

# 個を活かし合う

## “ゆるやかな” ネットワークづくり

2011-0111

### コミュニティ再生を支える地域リーダーの育成

#### 要 約

- 1 コミュニティを取り巻く環境変化の中で、地域における人間関係の希薄化が進行し、現在では、近隣関係や顔見知りの関係が、必ずしも犯罪の抑止力になり得ていない。
- 2 コミュニティの弱体化が懸念される中で、ソーシャルキャピタル（社会関係資本）によるコミュニティ活性化やコミュニティ的NPOの出現、コミュニティ・ビジネスの動きなどが注目されている。
- 3 地域の空洞化を埋めていくためには、コミュニケーション・ネットワークをつくりあげていかなければならない。そのためには、ネットワーク型の組織づくりが大切であり、その仕組みづくりをめざしたい。
- 4 ネットワーク型の組織づくりにおいては、それぞれの人や組織の個性を引き出してつなぎ、持続的にコミュニティの力を引き出していくコーディネーター型リーダーが必要であり、常にそうした人材の育成に努めていくことが大切だ。

#### 目 次

1. 注目される地域コミュニティ政策	2
2. 人と人のつながりの再生	2
3. ネットワーク型のコミュニティ	3
4. コミュニティを支える地域リーダー像	4
5. ネットワーク型コミュニティづくりの実践例	5
6. コーディネーター型リーダーが身に付けたいこと	8
7. まちづくりの実践にあたって	8

## 1. 注目される地域コミュニティ政策

### (1) コミュニティとは

コミュニティとは、地域性（生活の場所）と共同性（共同意識）をもつ地域空間である。具体的には、例えば町内会・自治会、学区組織、NPOなどがコミュニティと呼ばれるが、下記のように位置づけられている。

図表：マッキーバーの類型概念

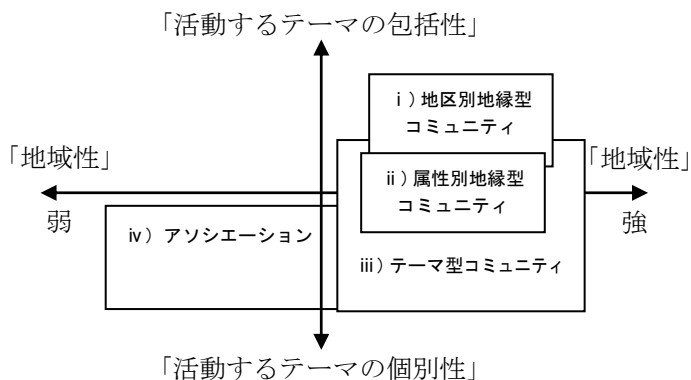
類型	概念
コミュニティ	・地域性と共同生活の存在と共属感情による基礎的社会集団 ・共同関心により成立しており、何らかの自足性を持つ
アソシエーション	・特定の類似の関心に基づいて限定的目標を達成するための集団 ・人為的に構成

（資料：倉田和四生「コミュニティ活動と自治体の役割」『関西学院大学社会学部紀要』第86号、2000年）

図表：コミュニティ組織の類型化

コミュニティ組織の種別	具体的な組織例
i) 地区別地縁型コミュニティ	単位町内会、連合町内会、自治会等の地縁組織
ii) 属性別地縁型コミュニティ	老人クラブ、女性会(婦人会)、青年会、PTAなどの地域組織
iii) テーマ型コミュニティ	まちづくり協議会、福祉団体などのテーマ別自治組織
iv) アソシエーション	NPO、市民活動、コミュニティ・ビジネス企業等といった地域で活動している組織

（資料：『自治的コミュニティの構築と近隣政府の選択』財団法人 日本都市センターより富士通総研作成）



### (2) コミュニティを取り巻く環境の変化

社会経済環境、なかでも少子高齢化に伴う人口構造はコミュニティにとって重要な環境の変化といえる。また、ソーシャル・キャピタル（社会関係資本／人と人との信頼関係など）によるコミュニティ活性化への期待が高まっていることや新たなアソシエーションの動きとして、「地域性（場所）」と「共同性（共同意識）」を有し、地域に関わる「包括的機能」を備えたNPOである「コミュニティ的NPO」が出現し、活動する事例がでてきている。

さらに、地域を元気にするコミュニティ・ビジネスの動きも注目される。これは、地域の労働力・技術や資源を活用し、協働を通じて成立していく事業であり、その経済活動は、地域で循環し、その効果は地域社会に還元されるものである。

人間関係の希薄化などからコミュニティの弱体化が懸念されるなかで、このような環境変化に対応したコミュニティ政策が注目されている。

## 2. 人と人とのつながりの再生

### (1) 地域における人間関係の希薄化

地域では確実に人間関係の希薄化が進行していると言われる。現在では、近隣関係や顔見知りの関係が、必ずしも犯罪の抑止力になり得ていないことが指摘されている。

また、他者との関係がつかれない、自己管理型の生き方が広がっている。こういう生き方が広がると、自然環境、人命、人権など、より重要で重い課題をも軽視することにつながりかねない。

### (2) コミュニケーション・ネットワークの重要性

このような地域の空洞化状況を埋めていくためには、コミュニティにおいて無数の結びつきの糸を張り巡らし、誰もがその糸を手繰り寄せられる

ような「コミュニケーション・ネットワーク」をつくりあげていかなければならない。

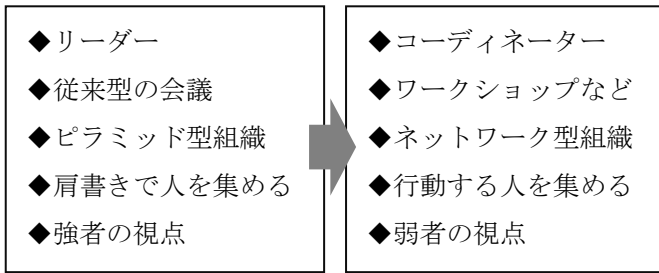
一人ひとりに気を配る暮らし、共同で努力するための力をまとめる共同管理組織としての町内会、自治会、コミュニティ組織の役割はますます重要になっている。さらにこれらの組織と共同してNPOやボランティア組織が力を発揮することが期待される。

このような地域共同管理を進め、住民参加を拡大していくために、「人と人を結びつける仕組み」が必要だ。

### 3. ネットワーク型のコミュニティ

#### (1) コミュニティを再生する仕組み

これからのまちづくりは、異なった立場、様々な専門の人が集まって、知恵を出し合い、協働できるネットワーク型の組織づくりが大切だと言われている。まちづくりに参加する個人やグループ、町内会や自治会、商店街、サークル・同好会、学校、PTA、民間企業から行政までネットワークし、テーマに沿って組織編成する柔軟な仕組みづくりをめざしたいものだ。



資料：「にいがたまちづくり事典」（財団法人ニューにいがた振興機構）

#### (2) ネットワーク（型）コミュニティ政策

経済や広域的課題はより大きな体制で（統合）、身近な問題はより小さな単位で（分権）解決しようとする政策的な流れがある。こうした中で、今後地域をチャレンジする社会に変えていくために

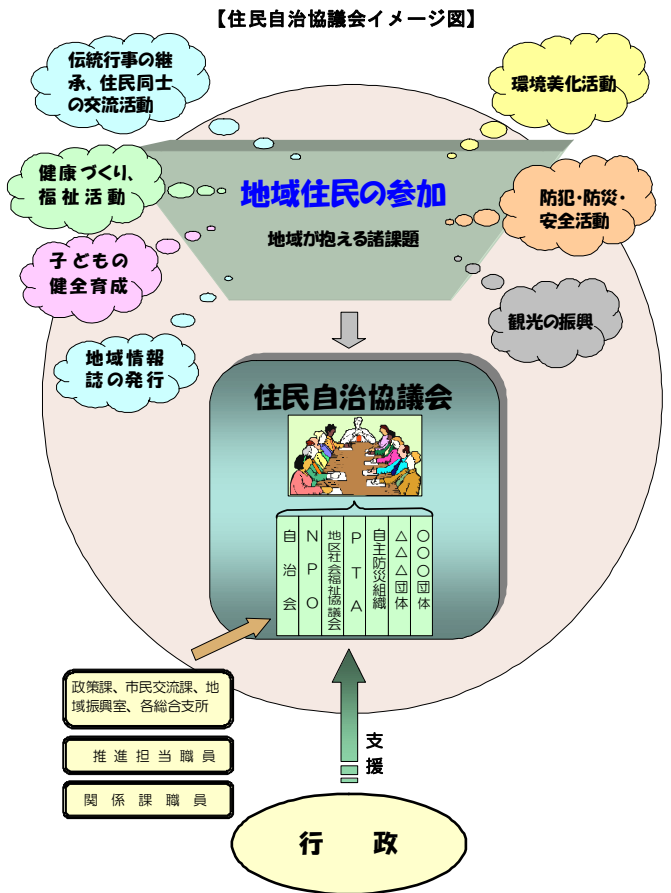
は、「自助」市民による新しい地域再生活動が鍵を握る。そのためには、自治体として一人ひとりの思いや能力を生かし、それらをつなげ合う「草の根型」のアプローチが重要であり、そのようなネットワーク型のコミュニティを創出し、支える政策として展開される必要がある。

#### 参考：津市における住民自治協議会推進モデル(案)

一例として津市における例を挙げる。

津市では、自治基本条例の制定を進める中で、市民による主体的なまちづくりの実現の仕組みとして、地域の住民による自主的な組織である「住民自治協議会」の設置を提案している。

住民自治協議会は、地域住民と自治会をはじめNPO、地区社会福祉協議会、老人会、PTA、市民活動団体、事業所などで構成され、相互の連携のもとに、地域活動の推進や地域課題へ対応することにより、地域自治の推進を図るための組織である。（津市資料より）



## 4. コミュニティを支える地域リーダー像

### (1) リーダーからコーディネーターへ

一人の強烈なリーダーがメンバーを引っ張るまちづくりの時代から、それぞれのメンバーの個性を引き出しなががつなぐコーディネーターの時代へと移ってきていると考える。あるいは、明確にそうは言えなくても、少なくとも強烈なリーダーはなかなか各地域には存在せず、一部の成功例に限られてしまうことは確かだと思う。多くの地域でまちづくりが進んでいくためには、コーディネータータイプのリーダーが必要だと感じている。

コーディネーター型のリーダーとは、一人ひとりの持っている能力や情報、個性を引き出して、一人ひとりを舞台の主演にしていく黒子役であり、支援者のような役割を果たす人材だ。

多様な人や価値観を受け入れ、その出会いやつながりから新しいものを打ち出していく編集力、先入観や偏見を持たず、一人ひとりの言葉に真剣に耳を傾け、互いに心を開いて共感する力こそが大切であり、持続的なコミュニティの力を引き出すことができると考える。

#### (従来のリーダー像)

- ◆先見性と実行力・統率力で、引っ張っていく人
- ◆ピラミッドの頂点で命令と指示と規則で人を動かす人
- ◆話す力、説得する力

#### (コーディネーター型リーダー像)

- ◆それぞれの個性を引き出して、つなぐ人
- ◆水平の関係で認め、励まし、共に活動する人
- ◆聴く力、共感する力

資料：「まち育てサポートブック」（財団法人ニューにいがた振興機構）を一部修正

### 参考：エンジニアからエンジニアへ

NPO法人まちの縁側育み隊の代表理事、延藤安弘さんは、著書の「私からはじまるまち育て」のなかで、次のように整理している。

#### ◎ これからの新しい地域市民社会のための視点・作法

- ・「行政主導」「平均重視」から「私発協働」へ  
— 個を活かしながら多様な人々がお互いに高め合う関係づくり
- ・「知識重視」から「感性重視」へ  
— 「わかる」ことより「楽しい」ことを上位におく生き方
- ・「環境破壊」「関係破壊」から「関係創造」へ  
— 孤立を出会いに変え、立場を超えて、対立を対話に変える

#### ◎ ゆるやかなつながりのデザイン「融合のコーディネーター」＝“エンジニア”が必要

- ・ヒトとヒトとを結ぶ「縁」づくり
- ・状況を柔らかく作りかえる必要性、可能性をわかりやすく説明できる「演」づくり
- ・トラブルをエネルギーに変える「円」づくり

資料：「私からはじまるまち育て」（延藤安弘とまちづくり大楽）

## 5. ネットワーク型コミュニティづくり（コーディネーター型リーダー）の実践例

筆者がかかわらせていただいたネットワーク型コミュニティづくりの実践例を紹介する。一つは、電子会議室をベースにして、リアルな活動の場へと飛び出した事例である。もう一つは、まったく新しいタイプの柔軟なネットワーク型コミュニティづくりに挑戦したものであり、現在も活動が継続中のものである。



## 事例 ① e-デモ会議室 “遊びのくにづくり”

### ■ e-デモ会議室とは

電子会議室（掲示板）を活用して、県民の地域づくりへの積極的な参画や県政への参画を進めることを目的としたもので、三重県が設置して、平成14年から約4年間運営した。当時としては、かなり斬新で実験的な取り組みであった。

### ■ 遊びのくにづくりと e-エディター

「遊びのくにづくり」という会議室は、推進役としてのe-エディターを筆者がさせていただいたものである。e-デモの立ち上げ時から、2年弱の間、運営させていただいたが、非常に多くの方々

の参加と協力が得られ、たくさんの現実のまちづくりへとつながった実績は、e-デモ会議室の中でも希少な成功事例となった。

### ■ ネット参加者と地域社会とつなぐ実験

「遊び」をテーマに自由に話題の出せるサロンをつくり、エディターと事務局の2人（また、テーマによっては参加者自身）が「つなぎ役（コーディネーター役）」となって、ネット上の参加者と実際の事業や活動、現場の人たちとを丁寧につないでいった。

下に、この電子会議室から動き出した成果の一例を整理して示しておく。

なお、詳しくは下記の報告書を参考にされたい。

<http://think-mie.co.jp/pdf/e-demoasobinokuni.pdf>

図表 電子会議室遊びのくにづくりの具体成果



## 事例 ② 津市げんき大学

### ■津市げんき大学とは

げんき大学の目的は、津を元気にしたい。そのために「自分も何かしたいと思う」みんなが応援し合って面白いことをたくさん起こしていこう！というもの。

### ■津市げんき大学のモットー

- ◇ やりたい人がやる
- ◇ みんなで応援し合う
- ◇ とにかく楽しくやる

### ■コアメンバーがつなぎ役となり、プロジェクトを起こしていく

実行委員（市民）と事務局（市職員）を中心とした「コアメンバー」が、参加者のやりたい！プロジェクトを、市民、学生、行政、地元企業、民間企業、大学などとの連携、協働のつなぎ役となって実現していく。

まったく新しいタイプの「やわらかいネットワーク型の組織づくり」をめざし、柔軟に様々なグループをつくりながら活動を広げていった。

### ■プロジェクトの一例

#### 津ぎょうざご当地グルメプロジェクト

メンバーがつなぎ役となり、関係機関、地元飲食店、マスコミ、民間企業、他地域の活動者・団体などを結びつけて事業を起こしていった。現在、事業者が中心となった「津ぎょうざ協会」が立ち上がって展開中。津市げんき大学が事務局をつとめている。

#### 津フィルムコミッション支援室

津フィルムコミッション“ロケっ津”の立ち上げから運営まで、げんき大学のメンバーも一緒になって取り組んでいる。

#### まちのげんきサポート室

津市を元気にする地域のいろんな活動をサポートしようとする「まず行動！」の実働隊である。

実際に、いろいろな人や団体をつないでさまざまなまちづくりをサポートし続けてきた。

### ■成果のポイント

活動を通じて、津市のまちづくりを動かし、応援する、親密なネットワークが育っていることが大きな成果である。さらに市民と行政職員との積極的で柔軟な連携・協働を実現していることも特筆すべき点であり、新しい形の協働の可能性を示している。

そして、津市のプロモーションに大きく貢献し、「津市げんき大学」という名前も徐々にだが認知いただけていることなど、様々な点において成果が生まれている。

なお、活動について詳しくは下記を参照のこと。

<http://www.think-mie.co.jp/pdf/g3years.pdf>

または、津市げんき大学のホームページまで。



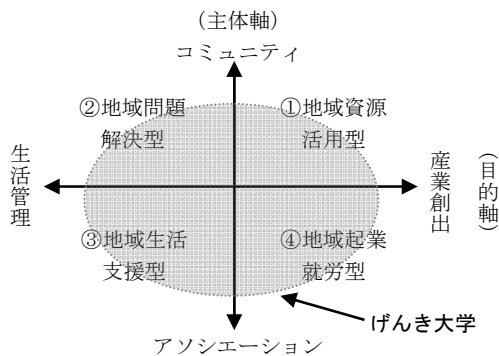
<http://tsu-genki.sakura.ne.jp/>



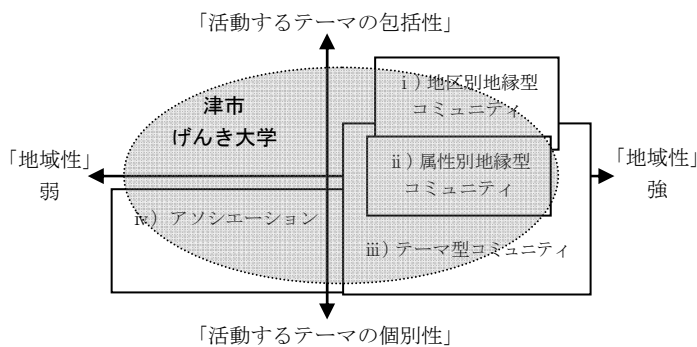
## ■ 独自性の高いネットワーク型コミュニティを形成する津市げんき大学

津市げんき大学は、津市とその周辺という「地域」を圏域とする「ネットワーク型の地域コミュニティ」である。あくまでも個人の「何かしたい」という気持ちに軸足を置き、個人のアイデアを起点としており、公益的であるとか、課題解決といったことをスタートとしていない。

また、コミュニティの一種であると考えてはいるが、自治会のような地縁型ではなく、ある分野限定のテーマ型でもなく、NPOのような特定のミッションが目的でもなく、自ら活動を実践することから中間支援組織でもない。



(資料:『まちづくり政策論入門』山崎丈夫著に基づき加筆・修正)



(資料:『自治的コミュニティの構築と近隣政府の選択』財団法人 日本都市センターに基づき加筆・修正)

さらに、津市げんき大学は、真面目な公益的な地域を良くする活動とはちやめちな悪のり感覚の遊びとの境目がない。こうしたごちゃ混ぜの多様で曖昧なところからこそ、新しい、これまでにないものが生まれるのである。そして、津市げん

き大学の運営体制においては、市民と行政の境目もはっきりとはしていない。市民と行政職員が極めて柔軟にコラボレーションしていることが大きな特徴となっている。これは、組織の持つ理念やの仕組みからくる面もあるが、実際には対応する事務局をはじめとした柔軟で決断力のある行政職員の能力に依るところが大きい。

こうした独特の立ち位置、性格を持ったゆるやかではあるが、だからこそ大きなパワーを発揮できる独自のネットワーク組織（コミュニティ）を形成しているのである。

## ■ 「コアメンバー」のコーディネータ型リーダーとしての重要な役割

実行委員（市民）と事務局（市職員）を中心とした「コアメンバー」が、つなぎ役となって具体的な活動を実現していると述べたが、このコアメンバーがコーディネータ型のリーダーとしての役割を果たしていることが、津市げんき大学の活動を活性化している最も重要な要因である。

津市げんき大学のようなまちを元気にする活動は、「伝染病」のみたいなものだ。中心になってみんなをその気にさせる感染源となるコアメンバーが重要であり、そこから思いとか楽しさが感染していく。強い思いを持って、あまりにも楽しそうに活動する感染源となる何人かのコアメンバーが居て、その影響を受けてみんなに伝わっていくものだ。

そして、活動を通じて「感動を共感する場」を創り出し、気持ちが震える場を共有しあってそれぞれの思いが感染し合うことで、そこから物事が大きく動きだし、参加者のモチベーションが最高に高まるのである。

そして、津市げんき大学は、こうしたコアになる「感染源となる人をたくさん創っていくこと」がめざすところであり、さらにその感染源となる人（ウイルス）がいかにか自ら進化していけるのか（成長していけるのか）が、活動の継続性に大きく関係しているのである。



## 6. コーディネーター型リーダーが身に付けたいこと

コーディネーター型リーダーは、地域の様々な主体が持ち味を出し合い、協働、支援し合う地域市民社会の「つながり」のデザイナーであり、「創造的な縁結び役」である。

したがって、これからのコーディネーター型リーダーが身に付けたいスキルは、例えば

- ① 聴く力、共感する力
  - ② 一人ひとりの個性や能力を引き出し、つなぐ力
  - ③ 地域を楽しむ力、楽しさを分かち合い伝える力
  - ④ トラブルをパワーに変える力
- などがあげられる。

## 7. まちづくりの実践にあたって

地方分権が進められるなか、自治体の規模や権

限が拡大する一方で、多くの自治体が地域内における分権を検討し、それぞれの実情に応じた様々な形で、その仕組みづくりと各地区における住民自治の取り組みを試行している。

住民自治のための組織や仕組みづくりは、その成果としてコミュニティの再生へとつながるものである。こうした取り組みにあたっては、これまで論じてきたようなコーディネーター型の人材、つなぎ役となるスキルを持った人材を発掘しながら、あるいは育てながら進めていくことが重要である。そうでなくては、その後のコミュニティの持続的な発展は望めない。

仕事柄、あるいは自主的な活動の場において、様々な地域でコミュニティの再生や地区のまちづくりにおけるサポート役をさせていただくが、活動や組織を活性化させ、持続させていくために、常にこのような人づくりに努めている。

※本レポートは、2009年10月24日及び2010年10月16日に、津市が実施した市民大学「地域リーダー養成講座」において、筆者（吉田昌弘）が講義をさせていただいた資料に、内容の一部を加筆し、とりまとめたものです。

参考：「地域コミュニティ論」（山崎丈夫著）

「コミュニティ活動と自治体の役割」『関西学院大学社会学部紀要』第86号、倉田和四生

「自治的コミュニティの構築と近隣政府の選択」（財団法人 日本都市センター）

「まち育てサポートブック」（財団法人ニューにいがた振興機構）

「私からはじまるまち育て」（延藤安弘とまちづくり大楽著）

お問い合わせは下記までご連絡ください

株式会社 日本開発研究所 三重

津市広明町 121-2 リジョンビル

Tel. 059-224-4316 / Fax. 059-224-4319

E-mail info@think-mie.co.jp

URL http://www.think-mie.co.jp

担当：所 長 吉田 昌弘