

平成30年度 老人保健事業推進費等補助金

老人保健健康増進等事業

アクティブな高齢者等の移住・活躍に関する調査研究

—「生涯活躍のまち」ネクストステージに向けて—

報 告 書

平成31年3月31日

一般社団法人北海道総合研究調査会

目次

はじめに	1
I 調査研究の背景と目的	2
1. 経緯	2
2. 事業推進上の課題	4
3. アクティブシニアを含む「全世代活躍のまち」モデル構築の必要性	4
II 「生涯活躍のまち」が目指す新たなコミュニティ像 【検討課題1】	5
III 企業と連携した新たな人の流れづくり 【検討課題2】	7
1. 目指す姿と課題	7
2. 企業と市町村のメリットと課題	7
3. メリットと課題整理	10
4. 提言と今後の課題	11
IV 安定的な事業運営が可能となる「事業モデル」に関する調査研究 【検討課題3】	14
1. 目指す姿と課題	14
2. 事業構造整理の視点	14
3. 参考とする事例の整理	16
4. 事業推進タイプ別課題と対応策の検討	59
5. 提言と今後の課題	63
V 健康・活躍モデル 【検討課題4】	64
1. 検討の視点	64
2. 事例の概要	64
3. 事例紹介	65
4. 提言と今後の課題	69

資料編

はじめに

全国各地で、地域包括ケアシステムを中心にした福祉のまちづくりが進みつつある。その背景には、住民が持つ課題が複合化し従来の制度事業のみでは十分に対応できず、分野をまたぐ横断的な連携が必要になっていること、住民が互助や助け合いの精神のもと、自ら支援を提供するなどの活動がまちづくりに波及していることが考えられ、「地域共生社会」の実現に向けた取組と一体的に進められる地域もみられる。

一方、今後、生産年齢人口の減少により福祉の担い手が不足するなか、効率的にサービスを提供するためには、高齢者等がまちなかにある程度集まって住むことが求められている。要介護状態になってからの住み替えは、引きこもりや認知症の促進などリロケーションダメージがあることが知られており、中高年齢期にさしかかる早い段階からまちなかに移り住み、あるいは自分が活躍できる場がある地方に移り住むことが解決策のひとつとして注目されている。

こうした住み替えや移住を促進するためには、住まいの整備、健康を維持増進するための活動プログラムの整備、やりがいのある仕事の開発などに取り組む多様な主体の参画が重要である。また、それらの取組を実現するため、収支バランスの確保、就業中の中高年者の移住や地方での遠隔就業を後押しする人事制度の整備なども必要である。これらの動きは、これまで主体ごとに進められているが、今後、まちの再編と高齢者等の移住・活躍の統合の中で再整理することが必要である。

また、中高齢者にかかわらず、子育て中の女性や障がい者等が地域で業務の担い手として活躍し、さらには東京圏などの企業で働く人材が、地域に一定程度関わりながら、地域課題の解決にその知識やノウハウを生かすことで働きがいを高めるなど、新たな働き方、活躍の仕組みが求められている。

そこで、本調査研究では、高齢者等の移住や住み替えをまちづくりの中核に置く事例の実態を把握し、望ましいまちづくりの姿を描いたうえで先行する各種の取組を調査し、課題を分析するとともにその解決策を検討し、新たな仕組み等の対応策を研究する。

なお、こうしたまちづくりを推進する考え方として、内閣官房が掲げる「生涯活躍のまち」構想が先行しているところであるが、中高年者の移住施策の色彩が強いことから、概念の見直しが求められているところである。先行モデルとして取り上げ、見直しの方向についても整理する。また、本調査研究においては、有識者や実践者等による研究会を設置し、高齢者施策のみならず、広くまちづくりに貢献するものとして、議論する。

本報告書が、今後の地域共生型社会の実現や「生涯活躍のまち」の次のステージに向けた一助になれば幸いである。

I 調査研究の背景と目的

1. 経緯

(1) 制度的な経緯

- 「地域包括ケアシステム」という言葉は、厚生労働省が設置した研究班が、平成 15 年にまとめた報告書「2015 年の高齢者介護」において、「個々の高齢者の状況やその変化に応じて、介護サービスを中核としたさまざまな支援が継続的かつ包括的に提供される仕組み」として提起された考え方である。
- その後、介護を必要とする人のニーズの増大、単身高齢者の増加、認知症高齢者の増加などが想定される中、地域ごとに、2025 年までに「予防」「医療」「介護サービス」「生活支援」「住まい」が一体的に提供される「地域包括ケアシステム」の構築を進めることとされた。
- 平成 29 年には、「地域包括ケアシステムの強化のための介護保険法等の一部を改正する法律」が制定され、保険者による地域分析、医療・介護の連携強化、地域共生社会の推進などが盛り込まれている。総じて、介護と他分野の連携強化が求められているものと言える。
- 他方、人口減少と高齢化・少子化が顕著に進みつつある中、平成 26 年、「まち・ひと・しごと創生法」が創設され、内閣官房に「地方創生」を推進するまち・ひと・しごと創生本部事務局が設置された。「総合戦略」の策定を通じて、省庁横断的な施策を提示し、自治体の地方創生に向けた取り組みを支援する仕組みと言える。
- 地方創生の推進において、中高年者の住み替え・移住と活躍を中心テーマとして、平成 27 年 12 月、『生涯活躍のまち』構想（最終報告）（日本版 CCRC 構想有識者会議）がとりまとめられた。本構想は、「希望に応じた住み替え」「健康でアクティブな生活の実現」「地域の多世代の住民との交流」「地域包括ケアシステムとの連携」「継続的なケアの確保」の 5 つの要素を中心とし、まちづくりの一環としてその推進方策を整理したものである。平成 28 年 4 月、改正地域再生法において「生涯活躍のまち」推進が制度化された。
- 「地域包括ケア」は、医療や介護が必要になった場合でも地域に住み続けられる医療・介護、各種の生活支援、住まいなどを一体的に提供できるようにする仕組みであり、「生涯活躍のまち」構想は、医療や介護が必要になる前に、すべての住民が、地域のなかで他者とかかわりを保つ中で「活躍」する仕組みづくりを目指すものであり、自治体が 2025 年に向けて両輪として取り組むべき仕組みづくり、まちづくりであると言える。

(2) 自治体における推進手法

- 介護保険法上、自治体は3年に1度、介護需要と供給量から3年間の介護量推計を見直し、介護保険事業計画を策定する。その際、地域の実情に応じて「地域包括ケアシステム」の構築について考え方を整理し、推進している。その手法としては、地域包括支援センターに配置されている専門職（社会福祉士、保健師、主任介護支援専門員）による地域づくりの推進や介護支援専門員との連携、地域ケア会議における個別課題と地域課題の把握から解決策の提示、などがある。
- 一方、「生涯活躍のまち」構想推進は、自治体の任意であり、国は同構想の推進に手助けする自治体を支援する方策を講じている。自治体の推進手法としては2つあり、1つは、「生涯活躍のまち地域再生計画」の認定を受け、形成事業計画を策定し、法制度上認められている各種事業における要件緩和を受ける手法。もう1つは、「地方創生推進交付金」によって事業の構想を練り、事業を推進する手法、である。
- 地域再生計画の認定自治体は、平成28年8月、地域再生計画における認定開始時に10市町村だったが、平成30年11月現在は21市町村になっている。
また、平成30年2月には、初の形成事業計画が函館市において策定され、平成30年12月現在、同計画を策定しているのは5市町になっている。
- その他、「生涯活躍のまち」のモデルとなった先行的な取組や地域共生のまちづくりを進めている事業主体もある。代表的な取組としては、シェア金沢（社会福祉法人佛子園、石川県金沢市）、ゴジカラ村（社会福祉法人愛知たいようの杜、愛知県長久手市）、社会福祉法人ゆうゆうの地域共生型事業（北海道当別町）などがある。

(3) 「生涯活躍のまち」の概念を取り入れた地域包括ケアの推進の効果

- 地域包括ケアシステムは、専門職のネットワーク構築に限定される傾向があり、高齢者に限らず、障がい者や子育て中の女性など、それぞれを対象とする制度の中だけでの対応にとどまりがちである。こうした状況を避け、町全体で相互に支えあい関係を築き、地域の中に居場所と役割を創出することが、孤立の予防にもつながると言える。
- そのため、本調査研究では、より広い概念として「生涯活躍のまち」をとらえ直し、そうした取組が地域包括ケアの推進にも効果があることを念頭に、目指すべき地域づくりの方向性を議論し、各種の先行的な取組を事例調査して、目指す姿の実現に向けた課題を整理する。

2. 事業推進上の課題

(1) 「生涯活躍のまち」推進意向がない自治体数の増加

- 内閣官房が平成 30 年 10 月に自治体を対象として実施した「生涯活躍のまちに関する意向等調査」の結果によれば、「推進意向なし」と「今後検討」の合計が 571 自治体と、前年調査の 516 自治体から大きく増加している。その理由をみると、「若年世代向けの施策を優先したい」(52.2%)、「医療・介護面の財政負担が増大する」(50.6%) となっている。
- こうした自治体では、「全庁的な情報共有ができていない」「地域の多世代の住民との交流のイメージがわからない」「中高年に限定する意図が理解できない」といった声が上がっており、世代限定のイメージを払拭するとともに、多世代交流のイメージを伝えることが重要である。

(2) 「生涯活躍のまち」推進上の課題

- 「生涯活躍のまち」の推進意向がある自治体においても、事業推進上に課題があり、課題の内容としては、「事業推進主体の確保」(32.1%)、「収益事業の確立」(28.6%) となっている。
- こうした自治体からは、「地域再生推進法人に与えられる特例や規制緩和の魅力がない」「農地法の規制緩和を求める」「施設整備に特化した交付金・補助金制度の創設を求める」という意見がある。「生涯活躍のまち」の推進を前提とした「活躍」や「交流」等に関する事業を特例として規制緩和や資金確保策の可能性を検討することが求められる。

3. アクティブシニアを含む「全世代活躍のまち」モデル構築の必要性

- 以上のような状況を踏まえ、「生涯活躍のまち」を全世代対応型のまちづくりとして再定義した上で、自治体と中核となる事業主体が連携して構想の実現に向けた取組を推進し、安定的な事業構造を可能にする仕組みを検討することが課題と言える。
- そのため、求めるべきコミュニティのあり方を検討し、自治体や事業主体が抱える課題の解決や取組の推進を後押しする支援策について検討することが必要である。

Ⅱ 「生涯活躍のまち」が目指す新たなコミュニティ像【検討課題 1】

- 現在、先行モデルと言われている各地の「生涯活躍のまち」構想及び類似の取組においては、多様な世代や人が関わりをもち、その中で役割をもって、生き生きと暮らしていることが報告されている。
- 「生涯活躍のまち」ネクストステージにおいては、全世代がつながりをもって、活躍するコミュニティづくりを前提として、以下のように再定義することが望ましい。

- あらゆる世代が、移住・定住、関係人口を問わず「居場所」と「役割」をもって「つながり」、生涯を通じて健康でアクティブに活躍することで活性化するコミュニティ
- 医療・介護が必要になった場合も、人生の最終段階まで尊厳ある生活を送ることができるコミュニティ

- 現行の「生涯活躍のまち」の定義からネクストステージへの発展は、以下のように整理される。それらは、現行モデルを包含した全世代が活躍するモデルと言える。

現行モデル	ネクストステージモデル
○東京圏をはじめとする地域の高齢者が、	○高齢者、子育て中の女性、障がい者も、 ○古くからの住民も移住者も、 ○一度は都市部に出たが、地方に活躍の場を求める中堅や若手層も、 ○都市部の企業に働く人材も、 ○全世代の地域に関係するあらゆる人々が
○希望に応じ地方や「まちなか」に移り住み、	○希望に応じて地方や「まちなか」に移り住み、 ○都市部の企業人材が、受け入れ自治体に「システムティックに」派遣され、
○地域住民や多世代と交流しながら健康でアクティブな生活	○誰もが能力を活かして活躍できる新しい働き方を推進する ○多世代が交流する中でそれぞれの居場所と役割を見つける ○都市部の企業人材が地域課題を住民とともに解決する

○研究会においては、以下のような議論があった。

【「活躍」の主体について】

- ・多様な人が関わるまちでは、①人と関わるだけで健康になる、②関わりがグループを活性化する、③オフィシャルではないサポートが生まれる。
- ・活性化した「まち」には人（関係人口）の出入りが増えていく。
- ・小さな町では、地縁・血縁などのしがらみばかりになる。そうではない、テーマ別のコミュニティをつくる。
- ・人は好きなことには参加する。課題をもつ当事者が考えることが必要。価値観が多様化しており、選択肢を増やすことで関わりを増やしていく。
- ・住民は、多様な人との関わりの中でこそ力を発揮できる。
- ・やりがいのある仕事を任されるという体験が若い人を惹きつける。

【人の移動について】

- ・IT 企業のような居住地にこだわらない人や、一部の意識の高い人のみが地方に移住するのではなく、普通の人々が地方に赴く流れをつくり、規模を大きくしていくこと（いわば「現代版逆参勤交代」の仕組み）が必要。
- ・都市部の企業人材が地方での「期間限定型リモートワーク」を行い、「人材循環型社会」を目指す。企業にとっては、働き方改革、人材育成、ビジネス強化、健康経営などのメリットがあり、一方、受け入れ自治体には、関係人口の増加、将来移住予備軍の拡大、地域課題解決のきっかけづくりなどのメリットがある。同時に解決すべき課題もある。
- ・新卒者に対する最近のトレンドとして「就域」というワードがある。本来、採用面でライバル関係にある企業が、まずは地域の魅力を発信して、もし条件にあわなくても地域内の別の企業を紹介するという動き。
- ・新卒ばかりではなく、50歳版、55歳版などを実施することも考えられる。セカンドキャリアの時期になって、地域にもどりたくても仕事を探せるか、不安がある。

【空間力・空間デザイン】

- ・サ高住整備ありきではなく、多様な人が働き、魅力ある地域をつくることから始めることが必要。
- ・エリアの価値を高め、人を呼び込むという道筋を作る。
- ・空間力・空間デザインが重要。

Ⅲ 企業と連携した新たな人の流れづくり【検討課題 2】

1. 目指す姿と課題

- 企業が「生涯活躍のまち」に取り組む自治体と連携し、企業の人材を自治体に駐在させ、その地域で当該企業の仕事、あるいは地域のニーズに合致する仕事や地域課題の解決に向けた活動を行う。企業人材を、システムティックに継続的に送り込む仕組みを構築し「人材循環型社会」を目指す。
- その実現に向けて、企業側と自治体側の両者のメリットと課題を整理し、課題解決の方法を検討し、提言としてまとめる。

2. 企業と市町村のメリットと課題

- 東京圏等から企業人材を地方へ循環させる人材循環型社会がもたらす企業と市町村のメリットは、以下のように整理することができる。

(1) 企業のメリット

- 企業側のメリットは、以下の4点に整理される。
 - ①第1に、企業人材にとって、「働き方」の新たな形となる可能性がある。東京圏は、平均通勤時間が約90分と過酷であり、地方でのゆとりある生活がワークライフバランスをもたらす可能性が高い。これを仕組みとして継続的に行うことで、企業人材のモチベーションの維持・向上と、離職率の低減、優秀な人材の採用にもつながることが期待される。
 - ②第2に、人材育成の効果が期待できる。東京圏で勤務する企業人材が、地方の企業や経済団体等で担い手になり、地域の課題解決に取り組むことで、将来を担う若手人材のキャリアアップを積むことが可能である。

また、大企業ではバブル世代の大量採用世代のポスト不足、活躍の場の不足が大きな問題になっているなかで、新たな人の流れづくりがシニア人材の流動化、セカンドキャリアづくりにも寄与することができる。
 - ③第3に、企業のビジネス強化に貢献する可能性がある。地域課題の解決に企業の技術やサービス、異業種との連携がローカルイノベーションをもたらすことが期待できる。

また、新たな人の流れづくりが進めば、鉄道や航空会社、ホテルや旅館にとっても、稼働率の向上につながる。さらに、必要に応じてITインフラの整備を進めることにつながり、関連企業のビジネスチャンスが広がる。

④第4に、健康経営の実現である。首都圏の大企業の健保組合の多くは、従業員の高齢化やメンタルヘルスによる財務状態の悪化に直面している。従業員の不健康がもたらすアブセンティーズム（欠勤）とプレゼンティーズム（出勤しているが本来の力を発揮できない）による大企業の損失は数億円から数十億円にもものぼると言われている。

今後は、予防の視点が重要であり、健康経営に力を入れている企業は顧客や株主からの評価が高まり企業価値も向上することになる。

（2）企業の課題

○企業側の課題は、以下の4点に整理される。

- ①第1は、費用負担である。社員の移動、居住、オフィス等に係る費用を誰がどのように負担するか、を検討することが必要である。
- ②第2は、効果の「見える化」である。上記の効果が期待されるにせよ、その効果を可能な範囲で計測し、経営陣や株主等にも理解してもらうことが必要である。
- ③第3は、人事制度や就業規則との整合性である。労働時間法制の見直しにおいては、企業による就業時間の管理が義務化されており、リモートによる仕事の時間管理について検討することが必要である。
- ④第4に、企業にとって有望な市町村とのマッチングである。

（3）自治体のメリット

○自治体のメリットは、以下の4点に整理することができる。

- ①第1に、「関係人口」の増大である。「関係人口」とは、移住による「定住人口」と観光で訪れる「交流人口」の間に位置する存在で、一般に、地域や地域の人々と多様に関わる人々のことを指すと整理されている。
企業人材の循環は、新たな関係人口となり、将来の移住につながる可能性もある。また、その家族や友人が訪問すれば、より関係人口が増えることが期待される。
- ②第2は、担い手不足の解消である。地域の課題は、人口減少によるマネジメントやプロデュース等における人材不足である。東京圏等の企業で培ったスキルを、例えば地域の特産品の販路開拓やインバウンドの呼び込みなどに活かしてもらうことが期待できる。また、自治体や地方企業の情報システムや情報セキュリティ分野でも CIO: Chief Information Officer として、東京圏の企業人材の貢献が期待できる。
- ③第3に、オフィスや住宅等の需要創造である。新規物件のみならず、空き家や空オフィス、古民家等のストックの活用やリノベーションも考えられる。また、リモートワーク用に光ファイバー等の IT インフラの需要が生まれる。

④第4に、地域の未来人材の育成につながる可能性がある。将来のまちづくりの担い手たる若年層の育成に東京圏の企業人材が貢献できる分野は多岐にわたる。例えば、エンジニアからは「ものづくり」を、ホテルマンからは「おもてなし」について教わるのが可能である。成功体験や失敗談を含め、大きな刺激を得ることが期待される。

(4) 自治体の課題

○課題は、以下の3点に整理される。

- ①第1は、費用負担の課題である。企業の活用のみならず、起業支援やコワーキングスペースとして活用し、その一部を企業に提供することも考えられ、初期投資が必要である。また、企業側が独自にオフィスや住まいを整備しない場合、自治体が整備したところに誘致するという形をとらざるを得なくなる。
- ②第2は、相性の合う企業との効率的なマッチングである。単純な空間貸しではなく、地域活動への参加や地域課題の解決にも関心をもってもらえる企業を探すには、企業側の意図とのすり合わせが不可欠である。
- ③第3は、取組の自立的・継続的な運営体制の構築である。自治体側の人材も限られており、企業との継続的な関係構築を視野に入れると、公的な役割を担う地域人材を登用することも課題と言える。

(5) 民間企業グループインタビューの結果

- サテライトオフィスや社員のキャリア形成支援に関心の高い企業の人事担当者等数名を対象に、グループインタビューを実施した（図表1）。
- 平成31年1、2月に実施したモデル自治体（北海道上士幌町、長野県駒ヶ根市）におけるフィージビリティスタディの結果を踏まえ、①想定されるメリット、②実施にあたっての課題、③解決のためのアイデアについて意見交換を行った。

図表1 企業ヒアリング（グループインタビュー）実施概要

日時	平成31年2月15日（金）15：00～17：00
会場	3×3 Lab Future（東京都千代田区大手町）
出席者	企業：4名（株式会社イトーキ、株式会社新生銀行、一般社団法人大丸有環境共生型まちづくり推進協会（2名）） 委員・事務局：5名（一般社団法人生涯活躍のまち推進協議会、株式会社三菱総合研究所、一般社団法人北海道総合研究調査会）

出席者からの主な意見は、以下のとおりである。

①想定されるメリット

- ・環境が違う中、新しい人とチームとして取り組むことでイノベーションが生まれる。
- ・若年女性が地元に戻ることが人口減少を食い止めるポイントになる。若年女性が戻れるよう事務職の仕事を用意することで、地元に着する可能性がある。
- ・企業の多くはミドル・シニアの流動化と新卒採用に課題を抱えている。花粉症やメンタルヘルス対策など、健康経営による自由な働き方のアピールが人材確保につながる。

②実施にあたっての課題（①のメリットを阻害する要因）

- ・地域側・企業側とも、必要とする人材が見えておらず、適切な人材を派遣できていない地域がある。
- ・可視化されていない効果（メンタルヘルス、能力開発、関係資本等）を数値化するなど、企業経営者や人事担当者等の企業内部を説得するエビデンスが必要。

③解決のためのアイデア

- ・地域側と企業側の効率的なマッチングのため、官民連携のプラットフォームが必要。
- ・企業は人を派遣することのメリットを実感しにくい。公的な評価を与えるなど、企業価値が高くなるような制度設計を行う。
- ・オープンなオフィスがあることで通りの雰囲気も変わる。空間を意識的にデザインすることが望まれる。

3. メリットと課題整理

○以上から、企業と自治体のメリットは、以下のように整理することができる。

企業	自治体
<ul style="list-style-type: none">・「働き方」の新たな形・人材育成・ビジネス強化・健康経営実現	<ul style="list-style-type: none">・「関係人口」の増大・担い手不足の解消・オフィスや住宅等の需要創造・地域の未来人材の育成

出典：松田智生（㈱三菱総合研究所主席研究員）委員提供

○また、課題は「人材」「基盤」「資金」「情報」の4つの側面で整理することができる。

	企業	自治体
人材	参加人材の確保 人事制度等との整合性	事業運営を担う人材の確保・育成
基盤	オフィス、住宅、車（移動手段） IT インフラ整備	オフィス、住宅、車（移動手段） IT インフラ整備
資金	東京圏との移動交通、オフィス・住宅建設・リノベ費用	オフィス・住宅建設・リノベ費用
情報	有望自治体とのマッチング、効果検証	有望企業とのマッチング、効果検証

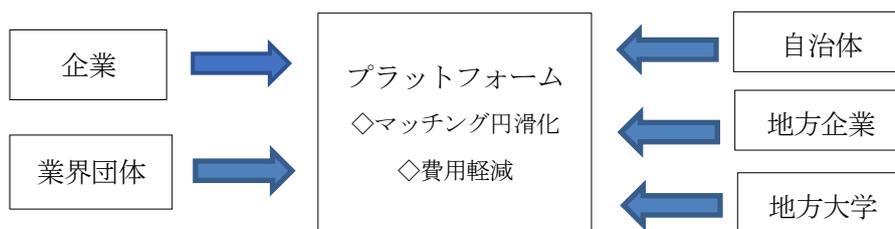
出典：松田智生（㈱三菱総合研究所主席研究員）委員提供

4. 提言と今後の課題

（1）官民連携プラットフォームの設置

- 新たな人材循環の仕組みづくりは、企業と自治体が個別に進めるのでは効率が悪い。また、東京圏の過剰な一極集中の是正につながる可能性があり、ある程度国が関与することが望ましい。
- そこで、国が一定の関与をする形で自治体、民間企業、その他関係機関からなる官民連携のプラットフォームを形成し、多くの企業と自治体の参画を求めることが必要である。プラットフォームでは、自治体からのニーズや求められる人材と企業側のニーズを整理してマッチングの円滑化や精度を高めることが望ましい。
- 自治体側にも、受け皿の中心となる組織が必要であり、そのマネジメント人材が欠かせない。プラットフォームには、人材育成機能も合わせもつことが望ましい。
- プラットフォームに求める機能や規模、形態などについては、さらに検討を進めることが必要である。

図表2 官民連携のプラットフォーム・イメージ



出典：松田智生（㈱三菱総合研究所主席研究員）委員提供

(2) モデル事業の実施

- プラットフォームの本格稼働の前に、試行的にモデル事業を開始することが望ましい。取組意欲があり、一定程度の受け入れ基盤が整っている自治体と、経営者の理解を得ている企業が一堂に会して、それぞれのプレゼンテーション、意見交換、相互訪問のうえ、課題の共有と解決策を試行しつつ、人材循環事業を開始し、PDCA サイクルを回していくことが必要である。

(3) 効果検証のしかけづくり

- 新たな人材循環の仕組みの効果を検証するため、モデル事業の実施段階から、検証可能なデータ収集のしかけを取り込んでおくことが必要である。例えば、参加人数、参加者の通勤時間、健康データ、経済波及効果等のデータを収集・分析し、費用対効果や効果検証を官民連携プラットフォームで共有することが必要である。

(4) 各種の制度設計<財政、税制、表彰制度、地方大学連携>

- ①財政的支援では、受け入れ自治体におけるオフィスや住宅の建設・改修費の補助のほか、移動にかかる交通費の補助を検討することが求められる。さらなる検討課題としては、地方に家族を連れていきたいというニーズに対応する旅費交通費の支援、鉄道や航空会社等の交通機関での割引制度の導入などが残される。
- ②税制では、人材循環の仕組みを導入する企業に対して、法人税や事業所税の減税、また地方で副業・兼業を行うの個人に対する所得税減税といったインセンティブが考えられる。
- ③地方でのリモートワークの推進や副業・兼業を後押しする企業の人事制度の設計・整備も急務である。特に企業では、地方に行くことが具体的なキャリアアップ、スキルアップにつながるような企業における人事制度の再設計が必要である。また、こうした取り組みを進める企業に対しては、地方創生推進企業として表彰制度を設けるなどのインセンティブを検討することが求められる。
- ④地方大学との連携も有望な施策となり得る。信州大学は、株式会社日本人材機構と連携して、首都圏の人材を客員研究員として受け入れ週 1~2 回ゼミで学びながら、週に 3~4 日は長野県内での企業に派遣され課題解決や未来シナリオ作成に取り組んでいる¹。地方に人材を送ることに関心があるが、人脈がない企業やいきなり地方の中小企業に派遣することをハードルが高いと感じる企業にとって、地方大学の客員研究員と兼務にすることは、一定の安心感が得られる。一方、今後学生数が減少傾向に向かう大学の新たな戦略としても、こうした企業連携は有望である。

¹ 信州大学 信州 100 年企業創出プログラム 中小企業庁 平成 30 年度
「地域中小企業人材確保支援等事業」(中核人材確保スキーム事業)
https://www.shinshu-u.ac.jp/project/100nen_kigyoo/company.html

(5) オールジャパンへの機運醸成

○新たな人材循環の仕組みは、国民が当たり前と感じられるようになることが重要である。官民連携のプラットフォームによるオールジャパンでの推進による啓発、機運醸成、国民運動的なしかけが必要である。

上記のモデル事業の成果発表やシンポジウム、フォーラムを全国で開催し、自治体の首長や企業の経営者、経済団体の代表が参加し、機運を醸成することが必要である。

IV 安定的な事業運営が可能となる「事業モデル」に関する調査研究

【検討課題3】

1. 目指す姿と課題

- 時代の流れの中で、地域住民・企業や行政の取組によって地域のニーズは変化し、まちは常に形を変えて継続していく。「生涯活躍のまち」推進を自治体と協働で推進する事業主体が、持続可能な取組を継続し、全世代のニーズに対応し、結果として安定的な事業運営につながることを求められる。
- そのため、事業の立ち上げから、安定的な事業運営に資する事業主体間の関わり方や制度的バックアップ方策を検討することが必要である。

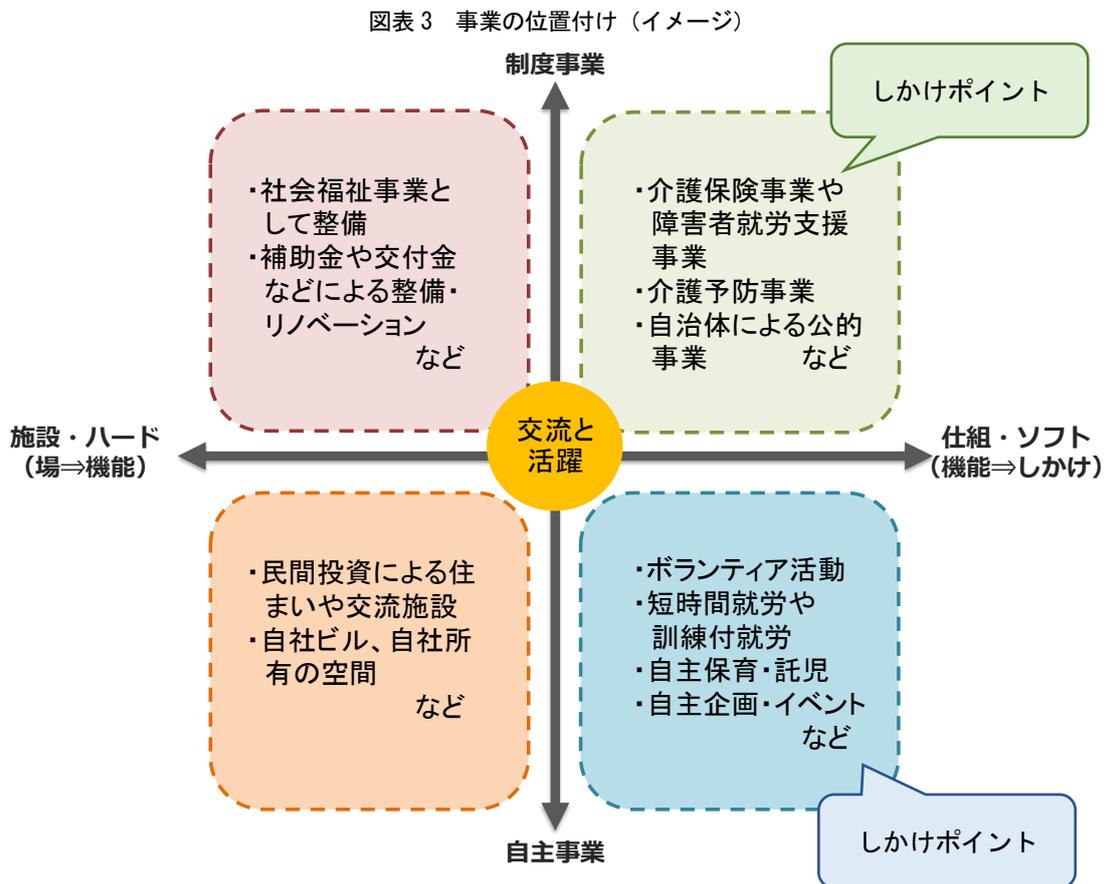
2. 事業構造整理の視点

- いくつかの先行的な取組について、できるだけ多様な主体から聞き取り調査を行う。
- これらの中には、社会福祉事業として施設を整備して、制度事業をベースとした「交流・活躍」を実現する事業（取組や活動を含む、以下同様）を進めているもの、行政が整備した施設を借り受けたり、指定管理によって運営し、自主事業を展開しているもの、あるいは純粋に民間事業として公益性の高い事業を展開しているものなどがある。
- 「交流・活躍」を生み出す事業には、「場」と「機能」を用意し、そのうえに「しかけ」を施すことが重要である。平成29年3月に公表された『「生涯活躍のまち」構想の具体化に向けたマニュアル』（内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局）においても、「場」「機能」「しかけ」がコミュニティ形成に「重要な視点」とされている。
- 施設を整備するだけで、「交流や活躍」が生まれることはないの言うまでもないが、空間デザインによって、交流や活躍の「場」を整えることができる。例えば、以下の事例で紹介する「ゴジカラ村」の特別養護老人ホームは、ダイルームが建物の角に設けられ、外に向けて大きな窓をしつらえている。これは外で遊ぶ子どもの姿を目にすることができるように設計されているからで、子どもたちが施設の中に入ってきて自然と交流する場が生まれるようになっている。
- また、「場」や「機能」が用意されただけでは「交流や活躍」が進むとは限らず、「しかけ」を施すことが「交流や活躍」をより促進させる重要な要素であると言える。例えば、以下の事例として取り上げる「シェア金沢」の温泉施設は、近隣住民がひっきりなしに訪れ、そこに働く障がい者との交流が進んでいる。近隣住

民に対して「入湯札」を用意し（ボードに名札がかけてある）、無料で入浴できるかわりに温泉の運営にも責任をもってもらうものとしており、障がい者と一緒に風呂場を掃除するなど自然な交流を進める要素となっている。

○以下では、全世代の交流と活躍に資する各種の事業について、縦軸に「制度事業と自主事業」、横軸に「施設・ハードと仕組・ソフト」を設定し、それぞれの事業を位置づけ、整理する（図表3）。

○図表3において、「施設・ハード」は「場」を整備すると同時に「機能」を用意するものであり、「仕組・ソフト」は「機能」を活かして人と人をつなぎ、活躍の効果を促進する「しかけ」が重要である。そこで「しかけ」のポイントを何点か吹き出しで記すものとする。



3. 参考とする事例の整理

(1) シェア金沢（石川県金沢市、社会福祉法人佛子園）

①背景と経緯

○社会福祉法人佛子園の歴史は、現理事長の雄谷良成氏の祖父が住職を務めた金沢市の行善寺が戦後、身寄りのない戦災孤児や障がい者を受け入れたことにさかのぼる。昭和35年には行善寺から土地と建物の寄付を受ける形で「佛子園」が誕生。昭和41年、知的障がいのある児童のための入所施設の運営を始めた。

○しかし、成人になって施設を出た彼らを受け入れてくれる場所は限られており、そうした問題を解決するため、障がい者の就労の場として、平成10年にはビール工場を併設した「日本海倶楽部」、平成20年には廃寺を温泉として復興させた「三草二木西園寺」を開設した。そこでは障がい者の就労の場を設けるだけでなく、高齢者や地域住民と一緒に過ごせる空間をつくりだしてきた。それらが平成26年春にオープンした「シェア金沢」の原型となっている。

図表4 本館（外観）



図表5 本館（中庭）



②まちの概要

○サービス付き高齢者向け住宅32戸、学生向け住宅8戸（うち2戸はアトリエ付）、児童入所施設4ユニット等の住まいを整備し、高齢者、障がい者、子ども等のさまざまな人が「ごちゃまぜ」で暮らすコミュニティである。

○管理部門、温泉施設、レストラン、高齢者通所介護事業を運営する「本館」のほか、大きく5つのエリアにゾーニングされている（図表6）。

○敷地内には温泉やレストラン、アルパカ牧場、ドッグラン、キッチンスタジオ、コインランドリー等、屋内・屋外合わせて35の施設があり、エリア内の随所に障がい者の就労の場や通いの場がある。さらに、子育て相談室、料理教室、子供向けの自然学校、クリーニング、マッサージ等のサービスは、地域の事業者がテナントとして入居し、運営している。住民のみならず、近隣住民が常に

行き来し、気軽に立ち寄って交流を深めるコミュニティを形成している。

図表 6 シェア金沢 配置図



出典：シェア金沢 HP より

- 所在地：石川県金沢市若松町セ 104 番地 1
- 敷地面積：約 33,000 m²
- 住まいの総戸数：サービス付き高齢者向け住宅 6 建物 32 戸、学生住宅 8 戸（うちアトリエ付き 2 戸）、児童入所施設（3 建物 4 ユニット）
- 運営開始：平成 26 年 3 月末
- 運営主体：社会福祉法人佛子園

③事業の概要

○障がい者就労支援事業

- ・障がい者就労支援事業（A 型、B 型、就労移行支援）による運営を行っており、障がい者はそれぞれの能力に応じて、共有部分の清掃、食事の一次調理、温泉施設やレストランでの接客などの仕事についている。クリーニング店、キッチンスタジオなど 10 近くの民間テナントにおける運営には、一部、就労継続支援事業が組み込まれている。なお、法人はテナント料を徴収していない。
- ・障がい者の就労事業（A 型、B 型、移行）の定員は 40 名。障がい者雇用に関する訓練等給付金が事業運営の基盤となっている。

○賃貸事業

・サ高住

集合住宅型の平屋 4 棟（それぞれ 4 戸）、2 階建て 2 棟（それぞれ 8 戸）がある。

1 戸あたりの居住面積は 42.08 m²（12.72 坪）～43.74 m²（13.23 坪）で、家賃は広さに応じて、8 万 5 千円～9 万 5 千円となっている。入居費用は図表 8 のとおりである。

図表 7 サービス付き高齢者向け住宅



図表 8 シェア金沢のサ高住入居費用（月額）

<2 階建て 1 階部分>

家賃	85,000 円（単身・2 名同一料金）
共益費（水道・電気・光熱費含む）	20,000 円（単身）／25,000 円（2 名）
安否確認・生活相談費	15,000 円（単身）／25,000 円（2 名）
合 計	120,000 円（単身）／135,000 円（2 名）

<2 階建て 2 階部分>

家賃	90,000 円（単身・2 名同一料金）
共益費（水道・電気・光熱費含む）	20,000 円（単身）／25,000 円（2 名）
安否確認・生活相談費	15,000 円（単身）／25,000 円（2 名）
合 計	125,000 円（単身）／140,000 円（2 名）

<平屋>

家賃	95,000 円（単身・2 名同一料金）
共益費（水道・電気・光熱費含む）	20,000 円（単身）／25,000 円（2 名）
安否確認・生活相談費	15,000 円（単身）／25,000 円（2 名）
合 計	130,000 円（単身）／145,000 円（2 名）

- ・各住戸は LDK、寝室、ウォークインクローゼット、浴室、洗面、トイレの間取り。すべて「自立型」。
- ・このほか、入居時に家賃 2 カ月分の敷金が必要。
- ・駐車場は 3,000 円/月で借りることができる。
- ・希望者には食事の提供サービスもある（朝食 500 円、夕食 800 円）。
- ・介護保険を適用した入浴、排泄、食事などの介護サービス、調理、洗濯、清掃などの家事支援サービスはシェア金沢敷地内に併設されている訪問介護ステーションに依頼すれば利用可能。

・学生アパート

「シェア金沢」のある金沢市若松町の周辺エリアには金沢大学、金沢美術工芸大学、北陸大学などの高等教育機関が立地していることから、大学生向け1Kの賃貸住宅6戸、金沢美術工芸大学の学生向けに天井の高いアトリエを横に添えたトレーラーハウス2戸がある。

図表9 学生向け住宅



図表10 シェア金沢の学生アパート家賃（月額）

1Kタイプ（6戸）	30,000円
トレーラーハウス	40,000円

入居学生には月30時間のボランティア活動を義務付け、月6万円の家賃を3万円に減額している。ボランティア活動には、エリア内の「若松共同売店」での商品販売、障がい児入所施設での衣類の洗濯と洗濯物の片づけ、天然温泉の電源スイッチを朝一番に押す役割などがある。トレーラーハウスに住む美大生には高齢者や障がい児に絵画を教えたり、敷地内にあるテナントの窓ガラスなどに事業PRにつながるイラストを描いたりするボランティアも用意されている。

○各種ショップ

・佛子園以外の事業者やNPO法人が敷地内にオフィスや活動拠点を構えており、「加藤キッチンスタジオ」（料理教室）、「S-STADIUM」内のフットサルコート、「おしゃれ洗料 ハンズプラス」（クリーニング取次店およびコインランドリー）、「ボディケアゆらりシェア金沢店」（タイ式マッサージ）、「ウクレレパイナ金沢」（ウクレレ教室）、「Mock」（カフェ&バー）などが運営されている。

図表11 各種ショップ（障がい者の仕事の場）



図表 12 全天候型フットサルスタジアム



図表 13 カフェ&バー



施設と活用している制度事業を整理したのが、図表 14 である。

図表 14 主たる事業の分類

名称	老人福祉法 規定事業	障害者総合支援法規定事業			児童福祉法 規定事業	独自事業	備考
		訓練・就労					
		就労移行 支援	就労継続支 援(A型)	就労継続支 援(B型)			
1 本館	○	○		○		天然温泉、高齢者デイサービス、生活介護、訪問介護	
2 児童入所施設				○		3建物4ユニット	
3 児童発達支援センター「S-ベランダ」				○			
4 全天候型グラウンド「S-STADIUM」				○		放課後等デイサービス	
5 サービス付き高齢者向け住宅					○	6建物32戸	
6 学生向け住宅					○	8戸(うちアトリエ付き2戸)	
7 クリーニング&コインランドリー			○	○	○		
8 PSI-地域スポーツシステム研究所					○	テナント	
9 NPO法人ガイア自然学校					○	テナント	
10 日用品・生活雑貨店					○	テナント	
11 ボディケア&からだ塾					○	テナント	
12 プータン・セレクトショップ					○	テナント	
13 Planning&Creative (コミュニティデザイン)					○	テナント	
14 Publish Bar					○	テナント	
15 キッチンスタジオ					○	テナント	
16 ウクレレバイナ					○	テナント	
17 アルパカ牧場					○		
18 農園					○		
19 ドッグラン					○		
20 (空き)							

④初期投資

○シェア金沢の敷地は平成17年に閉鎖した国立病院機構金沢若松病院の跡地である。

○平成23年6月に同機構本部から条件付売却（医療法人や社会福祉法人による活用を想定した医療および医療に準じる計画とすること、敷地をすべて買い取ること）の公示が行われ、佛子園が入札に参加した。同年8月、当該の土地を路線価より安価で確保した。

○事業実施のスピード感を重視し、公的な金融機関よりも民間の金融機関からの資金調達を選んだ。メインバンクである地元地銀・北國銀行が佛子園へ融資することとなった。

○①障がい児入所施設に関する補助（県から申請）、②障がい者就労施設の整備に関する補助（県から申請）、③災害時避難場所指定に関する補助（金沢市の制度）、④サ高住の整備に対する補助（国交省の制度、100万円×戸数の補助）などの補助金等を活用している。

○上記の温泉施設やレストランを「障がい福祉事業施設」として建設することで固定資産税が非課税扱いとなっている。

図表 15 障がい児入所施設



⑤事業収支

○全体の収益構造

- ・「シェア金沢」における制度事業の収益構造を、公表されている「事業活動計算書」からみると、全体約4億3千万円のうち「障がい福祉サービス等事業」が約48%とおおよそ2分の1を占め、次いで「就労支援事業」が約33%、残りが「児童福祉事業」（約15%）、「介護保険事業」（約4%）となっている。
- ・特徴的なのは、「就労支援事業」の場が、エリア内の住民のみならず、近隣住民との交流の場となり、また住民に対しても活躍の機会を提供しており、賑わいを生み出す源となっていることである。

○就労継続支援事業活用の留意点

- ・就労支援事業の運営においては、「売り上げが上がらないと作業量が減る→利用者（障がい者）の出勤率が減る→収入の割合が低下する」という悪循環に陥ってしまうが、一方で、売り上げを上げるために作業をハードにすると同様に出勤率が下がる。そのため、障がい者のニーズ調査を実施し、利用者数や作業量を事前に見極めることが必要である。

○人件費比率

- ・平成 29 年度の人件費は約 1 億 5,982 万円。支出（費用）に占める割合は約 34% となっている。

○減価償却費

- ・平成 29 年度の減価償却累計額は約 4 億 2,708 万円。一気に施設整備をしたことで、単年度収支を圧迫しているが、毎年の減価償却に見合う金額の積み立てをもっており、繰越（累積）は黒字となっている。

○初期投資の確保と返済

- ・就労支援の事業所が立ち上がっても、すぐに利用者（障がい者）が集まるわけではない。利用者は事業所の乗り換えをあまり好まないこと、新しい事業所が自分に向いているのか向いていないのかを思案していることなどが理由に挙げられる。シェア金沢も、今は助走期間であり、「日本海倶楽部」や「星が丘牧場」の収入を充てており、福祉サービスの利用者を増やし、事業費収入を高めることが必要となっている。

⑥運営上の工夫やしかけ

- 天然温泉は、町内会と協議し、近隣住民に対して「入湯札」を用意し、無料としている。そのかわりに温泉の運営に責任を持ってもらうこととしており、例えば、障がい者とともに風呂掃除をしている姿が見られる。そうした作業を通じてお互いに理解を深め、交流と活躍につながっている。

図表 16 天然温泉（内観）



図表 17 天然温泉（入湯札）



○天然温泉のレストランでは、やぶ蕎麦「YABU 丹」を営業し、風呂上りのビールやおつまみも提供している。ビールは障がい者就労を進める「日本海倶楽部」のものも用意している。

図表 18 レストラン（食事）



図表 19 レストラン（内観）



- 学生向け住宅の入居者には、ボランティア活動を月 30 時間すると家賃の割引（6 万円が 3 万円）を行っている。入居者の確保につながるとともに、ボランティア活動で人件費縮減も意図している。
- 全天候グラウンドは、障がい児施設として障がい児の放課後活動の場であるが、その他時間には、フットサル場として地域の子ども向け教室が開催されている。
- テナントショップである「若松共同売店」は、障がい者の就労の場であると同時に、学生や中高年など住民の就労の場にもなっている。
- 全天候スタジアムやドッグラン、アルパカ牧場など、子どもが集まるしかけが点在しており、賑わいを創出している。エリア外からエリア内に人を呼び込むしかけがあり、事業収益にもよい影響をもたらしていると言える。

図表 20 ドッグラン



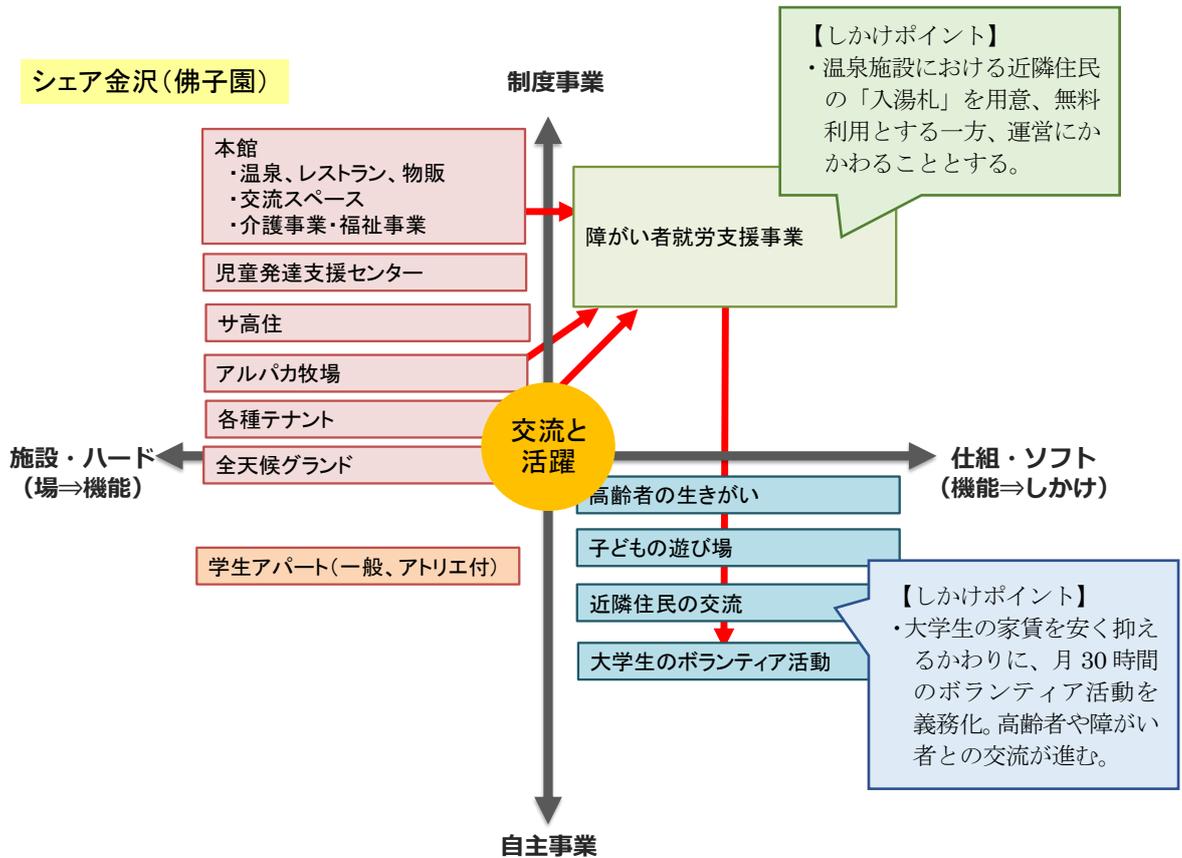
図表 21 アルパカ牧場



⑦事業の位置付け

- 各事業を位置付けると、図表 22 のように整理することができる。
- しかけとしては、住民が、障がい者が働く姿を直接目にする機会を設けていることで、「入湯札」はそのよい例である。障がい者に対する理解を深める、という金額では測れない効果がある。
- また、上述の「若松共同売店」では、学生や高齢者が交代で日用品などを販売することで老若を問わない多世代間の交流が実現している。

図表 22 シェア金沢（佛子園）の事業構造モデル



(2) 輪島 KABULET® (カブーレ) (石川県輪島市、社会福祉法人佛子園、公益社団法人青年海外協力協会)

①背景と経緯

- 石川県輪島市の人口は、平成18年に隣接する門前町と合併した際には約3万5千人であったが、平成30年には2万8千人にまで減少している。主要産業である輪島塗の生産額も長期にわたって右肩下がりが続いており、それもまた人口の流出に拍車をかけている。
- そうしたなか、平成27年7月、輪島市と商工会議所がシェア金沢やB's行善寺を視察した。「多世代ごちゃまぜのまちづくり」としての理念や方向性に共感し、同年12月、社会福祉法人佛子園と公益社団法人青年海外協力協会（JOCA。両者は平成27年8月連携協定を締結）が「漆の里・生涯活躍のまちづくりプロジェクト」の一環として、ジョイントベンチャー「輪島KABULET®」を立ち上げた。ベンチャーには佛子園が長年培ってきた障がい者の就労支援や障がい児への福祉サービスを取り込んだ。また、古民家を改修して交流拠点を整備し、住民や観光客も利用できる温泉施設を設け、平成30年4月、複合型の地域共生施設「輪島KABULET®」がオープンした。

図表 23 高齢者デイサービス



②まちの概要

- 「輪島KABULET®」は、7つの建物からなっている。「Asante」以外は、輪島市の中心部に点在していた空き家や空き地を利活用している。

図表 24 輪島 KABULET®の建物一覧

建物名称	概要
輪島KABULET® 拠点施設 (B's WAJIMA)	天然温泉「三ノ湯・七ノ湯」、足湯、蕎麦処「輪島やぶかぶれ」、住民自治室（地域住民が地域のことを話し合う場所）、福祉施設として生活介護、放課後等デイサービスが入っている。また、中庭を挟んだ向かい側に高齢者デイサービスと訪問介護ステーションがある。
GOCHA! WELLNESS WAJIMA	地域密着型ウェルネス
Café KABULET	セルフスタイルのママカフェ。2階はマッサージ店の「ボディケアゆらり輪島店」が入っている。
Casa KABULET 1	障がい者向け短期入所住宅
Casa KABULET 2	
Asante	女性障がい者向けグループホーム
新橋邸	サービス付き高齢者向け住宅（6戸）

○施設

- ・ 輪島KABULET®拠点施設 (B's WAJIMA)
 - B's こども Lab (児童発達支援、放課後等デイサービス) 定員 10 名
 - B's デイサービス (高齢者通所介護) 定員 10 名
 - B's ショートステイ (障がい者向け短期入所) 定員 2 名
 - B's Support (一般相談・計画作成・児童相談)
 - B's Kitchen (配食サービス、製粉製麺、食品加工)
 - B's Work (GOCHA! WELLNESS WAJIMA、蕎麦処「やぶかぶれ」、カブーレキッチン：就労 A 型定員 20 名)、(Café KABULET B 型定員 10 名、生活介護定員 10 名)
 - B's Net (移動支援、日中一時、居宅介護など)
- ・ サービス付き高齢者向け住宅 (6 戸)
- ・ 学生住宅 8 戸 (うちアトリエ付き 2 戸)
- ・ 児童入所施設 (3 建物 4 ユニット)
- ・ グループホーム (1 カ所)

○運営開始：2018 年 4 月

○運営主体：社会福祉法人佛子園、公益社団法人青年海外協力協会

図表 25 輪島カブーレ全体図



出典：輪島 KABULET®HP に追記

③事業の概要

○輪島KABULET®拠点施設 (B's WAJIMA)

- ・天然温泉「三ノ湯・七ノ湯」は拠点近くの住民は無料で利用できる。入口横には近隣209世帯分の入湯札が旧町名の町内会ごとに掛けられており、利用の際は札を裏返す。管理上の理由とともに、地元住民にとっては顔見知りか、いないかが一目瞭然となっている。一般の利用料は大人（中学生以上）450円、中人（小学生以上）140円、小人60円。
- ・蕎麦処「やぶかぶれ」では蕎麦の実を、佛子園が福祉向上事業に関わるブータンからフェアトレードで直輸入。「三ノ湯・七ノ湯」ならびに「やぶかぶれ」は、就労継続支援A型およびB型の支援サービスを実施する障がい者雇用の場ともなっている。
- ・地元で配食事業者が撤退したことを受け、B's Kitchenが配食サービスを展開している。対象者はサ高住の入居者を含めて地域の高齢者である。遠くに住んでいる人にも対応している。

○GOCHA! WELLNESS WAJIMA

- ・ランニングマシン、バイクをはじめ、福祉・リハビリ器具「レッドコード」、筋肉トレーニング用の複数タイプのマシン、体組成計などが各部屋に並び、1階にはストレッチ体操やヨガ、ダンスなどができる鏡付きのスタジオも備えている。
- ・子どもや障がい者も受け入れ、専門トレーナーがさまざまな利用者（一般的な身体トレーニング、ダイエット目的、介護予防など）に適したプログラムを組み、指導している。

図表 26 温泉



図表 27 食事処



図表 28 ウェルネス施設



図表 29 ウェルネス施設



○Café KABULET

- ・子育て支援施設として、子連れの母親が集い、交流する場となっている。乳幼児向けの玩具や絵本を数多く置いてあるほか、セルフ式でお茶や珈琲が飲める。また、アイランド型の複数のキッチンやピザ焼き用オーブン、多くの調理器具、食器なども備えられており、親子や母親同士で料理づくりも楽しめる。

○賃貸事業（サ高住）

- ・輪島 KABULET®のオープンよりも早い平成 29 年 10 月から入居が開始された。2 階建てで 1 戸当たりの居室面積は 33.07 m²（約 10 坪）。入居費用は図表 30 のとおりである。

図表 30 輪島 KABULET®のサ高住入居費用（月額）

家賃	65,000 円（単身・2 名同一料金）
共益費・安否確認・生活相談費	15,000 円（単身）／20,000 円（2 名）
通信機器利用料	2,000 円（1 人につき）
合 計	82,000 円（単身）／89,000 円（2 名）

- ・全室がミニキッチン、浴室、洗面、トイレ、可能収納、ベランダ、サンルームを備えたワンルーム。
- ・上記のほか、入居時に家賃 2 カ月分の敷金が必要。
- ・駐車場は 3,000 円/月で借りることができる。
- ・希望者には希望者には配食サービスセンター「カブーレキッチン」より食事の提供が行われる（朝食 400 円、昼食 500 円、夕食 600 円）。

○輪島市内のまちなか活性化に寄与する新施設「うめのやビュレット」が進行中。

拠点施設から北東に約 400m、元居酒屋だった築 100 年の町屋と右に隣接する蔵、左に隣り合う空き店舗を一体的に改修し、つけ麺バル、外国人向けゲストハウス、配食サービス施設、餅・製粉・製麺工場、障がい者向けグループホーム、子育て支援施設を新たに設ける計画である。

○佛子園と JOCA は輪島市と連携して「漆の里・生涯活躍のまちづくりプロジェクト」として、「輪島 KABULET®」だけではなく、同市の基幹産業である

「輪島塗」活性化支援を行っている。漆芸従事者や大学関係者で構成される「輪島塗再生プロジェクト実行委員会」、地元商工団体、輪島市などと協力して、漆器の商品開発、催事開発、店舗開発、そして地元産漆の産出を目指した漆の木の植栽に加わっている。

④初期投資

- 地方創生交付金、地方創生加速化交付金、社会資本整備総合交付金（都市再構築戦略事業）、サ高住整備事業の補助金を活用。

⑤事業収支

- 「輪島KABULET®」は、オープン後の決算が終わっていない。

⑥運営上の工夫やしかけ

- 「輪島KABULET®」の空き家のリノベーションの工夫は、まちの風景と溶け合うようにしている点である。黒瓦が特徴の住宅地を歩いていると、さりげなく目の前に現れてくる。特別な場所ではなく、まちの一部として地元の住民も学生も移住者も自然と混じり合うつくりになっている。
- 市内の旅館には、観光客が喜ぶような入浴施設を備えていないところが大半であり、また、「総湯」と呼ばれる石川県特有の温泉共同浴場もないことから、旅館と連携し、旅館の主人が宿泊客を「三ノ湯・七ノ湯」に直接案内することが多い。温泉施設で、宿泊客と地元住民との交流が生まれている。
- 天然温泉を目当てにした外国人観光客も増えている。公衆浴場の文化を「三ノ湯・七ノ湯」で味わい、入浴後は「輪島やぶかぶれ」で地元住民とともに杯を交わすという、異国の地方都市まで足を運んだ外国人にとって忘れられない機会となる。いわゆる観光名所巡りではない、人との交流を求めたリピーターになる可能性が高い。
- サ高住「新橋邸」には1階共有スペースのカフェや拠点施設の「輪島やぶかぶれ」で働く入居者もいる。「就労付きサ高住」のモデルとされる所以である。なお、フロントで働く男性は輪島市出身のUターンで、愛知県のトヨタ系自動車部品メーカーを退職後、故郷に帰りたい、元気なうちは働きたいという希望を実現させている。
- 輪島商工会議所が次世代交通対策事業として2015年から輪島市内での電動小型低速車の「WA-MO」の無料運転を開始。翌年11月から自動運転試験を継続実施している。現在、輪島市中心市街地と観光拠点エリアに設けられた3ルートで運行中だが、「WA-MO」の運転講習を受けた輪島KABULET®の職員らも同拠点施設や「新橋邸」をはじめ、病院、スーパーマーケットなどを結ぶ独自ルートで運行している。

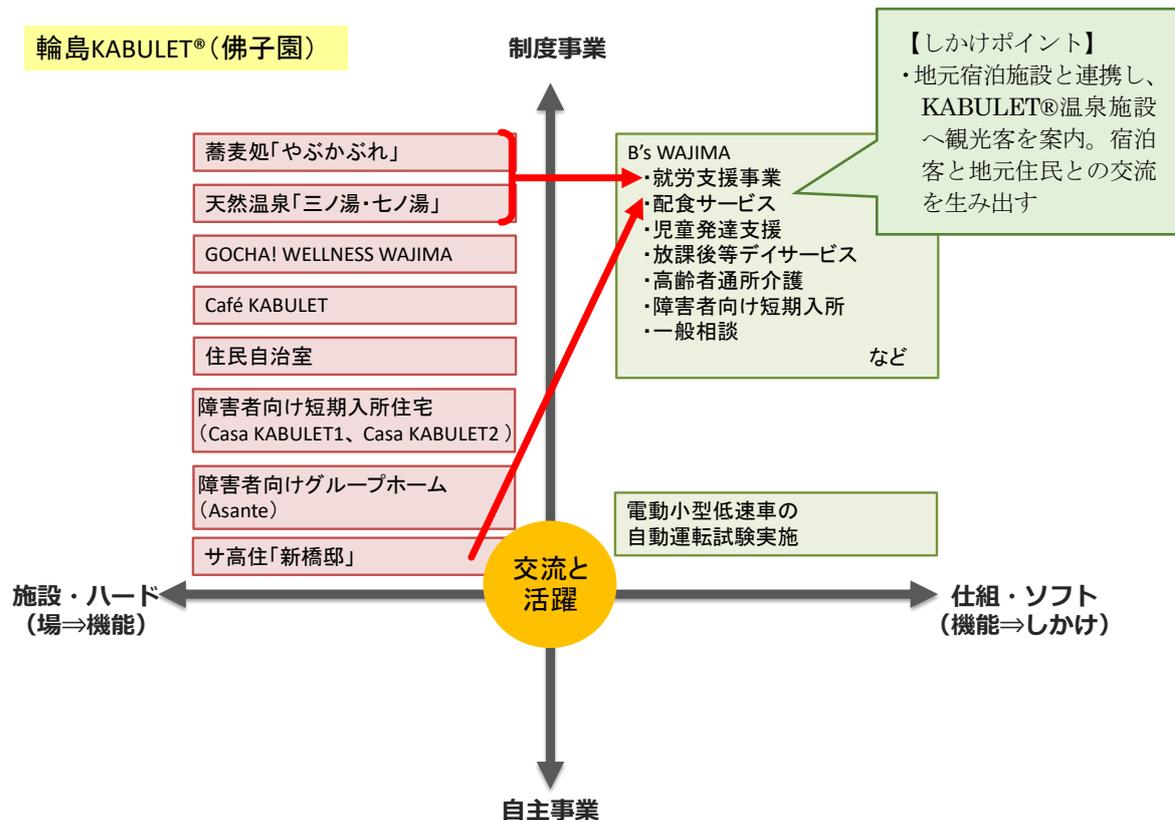
⑦空き家改修の課題

- 建て替え時の建蔽率や容積率の制限、耐震基準を満たしていなかったため、補強工事が必要となった。また、市外にいる地権者の連絡先がわからない、空き家所有者が先祖から受け継いだ土地を手放す際の心理的なケアなど、クリアすべき課題は少なくなかった。
- 古民家は確認申請していないものが多く、これを再利用するには、建築図面を一から作成して建築確認申請を行う必要があり、多額のコストがかかった。空き家を再利用してエリアマネジメントする際の特例措置の検討も必要と考えられる。

⑧事業の位置付け

- 各事業を位置付けると、次のように整理することができる。

図表 31 輪島 KABULET® (佛子園) の事業構造モデル



(3) ゴジカラ村（愛知県長久手市、社会福祉法人愛知たいようの杜）

①背景と経緯

○ゴジカラ村の発案は、現長久手市長吉田氏による。吉田氏は30代まで猛烈サラリーマンとして仕事をしてきたが、時間に追われ、どこに向かって仕事をしているか疑問がわき、故郷長久手市に戻った。長久手市（旧長久手町）は名古屋市のベッドタウンとして開発が進み、まちの雑木林が消えていく様を見て、これを子どもたちに残したいと強く思うようになった。

○吉田家所有の雑木林を残すことを想定し、最初の幼稚園「愛知たいようの幼稚園」を開設した（昭和56年、学校法人吉田学園）が、その周辺の雑木林は残すことができなかった。

○一方、幼稚園の現場は忙しく、一人の教諭が子どもをみる時間が限られていることが分かり、地域の退職高齢者にその話をしたところ、「自分たちでよければ手伝う」と言ってボランティアで来てくれるようになった。子どもが大人と接する時間が増えて幼稚園も助かったが、何よりも高齢者が生き生きと活動している様を見ることができた。

○当時、長久手市には高齢者の入所施設が不足し、特別養護老人ホーム（以下、特養）を整備することになり、吉田氏は、社会福祉法人「愛知たいようの杜」を設立した（昭和61年）。特養整備にあたり、当時全国の施設をみたが、「住まい」と呼べるものは存在せず、入り口の受付やまっすぐな長い廊下、無機質な壁などは、管理する側の理屈で造られていると感じた。愛知たいようの杜は、廊下や壁などの内装に木材をふんだんに使用、また、入所者が集まるダイルームを外に向けて窓を配置した（昭和62年、開設）。その後（平成4年）、1階に託児所を設置し、子どもたちが遊ぶ姿が自然と目に入るような空間の工夫が随所に施されている。

○その頃、建築科の大学生が、特養の設計を勉強しに毎日通ってくるようになったが、別室を設け、泊まり込めるようにした。大学生が特養に入り込み、時に友人を連れ立って騒ぐこともあり、高齢者が注意するという場面もみられるようになった。ここでも高齢者が「若者を叱る」ことによって、自分の役割を見つけ、目を輝かせる様子が見られたという。

○子どもや大学生が特養に来ることは、高齢者にとっては嬉しくもあり、わずらわしくもある。この感情が高齢者の元気や生きがいにつながっていると感じ、

図表 32 ゴジカラ村位置図



出典：大須賀委員提供資料より

人とのわずらわしい付き合いをコンセプトにする「ゴジカラ村」の概念が誕生した。

②取組主体の概要 —ゴジカラ村をフィールドとした活動組織・団体

- 「ゴジカラ村」は、概念の村である。
- 事業の基本は、**社会福祉法人**が高齢者福祉や介護保険事業、関連の**学校法人**が幼稚園、看護学校、学童保育を運営している。
- 他者とかかわりをもつことで「わずらわしさ」が生まれ、それが高齢者には生きる刺激となり、子どもや若者が学ぶことがある。「思いどおりにならないこと」があり、折り合いをつけるために話し合いがなされ、コミュニケーションが生まれる。その手間を惜しまない、時間をかけることがまちづくりの基本になっている。
- このコンセプトの基に、ゴジカラ村をフィールドに活動する団体・組織が新たに立ち上がっている。それらは以下のようなものである。

<ゴジカラ村役場株式会社>

- 事業は大きく2つで、1つは「雑木林」内の特養やエリア内でのボランティア活動、もう一つは「ほどほど横丁」の管理である。
- 雑木林内で展開している各種事業に対して、退職高齢者がボランティア団体「きねづかシェアリング」(昔取ったきねづかに由来)を立ち上げ(平成18年)、事業主体として「ゴジカラ村役場株式会社」を設立した。要介護高齢者ととも雑木林入口の交通整理(車の誘導)、車いすの清掃、落ち葉拾いなどの活動をしている。報酬は、最初の1時間に対して最低賃金を支払い、その後の活動は無償としている。
- 民間集合住宅を地主から賃貸し、制度事業によらずに「ほどほど横丁」という「住まい」の家賃を管理している。1階には要介護高齢者が13人、2階には、独身女性や子育て家族が住んでいる。
- デイサービスや訪問介護事業所が併設されており、それらは社会福祉法人が賃貸している。
- 日中は、社会福祉法人の介護員が常駐し、生活をサポートしている。なお、高齢者の家賃は食事込みで15.5万円、独身女性と子育て世帯は6万円だが、高齢者とかかわることで3万円を返金している。子育て世帯の部屋が一番奥に位置しており、移動の際は、必ず高齢者の部屋の前を通過するようにしており、自然な声かけにつながっている。

図表 33 きねづかシェアリング



<任意団体どんぐりの杜>

○社会福祉法人が、高齢者の生きがい支援を目的として、古民家を改修、高齢者が中心となって子どもを預かる「どんぐりの杜」を開設した。古民家の良さをそのままに、土間やかまど、上がり框などがそのまま残されている。



図表 34 どんぐりの杜

- 管理・運営主体として、高齢者による任意団体どんぐりの杜が結成され、自主運営をしている。託児の料金は、一般的な託児所と同じ基準で決めている。
- 一日の活動プログラムが特に決められているわけではなく、その日の天候などで決めていく。子どもを預ける親は、ゴジカラ村の中で勤務している場合が多く、仕事終わりに迎えに来て、親がその日の出来事を高齢者と話し込んだり、高齢者から子育てのアドバイスを聞いたりすることがある。

③事業の概要

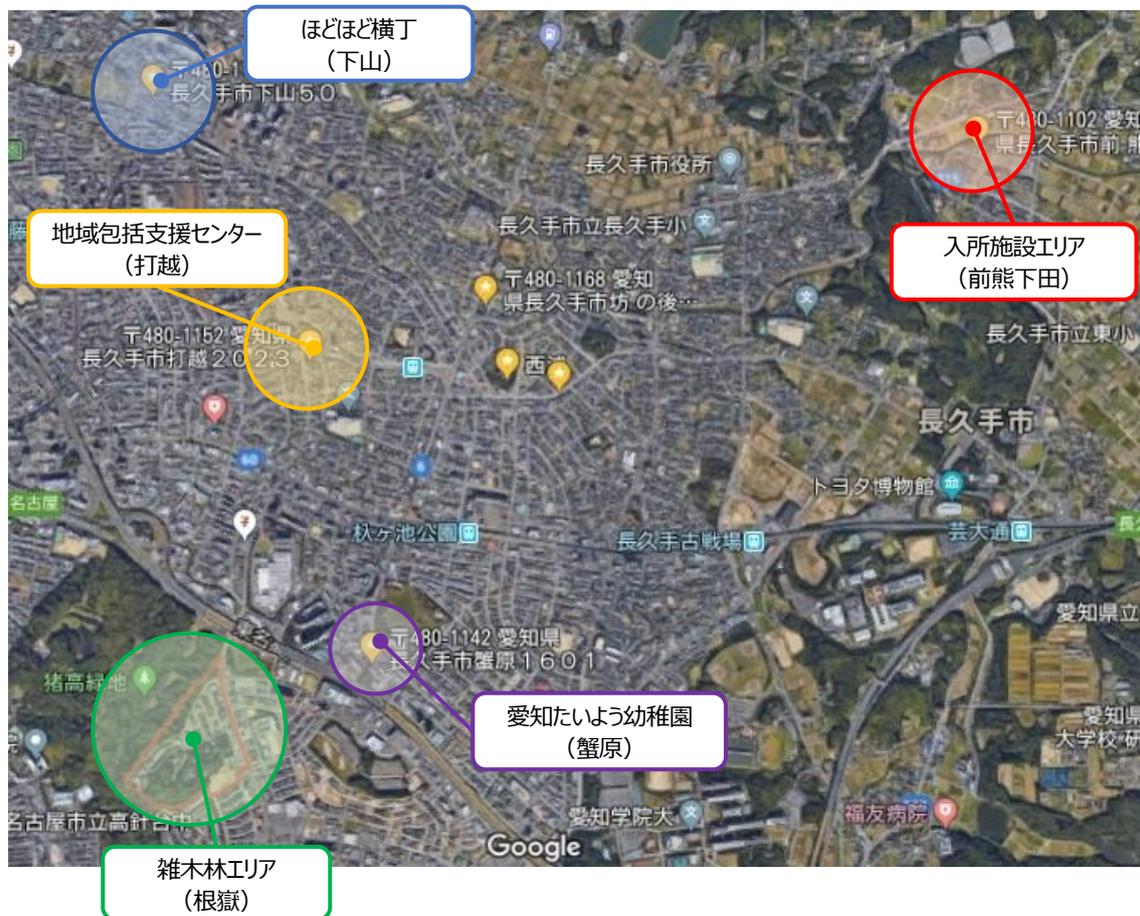
○「ゴジカラ村」の事業全体は、次のような構成になっている。

事業種類	名称	事業所数	主体
介護保険事業	特別養護老人ホーム、ケアハウス	15 事業所・ 17 カ所	社福
	グループホーム、デイサービス		
	小規模多機能、居宅介護支援事業		
	地域包括支援センター ほか		
教育事業	幼稚園	2 カ所	学校法人
	専門学校(看護学校)	1 カ所	
	学童保育	1 カ所	
コミュニティ活動	共同住宅(18 世帯)	1 カ所	株式会社
	高齢者生きがい託児	1 カ所	任意団体
	古民家(カフェ等)	2 カ所	
	きねづかシェアリング(寄ってけ小屋)	1 カ所	株式会社
保育事業	認可保育園	1 カ所	有限会社
合計		27 カ所	

○これらの事業所は、市内の概ね5つのエリアに分かれ、そのほか市街地にも事業所を開設している。5つのエリアは、「雑木林エリア」「愛知たいよう幼稚園」「ほどほど横丁」「ケアプラン支援エリア」「入所施設エリア」である。エリアごとに事業所を整理すると、次のようである（図表35）。

○以下では、社会福祉法人愛知たいようの杜が手掛ける介護保険事業をベースとしつつ、住民同士の交流により活発なコミュニティづくりが進んでいる「雑木林エリア」と「ほどほど横丁」における取組についてみていく。

図表 35 ゴジカラ村の5つのエリア



図表 36 ゴジカラ村のエリア別事業所

エリア名	名称	運営法人
雑木林エリア (根嶽)	1 特別養護老人ホーム「愛知たいようの杜 ハモリー館」	社会福祉法人愛知たいようの杜
	2 特別養護老人ホーム「愛知たいようの杜 杜っと館」	
	3 ケアハウス「ゴジカラ村 雑木林館」	
	4 訪問看護ステーション「ふれあい」※ケアハウスゴジカラ村内	
	5 デイサービスセンター「ゴジカラ村」※ケアハウスゴジカラ村隣	
	6 ショートステイ「愛知たいようの杜」	
	7 古民家「ざわざわ」	所有)社会福祉法人愛知たいようの杜 管理・運営)任意団体どんぐりの杜
	8 生きがい支援「どんぐりの杜」(古民家「ほとぎの家」)	
	9 古民家カフェ「和のどか」	
	10 高齢者ボランティア「きねづかシェアリング」※寄って小屋	ゴジカラ村役場株式会社
	11 託児所「コロボックル雑木林園」※ハモリー館1F	有限会社杜森キッズワールド
	12 自然幼稚園「もりのようちえん」	学校法人吉田学園
	13 愛知総合看護福祉専門学校	
愛知たいよう幼稚園 (蟹原)	14 愛知たいよう幼稚園	学校法人吉田学園
ほどほど横丁 (下山)	15 ヘルパーステーション「ひだまり」	社会福祉法人愛知たいようの杜
	16 定期巡回随時対応型訪問介護看護「とことこひだまり24」	
	17 デイサービスセンター「平庵(ちゃらん)」	
	18 多世代共同住宅「ぼちぼち長屋」	ゴジカラ村役場株式会社
地域包括 支援センター (打越)	19 ケアプランセンター「愛知たいようの杜」	社会福祉法人愛知たいようの杜
	20 地域包括支援センター「愛知たいようの杜」	
入所施設エリア (前熊下田)	21 小規模特別養護老人ホーム「だいたい村」	社会福祉法人愛知たいようの杜
	22 ショートステイ「杜の宿」	
	23 グループホーム「嬉楽家」	
市内住宅地 (早稲田、城屋敷、 坊の後)	24 デイサービス「きたぐま」	ゴジカラ村役場株式会社
	25 ケアプランセンター「やさしいところ」	
	26 ヘルパーステーション「暮らしサポートなないろ」	
	27 認可保育園「コロボックル図書館通り園」	有限会社杜森キッズワールド
合計		27

<雑木林エリア>

○「雑木林エリア」では、特別養護老人ホームが2棟（定員56人と40人）、ケアハウス1棟（50人）、もりの幼稚園（210人）、古民家（生きがい支援ハウス）の建物があり、特養の1階に、託児所とカフェ、ケアハウスの食堂にフグ料理屋がテナントとして入居している。雑木林はもともと法人代表の家が所有していたもので、初期投資は、基盤整備と建物である。

○特養は、廊下や壁に木をふんだんに使用し、廊下は曲線を描いて施設らしさを消している。1棟の1階は託児所が入居しており、運営は有限会社である。入所者が集まるデイルームが屋外に向けて角に配置されており、子どもが走り回る姿をみることができる。

○特養の職員は多忙であって、思うように高齢者とかかわることができない、という悩みが聞かれるようになった。吉田氏が、この話を近隣の高齢者にしたところ「自分たちでよければ手伝う」ということになり、特養に、ボランティア、子ども、動物を入れて高齢者がさまざまな人や生き物との関係を持つようにした。当初、ボランティアが入ることは職員の負担を増すのではないか、という声もあったが、「ほどほどのことをやってもらおう」ということになった。なお、ボランティアの中には、隣接するケアハウスの入居者もいて、介護予防につながっているという。

図表 37 特別養護老人ホーム（外観）



出典：大須賀委員提供資料より（図表 37～図表 42）

図表 38 特別養護老人ホーム（内観）



図表 39 ケアハウス（外観）



図表 40 ケアハウス（内観）



- 実際には、子どもが入ってくることで高齢者は喜ぶ場面もあったが、「うるさい」と感じたり、いたずらをする子どもを叱ったりと、日常見られる交流が始まった。職員は、高齢者の顔つきから、そのほうが刺激であり、生きがいにつながることを知った。
- また、高齢者施設の建築を学ぶ学生が、毎日特養に通ってきたのを見て、特別に部屋を用意し、ここで暮らすようにした。その友人が出入りするようになり、夜中に物音を立てる学生を高齢者が叱ったり、学生と会話する場面がみられるようになった。
- 生きがい支援ハウス「どんぐりの杜」も雑木林の中にある。施設は、市外から移設した古民家を改築したもので、元気高齢者の生きがいとして、子どもを預かっている。建物の所有は社会福祉法人で、高齢者が立ち上げた任意団体「どんぐりの杜」が運営している。子どもの預かりには、保育園と同じ程度の利用料を徴収しており、維持管理費用の支払いのほかは、ボランティアに支払われている。利用するほとんどの保護者は地域住民であり、一部がゴジカラ村で働いており、仕事帰りに迎えにくる。高齢者は、親に対して子育ての相談に乗ったり、時には親に注意を与えたりと親身になって育児支援をしている。古民家の縁側で、仕事を終えた親と高齢者の交流もみられるようになった。

<ほどほど横丁>

- 住まいを中心とした「ほどほど横丁」は、介護施設ではなく民間集合住宅であり、デイサービスや訪問介護事業所が隣接している。1階に要介護高齢者13人、2階に若い女性と子育て家族が住んでいる。日中は、社会福祉法人の介護職が配属されて入居者の生活を支援している。夜は女性や家族がボランティアで関わることで、家賃6万円のうち3万円が返却される仕組みとなっている。
- 建物は、所有者との契約で賃貸である。住まい部分はゴジカラ村株式会社が家賃管理等を行い、介護事業所部分は社会福祉法人が運営している。

図表 41 ほどほど横丁



図表 42 デイサービスの様子



④初期投資

- 雑木林は、もともと所有していた土地であったが、昭和 62 年、最初の特養の建設にみられるように、自然との共生や「住まい」らしさを追求したものとなっており、建設費用は安くはなかったと推察される。
- その後、1 年から 3 年ごとに新たな施設を建設して、現在の 27 ヲ所の事業所を運営するに至っているが、平成 28 年度決算における原価償却費は、収益の約 9%程度となっている。

⑤事業収支

- 公表されている事業活動計算書によると、事業のほとんどが介護保険事業であり、収益の 9 割は介護保険事業によるものとなっている。

⑥運営上の工夫やしかけ

○法人間の連携

- ・社会福祉法人と学校法人による事業が核となり、その上に高齢者の生きがいや就労支援の場を創り、高齢者自身が株式会社や任意団体を組織し、サービスを提供している。
- ・社会福祉法人の事業収益の約 9 割は介護保険事業であり、1980 年代後半から本業をベースに、子どもや若者との関わる仕組みを導入してきた。また、高齢者の生きがい活動を高齢者自身が運営する仕組みを構築している。

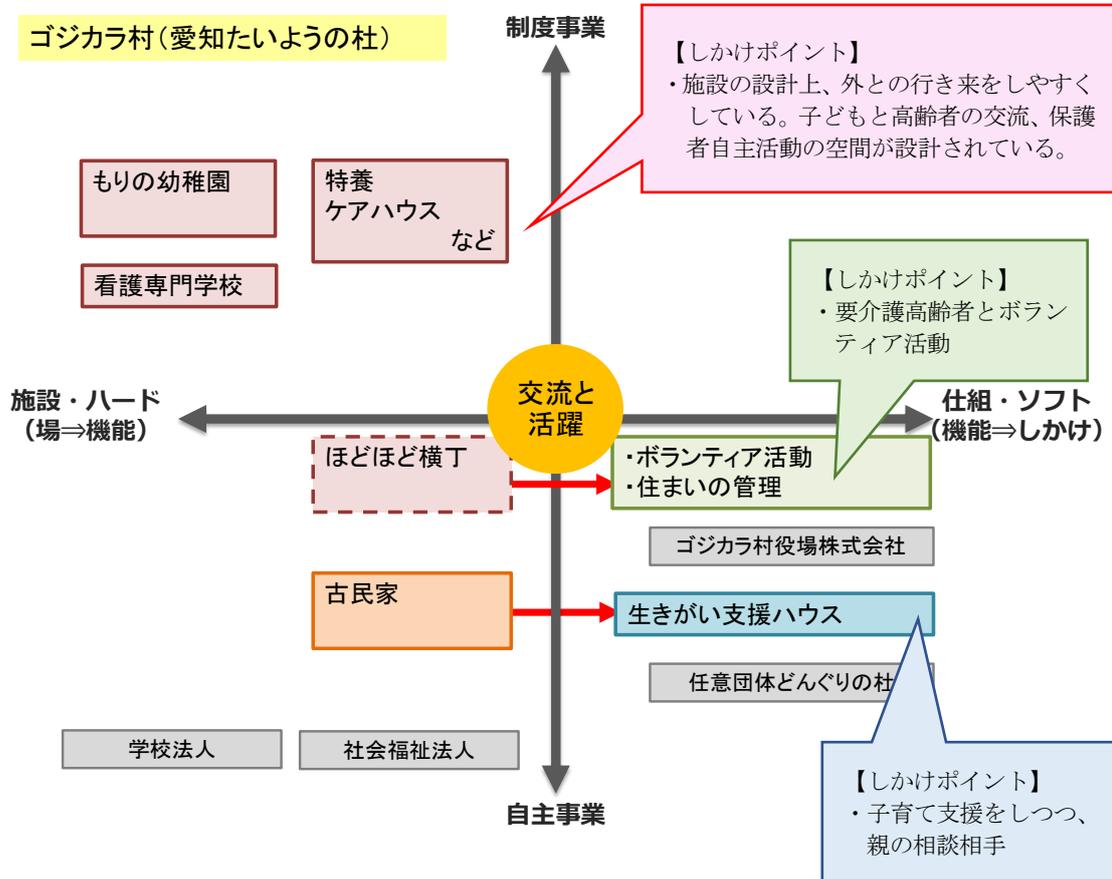
○仕組みづくり

- ・雑木林には、1 日 600 人から 800 人が通い、住んでいる。介護保険施設と幼稚園、専門学校、生きがい支援ハウスの古民家等が敷地内に配置されているのみではなく、人が関わるしかけ、仕組みが出来上がっている。
- ・この仕組みを作り上げたきっかけが、幼稚園の先生や介護施設の職員が忙しくて、子どもや高齢者と直接かかわることができない、という悩みを、市内の高齢者に話したことによる。そこからいろいろなボランティアや遊びにくる子どもが施設の中にもはいつてきており、幼稚園に通う親が施設の屋上で菜園を造ったりしている。また、介護施設等で働く親は、子どもが夏休みに入ると、子ども連れで出勤が許されており、休みになると子どもが施設の中で遊び、勉強する姿が見られる。さながら、田舎の祖父母の家に遊びに来た孫のような振る舞いと言える。
- ・雑木林に集う人々を「管理」するのではなく、人々がそれぞれ自主的にかかわることで生じる「わずらわしさ」によって、人々の間にコミュニケーションが生まれ、手間がかかっても「ほどほど」の距離感で人間関係を築いていくことができる。こうした人間関係の中で、全ての人が自分の役割を見つけ、果たしていることが実感できるコミュニティづくりが進んでいると言える。

⑦事業の位置付け

○各事業を位置付けると、次のように整理することができる。

図表 43 ゴジカラ村（愛知たいようの杜）の事業構造モデル



(4) 地域共生事業（北海道当別町、社会福祉法人ゆうゆう）

①背景と経緯

- 北海道当別町は札幌市に隣接する人口約1万7千人の町である。
- 平成15年、町内にある北海道医療大の学生4人が、町の商工課の事業として商店街の空き店舗を活用してボランティアで児童デイを実施した。当初は利用が進まなかったが、親の話を聞き、ニーズに応じていくうちに、信頼関係ができ、2年目には利用者が増えていった。
- そのうち、「高齢者を少しの時間預かってくれないか」、「子どもを病院に連れていくので、上の子どもを預かってくれないか」など障がい児以外からも声かけられるようになった。住民ニーズは多様であり、自分たちにもできることがあるのだ、ということに気が付いた学生たちは、大学院修了後、就職せずに、平成7年NPOを立ち上げ起業した。代表となった大原氏は、「町の人たちに必要とされ、受け入れられていると感じた。それがNPO立ち上げのきっかけ」と語る。
- その後、平成25年、社会福祉法人を設立し、ほとんどの事業を社会福祉法人に集約した。

②地域共生事業の概要

- NPOで活動していた平成20年から平成23年にかけて、3つの地域共生型施設を整備し、活動の幅が広がった。3つの施設は「共生型地域福祉ターミナル」、「共生型地域オープンサロン」「共生型コミュニティ農園ペコペコの畑」である。3カ所とも、「地域介護・福祉空間整備等交付金」（最大3,000万円）を活用したもので、もともと多様な住民が集う場にするのを想定していたが、本来の事業である、障がい者就労支援事業を展開している。

<共生型地域福祉ターミナル>

- 町と大学のボランティアセンターのワンストップ窓口である。制度上サポートできないサービスを担うボランティア以上ヘルパー未満の担い手を養成しており、そうしたボランティアを含め、ニーズを持つ住民とのコーディネート拠点となっている。なお、当別町のボランティア登録数は1,741名、人口の約10%となっている。

図表 44 共生型地域福祉ターミナル



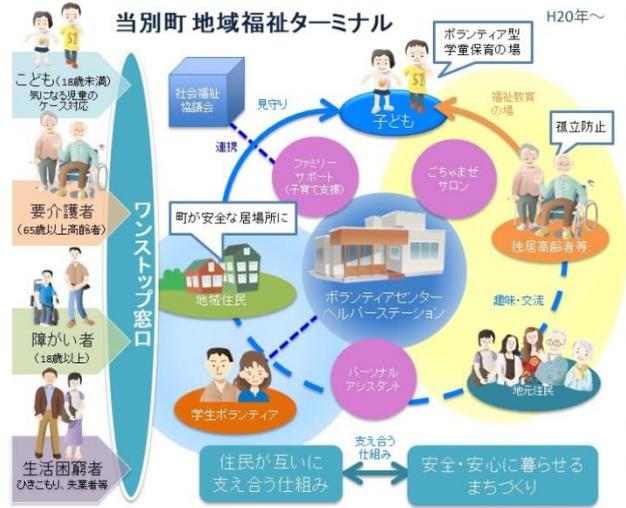
出典：大原委員提供資料より

○ここに居宅介護支援事業を置いている。

○住民が自由に使える公民館的な機能を置いている。利用料は徴収していない。ここでは、さまざまな関係が生まれており、例えば、高齢の女性が家庭に事情があって習い事に通えない子どもに習字を教えていたり、軽い認知症の症状のある高齢男性が、発達障がいのある子どもの囲碁の相手になっている。この

男性はデイサービスに通ってもいるが、ここにきている時は利用者ではなく、「師匠」の役割があり、生きがいに繋がっている。

図表 45 共生型地域福祉ターミナルの概要



出典：大原委員提供資料より

<共生型地域オープンサロン>

- 当初は、障がい者就労のドーナツカフェ、高齢者が店番をする駄菓子屋、地域住民がコックになる1日コックなどを展開。高齢者と障がい者の交流もみられた。例えば、重度の自閉症であった男性がカフェで仕事をしていたが、数字に強いことを知った高齢者が、大正琴の弦に数字を振って、この障がい男性に教えた。今では、町内のイベントで大正琴の音楽を聞かせるまでになっている。
- こうしたことは、職員が高齢者に依頼したものではなく、自然に発生したものであり、ゆうゆうでは「住民ソーシャルワーク」と呼んでいる。
- 現在、住民ニーズの変化に応じて、子どもの学習支援を中心に運営している。

<共生型コミュニティ農園ペこぺこの畑>

- 和食レストラン、自家栽培の野菜畑、住民活動の場の土間などがある。
- 就労支援事業として、障がい者がレストランの厨房補助やウエイター・ウエイトレスとして就労。併設している畑で採れた野菜をここで振舞う。
- 認知症の人も畑で働いている。そのサポートをしているのは、サービスの専門職ではなく、一定の講習を受けたボランティアの女性などである。
- また、主に団塊世代の男性が、リタ

図表 46 共生型コミュニティ農園ペこぺこの畑



出典：大原委員提供資料より

イア後の活動として畑や土間を活用し、月に数回程度、自主的にイベントを開催。多くの住民が参加している。

<地域共生施設における事業構造>

- 建物は交付金を活用して整備しており、初期投資はほぼカバーされている。「ターミナル」では居宅介護支援事業やファミリーサポートの委託事業、「ガーデン」と「ぺこぺこの畑」では就労支援事業を実施し、それぞれ制度事業を基礎に置いている。そこに、地域住民が主体となって展開できる地域貢献型の事業（畑、駄菓子屋、1日コックなど）を組み合わせる展開した。
- この中で、ぺこぺこの畑の事業収支をみると、障がい福祉サービスと就労支援収益事業の割合は概ね3:2となっている。
- なお、社会福祉法人ゆうゆうは、その後事業を拡大しており、江別市内で商店街活性化と障がい者就労支援事業を実施する。東京都品川区では「(仮称)品川区立障がい児者総合支援施設」の運営を担い、他の法人と共同であらゆる世代のニーズに対応するサービスを展開する予定である。ゆうゆうが主に担うのは、子どもの支援となる予定である。本調査研究で対象としたのは、3つの地域共生事業のみであることを付記しておきたい。

③農福連携

- 今年度、6 haの農地を社会福祉法人として購入した。もともと農家だった人材を雇用、1年間畑作の研修を受け、農業委員会に認められた。
- 予冷庫が必要となり農水省の補助金で整備予定。障がい者や高齢者、子育て中の女性など働きたい人が職を見つける場にする予定である。

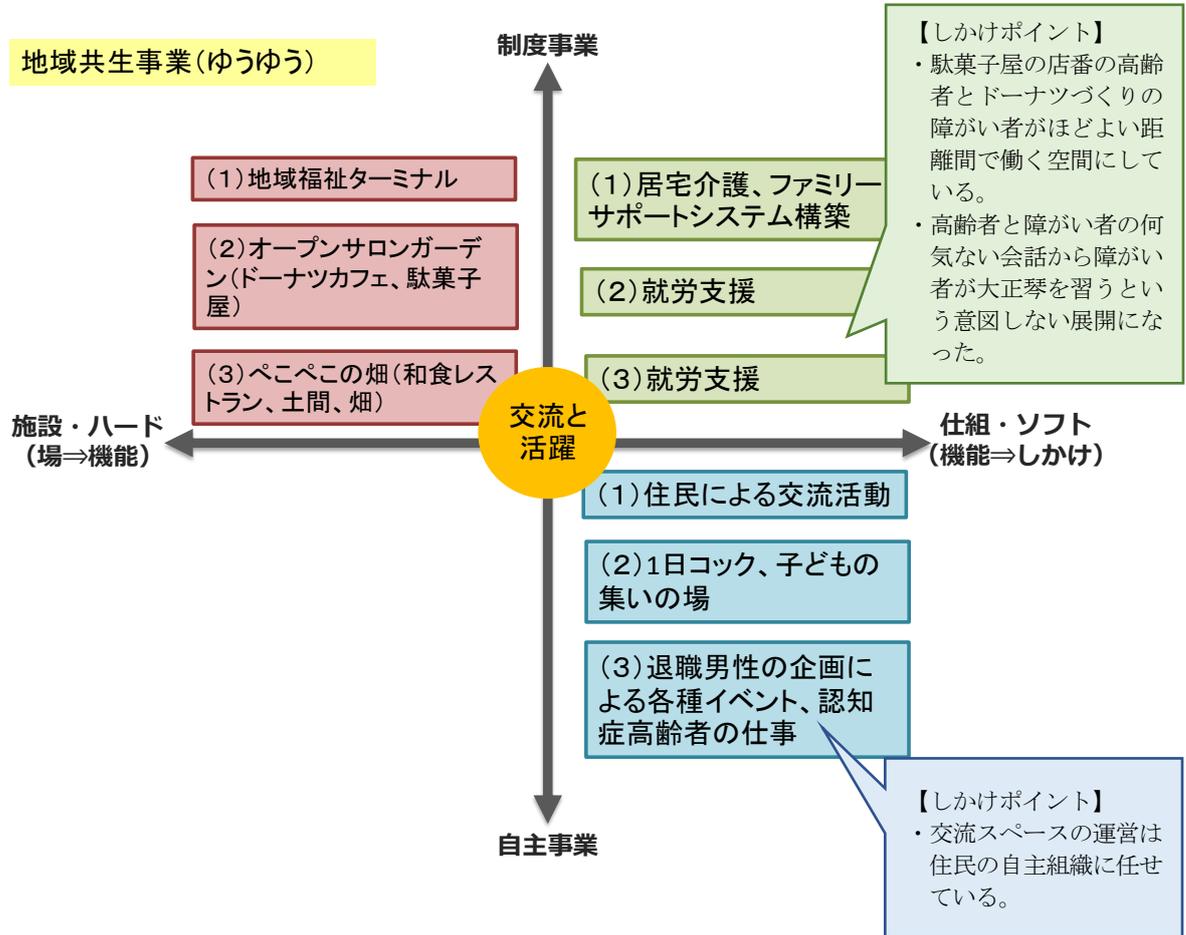
④人材確保<一般社団法人 FACE to FUKUSHI の活動>

- ゆうゆうの代表が、大阪のNPOの代表とともに、若い福祉人材の育成（相互研修の仕組み）や、新規卒業者の確保（就職説明会）を実施するため設立したのが一般社団法人FACE to FUKUSHIである。
- 新規卒業者の就職説明会は、40歳未満の職員から現場での業務内容や仕事を通じて何を感じているかという、語ることを中心にしており、学生は普段着のまま出席する。大学生が現場の本音を聞く場としている。
- 毎年、東京と大阪で開催、大学生の参加者は1,000人を超え、参加法人は100社程度となっている。ゆうゆうの新規採用の約半数が、東京や大阪からだという。当初4人で始めた組織は、現在職員数200人を超えるまでに成長しており、うち当別町内では約120人となっている。

⑤事業の位置付け

○各事業を位置付けると、次のように整理することができる。

図表 47 地域共生事業（ゆうゆう）の事業構造モデル



(5) 岡山県奈義町（一般社団法人ナギカラ）

①背景と経緯

- 奈義町は、岡山県東北部、鳥取県との県境にある、人口約6千人の小規模な町である。
- 町は、これまで①無医村の危機を乗り越え、在宅医療によって在宅看取り率22.2%を達成、地域包括ケアにおいても医療・保健・福祉が連携して先駆的な取組を進め、②古くから農村歌舞伎が息づく町に、磯崎新の設計による現代美術館を整備するなど住民生活に文化を根付かせ、③住民の発案により、専業主婦も幼稚園前に子どもを通わせることができるお互いさまによる子育てサポートの取組を進め、子育てへの安心感等から合計特殊出生率2.81を達成する、など大きな実績を積み上げてきた。
- 町には、自衛隊駐屯地があり、若い人の流動があるところに、文化的な活動の場としての町に魅力を感じたアーティスト（俳優）が移住するなど、話題性のある移住もあった。
- 総合戦略策定にあたり、町は、一般社団法人つながる地域研究所（＝「つな研」）に住民のニーズ調査、総合戦略策定支援を委託した。住民に対するグループインタビューやワークショップを開催、その中で得た住民の声から、いくつかのプロジェクトを立ち上げることが盛り込まれた。例えば、子育てママの「子どもがいても少し働きたい」との声から「しごとコンビニ事業」を、生活支援コーディネーターからの「高齢男性が閉じこもりがち」であり、外に連れ出すプロジェクトをたちあげたい、との声から「ちょいワルじいさんプロジェクト」などである。
- 総合戦略の中心に、住民のすべてが活躍するまち、の意図を込めて「生涯“総”活躍のまち」構想が盛り込まれた（なお、総合戦略では、マーケティングとブランディングの必要性が強調されているのが特徴）。
- 総合戦略を町民参加で実現することを目的に、一般社団法人ナギカラを設立した。役場職員OB、「つな研」メンバー、アーティストなどが職員となり、プロジェクトの企画、コーディネート、プロモーションの3点を役割・機能として活動を開始した。ナギカラは、町から地方再生推進法人の指定を受け、公的な役割を明確にしている。

②ナギカラの取組方針

- ナギカラは、企画、コーディネート、プロモーションを行う「まちづくり会社」として、施設を持たず、ソフトを中心にプロジェクトを進め、事業を運営している。
- 住民の中から、事業を継続していける人材を探し、育成していくことを基本的な方針としている。

③事業の概要

○平成 30 年度の事業は、以下の 7 本で、いずれも町からの委託業務となっている。

図表 48 平成 30 年度のナギカラ実施事業

事業区分	概要	特記事項
「しごとコンビニ」(まちの人事部)事業	子育て世代やシニアのための短時間就労の仕組、地域住民や企業の人材ニーズのマッチング、人材育成、社労士相談、交流と活躍の場づくり等	・民間(人材育成・採用サポート関連事業者)との連携 ・住民(全世代)が参画
地域経済活性化関連事業	観光 DMO 戦略改訂支援、観光プロモーション、小商い検討、地域経済構造分析推進等	・民間(マーケッター、クリエイティブディレクター、広告代理店等)との連携
総合的地域包括ケアシステム推進事業	「ちょいワルじいさんプロジェクト」実施、高齢男性等の課題に関する調査研究、「老いと演劇」ワークショップ、地域包括ケア人材育成プログラム開発等	・民間(医療法人、社協、介護関係者等)、大学、アーティストとの連携 ・住民(主に高齢男性や障がい者・保護者等)が参画
移住促進関連事業	「生涯活躍のまち」プロモーション、「生涯活躍のまち」関連ツアー実施、「町民満足量調査」実施等	・民間(マーケッター、クリエイティブディレクター、広告代理店、コンサル等)との連携 ・ツアーの企画・受入に住民グループが参画
活躍の場としくみづくり事業	「地域とつながるセミナー」実施、アーティスト・イン・レジデンス可能性調査、「ナイトミュージアムシネマ」実施等	・民間(医療法人、社協、介護関係者等)、アーティストとの連携 ・町内外の多世代や多職種の交流
教育・文化のまちづくり事業	「子育てサポートスマイル」(相互支援)事業、地域コミュニティ活動支援、自然体験プログラム、中高生文化センター利用促進、障がい者居場所づくり、英語インプロ活動、コミュニケーション教育・ワークショップ実施等	・民間(人材育成関連企業、劇作家・演出家等)との連携 ・住民グループ、NPO 等が参画
「ナギフトポイント」(地域通貨×人づくり)事業	ナギフト維持運営(システム管理、事務局運営等)	・民間(システム開発会社、保守管理事業者、コンサル等)との連携 ・商工会(青年部を含む)との協働実施

○大まかに分類すると、以下のように整理することができる。

図表 49 平成 30 年度のナギカラ事業分類

すべての住民の活躍と多世代交流に関する事業(4本)	<ul style="list-style-type: none"> ・「しごとコンビニ」 ・総合的地域包括ケアシステム推進 ・活躍の場としくみづくり ・教育・文化のまちづくり
地域経済の循環に関する事業(2本)	<ul style="list-style-type: none"> ・地域経済活性化事業 ・「ナギフトポイント」事業
移住に関する事業(1本)	移住促進関連事業

④事業収支

- ナギカラが目指しているのは、地域の事業者や住民自身が、事業の担い手になっていくことであり、ナギカラが法人として直接事業を実施することはほとんどなく、プロジェクトを企画し、関係者を集めて事業を実施している。そのため、委託費の8割程度を事業費として支出し、法人の運営管理費（人件費、事務費等）は2割となっている。
- 安定収入源となっているのは、現代美術館に隣接しているレストランの建物の管理による管理収入である。管理収入は、売り上げの1.5%となっている。

⑤事業実施上の特徴

- 特徴的な事業として、以下4つについて簡単に紹介する。なお、「しごとコンビニ（まちの人事部）」の取組内容については、V章で詳細を紹介する（p.65）。

■しごとコンビニ（まちの人事部）

- ・グループインタビューの際、子育て中の女性の「子育てしながらちょっとだけでも仕事がしたい」との発言から実現した。
- ・立ち上げにあたり、町内の事業者に聞き取り調査を実施。事業者には、後継者や担い手不足があり、「仕事をしたい人に、してもらいたい仕事の情報が届いていない」と知り、まちの人事部を立ち上げた。

<拠点施設の整備>

- ・「しごとコンビニ事業」の施設として、廃業したガソリンスタンドを借り受けて町が内閣府拠点整備交付金で改修した。
- ・子育て中の女性が子どもを連れてきて仕事ができるよう、空間を4つに区切り、子どもが遊ぶ場、打合せスペース、子どもと遮断して仕事に集中できるスペース、休憩スペース、である。仕切りの高さによって4つのスペースを区切り、例えば、仕事に集中するスペースは、仕切りが高くなっており、子どもの姿が見えないようになっている。

図表 50 しごとスタンド



出典：一井委員提供資料より（図表 50～図表 52）

図表 51 しごとスタンドでの仕事の様子



<運営体制>

- ・事業は岡山市に本拠を置く「株式会社はたらこらぼ」に一部委託、人事部長を出してもらい、住民から職員を募集して、いずれその職員が事業を継続できるような人材育成を兼ねて事業を推進している。

<求人と登録>

- ・募集・採用のため、町内求人媒体「ハタラク」を全戸配布、仕事につくまでのキャリアアップサポートとして、概ね1週間の研修（PC操作、文書作成、接遇スキルなど）を実施。
- ・しごとコンビニは登録制で、事業所から依頼がある仕事について希望者を募り、必要に応じて研修を行い、納品。

<事業展開の方向>

- ・事業を展開していく中で、「仕事を待っているだけでは、登録者の能力にあった仕事をとることができない」と感じ、仕事を創ることに方向を転換した。例えば、写真をとることが得意な人とライターとして文章で表現することが得意な人が作成した「ちらし」の効果が上がり、店の売り上げの増加につながったことがあることから、本人が自らこれを営業ツールに仕事を生み出していくことにつながっている。
- ・当初は、子育てママを中心に想定していたが、中高年の女性たちも集まっている。仕事はチームで行っており、それぞれのチームで効率的な方法を考えるなど自主的に仕事をしている。例えば、町の広報誌の折り込みチラシの挿入、豆の選別など。

図表 52 仕事の様子（豆の選別）



■総合的地域包括的ケアシステム推進事業(ちょいワルじいさんプロジェクト他)

- ・奈義町では、早くから家庭医と保健師の働きかけにより、多職種の情報共有、地域ケア会議の開催による地域課題の把握と対応策の検討が進められてきた。この保健師が退職後、社会福祉協議会に移籍、生活支援コーディネーターとして活動、住民の声を直接聞いて施策に反映させることができるようになった。
- ・そこで立ち上がったのが、高齢男性の引きこもりを防止し、活躍の場を創る「ちょいワルじいさんプロジェクト」である。高齢者自身が月1回程度集まって「作戦会議」を開催。これまで「介護付日帰り温泉旅行」や「91歳がベースを弾

くちよい悪バンド」「ちよいワルな囲碁ボール大会」などが実現している。なお、メンバーには、都会からのUターン組もいて、移住者のネットワークづくりに役立っている。

- ・また、奈義町に移住した俳優で介護福祉士が、介護現場に演劇を取り入れる「老いと演劇のワークショップ」を展開し、要介護高齢者も含めて劇団「オイ・ボッケ・シ」を旗揚げした。介護と演劇は相性がよく、「例え

ば、認知症高齢者には、間違いを正すことよりも、高齢者がいる世界に介護者も入って演じることが重要」という。劇団「オイ・ボッケ・シ」では、町を舞台に見立て、高齢者が町歩きで演じることもある。屋外で体を動かすことで能力を保ち、商店街の人も役者になってもらって演じることで、住民とのコミュニケーションも維持されることが期待できる。

図表 53 ちよいワルじいさんプロジェクトの様子



出典：ナギカラ通信（第3号 2017年7月）より

■教育・文化のまちづくり事業（子育てサポートスマイル）

- ・約 10 年前に移住してきた女性が、子育てをしている母親同士で子どもを預かったり、悩みを共有したりする助け合いの活動を始めた。当初は、参加する母親の数も少なかったが、次第に増え、自分たちの活動でさまざまな仕組みを提案し、実施するまでになっている。
- ・旧幼稚園を利用し、「チャイルドホーム」として開設。一時預かり「スマイル」と自主保育「たけの子」が運営されている。
- ・一時預かりは、子育てに援助を求める「お願い会員」が、援助ができる「任せて会員」の援助を受けるもの。「病院に行くので下の子を預かってほしい」「買い物に行く間だけ預かって」という依頼に対応している。
- ・自主保育は、2歳から幼稚園入園前までの子どもと保護者、家庭で育児をしている人を対象として、集団の活動を展開。自宅に引きこもって子育てに悩みを抱えがちな親への支援にもなっていると言える。自主企画の活動プログラムを提供しており、前年に卒業した母親の中から1年間リーダーとなって活動する人が選ばれて展開することとなっている。
- ・なお、こうした場に集まる母親が、安心して子育てができること等から手厚い子育て支援等と相まって、3人、4人の子どもを育てている人が増え、自然と出生数の上昇につながっているという。

■ナギフトポイント事業

- ・町民が「健康づくり」「ボランティア活動」「子育て・教育・ひとづくり」などの事業や活動に参加するごとに、内容に応じたポイントを付与し、町内加盟店で、サービスや買い物ができる仕組みを開発、導入し、地域の経済循環にも役立っている。
- ・参加店やポイントを付与する活動団体へのニーズ調査を実施、仕組みの検討を経て平成30年4月からスタート。スタート時で、行政活動が50以上、加盟店が65店にもなっている。
- ・町民以外も持つことができ、町外からの活動に参加し、町内での買い物促進にも効果がある。
- ・カードは、ICチップ付きで、活動ごとに付与されるポイントは、クラウドサーバー上で管理される。
- ・町、商工会、加盟店会、ナギカラによって「ナギフト推進協議会」が設置されている。カードの開発には300万円程度を要し、地元IT企業が開発したもので、汎用性が高い。

図表 54 ナギフトポイントカード



出典：ナギカラ HP より

⑥「まちづくり会社」としての機能 ー企画、コーディネート、プロモーション

- ナギカラの特徴は、業務を企画、コーディネート、プロモーションに特化されていることである。事業の実施は、住民や住民組織、既存の団体に任せており、将来は、住民の中から経営者がでてくるように人材育成の機能も併せ持っていると言える。

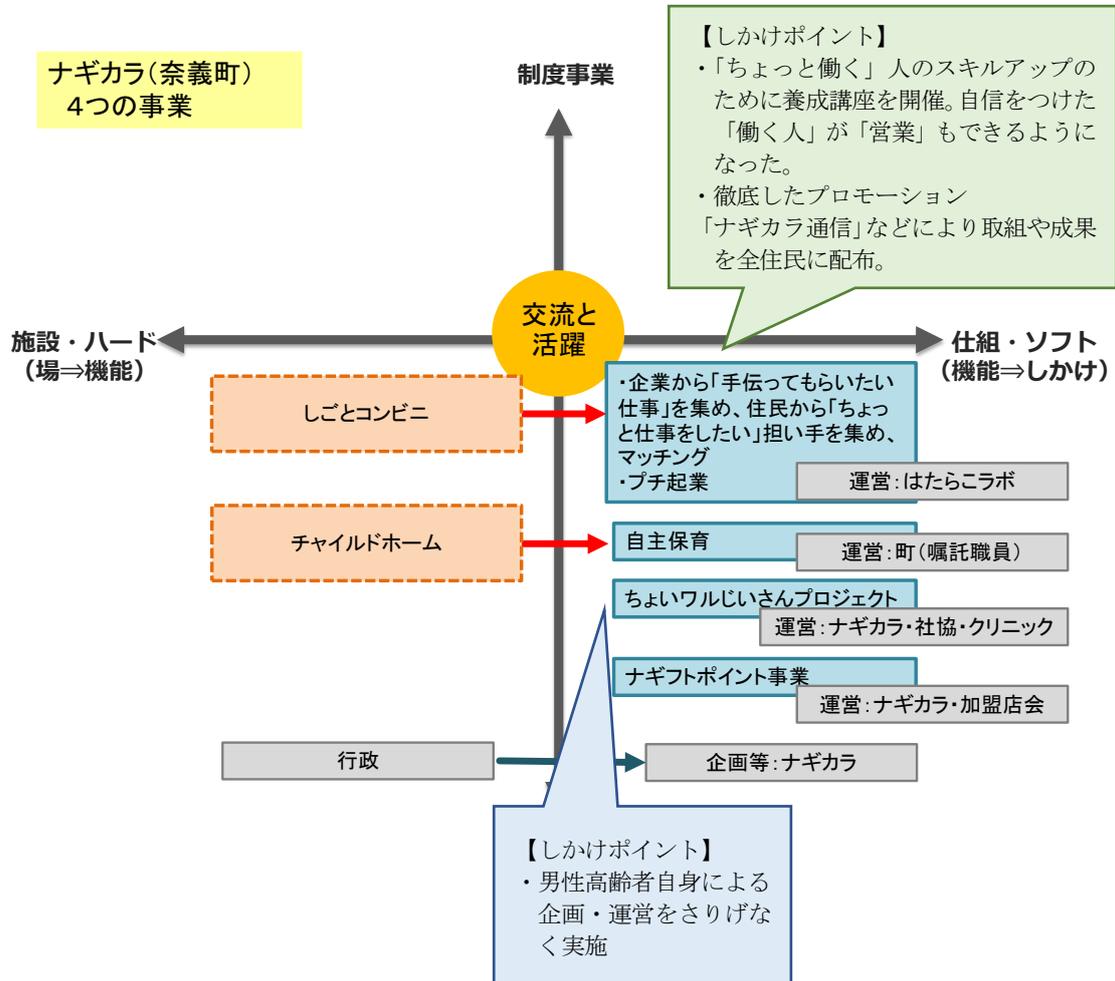
⑦地域再生推進法人のメリットと課題

- ナギカラは一般社団法人であり、町から地域再生推進法人の指定を受けている。法律上の優遇は特になく、行政との契約がしやすくなるというメリットがあるという。
- 地域再生推進法人の指定を受けているものの、財源や人材は自立性を求められ、行政との連携体制が不十分だと感じており、地域再生推進法人のありかたとして課題を抱えていると言える。

⑧事業の位置付け

○各事業を位置付けると、次のように整理することができる。

図表 55 ナギカラ（奈義町）4つの事業の事業構造モデル



(6) ゆいま～る都留（山梨県都留市、株式会社コミュニティネット）

①背景と経緯

- 平成 25 年 12 月、市長が「シルバー産業の構築」という公約を掲げた。同市は可住地面積が小さく、大手企業を誘致するのは難しい。さらにこれから高齢者が増えていくなかで、同市としてシルバー産業を興していくことが必要との認識からである。
- 平成 27 年、「日本版 CCRC」の議論が始まると同時に、進む方向性が共通しているとの考え方から、当初より「日本版 CCRC」を産業として位置づけていたところが特徴である。

②まちの概要

- 都留市には 3 つの高等教育機関がある。都留文科大学は 60 年以上の歴史をもつ、都留市が設立した教育者を養成する、いわば「ヒトづくり」の大学である。平成 25 年に誘致した山梨県立産業技術短期大学校は都留市の基幹産業である「モノづくり」と連動している。そして、平成 28 年に開学した健康科学大学看護学部（市内にあった県立高校 2 校が統合されたうち 1 校の一部も利活用して完成）は「健康づくり」に取り組んでいる。これら「ヒト・モノ・健康」をつなげて、生涯活躍のまちに組み入れるのが都留市の大学連携型の考え方である。少子化のなかでいかに生き残っていくか、地域の活性化にどのような形で資するか、が大学のミッションであり、平成 30 年には「大学コンソーシアム都留」を設立。行政と相互練磨しながら、学生に選ばれる大学になっていくことを目指している。
- 「生涯活躍のまち」構想の要素のひとつが、平成 31 年秋にオープンを予定している「ゆいま～る都留」である。市内の下谷地区にあった雇用促進住宅（2 棟に各 40 戸、計 80 戸）を改修するというもので、首都圏からの移住だけでなく、住み替えによるまちなか居住も促進する。したがって市民のニーズを把握して市民の優先枠を設定し、入居してもらう予定である。

- 事業主体：株式会社コミュニティネット
- 名称：サービス付き高齢者向け住宅ゆいま～る都留
- 所在地：山梨県都留市つる 5 丁目 10-1、10-2
- 敷地面積：3,797.99 m²
- 建設面積：751.64 m²
- 延床面積：4m255.34 m²
- 構造規模：鉄骨鉄筋コンクリート造 5 階建
- 住居数：2 棟 80 戸
- 間取り：1K

- 専有面積：33.07 m²
- 既存建物完成年月日：昭和 46 年 5 月 24 日
- 開設：平成 31 年 9 月（予定）
- 費用：月額家賃と一括家賃の選択制
- 【月額家賃の場合】
 - 2 万 6,000 円～3 万 2,500 円（要入居時敷金／家賃 2 カ月分）
- 【家賃一括前払いの場合】562 万円～702 万円（償却期間 15 年）
- 【生活サポート費・月額】1 人入居 3 万円、2 人入居 4 万 5,000 円（消費税別途）。ただし 2 人入居は同室または隣り合って入居の場合に限る。
- 入居資格：60 歳以上
- 土地建物の権利形態：定期建物賃借期間（20 年・再契約あり）

③事業の概要

- 都留市が購入した旧雇用促進住宅を株式会社コミュニティネットへリースし、同社が「ゆいま～る都留」として、エレベーター付き、バリアフリーのサービス付き高齢者向け住宅にリノベーションする。
- 敷地内に新設する交流センター（食堂兼用）はコミュニティネットが都留市より指定管理を受けて運営し、その一部を地元の社会福祉法人（あすなろの会）に委託し、障がい者の就労事業（施設外就労）の対象とする。
- サ高住の運営および相談受付はコミュニティネットとあすなろの会が担う。
- 隣接する小規模多機能居宅介護事業を地元事業者（有限会社介護サービスゆりの里）に依頼。

④初期投資

- 国土交通省によるサービス付き高齢者向け住宅整備事業の補助金、ならびに都留市が独自に作成した「生涯活躍のまち・つる整備・運営ガイドライン」に基づき、施設整備用に創設した「生涯活躍のまち・つる事業住宅補助金」によって建築コストが大幅に抑えられたことで、家賃が約 3 万円前後（1 人入居の場合）と安く抑えられている。

⑤運営上のしかけや工夫

- 敷地内に新設した交流センターならびに「ゆいま～る都留」の運営の一部をあすなろの会に委託することによって、地元事業者の収益増、障がい者の就労の場の拡大を図ることを目指している。
- 隣接する小規模多機能居宅介護事業を入居者ならびに地域住民も利用することで、自立から要支援、要介護状態に変化していった際の暮らしの安心が可視化される。また、当該事業者の事業にも寄与できる。

⑥まとめ

- ・運営上の特徴は、東京本社のコミュニティネットと地元の2事業者の3社の事業連携にある。
- ・地元の事業者と連携することで地域住民の支持を得やすく、また、広域かつ多世代に供する事業にすることが可能になる。
- ・高齢者、障がい者、子どもなど、多様な世代の交流が可能となり、相互扶助、ボランティアへの関心を高め、住民の生きがい、働きがいにつながる風土が醸成されることが期待されている。
- ・都留市では、段階的に整備を進めていく予定であり、入居者や周辺住民の評価を聞きながら、都留文科大学のある田原地区で、サ高住を含めた多様な人々が生活する複合型エリアの整備に取り組むこととしている。

(7) たまプラーザ(東京急行電鉄株式会社／一般社団法人ドレッセWISEたまプラーザエリアマネジメント)

①背景と経緯

- 東京圏においても地域によっては少子高齢化・人口減少が進んでおり、かつて東急電鉄および地権者による多摩田園都市の開発が行われた当時の「東京は人で溢れる」という社会環境から大きく変化している。また、近年共働き世帯が増えており、これまでの「郊外住宅地で、夫婦と子ども2人の4人家族で庭付き一戸建てにゆったり住む」という考えではなく、「職場が近い都心に家を構える」という考えを持つ人が増えている。これから家を構えようとする世代へのヒアリング調査によると「通勤に時間がかかる郊外住宅には魅力を感じない」、極端にいうと「住む場所の選択肢としてすら上がらない」という結果も出ているといわれる。
- また、多摩田園都市の特徴として、丘陵地を宅地開発してきたので、まちの中に階段や坂道が多い。特に高齢者の場合、階段や坂道は外出を阻害する要因にもなりえる。外に出なくなれば、住民同士が顔を会わす機会が少なくなり、「お隣さんがどうしているかわからない」まちにもなりかねない。このままいくと郊外は住民の高齢化と共に、若い世代の流入が止まり、あわせて地域のつながり「コミュニティ」の希薄化も進展し、いずれまちが衰退してしまう、という危機感が開発者にある。
- 東急電鉄は、開発事業だけでなく、鉄道事業や生活サービス事業など、「総合生活サービス企業」として、「沿線に利用者がいて成り立つビジネス」を目指している。沿線人口が減っていけば、鉄道の乗降人員の減少や、関連する商業施設の衰退にもつながり、まちの衰退は同社にとっても死活問題である、との認識がある。
- 横浜市も同じ問題意識を持っており、「高齢化の進展による福祉などの財政支出の増加」「住民税などの税収減」「行政サービスの質の維持」という課題を抱えている。そうした両者の問題意識の一致を背景に、連携してまちづくりに取り組む、という考えのもと、東急電鉄と横浜市は平成24年に包括協定を締結。たまプラーザにおける「次世代郊外まちづくり」をスタートしたのである。

②モデル地区の概要

- 「次世代郊外まちづくり基本構想2013 東急田園都市線沿線モデル地区におけるまちづくりビジョン」では、有識者の知見や住民の意見も取り入れ、産・学・官・民で連携し、協働して取り組みを進めることを重視した。それを実施するモデル地区として、たまプラーザ駅北側に位置する美しが丘1・2・3丁目のエリアを選定した。

○選定理由の第1は、開発から60年経ち住民の高齢化、建物の老朽化という解決すべき課題が明確だった、ことにある。第2は、戸建住宅地や大規模団地、社宅や商業施設など、まちが多様な要素から成り立っていること。開発当初、多くの団地が建てられ、現存する駅前エリア(1丁目)、かつて企業の社宅があった場所で近年跡地にマンションが建てられ比較的高齢化率が低いエリア(2丁目)、駅から離れた広い敷地の庭付き一戸建てに、開発当初から住み続けている人が多いことで、高齢化が最も進んでいるエリア(3丁目)といったエリアごとに特徴がある。第3は、住民がまちに愛着をもっており、まちを再生させたいという意識をもってしていること、である。

図表 56 CO-NIWA たまプラーザ



出典：平成30年7月31日東急電鉄プレスリリースより

③ ドレッセW I S E たまプラーザで実施するエリアマネジメント活動の経緯と概要

- 平成28年10月、横浜市エリアマネジメントに係る協定等の事務取扱要綱に基づき横浜市と協定を締結した。
- 平成30年10月、たまプラーザ駅北側地区にある分譲マンション「ドレッセW I S E たまプラーザ」の低層部に地域利便施設「CO-NIWA たまプラーザ」を開設した。
- 「CO-NIWA たまプラーザ」には「コミュニティ・カフェ」「認可保育園・学童保育」「コワーキングスペース」の3つの機能を導入し、「貫通広場」や「コミュニティコア(共用スペース)」といった「地域の活動の場」を併せて整備した。
- 「コミュニティ・カフェ」として「ワインショップ・エノテカ カフェ&バー たまプラーザ店」(運営：エノテカ株式会社)、「CO-NIWA COFFEE」(同：日

本レストランシステム株式会社)、「MARUFOOD」(同：株式会社代官山ワークス)の3店舗を誘致した。

- 「認可保育園」として「グローバルキッズ美しが丘保育園」(同：株式会社グローバルキッズ)、「学童保育」として「キッズベースキャンプαたまプラーザ」(同：株式会社キッズベースキャンプ)を誘致した。
- 「コワーキングスペース」として「美しが丘ワーキングスペース」(同：東京急行電鉄株式会社 セラン事務局)を誘致した。
- 平成30年9月、上記の「3つの導入機能」と「活動の場」の連携・相乗効果による「地域課題の解決」と「まちの魅力向上」を目指し、「一般社団法人ドレッセ WISE たまプラーザエリアマネジメント」を設立した。

④初期投資および運営

- 「ドレッセ WISE たまプラーザエリアマネジメント」の社員は、東京急行電鉄株式会社、CO-NIWA たまプラーザ各テナント(株式会社代官山ワークス、エノテカ株式会社、日本レストランシステム株式会社、株式会社グローバルキッズ、株式会社キッズベースキャンプ)、ドレッセ WISE たまプラーザ管理組合。事務局は東急電鉄が務める。
- 「CO-NIWA たまプラーザ」では各テナントが店舗を運営しており、「ドレッセ WISE たまプラーザエリアマネジメント」は「CO-NIWA たまプラーザ」の運営・施設管理には携わっていない。
- 東急電鉄は区分所有者として、「ドレッセ WISE たまプラーザ」のうち、「CO-NIWA たまプラーザ」区画に関する不動産共有持分を取得。あわせて内装・空間整備等に関する初期投資を負担(テナント占有部は除く)。
- エリアマネジメント団体の運営・活動については、エリアマネジメント団体各社員からの会費、および「ドレッセ WISE たまプラーザ」の開発事業者(東京急行電鉄・三菱商事・三菱地所レジデンス・大林新屋和不動産の4社JV)からの負担金を原資に行っている。

⑤運営上のしかけや工夫

- 各テナントの個性や得意分野・ノウハウを生かしたエリアマネジメント活動を通して、CO-NIWA たまプラーザの3つの導入機能(コミュニティ・カフェ、シェアワーキングスペース、認可保育園・学童保育)間の相互連携による相乗効果を創出し、多様な世代・多様な住民の交流によるコミュニティ形成やまちの回遊性向上を促進させていこうという狙いがある。

⑥まとめ

○運営上の効果

- ・高度経済成長時代は「都心で働き、郊外に住む」という考えのもと、都心と郊外で機能分担されていたが、次世代郊外まちづくりで目指しているのは『住む』だけでなく、さまざまな地域の『活動』が活発に展開し、常に新しいビジネスが生まれ、多様な形で『働く』ことが可能な新しいライフスタイル」が叶うまちの実現である。
- ・近年、IT 技術が進化し、テレワークが可能になるなど、働き方改革が進んだことで、必ずしも都心まで通勤する必要はなくなりつつあり、遅い時間にオフィスに戻って残業せずに、出先で仕事を済ませて帰宅することも可能になってきている。シニア層や主婦の力も活用して地域経済を活性化させていこうという潮流のなかで、郊外住宅地を「住む」だけではない、「働く」地域にすることを推進していく。
- ・たまプラーザは、シニアや主婦による、自身のスキルや趣味を活かした地域活動が盛んなエリアでもある。そのような手仕事や活動をビジネス化する仕組みが整えば、地域経済活動が成立し、まちとして自立・維持・発展していく。と同時に、自己実現を通してシビックプライドも醸成され、その結果雇用も生まれる、という効果も期待できる。
- ・郊外住宅地は「住む」ことだけに特化するのではなく、今後は「働く」も含めたライフスタイルがトータルで成り立つ場所になれば、違った魅力が出てくるのが期待されている。

図表 57 ドレッセ WISE たまプラーザ 北東側外観



図表 58 コワーキングスペース



(8) 千葉県大網白里市（大里綜合管理株式会社）

- 同社は、地元密着経営の不動産会社。扱う物件には、不在地主も多く、土地と家屋の管理が主要業務である。
- 社長の理念で、地域住民が元気で魅力を作ることが、地元密着の不動産業の役割、とのことから、地域で「気が付いたこと」を即時に実行する。「本業6割、地域活動4割」で仕事に取り組んでおり、社員の朝は駅の清掃活動から仕事が始まるという。
- 社屋を開放して住民のさまざまな活動が展開されている。
 - ・学童保育：15時以降、子どもたちが会社にやってくる。保育士がいるわけではなく、高学年の子どもが低学年の子どもの面倒をみる。
 - ・地域レストラン：2階のオープンスペースに厨房を備え、「料理をしたい人」が手上げで1日30食限定、1食1,200円で昼食を提供する。30食限定は、地域の食堂を圧迫しないようにするため。客は、主に地域の高齢者や子ども。自然と交流が生まれているという。食材も持ち込みで、売り上げの2～3割を収めてもらう。
 - ・手作り雑貨販売：小会議室では、地域の高齢者手作りの雑貨の展示販売スペースとしている。高齢者にとっては「販売」によって生きがいとなっている。売り上げの2割を収めてもらう。
 - ・地域住民向けコンサート：例えば、プロのオーケストラ団員を中心とするメンバーが演奏会を開催。住民にとっては、プロの音楽を気軽に聞くことができ、団員にとっては発表の場が増える。入場料は1人500円で、その2～3割を収めてもらう。
- 会社としても、すべてをボランティアで行っているのではなく、一定の利用料を徴収している。
- 社員のボランティア活動には報酬はないが、地域の魅力が向上し、住民の評価が上がることで地主の評価をあげ、本業に役立つ、とのポリシー。
- 住民ニーズが置き去りになることがあるため、行政の補助金には頼らない、と考えている。

図表 59 地域住民向けコンサート
ポスター



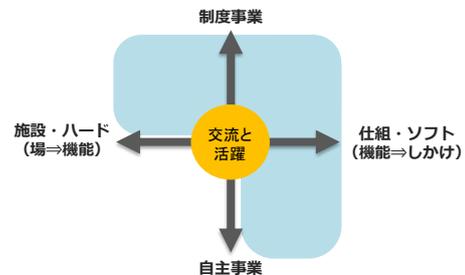
出典：大里綜合管理株式会社HPより

4. 事業推進タイプ別課題と対応策の検討

以上の先行的な取組を踏まえ、事業推進タイプとして6つのタイプを整理する。

(1) 社会福祉法人・障がい者就労支援活用型

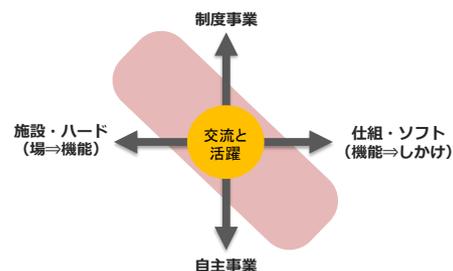
○障がい者支援を中心に事業を展開している社会福祉法人が中心となる担い手になる場合で、主には就労支援事業を活用して、地域住民との交流の場を創り、「まちづくり」として展開するタイプである（佛子園、ゆうゆうなど）。



- 社会福祉法人として、障がい者の特性に応じた仕事と事業を創り出すことが基本である。そのため、①障がい者の能力を引き出すものであること、②障がい者と住民のコミュニケーションの場となることが可能な事業であること、が重要である。
- 就労支援 B 型は、収益をすべて就労した障がい者に還元されることから、全体事業に収益をもたらさないものであり、就労支援 A 型は、雇用契約によることから最低賃金の保証と各種社会保険を適用するものである。したがって、これらの活用は必ずしも収益が約束されているわけではない。しかし、職業指導員・生活支援員等の人材の確保を通じた安定的な事業運営の手法として活用の可能性は高い。
- 就労支援事業としての取組事例として、レストランやカフェなどは、多くの業務があり、かつ住民とのコミュニケーションもとることができるものがある。また、イチゴ栽培や水産物の養殖場など、第 1 次産業から 2 次加工までの付加価値を高める事業も、住民とともに仕事をする中で、コミュニティ形成に役立つと考えられる。
- なお、障がい者就労支援事業を活用するにあたっては、障がい者への適切なアセスメントと業務の切り出しを行うことなどが必要である。
- 住民とのコミュニケーションが、さまざまな効果をもたらす可能性があることにも着目される。住民との関わりによって、障がい者が自宅と仕事場以外にも活動の場を見出すことがあり、「住民ソーシャルワーク」が発揮されるケースもみられる。

(2) 社会福祉法人・介護保険連携型

- 介護保険事業を中心に手掛ける法人が、入所施設における住民との交流のしかけを施したり、退職高齢者等の健康増進・介護予防、生きがい支援、就労支援を目

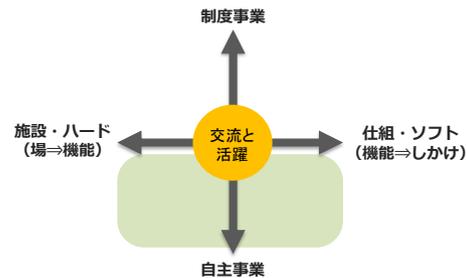


的とする事業と組み合わせることによって、「まちづくり」として展開するタイプである。

- 要介護高齢者は、それまでに培ったスキルを持ち、認知症高齢者は、過去の仕事を思い出す力を持っている。医療・介護職員とボランティア等が共同でこうした能力を引き出しつつ、外とのつながりを保つことが考えられる。
- 社会福祉法人が、介護施設に保育所を併設し、または隣接して開設して、高齢者と子どもが接する機会を作ることはよく見られる取組である。愛知たいようの杜は、さらに進めて、①高齢者の生きがい支援としての託児を行い（高齢者が任意団体を結成して運営）、②民間の住まいを活用し、若い女性が自然と要介護者を見守る仕組みを取り入れている。こうした事業の連携は、相互に信頼関係があって可能になると言える。
- 介護保険事業において、入所施設をベースとした「まちづくり」の発想は、これまで浸透していなかったものであり、介護予防や生きがい支援などとの組み合わせは、各地域の実情に応じて展開できる可能性がある。

（3）まちづくり会社・地域の課題解決型

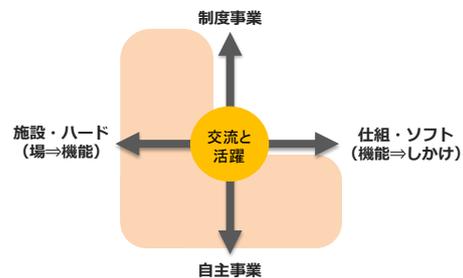
- 公的な機能をもつまちづくり会社を中心に「生涯活躍のまち」を展開するタイプである。
- まちづくり会社は、地域のニーズに応じて、観光、移住促進事業、特産品の開発・販売などのいずれかを柱にしつつ、多くの事業を担っている場合が多い。組織形態も、株式会社、一般社団法人などさまざまであり、設置者の目的とするところによって多様である。
- 「生涯活躍のまち」構想の推進を担うまちづくり会社として、一般社団法人ナギカラ（岡山県奈義町）と株式会社生涯活躍のまち かみしほろ（北海道上士幌町）には、共通した事業の基本がある。①企画、②コーディネート、③プロモーションに注力することである。関係する幅広い事業を担うため、事業ごとに、その専門職と組み、住民や外の人材の力を借りて事業を実施することも多い。ナギカラは、収入の8割を事業費に充てており、ほぼすべての事業を組織以外の人材と協働で実施している。
- 課題は、事業立ち上げの資金調達と人材確保である。行政の委託費だけで事業の立ち上げを賄うには限界があり、また、予算の不確実性もある。外の公的資金の調達チャネルを広げておくことが必要である。また、中核になる人材は、自治体の中で確保することが望ましいが、かならずしも確保できない場合も多い。検討課題2で取り上げた、企業との連携による民間人材が担当する可能性を検討することが必要である。その際には、地域の人材育成をセットにすることが望ましい。



- 株式会社かみしほろの職員は6人で、そのうち3人が地域おこし協力隊であり、協力隊が地域の実情を知ることができる機会にもなる。
- 一方、組織が不安定であると、人材育成の機能が弱くなることも想定され、組織形成について、地域で十分に検討することが必要である。
- 他方、事業型のまちづくり会社もある。鳥取県南部町では、総合戦略を策定するにあたり提案を行った「なんぶ創生100人委員会」のメンバーが中心になってまちづくり会社「NPO法人なんぶ里山デザイン機構」（常勤職員5人）を設立した。地域再生推進法人の指定も受け、「生涯活躍のまち」構想のもと各種事業を実施している。特徴的な事業として、空き家を改修して移住者を受け入れているということがあげられる。同機構が空き家所有者から10年間の定期借家契約を締結、機構が水回り等をリフォームし、宅建業者に管理委託した。家賃を、固定資産税相当額にリフォーム代や管理委託費等を上乗せした程度に抑え、入居者には2年ごとに更新し、10年後に所有者に返すか更新する、という仕組みを整えている。こうした空き家活用は24戸、60人（平成30年度まで）の移住者を受け入れ（その7割が30、40代の子育て世代）実勢を上げている。その他、空き家改修により整備された、お試し住宅併用の地域交流拠点で、チャレンジカフェやサンデーマーケットの運営を行っている。

（4）サ高住整備連携型

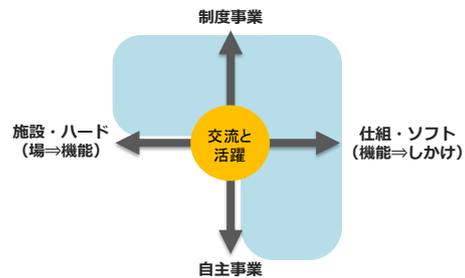
- まちなかにサ高住を整備し、中高年者の住み替えや移住の受け皿とし、併設・隣接して地域住民との交流や健康づくりサービスを提供し、入居者の生きがいと健康づくりをサポートするタイプである。
- サ高住建設には、国交省の補助金を活用することができ、初期投資を抑えることができる。
- 整備主体は、社会福祉法人から株式会社等の民間企業までさまざまな形態の主体がある。
- 都留市では、雇用促進住宅を市が引き受け、リノベーションした建物を活用しており、初期投資を抑えられているため家賃を低く設定することを可能にしている。新設だけではなく、既存ストックの活用を検討することができる。
- シェア金沢のサ高住は、集合住宅のタイプではなく、戸建て、2戸建てで管理棟が近接している。輪島市では、6戸の小規模なサ高住であるが、周囲の拠点施設で実施される交流事業と合わせて事業収支を安定化させる計画であり、必ずしもある程度の戸数をもつ集合住宅型のサ高住である必要がないと言える。
- サ高住の整備の際は、価格帯や部屋の広さ、付帯のサービスに対するニーズ調査が必要である。また、入居希望者が地域活動等に関心が高いかも調べておき、そ



の後の仕組みづくりに生かすことが望まれる。

(5) 福祉系・ベンチャー主導型

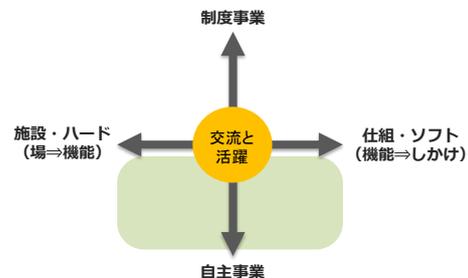
○主に、NPO 等小規模に福祉事業を立ち上げ、障がい者、高齢者、生活困窮者、子どもなど対象者を限定しないサービスを提供するなかで、それぞれの支えあいや住民活動が活性化し、「まちづくり」に展開するタイプである。社会福祉法人ゆうゆうの初期の活動などが代表例と言える。



- 当初は、施設を持たないことが多いが、自治体の指定管理を受けたり、施設整備の補助金や交付金等によりリノベーションや新設の拠点を整備することも考えられる。
- 住民ニーズを把握し、多様な事業を取り込むなど柔軟な企画力と行動力が求められる。
- 組織体制が弱いことも想定され、必要に応じて、地域の金融機関等による経営相談につなげるなどの対応を検討することが求められる。一方で、活動目標や事業内容を明確にして、クラウドファンディングなど新たな資金調達手法を駆使することが期待される。

(6) 民間主導型

○主には、都市部で民間開発事業者が集合住宅を整備し、コミュニティづくりの場を整備し、しかけを施すタイプである。また、コミュニティを活性化して住民の満足度を上げ、結果としてエリアの価値を上げ、土地の価格を維持・上昇させる取組を民間事業者として指向するものである。



- 整備費は、管理費にオンして徴収する、あるいは、民間事業者の建物を利用する場合も考えられる。

5. 提言と今後の課題

○全世代が活躍する場と機能、しかけづくりに取り組む地域密着の事業は、公益性は高いものの、収益性が低いと考えられる。「まちづくり」として事業を継続していくためには、中核的な法人が安定的に事業を運営できることが求められる。特に、「まちづくり会社」は制度的な裏付けをもち、自立的な運営を目指しつつも、公的な事業を運営するために必要な人材、資金等の面において、支援策を検討することが求められる。

(1) マネジメント人材の確保と育成

- いずれのタイプで事業を進める場合でも、鍵となるのは理念をもってコミュニティ事業を起こし、マネジメントできる人材の確保と育成である。また、経営やマーケティング、資金調達、空き家活用など多様な専門分野を統合して運営する必要があることから、多様な人材を確保することが必要である。
- そのため、「生涯活躍のまち」の中核を担う事業主体に人材が不足する場合には、行政や民間企業から意欲ある人材の受け入れを進めることが考えられる。
- 今後、自治体職員からの人材受け入れを推進する場合の制度的整備や民間企業から人材を派遣する企業の人事制度等について検討することが求められる。

(2) 資金調達手法の検討

- 施設整備に関する資金調達は、いずれの事業主体にとっても課題の一つと言える。自治体が構想する「生涯活躍のまち」に不可欠な施設の整備に関して、公的資金制度の対象の拡大に関する検討を進めることが求められる。また、人々が共感する事業に対して資金を提供するクラウドファンディング等による資金調達方法についても研究することが必要である。
- 事業運営に必要な資金について、事業の立ち上げに必要な場合、運営に必要な場合など、目的に応じて補助金や助成金が用意されているものの、その情報を得ることが困難な場合も多い。情報がスムーズに届く仕組みが必要である。
- 特に、まちづくり会社のように、収益性が低い事業に新たに取り組む場合に、自立的運営を求めるのみならず、行政とともに長期に安定的な事業実施を検討することも求められる。

(3) 地域再生推進法人への優遇措置と支援策の検討

- 地域再生推進法人の指定を受けて「生涯活躍のまち」事業に取り組む場合、目的に応じた事業を提供することを鑑み、優先調達や競争入札の例外措置などメリットを検討することが必要である。

V 健康・活躍モデル 【検討課題4】

1. 検討の視点

○住民の健康づくりや活躍の場づくりは、多くの自治体で取り組んでいるが、ここでは、以下の2つの視点でモデル事例を取り上げる。

(1) 住民の「活躍」の場が「就労や起業」に広がっているモデル

- 中高齢者や女性の短時間就労やソーシャルビジネス・コミュニティビジネスなどの起業につながっている取組事例のプロセスを検討する。
- 地域の商店街や企業等と共同し、地域の経済循環に寄与している取組の事例のプロセスモデルを検討する。

(2) 健康ビジネスモデル

- 健康づくりの推進が、地域のビジネスや地域経済循環に寄与するモデルを検討する。

2. 事例の概要

(1) 住民による「ちょっと仕事」事例の概要

○多様な世代の活躍を、事業として後押ししている5つの事例の概要を以下に整理する。

地域名等	「活躍」モデル
シェア金沢	<ul style="list-style-type: none"> ○住民が集う場において、障がい者が支援付きで、洗い場やホールで接客などの仕事をする（障がい者就労支援事業）。 ○サ高住に居住するシニア層がエリア内のテナント店舗や農園で就労している。
ゴジカラ村	<ul style="list-style-type: none"> ○退職高齢者が、ボランティア活動を事業とする「きねづかシェアリンググループ」を立ち上げ、ゴジカラ村役場株式会社を設立。雑木林の入り口の交通整理、車いすの掃除、雑木林の落ち葉や枯れ木の清掃等を行っている。活動の最初の1時間には賃金を支払い、その後は無料ボランティアとしている。 ○「生きがい支援ハウス」において活動する高齢者が任意団体「どんぐりの杜」を結成、子どもの預かりを実施している。
ナギカラ 「まちの人事部」	<ul style="list-style-type: none"> ○「しごとコンビニ」 ・子育て中の女性やシニア世代の「ちょっと働きたい」と町内企業等の「少し手伝ってほしい」をつなぐ事業 ○プチ起業（得意を仕事にプロジェクト） ・自分の得意なことを営業ツールとして仕事を開拓する人がでてきた
上士幌町生涯活躍のまちかみしほろ (まちづくり会社) 「人材センター」 「かみしほろ塾」	<ul style="list-style-type: none"> ○町の無料職業紹介所の運営を受託。「人材センター」では、「ちょっと仕事」を紹介。 ○健康ポイント制度（歩いて、学んで、検診受診でポイント） ○起業塾を開講

<p>静岡県袋井市 「3Days Worker's Office」構想</p>	<p>○地域ぐるみの高齢者就労促進の取組として「TaskAru ネットワーク」を構築。 ○Job という一つの形に拘らず、Task として切り出しでマッチング（業務の分解と再編成）。 ○実需に基づかなければ長続きしない、との議論から、銀行を通じて人手不足の企業を発掘している。銀行との連携は、市長と支店長会議が定期的開催されていたことによる。</p>
---	---

(2) 健康ビジネスモデルの概要

地域名等	「健康ビジネス」モデル
<p>鳥取県伯耆町 「生涯活躍のまち ほうき健康経営プロジェクト」 (株ルネサンス)</p>	<p>○(株ルネサンスのノウハウを借りて、人口1万人の町でもできる「地域で運営するフィットネスクラブ」事業。 ○町の保健福祉センターを改築してフィットネスクラブや中庭のイベント会場を整備。社会福祉協議会が運営、(株ルネサンスがノウハウとそのメンテナンスを提供。 ○会員制で会費が6,000円弱のクラブに、約500人（人口の約5%）が会員として継続している。その秘訣は、定期的にプログラムの内容を更新していること。</p>
<p>健康まちづくり (鹿児島県日置市)</p>	<p>○住民に対する健康教育（ヘルスリテラシーの向上）→運動、栄養、生活等における意識付け。 ○住民の意識に応える「健康食堂」などを認定。 ○医療法人が核となり、産総研がバックアップし、データを収集・分析している。</p>

3. 事例紹介

(1) 奈義町「まちの人事部」 — 「活躍」モデル

①事業の可能性検討（準備段階）

- 約1年をかけて、町内企業へのヒアリングを実施し、企業の中には、人手不足に悩みながら、事業の継続に課題を抱えているところが多いことを確認した。
- 各企業から「手伝ってほしい」作業を受託し、「ちょっと仕事をしたい」という働き手とのマッチングを行う仕組みを構築している。
- 人材紹介・研修等を手掛ける「株式会社はたらこらぼ」（本社、岡山市）に事業運営を委託。人事部長が常勤し、その他複数のスタッフが行き来している。

②「しごとスタンド」の開設

- 休業したガソリンスタンドを借り受けて改修し、「しごとスタンド」を開設。
- 中央に子どもが遊ぶスペースを設け、打合せスペース、PCによる仕事スペース、およびリラックスできるスペースをパーティションで仕切って配置している。PCによるスペースは集中して作業をするため背の高いパーティションとしており、打合せスペースは子どもを確認できるように背の低いパーティションとしている。

③求人から仕事の実施までの流れ

- 「まちの人事部通信」を町の広報誌とともに全戸配布し、人材を確保（登録）している。
- 登録人材を研修し、仕事ができるようにしている。
- 各人と業務委託契約を結び、多様な仕事の中から自ら仕事を選ぶ仕組みとしている。

④仕事の内容

- 仕事の種類は、30 以上にも上り、大きな区分で見ると、封入や仕分け、パック詰めなどのスタンド内作業、清掃、草刈などのスタンド以外で行う作業、受付窓口やアンケート収集などの接客、文字おこし、データ入力、資料作成、SNS 更新などの事務等に分類される。
- 作業をチームで行うことが多く、チームが自主的に集まって作業の流れを相談し、工夫して効率を上げている。

⑤業務内容の拡大

- 業務内容は、徐々に拡大しており、例えば、NAGI タウンライダーズとして、取材、編集業務を実施できるようになっている。ライターになるため、養成講座を実施し、卒業試験として、情報誌「なぎではたらく」の制作を経て編集職になるコースを開拓した。

⑥プチ起業

- 登録メンバーが、自分の得意分野で営業し、仕事を作るようになっている。例えば、ある子育て中の女性は写真が得意、別の子育て女性は記事を書くことが得意としているケースで、2 人で組んで商品販促のチラシを作成した。それが効果を発揮し、売り上げ向上に貢献した。2 人は、自ら企業に営業し仕事を獲得することができるようになった。

⑦成果

- 平成 31 年 2 月現在、開業から 2 年弱の累計で、受託案件は約 940 件、登録者に支払った報酬額 2,200 万円強、住民の登録者は 175 人となっている。
- 町内のみならず町外の企業からの委託も増大し始め、作業の質が評価されると言える。これまで仕事をしていなかった子育て中の女性や高齢者が仕事を始めるようになって、企業の人手不足解消と、住民の所得増大による地域経済への波及効果も実感されているところである。

(2) 伯耆町（鳥取県）における官民連携による健康経営

－「健康」ビジネスモデル

①経緯と事業準備

○鳥取県伯耆町には、平成14年に建設し、利用が減少している温浴施設があった。町の保健福祉センターが併設になっており、事務所と会議室が並ぶ施設であった。町から、かつて町の事業で関係のあった(株)ルネサンスに地元団体による新たな運動拠点の創出を依頼した。(株)ルネサンスは、これまでの経験からマーケットの規模は最小でも人口数万人以上としていたが、伯耆町との協議を進めていく中で、人口1万人でもできる「地域で運営するフィットネスクラブ」を地方創生事業として実施することで合意に至った。社内では「地方創生支援事業」と位置付けられた。

○事業開始までの準備に約1年かけた。時間を要したのは、事業主体を決め、担い手の育成が必要となったからである。事業主体の選定には、まちの意向を考慮して事業を継続できる団体である必要があった。結果、町長の積極的なサポートを受け社会福祉協議会に確定。運営主体が決まり、採用活動が始まったのが開業の5か月前。地域で運営の担い手を募集し、採用された人材にスタッフとしての教育を実施した。

○施設は、町の単費と過疎地域等自立活性化推進交付金で改修した。社会福祉協議会の執務室とロビー（約110坪）をジムとスタジオにリノベーション。中庭を天然芝の広場に変え、トレーニング場として、また、数多くの地域のイベント会場として活用することとした。

○名称を「パルプラスオン」とし、温浴施設（ユアアイパル）にプラスオン（のせる、温める、スイッチをオン）するという意味を込め、町の健康づくりの拠点施設とした。また、同地域に保育園がなかったことから、小規模保育所も併設し、平成29年4月にオープンした。

図表 60 改装後の施設の様子



出典：(株)ルネサンス提供資料より

②事業運営体制

○社会福祉協議会がフィットネスクラブを運営し、(株)ルネサンスは、運営継続支援の委託契約を結んでいる。運動拠点の事業化で健康に関する課題解決の取組を、町の単費を投入することなく継続的に実施できる環境を整えた。

○(株)ルネサンスからは、当面の間は1名が地域おこし企業人として町に派遣され、運動拠点の運営支援のみならず、人材の育成や新たな拠点づくりを支援している。

○地元で、7人を雇用（正規・非正規含む）し、(株)ルネサンスが、自立自走するための接客、指導方法等を提供している。

○サービスのマンネリ化を防ぐため、定期的にソフト面でのメンテナンスを行っている。

③利用状況と経営状況

○フィットネスクラブの会費（全営業時間利用）は月 5,940 円。人口 1 万人のまちで 5%（約 500 人）の住民が会員となっており、現在も維持している。定期的にプログラムの内容を更新している事で常に新鮮で飽きがこないようにしており、また、会員向けのイベントを積極的に開催し、コミュニティづくりを進めていることが人気の背景にあると言える。

○イベントには、教室ごとのプログラムイベントのほか、子どもの運動教室、小学生への無料ショートトレーニング、脳活性化プログラム、ゴルフイベント、高齢者の運動会など多彩である。また、芝生広場では、元プロサッカー選手によるクリニック、子どもの水遊び、親子ヨガ、ダンススクール生の発表会、ハンモックの設置などである。

○町民の課題に対応したイベントも多数開催され、健康拠点としての機能を生かしたものになっていると言える。

○年間売上は約 3,000 万円で、開業初年度から利益も年数百万円である。黒字経営で、運営面で補助金の投入はない。

④成果

○開設して 1 年間で、フィットネスの会員来館数は約 3 万 6 千人、イベント参加者約 1,000 人、温浴施設利用者約 93,000 人となり全体で 13 万人を超える来館数となった。前年、温浴施設と社会福祉協議会の頃には 9 万人の来館であったことと比較する

と約 1.5 倍になっており、また、子どもから高齢者まで幅広い層が訪れている。

○(株)ルネサンスで開設まで関わった担当者は、「今後は福祉や健康づくりについても公費で賄うだけではなく、民間事業者と連携した受益者負担の概念が必要になると考える。伯耆町町長はじめ職員の皆さん、社会福祉協議会の方々の過去事例に囚われない課題解決姿勢があったからこそ実現できた」と振り返る。住民が利用するのは、金額以上の価値を感じているからであり、「利用したくなる付加価値があれば人口規模が小さくても事業が成り立つということが分かった」とも言う。この点は民間企業のノウハウであり、官民連携において双方の持っているリソース、ノウハウを基に事業形成を協議することが必要である。

図表 61 各施設・イベントの来場者数



出典：(株)ルネサンス提供資料より

4. 提言と今後の課題

(1) 支援付き・訓練付きの働き方の拡大

- 障がい者や要介護高齢者など、持てる能力を活かすため、適性或過去の経験などアセスメントや業務の切り出しを行った上で、見守りなどのもとに仕事をする働き方を拡大することが必要である。そのため、専門家のみならず、住民も含めて支援者の育成が必要である。
- 子育て中の女性や高齢者など、新たなスキルを身に着けるため、一定の研修や訓練を受けて仕事をする必要がある。
- 企業で人手不足で困っている仕事を業務分解し、タスクとして切り出し、マッチングする仕組みを地域ごとに構築することが必要である。
- 企業にとっても人手不足解消につながることから、企業にも理解を求めることが必要である。
- 「ちょこっと仕事」から、自分の得意分野で営業活動へ展開することが期待され、自由度のある仕事の仕方を保証することが求められる。

(2) 東京圏の仕事の切り出しと地方での業務実施の仕組みづくり

- 東京圏の企業の仕事の切り出しを検討し、地方における仕事を増大させること、および、東京圏にいなくてもできる仕事を増やすことによって企業人材が地方でも仕事に従事する仕組みを検討することが必要である。
- そのため、前提として地方における IT インフラを整備すること、企業において業務の切り出しを行う仕組みを整えることが必要である。

(3) 健康づくりのエビデンスとビジネスとしての可能性の検討

- 先行的な取組においては、子どもから高齢者まで、どのような状態にいる住民も、地域やテーマごとにコミュニティを形成し、ほどよい関わりの中で社会的な活動に参加し、いきいきと生活している状況が報告されている。
- しかしながら、人間は、不健康な状態に陥ることもあり、医療や介護が必要な状態になることもある。「生涯活躍のまち」推進においては、こうした時間の経過とともに変化する身体的、精神的、社会的な状態にも対応できる取組を進めることが重要である。特に「適切な介入によって、生活機能が維持・向上できる状態」である「フレイル」に対応することが重要である。
- 厚生労働省研究班によると、「フレイル」とは「加齢とともに心身の活力（運動機能や認知機能等）が低下し、複数の慢性疾患の併存などの影響もあり、生活機能が障がいされ、心身の脆弱性が出現した状態であるが、一方で適切な介入・支援により、生活機能の維持向上が可能な状態像」とされており、「生涯活躍のまち」推進において実践されている社会活動や他者との関わりなどを含めた各種のプログラムが、フレイル対策に有効であるかについて研究することが必要である。

資料編

1 委員名簿

本研究会は、厚生労働省「平成30年度老人保健健康増進等事業」の一環として、一般社団法人北海道総合研究調査会が受託して実施したものである。

なお、本研究会委員の構成は、以下のとおりである。

「生涯活躍のまち」ネクストステージ研究会 委員名簿（五十音順）

氏名	所属
五十嵐智嘉子	一般社団法人北海道総合研究調査会 理事長
池本 洋一	株式会社リクルート住まいカンパニー SUUMO 編集長
一井 暁子	一般社団法人つながる地域づくり研究所 代表理事
岩田 健	北九州市企画調整局都市ブランド戦略担当課長
大須賀豊博	社会福祉法人愛知たいようの杜 理事長
大原 裕介	社会福祉法人ゆうゆう 理事長
雄谷 良成	社会福祉法人佛子園 理事長
木島 秀明	東京海上日動火災保険株式会社 公務開発部長
竹中 貢	北海道上士幌町長
芳地 隆之	一般社団法人生涯活躍のまち推進協議会 事務局長
堀田 直揮	公益社団法人青年海外協力協会事務局長
松田 智生	株式会社三菱総合研究所プラチナ社会センター 主席研究員 チーフプロデューサー
山口 哲央	山梨県都留市総務部企画課長
オブザーバー	
中野 孝浩	内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局 参事官

2 これまでの経過

日付	分類	内容
平成30年 12月19日	全体	第1回「生涯活躍のまち」ネクストステージ研究会の開催 ・「生涯活躍のまち」に関する現状と課題 ・論点整理 等
平成31年 1月15日～ 1月16日	新しい人の 流れ	上士幌町訪問調査 ・上士幌町竹中町長との意見交換 ・株式会社生涯活躍のまちかみしほろとの意見交換
1月18日	安定的な 事業モデル	奈義町訪問調査 ・一般社団法人ナギカラとの意見交換 (まちの人事部、ちょいワルじいさんPJ、劇団、「ナギフト」制度 など)
2月1日～ 2月2日	新しい人の 流れ	駒ヶ根市訪問調査 ・駒ヶ根市杉本市長との意見交換 ・駒ヶ根観光協会との意見交換 ・つれてってカード協同組合との意見交換 ・田舎暮らし駒ヶ根推進協議会との意見交換 ・JICA 駒ヶ根との意見交換 ・こまがねテラスとの意見交換
2月4日	活躍・健康 モデル	ヒアリング調査 ・株式会社ルネサンスとの意見交換 ・静岡県袋井市の事例に係る意見交換
2月15日	新しい人の 流れ	企業関係者との意見交換 (参加企業：三菱地所、イトーキ、新生銀行)
2月15日	安定的な 事業モデル	長久手市訪問調査 ・ゴジカラ村現地意見交換
2月16日	全世代型 モデル 活躍・健康 モデル	大網白里市訪問調査 ・大里綜合管理株式会社との意見交換
3月1日	全体	合同ワーキンググループ会議 ・「生涯活躍のまち」ネクストステージに向けて報告書(骨子案)について ・関係機関・関係者等へのヒアリング調査結果
3月10日	全世代型 モデル 活躍・健康 モデル	関係者との意見交換 ・社会福祉法人ゆうゆうとの意見交換
3月26日	全体	第2回「生涯活躍のまち」ネクストステージ研究会の開催 ・「生涯活躍のまち」ネクストステージ研究会報告書(要旨)について ・自治体・コミュニティからの意見陳述 ・今後の議論の方向とスケジュール 等

3 第2回研究会資料

(1) 竹中委員提供資料



ふるさと納税 生涯活躍いきがい基金を創設

平成29年5月26日 上士幌町議会で可決

地方創生 生涯活躍のまち かみしほろ 健康寿命の延伸

地域包括ケアの充実
医療・介護・生活支援
住宅・予防・健康

生涯現役人材
センター

生涯学習
かみしほろ塾

田舎暮らし・
アクティブシニア・
移住定住



(株)生涯活躍のまち かみしほろ 設立

出資者: 上士幌町・JA上士幌町・上士幌町商工会・社会福祉協議会・
上士幌福祉協会の会・社会医療法人 北斗・上士幌コンシェルジュ・
十勝毎日新聞社・北洋銀行・北海道銀行・帯広信用金庫・
十勝信用組合・(株)コミュニケーションネット

平成31年度 「生涯活躍の まち」新たな 取り組み

働き方改革を推進する都市企業と地方の連携

- 1) お試しシェアオフィスによる関係人口の構築
- 2) 首都圏に企業連携のプラットフォームとして
ウイワークに参加
- 3) サテライトオフィス、テレワークの受け入れ
- 4) 企業人を対象に逆参勤交代の実証実験

上士幌シェアオフィス構想

働き方改革 ICT基盤整備

- #### 地方創生
- 企業の地方移転の入口としてのオフィス
 - ワークションなど働き方改革の一端として
 - 検診・仕事・リフレッシュ等、福利厚生事業として
 - 地域住民との交流で生涯活躍の場、関係人口の創出
 - 利用者(企業)の相互交流でビジネス展開



シェアオフィス活用の一例

上士幌町はスギ花粉リトリートツアーの発祥のまちである
と同時に、ヘルスツーリズムで先導的役割を果たした。
シェアオフィスでは、ぬかひら温泉地を宿泊先
スギ花粉症で悩む職員に転地療養とテレワークで仕事の
効率向上を図る



ぬかひら温泉地・湯島館

—20℃、北部戦線なにもなし。
聞いて下さい、百歳三さま!!
今や“なにもなし”は武器なんです!?

(2) 大原委員提供資料

～障がい者支援から共生型支援へ～

障害児者地域生活支援事業

- 当別町における障害児者社会資源が不足
- H14年より学生任意レスパイトサービス事業の設立（1時間400円）
- 支援を見える化

障害児支援から共生型支援へ

- 0歳から96歳までの支援へ

3年後NPO法人を設立

資料4

「生涯活躍のまち」ネクストステージ研究会
社会福祉法人ゆうゆうの取り組み（当別町）

社会福祉法人ゆうゆう理事長
北海道医療大学客員教授
一般社団法人FACE to FUKUSHI共同代表
大原裕介

地域の実践例②：「地域共生拠点を活用した、あらゆる住民の抱える課題」(北海道石狩郡当別町)

共生型地域オープンサロン

- 障がい者の放務拠点(喫茶店)
- 高齢者の介護予防サロン
- 子どもたちの学びの場

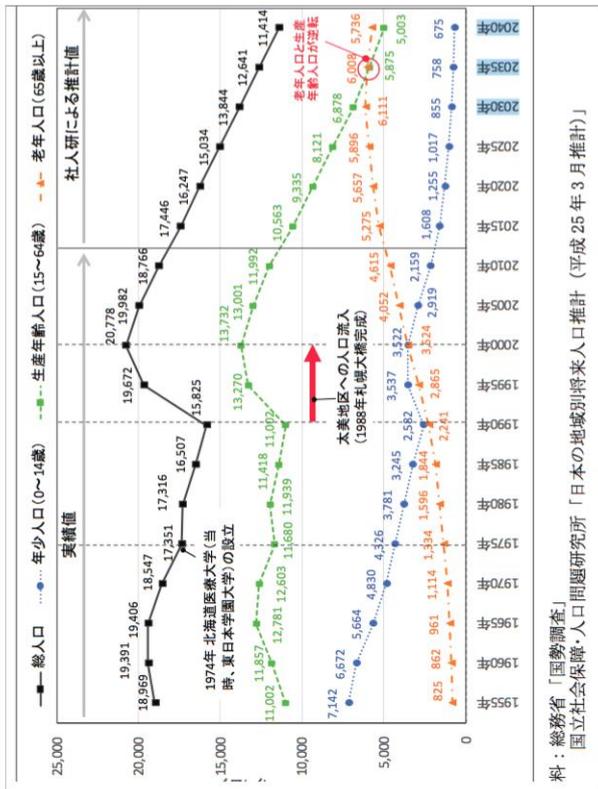
共生型地域福祉ターミナル

- 総合ボランティア拠点
- インフォーマル世代のアンソップ拠点
- 地域の日常的な世代間交流スペース

共生型コミュニティ農園

- 障がい者の放務拠点(レスポラン)
- 高齢者の放務拠点(農園)
- 男性孤獨世代など多世代交流拠点

◎障がい者放務
●多様な障がい者放務の場
◎障がい者放務
●障がい者の放務分野に同じ
◎障がい者放務
●障がい者の放務分野に同じ
◎障がい者放務
●障がい者の放務分野に同じ





**ターミナルって
こんなところ♪**

**アウルカードと連携し、
ボランティア活動で地域を活性化！**

**30分
1ポイント**

**ボランティアでも
ポイントがたまる！**

アウルカード
アウルマークが全部集まると
500円分の商品券として
お買い物物ができたり、
当別のイベント抽選券として使える
楽しい満点のカードです♪



共生型コミュニティ農園
「ペこぺこのはたけ」

障害者就労支援事業による農業のまちづくり推進と 新たな住民の雇用と生きがい創出事業（北海道当別町）



◎団塊の世代／母やレストラン、交差点ベースを利用し、地域イベントの企画開催を、豊富な経験を活かし推進的に行うことでリタイア後の人生活力になっている。



◎要介護者／地元福祉館にある高齢者が畑の作業体験を兼ねて就労している。交差点ベースでは身体を動かす交流により、生きがいと介護予防を創出している。

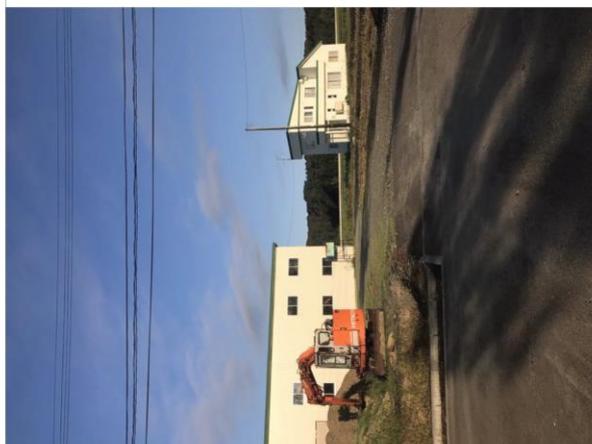
地域循環・ 経済の活性化

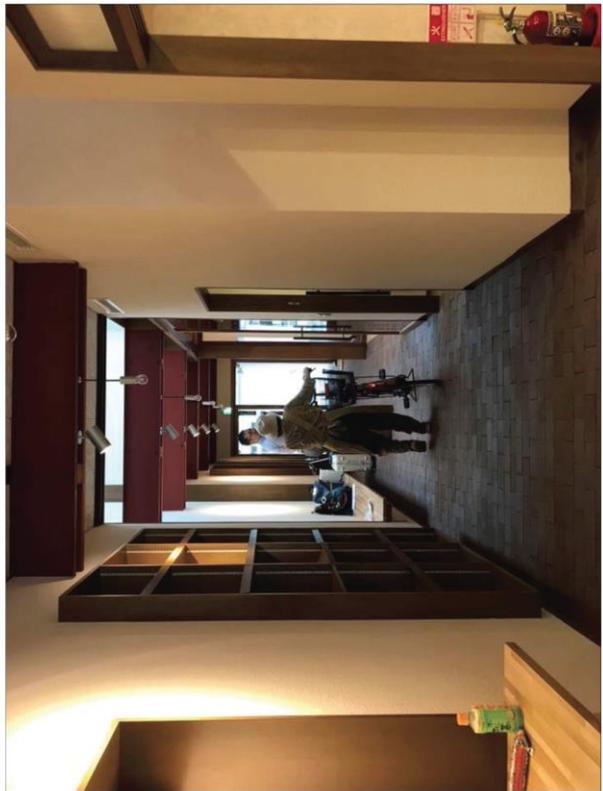
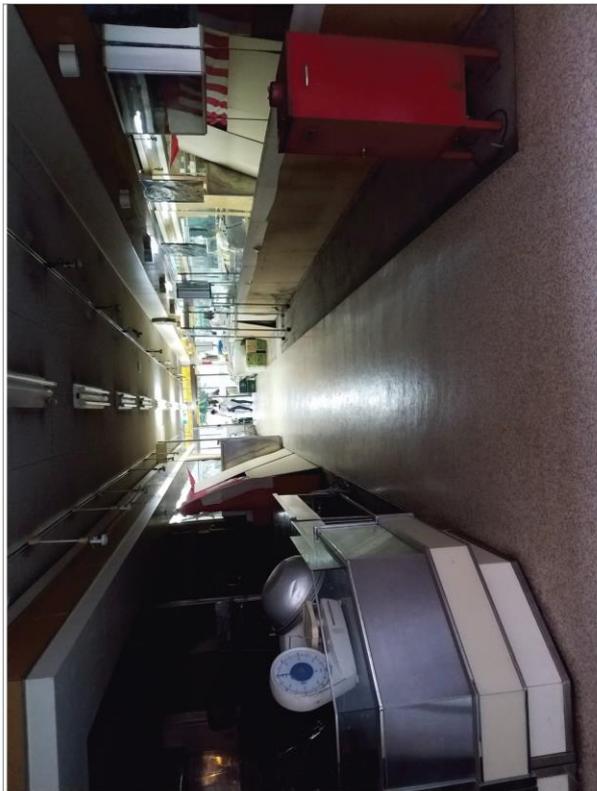
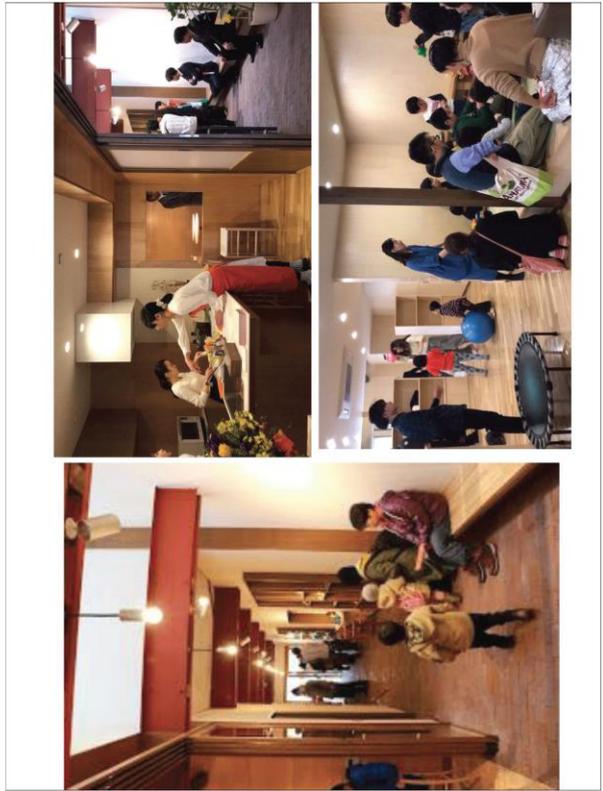
当別町の基幹産業である農業を通じて、子どもから高齢者まで、障がい者、学生などあらゆる地域住民が集い、活動することのできる交流拠点となると共に、地産地消を促し経済も活性化。

団塊世代の活躍の場



6haの土地を買って本格的な農業を始めます
～寄付システムを作ろうかと～







ゆうゆう 担い手の 確保戦略

都心部から優秀な若者を

子育てママ
(預かりの相互扶助)

切り出す仕事とIT導入
重要なアナログを確保
(記録等の簡易化)
(障害者雇用)

地域のアクティビニア
(コンシエルジュの確保)
(フェアが一番必要な世代)

福祉の未来をつくる100法人が
全国から集結する福祉就職フェア

14274 carecoLabo

クアコ利用は
国家と企業員の両面を向上させる
介護対応システムです

大塚 3,180円・19分
4,200円・5.25分

東京 3,210円
4,200円・5.25分

2020年最新事例1冊収録中!

14274 carecoLabo

大学を活用した社会教育の場の創出と経済循環

大学の引継者と
一緒に公共交通
機関で大学へ!

町内の
小学生

「町内でいろんな体
験をしたい!」
「大学ってどんなと
ころ?」

大学生

「趣味の婚活・サークル活動を
通して地域貢献したい!」
「イベント運営したい!」

地元飲食店

「学生が歩くまち」へ

初回実績: 社会科で
15,000円以上の支出喚起!
29,000円以上の支出喚起!

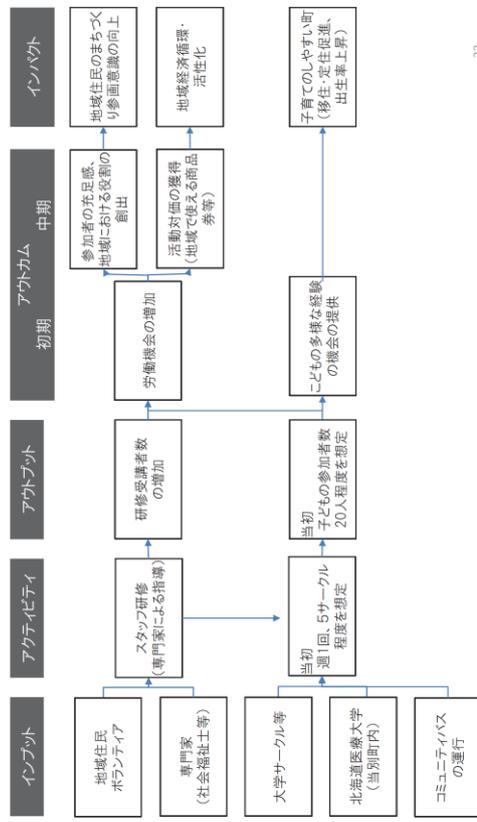
期待されるアウトカム

- 教育効果 (子ども) 家庭環境等に拘わらず、様々な経験・学習が出来る。
- 教育効果 (大学生) 地域が福祉の課題的発見の場、社会貢献との出会い。
- 経済効果 (小地域) 消費の活性化、自給体内での雇用創出
- 広範・宣伝効果 (対地域・大学) 子どものが学ぶことになるまち、福祉促進。

① 設備等に恵まれた大学という既存地域資源の活用による、多様な経験の場の創出
② 小学生と大学生の交流の創出による、子どもにとって身近なロールモデルの発見
③ 大学生に対する福祉実践教育の場
④ 地域商品券等の活用による大学生の地域内消費の喚起

ロジック・モデル：大学生による子どものための多様な体験機会の創出

・親の就労状況に関わらず、放課後の子どもにも町内で多様で魅力的な活動プログラムを提供する。



社会福祉法人が一層の役割を地域で果たしていくために

- 社会的インパクトを評価モデル等を活用した公益性取り組み及びその可視化
- 公益性の高い取り組みを実施する法人に対する認証制度の創設
- 認証法人に対する事業受託や補助金交付に関する特例措置等の創設
- 地域再生推進法人の位置付けの検討
- 耕作放棄地の活用や地域経済循環を明確に目的とした事業に対する対象者を限定しない就労支援事業の創設

(3) 一井委員提供資料

「まちの人事部」 【一般社団法人ナギカラ：岡山県奈義町指定地域再生推進法人】

【目的】
町民や事業所が強い、生き方やなりたい姿を叶えらるよう「はたらく」（働き方や経営）を増やし、育て、つなぐことで、子ども達もワクワクする未来を描けるようにし、町を元気にする。

【ポイント】
○体業中のガリンスタンドをリノベーションした「しごとスタンド」が活動拠点。
○人材サポートの専門企業と連携して、さまざまなサービスを提供。

町×ナギカラ×専門企業×スタッフ（町民＋パートナー）

<p>しごとコンビニ</p> <p>子育てママやシニア層向けの「ちよっと働きたい」、町内の「ちよっと手伝ってほしい」後、大々事業として2018年度から「しごとコンビニ」による町民の就業支援</p> <p>求人情報提供の設置（県内初）、役場外への設置は珍しい、ハローワーク職員による求職者に対する相談や職業紹介、求人事業所への訪問相談など。</p> <p>毎月発行、町広報誌と共に全戸に配付、公共施設や等にも設置。有料で求人広告を掲載、WEBでも閲覧。</p> <p>NAGI タウンライターズ</p> <p>養成講座を受け、卒業試験（町内で働く人を発信する「なぎではたらく」の制作）を経て、取材や撮影、書く仕事を任せている。</p>	<p>就業・採用サポート</p> <p>子育てママやシニア層向けの「ちよっと働きたい」、町内の「ちよっと手伝ってほしい」後、大々事業として2018年度から「しごとコンビニ」による町民の就業支援</p> <p>求人情報提供の設置（県内初）、役場外への設置は珍しい、ハローワーク職員による求職者に対する相談や職業紹介、求人事業所への訪問相談など。</p> <p>毎月発行、町広報誌と共に全戸に配付、公共施設や等にも設置。有料で求人広告を掲載、WEBでも閲覧。</p> <p>NAGI タウンライターズ</p> <p>養成講座を受け、卒業試験（町内で働く人を発信する「なぎではたらく」の制作）を経て、取材や撮影、書く仕事を任せている。</p>	<p>キャリアアップサポート</p> <p>パソコンや接客スキルなどの研修、気軽に申し込める講座など。</p> <p>町民が先生となり、持っている知識や技術を教えることで、皆のスキルアップ、先生役のモチベーションも上がる。</p> <p>好きなことや得意なこととチームを作り、仕事を動かす。</p>	<p>お金のサポート</p> <p>社労士が、月給戻しのご相談に、無料で無料相談を行う。勉強会も開催。</p> <p>まちの社労士さん</p>
--	--	--	---

まちの人事部

仕分け・封入

アンケート収集

食品の選別

清掃業務

配布時のミスや廃棄・廃棄物を防ぐために、自主的にミーティングを実施。業務改善に努め、作業時間を短縮し、それまで10分以上あった配布作業を15分以内で済ませることに成功した。

イベントに来られたお客様に袋持ちアンケートにご回答いただき、事前に準備を済ませ、アンケート回収、ローレルトレーニングを通して業務に備えることで変わって業務に臨むことができた。

食品を品別によって持ち分けたりグループに分けるお仕事を、期間中よりたくさん選別を行うために、選別方法を工夫しながら実践し、

資料5

「しごとコンビニ」事業（奈義町まちの人事部）

一般社団法人つながる地域づくり研究所
代表理事 一井曉子
2019年3月26日

「ちよっとだけ働きたい人」と「ちよっとだけ手伝ってほしい人」をつなぐ事業！

雇用されるのではなく業務委託契約を結び、様々な「しごと」の中から自ら仕事を選び、働ける。自分の大切にしたい「しごと」を大切にしながら、都市の空気を清く、様々な仕事に挑戦でき、成長を促す新しい働き方。

しごとコンビニでは難しいものは、求人ナギカラ/ハローワークへの掲載や、ハローワークを訪問する。

① ご依頼 お問い合わせ
② ヒールアップ 現場確認
③ 契約書 発行
④ メンバー募集
⑤ 研修
⑥ おしごと実地
⑦ 無事終了
⑧ 請求書送付 報酬の支払

「しごとコンビニ」がしごとをすすめるまで！

登録メンバーがしごとをすすめるまで！

① 説明・登録会
② 個別相談 契約書
③ サークルスクエアへ登録
④ ハローワークのスキルチェック
⑤ おしごと情報待ち
⑥ チェックアウトワーク・Symへ登録
⑦ ハローワークへ登録

しごとコンビニ（しくみ）

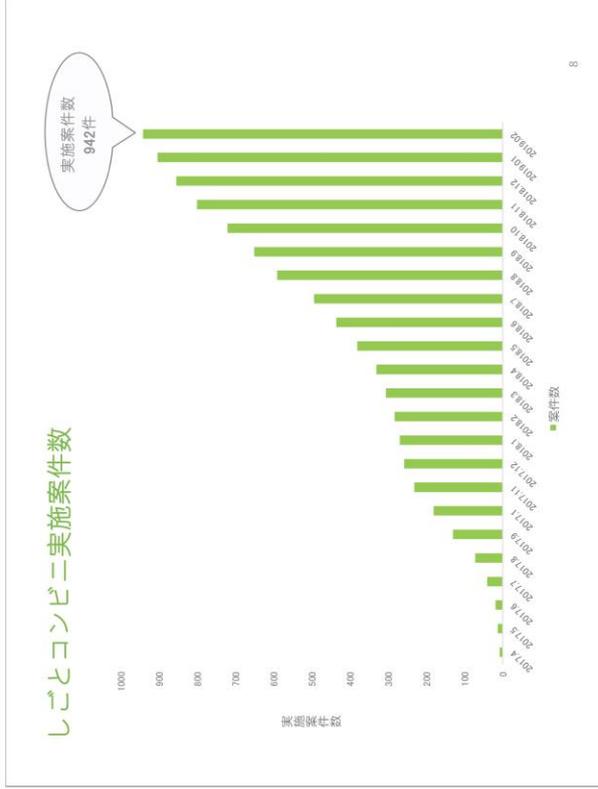
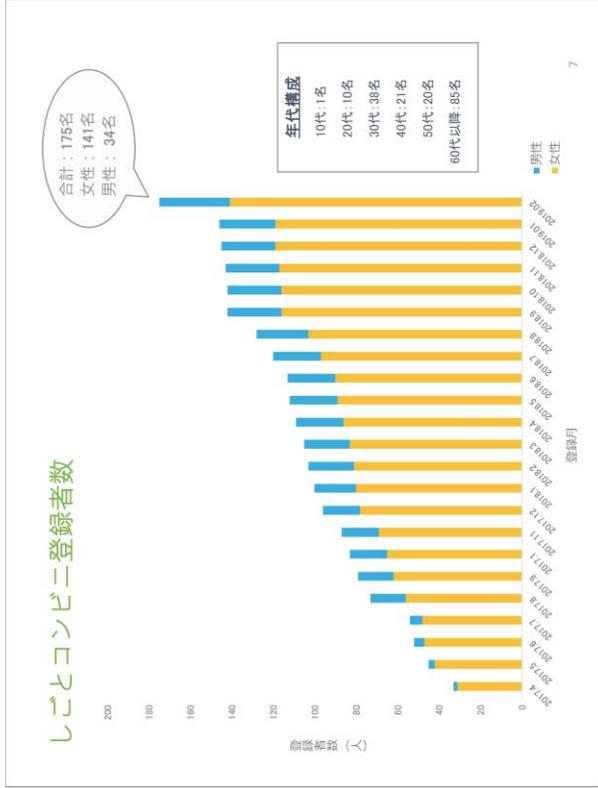
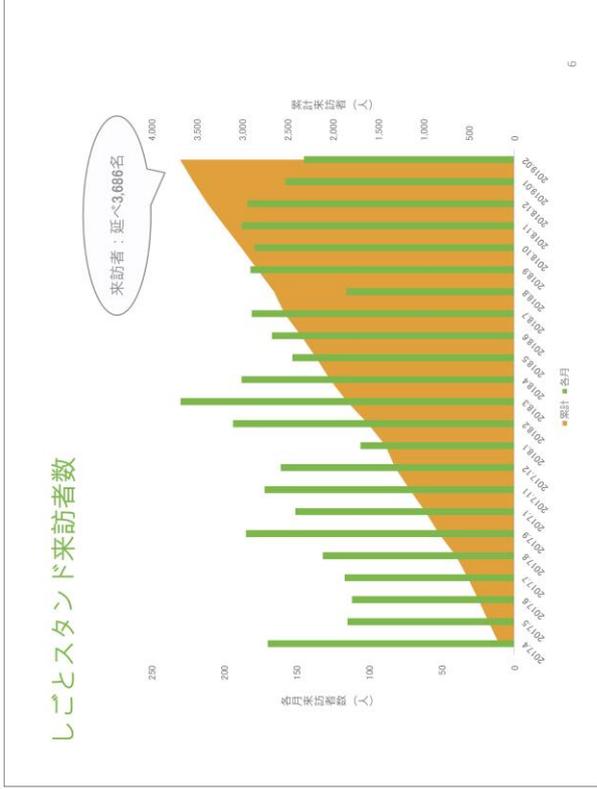
こちらの業務の手続きを、図表から見ていただきます。

① ご依頼 お問い合わせ
② ヒールアップ 現場確認
③ 契約書 発行
④ メンバー募集
⑤ 研修
⑥ おしごと実地
⑦ 無事終了
⑧ 請求書送付 報酬の支払

「しごとコンビニ」がしごとをすすめるまで！

登録メンバーがしごとをすすめるまで！

① 説明・登録会
② 個別相談 契約書
③ サークルスクエアへ登録
④ ハローワークのスキルチェック
⑤ おしごと情報待ち
⑥ チェックアウトワーク・Symへ登録
⑦ ハローワークへ登録



得意を仕事にプロジェクト「裁縫チーム」



車道が得意で、自分の得意から出される商品を特許メンバ。数年間に町に稼いできたものの周囲との繋がりが薄く「加人をつくれたら」という思いで、このコミュニティへ参画しました。しごとコンシェルジュでは、得意の裁縫を活かして様々な仕事にチャレンジし、自分のスキルを他の町民にレクチャーする「町民先生」では、講師デビューも果たしました。そして、次のステップとして進んだのが、自ら商品を生み出し町の中心へ発信していくという道。フリーマーケットでは自身の得意で、新商品の企画などメンバーのペースで販売に多岐取り組みました。



まずは講師のお仕事受取からスタート



運営スタッフと商品企画会議



町民先生で、講師デビュー



新商品の試作品

13

企業サポーターズ



様々な得意を持つメンバーが、企業の販促サポートを行う「企業サポーターズ」イラストを開くこと、字を揃くこと、取材をして記事を書くこと、写真の撮影などの得意と消費性関心を生かし、現在2社の企業の販促サポートを行っています。具体的には、SNSの原稿作成、商品モニター、ギフトセットの原産地の探し、チラシ作成、商品の写真撮影など様々な、ちょっとした意見を聞きたいなどの要望も。お客様の会社見学からスタートし、最初は経営者の方とチャットツールでやり取りでコミュニケーション。運営スタッフが最初は担当しながら、マーケティングの勉強会を開催したりアドバイスをしたり。企業の中で出てこない業種やできない仕事に、お客様も大活躍の企業サポーターズです。



まずは会社や商品を回るために、企業訪問



チラシに使用する写真も自分たちで撮影



イラストでイメージを膨らませつつギフトを検討中



商品モニターをして下さっている方の取材へ

15

タウンライターズ



同じ「書く」でも、こちらは取材から記事を作成するというチーム。全5回の勉強会とアポイントや訪問・取材テストが含まれたライター養成講座を卒業した人が所属します。卒業試験は、町内で配布される発行物の取材と原稿作成。実際に仕事をしながら、ライターとしての腕を学ぶことができます。卒業生は、引き続き町の発行物の発行物の記事の執筆を受けたり、企業サポーターズとして、企業のSNSを更新、モニターへの取材・原稿作成を行うなど、学んだスキルを活かして活躍しています。講座は3期を終了し、10名の卒業生が活躍しています。



お子さんも一緒にライター講座参加中



家族しながらの取材テスト



本番ながらの取材テスト



なんどもやり直し、完成させた卒業試験！

14

町民先生



自分の得意を、他の町民にレクチャーする「町民先生」自衛隊顧問が「先生」になれています。集客や販促対策、運営メンバーが得意な分野を通じて学び、また、教えることを通じて自分の得意のアプリケーションアップにも繋がっています。これまでに、リクエストや実地研修、個別指導、自衛隊、空軍に合わせた防災訓練、パルーンアートや市民の意見など、30代から70代と幅広いメンバーが講師としてデビュー。1回ワークショップの日には、受講者から参加費を受け取り、販売用材料としてその1割を納める形で開催。これまでに12名のメンバーが、「先生」としてデビューしました。



子どもに大人気のパルーンアート講座



オリジナルバッグを作る作業教室



根強い人気な防災教室



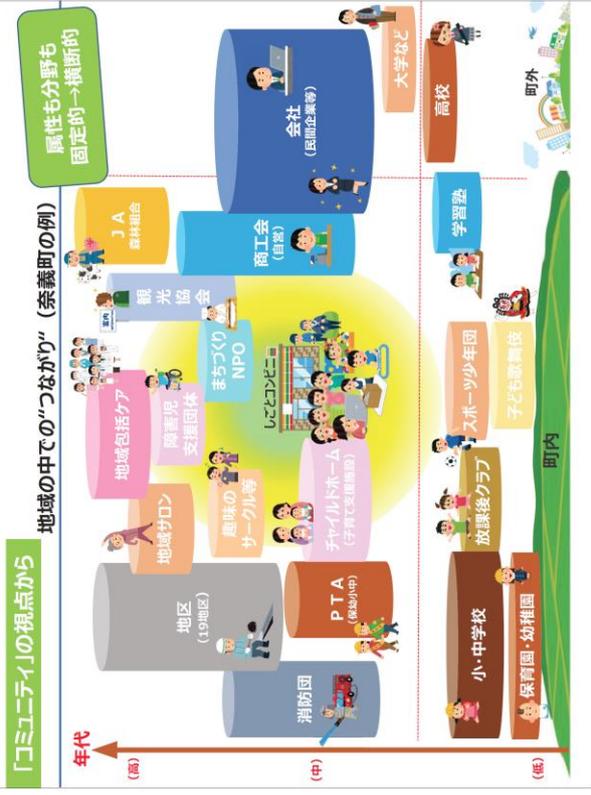
子どもの指先習字教室

16

「個人」の視点から見た「しごとコンビニ



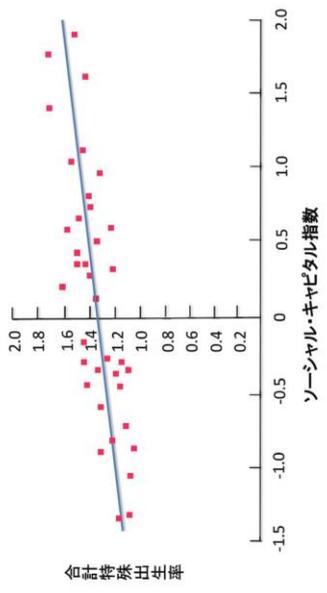
※女性や高齢者等の活躍
かつ、
今まで必ずしも活躍出来ていなかった層へアプローチ



「コミュニティ」ソーシャル・キャピタルの視点から



ソーシャル・キャピタルと合計特殊出生率の相関



(備考) 1. 内閣府「ソーシャル・キャピタル・豊か度人間関係と市民活動の好循環を求めて」(2003年) および厚生労働省「人口動態統計」(2003年)による作成。
2. ソーシャル・キャピタル指数と合計特殊出生率の関係を都道府県別データで回帰分析を行った結果。
3. 分析結果
 $y = 0.154x + 1.360$ 自由度調整済み決定係数 = 0.374 (0.5356) (95.023)
※()内はt値

表5 分析結果

出生の要因別決定	(1)	(4)
	第1子目出生	第2子目出生
妻の年齢(歳)	0.0067 (0.024)	0.1860*** (0.033)
妻の年齢2乗項(歳)	0.0001 (0.000)	-0.0026*** (0.001)
妻就業者ミ	-0.0197 (0.027)	0.0710*** (0.027)
夫自営業ミ	0.0289 (0.044)	-0.0532 (0.047)
親との同居ミ	0.0285 (0.021)	-0.0539* (0.031)
妻の教育年数(年)	-0.0312*** (0.009)	-0.0606*** (0.011)
持家ミ	0.0559** (0.017)	0.0471** (0.025)
夫の収入(万円)	0.0000 (0.000)	0.0001* (0.000)
妻の収入(万円)	-0.0005*** (0.000)	-0.0004*** (0.000)
再生産年齢人口1人当たりの小児数	0.0000 (0.017)	0.0000 (0.184)
再生産年齢人口1人当たりの労働力数	-0.0708** (0.028)	-0.1895*** (0.041)
子ども数と出生率とのボラントラップ率	0.0532** (0.015)	0.0469*** (0.022)
2008年ミ	0.0119 (0.021)	-0.0524** (0.026)
2009年ミ	-0.0183 (0.023)	0.0015 (0.031)
サンプルサイズ	2,111	2,103

*10%水準で統計的に有意であることを示す。
 **5%水準で統計的に有意であることを示す。
 ***1%水準で統計的に有意であることを示す。
 ()内は標準偏差を示す。
 小数字第五位を四捨五入。

立命館大学経済学部安井健昭研究会
「ソーシャル・キャピタルは出生の意
思決定に影響を及ぼすのか」(2012)

平成 30 年度老人保健事業推進費等補助金老人保健健康増進等事業

アクティブな高齢者等の移住・活躍に関する調査研究
—「生涯活躍のまち」ネクストステージに向けて—
報 告 書

平成 31 年 3 月

発 行 一般社団法人北海道総合研究調査会

〒060-0004 札幌市中央区北 4 条西 6 丁目毎日札幌会館 3 階
TEL:011-222-3669 FAX:011-222-4105