

国土交通省 平成 28 年度国土政策関係研究支援事業 研究成果報告書

《指定課題 1》

「住み続けられる国土」を維持するための地域課題の解決等に関する研究

「地域づくりにおけるキーパーソンの  
ライフヒストリー分析による山村活性化の  
成功要因の解明」

国立研究開発法人 森林総合研究所

＜研究代表者＞

都築伸行

＜共同研究者＞

田中 亘

高山範理

志賀 薫

2017 年 3 月

# 目次

## 要旨

## 本編

### 第1章 はじめに（都築）

- 1-1 研究の背景
- 1-2 研究目的と課題
- 1-3 研究方法
- 1-4 ライフストーリー分析に関する先行研究

### 第2章 北海道下川町（高山）

- 2-1 地域概要と森林・林業・その他産業
- 2-2 これまでの森林資源を活かした地域振興
- 2-3 成功要因とキーパーソンの関係性
- 2-4 キーパーソンとそのライフストーリー
- 2-5 小活

### 第3章 岡山県西粟倉村（田中）

- 3-1 地域概要とこれまでの地域振興
- 3-2 成功要因とキーパーソン
- 3-3 キーパーソンのライフストーリー
- 3-4 小活

### 第4章 高知県香美市（志賀・都築）

- 4-1 人口動態、産業の概要
- 4-2 これまでの中山間地域対策
- 4-3 香美森林組合による地域林業振興
- 4-4 キーパーソンのライフストーリー
- 4-5 小括

### 第5章 総括と展望（都築）

- 5-1 山村地域活性化におけるキーパーソン
- 5-2 ライフストーリー分析から得られたこと
- 5-3 山村地域活性化成功要因の整理
- 5-4 行政機関の役割と残された課題

## 要旨

2050年に我が国の人口は9,708万人に減少し、65歳以上の高齢者の割合は38.8%になるとの予測があり、特に、富やインフラの集積が低い山村地域では、人口減少と超高齢化の影響を大きく受けることが予想される。山村人口の減少と高齢化が続くなか、国土の約7割を占める森林に対しては、建築や土木の資材となる木材の供給に加え、近年、再生可能エネルギーとして注目されている木質バイオマス資源の供給のほか、水源涵養・土砂流出防止・二酸化炭素の吸収源などの多面的な機能の発揮が求められている。従来の森林管理は、林業経営者である森林所有者によって担われていたが、山村人口の減少と高齢化、または林業の採算性悪化により、森林所有者の森林管理意欲は極端に減退し、森林所有者に代わって森林を持続的に管理できる主体の育成が急務である。森林所有者に代わる管理主体としては、森林組合や第三セクター、または民間の事業体、NPO法人などが想定され、実際に成功事例としていくつかの主体が紹介されている。これら成功事例として注目されている主体の中には、多くの場合、「あの人が居たからうまくいった」と言わしめるキーパーソンが存在しており、それは地域活性化における重要な成功要因の1つと考えられる。

そこで本研究では、地域活性化に重要な役割を果たしているキーパーソンと成功要因の関係性に着目し、キーパーソンのこれまでの生活史（ライフヒストリー）を分析することで、成功要因とどのような関係があるのか、またそれぞれの成功事例における成功要因は他地域への適用が可能である普遍的なものなのか、その地域の社会・経済条件や森林などの自然資源に規定された地域固有のものなのかを解明し、将来的にはそれらの成果を自治体や地域づくりを行う中間支援組織に提示することで、山村地域の特性を強みに変えた社会経済的に費用対効果の高い地域づくりに繋げることを目的とする。

本研究の結果、①成功要因を普遍的と地域固有に分けて整理することで他地域への適用が可能となったことと、②山村地域活性化研究にはあまり用いられてこなかったライフヒストリー分析という手法によって、従来の解析では見えてこなかったキーパーソンの連携構造やその変化が明らかになり、この手法によって、③キーパーソンは1人ではなく地域に複数存在していることが多いことと、④連携のタイプは“牽引型”から“ゆるい連携”に変化する傾向にあり、そうした中で⑤“次世代リーダー”の形成過程を明らかにすることができた。本研究の成果は、森林資源を活用した山村活性化を目指す地域にとって、従来の統計的解析や研究データベース等を活用して自らの地域の位置づけを相対化したうえで、普遍的な成功要因を基盤とし、先進事例における地域固有の成功要因は、どの地域の要因が自分たちの地域に当てはまるか、⑥地域の当事者が“自ら選択”する際に有効に活用できると考える。

# 本編

# 第 1 章 はじめに

## 1-1 研究の背景

我が国の人口は 2050 年には 9,708 万人に減少し、30 数年後には 65 歳以上の高齢者の割合は 38.8%（実に国民の 2/5）になると予測されている。2014 年にはいわゆる「増田レポート」が公開され、少子高齢化、地方経済の衰退などによって人口の流出の影響を受け、国内自治体の 49.8%である 896 市区町村が 2040 年には消える可能性があることが示された（増田，2015）。このショッキングな内容は発表後間もなくマスコミなどで大きく取り上げられ、国内の自治体関係者や一般市民に衝撃を与えたことは記憶に新しい。これら消滅可能性のある地域のなかで、人口減少と超高齢化の影響を大きく受けるのが、富・インフラ等の集積能力が低い農山村を抱える地方域であり、特に山村域は厳しい局面に曝されている。

山村人口の減少が続くなか、国土の約 7 割を占める森林に対しては、建築や土木資材となる木材の供給に加え、近年、再生可能エネルギーとして注目されている木質バイオマス資源の供給のほか、水源涵養・土砂流出防止・二酸化炭素の吸収源など多面的な機能の発揮が求められている。従来、森林の管理は、林業経営者である森林所有者によって担われていた。しかし、山村人口の減少・高齢化、または林業の採算性悪化により、森林所有者の森林管理意欲は極端に減退しており、森林の多面的機能を維持するためには森林所有者に代わって森林を持続的に管理できる主体の形成が急務である。

## 1-2 研究目的と課題

森林所有者に代わる管理主体としては、森林組合や第三セクター、または民間の事業体、NPO 法人などが想定され、実際に全国的に優良事例としていくつかの主体が紹介されている。これらの実際に地域の森林資源を活用した地域活性化の成功事例として注目されてきた主体の中には、「あの人が居たからうまくいった」と言わしめるキーパーソン（Key Parson; KP）が存在しており、地域活性化の成功要因（Key Success Factor; KSF）も KP の存在があったからと結論づけられることがある。こうした成功事例を他の山村域に応用する場合、KSF を単に KP の個人的な資質や能力として捉えるのではなく、KP 個人的な経験などの背景や成功に至る過程における諸要因を詳細に分析していく必要がある。

そこで、本研究では、指定課題 1 に挙げられた「地域づくりの中間支援活動の活動成果を客観的に評価する手法の確立」に資するため、森林資源を活用した地域づくりにおいて高い評価を得ている事例を取り上げ、特に、地域づくり活動を旺盛に牽引した中心人物である KP に着目し、その生活史であるライフヒストリー（Life History; LH）や関心と行動との関係、および危機管理に対する考え方や

生じた問題への対応方策について分析を行い，これまでの山村における地域づくり活動の詳細について，インタビュー調査を通じてナラティブに収集し，山村を活性化していくための KSF（成功要因）を析出することを目的とする（図 1-1）。分析手法の特徴としては，自然条件や社会経済条件がそれぞれ異なる地域で KSF に共通してみられた成功要因（普遍的 KSF）と，KP のライフヒストリー分析との関連でその地域固有にみられる成功要因（固有 KSF）を各事例と比較しながら解明することにある。このことにより，地域づくりの中間支援活動の他地域への適応が可能と考える。

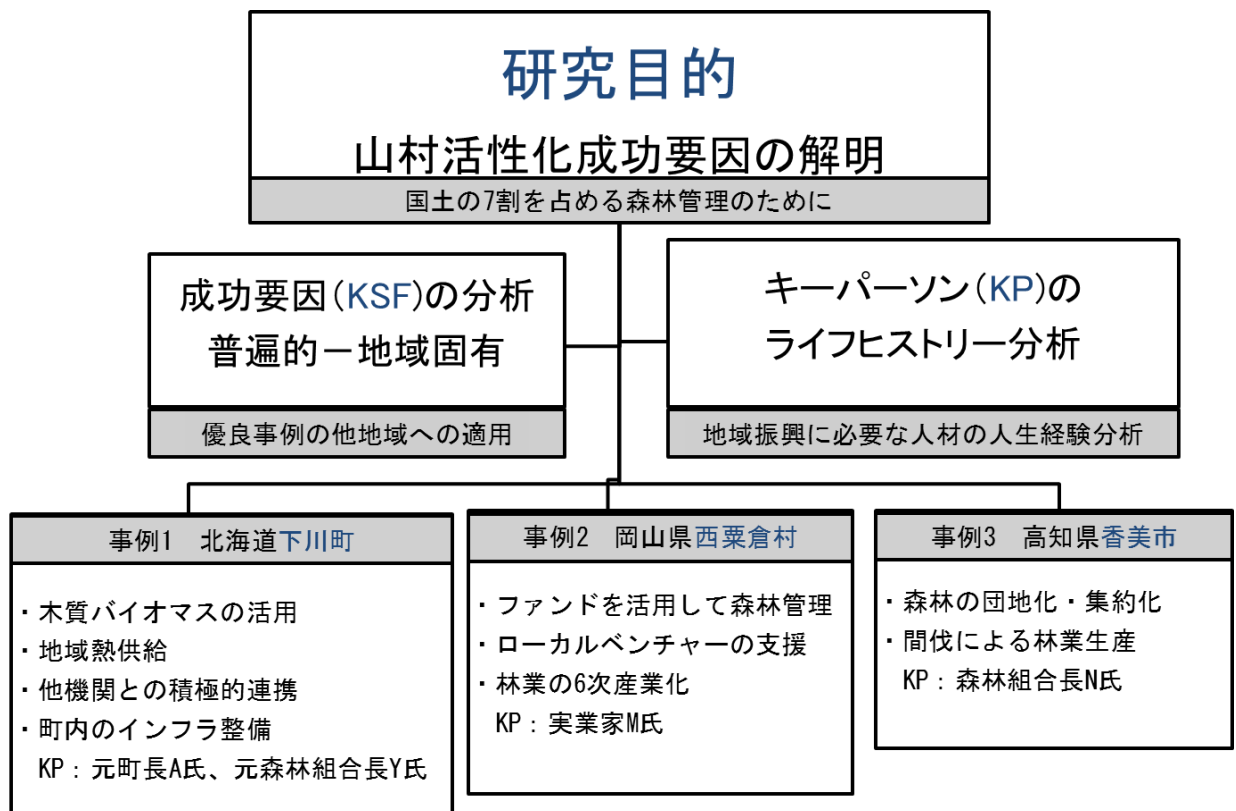


図 1-1 研究の概要

### 1-3 研究方法

本研究では，山村地域活性化の KSF を KP のライフヒストリー分析により，解明するものである。調査対象は，森林資源を活用した山村地域活性化の成功事例として以下の 3 地域を予定している。概要については表 1-1 の通りである。3 事例地に共通しているのは林野率が高いことで，かつての基幹産業として林業が重要な位置を占めていたことがわかる。平成の市町村合併や森林組合の合併は，それぞれの組み合わせが全て異なっており 3 タイプに分かれている。

① 岡山県西粟倉村

いくつかの民間コンサルタント会社を経験した M 氏の仕掛けにより、ファンドを立ち上げて森林管理の代行を行う会社を設立したほか、地域資源を活用したローカルベンチャーを支援する事業を行っており、川上の森林管理から川下の家づくりや木材製品（フローリング等）販売までを行い、林業の 6 次産業化に成功しつつある。

② 北海道下川町

担当課長と町長の牽引により町役場が主導し、地域森林資源を活かした木質バイオマスエネルギー発電と地域熱供給を実現しているおり、地方自治体主導の山村活性化事例として注目されている。

③ 高知県香美市

森林組合を職員時代から長年に渡って支えた組合長が中心となり、森林組合職員・作業員や地方自治体職員が連携し、地積調査（E 工程）の下請け事業を行いつつ、森林管理を効率的に行うための団地化・集約化に成功し、間伐を中心に活発な林業生産を行っている。それらの功績を評価され森林組合の優良事例として 2015 年度には農林水産大臣賞を受賞している。

表 1-1 調査対象地の概要

	下川町	西粟倉村	香美市
人口 (人)	3,547	1,472	27,541
人口密度 (人/km <sup>2</sup> )	5.5	25.4	51.2
総土地面積 (ha)	64,420	5,793	53,822
林野面積 (ha)	55,495	5,498	47,208
林野率 (%)	86	95	88
市町村合併 (平成期)	非合併	非合併	合併 (香北町, 土佐山田町, 物部村)
森林組合 合併	非合併	広域合併 (美作東備森林組合)	広域合併 (香美森林組合)
国有林	多い	少ない	やや少ない (旧香北町)

これらの調査対象事例においては、森林資源を活用した地域づくり中間支援活動を中心的に牽引してきた何人かの KP が想定され、これら KP へのインタビュー調査から地域活性化の KSF を析出し、各事例と析出された要因をマトリクス状に図示する。さらに、その結果を定性的かつ論考的に比較・分析することで、どの地域にも共通する普遍的な成功要因（普遍的 KSF）、と各地域における固有の成功要因（固有 KSF）を整理し、KP の活動が KSF に繋がるメカニズムを明らかにする。

各自治体の森林資源や林業活動等の基礎データは主に『世界農林業センサス』や『国勢調査』などの公表されている統計を活用する。調査対象事例または個人のデータに関しては、インタビュー形式による共通項目の面談調査や専門誌・業界誌、図書の記事等資料から抜粋した記録を研究に使用するデータとする。

尚、本研究において実施される各種主体に対するヒアリング調査及び個人に対するインタビュー調査等においては、知り得た情報の公表形態や可否等に関する意思確認を十分に行い、個人情報保護や調査票の管理には万全の注意を払う。特に、調査を通じて得た個人情報については、当該調査の主担当者をデータ管理責任者とし、データ原本は、施錠可能な場所（キャビネット等）に保存し、厳重に管理する。本課題を通じて得た個人情報に関わるデータは、本研究課題の遂行の目的でのみ使用することとし、研究終了後は速やかに廃棄する。上記の情報管理方法について、研究分担者および連携研究者への周知を徹底する。

本研究は、長期的には山村地域活性化の枠組みを構築していく端緒となる研究として位置づけられる。具体的には、まず、都市部の事例に比して、相対的に情報の少ない山村域について、①過去から現在進行形で行われている地域づくりの成功事例および失敗事例の情報を収集すること、②それら先行する事例の成功要因および失敗要因について整理・分析することで、地域づくりに必要なノウハウの蓄積を可能とすること、③さらに、将来的にはその成果を山村域の自治体等に橋渡すことで、他の地域での陥りがちな失敗を繰り返さず、山村域の特性を強みに変えた社会経済的に費用対効果の高い地域づくりを達成すること、などにコミットして行きたいと考える。

本年度の研究成果からは、森林資源の有効活用による地域づくりの成功要因について共通的な「普遍的 KSF」と個々の事例に特徴的な「固有 KSF」に分けた上で、それぞれの地域づくり活動に応じた KP のあり方を提示することが可能と考える。これにより、他地域への応用可能性と地域の条件（森林資源、市場、産業構造、就業構造、自治体の関与）に応じた山村地域活性化を議論するための基礎的な指標の提示が可能となる。また、これまでの先進的な優良事例集分析による共通的な要件と個別の条件を相対的に考察することで、それぞれの地域条件に適合した地域づくりの中間支援活動の評価手法確立に大きく貢献できると考える。



#### 1-4 ライフヒストリー分析に関する先行研究

ライフヒストリーを聞き取って分析する手法は文化人類学や社会学の中で活用されていることが多い。統計数値や大規模なアンケートによる量的データの解析のみでは把握しにくい質的なデータであり、特に本人による語りによるナラティブなデータである。

谷富夫（2008）は、「「ライフヒストリー」の意味は多義的である」としながらも、「個人の一生の記録、あるいは個人の生活の過去から現在にいたる記録」という意味で使用している。本研究でも、谷の定義に従いつつ、特に山村活性化に関わるきっかけとなるような人生経験を中心にインタビュー形式でデータを得ることとする。谷は、ライフヒストリー法の特徴を10点挙げて評価しているが、中でも「ライフヒストリー法は、（中略）行為者の動機に遡って内面から理解しようとするときに有効」とし、また「個人と組織・制度・システムを一挙に視野に入れ、個人史と社会史、主観的世界と客観的世界、これらの連動関係を把握しようとする」、「事象の個別性、固有性を重視すると同時に、個別を通して普遍にいたる道を志向する」ことと、「個別記述の蓄積を通して類型構成へいたることができる」ことを挙げている。ライフヒストリー法は、異文化における社会調査、社会的弱者やマイノリティなど、一般的に当事者の声が届きにくい者を対象に、長期間にかけて信頼関係（ラポール）を構築したうえで行われる調査である。山村活性化に関する研究事例では、あまり活用されないが、谷（2008）が指摘するように、「行為者の動機に遡って内面から理解」することは活性化への取組の内発性を理解する際に有効な手法と考えられる。また、「個別記述の蓄積」を積み重ねることで「類型」の構成を可能とし、個人の語りを通じて、背景となる時代における社会の「組織・制度・システム」を理解しようとする手法である。本研究でもこの点に留意し、山村地域活性化のキーパーソンのライフヒストリー調査を通して、各人が取組を行っていた時代の社会・経済的背景を考慮しながら分析を行う。

山村活性化や森林資源の利活用に関して、ライフヒストリー分析を用いた具体的な研究としては、比屋根哲と畑中勝也（2001）や野瀬光弘（2015）が挙げられる。比屋根らは、自然保護団体や森林ボランティア団体の役員等を「森林活動家」と位置づけ、「森林活動家」のライフヒストリー分析を用いて森林教育への応用を試みている。比屋根の研究では12名の「森林活動家」にインタビューが行われ、幼少期から現在に至るまでの森林体験や親や教師からの影響、地域との関わり方などに着目し、ライフヒストリー法が「「仮説索出」のための手法」であるとの限界を認識しながらも、「森林活動家」は、「子どもの頃に直接的な強い森林経験を有し」ていることと、「多くの場合、森林体験には両親や家族が関わっている」こと、「森林や自然破壊の現場を経験している人が多い」こと、「団体活動等での人との出会いが、積極的に活動を行うきっかけになっている場合が多い」ことなど

のある程度共通してみられた特徴を明らかにしている。その上で、森林教育においては、「親や先生を含めた地域の協力が重要なこと」、「子どもの頃には知識よりも五感による体験を重視すべきであること」を見いだしている。一方、野瀬は、「集落支援員」や「地域おこし協力隊」の活動を研究した関司直也（2012）や田口太郎（2013）の研究を引用し、「地域振興のあり方として、自治体を単位とするだけでなく、個人にアプローチする方向性が出てきている中で、研究手法のバリエーションを増やす余地が出てきている」とし、「定量的な傾向を示すのみならず、少数の事例を定性的に紹介することで、個別性を際立たせるとともに底流にあるエッセンスを描き出すこと」の重要性を説き、ライフヒストリー調査の必要性を述べている。野瀬の研究は、インドの過疎地域を事例とし9名へのインタビュー調査から地域振興との関係性を分析し、「住民個人の持つポテンシャルを引き出し、地域の魅力を発信する仕掛けが重要」な点などを明らかにしている。

こうしたライフヒストリー法を用いた研究の他に、地域活性化研究では、八巻一成ら（2014）が、地域づくりに関連する人と人との繋がりを「人的ネットワーク」と表現し、岩手県葛巻町において「リーダーシップ」と「ソーシャル・キャピタル」に着目して17名を対象に分析を行っている。その結果として、「町長のリーダーシップは、副町長や第三セクター、森林組合幹部といった地域のリーダーたちによる組織を横断する凝集性の高いネットワークによって支えられており、別の言い方では、「町長といった特定のアクターによるカリスマ的なリーダーシップがネットワークを支配しているのではなく、リーダーシップを発揮していると思われる複数のアクターが存在している」点を明らかにしている。すなわち、外から見ているだけでは、町長などが単独で強力なリーダーシップを発揮しているかのように見える地域でも、複数のアクターがリーダーシップを発揮しており、それらのリーダー的存在は組織横断的にネットワークで密に繋がっていることもあり得るのである。本研究においても、計画段階では地域に1人ないし2人程度のキーパーソンを対象にインタビューを行うこと想定していたが、八巻らの指摘を踏まえ、本研究で調査対象とした3事例の情報収集を行っていくに連れ、キーパーソンは複数存在していることと、それぞれが何らかの繋がりを持っているとの仮説を得た。このため、ライフヒストリー分析では、①各KP間の繋がり（相関図）、②KP連携構造の変化、③KPが所属する組織間の連携、の3点に特に注目しながら分析を進める。

尚、本報告書では、成功要因を「KSF」、キーパーソンを「KP」、ライフヒストリーを「LH」と略して使用する場合もある。

（都築伸行）

## 第1章の参考・引用文献

- 1) 増田寛也（2015）地方創生ビジネスの教科書．文藝春秋
- 2) 児玉更太郎・金井利之・沼尾波子・小田切徳美（2011）高宮町・地域振興会方式と町長・児玉更太郎—自治に人あり（3）．自治総研ブックレット．
- 3) 谷富夫（2008）新版ライフヒストリーを学ぶ人のために．世界思想社
- 4) 比屋根哲・畑中勝也（2001）森林活動家の生活体験に関する分析事例：  
森林教育研究へのライフヒストリー法の応用．林業経済研究 47(2)：9-16
- 5) 野瀬光弘（2015）地域振興に関するライフヒストリー聞き取りの試み：  
インド・ラダーク地方の一村落における事例．ヒマラヤ学誌：Himalayan Study  
Monographs 16：153-160
- 6) 関司直也（2012）農山村における地域サポート人材の役割と受け入れ地域に求められる  
視点．JC 総研レポート 23：23-29
- 7) 田口太郎（2013）地域サポート人材の研修プログラムの構築—「地域おこし協力隊」「集  
落支援員」の研修プログラム．農村計画学会誌 32（3）：364-369
- 8) 八巻一成・茅野恒秀・藤崎浩幸・林 雅秀・比屋根 哲・金澤悠介・齋藤朱未・柴  
崎茂光・高橋正也・辻 竜平（2014）過疎地域の地域づくりを支える人的ネットワー  
ク—岩手県葛巻町の事例—．日本森林学会誌 96(4):221-228

## 第 2 章 北海道下川町

### 2-1 地域概要と森林・林業・その他産業

下川町は北海道上川地方の天塩国上川郡にあり，北海道でも比較的北部に位置している。町の面積は 644k m<sup>2</sup>であり東京 23 区の面積(619k m<sup>2</sup>)よりもやや広く，東西に約 20 km，南北に約 30 kmと，やや縦長の形をしている（図 2-1，表 2-1）。下川町の歴史は，1901（明治 34）年に岐阜県高鷲村および北濃村（いずれも現郡上市）から 25 戸の開拓団が集団移住したことから始まる。その後，林業を中心として，農業，国内有数の銅山である下川鉱山や金・銀・珪酸鉱を産出した珊瑚（さんる）鉱山などの振興とともに発展してきた町である。最盛期の 1960 年には総人口が 15,500 人を超えていたとの記録がある。しかしながら，高度成長期の終わりとともに，下川鉱山（1983）・珊瑚鉱山（1986）の相次ぐ休山，および営林署の統廃合等（1988 年に一ノ橋営林署が下川営林署に統廃合された）によって働く場を失った労働力が流出し，さらに 1989 年には JR 北海道によって名寄本線が廃止され交通網の切り離しなどが影響して人口減少が大きく進んできたという経緯がある（ちなみに，廃止された特定地方交通線の中で，唯一「本線」という位置づけだった）。

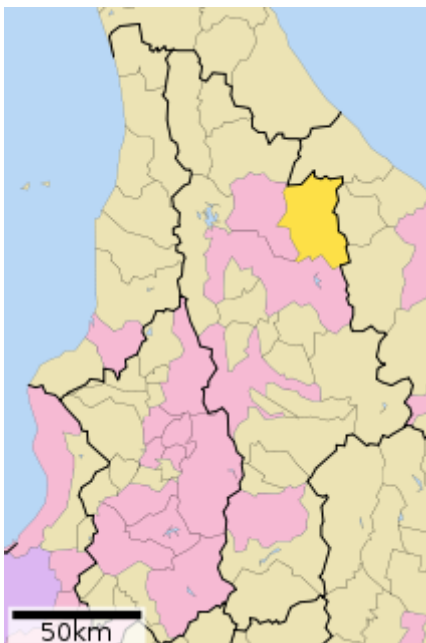


図 2-1 下川町位置図

(Wikipedia 下川町から引用)

表 2-1 下川町の気象状況（2013 年）

(下川町ホームページから引用)

要素 月	気 温(°C)			降水量 (mm)	最深積雪 (cm)	降水日数 (日)	最大風速 (m/s)同風向	
	最高 (極値)	最低 (極値)	平均					
1月	0.0	-29.0	-11.6	33.0	149	5	10.1	南西
2月	3.9	-29.0	-9.2	11.0	136	7	9.7	南西
3月	1.0	-25.0	-3.8	43.5	175	13	10.5	南西
4月	10.3	-7.7	2.7	44.0	155	14	11.5	南西
5月	29.3	-1.4	8.6	49.5		9	8.0	北東
6月	31.6	3.0	15.8	25.5		5	7.1	東北東
7月	31.4	9.7	21.0	111.5		9	8.0	西北西
8月	31.3	9.8	20.1	208.0		19	8.8	東北東
9月	26.0	-1.0	15.0	176.0		13	11.1	南西
10月	22.6	-3.4	8.6	117.0		13	11.7	西南西
11月	15.1	-11.3	2.2	107.5	36	18	11.6	南西
12月	4.9	-20.1	-3.7	70.5	78	18	9.0	南西
年	31.6	-29.0	5.9	997.0	175	143	11.7	南西

〈旭川地方気象台〉

下川町の人口は，2017 年 2 月現在で，世帯数 1,768 戸，人口 3,364 人というところまで減少し，高齢化率も 38%を超えている。

産業の面では、町の面積のうち、約 90%を森林が占めており、そのような地理的・植生的条件から、これまでに林業を基幹産業として成立してきた自治体であるといえる（図 2-2）。また、町内にある森林の約 85%（49,024ha）を国有林（ちなみに、民有林は 8,409ha で全森林面積の約 15%）が占めていた関係で、従来から林業は町内の基幹産業のひとつであった。特に鉄道の開通で輸送効率が改善され、その後の関東大震災の復興材需要が急増すると林業の勢いは目を見張るものがあったようである。しかしながら、現在は、国内の他の地域と同様、1960 年から段階的に進められた木材輸入の自由化によって輸入材が台頭したこと等により、国内林業そのものの不振が長く続いた結果、下川町の林業についても大きな打撃を受け徐々に衰退している。

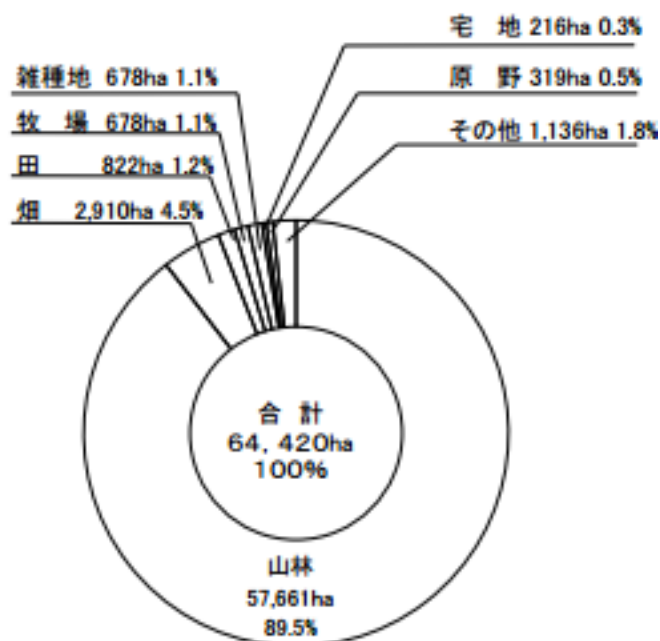


図 2-2 下川町における土地利用の状況（下川町 HP から引用）

しかし、資源に乏しい下川町では、大量にある森林こそが下川町の基盤となる資源のはずである。当初よりそれを強く意識していた町では、林業の挺入れのため、1953 年 3 月の国有林野整備臨時措置法に基づき、国有林 1,221ha の買受けを行った。これを受け、平行して町有林の施業案を作成して、本格的な町有林経営を開始した。当初の町有林では、施業方法として、老齢過熟の大径木を中心に抜き切りをする天然林択伐施業を行っていた。しかし、1954 年の洞爺丸台風で壊滅的な打撃を受け、約 280 万石の風倒木被害が発生した。その被害によってその後、かなり林相や施業要件が変わってしまったため、町では皆伐作業による伐採跡地の人工植栽に施業案を改定し、以来伐採しては跡地の造林を繰り返す施業に転換した。その後、国有林・民有林を少しずつ取得し、国有林内においても部分林の

設定契約をし、10年間で260haの造林を行うなど経営面積を徐々に拡大している。2006年度の森林調査簿においては、町有林の人工林率は62%に達している。現在の総面積は約4,500ha（人工林約3,000ha、天然林約1,500ha）となっており、トドマツ、カラマツ、アカエゾマツ等を中心とした林相が美しい町の背景を形成している。

一方、1981年の秋にカラマツ造成地において、大量の立木が故損するという雪害に見舞われた。この時、大量に生じた枯損木の処理について当初は絶望するばかりであったが、下川町森林組合が中心となって大学や研究所などの外部機関と連携し、試行錯誤するなかで技術開発を進め、なんとか枯損したカラマツをコンロとセットにして、キャンプやバーベキュー用の木炭として売り出すことに成功した。これを契機に、難関を潜り抜け経験を蓄積した下川町森林組合を中心として、地域内で川上と川下を一貫したシステムで繋ぐことの重要性の認識し、それを共有するとともに、継続的に森林管理や施業の過程で生じる間伐材等を活用する工夫を進めている。たとえば、木炭化することで調湿材、土壌改良材、融雪剤として商品化したり、木炭化の過程で生じる木酢液を商品化するだけでなく、土木工事用の燻煙材の開発に利用したり、トドマツの枝葉から精油成分を抽出して、アロマオイルや化粧水などの健康・美容関連の商品を開発するなど高付加価値化に取り組んでいる。まさに、同町が標榜する木材加工の「ゼロエミッション」を実現しているのである（図2-3）。

このような取組を下川町では「循環型森林経営」として定義し、町内外に提示しつつ町有林の経営を行っている。また産業の基盤となる森林資源については、永続林に資源を循環させていく考え方を基軸として、法正林思想に基づいた施業を行っている。具体的には伐期を60年として、年間50ha程度を伐採および造林する循環型林業経営に取り組んでいる（図2-4）。また、雇用の創出を狙って、年度ごとに計画的に林道・作業道の改良や開設、整備を行ったり、主伐・間伐とも伐採した材を森林組合や下川フォレストファミリー株式会社など、地域の林業関係の事業体に継続的・安定的に供給したりすることで、土木事業や木材加工業を生み出しており、当初の狙い通り地域経済の活性化や地域雇用の創出に繋がっているようである。



## 2-2 これまでの森林資源を活かした地域振興

地域振興を行うにあたっては、地域に有形無形の形で存在している資源（地域資源）を掘り起こし、地域の魅力を最大限に高めて行くことが鍵となる。そういった文脈で考えた時に、都市部から離れた中山間地にあり、農林業以外に際立った基盤産業を持たない下川町においては、その面積の約9割を占める森林に着目することになるのはむしろ自然な流れであった。下川町のこれまでの主な町史、これまでの政策的取組について表2-2に整理した。

実際、下川町では、自らの比較優位は森林資源しかない、という考えの下で林業、林産業からバイオマスまで、森林から生み出す価値を最大限に高める施策を徹底して進めてきた。元々、地域の基幹産業として林業が存在しており、周囲も森林に囲まれた場所であるため、(筆者らのインタビュー結果などからも)何らかの形で森林管理や林業に関わっている人が多かったことから、以前より町民の間には森林に対する親しみの感情が醸成されていたようである。つまり、自分達が生きて行くための貴重な資源であるという森林への認識が特に町役場が啓蒙するまでもなく、住民レベルで共有されていたようである。また、HR元町長の時代から、行政レベルでは森林資源の持つ価値に気が付いており、その後も一貫して森林を活用することで、下川町が未来に遭遇するかもしれない危機に備える取組を地道に行っていたところに先見の明があったといえるだろう。

たとえば、林業以外の森林の有する可能性について考え、カーボン・オフセット取組を2002年に行っていた。この時は、先行して美幌町、滝上町、足寄町などと4町合同で議論を進めていた中で、国によって「オフセット・クレジット(J-VER)」が導入された・これにより4町連携によるこの取組は、2008年から開始されたJ-VER制度の森林管理プロジェクトの第1号に登録された(この時は4町で累計1億4000万円の収入となった)。さらに、2003年には、森林の適正管理を推進するとともに、木材、林産材における下川ブランドの創出のための方策として、森林組合が中心となって町に働きかけ「下川小流域管理システム推進協議会」を立ち上げ、国内に導入され始めたFSC森林認証制度の取得を目指した。その後、取り組んだ成果が無事に実り、2003年には北海道で初めてFSCの森林認証(FM; Forest Management)認証を取得。当初は国有林を含めて約2,000haが認証)の取得に至っている(現時点ではあまり利益に繋がっていないようである)。

このように下川町において森林資源を高度に活用しようとする試みは行政や林業セクターを中心に2000年代初頭から顕在化している。しかし、林業セクターだけでなく、下川町の住民を含む町全体が森林そのものを資源として認識し、木材だけでなく、林産物並びに森林環境のもたらす癒し効果といったソフト的機能にまで目が向くほど、徹底的に森林資源に向き合うに至ったのにはある理由があったように思われる。



表 2-2 下川町の主な町史と政策の展開

年号	出来事	年号	出来事
明治30年6月	上川郡に剣淵・士別・多寄・上名寄の4ヶ村が置かれ、天塩村戸長役場の管轄に属する。(下川町は上名寄村に属する)	12年10月	下川町開拓100年記念式典挙行。万里長城2000m築城達成。
34年4月	上名寄に岐阜団体25戸入村、下川町の開拓をみる。	12年12月	第4期下川町総合計画策定。
大正8年10月	名寄～下川間の鉄道開通する。欧州戦争後の不況始まる。	14年8月	北海道巨樹・巨木サミット開催。
13年1月	名寄町から分村し、下川村誕生。2級町村制施行される(人口3,684人・703世帯)。初代村長に三浦留五郎就任。	15年3月	FSC森林認証協定書の調印式が行われる。
15年12月	三井サナル鉱山の操業始まる。	15年6月	上川北部5町村任意合併協議会設立。
昭和6年5月	名寄～下川間にバス通る。一の橋に森林軌道つく。	15年9月	名寄市が加入し、上川北部6市町村任意合併協議会に改組。
16年12月	三菱下川鉱業所の操業が始まる。太平洋戦争(大東亜戦争)始まる。	16年1月	上川北部6市町村任意合併協議会解散。
19年	三井サナル金山閉山する。	16年3月	安斎町長が「現行合併特例法内での合併はせず」と第1回町議会定例会で決意表明。
21年2月	農地改革実施される。	16年5月	下川町「地域自律プラン」策定。
22年11月	名寄農業高校下川分校開設される。	16年9月	50年ぶり台風被害、町有林に風倒発生。
24年12月	下川町制施行される。初代町長に末武次郎吉が就任。	17年3月	五味温泉木質バイオマスボイラー稼働開始。
28年3月	国有林の払い下げ(1,213ha)を受ける。	17年4月	下川町森林(もり)づくり寄付条例施行。
29年9月	洞爺丸台風により町有林が壊滅的な風倒木被害を受ける。	17年7月	行政評価システム導入開始。
31年	財政再建促進特別措置法の指定団体となる。	17年11月	アイスキヤンドルミュージアム実行委員会が過疎地域自立活性化優良事例表彰総務大臣賞受賞。
38年1月	下川町立病院新築。下川町第1期総合開発計画策定される。	18年2月	第4期下川町総合計画後期基本計画策定。
51年7月	三菱金属下川鉱業所が分離し、下川鉱業株式会社として発足する。	19年4月	下川町自治基本条例施行。下川町国民保護計画策定。
53年7月	第2期下川町総合開発計画策定始まる。	19年6月	下川産業クラスター研究会解散。(クラスター推進部へ移行)。第6次下川町行政改革大綱策定。
56年10月	ただならぬ強風、湿雪害に見舞われる。特に町有林を含む民有林の被害は大きく、25年生以下のカラマツ人工林は全域にわたって被害を受ける。	19年7月	役場機構改革を実施。(地域振興課設置)
58年2月	下川鉱業所下川鉱山休山。	19年10月	独立行政法人森林総合研究所北海道支所と北海道草木バイオマス新用途研究会が「ヤナギを用いた超短伐期バイオマス造林の研究」について共同研究開始。次世代型バイオマス活用による地域活性化プロジェクトが北海道地域再生チャレンジ交付金事業の採択を受ける。
58年5月	原田四郎十代目町長となる。	20年4月	足寄町、滝上町、美幌町と森林バイオマス吸収量活用推進協議会(会長:安斎町長)を設立し、森林バイオマスのCO2(二酸化炭素)吸収機能等を活かした地域活性化の取り組みを進める。
59年6月	一の橋公区との合併と鉱山公区との廃止。	20年7月	横浜市など全国5市とともに、環境モデル都市に認定される。
61年3月	合同資源サナル鉱山休山。	20年12月	育苗施設(木質バイオマスボイラー)完成。
61年8月	万里長城築城開始。	21年4月	有限責任中間法人モア・トゥリーズと森林バイオマス吸収量活用推進協議会及び足寄町、滝上町、美幌町、下川町が森林づくりを協働で進める「森林づくりパートナーズ基本協定」を締結。
63年3月	一ノ橋営林署が下川営林署に統廃合される。	21年5月	下川ふるさと会サミット開催(東京下川会、苫小牧下川会、札幌下川会、旭川下川会)
63年12月	第3期下川町総合開発計画策定。	21年8月	CBと森林バイオマス吸収量活用推進協議会「森林づくりパートナーズ基本協定」を締結。
平成元年4月	JR名寄本線廃止される。	22年2月	北海道4町連携による間伐促進型森林づくり事業がオフセット・クレジット認証を取得。
元年5月	代替バス運行される。	22年3月	役場木質フローリング貼替工事完成。(公民館ホワイエ含む)木質原料製造保管施設完成。役場周辺地域熱供給施設完成。(木質バイオマスボイラー)21世紀環境共生型住宅(エコハウス)のモデル住宅「美桑」が完成。日本野球機構と「プロ野球の森」協定を締結。
2年4月	スズキ側自動車走行試験場立地決定。	22年7月	日経BP環境経営フォーラムと「プラチナ企業の森」協定を締結。
4年9月	森とのふれあいシンポジウム全国大会開催。	22年11月	循環型森林経営の取り組みが評価され、過疎地域自立活性化優良事例表彰総務大臣賞受賞。
4年12月	天塩川「サナルダム」建設着工決定。	23年2月	北海道大学サステナビリティ学教育センターと相互の持続的発展のため連携協定を締結。東京都港区と「木材協定」を締結。
5年3月	第3期総合開発計画の見直し計画策定。	23年3月	第5期下川町総合計画を策定。
7年10月	「アイスキヤンドルフェスティバル」地域イベント表彰で優秀賞受賞。	23年5月	中道リース株式会社と森林バイオマス吸収量活用推進協議会が「森林づくりパートナーズ基本協定」を締結。
10年7月	下川営林署が森林管理署として存続が決定する。	23年9月	名寄市及び士別市を複眼型中心市として定住自立圏形成協定を締結。
10年12月	五味温泉交流促進センターオープン。ウッディしもかわ集成材工場操業開始。	23年12月	全国11地域(うち東日本大震災被災地6地域)の1つとして環境未来都市・地域活性化総合特区に選定される。
11年5月	安斎保十四代目町長となる。	25年7月	「バイオマス産業都市」に選定される。

※下川町の概要-町勢要覧資料編-(2013年版)などを参考に作成

今世紀になってから、国策によって積極的に市町村合併の誘導があり、当時の下川町でも周辺自治体との合併話が持ち上がっていた。町役場では全町を対象としたアンケートやタウンミーティングによるヒアリング結果から、合併に関する町民の総意を汲み取り、またさらに他地域の有力者らの意見などを参考にして熟

慮を重ねた。その結果、行政的な判断として当時合併のための議論を重ねていた上川北部6市町村任意合併協議会を脱退し、周辺都市である名寄市などとの市町村合併をしないことに決めた。さらに2004年3月の第1回町議会定例会においてAN前町長によって「合併しない」宣言が行われ、ここに町内外に単独自治体として町政運営を続けていくことを表明した。「合併するも地獄、しないも地獄であれば、自力で這い上がる可能性が残されている方を選びたい」というのが当時の基本的な考えであったようである（日経 BizGate, 2014）。町全体の総意はこのAN前町長の言葉に全てが集約されているように思える。すなわち、下川町には森林という資源、すなわち財産があったこと、町が困難に面した時は周囲の力を借りながらも自力で解決してきたという自負こそが、今後、町にいかような難局が降りかかったとしても独力で立ち向かいたいとする住民の総意（内発的発展の方向性）に繋がったのではないだろうか。

単独自治体として生きていくことを決めてからの下川町の動きには目を見張るものがあった。たとえば、2004年に北海道で初となる木質バイオマスボイラーを町内の温泉施設（五味温泉）に導入したのを皮切りに、現在では、下川中学校や高齢者複合施設などに11基が導入されている。これは、電気・ガス・石油などの化石燃料由来のエネルギーを町外から購入するのではなく、地域資源を活用した再生可能エネルギーを増やすことで、化石燃料の価格変動等に依存せず、地域資源や経済の地域内循環を意図したものである。こういった先進的な取組が国に評価され、2013年にはバイオマス産業都市（地域に存在するバイオマスを原料に、収集から利用までの経済性を考慮した一貫システムを構築し、バイオマスを活用した産業創出と地域循環型のエネルギーの強化により地域の特色を活かしたバイオマス産業を軸とした環境にやさしく災害に強い自治体を目指す地域を国が認定する制度）の認定を受けている。現在は木質バイオマスによる熱供給だけでなく、売電を目指した発電事業にも乗り出そうとしており、2018年を目処にエネルギーの完全自給化を目指している。

一方、下川町がすでに取り組んできたカーボン・オフセット（J-VER）制度等の様々な取組、循環型森林経営、FSC 森林認証取得、公共施設への木質バイオマスボイラーの導入など、森林バイオマスの総合的利活用に向けた様々な展開が認められ、低炭素社会の確立を目指す姿勢が評価された結果、2008年に環境モデル都市（持続可能な低炭素社会の実現に向け高い目標を掲げて、目指すべき低炭素社会の姿を具体的に示しつつ先駆的な取組にチャレンジする都市を国が選定する制度）に選定された。これにより下川町の町役場職員および住民が、自らのこれまでの方向性が間違いではなかったことに自信を持ち、さらなる内発的発展の取組を進めるモチベーションに繋がったことだろう。

この後、下川町は「人が輝く森林未来都市しもかわ」として、豊かな森林環境

に囲まれ，森林で豊かな収入を得て，森林で学び，遊び，心身の健康を養い，木に包まれた心豊かな生活をおくることができる町を標榜し，2030年までに森林未来都市モデルを構築することを目標として掲げる。その結果，2011年に環境未来都市（環境や超高齢化といった課題を解決し，未来に向けた技術，サービス，まちづくりで世界トップクラスの成功事例を国が選定する制度）に選定されることとなった（図 2-5）。

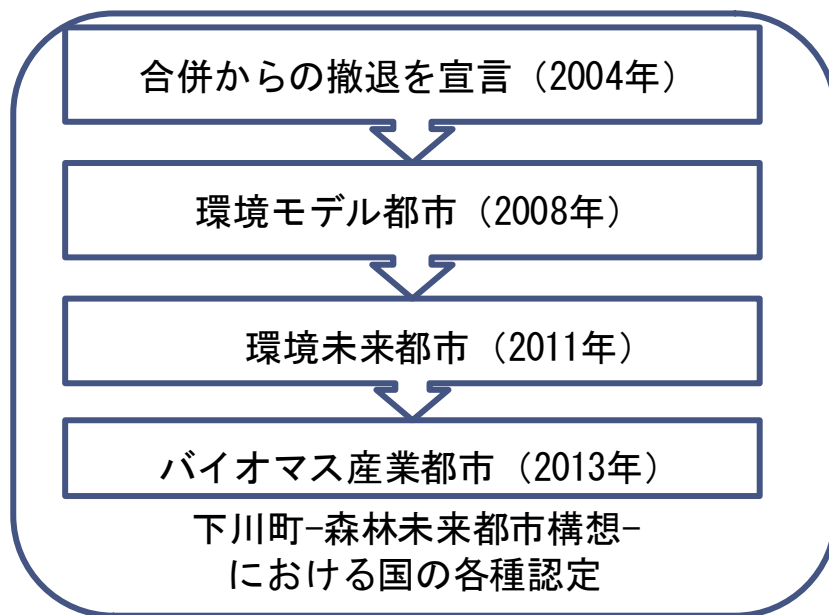


図 2-5 撤退宣言からバイオマス産業都市選定までの流れ

この環境未来都市の選定にあたっては，被災地以外では唯一の小規模自治体（他には柏市，富山市，横浜市，北九州市などの大都市が選ばれた）に対する選定であったことから，下川町のこれまでの取組や可能性が国のお墨付きを得たものとして，さらに町全体が活気づいたことだろう。

また同時期に，下川町の環境未来都市構想の中心的な概念であった「森林総合産業」についても，地域活性化総合特区としての指定を受けることができた。下川町の「森林総合産業」とは，今後国や関係企業等と協議しながら，高性能林業機械の導入や作業員の能力向上，ICT活用による加工流通管理システム構築などを加速的に進め，地域資源である森林を活かし林業・林産業を自立させるため，林業や林産業における一体化，一連のコスト削減と高付加価値化による収益性の確保の実現を目指して提案したものである。特区として認められたことは，森林で豊かな収入を得ようとする下川町にとっては，町が抱く計画のコアを手に入れたのと等しい。「森林総合産業」は，「エネルギー自給と低炭素化」，「超高齢化対

応社会モデル」と併せて同町の環境未来都市に係る重点的な施策のひとつとして現在も重要な役割を担っている（図 2-6）

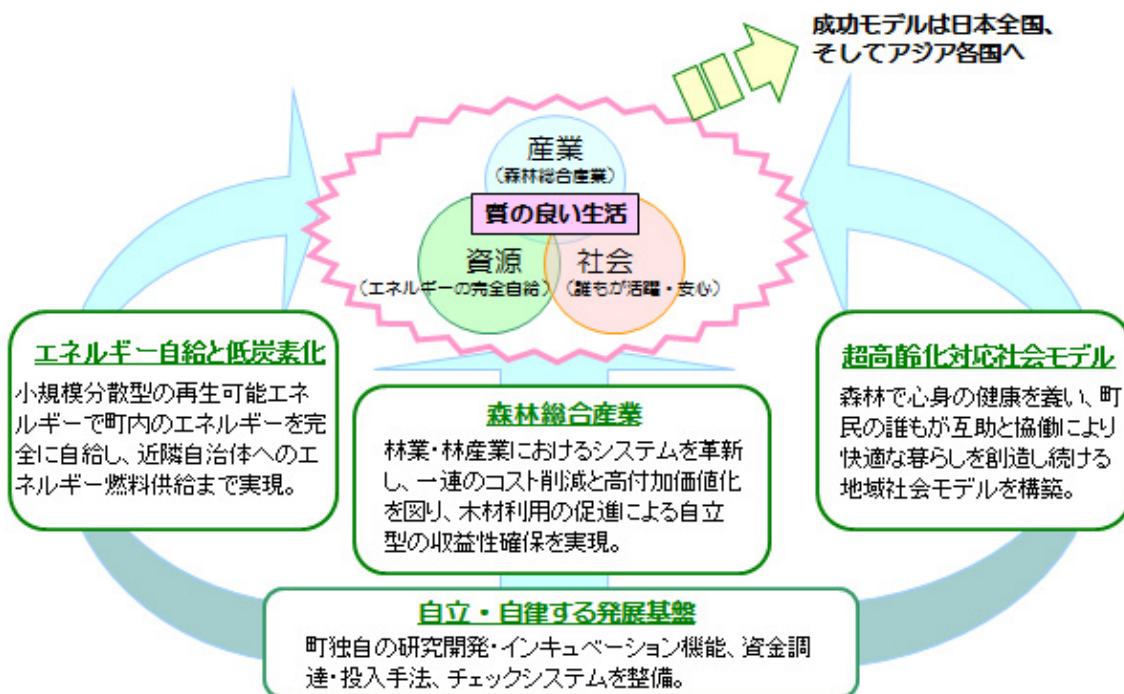


図 2-6 下川町における環境未来都市の取組（下川町資料より引用）

## 2-3 成功要因とキーパーソンの関係性

### 2-3-1 インタビュー調査の目的

このように下川町は、次々と環境モデル都市，環境未来都市，バイオマス産業都市，特区などの選定を受けたこともあって、今では国内の小規模自治体にとって模範であり、同時に期待の星にもなっている。

前節までに整理した通り，下川町では比較的早期から森林資源に着目し，来るべき町の将来について備えながら，AN 前町長の「合併しない」宣言を号砲として，町役場と地域住民とが一丸となって地域づくりを実践してきた経緯を有する。現在，下川町が輝いて見えるのは，かねてからの内発的な動機による発展（内発的発展）の方向性およびそれを具体化する地道な取組が実りを見せているからである。このように，地域づくりの代表的な成功例として下川町の存在が知られるにつれて，その成功の要因を探ろうと，研究者や教育関係者，地域づくりの実践者らが下川町を訪れ，彼らによって多くの調査が行われてきた。これまでも前町長や町職員，NPO 法人代表など，下川町の地域づくりに深く関わったと思われるキーパーソン（KP）へのインタビュー等が幾度か行われており，そこから個人の過去の思いや未来への意気込みを知ることができる。

一方、そうした個々のインタビューからは、地域の情報を個別的に把握することはできるが、KP間の繋がりや、時間軸にともなって、その繋がりがどのように変化していったのか、またそれが町の動向にどのような化学変化を生み出していったのかといった横断的な情報について知ることは難しい。

したがって、本節では事前の調査からKPであることが推察された関係者にインタビューを行ないKP間の繋がりを整理するとともに、下川町の成功要因(KSF)についてインタビュー調査から掘り起こそうとする試みを行った。図2-7は今回の調査において下川町の地域づくりに関わった(または現在進行形で関わっている)KPにインタビューした結果を整理したものである。以下に解説を加える。

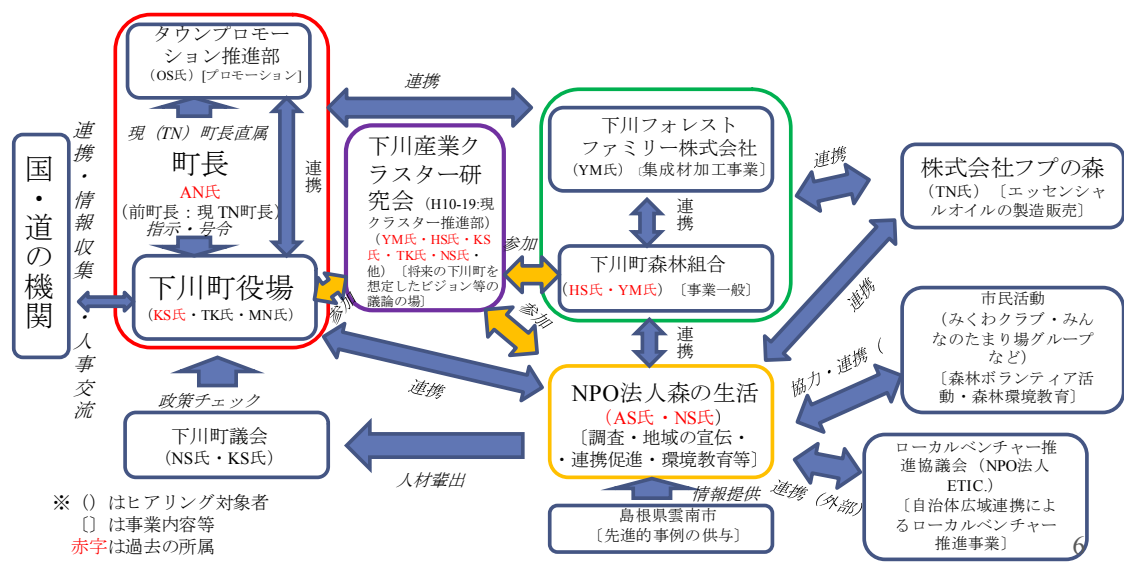


図2-7 下川町におけるキーパーソンの所属および相互の関係性

### 2-3-2 国・道と町役場の関係

まず、町行政と国、道との関係では、以前から人事交流などを含めて林野庁並びに環境省を始め、中央省庁や道庁に町職員を送り込み、各省庁や道庁からの派遣者を通じて下川町を知ってもらおうとする取組と、各省庁や道庁において今何が行われているのか、また国策や道策としてこれからこういった取組が求められようとしているのか等について情報を収集する仕組みを作り上げてきた。このような国や道との太いパイプが、国の掲げる様々な事業に対して速やかに対応することを可能とし、環境未来都市やバイオマス産業都市などの選定に繋がる大きな要因となっているように思われる。しかし、現状に全く問題がない訳ではなく、インタビューからは現在の30代~40代の職員までは積極的な交流を行ってきたため、外部とのパイプや多面的な考え方ができるような訓練が培われているようで

あるが、現時点で 20 代～30 代前半の比較的若い職員の間では外部機関との交流について不安な面もあることなども見え隠れする。下川町の今の勢いを維持・担保して行くためには、今後さらに若手についても交流を活発化していく必要があるだろう。

### 2-3-3 町役場と地域づくり

町行政については、営林署の統廃合や JR 名寄本線の廃線などの一大事に対応し、当時、森林組合の組合長であった YM 氏らとともに、HR 元町長（1983 年 4 月～1999 年 4 月）を中心として、下川町の森林の価値を見直し続けてきたことが慧眼となった（原田，1995）。HR 氏が四期 16 年町長を務めて勇退した後、AN 氏（1999 年 4 月～2015 年 4 月）が次の町長となった。マスコミなどを通じて下川町の様々な取組が評価されるようになったのは 2000 年代に入った、AN 氏が町長の時であったが、（AN 氏を対象としたインタビュー調査から）AN 氏は HR 氏の取組の路線を引き継いだ町政運営を行っており、HR 氏時代から連綿として続けてきた森林資源を中心とした地道な取組が AN 氏の時代に花咲いたともいえるだろう。また、2015 年 5 月より TN 氏（2015 年 5 月～）が町長となった後、町長直属の組織として、タウンプロモーション推進部（下川町産業活性化支援機構）を設置した。同組織ではまだ 20 代と若手ではあるが、国内外で様々な経験を積んだ NG 氏を中心として、町役場と協働しつつさらに強力に下川町のブランド化とプロモーションを推進していく準備を行っているそうである。一方、AN 前町長の時代に町政の強力な推進力となったのが、現在、町議員の KS 氏および TK 氏などの当時課長～部長級だった町職員であった。海外への留学経験や国の省庁への出向経験もある勢いのある町職員が、国の政策の動向を読み解き、積極的に有用だと思われた事業に応募することを町長に薦めた。最終的に各種認定を受けることで、いわば国のお墨付きを得た町政を行う自治体として、地域内外に下川町をアピールすることが可能となり、結果的に町の活性化に結び付けるという推進力となったようである。

### 2-3-4 議論のインキュベータ：下川産業クラスター研究会

このように、一見したところ、下川町では行政主導の地域づくりが行われてきたように見える。しかし、その牽引力の下支えとなったのは町役場関係者だけではなかったようである。また、仮に非常に優秀な町職員がいたとしても、町内のニーズや議論を経ず、自らの考えだけを頼りに前に進むのは、業務の性格上難しいだろう。実は下川町には地域づくりにおける第一世代 KP の孵卵器ともいえる機能をもった枠組みが存在した。1998 年に結成され 2007 年に解散した「下川産業クラスター研究会」（以降、単に「研究会」とする。現在は、財団法人下川町ふ

るさと開発振興公社 クラスター推進部に移管されている) である。町役場職員 (KS 氏, TK 氏), 森林組合職員 (HS 氏), NPO 法人職員 (NS 氏), 商工会議所等が参加しており, 当時, 定住者となった I ターン者, U ターン者らが旧住民らとともに町の発展について共に考え, 議論する代表的な場所となっていた。また, 当時, 研究会は, 課題ごとに分科会を設定し, さらに町の現状や将来像の共有を進めたり, 研究会として行政に町の将来的なビジョンや政策を提言したりするなど, 積極的な活動を行っていたようである。しかし, その一方で各自の生業を抱えながら, 徐々に増える研究会の仕事に対して取り組むことになったことや, 小規模自治体であることから予算の関係上, 町役場に提案しても結果的に実現化できなかったことも多くあったようで, その運営には相当の苦労があったことが推し量れる。また, 研究会を脱退後や解散した後においても当時の研究会にて会員相互で行われた議論やビジョン, 挫折した悔しい思いなどを共有した彼らは, 結果的にその後, 産官民の枠を超えて連携し, 第一世代の KP として下川町の地域づくりを担っていくことになる。

### 2-3-5 下川町に集う理由

ところで, なぜ北海道の北部といういわば僻地にある下川町がこのように人々を惹きつけるのだろうか。それについてインタビュー調査の結果から明らかになってきたことがある。前述のように, 元々下川町の住民は炭鉱・林業を基幹産業とする自治体であり, 両者とも労働力集約型の産業であることから, 外部者の一時的な滞在は勿論のこと, 定住する者も多くいた。したがって, 下川町の住民は外部者の受け入れや彼らとの交流に慣れていたという。そのことが, 結果的に過度に干渉せず, 同化圧力も感じさせないが, 必要な場合には手を差し伸べ応援してくれるような雰囲気, いわば「積極的無関心 (AS 氏)」とでもいうべき, 下川町独特の気風の醸成に繋がったのではないかと思われる。

しかし, 仮に外部者が暮らしやすい雰囲気があったとしても, そこに仕事がなければその地で安定的に暮らしていくことは困難である。この時, 下川町で I ターン・U ターン者の雇用の受け入れ先となったのが森林組合であった。その意味で下川町の地域づくりに森林組合の果たした役割は大きい。また, 当時森林組合長であった YM 氏ら地域の実力者が中心となって雇用の受け皿を確保するだけでなく, 積極的に町行政の定住政策に協力したことが現在の下川町を生み出すことに繋がったのではないかと思われる。たとえば 1993 年に某業界雑誌に「山好き人間集まれ」という特集があった。その特集に下川町の森林組合で雇用の受け入れの意思があることを掲載したところ, リクルートや新聞社から問い合わせが来るようになったそうである。また, 男性だけでなく某国立大学の女子学生などから連絡もあるなど, 林業に興味を持った I ターン者が集まって来たという。その中

には後に地域の若手のリーダー格となる HS 氏がいた。YM 氏ら森林組合は仕事を提供するだけでなく、基本的に周囲に知恵を借りながら他方面と連携し、民間の立場より定住政策に協力してきたようである。その後、YM 氏は北海道の定住促進委員会の委員になったこともあり、下川町で定住移住の体験ツアーを開催することにした。その時、すでに定住していた HS 氏を巻き込んで、町行政、商工会、森林組合で実行委員会を結成し、町の予算をつけてもらい、関東限定で体験希望者を募集したところ、なんと 30 人程度の応募があったとのことである。結果的に 2 組が定住したというが、地縁、血縁もなくこれまでと全く異なる生活環境に住居を構えることの労力や不安感を考えると、2 組の移住者があったという出来事が町にもたらすインパクトは大変に大きい。たった 2 組、されど 2 組である。このように、積極的無関心ともいえるべき風土を持つ場所に、森林組合等が雇用の受け皿となったことで、都会にはない魅力を見出した人たちが集まったのが現在の下川町の姿だといえよう。町が自分を見守ってくれる。都会で暮らし、無色透明な空っぽになったような喪失感を持った人たちには、そのように感じられる場所（＝下川町）こそ、自分らしさを取り戻すための居場所となったのである。

また、都市部から離れて、自然の豊かな下川町に訪れることで、訪問者の想像（創造）力が掻き立てられ、その真っ白な背景（下川町の自然環境・社会環境）に何かを描きたくなる、すなわち自ら何かを始めてみよう、何かに関わってみようという気持ちになるという（ホワイトキャンパス理論（NS 氏））。実際に、エッセンシャルオイルの製造販売を行う株式会社フブの森など、定住者による起業も多々行われている。こういった、積極的無関心の気風、雇用の受け皿、ホワイトキャンパスの三要素が組み合わさることで、結果的に下川町の地域としての魅力が高まっており、同町で近年みられる人口の社会増や地域づくりの活気の基盤となっているといえる。

### 2-3-6 第二世代の台頭とフラット化

すでに述べた通り、2004 年の「合併しない宣言」をしたところで、町全体の問題として地域の生き残りをかけた取組が急務となった。ここに至って、行政内部になってただならぬ危機感を感じた KS 氏（環境モデル都市・環境未来都市）や TK 氏（バイオマス産業都市）ら、研究会に参加していた町職員がかなり奮闘したようである。この時は、かつて研究会で行われていたビジョンや議論をようやく行政ベースで実行する時が来たと感じたに違いない。研究会にて一緒にその頃町役場職員から理事長に転身した NS 氏（現町議員）らが率いる NPO 法人森の生活、森林組合、商工会、I ターン企業者等、地域有志といった産民が官と一体となって、町行政の折々の判断および行動を積極的に協力し、連携することで下川町の地域活性化を強力に進めるに至ったようである。この点においても研究会の



「フォーラム」としての機能は非常に大きかったように思われる。また、外部者を無理なく受け入れ、協働を基本に発展して行こうとする町（および町の住民）の姿勢は、結果的に町の魅力を増すことになり、定住し地域の発展に協力したいと考える人々の数を増やすことになった（実際に下川町（2015）の近年の人口動態によると社会増になる年（2012年、2013年）がある）。このようにして下川町の積極的な地域づくりに対する取組や、町固有の魅力が町内外に共有され始めると、新たに定住者となった人々の中から、次世代の下川町を担う若い人材が芽生えてくることになる。彼らこそ、地域づくりにおける第二世代であり、これまでの世代とは違った仕組みや方法論で下川町の地域づくりをサポートする試みを行うようになる。

NPO 法人森の生活の現理事長を務める AS 氏はその好例である。AS 氏は元々愛知県名古屋市の出身で、2010年に下川町に定住した。それまでは大学を卒業した後、関西の種苗会社や根室でキャンプ場の運営の仕事をしていていたが、大学の先輩である NS 氏に誘われ、当該 NPO 法人で働くことになったとのことである。現在では町内の官民をつなぐハブとしての役割だけでなく、町の顔のひとりとして、他の自治体と民間レベルでの交流を促進するなど、下川町でも最も活動的な第二世代のひとりだといえる。その他にも、前述のタウンプロモーション推進部の NG 氏なども、国内有数のデベロッパーや観光コンサル等を経て下川町にたどり着いた経歴からも第二世代の中心的な存在になるだろう。この世代は、これまで町長・町行政が主体となって比較的トップダウンで進めてきた町内の地域づくりの枠組みを、現在の社会の趨勢を反映させる形で、多次元化およびネットワーク化し、相互の連携を基礎としたフラットな枠組みに再構築しようとしている点に特徴がある。また、その手段として、ブログや SNS などのインターネットメディアを有効に活用しており、外部に対しても Web を通じて積極的に情報発信を行ったり、情報交換を進めたりして他の自治体との連携を図っている。一方、足元にも目を向け、町の住民とあるいは住民間の連携を図るため、町内に顔が直接みえて会話や共通体験ができる機会と場所が必要であること、またそういった場所ができれば、町外の人々との直接・間接的な交流ができるようになる点に留意し、地域に根付いた活動を展開している。たとえば、NPO 法人森の生活では、「みくわクラブ」や「みんなのたまり場グループ」といった、町内外の人々が定期的の下川町に集い、自然体験等を通じて交流できる仕掛けを展開している。またタウンプロモーション推進部でも、年間 150 名ほど流入のある移住者向けに「移住者カフェ」と呼ばれる会を定期的を開催し、移住者間の交流を促進させるための場所を創出するなど、仮想空間におけるネットワーク化だけでなく、現実の定住促進に向けた関係者同士の連携にも力を入れているようである。

### 2-3-7 下川町：次の闘いへ

インタビュー調査の過程で何名かの KP から、バイオマス産業都市になり、2015年に市長が交代して以後、地域づくりの中心が移動してきているという意見があった。確かに、傍目にはこの所、目立った動きがないようにも見える役場の姿勢を、これまで精力的に動いてきた人たちがみたら訝しげに思うのも無理はないだろう。これについて、KP へインタビューを行ったところ、その一部に、町役場等行政のこれまでの地域づくりは、確かに迅速かつ効率的であったが、そのあまりのスピード感に町住民がついて来られなくなったからではないかという意見があった。さらに調査で浮き上がってきたのは、現在の町長においては、この時期を町住民への下川町の取組を継続的に周知するとともに、次の展開のためのお産をする時期（新たな展開の準備期間）として捉えた方がよいのでは、という意見があった。確かに、タウンプロモーション推進部を創設し、観光協会にさらに挺入れするなど、今後のさらなる飛躍のために力を蓄えているようであること、また、現在の下川町では、第一世代の高齢化や定年退職等に伴って、これまでのトップダウンの地域づくりから、若い第二世代を中心とした連携中心のネットワーク型の地域づくりに移行しようとしている時期であることなどを踏まえると、そのように考える方が現在の下川町の本質をより正確に捉えているように思われる。

一方、民間との交流については、町役場、NPO 法人森の生活、タウンプロモーション推進部等が連携して、同じく地域づくり活動を活発に行っている岡山県西粟倉村ら、NPO 法人 ETIC などと共同で、「ローカルベンチャー推進協議会（2016年9月から北海道から九州までの8市町村が連携して自治体広域連携による起業家型人材育成のための共通プログラムの開発を行うと同時に、それと連動した形で、地域の実情を踏まえた地域オリジナルプログラムの開発を行うなどの自治体広域連携によるローカルベンチャー推進事業）」に参加するなど継続的な活動を行っている。町行政の本格的な動きの復活と併せて、こちらについても今後の展開が期待される。

## 2-4 キーパーソンとそのライフヒストリー

### 2-4-1 各 KP の概要

下川町を対象とした調査では、表 2-3 に示す 6 名にインタビューを行った。下川町調査では、地域づくりの KP（キーパーソン）である各調査対象者に対して、彼らの考えや行動に関係すると思われた個々の LH（ライフヒストリー；生活史）についてもインタビューを行った。LH に関するインタビュー調査は統一的な質問項目を設定して実施した。このような調査によって、KP の話す内容から、①下川町の地域づくりの歴史とその骨格となる KSF（成功要因）を聞きだすことができる。また、②本人がなぜ下川町の地域づくりに関わることになったのかについ

て、各人の思い、動機およびきっかけや、直接および間接的にそれらの形成に寄与したと思われる個々人の LH について把握することが可能になる。さらに、③各人の LH-KP-KSF の有機的な連携について考える機会をもたらしてくれる。

また、③について町内永住者、U ターン者、I ターン者、J ターン者などの下川町に定住するまでの経歴が異なるタイプで比較することで、同じ下川町の発展という目的下に集った住民の間でも、その思いや動機、原動力について各人がそれぞれに異なる背景を有していることが視覚化でき、客観的にそれぞれの違いや多様性を理解する手助けとなるだろう。

表 2-3 インタビュー調査対象者となったキーパーソン (KP)

・ AN氏 (前町長)
・ YM氏 (株式会社代表、元森林組合長)
・ NS氏 (町議会議員)
・ AS氏 (NPO法人代表)
・ MN氏 (町役場職員)
・ NG氏 (現町長特命組織)

#### 2-4-2 各 KP と LH の関係

調査結果を整理すべく、まず、各 KP と「属性」、「下川町との関わり」について表 2-4 および表 2-5 に整理した。

事前調査を行い、あらかじめ所属が偏らないように KP を選出したこともあって、所属は様々である。しかし、やはり KP として自らの考え力を推進するためには、それぞれの所属においてある程度の権限がないと十分な貢献が難しいということはあるだろう。一方、定住・移住の違いについては、比較的年齢の高い KP は定住者であり、40 代以下の KP は U ターンまたは I ターン者であることが把握できる。これは下川町の地域づくりの特徴として、地元の有力者が積極的に外に連携を求める一方でトップダウン的に地域づくりをしてきたことで、それに呼応した人たちが U ターンあるいは I ターン者として下川町に定住するようになり KP として活躍するようになったことを反映した結果であろう (表 2-4)。

また、表 2-5 からは、①下川町との関わりのきっかけ、②地域づくりに参加しようと考えた動機、③これまでどのような関わり方をしてきたのか、④各 KP がそれぞれの立場から考える課題はなにかなどについて、各 KP がどのような認識を有しているかを相互対照的に把握することができる。

たとえば①、②などからは、業務として下川町の町づくりに関わるようになった AN 氏、YM 氏、MN 氏の立場のような KP もいれば、下川町の取組に興味をもちたり定住者に誘われたりして自発的に関わるようになった NS 氏、AS 氏、NG 氏のような KP もいる。また後者は下川町を何とかしたいという思いが先行する

NS 氏， AS 氏のような立場の KP だけでなく， 自分自身のスキルアップのための挑戦の場の題材として下川町の発展に寄与したいという手段としての地域づくりを実践する NG のような KP もいることが明らかになってくる。

また， ③からは， それぞれの所属および職位において求められる役割を全うしながら， それぞれがそれぞれの立場で下川町の地域づくりに関わっていることが見て取れる。しかしながら， NS 氏のように， 任意の時点での所属および職位にて求められる役割に自分の関心が合わなくなった場合に， 所属を変えて， また新たな立場からその役割を担おうとする KP もいるようである。最後に④は， それぞれの立場から下川町の課題について述べられている。地元の有力者で元森林組合長の YM 氏からは基幹作業の育成が挙げられる一方で， 20 代の NG 氏からは下川町ブランドの確立が挙げられている点についても， 職業的な観点だけでなく世代的な感性の違いを反映した回答として捉えることが可能で大変興味深い。また， 40 代の MN 氏や 30 代の AS 氏からは人材育成や世代交代の話が挙げられている。つまり下川町において， 実は人材こそ森林資源を基礎として町の発展を支えていくための究極的な資源であることが明示されている。また， 森林資源に対する前町長の AN 氏と NS 氏の意見が真っ向から反対なのが大変興味深い。実のところこれは， 下川町では多様な意見を持つ KP が下川町の持続的な発展を目標にして集い合い， それぞれの立場から意見を交わすことが可能であることを意味した結果だと思われる。また同時に， 意見の違いを共有し， それぞれの許容範囲において協力することで町自体が前進するエネルギーを生み出していくという下川町が有する独特な構造が機能しつつ， 地域づくりが進んだことを示唆している。

表 2-4 各 KP の属性および定住・移住タイプ

KP名	AN	YM	MN	NS	AS	NG
関わりの端緒	町役場職員として	森林組合職員として	町役場職員として	卒論・修論の対象地。下川町の社会的動きに興味があった	AS氏にNPO森の生活に誘われた	現町長に声をかけられた
地域づくり参画の動機	職務の一環	森林組合長になってから、地域に暮らす事業主として	職務の一環	地域が生き残るために民間産業ベースで協力しなかった	自然のある地域に魅力を感じておりそこで何かやりたかった	興味があったのと自身のキャリアアップのため
これまでの関わり方	町役場職員⇒町長として、環境、未来都市、バイオマス産業都市等の認定を獲得	森林組合を退職後、(株)下川フォレストファミリーを立ち上げ、民間産業の活性化と雇用の創出を行う	地方創成戦略室長として主に環境未来都市に関わる施策に関わる	役場職員⇒NPO代表⇒下川町議員などとして様々な立場から下川町のまちづくりに関わる	事業ベースでとにかく動いて来た。その過程で、地域内の人々との連携も増加。	組織的に走り始めたばかりなのでこれから。これまでのは町の観光協会にいた。
地域の課題	森林を活用したまちづくりの取り組みはまだ道半なのでさらに進めるべき	機関産業の振興が必要不可欠	20代の若手職員の育成が急務。現在の下川は次なる展開への孵卵器	森林林業で一点突破してきたがそれにもそろそろ限界がある	地域の基幹産業を担う者の世代交代をいかにスムーズにできるか	下川ブランドの確立が急務。施策のスピードに住民がついていけない

表 2-5 各 KP の下川町との関わりや動機、個々人が考える町の課題

KP名	AN	YM	MN	NS	AS	NG
性別・年齢	♂・70代	♂・70代	♂・40代	♂・40代	♂・30代	♂・20代
家族の有無	既婚	既婚	既婚	既婚	既婚	未婚
永住の意思	有	有	有	有	無	無
所属（職位）	下川町前町長 （現住民）	下川フォレストファミリー株式会社（代表取締役社長）	下川町職員（環境未来都市推進課地方創成戦略室）	下川町町議会（町議会議員）	NPO法人森の生活（代表理事）	下川町産業活性化支援機構タウンプロモーション推進部（プロジェクト統括部長）
役割	元町長として行政主導的な地域づくりを主導	地域産業振興振興を進める担い手	主に環境未来都市に関わる行政案件（実務・連携・広報）に関わる	町議員として議案・予算の審議等、住民の意見吸い上げを行う	町議会議員となったAS氏の後についてNPO代表に。地域内および地域内外のハブとして活躍	まちづくり支援・下川町のプロモーション。現町長の特命を受けた組織
定住・移住タイプ	定住	定住	Uターン	Iターン	Iターン	Iターン

### 2-4-3 各 KP と KSF の関係

次に、各 KP と KSF との関係性を調べるために、表 2-6 に各 KP が考える下川町の KSF の重要度について 5 段階で整理を行った。

表 2-6 各キーパーソンが考える下川町の成功要因

KP名	AN	YM	MN	NS	AS	NG
下川町の理念	◎	▲	◎	△	△	▲
行政等の取り組み・サポート	◎	△	○	△	△	○
地域外との連携	○	◎	○	△	○	◎
地域内での連携	△	○	△	○	○	△
社会的資源（風土・習慣）	△	△	△	◎	◎	○
自然的資源（森林・気象条件）	◎	◎	◎	○	○	△
人的資源とその活用	◎	○	○	△	△	◎
情報発信	▲	▲	△	○	○	◎

※各評価は筆者が全KPのインタビューを終えた後、各設問に対する回答状況から判断したものである  
凡例：◎非常に重要である、○重要である、△やや重要である、▲あまり気にならない、×気にならない

基本的にはどれも大事であるというのが各 KP の判断である。しかし、それぞれの所属や興味によってかなりその力点の置かれ方が異なる様が表 2-6 見て取れる。たとえば、下川町の「理念」が非常に重要な KSF だと考えているのは、前町長の AN 氏と町役場職員の MN 氏の二人である。それに対して、同じ下川町の有力者ではあるが、産業界に身を置く YM 氏、Uターン者で自らの経験の向上にも重きを置く NG 氏の立場からは、あまり気にならないという状況が見て取れる。また、産業界出身の YM 氏と NG 氏の間には、「理念」も大事だが、地域外（町外）との連携こそが成功要因であるという新旧・内外を問わず行政関係者とは異なっ

た意見の一致がみられる。一方、長い間、町内に定住する KP (AN 氏や YM 氏など) にとっては当たり前になっている下川町の風土や習慣などの社会的背景は彼らにとっての KSF にはなりにくいようである。しかし、I ターン者である NS 氏、AS 氏、NG 氏らによって、それら社会的背景が評価されている点が興味深い。このことから、KSF は KP によってその重要度が異なること、また本来、KSF はできるだけ多様な立場の人々から意見を徴収し、漏れのないように整理してからジワジワと絞りこんでいくことが望ましい概念であって、専門家的な視点を有する第三者らが既存の枠組みの上でいい当てる性格のものではないことが示唆される。

#### 2-4-4 KP に対する調査の例

最後に、実際にどのようにして調査が行われたのかについて共有することで、今後、同様な調査を企画する調査者のイメージを賦活し、今後の調査に示唆を与えることを目的として、NS 氏の例を紹介する。

#### LH インタビュー記録① (下川町 NS 氏)

2016 年 10 月 26 日 面談者：都築・高山

Q：出身地と出身大学、ご家族について教えてください。

A：愛知県名古屋生まれです。出身は北海道大学森林科学科です。私は 43 歳になりました。妻は町立病院で看護師をしております。子どもは娘が 2 人です。

Q：下川町に来られたきっかけは？

A：正式に移り住んだのは 1999 年で今から 17 年前になります。4 月 1 日付で下川町役場に勤め始めました。ただし、最初に来たのは大学在学中に卒業論文を書いている時で 1997 年です。移住・定住をテーマに研究していました。下川町は森林関係の移住者、那賀川町では新規就農について調べていました。十勝では広域で移住促進の事業をやっていましたので。結局、農山村の地域振興をやっていくためには移住者がキーになるという仮説で、まずは移住・定住を進め、それがどういう仕組みで動いているのかを卒論で調べ、修論ではポイント絞って下川では移住・定住してきた人が実際にはどんな動きをしているかということの研究しました。下川町の役場は 2005 年の 4 月末日に退職しました。下川町役場は 6 年と 1 ヶ月努めました。

Q：その後、NPO 法人を立ち上げられたのですか？設立の目的は？

A: 私ともう 1 人の方と一緒に立ち上げたのですが、設立は 2005 年の 11 月です。目的は、いくつかあるのですが、1 つは役場にいた時に市町村合併の話があり、下川町と名寄市と風連町が一緒になるというモデルがあったのですが、やや強制的な合併のような動きの中で、財政難はどこも同じだし、地域らしさが残るためには行政主体では難しくなってくるのかなと思う部分もあって、産業ベースでの取組をしたいと思い、下川町では森林、林業での取組で地域らしさを形成していくことが大事かなと。下川は 1 次産業、2 次産業はあるけれども、3 次産業が少なく、観光業も多くない地域なので、森林における 3 次産業的な動きをすることで 1 次 2 次が広がりを持つのではないかという思いがありました。NPO 法人という形態で始めましたが、きちんと収入を出し、それで飯を食っていこうと考えて立ち上げました。

Q: 幼少期の趣味や好きな事は何でしたか？

A: 生まれ育ったのは、名古屋市の港区でしたので、あそこは海拔 0m 地帯で埋立地だったので、自然はない人工的な場所で過ごしていましたから、逆に言えば自然への憧れはあったのかもしれませんが。同じ市内の守山区に母方の祖母の家があって、ちょくちょく行っていたのですが、そこはまだ僕が子どもの頃は山があって、その中に団地があって、そこへ行くとそれこそ虫取りだとか、団地に行く途中に公園があって、そこを歩いていくのが好きでした。だけどその風景が、だんだんと物心がついていくうちに、開発や調整が進んで、見ていた山の景色が変わっていく、山が丸ごと削られちゃって丸ごと住宅になってしまいました。そういったことが原風景にあって、だんだんと環境問題に興味を持つようになっていったのかもしれませんが。父や母が特に環境への意識が高いだとか、山に興味を持っていた訳ではありません。中学や高校での部活動は、ハンドボールをやっていましたね。割と愛知県や名古屋市では盛んな方だったと思います。

Q: 森林関係の勉強を志されたのは高校時代ですか？

A: そうですね。高校時代に環境問題について勉強したいなと思って。卒業文集にもそういうこと書いていましたね。その時は温暖化とは書いていませんでしたが、温暖化のようなことやゴミの問題だとか、あとは一番印象に残っているのは、北海道上空でオゾンホールが見つかったということ。オゾンホールがあると紫外線が出てきて、白血病や緑内障だとかが出て、当時はすぐ真に受けやすかったと思います。それを自分がなんとかしなきゃと思いました。当時は SF 的な発想で、

科学技術でスペースシャトル的なものを打ち上げて、オゾンを噴射して埋めるような、科学技術での解決を目指していました。SFも好きだったもので。それで当時は理系を目指しました。当時は環境と名のつく学部学科はほとんどなく、探していく中で北大の森林科学科がありました。

Q：ボランティアの経験は何かありましたか？

A：特段ボランティア活動はほとんど経験ありませんでした。道内をいろいろ行ったり、本を読んだり、あの頃いちばん影響を受けたのは本多勝一さんの本で「釧路湿原」とかそういうルポを読んで、北海道の豊かな環境の中で環境の事を学んできて思っていたら、北海道の自然もほぼ破壊されつくした後だと知って驚いて、本田勝一さんの的な書き方だと西武みたいな資本がリゾート開発してみたいな。結局お金の為の経済的なメリットを求めて開発をすることで自然が破壊されていくという。オゾンホールもそういうことなのかと。だから科学技術でオゾンホールを埋めたとしても、結局「たちごっこ」で終わると。根本の経済優先の社会を変えなければならないと思うようになって、それで森林科学科は希望通り進みましたが、だんだんと文系、政治や社会学の方に興味が出てきて、林政学講座に入りました。政治経済の知識がもっと必要だと思って。持続可能な社会と考えた時にエネルギーとか食糧だとかを自給できるコンパクトな地域があって、それがいろんなところでできれば、社会全体が持続可能になっていくという漠然とした考えがあって、そういったときに食糧やエネルギーの自給というものを考えた時に農山村が重要な役割を果たすと思うのですが、日本の農山村は過疎になっていて人がどんどん減っていて、自力では立ち上がれない。そこで移住定住に目を向けたという訳です。その時は広域で広くやっている十勝圏の取組、新規就農で那賀川町。林業関係で森林組合に人が移り住むという下川町という3つの地域を調査しました。大きなテーマであり、森林科学の枠組みを超えている部分もありました。当時、先生方はもちろん学生同士で演習林の実習中に夜な夜な酒を飲んでそんな議論をしていました。おもしろい連中が集まっていました。

Q：下川町に研究対象を絞り込んだのは修士論文からですか？

A：当初は置戸町も自由人制度と言って、よそ者に対して月生活費を支給しながら、滞在してもらおうという制度があって、今のふるさと協力隊のはしりでしょうか。置戸町も社会教育の面で面白いなと思っていて、下川町と比較して検討したのですが、結局下川町に決めました。経済的な理由もありましたし、2つの地域を調査するというのも難しいとも思いましたので、1か所でじっくり移住してき



た人がどう動いているかと、僕の仮説としては移住者が来て、地元の人が気付かないような良さを発見して、単に人口の埋め合わせではなくて、産業の活性化としても移住者が重要な役割を果たすというものでした。下川はそれが始まり出していたので、産業クラスター研究会とか。下川町と大学とのパイプがあったし、演習林が名寄市にあって、演習林の先生にお世話になって、自分も下川で生活し、バイト先も探してもらいながら研究を続けました。バイトは酒屋でビールの樽を運んだりしていました。なんでここは、こんなに飲み屋が多いのだろうと思いながら運んだりしてました。次は、集成材工場でバイトさせてもらって。バイトしながらアポを取って移住者にインタビューを取っていました。30人くらいはインタビューしたと思います。

Q：役場への勤務のきっかけは？

A：向こうからお声を掛けて頂いたこともありますが、自分としてもこの下川町でとりあえずは役場に入って何かしたいと思っていました。名古屋と札幌という都会暮らしだったので、いきなり人口の少ない農山村に移住というのは抵抗があったので、帯広市と北見市の市役所を受けようと思い、願書を取り寄せて、公務員試験の勉強もしていた時期もありましたが、下川で調査を進めていくうえで知り合いも増え、とても面白かったので、ここならばやっていけるかなと思って下川の役場に希望を絞りました。

Q：役場で5年と1か月勤務されている中で、やりたいという思いと実際の仕事とのギャップはありましたか？

A：最初はのんびりと構えていて、公務員の仕事はしながら田舎の生活を楽しまながら徐々にと考えていたのですが、当時地域振興課と言ったかな、そこの商工観光係で「万里の長城祭」、「うどん祭り」、「アイスクャンドル」という3大イベントの実行委員会をしながら、産業クラスター研究会が盛り上がっていて、その事務局をやっていて、自分が担当の研究会もあって、なので1週間に4、5日夜に会議をやって、その議事録を取ってという。いきなり地域振興ど真ん中に放り込まれました。私の前には北大から役場に入った人は居なかったと思います。高学歴というが高専の方が挙げられていました。大学院まで出て、北大で、それこそ面接試験の時に当時の町長から「あなたみたいな人は林野庁とかで働くべきで、こんな地方に来るべきじゃないよ」とか地元のスーパーの方にも「あんたみたいな学歴の人がねえ・・・、よっぽど仕事が無いんだねえ・・・」と言われて同情されたりしてました（笑）。

Q：役場での仕事でやりがいのあった事は？

A：最初から役場に長くいるつもりはなくて、ちょうど4年が経つタイミングで4年に1度の統一地方選があって、その時点ですでに議員になろうかなと考えていて、辞表を出したのですが、当時の町長が止めてくれて、それだったらあなたがやりたい仕事をできるポジションを用意するからという交渉になって、議会の方も別の若手が立ち上がっていたので、僕は役場に残って別のことをしたいとなって。森林活用係という町長特命事項を扱う一匹狼的なポジションをいただいて、僕は2人部下をくれと言ったけれども、前例がないのであなたは自由にやってもいいけど部下まではつけられないと。実際、僕みたいな入って4年くらいだったら、係から係長、課長補佐、課長、助役、町長とハンコを押していただかないといけないところを、僕の起案する文章は、課長は見るだけで、すぐ町長、町長決済というかなり特殊なところでした。それで、森林を活用してとにかく新しいことを提案していくので、それを下川の次の展開に向けてやりましょうよということで。その中で森林療養や、今でいう森林が二酸化炭素を吸収・固定するというのをクレジット化させてお金を引っ張ってくるとか、そういうような提案をしていました。

Q：それは卒論・修論のテーマであった「移住者が地域を変える」のをご自身で体現されているようなことでしょうか？

A：確かにそういうことはありますね。それは公務員として行っていて、あとサークル活動でNPO法人の前身となった団体があって。呼ばれていたらメンバーに入れられていて、知らぬところで巻き込まれていて。公務員として活動しながら、サークル活動として森林ボランティアのようなことをしていました。ちょうどその時期に岩波新書から『仕事術』という本が出て、そこに「公私融合の働き方」というのがあって、公私混同させてはいけないけれども、公私を融合させていった方がいいというところでは確かにそうだなと思いました。サークル活動をやっていて役場との連携が必要な時には僕がパイプ役となって、役場側に入って町有林の一部をサークルが使えるように協定書を交わしたりとか、補助金を取ってきたりだとか二足のわらじを履いていました。

Q：産業クラスター研究会やサークル活動の中心人物は？

A：そのサークルは TM さんという方が始められて、今は転出されていますが、

先日人生の楽園という番組に取り上げられていました。昔の駅舎を復活させて民宿をやっています。もともとぼっぼ屋さんとか都内の京王電鉄の車掌さんをしていたのが、山仕事がしたいということで森林組合に入って、TMさんが1996年とか1995年とかに移住して来ました。それ以前には、下川町で森林関係の活動を始めた源流はHSさんです。HSさんが1992年に雑誌『現代林業』に掲載された森林組合の作業員募集を見て、最初は現場で働いて、その後事務に移行して、産業クラスター研究会やサークル活動の立ち上げ、林業体験ツアーなどを続々と仕掛けていったわけです。全部、HSさんが来てから始まって、いろんな人がそれ巻き込まれていくという感じですね。私の修士論文の中でも書いているのですが、森林業体験ツアーを町と商工会と森林組合の三者で連携してやろうということでHSさんが仕掛けて、町の中でもKSさん、商工会ではTBさんとかが出てきて連携が始まりました。それがまた産業クラスター研究会に還元されるようになりました。他にはKNさんがいます。大本はKSさんやHSさんがきっかけで新しい仕掛けをしていったわけです。

Q：移住してくる方の特徴として何かありますか？

A：自然志向とか森の中にいたいという人が多かったです。かなり曲者が多かったですね。調整が大変な時もありますが、私自身も変わっていますからね。おもしろおかしくやっていました。みんな思っていることを言って、その中でアイデアを出していくという。とはいえ、役場の中では限界を感じました。あと、そういう人たちは、森林組合に夢や希望を持ってくるけれども、林業自体は旧態然とした林業の世界ですので挫折して流出していく人もたくさん見ましたし。数でいうと定着する人より出て行った人の方が多いと思います。そういう移住者たちが自分のやりたい仕事を実現できる場になればいいなと思って現在のNPO法人を立ち上げています。本当にやりたい事を、森をベースにしたような活動で飯が食っていけたら良いなと思ひまして。

Q：修士論文を読ませていただいて、今まで肉体労働しかない地域山村、だから残らない。ならば作ればいいという文章があったかと思いますが、まさにそれを実践されたということですね。下川町ではこうした活動が、何故早くから始まったのでしょうか？廃坑や国有林の生産減少、それに伴う人口減少という危機意識があったのでしょうか？

A：やっぱり鉱山と林業という外から入ってきて資源を争奪して、資本蓄積は本体の三菱系だから本体に吸収されて、林業の方も大元が国有林だから。資本蓄積

がされなかった貧しい地域で、ただでさえ貧しいのでさらに減少しているので危機意識がより強かったです。また町が財政再建団体となったこともあったり、過疎率も全国で数えるぐらいのかなりの数値だったりと危機意識は相当高かったと思います。農業の方は元々そんなに強い地域ではなかったのです。廃坑と林業の衰退の影響は大きかったです。

もう一つのキッカケは林業への雪害、湿雪害ですね。ちょうど今時期に湿った雪がまだ成長途上の葉っぱに絡み付いて、曲がってしまう。せっかく今まで町有林を買って育ててきたのに、それをそのままにはできないという森への愛着が相当に強かったですね。前町長 AN さんや林業会社の MT さん、森林組合の YM さんがなんとかしなければと立ち上がりました。無茶は承知で炭にして、それを売ってみようと試したのが YM さんでした。

Q: YM さんにお話を伺ったところ、民間の製材業や既存産業と競合しないところであえて木炭だろうということでした。売り先はとりあえず考えずにやってみよう、作り方は詳しい人がいるはずだからやってみようという素晴らしい実行力ですね。このように初期の取組は、基幹産業である林業をなんとかしようということですが、AS さんから見て限界は感じられていましたか。

A: 当時は、まだ元気はあったかと。ただ、意識としては林業というよりは環境となってきた、環境志向の人が移住してきていて、やりたかったですけど、下川町としては廃坑問題があって、環境という言葉すら口にするものがはばかれるような、そこであくまでも森林、森づくりを進めていくということでした。しかし時代としては環境なので、外向けには環境という言葉で発信していく方がこの先続いていくよと言っても地元の人には受け入れられないようです。

Q: 地元の方と移住された方の間には初期の軋轢のようなものはありましたか？

A: 軋轢まではいかないというか、移住してきた人が意見を持ってない段階でしたので。HS さんが力を持っていたのですが、僕が見ている限りでは一生懸命にやりすぎて 10 年で燃え尽き症候群と言いますか。燃え尽きたのかなというのを見ていて、僕はそういうのを見ていますので燃え尽きないように。逆に言うと HS さんが 10 年かけてやってきたことが、10 年たってやっと動き出してきたということで、やっぱり 10 年たって初めて収穫できるのならもう少し長いスパンで考えた方がいいのかなと思いました。

Q: 下川町の方は YM さんの話によると、よそから来る人に対して受け入れやす

い人柄なのかなと思ったのですが、歴史的に見れば北海道全体が開拓者とかよそから来ている人がいて、よそから来た人を受け入れやすい体質があるのか、それとも下川町が特別なのでしょうか？

A：なぜ下川町に移住者が多いのかですと、3説ほどあります。

その1つがいわゆる「下川気質」というか、同じような開拓で入った土地けれども農業ではなく、鉱山で日雇労働者が多く、酒を飲んで、騒いでという。人が多くてにぎわっているということが刻まれているので、二代三代と代が変わっていても、外の人には「おいでおいで」となる気質があると思います。

2つの目は、「白いキャンパス論」というのがあって、ここにある絵もそうなのですが、これは新規就農者の方で、フルーツトマトで成功した OI さんという人が、農民画家と名乗っていて、冬の農閑期に落ちている葉っぱや砂利なんかを使って油絵を描いて、カンヌの芸術祭で受賞したりして、そういったアーティスト系の方や、漫画家の HN さんも下川町に移り住んで漫画を描いています。画家のような芸術家や個性的な人は、誰かがもう手を付けているところは嫌じゃないですか。だから有名になった富良野だとか世界遺産の知床なんかは敬遠するようです。そういうところじゃなくて、なにもない下川町がいいという論理です。森林は沢山あって、とても広大で、色付けがされていない真っ白いキャンパスが広がっていて、自分の思うとおりに描けるという感じです。あとはリゾート開発もされていないからですね。OI さんなんかも早くから来られています。

3つ目はいわゆる「類は友を呼ぶ」というやつですね。変わった人は変わった人を呼び込むという。町内にある色々な店、例えばモレーナとかアポロだとか美花夢だとかには、移住者もいれば U ターンもいたりして、個性的な人が沢山いて、そういう人と話しているうちに自分と相性が良かったり、とても深い話になったりして面白いなと思います。

改めて今、移住者を受け入れるにあたって、町としてもいろんなまとめをしていて、いろんな移住者にインタビューをしてまとめていこうと考えています。

Q：調査を進めていくうちに、地域おこしの KP は 1 人ではないと気づかされましたが、下川町もそうなのですね。前町長 AN や組合長 YM さんの他に、移住者で KP となる人は居ますか？

A：各分野にキッカケとなる人、頑張っている人がいて、森林・林業でいえば HS さんですし、別の分野ではまた別の人がいます。移住者の中では、KR さんが 1991 年に来られてからかな。ほぼ四半世紀にわたっていろんな人たちの動きを見ていることになります。全体的な視野は持っているかもしれないですね。KR さんは

世界中を放浪して旅していた方で、シルクロードを自転車で旅したりとかされて  
いました。出身は東京か長野で絵描きですよ。絵をかいたり、フラメンコギター  
を弾いたりされています。

Q：NPO 法人の後継者 AS さんとは、どういう繋がりですか？

A：同じ大学の講座の後輩です。私から声をかけました。意図的に後を任せたい  
からというより、「組織基盤強化」という民間会社の助成金を申請したら当たって、  
その中で組織強化を検討していくうちに、いろんな動きが生まれて、NPO 法人で  
森林組合から引き継いだ精油の事業を独立させたいという動きだとか、そういう  
組織基盤強化の中心になっていたのが AS さんでした。私も、2 人目の子どもが生  
まれるタイミングで、1 人目の時が NPO 法人を 2005 年に立ち上げて 2006 年に生  
まれて、その法人の立ち上げ期と子育て期が重なってとても大変で、NPO にも迷  
惑をかけたし、子育ても中途半端だったとか、いろいろあったので、NPO が組織  
基盤強化でこれからだということ、しかも議員にももうなっていたので、さす  
がに全部はちょっとやりきれないなというのがあって。あとは私が議員であるこ  
とで町からの仕事を受けづらいところもあります。利益相反、我田引水のように  
なってしまいます。そもそも規定で私が代表者である限り、町の仕事が 50% を超  
えてはいけなくなっており、森林環境教育を町から受託するだとか、いろんな事  
を町が新しくやろうとしている中で、NPO 法人がまず受託してやっていく流れも  
あったので、そこのブレーキにもなってしまうかなと思うところもありました。  
AS さんは実務ができるすぐれた人間で、彼なら十分やっていけるし、僕は次のス  
テップというか、まずは子育てと議員の活動をやろうかなということでした。2011  
年に引き継ぎました。

Q：2011 年の東日本大震災の被災者で下川町に来られた方はいましたか？

A：NPO 法人の宿泊施設が一時的に避難者の受け入れを取り組んだりしていまし  
た。あとは福島キッズの受け入れをしていました。下の子どもが生まれる直前で  
あり、その時ちょうど仕事がピークで週末は毎週東京出張が入っていて、そんな  
中で子どもを守れるのかなと思いました。いろんな物事の見え方も、自分のこの  
狭い分野の中でやろうとしても、ある日突然原発が爆発したら、影響を受けるか  
ら、自分とは違う価値観の人ともしっかりと対話していかなきゃいけないのだろ  
うなと思いました。NPO のようなニッチの世界で実現していくことも大事だけ  
れども、やっぱり、政治という立場で、違う人たちと対話しながらやっていくこと

も大事だなと思うようになりました。

Q：外部の産業界や大学関係者との繋がりには？

A：出身大学ゼミからは時々訪れます。町役場には林野庁から人事交流の出向者が居たり，その他の中央官庁からも視察に来たりといった交流がありますし，逆に役場の職員が内閣府に出向して向こうの制度を勉強して活用したり，こちらから提案したりとか，国との太いパイプはできています。環境未来都市としてやっていく体制はできていると思います。視察は一次より減ってきています。ASさんはあちこち飛び回っているようです。僕は議員になったこともあったこともあり，NPOを離れてから減りました。視察者はいろいろですね。研究機関の方もいらっしゃれば自治体もありました。NPO法人はソーシャルビジネスという分野で割と注目を浴びて，地域型NPOでその時は精油事業もやっていたし宿泊施設も体験交流も複合的にやっていて，いろんな事業収入があって，いろんな人が働いていましたし。ソーシャルビジネスアワードというのも奨励賞を2010年にいただいて，北海道庁がそれらの活動を応援しようということで札幌に呼ばれて話しをしたりしていました。

Q：他の地域で活動されているNPO法人さんとの特別な交流はありますか？

A：道内でしたら「ねおす」さんとの。北海道の自然体験と言えば「ねおす」さんが先頭を走っています。「ねおす」さんは全道的に取り組まれています。設立して代表されていたTKさんは黒松内が拠点で，大雪の自然学校だとか苫小牧だとかいろんな所で活動していて，それが今は分派してそれぞれが独立して活動するようになりました。あとは北海道NPOサポートセンターには会計だとかで非常にお世話になっています。あと精油事業を始める時に運転資金の確保が必要だったので，その時に北海道のNPOバンクだったかな，市民バンクから融資先を紹介して頂いたことがあります。後は近くでは旭川のNPOサポートセンターにお世話になっています。我々が立ち上げたNPOは特殊で，町の商工業振興の補助対象にはならなかったこともあったので，NPO対象の補助事業を紹介していただいたり，自分たちで探して申請したりだとかしていました。だから当初は役場からの補助金はなかったですね。最初はコンパクトにNPO法人になる前のサークル活動費で30万円だけで，私や他の役員は給料も貰わずに，収入が出たら内部留保してそれを資金源にして，少しずつ資金を膨らましていくという形でやっていました。国の事業を引っ張ってきて，国からの委託という形で収入を得ることができたり，町から少しずつ委託を受けられるようになっていたりしてなんとかなっていききました。

後は体験事業でお客さんからお金をいただいたり、指定管理者を任されていたりして、この宿泊施設も独立採算制でやっています。役場からはお金が入ってこないで、お客さんからの収入だけでやりくりしています。

Q：精油事業（エッセンシャルオイル製造販売）は森林組合から引き継いだのですか、販路はどのように確保しましたか？

A：森林組合でもともとやっていたので、基本的な販路はありましたね。ただ、価格が安くて、原価に対して定価価格設定が安かったので、デザインのリニューアルと併せてそこを引き上げて、利益率高めてより事業ベースになるように改訂してやっていったというところですね。

Q：下川町で、企画や発想力をどこで生まれたのでしょうか？移住者からが多いですか？

A：やっぱりそういうアイデア、発想というのは個性的な移住者から出てくるとは多いかなとは思いますが、それを採用できるかどうかの問題はあって。だんだんとNPOの活動が外で認められるようになって、それが認められるようになってくると予算もつきます。NPO法人も立ち上げるときは、そんな遊びをやって金にならないとか役場やめてそんなことやっておかしいとかかなり言われていました。

Q：下川町で色々な取組をしている方達のビジネス感覚はどうでしょうか？

A：自分達が経済活動をしていかなければ地域は成り立たないので必要な事ですが、北海道にきて感じたのは、なんでも補助金でやって、祭りとかでも子どもが500円かかるものが100円で売っていたり、原価でばらまいたりとか、名古屋人の感覚からすると、ありえないです。そもそも将来、商圈人口とかを考えると難しい地域なので、なかなか難しいと思うのですが、基本的に原価があって、価格設定するとき、流通を考えていないだとかは、問題です。あとは原価から積み上げて価格設定してしまうので、市場で実際に売れる値段を意識していないのも問題です。もっと高く売れる場合もある。パッケージを変えるだけで高くできるのに、それがまさにエッセンシャルオイルの販売でした。製造・販売者が「私はこの値段じゃ買わない」とか言うのですが、「あなたはこの商品のターゲットではありません」と説得しています。これはほかのところでもあるあるだと思います。あくまでもターゲットを定めてそれに対してどういうアプローチをするかという。マーケットインと言う考えが必要です。これまでは、あくまでもプロダク



トアウトの考え方でした。

Q：林業では長い年月をかけて育てた思いもあってプロダクトアウトに陥っていることがよくありますが、それでは限界があると。

A：やはりこの地域で、大量生産で価格を抑えて、大量流通というビジネスモデルは難しいと思います。せいぜい札幌がやっと 200 万人という商圈人口の中で、それでもかなり物流の距離があって、下川は違う方向で行くべきだろうと。付加価値で 3 次産業を含めた総合産業の中で、多品種少量生産というような。それは僕が学生の頃に学んだ、内発的発展の基本的な考え方になりますので。さらに言えばなにもモノを作らなくなくても情報だけでお金になる事もあります。

Q：情報発信や IT 技術についてはどうでしょうか？

A：下川町全体で言えば、弱いと思いますね。NPO 法人やサークル時代からホームページを作ったり、ブログをいち早く取り組んだりして、インターネットを通じた情報発信にかなり力を入れてはいました。外とのやり取りも最初はメールで始まってスカイプ会議にするなどと、ここにいながらにしてその距離の制約を受けずにできることっていっぱいあります。だから、当時の NPO は外部から評価されたのだと思います。ネットで検索して引っかかって、それを基に取材に来るといった流れがありましたから。移住者の中にも最近になってやっとウェブデザインをやる方が出てきました。やっぱり情報をまめに出していくというのは大切だと思います。それぞれが、自分のやりたいことに集中している方が多いので。

Q：1 次産品への付加価値の付け方、6 次産業化についてどのように考えますか？

A：移住してくる方にも多いのですが、土に触れてなんぼとか現場に出てなんぼという 1 次産業信仰といった考え方もありますが、しかし、今の時代、消費者まで見据えて、販売や流通の合理化や付加価値をいかにして付けていくかを考えることが大切だと思います。もちろん、1 次産業の生産があって、それが基盤になっていますので、お互いが助け合って win-win になっていけばいいのかと思います。新住民の中には、明確なビジネスを目的に来てないこともあります。自分が「こういうことをやりたい」と、最初の動機はそれでいいと思います。お金の計算、会計処理ができる人間が圧倒的に少ないことは問題です。また、ICT を活用して情報発信だとかそういったことが苦手な人間が多かったと思います。最近は少し変わってきていますけれど。

Q：産業クラスター研究会に続くような勉強会，あるいは NPO 法人の原型になるような活動で最近新しい動きはありますか？

A：今，そのところは少し弱いなあと思っています。今後いろいろと仕掛けようとはしていますが。やっぱり人口も減って，若手も減ってきているので，役場の若手だとか商工会の若手だとか農業の若手だとか，みんながバラバラのままでもうまくいかないのので，下手な言い方をすれば異業種交流会みたいなものが必要だなあと思っています。下川産業クラスター研究会のような新しい動きとしては「みくわウォーカー」を拠点にして，かなり変わり者が集まりだしているいろんなことを始めています。「みくわウォーカー」は町の中心部付近にある美桑地区の森林に関する集まりで，月に 2 回，「みくわの日」という集まりをやっていて，NPO が主体じゃなく，その森好きの人たちが自分たちで企画をしているという集まりです。

この他，公的な集まりは今の所ないと思いますが，「森 jam」というイベントを年 1 回やっています。「森の jam セッション」の略ですけども。私は運営に関わっていませんが，いろんな若者やよそ者が入っていて，チェンソーアートの大会もセットで同時開催していて，町外からかなりお客さんが来ています。今は移住者同士がどうこうというよりも，個別の自分達の分野でいろんなつながりの中で連携が派生しています。自然な集まりでも良いのですが，自分たちの分野だけになってしまう場合もあるので，何か仕掛けが必要とも感じています。

Q：前 AN 町長から新町長になり，トップの交代による影響はありましたか？

A：新しい動きとして，産業活性化機構「タウンプロモーション推進部」という組織が出来ました。そこは 3 人体制かな，下川町を売り出して移住者を呼び込もうという組織です。起業家や既存の組織で働く人達に下川町を売り込んでいこうという組織です。それで，下川町の魅力について発信しようということで，移住者や住民へのインタビューを今進めています。「タウンプロモーション推進部」には観光協会の事務局長をやっていたのですが，観光協会の前は一般の会社に勤務しているところを誘ってきています。以前は，町長が 4 期 16 年の長きに渡り，補助金を引っ張ってきてといったトップダウンの形でやっており，住民からの意見を吸い上げるような仕組みにはなかなかありませんでした。今後，住民が扱いやすい事業になっていくことが望ましいと思います。2004 年に当時の町長が「合併しない宣言」をした時には，住民の雰囲気としては「合併なんてありえない」と

いう感じでした。町長は住民にアンケートを取ってからの宣言であったと思います。

Q：下川町の発信力・宣伝力について、または移住者を呼び込む作戦は？

A：自分が意識していたのは、森林・林業というニッチな分野でとにかく1番を目指すというか、なんでもやっけていく中で、森林・林業の事なら下川町という位置を確立することによって、取材なりが多くなって1次産業、2次産業がうまく行き出せば次は3次産業をNPOでうまく回せるようにとといったことを意識していました。そうすれば自ずと発信しなくとも向こうから取材に来てくれるという風に考えます。移住者については、政策としてはそこまで力を入れてきていないと思います。新規就農に関する助成制度はあるのですが、今のこの人口減の社会の中で、求人しても人が集まらなくなってきているので、そこで「タウンプロモーション」が始まったわけです。地域おこし協力隊以前の緑のふるさと協力隊だとか、要は国から委託事業で人件費出るから、委託事業でNPO法人なんかで引き受けて、雇用が生まれて、委託事業の中でやっけていくうえでなんとかその先の定着につなげていくということでした。これら協力隊を下川町では積極的に活用していて、比較的定着率が高いはずですが。僕の基本線で、前から思っていました、それに裏付けというか同じように書いている人がいて、ジャック・アタリの「21世紀の歴史」の中で、人間の歴史を紐解くとある一定の原理に基づいて動いていると、それは個人の自由を最大化させる方向に動いていると。特に封建制もあるけれど改革によって、変わっていくと。基本的には個人の自由を最大限に発揮できるような社会システムを用意できる地域が発展していくはずだと思っていて、それをやるべくしてNPO法人が1つの起点となって、それをもう少し全体に広げていければいいと思っています。

Q：移住者から触発されて、地元から次世代を担っていく活動を始めた方は居ますか？

A：情報発信に関しては現在のところまだ弱いけれど、地元の方でも少しずつ本人から外部に向けて発信が始まってはいます。うまくマスコミを呼び込めるかどうかは鍵になるでしょうか。ただ、森林の分野でいうとやりつくした感もあって、事業的にいうと、商圏人口を考えると、不利ですよ。木質バイオマスではもうちょっと限界で、日本の制度の中では、ヨーロッパ型をやりきれないところもあると思います。環境未来都市で注目されているので、環境だとか今のワークライフバランスとかいう中で、多様な自分らしい生き方ができる町という見せ方の方

がいいのではないかと思う部分もありまして、今そこに取り組んでいるところです。これから外向けの発信なんかもこれからです。さっき言った弱かった部分がかなり前向きに進み始めています。この辺に関しては、もうすぐポータルサイトができます。タウンプロモーション推進部が続々と仕掛けていっています。

Q：以上で質問を終わります。長時間のご協力、誠にありがとうございました。

## 2-5 小括

これまでに地域づくりの成功例とされ、森林資源を軸とした内発的発展により持続的な発展を目指す下川町の状況を複眼的な観点から調べるため、KSF（成功要因）とKP（キーパーソン）、およびそのLH（ライフヒストリー）をそれぞれ調べ整理してきた。これまでの文献やインタビュー調査の結果を整理すると、下川町の問題が深刻化してから内外に評価されるまでの地域づくりの流れは以下の図2-8のように整理が可能である。

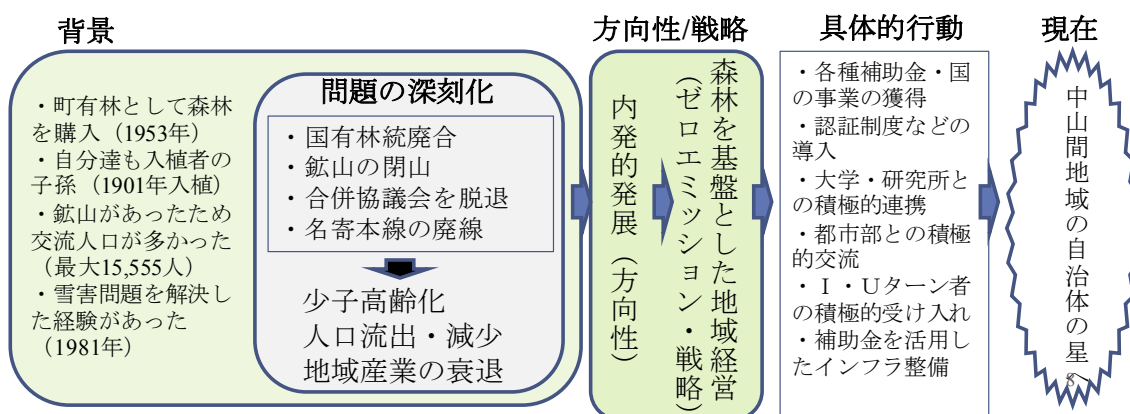


図 2-8 下川町の地域づくりにおけるこれまでの展開

これまでに整理してきたように、下川町の地域づくりにおいては、少子高齢化、人口流出、地域産業の衰退等の問題が深刻化してきた後、地域づくりについての対応が始まり、2004年の当時の町長による「合併しない宣言」でその対応に加速度がついた。そしてそれまでに積み重ねた町内での議論や経験、人材を糧に域内の内発的発展を目指し、森林を唯一無二の町の財産として考えて、首長や町役場が強力なリーダーシップを取りながら、町内外の組織の助力を得ながら進んできたという経緯がある。結果的に、その進路と手段が合理的だったがゆえに、現在の下川町、すなわち「小規模自治体の星」ともいわれる評価に結び付いたものと思われる。しかし、売り出し時期には合理的かつ有効に働いたトップダウンというガバナンスの形も、地域内外における認知度の上昇やKPの世代の移り変わり

とともに、過去の行政主導型からネットワーク型（フラット型）に移行しているようであり、現在（2017年3月）はその過渡期にある。

普遍的 KSF および固有 KSF についてインタビュー調査の結果を基に整理することにした。なお、整理にあたって、普遍的 KSF については既存の枠組み（増田，2015）を参考にして整理を行った。一方、固有 KSF については、普遍的 KSF の枠組みに入らなかったもの、および明らかに下川町固有の KSF だと考えられたものについては固有 KSF として整理した。その結果を表 2-7 および表 2-8 に示す。

結果的に地域づくりが成功に至るにあたって必要とされる普遍的 KSF については、下川町は従前からかなりの強度で取り組んでいたとあってよいだろう（但し、発信力を除く）。普遍的 KSF のうち弱かった発信力については、町行政や連携する組織の間でも工夫の余地がまだまだあることを認識しており、現在の TN 町長下で新設されたタウンプロモーション部や、挺入れのあった観光協会が今後は下川町の発信力をさらに高めて行く役割を担うものと期待される。

下川町独特の成功要因である固有 KSF については、自然資源，社会資源，議論やアイデアの蓄積，安定的な長期政権，成功体験，背水の陣などが得られた。これまでの議論を俯瞰すると、このどれが足りなくても下川町の地域づくりは現在の姿を迎えていないように思われてならない。

やはり下川町は、まず町の宝＝地域資源となる豊かな森林・自然があり、さらに歴史に裏打ちされた外部の人を寛容に受け入れる風土（社会資源）があったことが大きい。その上で、多様な人を巻き込んで議論する研究会のような場所があったこと（そして今も新たな形で内外の連携の場を作ろうとする動きがある）や、そこで蓄積された議論やアイデア，理念や経験が，単独自治体として生きて行くことを決め，新しい何かに挑戦しなければならない状況に陥った時に，奈落に光明をもたらす「蜘蛛の糸」となって活用されたのではないかと考えられる。

また，地域づくりのような長期的な活動を政策的に展開していくには，長期的かつ安定的な舵取りが必要になるため，下川町の歴代の首長が長期間（概ね四期 16 年）就任していたということも効果的であった。下川町の住民の間には，これまでも自分達の町の危機を，積極的に外部の人たちの力を借りることで乗り切ってきた（成功）体験が共有されており，今回の町存亡の危機に際しても，自分達（と外部の協力者と）の力で頑張っ乗り越えるのだ，という強い開拓者的意志を感じる。やはり地域づくりにとって，最も重要な KSF は地域の熱意なのである。

表 2-7 下川町における普遍的 KSF

・ 企画・発想	・ 森林・林業に拘った地域づくりを展開。人事交流等によっていち早く国や中央の情報を収集し諸制度を活用
・ ビジネス指向	・ 森林組合・下川フォレストファミリー・ふぶの森など森林関連産業を中心とする。手延べ麺等（名産品）の開発
・ 制度・施策・政治	・ 環境モデル都市・環境未来都市・バイオマス産業都市などの国の制度を活用した地域づくり
・ 実践力	・ 町長のトップダウン・地域の実力者の協力・国や道との連携・NPO森の生活等の協力
・ 発信力	・ 役場外にタウンプロモーション推進部を新設して、さらに積極的に広報およびブランドの確立を目指す

注：増田寛也（2015）地方創生ビジネスの教科書で共通した成功要因として挙げられた5つ枠組みに沿って抽出された KSF をここで普遍 KSF として分類している。

表 2-8 下川町における固有 KSF

・ 自然資源	・ 森林資源（約12.5%の森林が町有林）が豊富で50年周期の法政林にて管理している。 ・ 都会と比べて自然資源に圧倒的に優れる（反対にいうと地域が真っ白な素材に見える）。そのためゼロから色々やってみようと思う人たちが集まる（ホワイトキャンパス理論）
・ 社会資源	・ 森林に対して住民の深い理解がある。森林に関する政策では合意を得やすい。 ・ 地域の風土：寛容性（Open - mindedness）、多様性（Diversity）、積極的無関心（Positive apathy） ・ 人的投資の気風：事業等を新たに始めたいという人々に積極的にお金を投資する気風がある
・ 議論・アイデアの蓄積	・ 下川産業クラスター研究会など、住民による協議の場から生じたアイデアがあり、実行可能なタイミングの折に行政ニーズに結び付けやすかった
・ 安定的な長期政権	・ 歴代の町長が四期（16年）務めるなど、安定的な町政運営が可能だった
・ 成功体験	・ 昭和50年代の町内森林における雪害の被害を域外連携と知恵で乗り切った体験
・ 背水の陣	・ 単独自治体として存続することに決めため、生き残るためには強い意志と行動力で前に進むしかなかった

（高山範理）

## 第2章の参考・引用文献

- 1) 春日隆司（2016）自然資本活用による地方創生-北海道下川町の取組-.  
グリーンエイジ. 2016年9月号：18-21
- 2) 原田四郎（1995）わが町の森林づくり. 山林 1330：26-31
- 3) 増田寛也（2015）地方創生ビジネスの教科書. 文藝春秋. 東京. 207pp
- 4) 宮丸英之（2016）森林総合産業を核とした地方創成-北海道下川町の挑戦-. 山林 1585：2-7
- 5) 宮崎隆志・鈴木敏正（2006）地域社会発展への学びの論理-下川町産業クラスターの挑戦.  
北樹出版. 東京：246pp
- 6) 奈須憲一郎（2000）地域の内発的発展における「新住民」の果たす役割-北海道下川町を  
事例として-. 1999年度北海道大学修士論文：50pp.
- 7) 日経 BizGate（2014）第10回「森林未来都市・下川町の挑戦（前編）  
～過疎・高齢化の小さな町が発信する“日本を元気にするモデル”」日経スマートシテ  
ーコンソーシアム. 日本経済新聞社  
<http://bizgate.nikkei.co.jp/smartcity/challenge/001680.html>  
(2017年2月28日取得)
- 8) 下川町（2005）下川町の概要 -町勢要覧資料編-. 下川町公式ホームページ  
<https://www.town.shimokawa.hokkaido.jp/shoukai/tyousei/files/2013shiryouhen.pdf>  
(2017年2月28日取得)
- 9) 下川町（2012）環境モデル都市への取り組み. 下川町公式ホームページ  
[https://www.town.shimokawa.hokkaido.jp/kurashi/kankyo/kankyoku/kankyocity/  
files/torikumi\\_pdf001.pdf](https://www.town.shimokawa.hokkaido.jp/kurashi/kankyo/kankyoku/kankyocity/files/torikumi_pdf001.pdf) (2017年2月28日取得)
- 10) 下川町（2015）下川町まち・ひと・しごと創生総合戦略-自立し発展し続ける  
地域づくり-. 下川町：61pp  
<https://www.town.shimokawa.hokkaido.jp/gyousei/files/00honbun.pdf>  
(2017年2月28日取得)

### 第3章 岡山県西粟倉村

#### 3-1 地域概要とこれまでの地域振興

##### 3-1-1 地域の特性および人口動態

岡山県英田郡西粟倉村は岡山県の北東端に位置し、東側で兵庫県に、北側で鳥取県に隣接する。現在の主要交通路は兵庫県佐用町（中国自動車道佐用ジャンクション）から鳥取市を結ぶ鳥取自動車道、および大阪から鳥取へ直通する特急が乗り入れている智頭急行である。一方、県庁所在地の岡山市からは上記の経路よりも距離に比してやや利便性が劣り、関西方面からのアクセスが比較的良好な立地条件といえる<sup>1)</sup>。



図 3-1 西粟倉村の位置

村域面積 57.97km<sup>2</sup>のうち林野面積は 54.97 km<sup>2</sup>、林野率は 95%であり、森林面積が圧倒的に多い。人工林率は 84%であり、岡山県内で最も割合が高い。また、村内に国有林が存在しないこと、村有林 (1,264ha) の占める割合が 23%と高いことも林業に関わる特徴と言えるだろう。一方、平らな土地は主要道路の国道 373号線の周辺にほぼ限られ、耕地面積およびその割合は 1.46 km<sup>2</sup>、2.5%にとどまっている<sup>2)</sup>。



2015年国勢調査の結果によれば、村の人口1,458人のうち、15歳未満が191人（13.1%）、15～64歳が764人（52.4%）、65歳以上が503人（34.5%）となっている。岡山県全体では15歳未満人口の割合が12.9%、65歳以上人口の割合が28.1%である。これらの数値を考慮すると、西栗倉村は高齢化が進んでいるとはいえ、子どもの人口割合は県内他市町村を若干上回る数値であり、単純に少子高齢化の進んだ自治体であるとは言い切れない様子うかがえる。

人口および林業就業者数の推移は図3-2に示すとおりである。1960年の人口は2,714人だったが、1970年には2,012人と急減した。それ以後、2000年までは減少幅も少なく比較的安定した状況だったが、2000年から2010年にかけて再び減少の幅が大きくなったことが分かる。農業就業人口は1960年から1990年まで一貫して減少してきたが、それ以降の減少は2005年まで抑えられていた。しかし、2010年には大きく減少し、1960年との比較では10分の1以下の人数となった状況が見て取れる。林業就業人口も同様に1960年以降は2005年の28人まで一貫して減少してきたが、2010年には54人と大きく増加したことが見て取れる。全てがこの5年間に於ける林業への新規就業ではなかったと推測されるが、農業人口の減少と比べる限りにおいても林業の雇用力は一定程度認められるだろう<sup>3)</sup>。

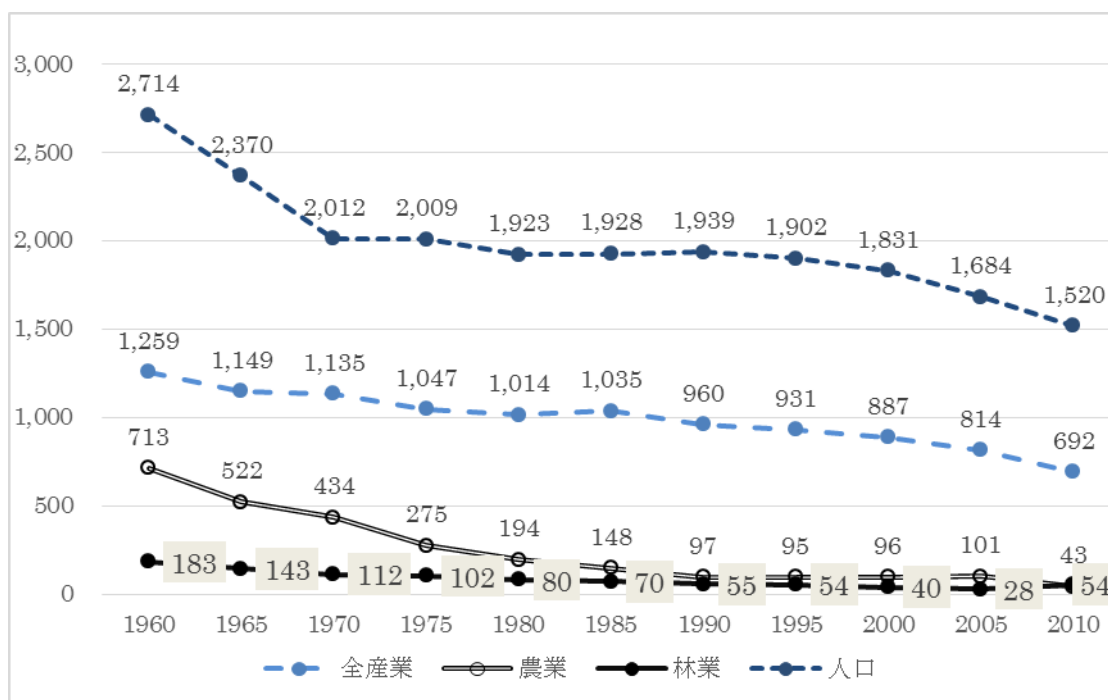


図 3-2 西栗倉村における人口および産業別就業人口の推移

資料：国勢調査

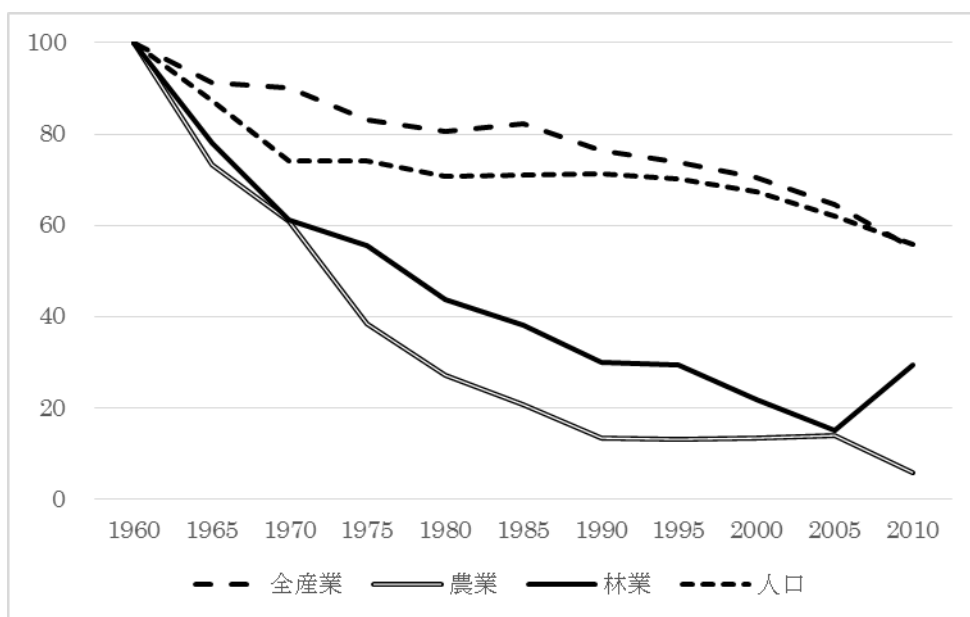


図 3-3 西栗倉村における人口および産業別就業人口の推移  
(1960年=100)

資料：国勢調査

### 3-1-2 地域おこしの経緯

西栗倉村行政および地域おこしに関わる近年の主な出来事を表 4-1 に示す。2005 年以降は後述するように地域振興の動きが活発化していくが、その前段として平成の大合併を経ずに単独村制を維持したことは、近年の村政上で最も特筆すべき事項の一つである。2002 年は西栗倉村も英田郡および隣の勝田郡に属していた町村との自治体合併に関わる協議を進めていた。しかし、2004 年に合併の是非を問う住民アンケートを行った結果、合併反対が多数を占めたことから、合併協議から離脱し、単独村政を維持することとなった<sup>4)</sup>。

その翌年、2005 年に総務省の「地域再生マネージャー事業」に申請し、東京のコンサルタント会社（AM 社）と協働して地域おこしの事業を積極的に展開するようになった。その後、厚生労働省による補助事業から「雇用対策協議会」を設立し、森林組合などの人材を村外から確保するなど、都市部からの移住者が徐々に現れ始めた。

2008 年には、西栗倉村がその地域特性から林業を主軸とした地域おこしを進めていく方針を定め、指針として「百年の森林構想」を練り上げた。同構想は戦後造林された、つまり 50 年ほど前に植林された人工林資源を今後の 50 年間にわたって適切に管理していくことで、100 年の森林、成熟した地域資源を計画的に作り出すことを目指している。

さらに、2013年には「環境モデル都市」、2014年には「バイオマス産業都市」に選定されている。これらの構想においては、木質バイオマス熱利用システム（薪ボイラー）の導入や小水力発電設備の整備が進められている。

2016年には、「百年の森林構想」事業の枠組みを超えて森林資源を活用する事業者が議論するための場として、「ステップアップ会議」が設けられた。これは、「百年の森林構想」事業が開始から一定程度時間が経過して落ち着いてきたことから、さらに息の長い事業とするために知恵を出し合おうと役場が声をかけて関係者を招集したものである。

表 3-1 村行政および地域おこしに関わる主な出来事

2002～	周辺町村との合併の動き
2004	周辺町村との合併協議会から離脱
2005	総務省「地域再生マネージャー事業」に申請
2007	厚生労働省事業から「雇用対策協議会」を設立（3年間の補助事業）
2008	百年の森林構想
2013	環境モデル都市に選定
2014	バイオマス産業都市に選定
2016	百年の森林構想事業に関わるステップアップ会議開催

上述のとおり、森林資源を活用した地域おこしを村は単独村制を維持しながら実践してきた。しかし、一方で森林整備の主要な担い手である森林組合は広域合併を済ませている。西栗倉森林組合は2006年に勝田郡勝田町、勝央町、英田郡大原町、東栗倉村、美作町、作東町、英田町と合併した。本所は美作市内に置かれ、西栗倉村の森林組合は支所となった。その後2012年に備前市および赤磐市の森林組合とさらに合併し、現在に至っている。つまり、自治体としては非合併ながら、森林組合としては広域合併が済んでおり、それぞれの枠組みに異なりがある。

### 3-2 成功要因とキーパーソン

前節ではこれまでの村行政および地域おこしについて時系列に概略を述べた。本節では各出来事の果たした役割とそれに関わった人物（キーパーソン＝KP）との関係性について、文献資料およびインタビュー内容から整理する<sup>5)</sup>。西栗倉村ではKPとして、前村長であり、現在は美作東備森林組合長のMC氏、村役場産

業観光課長 UE 氏，ベンチャー木工会社社長 KN 氏，ベンチャー薪製造会社社長 IZ 氏の 4 人に対してインタビュー調査を行った。インタビューは MC 氏，KN 氏，IZ 氏の 3 名に対して 2016 年 11 月，UE 氏に対して 2017 年 1 月に実施した。

### 3-2-1 単独村制の維持

近年の西粟倉村に関わって最も重要な出来事の一つであり，現在の地域おこしの出発点ともいえるのが，周辺自治体との合併協議から離脱して単独村制の維持を決定したことだろう。

自治体合併の協議が進行していた 2002 年から 2004 年当時，村長を務めていたのが MC 氏だった。勝田郡，英田郡の周辺自治体との合併協議会には設立時から参加しており，初めから単独村制維持が決まっていたわけではない。しかし，協議の過程で MC 氏が合併のメリットよりもデメリットの方が大きいと考えるようになったことなどから，合併反対の立場を明確にするようになった。また，村役場等でも単独村制の維持を理解する声があったこと，村として行財政改革を先行させていたことも合併協議離脱の判断理由となったと MC 氏は述べている。

### 3-2-2 コンサルタント会社と協働した地域おこしの展開

単独村制の維持決定以降，MC 氏はじめ村役場は小さな自治体としての生き残り策として，財政健全化と同時に地域おこしを積極的に展開していく方針を明確にした。上述のとおり，村の財政健全化は自治体合併議論の以前から先行していたものであった。当時の担当職員だった UE 氏によれば，「イベントを全て止め，村内各戸への文書配達もできる部分は職員が行っていた」など，かなり徹底していた。

一方，地域おこしの初手として，村は外部の知恵を取り込むべく 2005 年に総務省の「地域再生マネージャー事業」に申請した。同事業では地域再生に取り組む自治体に対して外部専門家から助言を受ける際の費用に対して補助が受けられるものである。その外部専門家としてコンサルティング会社 AM 社が地域おこしに関わるようになった。

AM 社からはコンサルティング担当として，主に KM 社長と MK 氏（事業の 2 年目から）が毎月村を訪れて，村役場や森林組合等の関係者と議論を重ねた。その結果，西粟倉村の地域おこしに当たっては，森林資源の活用を軸とすること，ならびに都市圏住民等との交流を積極的に図ること，という現在まで繋がるコンセプトが関係者間で形成，確認された。この過程における AM 社，とりわけ村に生活の拠点を置くにまでいたる MK 氏の振る舞いに対して，関係者は高く評価している。UE 氏は「MK 氏が熱意を持って関わってきたからこそ，現在のように西粟倉村の事業が注目されるまでになった」と述べ，また KN 氏は「AM 社の後押

しがあったからこそ、森林組合から独立起業することができた」と述べており、AM社とMK氏における地域おこしの貢献度への大きさがうかがえる。

2007年度からは厚生労働省事業に基づく「雇用対策協議会」の立ち上げをきっかけとして、村とAM社の協働によって、村へのIターン者を積極的に受け入れる事業が展開されてきた<sup>6)</sup>。それ以降、東京・大阪等都市圏で実施する就職説明会から、西栗倉村へ関心を持って村内事業所にIターンとして移住する者が現れるようになった。2017年現在、株式会社森の学校の社長を務めるIN氏はこの時期にMK氏の誘いを受けてIターン者として西栗倉村へ移り住んでいる<sup>7)</sup>。「雇用対策協議会」は2008年時点で、森の村振興公社、森林組合、木工会社MK社(KN氏社長)を受け入れ事業者として指定していた。林業関係の事業者が挙がっているのは、事業の申請時に対象を林業と観光業に絞っていたためである。

2008年度には「百年の森林構想」が村役場、美作東備森林組合英北支所、森の学校の3者の連携によって事業化された。同事業の川上部門では、これまで森林所有者が個人で管理していた森林について、西栗倉村、森林組合、森林所有者による長期施業委託契約の下、村が管理を行い、森林組合が施業を実施することを基本とする。ほとんどの場合、各所有者の森林を集約して施業することになるため、森林組合だけでなく役場も事業に関わることで信頼性の担保に一役買っていると考えられる。当面の主な施業内容は森林組合による作業道の整備と間伐であり、それらを通じて100年生の壮齢林を作り上げていく計画である。

川下部門ではAM社から派生した森の学校社が中心となって、木工製品等の製造販売を展開している。森の学校社は従来の林業における中心製品であった柱製材にこだわらず、割り箸、DIY向けの床などの製品を手がけている。その販売において、インターネット等様々なメディアを駆使して都市圏の個人消費者に向けて積極的なマーケティング展開していることが大きな特徴といえる。

### 3-2-3 新たな担い手の登場

2014年には「バイオマス産業都市」に選定され、その一環として村内の木質バイオマスを燃料として利用する事業が本格的に開始された。この事業では木質バイオマスを熱利用するための薪ボイラーが導入され、村内の温泉施設で利用されている。これに関わって、薪を製造し、かつ温泉宿泊施設で利用するビジネスを立ち上げたのがIZ氏である。IZ氏は西栗倉村で起業する前に県内の他自治体において再生可能エネルギー利用ビジネスに関わっていた。しかし、西栗倉村が薪利用事業を本格的に展開するタイミングで移住する決断をしている。その理由として、「西栗倉村の方がより自由に事業ができる雰囲気があると感じた」ことをIZ氏は挙げている。

「環境モデル都市」ならびに「バイオマス産業都市」に選定されるためには、

当然のことながら相当に入念な準備が必要となる。しかし、まず重要なことの一つは、「いち早く情報を入手することである」と UE 氏は述べる。国が次にどのような施策、事業を仕掛けようとしているかについて、申請する側が的確にかつ前もって把握することが肝要という意味である。その点における西栗倉村の強みは、国との継続的な人事交流、MK 氏らが持つ全国的なコネクション、役場職員における積極性といえる。「これまでの経験から、上手く進みそうな事業については峻別が付くようになって、より積極的に動ける」状況、雰囲気役場に醸成されていると UE 氏は見ている。

2016 年には「百年の森林構想」事業のこれまでの検証と事業の拡がりを検討するための「ステップアップ会議」が開催された。事業開始から 8 年が経過する中、森林の集約化において同意が得られにくくなっているなどの課題が現れており、それをどのように打開していくかなど、新しいアイデアを出し合う場として村が設けたものである。「百年の森林構想」事業の主体は西栗倉村、森林組合、森の学校のみに限られるものだったが、その 3 者に加えて森林所有者代表 3 名、製材 1 社、木工関連 3 社、村議会議長、議員 1 名、民間シンクタンク 1 名が会議に参加している。木工関連には KN 氏に加えて、I ターンでベンチャー企業を立ち上げた OS 氏も入っている。

### KP連携の構造変化 西栗倉村(2006年→2016年)

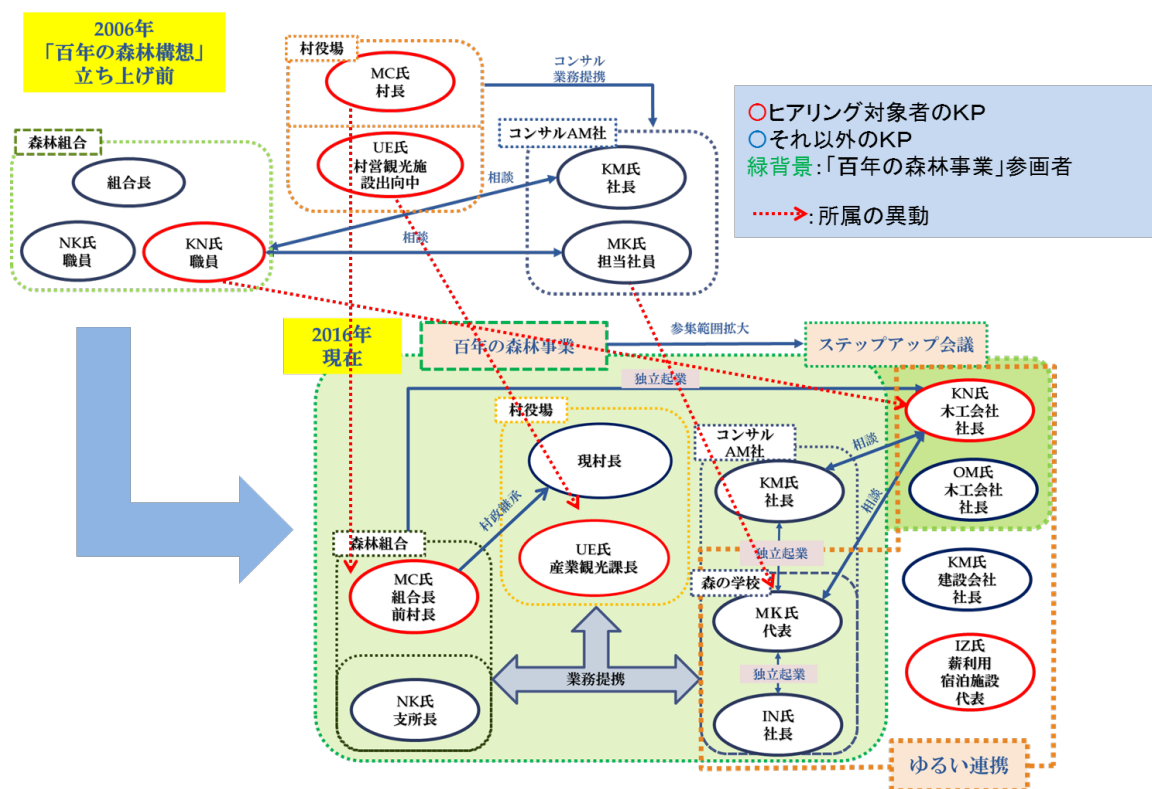


図 3-4 西栗倉村におけるキーパーソンの相関(2006年から2016年までの変化)

また、近年は MK 氏らの働きかけによって、西粟倉村内で地場資源を活用した起業に關係する勉強会なども行われている。勉強会が開催される前後からローカルベンチャーと称される起業形態が西粟倉村内で見られており、多発的勃興というべき状況が生じている。さらに、各事業体が地域おこし協力隊の制度を活用して新たな人材を積極的に受け入れており、人材面での都市からの移住、交流に関しては新しい関与形態、新たな担い手が現れている。

前節および本節の動きに関わる主な KP の相関と組織の構造変化等について、図 3-1 に示す。ローカルベンチャー間の明確なつながりはないものの、個人的なつながりなどから、「緩やかなつながり（連携）」を意識していることはインタビューを通じて確認することができた。

### 3-3 キーパーソンのライフヒストリー

本節では、これまで述べた西粟倉村の地域おこしが KP のライフヒストリーにおいてどのように位置づけられるか、それと同時に地域おこしの取組に対する考え方について整理を試みる。まずは、インタビュー内容から各 KP のライフヒストリー、および物事のとらえ方などについて述べる。

#### 3-3-1 MC 氏

現在、美作東備森林組合長を務める MC 氏は、2001 年から 2013 年の 3 期 12 年にわたって村長を務めた。村内で 1950 年に生まれた MC 氏は大阪の大学を卒業後、すぐに西粟倉村に戻って家業の酪農業に就いた。初めから U ターンするつもりで進学していた。1997 年に村議会議員になるまでは家業にほぼ専念しており、村や地域の行事の運営などにも積極的に関わることはあまりなかった。ただし、小学校時代はリーダータイプであったという自覚はある。議員に就任してからは地域の問題点に気が付き、それに対して村長として関わりたいと思うようになった。

村長就任以降、最も重要な仕事の一つは単独村制の維持を決定したことであった。当時は村内でも様々な議論があって合併に賛成する者もあった。そのため、トップダウン的な決断に映ったかもしれないが、結果的に合併を回避したことは正解だったと考える。周辺で合併した小規模な旧自治体にある地域は、非常に疲弊してしまっているように見える。

小規模自治体ながらもなんとかして自立したい、という気持ちから応募したのが「地域再生マネージャー事業」であった。AM 社のコンサルティング能力のみに依らず、それに対応できるポテンシャルが村にあったことも地域おこしが成功した要因と自負する。

村長在任時の姿勢は、基本的に様々な事業、活動においても職員達に自由に任せしておくことであった。一方、財政や村民の暮らしやすさについては責任を持た

なければならぬ、と考えていた。

2011年に村長を退任した後、村長在任時に自らが関わって立ち上げた「百年の森林構想」事業を実行する側に森林組合長の立場として携わるようになった。村長が交替したとはいえ、森林資源が豊富で高齢者が多いという状況に変化があるわけでもないため、村政の方向性に大きな違いが現れるとは考えにくい。つまり、基本的な村政方針は継続していくものと捉える。

森林組合の特徴はやはり、「百年の森林構想」事業が核となって行政と密に連携していることである。事業開始から10年近くが経過して、ようやく木材が量的に出てくるようになったと評価している。今後は、村内の事業所と連携しながら6次産業化していくことが発展のための鍵と考える。

### 3-3-2 UE氏

産業観光課長 UE氏は京都の大学を卒業後、1982年から役場職員として従事している。村にUターンする意思が強いわけではなかった。自分と同世代の村出身者は、村を離れて大都市で働くことが半ば当然と考える者がほとんどだったはずである。Uターン後は地域の若者同士の交流に比較的多く時間を割き、祭りの準備、野球、バレーボールなど活発に行動していた。

就職後すぐに村営観光施設に出向となった。ここでは結婚式場の担当となったため、業者や来客者など様々な人たちと接することが常であった。そのため、元々は得意でなかった対人的なスキルに関して相当に鍛えられたと自分でも感じている。その後、2回の役場勤務を挟んで3回にわたって村営観光施設に出向した。3回目の出向は観光公社の責任者として、黒字達成が必須命題であったことから、気苦労が多かった。役場内では林務と財政を担当した。

2010年に産業観光課長となって以降、「百年の森林構想」事業に本格的に関わるようになった。コンサルティング会社は構想段階から対外的に情報発信していくことが上手いと感じる。その構想を実行に移すために調整するのが自分たち役場の仕事である。具体的には、森林の集約化施策に関わる森林所有者への説明は役場担当職員が専任的に携わっている。

行政は前例踏襲型であり、まずは従前の文章を参照しようとする。つまり、役場の人間は新しい情報に触れて新しい物を創り上げることが得意ではない。ただし、その限界はコンサルティング会社など外部の知恵を取り入れることで取り除くことは可能である。外部の知恵を活用したことによる成功の先例が生まれた結果、役場内あるいは村内の資源にこだわらず、作業に適した専門家や人材などに力を借りることが良いと経験的に理解するようになり、現在はそのような体制となっている。あくまでコンサルは活用するもの、行政は目立たなくてよいと思っ



村への移住者の意見を聞くと、都会優位、田舎劣位の序列が崩れていることに気づく。これまでの自分の価値観を再構築させる必要が生じた。そういった移住者が育てる子どもの価値観は旧来的な価値観とは異なるはずである。本当に地域の活力となるのはその世代だと思うので、そこまで村を維持していくことが重要になるだろう。

### 3-3-3 KN 氏

森林組合から独立して木工会社を起業した KN 氏は 1972 年に村内で生まれた。しかし、小学校時代は両親の仕事の関係で大阪に住んでいた。中学高校時代は西粟倉村へ戻ったが、高校卒業後は大阪の専門学校へ進学、さらに大阪で就職している。ただし、大阪在住時でも将来的には西粟倉村へ帰る、つまり時期を見て U ターンすることを常に考えていた。若い頃はどちらかといえばフォロワータイプであり、自ら先頭に立って行動を起こすことが得意だったとはいえない。

U ターン後に森林組合へ就職した理由は、その時に求人があったのが森林組合に限られていたから、というものであった。祖父がかつて組合長をしていたのは知ってはいたが、林業に特段の思い入れがあったわけではない。就職後は作業道の設計、丸棒加工を担当し、いずれの部門でも売り上げを大きく伸ばした。しかし、森林所有者の山から儲けたいという期待にはどれだけ応えられたか、十分な自信がない。

次に赤字の続いていた木工部門を任されたが、安定的に黒字を出すことができずに部門閉鎖という結果となった。以前から、大阪時代の旧知の友人との会話などから、都市生活者と山村や林業が完全に切り離されている状況を思い知らされて惜しく思うことがあった。それに対して、木工部門こそが両者を直接つなぐ存在になりうると感じ始めていたため、部門閉鎖は非常に残念なことであった。

その後、担当部門の変更や森林組合の合併等を経て組合職員として働きながら、閉鎖となった木工部門を独立させ、エンドユーザーと山側をつなげるビジネスを立ち上げたいという気持ちが強くなっていった。その過程で AM 社の KM 社長や MK 氏に相談したところ背中を押され、AM 社からの出資等支援を得ることとなった。一方、当時の森林組合長からも独立起業に関して理解を得られ、設備利用面において便宜を得ることができた。創業後 10 年を経て、社員数は森林整備部門も合わせて 14 名にまで拡大した。このうち I ターン 3 名、U ターン 2 名であり、人材確保には「緑の雇用」や地域おこし協力隊の制度を活用している。西粟倉村は鳥取への街道筋に位置することから閉鎖的ではなく、外部の人間を受け入れる素地が元々あったように思う。

創業時にはローカルベンチャーという言葉はなかったが、その先駆けであったのは確かだろう。現在は、村に様々な I ターン者が現れて各々がビジネスを立ち

上げている状況だが、強い横のつながりはない。緩いつながり、らしきものは認められる。I ターン者等が増えたことによって、価値観の多様性を受け入れるという寛容性がさらに強められたように感じる。自身もこれまで多くの人から支援を受けているという思いがあり、人を受け入れるということには寛容でありたいと考える。

#### 3-3-4 IZ 氏

薪利用事業と宿泊施設を手がける会社を経営する IZ 氏は 1975 年に愛知県で生まれている。北海道の大学を卒業、民間会社に就職後、2004 年には会社を退職して愛知県の大学院に入学した。そこで再生可能エネルギー利用に関する研究を開始した。西栗倉村に移住する前には岡山県内の美作市に居を移して地域おこし協力隊として林業に従事していた。西栗倉村には妻と子ども 2 人を連れての移住となった。

上記のようにいくつかの地域、仕事を経ている、つまり変化に対して柔軟であるのは、IZ 氏の「今を生きる、今のベストを尽くす」という信条と関係する。このような信条を得るに至った経緯として、学生時代にバックパッカーとして海外旅行したこと、大学の実習船で太平洋に出て自然の大きさを体験したこと、などがあったという。すなわち、自己や周囲の環境が当たり前ではない、という経験知に基づいて物事を客観視しながら、ベストを見つけようとする意識が身についたということである。

IZ 氏が西栗倉村へ移住して事業を行うきっかけとなったのは既に述べたとおり、村が「環境モデル都市」に選定され、薪利用事業を本格的に展開することが決まったことである。さらに、移住の決定要因として、事業の構想段階から西栗倉村にはコンサルタントとして関わっていたために自ら事業を展開する算段を付けやすかったこと、西栗倉村の方がより自由に事業を展開しやすいと思ったことが挙げられる。また、他地域を経験した者の視点からは、経験者が後輩のベンチャーを育てるような仕組みがあること、新規参入者が地域に入るに当たって行政がクッションとしての役割を果たしうること、などを西栗倉の特徴として指摘できる。

I ターン者間の横のつながりという点では、自身の経営する銭湯が交流の場となっている一面も見られる。仕事上での人とのつながりは広がっているが、人とのつながりにおける変化にも柔軟な対応が必要と考える。こうでないため、という価値観は持たないようにしている。

今後、「百年の森林構想」事業に対して現状では関わっていない民間事業者が参加できるようなよりオープンな体制になることを期待する。また同時に、何かを試してみたいという人たちを受け入れる環境がさらに整備されることも期待する。

以下では下川町と同様に西粟倉村 IZ 氏のインタビュー結果を掲載する。

## LH インタビュー記録②（西粟倉村 IZ 氏）

2016 年 11 月 17 日 面談者：都築・田中・高山

Q：出身地と学歴について教えてください。

A：出身は愛知県です。高校までは名古屋市で、大学は北海道大学です。現在 41 歳です。北大の水産学部でした。野球サークルに所属していました。札幌から途中で函館に。行きたい大学は特になかったのですが、高校生の頃に親が北海道旅行に連れて行ってきて、その時に北大を見て、「いいじゃん」と思って、あとはスキーがしたかったといった大した理由ではないのですが。スキーは大好きでした。小学校のころからスキーをしに岐阜や長野によく行って、とにかく北に行きたいなみたいな気持ちがあって、選択肢はいろいろあったのですが、たまたまなんとなく北大になりました。水産学部は海に行けるからいいかなと思って。

Q：学生時代に自然学習やボランティアなどの経験はありますか？

A：スキー以外ですと、年に何回か親に連れられて登山くらいですかね。そんなに特筆すべきことはないと思います。高校生の時は野球をやっていましたし。冬はスキーを。自然が好きというよりもスポーツ好きですね。結果的に北海道に行ってスポーツが好きで。スキーのモーグルをやったり、春夏秋は海でサーフィンをやったりと。函館でもサーフィンはできました。大学での研究は、ホタテ貝の養殖漁船の安全性についてやっていました。大学でのボランティア経験というのはありませんが、ニセコで毎年泊まり込んでスキーをしており、そのコテージのような民宿で、住み込みで働いていました。

Q：何か人生の転機となるようなキッカケは？

A：今思えば、2つあります。1つは、船に乗るっていう経験です。漁業科では演習船を持っていて、1.5 トンクラスとまあまあ大きいのですが、それでサケ・マスの刺し網をしながら 2 週間航海に出るという実習が 2 回ありました。1 回は、基礎演習としてまず 1 週間くらい日本のどこかの港に寄ってまた戻るというもので、途中で底引き網をしてきます。2 回目は無寄港でどこにもよらずに東経 155 度まで行って、東経 155 度に着くと北緯 35 度まで行って、そこから東経 155 度線を北上しながら、サケ・マスを採っていくというものです。北緯 45 度まで行った

らまた戻ってきます。今ならまた行きたいと思いますが、当時は本当に嫌で、嫌で(笑)。ただ、必修なので乗らないと卒業できません。野球ができなかったり、友達と会えなかったりとそんな理由ですが、行ってみると、「太平洋って広いな」と気づきました。船には全く会わなくて。3日に1回くらい、ものすごく遠くにポツンと見えるくらいで。10m以上の波が来ていて、波が来ている方向に直角に船を向けないといけなくて、1トンクラスの船なのに、波に飲まれかけるすごい経験をしました。その時、自分の小ささ、地球の大きさを感じました。自分たちで気象を観測して、温度や湿度、風向、風速を気象庁に送っていました。それが妥当だと判断されれば気象庁発表の海図に自分たちの船が入っていて、「それは俺たちの船だ」と感動して、そんな経験の中、地球はとにかく大きくて自分は小さいのだと感じました。

もう1つは、バックパッカーで世界を、特に南アジア、東南アジアをいろいろと廻ったことです。行くまでは、「海外なんか行きたくない」くらいに思っていたのですが行ってみたらすごく面白かった。旅のきっかけは友達に誘われたからです。

Q：大学時代のそういった経験と今のお仕事との関連は？

A：なんというか、要するに日本を、人生を客観視できるようになったかなと思います。そういった目線を持てたことは良かったのかなと。学生時代、ニセコに泊まり込んでスキーをしていた時に世界中からスノーボーダーたちが沢山集まって遊んでいるのを見ましたが、あんな風に「人生は今が楽しければそれでいい」と思うようになりました。「今だ、今を大事に生きよう」という風に思って、それが現在に繋がっていると思います。変化を重要なものと捉えるようにもなりました。「こうじゃないとだめだ」、「正解は1つだ」ということではないと。私は高校受験や大学受験を普通にしてきましたけれども、必ずしもそれが正解で、人生はそれだけがすべてじゃないと思います。そういった考えは、今の経営方針にもつながっていると思います。

とはいえ、親に「大学辞めようかな」と言ったら「それだけはやめてくれ」と止められました(笑)。大学院に行ってもスキーとサーフィンばかりやっていました。ただ、就職はしなければと思い、静岡県海運関係の会社に行きました。地元にも少し近いし、ヨーロッパっぽくて日本っぽくない北海道をそろそろ出たいなと思いました。日本的な、お茶と富士山があるぞと。そこではコンテナ船の荷物の積み下ろしの監督でした。すごく刺激的でおもしろかったです。海外からの船が来て。そこは2年間居ました。なんで辞めたかという、将来が、先が見えすぎたからという理由でしょうか。先の見えなかった学生の頃と逆で見えすぎ

る。課長になって部長になって、俺は静岡でこう生きていくのか、と見えすぎちゃって、それが面白くないなと思いました。これをやるために辛い受験勉強してきたのかな、違うなあと。ニセコの際に感じた今を生きるっていうので、「今面白いかな？」と確かめると、「面白くないのかな」という結論でした。

それでも港湾での仕事は刺激的でした。港湾労働者のブルーカラーの怖いおじさんが100人くらいいて、そういった人たちと仲良くやっていく必要があつて。非常に大きなクレーンを使うこともあつて。

Q：離職後はどうされましたか？

A：その後、名古屋大学環境学研究科に行きました。これがやりたいというものは特になかったのですが、敢えて言えば環境や自然保護かなと。スキーもサーフィンも山や海が関係するので、自然保護や環境は興味が近いかと思って。名古屋大学の先生方から話を伺う中で、人間系と自然系どっちがやりたいのと聞かれて、人間系と答えたら、TK先生を紹介してくれて、今に直接的につながっていることを勉強しました。TK先生は基本的に理学系の先生で、地質や地球の歴史とか古い時代の地質研究のためにバイカル湖の堆積物を調べているとか、僕はそんなのにはあまり興味がなかったのですが、地球の歴史を研究していると46億年の中で7つの大きなイベントがあるという話を聞いて、全球凍結とか、生命誕生とか様々なイベント中7つ目が人類誕生で、人類誕生は地球環境に大きく影響を与えている。この7つ目だけが自分が唯一タッチできる領域だということで、そのために過去の出来事を研究するのですといったお話を聞いて、面白いなと思いました。そこで、田舎の研究を、田舎はやっぱり疲弊していて数字として現状を追いやすいかと思って、愛知県の豊根村を研究対象にして通うようになりました。

豊根村で、数字を、お金とかエネルギー使用率とか人口減少とか森林の状態や林業の状態を調べるようなことをゼミで取り組んでいて、その時に僕はたまたまエネルギーを担当して、LPガスとガソリンスタンドと電力会社がいくら販売しているかを調べることに、量を聞けば熱量、ジュールがわかるということで調べました。金額でいうと4億円くらい使っているのですが、電力会社は数字を教えてくださいませんので、推計です。それで、とにかくお金の支出が多いので、そのお金はどこからかと、お金の流れをもう少し見てみようと思って調べると、それは交付金と年金であるということが見えてきました。その交付金にかなり多くの雇用を依存している状態ということがわかってきて、先生もこれはどうしようもないと。昭和30年代までは違ったかもしれませんが、現在は、外貨獲得はビジネスによる必要があるのでは、今の状態に依存しているのは良くないと。もちろん新たな

テクノロジーは入れますが、ビジネスのスキームを持ってこななければならないという論文を書きました。それが今に繋がっていると思います。

2005年に大学院卒業後、エネルギー系のコンサルを行うNPOに就職しました。その関係で岡山県備前市と関わることになりました。仕事としては、省エネに関わることや木質バイオマスの利用、ペレットストーブでした。岡山の銘建工業のペレットを使いながら、ペレットストーブをいくつか導入しました。省エネ事業の方はコンサルの仕事として規模が大きくて、役場の方針とか老健ホームの設備投資とかに関するコンサルです。ペレットストーブは導入時には補助金がドンと付いて良いのですが、維持費運営費がきついですね。自治体の省エネビジョン作りの仕事は、関西を中心に丹波市、茨木市、岸和田市、貝塚市、兵庫県のなんかのビジョンを書いてきました。そういった仕事を5年くらい2005年から2010年くらいまでやっていました。太陽光の導入もありました。その時期に博士論文を書きました。

ただビジョンをいくら描いたとしても、何も変わらないのかと思うようになりました。活動しているプレイヤーもそんなに動いているようではないのかなど。ビジョンは提示できるのですが、実際に自分も林業の事ほとんど知らないのに、自分でもペレットを使っていなくて、そういう方向が大事とはわかっているけど、手触りというか実感がないなと思うようになって。それで現場に入りたいなと思い、2011年から2014年の3月まで地域おこし協力隊として西粟倉村の隣の美作市にやってきました。

Q：地域おこし協力隊ではどんなお仕事をされましたか？

A：木質バイオマスを専門的にというわけではありません。林業全般をやりましたし、棚田の再生もやりました。作業道も作りましたし、間伐して、耕作放棄地を燃やして整備もしました。

Q：転職の際にご家族からの反対はなかったのですか？

A：2008年に結婚しまして、現在、4歳と2歳の子どもが居ます。妻は転職には反対せず、面白いと思える仕事をした方が良いと後押ししてくれました。3年間続けて現場の仕事として刈り払い機やチェーンソーの扱いも覚えました。その後、西粟倉には2年半前に、2014年の4月から来ました、理由として1つには美作市が木質バイオマスに対して一切動かなかったということです。役場のトップが、興味がないようで、僕から何度もアプローチしたし、環境省の事業を取ってきて調査もしたのに、動きとしてはありませんでした。協力隊が終わる時に、隣に西

栗倉村があるという存在は知っていて、協力隊の3年目でコンサルみたいな感じで西栗倉村には入っていました。木質バイオマスは、「森林組合でやるかな、どうしようかなあ」と役場では言っていて、「じゃあ自分でやってみようか」なあと思いました。自分でボイラー扱うっていうのもやってみたいなと思っていて、やっぱりコンサルは、今もやっていますけれども、やっぱり現場で実際にやりながら、コンサルもするっていう事が大事なのかと思います。

Q：友達は多い方ですか？

A：少ないほうかと思っています。知り合いはどんどん増えていくのですが、まず同世代であんまりこういう感じの人いないと思います。少し下の30代とかは結構友人が多いですが、同級生は割と少ないです。高校時代の野球部の友人なんかは、普通に大企業や医者として働いていて、変わった奴ではドーバー海峡を泳いで渡った奴がいます。そういう人や劇団を作っているような少し変わった人とは仲が良いというか、分かり合えるというか。感覚が合うから、この宿にもちよくちよく来てくれます。ビジネス上というか西栗倉には、結構沢山居て、森の学校 MKさんとか、INさんとかは、それはすごく仲良いですよ。この宿のカフェで、ダラダラと夜遅くまで話したりしていますからね。ローカルベンチャーという名付けのセンスが良いですね。移住者は130~150人居ると言われています。3分の2は若くてIターンでしょうか、もちろんUターン者もいます。Iターンの多くは若者か子育て世代です。独身の方は居なくなるのも早くてすぐに入れ替わりますね。うちも何人か来ては辞めました。1年くらいいて、次のチャレンジをしたいと言ってやめていきました。

Q：MKさんが都内のプレゼンの中で、「定住しなくていい」と「合意形成をしなくてもいい」とおっしゃっていたのが印象的でした。こういうスタンスをどう思われますか？

A：それが僕たちの心の支えになっているところはありますよね。たとえば隣の美作市のように合併して大きくなった市では、自由にできないというか、国から言われたこと、形式化した事業しか認められない、気がします。堅い自治体だとそういう意思を持った人は留まれないかなと思います。「定住」をワードとして掲げると移住者は辛くなるし、地元の人も期待してしまうし、定住しなかったらそのたびにがっかりしてしまいます。

シンプルに言えば好きなことをやって、結果として定住者が増えていったりすれば良いかなと。課題設定をして、その課題に対して解決していくというよりも、

もっと気楽に期待されていることに応えとか、好きなことやるとか。それがもう結果として廃校にお店がいっぱい入っていくとか。森の学校も文房具工場だったけれども空いていたから森の学校が入った。空いている施設がたくさんあるというのを課題として見ずに、ベンチャーを育てるというミッション、村全体のミッションとしてとらえれば、空いているところが結果として埋まって行って課題の解決になっていくと思います。あと、「百年の森林構想」は、村役場と森林組合と森の学校のみで、その他の民間が、新規参入しにくい面があるような気がします。もっと民間企業が入っていいよって感じではない。作業道も、僕は自伐型林業でもっとやればよいと思いますが、2.5mの道幅が必要だと。ただ、もう一度百年の森林構想を見直す仕組みが始まりました。それが「ステップアップ会議」です。画一的にトップダウンでやってしまうと、キャラの良さがでない。林業も分業化してきていて、ある意味ではいいのですが、機械のオペレーターはオペレーターで終わってしまう。西栗倉村にはこれだけローカルベンチャーが育っていて、林業のキャラが弱いのはおかしいと、オペレーターが経営をやればよいと思います。カッコいいと思われるような。

Q：近隣の市町村合併や森林組合の合併による影響は？

A：多少ずれはありますね。ただ、変えていかないといけないでしょうね。広がりを見せて取り組まない。

Q：次期のリーダーは育っていますか？

A：出てきていると思います。ここ2~3年でほんとうにベンチャーが増えてきているので。木材加工に関わらず増えているというのは、第2コーナーというか第2フェーズに入ってきていると思います。ローカルベンチャースクールを始めた昨年くらいから。インキュベータとしての役割も出来てきていると思います。ある程度方向付けはしているので、役場と一緒に、外部のいろんなプロ、企業を育てるプロのような人たちをどんどん講師として呼んでいるので。私もですが、INさんも外部で講演する機会が増えました。

Q：起業に挑んで失敗した場合のセーフティネットというのはありますか？

A：意外とまだ失敗は少ないのでは。大企業のように投資額が大きいわけでもないですし、地域おこし協力隊を人材としてうまく活用していると思います。最初はみんな人件費が要らないので、3~4人のチームにして地域おこし協力隊を



採用するベンチャーが多いと思います。

Q：大学など研究者との連携はありますか？

A：研究者は少ないですが，学生が卒論や修論のテーマにして調査に来ています。京都大学の経済学部の先生と仲が良いですが，研究までは発展していません。特殊すぎて事例として取り上げにくいのではないのでしょうか。

Q：また人材を集めるのに工夫されていることは？

A：人材を集めるためにはMKさんと親しいEZ社（エーゼロ）を通じて来たりします。インターンで来ることもあります。また雑誌やウェブサイト等で多く記事にされているので，直接連絡が来て採用することもあります。広告はほぼ打っていません。後は県内の業者に施設の設計を頼んだり，NM社にコンサルを頼んだりしています。外の力を積極的に取り込もうというマインドはあります。

Q：普段から地域の事を話し合う機会はありますか？

A：「ステップアップ会議」もありますが，時間が短くて発言する機会は1回くらいです。オフィシャルな場でなくても，例えばこのレストランにはよく人が集まって夜遅くまで酒を飲んで語ることはあります。また，自発的に誰かを連れて役場に話に行くこともあります。役場はオフィシャルな会議の連絡・調整はしてくれれます。

Q：移住者が多いということですが，新しいことを始めるアイデアはどこから生まれてくるのでしょうか？

A：当初西栗倉では，役場が計画的に進めていました。特に「百年の森林構想」も計画的に役場が進めています。ただ最近はそうじゃない人もいっぱい出てきています。ビジネスを勝手に始めています。しかし，役場はそれを応援しています。「そんな手もあったか」と言っただけでアイデアを面白がって認めることもあります。そこが他の地域と違うところでしょうか。自由に商売を始めています。無理に大きな課題を設定してなくて，自分たちの興味で帽子屋とか油屋とか，いろんなお店があります。直接的に地域振興に関わる課題というわけではないですが，「やってもいいよ」と面白がって認めてくれて，地域おこし協力隊の人材も使わせてくれることもあります。そこが他の地域との大きな違いだと思います。

Q：地域おこしの形が，強力なリーダーシップで引っ張ってきたものから，それぞれが好きな事をやりながら進んでいく形に変わりましたか？

A：そうですね。危機感というのも，もちろん合併しないことによる危機感もありました。だから，みんなや役場の方も「やばい」となって，でも新しいことにチャレンジしていくと世間から認められていくわけです。だから新しいことやった方が，むしろいいのではないかと。国から補助金を取ってくるのが行政や役場のやり方ですが，新しいことをやらないとお金を持ってこられないのではないかと思います。他がやっていないことをやっていこうと思います。UE氏など役場の中でも実務系のトップが民間に出向しています。いかに売上を上げるか，ということをやってきた人達なので，役場とはいえビジネススキルだとか経営の感覚があるというのがすごくいいと思います。ただ，今現在の役場の状態はとて面白いと思いますが，将来的にはうまく若者に引き継がれていけるかどうか若干心配しています。

Q：役場へのIターン者は居ますか？

A：います。神奈川県庁から転職された方もいます。Iターンというよりは普通の就職という感じではありますが。

Q：国からの事業を獲得する時はどのようにしていますか？

A：直接霞が関に行っちゃいます。地理的にもとても遠いし，気分的にも遠いのですが。県だと結局，話がまどろっこしい時もあります。アイデアはMKさんところからでている場合もあると思います。

Q：「合意形成は必ずしも必要ない」との意見もありますが，地域における合意形成は？

A：何か事業をやろうと思えば，合意形成しなければならぬ時はあります。「地域づくり協議会」なんかがあると，かえってそこの合意を取るのは大変でしょうね。当事者意識のない人たちが集まってしまう場合もありますから。全員が当事者と思っている人たちの集まりであれば，話は早くて，みんな意見を言うので，まとめやすいです。

Q：村長の交代による変化は？

A：僕来た時にはもう現職の村長だったので，変化はわかりませんが，大まかには方針を引き継いでいると思います。

Q：新しいことを始めた時の反発は？

A：否定的なネガティブな情報も役場には入ってきているようですね。始めた本人には直接言っていないわけですが，地元の人からも，細かい話ではありますが，苦情みたいなことはあるようです。他の町では，そういう苦情があると役場から名指ししてきます。西粟倉ではあまり言っていない気がします。バッファーになっているところもあります。ヨソ者に対する扱いが慣れているところもあります。あと例えば，合併して人数が多すぎると責任の所在がわからなくなりますが，西粟倉はそうはいかない。顔が見えてしまうので，責任を取らざるを得ない。各担当，例えば観光係も1人しかいないし，エネルギーも1人しかいないし，だから自分がやるしかない。だったら頑張るかとなるのでしょうかね。部署が観光産業課といって，林業もエネルギーも観光も農業も全部同じ課なので，縦割りの弊害はないですね。人によってはやや保守的な考えの方も居ますが，慣れてきました。

Q：役場の方のバックアップは重要ですか？

A：担当の課長によっても大きく変わるところはあります。長く担当してくれるのも良いことですが，次世代を考えると，育てていかないと。UEさんみたいなスーパー公務員みたいな人に頼りすぎて，その人がいなくなったらどうするのだろうと心配します。そういう意味では若い人にいろいろな部署を経験させるように，異動が多いことも良い面がある。

Q：アイデアや発想力の源泉は？

A：役場の方と民間では役割分担をしながらも協力関係があると思います。色々なメディアに取り上げられていくうちに，他地域や東京・大阪の企業など，向こうから商売の話を持ってくることもあります。販路を拡大するうえでは役立っています。岡山市の商業施設や大阪の工務店，東京でリノベーションをやっている会社など様々ところと提携が始まっています。特に森の学校では多くの提携会社があるようです。うちではまだ日常業務が忙しいので，探してはいますが，そういう仕事ができるプロジェクトマネージャーが足りないですね。

Q：移住者の方から刺激を受けて地元でも企業する方はいますか？

A：地元の人もいくつか起業しています。福祉系の NPO や木材加工の会社や、建設系の会社でも若手を中心に新しいことを始めている人も居ます。一部は移住者が多くなる前からの取組もあります。

Q：情報・IT 技術のインフラはどうでしょうか？

A：最低限はできているかなと思います。光ネットや村役場に Wi-Fi を入れてくれました。そういうのはすぐにできますね。外国人を呼び込むための発信力は少し弱いのかもかもしれません。林業にも IT 技術を導入しようという動きはあります。IT 技術に限らず、テクノロジー全般として、ドローンだとか、自動運転なんかも取り入れていけばいいと思います。

Q：交流の場についてはどうでしょうか？

A：オフィシャルな会合は「百年の森林構想」や「ステップアップ会議」なんかですが、うちの民宿には結構人が集まります。企画したパーティみたいな時もあるけれど、夜遅くまでただダラダラと飲んでいることもあります。もちろん全員ではないですが、ヨソから来た人なんかも結構わかります。地元の人には家族もあることだし、あまり来られないようですが、I ターンの人達はここに来てくれる人が多いと思います。若い人もぼちぼち集落の行事に参加しているようですし、自治会が結構強いんです。あとはフットサルなんかのスポーツのサークル仲間毎週集まるなど自然発生的な集まりができています。

Q：以上で質問を終わります。長時間のご協力、誠にありがとうございました。

以上の情報を踏まえ、4名の KP のライフヒストリーと村内の出来事を合わせて、表 3-2 に年表としてまとめた。また、各 KP の現時点での関わり方および地域おこしに対する考えについて、表 3-3 にまとめた。

表 3-2 キーパーソンのライフヒストリーと村内の動き

出生年	西栗倉村、森林組合などの動き	MC氏 1950年	UE氏 1959年	KN氏 1972年	IZ氏 1975年
1970's		大学卒業後、家業の酪農業に就く＝Uターン			
1980's		酪農業	村役場就職 村営観光施設出向 林務担当	中学校入学まで大阪で育つ 村内で中学高校時代を過ごす	
1990's		村議会議員就任	村営観光施設出向	大阪の専門学校に進学 大阪で就職 森林組合に転職、Uターン	高校まで愛知県で過ごす 大学入学 海外旅行、長期船上実習などを通じて視野を広げる
2001 2002 2003	周辺町村との合併協議	村長就任		丸棒加工部門に配属	民間会社に就職
2004	周辺町村との合併協議会から離脱		財政担当		修士課程入学、エネルギー利用に関心を持つ
2005 2006	総務省「地域再生マネージャー事業」に申請 森林組合広域合併 森林組合から木工部門を切り離し	村長2期目		木工部門に配属 木工会社を森林組合から独立起業、会社経営	NPOに就職
2007 2008 2009	厚生労働省事業から「雇用対策協議会」を設立 「百年の森林構想」事業開始 施業集約化に本格的に取り組む	村長3期目	村営観光施設出向		コンサルとして備前市の自然資源活用ビジネスに関与
2010	森の学校設立				
2011					地域おこし協力隊として美作市に居住
2012	森林組合再合併により拡大				
2013 2014	環境モデル都市に選定	村長退任	産業観光課長		学位取得
2015	バイオマス産業都市に選定				西栗倉村薪ボイラー活用事業に参画
2016	ステップアップ会議の開催				

表 3-3 キーパーソンのインタビュー結果要約

属性等	MC氏	UE氏	KN氏	IZ氏
性別・年齢	男・60代	男・50代	男・40代	男・40代
家族の有無	既婚	既婚	既婚	既婚
永住の意思	有	有	有	有
所属（職位）	美作東備森林組合（組合長）・西粟倉村前村長	西粟倉村役場（産業観光課長）	株式会社MK（代表取締役）	SN株式会社（代表取締役）
役割	村長在任時に併せずに単独村制を決定、百年の森林構想事業を推進	「百年の森林構想」事業推進の中心、東京等部外者の窓口	ローカルベンチャーの先駆け、次世代の中心的KPとして期待される	村の森林資源を活用する薪ビジネスの展開
定住・移住タイプ	定住	定住	Uターン	Iターン

KP（キーパーソン）名	A	B	C	D
関わりの端緒	村議会議員を経て、村長として	村役場職員として	森林組合職員として	コンサル業務を端緒として、後にローカルベンチャーの起業者として
西粟倉村との関わりについての地域づくり参画の動機	村長時代における単独村制維持の決定、および地域の今後の行く末を案じたこと	職務の一環	エンドユーザーと供給者側の距離を近づけたい	事業者に委ねられる裁量度の高さを求めて他自治体から移籍
これまでの関わり方	百年の森林構想事業の立ち上げ、森林組合組合長として事業の推進	赤字観光集客施設の構造改善、課長就任後は地域作り全体の調整	森林組合から木工部門を譲り受けて独立	村内のバイオマスエネルギー（薪）利用事業の推進
地域の課題	森林組合と関わりながら、6次産業化の実現	森林整備等川上部門における機動力の獲得	川下におけるニーズの的確な把握	百年の森林構想事業に対してより多様な担い手を参加させること

KP（キーパーソン）名	A	B	C	D
西粟倉村の理念	◎	◎	△	△
行政等の取り組み・サポート	◎	◎	◎	◎
地域外との連携	○	◎	◎	○
地域内での連携	△	△	△	▲
社会的資源（風土・習慣）	○	△	△	▲
自然的資源（森林・気象条件）	△	△	△	▲
人的資源とその活用	◎	○	○	○
情報発信	▲	○	○	◎

凡例	
◎	非常に重要である
○	重要である
△	やや重要である
▲	あまり気にならない
×	気にならない

### 3-4 小括

西栗倉村における固有の地域おこしの成功要因（本研究においては固有 KSF）としては、以下の3点を抽出できるだろう。

#### ①非合併自治体の独自路線

地域おこしの出発点は、やはり単独村制の維持を決定したことといえるだろう。それを期に村長以下役場職員らが村の持つ資源の最大活用を念頭に地域おこしに取りかかったことがうかがえる。

#### ②全国的人脈を持つ者との出会い

複数名からコンサルティング会社 AM 社の功績の大きさが指摘された。地域おこしにコンサルティング会社に関わることは通常のことであるが、どれだけ有能な人物が熱意を持って関わるか、はそれぞれ固有の条件によって大きく左右されてしまう。つまり、固有 KSF と捉えるべきだろう。

#### ② 街道筋立地の村民性（移住者アレルギーに耐性）

上記2つの出来事に加えて、村の立地条件に起因する住民の気質も脇役ながら要因の一つとして挙げられる。街道筋の立地であるために閉鎖的ではなく、外部の人間を受け入れる素地が元々あった、という指摘は、I ターン者が入り込みやすい条件の一つを示唆している。また、外部者の意見の積極的な取り込みに関してもその延長線上として捉えることができる。

各 KP のライフヒストリーと地域おこしに関わる動機との関係、あるいは上記成功要因との関係について改めて要約すると、以下のようになるだろう。

①MC 氏 村長在任時に単独村制の維持を掲げ、地域資源を活かした活性化を行いたいと強く思った。トップダウンの決断をする一方、外部や部下からの意見を汲むことをためらわない。

②UE 氏 職務の一環として地域おこしに携わる。観光施設出向の経験から経営のセンスが磨かれた。足りない資源は外部から取り込む方が効率的と考える。

③KN 氏 大阪在住の経験から都市住民の必要な物作りが欠けていることに気づいた。独立起業時には周囲から支援を受けられたが、それは信頼や自らの行動により獲得したものである。

④IZ 氏 西栗倉村の事業および開始時期が自己の関心や都合と合致したことから、村内に居を移す。様々な変化にも柔軟に対応できるよう心がける。

彼らの人生経験と背景は異なるものであり、各個人の視点からすれば（表 4-2 において右側の個人の列から左端列を見る）、地域おこしに関わる動機と時期も当

然ながらバラバラである。ただし、視点と対象を逆にして西粟倉村の地域おこしの歴史から見れば（表 4-2 において左端列から各右列を見る）、まさにそれぞれが適切な時期（ライフステージや役職などに合わせて）に現れて、適切な動機に基づいて適切な分野とスキルから関わった、ということができる。またそれと同時に、KP の関係性と組織の構造も状況に合わせて変化していったことは図 3-5 に示したとおりである。

今後、西粟倉村の地域おこしが力を失わず、継続的な営みとなるかどうかはこのように適切な担い手が適切な時期に現れ続けるかにかかっているだろう。その意味では、村が魅力のある事業や情報発信を続けていくことによって、新たな I ターン者やベンチャー起業希望者を取り込み続けることが極めて重要である。それと同時に村内の若年層にも早い段階から村のポテンシャルと魅力を伝え続けることも不可欠である。

### 西粟倉村(岡山県)

### 「百年の森林(もり)構想」が基本理念

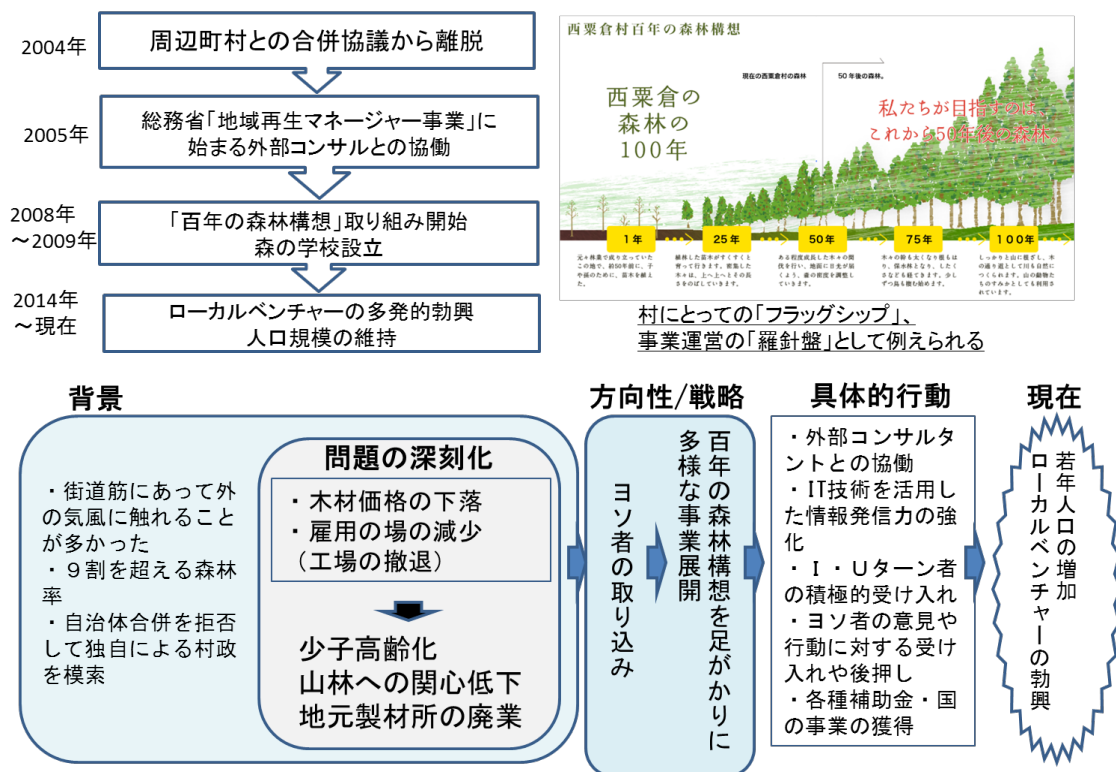


図 3-5 西粟倉村の地域おこし（総括）

注：「百年の森林構想」の図は村のHPから引用

(田中亙)



### 第3章の注および引用文献

- 1) 西粟倉村の HP ([www.vill.nishiwakura.okayama.jp/](http://www.vill.nishiwakura.okayama.jp/)) によれば、車でのアクセスは大阪方面より1時間40分に対して、岡山方面より約2時間と案内される。
- 2) 農林水産省「2015年農林業センサス」
- 3) 2010年の国勢調査において、産業分類が変更された影響も大きいと考えられる。すなわち、2005年調査では森林組合の職員および作業班員は協同組合の職員としてサービス業に分類されていたが、2010年調査からは林業へと分類が変更された影響が現れているものと推測される。とはいえ、全国の林業就業者数が46,618人(2005年)から68,553(2010年)へと47%増加していたのと比較しても西粟倉村の林業就業者数の増加割合(93%)の方が高いことは認められる。
- 4) 「美作市の変遷情報」 <http://uub.jp/upd/updind.cgi?N=908> (2017年2月24日取得)
- 5) 増田寛也(2015)「地方創生ビジネスの教科書」文藝春秋
- 6) 西粟倉村「広報にしあわくら2008年3月」
- 7) 「いーなかえーる」 <https://kenhoku.jp/turns/vol-17-1/> (2017年2月24日取得)

## 第4章 高知県香美市

### 4-1 人口動態，産業の概要

#### 4-1-1 高知県および香美市の地形的な特徴

高知県は四国南西部に位置し，北は1,500～1,900m級の山々が連なる四国山地，南は太平洋に面している。2010年世界農林業センサスによれば，総面積は710,391ha（全国第18位），山地率は83.8%となっており，山地に富んだ地形となっている。地域別にみると，四国中央の北部山地とその延長にあたる室戸半島方面の東部山地，幡多地域にかけての西部山地に大別される。県北部から中部にかけては1,500～1,900m級の山岳が連なる急峻な地形，その南側には1,000m以下の低山地が広がり，物部川，仁淀川の下流部に高知平野が広がっている。東部の山地が海岸線にせまる山麓地域では，河川の侵食と波食作用による段丘状地形が発達しており，河川が山地から出てくるところには扇状地も見られる。西南部は概ね700～1,000m程度の小中起伏山地であり，いくつかの山塊に分断された地塊山地となっている（高知県，2014）。高知県の森林面積は，591,809ha，県面積の83.3%を占めている（世界農林業センサス，2010）。このように平地が少ないため，可住地面積（総面積から林野面積と主要湖沼面積を差し引いた面積）は県面積の16.4%と狭くなっており，高知市に県人口の47%が集中している（政府統計の総合窓口（e-Stat））。



図 4-1 香美市の位置

香美市は，高知県の北東部に位置し，1,000m から 1,800m の高峰に囲まれた急峻な地形となっている（図 4-1）。そのため，棚田，集落が広範囲に点在している

(香美市, 2014)。香美市の森林面積は, 47,208ha, 林野率は 88%である(高知県林業振興・環境部, 2015)。香美市は, 2006 年に, 旧土佐山田町・旧香北町・旧物部村が合併して誕生した。旧町村の面積は, 旧土佐山田町 116.46km<sup>2</sup>, 旧香北町 130.37km<sup>2</sup>, 旧物部村 291.12km<sup>2</sup>である。旧物部村は, 高知県の東北部に位置し, 物部川の源流部に位置している。山地に位置し, 旧村面積の 95%を森林が占める。旧香北町は物部川の中流部に位置している。旧土佐山田町は, 物部川の下流部に位置し, 旧 3 町村の中では最も平地が広い地域となっている(こうほく 3 町村合併協議会ホームページ)。

#### 4-1-2 人口動態

高知県の人口の推移を図 1 に示した。高知県の人口は戦後急激に増加し, その後 1950 年代後半に減少に転じ, 1970 年代の高度経済成長期に再び増加した。1980 年代後半からは減少傾向にあり, 2000 年以降減少が著しくなっている(図 4-2)。2016 年 10 月現在の人口は 720,907 人となっている。65 歳以上の高齢者人口の割合が増加し, 65 歳未満の人口割合が減少しており, 高齢化が進行しているといえる(図 4-3)。

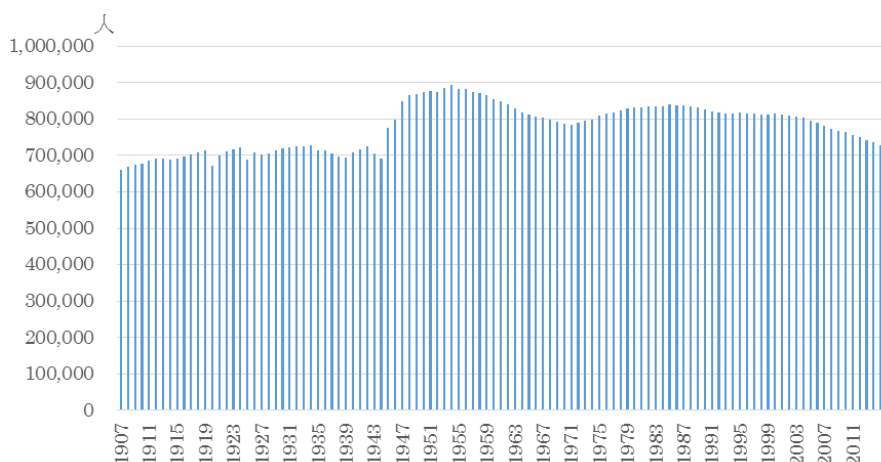


図 4-2 高知県の人口の長期推移

資料:「国勢調査結果」および「人口推計」(総務省)

香美市の人口は 1960 年から減少傾向にあり, 1980 年から 1985 年にかけて若干増加したが, それ以降, 再び減少傾向にある(図 4-4)。65 歳以上の高齢者人口の割合が増加し, 64 歳未満の人口割合が減少しており, 高知県同様, 高齢化が進行しているといえる。

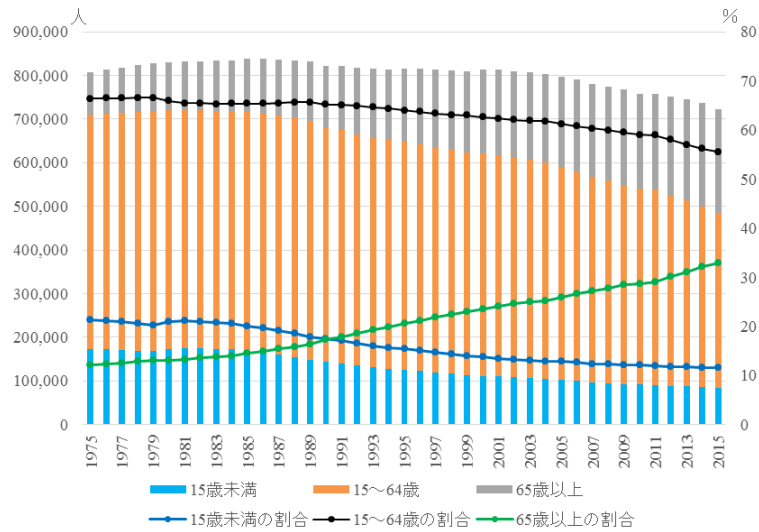


図 4-3 高知県の年齢区分別人口の推移

資料：「国勢調査結果」および「人口推計」（総務省）

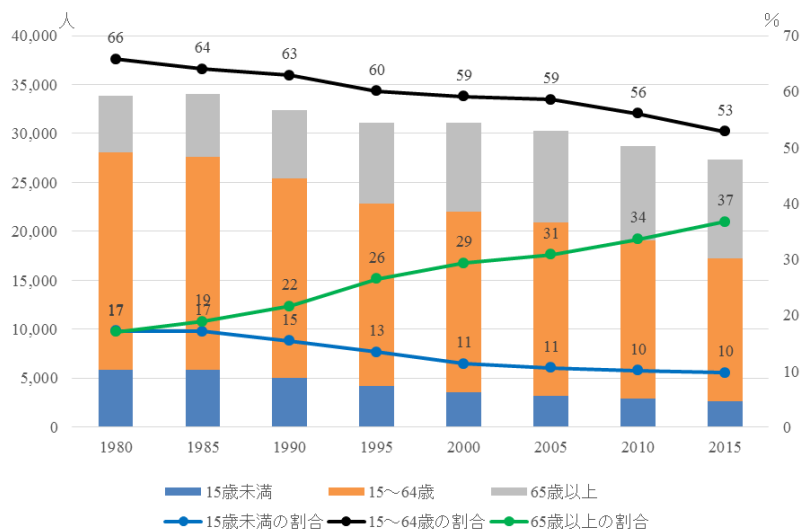


図 4-4 香美市の人口の推移

資料：「国勢調査結果」（総務省）

### 4-1-3 産業

2013年度の県内総生産（名目）は2兆2,627億円（全国第46位）、1人当たり県民所得は244万7千円（全国第39位）であり、経済規模の小さい自治体である（内閣府「平成25年度県民経済計算」）。高知県の産業別の県内総生産を図4-5に示した。約8割をサービス業、政府サービス生産者、不動産業などの第3次産業が占め、次いで第2次産業、第1次産業となっている。第1次産業は、県内総生産の4%を占め、日本全体に比べ、高い値となっている。

「平成26年経済センサス - 基礎調査結果（総務省統計局）」によると、高知県

の農業従事者数は 2,032 人，林業従事者数は 1,682 人，水産業（水産養殖業を除く）従事者は 801 人，水産養殖業従事者は 422 人であった。地域の基幹産業を知るための手段として特化係数法がある。特化係数は、「ある地域におけるある産業部門の雇用や生産額の割合（シェア）と全国における当該部門の雇用や生産額の割合（シェア）の比率（塚本・平野，2009）」と定義される。特化係数が 1 より大きい産業は，地域の基幹産業であるといえ，その値が大きければ大きいほど，その産業への特化の度合いが高いといえる。高知県の従事者数による特化係数（ここでは，修正特化係数を用いる。）は，高い順に，林業（5.39），漁業（水産養殖業を除く）（5.34），水産養殖業（4.60）となっており，高知県は全国に比べて，林業，漁業に特化しているといえる。

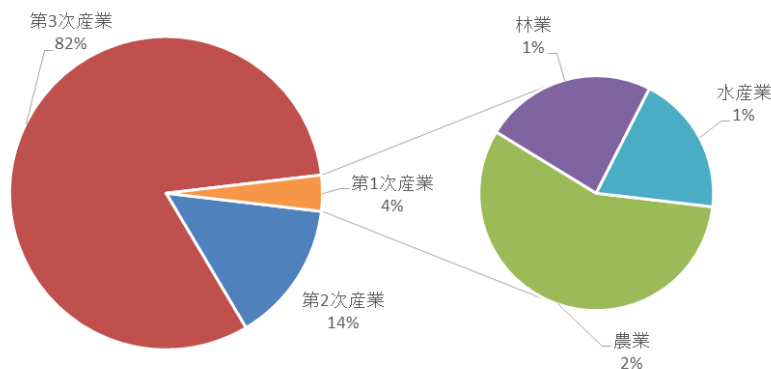


図 4-5 高知県の産業別県内総生産（名目）（2013年度）

資料：高知県総務部統計課（2016）

2013年度の香美市の市内総生産（名目）は713億9千万円（県内第6位）であり，高知県内では経済規模の大きい方の自治体である。香美市の産業別の市内総生産を図4-6に示した。第3次産業が約7割を占め，次いで第2次産業，第1次産業となっている。第1次産業は，市内総生産の7%を占めており，農業は，高知県の県内総生産の6.1%を占めている。香美市では，ユズ，ショウガ，ニラ，ネギ，オクラ等の農産物の生産が盛んである。林業は，市内総生産の4%を占めており，香美市において重要な産業の1つであると同時に，県内総生産の9.6%を占めており，高知県林業を支える地域の1つとなっている（高知県総務部統計課，2016）。加えて，土佐打刃物，フラフなど伝統工業製品の生産も盛んである。

「平成26年経済センサス - 基礎調査結果（総務省統計局）」によると，香美市の農業従事者数は229人，林業従事者数は80人であった。従事者数の修正特化係

数は、値が大きい順に、林業（8.36）、生産用機械器具製造業（5.70）、農業（4.13）となっており、林業は香美市の産業構造上、非常に重要な位置を占めている。

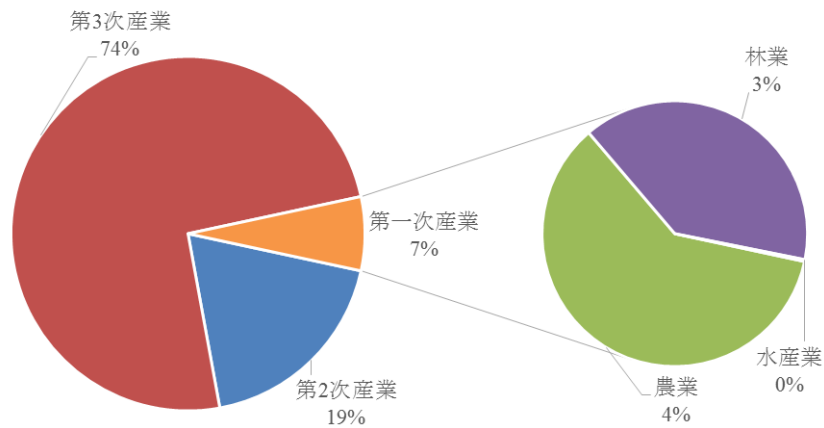


図 4-6 香美市の産業別県内総生産（名目）（2013年度）

資料：高知県総務部統計課（2016）

以上より、高知県、香美市ともに林業が重要な産業となっていることが分かる。高知県と香美市の林業の2015年度の実績を表4-1に示す。造林、間伐、素材生産ともに香美市が高知県の実績の～10%程度を占めている。

表 4-1 高知県および香美市の林業の実績（2015年度）

造林実績	造林実績			公社・森林整備センター（旧機構）造林現況					合計
	再造林	拡大造林	計	公社有林	公社営林	教育の森	森林整備センター		
高知県	95.84	130.31	226.15	194	13,087	1,482	4,200	18,963	
香美市	6.26	5.75	12.01	24	383	21	242	670	
香美市の占める割合 (%)	7	4	5	12	3	1	6	4	

単位：ha

間伐実績	造林補助事業			加速化事業	森林・山村多面的機能発揮	県単独事業	その他					合計	
	森林環境保全	県営事業	計				治山	その他					
							保安林等	市町村単独等	森林整備センター（旧緑資源）	自力等	ボランティア	計	
高知県	3,026.62	68.19	3,094.81	166.21	43.10	587.63	52.12	371.04	605.37	335.73	2.60	1,314.74	5,258.61
香美市	204.85		204.85			45.50		8.40	12.05	13.83		34.28	284.63
香美市の占める割合 (%)	7	0	7	0	0	8	0	2	2	4	0	3	5

単位：ha

素材生産量実績	国有林、民有林合計				
	すぎ	ひのき	他針	広葉樹	計
県計	353,001	228,000	2,000	26,999	610,000
香美市	43,134	3,902	9	408	47,453
香美市の占める割合 (%)	12	2	0	2	8

単位：m<sup>3</sup>

資料：高知県林業振興・環境部（2015）

## 4-2 これまでの中山間地域対策

### 4-2-1 高知県における取組

高知県では、山間地およびその周辺の地域等地理的及び経済的に不利な地域として、地域振興に関する5つの法律（過疎地域自立促進特別措置法、山村振興法、離島振興法、半島振興法、特定農山村における農林業等の活性化のための基盤整備の促進に関する法律）の規定範囲を中山間地域としており、県内34市町村のすべてが中山間地域を含む市町村となっている。27市町村の全域、7市町村の一部が中山間地域となっており、面積は6,625km<sup>2</sup>で県全面積の約93%にあたる。居住する人口は311,790人（県人口の約41%）である（平成22年国勢調査、2010年世界農林業センサス）。これらの中山間地域では、人口減少、高齢化が著しく進行している。

高知県では、1960年から5年ごとに国勢調査を基にした「集落データ調査」を行っている。2011年度の「集落データ調査」では、過疎化や高齢化が進行する中山間地域の集落を中心に、生活や産業の実情、住民の意見を把握し、中山間地域のニーズに合った施策を展開するために、集落代表者への聞き取り調査および個人へのアンケート調査による「集落实態調査」を併せて実施した。

#### 集落データ調査

調査対象：2,537集落

データ内容

- ・ 県、市町村の人口、高齢化率の推移
- ・ 集落数などの推移

#### 集落实態調査

##### ①集落聞き取り調査

調査対象：中山間地域等の50世帯未満の集落（1,359集落）の集落の代表者

##### ②世帯アンケート調査

集落聞き取り調査を実施した集落の中から、各市町村と協議し、2～3集落を抽出し、アンケート調査を実施（109集落の20歳以上）

調査の結果からは、集落維持の危機、生活環境の悪化、地域の産業の担い手不足と雇用の場の不足といった課題が明らかとなった。また、そのような状況にあっても、地域に愛着や誇りを感じており、今後も居住し続けたいと考えている住民が多いことも明らかとなった。

高知県では、この集落实態調査の結果を踏まえ、2012年度より中山間対策（過疎対策）の抜本的な強化に取り組み始めた。中山間対策に関する総合的な政策を推進するために、「中山間地域対策課」を新設した。「中山間地域対策課」は、「中

山間地域でだれもが一定の収入を得ながら、安心して暮らし続けることができる仕組みづくりの推進」を目指し、企画調整・地域支援、集落支援、生活支援を行うことが業務となっている。組織は、課長、課長補佐（2名）、チーフ3名（企画調整担当、集落支援担当、生活支援担当、各1名）、担当5名、島根県へ派遣している職員1名の計12名からなっている。また、地域支援企画員（総括・集落支援担当）7名が兼務職員となっている。以下には、「中山間地域対策課」の3つの取組について述べる。

#### ①地域支援企画員制度

高知県では、市町村と連携した、また、住民目線に立った地域づくりを押し進めるべく、2003年度に地域支援企画員制度を設けた。地域支援企画員制度では、県職員が地域支援企画員として地域に駐在し、下記のような役割を果たすこととなっている。

1. 住民が主体となって取り組む地域づくり活動へのアドバイス
2. 先進事例の紹介、支援制度の情報提供や地域の取組等の対外的な情報発信
3. 地域におけるコーディネート（人と人をつなぐ）活動の展開

（高知県産業推進部中山間地域対策課提供資料を引用より引用）

県内を7ブロック（表4-2）に分け、各ブロックに地域本部を置き、各地域に地域支援企画員を配置している。

表4-2 地域本部が置かれるブロックとブロックに含まれる市町村

ブロック名	市町村名
安芸ブロック	室戸市，安芸市，東洋町，奈半利町，田野町，安田町，北川村，馬路村，芸西村
物部川ブロック	南国市，香南市，香美市
高知市ブロック	高知市
嶺北ブロック	本山町，大豊町，土佐町，大川村
仁淀川ブロック	土佐市，いの町，仁淀川町，佐川町，越知町，日高村
高幡ブロック	須崎市，中土佐町，禰原町，津野町，四万十町
幡多ブロック	四万十市，宿毛市，土佐清水市，大月町，三原村，黒潮町

資料：高知県産業推進部中山間地域対策課提供資料

地域支援企画員には、地域産業振興監（副部長級，産業振興計画地域アクションプラン等の総括），地域支援企画員総括（課長補佐級，地域支援，集落支援の総



括), 地域支援企画員(地域本部および各市町村に駐在)の3つの役職がある。2009年度から2014年度までの地域支援企画員数の推移を表4-3に示す。

表4-3 地域支援企画員数の推移

表4-3 地域支援企画員数の推移

年度	変更点	役職および人数
2009年度	地域支援企画員制度開始 県内の広域市町村圏を中心とした7つのブロックに、7名の「地域の元気応援団長」を配置	地域の元気応援団長 7名
2010年度	地域支援企画員を総勢50名に増員(地域支援企画員(総括)を含む)	地域支援企画員 計50名
2011年度	地域支援企画員を10名増員	地域支援企画員 計60名
2012年度	産業振興計画を推進するために組織の見直しを行い、各ブロックに地域産業振興監を配置	地域産業振興監 7名 地域支援企画員 54名 計61名
2013年度	地域支援企画員を1名減員	地域産業振興監 7名 地域支援企画員 53名 計60名
2014年度	集落活動センターの取組を支援する地域支援企画員(総括)5名を増員	地域産業振興監 7名 地域支援企画員 58名 計65名

資料：高知県ホームページ (<http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/120801/shienintoha.html>)

2016年度の地域支援企画員数は、地域産業振興監7名、地域支援企画員総括17名、地域支援企画員40名の計64名であった。2016年度の地域支援企画員の役割としては、地域の振興、活性化に向けた支援および県と地域をつなぐパイプ役(県政策の推進役)の2つが掲げられており、前者には「地域づくりの核となる人材(リーダー)を育てる」ことも含まれている。重点的な取組としては、地域アクションプランの推進、集落活動センターの立ち上げ・運営等の取組への支援、移住促進の取組、小さなビジネス・拠点ビジネスの発掘と育成、地域の人づくり等が挙げられている。

## ②集落活動センター

高知県では、中山間地域の集落の維持、再生に向け、集落活動センターの立ち上げ、運営等の支援を行っている。集落活動センターは「地域住民が主体となって、旧小学校や集会所等を拠点に、地域外の人材等を活用しながら、近隣の集落

との連携を図り、生活、福祉、産業、防災などの活動について、それぞれの地域の課題やニーズに応じて総合的に地域ぐるみで取り組む仕組み」とされ、中山間地域の課題解決の拠点となることが期待されている。具体的には、旧小学校の学区程度の範囲に含まれる集落のまとまり（連携集落）を単位として、連携集落内の組織や個人と連携し、産業活動、福祉活動、生活支援、地域づくりにかかわる活動を行う。

県としては、(1) 資金面での支援、(2) アドバイザーの派遣、(3) 研修会等の開催、(4) 支援チームによる支援、(5) 情報提供による支援を行っている。(2) アドバイザーの派遣に関しては、集落活動センター推進アドバイザーとして、中山間対策にかかる専門家等6名に委嘱し、集落活動センターの立ち上げや運営等について総合的に助言を行っている。

2016年6月1日現在、6市13町3村、30カ所の集落活動センターが開設されている（図4-7）。香美市には集落活動センターはまだ開設されていない。

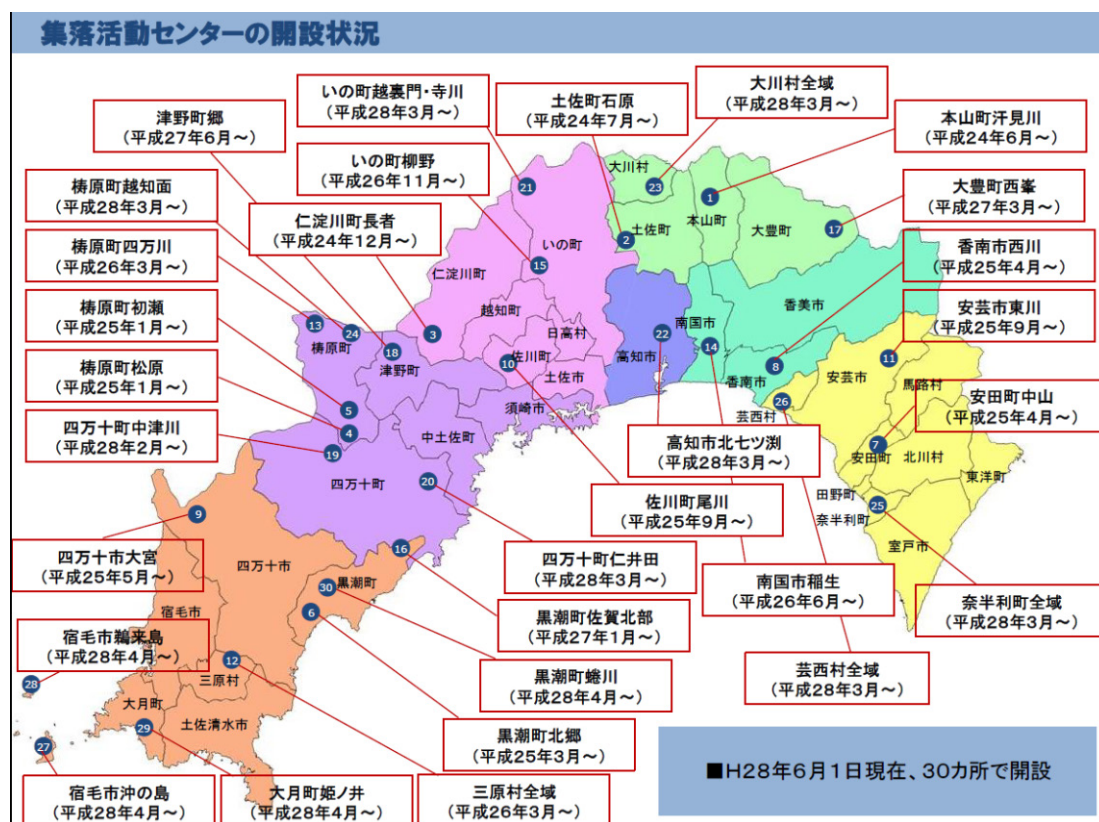


図 4-7 集落活動センターの開設状況

出典：高知県ホームページ

([http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/121501/files/2016031700183/file\\_201661311281\\_1.pdf](http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/121501/files/2016031700183/file_201661311281_1.pdf))

### ③ふるさと応援隊

2011年度集落实態調査の結果から、集落活動や産業の担い手が不足していること、地域住民の外部からの人材受け入れの要望が高いこと、が明らかとなった。この結果を受け、高知県では、地域活性化、担い手確保のためには、「地域内の人材の活用」に加え、「地域外からの人材の導入」の必要性である、との考えから、2012年度に「高知ふるさと応援隊」制度を導入した。「高知ふるさと応援隊」には、総務省「地域おこし協力隊」、「集落支援員」も含まれる。

「ふるさと応援隊」は、集落活動センターの準備、運営活動、産業づくり、特産品づくり・販売、観光・交流事業、地域交通の仕組みづくりなど、地域おこしに関する幅広い支援活動を行っている。県としては、「ふるさと応援隊」制度を通して、地域の中心となる人物を養成したいと考えている。

2016年4月1日現在、「ふるさと応援隊」数は、32市町村152名となっている。うち、地域おこし協力隊は25市町村114名、集落支援員17市町村31名、その他（総務省 過疎対策に係るソフト事業等）2市町村7名、となっている。「ふるさと応援隊」のうち、集落活動センターに配置されている者は、15市町村、29名である（図4-8）。導入から3年が経過したが、任期終了者の6～7割が定住しており、この値は全国平均（約5割）よりも高い値となっている。

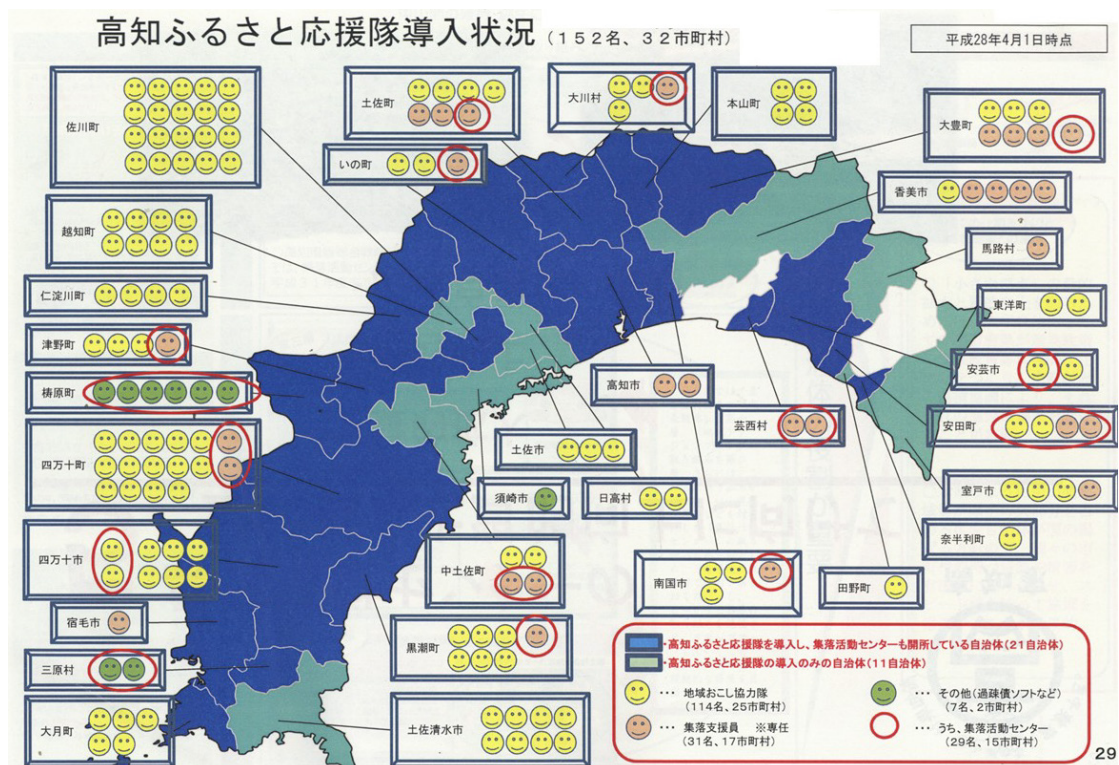


図4-8 市町村ごとの高知ふるさと応援隊の導入状況

出典：高知県産業推進部中山間地域対策課提供資料

高知県では、①～③の取組をもって、県と市町村が連携し、集落活動センターを拠点とした中山間地域対策を行っている（図 4-9）。

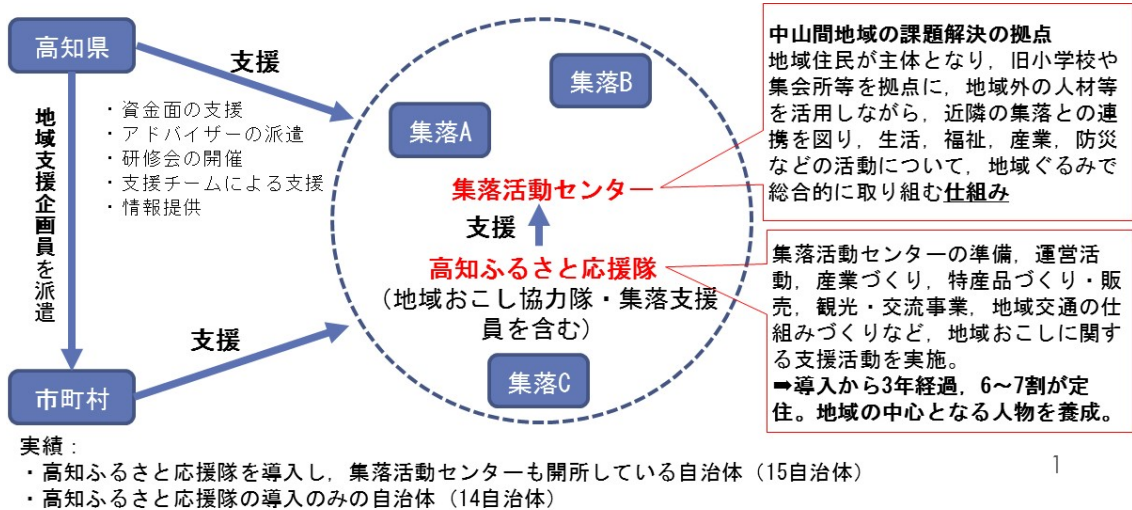


図 4-9 高知県における中山間地域対策の概観（筆者作成）

#### 4-2-2 香美市における取組

- ・農業における新規就業者確保のための取組

新規就農者に関しては、市に窓口はあるが、問い合わせは不定期にある程度である。県外からの問い合わせもあったそうである。

新規就農者に対する支援施策は、国の青年就農給付金があるのみであり、市単独の施策は行っていない。

#### 青年就農給付金の制度概要

- ・準備型

都道府県が認める道府県農業大学校や先進農家・先進農業法人等で研修を受ける就農者に、最長2年間、年間150万円を給付。就農予定時の年齢が、原則45歳未満の人に給付。受け入れる農家にも指導料が支払われる。

- ・経営開始型

新規就農する者に、農業を始めてから経営が安定するまで最長5年間、年間最大150万円を給付。

香美市内で青年就農給付金の給付を受けている人は、準備型、経営開始型併せて8名である。若年者は少なく、40歳くらいの人が多い。Iターン者は少なく、もともと香美市に居住していた人が、農業に転職するケースが多い状況である。

- ・移住促進について

香美市では2016年11月現在では、独自の移住促進施策は実施していなかった。移住のための情報発信は、高知県のホームページ「高知家で暮らす」、NPO法人「いなかみ」が運営するホームページ「いなかみライフ」、総務省が運営するホームページ「全国移住ナビ」などの移住支援サイトを通して行っている。

「いなかみ」は、香美市への移住の窓口となっている。高知工科大学の出身者が、地域の移住を支援する活動を行うために、2015年4月に設立したNPO法人である。2015年5月に、香美市より、官民協働による移住定住交流事業の業務の委託を受けた。香美市では、移住定住交流業務を総合的に行う拠点として、旧保育園を活用した市の施設、香美市立移住定住交流センターを開設した。センターでは、「いなかみ」と香美市まちづくり推進課定住班が連携し、移住相談や移住定住支援、情報発信や交流事業を行っている（香美市広報委員会、2015）。「香美市移住体験ツアー」も実施しており、2016年度中に3回開催する予定である。

住宅支援に関しては、空き家の賃貸・売却の希望者から提供された情報を、空き家の利用希望者に紹介する「空き家バンク」制度を活用している。また、香美市では、移住希望者が一定期間香美市で生活体験を行える場を提供し、移住・定住の促進を図ることを目的とし、遊休中の高知県公営企業局吉野職員宿舎を「香美市お試し移住体験住宅」として整備した。

その他の移住促進のための取組としては、農業振興センター（中央東）によるお盆の帰省に合わせた就農説明会の実施、狩猟フォーラムの実施（2015年度～）などを行っている。

#### 4-2-3 香美市における後継者育成対策

香美市では、新規林業就業者支援策として、2015年度より「林業後継者育成支援事業」を実施している。就業～3年目までの林業就業者を対象として、15万円/月を支給している。この制度は、2016年に設立された県の林業学校の卒業生に、香美市で就業して定住してもらいたいという狙いから創設されたものである。本年度、林業学校の卒業生を市内事業体（香美森林組合、物部森林組合）が受け入れており、この制度も活用されている。

また、市内産材利用促進をすることによる林業、林産業の振興を目的とし、2015年度より「香美市木材住宅支援事業」を実施している。香美市産木材を用い、香美市内に新築／増改築する木造住宅に対し、補助金（最大200万円）を交付している。登録業者（香美森林組合等）が補助要件となる市産木材納材証明書を発行している。

（志賀薫）

### 4-3 香美森林組合による地域林業振興

以下の「4-3 香美森林組合による地域林業の振興」は、都築伸行（2014）学位論文「森林組合の組織運営と事業展開に関する研究－林産事業における職階別職務分担を中心に－」の一部を改変して記述している。

1964年の林業基本法制定以前、全国の多くの森林組合は、当時の市町村単位での合併を推進した。1951年度当時全国に5,822あった森林組合は、1962年度には3,541組合に減少した。香美組合も、この時期に合併を進めており、1963年に旧香北町にあった2つ組合が合併し、香北町森林組合となった（表4-4）。1964年以降の林業基本法制定以降、多くの森林組合では林業構造改善事業を受け、造林や除間伐を行う森林整備事業が活発化する。

表 4-4 香美森林組合の主要年表

主なできごと	
1950年	香北森林組合
1963年	香北、在所森林組合合併し、香北町森林組合設立、造林作業班編成
1970年	第1次林業構造改善事業
1972年	土佐山田町森林組合と合併
1978年	香我美町森林組合と合併
1982年	森林総合整備事業による集団間伐1970年代から、材価低迷、造林意欲低下など経営難
1986年	間伐促進総合対策事業実施
1990年	香北町森林組合は夜須町森林組合と合併し、香美森林組合が設立
1994年	モデル団地構想（架線系皆伐から車両・架線複合系利用間伐へ 57団地が団地共同施業計画に認定）
1996年	隣接する物部村に山元貯木場開設
1998年	国の森林資源整備高度化モデル事業により団地化を推進
1999年	県の施業モデル団地整備事業により引き続き団地化に取り組む
2000年	団地推進協議会発足、団地推進員配置
2001年	一筆地外注化事業が開始され国土調査のE工程を請け負う
2002年	スイングヤーダによる列状間伐開始
2006年	南国・国見森林組合と合併
2007年	組合長交代（旧南国・国見森林組合長）
2009年	前組合長復帰
2010年	オーストリアフォレスター視察・タワーヤーダ導入
2015年	農林水産大臣賞受賞（優良森林組合）

注：香美森林組合資料と聞き取り調査から筆者作成

1990年代以降、全国的な戦後の造林ブームにやや遅れて造林が始まった香美森林組合では、7～9 齢級の間伐対象林分の増加とともに、1970年代から続く森林組合の経営不振が大きな課題となった。香美森林組合は、1963年に旧香北町で町内

の合併を済ませた後、近隣市町村の小規模組合を吸収的に合併してきた。1990年に職員を経て専務理事となった現組合長が選任され、組合長自らによって、道作りによる低コスト間伐の必要性が提案された。その後、1994年から団地化への具体的な取組が始まり、2006年には南国・国見森林組合との合併に至る。

次に、香美森林組合の植林面積と林産事業について、1970年代以降の推移を分析する。図4-10は植林面積と林産事業量の推移であり、棒グラフが植林面積(ha)で折線が素材生産量(m<sup>3</sup>)である。植林面積は1980年代にやや増加傾向にあり、全国の一般的な森林組合の植林ブーム(戦後植林ブーム)よりもやや遅れて植林が活発になっている。林産事業では、1965年度から1985年度にかけてはやや減少する傾向にあって2,000m<sup>3</sup>を一時期下回るが、1985年度から1995年度にかけてゆるやかに上昇し、1995年度に4,000m<sup>3</sup>となった。その後は急増し、2006年の広域合併以降は1万m<sup>3</sup>を超えて2010年度現在まで生産量を伸ばし続けている。

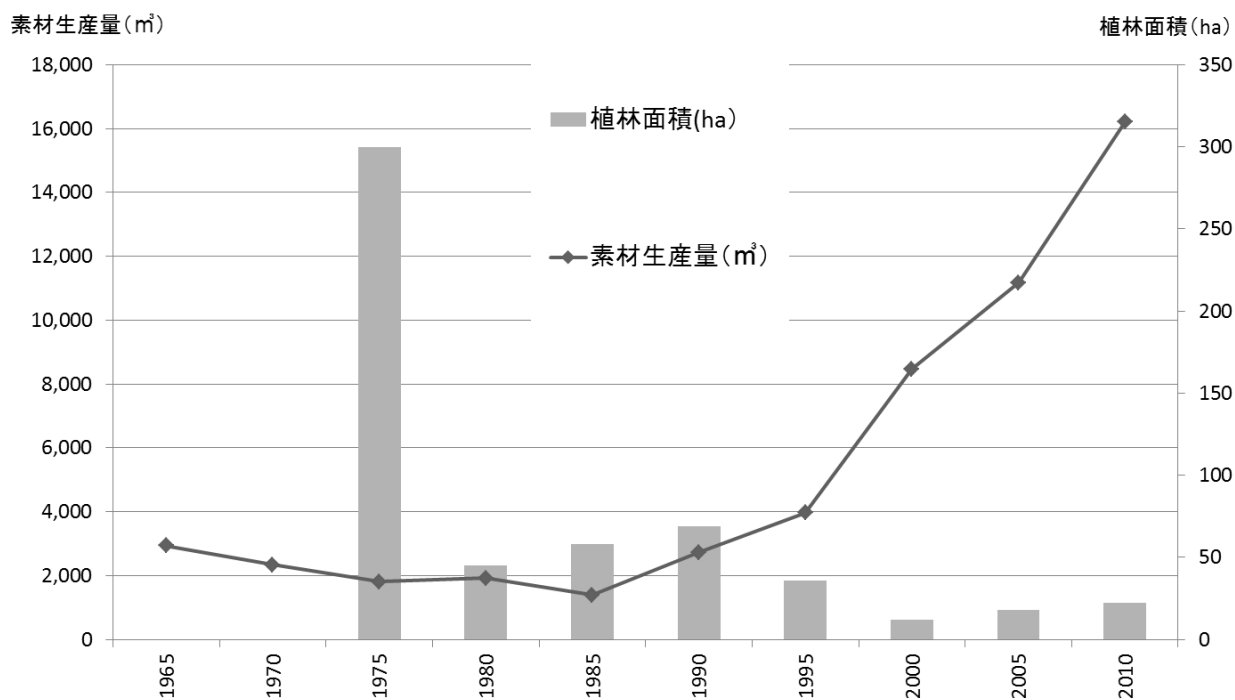


図4-10 香美(旧香北町)森林組合の植林面積と素材生産量の推移

資料：香美森林組合資料

香美森林組合の現在の組織体制を概観するため、専従職員数と「職員1人当たり組合員数」及び雇用労働者数と「雇用労働者1人当たり組合員所有面積」を全

国平均と比較したのが表 4-5 である。専従職員数は 10 人と全国平均と同等であり、「職員 1 人当たり組合員数」で比べると、全国平均では、1 職員に対して 223 人の組合員を担当しているが、香美森林組合では 349 人と全国平均の 1.5 倍である。雇用労働者数では、37 人と全国の 39 人とほぼ同じであり、「雇用労働者 1 人当たり組合員所有面積」では香美森林組合で 886ha と全国平均の 434ha に比べて 2 倍を超えている。香美森林組合では、全国平均に比べ 1 職員当たりの担当する組合員数や組合員保有森林面積が広い。

図 4-11 は香美森林組合の組織図である。組合員の代表からなる総代会が意思決定機関であり、組合員には総代のほか、「地域林業推進委員」が任命されており、「地域林業推進委員」は後述する団地化の推進に大いに役立っている。香美森林組合の代表理事組合長が常勤の役員として勤務しており、2000 年代以降に合併した旧南国国見森林組合には支所を設置している。

表 4-5 香美森林組合の専従職員数と雇用労働者数

単位：人、ha

	全国平均	香美森林組合
専従職員数	10	10
職員1人当たり 組合員数	223	349
雇用労働者数	39	37
雇用労働者1人当たり 組合員所有面積	434	886

注：職員1人当たりの組合員数は組合員数を専従職員数で除したもの。雇用労働者1人当たり組合員所有面積はそれぞれの管轄内の組合員所有面積の計を雇用労働者数で除したもの。

資料：全国平均は、林野庁経営課『森林組合統計』2008年度版より作成。

香美森林組合は2009年実施のアンケート調査より作成。

また、2015 年度には香美市内にある高知県森林技術センターに併設される形で「高知県林業学校」が開校され、林業技術者の養成が始まっている。香美森林組合では、この林業学校の卒業生を雇用しており、現在林野庁の「緑の雇用」事業（OJT や集合研修の実施と補助）を活用しながら、1 人前の技術者となるべく育成中である。



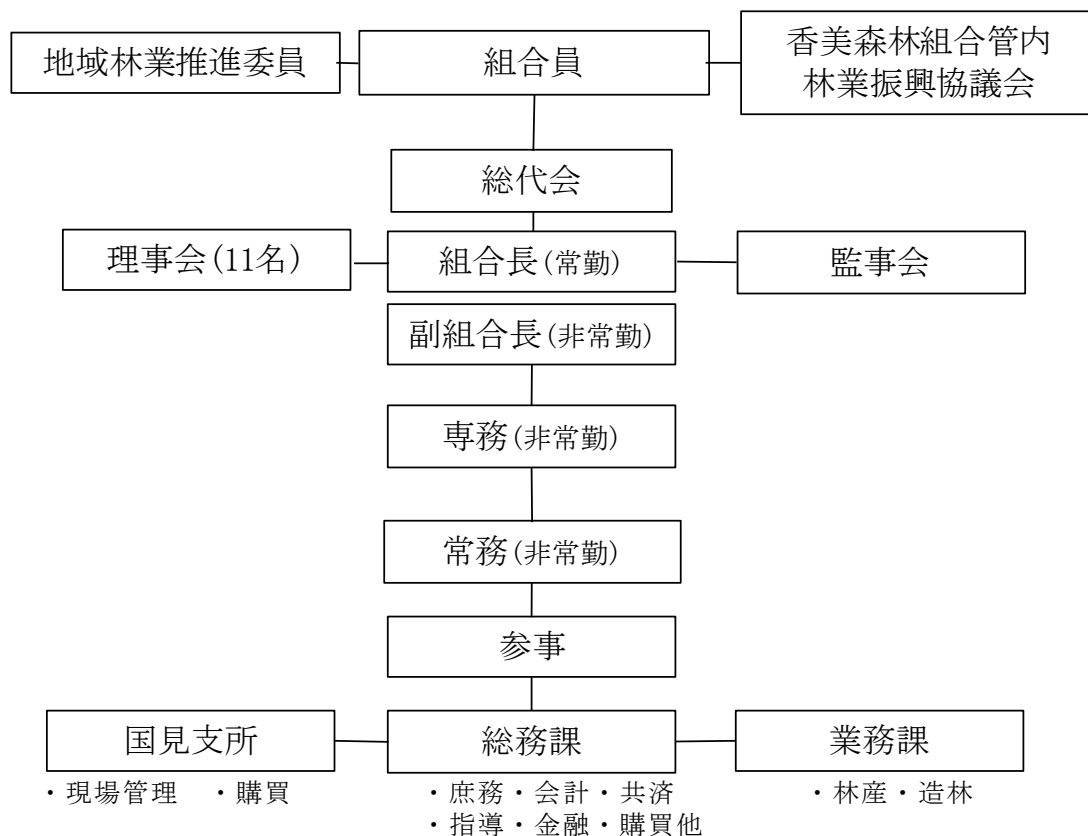


図 4-11 香美森林組合組織図

資料：香美森林組合資料より模式的に作成。

高知県は急峻な地形が多いことから架線系の集材が多く、架設費を負担できる面的なまとまりが必要であるため、全国的にみて団地化・集約化に先駆的に取り組んできた。1995年度からは、県単独の補助事業である森林施業モデル団地事業により、当時6ヶ所あった各林業事務所単位にモデル的な団地設定を開始し、当時の林業改良普及員が森林組合や流域林業活性化センターと一体となり、森林所有者の把握や境界測量、図面作成などソフト事業に取り組んだ。設定された団地には、国や県の林道開設や間伐に関する補助事業を集中的に投下し、利用間伐による生産を拡大した。

この事業は、2004年度から高知県森の工場活性化対策事業へと引き継がれ、実際に、モデル団地内で木材生産による収益を得た所有者からのロコミが誘因となり、団地拡大が進んだ。森の工場活性化対策事業は、森林施業モデル団地事業と同じく、認定を受けた事業体に対して、搬出間伐支援や作業道整備、新しい生産システムの導入に関する各種補助金の集中的な投下を行うものであり、2006年度以降は、新生産システムの各種事業と連携させ、香美森林組合のように森林現況

や境界，所有者情報の把握に関するソフト事業と高性能機械による新作業システムを導入した組合がいくつかみられるようになった。

香美森林組合は，前述のように 1990 年に旧香北町森林組合が夜須町森林組合と合併して設立された。その後 2006 年には，旧香北町と隣接する旧土佐山田町と旧物部村が市町村合併を行って香美市となり，香美森林組合も同年に南国・国見森林組合と合併を行った。管轄市町村は，香美市（旧物部村を除く）と土佐町の一部及び香南市と南国市である。管内は，中央を物部川が流れており，総面積 4 万 9,301ha のうち林野面積は 3 万 3,470ha であり，林野率 68%，人工林率 69%と，急峻な山地に囲まれすぎ，ヒノキの人工林化が進んだ地域である。保有形態別にみると国有林野は 2,395ha と管内林野面積の 7%であり，ほとんどが民有林で占められている。新生産システム事業では，高知中央・東部モデル地域に選定されており，2006 年度には革新的施業技術等取組支援事業を受け，小型プロセッサによる搬出作業の省スペースと省力化に取り組んでいる。また提案型集約化施業関連では，2007 年度より施業集約化・供給情報集積事業においてモデル組合として指定された全国 12 森林組合の 1 つであり，施業プランナー研修の現地研修などを行っている。このほか 2012 年度からは，森林・林業再生プラン実践事業を活用し，諸外国先進林業機械の導入による生産性向上と集材範囲の拡大を狙いとして，オーストリア製牽引式タワーヤーダの試験的導入が進められた。

次に，過去 20 年ほどの林産事業量の推移をみると，団地化・集約化への取組が始まるまでの 1992 年度から 1996 年度の林産事業量は 3,000～4,000m<sup>3</sup>であったが，団地が設定され利用間伐が進み出した 1997 年度には林産事業量が 5,000m<sup>3</sup>を超え，2005 年度には 1 万 m<sup>3</sup>を超えるに至っている（図 4-12）。1990 年代前半までほとんどが皆伐による生産であったが，団地化・集約化への取組が本格化した 1990 年代後半より間伐の比率が次第に増加し，間伐材の占める比率は 70%となっている。2000 年代には既に団地化された事業地での列状間伐が本格的に始まり，利用間伐量の増加により林産事業量が拡大し，合併後の 2006 年度以降は，間伐による素材生産がほぼ 100%であり，事業量は 1 万 5,000～1 万 8,000m<sup>3</sup>である。

当組合における団地化・集約化への取組は，1990 年代にから組合長を中心とした林産事業の伐出方法の見直しを契機に開始された。戦後造林した人工林資源が次第に保育間伐から利用間伐が可能となるなか，森林所有者に利益を還元しつつ，森林組合経営を安定化させるためには林産事業のコストダウンが重要とされ，これまで急峻な地形のため集材機による架線集材が主流であったが，この伐出方法から作業道開設と高性能機械の導入へと改善する方法が議論された。1995 年には，「考えるより組合員に実例を見せよう」との発想から「モデル団地」設置計画が進められた。本研究で KP として取り上げる NJ 組合長は，合併前の旧香北町

森林組合の職員時代からしきりに団地化の必要性を感じており、折りに触れては当時の役員など上司に進言してきた。組合長となってからは、その思いを実行すべく、周辺の部下や外部の組織とうまく連携しながら団地化を進めてきた。実際には以下のように行われた。

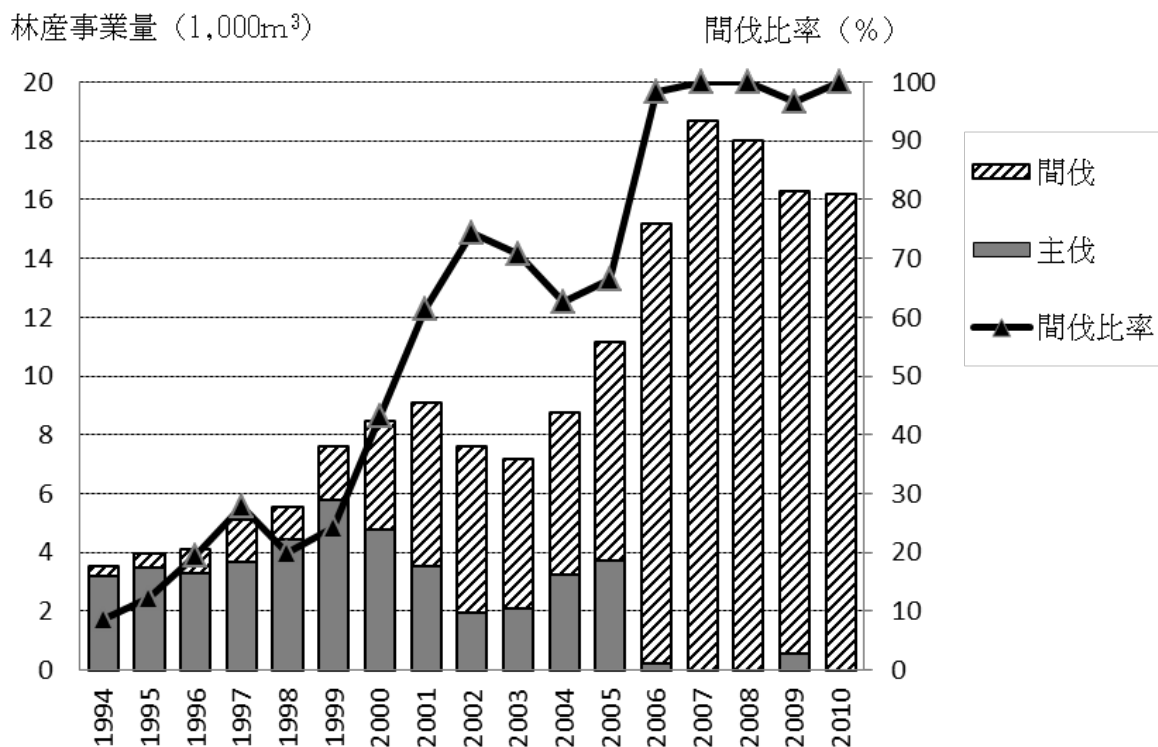


図 4-12 香美森林組合林産事業量の推移

資料：香美森林組合通常総代会資料

まず、林道が既に整備されている比較的條件が良く、まとまった面積を保有する所有者を核に「モデル団地」を設定し、これまでより生産性の高い伐出作業を実践し、所有者への利益還元を実現した。それを目の当たりにした周辺所有者からの合意を得るといふ狙いがあった。1995年には「モデル団地」として管内322人、911haの森林を対象に、高密度作業道の開設とスイングヤードを活用した列状間伐が実践された。こうした実践は1998年に全国で3ヶ所実施された国庫補助事業の森林資源高度モデル化事業に繋がった。当組合の先進的な取組が国の施策を動かし、さらに県単独の事業である施業モデル団地事業に繋がり、2004年度から既存の団地の拡大を図り、2009年度には4,700haを超す団地が設定された。

団地化推進にあたり森林の現況と現地森林の所有界の把握、それらのデータベ

ース化が必須となるが、旧香北町との連携によってこの問題を解決している。それは、「一筆地調査外注化事業」の受託である。2000年より旧香北町では、地籍調査事業を進めるため、「地籍調査のうち一筆地調査（地籍調査作業工程のE工程）の一筆ごとの土地について所有者、所在、地番、地目、境界を調べ、特に境界については所有者立ち会いのもとに筆界杭を打つ」作業について、香美森林組合に委託している。山林の境界や所有者情報を持つ森林組合と町との協力により地籍調査を進めるだけでなく、森林組合にとっては間伐が必要な箇所や森林の境界、所有者の情報など、団地設定とその後の施業や作業道開設の際に必要なデータの収集とデータベース化が可能となった。団地化・集約化にあたっては、各団地に団地協議会を設定し、それぞれ役員と団地推進委員を決め、推進委員は座談会に出席できない不在村所有者への説明を行っている。

素材の出荷先は、従来は系統の県森連共販所に出荷していたが、香美市内（旧物部村）に中間土場（ストックヤード）が設立されて以来、そこへの出荷が主流となった。一時期は、関連企業である合板工場への木材安定供給を目的とした民間が運営する中間土場への出荷も行っていたが、こちらの中間土場は合板工場の生産調整により閉鎖され、現在は出荷を止めている。

以上、香美森林組合は全国に先駆けた団地化・集約化に取り組み、高密路網の導入と列状間伐を主体とした利用間伐によって、組合員への利益還元を実践して見せることで団地化のメリット普及と団地面積の拡大を図ってきた。団地化・集約化への取組が先進的であったのは、国有林率が比較的 low、早い段階で民有林、特に組合員への利益還元を森林組合経営の重点に移した組合長の指導力が発揮されたことや、その戦略のもと県の森林・林業技術センターの協力を得つつ、技術的サポートを実現した民間業者での経験がある業務課長、膨大な事務処理と事業の調整を行った総務課長といった職階の働きに大きく支えられていた。

こうした全国に先駆けた森林施業の団地化・集約化への取組は高い評価を得ており、森林・林業再生プランにおける「モデル組合」に選定された他、2015年には優良な森林組合として農林水産大臣賞を受賞している。

#### 4-4 キーパーソンのライフヒストリー

次に香美市におけるキーパーソン（KP）として取り上げた NJ 組合長のライフヒストリーを分析する。NJ 氏と香美市及び香美森林組合の主な出来事を纏めた表が次の表 4-6 である。NJ 組合長は、地元で自営農林業を手伝いつつ、一度は近隣町村の製材業に就職するが、「地元に貢献したい」との思いから森林組合職員となり、まさにたたき上げで組合長となった。現在の香美市の一部である旧香北町は

元々国有林が少なく、森林組合としても安定した事業の確保に苦勞しており、「民有林をなんとかしなくてはいけない」との危機感を持っていた。全国に先駆けて1990年代に森林の団地化・集約化による施業への取組を開始し、モデル組合への指定と優良森林組合としての農林水産大臣賞受賞へと繋がった。

表 4-6 香美市及び香美森林組合と NJ 氏の主な出来事

	香美市（香北町）	森林組合	NJ組合長
1940年代			1940 (S15) 年 75歳 兵庫県→旧香北町移住
1950年代		1950年 香北森林組合	自営農業
1960年代	1961年 (S36年) 3月31日 大宮町・在所村の1町1村が合併し香北町発足	1963年 香北、在所森林組合と合併し、香北町森林組合設立、造林作業班編成	1966 (S41) 年 26歳 香北町森林組合勤務（製材所・木材搬出・運搬から転職）
1970年代	1970年人口：35,553人（現香美市＝土佐山田、香北、物部）	1972年 土佐山田町森林組合と合併 1978年 香我美町森林組合と合併	
1980年代	1980年人口：33,878人（現香美市）		1984 (S59) 44歳専務理事（役員）就任 ※円高や材価低迷に危機感
1990年代	1990年人口：32,401人(現香美市)  1995年人口：31,076人  1997年旧土佐山田町 高知工科大学設立 → 1995年から2000年にかけて人口微増 18-22歳の割合は全国平均より高い	1990年 香北町森林組合は夜須町森林組合と合併し、香美森林組合が設立 1994年 モデル団地構想（架線系皆伐から車両・架線複合系利用間伐へ） 1996年 隣接する物部村に山元貯木場開設 1998年 国の森林資源整備高度化モデル事業により団地化を推進 1999年 県の施業モデル団地整備事業により引き続き団地化に取り組む	1990(H2)年50歳 組合長就任 先進林業地（熊本県I林業）視察
2000年代	2000年人口：31,175人(現香美市)  2005年人口：30,257人 2006年（平成18年）3月1日 香美郡土佐山田町、香北町、物部村が新設合併し香美市発足  2010年人口：28,772人	2000年 団地推進協議会発足、団地推進員配置 2001年 一筆地外注化事業が開始され国土調査のE工程を請け負う 2002年 スイングヤーダによる列状間伐開始 2006年 南国・国見森林組合と合併 2007年 組合長交代（旧南国・国見森林組合長） 2010年 オーストリアフォレスター視察・タワーヤーダ導入 2015年 農林水産大臣賞受賞（優良森林組合）	※全国より視察数が急増  2007組合長交代  2009年組合長復帰

注：香美森林組合資料と聞き取り調査から筆者作成

以下は NJ 組合長に行ったライフヒストリーのインタビュー結果である。

### LH インタビュー記録③（香美市 NJ 氏）

2017 年 1 月 29 日 面談者：都築・志賀

Q：お住まいはずっと香美市ですか？

A：そうです。香美市香北町です。旧香北町の IW です。産まれたのは両親の仕事の都合で兵庫県の KW 市というところです。小さいときに KW 市にいた記憶も少しは残っていて、温泉に連れて行ってもらったのを少し覚えているくらいです。ちょうどその時、父が病気をしたことと終戦とが同時に重なって、戦争がなかったらサラリーマンの父でしたのでそこで一緒に生活をしていたかもしれませんが、そのことがあって旧香北町の父の実家が農家だったのでそこへ帰って来て、まだ当時は祖父もいましたけど、父は肺結核を患っていましたので、隔離をして子どもと会わさないような生活をしていました。当然、戦後なので生活も厳しい世の中で、農地もたいした面積はないですが、農業をやりながら、僕は長男で妹と弟という家庭で、そこで生活を始めるわけです。

小中学校を出て、妹も弟もいるし、生活もそんなに豊かではなかったから高校は夜間の定時制高校に行きながら、昼間は仕事をしていていました。森林組合に入るまで、夏場は農業、米もたいした面積ではないですけど作業を続けていくうちに、旧香北町役場に勤めている方が近くに居て、「もう農業をしても将来はないぞ」と言われ、町の試験を受けるよう誘われたこともありました。それで臨時的に役場の方に出て、手伝いをするようになったのですが、母から家の方に居てもらわないと困ると言われ、元々あまり緻密な仕事は向かないなと思っていたので、すっぱりと役場を辞めてしまいました。そこが一つの僕の進路の分かれ目だったと思います。それから何年後か 25 歳に結婚をしました。家内も一緒に農業をすると行って結婚をしました。農業をしている合間の農閑期に冬場は林業、木材を切ったりしていました。

そのころ、とある製材工場に臨時に雇用されて、製材工場で使う木を山で木を伐り、伐った木を搬出する仕事をしていました。トラックに乗って木材を運んで納入に行くと、林業のことを多少勉強しているなかで、当時は森林組合があること自体も知らなかったのです。当時の知人の先輩が森林組合長と親しく、森林組合で人を雇いたいという話があって、森林組合へ来ないかと誘われました。早速当時雇用されていた会社の社長に話したら「駄目だ」と言われ、その会社に正式

に来るようにと誘われ、引き留められたのですが、自分としては、私企業の場合社長というか会社への貢献になるのはわかりますが、森林組合なら地域に対して貢献ができると思い、森林組合で働きたいと思いました。

Q：地域に貢献したいと思われたきっかけや、なぜ、森林組合に入ると地域に貢献できると思われたのですか？

A：森林組合は協同組合であるという組織そのもののイメージがありました。民間会社は社長のためと言うか、広い意味では、特に今は社会的貢献がはやり出しましたけど、当時雇用されていた社長は非常に個性の強い方で、このままでは危うい感じがしていました。

同じ林業をやるなら組合で、全体的な奉仕というかそういうことをしたいと思いました。しかし、入ってみるとすごいショックをうけました。林業機械もなく、以前努めていた会社の方では集材機を使って木材の搬出をやっており、当時マツがすごく売れた時でしたので、トンネルの坑木とか、そういうところにどんどん需要がありました。山で伐採するとすぐに搬出して、すぐ加工して、現場に持って行って、工事に使つてと、どんどん売れました。割とその仕事は面白かったです。それが、森林組合へ来たら正直がっかりしたのは機械も何もないという状況でした。森林組合に來いと言われた当時、町長も森林組合長も町議会議員も全部森林組合の役員でしたから、その人たちが面接をしました。これから、しっかりと組合も林産事業（伐採事業）へ力をいれるので、あなたの技術を活かして欲しいという話を聞かされて入ったが、実際には機械も何もない状況で、ショックを受けたという感じですね。

Q：民間では当時の最新鋭の集材機を使ってやっているのに、組合はまだそういう装備が全くなかったということですね。

A：なかったですね。その一方で、大変重要なことを味わったのは、実はこの事務所の中に当時は県の林業改良普及員が同席しておりまして、それは民間の会社では絶対味わえないことでしたし、そういう人と色んなことを、「この組合はこういう特徴がある」という話を聞かされたりしました。その当時は、造林検査が多く、伐採した後にはどんどん新植しました。苗木を何百万本も配達しました。補助事業の関係で、造林検査・完了検査をしなくてはいけないので、現地に行って、測量して、というのをずっと繰り返していた時代でしたね。そういうことをやっ

ているうちに、段々この仕事にも慣れてきたという感じですね。

Q：幼少期の体験の中で、地域貢献に取り組むきっかけになるような出来事は、何かありましたか？

A：父親が病気入院のため不在だったことで、地域には非常にお世話になってきたし、農業もあまり経験もなかったですけど隣の人に色々教えて頂くなど、みんなと昔の村社会というか地域で支え合う雰囲気もあったので、そういう経験があって地域に恩返しをしたいと思います。それとすごく木を植えていましたね。マツを製材さんに売ってから後も植林をしていったし、そういう同じ仕事をするなら地域の人と一緒にやれるようなことをやりたかったですね。漠然としたイメージですけどね。森林組合という組織が何をやっているのかとわからなかったところですけど、それで入ってきて今に繋がっているということです。あまり深く考えないタイプで感覚的に動く人間かもしれませんね。

Q：その当時、同年代の方も地元で就職されたのですか？森林組合には若い人は居ましたか？

A：それが寂しかったのですが僕らの時代は集団就職で、ほとんど地元には残りませんでした。どんどん都会へ出て行ってしまうのが大体で、残っているのは正直恥ずかしい様な気分でした。若い人は、居なかったですね。僕1人でしたね。高齢の中に入ってきたような感じでした。僕の1つ先輩の四国森林管理局に居たその人のお母さんがこの事務所をしていたぐらいで、親子関係のようにかわいがってもらいました。当時職員は4人か5人ぐらいでしたね。職員は4人ぐらいでしたね。役員はもっといましたね。その当時の組合というのは旧香北町の発足で香北森林組合という名前にしりましたが、合併前には在所村と大宮町にそれぞれに森林組合がありました。町村が合併して香北町になり森林組合も行政からの指導で合併しました。昭和38年頃に町村合併があつて森林組合が合併して、昭和42年に僕がここに入りました。合併して4年後ぐらいにここへ就職しました。その当時は人口も多かったし、町にも飲み屋もいっぱいあつたし木材の値も良いという時代でした。

Q：就職当時の森林組合でのお仕事というのは、どんなものでしたか？



A：合併後組合長が作業班を作っていたのですが、林産事業はやっていませんでした。先輩が1人、伐採のことをやっていましたけど、国有林での安定した仕事はなかったです。隣の大栃、物部には国有林がありますので、そこで仕事のお願いをしたり、遠くは越知まで行ったり、あちこちへ当時の組合長が行って仕事を確保していました。その後、県の林業公社や森林開発公団の仕事を契約し、だんだんと増えていきました。そこで造林の仕事や林産事業もしていくということでした。私は造林事業もやったし、一時期金融の担当でした。造林資金では集団契約造林という、今で言えば団地化ですが、何人かをまとめて造林資金を借り入れてやるという県独自の政策がありましたが、これには僕も積極的に働きかけてやっていました。一定の広い面積を植林し、その造林作業のために作業班の配置などを僕ら職員がやっていて、苗木を用意してどんどん植林していました。木が成長していく一方で、段々景気が悪くなって、借りた資金を返すのに苦労する人もいました。

全体的なムードが、特に僕が入った当時昭和40年代初めから半ば、50年代の前半くらいまではものすごい造林に意欲がある人が多く、大規模な所有者は公団や公社と分収造林を行う人が居て、小規模な所有者は冬場に木炭、炭焼きをして春が来たら植えるという様なことがあったし、木炭が売れなくても雑木林では将来金にならないからスギの木を植えようと色々考えたりしていました。高知大学のYR教授に「どうしてこの地区はこんなに植えたのですか？」と聞かれ、「それはおそらく勤勉な人が多いからじゃないか」と答えたことがあります。土地としても木が良く成長するという好条件もあったし、農家の人は非常に働くことが好きで、冬場、隣の人が炭焼きを始めると一斉にみんなも始めるという様なことがありました。僕は山へ行って検査をした時に、直感ですけど「なぜ山の頂上の見通しの悪い所に無理して植えるのだろう」と、若い時ですのでそんなこと言葉に出しては言えないけど、感じとしては持っていました。それから今の里山、山裾の方はもう少し使い道があるのではないかと、例えば、森林だけに使わずに例えば栗を植えるとか、そういうイメージを描いていましたが、どんどんスギ・ヒノキが植えられていきました。将来どうなるかということまでは考えていなかったですね。

労働力は農業の合間（農閑期）に山の仕事をやる人が沢山居ました。地域のリーダー的な農家の人が呼びかけをして、一定の人は集めてくれてグループができたわけです。今のように労働力の確保に苦労することはあまりなかったです。雇う条件などはあまり気にせず、声かけをしたら、ぱっと人が集まってきました。組合としては、そういう人へ仕事の配分や調整を行っていました。一方、少して

したけど木材の受託販売なども行っていました。作業班が機械を買って伐採・搬出をしていました。その時代から林産事業をやっており、わりと林産事業の歴史は古いですね。私が呼ばれたのは、製材会社で林産事業の経験をしており、増産したいからとのことでした。ヘッドハンティングや引き抜きというほどではありません。前の会社にも残れ、組合にも来てくれと言われ、一番迷った時ですね。単純な話ですけど、協同組合、森林組合という組織に憧れて、夢を持ったというような感じで、むしろ地域の人と一緒にここで仕事ができるということ望みました。当時、機械を使って林産（伐採・搬出）できるような方は、この地域にもわりといました。森林組合を辞めて独立して伐出業者になる人もいました。ただ、木材価格の変動が激しい時代だったので、いい時はいいけど下がりだしたら一気に下がるという色んな事を体験しました。森林組合は儲けばかりでなく、安全第一です。周囲からは色々言われたけど、何とか今までやってこられたのは周りの協力があったからだし、自分の理想に少しでも近づけたのは良かったと思っています。今後ますます、協同組合である森林組合の役割や、地域での協働ということが重要になってくると考えています。

Q：県からの出向者が同じ事務所に居たのですか？

A：はい、居ました。隣町の物部村にも居ましたが、合理化というか県の動きもあって、一ヶ所に統合せよということになって、合同庁舎に異動しました。旧町村役場の同じ事務所に県職員が居て、深い交流があったわけですけど、それが今は県下5ヶ所の各林業事務所に統合してしまいました。同じ事務所内に県の人が居たときは、交流によって色んな事を学ぶことができました。

Q：旧香北町には国有林が少なく、安定した事業の確保のため、早くから団地化に取り組まれたのですか？

A：国有林が少なく、事業の確保は安定的ではなかったです。よその地域に仕事を確保しに当時の組合長が行ったこともあります。昔から一般の所有者（組合員）と深い付き合いをしており、それが団地化や集団施業に繋がったと思います。全国的には、2000年ちょっと前ぐらいから急に言われるようになったかと思いますが、元々ここでは以前から一般所有者との関係が深くあって、団地化に早く取り組んだと思います。

1990（平成2年）には、旧夜須町森林組合と合併し、これまで2期ほど専務を

しましたが代表組合長理事となりました。やはり、専務と組合長とでは全然違います。自分としては僕が組合長になった 1990 年から、本格的に地域の林業や作業班それから組合の経営というところに目を向けて、これからどうやって経営していこうか真剣に考え始めました。良いか悪いかは別にして、一定の雇用者を確保し、森林組合に作業班を作って、安定的な仕事を与えて、その家族を安心させなければならない。そのためには先ほど言ったような団地化や施業集約化が必要であると思いました。その当時よく言われていたのが「民有林は所有が小規模分散で、団地化は厳しい」と。だったら、まず一つのモデル地域を作って、そこに一定の作業班を入れ、あるいは機械化をして道も入れて、やって見せてはどうだろうと、こういう夢のような話を思いつきました。1990 年初頭で、団地化への取組は全国的に見ても早かったと思います。自分たちは必要に迫られて実行しました。森林組合として作業班を抱えることは、安定した仕事量の確保が必要ですし、地域の小規模分散的な森林に施業をするのはコスト高になります。組合の経営にも所有者のためにもなる、

両方を一気に解決するためには、みんなで「せーの」でやったらどうかと。こういう話を県や国の役人の方に持って行きました。そうすると、「やってみるか」となって国の補助事業や県の補助事業へと夢のような話が具体化していきました。当時は、「流域林業活性化センター」というのがあり、この組織の名前で地域へ呼びかけをさせてもらったりしました。高知県には当時、森林局の次長として林野庁から出向してこられた人が居て、非常にフットワークの良い人で事業への具体化が早く進みました。こうしてモデル事業が始まり、全国で 3 地域がモデルとして選定され、そのうちの 1 つに選ばれました。事業の説明のため、県職員と林野庁からの出向の方、僕とで東京に行きました。職員の時代や専務になってからも当時の役員や組合長に団地化のことを話すことはありました。理事などの役員には自分よりも年上が多く、その方々の了解を得て、後押しがなければ実際に勧めるのは難しいと思います。ただ、しばらくは必要であることを言い続けて説得するには少し時間がかかりました。地域の自治会で説明することもありました。

やはり地域の林業に対して危機感が強かったから言い続けられたのだと思います。当時、木材の価格が下がっていて、組合の経営を考えると「今のままではうまくいかない」と思うようになりました。理事の中には非常に勉強熱心でまじめな方から、「モデルとして 1 つの地域だけを特別扱いして良いのか？」という疑問も出されました。しかし、まずは実際に良い事例をモデルとして見せないと思い、1 回は実際に実行させてくれないかと話を進めました。しかし実際に起動に乗るまでは非常に苦しい思いをしました。実績が残せなかったら、あるいは木材価格がまた暴落したらと心配しました。その後、国の事業から県の施業モデル団地事

業へと引き継がれ、更に高知県の「森の工場」事業へと引き継がれます。県全体に取組が広がって、森林組合連合会なども加わりました。

Q：雇用を安定させる為にはどんなことが必要ですか？

A：話は飛びますが、農業で例えばハウスを作る場合、時には数千万円の投資が必要となります。農業にはお金がないと参入が容易ではありません。林業はその点雇用先があれば就業することができます。実は昨年からできた高知林業学校の卒業生で県外出身の方を採用しました。彼は、よその地域で農業に挑戦したようで、友達と会社を作って始めたいらしいですが、うまくいかなかったようです。林業も伐採作業は梅雨時や夏場で虫食いが入りやすい時期には仕事がないなどの問題がありますが、なんとか雇用を継続したいと考えます。林業学校からは今後も採用をする予定です。県外からの出身者も採用していく予定です。高知大学出身者も雇用しており、現場で働いています。大学を出て林業の現場に出なくてもと言ったのですが、本人の意志が固く現場の採用です。彼らも栃木県と大阪の県外出身者です。10年くらい経ちましたが、最近特に成長していると感じています。私たちの時代では集団就職で都会へ出て行くような時代に育ってきたので、なぜ田舎に来るのか彼らの考え方はよくわからないところもありますね。採用の時に父親に会って確認したところ、「息子が決めたことなので」と公務員のお父さんはあっさりとして認めていました。そのように大切な息子を預かっていると思うと、受け入れ側の責任とは非常に重いと思います。そこまで決意をして来てくれているので、働く意欲があって来ている、それから林業に対して非常に熱心で想いが強いのだろうと。だから、森林組合に限らず民間の林業事業体も、もう少し彼らの立場に立って雇用の条件を考える時代が来たと反省させられました。それは、働く人のモチベーションを高くしないと、今の時代、組合長や社長が言っても簡単に通らないと思いました。

Q：森林組合や市町村合併の合併による影響はどうでしたか？

A：1990年に旧夜須町森林組合と合併し、2006年に旧南国国見森林組合と合併しました。旧南国国見森林組合は、個々の林家の経営規模も比較的大きい人が多く、熱心に林業に取り組んでいる人が多いです。組合員にもMZさんやFKさんなど土佐林業クラブの役員や中心メンバーの方が多くて、森林組合の活動に対して理解のある人が多く助かっており、現在何人かは組合の理事など役員をやって貰っ

ている。森林の少ない地域の夜須町など現在の香南市には林業がわからない人も居て、質問や提案も少ない。森林組合の合併に関しては、大きな混乱なく経営規模の拡大というメリットが大きい。

市町村合併は、苦勞しました。旧香北町時代は役場がすぐ隣であり、町長と一緒に東京に行って、予算を貰ってくることもあった。隣の旧物部村の森林組合も多分そうだったと思う。都市部に近い旧土佐山田町では林業に対するスタンスが違っていきまして、その後夜須と南国市も合併して入ってきており、それらの市町村との調整は難しいです。森林組合からの意見を強く言えないので、やんわりとお願いし続けていましたけど、一番苦勞したところです。県と話すのとはまた全然違いますからね。市町村役場の職員さんというのは、1~2年で総務課とか税務課なんかですぐ変わって、全く話が通じなくなることがあり、新しく取組を始めようとするの大変ですね。

ただし、大きなインパクトを与えたのは「おおとよ製材」の設立です。近隣に、大きな需要ができて各市町村議会の議員さんも多少は林業の勉強を始められたようです。議会でも林業に関する質問が出てくるようになりました。高知県森林組合連合会が「おおとよ製材」に木材を安定供給するという立場から、周辺にストックヤードを作ったらどうかという話が出てきて、本山町に作りました。そして管内の繁藤にも作ることになっています。市としても、企業誘致に整備した土地が使われなくなっており、その土地にはかなり投資もしているの、何とかして有効活用できないかというところへタイミング良くストックヤードの話を持っていったので、すぐに当時の議長、副議長が私の所へ訪ねて来てくれて、県の条例への対応はすぐ済ませて使えるようにするからすぐにでも使ってくれということで非常にスムーズにいきました。その後、市の担当課長も非常に林業に熱心になって、元々何にでも熱心な方ですから、ガラッと雰囲気が変わってきまして、ストックヤードでは選木機が導入できず、当所は手作業でやろうとしていたところ、市の協力もあって選木機が導入されることとなりました。近くにできた「おおとよ製材」というのは県が率先して誘致しましたが、市議会にも大きな影響を与えてきましたね。それ以来、こちらからあまり無理を言わなくても市が声を掛けてくれるようになりました。良い関係になってきましたね。うちの場合は香南市、南国市、香美市と複数から支援をいただくことになるので、森林組合管内の林業振興協議会という予算面の協議する実務の会を年に1回~2回開催するようになっていますが、ここでは目玉になる国の予算、来年の間伐とか作業道とか機械とかについて申し合わせていきまして、民有林面積割合で案分して補助に関する負担をしてもらおうようになっており、今では、同一の目標に向かっていくようにしていきます。合併当所はやりにくい面もありましたが、だんだんと良い関係になってき

ています。

Q：香美市では「香美市木材住宅支援事業」や「林業後継者育成支援事業」をやっていますが、香美森林組合はどんな役割ですか？

A：補助の要件として市場を経由したものを販売している証明が必要ですので、我々はストックヤードを運営しており、証明書発行に関して協力しています。「林業後継者育成支援事業」はうちでは「緑の雇用」の研修生受入や OJT を行っていますが、それと補完し合いながら活用しています。

Q：同じ香美市にある高知県立森林技術センターや高知工科大、隣の市にある高知大学農学部との連携や交流の状況はどうですか？

A：高知工科大学とは意外に交流が少ないです。高知工科大の卒業生は県の森林組合連合会には就職しているようです。ただし、工科大の先生で林業に興味を持たれている方が居て、一度視察に訪れています。GIS や空中写真にも詳しい方が居るので、今後交流を深めて行きたいと考えています。

高知大学農学部は GT 先生や SZ 先生と良く交流があります。土佐林業クラブでもお会いします。農林中金の事業では高知大学の先生にお世話になっています。以前は YR 先生のところの学生さんが卒業論文の研究のために来ていたりしました。

Q：理事など役員の方々はどんな方ですか？

A：多様です。農業をしている人が多いですね。組合の現場の仕事をしている者もいるし、市会議員もいるし、会社を経営する人、大きい山持ちの方もいますし、サラリーマンの方もいます。皆さん林業に比較的関心が高いです。思い入れもあるし自分の山も持っていますし、ただし、そこでちょっと困ってくるのが自分の山を中心に考える人が希に居るので、致し方ないことですが、組合運営とはうまく繋がらないところがあって、ずっと私が苦勞してきたことです。

Q：森林組合の次期リーダーは？

A：私は時々座談会のおきに出る行くぐらいで、実務や現場での話は専務や参事に任せています。最近、若手職員には大学出身者が3～4名居まして、それも県外の出身が多いですね。地元の人を雇用したいと思いますが、外から見てこの地域の課題はこれだということと言える人間も必要と思います。地元の人なかなか職員には応募してくれません。応募したとしても現場作業員が多いです。現在3分の1くらいが県外出身者になっているのでしょうか。現場作業員では友達に誘われて大阪などの都市部に行っていた人間がUターンで入ってくるなどしています。民間会社から転職する者や結婚や出産を機に地元に戻って就職する者などが居ます。自然の中で働きたいという要望の者も居ました。

今はすぐに機械を運転させるところもあるようですが、現場を詳しくわかって貰うために2～3年は造林作業、木を植えて育てることをやってもらうようにしています。職員や作業員ともに高齢者も居ますので、若返っていかないとはいけません。職員というより現場作業員をもっと拡充していきたいと思っています。事務系統はあまり増やすよりは現場を増やしていきたいです。

Q：視察や交流を通じて新しい人脈ができましたか？

A：全国レベルでの研修や、現在農林中央金庫の森林再生基金事業を行っており、視察が多く、評価の委員の先生から意見を聞くことも多くなった。参事・専務を中心に、大学の先生との交流や東京での報告会に参加したり、他地域の森林組合に視察を行ったりしている。最近では、タワーヤードを使っている関係で、日本製材最大手のC社の山林部門の人がみえて、交流・情報交換ができました。また、尾崎知事を通じて現農林大臣の山本有二議員が高知出身ですので、大臣と高知県庁、仁淀川町の町長などと都内で会談をしました。議員や知事は大変勉強をされており林業にも詳しくはいたのですが、現場の厳しさを直接お伝えする良い機会だったと思います。

Q：団地化を進める際の地域との連携、今後の展望は？

A：集落に「団地推進委員」を設置しています。集落のリーダー的存在や林業に熱心な人に対して団地を推進する委員になってもらっています。組合の職員は現地の山の事について何もかもがわかるわけがないし、地域の人との付き合い方なんかは地域のリーダーじゃないとわからないし、境界問題一つにしても最終的に責任は組合が持つとしても、そこは地域の人と一緒にになって組合事業へ参画しても

らおうという考え方でやっています。ただし、地域によっては林業に対する温度差や組合との関係性の違いがあって、その調整には苦労します。批判的精神を元々僕は持っていると思っています。林業に関して原点の発想は、当時、一生懸命木を植えて行った人が周囲にいっぱい居て、それで地域に恩返しがしたくて、たまたま森林組合に入った、そして苗木もどんどん売って山に木をどんどん植えた経験をして、植えた人達の想いは、将来経済的価値を生みたいという想いで、一生懸命の行為ですよね。ある人が言うには、「農協さんがやっている共済、生命保険も大事だけど、木を植えることが共済に変わるのだ」と。ただし、植えた当時は良かったのですが、それが見事に崩れました。木材の価格が安くなり、労働力が高齢化・不足していました。行政や政策でフォローして見直してあげないと無理だろうと、経済的な競争力だけで解決するのは難しいのではないかという意見が強い時期がありましたが、一方で、個人の財産でもあるので、そこは機械化とか合理化というのは実行していかないとその人達の想いは変えられないじゃないかと、そのこと合理化や団地化・集約化こそが森林組合の役割ではないかと思えます。最終的には団地化・集約化をして、全体の利益に繋がればと、理想論かもしれませんが、そう思います。

Q：以上で質問を終わります。長時間のご協力、誠にありがとうございました。

#### 4-5 小括

香美市では、旧物部村を中心と留守山間部から高知への通勤が可能である旧土佐山田町を中心とした多様な地域が合併して形成されている。これまで述べたように森林組合による林業活性化では、全国的に森林施業の団地化・集約化のモデル的な成功事例として農林水産大臣賞を受賞したほか、多くの地域からの視察を受け入れている。一方で、地域林業振興以外の山村地域活性化事例としては、香美市役所や高知県への聞き取り調査の結果、構造変化をもたらすような画期的な取組は見られていないことが明らかとなった。高知工科大学が開学し、県外や高知県内から学生や教官の移住が見られており、それ以外にもIターン者やUターン者が見られており、中には山村活性化に繋がるような新しい取組を行っている者もある。今回は、調査期間の制約もあって、これら新しい動きの全容を把握することはできなかった。

このため今回は、現在の香美市のちょうど中間に位置する旧香北町を中心に活動してきた香美森林組合を取り上げ、KPとしては職員から参事・専務理事を経験して組合長に就任したNJ氏にライフヒストリーに関するインタビューを行った。その結果、幼少記に父親が入院している際に、集落から色々と助けてもらったこ



とに感謝し、「地域に恩返しをしたい」との思いから、協同組合の1つである森林組合に就職し、地域全体の林業振興に努めてきたことが明らかとなった。ご本人が非常に遠慮深い性格であるため、謙遜されていたが、森林組合内外や行政機関、周辺組織からは“人格者”として知られた人物であった。組合長の人間的魅力に惹かれて、林業研究会「土佐林業クラブ」メンバーなど、林業振興に関しては、行政や森林組合のほか、民間の林業事業体、森林総合研究所や高知大学などの研究機関も含めて、多くの者が積極的に情報交換や技術協力を行っていた(図4-13)。

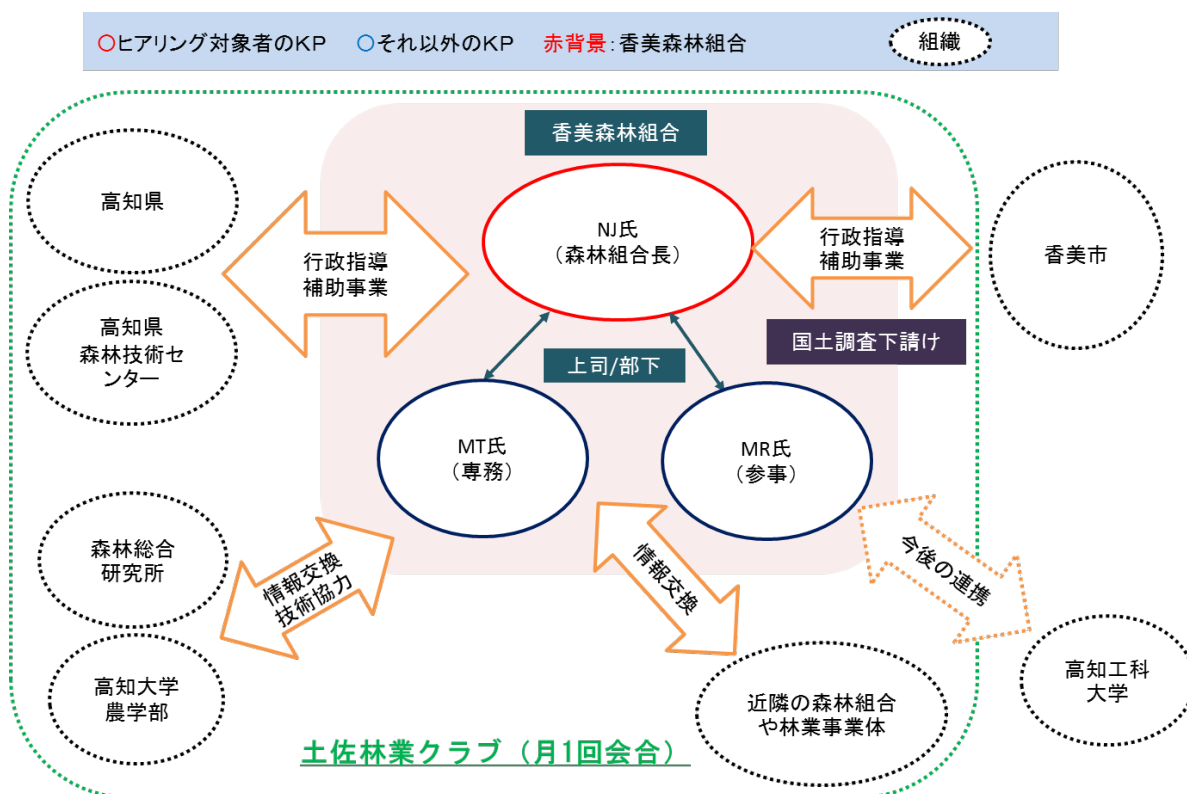


図4-13 香美森林組合を取り巻く組織間連携

香美森林組合では、NJ組合長の強力なリーダーシップに牽引される形で、地域林業の活性化が進められていた。それを事業・事務の両面からサポートする信頼のおける部下が支え、現在は実務面ではほぼ彼らに任されている状態となり、次期リーダーが養成されつつあることが窺われる。下川町や西粟倉村のように広く民間レベルで地域活性化に取り組む若者や移住者は今回の調査からは発見できなかったが、香美市役所や高知県庁への聞き取り調査から、そうなる可能性を持った“芽”となる人材が現れつつあった。町おこしの先進地としての下川町や西粟倉村を見ても、初めは1人2人の移住者やUターン者の取組であったり、事業に伴った行政主導型の取組であったりしていたが、行政セクターや民間との交流、あ

るいはその中間的な組織である森林組合との連携によって、今後の活動の裾野が更に広がることが期待される。

現在は、組合長を心とした“牽引型リーダー”によって林業振興を継続して一定の成果を得た段階である。次は、移住者を含めて新しい事を行っている者を取り込みながら、交流人口の増加を図り、下川町や西粟倉村で見られた民間・事業ベースで自然な形で始まる“ゆるい連携”が始まると次世代のリーダーが育成されてくると考えられる。

こうした“次世代リーダー”には、高知県中山間地域対策課が行う、集落活動支援事業や高知ふるさと応援隊の取組を通じて県や市町村の自治体職員によるバックアップのもと、Uターン者やIターンによる移住者の中で新しい事業を行う者や地域のまとめ役となっている者が何らかの活動を通じて育成されていくものと期待できる。

(都築伸行)

#### 第4章の参考・引用文献

- 1) 高知県 (2014) 第1章 こうちの自然. 生物多様性こうち戦略. 高知県 : p.1-2  
[http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/030701/files/2014033100499/2014033100499\\_www\\_pref\\_kochi\\_lg\\_jp\\_uploaded\\_attachment\\_114042.pdf](http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/030701/files/2014033100499/2014033100499_www_pref_kochi_lg_jp_uploaded_attachment_114042.pdf), (2017年2月28日取得)
- 2) 政府統計の総合窓口 (e-Stat)
- 3) 高知県林業振興・環境部 (2015) 平成27年度 高知県の森林・林業・木材産業. 147p
- 4) 内閣府「平成25年度県民経済計算」  
[http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kenmin/files/files\\_kenmin.html](http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/files_kenmin.html),  
(2017年2月28日取得)
- 5) 高知県総務部統計課 (2016) 平成25年度 市町村経済統計書. 59p  
<http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/111901/files/2016022300163/25.pdf>,  
(2017年2月28日取得)
- 6) 香美市 (2014) 新しい市のすがた. 香美市まちづくり計画. 香美市 : p.5-15  
<http://www.city.kami.kochi.jp/uploaded/attachment/6546.pdf>, (2017年2月28日取得)
- 7) こうほく3町村合併協議会 HP, 3町村プロフィール  
<http://www.gappei-archive.soumu.go.jp/db/39kouti/517-kami/plo/plo-top.html>,  
(2017年2月28日取得)
- 8) 香美市広報委員会 (2015) 香美市への移住定住をバックアップ! 移住定住交流センター.  
広報香美 No.114. 香美市広報委員会. p.13  
<http://www.city.kami.kochi.jp/uploaded/attachment/8661.pdf>, (2017年2月28日取得)
- 9) 総務省統計局. 「平成26年経済センサス - 基礎調査結果」  
<http://www.stat.go.jp/info/kouhou/chiiki/>, (2017年2月28日取得)
- 10) 塚本高士, 平野潤 (2009) 実践! 地域経済分析 地域経済の特徴をつかめ 特化係数による地域経済の比較分析. SRI, No.96 : 32-35  
<http://global-center.jp/artis-cms/cms-files/20120818-181351-6357.pdf>,  
(2017年2月28日取得)
- 11) 都築伸行 (2014) 森林組合の組織運営と事業展開に関する研究—林産事業における職階別職務分担を中心に—. 筑波大学学位論文
- 12) 全国森林組合 (1987) 改訂森林組合法の解説. 林野庁森林組合課監修, 地球社 : 1-16
- 13) 岩川尚美 (2008) 森林組合. 現代森林政策学 (遠藤日雄編著) 日本林業調査会 : 187-198
- 14) 山本伸幸 (2005) 地籍調査一筆地調査外注化と森林管理, 日本林学会関東支部会論文集 (56) : 55-58

## 第5章 総括と展望

### 5-1 山村地域活性化におけるキーパーソン

本研究の計画段階では、山村地域活性化における KP は 1 ないし 2 名程度で、強力なリーダーシップを持った者で、地方自治体の首長や森林組合長、市町村役場内で部課長級の幹部職員などを想定していた。しかし、実際に調査を進めていくと、山村地域活性化における KP は、下の図 5-1 のように、20 歳代から 70 歳代までと年齢層は様々であり、現職も首長から森林組合長または自治体職員、NPO 代表、民間事業体の代表など多様であった。

また、新しい事業や取組を行っているのは、外部からの I ターン者のみではなく、U ターン者や地元出身者のなかにも存在しており、共通していたのは新事業に許可や認可を与えた当時の自治体首長や組織のトップが存在していたことである。

KPのライフヒストリー インタビュー結果

KP	現職(元職)	年代	来歴	ライフヒストリー要約
①下川 AN氏	(元町長)	70代	地元	町役場時代から地域活性化に尽力し、町長時代に様々な事業を獲得。
②下川 YM氏	会社代表 (元森林組合長)	70代	地元	地元の森林資源を活用し地元で加工することで地域木材産業の活性化を狙う。
③下川 MN氏	町職員	40代	Uターン	AN町長のもと様々な事業獲得と運営の実務を担う。町長交代後も事業継続。
④下川 NS氏	町議員 (元NPO代表)	40代	Iターン	学生時代から下川町に来る。NPO活動から町全体に貢献するために議員となる。
⑤下川 AS氏	NPO代表	30代	Iターン	ビジネス上必要な人と関わりを持ち、それが自然に広がる。
⑥下川 OS氏	町長特命組織役員	20代	Iターン	現町長からヘッドハンティング。自身のキャリアアップにも繋がると思い取り組む。
⑦西粟倉 MC氏	森林組合長 (元村長)	60代	地元	自らも山林経営と農業。地域資源を活かした活性化を行いたいと強く思う。
⑧西粟倉 UE氏	村職員	50代	地元	職務として前町長からの「百年の森林事業」を実質的に運営。国等の補助事業管理。
⑨西粟倉 KN氏	木材加工所代表 (元森林組合職員)	40代	Uターン	森林組合加工所の閉鎖を目の当たりにし、エンドユーザーを意識した付加価値の高い木工品を作りたい。
⑩西粟倉 IZ氏	NPO代表・民宿経営	40代	Iターン	大きな海を見て自分のやりたいことをやりたいと思う。民宿カフェには地元KPが自然と集まって情報交換。
⑪香美 NJ氏	森林組合長	70代	地元	少年時代集落に世話になったお礼に地域に貢献できる職に就きたい。

図 5-1 キーパーソンへのインタビュー結果まとめ

### 5-2 ライフヒストリー分析から得られたこと

ライフヒストリー分析は、統計資料分析や組織に対するヒアリングからは得られない情報や、個々人のまたは組織の連携構造を明らかにすることができるもので

あった。例えば下川町を例に各 KP のつながりをみれば以下の図 5-2 の通りである。こうした KP 間の繋がりやその変化は、同じ地域内で複数名の KP についてライフヒストリー分析を行うことで可能となった。

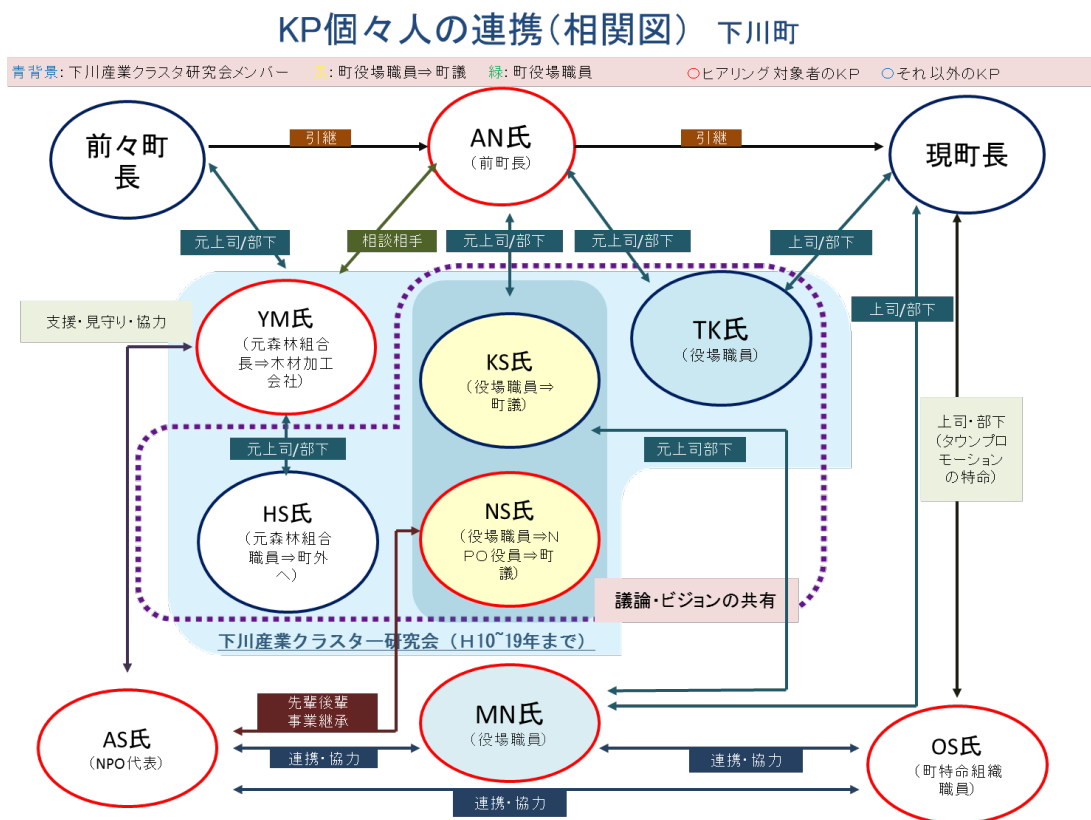


図 5-2 下川町における KP の相関図

本研究の課題である山村地域活性化の成功要因とライフヒストリーの関係については、まず、図 5-2 のように KP を①“牽引型リーダー”，②“次世代リーダー”，③“ゆるい連携者”に 3 分類した上で、連携のあり方を、①KP 個々人の連携，②連携構造の変化，③所属組織間の連携という 3 つの視点から分析した。

こうして分類すると、何らかの“危機感”を感じて、山村地域活性化に取り組もうとする初期の段階においては、“牽引型リーダー”のような強力なリーダーシップを発揮して、既存の停滞構造を打ち破る必要がある。ライフヒストリー分析から、これら“牽引型リーダー”には、共通して地域の産業を活性化させ、雇用を創出しつつ山村地域全体の活性化を行うという強い使命感があった。年代は 60～70 歳代で、自治体の首長や森林組合長など組織・事業体のトップである者がほとんどで、今回の調査対象者では全員が地元出身者であった。

## KPの類型化(ライフヒストリー分析から)

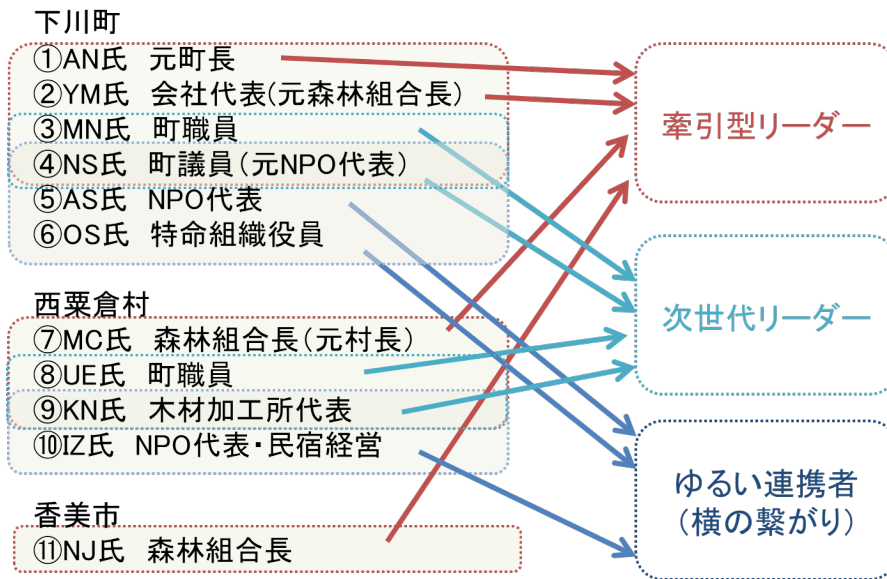


図 5-2 キーパーソンの分類

## ライフヒストリーと成功要因(KSF)の関係性

### “牽引型”リーダー

- 60～70歳代 首長・森林組合長経験者(地元出身者)
- ・地域の産業活性化による地域振興に取り組む
- ・組織のトップとして強い使命感を伴って実践

### “次世代”リーダー

- 40～50歳代 自治体職員・議員(I/Uターン者)
- ・何らかの事業の実質的推進役を経験
- ・きっかけは職務上の場合もあるが、実務能力が高い

### “ゆるい連携”の実践者

- 20～30歳代 NPO代表・会社代表(Iターン者)
- ・自ら志向して新しい事に取り組み始める
- ・ビジネス上必要に応じて人と自然に繋がる

図 5-3 キーパーソンの分類と成功要因の関係性

次に，“次世代リーダー”では，後に続く 40～50 歳代の比較的若い世代に多くみられた「ゆるい連携者」と「牽引型リーダー」の間に存在するタイプである。地域で山村活性化に関する事業や取組に携わった経緯は様々であるが，どの者もおよそ 10 年以上の間，山村活性化に取り組んだキャリアがあり，次第に求心力を付

けつつあって、言葉通り次世代のリーダーと目される人物である。自分たちが、取組を始めたばかりの若い頃に、その組織のトップや地域社会が比較的寛容にそれを受け入れてくれ、トライアンドエラーを繰り返しながら事業や取組を継続している者が多かった。NPO 法人の代表といった単独組織のトップから、町や村全体のために何らかの使命感が生まれつつあり、町会議員となった者も存在した。

森林資源は成長に超長期間を有するため、森林資源を活かした山村活性化のためには数十年以上の長期間を有する場合がある。西粟倉村の「百年の森林構想」のように、明確でブレないビジョンのもと、事業を継続する必要がある、そのためには下川町のような 16 年に渡る長期政権（町長）も 1 つの手段であるが、やはり世代交代が必要である。今回の事例で特に下川町では、こうした次世代リーダーの形成過程を明らかにすることができた。西粟倉村においても、森林組合職員から独立して木材加工所代表となった者や、ローカルベンチャー育成の「森の学校」卒業生の中に、“次世代リーダー”となる可能性を十分に持つ者が何人か確認できた。香美市において、香美森林組合内には、“次世代リーダー”となるべく技術や実務に長け、事実上事業運営を行っている者がみられたが、香美市全体では、今回の調査では発見できなかった。我々が発見できなかっただけで、既に存在しているかもしれないが、今後、移住者や高知県が行う集落支援活動などを通じて、“次世代リーダー”の形成が地域としては重要となる。

最後に、“ゆるい連携”を行っている者とは、20～30 歳代の若い世代に多くみられ、今回の調査では移住者であることが多かった。自分の好きなこと、やりたいことをやりながら、あるいはその実現方法を探っている最中であり、地域活性化の“使命感”よりは、まずは自分の事業や所属する組織の“ビジネス”を優先し、そうした必要に応じた自然の繋がりから人脈を形成しているタイプである。このほか、スポーツや文化活動のサークルを通じての人脈もあり、下川町や西粟倉村では、こうした“ゆるい連携者”が自然と集まって情報交換の拠点となる飲食店がいくつかみられた。高学歴の者や芸術活動を行う者も多く、良い意味で義務感や使命感ではない自由な議論が行われているようである。この“ゆるい連携者”から、“次世代リーダー”になりつつある者も何人か確認された。

### 5-3 山村地域活性化成功要因の整理

本研究では、図 5-4 のように、山村地域活性化要因を様々な地域で共通して見られる普遍的な要因と地域の自然資源や主要産業・地理など社会・経済条件によって異なる地域固有な要因と分けて整理を行った。普遍的な要因は、他地域への適用を考える場合、基盤として重要な必要条件となり、地域固有な要因は、他地域へ適用する場合には、参考にする地域との違いを自らの地域と相対化して、自分たちの位置づけとそれに適合した KP の育成方策を検討する必要があると考え

る。本研究の成果から地域活性化の普遍的な成功要因として、以下の8点が挙げられる。

- ①「困難・停滞期からの脱却」
- ②「強いリーダー・牽引者の存在」
- ③「ビジョンが明確」
- ④「行動が迅速」
- ⑤「新しい事への挑戦」
- ⑥「リーダーを支える人々の存在」
- ⑦「多様な組織間の連携」
- ⑧「外部との交流」

## 成功要因(KSF)の整理 普遍的KSFと固有KSF

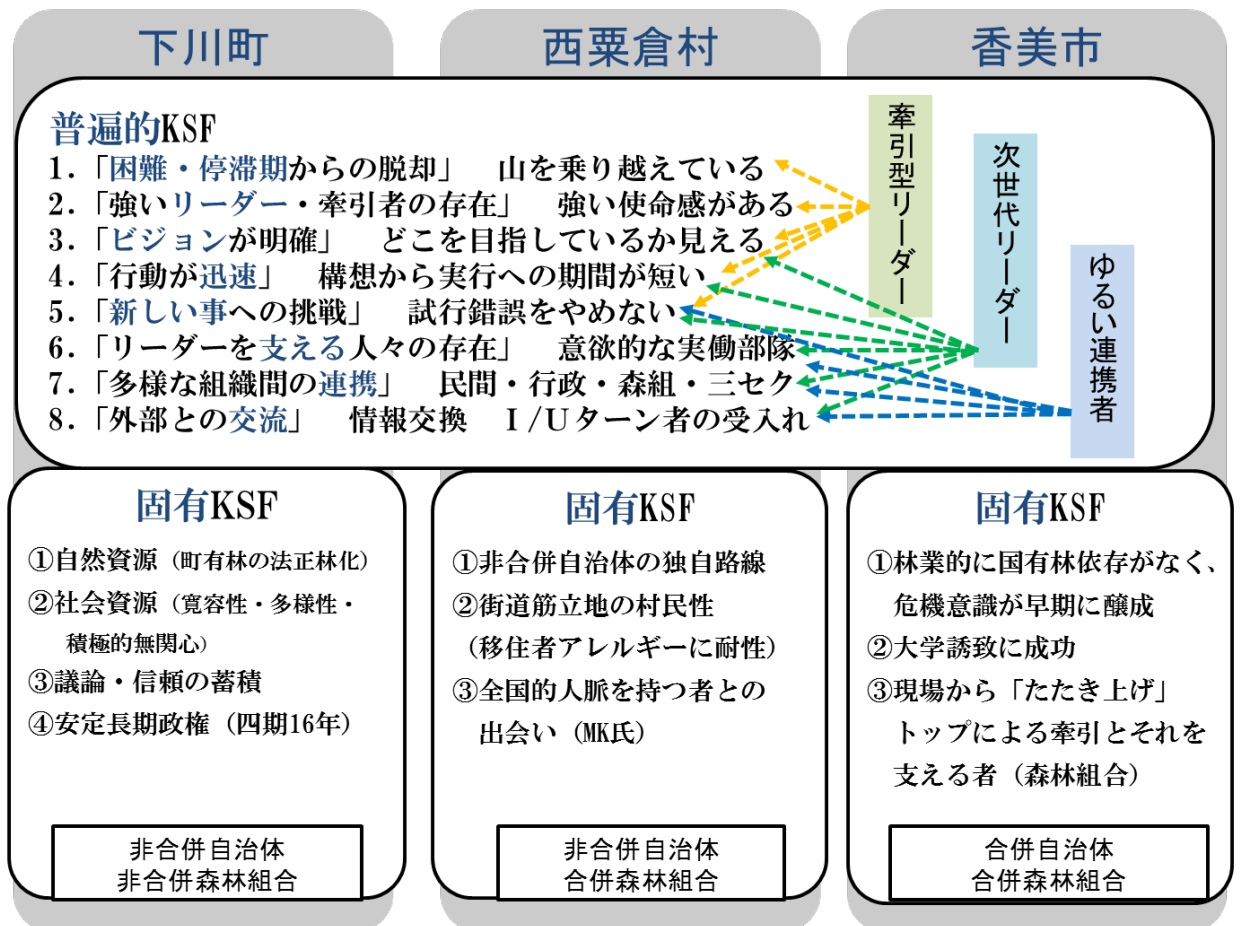


図 5-4 成功要因の整理



これらは、山村地域の活性化において共通して必要な要因であり、この他の地域固有な要因がそれぞれの地域に適合してあげることができる。地域固有の要因は、森林資源など地域の資源状況のほか、特定の産業や企業の進出などの社会経済条件によって異なっている。

以上をまとめると、本研究では、①成功要因を普遍的と地域固有に分けて整理することで他地域への適用を図ったこと、また、②山村地域活性化研究にはあまり用いられてこなかったライフヒストリー分析という手法によって、従来の解析では見えてこなかったKPの連携構造やその変化が明らかになった点に意義があり、この手法によって、③KPは1人ではなく地域に複数存在していることが多いことと、④連携のタイプは“牽引型”から“ゆるい連携”に変化する傾向にあり、そうした中で⑤“次世代リーダー”の形成過程を明らかにすることができた。本研究の成果は、森林資源を活用した山村活性化を目指す地域にとって、従来の統計的解析や研究データベース等を活用して自らの地域の位置づけを相対化したうえで、普遍的な成功要因を基盤とし、先進事例における地域固有の成功要因は、どの地域の要因が自分たちの地域に当てはまるか、⑥自ら選択することが重要であると言える。

## 成果普及に向けて

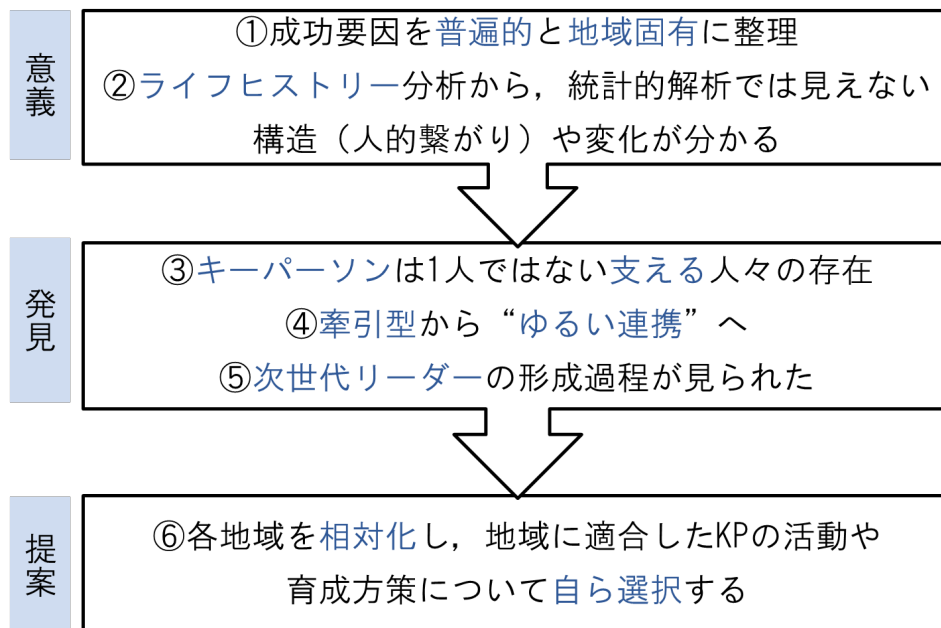


図 5-5 研究成果の普及イメージ

### 5-4 行政機関の役割と残された課題

行政の役割としては、取組が始まっていない時点では、地方自治体の首長や森林組合長によるリーダーシップが発揮されるべく“キッカケ”となる事業を用意

する必要がある。活動の裾野を拓げるためには、“ゆるい連携”を促すことが重要となり、活動開始当初は公的機関の調整によるオフィシャルな話し合いの場を設けることも1つの“キッカケ”となるだろう。ただし、オフィシャルな場は、時間や参加者に制限がある場合が多く、自由な発言や新しいアイデアは出にくいと思われる。やはり行政としては、自然発生的なサークルや仲間同士の繋がりや芽が出てきた時に、地元住民からの反発があった場合にはそれを調整するあるいは緩衝体となるようなバッファーとなって、そうした活動の芽が摘まれないように見守るというスタンス、すなわち寛容さが要と考えられる。

また、行政からのバックアップとして、事実上の効力が最もあったと考えられるのは現行の制度としては、地域おこし協力隊員によるサポートである。様々な事業が打ち上げ花火で終わらないためには、地域に根付く人材の確保が必要であるが、いわゆる“定住”者として永住を望まれて山村に飛び込むのは敷居が高い。地域おこし協力隊は、その派遣期間がインターンや試用（トライアル）期間として機能し、移住者と地域のニーズのマッチングを行っている。実際にKPが所属する組織の多くでは、地域おこし協力隊員や林野庁が行う林業就業者への補助事業である「緑の雇用」事業の研修生が多く見られた。これらの人材は地域活性化に関わる森林組合やNPOなどの中間支援組織にとって人件費の補助があるために、新しい事を始める組織にとって大きな力となり、挑戦的な活動ができるほか、仮に事業を縮小する必要があっても解雇せざるを得ない状況となっても、彼らは他の地域や組織で受け入れ先があるなど、起業家にとってのセーフティネットとして機能していると考えられる。また、こうした人材の派遣や人件費の補助事業によって、地域外の間人を受け入れやすくなっている。本報告でみてきたように、KPは必ずしも外部の間人ではないが、変革をもたらすのは地域になかった新しい事業を思いつく外部の間人多かった。そして、元々は外部から来た人間が“ゆるい連携”を経験しながら10年以上活動を続け、“次世代リーダー”と成長していく例もあった。共通していたのは、“牽引型リーダー”による統率力の中で、ぶれない方針があり、行動が迅速であり、新しい事に挑み続けていることや、移住者や新事業に対する寛容性があったことである。また、実務に優れた行政担当者によるバックアップも必要不可欠であった。

本研究では、ライフヒストリー分析という定性的な手法によって、当事者の“語り”によるナラティブなデータの収集に努めた。限られた研究期間の中で11名のインタビューを行うには、アポイントメントの取り付けから調整など多大な労力と時間を要した。今後は、アンケート調査によるより定量的な分析からKPとなるべく人物の属性に関する解析や、彼らが育ってきた時代背景との関係について分析を深め、より実践的な研究に発展させたい。

(都築伸行)

## 謝辞

本研究の推進にあたり調査地の北海道下川町，岡山県西粟倉村，高知県香美市の方々には，皆さんが大変お忙しい中，長時間に及ぶインタビューにご協力を頂きまして，この場を借りて心から感謝の意を申し上げたいと思います。

同様に，調査に関するデータをご提供頂いた下川町，西粟倉村，美作東備森林組合，香美市，高知県，香美森林組合の役職員の方々にも厚くお礼申し上げます。

今回の調査で出会った方々は，どなたも大変お忙しい方ばかりでしたが，短い期間で調査を敢行するために，多くの方々に貴重なお時間を割いて頂きました。

ライフヒストリーのインタビューでは，幼少期の記憶や学生時代のお考えなど，少々話しにくい面のある部分もお伺いしており，心苦しく思っておりますが，皆さんからは限られた時間の中での的確なお答えを頂くことができました。

今後とも，我々は国土政策や地域活性化の改善に繋がる研究を継続することで，少しでも皆さんへのご恩返しになればと思っております。恐縮ではございますが，引き続き，国土政策と地域活性化研究へのご協力を賜ればと思っております。

2017年3月吉日

国立研究開発法人 森林総合研究所  
都築伸行・田中亘・高山範理・志賀薫

国土交通省 平成 28 年度国土政策関係研究支援事業 研究成果報告書  
指定課題 1 「住み続けられる国土」を維持するための地域課題の解決等に関する研究

「地域づくりにおけるキーパーソンのライフヒストリー分析による  
山村活性化の成功要因の解明」

国立研究開発法人 森林総合研究所  
都築伸行・田中亘・高山範理・志賀薫

2017 年 3 月