

地方創生リソース 活用ハンドブック

～途上国における地域マネジメントのために～



2017年10月

独立行政法人国際協力機構 産業開発・公共政策部
ガバナンス・ナレッジ・マネジメント・ネットワーク

産公

JR

17-072

地方創生リソース活用ハンドブック

～途上国における地域マネジメントのために～

2017年10月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部
ガバナンス・ナレッジ・マネジメント・ネットワーク

<表紙の写真> (左上から)

- 島根県：海士町を囲む豊かな海
- 長野県：下條村の住民参加型道路整備
- 高知県：四万十町の道の駅「とおわ」
- 島根県：雲南市の波多コミュニティ協議会による運営の「はたマーケット」
- 石川県：コミュニティに開かれた社会福祉施設である西圓寺のカフェ（佛子園）
- 宮城県：東松島の漁師と漁業研修をするインドネシア・アチエの研修員
- 熊本県：阿蘇地域での草原環境学習

このハンドブックは、プロジェクト研究「ローカルガバナンスからとらえた地方創生リソース活用調査」
(受託者：株式会社メッツ研究所、アイ・シー・ネット株式会社) の成果を基に作成したものです。

序 文

1990年代後半よりアジア、アフリカ、中南米の多くの国々で公共セクター改革の一環として地方分権化が導入されるようになったことを契機に、多くのドナーが地方行政の能力強化を支援するようになりました。しかしながら、今なお途上国の地方行政は人材・予算ともに不足しており、十分な行政サービスを提供することが困難であるのが実情です。そのため、独立行政法人国際協力機構（JICA）の地方行政支援では、行政官の人材育成とともに、住民参加型の計画・実施により公共サービスを効果的・効率的に提供していく能力を強化してきました。

一方で、東日本大震災からの復興や「地方創生」の流れのなかで、日本国内においても地域振興や地域づくりを必ずしも行政主体ではなく、官－民－住民が相互に連携して進めていく事例が出てきています。こうした視点は地方における「ガバナンス」を強化していくうえでも極めて重要なものであり、JICAが今後実施していく途上国の地方行政支援（＝ローカルガバナンス支援）にも通ずるものです。

こうした背景により、日本の地方創生の取り組みのなかで、途上国の地方行政を含むローカルガバナンス強化の支援において有用なリソースとなる組織・人材を整理・体系化し、途上国と日本の双方がwin-winになる活用方策を検討することを目的に、2016年8月よりプロジェクト研究「ローカルガバナンスからとらえた地方創生リソース活用調査」を実施しました。

本プロジェクト研究では、産業開発・公共政策部のみならず、他の課題部や国内事業部、青年海外協力隊事務局、そして国内機関からも協力を得て、日本の地方創生の取り組みを途上国支援に生かすための教訓を取りまとめました。その成果であるこのハンドブックが、JICA本部/在外事務所/国内機関、そして途上国の技術協力を担う専門家・コンサルタントによって、日本の地方創生リソースを活用した効果的な事業実施のために、広く活用されることを願っております。

最後に、本プロジェクト研究の実施にあたりご協力いただいた内外の関係者の皆さまに厚く御礼申し上げます。

2017年10月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 中村 俊之

目次

ハンドブックの使い方

第1部 地方創生リソース活用ガイド	1
序章 なぜ途上国支援に日本の地方創生リソースなのか？	1
第1章 日本の地方創生リソースの途上国への活用のポイント	4
1-1. 途上国に活用する地方創生リソースからの教訓	4
1-2. 地方創生リソースを途上国へ活用する際の留意ポイント	22
第2章 地方創生リソースの途上国への活用上の配慮事項	23
2-1. 地方創生リソースを活用した事業実施上の配慮事項	23
2-2. 途上国と日本のwin-winの関係づくり	30
第2部 日本の地方創生ケース分析シート	39
7つの事例の概要表	39
地方創生リソースからの教訓と7事例の学びのポイント	40
1. 島根県雲南市	42
2. 長野県下條村	58
3. 島根県 ^{あま} 海士町	73
4. 高知県四万十町	94
5. 石川県白山市・金沢市・小松市・能登地域（佛子園）	117
6. 宮城県東松島市	138
7. 熊本県阿蘇地域	154
参考資料	171
連携・協働による地域づくりに関する国内事例一覧（全47事例）	173
参考文献・情報一覧	182
プロジェクト研究「ローカルガバナンスからとらえた 地方創生リソース活用調査」タスクフォースメンバーリスト	186
プロジェクト研究「ローカルガバナンスからとらえた 地方創生リソース活用調査」協力者リスト	188

ハンドブックの使い方

ハンドブックの目的

東日本大震災からの復興と相まって、日本のあちこちで「地方創生」の取り組みが進められています。「こうした日本の地方創生の取り組みは日本発・地域発の国際協力として途上国支援に生かせないか、どのように活用できるのか？」という疑問に答えたのが、この「地方創生リソース活用ハンドブック」です。

途上国支援に活用されている日本の地方自治体の知見は水道や廃棄物処理などの技術がありますが、ここでは「地域の課題を解決するために、地域内のさまざまなアクターが協働して活動を実施するためのマネジメント」に着目しています。

そのうえで、本ハンドブックは、以下の目的で作成されました。

途上国への技術協力に携わるJICA職員/関係者及び専門家・開発コンサルタントを対象に、各人が携わる途上国の地域課題に対して、日本の地方創生リソース（日本の地方創生の取り組み及びその実施機関・人材）のどのような教訓を活用し、途上国のコンテキストに合わせていかに伝えるか、そして実際に関係機関・人材に依頼する際にどのような配慮が必要かを解説

ここでいう「技術協力」は主に技術協力プロジェクトや本邦研修を想定していますが、ボランティア事業や草の根技術協力事業など日本の地方機関（自治体、NPO、民間など）と接点をもつ事業も念頭に置いています。

また、日本の地方創生リソースを持続的に活用するだけでなく、国際協力事業が日本の地方創生をさらに促進する一方策としていくことが求められるなか、途上国と日本の双方がwin-winになるための連携方策・留意点もまとめています。

ハンドブックの構成と使い方

ハンドブックは、総論編「地方創生リソース活用ガイド」（第1部）と7つの事例紹介を中心とした「日本の地方創生ケース分析シート」（第2部）との2部構成です。

直面している途上国の課題や取り組んでいる案件に対して、日本の地方創生リソースを活用する可能性を検討されている方は、第1部のガイドをお読みください。ガイドを読み進めていくなかで、ガイドで述べているメッセージを裏づけする形で7つの事例の取り組みが出てきます。これらはあくまでコラム的に一部を取り出して説明しているものですので、事例の取り組みの全体像として第2部のケースシートをお読みいただくと、より深く理解できます。

以下、各章の構成と使い方を説明します。

第1部 序章 なぜ途上国支援に日本の地方創生リソースなのか？

標題のとおり、そもそもなぜ日本の地方創生リソースが、置かれた状況の異なる途上国の支援に使えるのかと考えている方にお読みいただく章です。

ここでは、各セクター案件を含めた途上国の地方開発を進めていくための関係者間の協働を調整・運営していく課題として「地域マネジメント」を挙げています。この地域マネジメントにおいて、途上国と日本の抱えている課題と取り組みの親和性を述べることで、日本の地方創生リソースの途上国支援への有用性を説明しています。

第1部 第1章 日本の地方創生リソースの途上国への活用ポイント

「地域マネジメント」の観点からとらえたときに、日本の地方創生リソースの何が途上国支援に使えるのか？それをどう伝えたらよいのか？といった疑問に答えるのがこの章です。

地域の課題にどのように取り組み、関係者との関係をいかに構築して事業・活動を進めていくのかといった観点から5つの柱を立てて、途上国に活用する日本の地方創生リソースの教訓をまとめています。本章は、途上国が抱える課題解決に必要なリソースを検討する際、あるいは途上国の地方開発に資する国内事例を探す際にも参考となることを想定しています。具体的には、「地域マネジメント」の視点から日本の地方創生リソースをとらえ直したときに、有用なリソースを発掘するための共通のポイントを提示しています。また、実際に途上国開発に活用する際、地方創生リソースをどのように取り上げて途上国に伝えていくかも併せて解説しています。

第1部 第2章 地方創生リソースの途上国への活用上の配慮事項

実際に日本の地方創生リソースを活用して事業を実施する際に、どのような点に配慮すればよいのかと考えられている方にお読みいただく章です。

2-1では、日本の地方創生にかかわる機関・人材がもつ特殊性を説明しています。それを踏まえた形で、実際に日本の地方創生リソースを途上国向けの事業（ここでは一番頻度の多い「本邦研修」）に活用するうえでどのような配慮が必要か、研修準備、実施中、実施後と段階別に説明しています。

2-2では、途上国と接点をもつことが日本の地域マネジメントにも役立ち得るのか、具体的にどのようなアレンジをすれば途上国開発と日本の地方創生がwin-winの関係になり得るかを説明しています。

第2部 日本の地方創生ケース分析シート/参考資料

第2部では7つの国内事例を紹介しています。各事例について、次の3段構成で説明しています。

- ① 地域マネジメントの取り組み
- ② 途上国への活用という観点から学びのポイント
- ③ 当該地域を活用する際の配慮事項

第2部の冒頭では、7つの国内事例の概要表とハンドブックの5本柱に基づく教訓別に7事例の学びのポイントを整理した表を提示しています。

巻末には、参考資料として、7事例以外の地方創生事例や参考文献リストを添付していますので、ご活用ください。

第1部

地方創生リソース活用ガイド

第1部 地方創生リソース活用ガイド

序章 なぜ途上国支援に日本の地方創生リソースなのか？

JICAでは、さまざまなセクターにおいて途上国の中央政府の制度構築や能力強化の支援をしています。地方における経済・社会開発の促進やサービスの質・量の改善のための体制・能力の強化の支援も実施しています。しかしながら、途上国の地方行政（地方政府もしくは中央政府の地方出先機関）は人材・予算の制約から、行政のみによって十分なサービスを提供することが困難であるため、住民や民間など行政以外のアクターが計画・実施に参画して、公共サービスを効果的・効率的に提供していく体制が模索されています。

こうした状況は、程度の差こそあれ、大抵の途上国のどのセクターにおいてもみられるものです。そのため、途上国の地方におけるセクター支援においては、各セクター特有の技術もちろん必要になりますが、それと同時に、以下の事例が示すように、どのセクターでも共通する、さまざまなアクターの協働、地域資源の活用といった視点が必要とされています。

例1) **地場産業振興（一村一品含む）**では、市場のニーズの把握と地域内外への販売網の開拓が必要であるが、まずは上記を踏まえた**地域資源の発掘と付加価値づけ**が必要。そのためには、**地域アクターが、地域を知り、課題を共有するとともに、地域内外の関係者との協働体制の構築と強化**が欠かせない。

例2) **自然環境保全**では、自然環境保全と経済振興の両立が重要なポイントとなる。そのためには、双方の分野の関係者である行政・民間・住民等との**利害調整と現場の資源の保全と活用を両立させた協働の体制構築・活動促進**が不可欠である。

例3) **防災分野**では、建物・施設の災害対策や災害予警報システム等の整備が必要となるが、それだけではなく、**コミュニティにおける住民組織や学校、宗教施設、保健所といったアクターとも連携・協働し、地域の既存のノウハウや自助・共助の仕組みを生かした防災地図の作成や情報伝達・避難行動**が重要となる。

上記の事例から、途上国の地方開発には、地域課題の解決のために、地域の資源を活用し、地域のさまざまなアクターが連携・協力する「**地域マネジメント**」が重要と

いえます。

ハンドブックでは、「地域マネジメント」¹を次のとおり定義します。

地域課題の解決及び地域の自立的かつ持続的な発展のために、地域の資源（産業・環境・人材・歴史文化など）を最大限に活用し、地域内外のさまざまなアクターが協働して、活動を運営する体制や仕組み

よりマクロの視点で途上国の地方をとらえると、直面している課題について日本の地方とある程度の親和性を認めることができます。

途上国の首都を含むいくつかの都市部では、近年急速な人口増が進んでいるものの、都市がそうした人口を吸収しきれず、雇用や都市インフラ（交通渋滞等）、環境（廃棄物）といった問題を引き起こしています。これには、都市機能の整備や産業・雇用の創出が急務となりますが、同時にそもそも都市に人口が過剰に流れすぎないようにするために地方の過疎化対策が必須になります。途上国の少なからぬ地方では、都市に人口が流出してしまったため、耕作放棄地が増え、それによって家族・コミュニティの崩壊、将来の暮らしの不安定化などが生じ、大きな課題になっています。

日本では、国全体が人口減少傾向にあります。地方ではその傾向が特に顕著で、2014年には、2040年までに896の市町村が消滅する可能性を指摘する論調も発表されています²。

国全体で見ると日本と途上国の状況は全く違いますが、地方の視点でとらえると原因に少々の違いはあっても、産業空洞化や過疎化が進展している点は共通しているのです。したがって、各地域の資源を生かす形で産業を振興させ、製品の付加価値化を図るとともに、こうした活動を実施するには、地域そのものを維持していくための意思決定や組織運営・協働のための仕組みとしての「地域マネジメント」の強化が途上国でも、日本でも重要になっているのです。

1 西野勝昭は地域マネジメントを「地域をマネジメント（経営）する客体として捉え、地域を構成するステークホルダー（関係する主体）それぞれが最適な働きをし、且つ、ステークホルダーが相互に連携しつつバランスのとれた資源配分が行われるようにして、地域を発展させること」と定義している（p.183「参考文献・情報一覧」参照）。また、寺谷篤志は地域経営を「ヒト、文化、産業、素材、その他、地域に賦存するあらゆる資源の価値を発掘し、総付加価値を引き出す社会的イノベーション」ととらえている（p.182「参考文献・情報一覧」参照）。いずれにおいても、地域資源を、地域アクターが協働して自主的に管理し、その価値を最大化する取り組みという部分で共通している。さらに、地域マネジメント学会（<http://www.armj.org/>）は、「都市・地域・地区（以下「地域」という。）を形成するハードとソフトにわたる資産体系の適切な経営管理に関し、国際的な視野のもとに幅広い学問的、科学的、実務的な調査研究を行う」ことを目的としている。

2 増田寛也（2014）『地方消滅－東京一極集中が招く人口急減』中公新書

実際に日本国内において、「地域マネジメント」の好事例は以前からいくつもみられます。特に東日本大震災からの復興や地方創生の流れにおいては、必ずしも行政主体ではなく、官－民－住民が相互に連携し、地域の価値を守り発展させる形で地域外のアクターとも提携して、自立的な地域振興や地域づくりを進める事例が出てきています。

こうした昨今の地方創生の取り組みと地方の過疎化に対する「地域マネジメント」は、置かれている基本的な状況の違いこそあれ、途上国においても何らかの示唆があると考えられます。現在の途上国の状況だけで考えると必ずしもそのまま適合するものではないかもしれませんが、今後途上国全体、特にその中での地方が直面する将来課題を見据えると、現在の日本の地方創生の取り組みは、途上国の「地域マネジメント」強化のためのリソースとして位置づけることができるでしょう。

第1章 日本の地方創生リソースの途上国への活用ポイント

1-1. 途上国に活用する地方創生リソースからの教訓

途上国の「地域マネジメント」強化のために、日本の地方創生の取り組みがリソースとなり得ると述べました。本ハンドブックでは、第2部の日本の地方創生ケース分析シートにおいて数多くの事例から7つの地域の地方創生の取り組みを選び「地域マネジメント」の特徴をまとめています。

7つの取り組みについては、テーマは産業振興、福祉、防災、環境保全、公共サービス実施運営と多岐にわたり、実施主体も行政主導や民間、住民主導などさまざまです。本章は、そうした多様な取り組みにおいても比較的共通にみられ、かつ途上国支援にも有用と考えられる「地域マネジメント」上の教訓を次の5つのポイントでまとめています。

- (1) 地域課題に取り組む**基本スタンス**
- (2) 地域課題の解決に資する**資源の活用方策**
- (3) 地域での**活動・取り組みの進め方**
- (4) 地域マネジメントにおける**アクター間の関係性**
- (5) 地域での活動・取り組み**効果の発展・波及**

上記(1)～(5)は相互に関係し合うことで地域マネジメント全体が強化され、より多くの地域課題が解決されます。

以下において、(1)～(5)の各ポイントを詳しくみていきましょう。

(1) 「地域課題に取り組む基本スタンス」としての教訓

地域資源（産業、環境、人、歴史文化など）を掘り起こし、その価値を最大限に高めていること（地域にあるものを磨く）

地域課題に取り組むにあたり、まず何から始めるか。事を起こすポイントとして、ここでは、**地域の中に既にある資源に着目することの重要性**を指摘しています。すなわち、産業振興や農村開発などの分野において、地域外の資源に依存した取り組みではなく、**見過ごされやすい地域の中にある資源がもつ本来の価値を見直し、引き出している**ことが第1のポイントになります。

① 地域課題と資源の認識機会の設定

地域課題に取り組むにはまず、**地域内部に目を向けるモチベーション、地域としての課題への認識**が必要です。ただし、途上国で地域の課題や資源を発掘する活動を実施する際に、必ずしも地域に「ないもの」（課題）ばかりに目を向けるのではなく、「あるもの」（資源）を探し、それをもって課題を解決することができないかを検討する視点が重要になります。

以下の2つの事例は、実際の地域マネジメントの具体的な活動を始める前に、地域自身で地域の魅力と課題を認識する取り組みをしている点で共通しています。

高知県四万十町の地域組織の事例では、地域の自然環境を生かして古くから作られてきたお茶や栗など農産品の価値を見直すことから始めました。栗については他の地域より優れた品質に注目し、お茶については、古くから地域内で生産され日本で初めての紅茶として販売したという歴史に注目し、新たな商品化が進められました。実はお茶や栗といった昔から地域にあった資源に行きつくには、丸1年を費やして地域資源調査を実施したことが背景になっています。「四万十ドラマ」の創業時の唯一のスタッフは農協の職員であったことから、当時の人脈をたどって、地域のさまざまな生産現場を訪ね歩いて調査をしています。こうして、「四万十川に負担をかけないものづくり」という独特の事業理念の下で地域内アクターに呼びかけ、産業の再生や環境保全活動、起業などに取り組んでいます。（第2部 p.96）

島根県^{あまちょう}海士町では、海に囲まれた島という、見方によっては不利な地理的・社会的条件について自然環境や歴史文化といった視点から価値を見直し、これらに因む資源を活用した地域づくりに取り組んでいます。ここに行きつくには、島の内部の人たちの尽力もさることながら、商品開発研修生などの形で島に入ってきたソトの人たちとの交流のなかで改めて地域の魅力を再認識したことの積み重ねでもあります。その結果、地域全体で「ないものはない」と宣言して自分たちの島に独自の価値づけをして、地域外との交流や産業おこしをしています。(第2部 p.76)



海士町キャッチフレーズ
「ないものはない」ポスター

2つの事例ともに、自分たちの足元にある当たり前と思われた自然環境や歴史文化を含めた資源に対して、地域内のアクター間で都会とは違った独自の価値づけをして、その価値を最大化するための取り組みをしているのです。地域の身近にある資源であるがゆえに、地域の住民や地場産業従事者などにとって、いわば「自分ごと」として取り組みやすく、成果に対してもやりがいを感じやすいこと、無理をしないで身の丈に合った事業・活動規模となることから、持続性を保ちやすい面もあります。

そして何より、高知県四万十町でも島根県海士町でも、自然環境や歴史文化、そして地域で生きてきた「人」も含めた地域資源の価値をストーリーとして押し出したことで、他の地域にはない独自性があることを強くアピールしました。その結果、市場での地域商品の競争力が高まり、地域への観光客や移住者が増加するといった効果がありました。

② 地域価値の共有と地域資源の掘り起こし/呼び起こし

「地域資源」と一言で言っても、産業・環境・観光資源のような「掘り起こす」べき資源と、地域社会の慣習やコミュニティの結びつきのような人々の心の中にあって「呼び起こす」べき資源があります。後者の資源活用の例としては、以下のようなものがあります。

島根県雲南市や宮城県東松島市では、昔ながらの地域住民間の助け合いや共同行動が残っている点を生かして、小学校区程度の規模で地域自主（自治）組織を結成し、公共サービスの一部を住民たち自身で運営したり（雲南）、共助による復興まちづくりを実施（東松島）しています。（第2部 p.43、139）

長野県下條村では、コミュニティに古くから伝わる「道役」の慣行を呼び起こす形で共助により身近なインフラ整備を進めています。住民たちはコミュニティ道路の整備を「楽しい行事の1つ」としてとらえて自主的に取り組みを進めています。（第2部 p.61）

途上国の地方開発支援においても、地方開発の関係者（行政官・企業・住民など）が上記のような取り組みについて日本の地域のさまざまな立場の関係者から話を聞くことにより、「自分たちでもやってみよう」というモチベーションを醸成することが期待されます。それを踏まえて、実際に技術協力プロジェクトにおいて現場で具体的に地域の課題や資源を発掘する活動（ソーシャルマッピングやSWOT分析など）の実施を支援することも考えられるでしょう。さらに、彼ら自身が地域の課題や資源発掘の活動を通じて、よそにはない、自分たちの地域で守り、育てるべき価値を見出すことを支援することが重要になります。この「守り、育てるべき価値」こそが、地域を復興するマネジメントが依拠すべき中核となるのです。

(2) 「地域課題の解決に資する資源の活用方策」としての教訓

地域資源の活用において、地域価値を最大化する形で企画から実施・フォローの「トータルデザイン」と、地域資源を持続化する形で多様な事業や組織と組み合わせた「総合プロデュース」をしていること

地域の中にある資源を掘り起こし、その価値を見出したら、その価値を最大化するための活用方法を検討することが必要になります。

① 地域価値を最大化するトータルデザイン

地域資源がもつ価値や魅力を最大化するには、製品の開発・生産・流通・販売、事業の企画・関係者調整・実施運営・フォローといった具合に一連のプロセスを包含する形でデザインすることがポイントになります。

高知県四万十町の「四万十ドラマ」では、「四万十川に負担をかけないものづくり」を統一理念として、四万十地栗そのものや日本で初めて紅茶が生産された地であるといった歴史的ストーリーのもと、地域資源のもつ価値や魅力を最大化する形で商品を開発しています。そして価値や魅力が最大化された商品を道の駅やインターネット、都心のデパートへの出店など多様な流通経路を開拓して、販売展開しています。

(第2部 p.98)



道の駅「四万十とおわ」で売られている
四万十地栗商品

島根県海士町では、役場（地方行政）と第3セクターが主導して「海、塩、潮風」をキーワードに打ち立て、美しい海で取れたイワガキ（岩牡蠣）や天然塩、潮風の恵みを受けてミネラル豊富な牧草で育った隠岐牛といった商品をつくり出し、それらは東京築地の市場でも高値で売れる逸品となっています。(第2部 p.77)

前記2つの事例に共通しているのは、市場ニーズに合わせつつも、あくまで地元の雇用の場が確保されるために、地域資源の価値を最大化することで第1次産業が成り立つ形で第6次産業化（トータルデザイン）を実現している点にあります。

途上国でも、コミュニティや地域レベルでの一村一品や地場産業振興、自然環境を生かした観光といった地域振興を支援することがあります。こうした活動に従事している人が上記の事例に触れることで、都会にはない自分たちの地域の有形/無形の価値や資源を見出し、それを相対化・最大化する形で、商品や地域自身を売り込む必要性を認識する一助になることが期待されます。

② 地域価値を多様な角度から最大化・持続化するトータルプロデュース

地域価値に基づいて地域資源を最大化する事業をデザインするだけでなく、その価値を将来にわたって持続させるために、多様な商品・組織・事業を組み合わせる総合プロデュースすることもポイントとなります。

以下の事例にみる総合プロデュースでは、地域における経済・社会・環境のバランスが保たれるような事業がつくられ、地域の持続性強化に貢献していることも重要な点です。

高知県四万十町では、「四万十川に負担をかけないものづくり」という事業理念をベースに、「ローカル、ローテク、ローインパクト」の3本柱を相互に関連させた事業展開をしています。「四万十ドラマ」による地域資源を生かした商品づくりとは別に、NPO法人「RIVER」による四万十川の自然環境を守る活動、「いなかパイプ」によるインターンや移住・就職を通じた地域内外と協働するネットワーク構築を併せて企画・実施しています。また、四万十町の女性グループ「十和おかみさん市」の取り組みのように、環境に負担をかけない野菜づくりから加工・直売、レストラン、ツアー実施まで、各メンバーが時間をかけてさまざまな事業を試行しながら方向性を見出し、独自の共通ルールをつくって連携を強めていくような、いわばボトムアップ型の展開もあります。こうした多様なアクターによる多様な事業が組み合わさって、「四万十」という地域ブランドを高めることを通じた地域再生につながっています。

(第2部 p.101)

石川県の「佛子園」の各施設においても、「ごちゃまぜ社会」という価値を体現するために、障がい者/高齢者福祉施設にとどまるのではなく、温泉やカフェ、ジムなど地域住民も気軽に立ち寄れる多様な場を整備しています。障がい者/高齢者と地域住民がお茶を飲みながら自然に交流していくなかで、双方が協働した多様な取り組みを企画・実施するに至っています。(第2部 p.132)



廃寺「西園寺」を活用して地域に開かれた「佛子園」の福祉施設

途上国において、ここまで包括的に事業・活動を実施することは容易ではないかもしれませんが、単に地域資源を外に向けて売り込むのではなく、その資源がもつ価値を外にPRすることで、その価値を持続していく仲間の輪を広げる活動は、途上国の地域でも有用であると考えられます。そのため、途上国の地方開発の関係者が上記の事例に触れることで、当該地域なりの具体的な活動を検討するきっかけをつくることはできるでしょう。

(3) 「地域での活動・取り組みの進め方」としての教訓

取り組み自身の継続のための措置や将来にわたり地域が持続・発展していくための取り組みが行われていること

「地域マネジメント」の取り組みの進め方として、地域の持続性を保つことは極めて重要であり、ひいては個々の事業の継続性の確保についても重視すべきです。

① 地域事情に合った事業の選択

そのためには、外部からの投入がなくなると自然消滅してしまうような事業ではなく、取り組みそのものに地域に根づいて継続していくような措置が取られていることがポイントになります。

熊本県阿蘇地域では、草原再生の取り組みを一般市民や企業にアピールして幅広い関心を集めるとともに、活動のための自己資金を調達する目的で「阿蘇草原再生募金」を創設しました。その後、県が募金の安定的運用のための財政措置として「阿蘇草原保全支援システム」を構築。募金は、「募金事務局」の運営のもと、放棄地の野焼き再開や野焼き支援ボランティアの運営、草原環境学習などの費用の助成に充てられています。(第2部 p.160)

途上国の地方開発においては、日本と比べて財政基盤が弱いゆえ、地域の自然条件・社会条件に適合し、将来も地域に根づいていく身の丈に合った事業の選択が「地域マネジメント」では重要となります。もちろん、中央政府による制度化を通じて当該取り組みのための恒常的な予算を確保していくことも重要ですが、それをもってしても、途上国では地方行政単独で十分な行政サービスを住民に提供するには限界があるのが実情です。そうした国々では、特にコミュニティに近いレベルの小規模インフラ（道路や簡易給水、灌漑など）の維持管理・修復事業ほど、住民を巻き込んだ「協働型サービス提供」を検討する必要があります。

長野県下條村の建設資材支給事業の例では、昔からの「道普請」の慣行を生かして、裨益者である住民たちによる小規模な道路や灌漑の維持管理を促進することを通じて、事業の持続性を確保しています。行政サービス（身近な道路や小水路などのインフラ整備）の受け手である住民自身が主体的に事業を計画・申請し、行政から資材の供給を受けて工事を行うことで、経費も行政による工事と比べて5m幅×100mの道路改良舗装工事で約10分の1に節減されています。（第2部 p.61）



下條村での住民による道路整備

島根県雲南市の地域自主組織の事例では、住民自身が身近な地域課題を発掘し、必要な公共サービスをすべて行政に頼るのではなく、一部を住民たち自身で運営しています。最初はできるところから無理なく始めて、一定期間経過した後でそれまでの取り組みを見直すことで、持続的な仕組みを構築しています。こうして事業を進めるうえで地域の実情に合わせて受益者である住民自身が一部事業の実施者となることにより、財政面でも、住民たちの当事者意識の面でも持続性が保たれているといえます。（第2部 p.46）



雲南市鍋山地区での水道検針を通じた高齢者見守り事業

このようなこれまで行政が担っていたサービスの一端を住民たち自身が担う事例は、途上国の地方開発においては極めて有用な参考となります。途上国支援においては、こうした日本の取り組みを実際にみせること自体が大きなインパクトになるでしょう。さらに「地域マネジメント」の観点に立つと、途上国から見ると経済発展していると思われる日本においてあえてこのように住民自身が行政サービスの一端を担うようになった背景は何か、住民たちはそれをどのような体制・方法で実施運営しているのか、住民たちの事業実施に対して行政はどのような関与をしているのかといった点がポイントです。これらについて行政や住民たち自身から直接話を聞き、途上国の地域への適用可能性を検討することが求められるでしょう。

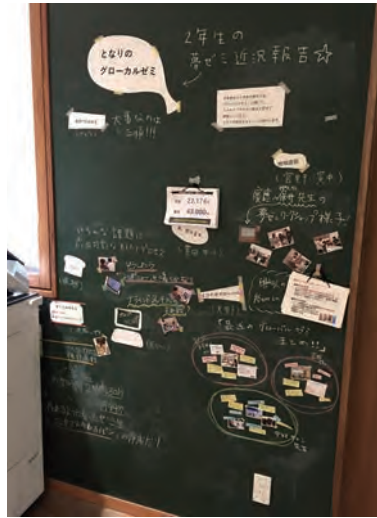
② 地域社会未来を担う人材への投資

また、事業の持続性のみならず、**地域自身が将来にわたり維持・発展していくための取り組みが行われていることも「地域マネジメント」の大きなポイントになります。**

途上国でも、日本でも、地域の課題や資源を認識し、地域特有の価値を共有することは、基本的に地域の行政官や住民（=大人たち）によって取り組まれます。しかし、地域の将来を考えたときには、**地域を担っていくことが期待される若者を巻き込むことが必要になりますし、若者や子どもの視点から地域をとらえたときに、大人たちとは違った課題や資源が見出されることもあります。**

島根県海士町では、地元の高校で「課題先進地」である地域を逆手にとらえ、都会では学ぶことのできない地域の魅力や課題を地域の人たちから学び、具体的な地域振興・課題解決策を考える取り組みをしています（「夢ゼミ」「島留学」）。これにより、島独自の資源や価値に魅力を感じ、卒業後島を出ても、将来は地域に帰ってくる人材を育てています。

(第2部 p.79)



隠岐国学習センターでの「夢ゼミ」報告

長野県下條村では、「中学校生徒会議会」と称して、生徒が地域の課題を見つけ、その解決策を発表する取り組みを実施しています。発表されたいくつかの提案は実際に村の施策として実施されているものもあり、役場が真摯に対応することで、子どもたち自身が村の一員であると自覚するようになります。

(第2部 p.64)

上記のような子どもたちの教育に地域から課題や魅力を学ぶ島根県海士町や長野県下條村での取り組みは、子どもたちの課題解決力や創造性を育成するだけでなく、**地域住民にとっても子どもたちに伝えることを通じて地域社会の慣習やコミュニティの結びつきといった価値の「呼び起こし」につながっています。**さらに、**ともすると、通常の教育では都会的な価値に流されて若い世代が地域から出ていってしまうところ**

を、あえて地域価値を都会の価値とは差別化した形で認識することで、将来にわたってその価値を最大化・持続化させていく人材が育っていくことも期待されます。

(1)でも述べたとおり、途上国の地方開発支援においても、現場で具体的に地域の課題や資源を発掘する活動を実施することが考えられます。その際、地方開発の関係者（行政官・企業・住民など）が島根県海士町や長野県下條村の子どもたちとともに地域から学ぶ取り組みに参加したり、活動報告を聞くことで、自国の地域活動に地元の大学生や若者を入れる有用性や、地域課題に対して若者自身の自主的な活動を支援する可能性を検討することができるでしょう。

(4)「地域マネジメントにおけるアクター間の関係性」としての教訓

地域の取り組みを実施・発展させるために、多様なアクターが関与する地域内ネットワークが確立されていること

掘り起こした地域資源を総合プロデュースするには、多様なアクターによる多様な事業を組み合わせることで、その付加価値を高めていくことが求められます。

① 目的を共有したアクター間の合意形成・調整・協働の仕組みづくり

上記を可能にする「地域マネジメント」のためには、地域内の多様なアクターがそれぞれ役割を担い、相互のつながりをつくり、運営していることが重要です。

以下の2事例では、まずは身近なグループから活動を始め、課題認識やめざす方向性を共有するもの同士が集まって緩やかな情報共有のネットワークを形成し、徐々に協働のための合意形成・調整機能を強化させている点がポイントになっています。

島根県雲南市では、行政と各地域自主組織が対等の立場で話し合う「地域円卓会議」という場が設けられています。関係者同士が水平的な関係の下で互いの経験を共有し学び合うことにより、各地域自主組織自身の取り組み成果の向上や能力強化につながっています。また、行政と地域組織との間で課題解決のために協議することにより、地域自主

組織共通の活動のための制度や体制の改善につながっています。(第2部 p.47)



雲南市の地域円卓会議概念図

高知県四万十町^{とおわ}十和地区の事例では、「四万十ドラマ」「十和おかみさん市」を含む地域企業や団体が「十和を考える会」という連携の仕組みをつくっています。月に一度、この仕組みに賛同する地域企業や団体が、地区内の産業の課題と今後について話し合いをし、産業活性化のための事業計画策定、実施体制の構築、事業実施までを責任をもって遂行していくこととしています。(第2部 p.106)

途上国の地域においても、小さな地域を単位とした自治会的な組織もしくは会議体、家畜グループや生計向上グループといった活動テーマを基盤とした組織が存在しています。まずは、そうした組織・グループを見出し、それぞれがどのようなメンバーによってどのような合意形成が図られているのかを把握することが重要です。1つのコミュニティで住民が複数の組織・グループに所属していることもあります。特に地域を単位とした組織とテーマを単位としたグループは、コミュニティ開発においては縦系・横系の関係でそれぞれが役割・機能を分担させつつ、相互に補完し合っていることもあるので、そのような関係性を把握することが重要です。

そのうえで、それぞれの組織・グループが共通の課題やめざす方向性を有するときに、プロジェクトで第三者的に相互の組織・グループを仲介して、それぞれの認識・活動を共有する場を設定することもできます。さらに、コミュニティの組織・グループ間の仲介にとどまらず、行政や外部NGOとの橋渡しをすることも考えられます。こうして、地域課題の解決や地域価値の共有・最大化のために、コミュニティ内の組織・グループのキャパシティを前提に、他のアクターとのネットワークを形成する際の1つの事例として、上記の日本の事例を紹介し、自分たちに合ったネットワークの形を検討してもらうことが効果的でしょう。

また以下の事例では、身近なグループの問題意識ではなく、より広域的な課題認識から活動が始まっているので、地域内のネットワークにも地元の関係者はもちろん、国や県といった広域的な課題に取り組む関係者が含まれています。

熊本県阿蘇地域では、広域に広がる草原の再生を目的として「阿蘇草原再生協議会」が設置されています。ここでは、草原を保全するアクターはもちろん、草原を生産の場とする農畜産業者も含めた国・県・市町村・組合・地元NPOなど多様なステークホルダーがかかわって、草原の保全と、農畜産業の振興、地域社会の再構築を同時に実現するために、互いが了解できる範囲で、優先する事業や役割を調整しています。(第2部 p.157)



阿蘇草原再生協議会総会の模様

途上国の地域でも、必ずしも地元の関係者だけで事業が決定されているわけではなく、むしろ国の予算を使って出先機関が事業を実施しているところが少なくありませ

ん。そのため、地域レベルの事業においても、多様な関係者の調整が求められています。こうした調整は決して容易ではありません。しかし、そのことは途上国も日本も同様です。その意味で、そうした調整がうまく行われている1つの事例として熊本県阿蘇地域の事例をみることにより、途上国の地域に合ったセクター間調整、事業関係者間調整の方法について模索を促すことは期待できるでしょう。

② 多様なアクターを動かす重層的なリーダーシップとファシリテーション

多様なアクターが関与する地域内ネットワーク強化には、関係者を束ねるだけのリーダーシップとファシリテーションが重要になります。リーダーシップについては、トップのリーダーシップが大事であることはもちろんですが、必ずしもそれだけで物事が動くとは限らず、トップリーダーを支える、ときにはトップリーダーを上手に動かす役のミドルリーダーも重要になります。

以下の2つの事例では、行政のリーダーシップ形態に違いはありますが、それぞれが「地域マネジメント」の強化に貢献しています。どちらの事例もトップリーダーとミドルリーダーの間の信頼関係を基にして、それぞれの立場から地域の多様な関係者に働きかけをして、ネットワーク強化に貢献している点がポイントになっています。

島根県海士町の事例では、行政トップである町長が強力なイニシアティブを発揮すると同時に、実務を担当する課長クラスがイニシアティブを実現するための具体的な事業を計画します。そして、これを進めるために島の内外からリソースパーソンを巧みに巻き込み、ネットワークを機能させています。(第2部 p.87)



「明日の海士をつくる会」メンバーと
山内町長（前列中央）

島根県雲南市の事例では、行政の中堅層がトップリーダーを立てつつ、地域に頻繁に足を運び住民と同じ目線から課題や取り組みを共有することで、地域と行政が相互補完できる信頼関係が構築されています。(第2部 p.55)

途上国で同様の形をとることは容易ではないかもしれませんが。しかし、例えば、ミドルリーダーが地域の現場との関係を構築して取り組みを支援し、ある成果が出た段

階で、それをトップリーダーに示してコミットメントを得ることは、不可能なわけではありません。そのような可能性も含めて、途上国のトップリーダーとミドルリーダーをセットにして上記の事例をみせることで、自国の地域である1つの目的に向かってトップとミドルがそれぞれどのようなアクションをとることが可能かを検討できるでしょう。

また、ファシリテーションについては、以下の事例が示すとおり、**地域住民を含めた地域アクターが主体的に協働していくための黒子的な支援・調整役が重要**になります。

石川県の「佛子園」の事例では、「佛子園」の施設を建設する際やその施設を核に「ごちゃまぜ社会」をコンセプトとした地域活動をする際において、「佛子園」のスタッフが地域コミュニティに入って地域住民の声を聞いたり、PCMワークショップを開催しています。さらに地域住民が障がい者や高齢者と一緒に事業を企画する支援をする形で、黒子的なファシリテーターの役割を担っているのです。

(第2部 p.134)

途上国の「地域マネジメント」においても、行政の普及員やNGOのスタッフが、コミュニティに入って住民のニーズやコミットメントを引き出し、ときに多様なアクターを結びつける役割を担っています。分野・テーマは違っても、ファシリテーターとなる者が地域住民とどう接するのか、いかに関係者との橋渡しをするのかといった基本的な行動規範には共通点があり、途上国のコンテキストに置き換えても学ぶべきものが多くあります。

(5) 「地域での活動・取り組み効果の発展・波及」としての教訓

地域の取り組みを持続・発展させ、その価値を広げるために、地域外のアクターとも連携していること

地域課題の解決や地域内資源の総合プロデュースのためには、「地域マネジメント」の取り組みそのものの持続性を確保することは重要です。地域自身の取り組みによっても一定程度は確保できますが、当該地域を取り囲む外部環境も地域の取り組みの持続性を左右する大きな要因です。そこで、外部とのネットワークにより、当該地域の価値や進めようとしている取り組みの意義を共有する人々を増やし、それによって、総体としてその価値を高めることが重要になります。

① 地域資源の最大化に寄与する外部人材の活用

以下の2つの事例では、地域の価値・ニーズに共感し、アイデアや財源、ときには販路・市場や行動をともにする仲間/パートナーとして外部リソースと連携している点がポイントとなっています。

島根県海士町では、都会にはない島の価値について「ないものはない」というキャッチフレーズを掲げ、その価値に共感し、さまざまな角度から最大化することに貢献する仲間を島の外から受け入れてきました。それがイワガキをはじめとする産業振興や島前高校の魅力化、さらにはIターン者が設立した民間企業「巡の環」の海士町の人・もの・環境すべてを素材にしたメディア（伝える）、教育（学ぶ）、地域づくり（根ざす）事業につながっています。こうした外部アクターが今では地域の一員として根づいて地域の人々と一緒になって地域価値の最大化に寄与するとともに、持続可能な社会のモデルをめざす海士町の取り組みを後押ししています。

(第2部 p.89)

宮城県東松島市では、東日本大震災の復興支援で入ってくる多様な外部リソースを地域ニーズに合わせて活用するため、中間支援組織を設立しました。地域内・地域外のアクター間の膨大な調整を行うには、市役所の限られたキャパシティでは対応に限界があります。そこで、中間支援組織が、行政による復興計画に基づきつつ、さまざまな地域コミュニティのニーズを踏まえ、民間企業や大学といったアクターとパートナーシップを組むことで、行政の枠では実施が難しい事業も含めた多様な事業展開が可能となっています。(第2部 p.141)



中間支援組織「東松島みらいとし機構 (HOPE)」の取り組み

途上国では、大学やNGO関係者などの外部人材が考えられますが、ときにはこうした外部アクターと地域内部の関係者が一緒になって、上記の日本の取り組みをみることで、途上国の地域内外のアクターが同じ地域価値を共有し、相互に何ができるのか考える機会をもつこともできるでしょう。

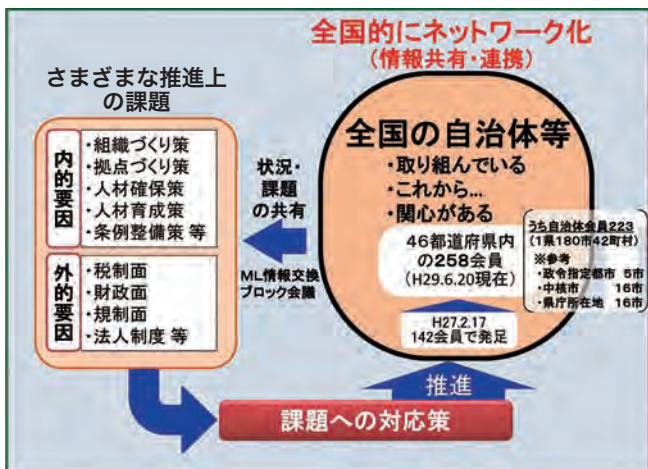
② 地域の価値を共有し、発展させる地域間ネットワーク

地域の取り組みを持続・発展させるには、当該地域と同様の取り組みをしている地域や地域の課題や価値を共有する他のアクターとネットワークを構築することも有効な手段となります。

以下の3つの事例では、価値を共有する外部と共同戦線を張ることで、自分たちだけでは難しい自らの取り組みの自立発展性を高めています。

高知県四万十町の事例では、「四万十ドラマ」が主導する「あしもと逸品会議」というプロジェクトがあります。地域価値を生かした商品を社会にPRしていくという共通目的のもと、全国の第一線で活躍する地域の生産者、流通事業者、サポート事業者が集まり、自らの地域で開発したノウハウを発信するとともに、他地域のノウハウも積極的に取り込み、おのおのがつながることで、相互に取り引きをしたり、共同で新たな製品開発を試行する場にもなっています。(第2部 p.106)

島根県雲南市では、自ら取り組んでいる「小規模多機能自治」について、共通課題を抱える外部の他の地方自治体や専門家に呼びかけて「小規模多機能自治ネットワーク会議」を設立しました。情報共有等により互いに高め合うだけでなく、小規模多機能自治を促進する法人制度づくりのため中央政府に対しても働きかけを行っています。すなわち、同様の地域課題・価値をもつアクターとネットワークをつくることで、取り組みに関する情報共有はもちろん、自身の地域が進める取り組みの価値や課題解決にかかる機運を国レベルにまで引き上げているのです。(第2部 p.51)



小規模多機能自治推進ネットワーク会議概念図

島根県海士町では、島の商品を単独ではなく、離島という同じ状況にあるところと共同で「離島キッチン」というレストランとして外部に売り込むことで、海士町のみが一人勝ちするのではなく、海士町がもつ「離島としての地域価値」を総体として拡大し、賛同者を増やしています。(第2部 p.82)

途上国においても、地域レベルでの水平的なネットワークは、各地域のグッドプラクティスを共有する、さらにJICAプロジェクトというドナーが仲介することで地域レベルのネットワークから出てきた現場に根ざした問題認識を中央のカウンターパート省庁に橋渡しをして政策・制度改善の検討を促す、といった可能性をもっています。そこで、途上国の地方開発に関係する中央・地方のアクターに上記日本の取り組みを紹介することにより、彼らの取り組みと身の丈に合ったネットワークや活動を検討する一助となるでしょう。

1-2. 地方創生リソースを途上国へ活用する際の留意ポイント

分野・セクターを問わず、途上国の地方開発には、地域の資源を活用するために地域のさまざまなアクターが連携・協力する「地域マネジメント」が重要であると述べました。途上国の「地域マネジメント」を強化するために、日本の地方創生リソースを活用するにあたって前提として留意しておくべきポイントとして、以下の2点が重要です。

① 取り組みの背景、アクター間関係などの包括的な把握・理解

適用にあたっては、当該地域の一部の取り組みのみに着目するのではなく、当該取り組みが成立している背景と関係アクターの包括的な把握が重要です。

例えば、島根県海士町の事例において、イワガキや隠岐牛の産業振興の取り組みだけにとらわれると、技術や設備だけに目がいて他の産業振興策と代わり映えのしないものにみえるかもしれません。同じ産業振興でも、当該取り組みに至った社会・経済的背景、それに対応した行政の戦略、官民の連携・協力体制、外部リソースとの関係性や影響・効果などを包括的に理解したうえでとらえ直すと、その取り組みの独自性や「地域マネジメント」として真に学ぶべきポイントがみえてくるでしょう。

② 当該途上国の組織や取り組みの置かれた状況に合わせたリソース適用

途上国の現場における社会・組織体系の違いを踏まえて、日本の地方創生リソースを途上国のどこの組織や取り組みに対してどう適用するかを想定したマッチングが重要です。

例えば、ある途上国の地方で地域組織の再編成とコミュニティ活性化を進めるというケースにおいて、島根県雲南市の地域自主組織の事例を適用しようとする場合、そもそも雲南市のような規模や方法で運営されている地域自主組織そのものはほとんどの途上国にはないので、そのまま活用するには無理があります。そうであれば、当該途上国の地域のどのような組織・グループにどこまでの機能を担わせるかを検討し、そのうえで雲南市の地域自主組織マネジメントのどこまでを適用し得るのかを考えるのが、橋渡しとしては重要になります。

第2章 地方創生リソースの途上国への活用上の配慮事項

2-1. 地方創生リソースを活用した事業実施上の配慮事項

前章では、途上国の地方開発に有用な日本の地方創生リソースの教訓を示し、実際に置かれている状況が異なる途上国へ活用する際の留意点を説明しました。これらを踏まえて、実際に地方創生リソースを途上国開発支援のために活用すべく、具体的な地域や組織・人に依頼をすることになります。

実際に地方創生リソースを活用するJICA事業としては、以下のようなメニューが考えられます。

●本邦研修（国別研修、課題別研修、青年研修）

特定国の特定テーマにおける技術協力プロジェクトのカウンターパートを対象とした国別研修をはじめ、当該日本の地方機関が主導する形で多国籍向けの課題別研修、青年研修が考えられます。

●専門家・調査団派遣

実際のケースは限定されますが、国別研修等で協力いただいた日本の地方の受入機関関係者を短期専門家や調査団員として派遣し、現地セミナーで地方創生の取り組みを発表する、途上国の地域を視察して関係者と意見交換をするといったことも考えられます。

●草の根技術協力

本邦研修等で国際協力への理解や特定国とのつながりが深まった段階で、当該日本の地域機関が主体的に提案する形で特定の国の特定テーマで相互に経験・ノウハウを交流することが考えられます。

●ボランティア事業（青年海外協力隊・シニア海外ボランティア）

日本の地方創生に取り組む自治体や団体、民間のスタッフをボランティアとして現職派遣することや、逆にボランティア経験者が日本の地方創生の現場で活躍することが考えられます。

●中小企業海外展開事業

日本の地方創生的一端を担う中小企業の経験・ノウハウを生かして、途上国で事業展開し、課題解決に役立てることが考えられます。

しかし、上記の事業への活用を考える際に、地方創生リソースは他のリソースとは異なる特殊性をもつがゆえに、いくつかの特別な配慮が必要になります。ここでは、上記メニューのなかでも地方創生リソースへの依頼が最も多いと思われる本邦研修を例にとって、段階別の実施上の配慮事項を説明します。

(1) 地方創生リソースの特徴

事業実施上の配慮事項に入る前に、地方創生リソースは他のリソースと比べてどのような特徴があるのでしょうか。

まず、地方創生リソースの窓口となることが多いと考えられるのが地方自治体です。地方自治体は、当然ながら市民に行政サービスを提供することが存在目的となっており、ODAや途上国支援を目的とした組織ではありません。姉妹都市交流を実施している自治体であれば、国際部署をもっている自治体もありますが、総じて海外、特に途上国と交流すること自体、頻繁にはないのが実情です。自治体によって国際協力の経験や熱心さが違いますが、すべての自治体がODAやJICA事業に精通しているわけではありません。通常は自治体の中で業務をしており、代替要員もいません。地方創生の取り組みが有名なところは、国際協力事業ならずとも、日本中から頻繁に視察者を受け入れています。しかしながら、民間企業のように、視察アレンジや研修をビジネスとして実施することも適いません。そのため、どんなに地方創生の取り組みがすばらしくても、それを途上国の人に伝えるために多くの手間暇をかけることが難しいのが実情です。特に実際に自治体の職員に途上国の現場に行っていただくのも、こうした状況を縫っての出張となるので、1週間程度と短期間に限定されるのがほとんどです。日本での研修のアレンジについても、議会对応など時期によって繁忙期があるので、スケジュール調整などが非常に厳しくなる場合があります。

また、地方創生リソースには地域住民が含まれる場合が少なからずあるのが特徴です。地域住民の取り組みは、企業や団体が業務として実施しているものと違い、生活の一環として実施しています。そのため、地域住民の取り組みを見せてもらうということは、彼らの生活の一部を見せてもらい、プライベートな空間にお邪魔をすることを意味します。また、地域住民自身もそれぞれに仕事を抱えていることが少なくなく、例えば農業を営まれている方であれば、当然田植えや収穫期といった農繁期には対応が難しくなる場合があります。地域コミュニティに視点を移すと、地区・コミュニティごとに特有のしきたりや合意形成、人間関係があり、地域コミュニティレベルで何かをすることとなると、そうした地域の有形無形のルールが働くこととなります。

(2) 研修実施上の配慮事項

① 基本姿勢

上記のような地方創生リソースの特徴を踏まえると、「ODAとして途上国の国づくりに貢献することが当たり前」としてとらえるのではなく、「地域住民へのサービスに充てるべき時間もしくは地域住民自身の生活の時間を割いていただいております」という基本認識をもつ必要があります。

しかし、それでもこれまでご協力いただいた自治体や地域住民の多くは、途上国からの研修員を大切な客人として、彼らなりの方法で最大限のおもてなしをしてくださっています。こうした心遣いに対する感謝を忘れず、そうした心遣いに何らかの形で応えする姿勢が大切になります。

ODAは国民の税金によって賄われています。そのODA事業の一端が地域の人たちの善意によって担われているのであり、かかわってくださった方々が「大変ながらもやってよかった」と思っていただけ形にすることが、納税者としてのODA事業の理解にもつながっているのです。

② 研修準備段階での配慮事項

• 地方創生リソースに対する事前の情報収集

実際に日本の地方創生リソースを本邦研修で活用するにあたっては、いうまでもなく事前に当該地方創生の取り組みの経緯や関係者に関する情報を文献やインターネット（p.182「参考文献・情報一覧」参照）等を通じて収集することが重要です。そのうえで、当該国の当該テーマの課題の観点からどのような点を学びのポイントとしたいのかを明確にすることが、先方への依頼をスムーズにすることにつながります。

• 中心コンタクト窓口の明確化

地方創生の取り組みは、多様なアクターによる多様な活動によって成り立っているケースが多いため、実際に研修のリソースとなるアクターも複数存在することがよくあります。しかし、複数のアクターにバラバラにコンタクトするとかえって混乱する恐れがあります。有名な地方創生の取り組み事例をもつ地域ほど、日本のあちこちの地域からの視察を受け入れているケースもあるので、まずはそうした受け入れ窓口になっている当該取り組みの中心的な位置づけにある機関を見出すことが先決です。そこに当該地域での研修の全体像と途上国に伝えたい学びのポイントを伝えて、具体的なアレンジを相談した方が良いでしょう。

• 適切な研修時期の検討

上記（1）で述べたとおり、自治体も地域住民も時期によって繁忙期があり、いつでも研修受入ができるわけではありません。研修の依頼の際には、当然ながらそうした繁忙期を避ける必要がありますが、それがいつかわからない場合は、早期にコンタクトをとり、そうした時期を伺ったうえで、研修時期を調整することが重要です。

また、地域住民の取り組みを研修で取り上げる場合、地域住民は平日の日中は地域の取り組みとは別の仕事をしていることもあるため、研修は夕方から夜間や土日になっ

てしまう場合も十分あり得ることを織り込んだ研修日程を検討しておく必要があるでしょう。

• 事前の打合せ

上記（1）で述べたとおり、地方自治体や地域住民は必ずしも国際協力業務に精通しているわけではありません。研修員受入に際しては、研修内容以外にも宿泊や交通から食事、地域住民との交流に至るまで非常に細かな配慮が必要になってきますが、業務に精通していないと、1つひとつのアレンジや経費支出を適切に実施することは至難の技です。また、地方創生の取り組みは、地域住民を含めた多様なアクターが関係するため、それを伝える研修も通常の会議室での座学だけに終わることなく、視察や意見交換、場合によってはフィールドワークに至る多様な内容が想定されます。そのため、研修実施においては、可能な限り直接現地を訪問して関係者と事前の打合せをすることが重要になります。都会でのビジネスと違って、地方では直接顔の見える関係が相互信頼の構築において極めて重要視されます。その意味でも、直接地域の現場に足を運んで話をすることが研修の成功の絶対条件といえます。

事前の打合せでは、JICAの手続きをできる限り丁寧に説明する一方で、地域の事情によってアレンジしなければならない場合は、すぐにできないと判断せず、どうすればできるのかを考えること、どうしてもできない場合は単にルール上できないとするのではなく、どうしてできないのか、どこまでならできるのかといった点を丁寧に説明する誠意が必要です。

JICAの研修事業も、JICA以外に研修委託先やコンサルタントなど多様な機関が関係します。しかし、研修関係の問い合わせ対応の最終責任者はJICA担当職員なので、委託先が研修対応するとしても、JICA担当職員が自ら現場に赴き、現場関係者との人間関係を構築しておくことが有用です。

• 所管国内機関との情報共有

地方創生の取り組みが有名になるほど、国際協力目的でもさまざまなテーマ・切り口から同じ地域に研修を依頼することが出てきます。特に技術協力プロジェクトのカウンターパートを対象とした本邦研修（国別研修）の場合、当該プロジェクトの専門家であるコンサルタントが研修実施先とコンタクトしてアレンジするため、同時期に同じ地域へ研修の依頼が集中してしまう可能性もあります。

こうした状況はある程度避けられないものの、少しでも円滑に動かすために、プロジェクトの主管部署や実施コンサルタントが特定の地方創生リソースとなる現場を選定する際、その地域を管轄するJICA国内機関にも連絡を入れた方が良いでしょう。特

に当該地域に初めて研修を依頼する際は、先方にコンタクトする前にまず所管のJICA国内機関にコンタクトしたうえで、当該地域の情報を得てください。JICA国内機関と情報共有することにより、複数のプロジェクトが同じ地域にアプローチしようとした場合の交通整理を含むアドバイスはもちろん、当該地域をリソースとした新たな協力を検討することもできるでしょう。

課題別研修の視察先の1つとして活用する場合であっても、当該研修を所管する国内機関から地域を所管する国内機関に連絡のうえ、情報共有を図ることが望ましいです。

③ 研修実施段階での配慮事項

• 研修員への意識づけ

どの研修でも重要なことですが、特に国別研修の場合、研修実施前に当該研修がどのような内容で、プロジェクトにとってどのような意義があるのかといった説明を本邦への出発前に行い、本邦研修に対する問題認識を明確化・共有化しておく必要があります。加えて、地方創生リソースの場合、(1)で述べたとおり、地域住民の生活の一部を見せていただくことになるため、研修員側においても相応の配慮をすることをあらかじめ認識させることが重要です。

• 突発的事態への柔軟な対応

上記②でも述べたとおり、地方創生の取り組みは地域の多様なアクターによる多様な活動によって成り立っていますし、特に地域住民の方々は地方創生の取り組み以外に自身の仕事を抱えられていることも少なくありません。こうした状況では、事前に密接に打合せをしていたとしても、研修実施時になって急に事情が変わって対応が難しくなったり、あるいは当初予定になかった方が参加して下さったりすることもあります。

また、①でも述べたとおり、地域の方々は研修員を海外からの大切な客人としてもてなして下さることが多いため、研修実施時になって一度講義して下さった方が急きょ全体討議にも参加される、当初予定になかったお食事をご用意して下さるといったことも出てきます。

たとえそれが予定にない突発的なことであつたとしても、地域の方々が研修内容や



東松島市での研修員視察の様子
 (「国際協力先進自治体」のノウハウ紹介サイトより)

研修員との関係を良くされようとしてくださることならば、できる限りそうしたご好意に応えられるよう、所管の国内機関とも相談のうえで柔軟な対応をとることが重要になります。

こうした対応1つで、途上国研修員の受入れが当該地域にとってもプラスに受け止められ、双方がwin-winとなる持続的な関係につながっていくのです。

• 専門家/国際協力専門員の仲介・調整

日本の地方創生の取り組みを置かれた状況の異なる途上国でそのまま適用することは、到底不可能です。そのため、日本の取り組みを当該途上国のコンテキストに合わせた「学びのポイント」として翻訳して伝えることが重要です。

そこで、技術協力プロジェクトのカウンターパートに対する研修として地方創生リソースを紹介する際は、プロジェクト専門家や担当事務所員も一時帰国して研修の現場と一緒にいることにより、当該地域の取り組みがプロジェクトでめざす成果にとっていかに大事であるかを補足説明するとともに、研修員たちが日本での学びを総括し、自国でのアクションを検討する際のファシリテーター役になると、研修効果が格段に高まります。

課題別研修や技術協力プロジェクトに結びつかない国別研修の場合は、国際協力専門員に研修の企画段階から入ってもらい、受入対象国を日本の地域の関係者に説明し、研修実施段階で地域の関係者と研修員の間で討議・意見交換を仲介してもらうことも可能でしょう。

• 地域へのフィードバック

日本の地方創生の取り組みがそのまま途上国で使えるわけではないということは、国際協力の関係者のみならず、地域の当事者の方々も同様に感じられていることです。そのため、地方自治体や地域住民の方々は、研修で紹介した自身の取り組みが本当に途上国の研修員に役立っているのかという点を気にしてくださっています。

そこで、研修員たち自身の学びの総括という意味はもちろんですが、研修でお世話になった地域の方々に研修員たちが得た学びや気づきをフィードバックするセッションをもつことが効果的です。こうしたセッションによって、研修員からの発表に対してさらなる情報・知見を得ることができ、逆に地域の方々自身の新たな気づきを得る機会にもなることが期待されます。

④ 研修実施後の配慮事項

• 帰国後の状況のフィードバック

研修が終わると、ひとまず研修としての目的は達成されますので、研修を実施してくださった方々との関係も途切れがちになります。しかし、都会以上に人間関係が濃密な地方では、たとえ「一期一会」の間柄であったとしても、一度自分たちの地域を訪問し、一定の時間をともにした途上国の研修員たちが国に戻って研修成果をどのように生かしているのかを気にされている方は少なくありません。

そのため、単なる型どおりの礼状で済ませるのではなく、研修員たちが研修成果を自国でどのように報告したのか、その後どのような取り組みを始めたのか、あるいはどのような新たな課題に直面しているのかといった研修後の状況をできれば写真なども含めて取りまとめてお世話になった地域にフィードバックするだけで、地域の方々のモチベーションは大きく変わってきます。

こうしたフィードバックが地域の方々からのさらなる情報提供や次の研修への協力につながり、徐々に日本の地域と途上国との「顔の見える」関係に発展していくことにもなります。

• 研修実施手続き上の課題の洗い出し

研修準備段階での事前打合せ、実施段階での柔軟な対応をとったとしても、特に初めて研修員を受け入れる地域にとっては、研修の実施アレンジのうえでいろいろな不備も生じるでしょうし、JICAの規程と実際のアレンジがうまくかみ合わなかった場合もあるでしょう。

そこで、当該地域との次の研修機会の有無にかかわらず、研修の反省会を実施してアレンジ上の課題を洗い出すことにより、次回研修に向けた検討事項やJICA自身にとっての制度上の検討課題を取りまとめておくことが、地方創生リソースを活用した研修実施をよりスムーズにしていくことにつながります。

• 次の協力へのステップアップの可能性の検討

まだ慣れない地域であれば、まずは次の研修機会にご協力いただけるかを検討することが先決になります。一方で、研修実施に慣れてきた、もしくは協力した相手国側の状況により関心をもっていただいた地域の場合、専門家（調査団）として地域のキーパーソンの現地派遣や地域（組織）として当該国に本格協力をする草の根技術協力といった選択肢を検討することができるでしょう。

上記①のとおり、自治体職員であれば、最初は短期出張ベースになる可能性が高いですし、必ずしも英語が堪能な方ばかりではありません。当該キーパーソンに現地で

何を体験してもらうかにもよりますが、短期であれば現地滞在中を通して通訳をつけてセミナーやコンサルテーションをしてもらうことも検討すべきでしょう。

このように、最初は研修の一部となる視察や講義といった一過性の内容だとしても、そのためのフォローをしっかりと行うことで、当該視察や講義の質が高まるのみならず、途上国の研修員たちと顔の見える関係になっていくことで、より踏み込んだ協力関係に発展させることができるかもしれません。



インドネシア共和国アチェでの
住民との対話の様子
(JICA「ひと模様」の紹介サイトより)

2-2. 途上国と日本のwin-winの関係づくり

ここまでは、日本の地方創生リソースを途上国の開発支援に活用するための配慮事項を説明しました。一方で、序章でも述べたとおり、途上国と日本の双方において地方が直面している課題には一定の親和性があり、「地域マネジメント」の視点が共通して重要になっています。日本の地方創生・地域マネジメントの取り組みも必ずしも完了形ではなく、現在進行形として、日々試行錯誤と進化を繰り返しながら進められている現状を踏まえれば、日本の地方創生リソースを途上国とつなげることは、途上国開発のみならず、日本の「地域マネジメント」の取り組みそのものにも少なからず貢献し得ると考えられています。

ここでは、途上国と接点をもつことが日本の「地域マネジメント」にとっていかに役立つのかを述べた後、具体的にどのように途上国開発と日本の地方創生がwin-winの関係になり得るかを説明します。

(1) win-winの関係とは？

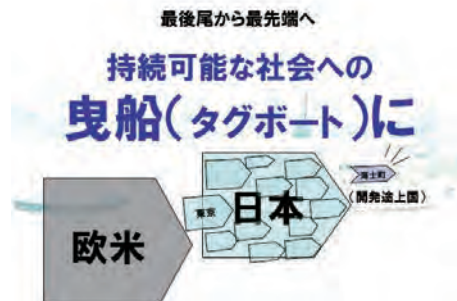
途上国の研修員は、日本の地方創生リソースに触れることにより、日本と途上国の地方の課題やニーズの親和性に気づくでしょう。2-1.(2)でも述べたとおり、こうした途上国の研修員の気づきを日本の地域の方々にフィードバックすることにより、日本の地域の方々にとっても、それまで当たり前のこととして実施してきた自分たちの取り組みが、実は世界的に注目に値することであるという自信や取り組みのあり方に関する新たな気づきを得ることができます。海外から来た研修員という“究極のよそ者”の視点をとおすことで、わかっていながらこれまであまり対応できていなかったウィークポイントについても、地域の隣近所の日本人から指摘されるよりもむしろ

素直に聞くことができるという効果もあります。また、欧米とは異なる途上国からの研修員ということで、互いの経験を共有する姿勢になりやすいですし、グローバルな構造のなかで直面している課題もより共感しやすいといえます。こうした自信や気づき、そして問題意識が、終わりのない取り組みであるがゆえに惰性的になりがちなところを改めて再検討したり、新たな取り組みを始めたりといった動きにつながることも期待されます。

また、途上国の地方開発の視点で改めて日本の地方創生の取り組みをとらえ直してみると、途上国開発の現場で普通に実施してきたコミュニティ住民のファシリテーションや組織化支援、PCMやSWOT分析といった参加型の課題認識・解決の手法が日本の地域マネジメントに適用できるのではないかと考えられます。石川県の「佛子園」は住民のニーズ確認のためにPCMワークショップを開催しています。長野県下條村の道普請の事例も、下條村にはこれまでの歴史のなかで培われた伝統的なつながりが残っていたから実現できたのですが、今の日本では地方に行っても、そこまでのイニシアティブをもつコミュニティ活動が残っているところはむしろ少なくなっているのではないかと思います。逆に、途上国では行政のキャパシティの限界から、コミュニティ住民自身による活動を促進させることがコミュニティの振興の重要な条件となっているため、さまざまな協力知見・ノウハウがあります。このような知見やノウハウは、一部昔の日本自身が実施してきた経験に基づくものでありますが、これからはいったん途上国で活用したこのような知見・ノウハウを日本の地域づくりのために逆輸入して活用するものとなります。

1-1.(5)でみたとおり、日本の地方創生リソースは「地域の取り組みを持続・発展させ、その価値を広げるために、地域外のアクターとも連携」しています。地域の価値を共有したうえで、win-winの関係として相互の取り組みを持続・発展させるためには、地域外のアクターの延長として「地域外＝海外」という位置づけでつながる可能性を見出す動きも考えられます。

島根県海士町は、高度経済成長とは一線を画し、環境や人々のつながりと調和した「持続可能な社会」を地域価値として掲げ、その価値を共有できる地域外のアクターと連携を模索しています。そうすることで、日本社会全体を変えていくきっかけをつくりだしているのです。さらに、日本だけでなく世界に視野を広げ、世界全体を持続可能な社会にするためには、欧米よりもアジ



海士町提供資料

アやアフリカといった開発途上国と結びつくことを検討しています。これまでの経済中心の考え方では、欧米や東京を中心とした日本がその先頭に行く巨大タンカーのような存在であるのに対して、海士町はいわば最後尾の小舟のような存在です。それが、社会の見方や価値を変えることで、むしろ巨大タンカーをも先導する曳舟（タグボート）の存在になることをめざしているのです。このタグボートの仲間として途上国の地域が一緒になって進み続けられる状況をつくっていくことをめざしている事例も特筆されます。

以上のとおり、日本の地域創生リソースを途上国の開発事業につなげるとともに、開発途上国にて得られた経験、知見を日本国内にフィードバックすることにより、開発途上国と日本の間を循環する双方向の取り組みとすることで、開発途上国も日本をも元気にする事業の展開が期待されます³。

（2）途上国と日本のwin-winの関係づくり

〈日本で〉

① 途上国からの研修員を通じたwin-winの関係づくり

これまでもみてきたとおり、研修員が研修で体験した自身の学びや気づきを地域の方々にフィードバックすることによって日本の地域の方々自身の自信や気づき、新たな活動へのきっかけが生まれます。この点において両者の間にwin-winの関係が構築できるでしょう。

より具体的には、日本の地域での研修において、地方創生の取り組みの中心的な役割を担い、研修においても全体を調整した地方自治体や団体のスタッフに研修員の気づきをフィードバックしたり、意見交換をすることが彼らの今後の活動のあり方を検討することにつながり得るでしょう。地域住民との交流においても、普段はなかなか接することのない外国の人を通じた国際理解の経験にもなりますし、そういった人に自分たちが当たり前に行ってきた取り組みを評価されることで、取り組みの新たな刺激にもなるでしょう。また、研修員が“究極のよそ者”の視点で自治体の実施してきた支援・仲介を評価することで、住民たちの行政を見る目が変わってくることも考えられます。さらには、地域の将来を担う若い世代との交流により、国際理解はもちろん、自分の住んでいる地域の価値をグローバルな視点から再認識するきっかけにもなります。これは決して若者の「内向き志向」ではなく、内側の価値を最大化する新

3 2017年3月に改訂された「市民参加」課題別指針では、従来よりJICA市民参加協力事業の目的としていた「開発への貢献」「国際協力への理解・参加促進」に「日本社会への還元」という新たな項目を加え、開発途上国と日本の間を循環する双方向の事業として、開発途上国も日本も元気にすることをめざしている。

しい形の「外向き志向」ともいえるでしょう。

こうした本邦研修で地域のリソースパーソンとして途上国の研修員たちを受け入れ、自身の取り組みを紹介し、意見交換をされた方（自治体や関係機関のスタッフもしくは自治会メンバーである住民など）が、今後は短期専門家や調査団員として途上国の現地に赴き、より多くの人たちに当該日本の地方創生の取り組みを発表する、途上国の現地での活動を視察して関係者と意見交換をするといった仕掛けも考えられます。こうした途上国と日本の現場人材の行き来が、地域づくりというテーマを媒体として相互に切磋琢磨し合う持続的な交流につながっていくことも期待できるでしょう。

コラム

滋賀県甲良町とタイとの地域づくり交流⁴

滋賀県甲良町は、住民主体による「せせらぎ遊園のまちづくり」を学ぶため、2002～2004年にタイ王国の「基礎自治体開発計画策定能力向上プロジェクト」の国別研修を毎年受け入れました。タイの研修員が北落地区を歩いて地域住民の話も聞きながら、地域の資源と課題を地図に落とし、それを発表。研修員の発表から気づきを得て、北落の集落計画の見直しにもつながりました。そこからさらに発展して、住民有志で積立貯金をしてタイの現場を視察。甲良町での研修成果がタイの現場でどう現れているのかを目の当たりにして、自分たちの活動に対してもさらなる刺激を得ました。

JICAプロジェクトは2004年に終了しましたが、甲良町とタイとの交流は続き、2006年には北落地区とポーガム町ヤーン村との交流合意書を署名。2008年には甲良町の予算でタイから国際交流企画員を設置。その後、北落とタイで相互に子ども使節団を派遣し合うなど交流を継続。いずれは互いの産品を通じた交流もしていきたいと今なお夢は広がっています。

② 途上国にかかわる人材を通じたwin-winの関係づくり

途上国からの研修員のみならず、途上国の地域づくりに携わった日本人がその経験を生かして日本の地方創生に貢献するケースもあります。昨今では、日本の多くの地域で「地域おこし協力隊」⁵や「集落支援員」⁶を取り込み、「地域マネジメント」を促

4 詳細は、西川芳昭・木全洋一郎・辰己佳寿子編著（2012）『国境をこえた地域づくり：グローバルな絆が生まれる瞬間』（新評論）を参照。

5 「地域おこし協力隊」は、一定期間（1～3年）、地域に居住して、地域ブランドや地場産品の開発・販売・PR等の地域おこしの支援や、農林水産業への従事、住民の生活支援などの「地域協力活動」を行いながら、その地域への定住・定着を図る活動をする制度。

進させています。この地域おこし協力隊や集落支援員に青年海外協力隊等JICAボランティア事業の経験者が応募して、舞台を途上国から日本の地域に移し、地域の課題解決のために活動している例が増えています。青年海外協力隊という完全外部者として途上国のコミュニティに入って、謙虚に生活・文化・人間関係を学びつつ、少しずつコミュニティ住民の組織化や活動を支援してきた彼らの経験が何らかの形で日本の「地域マネジメント」にも適用されているのでしょう。

現在日本の地域おこしを担っているJICAボランティア経験者を中心として「日本も元気にする青年海外協力隊OB会」⁷が立ち上がり、相互の経験共有とともに、これから日本の地方創生に携わりたい帰国隊員へのオリエンテーションを実施しています。

2016年度より、青年海外協力隊の派遣前後に日本国内で地域おこしに携わる「グローバル協力隊」⁸が開始されています。JICAボランティアとして派遣される前に国内で実習経験を積む「育成型」、JICAボランティアとして2年間の活動後に国内の地域活性化に貢献する「実践型」の2種類があります。こうした制度の積極的な活用により、途上国開発と日本の地方創生の一層のwin-win関係の構築が期待されます。

さらに、途上国開発に携わった人材は青年海外協力隊だけではありません。JICAの技術協力を担った専門家やコンサルタントも、青年海外協力隊以上のスキルをもって、日本の地方創生に貢献し得る余地は十分あると考えられます。

〈途上国で〉

③ 草の根技術協力事業を通じた経験交流とwin-winの関係づくり

草の根技術協力事業では、通常の技術協力プロジェクトと比べて、協力対象がコミュニティ住民に近いことから、途上国の地域課題により直接的にアプローチする事業といえます。また、国境を越えて地域に向き合うもの同士が協力する事業だからこそ共有できる視点や問題があります。近年では、単なる途上国の地域課題解決への貢献だけでなく、その取り組みが日本の地域課題の解決、地方創生の取り組みにもフィードバックされることが重要視されています⁹。

宮城県東松島市とインドネシア共和国アチェ市及びフィリピン共和国レイテ州との草の根技術協力事業は、ともに震災・津波で被災した地域として、復興そしてその先

6 「集落支援員」は、地域の実情に詳しく、集落対策の推進に関してノウハウ・知見を有した人材が地方自治体からの委嘱を受けて、市町村職員と連携し、集落への「目配り」として集落の巡回、状況把握等を実施する制度。

7 「日本も元気にする青年海外協力隊OB会」の詳細は以下のURL参照
<http://blog.canpan.info/nippon-genki-jocv/>

8 「グローバル協力隊」の詳細は以下のURL参照
<https://www.jica.go.jp/volunteer/application/seinen/global/index.html>

の新たな地域振興を共通課題としてノウハウを共有しつつ、相互に人が行き来して、より前向きな協働関係を模索している意味において、まさにwin-win関係といえるでしょう。

また、鹿児島県志布志市では、市内で実施しているごみ分別の徹底による処理コストの低減（志布志モデル）に対する理解と推進を実現するために、「志布志モデル」がいかに価値のあるものかについて、「海外でも採用が進められている先進的な取り組みである」ことを中心に積極的に草の根技術協力事業の事例を活用しながら、市民への説明が行われています。その結果、ごみ分別・志布志モデルへの理解が促進され、市民の環境意識全般の向上やごみ分別の取り組みの徹底につながっており、市の廃棄物処理政策・施策の推進に国際協力が貢献しています。

④ 途上国と国内の民間企業・団体との連携によるwin-winの関係づくり

ここでいう民間とは国内の大企業や、巨大な海外投資を考えているような企業ではなく、地元に着目した地域企業、NGO/NPOです。このような地域企業・NGO/NPOが途上国の自治体や民間と提携して地域課題の解決を地域に根ざしたビジネスとして実施することが考えられます。こうしたビジネス展開を支援するのが中小企業海外展開支援事業や民間連携ボランティア事業です。日本の地域企業と途上国と民間企業・団体のマッチングを促し、双方にとって将来のビジネスの可能性を模索するものです。

他方、JICA農村開発部が実施した「インドネシア共和国官民連携型農業振興活性化支援情報収集・確認調査」¹⁰によると、将来的に日本から海外進出を想定している企業であっても、途上国側の技術レベルや生産規模が折り合わず、まずはビジネス人材の育成が課題として指摘されています。そのためには、途上国と国内の民間企業・団体が交流を深め、互いの信頼関係を築き上げながら、知見の共有を進めていくことで将来のwin-winの関係づくりにつなげていくことが求められます。

こうした日本と途上国の企業同士が直接つながる形でなくとも、高知県四万十町や島根県海士町の事例では地方創生のために地域資源を生かしたソーシャルビジネスを

9 草の根技術協力事業では、国際協力の経験を日本の地域社会に還元し、日本の地域活性化にもつなげる取り組みを促進。2015年度より、事業総額の10%を上限に、これらの取り組みに係る経費の計上を可能としている。また、2016年度に実施した草の根技術協力事業事後調査では、国内課題の解決促進や地域活性化に寄与した事例について収集・分析を行っている。

[http://gwweb.jica.go.jp/km/FSubject2201.nsf/VIEWALL/16E68182580B6D16492581630029E29F?](http://gwweb.jica.go.jp/km/FSubject2201.nsf/VIEWALL/16E68182580B6D16492581630029E29F?OpenDocument)
OpenDocument

10 当該プロジェクトは、インドネシア、日本の双方に相応のメリットがある自治体間のマッチングをめざした自治体連携や民間技術の活用方法の調査研究プロジェクトである。両国の民間企業間と地方自治体間という2段階のマッチングを構想、モデル的に実施される民間企業等同士のマッチングの促進と同時に、両国の地方自治体がそれをどのように支援すべきかについて知見や教訓を抽出している。

推進しています。このような企業の取り組みが、地域課題の解決にどうつながったかを研修テーマとすることにより、途上国はもちろん当該日本の地域のソーシャルビジネス自身がPRされるというメリットが期待できるでしょう。

第2部

日本の地方創生ケース分析シート

第2部 日本の地方創生ケース分析シート

第2部では、第1部でも引用した7つの地方創生事例の取り組み及び途上国へ適用する際の学びのポイントを紹介します。7事例はテーマや実施主体がさまざまですので、以下に各事例の概要を示します。

【7つの事例の概要表】

課 題	主 体	対象範囲	主な取り組み内容	成 果
事例① 島根県雲南市：「小規模多機能自治」による住民主体のまちづくり				
町村合併に伴う地域コミュニティ崩壊の危機	行政・住民	市	<ul style="list-style-type: none"> 地域自主組織による公共サービス 	<ul style="list-style-type: none"> 住民の主体的な事業実施により地域の課題を解決
事例② 長野県下條村：自立・持続をめざした行財政改革と住民協働による「奇跡の村」づくり				
人口流出と村財政の危機	行政	村	<ul style="list-style-type: none"> 行財政改革 住民主体の道路/灌漑整備 若者定住支援策 	<ul style="list-style-type: none"> 財政健全化 住民による公共インフラ整備 出生率の増加
事例③ 島根県海士町：島の自立に向けて挑戦・交流するまちづくり(行財政改革/産業振興/人材育成)				
人口流出と町財政の危機	行政・外部人材	町(離島)	<ul style="list-style-type: none"> 行財政改革 産業振興策 将来人材育成 住民主体総合計画 	<ul style="list-style-type: none"> 財政健全化 地域まるごとブランド化 交流の促進による地場産業の創出 人材育成
事例④ 高知県四万十町：四万十川流域そのものを付加価値としたソーシャルビジネスによる農山村再生				
過疎化、地域資源の荒廃	地元企業	町(四万十川流域)	<ul style="list-style-type: none"> 地域資源を生かした産品開発 エコツアー、人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> 地域資源の活用と保全を両立したソーシャルビジネスモデルの確立 地場産業の創出
事例⑤ 石川県佛子園：「ごちゃまぜ社会」施設を核としたまちづくり				
障がい者・高齢者福祉と調和した地域コミュニティ活性化	社会福祉法人	地域コミュニティ/市街地	<ul style="list-style-type: none"> 地域に開かれた福祉施設を拠点としたコミュニティ活動 	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者・高齢者福祉施設の地域コミュニティセンター化を通じた地域の活性化
事例⑥ 宮城県東松島市：地域自治組織と中間支援組織が活躍する震災復興				
震災以前よりの人口減少と震災からの復興	行政と中間支援組織	市	<ul style="list-style-type: none"> 住民自治組織による復興活動 中間支援組織による復興事業 	<ul style="list-style-type: none"> 市民協働復興まちづくりのための独自事業の創出
事例⑦ 熊本県阿蘇地域：広域連携による草原を生かした地域再生の取り組み				
地域産業低迷と国立公園の景観損傷	協議会(行政、NPO等)	複数市町村を含む広域	<ul style="list-style-type: none"> 協議会ネットワークによる産業と両立した草地再生 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の自然環境保全を前提とする異分野の連携を生かした地域産業の創出

【地方創生リソースからの教訓と7事例の学びのポイント】

教 訓		学 び の ポ イ ン ト
事例① 島根県雲南市	地域資源の掘り起こし	<ul style="list-style-type: none"> • 地縁を拡大し、多様な人材を取り込む「小規模多機能自治」 • 結成までの住民全員による課題発掘、認識共有、検討、合意形成
	地域を持続・発展させる措置・取り組み	<ul style="list-style-type: none"> • 都市近郊から山間部までそれぞれの地域課題にアプローチした組織運営 • 事業・行政によるルール設定と検証に基づく運営制度・体制の見直し・改善 • 協働のまちづくりの基本協定の締結
	多様なアクターが関与する地域内ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> • 地域自主組織同士が学び合う水平的な関係づくり • 行政ミドルによるリーダーシップの発揮
	地域外のアクターとの連携	<ul style="list-style-type: none"> • 課題を共有する全国自治体等とのネットワーキング、国への働きかけ
事例② 長野県下條村	地域資源の掘り起こし	<ul style="list-style-type: none"> • 共助の慣行（道普請）を促進したオーナーシップの向上
	地域を持続・発展させる措置・取り組み	<ul style="list-style-type: none"> • 地域の事情に合った事業の選択 • 共助の慣行（道普請）を促進したオーナーシップの向上 • 自主財源による事業実施で村の価値に合った若者の受入れ • 若者（学生）が村を知り、地域おこしに参加することで、村への愛着心を育む
	多様なアクターが関与する地域内ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> • 行政職員の意識改革－業務の効率化 • 住民の意識改革を促す行政サイドの取り組み
事例③ 島根県海士町	地域資源の掘り起こし	<ul style="list-style-type: none"> • 「ないものはない」島の価値の宣言、地域資源の発掘
	地域価値を最大化・持続化する総合プロデュース	<ul style="list-style-type: none"> • 島の雇用を守る第1次産業の再生～地域資源を生かした高付加価値化
	地域を持続・発展させる措置・取り組み	<ul style="list-style-type: none"> • 役場をあげての給料カットや公共事業費圧縮などの改革 • 地域から学び、地域を変える人づくり • 本気の住民が担う計画づくり
	多様なアクターが関与する地域内ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> • 町長の改革イニシアティブとミドルクラスによる実行部隊の形成 • 行政自ら身を削ることによる住民意識の改革 • 住民と協業する出向 • 民間が置かれた条件に合わせた行政支援
	地域外のアクターとの連携	<ul style="list-style-type: none"> • 価値観に共感する外部有能人材の取り込み • 最後尾から最先端へ、仲間をつくりながら国への働きかけも
事例④ 高知県四万十町	地域資源の掘り起こし	<ul style="list-style-type: none"> • 地域資源（人・もの・環境）の見直しと、持続可能な地域資源の活用
	地域価値を最大化・持続化する総合プロデュース	<ul style="list-style-type: none"> • ものづくりサイクル（見つける⇒そだてる⇒つくる⇒ひろめる⇒つなげる）を通じたトータルデザイン • 多様な事業形態を通じた地域価値のトータルプロデュース • 農村女性起業家による地産地消の推進
	多様なアクターが関与する地域内ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> • 地域内起業家のつながりによるビジネス創出
	地域外のアクターとの連携	<ul style="list-style-type: none"> • 地域価値を共有できる外部人材の積極的な活用・育成 • 地域外交流を通じたノウハウ・アライアンスの強化

	教 訓	学 び の ポ イ ン ト
事例⑤ 石川県「佛子園」	地域資源の掘り起こし	<ul style="list-style-type: none"> ・「ごちゃまぜ社会」のコンセプトによる多様性が地域を活性化する ・障がい者の自立にもつながる、人々の「結びつき」の再構築（社会的包摂）
	地域価値を最大化・持続化する総合プロデュース	<ul style="list-style-type: none"> ・地域住民が考える、地域住民のための施設 ・障がい者、高齢者を困まない開かれた施設
	地域を持続・発展させる措置・取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・未利用家屋（廃寺、空き家、病院跡地）の積極的な再利用
	多様なアクターが関与する地域内ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・多文化、多世代など多様性のある交流を促す ・地域住民も発信できる場と機会を提供 ・黒子に徹し、地域交流のファシリテーションを促す
事例⑥ 宮城県東松島市	地域資源の掘り起こし	<ul style="list-style-type: none"> ・市民協働をめざした地域自治組織 ・住民自治協議会を核とした自助・共助の震災・復興対応
	地域を持続・発展させる措置・取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・自立発展的な復興事業に向けた独自事業の創出と推進
	多様なアクターが関与する地域内ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・行政のリーダーシップによる枠組み設定 ・市民協働の復興理念に基づく中間支援組織の運営
	地域外のアクターとの連携	<ul style="list-style-type: none"> ・復興事業推進のための、外部支援組織との総合調整の仕組み ・産学の外部リソースの積極的活用 ・外部支援団体による、ソフト面での復興まちづくり支援 ・国際協力事業を活用した相互復興まちづくり
事例⑦ 熊本県阿蘇地域	地域資源の掘り起こし	<ul style="list-style-type: none"> ・地域資源（草原）が有する価値への理解促進 ・地域ビジョン（地域の将来像と課題、取り組みの柱）の共有
	地域価値を最大化・持続化する総合プロデュース	<ul style="list-style-type: none"> ・広域ブランド化による地域産業の振興
	地域を持続・発展させる措置・取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・組織（協議会）としての独自予算の確保 ・第三者機関により信頼性・透明性を高める組織運営 ・事業の担い手取り込みなどを重視した独自事業の実施 ・草原を未来へ引き継ぐための環境学習の強化・拡大
	多様なアクターが関与する地域内ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・構成員が行う取り組みの情報共有と検証・評価の仕組み（幅広い関係者間の調整の場づくり）
	地域外のアクターとの連携	<ul style="list-style-type: none"> ・行政間のネットワーク強化

1. 島根県雲南市

小規模多機能自治による住民主体のまちづくり

地域住民たちがいくつかの自治会を合わせた小学校区単位で「地域自主組織」を結成し、地域課題解決に向けて自らが事業・活動を実施する「小規模多機能自治」を展開し、行政がそれを側面支援。「地域円卓会議」を設置して、行政と地域自主組織及び地域自主組織同士が対等に協議・協力する関係が構築されている。

1-1. 地域の概要

(1) 対象エリアの概要

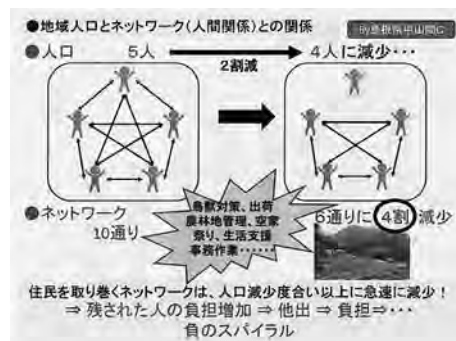
島根県雲南市は、大東町・加茂町・木次町・三刀屋町・吉田村・掛合町の6町村が合併して誕生したまちであり、北は松江市、出雲市に隣接し、南は一部広島県とも接する。

たたら製鉄が盛んだった歴史をもち、県内有数の製造業が集積する一方、市の南部が中国山地に連なる中山間地域であり、市内全域が過疎指定されている地域である。面積は553.2km²（東京23区の約9割に相当）、人口は3万9,032人（平成27年国勢調査）を数えるが、10年で10%程度の人口減少が続く。



(2) 背景・課題

この地域は日本国内でも最も早く過疎化が進んだ地域であり、その傾向は今も続いている。2000年（平成12年）に4万2,000人であった合併前6町村の人口は、20年後には2割減の3万2,000人に減少すると予測され、高齢化率も20年後の日本の予測値とほぼ同水準であった。地域人口が2割減ると、住民をとりまくネットワークは4割減るといわれている。このように人口減少・



地域人口とネットワークの関係
（「雲南市資料」より）

少子高齢化によって、残された人の負担が増加すると同時に地域コミュニティの絆が弱まり、集落内の自治会だけでは地域のお祭りや共同作業が維持できなくなる状況があった。

また人口減少・少子高齢化は、税収減の一方で福祉コストを増大させ自治体財政基盤の弱体化を招くことが懸念され、市町村合併の動きを加速させた。こうして2004年（平成16年）11月、6町村が合併することとなり、雲南市が誕生した。

住民からみると、合併により役場が物理的に遠ざかり、行政サービスが住民ニーズにきめ細かく応えきれなくなるだけでなく、地域への帰属感が薄まることが懸念された。

1-2. 地域マネジメントの取り組み

(1) 前段階の取り組み（町村合併以前）

●行政が地域自治の新たな仕組みを模索

人口減少、少子高齢化によるコミュニティ機能の低下が進み、町村合併すればさらに地区がバラバラになるという、まさに地域崩壊への危機感が広がっていた。こうした危機感を背景に、町村の合併協議の段階から各町村職員等によるプロジェクトチームが編成され（2002年）、地域自治のあり方について検討が始まっていた。

6町村のチームがまとめた「コミュニティ・住民自治プロジェクト報告書」（平成15年9月）では、これまでの集落が果たしていた役割を補完する新たな自治組織として、「地域の課題を自ら解決していく集落・自治会をこえた『地域自主組織』を住民自ら設置できる」とし、より広い範囲でまとまり、自ら事業を行うという組織・活動イメージを提示したうえで、合併後の新市では「地域の主体性に基づく組織化が進む環境づくり」に取り組むことを訴えている。

(2) 成立期の取り組み

●合併後も地域コミュニティがバラバラにならないよう地域自主組織を結成

町村合併後の2005～2007年にかけて、市内各地域で住民の発意によって新たな地縁型住民自治組織「地域自主組織」の結成が進んだ。もともとあった類似組織を基に自主的に結成されたものから、市役所からの働きかけで新たにつくられたものまで、発足の経緯はさまざまである。市内に約510ある自治会から44組織が結成されたが、その後も統合や分離独立、一本化が進み、現在は30組織となっている。

「地域自主組織」とは、おおむね小学校区域という広がりの中かで、年代や性別、活動が異なるさまざまな人、組織、団体が地縁でつながった組織である。自治会・町内会という伝統的な地縁型組織が集まり、これをベースに高齢者の会・女性グループな

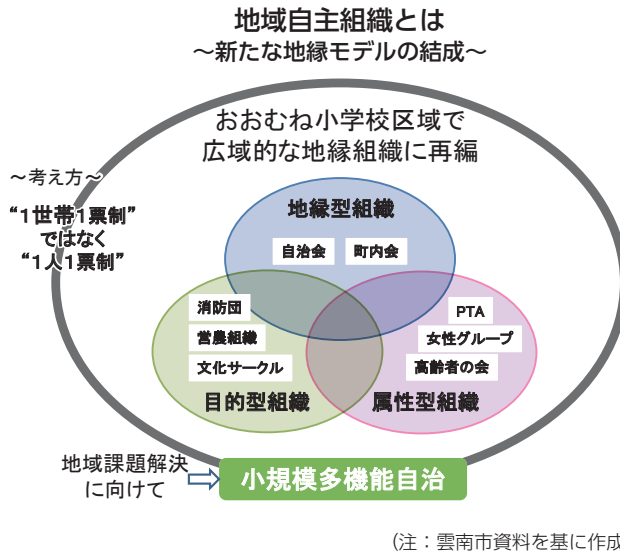


どの属性型組織、消防団・営農組織・文化サークルなどの目的型組織を束ねたものであり、それぞれの長所を生かして互いに補完し合うことで、自主的・自立的・包括的に地域の振興発展を図ろうとするものだ。「住民が創意工夫し、小さな単位でさまざまな役割を果たす」という新たな自治の考え方は、後に「小規模多機能自治」と呼ばれるようになった。

●地縁を生かしながら「小規模多機能自治」を担う

「小規模多機能自治」は、地域課題解決のため必要な事業を住民自ら行う、つまり地域に密着した公的サービスの提供を自治組織が分担し、共助の仕組みづくりをめざしている。小学校区という広がりには、住民同士の目に見える人間関係がある一方で、一定の人材・資源も見込める、バランスのとれた範囲といえる。そして「地域自主組織」は、福祉と生涯学習、防災など幅広い内容の事業を行うことのできる目的志向型の組織として、常設事務局をもつことが特徴である。

この組織は、自治会、町内会、区などの伝統的地縁組織と異なり、①個人参加が原則で1人1票制をとること(伝統的地縁組織は、1世帯1票制)、②行事よりも活動が多く目的志向であること(同、慣習の行事が多い)、③多様な人材が確保されるなどスケールメリットを発揮しやすいこと(同、より身近でまとまりやすい)、④常設事務局



をもつこと（同、常勤スタッフ体制はない）、といった特徴がある。

相互の関係は、まず住民の一番身近にある自治会等が災害時の助け合いのような「できることを担い、そこでできないことを『地域自主組織』が担当する」という、互いに補完し合う関係を保っている。

●行政が積極的にサポート

この間、雲南市では2007年（平成19年）に「雲南市総合計画」を策定、2008年（平成20年）11月には「雲南市まちづくり基本条例」を施行し、「まちづくりの原点は、主役である市民が自らの責任により、主体的にかかわること」として「協働のまちづくり」を基本に据えるとともに、協働の仕組みとして「地域自主組織」を位置づけた。

以上のように、行政は「地域自主組織」の考え方と仕組みの案を提示して住民に結成を促し、そのうえで活動拠点の提供、財政支援、人的支援を行っている。活動拠点については、地域単位の施設として設置されていた公民館を活用できるようにしたが、2010年度（平成22年度）には公民館を交流センターへ移行、施設の所管を教育委員会から市長部局へ移管し、生涯学習だけでなく、福祉、防災など幅広い市民活動の拠点にできるようにした。「地域自主組織」の設立段階では、住民発意を促すため、設立補助金や市職員派遣による支援も行っている。

(3) 成長期の取り組み

●活動を踏まえて制度や仕組みを改善

第1ステージ（成立期）として組織や活動拠点など基盤の整備が行われ、3年目の2012年（平成24年）に「地域自主組織」の制度とその運営について検証が行われた。検証では、拠点施設である交流センター制度の改善の余地、芽生え始めた前向きな取り組みへの新たな支援策の必要性が指摘されるとともに、地域福祉と生涯学習の方向性、施設関係の方向性が示された。

この結果に基づき2013年度（平成25年度）からは、第2ステージとして、以下のよう
に、地域の自主性を育む方向で制度が改善されることになった。

- * 交流センターの指定管理の見直し：指定管理の人件費を「地域自主組織」への一括交付金に含める形にし、それまでは交流センター職員として市の雇用により配置されていた事務局員を「地域自主組織」の直接雇用へ変更。これにより交流センター職員と「地域自主組織」の一体化、指示命令系統の明確化を図った。
- * 地域福祉の見直し：市の社会福祉協議会が地域の「福祉推進員」を委嘱する制度を廃止して「地域自主組織」からの委嘱とし、福祉推進員の人件費・活動費が社会福祉協議会を通じて支給されていたものを、「地域自主組織」への一括交付金のなかに組み込んだ。

このような見直しや新たな仕組みの導入により、行政から「地域自主組織」に対してきめ細かい支援が行われるようにもなった。一例として、交付金額の設定にあたって地域実態、業務量に応じた従量制を採用することにより、施設運営にとどまらない自治活動の活発化を促すようにしている。市からの交付金の規模は、交流センターの指定管理料を含め、各組織平均で年間850万円程度となっている。

活動拠点の改修や整備については「雲南市交流センター施設整備計画」が策定された。長寿命化を図るとともに、事務室の確保、集会施設を1階に置いて活動拠点としての機能を強化すること、防災拠点としての機能を確保することなどの方針が示された。

公民館から交流センターへの移行と社会福祉協議会の役割変更（経費は「地域自主組織」が賄い、社協は指導・支援を行う役割へ転換）に対しては、いずれも当初、それぞれの関係者から多くの反発があった。活動の主導権が奪われるとの疑念があったからである。これらに対し、①地域の声を背景に必



要性を説いたこと、②機能の見直しと新たな仕組みのなかに位置づけ直したことを丁寧

に説明することにより、反発が収まったという。

2013年（平成25年）の制度改善でもう1つ重要な点は、地域と行政の協議の場として「地域円卓会議」が導入されたことである。これは、合併前の旧町村単位のまちづくりを目的として2005年度（平成17年度）に設置されていた「地域委員会」を発展的に解消させたものである。「地域委員会」には、地域計画の立案、市長の諮問に応じての提言、地域自主組織の支援などの役割が与えられていた。しかし「地域自主組織」の活動が活発化するにつれ、旧町村単位でくくる意味が薄れ、「地域課題解決」のためにむしろ行政と地域自主組織との直接的なつながりを強化することが求められるようになったのである。

この「地域円卓会議」は地域と行政の協議の場であり、年に3回程度地域横断的、分野別に直接対話を行う。市の関係部局と「地域自主組織」の専門部会とが対等な立場で参加する。

また、「地域円卓会議」の一環として、年3回地域同士が学び合う「取り組み発表会」（通称「自慢大会」）が設定されている。この発表会は、「地域自主組織」の事業内容・成果を共有し、目標や方向性を共有し、そのベクトルを合わせる場としても有効活用されており、自治組織同士が互いに成果を向上させ、成長につながる仕組みとなっている。

「地域円卓会議」の場の設定は行政が担当しているが、ここでは共通のテーマを議論することに意味があるという意味でテーマが主役である。テーマは年度当初、さまざまな関係部署の行政担当者が一緒になってすべての地域を訪問して意見交換し、課題を整理したうえで設定されている。

（4）住民側からみた組織づくりから独自事業実施に至る経緯

●「地域自主組織」の結成

「地域自主組織」の成り立ちの経緯を、雲南市の最西端に位置する「波多コミュニティ協議会」を例にとってみよう。

波多地区は、人口は348人、世帯数155、高齢化率49.7%と極端に過疎・高齢化が進んでいる（※2014年12月末現在/住民基本台帳より）。地区内には16の自治会があり、既に連合自治会としての協議会は結成されていたが、新たな「地域自主組織」として活動が本格化したのは、2008



かつての小学校校舎を活用した波多交流センター

年（平成20年）の小学校の統合・閉校がきっかけである。

小学校閉校地域として県の補助による「中山間地域コミュニティ再生重点プロジェクト事業」¹¹対象地に選ばれ、2008～2010年度（平成20～22年度）の3年間、地域課題の掘り起こしと解決に向けたモデル事業が行われた。県からは島根県中山間センターのスタッフが支援に入る一方、協議会では10数名のプロジェクト担当者を決めるとともに地域マネジャー（集落支援員）を配置。これらのスタッフが各集落を隈なく回って全戸からのヒアリング（3回実施）や地域マップづくりなどを重ねながら、定例の全体会で報告・検討を行った。こうした丁寧なプロセスを経て住民の共通認識が形づくられ、新しい仕組みへの合意が得られた。この基礎固めの上に、防災体制の整備、買い物不便の軽減、地区内交通手段の確保、産業振興（小さな仕事場づくり）、自然を生かした交流促進という5つの重点課題を明らかにし、協議会の「地域づくりビジョン」の柱とした。これがその後の協議会の組織強化と事業運営の基礎となっている。

なお波多地区の場合、島根国体が開かれた1982年（昭和57年）に、民泊受入や沿道美化などの取り組みに地区単位で対応するため、協議会が既に結成されており、地域自主組織への移行自体はスムーズに行われたという。

● 創意工夫を生かした事業への取り組み

各地域では、「地域自主組織」がそれぞれの地域課題にアプローチし、「小規模多機能自治」に関して創意工夫のある多様な取り組みが生まれている。また各地域の課題



中野地区・笑んがわ市
（雲南市「雲南チャレンジサイト」より）



波多地区・はたマーケット

11 2008～2010年度の3年間、島根県の「中山間地域活性化計画」の一環として、波多地区のほか、浜田市、益田市、邑南町、隠岐の島町の9地区を対象に、地域の団体・組織間のつなぎ役・調整役としての「地域マネジャー」を派遣し、自治会、福祉団体、営農組織など地域の多様な主体が参画し、公民館等の集落を越えた広い範囲で地域課題の解決を図ることをめざす事業。

に対応した専門部会などの執行体制と議決機関がそれぞれつくられ、自治組織運営が行われている。

事業の例としては、以下に示すように、農家レストランや産直市場の運営などのコミュニティビジネス、携帯電話を利用した24時間対応の要支援者支援、神楽・太鼓などの伝統文化の継承などがある。

【地域自主組織による多様な取り組み】

地域自主組織名	地区人口と面積	事業名	取り組み内容
躍動と安らぎの里づくり鍋山	1,427人 23.84km ²	安心生活見守り事業	水道検針事業を市から受託し、毎月の検針時に地域の全世帯に声かけをする（まめなか君の水道検針）とともに、キッズ用携帯電話を活用して24時間の緊急連絡体制（守る君のまかせて支援）を整備。
中野の里づくり委員会	548人 23.50km ²	笑(え)んがわ市事業	JAの空き店舗を活用し、週に1回、産直コーナー（買い物支援）と憩いのコーナーを開設。地元生産者の野菜販売のほか、移動店舗も集まり、飲食もできて交流の場になっている。
田井地区振興協議会	621人 40.93km ²	深野神楽子ども教室10周年記念共演会	神楽子ども教室と他地域の子ども神楽社中との共演会を開催。江戸時代から続く伝統芸能を学ぶ活動を継続し地区の神楽団員養成の場ともなっている。神楽が子どもたちの郷土愛を育みリターン促進にもつながっている。
阿用地区振興協議会	1,229人 11.68km ²	アヨさん体操普及推進事業	有機農業が盛んな地区で、農作業と高齢化による腰痛や膝痛を予防するため、市の研究所と協働で医学的根拠に基づく「アヨさん体操」を考案し、だれもが健康でいつまでも現役で暮らせる地区づくりをめざす。
新市いきいき会	558人 0.55km ²	福祉カードの作成	地域活動に必要な情報把握のため全会員の福祉カードを作成するとともに、集中管理して助け合いに役立てる仕組みとして、災害時に支援が必要な「おねがい会員」と支援者となる「まかせて会員」の登録体制を立ち上げ。
波多コミュニティ協議会	338人 29.28km ²	はたマーケット事業	地区内の個人商店閉鎖に伴い、買い物不便軽減のため民間流通業の全日本食品㈱と提携して商品仕入れ・販売管理等の支援を受け入れ、交流センター内でのミニコンビニ経営と買い物客送迎、注文品配達サービスを行う。

（注：人口・面積は平成27年10月31日現在。雲南市資料を基に作成）

●地域の条件や課題に応じた組織運営

地域自主組織は、地域づくり、地域福祉、生涯学習の3本柱で事業を行うが、何を重点に取り組みを行うかは、上記のように地域の置かれた条件や抱える課題に応じてそれぞれの組織が決める。

波多コミュニティ協議会を例に、組織運営がどのように行われているかをみると、協議会総会は代議員制がとられ、16名の自治会長、14名の各種団体代表（老人クラブ、女性部、民生児童委員、消防団、保護者会など）の計30名から構成。協議会事務局（交流センター職員兼務）は5名、うち2名は非常勤（福祉・生涯学習推進員及び集落支援員）。このほか、法人税・消費税申告事務は税理士に委託している。

この協議会では交流センターを拠点とするコミュニティー一般事業、地域福祉事業、交流センター指定管理事業、はたマーケット事業（前出）のほかに、公的な施設の管理運営にも積極的に乗り出している。それは波多温泉「満壽の湯」（雲南市所有の施設を指定管理）とキャンプ場「さえずりの森」（県から施設を賃借して運営）という地域外から利用者の来訪が期待できる観光・交流施設の運営であり、前者は職員9名（うち常勤は1名、地域づくり応援隊員として採用）、後者は職員4名（パートタイム）が勤務し、数少ない地域の雇用の場を支える役割も果たしている。

（5）発展期の取り組み

●対等なパートナーシップの確立へ

以上のようなプロセスを通じて、住民たちの地域課題に対する自主性（オーナーシップ）の醸成が進み、従来は「（行政が）やってくれない」との声が多かったのに対し、（行政の代わりに自治組織で事業をやりたいのに行政が）「やらせてくれない」の声があがるようになるなど、地域の主体性が高まっていった。

「小規模多機能自治」が進展することにより、「地域自主組織」が住民自治の中核となり、NPO法人などのまちづくり組織が自治を補完する役割を果たし、行政職員の間でも「市民はまちづくりのパートナー」との意識改革が進んできた。

この段階で、「地域自主組織」、自治会、行政という三者の関係性も整理され、2015年（平成27年）11月25日に「地域と行政の協働のまちづくりに関する協定書」の締結に至った。この協定書では、地域自主組織を行政側と協議する地域窓口と位置づけ、行政と「地域自主組織」が対等なパートナーとして協働でまちづくりに取り組むための、相互の役割をより明確に規定している。

このように、市民と行政との関係が垂直（統治的）関係から水平（協働的）関係に移行しつつあることを受け、2016年度（平成28年度）から新しいステージ（第3ステージ）を迎えることになる。

●外部とのネットワーキング

雲南市では、2012年（平成24年）以降毎年春と秋の2回、全国の同様の問題意識をもつ自治体、NGO、学識経験者に呼びかけて「雲南ゼミ」という学び合いの場を設定して、地域自治の考え方を全国に広めようとしている。新潟NPO協会のように、ここで学んだ成果を自分の地域に持ち帰り、独自に勉強会を始める例も出ている。

また、全国に課題が共通する自治体が多いことを把握して情報交換、連携のための「小規模多機能自治推進ネットワーク会議」を主導している。2015年度（平成27年度）には全国14カ所でブロック会議を開催し、人材育成・確保、課題解決型への転換、組織化、拠点施設の確保、既存組織との関係、といった共通の課題をまとめている。課題の1つとして、任意団体のままでは、雇用契約などの契約行為が代表者の私的契約となってしまう、多額の金額の保証責任を個人で負担することになるため、寄付控除

キーパーソン 紹介

「行政と住民の間には明確な境界線はない」

－協働のまちづくりを支える・雲南市地域振興課企画官 板持周治氏

雲南市で「小規模多機能自治」を担当する板持氏は、合併時のプロジェクトチームでかかわった後、地元での組織発足等に一住民としてかかわった経験を生かし、担当になってから本格的に行政と住民の関係について考え続けてきた。

地域によって地域課題には濃淡がある。「行政は公平性の観点から、最低限カバーしないといけないところは、やはりカバーしないといけない。しかしだれもが課題に感じる域から『出た部分』の課題は、行政ですべてを補うことは難しい。市民主体のまちづくりが基本であり、地域が主役となって可能な範囲で自ら解決していただきつつ、行政はそれを支え、補完し合いながらまち全体の課題を解決していく。それが協働のまちづくりだ。そこから地域自主組織が生まれ、今もその仕組みは進化の途上にある。行政と住民の間には境界線が明確にあるわけではなく、あくまで相互補完であり、お互いが支え合うことが大事」と話す。フラットな関係で互いに学び合うことは、全国の自治体との間でも共通する。板持氏は、全国的な仕組みの普及にも奔走しており、2015年（平成27年）2月に全国の横断的組織として設立した「小規模多機能自治推進ネットワーク会議」では事務局を務め、会長である雲南市長を支える。

外部の研修に呼ばれて自ら講師を務める機会も多く、質問への受け答えも滑らかで説得力がある。同時に、住民として地元地域のコミュニティの一員でもある。この仕組みは、とにかく行政がなおざりにしがちな住民を起点に考える、という当たり前の姿を確保し、あるいは取り戻すためにも非常に有効だとの思いで、全国各地で普及推進に邁進している。

ができず寄付金が集まらないという問題がある。そこで、小規模多機能自治にふさわしい法人制度を創出するため、全国の賛同市町村とともに、ネットワーク会議として国に対し「スーパーコミュニティ法人」制度創設を働きかける活動を行っている。

(6) 取り組みによる成果と今後の課題

「地域自主組織」が市内全域に整い、住民の自治力が強くなるとともに、住民と行政が対等に協議する体制がつけられ、「(行政が) やってくれない」から「(行政が) やらせてくれない」の声があがるようになったことに象徴されるように、住民の主体的な事業実施により地域課題が解決されるようになった。ただ30の「地域自主組織」は、すべてが同じように積極的に活動しているわけではなく、地域円卓会議も市全体の意思決定の仕組みに直結するまでには至っていない。しかしながら、「小規模多機能自治」の進展により、公平・一律のサービスを基本とする行政では対応しづらい、地域に密着した共助社会の姿が目に見えるようになってきている。

1-3. 学びのポイント

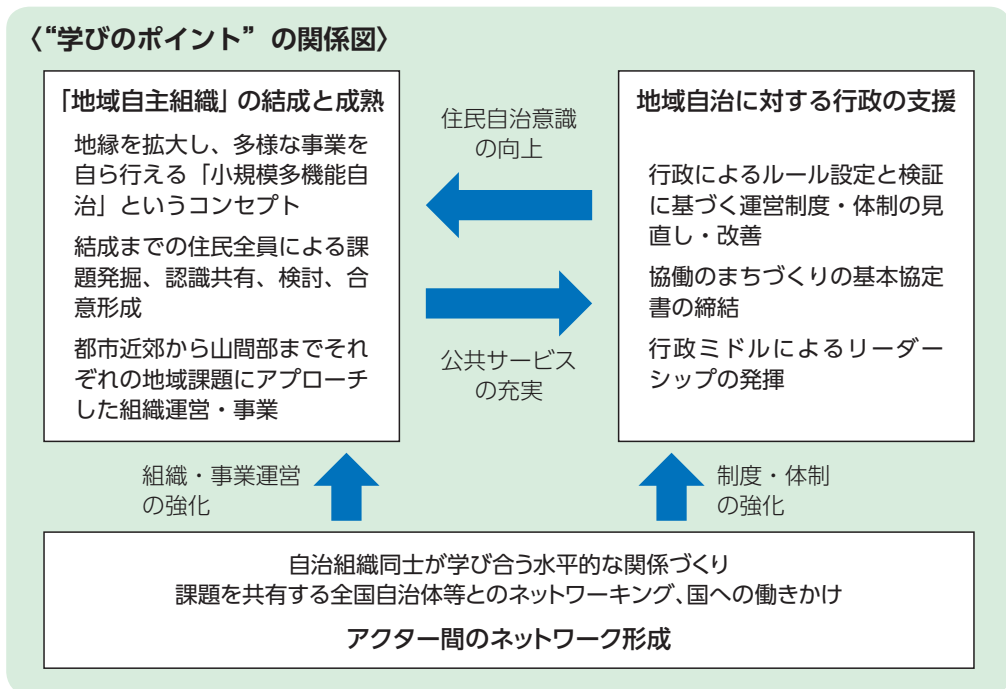
「小規模多機能自治」とそれを実践するための「地域自主組織」の結成、定着と発展、それによる住民主体のまちづくりがこの事例の基本テーマである。取り組みには行政、住民双方が密接にかかわり合っている。

「小規模多機能自治」というコンセプト自体と、住民が主体的に「地域自主組織」をつくっていくプロセス、地区の条件に応じて住民が考え実践する組織と事業の運営は、途上国における地域課題への取り組みという意味でも学びのポイントがある。

行政による組織モデルや運営ルールの提示、予算と権限の付与、検証・評価に基づく段階的な改善は、住民による取り組みの促進と当事者意識の向上に効果を発揮した。そのうえで、こうした段階的な改善を踏まえて「協働のまちづくり協定」という形で制度化した。このような住民主体の課題解決を促す行政の支援を進めたのは、行政のミドルクラスが住民と同じ目線で課題をとらえて信頼関係を構築した点も見逃せない。以上のような行政の役割は、途上国においても学ぶべきポイントが多くある。

また「小規模多機能自治」を試行し実現していく過程を公開し情報共有しながら、地域内では自治組織同士の水平的な協議・学び合いの場をつくり、地域外とは課題を共有する全国自治体等とのネットワークをつくっていったことが、制度・体制の強化や組織運営、事業運営の強化につながっており、これも学びのポイントの1つとなる。

行政、住民という各アクターの取り組みと、内外のアクター間のネットワーク形成が相互に作用し合って、協働の仕組みが成熟しつつある。



(1) 「地域自主組織」の結成と成熟

●地縁を拡大し、多様な事業を自ら行える「小規模多機能自治」というコンセプト

- 自治会などの既存の自治組織では慣習的な行事をする程度だったのに対し、範囲を小学校区レベルに拡大し、地域の課題を認識し、住民自身が目的志向をもち必要なさまざまな事業・活動を考え実践していくのが「小規模多機能自治」である。必ずしも行政自身が十分な公共サービスを提供しきれない状況ではないなかで、このように住民たち自身が組織を結成して事業を実施する取り組みは途上国においても大いに参考になるものである。
- 「小規模多機能自治」の範囲は、顔見知りの関係で意思疎通が図りやすい地縁のつながりを維持する一方で、多様な人材を確保できる広がりのある地域設定をしている点も学びのポイントとなる。雲南市では「小学校区」という地域を設定しているが、途上国への適用にあたっては、国や地域によって異なる要素を満足させてバランスが得られる範囲を検討する必要がある。

●結成までの住民全員による課題発掘、認識共有、検討、合意形成

- 「地域自主組織」の結成を検討するにあたり、担当者を置いて地区内の全戸を訪ねヒアリングして、住民自身が地域課題を掘り起こす機会をつくとともに、総会でその議論をフィードバックすることで、全員が課題や必要な事業への認識を共有して

いる。地区によっては3年もの時間をかけて納得するまで議論することにより、組織や事業への住民の理解を深め、参加意識を醸成している。こうした組織結成、事業実施に至る合意形成のプロセスに学びのポイントがある。

- 議論のプロセスや取りまとめに第三者が入ることで、住民たち自身の気づきが得られ、客観的な課題整理が進みやすくなり、わかりやすい計画がつけられた点もポイントになっている。

●都市近郊から山間部までそれぞれの地域課題にアプローチした組織運営・事業

- 立地条件や成立の背景が異なる30の地区に30の組織がつけられ、それぞれの地域課題に応じた事業が行われている。このように地域の状況に応じた取り組みの内容・規模を設定する点は、途上国においても参考になる。
- 事業実施において、資金助成など行政によるサポートのもとで、他地区とも学び合いや磨き合いをしながら、住民たち自身が事業を見直し、あるべき方向性を考えていくことにより、住民たちの事業への主体性が高まるプロセスとなっている点は、プロジェクトがコミュニティ同士の学び合いの場を提供することにより途上国でも適用できる。

(2) 地域自治に対する行政の支援

●行政によるルール設定と検証に基づく運営制度・体制の見直し・改善

- 最初の段階では、行政がまず地域課題を踏まえて組織モデルや運営ルールを検討し提示することにより、住民が理解しやすく取り組みやすくしている。そのうえで行政が「地域自主組織」に対し一定の予算と人事などの権限を与えることにより、住民側の自主性と当事者意識が育まれている。
- 一定期間制度運用したあと、その成果や課題を検証し、その結果に基づいて施策を改善するため、当該施策の理由や根拠が明確になり、住民側も理解や合意がしやすかった。このように、行政が住民側の意識醸成や自治活動の成熟化に寄り添いながら仕組みの定着状況や残された課題を把握し、試行錯誤しながら段階的に仕組みを構築していくプロセスは、途上国においても学ぶべき点がある。

●協働のまちづくりの基本協定の締結

- 一定の形ができた段階で、新組織・事業の位置づけを明確に文書化した「協定」という形で残すことによって、改革の趣旨や権限の振り分け等についてだれもが理解できるようにし、住民側の主体性や当事者意識を高めた点も学びのポイントとなる。

●行政ミドルによるリーダーシップの発揮

- 合併前の「地域自主組織」の検討段階、仕組みづくりの段階から、表向きは旗振り役として首長がリーダーシップを発揮しているが、実質的には市役所担当課主事クラスのスタッフによるリーダーシップが大きな役割を果たしている。現場を理解している行政ミドルがチームとして行政組織内での説得役を担うとともに、地域行事を熟知して地域に足を運ぶなど、住民と同じ目線からの発言や行動をとることによって、住民と危機感を共有し、協働が進みやすい信頼関係が構築されたことは、途上国の行政官にとっても大いに学ぶべき点である。
- また小回りがきき、フットワークの良さが加わることで、多くの関係者間のつながりがつくられ、行政トップも動かすことによって、新たな仕組みや体制の構築に至った。

(3) アクター間のネットワーク形成

●「地域自主組織」同士が学び合う水平的な関係づくり

- 「地域円卓会議」を設け、各組織の担当者同士が相互に経験を共有し、共通の課題を協議する仕組みをつくることによって、より良い解決策が見つかり、それぞれの事業の成果の向上につながっている。また、こうした協議の場に行政も入ることで、行政と「地域自主組織」との関係強化や「小規模多機能自治」を支援する制度そのもののさらなる見直しにもつながる。このような行政とコミュニティ及びコミュニティ同士の関係構築は、途上国においても学びのポイントとなる。

●課題を共有する全国自治体等とのネットワークング、国への働きかけ

- 地域が抱える課題を他地域の自治体等と共有することによって、知見を結集し、課題解決の幅を広げることができている。また、地域外部に賛同者をつくり増やすことによって、自地域の取り組みの価値を高めるとともに、課題解決の機運を国レベルにまで引き上げた。途上国においても、プロジェクト等によってこうした同じ課題を共有する仲間との水平的なネットワーク構築や中央政府への制度的働きかけを支援することは可能であり、日本での取り組みは途上国の当事者たちがこのような取り組みを主体的に進めるモチベーションの向上につながる。

1-4. 事例を途上国へ活用する際の配慮事項

(1) 事例活用に関する配慮事項

問合せ先：雲南市役所地域振興課

【研修での活用例】

研修テーマ	想定される研修員	研修内容例
住民協働・関与による行政サービス向上	地方自治体行政官（トップリーダー、ミドルレベル） 地方自治体強化を所管する 官庁職員	<ul style="list-style-type: none"> 行政キャパシティの小さいなかでの「小規模多機能自治」の促進 行政としての住民活動への支援策 地域自主組織の結成と運営
住民主体の農村開発	地方自治体行政官（ミドルレベル、フィールドレベルの普及員）住民グループ代表	<ul style="list-style-type: none"> 「小規模多機能自治」を通じた農村開発 自治会と地域自主組織の違い・使い分け 「地域自主組織」の結成と運営 「地域自主組織」の具体的な事業と関係アクターとのつながり

【事例活用にあたっての配慮事項】

- JICA事業の受入経験が少ない地域であることから、行政を通じたコンタクトが必須。当該地域のどのような取り組みを途上国支援に活用したいのかを事前に伝えたいうえで、「地域自主組織」を含めた全体のアレンジを依頼することになる。そのため、事業実施前に直接訪問のうえ、手続き面を含めて打合せの場をもつことが望ましい。
- 研修課題に応じて「地域自主組織」を視察する場合、住民生活空間に直接入っていくことになるので、知らず知らずのうちに迷惑をかけることのないよう、地域のルールを事前に理解しておくなど、慎重な配慮が必要である。
- もとより多方面から視察受入が多い地域であるが、今後は国際協力でもアプローチが増える可能性があるため、依頼時にはJICA中国にも情報共有することが望ましい。

(2) win-winの可能性検討

- 研修員の国の一般的な紹介はもちろん、コミュニティ開発の取り組みを紹介する機会をもつことは、受入地域の方々にとって外国を知り、多様な価値観と触れる刺激となる可能性がある。
- 途上国の研修員が一方的に見聞するのではなく、彼ら自身が「小規模多機能自治」や「地域自主組織」の何が有益なのかを問い、さらに今の取り組みにおいて何が課題に見えるかを住民や行政職員にフィードバックする機会をもつことが重要である。それによって受け入れる行政や地域自身にとって自分たちの取り組みや地域の魅力を外部の視点から再評価することになり、新たな刺激や再発見につながる可能性がある。

1-5. 参考資料

<参考文献>

- 島根県雲南市（2016.7）『アカデミアvol.118「小規模多機能自治への挑戦」』（公財）
全国市町村研修財団/市町村アカデミー
- 島根県雲南市（2015）『プラチナ構想ハンドブック2015「雲南市小規模多機能自治による持続可能型“絆”社会の構築」』プラチナ構想ネットワーク

<雲南市関係者提供資料>

- 島根県雲南市（2016）「小規模多機能自治による住民主体のまちづくり～雲南市の地域自主組織～」雲南市提供資料
- 波多コミュニティ協議会（2016）「波多コミュニティ協議会（島根県雲南市掛合町波多地区）」波多コミュニティ協議会提供資料

2. 長野県下條村

自立・持続をめざした行財政改革と住民協働による「奇跡の村」づくり

行政職員の意識改革を進めながら、限られた予算内で地域コミュニティの共助を生かした生活インフラ整備を進め、その結果確保した自主財源で、村の将来を担う子育て世代への独自の福祉サービスを充実させている。その結果、財政健全化と出生率で全国トップクラスとなる「奇跡の村」と呼ばれている。

2-1. 地域の概要

(1) 対象エリアの概要

下條村は、^{むつざわむら}陸沢村と^{ひさわむら}陽阜村が合併し、1889年（明治22年）に誕生した。人口は3,917人（2016年4月現在）であるが、周辺の村の人口は800人以下であるため、この地域では下條村は中核的な村に位置づけられる。全体の面積は38.12km²（東京都江東区の面積の95%に相当）、そのうち山林は村全体の70%を占め、傾斜地にある農地は村全体の12%、宅地はわずか村全体の3%に過ぎず、34の集落が標高332～828mの間に点在している。



(2) 背景・課題

1958～59年（昭和33～34年）の昭和の大合併の際、下條村は合併しないと決定をしたことで、議会は解散し、村長も辞任するなど、村の行政が相当混乱したこともあったが、単独村を維持することとなった。

村の財政は豊富とはいえず、中核となる産業もなく、都市部への人口流出が一番の課題であった。特に、1965年（昭和40年）以降は産業構造の変化等により、人口は減り続け、4,078人（1980年）から3,859人（1990年）まで落ち込んだ。自治体の財政力の強



下條村の景観

弱を示す指標である財務力指数は0.20（1990年度）と極めて低く、下條村は、辺境の山村という大きなハンディを背負っている典型的な日本の山村の1つであった。

2-2. 地域マネジメントの取り組み

(1) 前段階の取り組み（前村長が、村議会議員として村の自治に携わる段階）

1992年（平成4年）に村長に就任することになる伊藤喜平氏（p.65「キーパーソン紹介」参照）は、当時、中小企業の経営者であった。1970～1975年にかけて、次世代を背負う優秀な若者を含めて人口が急激に減っていくことに危機感を抱いていた。こうした状況に歯止めをかけるべく、伊藤氏は役場に対して地域の産業活性化の必要性について何度も掛け合った。しかし、当時の役場は、「役場は国や県から言われたことのみをするべきである」という風潮であったため、産業活性化についての対策は皆無であった。伊藤氏は、こういった風潮を変えるべきだという問題意識のもと、商工会の推薦も受け、村議会議員に立候補し、トップで当選を果たした。

●合併処理浄化槽設置事業

下條村では、1985年（昭和60年）頃から上水道の整備が進められ、1990年（平成2年）になり加入率は99.5%に達した（総事業費は29億8,000万円）。一方で、下水道事業は、1988年（昭和63年）から検討が始まった。当初、公共下水道、農村集落排水（農集排）、合併浄化槽という3つの選択肢があり、国や県は、補助金を前提に公共下水道や農集排を推進していた。周辺自治体のなかには既に農集排による下水道整備を開始しているところが多く、村長や役場担当者、議員や住民たちの間では農集排にするべきだという意見が圧倒的に多かった。バブル経済が崩壊する直前の、だれもが日本は経済大国として成長し続けると信じていた風潮もこの選択を後押しした。

そんな状況下で、当時、村会議長を務めていた伊藤喜平氏は「山村が70%を占め、平地の少ない下條村で、農集排は投資効率が悪すぎる」と異論を唱えた。当時の村の計画では、農集排による下水道事業の総事業費が45億円と試算され、半分は補助金から捻出されることから、安くすむというところであった。

一方で、伊藤氏のとらえ方は異なった。総事業費の半分22.5億円を30年償還で借り入れた場合、村が返済する元利償還額の合計額は約45億円にのぼり、国からの補助金がすべて食われてしまう。そのうえで、山



設置された合併処理浄化槽

林が70%近くを占めるような地形では他の地域と比べて効率化が図りにくいことから、維持管理の負担増が予想された。借金を完済した頃には大規模メンテナンスが必要となり、村の財政を圧迫することになる。それに比べて合併浄化槽は、初期投資〔総事業費が8億9,783万円（972基の設置、1990～2015年にて試算）〕のみで、維持費がかからない。また、農集排による下水道は地域全体に対して工事が必要となるため、地域住民全員の了解を得るのに時間がかかってしまう。一方で、合併浄化槽では、下水処理に同意した地区が導入を決め、住民のペースで合併浄化槽の設置することから、地域のニーズに合わせた下水道設置が可能となる。

このように、伊藤氏の問題提起により下條村議会の下水道委員会で農集排による下水道と合併浄化槽の費用対効果を客観的に検証した結果、国や県の意向に反して合併処理浄化槽1本で事業実施することが決定された。この決断により、1990～2003年までの14年間の村の負担は約2億円と、圧倒的なコストパフォーマンスを実現し、96%の世帯にまで普及している。また、自分で管理するという意識も芽生え、村民のコスト意識を高めるきっかけにもなった。

（2）行財政改革

●村役場職員の意識改革

1992年（平成4年）の村長就任直後、伊藤氏が目の当たりにしたのは、村役場が組織としての目的意識に希薄で、スピード感やコスト意識もほとんどない状態だった。

そこで、伊藤氏は村役場の行財政改革の一環として職員の意識改革を断行した。最も多忙な予算編成時期の1月にあえて全職員を5名ずつ11チームに分け、飯田市にある大きなホームセンターの店頭で1週間ずつ物品販売接客業務を体験することにより、民間の経営の厳しさを研修した。こうした伊藤氏の試みに対して、意向に沿わずに退職した役場職員も出てきた。しかし、伊藤氏は追加的な職員の補充をしなかった。そのため、当初51名だった正規職員は、2016年5月時点で総勢37名（内訳：育休2名/保育士7名/保健師2名/図書館司書1名を含む）に減少。人口1,000人当たり職員数は、下條村では一般行政職が8.72人、類似団体平均では17.62人と、下條村は、類似団体の49.5%の人員で村役場業務を担っている（2015年4月1日現在 総務省より）。

こうした措置が続くなか、伊藤村長としての第1期目が終わる頃に、役場職員の意識が少しずつ変わり始めた。職員数が減少すると、役場職員1人当たりの作業量は当然増えた。それでも役場としての機能を落とすわけにはいかないため、業務を効率化させ、周りの職員が立て込んでいるときは自分の担当以外の業務であっても積極的に対応するようになった。「少数精鋭」という言葉があるが、伊藤氏は「少数の精鋭が集まるのではなく、少数になればみんなが精鋭になっていくのです」と言う。

この結果、村役場の正規職員を25%以上削減し、職員給与のカットを実現したことで年に1億5,000万円程度の余剰金を捻出するに至った。

●建設資材支給事業

伊藤氏は、1992年（平成4年）、もう1つの改革に乗り出した。それが建設資材支給事業である。役場職員の意識改革を進める一方で、住民の側にも「何でも行政頼みではなく、規模の小さな事業については、どうか住民の皆さまも汗をかいてください」と依頼。工事費200万円以下の小規模な道路・水路の整備・改修は、地区・常会に資材を支給して、住民たち自身により工事を実施することになった。

これには、当初「税金を払っているのに、村がやらないのはおかしい」と反対する住民もいた。こうした声に対しても、伊藤氏が自ら各地区に出向いて、村の財政事情からすべての生活道路を公共工事で整備することができない旨の説明を続けた。一方で、伊藤氏はこの事業が実施できる確信をもっていた。下條村には、昔から「道役」（道普請）という住民たち自身が無償で自分たちの地域の道路の除草・清掃や簡単な補修を行う慣習が残っていた。いくつかの地区からは、自分たちでできる補修にも限界があるため、行政で資材を支給してくれればもっとできるという熱心な要望を受けていた。こうした要望に応える形で、建設資材支給事業を開始したのである。

下條村の建設資材支給事業が対象としている工事は、①村道整備（受益者3名以上の舗装・敷砂利・側溝布設・横断工・甲蓋・グレーチング等）、②農道整備（受益者3名以上の同事業内容）、③水路整備（受益者3名以上の土側溝・漏水箇所の整備・取水施設の整備等）である。申請者は区長または常会長、水利組合長とし、施工希望者（区民・常会員・受益者等）は、事業の必要性を確認し、申請者へ申請手続きを依頼する。村長は、申請が適当であると認めた場合、その旨を施工代表者へ通知するとともに、希望資材を延滞なく支給する。重機が必要な場合は、申請時にその旨を役場担当者に連絡し、承認を得たうえで重機を借り上げる。施工代表者は工事完了後、村長へ事業完了報告書を提出する。

本事業が開始された1992年（平成4年）は、住民側の戸惑いもあり申請件数が25件と低かった。しかし、役場職員がホームセンターで研修をし、職員数が減るなかで仕



住民により整備された農道

事をしていく姿は住民たちにも広く知れ渡り、建設資材支給事業で生活インフラがよくなっている地域を横目に見るにつけ、「自分たちの地域でもやってみよう」と風向きが変わり、翌年の申請件数は倍の50件、最大で114件（1998年）の申請にまで至った。

住民たちの間では、実際にやってみると実は面白いという声が多い。工事作業は2～3時間程度。農村という土地柄、地区に数人は建設事業に従事している者が存在していることもあり、重機の使用も含めて工事は手早く進む。建設事業に従事していない人も経験者に手ほどきを受けながら作業をする。こうして苦勞しながらもできあがった道路には「おらが道路」として子どもに自慢し、愛着も湧いてくる。工事作業が終了した後は、「打ち上げ」と称して夜が更けるまで慰労会が行われる。「道直しは、むしろ作業の後の飲み会の方が長い」と地元の主婦は笑う。

こうして、住民たち自身が生活インフラを工事することで、同規模のものを村の公共事業として実施するのと比べて経費は約4分の1から10分の1に節減される。そして、住民の細かな要望に対して「事業の先送り」をすることなく、迅速かつ的確に対応できるようになった。何よりも、地域の問題を住民たちが自ら考え、一緒になって汗を流して作業することで地区内の親睦と交流が深まり、「自助・互助・共助」の考えのもと村民参加の村づくりの基本となっている点が大きな特徴となっている。

●財政の健全化

こうした村役場及び住民たちをも巻き込んだ行財政改革により、村の財政状況は着実に好転していった。2015～2016年度（平成27～28年度）には、2年連続で借金返済の重さを示す実質公債費比率はマイナス6.6%と全国の市町村の中で第1位となっている。加えて、2015年度（平

成27年度）の実績では、財政の余裕度を示す経常収支比率は64.7%（低いほどよく、70～80%が標準的。35.3%が投資的経費に使えるということ）、交付税措置分を引いた実質起債（借金）残高は1億9,252万円、一方で基金（貯金）残高は69億5,148万円もある。人口4,000人程度の小さな村としては、他に類をみない健全財政であるといえる。

2016年度 実質公債費比率上位市町村(%)

第1位	長野県下條村	-6.6%
第2位	東京都杉並区	-6.4%
第3位	東京都江戸川区	-6.2%
第4位	東京都江東区	-4.4%
第5位	高知県津野町	-4.2%

(3) 行財政改革着手後の将来に向けた取り組み

●自主財源による若者定住促進住宅事業

上記のような財政健全化を背景に、村の将来への投資として新しい自主事業を展開していった。それが人口減少に歯止めをかけるための若者の定住促進策であった。

1997～2006年度（平成9～18年度）にかけて若者定住促進住宅（10棟）を建設。この事業に対する下條村の取り組みは、他の自治体にはないユニークなものであった。その特徴の1つが、建設において国からの補助金を一切受けず、100%村の自己予算で賄っている点である。これは財政を健全化させたからこそでき得る措置であるが、下條村が自己予算で実施したのは、この住宅の入居者に以下のような独自の条件をつけたかったからであった。

- ① 子どもがいるか、これから結婚をする若者に限定
- ② 村の行事への参加や消防団への加入

このように、いかに人口減少に歯止めをかけるといっても地域に住んでももらえればだれでもよしとするのではなく、昔ながらの「道役」のような地域のつながりを大事にした村づくりをするからこそ、地域に溶け込み、参加する意思のある人を自治体自身が主体的に選定しているのである。こうした姿勢に入居をあきらめる人もいたが、それでも家賃の安さや暮らしやすさが口コミで広がり、ほぼ満室の状態が続いている。村外からの入居者はコミュニティの一員となり、村のさまざまな行事に参加し、地域活性化の一翼を担っている。そのほか、消防団の平均年齢は30歳半ばであり、高齢化している他の自治体と比べると、下條村の消防団の若さは際立っている。

●手厚い子育て支援策

下條村では、若者定住促進住宅事業というハード面での支援に加えて、2004年度（平成16年度）より次のような子育て支援策というソフト面の取り組みを順次開始している。

- ① 2004年度（平成16年度）に幼児から中学生までの医療費を無料化し、2010年度（平成22年度）からは高校卒業までに拡大
- ② 2011年度（平成23年度）から小・中学校の給食費を30%補助し、2016年度（平成28年度）から70%補助
- ③ 2007年度（平成19年度）から保育料を10%ずつ引下げ、2012年度（平成24年度）には当初の約半額引下げ、2015年度（平成27年度）から3歳以上の第3子の保育料を無料化
- ④ 2014年度（平成26年度）から第2子の出産に5万円、第3子以上に20万円〔2016年度（平成28年度）より30万円に増額〕の祝い金を支給
- ⑤ 2014年度（平成26年度）から入学祝として小学生に2万円、中学生に5万円の商工会商品券を支給〔2015年度（平成27年度）より小学生3万円、中学生6万円に増額〕

こうしたさまざまな子育て支援策も口コミで広がり、「子育てしやすい村」との評判

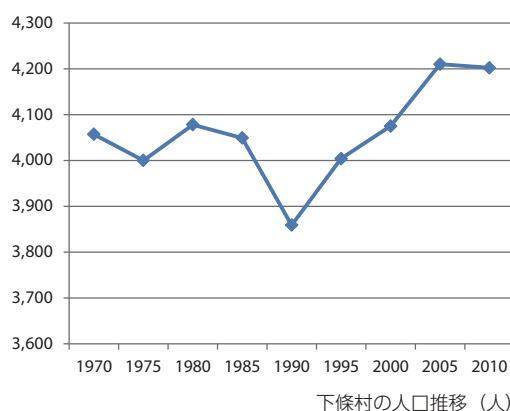
が定着し、下條村で子どもを産み、育てる若い人たちが増えていった。

●人口流出に歯止め

このようなハード、ソフト両面での子育て支援策により、2003～2007年（平成15～19年）にかけて出生率は2.04人（2007年の全国平均は1.34人）にまで達し、日本でも有数の高い合計特殊出生率を誇る自治体となった。

村全体の人口も、2016年（平成28年）4月現在で3,917人と、日本全体の人口減少に伴う若干の人口減少は続いているものの、ハード・ソフトの若者定住

促進事業をしない人口予測では3,700人を切るとみられていたため、その数値よりは大きく上回る結果となっている。



●「中学校生徒会議会」

下條村では、子育て支援策とは別に、将来を担う人材への投資として、1995年度（平成7年度）から導入した「中学校生徒会議会」がある。これは、故郷をよく知ることで郷土愛を育てることができると考え、生徒の目線で村を考えてもらう制度である。子どもたちは村の政治や行政について調べて、村で必要な施策を発表会で提案する。村役場がその提案に真摯に対応することによって、子どもたちは自分たちがこの村を担っていくのだという自覚に目覚める。

防犯用の街灯の設置などの良い提案は村で採用して実際の事業にまで発展したものもある。また、2016年（平成28年）には、生徒会議会で提案した独居老人61世帯を訪問する「あいの日」を実践。子どもたちが高齢者福祉や地域とのかかわりの必要性を学ぶと同時に、高齢者と子どもたちという世代を超えた交流が進んだ。

このように、下條村では、第一の資源は人材であり、その育成にいち早く取り組み始めている。こうした取り組みの結果、育成された若い世代が、未来の下條村を担っていくことが期待されている。


**キーパーソン
紹介**
「実社会で住民と真剣に向き合った経験を」

- 奇跡の村の立役者・下條村前村長 伊藤喜平氏

「奇跡の村」は、国に頼らず、地域の実情に合った施策を自らの創意工夫で編み出し、強い信念の下で1つひとつ課題を解決すべく地域全体が地道な努力を積み重ねた結果、実現されたものである。地域には、既得権益が失われないよう守りに入る者、行政に対する不信感から地方自治に後ろ向きな者、地域の危機に対する意識が低く無関心な者など、さまざまである。そういったなかで、欠かせないのは、地域をよく知る卓越したリーダーの存在であり、下條村のケースでは「奇跡の村の立役者」である前村長の伊藤喜平氏である。では、このようなリーダーが、どのようにして生まれたのか。それは伊藤氏の生い立ちと、過酷な状況下でのさまざまな仕事の経験、経営者として地域の経済を牽引してきた経験と、生来からの信念の強さによるものだと考えられる。

高校2年生のときに、父親が肺結核となり、長男であることから家族を支える必要に迫られた。18歳のときに運送会社の下條村事務所の経理を一人で任され、経理を独学で習得し、必要であれば、運送会社のドライバーとして現場に立つこともあった。21歳のとき、運送会社の業務内容に限界を感じ、国土復興（1957年当時）が本格的に始まることを見越して、土木建設関連の転換をすべきと、50～60代の会社の経営陣に訴えたが認めてもらえず、「どうしてもやりたいなら、若造、自分でやれ！」と言われたことから、伊藤氏は会社を辞めて独立した。そのほか、ダム工事を手掛ける大手ゼネコンの下請け業者となり、利益をあげ生き抜くために死に物狂いで働いた。やがて、ガソリンスタンドが地域に1軒しかないことを知り開業。そのほか、自動車整備や建設資材にも業務を拡大していくなど、事業を必然性、必要性に応じて果敢に展開していった。

こういった経験は、議員時代の合併処理浄化槽設置に際してのコスト意識や身の丈に合った事業の選択、村長就任後の村役場職員の意識改革や行財政改革、建設資材支給事業に際しての住民たち自身によるインフラ整備の可能性など、地域の実情に合った創意工夫を打ち出し、事業実施の決断をする際に大いに役立っている。

住民からの投票で選ばれた政治家にとって、住民から嫌われかねないことすることはためられる。しかし、伊藤前村長は、住民に対して最初にできることとできないことを明確にするがゆえ、一時的には嫌われてしまっても、最終的には結果を出してきた。実社会で住民と真剣に向き合ってきたリーダーだからこそ多くの支持を得ることができた。加えて、個人的な支持だけでなく、村全体の雰囲気や住民の意識も変えたことで、村全体が、伊藤氏の意味を引継ぎ、今後も小さいながらも国に依存しない地域主導の自治が見込まれる。昨今の地方創生で求められるリーダーシップを、まさに伊藤氏の生き様そのもののなかみることができる。

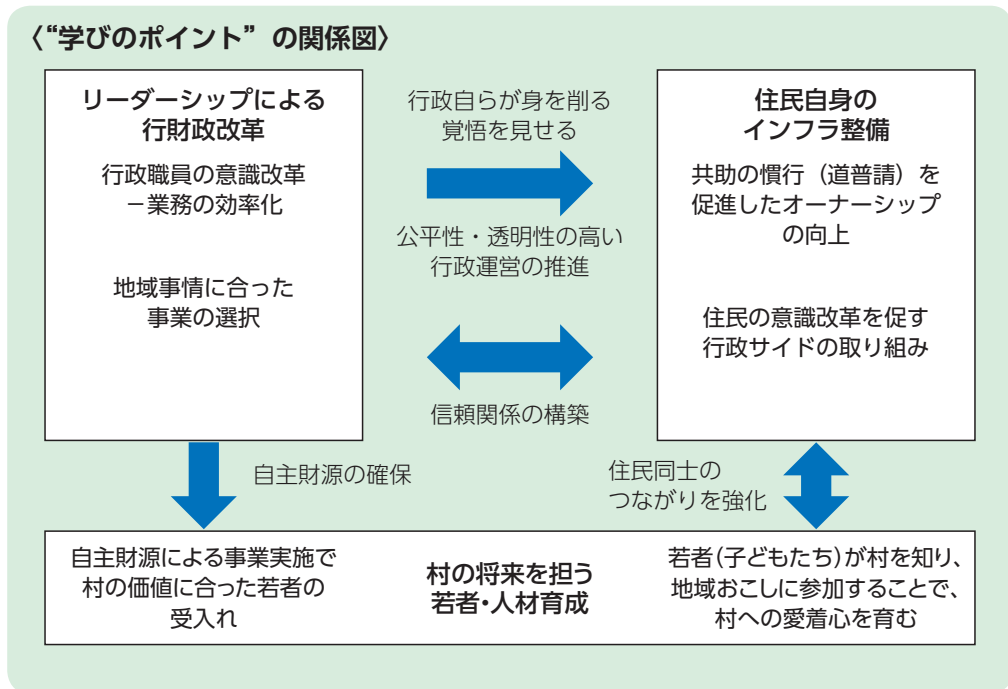
2-3. 学びのポイント

役場の意識改革と業務の効率化、並びに限られた予算内で地域事情に合った事業の選択により行財政を健全化させ、そこから得られた自主財源で地域課題の解決に向けた事業に充てたという自立的な「地域マネジメント」が、この事例の基本テーマである。

首長の強いリーダーシップの下、民間のコスト意識をもって、行政の業務効率向上を図り、さらに身の丈に合った事業選択をしてきた結果、行財政改革を成し遂げたところに、学びのポイントがある。

加えて、住民による共助の慣行を呼び起こしつつ、住民主体の生活インフラ建設を実現させたことは、事業の持続性に多くの問題を抱える途上国にとって、多くの学びのポイントを得ることができる。

また、若者定住促進という村の将来に向けた事業に対して、村の自主財源で独自の条件を設定することで、村の価値観を共有できる若者を多く呼び込み、将来の村を担う人材を育成する取り組みは、途上国においても将来の地域のあり方を考えて実施していくうえで参考となる。



(1) リーダーシップによる行財政改革

●行政職員の意識改革－業務の効率化

- 国へ県の通達や指導に従って仕事をするという村役場職員の基本認識に対して、村役場職員が民間での業務経験を通じて外の民間の世界を体験し、業務コストや顧客を意識した成果への意識が芽生えた。このことが、村役場の業務効率の向上に大きく貢献している。
- 退職者の穴埋めをしない「不補充」を続けたことにより、一人の職員が多様な業務を兼務せざるを得なくなり、結果的に細々とした仕事の枠が取り払われ、少数でも業務をこなせるという意味で効率化が図られた。
- 途上国の地方行政では、職員不足が慢性化しているにもかかわらず、コストや成果を意識した業務を進めるといった点が大きな課題となっている。その意味では、下條村の行政職員の意識や行動の変遷プロセスは、途上国の行政官にとって大きな学びのポイントになる。

●地域の事情に合った事業の選択

- 下條村での合併浄化槽整備や建設資材支給事業にみられるように、地方行政の財政はもちろんのこと、地域の地理やコミュニティ住民活動の状況にもかんがみる形で適切な事業を選択することは、途上国においても大いに教訓となる。加えて、インシヤルコストだけでなくランニングコストも考慮した事業計画であることも重要である。
- 事業の費用対効果を客観的に検証し、メリット・デメリットを明確にしたうえで、事業関係者だけでなく、住民の理解を得ていく形で検討することは、途上国ではなかなか実践できておらず、学ぶべきポイントである。

(2) 住民自身のインフラ整備

●共助の慣行（道普請）を促進したオーナーシップの向上

- かつての日本社会には地域住民による共同活動（共助）による道路整備の慣行である「道普請」があり、下條村ではこれが「道役」という形で残っていた。建設資材支給事業は、この地域共同体の共助の慣行を生かし、促進する形で実施されたものである。途上国においても国・地域にもよるが、こうした住民同士の共同活動がみられるところもあり、同様の取り組みをする価値はある。下條村の「道役」から学ぶには、それを実践している地域組織（地区・常会など）の形態や意思決定・運営を理解することが重要である。そのうえで、途上国の地域組織やグループの形態や意思決定・運営に合わせた形でどういった適用が考えられるかを検討する必要がある。

るだろう。

- 道普請の効果として、1つのものを一緒につくり上げることを通じて、つくった道路に対するオーナーシップが醸成されると同時に、地域住民同士の連帯感も強まる。1つの道路をつくり上げるという達成感が小さな成功体験となり、自分たちの課題を自分たち自身で解決していくキャパシティの向上につながっている。



「花いっぱい運動」の苗の植え付け
(下條村「村勢要覧(2013)」より)

途上国のコミュニティにおいても、住民たち自身で成し遂げる小さな成功体験を積み重ねることが、能力強化において極めて重要であることから、下條村の経験は大いに参考になるものである。

- 下條村の道普請のもう1つのポイントは、住民たちにとって無理のない事業規模（半日で作業が終わる程度の規模）であるがゆえに、作業の後の住民間の親睦（飲み会）がついてくる“楽しさ”にある。他の地域でも、ラジオ体操や草野球といった形で住民たちが集まって和気あいあいと楽しく活動をすることがあるが、それが下條村では道普請であるともいえる。すなわち、コミュニティにとって必要なものをみんなで整備するという重要性がある一方、他方でその活動が楽しくて実施しているという点が、この事業に対するオーナーシップと持続性の高さの秘訣となっている。この“楽しさ”の追及は、途上国のコミュニティ活動にこそ求められる重要な学びのポイントであるだろう。

●住民の意識改革を促す行政サイドの取り組み

- 下條村において、建設資材支給事業導入時は、地域住民から反対の声もあった。それでも年を経るにつれてこの事業の件数が伸びていったのは、行政側の働きかけも一要因となっている。反対している地域住民に対して村長自ら地区に出向いて説明する姿勢や同時に進行させていた村役場職員の意識変革が住民たちの理解・納得の背景になっている。また、あらかじめ事業実施を要望している地区を把握しており、まずはそうした地区でスタートさせて、実績をショーケースとして地域住民が見ることによって地区間の競争意識が煽られた点も見逃せない。このように、日本・途上国とも地域コミュニティには賛成・反対の両方が存在していることが多いが、行政自身が率先して汗をかき姿勢を見せること、一方で賛同しているところから小さく始めることで実績を見せていくアプローチは、途上国でも大いに参考となるものである。

- 下條村の建設資材支給事業が成り立った要件の1つとして、地区に土建業者や工事現場で働く近隣農家といった工事技術をもつ人材が存在しており、そうした人材を上手に活用している点にある。一方で、資材供与の申請書は1枚紙で可能な限りシンプルにつくられていて申請手続きの煩わしさがなく、工事完了のチェックも簡素なものにしている。このように、地域住民を対象としているがゆえに、その地域が置かれた事情を酌んだ事業の制度設計をする点が重要である。したがって、途上国では地域が置かれた状況は下條村とは異なるだろうが、違った状況なりにそれを斟酌した事業制度設計をするという教訓は共通している。

(3) 村の将来を担う若者・人材育成

●自主財源による事業実施で村の価値にあった若者の受入れ

- 村を将来に向けて残していくという重要課題に対して、定住者の獲得は喫緊の課題であった。しかし、下條村にとって「村を残す」ということは、単に村の人口を維持・増加させるということではなく、「村に残るコミュニティとしての価値を残す」ということであった。この点が徹底されているがゆえに、ハード・ソフトにおける若者定住促進策についても、さまざまな条件がつく国からの補助金に頼るのではなく、自主財源で実施されている。また、若者定住促進住宅への入居者に条件をつけて村として選定しているという点も、村の価値を残すことを重視したものである。このように、地域の現在の課題だけでなく、将来を見通したうえで、地域の価値を維持・発展させていくための措置をとることは、途上国にとって大きな教訓となるものである。

●若者（子どもたち）が村を知り、地域おこしに参加することで、村への愛着心を育む

- 下條村の「中学校生徒会議会」の取り組みにみられたように、地域の課題を考える場を設け、生徒が地域を知り、地域の課題を見出し、課題を解決するためのアイデアを発案することにより、地域への誇りや愛着が生まれ、将来、地域に帰ってくる志をもつ人材が養成される。途上国においては、地域課題に取り組むのに一層時間を要することが多いため、将来にわたって地域を担う人材の育成は重要な課題である。また、地域課題や資源の把握において、大人だけでなく、若者や子どもたちも参加することで、彼らの視点からとらえ直す作業は、途上国においても有効であると考えられる。

2-4. 事例を途上国へ活用する際の配慮事項

(1) 事例活用に関する配慮事項

問合せ先：下條村役場総務課

【研修での活用例】

研修テーマ	想定される研修員	研修内容例
地方行政マネジメント	地方自治体行政官（トップ・ミドルレベル）	<ul style="list-style-type: none"> 地方行財政の課題解決に向けたプロセス（トップマネジメント含む） 行政官向けの地域開発策定と事業計画策定 地域住民と協働した地方行政サービスの実施
村落インフラ整備 現地視察 ・建設資材支給事業	地方自治体行政官〔ミドルレベル/生活インフラ整備（生活道路・水路）事業関係者〕、住民代表	<ul style="list-style-type: none"> 地域住民の自力更生活動の促進と地方行政の支援のあり方 地域コミュニティの状況・能力に合った生活インフラ整備・維持管理

【事例活用にあたっての配慮事項】

- JICA事業の受入経験が少ない地域であることから、行政を通じたコンタクトが必須。当該地域のどのような取り組みを途上国支援に活用したいのかを事前に伝えたいうえで、集落とのコンタクトを含めた全体のアレンジを依頼することになる。そのため、事業実施前に直接訪問のうえ、手続き面を含めて打合せの場をもつことが望ましい。一方で、他の自治体に比べて少ない職員数で業務をしていることから、通常業務に支障がでないよう事前の時間調整に配慮する必要がある。
- 集落への視察について、平日は住民が仕事や農作業などで忙しいことから、週末に実施するのが望ましい。特に住民によるインフラ整備は、土曜日の午前中に実施されることが多いことから、土曜日を含めた集落の視察を考慮するのがよい。週末の調整が難しく、平日に集落への視察をする際には、集落の住民の通常業務や生活に支障がでないよう配慮する必要がある。
- 研修等での活用実績・実施上の留意点を蓄積しておく必要性から、依頼時にはJICA駒ヶ根にも情報共有することが望ましい。

(2) win-winの可能性検討

- 研修員の国の一般的な紹介はもちろん、地方行政と住民の取り組みを紹介する機会をもつことは、受入機関にとって外国を知り、多様な価値観と触れ、刺激となる可能性がある。
- 途上国の研修員が一方的に見聞するのではなく、彼自身が下條村の取り組みの何が有益なのかを問い、さらに今の取り組みにおいて何が課題なのかを、受入先の行政

職員や住民にフィードバックする機会をもつことが重要である。それによって受入機関にとっては、自分たちの取り組みや地域の魅力を外部の視点から再評価されることになり、新たな刺激や再発見につながる可能性がある。

- 地域の資源や課題を地域から学ぶことは、「中学校生徒会議会」でも実施している。研修において、彼らの発表会に参加する、もしくは意見交換をすることで、研修員と生徒たち双方にとって大きな刺激になるだろう。こうした形での途上国との交流が実現すれば、若者が下條村への誇りを感じ、将来の村の自治を担ってくれるきっかけにもなり得るだろう。

2-5. 参考資料

<参考文献>

- 相川俊英（2015）『奇跡の村 地方は「人」で再生する』集英社新書
- 徳永達己（2017）『地方創生の切り札 LBT』大空出版

<下條村提供資料>

- 長野県下條村（2016）「ようこそ下條村へ」行政視察資料
- 長野県下條村（2016）「建設資材支給事業説明資料」
- 長野県下條村（2016）「平成28年下條村の10大ニュース」
- 長野県下條村（2015）「奇跡の村へようこそ。」パンフレット
- 長野県下條村（2013）『2013年下條村村勢要覧』

<インターネット>

- お墨付き！（2015）「奇跡の村 長野・下條村 貯金64億円 財政赤字から一転」
（<http://osumituki.com/event/55605.html>）
- 全国町村会（2006）「町村のとりくみ（伊藤喜平）」
（<http://www.zck.or.jp/forum/forum/2575/2575.htm>）
- DIAMOND ONLINE（2013）「人里離れた山奥に「奇跡の村」が出現するまで 健全財政で少子化知らず 下條村の驚くべき“村民力”（相川俊英）」
（<http://diamond.jp/articles/-/36866>）
- だいでせんせいの持続性学入門（2005）「自立をめざす村－長野県下條村の挑戦（高野雅夫）」
（<http://blog.goo.ne.jp/daizusensei/e/411659564442de846fbfb17997ee4c5f>）
- 東京財団週末学校（2009）「人口が増加する村の特殊性と普遍性 ～長野県下條村①～（大澄憲雄）」
（<http://tkfd-shumatsu-gakko.jp/%E5%9B%BD%E5%86%85%E8%AA%BF%E6%9F%BB/796/>）

- 東京財団週末学校（2009）「伊藤喜平村長の講演 ～長野県下條村②～（祖父江伸矢）」
(<http://tkfd-shumatsu-gakko.jp/%E5%9B%BD%E5%86%85%E8%AA%BF%E6%9F%BB/800/>)
- 水の郷百選（2005）「自立の村づくり（長野県下條村長 伊藤喜平）」
(<https://www.mlit.go.jp/tochimizushigen/mizsei/mizusato/summit/NO11/2005summit.htm>)

3. 島根県^{あまちょう}海士町

島の自立に向けて挑戦・交流するまちづくり(行財政改革/産業振興/人材育成)

行政の強いリーダーシップの下で行政・住民・民間が一体となり、外部人材を活用しながら、地域資源を生かした産業の創出と地域の将来を担う人づくりとを融合させ、持続的発展の基盤を構築している。

3-1. 地域の概要

(1) 対象エリアの概要

島根県海士町^{あまちょう}は、日本海に浮かぶ隠岐島前の有人島3島の1つ中ノ島(面積33.52km²、周囲89.1km)を町域とし、1島1町の島である。2010年現在の人口は2,374人、総世帯数1,052、老年人口924人(38.9%)となっている(平成22年国勢調査)。町内には14集落があり、小学校が2校、中学校が1校、島根県立の高等学校が1校ある。

本土からの交通は、境港もしくは七類港から高速船で約2時間、フェリーで約3時間かかる。冬場は季節風が強く吹き荒れ、欠航して孤島化することも珍しくない。その一方、対馬暖流の影響を受ける豊かな海と豊富な湧水に恵まれ、自給自足のできる半農半漁の島である。

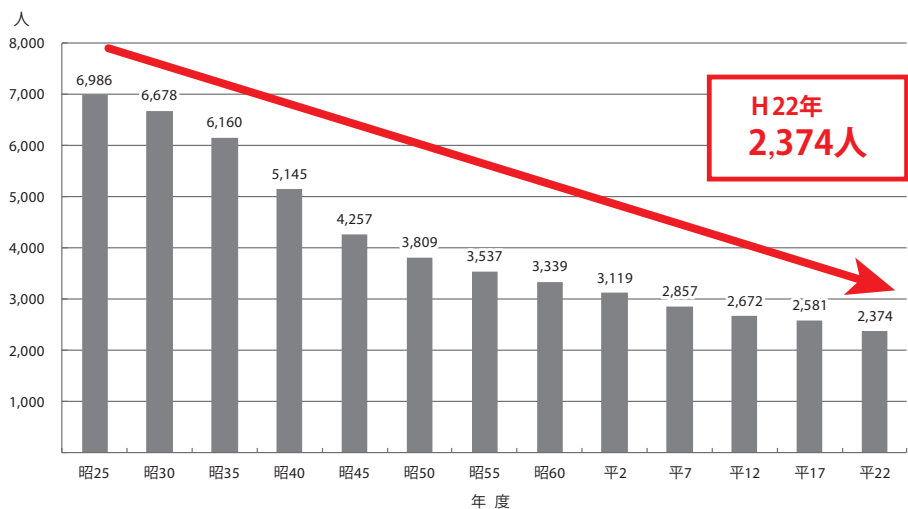


(2) 背景・課題

1950年(昭和25年)には7,000人近くいた海士町の人口も2010年には2,374人に減少、高齢化率は40%(日本全体23.1%)に近づいていた。高校卒業後はほとんどが島外へ流出し、20~30歳代の人口割合が低く、生まれる子どもも年に10人前後であった。

高度成長期以降、国の政策に呼応した公共事業への投資で社会資本は整備された。その結果、住民の暮らしは改善されたが、島からの人口流出は止まらなかった。公共事業費に対しては国の手厚い助成があったものの町の負担は避けられないことから、地方債残高は2002年度(平成14年度)末で約101億5,000万円、当時の年間予算の約2.5倍に膨れ上がっていた。

隠岐島前地域の3町村、海士町、西ノ島町、知夫村^{ちぶむら}は町村合併について協議してい



海士町の人口推移（国勢調査）（「海士町資料」より）

たが、2003年（平成15年）12月、海を隔てた町村同士の合併は行財政の効率化という点ではメリットがないとの判断から任意合併協議会を解散し、単独町政を貫くことを選択した。ところがその後間もなく、国の制度改革で地方交付税が大幅に削減されることが決定し、海士町は「財政再建団体」に転落する危機に直面することになった。



海士町を囲む豊かな海は、古くから食材の宝庫（「海士町資料」より）

3-2. 「地域マネジメント」の取り組み

(1) 単独町政の決断以前

●“このままでは島がなくなる”～危機感から改革グループ形成

海士町役場の現在の課長クラスの職員は、20代の頃、退庁後に地域の仲間たちとともに青年団活動に打ち込んでいた。自分たちで作った人形劇では、何年もかけて県大会、全国大会に出場し、苦労を重ねて優勝にまで至った経験も共有している。もともと愛郷心が強かったうえに、こうした経験により彼らの仲間意識は一層強くなっていった。1997年（平成9年）頃、この年代は役場では係長クラスとなっていたが、公共事業の減少と地方債残高の増大が明らかになりつつあり、町財政への危機感が膨らんだ。このため、島にある地域資源を活用した産業づくりと自立の必要性を強く認識するようになっていた。

特に問題意識をもった2名の役場職員が、1年間かけて今後の海士町をどうするのかを、昼も夜も議論を続けてきた。こうした認識を背景に、行政、議会、民間の有志を募り、大分県湯布院、熊本県小国町など自立志向の先進地を視察。この視察旅行で意識を共有したメンバーを中心に約30名の活動グループ（中之島親類クラブ）が結成され、自ら特産品の開発・販売などを開始する。庁内でも改革運動を進め、1998年度（平成10年度）末には係長クラスが主導して町の第3次総合振興計画を策定するに至った。この計画は「キンニャモニャの変」と呼ばれている。「キンニャモニャ」とは、海士町の美しい自然や島民の豊かな人情などを歌い込んで地元で人気のある民謡の囃子ことばである。「自分たちの島は自ら守り、島の未来は自ら築く」という、住民や役場職員の気概を表現した語として使われていく。また、『変』をつけたのは、愛すべき海士町を魅力あるものにして生き残るようになるためには、町民も行政も『ものの見方・考え方』などを変えていかなければならないとの決意を表明」したものだったという。

この役場・民間の垣根を越えたグループが、2002年（平成14年）5月の町長選挙で地縁・血縁の薄いなかで当選した民間出身の山内道雄町長の改革のイニシアティブの実行部隊となっていく。

（2）「守り」のための行財政改革

●“自立・挑戦・交流”～「海士町自立促進プラン」策定

単独町政を決断した直後に、地方交付税の大幅削減という国の制度改革に見舞われた海士町では、2004年（平成16年）3月、住民代表と町議会と行政が一体となって、島の生き残りを賭けた「海士町自立促進プラン」を策定する。このプランは、3町村合併協議の時代から構想を温めていたものだが、町内14地区すべてで住民との座談会を開催し、住民側への状況説明を積極的に行った。短期的には行財政改革によって「守り」を固める一方で、中長期的には人口増加と定住対策のため「攻め」の方策として新たな産業創出と人づくりを推進するとしており、「守り」と「攻め」の両面作戦をまとめた戦略であった。

町長は、行政として「地域の自立」という進むべき道と「活力ある持続可能な島」の将来像を示す役割があるとし、町政の運営指針として『「自立・挑戦・交流」～そして人と自然が輝く島～』を掲げた。

●自ら身を削る行財政改革～町長、議会、役場職員給与カット、定員削減

行政において「地域マネジメント」の前提となったのは、徹底した行財政改革を断行したことである。町長は「自ら身を削らない改革は支持されない」との信念で給与

カットを宣言。これで役場職員たちの危機意識が本気になった。「この状況はずっと以前からの役場の体質によって起こったのに、今の町長だけが身を削るのはおかしい」と感じた助役や管理職が続いた。ついには教育長や議員、職員組合までもがカットを申し出る。2004年度（平成16年度）から開始された三役の給料カットはマイナス50～40%、職員はマイナス30～16%（平均22%）の割合だった。その結果、ラスパイレス指数¹²は72.4となり、日本一給料が安い自治体となった。数年後、財政改善の兆しとともにカット率は下がっていくのだが、不要な役職の廃止、早期退職による職員数の削減、議員定数の削減や公共事業費の圧縮、経常経費の見直しなどの改革が相次いで行われた。

●危機意識の共有～住民レベルにまで広がった行財政改革

町財政の危機的状況と改革の必要性については、合併協議の段階でも住民に何度も説明が行われていたが、役場の給与カット・行財政改革が進むとともに、住民側にも危機意識が共有されるようになっていった。老人クラブからバス料金の値上げや町からの補助金の返上、各種委員から日当減額の申し出などが相次ぎ、自分たちにできることはないか、などの声があがる。住民のなかから、応援の寄付も届けられるようになった。

（3）「攻め」のための交流と産業創出

●島外との交流による人材の確保・活用

「自立促進プラン」における「攻め」とは、地域資源を生かし、第1次産業の再生で島に産業をつくり、島に人（雇用の場）を増やし、「外貨」を獲得して、島を活性化することであった。

このプランに基づいて立ち上げられた「人間力推進プロジェクト」（2005年4月～）は、産業づくりと人づくりを車の両輪で進めようというものであり、特に外部人材の活用にねらいを定めた。まず、東京の新宿日本語学校の外国人留学生を招へいしてのサマースクールや、海士中学校修学旅行生と一橋大学との交流などを始める。後者は、中学生が修学旅行時に大学を訪れ、1年をかけて調べた島の自然、産業、文化などを発表し、意見交換するもので、これをきっかけに海士町にやってきた学生も多い。

2006年（平成18年）からは、若手起業家を講師として招き、東京からワゴン車を走らせて20人ほどの若者を島に呼んで出前授業をしてもらう「AMAワゴン」を実施。参

12 ラスパイレス指数とは、地方自治体の一般行政職の職員の平均給与額を求め、国の平均給与額を100として算出した指数のこと。

加者は出前授業の講義のほか、島の農漁業者との交流も行う。海士町には「本気」を大事にし、失敗を恐れないチャレンジの気風があった。これが意欲のある人を呼び、この頃からIターン者も増えていった。

脱公共事業、「外貨獲得」のための産品開発に外部の人材活用を、という発想は1998年（平成10年）に始まった「商品開発研修生」制度（1年契約）で既に具体化していた。これは、全国の若者に「よそ者」の視点で海士町の地域資源にスポットを当て商品化に挑戦してもらおうという試みで、その成果の第1号が「島じゃ常識！サザエカレー」であった。島では肉の代わりにサザエを入れたカレーを食しているのを研修生が珍しがり、商品化が進められたものだ。商品開発研修生は、地域おこし協力隊に制度が引き継がれ、いまでも自分たちで島の魅力を掘り起こし、事業の提案、実践をしている。

●行政・民間が一体となった産業創出と販路開拓

新しい産業の創出は行政と民間との協働によって進んだ。行政が民間を支援する仕組みとしては、①町が資本金を出資する第三セクター会社による事業展開、②中小企業者の取り組みに対して町が施設を整備し、企業が運営する公設民営方式、③中小企業者による事業に対して町が制度面や資金面から支援する、という3ケースがみられる。

（株）ふるさと海士（2005年3月設立）は①の例であり、島の農漁業者の流通ハンディを克服するために、第三セクターが設備投資してCAS（Cells Alive System）を導入。CASとは、細胞組織を壊すことなく凍結させる新システムであり、農水産品のとれたての味をそのまま封じ込めて長期間にわたって鮮度を保持し、解凍後もとれたての味をそのまま食することが可能になる。離島の制約を克服し、第1次産業の復活と後継者育成につなげるものといえる。ただし商品の販売先は開拓途上であり、漁業者に出荷量の調整を依頼したり、大量入荷を受け入れた際には人手確保が必要になったりする。このためCASは、技術による強みだけではなく、漁業者自身とその周辺の人々の理解と協力を前提とした、海士町ならではの運用によってはじめて成立している。

海士いわがき生産（株）は、ダイバーだったIターン者が、島周辺の清浄で安心安全な海で育つイワガキが大都市圏のマーケットニーズに合うことに着目し、友人のUター



イワガキは3年かけて育てられる
（「海士町資料」より）

ンした漁師とともに始めた会社である（2006年10月設立）。離島の制約を克服するには、種苗生産から販売までを一貫して手がけ、地域側が販売先を選ぶことによって取引価格を維持することが重要と考え、そのとおり実行するとともに、完璧なトレーサビリティ・システム（生産流通履歴情報把握システム）を売りにして信頼を得た。「隠岐海士のいわがき・春香」のブランドで春から初夏限定のイワガキとして、築地市場や首都圏のオイスターバーで大ヒットした。仕組みとしては、町が種苗施設、出荷施設を整備し（国の補助事業を活用）、運営は民間企業が行う、②の例である。



「島生まれ、島育ち、隠岐牛」
〔海士町資料〕より

③の民間主導型の例としては、(有)隠岐潮風ファーム（2004年1月設立）の取り組みがある。建設業を営む経営者が、公共事業の縮小を見越して、会社と社員、そして島の生き残りのために異業種参入を決意し、100%出資して新たに農業（畜産業）を営む会社を設立。役場ではこれに合わせて会社が農地を扱えるよう「潮風農業特区（2004年3月）」を申請し、農地法の規制緩和が成立した。これも一貫生産で潮風の恵みを受けてミネラル豊富な牧草で育った「島生まれ、島育ち、隠岐牛」のブランド化をめざし、品質に厳しい東京食肉市場に絞って出荷して高い評価を得ることで弾みがついた。このケースでも、社長、社員ともにUターン者が占めている。

●島まるごとブランド化～地域資源を生かした複合的な事業展開

「いわがき・春香」「島生まれ、島育ち、隠岐牛」とも島ならではの自然条件から生まれたことを売りにした商品である。こうした取り組みを、海士町では「島まるごとブランド化」と呼び、「海」・「潮風」・「塩」の3つをキーワードに地域資源を有効活用し、異なるもの同士をつないで島の味覚や魅力を「島まるごと」全国に届けることで、第1次産業の再生をめざす。

（株）ふるさと海士の「海士御塩司所（あまおんしおつかさどころ）」は、昔ながらの釜炊きの塩づくりを復活させようという住民有志の動きから本格的な事業化に至ったものであり、島の歴史文化的背景も表現した名前をつけて第三セクターが製塩施設運営に当たっている。これはさらに、ミネラル豊富な本物の塩を使った、集落やグループによる梅干し・塩辛・干物などの島らしい産品づくりにもつながった。また、天然塩を活用した伝統料理が復活し、「海士御塩司所」は、ニガリを使った豆腐づくり体験など、「モノづくり」をしながら海士の伝統や歴史を学ぶ場、島外からの訪問者と住民が

交流する場としても活用されている。

2011年には、海士らしさを表すキーワードとして「ないものはない」を打ち出し、ロゴマークを作成 (p.6「参考例」参照)。「ないものはない」は、「なくても良い」という意味と「大事なものはすべてここにある」という二重の意味をもち合わせ、都会のように便利なものはないが、自然と郷土の恵みは潤沢で、人間として暮らすために必要なものは十分あるという海士町の地域価値を体現したキャッチフレーズとなっている。

(4) 未来への投資、人づくり

● 隠岐島前高校統廃合の危機～“存続”ではなく“魅力化”へ

海士町にある島根県立隠岐島前高校は、島前3町村で唯一の高校である。少子化の影響を受け、1997年(平成9年)に77名だった入学者数が2008年(平成20年)には28名に激減。全学年1クラスになり、統廃合の危機が迫っていた。高校がなくなると、島の子どもは、15歳で島外に出ざるを得なくなる。その仕送り等の金銭的負担などにより家族も出ていき、UIターンする人も少なくなり、人口減がさらに深刻化するという負のスパイラルに陥っていく。すなわち、高校の存続は、島の存続に直結する問題なのである。

2006年、一橋大学の出前授業で講師役に頼まれて来島した岩本悠氏は当時ソニー株式会社で人材育成に携わっていた。島で役場職員の吉元操氏 (p.85「キーパーソン紹介」参照) から人づくりの最大の課題である高校存続問題を相談された岩本氏は直感的に「進学だけでなく、その先を見て、社会で活躍できる、もしくは島に戻って地域を元気にできる人づくりをめざした方が良い」と答えた。この答えにピンときた吉元氏は「うちの島に来て、ぜひそれをやらんか」と熱心に勧誘した。これがのちに島前高校魅力化の中心的役割を果たす岩本氏が海士町に移住するきっかけとなった。

その後、島内の子どもや保護者、住民の不安の声も受け、地域との協働により高校の魅力化をめざすプロジェクトがスタートする。島前3町村の町村長、議長、教育長、中学校長などが名を連ねる「隠岐島前高等学校の魅力化と永遠の発展の会」という組織が立ち上がる。この会は“存続”という後ろ向きの言葉から方策を考えるのではなく、“魅力化”することにより生徒や保護者が「行きたい/行かせたい」と思う高校づくりを一過性ではなく、持続可能な形にするという発想転換を表したネーミングとなっている。こうして「隠岐島前高校魅力化プロジェクト」が開始された。プロジェクトワーキングチームは、教員・生徒・学校の視点、保護者・行政・地域の視点、そして島外・社会・グローバルな視点の「三方よし」を基本として、三町村の議会や生徒・保護者、地域住民と議論して、2009年3月に「隠岐島前高等学校魅力化構想」を発表

するに至っている。

このプロジェクトでは、島前3町村からの生徒の入学率の向上、島外からの入学者数の増加という2つの指標を掲げた。そして地域と高校をつなぐ「魅力化コーディネーター」を町が雇用して高校に派遣し、学校に常駐して教員とともに活動する仕組みがつけられ、地域課題解決型学習プログラム、高校連携型公営学習塾、「島留学」などの意欲的な取り組みが行われている。このプロジェクトを進めた中心スタッフも、交流事業をきっかけに島にIターンした人々である。「人間力推進プロジェクト」が発展的に引き継がれたことになる。

●島から学ぶ教育の魅力化～「夢ゼミ」「島留学」

島だからこそできる「魅力ある教育」の最大の特色は、人口減少、後継者不足、財政難など日本や世界に共通する重要課題を抱えるこの地域で学び、挑戦することで、未来を切り拓く力を養うことをめざす、「地域課題解決型学習」である。生徒たちは、教室だけでなく島前3島に出かけ、地域に実在する課題を体感しながら現場での実践を行うことによって学ぶ授業を受ける。

制約の多い島の高校で魅力を高めるには、学力向上と進路実現に向けた地域側からの体制強化が必要、との考え方から生まれたのが、学校連携型の公営塾「隠岐國学習センター」（2010年4月創設）である。「高校卒業までは島の子どもは島で育てる」との信念がその背景にある。この塾は、学習意欲を高め、さらに学力に加え社会人基礎力も鍛えるというだけでなく、地域格差や経済格差が生み出す教育格差を打破し、地域の未来を担う人材を育成することをめざす。「夢ゼミ」という独自のプログラムでは、地域のために何が自分にできるかを考え、地域を出る前に郷土愛を育てること、当事者意識を芽生えさせることに目的を定めている。特に「仕事をつくり島へ帰りたい」という意識転換を促すことに力を入れ、その結果、自分と地域をつなぐ夢をもって進学する生徒が増加しているという。

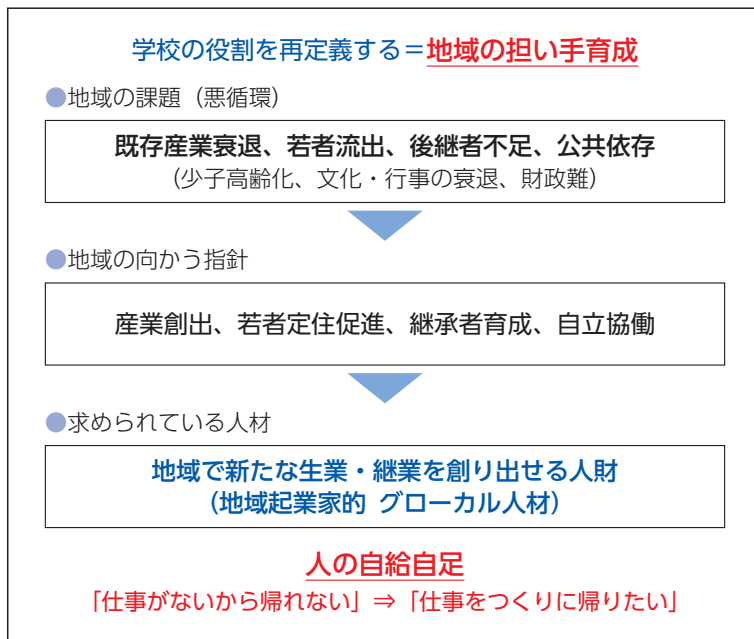
高校魅力化プロジェクトでは、全国から意欲ある生徒の募集ができるよう、町が寮費・食費の補助などを行う「島留学」制度も新設された。「島留学」のねらいは、生徒数の確保もさることながら、異文化や多様性を学校内に取り込み、地元生徒への刺激と高校の活性化を図ることにある。小規模校にありがちな、限られた人間関係のなかでの価値観の同質化や固定化の克服である。



地域の長老から知恵を学ぶ
（「海士町資料」より）

一方で親元を離れて寮生活を行う留学生に対しては、身元引受人として地域の有志が「島親」となる制度を設け、島の伝統や生活に触れる機会を提供するなど、地域と生徒を結びつける役割を担っている。住民側からは、高校授業や学習センターの講師を引き受けるなどの参加・協力も行われているが、これらは、地域資源の見直しや地域の魅力への住民自身の気づきの機会ともなっている。

こうした取り組みの結果、入学希望者数はV字回復を達成した。2012年度（平成24年度）には定員増を果たし関東や関西などの県外からの志願者も含め59名と倍増して、島外から23名が入学、2014年度（平成26年度）には全校生徒数156名（2017年現在189名）となり、全学2学級化が実現した。この間大学進学実績も着実に上がり、2013年度（平成25年度）には国公立大学10名を含む17名の四年制大学合格者を輩出している。



（「隠岐國学習センター資料」より）

●住民が主役の計画づくり～島の幸福論「海士チャレンジプラン」

山内現町長の就任以降、「自立・交流・挑戦」による「活力ある持続可能な島」の将来像を示す、地域づくりの計画が策定されている。「海士町自立促進プラン（2004年3月）」「第4次海士町総合振興計画（2009年3月）」「海士町創生総合戦略（海士チャレンジプラン）（2015年10月）」などである。

第4次総合振興計画では、役場若手職員を含む50名を公募して「海士町の未来をつくる会」を結成、「ひと」「産業」「暮らし」「環境」の4チームでワークショップを重

ね、「島の幸福論—海士ならではの笑顔の追求」を副題とする計画をまとめた。「島の幸福論」とは、島だからこそ大切にしたいことを、住民一人ひとりが認識し、その実現のために自分たちが行動を起こしていくことを意味する。その精神を具体化した住民によるまちづくり提案を、「1人でできること」「10人でできること」「100人でできること」「1,000人でできること」に分けて具体的に提示し、別冊「海士町をつくる24の提案」としてまとめている。

「海士チャレンジプラン」では、計画づくりのために、20代～40代で今後5年間海士町に住み続ける意思のある人を条件に一般公募したところ、役場若手や商工会青年部等から20名が集まった。この民間12名・行政8名に加え、Uターン10名・Iターン10名のメンバーで「明日の海士をつくる会（通称：あすあま）」を結成。当事者意識と実行力のある人々の集まりであり、全員が自ら計画し自ら行う「マイプロジェクト」を設定し、徹底した議論が行われた。その成果が「あすあまチャレンジプラン」であり、町に答申して「海士チャレンジプラン」となった。

（5）外部への発信とネットワーキング

●外部とのネットワークづくり

海士町では、島外の若者に島に来てもらうだけでなく、島の外に仲間をつくる取り組みも進めている。例えば「柵巡の環」は、2008年（平成20年）1月、Iターン者が設立した民間企業である。創業者の一人である阿部裕志氏は、前出の島前高校魅力化のために島に移住した岩本氏夫人の紹介でたまたま島を訪問して以来、海士町の人々の地域づくりへの熱気、思いの深さに動かされて創業したという。同社では、①地域づくり事業（地域に根ざす）、②教育事業（地域から学ぶ）、③メディア事業（地域を伝える）、という3つの柱で事業を構成している。①では、海士町からの受託や独自事業で都市農村交流事業などを行い、②では、地域の人々の協力の下で大企業や労組の研修を受け入れ、③では、海士町の食材を使った料理や音楽などを通して海士町の魅力を全国に発信しながら、製品の通信販売などを手がけている。どれも、地域内外の人々をつなぐことにより、持続可能な社会のモデルをめざす海士の取り組みを後押しするものだ。

海士町観光協会が運営している「離島キッチン」は、東京でも食の激戦地である神楽坂にオープンしたレストランである。



「離島キッチン」（東京神楽坂）
〔海士町資料〕より

海士町だけでなく、全国の離島地域と連携して島々の食材を仕入れ、予約なしでは入れないほどの人気店となっている。始まりは各地の離島の食材をキッチンカーに乗せて出前するところからスタート（2009年10月）。首都圏でのイベントへの出店、ケータリングサービス、レストランの試行などを重ねて手に入りにくい食材を確保するネットワークをつくり、今日に至った。連携する他地域の島々にとっても製品の売り先確保と恰好のPRの場となっている。

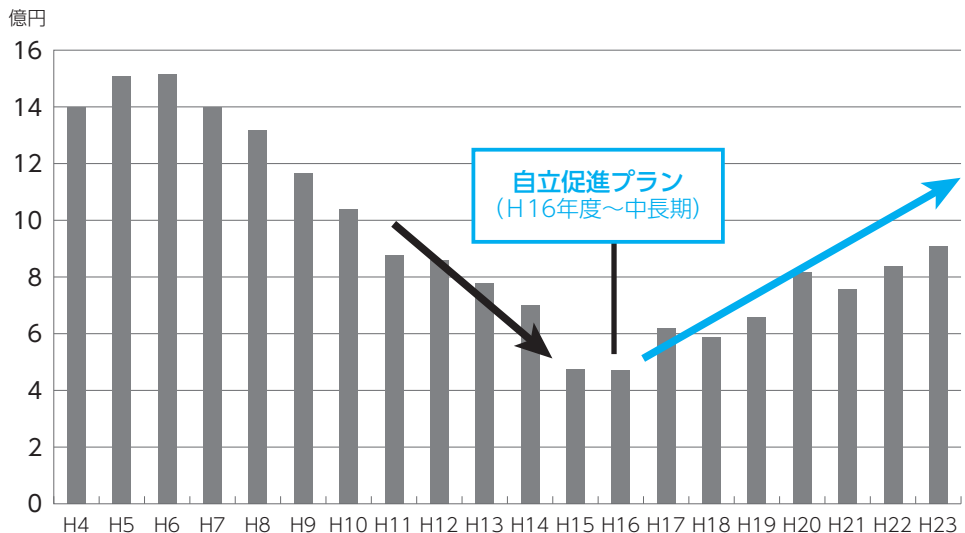
●島外・海外をにらんだ挑戦・交流

製品のブランド化を進めるうえでは市場競争で優位に立つため、あえて近隣地域でなく、評価の厳しい首都圏を主な対象としてきた。近年は海外の販路開拓にも力を入れ、ドバイ、台湾の商談会に出展し販売促進を図っている。

人づくりの分野では、隠岐國学習センターが「グローバル人財の育成」を掲げている。島前高校は2015年（平成27年）、文部科学省のスーパーグローバルハイスクールの認定を受け、地域を飛び出す機会も充実させつつある。2014年（平成26年）から2年生全員を対象にシンガポール研修、2016年（平成28年）からは希望生徒を対象に、ロシア、エストニア共和国、ブータン王国など海外でのプログラムも実施している。

（6）取り組みによる成果と今後の課題

「海士町自立促進プラン」に基づく行財政改革の成果として、2001年度（平成13年度）100億円を超えていた地方債残高は、2012年（平成24年）に約69億円で減少。その



基金残高の推移
（「海士町資料」より）

産 業	項 目	初年度	H26年度
いわがき 春香 (H14～)	販売高	15,000千円	79,300千円
	雇用者数 ※パート含む	13名	21名
農水産物直売所関連施設 (H14～) ※塩含む	販売高	125,000千円	252,120千円
	雇用者数 ※パート含む	12名	23名
CAS商品 (H17～)	販売高	27,000千円	158,510千円
	雇用者数 ※パート含む	14名	25名
隠岐牛 (H18～) ※肥育牛のみ	販売高	55,000千円	143,412千円
	雇用者数 ※パート含む	6名	10名

産業振興策 これまでの成果
〔海士町資料〕より

一方、貯金ともいえる一般会計基金残高は増加し（図参照）、財政事情は確実に改善に向かっている。

産業振興の面では、多くの産業で販売高や雇用者数が着実に増加している（表参照）。その反映でもあるが、2004～2014年の11年間で移住者は483人（326世帯）を数え、定着率は約5割で人口の1割を占めている。これらの結果、2010年（平成22年）に2,374人だった人口は2015年（平成27年）に2,354人（いずれも国勢調査）となり、減少に歯止めがかかりつつある。

今後の課題は2つ。1つは、吉元氏のように役場・民間を超えたつながりを生かして改革を支えた役場スタッフの経験値を若い世代にどのように引き継いでもらうかである。もう1つは、住民主体の取り組みをどう促進していくかである。

ただ、「海士チャレンジプラン」にみられるように、元より島に住む住民かIUターナー者かにかかわらず、将来にわたって島をつくっていく意欲のある者が小さくても具体的なアクションを起こしている。また、魅力化された島前高校を卒業した人材が島に戻り、島の次世代を担いつつある。童謡「ふるさと」は海士町では少し変わったバージョンとして次のように歌われている。

♪志を果たしに～、いつの日にか帰らん～（原曲は、「志を果たして～」）

キーパーソン 紹介

「一緒に神輿を担げる人であれば」

－改革を陰で支える・海士町役場総務課長 吉元操氏

海士町役場の総務課長吉元操氏は、財政を長く経験しているものの、役場のさまざまな部署を広く歩んできた人だ。山内現町長の黒子役として、庁内の改革を率先して進めるだけでなく、青年団活動時代の人脈も生かしてきめ細かく動き、内外の関係者の根回しをする、地域の活性化にかかわってくれそうな人を見つけて移住を説得する、などオールラウンドに役割を果たしてきた。

例えば住民との折衝。地域社会では新しい試みや外から異質なものが入ってくることには抵抗があり、あつれきも多かったが、基本的にはすべての人にやさしい改革を心がけた。このため役場からも積極的に出向いて仲間に引き入れること、最低限、批判を受け入れケンカだけはしないことに心を砕いたという。役場で進めた事業でも、それぞれ中心になる人物がいて、責任を分担しながら、その際に上下をなくしてフラットな関係をつくり、仲間で支え合うことが大事だったという。責任分担を徹底させながら、そうした仲間づくりを進めることが彼の役割である。自分ができないからこそ、不得意な分野は人に任せる、振る能力を磨いていったのである。

2005年（平成17年）からの「人間力推進プロジェクト」では、地域外との交流が進んだ。「外部の人間を受け入れ、事業を任せることで、地域内部の人間だけではできなかったことができるようになっていく。そこでは本気の人間をつかまえることが重要だが、人の本気度を見抜くことは難しく、人との出会いは運命的なものではあるが偶発的な要素が大きい。だから出会いの機会を多くもつ努力をし、また、信頼できる人に推薦を依頼しそこからの紹介でつながっていくチャンスも育む。海士町が大切にしている伝統・文化・価値を、同じように大切にしてくれる人（例えば、一緒に神輿を担げる人）であれば、地元の人か、Iターン者かの区別はない」と吉元氏は話す。

ふるさと愛が彼の原動力になっている、というのが山内町長の吉元評である。こうして、町長だけでなく、役場の同僚や町民と総務課長との間には、厚い信頼関係が築かれている。

3-3. 学びのポイント

地域マネジメントの観点からみた本事例における学びのポイントは、「行財政改革」「産業おこし」「人づくり」というそれぞれの分野で成果を上げている点、そしてそれらが自立、挑戦、交流というキーワードの下で相互に影響し合い、いっそう効果を高めている点にある。

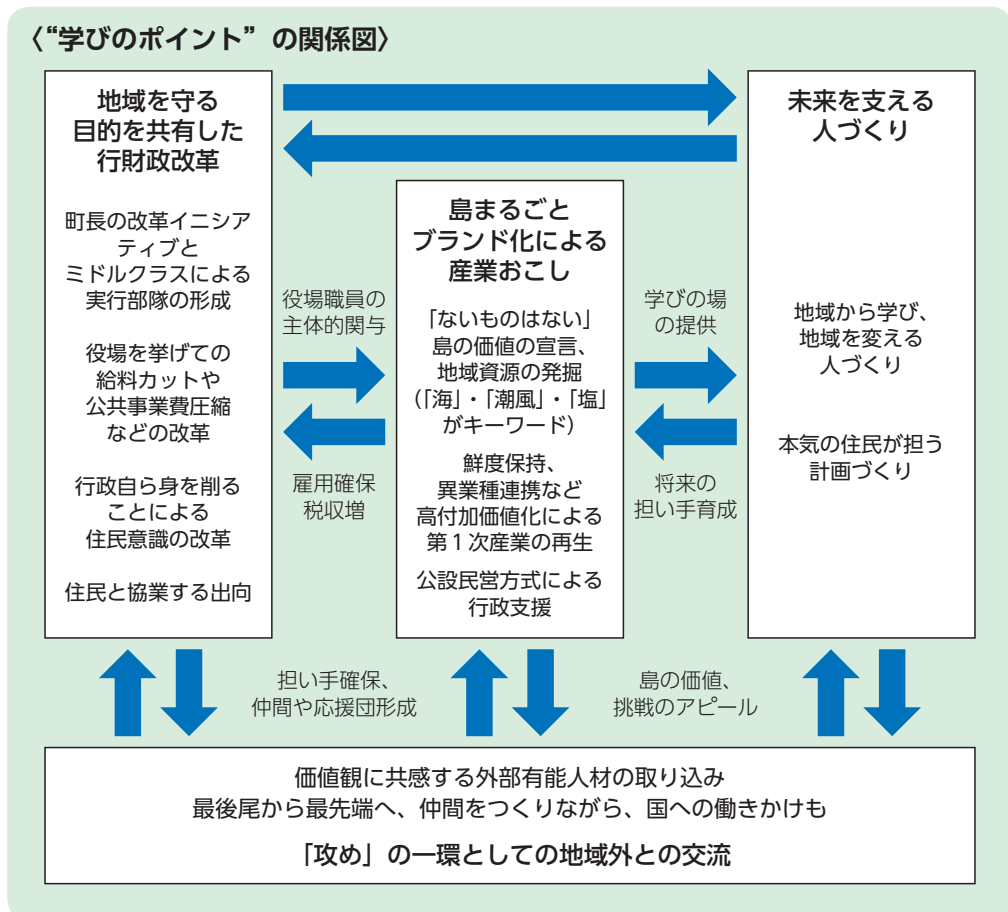
行財政改革の根底には、人口減少や財政危機という状況に対し、自分たちで「地域を守る」という認識が行政、住民の間で共有されていったことに、まず学びのポイン

トがある。

そして自ら身を削ることで信頼を得た行政がリーダーシップをとりながら、官民が連携・協力し「島まるごとブランド化」という地域が一体となった産業おこしの取り組みが進み、結果として雇用確保や税収増がもたらされた。同時に持続可能な社会をめざして地域が学校教育に深くかかわり、単なる人材育成というよりも、教育魅力化の取り組みを通して地域づくりに結びつけ、地域に必要な「人財」〔地域起業家的グローバル (global+local) 人材〕を育てようとしているのも学びのポイントの1つである。

またこうした人づくりの取り組みや、離島という制約条件のもとで地域資源の価値を最大化する産業おこしの取り組みの起爆剤として、行政が意図的に交流に基づく外部リソースを活用した点も学びのポイントになる。

都会にはない島の価値観を打ち出すことで、そこに共感する人を呼び込み、島での官民挙げての意欲的な取り組みやチャレンジの気風が、地域外にも積極的に仲間を広



げ、社会の気風をも変えることで、さらに地域の取り組み強化につながっていることも、学びのポイントとすることができる。

(1) 地域を守る目的を共有した行財政改革

● 町長の改革イニシアティブとミドルクラスによる実行部隊の形成

- 町長が選挙立候補時から旗印をはっきりさせ、自ら率先して改革を主導することによって、議会、役場が一体となつての改革が進行した点は、途上国においても参考になる。
- こうしたイニシアティブの遂行には、実務を担当する役場課長クラス、いわばミドルクラスの働きが効果的に作用している。若い頃に青年団活動でいろいろな活動に携わってきた仲間たちが、現在は役場や民間のミドルクラスとなつて、改革実施の実行において垣根を越えた協力を生み出している。首長（トップリーダー）とコミュニケーションをとりつつ、ミドルクラスが地域の仲間と協力して物事を進めてきたことは、途上国の行政官にとっても学ぶべき点といえる。

● 役場を挙げての給料カットや公共事業費圧縮などの改革

- 「地域の自立」のため、まず給料カット、人員削減などの行財政改革を実施して「守り」を固め、「攻め」に向けての投資用資金を確保した。「攻め」と「守り」の明確な位置づけによって改革による痛みを前向きにとらえる職員の意識が醸成された。また、全組織で点検が行われ改革を積み上げたことで、経費削減と効率化を短期間で達成するとともに、改革の成果をその都度明示することによって、取り組む意義を確認しながら進められた。途上国とは必要性の程度や背景が違っていても、こうした改革の進め方は参考になる。
- また郷土愛に訴えて地域を守る目的を明確にし、人員のスリム化を自己目的化しない改革に取り組むことによって反対や落伍者を出さず、取り組み意識がより強化されたことも学ぶべき点である。

● 行政自ら身を削ることによる住民意識の改革

- 町長、職員が地域に頻繁に足を運び、町財政の危機的状況と改革へのビジョンを提示するとともに、給料カットや人員スリム化など目に見える形で行政側の本気の姿勢を住民に示した。こうしたわかりやすい行動や情報開示によって住民の改革への理解と意識改革が進み、協力意向が高まった点は、参考になる。

●住民と協業する出向

- 観光協会や第三セクターに役場職員を出向させることで、住民と協業する経験を役場職員が積み重ねることができる仕組みをつくった。その結果、住民との関係構築や制度改善などにも役場職員が当事者意識をもって取り組めるようになった。

(2) 島まるごとブランド化による産業おこし

●「ないものはない」島の価値の宣言、地域資源の発掘

- 海士町では、立地条件や自然環境、歴史文化などあらゆる面から地域の価値と資源の掘り起こしを徹底させている。またそれを「ないものはない」「課題先進地」といった的確かつ魅力的な表現で内外に発信している。「海・潮風・塩」といった島の魅力をまるごと売り込む「島まるごとブランド化」によって、地域住民を巻き込んで島にある異なるもの同士をつないで島らしい多様な産品や事業の付加価値を高めている。島の横のつながりを生かして、産品づくりを島の文化体験や学習の場としても活用するなどさらに新たな事業が起こされている。地域に内在する資源に目を向け、地域アクターの身の丈に合った事業につなげていくことは、途上国においても大いに学ぶべき点である。

●島の雇用を守る第1次産業の再生～地域資源を生かした高付加価値化

- 島で第1次産業が成り立ち、雇用の場が確保されることを基本とした商品価格とするために、地域資源の高度活用につながるアイデアや生産技術の導入、集中投資を行うことなどにより、地域産品の品質の確保や高付加価値の取り組みを行っている。途上国で同じ方法をとることは難しいかもしれないが、まず地域の第1次産業を成り立たせることを優先させた考え方とその取り組みは、途上国でも学ぶべき点である。

●民間が置かれた条件に合わせた行政支援

- 公設民営をはじめ、条件に応じて民間活力を生かすための行政の支援形態によって、民間企業や住民による多様な事業活動が展開し、産業おこしが進められた。途上国でも、民間企業や住民の能力、置かれた条件等に合わせて活動の場を用意することは重要であり、学ぶべき点がある。
- 役場の関係課が現場対応型に組織編成されることで、役場職員が産業おこしや活性化に主体的に関与し、行政の主導性が発揮されることによって島の価値を最大限生かす方向での産業創出、ブランド化が進められている。産業振興においても、行政が地域としての方向性を示すことは重要であり、途上国でも学ぶべき点である。

(3) 未来を支える人づくり

●地域から学び、地域を変える人づくり

- 高校存続の危機に対し、離島という「課題先進地」であることを生かして地域で生きる人々から学ぶプログラム（「地域生活学」「夢ゼミ」など）を実施している。島という人々の顔が見える社会と空間を教育の場としてもうまく生かしている。住民が教育プログラムに参加することで、現場での経験や知見を直接伝えるとともに、住民自身が地域の価値や魅力に気づく機会にもなっている。途上国でも、地域住民によって地域課題を検討することはあるが、これを子どもたちに伝え、考えてもらうという作業を通じて、自身の課題やそれまで忘れがちだった地域の魅力に気づくきっかけになり得る点は、学ぶべき点である。
- 「課題先進地」であることを生かして地域から学ぶことを魅力にして地域内外から生徒を呼び込んでいる。地域の魅力と課題を把握し、具体的解決策を考える力を養成することは、地域への誇りや愛着と起業家精神を育てる。つまり、「課題先進地」であることに魅力を感じることで、将来は地域に帰ってくる（島の将来を担う）志をもつ子どもたちを育てている。途上国においても、地域社会の将来を担う若者や子どもたちを地域づくりに巻き込んでいく視点は、大いに参考になると考えられる。

●本気の住民が担う計画づくり

- 地域の総合計画づくりにあたり、行政か民間か、地域出身者か否かを問わず、将来にわたってやる気のある人を募り、当事者意識と実行力のある人材に計画づくりを担当させることによって実現性の高い計画を完成させている。また、ワークショップの積み重ねを通じて、自分自身のプロジェクト（マイプロジェクト）を醸成することによって参加意識を高め、計画実施の担い手を養成している。自分が実行に移すという「人」がいなければ、計画をつくっても意味がないことになり、担当する者を本気で地域のことを考える者にしていくという意味で、「計画づくりは人づくり」といえる。こうした方法は途上国においても学ぶべき点である。
- 計画づくりでは「まちの人と同じ目線」（その後も継続してフォロー）が必要。外部コンサルタントがアドバイス、ノウハウ、計画書をつくるだけでは十分ではない。

(4) 「攻め」の一環としての地域外との交流

●価値観に共感する外部有能人材の取り込み

- 3-2 (4) 及び (5) で述べた高校魅力化を担う岩本氏、(株)巡の環の阿部氏のように、地域の価値観に共感し、かつ地域にとって必要な能力を備えた、有能な外部人材を地域づくりの担い手として確保している。途上国でも、交流機会を積極的

につくり地域価値を発信することで、その価値に共感する有能な人材を取り込む機会を拡げていくことは、大いに学ぶべき点である。

- 交流の機会が増え、外部の人々が島に来て地域の魅力を評価することで、地域の人々自身が地域の価値や資源を見直すことにもつながる。

●最後尾から最先端へ、仲間をつくりながら国への働きかけも

- 全国の島々の産品を食材とするレストランを東京に開設するなど、都会とは違った価値を前面に打ち出したマーケティングを進めている。そうした価値を共有する者同士のネットワーク拡大を通じて、持続可能な社会のモデルとして島の位置をより高めるよう社会全体の価値観の転換に結びつけようとしている。また、島の価値に共鳴する賛同者を増やすことにより、地域の不利性を克服する制度改善に向けた国への働きかけを強めている。こうした動きは、一人勝ちをねらうのではなく、自分たちの価値を拡大していくことによって結果的に地域の事業の強化にも結びつける発想といえる。途上国においても、同じ地域課題やその解決に向けた活動に挑戦している地方自治体やグループを結びつけ、相互に学び合い、ときに一緒になって発信する機会を演出することは可能である。

3-4. 事例を途上国へ活用する際の配慮事項

(1) 事例活用に関する配慮事項

問合せ先：海士町役場総務課 08514-2-0114

【研修での活用例】

研修テーマ	想定される研修員	研修内容例
地域振興、地方自治強化	地方自治体行政官（トップリーダー、ミドルレベル）、地方自治体強化を所管する官庁職員 住民グループ代表	<ul style="list-style-type: none"> • 地方自治体の行財政改革 • 地域の資源と課題の発掘と具体的な解決策の検討 • 住民主体の総合計画づくり • 行政としての住民活動への支援策 • 若者世代を巻き込んだ地域づくり
地域産業振興、中小企業育成	地方自治体行政官（ミドルレベル）、中小企業代表	<ul style="list-style-type: none"> • 地域資源発掘の視点と方法 • 地域ブランドの形成 • 行政としての産業育成への支援策
地域社会との連携による教育・人材育成	地方自治体行政官（ミドルレベル）、学校教育関係者、研修機関関係者、住民グループ代表	<ul style="list-style-type: none"> • 地域から学ぶ地域学習・研修 • 地域学習・研修を担う住民の参加 • 地域学習・研修を実施する連携体制（自治体、学校、民間）

【事例活用にあたっての配慮事項】

- 海士町は、海外交流の経験やJICA事業の受入れ実績もあり、2016年度から国際協力について積極的に対応していく方向である。一方で、海士町の取り組みには多くの人々が注目しており、2014年度には約190団体2,400人の視察・研修を受け入れている。国際協力を主たる業務としているわけではない点にも留意し、海士町での研修実施を検討するには、直接海士町役場総務課に打診のうえ、「打合せ出張（2泊3日が基本形）」を調整することが望まれる。
- 海士町は地域の取り組み及び学びのポイントも豊富なため、事前に協力対象の途上国の状況に合わせて、海士町のどのような取り組みから何を学びたいのかというポイントを明確にして役場に伝える必要がある。
- 今後国際協力においても多方面からアプローチがあると考えられるため、海士町に研修受入などを依頼する際は、JICA中国にも情報共有することが望ましい。

(2) win-winの可能性検討

- 海士町は、研修において自身を「未来づくりへの挑戦の過程から学ぶ場」として考えている。研修員が地域住民との交流のなかで独自の視点から海士町の資源や課題を見いだすことは、海士町自身にとっても新たな気づきとなるきっかけになり得る。海士町の過去の事例を学ぶだけでなく、現在の海士町の取り組みについて研修員からの気づきをフィードバックする機会を設けることで、さらに海士町の挑戦している取り組み内容に磨きがかかっていくことが望まれる。
- 地域の資源の発掘や課題に対する解決策の検討は、島前高校の生徒たちも実施している。研修において彼らの発表会に参加したり、一緒になって地域住民の話を聞きに行くことも、研修員のみならず、高校生、そして地域の方々にとって大きな刺激になるだろう。
- 訪問時に催される海士町の文化体験などに研修員が参加する、逆に研修員の国の文化を紹介することも、受入地域の方々にとって多様な価値観と触れ刺激となる可能性がある。研修員がこうした体験をSNS等で発信することも、海士町のPRにつながる。
- JICAボランティア（青年海外協力隊等）のOB/OGは海士町内で既に活動した実績がある。今後とも開発途上国での経験と得られたノウハウを地域づくりに生かすことが期待されていることから、「グローバル協力隊」を含めて人材の紹介を継続していくことが期待されている。
- 海士町は、地域産品の販路として海外市場への関心が高い。研修員を通じた海外への情報発信をすることで、将来的な途上国での市場開拓のきっかけとすることが考えられる。

(3) 事務手続き上の参考情報

- 夏場（6月～9月）は観光客も多く、個室の確保が難しいため、和室の相部屋での宿泊となる可能性があるため、あらかじめ連絡をしたほうがよい。また、11月下旬～2月下旬までは海が荒れてフェリー等定期便が欠航することもあるため、チャーター船での対応が必要になるときもある。
- ハラル食品や、スパイスなどはないため、食事で配慮が必要な場合は、食料を持参することが望ましい。調理が必要な場合は、「隠岐自然村」での宿泊を推奨する。

3-5. 参考資料

<参考文献・論文>

- 梅村仁（2016）「企業環境研究年報No.20『地域に内在する起業家精神と自治体産業政策—島根県海士町を事例として—』」中小企業家同友会全国協議会
- (株)巡の環（阿部裕志・信岡良亮）（2012）『僕たちは島で、未来を見ることにした』木楽舎
- (財)日本離島センター（2006）「隠岐・海士町の地域戦略<前編>」しまNo.206
- (財)日本離島センター（2006）「隠岐・海士町の地域戦略<後編>」しまNo.207
- 富沢木実（2012）「地域イノベーションvol.5『海士町にみる「地域づくり」の本質』」法政大学地域研究センター
- 濱中香里（2017）「島の教育と地域づくり/③隠岐島前—隠岐島前高等学校」しまNo.248（公財）日本離島センター
- 山内道雄・岩本悠・田中輝美（2015）『未来を変えた島の学校』岩波書店
- 山内道雄（2007）『離島発 生き残るための10の戦略』NHK出版

<海士町関係者提供資料>

- 海士町（2016）「“ないものはない” 離島からの挑戦—自立・挑戦・交流～人と自然が生き続ける島に～」島根県海士町提供資料
- 海士町自立促進プラン研究会議・海士町役場経営会議（2004）「海士町自立促進プラン」島根県海士町提供資料
- 隠岐國学習センター長 豊田庄吾（2016）「《まちでしごとを創るひとづくり》未来の担い手育成×地域の活性化～地方創生の核となるグローバル人材の育成～」隠岐國学習センター提供資料
- (株)巡の環 代表取締役 阿部裕志（2016）「僕たちは島で、未来を見ることにした JICA様 巡の環の取組」(株)巡の環提供資料

<インターネット>

- 海士町（2015）「海士町創生総合戦略人口ビジョン／海士チャレンジプラン」
<http://www.town.ama.shimane.jp/topics/pdf/amaChallengePlan2015.pdf>
- 隠岐国・海士町（2015）「ないものはない―離島からの挑戦～最後尾から最先端へ～」
<http://www.town.ama.shimane.jp/contact/files/%E3%80%90%E6%9C%80%E6%96%B0%E7%89%88%E3%80%91%E9%9B%A2%E5%B3%B6%E7%99%BAH27.4.1.pdf>
- 海士町（2009）「第四次海士町総合振興計画／島の幸福論」
http://www.town.ama.shimane.jp/gyosei/pdf/ama_soshin04all.pdf

4. 高知県四万十町

四万十川流域そのものを付加価値としたソーシャルビジネスによる農山村再生

「四万十川に負担をかけないものづくり」という理念のもと、「四万十ドラマ」を中心とした地域住民、地域デザイナー、消費者などとの連携・協働により、地域資源を生かしたビジネス展開と地域資源を守る活動を組み合わせた地域価値の総合プロデュースをしている。

4-1. 地域の概要

(1) 対象エリアの概要

四万十町は、高知県西南部に位置する町である。東から西に流れる四万十川の中流域にあり、集落の多くは四万十川とその支流の河川沿いや台地上にある。四万十川は「最後の清流」と呼ばれており、ダムが建設されず、河岸もコンクリートで固められていない自然堤防であり、昔からの自然環境をそのまま保っている。魚の種類も数も日本一といわれており、四万十川中流域に位置する四万十町は、川と人の暮らしが最も密接する地域である。町域は東西43.7km、南北26.5km、総面積は642.30km²（東京都23区の面積の103%に相当）であり、そのうち林野が87.1%を占め、田畑は4.8%を占める。2016年（平成28年）10月1日の推計で人口は1万7,031人である。四万十町は、2006年（平成18年）3月に高岡郡窪川町と幡多郡大正町、十和村^{とおむら}が合併して発足した。



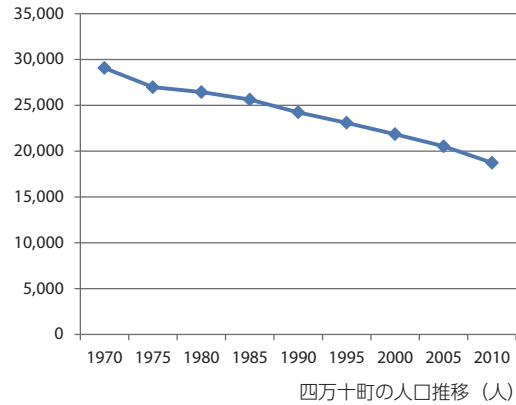
主要産業は、窪川町では、窪川大豆や窪川豚といった特産品があり、特に窪川豚は県内第1位の生産量を誇る。一方、大正町、十和村の主要産業は、ヒノキ、原木シイタケ、栗、お茶や米などといった第1次産品であり、山間部の傾斜地での生産であることから機械が入ることができないという土地柄により手作業、さらには無農薬による生産が地域全体の主流となっている。しかし、長い間、第1次産品は農協を経由する等系統出荷を中心として流通されていた。そのため、安定して出荷できる代わりに、市場の値に左右されることや、高知県産と表示されて地元の特産としてのブランド化を図ることが困難だった。

本ケースシートでは、四万十川中流域に位置する四万十町十和地区周辺の地域団体

(「四万十ドラマ」と「十和おかみさん市」を中心に) 及びその取り組みを取り上げる。

(2) 背景・課題

四万十町は、近年、高齢化・過疎化の進行が著しい。例えば、2015年（平成27年）の総人口に占める65歳以上の高齢者は42.4%と、4割を超えており、全国平均（26.6%）よりも、15.8ポイント高い。2010年（平成22年）～2015年（平成27年）にかけての5年間の人口も7.5%も減少。2020年には、合併時よりも人口が25%程度減少するという予測もある。高齢化と人口減により、農林業の担い手不足による森林の手入れ不足や耕作放棄地の増加等が大きな課題となっている。



他方、合併前（2005年）の3つの地域の基本データを確認すると、合併前の十和村と大正町の人口は3,000人台であり、老年人口比率も3割を超えている。これに対し、窪川町の人口は1万4,000人を超えており、合併した町村のなかでも、その規模は際立っている。一方、十和村は、他町村と比較しても、第1次産業就業率が高いものの、1農家当たりの経営耕地面積は49a（100m²）と他町村と比較して低く、1農家当たりの農業産出額は113万4,000円と低い。

このように、本ケースシートの対象地域である四万十町十和地区は、他地域と比較しても、第1次産業をベースにしているものの、経営面積が非常に零細な条件不利地域といえる。もう1つの課題として、旧十和村は合併前の3町村のなかでも老年人口

	幡多郡十和村	幡多郡大正町	高岡郡窪川町
人口 (人)	3,332	3,138	14,057
老年人口比率 (%)	37.0	33.6	35.0
第1次産業就業率 (%)	39.8	22.2	27.8
第2次産業就業率 (%)	26.8	27.9	22.1
第3次産業就業率 (%)	33.3	49.9	50.0
農業産出額 (1農家当たり・千円)	1,134	1,010	3,903
経営耕地面積 (1農家当たり・a)	49.0	62.8	110.2

西山 (2015) 『農村と都市を結ぶソーシャルビジネスによる農山村再生』より (p.115「4-5. 参考資料」参照)

比率が37%と高く、豊かな地域資源を生かした産業が衰退の一途をたどっていたことが挙げられる。

四万十川流域は、急斜面のため、水はけや日当たりが良いことから、お茶の生産に適しており、古くから茶葉の産地として知られていた。しかし、手摘み茶で規模も比較的小さいため、茶葉の品質が高いにもかかわらず、他の産地品と混合されて静岡茶や宇治茶の銘柄で出荷・販売されていた。また、十和地区で収穫できる地栗は、実のサイズが大きく、糖度が20%近くと高い。以前は年間500tの生産量を誇っていたが、安価な栗が大量に輸入されるようになってから栗生産の採算が合わなくなり、2000年代には年間18tにまで落ち込んでしまった。生産量が落ち込むと、市場での競争力が弱まり、取引価格がさらに低迷するという悪循環であった。すなわち、十和地区で生産される茶葉や地栗は、農協に出荷して市場で販売しているだけであったため、高い品質に見合った市場評価を得られていない状況にあった。林業についても、輸入材の増加に伴う木材価格低迷のため、植林したスギやヒノキが適切に管理されなくなっていた。こうして、地域資源を生かした農業や林業が廃れていき、放棄された森林や農地が目立つようになっていた。

このように地域人口の急激な減少と急激な高齢化の進行で、地元の主要産業である農業と林業が長年低迷を続けており、地元で家業を次ぐ後継者が著しく減っている。優秀な人材は町外に出てしまい、町内に就職先が少ないため、若い人材が戻ってこない。このような負のスパイラルにより、地域の経済活動だけでなく、生活環境や地域文化の維持も難しい状況に陥りつつある。

4-2. 「地域マネジメント」の取り組み

(1) 四万十町十和地区を支える地域企業の発足と事業理念の確立

●地域資源の発掘と「四万十ドラマ」の事業理念の確立

1994年（平成6年）に周辺3町村（大正町、十和村、西土佐村）が出資し、国土庁のふるさと定住モデル事業¹³を受託する受け皿組織となる第三セクターとして「四万十ドラマ」が設立された。設立にあたり、全国公募により採用となったたった一人の正規社員が、元農協職員で当時地元の茶葉生産組合の事務局に勤務していた、後に「四万十ドラマ」の代表取締役となる畦地履正氏（p.108「キーパーソン紹介」参照）である。畦地氏は、「四万十ドラマ」設立直後の補助事業が終了する3年後を見据え、どのようなものが地域おこしに必要なのかを把握するため、大正町、十和村、西土佐村

13 3年間約20億円の予算で、①企業誘致、②大規模林道整備、③キャンプ場建設、④商品開発・人材育成・販路開拓に関するソフト事業の4つを実施。結果的には④のみが現在まで継続し、事業の核となっている。

にある地域資源の調査を丸1年かけて実施した。この間に、農協や茶葉生産組合勤務時代の人脈を頼って、製材所、農業生産者、鮎の漁師といった地域のさまざまな生産現場の関係者の話を聞いて回った。この調査で、地域にどのような資源があり、どのような技術をもった生産者がいるのかを把握した。製材所では床柱の製造過程で出てくるヒノキの端材が大量に捨てられていたのを目にして「もったいない」と感じたり、農業生産者と話し合うなかで、「地域産業の主力になるのはお茶・栗・シイタケだ」と考えるようになった。

その後、補助事業の2年目が終わる頃に「四万十ドラマ」としての事業構想をつくり上げ、農林漁業の生産者を中心に地域の産業づくりを考え直し、希薄になった地域内の人間関係を結び直すことに取り組み始めた。こうして、最終年に「地元にあるものを見直し、四万十川に負担をかけないものづくり」という事業理念を確立させた。

●「十和おかみさん市」の発足経緯～女性加工グループ組織化・連携強化

「十和おかみさん市」の活動の前身は、旧十和村時代の1965年（昭和40年）後半より19あった集落単位で設立された生活改善グループの活動である。1990年代になると、「原材料だけの生産にとどまっていたは、地域の経済発展は望めない」という危機感が地域住民の間に高まっていた。そこで、女性たちによる味噌や漬物づくり等を中心とした加工グループが集落単位に設立され、次第に加工グループだけでなく直売所を独自に設けるなどの産直活動に取り組む女性たちのグループも組織されていった。

こうした取り組みの拡大のなかで、「自分たちが集落を守るため主体的に活動するには“経済的な自立が必要”」との意識が女性たちのなかで一層強くなってきた。一方、少子高齢化や過疎化は急速に進み、集落のお祭りや伝統行事、自治会活動における女性たちの役割や仕事は増大した。また、加工品や直売所での販売額も伸び悩むといった、集落単位の活動にも限界が見えてきた。そこで、女性たちは、それぞれのグループの連携を図り、加工技術の向上、新商品の開発、販路の拡大等に一丸となって取り組もうと「ふるさと産品協議会」を1997年（平成9年）に設立し、村域レベルでの活動を開始した。これにより、村内の農林産物と加工品（栗羊羹、シイタケの佃煮、轟味噌等）を詰め合わせた「十和ふるさと便」（ゆうパック）の取り組みなどが生まれた。集落だけでは成し得なかったことが、互いに連携すれば可能となることを女性たちは改めて実感した。

そして1999年（平成11年）には、村をも超えた取り組みとして、高知県幡多地区の農村女性地域リーダー養成事業「いちかばちか in 十和」を実施。同年に発足した「十和村女性ネットワーク」は、高知市内の日曜市から誘われて、野菜の直販を開始した。それが評判を呼び、高知市内のスーパー等での直販へと拡大していった。この高知市

内などのスーパーに売りに行く取り組みの際に、販売システムづくりや販売営業に関して、「四万十ドラマ」は大きな役割を果たしている。

こうした経緯を踏まえて、2001年（平成13年）に「十和村地産地消運営協議会」、通称「十和おかみさん市」が発足した。「十和おかみさん市」は、これまでの生活改善、加工、直売などの女性グループ活動の流れを組んで、集落単位のグループによって構成された。これに、旧十和村役場、技術普及・指導を担う農協、販売支援を担う「四万十ドラマ」なども構成員として加わり、31グループ、会員数208名で活動が開始された。

発足後、村役場や農協の支援を得て、地元産野菜の直販や農産加工品の製造・開発の活動を伸ばしていった。発足当初は、女性の経済的自立ややりがい目的となっていたが、次第に活動を通じて自分たちが生み出すものは地域を活性化する力になることを参加者一人ひとりが実感するようになった。こうして自分たちのやっていることの特徴、地域の独自性とは何かを理解するようになり、自分たち自身の存在も含めた地域資源の発見につながっている。

（2）トータルデザイン・トータルプロデュース

●地域資源を最大化するトータルデザインによる商品開発

「四万十ドラマ」は、自らを「地域商社」と称している。その心は、「地域を見て、地域の人と一緒に、地域の特産品を開発・販売する」会社ということである。ここで大切にしているのは、地域資源を単にそのまま原料として市場へ送るのではなく、それを地域で加工して、販売までも担うという点である。それもあくまで第1次産業が成り立つ形で第6次産業化するという点である。このことを体現した以下の3商品の開発プロセスをみてみたい。

<四万十ひのき風呂>

「四万十ひのき風呂」は、「四万十ドラマ」が最初に開発したアイデア商品である。10cm角のヒノキの端材を成型し、ヒノキのアロマオイルを染み込ませたものである。林業の産地でもある四万十地域の製材所では、ヒノキの床柱が製造されており、その製造過程で捨てられていた端材を再利用し、商品化したものである。ヒノキ材の価値を認識して、それをユニークな視点から活用



「四万十ひのき風呂」
(買いやす.net KAERU商品サイトより)

したところが、商品として注目される理由となった。四国銀行の4万人分のキャンペーン商品にも採用されたことが、ヒットの後押しにもなった。結果、約2億円の地域への経済効果があったといわれている。この商品は、「四万十ドラマ」の企業としての信頼を得ただけでなく、四万十川流域の林業の産地としてのイメージも広がり、知名度が上がる効果も出した。

<四万十茶のペットボトル>

四万十川流域は茶の主産地で、日本で初めて紅茶が作られたという歴史もあったところだが、これまでは農協に出荷し、静岡茶の原料として販売されていた。しかし、「自分たちのお茶を自分たちで売りたい」という生産者の強い思いがあったため、農協に出荷した茶葉を製茶後買い戻し、組合でペットボトルに加工し商品化したうえで、2002年（平成14年）から「四万十ドラマ」で販売するようになった。



定番商品の「しまんと紅茶RED」

四万十茶のペットボトルは、インターネットを通じた販路や、道の駅に設置されている大手飲料メーカーの自動販売機でも販売されている。これらの働きかけにより、組合の四万十茶のペットボトルの販売額は、約20倍に増加した。ペットボトルのデザインに採用されているキャッチコピー「じつは茶所」の言葉どおり、これまで地元でもあまり知られていなかった四万十川流域が茶の産地であることの認知度が上がったことで、生産者の自覚とやりがいも高まり茶産業の進展に効果を上げている。

<四万十地栗>

かつて四万十地域は栗の一大生産地であり、一時期は年間800tの生産量を誇った。しかし、海外から安価な栗が輸入されるようになってから、地域の栗生産は採算が取りにくくなり、2000年代には18tにまで落ち込んだ。しかし、四万十の栗は、他地域産に比べて粒が大きく、また糖度も高く、差別化できる価値をもつ商材である。しかし、最近まで、農協を通じた流通ルートでの市場販売に委ねるだけで、他地域産と同様の取り引きになり、適切にその特徴が評価された価格設定ではなかった。

一方、山間地の川筋に点在する集落には、シイタケの加工や味噌、並びに味噌豆腐の加工などに使われていた小さな加工場がたくさんある。これらの加工場は、本格的に製造業を行うには不十分なものの、製造業の原料になる、例えば栗の皮剥きやペーストをつくるなどの第1.5次産業加工は可能な設備である。



地元の栗栽培から復活させた渋皮煮
(金丸弘美氏撮影)



規格外をデザインで生かした栗
(金丸弘美氏撮影)

これらの条件をつなぎ合わせることで、栗を原材料として市場販売に委ねるのではなく、栗の渋皮を剥きシロップ漬けやペーストにする第1.5次産業加工を施すことで、地元らしい商品の開発や菓子メーカーとの共同商品開発が可能となった。このような原材料生産だけでなく商品化を意識した活動により、四万十栗のブランド化にもつながり、より高い単価で四万十の栗が取り引きされるようになった。

「四万十ドラマ」のこうした商品開発の大きな特徴は、商品の生産から加工、販売方法に至るまで一貫した形で検討されるということである。そのため、商品の企画から実際の売り出しまでは、加工担当からフードコーディネーター、パティシエなど多様な関係者が1年以上かけて検討する。こうしたプロセスをリードするのがデザイナーである。デザイナーは単なる商品パッケージやポスターをデザインするのではなく、原料の特性や生産現場の状況を踏まえて、地域資源としての価値を最大化する形での加工・販売方法までをトータルにデザインする。

「四万十ドラマ」では、二人の外部デザイナーと商品ごとに契約をしている。一人は以前四万十地域に住んでいた梅原真氏。畔地氏が「四万十ドラマ」の職員になる前に出会い、「地域の間人こそ地域の価値を認識し、それを大切にすべき」とのアドバイスを受けた。以来、「四万十ドラマ」の大本のコンセプトの考案やヒノキ、お茶、栗のデザインを依頼している。もう一人が、Iターンで四万十市（旧西土佐村）に在住している迫田司氏。迫田氏には道の駅の商品やデザインを依頼している。二人とも四万十の地域の価値を十二分に理解、共感しているからこそ、それを最大化するデザインを生むことを可能にしている。

●「四万十川に負担をかけないものづくり」を理念としたトータルプロデュース （「四万十ドラマ」によるトータルプロデュース）

「四万十ドラマ」は、「四万十川に負担をかけないものづくり」という基本理念をベースに、環境保全型の商品も開発している。その究極のアイデンティティ商品として「しまんと新聞バッグ」が挙げられる。「しまんと新聞バッグ」は、古新聞を使った環境保全型の手提げ袋であり、2002年（平成14年）当時、「四万十ドラマ」の仕事を手伝っていた四万十町在住の主婦が開発を手がけた。



「しまんと新聞バッグ」

「もったいない×折り紙」が発想の原点であり、素材は地元の話題が載った地元紙しか使わないというこだわりがある。今では、完成品だけでなく、“作り方”をも1,000円で販売し、古新聞を使ったバッグが1,000円の価値をもつ商品に生まれ変わった。売上の一部は森林保全にも役立てており、地域おこしと地域の自然環境保全を両立させている。

また、四万十川の地域資源を持続的に活用していくための取り組みとして、地方自治体や観光業者とタイアップして「四万十また旅プロジェクト」を実施。これは四万十川の自然や地域産業の体験を四万十地域の住民自身がガイドになって案内するもの。これをさらに発展させて、自然学校や中山間地産業のつくり方といった研修・人材育成事業も実施している。

さらに、自立的な立場から四万十地域の豊かさを地域内外に発信するため、「四万十川を核とし、都会の人は都会に住む立場で、田舎の人は田舎に住む立場で、豊かさを考える」のコンセプトによる会員制度「RIVER」を「四万十ドラマ」発足2年後に立ち上げている。現在は、NPO法人となり、地域内外の約300名が会員登録され（年会費3,000円）、年3回の情報誌を発行している。

このように、地域の価値を持続させていくために多様な事業を掲げて、地域全体を総合的にプロデュースしている。

●自らの経済的自立から地域活性化に向けた多彩な取り組みへ （「十和おかみさん市」によるトータルプロデュース）

ときを同じくして、「十和おかみさん市」は経済的な自立をめざし、十和村内での直売「十和の台所」と高知市内での「お出かけ台所」を中心に活動していた。高知市内で商店を切り盛りする女性たちと交流することで、自分たちも山での農業と暮らしを切り盛りしている「山のおかみさん」としての役割を自覚し、自信と誇りをもつよう

になった。

こうした意識の高まりを受けて、2003年（平成15年）には、直売組織としてISO14001を取得した。ISOという聞きなれない名前に当初は敬遠する高齢者会員もいたが、十和村の営農指導員として「十和おかみさん市」にかかわっていた元普及員による「十和おかみさん市」の加入グループ単位での熱心な指導もあって、ISO取得が実現。これにより、総勢200名にのぼる会員が農作業の内容を記帳することで、農作業技術が平準化した、無意識に使用していた農薬や化学肥料等に意識が向けられたなどといった例が出てきている。

2005年（平成17年）には高知市内などの消費者を村内に招いて地域の家庭料理を振る舞う「おもてなしツアー」を開始した。そのキッカケとなったのが、都市の消費者を十和村に招き郷土料理をもてなす「十和で会いましょう」という事業だった。この事業を通じて、女性たちがつくった料理が地域振興に非常に大きな役割を果たせることが村内の関係者に認知された。同時期に、都市農村交流事業として「十和村あるもの探し」が集落ベースで行われており、住民たちが集落単位の独自性を一層意識するようになった。例えば、水田の多い集落ではおにぎりの食べ比べや餅つき、シイタケの主産地では「シイタケのタタキ」、そのほか茶摘みや栗拾いといった集落の特徴に合った料理や体験メニューが生まれてきた。こうした経験によって集落単位での「おもてなしツアー」の実現につながった。

2007年（平成19年）に道の駅「四万十とおわ」が開設されると、週1回のバイキング料理の提供も始まり、「十和おかみさん市」の食のファンであるお客さんたちと直接に接する機会も増えるとともに、2度の全国レベルの賞を受賞するに至った。

そのほか、「十和おかみさん市」は、食育を目的とした学校給食の地産地消化事業にも積極的に取り組んでいる。最初は教育委員会に働きかけたが相手にされなかった。学校給食は規格や管理が厳しく、地元野菜を使う想定が全くなかった。それでも、校長先生に掛け合い、学校の栄養士や調理師と熱心な意見交換をしたうえで、旬の食材をできるものから納品するようになった。学校給食に提供しても、ほとんど採算は取れない。それでも「自分のつくったおいしいシイタケを孫たちに食べてもらいたい」という思いの方が強かったという。続けていくうちに、給食時に学校の放送で紹介されるようになり、校庭で地域の伝統野菜を一緒につくる取り組みも実施している。今



週1回のバイキング料理
(金丸弘美氏撮影)

では学校で食育が取り入れられるようになり、「十和おかみさん市」が実施してきた取り組みは県内の他の学校でも広がっている。

このように、「十和おかみさん市」は、その発足当初は経済的な自立ややりがいを目的としていたが、事業の展開を通じて自分たちが生み出すものが地域を活性化する力になるということを認識するようになった。自分たちのもつ資源で自分たちができる範囲での活動を通じて、高知市内の女性たちや観光客、学校といった多様なアクターと結びつくことで、自分たちの価値を広く共有し、「四万十川に負担をかけないものづくり」を実現させている。

(3) 協働による地域資源管理

●「四万十ドラマ」と「十和おかみさん市」の住民株式会社化

「四万十ドラマ」は、2005年（平成17年）に、出資母体の3町村がそれぞれ別の市と町に合併することになった（この時点で出資母体の西土佐村と、中村市が合併され四万十市となった。翌年、残りの出資母体である十和村と大正町は、窪川町と合併し四万十町となった）ことから、町村がもっていた株をすべて買い戻し、地域住民202名に株を購入してもらい、完全に民営化した。地域の価値に、地域内外の住民が共感し、経営参加したいという地域住民の思いが、株式の購入といった具体的な行動につながった。「出資は、地域のためであり、地域のためにがんばっている四万十ドラマに期待するためでもある。それに、次にどんな新しいことをやるのかと目が離せず、四万十ドラマの活動にいつも刺激されている」¹⁴といった発言もあり、「四万十ドラマ」の価値観に共鳴した人が応援して出資したという側面が非常に大きい。

物品販売、交流、商品開発事業を事業の核として位置づけ、2007年（平成19年）にオープンした「道の駅・四万十とおわ」の経営管理、新商品の開発及び百貨店や生協などでの外商、最近ではふるさと納税の返礼品として出品するなどの展開をしている。こうして、「四万十ドラマ」の売上額は発足当初は1,000万円程度だったが、2016年度（平成28年度）現在では7億8,000万円、うち外商は約4億円に至っている。

2015年（平成27年）には、有名百貨店に出した商品に欠陥が見つかり、自主回収する事態となった。これまでも商品管理は徹底していたものの、全国に出すには地域の安全基準では不十分で、日本、世界を見据えた品質確保に取り組む必要性を痛感し、現在ではすべての商品を自主検査している。こうした取り組みを含めて、地域住民が出資する住民株式会社として自立経営に向けたあくなき挑戦を続けている。

14 西山（2015）『農村と都市を結ぶソーシャルビジネスによる農山村再生』中の四万十ドラマ出資者からの回答から抜粋（p.115「4-5. 参考資料」参照）

一方、「十和おかみさん市」は、2006年（平成18年）の四万十町への合併により、役場近くの直販所が立ち退きせざるを得なくなるなど役場の手厚い支援が得られにくくなったことや、会員の高齢化が進んだことで、ピーク時に5,000万円あった売り上げが徐々に減り始めた。

こうした活動の停滞状況を打開するため、年間5回近くワークショップを実施してさまざまな組織体の可能性に関する話し合いを重ねた結果、周りに「四万十ドラマ」など株式会社化した実例があったことも受けて、2011年（平成23年）に株式会社化に踏み切った。株主を公募することを発表した際には、会員や地元の住民のみならず新聞報道や店頭のパosterを見た人や「十和おかみさん市」の長年のリピーターなどから申し出があり、会員外の出資者が100名を超えた。当初は政策金融公庫から無利子の融資を受けて人件費を賄っていたが、2013年（平成25年）時点で137名が出資し、行政の支援を受けずに運営されている。2016年（平成28年）からは経営も黒字に転じている。

「株式会社十和おかみさん市」は、従来の事業内容に加えて、2012年（平成24年）からは道の駅「四万十とおわ」での実演販売「おかみさん市場」や地元スーパーでの販売を実施している。「四万十ドラマ」は、道の駅レストランでの地元料理バイキングや道の駅の「おかみさん市場」での集荷野菜の直販などで、「十和おかみさん市」の事業経営を全面的に支援している。

●地域外の人材活用と若い人材の育成

「四万十ドラマ」では約30名の社員が働いているが、その多くは地元出身者である。地元出身の若い人材を積極的に社員として採用しており、十和地域で若い人材が安定して働ける職場の1つとなっている。しかし、地元採用の社員は外の世界をよく知らないこともあり、とても素直であるが、刺激のある環境に置かれた経験が少ないため、仕事面の発想や押しが弱い面もある。こういった認識のもと、「四万十ドラマ」は、県内や県外からの若い人材をインターンとして受け入れ、地域でできたノウハウによる人材育成に努めている。例えば、2014年（平成26年）に道の駅に新設された「おちゃくりカフェ」では、以前東京の洋菓子会社で働いていたが、四万十地域に移住してきたパティシエに、地栗モンブランなどの新製品の開発や製造指導にかかわってもらっている。そのほか、大手ゲーム開発会社に勤務していた青年をインターンとして受け入れて、今後ネット販売の拡大のために社員としての採用を検討している。現在、県外出身の社員は5名に過ぎないが、地元人材だけでは対応しにくい分野や業務を強化することをめざして、今後もさらなる県外人材の発掘・採用に積極的に取り組んでいる。

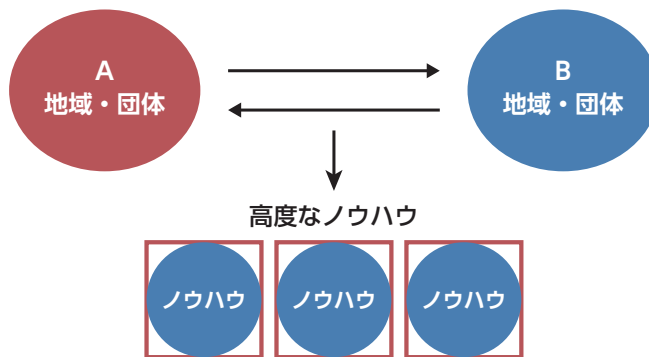
加えて、「四万十ドラマ」の事業拡大に伴い、インターンシップ事業や移住・就職紹

介を展開する「いなかパイプ」、新しい無農薬の有機農業を展開する「桐島畑」、四万十の栗の育成・栽培を展開する「栗のなりわい総合研究社」、バックパッカーズ向けのゲストハウスを経営する「かっぱバックパッカーズ」など、さまざまな派生会社が十和地域に誕生している。これらは、「四万十ドラマ」との出会いや付き合いをきっかけとして、外部の人たちが移住・定住し、立ち上がった新しい地域会社である。これらの会社を通じて、さらに若い人たちが十和地域に移住してきており、四万十町の課題である、地域人口の急激な減少と急激な高齢化の進行に一定の歯止めがかかっていくことが期待される。

「四万十ドラマ」は、設立してから現在に至るまで、地元産品の商品開発や販路開拓に注力してきたが、地元住民への還元についてはやや弱い面があった。道の駅や外商の主力事業の経営が安定したこともあり、地域住民へのサービス強化として、地域の牛乳会社と販売委託契約を結び、「四万十ドラマ」の職員が十和地区240戸に週2回の牛乳宅配事業を始めた。現時点では牛乳配達として取り組んでいるが、定期的に地元住民を訪問することで、買い物難民となっている高齢者を手助けする、独居老人の安否を確認するといったことも期待されている。また、若い社員が地域を巡回して、地域の人たちの顔を見て話す機会をつくることで、地域を知り、地域の課題を見出し、地域課題解決に資するアイデアの発見につなげるなど、同事業は「四万十ドラマ」の若い社員の人材育成の場となっている。このように、地域産品で得た販売利益により、地域住民の生活を支援するとともに、地域住民との直接的な触れ合いにより「四万十ドラマ」の若い人材の育成にもつなげている。

●高度なノウハウを生み出していく地域間、団体間のネットワーク

「四万十ドラマ」では、既に各分野でノウハウを築いてきた地域や団体と積極的に連携し、互いのノウハウを学び合うことによって、さらに高度なノウハウを生み出すこ



(「四万十ドラマ会社概要『ドラマのドラマ』より)

とを試みている。

既にすばらしいノウハウをもつ者同士が連携すれば、単に弱い部分を補完するだけにとどまらず、さまざまな可能性に気づき、さらなる成果を期待することができる。加えて、自分たちのもっている完成されたノウハウについても、他地域の異なるアプローチを知ることによってさらに新しい視点からのノウハウ改良につながる。実際に、四万十地域で実践している事例は次のとおりである。

<徳島県上勝町 + 高知県四万十町十和地区>

徳島県上勝町株式会社いりどりの「研修ノウハウ」と四万十町の「体験型観光ノウハウ」を組み合わせることにより、「四万十ドラマ」は「体験型研修システム」をつくり上げた。これは、研修参加者を「観光客」としてとらえ、実際に現場で体験しながら理解する研修システムであり、短時間/半日/1泊2日のコースを設置している。

<岐阜県恵那市 + 高知県四万十町十和地区>

岐阜県恵那市恵那川上屋の「超特選栗のブランド化のノウハウ」と高知県四万十町「四万十ドラマ」の「商品開発ノウハウ」を組み合わせ、四万十中流域の「地栗再生プロジェクト」を立ち上げた。これは、放棄栗園の再生による風景保全をめざすとともに、剪定技術と品質管理のノウハウを確立させ、栗の生産拡大と高価値化のための四万十中流域全体を対象としたプロジェクトである。

こういった組み合わせをさらに実効性のあるものにするため、2013年（平成25年）より、地域のつくり手と売り手をつなぐことを目的とした「あしもと逸品会議プロジェクト」が、「四万十ドラマ」代表の畦地氏の声かけで始まった。毎月1回、東京に、第一線で活躍する生産者と流通事業者、サポート事業者が集まり、「あしもと逸品会議プロジェクト」のメンバー同士のコラボレーション製品開発を試みている。これまでも株式会社山香煎餅本舗（埼玉県草加市）の「煎餅製造ノウハウ」と四万十町の「かおり米」を掛け合わせて、「かおり米せんべい」をつくり上げた。

このように、「四万十ドラマ」は、その土地、その人、その考え方でできている「ノウハウ」を発信し、他地域の「ノウハウ」も積極的に取り込むことで、さらに高度な「ノウハウ」を生み出す「ノウハウ・アライアンス」を実現させている。

●「十和を考える会」にみられる地域アクター同士の連携強化の仕組み

地域資源の価値を共有できる地域内アクターの協働を支える、新しい組織「十和を考える会（通称とおわサミット）」が、2014年度（平成26年度）につくられた。とおわ

サミットは、十和の地域起業家同士の連携を強化するため、しまんと新一次産業株式会社社長の山本喜代晴氏、合同会社広井茶生産組合代表の岡峯久雄氏、四万十ドラマ代表取締役の畦地履正氏の声かけによって始まった。十和の産業の課題と今後を話し合い、どういう地域にしたいのかという問題意識を共有しながら、地域のこれからを考える組織として、「四万十ドラマ」「十和おかみさん市」「しまんと新一次産業」「広井茶生産組合」「とおわ守人」「いなかパイプ」、農協、高知県、四万十町の各職員が集まる会となり、毎月1回開催されている。

初年度は、各事業体の現状や課題やその解決策などの話し合いから始まり、第1次産業の売り上げ向上、事業の担い手や継承する人材の確保が参加事業体に共通する課題であることが明確になった。1年間の協議を通じて、次の2点が地域と「十和を考える会」の目標として明確にされた。

- ✓ 第1次産業とくらしによって維持されている環境や景観を守ること
- ✓ そのために第1次産業が地域で継承されていく仕組みをつくること

2015年度（平成27年度）からは、3年後を見据えて、「地域おこし協力隊」を活用し、地域産業継承の仕組みづくりをすることになった。「地域おこし協力隊」の募集に先立って、仕組みづくりの目的、協力隊のミッション、3年後のビジョンとそれを見据えた今年の取り組み目標、3年後の隊員の進路案が決められた。これらを実現するため3年後に、「十和を考える会」の参加事業体が連携して法人をつくることになり、そこで雇用される職員は「地域おこし協力隊」を3年間経験した人材を想定している。職員は「いなかビジネスマネジャー」として、経営改善や新規参入者のためのサポートなど第1次産業を継承する仕組みづくりにかかわることが期待されている。隊員の3年後の進路として、「いなかビジネスマネジャー」になるほかに、第1次産業の担い手として農林業に従事すること、連携事業体の職員として各事業体の事業展開にかかわることが想定され、それに向けた指導体制が検討されている。

このように、「四万十ドラマ」や「十和おかみさん市」など地域に根ざして活動してきた地域起業家同士が行政や農協などと連携して「十和を考える会」という横のネットワークを組み、地域外からも人を取り込んで地域課題を解決する人材として育成することで、地域全体の再生をめざしている。

キーパーソン
紹介

「潜在する地域の価値に目覚めたとき」

— 農山漁村再生のモデル・四万十ドラマ代表 畦地履正氏

現「四万十ドラマ」代表の畦地履正氏は、元々高校球児で、在学中は不動のエースとして君臨しており、かなりの“体育会系”である。1990年（平成2年）、畦地氏はある地域づくりの会合で、十和村在住でデザイナーの梅原真氏と出会った。当時、畦地氏は26歳で、生まれ故郷の十和村に戻り地元の十川農協に就職していた。この畦地氏と梅原氏との出会いがなければ、今の「四万十ドラマ」は存在していない。地域の人たちとはどこか違うオーラを梅原氏から感じ取った畦地氏は、四万十川のほとりにあった梅原事務所を訪ねた。地域を活性化するためのアイデアを梅原氏に求めたところ、梅原氏から「地元のおまんらぁ〜がひとつも大切にしちやせん」という厳しい叱責を受けた。この会話のなかで、地元のことをよく知っているはずの地元の間人が、地元にある四万十川や山がもつ地域資源の価値を、一番よくわかっていないことに気づかされることになる。その後の梅原氏とのやり取りのなかで「四万十ドラマ」のアイデンティティである「四万十川に負担をかけないものづくり」の原点が確立されていった。

梅原氏とのやり取りのなかで、パワーが溢れる梅原氏の影響を受けたのか、積極的な行動に出るようになった畦地氏は地元の茶葉生産組合を辞め、1994年（平成6年）に設立された第三セクター「四万十ドラマ」社員に公募し、40分の1という狭き門をくぐり抜け、「四万十ドラマ」唯一の正規職員となった。その後、2005年（平成17年）に第三セクター「四万十ドラマ」に出資していた西土佐町が四万十市へ合併されることを機に、町村がもっていた株をすべて地域住民によって買い戻し、住民株式会社「四万十ドラマ」として安定した自立経営を続けている。

現在では、インターンシップ事業や移住・就職紹介を展開する「いなかパイプ」、中小企業庁事業「ふるさとプロデューサー育成支援事業」などの各種地域リーダー育成プログラムを受け入れて、「四万十ドラマ」のノウハウを踏まえた、全国レベルでの地域リーダー人材育成、「十和を考える会」などを通じた将来の十和を担う地域外の若者の取り込みなど、農山漁村の再生を担う次世代の人材育成にも力を注いでいる。これらは、まさに次世代の“畦地履正”を生み出す試みであり、畦地氏を主人公とした「四万十ドラマ」が見せてきた“ドラマ”そのものが、農山漁村の再生モデルといえる。

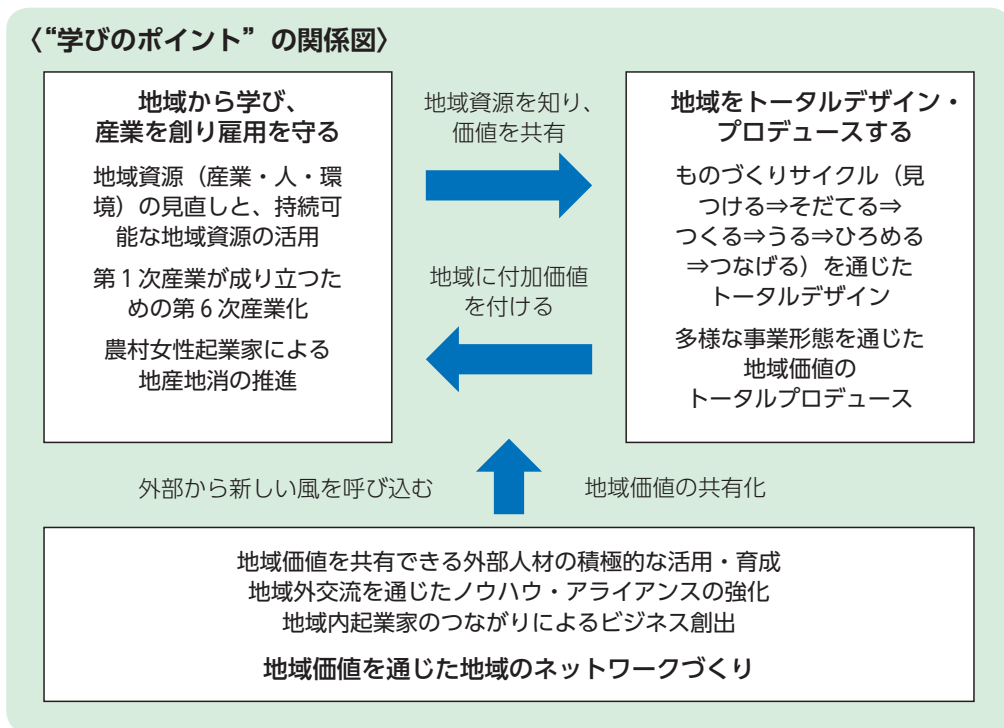
4-3. 学びのポイント

足元にある地域資源の価値を見直し、地域内外へ発信・共有したうえで、地域住民、地域デザイナー、地域内外の消費者、他地域の企業・団体などとの連携・協働により、地域資源を生かしたビジネス展開と地域資源を守る活動を組み合わせた地域価値の総合プロデュースをしたのが、この事例の基本テーマである。

地域内の資源（産業・人・環境）を発掘・活用し、第1次産業が成り立つ形で第6次産業化させる一方で、農村女性のエンパワーメントを通じて地産地消を推進してきた取り組みから、多くの学びを得ることができる。

「四万十川に負担をかけないものづくり」という一貫した事業理念のもと、商品にストーリー性をもたせ、原材料の発掘から、商品開発・生産・販売、商品の包装に至るまでのトータルなデザインを追求し、地域の価値を高め、さらに地域内外との連携・協働を通じて多様な事業形態を創造したトータルなプロデュースを体現している。

地域価値を共有できる外部人材を積極的に活用して地域資源に付加価値をつけると同時に、これらの地域価値に賛同した地域内の起業家同士を結びつけることで、地域内外にあるノウハウを組み合わせ、新たなビジネスの創出へとつなげてきた。



(1) 地域から学び、産業を創り雇用を守る

●地域資源（もの・人・環境）の見直しと、持続可能な地域資源の活用

- 「四万十ドラマ」発足直後から、代表の畦地氏は、地域資源の調査を通じて、四万十川が育ててきた地元の素材“もの”（茶、和紅茶、地栗、ヒノキなど）、伝統的にその素材を生かす産業・生活を担ってきた“人”、地域内外で共通の価値観になり得る「四万十川に負担をかけない」という環境保全の価値観を改めて見直し、その価値を生かした産業を創ってきた。このことが後のヒット商品の発想につながっており、持続可能な地域資源の活用に至っている。このように、改めて地域の資源を調査し、他の地域にはない資源を見出し、その資源を生かし、守るための価値を見直す考え方は、途上国においても学ぶべき点である。

●第1次産業が成り立つための第6次産業化

- 「四万十ドラマ」では、地元の素材（四万十の栗）をそのまま出荷するのではなく、第1.5次産業のローカル加工を施すことで、より経済的価値の高い新たな商品へと生まれ変わらせることに成功した。これは、生産、加工、販売をトータルに見据えた第6次産業化のアプローチであるが、あくまで、生産の改善・強化を第一に考え、第1次産業従事者の経営を成り立たせることを前提に検討された点がユニークな点であり、途上国においても参考となる考え方である。

●農村女性起業家による地産地消の推進

- 「十和おかみさん市」のケースでは、外部との交流により多くの事業に携わり、自分たちがやってきた地産地消の取り組みが地域内外で評価され、自分たち自身が地域活性化に一定の役割を担っていることに気づいた。その経験はその後、食育を目的とした学校給食の地産地消化や、地域の野菜・作物を使った独自ルールによる道の駅「とおわ」に設置した「とおわ食堂」などの事業につながっている。この過程で、女性たち自身のエンパワーメントが強化され、農業経営の脇役から、十和地区の地域ブランドの一角を担うまでに至っている。途上国におけるコミュニティ住民によるグループにおいても、価値を共有する他のアクターとの交流により、活動が活発化し、新たな気づきを得ていくプロセスは学びのポイントとなる。

(2) 地域をトータルデザイン・プロデュースする

●ものづくりサイクル（見つける⇒そだてる⇒つくる⇒うる⇒ひろめる⇒つなげる）を通じたトータルデザイン

- 「四万十ドラマ」の事例は、地域で見出した資源（もの、人、環境）の価値を最大化

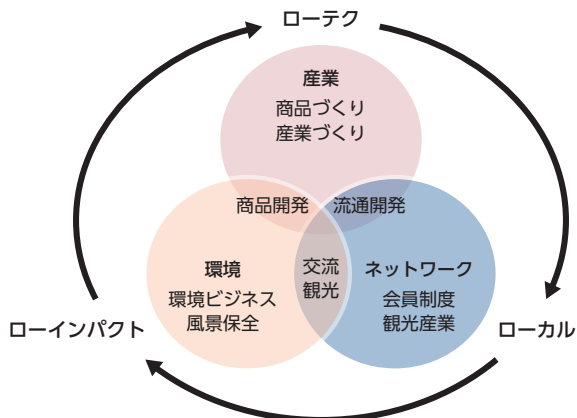
する形で、原材料発掘・商品開発・生産・パッケージ・販売といったものづくりサイクル全体のイメージづくり（トータルデザイン）をしている点が大きな特徴となっている。従来、価格の設定は小売りなどの販売業者に依存していたため、生産者は自分のつくったものがどのように売られているかわからないという状況にあった。ここでは、より安い製品との競争にさらされると、価格競争力がなくなった時点で衰退してしまう。「四万十ドラマ」の事例では、自分たちでできる加工は自分たちで行い、価格の設定もする。そのうえで、自ら販売にでかけることで現場の顧客のニーズを知り、さらなる商品の向上につなげている。途上国においても、地域特有の資源や価値（入り口）と市場のニーズ（出口）の両面を合わせたトータルな商品開発のあり方は参考になる点である。

●多様な事業形態を通じた地域価値のトータルプロデュース

- 「四万十ドラマ」では、「四万十川に負担をかけないものづくり」というコンセプトをベースに、以下の3本柱を相互に関係させた事業展開をしている。

- ローカル：四万十川を共通財産に足元の豊かさ・生き方を考えるネットワークを構築する
- ローテク：農林漁業に息づく技術者や知恵を使って第1次、第1.5次産業にこだわる
- ローインパクト：四万十川に負荷をかけない風景を保全しながら活用する仕組みをつくる

上記3本柱を「産業⇒ネットワーク⇒環境」と循環させることにより、四万十川



(「四万十ドラマ会社概要『ドラマのドラマ』より)

流域の自然環境が育ててきた地域資源を活用した地場産業（ヒノキ、茶、地栗）、地域内外との連携・協働により創出した事業（いなかパイプ/地栗再生プロジェクト）、地域内外と地域資源の価値を共有し実現できる環境保全事業（しまんと新聞バッグ/RIVER）といった多様な事業形態による、四万十地域独自のソーシャルビジネスを創出してきた。これにより、四万十町十和地区の、自立発展的な地方活性化を実現している。

- 「十和おかみさん市」においても、「四万十ドラマ」と同様に、「ローカル、ローテック、ローインパクト」というコンセプトのもと、産業（野菜生産加工/地産地消/とおわ食堂）⇒ネットワーク（おもてなし市場/おもてなしツアー）⇒環境（ISO14001の取得/環境に負荷をかけない野菜生産）を循環させながら、地域をプロデュースしてきた。
- 上記の2つの事例にみられる共通の地域価値に基づいて、経済振興と環境保全を両立させて、ネットワーク構築により活動を深化・普及させていくことで地域を総合的にプロデュースしていく考え方は途上国においても大いに参考となるものである。

（3）地域価値を通じた地域のネットワークづくり

●地域価値を共有できる外部人材の積極的な活用・育成

- 四万十の事例では、地域課題の解決のために、地域の価値観を共有できる地域内外の人材（産業デザイナー、女性起業家など）を活用し、地域課題の解決に資する多様な事業形態によるビジネス（体験型研修システム、地栗再生プロジェクト）を創出した。また、こうしたビジネス展開を通じて、将来地域に必要な人材の姿や育成目標を明確化したうえで、外部人材とつながり（RIVER、おもてなし市）を育成する（いなかパイプ）取り組みも実施している。このように、地域価値を共有し、付加価値づけのできる外部人材を効果的に活用する、さらには地域の将来を見据えてそうした人材を育成していく取り組みは途上国においても学ぶべき点がある。

●地域内起業家のつながりによるビジネス創出

- 「十和を考える会」の取り組み事例では、「四万十ドラマ」や「十和おかみさん市」など地域に根ざして活動している地域起業家が行政や農協などと連携し、横のネットワークとして機能し始めている。地域内共通の課題を見出し、そのためのアクションプランと、それを実行するための実施体制の構築とその実行までを実際に行うことにより、新たなビジネスの創出につながっている。このように、域内の官民を越えてネットワーク体制を構築し、地域課題の解決のために具体的な活動を実施することは、途上国の地域開発においても大いに学ぶべき点がある。

●地域外交流を通じたノウハウ・アライアンスの強化

・「四万十ドラマ」が始めた「あしもと逸品会議プロジェクト」では、地域資源を最大化することに価値を共有する生産者と流通事業者、サポート事業者が一堂に集まり、互いの商品や事業アイデアを交流して相互に取引し、協働事業を実施している。実際にコラボレーション商品もいくつか開発されており、互いの価値を共有するなかで、自分だけでなく、都会にはない地方の資源を生かし、守っていこうとする地域がwin-winになる「ノウハウ・アライアンス」の強化につながっている。こうしたある共通価値をもつ地方のアクター同士が水平的なネットワークを構築し、相互に経験や課題を共有し、ときには協働で事業・活動を実施する試みは、途上国でも大いに検討されるべき取り組みである。

4-4. 事例を途上国へ活用する際の配慮事項

(1) 事例活用に関する配慮事項

問合せ先：四万十ドラマ、十和おかみさん市

【研修での活用例】

研修テーマ	想定される研修員	研修内容例
地域資源を生かした地域産業強化	類似セクター省庁の職員、地方自治体の類似セクター職員、地域企業、住民代表	<ul style="list-style-type: none"> ・資源の見直し⇒産品理念の確立⇒発信と理念の共有・販売を通じたトータルデザインによる商品開発 ・農山漁村の第1次産業を成り立たせるための地域協働の仕組み、生産者による第1.5次加工・販売強化
地域資源を最大化・持続化させる地域開発マネジメント能力強化	類似セクター省庁の職員、地方自治体の類似セクター職員、地域企業、住民代表	<ul style="list-style-type: none"> ・ローカル・ローテク・ローインパクトをコンセプトとした、環境・産業・ネットワークを循環させて多様な事業を組み合わせた地域のトータルプロデュース ・「十和を考える会」「あしもと逸品会議」のように、地域の内外のアクター同士がネットワークを構築し、経験や課題を共有し、共同での事業・活動を実施する取り組み
農山漁村女性グループによる地産地消・生活改善と女性のエンパワメント強化研修	類似セクター省庁の職員、地方自治体の類似セクター職員、農山漁村女性グループ代表	<ul style="list-style-type: none"> ・生活改善の基本的なアプローチ（お金のつかからない、お金がかかる、お金を生み出す改善）、国内の学校給食の地産地消事例から学ぶ食育と地域の誇りを育む効果 ・女性の地域における役割と価値を見出させるための意識改革、自立のためのノウハウ、地域活性化のための女性の活用（特にセクター省庁や地方自治体行政官が女性活用のための環境整備やノウハウを学ぶ）

【事例活用にあたっての配慮事項】

- 「四万十ドラマ」は、2011年11月のJICA四国の青年研修（フィリピン共和国・農村振興コース：オイスカ四国への委託）での講義が、最初のJICA研修受入の経験であり、その後も定期的にJICA四国の研修プログラムを受け入れている。そのため、新たな協力依頼をする際には、JICA四国と相談のうえ、依頼から実施アレンジを事前に検討することが望ましい。
- 「四万十ドラマ」は、中小企業庁の「ふるさとプロデューサー育成支援事業」や徳島県上勝町株式会社いろどりの研修ノウハウを取り入れた「体験型研修システム」など、独自の人材育成コンテンツを有していることから、途上国の人材育成研修を企画する際には、こういった「四万十ドラマ」がもつ人材育成コンテンツの活用も検討する。
- 「十和おかみさん市」は、JICA事業の受入経験がまだない。しかし、2017年（平成29年）に国際NGOの橋渡しによりベトナム社会主義共和国で自身の経験を共有する機会をもち、途上国とのつながりにも関心をもち始めている。そのため、依頼の際は、直接訪問のうえ、どのような取り組みを途上国支援に活用したいのか、実施における手続きや経費などを丁寧に説明するための打合せの場をもつことが望ましい。
- 事例の活用にあたっては、「四万十ドラマ」及び「十和おかみさん市」それぞれに連絡すると同時に、JICA四国もしくは高知県担当の国際協力推進員に連絡のうえ、事例活用実績と事例活用にあたっての留意点を蓄積・共有していくことが望ましい。

(2) win-winの可能性検討

- 研修員の国の一般的な紹介はもちろん、外国における地理的に不利な状況下での農村再生事業の取り組みを紹介する機会をもつことは、受入機関にとって外国を知り、多様な価値観と触れ、刺激となる可能性がある。
- 途上国の研修員が一方的に見聞するのではなく、研修員自身が「地域資源（人・もの・環境）の足元を見直す」「トータルデザインによる産品開発」「地域のトータルプロデュースによる多様な事業創出」「外部人材の活用と育成」「地域外との交流によるノウハウ・アライアンス強化」の何が有益なのかを問い、さらに今の取り組みにおいて何が課題なのかを、「四万十ドラマ」や「十和おかみさん市」にフィードバックする機会をもつことが重要。これによってこれらの受入機関にとって自分たちの取り組みや地域の魅力が外部の視点から再評価されることになり、新たな刺激や再発見につながる可能性がある。
- 「四万十ドラマ」にしても、「十和おかみさん市」にしても、「地域おこし協力隊」の積極的な活用を考えている。青年海外協力隊経験者が、「地域おこし協力隊」として

同地域へ赴任し、海外での経験を共有することで、地域の課題解決に資する活動につながる事が考えられる。逆に、協力隊派遣前に「地域おこし協力隊」としての経験を経たうえで、途上国へ赴任し協力隊として途上国に貢献することも考えられる。このようにJICA事業人材を通じて、win-winの関係性を成り立たせることも可能である。

- 研修員を通じた海外への情報発信をすることで、将来的に地域産品の途上国での市場開拓のきっかけとすることが考えられる。

4-5. 参考資料

<参考文献・記事>

- 金丸弘美 (2012) 『幸福な田舎のつくりかた』 学芸出版社
- 篠原 匡 (2009) 『企業の成長とは、地域の再生とは・・・ホンモノみせた「四万十ドラマ」』 日経ビジネス
- 電源地域振興センター (2012) 『電気のふるさと vol.31 特集：「協働」と「連携」によるまちづくり④ 株式会社四万十ドラマの地域活性化事業』
- 西山未真著・小田切徳美監修 (2015) 『農村と都市を結ぶソーシャルビジネスによる農山村再生』 JC総研ブックレット vol.13
- 日本経済新聞 四国経済面 (2016.10.15) 『「クリ栽培技術の伝道師」栗のなりわい総合研究社代表理事－伊藤直弥氏 樹高を低く抑えて品質向上/ブランド化で海外開拓』

<インターネット>

- GREEN FUNDING by T-SITE (2014) 「四万十の栗10,000本剪定プロジェクト (藤原一成)」 (<https://greenfunding.jp/warashibe/projects/1376>)
- 高知県産業振興推進部計画推進課 (2013) 「高知県産業振興計画 地域アクションプラン事例紹介 四万十の栗再生プロジェクト推進協議会」 (<http://sanshin.pref.kochi.lg.jp/keikaku2/act2012/action12.html>)
- コロカル (2013) 「Innovators インタビュー 05梅原真 (大草朋宏)」 (http://colocal.jp/topics/think-japan/innovators-intaview/20130225_15709.html)
- コロカル (2012) 「連載PEOPLE 08 迫田司 (甲斐かおり)」 (http://colocal.jp/topics/lifestyle/people/20120831_10262.html)
- JC総研 (2014) 「JC総研レポート vol.29 「十和おかみさん市」にみる「小さな経済」の主体形成における課題 (坂本誠)」 (http://www.jc-so-ken.or.jp/pdf/ja_report_writer/M-Sakamoto/140317_01.pdf)
- しゃかいが！ (2015) 「四万十にはいろんなビジネスとドラマがある 道の駅 四万十

とおわ」(https://www.shakaika.jp/blog/7616/shimantodrama_towa/)

- しゃかいか！(2015)「野菜も育てるけど、農家のプロも育てる！（桐島畑）」(https://www.shakaika.jp/blog/8754/kirishima_shimanto/)
- 中小企業家同友会Doyu Net (2010)「四万十川に負担をかけないものづくり（株）四万十ドラマ社長 畦地履正氏（高知）」(<http://mgz.doyu.jp/touring/100714-110819.html>)
- 日本デザインセンター (2015)「レポート 梅原真：土地の力を引き出すデザイン」(http://www.ndc.co.jp/polylogue/report150119_1st/)

<ビデオ>

- 財団法人日本地域活性化センター (2010)「平成22年度地域づくり総務大臣表彰 株式会社四万十ドラマ」(<https://youtu.be/IwNcm8gsDW4>)
- ミラサポ (2014)「未来の企業応援サイトビデオ 株式会社四万十ドラマ」(<https://youtu.be/Kvrr29XyNuM>)

5. 石川県白山市・金沢市・小松市・能登地域（佛子園）

高齢者・障がい者と地域住民による「ごちゃまぜ社会」実現を通じた地域活性化

高齢者・障がい者施設を社会福祉事業のみならず、地域コミュニティの活性化の核として位置づけ、地域住民が寄り合い、高齢者や障がい者ととともに新たなコミュニティビジネスモデルを創出。高齢者や障がい者との交流がむしろ地域づくりを促進させるという「ごちゃまぜ社会」を体現している。

5-1. 地域の概要

(1) 対象エリアの概要

「佛子園」

1960年（昭和35年）、石川県白山市に知的障がい児の入所施設として社会福祉法人「佛子園」が開設された。開設前は現理事長である雄谷良成氏（p.130「キーパーソン紹介」参照）の祖父が、日蓮宗行善寺の住職として、宗教誌の販売をしながら、戦災孤児を引き取って育てていた。当初はお布施を原資として孤児養育を行っていたが、規模が大きくなり、無認可での運営に限界が出てきた。そこで「佛子園」は、社会福祉法人として認可を受け、知的障がい児向けの福祉サービスを提供することとなった。

(2) 背景（「佛子園」による社会福祉事業の前段階）

開設当時の社会福祉法人「佛子園」は、行善寺のお堂を仕切って子どもたちの生活支援をしていた。そのような環境のなかで、雄谷氏は、生まれてから小学校中学年まで障がい児たちと寝起きをともにし、多くの時間を障がい者とともに過ごしていた。その後、金沢大学教育学部に入學し、障がい者の心理について学び、1年半の教員生活を経て、障がい者教育の指導者を育てる教員を志望し中米カリブ地域のドミニカ共和国に青年海外協力隊として赴任した。任期中、雄谷氏は地域コミュニティのなかで人々が助け合いながら自然に障がい者を支援する日常を目の当たりにし、住民が障がい者福祉にかかわっていくことで、障がい者教育の枠組みが広がることを身に染みて知った。一方、ドミニカ共和国において、福祉施設を立ち上げたものの、福祉施設だけでは、地域住民の多くの課題に答えられないと感じ、社会全体の仕組みをつくり変える必要があることを痛感した。日本の場合は社会保障の仕組みはしっかりしている一方で、ドミニカ共和国のような住民同士が強く結びついた「地域力」が不足しがちである。この2つをうまく組み合わせれば、地域を再生することが可能であると感じ、帰国後、地元の新聞社に6年間勤めて地域社会の仕組みについて学んだうえで、「佛子

園」の事業を担うこととなった。

幼少期、障がい児たちと生活をともにした経験と、ドミニカ共和国でのコミュニティが一体となって障がい者に自然に向き合っている姿を目の当たりにした経験から、「ごちゃまぜ社会」の原点を見出し、新聞社勤務時代に学んだ地域社会の仕組みや社会福祉施設をつくる仕組みを応用して、新しい枠組みの社会福祉事業を立ち上げるに至った。

<「佛子園」による社会福祉施設・事業>



5-2. 地域マネジメントの取り組み

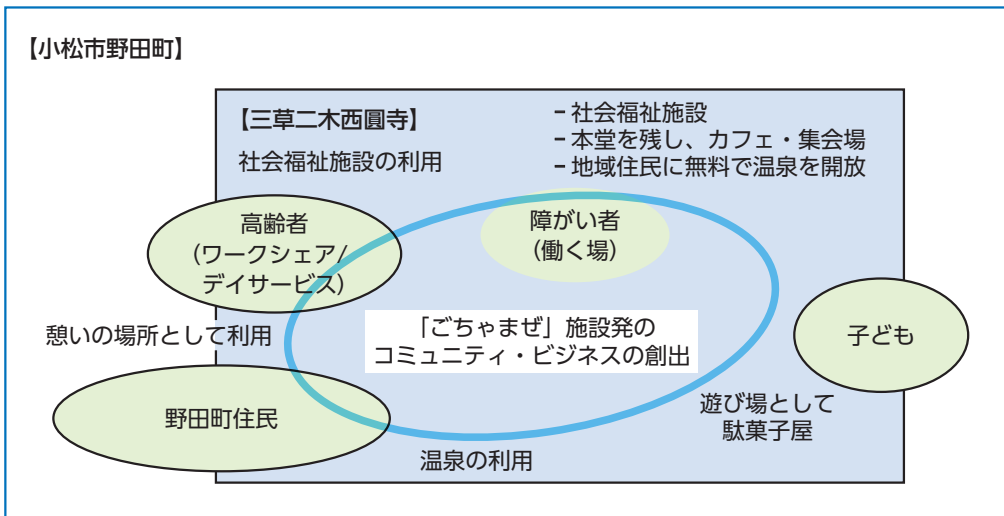
「佛子園」の社会福祉事業の展開は、生涯活躍のまち〔日本版CCRC（Continuing Care Retirement Community）¹⁵〕の類型にならい、①施設型（単体施設：三草二木西園寺）、②エリア型（地区レベル：Share金沢）、③タウン型〔市町村レベル：B's/三草二木行善寺、輪島KABULET（カプーレ）〕の3パターンがある。いずれのタイプに

15 日本版CCRC構想は、「東京圏をはじめとする高齢者が、自らの希望に応じて地方に移り住み、地域社会において健康でアクティブな生活を送るとともに、医療介護が必要などときには継続的なケアを受けることができるような地域づくり」をめざすものである。本構想の意義としては、①高齢者の希望の実現、②地方への人の流れの推進、③東京圏の高齢化問題への対応、の3つの点が挙げられる。（日本版CCRC構想有識者会議）http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/ccrc/ccrc_soan.pdf

においても、居住者・周辺住民が一体となったサービス提供・利用、さらには地域内外のアクターが連携・協働することにより地域の活性化に寄与しており、「地域マネジメント」の取り組みともとらえることができる。

（1）「三草二木西圓寺」での取り組み（“施設型”の「地域マネジメント」の取り組み）

主に“施設”を拠点とした「地域マネジメント」であり、コミュニティ全体で支援する「ごちゃまぜ」社会づくりの実践モデルである。



● 廃寺を活用し、地域住民のニーズに合わせた社会福祉施設の設置

「三草二木西圓寺」は、小松市野田町にある廃寺を再活用した社会福祉施設である。由緒ある西圓寺の廃寺後の再活用について、西圓寺の檀家の方から「佛子園」に相談があったのが始まりであった。その際、「佛子園」は次の条件を提示したところ、地域住民より快諾されたことで、「佛子園」が西圓寺の再活用を引き受けることとなった。

- ✓ 障がいのある人や高齢者も利用するコミュニティセンターとすること
- ✓ そもそも地域住民がこの寺を守ってきたので、「佛子園」が運営するのではなく、今までどおり地域住民が主体的に運営にかかわること

その後、施設計画段階で地域住民との意見交換会やワークショップを開き、地域住民のニーズを聞き出すことに十分な時間をかけた。約1年半の長い準備期間を経て、西圓寺は「三草二木西圓寺」として2008年（平成20年）にオープンした。仏教の寺としての機能はなくなったが、本堂は壊さずに改装する形で整備された。費用は新築した方が安かったが、寺の形を残してほしいとの住民の希望から本堂を残し、カフェ、集会場、事務所として利用している。また、地域住民の要望を反映して天然温泉を整

備し、地域住民に無料で温泉を開放している。この施設が、特に高齢者にとっての憩いの場になることで、独居高齢者の方の安否確認にもなっている。

●「ごちゃまぜ」施設発のコミュニティ・ビジネス

温泉やカフェなど地域住民が訪問し交流する施設としたことで、毎日多くの地域住民が当施設を利用している。それにより当施設で就労し介護サービスを受けている障がい者との交流機会も増えていった。また、地域住民が頻繁に施設に通い交流を重ねていくなかで、地域の女性たちが自家製の野菜を持ち寄るようになり、施設内で「おいしい」と評判になった。これをきっかけに、自家で採れた野菜やつくった加工品を持ち



岡村製作所HP Wave+ (2015年)
(雄谷良成氏インタビュー紹介ページより)

寄って施設内で販売するようになり、地域の女性たちと障がい者たちが一緒になって、梅干しやらっきょうなどの漬物、味噌づくりをするようになった。加えて、西圓寺の温泉に来ている女性たちが、「この温泉に入るようになってから化粧水を使わなくても肌のつやが良い」と話していたことがきっかけとなり、地元の酒造会社と協力して、醸造の過程で残った酒麴と西圓寺の温泉水をブレンドした化粧水「猿と亀のつやつや水」を開発した。

化粧水の開発の際には、50代の女性たちが集まって夜遅くまで検討を重ねた。現在、新商品として、西圓寺内で販売をしている。このように、西圓寺では、地域住民が自発的に集まって話し合いをし、一人ひとりが「地域プロデューサー」として新たなコミュニティ・ビジネスを生み出している。野田町には、年代や性別等で組織されている役員会、女性部、老人会、子ども会などがあり、それぞれの部会には役割やしきたりがある。西圓寺では、こうした縦割りの組織を横軸でつないで地域を再構成することで、今まで部会に参加したことのない若い住民も町外の住民も気兼ねなく入っていける「ごちゃまぜ」の地域グループづくりをめざしている。



「猿と亀のつやつや水」
(西圓寺HPより)

説明していった。地域住民とは、1年2カ月もの歳月をかけてPCMワークショップを開催して議論するなかで、「病院がなくなって、跡地を放置してよいのか」「町会で集まる場所がない」「飼い犬は元気だけど、飼い主が年をとって散歩させられない」「バス停に屋根がなく、雨風や降雪を防げない」など、さまざまな地域課題を発掘した。こうした地域課題に少しずつ応えていくことで合意形成を図っていった。

こうして、「Share金沢」は地域の課題をともに解決しつつ、住民たちから地域コミュニティの拠点施設としての認識を徐々に獲得している。そこには、天然温泉、レストラン、全天候型グラウンド、アルパカ牧場、ドッグランなど、人々が足を向けたくなるいろいろな仕掛けが施されている。最近では、秋祭り、出初め式、夏のラジオ体操、七夕会など、さまざまな地域イベントが「Share金沢」で行われるようになった。こうしたイベントをきっかけに新たに「Share金沢」を来訪する住民への声かけ・関係づくりが今なお続いている。

地域の小学校も「Share金沢」を活用し始めた。4年生の「私たちの町の宝探し」という学習では「Share金沢」が題材になっている。子どもたちが施設を訪問しているいろいろな人たちにインタビューして、その発表会を開いている。11月には小学校のマラソン大会も施設内で行われている。こうして、子どもの頃から「Share金沢」にかかわることで、地域の子どもの意識が大きく変わっていくことは間違いない。

金沢市郊外の環状道路の開通により近隣の宅地開発が進み、子どもがいる30代の住民が増え始めている。そのため、「Share金沢」では「放課後学童クラブ」として学童児童の受入れを行っている。しかし、学童事業についてはノウハウが少なく、人も足りないことから、「Share金沢」内にある自然教育NPO法人「ガイア自然学校」と連携して、学童児童対象のアウトドアプログラムを行っている。このように、さまざまなNPOや団体が「Share金沢」にテナントを構えており、地域社会・住民に貢献する活動を行っている。

また「Share金沢」は、近隣の金沢大学や北陸大学の学生が入居できる学生向け住



環境教育NPO法人ガイア自然学校



アトリ工付き学生向け住宅

宅（6戸）を備えている。金沢美術大学の学生向けのアトリエ付き住宅（2戸）もあり、学生が日々創作に打ち込んでいる。同アトリエは、地域住民にも開放されており、作家のたまごたちのアートワークを応援している。これらの施設に住んでいる学生たちは施設内に安価で居住できる代わりに、「Share金沢」の活動をボランティアとして手伝っている。金沢大学とは、医療と福祉による地域づくりに関する連携プログラムを始める予定である。さらに、金沢大学の学生たちが、地域の独居高齢者向けの朗読会やラジオ体操後の屋外上映会を実施している。

●高齢者だけではなく障がい者も子どもたちもかかわることでみんなが元気になる町

従来の日本版CCRCは「生涯活躍のまち」と定義づけされており、高齢者の移住先という解釈である。しかし「Share金沢」では、高齢者だけでなく学生や障がい者も出入りして、あえて“ごちゃまぜ”になって、互いの気配を感じられるようにしている。そのため、施設の周囲にフェンスや垣根を設置しておらず、地域住民も毎日施設に来てもらえるように配慮している。「Share金沢」が実践しているエリア型日本版CCRCは、高齢者ばかりでなく、障がい者や子どもたちにもそれぞれの存在自体に意味があって、かかわりあうことでみんなが元気になるまちをめざしている。



岡村製作所HP Wave+（2015年）
（雄谷良成氏インタビュー紹介ページより）

加えて、「Share金沢」では、高齢者や障がい者に対して社会で適用可能な能力や得意技を探す手助けもしている。「Share金沢」のデイサービスを利用しているある認知症の高齢者の場合、梅ジュースを作るのが上手であったことから、それを仕事として認め給料を支払っている。「Share金沢」では、梅ジュースの生産のほか、天然温泉やレストランのスタッフ、ショップでの陳列・販売など、楽しく仕事をしている高齢者が元気なまちづくりを形成している。一方で、特に障がいのない子どもたちにとってもメリットはある。「ごちゃまぜ社会」に身を置くことで、障がい児や高齢者と触れ合い、他を思いやるという経験を子どものうちからもつことができ、地域社会に思いやりがもてる大人へと育っていく。このように、「Share金沢」が提案するエリア型日本版CCRCのモデルにより、みんなが元気なまちづくりが実践されている。

●「Share金沢」の「新規事業提案プロジェクト」制度

「佛子園」では、職員から希望する事業案を募集して、採用されれば予算も人もつ

ける「新規事業提案プロジェクト」という制度がある。この1つの例が、「Share金沢」で飼育されているアルパカである。彼らにも立派な役目がある。重い障がいをもつ人や高齢者は、他人から指示されることが多いが、常にそういう環境にいると心が塞ぎがちになる。役割をもって少しでも他人から喜ばれ、社会に貢献するなどの実感をもてるようになると元気になるのではないかとの思いから、「Share金沢」の職員から「動物の世話をしてもらおう」という提案がなされた。「重い障がいをもついても病気であっても年をとっていてもその人自身の存在価値はある。それを私たちも忘れないでいよう」という思いから、この案が採用され、アルパカ2頭が購入された。このように、まちを元気にさせるための関係者の自主性を伸ばしているのも「佛子園」の特徴である。「佛子園」の職員だけではなく、いろいろなNPOやボランティア団体、住民の方々がこのまちの運営に主体的にかかわっており、自ら新しいまちをつくり上げている。

●表情豊かなまちづくり

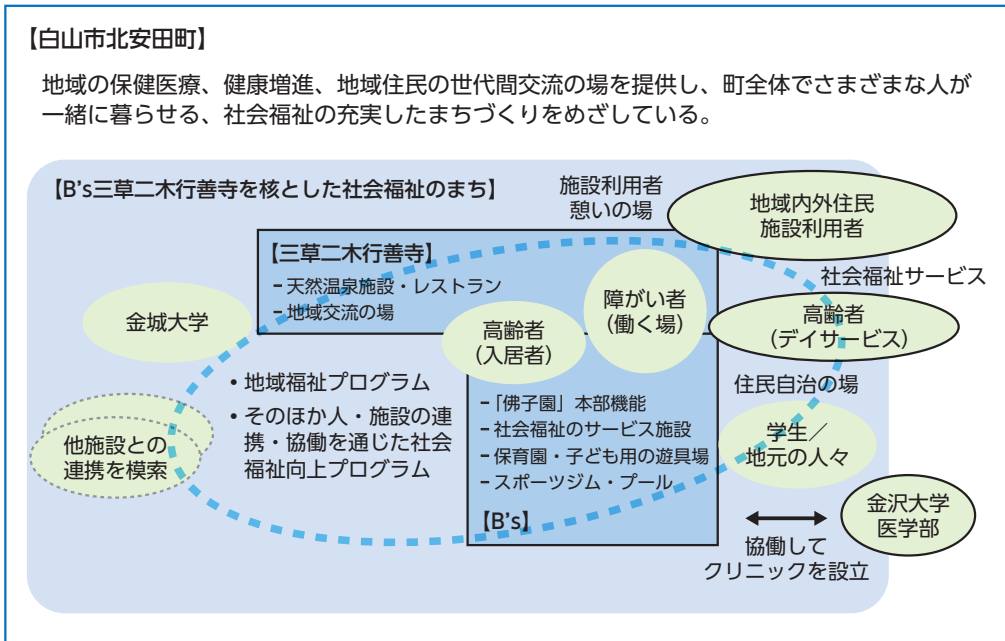
「Share金沢」は、施設のつくり方についても多くのこだわりをもっている。例えば、駐車場など車が行き来するような、人によってはリスクの高い場所を、生活の場の中心には置かず、入り口につくっている。統一感のあるおしゃれなまちづくりではなく、整然と区画しない、あえて裏道のようなものをつくることで、表情豊かなまちづくりをめざしている。これにより、近所の小学校の通学路や遊びのたまり場、多くの地域住民の散歩コースが自然にできあがり、人との関係性、適度な距離感、雰囲気がちょうどよいまちができ上がっている。

そのほか、「Share金沢」では、離島振興の手法である共同売店が設置されている。共同売店とは、沖縄の離島などで、住民がお金を出し合い、売店に自分の好きな泡盛や食品、菓子、雑誌などを置く、自分たちのための店のことである。同時にそこが島民たちの社交場としても機能している。このように、老若男女、障がいをもっている人/もっていない人、ここに住んでいる人/近所の人など、多様な人たちが、特に密にかかわるわけでもなく同じ空間に自然に混在している。

今後も、「Share金沢」は、自然にでき上がったまちのように、まち自体が意思をもつかのように、より表情豊かなまちへと変化し続けていくことであろう。

(3) 「B's/三草二木行善寺」(“タウン型”の「地域マネジメント」の取り組み)

障がい者・高齢者福祉施設に、クリニック、保育園、フィットネス、カフェなどを併設し、白山市北安田町全体に展開する多機能地域医療福祉連携の住民自治モデルを実践している意味で、“タウン型”の「地域マネジメント」である。



● タウン型の地域マネジメントの試み

「B's」と「三草二木行善寺」の両施設とも白山市にある「佛子園」本部にあたる行善寺を改築してできた社会福祉施設であり、コミュニティ内の交流を促すタウン型の生涯活躍のまち（日本版CCRC）を2016年（平成28年）に始めた。西圓寺と「Share金沢」における経験を通じて得られたノウハウを生かしている一方、「Share金沢」のような町並みに大きい施設を次々とつくっていくことは土地の確保や資金面でも不可能であり、大きな施設内にさまざまな施設を設置するには法的な制限もある。そこで既にあるまちの中に障がい者や高齢者、子ども向けのいろいろな施設を点在させて、まち全体でさまざまな人が一緒に暮らせるまちづくりをめざしている。

「三草二木行善寺」は、2015年（平成27年）に1年先行して部分オープンしており、天然温泉施設、レストラン、集会場を備えた地域コミュニティ交流の施設として整備されている。「B's」は、知的障がい者の補助・介護、配食サービス、訪問介護などの社会福祉のサービス施設を備えるだけでなく、保育園、スポーツジム、歩行用プール、子ども用の遊具場など、地域住民の声を取り入れて活用できる施設も併設されている。このように、施設を通じてさまざまな利用者が交流する「ごちゃませ社会」をつくり出す工夫を凝らしている。

また、「B's」の施設内には「佛子園」の本部機能があるほか、地域の大学や医療機関との連携プログラムを模索している。1つは、協力隊出身の職員が中心となり、白山市にある金城大学と連携した地域福祉プログラムの立ち上げを検討中である。また、

地域保健・医療の取り組みとして、金沢大学医学部と連携して、「B's」施設内に新しくクリニックを設置した。

「B's」と「三草二木行善寺」を合わせた月間利用者は延べ2万2,000人と推定される。近隣住民の利用者と社会福祉サービスの利用者は1万2,000人であり、残りの1万人は近隣地域外の住民の利用者である。特に広告を使った宣伝はしておらず、口コミで評判を聞きつけて、地域外の住民も施設に呼び込んでいる。こうして、「B's」のある白山市北安田町の人口も2015～2016年の1年間で573人から633人に増えた。また、地域住民には温泉を無料にしていることも、まちの魅力のひとつとなっており、地域外から、それらの魅力に引きつけられ引越してくる人々が増えている。このように、「ごちゃまぜ社会」のコンセプトが地域の外にも広がっている。

●住民みんなでまちをつくっていくというコンセプトの「B's」プロジェクト

「佛子園」は、いろいろな人が自然に集まる場所を中心としたまちづくりで、人と人がかかわることでまちになる、住民みんなでまちをつくっていくというコンセプトを大事にしている。「西園寺」と「Share金沢」と同様に、施設の企画段階で、周辺地域の住民との意見交換会を何度か開いており、PCM手法を使った問題分析や目的分析を行っている。そこで見出された重要な課題



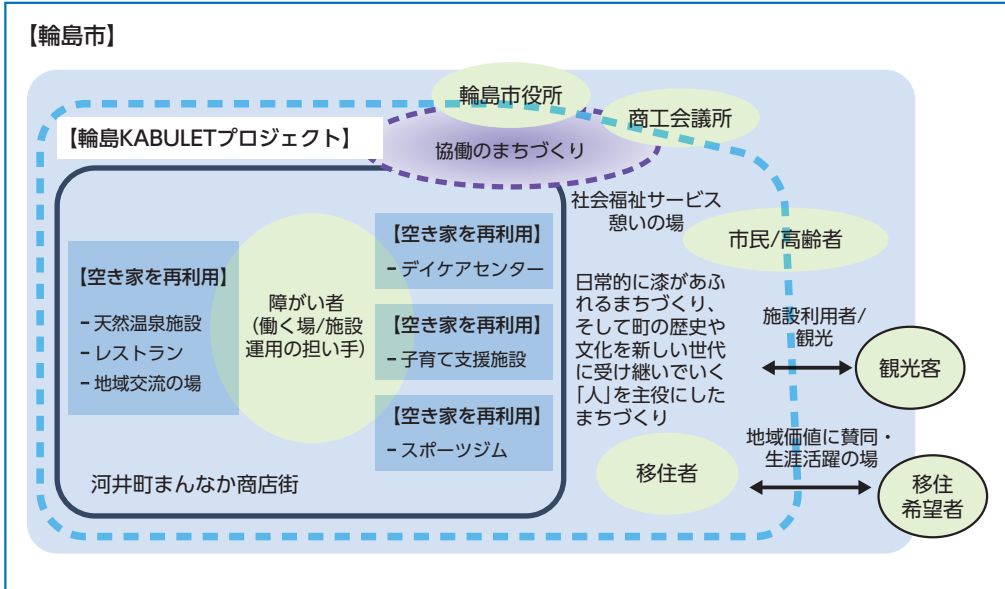
「佛子園B'sプロジェクト」ポスター

として、「コミュニティ施設がない」ことが挙げられた。地域内には公民館はあるものの、設備面で日常的には使いにくい。また、地域の商店街は寂れて飲食店が数少なく、私的に気軽に集まれる場所があまりなかった。そのため、地域住民のコミュニケーションの場づくりを「B's」プロジェクトの一番のコンセプトにしている。「B's」では図面作成の段階から地域住民がかかわった。また、町内の回覧板で施設スタッフを募集して、地域から30名を雇用している。「B's」内には自治室があり、学生や地元の人たちが集まってこの町をどうしていくかを話し合うなど、住民自治を積極的に進める場所となっている。

「Share金沢」が新しくつくられたまちを対象に住民自治を進めているのに対して、「B's」プロジェクトでは実際のまちである出城地区〔「佛子園」本部のある北安田町を含む21町、3,272世帯（2014年）〕を対象に、白山市や地元有力企業と連携し、住民の主体的自治参加を促しながら、住民みんなでまちをつくり直している。

（4）「輪島KABULET（カブーレ）」（“タウン型”の「地域マネジメント」の取り組み）

「佛子園」と輪島市が連携して、まちのあちこちに障がい者・高齢者を生かしたコミュニティ拠点を設ける“タウン型”の「地域マネジメント」である。「生涯活躍のまち」を掲げ、高い移住率をめざし、市内の空き家を再活用して地域の活性化を図っている。



●「輪島KABULET」プロジェクトの立ち上げ

2016年（平成28年）7月に輪島市の副市長と商工会議所会頭は「Share金沢」を視察した。それまで、商工会議所会頭は「輪島はこのままでは駄目になってしまう。何もなくて良いのか？」と常に話していた。そんな折、「Share金沢」を視察し、「こんな世界があるのか」と驚愕した。「空き家を基地に」という地元団体による取り組みは今までもあったが、なかなか成果が上がっていない。そこで「佛子園」と組んで定住・交流人口の増加に賭けてみた。その後、「佛子園」の提案を得ながら、地方創生の地方交付金を獲得。輪島市の空き家再活用による地方創生プロジェクト「輪島KABULET」が立ち上がった。「輪島KABULET」の名前の由来は、輪島名産の漆に絡めて、人と漆が交わるとかぶれ（KABULET）てしまう「人×漆＝KABULET（カブーレ）」というコンセプトにある。これには、まちづくりで人と人とがつながることで、いきいきしたまちにしていく意味が込められている。空き家を上手に利用しながら「今あるもの」を生かしたまちづくり及び「Share金沢」でのノウハウを生かした「ごちゃまぜ」のまちづくりをめざしている。2016年（平成28年）から事業を開始し、空き家の取得、天然温泉の掘削、障がい者による配食サービスなど、実現可能な事業から徐々に着手している。

●輪島市役所における部署横断でのプロジェクト実施体制

プロジェクトのなかで、輪島市役所交流政策部企画課は、地域活性化に向けた事業の企画や調整を担当しており、市役所での「輪島KABULET」の窓口となっている。当企画課から必要に応じて各関係課に連絡をとり、役所内の業務調整を行っている。特に「輪島KABULET」はいろいろな事業形態を組み合わせているため、1つの課では処理できない事案が多い。例えば、障がい者関係は福祉課、高齢者関係は健康推進課が対応しており、社会福祉事業だけでも担当課が分かれている。また、事案に応じて、地方創生推進室、都市整備課などとの調整が必要である。市役所内での調整と進捗確認を兼ねて、「佛子園」のプロジェクト関係者との定例会議を毎月開催している。

●輪島市街地全体を使ったまちづくり

プロジェクトサイトは輪島市中心地の河井町の「まんなか商店街」であり、この商店街周辺の空き家を改装して、商店街ごと、社会福祉と地域交流のまちにつくり上げることを計画している。商店や食堂は1つの道路沿いに並ぶのではなく、河合町内の大きな区画に点在している。その区画内の空き家を個別に改築して、天然温泉施設、レストラン、スポーツジム、デイケアセンター、子育て支援施設などを整備する。空き家の取得には苦労したもの、「まんなか商店街」の協力もあり、対象地区での必要最低限の空き家を取得した。しかし、施設整備はこれからであり、目玉施設である天然温泉やレストランが完成するのは2018年度である。それまでにサービス事業をどのように始めて、収益を確保していくかが喫緊の課題になっている。

加えて、新しいまちづくりの一環として、商工会議所会頭の発案で自動試走のゴルフカートによる市内交通システムのパイロット事業も併せて実施されている。ヤマハ発動機株式会社の支援でゴルフカートが導入され、輪島市内の主要地区をつないで巡回している。市内の高齢者や観光客の足として活用が期待されており、新しく整備される河井町にもゴルフカートでアクセスできるようになっている。

他方、輪島市の住民とともに、工芸品としての漆はもちろん、気軽に触れ合える漆の生かし方を住民とともに考え、日常の生活に漆があふれるまちづくり、そして町の歴史や文化を新しい世代に受け継いでいく「人」を主役にしたまちづくりをめざしている。そのためには、漆のエキスパートをたくさん育てる必要があることから、「輪島KABULET」認証システムがつくられた。漆に関するエキスパートを増やして、本物にこだわったまちづくりを推進している。

地域住民との打合せ、空き家の取得手続きなどの現場の手続きや作業は、「佛子園」が主体的に行っている。輪島市役所としては、補助金事業が終了する5年後に、プロジェクトが財務的に自立して運営していくことをめざしている。

●輪島KABULETプロジェクトで活躍する国際協力人材

「輪島KABULET」には、開発途上国で活動した人材を地方創生に生かすことを目的とし、公益社団法人青年海外協力協会（JOCA）から10名の協力隊OB/OGが、「佛子園」に出向する形で輪島に派遣されている。JOCA派遣職員は、「佛子園」の職員と協働で現場業務にあたっている。JOCA派遣職員の専門分野はさまざまである。木工専門の職員は廃棄された漆チップを用いた染め物づくり、農業専門の職員は障がい者と未利用農地での季節野菜の栽培を始めており、各自の専門性を生かした地域活動を展開している。また、KABULET大学として、協力隊OB/OGが市内の学校に出向いて任地や隊員活動を紹介している。

（5）「ごちゃまぜ社会」コンセプトによる社会福祉施設・事業の成果と課題

●「ごちゃまぜ社会」の実践モデルを確立しつつ、人が集まるコミュニティのヒントを得る

西圓寺の取り組みを通じて「ごちゃまぜ社会」の実践モデルができ上がり、そのノウハウが、その後の「佛子園」による社会福祉事業にうまく適用されており、西圓寺における事業は、非常に多くの成果を生み出したといえる。加えて、西圓寺周辺は田園地帯にある普通の集落で、それまで人口減少地帯だったにもかかわらず、2008年（平成20年）以降の8年間で55世帯から74世帯に増えていた。これは、①西圓寺にはいろいろな人がいて、ほどよい距離で過ごせることがとても快適だった⇒②若い人たちも地域外に流出しなくなり実家の近くに家を建てて住むようになった⇒③それを見ていた他の地域の人、このコミュニティは何だか面白そうだと思って住み始めた、といったプロセスを経て世帯数増につながったと考えられる。このプロセスは推定に過ぎないが、「佛子園」は、「快適にいろいろな人とかかわることができる場所」を提供すれば人は集まるというヒントを得た。「地域マネジメント」の観点では、それが強化されることにより、人口増加につながることを想定していることから、「ごちゃまぜ社会」の実践モデルは、「地域マネジメント」そのものといえる。

●社会的包摂を実現させる新しい社会福祉施設・事業モデル

「佛子園」は、「三草二木西圓寺」並びに「Share金沢」での実績により、政府が推進している日本版CCRC構想のモデル事業に認定された。しかし「佛子園」が提案している日本版CCRCは、高齢者ばかりではなく障がい者も子どもたちも含めて、みんなが元気になるまちづくりをめざしている。「佛子園」が実践している社会的包摂（ソーシャルインクルージョン）によるまちづくりは、地域の活力を生み出し、まちの人口減に歯止めをかけ、地域を活性化させ、地域の誇りを取り戻す、地方創生のモデルに

もなり得る。

現在、タウン型の日本版CCRCである、「B's/三草二木行善寺」を核とした社会福祉サービス事業や「輪島KABULET」により、だれもが心地よく感じる社会的包摂をまち全体で実現させる新しい社会福祉のまちづくりを進めている。今後は、関連施設が財務的にも人的にも自立的に運営できるようになり、生み出された地域の活力が、将来に向けてまち全体に波及していくことが期待される。

キーパーソン 紹介

「障がい者とのかかわりは人生の一部」

—「ごちゃまぜ社会」を体現・社会福祉法人 佛子園理事長 雄谷良成氏

雄谷良成氏は、物心ついたときから、周囲には知的障がい児がいて寝食をともにしており、自分の家族よりも近い存在だった。そんな環境で育った雄谷氏が、社会福祉を生業としたのは、オリンピック選手の両親をもった子どもが、オリンピック選手を普通にめざすことのように、自然な流れだったかもしれない。その後、障がい者の心理を学ぶために大学へ進学し、1年半の教員生活を経て、青年海外協力隊としてドミニカ共和国へ赴任することになる。当時の応募資格として「障害者施設での経験が5年以上」とされていたが、「24年」と書いて提出し、それを面接時に「君が特別支援学校で勤務したのは1年半ですよ？24年とはどういう意味ですか？」と聞かれた際、「生まれてこのかた、朝から晩まで障がい者と一緒に生活してきたので24年間と書きました」と答えている。既にこのときから、社会福祉が自分の天職であると決めていたことがうかがえる。その後、ドミニカ共和国での「ごちゃまぜ社会」を目の当たりにし、社会福祉の仕組みを学んだ。

障がい者とのかかわり合いは自身の人生の一部であり、その思いは強い。「ごちゃまぜ社会」を体現した雄谷氏だからこそ、社会福祉施設をオープンな環境にして、いろいろな人たちとの交流から新しい価値を生み出し、さらに活性化していく仕組みを考え、具現化することができた。

5-3. 学びのポイント

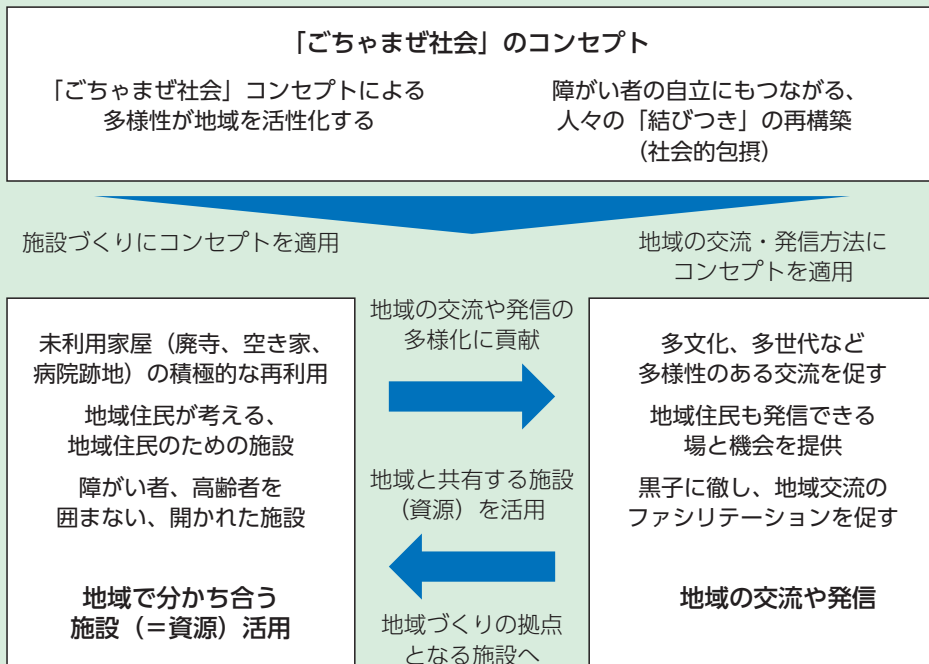
「ごちゃませ社会」をコンセプトとして、施設型、エリア型、タウン型の3つの生涯活躍のまち（日本版CCRC）の展開方法により、住んで心地よいまちづくりは実践されてきた。これらには「佛子園」と地域住民が密接にかかわっており、「輪島KABULET」では輪島市と連携して市全体のまちづくりに取り組んでいる。

ここでは「ごちゃませ社会」のコンセプトとして、「多様性」と「社会的包摂」がキーワードとなっている。「多様性」は、地域のつながりを強くし、また新しい価値観を生み出す起爆剤となり得る。「社会的包摂」は、今まで生かしきれていなかった人的資源を生かす形で社会の仕組みを再構成し、人の「結びつき」を再構築することで、地域の活性化を図るという考え方である。

この考え方のもと、未利用家屋（廃寺、空き家、病院跡地）を積極的に再利用し、地域住民が訪れたいくなるような工夫（天然温泉、だれもが気兼ねなく交流できる憩いの場など）と、障がい者や高齢者を囲い込まないオープンな施設を提供する。

それにより、多文化、多世代など多様性のある交流を促し、多様な価値観が交わることで、新しい価値観が生まれ、新しいコミュニティ・ビジネスの創出と新しい価値観の情報発信がなされる。一方で、「佛子園」職員は黒子に徹することで、地域住民の自主性を引き出している。

＜“学びのポイント”の関係図＞



こういったそれぞれの学びのポイントが相互に関係し合うことで、「ごちゃませ社会」をコンセプトに、社会福祉事業を核とした多様性のある交流が促されると同時に、地域住民の自主性が引き出されていくことで、自立発展性の高い、地域全体にとって心地よいまちづくりが実現している。

(1) ごちゃませ社会のコンセプト

●「ごちゃませ社会」コンセプトによる多様性が地域を活性化する

- 「ごちゃませ社会」のコンセプトは、雄谷氏の、障がい児とともに暮らしていた幼少期の経験や、ドミニカ共和国での青年海外協力隊活動時に、老若男女、障がい者などが混じり合い助け合うことで連帯意識や地域コミュニティの結びつきが強化されている社会を目の当たりにした経験から着想を得ている。
- 「三草二木西圓寺」の事例では、社会福祉施設でありながら、天然温泉やカフェといった地域住民も利用する施設を設け、そこに障がい者や高齢者が従業員として勤務することで、地域住民と障がい者、高齢者との間の気兼ねない交流が自然に生まれている。それによって、双方にとって立場や価値観の違いに対する垣根が取り除かれ、コミュニティ・ビジネスなど何か新しいことを一緒になって取り組んでいく気運が高まり、結果的に地域の活性化につながっている。
- 他方、途上国のなかでも内戦などにより住民同士が長い間排除し合ってきた国・地域では、障がいの有無にかかわらず、社会的弱者を抱える地域社会で価値観や背景があまりに隔たることによってコミュニティに閉塞感が生じている。
- 「佛子園」が取り組んできた多様な人々が交流する場を通して異なる価値観を認め合う「ごちゃませ社会」の実現は、長い時間を要するものの、途上国のこうした状況を解決し、地域の活性化に結びつける一助となるだろう。

●障がい者の自立にもつながる、人々の「結びつき」の再構築（社会的包摂）

- 本事例の取り組みにあった西圓寺の再開発事業において大事にしてきた「三草二木^{さんそうにもく}」が意味する「草木が違った成長をし、違った花を咲かせ、違った実を結ぶ」ように、「佛子園」の活動は「高齢者や障がい者も家族や仲間、地域社会に貢献できる」ことをめざしたものとなっている。地域づくりの観点に立つと、「佛子園」の活動は、人々の「結びつき」の再構築を進め、人にやさしい地域コミュニティ〔=ソーシャルインクルージョン（社会的包摂）〕をめざしているともいえる。
- 途上国のコミュニティ開発においても、この考え方は重要であり、障がい者や高齢者に限らず社会的弱者に、もしくは社会文化的に排除されてきた人的資源にも目を向け、彼らが主体的に社会活動に取り組んでいくことで、コミュニティの幸福度を

上げていく取り組みが求められている。

（2）地域で分かち合う施設（＝資源）活用

●未利用家屋（廃寺、空き家、病院跡地）の積極的な再利用

- 本事例では、空き寺や空き家の再利用をあえて促すことにより、地域社会の空洞化を防ぐだけでなく、多様な地域住民の交流を以前よりも活発化させ、新しい価値観を生み出すための有効な手段として活用している。特に空き寺は、長い歴史のなかでそのまちの文化や人々の記憶が蓄積されている場所である。このような記憶が蓄積されている場所を、そこにかかわるみんなで片付け、リフォームし、管理することで、地域住民にとって一層愛着のもてる場所へと生まれ変わっている。
- 途上国においても、地域における既存の資源に着目しなおし、地域住民たちが自ら効果的に利用する仕組みを取り入れることにより、資源の効果の向上、持続化が期待される。

●地域住民が考える、地域住民のための施設

- 「佛子園」では、社会福祉施設に社会福祉のサービス施設だけでなく、天然温泉、カフェ、アルパカ牧場などの地域住民が訪れたいくなるコミュニティ交流施設を併設している。そのうえで、来訪した住民に、知的障がい者や高齢者、そして地域住民同士で交流する雰囲気（場）を提供することで、居心地よさと自然な形で「また来たい」という気持ちをもたせる仕掛けが重要なポイントとなっている。地域住民が訪れたいくなる施設とするためには、まず施設設置の企画段階から、地域住民が主体となって、どのような施設が具体的に必要なのかを吟味し決めていくプロセスが重要である。そのうえで、地域住民の利用を促すため、どのように施設を使うのか、どのような雰囲気（場）が必要なのかという仕掛けを地域住民主体で考えていくことが必要である。
- 途上国においても、地域の資源をそこに住む住民たち自身が主体となって、その活用を考える場をもつことが、その資源のもつ効果を高め、持続化させることにつながる。

●障がい者、高齢者を囲まない、開かれた施設

- 障がい者や高齢者向けの社会福祉事業では、利用者を地域社会から一時的に切り離して、学校や施設の中でサービスを提供するケースが多い。しかし、施設内に利用者を囲ってしまうため、一般社会から実際の社会福祉サービスを目にする機会が少なくなり、社会から、さらに排除された状態を生んでしまう。
- 「佛子園」の事例では、地域コミュニティの中に社会福祉施設を位置づけて、地域住民との交流を積極的に促すような施設・サービスの導入や施設配置を心がけること

で、地域の活性化を実現してきた。このように考えると、障がい者や高齢者を社会から排除するのは社会的なロスであり、発想を転換して、積極的に社会福祉施設を活用する方向で考えることが重要である。

- 途上国においても、社会的弱者を閉鎖的な環境の中で囲ってしまうのではなく、むしろ地域社会との接点をオープンかつ積極的にもつことで、「ごちゃまぜ社会」として地域の活性化につなげていくことが考えられる。

(3) 地域の交流や発信

●多文化、多世代など多様性のある交流を促す

- 「三草二木西圓寺」の事例では、社会福祉施設の利用を通じて、多様な人たちがそこで出会い、異なる意見を交わし、異なる価値観を互いに認め合うことで、新たな価値観とともに、新しい活力も生まれた。「Share金沢」の事例では、多文化・多世代の交流が進むよう、居住者の構成を高齢者だけでなく、学生たちや障がい者も含め、あえてごちゃまぜにし、施設の周囲にフェンスや垣根を設置せず、地域住民も気軽に施設に入りやすくするなどの配慮をすることで、多様性のある交流を促した。そしてこの多様性のある交流のなかで、開設後も居住者のみならず地域住民のニーズを酌み取りながらまちづくりをしてきた。これにより、エリア内だけでなく地域住民との連携・協働が強化され、地域力の強化や、地域の高齢者対策と子育ての支援に貢献した。
- 途上国の地域開発や地域課題の解決においても、多民族・多世代の視点の反映が必要なケースは少なくない。そのプロセスにおいて、多民族・多世代が交流できる場や環境をつくり上げ、互いの価値観を理解し合うことで、課題を共有し、解決に向けた協働のきっかけをつくり出すことが有用である。

●地域住民も発信できる場と機会を提供

- 「三草二木西圓寺」では、温泉施設を利用する地域の女性たちが集まり、その出会いのなかで、施設で働く障がい者たちと一緒に漬け物づくりを始める、西圓寺温泉の保湿効用を感じているさまざまな年代の女性たちがカフェで談笑するなかで地元の酒造で出る酒麴と温泉水をブレンドした化粧品を開発するなど、新しいコミュニティ・ビジネスが生まれた。この新しいコミュニティ・ビジネスを通じて、地域住民自身が、新しく見出した商品（価値）を地域内外に発信している。
- 途上国においても、事例にみられるように、社会福祉施設のみならず、地域住民が利用する施設などを介して、多様な人々の交流を深め、施設を利用する地域住民と価値観を共有しながら、住民たち自身が発信し、コミュニティ・ビジネスを創造するといった自主活動を促進していく場を提供する試みは参考になる。

●黒子に徹し、地域交流のファシリテーションを促す

- 「佛子園」は、「三草二木西園寺」「Share 金沢」「B's / 行善寺」並びに「輪島 KABULET」、いずれの社会福祉事業の立ち上げ時にも、地域のニーズを把握するために、地域住民とのワークショップを実施し、PCM手法を応用して、関係者分析、問題分析、目的分析を参加型で行い、地域住民と1つひとつ議論・確認しながら、施設の基本構想づくりに十分な時間をかけてきた。地域でのイベントや事業の際には、必ず地域住民に当事者意識をもって参加してもらうよう、「佛子園」の職員は地域交流の主体者でなく、常にファシリテーターとしての役割を一貫して担ってきた。「三草二木西園寺」の事例においては、地域住民の依頼を受ける条件の1つとして、住民自らが主体的に施設の運営にかかわっていくことを挙げ、「佛子園」はあくまでも黒子として支えるよう徹底してきた。またコミュニティ・ビジネス創出の取り組みにおいても、雄谷氏は「佛子園が（コミュニティ・ビジネス創出において）けしかけていないかどうかを注意するように」と「佛子園」職員に言い聞かせており、「佛子園」はまちづくりを支える裏方として決して主役にならないよう心がけている。まちづくりは、住民一人ひとりが主役であることから「だれかにやってもらう」という姿勢では自立的発展は望めない。
- 途上国においても、地域住民の主体性を引き出すために、あえて黒子に徹するファシリテーター的役割の人材が、自立発展的なまちづくりの成否を握っている。

5-4. 事例を途上国へ活用する際の配慮事項

(1) 事例活用に関する配慮事項

問合せ先：佛子園

【研修での活用例】

研修テーマ	想定される研修員	研修内容例
ソーシャルインクルージョンによる障がい者支援能力強化	類似セクター省庁行政官、地方自治体類似業務担当行政官、NGO/NPO職員、障がい者（団体）代表、住民代表	<ul style="list-style-type: none"> • 「佛子園」の社会的包摂を促進するための取り組みとして、障がい者自身がコミュニティの一員となって主体的にコミュニティ・ビジネスやまちづくりに参加する取り組みを紹介
「ごちゃまぜ社会」をコンセプトとしたまちづくり	類似セクター省庁行政官、地方自治体類似業務担当行政官、NGO/NPO職員、住民代表	<ul style="list-style-type: none"> • 地域課題の解決やまちづくりの促進のコンセプトとして「ごちゃまぜ社会」を紹介。障がい者・高齢者と地域住民が一体となってさまざまなまちづくりを実践することを通して、多様な事情を抱えるものがごちゃまぜになったほうが多様な個性が発揮されたまちづくりにつながる • 障がい者・高齢者と地域住民が主体となったまちづくりを実現するうえでの「佛子園」職員のファシリテーターとしての役割

【事例活用にあたっての配慮事項】

- 「佛子園」の理事長をはじめ、「佛子園」の職員や「輪島KABULET」関係者のなかには、JICA事業を経験している者もいることから、他の地域と比較してJICA事業の受入れにも慣れていると思われる。一方で、「佛子園」グループにはさまざまな事業・施設があるため、途上国でのニーズにかんがみて、どの事業・施設に特に焦点を当てるのかを事前に検討しておく必要がある。この点を含めた全体アレンジについては、「佛子園」との連携事業を所管するJICA北陸に相談するとよい。

(2) win-winの可能性検討

- 途上国の研修員や草の根技術協力事業のカウンターパートが一方的に見聞するのではなく、彼ら自身が「『ごちゃまぜ社会』をコンセプトにした福祉事業」や「多世代・多文化の交流によるまちづくり」の何が有益なのかを問い、さらに今の取り組みにおいて何が課題なのかを、受入先の施設職員や住民にフィードバックする機会をもつことが重要である。これによって、受入機関にとっては、自分たちの取り組みを外部の視点から再評価されることになり、新たな刺激や再発見につながる可能性がある。
- 途上国の研修員や草の根技術協力事業のカウンターパートの参加そのものが、地域に新たな多様性をもたらす「ごちゃまぜ社会」への貢献になり得る。「佛子園」の関係者のみならず、施設に出入りする障がい者や高齢者、そして地域住民たちと交流する、活動をともしする機会をもつことで、研修員という「人」を通じた新たな国際理解を促進させ、多様な背景をもつ人たちが共存していく「ごちゃまぜ社会」の進展・波及につながり得る。

5-5. 参考資料

<参考文献・論文>

- 東京都社会福祉法人会・社会福祉法人協会（2015）『法人協 第26号「社会福祉法人の地域貢献を考える－社会福祉法人・佛子園を訪問して』』

<「佛子園」及び地域関係者提供資料>

- 雄谷良成氏基調講演（2015.10.1）「福祉で描くコミュニティ・デザイン」（第16回介護保険推進全国サミットin日置）
- まち・ひと・しごと創生本部（2015.7.22）「福祉で描くコミュニティ・デザイン」日本版CCRC構想に関する地方自治体との意見交換会佛子園資料
- 北海道沼田町（2014）『沼田町のこれから通信 第5号「シェア金沢でのまちづくりの実践－住居・福祉・店舗が集まる暮らし 雄谷良成氏講演録』』

- ・輪島市（2015）『輪島市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン』

<インターネット>

- ・岡村製作所 Wave+（2015）「子ども、高齢者、障がい者、みんながごちゃ混ぜで暮らせる街をつくる 雄谷良成氏 インタビュー」
（<http://www.okamura.co.jp/magazine/wave/archive/1512oyaA.html>）
- ・国際協力機構（JICA）（2014）「草の根協力支援型 平成25年第1回採択内定案件」
（https://www.jica.go.jp/partner/kusanone/shien/bhu_01.html）
- ・青年海外協力協会 輪島カブーレ（2015）
（<http://www.joca.or.jp/activites/sousei/wajima/>）
- ・福祉医療機構 Wan Net（2007）「天然温泉とカフェが町民たちの憩いの場に 三草二木西圓寺」（http://www.wam.go.jp/content/wamnet/sppub/top/torikumijirei/c02_200809_01.html）
- ・佛子園（<http://www.bussien.com/>）
- ・輪島カブーレ（<http://wajima-kabulet.jp/>）

<TV・ビデオ>

- ・カンブリア宮殿（2016.7.21）「ごちゃ混ぜの街作りで地域活性！金沢発！注目コミュニティの全貌」テレビ東京
（<http://www.tv-tokyo.co.jp/cambria/backnumber/2016/0721/>）
- ・政府インターネットテレビ『地方のススメ！～地方の元気最前線～「第2回 シェア金沢」』（<http://nettv.gov-online.go.jp/prg/prg11932.html>）

6. 宮城県東松島市

地域自治組織と中間支援組織が活躍する震災復興

震災以前から設定されていた市民協働の基本ポリシーが貫かれ、市役所と住民自治組織や中間支援組織との連携により、震災からの復興及び持続的なまちづくりが一貫した形で進められている。

6-1. 地域の概要

(1) 対象エリアの概要

宮城県東松島市は、2005年（平成17年）4月1日、矢本町、鳴瀬町が合併し、新しく誕生した。

面積は101.86km²、人口は3万9,503人である（平成27年国勢調査）。

2011年（平成23年）3月11日に発生した東北地方太平洋沖地震（東日本大震災）では、海岸低地が広がる地形上の特性から大規模な津波被害を受け、震度6強の揺れと相まって生活基盤である都市機能や産業基盤が壊滅的に破壊された。人的な被害は死者1,110人、行方不明者24人（2016年2月末現在）に上っている。

当市はもともと仙台と石巻を結ぶ人と物の交流の結節点となっているとともに、変化に富んだ自然を生かした農業と水産業が盛んな地域であり、現在はこうした条件を生かした復旧・復興の取り組みが急ピッチで進んでいる。



(2) 背景・課題

この地域では、2005年（平成17年）の合併以前から既に人口の自然減・社会減の兆しがみえていた。合併を契機に、地域によるまちづくりの進め方や考え方、これまでの歴史の違いなど、市民の生活に変化が生じたほか、少子高齢化や景気の低迷による財政難、ライフスタイルの変化など社会的な変化も加わり、まちづくりにおいて大きな転機を迎えた。市では、行政改革大綱を定め、市職員の削減や事業の効率化などの行政改革に取り組んでいたが、限りある財源を無駄なく効果的に活用するためには、行政がすべてを管理する市域一律の事業展開だけでは限界があったこと、また、市民

や地域のニーズが多様化し、公共サービスへの要求が以前にも増して大きくなっていったことから、公共サービスの低下と住民ニーズのギャップを埋める手法として「市民協働のまちづくり」を推進することとなった。

2011年（平成23年）3月11日の東日本大震災の被害に対し国内外から多種多様な支援が入ってきたが、市がそれを受け入れ、地域コミュニティや市民と協働しながら復興まちづくりを進めるには、産・学・官・民のあらゆるアクターを包含し、かつ復興に特化した専門組織の存在が必要であった。



東松島市の景観
（「環境未来都市」構想より）

6-2. 「地域マネジメント」の取り組み

（1）東日本大震災以前

●「住民自治協議会」による地域づくりの総合拠点づくり

協働のまちづくりは、町村合併時の市長選で当選した阿部秀保前市長のマニフェストからスタートしている。2005年度（平成17年度）から段階的に着手し、2006年度（平成18年度）から2008年度（平成20年度）までの3年間を準備期間と位置づけ、2009年度（平成21年度）から本格的に実施された。まちづくり組織として、2005年（平成17年）10月「まちづくり委員会」を設置、2008年（平成20年）には「東松島市まちづくり基本条例」を制定したうえで、地域自治組織（住民自治協議会）を発足させた。

「住民自治協議会」とは、市内114の行政区（自治会・町内会レベル）を8つの地区ごとにまとめ、市民による自主的な地域づくりを担う組織として結成されたものである。1地区には行政区が10～20あるが、ほぼ小学校区の広がり相当し、地縁のつながりが見える範囲である。

各地区には地域づくりや生涯学習活動の拠点として公民館があったが、東松島市はこれを地域まちづくりの拠点機能を併せもつ総合拠点「市民センター」として発展的に改組した。そのうえで、市民センターの運営を指定管理者制度により「住民自治協議会」に委任することにした。こうして市民センターを拠点に、コミュニティレベル



住民自治協議会の地域区分（8地区）
（「東松島まちづくりポータルサイト」より）

から地域に直接かかわる具体的な課題について、地域自治組織がまちづくりの立案・運営を行う、自助自立型のまちづくりをめざすこととなった。

「市民協働」のあり方には、行政と市民とのかかわりの程度からいくつかのタイプが考えられる（下図参照）が、行政主導から双方対等、市民主導へと至るには、市民側の自治への当事者意識が高まっていくことが前提になる。



市民協働の領域（東松島市HPより）

東松島市では市民センターを正式な拠点とするまでに、発案の段階から3年をかけている。この間、延べ200回に及ぶワークショップや業務引き継ぎなどの研修が行われ、行政からの働きかけと住民組織づくりが進んだ。当初は地域づくりと生涯学習の拠点である公民館に市民センター機能を併設し、次いで公民館を廃止して2つの機能を統合させた。さらに指定管理者として委任できる団体として「住民自治協議会」を位置づけることにより施設運営を担当していた市職員を引き上げ、協議会組織により運営する体制に移行した。

●「住民自治協議会」の組織運営

「住民自治協議会」の組織は、総会・役員会・専門部会（委員会）と常設の事務局によって構成される。行政区長が役員となり、各行政区の委員が集まって専門部会を構成している。部会は地域課題に応じた検討・事業を行うための機関であり、テーマは自治協議会ごとに異なる。「野蒜^{のびる}まちづくり協議会」を例にとると、交流・コミュニティ、教育福祉、安全安心の3部会が設けられている。

市では、地域の自主性を尊重し自立した活動を促進するという観点から、自治協議会の裁量で有効に使える財源の確保のため、指定管理者制度と組み合わせた「東松島地域まちづくり交付金制度」を施行した。この結果、協議会の財源は、会費（全世帯が会員）、市からの一括交付金（市民センターの指定管理料を含む）、事業単位の助成金から成り、指定管理料以外の市からの交付金の額は1カ所当たり年間100万円程度となっている。なお事務局員は各組織に5名程度置かれ、事務局人件費は指定管理料に含まれている。

市では、指定管理の導入を機に「市民協働課」を設置し、各地域の自治協議会が本

格的に活動できるよう、支援の体制を整備している。市民協働課には、4名の地域支援担当職員を置き、自治協議会と一体的にまちづくりを進めている。また8つの市民センター長会議の場を設定し、各自治協議会の困りごとの相談に乗っている。

(2) 東日本大震災発生後の緊急期

●「住民自治協議会」による、自助・共助の緊急対応

2011年（平成23年）3月11日、東日本大震災が発生すると、直後から「住民自治協議会」を中心とした被災地域住民の「共助」の仕組みが動き出す。行方不明者の確認や炊き出し、避難所の運営等は、「市民協働」で培われた市民力を生かした取り組みとってよい。市内で比較的被害の少なかった内陸部の市民が沿岸部の被災市民を支援するという自治組織同士の協定が結ばれるなど、地域同士の支え合いがいち早く行われたのである。

大塩市民センターを活動拠点とする大塩自治協議会を例にとると、地震被害はあったものの高台にあるため津波被害を免れたことから、被災者受入を積極的に行った。震災発生当日から同市民センターは700～800人の避難者を迎え入れる。電力は自家発電で賄い、発電機のガソリンやストーブの灯油は、少量ずつ地域の有志が持ち寄った。夕食は大きな釜で湯を沸かし、備蓄していた非常食で対応。そのあと翌日の食事について話し合い、夜は米を持ってきてくれた方がいたので、各地区から女性2～3人ずつが協力し、おにぎりを作る。その夜、対応した市民センター職員や自主防災連絡協議会役員、地区の消防団員数名は、一睡もしなかったという。当地区では市民センターに隣接する市立体育館も指定管理の対象となっており、翌日の朝からは体育館も避難所として開放することになる。混乱を避けるため、地区内ボランティアが案内、受付、避難者の確認を始める。翌々日の13日からは、避難者で班を編成（9班）し、トイレ、室内清掃、食事等の当番制を敷く。こうして大塩市民センターでは、8月末までの173日間、避難所が運営された（大塩地区自主防災連絡協議会・大塩市民センター資料より）。

●中間支援組織の設立

東松島市は、被災直後の2011年（平成23年）の5月から検討していた「東松島市復興まちづくり計画」（2011年12月策定）のなかで、市の将来像実現に向けてリーディングプロジェクトを掲げる。「安全で魅力ある暮らしプロジェクト」「地域コミュニティの再興プロジェクト」「地域産業の持続・再生プロジェクト」「分散型地域エネルギー自立都市プロジェクト」である。そしてそれを遂行するために地域内外の民間活力を集め、専門的、総合的事業を担う中間支援組織の必要性を明記していた。

並行して東松島市は、2011年（平成23年）12月に内閣府から「環境未来都市」に選定される。「環境未来都市」とは、国家戦略プロジェクトの1つで、環境問題や超高齢

化に対応し、再生可能エネルギー等による持続可能な社会の構築やだれもが暮らしやすいまちづくりに取り組む都市を選定して、世界的モデル都市をつくる構想である。東松島市では、「環境未来都市」をめざすことは、リーディングプロジェクト具現化と同じ意味をもつものと考えられた。こうして、2012年（平成24年）10月には、市・商工会・社会福祉協議会の三者により、復興まちづくり計画に明記されていた中間支援組織が設立され、「東松島みらいとし機構（HOPE）」と命名された。



HOPE機構図
(「HOPE」HPより)

実際、国内外から、行政だけでは裁ききれない多様な復興支援の申し出があったことから、それらに対応して受入れを行い、地域コミュニティや市民と協働しながら復興まちづくりを進めることが急務であった。このため、早くから既存組織とは違った分野を横断した組織が必要との認識が示されていた。こうして「HOPE」は、行政（国・県・市）と地域コミュニティ、地域産業及び民間企業の間支援組織として、また大学、研究機関、NPOや他地域との窓口ともなる組織として、設立に至ったのである。

「HOPE」は復興事業として「エネルギー」「コミュニティ・健康」「くらし」「産業」を重点に掲げ、この4つの部会ごとに事業企画・実施の協議を行い、会員となった外部組織と調整のうえで、支援受入につなげる仕組みとなっている。

（3）大震災からの復興期

●「住民自治協議会」を核とした震災からの復興

東松島市の中でも沿岸部にあり、特に津波被害が大きかった野蒜地区^{のびる}には、野蒜市民センターを活動拠点とする「野蒜まちづくり協議会」がある。野蒜地区は、人口4,600人、世帯数1,600程度で、市の南西部、仙台市や石巻市への通勤圏に位置している。第2次・第3次産業従事者が多いが、内陸部では水田や畑での農業、沿岸部ではカキなどの漁業が営まれている地域である。

津波が直撃したこの地区では、地区内の90%が被災し、住民がバラバラになるという事態が起こった。市民センター再開以前に「野蒜まちづくり協議会」が中心となって避難所を回り、住民の確認や再建に向けての要望を聞いていった。2011年（平成23年）5月、ここで集めた要望を基に「野蒜まちづくり協議会」は市役所に対して「高台移転要望書」を作成し、提出した。この「高台移転要望書」を受けて、市は同年6月に「東松島市復興基本方針」を策定。野蒜地区の復興は、高台への防災集団移転を

基本とすることとした。これを踏まえて、市により、同年7月と11月には住民アンケート、11月には高台への防災集団移転に関する説明会が実施された。この間、有識者委員会が開かれ、同年12月に全市レベルでの「東松島市復興まちづくり計画」が策定された。この頃までは、野蒜地区の復興も行政主導で進められていた。



高台移転し新たにオープンした野蒜市民センター
(東松島市所蔵)

しかし、当初提出された「高台移転要望書」は、避難所に避難していた住民の意見が中心であり、在宅での避難者の意見が反映されていないという課題が残っていた。同年10月に、野蒜市民センターが再開した後、住民名簿の作成に取り組むことになった。住民の所在が明らかになった段階で、高台移転希望だけではなく元地（津波被害のあった元の場所）での再建を希望する意見が多く出されるという事態が起こった。

このため、2012年（平成24年）1月以降、地元のことは地元住民で話し合いをし、地区の総意をまとめる必要があるという認識が強まり、地域住民による地域の再建に関する話し合いがもたれるようになった。話し合いの過程で、住民目線をより明確にした復興まちづくりを進めるべきとの意識が住民のなかで芽生え始めた。行政とも対等に話せる市民協働の場を設けるため、住民側から「野蒜まちづくり協議会」に事務局としての支援要請が行われ、同7月「野蒜まちづくり協議会復興部会」が発足した。

このように、「野蒜まちづくり協議会」は、震災緊急対応時と復興初期には市民の要望を募るうえで、さらには行政による復興方針・計画や外部からの支援の受入先として、大きな役割を担ってきたといえる。一方で、野蒜市民センター再開後は、地域の再建について行政任せでなく、市民による自治を望むようになっていった。その結果、「野蒜まちづくり協議会」の市民協働のバランス点が、行政主導から双方対等の位置へと移っていった。

● JICA地域復興推進員による復興まちづくり支援

野蒜地区には2011年8月よりJICA地域復興推進員として青年海外協力隊経験者が投入された。「野蒜まちづくり協議会」の活動に寄り添いながら、震災後の緊急対応期と復興期に、復興まちづくりのために大きな貢献をしている。

緊急対応期には、同推進員はバラバラになったコミュニティの一体化と野蒜市民センター再開に向けて尽力し、センター再開後は「野蒜まちづくり協議会」と協力して住民協議の場において事務局の一員として活動を支援し、住民からの意見の吸い上げ

やささまざまな市民向けのイベント活動を行った。復興期には、「野蒜まちづくり協議会」に専門部会として復興部会が設置されるが、同推進員は組織立ち上げにあたって事務局支援を要請され、復興に向けての住民意見の集約に協力し、議論の場に参画して意見を聞きとり、「提言書」の作成に携わった。

2012年（平成24年）11月に住民主体での復興に向けた現地再建・移転再建を推進すべく、「野蒜地区復興協議会」が発足した。この組織は大規模な事業実施を伴うため、事務局は市役所内に設置されたが、同推進員はその設立に尽力した。その後2014年（平成26年）6月には発展的に解散して「野蒜北部丘陵振興協議会」となったが、同推進員は一貫して組織の運営に協力して事務局機能の一端を担い、会合の議事録作成や情報発信、住民のための地区行事の開催・運営などを行っている。

こうしてJICA地域復興推進員は、地域内部の利害関係とは一線を画す「外部者」としての立場を生かして、住民組織の事務局の一員として行政との連絡調整役や住民協議のファシリテーターの役目を果たしている。

なお、2015年7月には東松島市とJICAの間で「国際協力を通じた地域創生・復興の推進に関する戦略的合意文書」が締結され、青年海外協力隊経験者を地域に配置することを通じ、被災地域の地域活性化・国際化を実現することが明記された。現在は3代目の推進員が活動中である。

●中間支援組織を核とした震災からの復興

「HOPE」は、復興への貢献を希望する企業等のリソースと、行政や市民のニーズをマッチさせる機能を果たすことをめざしている。事業の推進役として復興まちづくり計画とリンクする4つの部会が設置され、会員企業約90社（当初）はいずれかの部会に所属することとされた。また事務局には外部人材も起用し、外部とのネットワークを活用した取り組みを行っている。

当初考えられたのは、行政が「エネルギー」「コミュニティ・健康」「くらし」「産業」の4つの部会組織を使って枠組みを示しつつ、会員企業が自らの資源を活用して事業化する仕組みであり、市との緊密な連携の下でスタッフ構成も含めた運営体制が構築された。そして部会より小さな単位で具体的テーマごとの事業グループ（事業会）が形成され、試行錯誤しながら事業を拡げている。2015年度（平成27年度）には、「東松島ステッチガールズ」¹⁶、ふるさと納税代行、定住促進（婚活）、JICA草の根事業、エネルギーの地産地消、「希望の大麦プロジェクト」、漁獲状況確認システムなどの事

16 「東松島ステッチガールズ」は、タレントで刺繍の先生もしていた岡田美里さんが、東松島が新たな産業とやりがいをもつために、地元の女性に呼びかけて始めた手づくりによる刺繍製品生産・販売プロジェクト。

業に取り組み、2016年度（平成28年度）には収益事業の柱として地域新電力供給事業を始めている。

事業具現化には4つの方法がある。①事業会の提案で会員自らがプレイヤーとなる、②事業会が事業のアイデアを市に提案し、市はそれを精査して事業化・予算化し、事業者を一般公募して実行する（LED化、学校間のエネルギーマネジメントなど）、③市による事業の適切な委託先として「HOPE」

事務局が実施する、④事務局が主導して事業化する（東松島ステッチガールズ、JICA事業、電力供給など）といったケースである。

例えば「希望の大麦プロジェクト」は①の例で、「HOPE」が津波被災地や耕作放棄地をあっせんし、復興庁を通じて支援に入った外部のビール会社が大麦栽培・育成のノウハウを提供することにより、地域産業を育てるものである。このように「HOPE」を介して外部の人材や資金、技術等を導入・活用する取り組みが進んでいる。

ふるさと納税の代行業務は③の例（委託業務ではあるが、市と「HOPE」が協定を結び、事業を代行）で、「HOPE」が行政と市内の生産事業者とをつなぐ役割を担って、特産品の発掘・情報発信をしている。

エネルギー事業（電力供給）は④の例であり、収益を確保してまちづくりへ再投資し、経済の循環を高めていくことをめざしている。顧客として公共施設や事業所だけでなく市民向けの営業も考えており、それが「HOPE」と市民との接点を拡げていくことにもつながっている。

●国際協力事業を活用した復興まちづくり

地域外との多様なつながりをつくり出し、被災自治体の経験を世界に伝え、「相互復興」を実現する事業として、JICAの草の根技術協力事業や課題別研修（本邦研修）におけるスタディツアー受入を通じた国際協力がある。

草の根技術協力事業については、東松島市が提案自治体となって、スマトラ沖大地震津波の被災地であったインドネシア共和国のバンダ・アチェ市との相互復興、台風被害に遭ったフィリピン共和国のレイテ州等との被災漁村における水産業の復興を支援するもので、前者は「HOPE」が実施団体となっている。このプロジェクトでは、4つの主要課題（持続可能なまちづくり、地域防災、コミュニティ・ビジネス、機能的な地域行政組織づくり）に関して、両市民の主体者意識を促す活動を展開している。



被災土地での大麦の播種の様子
（「アサヒグループホールディングス」HPより）

2地域からの研修員を招待した地域のイベント開催（元気なまちづくり）や、東松島市の地域産品や職人技の紹介を通じて、2地域と東松島市民の協力・友好関係を築いている。

日本側ではコミュニティの力を高めることにより防災力を高めることが重視されているため、現地では地域の人々のつながりを強めるための支援に重点を置いている。第2フェーズでは東松島市と相手国の地域住民同士の交流がテーマになっている。

交流を通じて東松島市側が得たことの一例は、研修員の漁師が体で学ぶ姿勢。これは、地元の若手漁師育成のうえで参考になったようだ。また、研修員たちが学んだことをモデル化してすぐ実践していること（ごみの分別収集、生ごみのコンポスト化、堆肥としての販売など）にも感心したという。さらに、研修員の発表や意見交換を通じて自分たちが気づけなかったことに気づかされる体験もあったようだ。このように、研修を受け入れた地域住民は、バンダ・アチェ市の人々が東松島市の経験から自分たちの地域づくりに生かそうとする姿勢を目の当たりにして、改めて自分たち自身が地域で活動していく思いを一層強くしている。

復興まちづくりや防災の経験を広く共有するスタディツアーでは、「HOPE」がツアー受入を依頼している市役所の担当者、ボランティアの「語り部」、「住民自治協議会」をより効果的に連携させることにより、視察者・観光客の受入拡大につなげようとしている。「野蒜まちづくり協議会」も研修員に地域住民の経験を伝え、意見交換をするためのアレンジを協力している。こうした経験を踏まえて、今後は「HOPE」自身が主体となる本邦研修（青年研修/課題別研修）を実施することになっている。

このようにスタディツアーは、国際協力事業として始まったものであるが、こうしたアレンジ経験を通じて、震災・復興経験を日本国内にも広く共有していくことも検討されている。



東松島市の漁師とともに漁業実習を行う
アチェ市からの研修員
（[JICA] HPより）

（4）取り組みによる成果と今後の課題

行政が「市民協働によるまちづくり」を掲げ、地域自治組織を再編成して地域課題解決につながる自治の取り組みを促したことにより、大震災発生に対しても自助・共助の取り組みが生まれた。また復興まちづくりの段階で地域自治組織が本来の機能を発揮した。ただ、地域自治組織の形は確立されているものの、地区によってはその考

え方が十分浸透しておらず、従来同様の行政の主導性が強いまま、地域自治の取り組みが行われているケースもみられる。今後は、市民と行政が対等の立場から、さらに市民の望む自治になるよう市民自らが主導し行政の協力を得ながら、復興まちづくりを推進していくことが望まれる。

市民協働の復興まちづくりのために創設された中間支援組織「HOPE」では、地域外の産学のリソースを積極的に受け入れ、独自事業の創出がみられるようになっていく。ただ、企業会員の意向が強く反映し、現状ではできることから着手している段階であるともいえる。自ら積極的に域内企業のコーディネート機能を発揮するなどにより、自立発展的な復興事業をつくり出すところまでには、必ずしも至っていない。将来は一般の民間企業とは異なる形での収益確保と地域還元の実現し経営を自立させることが課題であり、地域の人材育成や試行中のコミュニティ・ビジネスの拡充が期待される。

コラム

「地域」を共通の看板に、作り手ごとの違いを売る ー民間企業との連携による復興まちづくりー

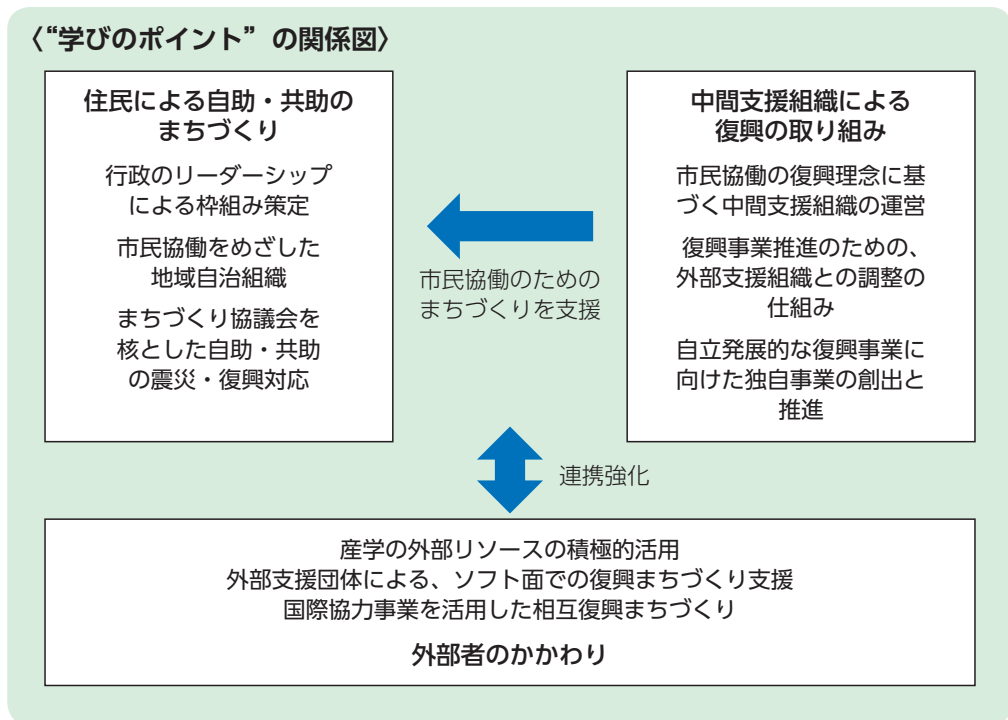
「東松島あんでなしょっぴ・まちんど」（運営主体：東松島市矢本の(有)グループフローラ）は、東松島市の自然環境の多様性と豊かさに着目し、東松島市がもつ地域資源の見直しによる、新たな地域産品づくりを進めている。例えば同じカキや海苔でも、浦ごと、作り手ごとに味や香りが違っている。こうした違いを前面に出して一つひとつを「売れる商品」とするよう市内の生産者に助言。「まちんど」自体は、市内のアンテナショップ（大曲地区と矢本地区）を通じてこれらの地域産品を東松島市に来る観光客や視察者に販売するとともに、東京など大都市圏での物産展で「東松島産」を掲げた販売を手がけている。東松島市という「地域」を共通の看板にして、各生産者が独自の付加価値の高い産品を生産・販売することで、「東松島」の認知度が高まり、地域ブランドが形成され、さらに付加価値が高まることが期待されている。「まちんど」は、このような好循環を生み出すため、多数の生産者と協議を重ねるとともに、生産現場の体験ツアーと合わせて、地域を売る、人を売る、そして地域産品を売るといった活動も同時に試みている。

こうした事業では、売りやすいものを売るという「採算性」重視の商品の取扱いは二の次にならざるを得ない。市内には、類似機能をもった(株)奥松島公社（第三セクター）、東松市観光物産協会（任意団体）などの組織もあり、「売れる地域産品」の開発や「地域」としての市場開拓には、相互に連携・協働して効率よく取り組むことが考えられる。「HOPE」がこれらのアクターをつなぎ、第1次産業の生産者をもつないで事業化していくような役割を担うことが期待されている。

6-3. 学びのポイント

「市民協働のまちづくり」という理念からスタートした地域自治組織と中間支援組織が、震災からの復興まちづくりに活躍していることがこの事例の基本テーマである。

行政が「市民協働のまちづくり」、すなわち行政と市民、市民同士が協働で取り組むまちづくりを掲げて積極的に枠組みを設定したことや、地域自立に向けて自治組織が地域課題解決型の組織に再編成されていった点がまず学びのポイントになる。この再編成のプロセスで大震災が発生した。このとき行政に代わって「共助」が自然発生的に行われ、また復興プロセスで起きたコミュニティ分断に対し意見集約、行政との交渉・調整などの役割を果たした組織もあり、成熟化が進んだ状況がみられた点も学びのポイントである。一方、より積極的な復興事業推進のための中間支援組織が設立され、行政に代わって民間企業等外部からの支援受入と復興ニーズとをマッチングさせる役割を果たし、自主事業も立ち上がりつつあること、そしてそれらが市民協働のまちづくりを支えようとしていることが学びのポイントの1つになる。また、復興の過程では国際協力を含めて外部の機関との連携事業が積極的に行われ、住民自治組織や中間支援組織による協働のまちづくりの取り組み強化に貢献していることも、学びのポイントといえる。



(1) 住民による自助・共助のまちづくり

●行政のリーダーシップによる枠組み設定

- 行政が町村合併を機に、先行的に市民協働のまちづくりの考え方を打ち出し、新たな仕組みの導入をリードした。具体的には、既存の自治会・行政区に代わり、「住民自治協議会」という新たな自治組織による自治運営を実行に移すため、既存施設（公民館）に追加的な拠点機能を付与するとともに、公共施設の指定管理という既存の制度を使って当該自治組織に財源と権限を委譲するという枠組みをつくった。行政が地区ごとの住民ニーズに対して十分な公共サービスを提供できなくなる状況下で、住民組織がその一部を担う仕組みをつくっていく取り組みは、途上国においても参考になるものである。

●市民協働をめざした地域自治組織

- 東松島市が結成を推進した地域自治組織「住民自治協議会」は、地区を単位として住民全体で地域課題解決に取り組むことを意図している。自治会・行政区を基礎単位にした地縁型組織としての性格をもちながら、自治会にはなかった常設事務局を抱え、総会・役員会・専門部会によって運営する目的志向型の組織になっている。ただ、住民主導による事業が進むには、住民側の主体的な参加意識が必要であるため、行政は何回もワークショップや研修を行い、時間をかけて住民の理解を得ながら移行を進めた。こうした新たな組織編成と定着へ向けての住民の合意形成のプロセスに、学びのポイントがある。

●「住民自治協議会」を核とした自助・共助の震災・復興対応

- 大震災発生という緊急事態において、被害の少なかった地区の市民センターでは、他地区の被災者を受け入れる避難所を設置・運営した。これによって行政は、行政として優先すべき緊急対応業務に専念できた。それまでに地域自治組織を通じて培われた市民による自助・共助の精神と自治の力が発揮されたことは、学びのポイントといえる。
- 震災復興期、コミュニティ分断の危機に対し協議会が住民意向の調整や行政との連絡調整機能を果たすことによってコミュニティ維持が可能になった例がみられる。このケースでは、緊急事態の発生とともに、やむにやまれぬ対応の必要性によって住民の関与や調整機能が発揮された面もある。地域課題への認識が極めて身近に感じられるようになったことによって住民側のまちづくりへの主体的関与が進んだということも1つの学びのポイントである。

(2) 中間支援組織による復興の取り組み

●市民協働の復興理念に基づく中間支援組織の運営

- 東松島市が市民協働の理念に基づく東松島市復興計画とそれに基づく“環境未来都市構想”を策定したことによって、外部リソースの活用を掲げる中間支援組織「HOPE」が設立された。災害対応ではあったが、理念のしっかりした中間支援組織によって、行政だけではできない取り組みが可能になっている点は、学びのポイントになる。

●復興事業推進のための、外部支援組織との調整の仕組み

- 市、商工会、社会福祉協議会で構成する理事会の下、協賛企業等は会員として復興計画に沿った専門部会4部会に配属するという組織構成、及び部会ごとに事業企画の協議を行い、行政の承認を得て実施に至るという仕組みは、震災復興という大事業の推進と多種多様な支援受入の仕組みとして、効率的かつ効果的であったといえる。中間支援組織での調整を通じて外部リソースを受け入れる仕組みは、学びのポイントになる。

●自立発展的な復興事業に向けた独自事業の創出と推進

- 中間支援組織が外部リソースと地域側ニーズとのマッチングを図り、それぞれの特徴を生かした多様な事業を生み出すことにより、市民の雇用確保や域内の経済循環を高めるのにつながっているところに学びのポイントがある。

(3) 外部者のかかわり

●産学の外部リソースの積極的活用

- 「希望の大麦プロジェクト」のように、支援を希望する外部企業等のリソースを生かして津波被災地の再利用や新たな地域産業の育成を図るなど、「市民協働の復興まちづくり」という共通目的のもと、地域全体として外部の人材や資金、技術等を活用している点は、学びのポイントになる。

●外部支援団体による、ソフト面での復興まちづくり支援

- JICA地域復興推進員がまちづくり協議会の事務局に加わり、第三者の立場でファシリテーション機能を発揮するなどの支援に携わることによって復興の取り組みが効果的に進んだことは、途上国にとっても大いに参考になる。
- JICA地域復興推進員は、数日間・数週間ではなく、長期にわたり組織的に関与する仕組みである。災害からの復興支援においては、これによって地域住民や自治協議

会、行政からの信頼関係を築くことができ、個人が任期を終えた後も、後任が派遣されることにより引き続き同様の役割を果たすことができた点も、学びのポイントになる。

●国際協力事業を活用した相互復興まちづくり

- 東松島市では、震災復興への外部リソース活用の一つとして、持続可能なまちづくりや地域防災、コミュニティ・ビジネス等を課題とする草の根技術協力事業を実施している。住民が途上国研修員の学びの姿勢を通じて地域資源への新たな気づきを得る、地域復興への真摯な考え方から影響を受けるなどの効果もたらされている。このように、国際協力事業を通じて、途上国と日本双方の復興まちづくりの課題を共有し、学び合うことが可能となるwin-winの関係づくりが検討できるだろう。

6-4. 事例を途上国へ活用する際の配慮事項

(1) 事例活用に関する配慮事項

問合せ先：東松島市役所復興政策課、東松島みらいとし機構「HOPE」

※JICA東北を通じてコンタクトをとることを推奨

【研修での活用例】

研修テーマ	想定される研修員	研修内容例
市民協働型の復興まちづくり	地方自治体行政官 現地NGO/NPO 住民代表	<ul style="list-style-type: none"> 東松島市役所による復興まちづくり計画 「住民自治協議会」での取り組みを事例とする行政、住民の役割分担（住民との意見交換含む） 「HOPE」の事業を事例とする行政、住民、民間の役割分担
中間支援組織を活用した産学官連携の促進	復興支援関係省庁行政官、 地方自治体行政官（産業育成）、 大学関係者、地方企業	<ul style="list-style-type: none"> 「HOPE」における組織づくりと運営 行政の役割、支援策 復興事業における外部人材の活用とネットワークの利用 「HOPE」の具体的事業と関係アクターとのつながり

【事例活用にあたっての配慮事項】

- 東松島市は、震災復興を機にJICA地域復興推進員を受け入れ、草の根技術協力事業や本邦研修の受入れとJICA事業との接点が多くなっている。一方で、今なお多くの復興事業にかかる調整業務を抱えている。そのため依頼にあたっては、当該地域のどのような取り組みを途上国支援に活用したいのかを明確にしたうえで、まずはJICA東北に連絡をとることが望ましい。

- ・「住民自治協議会」の取り組みを事例として取り上げる際には、住民生活空間に直接入っていくことになるので、知らず知らずのうちに迷惑をかけることのないよう、地域のルールを事前に理解しておくなど、慎重な配慮が必要である。

(2) win-winの可能性検討

- ・草の根事業において、アチェ市やレイテ州への技術支援を行い、研修員を受け入れ、現地での視察等を行ったことが、地域の受入先による地域資源への気づきや復興まちづくりに対するモチベーション強化にもつながっている事例が参考になる。今後さらに、東松島市とアチェ市、レイテ州という地方自治体間の連携強化が促され、これらの市との人的交流を盛んにすることにより、双方の地域課題の解決や新しい地場産業の創出につながることが期待される。
- ・野蒜地区のJICA地域復興推進員の配置のように、国際協力経験者の活用を考慮したwin-winの関係づくりが考えられる。途上国での地域コミュニティでのファシリテーション経験は、野蒜地区のみならず他の地域における市民協働のまちづくりや地域コミュニティ強化の取り組みに生かし貢献できる可能性が高い。今後とも開発途上国での経験と得られたノウハウを地域づくりに生かすことが期待されていることから、「グローバル協力隊」を含めて人材の紹介を継続していくことが期待されている。

6-5. 参考資料

<参考文献・記事>

- ・三陸河北新報社NEWS「石巻かほく（2013.3.6）/（2013.5.31）」

<東松島市関係者提供資料>

- ・「大塩自治協議会」合併協議会参考資料
- ・東松島市（2016.12.20）「東松島市講演資料」
- ・東松島市（2012.3策定、2014.6更新）「東松島市 環境未来都市計画」
- ・東松島市（2014）『東松島市 東日本大震災 記録誌』
- ・東松島市（2014）『東松島市市勢要覧』
- ・東松島市『市報ひがしまつしま（2014.4.1）』
- ・東松島市（2011）「東松島市 復興まちづくり計画」
- ・「HOPE 法人案内」HOPE提供資料・野蒜まちづくり協議会（2016）「野蒜まちづくり計画（H28年度～32年度）」

<インターネット>

- ・秋山千恵（2016）「東松島復興推進員だより（第25号）」

https://www.jica.go.jp/tohoku/enterprise/shinsai/ku57pq00000bznfr-att/suishinin_25.pdf

- 国際協力機構（JICA）（2015）『震災復興における支援アプローチ調査最終報告書』
http://open_jicareport.jica.go.jp/pdf/12185138.pdf
- 国際協力機構（JICA）・東松島市（2015）「世界とつながり地域を元気に～東松島市とJICAの協力～」
https://www.jica.go.jp/tohoku/office/ku57pq000005nrt3-att/brochure_Higashi-Matsushima_ja.pdf
- 国際協力機構（JICA）・東松島市（2014）「東日本大震災からの復興と国際交流」
<https://www.jica.go.jp/topics/news/2014/ku57pq00001o1zqd-att/2higashimatsushima.pdf>
- 東松島市「市民協働のまちづくり」
<http://www.city.higashimatsushima.miyagi.jp/city/kyoudou/index.html>

7. 熊本県阿蘇地域

広域連携による草原を生かした地域再生の取り組み

地域の産業や生活を支え、多くの恵みをもたらしてきた草原の危機的状況に対し、多様なステークホルダーの利害調整を図り、草原を次世代に伝えるための「阿蘇草原再生協議会」を設立。草原の保全、農畜産業の振興、地域社会の再構築を同時に実現することを取り組みの柱とし、地域内外の幅広いアクターの参画・連携を実現している。

7-1. 地域の概要

(1) 対象エリアの概要

対象区域は、熊本県の阿蘇郡7市町村（阿蘇市、南小国町、小国町、^{うぶやまむら}産山村、高森町、西原村、南阿蘇村）と山都町の一部（旧蘇陽町）。対象区域の面積は約1,079km²、人口は6万4,393人（平成27年国勢調査）。

東西18km、南北25km、周囲128kmに及ぶ外輪山に囲まれた世界最大級のカルデラ地形の上に、阿蘇五岳を中心とする山々と、2万2,000haの全国的にも類のない広大な草原が広がり、1934年（昭和9年）に日本で最初に国立公園に指定された。対象区域内の草原の多くは、集落単位の「^{いりあいち}入会地（＝牧野）」として、入会権を有する農家等が放牧や採草のため共同で利用してきた歴史があり、その入会集団（以下では「牧野組合」という）等により管理されている。



（「GIAHS申請書」、
「阿蘇草原再生全体構想」を基に作成）

(2) 背景・課題

阿蘇の草原は、千年にわたる地域の営みにより作り出され、引き継がれてきたものである。堆肥や茅などを得る場として、また牛馬の放牧や採草地として農業や生活に利用されると同時に、草原が森林へと荒れ廃れるのを防ぐ目的で野焼きなどが村落共

同体の出役による行事として行われ、草原環境が維持されてきた。また、四季折々に変化する広々とした草原で、地域の在来品種である「あか牛」が草を食む雄大な風景は、阿蘇を代表する貴重な観光資源となっている。



「阿蘇の草原」の景観

一方で、昭和30年代になると、化学肥料の普及や農業の機械化によって農耕牛馬が不要となり、放牧・採草地としての草原の需要が低下した。また、瓦屋根の普及による茅の需要低下など人々の生活様式も変化し、草原と人々とのかかわりは少なくなっていった。昭和30年代以降、農耕牛馬に代わり草原を放牧地として活用した肉用牛の生産が始まり、1975年（昭和50年）のピーク時には肥育牛と繁殖牛を合わせて1万8,000頭を超える肉用牛を飼養していた。しかし1991年（平成3年）、牛肉の輸入自由化によって価格は低迷し、肉用牛の飼養戸数・頭数、生産所得は激減した。これに伴い、牧野組合員による放牧・採草の衰退が再び進み、草原管理の必要性や意識も薄れていった。

さらに阿蘇地域では、1955年（昭和30年）をピークに人口流出が加速し、農畜産業従事者の減少や高齢化等の要因も加わって、草原の維持管理の担い手不足が深刻な問題となっていた。1994年（平成6年）には、旧白水村（現南阿蘇村）で野焼きが中止となる事態に陥り、村の助成によって翌年には再開されたものの、その危険性や労力的負担の大きさから、野焼きを中止する牧野は拡大していった。

このように、地域の主要産業が低迷し、担い手である有畜農家も減少し（1970年：約8,000戸→2011年：約900戸）、草原の減少や変容も進んだ。それにともなって、国立公園としての景観の劣化も問題視されるようになった。

7-2. 「地域マネジメント」の取り組み

（1）前段階の取り組み（協議会設立以前）

●草原の危機的状況の到来と草原保全への動き

農業形態や生活様式の変化、畜産業の変容と低迷、農畜産業従事者の減少・高齢化により、野草地の面積の減少・草原の変容が進むなか、1990年代前半になると、野焼きを中止する牧野組合も現れ、草原の維持管理は危機的な状況に直面した。しかしこの頃から、自然環境・景観保全、国土保全、水源涵養などの観点から草原が有する公益的機能に注目が集まるようになり、地方自治体による草原の維持管理作業（野焼き・輪地切り）への支援、地元活動団体等による草原の活用や保全に向けた活動がみられ

るようになった。

国立公園を所管する環境庁（当時）では、地域振興と自然環境保全の両立を図る観点から、多様な関係者を集めた懇話会・懇談会を継続的に開催し、草原保全の枠組みについて検討を進めた。また、1995年（平成7年）には「阿蘇グリーンストック」（現公益財団法人）が設立され、都市と農村・行政・企業が連携し阿蘇の緑の大地（草原・森林・農地）を後世へ引き継いでいくという試み、のちに「野焼き支援ボランティア」に発展する活動が始まった。

●草原保全の認識共有、信頼関係づくり

阿蘇の草原環境は、地域の人々の営みによって形成・維持されてきた、いわゆる二次的自然であり、草原の利用と維持管理の継続が草原保全の基本的課題であった。しかし、農畜産業を営む大半の人々にとって、草原は生業に必要なため利用しているも

キーパーソン 紹介

「1kgの牛肉を消費すると75m²の草原が守れる」

－現場に生き、阿蘇の草原保全に尽力・故大滝典雄氏

大滝典雄氏は、熊本県農業大学校付属畜産高等研修所長、熊本県畜産試験場阿蘇支場長などを歴任。長年携わった草地畜産の研究や技術指導から、地元農家の信頼が厚かった。阿蘇の草原をこよなく愛した同氏は、早くから草原保全と畜産振興の必要性を訴え、自ら25年以上にも及ぶ野焼きの実態調査を行いながら地元の人々の生の声を聞いてきた。

「5年間の野焼き中止で草原の様相は一変する/現場での追跡調査の結果、5年間でスキは巨大化して枯れ草の量が増え、タバコの火などが入れば大火災になる」「阿蘇の草原でトラクターが使える場所は30%、それ以外は牛しか行けない。放牧期間中に草を食み、傾斜35度の草原まで守ってくれる牛には、『草原景観保全専従造園士』の名前を贈りたい」「食物、命、水を縦軸として、最高の食品、牛肉生産の源流である阿蘇を守ろうと伝えるために、『1kgの牛肉を消費すると75m²の草原が守れる』と身近な話題に置き換えることが必要だ」などの名言がある。

主な著書に、『阿蘇一の宮町史 草原と人々の営み－自然とのバランスを求めて』がある。

データを積み上げながら農家の人々の目を草原に向けさせ、民間の立場から現在の草原保全・再生の礎をつくった同氏だが、「阿蘇草原再生協議会」の設立前に病に倒れ、協議会での活躍の姿はみられなかった。その現場に生きる精神は、現在も協議会会長を務める高橋佳孝氏（農業・食品産業技術総合研究機構西日本農業研究センター専門員）に引き継がれている。

のに過ぎず、草原保全への必要性を感じることもなく、草原の利用が景観や環境保全につながることへの理解もほとんどなかった。そのため地元農畜産業者のなかには、過去の経緯から「保全」推進役である環境庁等と対立する者や不信感を抱く者もあった。

そうしたなか、環境庁では、広域に広がる草原とそれを利用・管理する人々の実態を明らかにする調査や事業を行うとともに、地域の人々に草原の魅力や大切さに気づいてもらう取り組みを進めた。農業生産のための資源として合理性が高いことや安全で安心な食糧生産につながることで、地元の観光事業者側からみた草原の重要性などをアピール。また、朝草刈りで摘んできた色とりどりの花を先祖に供える、盆花採りという古くからの習わしに着目し、ふるさとの文化として根づいた草原独自の魅力を呼び起こした。さらに阿蘇の草原はその地域だけに限らず、下流域の自然災害発生防止の役割を果たしているなど公益性も高いことを解説し、草原利用、維持管理への理解を得ながら時間をかけて信頼関係を構築していった。このような取り組みを通じ、地域内においても、「阿蘇の草原があることは地域の経済、産業や文化が成り立つための基盤である」との認識が広まっていった。

また、「野焼き支援ボランティア」の活動は、当初は受入れを躊躇する人もいたが、今では多くの牧野組合にとってなくてはならない存在となり、地元と都市住民との信頼関係構築につながっている。

(2) 構想期の取り組み (協議会設立)

●多様な関係者の情報共有、活動調整の場づくり

阿蘇の草原をめぐる最大の問題は、草原に直接手を入れて利用する人々が減り、地域特有の資源と地域の社会経済との関係が持続的な形で保たれなくなっている点にあった。これは地域活性化の取り組みと不可分であり、関係する施策分野も幅広く、検討すべき課題も多いことから、課題解決には多様なステークホルダーの参加が必要との認識が浸透していった。

2003年（平成15年）に自然再生推進法が施行されると、二次的自然の再生という枠組みで阿蘇の草原の保全の取り組みを位置づけることになり、これに基づいて2005年（平成17年）、阿蘇の草原にかかわるさまざまな団体・個人が集まり、「草原の恵みを持続的に生かせる仕組みを現代に合わせて創り出し、かけがえのない阿蘇の草原を未来



阿蘇草原再生協議会の様子

へ引き継ぐ」との基本的考え方のもと、「阿蘇草原再生協議会」が設立された。

これは幅広い構成員による広域的な組織であり、地域範囲としては市町村行政域を越え、施策分野としては自然環境、観光、地域文化、農畜産業、水源涵養や国土保全などが関係し、かかわる主体としても行政、住民、NGO、専門家と多様である。行政も関係省庁（国）、県の関係部署、市町村が加入している。

設立当初102団体・法人及び個人であった協議会の構成員は、2016年（平成28年）11月現在、252団体・法人及び個人に増加している。内訳は以下のとおり。

* 団体・法人（179）の内訳：区・牧野組合等112、地元NPO/NGO等23、行政16、関係機関14、その他団体14

* 個人（73）の内訳：地元農林畜産業32、地元有識者11、ボランティア5、学識・研究者25

● 緩やかな参加条件の設定と幅広い声かけ

設立準備段階では、法定協議会であることから環境省が設立準備事務局となって参集を働きかけ、熊本県環境生活部自然保護課、阿蘇市町村会、「阿蘇グリーンストック」とともに4者が設立発起人となって協議会構成員の公募を行い、草原の維持管理の中心である地元牧野組合など地元関係者を中心に広く参加を呼びかけた。

協議会構成員は、関連する取り組みを進める団体や個人が自主的に参加することを基本とし、応募資格は設立趣意書の趣旨に賛同し、阿蘇の草原を保全・再生・維持管理していくことにつながる活動に継続的に参加できる個人、団体または法人、という緩やかな条件とした。

この段階では協議会の性格を、独自の事業を行う組織ではなく、構成員それぞれの事業や活動を推進するために協議・連絡調整を行う場であると位置づけた。

● 合意可能な目標と方針の設定

協議会設立当初の阿蘇草原再生に向けた取り組みは、さまざまな実施主体が、多岐にわたる活動をそれぞれの責任において実施することを基本としていた。そのため、2007年（平成19年）3月に協議会では、多くの主体が共通の認識をもち、連携していくため、約1年の協議を経て「阿蘇草原再生全体構想」を策定した。その後、草原をとりまく状況の変化を踏まえて2014年（平成26年）3月に改訂し、第2期全体構想としている。

全体構想では、幅広い人々が共有できる長期方針として、自然環境（美しく豊かな草原の再生）、産業（野草資源で潤う農畜産業の再生）、地域社会（草原に囲まれて人々がいきいきと暮らす地域社会の再生）、それぞれの目標を掲げ以下の6分野の取り組み

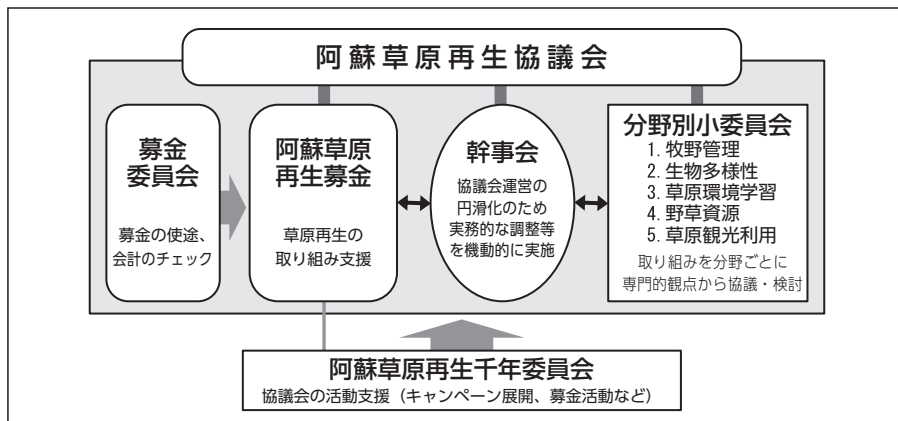
の柱を定めている。

- ①牧野利用と多様な形での維持管理の促進
- ②多様な動植物が生息・生育できる草原環境の保全と再生
- ③理解、愛着をもつ人々を増やす草原環境学習の推進
- ④野草の資源価値の見直しと循環利用の促進
- ⑤草原環境の保全・再生に寄与する観光利用の推進
- ⑥野草地保全に配慮した土地利用

●推進力を生むための組織構成

構成員100を超える団体・個人からなる協議会には、議決機関である「協議会（総会）」（年2回）のほか、専門家や当事者で構成されテーマ別に構成員の取り組みの検証・評価を行う「分野別小委員会」、各小委員会や地域代表、関係行政によって構成される調整機関としての「幹事会」（年に6回程度）が設けられた。のちに「阿蘇草原再生募金」の監査機関である「募金委員会」が加わった（下図参照）。

「幹事会」が実質的に協議会組織を動かす機関であり、当初は参加希望者が幹事に就任していたが、活動が拡大するにつれ、組織や地域の代表で構成される機関となった。現在は、区・牧野組合等、地元NPO/NGO等、行政、地元有識者、ボランティア、学識・研究者、計30名程度により構成されている。幹事会は、関係行政と地元自治体を巻き込んだことで実効性の高い議論の場になった。

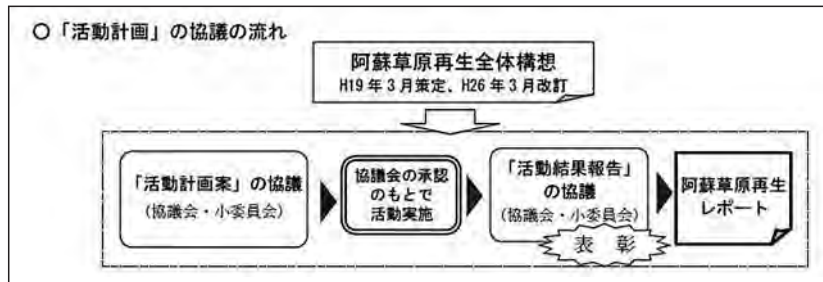


（「阿蘇草原再生レポート 活動報告」より）

協議会事務局は、環境省九州地方環境事務所が担っており、広域的な行政機関が参加を呼びかけ、協議会運営費（事務局費用）も負担することで調整機能が発揮されている。分野別小委員会の事務局は、専門性をもつ環境省、（公財）阿蘇グリーンストックや（公財）阿蘇地域振興デザインセンターなどが担っている。

●**取り組みの情報共有、検証・評価**

全体構想を踏まえ、協議会構成員それぞれが、草原再生に向けた取り組み（事業・活動）の内容を明らかにした「活動計画案」を毎年度作成（提出は任意）し、小委員会・協議会の場で協議しながら事業・活動を進めることとしている。提出された「活動計画」は協議会の活動として承認され、活動完了後は小委員会ごとの活動評価が行われ結果を協議会全体で共有する。検証・評価は、全体構想の目標や事業の柱を根拠として行われる。「活動結果報告」は、事務局がまとめて「阿蘇草原再生レポート」（年1回）として発行されている（下図参照）。



（「阿蘇草原再生レポート 活動報告」より）

「活動計画」と「活動結果報告」は、簡易な様式で個々の構成員が参加・情報共有しやすいよう設計されており、「阿蘇草原再生レポート」は草原に関するあらゆる情報が集約されて成果が目に見える形になっている。それらを地域内外の関係者、協力者に配付することで、個々の活動情報が地域内外に周知されている。

(3) 成長期の取り組み（協議会による独自事業の実施）

●**「阿蘇草原再生募金」の創設**

協議会設立から5年後の2010年（平成22年）、組織を継続・拡大するためには組織としての独自予算をもち、さまざまな取り組みを協議会自身の事業として行うことが必要との議論が行われ、事業の基金となる「阿蘇草原再生募金」を創設することを決定した。これは同時に、一般市民や企業に草原再生の取り組みをアピールし幅広い関心を集めながら、自ら活動資金を調達するということでもある。募金の基本的な考え方は、阿蘇の草原の恵みを享受する不特定多数の人々に呼びかけ、「広く」「薄く」「継続的」に協力を得るとともに、企業や団体からの



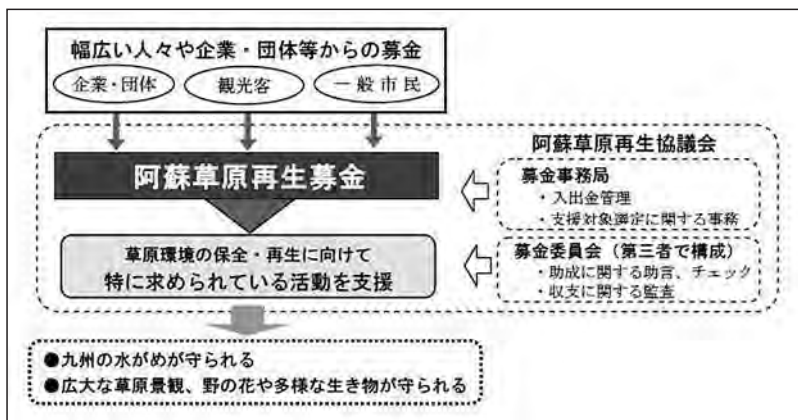
募金キャンペーンの様子

大口の協力を得るというものである。

阿蘇地域の行政や観光・食事・展示などの各協力施設をはじめ県内外で約150カ所に募金箱を設置し、各所で募金キャンペーンを実施するとともに、寄付金付きのカードや定期預金、協賛飲料自販機など、募金と連動した商品も開発された。

集まった寄付金の使い方については、草原再生に向けて協議会構成員が行うさまざまな活動を促進し、さらに展開していくために活用することとし、具体的には、行政関係機関等による施策・事業でカバーできない事柄に活用することを基本としている。

募金の運営体制として、協議会及び幹事会に加えて「募金事務局」及び、民間から選ばれた「募金委員会」が設置され、透明性の高い仕組みとなっている（下図参照）。



〔阿蘇草原再生レポート 活動報告〕より〕

●募金活動を支える第三者機関の発足

募金開始に合わせて2010年（平成22年）10月、「阿蘇の草原は恵みを受けている県民や国民が支えるべき」という趣旨のもと、協議会を支援する組織として「阿蘇草原再生千年委員会」が発足。熊本県知事をはじめ、国・行政、学識経験者、地元経済界、報道機関、市民団体など各界代表者により構成され、世論形成にも大きな力を発揮している。募金活動の方向づけのための第三者機関としての役割を担っていることから、募金の透明性確保につながっている。

また、募金などの臨時的収入に頼っている状態は不安定でもあるため、2015年（平成27年）に「阿蘇草原再生千年委員会」の助言によって県が「阿蘇草原保全支援システム」を構築。県と阿蘇地域市町村によるセーフティネットの体制が整備され、向こう10年間の野焼き面積維持に必要な財源が確保されることとなっており、恒久財源確保に向けた道筋の1つとして期待されている。

●募金を活用した独自事業の展開

募金活動の目的は、草原再生に必要な構成員の個々の活動を継続・拡大させることである。組織としての自主財源をもつことで、さまざまな取り組みを協議会自身の事業として行うことができるようになり、特に草原再生の直接の担い手である地元農家や牧野組合員が利益を受け、協議会参加拡大にも資する事業が可能となった。

具体的には、農家が繁殖用のあか牛を購入する資金や野焼き放棄地の作業再開の費用、野焼き支援ボランティアの運営支援、草原環境学習、野草を活用した農産品の広報など構成員の活動に幅広く活用されている。募金活動開始から6年、集まった寄付金は総額1億円を超えている。

<募金による助成実績> ※2011年9月～2016年3月の総額

活動区分	助成額(円)
繁殖あか牛導入	20,640,000
野焼き(管理)放棄地の再生	5,550,000
野焼き支援ボランティアの運営管理	20,120,000
草原維持管理の継続	3,155,675
さまざまな動植物が生息・生育する草原環境の再生	2,010,790
草原を守る担い手づくり(草原環境学習の推進)	6,679,625
合計	58,156,090

(注：阿蘇草原再生協議会資料より作成)

(4) 発展期の取り組み

●牧野組合を中心とした協議会構成員の拡大

協議会では、草原再生の直接の担い手である地元農家や牧野組合員の加入を重視してきた。協議会幹事会に地域代表として参加してもらったり、牧野組合員同士の意見・情報交換の場を設けたりすることで、現場の声やニーズを直接吸い上げられるような体制を整備するとともに、募金によって牧野組合員による繁殖あか牛の増頭を支援している。こうしたことがメリットとなり、牧野組合等の加入が増え、構成比も高くなった(252団体・個人のうち44%/2016年11月現在)。

協議会構成員となった牧野組合員は、募金活動に従事することによって一般市民と接し、阿蘇草原の価値と草原再生の取り組みを自らアピールしたことなどで、担い手としての当事者意識が高まってきている。

また、牧野組合はもともと集落単位で結成されたグループで、地縁性が強く、地域差もあり、横のつながりが少なかったが、協議会を通じて、牧野組合同士のコミュニケーションを図る機会が増えたことによって、課題や技術ノウハウ等の情報共有、互

いの活動を知ることによるモチベーションの向上などにもつながっている。

●異業種連携による取り組み拡大

協議会での議論をきっかけに、草原を管理する農畜産業者と観光業者が連携し、牧野（草原）を観光資源として位置づけ、地元ガイドグループ等による草原体験を盛り込んだツアープログラムを提供するなど、多目的利用を図る事例も増えている。インタープリター養成講座やジオガイド講習により、草原への造詣が深いガイド育成にもつながっている。また阿蘇地域内の飲食店・宿泊施設のグループが「あか牛料理を食べて草原を守ろう」と観光客に呼びかけ、料金の一部を農家に寄付する運動を実施するなどの取り組みが生まれている。こうした異分野連携による草原を生かした地域の新たな魅力創出やネットワーク形成は、草原保全を付加価値とするブランド化にもつながるようになってきている。

●行政関係者の連携による草原再生の取り組み強化

「阿蘇草原再生協議会」のような場が整えられ、多彩な活動が展開されるのに呼応して、行政による草原再生の取り組みの強化・拡大が進んでいる。

2012年（平成24年）に熊本県知事は、阿蘇とその象徴である草原を「熊本の宝、悠久の宝」と位置づけた「かばしまイニシアティブ」を公表。翌年には、地域の活性化に草原を生かすという観点から「阿蘇草原再生ビジョン」「かばしまイニシアティブNEXT」を掲げた。前述の「阿蘇草原保全支援システム」など、官民一体で草原を次世代へ継承するための新たな仕組みづくりにつながる先導的な取り組みを推進している。これと連動して、阿蘇地域市町村では「千年の草原を活用した阿蘇地域活性化総合戦略」を策定し、これに基づき、国が「千年の草原の継承と創造的活用総合特区（草原特区）」に認定。これらは、協議会の全体構想と同一の目標を掲げ同構想のアクションプランとして位置づけられている。

また、阿蘇の草原を取り組みの基盤とする関係5団体の連携も進んでおり、2015年には連絡会議が設置された。「阿蘇草原再生協議会」を中心に、世界文化遺産、ユネスコジオパーク、世界農業遺産の各事務局が連携し、「阿蘇草原再生千年委員会」が応援するもので、団体間で共通するテーマの取り組みについて、協力して効果的に取り組むこととしている。

●草原の価値を次世代に伝える草原環境学習の推進

協議会内の「草原環境学習小委員会」がプロジェクトを立ち上げ、構成員である行政、NGO・教育機関、牧野組合等の有志が協働することによって、阿蘇地域に住む子

ども向けの環境学習活動に取り組んでいる。2009年（平成21年）より開始された「阿蘇草原キッズ・プロジェクト」では、子どもたちが地域で守り継がれてきた草原について理解を深めることを目的として、小中学校を対象とした専門家等による出前授業、牧野組合員の指導による体験学習をはじめ、学習プログラムを普及していくための基本プログラムや副教材、学習事例集の作成、学校や地域で草原環境学習に取り組む指導者の育成などが行われた。なおこれらは、各構成員の自主的活動がベースとなっており、協議会の独自予算なども活用しながら実施されている。



「阿蘇草原キッズ・プロジェクト」の様子

また、阿蘇の草原を学ぶことができる場、草原をめぐるさまざまな活動の拠点として、環境省と阿蘇市により、「阿蘇草原保全活動センター」が整備された。若手農家からは「牧野の野草を勉強したい」という声もあがっていることから、農家自身が草原の価値を学び直す場としての活用も期待されている。

●災害復興に向けた取り組み

2016年（平成28年）4月、阿蘇地方で最大震度7の大地震が発生。14日～16日の3日間のうちに最大震度5弱以上の地震が18回も発生し、その後も多くの余震が熊本地方や阿蘇地方、大分県中部を襲った。2012年（平成24年）の九州北部豪雨による被害も記憶に新しいなか、地域の人々の生活や農畜産業、観光業等への影響は甚大であり、さらに震災後の大雨や台風も重なり、被害が広がった。草原では亀裂や断層、土砂崩れ、牧野道損壊などが著しく、牧野利用や維持管理に支障をきたしている。また、雄大なカルデラの風景にも大きな爪痕を残した。

協議会では、協議会構成員により行われる草原の復旧と野焼きの継続に関連する事業を対象に、自主財源からの緊急支援を実施。また、牧野の被災状況と復旧・復興に関する牧野組合の意向調査などを踏まえ公的支援の必要性を訴えた。これにより、牧野維持管理の継続に向けて農業部門からの緊急救済措置がとられるに至った。

（5）取り組みによる成果と今後の課題

「阿蘇草原再生協議会」を中心とする取り組みにより、関係者が草原の価値を共有し、地域最大の資源である草原を連携・協働して継承していくことへの合意が進み、直接の関係者だけでなく、地域内外の一般の人々など、広範囲にわたって共有される

ようになった。草原を有する広範な地域でこのような地域づくりの大きな方向性が確認された結果、資源としての野草の価値の見直しや草原再生の取り組みが拡大し、野草堆肥を使用した農産品生産・販売、草本バイオマス資源の利用、茅の安定生産の取り組みにみられるように、草原そのもののブランド価値も高まっている。これらと相まって草原利用・維持管理の担い手の協議会への加入も進み、結果として地域社会の中での協議会の位置を高めている。

一方で、協議会が全体構想で掲げている「草原の恵みを持続的に生かせる仕組みを現代に合わせて創り出す」という目標の実現についてはまだ道半ばにとどまっている。若手農家の参加や行政間の連携強化、環境学習の推進による担い手育成への兆しが確認できるものの、一部の意欲のある人を中心とした取り組みであることが多く、底辺の広がりが課題となっている。今後は、取り組みの継続・拡大に向けて安定的に人材・資金を確保するとともに、地域全体の取り組みとして草原再生を進めていくことが期待される。

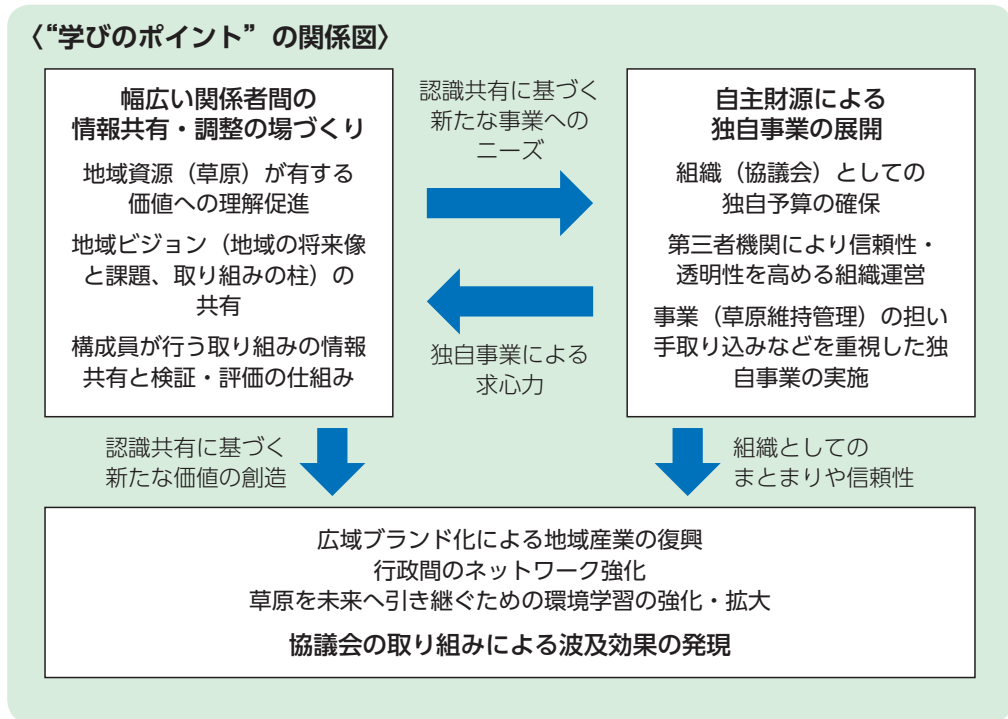
7-3. 学びのポイント

広域連携による地域づくりが、この事例の基本テーマである。関係する地域資源の性質上、多様なステークホルダーがかかわる点が特徴である。

ここでは、まず「阿蘇草原再生協議会」という情報共有・調整の場を、幅広いアクター間で地域の資源価値の見直しや将来ビジョンの共有によってつくりあげたこと、そしてそこに集まる立場や考え方の異なる多様な主体を束ね、取り組みを検証・評価する仕組みで個々の活動の推進につなげている点に学びのポイントがある。

次に、認識共有と調整の場ができたことにより必要な事業へのニーズが明らかになり、自主財源の確保と独自事業へ踏み出したこと、自主財源を募金により賄うために第三者の目によって信頼性・透明性を確保し組織価値を高めていること、さらに担い手への支援と協議会への取り込みなどを重視した独自事業を実施するようになったことが協議会組織の地域社会の中での位置と求心力を高めることにもつながっている点は、学びのポイントになる。

また、協議会という組織がつくられたこと、組織として独自事業を展開できるようにしたことが、個々の活動をも発展させ、地域の担い手のオーナーシップ形成や異業種連携による産業振興、行政間の連携強化につながっている。それが地域としての新たな価値の創造につながり、阿蘇ブランド（地域ブランド）の確立と世界への魅力発信、次世代の担い手育成の取り組み強化による持続性の高まりといった波及効果をもたらしている。



（1）幅広い関係者間の情報共有・調整の場づくり

●地域資源（草原）が有する価値への理解促進

- さまざまな機会を通じて足元にある地域資源（阿蘇の草原）が有する価値をアピールすることで、当該資源維持管理の担い手に、自分たちの活動の意義に対する気づきを促したことは、途上国にとっても学ぶべき点である。
- 協議会設立に至る前段として、外部有識者等も参加した各種の会合開催や草原の実態把握のための調査を行い、経済的価値や公益的機能といった当該資源の新たな価値づけを共通認識にまで高めたことで、地域内外を問わず多様な主体を組織に結集させた点は参考となる。

●地域ビジョン（地域の将来像と課題、取り組みの柱）の共有

- 協議会として、立場も考え方も異なるさまざまなメンバーが共有できる地域ビジョン（「阿蘇草原再生全体構想」）をまとめ、地域の将来像と課題、取り組みの柱を明確にした点は途上国においても重要なポイントであり、そのことが関係行政機関の具体的なアクションプランにもつながった。
- 全体構想では、目標を「環境と経済と社会のバランス回復」としたことで、多様な主体がビジョンを共有でき、取り組みへの持続的参加を引き出したことは、重要な点である。

● 構成員が行う取り組みの情報共有と検証・評価の仕組み

- 広域的な連携を進めるため、協議会においては活動を行う構成員一人ひとりを主役とし、情報共有と取り組みの調整を進めたことで、多様な関係者の参加を促した点は、途上国でも参考になる。
- 大人数の組織であることから、テーマ別で専門性をもった「小委員会」、さまざまなアクターの代表で構成され各アクター及び活動間の連絡調整を行う「幹事会」を設置したことが、関連した幅広い事業をより効果的・効率的に進めるためには不可欠な仕組みとなっている。
- 個別の構成員が行う取り組みを年単位で全体構想に照らして検証・評価し共有する仕組みは、互いの学び合いの手段となっているだけでなく、構成員自身の活動の管理や活動の励みにもなり、全体としての取り組み強化に貢献しているという点で参考になる。

(2) 自主財源による独自事業の展開

● 組織（協議会）としての独自予算の確保

- 自主財源を確保することにより組織としての主体性を確保し、地域のニーズに即したより幅広い事業展開を可能にし、内部の結束強化にも役立った。
- 独自予算の確保の手段として「募金」を立ち上げ、地域内外から幅広い応援者が参加できる仕組みとした。

● 第三者機関により信頼性・透明性を高める組織運営

- 募金活動の運営にあたり、協議会内部に募金委員会、外部に「阿蘇草原再生千年委員会（外からの応援団）」という第三者機関を設置することで、公平性・透明性及び訴求力を確保した点は、途上国においても事業を実施するうえで見逃せないポイントである。

● 事業（草原維持管理）の担い手取り込みなどを重視した独自事業の実施

- 募金により得られた資金を、地元農家や牧野組合員の関心に即した取り組みに活用することによって、草原維持管理の担い手である牧野組合・農畜産業者を取り込み、実効性のある活動の維持・拡大につなげている点は、多様なアクターを巻き込むうえで重要なポイントである。

(3) 協議会の取り組みによる波及効果の発現

● 広域ブランド化による地域産業の振興

- 協議会での議論をきっかけに、草原環境を活用した体験プログラムの提供、草原保全が付加価値となった商品づくりが行われるなど、農畜産業振興と観光振興、環境保全などの異分野連携に発展し、地域の新たな魅力創出や関係者間のネットワーク形成を通じた地域産業の活性化につながっている点は、学びのポイントになる。

● 行政間のネットワーク強化

- 協議会を通じて草原再生の取り組みが活発化したことによって、広域行政（県）が当該地域資源を「地域の宝」として位置づけてリーダーシップや調整機能を発揮するようになったこと、さらに関係行政機関等の取り組みと相互の連携が拡大し、ユネスコジオパークや世界農業遺産登録、地域活性化総合特区の認定などにも発展しており、広域的な地域としての一体性確保や知名度向上につながっている点は参考になる。

● 草原を未来へ引き継ぐための環境学習の強化・拡大

- 地域内のさまざまなアクターが一堂に会し、次世代の担い手づくりを見据えた「草原環境学習」のプログラムや教材を作成している。地域資源を将来にわたって活用することに合意が成立し、未来の担い手づくりに取り組んでいることは、地域社会としての持続性確保という観点から重要である。

7-4. 事例を途上国へ活用する際の配慮事項

(1) 事例活用に関する配慮事項

問合せ先：

- * 環境省九州地方環境事務所・阿蘇くじゅう国立公園管理事務所（阿蘇草原再生協議会事務局）

⇒主な役割：協議の場の提供、協議会運営、資金・技術等支援、普及啓発など

- * 熊本県企画振興部地域振興課

⇒主な役割：地域のビジョン・イニシアティブの策定、財源確保にかかる検討、関係市町村との連携など

【研修での活用例】

研修テーマ	想定される研修員	研修内容例
地域づくりのための広域連携組織の設置・運営	地方自治体行政官（トップリーダー）、地方自治体強化を所管する官庁職員	<ul style="list-style-type: none"> ・広域連携に向けた合意形成と組織運営 ・地域資源の持続的利用をテーマとする将来ビジョンの策定 ・自主財源確保の意義と方策
自然環境保全と地域づくり	地方自治体行政官（ミドルレベル）、NGO・NPO代表、住民グループ代表	<ul style="list-style-type: none"> ・地域資源の掘り起こし、住民自身による資源価値への気づきの促進 ・地域資源を活用した異分野連携によるブランド化 ・地域資源を活用した環境学習による次世代を担う人材の育成

【事例活用にあたっての配慮事項】

- ・ JICA事業の受入経験は少ない地域。協議会事務局である環境省、及び地域としての取り組みをけん引する県を通じたコンタクトが必須である。多様なアクターがかかわる取り組みであるため、途上国のニーズにかんがみて当該地域のどのような取り組みを学びたいのかによって、関係機関を特定していくプロセスが必要。そのため、必要に応じてJICA九州も巻き込みつつ、事業実施前に直接訪問のうえ、手続き面を含めて打合せの場をもつことが望ましい。
- ・ 阿蘇の草原は多くが産業活動の場として利用され、入会権により利用・立ち入りが制約されるなどの条件もある。また、畜産関係者は口蹄疫の問題に大変敏感になっていることから、地域への立ち入りに際しては、ルールを事前に確認・理解しておくなど、慎重な配慮が必要である。
- ・ 研修等での活用実績・実施上の留意点を蓄積しておく必要性から、依頼時にはJICA九州にも情報共有することが望ましい。

(2) win-winの可能性検討

- ・ 研修員の国の一般的な紹介はもちろん、二次的自然環境の状態や利用状況、コミュニティのかかわりや取り組みを紹介する機会をもつことは、受入地域の方々にとって外国を知り、多様な価値観と触れ刺激となる可能性がある。
- ・ 途上国の研修員が一方的に見聞するのではなく、彼ら自身が「阿蘇草原再生協議会」や関係機関の取り組みの何が有益なのかを問い、さらに今の取り組みにおいて何が課題にみえるかを受入先にフィードバックする機会をもつことが重要である。そのことが、受け入れる行政や地域自身にとって自分たちの取り組みや地域の魅力を外部の視点から再評価することになり、新たな刺激や再発見につながる可能性がある。
- ・ 研修を通じて地域同士のコネクションができることにより、阿蘇の地域資源（営農、

食、景観、文化、自然など)の価値が発信され、知名度・認知度向上をもたらすこと、さらにはそれらが世界的にも評価されていることから途上国側の教育活動や地域振興への活用に発展していく可能性がある。

7-5. 参考資料

<参考文献>

- ・横川洋・高橋佳孝 編著 (2017) 『阿蘇地域における農耕景観と生態系サービス』農林統計出版

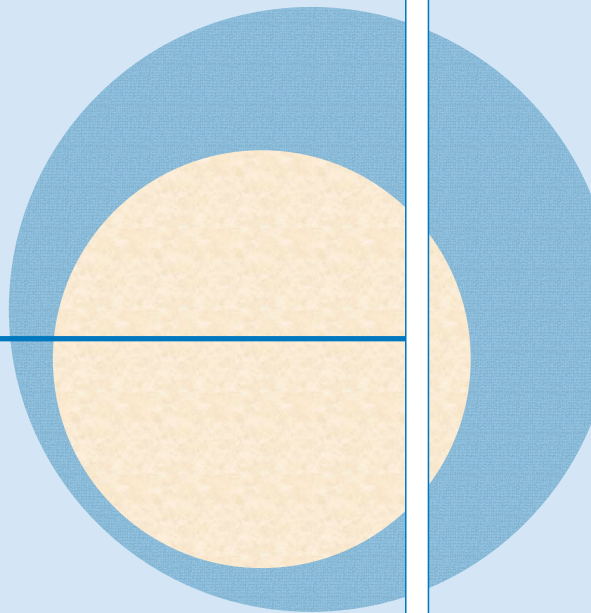
<阿蘇地域関係者提供資料>

- ・阿蘇市、南小国町、小国町、産山村、高森町、南阿蘇村、西原村、山都町、(公財)阿蘇グリーンストック、(公財)阿蘇地域振興デザインセンター (2013) 『千年の草原を活用した阿蘇地域活性化総合戦略』
- ・環境省九州地方環境事務所 (2012) 『平成24年度阿蘇くじゅう国立公園阿蘇地域における協働型運営管理体制構築業務報告書』
- ・環境省九州地方環境事務所 (2005) 『平成17年度阿蘇草原再生草原環境学習及び合意形成等推進業務報告書』
- ・熊本県 (2016) 「阿蘇草原保全の支援システム説明資料」熊本県提供資料

<インターネット>

- ・阿蘇草原再生協議会 (2016) 「阿蘇草原再生レポート 活動報告2015」
<http://www.aso-sougen.com/kyougikai/restoration/report.html>
- ・阿蘇草原再生協議会 (2014) 「阿蘇草原再生全体構想〈第2期〉」
<http://www.aso-sougen.com/kyougikai/restoration/idea.html>
- ・阿蘇草原再生協議会 (2007) 「阿蘇草原再生全体構想」
<http://www.env.go.jp/nature/saisei/law-saisei/aso/index.html>
- ・阿蘇草原再生協議会 (2006)
<http://www.aso-sougen.com/kyougikai/>
- ・公益財団法人阿蘇グリーンストック (2011)
<http://www.asogreenstock.com/>

參考資料



連携・協働による地域づくりに関する国内事例一覧（全47事例）

本資料は、第2部の7事例抽出にあたり、国内の連携・協働による地域づくりの事例について、その仕組みや成果等の明確さに着目して抽出・整理したものであるが、参考文献等による限られた情報を基に作成されたものであることから、全体を網羅するものではないことに留意する必要がある。

所在地	テーマ・分野	事例名称	取り組み概要
北海道 富良野市	中小企業振興	「ルーバン・フラノ構想」による官民連携のまちづくり	官民連携で「ルーバン・フラノ構想（＝富良野流コンパクトタウン化）」を推進。まちづくりのマネジメント組織として設立されていた「ふらのまちづくり(株)」を強化し、民間独自の発想と手法を発揮した施設運営を行うことで、まちなかのにぎわいの復活、機能性と利便性に富んだ中心市街地の再構築を図っている。
北海道 当別町	福祉によるまちづくり	「共生型地域福祉ターミナル」を拠点とした新たな地域づくり	「社会福祉法人ゆうゆう」が運営する地域福祉の拠点（「共生型地域福祉ターミナル」）を活用し、福祉関係者と商工関係者を巻き込んで「世代や障がいの有無を超えた共生型の地域づくり（ごちゃまぜ社会）」を推進。ボランティア情報や福祉サービスの情報を一元化し、年齢や障がいの区別を越えた「地域住民の交流」を図り、お互いに支え合う関係づくりを実現している。
北海道 ニセコ町	環境調和型地域づくり／観光まちづくり	環境モデル都市における国際環境リゾート都市づくり	「(株)ニセコリゾート観光協会」を中心に、環境モデル都市として、環境政策と経済活動の融合、国際環境リゾート都市をめざす。地域全体をマネジメントする体制を構築するため、「ニセコ町環境モデル都市推進協議会」を設立。地域内外の多様な主体と連携し、持続可能な観光の推進や観光と環境の横断的な取り組み等を進めている。
北海道 下川町	環境調和型地域づくり	持続可能な循環型森林経営と森林資源を活用したまちづくり	行政主導により住民や民間企業を巻き込み、循環型森林経営を基盤に、道内初となるFSC森林認証取得、公共施設への木質バイオマスボイラーの導入など森林バイオマスの総合的利活用に向けたさまざまな取り組みを展開。域内資源の活用による燃料費の削減、雇用の創出、森林の高付加価値化や人材育成につながっている。（関係部署：下川町森林総合産業推進課）
岩手県 田野畑村	観光まちづくり／復興・防災	「番屋エコツーリズム」の再生による被災地の復興	震災前より、「NPO法人体験村・たのはたネットワーク」が受け皿となり「番屋エコツーリズム」として滞在型・体験型観光の各種体験プログラムを展開。震災後は、水産業と観光業の早期再建をめざし、村が実行委員会を立ち上げ、全国のサポーターからの支援と協働により、復興のシンボル「机浜番屋群」の再生を図る取り組みが行われた。

所在地	テーマ・分野	事例名称	取り組み概要
岩手県 大船渡市 三陸町	産業おこしによる 地域力向上/復興・防災	「三陸そのもの」と「とれたて」をコンセプトにした、漁業の振興・復興	Iターンの若者が設立した「(有)三陸とれたて市場」を中心に、漁業の現場と消費者をつなぐ事業を展開。震災後は、三陸の漁師文化を伝える「懐かしき昭和の漁村再生プロジェクト」を立ち上げ、漁業者との連携強化により、生産・加工・流通・卸・販売を一連で担う水産事業のモデルをめざしている。
岩手県 陸前高田市	復興・防災	「長洞元気村」による集落の結束力を発揮した復興まちづくり	震災直後、結束力の強かった集落のコミュニティを維持するため、住民自らが、地権者、市や県を説得し、被災した世帯が集落のなかで一緒に生活できる仮設住宅集落「長洞元気村」を実現。被害の異なる人々が一体となって、集落ぐるみの復興と外部者との交流を生かした村づくりにつながった。
岩手県 紫波町	中小企業振興/基盤整備	補助金に頼らないPPP(官民連携)方式「オガールプロジェクト」による地域活性化	地域の人、素材、文化、資金を活用した紫波町ならではのPPP(官民連携)により、「オガールプラザ(株)」など民間の知恵と資金をフルに活用した資金調達、施設の建設、事業運営が行われており、中心市街地の賑わい創出、雇用確保、定住・交流人口拡大につながっている。「デザインガイドライン」の策定によって、町全体でアーバンデザインの目標を共有している。
岩手県 遠野市	次世代教育・文化振興/復興・防災	地域の文化を軸とした「語り部1,000人プロジェクト」によるまちづくりと復興支援	現場を知る行政職員のもと、地域一体となって歴史・文化を生かした観光まちづくりに力を入れている。「語り部1,000人プロジェクト」として、市民語り部を育成し、「昔話」「食」「郷土芸能」「歴史」「生業」などの文化伝承からまちづくりを展開。震災後は、災害の後方支援拠点となり、文化伝承を軸に外との連携を拡大し、震災復興に取り組んでいる。(関係部署:遠野市連携交流課)
宮城県 南三陸町	観光まちづくり/ 中小企業振興/復興・防災	震災語り部、「南三陸さんさん商店街」などを生かした復興ツーリズムの推進	仙台・宮城デスティネーションキャンペーンの一環として、行政、民間企業・団体などで構成する協議会を組織し、全県的に「復興ツーリズム」を推進。震災を後世に正しく語り継ぐための語り部育成や、店主の連携による仮設商店街(「南三陸さんさん商店街」)の取り組みなどを通じて、誘客促進を図り復興につなげている。(関係部署:南三陸町産業振興課)
宮城県 丸森町	産業おこしによる 地域力向上	自治組織「耕野振興会」を中心とした国際技術交流を通じた地域おこし	元青年海外協力隊の移住をきっかけにザンビアとの国際交流が始まり、自治組織「耕野振興会」を中心とした、地域が丸となったまちづくりに発展。限られた地域資源を有効活用し、住民の創意工夫で生計を立てている地域であり、ザンビアとの技術交流の取り組みが、住民の自信・元気・やる気にもつながっている。

所在地	テーマ・分野	事例名称	取り組み概要
福島県 二本松市 (旧東和町)	総合型農山漁村振興/環境調和型地域づくり/復興・防災	有機農業を軸とした産業おこし・里山再生	NPO法人「ゆうきの里ふるさと協議会」を中心に、有機の農産物や地域の伝統であった桑の葉を使った製品開発、堆肥作りと道の駅や新規就農者支援を含めたコミュニティづくりを絡ませるかたちで事業展開。東北の震災後、改めて安全・安心にこだわった農産物生産と地域外の人との新たな信頼関係構築に向けた農家民宿やグリーンツーリズム、食育ワークショップを展開している。
群馬県 甘楽町	産業おこしによる地域力向上	「自然塾寺子屋」を中心とした日本と世界の農山村活性化	「NPO法人自然塾寺子屋」が、町や町民と一体となって甘楽町と世界を結ぶ活動を展開。地域の農村、人々を生きた教科書として活用した国際交流（農村開発研修や農業研修の受入れ）のほか、地域ブランドの立ち上げなど、地元農家の方々や女性グループ、行政、新聞社などと協働したさまざまな地域・農業活性化事業を展開している。
千葉県 南房総市	総合型農山漁村振興	道の駅を基軸にした地域産品等「一括受発注システム」による地域振興	地域産業・文化振興拠点、情報発信基地となる道の駅の運営に官民連携で取り組み、地域経済に直接的な効果をもたらしている。第三セクターの「(株)ちば南房総」が地域の総合窓口的役割を果たし、住民参加により産品や関連サービスの開発・提供を行い、地域の小さな資源を束ねて売るという「一括受発注システム」のもと、産業振興や雇用創出につなげている。
新潟県 村上市	産業おこしによる地域力向上	地域密着・コーディネート型の中間支援組織による広域圏の地域づくり	「NPO法人都岐沙羅パートナーズセンター」の仲介により、広域（1市2村）での多様な主体の得意分野を組み合わせた地域づくりを推進している。地元の資源を生かしたユニークなビジネス創出につながるとともに、住民、民間間に地域づくりの担い手が育成され、行政主導型地域づくりからの転換が図られている。
新潟県 佐渡市	環境調和型地域づくり	「人とトキが共に生きる鳥づくり」を通じた地域ブランドの確立	「トキとの共生」をキーワードに、地域の環境と経済の両立をめざし、行政が地元農家、市民団体、研究機関、企業、JAなどと連携。地域の豊かな自然の恵みを生かした付加価値の高い産業おこし・流通網整備を進めている。環境保全型農業への理解・協力の拡大とともに、環境の鳥として鳥民の意識・行動の変革につながっている。（関係部署：佐渡市総合政策課）
新潟県 長岡市	次世代教育・文化振興	「まちなかキャンパス長岡」を拠点としたひとづくり、ものづくり、まちづくりの推進	まちなかに「学び」と「交流」をキーワードにした交流拠点施設「まちなかキャンパス長岡」を整備。藩校の時代から続く「学び」という地域の伝統と震災復興という結集軸があったことを背景に、行政、市民、事業者が協働し、多様な主体の参画を促す仕組みと組織づくりが行われている。

所在地	テーマ・分野	事例名称	取り組み概要
石川県 能登町	環境調和型地域づくり	農家民宿群「春蘭の里」における農村活性化の取り組み	異業種のメンバーが集まり「春蘭の里実行委員会」を結成し、村づくりの推進体制を確立。実行委員会が司令塔となり、行政の支援を受けながら、NPOや民間団体などと連携して、農村観光の拠点となる「春蘭の里」を運営。地域の資源を最大限に活用しながら各種事業を展開することで、農村や農業の再生に取り組んでいる。
石川県 能登地域	環境調和型地域づくり	官民連携のプラットフォーム「いしかわ里山振興ファンド」	里山の保全や活用を資金面で支えるため、県知事のリーダーシップのもと、県庁内に専門部署を設置し、県と地元金融機関で50億円規模の「里山創成ファンド」を創設。基金の運用益を活用し、県はNPOなど民間の保全活動を資金面で援助するほか、里山里海の振興策や、地域資源を生かしたビジネスを支援している。(関係部署：石川県農林水産部里山振興室)
富山県 富山市	基盤整備	公共交通を軸とした市民参画によるコンパクトなまちづくり	市民・事業者・行政など地域一体の取り組みにより、コンパクトシティ化を推進。事業の計画段階からの市民参加、「公設民営」の考え方の導入、市民・企業からの寄付金募集など、市民との協働を生かした取り組みが進められており、住民の自治意識の高まりにつながっている。(関係部署：富山市財政課「富山型コンパクトなまちづくりプロジェクト」)
福井県 小浜市	産業おこしによる地域力向上/次世代教育・文化振興	市民参画を大切にした食のまちづくりの推進	市民や事業者の主体的な参画のもと、協働による食のまちづくりに取り組み、観光交流人口の増大にもつながっている。全国初の「食のまちづくり条例」を制定し、食をテーマに産業、観光、環境、教育など各分野の施策を一体的に展開するとともに、「生涯食育」による人づくりに力を入れている。(関係部署：小浜市食のまちづくり課)
長野県 飯田市	総合型農山漁村振興/次世代教育・文化振興	公民館活動が支える住民参加型の地方自治	公民館活動を通じた行政とコミュニティとの協働による地域の活性化をめざす。公民館は旧市村単位に残されており、それぞれに配置されている専任の主事(市職員)が、住民主体の公民館活動と市との橋渡し役を担っている。地域密着型の公民館配置によって「自分たちの地域は自らの手で」という主体性が育ち、住民主体の事業展開につながっている。
愛知県 豊田市 足助町	観光まちづくり/環境調和型地域づくり	「保全を開発と信じるまち」における観光戦略の展開	長年の住民活動をベースに、住民自らが「足助まちづくり推進協議会」を発足させるなど、「地域に誇れるものを自分達で守り続けることが重要」との考えのもと、住民と行政とが一体となった地域づくりを展開。観光と生活の融合をめざし、地域固有の資源や伝統文化、技術を生かした独自の観光スタイルを追求した結果、地域の魅力が向上し、観光資源としての価値を高めている。

所在地	テーマ・分野	事例名称	取り組み概要
滋賀県 長浜市	観光まちづくり	まちづくり会社を中心とした「黒壁」のまちづくり	行政や複数のまちづくり会社が役割分担、連携することで、歴史的・文化的な景観を大切にしながらまちづくり事業を展開。中心市街地エリア内における総合プロデューサーとして設立された「長浜まちづくり株式会社」が、行政や複数のまちづくり組織、地域住民の間の連携・調整を図っており、自治会主導のまちづくり活動にも発展している。
和歌山県 田辺市	観光まちづくり	日本版DMOの創設による持続的で世界に開かれた観光地づくり	市町村合併に伴い、市全体を視野に入れた広域的な観光振興を進める組織として、「田辺市熊野ツーリズムビューロー（田辺熊野TB）」を設立。旧市町村の5つの観光協会が加盟する任意団体であり、田辺熊野TBによる市全体の観光PRや外国人旅行者の誘致・受入れ、旧市町村の観光協会では地域に密着した取り組みが展開されている。
兵庫県 神戸市	福祉によるまちづくり/復興・防災	市民による自主防災組織「防コミ」の取り組み	阪神・淡路大震災をきっかけに、住民が自ら地域の防災に取り組む「防災福祉コミュニティ（防コミ）」を設立。市内の各地域におおむね小学校区単位で191の「防コミ」が結成され、「自分たちで町の安全を守る」という強い信念のもと防災活動や福祉活動、小学校における防災教育の支援等が行われており、市の取り組みがそうした活動を支えている。
兵庫県 豊岡市	観光まちづくり	合併前の旧町の個性を生かした内発的地域づくり	市町村合併後も、住民自治を前提に合併前の旧町の個性と地域性を重視した観光地づくりを進めている。伝統に支えられた地域の特性を、まちに住む人たちが自身が自覚しており、資金負担など主体的にまちづくりに関与。各地区の自主性に委ねることにより、市全体としての多様性が確保され、住民生活面でも観光面でも魅力が高まっている。（関係主体：NPO法人但馬國出石観光協会ほか）
鳥取県 智頭町	産業おこしによる地域力向上/福祉によるまちづくり	「ゼロ分のイチ村おこし運動」からスタートした住民自治の地域づくり	やる気のある集落を中心に行政が10年間助成し、集落自治、地域経営、交流・情報発信を住民自らの手で担う運動がスタート。ここで生まれた新たな住民自治システムの持続・発展に向け、地区単位の組織を発足させるとともに、身近な課題を行政に直接進言する「百人委員会」発足に至り、地域の森を活用した「森のようちえん」などの取り組みが生まれている。

所在地	テーマ・分野	事例名称	取り組み概要
岡山県 西粟倉村	産業おこしによる 地域力向上/環境 調和型地域づくり	「百年の森林構想」の 展開による森林から始 まる村づくり	約50年前に作られた森を残り50年で育てていく 「百年の森林構想」のもと、行政と民間が一体と なって、地域資源を生かした森林づくりを進め ている。森林の保全管理から施工、間伐材の商 品化、プロモーション、西粟倉のファンづくり まで、「株式会社西粟倉・森の学校」がプラット フォームとなり、村にかかわるすべての人がつ ながることによって事業を発展させる仕組みと なっている。
岡山県 真庭市	環境調和型地域づ くり	多様な事業の連携・推 進による「バイオマス 産業杜市真庭」の構築	地域の主要な木材産業を中心としたバイオマス 利活用の取り組み。地元有志による勉強会等を きっかけに、「NPO法人21世紀の真庭塾」を中 心に多様なバイオマス事業を展開。未利用資源 を買い取る仕組みによって住民や森林組合など から林地残材や間伐材などが提供され、地域関 係者の連携により発電事業の新会社設立に至っ た。市は産業間連携や設備投資の資金確保を支 援。
島根県 邑南町	産業おこしによる 地域力向上/福祉 によるまちづくり	「日本一の子育て村」 をめざす攻めと守りの 定住促進プロジェクト	守りの「日本一の子育て村」・「徹底した移住者 ケア」、攻めの「A級グルメのまち」の戦略によ り、町をあげて定住プロジェクトを推進。女性 や子どもを大事にする施策を進めるとともに、 移住者に対する町の受入体制整備、地域住民・ 団体によるサポートを充実化。また、地域なら ではの食や体験を「A級グルメ」として地域ブ ランド化し関連産業活性化を図っている。
広島県 世羅町	産業おこしによる 地域力向上	オール世羅で取り組む 6次産業化による地域 活性化	町と地域とが一体となり、地域の特性を生かし た農業の6次産業化に取り組んでいる。「6次 産業推進協議会」による広域連携（縦軸）、「世 羅高原6次産業ネットワーク」による生産者同 士のつながり（横軸）を図り、生産者がそれぞ れの特徴を生かし、ネットワークの活動と自ら の事業をリンクさせながら、6次産業化の相乗 効果を高め合っている。
広島県 庄原市	環境調和型地域づ くり/福祉による まちづくり	「里山を食い物にしよう」を合言葉にした豊 かな地域づくり	地域団体「逆手塾（前「過疎を逆手にとる会）」 社会福祉法人「優輝福祉会」を中心に、里山を 活用したまちづくりの促進・普及活動に取り組 む。過疎を「玉手箱」ととらえる逆転の発想の もと、高齢者の余剰農産物の有効利用や地域通 貨を介して、住民、福祉施設、飲食店が連携す る仕組みができ、地域循環型経済と無縁社会の 解消につながっている。

所在地	テーマ・分野	事例名称	取り組み概要
山口県 萩市	観光まちづくり/ 次世代教育・文化 振興	萩まちじゅう博物館構 想（市民とともに取り 組むまちづくり）	地域の歴史や文化、自然など、そこに物語をも つものを「おたから」と呼び、自分たちのまち を見つめ直し、守り、次世代に伝えていく取り 組み。戦略的な取り組みのもと、落ち着いた生 活と活発な観光との両立の確保を図っている。 これらをきっかけに市民の意識が徐々に変わり、 具体的な目的を掲げて活動する団体も増加。 （関係部署：萩市歴史まちづくり部まちじゅう博 物館推進課）
山口県 山口市 仁保地区	産業おこしによる 地域力向上	地域全体で考え、決め る、地域開発協議会で 取り組む山村振興	地区内の自治会や農協組織、婦人会、土地改良 区等が結集して「仁保地域開発協議会」を設立。 協議会が管理・自主経営する道の駅を中心とし た生活支援機能のワンストップ化、地域資源を 活用した商品開発などが行われている。また、 地域の若年集団が参加する「むらづくり塾」を 設立し、地域づくりの後継者育成に力を入れて いる。
徳島県 上勝町	産業おこしによる 地域力向上	「葉っぱビジネス」によ る生涯現役社会の地域 づくり	「(株)いろどり」を中心とした身近な素材を生 かす町ぐるみのビジネスモデル。営農指導員が 発案した「つまもの」ビジネスによって、生産 者の中心である高齢者が元気に働ける職場を創 出。町独自の出荷システムを構築し市場ニーズ に応えることで、全国から信頼されるブランド を確立。町の主力産業に成長するとともに、住 民自立・生きがいづくりにも貢献している。
徳島県 佐那河内村	環境調和型地域づ くり	伝統の絆に培われた地 域力を生かした住民自 治	村に伝わる「講中」と呼ばれる相互扶助組織や 「常会」「名中」と呼ばれる住民自治組織を自治 の基とした地域づくりが行われている。村と連 携しながらも、住民主導によるごみ分別活動を 展開。さらに、自治体の枠を越えた新たな「村 人」とのコミュニティ形成なども進められてお り、地域内外の結びつきを保ちながら地域力を 高めている。（関係部署：佐那河内村総務企画 課）
徳島県 神山町	基盤整備/次世代 教育・文化振興/ 産業おこしによる 地域力向上	IT基盤とまちの魅力を生 かした移住者の獲得	NPO法人グリーンバレーが中心となって、地元 の強固なIT基盤と昔ながらの風情の残る風景と 人々を生かして、国内外からアーティストを呼 び込み、その後「ワーク・イン・レジデンス」 として手に職をもった人材の移住促進を進める。 多様な移住者同士の交流を進めることで、人材 育成・起業家支援も進み、コミュニティ全体が 活性化している。

所在地	テーマ・分野	事例名称	取り組み概要
高知県 梶原町	環境調和型地域づくり	山林の総合的な活用と資源循環の取り組み	官民一体で、森林資源の有効活用による環境と共生した循環型社会づくりをめざす取り組み。全国に先駆けて「梶原町森林づくり基本条例」を制定し、町の森林組合は団体としては日本で始めてFSCの森林認証を取得。林業を軸にした行政施策の総合化などにより、木材生産・販売の拡大、森林環境の保全・改善、交流人口拡大やエネルギー自給力向上を実現している。
愛媛県 今治市	産業おこしによる地域力向上	「さいさいきて屋」がめざす地域の食と農の循環と農業振興	JAおちいまばりが運営する直売所「さいさいきて屋」が、直売所、カフェ、食堂、ショップ、各種加工所に加え、実証農園や体験農園など複合的直売事業を広く展開。地域密着型マーケティングで地元品を集約し、売上増、経営安定化、地産地消の増進がもたらされ、農商工連携の構築につながっている。また、食育と絡めることで地域や行政とのつながりを強化。
愛媛県 今治市	観光まちづくり	地域をまるごと楽しむ「シクロツーリズム」による住民参画型の地域振興	市と「NPO法人シクロツーリズムしまなみ」、地域住民の協働による観光客＝自転車利用者受入のスタイル「シクロツーリズム（自転車旅行）」を構築。行政の支援、NPO主体の運営体制のもと、サイクルオアシス（休憩所）など住民・民間によるサービスのネットワークが機能し、自転車旅行の「しまなみ」地域ブランドが向上している。
熊本県 水俣市	環境調和型地域づくり/総合型農山漁村振興/次世代教育・文化振興	住民協働による環境まちづくり	水俣病の経験を踏まえて「環境モデル都市」を宣言し、住民レベルで廃棄物を22種類に分別し、リサイクルを進めている。また、水俣病で一度関係が破壊されたコミュニティ住民間の関係を再構築（もやいなおし）するために地域のあるもの探しを進める「地元学」を確立し、地域住民が「生活学芸員」としてまちづくりを担っている。
大分県 日田市 大山町	産業おこしによる地域力向上	「一村一品運動」の原点となった地域主導の町おこし	カリスマ的な地域リーダーのもと、NPC運動（大山町のまちづくり政策の呼称）を展開し住民の意識を向上。県が提唱する「一村一品運動」の原点であり、農業振興策に経営の観点を取り入れ、地域活性化を促してきた。町民の海外農業研修を行うなど早い時期から人づくりにも取り組み、農業者によるパザール「大分大山町農業協同組合 木の花ガルテン」開設にもつながった。

所在地	テーマ・分野	事例名称	取り組み概要
大分県 別府市	観光まちづくり	地域の多様な主体による持続可能なオンパク型のまちづくり	「別府八湯温泉泊覧会（オンパク）」は、身近な文化、自然、食に、ウェルネスを組み合わせ、地域みんなが主役となって持続的にまちづくりに取り組める手法を構築。地域のさまざまなステークホルダーと協働しながら、地域資源の発掘や人材の育成を行うこととしており、事務局によるコーディネート・支援が、関係者の主体的参画や連携継続につながっている。
宮崎県 延岡市	中小企業振興	ビジネス交流を通じた海外展開（「延岡モデル」の取り組み）	商工会議所や商工会、市内金融機関が一体となって起業支援のための取り組みを進めながら、地域全体で国際交流を積極的に展開。市は、「延岡・ミャンマー友好会」とともに市内中小企業等の販路開拓、人的交流によるミャンマーとの友好推進に努め、途上国と日本の地方都市（市とミャンマー）が直接つながることで、事業創業や産業クラスター化と経済交流が活性化している。
鹿児島県 鹿屋市	産業おこしによる地域力向上/福祉によるまちづくり	「通称やねだん」における「自主性」と「感動」の循環による地域づくり	「やねだん」は柳谷集落の通称。公民館を中心に、国からの補助金や行政に頼らない地域づくりを推進。住民が自主的に自ら考えながらそれぞれの役割を果たし、周囲からも評価されるなかで、住民の意識が変わり、それが地域の絆を強め、住民の幸福感を増しているという「自主性」と「感動」の循環による地域づくりが機能している。
鹿児島県 奄美群島	環境調和型地域づくり	世界自然遺産登録をめざした広域観光振興	世界自然遺産登録をめざし、広域連携による個性豊かな地域づくりを推進。上位概念として「世界自然遺産」を提起し、行政（国、県、各島・市町村、奄美群島広域事務組合）、民間（観光事業者、食品加工業者等）、住民（農漁業者含む）の協働が進み、群島をつなぐ世界自然遺産トレイルなど群島全体の特性と各島の個性を調和させ相乗効果を得るための取り組みにつながっている。

参考文献・情報一覧

※ 7 事例に関する参考文献は、各ケースシート参照。

地方創生に関連する論考・事例分析

- 相川俊英（2015）『奇跡の村 地方は「人」で再生する』集英社新書
- 飯田泰之・木下斉・川崎一泰・入山章栄・林直樹・熊谷俊人（2016）『地域再生の失敗学』光文社新書
- 井上恭介・NHK「里海」取材班（2015）『里海資本論－日本社会は「共生の原理」で動く』角川新書
- 大江正章（2015）『地域に希望あり－まち・人・仕事を創る』岩波新書
- 大江正章（2008）『地域の力－食・農・まちづくり』岩波新書
- 小田切徳美（2016）「コラム 地域運営組織と公民館」全国町村会HP
(<http://www.zck.or.jp/column/odagiri/2983.htm>)
- 小田切徳美（2014）『農山村は消滅しない』岩波新書
- 小田切徳美・藤山浩編著（2013）『地域再生のフロンティア－中国山地から始まるこの国の新しいかたち』農文協
- 金丸弘美（2013）『実践！田舎力－小さくても経済が回る5つの方法』NHK出版新書
- 金丸弘美（2012）『幸福な田舎のつくりかた－地域の誇りが人をつなぎ、小さな経済を動かす』学芸出版社
- 金丸弘美（2009）『田舎力－ヒト・夢・カネが集まる5つの法則』NHK出版
- 鹿野和彦編・寺谷篤志・平塚伸治著（2015）『「地方創生」から「地域経営」へ～まちづくりに求められる思考のデザイン～』仕事と暮らしの研究所
- 木下斉（2016）『地方創生大全』東洋経済新報社
- 木下斉（2015）『稼ぐまちが地方を変える－誰も言わなかった10の鉄則』NHK出版新書
- 木村俊昭（2011）『自分たちの力でできる「まちおこし」』実務教育出版
- 佐藤滋 編（2011）『東日本大震災からの復興まちづくり』大月書店
- 椎川忍・小田切徳美・山田桂一郎・木村俊昭・高橋信博・武井丈二・斉藤俊幸・宮口侗廸・藻谷浩介・小西砂千夫（2014）『知られざる日本の地域力』今井出版
- 篠原匡（2014）『神山プロジェクト－未来の働き方を実践する』日経BP社
- 清水正編著（2011）『青年海外協力隊がつくる日本－選考試験、現地活動、帰国後の進路－』創成社
- 袖井孝子編著（2016）『「地方創生」へのまちづくり・ひとづくり』ミネルヴァ書房

- 高野誠鮮（2012）『ローマ法王に米を食べさせた男』講談社
- 西川芳昭・木全洋一郎・辰己佳寿子編著（2012）『国境をこえた地域づくり：グローバルな絆が生まれる瞬間』新評論
- 西川芳昭（2009）『地域をつなぐ国際協力』創成社
- 西野勝昭（2010）「地域マネジメントを担う自治体のマネジメント・システム」『国際文化研修2010秋 vol.69』全国市町村国際文化研修所
- 日本学術会議（2008）「開発のための国際協力のあり方と地域研究の役割」（日本学術会議 地域研究委員会 国際地域開発研究分科会）
- 野中郁次郎・廣瀬乃乃・平田透共著（2014）『実践ソーシャルイノベーション-知を価値に変えたコミュニティ・企業・NPO』千倉書房
- 広井良典（2009）『コミュニティを問い直す-つながり・都市・日本社会の未来』ちくま新書
- 牧野知弘（2016）『老いる東京、甦る地方』PHPビジネス新書
- 増田寛也編著（2015）『東京消滅-介護破綻と地方移住』中公新書
- 増田寛也・富山和彦（2015）『地方消滅-創生戦略篇』中公新書
- 増田寛也（2014）『地方消滅-東京一極集中が招く人口急減』中公新書
- 藻谷浩介・NHK広島取材班（2013）『里山資本主義 日本経済は「安心の原理」で動く』角川oneテーマ21
- 矢崎栄司（2012）『僕ら地域おこし協力隊-未来と社会に夢をもつ』学芸出版社
- 山下祐介・金井利之（2015）『地方創生の正体-なぜ地域政策は失敗するのか』ちくま新書
- 山下祐介（2014）『地方消滅の罨-「増田レポート」と人口減少社会の正体』ちくま新書
- 山浦晴男（2015）『地域再生入門-寄りあいワークショップの力』ちくま新書
- 山崎亮（2016）『縮充する日本-「参加」が創り出す人口減少社会の希望』PHP新書
- 山崎亮（2015）『ふるさとを元気にする仕事』ちくまプリマー新書
- 山崎亮（2012）『コミュニティデザインの時代-自分たちで「まち」をつくる』中公新書
- 横石知二（2015）『学者は語れない儲かる里山資本テクニック』SB新書
- 読売新聞大阪本社「ふるさと あしたへ」取材班（2016）『ふるさと再生 カギは四国にあり』中央公論新社

地域づくりの国際協力に関連するJICA報告書・広報誌

(報告書)

国際協力機構（JICA）、（株）国際センター（2017）『インドネシア共和国官民連携型農業振興活性化支援情報収集・確認調査 ファイナル・レポート』

国際協力機構（JICA）北海道国際センター（2016）『ソーシャル・ファームから国際協力へ～北海道のチャレンジ～』（2016年度第2回NGO-JICA協議会【協議事項1-2】）

国際協力機構（JICA）北海道国際センター、（公財）はまなす財団（2015）『「北海道における地域振興・産業振興に関する調査」調査報告書』

国際協力機構（JICA）中国国際センター（2014）『日本国内の地域活性化につながるJICAボランティアの事例調査 ファイナル・レポート』

国際協力事業団（JICA）国際協力総合研修所（2003）『地域おこしの経験を世界へー途上国に適用可能な地域活動ー』

(広報誌)

国際協力機構（JICA）『mundi』2016.4月号（特集 地域の宝 おらがまちの世界一）

国際協力機構（JICA）『mundi』2014.10月号（特集 地域発の国際協力）

国際協力機構（JICA）『Monthly JICA』2008.2月号（特集 まちづくりと国際協力 地域を元気にするきずな）

地方創生推進のための参考情報

- ・「地域経済分析システム（RESAS：リーサス）」内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部（<https://resas.go.jp/#/13/13101>）

※産業構造や人口動態、人の流れなどに関する“ビッグデータ”を集約し、可視化することで、「地方版総合戦略」における基本目標・KPIの設定、PDCAサイクルの確立等を支援するシステム。

- ・「ローカルサミット」（<http://localsummit.jp/>）

※全国の幅広い『志民』との連帯の中で、地域活性化の輪を拡げるとともに、従来の人間中心の成長至上主義から自然との共生・循環に立脚した価値観への転換を共有しようとするサミット。2008年から毎年開催。

- ・「コクリ！プロジェクト」（<http://jrc.jalan.net/cocre/>）じゃらんリサーチセンター

※コ・クリエーション（共創）プロセスを使って、地域や社会に大転換を起こそうとする研究コミュニティ。最新コ・クリエーション思想・手法の紹介など、さまざまな研究に取り組んでいる。

- 「地域活性化伝道師」内閣府地方創生推進事務局
 (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/ouentai.html>)
 ※地域おこしのスペシャリストとして派遣するための人材バンク
- 「地域人材ネット」総務省地域自立応援課
 (<http://www.soumu.go.jp/ganbaru/jinzai/>)
 ※先進市町村で活躍している職員や民間専門家のデータベース
- 「観光カリスマ」国土交通省観光庁
 (http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/charisma_list.html)
 ※各地で観光振興の核となる人材を育てていくため、その先達となる人々を『観光カリスマ百選』として選定、公表したもの
- 内閣官房・内閣府 総合サイト「地方創生」
 (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/index.html>)
- 内閣官房・内閣府 総合サイト「地方創生関連事例」
 (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/data/case.html>)
- 国土交通省観光庁「観光地域づくり事例集」
 (<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/ikiiki.html>)
- 農林水産省「立ち上がる農山漁村」
 (<http://www.maff.go.jp/j/nousin/soutyo/tatiagaru/>)
- 環境省「里地里山保全活用 事例・文献データベース」
 (<http://www.env.go.jp/nature/satoyama/satonavi/initiative/>)
- 環境首都創造NGO全国ネットワーク/公益財団法人ハイライフ研究所「環境自治体ベストプラクティス集」
 (<http://bp.eco-capital.net/>)

プロジェクト研究 「ローカルガバナンスからとらえた地方創生リソース活用調査」 タスクフォースメンバーリスト

*所属部署は本プロジェクト研究参加時のもの

事務局

河西 裕之	産業開発・公共政策部
馬杉 学治	産業開発・公共政策部
辻 研介	産業開発・公共政策部
木全 洋一郎	産業開発・公共政策部

タスクフォースメンバー

上田 隆文	国際協力専門員
清家 政信	国際協力専門員
武田 長久	国際協力専門員
井上 健	国際協力専門員
田中 伸一	産業開発・公共政策部
富田 洋行	産業開発・公共政策部
鈴木 和哉	農村開発部
平 知子	農村開発部
渡辺 剛智	農村開発部
譲尾 進	社会基盤・平和構築部
讃井 一将	社会基盤・平和構築部
江上 雅彦	社会基盤・平和構築部
田邊 秀樹	国内事業部
渡辺 雅夫	国内事業部
諸永 浩之	国内事業部
手崎 雅代	国内事業部
大井 明子	国内事業部
田中 章久	青年海外協力隊事務局
二見 伸一郎	青年海外協力隊事務局
矢部 優慈郎	青年海外協力隊事務局
永田 健	青年海外協力隊事務局

長縄 真吾	青年海外協力隊事務局
小路 克雄	青年海外協力隊事務局
松館 文子	青年海外協力隊事務局
小泉 泰雅	青年海外協力隊事務局
藤井 智	JICA東北
鎌田 みどり	JICA東北
林 将幸	JICA筑波
花井 淳一	JICA東京
杉村 悟郎	JICA東京
高田 健二	JICA東京
木下 雅司	JICA横浜
大久保 恭子	JICA横浜
片山 裕之	JICA駒ヶ根
佐藤 利春	JICA駒ヶ根
岩瀬 誠	JICA中部
高坂 宗夫	JICA中部
仁田 智樹	JICA北陸
小島 路生	JICA北陸
清水 和貴子	JICA北陸
田和 正裕	JICA関西
加藤 健	JICA関西
井田 暁子	JICA関西
那須田 智生	JICA関西
吉成 安恵	JICA中国
小谷 知之	JICA中国
尾上 能久	JICA四国
星野 明彦	JICA四国
波多野 誠	JICA四国
天池 麻由美	JICA九州／国内事業部
田中 祥子	JICA九州
長野 恵里子	JICA九州
阿部 裕之	JICA沖縄
照屋 りか	JICA沖縄

プロジェクト研究 「ローカルガバナンスからとらえた地方創生リソース活用調査」 協力者リスト

*所属は本プロジェクト研究時のもの

小田切 徳美氏	明治大学農学部 教授
金丸 弘美氏	食環境ジャーナリスト・食総合プロデューサー
徳永 達己氏	拓殖大学国際学部 教授
長畑 誠氏	一般社団法人 あいあいネット 代表理事
壽賀 一仁氏	一般社団法人 あいあいネット 専務理事

島根県雲南市

板持 周治氏	雲南市政策企画部地域振興課 主査
本間 良一氏	波多コミュニティ協議会 副会長、波多交流センター長
奈須 宏史氏	波多コミュニティ協議会 事務局長

長野県下條村

伊藤 喜平氏	下條村 元村長
宮島 俊明氏	下條村 副村長
吉村 善郎氏	下條村総務課 課長
吉村 功氏	下條村振興課 課長
熊谷 真司氏	下條村振興課建設係 主任

島根県海士町

山内 道雄氏	海士町 町長
吉元 操氏	海士町総務課 課長
濱中 香理氏	海士町総務課 主査
中川 覚敬氏	海士町 地域教育魅力化コーディネーター
豊田 庄吾氏	隠岐島前高校魅力化コーディネーター/ 隠岐國学習センター センター長
大野 佳祐氏	隠岐島前高校魅力化コーディネーター
阿部 裕志氏	株式会社巡の環 代表取締役

高知県四万十町

畦地 履正氏	株式会社四万十ドラマ 代表取締役
居長原 信子氏	株式会社十和おかみさん市 代表取締役
富田 努氏	四万十町十和地域振興局地域振興課 副課長兼総括主幹
矢野 喜秋氏	高知県幡多農業振興センター農業改良普及課産地育成第二担当 チーフ
杉本 久典氏	高知県産業振興推進部地産地消・外商課 企画監
片岡 千保氏	高知県産学官民連携センター プロジェクトマネジャー
石田 嗣朗氏	高知県観光振興部おもてなし課 課長補佐
杉田 弘樹氏	公益財団法人高知県観光コンベンション協会誘致部 部長
宮尾 法子氏	公益財団法人高知県観光コンベンション協会誘致部国際課 課長
矢野 和矢氏	株式会社あぐり窪川 道の駅事業部門 駅長
杉尾 智子氏	JICA四国 高知県国際協力推進員
山内 桂氏	JICA四国 高知県中小企業海外展開アドバイザー

石川県白山市・金沢市・小松市・能登地域（佛子園）

雄谷 良成氏	社会福祉法人佛子園 理事長
清水 愛美氏	社会福祉法人佛子園 理事、輪島KABULET 代表
奥村 俊哉氏	社会福祉法人佛子園 Share金沢 施設長
安倍 真紀氏	社会福祉法人佛子園 三草二木西圓寺 施設長
速水 健二氏	社会福祉法人佛子園 B's 代表
中島 民樹氏	社会福祉法人佛子園 プータン事務所 所長
有泉 仁美氏	社会福祉法人佛子園 輪島KABULET マネジャー
竹中 成行氏	社会福祉法人佛子園 輪島KABULET スタッフ
杉町 栄太郎氏	社会福祉法人佛子園 輪島KABULET スタッフ
田中 義則氏	輪島市交流政策部企画課 課長補佐

宮城県東松島市

大崎 昌宏氏	東松島市復興政策部復興政策課 班長
石垣 亨氏	東松島市復興政策部復興政策課 主任
小野寺 昭博氏	東松島市復興政策部復興政策課 主任
川口 貴史氏	一般社団法人東松島みらいとし機構
齋藤 壽朗氏	野蒜まちづくり協議会 会長

尾形 春雄氏	野蒜まちづくり協議会市民センター 所長
西田 文洋氏	野蒜まちづくり協議会 事務局長
木村 喜宥氏	大塩市民センター 所長
阿部 美智子氏	大塩市民センター 所員
太田 将司氏	有限会社グループフローラ東松島ふれ愛いちば まちんど 番頭
斎藤 弘紀氏	JICA東北 地域復興推進員

熊本県阿蘇地域

森 一弘氏	環境省九州地方環境事務所阿蘇自然環境事務所 所長
小牧 裕明氏	熊本県企画振興部地域振興課 課長
清水 英伸氏	熊本県企画振興部地域振興課 課長補佐
高橋 麻美氏	熊本県企画振興部地域振興課 主事
佐藤 義興氏	阿蘇市 市長
佐伯 寛文氏	阿蘇市経済部まちづくり課 課長
石松 昭信氏	阿蘇市経済部観光課 課長補佐
山内 康二氏	公益財団法人阿蘇グリーンストック 副理事長
江藤 訓重氏	公益財団法人阿蘇地域振興デザインセンター 事務局長
高橋 佳孝氏	国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構 西日本農業研究センター 専門員

地方創生リソース活用ハンドブック

～途上国における地域マネジメントのために～

発行：2017年10月

編集：独立行政法人国際協力機構

産業開発・公共政策部

URL：<https://www.jica.go.jp/>

協力：ガバナンス・ナレッジ・マネジメント・ネットワーク
