

相互学習を通じた地域運営能力の育成

—山形県と会津若松市における事例から—

青木孝弘

会津大学短期大学部研究紀要 第78号抜刷

2021年3月

相互学習を通じた地域運営能力の育成

—山形県と会津若松市における事例から—

青木孝弘¹

【要旨】本稿では、地域運営能力の育成がどのように行われてきたのか、公民館を中心に歴史的な経緯を概観した後、新たな育成の担い手として期待されている中間支援について注目する。そして山形県における中間支援組織によるモデル事業と、大学などがコーディネートした会津若松市3地区合同ワークショップの事例研究から、相互学習を核にした知識創造モデルが地域運営能力の育成面でも有効性を持つことが示唆された。ただし本稿は、地域づくり計画の策定段階における検証であり、地域運営組織として真に求められる事業の実践的能力や評価プロセスも含む地域運営能力全般の育成でも効果があるかは、今後の検討課題である。

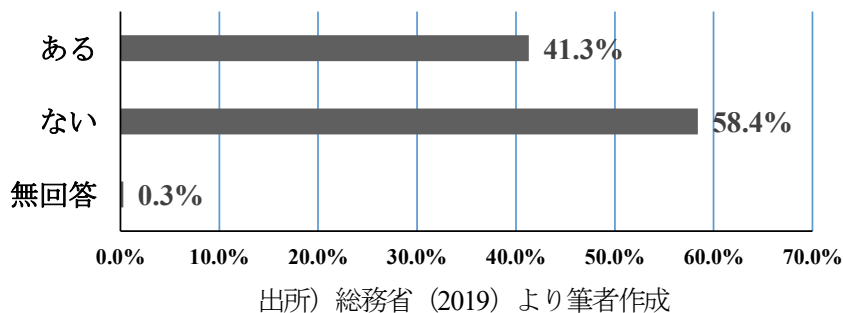
¹ 会津大学短期大学部産業情報学科准教授

1 はじめに

近年、本格的な人口減少と少子高齢社会の到来により、これまで地域コミュニティを支えてきた町内会や地縁団体が弱体化している。それに伴い、買い物や通院などの交通問題、空き家や空き地、耕作放棄地の増加、知恵や技術、伝統文化の継承困難など、様々な課題が噴出しており、住民の間にはあきらめ意識が広がり始めている。このような状況に対して、地域の暮らしを守るため、地域で暮らす住民が主体的となって地域課題の解決に取り組む地域運営組織による新たな地域づくりが注目されている。

地域運営組織は、2015年に「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015改訂版）」においてその重要性が提唱され、2020年までに3,000組織を形成することが数値目標として示された。しかし総務省（2019）の全国調査によると、地域運営組織が既に形成されていると回答した自治体は全体の4割に留まり、その普及はまだまだ限定的である。他方、地域運営組織が未設置の自治体の約85%が今後設置の必要性を認識していることから、今後どうやって量的拡大を図るのか、さらに質を向上させるのかが大きな課題となっている。

図1 地域運営組織の有無



では地域運営組織がなかなか形成されない原因は何であろうか。総務省はその主たる要因として、資源の確保や計画策定、進行管理などといった地域における経営の視点の欠如を挙げ、経営に関する学びが少ないこと、経営に関する技術や経験がないこと、経営の実践、経験の蓄積がないこと、経営の点検と見直しや継承が行われていないことを指摘している（総務省 2019）。またこれら課題の解決にあたっては、中間支援組織の役割に期待を寄せている。日本において中間支援組織は、NPO 法人が法制化された 1990 年代後半以降全国的に拡大したが、それらの多くは福祉や環境など活動分野別で組織されるテーマ型コミュニティの支援が中心であり、自治会、町内会や地域運営組織といった地縁型コミュニティに対する支援は、未だ途上である。

そこで本稿では、地域の運営能力がこれまでどのように育成されてきたのか歴史的な背景を概観した後、中間支援組織に期待される役割を整理し、特に相互学習を通じた運営能力育成機能に着目する。さらにこのアプローチの有効性を山形県と福島県で実施した 2 つのケースを通じて検討する。

2 地域運営と相互学習

2.1 地域運営能力の育成に関する先行研究

まず地域運営能力の育成に関して歴史的な経緯を概観する。日本の伝統的な地域組織である町内会²は、第二次世界大戦後 GHQ によっていったんは解散された。そして新たに制定された社会教育法（1949 年施行）のもとで、

² 町内会などの地域組織の歴史的変遷や機能について大内（2006）など、社会学の見地から多くの研究が蓄積されている。

公民館が地域運営の拠点として位置づけられた。社会教育法第 20 条では公民館の設置目的が以下のように示されている。

「公民館は、市町村その他一定区域内の住民のために、実際生活に即する教育、学術及び文化に関する各種の事業を行い、もって住民の教養の向上、健康の増進、情操の純化を図り、生活文化の振興、社会福祉の増進に寄与することを目的とする」

つまり公民館という場において、地域住民が相互学習を重視した組織的な教育活動を行い、これによって住民の教養の向上、健康の増進、社会福祉の増進などが目指された。戦後から 1970 年代まではこのような公民館を中心とした地域づくりが全国的に活発に展開され、地域運営の方法も地域での諸活動を通じて先輩から後輩へと継承され、仲間との交流を通じて実践的な知恵が蓄積された。しかし経済的に豊かになるとともに、住民の価値観の多様化が進展し、都市部においては公民館のカルチャーセンター化が、地方においては公民館離れが顕著になった。そして 1980 年代後半から、公民館をめぐる松下（1986）らの不要論を含めて多数の異論が出されるようになった。

しかし近年、地域運営能力育成に果たす社会教育の役割は再評価されている。中央教育審議会（2013）は、「地域住民同士が学びあい、教えあう相互学習等を通じて、人々の教養の向上、健康の増進等を図り、人と人との絆を強くする」という社会教育法の原点に立脚した上で、「現代的・社会的な課題に関する学習など、多様な学習活動を通じて、地域住民の自立に向けた意識を高め、地域住民一人一人が当事者意識を持って能動的に行動（「自助」）するために必要な知識・技術を習得できるようにするとともに、学習活動の成果を協働による地域づくりの実践（「互助・共助」）に結びつける」という現代的役割を提言した。それを受けて 2018 年に制定された第 3 期教育振興基本計画では、「人々の暮らしの向上と社会の持続的発展のための学びの推進」が目標の一つとされ、「地域コミュニティの維持・活性化への貢献」「人々の暮らしの向上と社会の持続的発展に向けた地域課題解決のための学びの推進」「地域の学校や大学等と社会教育施設との連携」が今後の社会教育の基本的方向性として示された。

他方、全国公民館研究集会で公民館の現状を調査した齊藤（2018）によれば、公民館が「住民の自治力を高める機能を果たしている」という回答は 6 割程度で、「住民の自治力を高める機会づくりに方策がある」とするものは 2 割程度に留まり、地域運営能力の育成をめぐる理想と現実とが大きく乖離している現状が示唆された。

2.2 中間支援組織と地域運営能力の育成に関する先行研究

次に地域運営能力の育成について大きな役割が期待されている中間支援について整理する。日米の中間支援組織の歴史的経緯と機能面での特徴を整理、比較した青木（2015）が示したとおり、日本では 1990 年代に民間非営利組織（NPO）の法制化を目指す国民的運動の最中、この分野で先行する英米の *intermediary* を参考に NPO を対象とする中間支援組織の設立が相次いだ。この当時の中間支援組織について内閣府（2002）は、「多元社会における共生と協働という目標に向かって、地域社会と NPO の変化やニーズを把握し、人材、資金、情報などの資源提供者と NPO の仲立ちをしたり、また、広義の意味では各種サービスの需要と供給をコーディネートする組織」と定義している。

2000 年代になると中間支援の対象は NPO 法人だけに留まらず、ソーシャルビジネスと呼ばれる会社組織や一般社団法人など、様々な形態で社会課題の解決を目指す事業体に対しても拡大した。この現象は国際的潮流でもあり、例えば英国では近隣地域再生戦略（National Strategy for Neighbourhood Renewal 2001）の中で行政とサードセクターとの協働が推奨され、その推進役として Social Enterprise London などの中間支援組織が設立された。中間

支援組織は、その支援対象にソーシャルビジネスを組み入れたことで、個別事業を成功に導くための経営資源の提供や媒介、ハンズオン支援と呼ばれる伴走型の密着したコンサルティングが強化された。

他方、日本の人口は2004年をピークに下降局面へと移り、2010年代になると限界集落や消滅可能性都市という用語が生まれるなど、本格的な人口減少と少子高齢化に地域社会は直面する。これまで住民が自主的に担ってきた地域活動は先細る一方で、買い物や通院などの交通問題、空き家や空き地、耕作放棄地の増加、知恵や技術、伝統文化の継承困難など、様々な課題が噴出した。これらの地域課題は従来の町内会組織では解決困難とされ、より実行力のある主体として地域運営組織に対して熱い期待が寄せられた。さらにこれまでNPO法人やソーシャルビジネスといった個別ニーズへの対応が中心だった中間支援組織も、地縁型コミュニティである地域運営組織に対して総合的な支援を行うことが期待された。

東北活性化研究センター(2018)は、地域運営能力の強化に必要な中間支援機能として以下の5つをあげている。(1)地域運営組織の設立支援、(2)地域運営組織の地域計画の策定支援、(3)地域運営組織の事業運営支援、(4)自治会、各種団体、地域外組織との連携・調整支援、(5)行政との折衝支援である。また若菜(2018)も中間支援組織に期待される役割として、住民自治の支援と市町村との連携とを挙げ、具体的な支援内容として住民の意識の醸成から組織づくり組織運営までの伴走的な支援、市町村行政への職員研修などの人材育成サポート、政策提言能力の必要性を指摘している。

地域運営組織に対する中間支援はまだ緒に就いたばかりであり、研究も実務上も参考にできる蓄積が限られている。そこで本稿では筆者が参与観察した山形県と福島県会津若松市の2つの事例を取り上げ、地域運営能力の育成の手法について整理する。

3 ケーススタディ

3.1 山形県における地域運営能力の育成

3.1.1 山形県の中間支援の展開

山形県ではNPO草創期にあたる1999年、中間支援の拠点として山形創造NPO支援ネットワークが結成された。この中間支援組織は、山形県と県内のほぼ全ての市町村を会員に持つ、まさにオール山形の組織であり、主にNPO法人の設立やボランティア活動の支援を実施した。さらに2000年代中頃になると県内各地で生活圏レベルでの中間支援が活性化し、支援内容も従来のNPO法人を対象にしたものから、コミュニティビジネス支援やまちづくり支援、若者支援など多彩になった。特に県南の置賜地域では、2005年に発足した置賜地域協働のまちづくり研究会において、地縁型コミュニティ強化のための中間支援が検討され、2010年におきたまネットワークサポートセンター³(以下、おきサポ)として結実した。

おきサポは、設立当初は山形県置賜総合支庁や置賜地方管内市町と連携して、地域運営能力の育成を目的にした講座の開催やコンサルティング活動、モデル地区での運営支援を行った。2016年には、地域運営組織の先進事例として全国的に知られるNPO法人きらりよしじまネットワークの形成過程や、地域運営組織の形成に取り組む際のポイントを見える化して、手順書としてまとめた。ただし、この手順書を実際の地域運営の現場で活用するには、地域住民の合意形成を図るファシリテーションやコーディネート力が不可欠であり、その人材育成を含めて2017年より3か年、山形県市町村課との協働でモデル事業に取り組むことになった。

³ 筆者は、おきサポが設立した2010年5月より2018年4月まで副運営委員長として、2018年5月以降、2021年1月現在は運営委員長を務めており、本稿は10年以上の参与観察に基づいている。

3.1.2 山形県地域運営組織形成に係るモデル事業

おきサポが山形県市町村課の委託を受けて実施した本事業では、初年度となる 2017 年度は山形県内 6 つのモデル地区において、以下に示す共通のフレームワークで地域づくり活性化プラン（将来ビジョン）策定に向けた地域運営組織の取組みを支援した。表 1 はワークショップ工程、表 2 はモデル 6 地区の概要である。

表 1 ワークショップ工程（初年度）

第1回	現在の困りごと，将来の困りごとを分野別に抽出する
第2回	グループごと理想の組織構成を書き出し組織図に整理する
第3回	部会ごとに将来像や基本目標，分野別目標等の計画の体系案を作成する
第4回	将来像，基本目標，地域づくりのテーマ最終案を決定する 部会別施策の柱と具体的事業の候補を検討する
第5回	策定ワークショップの成果を報告し，他モデル地区と状況を共有する

出所) おきサポ (2018) をもとに筆者作成

表 2 モデル 6 地区の概要（2017 年時点）

地域	地域運営組織	設立	事務局員	人口, 世帯	高齢化率
寒河江市 田代地区	NPO法人葉山の里たしろ	2017. 5. 6	3人	215人 77世帯	44%
西川町 大井沢地区	大井沢区委員会	—	1人	220人 92世帯	55%
金山町 中田地区	NPO法人なかだ倶楽部	2013. 4. 1	1人	291人 92世帯	38%
酒田市 大沢地区	大沢コミュニティ振興会	2009. 4. 1	2人	647人 218世帯	41%
酒田市 田沢地区	田沢コミュニティ振興会	2009. 4. 1	2人	803人 258世帯	41%
庄内町 立谷沢地区	立谷沢地区振興会 地域づくり会議	1968. 4. 1	1人	575人 172世帯	40%

出所) おきサポ (2018) をもとに筆者作成

続く 2 年目（2018 年）は、モデル地区の地域運営組織が初年度の話合いに基づいて、具体的な地区計画（アクションプラン）を住民と共に実施した。さらに地区計画に基づいた具体的な事業を実践し、それを自己評価して、地域運営における PDCA サイクルを試行した。そしてその成果と課題を他モデル地区と全体成果報告会にて共有した。おきサポは伴走者として地域運営組織のこれら取組みを全面的に支え、3 年目は各地の自立的運営に向けて最低限の支援に留めて、3 年間を総括した成果報告書を作成し、地域づくり担当の市町村職員やリーダーを対象とした成果報告会を開催した。

3.2 会津若松市における地域運営能力の育成

3.2.1 会津若松市の現状と地域協働の展開

次に福島県会津若松市の事例を検討するが、会津若松市は 2003 年度に収支不均衡に陥り、全国の地方自治体の中でも早くから財政健全化に取組まざるを得ず、住民との協働が推進されてきた事情があり、多くの示唆が得ら

れると期待できる。

まず会津若松市の現状を概観する。市の人口は1995年の13万7千人をピークに減少を続け、2019年8月現在11万9千人で、2060年には6万5千人に半減すると見込まれている。急激な人口減少は、労働力不足、地域活力の減少、市税の減少などにつながり、地域の持続に影響すると懸念されている。産業面では、かつては電子精密機械産業の一大生産拠点であったが、製造業の海外移転により出荷額が大きく減少し、ICTによる新たな産業の集積と雇用創出が目指されている。また財政に関して市税収入は横ばいである一方、社会福祉にかかる民生費が急増したため、インフラ整備などの投資的経費は抑制的である。

そのような厳しい行財政運営が続く中、会津若松市では住民自治や協働が推進されてきた。2014年に会津若松市市民協働推進指針が策定され、庁内全課に市民協働推進員が任命されて、協働推進モデル事業も始められた。2015年には市内で初めての地域運営組織となる湊地区地域活性化協議会が発足し、市地域づくり課、会津大学短期大学部（以降、会津短大）と協働による地域活性化事業に着手した。続く2016年には会津若松市自治基本条例が制定され、「地域のことを市民が自ら考えて実行できる仕組みづくり」を住民と行政が連携して取り組むことが示された。こうした住民自治推進の流れの中で2016年に実施された行仁小学校等施設整備方針事業では、課題も明らかになった。ワークショップを通じて施設の有効活用策について住民の創意工夫を引き出すことには成功したが、それを活かす仕組みとしての管理運営の方法や担い手育成については見通しが立たなかったからである。そこで市では、先行して地域運営組織化に取り組んでいる湊地区の経験を他地区住民に波及させることを狙って、施設再編方針と地域ビジョンの作成を目的とした3地区合同のワークショップを企画した。

3.2.2 3地区合同ワークショップの実践

2018年6月から始まった合同ワークショップ事業⁴では、施設再編方針では前橋工科大学、地域ビジョンの作成では会津大学短期大学部と会津若松市、地域組織とが連携して実施した。この合同ワークショップには3地区から合わせて約60名が参加し、中学生の参加も得られた。図2で示すように、ワークショップを4回実施した後、各地区でさらに3カ月間の実践活動を行い、2019年2月に合同報告会「地域づくりセミナー」を開催した。

図2 合同ワークショップ事業の工程

地区名 年月	湊	北会津	河東
2018.8	第1回 地域づくりワークショップキャラバン		
9	湊地区地域づくり ビジョン策定委員会		
10	第4回 地域づくりワークショップキャラバン		
11	湊もち・そばまつり 湊地区地域づくり ビジョン策定委員会	北会津文化祭	調査票の設計 アンケート調査
12	Art in Life 湊	北会津地域づくり 委員会 地域課題・ 事業アイデア検討	入力・集計
2019.1	湊地区地域づくり ビジョン策定委員会	北会津地域づくり 委員会 事業プラン 作成	分析・考察 アンケート中間報告 & ワークショップ
2	合同報告会「地域づくりセミナー」		

⁴ 筆者は、会津大学短期大学部産業情報学科石光真教授とともに、アドバイザーとして本事業に参画した。

本事業は以下のような狙いで実施された。

- ・市内3地区（平成の大合併で編入した旧2町村を含む）において、公共施設の再編方針を通じて作成する。
- ・過去のモデル事業で課題として認識された、再編方針策定後の推進主体、管理運営の担い手育成を念頭に、住民が単にワークショップに参加するだけではなく、地域自治に向けたビジョンや組織づくりにも着手する。
- ・ワークショップでは先進的に地域運営組織を設立運営してきた湊地区住民が、他地区の住民に対して自らの実践を踏まえた学び合いを主導することが期待される。

4 考察

前節では、地域運営能力の育成を目的にした東北地方の2事例について内容を確認した。まず山形県での取り組みは、モデル地区に選定された県内6地域運営組織に対して、中間支援組織おきサボが共通のフレームワークを用いて支援した。そして合同報告会を通じて互いの経験を共有し、運営能力を高め合った。また会津若松市においては、中間支援組織が不在のため、地元の会津短大と公共施設管理の専門性を有する前橋工科大学がコーディネートして、先進地区を含む3地区が合同ワークショップによって、一緒に学び合った。本節では、これらの取り組みの有効性について相互学習の観点から検証を行いたい。地域運営能力は、地域住民同士が学びあい、教えあう相互学習を通じて高まると考えられており、この点において公民館が十分に機能していない現状では、中間支援組織や大学などによる相互学習の取り組みに期待せざるをえないからである。

4.1 相互学習による知的創造モデル

相互学習による知識創造の理論化は、経営学の領域で発展してきた。野中・竹内（1996）の組織的知識創造理論は SECI モデルと呼ばれ、イノベーションを起こす組織を個人とグループの主体間、暗黙知と形式知の相互作用の観点から分析したものである（図3）。

図3 SECI モデルの4つの知識変換コード



出所) 野中・竹内（1996）

SECI モデルは4つのプロセスの頭文字から名づけられており、共同化 Socialization のS、表出化 Externalization のE、連結化 Combination のC、内面化 Internalization のIを意味している。SECI モデルでは、暗黙知、形式知という二つの知識形態をキー概念としているが、暗黙知は、経験や直感といった主観的な知識であるのに対して、形式知は、言葉や図などで客観的に示された知識形態を指している。各プロセスを簡単に言えば、共同化とは、暗黙知から暗黙知を形成することで、成功のコツや経験を教わることから形成される。次に表出化とは、暗黙知から形式知を形成することで、共同化を通じて広がった暗黙知をマニュアル化して誰もが見えるようにする過程

である。続いて連結化とは、形式知から形式知を形成することで、データや書籍などをもとに表出化によってマニュアル化された知識をより客観的なものにするものである。最後に内面化とは、形式知から暗黙知を形成することで、連結化によって共有されたマニュアルをもとに行動し、そこから得た知識を自分の経験として蓄積することを意味している。SECIモデルでは、この4つの手順を繰り返し行うことで、組織全体で知識を蓄え、共有し、経営能力が向上するものと考えられている。

SECIモデルは、もともとは企業組織の研究から開始したが、その後、大学教育でのプロジェクト学習研究(楠奥他2017)、看護技術論(吉浜2016)、小学校の体育経営での有効性(中西・浪越2003)、NPOのナレッジ・マネジメント(井田・梅本2003)など様々な分野で適用可能性が研究されている。そこで本節では、地域運営能力育成の面で、その有効性を検証する。

4.2 知的創造モデルによる考察

4.2.1 山形県モデル事業のマネジメント・プロセス分析

(1) 内面化プロセス(形式知→暗黙知)

中間支援組織おきサボは、県内6モデル地区で事業展開するにあたり、先進的な地域運営組織として知られるNPO法人きらりよしじまネットワークの形成過程と取組む際のポイントをまとめた手順書を作成してそれをもとに共通のフレームワークを用いて、6地区それぞれで5回の住民ワークショップを実施した。地域住民は、集落の人口や年齢構成、空き家軒数、各地域団体の現状などこれまで目にすることがなかった集落に関する情報を得て、地域の現状を理解した。

(2) 共同化プロセス(暗黙知→暗黙知)

モデル地区のワークショップでは、集落調査や地域診断結果をもとに、住民同士が地域の課題とその解決法について話合った。モデル地区の地域運営組織では、ワークショップのファシリテーションができなかったため、おきサボが話合いの意義やこの活用について住民の意識改革も同時に行いながら、全体をファシリテートした。

(3) 表出化プロセス(暗黙知→形式知)

これまでもモデル地区では行政主導による課題抽出や問題解決のワークショップが行われてきたが、その結果の可視化と解決に向けたプラン化がされていなかったために、「話合いはしたが地域は変わらない」現状があった。それを脱却するために、おきサボがワークシートを用いた話合いの整理法についてモデル地区の地域運営組織に教えたが、事務局機能が未整備、あるいは能力不足のため、結果の取りまとめをおきサボに頼らざるを得ない状況だった。このプロセスでは、地域の運営能力不足が露呈した。

(4) 連結化プロセス(形式知→形式知)

モデル6地区が合同に会し、一連の取組みと地域づくり活性化プランについて報告、共有する報告会を実施した。運営方法などについて知恵を共有するとともに、活性化プランを具体化するための地区計画(アクションプラン)づくりと組織強化について今後の課題として共通認識を持った。

4.2.2 会津若松市3地区合同ワークショップのマネジメント・プロセス分析

(1) 内面化プロセス(形式知→暗黙知)

合同ワークショップに先立ち、大学教員が市の財政状況や住民主体のまちづくり、公共施設利活用に関する講義を行った。住民はそれら事例のインプットを通じて、自分たちの地域状況や地域資源について自覚、理解した。

(2) 共同化プロセス(暗黙知→暗黙知)

合同ワークショップで住民は、地域活動や地域の将来像について自らの考えを述べ、地域の課題や他地域での実践者の知恵や工夫を共有する機会となった。ワークショップに中学生や短大生も入ったことで、普段気づかない地域の課題や、逆に魅力を再発見したという住民が多かった。

(3) 表出化プロセス（暗黙知→形式知）

合同ワークショップで話し合ったことをマップ化（形式知）した。加えて湊地区では次期地域ビジョンの検討、河東地区では住民アンケート調査、北会津地区ではヒアリング調査にそれぞれ着手し、そのその取組み結果をまとめた報告書や事業計画書を作成した。

(4) 連結化プロセス（形式知→形式知）

合同報告会を開催して、各地区の将来マップやビジョンを見える形で共有するとともに、共通のフレームワーク（PDCA サイクル）による地域運営の組織強化と活性化事業を提案した。

5 おわりに

本稿では、地域運営能力の育成がどのように行われてきたのか、公民館を中心に歴史的な経緯を概観した後、中間支援組織が育成の担い手として期待されている現状を確認した。そして山形県における中間支援組織によるモデル事業と、大学などがコーディネートした会津若松市3地区合同ワークショップの事例研究から、相互学習を核にした知識創造モデルが地域運営能力の育成面でも有効性を持つことが示唆された。ただしこれは、地域づくり計画の策定段階における検証であり、地域運営組織として真に求められる事業の実践的能力や評価プロセスも含む地域運営能力全般の育成でも効果があるかどうかは未知数である。

他方、地域運営能力の育成について、政府は中間支援組織に期待しているが、地域に中間支援が不在の場合には、大学と行政と地域との連携が一定の成果をあげることが会津若松市の事例から示された。ただし先行研究が指摘するように、組織運営の伴走支援や政策提言機能面では大学や行政よりも民間の中間支援組織の方が望ましいと考えられるため、地域運営能力の開発段階に応じた中間支援の在り方について地域内または広域での議論が必要と考える。

参考文献

- [1] 青木孝弘（2015）「ソーシャルビジネスの基盤強化に向けて—中間支援組織による2つのアプローチの考察」『会津大学短期大学部研究紀要』72号 pp.21-41
- [2] 大内田鶴子（2006）『コミュニティ・ガバナンス』ぎょうせい
- [3] おきたまネットワークサポートセンター（2018）『平成30年度総会資料』
- [4] 井田淳・梅本勝博（2003）「NPOのナレッジ・マネジメント」『ノンプロフィット・レビュー』3（1）pp.37-45
- [5] 楠奥繁則他（2017）「組織的知識創造理論からみた大学教育でのプロジェクト学習研究」『大学教育研究ジャーナル』第14号 pp.50-61
- [6] 齊藤ゆか（2018）「公民館機能の検討—求められる機能と現実の狭間をめぐって—」『神奈川大学人文学会』196号 pp.161-196
- [7] 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
- [8] 中央教育審議会生涯学習分科会（2013）「第6期中央教育審議会生涯学習分科会における議論の整理（案）」
- [9] 公益財団法人東北活性化研究センター（2018）『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～』

- [10] 内閣府大臣官房市民活動促進課 (2002) 『平成 13 年度中間支援組織の現状と課題に関する調査報告書』
- [11] 中西純司・浪越一喜 (2003) 「小学校の体育経営における組織的知識創造理論の展開に関する事例研究」『教育実践研究』 (11) pp.45-52
- [12] 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 梅本勝博訳 『知識創造企業』 東洋経済新聞社
- [13] まち・ひと・しごと創生本部 (2015) 『まち・ひと・しごと創生総合戦略 (2015 改訂版)』
- [14] 松下圭一 (1986) 『社会教育の終焉』 筑摩書房
- [15] 文部科学省 (2018) 『第 3 期教育振興基本計画』
- [16] 吉浜文洋 (2016) 「看護技術論の新たな展開に向けて」『保健医療技術学部論集』 (10) pp.73-84
- [17] 若菜千穂 (2018) 「中間支援に期待される役割と中間支援組織の実態—岩手県および秋田県における中間支援の現場から—」『農村計画学会誌』 36 巻 4 号 pp.512-515