

第 1 章 流域一体化、その現場で

流域一体化による水源地域活性化促進調査は、平成 16 年度から平成 18 年度にかけて、相模川流域・豊川流域・江の川流域を対象に取り組みました。この章では、3つの流域で取り組まれた流域一体化による水源地域活性化の促進の様子を紹介します。

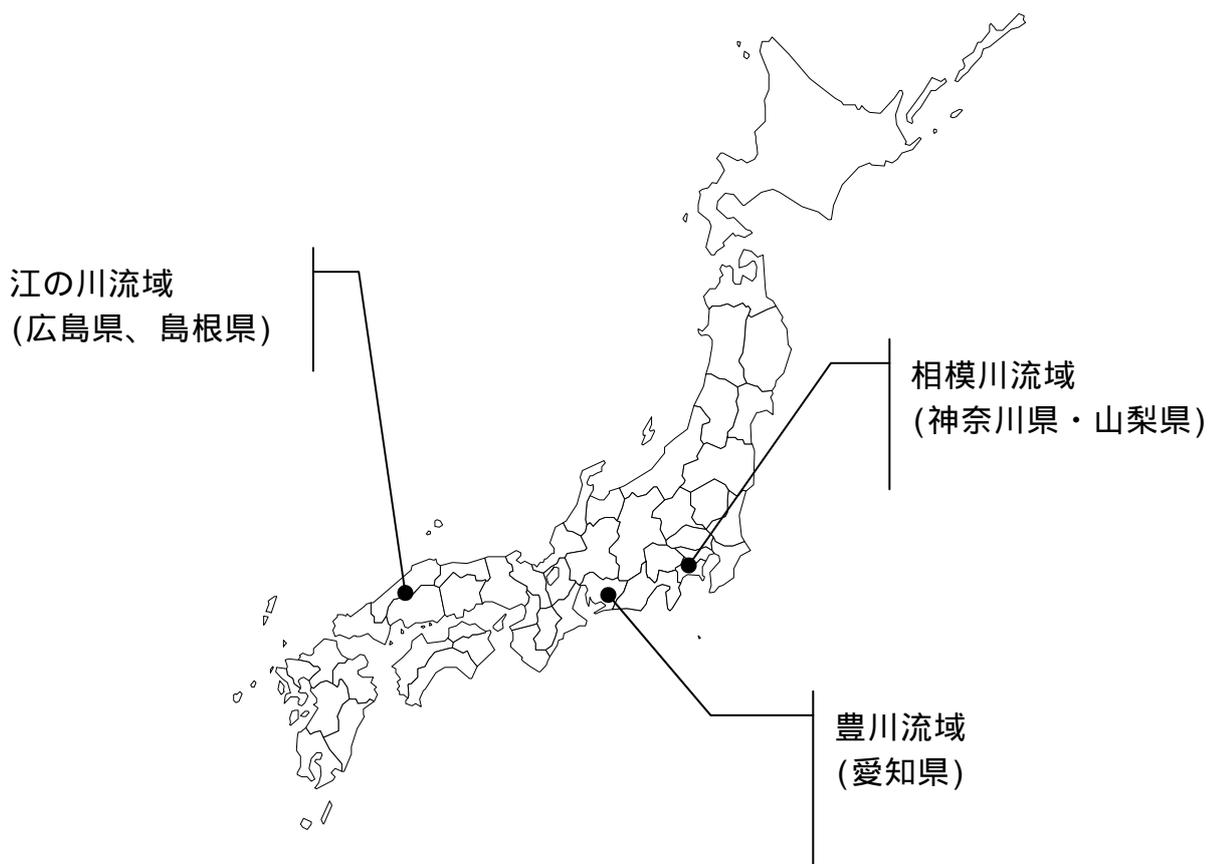


図 調査対象流域の位置

調査対象とした流域

本調査は、特性の異なる3つの流域のケーススタディを通じて情報収集（モニタリング）を行いました。

対象流域	主なスタディ地域	立地の特性
相模川流域	神奈川県相模原市相模湖町	相模川流域は、富士山麓から端を発し、神奈川県内を縦断する大都市圏に位置する流域です。相模湖町は、ダム湖の名前が町名となりました。平成18年4月に相模原市と合併し、相模原市相模湖町となりました。
豊川流域	愛知県東三河地域	豊川流域は、下流受益地域に地方都市・豊橋市を持つ流域です。水源地域である設楽町では、現在ダムの整備が進行中です。豊川の水は、豊川用水を通じて渥美半島の先端まで送水され、農業地帯を支えています。
江の川流域	広島県、島根県	江の川は、広島県の山間部から島根県内を抜けて日本海に注ぐ、中国地方で最も大きな河川です。流域全体で過疎化・高齢化が進んでいます。上流にある土師ダムの水は、導水管により広島市内や瀬戸内海の島々に送られています。

1) 相模川流域における取り組み

相模川流域は、山梨県から神奈川県に広がる流域面積 1,680km² の地域です。その骨格をなす相模川は、源を富士山（標高 3,776m）に発し、山中湖から笹子川・葛野川などの支川を合わせて山梨県東部を流れ、山梨県内では「桂川」と呼ばれています。神奈川県に入ると「相模川」と名を変え、相模湖・津久井湖を経て流路を南に転じ、中津川などの支川を合わせ、神奈川県中央部を流下して平塚市千石河岸と茅ヶ崎市柳島沖の相模湾に注ぐ、幹川流路延長 109km（山梨県 53.4km、神奈川県 55.6km）の一級河川です。



図 相模川流域図

相模川流域の上流部は溶岩・火山礫などの透水性地質により構成され、雨や融雪水はほとんどが伏流水となります。このため、相模川の流況および水質は良好で、水道用水・農業用水・工業用水・発電用水などに利用され、山梨県および神奈川県的生活および産業の基盤となっています。流域の中下流部は経済成長の影響を受け、下流域は京浜地区に連なる湘南の工業地帯として、また中流域は東京のベッドタウンとして都市化が進展しており、相模川は都市部に隣接する貴重な水と緑の憩いの場として、観光やレクリエーション空間としても広域的な利用がなされています。

相模川流域の治水・利水

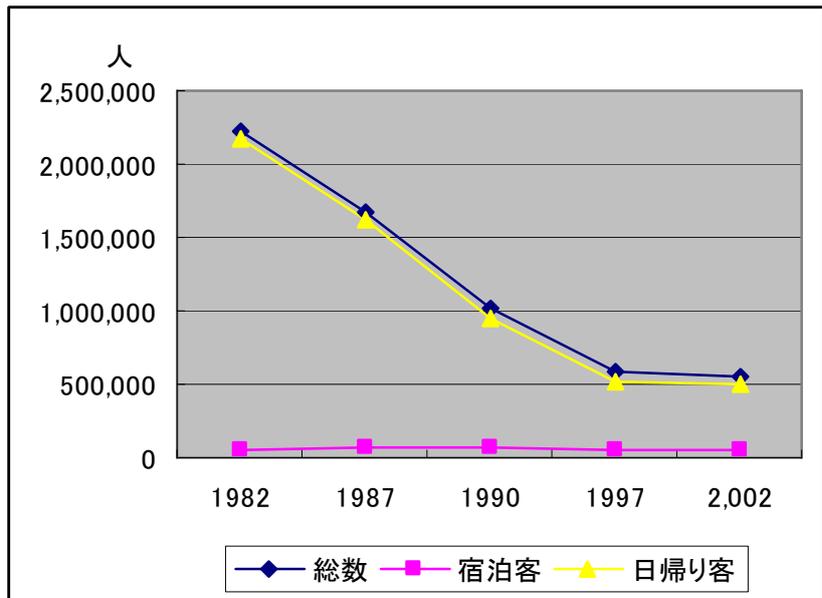
相模川の水利用の歴史は古く、江戸時代後半から農業用水として利用されたのを始めとして、現在では、水道用水や発電用水として流域内外に供給されています。特に水道としての利用は、明治 20 年に日本最初の近代水道敷設の水源として相模川の水が横浜に導水されて以来、京浜地区の発展と神奈川県民の生活を支えてきました。また、相模川では、古くからの洪水被害を軽減するため、昭和 13 年に相模川河水統制事業が着手され、昭和 22 年 6 月に「相模ダム」が完成しました。近年では、首都圏域として産業の発展、人口の増大、生活水準の向上により水需要は著しく増大したことから新たな水資源開発が必要となり、支川中津川の上流部において平成 13 年に宮ヶ瀬ダムの運用が開始されています。

“森と湖のまち” 相模湖町（現 相模原市相模湖町）による水源地域づくり

やまなみ五湖を構成する神奈川県相模原市相模湖町は、昭和 22 年に相模ダムが整備されて以降、相模川流域の水源地域として大きな役割を担ってきました。町名もダムによる人造湖に由来し、長年にわたり、ダム湖や周辺の自然環境などを生かした観光等による地域の活性化を図ってきました。



相模湖町は、町のほぼ中央を相模川が東流し、そこに県民の水瓶「相模湖」があり、町を東西に二分する形となっています。また、町のほぼ中央をJR中央線・国道20号・中央高速道路が走っており、首都東京から60km圏、横浜からは50km圏に位置しており、JRや国道・



高速道路を利用すればわずか1時間足らずの立地条件にあります。また、甲州街道沿いに位置することから、古くは街道沿いの街並みが発達しており、今も江戸時代に大名などが宿泊した本陣「小原の宿」が残されています。



本陣「小原の宿」

このため、相模湖では、遊覧船や釣りなどを楽しむため都市部から観光客が訪れていました。かつては多くの観光客でにぎわった相模湖ですが、観光の多様化や周辺地域における類似施設の立地等から、長年にわたり観光客数の減少が続いています。

相模湖町では、1980年代から町全体での地域づくりに取り組んできました。行政から住民に働きかける中、当時、減少傾向が見られ始めた相模湖の観光の活性化を議論することをきっかけに、その後も、相模湖町のアイデンティティである森と湖をテーマに、地域づくりの活動が継続されてきました。

■相模湖の観光を考える会 昭和57年発足

■森と湖のまち相模湖を考える会 昭和62年発足

その後、地域づくりの活動は、徐々に個別テーマを持った活動団体が形成されることなどにより、全体としての目立った動きはなくなっていました。その背景として、1980年代後半から1990年代前半にかけての都心の土地高騰などに伴い、相模湖町への新住民の急速な増加などから、地域づくりに対する関心が一時的に薄らいだ面があるのではないかと考えられます。

水源地域としての地域づくりの始動

相模湖町では、平成16年度に始まった本調査を契機として、あらためて住民と共に水源地域としての地域づくりを始めました。町内の地域づくりに関わる団体の人々との議論を通じて、相模湖町の水源地域としての活性化の取り組みについて、下記のような議論が整理されました。

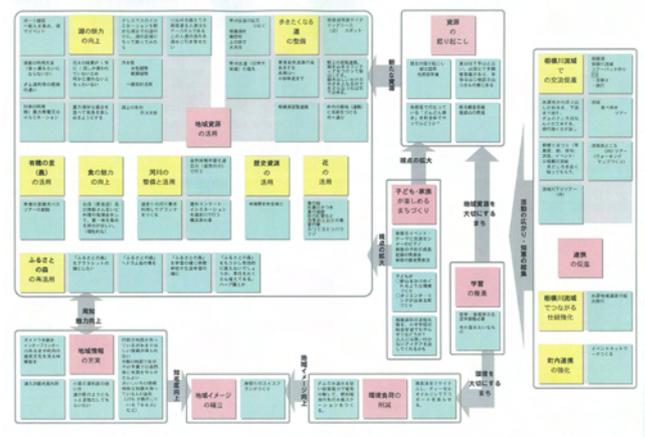
地域づくりに関わる人の視点

- まちに関心がない住民が多い
- 住民に元気がない
- お客さんを迎え入れる姿勢ができていない
- みんなバラバラに活動している
- 活動の後継者がいない
- まちづくりに関わっている人々の連携が必要である
- お客さんを迎える姿勢を改善する



相模湖町の地域づくりの視点

- 住民が楽しめる、居心地の良いまちづくりが大事である
- 地域の歴史を守り、伝えたい
- 歴史や山の自然を活かして人を呼ぶ
- 湖の整備が足りない
- 相模湖で活性化を図る
- 農業体験の機会を提供する
- 使われていない資源を活かす
- 人口を増やしたい
- 今、何かやらなければいけない



相模川流域の視点

- 相模湖だけでは振興しない
- 流域のつながりは希薄である
- 水源地域の環境を守り、活かす

町民たちによるワークショップの作業の様子

- 藤野町との連携も有効である
- 流域連携で取り組みたい
- 水のつながりを活かして交流・振興を図りたい

住民の組織化とアクションプランの模索

水源地域活性化を進める上で、基本は水源地域に暮らす住民が自ら何とかしていこうという「問題意識の醸成」と「行動力の育成」が重要です。相模湖町は、地理的にも歴史的にも相模川流域よりも甲州街道筋として活性化してきた地域であるため、住民意識には必ずしも水源地域としての認識はありませんでした。このため、平成16年度の活動立ち上げ当初は、当時の相模湖町役場が中心となって毎月の勉強会を開き、まず相模湖町民に対し水源地域の保全と活性化の必要性についての認識を醸成することから取り組みました。そして、平成17年度から相模湖町住民の有志により「水源地域いきいきネットワーク」が立ち上がり、身の丈に応じた活動に着手し始めたのです。

水源地域いきいきネットワーク 規約(案)

平成17年11月 日施行

(名称)

第1条 本会は、水源地域いきいきネットワーク(以下「会」という)と称する。

(目的)

第2条 会は、相模川流域の自然環境や地域文化に誇りと愛着を持つ人達が集い、互いに知恵と力を出し合って、相模川の水資源や水を育む環境、豊かな水に支えられた暮らしや文化を流域一体となって守り、次世代に引き継いでいくことを目的とする。

(活動内容)

第3条 会は、前条の目的を達成するために、様々な取り組みを実現するための次の各号に掲げる活動の企画・運営を行う。

- (1) 相模川流域一体となって水資源および水環境を守るための上下流連携
相模川を軸とした地域間交流の促進、流域一体となった水環境の保全・活用、水源かん養林の保全 等
- (2) 相模川流域のバランスの取れた発展を図るための水源地域の活性化活動
自然・文化等の地域資源の活用、地域活動の活性化、地場産業の振興、地域アイデンティティの形成、人材育成 等
- (3) 水の大切さを伝え、流域で協力する意識を育むための流域の広報活動
水源地の各種情報発信、流域内の情報交流の促進、流域意識を育む学習・広報活動 等

(構成)

第4条 会は、相模川流域に思いのある相模川流域住民等及び各種団体により構成し、これを会員とする。(別表に掲げる者によって構成する。別表は会員の変更があれば随時更新する。)

2. 会で決められた活動方針を実現するため、特定の活動テーマについて詳細な検討作業及び活動・実施を担う“この指とまれプロジェクト”を別途設けることができる。
3. “この指とまれプロジェクト”は、会員と相模川流域に思いのある相模川流域住民等及び各種団体から協力者を募り構成する。
4. 会は、流域住民へ活動内容の周知を図るほか、活動への参加・協力を呼びかけていく。

(会の運営)

第5条 会は会員による自主的・自律的な運営を行う。

2. 会の議題・企画等は会員相互の協議により決定し運営するものとする。

(議長・副議長)

第6条 会に会長、副会長をおき、会員の互選により選出する。

2. 会長・副会長の任期は1年とし、再任はさまたげない。
3. 会長は、会を代表し、会の進行を行う。
4. 会長に事故ある時は、副会議長が会を代表し、会の進行を行う。

「水源地いきいきネットワーク」～立ち上げでのつまずき経験

水源地いきいきネットワークは、さっそく、自分たちで水源地域の保全・活性化に繋がるプロジェクトとして、家庭から出る廃食油を精製してディーゼルエンジンの燃料として再利用する「廃食油プロジェクト」を立ち上げました。メンバーたちの努力によって、技術的な見通しを付けることはできました。しかし、資金確保など根回しを要する取り組みでプロジェクトは行き詰まってしまいました。これは、「水源地域いきいきネットワーク」という組織自体が、周囲からほとんど認知されておらず、プロジェクトの推進に当たってネットワークのメンバーによる周囲への協力の求め方が不十分であったことなどから、思うように活動が進展しませんでした。



組織を認知してもらうために

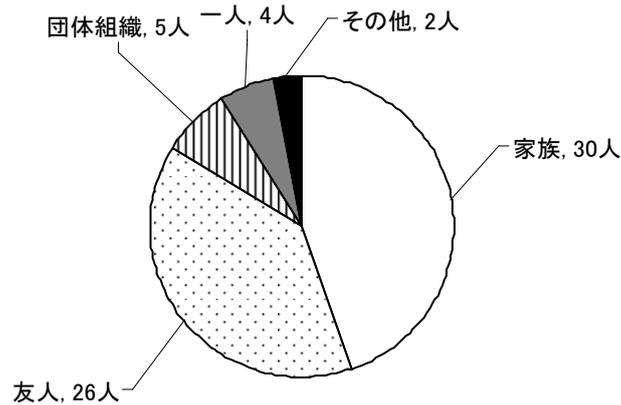
水源地域いきいきネットワークは、廃食油プロジェクトのつまずきを反省点として、自分たちがまず何を始めるべきか検討しました。そして、平成18年5月に、相模湖町で毎年行われている「やまなみ祭」などの水源地域活性化イベントなどに参加し、その中でイベント運営者や参加者のアンケートを行うことにより、これまでの活性化の取り組みの問題点の洗い出しや来街者の相模湖町へのニーズ把握を行うことにしました。また、この取り組みは、地域内外に水源地域いきいきネットワークを認知してもらうきっかけとなりました。



『相模湖やまなみ祭』アンケート調査結果（抜粋）

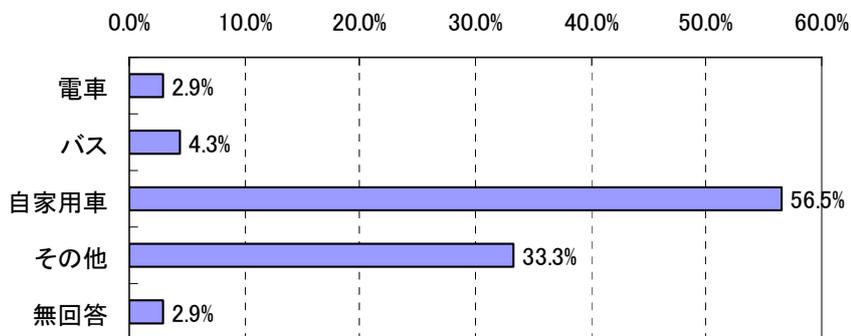
アンケート実施日：平成18年4月29日（土） 回答数：69人

質問2：今日はどなたと一緒に来ましたか？



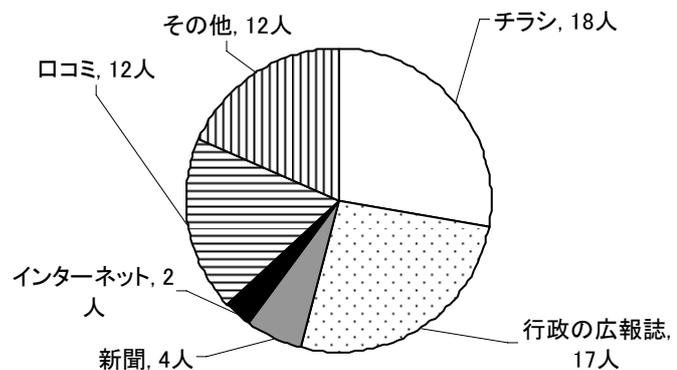
(N=69:無回答を除く)

質問4：来るときにどのような交通機関を利用されましたか？



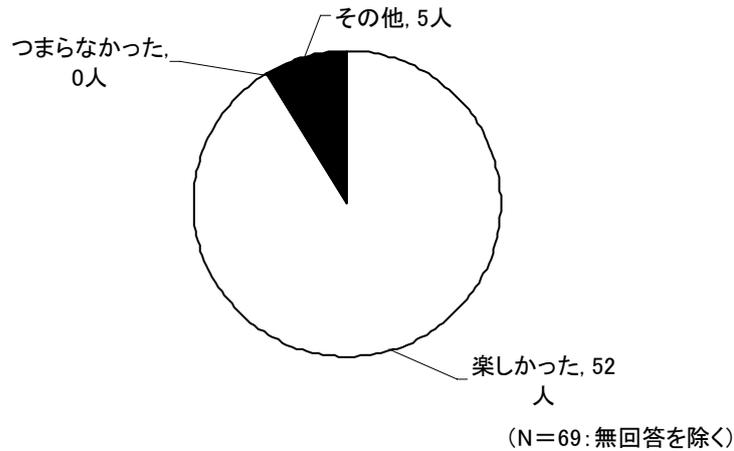
その他：徒歩14名、マイクロバス1名、バイク1名

質問5：相模湖やまなみ祭を何で知りましたか？



(N=69:無回答を除く)

質問6：本日の企画についてどのような感想をお持ちですか？



楽しかった企画（記述者のみ）：

フリーマーケット 11人、大道芸（パフォーマンス）10人、音楽7人、よさこい6人、山ぞく国3人、森の餅つき3人、体操3人、渡舟1人、一輪車1人
 その他:毎年同じ様な企画なので、少し飽きてきたかなあ…という気がします。

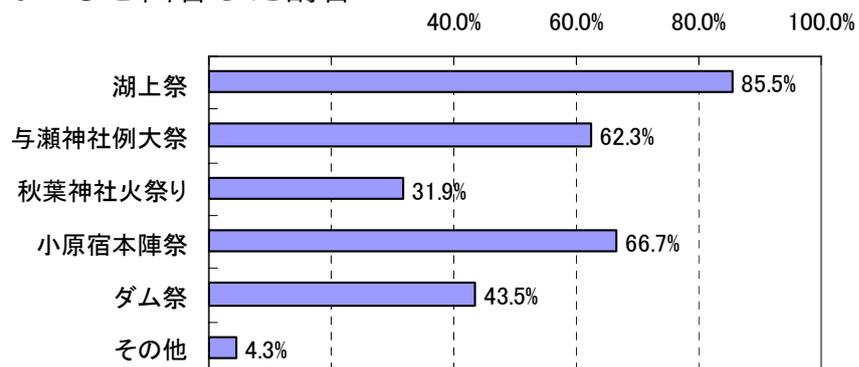
質問8：相模湖やまなみ祭に参加して何か困ったことはありましたか？

- 駐車場が有料 4人
- トイレが少ない 2人
- 飲食後のゴミの処理に困った 2人
- 清掃係りがいた方がよい 1人
- 迷子になった 1人
- 木陰がほしい 1人

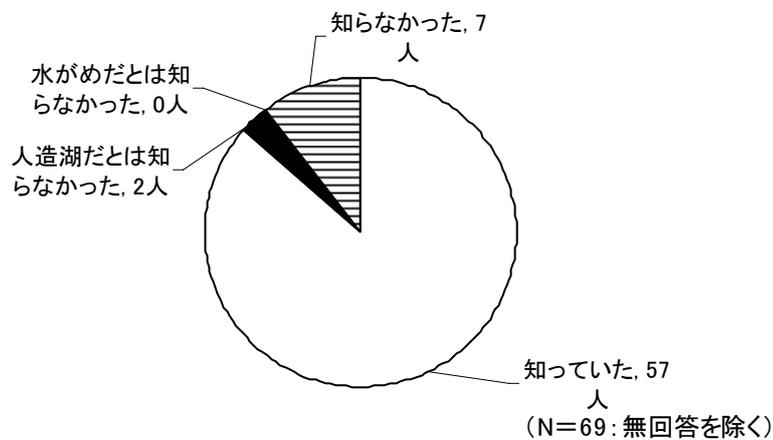
質問9：相模湖地域で開催される以下のイベントをご存知ですか？

(N=69: 無回答を除く)

知っている回答した割合



質問 11：相模湖地域にある相模湖は人造湖で、神奈川県民の生活を支える水がめの一つですが、そのことをご存知でしたか？



質問 12：相模湖では、やまなみグッズを販売していますが、ご存知ですか？

知っている と 回答した割合

(N=69:無回答を除く)



質問 13：その他ご感想、ご意見がありましたらご自由にお書き下さい。

- 体験ではなく、湖畔の賑わいを取り戻す（日常的に）工夫がほしい。
- 宮ヶ瀬のようないろいろなイベントを沢山企画して欲しい。津久井では昔からの観光地でありながら、人が集まらないのは、何か足りないような気がします。みんなで考えれば、できるようなことは沢山あると思います。協力が必要ですが。
- 有料駐車場はどうかと思います。無料にしたら、観光客は増えると思う。
- 参加者が少ないので考えたら。
- 案内パンフレットを用意して下さい。

水源地域いきいきネットワーク運営改善に向けたアクション

相模湖やまなみ祭でのアンケート経験は、水源地域いきいきネットワークのメンバーが、自分たちで今後何をなすべきかを考えていく上で大きな経験となりました。また、それまでの自分たちの活動の取り組み方についても、必ずしも住民主体の活動になっていないことが反省点としてあげられました。一方、平成18年4月から相模湖町は相模原市と合併しました。これまで町役場からの支援の中で活動を進めてきましたが、次第に従前のような支援を得ることが難しくなりました。水源地域いきいきネットワークのメンバーは、会議を通じて、あらためて身の丈で取り組めるプロジェクトを再構築し、自らの力で実践できるプロジェクトを検討していきました。具体的には、3つの柱「資源見直し・発掘」「地域情報発信」「新規プロジェクト」です。また、廃食油プロジェクトで行き詰まった経験を生かし、プロジェクトの立ち上げ方についても、メンバーで学びの機会を持ちながら身の丈で取り組むことにしました。

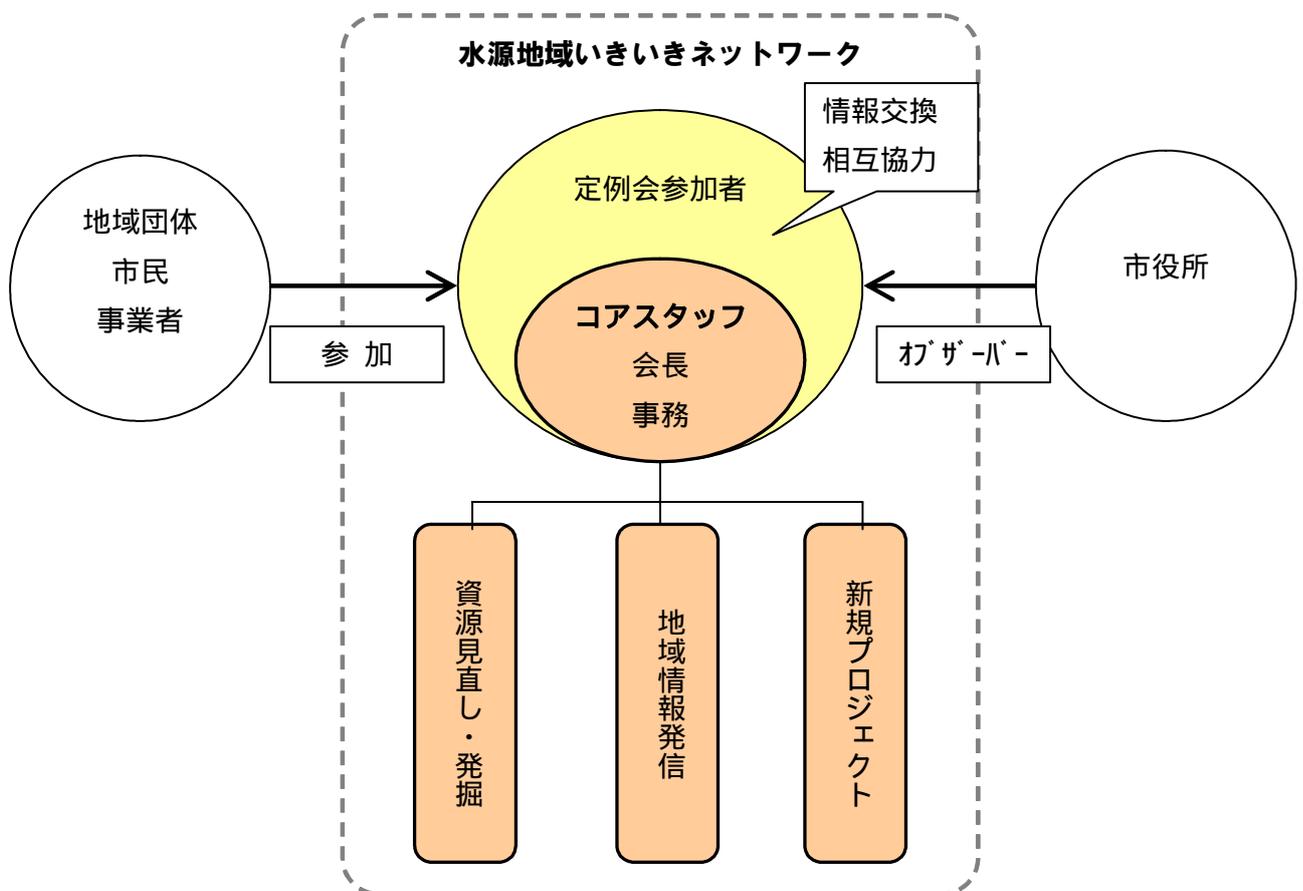
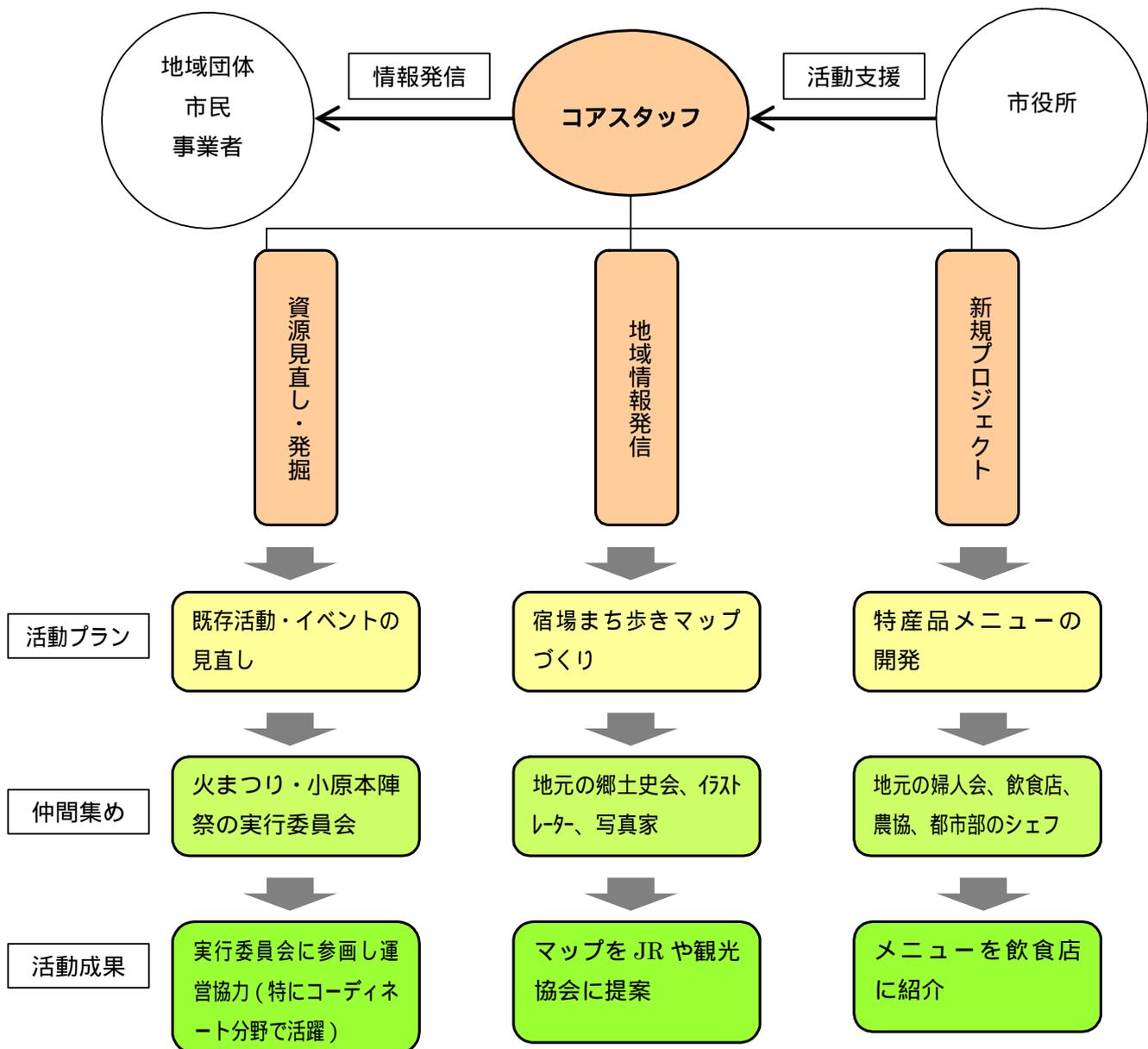


図 組織運営体制の再構築

理想的な地域連携に向けたアクション

話し合いの中から、当面、3つの柱について、コアスタッフがアクションを起こし、実績をつくり、仲間を増やすことを目標に掲げることができました。



「まち歩きマップ」の制作～来訪者に、もっと相模湖町を知ってもらおう！

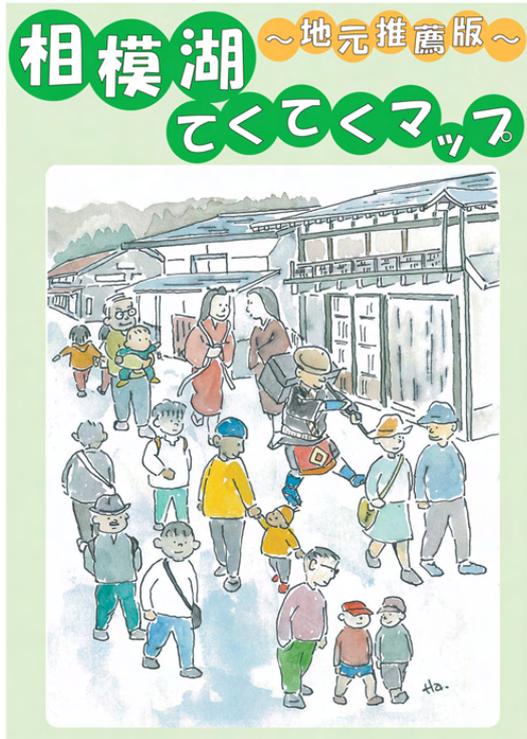
水源地域いきいきネットワークは、アンケート結果を踏まえ、来訪者たちに相模湖町を知ってもらうためのプロモーション活動を行っていくことが必要だと考えました。このため、身の丈でできるプロモーション活動として、自分たちの手で相模湖町の「まち歩きマップ」を作成することにしました。

水源地域いきいきネットワークは、平成18年秋から「まち歩きマップ」の作成方針の検討を始め、メンバーひとりひとりが、情報収集や取材活動を行いながら、徐々にマップに掲載する内容を固めていきました。以下は、まち歩きマップ作成の内容です。

- 市民と来訪者がまち歩きに使えるマップづくりを目指し、駅から歩ける範囲でルート設定を行う。
- おすすめ散策ルートとして、以下の3ルートを設定する。
 - 湖畔・奥畑・千木良ルート：相模湖駅～湖畔～相模湖ダム～若柳～桂橋～千木良～小原宿
 - 底沢ルート：小原宿～美女谷温泉～桂林寺・七ツ淵
 - 小原・横橋ルート：小原宿～中野～与瀬神社～（甲州古道）～横橋
- 見開きのマップ紹介文は、「町民が散歩しながら見つけた良いところをご紹介します。みなさんも歩いてみて下さい。」という趣旨で作成する。
- 自分たちが自慢できるお店を紹介した方が面白いので、現段階ではおすすめのお店を地図上に明記する。（最終的には掲載して良いか、お店に確認が必要）
- 場所をわかりやすくするため、バス停、地名、橋の名前を明記する。
- おいしい水や体験スポット、花の見所などをもっと紹介する。
- 裏表紙には、観光協会や小原の郷など、公的な施設の案内を載せる。
- 本マップについて、会として公表できる状態まで整えた後、今後の活用方向性を再検討する。



水源地域いきいきネットワークのメンバーによって制作された「まち歩きマップ」(下図)です。イラストや写真撮影、原稿作成など、メンバーたちが試行錯誤をしながら取りまとめました。作成に当たっては、地元のお店や関係機関への聞き取りや情報確認などが必要となりましたが、これらの活動の積み重ねが、結果として「水源地域いきいきネットワーク」をまわりの人々に認知してもらうきっかけにもなっていったのです。



相模湖町において3カ年の調査活動を重ねた結果として、「水源地域いきいきネットワーク」そのものが周囲の人々に認知され、本調査終了後も「水源地域いきいきネットワーク」が問題意識を持った住民を中心に活動を重ね続けられる体制が整いつつあります。また、立ち上げでつまずいた「廃食用油プロジェクト」についても、地元の商工会を中心に活動が再開され水源地域いきいきネットワークに協力依頼が来るなど、地域に蒔いた活動の種は着実に育ちつつあり、地域の活性化に向けた連携の機運も徐々に高まりつつあります。

2) 豊川流域における取り組み

豊川は、その源を愛知県北設楽郡設楽町の段戸山(標高1,152 m)に発し、山間渓谷を流れて、南設楽郡鳳来町長篠地先で宇連川と合流し、豊川市行明で豊川放水路を分派し、その後豊橋市内を流れ三河湾に注いでいる幹川流路延長77km、流域面積724 km² の一級河川です。豊川流域は、愛知県東部に位置し、東三河地域の中心である豊橋市をはじめとする愛知県内5市5町1村と静岡県湖西市から構成されています。



『穂の国』の名称

大化(645年)以前『穂の国』と呼ばれた地域がありました。歴史の流れの中で『穂の国』の名は「愛知県東三河圏」として受け継がれています。“穂”という漢字は、“秀”と同じ語源で、ひいでる・すぐれる・さかえる、という意味を持ち、稲の穂が長く垂れ下がる様子を示した豊かさを表す言葉です。

「穂の国森づくりの会」発足の経緯

豊橋青年会議所および豊橋市商工会議所等のメンバーは、平成4年の「地球環境サミット」などを契機として、地域に根ざし継続的に環境保全に取り組む方策について模索を行っていました。特に平成6年・平成7年に、豊川流域では、下流域が異常渇水に見舞われました。その直後の平成7年に実施された豊

橋市による市民アンケートでは、水と緑あふれる街を創造しなければならないという結果が導き出されました。また、1960年代からの懸案事項であった「設楽ダム実施計画調査」が動き出し、水資源の問題が流域住民の大きな関心事となっていきました。

渇水を契機に豊橋などの下流域住民が関心を持ち始めた豊川の上流域は、歴史的にも早い時期から林業が盛んであったことに加え、特に戦後の拡大造林によるスギやヒノキ等の大量植林により、人工林が全体の約8割を占めていました。これは全国平均の約2倍で、全国でも有数の人工林比率の高さとなっています。しかし、木材価格の低迷、少子高齢化や人口流出、さらには森林の小規模所有者を中心とした不在村地主の増大等により、間伐などの保育作業が遅れており、林業に対する影響だけでなく土砂崩壊などの国土保全や人間生活との関係において大きな問題となっていました。このような状況から、豊橋青年会議所のメンバーは、環境問題の一つとして水資源の問題にも関心を深め、流域の青年会議所に呼びかけ、さらには、東三河地域の企業・個人並びに東三河地域の市町村・経済団体によって構成されている「東三河懇話会」の支援を得ながら新しい組織化に取り組みはじめました。

任意団体として「穂の国森づくりの会」の発足

豊橋青年会議所のメンバーは、これまでに関わりを得た専門家や様々な団体の協力を得ながら、平成9年4月に、上流域の森林保全・育成・再生と循環型社会の実現を目指して「穂の国森づくりの会」を任意団体として設立しました。穂の国森づくりの会は、「75万人の森づくり…森を生かし、森を育て、森の恵を伝えよう」をスローガンに掲げました。会の活動目的には、「かつて穂の国と呼ばれた東三河の森林の公益性と豊かな伝統を確認し、流域市民・企業・行政のパートナーシップの下で、東三河の森林の保全・育成・再生等を通じて循環型地域社会の実現を図る」としています。

『穂の国森づくりプラン』の策定とNPO法人格の取得

穂の国森づくりの会は、NPO法人格取得前の平成11年に、その後の運動の指針および流域への提言活動の礎となった『穂の国森づくりプラン』を策定して

います。これは、流域における循環型社会の実現を念頭に、一般会員・学識経験者・実務者・行政担当者らを交えて議論を重ねた結果をとりまとめたものです。以下は、穂の国森づくりプランの構成です。

『穂の国森づくりプラン』の構成

第1章 森の価値 森の姿

第2章 流域社会と水源の森

「75万人の森づくり」

「水道料金拠出方式による1トン1円の基金創設」

第3章 穂の国 森と住民の共同体

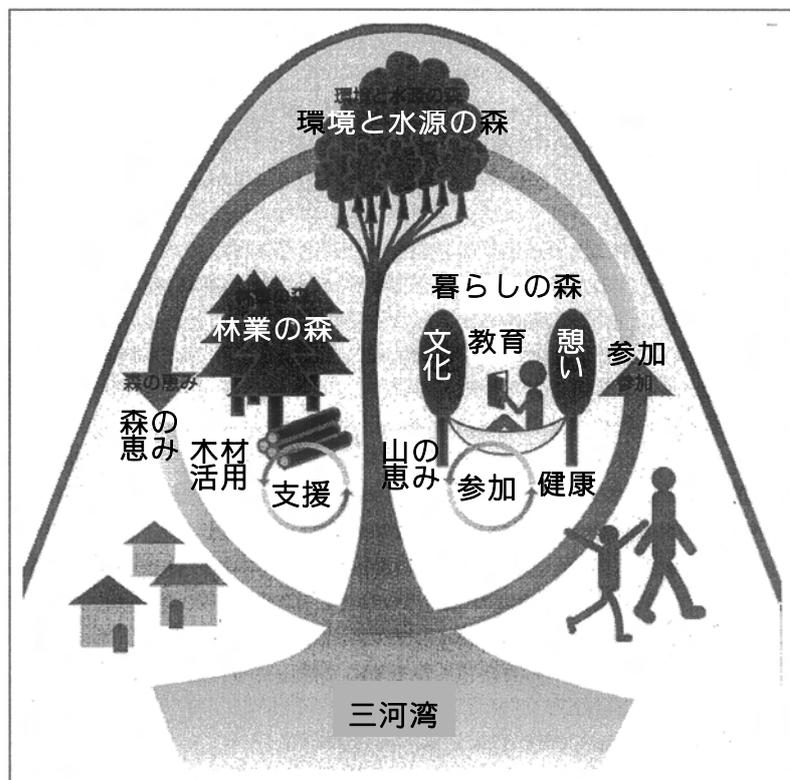
「広域連合」

「森林情報センター」

「穂の国森林祭」

「エコマナー」

「穂の国森づくりの会」



穂の国森づくりの会 循環イメージ図

任意団体で発足した穂の国森づくりの会は、『穂の国森づくりプラン(平成11年)』を策定後の平成12年9月に、ボランティアスタッフの法的地位を確立して市民の自主的な社会貢献活動の一翼を担うとともに、会の活動の法的・社会的責任を担保するために、特定非営利活動法人(NPO法人)の認証を取得しました。

NPO法人穂の国森づくりの会の活動

NPO法人となった穂の国森づくりの会は、3つの部会を構成しており、以下のような活動を行っています。

森づくり部会

森づくり部会は、豊川上流域の森づくりの作業を実際に行う部会です。

- 体験林業
- プリティフォレストクラブ活動
- 穂の国みんなの森活動



森へ行こう部会

森へ行こう部会は、主に都市住民を対象に意識啓発を行う部会です。

- 小学校への訪問授業
- 森に親しむ事業
- 花祭り見学会



写真 訪問授業の様子

森づくりプラン推進部会

森づくりプラン推進部会は、森林再生のプランづくりや提言活動を担当する部会です。

- 『穂の国森づくりプラン』推進活動
- 「穂の国森林祭2005」開催(終了)



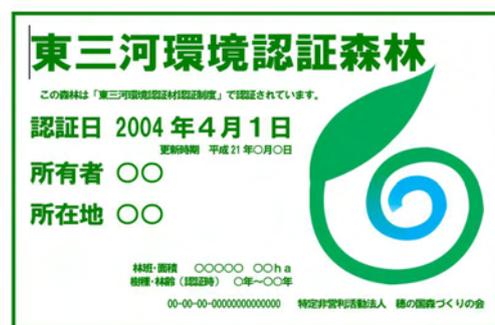
写真 穂の国森林祭2005

「東三河環境認証材」制度による地産地消の経済システムの研究・推進

穂の国森づくりの会では設立当初から、豊川流域の森林の高い人工林率と林業不振、産地ブランド化・域内消費などの立ち遅れ、さらに歴史のある三河材が地域間競争の中で他産地ブランドに吸収されている実態などに対し問題意識を持っていました。このため、『穂の国森づくりプラン（平成11年）』では、林業経営の合理化・集約化の促進、放置林の再自然化の誘導、森林への多様なニーズに応える利活用方策の展開、市民参加の森づくりの推進などを通じて、森林を流域循環型社会の基盤資源として保全・整備するシステムの構築を図ることを掲げました。その後、社会的にはシックハウスの問題への関心の高まりと建築材料としての天然素材への期待の高まりなど消費者の住宅に対する環境意識が高まったことなどを追い風として、平成14年頃から穂の国森づくりの会として独自の森林認証制度の導入について検討を始めました。

森林認証制度とは、独立した第三者機関が、対象となる森林で「適正な森林管理」が行われていることを一定の基準に照らして審査・認証する制度です。森林認証を取得した森林管理主体は、適正な森林管理を行っているという「お墨付き」として、森林から出る木材や加工した木材製品にラベルをつけることができます。このラベリングによって、環境への関心の高い消費者は、森林破壊によって生産された木材製品を避け、選択的に環境にやさしい木材製品を購入することができる仕組みとなっています。

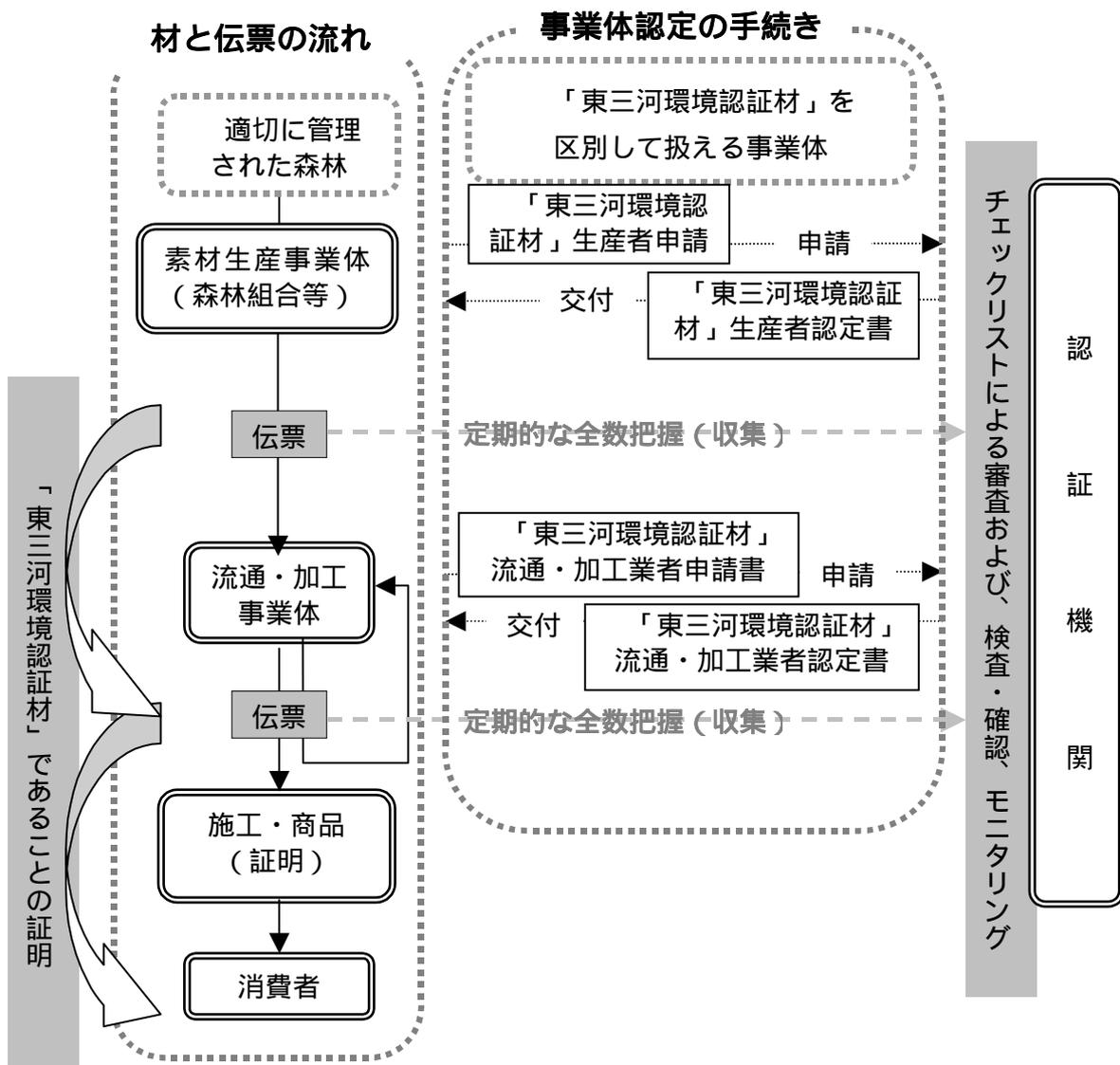
この森林認証制度を構築するには、林業経営者・森林組合・加工流通業者・設計者・住宅建設業者・消費者・行政・専門研究者等の幅広い連携が不可欠です。また、制度の構築や運営の費用がどの程度かかり、誰が負担するかといった問題を検討する必要があります。このため、穂の国森づくりの会は、様々な木材関連の主体が関わる「東三河流域森林・林業活性化センター」と連携を図りながら検討を進めました。



認証材パネル

「東三河環境認証材」制度の内容

関係者による検討の結果、穂の国森づくりの会および東三河流域森林・林業活性化センターが中心となって平成16年度から「東三河環境認証材」制度を立ち上げました。認証制度の中核を担う認証機関の役割は、しばらくの間、穂の国森づくりの会が担うこととなりました。そして、認証材を用いて6棟の住宅の建築にまで至っています。



認証システムの概念図 (穂の国森づくりの会)

穂の国森林祭プレ事業の取り組み

穂の国森林祭 2005 までのプレ事業は、実行委員会が中心的に進める主催事業と実行委員会を構成する各団体が行う連携事業によって取り組まれました。

主な事業は以下のものです。

- 森を訪ねるツアー
- 世論’ S フォーラム
- 国際森林環境フォーラム



「穂の国森林祭 2005」の取り組み

穂の国森林祭 2005 は、前年度までのプレ事業に引き続いて森を訪ねるツアーや国際森林環境フォーラムを開催すると共に、3カ年の活動を総括する場として、平成17年8月26日から28日までの3日間、「森林と市民を結ぶ全国の集い」を開催しました。

「第11回森林と市民を結ぶ全国の集い」の開催

「森林と市民を結ぶ全国の集い」は、平成8年に森づくりや環境緑化活動に取り組む市民やNPOが実行委員会をつくり、それ以来、ほぼ年に一度、世代や分野・立場の違いを越えて一堂に集まり情報交換や交流を行う場として、全国各地で開催されてきたものです。穂の国森づくりの会では、穂の国森林祭 2005 の開催時期に合わせて第11回目にあたる平成17年の開催地として立候補し誘致しました。

穂の国森づくりの会では、参加者相互の情報交換や共通の課題に対する議論を促進し、それぞれの今後の活動や森の暮らしのあり方、そして森と人との関係を深めていくきっかけとしていくことが大切であると考えました。そして、平成17年8月26日から28日の3日間で約800名の参加が得て、3つのプログラムとし



て「さあ、森を感じよう!」「さあ、森にひたろう!」「さあ、森へ往こう!」を展開しました。

「穂の国森林祭 2005」から得られた成果

平成 17 年 9 月に、3 か年度にわたり取り組まれた穂の国森林祭は、「森林と市民を結ぶ全国の集い」を含めて約 100 の主要事業と連携事業を通じて、のべ 5 万人におよぶ参加を得て終了しました。

この経験を通じて、穂の国森づくりの会として、以下のような成果を得ることができました。

- 多くの人々に「穂の国」という言葉とイメージが浸透した。
- 様々な場での意見交換を通じて、人々の森林に対する関心や行動の多様性が見えてきた。
- 穂の国森林祭の運営に関わった様々な企業とのネットワークが形成された。
- 約 100 もの事業をこなしてきたことにより、自分たちのプロジェクト遂行能力の得手・不得手や、他の団体の活動特性などが見えてきた。
- 他団体や他地域における活動を学ぶことにより、これまでの自分たちの活動をさらに発展・改善させるための課題が見えてきた。
- 穂の国森づくりの会が、より広く市民に認知される機会となった。同時に、東三河における森づくり活動の中心的な団体としての役割を再認識した。
- 森林を取り巻く問題の解決において、林業や環境問題の関係者だけでなく、流域が一体となって取り組んでいく必要性が再認識された。

そして、今回得られた成果を今後の活動に活かすため、穂の国森づくりの会において新たな活動に向けた議論がはじまりました。



穂の国森づくりの会の新たな活動の模索

穂の国森林祭が取り組まれた期間は、豊川流域の市町村合併が促進された時期と重なっています。平成 15 年度以前には 18 自治体でしたが、平成 17 年度末に 11 自治体となりました。

穂の国森づくりの会では、穂の国森づくりプランの地道な実行により得られた成果と共に、市町村合併というプラン策定当時には予測し得なかった大きな社会状況変化にも対応しながら、新たな活動の方向性を模索する必要性に迫られました。そして、「穂の国森林祭 2005」が終了した平成 17 年の秋から冬にかけて、これまでの長年にわたる活動を振り返りつつ、今後さらに流域一体となって地域づくりを進めていくための新たな活動について、理事会や事務局の会議などを通じて、主に以下のような内容の議論を深めていきました。

- 森づくりに関わる人々を広げる必要性
- 森と人をつなぐインタープリターの確保の必要性
- 流域が一体的に行動するためのトータルなプロデュースの必要性
- 豊川流域で一体となって取り組んでいる水道料金 1 円／トンの「豊川基金」の取り組みについて市民への認知度を高める必要性
- 「穂の国森づくりプラン」を引き継ぐ新たな戦略づくりの必要性

豊川流域圏の活性化の仕組みづくりへ

穂の国森林祭 2005 の経験を踏まえて、穂の国森づくりの会の内部での議論を重ねたのち、平成 18 年春には新たに 2 つの取り組みがはじまりました。

一つは、「東三河流域フォーラム」の設立です。穂の国森林祭で掲げた「流域循環型社会」の構築に向けた政策提言のネットワークとして、活動を始めました。このフォーラムの事務局は、東三河の企業 160 社ほどで組織している「東三河懇話会」という団体です。この組織は、昭和 43 年に発足して以降、東三河地域のシンクタンク的な活動を行ってきました。そもそも、穂の国森づくりの会も、東三河懇話会に参加していた当時の青年達を中心となって発足した経緯があります。

もう一つの取り組みは、平成 18 年 8 月に実施した「とよはし 100 選」というイベントでした。

「とよはし 100 選」(案内文より)

今までのとよはし、これからのとよはし。

たくさんの素敵な風景と笑顔がわたしたちのそばにあります。

見つけてください、そして教えてください、とよはしのこと。

『とよはし 100 選』展では、写真展「とよはし 100 景」、

100 人ポートレート写真展「とよはしの顔」、

100 歳の方へのインタビュー「バンザイ 100 歳」、

子供たちの絵画作品展「みらいのとよはし」の計 4 部門に分けて、

自然とのコミュニケーションを楽しむ展覧会イベントを開催します。



「とよはし 100 選」の取り組みは、展覧会イベントを通じて、ふだん森とは縁の薄い人々が自然とのコミュニケーションを楽しむことを意図して企画されたものです。この事務局は、自然や森に関心は持っていても、ふだん関わる機会の少ない

若い女性たちでした。彼女たちに穂の国森づくりの会のメンバーも関わりながら、プロジェクトが進められました。穂の国森づくりの会が掲げている「流域循環型社会」の構築とは、例えば、水源地域が生み出す森や水などの恵みを都市住民が利用し、結果として経済が回ることで水源地域の維持保全を図ろうとするものです。この具体化には、実際に誰かが水源地域の恵みを商品サービスに置き換えていく活動が必要でした。さらに大切なことは、誰にもわかりやすい活動とすることによって、流域循環型社会の意図するところを一般の住民達に認識してもらうことでした。

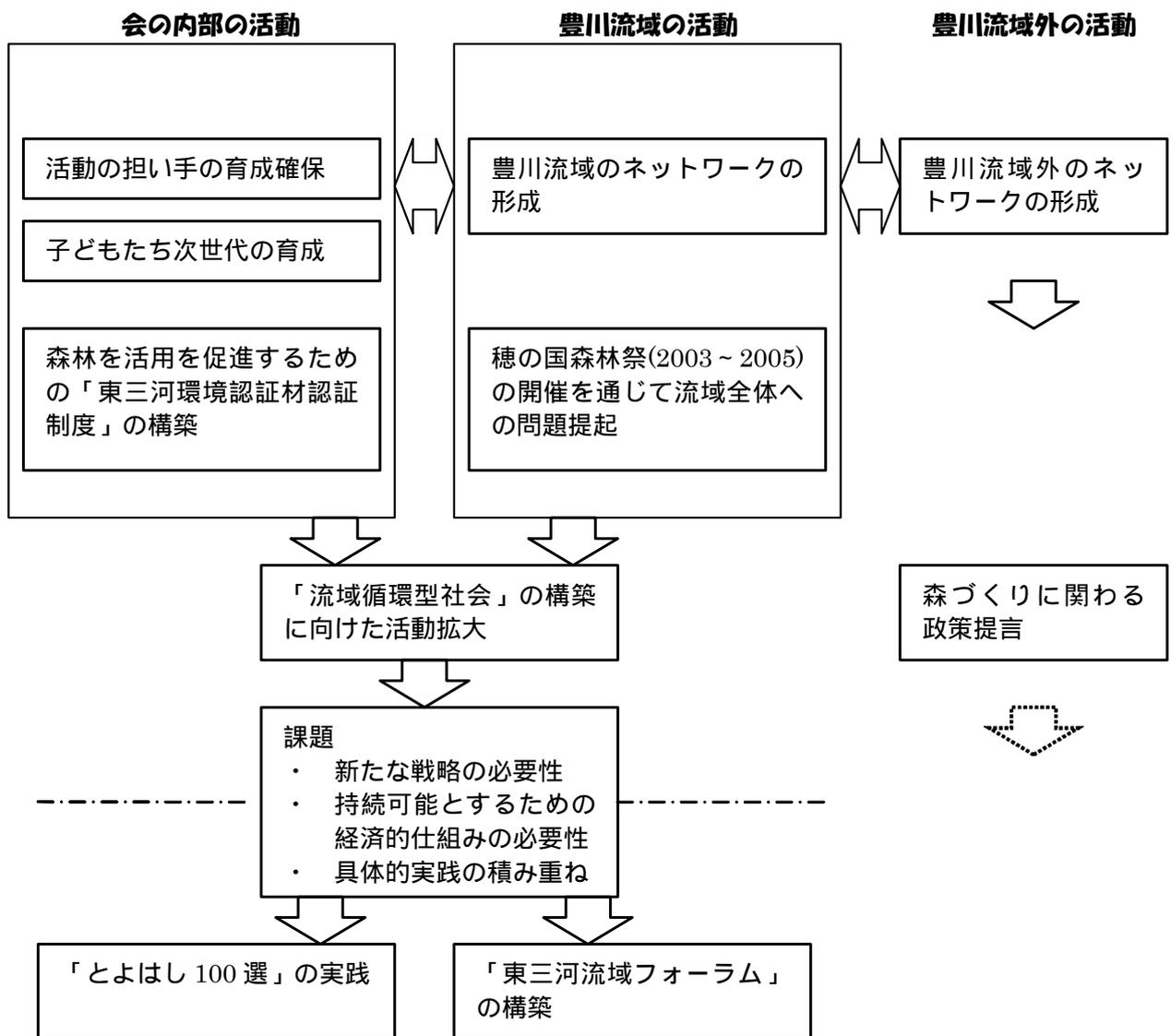
穂の国森づくりの会の活動に参加する人々は、男性や高齢者に偏りがちです。



ここに、都市の暮らしが中心である女性たちが、森という素材をデザインし、制作・販売することを楽しむ取り組みは、穂の国森づくりの会の今後の活動を考えていく上で新しい経験となりました。



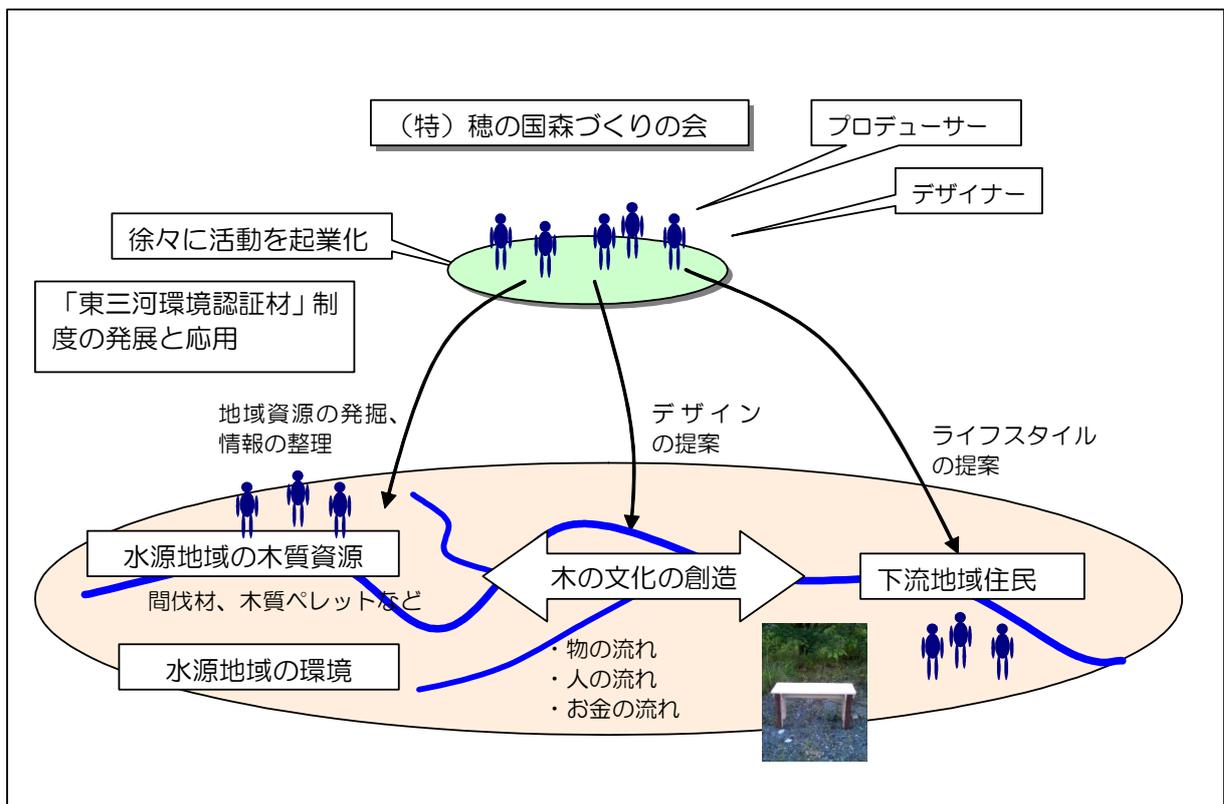
穂の国森づくりの会の活動の広がり



NPOによる森づくりの運動から森の恵みの経済循環形成へ

穂の国森づくりの会は、「森づくり」「森へ行こう」「穂の国森づくりプランの推進」を柱として、豊川流域の活動、さらには豊川流域外との交流を進めてきました。この活動の広がりには、「穂の国森林祭」開催や「東三河環境認証材認証制度」構築となっています。特に穂の国森林祭では、地元の企業や専門家を交えることにより、意識啓発といった運動的側面から具体的な仕組みや場づくりへと深化する機会となりました。また、穂の国森林祭の経験は、森林とはあまり縁のない地元企業や一般市民との関わりを形成するきっかけでもありました。

穂の国森づくりの会は、発足以来、水源地域の保全・活性化を図るには、意識啓発などの運動にとどまらず、経済的な取り組みを活発化させることが必要であるとの認識で「東三河環境認証材」制度の創設・運用に取り組んできました。この制度をより着実に運用していくためには、都市住民の消費ニーズに応じた商品・サービスの提供が求められます。同時に都市住民の消費ニーズに基づいて地域資源を活かした商品・サービスを開発できるプロデューサーやデザイナーが必要です。そして、このような豊川流域の活性化をマネジメントするためには、穂の国森づくりの会が「コーディネーター」としての自覚と実力を高めていくことが必要であることに気づきました。



3) 江の川流域における取り組み

江の川流域は、広島県・島根県の両県にまたがり、全体の形状が「蝶が羽を広げたような」と表現されることもある流域面積 3,870 km²の中国地方最大の流域です。上流部（広島県側）は、比較的緩やかな平坦地が広がっており、特に「三次盆地」には集落を潤した多くの川が四方から集まり、江の川に集約されながら下流部（島根県側）の中国山地の山間部を越えるような形で日本海に注いでいます。

一般的な河川は、下流に平野が広がり「人口の多い都市部」が形成されますが、江の川流域に関しては、上記のような地形状況を反映し、中流域の三次市が平野面積とともに人口が最も多い地域となっています。

中流域に都市が形成された江の川流域は、昔から山陰・山陽を結ぶ舟運が発達し、物資の往来と共に文化伝播の軸ともなってきました。川の流れるは、時として逆流しているかのような錯覚を感じさせたり、「霧の海」といわれる幻想的な現象を見ることができると、地形が織りなす不思議さと神秘さをもった流域です。



NP0 法人ひろしまねの前身組織－「江の川流域会議」の取り組み

かつて江の川には港が 33 あったといわれ、上下流の交流は密で賑わっていたそうです。「江の川流域会議」は、かつての江の川流域の関わりの深さに倣って、市町村の境界や県境を越えた視点で地域を考えようと、昭和 61 年に、市町村の職員をはじめに流域の様々な職業の人間が集まり、流域住民の任意組織として立ち上げられました。

ところで、江の川では、昭和 47 年 7 月の豪雨で、死者 22 名、全半壊 3,625 棟、浸水家屋 14,063 棟の被害が発生しています。また、昭和 58 年 7 月にも、死者 7 名、全半壊 143 棟、浸水家屋 3,198 棟となる被害が発生しています。これらの経験から江の川流域会議は、その後の治水対策の促進だけでなく、江の川との関わりを考えるシンポジウムの開催やコンサートの実施、関係者の活動を促進するためのアクションプランづくりなど、日々の暮らしの中で江の川との関わりを深める活動をはじめました。そして、昭和 61 年の結成から 18 年間の試行錯誤の結果、より組織化した活動を行う必要があるとの判断から、江の川流域会議の中心を担ってきたキーパーソンたちによって、平成 16 年 5 月に法人格を取得して「特定非営利活動法人ひろしまね」を発足させました。

－ 江の川流域会議のあゆみ －

- | | |
|----------|----------------------------------|
| 1986. 5 | 江の川流域会議結成 |
| 1986. 11 | 三江線ほらふきシンポジウム開催 |
| 1987. 8 | 三江線カントリー列車コンサート実施 |
| 1989. 2 | 北海道池田町との交流会 |
| 1990. 5 | 4000km ² を探る江の川シンポジウム |
| 1991. 3 | 江の川アクションプログラム研究集会(1) |
| 1992. 12 | 江の川アクションプログラム研究集会(2) |
| 1993. 11 | 江の川文化圏会議庄原サミット参加 |
| 1994. 5 | 源流から海へ江の川カヌーキャラバン |
| 1995. 6 | パソコン通信G O- N E T開局 |
| 1997. 6 | オオサンショウウオ営巣ブロック開発研究 |
| 1998. 5 | 江の川源流域調査(山野草) |
| 1999. 7 | 流域ハイコミュニケーション研究会 |
| 2000. 7 | 江の川 川舟大工記録保存活動(河川環境管理財団助成事業) |
| 2001. 8 | 宮本常一没 20 周年芸能大学参画 |
| 2002. 8 | やる気満々講座実施(文科省生涯学習まちづくりモデル) |

江の川源流探訪会の様子



- 2003.7 銀山街道資源マップ基礎調査（中国建設弘済会助成事業）
2004.5 「特定非営利活動法人ひろしまね」として認証取得



NPO 法人ひろしまね設立の背景

ひろしまね設立の中心となってきたキーパーソンが暮らす広島県旧作木村（現三次市）や島根県旧羽須美村（現邑南町）では、過疎化と高齢化が進行する中で、住民自治組織の力を高め持続可能な地域づくりを進めようと様々な議論と試行が重ねられてきました。その背景には、「わしの葬式は、誰が出してくれるんかのう」と話す地域の古老の姿があったそうです。

実際に、島根県の高齢化率は全国1位となっています。また、要介護率についても広島県と島根県は全国平均よりかなり高い値となっています。さらに、集落を構成する世帯数では、20世帯未満の集落の割合が全国平均では32%のところ、中国地方は49%を占めており、今後、集落内の高齢化や要介護者の増加により、地域で暮らし続けるために必要なコミュニティの活動ができなくなる、いわゆる「限界集落」が多く発生することが危惧されています。

一方、平成の市町村合併により、例えば、広島県は全国でも最も合併が進んだ地域となっています。これに伴い、地域経営を担ってきた自治体をはじめ、農協や商工会、観光協会など様々な組織が再編されつつあります。これらの再編によって、集落の維持運営に直接携わっていた各組織の人材が、集落から遠く離れてしまうことになり、同時にこれらの組織が提供してきた各種サービスや生産・販売の機能を、地域住民の自治の仕組みの中で補うことが必要となっていました。

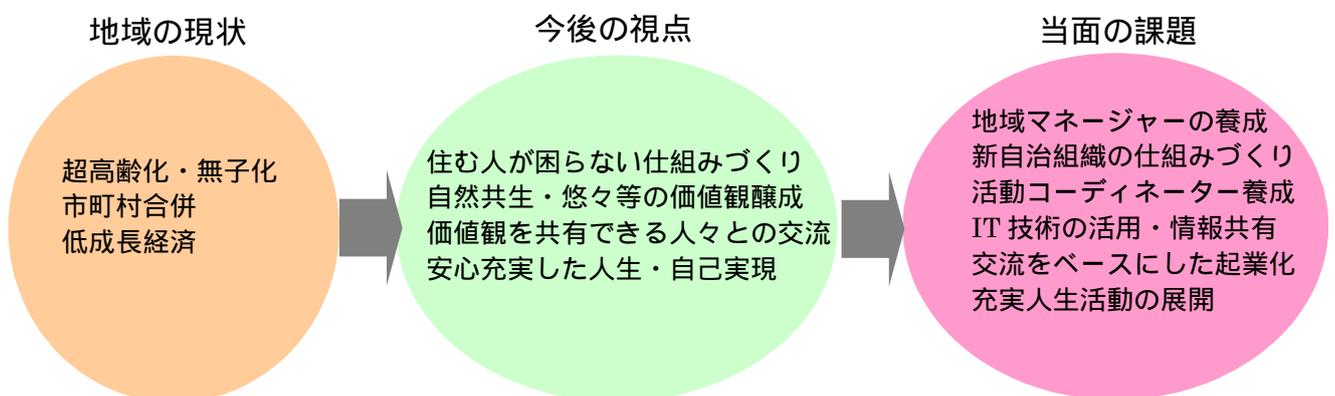
江の川流域会議のキーパーソンたちは、この背反するような課題を抱え、これからも安心して暮らし続けるには従来の自治組織だけでは対応が困難であると考え、その土地に暮らす者たちが自らの判断と創造力で地域経営を進める新しい住民自治の方法を議論し続けました。そして、これらの議論を、「もう一つの役場」として集約したのです。この新しい地域経営の考え方は、以下のようなイメージです。

- 人柄のいい不動産屋さん業
- むらの交通通信業
- 地産地消のものづくり業
- むらの光を観（魅）せる業
- むらの世話役業
- 暮らしの安心を提供する業

江の川流域会議のキーパーソンたちは、この「もう一つの役場」を具体的に動かすには、より多くの新しいコミュニティリーダーを育てる必要性を感じていました。そして、かつてキーパーソンたちが「新しいコミュニティづくり」の活動の時代に学んだ7つの取り組み「意識啓発の推進」「地域理解活動の推進」「リーダーの人材確保と養成」「組織づくりの推進」「施設利用の総点検」「地域活動の活発化」「活動費の財源確保」を、あらためて自分たちの力で実践することにしました。このような背景が、これまで任意組織として活動していた「江の川流域会議」を「NPO 法人ひろしまね」へと深化させる動機でした。

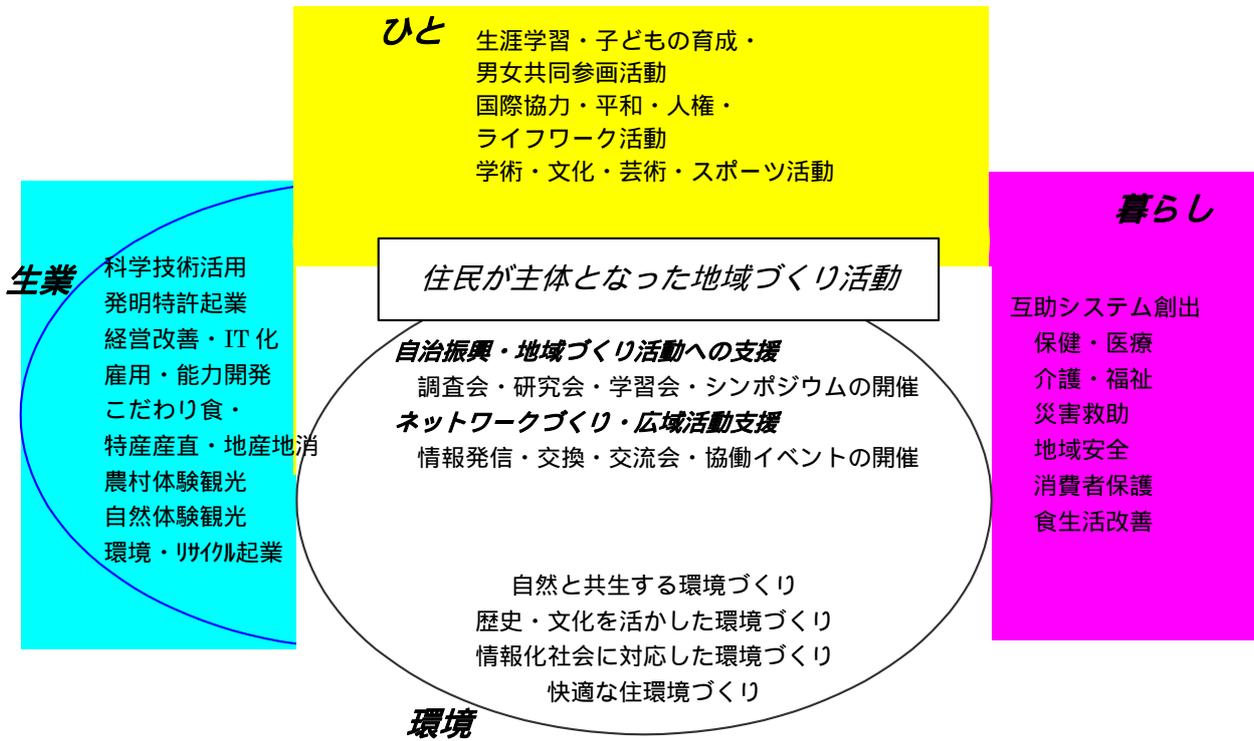
NPO 法人ひろしまね の取り組み

平成 16 年春に発足した NPO 法人ひろしまねは、広島・島根の県境を越えた情報収集や交流活動を進め、広域連携組織や各種団体の活動を支援しながら、住んでいる人が幸せで充実した暮らしが実現できるような地域づくり、訪れる人が心癒され住みたくなるような理想的な住環境を創造することを目的に活動しています。



図：ひろしまね作成

NPO 法人ひろしまねの活動は、下図の4つの柱に集約しています。



図：ひろしまね作成

これらの4つの取り組みについては、ひろしまねのメンバーだけが行うのではなく、「住民が主体となった地域づくり活動」になるように、ひろしまねでは様々な学習や交流の機会を設けています。これらは、参加する住民が地域を担っていく力や地域経営力を育むことをねらいとしています。



NPO 法人ひろしまねの活動概要

NPO 法人ひろしまねの主な活動には、以下のようなものがあります。

- 江の川流域の資源調査
- 地域リーダー養成講座
- パソコン実践講座
- 女性起業化実践講座

- 住まいと環境に学ぶ講座
- 古民家解体ワークショップ
- 江の川文化圏会議サミットに協力
- 江の川流域観察指導者スキルアップ講座
- 地域活動団体活動支援（まちづくり団体との協働）
- 地域住民活動支援（集落活動支援、自治振興組織づくり支援等）
- ネットワークづくり・広域交流活動支援（江の川文化圏会議）
- 「我聞塾」（民俗学研究会、地域学習読本づくり等）

魚採り



箱メガネを使って・・・



山野草採取
(クレソンとミゾソバの採取)



料理開始



青竹の皿に盛りつけ



総合学習的「食の民俗学」講義



ひろしまねは、特徴的な活動の一つに、山口県出身の日本を代表する民俗学者・宮本常一の足跡を学ぶ民俗学講座「我聞塾」を毎月1回開催しています。これは、宮本常一の弟子で、江の川下流の江津市桜江町で住職をされている方を先生としてお迎えして、宮本常一の精神に触れながら参加者が現代の民俗を見る力を養うことを目的としています。我聞塾では、毎回、様々なテーマで活動を行っていますが、その一つに地域の食文化について着目し食材研究を行ったことがありました。

我聞塾において、日頃の生活から遠のき忘れられてしまった食文化を積極的に体験することにより、ひろしまねは、地域の食材を伝統的な調理法によって活かす食文化が、いわゆる地産地消の促進や食育などにも繋がることを学びま

した。そして、我聞塾での経験を活かし、地域の食材の魅力を高めながら都市住民との交流につなげる地域活性化方策を模索していくことになりました。

「広島イタリア組」との出会い

「広島イタリア組」は、より多くの人々にイタリア料理を親しんでもらいたいとの願いやイタリア料理が広島の元気に繋がればといった願いをもとに、シェフたちが互いに切磋琢磨していく場として、主に広島市内の11店のイタリア料理レストランのシェフやオーナーによって平成17年夏から組織化されたグループです。広島イタリア組では、尾道の土曜朝市に参加したり、「かきの日(11月23日)」のイベントに参加したりすることにより、地域素材の魅力をイタリア料理に活かしてきました。このような活動の中で、広島イタリア組のシェフたちが江の川に関心を持ったきっかけは、広島イタリア組のレストランをよく利用していた一人の女性の思いからでした。彼女は、広島イタリア組に参加しているレストランをよく利用しているうちに、同じようにレストランを客として利用していた仲間たちと共に「HAKKL(ハックル)」という組織を立ち上げ、広島イタリア組の毎月の会合の支援やマスコミの取材対応、さらにイベント団体から申し込まれるイベント参加の段取りなどを担うようになっていきました。このHAKKLのメンバーは、地域づくりのコンサルタントや広告代理店などに勤めており、「ひろしまね」との交流も以前からありました。HAKKLのメンバーは、ひろしまねから紹介を受けた江の川流域の様々な食材や食文化が、都会の人たちにも魅力的なものであると感じました。また、ひろしまねが取り組んでいる地域活性化には、江の川流域に近接し、また江の川の水資源を受益している広島市の住民に魅力のあるプログラムや商品サービスの提供が必要であるとも感じました。そこでHAKKLのメンバーは、江の川流域の経済的な活性化を図ると共に、広島市内のイタリア料理レストランに新たな魅力を付与することを目的として、ひろしまねのメンバーと共に、江の川流域の食材を広島市内のイタリア料理レストランに提供するプロジェクトに取り組み始めました。

広島イタリア組シェフ・江の川の食材で試作

HAKKLは、広島イタリア組のシェフたちの江の川流域への関心を高めるため、

まず、ひろしまねから提供を受けた江の川流域の農家の情報にもとづき、地場野菜などをシェフたちに届けました。シェフたちは、これらの野菜等を材料に新しいレシピを考え、江の川への関心を深めていきました。

シェフが農家と食材を尋ねる旅の企画

その次に HAKKL が取り組んだのは、シェフ自らが野菜等の産地に出かけることでした。江の川流域には、大きな流通ルートに出すことはできないものの、こだわりをもって野菜を育てている農家があります。一方、シェフたちにとっても、ふだんのレストラン業務の中で食材の生産現場を訪れる機会は少なく、こだわりの農家を探したいと思っても、どこを訪ねていけばよいかわからない状態にあります。このような中、HAKKL は、ひろしまねの協力を得つつ、このような農家と広島イタリア組が初めて出会う「おとなの遠足！ in 江の川流域」を企画しました。この企画は、広島イタリア組のシェフたちが江の川流域の畑や養殖場を訪れ、こだわりを持って生産にあたっている農家の人々との交流を行うものです。そして、通常であれば縁のない農家とシェフを直接結びつけることにより、お互いに新しい可能性を見つけ出すことを企画のねらいとしています。このことを通じて、HAKKL とひろしまねは、中国地方の中山間地域が抱える農業や観光の課題を少しでも解消できればと願いました。

「おとなの遠足！ in 江の川流域」のお知らせ

イタリア組のみなさまへ
ご挨拶が大変遅れましたが、1月8日の新年会でお話がありましたように、「イタリア組」の取り組みやイベント等のお手伝い、また雑用を含め、今後の様々な活動を事務局としてサポートさせていただきますことになりました。
何かとご迷惑をおかけするかとと思いますが、みなさまのお仲間として認めていただけるように頑張りたいと思いますので、今後ともよろしくお願ひします。

事務局：渡佐本（片岡、川越）

さて、真冬のこの時期ではありますが・・・

いえ、この時期だからこそ！

江の川流域の・・・

「あまり知られていない食材を！」「すてきな場所を！」「人を！」・・・

見つけに行ってみませんか？

前の夜、胸を膨らませてワクワクして眠れなくなる

日常とは違う世界がある

おやつは300円以内で???

そんなこともあんなことも含めて・・・

「おとなの遠足」をしてみましょう。

きっとすてきな何かに出会えるはずです。



2月13日(月)スケジュール	
出発	9:00 新幹線口(グランピアホテル前)
浜田自動車道→ 石見地域→ 横瀬町→ 萩溪美町→ (高根県)	10:30 香南市(香木森公園隣接) ・新鮮な有機無農薬栽培野菜、 ・地域の産物の持ち味を活かした加工食品
	11:30 綿文村 標高419.40mにあり、眼下に石見(伊予)の街並みを一望 することができます
	12:00 流水養殖(鱈)
昼食	12:30 布野村 おかあちゃんシェフ、おとうちゃんシェフのおもてなしとお話
作木→ 若田→ (広島県三次市)	14:00 道の駅 心おれスト若田 自由行動(野菜などを見るもよし、温泉に入るもよし)
解散	16:00 新幹線口(グランピアホテル前)

※進行状況により一部予定変更する場合があります。

「おとなの遠足！ in 江の川流域」

「おとなの遠足！ in 江の川流域」は、シェフやスタッフなど 15 名の参加を得て実施されました。

■午前中のプログラム～こだわりの野菜づくり（広島県三次市布野）



■昼食～かあちゃん・とうちゃんシェフのおもてなし（島根県邑南町）



■地場野菜市で食材購入



■午後のプログラム～こだわりの野菜農家訪問（島根県石見）



出会いが新たな展開を生む

「おとなの遠足！ in 江の川流域」の中で、シェフと農家の人々が話し合う中で、「是非、江の川の野菜を使って、広島市内のレストランで農家と来店者が交流する場を創りましょう」という話になりました。この話し合いは、HAKKL とひろしまねが介在して、さっそく実行に移されました。



江の川ブランドの形成

近年、「地域ブランド」に対する関心が高まっています。地域ブランドづくりは、消費者に対して商品サービスの認知度を高めるだけではなく、生産者自身が商品サービスに対する責任感を高めることにもつながります。この結果として、生産者をはじめ地域の住民にとっても地域へのプライドやアイデンティティが醸成されるものとなります。このため、今回の取り組みの中で HAKKL が意識したことは、「〇〇町の野菜」ではなく、「江の川の野菜」という表現を用いることでした。実際、今回のツアーに参加したシェフ達は、「江の川の野菜」という言葉を普通に使うとともに、「江の川の野菜はおいしい」との声がお客様から出されるなど、「江の川の野菜」という言葉が「口コミ」の表現として使われています。江の川流域を訪れた広島市内のイタリア料理店では、その後も「江の川の野菜」をお店で提供しています。

新しい可能性を拓きながら足下の課題を解消

ひろしまねのミッションは、江の川流域の住民が幸せに暮らし続けることや来訪者が心癒される住環境を創造することです。農業の側面だけでみても、江の川流域に暮らし続けるには様々な課題があります。このような中で、シェフたちとの活動は従来と異なる特徴があります。これは、課題をどう解消するかという活動ではなく、江の川の魅力を外部の人にどう伝えるか、自らも楽しむかという活動です。これが農家と広島イタリア組の交流という形になり、結果として、関わった農家の方々の生産意欲を高めるという流れを生み出しました。この経験から学んだことは、活動の発展には、地域の課題を前面に出すよりも、地域の魅力や可能性を見つけ出して、それを楽しもうとする姿勢から始めることが重要だということです。

流域一体化による水源地域活性化の仕組みづくり

HAKKL は、江の川流域を活性化させる上で地域資源として有機野菜や川魚などの“本物”にこだわる食材・食文化に着目しました。そして、流域の経済的な関係づくりを進めるには、マーケットニーズに対応した水源地域の商品・サービスの提供を図り、HAKKL の人々のように戦略的に流域の関係を形成することのできるプロデューサーが必要であること、同様に、ひろしまねのように江の川流域と受益地域をつなげるコーディネーターが必要であることもわかってきました。

水源地域の活性化を図るには、地域資源を流通させていくことが必要ですが、そのためには本物の商品・サービスを見分ける力・人の魅力（売り込む熱意、本物を作るこだわり）の2つの力が必要です。これは、ボランティア的な活動ではなくプロフェッショナルな姿勢が必要です。今回の場合は、広島市内で活躍しているイタリア料理のシェフたちです。このことにより経済的な活動が促進され、結果として水源地域の商品・サービスの生産者も活かされる仕組みが形成されるのです。

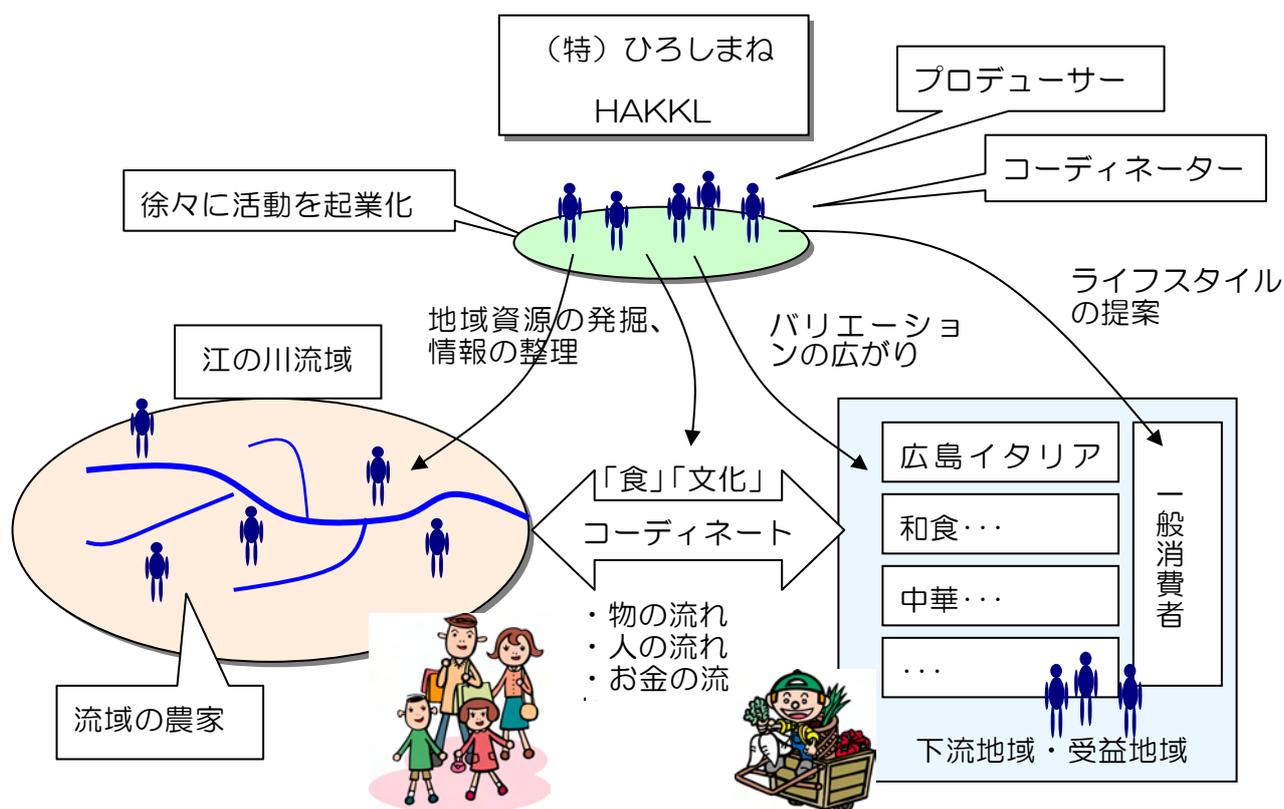
流域一体化による水源地域活性化の広がりや深まり

これまでの経験を踏まえて、江の川流域の一体化による水源地域活性化を広

げ深めていくためには、2つの戦略が考えられます。

一つは、取り組みの対象を広げていくことです。例えば、イタリア料理以外の和食や中華といった料理のプロにアプローチすることです。また、来店した人々をターゲットに江の川流域へのグリーンツーリズムのツアーを企画し実践することも考えられます。このことによって、都市住民のニーズに対してピンポイントで商品サービスを提供していくことができます。そこには、これまでひろしまねが蓄積してきた人材のネットワークや地域資源を商品サービスとして活かしていく努力が必要となります。実際に、ひろしまねでは、平成19年から、新たにグリーンツーリズムのプロジェクトを立ち上げ始めました。

もう一つは、これまでの経験を、より深めていくことです。江の川流域の農家と広島イタリア組のシェフとの関わりは始まったばかりです。今後、持続的に江の川流域の活性化に繋げていくには、交流に参加する農家をさらに掘り起こすことが必要です。そして、徐々に安定した流通を生み出すようにシェフたちに働きかけていくことが必要です。これらの活動を進めていくには、関係者が経済的に持続可能な仕組みとして成立させていくことが重要です。この点については、引き続き模索が続けられています。



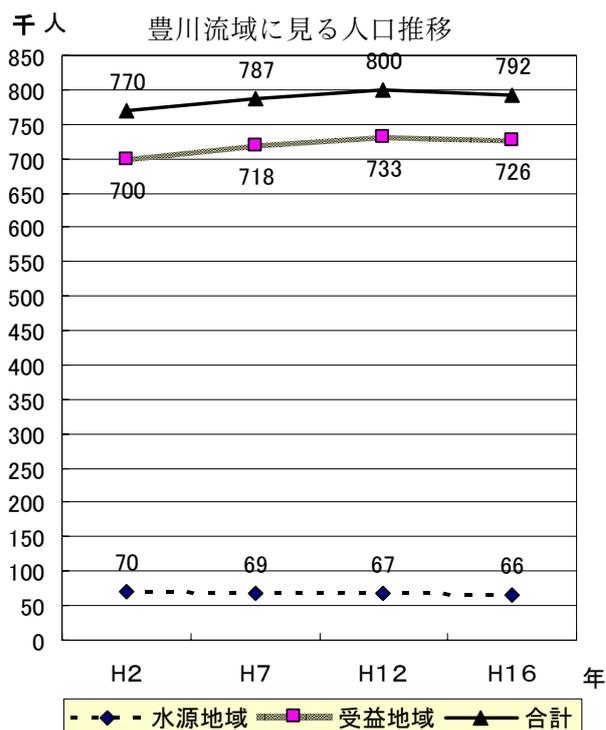
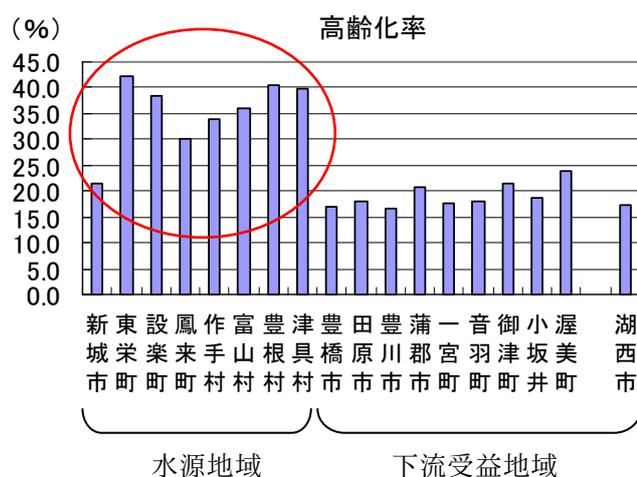
第2章 流域一体化、その必要性

1) 水源地域を取り巻く状況は

社会背景に急激な変化が生じています

水源地域では人口減少と高い高齢化率により、地域コミュニティを維持していくことが困難となりつつあります。水源地域の維持保全に関わる人々の減少や高齢化は、良質な水資源を安定的に確保する上で大きな懸念材料です。

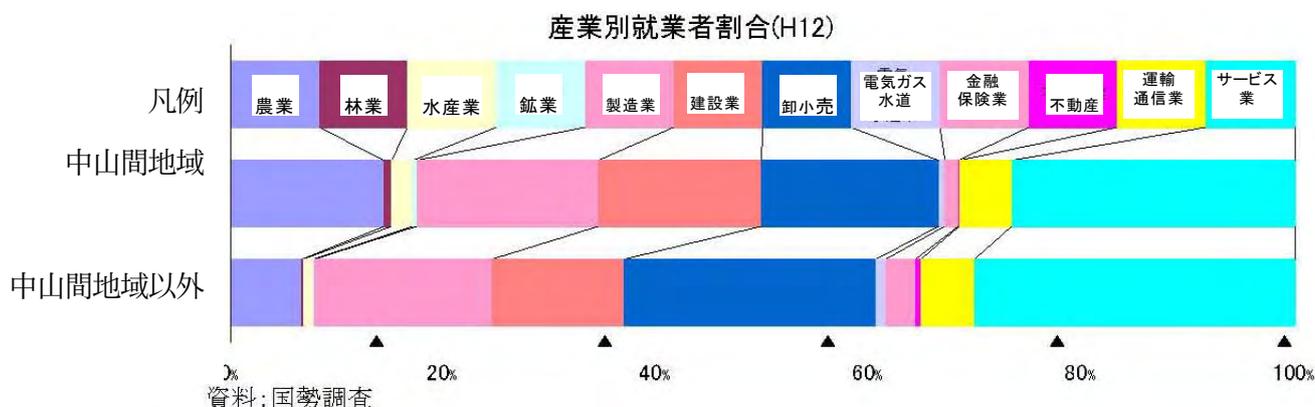
豊川流域を例に見ると、水源地域では、人口の減少が進み、下流受益地域に対して高い高齢化率となっています。



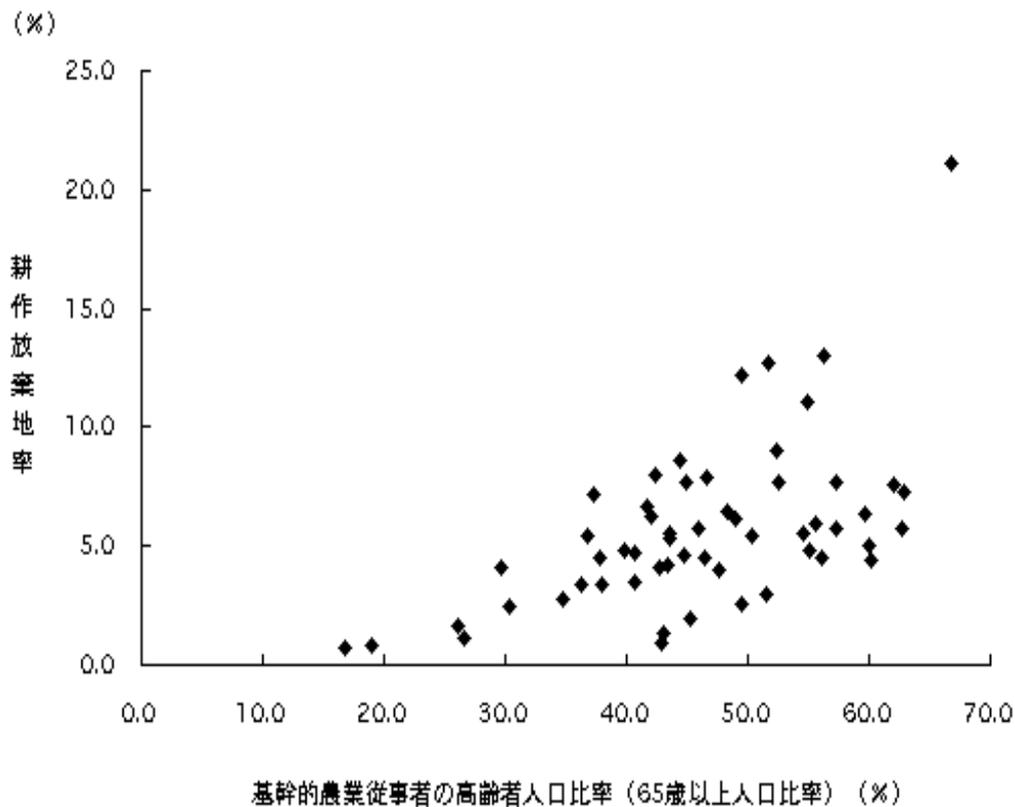
地域の担い手が減少しつつあります

水源地域では、人口減少と高い高齢化率により、地域コミュニティを維持していくことが困難となりつつあります。

江の川流域は、中国地方のほぼ中央に位置し、その流域面積も中国地方では最も大きいところです。河口は島根県江津市にあり、ほぼ全域が中山間地域に属しています。他の中山間地域同様に江の川流域においても、時間の経過とともに着実に高齢化が進み、地域の活力の低下への対応は、いっそう重要な課題となりつつあります。全国的に見ると、中山間地域における農業の担い手は、それ以外の地域に比べて相対的に高いものとなっています。しかし、耕地面積の拡大などによる経営の効率化が難しい中山間地域の農業を主に支えているのは高齢者となっており、徐々に高齢者が農業から引退することにより耕作放棄地の増大が懸念されています。



実際に耕作放棄地率と基幹的農業従事者の高齢者人口比率の相関関係をみると、基幹的農業従事者の高齢者人口比率が高いほど耕作放棄地の発生が多いという傾向が見られます。



耕作放棄地率と基幹的農業従事者の高齢者人口比率の相関関係（平成7年）

資料：農林水産省「農業センサス」

耕作放棄地の増加は、周辺の農家への影響や食料の生産体制の衰退だけでなく、何世代にもわたり形成されてきた農山村景観の崩壊にも繋がります。今日では農山村の景観は、観光の観点からも重要な資源として認識されつつあります。そして、農山村の景観を活かした観光振興の取り組みが各地で試みられています。今後、水源地域において交流人口の拡大を目指していくなれば、観光資源として重要な農山村景観の保全を図ることが必要です。

水源地域では、集落の維持が困難になりつつあります

高齢化が進むことにより、水源地域の中には、集落そのものが消滅する可能性のある「限界集落」が発生しています。このため、水源地域の維持保全のために、地元の行政や地域づくりに取り組むNPOなどにより、限界集落の維持や集落の再編に取り組む活動が生じつつあります。

「限界集落」とは、必ずしも明確な定義はありませんが、例えば、「65歳以上の高齢者が集落人口の半数を超え、冠婚葬祭をはじめ田役・道役などの社会

的共同生活の維持が困難な状態に置かれている集落」(高知大学名誉教授大野晃氏)という考え方があります。国土交通省の「過疎地域等における集落の状況に関するアンケート調査」(調査基準平成18年4月、平成19年1月中間報告)では、過疎地域を抱える全国775市町村に対して、所属する62,271集落の状況を把握しました。その結果は、以下のような内容です。

- 高齢者(65歳以上)が半数以上を占める集落が7873集落(12.6%)ある。
- 機能維持が困難となっている集落が2917集落(4.7%)ある。
- 10年以内に消滅の可能性のある集落が422集落、「いずれ消滅」する可能性のある集落が2219集落、合わせて2641集落ある。

今後の消滅の可能性別集落数

全体	今後の消滅の可能性別集落数				計
	10年以内に消滅	いずれ消滅	存続	不明	
北海道	22 (0.6%)	186 (4.7%)	3,367 (84.2%)	423 (10.6%)	3,998 (100.0%)
東北圏	65 (0.5%)	340 (2.7%)	11,218 (88.1%)	1,104 (8.7%)	12,727 (100.0%)
首都圏	13 (0.5%)	123 (4.9%)	1,938 (77.2%)	437 (17.4%)	2,511 (100.0%)
北陸圏	21 (1.3%)	52 (3.1%)	997 (59.6%)	603 (36.0%)	1,673 (100.0%)
中部圏	59 (1.5%)	213 (5.5%)	2,715 (69.6%)	916 (23.5%)	3,903 (100.0%)
近畿圏	26 (0.9%)	155 (5.6%)	2,355 (85.7%)	213 (7.7%)	2,749 (100.0%)
中国圏	73 (0.6%)	425 (3.4%)	10,249 (81.7%)	1,803 (14.4%)	12,550 (100.0%)
四国圏	90 (1.4%)	404 (6.1%)	5,448 (82.6%)	654 (9.9%)	6,596 (100.0%)
九州圏	53 (0.3%)	319 (2.1%)	13,630 (89.2%)	1,271 (8.3%)	15,273 (100.0%)
沖縄県	0 (0.0%)	2 (0.7%)	168 (57.7%)	121 (41.6%)	291 (100.0%)
全国	422 (0.7%)	2,219 (3.6%)	52,085 (83.6%)	7,545 (12.1%)	62,271 (100.0%)

■ : 各消滅の可能性において該当集落数・割合が最も大きい圏域
 ■ : 各消滅の可能性において該当集落数・割合が2番目に大きい圏域

・消滅集落の跡地管理状況

	良好	やや荒廃	荒廃	不明・無回答	合計
1 北海道	7 (31.8%)	2 (9.1%)	11 (50.0%)	2 (9.1%)	22 (100.0%)
2 東北圏	9 (40.9%)	9 (40.9%)	4 (18.2%)	0 (0.0%)	22 (100.0%)
3 首都圏	5 (50.0%)	4 (40.0%)	1 (10.0%)	0 (0.0%)	10 (100.0%)
4 北陸圏	1 (10.0%)	5 (50.0%)	4 (40.0%)	0 (0.0%)	10 (100.0%)
5 中部圏	2 (20.0%)	6 (60.0%)	2 (20.0%)	0 (0.0%)	10 (100.0%)
6 近畿圏	0 (0.0%)	6 (75.0%)	2 (25.0%)	0 (0.0%)	8 (100.0%)
7 中国圏	6 (15.0%)	10 (25.0%)	14 (35.0%)	10 (25.0%)	40 (100.0%)
8 四国圏	8 (34.8%)	10 (43.5%)	4 (17.4%)	1 (4.3%)	23 (100.0%)
9 九州圏	26 (56.5%)	14 (30.4%)	5 (10.9%)	1 (2.2%)	46 (100.0%)
10 沖縄県	0 -	0 -	0 -	0 -	0 -
合計	64 (33.5%)	66 (34.6%)	47 (24.6%)	14 (7.3%)	191 (100.0%)

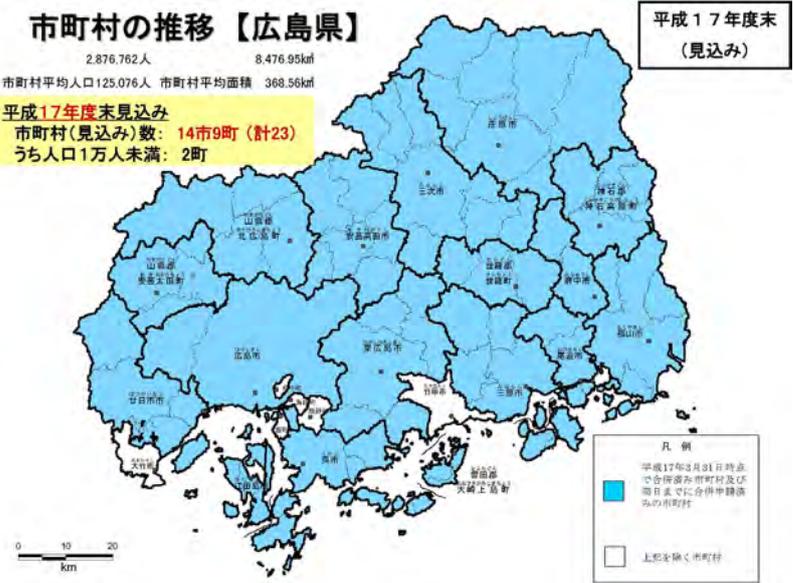
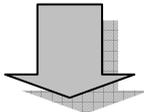
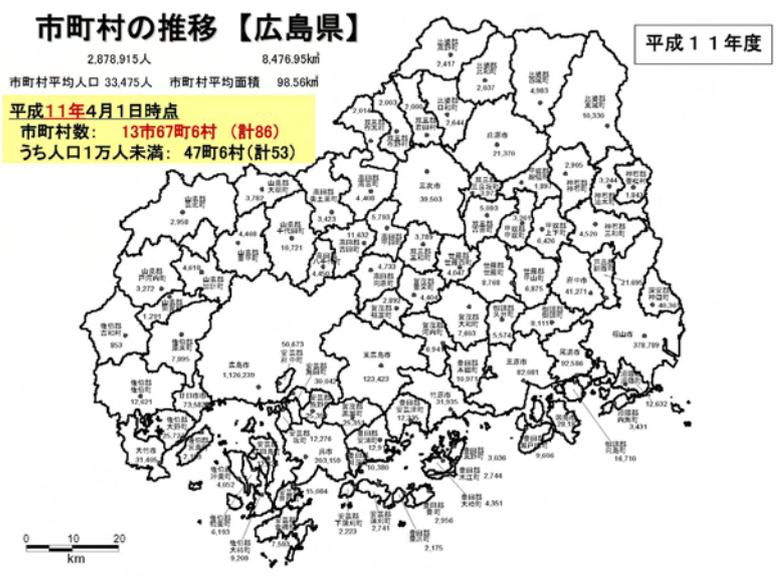
■ : 各圏域における跡地管理状況において該当集落数の割合が最も多い状況

市町村合併に伴い、集落維持のために住民が主体となった自治組織の形成が模索されています

水源地域では、市町村合併に限らず、商工会・農業協同組合・森林組合などの合併も進んでいます。このため、集落の生活水準を維持していくために、地域住民がより積極的に自治に参画する必要が生じています。

江の川流域を抱える広島県を例にとると、市町村合併により、平成11年度から平成17年度にかけて86市町村から23市町村へと推移しています。

しかし、地域全体が高齢化していることにより、自治組織に参画して地域の維持を担うことが負担となっている住民も増加しつつあります。このことから、従来の自治の仕組みにとどまらず、横断的な自治組織を形成したり、NPOが自治活動を担ったりする事例があります。



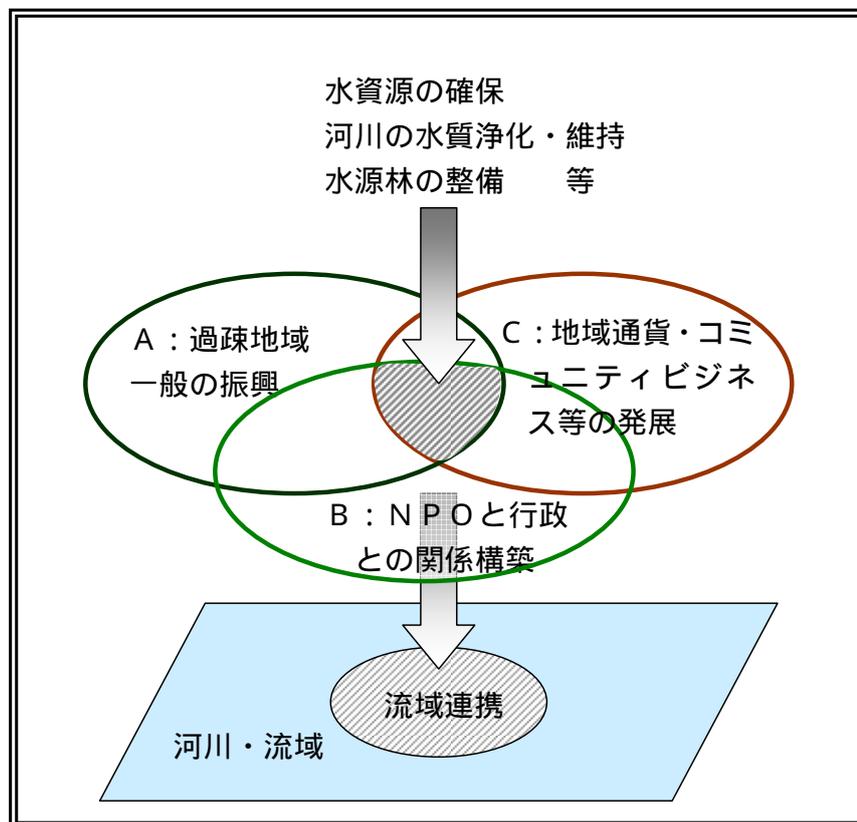
(資料 総務省)

2) 流域一体化に取り組む意味

流域の連携

流域の連携は、過疎地域一般の振興（図のA）、NPOと行政の関係構築（図のB）、地域通貨・コミュニティビジネス等の発展（図のC）が重なる分野において、河川の存在を契機として取り組まれています。

流域が連携するのは、水資源の確保、河川の水質浄化・維持、水源林の整備という社会的価値が、広く国民一般



に認知され共有された善だからです。この善の存在を受けて行動力のある人々が活動を起こします。この善は普通の市民生活とかけ離れたものではないので、発起人の行動はある程度までは自然な広がりを持ちます。しかし、そこから活動固有の壁を乗り越えて、広く無関心層にまで認知された持続的な活動の域まで達することは容易ではありません。

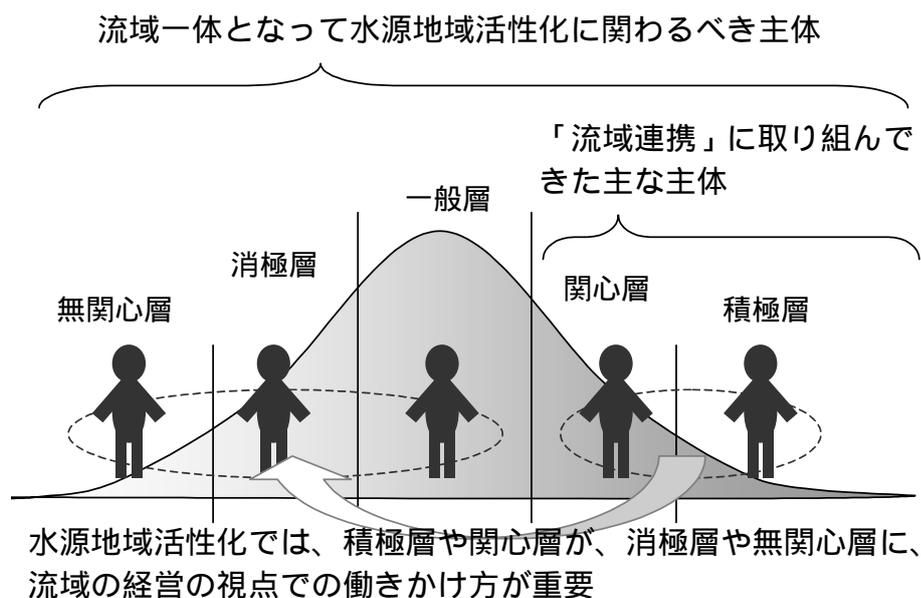
また、水源地域などでは規模の小さい事業者が経験的に商品・サービスの開発にあたることも多く、下流地域のニーズに対応した開発を行う余力がない場合も見られます。このようなところで、江の川流域の事例で見られたひろしまねとHAKKLのような組織が連携して商品・サービスの開発や流通の支援を行っていくことにより、流域のコミュニティが形成され持続的な活動につながります。いわゆる営利活動の観点では、十分に利益を上げることが難しい所でも、

非営利活動の観点では、何とか経済的に回り始めるようであれば、その波及効果として水源地域の暮らしや環境が保全され、持続可能な流域の社会を生むきっかけとなることを期待して、穂の国森づくりの会やひろしまねといった NPO の関係者は活動に取り組んでいると考えられます。

積極層・関心層から無関心層へと対象を広げながら実利を考える

これまでの水源地域活性化は、積極層・関心層が熱心である一方、その他大勢の人々が巻き込まれないために、やがて活動が行き詰まることが多く見られました。水資源は誰もが関わる問題であり、より広く消極層や無関心層をも巻き込むことが重要です。また、これまで様々な流域において上下流交流や流域連携の活動が取り組まれてきましたが、非営利のままでは活動を発展させることが困難となり、やがて停滞・衰退してしまいます。

このような壁を越えていくために、例えば、ひろしまねは、江の川流域の食文化について我聞塾の場を通じて学びました。そして、HAKKL を縁として江の川流域と広島の中に「食」をテーマとした経済的な活動を形成し始めました。このようにイベントなど文化的取り組みによって一般的な住民の関心が喚起され、育まれた互いの信頼関係をもとに経済的な関係を誘発することによって継続性が担保されていきます。



流域一体化の目標～無関心層へのアプローチ

流域一体化による水源地域の活性化には、関心層を中心とした運動から、無関心層を巻き込む地域経営（マネジメント）への深化が必要です。この深化は、積極層・関心層の中にいる高いミッションを持った人材が、試行錯誤しながら一般層や無関心層、そして水源地域だけでなく流域全体に働きかける過程によって形成されます。

例えば、相模川流域の相模湖町の場合、下流地域の NPO からの働きかけに対して相模湖の住民も協働して、水源地域としての環境保全・創造に取り組む活動がありました。また、神奈川県や相模湖町などの行政が、住民に働きかけて相模湖の祭りや水源地域ならではの商品づくりを行ってきました。しかし、より積極的に水源地域を活性化していくには、相模湖町の住民が主体となった組織づくりが必要でした。このため、相模湖町の行政からの働きかけによって地域づくりや観光などに関わる住民達が集まりました。そして、毎月の議論と活動を重ねながら形成されていったのが、「水源地域いきいきネットワーク」という水源地域の活性化に関わる活動組織でした。

豊川流域の場合、NPO 法人穂の国森づくりの会が、水源地域の森づくりや下流地域の住民への意識啓発に取り組んでいます。すでに 10 年以上の活動実績を積み重ねています。この間に見えてきた課題は、穂の国森づくりの会の事業に参加する人々が、いわゆる積極層や関心層ばかりで、一般層や無関心層への働きかけが弱いということでした。このため、これまでは穂の国森づくりの会が主催する事業に参加してもらうことを中心に活動を行ってきましたが、新たに都市に暮らす若い女性たちの力（発想力・デザイン力・行動力）を得て、一般層や無関心層がいる場所や集まる場所に出かけて行って、森づくりの魅力や楽しさ、森が生み出す素敵な小物を販売するといった活動を加えていきました。

江の川流域の場合、NPO 法人ひろしまねが、前身の組織も含めて 20 年以上にもわたる流域の活性化に取り組んできました。ひろしまねの活動は、過疎化・高齢化していく地域の集落に対し、安心して暮らし続けられる仕組みづくりをテーマとしています。このため、持続可能な地域づくりに問題意識を持った人々のネットワークを形成しながら、これらの人々が一般の方々が暮らす各集落の地域経営を率いていく構造の地域づくりを推進しています。

3) 流域一体化の経済的側面と文化的側面

流域一体化には、大きく経済的側面（実利）と文化的側面（非実利）があります。経済的な側面は、金銭に置き換えやすい関係づくりです。例えば、水資源を介在とした水源地域と下流地域との関係をはじめとして、森林資源を建築材や家具小物類などとして利用したり、農産物を消費したりする関係です。

一方、文化的な側面は、「信頼」の関係づくりです。水も森も農産物も人と人との信頼関係によって、安全・安心なものとして消費することができます。これからの流域の関係性は、水資源や森林資源の経済的側面だけにとらわれず、相互が欠かすことのできない存在として尊重される関係づくりを構築していくことが必要です。新しい概念に「ソーシャル・キャピタル（社会関係資本・人間関係資本）」という言葉があります。これは、人々の協調行動が活発化することにより社会の効率性を高めることができるという考え方で、社会の信頼関係・規範・ネットワークといった社会組織の重要性を説く概念です。

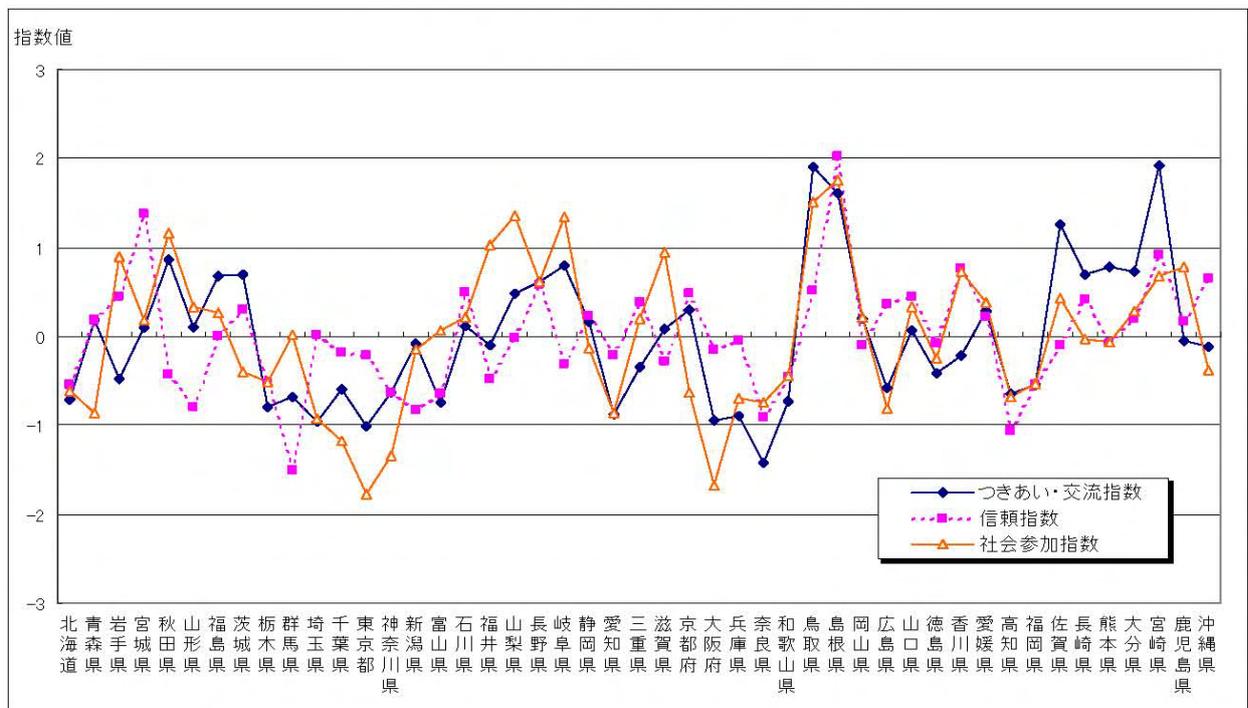


図 都道府県別の「つきあい・交流」「信頼」「社会参加」の指数化

平成 14 年度 内閣府委託調査

ソーシャル・キャピタル：豊かな人間関係と市民活動の好循環を求めて

例えば、地縁活動が盛んな地域では相対的に出生率が高いとか、犯罪率が低いといったデータがあります。近年、ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）が着目されるようになった背景は、地域社会における子どもの教育や、近隣の治安の向上、地域経済の発展、地域住民の健康状態の向上などにおいて、人間関係が良好であるほど好ましい効果をもたらされるのではないかと考えられるようになったからです。このソーシャル・キャピタル（社会関係資本）は、日本全体で見ると地方の都道府県が、より強い傾向があります。新しい資本概念が、今後の地域活性化を考える上で重要な資本戦略になると考えられます。

例えば、相模川流域の場合、「水源地域いきいきネットワーク」は組織の設立直後に、廃食油循環プロジェクトを構想し、実現化に向けて周辺に働きかけを行いました。この時点では組織に対する認知度が低く、新しい試みに対する理解が得られなかったことからプロジェクトを断念せざるを得ませんでした。これは、逆の意味で地域内においてもソーシャル・キャピタルの蓄積が弱かったことによって生じた事例かもしれません。

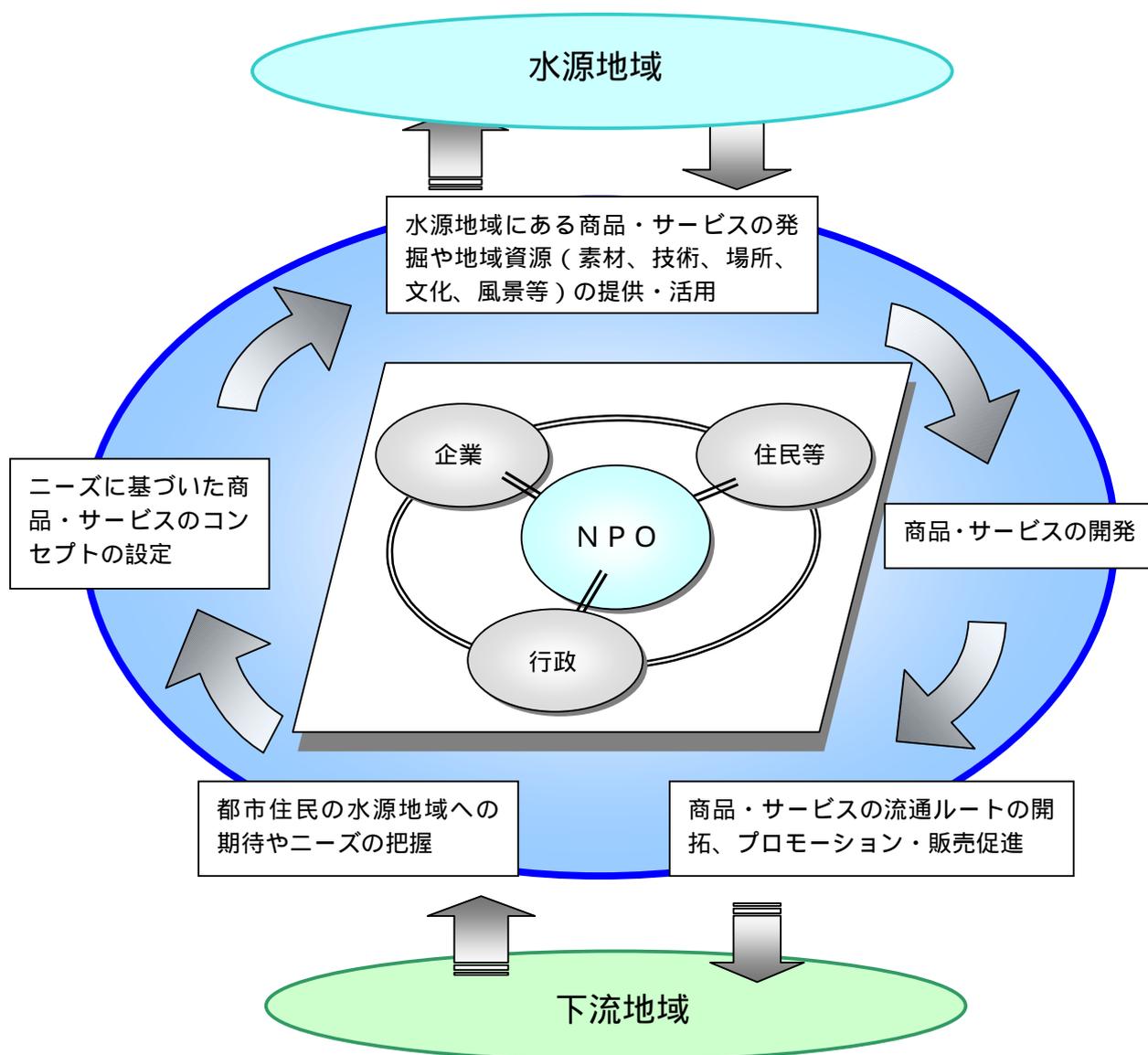
一方、豊川流域の場合、穂の国森づくりの会では、毎年、豊橋周辺の小学校への訪問授業を行っています。この取り組みは、毎年、訪問する学校数が増大しています。なぜなら、数年で異動する教員が、新たな赴任先でも穂の国森づくりの会の訪問授業を取り入れるようになるからです。赴任前の小学校でも引き続き訪問授業を行っているので、年々、訪問先の小学校が増えてきます。今後、期待される効果としては、訪問授業で習った子どもたちが、やがて大学生や社会人になったときに、穂の国森づくりの会の活動に参加したり関わったりするようになってくれることです。

江の川流域の場合、ひろしまねが取り組んでいる「もう一つの役場」を推進していく上で、ソーシャル・キャピタルは重要な考え方です。過疎化と高齢化の進展が他県よりも深刻な状況の中で、行政職員ではなくNPOなどが「もう一つの役場」の運営を担っていくには、地域の人々からの強い信頼が必要だからです。

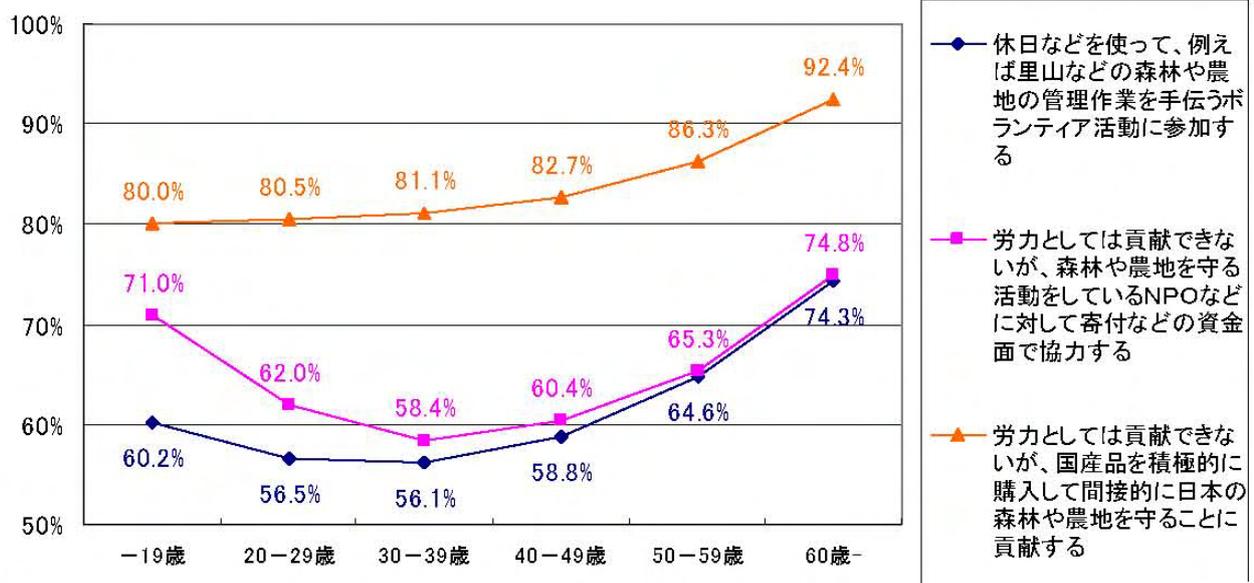
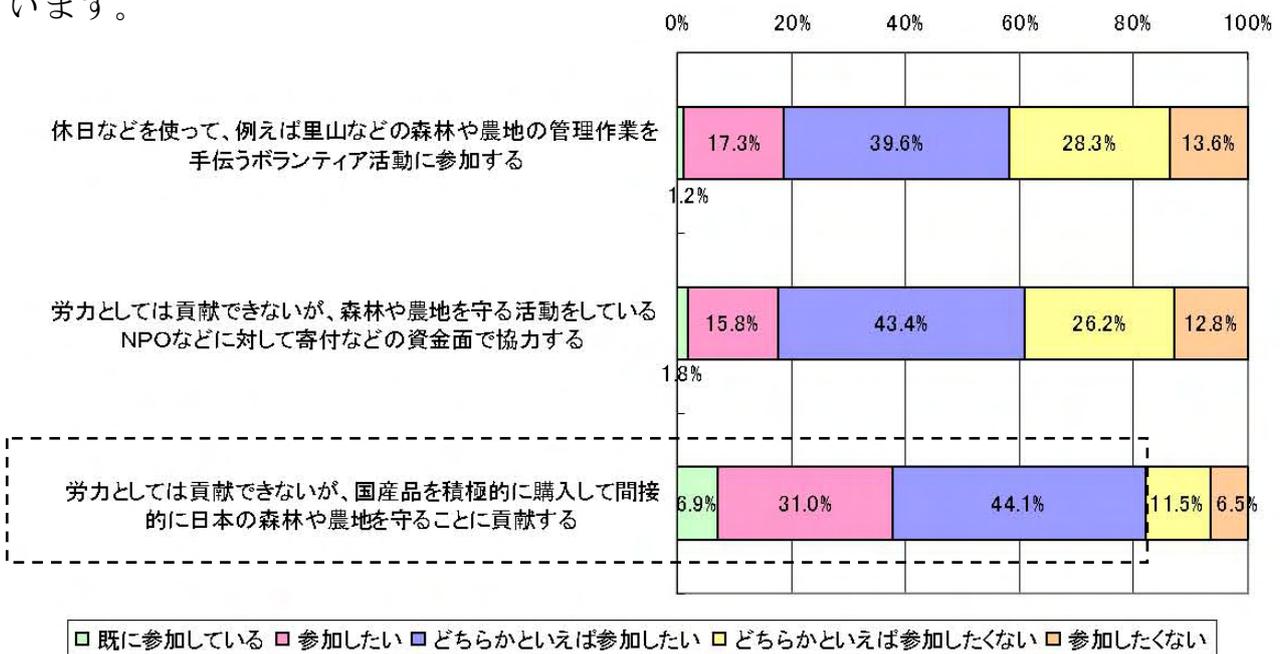
このようなソーシャル・キャピタル（社会関係資本・人間関係資本）は、経済的側面よりも文化的な側面の関係づくりを大切にしなければ育みにくいものと考えられます。

運動にとどまらず、仕組みづくりを行う

これまで、上下流交流や流域連携の取り組みは、水源地域を何とかしたいと考える積極層や関心層が中心となって運動を展開してきました。しかし、運動的な活動方法では、消極層や無関心層を継続的に巻き込むに至らないことが多々あります。このため、仮に水資源に対しての関心が低いままでも、結果的に水源地域の保全・活性化に参与してしまう仕組みが必要です。例えば、水道料金の一部に水源地域の保全・活性化に活かす費用を付加したり、地産地消のように水源地域の特産品を下流地域で積極的に購入する仕組みを整えたりしていくことです。このような仕組みづくりを意識的に構築していくことが、持続的な水源地域の活性化には必要だと考えられます。



国土交通省が行った「2030年の国土と生活ビジョンに関するアンケート」(平成18年5月)では、今後、地方の人口減少に伴って荒廃が懸念されている里山や農地の保全について、国土管理への参加意識を質問しています。これによると、「労力の貢献はできないが、国産品を積極的に購入して間接的に貢献する」という回答が、「既に参加している」ものから「どちらかといえば参加したい」までを含めると、82%を占めています。このような一般の人々の意識に対して、実際に商品・サービスを提供することが水源地域側の努力として必要となっています。



注1: 60-69歳と70歳以上は、回答数が少ないため、両者を統合した。

注2: 「参加」とは、「既に参加している」、「参加したい」、「どちらかといえば参加したい」の合計である。

第3章 流域一体化へのステップ

1) はじめの一步 ～きっかけづくり

水源地域の多くで過疎化と高齢化が進み、水源地域だけで持続的な活性化は困難となっています。このため、良質な水資源を安定的に確保していくためには下流地域の参加が不可欠です。具体的な参加は、上下流交流や流域連携などから始めていきます。

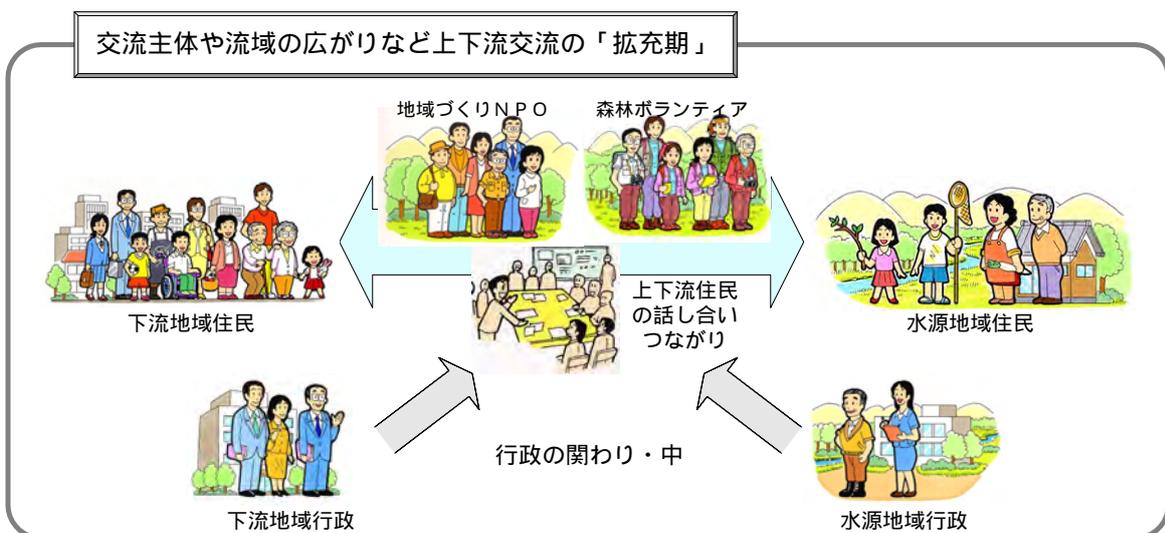
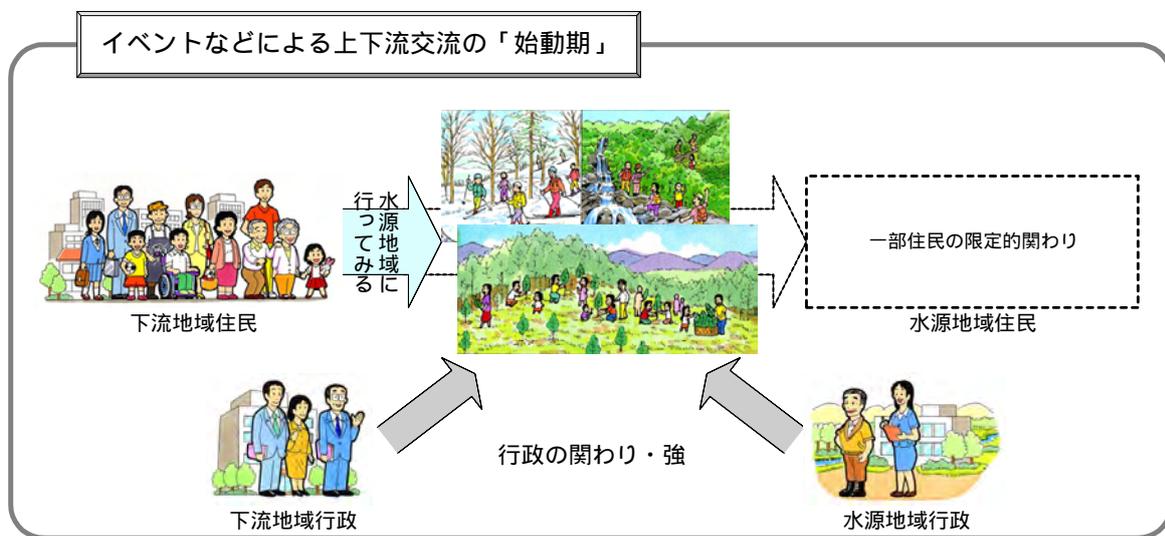
上下流交流からはじまる

これまで、ほとんど上下流の交流のなかったところでは、はじめの一步として、水源地域と下流地域の住民がふれあう場づくりが必要です。上下流交流のきっかけづくりでは、特に行政の役割が大切です。水源地域の住民の立場で考えると、都市から見知らぬ人々が突然来ても、敬遠してしまうからです。最初の導入として一般的に行われているのは、植林活動が多いようです。そして、この機会に水源地域に訪れた下流地域の住民が、水源地域のお祭りに参加したり、交流会を行ったりすることにより、お互いを知り、絆を深めていく機会としていきます。

流域連携への発展

社会全体が「環境」に対する意識を高めつつある中で、特に森づくりに対して関心の高い人々（いわゆる森林ボランティア）は、組織的に森づくりに参画するようになりました。また、地域づくりに対して関心の高い人々は、行政だ

けでは対応が困難な地域の公益的サービスを組織的に実施するようになりました。そして、このような人々を介在にして、水源地域と下流地域の住民が関わる機会が形成されつつあります。上下流交流の時よりも踏み込んで、お互いの地域づくりを進めていく上での課題を、一緒になって解決していくための話し合いや具体的な取り組みが為されるようになります。このような流域連携が始まると、それまで上下流のつなぎ役であった行政の役割は徐々に薄まります。これは、行政が手を引くという意味ではなく、住民達の主体的な活動を支援する役割に転じていくこととなります。



例えば、相模川流域の場合、例年、相模湖で「相模湖やまなみ祭」というイベントが開催されています。上下流交流による水源地域活性化を目指す「水源地域いきいきネットワーク」は、自分たちの活動を知ってもらうために、イベントに参加して、来場者に相模湖やまなみ祭に関するアンケートを行ったり、自分たちの活動を紹介したりしました。また、相模川流域全体でみると、「桂川・相模川流域協議会」が設置されており、市民や行政により流域連携が図られています。

豊川流域の場合、穂の国森づくりの会は、豊橋を中心とした下流都市部の小学生に環境学習の機会を提供したり、実際に森に出かけていく環境学習の機会を提供したりしています。また、国土交通省中部地方整備局や愛知県により、平成13年11月に「豊川流域圏一体化の取り組み」と題して、豊川流域の課題を解決し、より良い地域づくりを進めるための考え方を提示しています。そして、この考え方を推進するため、地元の行政機関や非営利組織などが、啓発イベントや上下流の交流イベントなどを毎年実施しています。

江の川流域の場合、流域を構成する市町村や国土交通省中国地方整備局三次河川国道事務所により「江の川文化圏会議」を構成し、平成3年より毎年、「江の川サミット」を開催しています。民間でも、流域で地域づくりを行ってきた地域のリーダーたちがネットワークして、昭和61年から平成16年まで「江の川流域会議」を構成し、地域情報の発掘活動や交流イベントの実施などに取り組んできました。

流域一体化により水源地域活性化を促進

これまで人口減少や高齢化は、水源地域や中山間地域の問題として、都市住民は必ずしも身近な問題とは捉えていなかった部分もあったと思います。しかし、平成18年から日本の総人口が減少局面に移りました。また、社会経済構造の変化から都市の中心市街地でも空洞化が生じ、中心市街地活性化の取り組みが全国各地で試みられています。このようなことから、全国のあらゆる地域において地域活性化が身近な課題となっています。一方、インターネットや携帯電話の普及による「情報」にかかるコストの低減は、これまでのコミュニケーションに大きな変化をもたらしました。いまから5年前であれば、水源地域の

高齢者が携帯電話を持っていることは、まだ珍しいことから、携帯電話や携帯メールの使い方を普及させることが一つの活性化の方法でした。しかし、今日では、このような仕組みを使いこなして地域活性化をもたらす事例も増えています。典型的な取り組みは、徳島県上勝町の「彩」産業です。山にある木々の葉を、都会の料亭で料理の彩りとして出荷したところ、大きな反響があり、今は上勝町の高齢者も今まででは考えられなかったような収入を得ているという事例です。ここでは、高齢者たちが当たり前のように携帯電話やインターネットを活用して、都会からの注文を処理しています。

社会経済状況の変化には、人口減少や高齢化、経済活動のグローバル化などが象徴的な話題として出されます。一方で、消費の側面では物が売れないという状況があります。このような中であっても、着実に活性化している地域では、自分たちの地域から提供できる資源が、消費者に対して、どのようにすれば受け入れてもらえるかを探求し続けています。

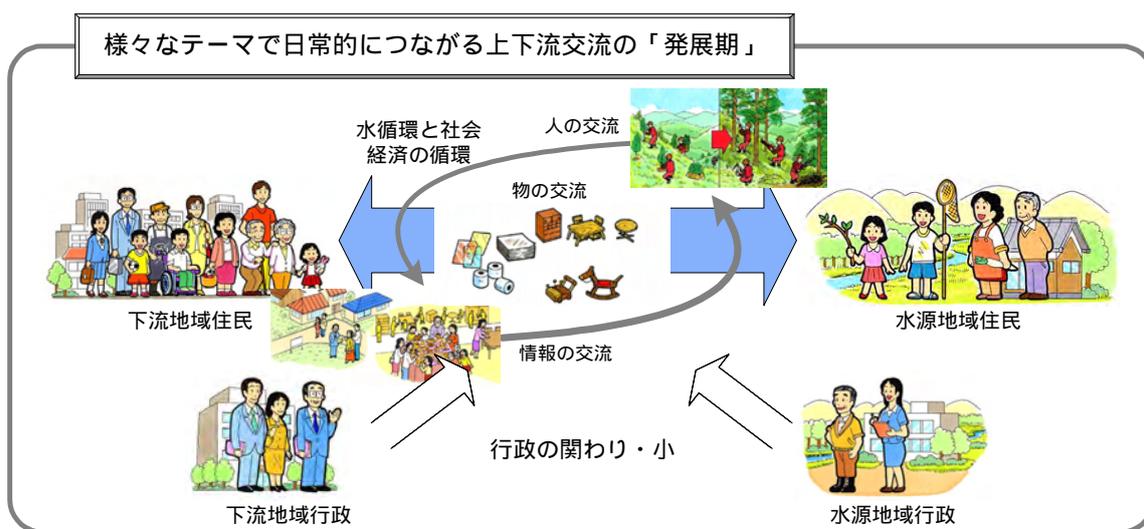
自分たちの姿勢を消費者に伝える努力が必要

自分たちの水源地域が活性化したいと考えているように、隣接している流域の水源地域でも同じように活性化したいと考えています。社会全体に交流や連携の取り組みが盛んとなる中で、あえて自分たちを選んでもらうためには、同じ流域だからという理屈だけでは通りません。まして、インターネットの普及は、身近に情報があふれる社会を創りました。あふれた情報の中から消費者が自分たちの地域を選択してもらうためには、水源地域側の姿勢として、自分たちが提供できるより良い商品やサービスを、わかりやすく伝える努力は非常に大切です。

次に、自分たちが提供できる商品やサービスをどのように伝えていくべきかが課題となります。例えば、江の川流域でイタリア料理店を介在として水源地域が消費者に提供したのは、「安全・安心な有機野菜」ではなく、「美味しさ」と「江の川の野菜」です。いまは安全・安心であることは当然のことです。これをアピールしても評価は必ずしも高くなりません。いま必要なことは、安全・安心である上に美味しいこと、そして「江の川」であることが重要です。ここに「地域ブランド」が形成されていく意義や由縁があります。消費者は、「江の

川」と聞いた瞬間に、これまでに見聞きしてきた情報から江の川という地域をイメージします。仮に水源地域が産業廃棄物などの汚染問題が頻発している地域であれば、消費者は目の前にある野菜が有機野菜であっても、それを選択せず、隣にある別の地域の有機野菜を選択します。

水源地域や流域において地域ブランドを考えていくことは、自分の商品やサービスさえよければ売れるというものではありません。個々の安全・安心だけではなく水源地域の安全・安心が自分たちの商品の価値であり、水源地域に連想させるイメージ、すなわち水源地域の文化が自分たちの商品の価値として受け止められるのです。このような観点から、個々人の努力だけでなく流域社会全体を価値創造していくという意志を持って、地域社会をデザインし、同じ志を持った人々のネットワークを形成していくことが重要になりつつあります。

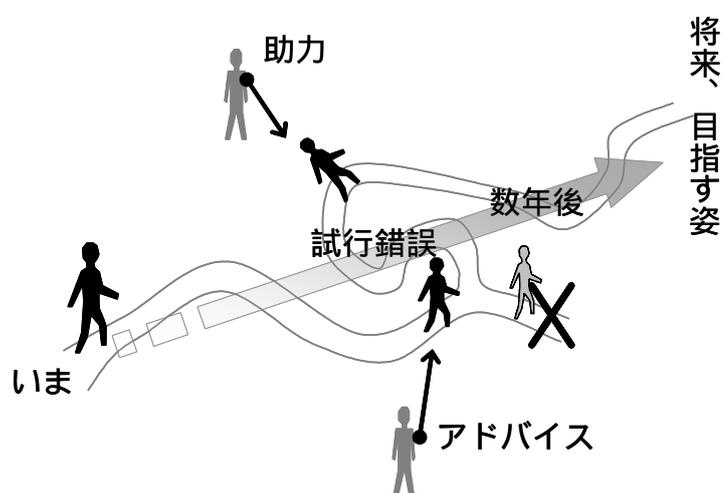


2) 現場実践を通じて「学習する組織」を育む

本調査の情報収集の主な対象となった「水源地域いきいきネットワーク」「NPO法人穂の国森づくりの会」「NPO法人ひろしまね」は、活動期間の長さこそ異なりますが、共通点として、現場での活動を通じて組織そのものが学習し、徐々に深化していく点があげられます。言い換えれば、まず、はじめの一步を踏み出すことが大事です。

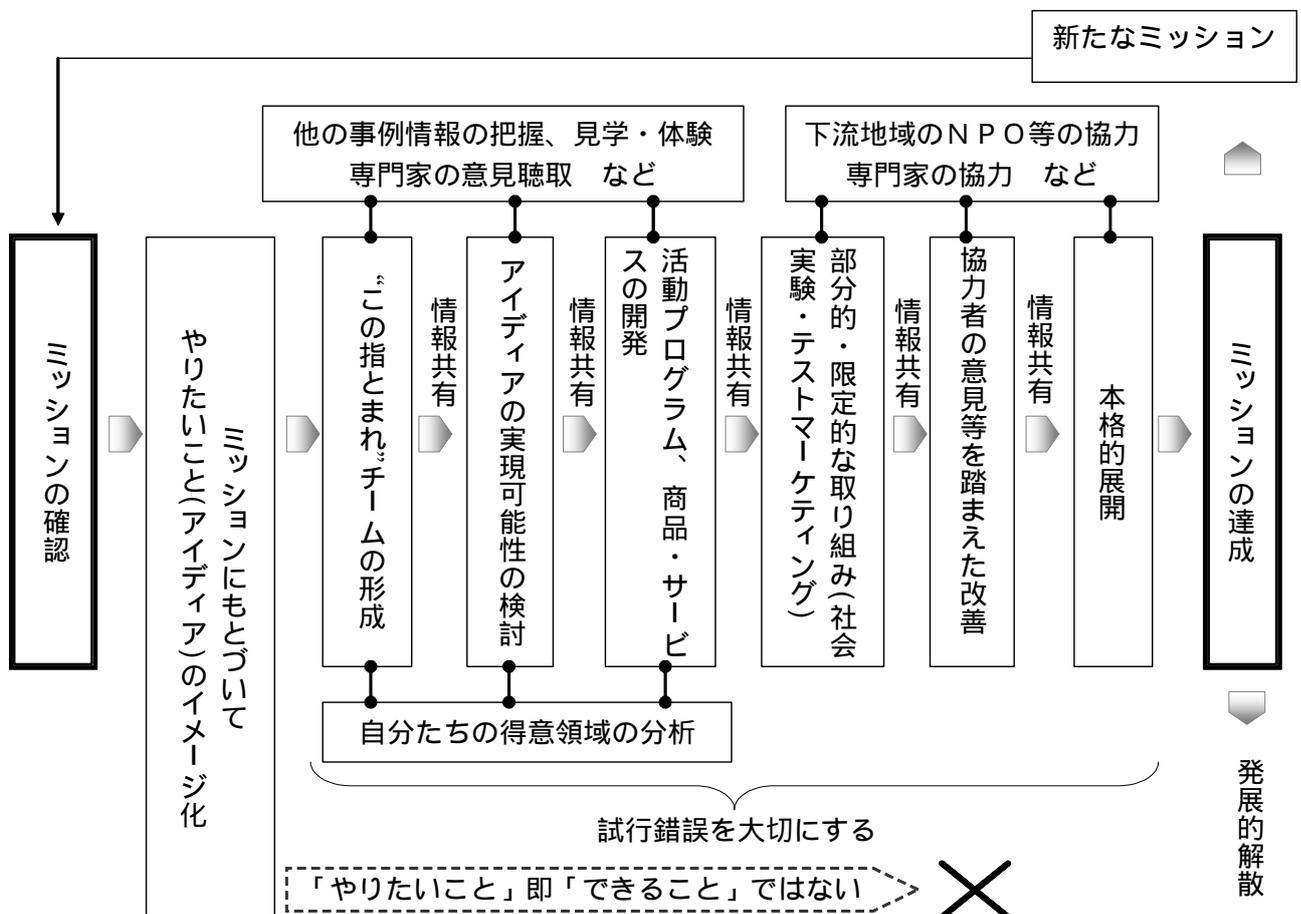
特に長期間活動を行ってきたひろしまねは、昭和61年に前身の江の川流域会議が発足した当時から比べると、活動の経験値も人材のネットワークも大きく深化しています。20年の間には、様々なイベントに取り組んだり、その時代毎の技術を積極的に取り入れたりして、例えばパソコン通信によって流域内の情報交流を促進しようとするなど、常に先進的な取り組みを心がけてきました。一つ一つを細かく見れば成功や失敗などがあったと思います。しかし、発足から今日まで、基本的に流域住民の自律的・自立的な地域づくりを目指してきたことは変わっていません。この点に関しては、ひろしまねと穂の国森づくりの会に共通した点は、人材育成事業に取り組んでいることです。人を育てることは、教える側・育てる側自身がさらに学習し育っていく必要があります。当然、自分たちだけでは学びに限界が生じますから、積極的に外部の人々と交流し、智恵や経験を吸収しようと努力します。実際に、ひろしまねのスタッフたちは、「我聞塾」という自らが学ぶ場を毎月開催しています。

他の流域の先進的な団体も含め、徐々に活動が深化している団体に見られる傾向として、活動の中に人材育成事業を意識的に取り組んでいる団体が長続きし、活動の発展性を持つ団体であるとも考えられます。



小さな試行錯誤の積み重ね

試行錯誤して学習していく過程を、段階的に表現すると、以下のような流れが考えられます。小さな試行錯誤の積み重ねの中で大切なことは、はじめに何のために取り組むのかというミッション（願い）の確認を行うこと、活動を終えたときに、最初に立てたミッションに対してどれだけ達成できたかを振り返ることは欠かせないプロセスです。それをはっきりさせないと、活動することが目的となり、単純に人が集まったとか、売上げが上がったということで一喜一憂する傾向があります。しかし、流域で一体となって水源地域を活性化することが大きなミッションとして掲げられているならば、人が集まることよりも、集まった人がどのような経験を得て帰ることができたかということが大切な視点となります。また売上げが上がることはもちろん大切ですが、同時になぜ売上げが上がったのかということ、きちんと消費者の声を聞くことは、もっと大切です。



第4章 流域一体化の実務

～戦略づくり

1) 流域一体化の戦略づくり

将来へのビジョンと戦略が着実な深化をもたらす

今回調査を行った流域を見ると、長年の経過の中で上下流交流から流域連携となり、やがて流域一体となって水源地域を活性化していく取り組みへと進化・深化していくことが窺えます。この過程においては、活動が持続的なものとなるように各種（人間関係・人材・情報・場・資金など）の資本の充実を図ることが必要です。

例えば、豊川流域の穂の国森づくりの会は、平成9年の「穂の国森づくりプラン」を策定以降、様々な事業を実施し、平成17年夏の「穂の国森林祭」によりプランの概ねの目標を達成しつつあります。この間の成果としては、例えば、啓発事業を通じて多くの森林ボランティアが育てられたこと（人材）、穂の国森づくりの会が森づくりの情報を集約していることが豊川流域の行政機関に認知されてきたこと（情報）、環境認証材の制度を創設することで特定の森林の価値を創造し始めたこと（場）、流域全体で水道料金から1円／トンを集めて水源地域の維持保全に活かす構想を流域の行政に働きかけ、結果として「水源林保全流域協働事業」が創設されたこと（資金）などを挙げられます。また、穂の国森林祭の議論を踏まえ、流域の一体化による「流域循環型社会」の構築のため、これまで育まれた資本をマネジメントすべく「東三河流域フォーラム」が設立

されるまでに至っています。

また、江の川流域で活動する NPO 法人ひろしまねは、前身の組織である「江の川流域会議（昭和 61 年発足）」を含めると、20 年間の活動実績を持ちます。豊川流域と同様、この間の成果は様々なものがあります。例えば、住民主体の江の川流域会議と行政主体の江の川文化圏会議とが、長年にわたり相互に切磋琢磨しながら活動を持続してきたこと（人材）、江の川の地域資源情報をデータベース化してきたこと（情報）、さらに江の川文化圏会議の下に「流域住民連絡会」という NPO や民間の人々が流域の活性化を考え情報交換する場が生まれたことなどを挙げられます。加えて、平成 17 年度には、ひろしまねと HAKKL が連携して、地域の農家・食材と広島イタリア組とのマッチングを行うことにより、水源地域の商品サービスを経済的な循環するきっかけを創出することができました。

これらの事例から見られることとして、流域の一体化によって水源地域の活性化を図るために、流域の問題意識を持った人々が、地域の課題解決のための中長期的なビジョン（将来像）を描き、この達成のために、随時、人材の育成、情報の交換・蓄積、活動の場づくり、資金の確保などを進めてきていることが挙げられます。また、中長期的なビジョンも社会状況の変化に合わせて徐々に見直しが必要となりますが、穂の国森づくりの会もひろしまねも共通していることは、中心となって活動するキーパーソン（創発型のプロデューサー）が確保されていることにより、状況の変化に方向性を見失うことなく活動を継続してきたことが重要です。

流域一体化の戦略づくりの必要性

事例を踏まえると、今後、全国の流域において流域一体化により水源地域活性化を促進していくためには、まず、問題意識を持った流域の人々により、中長期的な戦略を描くことが重要だと考えられます。穂の国森づくりの会の「穂の国森づくりプラン」のように、活動当初に概ね 10 年程度の中長期的なプランを描き、その実現に向けて、人材・情報・場・資金をコーディネートしながら活動の継続と発展をさせてきた取り組みは、わかりやすい事例です。

流域一体となって水源地域活性化を促進していくためには、NPO や地元の企

業が主体的に活動する機会や仕組みが必要です。そして、この機会や仕組みを持続化させるためには、人材・情報・場・資金といった活動の資本が必要であるとともに、これらの資本を流域の持続可能な発展の観点からマネジメントしていくキーパーソン（創発型のプロデューサー）を育てながら確保していくことが必要です。

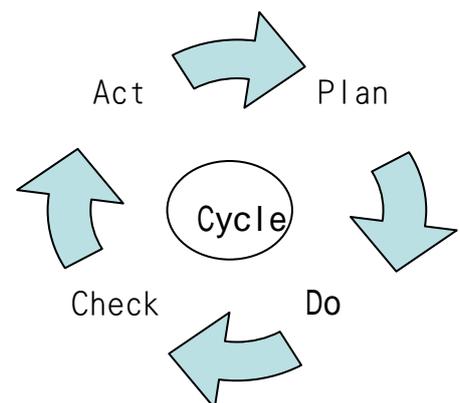
また、豊川流域や江の川流域で試みられているように、水源地域にある地域資源を魅力ある商品サービスとして開発し、流域で経済的な循環を構築する取り組みは、持続的な活動としていく上で非常に重要です。ただし、そこに至るまでには、商品サービスの開発のための試行錯誤や人材ネットワークを構築していくための資金が必要です。活動の資本の中で、特に資金の確保は、常に関係者が苦勞する点といえます。主な活動が森づくりや水源地域の暮らしの維持といった内容であることから、民間の力を発揮しながら地域社会の課題を解決するために必要な資金を、どのように確保するかという点について、それぞれの流域の状況に合わせた資金形成の議論が必要となります。近年、豊川流域のような水道料金から1円／トン積み立てる基金や森林環境税といった仕組みが全国各地で取り組まれています。また、自治体によるNPO活動支援基金や企業の社会的責任（いわゆるCSR）などで、社会的に意義のある民間活動に積極的に投資する動きが芽生えつつあります。流域一体化による水源地域の活性化を図ろうとする組織においては、今後、このような資金を積極的に活用していくことが重要です。

流域一体化の戦略づくりについて、立ち上げ当初は地元だけで進めることが難しい部分もあります。国土交通省水源地域対策課では、「水源地域対策アドバイザー」の派遣事業や水源地域活性化調査などの実施により、水源地域の活性化や流域連携など取り組みを支援しています。このような外部の専門家などからの助力を得ていくことも必要です。

戦略を組み立てる

流域一体化による水源地域活性化の戦略の組み立て方について、その基本構造をご紹介します。

一つは、「PDCAサイクル(Plan-Do-Check-Act



cycle)」です。企業の生産管理・品質管理や行政の各種計画策定などに関わった方であれば、聞いたことがあるかも知れません。1950年代、品質管理の父といわれるデミング博士が提案したP D C Aサイクルは、計画管理を進めるためのマネジメントの考え方の一つです。

Plan（計画）：これまでの実績や今後の目標から計画を策定

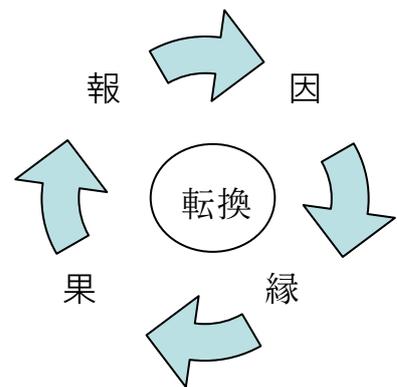
Do（実施・実行）：計画に沿って実行

Check（点検・評価）：実行内容が計画に沿っているかどうかを確認

Act（処置・改善）：実行内容が計画に沿っていない場合、計画の見直しや実行の手段の改善

順に一周（サイクル）したら、Act を次のP D C Aサイクルにつなげ、らせんを描くように活動内容を向上させて継続的な改善を図ります。

もう一つ東洋にも興味深い考え方として、「因縁果報」があります。ことわざで、「因果は巡る」とか「果報は寝て待て」といった表現を使うことがあります。これは、すべてのものごとには「直接的原因（因）」が「間接的原因・条件（縁）」を得て生起し、様々な結果（果）がもたらさせるという考え方です。結果が出れば、そこを起点に影響（報）を及ぼします。そして、また新たな因果が始まります。いわば「因縁果報サイクル」です。



因（原因） + 縁（条件） = 果（結果） → 報（影響）

これまでに3つの流域で取り組まれた活性化の取り組みを紹介してきました。これらの取り組みをP D C Aや因縁果報から、以下のように捉えることができます。すなわち、10年から20年にわたる穂の国森づくりの会やひろしまねの取り組みも、ここ1年ほどの水源地域いきいきネットワークの取り組みも、将来へのビジョン（願い）を持った「私」がまわりの人々の助力（縁）を得て、行動（P D C A）した結果（果）、地域が少しずつ変わっていく（報）という現実が見えてくるのです。次に、このような戦略づくりを本調査の経験から、より系統的に整理した手法を紹介します。

2) バランス・スコアカードの考え方の導入

戦略づくりのツール開発

実際に自分たちの水源地域（流域）で戦略づくりをしたいと考えても、どのように進めていけばよいかわからないかもしれません。そこで、これまでに調査を行ってきた流域の経験などをもとに、戦略づくりの考え方と進め方の一つの方法を紹介します。特に、流域一体化による水源地域の活性化では、事業者だけの経営戦略づくりとは異なり、NPO や行政なども関与します。そこで、このような非営利活動の主体が活かせる戦略づくりの方法として、「バランス・スコアカード（B S C）」があります。

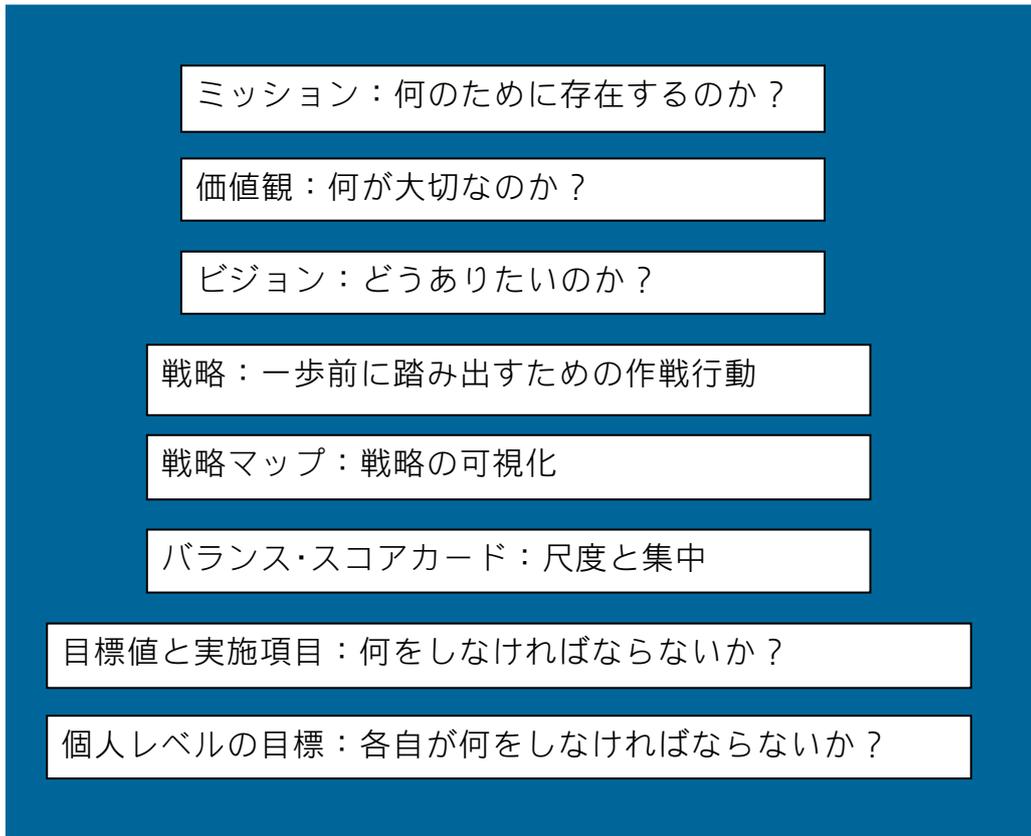
ここでは、バランス・スコアカード（B S C）の考え方の紹介を行った後、実践のための戦略づくりのステップを紹介します。最後に、具体的に記入するフォーマットを例示しますので、各現場の事情に合わせて内容を工夫しながら活用して下さい。

バランス・スコアカード（B S C）とは

バランス・スコアカードとは、1992年にハーバード・ビジネススクールの研究者により提唱された、「包括的な業績評価システム」あるいは「因果連鎖を重視した戦略的マネジメントシステム」のことです。バランス・スコアカードの導入によって、経営をわかりやすい指標に置き換えて進捗を図ることにより、経営者と現場スタッフとの経営（事業運営）に対する認識ギャップを埋め、戦略の着実な実行や経営改善、そして、顧客満足度向上や現場スタッフのやる気へつながる有効な手段です。

水源地域の活性化に導入する場合も、キーパーソン（創発型のプロデューサー）が、まわりの人々と共通のビジョンを描き、中長期的な達成状況を確認するための指標を掲げることにより、活動の停滞やマンネリ化を阻止することに繋がっていきます。

バランス・スコアカードのステップ



『戦略マップ』 R.S. キャプラン
D.P. ノートン 一部改変

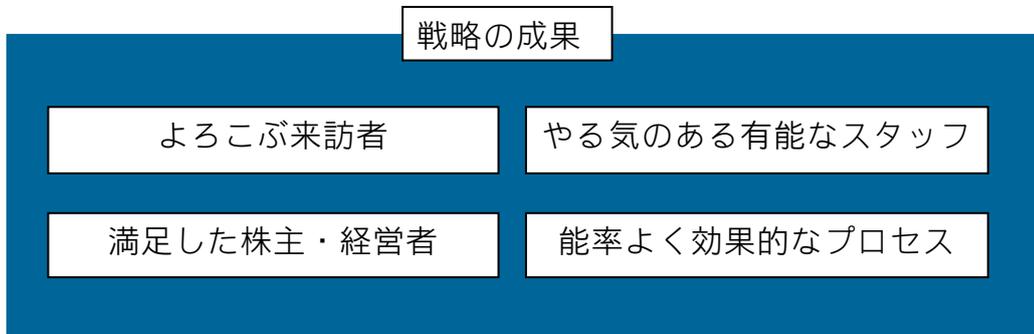


図 バランス・スコアカードの基本的構造

バランス・スコアカード（BSC）が開発された背景・経緯

バランス・スコアカードが登場する以前は、企業の業績は財務指標によって評価するしかありませんでした。しかし、財務指標の数値のみによる業績評価では、目先の財務指標には結びつかない組織全体のビジョン・戦略や中長期的

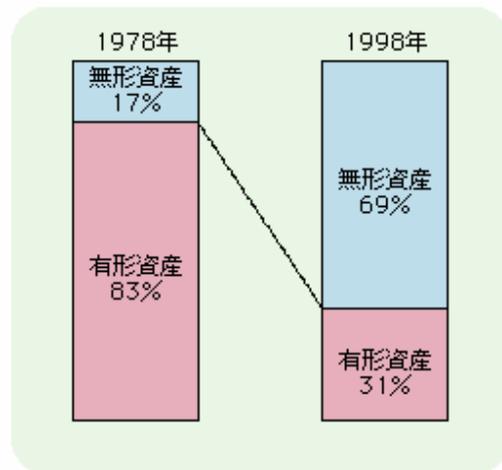
に結果を出すべき経営目標が軽視されるという問題点が指摘されるようになりました。

一方、時代の変化と共に、企業の市場価値総額に占める機械や設備といった有形資産以外の、企業が保有する特許やブランド、あるいは人材といった無形資産の割合が急速に高まってきました。そのため、無形資産を非財務指標として表し、企業経営に活かすことが重要となりました。

そこで、キャプランとノートンは、企業経営において財務指標だけでなく、非財務指標の重要性を指摘し、非財務の領域を経営戦略づくりのために構造化しました。そして様々な企業との共同研究を通じて、非財務領域を「顧客の視点」、「業務（内部）プロセスの視点」、「学習と成長の視点」に分類する考え方として表しました。これに従来からの「財務の視点」をあわせて「4つの視点」というフレームワークを考案しました。これが、バランス・スコアカードです。

さらには、「学習と成長の視点」→「業務（内部）プロセスの視点」→「顧客の視点」→「財務の視点」という因果関係を明示する構造化の取り組みによって、非財務領域から財務領域を連続したマネジメントとして示しました。このことにより、企業が持つ無形資産を非財務指標で捉え経営に活かす考え方は脚光を浴び、世界中の多くの企業で取り入れられるようになりました。

また、バランス・スコアカードは業績評価手法としてだけでなく、業務改革の手法としても有効とされています。バランス・スコアカードでは、4つの視点に基づいて、組織全体のビジョンと戦略を分解し、具体的な目標を設定します。さらに、「組織全体の目標を実現するために各部署が達成すべき目標」、「各部署の目標を実現するために個人が達成すべき目標」といった形で目標を落とし込んでいきますが、この段階でそれぞれの目標の因果関係を図式化した「戦略マップ」を作成します。この「戦略マップ」により、各部署や個人の業



(備考) 米国で株式を上場している金融機関以外の企業全体の市場価値総額（株式時価総額と長期借入（社債）との合計）から、機械や設備等の有形資産総額を差し引いた残りの部分を無形資産として計算している。

(出所) Blair, et al. (2000)。

「2004年版通商白書」より引用

務が組織全体のビジョンと戦略にどう位置付けられるかが可視化され、現場スタッフ一人ひとりに組織のビジョンと戦略を周知徹底できる利点があります。

バランス・スコアカード（B S C）の構造

バランス・スコアカードでは、財務の視点、顧客の視点だけでなく、内部プロセスの視点や学習と成長の視点から事業を捉え、戦略を構築することとしています。4つの視点の相互関係は、①短期的成果に着目した財務指標と将来的な企業価値を高めるための非財務指標、②財務や顧客といった外部尺度と内部プロセスや学習と成長といった内部尺度、③先行指標としてのプロセスと遅行指標（結果指標）としての成果、④定量的・客観的な指標と定性的・主観的な指標の関係性、⑤ステークホルダー間（株主、顧客、従業員）の関係性を持つことにより、財務のみでは短期的・表面的になりがちな経営を長期的・深化させる手法としています。バランス・スコアカードは、「現在・過去・未来」「財務と非財務」といった複数の視点を組み合わせて企業を将来の発展へ導くことのできるツールです。重要なことは、4つの視点がうまく噛み合っていて初めてひとつの成果が出るという考え方に立つことです。

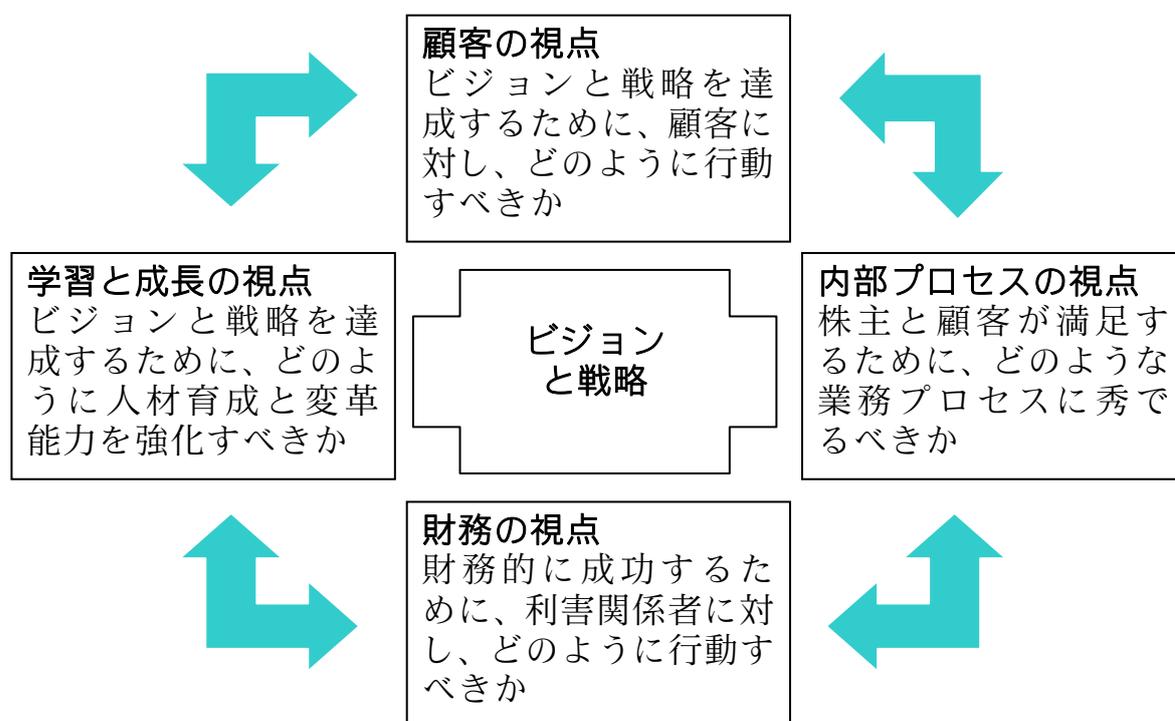


図 バランス・スコアカード（B S C）の基本フレーム

バランス・スコアカード（B S C）の取り組み方

バランス・スコアカードの基本的な取り組み方は、次のようにして進められます。

- (1) 経営における『ビジョンと戦略』を策定・明確化する
- (2) これを実現するために各種の視点を洗い出す
- (3) 戦略マップを作成し、4つの視点ごとに戦略目標を設定する
- (4) 各戦略目標に対し重要成功要因を洗い出す
- (5) 業績評価指標を設定する
- (6) ターゲット（数値目標）を設定する
- (7) アクシヨンプランを作成する

バランス・スコアカード（B S C）の特徴

バランス・スコアカードの特徴は、従来の財務データ中心の経営分析とは異なり、財務的な視点の他、顧客の視点や、内部ビジネスプロセスの視点、学習と成長の視点といった、非財務的指標を取り入れている点にあります。このように財務指標だけではなく、非財務的指標も原則として数値化していくことで、財務数値だけでは判断をしないところに、バランス・スコアカードの特徴があるといえます。また、その実践によって、以下のような効果があると言われています。

- (1) 企業戦略と業績目標のリンクが強化された
- (2) 業績評価指標の選択が、経営戦略に基づいて行われるようになった
- (3) 経営戦略に対する従業員の理解が深まった
- (4) 部門横断的な戦略の共有・理解が深まった
- (5) 従業員の末端までの戦略の理解・共有が推進された

バランス・スコアカードの流域一体化による水源地域活性化への適用

バランス・スコアカードは、当初は民間企業向けの手法でしたが、多くの企業で高い効果を挙げていることから、病院の経営、そして行政、さらには特定非営利活動法人（いわゆる NPO）でも有効な手法として注目されています。これらの組織の経営は、必ずしも財務指標を中心に測れないことが多いため、体

系化された非財務指標からの評価が実施できるバランス・スコアカードの有効性が認識されました。

バランス・スコアカードの流域マネジメントへの活用

バランス・スコアカードは、従来、単一の企業の中で複数の事業部門を持つ場合、企業全体の経営戦略と個々の事業部門の経営戦略を有機的に統合させるために取り組まれてきました。今回、流域を一つの組織体と見なしたとき、関係する NPO や事業者を構成要素と見ることにより、バランス・スコアカードの導入が可能ではないかと考えました。

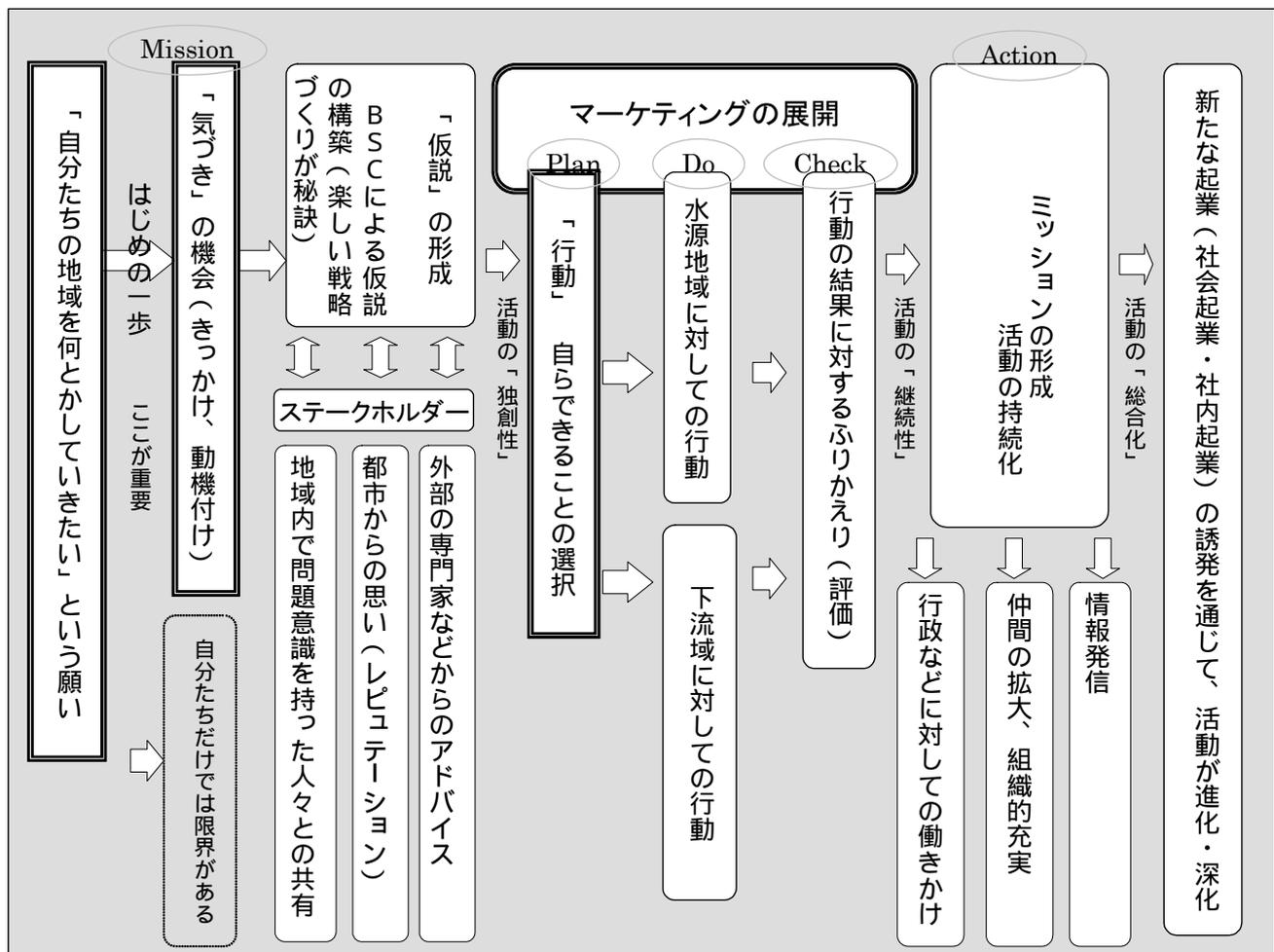


図 BSC と PDCA の視点による戦略づくりの構造

3) 戦略づくりマニュアル

バランス・スコアカードの考え方をを用いて、流域一体化による水源地域活性化の具体的な戦略づくりを行うには、下記のようなステップで進めます。

■ 戦略づくり10のステップ ■

- その1. 過去からの歩みをふりかえる
- その2. ビジョンの確認・構築により、ビジョンを共有する
- その3. ビジョン達成のための4つの方針を掲げる
- その4. 現状を分析する
- その5. 定性的なことを定量化する（来訪者アンケート）
- その6. 行動計画を作成する
- その7. 行動の主体・役割分担を明確化する
- その8. 進捗を管理する指標と数値目標を設定する
- その9. 戦略マップとして一覧化する
- その10. 一定期間ごとに戦略マップを更新する

その1 過去からの歩みをふりかえる

各自の問題意識から具体的な行動へと一歩前に踏み出すためには、これまでの活動をふりかえり、誰が何を行ってきたのか、それによって何が育まれてきたのかを確認する必要があります。

- いつ頃、何に取り組んできましたか？
 - これまでに、水源地域と下流地域との間では、いつ頃から、どのような上下流交流・流域連携が取り組まれてきましたか？
 - どのような団体が上下流交流・流域連携に関わってきましたか？
 - いま、その活動はどうなっていますか？
 - 誰と誰が、中心的に行ってきましたか？
 - その取り組みによって、何が成果として残っていますか？
 - その取り組みによって、何が課題となって残っていますか？
 - 成果や課題は、定性的なこと、定量的なこととして、どのように記録が残されていますか？
 - これまでの成果や課題は、いま、次への取り組みに活かされていますか？
-

これまでの活動をふりかえると同時に、水源地域や流域の社会的状況を情報整理することが必要になります。あなたの暮らしている流域では、水源地域でどのような問題が起きているか整理してみましょう。

■ 流域の地図はありますか？

自分たちの水源地域を確認しましょう。また、水源地域の恩恵を受けている下流地域・受益地域（ダムからの導水を受けている地域）を確認しましょう。

■ いまの水源地域の暮らしはどうなっていますか？

人口の推移や高齢化率、地域を支えている主な産業の実態などを確認しましょう。

このようなふりかえりを行いながら、下記のような表に整理していきます。

『〇〇流域のこれまでの水源地域活性化の取り組み』

いつ	何を行ってきたか (これまでの活動)	誰と誰が 取り組んだか	何が課題・成果として残ったか (定性・定量)
年度			

その2 ビジョンの確認・構築により、ビジョンを共有する

これまでも水源地域の活性化のために、例えば水源地域ビジョンなど様々な計画が策定され実行されてきたと思います。また、専門家による水源地域対策アドバイザー事業等も行われてきています。

このような取り組みを通じて整理された、自分たちの水源地域（流域）が目指す姿、つまりビジョンを確認します。

-
- これまでに策定してきた計画やアドバイザー事業などから、自分たちの水源地域（流域）のビジョンを抜き出してみます。
 - そこで描かれているビジョンと、自分たち自身が日常の活動を通じて感じている思いを照らし合わせ、必要に応じてビジョンを改定していきます。
 - ビジョンは、時代の変化に応じて徐々に進化していきます。いま、自分たち自身で次の一歩に向けたビジョンを考えることが必要です。

あなたの暮らしている流域で、まわりの人々と共に流域一体化による水源地域活性化の促進を図るには、どのように取り組めばよいかを考えましょう。

- 上下流交流や流域連携の中心となって活動しているキーパーソンや団体は把握されていますか？
- その人たちは、どのような願いを持って活動を進めていますか？

もし、共有化されたビジョンが設定されていない場合、その1の作業を踏まえて、今後、どのような水源地域としていくべきか、関係者で議論を深めていく必要があります。

その3 ビジョン達成のための4つの方針を掲げる

バランス・スコアカードの特徴は、ビジョンの達成のためには、4つの視点で事業活動をとらえ、戦略づくりを進める必要があるとしていることです。水源地域活性化では、以下の点から議論を進めてください。

■来訪者（顧客）の視点

水源地域を訪れる人々の立場に立ち、水源地域として何ができるかを考えます。

相模湖町の水源地域いきいきネットワークが行ったような来場者アンケートなどを通じて得られる意見は、いわゆる顧客満足度です。顧客満足度を高めるために、何をすべきかを考えることが重要です。

■学習と成長の視点

顧客満足度を高め、より魅力的な水源地域となるには、組織を構成する人材の育成が必要不可欠です。

一緒に取り組むべき仲間・人材を見極め、今後どのような力を育むべきか、そのためには何をすべきかを考えることが重要です。

■内部プロセスの視点

日々忙しい事業活動の中で、数年間、同じ事を繰り返していけば、中身がマンネリ化し、来訪者・顧客にとっての魅力は低下します。

これまでの歩みをふりかえることにより、来訪者・顧客の視点から、満足度を得られる手法であったのか、問題があればどのようにプロセスを改善していくかを考えることが重要です。

■財務（流域経営）の視点

財務（流域経営）の視点は、水源地域の戦略づくりが水源地域で事業を営む人々の財務に影響を及ぼすという観点から議論します。

いま取り組んでいる事業を含め、戦略づくりの中で流域が一体となって活動することが水源地域の活性化にどのようにつながっていくかを検討することが重要です。

その4 現状を分析する

上下流交流や流域連携を促進することは、流域に新しい人の流れを生み出すことにつながります。このような流れに対して、水源地域を活性化させようとする人々が持続的・自律的な活性化となるように、自分たちの持つ力について、あらためて現状を分析する必要があります。

■現状分析のためのK J法

現状を分析するには、KJ法が有効です。

KJ法は、まちづくりワークショップなどにも取り入れられることが増えています。KJ法とは、カードを用いて情報の管理・整理を行う手法で、机上でカードを並べ眺めることにより、底上げ的にまとめあげ、その過程で新しい発見や発想を生むとされています。KJ法は、発想や創造といった知的作業を、具体的な文字や絵・図として体系化する点が大きな特徴です。つまりKJ法は、混沌からシステムへとまとめあげる方法です。

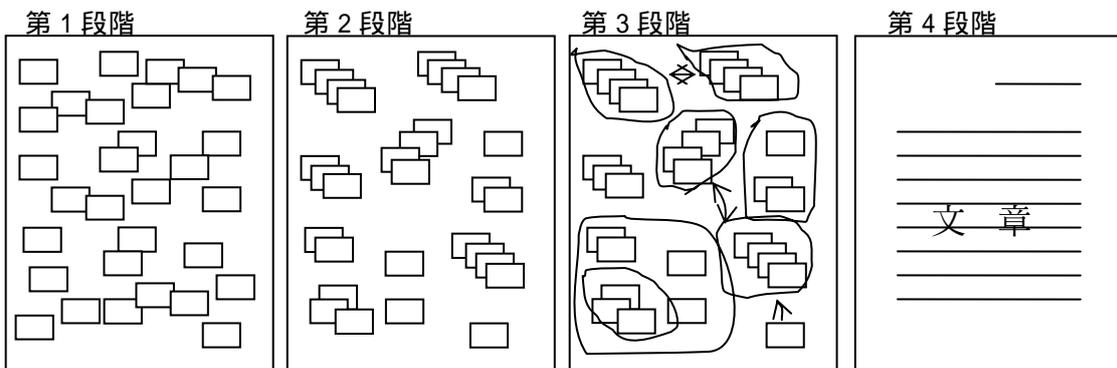
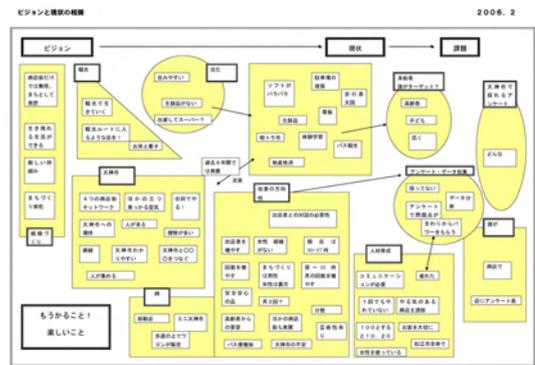
■K J法 統合化のための4段階

第1段階 各自の意見を付箋紙に一つずつ書く

第2段階 類似の付箋紙をグループにまとめる

第3段階 各グループの関係性をまとめる

第4段階 作業を通じて得られた知見をまとめる



KJ法の作業結果は、次ページの表に当てはめて整理してください。

- 自分たちの活動が水源地域の活性化において、どのような「強み」となっていますか？（→①の欄へ記入）
- いま、自分たちの活動の「弱み」は、何でしょうか？（→②の欄へ記入）
- いま、自分たちの活動にとって追い風・チャンスは何でしょうか？（→③の欄へ記入）
- 自分たちの活動を取り巻く逆風（脅威）は何でしょうか？（→④の欄へ記入）

過去からの将来への流れを大切にしながら現状をふりかえってみましょう。

〈SWOT分析とは、〉

主にマーケティング戦略や企業戦略立案で使われる分析のフレームワークで、組織の強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の4つの軸から評価する手法です。SWOT分析により、水源地域が持つ強みと弱みを確認し、強みはよりポテンシャルを発揮する取り組み、弱みは強化促進や代替方法の検討などにつなげていく手法です。

現状（SWOT分析）			将来への思い
	内部	外部	住民などのアンケートからの分析
強み	地域の強み	地域づくりの追い風（機会）	
弱み	地域の弱み	地域を取り巻く逆風（脅威）	

『〇〇流域の過去・現状・将来』の一覧化

過去からの 経緯・経過	現 状 (S W O T分析)		将来への想い (ビジョン)	
その1より これまでの活 動の振り返り 年表からの分 析	内部	外部	その2より 水源地域を活性 化させたいと行 動している人々 の想い、願い	
	① 自分たちの活 動の強み	③ 自分たちの活動 にとって追い風 (機会)		
	② 自分たちの活 動の弱み	④ 自分たちの活動 を取り巻く逆風 (脅威)		

その5 定性的なことを定量化する

これまでの取り組みや将来のビジョンを整理し、現状の分析を進めていくと、あらためて水源地域を訪れる人々(お客様)の意見や水源地域で事業を営む人々の意見などを把握する必要性を感じます。

- 来訪者は、この水源地域に、どのような魅力を感じているのでしょうか？
- 来訪者は、この水源地域に、どのような不便を感じているのでしょうか？
- 自分たちの水源地域を活性化させようとしている活動を、どれだけ知っていただけたのでしょうか？

このような疑問に対して、自分たち自身でアンケート表を作成し、配り、回収し、とりまとめてみる作業は、大変勉強になります。

来訪者アンケート (例示)

- Q 1. あなたのお住まい・性別・年代
- Q 2. どなたと来ましたか？
- Q 3. どのように来ましたか？
- Q 4. よくいらっしゃいますか？
- Q 5. この水源地域に訪れた理由は？
- Q 6. どのようにして知りましたか？
- Q 7. きょうの感想は？
- Q 8. よく利用する場所や施設は？
- Q 9. 買いたい商品・サービスは？
- Q 10. 不便を感じることは？

アンケートの結果は、(その3)の現状分析に反映させて、自分たちの活動の強み・弱みをさらに整理していくきっかけとします。

相模湖やまなみ祭アンケート (ご意見をお聞かせ下さい。)

今後の相模湖地域のイベントや地域づくりを進めるにあたり、皆様の感想や意見を参考にさせて頂きたいと思えます。“アンケート”にご協力下さい。

なお、このアンケートは、相模湖地域の任意団体『水源地域いきいきネットワーク』[※]が実施しているものです。アンケート結果は、『相模湖やまなみ祭』及び相模湖地域の地域づくりの参考資料として使用するものです。これ以外の目的で使用することはありません。

※『水源地域いきいきネットワーク』とは

本会は、相模川水源地域の自然環境や地域文化に誇りと愛着を持つ市民の集まりです。旧相模湖町で発足し、互いに知恵と力を出し合って、相模川の水資源や水を育む環境、豊かな水に支えられた暮らしや文化を流域一体となって守り、次世代に引き継いでいくことを目的として活動しております。

事務局連絡先：相模原市 相模湖町地域自治区事務所 地域振興課
TEL042-684-3211



『水源地域いきいきネットワーク』は、現在、参加メンバーを募集しています。興味がある方は、上記の事務局までご連絡下さい。



その6 行動計画（アクションプラン）を作成する

その1から、その5までの情報の整理を行うことにより、今後、水源地域の活性化のために何をしていくべきかを絞り込んでいくことができます。

実際の議論では、「自分には何が出来る」「あなたに何をしたい」といった議論を深めることにより、行動計画の内容が「他人事」「人任せ」にならないようにします。

■ 行動の主体を明確化する

実際にやる気を持って行動できる人が誰なのかを明確化させます。地域づくりのリーダーやNPO事務局などを中心に、お互いの力を活かしあって活性化しようとする人々を絞り込みます。

■ 戦略目標を立てる

行動できる人を絞り込むと、その人々の実情に併せて、半年や1年という期間の間に、どの程度の取り組みを行うべきかが見えてきます。

その期間で、ビジョンを達成するために何を目指すのかを整理します。

■ 行動計画を考える

実際の活動を整理します。ここが、10のステップの中ではもっとも楽しいところです。関係する人達と共に、何を取り組めるのか、何に取り組めば元気が出るのかを議論していきます。

■ 目標時期を設定する

行動計画のアイデアがふくらんでくると、半年や1年の期間で、何を始めに行うべきか優先順位が決められます。その優先順位と同時に、いつまでに達成するのかを整理していきます。

その1から、その7までの議論の結果を、次表に埋め込んでいきます。

『〇〇流域の戦略』

問題意識（願い）	その1より これまでの経過を踏まえ、水源地域の活性化を図る上での課題（問題意識）を記入
ビジョン	その2より 水源地域活性化のビジョンを記入
ビジョン達成のための4つの方針	その3より 各視点からの留意点を記入 ○来訪者の視点 ○活動内容の視点 ○活動体制の視点 ○流域経営の視点
行動の主体	ビジョン達成に立ち向かう主体を記入
戦略目標	ビジョン達成の方向性を記入
行動計画	ビジョンに向けた、具体的行動のための活動内容を記入
目標時期	いつまでに、どこまで到達するか、行動の期限を記入
指標・目標数値	その8より 取り組みの進捗を管理する指標を設定し記入 指標の具体的数値目標を記入

その7 行動の主体・役割分担を明確化する

人材情報の収集

水源地域の活性化には、様々な力を持った人々の参画が必要です。このため、地域の人材情報の収集も重要な取り組みです。地域づくりの人材には、以下のようなタイプがあるとされています。

地域づくりの人材の特性タイプ（例示）

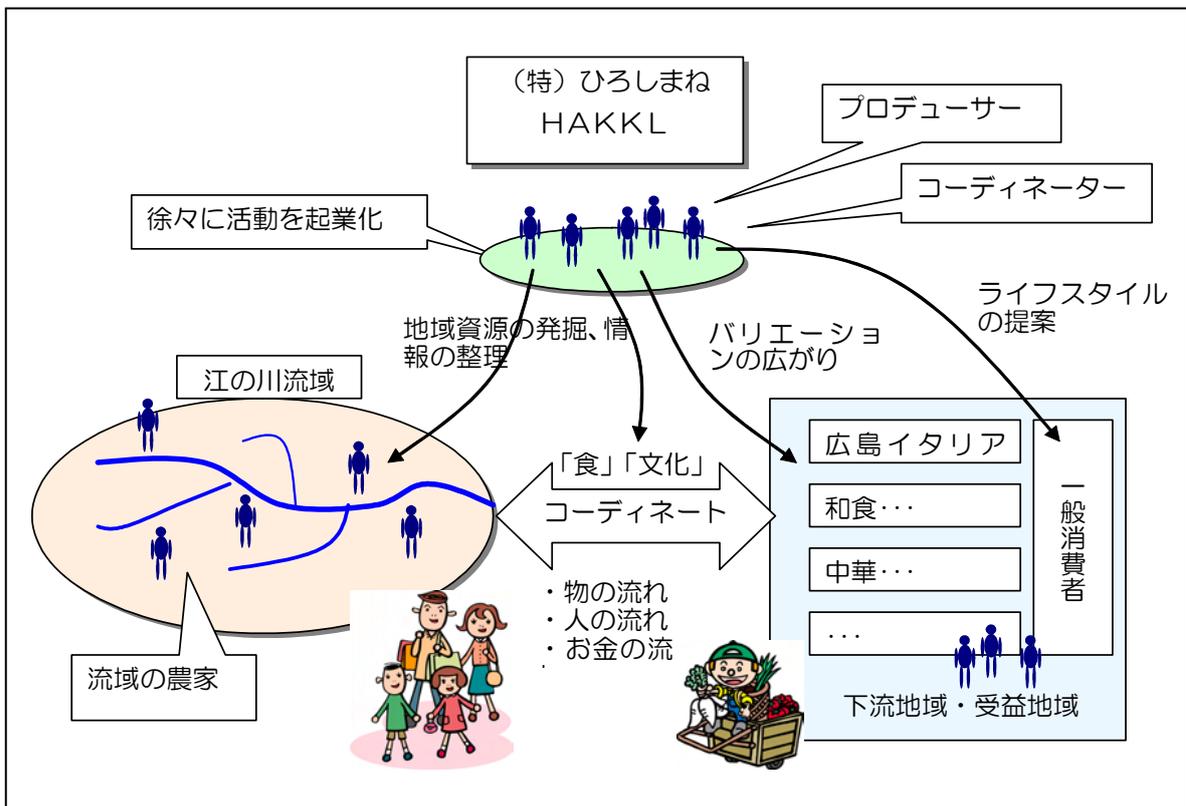
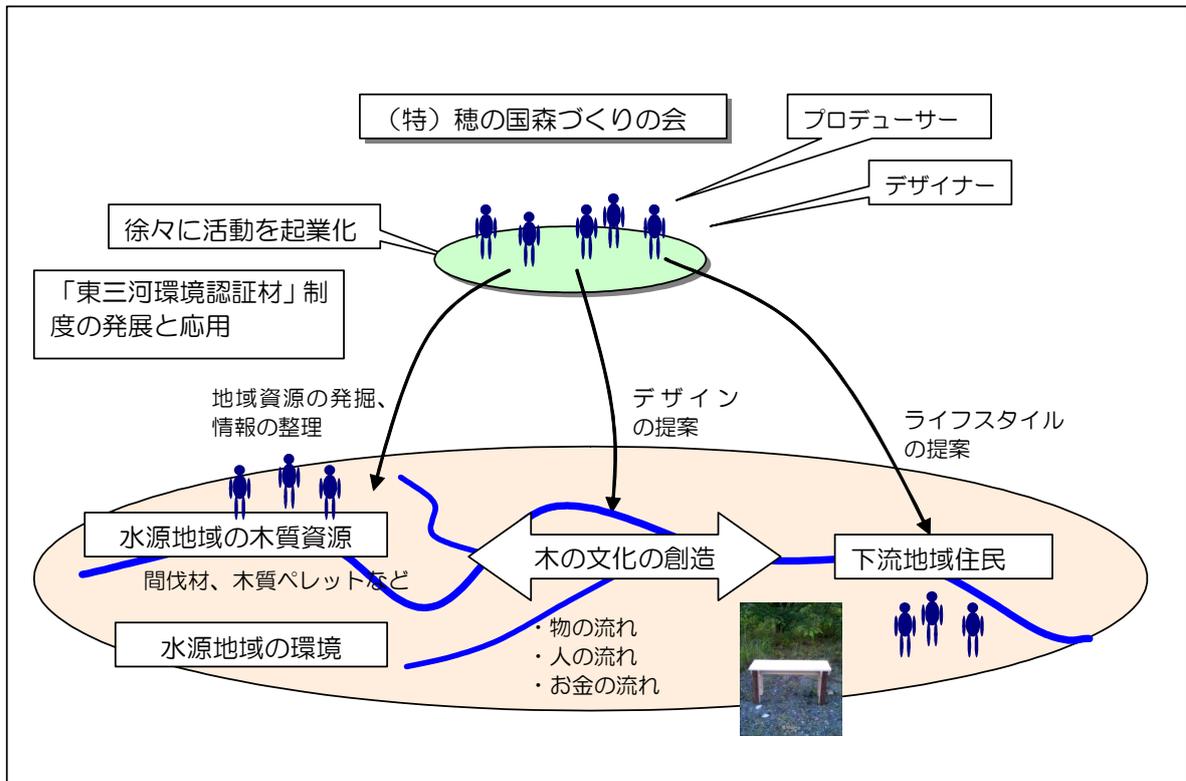
- ① 発案者（こういうことをやったらいいのでは、という人）
- ② 同調者（提案に賛同し、一緒になってすすめる人）
- ③ リーダー（牽引する人）
- ④ 仕掛け人（調整する人）
- ⑤ 推進者（汗をかく人）
- ⑥ 後援者（側面から協力してくれる人）
- ⑦ 仲立ち人（世の中の動向を情報提供してくれたり、逆に外に情報発信したりしてくれる人）

上記のような役割を参考にしながら、自分たちの流域の人材リストを作成していきます。

『〇〇流域の人材リスト』

活動団体	テーマ	代表	特徴・特技	役割案
〇〇森づくりの会	森づくり	森林太郎	森づくりの先生
			
			
			

関わり合いのある人々（利害関係者、ステークホルダー）を流域のイメージ図の中に当てはめていきます。このことによって、これから取り組もうとする活動の人材の関係性が見えてきます。



その8 進捗を管理する指標と数値目標を設定する

活動の進捗を「数値化」する

行動計画を着実に進めるためには、進捗状況を管理するための指標と数値目標の設定が必要です。水源地域の活性化をテーマとした指標の考え方は、以下のような観点があげられます。

- 上下流交流のイベント回数・内容別回数
- 水源地域への来訪者数
- 商品・サービスの数・売上げ・人気度
- ホームページ・ブログのアクセス数
- 来訪者アンケートの実施状況及びアンケート結果
- 戦略会議の開催頻度・回数
- 利害関係者（ステークホルダー）との会議数・頻度（話し合う機会）
- 観光施設の利用者数・利用内訳
- 観光施設の経営数値（売上げ・雇員人数等）
- スタッフ教育・人材育成プログラムの回数・内容

これらは、例示です。

自分たちの活動のテーマに応じて、進捗状況を手軽に数値化できる方法を検討して下さい。

その9 戦略マップとして一覧化する

その1からその8までの作業結果を、『戦略マップ』として一覧整理します。この戦略マップが、これまでの議論の集大成です。そして、この1枚を出発点に具体的な活動を取り組んでいきます。

実際の戦略マップづくりでは、下記のひな形を状況に応じて改変しながら作成することになります。

■「戦略マップ」にまとめる

問題意識（願い）		戦略目標	行動主体	行動計画	目標時期	指標・目標数値
水源地域のビジョン	ビジョン達成のための4つの方針	い	いの主体	いの行動	いの時期	いの指標 いの数値
	1. 来訪者の視点から	ろ	ろの主体	ろの行動	ろの時期	ろの指標 ろの数値
	2. 活動内容の視点から	は	はの主体	はの行動	はの時期	はの指標 はの数値
	3. 活動体制の視点から	・・・	・・・	・・・	・・・	・・・ ・・・
	4. 流域経営の視点から					

その10 一定期間ごとに戦略マップを更新する

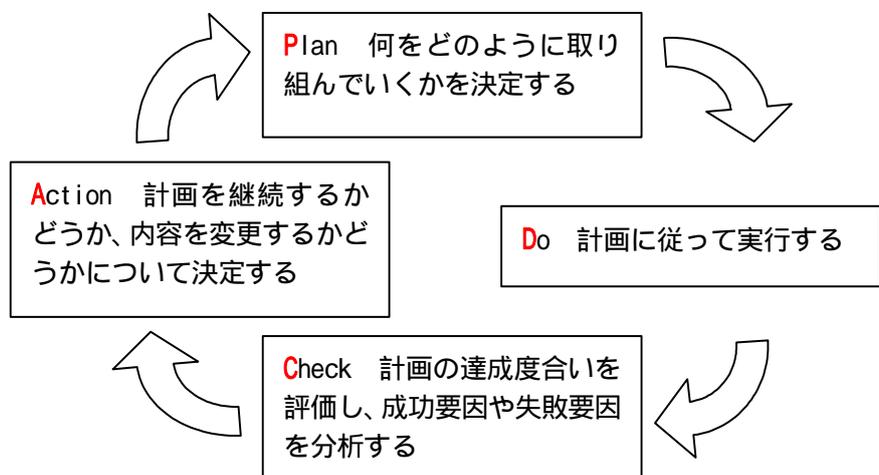
戦略マップでは、いつまでに何を達成するか、目標を立てます。したがって、目標時期に、実際にどこまで達成できたかを評価する（ふりかえる）機会を持つことが大切です。

- 戦略マップを作成してから、評価の機会までに、何が実際に行われましたか？
- 行った結果として、何が達成されましたか？
- あらためて、来訪者アンケートを実施するなどにより、外部評価を行っていきます。
- 戦略マップで建てた行動計画で実施できなかった場合、なぜ、実施できなかったのかを確認します。
- これらのふりかえりを踏まえて、最初につくった戦略マップの内容を新たに更新します。

「計画 (Plan) → 実行 (Do) → 評価 (Check) → 改善 (Action)」の繰り返し

活動のマンネリ化は、戦略性の希薄さとふりかえりの機会を持たないことが引き起こします。

計画をつくり、目標を設定すれば、ふりかえりの機会に必ず進捗状況がわかります。



戦略の実効性を高めるために

戦略の実効性を高めるための、ふりかえりの視点を整理します。以下の項目を確認し、課題のある項目について読み進めて下さい。

- 実行した際の達成度を確認するために、わかりやすい数値目標を立てていますか？ → (ア) へ

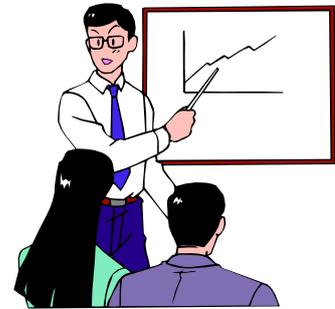
 - 実行したら、次の改善に向けた評価（ふりかえり）の機会をつくっていますか？ → (イ) へ

 - 地元行政からも助力は得られていますか？ → (ウ) へ

 - 外部の専門家により、自分たちの活動を評価・指導してもらう機会をつくっていますか？ → (エ) へ
-

(ア) 戦略や計画を実行した際の達成度を確認するために、必ず数値目標を立てましょう。目標となる項目は、わかりやすく、確認しやすいものを選びます。

着実な成果を出すためには、一定期間後との到達点を設定することは大切です。特に、水源地域の活性化の取り組みは、誰もが初めての経験です。今回調査した流域でも、活動目標はありますが、数値目標を設定しているところは稀でした。



継続的に発展していくことや、運営の仕方を改善していくためには、お互いに達成状況を確認し合えるわかりやすい数値目標の設定が必要です。

(イ) 戦略や計画を実行したら、次の改善に向けた評価（ふりかえり）の機会をつくりましょう。

数値目標を立てることにより、一定期間ごとに、評価（ふりかえり）の機会を持ち、目標の達成状況を確認していくことが大切です。そのことにより、自分たちの活動の成長度合いを確認することにつながります。それは、堅苦しい場ではなく、年に1度のNPO総会のような場でよいのです。



(ウ) 地元行政からも助力を得ていくには、行政担当者との日頃のコミュニケーションが大切です。

水源地域の活性化は、住民の暮らしが経済的にも社会的にも活性化することです。つまり、地域づくりとして考えることが必要です。そうすると、地元の行政との連携や助力が大切です。これは、行政側に対しても、水源地域の活性化のためには、少なくとも企画の担当課、環境関係の担当課、商工関係の担当課、さらにコミュニティ施設の活動に関わる福祉関係の担当課の連携が求められます。



(エ) 外部の専門家により、自分たちの活動を評価・指導してもらう機会をつくりましょう。

日頃から地域づくりに取り組んでいる方々には、外部に専門家のネットワークが築かれていることも多いと思います。水源地域の活性化の取り組みは、全国的にも、まだ試行錯誤しながら取り組まれている段階です。より良い活動として行くには、様々な機会を通じて、他所での取り組みについて学んだり、自分たちの活動について評価・指導したりしてもらうことが、とても大切になります。



このような姿勢（つまり問題意識）の差が、徐々に実績の差となってきます。今回紹介している NPO 法人ひろしまねや NPO 法人穂の国森づくりの会でも、一朝一夕にできたことではなく、長年の積み重ねの結果だと思っています。

戦略マップをつくった後は

大切なことは、戦略を立てたら行動することです。

シートを見て頂くとわかるように、アクションプランは、「いつまでに」という欄があり期限を明示していきます。また、「指標・目標数値」の欄があり、一定の時期ごとに誰がどのようにふりかえりの場を持つかを明示していきます。

これまでの戦略づくりは、組織トップが策定し、現場スタッフに降ろすという手法が一般でした。今回のバランス・スコアカードを用いた水源地域活性化の取り組みは、現場スタッフを積極的に交える機会を創出することにより、一定期間ごとの評価・ふりかえりにおいても、戦略づくりに関わったスタッフたちが強い参加意識を持って、これまでをふりかえります。

ミッション（願い）を自分たち自身が文章化する過程を持って、日々、現場に立ち向かうスタッフたちがふりかえることにより、自分の行動が、どのような成果もたらしたか、課題・問題は何があるかを確認することができます。そして、自ら課題・問題を認識するからこそ、それを乗り越えようと、あらためて次の一歩を組み立て直す動機が生まれてきます。



記入シート例示

それぞれの現場で実際に戦略づくりを行っていくための手がかりとして、バランス・スコアカードの考え方をういた水源地域活性化戦略の記入シートを例示します。

シート1 『〇〇流域のこれまで活性化の取り組み』

シート2 現状分析（SWOT）

シート3 来訪者アンケート

シート4 『〇〇流域の人材リスト』

シート5 『ステークホルダー関係図』

シート6 『〇〇流域の一体化による水源地域活性化の戦略』

シート7 〇〇流域・戦略マップ

シートは例示ですから、実際の活用しながら、使いやすい形に工夫してください。

『〇〇流域のこれまで活性化の取り組み』

いつ	何を行ってきたか (これまでの活動)	誰と誰が 取り組んだか	何が課題・成果として 残ったか (定性・定量)
年度			

将来への想い			
水源地域が抱える課題とその原因			
現状分析 (SWOT)	外部環境		
	内部状況	強み	機会
		弱み	脅威

来訪者アンケート（例示）

Q 1. あなたのお住まい・性別・年代

住まい： 性別： 男 女 年代： 代

Q 2. どなたと来ましたか？

家族 友人 団体 ひとり その他（ ）

Q 3. どのように来ましたか？

車 電車 バス その他（ ）

Q 4. この水源地域へは、よくいらっしゃいますか？

毎日 毎週 毎月 半年に1回程度

年に1回程度 ほとんど来ない 初めて

Q 5. この水源地域に訪れた理由は？

リフレッシュ 散策 買い物 水を汲みに その他（ ）

Q 6. どのようにして知りましたか？

以前から知っていた 観光パンフレット 新聞 テレビ インターネット
口コミ その他（ ）

Q 7. きょうの感想は？

楽しかった ふう つまらなかった その他（ ）

Q 8. この水源地域で、よく利用する場所や施設は？

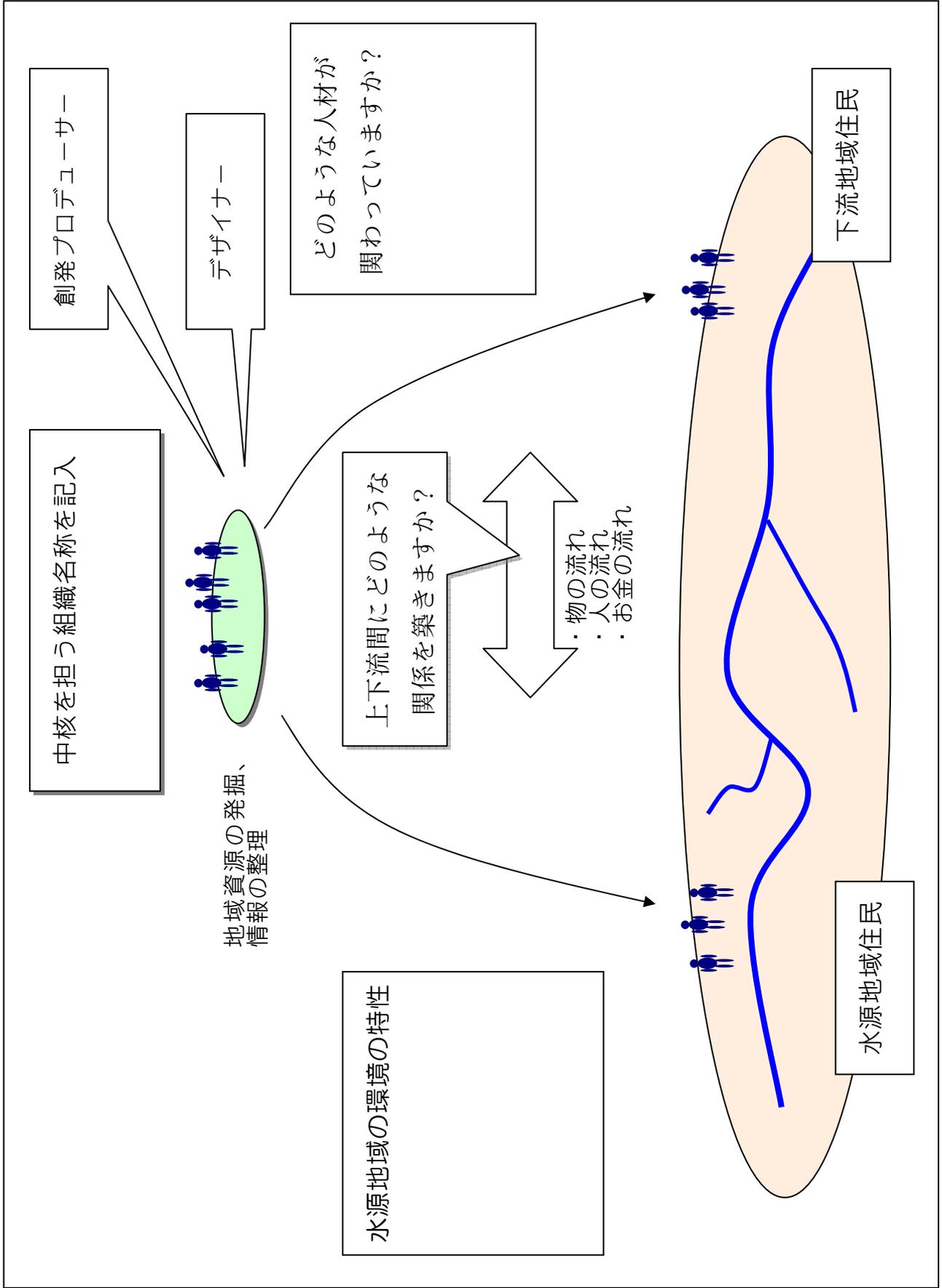
Q 9. この水源地域で買いたい商品・サービスは？

Q 10. この水源地域で不便を感じることは（何か困ったこと）？

『〇〇流域の人材リスト』

活動団体	テーマ	代表	特徴・特技	役割案
〇〇森づくりの会	森づくり	森林太郎	森づくりの先生

ステークホルダー関係図



『〇〇流域の一体化による水源地域活性化の戦略』

問題意識（願い）	
ビジョン	
ビジョン達成のための4つの方針	
行動の主体	
戦略目標	
行動計画	
目標時期	
指標・目標数値	

作成担当者名：		作成		年月日	
		いつまでに	指標・目標数値		
領域・戦略マップ ビジョン	戦略目標 キーワード				
	4つの視点				
	行動計画 (概要)				
	主体・役割分担				

第5章 流域一体化を図る

「創発プロデューサー」たち

1) 流域一体化に取り組む人々

流域一体化に取り組む人々

3つの流域の事例にも見られるように、水源地域の活性化には、様々な人々が関わります。それは、一般の住民から地元で事業を営んでいる人、地域づくりをテーマとするNPOまで様々です。それぞれに、地域を何とかしたいという思いを持って活動をしています。このような活動には、必ずまわりの人々を引っ張っていくキーパーソンがいます。キーパーソンは、自らが将来へのビジョンを持ち、まわりの人々にわかりやすい言葉で語りかけ、一緒に汗を流しながら活動を元気にする人々です。このような人々のことを、「創発プロデューサー」と呼ぶこととします。

創発プロデューサーは、流域の進化・深化を促す人々

様々な人が関わりながらも、創発プロデューサーを中心に、徐々にその水源地域の方向性やテーマが形成されていきます。

例えば、相模湖町では、水源地域いきいきネットワークのメンバーたちが、地域資源の発掘活動を行いながら地域アイデンティティを模索し、マップ制作を通じて、他の人たちに地域の姿を伝えようとなりました。

豊川流域では、穂の国森林祭が象徴するように、穂の国森づくりの会のコア

スタッフを中心に、自分たちの流域を支える豊かな森をテーマに、より多くの人たちと森づくりや森が育む地域文化の継承を図ろうとしました。

江の川流域では、ひろしまねや HAKKL が、農産物を通じて、都市の人々に江の川の存在を伝えようとしてきました。

流域一体化の主体としての「創発プロデューサー」

これらの取り組みに共通することは、それぞれに「自分たちの思いを伝えたい」という姿勢です。さらに、その思いを行動に移す上で、自分だけで取り組もうとするのではなく、周囲の人たちに思いを伝え共感を得て、実践に繋がっています。このような人たちを、「創発プロデューサー」と考えます。

創発プロデューサーたちは、地域の中にある困惑や混沌の中から、はじめの一步となるテーマを選び取ります。そして、他の人たちに呼びかけるためのテーマ・タイトル・キャッチコピーといった名付け（ネーミング）によって、無意識に感じている問題意識に言葉を与えます。（「暗黙知」から「形式知」へ）

この名付け（ネーミング）によって、まわりにいる人たちの意識に方向性を与えて、これまで停滞していた状況に対し一歩前に進み出すきっかけを与えます。

「名付け（ネーミング）」によるきっかけづくり

現場で実際に名付け（ネーミング）を行っている人々は、決してコピーライターの勉強をしている人々ではありません。ここで大切なことは、彼らの表現が上手か下手かではなく、自分も含めたまわりの人々の、いわば「つぶやき」のようなものを積極的に言葉で表現しようとすることです。むしろ彼らは、常にまわりの人たちとの関わりを大切にしているからこそ、つぶやきをキャッチすることができるものと考えられます。特に水源地域には様々な課題があり、流域で何かを始めようとするのは、一つ一つが新しい試みとなります。また、一部の熱心な人々だけでは活動に限界がありますから、より多くの人々（特に無関心層）を巻き込むには、無意識に感じていることを意識化する、暗黙知を形式知にするという行為が必要となります。

周囲の人々を巻き込んで具体的な活動が始まることは、間もなく次の課題を

見出すこととなります。そこに新たな名付けが為されるということが繰り返されることにより、徐々に停滞と困惑の現実が打破されていきます。

次に、今回の調査の中から、このような働きを担っている創発プロデューサーたちを紹介します。

2) 「創発プロデューサー」たち

豊川流域のトータル・コーディネーターを目指して

森田 実さん

もりた みのる

NPO 法人穂の国森づくりの会事務局長



森田さんは、穂の国森づくりの会に NPO として発足する平成 9 年以前から関わり始めました。学生卒業後、穂の国森づくりの会の事務局員として活動し、平成 18 年より事務局長に就任しました。

森田さんは、穂の国森づくりの会の活動の中で特に大切にしてきた活動は、小学校に赴いて小学生に対して森林の重要性を伝えたり、社会人を山に連れて行き森林を守り育てていく体験の場をつくったりすることです。

森田さんをはじめとする穂の国森づくりの会の長年の活動によって、多くの子どもや大人が森づくりの大切さを学びました。その一方で、林業の不振や森林作業員の高齢化など、森林を取り巻く経済状況や社会状況の問題が深刻化する事態への歯止めにはなかなか繋がりません。特に森づくりに関わる大人は、いわゆる関心層の人々であり、その他の多くの人々に森づくりの大切さを伝えることが課題となっていました。

このような状況を少しでも打破したいと思った森田さんは、これまでのように自分たちの活動に人を巻き込むこととは反対に、豊橋市内・周辺に暮らす若い人々と共に地域を題材とした絵画や写真の展覧会イベント「とよはし 100 選」を平成 18 年夏に行いました。この取り組みでは、一緒に活動を行った豊橋に在住の若い女性たちの存在が大きな力でした。彼女らが持っているプロとしての発想力やデザイン力、そして行動力が、森田さんの経験と融合して、新たな可能性を拓いたのです。このイベントの中で、仲間たちと共に水源地域の木材を

用いたイスや額縁を制作し、展覧会に用いただけではなく、その販売を通じて展覧会に訪れた人たちに森づくりの大切さを伝え始めました。この時に得られた経験をもとに、森が持っている価値や素材を商品やサービスにして、都市住民に購入してもらうコミュニティビジネスへと発展させながら、いままで穂の国森づくりの会に直接訪れることのなかった人々にも、森づくりの大切さを伝えていくことを模索しています。

江の川流域の活力の創出

安藤周治さん

あんどう しゅうじ

NPO 法人ひろしまね理事長

水源地域対策アドバイザー



安藤さんは、広島県三次市（旧作木村）で和菓子の製菓業を営んでいます。また、国の水源地域対策アドバイザー、地域振興アドバイザーとして、全国の地域づくりを応援しています。安藤さんご自身のお人柄や長年の経験から、各地で地域づくりに悩んでいる人たちにとって、大きな道標の存在となっています。地元では、ご自身が暮らす三次市（旧作木村）周辺の同じ志を持った人々とNPO 法人ひろしまねを立ち上げています。安藤さんの地域づくりに取り組むきっかけは、昭和 42 年のボランティアグループ「県北やまびこ」の活動から始まり、昭和 44 年の「瀬戸内開発青年大学」、昭和 45 年の「作木未来会議」代表を経て、徐々に地域外との交流を深めてきたそうです。特に昭和 57 年に「過疎を逆手にとる会」会長に就任以降、全国の地域づくりの応援に飛び回るようになります。同時に、全国を巡る経験が地元の広島や江の川流域に活かされていきます。昭和 61 年には、「江の川流域会議」が発会すると同時に会長に就任し、20 年以上にわたって江の川流域の一体化による活性化に取り組んできました。

江の川に生きる人々

江の川流域は、中国地方で最も大きな流域面積を誇り、日本の長い歴史の中

で多様な文化を育んできた地域です。しかし、過疎化と高齢化により全国的に見ても地域の疲弊が顕著な地域の一つでもあります。「江の川流域会議」を発足させた理由は、住民達が中心となって地域を元気にしたいと願ったからでした。

発足当時、多分に行政まかせになりがちな中山間地域の活性化において、住民達が主体的に組織化して活動する様子は先駆的であり、常に外部からも着目されてきました。一方で、過疎化と高齢化の現実は一向に変わることなく、時とともに、さらに厳しい状態となっていきました。また近年は、市町村合併に伴い役場や農協・商工会議所など、これまで地域の集落を支えてきた公的な機能が統廃合されるに至って、住民たちは、ますます自分の力で地域を守っていかなければならなくなっています。

安藤さんが暮らす旧作木村周辺も深刻な過疎問題があります。多くの人たちが村を離れ、ご自身の家業である製菓舗の栗を栽培している山でも集落が閉じられるなど、過疎化・高齢化の問題を日々身近な問題として直視してきました。そして、安藤さんご自身が、作木で生涯をおくるなら、もっと前向きに積極的に生きていくことが大切だと考えていたそうです。これは、一人だけでできることではなく、まわりに同じような思いを持っている人たちと様々な組織を立ち上げることを通じて、徐々に歩みを深めてきました。特に安藤さんにとって長年のパートナーとして活動してきたのが、江の川を挟んで向かいの島根県旧羽須美村（現在の邑南町）に暮らす小田博之さんでした。



小田博之さん

おだ ひろゆき

NPO 法人ひろしまね 理事 有限会社ノア企画

小田さんは、江の川中流域の島根県邑南町（旧羽須美村）に生まれました。子どもの頃から川遊びが好きで、いまでもアウトドア雑誌に川遊びの記事を連載しています。学生時代に地元を離れましたが、昭和53年にUターンしました。村役場に勤め、農業振興・企画財政・都市交流などを担当しましたが、平成元年に自主退職して村内の仲間と地域づくりのコンサルタントとして有限会社ノ

ア企画を設立しました。一方、昭和 58 年に安藤周治さんらと共に「江の川流域会議」設立に関わりました。その後、活動を発展させて平成 16 年に NPO 法人ひろしまねを設立し、その事務局長に就任しました。江の川流域は、上流域が広島県、下流域が島根県となっています。そして、ひろしまねの中核をなす安藤さんの暮らす広島県旧作木村と小田さんが暮らす島根県旧羽須美村は、江の川を挟んで隣接する地域です。「ひろしまね」のネーミングは、江の川の流域である「ひろしま」と「しまね」を掛け合わせ、県境を越えて、民間組織ならではの交流活動・地域づくりを進めていくことを目指したものです。

「しん・旅物語」プロジェクト

ひろしまねの活動は、本書の中でも項目毎に様々な様子を紹介しています。大きな所では「もう一つの役場」づくりです。一方、江の川流域が持続的な活性化を図るには、都市の人々と関わり合うことによって経済を回すことが必要です。ひろしまねでは、江の川流域が広島市から近いといった地理的特性を活かし、また、これまでに流域の中で育まれてきた人材のネットワークによって、「しん・旅物語」プロジェクトに取り組んでいます。流域の様々な場所で事情に応じたグリーンツーリズムを形成していくことで、都市からの様々なニーズに応じた来訪者を受け止めようとしています。

このような都市と江の川流域の交流人口の拡大を目指す中に、江の川の「食」をテーマとした取り組みが、広島市に在住の波佐本さんと取り組んだプロジェクトでした。

波佐本由香さん

はざまと ゆか

株式会社 HAKKL 代表

ライフスタイル・プロデューサー



波佐本さんは、広島を拠点に活動するコンサルタントです。日頃は、観光振興や商店街の活性化といった仕事を通じて、来訪者や消費者たちにスマイル（微笑み）がもたらされることをテーマとして活動しています。また、広島市内の

イタリア料理店が組織している「広島イタリア組」や和食店などへのアドバイスをを行っています。

波佐本さんは、ひろしまねの安藤さんと旧知の間柄でした。安藤さんたちが江の川流域の活性化に取り組む様子を見て、持続的に経済的活性化を図るには、広島都市部に暮らす若い女性たちが「食べる」という行動の中で関わることが、誰にもわかりやすく、しかも美味しく楽しいことだと考えました。

広島イタリア組

広島イタリア組は、主に広島市内で営業を行っているイタリア料理レストランのシェフやオーナーによって平成17年夏より組織化されたグループです。より多くの人々にイタリア料理を親しんでもらいたいとの願いやイタリア料理が広島の元気に繋がればといった願いをもとに、シェフ達が互いに切磋琢磨していく場としてつくられました。現在は、11店のレストランなどで構成されています。これまでの活動は、土曜朝市に参加したり、牡蠣のイベントに参加したりするなど地域素材の魅力をイタリア料理によって活かしてきました。

広島イタリア組と江の川の出会い

広島イタリア組のシェフ達が江の川に関心を持ったきっかけは、広島イタリア組のレストランをよく利用していた波佐本さんの思いからです。波佐本さんは、これまでの仕事の経験から、たとえ「ひろしまね」の人々が懸命に努力したとしても、より多くの人々が、ふだんの暮らしの中で共感できるものがなければ、立派な活動といえども発展しないと感じていました。その一方で、江の川流域の様々な食材や食文化が、その活かし方によっては都会の人たちにも十分魅力的なものに映るのではないかと感じていました。このような思いを、イタリア料理店のシェフたちに話したところ、是非、自らが江の川を訪れてみたいということになりました。近くでありながら縁遠い江の川に様々な食の魅力が隠れていることへの期待を抱いたシェフたちが、みんなで江の川を訪れることになったのです。特にイタリアレストランといっても、シェフごとに経営スタイルは異なります。このため、シェフたちが自ら足を運ぶことで、それぞれに江の川流域の可能性を感じてもらうことは大切なことでした。

「江の川流域・おとなの遠足」

江の川流域には、大きな流通ルートに出すことはできないものの、こだわりをもって野菜を育てている農家があります。波佐本さんは、ひろしまねの小田さんたちと共に、このような農家と広島イタリア組が初めて出会う「江の川流域・おとなの遠足」を企画しました。この「おとなの遠足」では、まず広島イタリア組のシェフ達が江の川流域の畑や養殖場を訪れ、こだわりを持って生産にあたっている農家の人々と出会う旅でした。

ふだんのレストラン業務の中で、シェフが食材の生産現場を訪れる機会は少ないようです。また、こだわりの農家に出会いたいと思っても、どこを訪ねていけばよいかわからないものです。一方、江の川流域では、ひろしまねが地域の魅力資源を発掘したり、こだわりの農家ともネットワークを築いたりしてきました。波佐本さんは、これまで繋がることのなかった両者を結びつけることにより、お互いに新しい可能性を見つけ出すことが大切だと考えました。

江の川流域を味わう

波佐本さんの想いは、シンプルでした。「難しいことは抜きで、シェフたちが江の川流域に出かけて、それぞれに地域の魅力を感じてもらい、結果的に食材をおいしい料理にしてもらえればステキではないか」ということでした。シェフたちも「何だか、おもしろそうだから江の川に行ってみよう」という想いで参加しました。まず一步を踏み出し、季節の移り変わりに合わせて徐々に企画の内容を発展させ、お互いの関係を深めています。この間、江の川の食材は、シェフそれぞれの個性によって、新しいレシピとなってレストランで供されています。

迷いから微笑みへ

それぞれの流域には、社会経済環境の大きな変化に伴って様々な困惑や迷い、崩壊の現実が横たわっています。このような状況の中で創発プロデューサーたちは、自分たちの人生の中で感じてきた心の痛みと、そこから何とか状況を変えていきたいという願いの狭間で、まわりの人々と共に微笑み（スマイル）へと転換させていく活動を地道に取り組んでいます。

3) 自らが育つ

これまでの調査活動から、創発プロデューサーとして、自らが力を付けていくための手がかりを整理します。

他から何を学ぶか

先進事例を学ぶことは、非常に参考になります。学ぶ際に、2つの点について特に関心を持ってみては如何でしょうか。

「地域の後悔」を学ぶ

1点目は、その人々が暮らす「地域の後悔」を学んでくることです。

「地域の後悔」とは、その地域の人々が、今や先進地域として視察が来るほどに努力しようとした原点のことです。後悔は反省をもたらし、改善を生み出します。せっかく他所に出かけて事例を学ぶのですから、先人の後悔したことを自分たちも繰り返す必要はありません。自分たちが取り組む前から「後悔」できるということが先進事例を学ぶことの大きな意味だと考えます。

「はじめの一步」を学ぶ

2点目に、「はじめの一步」を学びます。

具体的には、

- 誰が、
- どのような後悔から、
- 何を願い、
- どのような人の縁・助力を得て、
- どのような過程を経ながら、
- もたらされた成果は何で、
- 誰が幸せになれたか、 という観点です。

ありがちな先進事例の視察は、立派な施設や充実した運営の仕組み、訓練されたスタッフの姿が目につきやすいものです。それはもちろん大切なことですが、そこに至る足跡を学ばなければ、ありがちな箱物づくりの議論で視察が終わりかねません。

創発プロデューサーの行動力を学ぶ

一般的に地域づくりで評価を得られているところには、創発プロデューサーがいます。もし自分たちの地域に創発プロデューサーを育てていくならば、まず他所の地域で活躍している創発プロデューサーの考えやこれまでの活動経験を聞き取ることにより、水源地域への想いや期待、求められる人材、その育成方法について考えを把握していくことは、大きな学びの機会となります。

聞き取りの視点（例示）

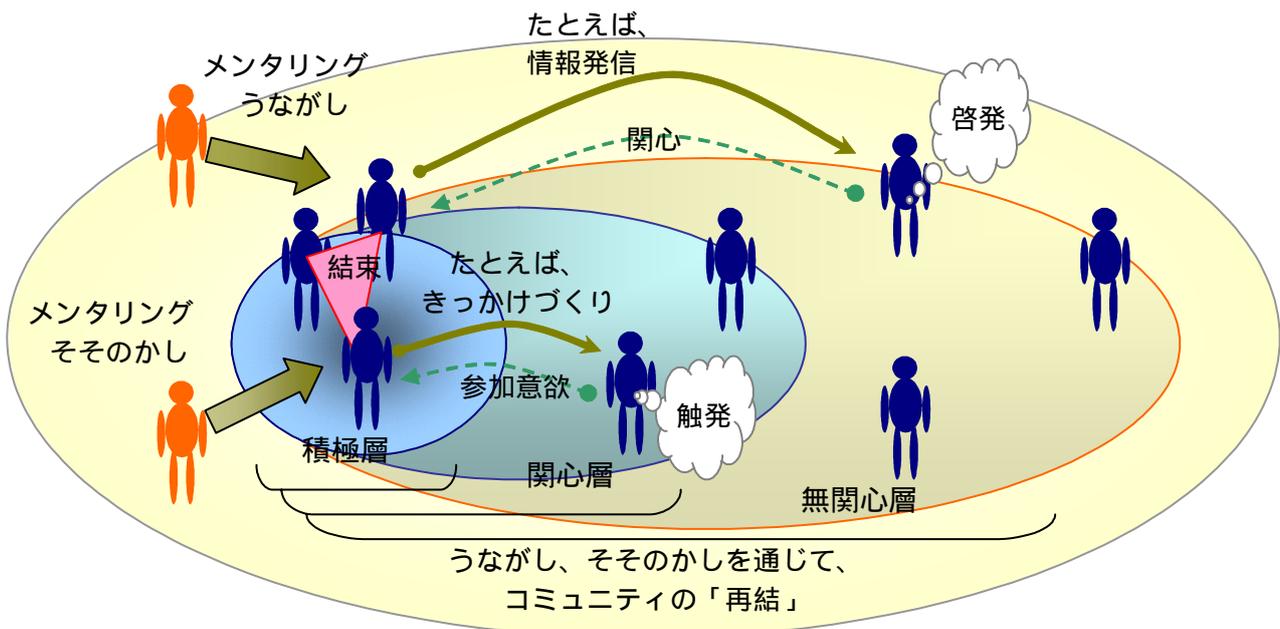
- 1 目標を設定し、必達する具体化力
- 2 現場への密着力及び情報力
- 3 現場の困っている問題を発見し解決する提案力
- 4 関係者への説得力
- 5 後輩などを指導し人材を育成する影響力

「まねぶ」

「学ぶ」という言葉を、あえて「まねぶ」と表現することがあります。学んできた事例を自分たちなりに「まねてみる」ことからはじめようという意味です。はじめの一步が踏み出せれば、心配せずとも2歩目は踏み出せます。その2歩目は、まねではなく自分たちならでの歩みになると思います。

コンサルティングからメンタリングへ

創発プロデューサーに要請されている役割は、具体的に地域社会の新陳代謝「進化と深化」を図ることです。それは、コンサルタントのような相談や助言をする役割から一歩踏み込んで、メンターとして、地域住民に対して「うながし・そそのかし（メンタリング）」を行うことです。



メンタリングは、様々な人々を巻き込んで社会実験を行うことにより、関わる人々に役割を与え、それぞれのキャリア形成や成長にプラスの影響を与えていきます。このことによって、関係者間の間に新しい絆を生み、さらには、失われた、ないしは見失われつつある“地域力”を呼び起こし、深い次元での「再結」を図っていきます。

4) 共に育つ

流域一体化による水源地域活性化のために、前出の創発プロデューサーたちが取り組んできたことは以下の3点です。

1つめは、まわりの人々に「気づき」をもたらすことです。

2つめは、まわりの人々が「無意識」で感じていることを「意識化」することです。

3つめは、まわりの人々と共に「体を使う」ことです。

これら3つについて、調査流域における様子を交えて解説します。

その1 「気づき」をもたらす

創発プロデューサーたちの行動として、周囲の人たちに「気づき」をもたらすことが大切となります。具体的には、以下のような取り組みが行われています。

夢（物語）を語る

「将来、この地域をこんなふうにしたい。」という夢や実現化に至る物語を、まわりの人々に語ります。

例えば、豊川流域の場合、関係者には、「将来、上流から下流まで一つの経済圏として、持続可能な地域社会をつくりたい」という思いがあります。

江の川流域の場合、「この地域で安心して暮らし続けられるような地域自治の仕組みをつくりたい」という思いがあります。

このような思いをまわりの人々と語り合うことにより、その夢の実現のために自分が何を出来るのだろうか、ということを考えるようになります。また、その実現に参考となりそうな情報をキャッチして、「こんな話を聞いたけど、今後のことで活かせる情報ではないだろうか」といった仲間内でのコミュニケーションの促進にも繋がります。

風景を描く

まわりの人にわかってもらうには、できる限り具体的なイメージを共有できることが大切になります。ひろしまねの場合、「もう一つの役場」という言葉に思いが込められています。この言葉によって、自分たちで築き上げようとしている地域自治の活動とその拠点のイメージが共有されます。

物からコトへ

いま、どこに出かけて行っても、地元の人々から「お金のない中で地域づくりを考えなければならない」という言葉を聞きます。特に水源地域では、人も少ないので地域づくりを考えることすら余裕のない状況にあります。

一方、ダム周辺地域では、ダム整備に伴って整備された活性化施設があります。しかし、運営面の経営革新や施設の老朽化に対する再整備などが遅れていることによって、経営規模の縮小や閉鎖に追い込まれている事例も見られます。

このような中で、穂の国森づくりの会やひろしまねのように、そもそも非営利活動の組織は、乏しい予算を前提に活動しているので、できる限り既存の社会資本を活かすことで活性化する方策を考えようとしています。どちらのNPOにも共通した事業は、人材育成です。そして、育てられた人材が地域に残された廃校や空いている行政関係の施設を活用したり、指定管理者制度などを活用して従来にない事業を推進したりします。

単純から複合へ

人を育てるには、その成長に応じた経験が大切です。自分たちの流域で上下流の交流も経験がないのに、いきなり穂の国森づくりの会が進めているような環境認証材に取り組むことは至難の業といえます。様々な先進事例集が出されているので、知識としては豊富になりますが、いざ自分たちで始めようとするときは、山に登るときと同じように麓から一歩ずつ上がっていくことが必要です。そうすることによって、まわりの人々が一緒に経験を深めていくことができるからです。

一部の人だけでなく、より多くの人々を巻き込むという観点からも単純なことから取り組むことが大切です。HAKKLの波佐本さんは、江の川流域の活性化

を進める際に、広島市内のふつうに暮らしている若い女性が関心を持てるかどうかという視点を大切にしました。それが、イタリア料理店で江の川流域の食材を使って美味しいものが食べられるという仕組みづくりに繋がっていききました。

強制ではなく共鳴へ

「・・・しなければならぬ」ということは、なかなか長続きしません。「・・・したい」ということは、長続きします。これまでも上下流交流や流域連携では、森を守らなければならぬ、水源地域を大切にしなければならぬ、といった言葉が先行しがちだったために、一部の人々は積極的に参加したものの、その他の多くの人々は、敬遠されるか無関心のままでした。

今回の調査を通じた取り組みでは、江の川流域のイタリア料理のように「美味しいものを食べたい」、豊川流域の展覧会のように「楽しく遊びたい」といったきっかけは、その後、自分たち自身でそれを続けたり発展させたりする工夫や行動を呼び起こします。また、このようにわかりやすい感動は、まわりの人々にも伝えやすく活動の広がりにおいても大切であると考えられます。

その2 無意識を意識化する

一面から多面へ（線から面へ）

流域で連携していくことも、水源地域を活性化していくことも、決まった方法があるわけではありません。どの流域でも、はじめの一步は、自分たちの関心のあることや気がかりな問題に関わることから始まっています。一つの側面でしっかりと活動が続けることは、この間に様々な経験と問題解決のための方法を学ぶこととなります。そして、活動を通じて得られた縁によって、ブドウの粒が連なって一つの房となるように、流域全体での共通のテーマを持ったネットワークに発展していきます。言い換えると、流域には多様な活動があり、はじめからすべてを網羅することは困難です。最初は自分たちの活動を育てながら、徐々に連鎖させていくことです。

モノ（単一）からマルチ（多様）へ

穂の国森づくりの会の活動を時系列で見ると、はじめは、森づくりや森に関心を持つ人材育成から始まります。そして、その森をより社会に認知してもらうための環境認証材制度を研究しました。次に認証材を使ってもらうことが必要であるために、様々な事業者に働きかけながら流通の仕組みづくりを行いました。さらには、民家の建築のための営業活動や、認証材を活用したチェアや小物入れといった日用品の試作・販売等へと広がっています。穂の国森づくりの会の事務局も、10年前に活動をはじめた当時に、このような事業を展開することを予想していなかったと思います。しかし、ここまで多様化していく過程には、穂の国森づくりの会の活動の基本に人材育成を掲げている点が重要です。活動が多様化するには、多様な人材が根底に共通の問題意識を持って活動してくれることが大切だからです。

暗黙知に「名付け」をする

ひろしまねの安藤さんは、江の川流域の活動だけでなく、水源地域対策アドバイザーとして、全国の流域に出かけています。そして、出かけていった先で、それぞれの地元の方々が江の川流域と同じように地域経営や地域コミュニティ

の問題を抱えていることに対して、アドバイスを与えています。この際に、問題解決の一つの方法論として、『もう一つの役場』という考え方を紹介します。従来の行政による地域経営ではなく、地域に生きていく者が自ら地域経営に主体的に参加していこうとする意味を込めたこの言葉に対して、他の流域の人々も具体的なイメージを持ちやすいようです。

このように、水源地域が抱えている問題解決に向けて、自分たちの問題意識を表現する言葉をつくること、すなわち「名付け（ネーミング）」は大切な作業であると考えます。自分たちの活動に「名付け」をすることにより、活動の焦点を明確にしたり、まわりの人々に思いを伝えたりすることができるからです。

ひろしまねの活動には、もう一つ『我聞塾』という活動があります。これは、民俗学者宮本常一さんの書き物を長く編集されていたお弟子さんで、いまは江の川流域で住職をされている山崎禅雄師を囲んで、風土や民俗文化を見る目を養う勉強会です。我聞とは、『如是我聞（かくのごとくわれきけり）』という『阿弥陀経』の最初の一句です。一般的な訳では「私はこの様にお釈迦様の説法を聞きました」ととらえますが、『聞』は心にきこえてきたことをあらわす字なので、説法を聞いたことによって「わたしの心の中に新しい世界が生まれて来ました」という意味があるそうです（サンスクリット語では『私の心の闇が、光によって解き放された』と訳）。ひろしまねでは、『我聞塾』を数年にわたり毎月開催しています。この取り組みを通じて、ひろしまねのメンバーたちは、地域を見（観）る目が育てられています。

表面から深層へ

ひろしまねの我聞塾に象徴されるように、流域一体化による水源地域の活性化を考えていくことは、上下流で一緒にイベントを行うことを考えるのではなく、自分たちの暮らしが安心して持続可能なものとするためには、上下流が密接不可分の関係であることを学んでいくことであると考えます。創発プロデューサーは、まわりの人々に対して自らが当事者であることに気づかせ、安心して水資源を確保していくためには、どのような行動を選択すべきかを意識化させていくことが大切です。

その3 体を使う

頭から体へ

流域一体化による水源地域の活性化の活動を着実に進展させていくには、創発プロデューサーが関係者と一緒になって「汗」かく機会を作ることです。例えば、広島市内のイタリア料理店の取り組みでは、シェフたちが自ら水源地域の農家を訪ねました。そして、直接、畑を見たり農家の方々の思いを聞いたりすることによって、「是非、農家と料理を食べに来た人が直接交流できる場を作りましょう」という話になりました。これは、即実行されました。「胃で記憶する」という喩え方があります。美味しいものを食べたときの記憶は、長く残るものです。シェフを介在として江の川の食材による美味しい料理を食べた消費者には、料理の美味しさと共に「江の川」という存在が頭と胃の両方で記憶されたと思います。

エゴからエコへ

ふだん、シェフたちは厨房から社会を垣間見えています。仕入れている野菜は、市場や八百屋さんなどの流通機構が介在しています。食材にこだわるシェフならば、有機野菜を市場から仕入れることはできます。しかし、その有機野菜を作る農家の人々の思いを受け止める機会は必ずしも多くはありません。一方、農家の人々も安全で美味しい野菜を作るために努力をしています。しかし、流通に流してしまうと、自分たちの思いを消費者に伝える機会はあまり無いようです。ややもすれば、良いものを作っているのに買ってくれないとか、有機野菜を使っているからとりあえず消費者ウケするといった感覚にも陥りやすくなります。HAKKLの波佐本さんは、水源地域の人々と関わりを深め、同時にシェフたちとの出会いを深めていく中で、お互いの想いのすれ違いを感じていました。そこで、両者が直接出会い、互いの思いを受け止める機会を作りました。結果として農家とシェフが連携して消費者に安全で美味しいものを提供するための活動へと繋がっていきました。

指令・影響から相互作用へ

はじめのうちは、創発プロデューサーたちの率先行動のもとでまわりの人々が追随しながら活動は進んでいきます。やがて、まわりの人々も経験を積み重ねてくると、自分たちの判断に基づいて活動を担うようになります。

自分たちの判断に基づいて活動することは、関係する人々が増えることは、活動の主旨を様々なところで話をする機会の増大にも繋がります。このことによってもたらされる力の一つとして、「口コミ」の力があります。口コミは、企業が商品売っていくためにも重要な手法とされています。なぜなら、「あの人がそう言うなら大丈夫だろう」という心理が働き、同じ機能を持つ商品が2つ並んでいれば、口コミで聞いた商品を選択するからです。

このことと同様に、「あの人がそう言うならこの活動はよいのだろう」という判断をして、新しい仲間が増えたり、地元新聞などのメディアに取り上げられたりする機会が形成されていきます。例えば、江の川流域では、イタリア料理のシェフたちが水源地域の農家を訪れる話は、地元のテレビ局で取材され短時間ながらも特集が組まれ報道されました。

人柄と信念

活動が活発になるか否かは、率先する人々の人柄という部分も少なくありません。本調査対象の3つの流域に限らず、これまでに行ってきた水源地域活性化調査でも、流域連携の中心となっている人々には、行動力だけではない魅力がありました。それは、その人々がまわりの人々に夢をわかりやすい言葉で語ってくれるからです。そして、一緒に汗かくことを楽しむ人たちです。いま全国各地に流域一体となった地域づくりを考え活動している団体があります。これから流域の活動を推進したいと考えている地域ならば、このような活動団体を率いている人々に出会っていくことも大切な経験であると考えられます。これらの人々から、なぜ流域一体となった活動に取り組んでいくのかを聞き学んでくることは、自分たちの地域で何か一步を踏み出す上で大きな手がかりを得る機会になるものと思います。

5) 育むべき地域の力

人々の関わりを通じて育んでいく力には、「地域の力」「流域の力」「次世代の力」があると思います。

地域の力

地域の力とは、地域に暮らす人々が、日々の生活を支え合っているコミュニティの力です。特に水源地域では、過疎化と高齢化によって、従来からあるコミュニティの力が弱くなってきています。このため、「ひろしまね」のように地域を支えていくための新しいコミュニティを形成する活動が生まれました。

下流域においても、水資源の安定的確保のために水源地域に働きかけていくためには、「穂の国森づくりの会」のように同じような志を持った人々によるコミュニティが必要です。いま、水源地域と下流地域において、持続可能な流域社会を形成することが大切であると認識しているならば、上下流の交流活動を形成することと同時に、自分たちの地域のコミュニティを活性化していくための活動を形成したり促進したりしていくことが大切です。

流域の力

例えば、穂の国森づくりの会は、時間を掛けて他の非営利組織や行政、森林組合などとの関係づくりを深めてきました。ひろしまねも、前身の「江の川流域会議」の時代から、20年以上の時間を掛けて流域で活動している個人個人に働きかけ、徐々に大きなネットワークを育ててきました。

流域の力とは、最終的には個々人の力です。このため、同じ行政でも担当者が異動した途端に、これまでの関係が変わってしまうということが、しばしば見られます。しかし、立場と立場の関わり方ではなく、水源地域の個人と下流域の個人が、それぞれの所属する組織を縁として関わりのきっかけを得られ、互いに次世代のことも考えた持続可能な流域社会を構築するために自分たちにできることを分かち合うようになると、仮に異動したあとでも、その人間関係

は長く続いていくものとなります。これは、調査した3つの流域に限らず、流域連携が行われている全国の流域でも見られることです。

次世代の力

水源地域では、少子化が顕著なこともあり、例えば、10年経つと地域の平均年齢がそのまま10年高くなるという状況です。このため、水源地域に少しでも多くの若者たちが関心を持ち、関わり続けられるような場や機会を創造することが重要です。

一方、都市に暮らしている若者たちの中には、自分たちが活躍できる場を求めて、都市の中だけでなく田舎や海外の途上国に出かけていく者たちも少なくありません。このような若者の価値観には、社会経済状況が世界規模で変化し続ける中で、いわゆる儲けるための起業よりも、より多くの人々のために何かしていきたいという起業（いわゆる社会起業）に関心を持ち行動することに違和感が少なくなってきたということがあると思います。このような人たちを「チャレンジプロデューサー」と言ったりします。公的機関には、このような若者たちが田舎暮らしを体験したり起業したりする支援を行っているところもあります。

例えば、「ひろしまね」でも、田舎暮らしを希望する若者たちが半年くらい住み込んで、地域で様々なアルバイトをしながら暮らしています。ひろしまねの拠点は、旧家を買ったものです。ひろしまねの事務所スペース以外に、いく部屋ものスペースがあり、若者たちはここに間借りして暮らしています。

彼らは、与えられた田舎暮らしの体験プログラムを望んでいるのではなく、自分たち自身で苦労しながら地域の人々と関わり、収入を得ながら地域への理解と田舎で生きていく術を学んでいくようです。このような経験をした若者たちが、全国各地の田舎（水源地域）で新しいライフスタイルを形成していくことが大切だと考えられます。

そして、ひろしまねの事例に見られるように、水源地域において若者たちが田舎暮らしをチャレンジできるような場づくりを考えていくことが必要であると考えます。

第6章 「地域」を変えるには、 まず「私」が変わること

1) 主語は「私」

「私」が変われば地域は変わる

多くの水源地域では、役場や商工会・農協・森林組合などの合併や統廃合が進められています。このような中で、水源地域に暮らす人々や流域の人々には、これまでのままの地域との関わり方ではなく、状況変化に応じた地域への関わり方が求められつつあります。特に「限界集落」を抱えている地域では、例えば自然災害や医療福祉などの観点から、集落の存続問題に直面することとなります。それは、単に人が住まなくなるという問題ではありません。歴史の中で培われてきたその土地ならではの人々の営みと地域文化、さらに景観形成や国土保全にまで繋がる問題だからです。創発プロデューサーなど地域づくりの中心をなす人々にとって、地域の有り様を考えなければならないときに、水源地域に暮らす人々が培ってきた地域の文化資産に畏敬の念を抱きつつ、どのように自分自身が地域の集落の厳しい現実を受け止めるかということが大切になってきています。

創発プロデューサーたちの取り組みから学ぶことは、彼ら自身の成長と、地域づくりの活動の深化が繋がっていることです。江の川流域で、安藤さんや小田さんたちが流域一体となって活性化することに取り組みはじめたのは、20年前です。そもそも、安藤さんが過疎化の問題に対して地域を何とかしたいと活

動し始めたのは、40年前に遡ります。この間に多くの人々との議論と様々な現実の課題に直面する中で、いわゆる「もう一つの役場」という構想が生まれ、その実現に向けて「ひろしまね」が立ち上がり、今なお、構想の実現に向けて模索が続けられています。

「立場」の発想から「役割」の発想へ

各流域における取り組みから、地域を変えたいと願うなら、まず、「私は何をしたいのだろう」、そして、「私には何が出来るだろう」、ということを考えていくことが大切です。これは、職業的な立場ではなく、その人ならではの力を、どうしたら活かせるか、という役割分担の発想です。

直観を信じる（感じたことを信じて進む）

例えば、安藤さんや小田さんたちが20年前に「江の川流域会議」を立ち上げて、流域で地域づくりに熱心な人々のネットワークを作りました。当然のことながら、その時点で、20年後にNPO法人ひろしまねを立ち上げることを予想していたわけではありません。しかし、その時々で問題意識を共有する人々と共に最前と考えられる選択をし続けた結果、自分たちの活動の充実の度合いに応じて、外部からも様々な人々の出会いを得てネットワークが強固なものとなり、平成16年にNPO法人設立に至っています。今後、高齢化により地域コミュニティを維持していくことがさらに厳しくなることは、統計的にも明らかです。しかし、ひろしまねに関わる人々の姿勢は、これから先がどうなるかということよりも、「いま」という時に集中していることに特徴があります。それは、高齢化することが問題なのではなく、高齢化することが自然のことと受け止めたとき、いま何を選択すべきかを考え、行動することが重要であると考えているからです。

2) 「私」の力が育つほどに、

「地域」が変わる可能性は大きくなる

継続は力なり

上記の江の川流域のように各流域の調査結果から、テーマを持って持続的に取り組み続けるということが極めて重要であることがわかってきました。

豊川流域の場合、1990年代に豊橋青年会議所や豊橋商工会議所などのメンバーが、穂の国森づくりの会の前身となる活動に取り組みはじめ、平成9年に任意団体として発足しています。そして、平成12年9月にNPO法人を取得しました。この10年ほどの穂の国森づくりの会の取り組みは、水源地域に何度も出かけて上下流の人の絆を深め、「東三河環境認証材認証制度」という仕組みづくりに至っています。

一方、相模川流域の場合、相模湖町でも1982(昭和57)年には「相模湖の観光を考える会」が発足し、断続的ながらも平成2年まで議論が行われました。現在、地域づくりに取り組む組織はいくつかありますが、相模湖町外を巻き込んだ大きなうねりをつくる活動としては発展しませんでした。これについて関係者のヒアリングによると、相模湖町が首都圏の通勤圏としての地理的特性により人の入れ替わりが比較的大きかったことや、当時の活動が行政主導で、地元住民の主体的活動に根付いてこなかったという側面が挙げられています。このような中、相模湖町外との関係では、10年前に下流域側の「NPO法人緑のダム北相模」による相模湖町内の水源地域の森づくりの働きかけに対し、相模湖町の各種団体が協力している構図となっています。NPO法人緑のダム北相模は、平成10年の8月に有志が集まって活動を開始し、平成14年8月にNPO法人緑のダム北相模となりました。この上下流の関わり方は、豊川流域の穂の国森づくりの会の構図と類似しています。

平成10年12月の特定非営利活動促進法の施行以後、多くのNPOが生まれました。当初は、一般社会にNPOは無償ボランティア活動というイメージで受け

止められていましたが、NPO が社会に定着しつつある中で、徐々に NPO の事業経営や社会的起業という側面への認識も深まりつつあります。3つの流域に関わっている NPO も、当初は運動を巻き起こすきっかけとなっていましたが、長期にわたる活動を継続していくために、徐々に事業経営や社会的起業という側面の強化が図られつつあります。

水源地域の「痛み」と向き合う

10年、20年の単位で活動が継続されたということは、その間に、関わってきた人々の絆も深まってきたということの意味します。どのような活動でも、関わり始めは、お互いに大きな期待を抱きつつも、同時に相手への不安や必ずしも思うように事が運ばないことへの焦りなども生じます。特に下流受益地域の都市住民にとって、水源地域の人々が抱えている過疎高齢化などがもたらす苦労や将来への不安といった「痛み」を受け止めることが難しく、お互いの理解が深まらないうちに気持ちのすれ違いから衝突して、せつかくの関わりが頓挫する事例も見られます。この点について、穂の国森づくりの会など下流域側から関わる NPO などの活動を見ると、じっくりと水源地域側の人々の思い（苦労話や不安）を聴き、森林作業で共に汗をかくなどの活動を繰り返す中で、徐々に思い（苦労話や不安）に込めた真意を理解していきます。このような過程を経て、お互いの絆が深まったとき、今度は、水源地域の人々が全面的に穂の国森づくりの会を支援してくれるという構図が生まれてきます。

関わり合う「歓び」を分かち合う

上下流の人々がお互いに絆を深め、森づくりや水源地域の活性化に関わる活動を進めることにより生まれてきた成果の一つに、例えば「東三河環境認証材認証制度」があります。この制度は、森林所有者と流通加工業者、そして穂の国森づくりの会の信頼関係があって初めて構築された仕組みです。そして、この仕組みを用いて、豊橋周辺に数棟の民家が建築されました。これは、構築した仕組みによって経済が動き、実利として水源地域の活性化に寄与することになります。目に見える形での成果は、関係者がさらに次のステップへと足を踏み出す上で重要な通過点となります。

3) 後継者育成

築いた物語を、後に続く者たちに語る

水源地域活性化において極めて深刻な問題は、水源地域を元気に支えている世代が時の経過と共に高齢化していることです。相模湖町では、首都圏に位置することや交通の利便性が高く都心への通勤圏にあることから、水源地域といっても相対的に若い住民が活動に参画しています。一方、豊川流域や江の川流域の場合は、水源地域で地域づくりの主力になるのは、50代以上の人々が中心となっています。これまでの経過を考えると、10年経てば、そのまま主力の世代の平均年齢も10年上がるのではないかと予想されます。時折、水源地域の活動で若い人が参画しているのは、役場や商工会・農協などの職員である場合が多いと思います。すでに水源地域の人口ピラミッドは逆三角形型となっているため、若者が貴重な存在となっています。水源地域にいる若者たちは、自分の日常業務だけでなく集落の様々な役割を担っていることから、下流域の人々が想像する以上に自分の時間が少ない状況にあります。特に高齢化が進んでいる集落では、様々な役割が若者に集中してしまう現象も起きています。このような状況では、下流域から水源地域の若者を訪ねても、水源地域の若者には一緒に新しい地域づくりに取り組む余裕がありません。

このままでは、長年の試行錯誤を通じて、せっかく築いてきた活性化の歩みも途絶えてしまう恐れすらあります。それだけに、水源地域活性化を流域で一体となって取り組む意義は、下流受益地域に暮らしている若い世代が、水資源や森づくり、または食文化など水源地域が持つ多様な価値の一側面からでも関心や関わりを持つきっかけをつくり、これまで守り育てられてきた水源地域の価値や可能性を引き継いでいくことが急務です。例えば、豊川流域では、「とよはし100選」の活動を通じて、これまで水源地域の森づくりとは縁遠かった若い女性などが関わりを持ち始めました。江の川流域では、イタリア料理を通じて江の川流域と広島市内の住民の間に橋渡しが行われました。いずれの流域も、若い世代への継承は始まったばかりで、今後の課題となっています。

第7章 魅力ある流域づくり

1) 流域における地域ブランド形成

地域ブランド形成の模索

穂の国森づくりの会は、平成17年に取り組んだ穂の国森林祭の反省点として、個々のプログラムはこなしたものの、その後の持続的な展開に至らなかったことや全体としてのマネジメントが不足していたことを挙げています。また、穂の国森林祭で培われた人的ネットワークや地域資源の蓄積を、今後、流域の活性化にどのように活かすべきかが課題となっています。さらに、穂の国森づくりの会が取り組んできた「東三河環境認証材」も、木材の地域ブランド化に向けた仕組みはできたものの、実際の購買にはなかなか繋がらないことから、消費者に買ってもらう（選んでもらう）というプロモーション活動の必要性も明らかになっています。このため、豊橋在住の女性デザイナーを中心としたグループにより「とよはし100選」の場を通じて、認証材を用いた商品を顧客に見てもらい評価を得ようとする試みを行いました。

江の川流域の場合、農家と広島市内のイタリア料理のシェフたちが交流を深め、シェフ達が自分のレストランで「江の川の野菜」を取り扱うことにより、各店において江の川の食材が一つのブランドとして来店者に認知されつつあります。

地域ブランド

近年、「地域ブランド」に対する関心が高まっています。ブランドを確立する

には、常に安定して商品サービスを提供するという「約束性」、商品サービスのコンセプトの「一貫性」、他では得られない「独自性」、他よりも秀でた「差別化」などにより、提供する側と選ぶ側との間の信頼関係を確立することが必要です。この点について、多くの水源地域で様々な地域資源は存在しているものの、商品サービスの魅力という側面からは必ずしも十分な取り組みとなっておりません。しかし、流域が一体となって水源地域を活性化していくためには、豊川流域や江の川流域のように自立的な経済構造を育て確保していくことが重要であり、このためには従来の人的ネットワークにとどまらず、水源地域の地域資源の魅力を発揮していくことができる能力を持った人材とのネットワークの形成が必要です。

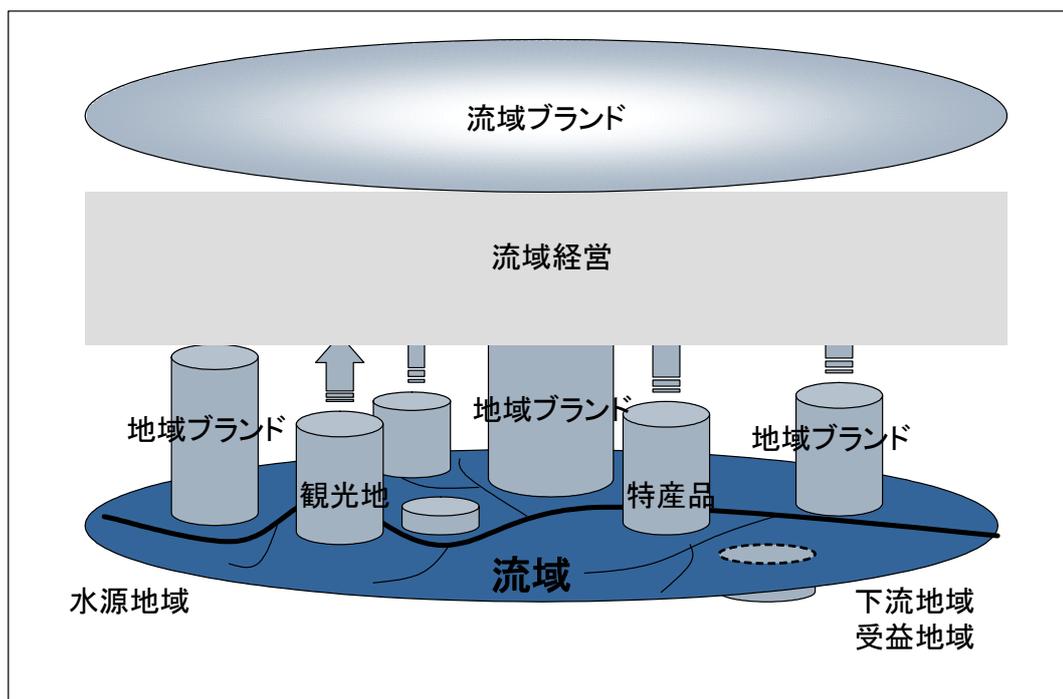
流域ブランド

地域ブランド化という取り組みは、良いものを作れば売れるという発想ではなく、お客様が求めているものを、適切に提供できる力が重要です。そこには、提供する側と提供される側のコミュニケーションが何よりも大事です。例えば、江の川流域の取り組みにおいて、HAKKL の波佐本さんがイタリア料理レストランのシェフたちに対し、意識的に「江の川の野菜」という言葉を用いたことによって、シェフも来店したお客様に料理の説明をする際に、「江の川の野菜」と表現するようになりました。広島に住んでいる人々にとって、中国地方の中山間地域にある町村の地名はあまり馴染み無く、むしろ江の川の方が地理的な位置関係がわかりやすく豊かな自然を連想させる言葉のようです。食への関心が高まり地産地消にこだわりを持つお客様が増えつつある中で、この時に提供される食材が、有機野菜のように安全・安心で美味しいものであれば、お客様の中で「江の川の野菜」に対するイメージが形成され、また、このような食材を提供するレストランや農家に対して信頼を持つようになります。このお客様の信頼感が、水源地域から提供される食材の高付加価値化に繋がると言えます。

穂の国森づくりの会は10年以上、ひろしまねは前身の組織から20年以上の活動を経つつも、今も試行錯誤しながら水源地域の活性化に取り組んでいます。これまでは、水源地域側の発想で商品サービスを提供することが多かったために、なかなか消費に結びつかず地域活性化に至らない事例が多くみられました。

今後は、水源地域と都市とのコミュニケーションを深める機会を形成しながら、流域が一体となった水源地域の活性化に取り組み、持続可能な水源地域の形成を図ることが重要であると考えられます。

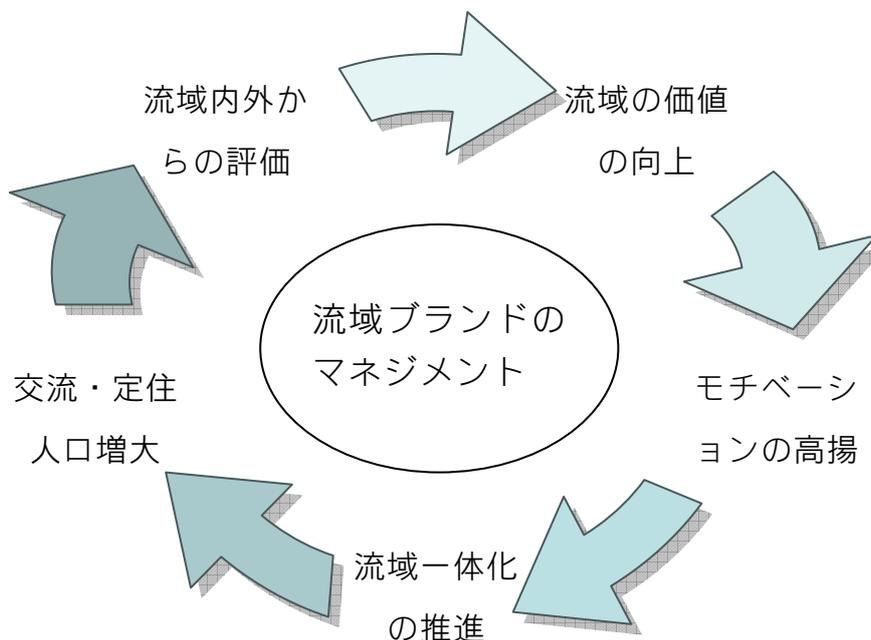
このような取り組みの積み重ねによって、流域の中を構成する個々の地域ブランドが流域全体のブランドイメージを形成します。逆に、流域全体のイメージが、個々の地域ブランドの存在を浮き立たせるようになるのです。



商品特性	求められる能力	地方の優位性
低価格商品 (量販品)	コスト競争力	×
従来型地場商品	マス市場開拓力	△
ブランド品 (社会的価値のある商品)	ニッチ市場開拓力	○

流域ブランドのマネジメント

例えば、四万十川と聞くと「最後の清流」という言葉が連想されます。このように、日本人は、自然と文化を重ねた中に地域のイメージを形成してきました。特に四万十川の場合、地元の民間や行政が連携して会社組織をつくり、最後の清流というイメージを活かして環境負荷の少ない商品サービスを全国に売っていくという取り組みを行っています。この取り組みも一朝一夕のものではなく、関係者が度重なる試行錯誤を通じて消費者から徐々に信頼を得ながら活動を深めています。その流れは、以下のように捉えることができます。



関係者のモチベーションの高揚

環境問題や食の安全安心への関心の高まりの中で、水源地域の住民やNPOが、例えば良質な水・安全な食材といった水源地域の潜在的可能性を消費者に喜んでもらえる商品サービスとして提供していくことについて、学習や体験活動を通じて経験し、また、そのことが水源地域を活性化していく一つの手がかりであることに気づきます。

流域一体化の推進、商品サービスの質の向上

実際に水源地域の潜在的可能性を発揮するには、地元の人材だけでは弱いことが多いようです。このため、水源地域の住民やNPOが、商品開発の専門家やプロモーションの専門家などの助力を得て、消費者から選んでもらえる商品サービスを開発していきます。

交流・定住人口の増大、各活動の収益性向上

水源地域の住民やNPOによるグリーンツーリズムなどの交流人口の拡大や都市住民の田舎暮らしといった定住人口の拡大に繋げることで、さらに各活動の収益性を向上させていきます。

流域内外からの評価

持続的な活動は、やがて評価へとつながります。それはまた、関係者のモチベーションへとつながっていきます。

流域の価値の向上

地域資源を活かし地域の魅力を高める水源地域の住民やNPOの活動は、やがて「最後の清流」のように特定のアイデンティティを形成していきます。

2) 文化が生み出す魅力

江の川流域では、活性化に向けて流域全体のグリーンツーリズムを志向しはじめています。この時、来訪者はどのような目的で江の川を訪れるのでしょうか。

今日のツーリズムは、「珍しいもの」を求める時代から「地域文化」を求める時代へと深化してきています。新たな文化創造であれば大都市の方が有利ですが、歴史的な背景を拠り所とする文化は、水源地域を含むいわゆる田舎にもすばらしい蓄積があります。江の川流域でも、神楽や石見銀山など歴史的な文化を多く抱えています。また、それがあることだけでは、来訪者に伝えることはできません。そこに暮らす人々が地域文化にどれだけ造詣を深めているかが問題です。あまり馴染まない表現かも知れませんが、「文化がお金になる時代」が来たといえるのではないのでしょうか。

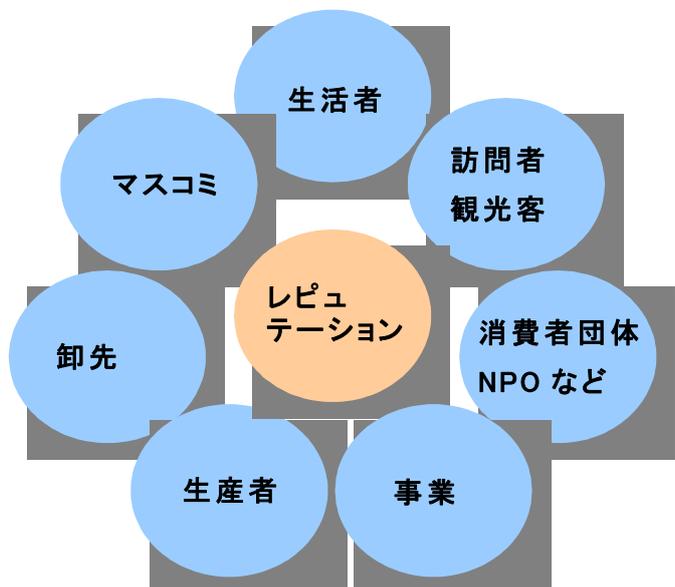
◆文化の対象（例示）

ジャンル	視点	事例
芸術・文学	日本人の精神的創作活動	日本画・織物・陶芸・巻物・書
芸能	歴史に培われた娯楽	神楽・能・狂言・舞踊・唄・アニメ
スポーツ	日本古来の伝統的競技 新し い競技	相撲・柔道・空手・合気道・弓道等 武道 自転車・散策・ハイキング等
産業・近代化 遺産	第一～第三次産業	田園風景・伝統工芸・職人技・重工業
民俗	歴史に培われた暮らしの作法	祭り、年中行事
信仰・宗教	歴史に培われた精神的構造	社寺仏閣・禅・お参り・盆
飲食	歴史と文化を背景とした食や 酒	郷土料理・土産・ハレの食・醸造・ 発酵食品
景観	上記要素を含む地理的パッケ ージ	例えば、島の景観、里山の景観、城 下町の景観

3) 「地域ブランド」から

「地域レピュテーション」の時代へ

統計的に考えれば、今後、水源地域は一層厳しい社会状況となることが予想されます。このような中で、下流域も参画して持続可能な流域社会を構築するには、「地域の総体的価値」を向上させることにより付加価値の高い地域社会を構築することが必要です。前述のように「地域ブランド」への関心が高まりつつあります。特にインターネットの普及で「メッセージを伝える」ことが革命的に変化したことにより、地域とステークホルダー（利害関係者）の関係も急速に多面化しつつあります。ステークホルダーの関係性に着目すると、地域ブランドとは、消費者に注目した概念で取引関係があるところに形成されていきます。例えば、特産品の「メロン」を作る地域とそれを購入する消費者の間に形成されます。しかし、インターネットのように高速かつ大量の情報交換が不特定多数の間で安価に出来るようになったことにより「地域の評判（レピュテーション）」は、直接の取引関係を越えた関係性の中で形成される可能性が大きくなっています。これは具体的にホームページやブログなどステークホルダーが意思表示をする様々な機会を手に入れたことで多層的な情報の共有関係ができ、取引関係を持たない人が「地域の評価(レピュテーション)」を始めています。つまり、多様なステークホルダーとの関係が地域価値の向上に大きく影響するようになり、彼らの期待に応え、評価を高く維持することが「地域の総体的価値の向上」に向けた重要な課題になってきているのです。もはや地域ブランドではなく「地域の



レピュテーション（評判）」に着目せざるを得ないのは、今日の情報社会の革命的变化によって、「ブランドメロンを作り、売る＝地域の価値」ではなくなっているからです。

すでに企業では、このような変化を読み取り、企業価値を高める施策として「コーポレート・レピュテーション（企業の評判）」の概念に着目し、経営戦略に取り込みつつあります。このような動向は、間もなく NPO や地域づくりの現場にも大きな影響を与えるようになると予想されます。

おわりに

「人間の力」～出会いによって人は育つ

日々、社会を取り巻く状況が変化し続けます。そのような中で、水源地域を活性化していくためには、関わりを持つ人々の日々の成長が大きな力となります。

平成 16 年度から平成 18 年度にかけて行った流域一体化による水源地域活性化促進調査では、相模川流域の相模湖町の取り組み、豊川流域の穂の国森づくりの会の取り組み、江の川流域のひろしまねや HAKKL の取り組みなどから、流域が一体となった水源地域を活性化していく過程を学びました。これらの調査から得られたことは、出会いを通じて人々が育っていく様子です。

「人間の力」が切り拓く可能性

そして、育まれた力が、新たな取り組みに向かわせ、これまで動かなかった問題や課題を一つずつ解決に向かって動き始めます。同時に、廻りにいる人たちが徐々に巻き込まれ、その動きは次第に大きなうねりとなっていきます。

国土交通省では、過去にも水源地域活性化調査として様々な水源地域に関わってきました。その関わりを通じて、新しい活動がはじまったり、新しい組織が生まれたりしながら、いまもなお、水源地域活性化の地道な努力が行われている事例も多々あります。これらの取り組みは、すべて、何とかしていきたいと願う人々の熱意と行動力によるものです。

これらの調査は、単に水源地域の実態調査を行うのではなく、調査の過程で水源地域や流域の内外の人々が集中的に意見交換を行い、共に行動し、次のステップへの夢や課題を共有することに意義があると考えます。

特に流域一体化をテーマとした本調査では、外部から学識等の専門家が関わることよりも、外部のNPOや民間の事業者などが水源地域に関わる取り組みを促進することに重点を置きました。このような関わりを促進することが、調査終了後も経済的な観点からの持続可能な活動へと繋がるきっかけになることが徐々にあきらかとなっています。

本マニュアルは、以上です。

ここで示させて頂いた事例や手法を参考として、次は皆さんがご自分の地域に照らして考えてみる番です。

平成 18 年度
流域一体化による水源地域活性化促進調査 報告書
上下流連携から始まる流域一体化
～流域一体化促進マニュアル～

平成 19 年 2 月

発行：国土交通省土地・水資源局 水資源部
水源地域対策課
東京都千代田区霞が関 2 - 1 - 2

調査担当：パシフィックコンサルタンツ株式会社
社会政策本部 総合計画部
東京都新宿区西新宿 2 - 7 - 1
