

### (3) 実施地域の取組詳細

ここで紹介する事例は、平成 20 年度、平成 21 年度において「地域再生を担う人づくり支援事業」を実施した地域へのアンケート、ヒアリング、過年度報告書等より取りまとめたものである。

事例 1. 花巻市	23	事例 2. 西川町	29
事例 3. 長浜市(旧余呉町)	33	事例 4. 柏原市	38
事例 5. 黒滝村	43	事例 6. 下川町	49
事例 7. 八幡平市	55	事例 8. 大石田町	61
事例 9. 栃木市(旧大平町)	65	事例 10. 泰阜村	72
事例 11. 奄美群島(徳之島町)	79	事例 12. やんばる 3 村(国頭村、東村、大宜味村)	84
事例 13. 陸前高田市	91	事例 14. 丹波市・篠山市	96
事例 15. 雲南市	101	事例 16. 海士町	107
事例 17. 笠岡市	114		

#### 事例 1. 岩手県花巻市

【ポジション A】

岩手県花巻市では、太田地区に設置されていた太田地区振興会という既存の組織を本事業に活用。これまで振興会の活動やコミュニティの自立度を高めるための目標を描いたようなビジョンがなかったが、本事業でそれを策定。現在ではそのビジョンを元に、商品開発等にも力を入れており、ツーリズムの受入家庭も増えるなどの効果が見られる。

#### 1. 花巻市概要

- 人口：約 103,000 人
- 行政面積：908.32 km<sup>2</sup>
- 花巻市は、岩手県のほぼ中央部に位置し、西は奥羽山脈、東は北上山地に囲まれている。花巻市は、小さな市役所構想を掲げており、学区等を単位に、住民が自分の住む地域について考え決定し、行動できる仕組みづくりやその支援を行う機関として、市内 27 箇所に振興センターを開設している。本事業はその一つである太田地区において実施された。
- 太田地区は約 700 世帯に 2,700 人が居住している地区であり、稲作を中心とした農村地帯が広がっている。花巻市は温泉が有名でありアジアを中心とする海外からの観光客も増えつつあるが、太田地区においては温泉がないため観光客の増加も見込めず、人口は横ばい状態であるものの、高齢化率は年々増加する傾向にある。

図表 2-3-1 花巻市位置図



## 2. 花巻市の再生を担う人づくり実施概要（目的・課題）

### （1）地域再生を担う人づくり実施経緯

- 平成18年1月に1市3町が合併し、その後、市長が変わったが、新市長のマニフェストの中に地区の自主・自立を尊重するとして「小さな市役所構想」というものがあり、それに基づき、花巻市を27地区に分け、各地区に地域振興センターを設置した。これをきっかけに太田地区では自治組織として「太田地区振興会」が設立され、“自治の力を取り戻す”をキーワードに地域づくり活動を取り組むこととなった。
- これまでにも、ほのぼの子育てサロン、地域を知る学習・地域探検隊、一人暮らし老人との交流会等を開催してきたが、その際、ビジネス同様、地域づくりにおいても目標を持って挑まなければならず、太田の住民の力を一つにまとめることが重要であると考え、まずは多くの地域住民から意見等を集め、太田地区の目標となる地域づくりビジョン・指針・計画等を作ろうということになった。
- しかしながら、そのためのノウハウ・知見等は持ち合わせておらず、その費用捻出についても困っていたときに、以前、太田地区において農業振興をテーマとした講演会等でお世話になったことがある有限会社ウィルビーの志村氏に相談したところ、本事業を紹介して頂き実施することとなった。
- 有限会社ウィルビーの志村氏は花巻市出身で、全国各地において「地域活性」「農林水産業」「福祉・健康」「リーダー育成」などのテーマで講演会等を行っており、地域活性化伝道師としても活躍されている。

### （2）活動目的・課題

- 先述の通り、稲作を中心とした農村地域であり、高齢化率も増加する中で、担い手農家の減少、耕作放棄地等の問題が顕著となっており、農業を軸とした産業振興、雇用創出等が課題であった。
- そこで、太田地区振興会では、本事業を実施するにあたり、農業資源を見直し「グリーンツーリズムの推進」「地場産品を利用した加工食品等の開発・販売」について取り組むことにしたが、観光を含めて地域全体をトータルコーディネートできる人材やそれらを推進するための目標・指針等を記したビジョンがないことが最も深刻な課題であった。
- 特に、ビジョンづくりを通じて多くの地域住民を参画させることで、主体的に地域振興・地域再生に取り組む人材を育成しようと考えた。
- なお、太田地区振興会ではコミュニティの自立度を向上させるため、将来的には指定管理者になることを想定して活動したいという希望もあり、その指針となるビジョンを早々に策定したかったという背景もあった。
- 本事業実施初年度に掲げた主な活動内容は「車座研修会」、「地域づくり講演会」、「視察」、「ビジョン検討会」等である。詳細については後述。

### 3. 事業実施体制（関係者整理）

#### （1）役割分担

- 本事業実施においては、既存の「太田地区振興会」を活動主体とし、「太田地域づくりビジョン検討委員会」と兼務とした。現在も「太田地区振興会」が引き続き活動を行っている。
- 太田地区振興会の構成メンバーは行政区長を中心とした区内のつながりを縦糸に、PTA、消防団、婦人会、体育協会、花巻農協青年部太田支部、学童クラブ運営協議会、防犯協会、老人クラブ等の団体を横糸にした会である。
- 上記のメンバーを元に太田地区振興会は、「総務企画部」「生活環境部」「教育振興部」「福祉部」「地域安全部」の5つが設置されていたが、本事業実施に合わせ「産業振興部」が設置され、合計6つの部で、本事業を実施することにした。
- 太田地区は合計11区からなるが、多くの地域住民の意思統一を図るため、11区の区長のほか、区民を必ず1名以上はいずれかの部に参画していただくようにし、総勢80名程度が主体となって本事業を実施した。

#### （2）力を得たい人・対象者・コーディネーター等の動き

- 元々、「地域住民全員が主役」という考え方により、太田地区振興会も組成されているため、本事業の対象者も地域住民全員としている。太田地区振興会に設置された6つの部の中に、老若男女問わずメンバーがいることが特徴となっている。この点に関しては、太田地区振興会設立時に、婦人会、花巻農協青年部、老人クラブ等、多くの団体によって構成していた影響が大きいとしている。
- 事業の進め方、事業内容等について計画策定する際にも、本事業を紹介した株式会社ウィルビーの志村氏に相談しており、事業全体のアドバイザー的役割をお願いしている。花巻市出身であること、以前講演会でお世話になりコネクションがあったことがアドバイザー的役割をお願いする際の安心感につながったとしている。
- 特に、当初の課題としては老若男女問わず本事業に協力する方は一定数いるものの、全体的なマンパワーを増やしたいということが重要課題と考えており、なるべく多くの地域住民が本事業の意義を認識することから始めるような取組を太田地区振興会並びに志村氏とで考えることから始めている。

### 4. 力を得るための手段

#### （1）本事業実施時の取組内容

##### ①車座研修会

- 太田地区振興会では、本事業を実施するにあたり、代表者研修会として太田地区内の11地区の区長等、それぞれの地区を代表する方向けに地域住民の巻き込み方等

について研修会を行っている。

- 次に、多くの地域住民に本事業への協力要請やビジョン策定の必要性等を認識していただくために地区毎で研修会を行っている。
- 代表者向け研修会では、85名が参加。地区毎の研修会では合計226名が参加しており、当初の期待を大きく上回るものであった。

## ②地域づくり公演会

- 多くの地区住民の方の協力を引き出すには、まずは、地域再生・振興の取組に対して分かりやすく且つ楽しく学んでもらうことから始めることが肝要であるとして、劇団を招聘し太田地区活性化をテーマとした演劇方式の公演会を実施したところ、約200名が参加した。
- これにより、多くの地域住民の方に本事業が知られることとなり、ビジョン策定等においても弾みがついたとしている。

## ③視察研修

- 農山漁村活性化と自立を目標に活動をしている岩手県北上市黒岩地区において、視察研修を実施。各部から挙げてきたビジョンのまとめ方やツーリズムを推進する上での地域資源の活用の仕方等について実際に地域を回るとともに、現地の方との会議を通じて学んでいる。

## ④ビジョン検討会

- 事業実施年度においては、太田地域づくりビジョンをまとめることが最大のミッションであったため、各部において頻繁にビジョン検討を行っているが、その回数は合計で30回を超えている。
- 最終的には、それぞれの部で重点目標をまとめているが、重点目標の中には、産直レストランの整備など資金が必要になるものから、ハザードマップの作成など比較的資金がかからないものまで、意図的に多岐にわたるようにし、資金確保ができた年度とそうでない年度においてもいずれかの活動は進められるように配慮している。

## (2) 現在の取組内容

- ビジョンを策定したことで明確な目標ができ、現在も引き続き「太田地区振興会」が地域再生の取組を行っている。地域住民にツーリズムの楽しさを知ってもらうことを目的に、地域交流施設である村の家を活用して交流会イベントやグリーンツーリズム演奏会を実施している。
- さらに、本事業を実施したことで弾みがつき、緊急雇用対策のモデル事業にも応募したところ採択され、特産品開発、販売を視野に入れた六次産業全体研修会等を実

施しており、特産品であるリンゴを使った饅頭やお焼き等を開発し、太田地区ブランドの商品開発を始めたところである。

## 5. 必要な力・得られた力・地域の変化（各種効果）

- 本事業では、全体的なマンパワー不足を解消するために、より多くの地域住民に地域振興・再生の取組を理解してもらうことから始めたが、研修会や公演会などの参加人数は延べ約 1,500 人であり、当初の目的は達成したと考えている。
- 事業実施年度は、ビジョン作りをメインにしたため、人口、産業、販売・流通等に関するインパクトは少なかったが、地域住民の理解・参加は飛躍的に増えた。具体的には、ツーリズムの受入家庭が増えたことである。ツーリズムに対する地域住民からの問合せ件数も多くなり、今後さらに受入家庭が増えるものと思われる。
- 次なるステップとして、太田地区のブランドを確立するため商品開発力を学ぶため研修会を実施している。これまでに、地域住民が地産地消の取組が大事であり、自分達が誇れるものを将来的には、地域を越えて販売していきたいという共通認識を得ることができ、商品開発も進めているところである。
- ある程度、商品開発に関しては目処がついたので、次年度以降は販売・促進力を身につけるための取組を実施しようと考えている。
- これまでは、地域再生・振興の取組には必ず運転資金の問題に直面すると考えていたが、資金がないからといって活動をしないということではなく、資金がないときは、ないなりの事業を行うことが大事であるというように地域の雰囲気が変わってきた。但し、今後商品開発した商品を販売・流通する時には、必ず資金がいることから、行政や NPO 等が行う補助事業等の公募情報などの情報収集能力等も高めていきたいと考えている。
- なお、太田地区振興会が策定した太田地域づくりビジョンは、花巻市の他地区においても好評であり、そうした評価も活動を継続して実施しようという意気込みにつながっている。

## 6. 事業運営のポイント

### (1) 将来展望等を踏まえたビジョンの策定

- 事業実施年度は、ビジョン策定という目的を掲げ、多くの地域住民の参加・協力を促す仕掛けを行い実施した。一見すると遠回りのようであるが、1 年かけてビジョンを策定したことにより、地域づくりでやらなければならないこと、必要な能力がさらに明確化し、引き続き地域振興・地域再生の取組を行う原動力ともなっている。

## (2) 資金難で活動を停滞させないための工夫

- 1年かけて作成したビジョンの中では資金が必要な取組とそうでない取組が掲げられており、資金がないから活動を行わないという結果とならないよう工夫されている。
- また、資金を獲得してビジョンを作りあげたということが成功体験となり、次なる展開を目指す原動力となっている。自分達が活動を行うための資金や人材育成に資する情報等は自分達で調べ調達するという意識も浸透されつつある。

## 事例 2. 山形県西川町

【ポジション A】

山形県西川町では、町内 13 地区のいずれも高齢化、少子化が進み、各地区のコミュニティの維持・運営は困難を極める状況となってきた。町職員がコーディネーターとなる地域職員派遣制度を始める中、地域の自主的な取組を促進し、行政主導からの転換を図るためには、「町づくりの基本は人づくりから」の基本に立ち返る必要がある。まずはみんなが集まり、地域の課題を共有する、そのような機会づくりからのスタートである。

### 1. 西川町概要

- 人口：約 6,600 人
- 行政面積：393.23 km<sup>2</sup>
- 山形県西村山郡西川町は、県のほぼ中央にあり、山形市の西方 32km に位置する。朝日連峰や月山とその支脈に囲まれている。総面積の 95% が山地で占められ、平地は町を流れる寒河江川沿いとその支流沿いにわずかに広がるのみで、可住地面積は 13.12 km<sup>2</sup> (3.3%) しかない。県内有数の豪雪地帯で、積雪が 5m を超えることもある。
- 町のシンボルでもある月山では春、夏スキーを楽しむことができ、毎年 4 月上旬から 7 月下旬までの間、約 15 万人のスキーヤーやスノーボーダーが訪れる。その他、水沢温泉や、町のほぼ中央にある月山湖及び 100m を越える高さまで水を噴き出す巨大な噴水「月山湖大噴水」は観光名所となっている。しかし、豪雪対策には長年苦悩しており、集落を離れる者も多く、定住人口は減少の一途をたどり、高齢化・過疎化が進展している。

図表 2-3-2 西川町位置図



## 2. 西川町の再生を担う人づくり実施概要（目的・課題）

### （1）地域再生を担う人づくり実施経緯

- 昭和 60 年に開いた「西川塾」は、豊かで住みよい活力ある町づくりに貢献する西川人の育成を目的として 10 年間開催された。当時から「町づくりは人づくりから」と言われていて、昭和 58 年から町総合開発審議会の委員（現在は会長）を務めてきた山形短期大学の山川教授が塾長となって、活動してきた。
- 町では平成 18 年度末から先行して 4 地区、平成 19 年度から全地区（13 地区をまとめて 12 地区）において、地域支援職員派遣制度を開始した。町の各部署から 7～8 名の担当制でコーディネーターの役割を担い、各地区の地域づくりを住民に動いてもらって進めるためのものである。
- しかしながら、町の職員が出ていくと、なんでも役場に頼ってしまう。その状況を打開するには、各地区の中にキーマンとして地域再生に動く人材が必要である。かつての「西川塾」も人づくりであり、塾を経験した人が地元で活躍している例もある。同時に町職員のスキルアップも重要であるため、「町づくりは人づくりから」の原点にもう一度戻る必要があると考えていたとき、山川教授から本事業の活用を提案された。

### （2）活動目的・課題

- 町の総合計画で目指す町づくりは、「町民の豊かさの追求」と「町民、地域、町の自立」である。そのためには、町がすべて考えて実行するのではなく、地域の実情に合った地域の取組を地域自身が考え、地域自らの手で行い、町はそれを支援するという形が望ましい姿と考えた。

## 3. 事業実施体制（関係者整理）

### （1）役割分担

- これから迎える新しい時代の中で、地域がどのような方向に進むべきか、その地域を町がどのように支援していくべきかを、地域と町と一緒に考えていくための組織として「西川町地域づくり協議会」を設置。町長、13 の各区長、町職員によって構成され、有識者として大川教授のほか、地域支援職員派遣制度のアドバイザーである宮城大学副学長（山田教授）と鈴木助教の 3 名が参加した。
- 協議会としては非常に大きなテーマを扱うため、単なる観念的な話し合いにもなりかねないことから、検討組織として「西川町地域づくり検討委員会」を設置した。

### （2）力を得たい人・対象者・コーディネーター等の動き

- 「西川町地域づくり検討委員会」には各区長と各区から推薦された 26 名の町民、地域支援職員の 12 名の班長が参加した。各地区からの参加者は区長に一任したことが



ら、区長自ら出るケースや、地域で何らかの役職を持った人（副区長、区会計、町内会長、公民館長など）の出席が多く、平均年齢は比較的高くなった。

- 山田・鈴木両先生を講師とし、町民と地域支援職員とがワークショップを重ねて具体的なモデルの提示を目指すと共に、この中から次代の地域リーダーとなり得る人材を育成する研修を行うこととした。

## 4. 力を得るための手段

### （1）検討委員会

- 「西川町地域づくり検討委員会」は、1回目は大川教授による「これからの地域づくりの視点」と題した基調講演と、自地域の現状についてのグループ討議を行った。2回目は前回は踏まえた地域の課題の掘り起こし、3回目は地域組織の抱える課題や問題、4回目では課題の位置づけが確認され、地域・行政・協働のそれぞれに対する問題提起と平成21年度以降の取組についての話し合いがなされた。

### （2）地域づくり活動

- 検討委員会の委員は、大半が地域の役職を担っており、各地域で様々な地域づくり活動を行っていることから、協議会や検討委員会の直接的な活動ではないものの、それらの地域づくり活動を位置づけている。

## 5. 必要な力・得られた力・地域の変化（各種効果）

### （1）地域づくりの方向性の確認

- 検討委員会（ワークショップ）の開催は、各回半数程度の委員入れ替わりがあるなど、議論のつながりを維持しにくく、前回のまとめを確認しながらのため進捗させにくい部分もあったが、「地域組織の見直し」、「行政の地域支援策の見直し」などを検討する必要があるとし、地域と行政と一緒に話し合っていくことの必要性がハッキリとした。

### （2）地域づくりのツールに対する理解

- KJ法を使った話し合いに慣れていない人が多く、検討委員会での討議にとまどうケースも見られた。これまで特にワークショップ形式で会議を運営した経験はどの地区でも少なかったため、テーマに沿って話し合い、人の意見を聞きながら自分の意見を絡めていく、という作業の理解と意識付けができたことは大きい。

### （3）「若い人たち」から話を聞こうとする意識

- 区長推薦という形で検討委員を構成したため、世代・性別などに偏りが見られ、委員会では子育て等の問題を話し合いにくい状況もあった。今後の組織づくりにおい

ては、これらの課題を踏まえた委員任命等を行っていくこととなるが、既に地域の中でも若い人が中心となって動く例も出てきている。

- 地区の役員が決めたことを一方的に会議に諮って承認を得るという従来のやり方から、若い人たちの話を聞かなくてはいけないという雰囲気、土壌が出てきつつあり、地区でのワークショップに若い母親などが出席するようになったところもある。

## 6. 事業運営のポイント

### (1) 関係性の見直し

- 西川町における本事業の活用は、定量的な具体の成果をあげるためのものというより、様々な地区の人が集まって課題を話し合い、また地区に戻っていくこと、そして地区の中での関係性について話し合うことが必要との考えによって進められている。
- 行政の仕組みも縦割りであるが、地区レベルにおいても縦割りの関係が存在しており、各地区には行政に依頼して作ってもらったような色々な組織がある。話し合いを通じてそういった組織の役職だけでも大変だという声があがってくる中、それらの関係性の見直しが必要だという気づきがあった。

### (2) 行政主導からの転換

- 現在地区の中心を担っている人たちも高齢化していくことから、地区レベルでの取組にももっと若い世代の参加などが重要となる。高齢化して引退してから次の世代の出番、となっては遅い。だが、それも町の担当職員が一方的に「あなたがやって」という形は、もはやできない。関わりを持ちつつも他の人を巻き込んでいき、行政はつかず離れず見守っていくような関係を求めて、西川町の地域づくりはちょうどいま、行政主導からの転換期を進んでいる。

### 事例3. 滋賀県長浜市（旧余呉町）

【ポジションA】

観光の中核施設であるウッディパル余呉の経営の伸び悩みを課題とし、施設運営に関してマネジメント能力の高いリーダーの育成を目指していた滋賀県余呉町。事業を進める中で長浜市との合併が決定し、施設運営者の交代など目まぐるしく環境が変化していく中、事業を通じて育成された地域リーダーが新しいまちづくりの仕掛け人として成長していく。

#### 1. 長浜市（旧余呉町）概要

- 人口：約 3,600 人
- 行政面積：167.62 km<sup>2</sup>
- 余呉町は、滋賀県の最北端に位置し、2010年1月に東浅井郡の虎姫町・湖北町、伊香郡の高月町・木之本町・西浅井町と共に長浜市に編入された。南部に余呉湖を擁し、琵琶湖との間には賤ヶ岳があり、南隣の木之本町との境界を成す。余呉湖から岐阜、福井県境までの北側の大半は険しい山岳地帯となっている。全国でも屈指の豪雪地帯であり、日本最南端、且つ近畿以西唯一の特別豪雪地帯に指定されている。
- 観光としては、余呉湖での冬季のワカサギ釣りや、コテージ・キャンプ場・フィールドアスレチック・パターゴルフ場・レストランなどがあり、山菜採り、溪流釣り、ハイキング、スキーなどが楽しめる「ウッディパル余呉」に力を入れている。しかし、基幹産業に乏しく、都市部への若者流出により一貫して過疎化・高齢化が進み、地域によっては高齢者比率が75%に達しているところもある。平成2年には「過疎地域自立促進特別措置法」に基づく過疎地域に指定され、対策を講じてきている。

図表 2-3-3 長浜市位置図



## 2. 長浜市（旧余呉町）の再生を担う人づくり実施概要（目的・課題）

### （1）地域再生を担う人づくり実施経緯

- 平成 20 年度、本事業に取り組む直前、町の施設の利用について関係各課の担当が集まって協議を行った。「観光・交流によるまちづくり」を掲げていた余呉町では、中核施設である山村総合レクリエーション施設「ウッディパル余呉」をはじめ、溪流魚関連の「妙理の里」、特産品の「枳餅生産施設」、花木生産販売の「生きがい農園」、民俗資料を収集・展示する「茶碗祭りの館」、特産品直売の「はごろも市」など様々な施設を整備してきたが、それらの利用率は必ずしも高くなかった。
- 施設を盛り上げることが今後のまちづくりにつながるという考えのもと、施設間の連携を強めること、そのためには特に中核施設の「ウッディパル余呉」の運営の改善が重要であり、町が目玉施設としての機能を十分発揮させるための「(仮称) 余呉ビレッジ計画」が立ち上げられた。
- 当時、ウッディパル余呉は財団法人によって経営される施設だったが、平成 10 年頃から類似施設の増加などもあり、メインターゲット層（子ども連れのファミリー層）の利用が減少して収益を落とし続け、経営の厳しい状況となっていた。ウッディパル余呉の低迷が町全体の活力低下を招いていることから、その再生を皮切りとして都市部とのつながりを再構築し、交流の促進による町全体の再生を目指すことが必要とされた。

### （2）活動目的・課題

- 地域づくりにおいて課題となることが多いのは「誰が主体的に実行するのか」という点がハッキリしないことで、客観的なスキルに裏付けされた発言力を持つ、強力な地域リーダーの必要性を痛感していた。
- ウッディパル余呉を中核として地域づくりを進めていく上でも、やはり事業をけん引する人材が必要であった。そこで白羽の矢が立ったのは、ある一人の 30 代の財団職員である。
- その職員は余呉出身ではないが、今まで余呉のために尽力してきた実績があり、彼を「地域を盛りたてるための中心人物」となるよう育て上げること、それによって地域の関係者の行動が誘発され、地域づくりが実行レベルまで押し上げられると考えられた。

## 3. 事業実施体制（関係者整理）

### （1）役割分担

- 本事業は「水と緑を生かす町づくり委員会」として、余呉町長を会長とし、商工会長、観光協会長、ウッディパル余呉理事長、余呉町特産品振興委員会、余呉町建設農林課長、滋賀県自治振興課長からなる体制によって推進した。

## (2) 力を得たい人・対象者・コーディネーター等の動き

- 地域において先頭をきって進んでくれる人材には限りがあるというのが現状認識だった。特に30代のような若い世代で中心的・主体的に活動してくれる人は町外に出て行ってしまっており、町にはほとんどいない。
- 前述の財団職員は湖北町（現在は合併して同じ長浜市）出身で平成8年からのプロパーだが、余呉の人ではなくても余呉のために働き、余呉のことを一所懸命考えてくれる人物として適任と見られた。
- 財団には「まちづくり部門」と「施設管理部門」とがあったが、彼は就業当時の業務を営業・接客などから携わり始め、最終的には総務・経理での資金繰りなどマネジメントに係る部分も担当、「まちづくり部門」でも活動していた。
- その人物も含めた5名を「研修生」とし、マネジメント能力の高い地域リーダー・マネージャーの育成を目指すこととなる。

## 4. 力を得るための手段

### (1) 車座研修会

- 地域の観光交流事業の関係者を対象としたワークショップを開催し、町内の施設の運営状況や利用促進に向けた課題・解決策等を議論し、関係者間での共有を図った。
- 最終的なアウトプットは、「ウッディパル余呉」の課題分析を通じて明確化した改善ポイントを基に、目標の明確化を図り、その達成に向けた具体的な取組を設定したアクションプランの作成である。
- 5名の研修生は、外部講師との面談を通じて分析等を行い、それぞれがアクションプランを設定した。そして、「ウッディパル余呉」の日々の現場での活動記録（時間管理表）をつけ、多大なコストのかかっている施設管理に割かれている時間を把握。月一回のペースでアクションプランの実行ができていないかの振り返りを行いながら、プランの改善を図った（PDCAサイクル）。

### (2) 地域づくりのOJT

- 具体的な実践活動としては、「ウッディパル余呉」の利用者を対象とした「観光・交流施設利用実態を把握するアンケート調査」の実施により、PDCA マネジメントサイクルの実体験を行った。
- また、体験プログラム開発に向けて、「木のスプーンづくり」を題材として、企画立案・試作品製作・プログラム試行・モニター参加者へのグループインタビュー調査を実施した。

## 5. 必要な力・得られた力・地域の変化（各種効果）

### （1）市町村合併と新たな運営組織

- 余呉町は平成 22 年 1 月 1 日に長浜市と合併したが、平成 20 年度、ちょうど本事業に取り組んでいる頃から財団のあり方等も問われ始め、まちづくり部門が切り離された（財団法人湖北水源の郷づくりへの移管）。
- 長浜市との合併が決定し、財団は「ウッディパル余呉」の指定管理者にはならないことが決定されると、地域の中核施設が閉鎖される恐れがでてきた。そこで、「ウッディパル余呉」の運営持続を求め、「余呉の人間で何とか守っていこう」という気持ちを持った町民 20 名程度が出資し、受け皿となり得る組織「株式会社ロハス余呉」を設立。限られた時間の中で行動を起こし、期限ギリギリのところウッディパル余呉の指定管理者となることができた。

### （2）地域リーダーの誕生

- 株式会社ロハス余呉ができ、当初よりねらいとしていた人材がそこに籍を移して、リーダーシップを発揮できる土台が整った。これまでつながりがなかったような人・団体は、その人物の働きかけにより、ネットワークの中に組み込まれていくような動きが徐々に出てきている。
- 「ウッディパル余呉」自身も木を使った親子劇場「余呉こどもミュージアム」を立ち上げるなど、地域で働き、研修で学び、地域づくりを実践している「リーダー」を中心とした活動が展開されている。
- 交通の便の良い余呉町では、他地域に働きに出ることも可能で、「ここでしか食べていけない」という切迫感がない。そのため町域 90%以上を山林が占める余呉ではあるが、一次産業ではなく、観光中心による地域活性化の道が選択される。あまり有効活用が進んでいない山林も、山道を整備し、山歩きのコースを作って人を呼べるようになってきた。文化活動を地域おこしの核に据えようという「芸術村 in 余呉」といった団体も誕生。合併後の変化が肌で感じられるようになった今、危機意識を持ち始める人たちは増え、「ウッディパル余呉」の自主事業などに賛同し、一緒に盛り上げていこうという人たちが増えてきている。

## 6. 事業運営のポイント

### （1）中核施設の経営改善

- 特に「ウッディパル余呉」の経営停滞こそが町内全域に係る活力低迷に陥っている認識のもと、当該施設の利用促進に向けた再生方策を切り口として、そこから連関している様々な地域課題の解決を図るという手法が選択された。
- 町内には時代のニーズに取り残されつつある施設が多い中、余呉町が経営に携わるのはもはや困難で、民間のマネジメントノウハウが必要だったという認識であり、

「ウッディパル余呉」にPDCAマネジメントの導入によって経営努力を促し、その再生を図ることで、同じような状況・環境に置かれている周辺の町内施設をうまく引き上げていくことが構想された。

## (2) 合併による状況の変化

- 本事業が実施されるときには、議会で議論はされていたものの、合併は実現性を帯びた話ではなかった。急きょ話がまとまり、吸収合併という形となり、現在ではどのようなことも旧余呉町の意向だけでは進められなくなった。余呉支所の職員の数も少なくなり、以前のような活動はできなくなってきた。
- 新たに誕生した地域リーダーは、様々なことを学び、ノウハウを吸収しながら、実際に行動に移していく。その姿は観光協会などの既存組織にも良い刺激を与え、活発な活動が派生するようになっている。
- 一指定管理者の会社員として「出る杭は打たれる」的な風当たりもないわけでは無いが、行政（支所）としてできることも限られていく状況の中で、余呉のために動く彼を頼っていく人も増え、地域における公益性を発揮する存在として機能し始めている。

#### 事例 4. 大阪府柏原市

【ポジションA】

大阪府柏原市はぶどうの産地として有名であり、ワイン造りも行われている。大阪府が実施する大阪ミュージアム構想に採択され、「石畳と淡い街灯まちづくり事業」としてハード整備が実施されている。そのハードを活用できる人材が必要と考え本事業を実施したところ、関係者が増え、赤字をだすことなしにイベントを実施できるようになるなどの力が付き始めている。

### 1. 柏原市概要

- 人口：約 74,800 人
- 行政面積：25.39km<sup>2</sup>
- 柏原市は、大阪平野の南東部、大阪府と奈良県の府県境に位置しており、大阪の都心から 20km の距離にあるものの、市域の 3 分の 2 が山林であり、市中央部を大和川が流れており、豊かな自然環境を備えた市である。
- 山麓にはブドウ畑が多く夏から秋にかけてはブドウ狩り等で多くの観光客が訪れる。また、このブドウを使ってワイン造りも行われており、「柏原ワイン」として知られている。
- また、大和川からくる豊富な伏流水を活かして、布地の染色も盛んに行われており、ゆかたが生産されている。最盛期には、全国生産量の約 25% を占めていたが、外国産の輸入品に押され、年々減少傾向にある。

図表 2-3-4 柏原市位置図





## 2. 柏原市の再生を担う人づくり実施概要（目的・課題）

### （1）地域再生を担う人づくり実施経緯

- 柏原市では、ブドウ栽培とワイン造りが行われており、その周辺には歴史的街並みが残っていたが活用されておらず、それらを活かしたまちづくり並びに人づくりを行うことが課題となっていた。
- 特に人材育成を行うようになったきっかけは、平成20年度から大阪府が立ち上げた「大阪ミュージアム構想」への参画からである。これは、府内各地にある建築物や橋、歴史的街並み、商店街など身近にある地域資源を発掘、再発見し、磨き・際立たせ、それらをワンパッケージにして発信することで大阪府下の地域を活性化させようという取組であり、実施地区として選ばれると、上限を500万円以内とし、補助対象経費の2分の1を補助してもらえらるというものであった。
- 柏原市では、古墳、ワイン畑、ワイナリー、在原業平が歩いたと言われる街道、東大寺の大仏のモデルがあったとされる知識寺等を組み合わせて、道路、水路、ぶどう棚、案内板、街灯等のハード整備を行うとして、『石畳と淡い街灯まちづくり事業』として応募したところ採択された。
- 次に上記のようにハード整備に目処がついたが、それを活用する人材を育成できるようなソフト事業を探していたところ、大阪府から本事業を紹介され実施を検討することとなった。

### （2）活動目的・課題

- 先述のように地域資源があることは認識していたが、それを活用したイベントを計画し実施するなど、地域活性化に資するような取組を行った経験もなく、そうした人材もいなかったため、まずは地域住民が集まる場を作ることからはじめ、活動を通じて地域経済の活性化、コミュニティ再生等につなげることを目的とした。
- それまで、まちづくりについて話しあうような場・機会がなかったため、本事業をきっかけに「柏原太平寺まちづくり集会」を設置。
- 本事業実施初年度に掲げた主な活動内容は「まちあるきワークショップ」、「視察研修」、「地域住民向けフォーラム」である。詳細については後述。

## 3. 事業実施体制（関係者整理）

### （1）役割分担

- 元々、太平寺自治区では、知識寺の研究をする「知識の会」が活動していたが、住民主体のこの会をベースに、本事業実施時は、上述の通り「柏原太平寺まちづくり集会」を組成した。
- メンバーは柏原市太平寺地区住民、知識の会、JA、柏原市消費生活研究会、料理研

究家、ブドウ農家、ワイナリー関係者、柏原市・大阪府職員から構成されていたが、恒常的に話し合い地域づくり活動を実践する組織が必要だとして、「柏原太平寺まちづくり集会」を現在は「太平寺わしらのまちづくり委員会」に改組。この組織は、地域住民が主導の組織となり、行政関係者はオブザーバーとしての位置づけになっている。

- また、今後は、本事業がきっかけになり組成された「太平寺わしらのまちづくり委員会」と柏原市が組成する「柏原観光まちづくりビジョン構想委員会」と「太平寺地区の役員会」との3者会議を実施し、お互いが刺激しながら、太平寺地区のハード整備と人材育成事業を進めていくとしている。

## (2) 力を得たい人・対象者・コーディネーター等の動き

- できるだけ地域住民主体でまちづくりを行うという意識のもと、自立した地域をつくることを重視しており、既存の資源を横断的につなぎ、活動を広げて地域全体の活性化に発展させることができるようなリーダーシップを持つ人を育成する必要があった。
- 自立した地域を目指すには、太平寺地区の特産品であるブドウに関連する人々の自立を促す必要があり、その対象者としては、ぶどう農家やワイナリー、酒屋等が考えられた。彼らが、自立した経営を持続的に行えることで、まち全体を見渡す余裕ができ、観光・交流の観点を取り入れた地元の産業活性化を担う人材となることを狙いとした。
- 本事業実施時には、事業全体のアドバイザーとして、まちなみ再生に定評がある地元のコンサルティング会社であるハートビートプランの泉氏に事務局機能・コーディネートを依頼している。
- さらに、大阪ミュージアム構想企画委員長である大阪府立大学教授の橋爪紳也氏に太平寺地区の魅力について客観的に講演頂くと共に、まちづくりのポイント等についてアドバイスを受けている。

## 4. 力を得るための手段

### (1) 本事業実施時の取組内容

#### ① まちあるきワークショップの開催

- 「柏原太平寺まちづくり集会」では、太平寺地区の歴史や文化等に詳しい方と一緒にまちを歩いてみることで、地域資源の深掘と地域に内在する課題を明らかにするとしてまちあるきを実施。
- また、まちあるきによって得られた情報を持ち寄り、ビジュアル的に地域住民の誰

が見ても分かりやすくまとめるということを意識し「柏原太平寺資源&課題 MAP」を策定。

## ②視察研修の開催

- 太平寺地区が目指す地場産業と伝統的な街並みを活かしたまちづくりを実践している地域の活動経緯を学習すべく視察研修を香川県東香川市引田地区にて開催。「空家の有効活用策」「既存の特産品を活用したイベントの実施策」「地場産業の展開による次世代の担い手づくり」等について学んでいる。
- 特に、ヨソモノや観光客等の来訪者を受入れる度量を持つことで有能な人材が定住するという考え方や地域で飯を食うためには自らの地域で生業を続けることが大切であるというビジネス視点の必要性を認識できたことが、その後のまちづくりの方向性を検討する際に役に立ったとしている。

## ③太平寺まちづくりキックオフフォーラムの開催

- 地域住民の参加協力を促進するとして、地域住民向けフォーラムを開催。午前・午後の2部構成とし、午前の部は体験型見学会と称し「柏原太平寺資源&課題 MAP」を活用しながら地域を案内・見学するという取組を実施。午後は「柏原太平寺まちづくり集会」のメンバーに登壇頂き、太平寺のまちづくりに対する思いを中心に議論を行い理解・協力を求めた。
- 本フォーラムの一番の目的は、より多くの地域住民の方に地域の現状を知ってもらうとともに、現在実施している取組を理解して頂き思いの共有化を図るということであり、市長はじめ約100人が集まるとともに、今後の参考にすべく同時にアンケート調査も実施した。

## (2) 現在の取組内容

- 現在、「太平寺わしらのまちづくり委員会」が引き続き地域再生の取組を行っている。今後は、私鉄会社等にも働きかけ、ツアープログラム等を構築したいと考えているが、地元の理解を今まで以上に得られるような活動も行っていく必要があると考えている。これまでに体制整備、イベント実施等により実績を付けたため次の段階に進むべきだとは考えているが、そのストーリーは今後検討を行う予定である。
- また、人づくりというソフト事業は継続して考えていくことでは関係者の確認は取れているが、太平寺に住み続ける価値や値打ちのあるモノを如何に作り、ビジネスマインドに立脚した事業を行うかが課題となっている。

## 5. 必要な力・得られた力・地域の変化（各種効果）

- 地域の特産であるブドウの作付けを行う担い手がないことが最も深刻な課題となっていたが委員会メンバーが率先してボランティアの募集・養成等を行っており、就農を希望する方も現れるようになった。
- また、酒屋、ワイナリー、地元のレストラン、ブドウ農家と協働で、イベントを3回ほど実施したところ、毎回予想を上回る応募人数があり関係者が持ち出しをすることなく利益がでている。こうした取組を継続して行うことで企画のプランニング能力、地域マーケティング能力が得られるものと考えている。
- これらの取組がテレビ等で取り上げられる機会が多くなり、ブドウを使った新たな特産品開発等も行う予定にしているが、地域住民の方にも確実に刺激を与えているようであり、率先してガイドを行う人等も出始めている。

## 6. 事業運営のポイント

### （1）稼げる仕組みづくり

- 往々にして儲かることを第1義的に考えると批判を浴びるケースがあるが、地域の若者が地元で飯を食える仕組みを考えることは必要であるという、いわゆるビジネスの観点を持ってまちづくりを行っている。
- ハード整備等に関しては、柏原市と連携をしているが本事業実施をきっかけに、地元住民は、民間が主体となったまちづくりを実施することで稼げる仕組みも考えることができるとし、イベント等も利益がでるように実施している。

### （2）地元住民を問わず必要な力があれば人材を幅広く募集する

- ブドウ畑の仕事を手伝う人材を地域内外問わずボランティアの形でHP等を活用し募集したところ多くの希望者があった。都市部から参加したボランティアの中には就農希望者もでてきている。就農するためにはクリアしなければならない要件もあるが、まずは地元の方に、そうした声があることを知って頂くことが必要であり、ひいてはそうした声が地元住民の誇りやまちづくりに対する理解・参加・協力意識の醸成につながるような工夫を行うことも必要であろう。

## 事例 5. 奈良県黒滝村

【ポジションA】

奈良県黒滝村は奈良県中央部に位置している。山里型リゾートとして、一時期は多くの観光客が訪れた経験も有し、グリーンツーリズムを展開しようとしていたが、そのために必要な協議会等も存在しない状況であった。本事業を実施したことにより、協議会が設置され、現在では試行的に民間団体の受入れを行うことにも成功している。

### 1. 黒滝村概要

- 人口：約 900 人
- 行政面積：47.71km<sup>2</sup>
- 黒滝村は、奈良県のほぼ中央部に位置し、通称「奈良のへそ」と呼ばれており、北は吉野山、東は大台山系が連なる川上村、西は下市町及び西吉野村、南は天川村に接しており、総面積の約 94%を林野が占める。
- 集落が点在しており、約 400 世帯から構成される。
- 林業が主要産業であり質の高い杉や桧からなる「吉野材」として有名であったが、安価な外国産材等の流入により、年々厳しい状況になっている。1990 年代には山里型リゾートとして関西圏を中心として、年間 8 万人が訪れていた実績を有しているが、近隣地域における温泉や世界遺産の影響により、年々減少傾向にある。

図表 2-3-5 黒滝村位置図



## 2. 黒滝村の再生を担う人づくり実施概要（目的・課題）

### （1）地域再生を担う人づくり実施経緯

- 1990年代、山里型リゾートがブームになり、地域資源である森林をテーマとして、宿泊・温浴・体験型学習室・プール等の施設からなる「黒滝村森物語」を設置し、道の駅「吉野路・黒滝」を整備したことにより、最も多いときで年間8万人の観光客が訪れていたが、温泉地を有する天川村や吉野の世界遺産の影響等により、年々観光客が減少している状況にあった。
- 黒滝村における観光ブームが去ったとしても整備した施設等は管理・運営を行わなければならない、施設の有効活用、観光客増加等については、色々議論がなされてきたが、実施体制や内容等について具体的なプランや方策の創出にまでは至っていなかった。
- これまでにも、小中学校等から修学旅行の受入れの要請等があったが、実施体制のみならず、そのような相談の受入窓口もなかったため、受入機会を逃している状況が多かった。
- そこで、平成20年から黒滝村では本格的にグリーンツーリズム事業に参入するとして、受入窓口や修学旅行生が体験するメニュー、民泊先やそれを実施する担い手の必要性を検討していた状況の中、奈良県庁に相談したところ本事業に関する情報提供を受けた。

### （2）活動目的・課題

- グリーンツーリズム事業を手がけだした段階であり、実際の活動組織を組成することから始めている。活動メンバーは、行政職員が体験メニューとして実施できそうなこんにやく作りや炭焼き等を実施している人に一軒ずつお願いに伺ったほか、青年団、商工会等にも呼びかけを行い「黒滝村グリーンツーリズム協議会」を組成した。
- 黒滝村グリーンツーリズム協議会に求められたのは、黒滝村の観光地としての再生、ツーリズムを拡大するための体験メニューづくり、ツーリズム事業のPRであるが、最も深刻な課題としては、それを支える人材の不足であった。
- 本事業実施初年度に掲げた主な活動内容は以下のとおり。詳細については後述。
  - ・協議会並びに企画委員会の開催
  - ・研修会の実施
  - ・視察
  - ・村民向けモニター体験の実施

### 3. 事業実施体制（関係者整理）

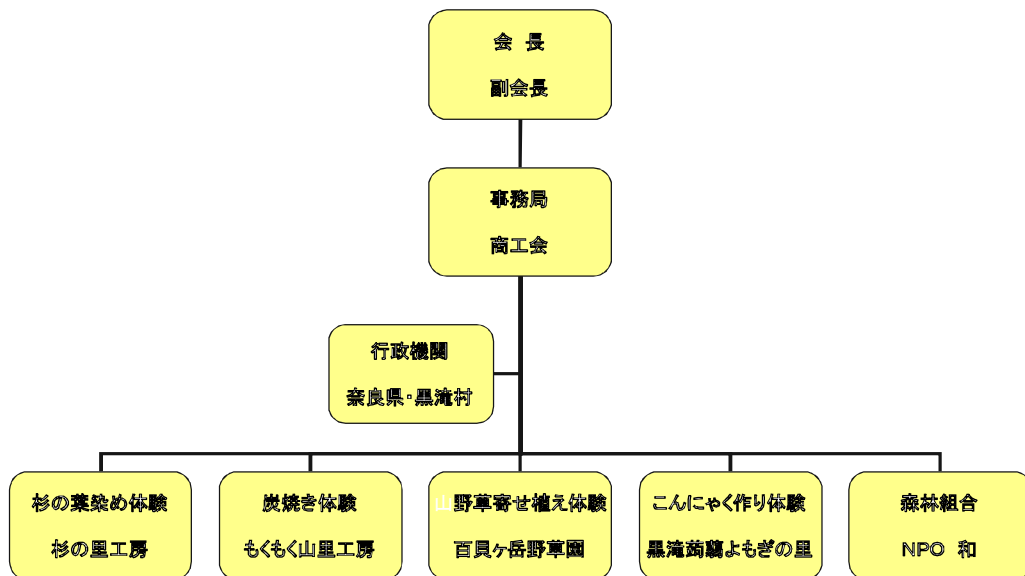
#### （1）役割分担

- 本事業実施時は、上述の通り「黒滝村グリーンツーリズム協議会」が実施していたが、現在、発展的解消ののち「黒滝いきいき自然塾」という任意団体を組成し、地域振興・再生の取組を持続して行っている。

#### ①黒滝村グリーンツーリズム協議会

- 黒滝村グリーンツーリズム協議会では、会長（1名）・副会長（1名）・事務局（2名）・委員（16名）で構成されている。発意は行政職員であるが、活動自体は協議会主導で行うこととし、黒滝村・奈良県等は、活動を実施する上で必要な有識者等の紹介・調整や、会計処理等のバックアップを務めるに留めている。

図表 2-3-6 黒滝村グリーンツーリズム協議会体制図



#### ②黒滝いきいき自然塾

- 本事業の終了に伴い、平成 22 年 12 月に新たに組成された団体である。構成メンバーはほぼ変わっていないが、商工会に属する形に変更している。将来的に「黒滝いきいき自然塾」は、グリーンツーリズムの受入窓口機能を担うことが求められており、現在は任意団体であるが、必要に応じて、NPO・一般財団化することも視野に入れている。

## (2) 力を得たい人・対象者・コーディネーター等の動き

- 黒滝村グリーンツーリズム協議会設立時のメンバーを集める際、「まずは活動に参画してくれる人を探す」ことから始めており、実際に黒滝村だけではなく、隣にある下市町の住民の方などにも呼びかけメンバーに参加していただいている。当初の目的の一つである体験メニューづくりに即して、黒滝村に居住する地域住民ということに拘らず、幅広に人材を探している。
- 本事業実施時には、事業全体のアドバイザーとして主に関西地域において、観光交流のまちづくりを実践的に行っており、奈良県「過疎のむら魅力づくり支援事業」策定等の実績を有する有限会社ピューパの渡邊氏に指導・助言を依頼している。
- 黒滝村が抱える課題としては全体的なマンパワー不足であるが、まずはリーダーシップを発揮できるような人材を探しだし、彼らを中心に活動を実施することで地域住民に波及していくことを狙いとしていた。

## 4. 力を得るための手段

### (1) 本事業実施時の取組内容

#### ①協議会並びに企画委員会の開催：(全9回の実施)

- 黒滝村グリーンツーリズム協議会では、有限会社ピューパの渡邊氏を交えて、体験メニューの策定方法（提供できるメニューの発掘・組み立て方、料金設定の考え方）のほか、体験メニュー提供時の留意点・注意点、レギュレーション（体験提供時に使用する説明書）、PR方法等についてアドバイスを受けている。当初は関係者の思いや実際にできること等を把握するため討論形式で、渡邊氏が随時アドバイスを行うという形を取っていたが、かなり多くの意見等が出たため、それらの集約する場として少人数の企画委員会を設置し、具体的なグリーンツーリズム展開方策について検討を行った。

#### ②研修会の開催：(1回実施)

- 観光・リゾート地づくりに関しての知見を豊富に有する観光計画研究所を主宰する菅原由美子氏を訪ね、グリーンツーリズムを本格的に実施する場合に備えて協議会が有しておくべき機能や組織のあり方のほか、PR・宣伝ルートの確保の仕方等について学んでいる。協議会を持続させないといけないという思いにもつながり、学んだ知見は、現在の「黒滝いきいき自然塾」にも引き継がれている。

#### ③視察研修：(1回実施)

- 自然保護とツーリズム事業を実施し、エコツーリズムを実践している長野県軽井沢



町にある NPO 法人ピッキオを訪れ、現地視察研修を実施。NPO 法人ピッキオが提供するネイチャーツアー等を実際に参加・体験することで、それらの運営方法を学ぶだけでなく、体験者として実際に安全面の配慮等をどのように行えばよいのか等について学んでいる。

#### ④ 村民向けモニター体験の実施

- 地域住民に地元への理解を深め、村が展開しようとしているグリーンツーリズム事業を実感して頂くと共に、上記で学んだ内容の実践として、試行的に村民向けのモニター体験ツアーを実施。炭焼き体験、杉の葉染め体験、こんにやくづくり体験、山野草寄せ植え体験の実施を企画し実施したところ、想定以上の参加申込があった。参加者に聞き取り調査を行ったところ、非常に評判が良く、「是非次回実施したい」と次への意欲創出につながったとしている。

#### (2) 現在の取組内容

- 現在、「黒滝いきいき自然塾」が引き続き地域再生の取組を行っており、体験メニュー等の策定のみならず、体験イベント等の実施を4回行った。体験イベント等は、行政の金銭的支援を含むバックアップがあるが、行政のバックアップなしで学習塾の体験学習の受入れを1回行い、約150万円の収入があった。
- これらの事業を実施する際には、必ずアンケート調査を実施しており、その結果を参考にすると共に、旅行会社が企画する体験メニュー等の情報収集も常に行っており、それらを元に体験メニューの見直しや工夫等を行っている。
- また、これらの実績を紹介するなどし、今後ホームページの更新やパンフレット作成を行うと共に、当初の目標の一つでもあった窓口機能を整備していきたいと考えている。

### 5. 必要な力・得られた力・地域の変化（各種効果）

- 本事業では、グリーンツーリズムを推進するために、メンバーを探し協議会を設立するところから始まり、研修会、視察研修等を行ったが、その過程で得られた情報のほかに、人的コネクションが拡大した。
- 商品開発力に関しては体験メニューの提供者がそれぞれ得られた力である。当初は、体験時間、料金、内容等がアンバランスであったが、最終的には各自の体験メニューのレギュレーションを作り上げている。
- また、協議会の中でも企画委員会のメンバーは、協議会で提出された意見等を集約する作業等も体験したことから調整能力も備わったものと考えている。
- 事業終了後、体験イベントを実施しているが、道の駅利用者にイベントの参加を促すためポスターを企画・作成したことなども販売促進能力の一つとしてみている。

- 本事業実施時の計画には、「観光客数の増加を 84,590 人から 100,000 人」「宿泊者数の増加を 5,102 人から 6,000 人」にするという目標を掲げていたが、体験イベント等を実施し、地域住民のグリーンツーリズムによる村おこしへの機運も高まっていることから達成できる見込みがあるものと考えている。
- 地域の変化を見ると、産業、販売・流通、情報に関して、地域の変化が見て取れる。特に、商品開発や有益な情報を得られたという点では、本事業に拠るところが大きく、今後は年間を通じて体験メニューを実施するようしていく体制を整えたいと考えている。

## 6. 事業運営のポイント

### (1) 目的に沿った関係者の確保

- 協議会メンバーを探す際、「まずは活動に参画してくれる人を探す」ということを主眼にし、「黒滝村の住民」といった考え方に固執せず、隣の自治体等からも幅広く人材を集めたことにより、体験メニューの充実が図れた。
- 地域再生の取組を持続的に行うには、より多くの地域住民の協力も必要であることは間違いないが、黒滝村の場合、実際に行動できるメンバーを幅広く集め、その人たちが学び・体験メニューを試行的に村民向けに実施したことにより、地域住民のグリーンツーリズムへの理解・促進の引き出しに成功している。

### (2) 成功体験の積み重ね

- 学んだ成果、得られた力を発揮する機会としてイベントを実施している。より多くの地域住民の理解・促進を図ることが最大の目標であるが、イベントをコミュニティビジネスの担い手の訓練の場としても活用しており、実際に消費者の喜ぶ感触を掴むことで、「次にはもっと工夫をしよう」等の積極性が引き出されている。