HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	イギリス地域再生組織における財務構造とコミュニティ支援手法の特徴 ： ヨークシャーデールズ・ミレニアムトラストを事例に
Author(s)	小松, 知未
Citation	北海道大学農經論叢, 74, 35-45
Issue Date	2020-12-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/81632
Type	departmental bulletin paper
File Information	04_p35-45.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

農経論叢　Vol. 74（2020）Dec. pp. 35－45
The Review of Agricultural Economics

イギリス地域再生組織における財務構造とコミュニティ支援手法の特徴
－ヨークシャーデールズ・ミレニアムトラストを事例に－

小　松　知　未

Characteristics of Financial Structure and Community Support Methods in the UK Regional Revitalization Organization
－A Case Study of Yorkshire Dales Millennium Trust－

Tomomi KOMATSU

Summary

The purpose of this research is to clarify the financial structure and management method of community support for the UK regional revitalization organization. The subject of the survey was Yorkshire Dales Millennium Trust (YDMT), a charity organization working on regional revitalization and based in rural England. The characteristics of the financial structure are as follows: (1) The main sources of income are donations, legacies, and incoming resources from charitable activities; (2) Expenditures are equivalent to more than half of the labor cost; and (3) Charitable activities are subdivided. The management characteristics of community support are as follows: The case organizations are (1) providing careful consulting to local residents, (2) subdividing the project and managing it carefully, and (3) systematizing the planning to enhance the project's social significance and realize fund acquisition. From these analysis results, this paper suggests that the most important guideline for maintaining a stable regional revitalization function is the attitude of focusing on human support.

1．はじめに

日本においては，2000年代後半以降，国が主導して農山村における地域づくりに対して，外部からサポート人材を導入する施策を打ち出している．具体的には「集落支援員」「地域おこし協力隊」「復興支援員」などの制度である．これらの制度においては，任期中は公共セクターが人件費・活動費を負担し，支援者は，多様な主体と連携しながら支援活動を展開している．

支援者受入事業を活用している地方公共団体の多くは，任期終了後は，個人として就業先を確保することで定住し，「地域人材」の一人として活躍してもらうことを想定している．一方で，中越地震や東日本大震災の被災地など，長期的支援が求められる一部の地域では，経験を積んだ支援者が支援業務を継続する必要性が認識され始めており，それを実現するための中間支援組織（註１）やNPO法人の設立，財源確保，運営体制の構築・改善の模索が始まっている．この流れの中で注目されているのが，サードセクターが発達しているイギリスで活動を展開する，グランドワーク・トラスト（註２）などの地域再生を担う組織の存在である．これらの組織では，「コミュニティ支援を主な業務として就業する」という働き方が定着している．

本稿で調査対象事例とする，ヨークシャーデールズ・ミレニアムトラスト（Yorkshire Dales Millennium Trust，以下YDMTと表記）は，グランドワーク・トラストと同様に，地域再生に取り組むチャリティ団体である．YDMTは，自然豊かな農村部を対象に，属地的に環境保全および

コミュニティ支援活動を行う独立組織であり（グランドワークのように連合会をもたない），農村コミュニティ支援活動と財務構造との相互関係を把握しやすい事例である．財源の多くを，寄付金と基金助成金（企画審査によりチャリティ活動費の一部を助成）から得て，収入の約半分を事務局スタッフの人件費に充て「支援者」として雇用する組織である．地域支援活動への寄付金・基金助成金の基盤が脆弱な日本において，このような収入構成を目指すことは現実的ではないが，企画立案，支出管理，コミュニティ支援のノウハウという点においては，先進的組織として，日本の取り組みに多くの示唆を与える事例であると考える．

そこで本稿では，YDMTを事例に，ヒアリング調査（2017年９月４日実施）の結果とウェブサイト公開情報をもとに，組織機構と人材配置，活動概要，財務状況，コミュニティ支援手法を整理する．その上で，財務構造の全体像と，それに対応するコミュニティ支援事業のマネジメント上の特徴を明らかにし，安定的に地域再生機能を発揮し続けるための指針を提示することを課題とする．

なお，イギリスにおいて地域再生を担う組織に関する財務構造については，松下（2004）によるグランドワークUK（全国連合本部）の財務構造の分析，八木（2009）によるEUのLEADERプログラム（註３）における地域活動グループ（Local Action Group：LAG）の予算内訳を含めた事例分析，小山（1999）によるグランドワーク・トラストの財政モデルの概説などいくつかの先行研究がある．これらに対する本稿の独自性は，財務構造とコミュニティ・ディベロップメントの企画・実践との相互規定性に着目し，事例組織の実績に基づきマネジメントの指針を考察している点にある．

２．組織概況と人材配置

１）環境団体から地域再生組織への展開

ヨークシャーデールズ地方は，イギリスの中西部（イングランド北部）に位置し，そのエリアのほとんどがヨークシャーデールズ国立公園（Yorkshire Dales National Park）（註４）に指定されている．地形は丘陵地で，一部の牧草地では石垣による囲いを保全管理し，伝統的農法による羊・牛の放牧を行っている．公園内のほぼ全域が私有地で，２万人以上の住民が居住しており，毎年800万人以上の観光客が訪れている．

このエリアを活動範囲とするYDMTは，二千年紀事業の一環として，ミレニアム委員会から資金を得て1997年に設立されたチャリティ団体である（註５）．設立当初は，環境保全プロジェクトを実施する環境団体であったが，その後，活動の幅を広げ地域再生組織として環境・歴史文化・地域社会に関する分野横断的な活動を展開している．YDMTは，設立当初は，国立公園管理団体や地方公共団体から事業を受託し，その業務の一端を担うこともあったが，調査時点では，資金・事業内容ともに国立公園管理の実務とは分離しており，サードセクターとして存在している．

その活動目的は，「ヨークシャーデールズという特別な地域における豊かな景観，環境，コミュニティ，経済の形成を支援すること」である．YDMTは，国立公園内の丘陵地（私有地）における「農林業に関わる生態系の回復・維持・増進」を地域課題とし，地域外からの経済的・人的支援と地域内コミュニティの主体的活動を組み合わせた支援活動を展開している．具体的には，森林伐採によって失われた原生林の植林による再生，農法の転換により減少した伝統的な牧草地植生の回復，石垣や石材による歴史的景観の維持，市民の農村へのアクセスの向上などに関する様々なプロジェクトを企画・実践している（註６）．

２）理事会の構成と運営

YDMTの組織機構について確認する．2016年度の構成人数は，理事会15人，事務局スタッフ（フルタイム）24人，ボランティア81人である．

まずは，理事会について整理する．理事会はYDMTの意思決定機関で，年４回のミーティングを定例としている．ミーティングでは，地域課題，事業目標，支援活動の改善点などに関する協議を行い，組織の活動方針を決定している．また，サードセクターが応募できる競争的資金やEUのLEADERプログラムなどの公募型事業に応募する際には，コミュニティ単位で作成した複数の企画書の内容をもとに，どの企画をどの資金で実施するのが的確かという仕分けや，公募に提出

する企画書の順位付けなどを行っている．

理事の選出においては，「理事数は６名以上」「自治体から選出された理事は全体の20％を超えないこと」という規定がある．理事には，必要な職能に合わせて多様な人材がバランスよく配置されており，公募型事業の審査側の経験が豊富な人材（行政やチャリティ団体での実務経験者）や，地域の内実に詳しい人材が含まれている．理事は，多様な人材と効率よく協議ができるような専門的トレーニングや経験を積んでおり，定例ミーティングで数多くの事業の企画・指導など内部審査を行っている．

３）事務局スタッフの特徴

2017年度の事務局スタッフ（有給・フルタイム）は24人，その内訳は，事務局長１人，財務管理部門７人，事業活動部門15人，外部団体に短期出向１人である．給与水準は，他産業と比較して遜色ないレベルで設定されている．

事業活動部門では事業単位でスタッフが配置されており，性別は，女性17人，男性４人，非公表２人となっている．YDMTにおいて，スタッフが多く配置されているのは事業活動部門の「コミュニティ支援現場担当」である．この職務領域の希望者は女性が多く，志願したスタッフは，総じて高い能力を発揮する傾向にあるとのことで，女性スタッフの比率が高い．

所属スタッフは，①外部交渉と資金獲得，②新規企画作成，③コミュニティ支援現場活動など，専門性の異なる職務にあたっている．この部門配置は固定ではなく，スタッフの「キャリア形成の目標」に応じて設定されている．一つの団体でジョブローテーションを経験し，ローカルな拠点でのゼネラリストを目指す人材もいれば，「現場活動一筋」などスペシャリストを目指して，国内外の多様な組織で経験を積む人材もいる．

理事を含めた組織幹部は，必ずしも事例組織に長期に勤務してもらうことを想定しておらず，「ここで一定の経験を積んでから，さまざまな職場で活躍してもらいたい」という考え方が共有されている．スタッフ自身も，ヨークシャーデールズ地方の環境・地域再生に向けた支援活動の充実とともに，「個人としてのキャリアアップ」を目標に，日々業務に取り組んでいる．

３．事業の全体像とコミュニティ支援

１）事業の全体像

YDMTの活動領域を総合すると，自然環境保全，美しい景観形成，歴史的・文化的価値，都市住民の関心，社会的マイノリティ支援，教育効果，住民の地域への愛着醸成など，幅広い領域により構成されている．各種団体とのパートナーシップにより，専門性の縦割りを超えた分野横断的な活動領域を設定した上で，さらに，コミュニティ支援の視点を組み込んだ企画を実践している点が特徴的である．

2017年時点の活動を大別すると，①環境保全プロジェクト，②環境教育プロジェクト，③環境保全とコミュニティ支援の複合型プロジェクト，④LEADERプログラムに分けられる．①②の一部は，設立当初から継続的に実施されている．③は，YDMTが中心となって企画したオリジナリティの高いプロジェクトである．以下では，区分ごとの代表例を示す．①②は概要のみ，③④では具体的なコミュニティ支援の活動内容を含めて記述する．

２）環境保全プロジェクト

この区分の代表例は，植生回復プロジェクト（プロジェクト名：Hay Time）である．YDMTが独自に企画した10年間の長期プロジェクトで，YDMT・国立公園・土地所有者の三者が連携して事業を実施している．植生回復プロジェクトでは，ヨークシャーデールズ国立公園内の650haを対象に「伝統的な牧草地植生」（meadow）による歴史的景観を復元する事業である．昔ながらの方法で牧草の刈取作業をした場合，数日後には野の花が一斉に開花する美しい景観が形成される．このような風景が近年失われつつあったことから，植生調査を実施し，その結果に基づき国立公園内で採取した野草の種を，園内に播種している．

３）環境教育プロジェクト

この区分では，11～24歳の若者4,000人を対象に，環境教育活動を行っている（プロジェクト名：Green Futures）．各種環境団体や教育機関とコンソーシアムを組織しており，資金規模は総額1,000万ポンド程度を予定している．この事業で

は，「地元在住者向け」と「都市在住者向け」のタイプの異なるプログラムを組み合わせて実施している．都市農村交流タイプのプログラムでは，イギリス全域から参加者を募っている．

4）環境保全とコミュニティ支援の複合型プロジェクト

この区分の代表例は，歴史的景観活用プロジェクト（プロジェクト名：Stories in Stone）である．YDMTが中心となり，複数のチャリティ団体・民間企業（採石企業２社など）・行政などを加えた大きなコンソーシアムを組織し，この単位で事業運営を行っている．コンソーシアムでは，テーマごとにパートナー団体を構成し，年４回ミーティングを実施している．実施期間は2016～2020年で，現在，６人の専任スタッフを採用している．活動エリアは，国立公園内でイングルボロー地区（the lngleborough Dales）という小エリアを設定している（註７）．事業目的は，「石垣や石材による歴史的景観を，地域資源として有効活用できる体制づくり」である．

具体的な活動内容は，⑴発見，⑵歴史，⑶自然環境，⑷育成に大別されている．「コミュニティ企画」を前面に押し出しているのは⑴発見のみだが，⑵歴史，⑶自然環境，⑷育成でも，企画内容に応じて「コミュニティ単位」での活動を設定している．全ての区分を合計すると，90の小プロジェクトを実施する計画である．区分別の活動内容は以下のとおりである．

⑴　発見（Discover）

各種の新規コミュニティ企画を公募し実施している．さまざまな視点（Web, School, Outreach, Musical, Rocksなど）からテーマを設定し，それにあわせコミュニティ企画を募集し，50万ポンドを上限に小企画を実施する．申請例は，①コミュニティ主体の水のみ場の湧き水保全，②湿地保全，③蝶の生息調査－などである．

⑵　歴史（Historical）

中高年男性などこれまでイベント等への関心が薄かった層が積極的に参加している．具体例は下記のとおりである．①考古学プロジェクト：地域住民とともに考古学的資料を発掘・保全，②産業遺産継承：かつての採石事業の歴史をヒアリング，③牧畜の伝統的農法の継続，石垣・納屋の補修・保全，④ビジターマネジメント：石垣・建物・陸橋など石のある景観を観光資源化し，歴史を含めた情報公開．

⑶　自然環境（Natural）

具体例は下記のとおりである．①植物の自生種の回復・保全（ピートなど），②採石跡地の湿地の自然環境保全，③鍾乳洞の観光資源化，観光ルート整備，④ビジターマネジメント：観光客向けに自然環境に関する情報公開．

⑷　育成（Skills）

フットパスグループ・リーダー育成プログラムを実施している．観光資源を整備しても，案内役のボランティアの話がつまらないと，参加者の満足度は得られない．また，鍾乳洞・採石場などへの案内では，安全面への正しい指導をできる人材がいないと観光客の受け入れは難しい．これらの課題を解決できる人材を育てている．

この他にも，地域で活動をマネジメントできるようにするためのトレーニングを支援している．カレッジ・専門学校と連携して，レベルの高い資格の取得を支援する．資格にはいろいろな種類があり，植物学・建物年代認定・歴史記録手法・環境保全などさまざまな専門を学ぶ．各種コースを，地元住民が割安で受講できる体制を用意している．

5）LEADERプログラム

YDMTでは，設立10年目の2007年から現在まで，継続してLEADERプログラムの事務局機能を果たしている．2017年現在は，６ヵ年プログラム（2014～2020年）を実行している．現在は「コミュニティが主体的に問題を発見しその改善に取り組むボトムアップ活動プログラム」として，イングランド管内で79プログラムが採択されており，YDMTはその一つを遂行している．

YDMTが，これまでLEADERプログラムの一環として実施してきたコミュニティ支援活動には，多種多様な内容が含まれる．調査時には，下記のような例示があった．①集会所整備：集会所内に図書館を整備する，②若者移住支援：空きアパートを活用して若者が住める住空間を整備する，③ミーティングスペース支援：コミュニティ活動のハブとなるスペースを整備する，④市街地再生ツーリズム支援：空き家情報をリサーチし観

光客が活用できるよう整備する，⑤自然景観ツーリズム環境整備：海岸線のサイクリングルートに休憩スポットを整備するとともに，農家民泊などの簡易宿泊施設や地元カフェなどを紹介し経済活性化を支援する．

4．財務構造の特徴

1）財務状況の全体像

ここでは，ウェブサイト上で公開されている「ヨークシャデールズ・ミレニアムトラスト財務報告書」を用いて，財務上の特徴を整理していく（註8）．表1に，財務報告書の概要を示した．YDMTでは，一般会計（支出先の指定がない：Unrestricted funds）と，事業会計（支出先の指定がある：Restricted funds）の二つの区分に分けて決算が行われている．

一般会計の収入は，前年度繰越，寄付金（Donations and legacies），チャリティ活動収入（Incoming resources from charitable activities），利子等，その他により構成されている．その他には，商品販売収入（Merchandise sales）が含まれる（註9）．支出は，資金調達費（Costs of generating voluntary income, Raising funds），チャリティ活動費（Charitable activities），管理費（Governance costs）により構成されている．このうち，資金調達費については，2）で内訳を確認する．

事業会計の収入の構成は，一般会計と同様である．支出は，資金受入の際に事業計画書に記した事業のチャリティ活動費に充てられている．チャリティ活動費については，3）でその特徴をみていく．

表1　財務報告書

単位：1,000£

区分			2012年度末	2013年度末	2014年度末	2015年度末	2016年度末
一般会計	収入	前年度繰越	112	145	260	729	920
		寄付金	273	496	851	588	1,104
		チャリティ活動収入	354	59	10	209	7
		利子等	…	1	2	3	2
		その他	…	27	28	33	28
		計	739	728	1,151	1,561	2,062
	支出	資金調達費	168	207	193	201	204
		チャリティ活動費	435	247	489	417	446
		管理費	15	15	17	19	…
		計	618	468	423	637	650
	次年度繰越		145	260	729	920	1,411
事業会計	収入	前年度繰越	121	172	182	113	48
		寄付金	15	182	15	215	42
		チャリティ活動収入	238	0	192	0	583
		利子等	…	0	0	0	0
		その他	…	0	0	9	8
		計	374	354	389	337	681
	支出	チャリティ活動費	179	648	276	293	614
	次年度繰越		172	182	113	48	68
合計	収入		1,114	1,082	1,541	1,898	2,743
	支出		796	1,116	699	930	1,264
	次年度繰越		317	443	842	969	1,479

資料：「ヨークシャデール・ミレニアムトラスト財務報告書」各年次より作成．
註1）「…」は財務報告書に記載がない項目を示す．
　2）区分に用いた用語の英語表記は，本文参照．

収入合計は，2016年度末が274.3万ポンドであり，うち繰越金が96.9万ポンド（35.3%），寄付金が114.6万ポンド（41.8%），チャリティ活動収入が59.0万ポンド（21.5%）である．支出合計は，69.9～126.4万ポンドの幅で年次変動がある．収入の増加に対し，支出は必ずしも増加傾向にはなく，寄付金の一部を繰越金として内部留保していることがわかる．

図１に，収入金額の推移を示した．繰越金と寄付金は増加傾向にあり，どちらも2016年度末が最も高い値を示している．一方，チャリティ活動費は年次変動が大きく，直近３年間は相対的に少ない金額となっている．

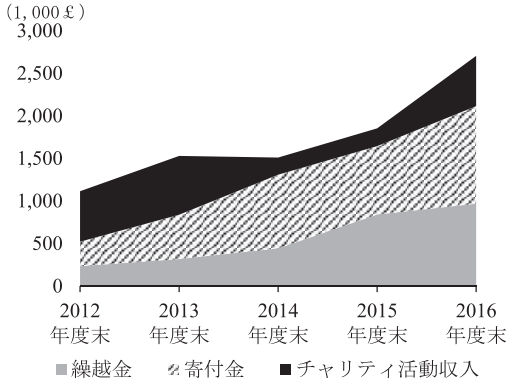

図１　収入合計とその内訳の推移

資料：表１と同様.

２）一般会計における資金調達費

財務状況の全体像を整理し，財務基盤が年々強化されていることを確認した．ここでは，収入基盤を安定させるための「資金調達コスト」に着目し，一般会計における資金調達費の内訳を確認する．

2016年度の資金調達費は，20.4万ポンドであり，支出合計の16.2%を占めている．その内訳を表２に示した．表には，財務報告書に記載された細目のまま，金額が多い順に掲載している．費目のうち最もウエイトが高いのは人件費で，12.6万ポンド（61.7%）と二分の一を超える割合を示している．

次に多いのは会報発送費2.7万ポンド（13.4%），個人募金募集費0.9万ポンド（4.3%），広告費0.8万ポンド（4.1%），PRツール開発費0.8万ポンド（4.1%）である．YDMTではウェブサイトやSNSを用いた情報発信を行っているが，それに加えて，個人資金提供者やプロジェクト参加者などの特定の対象に向けた情報発信を行っている．

資金調達費の内訳からは，個人も含めた幅広い層から資金を調達し続けるためには，その業務に専従するスタッフの人件費の確保し，細々とした

表２　資金調達費の内訳（2016年度）

	費目	財務報告書記載	金額(£)	割合(%)
1	人件費	Staff Costs	126,174	61.7
2	会報発送費	Supporter Mailings	27,386	13.4
3	個人募金募集費	General Fundraising	8,821	4.3
4	広告費	Advertising	8,411	4.1
5	PRツール開発費	Merchandising	8,334	4.1
6	メンテナンス費	Support Costs	6,534	3.2
7	送料	Postage	5,916	2.9
8	銀行手数料	Fundraising bank charges	2,950	1.4
9	ウェブサイト運営費	Website	2,891	1.4
10	財産管理費	Legacy	2,228	1.1
11	登記等事務費	Corporate	1,546	0.8
12	バッジ作成費	Badge Boxes	1,278	0.6
13	懸賞費	People's Postcode Lottery	1,105	0.5
14	イベント開催費	Events	841	0.4
	合計		204,415	100.0

資料：「ヨークシャデールズ・ミレニアムトラスト財務報告書」2016年度より作成.

広報活動への労力を厭わないことが重要であることが見て取れる．

3）チャリティ活動費の特徴

ここでは，支出のうちチャリティ活動費の特徴を確認する（註10）．2016年度の活動費は106.0万ポンドであり，支出合計の83.8％を占める．活動費のうち人件費は54.8万ポンド（51.7％）を占めており，およそ二分の一が人件費に充てられている．

表３では，チャリティ活動費のうち事業会計（支出先の指定がある）の特徴を確認する．活動費は，支出合計同様に年次変動がある．一方，事業数は，2012年度７事業から2016年度23事業と増加傾向にある．金額規模別の事業数をみると，１万ポンド未満の事業が多く，事業数の増加は小規模事業数の増加による．１～10万ポンドの事業は５～10事業となっており，毎年一定数存在していることがわかる．10万ポンド以上の事業は，2013年度と2016年度のみ実施している．なお，2016年度の最大事業は，詳細を紹介した歴史的景観活用プロジェクト（Stories in Stone）である．YDMTでは，金額規模が１万ポンド未満の「小規模事業」を数多く実施していることに特徴があるといえる．

事業年数は，単年度事業と複数年度事業があり，直近５年間では，合計45事業を実施している．2016年度の事業内訳をみると，開始１年目10事業，２年目４事業，３年目３事業，４年目４事業，５年以上１事業となっている．同一コミュニティを対象とした後継事業が含まれていると考えられるが，経理上は短い年限で事業が区切られていることがわかる．

5．コミュニティ支援手法

YDMTが実施している事業の多くは，イングランド北部の国立公園内の自然・地理的・文化的条件のもとで企画されたプロジェクトである．そのため，企画内容については独自性が強く，先進事例として広く波及できる内容は限られる．

一方で，地域支援組織としてのコミュニティ支援の「企画の立て方」「運営の仕方」などに注目すると，その経験蓄積からは，コミュニティ支援を充実させるための原則が見いだせるであろう．以下では，YDMTにおける地域支援組織としてのコミュニティ支援手法を整理する．

1）コミュニティ単位の設定

YDMTにおける事業活動の「コミュニティ単位」は，プロジェクトごとに多様に設定されている．ヨークシャーデールズ地方内部のコミュニティの場合は，地縁を基本に，20～30人程度から，3,000～4,000人程度まで，大小さまざまな人口規模で単位を設定している．エリア外の都市部との交流を目的とした広域プロジェクトでは，行政区画（人口10万人程度）を包括して「コミュニティ」として設定する場合がある．事業目的に合わせて，適切な活動単位・エリアを設定している．

2）企画作成プロセス

コミュニティ支援を実施する際に，プロセスを重視している．コミュニティが主体となる企画の企画書作成においては，スタッフが手厚い支援を行っている．地域住民が作成した申請書の多くは，初歩的なサポートが必要なレベルにある．採択されるレベルの企画書を書きあげるまでには，２年間程度の時間を費やして，丁寧にコンサルテーションすることもある．コミュニケーション

表３　事業会計（支出先指定）におけるチャリティ活動費の特徴　　単位：事業

		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
チャリティ活動費（£）		178,561	647,546	276,145	292,636	613,667
事業数		7	19	20	22	23
金額規模別事業数	１万ポンド未満	2	10	10	15	15
	１～10万ポンド	5	8	10	7	6
	10万ポンド以上	0	1	0	0	2

資料：表１と同様．

の充実，ファシリテーションには専門性・柔軟性・経験知が必要である．また，地域住民・支援者の相互信頼が欠かせない．

住民参加のプロセスに問題があり，主体的ではなく受身の姿勢であれば，例えプロジェクトを実施できたとしても，コミュニティの能力が高まるという効果は期待できない．企画実施までには，十分に時間をかける必要があると考えている．

3）企画内容

コミュニティの潜在能力を引き出すためには，支援者側からの「狭い専門領域の押し付け」ではなく，地域住民の多様な問題関心に寄り添い，多様な切り口で企画を推進できるコーディネート力とそれを支えるパートナーシップが重要であると考えている．

「コミュニティごとのストーリー」に沿った企画を練ることができれば，継続性のある地域活動の「仕掛け」が徐々に組み立てられ，「成功が成功を生む望ましい状態」を創り出せる．企画の内容を考える際には，コミュニティの「キャパシティ・能力・パワー」を見極めて，目指すレベルを的確に設定する必要がある．

参加対象者は，コミュニティ支援の受益者である地域住民（牧畜の伝統的農法を継続する農業者，地元の学生，地域住民ボランティアなど）と，支援側である地域外の人材（都市在住マイノリティ，都市の学生，観光客，ボランティアなど）など多様な人材が含まれる．これらの参加者が，地域内・外問わず，この地域の「石垣」「原っぱ」などの景観をツールとした体験と人的交流を通して，「楽しい」「心が安らぐ」「地域を守ることに貢献している」など，素朴な充足感を共有することを重視している．

地域住民の関心に合わせて幅広くコミュニティ活動への参加機会を提供し，達成感や満足感を得た人材の中から，主体的に活動できる人材が育っていくまでを丹念にサポートすることを想定しているのである．

4）スタッフの職能

特に，支援現場での活動経験が豊富な事務局スタッフに「職能として重要なポイント」を確認したところ，下記のような回答であった．「さまざまな地域住民と協働するコミュニティ支援にあたっては，スタッフそれぞれが，相手に応じたコミュニケーションスタイルを工夫することが重要です．自分自身は，ナチュラル（自然体で本音ベースの会話），エデュケーション（決め付けず相手の成長に期待する教育的な姿勢），アートスキル（活動を楽しく明るくする表現の工夫）など，さまざまな観点からコミュニケーション能力を高めたいと考えています」．

6．コミュニティ支援の実践例

1）企画段階－歴史的景観活用プロジェクトを例に－

イングルボロー地区は牧畜地帯であり，伝統的農法の基盤となってきた石垣を地域資源として活用するためには，地権者である農家との連携が必須である．4代・5代続いて居住している農家は，「よそ者」への警戒心が強いため，コミュニティ内に居住しているYDMTスタッフが，犬の散歩などで日々顔を合わせる中で，ベースとなる人間関係を築いている．日常的なコミュニケーションにより，警戒心なく話ができるようになってから，支援プロジェクトを企画するステップに進み，コミュニティのストーリーが見えてきたら，資金調達段階へ移行し具体的な企画書を作成している．

2）資金調達－歴史的景観活用プロジェクトを例に－

2016年に，宝くじ基金財団プロジェクトの支援先に採択されている．事業開始までには，5年間の準備期間を経ている．2011年に企画検討をはじめ，2012年に宝くじ基金財団のプロジェクト募集事業に応募するも不採択であった．2013年には採択候補に昇格し，基金運営団体財団との書類の往復による申請書の修正を経て，2015年に本申請，2016年に採択に至っている．

事業費総額は260万ポンドである．宝くじ基金財団プロジェクトでは，事業費「100％補助」の事業はなく，補助残額を別の財源から支出する必要がある．補助率の設定は，事業規模や事業内容によってさまざまに設定されているが，本プロジェクトの補助率は82％となっている．

3）段階的な住民参加－歴史的景観活用プロジェクトを例に－

地域住民の合意形成にあたっては，「10人中２人程度が反対していても，やってみたいという人材が確保できれば全員を説得せずに開始する」方針としている．プロジェクトを遂行する中で，反発していた人や無関心だった人も，徐々に打ち解けていくことを期待している．調査時点では，本プロジェクト開始から２年しか経過していないものの，担当スタッフとしては，「当初の想定以上に，地元住民・農家の関心が高まっている」と評価している．

個人所有の廃墟となった石の納屋などを地域資源として保全する場合は，「地権者＋トラストスタッフ＋地域住民ボランティアによる協働」で修繕活動を行っている．地域住民ボランティアの募集は，地元雑誌などで広報し，参加者は増加傾向にある．

4）企画終了後－LEADERプログラムを例に－

LEADERプログラムは，その事業期間内で活動を完結させるのではなく，この事業を母体に，期間終了後も競争的資金・寄付金などを獲得して獲得して活動を継続・発展させることが意図されている．YDMTでも，LEADERプログラムを「卒業」した地域を対象に，次なる企画を立ち上げ，継続的な支援を行っている．

LEADERプログラムでは，事業期間が終わったときに，どのような遺産（legacy）を残せるかが重要とされている．YDMTでは，「遺産とは，自立して活動できる，つまり各コミュニティにストーリーを語れてリーダーになれる人材が育っているというイメージです」と説明している．

実施期間が比較的長めであることなどから（現在実施中の事業は６年間），事業終了後も地域活動が定着するケースが多く，公募型の事業の中でも支援効果を発揮しやすい事業として位置づけている．このノウハウを，他のプロジェクトへも波及させることを目標としている．

7．おわりに

本稿では，イギリス中西部を拠点に，環境団体から地域再生組織に展開したYDMTを事例に，組織機構，活動概要，財務状況，コミュニティ支援手法を整理した．

財務構造の全体像をまとめると，収入面においては，寄付金とチャリティ団体向けの競争的資金を収入源としており，公共セクターからの資金受入と営利活動収入は少額となっている．支出面においては，資金調達費・活動費どちらも人件費比率が1/2以上であり，人的支援を基礎としている点，活動費では，経理上の事業区分を細分化している点が注目される．特に，コミュニティ支援においては，１事業あたり１万ポンド未満（100万円程度）の事業が多い．

収支構造としては，繰越金（用途指定のない寄付金等）が増加傾向にあり，多少の収入減少があっても現行の組織体制を維持できる財務基盤を確保しているといえる．その上で，資金調達に高いコストを支払うことで，継続的に新規事業の活動資金を獲得している点が注目される．事例組織は，資金調達費として，約20万ポンド（2,500～3,000万円）のコストをかけて，例年約170万ポンド（１～２億円）の収入を確保している．

このような財務構造に対応するコミュニティ支援事業のマネジメント上の特徴は，下記のとおりである．

第一に，コミュニティ支援の新規企画作成においては，地域住民を対象とした丁寧で手厚いコンサルティングを行う体制を重視している．この業務には，財務管理部門・事業活動部門の両部門のスタッフが，臨機応変に，時限・担当者を固定せずに対応している．一定の繰越金を確保し，人的支援を充実させることで，焦らずにコミュニティの需要や能力を見極めながら最適な企画に練り上げることが可能となっている．

第二に，環境保全とコミュニティ支援の複合型プロジェクトの運営にあたっては，細分化した小規模プロジェクトを丹念に運営している．プロジェクトには，「事務局企画」とテーマに沿って参加者が主体的に活動する「コミュニティ公募型企画」がある．事業申請時には，体系性と社会的意義の説明を前面に押し出しているが，運営時は，プロジェクトを身近で具体的なテーマ・活動内容に細分化して，それぞれの活動主体，参加者を設定している．プロジェクトごとに担当スタッ

フを固定することで地域住民との信頼関係を構築し，主体的な活動意欲を高めるアプローチを重視している．

第三に，企画を体系化することで分野横断的な社会的意義を発信し資金獲得力を高めている．事業申請時においては，地域固有の環境・歴史・文化・教育上の課題解決とコミュニティ支援効果を強調し，その体系性と社会的意義について専門用語をまじえて提案している．企画に応じて，多様な団体とパートナーシップを組むことで，複眼的で幅広い活動を可能としている．

以上のような特徴をマネジメントし，安定的に地域再生機能を発揮し続ける上で，最も重要な指針は「人的支援重視」の姿勢である．事例組織は，財務基盤を安定化させて理事・事務局スタッフの人数を一定以上に保ちつつ，その流動性を許容し，理事・事務局スタッフのキャリアアップの機会を尊重している．高い目標を持つスタッフは，優れた職能を発揮しており，コミュニティの「身近な課題」としてのコンサルティングを行い「共感を得やすいテーマ」で支援活動を展開しつつ，その活動を対外的に，環境保全・環境教育上の観点が組み合わされた「格調の高い企画」として体系化して説明する高い力量を持っている．このような企画説明力が評価されることで，繰越金を取り崩すことなく資金獲得を実現し，安定的に活動を展開しているのである．

付記

本稿は，JSPS科研費JP15H04553（代表　守友裕一氏）の助成を受け実施した調査研究の成果の一部である．本研究にあたり，小山善彦氏にヒアリング調査時の同時通訳，事例分析における専門用語の監修など，多方面でご指導・ご支援を賜りました．記してお礼を申し上げます．

註）

註１）日本の被災地における中間支援組織の具体例は，中越復興市民会議，NPO法人いわて連携復興センター，一般社団法人みやぎ連携復興センター，一般社団法人ふくしま連携復興センターなどである．中越地震後の支援プロセスについては，中越防災安全推進機構復興プロセス研究会（2015），稲垣（2014）参照.

註２）イギリスのグランドワークについては，小山（2013），松下（2004），守友（2019a）（2019b）を参照.

註３）LEADERプログラムの変遷や特徴については，梶田（2015），柏（2002），中島（2005），西川（2003），宮地・中川（2018）を参照.

註４）ヨークシャーデールズ国立公園は，1954年に指定されている．指定面積は，2016年に25％程度拡張されており，現在は2,178km2となっている．エリアの大部分はノースヨークシャー州・カンブリア州に位置し，ごく一部はランカシャー州に含まれている．詳しくは，ヨークシャーデールズ国立公園ウェブページ（https://www.yorkshiredales.org.uk/）を参照.

註５）YDMTのウェブサイト（https://www.ydmt.org/）では，組織概要や活動内容が公開されている．本章では，ヒアリング調査（2017年９月４日）において「代表的事業」として紹介があった事業を中心に論述している.

註６）イングランドの農村振興においては，国立公園内外を問わず「農林業に関わる生態系の回復・維持・増進」を重点化しており，このような課題認識はYDMTに限ったことではない．イングランドにおける農業の多面的機能への支援については，和泉（2019）参照.

註７）イングルボロー地区（the lngleborough Dales）は，国立公園内で２番目に高い山（標高723m）の周辺エリアを指す.

註８）チャリティ団体情報公開サイトにおいて，YDMTの財務報告書（直近５年分）が公開されている（http://beta.charitycommission.gov.uk/charity-details/?regid=1061687&subid=0，2018年１月14日アクセス）.

註９）商品販売収入は，2015年度末は2.4万ポンド，2016年度末は2.5万ポンドである．YDMTはウェブサイト上などでオリジナルグッズ（ガイドブック，カレンダー等）の販売を行っているが，商品販売収入は総収入の１～２％程度となっている.

註10）集計した事業の中には，LEADERプログラムが含まれる．この事業は，年度単位の決算が基本となっており，毎年，収入と支出が同額で繰越金は発生していない．LEADERプログラムの2012～2016年度の金額は，0.2万ポンド，5.7万ポンド，4.4万ポンド，3.9万ポンド，4.6万ポンドである．YDMTにおける公共セクターからの資金受入は，この金額のみとなっており，いずれの年度も収支に占めるウエ

イトは低い.

引用文献

稲垣文彦（2014）『震災復興が語る農山村再生－地域づくりの本質－』コモンズ.
和泉真理（2019）『ブレクジットと英国農政－農業の多面的機能への支援－』筑波書房.
梶田真（2015）「EU諸国における農村開発の潮流から日本の農村開発を考える」『経済地理学年報』61-2, 140-147.
柏雅之（2002）『条件不利地域再生の論理と政策』農林統計協会.
小山善彦（1999）「英国のグランドワークにみるパートナーシップによる地域再生」『環境社会学研究』5，38-50.
小山善彦（2013）「イギリスのチャリティ団体とグランドワーク」渡辺豊博編『失敗しないNPO－グランドワーク三島の20年とイギリスに学ぶ』春風社, 33-56.
中島恵理（2005）『英国の持続可能な地域づくり』学芸出版社.
西川明子（2003）「欧州連合（EU）の農村振興政策－LEADER事業」『レファレンス』53-65.
松下重雄（2004）「グランドワーク－英国の環境再生・地域再生システムの概要」『環境と経営』10(2)，75-103.
宮地忠幸・中川秀一（2018）「英国スコットランドにおける地域振興事業の性格－ハイランドを中心に－」小田切徳美・橋口卓也編『内発的農村発展論－理論と実践－』農林統計出版，269-291.
守友裕一（2019a）「地域の再生とグラウンドワーク（前）形成と初期の実践」商学論集88（1・2），71-91.
守友裕一（2019b）「地域の再生とグラウンドワーク（後）現在の実践活動」商学論集88(3)，77-96.
中越防災安全推進機構復興プロセス研究会（2015）『中越地震から3800日－復興しない被災地はない－』ぎょうせい.
八木洋憲（2009）『イギリスの地域農業マネジメント』日本経済評論社.