

第4章 持続して地域再生を担う人づくりを行うにあたって

I. 事業実施により得られた成果と課題

各地域では、アウトプットイメージを意識しながら個々の取り組みを推進した。言うまでもないが、そのイメージを具現化するには、本年度の事業実施により得られた成果を咀嚼し反省も踏まえて、引き続き取組みを進めることが望ましい。

(1) 地域再生を担う人の拡大

- 地域振興を図る場合、アウトプットイメージは持ちつつも、時として「人が集まらない」「回りが取り組みを理解してくれない」等の声が聞かれる。そのため、歩みは遅くとも少しずつでも回りに理解を求め、関係者を増やすことが望ましい。その方法としては、特定の者だけでなく幅広に参加者を募ることによって、より多くの地域住民が目的意識や目標の共有化を図れるようなイベントやワークショップ等を開催するのが有用といえる。
 - 岩手県花巻市が実施した車座研修会は地区ごとに実施され、総勢 226 名の参加があった。地域づくり講演会では 200 名が参加し、多くの人々が、交流の素晴らしさ等について学ぶことができ、協議会メンバーも視察を通じて、地域住民全員が主役の地域づくりを進めるポイントを学んだとしている。但し、人材の年齢バランスを見た場合、これまで地域を主導してきた 50 代以降の参加者が多いため、若手メンバーの養成・拡大をどのように図るかが今後の課題の一つとなっている。
 - 大阪府柏原市が実施した「柏原太平寺まちづくりキックオフフォーラム」では、100 名程度の参加者があり、講師からは、今後のまちづくりのポイントについてアドバイス頂くと同時に、今後の取組み方向や関係者拡大方策を考えるよいきっかけになったとしている。今後は、高齢者と若者などの意識の違いという溝をどのように埋め、若者も主体的にまちづくりに参画させるかという点が課題になっている。
 - 兵庫県丹波市・篠山市では、県・市の行政担当者のみならず、各地域レベルで存在する 40 団体以上の NPO や任意団体等の代表者の方が本事業で実施した講演等への参加を通じて、田舎資源をツアープログラム化するポイントやツアープログラム開発手法、地域のトータルデザイン・コンセプトの重要性、都市住民のニーズや情報発信の方法等について学ぶことができ、当面、地域を担う人は人数的には確保できたとしている。但し、恐竜の化石を切り口としており、学術的価値が高いことは認識しているものの、今後は、恐竜の化石というキーワードで如何に多くの地域住民の参画を促すかが課題となっている。
 - 奈良県黒滝村では、村民を対象としたイベント（黒滝おもしろ体験）を実施したところ、予定人数を超える応募があり、盛況のうちに終了し地域住民のツー

リズムに対する理解・促進が進んだとしている。今後は、村民以外の都市住民向け等のイベントなどを実施することで、黒滝村を知ってもらう機会やファンになってもらう機会を増やし、応援団的な協力者を求めることが課題の一つとなっている。

- ▶ 島根県雲南市では、ものづくり OJT とツーリズム OJT というイベントを実施したことにより、新たに地域再生・地域づくりの協力者の発掘・拡大ができたとしている。今後も「文化」、「産業」、「交流」などの役割を担う組織の強化を図り、多様な能力やスキルを持つ人を発掘し、地域再生・地域づくり活動に参加する機運を高めるような取り組みを実施していきたいとしている。
- ▶ 岡山県笠岡市では、「情報サポーター研修会」や「地域情報の共有研修会」を行った結果、蓄積される情報量を基に新たな企画ツアーを考える際の手法として活用したいという旅行エージェントや地域情報を得る仕組みを模索中であった、地域のケーブルテレビ局等が新たな協力者として参画することになった。今後もこうした情報の蓄積と並行して、担い手となりえる裾野を広げるような手法を開発していきたいとしている。
- ▶ 沖縄県やんばる 3 村では、3 村が連携して OJT を実施したことにより、確実に参加者だけでなく、民泊受入家庭やガイドなど理解者・協力者も増えている。現在、観光客や大口の修学旅行生の拡大等を目指しているが、地域を纏めるリーダー的存在の人はまだ少ないと考えており、理解者・協力者を増やすと同時に、リーダー的存在となりうる人材の発掘・育成を行う必要があると考えている。

(2) 得られた知見・ノウハウ・情報等の整理・分析、体現

- まちづくりや地域づくりの分野において、地域資源の再発見・掘りおこしが必要であると言われるが、人材に着目して考えると、如何に地域を把握し、分析する能力を持った人材が必要かということに言い換えることができる。こうした人材がない場合、外部の専門家の力を借りることも一つの手法として有用といえる。実際に本事業のモデル地域においても専門家を招聘しているケースがある。どのような能力を求めるにせよ、言えることであるが、重要なのは、専門家の理論や実践論の話聞いて終わるのではなく、それを如何に実践して自らの力として身につける作業を行うかということである。
- 地域住民が、自らの地域のことについて“たな卸し”を行い、整理し分析することが必要であり、そうした能力を身につけるには自らが体現し、実践を重ねることであろう。身に付くまで非常に時間がかかるものであるが、この能力がなければ、例えば、ツーリズムのメニューや特産品にしても、地域のオリジナリティは創出することができず、他の地域に埋没してしまう恐れがある。肝心なのは、外部の力を借

りた後は、自らが行動し能力をつけるということである。

- ▶ 岩手県花巻市では、本事業により実施した視察研修・車座研修会で得られた知見・ノウハウや参加者からのコメント・意見等を基に太田の将来像を示したビジョンを策定することになっているが、その際、総務企画、産業振興、生活環境、教育振興、保健福祉、地域安全の6つの部会を設け、それぞれ部毎にビジョン検討している。例えば現在集会場的な利用をされている「村の家」を宿泊施設として活用したり、新たな産直施設の整備等を考えているが、産業振興、地域安全など多面的な観点から分析・検討することで、問題点・課題点もクリアになり、その対処方策やビジョンも地域の実情に即した現実味が高いものになるとしている。
- ▶ 大阪府柏原市では、コンサルタントと協働して今後の地域再生・地域づくりを担うことが考えられる団体を抽出し、現在抱えている地域課題等をヒアリングし、たな卸しした上で柏原太平寺まちづくり集会という場を設置している。そうすることで、課題解決を図るには、単年度ではなく継続的に対応していかなければならないという意識が生まれ、どのような地域資源があり、どういったことに活用できるのか等の情報収集を行っている。さらに、「地場産業」「伝統的なまちなみ再生」という太平寺地区と共通するキーワードを持ち、地域再生を展開している地域に視察に行ったことで、ビジネス化のポイントや次世代のことを考えた地域再生・地域づくりのあり方について学ぶことができ、今後の活動の弾みとなったとしている。
- ▶ 兵庫県丹波市・篠山市では、本事業により講師等を招聘し、食の開発やコミュニティビジネスを起業するに当たっての考え方等を学び、ヒトとモノは揃ったとしている一方で、具体的に事業を実施する際のイニシャルコストの捻出、つまり資金調達に関する能力を付けることが今後クリアしなければならない課題として挙げている。講演等を通じて、都会の人は田舎暮らしやおそば等の食の情報を欲しがっており、そうした雑誌は売れるということを学び、現在、雑誌社と協働し、丹波市・篠山市のイメージの売り出しにタイアップできる企業スポンサー探しを始めており、地域オリジナルの情報を資金調達に活用する仕組みを目指すとしている。
- ▶ 奈良県黒滝村では、本事業を実施するまでは地域づくりのために様々な人が集まる場（協議会）というのが無い状態であった。協議会では多くの意見が挙げられたほか、「誰が何をやっている」「その人だったら知っている」など、意外な人の能力や、繋がり・ネットワーク等が確認され、その分析に関しては、コンサルタントからアドバイスをもらいながら行っている。その結果を踏まえ、村民向けにイベント（黒滝おもしろ体験）を企画したところ、評判が良く定員を超える応募があった。今後は、こうしたイベントを開催する度にアンケート

を実施し、住民の傾向を図る基礎資料として活用したいとしている。

- ▶ 島根県雲南市では、ものづくり OJT とツーリズム OJT に先駆け、車座研修会で、ツーリズムプロモーション（事前のプロモーション、当日の演出、事後のフォロー）と販売プロモーション（販売方法、当日の演出）を学んだことで、OJT 時には、事前に学習したノウハウが活かされ成功したとしている。また、OJT という即時的に関係者が交流の楽しさや手ごたえを実感できる手法を導入したことで、今後より工夫して、楽しい事業を実施していこうという次へのステップに繋がったことを成果の一つとして挙げている。
- ▶ 岡山県笠岡市では、地域情報の発信方策と情報共有方策について「情報サポーター研修会」と「地域情報の共有研修会」を通じて学び、そうした情報を実践的に発信していたため、ケーブルテレビ等の新たな協力者の出現にも結びついている。今後は、そうした情報の蓄積並びに新たな協力者等を活かし、如何にビジネス化を図るかが課題となっており、例えば、観光エージェントが必要な情報の切り口で纏める等の作業を行う予定である。
- ▶ 沖縄県やんばる 3 村では、国頭村・大宜味村が受入実績の多い東村に受入ノウハウ等を学んだ。これまでも複数回やんばるの素晴らしさ等について外部から講師を招聘し座学の勉強会を行ったことはあったが、講演疲れのような状況が見られたため、地域住民が勤めるガイドを通じて、地域資源を学ぶという体験型の勉強会を各村で実施したところ好評であった。こうした状況を踏まえ、今後は、これまでの取り組みを整理し、事業の評価検証を行うことで、地域住民が疲れず、無理の無い形で取り組むため事業のあり方を検討することになっている。

（3）地域住民の“知見・ノウハウ”継承の場

- 本事業を実施した協議会等の主要メンバーを見ると、これまでに地域を主導してきた、地元の名士的な存在の方で比較的高齢の方が多い。地域の目標は中長期的に計画された物が多く、そうした意味でも将来的な地域の担い手をどう育成するかが一つの鍵になるといえる。「若手がそうした会合等に参加しない」という声もあるが、若手を発掘していない・外していることも多々ある。率先してこれまで地域を担ってきた先達者が持つ知見・ノウハウを若手に移管することが必要である。
 - ▶ 岩手県花巻市では、これまで地域を主導してきたのは 50 代以降の参加者が多いため、若手リーダーを養成し、如何に次世代に引き継ぐかは今後の課題の一つとなっている。例えば、農家民泊を進めるにあたってもおじいちゃん、おばあちゃん世代は受け入れたいといっても、現役世代が拒否することがある。今後は世代に関わらず地域全体で受け入れる体制の機運や仕組みを構築する必要があると考えている。

- 大阪府柏原市柏原では、「太平寺まちづくりキックオフフォーラム」を実施したところ、高齢者と若者の意識の違いが明確となった。跡継ぎのいない年配者と地域を担う若手が何人かいるが、感覚のギャップがある。今後は、その溝をどのように埋め、若者も主体的にまちづくりに参画させる仕組みを構築したいと考えている。その前提として、地場産業を担う若手が地域内で稼げる仕組みを考えていかなければならないとしている。
- 兵庫県丹波市・篠山市では、高齢化率が 30%を超え若手世代がいないと思っていたが、運動会を実施すると子どもも若い夫婦も参加している。自分達が持っている知見・ノウハウを地域に役立てるケースと地域に期待される人材となるよう努力するケースがあると思うが、お互いが同じフィールドに立ち、交流するという観点等からすれば、後者のケースが望ましく、こうした人達を如何に発掘し、意識づけしていくかが一つの課題となっている。
- 奈良県黒滝村では、現在実施している体験交流メニューの運営は年配の方が実施しており、如何に後継者を育成するかが課題となっている。しかしながら、まずは、年配の方を元気にするような事業を実施し、ビジネスの兆しが見えれば、若い世代も定住し、次の展開も期待できるのではないかと考えている。そうした意味でも、グリーンツーリズムを目的とした組織の組成を早めに行いたいと考えている。
- 島根県雲南市では、今まで、何十年もカリスマ的な存在の方を中心に、主に 50~60 代の方で地域づくりに取り組んでいたが、今回の地域再生、担い手育成事業を通じて、30~40 代の若い人たちがやっていこうという機運が盛り上がってきた。今後、世代交代が課題になってくると思われるので、早め早めに翻訳をできる人を育てつつ、現在主に活動している世代と、若い世代とをうまく連結させるようなことが必要になると考える。次の新しい人を作っていくという仕掛けを考えていく。
- 岡山県笠岡市にある商店街でも年々後継者不足が深刻化している状況の下、本事業実施をきっかけに、7つの島と山中山間地と商店街が連携し元気笠岡推進協議会を立ち上げた。そこでの活動を通じて、世代間での考えの違い等を理解しあうことが重要であるとの認識が得られた。世代間を繋ぐ切り口としても情報に着目し、情報の見える化はもとより、情報発信・共有を図り得るローカルでフラットなネットワークの構築を目指している。
- 沖縄県やんばる 3 村では、東村が培ってきたノウハウの移管・継承として、国頭村、大宜味村へ、先輩から後輩へと、フィールドワークを通じて実施した。その結果、例えばツーリズムガイドの場合、現在、平均年齢は 27~28 歳で、30 名まで増えた。収入の確保を図るということが大切であり、10 年前はニーズも少なかったため、収入が得られるかどうか不明な状態であったが、現

在では、外にでていた若者が戻ってきてガイドになるケースが増えている。現在、若手育成だけでなく、若手と高齢者の間を繋ぐインタープリター（通訳）のような存在の育成が必要だと考えている。

Ⅱ. 持続して地域再生を担う人づくりを行う際の留意点

(1) 目指すべき方向性の明確化

- 協議会等を利用しワークショップを重ねることで地域に直面する課題の解決を図ると同時に、地域の将来像を明確にすることも必要である。例えば交流人口の拡大を目指すとして消費者のニーズ調査を実施し、体験メニュー等を開発することは確かに必要である。但し、10年後、20年後、交流人口が拡大し、それをどのように地域再生・地域づくりに活かすのかを考えておかなければならない。
- 目指すべき方向性を明確にするには、将来的な地域の展望を描く必要があり、そのためには地域が抱える課題等をクリアにする必要がある。協力者の拡大を図ったり、意識の共有を図るため実施されている手法等については、他市町村で成功例と呼ばれる事例を参照することも有用である。しかしながら、地域が抱える多くの課題は、地域性・住民気質に立脚することが多く、他の成功例等と呼ばれるノウハウを移管するだけでは解決に至らない場合も少なくない。また、目指すべき方向性を明確にせずに、直面する課題の解決だけに力を注いだ場合、地域再生・地域づくりの方向性にブレが生じる可能性もある。そのためにも地域住民が地域再生・地域づくり等に積極的に参加できるワークショップ等を開催することで、「地域の課題は地域住民が解決する」ということを認識する必要がある。

(2) 地域再生を担う人に求められる知見・ノウハウ等の深掘を行う

- 地域が目指す地域再生とはどのようなものかを確認した上で、「どのような知見・能力・ノウハウが必要なのか」「どのような形でそれらを習得・体得し、どのように活かすのか」ということを決める必要がある。
- 本調査のモデル地域が掲げている課題をみると、主として交流人口増加を課題とする地域が多いことが窺える。但し、課題解消までのロードマップは、地域のこれまでの活動ヒストリーや実情等によって大きく異なる。よって、交流人口増加策の一環としてツーリズムを推進したいと掲げている場合であっても、まずは地域住民のツーリズムに対する気運を高めることから始める場合とツーリズム推進を図るため様々な体験メニューを企画する事から始める場合とでは、同じツーリズムの推進を掲げる場合であっても必要な知見・能力・ノウハウは異なる。リーダー、プロデューサー、マネージャーなど呼び方は様々であってもかまわないが“人材”が有する知見・能力・ノウハウそのものを明らかにし習得・体得する必要がある。
- まちづくり全体を見渡せるプロデューサーを育成したいとする地域も多く、例えばモデル地域の中には、観光協会など複数の団体はあるものの、それぞれがバラバラで活動しており、それを束ねる役割の人を求めている場合、“調整・コーディネート能力”が必要といえる。バラバラの活動を繋ぎあわせた後に必要なのは、ツーリズム

ム等を構築する“企画力“であろうし、それを販売しアピールする販促能力や、販売効率をあげるためにネット等を使える能力・ノウハウ等も必要であろう。このように、人材に求める知見・能力・ノウハウは何であるのかを焦点に当てて、必要な人材育成のために有効な手段・手法を選び、取り入れることが重要である。

(3) 新たな知見・ノウハウ取得の観点

- 長期目標に基づいて地域づくり等の取り組みを進めていった場合、新たな知見・ノウハウが必要になる場面に直面するであろう。例えば、特産品開発を掲げている市町村の場合、開発そのものは企画力が必要であろうが、その延長には販売、拡大生産、市場開拓等が考えられ、そうした知見・ノウハウが新たに必要になるであろう。現在、国・自治体、NPO などにより、様々な人材育成プログラムが実施されるようになってきた。
- 平成22年1月時点で実施していることが確認された人材育成プログラムに関しては、参考資料（P144）にその詳細を掲載しているが、行政職員だけでなく、一般市民が参加できるものもある。例えば、平成元年から継続して実施されている全国地域リーダー養成塾などは、講習会と現地視察等を組み合わせて研修を行い、参加者間の情報交換会等も多く実施されている。このように同じ目的を持つ者が集まる場に参加することで、新たなネットワークができることも期待できるであろう。新たな知見・ノウハウを習得するためには、こうした既存の人材育成プログラムを活用することも選択肢として考えられる。

(4) 若手世代の巻き込み

- 地域再生・地域づくりを担う主要メンバーを見ると、往々にして高齢者が多く、例えば、様々な事業を実施するにしても、10年、20年と引き継ぐメンバーを巻き込みながら計画等を策定しておかなければ、事業自体が頓挫してしまう恐れもあり、将来的に地域を担う人材を育成することが課題の一つであるとする市町村が多い。もちろんこれまで地域を担ってきた方々が、先進地での研修や講演等を聞くことで、新たなノウハウ・知見を持ち、地域再生・地域づくりにあたって方が効率的に進む可能性がある。しかしながら、若手にもそうしたチャンスを与えるとともに、主要メンバーの方の知見・ノウハウを降ろすきっかけを作ることで若手の参画機運も高まることが考えられる。
- 地域が抱える課題は世代に関係なく、解決策を導き出すのも世代に関係ないはずである。「若手には任せておけない」という意識から「若手に教える・指導する・アドバイスする」という意識の変革を促すなどし、地域再生・地域づくりを担う世代を大幅に広げることが必要であろう。

(5) 育成・成長費用・コストの観点

- 地域再生・地域づくりを進める上で避けて通れないのが費用の問題である。専門家を招聘するにしても、協議会を開催するにしても、少なからずコストが発生する。その負担を一部の人たちだけが負っているのは長続きしないし、かといって資金がないからといって活動の停滞、あきらめ感などを招いては、地域再生に必要な変化は生まれない。
- 持続的経営の観点からは、推進組織なり事業実施部門なりが収益性ある取り組みを実施し、経済的にも自立し得る状況を創り出していくことが理想ではあるものの、産業振興と絡めた取り組み（ツーリズムの事業化、新商品の開発・販売など）でも安定的に収益を上げるに至るまでは時間を要するであろうし、それぞれの地域課題に対応した取り組みは、そもそもが採算ベースに乗りにくいものであることも多い。
- コミュニティビジネスなどの形で資金の好循環が形成されるよう努めることや、NPO 法人化によって公的業務の受託等をはじめとする収入源の確保を図ることなど、地域の実情に応じて最適な「自立の形」を選択していくことが今後の検討課題のひとつであるし、そういった新しいコト起こしを実現するための能力・人材の獲得なども合わせて考えていく必要がある。
- それらの始動のきっかけとしては、国や都道府県、関連機関等の費用助成制度、民間機関の支援制度など、既存の仕組みの中にも活用可能な制度が存在していることから、地域づくりの理念・哲学をしっかりと持ち、地域再生をやり遂げるといふ地域関係者のモチベーションを維持・向上させながら、地域に適した支援等を選択して、有用な能力開発・人材育成に役立てていくことも考えていくことができる。

(6) 情報のインプット・アウトプット

- 地域には地域住民の日々の生活に直結する情報や地域の活性化に繋がる情報等、多くの情報に溢れているが、それらを集約・加工し、活用に至っていないケースも少なくない。
- 情報収集に関しては、地元住民自らが有する情報を提供する機会や場を設定することが有用であるし、そうした情報の集約・加工に関しては、スキルを有する者を探してお願いすることが重要となる。お願いする者が地域内にいない場合は、その部分を外部の有識者にお願いする等の手法も有用であろう。
- 情報が集まれば、それを如何に活用するかという観点が必要になる。例えばツーリズムの拡大を目指す場合、誰をターゲットにして、どのような商品を開発し、どのような広告・宣伝を行えばよいかというマーケティングの発想が生まれ、それが正しいのかどうか評価をするという発想が生まれる。そうした作業の積み重ねが、地域住民という内部の者の視点のみならず、外部の者の視点が必要だという「気付き」にも繋がり、交流ネットワークの構築等の新たな成果に結びつく可能性がある。