

関東農政局農村整備課 過疎地の遊休地域資源を地域の魅力に転換する手法に
関する調査

- ・ 調査概要 83
- ・ 遊休資源を地域の魅力に転換するために 87

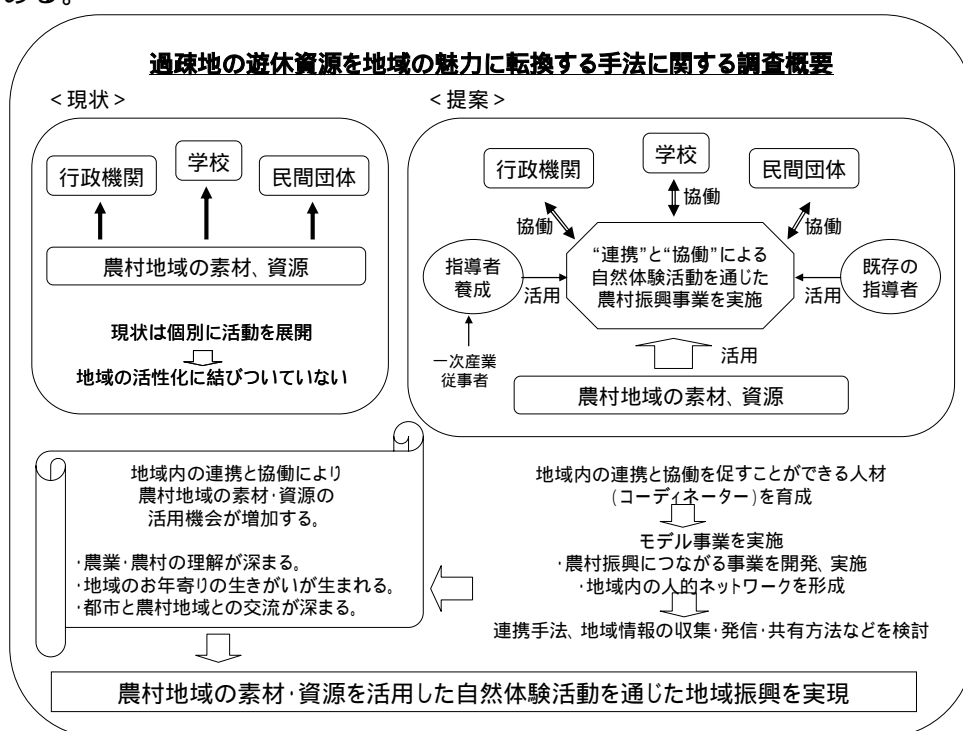
調査概要

1. 調査の目的

本調査では、農村地域に潜在する素材、資源を生かし地域の活性化を行うため、農村振興に繋がる事業を円滑に行うための手法についてモデル事業を使い検討する。

2. 調査概要

近年、体験活動のフィールドとして河川、里山、田んぼなどの身近な自然環境に注目が集まっている。学校では、特に小中学校における総合的な学習の時間において自然体験活動に対する関心は高い。また、都市住民の中にも、農村地域で時間を過ごすことやその自然の中で様々な体験活動をしたいという人が増えてきている。このような需要の増加に伴い、自然豊かな農村地域に潜在する素材や資源を活用した環境学習や自然体験活動を軸にした地域づくりをめざすところが増えてきている。こうした動きは、過疎対策、農村振興にとって絶好の追い風となるはずである。しかし現在、こうした地域では民間団体や行政などが個別に活動を展開していることが多いため、地域の活性化に十分に結びついてはいない。その主因は様々なセクターを結び付けるコーディネーターが不足していることである。地域に潜在する素材や資源を活用した環境学習や自然体験活動を通じた地域づくりを推進していくためには、地域内の連携と協働を促すことができる人材(コーディネーター)の育成を図り、その人材を活用する形でモデル事業の実践を行う必要がある。本調査では、コーディネーターの育成とモデル事業を通して、今後の農村振興策に新たな視点を提供するものである。



(1) コーディネーター研修会の概要

開催日時：平成 17 年 1 月 27 日（木）～ 28 日（金）

参加人数：18 名（スタッフ、関係者を除く）

プログラム内容：

- ・ 基調講演「農村地域における自然体験活動と地域活性化について」
岡島成行氏（大妻女子大学教授、NPO 法人自然体験活動推進協議会代表
理事、社団法人日本環境教育フォーラム）
- ・ 活動紹介：石田三示氏（NPO 法人大山千枚田保存会理事長）
清宮光雄氏（NPO 法人みどりネット理事長）
- ・ パネルディスカッション
「コーディネーターの重要性、役割、資質について」
司会進行：佐藤初雄氏（NPO 法人国際自然大学校）
パネラー：浅井信氏（NPO 法人千葉自然学校理事）
石田三示氏（NPO 法人大山千枚田保存会理事長）
清宮光雄氏（NPO 法人みどりネット理事長）
- ・ 国土施策創発調査「過疎地の遊休資源を地域の魅力に転換する手法」概要説明
- ・ コーディネーターが事業を進めていく際の課題と解決策の洗い出しと共有化

「コーディネーター研修会 パネルディスカッション」



「課題と解決策の洗い出しと共有化」



(2) 「棚田で遊ぼう」モデル事業（富浦・鴨川）の概要

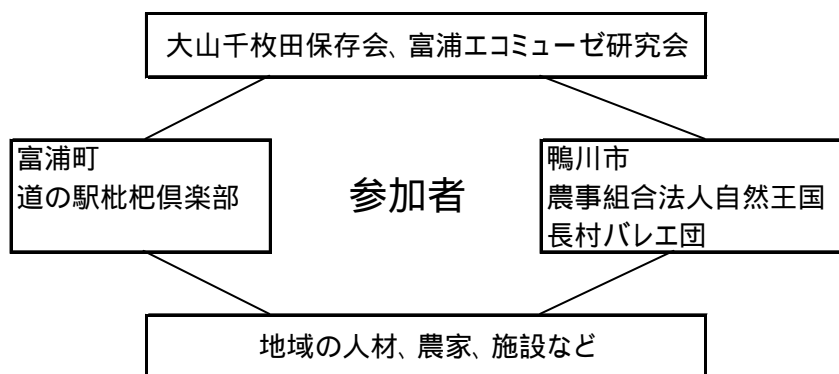
開催日時：平成 17 年 2 月 19 日（土）～ 20 日（日）

参加人数：子ども 28 人、指導者 14 人

プログラム内容：

- ・ 祭り寿司作り
（房州には祭り寿司という太巻き寿司（巻き方により、切り口が花やトンボの図柄になる巻き寿司）を作って食べようと言うプログラム。指導は地元のお母さん方。）
- ・ 棚田・里山を知ろう、自然観察探検
- ・ 地元農産物のおやつ
- ・ みんなで「里の舞い」を作ってみよう（創作活動）
（自然観察探検で感じたものを体で表現（スタンツ作り）するためにグループで創作活動をするプログラム）
- ・ 房州夜話（地元につながる昔話を地元の方に話してもらおう。）
- ・ 農家に泊まろう（近隣の農家に宿泊）
- ・ トウキョウサンショウウオの産卵調査
（絶滅の危機が危ぶまれているトウキョウサンショウウオの産卵調査を通して、棚田・里山を知り、自然環境について学ぶプログラム。）

地域内での連携について：



(3) 「週末田舎暮らし」モデル事業(佐倉)の概要

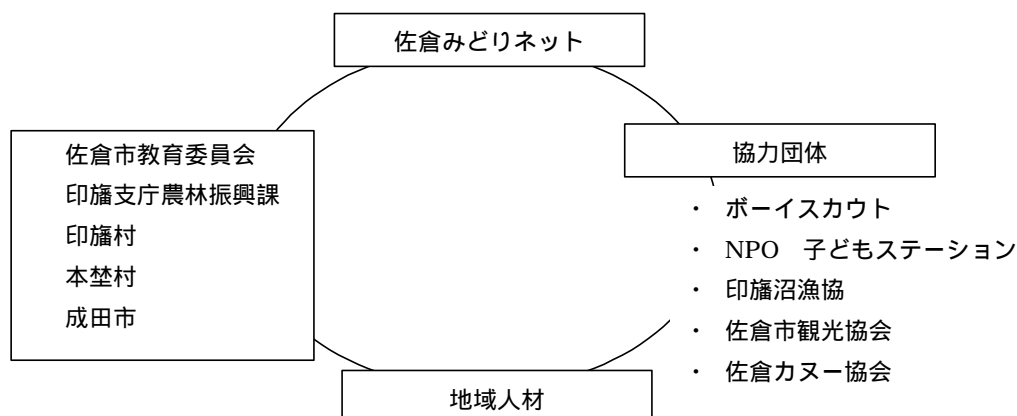
開催日時：平成 17 年 2 月 26 日(土)～27 日(日)

参加人数：子ども 28 人、指導者 12 人

プログラム内容：

- ・ 佐倉の自然探検(ウォークラリー)
- ・ ドングリを育てよう(ドングリの苗を植樹、立て札作り)
- ・ カブトムシの里親になろう
(カブトムシの幼虫を採取し、子ども達に持ち帰ってもらい、今年の夏に成虫になったカブトムシを同じ場所に戻してあげようというプログラム。)
- ・ 自分でつくる鍋、飯ごう炊飯
- ・ オリジナル凧作り
(子ども達が自分独自の凧をつくるプログラム。指導者は地域の凧作り名人)
- ・ 屋形船で印旛沼探検
- ・ うなぎつかみ取り
- ・ 大木めぐり

地域内での連携について：



．遊休資源を地域の魅力に転換するために……………

1 ．遊休資源を地域の魅力に転換するためのステップ

遊休資源を地域の魅力に転換し、さらに地域の活性化に結びつけるためには、以下の4つのステップを経る必要がある。遊休資源を地域の魅力に転換するためには、これらのステップのうち(1)および(2)が必要であるが、さらに地域の活性化に結びつけるためには、これに加えて(3)および(4)のステップが必要になる。今回の調査ではこれらのステップのうち(1)(2)および(3)の一部について検討を進めた。残りのステップについては、ここではポイントのみの記載にとどめる。

- (1) 遊休資源を発掘する
- (2) 遊休資源の資産価値を高める
- (3) 商品・サービス化
- (4) マーケティング

(1) 遊休資源を発掘する

遊休資源にはどんなものがあるのか

本調査では様々な遊休資源を活用した事業を展開してきた。遊休資源は様々な分類方法があると思われるが、一般的に以下のように有形と無形の2つに分類することができる。

有形：文化財、生産物・地域の名産、動植物、景観、建造物、食文化など

無形：地域に伝わる民話、技・スキルを持つ人材、生活習慣、生活の智恵など

遊休資源を地域の活性化のために活用したいと考えた場合、有形資源に注目しがちだが、実際は無形の資源についても地域には活用できるものが眠っている場合が多い。

どんな遊休資源が地域の魅力になりうるか

本調査では、遊休資源として「祭り寿司」「棚田」「民話」「里舞」「農家の暮らし」「田んぼの生き物(トウキョウサンショウウオ)」「(富浦・鴨川)」「森林公園の自然」「里山の生き物(カブトムシ)」「凧づくりの技・名人」「屋形船」「沼」「沼の生き物(うなぎ)」「(佐倉)などを活用した事業を行った。これらは、それぞれの地域によって違いはあるものの、必ずしも国の重要文化財として指定されているようなものでもなく、科学的または歴史的に希少価値のあるものでもない。地域に住む地元の人たちにとっては、普段の生活の中で当たり前のように見聞きしているものであり、取り立てて魅力を感じているものではないが、本調査では十分に活用することができた。

このように、どんな遊休資源でも地域の魅力に繋がる可能性を秘めているが、地元の人たちには、自分達の宝が見えていない場合が多く、見落としてしまう場合があるよう

に思われる。地元の人たちが気づいていない、または、地元の人たちにとっては当たり前の中にも、実はとても貴重な遊休資源が存在する。

発掘する際のポイント

遊休資源を発掘する際に、地域に眠っている貴重な資源を見落とさないためには、以下のような視点をもって探し出すことが大切になってくる。

1) 歴史的、文化的、科学的な価値があるものがないか調べてみる。

地域内に残っている文献や調査結果などを参考に、このような価値があるものがないかどうかを調べてみる。また、できる限り全国的な調査や文献、他地域のものについても広く調べてみると新しい発見がある可能性がある。(もし裏づけとなるデータがあればそのデータも一緒に記録おく。)

2) 感性や感覚を大切にす

きれいな景色、心地よい場所、すばらしいと感じるものを探してみる。この場合、独りよがりな感性ばかりではなく、お年寄り・若者・子どもの感性、または、男性・女性の感性などの様々な視点で探してみる。

3) 外部の目を利用する。

地元の住民にとっては当たり前のもや、地元の人が気づいていないものが、実はすばらしい価値をもっている場合がある。これは、上記 ともに当てはめることができ、地元の文献や資料だけでなく、他地域や全国的な文献などを参照する、または、外部の人の感性を通して自分たちの地域を見渡すことを意味する。

例えば、大山千枚田の棚田は、棚田保全の動きに伴い、平成11年7月に農林水産省の「日本の棚田百選」に認定されている。しかし、地元の人たちからみると、「昔は負の財産でしかなかった」と言われているが、今では東京から一番近い棚田として親しまれている。この棚田に都市から訪れた人たちが景観や土の感触に感動している姿をみて、棚田に対する見方が変わったという。つまり大山千枚田の棚田は文化的にも価値があり、外部から訪れた人たちに感動を与えることのできる貴重な資産であることに地元の人たちは気がついた。

また、トウキョウサンショウウオも、地元の人たちにとってはなんでもない当たり前の田んぼの生き物であった。トウキョウサンショウウオは、里山を代表する生き物の一つとして東京都内においてもよく見られた存在であった。しかし、これまでの都内の宅地化が進むにつれて生息地が少なくなり、絶滅が心配される存在となってしまう、現在では研究者の間では貴重な存在であった。つまりトウキョウサンショウウオは生物学的にとっても興味深い存在であった。ある時、大山千枚田に訪れた人の中にトウキョウサンショウウオを研究している高校の先生がいた。その先生を通して、地元の人たちはこの希少な生き物の価値を知ることになった。

カブトムシも里山の代表的な生き物のひとつである。里山の子ども達にとってはめずらしいものではなく、とても身近な昆虫のひとつになっている。しかし、都会に住む子ども達にとっては、デパートなどの店頭でしか見かけることができず、とても身近な昆

虫だとは言えない状況にある。このように地域外の都会の子どもの感性で見ると、カブトムシはとても魅力のある昆虫であり、工夫しだいで地域の魅力として十分に活用することができる。

(2) 遊休資源の資産価値を高める

発掘した遊休資源によっては、現状のままで十分に魅力があり、例えばすぐにでも観光資源として活用できる場合もあるかもしれないが、ほとんどの場合には、そのままでは地域の魅力にはなりえない場合が多い。そのため、発掘した遊休資源をすぐに商品・サービス化することを考えるのではなく、遊休資源を地域の資産ととらえ、まずそれらの資産価値を高めることを考える必要がある。

遊休資源がもつ資産価値には、基本的価値と付加的価値の2つの価値が考えられ、遊休資源の資産価値を高めるためには、それぞれの価値を高めることを考えなければならない。

基本的価値

基本的価値とは遊休資源がもつ根幹をなすものであり、機能、品質、効能といったものを示す。遊休資源になってしまっている資源は、この基本的価値そのものが相対的に低くなっていると考えられるため、まずはこの価値を再評価して見直す必要がある。

この基本的価値を高めるためには、資源そのものの品質・機能・効能などのレベルを上げる、視線を変えて基本的価値を見つけて別の機能を加えるなどオリジナリティにこだわる、単体ではなく複数の遊休資源を組み合わせトータルで資産価値を高めることなどが考えられる。

視線を変えた基本的価値としては、例えば、棚田の基本的な資産価値はお米を生産する場であるが、他にもそこに生息する動植物、棚田の景観、農作業なども本来の資産価値として考えられる。今回のモデル事業においても、棚田の生き物（トウキョウサンショウウオ）、里山の生き物（カブトムシ）などを素材に事業を展開した。

また、今回実施したモデル事業では様々な遊休資源を活用しているが、それらは単体そのものだけでも参加者に満足してもらうことも考えられるが、複数の遊休資源を組み合わせた一連のプログラムにすることで、参加者にとってさらに魅力のあるものに仕上げることができている。例えば、「棚田で遊ぼう」の棚田の自然観察と地域の里舞を組み合わせたプログラムは子ども達の創造性をうまく引き出すことができる素晴らしいプログラムになっている。また、「週末田舎暮らし」のように、植樹と老木である大木との対比をうまく一連のプログラムに組み込むことで、単独のプログラムで行うよりも子ども達の大きな感動を呼ぶことができる。

付加的価値

一般的に資源には、基本的価値以外にも以下のような資産価値として4つの要素が考えられる。（これらをまとめてここでは基本的価値に対して付加的価値と呼ぶことにする。）基本的価値はどちらかというと有形の資産価値であるが、これに対して付加的価値は遊休資源がもつ無形の資産価値といえる。

上記に示したような基本的価値を向上することは大切なポイントであるが、同じような遊休資源が存在する場合には、地域外の一般の人が見聞きしたときに区別することができず、結果として自分たちの遊休資源の魅力を十分に伝えきれない場合がある。訪れたい、または、手にしてみたいなどという時の選択肢のひとつとして選ばれるためにも、この付加的価値を高めることが必要になってくる。

例えば、棚田は全国に数多く存在するが、地域外の一般の人から見た場合には、基本的価値であるお米の品質や棚田の景観が同じようなものであれば、特定地域の棚田への興味や関心が湧くことはなく、人を定常的に引き寄せることはできない。

今後は、この付加的な資産価値の磨きをかける努力も、遊休資源を地域の魅力に転換するためのポイントのひとつになってくるものと思われる。

・ 認知度

地域の資源がもつ資産価値のひとつとして認知度があげられる。一般的に認知度が高ければ高いほど注目される確率も高くなるので、訪れたい場所や手にとって見たいという選択肢のひとつとして選ばれる可能性も高くなる。遊休資源のほとんどは、その地元の人たちだけが知っているだけで、地域の外まで認知が広がっていない場合が多いため、認知度をいかに高めていくのかということは大変な課題のひとつである。

地域活性化のために名産物を販売したり、名所をアピールする場合などには、この認知度を高めるために様々なプロモーション活動を実施することが考えられるが、単に名前を売るだけの広告・広報活動だけでは短期的な効果は見込めても、その効果は持続しない。本当の意味で高い認知度を得るためには、付加的価値の他の要素を上手に組みあわせていくことが必要である。

・ お墨付き

人やものの価値を判断する場合、著名人・権威者や組織などが認定または保証した内容から判断する場合がある。観光地として名所となっているものの中には、国などが認定しているところが多い。例えば、今回のモデル事業を実施した大山千枚田は、農林水産省の「日本の棚田百選」のひとつとして認定されており、東京から一番近い棚田として多くの人に親しまれている。遊休資源の資産価値を高めるひとつの方法として、このような資格や認定を受け、それをアピールポイントのひとつとして活用することが考えられる。

日本の棚田百選：

我が国の中山間地域に広く分布する棚田は、その立地条件を活かした特色ある農業生産の場として国民生活に寄与しているのみならず、急峻な地形を巧みに利用した農業生産活動を通じて、国土・環境の保全、農村の美しい原風景の形成、伝統・文化の継承等多面的な機能を発揮している。

このように棚田は国民の健康的でゆとりある生活を確保する上からも大きな役割を果たしていることから、農林水産省は、多面的機能を有している棚田について、その保全や、保全のための整備活動を推進し、農業農村に対する理解を深めるため、

優れた棚田を認定することとした。

((社)農村環境整備センターのホームページ(<http://www.acres.or.jp/>))
「日本の棚田百選」の目的より抜粋)

・連想・品質イメージ

ある遊休資源を見聞きした時に想起されるイメージが豊かであればあるほど、顧客が抱くその資源に対する評価が高くなる。ただ単に名前が知られているというのではなく、品質の良さ、好感、親しさなどのイメージをどれだけ想起できるかどうかで、その資源に対して抱く価値観が変わってくる。

一般の商品やサービスのプロモーション活動をする際に、タレントを起用したり、動植物などをマスコットとして利用するのは、この連想イメージを利用した方法のひとつである。このようなタレントやマスコットなどに頼らずとも、他にも、ニュースリリース、ニュースレター、メールマガジン、ホームページなどを上手に活用することで、その資源にふさわしい連想イメージを高めることができる。

・ロイヤリティー

持続的に遊休資源を活用してもらうためには、次の2つのパターンのいずれかの状態を目指すことになる。一つ目は、ひとりひとりのリピート率(繰り返し利用する頻度)はそれほど高くなくても、新規に資源を活用してくれる人たちの数が多い状態。二つ目は、新規に資源を活用する人の数はそれほど多くないが、リピート率がとても高い状態である。

新規に活用してくれる人たちの数を持続的に維持するためには、それに伴う広告や宣伝などに費やす費用が初期の段階だけではなく、継続的に必要になってくること、また、取り組む際のリスクをできる限り軽減したいという意味でも一つ目のパターンは好ましくない。

リピート率が高い二つ目のパターンの状態はロイヤリティーが高い(愛着が強い)顧客層をしっかりと捕まえている状態であり、持続的に地域の資源を活用してもらうために重要なポイントとなる。

二つ目のパターンは、最初は少数でも繰り返し利用してくれる人たちを徐々に増やし、そういった人たちを対象に様々な活動を展開していく。今回の調査の中で、ある地域コーディネーターは「募集はオープンに、しかし活動はクローズに実施する方が、結果的にうまくいった」という発言があった。これは、資源を活用してくれる人をある程度集めた後は、その人たちが繰り返し活用してくれるような仕組みを作ること成功したことを意味する。

今回の事業の中で、「カブトムシの里親になろう」というプログラムを実施した。これは、事業に参加した子ども達にカブトムシの幼虫を捕まえてもらい、その幼虫を持ち帰り自分たちで育てて、次の夏に成虫となったカブトムシを同じ森林に戻すというプログラムである。ただ単に幼虫を捕まえて持ち帰ってもらうだけではリピートには繋がらないが、里親という概念を付け加えることでリピートを促すことが可能になる。

また、二つ目のパターンの典型的な例として大山千枚田などで実施している棚田の

オーナー制度がある。このオーナー制度を採用しても、単に収穫物をオーナーに届けるだけではロイヤリティを高めることは難しい。例えば、オーナーには実際に現地まで来てもらい、田植え、草刈、稲刈りなどの収穫までのプロセスに実際に体験してもらい、また、オーナー同士の交流の場を設ける（愛好者のコミュニティ化）などの工夫が必要である。

（３）商品・サービス化

遊休資源がもつ資産価値を高めた後は、その資源を多くの人が活用してくれるようにしなければ地域の活性化には繋がらない。そのためには、しっかりとした商品・サービスとして完成させる必要がある。通常の商品・サービスを開発する場合には、「市場にはこんなニーズがあるが、何か解決できる方法はないだろうか」という顧客のニーズを重視して開発を始めることが一般的な考え方として浸透している。しかし、ここで扱っている遊休資源の場合は、もともと地域に存在している資源を発掘し、「何か利用できないだろうか」というシーズ型の発想で取り組むことになる。もちろん市場の動向や顧客のニーズを無視することはできず、独りよがりな商品・サービス化は致命的な結果となる可能性が高いため、シーズ型とはいえ市場の動向をわきまえた上で商品・サービス化を行うことが大切になってくる。

遊休資源を対象にした商品・サービス化の際には、以下に示す２つのポイントが挙げられる。

面白みを膨らませる

対象となる遊休資源が何であれ、その資源を十分に活用してもらうためには、そこに人を惹きつける何らかの面白みがなければならない。そのためには、なんでもない物や事、つまらない労働を楽しみ発見や、楽しい作業、おまけのついてくる体験などにうまく転換していくことも必要になってくる。また、幾つかの遊休資源を組み合わせた一連のプログラムに仕上げることや、テーマ性や文化・社会性をもたせたプログラムなどを展開することも考えられる。

例えば、田植えや稲刈りなどの農業体験と農家民泊を組み合わせたプログラム、「週末田舎暮らし」というテーマをもとに田舎でしか体験できない活動を組み合わせたプログラムを展開するなど、様々な取り組みが考えられる。

一連のプログラムとして完成させる

一連のプログラムとして展開していく場合には、ひとつの完成した商品・サービスとして、移動手段の確保、備品の手配、価格設定、安全管理などの要素をきちんとそろえておかなければならない。地域活性化に向けた活動を地元の人たちの手で展開していく場合、体験活動などのプログラム自体に議論が集中しがちであるが、地域外の人たちを招く場合には、現地までの移動方法、安全対策などもきちんと実施するまでに必要な対策を取り揃えておく必要がある。

(4) マーケティング

遊休資源そのものの価値を理解してもらい、利用頻度（リピート率）を上げるためには、一般的に行われているような単発的になるべく多くの顧客をかき集めるという「狩猟型」よりも、捕まえた顧客を囲い込み、その顧客との間に望ましい関係を築いていく「牧畜型」のマーケティングを展開していくことが求められている。これは、潜在顧客
新規顧客 リピート顧客 愛好者へと顧客を遷移させることを意味する。愛好者になればそのままその人は宣伝者となり、宣伝者が増えればクチコミが自然に広がっていく。そのためには、顧客を惹きつけ、ファン（愛好者）になるまで育てていくという点に焦点をあてた以下のようなマーケティングのプロセスが必要になってくる。（具体的な内容については、本調査の対象外であるため、ここでは概要のみを記載する。）

顧客を惹きつける

プロセスの1番目は、顧客を惹きつけることである。顧客を惹きつけるための大切なポイントは3つある。一つ目は「他と何が違うのか」「オリジナリティは何か」という独自性、二つ目は「遊休資源もしくはメッセージがわかりやすいか」「覚えてもらえやすいか」という明瞭性、三つ目は「ターゲット、メッセージ、媒体を絞り込んだ」集中したマーケティング活動である。

顧客を維持、囲い込む

プロセスの2つ目は、顧客を維持し囲い込むことである。そのためには、双方向のコミュニケーション、顧客との協力関係が欠かせない。出来る限りコミュニケーションの回数を多く、そして、密度の濃い関係が築ける仕組みづくりが必要になってくる。

ファン（愛好者）を増やす。愛着心を育む。

プロセスの3つ目は、リピート客をさらに愛好者に育てることである。愛好者になれば、顧客自信が情報発信者（宣伝者）となり、クチコミなどの効果が大きくなる。そのためには、単発的な活動に終わらせず、継続的に惹きつける工夫（継続性）と、発信している情報が常に一貫している（一貫性）ことが重要なポイントとなる。

2. 地域での連携・協働（連携手法）について

上記の4つのステップを実施していくためには、個人や組織単独で進めることは困難なため、幾つかの組織が連携し、協働していくことが不可欠である。

今回の調査では、それぞれ以下のような組織や人が連携し協働しながら事業を行った。

「週末田舎暮らし」：佐倉みどりネット、佐倉市教育委員会、印旛支庁農林振興課、印旛村、ボースカウト、子どもステーション、印旛沼漁協、佐倉市観光協会、佐倉ネイチャーゲーム協会、地域の人材など。

「棚田で遊ぼう」：大山千枚田保存会、富浦エコミューゼ研究会、長村バレエ団、農家、高校の先生、大学院生、地域のお年寄り・お母さんなど。

どちらの事業においても、既にお互いを知っている団体・個人もあれば、今回の事業で初めて顔を合わせるようになった団体・個人も含まれている。

今回実施したコーディネーター研修会でのパネルディスカッションやモデル事業を通して、地域活性化に向けた地域内の団体や組織間の連携や協働を進めていくために必要な点をまとめると以下の4つにまとめることができる。これらのうち活動初期段階においては、主に(1)(2)がポイントになり、持続的に運営、維持していくためには、主に(3)(4)がポイントになる。

(1) お互いの認識・理解を深める機会を設ける

同じ地域内といえども、お互いの組織や団体を全く知らない場合や、一部の人だけが知り合いであるという場合も少なくない。また、地域外の人たちの協力を仰ぐこともありうるので、最初は連携する組織や個人間においてお互いをよく理解できていない場合がある。従って、協働作業を進めていく際には、まずお互いを知り、理解しあうことから始めることを考えなければならない。最初は単なる顔合わせの場を設けることから始まり、できれば行政・学校・民間団体・企業などによる連絡会を設置し、実際に農村活性化に向けた事業を企画し、実施していくことがのぞましい。

例えば、お互いの認識や理解を深めるためのひとつの方法として、今回の調査事業のように複数の団体が、それぞれが得意とする分野のプログラムを担当して、お互いに協議を進めながらひとつの事業を作り上げていくという協働の場を設けることも有効な方法のひとつである。

(2) 共通の目的をもつ

連携や協働を促す場合には目的を明らかにしておかないと、ただ単に集まって事業などを実施したとしても単発的なものになりかねない。また、他の組織や個人に協働を呼びかける場合にも、目的が明確であればあるほど呼びかけやすく、声をかけられた方も、「なぜ連携する必要があるのか」についての理解がしやすくなる。この部分をしっかりと共有しておかないと、後になってから「こんなはずではなかった」「想定していたことと違う」というようなことにもなりかねない。

組織や個人、特に組織の場合には、それぞれが独自の目的を掲げている。地域の活性化に向けた連携や協働を促す場合には、必ずしも同じ活動目的をもつ組織同士ばかりではなく、どちらかという活動目的の異なる組織同士が連携した方がよいケースもある。この場合、「同じ目標をもつ」ことに捕らわれてしまうと、いつまでたってもまとまりがつかない。地域内で広く連携を進めていくためには、大きな方向性(ビジョン)を定め、それにお互いが合意することが大切になってくる。

(3) 地域内にこだわらない

地域の活性化に向けた活動を実施しようとする場合、地域内だけで解決しようとして

も、必ずしも必要な機能や人材などが全て地域内に存在するとは限らないため、地域内で解決できないものは、地域外の組織や個人の協力を求めるという積極的な姿勢が大切になってくる。

大山千枚田では、地域おこしをするために「自分たちだけで完結しようとしていたがダメだった」ため、地域の外へ人材やスキルを積極的に求めるようになった。例えば、地域の農産物を都市部へ販売することを考えた場合、生産から販売までの一連のプロセス全てを地域内で完結しようとしても、生産や加工といった部分は地元で担うことができても、宣伝や販売の部分については担うことができない場合がある。この担いきれない部分については、自分たちではなく「都会の人がもっていた」という発言があった。

このように、地域内にこだわらず、どの部分を地域内で担い、どの部分を外部へ求めるのかという柔軟な発想をもって連携を進めていくことが大切になってくる。

(4) プロセスを楽しむ

連携事業などを実施する際に、参加者に喜んでいただくことはもちろんだが、指導者やコーディネーター自身も企画・準備段階からアフターフォローまでの一連のプロセスを進めていく中で大いに楽しめることが協働を持続するポイントのひとつとしてあげられる。

地域を活性化するためだという目的を掲げながらも、一連の作業が楽しいと感じられる面がなく、かえって苦痛に感じてしまうようであれば、活動そのものへの参加意欲が薄れてしまう。今回参加したコーディネーターのひとり「まずは、指導者やコーディネーター自身が楽しめることが大切」ということを強調されていた。

3. 地域コーディネーターの育成について

地域の活性化に向けた事業を展開していくためには、上記の4つのステップを経る必要があるが、これらの全てのステップを個人や組織が単独で担うことはできない。従って、地域内で様々な組織や人が連携し協働していくことが不可欠であり、そのためにはこれらの関係者を“つなぐ人材”の存在が重要になってくる。(このような人材をここでは“コーディネーター”と呼ぶことにする。)

本調査のコーディネーター研修会の中でパネラーを含む参加者の意見やコメントから導き出されたコーディネーターの役割、資質についてのポイントを以下にまとめる。

(1) コーディネーターの役割

コーディネーターの役割について、コーディネーター研修会での意見を集約すると、以下の4つの視点で整理することができる。(“ ”は研修会ででてきたキーワードを示す)

人材の視点

連携し協働していく組織や人は誰でもよいというわけではないため、“同じ思いをもつ同志や組織を巻き込む”、または、“協力者となる適切な人材を発掘する”ことがコーデ

ィネーターの役割として挙げられる。そのため、コーディネーターは“豊富な人的ネットワークをもっている”ことが望ましく、“必要な時に必要な人材を橋渡しできる”ことが大切になってくる。

今回のモデル事業を実施する上でも、それぞれ中心となったコーディネーターがもつ人的ネットワークから、地元のお年寄り、大学生、学校の先生、農家、農業・漁業関係者、自然学校の指導者などの様々な人材を集め、事業の中で各人材がもつ力を発揮してもらった。

顧客の視点

地域の活性化に向けた連携を促すということになると、地域内で自分たちだけが満足するのではなく、地域外の人たち（顧客）をいかに地元に引き寄せることができるかということも考慮する必要が出てくる。そのため、コーディネーターの役割として、“地域と都市を結びつける”、“顧客のニーズを把握する”、“マーケッターとして地域の資源を売り込む仕組みをつくる”、ことが必要になってくる。

協働の視点

コーディネーターは行政、学校、民間団体、事業者などの様々な組織や人との協働を促すことが求められる。今回のモデル事業において中心的な役割を担ったコーディネーターは、普段の活動においても自分が所属する団体の人材だけではなく、様々な団体や人との協働をもとに事業を実施している。そのため、コーディネーターにはひとつの組織を運営していく際に必要となる視点をもつことが求められることになる。具体的には、“目指すべき方向性を示す”、“各組織や人材が担う役割を明確にする”、“必要な情報が関係者間で行き渡るようにコミュニケーションを密にはかる”、“関係者間で利害が生じた場合や意見が衝突するような場合にはその調整を行う”ことなどが挙げられる。

財務の視点

地域の活性化に向けた事業を進めていくためには、その活動するための資金は必須であり、コーディネーターは“必要な資金を調達する”役割を担う。必要な資金額は事業内容などにより異なるが、場合によっては行政や事業者などとの調整をしながら資金を調達することも必要になってくる。また、財務の別の面として、調達した資金が適切に使用されているかどうかをきちんと把握し、収支バランスに常に目を向けておくことも大切になってくる。

コーディネーターの役割には上記のような様々な役割がある。しかし、場合によってはひとりですべての役割を担うことができないこともあるかもしれない。コーディネーター研修会の参加者から、“ひとりのコーディネーターが全てを担うのではなく、全体の舵取りをひとりにおいて、役割分担をしっかりとすればよい”という発言があった。コーディネーターは、上記の4つの視点を常に念頭においた上で、時には他の人に役割の一部を任せることも必要なのかもしれない。

今回のモデル事業においては、上記のすべてをひとりのコーディネーターが全ての役割を演ずるといよりも、人材および協働の場面では全面的にコーディネーターがリーダーシップを発揮するが、顧客および財務の場面では他の人材が具体的な役割を果たしていた場面もあった。

(2) コーディネーターの資質(必要な要素)

上記のコーディネーターの役割とも関連してくるが、今回のコーディネーター研修会の参加者の意見を整理すると、コーディネーターは「地域の推進役」と「地域の調整役」としての2つの側面に関連する資質が問われることになり、具体的に整理すると以下のようになる。

地域の推進役(リーダー)として

今回のコーディネーター研修会から、コーディネーターの地域のとりまとめ役として必要な要素として、以下の4つのキーワードが導きだされた。

- ・ 人間的魅力がある

地域コーディネーターは、様々な人や組織を巻き込みながら地域の活性化に向けた事業などを推進していく存在であるため、コーディネーター自身には関係者が共に協働したいと思わせる人間的な魅力が必要である。

- ・ 方向づけをする

ひとつの組織として運営していくためには、組織に関わる人たちを動機づけるためにもしっかりと方向づけをすることが重要である。そのためには、コーディネーターは、常に問題意識をもち、どうしたいのか、をいつももっていることが大切である。

- ・ 先を読む

地域の活性化に向けた活動を進める場合、地域内外の理解や協力を得るためにかなりの時間を費やすことがある。ようやく活動を開始したとしても、既に顧客ニーズも薄れ、時代の流れから取り残されているということも起こりかねない。また、すぐに開始できたとしても、世の中の流れに対して的外れでは意味がない。

このようなことが起こらないためにも、コーディネーターには時代の流れを読み、先を読み取る先見力が必要になってくる。

- ・ 行動重視

コーディネーターは机上の空論ではなく、まず、動き出すことが大切であり、いわゆる実践者である必要がある。

地域の調整役として

今回のコーディネーター研修会などの事業を通して、コーディネーターの地域の調整役として必要な要素として、以下の4つのキーワードが導きだされた。

・ 地域に対する思いが強い

自分のためだけではなく、地域のために様々な組織や人に対して働きかけるためには、地域に対する思いが強く、自分の志（夢、ロマン）をその思いに重ねることができる。

・ ばか者、よそ者、若者、直言できる者

地域づくりの立役者を俗に「ばか者、よそ者、若者」と言われることがある。「ばか」と言われるほどの熱心さ、よそを知っている視野の広さや地域の魅力を客観的に見つめることができる、そして将来のことを考えると年配者ばかりではなく若いパワーが地域づくりを進めていく上で必要だという意味である。

今回のコーディネーター研修会では、さらに「直言できる者」も地域の立役者の資質のひとつとして挙げられた。つまり、組織としての提言や資金調達を行政などの関連組織と直接的に協議できることも必要になってくる。

・ 新しい価値を求める。

多様な組織や人を連携していくためには、地域のしがらみに縛られず中立的な立場で新しい価値を見出しながら事業を運営していく必要がある。つまり、地域の「当たり前」に対して、常に新しい価値を見出せる視点や感性が不可欠である。また、地域活性化に向けた事業などを進めていく場合には、必ずしも必要な人材やスキルが地域内で全てをまかなうことはできないこともあるため、その際には、地域の外へも新しい価値を求め、外から積極的に持ち込んでくる柔軟な姿勢が大切である。

・ 地域の倫理を理解している

「地域の倫理」とは、地域で暗黙の了解事項となっているものすべてを指す。良くも悪くも地域に根付いてきた「慣わし」、物事を進めるときの順序や決まりなどがこれにあたる。地域の外からやってきた人がコーディネーターとしての役割を担う場合には、特にこの「地域の倫理」に注意する必要がある。この「地域の倫理」は場合によっては不合理に感じてしまうことがあるかもしれないが、理解しておくことでスムーズな事業運営がみこめる。

(3) コーディネーターの育成

一般的な人材育成の際の大きな枠組みとしては、目指すべき人材像、対象者、テーマ、そして、育成手法の4つの視点を考慮する必要がある。目指すべき人材像については、上記(1)(2)にあるような役割や資質をもつ人材であり、対象者は期待される役割の性格上、地元在住の人材であることが望ましい。

テーマとしては、上記にコーディネーターの役割としてあげた4つの視点をもとに組み立てることが考えられるが、これら4つの視点を網羅した内容をスクール形式のセミナーや教材などを活用して習得することは難しい。そこで提案として、コーディネーターを育成する際には、他地域での取り組み、成功・失敗事例、苦労話などに触れ、それらを自分たちの地元当てはめていけるような機会を設けること、また、他地域への視察、他地域のコーディネーターとの意見や情報交換会の場を設けることなどを主体に研修会を組み立てることが考えられる。

育成手法については、本来は実際の現場を通して必要なノウハウやスキルを習得する

ことが望ましいが、現実問題としてコーディネーターを育てる側の人材不足の問題があるため現時点ではかなり難しい状況にある。従って、現場を離れた場所で習得したことを各自が持ち帰り、それぞれの現場で自分なりにアレンジしていくことが望ましい。

今回のコーディネーター研修会では、業界に詳しい見識者の基調講演に始まり、千葉県内で活躍しているコーディネーターの取り組み事例について触れるとともに、コーディネーターの重要性や役割などをテーマにパネルディスカッションを行った。また、各コーディネーターが実際に事業を進めていく際の課題と解決方法について参加者全員が共有できる場を設けた。

4．地域情報の収集・発信・共有方法

(1) 地域情報および活動内容を積極的に開示する

地域には地元の人たちが気づいていない隠れた遊休資源が多く存在する。地域情報を収集する場合には、遊休資源を発掘する際のポイントとしてあげた以下の3つの点を念頭に身近なところから始め、対象地域内を調べてみる必要がある。

歴史的、文化的、科学的な価値があるものがないか調べてみる。

感性や感覚を大切にする

外部の目を利用する。

これら3つのポイントのうち「外部の目を利用する」ことは特に重要なポイントである。地元の人たちが普段は当たり前と思っているもの、スキル、人材などが、外部の人たちにとっては目新しく、貴重なものであったりする場合が多い。そういった意味では、地域情報を収集する場合には、外部の専門家を招いたり、試行錯誤的に訪問客を招いてみることも必要な場合がある。

地域情報を発信する場合には、地域の遊休資源に関する情報だけではなく、地域の活性化に向けた活動事例やノウハウも積極的に開示することが望まれる。地域活性化に向けた取り組みは各地で行われているが、その成功・失敗事例や苦労話などを積極的に開示している例は少ない。しかし、地域活性化に向けた取り組みに関する課題には共通するところが多いと思われるため、各地の人たちがそれぞれの取り組みを積極的に開示すれば、それらを参考事例として自分たちの地域にあうようにアレンジしてみることも可能になる。このような情報開示が進めば結果として、各地域のコーディネーター同志もしくは地域間の情報の共有化が進むものと考えられる。

(2) ITツールをできる限り活用する

地域内で連携している関係者間でのコミュニケーション、地域情報を外部へ発信・共有する際には、ITツールを有効に活用することがポイントになる。ホームページ、掲示板、電子メール、メーリングリストなどのツールを有効に活用することで迅速かつ密度の濃いコミュニケーションを維持することができるようになる。ただし、これらのITツールが多くの人たちの間で利用されているとはいえ、地域内の協働相手の中には、このようなツールを活用していない場合もありうるため、そのような場合には相手に応

じた手段を選択することも考慮する必要がある。

地域情報の外部への発信、外部との共有を進めていく際にも様々なITツールが役にたつ。今回の調査を進める上でもホームページ、電子メール、メルマガなどを主に事業内容の紹介や募集の際に活用した。また、上述したように活動事例やノウハウをも今後は積極的に開示していくことが求められており、まずは、その結果報告や事例紹介などをホームページやメルマガなどを利用して開示していくことが考えられる。また、今後はメルマガやブログといったITツールを活用することで、各活動の結果だけではなく、活動そのもののプロセス（経過）を外部へ伝えていくという取り組みも考えられる。