

第3章 流域一体化による

水源地域活性化へのステップ

第3章 流域一体化による水源地域活性化へのステップ

1. 流域一体化のプロジェクトマネジメントのステップ

この章では、平成19年度調査から得られた知見をもとに、流域一体化のプロジェクトを促進するための「地域コーディネーター」の取り組みについて整理します。

3つの流域の事例に紹介したように、プロジェクトを進めていくためには、ある程度基本的なステップを踏んでいく必要があります。

ステップ1 流域一体化のための問題意識を整理する

行動の出発点は、なぜ流域一体化に取り組む必要があるかという問題意識を確認することです。これは、自分たちの暮らす地域だけでなく、広く社会全体の状況や地球規模の環境の視野から捉えていく必要があります。

ステップ2 流域をコーディネートする必要性を確認する

流域を一体化させながら水源地域を活性化するためには、誰かが強い意志を持って取り組んでいく必要があります。

ステップ3 現場を歩き、地域の実情を把握する

自分たちの地域を何とかしたいと思っている地域住民に対して、どのような「きっかけ」を提供し、具体的に行動するための動機付けを図ればよいでしょうか。これは、地域コーディネーターが自ら現場を歩き人々と議論することで、地域の実情を把握することから感じる必要があります。

ステップ4 地域住民の思いを受け止める

大きな目的は、流域の一体化によって水源地域を活性化させていくことです。そして、その主体となるのが地域住民です。地域住民と語り合う中で、大きな目的に向けて、それぞれがどのような力を持ち、可能性を發揮できるかを見極めていきます。

ステップ5 SWOT分析を用いて地域の実情を認識する

現場を歩き、住民と語り合う中で得られた情報を分析します。分析手法には色々ありますが、ここでは、SWOT分析の考え方を用います。

ステップ6 活性化に向けた戦略仮説を構築する

SWOT分析などを用いて過去から積み上げた強みを把握したら、次は、今後の戦略に活かしていくことが必要になります。このためには、戦略形成の手法が必要です。

ステップ7 戦略仮説に基づいて現場の人間関係を調整する

地域コーディネーターは、現場を見、人々と出会う中で、戦略というシナリオを書きます。そして、この戦略に基づいてあらためて人々と議論しながら、実践（具体的な行動）に取り組んでいきます。

次項から、各ステップについて解説します。

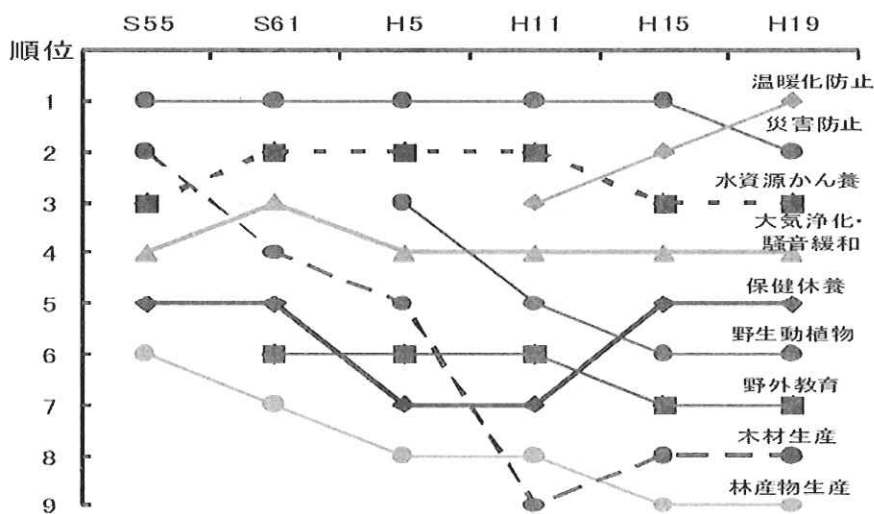
2. 各ステップの取り組み

平成 19 年度調査で得られた各ステップの取り組みについて、実際の流域の様子と照らし合わせながら紹介します。

ステップ1 流域一体化のための問題意識を整理する

行動の出発点は、なぜ流域一体化に取り組む必要があるかという問題意識を確認することです。これは、自分たちの暮らす地域だけでなく、広く社会全体の状況や地球規模の環境の視野から捉えていく必要があります。

いま水源地域対策に求められていることは、社会全体が高齢化し人口減少が起きている中で、この対策の最前線となっている水源地域において、良質な水資源を安定的に確保するために必要な対策を取ることです。日本の国土の3分の2は森林です。そして、日本の地形的特性上、これらの森の多くが流域の水源地域に重なっています。下図は、森林に対する期待の推移です。水資源のかん養に対する期待の高さと共に、近年は二酸化炭素の吸収源として温暖化防止の側面からの期待が高まってきたことがわかります。



資料：内閣府「森林と生活に関する世論調査」

図 森林に対する期待の推移

刻々と変わりつつある水源地域の状況に対して、適切な対策を選択するには、実際に現場の中で水源地域に関わる人々と共に考え、行動することが重要です。国土交通省水源地域対策課では、長年にわたり、水源地域住民はもとより、水資源を受益する地域住民と一緒に、水源地域の課題を解消し活性化を図るための取り組みについて調査を行ってきました。

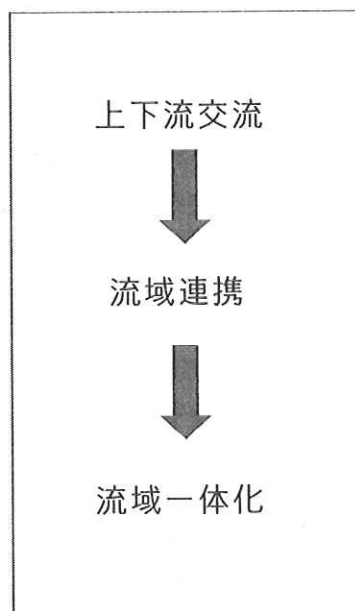
この調査を通じて、水源地域と下流の受益地域が連携しながら水源地域の保全と活性化を図っていくことの必要性が認識されています。また、このような認識に至るには、大きく3つの段階があると考えられます。まず、初めての者同士が出会いを重ねていくための「上下流交流」です。都市の子どものように、ふだんの生活に欠かせない水の源を知る機会を持つことが必要です。次に、共有の財産である水資源を守るために、お互いに出来ることに取り組むことが「流域連携」です。例えば、水源の保全に必要な資金受益地域で確保したり、森林ボランティアのように水源林の保全のために都市住民も一緒に汗を流したりする活動があります。

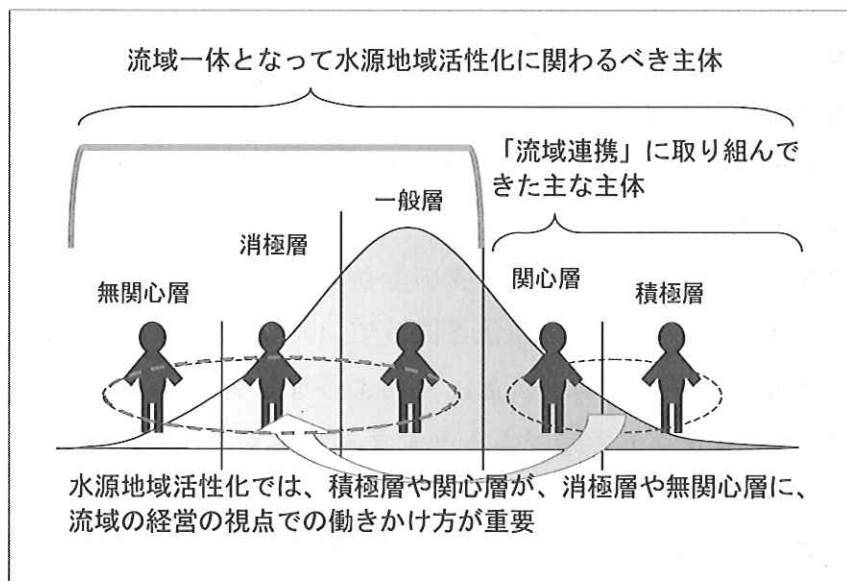
ところで、水資源は森林ボランティアなどに参加する人々だけのものではありません。水は、誰にも欠かすことが出来ないものです。従って、水源地域に関心があるか、ないか、ということに関わりなく、誰もが良質な水資源を安定的に確保するための取り組みに参加することが必要です。このような段階を「流域一体化」と捉えます。流域一体化を進めていく上で、この調査で重要だと考えていることは、行政の取り組みだけでなく、民間の知恵と行動力で取り組んでいくことです。

流域一体化によって水源地域を活性化していくためには、より多くの人々が「出会いと学び」の機会を通じて「成長と自立を促す」ことが大切です。

■積極層から無関心層までの一体化

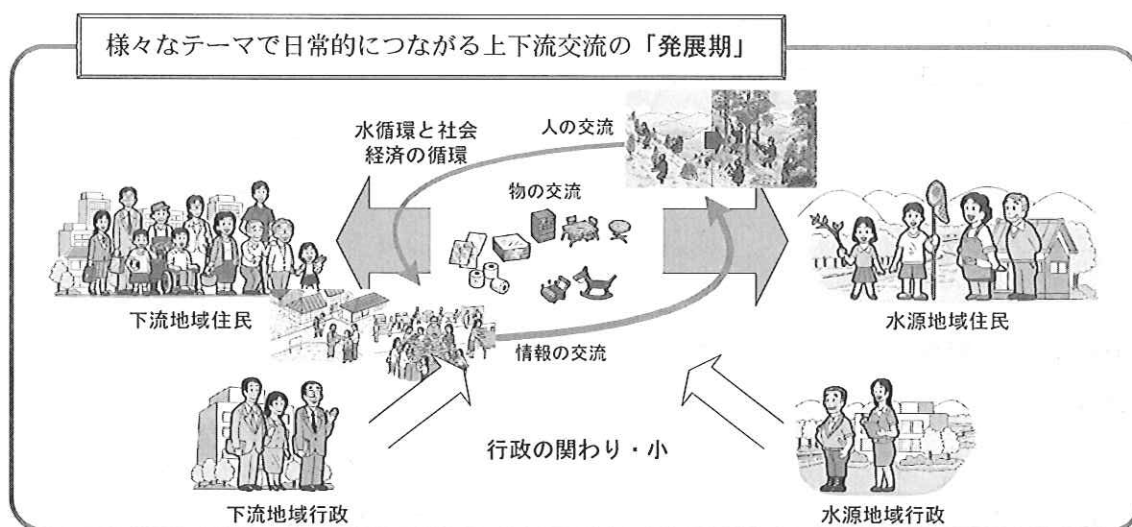
具体的には、それぞれの流域の特性に応じた活性化の実践の場づくりを行い、いわゆる「無関心層」まで巻き込んだ新たな活動を形成することが必要です。このことによって、関わる人々の経験と智恵を育み、事業終了後も新たな活動を創出し持続的な水源地域の活性化へと繋げる礎としていくことができます。





■流域内の一体化

行政は、すでに、森林環境税や水源税などの資金を形成することや、上下流交流の促進といった取り組みを行っています。しかし、このような「きっかけ」だけでは、水源地域を活性化していくことはできません。また活動が持続していくためには、人・物・情報など経済面での自律的な循環が形成されることも必要です。このためには、民間の知恵と経験が必要となります。



(「上下流連携からはじめる流域一体化～流域一体化促進マニュアル～」(H19.2) より)

■新たな担い手との一体化

これまでは、水資源や水源地域に関わる問題は行政の仕事という感覚がありました。しかし、環境問題に対する社会的な認識が深まるに連れて、森林ボランティアのような積極的な人々に限らず、広く一般の人々も「水」の問題を考えるようになりました。そして、身近にできることから「参加」しようという姿勢に変わりつつあります。水資源や水源地域の問題解決に向けて、このような一般の人々を巻き込んでいくことは、新たな担い手を生み出すという点から重要です。

新たな担い手の必要性は、地域経営の観点からも重要です。

下図は、地域経営主体の変遷を示したものです。地域コミュニティが過疎化と高齢化の進展によって、かつてのような地域の担い手としての機能が弱まる中（《1》→《2》）、行政が様々な取り組みを行ってきました。また、ボランティア団体が生まれ、地域の特定の課題に対応するようになりました。ボランティア団体は、時代の深化と共にいわゆる NPO として認知されるようになりました（《2》→《3》）。その後、平成の市町村合併等により、これまでのように地域経営にきめ細かく対応することが困難となってきています。この結果、地域経営主体の空白が生じてしまいます（《3》→《4》）。このような空白を埋めるかのように、いま新たな地域経営の担い手の模索が行われています。

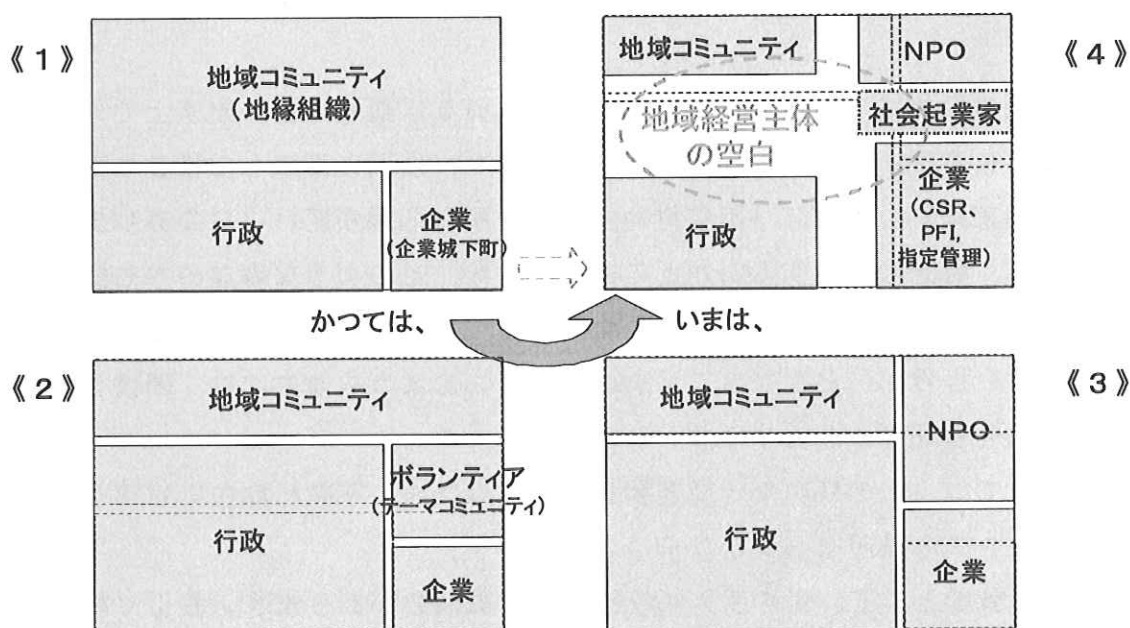
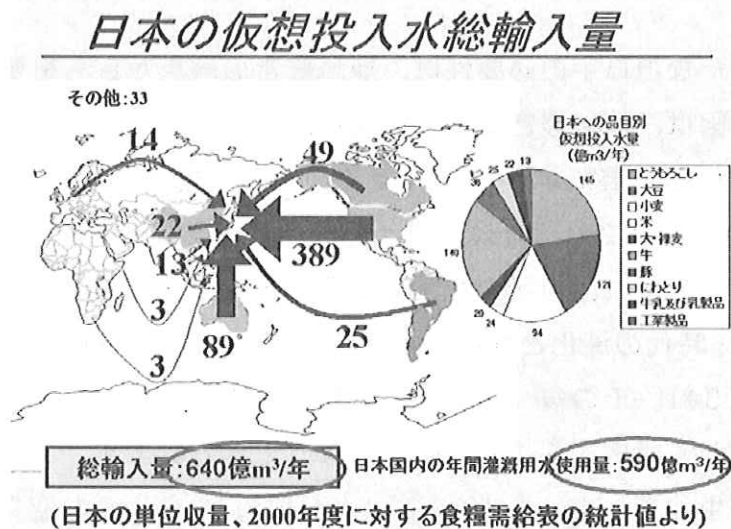


図 地域経営の担い手の変遷

■流域外との関係づくり（一体化）

広く一般の人々が「水」の問題に関心を寄せるようになった経過に、「仮想水（バーチャルウォーター）」があります。農産物や畜産物を生産するためには、相当量の水を必要とします。従って、とある国や地域の農産物・畜産物を輸出入することは、あたかもその国や地域の水を輸出入することと同じであるという考え方で

この考え方は、マスコミによる報道もあって、環境問題に関心のある人々をはじめとして比較的多くの人々に知られています。また、このことにより、結果的に自分たちの地域での水問題や食糧問題を考えようと、「地産地消」や「食育」といった取り組みにも繋がっていきます。



(資料：『世界の水危機、日本の水問題』
東京大学生産技術研究所沖大幹教授)

水源地域の森林は、水源かん養林として、良質な水資源を生み出す上で欠くべからざる存在です。そのような水源地域の森林も、住民の都市への移動や世代交代による相続等で、徐々に「不在村地主」へと所有形態が変わりつつあります。

いまでは、自分の所有する山がどこにあるのか、どのような森なのかも知らない地主がいるとも聞きます。まして、下流受益地域に暮らしているのでなければ、いっそう遠い世界のこととなってしまいます。このような地主には、間伐といった自分の山を管理する認識すら危ういかも知れません。

このままでは、山の荒廃が一層進展しかねないため、不在村地主に対する問題意識の誘発や関心喚起も必要となりつつあります。

関連する課題として、山の手入れをする人材の問題があります。長引く林業の不振は、林業従事者の減少と共に高齢化となって現れています。近年、森林は地球温暖化対策の側面からも重要であると認識されています。今後、様々な機能を

持つ森林を、手入れすることができる新たな担い手の確保・育成も重要な課題となっています。

表 森林所有者の構造

(単位: %)

	昭和55年	平成2年	12年	17年
在村者	81.2	78.2	75.4	75.6
不在村者	18.8	21.8	24.6	24.4
うち県外	7.3	8.6	9.7	9.8

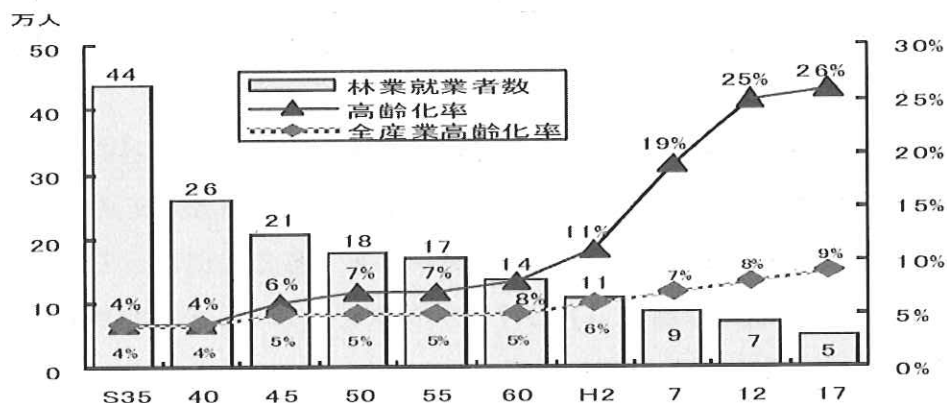
資料: 農林水産省「農林業センサス」

(参考) 平成17年度(組合)地区内森林の所有者数及び組合員数

区分	地区内の森林所有者数	組合員数			組合加入率
		正組合員	準組合員	計	
地区内居住者	2,915,052	1,430,422	46,810	1,477,232	(47)
地区外居住者	440,215	131,363	9,791	141,154	48
計	3,355,267	1,561,785	56,601	1,618,386	

(注) 加入率の()は、正組合員のみの数値である。

資料: 林野庁業務資料



資料: 総務省「国勢調査」

注: 高齢化率は、総数に占める65歳以上の比率

図 林業就業者数と高齢化率の推移

■ 次世代への継承 (時間を超えた一体化)

世界の人口が増大することにより、エネルギー問題や食糧問題が懸念されています。また地球温暖化による気候変動がもたらす世界の穀倉地帯の干ばつ発生は、穀物価格の急騰を招いたりしています。いま子どもの頃から環境教育が取り組まれ、「環境」は身のまわりから地球規模まで連続していることが基本的に認識されつつあります。いまや、流域の取り組みはローカルなテーマではなく、地球規模の環境との繋がりや、次世代に関わる問題として受け止めていくことが必要な時代だと考えられます。

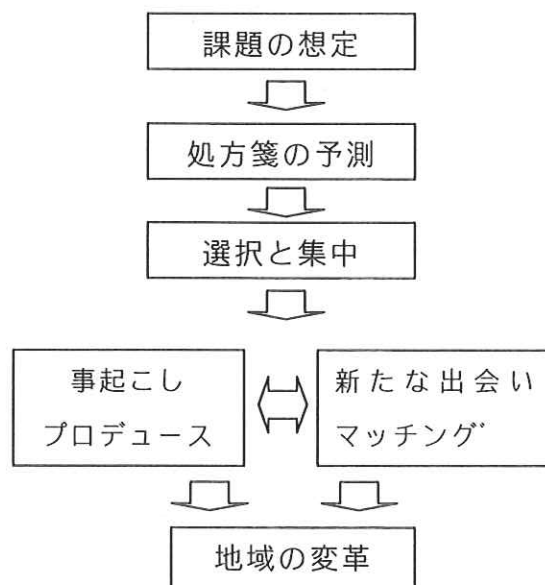
ステップ2 流域をコーディネートする必要性を確認する

流域を一体化させながら水源地域を活性化するためには、誰かが強い意志を持って取り組んでいくことが必要です。

ステップ1の考え方を持って足下の流域を見たとき、多くの場合は、環境保全の活動や地産地消の活動などが、個別に展開され、必ずしもこれらが有機的に連動していないことが見受けられます。有機的に連動させるには、そこに介在する人材が必要です。本報告書では、このような人材を「地域コーディネーター」とします。

地域コーディネーターの役割は、現場流域の中で地域を担う人々と議論を深めつつ、一方で社会全体の流れを読み取ることで、現場流域の課題を解決するために望ましいテーマと方向性を設定し、集中的に活動することによって実践的に課題を乗り越えていくことにあります。

この流れを生み出す上で、これまでの現場経験から、いま、どのような課題があるのかを「想定」し、過去に携わってきた流域での経験からその「処方箋を予測」し、様々な可能性の中から「選択と集中」をすることによって、「事起こし」のプロデュース、「新たな出会い」のマッチングを通じて、その地域に「変革」の芽を創出していくことが求められます。



現在、調査を進めている3つの流域では、それぞれにコーディネートの方角性として、以下のようなテーマを掲げています。

流域	テーマ
最上川流域の場合	「歩く」をテーマに、これまでの取り組みを連動させていく
吉野川流域の場合	「食べる」をテーマに、これまでの取り組みを連動させていく
五ヶ瀬川流域の場合	「学ぶ」をテーマに、これまでの取り組みを連動させていく

■地域コーディネーターに求められるスキル

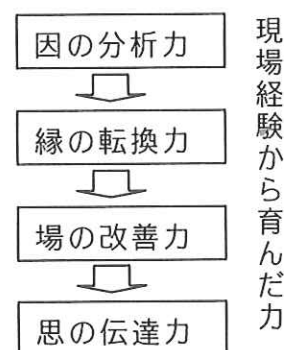
日本の各地で地域づくりの様々な工夫が行われている中で、いわゆる「よそ者、わか者、ばか者」が、地域の停滞状況を打破する人材として重要であることは認知されるようになりました。しかし、地域づくりが運動的な取り組みから、さらに地域経済の問題へと深化するにつれて、地域内・地域外のステークホルダー（利害関係者）を繋いで新たな価値を創造する人間が必要となってきました。それが、いわゆる地域コーディネーターです。地域コーディネーターに求められるスキルには、これまでに「何をしたか」だけではなく、関わりを通じて「何を反省点・改善点として学んだか」という点が重要です。その基本は、地域コーディネーターが現場で多くの人々に出会い、議論し、試行錯誤し、時には失敗や断念をした経験も含めて培ってきた力です。

例えば、下記の4つの力ではないかと考えます。

「因の分析力」：その水源地域・流域の将来ビジョンを描き、そのビジョンの具現化を図る上で何が問題なのかを見出し、身の丈からどのような可能性があるかを想定する力です。

「縁の転換力」：問題（暗転の状況）を好転させるためには、自分たちにどのような力を育み、新たな可能性を引き出すために、どのような出会い（縁）を引き込んでいくかを見極める力です。

コーディネーター
の“経験”



「場の改善力」：身の丈でも一歩前進させるためのプロジェクトを起こし、多くの人々と経験を積んで行くと共に、その過程や結果から何を学び、何を今後の課題として改善すべきかを整理する力です。

「思の伝達力」：良い取り組みは、周りに広がってこそ大きな力となります。現場での経験を、周囲に伝えていくことも大切なことです。伝えると言うことは、結果的に、相手の意見にも耳を傾けることになり、自分たちの取り組みの改善に繋がります。

過去の調査で取り組まれた江の川流域の場合、3カ年の関わりと試行錯誤を通じて、江の川流域の野菜を受益地域である広島市内のイタリアレストランで利用してもらうプロジェクトを始動しました。あえて食文化に選択と集中を行ったことにより、結果として「美味しい」とか、「もうけに繋がる」という「わかりやすさ」が、まったく新しいマーケットとして無関心層を巻き込み経済を動かすという流れを創出しました。同時に今後のハードルとして、より多くの無関心層を巻き込み、経済の流れをより広く着実なものとするための、さらなる課題・改善点を得られました。

ステップ3 現場を歩き、地域の実情を把握する

自分たちの地域を何とかしたいと思っている地域住民に対して、どのような「きっかけ」を提供し、具体的に行動するための動機付けを図ればよいでしょうか。これは、地域コーディネーターが自ら現場を歩き人々と議論することで、地域の実情を把握することから感じる必要があります。

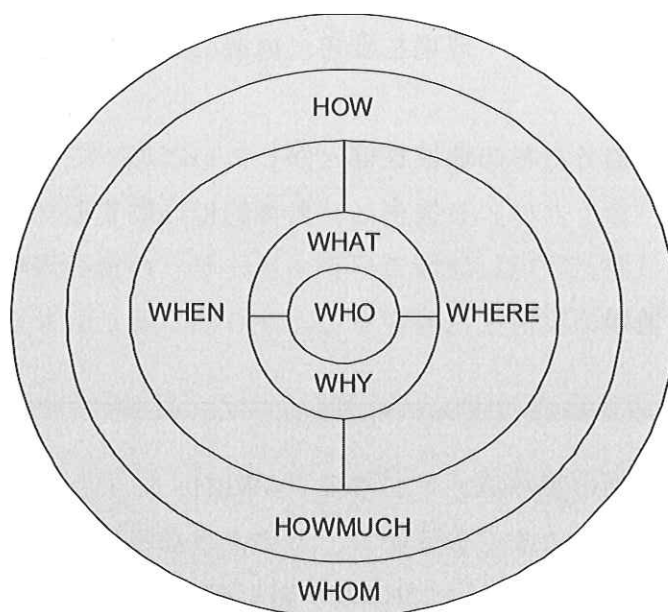
現場の実情は、いわゆる「6W2H」によって、基本的内容を抑えることができます。これまでの活動が、どのような目的で誰によって取り組まれたのかを把握することにより、地域の取り組みの努力の足跡と現状の課題を把握していきます。

6 W2H		事 件	行 事	イ ベ ント
WHY	なんのために	原因・理由・ 動機	趣旨・ねらい	テーマ・目的・ 目標
WHO	だれが	加害者	主催者	事業企画主体
WHOM	だれに	被害者	参加者	動員対象者
WHAT	なにを	経過内容	施行内容	構成内容
WHEN	いつ	発生日時	施行日時	会期設定
WHERE	どこで	発生現場	施行場所	会場設定
HOW	いかに	発生状況	施行形式	演出計画
HOW MUCH	いくらで	被害額	費用額	予算額

本調査でも、各流域でさまざまな人と出会い、流域の問題や水資源の問題、そしてその源である水源地域の問題などを議論しました。聞き取った内容は、簡単にメモを作成していくことも重要です。このような作業を積み重ねると、これまでバラバラだった取り組みに共通する問題意識が見えてきたり、相互に活かすことができる知恵や技術が見えたりします。

地域づくりを実際に取り組んでいる場に立ち会うと、「どうあるべきか (WHY)」「何が出来るか (WHAT)」「どのように取り組むか (HOW)」といった議論はよく為されます。

しかし、「誰が取り組むのか (WHO)」といった議論が弱かったり、まるで評論家の議論のように主役不在の議論が為されていたりします。



流域の一体化とは、詰まるところ、人の関わり方を変えていくことです。そこには、「誰が (WHO)」が中心の議論である必要があります。現場の議論は、常に「誰が行動しているのか」「誰の意見なのか」ということを念頭においておく必要があります。

ステップ4 地域住民の思いを受け止める

大きな目的は、流域の一体化によって水源地域を活性化させていくことです。そして、その主体となるのが地域住民です。地域住民と語り合う中で、大きな目的に向けて、それぞれがどのような力を持ち、可能性を発揮できるかを見極めていきます。

活動主体は、地域住民です。今回のモデル流域となっている最上川流域、吉野川流域、五ヶ瀬川流域のいずれにおいても、すでに地域を活性化させたいとの思いで様々な活動を行ってきています。このような中で、地域コーディネーターの働きは、地域住民の意識と行動の中に、これまでの活動（過去）と今後のビジョン（未来）をつなぎ、新たな創造・活動のきっかけをつくることだといえます。

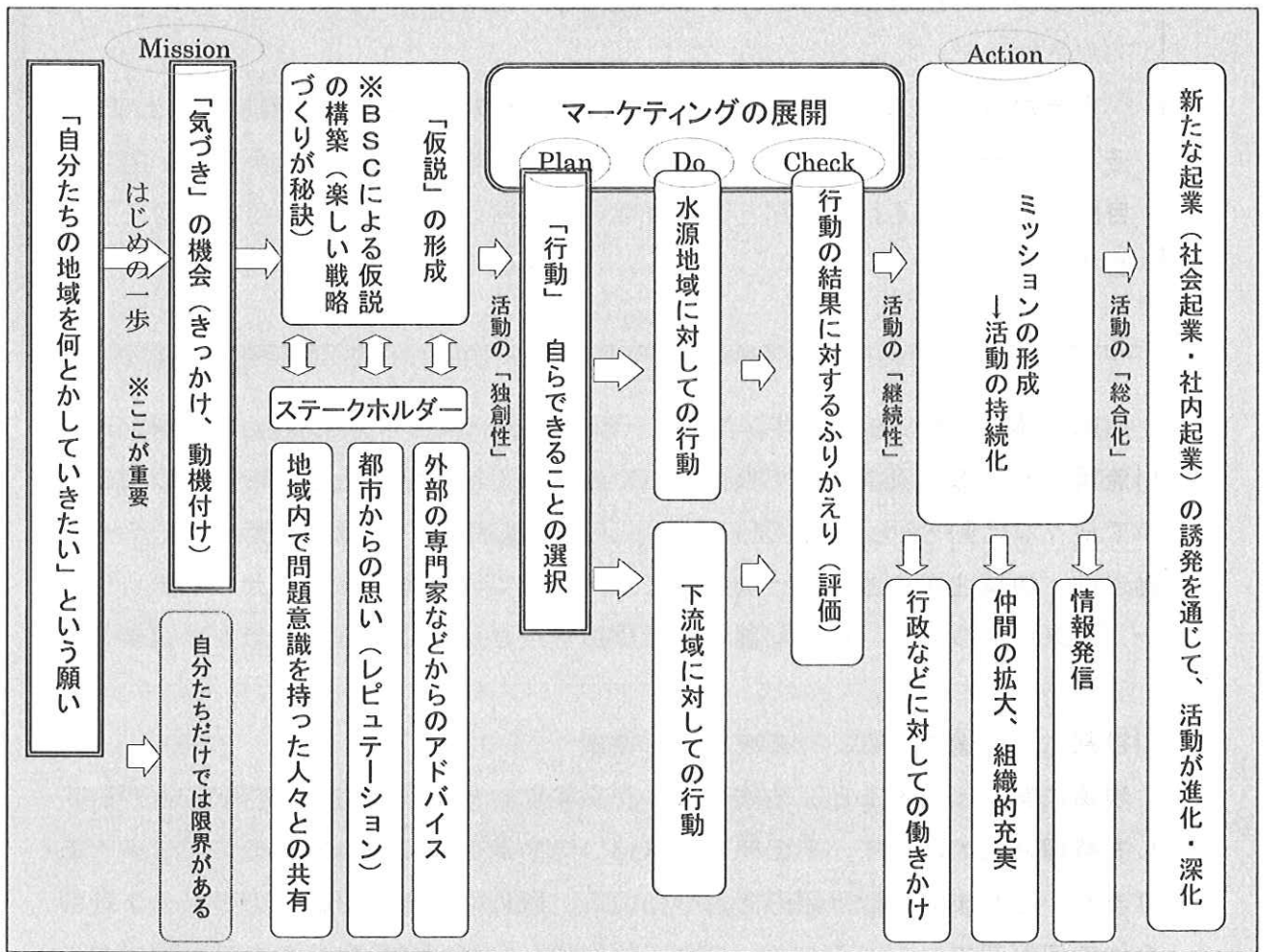
（役割1） 過去から、いまを紐解く役割

現場に関わってみると、地域の人々が長年にわたり取り組んできたことが必ずしも整理されておらず、その時々のおいづきや流行に流されていることも多々あります。これまでの取り組みをふりかえり、既に何を学んできたのか、いま社会全体で何が起きつつあるのか、これらに対処しながら自分たちの力を発揮するには何が課題かを意識化させていかなければなりません。

（役割2） いまから、未来を拓く役割

私たちは、様々な水源地域に関わり試行錯誤し時には失敗した経験を整理して、今から何とかしていこうとする人々が、自ら次の一步を選択するきっかけをつくります。ここでいうきっかけとは、情報提供にとどまらず必要に応じて資金確保や商品企画開発なども含みます。

以下の図は、地域住民が外部（下流の受益地域など）を巻き込みつつ、主体的に活動を推進していく流れを整理したものです。活動の原動力は、「自分たちの地域を何とかしていきたい」と願う地域の方々の思いです。そこに、さまざまな過程を経て、さらには、さまざまな外部の助力を得て、徐々に願いを形にしていきます。地域コーディネーターは、関わる地域を活性化していく過程には、下記のような流れを経ていくことを理解しておく必要があります。



ステップ5 SWOT分析を用いて地域の実情を認識する

現場を歩き、住民と語り合う中で得られた情報を分析します。分析手法には色々ありますが、ここでは、SWOT分析の考え方を uses。

前のステップで集めた情報を活かすためには、何らかの手法で分析する必要があります。手法の一つとして、多くは「SWOT分析」は地域の実情を理解するためによく用いられています。

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、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ことができます。

下記の分析表の各欄には、地元の関係者の知見や、地域コーディネーターがヒアリングを通じて得た情報などを落とし込んでいきます。そして、SWOT分析表を眺めることで、どのような強み良いかし、どのような弱みを解消または減らすかということが見えてきます。この作業は、複数の人手取り組むことがよいと考えられます。一人だけで行うと、自分の視点で判断してしまい、見落としや偏りが生じるためです。

SWOT分析の基本的な構造は、以下のものです。

現状 (SWOT分析)		
	内部	外部
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)

SWOT分析の表は、自分たちの地域や活動の特性を引き出すためには有効なものだと考えます。

本調査では、上記のフォーマットを踏まえて、抽出したい項目を加えました。そして、そのフォーマットに地域住民の方々に書き込んでもらうことで、さまざまな視点を抽出しました。このように、SWOT分析の基本構造を活かしつつ、現場で引き出したい情報に応じて、小項目を工夫することも有効だと考えます。

以下は、実際に本調査で用いたSWOT分析のフォーマットです。

交流人口の拡大に向けて
外部環境の変化（マクロ要因）

項目	内容	五ヶ瀬川流域活性化にプラスと思われる外部環境の変化(上段)	五ヶ瀬川流域活性化にマイナスと思われる外部環境の変化(上段)
		五ヶ瀬町活性化にプラスと思われる外部環境の変化(下段)	五ヶ瀬町活性化にマイナスと思われる外部環境の変化(下段)
社会	価値観		
	ライフスタイル 人口動向 自然環境		
経済	景気		
産業	産業構造		
	好不況		
イノベーション	技術革新		
社会基盤など	道路整備		
	公共交通 その他		

交流人口の拡大に向けて

外部環境の変化（ミクロ要因）

項目	内容	五ヶ瀬川流域活性化にプラスと思われる外部環境の変化(上段)	五ヶ瀬川流域活性化にマイナスと思われる外部環境の変化(上段)
		五ヶ瀬町活性化にプラスと思われる外部環境の変化(下段)	五ヶ瀬町活性化にプラスと思われる外部環境の変化(下段)
市場	市場規模 規制緩和 商品価格		
顧客	ニーズと 変化		
競争 相手	相手の戦 略 行動 新規参入		

交流人口の拡大に向けて

内部環境の変化

項目	強み 五ヶ瀬川流域(上段) 五ヶ瀬町(下段)	弱み 五ヶ瀬川流域(上段) 五ヶ瀬町(下段)
	サービス 資源	
PR マーケティング		
人材 組織		

技術 ノウハウ		
生産 (第1次産業か ら第3次産業ま で)		
文化 風土		
景観		
福祉		
環境保全 環境創造 (含む環境教 育)		
観光客		
食材		

ステップ6 活性化に向けた戦略仮説を構築する

SWOT分析などを用いて過去から積み上げた強みを把握したら、次は、今後の戦略に活かしていくことが必要になります。このためには、戦略形成の手法が必要です。

戦略形成の手法は、例えば、バランス・スコアカード（BSC）があります。このバランス・スコアカードの考え方は、過去の流域一体化の調査シリーズの中で試行錯誤しながら整理し、その有効性を徐々に確認している手法です。バランス・スコアカード（BSC）は、もともとアメリカの経済学者らによって提唱された営利・非営利組織を問わず導入に関心が持たれている新たな経営戦略の構築手法です。営利組織が顧客満足と利潤追求に偏りがちなのに対して、BSCによる経営戦略策定の特徴は、活動に携わるスタッフの人的成長を重視したり、環境や地域文化を大切に商品サービスを開発し提供するプロセスを重視したりする点です。これらの視点は、次図に示すように、4つの箱で示されます。戦略を策定する際には、これらの視点を忘れないように構築することが必要だと考えられます。このことにより、現代社会のさまざまな問題を乗り越えて、持続可能な地域経営戦略を生み出すことができると考えられます。

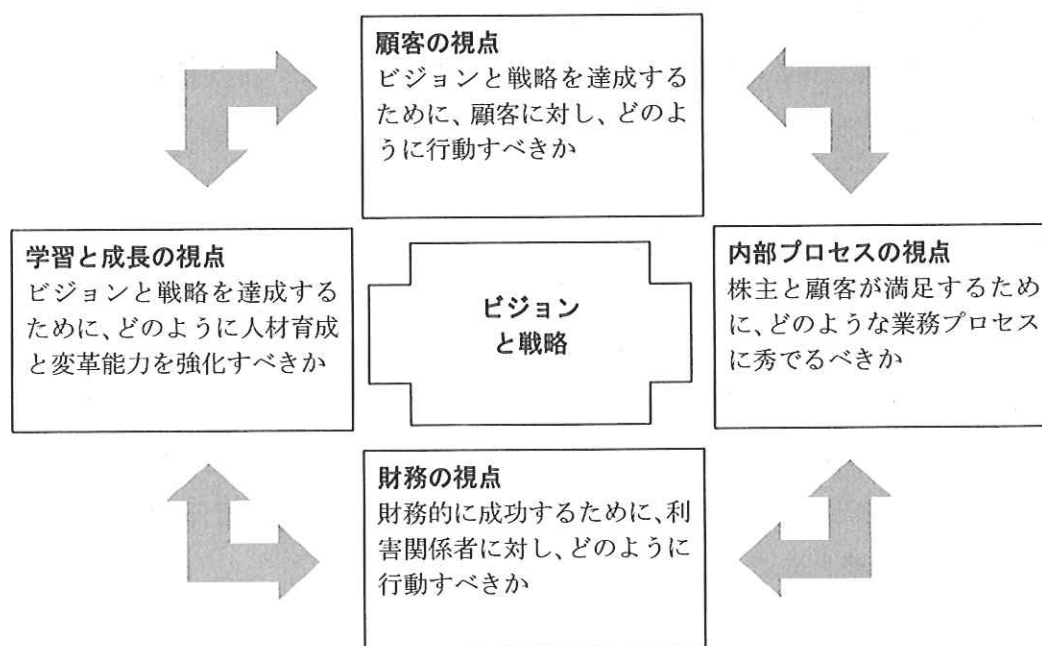


図 バランス・スコアカード（BSC）の基本フレーム

■顧客の視点で考える

地域の活性化を図るには、経済活動の相手となるいわゆる顧客から見た評価を認識する必要があります。これまでは地域にある資源を自分たちの目線で評価し、商品サービスの開発を行って行くことが多かったために、結果として顧客の評価を得られず廃れていくということも多く見受けられました。限られた地域資源を有効に活かすためには、ステークホルダー（利害関係者）の評価を把握して、それらの声に答えていくことが必要です。

■財務の視点で考える

持続可能な活動が出来て初めて、地域の活性化につながります。持続可能な活動としていくためには、自律的な収入を得て、身の丈にあった活動支出を行い、かつ将来に向けた先行投資も行っていくことです。立ち上げ段階では、行政等の資金が必要になることも多いと思います。しかし、徐々に自立性の高い収益構造をつくるために、どのような財務体質を作るかを検討していくことが必要です。

■学習と成長の視点で考える

顧客に関わるのも、持続可能な財務体質をつくるのも、活動に関わるスタッフたちです。はじめから人材がいることは少ないわけですから、試行錯誤しながら一緒に学び、育ち合うことによって、活動のポテンシャルを高めなければなりません。近年、行政や助成金団体は、複数年の支援を行うものが増えています。これは、地域の活動がある程度自律的基調に乗るためには、複数年掛かることが社会的にも理解されつつあるためだと考えられます。

■内部プロセスの視点で考える

社会の成熟化に伴い、商品サービスに求められる質も変化しつつあります。特に水源地域では、食や木材に関わる商品サービスが中心となります。これらに対する消費者のニーズは、安全・安心であること、環境に配慮されていることが前提となりつつあります。活動が未熟な段階から、いくつもの社会的要求に応えることは困難ですが、少なくとも上記の配慮は必須のものとして、商品サービスの開發生産体制を整えることが求められます。

本調査では、各流域の取り組みを以上の4つの視点を持ちながら整理しています。

現時点は、今後の活動を具体的に進めるための仮説です。したがって、実際に活動をはじめると、当初の仮説とは異なることが多々生じます。この場合、基本的な方向性は抑えつつも、仮説を修正しながら取り組みを進めていく姿勢が大切です。

ステップ7 戦略仮説に基づいて現場の人間関係を調整する

地域コーディネーターは、現場を見、人々と出会う中で、戦略というシナリオを書きます。そして、この戦略に基づいてあらためて人々と議論しながら、実践（具体的な行動）に取り組んでいきます。

ステップ7までの整理を進めていくことで、概ねの地域の人間関係も見えてきます。また、実際に戦略を動かそうとすると、それぞれの人間が、どのような役割を担えそうかということも想定できるようになります。さらには、取り組もうとしている方向性に対して、現時点で何が弱いかも見えはじめます。

地域コーディネーターは、このような人間関係を調整し、具体的な活動にはいるための準備を行います。

例えば、舞台演劇を行うためには、脚本家がシナリオを書き、舞台監督が配役を行い、俳優と共に試行錯誤しながら舞台を作っていきます。舞台初日を迎えるまでに、シナリオは少しずつ手直しされ、演劇の完成度を高めていきます。

大切なことは、地域コーディネーターは、一貫して関わりを持つ人々の問題意識を喚起し、その人々が自ら行動を起こそうという意欲を高めることです。

このような状況になって初めて「人材」が「人財」となり、地域活性化を図る上で重要な資本となります。翻って考えてみると、このようなプロジェクトにおける「ヒアリング（聞き取り）」は、単に相手の意見を書き取るのではなく、コミュニケーションを通じて、お互いの信頼関係を構築し、目的とする地域活性化に向けた社会関係資本（ソーシャルキャピタル）を整えるための過程（プロセス）であると考えられるべきかも知れません。

ここまでが、平成19年度の調査で構築されたステップです。

これらのステップは、本調査から得られた一つの流れです。したがって、固定的なものではありませんし、モデルとして調査を行っている3つの流域の中でも、これらのステップが同時に進行したり、順番が換わったりすることもあります。

3. 7つのステップの視点

ここでは、ステップ1からステップ7までを進めていくための視点のチェックリストを整理します。

ステップ1 流域一体化のための問題意識を整理する

- 自分たちの水源地域を取り巻く現状はどうなっているか。
- このままの状況が続くと、10年後には、どのようになっていると予想されるか。
- 暮らし続けられる水源地域、良質な水資源を確保できる水源地域を保全するためには、だれが、どう行動するべきか。

ステップ2 流域をコーディネートする必要性を確認する

- 流域の一体化による水源地域の活性化を考えている人々は誰か。
- 問題意識を持った人々がコミュニケーションを図る機会はあるか。また、そのような場を形成していくためには、どうしたらよいか。

ステップ3 現場を歩き、地域の実情を把握する

- 問題意識を持った人々と、水源地域や流域を歩く機会を確保できるか。
- 様々な場所で頑張っている人々との出会いを構築できるか。
- 初対面同士の出会いをつくることは容易でない場合、例えば市町村など行政のコーディネートは期待できるか。

ステップ4 地域住民の思いを受け止める

- 出会う人々の話をじっくり聞く機会は確保できるか。
- 自分たちの問題意識を持って話を聞いているか。
- 相手の話を聞くと言いながら、実際は自分たちの活動紹介や主張を語る場になっていないか。

ステップ5 SWOT分析を用いて地域の実情を認識する

- 関係者で地域を分析する機会を確保できるか。
- 自分たちで地域を分析する技術や経験を持っているか。もし、弱い場合、外部の専門家の協力を仰ぐことができるか。

ステップ6 活性化に向けた戦略仮説を構築する

- 自分たち自身が動く戦略を組めるか。
- 戦略づくりに必要な技術や経験を持っているか。もし、弱い場合、外部の専門家の協力を仰ぐことができるか。

ステップ7 戦略仮説に基づいて現場の人間関係を調整する

- 戦略を策定しながら、参画してくれそうな人々の顔は浮かぶか。
- このような人々が会して議論する機会は形成できるか。

このチェックリストは、平成 19 年度段階の試案です。今後の調査の進捗を踏まえて整理していきます。

4. 今後のステップ

今回整理したステップ7までの流れは、流域一体化による水源地域活性化の準備段階といえます。具体的な行動のステップは、ここからがはじまりです。

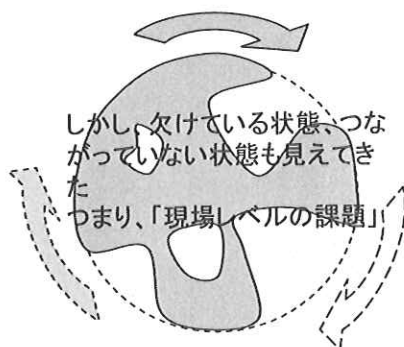
今後のステップは、「仮説」にもとづいた「実践」が必要となります。

地域コーディネーターは、事起こしのプロデュースや新たな出会いのマッチングを図りながら、「選択と集中」による実践へとつなげていきます。この時の勘所は、関係者が「楽しさ」を感じることです。無関心層を掘り起こすことや持続性を確保するには、「楽しさ」というキーワードを忘れてはいけません。今後、最も大切なことは、具体的な活動を試行することです。このことにより、関わる人々が各流域で一体化による活性化を促進する上で、より「現実的な問題や課題」がリアルに身の丈サイズで見えます。同時に、流域一体化を進めていく上での水源地域（山）側の課題と下流地域（都市）側の課題がよりくっきりと見えることとなります。

トライアル

目的: 活性化の課題を見出すこと

「まずは、やってみる」
→「何とか動いた！」



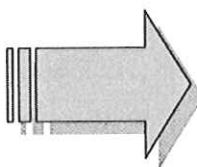
外部から、無理やりでも動かさないと回らない段階

仕組みづくり

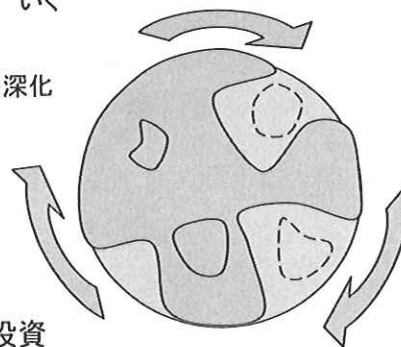
目的: 活性化の道筋を付けること

欠けているところを埋めながら、きちんと自立的に動くようになっていく

コーディネート部分の深化



2~3年の時間的投資



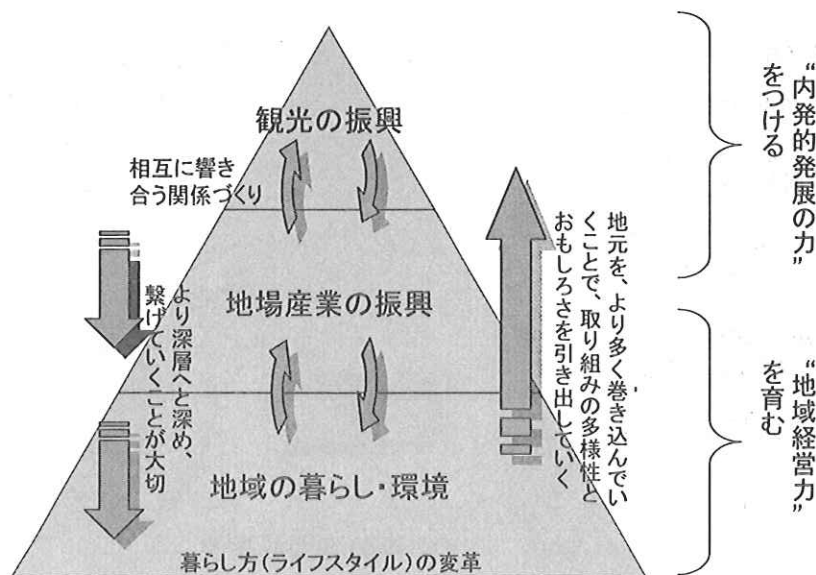
円に欠けたところが減り、自分たちでも何とか自立的に回転する段階

さらに3年目は、「改善」による「持続化」です。携わった人々が、身の丈サイズで課題を感じながらも、楽しければ「次もやってみよう」という思いに至りま

す。この繰り返しにより、関わった人々にとって「知識」が「経験」を通じた「智恵」となります。外部からの働きかけを通じて、水源地域や下流地域が、それぞれに自分たちで出来ることを始動しはじめれば、さらに、調査担当者は、相互の関連づけをコーディネートすることにより、いわゆる流域一体化への道筋を整えていくことになります。関わった人々が体得した智恵は、本事業終了後も流域一体となった水源地域の自立的・持続的な活動を誘発する原動力となります。

■ 2年目における各流域の展開

水源地域の活性化とは、端的に言えば地元の産業を振興していくことです。特に流域の関係性に着目して進める本調査の場合、「観光」のような交流人口の拡大につながる産業です。本調査では、ケーススタディを行っている3つの流域で、今回の調査から得られたそれぞれの特性と固有の事情に応じたテーマで展開を図ります。



ステップ8以降

今後の調査検討課題としては、以下のステップを構築していく必要があります。

今後のステップは、「実践」と「ふりかえり」の段階です。

ステップ8 実際に活動するためのチームを形成する

ステップ7までに想定した戦略に基づいて、誰が何を取り組んでいくのかを明らかにすること。

ステップ9 チーム構成員で問題意識を共有し、実質的な戦略を構築する

実際に関わる人々と、戦略の具体化に向けた議論を深め、より良い活動となるように改善すること。

ステップ10 より具体的な戦術・展開プログラムを構築する

先に紹介した「6W2H」を詰めて、活動の準備を行うこと。

ステップ11 一緒に走る

関係する人々と共に、活動を行います。活動の様子は、できる限り映像の記録として残していくこと。

ステップ12 振り返る

最初の目的・願いに基づいて、今回取り組んだ結果をふりかえ、活動することによって、どのような力が育まれ、どのような課題が残ったのかを意識化していくこと。

ステップ13 改善プログラムをくみ上げる

当初は、まず「やってみよう」という精神が始まりますが、一通りの経験をすると、より深めるべきこと、切り離すことなどの取捨選択ができる。関係者により、より良いプログラムとなるように改善を進めていく。

ステップ14 自立化に向けて再スタートする

1年ごとの積み重ねの結果、数年後にどうなるかという考え方がありますが、関わる人々の力を育てていくためには、数年後の中期的な目標を掲げることも大切です。特に社会的状況の厳しい水源地域では、時間の経過が地域住民のいっそうの高齢化となり、ひいては地域課題解決能力の低下となってしまうため、「いま」の取り組みを大切に展開していく。

おわりに

今年度は、流域一体化に向けて3つの流域の現状を把握し、今後の取り組みの方向性を設定したところです。この方向性の設定は、できる限り単純なキーワードにしました。最上川流域では「歩く」、吉野川流域では「食べる」、五ヶ瀬川流域では「学ぶ」です。

このキーワードを掲げることにより、関連する情報が集約されはじめます。それらの情報を整理する中で、多くの人たちの気持ちを動かす一歩を導くことができます。

今後は、各流域で描いた方向性の具体化に向けて、引き続き関係者で議論を深めながら、流域一体化の「深化」のあり方について検討を進めていくことが必要となっています。

