はそれが嫌であり、ちょっと変わってみたいじゃないかと思ってきた。                                                                                              |
|            | ・実行委員会に一度参加してみたところ、区長に目をかけていただき、「ファシリテーターをやってみないか？」と勧誘を受けた。ファシリテーターの研修を受けて、市内の集まりで市民ファシリテーターを任せていただいている。                                                                                       |
|            | ・地域の集まりやファシリテーターに参加する若い人は、区長がスカウトして引っ張ってくることが多い。                                                                                                                                               |
| ゆるキャラ実行委員  | ・坂部という土地は、小学校の生徒数が全校で100人程度。教諭も全生徒のことを知っている状態なので、皆が知り合いになりやすい。                                                                                                                                 |

|                |                                                                                                                                                                                                      |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・区の常会があり、そこでいつも顔を合わせることが多く、皆が顔なじみである。体調を崩してしまった住民の話題もでる。</li> <li>・坂部地区に以前あった老人クラブは、役員が回ってくることを嫌がる高齢者が多く、時代の流れで消滅してしまった。逆に、そのことが、皆が集まる場を考える契機となった。</li> </ul> |
| 居場所づくり<br>実行委員 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・皆の前で意見を発表することが不得意な者もいる。継続して参加してもらうためには、そういうところまで考慮する必要がある。</li> </ul>                                                                                        |
| 牧之原市<br>職員     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・取組が進むにつれ、男女協働サロンに欠席した参加者に対して、参加者同士で連絡を取り合っただけで参加を促すという雰囲気が出来上がっていた。</li> </ul>                                                                               |

### ③市民が楽しくやりがいをもって参画

牧之原市で協働に参画する市民の多くが、ファシリテーターが進行役を務めるワークショップ「男女協働サロン」に参加した感想を「楽しい」と述べ、さらに「次の機会も参加してみたい」と考えるモチベーションが生まれている。その工夫は、これまでの市民討論会の反省等を踏まえた第3章「プロセス3」でも述べた3つのルール、①自分ばかり話さない、②他人の意見を頭から否定しない、③楽しい雰囲気を大切にする、を定めたことがきっかけとなった。なお、こうした雰囲気づくりのために、第8章 牧之原市流・話し合いの場づくりまるわりの書～「男女協働サロン」をやってみよう～を御参照いただきたい。

#### 1) 自分の意見を伝える機会があること

- ・「男女協働サロン」では、必ず5～6人のグループを上限として、少人数グループで特定のテーマの議論をする。この人数であれば、特定の1人だけが話し続けることは遠慮され、また意見を述べずに無言でいることができないため、誰でも必ず意見を伝える機会が生まれる。
- ・さらに、苦情に近い意見でも自由に意見を言えるため、行政や区役員等に対する不満を抱えている者がいても、自然に意見を言うことができ、一方的な批判だけの展開により、会場を混乱させるような話し合いにはつながりづらい。
- ・付箋紙に書く・貼ることで、意見をとりまとめていくため、話すことが苦手な者であっても、意見を正確に伝えることができる。

#### 2) 意見が反映され、やりがいを感じる

- ・自分が述べた意見が、自分の住む地域のこれからのあるべき姿や目標を描いた「地域まちづくり計画」に項目の1つとして採用され、書き込まれることで、同計画への関心が高まり、また責任感をもって実践段階に参画しようという「当事者意識」につながっている。

#### 3) 市民ファシリテーターが進行役を務めること

- ・市職員が男女協働サロンを運営するのではなく、自分と同じ「市民」の立場である市民ファシリテーターが会議を進行・とりまとめをすることで、行政主導ではなく、自分たちの課題として「主体的」に自分の地域の課題に向き合うことができる。

#### 4) 固い雰囲気をつくらない

- ・会場の座席配置や、お菓子・飾り付け、ミュージック等、固い雰囲気にならないよう、様々な工夫をしており、柔らかい雰囲気を作り出している。最近では、グラフィックアートの技法を用いて、見た目にも楽しい会議のとりまとめや表現を行っている。

こうした「男女協働サロン」による成果は、坂部地区の皆様へのヒアリングでも数多くの御意見があった。ヒアリングの中で特徴的なのは、「徐々にやりがいを感じるようになった」との御意見が多数寄せられたことである。「男女協働サロン」に参加し、意見交換を楽しめるようになったのは、最初からではない。最初は、「自治会の役員になってしまったから」「子供のために（子供に関係した会の役員になったので）仕方なく」といった理由で「嫌々ながら」に参加する者が多いという。しかし、一度参加をしてみると、自分の意見を言う機会があり、また意外と話合いが楽しいため、次回以降も参加することにつながるという。坂部の皆様へのヒアリングから、こうした双方向の意見を交わす仕組みによって、市民が継続して参加することにつながっていることが裏付けられた。ヒアリングの際、市民の意見の合間に牧之原市職員の「楽しくないと続けて参加しようと思っただけなんですから」とコメントいただいたことが印象的である。

協働の参加者にこうした気持ちの変化が生まれることは、一層の参加者拡大と一度参加いただいた方に次回も継続して御参加いただけるように、重要なポイントになると考えられる。よって今後、男女協働サロン等の協働の取組に初めて参画する市民に、参加時点と参加後しばらく経過した後、アンケート調査等を実施し、こうした気持ちの変化を分析することを検討したい。なお、検討の場は、当ワーキンググループとは別に設置した、「協働の効果測定手法の開発ワーキンググループ」と考えられる。

表 4-11：ヒアリングでいただいた意見

| ③市民が楽しくやりがいをもって参画 |                                                                                                          |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 発言者               | 意見                                                                                                       |
| 関係者すべて            | ・「地域まちづくり計画」に参加した者は、「区の役員になったから」「区の役員に声をかけられたから」、「家族や子供のため」等の理由で、最初は仕方なく「嫌々」参加することが多い。概ね 2/3 の方はそのような様子。 |
| 現区長               | ・男女協働サロンによるワークショップは区民の皆さんに「好きなことを言えて楽しい」と言っていただけの事が多い。そして、自分の言ったことが反映されるため「当事者意識」が出て、やりがいを感じてもらえる。       |
| 区役員               | ・もともとまちづくりに興味関心はなかったが、現在ではゆるキャラに取り組んでいる。「さかべっち」がいると、子ども達が笑顔で集まってくるのが楽しい。笑顔が輪を広げるのだと感じる。                  |
| 町内会               | ・当初は子守りをしながらサロンをしていたこともあり、その様子は良かった                                                                      |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | <p>た。大人が話し合いをする横で、子どもが遊んでいる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「みんなの努力がつながる→成果が見える→HP 等で共有→知ってもらう→モチベーションアップ」というサイクルができた。</li> <li>・「坂部のホームページに子どもが出ていたよ」という話題を時々耳にする。誰かがどこかで見ているのだと感じる。</li> <li>・みんな、「何かやりたい」という熱意は持っているので、それを形にする機会が必要。</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| 町内会<br>(元市職員) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで福祉分野に全く興味も関わりもなかったが、退職後、高齢者の居場所づくりに取り組むようになり、福祉分野に目覚めた。今は高く関心を持っている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 牧之原市<br>職員    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・最初は仕方なく、「嫌々」参加するので、楽しくないと続けて参加しようと思っただけでない。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ファシリ<br>テーター  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自由に意見を言える雰囲気を作られている。そんな雰囲気が大切である。</li> <li>・男女協働サロンで議論すると、あまり苦情が出ない。それは、言いたいことが言える仕組みになっているから。最初に、言いたいことや困っていることを言いあえば、「じゃあどうしようか」という手段の話に進む。</li> <li>・男女協働サロンのモットーは「気軽に・楽しく・中身濃く」。和やかな話し合いができる雰囲気作りが必要。例えば、お菓子を置いたり、季節に合った装飾を部屋に施す等。(夏は夏祭り、冬はクリスマス等々)アイスブレイクとして坂部小学校の校歌を歌ってから話し合いを行うこともあった。</li> <li>・自由に何らかの形で意見を出せる工夫も必要。例えば、付箋に書くことで、発言が苦手な人も意見を出すことができる。</li> </ul> |
| ゆるキャラ<br>実行委員 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・男女協働サロンで意見を言うとそれが実際に反映され、やりがいを感じていく。面白いから参加するようになっていく。</li> <li>・これまで、自治会や協働の取組に関与していなかったが、自らのイラスト技術を活かし、ゆるキャラづくりと普及に携わった。「ゆるキャラのアイデア募集～イラスト化」を担い、着ぐるみや関連グッズを作り、「ゆるキャラグランプリ」にも出場する等の普及活動に精力的に参加している。</li> </ul>                                                                                                                                                           |



●コラム～「地域の絆づくり事業」の開始前後での地域の変化～

坂部地区では、「地域まちづくり計画」の策定と、ファシリテーション手法を用いた「男女協働サロン」の取組によって、地区の運営方法が大きく変わったという。従前は、区役員が一方的に区の方針を決定し、また市からの伝達事項をそのまま自治会に伝えるだけであったが、24年度以降は協働を意識してみんなで決めていく「民主的」なスタイルとなり、また「当事者意識」も強まったという。

さらに、若者の意見を聞くことの重要性も意識した。区長や区役員、自治会の皆様が積極的に若者に声をかけ、計画の実行委員会や地区のイベントへの参加することを促すようになったという。

表 4-12：従前と地域の絆づくり事業以降の坂部地区の様子

|               | 従前                                                                                                           | 「地域の絆づくり事業」以降                                                                               |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組方法<br>や意思決定 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「声が大きい人」＝「区役員」が一方的に区の方針を決定</li> <li>・市からの伝達事項はそのまま一方的に伝えた</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ファシリテーターが参加し、男女協働サロンで決めた「地域まちづくり計画」を皆で実践</li> </ul> |
| 若者の意見         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・聞く機会なし</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・若者参加を歓迎</li> </ul>                                  |
| 老人クラブ         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・消滅</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「居場所づくり」として町内会や民生委員が中心になって展開</li> </ul>             |

表：ヒアリングでいただいた意見

| 発言者 | 意見                                                                                                                                                     |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 区役員 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・もともと村社会なので、従前の方法だと、「声が大きい人」の意見ばかりが通っていたが、男女協働サロンの仕組みになって、とても民主的になった。「声が大きい人」というのは、区役員のことであり、反省点である。</li> </ul> |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・これまでは、一方的に理事会で決めたことや、市役所からの伝達事項を伝えられるだけなので、区民は地域のことに関心を持つことができず、「当事者意識」も「やりがい」ももつことができなかった。</li> </ul>         |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで若い人の意見を聞く機会はなかった。</li> </ul>                                                                               |

#### ④庁内調整と市職員の忍耐

坂部地区において、対話による協働のまちづくりを推進することとしたものの、その取組方針にあたって、当初は必ずしも牧之原市役所内での方針は1つではなく、庁内では自治会コミュニティやNPO及び協働を所管する「地域政策課（現：地域創生課）」と、地域で「見守りネットワーク」の展開を目指す「高齢者福祉課」の間で、目的や見解の相違があり、調整を要した。

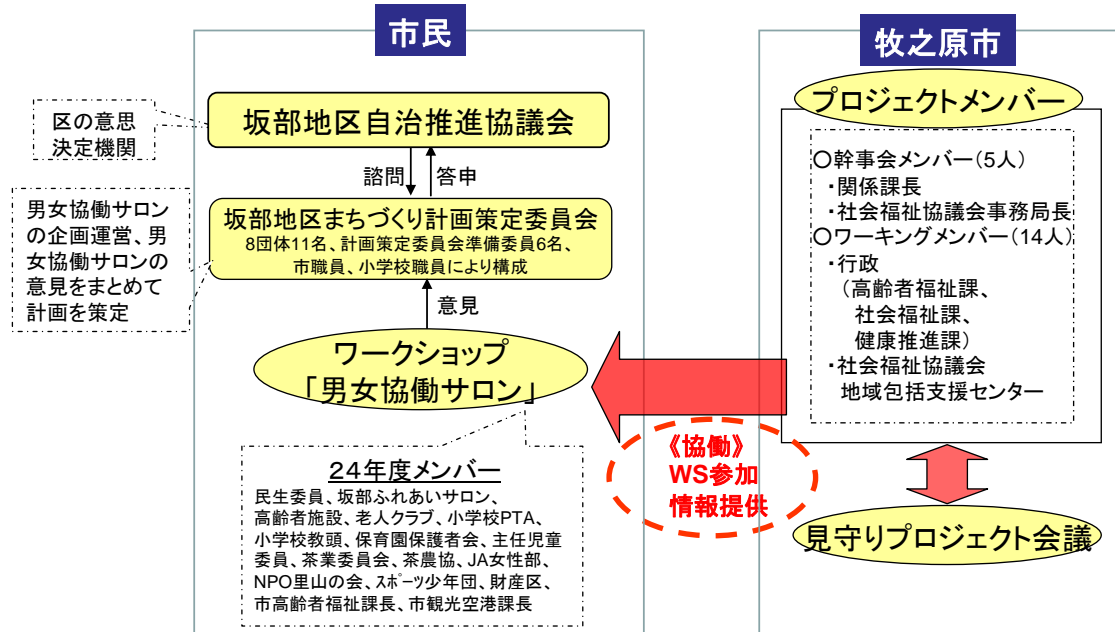
表 4-13：牧之原市役所 2 課の坂部地区における展開への見解の相違

|        | 地域政策課(現・地域創生課)                                                                                           | 高齢者福祉課                                                                                                        |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| なぜ坂部？  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・坂部地区は高齢化が進んでいる</li> <li>・地域にまとまりがあり、住民同士が話しやすい</li> </ul>        |                                                                                                               |
| 目的     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「まちづくり計画」を策定したいという地区の思いを応援したい。(高齢者福祉に限らず、地域の課題全体を取扱う)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地区で「見守りネットワーク」を構築したい。(高齢者の困りごとに対して、助け合える仕組みづくり、人づくりを目指したい)</li> </ul> |
| 主体の考え方 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民自身で決定することが重要。「市民参加」「行政との協働」</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・専門性があるため「行政主導」でなくては困難。</li> </ul>                                     |

本章(2)②1)「牧之原市行政の判断」のとおり、地域政策課と高齢者福祉課は「地域としてのまとまりがある」及び「高齢化が進む坂部地区で協働の展開を進める」の2点で、見解が一致していた。しかし、進め方の方針には大きな隔たりがあった。地域政策課は「市民」を主体とした「協働のまちづくり」を推進し、高齢者福祉も重要であるが地域全体の課題を取扱うための仕組みづくりにこだわった。しかし、高齢者福祉課は、高齢者事業を所管する課として、老人クラブが解散した同地域において「見守りネットワーク」を「行政主導」で推進することを目指していた。独居の高齢者を含めた見守りには、専門的な知見等も必要であり、行政主導が望ましいと認識していたのである。

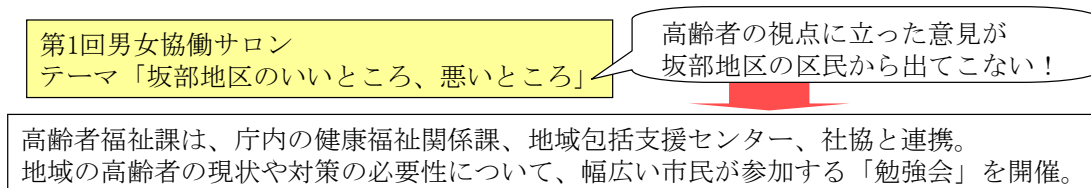
市長を筆頭に、対話による協働のまちづくりを推進する牧之原市にとって、地域政策課が坂部地区で市民主体の取組みを進めることは適切である。同時に、老人クラブが解散し、高齢者が集う機会が不足する坂部地区において、高齢者福祉課が専門的見地から見守り組織を立ち上げたいという熱意も適切である。どちらも地域のことを思い、行政の施策として重要である。そして、どちらが正しいという答えがないまま、両課の調整は相応の期間を要することとなった。最終的に方針の相違は、坂部地区自身の判断で決着した。坂部区長(当時)が、「高齢者の見守りだけの課題でなく、地区全体のまちづくりを取り上げた計画をつくり、実践することで地域の危機感を払拭したい」と判断し、区役員会等で発言したのである。しかし、こうした経緯から、坂部地区の地域まちづくり計画の策定にあたっては、牧之原市役所内部で、「プロジェクトメンバー」を設け、高齢者福祉課は関係2課及び社会福祉協議会とともに、ワーキングメンバーとして深く参画し、男女協働サロンへの情報提供や参加を行う等のサポートを担うこととなった。

【再掲】：坂部地区における地域の絆づくり事業の組織図（計画策定時）



こうして、H24年8月22日に、坂部地区で第1回男女協働サロンが開催され、「坂部の良いところ、悪いところの抽出」をテーマにグループで意見交換が行われた。しかし、課題であるはずの「高齢者に関する話題」が出なかった。第1回男女協働サロンでは、地元の主要産業である農業、主要施設である富士山静岡空港、さらには子育て等の話題が多くを占め、高齢者までは議論が進まなかったのである。そこで、高齢者福祉課は急遽、地域の高齢者の現状や対策の必要性について、区民向け勉強会を開催し、高齢者施策に対する認識を高めるための対応を行った。

図 4-12：地域まちづくり計画策定のための坂部地区第1回男女協働サロン



こうした経緯を踏まえ、協働の推進にあたっては、重要な地域テーマを見逃すことがないよう、協働担当課だけでなく複数の課が連携していく必要があることが明らかになった。当時の牧之原市地域政策課長（現、政策創生専門監）は、協働を推進していくにあたって、「庁内の関係課が何に困り、何を求め、どの点で協力できるかを意識し、綿密な情報共有を行うこと」。さらに「関係課に対し、一緒に話し、一緒に決定するプロセスを踏むこと」が重要であると述べる。そして、担当課長として、市民主導の地域まちづくり計画の策定までの市民や関係団体、庁内における調整・説明の過程は「忍耐」であったとも述べている。こうした担当者の意見は「対話による協働のまちづくり」の市長方針を踏まえ、現場の第一線でその仕組みを構築し、多くの市民と話をしてきた担当者の粘り強さが感じられる。そして、次項目のヒアリングで「市職員が我慢強くやってくれた」との意見があるように、それは区民の皆様にも伝わっているのではないかと。

## ⑤市職員のサポート

坂部地区が、区民主体で「地域まちづくり計画」を策定する中で、協働担当課の地域政策課（当時）、そして高齢者の見守りの必要性を意識する高齢者福祉課を中心に、市職員が策定をサポートした。市民中心の「対話による協働のまちづくり」を進めていくにあたって、市民だけでは新たな取組のノウハウが不足し、不得意な分野も存在することから、市職員の実務面でのサポートは協働の推進に欠かせないポイントとなる。

しかし、仮に要請があったとしても、市職員が各地区の「地域まちづくり計画」の内容を直接定め、押し付けることは協働の推進を阻害することとなりかねない。また、全てを市民に任せ、市行政がサポート等の関与しなかった場合も、市民の意欲を削ぐ可能性がある。牧之原市は、行政と市民との関係性は適度な距離感を保った上で、市民自身が協働を進めることができるようにサポートを行ったことが、地域まちづくり計画策定の成功要因の1となった。

それでは、牧之原市職員は、「地域まちづくり計画」の策定や実践にあたって、どのようなサポートを行っているのか。以下の表に整理した。

表 4-14：協働担当課（地域政策課、現・地域創生課）の市民へのサポート

| 関係先         | サポート事項                          |
|-------------|---------------------------------|
| 区役員         | ・「地域まちづくり計画」策定方法や組織形成等の進め方を個別協議 |
| 区役員、策定委員会委員 | ・男女協働サロン及び計画策定委員会等のスケジュールリング    |
| 市民ファシリテーター  | ・男女協働サロンの開催にあたってのタイムテーブル作成      |
| その他         | ・区長、市民ファシリテーター、区民等からの相談対応       |
|             | ・男女協働サロンの開催に必要な「グッズ」の準備、会場設営    |
|             | ・策定した「地域まちづくり計画」の実践にあたって市関係課と調整 |

表 4-15：協働担当課以外の市民へのサポート

| 関係先         | サポート事項                                                                                                              |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 区役員、策定委員会委員 | ・男女協働サロンへの関係事業の情報提供、<br>・男女協働サロンへの関係課長の参加<br>⇒坂部の事例では、高齢者福祉課、介護福祉課、健康推進課の3課が社会福祉協議会等とプロジェクトチームでワーキングを設け、専門的情報提供等を実施 |
| 区役員、実行委員会委員 | ・策定した「地域まちづくり計画」の実践にあたって、個別事業に対する相談                                                                                 |
| その他         | ・自らが住む地域の男女協働サロンに市民の1人として参加                                                                                         |

坂部地区の皆様へのヒアリングでは、こうした市役所職員のサポートに対し、坂部地区の皆様から市職員への感謝の言葉もあった。前回の結果等の書類づくり等、市民が苦手とする作業を裏方として支えている様子や、市職員が地区の取組の様子を日頃から気にかけて、顔を

合わせ、話を聞き、一緒に悩み考えることで、市民と市職員の間で信頼関係が構築されている様子が確認された。

表 4-16：ヒアリングでいただいた意見

| ⑤市職員のサポート |                                                                                   |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 発言者       | 意見                                                                                |
| 区役員       | ・牧之原市職員の方が、その都度会議に参加して、いつも気にかけていただいたことが大きい。行政の仕事を丸投げすることなく、一緒に考えてくれたことで信頼関係ができた。  |
|           | ・牧之原市職員の方との信頼関係ができたからこそ、我々が先陣を切って、市内で初めてまちづくり計画を作成して、見本になろうじゃないかと意欲を持って進めることができた。 |
| 町内会       | ・市役所職員が我慢強くやってくれた。                                                                |
|           | ・前回の内容をまとめた資料づくりなど、自分たちの苦手な裏方作業を牧之原市職員がやってくれた。                                    |

⑥策定前段階から幅広い関係団体と連携

表 4-17：坂部地区まちづくり計画策定委員会のメンバー構成

○坂部地区まちづくり計画策定委員会

| 団体        | 人数 | 団体                             | 人数 |
|-----------|----|--------------------------------|----|
| 子育て支援坂部っ子 | 2人 | 消防団第3分団                        | 1人 |
| 坂部財産区     | 1人 | JAハイナン女性部                      | 1人 |
| 坂部小学校PTA  | 2人 | NPO榛原里やまの会                     | 1人 |
| 坂部茶業委員会   | 1人 | 策定委員会準備委員                      | 6人 |
| 坂部保育園保護者会 | 2人 | 市産業経済部長<br>市福祉こども部長<br>坂部小学校職員 | 3人 |

20人選出し、区長が委嘱 ⇒ 委員長・副委員長選出  
任期は1年、再任は妨げない。庶務は坂部区で処理。

表 4-18：坂部地区 男女協働サロン参加者の構成

| 基本参加者<br>40人 | 年代  | 20代 | 30代 | 40代 | 50代 | 60代 | 70代 | 80代 | 不明 |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
|              | 人数  | 1   | 4   | 5   | 11  | 9   | 0   | 1   | 9  |
|              | 町内会 | 坂1  | 坂2  | 坂3  | 坂4  | 坂5  | 坂6  | その他 |    |
| 人数           | 9   | 4   | 5   | 3   | 8   | 5   | 6   |     |    |

➡ 男：女=2：3

|            |    |           |    |       |    |           |    |
|------------|----|-----------|----|-------|----|-----------|----|
| 子育て支援坂部っ子  | 2人 | 坂部茶業委員会   | 2人 | 坂部茶農協 | 2人 | 榛原サッカー少年団 | 2人 |
| 財産区        | 2人 | JAハイナン女性部 | 2人 | 坂部区老連 | 2人 | 坂部ふれあいサロン | 2人 |
| 坂部小学校PTA   | 2人 | 坂部保育園保護者会 | 2人 | 女性連絡員 | 4人 | 区民        | 6人 |
| NPO榛原里やまの会 | 2人 | グレイス      | 1人 | 児童委員  | 1人 | 市職員       | 2人 |
| 消防団第3分団    | 2人 | 坂部小学校教頭   | 1人 | 民生委員  | 1人 | 見守りPT     | 3人 |

坂部地区の協働の取組の特徴であり、実践段階に移行後の進展に大きく貢献した要因として、区長・区役員・市民ファシリテーター等の関係者が計画策定前の段階から関係団体に対し積極的に声をかけ、「坂部区地域まちづくり計画策定委員会（以下、策定委員会）」や「男女協働サロン」への参画を得たことである。策定委員会への参加者の選定にあたっては、区長・区役員及び牧之原市職員（地域政策課、高齢者福祉課、空港担当課）が検討し、参画団体は保育園や小学校等の教育関係者、茶業委員会やJA等の農業関係者、坂部地区の環境活動に取り組むNPO、市職員等、20名の多岐に渡る関係者が参画する構成とした。さらに、男女協働サロンの参加者は、直接つながりのない関係者には知人の伝手をたどる等により、新たに区民、サッカー少年団、民生委員等が参画し、年齢・男女比率・出身町内会のバランスに留意した40名の構成とした。ここで留意すべき点は、あくまでも出身団体を背景に選出されるものの、サロン等の場に出れば、団体は関係なく「個人」として参加し、地域まちづくり計画の策定に対する意見を述べる点である。

従来、牧之原市全域でも地域活動は自治会が単体で担い、他の団体との連携を図る機会に限られてきた。そうした流れの中で、「協働のまちづくり」のテーマの下、新たに地域で活躍する団体が1つに集い、地域まちづくり計画を一緒に策定し、その計画の実践に向けて協力していく仕組みを構築することは、地域活動の活性化にとって大きな進歩である。そして、策定した地域まちづくり計画の実践段階にあっても、協力体制が得られやすく、実現可能性も高まるものとなる。

表 4-19：ヒアリングでいただいた意見

| ⑥策定前段階から幅広い関係団体と連携 |                                                                                                                                                       |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 発言者                | 意見                                                                                                                                                    |
| 区役員                | ・坂部は小さな地区だが、関係者や団体がたくさん存在する。財産区、NPO、老人サロン、社会福祉協議会…数え切れないほど多い。こうした関係先が、サロンに出ていただけるように事前に調整していったことが後に功を奏した。芋づる式に皆さんを引っ張ってきたが、その際にファシリテーターが誘導に貢献してくださった。 |
| 町内会                | ・そもそも、自治会とNPO双方に同じ人が参加していることもあった。                                                                                                                     |
| ファシリテーター           | ・地域の特性として、自治会の誰かが関係先の団体トップと知り合いであることが多く、関係団体の参加に向けた説得がしやすかった。                                                                                         |

## ⑧ 市民ファシリテーターの活躍

坂部地区が「地域まちづくり計画」の策定にあたって、「男女協働サロン」を展開する際、さらに同計画の策定後「実行委員会」でその実践をする際、核となったのが市民ファシリテーターである。3章「プロセス3」のとおり、牧之原市ではH20～21年にかけて、多くの市民ファシリテーターを集中的に育成した。このうち、坂部地区在住の市民ファシリテーターは5～6人程度がH24年度以降も地域の協働に際して、積極的な参加を担っている。

具体的に、坂部地区在住の市民ファシリテーターは、どんな役割をはたしてきたのか。H24年度に坂部地区が地域まちづくり計画策定のために開催した7回に渡る男女協働サロンではグループの進行役を務め、とりまとめを行った。さらに、その実践にあたっても積極的に4つの実行委員会に参加し、不慣れな新米の自治会長に声をかけ、取組をサポートする等、自主的に地域活動に取り組んでいる。

ここで推測されるのは、「市民ファシリテーター」は本来から自らの住む地域を愛し、協働等の地域活動に対して貢献したいと、日頃から希望していたのではないかということである。それは、坂部の皆様へのヒアリングの際に、ほぼ全員から「ファシリの衆がよかったんだ」「ファシリの衆が頑張ってくれたから、高齢者の居場所づくりが広がったんだ」という声が聞かれたことから伺える。牧之原市が集中的に市民ファシリテーターの育成を行ったことは、言い換えれば、こうした地域にとっての「宝」となる、埋もれていた「人財」を発掘し、武器となる「ファシリテーションの技術」を身に着ける機会を御提供し、そして活躍の場所を作り、御案内する事だったのではないかと考えられる。以上より、牧之原市行政が先だって「市民ファシリテーター」を育成し、地域まちづくり計画を市民主体で策定できる土台を整備していたことが、「地域まちづくり計画」策定の成功のポイントとなるものと考えられる。

表 4-20：ヒアリングでいただいた意見

| ⑦市民ファシリテーターの活躍 |                                                                                                       |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 発言者            | 意見                                                                                                    |
| 前区長            | ・ファシリテーターがいると、何から取り掛かることができるか、取組むきっかけやチャンスをくれる。                                                       |
| 区役員            | ・ファシリテーターの存在は大きかった。「装飾や進行等、ファシリが頑張っているから自分達も頑張ろう」「次もまた行こう」という気持ちで取り組んだ。                               |
| 町内会            | ・私がこの2年、関わったことのなかった町内会長の仕事を何とか果たしてきたのは、ファシリテーターの皆様のおかげで良かったから。言い換えれば、ファシリテーターの皆様を引きずられたと言ってもいいかもしれない。 |
|                | ・ファシリテーターは我慢強くやってくれる。                                                                                 |

|          |                                                                                                                                                 |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ファシリテーター | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ H20～21 年にかけて、牧之原市役所が時間とお金をかけて育成した「市民ファシリテーター」の存在が欠かせない。その当時から、今でも頑張っている市民ファシリテーターが 5～6 人いる。</li> </ul> |
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 何もないところから「坂部地域まちづくり計画」の策定・実践が進んだわけではない。現場で市民ファシリテーターが動いたからこそ進めてくることができたと思っている。</li> </ul>              |
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市が行ったファシリテーター養成研修を受ける前は、我々自身もその重要性がよくわからなかった。地域で活動する中で、その重要性が徐々に理解できるようになっていった。</li> </ul>             |



## (5) 坂部地域において地域まちづくり計画の実践が進む理由

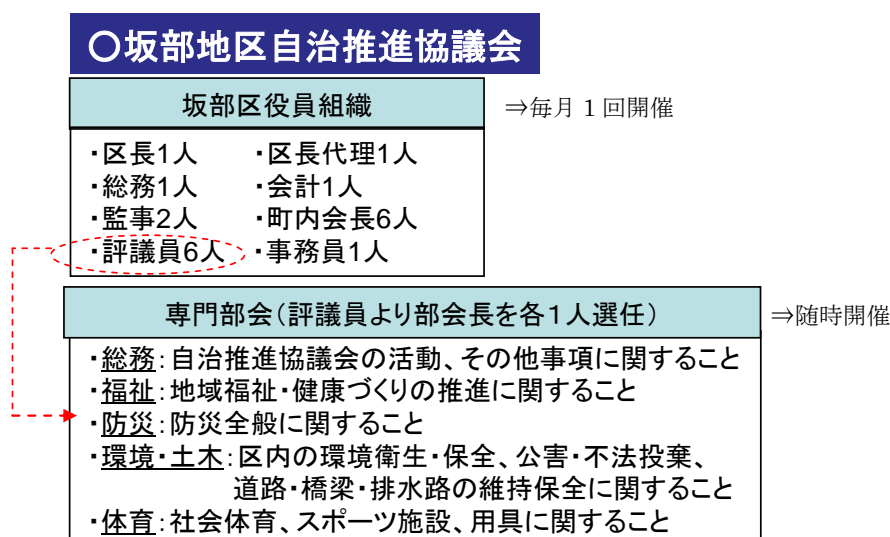
ここまでは、坂部地区において地域まちづくり計画の策定が成功した理由を分析した。坂部地区は同計画の策定直後から4テーマを実践段階に移し、「高齢者の居場所づくり」や「ゆるキャラづくり」等を着実に進めている。こうした取組が着実に進む理由を、その運用方針及びヒアリングの両面から分析した。

### ① 継続性の確保

坂部地区は、策定された計画を迅速に実践に移すため、「坂部まちづくり計画策定委員会」を「坂部まちづくり実行委員会」に移行。地域がみんなで話し合っただけで策定した計画を自らが実践する。計画を決めた者が「当事者意識」をもって実行し、継続性をもった執行体制をとっている。その体制の主軸となったのは、区役員とその構成員の1人である町内会長であった。高齢者を主な対象とする「居場所づくり委員会」も、初年度の実践ではワークショップで意見を言う実行委員から、運営の実働部隊としての実行委員に意識を変えることが難しかった。これを克服するために同委員会では、25年度当初より、実行委員会42名とその推進委員会18名によるコアメンバーが具体的な実施方針を定めるとともに、26年度には各町内会長と民生委員の尽力で、地域が声を掛けあい、多くの皆様が協力し、参加者を拡大している。

また、こうした地区の体制を確保するため、坂部区役員の2年とする任期を「評議委員」と「町内会長」でそれぞれ1年ずつずらし、メンバーが引継ぎをしながら活動を維持していることも継続性確保の1つである。

#### 【再掲】 坂部地区の役員組織の体制



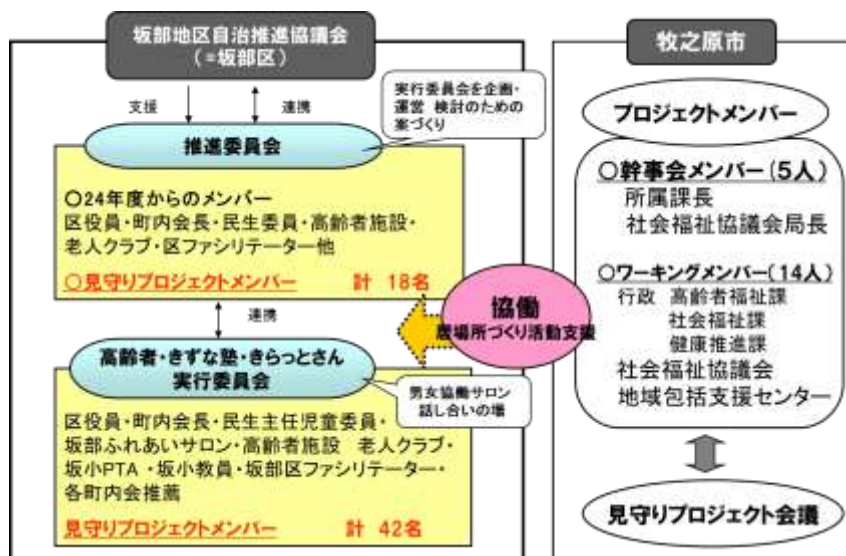
※専門部会「総務」は区役員組織「総務」を兼務。27年度は評議員のうち1名が区役員の「会計」に就任する。

表 4-21：ヒアリングでいただいた意見

| ① 継続性の確保                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 発言者                                                                                                                                                                            | 意見                                                                                                                                      |
| 現区長                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「高齢者の居場所づくり」では町内会長が大変に尽力くださっている。</li> </ul>                                                     |
| 町内会                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・老人クラブがなくなってしまい、「集まりたい」「人と交流したい」というお年寄りが多い中で、高齢者の居場所づくりが始まり、子どもからお年寄りまでが集まる動きになっていった。</li> </ul> |
|                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「高齢者居場所づくり」からこの取組が始まったが、次第に行き詰まりを感じ、高齢者以外のみんなを取り入れる形に発展していった。</li> </ul>                        |
|                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・たくさん声かけをした結果、今まで来なかった人、近所づきあいの無かった人が高齢者サロンに来るようになった。</li> </ul>                                 |
|                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・坂部第2町内会では、毎月10日に居場所づくりを実施している。10日はみんなが集まり、会えるのを楽しみにしている。特に、一人暮らしの方も来るので安心する。</li> </ul>         |
|                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・坂部第2町内会には、お年寄りが暮らす家が90軒あるが、知らないお年寄りはいない。お年寄りは全員把握している。民生委員の皆さんが一生懸命取り組んでいるおかげでもある。</li> </ul>   |
|                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・他の用事はさておき、居場所づくりには毎月参加している。奉仕の気持ちがある。</li> </ul>                                                |
|                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・お金は、区費5万円、社協からの助成3万、町内会費2万の計10万円／年で工面している。主に茶菓子代等。</li> </ul>                                   |
|                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・年度当初に年間行事予定をつくり、実施している。毎回、チラシも作り、広報に取り組んでいる。</li> </ul>                                         |
|                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・毎回の居場所づくりプログラムとして、冒頭にお経を読むことと、「ちょきん体操」は必ず実施している。</li> </ul>                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・坂部第2町内会の居場所プロジェクトは、毎月、お寺で実施している。住職が住んでいないお寺で老朽化が進んでいたが、居場所づくりを始めたことで風通しが良くなり、ハクビシンがいなくなった。人は集まる一方、ハクビシンによる被害はなくなり、一石二鳥になった。</li> </ul> |                                                                                                                                         |

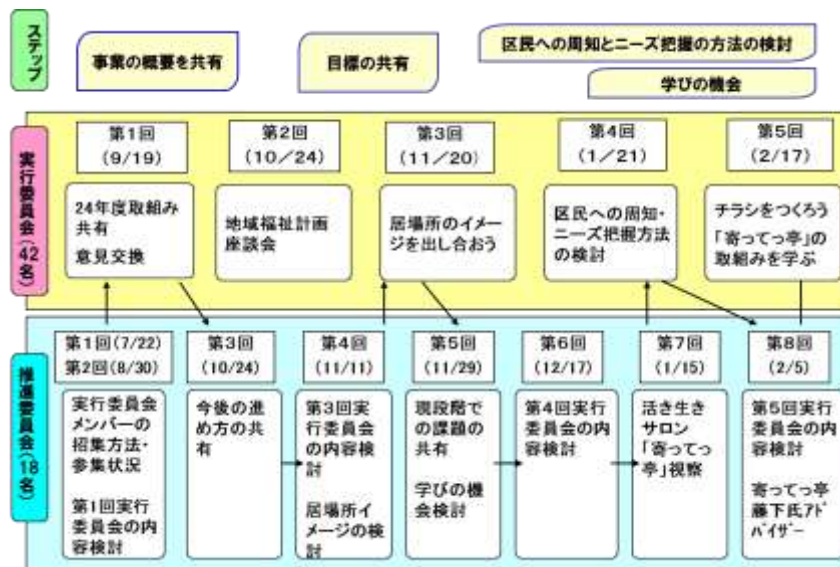
《事例》老人クラブが解散した坂部地区で、協働によって高齢者の居場所が戻るまで※  
 それでは、ここで本項目で町内会の皆様から数多くの意見が寄せられた、高齢者の居場所づくり事業について、事例を掲載する。計画策定の直後 H25 年度から推進委員会と実行委員会のメンバーを集め、今後どのようにして居場所を作っていくか男女協働サロンによる話し合いの場を設け、検討に着手した。牧之原市行政も、高齢者福祉課を中心としたプロジェクトメンバーをもってこれを支援し、具体的な取組を支え、老人クラブが消滅した地域に居場所が取り戻されていく。

図 4-13：居場所づくり実行委員会と牧之原市行政との協働（H25 年度）



居場所づくりにあたっては、牧之原市行政内部でも支援体制を整え、協働により、坂部地区の取組を間接的に支援した。

図 4-14：居場所づくり実行委員会の H25 年度の取組



※当事例の記載は、H27年2月28日開催「一人でも安心して暮らせる地域づくり事業講演会」、高齢者居場所づくり・きずな塾・きらっとさん実行委員会 実行委員長 講演資料より引用

写真：第1回実行委員会の様子



**【意見交換の内容】**

- ・老人クラブが解散し、近所で話ができる人が徐々に減っている。みんなで集まって活動できる場があるとよい。
- ・高齢者だけでなく「世代を超えたつながり」「人と人のつながり」があるよい。
- ・歩いて行ける範囲の居場所が理想的。
- ・高齢者の意見、既存活動の現状把握が

- ・H25年度は、42名で構成する「実行委員会」を5回、実行委員会を企画・運営する「推進委員会」を8回開催し、相互の連携を図りながら、「居場所づくり」の方向性や具体的な取組内容を検討した。

○第7回推進委員会（H26年1月15日） 静岡市清水区のNPOを視察

- ・「居場所のイメージ」について意見交換する中で、委員会内部でより具体的なイメージを共有する必要があるとの意見が出た。牧之原市高齢者福祉課は、同委員会に、静岡市清水区のNPO法人泉の会「生き生きサロン 寄ってっ亭」を紹介。同委員会が同NPOを視察し、理事長の藤下品子氏から数多くのアドバイスを受けるとともに、実践者から立ち上げや運営のコツを学ぶこととなった。

**【NPOから視察と学びの内容】**

- ・誰でも気軽に立ち寄って自分の時間を楽しむ場所。
- ・近所のお年寄りのたまり場的な居場所。
- ・立ち上げのきっかけや進め方は異なっても、居場所の必要性や居場所のイメージを掴むことができた。



○第8回推進委員会（H26年2月5日） NPO法人泉の会 理事長 藤下品子氏との勉強会

- ・実行の核となる推進委員に各町内会からの参加者を集めること、町内会長を最大の功労者とする、坂部区民にもっと活動を周知することの必要性を認識。

○第5回実行委員会（H26年2月17日） みんなで区民にお知らせするチラシを作ろう！

- ・町内会で協力者を集めること、チラシでは難しい言葉でなく、伝わる言葉を選ぼう。
- ・どこかの町内会が始めれば、ボランティアができる、アイデアが浮かぶ。



◎H25年度の「居場所づくり委員会」から見えたもの

○苦労したこと

- ・ワークショップで意見を言う実行委員から、居場所づくり運営の実働部隊としての実行委員に意識を変えること
- ・町内会長や坂部区民に理解してもらうためのきっかけづくり
- ・描いた通りのワークショップの展開が難しかったこと

○得たこと

- ・悩みや不安、課題を「男女協働サロン」で共感し合うことで、「とにかくやってみよう！」に繋がった
- ・「誰かがやってくれる」から「やるのは自分達だよね！」の意識の変化を感じる



- ・さらに、H26年度は、H25年度の検討結果を踏まえた取組方針を定め、実践に入った。

◎H26年度の「居場所づくり委員会」の方針

○町内会ごとの取組みスタート

- ・町内会で打ち合わせ
- ・居場所づくり取組み

○実行委員会の開催 3回

- ・26年度の取組み計画（26年5月）
- ・活動発表会（27年2月）ほか

○推進委員会（改名：連絡委員会）の開催 3回

- ・6つの町内会で情報交換・全体調整



- ・H25年度の検討結果が実を結び、町内会役員や民生委員等の皆様が参画。協働のまちづくりの中で各町内会が工夫し、高齢者をはじめ幅広い年齢層が集う居場所づくりが進む。

表 4-22 : H26 年度各町内会の居場所づくりの取組

| 町内会 | 人口    | 高齢化率           | 実行委員 | 居場所取組                            | 参加者数     |
|-----|-------|----------------|------|----------------------------------|----------|
| 第 1 | 457 人 | 138 人<br>24.3% | 5 人  | ・「若葉会」(食事会・クリスマス会 (3 回))         | 約 50 人/回 |
| 第 2 | 376 人 | 103 人<br>32.0% | 10 人 | ・「井戸端亭」(月 1 回)<br>・ラジオ体操         | 約 20 人/回 |
| 第 3 | 409 人 | 111 人<br>27.1% | 11 人 | ・「シニアと子供の交流会」(月末)<br>・「シニア井戸端会議」 | 約 40 人/回 |
| 第 4 | 400 人 | 97 人<br>24.3%  | 4 人  | ・「坂 4 なたねカフェ」(4 回)               | 約 40 人/回 |
| 第 5 | 506 人 | 162 人<br>32.0% | 11 人 | ・収穫祭・グランドゴルフ・花見 (年 3 回)          | 約 75 人   |
| 第 6 | 280 人 | 86 人<br>30.7%  | 5 人  | ・健康講座、ハロウィン・花見 (年 3 回)           | 平均 90 人  |

○第 1 町内会の取組



クリスマス会の様子



高齢者向けの観音信仰の勉強会

○第 2 町内会の取組



子供と一緒にラジオ体操



毎月10日は岩昌寺で井戸端亭を開催

図 4-15：坂部第 2 町内会が開催する H27 年度「井戸端亭」の年間予定

平成27年度「井戸端亭」行事予定

| 月                                                                                                                     | 日  | 曜 | 内 容                                       | 備 考           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|-------------------------------------------|---------------|
| 4                                                                                                                     | 10 | 金 | お経 体操 吹き矢 おしゃべり会 ああ人生に涙あり(体操)             |               |
| 5                                                                                                                     | 10 | 日 | 講話「認知症にならないために」 牧之原市社会福祉協議会 横山指導員         |               |
| 6                                                                                                                     | 10 | 水 | 遊びリテーショシオン(おじゃみ、新聞紙を使ったゲームなど) 紙芝居         |               |
| 7                                                                                                                     | 10 | 金 | 七夕祭り ハーモニカ (赤飯 すまし汁 みつ豆)                  | 開始11時 会費 500円 |
|                                                                                                                       | 下旬 |   | こどもと一緒にラジオ体操                              | 7月 27日～ 31日   |
| 8                                                                                                                     | 10 | 月 | 夕涼み会 カラオケ大会 (ちらし寿司 すまし汁)                  | 16時開始 会費 500円 |
|                                                                                                                       | 下旬 |   | こどもと一緒にラジオ体操                              | 8月 24日～ 29日   |
| 9                                                                                                                     | 10 | 木 | 「薬の副作用について」講師 はいやく薬剤師会                    |               |
| 10                                                                                                                    | 10 | 土 | リエクレーション ボランティアグループすまいる                   |               |
|                                                                                                                       | 29 | 木 | 祭典時の踊りの練習 極日本大酒開 全国よさこい音頭                 | 囃子持参          |
| 11                                                                                                                    | 8  | 日 | 諏訪神社祭典に参加                                 | 前日準備あり        |
|                                                                                                                       |    |   | 福荷寿司 焼きそば フランクフルト 豚汁 おでん おしるこ サツマイモの茶揚げなど |               |
| 12                                                                                                                    | 10 | 木 | クリスマス会 演奏会 ビンゴ大会                          |               |
| 1                                                                                                                     | 10 | 日 | 新年会 大正琴 歌 踊り ゲーム                          | 11時 会費500円    |
| 2                                                                                                                     | 10 | 水 | 豆まき マジックショー                               |               |
| 3                                                                                                                     | 10 | 木 | 井戸端亭スタッフによる本間翁の朗読劇                        |               |
|                                                                                                                       | 21 | 月 | 本間翁献花祭に参加                                 |               |
| <p>お経 貯筋体操 舌の体操 ああ人生に涙あり ハーモニカ演奏</p> <p>早口言葉 歌合戦 替え歌 しりとり 健康体操 紙芝居 読み聞かせ</p> <p>輪投げ 脳トレなど そのつど取り入れて楽しい井戸端亭にしましょう☺</p> |    |   |                                           |               |

- ・坂部第 2 町内会は、毎月 10 日の井戸端亭で様々なイベントを開催。
- ・社会福祉協議会・薬剤師会の講演のほか、ボランティア団体も協力。また、季節のイベントでは子供やそのお母さん等の幅広い年齢層が参加できるように工夫。

○第3町内会の取組



月末は子供と一緒に絆を！「きつずな集会」



じゃんけんゲームでは笑顔があふれる

○第4町内会の取組



「坂4たかねカフェ」の様子



若いお母さんたちもお手伝い

○第5町内会の取組



2014収穫祭 新米をおにぎりで



特別養護老人ホームの見学会

○第6町内会の取組



生活習慣病の勉強会



ハロウィン 子供から高齢者まで仮装



◎H26 年度の取組から見えたもの

○参加者のこえ

- ・あの人に会えてうれしかったよ
- ・元気が出たよ
- ・楽しい、次はいつやるの
- ・小学生も一緒にやって先生が褒めてくれたよ
- ・次は、男性を多くしたいね
- ・アンケートをやってみんなの声をきいてみよう
- ・坂部といたら「ハロウィン！」なんてどう

◎H27 年度に取組みたいこと

○町内会単位で、創意工夫した居場所づくりを充実

- ・男性の参加、一人暮らし高齢者などへの働きかけ
- ・楽しい居場所づくりへのアンケートの実施

○連絡委員会の継続

- ・町内会全体の調整
- ・情報交換の場

◎私たちの次への一歩

○「一人でも安心して暮らせる地域づくりへの仲間意識の醸成」

⇒身体的理由などで集えない人でも、「地域の人」として「仲間」が見守り、情報を伝えあえる居場所づくり

【事例総括】

上記のように、老人クラブが解散し、高齢者が集う居場所をなくしていた坂部地区が、協働のまちづくりの一環で、「高齢者の居場所づくり・きずな塾・きらっとさん実行委員会」を通じた区民自らの取組によって、徐々に高齢者の居場所を取り戻している。しかし、地域の皆様にとっては25年度の実行結果に「ワークショップで意見を言う実行委員から、居場所づくり運営の実働部隊としての実行委員に意識を変えること」とあるように、自らが実行者となったことの意識の切替が難しかったと感想を述べていることが印象深い。計画を定めても、その実行段階に入ることが一番難しい。そこを、町内会役員や民生委員の皆様による地道な努力の積み重ねで「誰かがやってくれる」から「やるのは自分達だよね！」の意識の変化を感じる」とあるように、それを徐々に克服したこと、また、牧之原市高齢者福祉課を中心とした支援の体制が欠かせなかった。

坂部地区は行政主導ではなく、市民自らがまちづくりの一環として高齢者の居場所づくりに取組むことを選択した。その選択によって、高齢者だけでなく、子供やそのお母さん等、幅広い年齢層が楽しく参加する「場づくり」につながった。地域の強みやニーズに応えた幅広い年齢層が参画する地域づくりにつながった協働の好事例だろう。

## ②計画自体の柔軟性

坂部地区の地域まちづくり計画は、「目標年次」や「目標指標」を定めていない。これは、住民の合意があれば、課題に対応して柔軟に目標を変更していくことを視野に入れるとともに、目標に対する義務感が生じ、重荷にならないよう配慮をしている。

自治体が策定する総合計画では、「目標年次」及び「目標指標」を定めることが一般的である。その目的の1つとして、期限と目標値を設けることで、策定主体の自治体が進捗管理し、責任をもって取組むこと、さらに外部の有識者委員や住民がその評価を行うにあたって、目安として示す必要があることが挙げられる。しかし、あくまでも自治体の中の1地区であれば、区役員や住民自身がその執行に際して常に進捗管理し、環境の変化に応じて生じた課題に対しても柔軟に対応し、住民の総意で計画を変更していくことも可能である。なお坂部地区では、定期的に報告の機会を設けている。毎年度末に、「まちづくり実行委員会」を開催し、その中で4つの委員会の取組結果や反省点等を報告することで、進捗管理を行っている。

表 4-23：ヒアリングでいただいた意見

| ②計画自体の柔軟性 |                                                   |
|-----------|---------------------------------------------------|
| 発言者       | 意見                                                |
| 町内会       | ・新しい課題が出るたび、計画を柔軟に変えられることが良い。                     |
|           | ・市全体のまちづくりと違って、坂部地区のまちづくりは自分たちが主体となって計画をつくり実践できる。 |

### ●コラム～牧之原市地区における絆づくり事業交付金～

牧之原市行政は、H26年4月に設け、こうした地域の柔軟な取組を支えるための仕組みの1つとして、「牧之原市地区における絆づくり事業補助金」を設置した。各地区が策定した計画のうちソフト事業の実践にあたって補助を行う趣旨である。（要綱はP175を参照）

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| 事業名 | 牧之原市地区における絆づくり事業補助金      |
| 概要  | まちづくり活動に要する活動への補助（ソフト事業） |
| 申請者 | 牧之原市10区                  |
| 施行  | H26年4月1日                 |
| 補助額 | 上限30万円                   |

- ・各地区は毎年度、30万円を上限とする予算の範囲で計画の実践を図る。
- ・実践にあたって、それ以上の事業規模の予算及びハード事業を実施する場合には、地区自らが牧之原市行政の担当課と個別に相談する。
- ・協働を担当する地域創生課は、担当課との橋渡し役を担う。
- ・26年度の予算原資は牧之原市単費の「自治基本条例推進費」に加え、静岡県市町村振興協会の「地域コミュニティ活性化助成事業」を充てている。

### ③プロジェクト毎に NPO 等の参画を得て、専門性を確保

県内市町の協働担当課からは「自治会等コミュニティ」と「NPO・ボランティア団体」等の団体間の連携が進まないとの意見や課題が挙げられることが多い。

そもそも、双方の団体の参加者はモチベーションが異なる。自治会等コミュニティは、古くから近隣に住む者の交流、災害の備えや防犯・交通安全対策、ごみ集積所の維持管理、市町や社会福祉協議会等の関係団体からの身近な情報の共有等、住民同士が協力・支えあって安全で安心して快適な生活を送るため、欠かせない最も身近な組織である。しかし、自主的に設置された組織ではなく、過去に設置された団体が引き継がれて現在に至り、幅広い地域の事業に携わることから、前述ヒアリングのように「仕方なく」「嫌々ながら」参加する者が多いとされ、その活性化に頭を悩ます市町も多い。一方、NPO やボランティア団体は、設立者自らの理念と意欲で設置し、その理念に共感した者が集うことで組織化し、理念に沿った特定の専門分野で活動することが多い。こうした異なるモチベーションの間での協働は難しい。例えば、NPO から見れば、自らの理念に沿った熱心な活動に対し、自治会に協力を求めても前向きな回答が得られないケース。自治会から見れば、自らの地域でよく知らない NPO が行っている熱心な活動を不審に思うケース。行政からの支援にあたっては、NPO は自らの活動資金を競争的資金から得ることが多い一方、自治会は行政から交付金等を得られることから、「不公平である」と感じる NPO もあるという。

表 4-24：自治会コミュニティと NPO・ボランティア団体の一般的な比較

|         | 自治会コミュニティ     | NPO・ボランティア団体  |
|---------|---------------|---------------|
| 設置経緯    | ・過去から引き継ぎ     | ・設置者と賛同者の理念   |
| モチベーション | ・高くないことが多い    | ・高いことが多い      |
| 活動分野    | ・地域に関して幅広い    | ・専門分野であることが多い |
| 活動資金    | ・行政からの負担金・会費等 | ・競争的資金・寄付金等   |

しかし、坂部地区は NPO やボランティア団体との連携を実現している。その理由は 2 つである。

#### 理由 1) 地域まちづくり計画策定当初から関係団体と連携・参画を得たこと

坂部地区は、同計画を策定する前段階から「坂部地区まちづくり計画策定委員会」及び同委員会に意見を述べる「男女協働サロン」の各メンバーに、坂部地区内で里山保全や自然とのふれあいを専門とする「NPO 榛原里やまの会（牧之原市坂部区）」に声をかけ、御参加をいただいた。これによって、計画策定後も地域と NPO の協働が期待される。地域にとっては自らの取組では限界がある分野を NPO にサポートいただくことが期待でき、また NPO にとっては「地域のお墨付き」のもとで自らの理念を実現できる。お互いが Win-Win の関係に立つことができると考えられる。

## 理由 2) 実行段階で必要に応じて地域から専門家である NPO 等に相談したこと

前述「居場所づくり実行委員会の事例」でも触れたとおり、同実行委員会は、メンバーの中で「高齢者の居場所」の具体的なイメージを共有するために、「NPO 泉の会（静岡市清水区）」に相談し、同 NPO の「生き生きサロン 寄ってっ亭」を視察するとともに、同理事長からのアドバイスを受けた。これによって、翌年度以降の各町内会の具体的な居場所づくりの取組につながった。坂部地区は、その他にも新たに取組を進める前述の「農援隊」でも、参加者が農業関係の企業を訪問・視察する等、プロジェクト単位で外部団体と協働し、住民が必要とする専門性を補完している。地域単独では専門性等に限界がある分野でも、外部の専門家にサポートいただくことで、活動の発展が望めるのではないかと。

このように、坂部地区は計画策定の前段階から地元 NPO に声をかけ、また実践段階ではプロジェクト単位で専門性をもつ NPO 等に相談することで、協働を実現している。

ここで重要な役割を果たすのは、行政や中間支援組織等のサポートである。地域住民だけでは自らの地域が必要とする分野をサポートし、課題解決に向けて協働いただける「信頼ある NPO」がどこにあるのか情報が不足し、また相談に行くことに躊躇うこともあるだろう。地域からの相談を受けるために、行政では自治会等コミュニティと NPO のそれぞれの情報を持ち、できる限り双方と顔なじみとなっていくことが必要である。また中間支援組織は自治会等コミュニティからの相談を積極的に受けていくための体制が必要であると考えられる。

図 4-16：坂部地区における NPO との連携の個別事例

### 事例1:NPO法人 榛原里やまの会

まちづくり計画策定時点から、坂部地区の豊かな自然と共生し、文化や歴史等を守る活動を行うNPOに声をかけ、一緒に計画づくりを推進

まちづくり計画に「四季折々に自然を感じる暮らしづくり」が盛り込まれる

実践段階でも、「坂部の四季の写真コンテスト」「坂部の自然を見る会」等で連携予定

### 事例2:NPO法人 泉の会「生き生きサロン 寄ってっ亭」

坂部地区まちづくり計画に「高齢者の集まる場を増やそう」が盛り込まれる

- ・計画実践のため、「居場所づくり・きずな塾・きらっとさん実行委員会」が設置
- ・参加メンバーが居場所のイメージを共有。実践者に立ち上げや運営のコツを学びたい！との要望

- ・市高齢者福祉課の紹介で、NPO法人 泉の会「生き生きサロン 寄ってっ亭」（静岡市清水区）を視察
- ・その後、同NPO理事長との勉強会やグループディスカッションを複数回実施

26年度より各町内会で居場所づくり具体化への取組み開始

表 4-25：ヒアリングでいただいた意見

| ③プロジェクト毎に NPO 等の参画を得て、専門性を確保 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 発言者                          | 意見                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 前区長                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・坂部地区で主たる NPO は「榛原里やまの会」。空港建設により自然環境の維持が困難になっていた中、「空の道のハイキングコース」「里山も楽しめる空港」を目指して坂部の自然環境を整備していた。ただ、「里山の会」だけでなく、県が空港周辺に実施していた事業や、「坂部を愛する会(任意団体)」等の活動と調和、連携しながら総合的な動きが必要であった。そもそも、自然の整備と管理を行わないと、道路が使いづらくなってしまうので、自然の整備は地域が総合的に一体となって取り組む必要があり、いつのまにか連携が生まれていた。</li> </ul> |

#### ④できるところから着手

坂部地区は、25 年度の実践初年度から多くの計画を実行することは区民の負担となり、また人手が足りないことを想定した。このため、計画策定の段階から比較的着手しやすい 8 つの取組に絞って「先導プロジェクト」とし、それを 4 つに統合した実行委員会を設置する方法で実践に挑んだ。これらの取組から成果が出れば、区民が達成感を得て、次の取組に弾みがつくのではないかと考えたのである。

この手法は成功した。前述のとおり「ゆるキャラ」の作成、各町内会単位での「居場所づくり」の取組。そして、「農援隊」や「危険箇所マップ」の作成。さらには地区ホームページの作成と毎日の更新等、様々な成果が出ている。まずは、意見を述べるだけだった立場から「当事者」としての意識をもっていたいただくためにも、徐々に取組を進めていくことは重要であったと考えられる。

表 4-26：ヒアリングでいただいた意見

| ④できるところから着手 |                                                                                                                                                                  |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 発言者         | 意見                                                                                                                                                               |
| 現区長         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・策定した坂部まちづくり計画の実践段階で、8 つの主な取組を作成したものの、ボリュームが大きいと感じたので、4 つの取組に特化し、手を付けやすいところから着手した。</li> </ul>                             |
|             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「ゆるキャラ」も比較的着手しやすい取組の 1 つであったため、早い段階から実行委員会を設置して推進した。</li> </ul>                                                          |
| ファシリテーター    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・坂部まちづくり計画の取組の中で、小中学生の通学に際して、危険な箇所を示した「危険箇所マップ」や静岡空港周辺の「ウォーキングコース」を作成し、坂部区民センターに置いている。実行委員の皆様と一緒に歩いて、地図を作っていた。</li> </ul> |
| 町内会         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・最初は意見を言うだけ等、軽いことから始めてもらうことが大事。</li> </ul>                                                                                |

ここでは、坂部地区において地域まちづくり計画の実践が進む理由を、運用方針及びヒアリングの両面から分析した。4つのポイントのいずれも、実践前後の段階で坂部の皆様が試行錯誤し、また工夫を重ねて進めている。しかし、ヒアリング会場での実行委員の方からの御意見が大変印象的である。「この計画を見たときに素晴らしいと感じ、この計画が少しでも前に進めば良いと思い参加した。」こうした自らの住む地域の発展を願う方がいること、そうした方に地域の取組に御参加いただけるように声をかけていく区役員、町内会、市職員の皆様の存在。そしてそれらを結び付ける「地域まちづくり計画」。いずれ1つが欠けても、坂部地区の取組が進むことはなかったのではないだろうか。

## 5. 牧之原市以外の取組事例 ～掛川市による「協働によるまちづくり」～

ここまで第3章、第4章では、牧之原市の協働の取組を事例として、その協働の施策の形成プロセス、そして個別の地域での展開を分析した。さらに、ここで牧之原市の取組のポイントを整理するためには、別の自治体の事例についても分析を行う必要がある。今回は牧之原市と同様に、協働の取組として、地区毎に多様な団体が参画する共同組織を設置し、まちづくり計画の策定・実践を推進する掛川市を取り上げ、分析したい。

なお、本項目の記載に当たっては、これまでに掛川市で協働に関する業務に携わってきた経験をもつ、こども希望部高川佳都夫部長、秘書広報室 石川基和秘書官、生涯学習協働推進課 佐藤高主査に御協力をいただき、事業の説明を受けた。ここに感謝を申し上げる。

### (1) 掛川市自治基本条例の概要

掛川市は、多くの市民に「報徳の精神」が根付き、さらに「生涯学習都市宣言」の理念に基づく実践に取組むことを根幹にした「まちづくり」を推進しており、H25年4月に同市まちづくりの「最高規範」として施行した「掛川市自治基本条例」にも、その考え方が生かされている。また、同条例はH21年に当選した松井三郎掛川市長のマニフェストに基づく施策であり、首長のリーダーシップで、協働のまちづくりの取組が進められてきた。そして、さらにより良いまちづくりのためには、地域のことを一番よくわかっている「地域」が主体的に取組めるような仕組みの構築が必要であるとし、参加による喜びや生きがい、痒いところに手が届く仕組みを目指し、取組を進めてきた。

表 5-1：「掛川市自治基本条例」の概要

|            |                                                                                                                                                                                                                   |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 施行         | H25年4月                                                                                                                                                                                                            |
| 位置づけ       | ・まちづくりにおける「最高規範」                                                                                                                                                                                                  |
| 目的         | ・市民自治によるまちづくりの実現                                                                                                                                                                                                  |
| 基本理念       | ・市民等が平等に参加できること<br>・生涯学習都市宣言の理念を基にまちづくりを行うこと                                                                                                                                                                      |
| 基本原則       | ・情報共有、参画、協働によるまちづくり                                                                                                                                                                                               |
| 協働によるまちづくり | ⇒「地域自治活動」と「市民活動」をまちづくりの両輪に位置づけ<br>○地域自治活動<br>・地域の課題を整理し、解決に向けて取組むため、小学校区32地区毎にまちづくり計画を策定することを規定<br>○市民活動<br>・市民活動団体等は、自主・自立に基づく活動とともに、多くの市民参加を得るために、開かれた組織としていくことを求める<br>○協働によるまちづくりの推進<br>・このために、行政は適切な支援を行っていく。 |

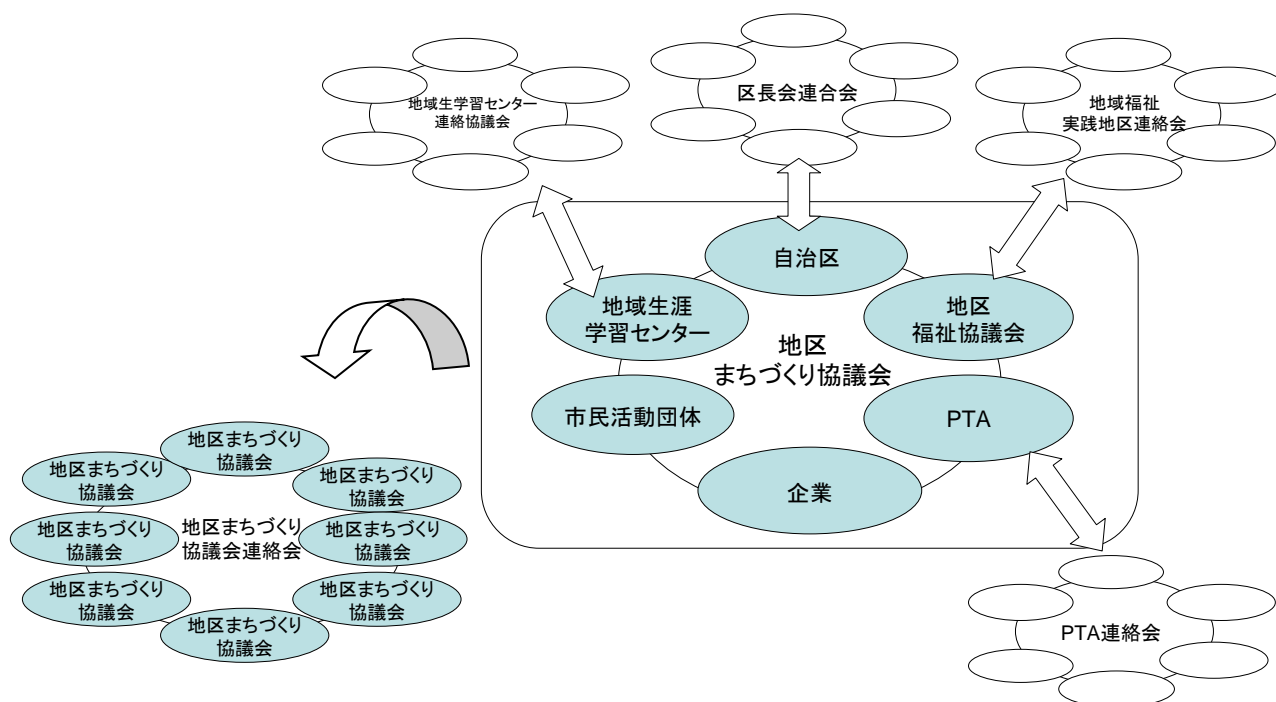
## (2) 協働によるまちづくり推進条例

掛川市では、自治基本条例の考え方に基づき、協働によるまちづくりを推進するための具体的な仕組みとして、「協働によるまちづくり推進条例」を定め、これを運用。

表 5-2：協働によるまちづくり推進条例で規定する主な事項

| 記載事項                   | 概要                                                                                                                                               |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 地域活動の仕組み               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「地区まちづくり協議会」の設置にあたっての届出等の手続きを規定。</li> <li>・また、同協議会に対し「地区まちづくり計画」の策定を義務付け</li> </ul>                      |
| 地区まちづくり計画              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・活動区域内の市民等が、自然・文化・歴史等の地域資源を活用しつつ、自らが取組むべき活動の方針、内容等を定めた計画として定義</li> </ul>                                  |
| まちづくり協働センター            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市の直営により、地区まちづくり協議会や市民活動団体等の主体的な活動を支える組織の設置を規定</li> <li>・市民と行政の調整機能、人材・組織育成機能、相談機能等を有する組織となる見込</li> </ul> |
| 希望のまちづくり交付金制度          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地区まちづくり協議会への交付金制度を別途規定</li> </ul>                                                                        |
| 地区まちづくり連絡会<br>(協議会連絡会) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・協議会同士の情報交換や課題共有、課題解決等について連携し、互いに高めあうための連携組織の設置を規定</li> </ul>                                             |
| ・まちづくり協働会議             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民、市長、市議会の3つの主体が協議や議論を行う場</li> </ul>                                                                     |

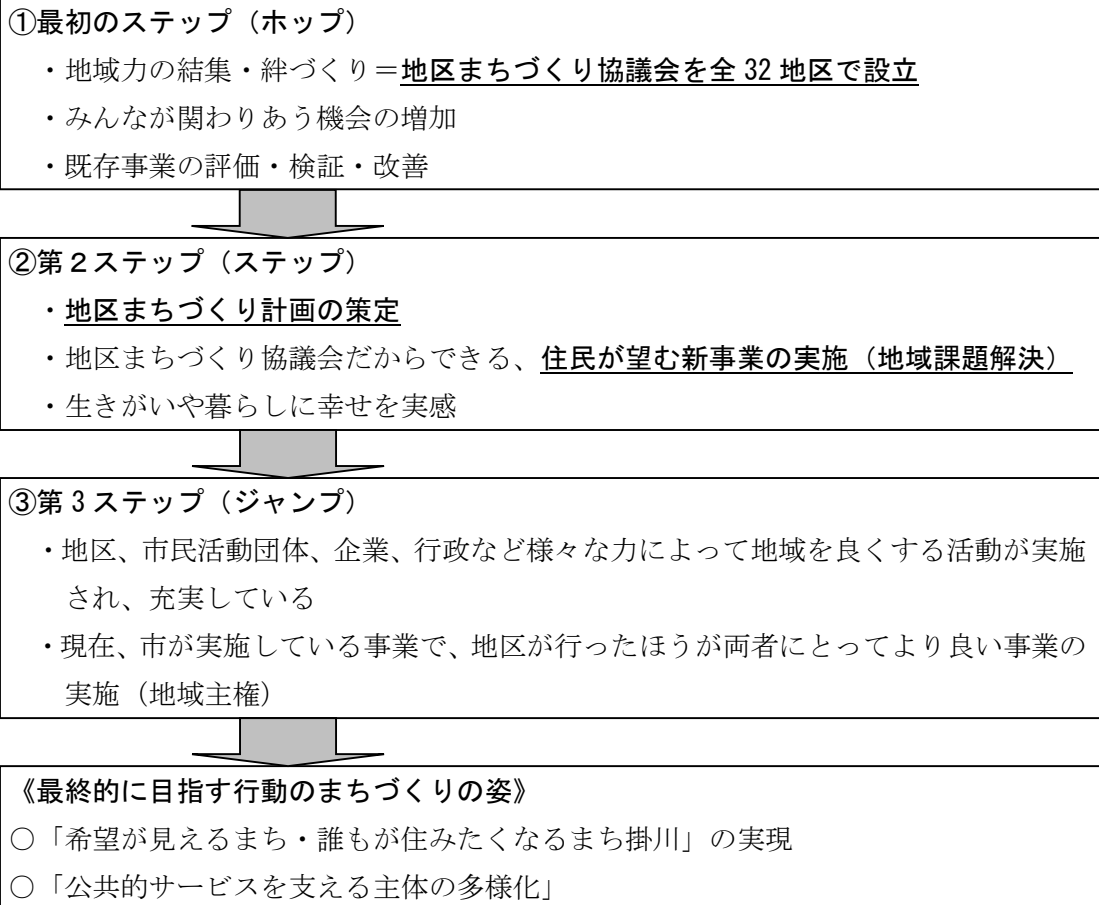
図 5-1：掛川市における地区まちづくり協議会のイメージ





### (3) 掛川市が目指す協働のまちづくりの道筋

掛川市では、協働のまちづくりの推進にあたって、3つのステップによる取組を図ることとし、まずは32の小学校区毎に「地区まちづくり協議会」を設置し、次の段階で「地区まちづくり計画」を策定することとしている。



### (4) 地区まちづくり協議会

#### ①地域の現状

掛川市においても、超少子高齢化による人口減少や地域コミュニティの希薄化等の地域を取り巻く環境の変化により、課題が生じている。

- ・市民のニーズが多様化し、地域課題が増加
- ・自治会の役員の担い手が不足
- ・事業を行う負担が大きい

#### ②地区まちづくり協議会の機能

##### 1) 地域力の結集による企画力・実行力のアップ

(今まで特定の組織や団体の活動だけでは解決できなかった課題、担い手の不足により継続が困難になってきた活動、本当はやりたくてもやれなかった活動等が地域力の結集により実施可能に)

- 2) 地域の総意を反映させる機能
- 3) 様々な団体が力を合わせる仕組み  
(地域の多様な団体がつながり、既存の団体の力を生かす地区内連携が実現)
- 4) 事業の整理による効果・効率のアップ(役員の削減)
- 5) 役割として多くの人まちづくりに関わる仕組み  
(多くの皆様が関わりあい、生きがいや喜びを感じたり、「支え合い」や「役立ちあい」が強くなる)
- 6) 地域としての継続的な体制づくり  
(多くの皆様が地区の将来像や解決すべき課題等を共有することで、定期的な役員交代があっても、特定の個人の資質だけに頼らない体制づくり)
- 7) 地域デビューや生きがいづくりに  
(地域活動に関わる間口が広がることで、同じ興味や関心事をもつ人が、つながったり、地域づくりに関わる人が育つ環境が整う)
- 8) 地域課題解決事業や地域分権を担える地域組織に  
(全市的なテーマについて、地区と行政が協働で取組んだり、現在、行政が実施している事業であっても、地区が行ったほうが効果が高いものは地区が実施することで、みんなで公共的な活動を充実・発展させる)

### ③地区まちづくり協議会が行う活動

- 1) 「地区まちづくり計画」を住民の総意で定める
- 2) 活動に必要な体制づくりを行い、多くの住民に参加いただき、活動を実施
- 3) 計画の進捗管理や事業の実施状況の評価
- 4) 地区内外の各種団体との係わり合いを強めたり、活動の担い手発掘や人づくりへの取組
- 5) 活動の状況を情報発信し、住民の地区への関心を高める

### ④設置状況

- ・H27年度内に全32地区で設置完了の見込。

## (5) 地区まちづくり計画

### ①地域まちづくり計画の概要

- 1) 住みやすい地域をつくっていくために、住民自らが策定
- 2) 地区の現状や課題、将来像、それを実現するために行う活動を記載  
ここでいう活動とは、住民が行うことが可能な「ソフト事業」を示し、「ハード整備」については除く
- 3) 活動の実施状況を評価し、計画目標の達成状況、実施方法の適切性等を検証し、次年度の事業展開に活かしていく
- 4) 地区まちづくり計画と掛川市の各種計画(総合計画、国土利用計画等)との整合性を図るため、まちづくり協働センターや市職員が確認する。

## ②地区まちづくり計画に記載する事項

表 5-3：掛川市の地区まちづくり計画に記載する事項

|   | 記載事項                             | 補足                                                                                  |
|---|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 地区の将来像やなりたい理想の姿                  | ・地区全体のほか、福祉・防災など                                                                    |
| 2 | 地区の現状や課題                         | ・地域に不足する事項、住民の関心事など                                                                 |
| 3 | 将来像を実現するために必要な活動、課題を解決するために必要な活動 | ・現在は区長会、福祉協議会等が実施しているが、まちづくり協議会が実施するほうが更なる充実や発展が期待できる事業<br>・目指す将来像や課題解決のために新たに取組む事業 |
| 4 | 計画の期間                            | ・5～10年の中長期計画                                                                        |
| 5 | 評価・改善                            | ・PDCA を記載。評価や改善にはまちづくり協働センターや市職員も支援                                                 |
| 6 | 地域まちづくり計画策定の手順                   | ・策定メンバー、アンケート調査、課題整理、将来像の検討、既存事業の評価等                                                |

## ③地区まちづくり計画の策定状況

- ・H27年度時点で3地区が策定済（西山口、大淵、南郷）

## （6）掛川市における地域展開への工夫

ここまでの記載のとおり、掛川市では32地区毎に「地区まちづくり協議会」を設置し、「地区まちづくり計画」の策定を義務付けることで、各地域が市民主導で取組を推進することを目指している。そのために、掛川市で協働を所管する生涯学習協働推進課では、約100ページの「地区まちづくり協議会設立・運営手順書」を作成し、各地区に送付。これを市民と掛川市行政の共通理解とし、地区役員等の交代や市職員の異動があっても対応できるように万全の準備を整えている。

表 5-4：地区まちづくり協議会設立・運営手順書の概要

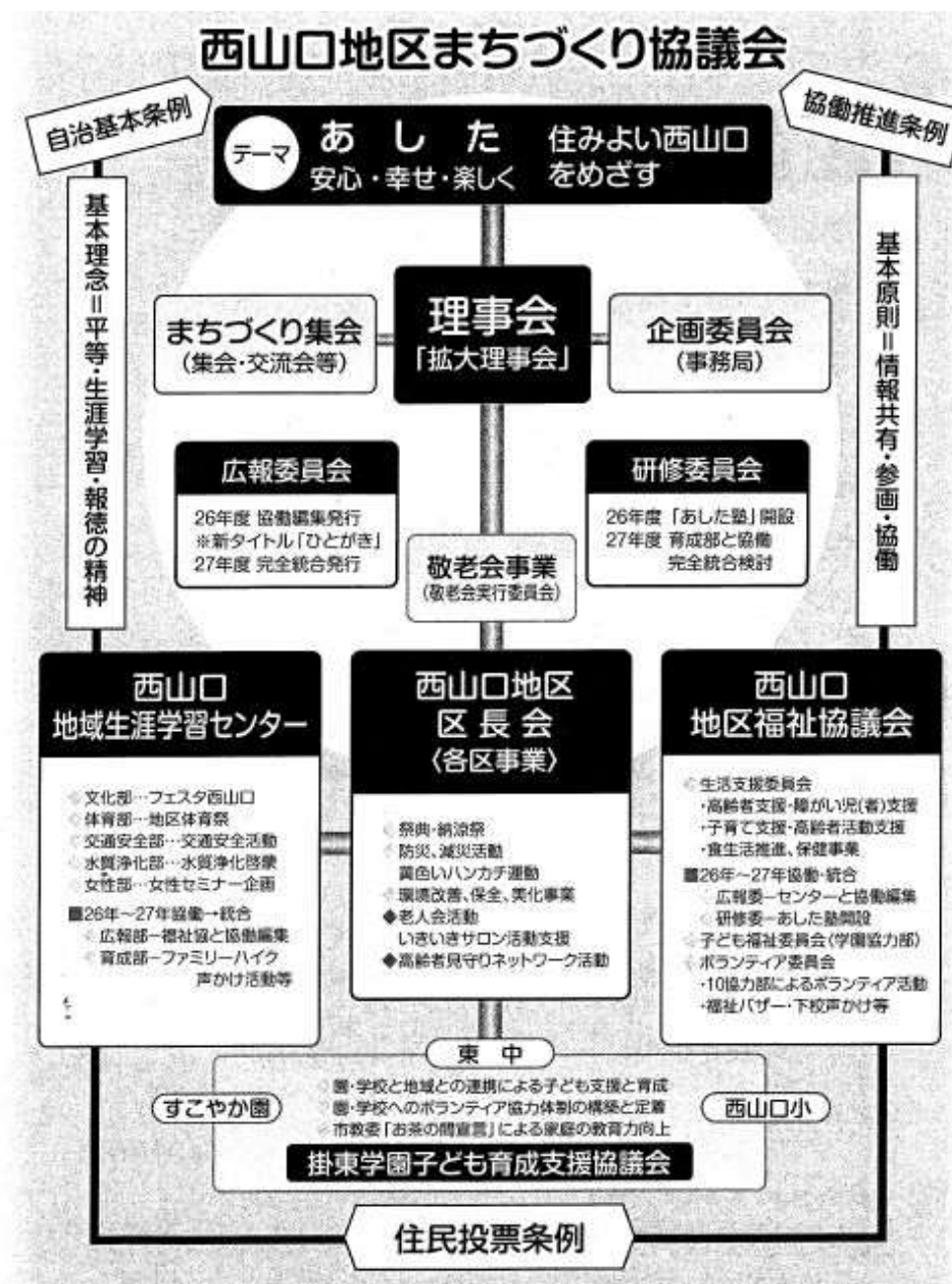
|      |                                                                                                                                                                              |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 作成者  | ・掛川市生涯学習協働推進課                                                                                                                                                                |
| 作成日  | ・H27年7月（3版）                                                                                                                                                                  |
| 公表方法 | ・複数部数を印刷の上、全ての地区まちづくり協議会に対し送付<br>・掛川市HPで公表                                                                                                                                   |
| 項目   | 1) 地区まちづくり協議会（設立方法、組織構成の例など）<br>2) 地区まちづくり計画（計画のイメージ、アンケート調査方法、フォーマット）<br>3) 地区まちづくり協議会事業の実施（事業実施手順、事業の具体例）<br>4) 活動の充実・発展のために（会議の運営方法）<br>5) 希望のまちづくり交付金について（申請～交付の流れ、申請様式） |

(7) 最後に

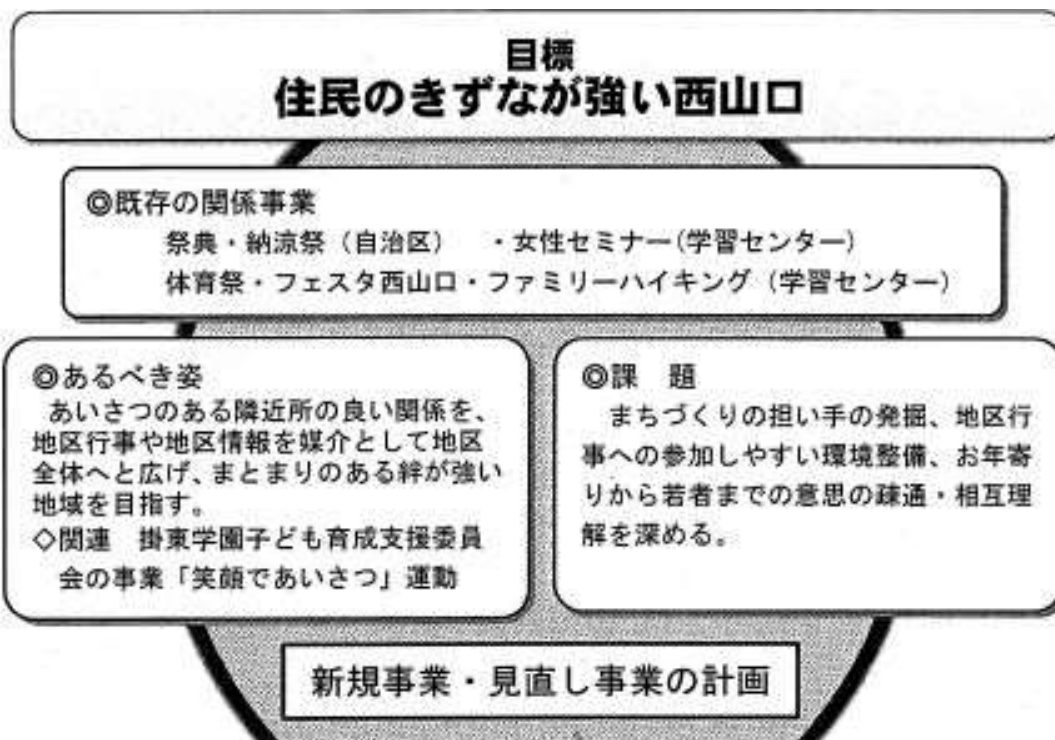
ここでは、牧之原市と同様に、地域別に多様な団体が参画する組織を形成し、まちづくり計画を作成・実践する施策に取り組む掛川市の事例を取り上げた。掛川市の取組は、推進体制や計画策定の方針等、大変参考になる事例であると考えられる。

さらに、他にも数多くの協働推進のための取組事例が存在することが考えられる。その他の優れた事例についても広く収集し、その特性を分析することとも今後の課題の1つであると考えられる。

【参考事例】掛川市 西山口地区まちづくり協議会の組織体系



【参考事例】掛川市 西山口地区まちづくり協議会の計画①



注:運営主体 ままちづくり協議会 区各自治区 学学習センター 福福祉協議会

→ 現在実施あるいは実現したい事業
 
 → 将来的に研究したい事業

| 事業内容                                                                                                                    | 説明                                                                                   | H27    | H28                                                   | H29    | H30 | H31 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------|--------|-----|-----|
|                                                                                                                         |                                                                                      | 実践検証期間 |                                                       | 定着発展期間 |     |     |
| <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">ま</span> 広報調査委員会）<br>・「むとがき」発行<br>・住民意向調査                          | 地域学習センター、地区福祉協議会が個別に発行していた広報誌を、まちづくり協議会を加え三巻で総合広報誌を発行する。（26年度からの協働編集を27年はまち協事業に完全移行） | 実施     | ワーキング会議の機能化<br>及び編集拡充<br>年3回発行・フルカラー<br>発行月 8月・12月・3月 |        |     |     |
| <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">ま</span> 研修育成委員会）<br>・「あした塾」運営<br>・子どもの声かけ<br>・街頭指導<br>・ファミリーハイキング | 地区内の歴史や文化を学び、地域づくり先進地視察など幅広く研修を行い、地区を担う人材を育成及び地域デビューのきっかけづくり。                        | 実施     | ワーキング会議の機能化<br>7月～翌年6月・月1回を基本<br>増員による二部制も視野          |        |     |     |

新規・検討・研究事業例

|                                                |                                                  |    |                              |       |       |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----|------------------------------|-------|-------|
| ★ 人材バンク整備事業                                    | 地区（民）の生涯学習に協力できる、専門知識、趣味、特技などを持った人材を登録し、活躍の場を作る。 | 検討 | 人材活用による担い手の発掘                | 検討    | 活用・修正 |
| ★ 世代を超えた交流の増づくり                                | 子どもからお年寄りまで気軽に集える場を開設する。                         | 検討 | 地域の居場所づくり                    | 調査・準備 | 実施    |
| ★ バス東山線の利活用                                    | 自家用車代わりに利用できる便利なバスの運行を検討する。                      | 検討 | 通学・通勤・病院・買い物利用               | 調査・準備 | 実施    |
| ★ 自主財源確保事業<br>(地域分権研究事業)<br>・軽トラ市<br>・フリーマーケット | 地域づくり関係事業による自主財源確保を模索、研究する。                      | 検討 | たまりーな等の利用による軽トラ市やフリーマーケットの企画 | 調査・準備 | 実施    |

## 目標 高齢者が元気で生きがいを持って暮らせる西山口

### ◎既存の関係事業

敬老会（実行委員会）・ふれあいいきいきサロン（自治区）  
 見守りネットワーク（自治区、福祉協議会）  
 高齢者グラウンド・ゴルフ大会（シニアクラブ）  
 子ども福祉委員のグループホーム訪問交流（福祉協議会）  
 食生活改善及び高齢者弁当サービス・健康保健活動（福祉協議会）

### ◎あるべき姿

高齢者やハンディのある方を地域で支えあい、助け合いが自然にでき、暮らしやすい地域にする。

### ◎課題

お年寄りとお若者の交流の場が少なく、世代間の融和に欠けるところがある。地域高齢者の居場所、いきいきの場づくりが必要。

### 新規事業・見直し事業の計画

| 事業内容                             | 説明                                | H27    | H28                                  | H29    | H30     | H31 |      |
|----------------------------------|-----------------------------------|--------|--------------------------------------|--------|---------|-----|------|
|                                  |                                   | 実践検証期間 |                                      | 定着発展期間 |         |     |      |
| <b>福</b> 高齢者支援<br>見守りネットワーク      | 特にふだんの暮らしの面での地域ぐるみでの組織的支援体制を確立する。 | 実施     | 全体研修・ネット会議継続                         |        |         |     |      |
| <b>実</b> 地区敬老会                   | 実行委員会体制で企画、運営する。                  | 実施     | 出席率の向上・会場検討                          |        | 会場・企画検討 |     | 改善試行 |
| <b>福</b> 健康はつらつ<br>グラウンドゴルフ大会    | 地区を挙げた健康はつらつグラウンドゴルフ大会の実施。        | 実施     | 参加者増及び子どもの参加検討                       |        |         |     |      |
| 新規・検討・研究事業例                      |                                   |        |                                      |        |         |     |      |
| <b>★</b> ふれあいサロン開設               | 好きな時にいつでも立ち寄り相談できる、お年寄りの憩いの場の開設。  | 検討     | 西山口地区に設置<br>各地区現行サロンは継続実施<br>検討・調査   |        |         |     |      |
| <b>★</b> 学童保育所との連携<br>（地域分権研究事業） | 子どもとお年寄りとの交流の場づくり。                | 検討     | 学童保育所の地域運営化（地域分権事業）<br>高齢者との共有居場所づくり |        |         |     |      |



敬老会 米寿者へ祝品贈呈



高齢者グラウンドゴルフ大会



関ヶ谷いきいきサロン

## 6. プロセス分析から導くマニュアル

これまで、第3章では牧之原市の協働の取組に対するプロセス分析、第4章では同市坂部地区を取り上げ、地域の皆様へのヒアリングを踏まえ、その計画策定と実践が進む理由を個別地域事例として分析した。さらに、第5章では他の自治体の事例として、掛川市の取組を分析した。ここでは、これらの事例を踏まえ、「行政の視点」に立ち、地域で協働を推進するために必要な取組を「マニュアル」として整理する。

### 《行政が協働の推進のために取組むべきこと》

**その1. 協働の基本は身近な地域から。自治会等を軸に、NPO、企業、関係団体等が定期的  
に一堂に会する場を設けること。(組織化)**

⇒身近なところで一緒に活動する同志が協働の未来を築く。まずは住民にとって最も身近な組織である「自治会」を軸に、見知った者同士と、そこに新しい仲間(NPOや企業等)を迎えて話し合いの場をつくること。

⇒全市全地域での取組が必要な場合、あるいは一部地域での取組であっても多様な関係者が席を並べる理由が求められる場合は、拠りどころとして「自治基本条例」や関連規則、自治会向けの補助制度の中で、協働の具体的な仕組みを明記すること。

#### ●今回事例では

##### ○牧之原市

P30 第3章(2) ④ プロセス4 地域展開のための体制構築

P32 同(2) ⑤ プロセス5 牧之原市自治基本条例の制定と展開

- ・地域で自治会やNPO等の関係者が集う組織を形成。
- ・その根拠として「牧之原市自治基本条例」「牧之原市自治会地区町会会則」を施行。

##### ○掛川市

P95 第5章(2)「協働によるまちづくり推進条例」

- ・地域で自治会やNPO等の関係者が集う組織をとして「地区まちづくり協議会」形成。
- ・その根拠として「掛川市自治基本条例」「協働によるまちづくり推進条例」を施行。

**その2. 目指す方向を発信し、共感できる言葉を分かち合うため、地域の総意で「まちづくり計画」を策定し、実践すること。(計画の策定と実践)**

⇒協働を推進するために、皆が共感し、同じ方向に向かうことができるように「まちづくり計画」を策定すること。住民が「当事者感」をもつため、「まちづくり計画」の中にみんなが共感できる言葉を入れて、それを分かち合うこと。

#### ●今回事例では

##### ○牧之原市

P35 第3章⑥ プロセス6 地域での成果実現

- ・10小学校単位の地区が男女協働サロン等により市民の意見を踏まえた計画を策定。

- ・「地域まちづくり計画」「津波防災まちづくり計画」とともに、地域の思いが詰まったユニークな計画の名称をつけている。

#### ○掛川市

##### P97 第5章(5) 地区まちづくり計画

- ・32の小学校単位の地区が、住民自身で住みやすい地域をつかっていくために、「地区まちづくり計画」を策定

### その3. 話し合いの場を楽しくし、前向きな気持ちで参加できるように工夫を重ねること。

(楽しく)

⇒ボランティア活動等と異なり、自治会活動等は、必ずしも前向きな気持ちで参画する住民ばかりとは限らない。楽しく、やりがいを感じていただけるよう、運営方法を工夫すること。特に、継続的な参画をいただくためには、一度参加した者が、2回目以降の参加を楽しみにするような工夫が必要である。

#### ●今回事例では

##### ○牧之原市

##### P25 第3章(2)③ ファシリテーション手法の地域への展開

##### P69 第4章(4)③ 市民が楽しくやりがいをもって参画

##### P109 第8章 牧之原市流・話し合いの場づくりまるわकारいの書

- ・ファシリテーションの手法を用いて、対話のまちづくりを進めている。
- ・「気軽に、楽しく、中身濃く」をテーマに話し合いを楽しむ雰囲気づくりに工夫。

### その4. 信頼関係を築き、協働を大きくするきっかけとすること。(信頼関係の構築)

⇒牧之原市、掛川市ともに「まちづくり計画」を策定する地域には、協働を担当する職員がたびたび入り、地域の皆様と一緒に考えることで、信頼関係を築くことに尽力。

⇒ただし、地域の皆様の信頼が過度な依存となり、行政主導とならないように留意が必要である。住民主体の活動を逸脱することがないように、行政はあくまでもサポートに回ること。

⇒牧之原市の場合には、市民ファシリテーターを養成。市民と行政の間に立ち、会議の円滑な推進役のほか、地域での調整役を担うケースがある。

#### ●今回事例では

##### ○牧之原市

##### P75 第4章(2)⑤ 市職員のサポート

- ・市民との信頼関係を築くことで、良好な関係を構築。
- ・また、協働担当課の職員は地域の皆様が不得意とする分野でサポート。

##### P25 第3章(2)③ ファシリテーション手法の地域への展開

##### P78 第4章(2)⑦ 市民ファシリテーターの活躍



- ・市民ファシリテーターを養成し、区長会直属の市民の立場から、男女協働サロンの場で話し合いの推進役として活躍。
- ・また、市民ファシリテーターは地域における計画実践の段階でも、積極的に地域の振興に貢献。

### ○掛川市

#### P98 第5章(6) 掛川市における地域展開への工夫

- ・「地区まちづくり協議会設立・運営手順書」を作成し、地区との調整に当たっては、双方がこれで確認をしながら、誤解のないように相談。

### その5. 自治会の所管課と NPO の所管課の連携体制を整えること。(自治会所管課と NPO 所管課の連携体制)

### その6. 行政、地域、市民、NPO、企業など、それぞれの役割分担を明確にすること。地域だけでは解決が難しい課題に対しては、プロジェクト単位で NPO・企業等と協働を模索すること。そして、行政や中間支援機関等はその仲介役となること。(役割分担と、プロジェクト単位での自治会と NPO の連携)

⇒自治会等と NPO の双方と日頃から顔を合わせ、情報を収集し、信頼関係を得ることで、それぞれの強みとニーズを結びつけること。そのためには、自治会の所管課と NPO の所管課で日頃から定期的な打ち合わせ等による情報共有や、兼務職員を配置する等の工夫により、連携体制を整えることが必要である。なお、市町の地域特性や方針等もあるが、可能であれば自治会等と NPO を同一の課で所管することが望ましい。

⇒役割分担を明確にし、地域だけでは解決が困難な課題等に対し、個別プロジェクト単位で NPO や企業等と協働を促進すること。そして、行政担当課や中間支援機関等は、個別プロジェクト毎に自治会コミュニティと NPO や企業等を結び付けていく「プラットフォーム」となること。

表 6-1 : H27 年度における県内市町の自治会等コミュニティ所管課と NPO 所管課の状況

| 同一(18市6町)       |                 | 異なる(5市6町)     |                    |
|-----------------|-----------------|---------------|--------------------|
| 静岡市(市民自治推進課)    | 下田市(企画財政課)      | 東伊豆町(企画調整課)   | 沼津市(地域自治課、市民協働課)   |
| 浜松市(市民協働・地域政策課) | 湖西市(協働推進課)      | 河津町(まちづくり推進課) | 富士市(まちづくり課、市民協働課)  |
| 熱海市(協働環境課)      | 伊豆市(総合戦略課)      | 松崎町(企画観光課)    | 磐田市(自治振興課、市民活動推進課) |
| 三島市(地域安全課)      | 御前崎市(秘書政策課)     | 西伊豆町(企画防災課)   | 焼津市(総務課、市民協働課)     |
| 富士宮市(市民生活課)     | 菊川市(地域支援課)      | 清水町(産業観光課)    | 裾野市(市民課、生涯学習課)     |
| 伊東市(市長公室課)      | 伊豆の国市(地域づくり推進課) | 川根本町(総務課)     | 南伊豆町(総務課、企画調整課)    |
| 島田市(協働推進課)      | 牧之原市(地域創生課)     |               | 函南町(生涯学習課、企画財政課)   |
| 掛川市(生涯学習協働推進課)  |                 |               | 長泉町(行政課、産業振興課)     |
| 藤枝市(協働政策課)      |                 |               | 小山町(町長戦略課、生涯学習課)   |
| 御殿場市(市民協働課)     |                 |               | 吉田町(総務課、企画課)       |
| 袋井市(市民協働課)      |                 |               | 森町(総務課、企画財政課)      |

・住民が参照可能な資料として、各市町HPの所管課紹介で確認。

●今回事例では ⇒ 牧之原市・掛川市ともに自治会と NPO を同じ課で所管。

○牧之原市

P82 第4章《事例》 老人クラブが解散した坂部区で、協働によって高齢者の居場所  
が戻るまで

P76 第4章(4) ⑥策定前段階から関係団体と連携

- ・坂部地区では、「地域まちづくり計画」の策定のための組織を設置する際、地元の環境保全の NPO に声をかけ、メンバーとして参画。
- ・また、高齢者の居場所づくりを進める地域の取組にあたって、牧之原市行政の斡旋で、同様の活動を進める NPO を視察、アドバイスを受けた。

○掛川市

P95 第5章(2)協働によるまちづくり推進条例

- ・「地区まちづくり協議会」には、自治区のほか、市民活動団体、PTA 等が当初から参画することを求めている。
- ・また、市の直営での設置を予定する「まちづくり協働センター」は、地区まちづくり協議会や市民活動団体等の主体的な活動を支える組織とする予定。

その7. 世代を超えた交流の場を意識すること（多様な年齢層の参加促進）

- ⇒子供から若者、そして高齢者まで幅広い年齢層。そして男女の性別を問わず、幅広くみんなが参加する協働の取組になるよう、みんなで声を掛け合っていくこと。
- ⇒また、若者に参加を促す際は、雑用を依頼するだけでなく、彼らの琴線に響くような「やりがい」や「楽しさ」を共有できるよう留意すること。

●今回事例では

○牧之原市

P66 第4章(2) ②地区としてのまとめ（協働に前向きな区民を積極的にスカウト）

P82 第4章《事例》 老人クラブが解散した坂部区で、協働によって高齢者の居場所  
が戻るまで

- ・市民ファシリテーターとして参画する若者の1人は、学生時代からまちづくりに関心があり、区長からのスカウトを受け、協働の取組に積極的に参画。
- ・坂部地区「高齢者の居場所づくり」は、高齢者だけの居場所に限定することなく、子供やそのお母さんなど多様な年齢層が参加することで、誰もが楽しむことのできる居場所になった。（ラジオ体操、きつずな集会、ハロウィン等）

その8. 協働に対する首長の意思と、トップダウンによる組織横断化（トップの後押し）

- ⇒首長と一緒に協働を推進すること。首長が一層、協働への関心を高めるきっかけとなるように、協働担当課が首長を「話し合いの場」に足を運んでいただくよう提案を。
- ⇒自治体の今後の方向性を示す総合計画に「協働」の取組を書き込み、全庁で協働を推進していくこと。

●今回事例では

○牧之原市

P20 第3章(2) ①プロセス1 市長マニフェスト

P46 第3章(2) ⑨プロセス9 地方版総合戦略の策定

- ・牧之原市長は、マニフェストで一貫して協働の推進を方針化。これを受け、庁内でも協働に対す部署間の横断的な協力体制を構築。
- ・牧之原市総合計画、また地方版総合戦略においても、対話による協働のまちづくりを市政の主な取り組みの1つとして、位置づけた。

○掛川市

⇒掛川市でも、首長の方針により、協働の取組を推進。さらに、総合計画にも取組を位置づけ。

その9. 自治会や関係団体、その他協働に参加する住民向けの実務マニュアルの整備  
(理念等のマニュアル化と共有)

- ・協働の理念、組織体制、まちづくり計画書、交付金事業等をイメージしやすいように、関係する条例・規則・補助事業等を1つにまとめ、行政とコミュニティ、NPO、市民が共有していくこと。

●今回事例では

○掛川市

P98 第5章(6) 掛川市における地域展開への工夫

- ・「地区まちづくり協議会設立・運営手順書」を作成し、行政と地域が共有。事業の実施や調整にあたっては、同書をもとにイメージを共有。

○最後に

ここでは、牧之原市及び掛川市の事例分析の結果を9つのポイントに整理し、マニュアルとしてまとめた。しかし両市の事例のほか、他の自治体の取組の中にも、同様に優れた事例が存在し、更にここで示した以外のポイントを示すことができるのではないかと考えられる。今後も引き続き、ワーキンググループのメンバーをはじめ、広く御意見を頂戴し、より良い内容となるよう、研究を重ねたい。

## 7. 今後の課題 ～牧之原市の取組を例に～

前項では、協働の実例を基に、マニュアルとしての9つのポイントを示した。それでは今後、より一層の発展のためにどのような課題があるか、牧之原市の取組を事例として検討したい。

### 《牧之原市の協働の取組に対する課題》

#### 課題1：現時点では、「地域の絆づくり事業」に参画する市民以外に、幅広い協働の取組の波及が進んでいない可能性があること

- ・行政経営研究会 公民連携・協働部会が別に設置した「協働効果測定手法の開発ワーキンググループ」では、牧之原市市民意識調査の個票データを活用し、協働に関連する質問項目のクロス集計等により、「市民全体」と「地域まちづくり計画への参画者」の主体別に分析を実施した。その結果、「地域まちづくり計画への参加者」では、「自治意識」や「今後もおなじ場所に住み続けたい」「協働に関連する施策の重要度」等の項目で高い数値結果が確認された。しかし、「市民全体」の数値と比較すると乖離がある箇所も確認された。（ただし、「地域の絆づくり事業」の実施からの期間が短かく、当面は数値の経年変化の確認が必要である。）
- ・詳細は「協働効果測定手法の開発」報告書を確認。

#### 【考えられる対応案】

- 牧之原市行政として、これまで協働に参画してこなかった市民が、地域別に策定した「地域まちづくり計画」の実践段階から参画いただけるように、全10地区での計画について、市民に対してホームページ等で広くPRすることが必要ではないか。
- 協働に初めて参画する市民を対象に、参加前後の意識調査を行い、その意識変化を研究し、幅広い参画につなげていくことが必要ではないか。

#### 課題2：10地区の取組内容や進捗状況等を相互共有する機会がないこと

- ・H28年度中には全10地域で「地域まちづくり計画」の策定が完了予定。しかし、坂部地域で「まちづくり実行委員会」が運営するHPで計画を公表している他は、それぞれの計画を外部に公表していない。
- ・よって、他地域の優れた計画、実践の具体的なノウハウ等を共有する機会がない。

#### 【考えられる対応案】

- 掛川市では「地区まちづくり連絡協議会」を規定し、32地域の協議会同士が情報交換や課題共有、課題解決等について連携し、互いに高めあうための組織設置を予定している。牧之原市においても既存の組織等を活用し、情報交換、課題共有・解決を実施することが必要ではないか。
- また、市民が他地域のまちづくり計画の内容を知り、参照するために「地域まちづ

くり計画」や「進捗の度合い」等を牧之原市担当課が市のホームページで公表することも必要ではないか。

### 課題3：若者の参画

- ・坂部区のヒアリングにおいて、複数の方から協働活動への若者の参画が限られ、地域の皆様に積極的にスカウト活動を行っているとの御意見があった。協働によって、より多くの若者に参画いただけるよう、検討が必要ではないか。

#### 【考えられる対応策】

- 主に、協働への若者のスカウトを担当する自治会役員や町内会長等が、スカウト活動を行いやすいように、ノウハウ等を集約する取組も必要ではないか。
- 前述のように、協働に初めて参画する市民を対象に、参加前後の意識調査を行い、その意識変化を研究することで、若者の参画につなげていくことが必要ではないか。

### 課題4：協働の取組や関連規則、交付金等の情報が散在

- ・これまで牧之原市が進めてきた、協働の理念や取組、関連する条例や規則の解釈、交付金の申請等、行政側と地区の事務担当者間で共有されるべき情報が集約化されていない。今後、行政側の人事異動や地区の役員交代等により、10 地区内及び行政と地区の間で必要な情報が途絶えたり、事務手続きの不備が発生する可能性がある。また、地域が協働の個別事業に取組む際、背景・根拠等を理解せずに進めることにもなりかねない。

#### 【考えられる対応策】

- 掛川市の取組を参考に、牧之原市の言葉で「牧之原市版 協働の運営手順書」を作成し、行政と地域の間で共有することが必要ではないか。

### 《その他 牧之原市の事例を他の自治体が展開する場合の検討事項》

ワーキンググループのメンバーから意見があった項目の1つとして、牧之原市の協働の取組を他の自治体が取組むことを想定した場合の検証が挙げられる。

#### 【考えられるテーマの一例】

##### ○どの程度の人口規模の地域で適用可能か？

- ・牧之原市は、1つの小学校区の人口が2,500人～10,000人程度であり、市民との対話が進めやすい環境にあるのではないか。
- ・大都市の中心部等、関係者が極めて多様かつ多い地域。一方、広大な土地を有し、住民が集まること自体が困難な地域等、地域の個別事情があると考えられる。

協働の事例を広く展開するためには、これ以外にも検討すべきテーマが挙げられるだろう。こうしたテーマについても、今後の検討課題の1つとしたい。

## 8. 牧之原市流・話し合いの場づくりまるわकारいの書～「男女協働サロン」をやってみよう～

この章では、牧之原市はどのようにして話し合いの場を開いているか、牧之原市で最も使われているパターンを紹介する。あらかじめ申し添えるが、これは現時点の牧之原市が実施する「一例」であり、地域にとって良い手法は必ずしもこの限りではない。牧之原市の担当職員自身も何が本当に良いものなのか、日々模索しながら取り組んでいる。地域や組織によって歩み築いてきた歴史や制度、文化等は異なるため、一言に「話し合いの場」と言っても、場の目的や位置付け、集まる人等が異なれば、プログラム等も変更していかなければならない。地域にとって、その場にとって、何が良いのか、常に考え続けること、そして、そのときによって動き方を変えていく必要があるのだということを心に留めておく必要がある。それは、牧之原市職員にとっても、大きな課題である。

### (1) ファシリテーション

#### ①「ファシリテーション」、「ファシリテーター」とは？

まず、牧之原市において実践を支える理念となるキーワード「ファシリテーション」を確認する。「ファシリテーション」は、社会一般で明確に定義された用語ではないが、「NPO 法人日本ファシリテーション協会」によれば、「ファシリテーション(facilitation)とは、人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶよう舵取りすること。集団による問題解決、アイデア創造、教育、学習など、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働きを意味します。その役割を担う人がファシリテーター(facilitator)であり、会議でいえば進行役にあたります。」<sup>1</sup>とする。

牧之原市では市民にもわかりやすいよう「ファシリテーター」を「会議の進行役」の意味で用いることが多いが、当マニュアルでは「ファシリテーション」を「場の合意形成を促していくこと」と定義し、それを活かして話し合いの場を進行していく人を「ファシリテーター」と呼ぶこととする。([図 1])

牧之原市では市民が話し合いの場を進行する仕組みをつくるために、平成 18 年度より「市民ファシリテーター」を育成してきた。一般に牧之原市民は、彼らのことを親しみを込めて「市民ファシリ」もしくは単に「ファシリ」と呼ぶ場合が多い。

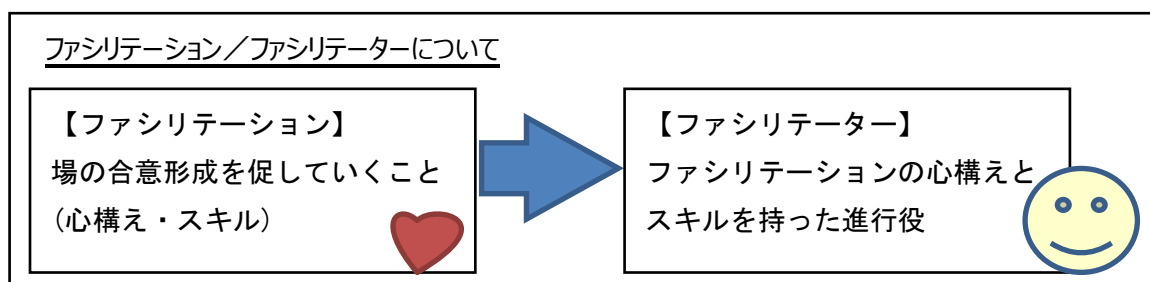
#### ②なぜ「ファシリテーション」なのか

前述のように、牧之原市は、合併した平成 17 年度から、西原市長の「市民参加」のマニフェストの下、協働の施策を展開してきた。平成 18 年度、「フォーラムまきのはら」を設置し、約 100 人の市民が子育てや健康福祉、環境、まちの活性化など 7 テーマに分かれ意見交換をするという取組みを実施した。この際、「市民参加による合意形成」を実現するためにワークショップ手法を取り入れたが、いくつか問題が生じた。発言力のある人ばかり

<sup>1</sup>特定非営利活動法人日本ファシリテーション協会「ファシリテーションとは」  
[https://www.faj.or.jp/modules/contents/index.php?content\\_id=23](https://www.faj.or.jp/modules/contents/index.php?content_id=23)

が話してその人の「講演会」となるケース、相手の発言を否定するケース、発言をしても相手にされなかったりするケースが発生したため、会の雰囲気が悪化し、参加者が次々と減少した。そのような中で場づくりについて模索していた際、多様な人々が楽しく話し合いに参加する「ファシリテーション」に出会った。話し合いのルールを決め、会場の飾りつけを行い、グループメンバーの構成への配慮、そして拍手をする場面を増やす等、その工夫は様々である。多様な人々が集まり意見を交わす場では、参加者同士が気持ちよく話し合えるための意識や、それを表していくスキルが必要になるのである。

[図 8-1 : 「ファシリテーション／ファシリテーター」について]



## (2) 牧之原市流話し合いの場「男女協働サロン」

### ①「男女協働サロン」とは？

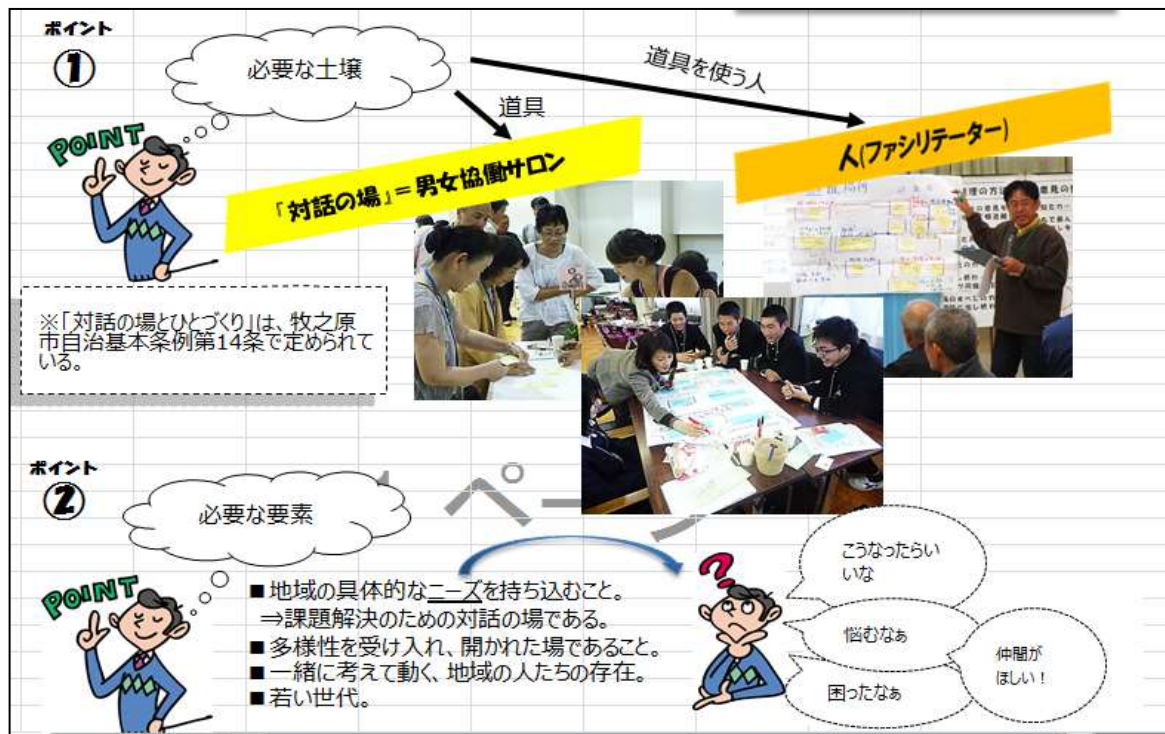
牧之原市では、合意形成を行う話し合いの場を「男女協働サロン」と呼ぶ。男女協働サロンは、話し合いが必要とされる様々な場面で用いられ、「多様な人々に開かれた場」であることを重要な価値観とする。地域には多様な者が暮らしており、一部の人だけの閉鎖的なものでなく、多様な人々が安心感を持って参加できるオープンさを担保する必要がある。牧之原市では、男女協働サロンを略し、親しみを込めて「サロン」と呼ぶ市民も多い。

### ②「男女協働サロン」に必要な3つの要素

しかしながら、「男女協働サロン」は、地域を良くするための1つの「道具」にしかすぎない。この道具を効果的に使用するためには、3つの要素を必要とする。まず1つ目は、この道具を使う人である「ファシリテーター」の存在である。ファシリテーターは参加者の主体性を引き出し、意見交換さらには合意形成を促すための心構えと技術を要する。2つ目は、話し合いの種となる「ニーズ(思い)」である。「こうなったらいいな」「こうしたい」という願望のようなものから、「困ったな」「これが問題だから変えたい」というような問題意識まで多岐にわたる。こうしたものを「問い」に変え、男女協働サロンに投げかけ、参加者で考え決めていく。3つ目は、「参加者」である。いくら場を用意し、優秀なファシリテーターがいて、秀逸な問いを投げかけても、実際に話し合いで決めていく参加者が存在しなければ場は成り立たない。場の目的によってどのような人(世代、性別、所属等)が何人参加すれば有意義な話し合いができるか、内訳も考え来てほしい人々に参加を促す必要がある。



[図 8-2 : 「男女協働サロン」に必要な要素]



### ③「男女協働サロン」のモットーとルール

#### 1) モットー

「男女協働サロン」には、場を最大限有意義なものにするために参加者が胸に留めておく「モットー(考え方)」と「ルール(行動規範)」がある。

まず、「モットー」は、「男女協働サロンはこういう場」というみんなが持つ共通の考え方で、合言葉としているモットーは「気楽に」「楽しく」「中身濃く」である。

例えば、地域での「男女協働サロン」に行政職員が参加することがある。そこで他の参加者から「その人が発言する意見＝行政の意見」と認識された場合、当該職員の責任は重く、発言しづらくなる。そうではなく、「彼は行政の視点や経験を持った一人の市民」という周りの認識のもと、対等な立場で話し合いが進められなければならない。あらゆる人が肩書きや立場を越えて対等に意見を交わすための「気楽さ」が必要である。また、前述のとおり「誰でも気楽に参加できる」開かれた場であることも示している。

多くの方は、「楽しさ」に惹かれる。忙しい中、時間を割いて過ごすのなら、無味乾燥な場よりも「楽しい」と感じ笑顔が生まれる場の方が「参加して良かった」と思うことができるのではないかと。例えば、会場に季節を感じる装飾を施すこと、お菓子を置くこと、音楽を流したり、机にテーブルクロスを敷き、冒頭で緊張をほぐす活動を行うなど、ここでいう「楽しく」は、「遊び心を取り入れて笑顔を生むような雰囲気づくり」を意味する。参加者の中には発言が苦手であったり、人見知りで緊張する者もいるだろう。そうした者が居心地の良さを感じるためにも「楽しく」という要素は必要である。

しかし、単に楽しく笑って終わるだけでは話し合いの意味をなさない。そもそも、何か

を決定し、また進めるために参加しているのであり、雰囲気だけでなく話し合いの内容も充実する必要がある。「今日はこれが決まってよかった」「みんなで話し合っただけよかった」「これからどうしていこうか」と思える有意義な場をつくっていくことの思いをこめて「中身濃く」というモットーを掲げている。

[図 8-3 : 「男女協働サロン」のモットー]



## 2) ルール

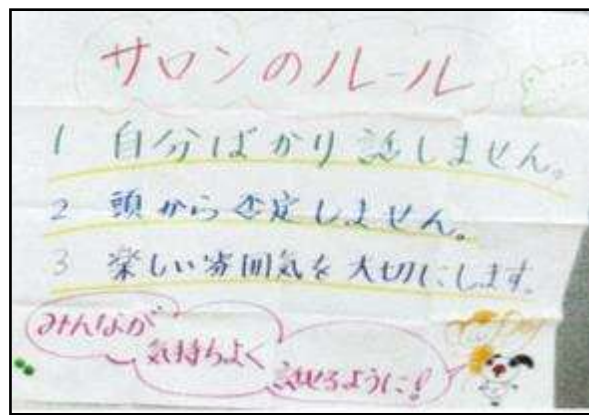
では、モットーに掲げた場を実現していくために、参加者は具体的にどんな行動を起こせばよいか。参加者の行動規範を示したものに「男女協働サロンのルール」がある。これも3つを掲げている。「自分ばかり話しません」「頭から否定しません」「楽しい雰囲気を大切にします」である。前述の「フォーラムまきのほら」での反省を受け、これらのルールが掲げられた。

まず、前提にあるのは、話し合いとは、意見を“聴く”場であるという考え方だ。話しやすい雰囲気をつくり、かつ、時間内に合意形成をはかるために、男女協働サロンでは4～6人のグループに分かれる。せっかく話し合いの場にいるのだから、自分の意見を話したいとも思うだろう。それに、普段思っていることや小さなつづやきが、実は地域を良くする大きな力を持っている。一人ひとりが持っている意見を引き出すためには、特定の人の「講演会」で時間を奪われないこと、すなわち「自分ばかり話しません」という要素が必要になる。

また、勇気を出して発言した内容に対し、頭から否定をされては、話し合う気持ちが失せてしまう。同じ場に参加していても、今まで過ごしてきた環境が異なれば考え方が異なるのは当然である。もしかしたら、その時の体調や気分によって意見が変わるかもしれない。有意義な意見交換を行うためには相手の意見を「それは違う」と断定したり、「あなたは違う。ダメだ。」と相手を根本から否定しないことが重要である。「頭から否定しません」と掲げることで、自分と意見が違っては「この人はこう考えているのだ」と受け止めてから自分の意見を述べることを促している。

そして、「楽しい雰囲気を大切にすること」である。「参加して良かった」「また参加したい」と思える場をつくっていければその時間は上手くいったといえるだろう。

[図 8-4 : 「男女協働サロン」のルール]



「男女協働サロン」のモットーとルールは、毎回、会の冒頭で共有される。守られていない場合、ファシリテーターは、例え途中であっても全体の話し合いを中断させ、全員で再確認する時間を持つ。お互いの心遣いは、限られた時間の中での話し合いにおいて必要不可欠なのである。

また、最低限のルールとして、時間は守らなければいけない。特に、終了時間を守ることは、非常に重要であり、ファシリテーターは、ストップウォッチを片手に、時間管理を行いながら進行役を担うのである。

### (3) 「男女協働サロン」を開こう

「男女協働サロン」は、様々な場面やパターンのもとで開催され、1つの形式をとるものではない。しかし、当マニュアルでは、イメージがしやすいよう、第4章で事例研究を行った坂部地区のケースを取り上げる。坂部地区で地域まちづくり計画を策定した際の「男女協働サロン」をモデルケースとして記載する。

繰り返しになるが、開催された男女協働サロンの位置づけや目的、参加者等によって開催方式が異なる。また、前提として、事務局と主催者である区長が当事業の目的や方向性を共有した上での動き方等を記載している。

#### 今回の事例

#### 【「男女協働サロン」の前提条件】

- 背景：「地域の絆づくり事業」において、坂部地区が開催した第1回男女協働サロン(全7回/7回を通じて「まちづくり計画」を策定する。)
- 日時：平成24年8月22日(水)午後7～9時
- 会場：坂部区民センター
- 目的：①初回なので、参加者が「話し合うことは楽しい」と思うこと。  
②みんなで坂部の良いところと課題を共有し合うこと。
- 参加者：地区自治推進協議会、策定委員会から選出された市民メンバー38名(⇒原則として全7回の参加を依頼している。)

#### ①全体スケジュール

##### 1) 前提：「男女協働サロン」の主な企画運営者

まず、前提として「男女協働サロン」の主な企画運営者となるのは、サロンを企画、運営、進行する際に中心となる役割をもつ者である。この場合、まず主催者であり「男女協働サロンによって“課題を解決したい”と思う者」つまり「区長」である。前述で「男女協働サロン」には話し合いの種となる「ニーズ(思い)」が必要であるとしたが、当事業は区が主催となって地域の課題を解決しながらまちづくりを進めるという取組であるため、「うちの地区を何とかしたい」と思っている区長や自治会の役員が参加することで、地区に根ざした課題の設定や展開へ繋げることが可能となる。次に、「男女協働サロン」を進行する市民ファシリテーターである。市民ファシリテーターも一緒に、「男女協働サロン」を開く背景や目的等の情報を共有しプログラムを作成することで、地区に寄り添った進行を行うことができるため、参加は必須である。当事業では、男女協働サロンを開催する地区出身の市民ファシリテーターが進行を担うことが多いが、逆に「出身地区だとやりづらい」という市民ファシリテーターも存在するため、それは個別に本人や区長と相談する必要がある。

最後に、「事務局」である担当職員は、打ち合わせに参加することで、今後の方向性や事務局としてすべきことが見えてくる。

| 今回の場合 | 【「男女協働サロン」の主な企画運営者】                                                          |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 「男女協働サロン」開催にあたり事前準備を行う人：事務局(地域政策課)                                           |
| 2     | 主催者：坂部地区自治推進協議会                                                              |
| 3     | 「男女協働サロン」によって“課題を解決したい”と思う人(課題を持ち込む人)：<br>坂部地区自治推進協議会、社会福祉協議会、市高齢者福祉課、市観光空港課 |
| 4     | 「男女協働サロン」の進行を務める人：市民ファシリテーター                                                 |

図5 [男女協働サロン開催のためのスケジュール]をご覧ください。横軸が「やること」のカテゴリーで、縦軸が「男女協働サロン」当日までの時間を示している。(共に「目安」である。)ここでは、時間軸で行政(事務局)の動き方を見ていくことにする。

## 2) 約1ヶ月前：「男女協働サロン」開催日と事前打合せの日時と会場を決める。

### 【「男女協働サロン」の開催日時と場所を決定する。】

主催者である区長と開催する日時と場所を決定する。連続で行う場合は、予め年度内のスケジュールを決めておくことが望ましい。地区で「男女協働サロン」を開催する場合、昼間は仕事がある者が多くを占めるため、時間帯は平日の午後7～9時の約2時間で設定する。会場は公民館やコミュニティセンター等、地区の皆様が参加しやすい公共施設を利用するが多い。会場を予約する際は、準備の時間も含め、前後1時間を見据えて予約するのが好ましい。(例えば、サロンが「午後7～午後9時」の場合、施設予約は「午後6時～午後10時」となる。)

### 【打合せの開催日時と場所を決定する。】

「男女協働サロン」の開催日時が決まったら、打合せの日時と会場も決める。打合せ参加者は前述の「男女協働サロンの主な企画運営者」のメンバーである。打ち合わせ開催時期は準備時間等を考慮し、2～3週間前が望ましい。1回の打合せの所要時間は2時間程度を見込む。(あくまで目安であり、3時間を超える場合や、打ち合わせ事項が極めて多いケースは後日に追加で打合せを行う場合もある。) 打合せ会場も、開催地区の公共施設(公民館や防災センター等)や市役所等で実施することが多い。

[図 8-5 : 「男女協働サロン」開催のためのスケジュール]

|       | プログラム作り                                                                                                                                                                                  | 参加者集め                                                                                                                      | 備品等準備                                                                                                                                              |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 約1ヶ月前 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・主催者等と調整し、サロンの開催日と会場を決定。</li> <li>※事前に会場の下見をしておく</li> <li>とプログラム考案や備品準備時に役立つ。</li> <li>・打合せ参加者と調整し、打ち合わせ日程と場所を決定。</li> </ul>                      |                                                                                                                            |                                                                                                                                                    |
| 約3週間前 | <p><b>打合せ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○参加する人:<br/>事務局(担当職員)、区長、市民ファシリ(サロンの運営担当者)</li> <li>○内容:<br/>・今回のサロンの目的、プログラム、役割分担、必要な備品、会場レイアウト等</li> <li>・来てほしい参加者</li> </ul> |                                                                                                                            |                                                                                                                                                    |
| 2週間前  | <ul style="list-style-type: none"> <li>※打ち合わせ回数が複数になる場合もある。</li> <li>※役割や備品等の詳細事項については後日ファシリと事務局とで決める場合もある。</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・来てほしい参加者に通知を出す。(作成は担当職員あるいは地区の事務局)</li> <li>・町内会や個々人で担当を振り分け、個人的に声を掛ける。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・参加者名簿を作成。</li> <li>・開催通知の作成、郵送</li> <li>・タイムテーブル作成</li> <li>・参加者リスト作成</li> <li>・備品準備、足りないものは発注。</li> </ul> |
| 随時    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・メールや電話等で気になったことやアイデアを共有しプログラムを煮詰める。</li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・区長と参加者状況を共有したり、困り事は相談し合う。</li> </ul>                                               |                                                                                                                                                    |
| 直前    |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・タイムテーブル完成</li> <li>・参加者リスト完成</li> <li>・参加者グループ分け</li> <li>・その他配布物の作成と印刷</li> </ul>                         |
| 当日    | <b>サロン開催(→決定事項から「やること」が生まれることもある)</b>                                                                                                                                                    |                                                                                                                            |                                                                                                                                                    |
| 翌日以降  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・話し合いから生まれた「やること」に取り組む。</li> <li>・次回のサロン開催に向けて動き始める。</li> </ul>                                                                                   |                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・サロンの記録を作成、課内で回覧。</li> </ul>                                                                                |

### 3) 約3週間前：打合せを実施する。

「男女協働サロン」の事前打合せでは、今回の場の目的(なぜサロンを開くのか/サロンを通じて参加者にどのようになってほしいか)や背景(「男女協働サロン」を開く経緯や留意しておきたいポイント)等を共有した上で、プログラムを決めていく。

しかしながら、今回ケースのように複数回の「男女協働サロン」が続いていくケースでは、目的やゴール、目指したい成果等をマクロなレベル(年間あるいは数年)と、ミクロなレベル(毎回)で予め共有すると、今回のサロンの位置づけや目的等が明確になる。

また、「今回の話し合いにどのような人々に来てほしいか」も話し合い、「誰が、誰に、どのようにして」誘うのかを決める。「男女協働サロン」における適正な参加者人数は、牧之原市の経験上、約25~36人であると認識している。こうしたことを話していくと、あっという間に時間が過ぎていくのである。1回で決まらない場合は追加で打合せ日を設け、実施していく。

また、プログラムの内容だけでなく、時間配分や役割分担、必要な備品等、細かいことも決める必要がある。区長とは主にサロンの目的とプログラム等の大枠を共有することが多く、時間配分や役割分担等の細かいレベルになると、事務局とファシリテーターとの打合せで進むことが多い。

| 今回の場合 | 【事前の打合せについて】                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | <ul style="list-style-type: none"><li>○日 時：平成24年8月7日(火) 午後1時から午後4時30分</li><li>○会 場：坂部区民センター</li><li>○目 的：第1回男女協働サロンに向けた具体的な内容の打合せ、全体の流れの確認、今後の進め方、取り組み内容の確認</li><li>○出席者：区長、役員①、役員②、市民ファシリ兼準備委員①、市民ファシリ兼準備委員②、市民ファシリ兼準備委員③、市民ファシリ兼準備委員④、市民ファシリ兼準備委員⑤、市民ファシリ兼準備委員⑥、社会福祉協議会①、社会福祉協議会②、コンサル①、コンサル②、市観光空港課担当者①、市高齢者福祉課担当者①、市高齢者福祉課担当者②、事務局(市地域政策課長、同課担当者) 計18人</li><li>○結 果：・坂部地区まちづくり計画の方向性が決定した。<br/>・当日のプログラムが決定した。</li></ul> |

### 4) 約2週間前：参加者集めに係る作業に取り組む/サロンのタイムテーブル作成/備品準備/参加者リスト作成

#### A 参加者集めに係る作業に取り組む

参加してほしい者が決定すると、区長からサロンの開催通知を送付する。この開催通知を誰が作成し郵送作業を行うかは区長と話し合い、決定する。区長が行う場合もあれば、

事務局が行う場合、あるいは地区の事務局(公民館等)が行う場合もある。大抵は行政か地区の事務局が担うことが多い。

#### 今回の場合

#### 【「男女協働サロン」参加者への通知について】

- ・坂部地区は、区で事務局を持っており、拠点が「坂部区民センター」にある。そのため、基本的に問合せ先は区事務局が担った。
- ・実際に参加者へ郵送した通知は P152 を参照。

## B サロンのタイムテーブル作成

みんなで決めたサロンのプログラムをタイムテーブル(時間軸)に記入していく。タイムテーブルは、フォーマットとして持っておくと便利だ。当市の場合、①日時②会場③目的(テーマ)④時間⑤所要時間⑥ワーク内容⑦担当者⑧備考を記入する。(今回のタイムテーブル等の内容は P132 を参照。)





[図 8-7 : 「男女協働サロン」でよくある役割]

| 役割                  | 役割の内容                                                                    |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 司会(1人)              | 会が円滑に進むように1つ1つのプログラムの間に入り進行する。                                           |
| メインファシリテーター(1人)     | 話し合いの進行を務める。                                                             |
| サブファシリテーター(1人)      | 参加者の人数が多かったりしてメインファシリだけでは場を進行するのが難しい場合や経験が浅い人がメインを務める場合、サブファシリをつけることがある。 |
| アイスブレイク(1人)         | 冒頭で緊張をほぐすためのゲームを行う人。話しやすい雰囲気ができるような進行がポイント。メインやサブが兼ねることもある。              |
| その他                 | 何かを説明をする等、ファシリ、司会、アイスブレイクの他に必要な役割があった場合につける。                             |
| グループファシリテーター(グループ数) | グループでの話し合いが円滑に進むようにグループごとにファシリテーターを置く。市民ファシリや市職員が担うことが多い。                |
| 事務局                 | 備品管理、写真撮影、受付サポート等                                                        |

**今回の場合**

**【役割分担について】**

第1回の「男女協働サロン」では、それぞれ7人で役割分担を行った。(地区長と策定委員長の挨拶を含めると9人である。)

| 役割          | 役割の内容                                                       |
|-------------|-------------------------------------------------------------|
| 実際の担当者      |                                                             |
| 司会          | 会が円滑に進むように1つ1つのプログラムの間に入り進行する。                              |
| 市民ファシリ①     |                                                             |
| アイスブレイク     | 冒頭で緊張をほぐすためのゲームを行う人。話しやすい雰囲気ができるような進行がポイント。メインやサブが兼ねることもある。 |
| 市民ファシリ②     |                                                             |
| 情報提供        | 参加者が納得して話し合いに参加できるように、しくみ、進め方、計画について説明する。                   |
| 市事務局(地域政策課) |                                                             |
| サロンの説明      | 「男女協働サロン」のルールとモットーを伝える。                                     |
| 市民ファシリ③     |                                                             |
| テーマ説明       | どんなことを話し合うのか、なぜこのテーマなのかを説明する。                               |
| 市民ファシリ④     |                                                             |
| メインファシリテーター | プログラム(主にグループワークの時間)の主な進行を務める。                               |
| 市民ファシリ⑤     |                                                             |
| 市事務局        | ・備品管理<br>・写真撮影                                              |
| 市地域政策課      | ・受付サポート等                                                    |

**C 会場レイアウト考案、備品準備**

予め会場を下見しレイアウトを考えておくと、当日も余裕を持って準備に取り組むことができる。また、サロンに必要な備品を確認し、揃える。会場を彩る装飾品は、100円シ

ップで購入できたり、手作りで作ったり、家にあるものを持ってくれば、費用をかけなくても十分に楽しい雰囲気をつくるのが可能である。また、お菓子やお茶は、地区に依頼し、自ら準備をする。

[図 8-8 : 会場下見チェックリスト]

| チェック項目                | ✓ |
|-----------------------|---|
| 会場の机と椅子はいくつあるか(数は適当か) |   |
| ホワイトボードはいくつあるか        |   |
| 広さはどれくらいか(広さは適当か)     |   |
| 音響は使えるか→ない場合は持参する     |   |
| 時計はあるか→ない場合は持参すると良い   |   |
| 飲食は可能か                |   |
| 会場の開け閉め(鍵)はどうなっているか   |   |

【こんな備品使ってます】

牧之原市で使用している備品を少しだけ紹介する。次ページの「備品リスト」と照らし合わせてご覧いただきたい。

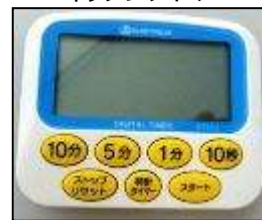
●水性顔料マーカー8色セット



●水性染料マーカー(細字)



●キッチンタイマー



●名札



●テーブルフラッグ



●付箋



●養生テープ



●お菓子を入れるカゴ



●お菓子のごみを入れるカゴ



●テーブルクロス



これらは100円ショップで購入できます。

[図 8-9 : 備品リスト]

| 準備物   |                       | 数     | ✓ | 担当 |
|-------|-----------------------|-------|---|----|
| ワーク用品 | 模造紙                   | 6枚    |   | 市  |
|       | 発表・投票用紙               | 6枚    |   |    |
|       | 付箋                    | 6束    |   |    |
|       | 水性顔料マーカー8色セット         | 6箱    |   |    |
|       | 水性染料マーカー(細字)          | 36本   |   |    |
|       | キッチンタイマー              | 6個    |   |    |
|       | 投票用シール                | 72枚   |   |    |
|       | A4用紙・A3用紙             | 適当    |   |    |
|       | 名札                    | 36枚   |   |    |
|       | 名札カード                 | 36枚   |   |    |
|       | テーブルフラッグ              | 6個    |   |    |
| 掲示用品  | 養生テープ                 | 1つ    |   | 市  |
|       | サロンのルール               | 1枚    |   |    |
|       | サロンのモットー              | 1枚    |   |    |
|       | 全体の流れの紙               | 1枚    |   |    |
| サロン用品 | お菓子を入れるカゴ             | 6個    |   | 市  |
|       | お菓子のごみを入れるカゴ          | 6個    |   |    |
|       | お菓子                   | 約40人分 |   | 区  |
|       | お茶                    | 約40人分 |   |    |
|       | 紙コップ                  | 50個   |   | 市  |
|       | 布巾                    | 1枚    |   |    |
|       | ティッシュ                 | 1箱    |   |    |
|       | アイスブレイク用品             |       |   |    |
| 会場設備  | 【施設】カギ                |       |   | 市  |
|       | マイク                   | 2本    |   |    |
|       | ホワイトボード               | 1枚以上  |   |    |
|       | 時計                    | 1個    |   |    |
|       | BGM                   |       |   |    |
| 配布資料  | 次第                    | 45枚   |   | 市  |
|       | 参考資料                  | 45枚   |   |    |
| 事務資料  | 受付名簿                  | 2枚    |   | 市  |
|       | タイムテーブル(事務局+ファシリ+区長分) | 7~8枚  |   |    |

D 参加者名簿を作成する

参加者を名簿にまとめておくと、管理や運営に大いに役立つ。ただし、郵送作業で使用する事務局用と、当日の出欠を確認するための当日受付用に区分することが必要である。そして、事務局用の名簿は、住所や連絡先等の個人情報が含まれているため、取扱いに十分注意することが必要である。

[図 8-10：参加者名簿(事務局用(例)) ]

| サロン参加者名簿 |    |    |        |             |              |    |  |
|----------|----|----|--------|-------------|--------------|----|--|
| 氏名       | 性別 | 年齢 | 所属     | 住所          | 電話番号         | 備考 |  |
| 牧之原 太郎   | 男  | 40 | 〇〇株式会社 | 牧之原市△△12-34 | 090-XX-XX-XX |    |  |
| 藤原 花子    | 女  | 32 | 主婦     | 牧之原市△△56-78 | 0548-23-□□   |    |  |
|          |    |    |        |             |              |    |  |
|          |    |    |        |             |              |    |  |
|          |    |    |        |             |              |    |  |
|          |    |    |        |             |              |    |  |
|          |    |    |        |             |              |    |  |

[図 8-11：平成 24 年 7 月 4 日に坂部地区で開催したサロンの参加者名簿(受付用(例))]

**坂部地区まちづくり計画**  
**第 1 回 策定委員会**  
 平成 24 年 7 月 4 日 (水) 19:00 ~ 21:00  
 坂部地区センター 中会議室

**ワークショップグループ**

**なのはな**

〇〇〇〇    〇〇〇〇  
 〇〇〇〇    〇〇〇〇  
 〇〇〇〇    〇〇〇〇

**カーネーション**

〇〇〇〇    〇〇〇〇  
 〇〇〇〇    〇〇〇〇  
 〇〇〇〇    〇〇〇〇

**つばき**

〇〇〇〇    〇〇〇〇  
 〇〇〇〇    〇〇〇〇  
 〇〇〇〇    〇〇〇〇

**チューリップ**

〇〇〇〇    〇〇〇〇  
 〇〇〇〇    〇〇〇〇  
 〇〇〇〇    〇〇〇〇

3ページ

**【策定委員】 ※〇〇〇〇は氏名**

- 〇〇〇〇(子育て支援)
- 〇〇〇〇(子育て支援)
- 〇〇〇〇(茶室委員会)
- 〇〇〇〇(JA/ハイナン女性部)
- 〇〇〇〇(町会)
- 〇〇〇〇(保育園保護者会)
- 〇〇〇〇(保育園保護者会)
- 〇〇〇〇(協賛会)
- 〇〇〇〇(地区PTA)
- 〇〇〇〇(地区PTA)
- 〇〇〇〇(消防団)
- 〇〇〇〇(市産業経済部長)

**【準備委員会及び策定委員】**

- 〇〇〇〇(市民ファシリテーター)
- 〇〇〇〇(市民ファシリテーター)
- 〇〇〇〇(市民ファシリテーター)
- 〇〇〇〇(市民)
- 〇〇〇〇(市民)
- 〇〇〇〇(市民ファシリテーター)

**【市役所】**

- 〇〇〇〇(市長)
- 〇〇〇〇(副市長)
- 〇〇〇〇(企画部長)
- 〇〇〇〇(観光部長)
- 〇〇〇〇(高齢福祉課長)
- 〇〇〇〇(高齢福祉課)
- 〇〇〇〇(高齢福祉課)
- 〇〇〇〇(健康増進課)
- 〇〇〇〇(健康増進課)
- 〇〇〇〇(健康増進課)
- 〇〇〇〇(健康増進課)
- 〇〇〇〇(健康増進課)
- 〇〇〇〇(健康増進課)
- 〇〇〇〇(健康増進課)
- 〇〇〇〇(健康増進課)
- 〇〇〇〇(健康増進課)
- 〇〇〇〇(健康増進課)

実際に坂部地区で使われた受付用名簿である。「〇〇〇〇」は人の氏名で、「なのはな」等の花の名前はグループ名。(ここにも遊び心がある。)この名簿には、グループごとと所属ごととで振り分けたものがそれぞれ書いてある。

予め割り振ったグループを受付名簿に記載しておく、受付時の席割りがスムーズになる。

## 5) 随時：プログラムを詰める／参加者集めのフォローを行う

プログラムについて、打合せで詰め切れなかった部分や、思いついたことがあった場合、市民ファシリテーターと電話やメールで共有したり決めるケースがある。

## 6) 直前：タイムテーブルを完成させる／参加者をグループに分ける／その他製作物

### A タイムテーブルを完成させる

市民ファシリテーターとの打合せも一段落したら、タイムテーブルに最終決定事項を書き完成させ、印刷する。

### B 参加者をグループに分ける

開催通知の返答状況により当日参加者が決まってきたら、グループ分け作業を行う。前述のとおり、「男女協働サロン」は、話しやすい雰囲気づくりと話し合いの効率の良さのため、参加者を4～6人のグループに振り分けて話し合いを進める。

このグループ分けが非常に重要。同じ属性の者同士を同じグループにすると意見に偏りができてしまうため、いかにグループに多様性を持たせて交流を持っていくかが鍵となる。男女比、年齢比、居住地域、所属等バラバラの構成にするのが望ましい。特に、グループは原則男女混合となるようにする。図7の事務局用名簿で「性別」「年齢」「所属」を含めるのはこうした理由がある。



### C その他製作物を完成させる

次第や発表用資料等、必要な製作物を完成させ、印刷を行う。必要な場合は司会や市民ファシリテーターのシナリオも作成する。ここも、楽しい雰囲気をつくるきっかけになる。

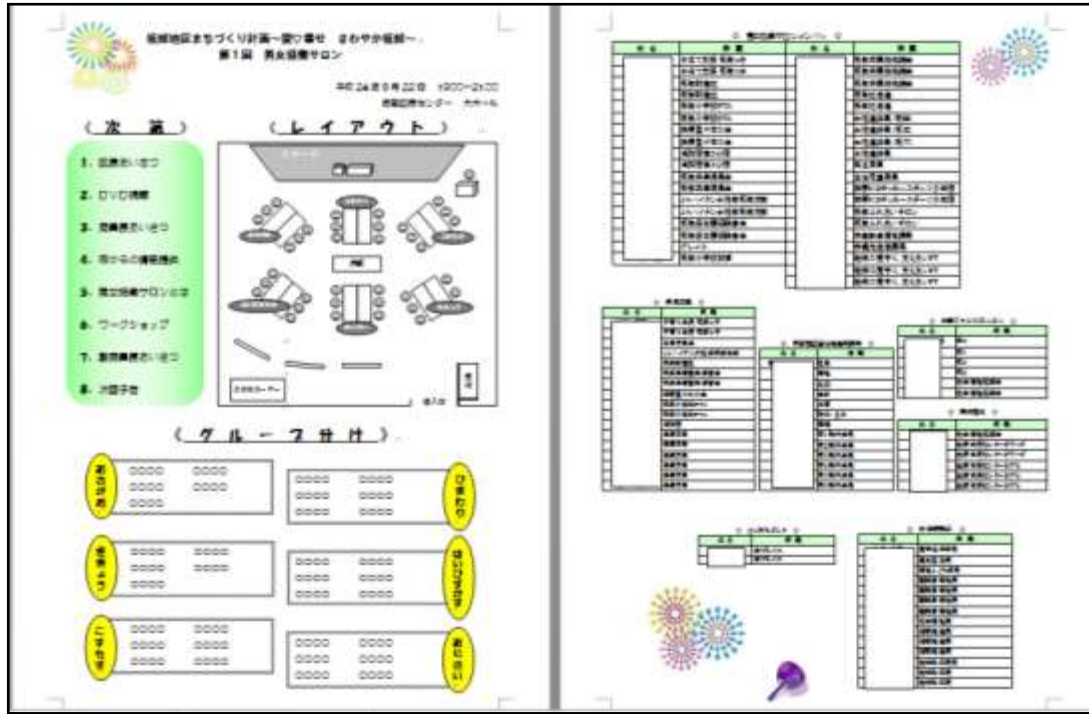
[図8-12：平成25年2月20日に坂部地区でのサロンで配布した次第(両面印刷)]



今回の場合

【配布物(次第とグループ分け)について】

今回は夏の時期だったので、花火のデザインによる配布物である。



7) 当日

いよいよ「男女協働サロン」当日だ。笑顔で参加者の皆さんを迎える。基本的に、当日の事務局の役割は、備品管理や写真撮影等の裏方である。(場合によっては前に出て説明をすることもある。) 詳しくは「(2) 当日の動き」で述べる。

## 8) 開催後

### A 「男女協働サロン」の記録を作成する。

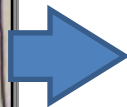
まずは、「男女協働サロン」で撮った写真を共有フォルダに保存する。報告書が作成しやすくなり、写真が必要になった際にも活用が可能となる。(写真に写ることを好まない市民、自分が映った写真を公開されたくない市民もいらっしゃるため、予め了承を得ておくことが必要である。)さらに、当日使用した模造紙の内容をデータでまとめておくと、記録の保存方法がスマートになる。内容を速やかに報告書にまとめたら、課内で回覧する。(牧之原市では、市政の理念である「協働」に特化した事業であるため、市長稟議で報告する。)



今回の場合

【模造紙内容のデータ化について】

このときの「男女協働サロン」のテーマは「坂部地区の良いところと悪いところを出そう」であった。付箋と模造紙でまとめた意見をこのようにしてデータに残るようまとめる。

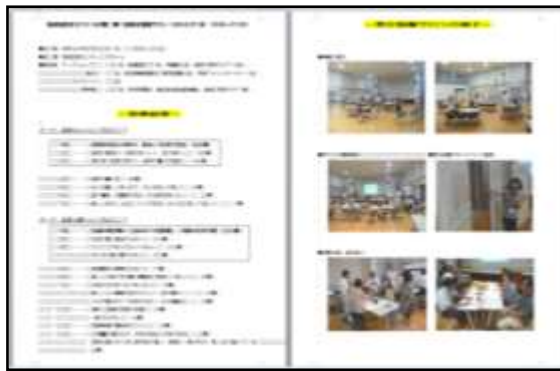


| 【あじさいグループ意見まとめ】 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 悪いところ↓          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1. 若い人が少ない      | <input type="checkbox"/> 若い人が少ない。<br><input type="checkbox"/> 若い人が少ない。<br><input type="checkbox"/> 若い人が少ない。<br><input type="checkbox"/> 若い人が少ない。<br><input type="checkbox"/> 若い人が少ない。<br><input type="checkbox"/> 若い人が少ない。<br><input type="checkbox"/> 若い人が少ない。<br><input type="checkbox"/> 若い人が少ない。<br><input type="checkbox"/> 若い人が少ない。<br><input type="checkbox"/> 若い人が少ない。 |
| 2. 自然が美しい       | <input type="checkbox"/> 自然が美しい。<br><input type="checkbox"/> 自然が美しい。<br><input type="checkbox"/> 自然が美しい。<br><input type="checkbox"/> 自然が美しい。<br><input type="checkbox"/> 自然が美しい。<br><input type="checkbox"/> 自然が美しい。<br><input type="checkbox"/> 自然が美しい。<br><input type="checkbox"/> 自然が美しい。<br><input type="checkbox"/> 自然が美しい。<br><input type="checkbox"/> 自然が美しい。           |
| 3. そのほか         | <input type="checkbox"/> そのほか。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 良いところ↓          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 4. 地域の活動        | <input type="checkbox"/> 地域の活動。<br><input type="checkbox"/> 地域の活動。                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 5. 環境が美しい       | <input type="checkbox"/> 環境が美しい。<br><input type="checkbox"/> 環境が美しい。                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 6. 交通が便利        | <input type="checkbox"/> 交通が便利。<br><input type="checkbox"/> 交通が便利。                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 7. 緑が多い         | <input type="checkbox"/> 緑が多い。<br><input type="checkbox"/> 緑が多い。                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 8. 若い世代が少ない     | <input type="checkbox"/> 若い世代が少ない。<br><input type="checkbox"/> 若い世代が少ない。                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 9. 若い世代が少ない     | <input type="checkbox"/> 若い世代が少ない。<br><input type="checkbox"/> 若い世代が少ない。                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

今回の場合

【報告書の作成について】

日時、会場、参加者数、内容、結論、雰囲気等を簡潔にまとめ、写真も添付した。



## B 「男女協働サロン」から生まれた「やること」に取り組む

「男女協働サロン」で決まったことから、今後取り組むべきことが挙がり、それを行政が行う場合がある。行政が担う役割については責任を持って取り組む。

## C 次回の「男女協働サロン」に向けて動き始める

地域や時期によって差はあるが、基本的に当事業の「男女協働サロン」は月 1 回のペースで開催される。1 回のサロンが終了したら、また次の回に向けて段取りを進めていく。

### ②当日の動き

それでは、この日の流れを詳しく確認する。

#### 1) 会場のセッティング（開始 1 時間前）

##### A 会場の正面を決め、机と椅子を並べる

当日は約 1 時間前に会場入りし、セッティングを行う。事務局だけでは時間がかかるため、可能な限り、市民ファシリテーターや自治会、参加者の皆様にお手伝いをいただくとスムーズに準備が進む。

まず、会場のどの面を正面（進行役が進行を進める位置）に置くか決める。時計が見やすい面に置いたり、眺めが良い面に置いたり、会場のつくりによって異なる。また、縦長の会場の場合は横に広がるレイアウトにし、前に立つ市民ファシリテーターとグループとの距離を近づける等々、工夫が必要なきももある。

正面が決まったら、ホワイトボードを置き、市民ファシリテーターが動きやすいセッティングをつくる。そして、入口の近くに受付をつくり、空いているスペースにはお茶やお菓子を置くスペースもつくる。会場のつくりや備え付けの備品等は予め下見により確認しておくことが望ましい。

通常、机は細長いタイプのもが多く、2つをくっつけて 1 テーブルをつくる。加えて、椅子を 1 グループにつき 4～（最大）6 人数分配置する。飛び入り参加の場合も考慮し、少し多めに置くと心にもゆとりができる。また、グループ間の机の距離を少し保つことで、椅子の出し入れや移動がしやすくなる。このときのポイントは、正面に向けて、机と椅子を「八」の字に配置することである。こうすることで、全員が正面を見やすくなる。

##### B 装飾、備品を施す

###### 各テーブルに施すこと

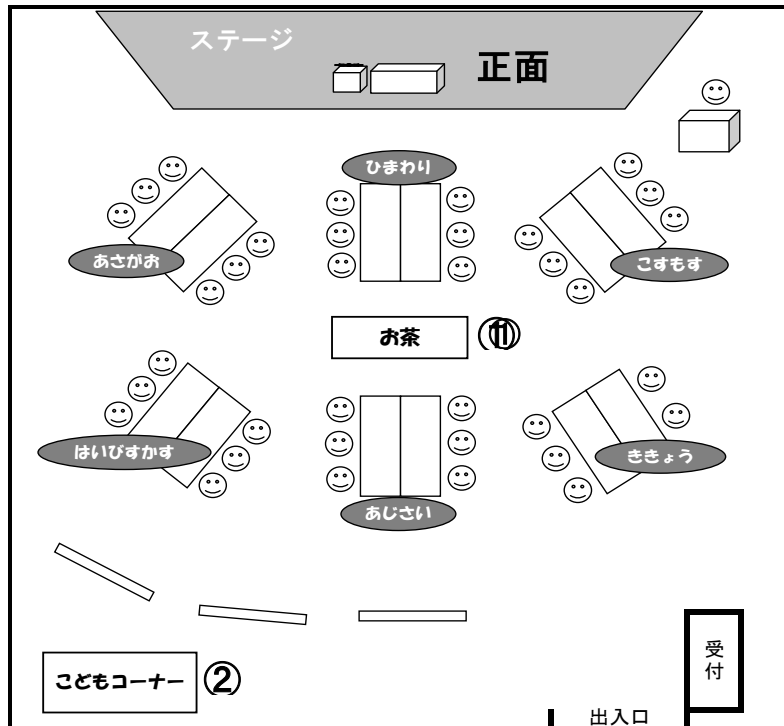
- ・机にテーブルクロスを敷き、グループフラッグを立てる。
- ・お菓子を取り分けたカゴとゴミ箱を置く。
- ・サロンで使う備品を置く（水性顔料マーカー… 1 箱／水性染料マーカー… 6 本／付箋… 2 束／キッチンタイマー… 1 個／模造紙 1 枚／投票用紙 1 枚／投票用シール 2 枚× 6 束）



## 今回の場合

### 【会場レイアウトについて】

今回は、6人×6テーブルの会場をつくった。



- 1 「お茶」は、飲み物を置くスペースで、セルフサービスである。ペットボトルで済ませることもあるが、牧之原市はお茶農家が多くいるので、茶葉による緑茶を用意することが多い。
- 2 「子どもコーナー」を設け、子どもを連れながら参加できるように、おもちゃなどを置いている。地区の皆様には「子どもが会場を走り回っているだけで良い雰囲気になる」と感想をいただけることが多い。



### 会場全体に施すこと

- ・「サロンのルール」「サロンのモットー」が書かれた模造紙を参加者全体に見やすい場所に貼る。
- ・お茶スペースにお茶、紙コップ、台拭きを置く。
- ・ホワイトボードに本日のテーマを書く。この日のテーマは「坂部地区の良いところと悪いところを出そう」
- ・マイクの音量を確認する。
- ・BGMの音量を確認し、流す。



### 受付に施すこと

- ・配布資料、受付名簿、名札カード、名札ケースを置く。
- ・受付がわかるようなアピールを書く。

### その他

- ・テーマに関連していたり季節を感じる装飾品を置くと盛り上がる。  
(「桜」「夏祭り」「海」「食欲の秋」「ハロウィン」「雪」「クリスマス」「正月」「バレンタイン」等々、たくさんのテーマがある。)
- ・会場の部屋がわかりづらい時は、施設の入口等に案内板を置くと親切である。
- ・プロジェクター、スクリーン等を使用する場合は、配置や見やすさを確認する。



## 2) 最終打合せ(開始 30 分前)

この時には事務局、市民ファシリテーター、区長が揃うことが望ましい。本日の会の目的やプログラム、各々の動き方、参加者等について、最終確認を行う。事前に十分共有ができていれば必ずしも行う必要はない。

## 3) 受付開始(開始 15 分前)

適宜、受付を開始する。受付では、来た人を名簿にチェックし、入るグループが決まっていれば、グループ名を伝える。そして、配布物と名札カード、名札ケースを渡し、テーブルへの移動を促す。参加者はグループのテーブルで名札を書いたり、お菓子やお茶をつまむなどして時間を過ごす。名札には「呼ばれたい名前(ニックネーム等)」を書いてもらうようにすると、相手との距離が一気に縮まる。



4) いよいよ「男女協働サロン」開始！

今回の場合

【当日のタイムテーブル】

| 坂部地区まちづくり計画 第1回男女協働サロン |                           |                        |                                                                                                                                                      |
|------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 日時                  | 平成24年8月22日(水) 19時～21時(予定) |                        |                                                                                                                                                      |
| 2. 会場                  | 坂部区民センター 大ホール             |                        |                                                                                                                                                      |
| 3. タイムスケジュール           |                           |                        |                                                                                                                                                      |
| 時間                     | 所要(分)                     | 内容                     | 備考                                                                                                                                                   |
| ～19:00                 |                           | アイスブレイク                | 杉本                                                                                                                                                   |
| 19:00                  | 2                         | 開会・あいさつ                | 司会：前田 あいさつ：区長                                                                                                                                        |
| 19:02                  | 9                         | DVD視聴                  |                                                                                                                                                      |
| 19:11                  | 3                         | 委員長あいさつ                | 小関委員長(第1回策定委員会について等)                                                                                                                                 |
| 19:14                  | 5                         | 市からの情報提供               |                                                                                                                                                      |
| 19:19                  | 7                         | 質疑応答                   |                                                                                                                                                      |
| 19:26                  | 3                         | 男女協働サロンとは<br>(WSのルール等) | 良知                                                                                                                                                   |
| 19:29                  | 7                         | 自己紹介                   | 石神 一人30秒                                                                                                                                             |
| 19:36                  | 3                         | テーマ説明                  | 平<br>◎坂部について、良いところは伸ばす、できていないところ(=悪いところ)は良くする、など考えてみてまとめたものが計画になる。<br>(「自分が普段生活していて、こうなっていたら便利なのに…ということや、困っていること、疑問に思っていることはありませんか?」<br>というような呼びかけ方) |
| 19:39                  | 1                         | 説明(書き出しについて)           | 石神 ふせん1枚に1つの意見、書いている時は周りの者は静かに、<br>良い意見を書こうとせず、単語でもいいからたくさんの意見を<br>出す、書くことで発言をしたと同じ事、のり面は上に、 など                                                      |
| 19:40                  | 5                         | 書き出し<br>(坂部の良い/悪いところ)  |                                                                                                                                                      |
| 19:45                  | 1                         | 説明(共有について)             | 模造紙を使って説明                                                                                                                                            |
| 19:46                  | 15                        | 共有                     |                                                                                                                                                      |
| 20:01                  | 1                         | 説明(絞り込みについて)           | 良いところ3つ、悪いところ3つ、どうしても残しておきたいもの1つに絞り込むことを説明                                                                                                           |
| 20:02                  | 25                        | 絞り込み・まとめ               | (悪いところの例)<br>〇〇川の周りにたくさんのゴミが捨てられており、以前生息していた植物や生物が見られなくなった。<br>(良いところの例)<br>子どもたちの登下校中の安全確保のため、〇〇活動が行われている。                                          |
| 20:27                  | 1                         | 説明(発表について)             |                                                                                                                                                      |
| 20:28                  | 2                         | 発表準備                   |                                                                                                                                                      |
| 20:30                  | 10                        | 発表                     | 1分半×6G                                                                                                                                               |
| 20:40                  | 3                         | 集約                     | (サポートを置く)                                                                                                                                            |
| 20:43                  | 1                         | 説明(投票について)             | 良いところ、悪いところ2票ずつ                                                                                                                                      |
| 20:44                  | 3                         | 投票                     |                                                                                                                                                      |
| 20:47                  | 2                         | 副委員長あいさつ               | 岡部副委員長                                                                                                                                               |

## A アイスブレイク

初対面の人同士であったり、久しぶりの再会同士であったり、今から始まる話し合いに何だか落ち着かなかつたりと、参加者は色々な気持ちを持っているため、まずは緊張をほぐしたり、参加者同士が仲良くなったり、話し合いへの心構えをつくるための活動を行う。牧之原市では、「1人1本スプーンを持ち、ピンポン玉をスプーンで渡して何回まわせるか。」「コインを上からおとし、紙コップに何回入るか」といったグループ対抗戦のゲームを行ったり、自己紹介を丁寧に行うなどを行うことがある。

アイスブレイクのアイデアの書いてある本もあるので、色々で見ると参考になる。

## B 開会・あいさつ(2分)

BGMを止め、司会により開会。(人数が少ない場合は約5～10分待つときもある。)

| 今回の場合 | 【開会・あいさつ】                                                                                                                       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | <ul style="list-style-type: none"><li>・市民ファシリテーターの司会により開会。</li><li>・「地域の絆づくり事業」は地区自治推進協議会の主催であるため、会長(坂部区長)より挨拶をいただいた。</li></ul> |

## C DVD視聴(9分)

牧之原市では、市民協働に関わる取組みについてDVDをまとめ、地区内外への情報提供時に視聴を促している。視覚的な情報提供資料があると、地域の人々もまちづくりのことが理解しやすくなる。

【DVDの種類(平成28年3月時点)】

自治基本条例、自治会のあり方検討、津波防災まちづくり計画、坂部地区まちづくり計画(愛♡幸せさわやか坂部)、まち・ひと・しごと創生総合戦略の策定 等

| 今回の場合 | 【DVD視聴】                                                                                                     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | <ul style="list-style-type: none"><li>・「自治会のあり方」についてまとめたDVDを視聴し、なぜ「坂部区」としてまちづくりを行っていくのかを参加者に共有した。</li></ul> |

## D 委員長あいさつ(3分)

ワークショップの企画運営組織である策定委員会の委員長からあいさつをもらった。

| 今回の場合 | 【委員長あいさつ】                                                                         |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|       | <ul style="list-style-type: none"><li>・第1回策定委員会等についての説明を兼ねながらのあいさつであった。</li></ul> |

E 市からの情報提供、質疑応答(7分)

事業の仕組みや、場合によっては地域の現状(数値)等、必要に応じて市から情報提供を行った上で「男女協働サロン」を進めるケースがある。必要な情報を提供することで参加者が話し合う際のヒントになったり、納得感を持った上で過ごすことができる。

今回の場合
【市からの情報提供】

・事務局より、「①計画策定の体制について②計画策定の進め方③まちづくり計画とはどんなものか」について説明を行った。

F 「男女協働サロン」とは(3分)

参加者の中には、「男女協働サロン」に初めて参加する人も多いため、どんな場なのか説明する必要がある。「男女協働サロン」のモットーとルール(なぜそのルールが大切なのか、まで)を説明する。これらを心に留めることで短時間でも実のある時間を過ごすことができるので、説明は必須である。

## 今回の場合

## 【「男女協働サロン」とは】

- ・市民ファシリテーターにより「男女協働サロン」のモットーとルールを説明した。これからは模造紙に大きく書き、みんなが見やすい場所に貼っておくと、いつでも振り返ることができるので良い。
- ・お菓子や飲み物も自由に食べて良いことを伝える。



## G 役割分担(1分)

グループでジャンケンをし、勝った順に番号を振る。勝った順に、「進行係」、「時計係(時間管理)」、「発表係」と役割を振っていく。

[図 8-13 : 各グループの役割分担]

| 役割  | 仕事                                                                                            |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 進行係 | ・意見を出す時に口火を切る人。自分から発表しても良いし、他の人を指名しても良い。最初に口火を切る人がいることで話し合いが自ずと進んでいく。                         |
| 時計係 | ・キッチンタイマーをセットし、時間管理を行う人。話し合いの途中に「あと何分」と伝えたり、キッチンタイマーをグループ全員が見える場所に置いておくと、時間を意識しながら話し合うことができる。 |
| 発表係 | ・全体で意見を共有する際にグループの話し合い結果を発表する人。                                                               |

## H 自己紹介(7分)

各グループで1人1分、順番で自己紹介を行う。自己紹介のテーマは「名前」「地区」「最近あった嬉しかったこと」等を説明することが多い。自己紹介を丁寧に行うと、アイスブレイク(緊張ほぐし)もすることができる。

進行係の口火(「私から言います」「あなたからお願いします」「誰からにしましょうか?等々)によって、誰から発表するか決めていく。時計係は、キッチンタイマーを「1分」で設定し、操作していく。



## 今回の場合

### 【自己紹介】

- ・ 1人 30秒で自己紹介を行った。



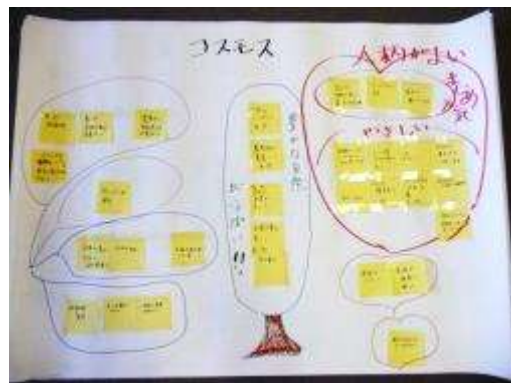
## I テーマ説明(3分)

今回、どんなテーマで話すのか、なぜこのテーマを話すのか、説明をする。テーマだけ読むよりも、「なぜ」まで伝えると、参加者もより深く考えることができる。この際に例示を話すと、参加者がアイデアを出しやすくなる。

## 今回の場合

### 【共有】

- ・ 各グループの模造紙は以下のとおり。



## J 書き出しの説明(1分)

まずは、個人で考える時間をつくる。自分の意見を水性染料マーカーで付箋に書く。意見を書くことは、発言したことと同じである。

このときに注意することは3つある。

- ① 1枚の付箋に1つの意見を書く。
- ② 良い意見を書こうとせず、単語でも良いからたくさん意見を出す。
- ③ のり面は上を書く。これらを説明した上で書き出し作業を行う。

## K 書き出し「坂部の良いところ・悪いところ」(5分)

「時計係」は、タイマーに書き出し時間(5分)をセットし動かす。この5分間は個人が真剣に考える時間なので、できるだけ話をせず集中する。(周囲のオブザーバーも同じ。)

## L 共有について説明(1分)

書いた付箋を模造紙上に貼り、共有を行っていく。模造紙には、水性顔料マーカーの太字で書くと見やすい。

このときのポイントは4つある。

- ① 類似した意見は、その意見の近くに付箋を置き、グルーピングする
- ② みんなが見やすくするため、付箋は同じ向きに貼るようにする。
- ③ 全員が意見を出し終えたら、水性顔料マーカーでグループを囲みタイトルをつけ、関連のあるグループは線でつなぐ等、わかりやすくまとめる。
- ④ 新たに思いついた事項は、追加意見として付箋に書く。カラフルにまとめたり、イラストを書くと、楽しさを分かち合うことができる。これも共有時間の前に伝えておくと親切である。

M 共有(15分) グループで共有する。

## N 絞り込みについて説明(1分)

たくさん出た意見の中から、残したい意見を3～5つに絞り込み、投票用紙に記入する。

今回の場合

【絞り込みについて説明】

- ・「良いところ」3つ、「悪いところ」3つ、「どうしても残しておきたいこと」1つに絞り込むことを説明した。以下はいつも使用する投票用紙だ。

| テーマ: _____   |     |
|--------------|-----|
| グループ ★メンバー   |     |
| 意見           | 投票欄 |
| ①            |     |
| ②            |     |
| ③            |     |
| 残しておきたいことを2つ |     |
| ①            |     |
| ②            |     |

## 0 絞り込み・まとめ(25分)

絞り込むための話し合いを行い、グループの意見をまとめる。

### 今回の場合

### 【絞り込み・まとめ】

- ・グループの模造紙は以下のとおり。



はタイマーをセットし、発表係の見える位置に持つようにする。発表が終わったら、意見をまとめた「投票用紙」を壁やパネル等に掲示する。

### 今回の場合

### 【発表】

- ・1グループ1分30秒で6グループによる発表を行った。



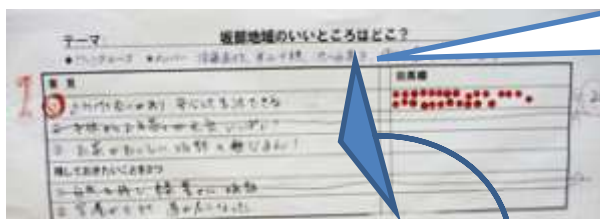
## S 集約(3分)

投票しやすくするために、前グループの投票用紙を見て、全体で意見を整理する。違う言葉でも同じ意味で使っている場合は、全体の前で該当グループに投げかけ、合意を得ることができれば、1つの意見にする。似た言葉でも違う意味で使っている場合もあるので、グループメンバーの意見をよく聴き、丁寧に合意をはかる。

### 今回の場合

### 【集約】

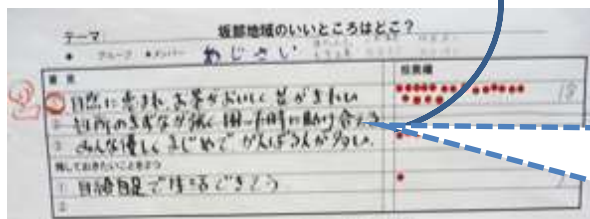
- ・全員で意見に耳を傾けながら集約していく。



#### 【ききょう】

「近所づきあいがあり、安心して生活できる」

「あじさい」の1つの意見が「ききょう」にくっついた！  
(両グループの合意)



#### 【あじさい】

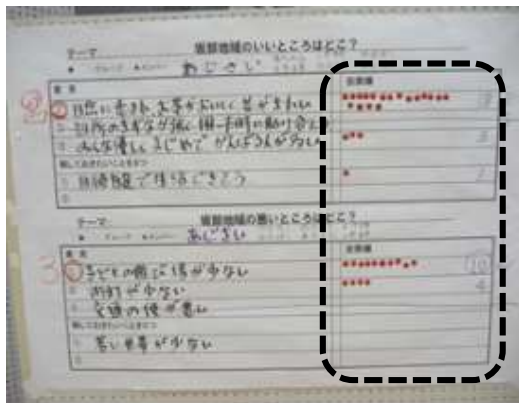
「近所のきずなが強く、困った時に助け合える」  
見やすくするために取り消し線を引く。

説明のとおり投票を行い、坂部地区の「良いところ」と「悪いところ」をそれぞれ全体で決定させた。

### 今回の場合

### 【投票について説明】

- ・「良いところ」「悪いところ」について各2票投票した。



投票用紙に、意見の横に投票欄があり、シールを貼っていく。

### 【投票結果】

#### ①坂部のいいところはどこ？

テーマ：坂部のいいところはどこ？

|    |                              |       |
|----|------------------------------|-------|
| 1位 | 近所付き合いがあり、安心して生活できる          | (26票) |
| 2位 | 自然に恵まれ、お茶がおいしく、花がきれい         | (18票) |
| 3位 | 緑が多く空気がきれい、自然が豊かな地区          | (14票) |
| 4位 | 自然の豊かさ                       | (8票)  |
| 5位 | みんな優しくまじめで、がんばる人が多い          | (3票)  |
| 6位 | 宮下遺跡、石雲院がある(文化財を残したい)        | (2票)  |
| 7位 | 楽しいおやしJAZZバンドがある(みんなに知って欲しい) | (1票)  |

#### ②坂部の悪いところはどこ？

テーマ：坂部の悪いところはどこ？

|     |                           |       |
|-----|---------------------------|-------|
| 1位  | 交通の便が悪い(公共のバスを要望。年配の方が不便) | (23票) |
| 2位  | 交流の場と機会が少ない               | (12票) |
| 3位  | コンビニがあったらいいなあ～            | (10票) |
|     | 子どもの遊び場が少ない               | (10票) |
| 5位  | 空飛ぶ車の懸念が少ない               | (7票)  |
| 6位  | 若い人が色々な行事に積極的に参加して欲しい     | (6票)  |
| 7位  | 子供たちがあいさつをしない             | (5票)  |
|     | 新しい人に情報が伝わりにくい(世代間の～)     | (5票)  |
|     | 人口が増えなくて子供が少ない(少子高齢化)     | (5票)  |
| 10位 | 意外と危険な坂部の歩道               | (4票)  |
|     | 街灯が少ない                    | (4票)  |
| 12位 | 同乗無線が聞き取りにくい              | (3票)  |
| 13位 | 交通量が増えたが、子供の安全に不安がある      | (2票)  |

また、投票を行う際のポイントは2つある。1つ目は、投票数が僅差になった場合、全体に投げかけ、決選投票をするかどうかの合意を図ることである。参加者の納得感をより得ら

れる進め方を心がける必要がある。2つ目は、「決めない会議」においても、参加者の共感ポイントや傾向を知るために投票を用いることがある点である。時と場合によって投票やその方法を使い分けていくことが必要である。

#### V 副委員長あいさつ(2分)

ワークショップの企画運営組織である策定委員会の副委員長からあいさつをいただいた。

#### W 次回予告・閉会(1分)

司会に役割を戻し、事務連絡を行う。次回のサロン日程や今後の動き等、重要な連絡を行う場合が多いため、最後まで参加者の注目を引きながら連絡伝達を行う。前に立つ人が頻繁に変わると忙しなくなるが、程よい頻度で変わると場面転換ができる。

#### 今回の場合

#### 【次回予告・閉会】

・次回(第2回男女協働サロン)の連絡を伝えた。

→第2回：9月20日(木)19時から@坂部区民センター

#### X 予備時間(11分)

時間配分をする際、あまりの時間をつくり、時間が押した際に補える余裕をつくると心にゆとりを持って進行ができる。参加者に告知した時間通りに終わることのできるようなプログラム作り、時間配分が大切である。

#### Y 終了後

終了後、速やかに会場の片付けを行う。しかしながら、参加者同士、あるいは参加者と雑談をするのも親睦が深まることから、周りの様子を見ながら臨機応変に対応することが必要である。会場を出る際は、戸締り、電気の確認と、施設によっては使用日誌も記入する。

こんなときもあります

【西原市長がサロンに来た！！】

西原市長が「男女協働サロン」に登場することがあります。最初からいる日もあれば、途中からいる日もあれば、短時間だけ顔を出す日もあります。各地区のサロンの日時が被る日は、はしごをして見学しています。市長は、グループの話し合いには入らず、後ろで様子を見学したり、会場の様子を写真に撮って facebook を更新したり、グループをまわって意見を聴いています。そして、会の最後や、途中退室する際はそのときに1分ほど挨拶をして終わります。市長が少しでも顔を出すことで、市長や行政を身近に感じたり、話し合いを張り切る市民もいるようです。

最後にあいさつをする西原市長



◆おまけ：連続して開催してきた場合の「男女協働サロン」を見てみよう！

これまで紹介してきたものは、「初めて男女協働サロンに参加する人が多い場合」であったが、ここで、「連続して男女協働サロン参加し慣れてきた人が多い場合」も少し触れていく。なお、これまでと内容が重複している箇所は詳細の説明を割愛してある。もちろん、進め方や方法等は必ずしもこの限りではない。

平成 25 年 2 月 20 日(水)に坂部地区で開催された「まちづくり計画 第 7 回男女協働サロン」を例に、当日の動き方とサロンのプログラムについて紹介していく。

今回の場合②

【「男女協働サロン」の前提条件】

- 背景：「地域の絆づくり事業」において、坂部地区が開催した第 7 回(最終回)の男女協働サロンであり、これまで積み重ねてきた話し合いのまとめ段階である。
- 日時：平成 25 年 2 月 20 日(水)19～22 時
- 会場：坂部区民センター大ホール
- 目的：①計画書案と附帯意見の確認。
  - 今年度の目指してきた「まちづくり計画書」の案を策定委員が事前に作ったので、確認し意見を出す。
  - また、地区自治推進協議会への答申の附帯意見についても確認し意見を出す。
- ②実行委員会代表者会議の名前を決める。
  - 8つのまちづくりプロジェクトの代表者が集まる会議の名前を決める。
- 参加者：地区自治推進協議会、策定委員会から選出された市民メンバーで、第 1 回か

今回の場合②

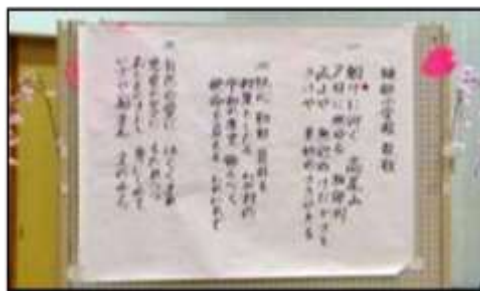
【第7回男女協働サロンのタイムテーブル】

| 坂部地区まちづくり計画 第7回男女協働サロン |                                                                                                       |                                                          |       |                                                        |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------|
| ◆日時                    | 平成25年2月20日（水） 19時～21時                                                                                 |                                                          |       |                                                        |
| ◆会場                    | 坂部区民センター 大ホール                                                                                         |                                                          |       |                                                        |
| ◆目的                    | ①計画書案と附帯意見の確認<br>②実行委員会代表者会議の名称を決める⇒計画書案に載せる                                                          |                                                          |       |                                                        |
| ◆スタッフ                  | 【メインファシリ】ファシリ① 【サブファシリ】ファシリ②<br>【グループファシリ】ファシリ①、ファシリ③、ファシリ④、ファシリ⑤、ファシリ⑥、ファシリ⑦、職員①、職員②、職員③、職員④、社協①、社協② |                                                          |       |                                                        |
| ◆タイムスケジュール             |                                                                                                       |                                                          |       |                                                        |
| 時間                     | 所要(分)                                                                                                 | 内容                                                       | 担当    | 備考                                                     |
| 18:57                  | 3                                                                                                     | アイスブレイク                                                  | 杉本    |                                                        |
| 19:00                  | 1                                                                                                     | 開会（30秒）                                                  | 司会：前田 |                                                        |
| 19:01                  | 5                                                                                                     | 振り返り・本日の進め方                                              | 良知    | 今までの振り返り<br>本日の目的、皆さんにやってもらうこと、おおまかなタイムスケジュールを説明       |
| 19:06                  | 10                                                                                                    | 計画書案・附帯意見の説明                                             | 小関・松本 | HPの部分は松本さんから説明                                         |
| 19:16                  |                                                                                                       | ■グループワーク                                                 | 平     | あや子さんがサブファシリとして付く                                      |
| 19:16                  | 15                                                                                                    | 計画書案・附帯意見の確認                                             |       | 内容、表現の仕方等で気になることなどについて意見を言ってもらおう。グループファシリは内容をA3の紙に書き取る |
| 19:31                  | 5                                                                                                     | 塾名を決める                                                   |       | 旗揚げアンケート                                               |
| 19:36                  | 45                                                                                                    | ★名称を付ける<br>・説明（2分）<br>・書き出し（8分）<br>・共有（20分）<br>・絞込み（15分） |       |                                                        |
| 20:21                  | 5                                                                                                     | 発表準備                                                     |       |                                                        |
| 20:26                  | 15                                                                                                    | 発表                                                       |       | 2分×6G（予備3分）                                            |
| 20:41                  | 5                                                                                                     | 投票                                                       |       | 1人2票                                                   |
| 20:46                  | 3                                                                                                     | 事務連絡                                                     | 司会：前田 | 参加者を注目させてから報告会について連絡協議会に対する報告だということ。日時、参加者、内容を伝える。     |
| 20:49                  |                                                                                                       | 閉会（30秒）                                                  | 司会：前田 |                                                        |
| 20:49                  | 109                                                                                                   | 予備11分                                                    |       |                                                        |



## A アイスブレイク

参加者のほとんどが同小学校の卒業生である。  
この日は、坂部小学校の校歌をみんなで歌った。



## B 開会

## C 振り返り・本日の進め方

サロンが連続して続いている場合は、これまでにどのようなことを実施し決まったのか、振り返りの時間をつくる。それにより時間が空いても記憶を戻すことに繋がり、初めて参加する人も話し合いについていくことができる。これまで使った模造紙や、発表資料を作成すると、より丁寧である。そして、今回のサロンの目的、プログラム内容の説明を行うことで、みんなで目指すべきゴールが共有でき、集中して進めることができる。

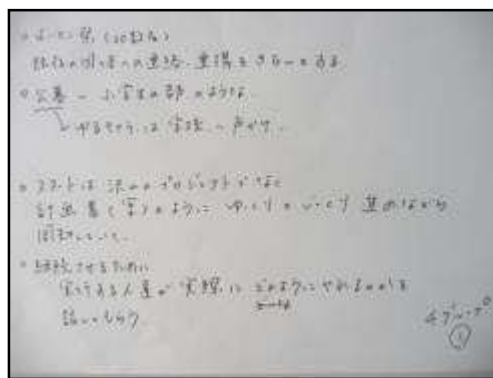
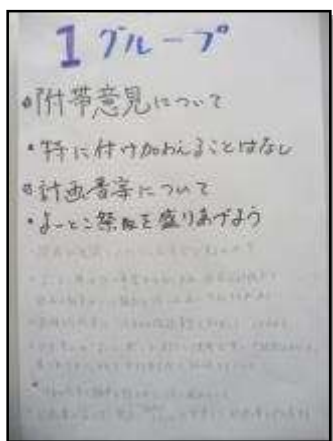
## D 計画書案・付帯意見の説明とグループごとの意見出し

今回は、今まで6回のサロンで話し合ってきたことを策定委員会が事前に「まちづくり計画書案(プロジェクトや推進体制の案)」と「答申内容案」としてまとめた。これらについて説明したあと、約15分でグループごと意見を出し合った。今回、各グループで話し合いを促す役である「グループファシリテーター」の役割をつくった。その際、グループファシリテーターが話し合いの内容をA3用紙で記録した。このように、グループファシリテーターは、話し合いの進行だけでなく、記録をとることで話し合いを可視化する役割を担う場合もある。

### 今回の場合②

### 【グループファシリテーター】

この日は、各グループの意見交換を文字で残しておくために、グループファシリテーターをおいた。各テーブルに市民ファシリテーターあるいは市職員(高齢者福祉課、健康推進課)が座るようにし、その役割を担った。



**E プロジェクトの塾名を考えよう**

坂部地区では、これまでの話し合いで8つのまちづくりのプロジェクトを決めた。その中の1つのプロジェクト名を「〇〇塾」にしたいのだが、その名前のアイデアを出し合い、挙手性の投票形式より「きずな塾」と決定した。

**F プロジェクトのリーダーが集う会議の名称を考えよう**

【説明(2分間)】まずは、この時間の内容と手順を説明した。

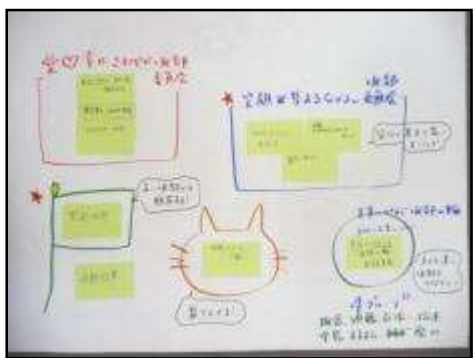
【書き出し(8分間)】水性染料マーカーで付箋に自分の意見を書いた。

【共有(20分間)】付箋を模造紙上に貼り、グループで意見を共有した。

**今回の場合②**

**【グループ共有】**

グループでの共有の際に意見をまとめた模造紙



【絞り込み(15分間)】たくさん出た意見のうち、グループのイチオシ意見を3つと「残しておきたい」と思う意見があれば2つ選び、投票用紙に記入。

[図 14 : 投票用紙]

| テーマ: 代表者会議の名称を考えよう! |     |
|---------------------|-----|
| グループ ★メンバー          |     |
| 意見                  | 投票欄 |
| ①                   |     |
| ②                   |     |
| ③                   |     |
| 残しておきたいことを2つ        |     |
| ①                   |     |
| ②                   |     |

【発表準備(5分間)】グループで発表の作戦会議を行った。

【発表(12分間)】1グループ2分の持ち時間で6グループが発表した。

【投票(5分間)】全グループの発表が終わったら、1人2票のシールを持ち、投票を行った。自分のグループの意見には1票、投票しても良いルールとする。

集計した後、大差の結果により、代表者会議は「スマイル8」と名付けられた。

## 今回の場合②

### 【投票】

今回の投票結果(一部)は下記のとおり。

| 候補     | 得票数 |
|--------|-----|
| スマイル8  | 8   |
| ハートネット | 5   |

| 候補     | 得票数 |
|--------|-----|
| スマイル8  | 8   |
| ハートネット | 5   |



### 投票結果

代表者会議＝「スマイル8(エイト)」に決定！

G 事務連絡(3分)

H 閉会

I 予備時間(11分)

## 今回の場合②

### 【全体として】

「男女協働サロン」の開催も7回目となってくると参加者も市民ファシリテーターも要領がわかっている。例えば、市民ファシリテーターの役割分担が初回ほど細分化されず少人数での進行が可能となり、各時間の前につくっていた「説明」の時間を省き「いつもの通り進めてください。」と伝えるだけでよいことから、より多くの時間を話し合い充てることができる。このように、目的や参加者同士の関係性や状態、ファシリテーターの力量等により、「男女協働サロン」のプログラムや人の役割等も変わるのである。

## 5) グラフィックハーベスティング

ここで、牧之原市が平成27年度より「男女協働サロン」の中で取り入れている「グラフィックハーベスティング」を紹介する。「グラフィックハーベスティング」とは、ワークショップの流れやその内容、会場の雰囲気等を色やイラスト、文字等で可視化することだ。「ファシリテーショングラフィック」などとも呼ばれることもある。牧之原市では「グラフィック」と市民に呼ばれ、浸透している。これは、筆記用具があれば誰でも行うことができる。「男女協働サロン」では、模造紙に水性顔料マーカーで描く、もしくはホワイトボードに描くことが多い。「グラフィックハーベスティング」を行う者を「グラフィッカー」と呼び、当市では、絵が得意な市民ファシリテーターが務めることが多い。特に書き方はなく、本人が「楽しい」と思うままに書いているようだ。

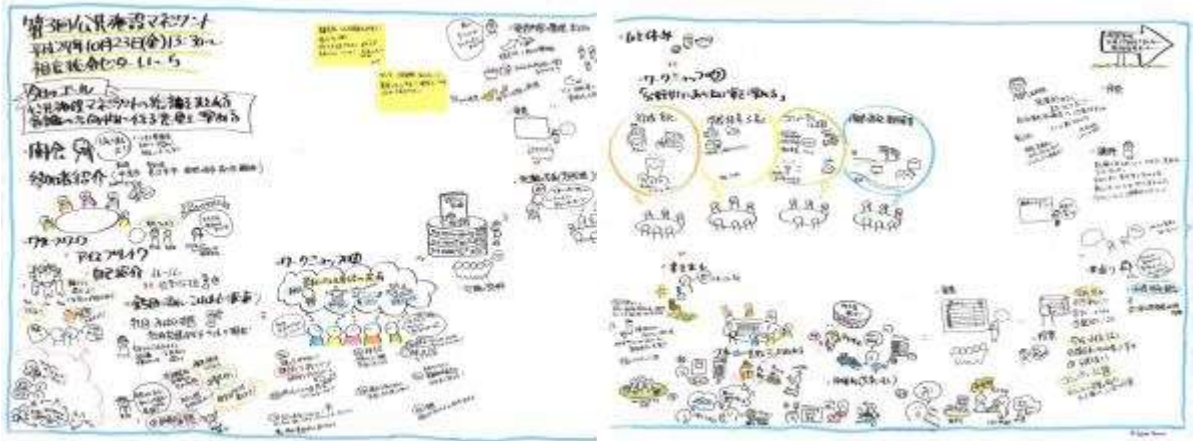
グラフィックハーベスティングを行うことにより、老若男女が話し合いの内容を理解しやすくなったり、参加者がその場の学びや気づきを持ち帰りやすくなり、アイデアが思いつきやすくなったり、その場にいなかった人への共有も行いやすくなる議事録の役割を果たす等の多くの利点がある。「男女協働サロン」開会時から終始、会の流れを描き、終盤でグラフィッカーによって会全体をみんなで見返る。

また、最近では、「男女協働サロン」の流れだけでなく、行政の配布資料としてもこのテクニックを活用し、幅広く市民に理解を促すようにしている。

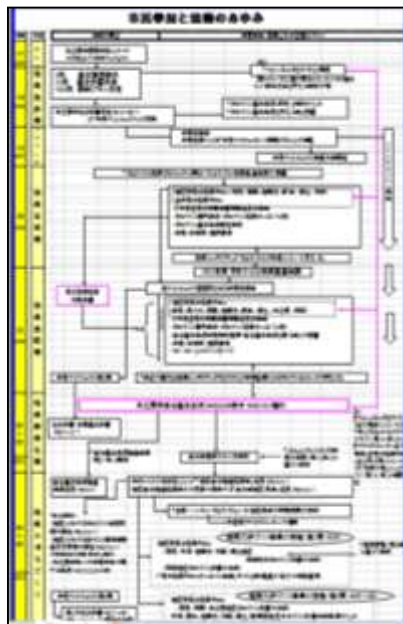
[図 8-15 : 他地区の「男女協働サロン」でのグラフィックハーベスティング]



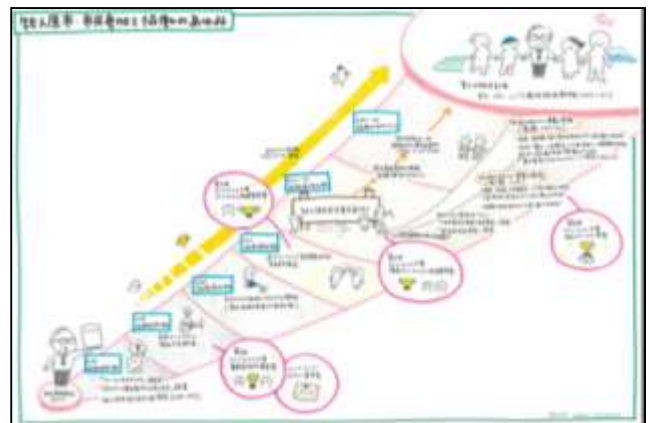
[図 8-16：公共施設マネジメントにおける「男女協働サロン」でのグラフィックハーベスティング]



[図 8-17：牧之原市の市民参加の経緯をまとめた資料「市民参加と協働のあゆみ」の比較]



ワード版



グラフィック版

※最近はこちらを配布している。

要は、「視覚的に残る」ことがポイントとされている。9 章執筆担当者は中学時代の美術の成績が「2 (5 段階中)」であり、絵は苦手だが、描くことで話の内容が理解しやすくなることから、庁舎内での会議でホワイトボードに描いたり、地区に配る資料で描く場合もある。(ただし、文字が多めでイラストはワンパターンになることが多い。)



48 [図 18]筆者が描いたホワイトボードへのグラフィック

(4) 参加者へのアプローチ

①「どんな人に来てほしいか」を決める

引き続き、坂部地区の事例から、参加者へのアプローチを見ていく。参加者を選出する際のポイントは、年齢、性別、職業、所属、町内会等に配慮しバランスをとることである。参加者の構成に偏りがあると、意見にも偏りが出てしまい、一部の人々にしか満足が得られないまちづくりとなりかねない。より多様性のある開かれた場をつくるためには、最初に人を集める段階で多様な構成をつくる必要がある。

【参加者の内訳について】

当事業の主催組織である「坂部地区自治推進協議会」が参加者の選出について検討を行った。そして、「将来の坂部の自治を考慮し、幅広く、老年、青年、男女、職業、所属町内会に配慮した人選をする」という合意がなされ、地縁団体、企業、自治会、NPO団体等、坂部地区に存在する団体から1~2名ほどの選出をすることを決定した。団体の中の特定の個人を指名する場合もあれば、団体に選出の依頼をする場合もあった。

|    | 氏名    | かな    | 性別 | 所属            | 年齢 | 町内会 |
|----|-------|-------|----|---------------|----|-----|
| 1  | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | 子育て支援 坂部っ子    | 27 | 第一  |
| 2  | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | 子育て支援 坂部っ子    | 35 | 第三  |
| 3  | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 坂部財産区         | 64 | 第六  |
| 4  | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 坂部財産区         | 68 | 第六  |
| 5  | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 坂部小学校PTA      | 46 | 第六  |
| 6  | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | 坂部小学校PTA      | 43 | 第三  |
| 7  | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | 榛原里やまの会       | 58 | 第二  |
| 8  | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | 榛原里やまの会       |    | 第五  |
| 9  | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 消防団第3分団       | 39 | 第三  |
| 10 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 消防団第3分団       | 33 | 第二  |
| 11 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 坂部茶業委員会       | 58 | 第五  |
| 12 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 坂部茶業委員会       | 54 | 第四  |
| 13 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | JAハイナン女性部坂部支部 | 57 | 第一  |
| 14 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | JAハイナン女性部坂部支部 | 55 | 第五  |
| 15 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 坂部保育園保護者会     | 43 | 第一  |
| 16 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ |    | 坂部保育園保護者会     |    |     |
|    | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ |    | 坂部保育園保護者会     |    |     |
|    | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ |    | 坂部保育園保護者会     |    |     |
|    | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ |    | 坂部保育園保護者会     |    |     |
|    | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ |    | 坂部保育園保護者会     |    |     |
|    | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ |    | 坂部保育園保護者会     |    |     |
|    | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ |    | 坂部保育園保護者会     |    |     |
| 17 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | グレイス          | 38 | 第五  |
| 18 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 坂部小学校教頭       |    |     |
| 19 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 坂部茶農協議会       | 61 | 第三  |

つづきあり→

【参加者の内訳について(つづき)】

|    | 氏名    | かな    | 性別 | 所属                  | 年齢 | 町内会 |
|----|-------|-------|----|---------------------|----|-----|
| 20 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 坂部茶農協協議会            | 63 | 第一  |
| 21 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 坂部茶農協協議会            | 56 | 第五  |
| 22 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 坂部区老連               | 82 | 第一  |
| 23 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | 坂部区老連               | 81 | 第五  |
| 24 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | 女性連絡員(坂四)           | 51 | 第四  |
| 25 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | 女性連絡員(坂五)           | 52 | 第五  |
| 26 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | 女性連絡員(坂六)           | 43 | 第六  |
| 27 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | 女性連絡員               | 64 | 第二  |
| 28 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | 主任児童委員              | 69 | 第五  |
| 29 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 民生委員                | 68 | 第三  |
| 30 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 榛原KSサッカースポーツ少年団     | 44 | 第一  |
| 31 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 榛原KSサッカースポーツ少年団     | 54 | 第一  |
| 32 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | 坂部ふれあいサロン           | 69 | 第二  |
| 33 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | 坂部ふれあいサロン           | 65 | 第一  |
| 34 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 市高齢者福祉課長            | 54 | 4丁目 |
| 35 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 市観光空港課長             | 57 | 第四  |
| 36 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 地域の見守り 支えあいネットワークPT |    |     |
| 37 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 地域の見守り 支えあいネットワークPT |    |     |
| 38 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | 地域の見守り 支えあいネットワークPT |    |     |
| 39 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 女  | 坂部第1町内会             |    | 第一  |
| 40 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 坂部第2町内会             |    | 第二  |
| 41 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 坂部第3町内会             |    | 第三  |
| 42 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 坂部第4町内会             |    | 第四  |
| 43 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 坂部第5町内会             |    | 第五  |
| 44 | △△ △△ | ▲▲ ▲▲ | 男  | 坂部第6町内会             |    | 第六  |

②来てほしい参加者にどのようにして声をかけるのか

1) 地区長あるいは策定委員長による参加依頼書の作成、郵送あるいは手渡し

区長の名前で参加依頼書を作成し、本人の手に渡るように郵送作業あるいは手渡し作業を行う。依頼書の作成は、区長が行う場合、市役所が行う場合、あるいは区の事務局(公民館の駐在員等)が行う場合もあるので、どのようにして作成するかは区長と相談して決める。郵送作業も同様である。

手渡しにする場合は、依頼の参加者が暮らす町内会長が担う場合が多いが、こちらも区長と相談した上で決める。実際に作成した依頼書は次ページのとおり。

## 2) 依頼書の宛名

宛名は、団体の責任者に宛て、団体内から人を選出してもらうようにする。参加してほしい者がいる場合は、予め責任者と調整をとっておく。

## 3) 人づてによる依頼

列挙団体の中に知り合いがいてすぐにでも声をかけることができる場合は、その繋がり  
で声をかけることも有効である。その場合も、最終的には責任者からの参加依頼書を渡し、  
正式な依頼であることと、団体の代表として参加するのだということを、意識してもらう。

## ③実践段階における参加者集め

ここまで述べてきたのは、絆づくり事業を坂部地区で軌道にのせるための 1 年目における動き方であった。まちづくり計画が完成し、次年度以降の実践段階に入っていくと、参加者の繋がり  
で自ら声を掛け、仲間を集め始めていく。そうになると区としての把握が難しくなるため、区がまちづくりメンバーの中で把握しているのは、主に各プロジェクトの主要メンバーとなっている。

絆づくり事業実施 4 年目となる H27 年度現在、坂部地区では、人が入れ替わりつつ、絆づくり事業のメンバーと区とが手を取り合いながらまちづくりを盛り上げており、今年度には「農業振興」をテーマに、「農業を何とかしたい」と思うメンバーを集めてまた新たなプロジェクトが立ち上がった。

坂部地区では、「自分たちがこれをしたいから、あの人を仲間に巻き込む」という流れができつつある。



今回の場合

【参加者への通知】

平成 24 年 8 月 7 日

△△ △△ 様

坂部地区まちづくり計画策定委員会  
委員長 △△ △△

「坂部地区まちづくり計画～愛♡幸せ さわやか坂部～」話し合いの日程について（依頼）

盛夏の候、ますますご健勝のこととお喜び申し上げます。

さて、先日は、「坂部地区まちづくり計画～愛♡幸せ さわやか坂部～」を策定する話し合いへの参加をご承諾いただきまして、ありがとうございます。

第 1 回の開催日時及び今後の予定が、以下のとおり決まりましたので、お知らせいたします。お忙しいところ申し訳ありませんが、ぜひご参加くださいますようお願いいたします。

第 1 回

○ 日時 平成 24 年 8 月 22 日（水） 19：00～21：00

※ 開始 10 分前までにご着席くださいますようお願いいたします。

話し合い

| 月     | 日にち      | 時間          | 会場       | 内容案                     |
|-------|----------|-------------|----------|-------------------------|
| 第 1 回 | 8/22(水)  | 19:00～21:00 | 坂部区民センター | ・趣旨説明<br>・現状把握          |
| 第 2 回 | 9/20(木)  | 19:00～21:00 |          | ・取り組むべき課題の整理<br>・計画の性格  |
| 第 3 回 | 10/24(水) | 19:00～21:00 |          | ・将来像と目標                 |
| 第 4 回 | 11/21(水) | 19:00～21:00 |          | ・具体的取り組みについて考える         |
| 第 5 回 | 12/14(金) | 19:00～21:00 |          |                         |
| 第 6 回 | 1/16(水)  | 19:00～21:00 |          |                         |
| 第 7 回 | 2/20(水)  | 19:00～21:00 |          | ・計画のつくり方・使い方<br>・今後の進め方 |

策定委員会の予定

| 月     | 日にち      | 時間          | 会場       | 内容案         |
|-------|----------|-------------|----------|-------------|
| 第 2 回 | 11/28(水) | 19:00～21:00 | 坂部区民センター | 中間取りまとめについて |
| 第 3 回 | 1/30(水)  | 19:00～21:00 |          | 最終まとめについて   |

報告会の開催

○日 時 平成24年3月27日(水)  
19:00～21:00  
○会 場 坂部区民センター

※ 第 1 回は 7/4(水) に実施済

参加が決定した際、記入する。団体の代表で参加する場合、「推薦者」は団体の責任者となる。

## 就 任 承 諾 書

坂部地区自治推進協議会長 様

坂部地区まちづくり計画策定委員会委員に就任することを承諾します。

平成24年 月 日

住 所

ふりがな

氏 名

推薦者

団体名

代表者

## 9. おわりに

本マニュアルの作成に当たっては、静岡大学人文社会科学部の日詰一幸教授からアドバイスをいただき、ワーキンググループでの検討を経て、とりまとめを行った。ワーキンググループでは、7市2町と県の協働担当者が3回に渡って集い、牧之原市及び掛川市の事例について、現地ヒアリングを踏まえながら研究を重ねていった。

特に、第3回のワーキングでは、現地ヒアリングの結果や本マニュアル案をもとに、メンバー間でグループワークを行い、当マニュアルの「マニュアルの感想」「マニュアルの中から生まれた新たな疑問」「今後につなげるためのアイデア」を話し合った。その話し合いにも工夫を凝らした。8章で示した「牧之原市流・男女協働サロン」の備品を会場に持ち込み、実践したのである。もちろん、P148の「グラフィックハーベスティング」も示したので、P163を参照してほしい。本章では、第3回ワーキングで話し合われた結果を今後の検討課題とするとともに、全メンバーからのコメントをもって「おわりに」としたい。

### (1) 本マニュアルに対するワーキングメンバーからの意見

#### ① マニュアルに対する感想

- ・基本的な考え方は、どこの市町でも参照となる“市民協働”の縮図のようなマニュアルである。
- ・住民が地域の課題等を共有し、新しい活動につながっている。
- ・行政向けであり、かつ具体的な内容である
- ・地区団体を再構築するのに有効なマニュアルである
- ・8章の実務編が具体的で良い。
- ・牧之原市の視点だけでなく、掛川市の事例があってよかった。
- ・マニュアルとしての分量が多いと感じる。
- ・どのように自分の業務に取り入れていくか、考えていきたい。
- ・大学の先生、専門家がなくてもできるようになる

#### ② マニュアルの中から生まれた新たな疑問

- ・信頼関係を築くための方法の研究も必要。
- ・協働の相手方（人材）がない場合の手法も必要。
- ・自治会とNPOの担当を同一にすることは必須ではなく、その間の連携体制を整えることが必要。
- ・実践するきっかけ、必要性を認識してもらうためにはどうしたらよいか。
- ・市町の体制をどのように整えるか。
- ・ファシリテーションがどのように市庁内で受け入れられていったか。
- ・どのようにして市民の中からファシリテーターを選んだのか。

### ③今後につなげるためのアイデア

- ・ボリュームが大きいので、「ページ数の削減」「ダイジェスト版の作成」「分冊化」も必要ではないか。
- ・市のサポート例を示すことができればよい（こんなときはこうした）。
- ・「公共施設マネジメント」について市内での検討、叩き台の作り方、内容をもう少し詳しく知りたい。
- ・誰もが見てわかりやすく興味をもてる内容にしたほうが良い
- ・取組の過程をマンガで伝えても良いのではないか。
- ・その他の失敗事例についても掲載してはどうか。
- ・ポイントとなる部分について、パンフレットにまとめてはどうか。
- ・各市町が事例を出し合い、気づかない点を指摘してもらってはどうか。
- ・困った点等をQ&A形式でまとめてはどうか。
- ・共通事項と参考となる事項を区分してはどうか
- ・先進市の助言を受けながら、どこかでモデルケースを実施してはどうか。

### (2) ワーキンググループのアドバイザー静岡大学日詰教授からのコメント

- ・ 牧之原市、掛川市の協働の取組については、ともに以前から携わらせていただいているが、いずれも評価の高い取組をケースとして分析しており、他市町にとって参考となると考えられる。牧之原市、掛川市ともに市民の主体性をうまく引き出すことができた事例である。
- ・ いずれの市の取組とも、推進力となったのは「首長」であるという印象をもっている。牧之原市の西原市長は市政方針にブレがなく、一貫して市民参加への取組を推進している。理念条例を制定し、それを具体的な形にブレークダウンしている。こうしたバックボーンがあって、まちづくりが進んでいると考えられる。掛川市も同様であり、松井市長が主導して「自治基本条例」を策定し、その上で「協働によるまちづくり推進条例」を策定する 2 段階で取組んでおり、掛川市の中に協働を根付かせる取組を進めている。協働を推進することは難しい側面もあるが、まずは両市のように市民の皆様が認識できる制度が形成されるプロセスが大切である。
- ・ また、牧之原市のケースはブレインストーミングをより精度化したものとする。今回の牧之原市の事例のように、地域で意見交換を行う場合、一部の声の大きい人ばかりが発言をすることで、その他の参加者は抵抗を感じてしまう。人は自分の意見を持っていて、それを伝えたい気持ちを持っているにも関わらず、それができない環境が不満につながってしまう。みんなが対等に話し合えるようなブレインストーミングの場がほしいという意識があって、それが形になったと考えられる。これらの手法は、諸外国で検討や実験が進められてきたが、そうした洗練された手法が牧之原市でうまく活用されたと考えられる。
- ・ 「男女協働サロン」という名称がついたのは別の理由もある。県の男女共同参画担当課

から「男女共同参画の基本計画を策定していないのは、牧之原市とその他わずかな自治体のみです。早く策定してください」という意見を受けて、牧之原市は「男女共同参画計画」の話し合いの場を持った。その場で初めてブレインストーミングの手法を使ったことから「男女協働サロン」と関係者が呼称し、広まっていった。つまり、「いろいろな階層の参加」や「若者から高齢者までの参加」に加え、「男性も女性も参加」という意味があることも重要なポイントである。

- ・ 「協働」とは市民のみならず、そこにその他の組織・団体・企業が入っていくことでもある。課題解決の仕組みをみんなで考えることが大切であり、そこで必要になるのは「役割分担」である。行政が何を担うのか、区が何を担うのか、そして市民一人ひとりは何を担うことができるのか、そうした認識が芽生えることが大事である。実際に、地域の皆様とNPOの関係性を良くすることは難しい側面も多い。掛川市では、まちづくりの仕組みづくりにあたって、相当長い時間をかけて話し合うことで、みんなが理解しあうことができた。地域だけでは対応が難しいテーマがあれば、地域を越えて、テーマ型でNPOと連携していくようにする、そういった役割分担が必要である。
- ・ 「参加」から「協働」へ。そのためには、まずは1人ひとりが当事者意識を持つていくことが必要であり、そのきっかけを協働の場で作っていくことが大切である。話し合いの成果を共有することで、自分の発言が実現された達成感、そして討議を重ねる中で気づきから「自分が公共の場を支える一人である」との認識が進んでいく。こうした積み重ねによって、仮に地域で課題が発生したとしても、「男女協働サロンを使って話し合ってみよう」という動きになっていく。牧之原市は、このようにしてファシリテーションの取組を一般化していったと考えられる。
- ・ 協働によって地域に与えた「インパクト」を分析することも重要である。協働は、「仕組み」と「インパクト」の双方から評価されると考える。また、インパクトは「協働効果測定手法の開発」ワーキンググループで検討を進めていると理解している。
- ・ 今後も多くの市町で協働の取組が進むことを期待している。

### (3) 協働先進事例マニュアル作成ワーキンググループメンバーから一言

#### ○浜松市 市民協働・地域政策課 一般職員 大城象栄

- ・ 坂部地区のヒアリングに参加し、人前で発言することに慣れていない参加者が笑顔で楽しそうに参加している背景には、自分の意見を言える、意見を批判されないという安心感と、寄り合いのような雰囲気があった。
- ・ また、対話による合意形成が行われることで、参加した区民が地域に関心を持ち、主体的に考え、行動していくことが坂部地域の強みだと感じた。

#### ○沼津市 市民協働課 主任 林麻沙子

- ・ 牧之原市坂部地域でのヒアリングにおいて、行政と住民が良い関係を築けていること、また、住民の皆さんが、前向きに楽しみながらまちづくりに取り組んでいることが非常

に印象的でした。

- ・ 本市において、牧之原市の取組を参考に、地域住民がそれぞれの特性を活かし、主体的にまちづくりに携わる体制を構築していきたいと思います。

#### ○富士宮市 市民生活課 係長 中野香織

- ・ 牧之原市・掛川市ともここまでの道のりは平坦ではなく、試行錯誤であったと思いますが、このように活動が充実したことで、市民一人ひとりがまちづくりに参加している、自分たちで何とかしよう、市の将来を自分たちが担っていくのだという意識が培われたと思います。
- ・ 悩みながら、進めてきた時間やその中での人と人との関わりは、財産だと思います。
- ・ 各市町でも課題は多いと思いますが、マニュアルを参考にしながら、協働が進められたらと思います。

#### ○富士市 市民協働課 主幹 中村誠

- ・ 先進事例について、よく調査されており、今後協働を進めていこうという担当者には良い資料だと考えます。
- ・ 今後、地縁団体と NPO 団体をいかに連携させていくかというのが、協働の課題のひとつと考えているので、学んだことを活かしたいと思います。
- ・ 自治体の規模により、異なる手法が考えられるので、新たな事例の追加も検討していたらと思う。

#### ○御殿場市 市民協働課 主事 鈴木峻介

- ・ どの市町でも共通の課題があり、同じ悩みを抱えている中、「行政向け」の「具体的な」バイブルに仕上がっていると思います。
- ・ 先進地域の事例から導かれた市民協働のノウハウが縮図となって現れており、当市でも今後の施策形成に大いに活躍しそうです。県内の域を超えて、他市町にも発表できればと思います。

#### ○伊豆市 総合戦略課 主幹 森嶋哲男

- ・ 協働に対してのスキームがしっかりできている。
- ・ ワークショップ等の必要性を感じた。
- ・ 伊豆市において、市民協働を進めていく上で、何から取組んでいけばいいのかが分かった。
- ・ 市長の思いと市民の思いが一緒になることの重要性、そこからの方向性がすぐ見えてくるところがすばらしいと感じた。

○牧之原市 地域創生課 主事 宮崎真菜

- ・ 過去や他の事例は参考なりますし、「こうすれば大丈夫」と示すものがある方が安心しますが、人、歴史、文化、環境等々が異なればそこで起こることも異なることが当然で、それこそが面白いと思います。私はこの分野についてはまだまだ勉強中で未熟者ですが、どれだけ目の前にいる相手や地域に対して、一瞬一瞬丁寧に考え、動き、相手と共に歩んでいけるかが大切であると感じます。
- ・ 日ごろより、坂部地区の皆さんの笑顔や言葉には心が温かくなります。ぜひ、多くの皆さんに「さかべっち」と会っていただき、「坂部まちづくりネット」をご覧いただき、facebookも「いいね」を押していただければと思います。他の地区の皆さんも頑張っておられますので、ぜひいつでも牧之原に遊びにいらしてください。
- ・ 最後に、マニュアル作成にあたりご尽力いただいた日詰先生、坂部地区のみなさん、掛川市役所の皆さん、ワーキンググループの皆さん、静岡県行政改革課の皆さん、ご協力いただいた全ての皆様に心より感謝申し上げます。

○長泉町 企画財政課 主査 中井章文

- ・ 当町においても、これまでも協働によるまちづくりの取組みは実施してきましたが、なかなか成果に結びついておらず、そのような際に、今回のワーキングの話があり、とにかく参考にできることがあればと思い参加をさせていただきました。ただ、これまで一度もワーキング自体に参加できず、実際に他市町の方の声や、課題等を見聞きできなかったことは残念であり、また大変申し訳なく思います。
- ・ 牧之原市及び掛川市の取組みに対して感じたことは、やはり一長一短には物事がスムーズに進んでおらず、長期間にわたる地道な積み重ねがあること、そしてとにかく首長をはじめとした確固たる協働に対する姿勢が貫かれていることを強く感じました。今回マニュアルが完成し、参考にさせていただく部分が多々あるかと思いますが、その地域の特性は千差万別であり、全く同じ手法では難しいと思われるため、そこから得られたエッセンスをいかし、当町に合った協働のかたちができるかを今後も模索していきたいと考えています。
- ・ 今回はこのような素晴らしい機会をつくっていただき、ありがとうございました。

○川根本町 総務課行政改革室 主事補 中野吉洋

- ・ 市民が主体となって取組むよいケースである。
- ・ 市民が主体となって進めることで、自分たちが住んでいる地域に目を向ける機会になり、課題解決に取り組むことでさらに地域に愛着を持つようになって感じた。
- ・ 坂部地域へのヒアリングでは、市民が笑顔でこれまでの取組を話されていることがとても印象的であった。本当に楽しんでいることが分かった。

#### ○静岡県行政改革課 主査 山中雄次

- ・ まずは、静岡大学日詰先生から、研究の進め方にあたって貴重なアドバイスを頂戴したこと、感謝申し上げます。
- ・ そして、牧之原市役所、掛川市役所の皆様には、協働の取組に関しまして詳しいお話を伺うために貴重なお時間をいただきました。ありがとうございました。
- ・ さらに、坂部地域の皆様には快くヒアリングをお引受けいただきました。当日は 28 人もの皆様にお越しいただきました。一人ひとりの皆様に本当に感謝を申し上げます。ありがとうございました。
- ・ ヒアリング会場では、坂部の皆様は大変に熱心にご自分たちの取組としてお話をくださいました。中でも印象に残っているのは、牧之原市役所の担当者の皆様への信頼感と感謝の言葉でした。おそらく最初は、「どうして計画を作らなくてはいけないのか！」と思う方もいらっしゃったことと思います。しかし、坂部の皆様の取組によって、今では「自分たちの計画」としておられました。その過程で、サポート・裏方を担った牧之原市役所の皆様への感謝の言葉は、牧之原市職員にとって、これ以上の賛辞はないのではないでしょうか。
- ・ また、今回の研究では、牧之原市で協働が展開していく過程をプロセス別に研究する手法を採りましたが、これは政策の実現過程を研究する「政策過程論」と呼ばれます。こうした捉え方は「協働」に限らず、その他の幅広い行政施策にも生かせるように感じます。政策展開のスキームを日頃から意識して公務に当たりたいと感じています。

#### ○静岡県行政改革課（南伊豆町から派遣） 主任 鈴木恵介

- ・ 両市とも度重なる模索や、条例、仕組みづくりに時間を費やしてきたから、今の成功があると感じた。また、職員と住民が適切な距離感を保ち、サポート体制を築けていることも印象的であった。
- ・ 坂部地域のヒアリングでは、住民の皆様が楽しそうにいきいきと自分たちの取組を話してくれることが印象的であった。
- ・ 今後は、南伊豆町も住民と協働する機会が増えていることから、この取組に参加した経験を多くの職員に伝えたい。
- ・ 来年度以降は、具体的な事例を交え、事前準備の仕方や叩き台の作り方、課題の対応等についても記載できると良いと思う。

#### ○静岡県自治行政課 主査 杉村龍司

- ・ 行政が、地域住民に計画策定など共同作業を意識的に仕掛けていくことで、地域の住民が顔を合わせる機会を設けることで、顔見知りとなり、地域を知り、課題を捉え、その解決に向けて自主的に取組む機運を高めていくことにつながる。



○静岡県県民生活課 主査 遠藤美奈子

- ・ このワーキングに参加して、協働を推進していくためには、対話による合意形成が重要な役割となることを学びました。
- ・ 特に、牧之原市坂部地域の皆様にヒアリングをさせていただき、皆様が楽しく計画づくりやその実践をされていることが印象的でした。
- ・ 今後、こういった先進事例がどんどん増えていくことを期待します。

○静岡県建設技術監理センター 班長 望月敏弘

- ・ 「何ごとも未来まで続くことを意識して取組む」。このとても難しいテーマに前向きに取組む姿勢を参考にしたい。
- ・ どんな仕事も楽しく。
- ・ 議会なども、敵対するのではなく、対話できたら良い自治体になるのでは。
- ・ 失敗の積み重ねでよいものができる。

○静岡県建設技術監理センター 主査 清水康弘

- ・ このマニュアルへの期待として、マニュアルを通して、地域や多様な団体との関わり方と行政職員が共通意識をもって、“まちづくり”に生かしていければ良いと思います。
- ・ ヒアリングを通して、牧之原市坂部地域の「地域力」の強さを感じました。

《参考》第3回 協働先進事例マニュアル作成ワーキング第3回の様子



- ・マニュアル案をベースに、2つのグループに分かれて熱心な議論を行いました。
- ・会場を飾り付けし、テーブルクロスを敷く等の工夫を凝らしています。

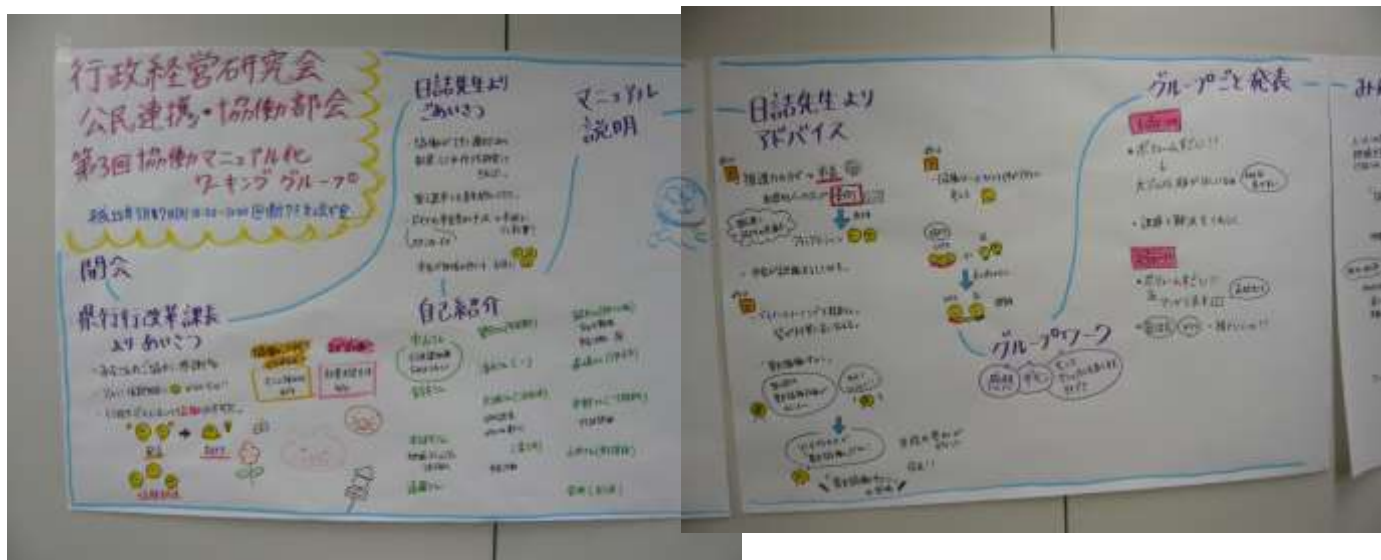


- ・それぞれのグループから、「マニュアルの感想」「マニュアルの中から生まれた新たな疑問」「今後につなげるためのアイデア」を発表しました。

第3回ワーキンググループを「グラフィックハーベスティング」で表現



牧之原市地域創生課 宮崎主事による作成



## ○牧之原市自治基本条例

平成23年3月28日

条例第2号

### 目次

#### 前文

第1章 総則（第1条・第2条）

第2章 情報の共有（第3条—第5条）

第3章 市民参加の推進（第6条—第14条）

第4章 市政運営（第15条—第20条）

第5章 他の自治体等との連携・協力（第21条・第22条）

第6章 議会及び議員（第23条・第24条）

第7章 市長及び職員（第25条・第26条）

第8章 自治基本条例の実効性の確保（第27条—第30条）

#### 附則

#### 前文

牧之原市は、恵み豊かな駿河湾と日本一の大茶園をはぐくむ牧之原台地に抱かれた自然豊かなまちです。

平成17年10月11日に相良町と榛原町が合併して誕生し、まちづくりの基本理念「幸福実現都市」のもと、新たな歩みを始めました。

私たちには、多くの人々の英知とたゆまぬ努力により成長してきたこのまちを、誰もが希望と誇りをもって心豊かに安心して暮らしていけるまちへ発展させ、未来の世代へ引き継いでいく責任があります。

私たちは、人と人とのつながりを大切にし、自らの意思と責任に基づいて互いに支えあう協働のまちづくりを進めることにより、一人ひとりの思いが生かされる牧之原市を目指します。

私たちは、このような認識のもとに、市民、議会、行政が一体となってこのまちを築いていくため、ここに自治基本条例を制定します。

#### 第1章 総則

##### （目的）

第1条 この条例は、牧之原市のまちづくりに関する基本的な事項を定め、協働のまちづくりを推進し、もって地方自治の本旨の実現を図ることを目的とする。

##### （定義）

第2条 この条例において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

- （1）市民 市内に住所を有する者及び事務所又は事業所を有する法人をいう。
- （2）市長等 市長（公営企業管理を含む。）、教育委員会、選挙管理委員会、監査委員、公平委員会、農業委員会及び固定資産評価審査委員会をいう。

(3) まちづくり 快適な生活環境の確保、地域社会における安全及び安心の推進など、暮らしやすいまちを実現するための活動をいう。

(4) 協働 市民、市長等及び議会が、自らの果たすべき役割及び責務を自覚して、自主性を相互に尊重しながら、協力又は補完し合うことをいう。

## 第2章 情報の共有

### (情報共有の原則)

第3条 市民、市長等及び議会は、協働のまちづくりを進めるため、市政に関する情報を共有する。

2 市民は、まちづくりについて、市長等及び議会が保有する情報の提供を受け、自ら取得する権利を有する。

3 市長等及び議会は、前項の市民の知る権利を保障するとともに、十分な説明責任を果たすものとする。

### (情報提供)

第4条 市長等及び議会は、まちづくりに必要な情報について、適切な情報伝達手段により、速やかに、かつ、分かりやすく市民に提供するよう努めるものとする。

### (個人情報保護)

第5条 市長等及び議会は、個人の権利利益の保護及び市政の適正な運営に資するため、その保有する個人情報を適正に取り扱わなければならない。

## 第3章 市民参加の推進

### (市民参加の原則)

第6条 市長等及び議会は、市民がいつでも市政に参加できるようにし、また、市民の参加の意欲を高めるため、恒常的な参加の制度を確立するとともに、参加の機会を多様に提供することを基本にまちづくりを進めるものとする。

### (市民参加の権利)

第7条 市民は、まちづくりの主体者としてまちづくりに参加する権利を有する。

2 市民によるまちづくり活動は、自主性及び自立性が尊重されなければならない。

### (参加機会の保障)

第8条 市長等及び議会は、市政への市民参加を保障するものとし、そのための制度の充実に努めるものとする。

2 市長等及び議会は、市民参加により表明された意見や示された提案を総合的に検討し、その結果を市民に公表するとともに、適切に市の仕事へ反映するよう努めるものとする。

### (審議会等の運営)

第9条 市長等は、市政に関する提言等を求めるための組織として、審議会等を設置する場合は、広く市民の意見が反映されるよう配慮しなければならない。

### (市民投票制度)

第10条 市長は、市政にかかわる重要事項について、直接、市民の意思を確認するため、

市民投票の制度を設けることができる。

(まちづくりにおける市民の責務)

第11条 市民は、まちづくりの主体者であることを認識し、まちづくりに参加するに当たっては、自らの発言と行動に責任を持つとともに、市民相互の連帯及び責任に基づき、互いの意見及び行動を尊重しなければならない。

(コミュニティにおける市民の役割)

第12条 市民は、コミュニティ(多様な人と人とのつながりを基礎として、共通の目的を持ち、地域にかかわりながら活動する自治会等の地域の組織、市民活動団体等をいう。以下同じ。)への参加を通じて、共助の精神をはぐくみ、地域の課題の解決に向けて行動するよう努めるものとする。

(市とコミュニティのかかわり)

第13条 市は、コミュニティに対して、その自主性と自立性を尊重しつつ、公共の福祉に反しない限り必要に応じて支援することができる。

(対話の場とひとづくり)

第14条 市は、自由な立場でまちづくりについて意見交換できる対話の場を設置するよう努めるものとする。

2 市は、協働のまちづくりを進めるための人材の育成に努めるものとする。

#### 第4章 市政運営

(計画の策定等にかかる原則)

第15条 市長等は、総合的かつ計画的に市の仕事を行うために、基本構想及びこれを具体化するための基本計画(以下「総合計画」という。)を策定するものとする。この場合において、基本構想は、議会の議決を経て定める。

2 市長等は、市の重要な計画を策定するときは、総合計画との整合を図らなければならない。

3 市長等は、総合計画その他の重要な計画の策定に当たっては、市民の多様な参加を保障するものとする。

(財政運営)

第16条 市長は、総合計画に基づいた財政計画を定め、財源の確保やその効率的、効果的な活用を図り、健全な財政運営を行うものとする。

2 市長は、市の保有する財産の適正な管理や効率的な運用に努めるものとする。

3 市長は、財政や財産の状況を分かりやすく市民に公表するものとする。

(行政評価)

第17条 市長等は、市の仕事の成果、達成度等を明らかにするため、行政評価を実施し、その結果を分かりやすく市民に公表するものとする。

2 市長等は、行政評価の結果を市の仕事に適切に反映させるものとする。

(組織)

第18条 市長等の組織は、市民に分かりやすく、効率的かつ機能的なものであるとともに

に、社会経済情勢の変化や新たな行政需要に的確に対応できるよう編成するものとする。

(行政手続)

第19条 市長等は、市民の権利利益の保護に資するため、市長等が行う許認可等の手続について、その基本的な事項を定め、公正の確保及び透明性の向上を図るものとする。

(危機管理)

第20条 市長等及び議会は、緊急時に備え、市民の生命、身体及び財産を災害から保護するため、市民及び関係機関と協力、連携し、総合的かつ機動的な危機管理の体制を強化するよう努めるものとする。

第5章 他の自治体等との連携・協力

(国、県等との関係)

第21条 市は、国、県等とそれぞれ適切な役割分担のもと、対等な関係を確立するものとする。

(他の自治体等との連携)

第22条 市は、広域的な課題の解決を図るため、他の自治体等との連携及び協力をするよう努めるものとする。

- 2 市は、まちづくりに関する情報を広く発信するとともに、社会、経済、文化、学術、芸術、スポーツ、環境等に関する取組を通じて、市外の人々の知恵や意見等を積極的に取り入れ、まちづくりを行うものとする。
- 3 市は、自治の確立と発展が国際的にも重要なものであることを認識し、海外の自治体等との連携、交流等を積極的に推進するよう努めるものとする。

第6章 議会及び議員

(議会の役割及び責務)

第23条 議会は、市民の代表で構成される市の意思決定機関である。

- 2 議会は、議決機関として、市の政策の意思決定及び行政行動の監視並びに条例を制定する権限を有する。
- 3 議会は、市民に、議会における意思決定の内容及びその経過を説明するとともに、広く市民の声を聴く機会を設けるものとする。

(議員の役割及び責務)

第24条 議員は、この条例に定める議会の役割及び責務を果たすため、総合的な視点に立ち、公正かつ誠実に職務を遂行しなければならない。

- 2 議員は、前項に規定する任務を遂行するため、市民と連携し、かつ市長等との緊張関係を維持して、不断に議会改革を推進しなければならない。

第7章 市長及び職員

(市長の役割及び責務)

第25条 市長は、この条例の趣旨を遵守し、市政の代表者として市民の信託に応え、公平、公正かつ誠実に市政を執行しなければならない。

- 2 市長は、その権限の行使に当たっては、常に市民の権利を保障することを基本としなければならない。
- 3 市長は、毎年度、市政運営の方針を定め、これを市民及び議会に説明するとともに、その達成状況を報告しなければならない。
- 4 市長は、市の職員の適切な指揮監督と能力向上を図るとともに、その能力が最大限発揮できるような良好な職場環境の形成を図らなければならない。

(市の職員の役割及び責務)

第26条 市の職員は、全体の奉仕者として市民の視点に立って職務を遂行しなければならない。

- 2 市の職員は、自らも地域の一員であることを認識して市民との信頼関係づくりに努め、まちづくりに積極的に取り組まなければならない。
- 3 市の職員は、協働のまちづくりの推進及び市政の運営に必要な能力の向上に絶えず努めなければならない。

#### 第8章 自治基本条例の実効性の確保

(牧之原市自治基本条例推進会議)

第27条 市長は、この条例の実効性を確保するため、牧之原市自治基本条例推進会議（以下「推進会議」という。）を置く。

(この条例の見直し等)

第28条 市長は、この条例の見直し等に当たっては、推進会議に諮問しなければならない。

(この条例の位置付けと体系化)

第29条 市長等及び議会は、この条例に定める事項を最大限に尊重し、各行政分野の基本方針等を定める条例の制定に努めるとともに、他の条例、規則その他の規程の体系化を図るものとする。

(委任)

第30条 この条例の施行に関し必要な事項は、市長が別に定める。

#### 附 則

この条例は、平成23年10月1日から施行する。



## ○牧之原市政への市民参加に関する条例

平成26年3月24日

条例第15号

牧之原市では、平成23年10月に「牧之原市自治基本条例」を施行しました。この条例は、市民、議会、行政の共通のルールです。

まちづくりの主役である市民が「学び」「気づき」「共感し」そして「支援し合う」地域の絆づくり事業が動き始めています。自治会などが中心となり、「男女協働サロン」を主体として根づきつつある「絆社会づくり」をさらに強固にしていくためには、様々なまちづくりの主体が、対話と情報共有による信頼関係を大切にしながら、自らの役割を担い、お互いの立場を理解し、尊重し、協力し合うことが不可欠です。

また、市民一人ひとりが持つ知識や経験などを生かして、牧之原市のまちづくりについて話し合ったり、提案したりすることができる環境づくりも欠かせません。

この条例は、市の行政活動への市民参加の具体的な手続等をまとめたものであり、今まで以上に市民の皆さんと行政が力を合わせて、やっぱり牧之原市はいいな。牧之原市でよかった。誰もがそう言える牧之原市を創り上げていくためのものです。

(目的)

第1条 この条例は、牧之原市自治基本条例（平成23年牧之原市条例第2号）のもと、市民及び市長等の責務を明らかにするとともに、市の行政活動における市民参加の対象、手続等を定め、市民参加手続を適正に運用することにより、市政を推進することを目的とする。

(用語の定義)

第2条 この条例で使う用語の意味は、次のとおりとする。

- (1) 市民 市内に住所を有する者及び事務所又は事業所を有する法人をいう。
- (2) 市長等 市長（公営企業管理を含む。）、教育委員会、選挙管理委員会、監査委員、公平委員会、農業委員会、固定資産評価審査委員会及び消防長をいう。
- (3) まちづくり 快適な生活環境の確保、地域社会における安全及び安心の推進など、暮らしやすいまちを実現するための活動をいう。
- (4) 行政活動 市長等が地方自治法（昭和22年法律第67号）第2条に規定するところにより事務を処理するために行う活動をいう。
- (5) 市民参加 市が意思決定をする過程において市民が意見を述べ、又は提案することにより行政活動に参加し、市政を推進することをいう。
- (6) 協働 市民、市長等及び議会が、自らの果たすべき役割及び責務を自覚して、自主性を相互に尊重しながら、協力又は補完し合うことをいう。

(市民の責務)

第3条 市民は、まちづくりの主体者であることを認識し、まちづくりに参加するに当たっては、自らの発言と行動に責任を持つとともに、市民相互の連帯や責任に基づき、互いの意見及び行動を尊重しなければならない。

(市長等の責務)

第4条 市長等は、市民の知る権利を保障するとともに、十分な説明責任を果たすものとする。

2 市長等は、まちづくりに必要な情報について、適切な情報伝達手段により、速やかに、かつ、分かりやすく市民に提供するよう努めるものとする。

3 市長等は、市民参加手続により表明された意見や示された提案を総合的に検討し、その結果を市民に公表するとともに、適切に市政へ反映するよう努めるものとする。

(市民参加手続の対象)

第5条 市民参加手続の対象となる事項(以下「対象事項」という。)は、次のとおりとする。

(1) 市の総合計画その他基本的な事項を定める計画の策定又は変更

(2) 市民に負担若しくは義務を課し、若しくは市民の権利を制限する条例の制定又は改廃

(3) 市民生活に重大な影響を与える制度の導入又は改廃

(4) 広く市民が利用する大規模な公共施設の設置に関する基本計画及びその利用や運営に関する方針の策定又は変更

(5) 前各号に掲げるもののほか、市長等が必要と認める行政活動

2 前項の規定にかかわらず、次に掲げる事項に該当する場合には、対象事項としないものとする。

(1) 緊急に決定する必要があるもの

(2) 市税の賦課徴収その他金銭の徴収に関するもの(新たな税目の設定や市長が特に必要があると認めるものは除く。)

(3) 実施基準が法令に規定されているもので市の裁量の余地がないもの

(4) 市民の意見聴取手続が法令又は他の条例により定められているもの

(5) 軽微なもの

(6) 市長等の人事その他市長等の内部事務処理に関するもの

(市民参加手続)

第6条 市民参加手続は、次のとおりとする。

(1) パブリックコメント(市民意見提出手続。事前に案を広く市民に説明し、それに対する市民の意見を十分に聴くことをいう。)

(2) 市民意識調査(市が広く市民意識の傾向を把握、分析する必要があるときに、調査項目を設定し、一定期間内に市民から回答を求めることをいう。)

(3) 意見交換会(施策の趣旨や内容などを説明し、市民の意見等を聴取する集会をいう。)

(4) ワークショップ(男女協働サロン等。ファシリテーター(会議進行役)の進行により、市民と市長等及び市民相互の意見交換並びに多様な共同作業を行い、一定の方向性を合意形成する会議をいう。)

(5) 審議会等（地方自治法の規定に基づき設置する附属機関及び条例、規則、訓令、要綱等に基づき設置する協議会、委員会その他の合議制機関をいう。）

(6) 前各号に掲げるもののほか、市長等が適当と認める手続  
(市民参加手続の実施等)

第7条 市長等は、市民参加手続を実施するときは、対象事項の性質、影響及び市民の関心度を考慮して、適切な時期に前条に定める方法のうちから、2つ以上の適切な方法を併用するよう努めるものとする。

2 市長等は、総合計画その他重要な計画の策定等に当たっては、議会及び市の職員の意見等を反映する機会を設けるものとする。

3 市長等は、時代に対応した新しい市民参加手続の開発とともに、青少年、障がい者、高齢者等が参加しやすい環境づくりに努めるものとする。

(提出された意見等の取扱い)

第8条 市長等は、市民参加手続の結果を十分に検討し、施策に反映できるものについては、積極的に反映させるよう努めるものとする。

2 市長等は、前項による市民の意見等に対する検討結果を速やかに公表するものとする。ただし、公表内容に牧之原市情報公開条例（平成17年牧之原市条例第7号）第7条に規定する非開示情報を含むときはこの限りでない。

(市民投票)

第9条 市民は、市民投票によって市民の意思を明らかにし、それを市政に反映させるため、地方自治法第74条の規定により市民投票を実施するための条例制定を請求することができる。

2 市長は、前項の請求に係る請求様式や記入例を整える等、市民が行う請求手続に不備がないよう支援するものとする。

(公表・情報提供の方法)

第10条 市長等は、毎年度、市民参加手続の実施状況及び実施予定を取りまとめて公表し、牧之原市自治基本条例推進会議（牧之原市自治基本条例推進会議設置条例（平成23年牧之原市条例第10号）第1条に規定する牧之原市自治基本条例推進会議をいう。次条において同じ。）に報告するものとする。

(牧之原市自治基本条例推進会議)

第11条 牧之原市自治基本条例推進会議は、前条の報告があった場合及び市民参加の推進に関する事項について必要があると認める場合には、市長等に意見を述べることができる。

(条例の見直し)

第12条 市は、この条例に定める市民参加手続等の制度が一層市政への市民参加を促進するものとなるよう、必要に応じて、随時その見直しを行うものとする。

(委任)

第13条 この条例に定めるもののほか、市民参加手続等に関し必要な事項は、規則で定め

る。

附 則

この条例は、平成 26 年 10 月 1 日から施行する。

## 牧之原市自治会地区長会会則

### （目的）

第1条 本会は、全地区自治推進協議会相互の連携と情報の共有化を図り、全市的な共通事業の推進に努めるとともに、市及び関係団体等と協力して、住民福祉の向上及び豊かな地域づくりに寄与することを目的とする。

### （名称及び事務所）

第2条 本会は、牧之原市自治会地区長会と称し、事務所を牧之原市役所政策協働部地域政策課内に置く。

### （事業）

第3条 本会は、第1条の目的を達成するため、次の事業を行う。

- (1) 自治振興のための調査、研究に関する事。
- (2) 全地区自治推進協議会共通の課題解決等に向けての協議、学習等に関する事。
- (3) その他、本会の目的を達成するために必要と認めた事。

### （組織）

第4条 本会は、市内10の地区自治推進協議会の地区長をもって組織する。

2 地区長が会議に出席できない場合は、地区長が指名する者を地区長代理として出席させることができるものとする。

### （役員）

第5条 本会に、次の役員を置く。

- (1) 会長 1名
- (2) 副会長 2名

### （役員を選任）

第6条 役員を選任は次のとおりとする。

- (1) 会長は、地区長の互選により選任する。
- (2) 副会長は、地区長の中より会長が指名する。

### （役員等の職務）

第7条 役員等の職務は、次のとおりとする。

- (1) 会長は、本会を代表し、会務を総理する。会議のときは議長となる。
- (2) 副会長は、会長を補佐し、会長に事故あるとき、または欠けたときは、その職務を代理する。
- (3) 地区長は、本会の運営に参画し、会務の執行にあたる。

### （役員任期）

第8条 役員任期は1年とし、再任を妨げない。ただし、補欠により選任された役員任期は前任者の残任期間とする。

### （参与）

第9条 本会に、地区長経験者若干名を参与として置くことができるものとする。

### （会議）

第10条 本会の会議は、定例会、臨時会及び役員会とし、次のとおり開

催する。

- (1) 定例会は、偶数月の5日頃を開催する。
  - (2) 臨時会は、会長、副会長及び市との協議により必要に応じて招集する。
  - (3) 役員会は、定例会及び臨時会開催日の10日前頃を開催する。
- 2 本会の会議へは、必要があると認めるときは、関係者の出席を求めることができる。

(まちづくり活動支援組織)

- 第11条 本会に、まちづくり活動支援組織を置くものとする。
- 2 まちづくり活動支援組織は、本会に所属する。

(その他)

- 第12条 この会則に定めるもののほか必要な事項は、その都度地区長会において定める。

附 則

(施行期日)

この会則は、平成24年4月1日から施行する。

○牧之原市地区における絆づくり事業補助金交付要綱

平成26年4月1日

告示第104号

(趣旨)

第1条 市長は、牧之原市自治基本条例（平成23年牧之原市条例第2号）第13条の規定に基づきまちづくり活動を支援するため、地区自治推進協議会等に対し、予算の範囲内において補助金を交付するものとし、その交付に関しては、牧之原市補助金等交付規則（平成17年牧之原市規則第28号）及びこの告示の定めるところによる。

(定義)

第2条 この告示において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

- (1) まちづくり活動 生活基盤及び歴史・文化を共有する地区において行われる、快適な生活環境の確保、地域社会における安全及び安心の推進など、暮らしやすいまちを実現するための活動をいう。
- (2) 地区 小学校区を単位とする地域である相良地区、片浜地区、菅山地区、萩間地区、地頭方地区、川崎地区、細江地区、勝間田地区、牧之原地区及び坂部地区をいう。
- (3) 地区自治推進協議会 牧之原市自治振興協力委員設置規則（平成17年牧之原市規則第5号）第9条に規定されている地区自治推進協議会をいい、地区におけるまちづくりを総合的かつ主体的に担うことを目的とする団体で、当該地区に住所を有する者、これらの者の地縁に基づいて形成された団体等で構成され、自律的な運営が行われるものをいう。

(補助金の額)

第3条 補助金の額は、予算の範囲内において、市長が別に定める。

(交付の申請)

第4条 補助金の交付の申請をしようとする者（以下「申請者」という。）は、交付申請書（様式第1号）に次に掲げる書類を添えて、市長に提出しなければならない。

- (1) 事業計画書（様式第2号）
- (2) 収支予算書（様式第3号）
- (3) その他市長が必要と認める書類

2 申請者は、事業の実施に必要なときは、補助金の概算払を申請することができる。

(交付の決定)

第5条 市長は、前条の規定による申請があったときは、その内容を審査し、相当と認めるときは、交付決定通知書（様式第4号）により通知するものとする。

2 市長は、前条第2項の補助金の概算払について、必要があると認めるときは、これを承認し、概算払することができる。

(交付の条件)

第6条 補助金の交付の決定において、次に掲げる条件を付する。

(1) 次に掲げる事項のいずれかに該当する場合には、あらかじめ市長の承認を受けなければならない。

ア 補助事業の内容の変更をしようとする場合

イ 補助事業を中止し、又は廃止しようとする場合

(2) 補助事業が予定の期間内に完了しない場合又は補助事業の遂行が困難になった場合においては、速やかに市長の指示を受けなければならない。

(変更の承認申請)

第7条 申請内容に変更の承認を受けようとするときは、変更承認申請書(様式第5号)に次に掲げる書類を添えて、市長に提出しなければならない。

(1) 変更事業計画書(様式第2号)

(2) 変更収支予算書(様式第3号)

(変更の承認)

第8条 市長は、前条の規定による申請があったときは、その内容を審査し、相当と認めるときは、変更承認書(様式第6号)により通知するものとする。

(実績報告)

第9条 補助事業が完了したときは、実績報告書(様式第7号)に次に掲げる書類を添えて、市長に提出しなければならない。

(1) 事業実績書(様式第2号)

(2) 収支決算書(様式第3号)

(交付の確定)

第10条 市長は、実績報告があったときは、その内容を審査し、相当と認めるときは、交付確定通知書(様式第8号)により通知するものとする。

(補助金の請求)

第11条 補助金を請求するときは、前条に規定する交付確定通知書を受領した日から起算して30日を経過した日までに請求書(様式第9号)を市長に提出しなければならない。

(概算払の請求手続き)

第12条 概算払の請求をする必要があるときは、概算払の承認を受けた後、概算払請求書(様式第9号)を市長に提出しなければならない。

(その他)

第13条 この告示に定めるもののほか、必要な事項は、市長が別に定める。

附 則

この告示は、平成26年4月1日から施行する。



様式第1号(第4条関係)

交付申請書

年 月 日

牧之原市長

所在地  
名 称  
代表者 ③

年度において絆づくり事業を実施したいので、補助金を交付されるよう関係書類を添えて申請します。

なお、交付決定の上は、概算払されるよう併せて申請します。

- 1 交付申請  
(1) 金額 円  
(2) 事業の目的
  
- 2 概算払の承認申請  
(1) 金額 円  
(2) 理由  
(3) 時期

様式第2号(第4条、第7条、第9条関係)

事業計画書(変更事業計画書、事業実績書)

1 事業の内容

| 内 容 | 実施(予定)時期 | 備 考 |
|-----|----------|-----|
|     |          |     |

2 事業完了(予定)年月日

年 月 日

(注) 変更事業計画書の場合は、変更前の計画を上段に括弧書きし、変更後の計画を下段に記載すること。

様式第3号(第4条、第7条、第9条関係)

収支予算書(変更収支予算書、収支決算書)

1 収入の部

| 科目 | 予算額<br>(変更予算額)<br>(決算額)<br>円 | (予算額)<br>円 | 比較     |         | 備考 |
|----|------------------------------|------------|--------|---------|----|
|    |                              |            | 増<br>円 | △減<br>円 |    |
|    |                              |            |        |         |    |
| 計  |                              |            |        |         |    |

2 支出の部

| 科目 | 予算額<br>(変更予算額)<br>(決算額)<br>円 | (予算額)<br>円 | 比較     |         | 算出基礎 |
|----|------------------------------|------------|--------|---------|------|
|    |                              |            | 増<br>円 | △減<br>円 |      |
|    |                              |            |        |         |      |
| 計  |                              |            |        |         |      |

様式第4号(第5条関係)

第 号  
年 月 日

様

牧之原市長

印

交付決定通知書

年 月 日付けで申請のあった絆づくり事業の補助金について、1のとおり決定します。

なお、概算払については、2のとおり承認します。

1 決定の内容

- (1) 金額 円
- (2) 交付の対象

2 承認の内容

- 第 回( 年 月頃) 円
- 第 回( 年 月頃) 円

3 交付の条件

- (1) 次に掲げる事項のいずれかに該当する場合には、あらかじめ市長の承認を受けなければならない。
- ア 補助事業の内容の変更をしようとする場合
- イ 補助事業を中止し、又は廃止しようとする場合
- (2) 補助事業が予定の期間内に完了しない場合又は補助事業の遂行が困難になった場合においては、速やかに市長の指示を受けなければならない。
- (3) 牧之原市補助金等交付規則及び牧之原市地区における絆づくり事業補助金交付要綱を遵守すること。

様式第5号(第7条関係)

変更承認申請書

年 月 日

牧之原市長

所在地  
名 称  
代表者 ②

年 月 日付け 第 号により補助金の交付の決定を受けた絆づくり  
事業の計画を次のとおり変更したいので、承認されるよう関係書類を添えて申請します。

- 1 計画変更の理由
- 2 変更の内容

様式第6号(第8条関係)

第 号  
年 月 日

様

牧之原市長



変更承認書

年 月 日付けで申請のあった絆づくり事業の補助金の変更について、次のとおり承認します。

- 1 計画変更の理由
- 2 変更の内容

様式第7号(第9条関係)

実績報告書

年 月 日

牧之原市長

所在地  
名 称  
代表者

㊦

年 月 日付け 第 号により補助金の交付の決定を受けた絆づくり  
事業が完了したので、関係書類を添えて報告します。

様式第8号(第10条関係)

第 号  
年 月 日

様

牧之原市長



交付確定通知書

年 月 日付け 第 号により決定した絆づくり事業補助金の交付について、次のとおり確定します。

- |         |   |
|---------|---|
| 1 交付決定額 | 円 |
| 2 交付確定額 | 円 |



様式第9号(第11条、第12条関係)

請求書(概算払請求書)

金 円

ただし、 年 月 日付け 第 号により補助金の交付の確定(決定)を受けた絆づくり事業の補助金として、上記のとおり請求します。

年 月 日

牧之原市長

所在地

名 称

代表者

口座振込先金融機関名

口座種別

口座番号

(フリガナ)

口座名義



様式第1号 (第4条関係)

様式第2号 (第4条、第7条、第9条関係)

様式第3号 (第4条、第7条、第9条関係)

様式第4号 (第5条関係)

様式第5号 (第7条関係)

様式第6号 (第8条関係)

様式第7号 (第9条関係)

様式第8号 (第10条関係)

様式第9号 (第11条、第12条関係)