

## 国土審議会政策部会第3回集落課題検討委員会

平成21年9月25日

【川上総合計画課長】 それでは、定刻になりましたので、ただいまから国土審議会政策部会第3回の集落課題検討委員会を開催させていただきます。

本日は、お忙しい中ご出席いただきまして、誠にありがとうございます。議事に入りますまで、暫時私が司会を務めさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

まず、お手元の資料の確認をさせていただきます。初めに、座席表、議事次第とご参りまして、資料1「委員名簿」、資料2「第3回委員会における論点について」、資料3「「中間支援組織」によるハンズオン支援と人材育成の取組」、資料4「集落の活性化に資する地域間交流のありかたについて」、参考資料1「人材の活動環境に関する課題」、参考資料2「集落の活性化に資する地域間交流に関する課題」、参考資料3「その他参考資料」でございます。以上の資料にもし不備がございましたら、お知らせください。

本日は、山崎朗委員と山本信次委員がご欠席でございます。

また、本日は「中間支援組織によるハンズオン支援と人材育成の取組」について有識者よりお話しいただくため、特定非営利法人NPO推進青森会議の三上亨常務理事、それから、「集落活性化に資する地域間交流のありかたについて」有識者よりお話をいただくため、株式会社ブランド総合研究所の上野宏之取締役にお越しいただいております。

三上常務理事は、市民活動団体の運営を担う人材育成、ネットワーク、パートナーシップの構築などの事業に取り組み、地域活性化伝道師、地域力創造アドバイザーも務められております。

上野取締役におかれましては、PRやイベントなどを通じてブランドコミュニケーション、マーケティングコミュニケーションの戦略立案・実施運営に従事され、地域のPR、地域ブランド戦略について多数講演されております。

本日は、よろしくお願いいたします。

議事に入ります前に、人事の異動がございましたので、国土計画局長の中島よりごあいさつ申し上げます。

【中島国土計画局長】 おはようございます。国土計画局長の中島でございます。

7月の異動で局長を拝命しました。どうぞよろしくお願いいたします。

集落の話は、やはり現場をよく知る、あるいは個別の事情をよく見るということが大変重要だと思いますので、今日も2人の先生に来ていただいて、お話を伺いたいと思います。

1つ1つの事例は非常に、大変おもしろいものですから、ただ、おもしろがってばかりいてもいけないので、何とかそれを取りまとめて、あまり結論を急いではいけませんけれども、何らかの制度的対応というのを考えるのが我々の仕事だと思っております。

どうかその辺でも、ご指導いただければありがたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

【川上総合計画課長】 また、人事異動によりまして、伊藤の後任に福富審議官が着任しておりますので、ご紹介いたします。

【福富審議官】 福富でございます。よろしくお願いいたします。

【川上総合計画課長】 また、大塚の後任に佐藤国土政策企画官が着任しておりますので、ご紹介いたします。

【佐藤企画官】 佐藤です。よろしくお願いいたします。

【川上総合計画課長】 また、人事異動によりまして、伊藤の後任に福富審議官が着任しておりますので、ご紹介いたします。

【福富審議官】 福富でございます。よろしくお願いいたします。

【川上総合計画課長】 また、大塚の後任に佐藤国土政策企画官が着任しておりますので、ご紹介いたします。

【佐藤企画官】 佐藤です。よろしくお願いいたします。

【川上総合計画課長】 それでは、以降の議事進行を奥野委員長にお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

【奥野委員長】 それでは、本日の議事に入らせていただきます。

お手元の議事次第をごらんください。本日の議題は、「人材の活動環境の整備、地域間交流の促進に関する課題について」と「その他」であります。

「人材の活動環境の整備、地域間交流の促進に関する課題」につきましては、資料2にあります論点を中心に議論いたしますが、このため、本日講師としてお招きしております三上亨様、上野宏之様から資料3、4にありますような内容についてご発表をお願いしております。

進め方でありませぬけれども、事務局から、まず関連する事例、制度等を説明していただきまして、その後、最初に三上講師から、「中間支援組織によるハンズオン支援と人材育成

の取組」について、20分程度お話をいただきます。次に、上野講師から「集落の活性化に資する地域間交流のありかたについて」20分程度お話をいただきます。これらを踏まえまして、皆様で1時間程度ご討議いただきます。

それでは、まず事務局から、関連する資料等について説明をお願いいたします。

【川上総合計画課長】 それでは、ご説明申し上げます。

ただいまお話がございましたように、本日の論点は、人材の活動環境に関する課題と、集落の活性化に資する地域間交流に関する課題ということで、資料2にございますように、第1回目の委員会でご提示しました論点に沿って、本日はお願いしたいと思っております。それに伴いまして、参考資料1、2、3で、それぞれに関する簡単なご説明をまずさせていただきますと存じます。

参考資料1をごらんいただきたいと思えます。人材の活動環境に関する課題でございます。

人材の活動環境に関する課題はいろいろございますが、3ページ、国土形成計画の全国計画におきましては、「地域の整備に関する基本的な施策」という項目の中におきまして、下線部にありますように、「地域による戦略的な人材確保を促進する」というふうにございまして、地域整備において重要な課題として認識しているものでございます。

また、右側でございますが、平成20年12月に決定されました地方再生戦略の中におきましても、下の①にありますように、地域を活性化させるためには「人材力の強化」が必要であるということでありまして、この人材力の強化と、地方での複業化推進の2つによって、「省庁間連携による取組の強化にまず着手する必要がある」とございます。さらに、アといたしまして、地域の人材力の強化の中で、「特に、人材を継続的・安定的に活用する仕組みを構築し、人材が地域に入ってプロデュース力を発揮できるよう検討を進める」というふうにございます。

4ページをご覧いただきたいのでございますが、「人材力が引っ張る地方の元気回復プラン」というのが内閣官房地域活性化統合本部から、本年4月に出されておりますが、この中においても、先ほどの地方再生戦略に基づきまして、地域における人材力の強化として、政府による地域の人材力強化とともに、外部アドバイザー、ここでは地域活性化伝道師とっておられますが、その派遣を打ち出しているところでございます。

また、5ページをご覧いただきたいのでございますが、では、その集落における外部支援のニーズがどのくらいあるのかというもので、これは私どもの国土施策創発調査の一部

でございます。下の左をご覧くださいたいのでございますけれども、集落の人が外の人たちと協力して行うことについて聞いたものでございます。自分たちだけで行いたいというのが青色のところでありまして、例えば、道路の草刈りとか用水路の清掃、あるいは葬儀の実施というのは自らで行うのが妥当であると答えているのに対しまして、下のピンク色の部分でありまして、集落外の人たちと協力して行いたいような事項としては、買い物や通院などの送り迎えでありますとか、ひとり暮らし老人の見守り・話し相手、あるいは食材や弁当の宅配サービス等が、外の人に望むものとして地域の人から思われていることでございます。

また、右でございまして、集落の活性化に取り組むのにどういう支援が必要かということ聞いたものでございますけれども、1番目は、「活動のための資金や場所」と答えておりますけれども、2番目にありますように、「専門家の知識やアイデア」ということが支援として必要だというふうに、地域の方々からはニーズとしてとらえられているものです。

6ページをご覧くださいたいのですが、国などによるアドバイザーの派遣という制度、実はいろいろメニューがございまして、それを表にまとめたものでございます。例えば、総務省では「地域力創造アドバイザー」、あるいは内閣官房では、先ほどご説明した地域活性化伝道師も含めまして、「地域活性化応援隊」というものを組織していくということがございます。また、7ページでございますけれども、国土交通省の「地域振興アドバイザー」、これは平成13年度から実施しておりますが、毎年30地区程度ですが、採択いたしまして、専門のアドバイザーを派遣するというようなものでございます。あるいは、ふるさと財団や地域活性化センターが、それぞれアドバイザー事業を実施しているものでございます。

次のページをご覧くださいたいのでございますが、さらに、アドバイザーではなくて人材そのものを派遣する制度といたしまして、総務省で行っている「集落支援員」あるいは「地域おこし隊」、農林水産省で行っている「田舎で働き隊」というものがございまして、それぞれ表にありますような予算措置等が行われているところでございます。

また9ページは、NPOによる研修を受けて若者が派遣されるという制度。これは地球緑化センターで行っているもので、1年間派遣するプログラムでありますけれども、右側の円グラフですが、その後参加者の35%は、その農山村に定住しているということで、実際派遣された人の定着率がいいという報告もございます。

10ページをご覧くださいたいのですが、さらには、今度は民間によるアドバイザーの

派遣ということで、東北電力で「まちづくりパートナー」という派遣をしております、派遣は大体年3回程度行っているということで、アドバイザーボードの中には、本委員会の委員の岡崎先生も入っていらっしゃるという状況でございます。

さらに、11ページは海外の例でございます。韓国の例ですが、1987年から「地方専門契約職公務員制度」ということで、トレーニングを受けた人が公務員として実際に地方に住み込んで、そういう任務に当たるということでございまして、約3,000人が専門契約職についているということでございます。契約期間は最長5年間で、二、三年契約をして1回更新するというところで実施されているということでございます。

次は、12ページ、やはり外部人材の派遣ということで、外部人材が実際に集落活動に貢献した事例としてご紹介するものでございます。熊本県菊池市の水源地区でございますけれども、この「きくちふるさと水源交流館」というところに、外部からお手伝いに来て、そのままそこでNPOを立ち上げて、実際に住み込んでいくというような事例がございまして、まさに外部の人によって廃校が利用されて、水源交流館が運営されている事例でございます。

13ページは、茨城県常陸太田市の里川地区でございますけれども、町会において「協働による元気な里川づくり推進事業部会」を組織して、集落づくりを展開しているわけでございますけれども、その中で、労力の不足を交流によって補おうということで、やはり外部から人を呼んできて、農地の利活用、休耕地の開墾でありますとか、森林の管理補助などの手伝いをしているという事例がございます。

次に、14ページでございますけれども、これらのまとめたもので、外部人材の派遣による効果と課題ということでございます。これは総務省がまとめた調査によるものでございますが、成果としては、絵にありますように4つございまして、地域が取り組むプロジェクト・事業の進展が見られる、あるいは外部とのネットワークの構築ができる、あるいは地域の人材のノウハウ・モチベーションが向上するということが、それから、積極的な情報発信やPRの展開が可能であると。外部人材の派遣によって、こういうことが可能だという成果を認めるものでございますが、一方、課題といたしまして、下の表にあるようなものがこれまでにあります。

これらを成功に導くためには、まず、アドバイザーの活用に関する全庁的な理解。これは、例えば市町村でありますと、首長をはじめとした行政の執行部幹部の理解と支援が必要であると。また、アドバイザーからの助言や提案に対して、適宜迅速に対応して、かつ

一定の判断権限を有する人材を担当者とする、あるいは担当者の近くに配置するというこ  
とも重要ではないか、かつこれが課題であるというふうになっております。

2つ目は、地域住民・関係者等の巻き込みということでありまして、できる限り多くの  
関係者、関係機関の参画を得ること。それから、場合によってはアドバイザーが行政と地  
域住民のつなぎ役、調整役になるということ等が課題であるとあります。

3つ目としまして、アドバイザーの理念の事前理解ということ、事業の着手段階にお  
いて、アドバイザーの実績とか記録をしっかり把握するというこ、アドバイザーの日  
ごろの活動フィールドを視察するということが市町村側からとしては重要であると、課題  
として挙げております。

次、15ページでございますが、一応これら今ご紹介した外部人材の派遣ということに  
関してまとめたものでございますが、基本的に縦横で整理したものでございます。やはり  
地域内部のリーダー的なものは内部に求めなければいけません、逆にアドバイザーは内  
部ではなくて、外部から求めるというようなことが整理できると思います。

16ページでございますけれども、今度は次のお話といたしまして、人材の育成という  
ことでございます。

現在、国における人材育成の制度は、いろいろございますが、例えば国土交通省で実施  
しております「地域再生を担う人づくり支援調査」、これは平成20年から行われておりま  
すし、農林水産省では「人づくりによる農村活性化支援事業」などが行われているという  
ことでございます。

17ページは、国以外に、地域活性化センターで行われている事業として、下の表にあ  
りますような「全国地域リーダー養成塾」等々の事業が取り組まれてございます。

18ページは、民間によるものでございます。これは「ひろしまね」の取り組みをご紹  
介したものでありますけれども、それぞれ各地区でリーダーを養成したのですが、さら  
には出前講座と称しまして、各地区に「ひろしまね」の役員を派遣して、人材育成に取  
組んでいるという例でございます。

さらに、19ページは海外の例であります、アメリカの「メインストリートプログラ  
ム」においても人材育成の制度が行われておりまして、これについては、真ん中にありま  
すように、「センター」と「州メインストリート組織」と「ローカル・メインストリート組  
織」とありますが、センターでは「州マネージャの研修プログラム」というのがございま  
して、さらに②にありますように、州組織の「ローカル・メインストリート・マネージャ

研修プログラム」というのが年に1から4回実施されるという形で、それらから認証されたものを「サーティファイド・メインストリート・マネージャ」として、現在70名程度、毎年12名に資格を与えるということで、かなり狭き門でございますが、そういう形で人材育成をして、認証するという制度がございます。

20ページでございますが、これらをまとめたものでございます。

21ページは、3つ目のテーマといたしまして、認証の制度であります。これは日本ボランティアコーディネーター協会が、まさに今年度から始めたものですが、ボランティアとしての認証を始めているということで、現在は、右のピラミッドにあります3級レベルの認定の取り組みが行われておりまして、来年度、再来年度と行くに従いまして、最終的に2011年度から、認定ボランティアを指定するというような形でやっていくという計画でございます。

22ページが、国による認証という、ちょっと視点が違いますが、実際NPOにおきましても、下にありますように、NPOの認証数が37,962あるわけでありまして、さらに税制上の優遇措置を受けるため、国税庁長官が認定する「認定NPO」というのがございますが、これが105法人、現在あるという形でございます。ある種の認証制度でございます。

23ページは、日本NPOセンターがNPO支援センターの基準を定義いたしまして、それに合致したものをホームページ上で公表しているものでございます。幾つかの定義、あるいは分類がございますが、左の四角の真ん中にありますように、「NPOの支援を行って」、「分野を特定せずに」、「常設の事務所があって」、「日常的にNPOに関する相談に応じることのできる職員がいる」という観点から見ると、右側の表にありますように、全国で今290ぐらいがその条件に合致するNPO支援センターであるという形で、ホームページ上で公開しているものでございます。

24ページが、コミュニティ団体の評価基準ということで、これは、「コミュニティ・ビジネスサポートセンター」が、コミュニティビジネスとしての活動を促進するためには評価基準を定めて検討する必要があるとしているところでありますが、そこで今言われている話としては、行政からの補助金・助成金が全体活動費の50%以内である、あるいは地域住民が活動の主体で、30%が地域の市民で構成されているということであります。あるいは情報公開をする、予算の使途の割り当てに基準を設けるということで、少なくとも活動費の30%以上の予算が社会活動や地域活動に充てられているという基準でございます。

す。それから、地域の評価を受けるということを義務づけるというようなことで評価をしていってはどうかというような報告書の取りまとめがございます。

25ページは海外の例であります。これはエコツーリズムに関して、オーストラリアでエコツーリズムツアー、あるいは宿泊施設、あるいはアトラクションスポットに対して、優良商品の差別化を行うということから、政府とエコツーリズム協会、それから旅行業者ネットワークが協力して、エコ認定プログラムというものを実際に出しているという事例でございます。

以上が人材の活動環境に関する課題についての情報でございます。

次に、参考資料2でございますが、「集落の活性化に資する地域間交流に関する課題」というテーマで見たものであります。

3ページが、農商工連携の問題についてでございます。農林水産省がまとめた報告書によりますと、マーケティング力、経営力、地域力の強化が課題であるというふうに言っております。

4ページでございますが、これは実際の事例でございますが、三重県の尾鷲市で、いろいろな取り組みをした結果、集客が目標6万5,000人に対して、7万5,000人が入り込んだという例でございます。

5ページは、外部組織による農村集落の公共施設の維持・管理の事例であります。これは長野県中条村の例でありますけれども、村内にあります地域振興6施設すべてを、株式会社に指定管理者として管理を委託しているという事例でございます。右側にありますアクティオ株式会社というところが受けているということであります。施設の管理だけではありませんで、イベントなどの企画をして成功しているという事例でございます。

6ページが、NPOの仲介による農地管理で、これは「えがおつなげて」という団体が企業と地域の仲介に立ちまして、例えば伊藤忠でありますとか三菱地所等、会社がCSR活動をやるとか、あるいは社員の福利厚生そのものとして農地を利用したものをやるということを仲介している例でございます。

7ページは、飲料メーカーによる水源となる森林の維持管理活動ということで、サントリーが全国の9地域で、水源管理を行うための森林整備をしているという例であります。

8ページは、製紙会社による認証制度であります。FSC森林認証紙の販売をするという形で、実際間伐材を利用した紙の販売の一定割合を森への「お年玉」と称しまして還元していくというシステムを行っているものであります。

9 ページは、井村屋製菓の、コンポストや飼料化を積極的に行っている事例でございます。

次のページは、製菓会社のアストラゼネカが、これもやはり社員の研修の一環でありますけれども、農村あるいは山間地域に入って、いろいろ棚田の手伝い等をするというものであります。

11 ページは、逆に都市側からの持ちかけによる事例であります。これは板橋区のハッピーロード商店街で、空き店舗対策の一環であります。いろいろな地域の特産品をこの中でまとめて販売すると。「とれたて村」というものを作って、商店街もその活性化に寄与しているというものであります。

さらに12 ページは、これは有名になりましたが、全国商店街まちづくり実行委員会の「震災疎開パッケージ」の例であります。

さらに、廃校利用として、山口県周防大島町の、廃校を利用して専門学校を設立して、さらにその看護専門学校の卒業生を地元就職させるようにするというような取り組み。

14 ページは、廃校利用をしたアトリエ・ギャラリーとしての利用の事例であります。

15 ページは、川の上下流で、片一方は製塩をして、片一方は間伐材を出すという形で、塩と間伐材を交換するというような形の交流の事例でございます。

さらに、16 ページは「元気なムラづくりチャレンジ支援事業」と、秋田県で行っている事例でございます。

参考資料3、3 ページは、私ども国土交通省の今現在の取組をご紹介しますものであります。現在、全国21 地区で、「過疎集落の安心・安定の暮らし維持構想策定事業」という事業を実施中ございまして、3 ページにありますような地区で、大体500 万円程度の金額をご用意いたしまして、そういう構想策定とか、小さな実験をしていただくというようなことをやっております。4 ページ、5 ページ、6 ページまでが詳細でございます。

7 ページはこの前視察していただいたものの要約でございます。

8 ページは、ちょっと簡単な計算ではありますが、ある地区につきまして拠点化をして、例えば2,000 人から5,000 人程度にまとめた場合にどういう効果があるかというものを見たものでございますが、この地区につきまして、パターン2 というのが2,000 人から3,000 人程度のまとまりで、拠点を4カ所設けるという例であります。パターン1 というのは、現在ある拠点、そのまま9カ所。パターン3 というのは、6カ所に絞ってみた場合を見たものであります。見方といたしましては、それぞれの地区での住民1人当

たりの移動時間、あるいは移動時間の平均値、移動時間最大値というのを見ていただきたいのですが、パターン1、今現状では、1人当たりの移動時間、表の②の部分の真ん中あたりでございますが、大体5分でございます。移動の平均時間で6分。最大値、一番遠い人で25分かかっていると。

それが、例えばこの9カ所を4カ所に集約するとどうなるかというのが、次の行でありますけれども、住民1人当たりの移動時間が7分、平均値で10分、最大値が37分という形になります。今現在我々が2,000人から5,000人というレンジで考えている中で、この移動時間の増加分をどう考えるかということでございますが、逆に中間的な6カ所を見た場合が下でございます。これでも1人当たりの移動時間が6分、平均値で8分、最大値で25分ということでございます。

そうすると、全体9カ所のうちから4カ所を減らして、ある程度犠牲になるのは移動時間の最大値が若干延びるという部分であります。拠点の数を半減することによる効果をどう評価するかということかと思えます。これは簡単な試算でございます。

9ページ以降は、奥野委員長の名前で、全国の過疎市町村にアンケートをさせていただいたものの集計結果の一部でございます。

10ページでございますが、実際に生活に必要な基礎的なサービスの提供が困難になっている地区がどのぐらいありますかと聞いたものであります。全国の過疎市町村に聞いたものでございますが、「はい」と答えているのが約半分でございます。それ以外のところは何とかなっているということです。11ページは、ではその場合に、移動手段の確保が問題となっている地域はありますかと聞いたもので、やはり全国で60%は移動手段の確保が問題であるというふうに答えているというものでございます。

12ページは、小さな拠点という私どもが考えているものを整備して、移動手段を確保するほうが望ましいと考えられる地区はどのくらいあるかと、あるいは、そういう地区がありますかと聞いたものであります。実は、小豆色の部分の、全国の40%はそういう施設は必要ないと答えております。残りの、全体の40%が、そういう小さな拠点を設けることが望ましいと答えております。さらに内訳としては、そういう地区がおたくの市町村には何地区ありますかと聞いたものが、細かく分類されているものでございます。

さらに、13ページであります。では、「小さな拠点」を道の駅に集約化するというのはどう考えますかと聞いたものであります。小豆色の、全体の5割は、道の駅との併設はあまり要らないと答えておりますが、全体のうちの32%は、道の駅との併設が望まし

いと答えているというものでございます。

それから14ページが、道の駅にこだわらず小さな拠点を整備して、移動手段を確保するのが望ましいと考える地区数について聞いたものでありますけれども、全体の4割は必要ないと答えていますが、全体のさらに4割は、やはりそういうものが必要だという答えだということで、大体フィフティ・フィフティというか、半々ぐらいが必要である・必要ないと答えているという状況です。

【奥野委員長】 どうもありがとうございました。

それでは、ヒアリングに入りたいと思いますが、最初に三上講師、お願いいたします。

【三上講師】 おはようございます。NPO推進青森会議の三上と申します。今これからお話ししますが、私は、NPO推進青森会議という、いわゆるNPOの中間支援組織の常務理事をしております。もう1つは、グリーンエネルギー青森という市民風力発電所を建てたNPOの事務局長もしております。今日は、大鰐町というところの事例をお話ししながら、どういう人材育成をしているのかとか、どういう支援をしているのかということをお話ししたいと思います。

最初に、我々の基本的なスタンスをお話しすると、要は地域の人たちが、自分たちの地域の将来に希望を持てるとか、自分たちがこうやれば何とかなるのだという自信をつけていただくと、要は主体性をつくるということを基本にして、いろいろな取り組みをしています。

大鰐町というのは、青森県の一番南側で、秋田県に接しているところで、人口が約1万2,000人です。今青森県で唯一財政健全化団体になっている団体です。上にありますように、温泉とスキー場で非常に潤っていた町で、右下にある「大鰐温泉もやし」というのが農産物の中では一番知名度の高いものです。

現状としては、青森県内では第2の夕張というふうになんて言われていまして、リゾート開発の失敗で、約100億円ぐらいの借入れを町が債務保証をして、その返済を毎年、今も3億円ずつしていて、あと20年以上返済が続くという状態です。非常に、そういう意味ではもう人口減少地域、活力の低下、閉塞感の広がりという、典型的な悪循環に陥っているという状況です。

これは、大鰐だけではないのですが、我々が青森県内のいろいろな過疎地域に入ったときにいつも感じるのが、地場の民間の事業者さんは、やはり大きく経営環境が変わっているのですが、それに対して有効な経営戦略を持ってない。一方で、NPOをはじめとした公

益的な事業を何とかやっていきたいということを取り組むのですが、なかなかボランティアベースの域を脱することができない。ゆえに、なかなか続かないという現状があるというふうに思います。

我々は、こういった実情を見ると、やはり地域の人たちが将来に希望を持ってない、あるいは関係性がどんどん弱まっていて、そこに非常に大きな問題があると感じていまして、そういう意味では、1つの企業とか1つのNPOだけの支援を個別に行っても、なかなか活性化のうねりを大きくすることが難しいなというのをいつも感じております。

大鰐の現状としては、例えば、医療・福祉・公共交通のサービスの低下、我々はいつも地域に入るとき、農商工連携だとか観光だということを中心に入のですが、実は入ってしまうと、どうしても、例えば公共交通に問題があるということで、今はそういう事業もあわせてやっています。今年は運輸局のお金を使って、地域公共交通の総合計画の策定などもやって、この先、やはり新しい交通システムをつくるのを、地元の人たちと一緒に考えてやるのでないと、なかなかただ計画をつくってあげても、実際地元では全然変わらないというのが現状ではないかと思えます。そういう意味では、行政依存から脱却した新しい社会システム、ここをやっていかないとだめなのではないかなと思えます。

もう1つは、「まちおこし団体「あしの会」の活動が頓挫」と書いてあるのですが、この後説明する団体をつくる前に、実は大鰐でもまちおこし団体をつくって頑張っている人たちがいたのですが、よく田舎にあることなのですが、そういう人たちの足を引っ張る人たちがいて、地元の中でそういうことをやっていると、なかなかうまくいかないというようなこともあるというふうに思います。

これからご説明をする取り組みというものが始まったきっかけを最初にお話しすると、実は、地元の人から頼まれたわけではなくて、県の観光局から依頼がありました。来年、平成22年12月に東北新幹線が青森まで来るので、県の西側を津軽地区というのですが、津軽地区の温泉の中で一番大きいのがこの大鰐なのですけれども、あまりにもひどい状態なので、少し再生を、すぐは無理でも、きっかけをつくってほしいということで、そのとき我々が提案をしたのが、新たな担い手組織というのをつくって、そこから始めましょうというものでした。まちづくりの活動を基盤としながら、自ら稼げる地域とか、あるいはローコストで公共サービスの提供ということができると目指しましょうという提案でした。

これは平成19年からスタートしているのですが、1年間で、住民が主体になってビジ

ョンやアクションプランをつくって、それをその後実践しようという提案をしました。その1年目から、できれば実践のところまで、一連のプロセスをハンズオン支援したいと我々のほうでは考えて、こういう提案をしました。

一番下に「大鰐町ではやる気のある人はいない？」と書いているのですが、この事業を始めるに当たって、我々と県の担当の方とで町のほうにお伺いして、大鰐町に民間でやる気のある方々はいませんかという質問をしたところ、大鰐町にはそういう人はいませんというのが町の担当者の話でした。ですから、町の人たちが、そういうふうに見えているという意味です。ですからマインドがそういうふうになってしまっているということがあると思います。

平成19年の5月か6月ぐらいに県のほうから相談をされて、その後1カ月ぐらい時間をかけて、町内の中心になってくれる人を探して、その中の中心になったのが県の商工会青年部の会長さんをやった経験のある酒屋さんでした。彼が中心になって、「あしの会」という活動をずっとやっていたのですけれども、頓挫しました。我々が今度こういうことを考えているので一緒にやりませんかと言ったら、彼は「ぜひやりたい」というふうに言ってくれて、その年の8月に、コアメンバーの方16名ぐらいで設立をします。彼らが掲げた目的は「わが大鰐町を希望ある元気な町にする」、ここでこの団体が立ち上がります。

観光のこともやりたいということもあって、JTBの清水常務を呼んで、設立記念フォーラムを開催しました。このとき170名集まりました。すごい皆さん熱心に聞いてくれて、非常に盛り上がりました。

その後取り組んだのが、町民対象のワークショップで、「おおわに活性化ワークショップ」というのをやってきました。1回目は、地域のいいところ、いい資源という意味ととらえてもいいと思うのですけれども、あと悪いところは、地域課題ということです。もう1つは、将来の夢、目標像ということがあって、ここで目標めいたものが、こういうものがあるのではという話と、いいもの、資源と課題みたいなことを出しました。

2回目は、活用できそうな地域資源をもうちょっと幅広く出してみようということで、地域資源を出し合って、その活用方法を言ってもらおうというのをやりました。3回目は、1回目と2回目を踏まえて、実際にその目標を達成するために、どういうアクションプランをやったらいいのかということアイデアとして出していきました。

この3回のワークショップを通じて出されたものを、ビジョンとアクションプランにまとめしていく。そのときに住民の方に多く参加していただく、このとき約50名平均、参加

してくれたのですけれども、これは我々の経験ではすごくいっぱい集まったほうです。こういうことで決まると、後で実践するとき、参加した人が自分の言った意見が形になるので、参加してもらいやすいということをねらっているということです。

もう1つ重要なポイントになるのが、我々はよく「パートナーシップテーブル」という言い方をしますが、青森県でそういう仕組みをつくりました。何か地域に課題があったときに第三者に入ってもらって、利害関係者が集まって議論をして、合意形成しようという考え方です。さきほど「あしの会」が頓挫したと言いましたが、「あしの会」の活動をしていた人に、我々はこういう仕組みも考えていますよと言ったら、彼は非常に勘のいい人で、最初に説明をしたときに、「三上さん、我々が足りなかったのはそういうことなのだ」ということを言ったのです。やる気のある人が集まっているいろいろな取り組みをしたとしても、すべての地域の人たちが賛同するわけではないのです。あいつら生意気だとか、あいつらは何かいい気になってやろうとしているとかという人たちが出てくる可能性というのは常にあるわけです。そういうことを防ぐために、こういう会議をわざとやるわけです。この大鰐のケースの場合、1回目ワークショップをやった後に、まず1回やります。「OH!! 鰐元気隊」が結成した目的とか、今ワークショップをこういう趣旨で取り組んでいますということを、既存の団体の皆さんにもご理解をいただくということをやります。

それから、もう1つ重要なのは、これは大鰐町と元気隊が主催なのです。町も主催者に入ってやるということです。民間の団体が勝手にやっているということではないというところがポイントになります。私はそのとき、そのパートナーシップ委員会という委員会の委員長としてそこに出ているのですけれども、私と県の企画課の方がコーディネーター役で、この会議をやった。2回目は、アクションプランができてしまった後に、こういうのをつくったので、ぜひ来年からみんな、できるところは一緒に実践しましょうみたいな説明をやっています。

あと、アクションプランを取りまとめるのも、実は地元の人たちだけでやらせてもなかなかできない。これは非常にテクニカルなことなのですけれども、そういうのを我々が行って、一緒にこういう取りまとめをします。ですから、コアメンバー会議という会議をかなり回数やって、我々も一緒に行って、一緒に考えてつくります。取りまとめをするときも、我々が案をつくって、こういうふうにしましょうというのは一切しません。一緒に考えて、ホワイトボードとかに書いていって、皆さんが納得するように、納得するようにやって、最後にまとめるという作業をします。

これがまとめたものですが、大きく3つぐらいのプロジェクトという名前をつけて、その中に4つぐらいずつアクションプランをやるので、このケースだと12のアクションプランを出しています。

こうやってまとめたものを、さっき言ったパートナーシップテーブルみたいな形で既存の団体の方にもご説明するのですが、あわせて一般住民向けに、こういうフォーラムを開いて説明をします。真ん中の写真に小学生が写っているのですけれども、これは「元気隊キッズ」と言いまして、地元の大鰐小学校の子供たちが1クラス、いろいろな活動に参加してくれていて、その子供たちにも発表していただきました。

2年度目に入って、その実践をどうしようという話になって、町といろいろ話はするのですが、なかなか町は、財政の厳しい団体なので、自分たちがお金を負担して何かやることは難しい。そこで、我々のほうで内閣府の「地方の元気再生事業」に手を挙げて、運よく採択していただいて、「パートナーシップで進める“小さな希望”創出育成事業」という名前の事業に取り組みます。これは、先ほどご説明をした「もやし」を中心に、少し農産物の取り組みをしようとか、あるいは首都圏の人たちに応援してもらおう仕組みをつくろうとか、あるいは、これからお話をする「鰐come」という施設があるのですが、そこをどううまく使おうかということをやってきました。

これは、大鰐町地域交流センター「鰐come」という施設があります。地域の中には、こういう公共施設があって、なかなか利用につながらないという例はたくさんあると思います。ここは平成16年12月にオープンして、当初20万ぐらい人が来ていたのですが、じりじりと入館者数が減っていくという状況の中で、ここは温泉がメインで、そのほか物販と飲食をやっているという施設です。あと貸会議室もやっているという施設なのですが、平成19年度で3,300万円赤字だったのです。20年度は2,000万円赤字で、20年度の秋に、町がここの指定管理者を募集したいということを表明しまして、そのときの条件が委託料ゼロなのですね。かなり厳しいです、3,300万円赤字ですから。やはりお金がないので、町長さんは少数与党ですので、議会にもかなりいじめられるような状態で、こういう流れができていました。

「鰐come」というのは、車ですぐ行けるバイパス沿いの道の駅みたいにつくったほうが人は集まるのははっきりしているのですけれども、大鰐温泉駅の駅前にあって、わざと、すぐそばというか、中心にある温泉街に人を呼び込みたいという町長さんの思いもあって、そういうことを、この元気隊の人たちも同じ気持ちで考えていたわけです。ですから、「鰐

come」にもう1回人を呼び込んで、そこから町の中に人が流れ、町のみんなが元気になる、儲けられるようにしようというのが彼らの基本方針で、「鰐come」を観光とか農商工連携とか、住民の交流拠点にしていくのだということを彼らは考えたわけです。

実は、1回、任意団体のままで応募したのですが、町のほうから、任意団体でもいいと要項には書いていたのですが、ちょっとやはり心配だと。財政的なこともあって心配だということで、一旦、取り下げる形にして、もう1回、2次募集みたいな形にして、そのときに、じゃあやはり元気隊で、まちづくり会社みたいなをつくろうということで応募しました。彼らは、企業が入ってきて、その企業が「鰐come」だけの収支を合わせるような方針でそこを運営すると、せっかく頑張って自分たちが、何とか希望の第一歩をつくってきたのが台なしになっちゃうと思ったのですね。ですから、リスクをとっても、とにかくこれはやはりやらなきゃならないというふうに彼らは決心して、法人組織を立ち上げています。

立ち上げたのは、いろいろ検討したのですが、事業協同組合を立ち上げました、「プロジェクトおおわに事業協同組合」。出資者は、元気隊の有志の方8人で、金額は少ないのですが、320万円の出資金で立ち上がります。彼らは、もちろん施設の運営をやっているのですが、そのほかに、もやしの組合さんと組んで、今年彼らが商標登録するという話になっているのですが、彼らがある意味生産者に寄り添うような販売業者の役割をすとか、そういうことを今我々と相談しながら、準備を進めています。

少しまとめのお話をすると、我々の考えというのは、今の地域社会に求められているのは、地域が自立できる新しい社会システム、つまりみんなが頑張れば何とか食べていける、経済的に食べていけるという話と、もう1つは精神的に安心して暮らしていけるシステムというものが必要なのではないかということです。全国各地が非常に疲弊していると思うのですが、必ずそういうときに立ち上がろうという人はいるのですね。これはもう実感として、我々非常に強く感じます。ただ、そのときうまく立ち上がれないということがあるわけです、立ち上がろうとするのだけれども、立ち上がれない。カリスマ的リーダーみたいなのを期待するのは、私はやめたほうがいいのではないかという意見です。ですから、普通のやる気のある人たちが出てきたときに、何とかその人たちが頑張って成果が上がるような仕組み、組織的・戦略的な取り組みということをつくっていく必要があるのではないかというのが我々の考えです。そういう意味では、ちょっと「地域の自立プロセス理論」と格好いいことを書いているのですが、今そういうことを我々は提案しようと思

って、準備をしています。

少し、ポイントがどこにあるのかというのを整理すると、平成19年度に、新しい担い手組織を立ち上げています。このポイントは何かという、既存の組織をてこ入れするというのは非常に難しいということです。その組織には、もう既に目的とか目標があるので、新しいものを出すと当然対立が起きます、目的同士の対立が起きます。ですから、新しいもので始めたほうが多分やりやすいというのが我々の考え方です。

2番目が、ワークショップを活用するというのは、さきほどもお話ししましたが、住民の方々、参加者の主体性を引き出す手法ですから、講演会を何回やるよりも、絶対こういうワークショップの手法のほうが効果はあるというふうに我々は思っています。あと、パートナーシップ型と書いているのは、さきほど言ったような、県とか町がこの団体を応援しているということを表明していただいて、こういうことをやっていくということを考えています。

3番目の「パートナーシップテーブル」というのは、合意形成とか、もつという、邪魔されないようにするためにやるという意味です。

4番目が、新たな担い手組織が主導して、実際に決めたことを実践していくということです。

重要な役割というのは、この担い手組織と中間支援組織ということですが、なぜ新たな担い手組織かという、今説明したとおりです。既存組織でもなく行政でもないというのは、今説明したとおりです。それから、中間支援組織がなぜ重要になってくるかという、どうしても今言ったようなことを地元の団体だけでやるというのはほとんど無理だというふうに思いますし、そのときやはり、今日も議論にありましたように、外部の支援というのが絶対必要になるということで、その1つの方法として、我々はこの中間支援組織が非常に有効なのではないかということを考えているわけです。

もう1つ、なぜコンサルタントではないのかというのは、これは我々、「あぜ道理論」という言い方をして説明するのですが、我々が地域に入るときには、常にその担い手組織のリーダーの人と同じぐらいの目線で物を考えるということを意識しています。あぜ道というのは田んぼのすぐそばにあるわけです。地元の人たちは田んぼに入っているいろいろなことをしないとだめなわけです。我々はずっと離れた、例えば道路の舗装されたところにおいて、遠くから「頑張れ」とかいても、これは共感できないわけです。ですから、事例を教えたり、ああすればいい、こうすればいいといったりという話は、はっきり言うとあまり役

に立ちません。そんなことをしていても、できるふうにはならないわけです。考える力をつけないとだめなのです。自分で考えて、自分で意思決定をしなければならないのです。三上さんに言われたから、こういうふうを決めて、こういうふうにやりましたとか言っているうちは絶対うまくいかないのです。

ですから、すぐそばに行って、できないときには、もちろん我々も多少田んぼに入っているいろいろな作業はするのですけれども、できるだけ入らないでそれができるように、彼ら自身が意思決定をして、主体性を持って取り組んでいくという、そのために我々のようなやり方というのは必要なのではないかなと思います。

地元行政の役割というのは、さきほどお話ししたとおりです。

ここからは、少し討論で議論させていただければいいと思うのですが、我々のほうでは、幾つかの人材の類型みたいなのも一応ご提案しておりますので、後ほどお話しできればと思います。以上です。どうもありがとうございました。

**【奥田委員長】** どうもありがとうございました。それでは、残っている分はまた後で、質疑の中でお願いいたします。

それでは続きまして、上野講師、お願いいたします。

**【上野講師】** おはようございます。ブランド総合研究所の上野と申します。よろしくお願いいたします。準備が整うまでの間、我々のご紹介を簡単にさせていただきます。

我々は、その名のとおりブランド、これは企業さん、あるいは地域のブランドづくりのお手伝いをさせていただいている会社です。リサーチに始まりまして、ブランドの、いわゆる計画づくりを行います。先ほど三上先生のお話にありましたコンサルタントということになるのですが、実は我々の中でも、言ってみればアンチコンサルタントみたいな気運がございまして、いわゆる従来のコンサルタントですと、調査をして計画をつくって、それがかなり現場と乖離するような視点から、おっしゃられた舗装した道路から計画をつくって、それをぼんと置いておしまいというケースがあったのですが、我々はどちらかというとそういうやり方ではなくて、あぜ道に入っていく、あるいは、ちょっと三上先生からお叱りを受けるかもしれませんが、田んぼの中にまで入っていくということで、かなり泥臭く地域を回らせていただいて、作業をしております。

これは私のみならず、今日はちょっとここにお邪魔することはできなかったのですけれども、弊社代表の田中がそういう姿勢で作業をしておるものですから、多分に個人的な部分もあるわけなのですけれども、やはり地域で何か物をつくっていくというときに、それ

ぐらいのパワーをお互い持たなければいけない。こっちも持たなければいけないし、逆に言うと、先ほど自立しなければいけないというふうにおっしゃられていましたけれども、まさにそのとおりで、実際にブランドをつくっていくのは我々ではなくて、事業者の皆さんですので、そこの部分で火をつけていくというのが我々の作業であります。

私は、よく地域にお邪魔して、これからブランド事業をやろうという人たち、あるいはブランド事業をやっているのだけれども、なかなかうまくいかないという人たちに対して、こんな事例がありますよ、あんな事例がありますよというのをいっぱい紹介して、元気になってもらう。よし、おれらもできるかもしれんぞというふうに思ってもらおうということで、よく講義に行かせていただいております。

今日も前段、そういった事例がいっぱい出てきます。今さらのような、皆さんにとってはよくご存じのことも出てくるかと思いますが、ご容赦いただければと思います。

集落の活性化に資する地域間交流という部分で、我々が地域をめぐって知り得たことを中心にご紹介いたします。

地域のブランド事業です。ご存じのように、これは「ごっくん馬路村」というものですが、高知県の村で、人口は1,000人をちょっと超えるぐらいではなかったかなと思います。市町村合併のときに合併の話が出たのですけれども、かなり強い住民の反対があって、そういう意味では住民の自立心が非常に強いということであったと思います。

もともとは杉で非常に有名な村だったのですけれども、ユズの産地としても知られていました。だんだん杉のほうで下降線をたどってきて、さあどうしようというときに、ユズで商品を1つつくったのですけれども、これがある年、1980年代だったと思うのですけれども、要はユズが大豊作になって値崩れを起こしたのですね。それではいかんということをつくったのが、この「ごっくん馬路村」というドリンクなのです。

これが出てきたのが非常に鮮明だったということなのですけれども、CMとか、このネーミングとか、ここら辺の目新しさも非常にあったということです。今でこそこういう名前というのは、全然目新しくも何ともないのですけれども、当時としては非常に斬新であったということだろうと思います。そこら辺がヒットして、今ではもう30億円を超えるような産業に成長しているということなのですけれども、おいしくないとやはり子供が飲んでくれない。逆に言うと、安全でないと飲ませる気になれないと、そういった親子の関係から生まれた商品です。これは今聞いたら当たり前のように聞こえるのですけれども、これもやはり当時としてはかなり先取りの発想だったのだろうなというふうに思います。

次の事例です。これは市町村合併で、小川町と美野里町と玉里村というところ、すべて茨城県内なのですけれども、それが合併しました。もともと小川町というのが鶏卵の産地として非常に有名だったのですけれども、市町村合併によって、その特徴が失われてしまうのではないかと、あるいは埋もれてしまうのではないかとということで始めた事業と聞いております。

これは、ご存じの方もいらっしゃるかもしれませんが、プリンなのです。ぱっとごらんいただいて非常に特徴的なのが、まず器が非常に凝っていると。これは、お手元にありますように、世界的に名の通じているデザイナーの人がデザインをして、天心焼という地元の器なのですけれども、それで仕上っているということです。それで桐の箱に入れているということです。プリンそのものはシェフがレシピをつくって、パティシエが実際にそれを物にしているということなのですけれども、鶏の初生卵という、鶏が卵を産めるようになって、最初のうちは小さい卵しか産めないのが商品にならない、市場に乗っかっていけないのですね。ただし、その小さい卵というのが、非常に栄養価がぐっと濃縮されているということで、産後の妊婦さんなんか食していたというもののなのです。最近、初生卵という話を日本でも幾つかの町で聞くようになって、金沢あたりでも商品になっていたりするのですけれども、その初生卵を用いたプリンで、たしか月に、2個セットで100セットですから、200個しかつukれないというものだったのですね。よく私は地域にお邪魔すると、ここでクイズをやるのです。この2つ、さあ幾らでしょうという話なのですけれども、実は今日は皆さんのお手元の資料に答えが出てしまっていますので、ごらんいただくと、1万円なのですね。

これは実は、今の値段なのです。当初売られたときは、たしか2個で、記憶では6,500円か六千幾らかだったと思います。私も如実に覚えているのですけれども、インターネットだけで売っていて、月に1回、100セットで、〇月×日の何時から売りますというのがネットに出るのです。アクセスして、買ってやろうと、私はもう地域ブランドで仕事をしているので、会社の経費で食べてやろうと思ってアクセスするのです。でも5分ぐらいつながらないのですね、例えば10時からアクセスして、10時5分につながったら売り切れですというような状態があつて、最初のうちは、何か自分の間違いか、パソコンの通信がよくなかったのかと思ったのですけれども、3カ月続けて、さすがにあきらめたというのを非常に実感として持っています。

そういう高級なものに対するニーズもあるということなのですけれども、実は、もちろ

ん100個で6,000円だと、月60万ぐらいですか。年間にして700万ぐらいのことだと、これは別にビジネスでも何でもないのでですね。つまり、それは当初から県の特産品開発事業で、これをビジネスにするということではなくて、これによって小川町というのを再認識してもらおうというのがねらいだったということなのです。

ただ、それがビジネスとして終わった後、ちょっと時間をおきまして、今民間に委託されて新たに販売されているのが、この1万円というものなのです。これは冬季限定・数量限定みたいなことで売られているのですけれども、毎回出るたびに完売になるというものです。ただ、実はこれが一番売れているのではなくて、この下部構造として、贈答用の6個入り3,000円という商品があります。さらにその下に、「おみたまアイス」というものが1個500円で売られているということなのです。考えによっては、プリン6個で3,000円と、決して安い値段ではないのですけれども、この1万円というのがブランドのフラッグシップとしてあって、よく我々「ブランドの三角構造」と言っているのですけれども、その下の商品が実は一番利益を上げていくという、きれいな構造にはまっているということで、ブランドのお手本ということでご説明しています。

これは、地域資源活用のシナリオが実はありまして、幾つかの事業と複合的に行われているという話であります。空港の開港の話ですとか、気球を上げるとか、「KURENAIプロジェクト」と呼ばれていたと思います。

次は北海道です。江別の麦です。これはかなり以前から、幻の麦というふうに言われていた麦があったのですけれども、病気に弱くて生産者に敬遠されがちだったということなのです。ただし、チャンスがめぐってきて、小ロットでも製粉できますよというメーカーが登場して、それをもとに麺をつくったら、腰の強いラーメンで、がーんとヒットしたという話なのです。言ってみれば、農商工連携のお手本みたいなことで語られる事業であります。経済効果が28億円ということです。

これにもシナリオがありまして、栽培農家、製粉メーカー、それからパッケージを市内の小学生に募集したということで、このブレンド麺をつくった。販路としては、小中学校の給食として使用したり、家庭用の麺として道内で売られたりということでもあります。非常に特徴的なのは、地域でいいものは必ず地域で評価されるというのがあります。もちろんいきなり外に出ていくという考え方もあるのですけれども、やはり地域で、地元で評価されて何ぼだという部分でいうと、きっちりとそれを獲得しているという事例であります。

これは、物は違うのですけれども、これも農商工連携の成功事例としてよく紹介される

川越です。川越はサツマイモで有名なところなのですが、そこがサツマイモの発泡酒をつくりましたという話です。ただ、これはいきなりサツマイモの発泡酒をつくったのではなくて、協同商事さんというところの社長さんが、かなり前から、70年代から、都市と農村をどうやって結びつけていくかということを考えて、農家の野菜を生協に卸したり、あるいは鮮果を包装したりして、商社のような機能の事業をされていたと。

その方がビールをつくっていたのです。サツマイモではなくて、これは「COEDO」というブランドなのですが、いわゆるプレミアムビールをここで興していたのですが、もちろんそれも定着していたのですが、さらにサツマイモでやったらおもしろい動きができたということです。これは川越のサツマイモという資産を活用して広げていったという例です。

種子島の「安納いも」というのがあります。これは実はうちでもかかわりの深い事業なのですが、非常に小さいお芋です。20センチですので、手のひらをちょっと広げたらおさまるぐらいのもので、どうしてもサツマイモというと、どーんと大きい大自然の、糖度たくさんという感じがあるので、どうしても物だけでいうとなかなか人気が出ないです。ただ、焼き芋にすると非常に甘みがある、しかもとろとした食感があって、非常においしいということで、それを種子島の中で焼き芋にして、冷凍にして出荷するというのが、わりと順調にビジネスのラインに乗かっていきまして、拡大して行って、3年で3倍になったのです。

ただ、いい話ばかりではなくて、品質の低い芋が生産されるようになったということで、品質の安定化と、品質基準を作成しましたという話があります。それからもう1つは、他地域で栽培されたものが出てきたために、地域団体商標を申請しました。それで種子島以外で栽培されたものは「安納いも」とは言えませんよというところまで来ているということです。

若干の後日談というか、今も続いている話がありまして、福井に、サバエシティーホテルというホテルがあります。ホテルそのものもさることながら、実はそこに藤井さんというカリスマシェフがおります。このシェフとコラボをしてつくったのが「安納プリン」というものです。実はこのプリンの前に、藤井さんのヒット商品として「マンゴーの王様プリン」というのがございまして、これは通信販売、楽天なんかで何万個を売ったという伝説のプリンなのです。その藤井さんに種子島に来ていただいて、種子島に泊まって、種子島の空気を吸いながら、この安納いもを見ていただいて、商品化してもらったのがこれで

あるということです。今はネットでも売られていますし、島の駅やレストランの開発といった計画も持ち上がっているということで、その1つの原動力になりつつあるということでもあります。

これは1つ、話としては、外からの力を有効に活用しているということかなと、よそ者の活用ですね。よく我々申し上げるのは、ブランドをやるには、ちょっと言葉は悪いのですが、若者とばか者とよそ者が必要だということです。若い人はもちろん担い手です。それから、ある意味でいうと既存の概念を打ち破れるような人。それから、やはりよそ者が必要であるということで、意識的に我々は、そういう意味でいうと我々ができることはよそ者ですので、よそ者はよそ者らしく振る舞うということも重要かなというふうに思っています。

これは、こんな流れで、1次産品だった芋を、品質を管理するとともにプリンに加工したということで、それがレストランにつながっていきますという、今日ありますけれども、第6次産業に拡大していっていますという例です。

「富士宮やきそば」はよくご存じだろうと思いますので、ポイントだけ申し上げます。この話で非常におもしろいのは、単なる焼きそばですね、言ってしまえば。どんな家庭でもつくります。外でも、縁日でも食べられるようなものがブランドになったということなのですけれども、情報をうまく使ったというか、ここの代表者は青年会議所、当時の代表者の渡辺さんという人が、いわゆる「富士宮やきそば学会」というのをつくったり、内部を調べるのに「やきそばG麺」というのをつくったり、あるいは、他の麺で有名な横手市、太田市と「三者麺談」というのをやったり、あるいは「三国同麺協定書」みたいなものに調印するとか、それでテレビを通じて「天下分け麺の戦い」というのを北九州とやったりということで、B級グルメの本当に第1弾の火付け役になったということなのです。たまたまメディアもうまく乗っかってきたということだと思うのですが、重要なのは、臆面もなくという言い方をして申しわけないのですが、徹底して「麺・麺・麺」で駄じゃれのごとく連発していったというのが、やはりメディアに非常に受けたということです。ただ、したたかにビジネスをしてきましたので、それが大きな経済効果を生んでいるのはご存じのことと思います。217億円です。

これが最後の事例で、「モクモク手づくりファーム」というところですが、これも非常に有名な話なのでご存じだと思いますけれども、わずか12戸の牧場が、非常に品質のいい豚をつくっていたのですが、豚というのはなかなか、牛と違ってブランド化が難しい

と言われていたのですね。というのは、牛の場合は、例えば松阪牛とか、神戸牛とか言われると、あの霜降りのイメージでさーっと頭に浮かぶのですけれども、なかなか豚はそういうことがない。豚がうまいのは、素材がうまかったのではなくて、調理法がうまかったのではないかとよく言われたりしていたころです。今では豚もブランドになっていますので、なかなかそっくりそのまま当てはまる話ではないのですけれども、一生懸命いい品質の豚をつくっていたのですけれども、なかなか売れない。どうしようということでソーセージをつくったのですね。でもやはり売れない、ソーセージもやはり限界があるのですね、商圏の人たちが毎日ソーセージを食べるわけではない。大手の流通にかけ合っただけでも、やはり大手はある程度量が確保できないとだめだということで相手にされない。もう青息吐息でどうしようということで、たまたま始めたソーセージづくりの教室みたいなものがうわさになってしまって、これもメディアが途中で絡んできたのですけれども、あれよあれよという間に、こんな感じで一大ワンダーランドになってしまったということです。

事例の話はこのあたりなのですけれども、農商工連携を若干だけおさらいさせていただきます。

これまでの流れは、農業でつくられたものが商業を通じて売られていく、あるいは食材として工場に行って、それが加工されて売られていくということだったと思うのですけれども、このいいところは、もちろんシステムとして安定している、安定供給ができるという部分もあるでしょうけれども、どうしても硬直化したり、あるいは先ほどの少量のものがこの上に乗かってこなかったりというようなことがあります。そこら辺のことを解消するのは農商工連携で、これについては詳しくはご説明しませんが、今までの商品開発だったり、今までの流通だったりというものの概念を根底から変えるもので、実はこういうダイナミズムを生むというのがその本質ではないかということで我々は理解し、できればそういったことを地域の方々と一緒に実践していくというような視点で見ております。

農商工連携とか各種支援策、いっぱい出ています。我々ももちろんそこを入りに、地域の人と一緒に作業をするのですけれども、課題も幾つかございます。例えば、単体の地域では話題性や製造力が乏しい、あるいは販売力がないといったこと。それから、実際の商品販売は支援の対象外になることが多いということです。せっかくつくったのに、販売というフェーズに来たらそれは支援できませんよと。でも実は、実際売ってみてその反応

がわかったりするという部分もあります。それが対象外になることが多いということです。それから、これも非常に大きな問題なのですけれども、助成が終わると事業がストップしてしまう、単年度事業が多いということです。

それから、自己負担金の調達ができない。これはもちろん、よくご存じのように、100%支援ということでなくて、2分の1だったり3分の1だったりという施策が多いということです。最初、我々はよく地域は中小企業だというふうに考えておりましたので大企業の理論は通じませんよと自らにも言い聞かせていましたけれども、実際に一緒にいると、中小企業というよりむしろ零細企業感覚に近いです。例えば、5万円だったり10万円だったりの交通費が出ないから展示会には行けないとか、そういうようなことがよくあります。そこら辺は、やはりいろいろな対策が必要になってくるのかもしれないなと思ったりしております。

先ほど三上先生のお話にもございましたが、地域や業界の古い体質が邪魔になることがある。事なかれ主義、あるいは平等主義といったものもよく目にします。それから、若い人が足りない。それから、商品の定義やルールがやはり甘いということですね。あと表示違反とか品質の低下を招きやすいということがあります。

最悪の場合ということで、最後に1枚つけさせていただいたのですけれども、やはり地域が、これは我々が一番懸念していることなのですけれども、大手流通業の草刈り場になるということです。ネット通販や、あるいは大手の量販店、飲食店のチェーン店です。もちろんそこで売れて、儲かって、地域にもそれなりに恩恵がもたらされ、フィードバックがあるわけなのですけれども、撤退するのが早いというのもこの大手の特徴であります。もちろん大手企業には大手の理論がありますので、そこをどうこう言うつもりはありませんけれども、やはり地域には地域なりのあり方というのがあるのではないかなというふうに思っています。もう1つ、同じ話で、大手メーカーの下請になっていくと、やはり撤退後に明日が知れなくなってしまうということです。

それから、価格競争に陥るとということです。どうしても量を流通に乗っけていかないといけないという頭が先走ると、乗った結果、それが価格的にデメリットをこうむるといことであります。地域の特性を活用できていないということが実はその裏にあたりします。

議論だけで実際の商品化につながらない、これは我々も委員会の立ち上げをやって、ワークショップをやってという同じようなステップを踏んでいくわけなのですけれども、ど

こかの段階で議論が堂々めぐりをし、その事業が終了して、実際の商品ができなかったということがあります。

それから、デザイナーや特定の人の嗜好・意見に翻弄されるということもままあるケースです。他人任せで、自分たちでつくる仕組み構築につながらないことがあり得るということなのです。

それから、一時的なブームで終わってしまう。地域ブランドで申しますと、やはり重要なのは、それがサステイナブルな力を持っていくということだろうと思います。ある1つの企業がもうかるのではなくて、業界が潤っていく、それが地域全体に波及していくというような仕組みをつくっていくということが最も重要なことではないかなということがあります。ですので、そこにつながっていくような地域の特徴をより明確にしていくというのを、我々はいつも重視しておるといふ次第です。

ありがとうございました。

**【奥野委員長】** どうも大変関心、興味ある話をありがとうございました。

それでは、意見交換に入ります。残された時間が40分ほどでありまして、最初は三上さんに、残された課題であるとか、取り組みでの行政の支援としてどういうことを期待されるか、先ほど説明できなかったところをお話しいただきませんか。

**【三上講師】** お手元の資料で29ページと下にあるところから、もう1回話を再開したいと思います。

我々、いろいろな取り組みをする中で、地域再生に必要な人材というのを、一応「地域経営人材」という言い方をしているのですが、大きく4つに分けていまして、1つは「地域プロデューサー」というもので、これはさきほど説明した流れでいうと、地域ビジョンを地域の人に策定してもらって、その関係者間の合意形成をつくり、さらに事業を実践していく全体プロセスを構想できる人。なおかつ地元の人たちの意欲とか、そういうものを引き出すような、ファシリテートできる人材ということイメージしています。

ここに書いてあるのですが、こういう人たちをたくさんつくればいいのですけれども、こういうレベルの方をたくさん育成するのは結構やはり難しいと思うのです。できれば、こういうことができる能力のある人って実は、多分たくさんいると思うのですけれども、そういう人があまり支援の業界にすぐは入っていないということだと思ふのです。要するに自分でやっているわけですよ、今現在は。今現在やっていて、その人たちにそれを要求すると、要するにボランティアでやるしかないような今仕組みになっているということな

ので、そこは考える余地はあるのではないかなという考えです。

2番目が「プロセスマネジャー」という考え方で、これはあまり皆さん言う人たちはいないと思うのですが、要は地域プロデューサーが1人いて、その人が全部やると、いろいろな地域に入るのがやはり時間的に難しい。だとすれば、優秀なその補佐役をつくれればどうでしょうかというご提案なのですが、実際うちに「プロセスマネジャー」と言えるような我々のスタッフで3人います。かなり優秀です。そういう人たちに任せると、私が行かなくてもかなりなレベルで対応ができるということで、こういう人たちを育てるのは十分可能です。

ただ、これもそれなりにちゃんと時間をかけてやらないと、座学だけではやはり難しいです。現場を経験させたり、例えば相談しているときに横にいて聞かせたりとか、私がいろいろなところに行くときに一緒に連れて行って、どういう話をするのかを聞かせる。そういうことをやると、それなりに優秀な人だと、1年とか2年あればかなり使えるようになるので、こういう人を大量に育てるとするのは結構、こういう取り組みをするときに有効な手立てなのではないかなと思います。

次のページが、「事業プロデューサー」「事業アドバイザー」とあるのですが、先に「事業アドバイザー」のほうですが、我々も、例えば「鰐come」という施設の支援をするとき、いろいろな専門家の人に実は入ってもらいます。そのとき、できるだけ一緒に行きます。勝手に行かせても、実はその人の持っている知識とか背景とかを、相談する側というか、「鰐come」の現場の人たちと合わないわけですね。経緯も全部お知らせするのも難しいし、ですから一番いいのは一緒に行くことです。ですから、我々はかなり一緒に行って、一緒に考えるというスタイルをとっていて、我々は今「あおもりコミュニティビジネスプラットフォーム」という組織をつくって、そこに専門家の方を二、三十人、大学の先生だとか社労士さん、税理士さん、中小企業診断士の方とかを入れて、そういうチームで支援をするという仕組みをやっています。

3番目の「事業プロデューサー」、これは要するに通常でいうと地元で起業をする人という意味なのですが、ここも大鰐の場合は非常に特徴があると思っていて、実はだれも仕事をやめて、この事業に専任しているわけではないのですね、皆さん本業がありますから。田舎に行けば行くほど、地域に信用があって、なおかつ能力のある人は当然仕事をしているわけです。その人たちにリスクをとってやらせるというのは、結構難しい。一方で、外部の人がいきなり来て、例えばその経営者になるというのも、これもまたな

なかなか難しいですね。ですからきちんと支援をする体制が整っていれば、何人かのリーダーの人が本気でやれば、仕事をやめて経営者にならなくてもやるのが可能なのではないかと我々は思っているという意味なのです。

実際リーダーになっている方3人は、農業をやっている方と酒屋さんと、それからペンションを経営されている方です。かなり自分の時間をとって来てくれているのですけれども、今は無報酬でやっていて、彼らは「命かけてやる」と言ってくれているのですね。そのぐらいの気持ちでないと、ほんとうに大変なわけです。3,000万、2,000万の赤字が出た施設を、幾ら今までいいかげんにやっていたといっても、なかなか一気に黒字まで持っていくのは大変で、ほんとうにそのぐらいの気持ちでやってくれるというので、何とか求心力を保っているのが現実です。

その後の「大鰐町における現状の課題」というのは、そうはいっても、実は現場というのは相当混乱しているというか、大変なですね。ここに3つ課題を書いているのですが、1つは、経営者層のスキルアップ・時間確保ということで、時間がないというのは、今本業があるので時間がないという話です。3役の人が実質個人事業主なので、数十人の人をマネジメントするとかというのは、実はイメージがあまりできないのですね、一生懸命だけれども、できない。

2番目が、これも多分これから国でいろいろなことを考えるときに重要だと思うのですが、管理者というのは、この場合支配人という意味です、「鰐come」の支配人。後で出ますけれども、40人のパートの方を、町の直営の時代から全部継続雇用して、2人だけ管理者を雇ったのですけれども、支配人は給与ベースでいうと月25万です。儲かればボーナスを出すけれども、もうからなければ出せないという状態で、その経営者の人たちは、彼はホテルの部長とかをやっていた方で、経歴を見て非常に期待したわけです。だが、残念ながら、その期待と現実のギャップは大きくて、なかなか期待どおりの働きをしてくれない。すごくそれについて不満を言っていたのですけれども、もうやめようと、そういう不満を持たないで、やはり現実を受け入れて、その現実の中でどうするか考えましょうよという話をしているのですが、そういうことをやらないとだめということなのです。トータルで力が発揮できるようにするという意味です。

次のページが、従業員の意識改革とか能力アップという問題で、40人パートの方がいて、もう数年みんな働いているのですけれども、町は、例えば経営計画を立てて、皆さんどういう計画を立てますか、目標を出してください、そして実践をして評価しましょうみ

たいな、そういうのは一切していなかったのです。ですから我々は、全員を継続雇用することはやめたほうがいいと言ったのですけれども、面接をしたらいい人なので全員雇用することにしたとあって、それが裏目に出て、やはり言うことを聞かなかったということが最初あったのですね。それを、我々も一緒に入って、全部一緒にリーダーの人を決めて、会議をやって、そういうのを今変えていっているのですけれども、多分公共施設をずっと町が直営でやっていたのを、こういうふうに変えていって、地元の人たちがやるという場合、こういう問題は必ず出てくるのだらうと思うのです。ですから、それを一朝一夕に、何か専門家を派遣して、ぱっぱぱっとやるとかという話ではなくて、やはり同じ目線で、一緒に経営者の人とか管理者の人と考えて、自分たち自身が将来に対して見通しを立てていくというレベルでやったほうが効果はあるのではないかなというふうに我々のほうとしては思っているという意味です。

33ページですが、整理すると、最初はそういうやる気のある人を発掘して、組織化する。次に、ビジョンとかアクションプランの計画を立てて合意形成をしていく。3番目で、今度は実践に入っていくのですが、実践に入ったときに、我々の考え方というのは、持続性のある事業、いわゆるコミュニティビジネスを立ち上げてもらって、田舎の人たちが自ら稼ぐとか、ローコストで公共サービスの提供をしてもらおうと、必ずここにやはり必要なコストが発生して、ここに対して手当てしないと、ボランティアでやってくださいというのと同じだということなのですね。このお金の入れ方をどうするのかというのを、ぜひいろいろご検討されたらいいのではないかなというふうに思っているという意味です。

あと、一連の全体プロセスに対するハンズオン支援が、我々の考えでは有効だということなので、だとすれば、そこに対して制度化していくべきなのではないかと。今我々のほうでやっているのは、その都度いろいろなところに働きかけて、モデル事業のお金をとってきてやっているのであって、普通はそんなことできないと思うんですね。我々の場合、非常にラッキーも重なってやっているのですけれども、これが制度化されていないと、こういう事業をやりたいと思っている、あるいはそういう能力がある人たちがやろうと思ってもできないわけです。ボランティアでやるしかないということであると、支援する側も途中で疲れちゃって、やっぱりあきらめてやめようという話になってしまうので、ここはぜひとも考えたほうがいいのではないかと。

ここに書いてあるように、地域の人たち自身が意味ある将来像を見通せるというのが、やはり最大の条件だと思うのですね。これがない限り、幾らやっても持続性とか自立性と

いうのは出てこないの、ここをやるような全体プロセスに対するハンズオン支援というのを、ぜひポイントにさせていただければいいのではないかなというふうに思います。

【奥野委員長】 ありがとうございます。

上野さんの取り組まれた農商工連携等で、行政の支援についてどのようなことが必要と考えていらっしゃるでしょうか。

【上野講師】 我々も三上先生と一緒に、そういう支援策を切り口にするケースが多いですね。あるいは、それを検討しているところからお声かけをいただいて、その支援策をとるための計画づくりをやっていくということもございます。あるいはそのアドバイスをしたりとか。

やはり思うのは、ほんとうに活用すべきところはそれを活用しているのかなということです。かなり充実していると思うのです、支援策はいっぱいありますし、その点を今ここでどうこう言うつもりは全くないのですけれども、全国津々浦々で、自分たちもやりたいというところがあって、でも手の挙げ方がわからないとか、あるいは挙げてはみたのだけれども、やはりうまくそれが説明できなくて通らなかったとか、我々もよくそういう場面に実は直面するのですね。

そのときに、2年越し、3年越しで、それでも支援策を獲得してやっていくところももちろんあります。ただ、そうではなくて、何かしりすぼみになったりするというのはちょっと残念かなと。やはりそういったあたりの手の届き方というのも1つ、時たま思うこととしてはあります。

あとは、モノづくりに行き着くことが非常に多いのですけれども、モノはできたのだけれども売り方がわからないということと、もう1つは情報発信の仕方が非常に、やはりなれていないというか、というケースを目にします。ですので、今いろいろな制度がそのあたりに目が向いてきているとは思いますが、やはりいかにビジネスラインに乗っけていくかというあたりは、今後重要になってくるのかなということだろうと思います。

【奥野委員長】 どうもありがとうございました。

それでは、委員の先生方、どうぞ。

【小田切委員長代理】 今日のお話、大変感銘いたしました。共感するところばかりだったわけなのですが、時間の関係で意見だけ言わせていただきたいと思います。

まず、人材をめぐってなんです、地域活性化統合本部、あるいは総務省などの動きも含めて、各省庁の動き、いわば出そろったというふうに私は思っています。その意味では、

もう一步進める段階にあると、今日の三上先生のお話を聞いてもそう思いました。

その点で3つほど申し上げたいのですが、1つは、やはりその人材のキャリアパスを具体的にイメージするような仕組みが必要だろうと思っています。その点では、国交省の今日の資料の中にもありました地方専門契約公務員の仕組み、これは中央政府かどうかはともかくとして、公務員として期限つきで雇うような仕組みが、ぜひ国内でもつくっていただきたい。これは一種の選考採用の仕組みによってでき得るはずだと思いますので、それをご検討いただきたいと思います。

人材の2番目は、地方再生戦略の中でもワンストップのサービスという話が出ました。これはそのまま解釈すると、さまざまな省庁のこの仕組みを統合化して、1つの窓口でやるべきだというふうになるのですが、私自身はそうは思っていないくて、いろいろな窓口で、いろいろな省庁が、いろいろな施策を同時に出すことに意味があつて、それを地域の主体のほうを使い分けていくようなことが必要ではないかというふうに思っています。

その点で、かえって一元化するのではなく、多様な事業主体というものがあつたほうが望ましいのではないかと。特に新政権になって、行政の重複の話が出ておりますが、このソフト事業については、妙に行政の重複をチェックするのではなく、むしろ行政の重複を認めるようなある種の理念づくりが、この人材の場合には非常に重要だろうというふうに私は思っております。

3番目は、今日のお話の中には出ていなかったのですが、三上さんが地元行政では限界があるということをおっしゃいました。これはそのとおりなのですが、しかし都道府県行政にはある程度の可能性といたしまししょうか、あるいは実績もあると思っております。特に普及指導員と言われる方々の働き、あるいは高知県では地域支援企画員制度という仕組みをつくっております、都道府県レベルで地元行政の限界をサポートするような人材の動きが重要ではないかというふうに思います。

それから、大きな2番目は、地域間交流と言いまししょうか、これは行政支援ではない、民間支援というふうに解釈したほうがよろしいかなと思っておりますが、これをめぐっては、私は、支援の階段と言いまししょうか、それを明示する必要があるのだらうと思っています。つまり、最も単純な支援というのは、例えばその地域の産品とかサービスを購入するということだらうと思っています。あるいは、さらに上に行くと、その地域に対して寄附をすること。さらにもうちょっとステップを踏めば、その地域に行ってボランティアをすることか、あるいはさらに行けば、その地域の地域経営に参加する。最終的にはその地域に住むとい

うことだろうと思いますが、現状では、いわばこの支援のステップというものが明示されていない。この支援のステップが明示されれば、まず物を買ったならば、次に寄附をするとか、そういうふうに、あたかも1段1段それを上がっていくようなことが考えられるのですが、そのメニューがまだできていないのではないのかなと思っております。その明示ということが今後重要だと思っております。

以上でございます。

**【奥野委員長】** ありがとうございます。

三上さん、上野さん、今のお話に対して、何か感想・コメントございましたら。

**【三上講師】** 今おっしゃったようなキャリアパスの話とか、支援のステップのメニューの明示みたいな話は、私もやったほうがいいのではないかなと思います。例えば、先ほどお渡ししたような資料でも、特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンターの永沢さんのところで、これはコミュニティビジネスそのものの認証の話なのですが、おそらくこれから組織認証したり、人を認証したり、そういうこともやっていく必要はあるのではないかと、そしてそのことによってきちんと制度化をしていくということ、ぜひご検討いただいたほうがいいのではないかなと思います。

それから、都道府県の話は、別に我々のほうも県自体を非常にネガティブに考えているわけではなくて、非常に今市町村のほうが、私の印象だと傷んでいるという感じなのですね。人はどんどん減るし、お金もないので、なかなか元気が出ないというようなことがあって。ただ一方で、県の人たちの中には、かなり一生懸命いろいろなことをやられている方もいらっしゃるし、我々としては、県もあまりお金がないので、そんなに資金的なことではなかなかお願いするのは難しいのですけれども、地域に入るときに一緒に協力して入るということはやっております。ぜひそういう意味では、県という単位で今のところこういうことを、きちんと地域を見ていくというような形というのは非常によく、コミュニティビジネスの世界でいうと、そういう中間支援組織みたいなものが県にきちんと1つあって、当然県とも連携をしていろいろな支援をしていくとか、情報をきちんと提供していくとか、そういうことの仕組みができれば非常にいいのではないかなと思っております。

上野さんも、例えば農商工連携でお金をとってという話をされていましたが、今いろいろな補助とか助成金のお金の中に、事業費だけにしか使えなくて、支援をしてもらったお金が入っていないケースが多いのですね。ほんとうに事業をやるだけのお金。ですから、例えばそういうものに支援をしてもらったためのお金も使えるようにするといい。そうすると、

お金はもらったはいいけれども、どうやればいいかわからないということがなくなると思っています。さっき上野さんもそういうような意味のお話をされたと思いますが、そういうのも1つの手だなというふうに思っております。

【奥野委員長】      ありがとうございました。

【上野講師】      私も多様な支援策が多様な事業主体から出てくるというのは、一元化する必要はないのではないかなという、全く同感であります。

ただ、先ほどの話とも重なるのですけれども、それを活用する場に、ある意味活用のかげ橋になるような、そこをサポートするようなことが、もちろん商工会議所さんですとかいろいろなレベルでやられてはいるのですけれども、そこがより活性化していかないと、やはり多様化している意味がないのだらうなということは感じます。

【奥野委員長】      ありがとうございました。

それでは、井上委員、どうぞ。

【井上委員】      私、高知県出身なのですけれども、先ほど上野先生のお話にありました馬路村の話聞きながら、これは三上先生のお話にも非常に共通する面があると思いました。

と申しますのは、馬路村というのは、昭和30年代に、お話があった魚梁瀬杉という非常に有名な杉が産品で、これがブランドだったのですね。高知県の間も、馬路村は知らなかったのだけれども、魚梁瀬杉は社会科の教科書に載っていましたから、全国的に知られていた。当時それだけ有名でしたので、営林署に全国から人が集まっていた、ほかのところとはちょっと意識が違う方が集まっていたということがありました。今回のお話に呼応しますと、そういうブランドというものを既に持った経験があったということと、外部委託の本質の1つが、よその目を持つということであれば、そういう素因が数十年前に馬路村にあったという感じがいたします。

それから、コミュニティの話が、先ほど2,000人から3,000人とありましたけれども、実はここ、当時で、自治医大の卒業生が派遣する市町村の中では後のほうだったのですけれども、いろいろな市町村が自治医大の卒業生に来てほしいというときに、1,600人ぐらいという、競合と言ったら変ですけれども、人口は決してほかより多くなかったのですけれども、とにかく村の村長をはじめ、非常に意識とか活動が活発でしたね。

1つ不利な点があったのです。というのは、ここはちょっと僻遠で、後方病院が遠いものですから、卒業生を派遣するにはちょっとデメリットが高い。ブルドーザーの力で押し

切られたというのは変ですが、それだけに見合うものがあったと思います。そういうことから言うと、私はその当時、別の県境の村で勤務してまして、そちらも杉とかヒノキで有名だったのですけれども、馬路村は交通が不便でしたので、国土交通省の会議でこう言うのは変ですけれども、交通が不便だとコミュニティが守られるのですね。私の村のほうは、歯が抜けるように人が高知市へ抜けていって、人口減少のスピードが激しかったのですけれども、ここは比較的減りながらも、率としては、たしか高知県の中では少ない減少率だったと思います。

こういうことが言えるのも、私は実は馬路村診療所に代診に行って、数日患者さんとか村の人々と話をしてわかったことなのですね。全国の人が集まっていると思ったのも、やはり高知県の姓とは違う人たちがいる、上のほうの名前が違う人たちがあるということで、代診ではあったのですけれども、その地域に自分の職業でもって入って行って見るということが、やはり大事な事かなというふうに思って、幾つも幾つも非常に符合することが多いと感じました。

【奥野委員長】      ありがとうございます。

どうぞ発言いただきたいと思いますが。

深井委員、どうぞ。

【深井委員】      先ほど三上先生から非常にすばらしいお話をお聞きしたわけですが、人材育成の点で、三上先生の「地域プロデューサー」が非常に重要な役割だと思うのですね。これを育成するという事は非常に難しい部分があるというお話がございまして、私も全く同感なのですが、日本全国いろいろな地域があって、一律に物を考えるということにはいかないと思うのですね。その地域、地域の特性をしっかりとらまえた上で、その地域のプロデュース、地域の将来ビジョンをつくるということが大切なのですけれども、このためには、非常に柔軟性に富んだ思考のできる方が必要だと思っておるのですね。

ここの部分はやはり、先ほど先生おっしゃったのですけれども、なかなか難しいお話があったのですが、具体的に、先生がこれまでやってこられて、どういう方法をとれば可能なのか。今日も大学の先生がたくさんいらっしゃいますけれども、学校との連携ということで育てていく方法も1つはあると思うのですが、その部分については、やはり国として1つのシステムというものをつくり出す必要があるのではないかと。

それを補助するといいますか、プロセスマネジャーとか事業プロデューサーとかいう部分になると、その地域、地域でまた育成の場というのは可能かもわかりませんが、

地域プロデューサーの点で、今までのご経験の中で、もうちょっと深まったお話を聞かせていただければありがたいと思います。

【奥野委員長】 三上さん、お願いします。

【三上講師】 私が書いたペーパーには、起業経験があるとか、かなりマネジメント経験があるというのが必要なのではないかと書いているのですけれども、これは現段階でという意味です。そういう人たちでないとなぜだめかというのは、ほんとうに困ったときに相談する人が共感してくれない、例えば、ただ相談に乗った経験があるという人が、慣れてきて相談に乗っているのですが、本当に困ったときに相手の苦しさかわからないので、こういうふうな言い方をしているのですね、現段階では。

ただ、2番目で提案しているプロセスマネジャーという人たちが、これからある程度数が出てきて、そういうふうな人たちが経験を積んでいくと、今期待をされているような地域プロデューサーになっていく可能性はあると思います。ですから、それはおそらくこれから2年とか3年後には、そういう人たちが出てくる可能性はあるという意味です。こういう仕組みが定着していけばという前提ですけれども、そういうことが考えられるということですね。

それをさらに効率的にやるためには、今おっしゃったような、大学と我々のようなところが組んでやるというのは非常に有効だと思っています。実際、我々はいろいろな人材育成の事業も既にやっています、経済産業省さんの事業なんかも使ってやっているのですけれども、そういうときには、私もそこを修了しているのですけれども、青森公立大学の大学院が地元にあります、その先生たちに数人入っていただいてやっています。特に、本当の研究者というよりは、社会人のご経験のあるような先生たちに主に入っているのですけれども、現場のイメージをある程度つかめない人たちがこういう地域で人材に教えるというのは、やはりちょっと無理があると思うのですね。

一方で、やはり基本的な、例えば財務だとか、マーケティングだとか経営戦略だとか、そういうこと自体は絶対必要なですよ、現場の人たちも。ですから、そういうことをきっちり、大学の先生たちにも組んでもらって、背景もわかってもらって教えてもらって、我々のやっているところの現場も使って、そういう座学と現場と両方のものを使って教育するということで、かなりスピードが上がると思います。

ですから、そういうやり方をやって、いわゆる、ここでいうと「プロセスマネジャー」の上級クラスの人たちをつくっていく、そうすると、その人たちの中には、当然地域プロ

デューサーのところに上っていく人たちが出てくるというのが、ちょっと我々のほうで考えている1つの仮説です。

【奥野委員長】 岡崎委員、どうぞ。

【岡崎委員】 三上さん、上野さんの今日のお話は、地域に立脚しているから非常にわかりやすかった。私自身も、東北電力のアドバイザー制度、地域振興アドバイザー制度等を立ち上げてきた経験から、地域プロデューサー等を育てる手立ても、徐々にシステムとしても生まれてきたのかなと思うのです。先週も岩手県遠野市へ伺っていて、市役所OBの菊池新一さんが、苦勞しながらNPOを立ち上げて、東北管内のいろいろな新しい地域づくりのグループのスタートアップ支援をし、成果が上がってきているのを拝見した。例えばそういうところに「プロセスマネジャー」の存在と数の拡大が重要なのですが、キャリアパスということを考えると、この人たちがずっとNPOだけで生活をしていけるのかどうか、背後には非常に大きな不安を抱えておられる。

だからこのあたりを、ある経験、いろいろな地域づくりの実践等を評価してあげて、全国レベルでこの人たちがキャリアを持って、うまく侍的に回っていきけるようなバックアップや支援をしなければならない。三上さんのところのスタッフも、ちょっと仕事が縮小したりしたら、次どうするかという不安は常に抱えていらっしゃるのではないかな。

今、地域に関心を持っている若者はすごく多い。そういう若者に対して、こういう将来のスコープがあるのだということをきちんと見せてあげるような仕組みを、何とかつくりたいかなと思います。

もう1つ感心したのは、青森県レベルでコミュニティビジネスをサポートする人材のプラットフォームをつくっている点で、これも地域の人にとっては相談を持っていきやすいとか、ある方策を提示してもらえるとという利点になる。こういうのが各県ごと、あるいは県の振興局ベースぐらいでつくっていくということも重要で、そういう組織がキャリアパスの1つになっていくという仕組みも今後検討していかなくてはならないと思いました。

【奥野委員長】 どうもありがとうございました。

【広瀬委員】 今日はほんとうに興味深いお話ありがとうございました。

まず、三上先生のほうにちょっとお尋ねしたいというか、感想なのですが、この地域内での人材育成をさまざま行ってこられていると。非常に手厚い形でやられていて、非常に感心することなのですが、同時に、1つ私のほうでお尋ねしたかったのは、外部の皆さんの役割として、アドバイザーという言葉が1つ今出てきているわけなのですが、アドバイ

ザー以外の役割として、ここでは大鰐のファンクラブという、地元出身の方たちの組織がある。地元出身の方たちの組織ではなくて、全くの外部の人たちの役割、つまり、例えば地域の課題、地域の皆さんと外の方たちとをつなぐようなNPOの存在というのは、やはり必要ではないかなというふうに思ったのですね。

つまり、大鰐のこういう取り組みを外の目で見えていく、外の目で支援していく、そういうようなものが存在していると、非常に大鰐の皆さんも、地域内ということではあるのだけれども、同時に自分たちの活力、誇りというものが知らず知らずにつくられていくのではないかなというようなことで、外の大学、学校、あるいはNPOでもいいのですが、そういう機関とつながるようなことです。

もう1つは上野先生ですが、特産品開発というようなことをよく言われるブランド開発ですが、三上先生のやっておられることと共通した言い方で言いますと、人のかかわりというのがどれぐらいそこに投入されていくのかというのが非常にかぎだと思っております。ですから、物と人がうまく統合された地域が非常に元気な姿を外に発信できるというようなことができれば、一番理想的だなと思うのですが、この辺が現在のブランド戦略の中で、人の役割というのはどうしても後ろになってしまうというような懸念がございました。

あと、いろいろお話があったのですが、やはり一般論でちょっとお話ししますと、指定管理とか、非常に今さまざま、地域の方が手を挙げやすい状況が生まれているわけなのですが、同時に、この委員会でも議論が出ているように、そういう状況がありながら、いざとなると全国レベルの企業などがどンドンとっていくような形があると。それはどうしてなのかというと、書類が書けないのですよね、地元の方は。あの難しい煩雑な書類がどうしても書けない。それが、わざわざそういう地域を元気にしようと思ってやっている仕組みでありながら、地域の人に対して非常にハードルをつくってしまったという今の国の仕組み、それもやはり乗り越えていかなければいけないと思います。

**【奥野委員長】**      ありがとうございます。

最後に、局長、ご感想などございましたら、お願いできますか。

**【中島国土計画局長】**      いろいろ言いたいこと、質問はいっぱいありますけれども、1つだけ申し上げます。

大学の先生の評価、大学の先生も地域との連携が大事なので、大学の先生もアカデミックなジャーナルにたくさん論文を出すのがいい先生ではなくて、やはりフィールドをやる人がいい先生だという、今日も著名教授がたくさんいらっしゃいますので、ぜひアカデミ

ックな評価もちょっと角度を変えていただくと、大学と地域の連携にもっとよろしいのではないかと常に思っております。以上です。

【奥野委員長】 興味あるお話をいただきまして、三上先生、上野先生、ありがとうございました。全員の先生にご発言いただけなくて、大変申し訳ございません。

本日はこれで終わらせていただきます。三上先生、上野先生、どうもありがとうございました。

— 了 —