

研究指導 青木 孝弘 准教授

地域運営組織に対する経営支援の有効性

秀島 弘晃

1. はじめに

近年、日本は深刻な少子高齢化や東京一極集中といった現象などから地方の衰退が進行している。若者が進学や就職を機会に都市部に移り住むことにより、地方では高齢者の割合が高くなり、次世代の担い手となる若い人材が少なくなっている。このような人材不足が継続すると、将来、地域企業の後継者や従業員の不足、税収減少、空き家の増加や防犯活動の衰退による治安の悪化といった、地域の暮らしそのものが脅かされるようになる恐れがある。

また、地域活動に対する取り組みの変化も見られる。今までの行政が中心となる地域づくりから住民を主体にしたボトムアップによる地域づくりへの変化が期待されるようになってきている。地域課題を住民が認識し解決に向けた取り組みを行う1つとして地域運営組織が挙げられる。

2. 地域運営組織とは

2.1 地域運営組織の定義

総務省(2019)[1]によると、地域運営組織とは「地域の暮らしを守るため、地域で暮らす人々が中心となって形成され、地域内の様々な関係主体が参加する協議組織が定めた地域経営の指針に基づき、地域課題の解決に向けた取り組みを持続的に実施する組織」と定義している。

また、地域運営組織の位置づけとして、「地域課題の共有」と「解決方法の検討」を行う「協議機能」と「地域課題解決に向けた取組の実践」を行う「実行機能」を持った組織としている。

2.2 地域運営組織の現状

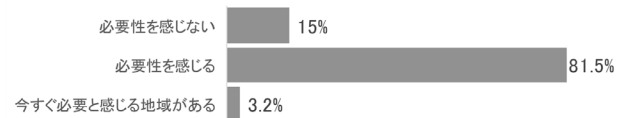
総務省(2019)[1]によると、地域運営組織を設置していると答えた自治体は、41.3%、設置していないと答えた自治体は58.4%となっており、地域運営組織が設置されていない自治体の数が過半数を占めている(図表1)。また、地域運営組織を設置していないと答えた自治体に今後の地域運営組織の必要性に対して調査したところ、必要性を感じないと答えたのが15.0%、今後必要と感じると答えたのが81.5%、今すぐ必要と感じる地域があると答えたのが3.2%と、設置はしていないが、地域運営組織が必要だと感じている自治体は多く、今後も地域運営組織の数の増加が見込まれる。(図表2)

図表 1 地域運営組織の有無(n=1722)



総務省(2019)より筆者作成

図表 2 地域運営組織の必要性に対する認識(n=1722)



総務省(2019)より筆者作成

2.3 地域運営組織の課題

総務省(2019)[1]は、地域において、経営資源の確保、計画策定とその進行管理が上手くいかず停滞してしまうことの原因として、地域運営組織の形成や運営において、「経営」の視点が欠如しているからだと考えている。具体的な項目には、「経営」に関する学びが少ない、「経営」に関する技術や経験がない、「経営」の実践や経営の蓄積がない、「経営」の点検と見直し、継承が行われてことが挙げられている。

2.4 地域経営

地域運営組織は名称だけで考えると、地域を運営する組織である。しかし、総務省(2019)[1]では、経営の視点が指摘されている。では、地域を運営することと、経営することには何か違いがあるのだろうか

則藤(2019)[2]によると、地域経営とは「地域を構成する多様な主体(地方自治体[行政・議会]、企業や自営業者、諸団体、住民や住民組織)が手を取り合い、互いの技術やノウハウを持ち寄り、ともに学習を重ね、地域が有する有形・無形の資源(人的、金銭的、物的、社会的)を活用しながら、地域の抱える諸課題(地域産業・雇用、介護・保育、教育・人材育成、自然・人的災害)の解決に向けて継続・発展的に取り組むこと」と定義している。

また、矢口(2018)[3]によると、地域経営は「企業経営の理念や手法を「地域」に援用しつつ、地域の多様な主体の合理的な行動・協働をとおして、地域価値や生活満足度の向上等の成熟社会にふさわしい暮らしを創りあげる、理念的にいえば「持続可能性」の確保・向上のための方法・学術・学問との認識に至りつつある」としている。

森(2012)[4]では、企業経営と地域経営の共通点と相違点を挙げている。共通点として、継続的事業体であることを述べている。相違点としては、経営目的、意思決定、組織形態の3つを挙げている。経営目的については、企業経営は最大利潤の追求、地域経営では地域の持続可能性としている。意思決定において、企業経営はトップダウンによる意思決定を行っており、地域経営では水平やボトムアップの意思決定をとっている。組織形態について、企業経営は個別組織や部門別責任組織としており、地域経営は集団協働組織、共同責任組織としている。

以上のことから、地域経営は、企業経営とは異なる部分もあるが、企業経営の理念や手法を取り入れ、様々な主体と協働し、地域の課題解決を行って、地域の持続化を目指すものだと捉えられる。これは、地域運営組織の「地域課題の共有」「解決方法の検討」「課題解決の実践」といった要素にも当てはまるため、地域運営組織は地域経営の視点を持っていることが考えられる。

つまり、地域運営組織は地域経営の視点が必要となっているが、総務省(2019)[1]で取り上げた「経営」の課題を抱えていることが分かる。このまま、課題が解決されなければ、設立をしても経営が機能しない、設立後の経営に不安を感じ設立ができないといったことが想定される。そのため、地域運営組織の経営課題の解決が必要になる。

3. 先行研究

十六総合研究所(2017)[5]によると、自分達の出来ることは自分達で行う地域運営組織の事業活動が活発化すれば、市町村での財政サービス負担は確実に減少すると考えている。そのため、行政、市町村、中間支援組織、地域運営組織に対して今後期待する活動を挙げている。行政には、地域運営組織の活動が活発になるような権限と予算の委譲や地域運営組織へ寄付しやすい税制の確立。市町村には、住民自治基本条例等の地域運営組織の活動が活性化するための条例等の制定の取り組みや人的、拠点の整備、財政支援を期待している。また、中間支援組織には、これまで自治会や地域運営組織の活動に直接関わるのが少なかったことから、地域運営組織への積極的な働きかけを期待している。地域運営組織には、住民との対話による自治会等既存自治との整合性についての理解促進、地域運営組織の活動に地域住民などが積極的に参加をするように「行事・イベント型」から「地域の課題解決型」への活動内容の変化、「地域課題の課題解決型」に事業活動の視点を取り入れることを期待している。

櫻井(2018)[6]では、帰属意識を持つ地域住民の集まりを地域コミュニティ、地域コミュニティを運営する組織を地域運営組織、地域コミュニティと行政の間

で双方を支援する組織を中間支援組織、と定義している。中間支援組織の支援内容を「地域運営組織の設立」、「地域運営組織の計画策定」、「地域運営組織の事業運営」「自治会・各種団体、地域外組織との連携・調整」「行政との折衝」と5つにまとめている。

4. 本研究の目的

先行研究では、地域運営組織の経営的課題から、行政、市町村、中間支援組織、地域運営組織への今後の期待から行政が行っている支援、中間支援組織が行っている支援をまとめた。

地域運営組織の抱える課題に対して、支援団体は異なった支援を行っている。支援団体によって支援内容が変わるのであれば、支援内容によっても地域運営組織の経営に変化が見られるのだろうか。そこで本研究では、支援団体による支援内容の違い、支援内容による地域運営組織の経営力の違いを分析することで、地域運営組織に対して有効な支援を明らかにすることを目的とする。

5. 本調査

5.1 調査概要

本研究では、地域運営組織に対し、主に支援を受けている団体、支援内容、経営力の3点を調査する。

調査方法: 主な支援団体、受けている支援内容、経営力の3点について全国の地域運営組織にアンケート調査を行った。

調査期間: 2019年12月10日—2020年1月7日

調査対象: 内閣府(2018)[7]をもとに、地域運営組織の名称が記入されている1078団体から、無差別抽出法によりサンプリングした169団体。

調査手法: 郵送による調査票調査

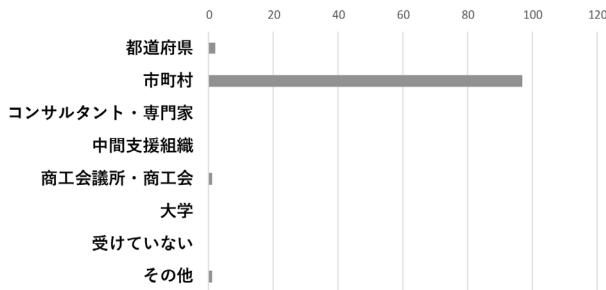
有効回答数: 101

5.2 支援団体の分類

支援団体を分類するため、総務省(2019)[1]を参考に、都道府県、市町村、コンサルタントや専門家、中間支援組織、商工会議所、大学、受けていない、その他、の8指標を用いた。なお、調査方法は単一回答とした。

図表3は本調査において、地域運営組織が支援を受けている主な団体として回答したものである。結果、市町村から支援を受けている地域運営組織が大多数を占め、支援団体による支援内容の変化を調べることは難しい。

図表 3 支援団体の比較



5.3 支援内容の分類

支援内容を分類するために、総務省(2019)[1], 櫻井(2018)[6]を参考に、団体設立支援, 情報提供, 助成金等の活動資金の提供, 研修会などの人材育成, 地域計画の策定, 事業の運営, 事業の評価活動や見直し, 自治会や各種団体地域外との連携調整, 外部専門家の派遣, 会計や税務や労務などの支援, の11指標に分類する。なお, アンケート調査では複数回答を行った。

図表4は本調査において、地域運営組織が受けている支援の有無である。受けているを1, 受けていないを0とダミー変数に置き換えて集計を行った。団体設立支援, 情報提供, 助成金等の活動提供は過半数の団体が受けている結果となった。また, 事業評価活動, 見直し, 専門家の派遣, 会計や税務, 労務などの支援は複数回答による集計だったが少ないサンプル数となった。

図表 4 支援の有無

	受けている	受けていない
助成金等の活動資金の提供	88	13
団体設立支援	56	45
情報提供	55	46
地域計画の策定	44	57
事業の運営	42	59
研修会などの人材育成	40	61
自治会や各種団体, 地域外との連携調整	39	62
事業の評価活動, 見直し	22	79
会計や税務, 労務などの支援	20	81
外部専門家の派遣	14	87

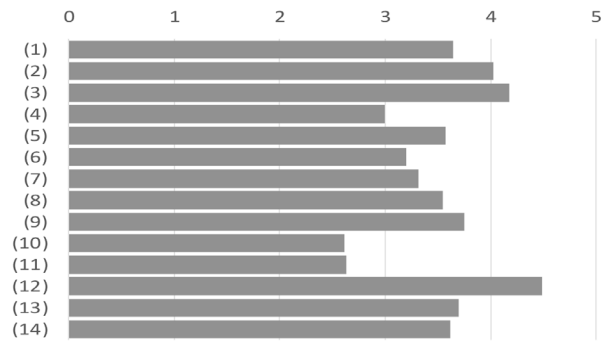
5.4 経営力の分類

地域運営組織の経営力を分類するために、総務省(2019)[1], おきたまネットワークサポートセンター(2017)[8]を参考に、(1)計画をつくる際に、その手順や方法を住民に周知している。(2)地域ニーズを計画に取り入れている。(3)計画に沿った活動ができている。(4)活動がマンネリ化していない。(5)定期的に活動を評価している。(6)外部からの評価も得ている。(7)事業評価をもとに修正案を作成している。(8)地域ビジョンや計画通りに進んでいるかを確認している。(9)組織の構成と役割が明確化されている。(10)次世代の担い手の発掘や育成に取り組んでいる。(11)自主財源の充実を推進している。(12)事業ごとの会計管理ができている。(13)他組織とも連携し

て活動している。(14)外部との情報共有ができている。の14指標に分類した。なお, 回答方法は5段階に設定し, 5. できている, 4. ややできている, 3. どちらともいえない, 2. ややできていない, 1. できていない, 以上のようにカテゴリー分けした。

図表5は経営力14項目の平均点である。平均点が3を下回るものに(10)人材育成, (11)自主財源の充実がある。逆に4を超えるものに(2)ニーズの取入れ, (3)計画に沿った活動, (12)事業ごとの会計がある。

図表 5 経営力 14 項目の平均点



6. 分析

6.1 支援内容による経営総合力への影響

経営力14項目に回答された値を全て合計した数を経営総合力とする。そして, 支援内容が経営総合力に影響を及ぼすのかを重回帰分析を使い分析する。目的変数を経営総合力, 説明変数を支援内容とした。なお, 情報提供ダミーと研修会などの人材育成ダミーに多重共線性が発生したため支援内容から除いた。

図表6は重回帰分析の結果である。事業の運営に負の相関がみられた。また, 統計上の有意性はみられなかったが, 外部専門家の派遣, 会計や税務労務などの支援が比較的高い係数となった。

図表 6 重回帰分析 支援内容と経営総合力

説明変数	相関行列の係数	偏回帰係数	t 値	P 値
団体設立支援ダミー	-0.099	-1.9301	-1.1239	0.2640
助成金等の活動資金の提供ダミー	0.153	0.5152	0.1873	0.8519
地域計画の策定ダミー	0.120	-0.2020	-0.1090	0.9134
事業の運営ダミー	-0.139	-4.0052	-2.1590	0.03348*
事業の評価, 見直しダミー	0.188	2.5105	0.9596	0.3398
自治会や各種団体, 地域外との連携調整ダミー	0.250	2.8056	1.4539	0.1494
外部専門家の派遣ダミー	0.186	4.0817	1.5964	0.1139
会計や税務, 労務などの支援ダミー	0.222	3.8437	1.7151	0.0897

6.2 主成分分析

総合力は経営力14項目の回答された数値をそのまま合計したものである。これは, 経営力14項目の平均点で特に低かった(10)人材育成, (11)自主財源の充実, 平均点が高かった(2)ニーズの取入れ, (3)計画に沿った活動, (12)事業ごとの会計の点数の重みづけをせずに扱っている。そのため, 経営総合力だけでなく主成分分析を使い, 経営力14項目における重要な項目を求めた。

図表7は主成分分析の結果の中から, 係数が0.7以上になった経営力である。(8)進捗確認, (7)評価

による修正, (6)外部評価, (14)情報共通, が主成分として確認できた。

図表 7 主成分分析

経営力	主成分1
(8)進捗確認	0.7381
(7)評価による修正	0.7265
(6)外部評価	0.7111
(14)外部との情報共通	0.7046

6.3 支援内容と経営力の分析

次に, 主成分分析で出力した経営力の上位3項目について, 支援内容を説明変数, 経営力を目的変数にした重回帰分析を行った。重回帰分析を採用した理由は, 有意性の有無だけでなく, 係数による正か負かの相関と係数の数値をみることで支援内容が経営力に有効かどうかを分析するためである。なお, 重回帰分析は本来, 量的データ同士の分析に適しているものであったため, 質的データ同士による重回帰分析を行った本研究においては, 分析結果を目安の1つとして考えることとする。

図表8は支援内容と経営力(8)進捗確認の分析結果である。なお, 多重共線性が発生したため, 地域計画の策定ダミーを除いた。結果, 統計上の有意性は見られなかった。

図表 8 支援内容と経営力(8)進捗確認の関係性

説明変数	相関行列の係数	偏回帰係数	t 値	P 値
団体設立支援ダミー	-0.092	-0.1102	-0.5210	0.6036
情報提供ダミー	-0.019	-0.1117	-0.4877	0.6270
助成金等の活動資金の提供ダミー	0.155	0.2454	0.7605	0.4480
研修会などの人材育成ダミー	-0.058	-0.3517	-1.5345	0.1284
事業の運営ダミー	-0.039	-0.1033	-0.4730	0.6373
事業の評価活動、見直しダミー	0.174	0.5501	1.8099	0.0736
自治会や各種団体、地域外との連携調整ダミー	0.121	0.1278	0.5598	0.5770
外部専門家の派遣ダミー	0.041	0.1196	0.3957	0.6933
会計や税務、労務などの支援ダミー	0.080	0.0231	0.0862	0.9315

図表9は支援内容と(7)評価による修正の分析結果である。なお, 多重共線性が発生したため, 助成金等の活動資金の提供ダミーと地域計画の策定ダミーは除いた。結果, 研修会などの人材育成ダミー, 事業の運営ダミーに負の相関がみられた。また, 事業の見直しダミーに正の相関が見られた。

図表 9 支援内容と経営力(7)評価による修正の関係性

説明変数	相関行列の係数	偏回帰係数	t 値	P 値
団体設立支援ダミー	-0.091	-0.1181	-0.5501	0.5836
情報提供ダミー	0.068	0.0648	0.2753	0.7837
研修会などの人材育成ダミー	-0.071	-0.4695	-1.9966	0.0489*
事業の運営ダミー	-0.102	-0.4756	-2.1170	0.0370*
事業の評価活動、見直しダミー	0.277	0.7655	2.4754	0.0152*
自治会や各種団体、地域外との連携調整ダミー	0.247	0.3573	1.5223	0.1314
外部専門家の派遣ダミー	0.070	0.1326	0.4264	0.6709
会計や税務、労務などの支援ダミー	0.183	0.3148	1.1437	0.2557

図表10は(6)外部評価の分析結果である。なお, 多重共線性が発生したため, 研修会などの人材育成ダミー, 地域計画の策定ダミーを除いた。結果, 外部専門家の派遣ダミーに正の相関がみられた。

図表 10 支援内容と経営力(6)外部評価の関係性

説明変数	相関行列の係数	偏回帰係数	t 値	P 値
団体設立支援ダミー	-0.169	-0.2624	-1.0695	0.2877
情報提供ダミー	-0.048	-0.3313	-1.2760	0.2052
助成金等の活動資金の提供ダミー	-0.060	-0.5742	-1.5389	0.1273
事業の運営ダミー	-0.056	-0.3820	-1.5135	0.1336
事業の評価活動、見直しダミー	0.236	0.5890	1.6887	0.0947
自治会や各種団体、地域外との連携調整ダミー	0.262	0.4407	1.6758	0.0972
外部専門家の派遣ダミー	0.223	0.7493	2.1668	0.0329*
会計や税務、労務などの支援ダミー	0.127	0.2767	0.8926	0.3744

7. 考察とまとめ

本研究は, 今後設立の増加が見込める中, 経営的課題を抱えている地域運営組織に着目し, 地域運営組織に対して経営支援による有効性について研究を行った。

先行研究から, 支援団体ごとの支援内容をまとめたが, 本調査では支援団体の偏りが大きく, 支援団体による支援内容に違いがあるかを明らかにすることはできなかった。

次に, 地域運営組織の経営総合力に関係する支援内容を明らかにするために, 重回帰分析を行った。結果, 事業の運営で負の相関があることが分かった。これは, 事業の運営は, 計画や人材, 資金などあらゆる要素によって機能するものであるため, 事業の支援を受けていると経営総合力に負の影響がでると考えられる。また, 統計上の有意性が出なかったが, 自治会や各種団体, 地域外との連携調整, 外部専門家の派遣, 会計や税務労務などの支援に高い係数がみられた。このことから, 連携調整や外部の専門家といった他者との関わりや会計の支援を行うことによって経営総合力の向上につながると考えられる。

次に, 経営総合力だけでなく経営力14項目を単体で見るときに重要となる項目を主成分分析によって明らかにした。結果, (6)外部からの評価も得ている。(7)事業評価をもとに修正案を作成している。(8)地域ビジョンや計画通りに進んでいるかを確認している。といった, PDCAサイクルを構成する要素が上位に上がることが分かった。

次に, 主成分分析によって求めた上位3項目に対して重回帰分析を行った。結果, (8)進捗確認では統計上の有意性がみられる支援内容はなかった。進捗確認は普段の事業活動において地域運営組織が主体的に行うため, 支援内容による統計上の有意性がみられなかったと考えられる。(7)評価による修正では, 人材育成と事業の運営に負の相関が見られた。また, 事業評価活動, 見直しでは正の相関がみられた。人材が育っていないことから, 事業の運営や評価をすることが難しく負の相関になったと考えられる。そのため, 正の相関となった支援団体による事業の評価活動の支援が必要になると考えられる。(6)外部評価では, 外部専門家の派遣に正の相関がみられた。外部の専門家が第3者として会議の参加, 講演会の開催, ケーススタディとして論文に扱うことなどから, 外部評価ができていていると感じる地域運営組織

が多いと考えられる。

以上のことから、地域運営組織として経営総合力を向上するためには、外部の専門家の派遣や連携調整といった他者との関わりを持たせることや会計支援を行うことが必要となる。また、経営総合力を高めるために、経営力の主成分に対して支援を行う時は、外部の専門家の派遣や事業評価活動、見直し支援が有効だと考えられる。しかし、主成分で一番高い要素となった進捗確認に対しては有効な支援が確認できなかったため、地域運営組織自身の主体的な取り組みも必要となる。

8. 今後の課題

今後の課題として、本調査は、支援団体の偏り、統計上の有意性がみられたデータのサンプル数が少ないものがある、質的データを数量データとしてみない統計分析を行ったことが挙げられる。今後の展開として、支援内容や経営力14項目を数量で分析できるようにアンケート内容の修正や支援内容と経営力14項目の内容が重複しないようにすることなどが考えられる。

支援の有無や自己評価だけでなく、支援の質や外部からも見えるデータを使うことによって、数値として新しい結果が求められると考える。

謝辞

本研究において、快くアンケート調査に協力して頂いた地域運営組織の皆様、データ分析について丁寧に対応して頂いた先生方に対して、改めてお礼申し上げます。

参考文献

- [1] 総務省(2019),『平成30年度地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究事業報告書』pp. 55-85
- [2] 則藤孝志(2019),「地域経営の理論と概念に関する基礎的検討」『商業論集第88巻1-2号』p. 44
- [3] 矢口芳生(2018),「『地域経営学』の社会的・学術的背景と到達点」『福知山公立大学研究紀要別冊』p. 49
- [4] 森文雄(2012),「地域経営をめぐる論点と会津地域における実践」『会津大学短期大学部研究紀要第69号』pp. 3-4
- [5] 株式会社十六総合研究所(2017),「一第5章活性化する地域運営組織へー」『地域活性化提言暮らしを保つ地域運営一住民による地域運営組織の事例特集一』pp. 119-120
- [6] 櫻井常矢(2018),「持続可能な地域づくりを支える仕組みとはー地域コミュニティ支援の視点からー」『地域コミュニティ中間支援組織の運営に関する調査研究報告書:いちのせき市民活動センターならびに山形県地域づくり支援プラットフォーム事業の事例』p. 5
- [7] 内閣府地方創生推進事務局(2018),「既に形成されている小さな拠点一覧」『小さな拠点の形成に関する実態調査』
- [8] おきたまネットワークサポートセンター(2017),『地域運営組織のための手順書』p. 2