

### 事例 13. 岩手県陸前高田市

【ポジションC】

陸前高田市生出地区は岩手県東南部に位置し、林業を主要産業として栄えてきたが、地区内の過疎化・高齢化が年々進展している地域である。生出地区では、林業を支えてきた木材に着目し、主に木炭を活用とした交流事業等の展開を目指し、コミュニティ再生を目指した。

#### 1. 陸前高田市概要

- 人口：約 24,000 人
- 行政面積：232.29 km<sup>2</sup>
- 陸前高田市は、岩手県の東南部に位置し、東は大船渡市、南は宮城県気仙沼市に隣接している。生出地区は、市の中心部から北西部に約 17km の距離に位置し、四方を山に囲まれた集落である。戸数約 120 戸・人口約 450 人が生活しており、川沿いに集落が点在している。
- 生出地区は、古くは明治時代より養蚕が盛んで、地元住民から資本を集め「有限責任生出製糸生産販売組合」を設立、生産・販売を一举に手がけ、海外とも直接取引を行ったという歴史は有名である。昭和 30 年代には養蚕は衰退し、林業が隆盛を誇っていた。しかしながら、安い外材の輸入等に伴い国内材の需要が減ったことで、集落を離れる者も多く、現在の過疎化・高齢化が進展している状況である。

図表 2-3-14 陸前高田市位置図



## 2. 陸前高田市生出地区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

- 先述のような状況の中、木炭を活用し地域づくりと生出地区の PR を行うことを目的に、昭和 62 年に「生出地区コミュニティ推進協議会」を設置。具体的には「生出木炭まつり」というイベントによる集客を行うことからはじめたが、これが交流事業の出発点と言える。
- 生出地区のある旧矢作町では 16 区に分かれていたが、そのうちの 3 地区で「生出地区コミュニティ推進協議会」が設置されている。
- また、平成 9 年には、炭焼き体験のできる都市との交流施設として“交流施設ホロタイの郷「炭の家」を設置した。この施設ができたこと並びにインターネットを通じての情報提供を積極的に行ったことを契機として、平成 12 年より立教大学生が授業の一環として複数名インターンとして生出地区を訪れるようになった。
- さらに、東北大学とは平成 18 年より“コミュニティにおける自給自足の電力供給の可能性”の社会実験を共同で行うなど、地域住民の方々が地区外の方との交流を図る機会は増えつつある状況であった。
- 一方で、これらの取組を確実にコミュニティビジネスに結びつけることを考えた場合、木炭の特性等に精通する人材や地域伝統食を引き継ぐ人材等が少なく、こうした状況の打開策として平成 18 年より付き合いのあった東北大学から本事業を紹介され、「生出地区コミュニティ推進協議会」が中心となり市役所に提案を行った。

### （2）活動目的・課題

- 活動目標としては、本事業の紹介を受けた東北大学の先生からもアドバイスを受け、地区住民のコミュニティビジネスの意識喚起を始め、木炭、自然景観、食材等の地域資源を活用した交流事業を実施する上での商品企画・販売等が行える人材の育成を掲げている。
- 特に全体的なマンパワー不足が課題であるとの認識が強く、その解消を目指すべく事業を実施。場所によっては、外部との交流を持ちたくないという方もいた。次世代を担う若手リーダー格がいないとの課題もあるが、若手の人数が少ないというよりも、コミュニティ活動に参加・協力する若手が少なく、如何にコミュニティ活動に参画するような取組を行うかも課題となっていた。
- また、寝食ができない状態にあるわけではないので、地域コミュニティ活動に関しても最低限のことは協力して頂けるが、プラスαの活動をお願いしようとする中々協力が頂けないことも課題として挙げられた。

### 3. 事業実施体制（関係者整理）

#### （1）役割分担

- 本事業の活動の推進母体となっているのは、「ホロタイの郷 おいで・生出プラン実行協議会」のメンバーである。生出地区には、「生出地区コミュニティ推進協議会」が存在しているが、役員会のほか7つの専門部から構成され、メンバーが多いため、その中から推進協議会の主導メンバーを選出し、加えて岩手県大船渡地方振興局、陸前高田市職員も加えて、時限的な協議会を設置した。
- 当時、本事業の企画・運営全般に関しては「生出地区コミュニティ推進協議会」が責任を持ち、本事業で協力頂く有識者等との調整を大学や企業等とつながりのある気仙産業機構に、それらの管理者として岩手県大船渡地方振興局並びに陸前高田市役所が担当した。
- 「ホロタイの郷 おいで・生出プラン実行協議会」は時限的な組織であるため、現在の生出地区における地域活性化・再生を取り組む実行組織としては「生出地区コミュニティ推進協議会」である。

#### （2）力を得たい人・対象者・コーディネーター等の動き

- 昭和 62 年から交流事業の一環として「生出木炭まつり」が実施されているが、それを主導した方が「ホロタイの郷 おいで・生出プラン実行協議会」の会長に就任している。農業に従事していた方であるが、古くから山に豊富にある原木の活用方法に興味があり木炭まつりを思いつき、地域から賛同者を募り実施するようになる。
- イベントを一過性のものにせず、継続して実施してきたことで、立教大学の先生や東北大学の先生と知り合いになり、アドバイス等を頂いてきた。本事業に関しても先生方のアドバイスにより実施できたものであり、事業だけでなく、地区のコーディネーター的存在の方といえる。
- 主としては課題がマンパワー不足であるため、地域住民の中でも実際のコミュニティ活動に参加率の高い高齢者の方を対象として実施している。

### 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：（4回の開催）

- 地域づくり・地域再生の取組の関係者を増やすことを目的として平成 20 年には、一日研修を計 4 回実施している。
- テーマとしては、これまで地域住民が関わることが多かった「生出木炭イベント」に代表されるように木炭活用の可能性、交流人口を増やすアイテムとして食の可能性についての研修会のほか、地域づくり・地域再生を行う意義を教授するものから構成されており、延べ 170 人が参加した。

	研修会内容	講師
第一回	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「木炭を活用した資源循環型社会への取り組みについて」</li> <li>・「山根六郷の歩み」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・両角和夫氏（東北大学教授）</li> <li>・黒沼忠雄氏・桑畑博氏（山根六郷研究会）</li> </ul>
第二回	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「森は海の恋人」</li> <li>・「あなたのイーハトーブみつけませんか？」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・畠山重篤氏（京都大学教授）</li> <li>・志村尚一氏（ぜんとようようくらぶ代表）</li> </ul>
第三回	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「田舎は宝の山」</li> <li>・「森林と山村の関わり」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・皆川洋一氏（深萱の昔どうふ工房代表）</li> <li>・岡田秀二氏（岩手大学教授）</li> </ul>
第四回	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「持続可能な循環型社会づくり」</li> <li>・「山に暮らす海に暮らす」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・佐々木英一氏（生出地区コミュニティ推進協議会会長）</li> <li>・結城登美雄氏（民族研究家）</li> </ul>

## ②実地活動

- 次に、生出地区と同様の課題を掲げその解消に努めている地域への視察と、そこで得られた知見・ノウハウを体験する機会として実地交流会を実施している。
- 視察に関しては、水車を活用した雑穀で作った雑穀料理や古民家管理の手法等を学ぶべく、第1回研修会で学んだ岩手県久慈市の山根地区（山根六郷の里）にて実施。生出地区では若干ではあるがキビ、ソバ等が栽培されており、具体的な加工法・調理法を視察し試食等を行ったことで、雑穀を活用した料理開発に弾みがついたとしている。
- 実地交流会では、山根地区で学んだ雑穀の活用方法を探るべく、既存の水車を用いた加工方法を学び、キビだんごや雑穀入りご飯等を調理し試食を行っている。なお、単に加工・調理方法だけではなく、雑穀の栄養価等についても講師から学ぶ機会を設けたことで、参加者が雑穀の有効性について理解が深まるよう工夫している。

## （2）現在の取組内容

- 現在、「生出地区コミュニティ推進協議会」が地域づくり・再生に関する取組を行っているが、特に特産品開発に関しては持続的に会議を行っている。実際に、生出独自のブランド名でパッケージも作り「生出木炭」として販売中である。
- 特に、今後はバイオマス・エネルギーをコミュニティビジネスにつなげたいと考えており、東北大学、秋田県立大学等の先生とも連携し炭焼きや水力を活用した発電などをキーワードに研究のモデル地区となるように調整している。そうした将来ビジョンを多くの地域住民で共有することが必要であると考えており、なるべく勉強会等の会議を積極的に実施し、大学生の民泊等も受入れるようにしている。

## 5. 必要な力・得られた力・地域の変化（各種効果）

- 本事業を通じて得られた財産は、視察先である岩手県久慈市の山根地区のほか、宮城県川崎町や岩手県葛巻町などとのネットワークである。
- 最も力がついたものは商品開発力である。雑穀料理や雑穀を使った加工品に関してはまだ試行錯誤の段階であるが、その必要性を参加者が学んだことが最大の効果であると考えている。
- 講師の先生から、例えば大学生に生出の特産品をインターネット等で PR してもらい、販売を行うことも可能である等のアドバイスも頂き、企画・発想力等も得られることができた。
- 本事業実施時の計画には、「リーダーシップを発揮できる人材」を4人にするという目標を掲げていたが達成できた。また、地域づくり・再生への地域住民の意識の醸成を図るということに関しては車座研修会には延べ270人が集まっており、Iターン者等も含め、実際にコミュニティ活動に参画する人も増えている。
- 本事業の実施により、上述の通りネットワークが拡大したことが最も大きな地域の変化といえる。大学との協働により、地域住民が触発されることで、コミュニティビジネスだけではなく、人材育成の面でも大きな効果を発揮することが期待される。そうしたきっかけを本事業で掴むことができた意義は大きい。
- 産業、販売・流通に関しては、現状では地域の変化は余り見られないものの、雑穀料理の調理法を学んだことで農家レストラン等の開設にも弾みがついており、今後交流人口・特産品の売上高等を伸ばしていきたいと考える。

## 6. 事業運営のポイント

### (1) 地域づくり・再生活動を持続して行うメリット（情報入手アンテナを広く持つ）

- 本事業を実施する前からであるが、昭和62年より「生出木炭まつり」が始まっており、当初は10年続けば、という思いではじめていたが、実施回数を重ねることで地域内外ともに浸透し東京等からも人が来るようになっている。
- また、そうした積み重ねが生出地区の PR にも寄与しており、大学を始めとする関係者の拡大にもつながっている。本事業を実施するきっかけも、そうした関係者からの情報提供によるものである。

### (2) 情報提供の仕方

- 生出地区では、「生出地区コミュニティ推進協議会 (<http://www9.ocn.ne.jp/~oide/>)」の専用ホームページを持っており、「生出木炭まつり」の紹介のほか、現在、グリーンツーリズムの情報提供（体験メニュー等）を行っている。また、地元の新聞社等にも情報提供を行うことで、新聞等に取り上げてもらい PR に努めている。

## 事例 14. 兵庫県丹波市・篠山市

【ポジションC】

兵庫県丹波市・篠山市では、恐竜の化石が発掘される前は、まちづくり活動に関しては、バラバラで活動するといった雰囲気であったが、本事業実施をきっかけに、恐竜の化石を活かしたまちづくりを行うという明確な目標が決まり、その推進母体も作られたこともあり、特産品等はすでに商品化されたものも出始めている。

### 1. 丹波市・篠山市概要

- 人口：約 110,000 人
- 行政面積：870.89 km<sup>2</sup>
- 「丹波地域」とは、篠山市と丹波市の 2 市からなり、兵庫県の中東部、山々が重なる地域に位置する。阪神大都市圏の近郊にありながら、山林面積が約 75% を占める。この地には、澄みきった空気と豊かな自然に恵まれた、美しくて懐かしい田園風景が今も残されている。盆地が多く、昼夜の気温差が大きい独特の気候風土を活かした「丹波黒大豆」、「丹波栗」、「丹波松茸」などは、全国的に知られており“丹波ブランド”として売り出している。

図表 2-3-15 丹波市・篠山市位置図



## 2. 丹波市・篠山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

- 丹波地域は、上述のような丹波ブランドが数多くあるものの、長い間、それらを活かした観光地づくりや地域の強みづくりが十分にできていない状況であった。そのような状況の下、丹波・篠山両市にまたがる篠山層群で恐竜化石・哺乳類化石が発掘され、1,500人規模の集落に70,000人もの人々が地域を訪れ、新聞・テレビ等にも大々的に取り上げられるなど注目を浴びることとなった。
- しかしながら、宿泊施設等も少なく、神戸市に隣接している等の場所のため、多くの交流人口が流入するものの滞在時間も短く経済的な恩恵が得られにくい状況であった。
- そこで、丹波市では「丹波竜の里計画」を策定するとともに「丹波竜」の商標登録を行い、活動に意欲のある住民有志によって「上久下恐竜の里づくり協議会」を設置。県でも積極的に篠山層群で発掘された恐竜化石・哺乳類化石をまちづくりに活かすとして有識者、地元関係者等でプロジェクトチームを組成した。

### （2）活動目的・課題

- 丹波ブランドと化石と単品でしか取り扱われていなかったため、それらをつないで地域全体を見渡して丹波市・篠山市のエリアを全体的に見渡せ、エリアマネジメントを行えるプロデューサーやマネージャーが必要であった。
- そのため当初は、バラバラで存在する地域資源を見直し一つにまとめ上げるために、それらの確認・評価等を行うことが求められた。
- 特に、化石については学術的な要素が強く、地域の人たちが自分達の資源として実感しにくい状況にあった。
- 丹波ブランドを使った特産品や化石を使った商品、ツアープログラム等は既に複数あるが、これらを再構成し、新たな商品開発や環境教育プログラム等を作り上げることで、化石だけでなく、地域全体を見渡せる人材を育成していくことを目的とした。

## 3. 事業実施体制（関係者整理）

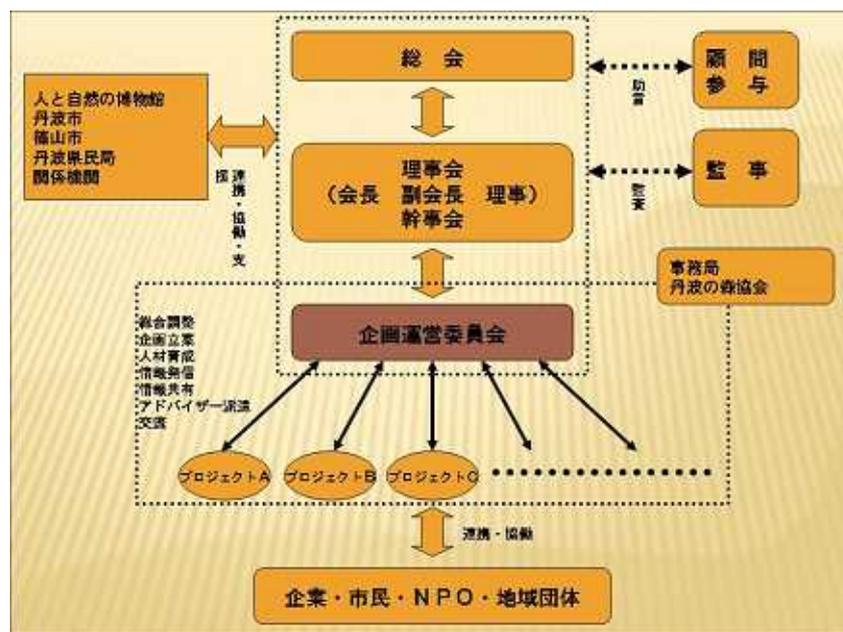
### （1）役割分担

- 事業を推進するために「恐竜・哺乳類化石等を活かしたまちづくりプロジェクトチーム」を設置。恐竜化石の発掘・研究などを行っている「兵庫県立人と自然の博物館、丹波の自然と文化を維持・発展させるための住民主体の森づくりを推進する」とした「兵庫丹波の森協会」、「上久下恐竜の里づくり協議会」、NPO法人、商工会、観光協会等によって構成されている。
- プロジェクトチームは発展的に解散し、「たんば恐竜・哺乳類化石等を活かしたまち

づくり推進協議会」を設置。現在、プロジェクトチームのメンバーをベースに、61の参加団体が加盟しており、事務局機能を「兵庫丹波の森協会」内に設置しており、企画運営委員会等により活動内容を策定している。

- 現在、同協議会が主体となって、恐竜関連プロジェクトの企画・調整、ツーリズム開発、ガイド養成、特産品開発等の事業を実施しており、引き続き恐竜化石等を活かした人材育成に取り組んでいる。

図表 2-3-16 たんば恐竜・哺乳類化石等を活かしたまちづくり推進協議会体制図



## (2) 力を得たい人・対象者・コーディネーター等の動き

- 元来、地域づくり等の活動を活発に行っていた地域であり、これまでに黒豆等を活用した特産品は 100 種類程作られている。但し、それぞれが頑張っているものの目立って売れるわけでもなく、頑張っている方向性やプロセスが違っている雰囲気であった。
- よって、対象者はこれまでに地域づくり等の活動実績を有する人・団体であり、彼らを如何に次なるステップ（地域をマネジメント・プロデュースする力をつける）に引き上げるかということを重視した。
- そのため、「自分だけ良ければよい」「自分がもうかれればよい」といった考え方からの脱却を図り、様々な人々が連携することによって、丹波市・篠山市の魅力がアップし、交流人口も増加する可能性が広がり、それに対応した体制を構築しなければならないという基本方針等を説明し、理解普及に努めることが必要であった。

- こうしたことを意識して、消費者行動原理等の説明イメージづくりやコミュニティビジネスのポイント、エリアマネジメント、地域の広報・PRの仕方を学ぶため、様々な有識者を講師として招き講演会として実施している。

## 4. 力を得るための手段

### (1) 講演会・フォーラム

- 地域のプロデューサー・マネージャーとして活躍してもらうには、コンセプトづくりから地域PRの手法に至るまで幅広いノウハウが必要とし、それぞれ専門家を講師に招いて、講演会を実施している。
- 消費者行動原理を活かした商品等のイメージづくり、田舎資源をツアープログラムにするためのポイント、地域のトータルデザイン・コンセプトの重要性、エリアマネジメントの重要性等をテーマとしているが、どの講演会においても、参加者が具体的にイメージを持てるように、できるだけ多くの事例を交えて頂くように留意している。
- 特に、コンセプトの共有等は、活動メンバーのみならず、できるだけ多くの地域住民とも図ったほうが良いとして、「恐竜・哺乳類化石を活かしたまちづくり参画フォーラム」も同時に実施し、多くの地域住民にも参加を呼び掛けた。

### (2) 実践研修

- 食文化等に造詣の深い学識経験者の指導の下、丹波食材である鹿肉と大納言小豆を使った特産品開発を行っている。特に丹波市・篠山市で採れて自分達ができる範囲内で特産品を作るのではなく観光客ニーズを取り入れることが必要だとして、スイーツづくり等も合わせて行っている。
- また、ツアー開発も行っており、交流人口を滞留させるようなプログラム、シナリオを作っている。

## 5. 必要な力・得られた力・地域の変化（各種効果）

- 化石発掘等の体験を組み込んだ環境学習用のツアーを実施したところ、13校で約1,000名の参加があった。それに呼応し、将来的に指導者も必要になることが予想されるため、環境学習指導者研修会等も実施した。
- 自分達が率先して地域の情報を売り込むことの必要性を学んだことから、現在、丹波地域を紹介する冊子発行を検討中である。さらに、活動内容の売り込みを行ったため、JR西日本とタイアップしツアー企画等も予定している。
- 商品開発も行われており、クッキー、牛乳パッケージ、ちーたん（恐竜マスコット）の手紙といった3点が商品化されている。
- また、実践活動をきっかけに、鹿肉料理専門店の開業の気運も高まり現在調整して

いるところである。スイーツについては、商工会がメインに引き継いで開発を継続しているところである。

- 人材育成についても引き続き行っているが、化石を案内できる人を増やす必要があるとして、現在、化石セミナーを開催しておりセミナー修了者を篠山層群自然学習推進員として登録することで、案内人の質が落ちないように工夫されている。
- 特に協議会が設置されたことにより、丹波市・篠山市の両市にある恐竜関連施設と相互の取組が活発化されている。なお、一部施設では施設拡充中であり、観光客の満足度を高めるための仕掛けが行われているところでもある。
- 全体を通じて言えることであるが、元来地域づくりを積極的に行ってきた地域であるため関係者が多かったが、上述のようにバラバラで活動していたため、本事業実施を通じて地域を一体で考えることができリーダーシップを発揮できるような人材が多く発掘・育成できたことが最も大きな地域の変化だと考えている。今後も、若干名のリーダーではなく、関係者がそれぞれリーダーシップを発揮でき、それぞれ地域で生活していくことができるような仕組みづくりを今後も継続して実施したいとしている。

## 6. 事業運営のポイント

### (1) コンセプトの共有

- 活動実績があるだけに、関係者間でバラバラであるまちづくりに対する思いや考え方をまとめ直す作業は大変な労力が必要であったようである。
- 但し、商品開発の仕方や販売の仕方等の手法だけでなく、まちづくりに対するコンセプトの必要性やそれを策定する作業に参加したことで、多くの地域住民の方は拒否反応なくスムーズに恐竜をテーマとしたまちづくり活動に参画することができた。
- このように、まずはコンセプトや目標となるものについて出来るだけ賛同していただけのような方を増やし、活動を行うことが有用であろう。

### (2) 推進母体づくりの必要性

- 例えば、特産品を何種類増やす、交流人口を何倍にするなどの目標もあるが、その推進母体をどのようにするかも計画しておく必要がある。丹波市・篠山市の場合は、将来、推進母体を協議会組織にすると計画し、本事業実施の年度においては、プロジェクトチームとして活動し、次年度には協議会組織を設立するという明確な目標を持ち取組に挑んでいる。
- まちづくり活動を継続して実施するためには、人が集まることのほか、集まった人々が、バラバラに活動するのではなく、一定のコンセプトやキーワードを元に動くためにも、そうした人をまとめて導くような組織が必要である。そのような組織を設置するという計画の中に盛り込むことも必要な観点だと考えられる。

## 事例 15. 島根県雲南市

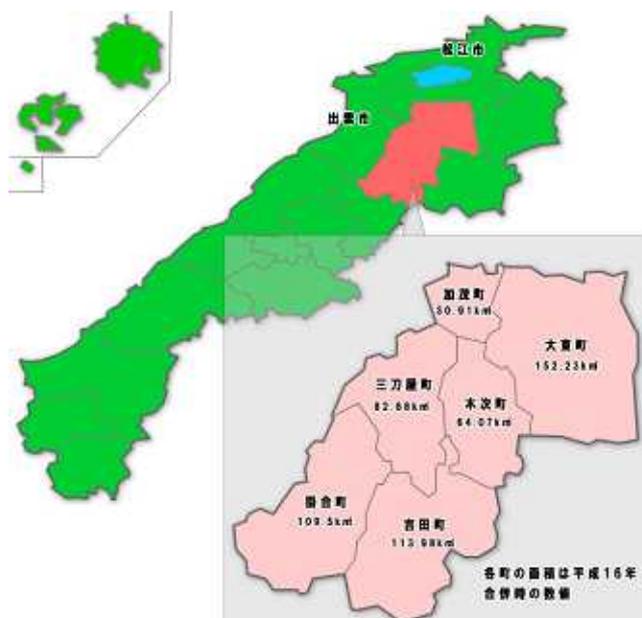
【ポジションC】

平成 16 年に6町村合併によって誕生した雲南市の吉田地区では、かつての吉田村だった昭和 50 年代より文化的豊かさのあるまちづくりを追及し、「たたら製鉄」をはじめとする鉄の文化遺産などを活用する取組が進められてきた。しかしながら町村合併によって地域を取り巻く環境は一変し、住民意識の空洞化が懸念される中、これまでの蓄積を基に改めて交流人口を活かした取組を推進することとした。

### 1. 雲南市概要

- 人口：約 4.4 万人
- 行政面積：553.4 km<sup>2</sup>
- 雲南市は、島根県の東部に位置し、松江市、出雲市、南部は広島県に隣接している。市の南部(吉田町、掛合町)は毛無山(1,062m)を頂点に中国山地に至り、北部(加茂町、大東町、木次町、三刀屋町)は出雲平野に続いている。市内には、斐伊川本流と支流の赤川・三刀屋川・久野川、その他の支流である阿用川、吉田川などが流れており、市の大半は林野である。
- 産業としては、市内でも吉田町（吉田地区）は第一次産業が盛んであり、木次町・加茂町などには工業団地が整備されている。雲南市は、広大な林野面積を持ち、豊富な森林資源を有しているが、木材価格の低迷等から林業生産活動は停滞している。農作物の販売では独自の販路を確保している地域もあるが、零細な経営基盤が多く、担い手の高齢化が進んでいる。

図表 2-3-17 雲南市位置図



## 2. 雲南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

- 雲南市吉田地区の地域づくりは、旧吉田村だった時代にまで遡る。日本古来の製鉄方法である「たたら製鉄」の営みが消え、製鉄業から製炭業へと転換を図っていたにもかかわらず、石油への燃料革命によって木炭製造が激減し、人口が流出していた吉田村は、過疎からの脱却を目指し、昭和 59 年に地域活性化計画の策定と予算化が決定され、「鉄の歴史村」づくりを推進することとなる。
- この推進母体となった「村づくり委員会」は、60 名の委員が 3 年間にわたって協議し、その間ひとりの脱落者も出すことなく村づくりのビジョンを作り上げた。吉田村役場は村民一体となった村づくりを誓い、着手可能な取組には迅速に予算化。たたら製鉄の復元や鉄の歴史博物館の建設など、住民は自分たちの意見が取り上げられ、想いが実現していく過程を実感する。
- 吉田村の地域文化を活用するために、高度で専門的な研究活動を行う必要性から「鉄の歴史村検討会議」が昭和 60 年に発足。第三セクターの株式会社「吉田ふるさと村」にも村づくり委員会の委員全員が参加した（一株 5 万円）。また、平成元年には文化事業を実施するための財団法人「鉄の歴史村地域振興事業団」が設立された。
- 以来、村長・村議会議長・議員などは「村づくり委員会」経験者から出ることが多く、委員長は中国・四国地方で最初のエコファーマーであり、現在は有機栽培に取り組む有限会社木村有機農園設立の中心人物であるなど、委員会は人材育成バンク的な機能を発揮することとなった。
- 「村づくり委員会」の自主的な活動や行政の積極的な取組は、人口減少率にも歯止めをかけ一定の成果を上げてきたものの、役場関係者の考え方の違い、「文化で飯を食えるのか」という反対派の抵抗なども表面化。観光入込客数や人口の減少など、地域の問題も生じてきた。加えて市町村合併による周辺過疎が懸念されるなど、吉田村を取り巻く環境は大きく変化していった。
- 平成 16 年の合併・雲南市の誕生により、かつて中心的存在だった役場は支所となり、職員数は大幅に減少、議会をはじめとする会議も開かれなくなり、消費活動は大幅に低下した。決して新市が吉田地区を軽んじたわけではないが、引っ張る機関が抜けて、引っ張る人もいなくなってしまった。本庁は遠い存在と感じ、都市機能の空洞化は人々の心の空洞化へとつながってってしまう。
- その一方、「吉田村は無くなっても鉄の歴史村は残る」といった想いで合併後の地域産業開発に貢献しようと株式会社「鉄の歴史村」が平成 16 年に設立されていた。一株 50 万円、35 名の有志による純粋な民間出資会社である。地域の人だけで消費を増やすことはできないため、交流人口が必要であり、その交流を創出するための母体となることが目的で、行政から譲り受けた旧若槻屋をツーリズムの宿として改修、地元の食材を扱うカフェを併設。特産品づくりにも取り組んでいる。

- さらに、「鉄の歴史村検討会議」が立ち上がった際に村の総務企画課長を務め、財団法人「鉄の歴史村」の専務理事でもあった人物がいた。既に退職して松江でコンサルティング会社を経営していたが、商工会長が友人だった縁で、地域の交流人口拡大と活性化を推進することを目的として、既存の組織に属さない人たちが活動できる「NPO 法人まちづくりコラボレーション島根」、14 の組織をまとめる形で動く「鉄の歴史村交流推進会議」を設立（平成 17 年）。これにより、吉田地区（旧吉田村）で活動する関連団体はすべてネットワーク化されて活動する。
- このように旧吉田村の時代からやってきたことは、ずっと続いてきている。だが、新しい人材育成の必要がありながらも、合併によって地域の優秀な人材は、新市の中心へと移っていく状況であった。かつての吉田村を動かしていたのは、危機感をエネルギーとする住民・行政職員のパワーだったが、合併によって、危機感はいくらも変化するようになってしまった。これを何とかしなくてはならないというのが、本事業に取り組む動機となっていた。

## （2）活動目的・課題

- 人口・機能の空洞化に伴いダメージを受けていた地域商店街や農業の衰退を課題として捉え、合併後の民間主導のまちづくりを担ってきた株式会社「鉄の歴史村」の設立意図でもある「外部からの消費人口」（＝交流人口）を取り込み、交流型商業としての消費拡大を図る必要があった。
- これまで何十年もかけてまちづくりの基礎は固められてきたものの、吉田地区の大きな特徴である「文化と産業のパートナーシップ」はいまだ発展途上であるとの認識もあった。さらに、リーダーとまではいかななくても中心的な存在となる人物を輩出してきた農協や商工会などの合併（吉田地区からの移転）などの現状を踏まえ、今一度、地域住民や関係者の熱意を刺激し、強固なつながりを築くこと。このために必要なことは、既存の組織やシステムを効果的に活かして、「活動することで人が育つ」という現場主義の基本スタンスに立った取組を推進することだった。

## 3. 事業実施体制（関係者整理）

### （1）役割分担

- これまで、昭和 60 年「(株) 吉田ふるさと村」（内発的地場産業の創設）、昭和 63 年「鉄の歴史村地域振興事業団」（鉄の歴史文化の研究・公開と産業振興）、平成 16 年「(株) 鉄の歴史村」（合併後の民間主導のまちづくり）、「(有)木村有機農園」（エコファーマーを中心とする農業振興）、平成 17 年「NPO 法人まちづくりコラボレーション島根」（中山間地域の魅力づくり、交流拡大と新産業の創出）など様々な事業を推進してきた設立組織に加え、地域の自治組織である「吉田地区振興協議会」などが集まり、本事業の推進体制「鉄の歴史村地域再生協議会」が整えられた。

- 具体的な取組は「ツーリズム」と「ものづくり」の二本立てとし、それぞれの部会が設置される。ツーリズム部会の母体には「鉄の歴史村ツーリズム研究会」や「地域歴史文化研究会」、ものづくり部会の母体には「鉄の歴史村匠の会」といった既存組織がその任に就いた。

## (2) 力を得たい人・対象者・コーディネーター等の動き

- 「村づくり委員会」の頃からは行政職員の立場で、また、役場を退職後はコンサルティング会社を運営しつつ、「(株)鉄の歴史村」の代表取締役としても地縁を活かしながら吉田地区の取組を引っ張ってきた人物・藤原洋氏は、これまでの取組を、「人づくりではなく自分づくりの結果」だと振り返る。
- 「村づくり委員会」で情熱的に話してきたことを実現するプロセスに賛同し、みんなが協力・参加して「自分づくり」をした結果として人が育っていった。この流れを大切に、「自分づくり」のために人が参加する場や機会を作り、「何かの時に主人公にする」という人材登用の手法で事業・取組を興し、周囲の人を巻き込んでいくこととなる。
- このため大切になるのは実際の「動き」である。ツーリズム関連ではツーリズムイベントを企画し、開催すること、ものづくり関連では土産品・特産品の企画・開発と共にイベント販売への参加が行われる。
- これからの地域の姿を目標像として共有するため、地域での活動実績のある藤原氏が人づくりと関わる合意形成のあり方等の講師役を担うと共に、松江市にある旧日本銀行松江支店の建物を利用した工芸館「カラコロ工房」の総支配人・山下氏が各部会の具体的な取組をフォローした。

## 4. 力を得るための手段

### (1) ツーリズムOJT

- 車座研修会によって事前のプロモーションや当日の演出方法、事後のフォローアップなどを学び、企画を練った後、平成21年11月「ごっつおさん祭り」を開催した。
- ツーリズムの宿「若槻屋」の面する本町通りは、かつて鉄の交易による文化が最も集中した鉄山師の町並みが形成されており、その界隈に22店の飲食店が出店。イベントとしてよさこい踊りやゴスペルコンサートが催された。
- また、この地域で生産された良質の鋼が北前船で全国各地へ運ばれ、各地の工芸品や文化が北前船で持ち込まれた歴史を踏まえ「北前船がつなぐ地域文化フォーラム」が同時開催され、多くの交流人口でにぎわいを見せた。
- 楽しさ、手ごたえを感じられたこの企画は、より工夫をしていこうという賛同者の意欲につながっていく。

## (2) ものづくりOJT

- ものづくり OJT の大きなテーマのひとつは「マーケットを知ろう」ということだった。消費者や市場の考えを知らずして売れる商品開発はできない。ツーリズム OJT と同様、事前の車座研修会で販売方法や当日の演出などを学んだ後、平成 21 年 9 月～10 月に開催された「松江水燈路」において、「鉄の歴史村広場 in カラコロ」を 3 日間出展した。
- (株) 吉田ふるさと村の卵かけご飯専用醤油「おたまはん」、(有)木村有機農園のエコロジー農産物、キッチン工房はしまんのコンフィチュール、(財)鉄の歴史村地域振興事業団の小風呂敷やポストカードのほか、地元菓子店の和菓子実演など、各団体が工夫を凝らした商品等を販売した。

## 5. 必要な力・得られた力・地域の変化 (各種効果)

- この「ツーリズムOJT」と「ものづくりOJT」を通じて、地元の同業者や住民が協力して行えば、新たな活動への試みができることを実感。地域の資源や個性を再確認し、それを活かす方法が広がっていく。
- 同時に地域づくりの新たな協力者の発掘もなされた。今後とも同様に、こういった参加機運をより高められるような具体的活動を通じて多様な能力・スキルを持った人材を発掘し、交流を推進する人材、ものづくりを推進する人材としていく考えである。
- また、交流人口の拡大に向けて、吉田の通りを舞台とした県事業の活用（ふるさと雇用）も始まっている。鉄の歴史村で3人の雇用を引き受け、実験的に地域づくりリーダーの育成を行っている。このうち2名は地域外からの雇用者であるが、通りをモデルフィールドとして活用した新たな芽生えが、住民活動をもう一度引き起こし、その中から新しいリーダーが誕生する、そのための起爆剤になると期待されている。
- 現在、地域づくりの取組は、もう一度やることを見直し、観光客入込数や農産加工品等の販売額等の新たな目標値をセットし直す考えに入っている。これは本事業がきっかけとなって今まで参加していなかった地域内外の新しい人材が参加するようになってきていて、古い考えやマンネリ化してしまったような部分の「錆落とし」が必要になったとの気づきからである。
- かつての「村づくり委員会」のような機能は「鉄の歴史村交流推進会議」に引き継がれているが、人材の高齢化も進んでいる。そういう人たちの関与の少ない、一線を画す形での組織を作りたいとしている。ただし、組織があると女性が参加しにくいという意見もあるため、任意の集まりとして捉えつつ、集まった人たちの考えで組織化するかどうかを任せようという考えである。
- これまで藤原氏を中心として周りを引っ張ってきた人たちは、今度は支える側に回

り、世代交代を機にリーダーとなり得る人材が萌芽的に現れてくるのを促しながら、それを全員で育てていく。

## 6. 事業運営のポイント

### (1) 「もの」が語り始めるコンセプト

- 本事業では、消費拡大のために単に交流人口を増やすということだけではなく、松江など地域の外に消費の場を求めて打って出ることにも実施。それ以後、積極的な営業展開を志向する傾向が強まっている。
- 「ふるさと村」の商品にしても、「はしまん」の商品にしても、それぞれがねらいとする層を持っている。吉田を前面に出して大きな市場をねらっていくには全体の力は不足だが、それぞれのプレイヤーがピンポイントでニッチな市場をねらい、お互いに差別化しあって競い合う。その背景として吉田がある。
- 直接的に交流人口を呼び込むことも大切であるが、特産品・土産品を介して産地の話が弾み、それが結果として「行ってみたい」という気持ちを引き起こす。ものが語り始め、物語をつくるという視点を持ったことで、マーケットとのコミュニケーションの重要性に気づき、リーフレットやパッケージなどのデザインセンスにも気を配るようになっていく。

### (2) 新しい世代の独自のネットワーク

- 本事業から始めたように、従来のリーダー格が一步引きつつ、これからの人材が取組を運営することで、これまでの世代が築いてきたものとは異なるネットワークが生まれてきている。
- プロジェクト的なものは一つの事業から一つの成果として生まれてくるが、本事業が一つの動きとなり、動きが出たことでみんなが動き始め、これからの役に立つネットワークが形成されることとなっている。

### (3) 「意識の高い人」が公益性のある取組を実施

- 合併によって地域のことであり、自分の暮らしの大変さの方に気持ちが向き、地域としての希望を失いそうになったこともある。しかしながら、自分が生きるためには地域のみんながどうにかしなくてはならないというところまで意識を高める必要がある。
- この地域で生きていくためには何らかの職とスキルは必要だが、意識があればスキルを学ぶこともできるし、実際にまったくの素人が土産品開発にも携わっている。経験や知識を持った人よりも意識の高い人であれば、みんなのためという公益性を考えることができる。

## 事例 16. 島根県海士町

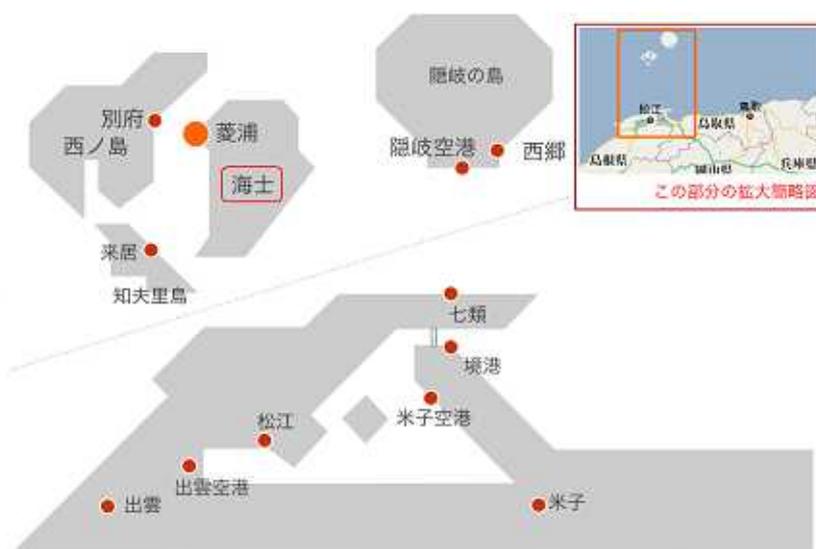
【ポジションC】

日本海の沖合約 60km に浮かぶ隠岐諸島の中の中ノ島に位置する1島1町の島根県隠岐郡海士町は、古くから天皇の食料を提供する御食つ國として知られる豊かな海産物のブランド化を図り、「白いか」を主力商品とするCAS事業（超急速冷凍により食味の低下を大幅に低減する技術）をはじめとする地場産業を成長させると共に、ここ数年で100名を超える雇用を創出し、定住を促進。離島のハンデを克服しつつ、経済的自立に向けたビジョン「海士デパートメントストア」の実現を目指している。

### 1. 海士町概要

- 人口：約 2,600 人
- 行政面積：33.51 km<sup>2</sup>
- 海士町は、対馬海流の海と名水百選(天川の水)に選ばれた豊富な湧水に恵まれた、半農半漁の島である。平城京跡から海士町の「干シアワビ」等が献上されていたことを示す木簡が発掘されるなど、古くから海産物の宝庫として知られていた。現在は、「白いか」、「岩がき春香」、「隠岐牛」などのブランド商品を立ち上げ、この6年間に20代から40代の世代を中心にIターン・Uターンによる定住者が約400人に上ったが、まだまだ高齢化・過疎化は留まらない状況である。

図表 2-3-18 海士町位置図



## 2. 海士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

- 工業化社会の進展の中で人口・産業面などに多大な悪影響を及ぼしてきた「離島のハンデ」は、海士町における長期的かつ複合的な問題として、その克服と経済的な自立に向けてもまた、長期かつ総合的な視点を持って取組を行ってきた。
- 平成10年度からは「ものづくり」を核に地域づくりを進め、「島じゃ常識さざえカレー」、「岩がき 春香」、「CAS商品」（セルアライブシステム冷凍；従来の冷凍技法による食品の凍結融解に伴う食味の低下を大幅に低減することを可能にした冷凍技術）、「隠岐牛」など、特産品を商品化することで、各主体が地域や商品に「想い」を込めて取り組んできた。
- 平成16年度以降、こうした「ものづくり」による地域づくりに加わる人材を全国に求め、4年間で93世帯・167名のIターン者（現在までの6年間では156世帯・257人のIターンと157人のUターン）を受入れるなど一定の成果を収めてきたが、持続的な島の営みを維持するために、より様々な取組を模索し、雇用機会の創出を継続していくことを課題として捉えていた。

### （2）活動目的・課題

- これまでの取組経緯の中で、島を活性化させるためのビジョンははっきりしている。一貫したコンセプトのもと、取り組むべき課題もしっかりと認識していた。地域の自主性と創意工夫のもとで地域経済の活性化を図るための取組を進め、地域の知恵と工夫のもとで地域ブランドを創出していく。そのために必要な人づくり、人材ネットワークづくりをねらいとし、全国への発信力を高めていくことを重視していた。
- 具体的には、島の魅力と特性を的確に理解し、特産品の開発や全国への販売を通じて海士をアピールする活動を強化すると共に、全国とのネットワーク関係を構築する取組を通じて、さらなる雇用の創出を図ることのできる島の産業の担い手の育成を行うことである。

## 3. 事業実施体制（関係者整理）

### （1）役割分担

- 事業を推進するための協議会事務局は海士町観光協会事務局内に設置され、行政・観光協会・商工会・NPO法人・地元民間企業などによる官民協働の組織が形成された。協議会の役員としては、会長に海士町商工会会長、副会長に海士町交流促進課長、会計に海士町観光協会事務局長が就いた。
- 現在、協議会は解散しているが、ベースを作った協議会からすべての仕組みを観光協会に移行しているため、動く体制はできている。そして海士町では、観光協会の「窓口」としての機能を重視している。観光客はリピーターとなり、短期滞在、長

期滞在、定住（町民）へと進んでいく。観光も定住も同じ視点で捉えるべきであるとの考えからだ。

- 観光客や移住希望者は、土日休日や余暇時間に行き先などの夢の話をする。問い合わせてみようかと電話をかけて、つながらなければ他の地域をあたってしまう。その意味からは観光協会は 365 日開かれていなくてはならない。また、観光協会に寄せられるクレームも喜びの声も、すべて政策に結び付けて考えることのできる情報である。このことから現在、海士町の交流促進課長は、本庁を出て最も顧客に近い観光協会内に席を置き（事務局長を兼務）、協会職員とローテーションのシフトを組んで、顧客とのコミュニケーションを図っている。数多くの観光客や定住者を島に招くことができるのは、他の地域が「店を閉めている」時に対応を図っていることが一つだという。
- 本事業を経て島づくりのコンセプトを観光協会内に置くことができたため、今度はその観光協会の法人化を目指している。ひとつの会社の仕組みとして明確な責任、収益の柱、稼ぐことのできる環境を創り出していける方向を検証している段階であり、その結果を踏まえて近々判断される予定である。

## （2）力を得たい人・対象者・コーディネーター等の動き

- 海士町のように、東京などの大都市と比べてハンデのある地方では、ハンデを背負って生きていくためには何が必要かを自ら考えなくてはならない。決められたルール通りに動く（動かされる）人間を人材とするのではなく、自分で何かを創り出せる、本当の意味で充実して生きられる人間こそが人材であり、それを考えられる環境を用意し、チャレンジしたい人がどんどん来ることができる場を提供することが、受入側としての役割である。
- 十年以上前から海士町では、外貨を稼ぐことで地域経済を盛り上げ、地域を活性化するという明確な柱を持っている。市町村合併の道を選択しなかった後、職員は給料3割をカットし、それを財源として投資に回したいとの意識を共有している。そういった背景の中で、産業振興・ものづくりのための人材を「この指とまれ」で集めてきた。外貨を稼ぐためには、従来の島にはない発想やアイデアが必要であるため、自分たちが持っていないものを外から受入れるという考えである。
- 仕組みを作り、年間どの程度の収入があるかという活動のステージを用意することで、地域の内外を問わず「チャレンジしたい人」が引き付けられるのだという。やりたいことを実現してお金を稼ぐことのできる環境、多くの希望者の中から選ばれて活動しているという充実感を得られるこのステージのため、海士町への移住者は、団塊の世代より下の 30 代後半の層が非常に多い。
- このような、これまでの取組のスタンスをベースとして、さらに発展させるために、「①持続可能な産業と雇用の創出」と「② 特産品などによる島統一のブランド」を

目標に掲げて本事業に取り組んだ。

- 研修に招く講師は、的確に地域の状況を判断できる人でなくてはならない。地域づくりの取りかかりとして本事業を活用するのではなく、海士町では一連の計画を進めるプロセスの中、明確な課題を解決するツールとして本事業を捉えているためである。
- 依頼した有識者は大手民間企業からの講師だが、かつて「島じゃ常識さざえカレー」を開発する際に組んだ人物である。講師もその時が初めて地域活性化事業を手掛け、自分たちも初めてものづくりに挑んだが、当時の流れや経験を共有しているため、互いの理解も早く、的確に求めるものだけを準備してくれたことで、結果をきちんと出すことができたという。

## 4. 力を得るための手段

### (1) 車座研修会

- 「島のブランド化」。商品単体のブランド化ではなく、島そのものをブランド化することが商品の付加価値を高める。この目標に向けて、まずは「ものづくりからの地域づくり」の考え方を共有することから始まり、商品の生産者や販売者が中心となる協議会メンバーの中で、島のグッズやシールなどによって、バラバラな商品パッケージに統一感を持たせ、島そのものを小さなデパートに見立てる販売促進活動の基盤を築くこととなった。
- 夢を持ち、働く意欲のある人材を受入れ、「社会的責任のある仕事」・「社会に役立つ仕組み」としての農林水産業の役割と魅力、離島の可能性に気付かせる。そのような SRB (Social Responsible Business) の実践プロジェクトの試案が検討された。
- 平成 17 年度の地域再生計画において、地域資源と UJI ターン者を結びつけた島の生産システムの確立がなされ、平成 19 年度にはその第二段階として、人のつながりの中から人材確保と育成、島内起業の促進がなされ、その流れをひとつの部門（デパートメント）として確立する「海士デパートメントストア」の原型が形成されつつあった。
- この具体的な展開方策として、島の魅力を最大限に伝えるために、観光協会をコア団体とし、島まるごとで部門（売り場）につながりを持たせるような統合管理機能を発揮する取組の必要性が確認されることとなる。

### (2) 地域づくり OJT

- 販路開拓と島の認知度向上に向けて、アンテナショップの機能を持った地域や企業と連携し、島のオリジナル商品を使って市場ニーズの把握等を行った。地域づくりの推進は、島内の人材だけで行うのではなく、連携を図ることのできる島外の地域や企業との間で、「地産地消」をキーワードとした物産展等に出店する。島内では「食

の感謝祭」プロジェクトを企画・実施し、海を隔てた近隣町村から多くの参加者を得ると共に、島の魅力を体験する情報や島での求人情報などを幅広くPRする「アイランダー2008」への出展、島の食文化の魅力を伝える「行商＝旅市」プロジェクト（松江市や山陽地方）により顔と顔の見えるつながりを築きながら、島のブランドイメージの広がりや外部ネットワークの形成に努めた。

- 外商販売の原点である「行商」の手法を取り入れた「旅市」は、アグレッシブな営業形態であり、「やりがいのある仕事の間」・「高齢者の多い地域での貢献活動」・「地域の熱い想いを込めた商品を取り扱うコミュニティビジネス」としての価値が確認された。
- また、観光協会のスリランカ人スタッフによって新たな視点と手法による地域資源の発掘が進められ、国境を越えた島同士の文化の深いつながりが進み、行商に向けた「ハーブチキンカレー」の開発・販売、「アーユルヴェーダ的生活とスリランカのお正月体験」などのイベント企画など、観光メニューの一層の魅力化が進むこととなった。

## 5. 必要な力・得られた力・地域の変化（各種効果）

- 2008年11月に開催した「食の感謝祭」は、2,000食分の食券が完売し、島内からの参加者は24店舗の outlet と約400名の来場となった。海を隔てた立地の西ノ島町（人口約3,000人）から50人程度、知夫村（人口約700人）から20人程度の来場者もあった。
- かつて学生起業家で「クリック募金」等の仕掛け人でもあった観光協会の若手職員がスリランカ人スタッフと組んで出かけた「行商＝旅市」からは、前述の「島まるごとSRB実践プロジェクト」の概念や関連事業案が生まれることとなった。
- 東京で行われる最大の離島イベント「アイランダー2008」への出展は、ITを介さずに直接的に島を売り込む貴重な機会と位置づけられ、関係者総動員で地域ブランドのPRに取り組むと共に、既存商品「福来茶」の新規販路開拓の機会としても活用された。
- その他、本事業を通じた積極的なPRの成果と考えられるのが集客数の増加である。隠岐島全体で10%程度の減少がみられる中、海士町においては視察旅行（延べ600名）や交流事業（500名）等での来島などが奏功したと考えられ4%の増加となった。
- また、次年度において「旅市」の来訪者を対象としたアーユルヴェーダツアーを企画したところ20名程度の応募があり、新たな開発商品などへの一定の評価が得られていたものと考えられる。
- 島の認知度やブランド力が向上するにつれ、商品力が高まり、ネット通販を柱としたIT関係の起業者が現れるなど、雇用の場も創出されている。

- また観光協会は、今後の法人化における柱の一つにもなる「行商ビジネス」の展開に力を入れている。2009年9月から始めた移動販売者「離島キッチン」は、千葉県在住者を採用し、首都圏の各種イベントに出張して東京での行商の可能性を検証中である。通常なら「海士町キッチン」と名付けるところだが、海士町だけの取組に終わらせるのではなく、各地の離島と協働でモデルや仕組みを作り、水平展開していきたいとの考えがある。

## 6. 事業運営のポイント

### (1) 「ぶれない」コンセプト

- 海士町の地域づくりは、具体的な課題が見えるまでやり抜き、具体的な課題に向かっての対策をやり抜くという形で進めてきた。途中でやめてしまって同じことを一から繰り返すのではなく、徐々にでも対応すべき課題を一つずつ消していく長期展望に立った取組の積み重ねである。
- 今回の人づくりも、この事業があつてどうするのかを考えるのではなく、既に海士町が抱える課題と対応する計画がもともとあるプロセスの中で、道具として事業を活用する意志がはっきりとあつたため、そこから具体的な展開が生まれることとなる。

### (2) 「かしこまった会」では企画が出ない

- 魚売りのおばあさんが60数年も行商を続け、神戸・松江・海士に家を4軒建てたという話をたまたま聞き、行商にビジネスの可能性を見出した。ある意味、思いつきで「離島キッチン」が始まったが、それにチャレンジし方向性を見定め、行動しながら検証するという過程に段階的に取り組んでおり、確証のなかった思いつきを形として成すことに成功している。
- 地域活性化や人づくりを難しく真剣に考えようとするのではなく、「金儲けはどうしたらいいか」程度の気軽な話し合いから良い企画が発想される。講演を聞き、話し合った内容を整理して、広い場所に集まって確認作業をするためにワークショップを位置づけるが、その後の集まりで喧々諤々と議論をする中で、良い意見が出て課題解決の糸口が見いだせるというのが海士町の取組の基本である。

### (3) 「この指とまれ」で“やる人”を集め、チームで動く

- 平成10年度から具体的な地域づくりが始まり、20年度に本事業を実施した際は、「動くための段階」だった。この10年間で動くための方向性ができていた。動く人がいなければ集める、その人たちがステージを作り、そこで動きたいという人を利用する。動いてみて初めて課題が出てくるし、それに対応（行動）するという動きも出てくる。一人の力は小さいため、観光協会のような「チーム」として方向付けして、

みんなで盛り上げることが必要である。

- リーダーシップを作るのは大変だが、何らかの目的に賛同して人が集まれば、中心的な人物が出てきてそれをみんながサポートする。時間をかけて人を作り上げるのは、困っていない地域ができることで、困っている地域には時間がないため、目的意識を共有する人を集める人が必要だという認識に基づき活動している。
- 人づくりは時間がかかる一方、経済活動には即効性が必要である。目的や想いを共有するために時間をかけた後は、経済活動に投資する（従事させる）ことで、人づくりも兼ねる。例えば3人のチームで動いたとすれば、人づくりは3人とも進んでいる可能性がある。これを実現するためには、最初の段階からやりたい人がいるかどうかで、スタート位置も大きく変わってくる。

#### (4) 自分が選んだ人に「教え込む」という想い

- 広域的なネットワークもそうであるが、チームとして集まることができるのは「同じ目標に向かえる者」どうしである。方向性が同じであるから、動く楽しさも生じるし、障害があっても後押ししてくれる味方となる。
- 現在、役場では後継者となるべき30代の職員が不足しているため、役場の次の世代を担うという視点で公募する「役場の星プロジェクト」が進められている。これまでのやり方と同様、ステージを用意した上での「この指とまれ」であり、5～6年先のために必要だという認識を共有している職員が責任を持って選考に関わる。知見・ノウハウを引き継いでいく次世代を育成するために、自分たちが選んだ人に責任を持って教え込むという想いが大切であり、それをチームとして共有することで、人づくりも進んでいく。

## 事例 17. 岡山県笠岡市

【ポジションC】

平成8年より笠岡諸島の「島づくり」が始まり、活動グループ、ネットワークの形成と共に、行政主導・支援による官民協働体制を確立してきた岡山県笠岡市では、海（島）、山（中山間地）、町（商店街）の三地域の課題を連携によって解決すべく、平成20年度・21年度に連携事業や地域情報の蓄積・共有化のための取組を実施。NPOと行政職とを掛け持つ担当職員を中心に中間の輪が広がり、三地域連携の様々な仕掛けを施しながら人と物の交流を軸とした新たな取組を生み出している。

### 1. 笠岡市概要

- 人口：約 5.4 万人
- 行政面積：136.03 km<sup>2</sup>
- 笠岡市は、岡山県の西南部に位置し、大小 31 の島々からなる笠岡諸島を有する地域で、西は広島県福山市と隣接している。温暖で雨が少なく、平野が少なく大きな川もないため、笠岡湾干拓事業を行い、倉敷市を流れる高梁川から導水管を引いてくることにより土地と水を確保したという歴史がある。
- 観光面においては、夏には海水浴客でにぎわう。また世界でひとつしかないカブトガニ博物館があり、カブトガニに関する展示・研究が行われている。
- 産業では、南西部の茂平(もびら)地区に産業団地があり、工業・流通の企業が集まっている。またその南側埋め立て地には JFE スチール西日本製鉄所福山地区の工場があるものの、人口は緩やかではあるが減少傾向となっている。

図表 2-3-19 笠岡市位置図



## 2. 笠岡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8年の「ゲンキ笠岡まちづくり支援事業」を機に島おこし討論会や運動会の企画が進められ、各島有志による「島をゲンキにする会」が組織されたところから、笠岡諸島の島づくりがスタート。その後、「島の大運動会」を通じた島同士の交流、島の女性が集まった「笠岡諸島生き活き会」（女性ネット）の発足など、島づくりの活動が盛り上がりを見せる中、「行政も陸から眺めるだけではなく、一緒に汗を」との声があがる。平成13年には市長特命組織「島おこし海援隊」が設置され、島の事務局的な機能を担うこととなる。
- 翌年には有人6島が合同で島おこしを行うための任意組織として「電腦笠岡ふるさと島づくり海社」が設立され、各島の特徴を活かすため、北木島に統括本社、各島に支社が置かれて、6島と行政が協働して組織を運営。平成18年には「かさおか島づくり海社」がNPO法人格を取得し、収益事業の推進による人件費捻出・行政委託事業の開拓による委託料獲得など、行政と協働しながら独自の事業展開を図ることによって、自立的な地域運営の道を歩むこととなる。
- また、平成19年に参加した全国規模のフォーラムを機に、笠岡諸島、三宅島、山形県の飛島との間で、それぞれが持っている技術や資源を相互補完して高級干物の製造・販売をする「灰干しプロジェクト」が始まっていた。
- しかしながら「島づくり」は島単独だけで成り立つことはできない。何を実施するにも島だけでは難しく、人口55,000人の市で2,500人の島々のために予算・政策を集中投下するのも限界がある。そこで、これまでの取組を踏まえてもう一歩先に進めるためには、「島」が「陸」に出ていき、お互いに困っている者同士が手を組むのもひとつの手法だと考えたところから、平成20年度における海・山・町の三地域連携事業、そして翌年度の三地域全体の地域力を高める取組が始まる。

### （2）活動目的・課題

- 平成19年には笠岡諸島の特産品を販売するアンテナショップ「ゆめポート」が笠岡駅前の笠岡商店街の一角にオープンし、それまでの「6島の連携」は、陸地部との連携へと展開していく布石はあった。また、翌年には中山間地から精神障害者の自立支援に取り組む「チームクローバー」が同じく商店街に出店していた。
- 一方、その商店街は大型店の影響などもあって衰退傾向が見られ、地域の情報通であり知恵袋であり、顔の見える関係を基本とした消費者にとって「頼りにされる存在」というかねてからの役割を失いつつあった。
- 本事業を実施する上での根本的な課題は、忘れられた地域の役割、失われつつある「心」の問題を再度意識し、海・山・陸の連携によって役割を再認識できる仕組みを創り出すことであった。

### 3. 事業実施体制（関係者整理）

#### （1）役割分担

- 新たな取組を始めるにも、一から組織を作るのは時間もかかる。「島づくり海社の営業部長」の肩書も持つ行政担当職員は、これまでの取組の中で築いてきた人脈によって、仲間内だけですぐに動きを取ることのできる組織を作ることとした。
- 人脈で組織を作ると、「なぜあの人が入っていない？」といった指摘もあった。しかしながら、その時に行政職員が矢面に立つと問題が大きくなってしまうため、商店街の理事長でもある協議会会長をフォロー役とした。
- 活動したいかどうかの想いも伝わらず、ただ役職名だけで協議会などに参加する古い慣習では物事が前に進まない。本当に活動したい人を招き入れ、その人の活動を支えるために役職や役割を提供するということを念頭に置き、「元気笠岡推進協議会」を設置した。
- 様々な団体の代表が集まるような既存の組織での会議は、決定事項が各団体に伝わって了承され、実行に移すまでに時間がかかりすぎてしまうことが懸念されたため、「元気笠岡推進協議会」では「即断即決」で事業を進めることを重視し、海・山・陸の本当に活動したい「仲間」たちが、すさまじい勢いで矢継ぎ早に様々なことに取り組めるようにした。

#### （2）力を得たい人・対象者・コーディネーター等の動き

- 人は「つくる」、「つくらない」の話ではなく、ある時になってみたら「人ができていた」というのが人づくりの原点だろうとの認識のもと、対象者の層や属性は幅広くに設定した。
- 平成 20 年度は商店街をめぐるツアー（店られて笠岡ツアー）によって個店店主の参画と消費者のツアー参加を促進すると共に、そのうち一回は、将来におけるビジネスの担い手を発掘するとして「子ども商人選手権」を実施した。平成 21 年度は 23 地区の公民館の主事を対象とした公民館どうしのネットワークづくりや地域情報の発信に資する取組を推進した。
- 近隣の玉島地域で産業観光を活かした街歩きを事業化している、商工会議所産業観光アドバイザーを協議会メンバーとして招き、「店られて笠岡ツアー」のヒントをもらい、今後の事業展開のための大きな力を得ることもできた。同メンバーは現在、緊急雇用創出事業の制度を活用して井笠広域観光協会の一員となっており、笠岡の地域づくりのためにも広域的な視点で集客を図るというミッションを担っている。

## 4. 力を得るための手段

### (1) 課題に応じた講師の招へい

- 人材育成のための講師は、協議会の事務局が現在の事業展開の中で抱える問題点を解決するための助言を得ることを目的として選考している。わからないことは地域の中で考えてもわからないため「どうせ聞くなら日本一の人に聞こう」というスタンスで、アンテナを張り巡らし、メンバーの誰かが講演を聞きに行き、感銘を受け、良かったという話がミーティングの際に出れば、その講師を招聘するようにしている。
- 例えば島で「雇用が必要」となれば起業支援で一番の人を見つけ、研修に出向いてコンタクトを取り、笠岡に連れてくる。講演を聞いて「人任せではダメ。自分で考えなくては」という意識ができると、今度は地元学が必要となる。利用されていない施設が見つかれば、職場としての有効活用を考え、経営のプロを呼ぶ。課題についての話を聞くことを目的とするのではなく、課題に応じた講師を呼び、その後も講師に相談できる関係を築き、次の課題が見えてきたら新しいステップへと踏み出していくというロジックで考えている。

### (2) ツアー実施による「気づき」

- 玉島地域で産業観光ツアーに取り組んでいた実績のある人物を招聘したところ「頭で考えるほどツアーは難しくない」「予算がなくても取り組み得る手段である」ということに気付かされ、関係者間で共通認識を持つことができた。
- 平成 20 年度に実施したツアーは、「食べ歩き編」で店主や消費者に興味を持ってもらうことを始め、続く「うんまい新米編」で海と山の連携を意識し、山で採れた米や卵、漬物、海で採れた味付けのり、灰干し試作品などが商店街（陸）に集められ、「素朴な地域の食材が集まる。新鮮な食材を買うことができる」場の提供に努めた。
- 子どもたちとの関わりを重視した「子ども商人選手権」では、小中学生 3 人がひと組になり、渡された 5,000 円分の地域通貨を元手に、屋号を決め、損益分岐点を考えながら、問屋役の商店街から商品を仕入れ、価格を設定し、POP を作って当日販売まで行った。利益は自分たちの小遣いとなるようにしたところ、値切り交渉や声を張り上げて販売する姿などを目の当たりにし、店主の方々も改めて販売方法等について教えられることもあったとの声が寄せられた。
- 「玉げたヘルシー&店テリーツアー」は行き先不明のミステリーツアーとして実施され、商店街ツアーの意外性や企画の斬新さを知らしめることに役立つと共に、三つの地域から 3 人の「知恵袋」に講話してもらうことで、ヒトを通じた地域連携が促進されることとなった。
- これらを総括する場が必要だとして「店られて笠岡進歩ジウム」を開催。商店街に

における本事業の認知、これまでの協議会活動の検証を行うと共に、次年度における協議会の方向付けを行った。

### (3) 「あなたも街の添乗員」を通じた検証

- 平成 21 年度に実施した本事業では、市内 23 地区の公民館が対象となった。各地区の公民館はそれぞれ独自の活動をしているが、横のつながりがないため、他の地区のことはよく知らない。地域の自治会は動かないところもあるし、立場の弱い人が地域を良くしようと考えても、上の立場の人を慮ることがある。そこで「あなたも街の添乗員」と名付けたプロジェクトとして、公民館主事がお互いのネットワークをつくり、地域の情報発信を行う仕組みを作ることを目指した。
- 市内各地区の文化や歴史、観光資源をバスで視察し、web 上に「市内公民館情報」を開設して公民館からはそこに情報を投稿するだけで発信される仕組みを作った。だが、今ある地区の良いところを、主事たちが自分たちの意思だけで発信するのは困難で、館長の判断を仰がなくてはできない、ということが判明した。
- 公民館に地域活動の意識があるかどうかの検証が終わる。公民館がやらないのであれば、やれる人を集めて独自に地域をまとめ、次の段階に進むことができる、というのが、このプロジェクトから得られた答えとなった。

## 5. 必要な力・得られた力・地域の変化（各種効果）

### (1) 意味を理解できた公民館地区での継続

- 地域づくりの役割を認識し、地域の課題を見据えながら多様な活動をしているいくつかの公民館地区では、このプロジェクトの意味を理解し、現在でも動き続けている。ある意味で全地区を同じハードルで試したような結果となったが、見えていない地区はそれに気づかない限り、見えている地区との差が広がっていく。差がつくことによって見えている地区は一層伸びていく。市内全域に公民館を介在した情報受発信のネットワークを作り上げるシステムは叶わなかったが、理解し、気づきのあったところから始めていくのも、笠岡の地域づくりの手法の一つである。

### (2) 「人の交流」の中から

- これまで島と山側、商店街とが関わり合いを持つ機会はなかった。小さな市域だが、互いの地域のことはあまり知らなかった。それが、本事業を契機として三地域の連携を図り、お互いの理解と交流を進めたこと、人の連携・交流を促進することができたのが大きな財産となった。
- 交流の中からは「バーチャルストア高島屋」という新しい事業が生み出された。人口の減少した高島では商売が成り立たず、高齢者は陸の商店街に出向くこともままならないという買物難民が出てくる状況。そこで笠岡の商店街が必要な品の注文を

受け、島まで運び、船着き場で顧客に引き渡す取組が始まった。

- 月3回、食品関係や日用品、雑貨など15店舗が参加する出張商店街は、大きな利益を生むまでには至っていないが、コミュニケーションが生まれ、島の人から頼りにされるという喜びを味わい、お互いに助け合う関係が築かれている。

### (3) 山・海・陸の人ともの流れ

- 本事業でのツアー「うんまい新米編」が好評だったこともあり、山のもの、海のもので商店街に集まるという自然な流れが生まれている。例えば山側からは余剰野菜や花などが降ろされ、週5日、朝7時・8時頃から正午くらいまで商店街で販売されている。対面販売ならではの様々な会話も弾み、1個からでも買える便利さを受け、固定客がついていて、商店街の人も利用しているようである。
- 本事業から始まる3年目の取組として「百縁笑店街」をスタートさせた。100円商店街は岡山県下では初めての試みだが、新庄100円商店街の活動をまとめた小冊子入手したとき、さっそく手掛けたいと思い立った。協議会会長は「ドラマチックかさおかネットワーク委員会」（笠岡市、笠岡商工会議所、商店街などで構成される組織）の委員長も務めていたため、同委員会が実施主体となったが、実質的には協議会事務局のコアメンバー主導で推進している。
- これまでに3回開催された「百縁笑店街」には、島からは「転がる文鎮」や溶岩礫、山からはチームクローバーによる「婚活カレー」や「婚活丼」の出店といった応援があった。また商店街も「島の運動会」や祭りの際に応援に出向き、100円B級グルメを提供する試みを行うなど、以前はなかったつながりが出てきた。島の人間は商店街のことを頭の片隅にいつも置き、商店街側も島のためにできることがあれば、という気持ちを持つようになった。

## 6. 事業運営のポイント

### (1) ひとつでは困難な取組ならば、広げていく

- 地域の活性化は一つのことだけではなく、様々な要素がうまく連携することで前に進んでいく。それを発展させる人、情報発信する人がいて、自分たちの伝えたかったことを伝えた相手がさらに次の人へと伝えていく。組織づくりも島づくりも、最初は小さな動きから始まっていても、人から人へと次々と動きが伝わり、大きな輪となって発展する可能性がある。
- 笠岡の地域づくりは、自分ひとりで地域をどうしようというのではない。ひとりの人間ができることは限られているため、各人の役割や得意分野をコーディネートし、組み合わせることで目標達成に近づける。人口の多寡にかかわらず、住んでいる地域を良くしたいという想いを持った人がおり、そういう人たちが自由に入って来ることのできる場と雰囲気づくりを長いスパンで考えながら実行している。

## (2) 行政の枠を越えた人間的な魅力に人が集まる

- 笠岡が短い期間の中で矢継ぎ早に様々な取組を実行することができているのは、行政担当者と、その周りに集まる仲間たちの熱意が原動力となっている。従来のタイプの公務員とは一線を画すという担当者は、「市役所では仕事ができない」と上司に訴え、街なかに事務所を設け、地域の人たちに近い所で仕事をする。地域・人・団体など多岐にわたって交流し、その人間的な魅力のもとに人が集まるということであった。そういった地域活動の動き方を理解する上司がいて、何かあれば上司や首長にでも自分たちが掛け合うという気概を持った仲間たちを集め育むことも必要であろう。