

地域政策の課題と人財育成が
地域創生に与える影響に関する実証的研究

木村 俊昭

目 次

序章 地域創生の現状と課題の設定	1
第1節 地域の現状と政策的課題	1
第2節 既存研究の整理と地域活性化プロデューサー人財養成の必要性	4
第3節 研究課題の設定と本論文の構成	8
第1章 地域経済学と地域政策に関する理論的考察	10
第1節 地域経済の構成と政策主体としての地方自治体	10
第2節 地域政策の課題と地域経済学の課題	12
第3節 日本の地域政策の構造変化と「全体最適」の概念	16
第2章 地域活性化に向けた実践的手法としての人財養成	28
第1節 地域人財の養成と定着のシステムづくり	28
第2節 地域活性化プロデューサー人財に求められる能力	34
第3章 「先取り自治体」における地域創生の実践事例	56
第1節 人口増加の成功事例－山形県東根市－	56
第2節 基幹産業活性化の成功事例－茨城県行方市－	69
第3節 総合的考察	84
第4章 地域活性化プロデューサー人財の養成	88
第1節 官民に求められるプロデューサー人財の重要性と養成プログラム	88
第2節 今後は有望な自治体のプロデューサー人財養成事例	93
第3節 地域活性化プロデューサー人財の養成プログラムの意義	107
終 章	110
謝 辞	112
<参考文献一覧>	113

序章 地域創生の現状と課題の設定

第1節 地域の現状と政策的課題

1. 少子高齢化と生産年齢人口の減少が進む日本

少子高齢化が急速に進む日本は、ついに人口減少社会に突入した。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」によれば、総人口は2030（平成42）年1億1,662万人であるが、2048（平成60）年には9,913万人となって1億人を割る。2060（平成72）年には、8,674万人に減少すると推計されている。

このうち15歳から64歳までの生産年齢人口は2010（平成22）年には63.8%だったが、これまで減少を続けている。2017（平成29）年に初めて60%を割り、その後も少しずつ減少し、2060年には約50%まで低下すると予想されている。

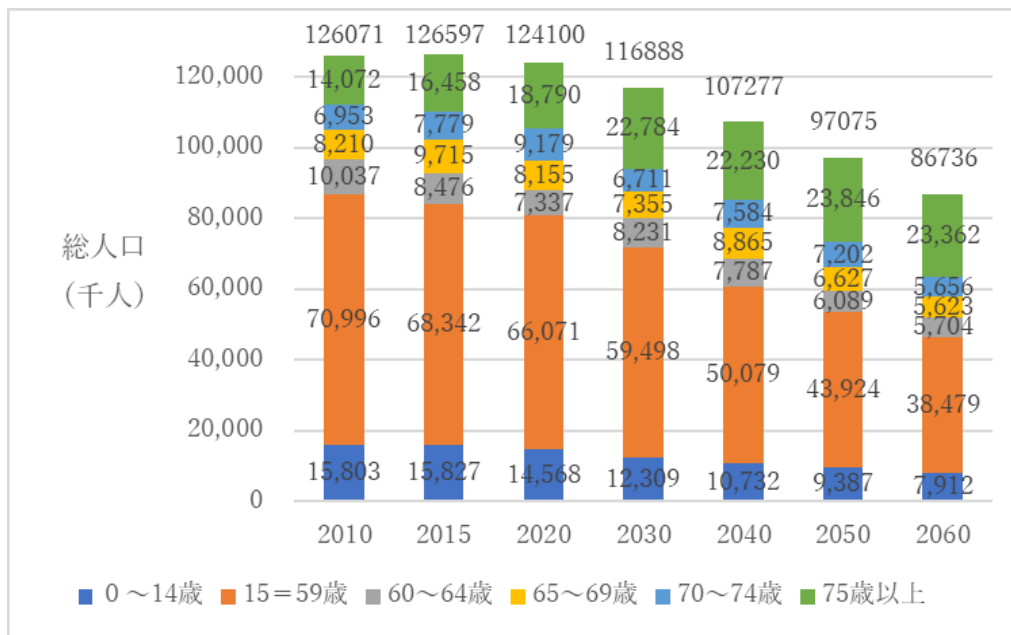


図1 わが国の年齢区分別将来人口推計

（出典）『平成24年版 高齢社会白書（全体版）』より筆者作成、2010（平成22）年は『国勢調査』、2015（平成27）年以降は国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口（平成24年1月推計）』の出生中位・死亡注意仮定による推計結果

注：2010年の総数は年齢不詳を含む

生産年齢人口と反比例するように急増しているのが、65歳以上の老年人口である。団塊の世代が老年人口となる直前の2010（平成22）年には2,948万人だったが、団塊の世代に

加え第二次ベビーブーム世代が老年人口となる以降の2042年には3,878万人まで増加すると推計されている。こうした高齢化率は2010（平成22）年23.0%から2060年には39.9%と予想されている。地方ではすでに高齢化率が30%を超えた自治体が数多く存在している。

こうした生産年齢人口の減少と高齢化率の高まりは日本全国で一様に起こっていくわけではない。東京一極集中が人口減少を加速化させていくのである。全国の1,718ある自治体のうち「896の自治体が消滅しかねない」というショッキングなレポートで読者に驚きを与えたのが増田寛也・元総務相らによる『地方消滅』¹⁾である。東京に若者が集中するが、出産・子育ての環境から未婚の上昇、出産率の低下を招き、結局、地方のみならず東京自体もやがて衰退していくという最悪のシナリオさえ想定されている。

しかし、ここで、老年人口と言った場合、65歳以上をひとくくりにしているが、周囲の65歳以上の方々を見ればわかるように65～74歳くらいまではとても元気に活動できる年齢でもある。

そのため「65歳以上の人口が30%を超えた。高齢化が進んだから、地域やまちが衰退するのは仕方がない」と言って嘆くばかりでなく、70歳代前半くらいの人たちに活躍の場をどうやってつくっていくことができるのかが求められているのではないだろうか。

2. 地方創生関連政策の登場

人口減少・少子高齢化に直面する日本において、政府は、2014（平成26）年9月にまち・ひと・しごと創生本部を設置して、各地域がそれぞれの特徴を生かした自律的で持続的な社会の創生を目指している。いまや「地方創生」は時代のキーワードとなった感があるが、地方の衰退はいまに始まったことではない。衰退に対して座して死を待っていたわけではなく、「地域活性化」は各地方で盛んに行われてきた。

例えば、夕張市の破綻を挙げてみよう²⁾。北海道中央部に位置するこのまちは、かつては石狩炭田の中心都市として繁栄し、最盛期の1960（昭和35）年には人口が11万人を超えていた。しかし、国のエネルギー政策の転換から市内の炭坑は次々に閉山していき、1990（平成2）年にはすべての炭坑が閉山した。

こうした状況に対し、1987（昭和62）年制定のリゾート法を背景に、市は「炭坑から観光へ」を旗印にリゾート開発に着手した。企業を誘致し、スキー場やホテルといったリゾート施設を開発したが、バブル崩壊のあおりを受け、失敗した。市がそれらの施設を買い取り、第3セクターとして運営したが、赤字を増大させる結果となった。2007（平成19）年、負債総額632億円で財政再建団体となった。現在、人口は1万人を切り、最盛期の10%以下にまで減少している。

夕張市が破綻したのはこのリゾート開発そのものが住民の意向を反映して行われたものではなく、当時の首長ら一部の人の政策決定で行われたことが一要因と言えるだろう。

観光を誘致さえすれば、必ずまちは再生し雇用が生まれると考えたのである。今まで炭坑業で頑張った人たちの技術や取り組みを徹底的に分析し、それに基づいて経済基盤を再

構築できるかを考えることなく、トップダウンで観光業への転換を決めて、約 400 億円を投資したのである。しかも、企業を誘致して主産業をつくりあげるという発想は外来型開発に倣った施策であった

夕張市のみならず、多くの地方で行われた活性化策では、広聴傾聴対話³⁾を行わずに首長をはじめとする一部の人だけで決めていったというケースが見うけられる。「住民の代表として選ばれたのだから」という理屈もあるのだろうが、住民の考えとは乖離しながら、プロジェクトが進行した。情報共有や住民の出番創出なども省みられていない。利より害の多い政策で、失敗するべくして失敗したと言えるのである。

3. 地域創生の指標に関する仮説

こうした地方創生、地域活性化を行う際、それがうまく機能しているかどうかについて 5つの指標があると考えられる。これらは単独で地域活性化の成否を測れるほど包括的な指標ではないが、5つ合わさることでその地域活性化が多角的に機能しているかを議論することが可能になる。個々の指標については、本論文中で詳述することとする。

1つ目は、所得・売上である。1人当たりの売上がどれくらい上昇しているか。また、地域の基幹産業がどれくらい売上を増加させているか。こうした数字が減少していたら、そのまちは衰退基調に入っていると考えられる。

2つ目は、人財養成である。誰かがやってくれるのを待つのではなく、自分たちで実行していかなければならない。だからこそ、リーダーやプロデュースできる“人財”が必要となるのである。

3つ目に、認め合う仕組みづくりである。市長、町長など「長」と名のつく人だけが歴史に刻まれると、関わってきた人のモチベーションが下がってしまう。地域の中で一緒になって汗を流してきた人もいる。キーパーソンだけが歴史に名を残すのではなく、それを取り巻く人的ネットワークのサポートを動画や写真などによって記録に残し、未来を担う子どもたちにしっかりと見せてあげることが必要なのである。

4つ目は、若者や高齢者、女性など、いろいろな立場の人々が活躍する場が用意されているかどうかである。さまざまな立場の人たちに出番を創出しないと、地方創生といっても、まちは元気にならない。

5つ目は、地域の主産業とその関連産業を中心とし、地域だけではまかないきれない産業分野の企業を外部から誘致するというように、すべて主産業と関連づける戦略である。加えて、従来の構造で経済が成り立たない場合は、新しい産業や文化を興す事業構想が必須となる。

こういった取り組みが全国各地で行われているだろうか。地域活性化に失敗したとされるまちでは、ことごとくこれらの指標に反した真逆の状況となっている。これが地域創生の可否を決める指標だと仮説を提起したい。

第2節 既存研究の整理と地域活性化プロデューサー人財養成の必要性

1. 地域づくりの既存研究

地域づくりやまちづくりについて、これまでの研究を概観しつつ、整理してみたい。

地域づくりとは、「自治」そのものであるといえるが、政治学が専門の松下圭一氏は、「自治」を次のように定義している。「私たち市民が富ないし価値をもちよって、自助・共助の緊張のなかで〈公〉をつくる」⁴⁾ことであるとしている。ひと言でいえば、「共和」、「コンウェルス」がこれに当てはまるだろう。また、国法はナショナル・ミニマムとして全国基準にとどまり、シビル・ミニマムとしての公共を整備するためには「市民活動を基盤とする自治体主導の自治・分権政治にくみかえるという考え方が必要」⁵⁾とも述べている。

この「市民活動を基盤とする」という点が重要で、まちづくり論が専門の田村明氏は、まちづくりないしは地域づくりの計画と住民（市民）との関係がない場合には、これを実現することは難しいと常々述べている。「市民が自分たちの「まち」を自覚し、「まち」に誇りと愛情をもっている」。そのことが「まちづくり」の原動力という⁶⁾。同氏は、まちづくりの計画が分断的、単発的になることを避け、計画を一貫して運営する仕組みの必要性と未来を描きつつ、地道な努力の積上げと継続こそが重要であると述べている。

では、具体的に市民はどのように地域づくりに関わっていくべきなのか。

農業経済学が専門の小田切徳美氏は、食料自給率がおよそ40%のいま、食料・農業こそが地域づくりに市民が参画する場であるという。農山村の再生こそが求められている⁷⁾としている。

経営学が専門の関満博氏は、地域産業、とりわけ中小企業が「有力な市民」として活躍すべきであることを強調する。東日本大震災からの復興においても、新たに産業を起こすことの難しさを自覚しつつも、地場の中小企業が新たな価値を創造して立ち上がることの必要性⁸⁾を指摘する。その具体的な形態とは「地域の資源を大切に見直し、それに新たな価値を付与し、丁寧に供給され、消費され、そしてリサイクルされていくというものになるであろう」⁹⁾とも述べている。

経営学が専門の清成忠男氏は、農業や企業など、それぞれの分野の活性化が重要なのはもちろんであるが、これらを連携させて、つまりはつなぐことで、地域の課題や問題を解決し、地域づくりを行っていくことの重要性¹⁰⁾を主張する。そのためにはプラットフォーム組織や全体を俯瞰できる人財が必要であり、さらには「挑戦する土壌」を肥沃なものとするべく、企業家活動（アントレプレナーシップ）の重要性をも指摘している。

以上、地域づくりやまちづくりに関する主だった研究者の見解を概説してきたが、地域活性化に人財の存在が重要であることを確認することができる。しかし、「では、具体的にどう人財を育成するのか」という点については論究されていない。この点を単なる事例紹介に委ねてしまっている書籍がほとんどなのである。

先に述べた5つの指標は、相互に関連し合っており、1つが改善すると他にもよい影響

が及ぶということが想定できるが、5指標のなかで最も他の指標に対する影響力が強いのが人財育成養成である。すべての地域活性化は人が担うからである。

本論文では、「では、どうやって人財を養成するのか」という点に踏み込んでいきたい。地域づくりや地域活性化を成功させるための具体的な方法論を第1章以下で、明確に示していく。

2. 最重要課題を踏まえた政策立案のプロセスと手法

毎年、全国各地、47都道府県や市町村の首長と会い、その現場を回り、地域振興策に関する意見交換をするなかで疑問になっていることがある。まず最重要課題を踏まえた政策立案がなされているのか。また、順番が違うのではと思われることが多い。厳しい事情、統計を示しただけでは、ひとは動かない。物事には、全て大切な順番がある。自らの知り気づきの機会づくり、そして、真剣に考えるべきまちの最重要課題は何なのかということである。

地域創生は、試験問題を解くように時間内に解ける問題からやるのでは及第点も取れない。それが、まちづくり・ひとづくりである。どんなに難しい課題でも、先送りせずに、真のパートナー、ブレインとともに今すぐ取り組まなければならないのである。

数十年もの間、ずっと最重要課題と言われながら、そのままになってはいるケースが多いのである。

まちのリーダーが同じ課題を、いつまでも課題だと言い続けているケースも多い。

順番を間違えず、広聴・傾聴・対話、実学・現場重視の視点で、「できない」を「できる！」に変え¹¹⁾、一部の地域、一部のひとのことから、関われる地域、ひとを広げ、まちの全体最適化を目指さなければならない。

まちを元気にするためには基幹産業を活性化することが重要である。それ以外にも起業、財政投資や企業誘致などがある。この中のどれかを選んで実施すればいいのか。ここで注目すべきは、実践の順番である。順番こそが大切なのである。例えば、あるまちで小学校が廃校になったとしよう。そこに企業を誘致しようと考え、市長が企業経営者に進出依頼のトップ営業に傾注する。一見、正しいように思われるが市長の行動は間違っている。基幹産業が重要なことから、地場産業クラスター形成をさせるための起業や企業誘致ならともかく、いきなり産業分野を問わない企業誘致を行うのは間違いである。

「どこでもいいから来てください。進出していただけたら、固定資産税を減免します」と言って地元企業が獲得してくれた税金を使って、基幹産業と関係ない企業の固定資産税を減免するのはおかしい。しかも、誘致された企業の分野によっては、地元企業が打撃を受けることも考えられる。

企業誘致に邁進する閑があれば、地元企業をしっかりと回るべきなのである。それにより産業クラスター形成のポイントが分かるだろう。地元企業を回ることを優先すべきなのである。

地元の住民や企業に話をよく聞き、実態を把握することを最優先すべきなのに、空いた土地に進出するのは地元以外の企業と決めつけている。広聴・傾聴・対話、実学・現場重視の視点が欠けているから、こういった勘違いが起こる。広聴・傾聴・対話と実学・現場重視の視点を有する人財が民間にも行政にも必要なのである。

行政職員は、地道な地元の企業回りを怠ってはいけない。どんな企業があって、社長の経歴からはじまってどこの学校等でどんな分野の先生に学んだのか。ある製品を製造する場合の原材料調達先、技術の特徴、販売先など把握できているか。そういった詳細な情報を持たずに、行政が中小企業ビジョンを立案できるだろうか。

順番と役割分担と人財が欠落しているから、「起業と企業誘致でまちは元気になる、温泉街さえ元気になれば全体が底上げされる、商店街さえ元気になればまちは大丈夫」、といった誤解が生まれる。関連づけができていない部分・個別の最適化に注力しても、単体でしか動かない。

ここで注意しなければならないのは、企業の信用調査を行う民間企業の情報に頼り切らないことである。信用調査だけに取材に対しバリアをつくり、正確に答えているとは限らない。むしろ、行政に対して企業は正直な対応をとる習性がある。

だからこそ、行政職員は企業を回って、常に生きた情報を蓄えておかねばならない。アメリカにはエコノミックガーデニング方式¹²⁾という地域経済活性化策がある。最先端の情報を的確につかみ取って地元の業界に流し、企業家精神あふれる地元の中小企業が活躍できるビジネス環境を創出し、地元企業を成長させる政策である。正確な情報収集と地元への発信は、行政にとって重要な役割といえよう。

3. 地域課題の解決と官民に必要な人財の能力

課題の解決にまず必要なのは情報共有である。集落でだれがどんなことをできるのか。市役所や商工会議所など諸団体では、どんなことをやってきて、これから何をやろうとしているのか。農業の分野ではどうだろうか。こうした情報共有を行っていないと、別々の団体が似たような事業を展開してしまうという非効率的な事態に陥りがちになる。

情報共有の次には役割分担（出番創出）が必要となる。解決すべき課題が整理されていれば、情報共有とともに役割分担が重要となってくる。同時にいろいろな人が活躍できる出番を創出できるストーリーを描かなければならない。しかも、ボランティアでは長続きしないので活動を継続させるためには事業構想が必要になってくる。

これらをまとめると、情報共有→役割分担→出番創出→事業構想という一連のストーリーを実践することが、「できない」を「できる化」することにつながるのである。往々にして、地域のひとは地域活性化を「できない」とあきらめている。それゆえに、小さなことから成功させていき、意識改革を図ることも必要となる。

ところが、情報共有後に自分たちだけで役割を分担しようと考えると、担いきれない部分が当然出てくる。そういった場合、「できる化」するためには、信頼できる真のパートナー

ーとブレイン探しがキーポイントとなる。

では、だれに役割を担ってもらえばいいか。そのときに重要なのが、キーパーソンネットワーク図である。自分のまちや集落には、どのような信頼に足る人物が存在するのか。そして、どのようにつながっているのか。行政職員が広聴・傾聴・対話、実学・現場重視の姿勢に欠けている場合は、キーパーソンネットワーク図を描くことができない。1,000人程度の村なら担当者が直接住民の声を集めることが可能だろうが、規模の大きい自治体では難しい。しかし、当然、自治体や経済団体があり、例会や総会を行っているわけで、意見を集める方法もあり、全てを自分が行う必要はないのである。

もう一つ重要なことは、地元の基幹産業を知り、その産業によってどのくらいの人が生計を立てているのかという状況を把握しておくことである。この視点があれば前述したように、地元の基幹産業をさておいて、いきなり地元に関係のない企業を誘致するというような失敗に陥ることはないだろう。

情報共有→役割分担→出番創出→事業構想という一連の流れで仕事ができ、真のパートナーやブレイン探しもできる。今日、こうした人財が官民間わずに求められているのである。

4. 産業・歴史・文化の掘り起こしと地域のプロデューサー人財

まちに何かを誘致して元気にしようとか、広聴もせずに一部の人の判断でいいことだからとして行われる利より害の多い政策の実現は問題である。誰がリーダーになっても同じではない。現に茨城県や宮崎県のあるまちでは、首長が変わることで、市民重視のまちづくり、先駆的自治体へと劇的に変化している。今、そこへ若者が戻りつつあり視察者も絶えない状態である。

まず、自分たちが暮らすまちがすでに持っている素材、歩んできた足跡を徹底的に見直すことから始めることで、産業・歴史・文化を徹底的に掘り起こし、独自のストーリー、こだわりを創造し、世界へ発信していくことが重要なのである。

情報共有→役割分担→出番創出→事業構想と真のパートナー・ブレイン探しという一連の流れの仕事ができ、同時に部分最適から準最適、そして全体最適へと昇華させる思考（後述）、そして「価値共創」ができる。詳しくは後述するが、本論文ではこうした資質を兼ね備えたリーダーや地域活性化プロデューサー人財の養成が必要であると主張する。

例えば、商店街さえ復活すればまちは元気になるという部分個別の思考に陥ることなく、全体最適に持ち込むことができるか。さらに、価値を共に創りあげることができ、広く聴く姿勢を持って常に住民満足度の確認作業を行う。必ず費用対効果を意識しながら地元の産業との関わりを重視し、循環型の経済を築き上げることが求められる。

それには未来を担う子どもたちが地域に対して愛着心を持てるように地域一体となって育てていく体制が必要と考えられる。そうした思考と実践能力を持った人財を養成すること、定着のシステムを構築することが必要である。

第3節 研究課題の設定と本論文の構成

ここまで述べてきたように、地域は危機的状況にあるが、解決策は必ずしもみえていない。地域づくりや地域活性化に関する理論的な先行研究には大筋で同意できるが、具体的な解決策が提出されていない。逆に、実務を中心に地方創生に際しての具体的な提言もあるが、実証的な裏付けは弱い。

本論文では理論と実務の両方に根拠を持つ解決策を提示し、事例研究を中心とする方法によってその有効性を確かめる。地域政策には順番が重要であり、「全体最適化」の思考や「価値共創」が重要である。そして根本的には、地域創生のカギは人財、すなわちリーダー・プロデューサー人財が不可欠である。

以下、第1章では、「地域とは何か」「自治体の役割」からはじまって地域経済と地域政策に関する理論的課題を考察する。地域経済学的な見地からみた地域政策の課題を整理するとともに、全国総合開発計画や内発的発展論、一品一村運動、地産地消、農商工連携、6次産業化政策など、これまでの地域創生政策の変遷を概観していく。地域政策の最大の課題は、人財養成である。人財養成は、従来の地域経済学では十分に組み込まれてこなかった観点である。

第2章では、こうした地域創生の現状を踏まえ、地域人財の養成と定着のシステムづくり、地域活性化プロデューサー人財に求められる具体的な能力を解き明かしていく。

第3章では、実践事例を分析する。本論文の提唱する地域創生モデルを実践している2自治体を取り上げる。地方にあって人口増加を続けている山形県東根市、基幹産業を発展させようとしている茨城県行方市を分析する。

第4章では、いよいよ地域活性化プロデューサー人財の養成プログラムを明らかにするとともに、現在実践中で今後が期待できる自治体の事例を分析する。

終章では、本論文の分析結果をまとめるとともに、今後の課題、そして展望について述べる。

1) 増田寛也編著『地方消滅』中央公論新社、2014年。

2) 夕張市の事例については、北海道新聞取材班編『追跡・「夕張」問題』講談社、2009年等を参照。

3) 一般的な「広聴」に加え、より深く聴く「傾聴」と相手へも発信しコミュニケーションする「対話」をワンセットとした表現である。発想としては古くからあると考えるが、私を除けば同表現を用いる例は多くはない。しかし、この概念を明確に伝える上では有用であると考える。

4) 松下圭一『日本の自治・分権』岩波書店、1996年、140ページ。

5) 同書、145ページ。

6) 田村明『まちづくりの発想』岩波書店、1987年、232ページ。

7) 小田切徳美『農山村再生～「限界集落」問題を超えて』岩波書店、2009年、2ページ。

8) 関満博『震災復興と地域産業①東日本大震災の「現場」から立ち上がる』新評論、2002年、19-20ページ。

9) 同書、5ページ。

10) 清成忠男『地域創生への挑戦』有斐閣、2010年、ii ページ。

11) 基本的に、意図は行動に先行することから、地域活性化のためには、まず「できない」という判断が単なる思い込みに過ぎない可能性を検討することが必要となる。反対に「できる！」と思いつくことにより、地域活性化の創意工夫が生まれると考えている。

12) エコノミックガーデニング方式とは、一般的には、企業誘致に頼り切ることなく地元の中小企業を育成することにより地域経済の活性化を目指す手法を指す。同手法については、山本尚史『地方経済を救うエコノミックガーデニング』アース工房、2010年等を参照。

第1章 地域経済学と地域政策に関する理論的考察

第1節 地域経済の構成と政策主体としての地方自治体

1. 「地域」の概念

地域創生や地域活性化などのように、今日、「地域」がキーワードとなっている。本論文でも地域活性化プロデューサー人財の養成が大きなテーマだが、「地域」¹³⁾概念や地域経済について整理しておきたい。

地域とは何か。

グローバリズム社会が進展した結果、国家とは異なる新たな空間構成が求められ、国際化による地域の再編成が進んだ。例えば、EUなどをイメージすればいいだろう。

このように「地域」という概念には、国民国家を超えた広い空間概念として用いる場合と、国民国家内部の狭い空間概念として用いる場合がある。

後者の場合、「地域」の概念にはいくつかのバリエーションがある。「コミュニティ」とほぼ同義で使われるケース、コミュニティの周囲の環境と一体として捉えられるケースもある。また、「地方」を「地域」と言い換える場合があり、「地方政治」を「地域政治」、「地方創生」を「地域創生」などという。「地方」という言葉にある種の差別的な意味合いを感じ取る向きもあるだろうが、「地域」と表現すれば、差別的な意味合いは感じ取ることはないと言えよう。

このように「地域」の使われ方の意味合いとして、いくつかのバリエーションがあるが、通常は国民国家内部の狭い空間概念、それも地方自治体の行政区画、市町村や県などの単位を基本に捉えるのが一般的である。本論文において「地域」は、この解釈で展開していくものとする。

2. 地域経済学の対象

次に「地域経済」について考えてみよう。地域活性化を成功させるためには地域経済の正確な理解が必要である。その視点を提供するのが地域経済学である。

中村剛治郎氏は、地域経済学の対象を「都市や農村といった人々の生活の場としての狭域のローカル（local）地域、あるいは、核となる都市を中心とする、ローカル地域の集合体としての、より広域のリージョン（region）といった人々の生活の場として地理的歴史的に形成されてきた地域共同社会」¹⁴⁾としている。

そして、地域経済には「地域の経済」と「地域的な経済（システム）」の2つの意味があるとするとする。さらに、「地域の経済」としての地域経済には、以下の5つの意味があるとしている。

①地域に生きる人々が地域の運命・運営についての意志決定権を持つ。地域の主体とし

て地域に生きる人々、地域で経済活動する人々の意思と行動が意義を持つ主体的な経済である。

②地域の人々の暮らしを支えるという課題を持つ経済。同時に、地域の人々の暮らしとかわる多様な産業や雇用の発展を生み出す可能性を持つ経済でもある。

③地域経済の構造・循環・発展に関わる問題の解決を求める。

④地域は一定の地理的制度的な境界を持つ一方で、境界内への産業・人口集積によって、輸送費の節約や取引コスト・情報コストの低減が可能となる。また、知識や情報、文化や地域への想いを共有する人々の相互交流や知識情報の共有が深まり、新しい知識の創造が産業に適用され、地域経済の発展へとつながる。

⑤地域は、住民の生活の場であり、地域自治を原理として運営される。同時に、国境を超える国際地域経済の一構成部分でもある。地域間分業や国土構造のあり方に限定されず、より広く行われる政策なども含め、全体システムのあり方から影響を受ける場合もある。

3. 地域経済と自治体の役割

近世から近代の日本においては、自然村（江戸時代的村落）から行政村（明治以降の行政的村落）への移行を経験した。ごく大きな流れでは、生産共同体の領域と行政区域のズレが拡大してきたといえるだろう。現代、東京を中心に見ても、産業活動から見る経済圏は、例えば、東京都を凌駕し首都圏、関東圏へと広がりを見せている。この場合は地域政策の主体は自治体というよりも中央政府になるだろう。

とはいえ、地域の課題解決に最も大きな役割を果たすのは市町村や都道府県などの自治体である。中央政府が地域政策の主体となる場合であっても、自治体の意向を無視して一方的に政策を実施することは不可能である。

このように地域経済と行政区域は必ずしも一致するわけではないが、概ね地域経済の領域は自治体の行政区域を基礎にしていると言ってよいだろう。

本論文では、地域経済の基礎的単位＝地方自治体として論を進める。地方自治体の区域を前提とし、地域経済の政策主体は地方自治体を基礎とする。

第2節 地域政策の課題と地域経済学の課題

1. 地域経済の構造

ここでは地域経済学を構成する要素について考えてみよう。「地域経済学は、地域経済（構造）、地域問題、地域政策の3部構成となり、それらを総合した政治経済学である。地域経済は、これらの3局面を、資本主義の発展とともに、らせん型で経過しながら発展をする」¹⁵⁾としている。

まず、地域経済の構造として明らかにしなければならないものとして、下記に示すような項目が挙げられるとしている。

①人口の動態（自然的社会的増減）と性別年齢別構成、②資本形成と所有構造、③土地所有とその利用形態、④産業構造、⑤所得再分配の構造とその動態、⑥交通・通信体系、⑦人口とその他経済の地帯構造（都心と衛星都市における人口配置、ドーナツ化現象など）、⑧財政金融、⑨階級構造。

中でも人口の動態がベースとなる。東京一極集中と少子高齢化が進み、人口減少社会に突入した日本では、すでに人口が減少傾向にある地方自治体は数多い。

先に見た2012（平成24）年1月における国立社会保障・人口問題の将来人口推計によれば、2010（平成22）年に1億2,806万人であるが、2030年には1億1,662万人となり、2048年には1億人を割り込んで、2060年には8,674万人になると推測されている。こうした状況を回避するために、「地域創生」が叫ばれているのは言うまでもない。

次に重要なのは、産業構造である。産業構造の変化に地域が対応できなければ、人口減少や失業といった社会問題が発生する。また、地域の産業構造を考えずに企業誘致を行えば、序章において述べた政策の順番を無視することにつながり、地域にとって利より害の多い政策にもなりかねない。また、逆に産業構造やその変化を読み解いた上で政策を行えば、地域の発展につながる。地域施策を考える際に重要なデータとなる。

これらの構造をすべて明らかにし、広聴・傾聴・対話を続け、実学・現場主義の視点で地域構造の全体像を明らかにすることが最適な地域政策にもつながっていくのである。

2. 地域経済学の課題と可能性

ここまでみてきたように、地域経済学のアプローチは地域経済を理解する基礎となるが、地域づくりを成功に導く知見を生み出すためには限界がある。

研究手法面では、その出自から自然なことであるが、経済学的アプローチに偏っている。実証研究では特に定量的手法が主流となりがちである。このため、現場での事業構想に必要なディテールを捨象してしまう。

理論面では、内発的発展論を重視しすぎている。内発的発展論は、一説によれば玉野井芳郎氏が1973年に提唱した「地域主義」にルーツを持つ理論であり、西川潤氏によれば、

その特徴は①経済学のパラダイム転換を必要とし、経済人に代え、人間の全人的発展を究極の目標として想定している、②他律的・支配的發展を否定し、分かち合い、人間解放などの共生の社会づくりを指向する、③組織形態は参加、協同主義、自主管理等と関連している、④地域分権と生態系重視に基づき、自立性と定常性を特徴としている、の4点にまとめられるという¹⁶⁾。地域主義や内発的發展論は規範的理論であるとの指摘も多いが、本論文では、規範的理論と記述的理論の双方の側面を持つと理解する。その上で、内発的發展論は、内発的發展という結論ありきの理論なのではないかと問題提起を行いたい。そもそも、地域の人には本当に内発的發展だけを望んでいるのだろうか。また、実際には、外部といかにかうまく連携を図れるかがその地域の發展を左右する面があるように思われる。地域が置かれた環境がダイナミックに変化しているという点が見過ごされている可能性がある。

この点を超克する可能性を秘めているのが、たとえば小川繁幸氏、黒瀧秀久氏が提示した理論枠組みである。両氏は、いわゆる“綾モデル”を例に挙げつつ議論を展開した。“綾モデル”は、宮崎県の中山間地域である綾町の有機系廃棄物循環システムに象徴されるモデルであり、先進事例として紹介されることも多い。両氏は、“綾モデル”の特徴を域内外の消費者までを包摂した共同体の原理であると指摘したが、このような視点にこそ内発的發展論のフォーカスを広げる可能性があるのではないだろうか¹⁷⁾。

全体として、実践という視点からみると、既存の地域経済学は地域経済のリアリティをとらえそこなっていることが懸念される。

本論文では、地域経済学に不十分な点を補うため、地域経済学が想定する地域づくりのモデルを3つの観点から拡張する。

図2の上部に示すように、地域経済学においては基本的に地域づくりの成功と失敗を左右する要因に最大の関心があると考えられる。左の円の中には、たとえば内発的發展／外来型開発が入る。この他にも、何が地域づくりの成否を分けたか、という問いが繰り返し現れることになる。

この視点は間違いなく重要であるが、以下の点で拡張を加えたほうが現在日本の地域が置かれている状況が正確にとらえられるのではないだろうか（図2の下部）。

第1の拡張は、地域政策の構造変化の視点である。一言で述べればヒエラルキーからガバナンスへの変化である。

第2の拡張は、「成功」の細分化の視点である。全体最適と部分最適の概念を提示する。

第3の拡張は、ガバナンス下で全体最適に達するために必要な人財の視点である。地域活性化プロデューサー人財の影響を議論する。

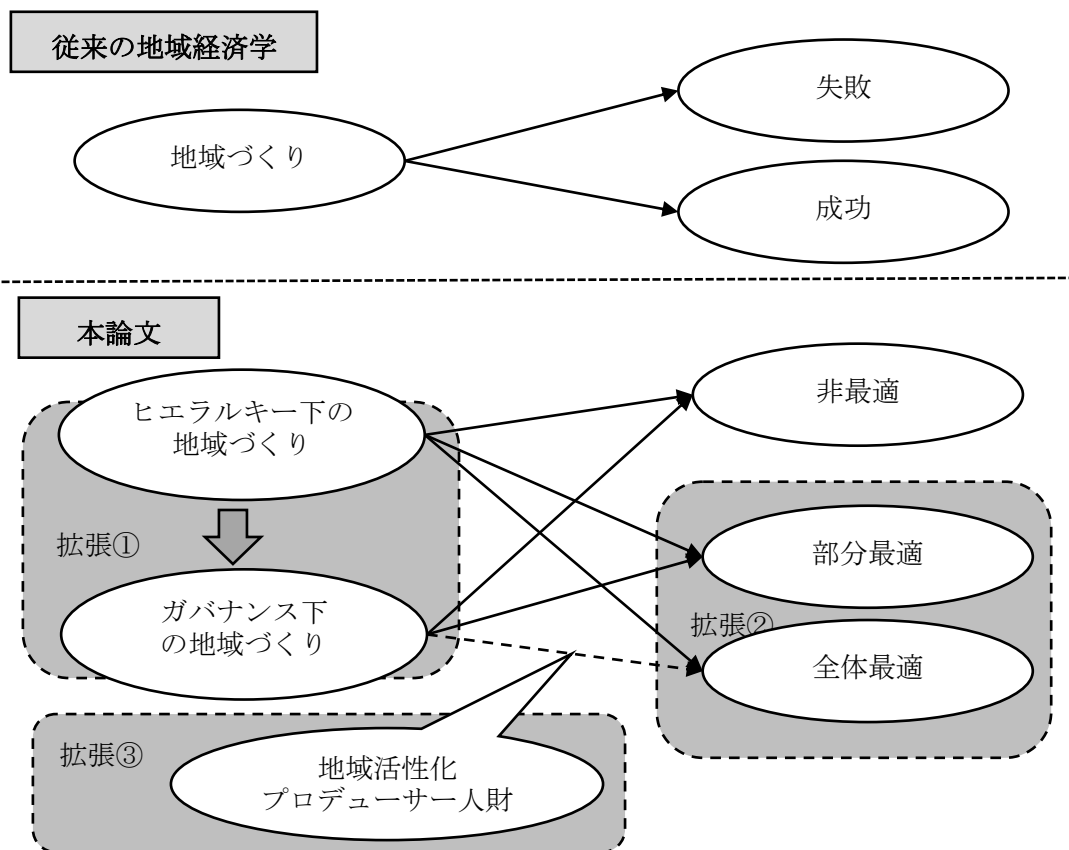


図 2 従来の地域経済学と本論文の地域づくりモデルの比較

(出典) 筆者作成

図の最大のポイントは、現在のガバナンス下では、プロデューサー人財なしには地域づくりの持続的な成功（全体最適を通じて）は難しいという点である。

拡張①（地域の政治・経済・社会の構造変化の視点）については、バラマキを手段とするヒエラルキー（護送船団方式）から、石油ショック等に起因する財政危機、長期的な地方分権化などを経て、ガバナンスへ移行する流れを指摘したい。後述するように、地域づくりが仮に成功したとしても、調整なき部分最適にとどまる危険性が高まると考えられる。このために、地域活性化プロデューサー人財が必要となる。拡張①については、次節で記述する。

拡張②（「成功」の細分化の視点）については、全体最適、部分最適概念の有用性を示す。これらの概念はある程度広く用いられているにも拘わらず、社会科学的には十分に厳密に定義され用いられているとはいえない。しかし、今日の文脈のなかでは特に、有効な視点を提供してくれると考える。拡張②については、次節で記述する。

拡張③（ガバナンス下で全体最適に達するために必要な人財）の視点については、学術的な議論の手薄さを指摘できる。地域経済学にもガバナンス論にも、人財の視点は不十分

である。

本論文において、ガバナンス下のまちづくりを全体最適に導くことを目指すのが地域活性化プロデューサー人財である。彼らは単なる「優れたリーダー」ではない。地域活性化プロデューサー人財については、育成プログラムまでを実践に即して明らかにする必要がある。拡張③については次章で記述する。

第3節 日本の地域政策の構造変化と「全体最適」の概念

1. 地域問題と地域政策

わが国の地域政策は、どのように変遷してきたのであろうか。

地域問題には都市問題と農村問題があり、これは表裏一体である。東京一極集中に代表されるよう、資本と人口は集積利益を求めて、大都市に集中する。この集積利益と背反するように公害や交通・清掃麻痺といったような集積不利益も出現する。住宅・街路・緑地帯・公園・上下水道・清掃施設といった社会的共同消費財が供給されなければ都市生活は成立しないのである¹⁸⁾。

一方、農村の地域問題は、つまるところ過疎化の問題である。少子高齢化が進み人口減少が始まりコミュニティが崩壊へと向かう現象である。農村とはいえ、現在社会では農村の都市化が進むが、農業をはじめとする地場産業が衰退し、財政も困難な状況となり、社会的共同消費財を十分に供給することができない。

当然、学校教育や医療サービス、高齢者介護などに費やす資金も足りず、ますます人口減少や衰退を促進させることとなるのである。

こうした地域問題は、各地域によって出現の仕方は異なるため、統一した見解を示すことはできないが、それぞれ政治経済学的に実態、原因、対策の問題点を明らかにすることが、それぞれの地域に適した地域政策に結びつくことは当然である。

地域政策は、地域経済構造の矛盾、地域内部のさまざまな社会問題や経済問題などの地域問題を解決するために必要とされる公共手段である。地域政策を行うのは、主に中央政府と地方自治体である。

これまで、中央政府による地域政策というのは、むしろ新たな産業構造に合わせ国土利用の再編に重点を置いた国土政策といった側面が大きかった。

それに対して地方自治体による地域政策は、住民の世論などをベースに、財政誘導や行政による直接規制がある。まず、地方財政という観点から見ると、補助金や財政投融资、減免税といった特定事業への誘導政策、そして公共事業がある。一方、社会的損失を課徴金により禁ずるという方法もある。

地方行政のあり方と地域政策との関わりについては、例えば、地域政策をより効率的に進めるために、市町村合併など行政区域のあり方の検討から始まって、主体が行政機関か公企業形態、第3セクターといった組織の検討、事務配分などの検討が行われている。

地域政策の一つとして地域開発がある。地域開発とは、地域経済の不均衡を正し、地域問題の解決を目的として経済・社会・文化を総合的に開発していくことであるが、この代表的なものは、後述する全国総合開発計画である。

しかしこうした国土開発型の地域政策はともすれば、地域が主体となる地域政策を阻害してきた側面がある。また、地域が主体となる地域政策によって地域づくりが実現できているのは、全体最適思考を持つ優れた首長などリーダー・プロデューサーの存在に依拠す

るケースが多いのが事実である。このことを、本節ではより詳細に見ていく。

2. わが国の地域づくりの大きな流れ

地域づくりは、一般に背景となる大きな流れと、各地域を舞台に展開される小さな流れに区分して記述することができる。

まずは、大きな流れとしての国土開発型の地域政策を振り返る。

戦後、国土の復興に見通しがつくと、国は長期的な視野に立って日本経済を進展させていく狙いから「国土総合開発法」を1950（昭和25）年に制定した。そこで、国土政策の目標を示した「全国総合開発計画」が定められた。

ところが、1950年代、経済情勢はめまぐるしく変化していった。そのため、策定は難航し、1950年代後半になってようやく復興を成し遂げた日本経済は大きな成長の波に乗り始めた。1960（昭和35）年には「国民所得倍增計画」が打ち出され、それに呼応するように、1962（昭和37）年、最初の全国総合開発計画が策定されたのである。

ここでは、拠点開発方式と呼ばれる開発方式が中心となった。全国の要所となる地域に集中的に産業開発の拠点を育成し、周辺農村部への波及効果を期待するというものである。この政策によって、全国に多くの工業都市が誕生した。この政策が、重化学工業の発達を促したのは事実である。しかし、拠点開発方式は域外の企業進出に依存し、周辺の農村から拠点都市や東京など大都市への移住が進んだ。農村部への波及効果どころか過疎化を促進させる結果となったのである。

日本経済の発達を後押しする一方で、環境破壊や土地利用の混乱、地域間格差の拡大といったマイナス効果も大きくなってしまった。地域政策よりも日本経済急成長のために生産基盤の確保を最重視した結果であった。

以降、新全国総合開発計画（1969（昭和44）年）、第三次全国総合開発計画（1977（昭和52）年）、第四次全国総合開発計画（1987（昭和62）年）、「21世紀の国土のグランドデザイン」（1998（平成10）年）と計5度の全国総合開発計画が策定¹⁹された。この他、所得倍增計画（1960年（昭和35））、日本列島改造論（1972（昭和47）年）、田園都市構想（1980（昭和55）年）等も挙げることができよう。

これらの「国家戦略」は、多くの場合「失敗」と総括²⁰されているようである。「失敗」の理由については、上意下達方式の日本の地域政策の特徴にその一因があることは多くの論者が指摘することである。

このような指摘や1970年代のオイルショック等に起因する国の財政危機を背景として、地域政策は他の多くの政策領域と同様に国から地域への分権化の潮流に直面している。国主導の地域振興策が地域の国に依存する体質を助長してきたのに対し、近年の地域政策には新しい傾向が生まれている。たとえば、2000年代に創設された構造改革特区制度、地域再生制度などでは、地域からの提案制度が採用されており、実際に地域発の規制緩和などが実施されてきた。地域問題解決のためのアイデアを出す主体は、国から地域へと既に

移っているといえる。

3. 内発的発展論と小さな流れとしての地域産業振興の課題

次に、小さな流れでも、国と地方の財政難などから、まちづくりは自治体主導から地域住民主導への移行が進んでいる。まちづくりの変遷を概観した西村幸夫氏は、2000年代以降、まちづくりが「自立」を模索する時代に入ったと評した。従来のように行政が地域の面倒を全てみるのではなく、まちづくり団体へ事務委任や委託契約によって仕事を振り分け、同時に活動を支援していくスタイルをとるようになった。1998（平成10）年に制定された特定非営利活動法人促進法、いわゆるNPO法が、その環境を整備したことも見逃せない²¹⁾。

以上をまとめるならば、地域政策の流れとまちづくりの流れの双方で、「自立」した主体に対する分権化が進められている。地域づくりの主導権と責任が地域の人財に移りつつあるといえる。

さらに、2つの流れの関わり方を考えても、地域の人財が国のかたちをつくっていく側面が強くなってきている。たとえば、構造改革特区制度において民間団体や個人も規制の特例措置の提案を行えたように、地域人財発のアイデアを積極的に広めようという機運が高まっている。

地域経済学の観点からは、このような流れは内発的発展論に基づき分析することが有益であると考えられる。

内発的発展論においては、地域経済の振興は外来型開発と内発的発展の2つに大別される。外来型開発は、地域の域外から成長性の高い産業分野の大企業などを誘致し、地域経済の未来を託そうという開発形態である。これに対して内発的発展は、地域の人々が人財も含めて地域の資源によって主体的に競争力のある産業を勃興させようというものである。

『地域経済学』（宮本憲一・横田茂・中村剛治郎編）では、内発的発展は次のように定義²²⁾されている。

- (1) 大企業や中央政府による開発事業ではなく、地元の技術・産業・文化を土台にして、地域内市場の発展を重視し、地域の住民が学習し経営するものである。
- (2) 環境保全の枠の中で開発を考え、自然の保全や美しい街並みを創出するアメニティを重視し、福祉や文化の向上によって住民生活を豊かにする総合目的を持っている開発である。
- (3) 産業発展にあたって、特定業種に限定せず、多様な産業関連構造を地域内でつくりあげ、付加価値が地元へ帰属するような地域経済の質をつくりあげるものである。
- (4) 住民参加を制度化し、自治体が住民の要求に基づいて、資本や土地所有を公共的に規制しうる強力な自治権をつくりあげるものである。

1990年代から2000年代以降、新自由主義経済の隆盛や国の財政危機を背景に、地域独自の内発的発展が推奨されるようになってきた。

しかし、地方都市や中山間地域では内発的発展の手法によって成功した地域もあるものの、多くは内発的発展とは言いながらも多額の補助金や企業誘致を競い合うケースがほとんどであった。多様な産業連関構造を地域内のみで築き上げることには困難が伴う。前述のように、地域内に欠けている部分を企業誘致や他地域との連携によって補うという視点を捨ててはいけない。また、地域内に足りないパートナーやブレイクを域内に限定せずに探すという発想も重要である。単なる内発的発展論のみでは限界があるのもまた事実であろう。

次に、これまでの全国各地で行われた地域振興策とその課題を具体的に見てみよう。

①一村一品運動

一村一品運動は、1979（昭和54）年、大分県内の旧大山町や旧湯布院町のまちづくりからヒントを得た当時の平松守彦大分県知事の提唱によって始まった地域おこし運動²³⁾の取り組みである。

地域活性化を旗印に、各市町村を代表し、地域の誇りとなるような一品を掘り起こす、もしくは創造し、それを全国、世界に向けて通用する特産品として販売することを目標とした。こうした運動を通して、定住、住民のやる気創出などが促進され、地域が活性化していく²⁴⁾。

平松知事は先頭に立ってトップセールスに努め、県産品の販売活動を支援した。

一村一品運動の成果として、大分県内で300以上もの特産品が生み出され、豊後牛や大分麦焼酎などをはじめ、いくつもの全国ブランドが成長した。この運動は、やがて全国の都道府県の自治体、さらには海外においても取り入れられるようになっていった。

成功事例としては、一村一品運動という呼称が提唱される以前から取り組みが始まっていた馬路村のゆず加工に加え、国東町（現国東市）のキウイフルーツ、大田村（現杵築市）のシイタケなどが挙げられる。

一村一品運動は、地域振興策としては一定の効果を挙げたとは言えるが、地域経済の振興としては限界・課題もあった。「一村一品」と銘打つことで、地域を盛り上げるための特産品づくりが単品開発に終わりがちな面があるのは否めない。地域経済全体を対象としているとは言い難く、部分個別最適の最たるものではないかと考えられる。

また、地域内の産業連携や経済循環、さらに、周辺他地域との連携という視点も欠けていて、結果的に地域発展の広がりにつながらないという側面がある。

一村一品運動に価値があるとすれば、この運動を通じて人づくり、人材養成の仕組みを築き上げるといった取り組みがなされたことだと考えられる。

大分県では、一村一品運動とともに地域リーダーの養成にも努め、1988（昭和63）年度から「豊の国づくり塾」をスタートしている。県内12カ所で開催し、2000年度までに2,000人が卒塾している。この動きは注目に値するものであろう。

②地産地消

地産地消は、地域で生産されたものをその地域で消費することである²⁵⁾。この場合の定義は厳密ではないが、一般的には同じ都道府県内で生産された農産物を対象としていると考えられる。

地域生産・地域消費の活動を通じて、農業生産者と消費者をリンクさせ、「顔が見える」農業の推進にもつながる。それによって、地域内の経済循環のみならず、地場農産物や農業者への愛着心、安心感の創出などを促す効果もある。

地域で生産したものを地域で消費するという経済循環自体は、ごくふつうに昔からあったものだが、「地産地消」という言葉は、農林水産省が1981（昭和56）年から実施した「地域内食生活向上対策事業」に端を発し、1980年代半ばころから使用されるようになっていった。

1990年代以降、グローバル経済の進展や円高ドル安基調から、海外産の安価な農産物が多く流通するようになる一方で、その安全性への懸念も捨てきれない側面があった。食の安心安全という観点からも地産地消という考え方は定着した。また、海外や遠方で生産された農産物の輸送にかかるエネルギーを削減できるというフードマイレージという視点からも地産地消を推奨する考え方もある。地産地消は、ロハスやスローフードといったライフスタイルと親和性が高いと言えよう。

地産地消の概念が注目されるようになると、農産物の直売や主要道路沿いの道の駅がその主な舞台となり、地元産農産物を買求める人で賑わいを見せている。

このように地産地消には、①生産者の顔が見えるので安心、②新鮮で旬の食材を入手でき、食育にもつながる、③食料自給率の向上、④地域の活性化、⑤環境に優しい、等のメリットがある。

しかし、課題も存在する。①その地域だけではまかなえないものもある、②安定供給ができるか、③パイがひろがらない、といった面がある。

地域経済の広がりを考えれば、地元で生産したものを都市部など他地域で消費する“地産外消”、地元で生産したものを来訪者に消費してもらう“地産来消（商）”、あるいは“外産地消（商）”、“外産外消（商）”、“互産互消（商）”といった流通形態も広く柔軟に考えてこそ、パイは広がり、地域経済は活性化するのである。

③農商工連携

農商工連携は、農山漁村の有する特色ある農林水産物や美しい自然などの貴重な資源を有効に活用するため、農林漁業者と商工業者が相互に技術やノウハウを持ち寄って、新商品やサービスの開発や販路の拡大などに取り組むものである²⁶⁾。

2008（平成20）年には、農林漁業者と食品産業等の商工業者の連携による新事業の展開を支援するために「農商工等連携促進法」が成立した。この法律によって、農林水産省と経済産業省が協力して、農商工連携による新商品開発や販路の開拓などの支援が加速した。

2016（平成 28）年 2 月現在、「農商工等連携促進法」に基づく農商工連携事業は全国で 685 件が認定されている。

このように見ると、全国で農商工連携が順調に進んでいるように思われるが、成功のハードルは低くはない。まず、消費者が何を求めているのか、その属性や年齢層、価値観なども含めて徹底的な調査・分析から始めなければならない。いまや消費者は地元産、生産履歴が明確といったことだけから消費活動に動くとは限らない。これだけではニーズをつかんだことにはならないからである。

また、自らの強み・弱み、そして連携相手の強み・弱み、さらには競合相手や取引先の特徴を分析した上で、より付加価値の高い売れる商品づくりを行うことが求められる。

一方、創り出した商品が一度受け入れられたとしても、これを継続することもまた容易ではない。成長を持続させるためには、状況の変化にフットワーク良く対応し、商品・サービスを変化させていく経営力が必要不可欠となる。

地域には基幹産業が農林水産業であるケースが少なくない。こうした場合は、地域経済の主な担い手は農林水産業者である。農林水産業の活性化は、地域経済の活性化に多く奏功するだろう。したがって、農商工連携の促進によって、地域の事業者が新たなビジネスを創出し発展していくことは、地域活性化にとっても大きな影響力を持つ。

しかし、現在、国が認定する農商工連携 685 件のうち大半は加工・販売業者が主導するもので、農林漁業者が代表を務めるものは 44 件に過ぎない²⁷⁾。この点を課題の一つとして挙げておきたい。

4. 6 次産業化政策の登場

6 次産業化とは、今村奈良臣・東大名誉教授が提唱した概念²⁸⁾である。第 1 次産業である農林水産業が農林水産物の生産だけにとどまらず、農林水産物を原材料とする加工食品の製造や販売、そして観光農園など地域資源を生かしたサービスなど、第 2 次産業、第 3 次産業まで踏み込むことを言う。すなわち、「1 次産業 + 2 次産業 + 3 次産業 = 6 次産業」である。しかし、農業をはじめ一次産業が 0 になれば 6 次産業化は成り立たない。各部門の連携といった考え方をより強化するという視点から、現在では「1 次産業 × 2 次産業 × 3 次産業 = 6 次産業」と改められている。

2010（平成 22）年には、農林漁業者による加工・販売への進出を促す「六次産業化・地産地消費」が交付され、翌年、施行された。6 次産業化の取り組みが、近年、注目を集めるようになった背景には、農業生産額・農業所得の急速な減少に対する危機感がある。1990（平成 2）年に約 6 兆円だった農業所得は、2011（平成 23）年には約 3 兆円へと半減しているのである。基幹的農業従事者も年々減少を続け、その平均年齢は約 66 歳となっている（2010（平成 22）年時点）。こうした中、農林漁業者が他産業と連携し、利益の拡大を目指して、生産する農林水産物の付加価値を向上させようという考えが重要視されるようになって法制化による推進が行われているのである。

こうした農林漁業と他産業が連携するバリューチェーンの構築には、いくつかのパターンがある。従来型の市場取引型は効率的に収益を得られる可能性はあるが、市場に出荷するだけなので加工・販売業者へ提供される付加価値は限定的である。契約栽培型の場合、農林漁業者は加工・販売業者と安定した取引ができるが、生産物の付加価値を直接消費者に訴えることはできない。次の段階にあたるのが、農商工連携だが、前述したようにほとんどのケースで加工・販売業者が主導する取り組みとなっている。

一方、6次産業化では、一層の付加価値向上を目指し、農林漁業者自身が加工・販売まで一体化する取り組みである²⁹⁾。しかし、農林漁業者単体による新商品・新サービスの開発や販路拡大は一筋縄ではいかないのも事実である。事業規模拡大には限界があり、農林漁業者の所得アップという目標を達成するには、もう一つ高い段階が求められる。

そこで、登場してきたのが6次産業化ファンド活用型である。農林漁業者が主体となって、他産業と連携して事業展開する6次産業化事業体（合弁会社）をつくり、このために必要な資本を提供する官民ファンドを創設するケースである。この場合、農林漁業者自らが自分の生産品の付加価値を消費者に直接に届けるバリューチェーン構築が可能となる。こうした顧客ニーズの把握を踏まえたバリューチェーン構築には、1次、2次、3次の各段階において付加価値を高める工夫が必要不可欠となる。

各段階で市場ニーズを徹底的に分析するのはもちろんだが、農林水産物の生産段階では、加工適正のある作物への転換や品質向上に向けた生産方法の改善が必要となる。加工段階では、安心・安全な商品を製造するためのHACCP³⁰⁾の導入、商品の品質を向上させるための新たな加工技術の導入が求められる。販売・流通段階では、販売手法・ルートを確立するとともに原料原産地表示や心に響くキャッチコピーなど、PR手法を吟味する必要がある。

5. 地域創生政策の登場と課題

2014（平成26）年に出版された『地方消滅 東京一極集中が招く人口急減』（中公新書）は、全国 896 もの自治体が消滅しかねないという衝撃のレポートである。同書は、増田寛也元総務相を中心に民間有識者でつくる日本創生会議が公表した「消滅自治体リスト」のデータを基にして書かれたもので、896 の市区町村名が記載されたことで全国的に多くの話題を呼んだ。

「消滅自治体リスト」の公表が呼び水となり、人口減少問題と東京集中問題の解決策として地方再生への機運が急速に高まった。こうした中、同年7月25日、内閣官房に「まち・ひと・しごと創生本部」設立準備室が発足した。この新組織はメディア等では「地方創生本部」と称され、以降、「地方創生」がキーワードとなったのである。

同年9月3日には、第2次安倍改造内閣において石破茂氏が地方創生担当相に起用され、「まち・ひと・しごと創生本部」が正式発足した。11月には「まち・ひと・しごと創生法」が制定され、12月には「長期ビジョン」が提示され、2015（平成27）年からの5年計画で

ある「総合戦略」がまとめられた。ここで、2060年に1億人程度の人口を維持するというビジョンが明確に示された。

基本目標として、「地方における安定した雇用を創出する」「地方への新しいひとの流れをつくる」「若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる」「時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する」の4項目が掲げられた。

一方、全国のすべての自治体は2016（平成28）年3月末までに地方版総合戦略を策定することが求められたのである。従来型の地域活性化は国が主導権を握っていた。今回の地方創生はもちろん国がバックアップするが、全国一律の政策ではなく、各地域が個性を生かし自主性を求められている点が大きな特長となっている。

政策5原則の「自立性」「将来性」「地域性」「直接性」「結果重視」に基づき、PDCAサイクルやKPI手法を使って確実に実行していくことが不可欠とされた。

PDCAは、PLAN（計画）、DO（実施）、CHECK（評価）、ACTION（改善）という4つのサイクルを取り込んで継続的な改善を推進するマネジメント手法である。

KPI手法は、Key Performance Indicatorの略で、組織の活動を客観視するための重要な指標を定めた。目標達成に向けた状況を随時把握できるメリットがある。

こうした手法は、産業界で取り入れられることの多いものだが、自治体で明確に謳われたことは地域創生施策の特徴だと言えるだろう。

さて、2015年は地方創生元年と言われ、さながら「地方創生」はムーブメントと化した感があったが、前年の合計特殊出生率は1.42と9年ぶりに減少し、出生数は過去最低の約100万人と低迷した。東京圏への転入超過数も3年連続で増加し、地域経済の消費回復が大都市圏に比べ遅れている状況も明らかになった。

そこで、地方版総合戦略の策定から速やかな具体的事業を本格的に推進していくことと地方創生の深化を目指す「ローカル・アベノミクス」が提唱された。また、新たな「枠組み」「担い手」「圏域」づくりが重要とされ、日本版CCRC構想や日本版DMOの形成、地方創生を担う専門人材の育成・確保、広域連携、コンパクトシティの形成、「小さな拠点」の形成などが推奨されたのである。

さらに、「地方創生版・三本の矢」として情報支援の矢・人的支援の矢・財政支援の矢が政策に追加された。情報支援の矢は、地域経済分析システム（RESAS）の開発・普及促進や日本版DMOへの情報支援である。人的支援の矢としては、地方創生リーダーの育成・普及、地方創生コンシェルジュの育成、地方創生人材支援制度などが提唱された。財政支援の矢には、地方創生の深化のための交付金、地方創生関連補助金等の見直し、地方財政措置、税制などが含まれる。

このように、国には地方創生のためには人財養成が急務だとの認識がある³¹⁾。「三本の矢」のうちの一つが、人財に関するものである。中でもリーダーの養成が重要だと認識されていることは注目に値するだろう。地方創生とは、すなわち人財養成の仕組みづくりであるとも言える。裏を返せば、今まで人財養成がなされてこなかった、もしくは重要視され

ていなかったと言うこともできるだろう。

つまり、地方創生の可否は、いかに人財養成と定着が実現できるかということにかかっているといっても過言ではない。

6. 「全体最適」視点を持つ人財の必要性

ここまで、わが国の地域活性化策の変遷を振り返ってきたが、多くの地域において「全体最適」が達成されていないし、また今日の状況ではより一層「全体最適化」が困難となっているのではないだろうか。

そこで、本論文では、地域活性化に必要なのは「部分最適（部分的に最もよい状況）化」から、「全体最適（全体的に最もよい状況）化」を図る思考を持った人財であると考え。社会あるいは組織における「部分最適」と「全体最適」は、主に実務家を中心に用いられている概念である。典型的には、組織は「部分最適」に陥りがちであるので、組織全体の利益を最大化する「全体最適」を実現することが必要であると主張される。具体的な応用例としては、企業グループ・マネジメント³²⁾、学習環境デザイン³³⁾、公共施設管理³⁴⁾を挙げることができる。

ただし、「全体最適」や「個別最適」は、経済学における一般均衡や部分均衡³⁵⁾のような学術的に洗練されている概念とは必ずしもいえない³⁶⁾。組織の構成員は組織全体に奉仕するべきであるといった主張を超えた含意があるのかは不明確である。また、個人は全体の犠牲となるべきであるという意味での全体主義的な結論につながる恐れもある。

根本的には、「全体最適」／「部分最適」が、単なる成功／失敗の言い換えではないかという批判がありうる。先に挙げた学習環境デザインの「全体最適化」を研究した伊藤精男氏は、構想された「全体」が想定通りに機能している状態を「全体最適」と捉え、それらが想定通りに機能していない、あるいは何らかの理由により不完全な状態で機能している状態にあることを「部分最適」と捉える」としているが³⁷⁾、先述のような批判を招きかねないと考え。

本論文では、①「全体最適」、②「部分最適」、③「非最適」の3つの状態を区別する。①と②は「成功」に分類できるし、③は失敗と言い換えられよう。これにより、関係者が地域活性化の「成功」を目指していても、そもそも目指すゴールが見当違いである、という状況を記述することが可能になる。一般的な地域活性化とは、ほぼ「部分最適化」を目的として設定するものであったと考えられることから、その意義は小さくない。

「中心市街地さえよくなれば、まちは元気になるはずだ」「温泉街の入り込み客数が増えれば、地域経済は上昇する」「空き店舗を埋めることがまちにとって最重要課題」

これらは、一見正解であるように見えるが、すべてが「部分最適化」である。中心商店街や温泉街は、あくまで地域の一部に他ならない。そこに人財や資金を集中的に投入しても、効果は一過性もしくは一部に終わってしまう。また、企業誘致を重視するあまり、地元企業に全く関連のない産業を誘致したり、誘致後に地元企業が弱体化するような企業を

誘致したりすれば、それは「部分最適化」の最たるもので、利より害の多い政策となってしまふであろう。

肝心なのは、たとえば従来よりも昨年、今年と1人あたりの住民所得がどれだけ上昇したかということである。これが「全体最適化」という意味での地域活性化の大きな目安となる。

このように、「全体最適」と「部分最適」によって地域の多くの人に利益となる地域づくりと一部の人にしかメリットのない地域づくりを識別できるようになる。これらの概念は、持続的な地域発展に向けた指標となる。

では、今日のわが国の地域において、「全体最適」はいかにして達成できるであろうか。

本節で述べてきた地域政策の構造変化は、より広い視点からはヒエラルキーからガバナンスへ³⁸⁾、と位置づけなおすことができる。ガバナンスは多義語であるが、それがとらえようとしている変化のひとつは「国家の空洞化を背景に国家－社会関係が再編成され、従来ガバメントが独占してきた機能が社会的アクターとの間で分有されるようになった」ことであり、同概念は地域における「ローカル・ガバナンス」に発展させることもできる³⁹⁾。

本論文は、ガバナンス下においては「全体最適」を実現するために従来とは異なった人財が必要であると主張する。

特に高度成長期まで、わが国の地域政策においては、バラマキ予算を手段とし、上意下達のヒエラルキーによる護送船団方式が機能していたと考える。そこでは、与えられた予算をうまく配分できる人財が求められていた。

しかし、財政難、地方分権化、情報化⁴⁰⁾などを背景に、ガバナンス状況が出現し、従来のヒエラルキー型の地域政策は機能しなくなった。「全体最適」への道はますます厳しいものとなったともいえる。企業・政治行政・NPOなどをつなぎ、事業を構想し、地域を「全体最適」へと導く人財が求められている。本論文でいう地域活性化プロデューサー人財である。

しかし、従来の地域経済学あるいはガバナンス論には人財養成という観点が不十分であったと言えよう。それゆえに本論文ではその視点を補強することを試みる。この点については次章で詳述する。

13) 『大辞林』には、「①区切られたある範囲の土地、②政治・経済・文化の上で、一定の特徴を持った空間の領域、全体社会の一部を構成する、③国際関係において一定の独立した地位を持つ存在」、とある。

14) 中村剛治郎編『基本ケースで学ぶ地域経済学』有斐閣、2008年、2ページ。

15) 宮本憲一・横田茂・中村剛治郎編『地域経済学』有斐閣、1990年、18ページ。

16) 中川秀一、宮地忠幸、高柳長直「日本における内発的発展論と農村分野の課題」『農村計画学会誌』第32巻、2013年。

17) 小川繁幸、黒瀧秀久「地域資源循環レジームの統治：コモンズ論の見地からの検討」『東京農業大学農学集報』第55巻第1号、2010年。

18) 宮本憲一『社会資本論』有斐閣、1967年を参照。

19) 5番目となる「21世紀の国土のグランドデザイン」だけ名称が異なっているのは、「全

国総合開発計画」という考え方に疑問を持つ人が増えたためである。新たに「多軸型国土構造の形成」が目標として掲げられたものの、中身は具体性に欠けていた。

その後、2005（平成17）年には「国土総合開発法」が「国土形成計画法」へと変わり、全国総合計画時代は終焉した。

20) 増田寛也編著『地方消滅』中央公論新社、2014年、39-40ページ。

21) 石原武政・西村幸夫編『まちづくりを学ぶ』有斐閣、2010年。

22) 宮本憲一・横田茂・中村剛治郎編『地域経済学』有斐閣、1990年、134-135ページ。

23) 平松守彦『一村一品のすすめ』ぎょうせい、1982年。

24) 具体的には、『梅栗植えてハワイに行こう』と呼びかけて町民を巻き込んだ、旧大山町のNPC運動(New Plum and Chestnut 運動、1961年～)等を想起されたい。

25) 櫻井清一氏は、この概念の由来を以下のように紹介している。「地産地消という用語の端緒や、普及し始めた時期を特定することは難しい。だが1990年代末には、幾つかの文献でこの用語が使われている。また、2000年度の『食料・農業・農村白書』では、相当の紙幅を割いて地産地消の事例を報告している。したがって、90年代後半に使われ始め、数年を経て普及・定着したと考えてよいだろう」（櫻井清一「地産地消」『農村計画学会誌』第23巻第1号、2004年、84ページ）。

26) 初期の農商工連携については、関連資料のリストなども含んだ渡邊明氏のわかりやすい紹介がある（渡邊明「農商工連携に関する理論と実際」『都市経営』第1巻、2012年）。

27) 農商工連携については、農林水産省ホームページに最新の情報が掲載されている。

28) 今村奈良臣『私の地方創生論』、農文協、2015年。

29) 加工・販売に重点が置かれている点で一村一品運動と、連携ではなく農林漁業者自身による加工・販売が強調されている点で農商工連携と区別できる。

30) HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) は「危害分析重要管理点」とも訳され、製造環境の整備や衛生の確保に重点を置いていた従来の方式の他に、「原料の入荷から製造・出荷までのすべての工程において、あらかじめ危害を予測し、その危害を防止（予防、消滅、許容レベルまでの減少）するための重要管理点（CCP）を特定して、そのポイントを継続的に監視・記録（モニタリング）し、異常が認められたらすぐに対策を取り解決するので、不良製品の出荷を未然に防ぐことができるシステム」（一般財団法人食品産業センター（J F I A）の「HACCP関連情報データベース」）である。

31) 2015（平成27）年12月に策定・公表された「地方創生人材プラン」においても、「地方公共団体や各種事業体においては、必ずしも、（中略）専門人材、特に高度な専門性を有する地方創生人材が確保できていない状況にあるとの指摘があり、現に、地方から、地方創生人材確保の支援を求める声も聞かれるところである」との記述がある。

32) 園田智昭「企業グループの全体最適と部分最適」『三田商学研究』第56巻第6号、2014年。

33) 伊藤精男「学習環境デザインの当事者研究」『九州産業大学経営学論集』第25巻第2号、2014年。

34) 天米一志「地方自治体が取組む公共施設管理の全体最適化」『日本不動産学会誌』第25巻第4号、2011年。

35) 一般均衡／部分均衡が分析アプローチであるのに対し、本論文の「全体最適」／「部分最適」は地域活性化策による効用改善がどの範囲までおよんでいるかを基準にその結果を分類するための概念である。たとえばワルラス以降の一般均衡モデルは豊富な学術的蓄積を持った理論であるものの、現在のところ「全体最適」概念はそのような水準にはない。にもかかわらず、地域活性化の成果を記述し識別するために有用であるという理由で、本論文は組織論等で用いられている「全体最適」／「部分最適」概念を応用する。

36) 守屋晴雄氏によれば、「全体最適」と「個別最適」は「価値前提、事実前提という概念ほどには経営学の歴史の中で重要性をもって明示的に登場した概念ではないようである」

という（守屋晴雄「経営品質における全体最適と部分最適」『龍谷大学経営学論集』第48巻第4号、141ページ）。他方、私見では、コンピュータ科学などで用いられる場合はこの限りではない。

37) 伊藤精男「学習環境デザインの当事者研究」『九州産業大学経営学論集』第25巻第2号、2014年、91ページ。

38) ガバナンス概念の分野横断的な普遍性、通時的な普遍性から、ガバナンスが「最近になってはじめて重要性をもつようになった問題であるかのように議論が展開されることがある」が、「こうした見方は、近視眼的で、誤った歴史観に基づいているといわねばならない」（河野勝編『制度からガバナンスへ』東京大学出版会、2006年、3ページ）との指摘がある。しかし、ガバナンスがあるかないかの二者択一的な概念でない以上、その重要性が歴史的に増していると主張することは可能である。

39) 辻中豊・伊藤修一郎編著『ローカル・ガバナンス』木鐸社、2010年、28-29ページ。

40) テレビ、雑誌、新聞程度しか情報源がなかった時代から、今日のように個人が配信まで行い、情報に大きな価値が置かれる時代への変化は急激である。批判が様々なところから寄せられるようになり、情報の統制は極めて困難になった。

第2章 地域活性化に向けた実践的手法としての人財養成

第1節 地域人財の養成と定着のシステムづくり

1. 「地域再生システム論」の登場

地域再生では地域独自の提案に基づく政策形成が必要不可欠である⁴¹⁾。こうした中、課題となったのは、自治体職員などによる現場に即した政策立案能力である。つまり、地域再生とは人財養成の問題でもある。

一方、大学サイドもかつては地域との連携にそれほど積極的ではなかったが、時代の流れに伴って地域貢献や地域連携の必要性⁴²⁾を切実に感じ取るようになっていた。また、地方公共団体や地域住民たちにとっても地域が抱える課題の解決に大学の持つ「知」や学生たちの力に魅力を感じていた。

こうした状況を背景に、内閣府は、地域再生のための人財養成に向けて地域の大学を拠点に「地域再生システム論」を開講することを決定した。「地域再生システム論」は、まさに時代のニーズに合致したシステムだと言っていいだろう。

地域の特性を生かした活力の再生を実現するためには、地域の人的、物的、文化的、歴史的資源が有効活用できる社会システムの構築が求められる。

「地域再生システム論」の講座開発にあたって重視したのは、中央・地方行政や民間企業、NPO、コミュニティー、住民など地域再生に関わる各主体が、いかなる手法を用い、どのような協働によって、効果的な地域再生に結実できるのか、知識科学の各種手法を用いて分析・検討を行うという観点である。

また、地域再生や地域再生策の現状を調査分析すると同時に、地域再生事例の現場関係者を招き実際の地域再生のプロセスを体験する実践的な学びの場とすることに配慮したプログラムを基本とした。

このように学術的・理論的、そして実践的という双方の研究アプローチを併用することで、地域再生に必要な知の構造と特性が明らかになっていく。こうした学びを通して、地域再生を進める社会システムの構築を目指すものとなっている。

受講対象となるのは、自治体関係者、地域産業の担い手、NPOをはじめ多様な地域社会の担い手、大学生・大学院生などである。

2. 人財養成と大学・自治体・地場産業の具体的な事業展開

まず、初年度となる2006（平成18）年度は石川県に立地する北陸先端科学技術大学院大学で開講された。自治体関係者、地域産業の担い手、NPO等多様な地域社会の担い手、学生（院生）等を対象とし、開講当初より120名ほどの受講者を集めることができた。グループワーク中心の講座内容が特徴で、地域再生に関する総論的な講義、各種の分野別の

地域再生政策に関する解説、事例研究に加え、講師・受講者が特定の地域活性化問題に対して地域再生計画案を提言するといった取り組みも行われた。

このように講座を通して、具体的な地域再生計画案や政策提言を行うことが大きな特徴となっていた。

北陸先端科学技術大学院大学では、伝統工芸と地域活性化のグループワークを実施し、そこから発展したプロジェクト「石川県伝統工芸イノベーター養成ユニット」が、2007年度から文部科学省科学技術振興調整費の「地域再生人材創出拠点の形成」プログラムに採択され、2008年には東京インターナショナルギフト賞で準大賞を獲得している。この他、地域再生システム論から派生した事業の例を表1に示す。

表 1 地域再生システム論から派生した各種事業

事業	内容
石川県伝統工芸イノベーター養成ユニット	科学技術振興調整費 2007（平成 19）～2011（平成 23）年度（1 年度 5000 万円上限*5 年間）→東京インターナショナルギフトショー 秋 2008 年にて準大賞受賞
加賀市・大学の連携したバイオマス活用実践の進展	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2006（平成 18）年 地域発の地域経済建て直し政策コンペにおいてバイオマスグループが最優秀大臣賞受賞→750 万円の研究助成 ・ 2007（平成 19）年 加賀市バイオマスタウン構想公表 ・ 2008（平成 20）年度 環境省「一村一品知恵の輪作り」事業「ストップ温暖化一村一品大作戦」にて加賀市「市民発の食品リサイクルによるCO2削減」が優秀賞受賞 ・ 2009（平成 21）年度 地球温暖化防止に係る国民運動におけるNPO・NGO等の民間団体とメディアの連携支援事業 採択→TVCM放送
漆のふるさと山中温泉地域再生計画	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2006（平成 18）年度 地域再生システム論でグループワーク ・ 2008（平成 20）年 「漆のふるさと」山中温泉地域再生計画認定
能美市の人財育成講座	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2006（平成 18）年度以来 「地域再生システム論」NPO等人材育成グループワーク ・ 2009（平成 21）年度 能美市「まちづくり活動人材育成講座」（8月～11月）開催
白山山麓中山間地振興と金沢大学能登里山マイスター育成プロジェクトの連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2006（平成 18）年 以来白山市と中山間地振興策をグループワークで検討 ・ 2007（平成 19）年度 金沢大学「能登里山マイスター育成プロジェクト」とも連動 ・ 2009（平成 21）年度 田舎で働きたい隊員 2 名も参加し、事業・雇用の創生を目指す ・ 2009（平成 21）年 3 月農林水産省農林漁村地域力発掘支援モデル事業採択
のびのび能美事業の展開	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2006（平成 18）年以來 仲井培雄先生中心に参加 ・ 2009（平成 21）年度 ICT ふるさと元気事業採択
温泉地活性化のための産官学プロジェクトの展開	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2008（平成 20）年「地域再生システム論」「温泉地の活性化」加賀サテライトキャンパスの実施 ・ 北陸先端大マテリアル研究科金子研究室と連携してイタリアの温泉利用で主要なサービスであるファンゴの導入に関して協働 ・ 2009（平成 21）年 「地域再生システム論」には、上記に参加した富山県砺波市庄川温泉郷関係者が多数参加し、温泉地活性化のサービスメニューの拡大として「ファンゴ」をイタリアから導入→日本発のビオフィンゴとして事業開始

（出典）「地域活性化システム論カリキュラム研究会報告書」2012 年より筆者作成

このように北陸先端科学技術大学院大学の「地域再生システム論」は、人財養成というプロセスを経ながら、大学・自治体・地場産業の具体的な事業展開という形で成果を挙げていることに大きな意義がある。初年度の実施において、地域活性化の実践に積極的に関わっている自治体・民間・NPOなどの人財が多く集まったことが、具体的なプロジェ

クトの進展に大いに貢献したと評価されている。

3. 地域活性化システム論への名称変更と学会の設立

「地域再生システム論」を開講する大学は、2006（平成 18）年度は北陸先端科学技術大学の 1 校、2007 年度は 10 大学、2008 年度は 25 大学、2009 年度は 29 大学と増加していった。2009 年度からは、「地域活性化システム論」へと名称が変更された⁴³⁾。

表 2 に示すように、それぞれの大学の特性、そして地域社会の抱える課題などによって実に多様な展開が繰り広げられている。課題の設定や講座の形式も大学ごとにバリエーションがある。それだけ地域の課題が多様性を帯びているとも言える。

表 2 地域活性化システム論 2009（平成 21）年度開講状況

大学名（50音順）	開始年度	テーマ、取り上げた地域課題（平成21年度）
足利工業大学	平成21年度	足利市・両毛地域の活性化
秋田県立大学	平成20年度	秋田県農業の再生
大阪大学	平成20年度	医療・福祉、地域活性化、人材育成
岡山大学	平成20年度	農学と地域活性化（農と福祉、バイオマス）
沖縄大学	平成20年度	里海（イノー）、農と食、特産品開発、観光による地域再生
小樽商科大学・室蘭工業大学（注）	平成19年度	観光戦略、地域ブランド戦略、ものづくり戦略
鹿児島国際大学	平成21年度	鹿児島島の地域再生・活性化
岐阜大学	平成21年度	まちづくりリーダー養成
京都橘大学	平成20年度	「地域活性化」とは何か
高知工科大学	平成20年度	農業、観光、スモールビジネスによる地域活性化
甲南大学	平成20年度	六甲山の活性化
滋賀県立大学	平成20年度	大学連携、地域資源を活かした地域活性化
島根大学	平成19年度	地域資源を活用した産業振興
信州大学	平成19年度	信州の食、観光、文化振興、人材育成
高崎経済大学	平成19年度	地域づくり論、現代の地域づくり
千葉大学	平成20年度	地域活性化人材育成
東京藝術大学	平成20年度	芸術が地域にできること
東京農業大学	平成21年度	オホーツク地域の特性を生かした地域活力の再生
東洋大学	平成20年度	PPP制度手法論
獨協大学	平成19年度	これからの「まちづくり」のヒントを探る
鳥取大学	平成21年度	大山地域活性化
法政大学	平成19年度	人口オーナス進行（人口高齢化、人口減少）下の地域再生
北陸先端科学技術大学院大学	平成18年度	伝統地場産業活性化、温泉地活性化、バイオマス等
三重大学	平成21年度	三重県内の実態分析・課題抽出
宮城大学	平成21年度	国土政策、住民参画、地方自治体の行財政改革
明治大学	平成21年度	地域活性化のコツ、連携による地域活性化
和歌山大学	平成20年度	観光を通じた地域再生
早稲田大学	平成19年度	北杜市の地域資源の有効活用

（注）小樽商科大学・室蘭工業大学は共同開講。

（出典）「地域活性化システム論カリキュラム研究会報告書」より作成

前述したように開講した大学から誕生したプロジェクトが現実に事業として展開されるという成果は誇るべきものだが、「地域活性化システム論」はそこに踏みとどまらない。

あえて「システム」というキーワードを加えている意味を考えてみれば、その真意が分かる。すなわち、2008（平成 20）年には「地域活性化システム論」の講座関係者を中心に「地域活性学会」が立ち上げられ、参加者は相互に連携しながら地域活性化の理論的分析および実態分析による研究を盛んに行っている⁴⁴。

つまり、「地域活性化システム論」は個別の地域の課題を解決することのみが目的なのではなく、参加した受講者が地域の課題解決を積み重ねるプロセスから、地域活性化のため

の普遍的システムを追求し、その過程で地域活性化に関わる人財を養成することを目的としているのである。

4. 多様な地域の実情に即した地域政策と人財の必要性

経済のグローバル化による生産拠点の海外移転の影響などもあって、地場産業が衰退し地域社会は急激に力を失いつつある。加えて、急速な少子高齢化と人口流出が追い打ちをかける。まさに地域社会を維持するうえで地域活性化は必要不可欠であると言える。

これに対して、当然地域活性化を図る地域政策が求められるが、これまでに述べてきたように従来型の地域政策は中央集権体制下における国家主導の地域振興策がメインだった。国の地域振興策は、基本的なフレームワークを国の担当者である官僚が企画立案していたのである。すなわち地域活性化のための道具、素材は国が提供してきたのである。このスタイルからは、多様な地域の実情に即した地域政策は生まれまいだろう。

しかし、2000年代になってから創設された構造特区制度や地域再生制度などにおける提案制度という制度改正システムを利用して地域活性化を企てようとする人たちが官僚のなかにも現れ、自主・自立をテーマに地域活性化に取り組む気運が高まってきた。自分たちの課題は自分たちの智慧を絞って解決したいというニーズである。

そして、2005（平成17）年にスタートした地域再生本部では、従来型の国主導のアイデアで地域振興を図るというスタイルをとらず、地域のアイデアを支援するため国にできることは何かを提示することに徹している。地方が自ら描いたデザインで自らの地域を色付けしていった地域の再生を図る施策である。国はこうした地域の動きを強力に支援することとしている。

こうした中、多くの地域活性化策が立案され、実行に移されていった。計画段階では素晴らしいと思われた地域政策が失敗に終わったり、計画がそれほど優れているとは思われない地域政策が、多くの住民を巻き込み成功したりする例もあった⁴⁵⁾。

これまでに数多くの地域活性化事例を調査分析すると、成功事例には必ずと言っていいほど、地域を愛し、地域に誇りを持ち、力強くみんなを牽引するリーダー・プロデューサーが存在していることに気づかされる。第1章で理論的に導き出した地域活性化プロデューサー人財の必要性が、現実に確認されたといえる。

地域活性化に最も大事なのが、リーダー・プロデューサー＝“人財”であると考え。それでは、そういった“人財”にはどのような能力が求められるのだろうか。

第2節 地域活性化プロデューサー人財に求められる能力

1. 地域人財に求められる能力とその養成プログラムの概観

前章や前節で述べてきたように、いま地域では、地域活性化への志と、それを実現するための人財養成への熱意がかつてないほど高まっている。この機を逃せば、地域活性化は日本にとっても地域にとってもさらに難しくなるだろう。いまここで何も手を打たなければ、「自治体消滅」が現実のものになってしまう。

そこでは、「ないものねだり」から「あるものさがし」、住むまちの産業・歴史・文化を掘り起し、独自のストーリーを創り出し、個性のある「住みたくなる、お客様が来たくなる感動と感謝のまちづくり・ひとづくり」が求められている。

すなわち、全国の各地域において、いまこそ、課題解決のみに追われる自治体から、地域のあり様を先取りする自治体への転換、すなわち「できない」理由探しではなく「できる！」をいかに構想・実現するかが問われている。そんな中、地域では「先取り自治体」と「課題解決自治体」との差がはっきり見えてきた。先駆的な政策で移住促進や基幹産業の活性化等に成功する自治体と、何も行動できない自治体の差である。

地方創生戦略と経済対策では、自らのまちの地域資源を知り気づき、利活用する行動に移し、知識から「知恵」へ進化させることが重要である。まちの主な産業（基幹産業）の活性化を図り、起業創業の気運を高め、農商工等の連携、6次産業化など、地元産業の関連付けを行って深化させることが必要と言えるのである。

そのためにも、地域で30～40年間ほどを常勤者として勤める青年会議所や商工会議所・商工会、農協・漁協、地域金融機関などの職員や行政職員、小中高校の教員などが、経験やノウハウを持ち寄り、まちの各種情報を共有し、広聴から一体感を持ち、活性化策を構想・実現することが重要になってくるのである。

特に、地域金融機関や小中高校の教員の参画が、これからのまちづくりのキーワードとなる。これらの人財は、地域のネットワークのハブになる可能性を持っている。

いま、地域では、「部分最適」から「全体最適」・「価値共創」を推進するリーダー・プロデューサー役が求められている。それが本論文でいう地域活性化プロデューサー人財である。

地域活性化プロデューサー人財は、どのような意味でプロデューサーであるのか。通常プロデューサーといえは、映画や音楽のそれがイメージされることが多いであろう。それらの場合、プロデューサーはコンテンツ制作の責任者であり、各部門を管理・統括する存在である。地域活性化プロデューサー人財は、地域の組織やコミュニティを調整し、地域の「全体最適化」に向けて事業構想・実現を推進する。リーダーが組織やコミュニティを率いるのに対し、地域活性化プロデューサー人財は組織間、コミュニティ間を調整する役割を担う⁴⁶⁾。地域活性化プロデューサー人財が誕生したからといって、リーダーが不要となるわけではなく、両者は相補的である。

実際の例をみると、リーダーが地域プロデューサー人財を兼ねている場合も多い。後述

するやねだんの豊重哲郎氏や、行方市の鈴木周也市長は、このような例である。これらの事例では、住民が地域づくりに積極的に参加し始め、「全体最適化」への萌芽がみられる。

しかし、このように地域のプロデュース役が求められているにもかかわらず、現在実践されている地域人財養成の多くは地域の「全体最適化」に必要な能力を開発できるものとはいいがたい。

従来型の研修は、個別の能力を効率よく向上させる目的に適しているといえる。典型的には、法律研修などは講義形式で実施することが合理的であろう。

しかし、このような研修には問題がある。

第1に地域を知ることが軽視されている。たとえば、わがまちの基幹産業とは何であるか、行政職員も担当者以外は知らないケースが多いことになる。市民も自分のまちで知らないことが多いといえよう。それゆえに基幹産業の巻き込みが十分にでき得ず、仮にイベントなどを開催してもまちのごく一部にしか利益が回らない結果となる。それでは広がりもなく、まちの全体の活性化はなし得ない。

第2に、部分・個別最適思考であり、統合・調整の視点が乏しい点がある。まずは、まちの全体最適化に向けて個人の持っている能力を総合的に活かすという視点が乏しいのである。個別のスキルをどのような順番で、どのように働かせるかが地域づくりの現場では重要である。

第3に、政治、行政、民間企業、市民等の協働という視点が不足している。それぞれが別々の能力を伸ばしたとして、そこからどうやって協働していけばいいのであろうか。

前章で述べた今日の情勢を踏まえれば、地域人財養成は①地域性、②総合性、③具体性の3つを挙げることができる。

①地域性は、その地域のことを徹底的に知り尽くすプログラムになっているということである。地域はどこでも全てが同じではないことから、全国で均一な研修だけでは不十分なことがわかる。

②総合性は、地域創生を実践するためのスキルが包括的に学べることである。何でもできる必要はないが、地域創生においてやるべきことの全体像がわかっていなくてはならない。個別の能力を別個に学ぶだけでなく、あるスキルをいつどのように活かすのかも身に着ける必要がある。地域内、地域間での連携を図ることから、そのための能力も重要である。

③具体性は、地域創生にあたり実地で活かす方法・ツールを獲得できることである。体得した能力を発揮するためには、具体的な方法・ツールが必要である。また、それらの方法・ツールは、実践によって確かめられていることが重要である。

このような要件を満たす地域人財養成プログラムが理想とする人財は、どのような事項を習得・創発すると考えられるだろうか。概要を表3に示す。

表 3 地域人財が習得・創発すべき事項の体系

(上位) ← 概念 → (下位)			本論文の方法	
地域人財が 習得・創発 すべき事項	I) 真心、恕、志		全体最適・価値 共創の思考	
	II) 事業構想	①地域情報	ア) 産業・歴史・文化	基幹産業分析 (付加価値額)
			イ) 強み・弱み	五感分析(他地 域との比較)
			ウ) 人的ネットワーク	キーパーソンネ ットワーク図
	②事業内容		広聴・傾聴・対 話、「五感六育」 モデル	
	③事業プロセス		(3+3+6+6) ヶ 月×2 サイク ル、3つの約束、 「産学官金公 民」連携	

(出典) 筆者作成

地域人財が習得・創発すべき事項は、「真心」、「恕(じよ≡思いやり)」、「志」という普遍的な部分と、地域固有の事情を反映する部分からなる。

表3のI)に示された「真心」、「恕」、「志」は、狭い自己利益の超越につながり、どの地域でも必要な地域づくりの精神の土台と位置づけられる。仮に、地域人財が自らの利益ばかり考えていると地域の人びとに思われたとしたら、地域活性化策への協力を得ることはできず事業は失敗する。この構造は全国的に同じである。

一方、表3のII)事業構想は、基本的に各地域で創造しなくてはならない⁴⁷⁾。事業構想は、①地域情報、②事業内容、③事業プロセスからなる。

表の右端の列には、各事項を習得・創発するために必要な方法が記述してある。先の3要件(①地域性、②総合性、③具体性)を満たすように体系が作られ、人財養成プログラムに落とし込まれていることが確認できるのではないだろうか。地域情報が重視されていることから①地域性が満たされていることが、全般的な思考法(全体最適・価値共創の思考)から稼ぐ地域にするために必要な事業構想の立て方までをカバーしていることから②総合性を志向していることが、そして表の右端の列を見れば、個々の要素を実現するために実践で効果が確かめられた各種のツール・方法が整備され、③具体性があることが示されている⁴⁸⁾。

以下、本章では、特に追加で解説すべきと考えられる事項について記述していく。

2. 産業・歴史・文化の掘り起こしと情報発信

地域活性化のために行う事業を成功させるためには、まず、プロデューサーとなりうる人財が地域のことを熟知していなければならない。

序章でも述べたように、地域の産業・歴史・文化を徹底的に掘り起こして研ぎをかけることである。地域の産業・歴史・文化を徹底的に掘り起こせば、そこに誇るべきもの、外部に向けて発信すべきものが発見され、また、それを研ぎ上げることで新たなビジネスチャンスとなるような可能性を有しているのである。地域のことを知り尽くしていなければ、事業構想はできない。

ここで重要なのは、「徹底的に」ということである。例えば、地域の企業経営者一人一人のところに足を運び、どんな想いで起業し、あるいは事業を継承し、取引先や売り先、得意分野、出身大学はもちろん恩師や専攻分野まで含めて、徹底的に把握することである。

この掘り起こしによって情報を収集するプロセスを経て、事業構想に生かすことが重要となる⁴⁹⁾。

産業・歴史・文化の徹底的な掘り起こしによる情報収集をスタート地点とすべきで、ここに地域活性化のヒントが存在すると考えられる。

産業・歴史・文化を徹底的に掘り起こし研ぎをかけたなら、次に必要なプロセスは何か。

せっかく掘り起こして研ぎをかけたものをそのままにしておいたら、宝物を死蔵させるだけである。掘り起こし研ぎをかけた宝物は、世界に向けて発信しなければ意味がない。

広聴・広報を担当する行政パーソンは、取材依頼を受けてから対応するという待ちの姿勢ではなく、自分たちから積極的に情報をリリースし、メディアが取材をしたくなる、取材しやすい環境を用意するよう心掛けなければならないのである⁵⁰⁾。

産業・歴史・文化を徹底的に掘り起こし研ぎをかけたなら、あらゆる手段を用いて世界に発信する。そのためには、インターネットや雑誌などを駆使することは必要だが、地域の一人一人がメディアとなって発信していくように促していかなければならないのである。

産業・歴史・文化の徹底的な掘り起こしを行うときには、未来を担う子どもたちを地域一体で愛着心を持つように育むことを、必ず同時進行させなければいけないと考えている。これはまちづくりに必要不可欠な要素である。地域活性化プロデューサー人財にも、この姿勢を徹底して求めたい⁵¹⁾。

3. 実学・現場重視の視点と役割分担（出番創出）

徹底的な実学・現場重視の視点は、地域活性化プロデューサー人財にとって絶対に忘れてはいけない視点である⁵²⁾。実学・現場重視の視点がなければ、政策立案・事業構想は単なる画に描いた餅、机上の空論に過ぎない。残念ながら、多くの行政パーソンに実学・現場重視の視点が欠けているケースをこれまで見てきた。現場に足をはこばず、役所の中だけ

で政策を立案してしまうようなケースである。

利尻島出身で小樽市で脱サラして事業を興したいという希望を持っていた蓑谷修氏の相談を受けた⁵³⁾。その際に蓑谷氏は、利尻昆布を素材にして昆布専門店を開業したいという構想を抱いていた。

そこで、まず企てたのは昆布専門店の市場調査⁵⁴⁾である。

テーマは「昆布専門店は業態として成り立つと思うか」である。結果は、約 200 社が例外なく「昆布専門店は事業として成立しない、もうからない」というものだった。実際に、昆布専門店はほとんど存在しない。

この結果を常識的に考えれば、「昆布専門店はやるだけムダ。他の業態を考えるか、昆布も含めて幅広い商品を扱おう」と考えるだろう。

ところが、1990（平成2）年、退職金から 500 万円を元手に蓑谷氏が開業した「利尻屋みのや」は、市内に 4 店舗を展開し、通販も手がけて年商約 3 億円を超えるまでに成長している。

市場調査の結果、市内のすべての食品関係者が昆布専門店は成り立たないと考えているということは競合が存在しないので、商品開発さえうまくいけば、唯一無二の存在となって成功する可能性が高いと考えたのである。この発想の転換は、実学・現場主義によって知り気づくことから生まれたのである。もちろん、この視点は産業振興だけではなく、まちづくりのすべてに共通することである。

情報共有→役割分担→出番創出→事業構想という一連の流れを理解し、実現する人財が、地域活性化プロデューサー人財ならずとも官民に必要であると序章で述べた。当然、地域プロデューサーとなるべき人財は、この流れを着実に実行することが求められる。

情報共有をしなければ、ムダが生じ、非効率な動きが地域内で起こってくる。したがって、情報共有し、その後は、すべてを一人でやろうとせず、若者・年配者・女性などいろいろな立場の人たちと役割分担をしてそれぞれの出番を創出するのである。

こうした情報共有から出番創出の流れを確立することで、繰り返し述べてきた「全体最適・価値共創」に確実に近づくのである。元気なまちは、若者・年配者・女性たちの活躍の場が存在する。

自分の住むまち、暮らすまちを元気にしたいと、汗して取り組んだとしても、思うようにまちは元気にはならないことが各地で見られる。

そういったまちをよく見つめると、まちに住む人たちがまちを知り気づく機会もなく、「ほかと変わらない、特徴のないまち」と思っている場合は、官民ともに事業構想の実現可能性が低い。本当にそのまちには何が必要なのか、多くの声に耳を向けた広聴も育っていないのである。

地域創生の実践では、地元を見つめ直し、まちのバラバラの取組や人をつなぎ、少しでも多く、いろいろな立場の地元の人に関われる、実のある実践が求められている。

4. 事業構想力と事業継承力

地域の特性を考えずに、いきなり企業誘致を行い、進出企業には固定資産税の減免や補助金を出す手法を各地で見うける。この手法は、外来型開発と言われるものである。そのため資金のある間は続くが、事業モデルと呼べるようなものにはならない。地域活性化プロデューサーが絶対に実行してはいけない愚策の一つであろう。要点は、地域に住む人びとの生活が収入面を中心として向上するか否かであり、事業が形として「成功」することではない。地域外との連携は今日ほぼ不可欠となっているが、地域活性化のための事業においては、連携はあくまで地域の人びとの生活が改善していくための手段である。目的と手段を混同すると、地域活性化は持続的に成功しない。

実際の連携のあり方は個別具体的に判断しなくてはならない。そのために必要な力が事業構想力である。

民間はもちろんのこと行政にも事業構想力は必要である。事業構想は、たとえば事業を計画的に準備し、目的を達成するために実行する経済活動と定義されるので⁵⁵⁾、事業構想力はそのために必要な能力ということになる。地域活性化に即していえば、情報共有→役割分担という中で、地元の人たちが関われる仕組みをつくりながら、全体最適化させることが重要である。こうした地域活性化のプロセスを考えると、事業構想力は地域政策の根幹とも関わってくる。地域活性化プロデューサーを目指す人財は、官であれ民であれ、事業構想力を研き上げなければならない。

鹿児島県鹿屋市串良町の柳谷地区は、通称「やねだん」と呼ばれ、人口約 300 人の（2017（平成 29）年現在）、畜産業が行われている小さな集落である。大隅半島の鹿屋市中心部から、車で約 20 分の距離にある。「2015 年農林業センサス」によれば、耕地面積は 96ha となっている。「やねだん」の地図を、図 3 に示す。

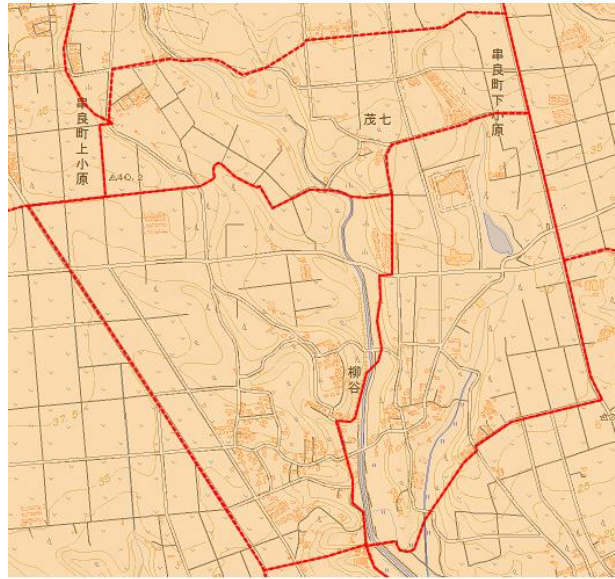


図 3 やねだんの地図

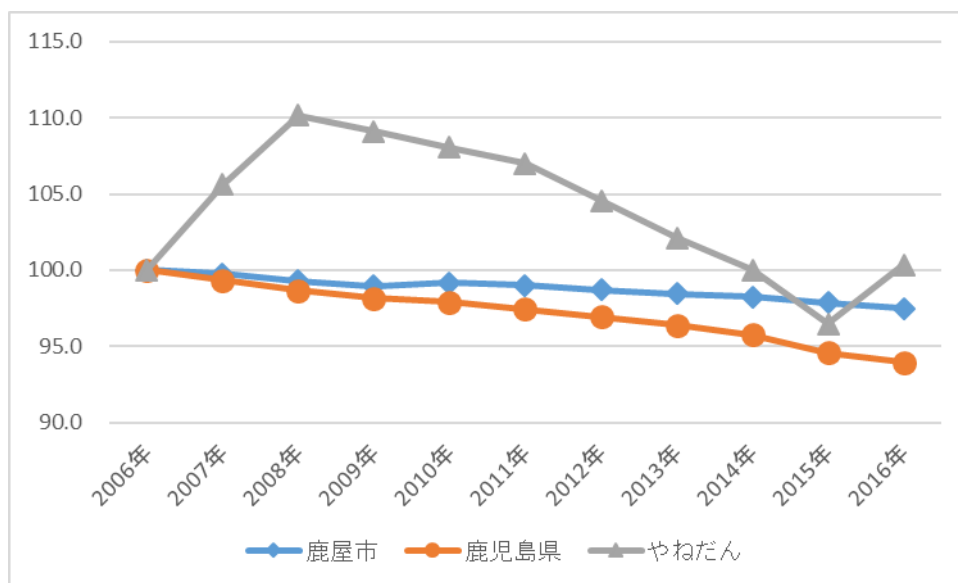
(出典) 農林水産省「地域の農業を見て・知って・活かす DB」の「農業集落境界の閲覧」
(2017年12月21日アクセス)

今から約15年前、当時すでに高齢化率37%と深刻な過疎化という状況の中、住民の変革を求める声に押されて、1996(平成8)年3月に自治公民館の総会でリーダー(公民館長)に選ばれた豊重哲郎氏は「子ども」「文化」「全員野球」をテーマに掲げ、手始めに集落の活動拠点づくりを行った。そこにかかるすべての資材と労力はすべて住民の持ち出しでまかなって完成させたが、まず、反発する人にも出番を創出するなどして、集落の人たちの団結心を研いた。

次に集落の自主財源の確保のため、3人の農家が提供してくれた3aの遊休農地を利用し、住民総出でサツマイモ栽培を開始した。収穫したサツマイモを醸造会社に依頼して焼酎「やねだん」を開発・販売し、その収益を元手に今度は土着菌を使った肥料・飼料の開発・製造に着手した。土着菌を使った肥料・資料は、家畜のふん尿の臭いを軽減させる効果を持つ。集落の主力産業である畜産農家の悪臭問題を解決させるとともに商品化させ、畜産農家の多い他地域への販売に乗り出す。

集落の自主財源を年間600万円の収益を上げるまでに軌道に乗せると、今度は独居老人への緊急警報装置、全戸への防犯ベルを設置し、子どもたちの学力向上を目指した寺子屋を開設するなど福祉・教育分野にも尽力した。さらに空き家を修繕し「迎賓館」と名付けて、アーティストに安価で貸し出すと、現在、全国からさまざまな分野のアーティストが移住し、子育てをしている人もいる。図4に「やねだん」の人口の推移を示す。鹿児島県、鹿屋市に比べ、人口減少が食い止められていることがわかる。2014(平成26)年からUIターンが増え、5歳以下の未就学児が16人となるなど若返りつつあるという。

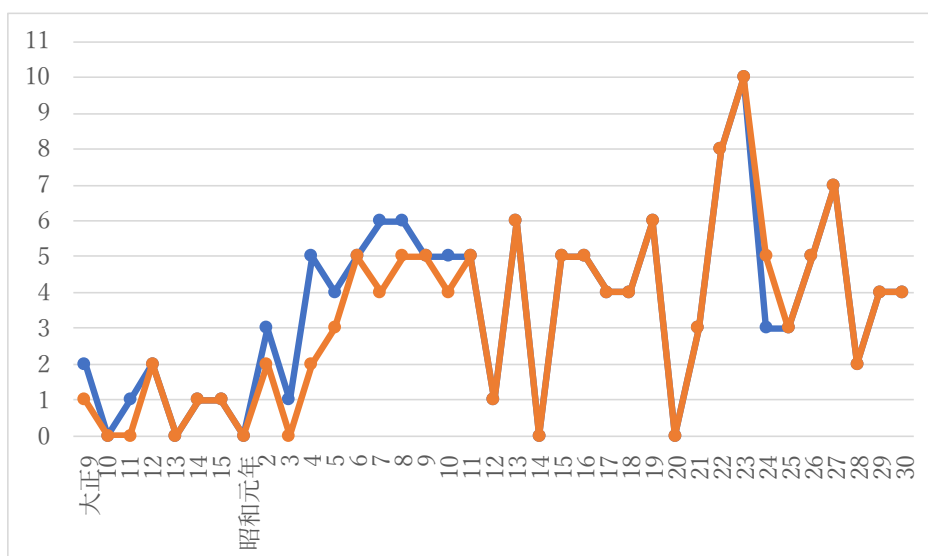
図 4 「やねだん」の人口の推移（指数）



（出典）鹿屋市および鹿児島県「住民基本台帳」各年次（10月）、「やねだん」提供資料より筆者作成。

注：指数は2006年の人口を100とした。

たとえば、「地域の農業を見て・知って・活かす DB」に掲載されている「やねだん」の「将来推計人口」⁵⁶⁾は、596人となっている。住民の年齢構成については、出生年別の人口を示した図5を見るとよくわかる。縦軸は人数であり、たとえば平成元年生まれが2014年、2016年の両時点において2人住んでいることが読み取れる。若年者の層の厚さも確認できるだろう。転入・転出、出生・死亡についても、2014年と2016年の差をとればある程度推測することができる。



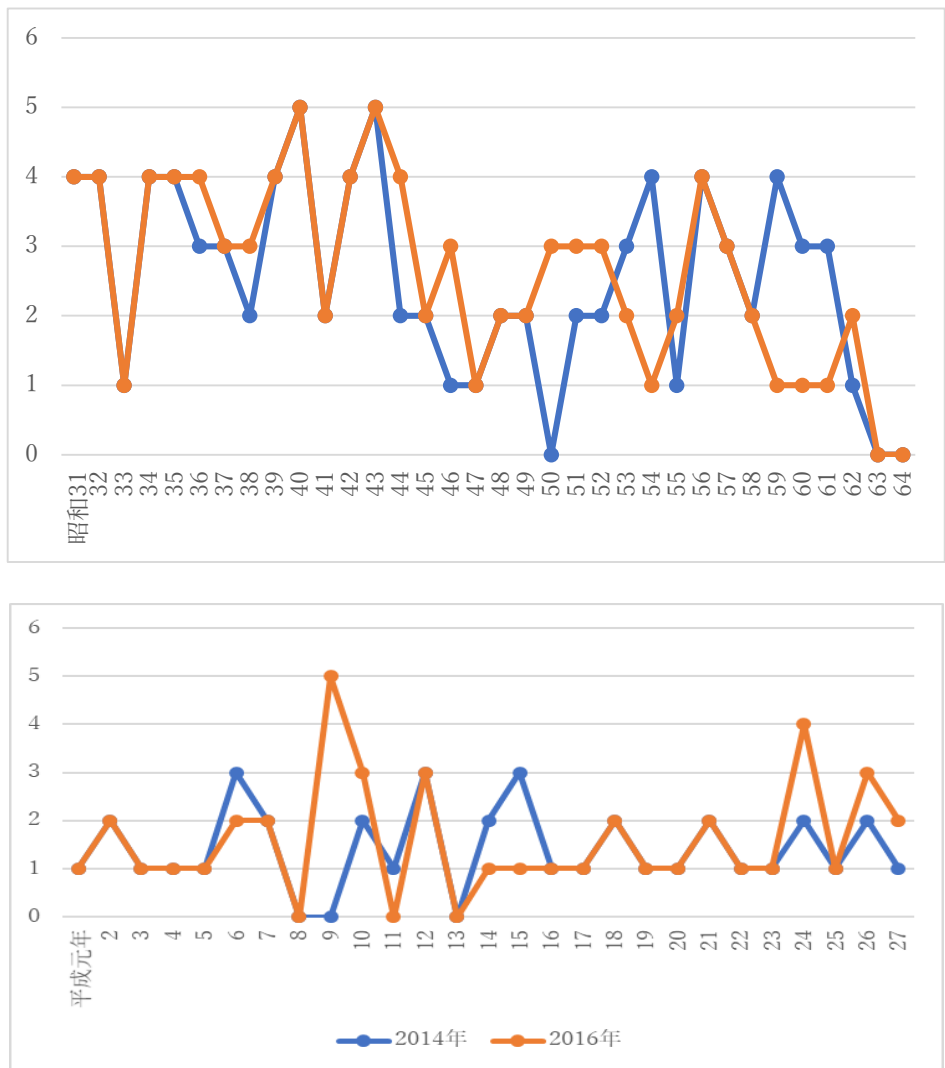


図 5 「やねだん」の出生年別人口

(出典)「やねだん」提供資料より筆者作成。

また、「やねだん」の取り組みを知った韓国企業のオーナーとのコラボレーションによって、韓国に居酒屋「やねだん」をオープンした。現在、国内外から年間約 6000 人もの視察者が鹿屋市の「やねだん」を訪れており、トータルの収益は年間約 2000 万円に及ぶという。

「やねだん」はこれまで一切自治体の補助金を利用していない。全員参加を掲げたリーダー豊重哲郎氏の優れた事業構想力が決め手となっている。「やねだん」の事業を、表 4 にまとめる。

表 4 「やねだん」の事業年表

時期	できごと
1996（平成 8）年 3 月	柳谷町内会の総会で豊重氏（55）を町内会長（旧称：自治公民館長）に選任
1997（平成 9）年 5 月	からいも生産活動開始 工場跡地に「わくわく運動遊園」（約 20a）を建設 ※造成から休憩所・遊具などの設置まで、集落の人々の資材や労力を結集して取り組む。【建設期間：1 年半】
2000（平成 12）年 4 月	土着菌製造・活用の開始
5 月	小中学生対象の「寺子屋」運営開始 まさかの時の緊急警報装置（単身高齢者用）設置
2001（平成 13）年 12 月	まさかの時の火災警報装置（単身高齢者用）設置
2002（平成 14）年 3 月	土着菌センター・お宝歴史館建設
2003（平成 15）年 11 月	まさかの時の緊急警報装置（防犯ベル）全戸設置
2004（平成 16）年 3 月	焼酎「やねだん」開発
5 月	柳谷未来館建設・「手打ちそば食堂」開業
2006（平成 18）年 1 月	土着菌による足浴オープン【現在休止】
5 月	営農活動収益の一部を還元（全世帯に 1 万円還元）
2007（平成 19）年 1 月	高齢化と人口減で増えている空き家対策として、また防犯対策や地域の文化振興等も兼ねる「迎賓館」（1・2 号館）に、画家と陶芸家が入居 ※現在 8 号館まで設置され、芸術家 7 名が入居している。
11 月	第 1 回 やねだん故郷創世塾 開講 ※2017（平成 29）年 5 月までに 21 回行われた。
2008（平成 20）年 3 月	鹿屋市共生・協働拠点施設整備事業で自治公民館の増改築とトイレを新築
2009（平成 21）年 6 月	鹿屋市町内会連絡協議会主催の町内会長研修視察
7 月	5 人の芸術家を講師とした校外授業の実施
10 月	焼酎「やねだん」世界デビュー ※韓国大邱（てぐ）市の居酒屋で取り扱われる。
2010（平成 22）年 4 月	高齢者用健康遊具をわくわく運動遊園に設置
2011（平成 23）年 5 月	東日本大震災の被災者へ車の贈呈
11 月	風力・太陽光発電機の設置（公民館の電力を賄う）
2012（平成 24）年 1 月	上小原中学校生徒（串良町） 芸術家との交流体験
2013（平成 25）年	とうがらしプロジェクト始動 集落内でのとうがらし栽培開始

	さつま町の食品加工グループ Hello さつま、(株) タイヨーとの連携
2014 (平成 26) 年 9 月	故郷創世スーパー塾を開催
2015 (平成 27) 年 1 月	石破地方創生大臣 やねだんを視察
9 月	第 2 回故郷創世スーパー塾を開催 (講師に小泉進次郎政務官来訪)

(出典)「やねだん」提供資料より筆者作成

「やねだん」の事例を見ても分かるように、一つの成功で安住せず、次々に事業を構想し、継承していく。豊重哲郎氏も、やねだん出身・在住の今村利郎氏⁵⁷⁾を後継者としている。こうした小さな組織(集落)といえども住民自治能力を発揮して、事業構想力・事業継承力が優れていれば、大きな成功を収められるという好事例⁵⁸⁾である。

5. 全体最適・価値共創と地域活性化

全体最適思考の重要性については、これまでも繰り返し述べてきたが、地域活性化プロデューサー人財として最も重要な視点なので、もう一度ここで記述しておきたい。

地域活性化に必要なのは、前述したように「部分最適化」から、「全体最適化」を図る思考を持った人財である。

中心市街地や温泉街などは、あくまで地域の一部に過ぎない。地域活性化を旗印に、そこに多くの人財や資金を投入しても、効果が地域全体に及ぶのか詳細な検討が必要である。ともすればその取り組みは一過性のものに終わってしまう。

「全体最適化」を目指すためには、まず、「部分最適化」をつなぎ合わせ、広がりを生み出すような創意工夫が必要なのである。そして、より多くの人を巻き込むことである。

例えば、温泉街と中心市街地のそれぞれの活性化をリンクするような取り組みを考えることが重要である。それぞれの部分的な活性化がどうしたら地域全体に波及させることができるかを考える思考が必要なのである。

大切なのは、住民の所得が、一昨年より昨年、昨年より今年へと、どれだけ伸びているかということであり、これが、全体最適化の目安となるのである。

「全体最適化」とともに、不可欠な視点といえるのが、「価値共創」の思考である。これは事業に関わるさまざまなステークホルダーが協働して新たな価値を創造することである。場を共有する人たちが、地域の課題を創造的に解決し、新たな事業や地域のブランドづくりへと展開するのである。たとえば、やねだんの事例は、「全員野球」⁵⁹⁾により収益性のある事業を多数生み出した好例であるといえるだろう。

6. 地域活性化に必要な問題意識と一言で表現するキャッチコピー

「どうせこのまちはダメだ」「できっこない」「がんばっても、まちは元気にならないの

か」「どうして進化できないのか」「私のまちには基幹産業がないから、なにをやってもムダ」

こうしたネガティブ思考に陥ってしまうケースが見られる。

「できない理由探し」は止め、「Why so? (それはなぜ)」「So what? (だからなに)」を常に繰り返し、問い続けることが必要である。表面的なことを嘆いていても何も解決しない。表面に現れるいろいろな事実・状況を「Why so? (それはなぜ)」「So what? (だからなに)」と問い続けることで構造的な問題として認識でき、「本当の問題は何なのか」が見えてくる。そうすれば、自ずと地域活性化の突破口もつかめるようになってくるのである。

また、主義主張を異にする人がつながるのは、実に不自然であり、無理がある。長くは続かない。考えに違いがあって当たり前なのである。それをひとつの考え、行動にしようとするのには違和感がある。「できないをできる！」に変えるには、お互いに考え方をよく聴き、自分たちの考え方を常に見直し、検証することである。まちのなかには、いろいろな考えの人がいる。

そこで急がず焦らず慌てず近道せず、決して諦めずに、対話を重視し、一歩ずつ進むことが大切なのである。

この考え方を多くの人と共有する際には、メーカーが開発販売する商品には特徴を一言で表現するキャッチコピーが必要不可欠であるように、地域活性化を目指す事業や地域ブランド、そしてまち自体にとっても、分かりやすいキャッチコピーはとても大切な要素である。リーダーとなる人財は、地域の魅力を一言で伝える言葉の力をうまく利用できるようにならなければならないだろう。

先述した蓑谷修氏が立ち上げた昆布専門店「利尻屋みのや」の店頭に掲げられた看板には、歩行者も思わず立ち止まって見入ってしまう。「七日食べたら鏡をごらん」

昆布を持つ成分が健康や美容に良いことを女性たちに訴えるコピーである。蓑谷氏は、製品開発とともにキャッチコピーの考案に力を入れた。本来、非常に地味なイメージの昆布だが、明るいイメージにしようと広告代理店に頼まず、従業員とともにひねり出したのである。

「七日食べたら鏡をごらん」以外にも、「となりのトロロ」や「ホラ吹き昆布茶」「百五十歳若返るふりかけ」など、ヒット商品となっている。利尻屋みのやは小樽市内の4店舗に加え、通販でも人気が出ている。昆布だけで年間約50tを販売する全国でも有数の昆布販売店に成長している。

ひるがえって行政が発信する「言葉」はどうだろうか。いかに素晴らしい事業や地域ブランドであっても、伝える言葉が代わり映えのしなものなら、魅力は半減してしまう。

そういった意味からも地域活性化のプロデューサーは、キャッチコピーの重要性をよく把握している人財であることが望まれるのである。なにもプロデューサー本人がキャッチコピーを考案できなくてもよく、役割分担と出番創出が大切なことから、得意な人間が考

えればいいのである。地域の魅力を伝える言葉という観点からいえば、広報担当者には地域の人やコトを十分に把握できている優秀な人財を配置しなければならないのである。

7. 「五感六育」の視点からのまちづくり

人の体に五臓六腑があるように、まちづくりには「五感六育」が大切だと考え、実践している。地域活性化プロデューサーを目指す人は、事業構想を練る際に「五感六育」を意識して進めることが重要である。

まず五感とは、見る（視覚）・聞く（聴覚）・嗅ぐ（嗅覚）・味わう（味覚）・触る（触覚）のことを指すが、この五感をまちづくりに生かすのである。

「わたしのまちには、なんにもない」と嘆く人が多い。しかし、「なんにもない」といいつつ、豊かな森林がある場合も多い。森林があれば、来訪者にとっては鳥のさえずりも魅力となる。食の場合でも同じである。地元の人にとっては「なんにもない」と思われる地元の伝統的な野菜やそれらを素材にした郷土料理こそが、来訪者の求める魅力でもあるのである。このように、人間の五感を研ぎすませ、まちのさまざまな要素を分析していけば、魅力となるものが多く隠されているのである。

次に六育とは、食育・木育・遊育・知育・健育・職育である。まちづくりには、ひとを育てるという要素が不可欠である。この観点から、ひとのどの能力を育てるのかに着目したモデルを構築した。全てのまちづくりがこの六育にぴったりと当てはまるものではないが、事業構想の一助にすることを意図している。六育の概要は表5の通りである。

表 5 六育の概要

①食育	5味の体験
②木育	地元の木をはじめとする自然による感性の育成
③遊育	遊びの中から考える力を学ぶ
④知育	知性を養う（知り気づきの機会）
⑤健育	健康を維持する能力を身につける
⑥職育	健常者も障がい者もともに働ける社会への意識を高める

（出典）筆者作成

食育といっても、地産地消を教えるだけではない。舌にある味蕾（みらい）は4つの味（甘い・辛い・酸っぱい・苦い）を感じ取る機能がある。12歳までに1万2000個の味蕾ができ、これが最大値で、そこから後は下降線を辿る。味覚が最も敏感になる12歳までに、この4つの味や日本独特の「うまみ」を体験させることが、五感六育モデルにおける食育である。

また、木育は、自然による感性の育成である。地元の木を活用して子どもたちにぬくもりを教えると、不思議なもので、木育施設ではどの親子も積み木遊びに夢中になる。親は

必ず子どもに向き合っている。これは、木が持つ癒しやぬくもりの力と言える。ここから、健康や郷土愛につなげていくことが必要である。

遊育は、子どもも大人も、肩ひじ張って何かを勉強するよりも、遊びの中から重要なことを学ぶという方法である。経験上、その方がかえって学ぶ効率も高いと考えている。

知育とは、文字通り知性を養うことである。図書館で本に触れる、あるいは市民講座で教養を学ぶなどが考えられる。知り気づきから行動し、知恵を育むことが重要である。六育の他の方法と合わせて使うのもよいだろう。

健育とは、健康を維持する能力を身につけることである。自己管理を教えるだけでなく、たとえば、地域回想法やダンスなどを通じた健康法も広く含む。

職育では、健常者も障がい者もともに働ける社会への意識を高めることが中核的なアイデアである。自分だけよければよい、という発想では、まちづくりは頓挫する。

これらの「五感六育」モデルによって知り気づきの機会を得て、事業構想に反映させていくのが理想である。このモデルは、それに従えば事業構想が完成するようなマニュアルではない。あくまで議論の出発点である。事業の詳細は、やはり地域人財の構想力にかかってこざるをえない。

まずは五感を活用した体験活動などに着手するのがやりやすい。その次に、六育プログラムへと発展させるのである（図6）。

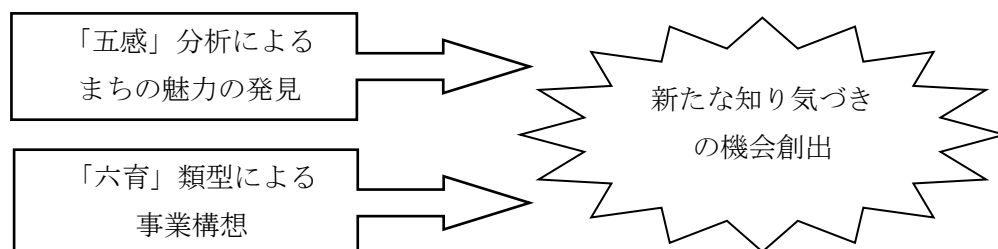


図 6 五感六育による知り気づきの機会の創出

（出典）筆者作成

8. 学校を巻き込む

地域活性化を考える際に必要不可欠なこととして、未来を担う子どもたちを地域一体で愛着心を持てるように育むまちづくりが重要⁶⁰⁾である。子どもたちを巻き込んでいかなければ、事業が次世代へと継承される可能性が低くなるからである。

子どもたちをまちづくりに巻き込んでいくためには、学校の先生をまちづくりの必要アイテムとして巻き込んでいく必要がある。地域プロデューサー人財にはこの発想が求められる。

地域創生において、地域の小学校・中学校・高校との関わりが欠かせない。特に、教員のまちづくり・ひとづくりへの関わり方が重要になるのである。

そのためにはまず、教員が、実学・現場重視の視点から、まちで「五感六育」の実体験を積んでもらうことが必要となる。その実体験を、直接、子どもたちに伝え話してもらおう。そこから、子どもたちのまちへの愛着心が芽生え、成長していくことにつながっていくのである。

これまで地域課題の解決において、リーダーにはパートナーやブレーンの存在が重要だと繰り返し述べてきた。のみならず、自分にとって師と思える人の存在がプロデューサーには必要になってくる。

しかし、師の側近にいと、師の人脈・能力を、自分の人脈・能力のように錯覚してしまうことがあるのもまた事実である。

常にわが師の「恕」と「志」を学び、自分の能力を高める努力⁶¹⁾を惜しまないことが必要である。「恕」とは、儒教の用語で相手の立場や心情を察し、思いやることである。知り気づき（知識）を行動へ移し、知恵に変える努力を惜しまないことである。特に子どもたちに対しては「恕」の心を持って自分の生まれ育ったまちを知る機会を創出することが、地域活性化にはとても重要なのである。

さらには、リーダーやプロデューサーといったトップに立つ人財だけが目立ち評価されるような地域活性化は長続きしない。「長」と名のつく人だけが歴史に名を刻まれるだけで終われば、周りではがんばった人たちのモチベーションが下がってしまう。

共にはがんばった人たちを認め合い評価をする仕組みをつくるのが、地域活性化プロデューサー人財には求められる。

役割分担と出番創出によって、自分がまちづくりに参加した際に、そこに認め合い・評価する仕組み⁶²⁾があり、自分がやったことが周りから認められれば、「がんばったかいがあった」「さらにがんばろう」というモチベーションアップにつながる。より自主的な活動が促進されるのは間違いないだろう。

すなわちまちで汗を流した人を評価する仕組みは、表彰だけにとどまるものではなく、写真・動画類は観光パンフレットや市勢要覧、DVDなどに収めて、図書館などに寄贈するなどして、地域活性化の多くの人々が汗を流す様子を、未来を担う子どもたちにしっかりと見せる。この仕組みづくりを地域活性化と並行して進めることが重要である。

9. 地域活性化事業における時間軸

プロデューサーやリーダーが地域活性化に関する事業を行うとき、どれくらいの時間軸を目安に事業構想を組み立てればよいのか。

これまで、30年以上まちづくりに関わった体験と全国さまざまな事例を検証した結果、1サイクルが3年だと考えている。これを単純に数式化すると、 $(3 + 3 + 6 + 6) \times 2 = 36$ （ヶ月）となる。

すなわち最初の3カ月は、まず広聴活動を行うとともに何が問題で最重要なのか課題を整理する期間である。

次の3カ月は、課題をベースに事業構想案を導き出す期間である。

次の6カ月で、事業構想を実践する。そして、さらに次の6カ月で、実践した事業構想を検証しつつもう一度実践するのである。

ここまでで1年半を要する。さらに、このプロセスをもう一度繰り返してみる。するとちょうど3年である。最初の1サイクルで、成功への確信がつかめれば、正式に事業化してもよいと判断できるのである。

今度こそ、次期こそ実現するというが、3年間で実現できなかったリーダーに期待はできない。

実現できないのは、リーダーに①最重要課題の発見力、事業構想力、引き出し力の欠如、②真のパートナー、ブレインがない、③地元の産業・歴史・文化を重視した愛着心、真心、怒と志が曖昧で説明不足、などといったことに原因⁶³⁾があると考えられる。

国や各機関などに、いつまでも何ら変わりなく、要望ばかりしても何も解決しない。自ら真のパートナー、ブレインと未来を切り開く、キーパーソンと人的ネットワーク形成し、広聴、実学・現場重視で事業構想力のある人財が求められているのである。

すなわち、民にも官にも、目配り、気配り、心配り、対話、広聴、実学・現場重視の視点、怒と志を持つ人財が最重要なのである。

10. 行政職員の資質向上と地域経済分析能力

全国各地のまちづくりに協力を要請されたとき、必ず実践が必要となる事項がある。

第1に、基幹産業や文化に関わる職員の専門化である。通常、行政では3年程度で職員が部署を異動していくが、5～10年異動させないことを約束していただいている。優秀な人であればあるほど、できるところから確実にこなしていくため、2年程度の限られた時間では最重要課題が先送りになる。「どうせ2年で異動」ということが背景にあると考えられる。

第2に、広聴・広報の担当者も5～10年異動なしの専門化とすることである。地元で大切なコト・モノ・ヒトを理解するには5～10年間必要である。深く関わらないと、真の情報収集はできない。基幹産業や文化を担当する職員と組んで情報を把握したら、世界に発信することを基本としている。

第3に、繰り返して述べてきたように行政も民間も全体最適の思考を持つことである。まちの中のいろいろな部分に関連づけられるように配慮する。役場なら、他の課・部と一緒にできないか常にトップが打ち出すことである。

ここで、注意していただきたいことは、すべての行政マンが地域活性化プロデューサー人財である必要はないということである。全員がリーダーを目指したら、組織はうまく機能しない。大切なのは、地域活性化プロデューサーに求められる力を全員が把握し共有した上で、役割分担を行うことである。したがって全員が地域活性化プロデューサーを目指した人財養成のプロセスに参加することには大きな意味がある。一人一人の行政パーソン

の資質向上が、地域活性化を前進させるのである。

さらに地域の諸課題が適正に達成されているのか、費用対効果を含め、検証が重要となる。その「知り気づき」が新たな「行動」へと移る原動力となる。

例えば、リーマンショックの前後で、市民 1 人当たりの所得、人口や若者流出、教育環境が、どの程度、変動したのかなど、調査・分析が重要である。そこで、「地域活性化のものさし（基準）」が必要となる。

全国の各地域を海外を含めて年間 100 カ所以上を回った結果から判断できることは、主に農林水産業や製造業等の多くの現場に接する際には、まちの主産業を十分に調査・分析のうえ、主産業の強化を図り、関連産業の起業・創業の意欲を高め、地域間の産業連携、地域人財の養成と定着を図ることが重要であることである。

「部分・個別最適」な状態から、「全体最適」「価値共創」「住民満足」「循環型社会の実現」「費用対効果」重視の思考で、①地域所得・売上げの向上、②地域人財の養成と定着のシステム化、③地域で“汗する人”を評価する仕組みづくり、④女性、若者、年配者の活躍する場づくりと支援体制、⑤まちの将来を見据えた新たな産業・文化おこしを構想・実現していくことが必要となっている。

地域活性化プロデューサー人財は、実学・現場主義に立脚することは当然だが、『国勢調査』はもちろんのこと各種データを分析し、まちづくりに役立てる姿勢が求められる。政府としても地方創生の実現のためにビッグデータの活用を推奨している。

特に注目したいのは、まち・ひと・しごと創生本部が 2015（平成 27）年 4 月から地方自治体の取り組みを情報面・データ面から支援するために供用を開始した「地域経済分析システム（RESAS）」である。地域の人口動態や経済状況をグラフィカルに表示できる仕組みとなっており、国や自治体に加え、民間企業を持つデータも活用できる。

自治体比較マップ、人口マップ、産業マップ、農林水産業マップ、観光マップなどを活用することで、例えば、産業なら地域外の取引の多いコネクター、それぞれの地域の中で取引を手中させるハブという評価軸で地域の企業を分析することもできる。取引関係を可視化することで地域の企業の動向が分かる。また、「全産業火花図」を見れば、自治体ごとに、産業別の付加価値額が明確になり、地域の産業構造の全体像の把握に役立つ。観光マップなら、どこから人が訪れたのか、滞在する人々の動向分析も自由自在に可能となっている。

この「RESAS」のデータはダウンロードできるものが多いので、表計算ソフトなどによる分析にも利用できる。分析によって課題が明確になれば、事業構想にも活用することができる。

11. プロデューサーに求められる「産学官金公民」連携とモチベーションの向上

地域経済の活性化には、行政、地域金融機関との連携や、大学、研究機関、経済団体等の連携がますます重要となってきている。

商店街は個性や役割の再考が必要だし、地域の企業群は魅力ある産業クラスター形成が将来の経済活性化を左右する。地域活性化政策の構想・実現には、「産学官金公民」の連携強化が欠かせない。

グローバル化に伴い、一村一品から、地域全体に派生する「全体最適」思考で、①一村逸品、②一村一強や、③地産地消、④地産外商、⑤互産互消、⑥外産外商の構想とその実現が重要である。

行政と大学、地域金融機関等の連携協定を締結し、地域資源を活用した食品加工技術の普及、地域ブランド化、地域経済を担う人財養成や定着など、「地域内経済概況」や「わがまち白書」⁶⁴を作成のうえ、着実に実践し、発信することが重要である。

「産学官金公民」連携を進めることで、地域活性化の土台づくりにつなげることができる。ただし、最初から地域の目標設定を高く掲げず、いまよりやや高い目標を掲げ、豊かな地域づくりの構想・実現は、決して諦めず、真のパートナーとブレインの協力を得て、自ら知り気づき行動することが重要なのである。

地方創生が地域活性化の逃せないチャンスであることに知り気づき、自分と周りのモチベーションを高め、「超プラス思考」で、「笑顔、感動と感謝のまちづくり・ひとづくり」、「五感六育（食育・木育・遊育・知育・健育・職育）」を構想・実現し、地域からイノベーションを起こす意気込みが求められる。

12. 実証研究の方針

地域活性化のために、地域活性化プロデューサー人財は何を实践すべきなのか。ここまで、自身の実践や経験を中心に研究仮説（課題）を提示してきた。

地域活性化の実証研究を行うにあたり、研究仮説（課題）を要約しておくと、本論文では、地域活性化のカギとなる要素として、特に①地域リーダーおよびキーパーソンの存在、②全体最適と地域の産業政策、③まちづくりと住民参画の3つを指摘しておきたい。また、①～③を改善させる要素として、④人財養成を挙げる。本論文で明らかにする研究仮説（課題）を、図7で示す。

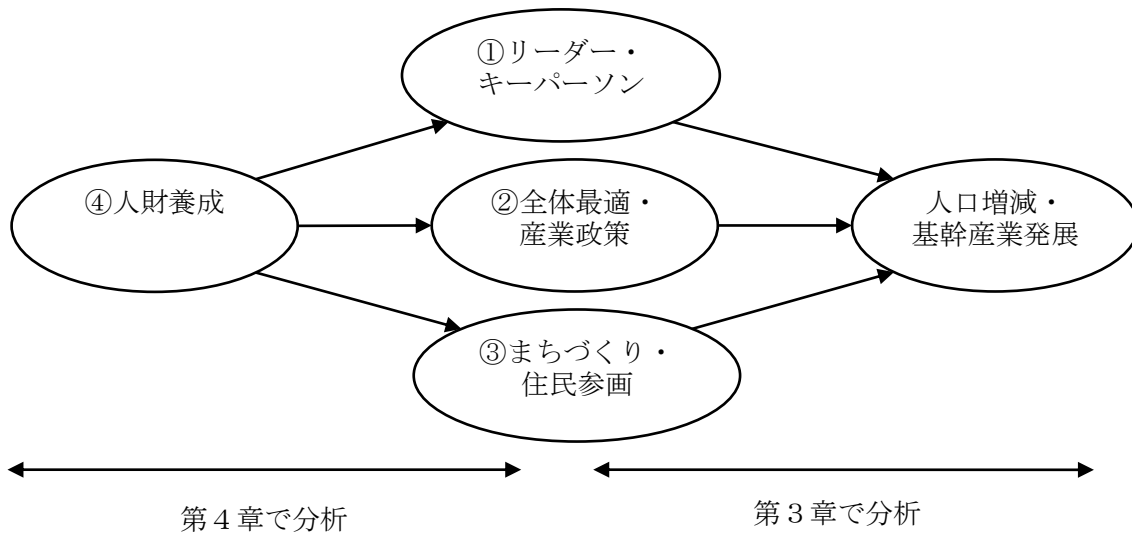


図 7 本論文で提示する仮説の概要

(出典) 筆者作成

第3章では、私が関わった地域活性化の事例を用いて、前述した3要素と、地域活性化の度合いの相関を分析する。

「原因となる要素①リーダー・キーパーソン」では、該当するような人物の行動の活発さを評価する。

「原因となる要素②全体最適・産業政策」では、その地域の地域活性化策が「全体最適」を志向しているかどうかを評価する。

「原因となる要素③まちづくり・住民参画」では、住民の出番が創出され、まちづくりが円滑に進んでいるかどうかを評価する。

また、「結果となる要素」としては地域活性化の成否を設定する。具体的には、「人口増減」と「基幹産業発展」を評価する。

以上をまとめたのが表6である。

表 6 4つの要素の評価基準

要素	評価基準
①リーダー・キーパーソン	該当するような人物の行動の活発さ
②全体最適・産業政策	地域活性化策が「全体最適」を目指しているか
③まちづくり・住民参画	住民の出番が創出され、まちづくりが円滑に進んでいるか
人口増減・基幹産業発展	人口増減／住民の収入の増減

(出典) 筆者作成

この枠組みに基づいて次章で事例研究を行い、研究仮説の妥当性を確認する。

41) 私は小樽市役所では産業振興課長、企画政策室主幹として産業振興に取り組んでいたが、2006（平成18）年4月、内閣官房・内閣府に出向し、地域活性化を担当した。

2003（平成15）年に地域再生本部が設置され、2005（平成17）年には地域再生法が成立していた。私が内閣府で仕事を始めたのは、まさに地域再生支援策の取り組みを中央政府が本格化させるタイミングだった。

42) 萩原誠『地域と大学』南方新社、2016年。

43) 同講座が、開講当時の「地域再生」の文脈を超えて拡大していった事実も関係していると考えられる。

44) 2017年6月の段階では、学会ホームページによれば会員数は約600名で、2017（平成29）年9月には第9回研究大会が島根県浜田市で開催された。

45) 具体的な地域再生計画については、首相官邸ホームページなどを参照。2017年9月時点で、第14次までの提案募集、第44回までの地域再生計画認定が行われている。地域再生制度においては、国が地方の計画をいわば「査定」することになるが、地域活性化策の成否は事前に予測しがたいことは否めない。また、地方の元気再生事業等も参照のこと。

46) 「価値共創」はプロデューサーが達成すべき目的のひとつである。仮に追及する価値が全国どこでも同じと考えるならば、各地域で実施する地域活性化策が相互に似たものとなることは避けがたい。このような地域活性化が全国的にみて機能しなかったことは、歴史的に明らかである。

地域の人びとが何を求めているかは、それぞれの地域によって異なるのが実情であると考えられる。それらのバラバラの価値観を集約し、ともに地域としての価値観を共有可能にすることが地域活性化プロデューサー人財の重要な役割である。

47) たとえば、後述する鹿児島県鹿屋市串良町の柳谷地区、通称「やねだん」は人口約300人の小さな集落でありながら、リーダー（公民館長）となった豊重哲郎氏を中心として優れた事業構想力を発揮し、全国的に有名となった。「やねだん」は「自主財源」を目標の一つに掲げ、行政から一切補助金をもらわない集落を実現した。ただし、自立する姿勢はどの地域でも必要なものの、行政からの補助金を活用するという方法がうまくいく場合もあるであろう。

48) なお、このような理念に基づく地域人財養成の事例は、第4章で詳述する。

49) 筆者の小樽市職員時代には、小樽職人の会の将来性・事業継承に不安を覚えた私は徹底的な調査の上、まず、地元の人に存在をアピールすべく、職人展の開催や製作体験工房の事業化、そして、職人の会に不足している分野の職人企業の誘致などへと発展させることができた。

50) 情報を発信するのはマスメディアだけではないことを心得ておくべきである。

私がかつて小樽市職員の時代、小樽駅からタクシーに乗ると、運転手は例外なくこういった。

「お客さん、こんなまちに何しに来たの？ なんにもありませんよ」運転手からすれば、こんなさびれたところに来るのが不思議なのだろうが、お客さんが観光客だとしたらとてもリピートする気にはならないだろう。ビジネス客だとしても、後日、観光目的で訪れる気分にはなれない。

そこでまず、タクシーの運転手にまちの魅力を知ってもらうことが先決なのである。人は自ら知り気づかなければだめだと考え、マイクロバスをチャーターして市内に数多く点在する歴史的建造物を含めて、タクシー運転手とともに回ったのである。

タクシー会社に出向き、非番の人たちを私と学芸員がマイクロバスに同乗して案内することを提案した。学芸員には史実に基づいて話をしてもらい、歴史的な経緯やエピソードなど深掘りして案内した。「なんにもない」ではなく、「深掘りを話してもらえば、まちは盛り上がりお客さんも増え、タクシーの売り上げもアップする」と伝えた。その内容は5分で話せるよう学芸員と練って、運転手に配布した。

運転手の中には、このことを契機に興味を持って自分なりにいろいろ調べ、小樽案内の本を出版した人もいるくらいである。人は自ら知り気づくことでここまで変わるのである。

51) すべてを自分一人で担う必要はない。私も市役所に就職したときから、パートナー、ブレーンの力を借りながら、産業・歴史・文化の徹底的な掘り起こしと愛着心の形成をずっと実践してきた。小樽市職員時代には、ものづくり職人のまちのブランド化を進める中で、子どもたちの魚教室、キッズベンチャー塾、三世代交流のまちなみ巡り、まちの語り部養成などを行った。これらは、いろいろな人たちがまちづくりに関わられるような配慮とともに、子どもたちにまちのことを深掘りしてもらい、愛着を持ってほしいという願いを込めた事業として実施したものであった。

子どもたちのまちに対する愛着心が、まちの未来を決めるといっても過言ではない。

52) わが国においても、実学・現場重視の視点は、陽明学や福澤諭吉先生を引き合いに出すまでもなく知的伝統として根付いている。また、近年でも、「現実の問題を解決することをめざした、または、目標となる望ましい状態に向けて変革していくことをめざした実践と研究を行っていくもの」(中村和彦「アクションリサーチとは何か?」『人間関係研究』第7巻, 2008年、2ページ)とも定義されるアクション・リサーチなどの手法が用いられている。

53) 蓑谷氏は、大手製缶会社の子会社で課長職まで勤務した後、50歳で起業した。

54) 私と蓑谷氏は手分けして小樽市内の食品関連業者に100社ずつ、聞き取りインタビューを敢行した。「昆布専門店で行こう」と自信を持って決断することができた。

55) 清成忠男『事業構想力の研究』事業構想大学院大学出版部、2013年。

56) 2005(平成17)年、2010(平成22)年国勢調査の地域メッシュ統計及び国立社会保障・人口問題研究所の公表する「日本の地域将来推計人口(平成25(2013)年3月推計)」をもとに、2015(平成27)年農林業センサスの農業集落別に2030(平成42)年までの男女・年齢別人口を取りまとめたもの。

57) 今村氏は、豊重氏の上小原中学校バレーボール部での教え子であり、「やねだん」に移住してサラリーマン生活を送りながら、2000年から土着菌を活用し玉ねぎ栽培を行っている(出町譲『日本への遺言』幻冬舎、2017年)。

58) 高齢化により、集落の人口減少もみられたが、2007(平成19)年頃より「迎賓館」事業などによる移住者増加の効果で持ち直している。鹿屋市全体の人口減少傾向を考慮すれば、特筆に値する。

59) 「全員野球」という語は、補欠を作らない、全員が事業に関わるという意味で用いられている。

60) 小樽市職員時代、前述したように「小樽職人の会」の活性化を意図して体験工房やキッズベンチャー塾といった事業に取り組んだが、ここでは小樽の「ものづくり」に触れてもらい、地域に愛着心を抱いてもらうため、子どもたちの参加を考えた。子どもたちへの告知は学校を通して行われる。単にチラシを渡すだけでは、子どもたちに説明する側の先生としても通り一遍の説明になりがちである。だから、まず、先生に積極的に呼びかけ体験してもらおう。そうすれば、子どもたちへの説明も熱を帯びたリアルなものになって確実に参加する生徒は増える。私は、小樽市職員時代に経験した多くの事業でこの手法を取り入れ、多くの子供たちに参加してもらうことに成功した。

61) 日々、進化しない人に、他人は魅力を感じないものである。次に会うまでにどれだけ成長しているか楽しみなものである。いくつになっても、探究心、問題意識を持ち続けることの繰り返しが重要である。

20代の議長秘書の時、教えられた教訓がある。「どんなに仲良くしていても、人の真意は分からないもの。だからといって悲観していても、批判ばかりしていても何も生まれない。」

大切なのは、本業（work、lifework）を通じて、自分の、自分たちの期限付き目標設定を達成するため、生涯付き合える、真心、恕と志を持つ、真のパートナー、ブレーンを持つことである。

62) 私が地域活性化に携わる場合は、地域の中で惜しみない努力をしてきた人たちの活動を必ず写真・動画などで記録に残すようにしている。

63) 往々にして担当者は時間をかけて、じっくり取組むというが、最後は、「もう少し時間があったらよかったのに」と言い訳を言い始める。行政職員、しかも幹部が平気で、「異動してきたばかりで何も分からない」とか、「時間がないので無理」とか、「予算がない」とか、「議会中だから」とか、できない理由をいう。民間では、そのような言動は許容されないだろう。

64) 東京都八王子市の「八王子市産業振興マスタープラン」では、優れた交通利便性や企業・大学の集積、様々な産業支援機関の立地などの資源を活かし、さらなる企業の誘致をすすめる、金融、就労対策などを通じた既存企業の存続・発展を図ること、また、ミシュラン三ツ星の高尾山をはじめとする観光地や文化・歴史など本市の魅力を活かしたにぎわいの創出や地産地消を推進する都市型農業の確立を目指すことが宣言されており、3つの基本施策と7つの施策が打ち出されている。

大阪府守口市では、市民らでつくる「守口・財政を学ぶ会」が「守口市民財政白書」を作成した。同市の財政事情をわかりやすく分析したもので、500円で販売されている（A4判、カラー64ページ）。

第3章 「先取り自治体」における地域創生の実践事例

第1節 人口増加の成功事例－山形県東根市－

1. 東根市の概要

東根市は、山形県中央東部の村山盆地の北部に位置し、白水川、村山野川、乱川で形成された複合扇状地である。気候は内陸型で寒暖の差が大きい。風水害や地震など自然災害が少ない。百万都市仙台に隣接している。人口は、4万7865人（2015（平成27）年国勢調査）である。

さくらんぼ生産量が日本で、表7によれば、その産出額は約55億円（2006年）であり、全国シェアの約18%を占めている。りんごの産出額は約21億円で県内第1位、西洋なしの産出額は約8億円で県内第2位となっている。表8には、JAひがしねのさくらんぼ生産量、販売高、キロ単価の推移をまとめた。生産量やキロ単価は年による変動が大きいものの、販売高は上昇傾向にあるように思われる。また、図8に示すように果実産出額は2014（平成26）年には約133億円で農業産出額の8割を占めている。またその産出額は全国4位と上位に位置している。

表7 東根市におけるさくらんぼ生産の状況（2006年）

		東根市		山形県	
			割合		順位
栽培面積	ha	650	21.0	1	3,100
結果樹面積	ha	584	20.8	1	2,810
収穫量	t	3,910	26.2	1	14,900
出荷量	t	3,510	26.4	1	13,300
産出額	億円	55	26.1	1	211

（出典）農林水産省「山形農林水産統計年報」より作成

表 8 JA ひがしねのさくらんぼ生産の推移

	さくらんぼ生産量 (t)	さくらんぼ販売高 (百万円)	キロ単価 (円)
2010 (平成 22) 年	1,339	1,941	1,451
2011 (平成 23) 年	1,392	2,029	1,456
2012 (平成 24) 年	963	1,878	1,950
2013 (平成 25) 年	815	1,680	2,062
2014 (平成 26) 年	1,219	2,053	1,685
2015 (平成 27) 年	1,061	2,061	1,942
2016 (平成 28) 年	1,540	2,468	1,602
2017 (平成 29) 年	1,340	2,528	1,885

(出典) 東根市提供資料より作成

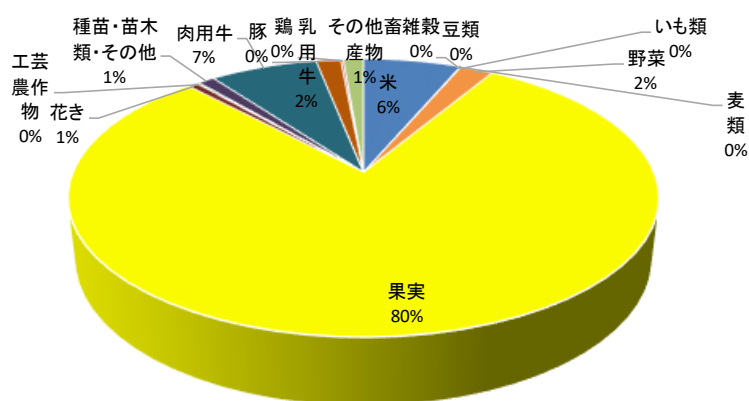


図 8 東根市における農業産出額の内訳

(出典) 「2014 年市町村別農業産出額」より作成

市内には、山形空港、東北自動車道東根 I C、山形新幹線さくらんぼ東根駅が所在し高速交通の要衝となっている。樹齢 1,500 年をこえる大櫨（日本櫨見立番付、東の正横綱）、子育て支援の拠点であるさくらんぼタントクルセンター（東北最大規模の屋内遊戯施設、けやきホール）、屋外の遊びの拠点、ひがしねあそびあランドも有名である。

市内には 4 つの工業団地に 55 社の企業が立地している⁶⁵⁾。市内約 9,000 名の従業員の約 40%が市民である。製造品出荷額は 2014 年工業統計表によれば、4,362 億円で米沢市に次ぐ県内第 2 位となっており県の 16.7%を占める。また、米沢市の製造品等出荷額が低下傾向にあるのに対して比較的安定的に推移しており、地域の雇用確保に大きく寄与している。各工業団地の概要を表 9 に、立地企業の推移を表 10 に示す。

表 9 工業団地整備の開始時期、完成時期、企業誘致の実績、市内工業団地の状況

団地名	東根大森	山形臨空	縄目	大森西
分譲開始年	1976 (昭和 51) 年	1977 (昭和 52) 年	1996 (平成 8) 年	1998 (平成 10) 年
総面積	109.1ha	48.9ha	8.9ha	14.2ha
用途地域	工業専用地域	工業専用地域	工業地域	工業専用地域
団地内企業数	17 社	18 社	9 社	11 社
事業主体	山形県	東根市土地開発公 社	東根市	山形県

(出典) 東根市提供資料より作成

表 10 立地企業の推移 (操業年)

	東根大森	山形臨空	縄目	大森西	計
1970-1974 (昭和 45-49) 年		2 *			2
1975-1979 (昭和 50-54) 年	1	4 *			5
1980-1984 (昭和 55-59) 年	12	5			17
1985-1989 (昭和 60-平成元) 年					0
1990-1994 (平成 2-6) 年	1	2			3
1995-1999 (平成 7-11) 年		1	5	1	7
2000-2004 (平成 12-16) 年	1	1	1	4	7
2005-2009 (平成 17-21) 年	2	1	1	6	10
2010-2014 (平成 22-26) 年		2	2		4
(2015-2016 (平成 27-28) 年)					
計	17	18	9	11	55

*は分譲開始前に立地したもの (1975-1979 年は 4 件中 2 件が該当)

(出典) 東根市提供資料より作成

本節で主な分析対象とする 1998 (平成 10) 年以降の土田市政の前、産業振興策としては企業誘致と工業団地造成が重視されていた。1973 (昭和 48) 年に策定した東根市総合計画 (目標年次: 1985 (昭和 60) 年) において、農工一体のまちづくりを政策の重点に掲げ、果樹を中心とした農業と製造業を中心とした工業の振興を図ることとした。

具体的には、東根大森工業団地と山形臨空工業団地を農業地域工業導入促進法に基づく工業導入区域 (農工団地) に指定し工業団地を造成した。このエリアに企業誘致を進めることによって電子部品や精密機械などの企業が立地し、雇用の創出や所得の向上など、産業経済の振興に大きく寄与した。

また、低開発地域工業開発促進法に基づく固定資産税課税免除条例及び農村地域工業等

導入地区固定資産税課税免除条例を制定し、条例に基づく固定資産税の課税免除を行うことによって、立地企業の設備投資を後押しした。

全国展開している事業所としてはイオン、山田電機、ヨークベニマルなどがある。他に地元資本のスーパーが3事業所存在している。県が実施する「買い物動向調査」によると、商圈は南は天童市、北は新庄市など最上地域からの来客がある。

表 11 は産業別就業人口（2010（平成 22）年）を比較したものであるが、東根市は農業、製造業、公務の占める割合が県平均に比べて高い。

表 11 東根市の産業別就業人口（2010 年）

*単位：人、%

	東根市		山形県	
	実数	割合	実数	割合
就業者数	23,515	100.0	565,982	100.0
農業	3,178	13.5	53,726	9.5
林業	21	0.1	1,227	0.2
漁業	13	0.1	653	0.1
第1次産業	3,212	13.7	55,606	9.8
鉱業、採石業、砂利採取業	5	0.0	313	0.1
建設業	1,553	6.6	48,111	8.5
製造業	5,905	25.1	115,586	20.4
第2次産業	7,463	31.7	164,010	29.0
電気・ガス・熱供給・水道業	41	0.2	2,412	0.4
情報・通信業	99	0.4	4,617	0.8
運輸業、郵便業	846	3.6	21,335	3.8
卸売業、小売業	3,086	13.1	89,220	15.8
金融業、保険業	333	1.4	12,418	2.2
不動産業、物品賃貸業	149	0.6	5,033	0.9
学術研究、専門・技術サービス業	298	1.3	10,469	1.8
宿泊業、飲食サービス業	1,022	4.3	29,688	5.2
生活関連サービス業、娯楽業	712	3.0	20,399	3.6
教育、学習支援業	654	2.8	23,927	4.2
医療、福祉	1,966	8.4	61,955	10.9
複合サービス事業	248	1.1	6,312	1.1
サービス業(他に分類されないもの)	753	3.2	25,660	4.5
公務(他に分類されるものを除く)	2,542	10.8	23,117	4.1
第3次産業	12,749	54.2	336,562	59.5
分類不能の産業	91	0.4	9,804	1.7

(出典)「国勢調査」より作成

前述の生産性の高い農業、4つの工業団地に立地した企業を中心とした製造業のほか、第3次産業では、陸上自衛隊神町駐屯地（隊員数約2,800名）などの公務労働者が多い。

特筆すべきこととしては、表 12 に示すように人口減少が深刻な山形県において、東根市は 1970 年代以降人口が増加し続けていることが挙げられる。特に興味深いのは 2000 年代以降、県人口が急減する中で人口増加傾向を維持している点である。

単位：人、%

	1960年	65年	70年	75年	80年	85年	90年	95年	2000年	05年	10年	15年
山形県	1,320,664	1,263,103	1,225,618	1,220,302	1,251,917	1,261,662	1,258,390	1,256,958	1,244,147	1,216,181	1,168,924	1,122,957
増減率		-4.4	-3.0	-0.4	2.6	0.8	-0.3	-0.1	-1.0	-2.2	-3.9	-3.9
東根市	40,917	39,178	39,113	39,266	40,559	41,874	42,751	43,208	44,800	45,834	46,414	47,865
増減率		-4.3	-0.2	0.4	3.3	3.2	2.1	1.1	3.7	2.3	1.3	3.1

表 12 山形県における人口の推移
(出典)「国勢調査」各年次より作成

本節では、その要因として、上記の諸点のほか、東根市の特徴的なまちづくりを分析したい。

2. 子育て事業「遊育」の推進で人口増へ

1998（平成 10）年 9 月に就任した土田正剛市長は現在 5 期目で、これまで無投票当選を続けている⁶⁶⁾。土田市長の一期目の重点施策は、民営化の推進、子育て支援をはじめとする福祉行政の充実、環境保全に向けた取り組みの推進などであった⁶⁷⁾。

土田市長の前後の財政状況の概要を、4 点にまとめる。

第 1 に、職員減員計画に基づき、1996（平成 8）年度から 2002（平成 14）年度までに職員を 55 名削減した。引き続き、2002（平成 14）年度から 2013（平成 25）年度まで、職員採用平準化計画に基づき 42 名を削減し、財政の硬直化を抑制するとともに、市民サービスの向上に向けた財源を恒常的に確保した⁶⁸⁾。

第 2 に、起債については、交付税措置の無い起債は極力抑制（近年は借入無）し、起債残高の大幅な圧縮（1999（平成 11）年度：257 億 4,400 万円 2015（平成 27）年度：185 億 6,700 万円 ▲71 億 7,700 万円）と後年度負担の軽減を図った。

第 3 に、消防庁舎、学校給食センター、大森小学校、図書館及び美術館の機能を備えた公益文化施設であるまなびあテラス整備に P F I 方式を導入し、民間の資金やノウハウを活用することで、質の高いサービスの提供や財政負担の軽減を図った。V F M⁶⁹⁾は、4 つの事業で約 22 億円にのぼる。

第 4 に、保育所や窓口業務の民間委託を推進することによって生み出した財源をもとに、医療費無料化などの市民サービス充実を図った。

次に、土田市長のこれまでの柱となる政策を列挙する。

(1) さくらんぼにこだわったまちづくり

さくらんぼ生産量日本一、「佐藤錦」発祥の地を全国に向けてアピールしている。

1) さくらんぼを冠した駅名による全国的な P R

- ・1999（平成 11）年、山形新幹線の新庄延伸に合わせて新設された駅を「さくらんぼ東根駅」と命名した。この取り組みに触発され、市内の事業所の名称にさくらんぼを冠する動きが広がった。例：〇〇銀行さくらんぼ東根支店、住居表

示にもさくらんぼ東根〇丁目の表記がなされた。

- ・生産性の高いさくらんぼ農家には安定的に後継者が育っている。1981（昭和 56）年に設立された若手の農業後継者で組織する果樹研究連合会の会員は 80 名をこえており、日々生産栽培技術の研鑽に努めている。

2) 全国有数の大会に成長したさくらんぼマラソン大会

- ・2018（平成 30）年に第 17 回目のさくらんぼマラソン大会には、毎年 12,000 名を超えるランナーがエントリーし大盛況である。約 2,000 名のボランティアが支えるおもてなしの大会として好評を博している。

3) 2015（平成 27）年度に、日本一のさくらんぼのまちとして、天皇皇后両陛下が私的旅行で東根市を訪れさくらんぼのお摘み取りを楽しまれた。

4) 2017（平成 29）年 4 月、地理的保護（GI）制度に「東根さくらんぼ」が登録される。

- ・高い生産技術や地域にしっかりとさくらんぼが定着していることが認められ、「夕張メロン」や「神戸ビーフ」などの名だたる地域ブランド品と肩を並べた。

(2) 子育てするなら東根市

子育て支援の充実などにより、1977（昭和 52）年から継続して人口が増加している。また、「長生きするのも東根市」として各種福祉施策の充実を図っている。先駆的な取り組みが評価され、2008（平成 20）年に日本経済新聞社主催「第 3 回につけい子育て支援大賞」を全国の市ではじめて受賞した。

1) 子ども医療費無料化を実施

- ・小学校低学年への適用から順次対象を拡大し、現在は中学生まで医療費を無料化している。

2) 遊びを通して子どもをたくましく育てるという独自の理念に基づく取り組み

- ・2005（平成 17）年にオープンした保健福祉センター「さくらんぼタントクルセンター」に東北最大規模の屋内遊戯施設「けやきホール」を整備。国指定特別天然記念物、樹齢 1,500 年をこえる「日本一の大欅」をモチーフにした施設である。「少しのケガはお持ち帰りください。」というスタンスで子どもの冒険心を刺激し、簡単には克服できない高度な遊具を備えているためリピーターが多い。
- ・2013（平成 25）年にタントクルセンターの屋外版であるあそびあランドを整備した。こどもたちに青空のもとでのびのびと自然や土にふれる機会を提供しようという意図で開設したもの。屋外の遊具に加えて、農作業、火おこし、木工（釘、鋸）などさまざまな体験ができる。極力、禁止事項を設けないで子どもの自主性を尊重している。

3) NPO 法人との連携

- ・上記の施設は、NPO法人クリエイトひがしねに運営を委託している。柔軟な発想とメンバーの独自のノウハウを活用した魅力的な施設として高く評価され、仙台圏など市内外から多くの来客がある。

(3) 教育によるひとづくり、まちづくり

教育は究極の子育て支援。「教育が人をつくり、そこで育った人がまちをつくる。」を理念に、教育環境の充実や特色ある教育を実施している。

1) 県立中高一貫校の開校

- ・2016（平成28）年4月、県内初の県立中高一貫校である東桜学館が市内に開設された。外国語教育や理数科教育の充実などが重点。

2) ALT、スクールサポーター配置等の教育環境整備

- ・教育力向上の具体的取り組みとして、ALT⁷⁰を中学校区に1名配置するほか、発達障がい児のケアを行うスクールサポーターを配置している。また、きめ細かい教育を行う観点から、英語、数学、算数の授業に学力向上支援員を配置し、チームティーチングや理解の度合いに合わせたグループ学習などを行っている。

3) 小規模特認校制度による特色ある学校運営

- ・児童数の減少に伴い複式学級化が危惧される高崎小学校に小規模特認校制度を導入し特色ある学校経営を行い、児童数が増加している中央部の小学校からも就学できることにしている。全児童数74名の高崎小学校に、学区外から登校している児童は20名にのぼる。

※高崎地区では、区長など地域の方々の協力を得てアフタースクールを実施している。いわゆる放課後子ども教室であるが、山形大学の協力による学習支援、ALTによる英会話指導、地域に関する学習、昔遊び、軽スポーツなどさまざまなカリキュラムを準備している。アフタースクールには、高崎小学校のほとんどの子どもたちが参加している。

(4) 国際交流の推進

急増するインバウンド、2020東京オリンピック・パラリンピックを見据え、2017（平成29）年度を東根市の「国際交流元年」と位置づけ、国際交流の推進を図っている。

1) 2020東京オリ・パラのホストタウンに登録

- ・ドイツのハンドボール競技の選手を受け入れ、市民との交流を図りながら、国際理解を深め国際交流を推進するため、関係機関などと調整を進めている。

2) インバウンドによる経済の活性化など、国際化の進展を見据えた国際友好都市締結に向けたドイツ訪問

- ・国際友好都市締結を視野に入れたドイツ訪問など、国際化による幅広い交流の

推進や経済の活性化に向けた取り組みを積み重ねている。

3) G I 登録を契機としたさくらんぼなど、豊富なくだものを活用した国際化戦略

- ・さくらんぼ、ぶどう、桃、ラ・フランス、りんごと1年を通して新鮮なくだものが生産される強みを生かして、タイにおける桃の販売促進プロモーションなどを行っている。今後、東根さくらんぼのG I 登録を機に、良質なくだものの海外輸出に向けた取り組みを強化することとしている。

(5) 中心市街地、都市基盤の充実

東根市は中心市街地のないまちであったが、区画整理事業等によりさくらんぼ駅前を中心とする市街地形成、都市基盤の充実を図った。1981（昭和56）年に着手した「中央土地区画整理事業」（70.0ha）が1990（平成2）年に完成し、市庁舎を整備するとともに商業施設の集積を図った。1993（平成5）年度からは、さらなる新都心の拡大を目指し、中央土地区画整理事業区域の南側に「一本木土地区画整理事業」を施行したところである。このエリアには交通ターミナルの拠点となるさくらんぼ東根駅整備や中心商業施設整備などを行い、2008（平成20）年度に工事が完了した。また2004（平成16）年度には、組合施行による「神町北部土地区画整理事業」が施行され、2014（平成26）年度に事業が完了した。このエリアには新たな小学校を開校するなど、利便性の高い住環境整備が実現したところである。それぞれの土地区画整理事業区域が連担し、良好な住宅地が形成されたことによって移住人口が増加した。また、こうした中心市街地整備が奏功し、さくらんぼ東根駅前の商業地地価が上昇し、現在は山形市に次ぐ県内2位となっている。

民間の団体では、子育て支援事業の担い手であるNPO法人クリエイトひがしね（後述）、さくらんぼをはじめとする果樹農家の後継者で組織する果樹研究連合会（品質向上に向けた自主的な取り組みを行っている）などが重要な役割を担う。そして名実ともに東根市のシンボルともいえるさくらんぼをテーマにしたまちづくりを実践している。山形新幹線の「さくらんぼ東根駅」の命名を手始めに、今や東北最大の規模となった果樹王国さくらんぼマラソン大会、さくらんぼの種飛ばし大会の全国展開など、さくらんぼ＝東根のPR活動に力を注いで来た。

さくらんぼにこだわりを持つまちづくりとともに、土田市長が就任以来、段階を踏んで力を入れてきたのが、子育て支援である。市のキャッチフレーズは、「子育てするなら東根市」である。

2008（平成20）年には、妊産婦の検診費用助成の拡充、未就学児の医療費無料化、小学生の入院医療費無料化などを実施し、さまざまな面から子育て環境の整備を図ったのである。このことが評価され、「第3回につけい子育て支援大賞」を受賞した。こうした子育て支援の結果、東根市は山形県内で人口が増加する唯一の自治体になったと言える⁷¹⁾。東根市の人口の推移、毎年の出生率を、表13、表14に示す。

表 13 東根市における人口の推移（10月1日現在住基人口）

（単位：人）

西暦（平成）	全体	男	女
2006（平成 18）	46,233	23,026	23,207
2007（平成 19）	46,315	23,043	23,272
2008（平成 20）	46,430	23,125	23,305
2009（平成 21）	46,485	23,085	23,400
2010（平成 22）	46,610	23,161	23,449
2011（平成 23）	47,008	23,359	23,649
2012（平成 24）	47,418	23,504	23,914
2013（平成 25）	47,552	23,559	23,993
2014（平成 26）	47,723	23,689	24,034
2015（平成 27）	47,776	23,706	24,070
2016（平成 28）	47,680	23,569	24,111

（出典）東根市提供資料より作成

表 14 東根市における出生率の推移

西暦（平成）	合計特殊出生率	出生率
2006(平成 18)	1.69	9.9
2007(平成 19)	1.66	9.6
2008(平成 20)	1.70	9.8
2009(平成 21)	1.66	9.4
2010(平成 22)	1.77	10.2
2011(平成 23)	1.66	9.6
2012(平成 24)	1.65	9.2
2013(平成 25)	1.63	9.2
2014(平成 26)		9.0
2015(平成 27)		8.7
2016(平成 28)		9.6

（出典）東根市提供資料より作成

特に注目したいのは、2005（平成 17）年にオープンした総合保健福祉施設「さくらんぼタンクトルセンター」（総事業費約 34 億円）が子育て支援の拠点となっていることである。

ここの目玉となるのが、室内遊びセンター「けやきホール」で、1階から3階まで吹き抜け、ガラス張りの開放的なつくりとなっている。主な遊具として、3階から1階へ降り降りる大型滑り台、3階につり下げられている天井ネット、1階から3階へと登る木登りの塔などがある。ハイハイの赤ちゃんから中高生まで、親子が一緒に楽しめる遊びのなかから考える力を養うことが目的の遊育施設である。土田市長は「民ができることは民に」という主義の持ち主である。遊育施設の担い手として、市はその運営を市民約60名から成るNPO法人クリエイトひがしねに委託している。NPO法人クリエイトひがしねの概要は、以下の通りである。

(1) 活動理念

わたしたちの目指すもの (目的)

私たちは、子育て支援活動を通じた社会貢献を行い、地域社会に必要とされる団体としての存在価値を高めるとともに、希望と輝きのあるまち「ひがしね」を創ります。

①「遊育」の実践促進と「共育」の意義の確立と実践

- ・子どもが自らの意思で遊び育つ場の保障（遊び場・サロン・ひろば等）
- ・大人も子どもも地域とつながり、共に育ち合う機会の創出

②東京オリンピック・パラリンピックに向けた国際交流促進事業への参加

- ・教育や文化・産業等の多文化交流への積極参加

2)「地域をクリエイト」 ～魅力ある地域の創造～

①地域交流・多世代交流の推進

- ・地域資源（人材）の発掘並びに地域住民とのネットワークの構築

②地域に根ざした活動の展開

- ・地域の特色をいかした活動のあり方の検証と地域に出向いた活動の展開

3)「輝きをクリエイト」 ～輝きながら育ちあう関係づくり～

①エンパワー、マンパワーの発揮できる空間の創出

- ・地域住民や子育て親子が各種事業において活躍できるような企画・立案

②一人ひとりがかげがえのない存在であることを体感できる「場」の創設

- ・他種多様な人材がありのままの自分を受け入れてもらえる居場所づくり

③得意分野を通じて、活動参画できるボランティアの募集・養成講座の実施

- ・屋内外における遊びボランティアの募集・養成・コーディネート

(2) 団体概要

- 1) 名称 特定非営利活動法人クリエイトひがしね
- 2) 設立 2002（平成16）年11月16日（法人資格取得）
- 3) 構成員 構成員は次の二種とし、企画員をもって特定非営利活動促進法上の社員とする。
 - ①企画員 この法人の目的に賛同して加入し、活動しようとする個人、法人及び団体及び受託事業に従事する職員
 - ②賛助者 この法人の目的に賛同し、物心両面で支援しようとする個人、法人及び団体
- 4) 会員数
 - ①企画員 55名（内、職員25名含む）
 - ②賛助会員 24名 ※2017（平成29）年8月1日現在

5) 活動拠点

2005（平成17）年4月より、東根市さくらんぼタントクルセンターにて、子育て支援関連事業（子育て支援センター、ファミリーサポートセンター、遊びセンター、施設コーディネート）を受託した。2013（平成25）年4月より、東根市子どもの遊び場ひがしねあそびあランドの指定管理者となり現在に至る。

(3) 事業概要

1) 受託事業

- ①さくらんぼタントクルセンター
 - ・子育て支援センター業務
 - ・ファミリーサポートセンター業務
 - ・遊びセンター業務（けやきホール）
 - ・施設コーディネート業務
- ②ひがしねあそびあランド
 - ・プレイパーク事業
 - ・子育て支援事業
 - ・遊育推進事業
 - ・新幼児共育推進事業
 - ・地域協働推進事業

2) 自主事業

- ①特定非営利自主事業
 - ・楽楽クラブ（昔遊びなどの提供）

- ・東根市少年少女けやきジュニア合唱団
- ・職員の社会貢献活動 遊びの出前教室

②収益還元事業

- ・組織運営に関する会議（将来構想委員会、メンタルヘルス面談、会員交流懇談会）
- ・人材育成に関する事業（毎月休館日研修会、自己評価の実施）
- ・情報紙作成、発行

（４）沿 革

- ・2004（平成16）年 8月 3日 任意団体設立
- ・2004（平成16）年 11月 16日 法人認証
- ・2004（平成16）年 11月 25日 法人登記日
- ・2005（平成17）年 4月 東根市さくらんぼタントクルセンター運営委託業務開始
- ・2006（平成18）年 9月 皇太子殿下行啓（タントクルセンターにて）
- ・2007（平成19）年 10月 やまがた公益大賞受賞
- ・2008（平成20）年 2月 タントクルセンター来館100万人達成「ミリオンフェスティバル」
- ・2008（平成20）年 4月 山形県幼児共育ふれあい事業委託（単年度事業）
- ・2009（平成21）年 4月 東根市幼児共育推進事業委託
- ・2010（平成22）年 4月 東根市子どもの遊び場運営準備業務開始
- ・2011（平成23）年 10月 蓮舫内閣府特命担当大臣視察（タントクルセンターにて）
- ・2012（平成24）年 10月 やまがた食育地産地消推進活動優秀賞受賞
- ・2013（平成25）年 4月 東根市子どもの遊び場「あそびあランド」指定管理業務開始
- ・2015（平成27）年 6月 子どものための行政NPO協働推進フォーラム
「1+1=100！遊び場づくりは地域づくり」開催
- ・2017（平成29）年 3月 ひがしねあそびあランド来園100万人達成

「多少のけがは（家庭へ）お持ち帰りください」

これが、けやきホールの理念である。自主規制だらけの面白みのない施設なら、あえてつくるまでもない。子どもたちの冒険心や探求心を第一に考えたつくりになっている。多少のけがも学びのうち、という考え方なのである。オープン当初は危険な施設との批判も多々あった。2015（平成27）年秋には開館10周年を迎えた。市内はもちろん仙台をはじめ市外からの来場者が多く、開館以来の来場者数は160万人を超えた。

さらに「けやきホール」の屋外版として、2013（平成 25）年には「ひがしねあそびあランド」（総事業費 5 億 7700 万円）をオープンした。「遊びから学ぶ」「あつまれ、遊びの天才」をキャッチフレーズに、幼児広場ゾーン、斜面ゾーン、大型ネット遊具や屋外ステージのあるシンボルゾーン、冒険広場ゾーン、農業体験ゾーンを設置した。

生きるたくましさや社会性を遊びを通じて理解できるように、遊びをリードするプレイリーダーが常駐しているが、禁止事項はなるべく設けず、子どもたちの自主性や創造性を引き出すことにしている。例えば、園内の池には魚がいるが、一人が獲った魚を戻さず家に持ち帰ったとしても、プレイリーダーは注意はしない。これを見た他の子どももたちも魚を持ち帰る。次に訪れたとき、池の中に魚はいなくなっている。子どもたちは、そこで「魚を持ち帰ってはいけない」のだと自ら知り気づき、魚を池に戻す行動に移すのである。木工についても子どもに「何を作っているの？」と聞く人はいない。自由に考え学ぶ環境を創造しているのである。この「ひがしねあそびあランド」は年間約 35 万人の来園者数となっている。施設内外での遊育施設のオープンによって近隣の農産物の直売所等の売上が増加するなど、地域経済にもよい影響が出ている。こうした自主的な気づきや学びを重視しているのである。

人口が増加している東根市は、強力に子育て事業を推進した土田市長のリーダーシップ、そして、それを広く伝える明解なキャッチコピー、遊育施設の運営を NPO に委託する役割分担・出番創出、「五感六育」のなかの遊育など成功のポイントが数多く含まれている事例である。

第2節 基幹産業活性化の成功事例－茨城県行方市－

1. 行方市の概要と地域農業の課題

茨城県行方市は、県南東部、霞ヶ浦と北浦に挟まれたエリアにある。県庁所在地の水戸市から約4km、東京都心から約70km離れている。面積は166.33km²で、霞ヶ浦と北浦を含めると222.38km²、東西約12km、南北約24kmの形状となっており、北は鉾田市と小美玉市、南は潮来市に隣接し、東は北浦、西は霞ヶ浦（西浦）に面している。内陸部は標高30m前後の行方台地により形成されており、霞ヶ浦沿岸部は概ねなだらかで連続的な稜線であるのに対し、北浦沿岸部は比較的起伏に富んでいる。基幹産業は農業で、農水産物の生産が盛んなまちである。

しかしながら、図9に示すように1965（昭和40）年に約47,000人だった人口は、1970（昭和45）年から90年代半ばにかけては4万2000～4万3000人と横ばいで推移していたが、急速に進む少子高齢化の影響の中、90年代半ば以降、人口減少が進んだ。2005（平成17）年には麻生町・玉造町・北浦町が合併し、行方市となってからも人口減少の流れは止まらず、2015（平成27）年には3万5106人となっている。2005（平成17）年から2010（平成22）年、2015（平成27）年と人口減少率はいずれも6%を超えており、茨城県全体の減少率（-0.2、-1.7）よりもはるかに高い。

※単位：人

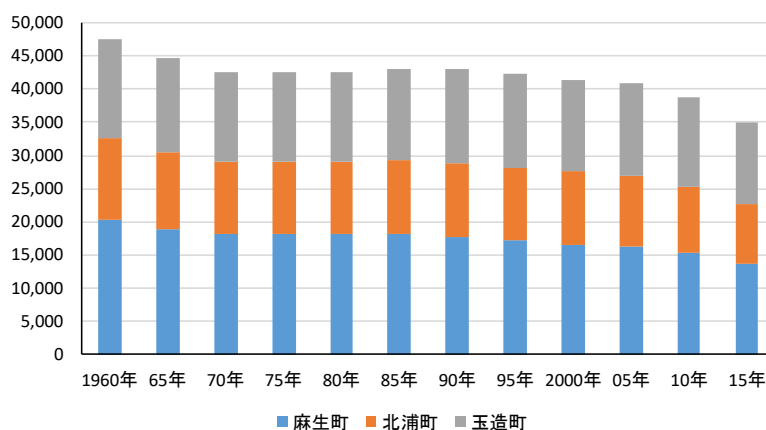


図9 行方市における人口の推移

（出典）「国勢調査」各年次より作成

注：2005年（平成17年）9月2日に麻生町・玉造町・北浦町と合併して行方市が発足した。

表15は産業別就業人口を比較したものであるが、行方市は農業就業人口の割合が県平均に比べて高いことが分かる。2014（平成26）年の農業産出額は242億2千万円となっており、図10に示すように、野菜やいも類（サツマイモを含む）のウェイトが高いのが特徴で

ある。

表 15 行方市の産業別就業人口（2010年）

単位：人、%

	行方市		茨城県	
	実数	割合	実数	割合
就業者数	20,630	100.0	1,420,181	100.0
農業	4,034	19.6	80,601	5.7
林業	3	0.0	653	0.0
漁業	67	0.3	1,619	0.1
第1次産業	4,104	19.9	82,873	5.8
鉱業、採石業、砂利採取業	26	0.1	535	0.0
建設業	1,592	7.7	107,983	7.6
製造業	3,642	17.7	292,486	20.6
第2次産業	5,260	25.5	401,004	28.2
電気・ガス・熱供給・水道業	49	0.2	6,777	0.5
情報・通信業	89	0.4	25,489	1.8
運輸業、郵便業	1,174	5.7	79,240	5.6
卸売業、小売業	2,438	11.8	212,408	15.0
金融業、保険業	212	1.0	28,756	2.0
不動産業、物品賃貸業	110	0.5	16,586	1.2
学術研究、専門・技術サービス業	313	1.5	60,566	4.3
宿泊業、飲食サービス業	544	2.6	67,870	4.8
生活関連サービス業、娯楽業	756	3.7	55,825	3.9
教育、学習支援業	718	3.5	61,438	4.3
医療、福祉	1,262	6.1	122,717	8.6
複合サービス事業	218	1.1	8,068	0.6
サービス業(他に分類されないもの)	708	3.4	69,640	4.9
公務(他に分類されるものを除く)	579	2.8	47,888	3.4
第3次産業	9,170	44.4	863,268	60.8
分類不能の産業	2,096	10.2	73,036	5.1

(出典)「国勢調査」より作成

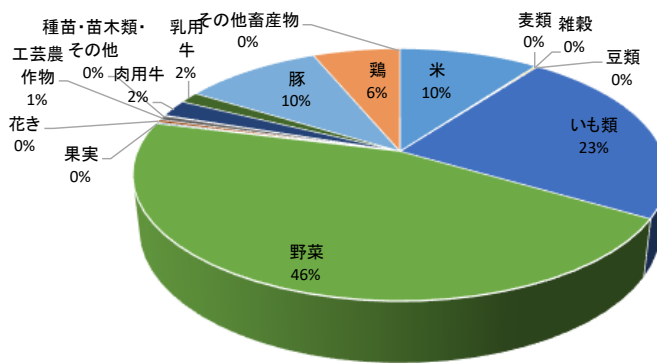


図 10 行方市における農業産出額の内訳

(出典)「2014年市町村別農業産出額」より作成

基幹産業の農業では、特にサツマイモの生産が盛んである。日本では 36,000ha のサツマイモが栽培され、866,700t が収穫されており、茨城県は鹿児島県の 322,800t に次いで

172,000t と全国 2 位の地位にある。なかでも行方市はその茨城県の中で第 2 位の生産量を誇り 3 万 t 前後の収穫量を維持している。しかし、後継者不足が課題となっている。表 16 に、農家の状況の変化を示した。生産年齢人口のいる専業農家の急減が見て取れる。また、図 11 に、行方市の農家総数と経営耕地面積の推移を示す。長期にわたる減少傾向が明らかである。耕作放棄地についても表 17 に掲示する。近年になって、行方市の経営耕地面積が急減し、また耕作放棄地も拡大していることが読み取れる。

表 16 茨城県と行方市における農家の状況の推移

	茨城県 (2010)	茨城県 (2015)	行方市 (2010)	行方市 (2015)
専業農家	16,478	16,887	836	795
専業農家（男子生産年齢人口がいる）	7,616	7,284	564	474
専業農家（女子生産年齢人口がいる）	6,727	6,282	478	402
兼業農家	54,406	40,352	2,021	1,583
第 1 種兼業農家	10,493	7,470	572	484
第 2 種兼業農家	43,913	32,882	1,449	1,099
計	70,884	57,239	2,857	2,378

(出典)『農林業センサス』より筆者作成

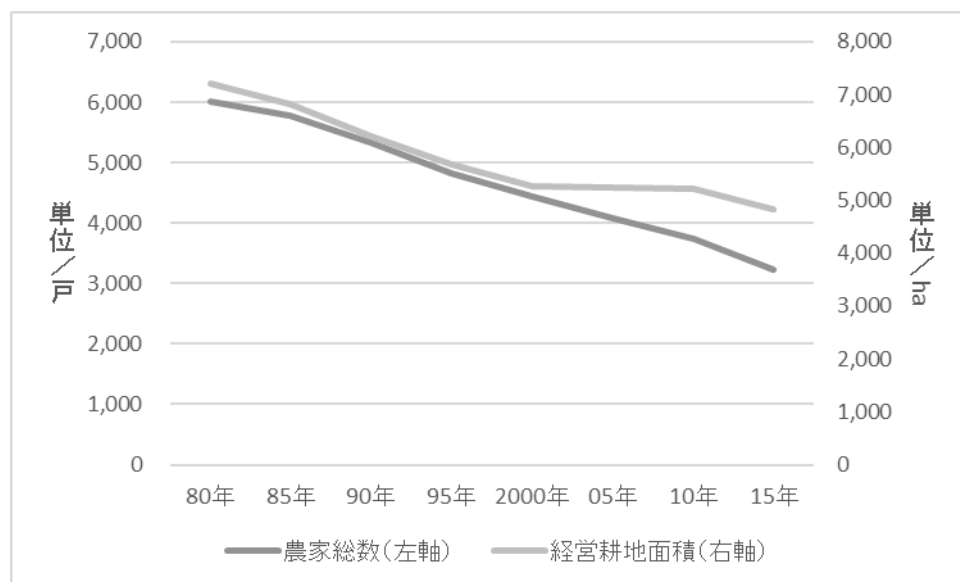


図 11 行方市の農家総数と経営耕地面積の推移

(出典)『農林業センサス』より筆者作成

表 17 茨城県における耕作放棄地（総農家）の推移

※単位：ha、%

	茨城県				行方市			
	経営耕地 面積	減少率	耕作放棄 地面積	割合	経営耕地 面積	減少率	耕作放棄 地面積	割合
2005年	128,285		20,357	15.9	5,253		773	14.7
2010年	122,529	-4.5	21,120	17.2	5,208	-0.9	829	15.9
2015年	112,641	-8.1	23,918	21.2	4,821	-7.4	974	20.2

（出典）「農林業センサス」各年次より作成

2. 民間企業・JA・行方市の三者連携による6次産業化

行方市には、サツマイモを加工した大学芋、スイートポテト等の菓子製造を主力とする企業、白ハト食品工業株式会社の進出があった。同社の概要は、表 18 の通りである。

表 18 白ハト食品工業株式会社の概要

法人名	白ハト食品工業株式会社
所在地	[本社所在地] 大阪府守口市 [東京営業所] 東京都新宿区 [名古屋営業所] 愛知県名古屋市 [大阪営業所] 大阪府大阪市 <u>[なめがたファーマーズヴィレッジ] 茨城県行方市</u>
生産工場	[神戸工場] 兵庫県神戸市 (1300 坪) [宮崎工場] 宮崎県北諸県郡三股町 (5000 坪) <u>[茨城なめがた工場] 茨城県行方市 (9000 坪)</u>
創業	1947 (昭和 22) 年 2 月 白ハト商店として発足
法人設立	1959 (昭和 34) 年 2 月 白ハト食品工業株式会社と改組
代表取締役	永尾 俊一
資本金	4,500 万円 (2016 (平成 28) 年 3 月)
設立の目的	食品全般の製造及び販売
事業内容及び営業品目	全国 109 店舗 海外 7 店舗 (2015 (平成 27) 年 1 月) ● さつまいもの洋・和菓子の製造販売 おいもさんのお店 らぼっぼ・らぼっぼファームベーカリー・ おいも熟成蔵・四谷十三里屋 ● たこ創作料理・たこ焼・明石焼専門店 たこ家道頓堀くくる・元祖ちよぼ焼本舗・忍者たこ焼 黒たこ ● レストラン・その他 Il Ristorante Farm to the Table (イル レストランテ ファー ム トゥ ザ テーブル)・サクラカフェ・農家キッチン・やきい もファクトリーミュージアム
売上高	年間売上高 60 億円・グループ計 121 億円 (2015 (平成 27) 年度 実績)
従業員数	正社員数 88 名・グループ計 176 名 (2015 (平成 27) 年 12 月現 在) パートアルバイト 875 名・グループ計 1,250 名 (2015 (平成 27) 年 12 月現在)
グループ企業	日本食品開発促進株式会社、株式会社グレースディベロッパー、 有限会社育みの里しろはと、農業生産法人 株式会社しろはとファ ーム、農業生産法人株式会社なめがたしろはとファーム、白鳩食 品 (上海) 有限公司

(出典) 行方市提供資料より筆者作成

1947（昭和 22）年創業の同社は、全国 109 店舗、海外 7 店舗を展開するに至っており、なかでもなめがたファーマーズヴィレッジと茨城なめがた工場は重要な位置を占めているといえるだろう。同社の主な仕入れ先は、茨城県内 J A、千葉県内 J A、宮崎県内 J A、鹿児島県内 J A、長崎県内 J A、徳島県内 J A 等である。

同社では、「宮崎工場」・「茨城なめがた工場」で、JA 及び農家から原材料である加工用さつまいもを買入れている他、「農業生産法人しろはとファーム」（宮崎県）、「農業生産法人なめがたしろはとファーム」（茨城県）で、遊休農地等を借り、再整備し加工用さつまいも等を栽培している。

2014（平成 26）年度まで加工用さつまいもを、年間 7,000t 確保していたが、その中に宮崎県の協働経営農場での栽培したものがあつた。2015（平成 27）年度からは、茨城なめがた工場（なめがたしろはとファーム）ができ、3,000t から 3,700t のサツマイモが必要になり、宮崎県と茨城県（行方市）で加工用サツマイモを JA・農家からの仕入れと、農業生産法人での生産が必要になる。なお、「農業生産法人なめがたしろはとファーム」は、初年度（2016（平成 28）年）20ha の有休農地を整備し、その内約 10ha に加工用さつまいもを栽培した。（収穫量約 220 t）

同社は、サツマイモを原料とする菓子製造では圧倒的なシェアナンバーワンを誇っている。行方市産のサツマイモを年間約 1000 t を仕入れていた。同社にとっては、良質で安全なサツマイモをいかに安定的に確保できるかが経営の要である。良質なサツマイモを生産する農家、JA との密接な関わりを持ち、安定供給につなげることが重要である。

そのようななか、同社と JA なめがたは、2005（平成 17）年、「おいも株オーナー制度」を機に関係を深めていったのである。「おいも株オーナー制度」とは同社が消費者に苗植えや収穫体験を提供するものである。この関係をきっかけに、2012（平成 24）年には東日本大震災後の風評被害に悩んでいた行方市のサツマイモ栽培を活性化させようと、同社は東京スカイツリータウンに、行方市から土を運び都市型屋上農園「らぼっぽ おいも畑」を開園したのである。

そして、翌年には JA なめがた、周辺農家とともに農業生産法人「なめがたしろはとファーム」を立ち上げた。サツマイモ生産はもちろん、苗植えから収穫まで体験できるイベントを定期的に開催している。

なめがたしろはとファームの概要は、以下の通りである。2012（平成 24）年 12 月 17 日、新規就農者 2 名、農業者 1 名、J A なめがた、株式会社しろはとファームの出資による農業生産法人（株）なめがたしろはとファームが設立された（代表取締役：永尾俊一）。生産・加工・販売に及んだ事業を展開するとともに、「なめがたファーマーズヴィレッジ」構想のもと、地域資源を最大限に活かしての商品開発、高付加価値のブランド商品化を目指している。資本金は 3 億 5 千万円である。

事業としては、さつまいもの加工工場を建設し、J A、食品会社、農業生産法人（自社）のネットワークを新たに形成し、さつまいものスイーツを製造、全国に販売展開し、大規

模な6次産業化を進めている。また、加工機能だけでなく、「なめがたファーマーズヴィレッジ」として体験・交流機能をもたせることで、交流人口の拡大を図り、地域のブランド力向上、地域農産物のブランド化を目指す。さつまいものみならず、地域農産物にあたるイチゴ、その他野菜を利用した加工・商品開発を行いPRするとともに、ファーマーズ・マーケット（直売所）やカフェを併設させ、新たな販売ルートを構築することによって農業経営の改善、農業者の収益力の拡大を狙う。

年間売上高は2016（平成28）年度実績で13.3億円である⁷²⁾。従業員数は、正社員40名・パートアルバイト150名（2016（平成28）年12月現在）である（地元雇用者155名、流入雇用者35名）。

その次の展開が、2015（平成27）年10月、「日本の農業をステキにしよう！」とのキャッチフレーズでオープンした「なめがたファーマーズヴィレッジ」である。なめがたファーマーズヴィレッジの展開は、表19の通りである。

表19 なめがたファーマーズヴィレッジの展開

2012（平成24）年	農業生産法人「株式会社なめがたしろはとファーム」設立
2013（平成25）年	農林水産大臣から総合化事業計画が認定される
2014（平成26）年	農山漁村6次産業化対策事業を活用して、工場棟の建設が開始される。学校跡地の財産が譲渡される。年末に施設整備工事等に着手
2015（平成27）年	「なめがたファーマーズヴィレッジ」がグランドオープン
（全般的な変化）	<p><学校跡地の面から></p> <p>18校の小学校が4校に統合され17校の跡地が生じた。利活用には合理性だけでなく、「地域の思い」への配慮が必要であるが、市の特産「サツマイモ」を活用した大規模な施設展開で地元での理解が進んだ</p> <p><農業振興の面から></p> <p>サツマイモの加工工場の検討から、商業施設やテーマパーク構想へ進展した。市民からの期待も高まり、企業とJAの事業主体に市及び茨城県が支援する体制が構築された</p>

（出典）行方市提供資料より筆者作成

なめがたファーマーズヴィレッジでは、約2haの学校跡地に、サツマイモの加工工場（約4,000㎡）、ミュージアム棟（校舎再利用：約1,500㎡）、商業棟（新設：約1,700㎡）などを整備した。校庭は、既存の遊具を残し子ども達が遊べる空間を確保した。また、周辺の耕作放棄地などを利用した貸農園（約2.3ha）やトラクター・ツアー等のフィールドを整備した。JAは、近接地にサツマイモの大規模なキュアリング貯蔵施設を建設した。その結果、約33ha（当初）の全体敷地に新しい農業をイメージするテーマパークが完成した。現在は

約 60ha に規模拡大し、うち農地約 20ha にて加工用さつまいも（原材料は仕入れが中心だが自主生産品も工場で活用）を栽培し、その他旬の野菜等はレストラン及び直売所で活用している。また、施設周辺に貸農園と農泊推進事業による農業体験、グランピング&ツリーハウス等の事業展開を進めている。

当初の雇用者は 190 人、うち地元（近隣市含）雇用者が 169 人で、行方市に転入した白ハト食品工業社員は 21 人であった。169 人の内訳は正規雇用 19 人（市民 4 人、以外 15 人）、非正規 150 人（市民 35 人、以外 115 人）である。現在の雇用者は 150 人（正規雇用 30 人（市民 23 人、以外 7 人）、非正規 120 人（市民 39 人、以外 81 人））となっている。開業から 2 年が過ぎ、行方市以外の非正規社員が減少したが、工場棟でのサツマイモ加工品については需要が増加しており、製造が追いつかず人員が不足しているため増員を図っている。

来場者は、初年の 2015（平成 27）年 11 月から 2016（平成 28）年 10 月までの 1 年間で 215,030 人であった。2 年目の 2016（平成 28）年 11 月から 2017（平成 29）年 10 月では 230,394 人に増加したが、初年度は営業日が年中無休で 361 日（正月は休）であったものが 2017（平成 29）年から月曜日を休業日としているため 325 日になったことを考慮すれば、一日当たりの来客数は大幅増といえるだろう。すなわち、営業日が 90%に減ったにもかかわらず前年度比 107%と増えている。商業棟での来場者は 2016（平成 28）年・2017（平成 29）年とも 20.4 万人だったが、その他の施設である果樹園や農場等への来場者が初年の 1.1 万人から 2.7 万人に 2 倍以上増加した。2018（平成 30）年は 25 万人以上を見込み、5 年後に 40 万人を目指している。

公共交通が脆弱な行方市では、来場者の多くは自動車での来場である。初年は 54,700 台だった数字が 2017（平成 29）年は 54,961 台と微増だったが、ほとんどのバス等による来場者が増えている。

また、県外からの来場者は初年 23.7%から 26%に増えているので、今後インバウンドも含め、国内外からの来場者を図るべく取り組んでいる。

商業棟では、野菜の直売所、イタリアンレストラン、らぼっぼ（サツマイモの菓子類）などで行方産農産物の PR を実施中であり、ミュージアム棟では、サツマイモの歴史や効能などの PR をしている。

なお、2012（平成 24）年、東京ソラマチに行方の土で畑を作った。サツマイモのオーナー制度が人気を集めており、大きな情報発信となっている。

今後に期待できる事項としては、市におけるさらなる 6 次産業化の促進、新たな農業のビジネスモデルの構築、成田国際空港、茨城空港などが近いことから、インバウンドビジネスの推進、企業が提唱する「日本の農業をステキにする」の実現などが挙げられる。

白ハト食品工業の主力製品である大学イモは、全国シェアの 80%を誇り、特に「冷凍大学イモ」は、現在セブン・イレブン（店舗数 20,033 店舗）のプレミアム商品（税込 149 円）として出荷している。現在一店舗当たり日平均 1.2 パック、全国で 1 日 20,000 パック（年

間 730 万パック) が売れている⁷³⁾。また、現在同社は「冷凍焼きいも」等の新たな開発食品のファミリーマート (店舗数 17,656 店舗)、ローソン (店舗数 12,939 店舗) での販売展開を計画している。3 大コンビニ約 50,000 店舗での販売と、それを通じての海外戦略を検討しているという。

今後、それらを進めるために原材料 (さつまいも) の安定供給を図り、「茨城なめがた工場」を拡張する予定である。そのためには、原材料である加工用さつまいもの生産拡大と雇用確保が必要となる。

なめがたファーマーズヴィレッジの主要施設は、行方市が提供した廃校となった小学校校跡地である。広大な施設に、旧校舎を利用したサツマイモ博物館に加え、大学芋や干し芋の加工工場、新たに整備した商業棟ではサツマイモの料理やスイーツを販売した。ここでは工場で製造したサツマイモ菓子の販売や近隣の農家が生産した野菜の直売も行うことにした。その場でスイーツや料理を楽しむレストラン、カフェも併設したのである。サツマイモの加工、販売の場が地元で設置されたことにより、規格外のサツマイモは廃棄せず、JA なめがたが全て受け取り、倉庫で熟成し、加工工場へ運ぶこととなる。このことにより、農家全体の売上が高まることとなったのである。サツマイモの販売額と連動して、農業所得者からの個人市民税の税収が 2 倍以上になっており、個人平均税額も給与所得者の約 1.8 倍になっている⁷⁴⁾。

図 12 に、行方市における農業産出額の推移を示す。また、表 20 には、JA なめがたの農業産出額の推移を、さつまいもを中心に示す。

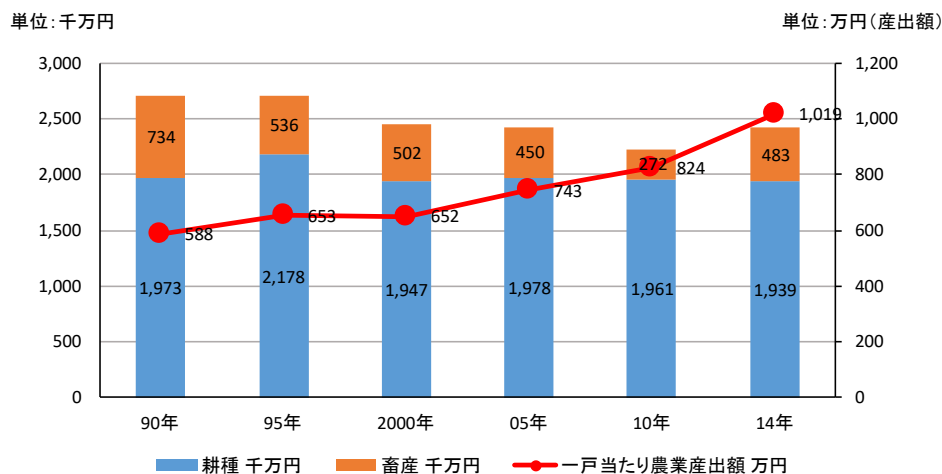


図 12 行方市における農業産出額の推移

(出典) 『農林業センサス』『生産農業所得統計』各年次、「2014 年市町村別農業産出額 (推計)」より作成

注: 14 年の一戸当たり農業産出額は、『2015 年農業センサス』の販売農家数で除した値となっている

表 20 JAなめがたの農業産出額の推移（さつまいもを中心に）

	JA なめがた（実績及び実数） ⁷⁵⁾								
	農作物 販売額 （億円）	うち 耕種 （億円）	うち まめ・い も・野菜	さつまいも					
				販売額 （億円）	販売数 量(万 t)	作付面 積 (ha)	反収 kg/10a	kg 単価 円	農家数
2009	96.2	95.3	77.5	19.5	1.46	584	2,500	134	290
2010	96.8	95.9	79.9	20.5	1.36	620	2,194	151	299
2011	90.9	90.1	70.8	19.6	1.35	650	2,077	145	291
2012	97.1	96.4	75.2	21.3	1.65	650	2,538	129	298
2013	98.7	98.1	75.9	21.8	1.66	680	2,411	131	295
2014	105.6	104.7	85.3	28.7	1.80	700	2,571	159	273
2015	108.2	107.3	90.0	31.8	1.65	710	2,234	193	264
2016	112.9	112.3	94.0	34.8	1.81	720	2,514	192	262

（出典）行方市提供資料より作成

次に、表 21 に行方市における個人住民税の推移を示す。農業従事者の納税額の伸びが顕著である。

単位：百万円

表 21 行方市における個人住民税の推移

	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年
個人住民税額	1,366	1,402	1,379	1,360	1,489	1,475
うち給与	1,137	1,147	1,133	1,137	1,153	1,175
うち営業	69	75	69	73	75	73
うち農業	69	57	68	83	128	144

*2017 年の個人住民税額は未確定

（出典）「個人の市町村民税の納税義務者等に関する調」各年度版と行方市提供資料より筆者作成

一方、周辺農地もヴィレッジの一角として、レンタル農園を整備し、加工工場見学や料理教室などと併せ、体験型施設としての展開も図ったのである。

民間企業と JA なめがた、生産農家と行政が連携したことによって、生産は JA なめがた所属の農家が担い、加工は企業の蓄積されているノウハウ、そして流通販売は JA、行政が旧小学校跡の利活用に協力するという理想的で現実的な水平的な 6 次産業化を実現したのである（図 13）。

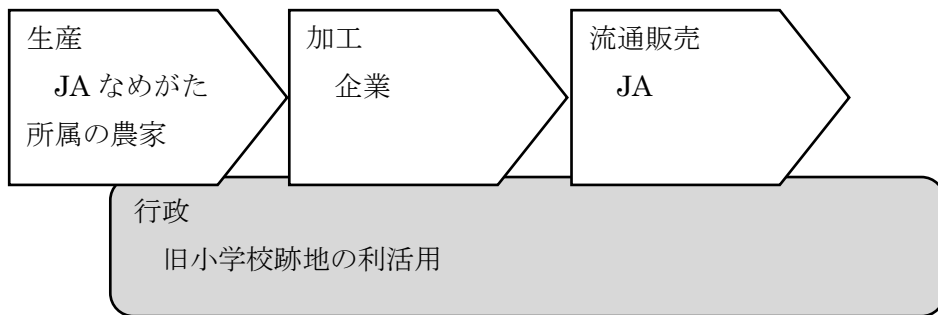


図 13 行方市における 6 次産業化

(出典) 筆者作成

このように JA、民間企業と行政との提携からスタートし、3500 日かけて一大プロジェクトに発展したのである。基幹産業である農業をテーマに、「五感六育」（特になめがたファーマーズヴィレッジを中心とした食育・遊育）を取り込んだ 6 次産業化を実現することによって、全体最適化が実現されることになる⁷⁶⁾。

なめがたファーマーズヴィレッジのプロジェクトで働くために Uターン、Iターンで行方市に移住した若者も多い。このことから動きの出てくるまちには人が戻ってくるのが窺える。

このプロジェクトには、6 次産業化、五感六育以外にも、「産業・歴史・文化の徹底的な掘り起こしと研ぎ」「未来を担う子どもたちを地域一体となって育むひとづくり」をベースに、各団体のトップのリーダーシップ、役割分担、出番創出や事業構想力、キャッチコピー力など地域創生を成功に導く要素があることに注目したい。これがあつてのまちの経済活性化につながる底上げであり、部分個別の最適化から全体最適化の進化となるのである。

一方、市は 2016（平成 28）年 3 月には、「市民が行動を起こす参考書」と銘打ち、基幹産業である農業の隆盛と雇用の確保を基本目標とする総合戦略書を多くの市民の参加によって策定した。私は行方市の総合アドバイザーを務めているが、JA なめがた、民間企業、行政の三者連携の取組みがひとつのモデルとなり、まちなかに協働の動きが広がることを想定している。行方市には、今後の展開に期待できる要素が官民ともに揃いつつあるといえるのである。

2013（平成 25）年 10 月より行方市長を務める鈴木周也氏は、木村塾において本論文のプログラムを学んでいる。行方市における近年の人財養成、事業構想・実現について、鈴木市長に文書で回答を得たので、以下で紹介する（一部を注で紹介⁷⁷⁾）。

④入塾で何を学び、何を構想・実践したのか

市民主体の地域づくり、まちづくりを推進していくためには人財養成が重要である。地域資源やその土地ならではの魅力を PR する活動を行い、地域活性化の核となって

活躍する地域プロデューサーや地域メディアプロデューサーの育成に取り組んでいる。

私が市長就任1年目の2014（平成26）年度当初から、木村俊昭塾長には「なめがた未来のまちづくり協議会」の委員として、行方市の「まちづくり計画」に関与していただいた。この中で、多くの市民に参画して頂く「広聴の場」を設けること、産業・歴史・文化を徹底的に掘り起し「行方市独自のストーリー」を作るための情報の整理と発信を推進することを構想し始めていた。

このような中、国による地方創生が始まり「地方版まち・ひと・しごと総合戦略」を策定するにあたり、2015（平成27）年度初めには無作為抽出による3,000人へのアンケート調査（回収率40%）、その中から総合戦略策定に参画していただく「市民100人委員会」の設立、木村塾長による「市民フォーラム」の開催、市議会議員による「地方創生推進特別委員会」の設置、市職員の「ワーキングチーム」と木村塾長が委員になっている産官学金労言による新生「なめがた未来のまちづくり協議会」のオール行方により、全体最適化を図るための総合戦略策定に取り組んだ。

同時に、当市の基幹産業である農業を中心とした6次産業の活性化を図るべく、関連団体・企業との連携を強め、当市農産物の戦略的展開を推進し、廃校跡地を利用した「さつまいも」を中心とした食品加工メーカー等の地場産業の活性化と雇用の促進を図れるよう推進した。

また、当市は古より災害が少ない地域であったが、近年の異常気象による災害等が発生しているため、市民の生命と財産を守るための対策として、誰にでもやさしい地域づくりを図るため、全国3例目の「防災対応型エリア放送」（*防災行政無線を補完した地上デジタルテレビ放送）に着手し、迅速且つ正確に行政からのあらゆる情報はもとより、「行方ならではの価値の共有」を目指し、行政では先例のない事業にも取り組んでいる。

⑤その成果と今後の展開（目標）スケジュール

このような中、当市は総合戦略策定にコンサルタント等に委託せず、自前で手作りによる独特の総合戦略策定に取り組んだ。この取り組みは、全国的にも例が少なく、市民・議員を始め多くの意見を反映させた市民が自分事として取り組む計画書となった。

また、企業誘致や移住政策が中心ではなく、地元企業及び産業の活性化と市民の定住化を中心とした計画になっており、「笑顔で住み続けたいまち」を目指すために何が必要か明確になった。

本市の、総合戦略の具体的な取り組みを5つの重点プロジェクトとして、

1つ、働く場の拡大プロジェクト

2つ、健康で文化的なまちプロジェクト、

- 3つ、住みやすい地域プロジェクト、
- 4つ、みんなで育みプロジェクト、
- 5つ、情報発信で日本一プロジェクト

と定め、地方創生のための課題を戦略的に取り組んでいくとした。

すでに、地域をプロデュースする人財養成塾を開講している。受講後、イベント事業の立ち上げや、映像コンテンツづくりができる市民が増え始めている。小中学生も対象とした講座も実施しているので、子供たちが成人する10年後には数多くの地域活性化のプロデューサーが誕生する。

また、各施策における展開の順番を十分に考慮することにより、市民が行政を自分事として捉え、実行することが大事なので、行方市総合戦略に関する説明会を市内全地域で開催し、私自ら丁寧に説明し市民との意見交換を行っている。

(中略⁷⁸⁾)

【補足事項】

①まちの五感六育の度合い

*食育については、時期を決め、子供たちの給食時に、市長ランチミーティングを実施している。地元産農作物等について、会話の中で食育を図っている。また、行方市は鹿島アントラーズのホームタウンであるので、アントラーズ食育派遣事業を実施している。この事業は、市教育委員会が鹿島アントラーズに委託し、スポーツ栄養士による「食事」に関する講義とアントラーズコーチによる「運動」に関する講義と指導により、児童が食と運動への理解を深めることを目的としている。

*行方市では全国3例目（全域は初）のエリア放送事業（空きチャンネルを利用したフルセグの地上デジタルテレビ放送）を進めている。この中で、幼、小中、高校生に「メディアプロデューサー育成塾」と「ちびっこソムリエ（ちびっこ観光大使）」等の育成に取り組んでいる。地域の歴史・文化・産業を子供たちの目で徹底的に掘起し、エリア放送等のメディアで発信するため、企画書・撮影・編集等及びキャスターやアナウンサー等の伝える力の創生を進めている。

②事業構想・実現したものの数値化

*基幹産業である農業の6次産業化による、所得の向上、雇用の創出、交流人口の拡大を進めている。

・「なめがたファーマーズヴィレッジ」

食品加工業の「白ハト食品工業」が母体で、JA なめがた、農家で構成する「農業生産法人なめがたしろはとファーム」を立上げ、2015（平成 27）年 10 月末にオープンした。新規雇用 200 人の内 150 人が地元雇用である。また、施設周辺の遊休農地を再生し、貸農園等で活用している。当初 30ha（施設 2ha）が現在約 50ha と規模拡大を図っている。

1 年間の来場者数は約 215,000 人になっている。

③キーパーソンネットワーク図

行方市総合戦略書策定及び PDCA サイクル組織

・なめがた未来のまちづくり協議会（産官学金労言）

・なめがた市民 100 人委員会、幹事会

無作為抽出の市民アンケート調査と同時に、まちづくり計画等に参画してもらえる人を募集し設立した。2015（平成 27）年：アンケート 3,000 人→回答 1,200 人→100 人委員当初参画者 92 人

・行方市議会地方創生推進特別委員会（議長以外全議員 19 人）

*議長は、まちづくり協議会員

・行方市まち・ひと・しごと創生本部（市長を始め庁議メンバー（部長）と関係主管課長）

ワーキングチーム、幹事会（係長以下の職員で構成）

⑤地域経済分析システム（RESAS：リーサス）、「地域の農業を見て・知って・活かす DB」の活用度合い

* 関東経済産業局のご協力を得、リーサスを活用した分析の講習会を行っている。（特に産業）

* 「農業産出額調べ」等で活用、今後当市の集落単位の人口推移、農業従事者数等に活用

⑦キャッチコピー

「行方ならではの価値」の共有～笑顔で住み続けたいまち、行方～

（中略⁷⁹⁾）

⑨広報の強化

・全国 3 例目（全域は初）のエリア放送事業（空きチャンネルを利用したフルセグの地上デジタルテレビ放送）を進めている。防災減災を第一義としているが、自前のテレビ放送局をもったことにより、多くの自治体やテレビや新聞等のメディア関係から取材や問い合わせがある。

これらを活用し行方市の総合戦略において、情報発信で日本一のプロジェクトを立上げ、地域メディアプロデューサーの人財育成に取り組んでおり、全市民が情報発信源となり、地域を市民が自慢に思い、街の魅力を有効的に発信することを目指している。

また、情報通信系大学（専修大学ネットワーク情報学部）や、お笑いの「吉本興業」と連携協定を交わし事業を進めている。

⑩取組順番の最適化

移住・定住 → 定住・移住

現在、「行方市定住・移住促進計画」を作中で、十分な定住政策の下、情報発信の強化による交流人口の増加を図り UIJ 等の移住施策を展開するような計画となっている。

広報・広聴 → 「広聴・傾聴・対話」・広報・傾聴

情報発信元は、地域の資源や市民であるため、広聴傾聴インタビューから参画していただき、施策に反映できるよう推進している。（市民アンケート→市民100人委員会等含む）

企業誘致 → 基幹産業・基幹産業が栄える起業・基幹産業が栄える企業誘致

「なめがたファーマーズヴィレッジ」を例に、地場産業の分析を徹底的に進め、基幹産業である農業における中核作物の抽出や、農業法人等の起業等への支援、地元中小企業の規模拡大希望を促進するため、廃校跡地等の市有地の有効利用や、雇用のマッチング施策を展開中。

同時に、それらに即した工業団地等への積極的な誘致政策。

鈴木市長は本論文のプログラムを自ら学び実践している首長であり、行方市は同プログラムが本当に機能するかどうかを確かめるのに最も適した事例である。鈴木市長の回答により、行方市で同プログラムの活用的一端が垣間見えた。これまでのところ、なめがたファーマーズヴィレッジに代表されるような農業関連の取り組みに代表されるように、成果は目覚ましいものがある。ただし、鈴木市長は3期目が始まったばかりということもあり、今後の動向に注目していく必要がある。

第3節 総合的考察

最後に、本章で扱った事例を横断的に考察する。

「リーダー・キーパーソン」については、市長のリーダーシップについて主に記述した。特に事業構想の点において、優れた面が観察できた。

「全体最適・産業政策」については、東根市の子育て事業、行方市の「なめがたファーマーズヴィレッジ」を中核とする事業など、広く関係者を巻き込んだ動きがみられた。

「まちづくり・住民参画」については、東根市における NPO との協働や子育て世代の活性化が注目される。また、行方市においても、市長と市民の意見交換など、住民参画に向けた取り組みがみられた。

これらの要素が、両市での地域活性化につながっているのではないかというのが本論文の仮説である。

実際に、両市で基幹産業発展、また東根市での人口増がみられた⁸⁰⁾。この結果は、研究仮説とおおむね整合的であると考えられる。表 22 に事例研究の概要を示す。

表 22 第3章で分析した事例の概要

	原因			結果
	リーダー・キーパーソン	全体最適・産業政策	まちづくり・住民参画	人口増減・基幹産業発展
山形県東根市	活発 土田正剛氏	改善傾向	参画	人口増 基幹産業発展
茨城県行方市	活発 鈴木周也氏	改善傾向	参画途上	人口減 基幹産業発展

(出典) 筆者作成

⁶⁵⁾ 東根市は、調和のとれた産業の発展を目指し企業誘致を進めてきた結果、東根大森工業団地（テクノタウン大森）・山形臨空工業団地に電子および精密機械などのハイテク企業が数多く立地しており、製造品出荷額も年々増加してきたという（東根市ホームページ：<http://city.higashine.net.jp/industry/sigaikyo.html>（2017（平成 29）年 6 月 17 日アクセス））。

⁶⁶⁾ 土田正剛市長の経歴等は、以下の通りである。

- 1) 山形県東根市長 土田 正剛（つちだ せいごう）
- 2) 1943（昭和 18）年、東根市に生まれる。
- 3) 学歴
1963（昭和 38）年 3 月 山形県立山形東高等学校卒業
1967（昭和 42）年 3 月 慶應義塾大学法学部政治学科卒業
- 4) 略歴
1969（昭和 44）年 5 月 衆議院議員 故松沢雄蔵代議士秘書
1974（昭和 49）年 12 月 国務大臣（故松沢雄蔵長官）秘書官（～昭和 51 年 9 月）
1979（昭和 54）年 4 月 山形県議会議員初当選（連続 4 回当選 ～平成 5 年 1 月）

1982 (昭和 57) 年 3 月 山形県議会文教公安常任委員長
1985 (昭和 60) 年 3 月 山形県議会総務常任委員長
1987 (昭和 62) 年 5 月 山形県議会建設常任委員長
1989 (平成元) 年 8 月 自民党山形県連幹事長 (～平成 3 年 6 月)
1992 (平成 4) 年 3 月 山形県議会議会運営委員長 (～平成 5 年 1 月)
1998 (平成 10) 年 9 月 東根市長就任 (現在 5 期目)

5) 現在の主な役職

全国市長会副会長 (2 回目)、防衛施設周辺整備全国協議会副会長、全国基地協議会理事、山形県市長会会長、山形県市町村職員退職手当組合組合長、山形県消防補償等組合組合長、山形空港利用拡大推進協議会副会長、山形空港ビル株式会社取締役、山形県自衛隊父兄会名誉会長、山形県道路整備促進協議会会長、北村山公立病院組合管理者、東根市外二市一町共立衛生処理組合管理者、北村山広域行政事務組合副管理者、河北町ほか 2 市広域斎場事務組合副管理者 ほか

67) 私は、1 泊 2 日の講演、現地アドバイスを数年実施し、本論文で提示する地域創生モデルがどのように実践されていくかをみてきた。

68) 一般会計における人件費は、1999 (平成 11) 年度：35 億 9,300 万円 に対し、2015 (平成 27) 年度：26 億 7,100 万円である (▲9 億 2,200 万円)。

69) 国の「VFM (Value For Money) に関するガイドライン」によれば、「「VFM」(Value For Money) とは、一般に、「支払に対して最も価値の高いサービスを提供する」という考え方である。同一の目的を有する 2 つの事業を比較する場合、支払に対して価値の高いサービスを提供する方を他に対し「VFMがある」といい、残りの一方を他に対し「VFMがない」という。(中略)したがって、PFI 事業としての実施を検討するに当たっては、VFMの有無を評価することが基本となる。」

70) 外国語指導助手。Assistant Language Teacher の略。日本人教師を補佐するネイティブスピーカー等で、全国の市町村で雇用されている。

71) 2015 年に策定された「東根市人口ビジョン」によれば、2005 年までは人口の自然増と社会増の双方が増加に大きく貢献しているが、2006 年を過ぎた頃から同市の人口増加は社会増が大半を占めるようになっている。

72) 「農業生産法人 (株) なめがたしろはとファーム」は 2015 (平成 27) 年 10 月末オープンのため、2016 (平成 28) 年度決算 (2016 (平成 28) 年 4 月～2017 (平成 29) 年 3 月まで) により、工場棟での食品加工 (大学芋) と農作物生産・体験農場等の事業のみ。支出部門での、人件費：136 百万円 (取締役職員は含まない)、原材料費仕入額 (さつまいも)：350 百万円があり、上記の食品加工と農業生産等に関する物のみ。事業別の会計処理ではレストラン、物販、アミューズメントパークについては、白ハト食品工業での事業となっている。

73) 普通、大学イモは一般総菜であったが、独自技術で製造し冷凍にすることにより、計画的な生産が可能になり需要に合わせた戦略的出荷体制の構築が進んだ。

74) 農業所得者は納税義務者数で 5 %弱なので、余裕があるとはいえ行方市市税を確保するためには、個人の農業所得金額を維持しながらも、既存のその他露地野菜生産者や新規就農者等へサツマイモ栽培への取組などを推進することが課題とされている。

農業センサスでは、行方市の農業経営者が減少している中、サツマイモの販売農家は増えている (JA なめがたの生産部会員は減少しているが、販売金額が増えているので個人販売額は増大している)。

75) JA なめがた単体農協での販売額は全国の農業産出額に占める割合は 0.13%だが、耕種では 0.19%で、まめ・いも・野菜では 0.34%と野菜等が強い。特にサツマイモのみでは 3.2%と大幅に占有し、市場に大きな影響を与えている (全国における行方市は 6.2%)。また、茨城県内での農業産出額に占める割合は、2.4%で、耕種で 3.4%、まめ・いも・野

菜 4.1%、サツマイモのみは 13.1%になる（茨城県における行方市の割合は、25.5%）。
76) また、現在地方創生において、観光面でも鹿行スポーツ DMO を鹿嶋市・神栖市・潮来市・銚田市・行方市の 5 市（鹿島アントラーズフォームタウン）で、鹿島アントラーズ・なめがたファーマーズヴィレッジ・ロイヤルオーシャン（世界基準のゴルフ場）と地方銀行の民間を核として、スポーツと食を通じたスポーツ合宿の展開を進めている。

77) ①自己紹介・自己分析

J A 共済連茨城県本部の職員をしながら地域の消防団活動やスポーツ少年団の指導、P T A 活動などをしてきた。少子化に伴い市内の小中学校統廃合や地域で行われるなかで市民の声がきちんと行政に届いているのだろうかという思いを募らせ、サラリーマン生活を途中で終えて政治の世界に入る。行方市長選挙に立候補し当選、現在、行方市長（3 期目）として行政運営を司っている。市長として決断を行うとき独善的な進み方になりがちで現場や現状とのギャップが生まれてしまうことがある。

②木村俊昭との出逢い、木村塾との出逢い

木村俊昭氏との出会いは、私の出身大学である東京農業大学からの紹介で地域創生を実現するために木村塾にて学ぶことになる。

③入塾前と入塾後の変化

入塾後、行政における各種の計画や事業遂行のための考え方が変わり始めた。事業計画においては、市民からの公聴する意義や実施するための広報する意義の大切さや、事業を遂行するに当たって、誰とパートナーやブレーンとして組むことの大切さを認識するようになった。

78) ⑥塾生として学んだ大切なこと・ひとこと、自分の夢

塾に参加して学んだことは、事業を計画し取組んでゆくためには、現状認識をすることと良きパートナーとブレーンが必要であり、人とのネットワークによる人財の発掘と育成が最も大切なことである。今後も「ないものねだり」から「あるもの探し」を市民と共に進め、真に市民が望む施策について「出来ない」を「出来る」に変える、行方市全体がポジティブな考えに変革していくことが大切である。

⑦自分の夢

人口減少、少子高齢化の地域であっても、郷土に誇りや愛情を持つ子どもたちを増やしてゆき、小さくても地域力のあるまちづくりをしてゆくこと。

⑧その他

市長として、暮らしやすく地域が活性化してゆく事が目標になる。私の生まれ育った行方市はどのような文化、歴史、習慣、自然、産業があるのだろうか。この事をどれだけ市民が理解し、胸をはって自慢できているのだろうかと考えることがある。行方市は第 1 次産業を中心とした街で、農産物は 60 種類以上にのぼる。サツマイモを中心とした食品加工メーカーの進出により生産、加工、販売までの一連の流れが始まった。農作物や農家の価値を地域が一体となって活性化に繋げようとする動きも出てきた。木村塾を通して学んだことを実践するために、市長として地域活性化するために、市民が「自分事」として捉える活動を支えて「部分最適化」な事ではなく、「全体最適化」に向けての展開をしてゆ

く事が大切なであると実感している。

79) ⑧ストーリー性

・まちの台本：行方市総合戦略書より

第1章 将来を考える

行方市は常陸国風土記にも記される、全国でも有数の歴史あるエリアです。霞ヶ浦（西浦）と北浦に挟まれた台地にあり、作物が豊富で、気候も穏やかです。この地では昔から人々が生活してきました。

古（いにしえ）から受け継がれている地域の祭り、霞ヶ浦で捕れるワカサギや鯉を使った伝統料理など、行方ならではの文化、魅力がたくさんあります。

人口減少は避けることができません。右肩上がりの経済も期待できません。しかし、それを悲観するのではなく、他にはない「行方ならではの価値」を市民が共有することが、行方に住むことのさらなる自信や愛着心の向上につながると考えています。

今までの「ないものねだり」から「あるもの探し」を始め、行方市の産業、歴史・文化を徹底的に掘り起こし、行方市独自のストーリーを創り出し、「市民が住み続けたい、市外の人々が住みたい、お客様が来たい感動と感謝のまちづくり・ひとづくり」を目指します。

第2章 3つの基本理念

1：「継続」から「変革」へ

2：みんなが主役のまちづくり

3：身の丈に合った市政運営

80) なお、行方市において今後人口がどのように推移するのかに注目する必要がある。

第4章 地域活性化プロデューサー人財の養成

第1節 官民に求められるプロデューサー人財の重要性と養成プログラム

1. 地域活性化プロデューサー人財の養成の必要性

現在、全国の地域創生の取り組みを実践している。年間に訪問するまちの数は、全国約100カ所に及んでいる。知事や市区町村長、議員、行政職員、農林水産業、製造業、サービス業の多くの現場の人々に接してきた。

まちが消滅しないためには何をすべきなのか。

それは、まちの主産業を十分に調査・分析のうえ、着実に強化し、関連する産業の起業者・創業者の意欲を高め、ストーリー性、こだわり、まちのドラマ化、地域間の産業連携の推進や、地域リーダー・プロデューサー人財の養成と定着が重要と考えている。

どのような優秀な首長でも一人ではなにもできない。そこには、地域のことをしっかり広聴・広報でき、実学・現場重視の視点を持った、事業構想力のある、コーディネートができプロデュースできる職員が必要なのである。そして、主産業については5～10年で全体最適をかけようという思考を持った人財が必要となる。

首長自身がプロデューサー人財である場合にも、実際に動く職員にも地域活性化プロデューサーに求められる能力を理解し、そういった思考を持って仕事ができる職員が必要である。第2章に書いた地域活性化プロデューサーに求められる能力は、実はすべての行政パーソン、そして民間で地域活性化に携わる人たちに備えてほしい力なのである。

すべてがプロデューサーである必要はないが、地域活性化プロデューサー的思考を備えることが重要である。それを知っているのと知らないのとでは、ワークスタイルに大きな差が出てくる。

また、まちの全体最適化を図るためには、できるだけ多くの立場の人たちを巻き込むことが必要不可欠であると指摘してきた。したがって、地域活性化プロデューサーは、行政だけでなく民間にも必要となる。

地域創生に最も重要なことは、地域に本気で情熱ある人財を養成し、定着させる実践である。自らのまちの地域資源を知り気づく機会を作り、行動し、知識から「知恵」へ進化させることが重要である。そのために、青年会議所、商工会議所・商工会、農協・漁協、行政、地域金融機関の職員、小中高校の教員などが、それぞれに持つ仕事などの経験とノウハウや、まちの各種情報を共有し、役割を分担し、広聴重視で一体感を持ち、事業構想を実現することが必要と考える。地域のネットワークづくりに貢献しうる教員の参画も重要である。

官民に地域活性化プロデューサー人財をいかに多く育て上げることができるか。ここが、待ったなしの地域活性化を実現できるかどうかの分岐点になる。

「地域活性化システム論」を開講している大学があれば、そこに参加してみるのも一つの方法である。しかし、開講大学は30~40ほどであり、全国どこに在住していても通えるとは限らない。

やはり、それぞれの自治体が地域活性化プロデューサー人財の養成をシステム化し、事業として行っていく必要があると考える。自治体がプロデューサー人財の養成を主催すること自体が、地域活性化への決意を公にすることも合わせて考える必要がある。

人財養成は、地域活性化の事業構想と車の両輪のように展開していくべきである。すなわち人財養成の過程で学んだことを、事業構想を実行に移す過程で実践していくのである。

今、地域では、部分・個別最適を全体最適等に向け、地域活性化を着実に実践できるリーダー・プロデュース役が求められている。

これまで、全国8カ所で全5回の人財養成塾を開いている⁸¹⁾。

地域でいかに民間の皆さんが汗して企業・団体の理念を達成し、社会貢献をしても、なかなか、まちの全体最適にはならない。そこで自治体の動きが重要になる。

しかし、自治体職員の研修は、いまだにいつも通りの課題解決プログラムにとどまっている。

そこで、自治体職員の事業構想力等の向上を図るにはどうすればいいのか。広聴・実学・現場重視の視点、実践から事業構想力を研くことが重要となる。官民ともにぜひ身につけていただきたい能力である。

次に地域活性化プロデューサーの養成プログラムを具体的に解説していきたい。

2. 地域活性化養成プログラムの概要

これまで、小樽を拠点に「木村塾 地域活性プロデューサー人財塾」(以下では「木村塾」)を主宰し、毎月1回開催している。「木村塾」を通じ、塾生のプレゼン力、事業構想力、実践力、継続力を磨き、コミュニティリーダー役、プロデューサー役を養成している。

そこでは、実学・現場重視の視点で講義、対話、グループワークを通じ、ともに学び、考える。合宿形式による濃密かつ集中的な学びの機会も用意している。実際にテーマとなるのは以下のような内容である。

- ①自治体の分かりやすい総合計画
- ②地方創生戦略
- ③わがまち白書の作成
- ④広聴重視からの広報のススメ方
- ⑤課題解決力から先取り力の研き方
- ⑥人口推計からの先駆的政策の策定と実践
- ⑦全体最適の思考
- ⑧組織の基本をコミュニティに学ぶ
- ⑨産業振興(6次産業化・農商工連携)と創業・起業の仕方

⑩地域人財養成と定着

基本的には、第2章で説明した地域活性化プロデューサーに必要とされる能力のすべてを一通り学ぶこととなる。これらを学ぶことに加え、講義・対話・グループワークを通じ、塾生は自ら歩むべき道を構想する。「木村塾」の修了は自分の構想が実現したときとなる。構想が実現するまでは、発想力、思考力、創造力、説明力、事業構想力、実現力、文章力、プレゼン力、経営力、連携力を鍛え、塾生の活動を支援する。

また、全国の自治体から依頼を受けて、「プロデューサー人財塾」（以下、「人財塾」）を行う場合は、5回シリーズを基本としている。そのモデルを紹介しよう（表23）。

表 23 プロデューサー人財塾のプログラム例

【第1回目】	・1日目	午後 産業等の現地フォローアップ1～2カ所 夜 講義・対話① 全体最適の思考 意見交換会（広聴のススメ）
	・2日目	午前 職員研修① 対話 テーマは「workとlifework」
【第2回目】	・1日目	午後 産業等の現地フォローアップ1～2カ所 夜 講義・対話② 事業構想力を研く 意見交換会（広聴のススメ）
	・2日目	午前 職員研修② 対話 テーマは「情報共有、役割分担と事業構想」
【第3回目】	・1日目	午後 地域等の現地フォローアップ 夜 講義・対話③ 地域創生の生かし方 意見交換会（実践のポイント）
	・2日目	午前 職員研修③ 対話・構想研究 テーマは「全体最適、価値共創と費用対効果の思考」
【第4回目】	・1日目	午後 産業等の現地フォローアップ1～2カ所 夜 最終講義 全体・まとめ 構想発表 3分間プレゼン コメント・総評 意見交換会（職員感想・意見）
	・2日目	午前 職員研修最終講義（全体・まとめ） 対話 職員発表 3分間プレゼン コメント・総評
【第5回目】	・1日目	他都市現地視察・研究 ※他都市視察は、中間で行う場合もある。

（出典）筆者作成

講義・対話では、これまで繰り返し地域活性化プロデューサーに必要な力だと述べてきた全体最適思考、事業構想力、価値共創、情報共有と役割分担などについて事例を交えながら解説していき、対話形式を取り入れる。

最終的には、塾生は「人財塾」を通じて自身の考えを構想し、それをプレゼンテーションする。ここでの構想を今後のまちづくりで実践していくためである。

人財塾の開催を決める自治体の首長は、ポジティブ思考で、自らが人財塾に出席すると

ころがほとんどである。

また、プログラムの中では「職員」と表現しているが、行政パーソンだけでなく民にもプロデューサーを養成することが重要であり、もちろん、対象は官民を問わない。

3. 地域活性化プロデューサーに求められる思考と事業構想

受講者に対して、ただ頭の中で構想を練るにとどまらず、構想を「知り気づきカード」「バケットリスト」「本業 50 年カレンダー」などに落とし込み、いつでも持ち歩き、必要ときには目を通し、自分の目標や使命を再認識できるようにしておくよう薦めている。

「知り気づきカード」は、1 週間単位にやるべきこと、気づいたことなどを書き込んでおくものである。何でもいいから知り気づいたことをカードにメモしていく。後々、これがアイデアの原石となる。

「バケットリスト」は、1～3 年単位の中期的視点から、自分の目標、達成したいことをリストに挙げる。

「本業 50 年カレンダー」は、その名の通り、50 年単位、自分の人生において最終的な目標も含めて、各時期までに自分が達成したいことを記しておくものである。自分の「いま」がどんな未来につながっていくのか、常に適正に把握しながら行動へとつなげるものである。

では、次に実際に「人財塾」を開催している自治体の実例を紹介したい。

第2節 今後が有望な自治体のプロデューサー人財養成事例

1. 【実践事例 秋田県由利本荘市】 人財育成で、まちの個性を生かして五感六育モデルを実践

由利本荘市は秋田県東南部に位置する人口約7万9,993人の地方都市である。2005（平成17）年3月、本荘市、矢島町、岩城町、由利町、大内町、東由利町、西目町、鳥海町の8市町が合併して誕生した。市の面積の約4分の3を森林が占めているのが大きな特徴である。

全国各地で少子高齢化、人口減少、中山間地域の衰退など問題が山積みとなっているが、由利本荘市もまた例外ではない。合併時に8万9,555人だった人口は、2015（平成27）年10月の国勢調査では8万人を割り、7万9,993人と、8年間で1万人が減少している。しかも同年現在、65歳以上の人口比率は33%とすでにかなり高いが、市が公表した人口ビジョンによると2028年には41.8%にまで上昇する。詳細は表24、図14に示す。表からは、秋田県の人口とともに由利本荘市の人口も落ち込んでいることが読み取れる。

表 24 秋田県と由利本荘市における人口の推移

単位：人、%

	85年	90年	95年	2000年	05年	10年	15年
秋田県	1,254,032	1,227,478	1,213,667	1,189,279	1,145,501	1,085,997	1,022,839
増減率		-2.1	-1.1	-2.0	-3.7	-5.2	-5.8
由利本荘市	96,589	95,489	94,410	92,843	89,555	85,229	79,927
増減率		-1.1	-1.1	-1.7	-3.5	-4.8	-6.2

（出典）「国勢調査」各年次より作成

単位：人

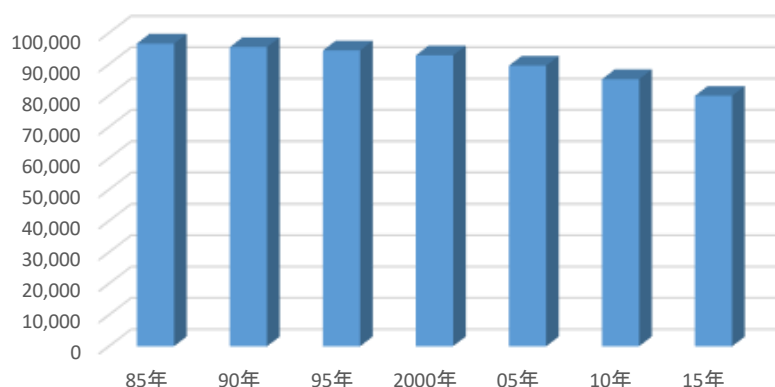


図 14 由利本荘市における人口の推移

（出典）「国勢調査」各年次より作成

注：由利本荘市の合併による発足は2007（平成19）年である。

こうしたなかで、地域を元気にするための取り組みの一つとして2014（平成26）年度から行われているのが、市が主催する「由利本荘市地域を支える人材育成塾」⁸²⁾である。地域づくりの若い担い手を育成するのが目的となっている。詳細は表25にまとめた。2年間にわたり、多岐にわたる参加メンバーが各方面の講師陣による研修と視察に取り組んできたことが示されている。

表 25 「由利本荘市地域を支える人材育成塾」概要

参加メンバー	青年会議所、商工会青年部、農協青年部、担い手農業者、NPO、行政職員等の異業種から20～40代の計21人（男性14人、女性7人）
講師	主な講師：木村俊昭（塾長）、椎川忍氏（同市顧問、一般財団法人地域活性化センター理事長） その他の講師：豊重哲郎氏（やねだん）、多田千尋氏（東京おもちゃ美術館館長）、その他専門家や地域のキーパーソン
内容	期限：2年間 各年度、5回の研修会と2回の視察会（視察先は東根市や八戸市、青森市）

（出典）筆者作成

この塾では、できない理由探しはしない。「ないものねだり」から「あるもの探し」をする。住むまちの産業・歴史・文化を掘り起こし、研ぎをかけ、独自のストーリーを創り出すものであり、「市民が住みたくなる、お客さまが訪れたいくなる感動と感謝のまちづくり・ひとづくり」を実学・現場重視の視点で学び、実践している。

「できない」ではなく「できる」をいかに構想・実現するか。まず、自らのまちの地域資源を知り気づくことが大切であり、次に行動に移し、知識から「知恵」に進化させる。まちの主な産業の活性化を図り、起業・創業の気運を高め、農商工等の連携、6次産業化など、地元産業の関連づけを行い、地域資源を有効に利活用し、発展させていくプロセスを解説し、講義・対話では、こういったことを徹底的に学び、納得し、吸収していった。

異業種交流を地域活性化の起爆剤にしようというのが塾の目的の一つでもあるが、「年齢や職種を越えて、さまざまな方と交流できる。多くのことを知るきっかけになり、刺激を受ける。こうした交流が塾の楽しみ」（「広報ゆりほんじょう」平成28年2月15日号より）という塾生の声も上がっている。

初年度の終わりとなる2015（平成27）年3月には、活動をまとめ、「中間報告」を市に提言した。講義で学んだ「あるものさがし」の視点から、市の4分の3を占める森林に着目して、視察した事例なども参考にして、森林から取れる木材を生かした「木育・遊育」推進の提言に至った。由利本荘市地域を支える人材育成塾の「平成26年度中間報告書」（2014（平成26）年12月19日）では、「豊富な森林資源を活用した「木育・遊育」の推

進（木のおもちゃ、遊具等）～木育に遊育を連動させた取り組み～」というタイトルで、複数の提案を行っている⁸³⁾。「五感六育」モデルの実践である。

次年度は、木のおもちゃを扱う「東京おもちゃ美術館」の協力の下、市との共催によって「木育キャラバン」を市の施設で実施した。会場は満員となり、塾生たちも自分たちの構想に大きな可能性を感じ取ったと見られる。「子どもたちが作る木工品の素晴らしさに感動しました。多くの人が集まればお店も繁盛します。子どもも大人も楽しめる場所を由利本荘に作りたい」（「広報ゆりほんじょう」平成 28 年 2 月 15 日号）のように、塾生は次のステップを見据えている。受講後、それぞれの塾生は、まちづくりをはじめ、地域活動に積極的に関わっている。

由利本荘市では、2016（平成 28）年度から第 2 期の人財育成塾を始めている⁸⁴⁾。人財養成は単発ではなく、継続していくことが大切なのはいうまでもない。

2. 【実践事例 茨城県行方市】 総合戦略書で「地域プロデューサー人財の育成」を掲げ、着実に実行中

第 3 章第 2 節において、民間企業・JA・行方市の 3 者連携による 6 次産業化の事例として茨城県行方市を紹介した。

2015（平成 27）年 12 月には、3 者連携の一つの成果として体験型テーマパーク「なめがたファーマーズヴィレッジ」がオープンした。行方市出身者で、他の地域の大学に通学していた学生が同社へ就職する例が目立っている。その点では新たな雇用を生み出し、人財の流出を食い止める効果を果たしている。

2013（平成 25）年に就任した鈴木周也市長は、基幹産業である農業の 6 次産業化を積極的に進め、雇用の創出、交流人口の増大を目指すと共に、就任当初から人財育成を重視する方針を打ち出してきた。

2016（平成 28）年 2 月に策定した「行方市総合戦略書」においても、施策の一つとして「地域を担うプロデューサーの育成」を掲げ、具体的に目標人数 52 人としている。また、地域の資源・魅力を発信する「地域メディアプロデューサーの育成」も挙げ、200 人を目標にしている⁸⁵⁾。

前者については、すでに 2015（平成 27）年度、市が主催、私が講師となって「地域プロデューサー人財塾」（以下「人財塾」）を開催した。加工業者、農業の担い手、そして行政パーソンをはじめ民・官の若手が参加し、52 名の地域プロデューサーが誕生している。

さらに「行方市総合戦略書」づくりに参加した「なめがた市民 100 人委員会」⁸⁶⁾の委員に加え、「人財塾」の塾生たちが加わり、「なめがた地域活性化協議会」が、総合戦略書の計画実行に携わっている。

行方市では、「みんなが主役のまちづくり」という基本理念を掲げ、実行の責任主体はもちろん行政にあるが、住民参画を重視している。したがって、人財についても行政職員だけでなく、民間のプロデューサー人財の養成をポイントとしているのである。

また、「地域メディアプロデューサー」の育成講座も 2015（平成 27）年度から市内在住または在勤の人を対象に開催している。映像制作による情報発信スキル向上を目指している。

「なめがたファーマーズヴィレッジ」はオープン以来、年間約 21 万 5,000 人が訪れるほど盛況が続いている。「農業のディズニーランド」というキャッチーなスローガンもあり、オープンにあたってはメディアに大きく取り上げられたため、当然といえば当然の賑わいである。

この賑わいを永続的なものとし、雇用増や基幹となるさつまいもの生産増加、農業生産者の収入増加、そして最終的には人口流出へ歯止めをかける。

こうした正のサイクルを継続させていくためには、人財の存在が決め手になる。したがって、官民両面の人財養成が重要なポイントとなるのである。

地域活性化プロデューサー人財の今後の活躍に期待したい。

3. 【実践事例 大分県別府市】 地域活性化プロデューサー人財の育成によって、市街地の衰退に歯止めをかけられるか

大分県別府市は、市街地への大型商業施設誘致が市街地の衰退を加速させたという問題をかかえている。中心市街地には空き店舗のみならず、空き地が目立っている。

別府市は、大分県の東海岸にある大分県第 2 の都市である。源泉数、湧出量ともに日本一の温泉地であり、別府温泉として全国に知られている。人口は減少傾向にあり、1990（平成元）年に約 13 万人だったが、2015（平成 27）年現在、約 12 万 2,000 人と減少している。駅周辺に別府温泉を抱えながら、中心市街地は活力を失いつつある。別府市の人口等の推移を、図 15 と図 16 に記す。産業別就業人口は全区分で減少しており、特に一次産業において減少幅が大きい。

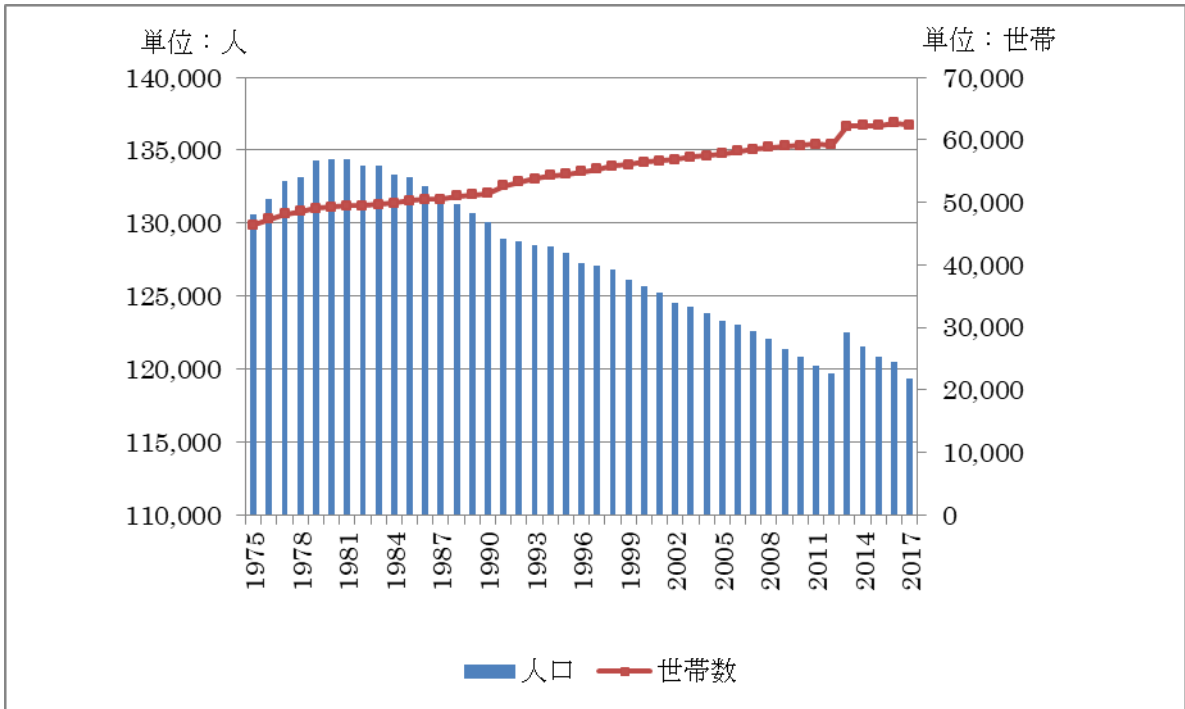


図 15 別府市の人口および世帯数の推移⁸⁷⁾
 (出典) 別府市提供資料より作成

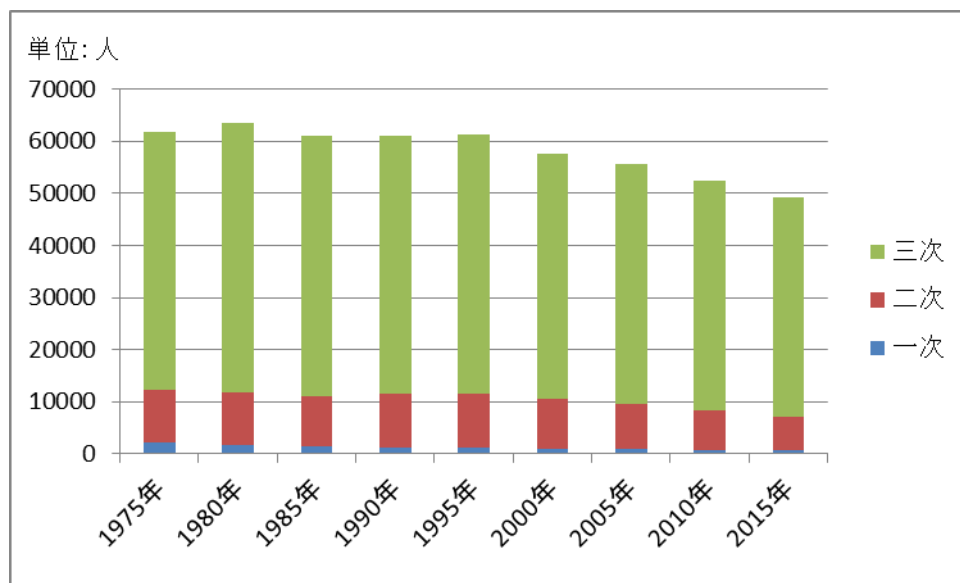


図 16 別府市の産業別就業人口の推移

(出典) 別府市提供資料より筆者作成

2003 (平成 15) 年、別府駅から 1.2 キロメートルほど海側にある市有地の港湾跡地に大型商業施設の誘致計画が明らかとなる。翌年には、誘致企業選定委員会⁸⁸⁾が「ゆめタウン」を全国展開する (株) イズミを選定したのである。

市民による誘致反対運動は激化し、人口の過半数を超える 7 万名もの反対署名が集まり、別府商工会議所も反対していた。こうしたなか、当時の浜田博市長は誘致案を凍結するも 1 年後に解除した。すると、再び反対運動が激化、住民投票を求める声が高まるなか、市長が辞職し誘致の是非を問う出直し選挙となったのである。結局、現職市長が勝利し、誘致の民意が得られたとして、(株) イズミと立地協定を締結したのである。

2007 (平成 19) 年 11 月、「ゆめタウン別府」は、延床面積 8 万 6000 m²の大型ショッピングセンターとしてオープンするに至った。

しかし、市長が目標とした「ゆめタウン」出店による中心市街地への回遊性の向上は実現されることなく、まちなかの空洞化を招き、既存商店街は典型的なシャッター通り状態となった。ゆめタウン付近の商店街の会員数の推移をまとめた表 26 を見ると、個々の商店街ごとの差は大きいものの、全体的には会員数が減少していることがわかる。

表 26 ゆめタウン付近の商店街の会員数の推移

商店街（通り会）名	会員数								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
別府くすぎん通り会(旧楠銀天街協同組合)	16	16	15	15	15	15	15	11	11
別府銀座商店街振興組合(ソルパセオ銀座)	55	51	54	54	54	68	61	65	65
別府やよい商店街振興組合(やよい天狗通り)	49	48	46	49	50	50	52	49	47
別府駅前通商店街振興組合	62	64	64	66	67	69	69	66	66
別府民衆駅商店連合会	112	115	104	104	105	98	99	88	85
西法寺通り会	48	48	46	46	44	40	40	29	40
海門寺通り商店街	70	68	63	63	63	54	54	54	54
流川通り会	38	41	42	47	44	43	40	41	40
別府つるりん通り商店街振興組合	42	42	38	37	34	34	32	32	30
計	492	493	472	481	476	471	462	435	438

（出典）別府市提供資料より筆者作成

一方、「ゆめタウン別府」も必ずしも当初の計画通りの売上が確保できたわけではなかった。立地協定締結時は2期工事としてシネマコンプレックスなどの建設が予定されていたが、収益困難を理由に実現されていない。

このプロジェクトが計画通りに進んでいないのは何に要因があると言えるのか。まちの全体最適化を考慮せず、広聴・傾聴・対話を実施することもなく、トップダウンで外部からの企業誘致を地域創生策として実行したことにあるといえよう。

回遊性の創出というが、大型SC誘致よりも前に、既存商店街の魅力創出策を練り尽くす必要や既存商店街への地元が関わる起業を促す策を打つ必要があった。別府温泉のポテンシャルと商店街の連携など部分個別から準最適、そして全体最適への道を探る方を優先させるべきであった。誘致反対の署名数を十分に調査・分析して、再度、広聴・傾聴・対話するべきであったのである。

こうしたプロセスを経ず、外部から大型SCを誘致したため、危惧されたとおり中心市街地のさらなる空洞化を招き、全体最適化からはほど遠い、行政主導の利より害の大きい政策となったのである。

このようななか、浜田博市長（当時）が勇退を表明し、保守分裂選挙となった2015（平成27）年4月、「別府をひとつに」をスローガンに掲げる新市長が登場した。長野恭紘市長

は、元来、大型商業施設の誘致に反対の立場であり、「木村塾」でまちづくりについて学んできた人財である⁸⁹⁾。長野市長の基本施策は、「べっぷ未来共創戦略」に表れている。同戦略は2015（平成27）年～2019（平成31）年の総合戦略であり、4つの基本目標を掲げている。4つの基本目標とは、①資源（ひと、温泉）をいかして新たな価値を創り、儲かる別府に進化する、②多様性と受容性をいかして、別府に新しいひとの流れをつくり、受け入れる、③ひとを大切にし、別府で子どもを産み、育て、生きる、④ひととまちをまもり、地域と地域が連携する、である。

実際の市政運営でも、地場産業の振興を基本とし、関連する起業を促進するなど、順番を重視した市政運営をスタートしており、状況は好転しつつある。大江戸温泉物語、星野リゾート、インターコンチネンタルといった大手企業が、別府市でホテルを開業することとなった。その背景には、観光客総数が伸び悩む中でも、外国人観光客数が2013（平成25）年の25万1,032人から2016（平成28）年の44万7,412人に56%に増加していることが影響していると考えられる（表27）。大分県内の税務署別最高路線価でも、別府市の北浜2丁目駅前通りが大分市府内町1丁目中央通りに次いで第2位にランクインしている。

表 27 別府市の観光入込客数の推移

単位：人、%

	2013（平成25）年	2016（平成28）年
観光客総数	8,244,867（100%）	7,944,021（100%）
日帰観光客数	5,888,591（71.4%）	5,595,437（70.4%）
宿泊観光客数	2,356,276（28.6%）	2,348,584（29.6%）
外国人観光客数	251,302（3.0%）	447,412（5.6%）

（出典）別府市提供資料より筆者作成

このようななか、同じ誤りを繰り返さないためにも、真の師・パートナー・ブレインを持ち、スピード感・タイミングを大切に、全体最適の思考で動くことのできるプロデューサー人財の養成が課題となっている。

そのため、2014（平成26）年から翌年にかけて、公益社団法人日本青年会議所地域グループ地域の未来創造会議が主催し、私が塾頭を務めた、「地域プロデューサー育成塾」が開催⁹⁰⁾された。対象は、行政職員、そして民間の人財である。参加者数は35名であった。地域活性化プロデューサー人財は行政職員だけでは意味がない。第2章でも述べたが、全員がプロデューサーになる必要はないが、プロデューサーの地域活性化に果たす役割をまちづくりに関わる全員が共有する必要はある。そこにこそ、地域活性化プロデューサー人財塾の重要性がある。

そこで市長の手腕、そしてプロデューサー人財と支える人財たちの活動が、今後のまちづくりを決めることになる。今後、（3＋3＋6＋6）ヶ月×2サイクル＝3年間でどの程

度、地域創生が図られるかが注目されている⁹¹⁾。別府市では、「地域プロデューサー育成塾」により、「まちづくり・住民参加への意欲が高まり、かつ、知り気づきから行動するなど、事業構想力と実践力が高まった」との声を聞いたが、真価が問われるのはこれからであろう。

4. 【実践事例 奈良県吉野町】 ワーキンググループと人材塾が相乗効果を生み、新たな動きをつくる

奈良県吉野町は、吉野山を含む「紀伊山地の霊場と参詣道」によって世界遺産のまちとして有名だが、中山間地域でもあり、過疎化が進んでいる。2005（平成17）年に1万597人だった人口は、2016（平成28）年3月現在7,796人へと減少している。10年間で20%以上も減少しているというスピードである。吉野町の人口の推移を、表28に示す。自然減のペースに迫る勢いで社会減も進行していることがわかる。

表 28 吉野町の人口の推移

	2002	2003	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
住基人口(年度末)	10,597	10,303	10,004	9,707	9,483	9,236	8,961	8,784	8,612	8,329	8,049	7,796	7,565
転入	200	168	162	183	194	145	141	131	196	153	158	173	146
転出	353	353	347	354	310	291	280	178	278	295	299	257	252
社会増減	-153	-185	-185	-171	-116	-146	-139	-47	-82	-142	-141	-84	-106
出生	37	36	35	35	37	32	37	22	24	34	24	27	22
死亡	135	155	154	162	149	137	172	154	177	174	161	190	145
自然増減	-98	-119	-119	-127	-112	-105	-135	-132	-153	-140	-137	-163	-123
人口増減(対前年・人)	▲ 250	▲ 294	▲ 299	▲ 297	▲ 224	▲ 247	▲ 275	▲ 177	▲ 172	▲ 283	▲ 280	▲ 253	▲ 231
人口増減(対前年・%)	▲ 2.30	▲ 2.77	▲ 2.90	▲ 2.97	▲ 2.31	▲ 2.60	▲ 2.98	▲ 1.98	▲ 1.96	▲ 3.29	▲ 3.36	▲ 3.14	▲ 2.96

(出典) 吉野町提供資料より作成

産業では、観光と林業に注目することができる。かつて基幹産業の中心だった林業は、国産木材需要の低減とともに衰退している。吉野町の産業別就業人口の推移を、表29に示す。表中にあるのが現在の吉野町の基幹産業であると考えてよいだろうが、林業は10位までにランクインしていない。

表 29 吉野町の産業別就業人口の推移

企業単位_従業者数 (人)			2009	2012		2014	
	産業大分類名	業種中分類名	実数	実数	増減	実数	増減
1	製造業	木材・木製品製造業（家具を除く）	664	636	-4.22%	623	-2.0%
2	卸売業，小売業	飲食料品小売業	437	348	-20.37%	257	-26.1%
3	卸売業，小売業	その他の小売業	277	244	-11.91%	243	-0.4%
4	宿泊業，飲食サービス業	飲食店	168	204	21.43%	195	-4.4%
5	建設業	総合工事業	195	191	-2.05%	178	-6.8%
6	宿泊業，飲食サービス業	宿泊業	263	213	-19.01%	137	-35.7%
7	生活関連サービス業，娯楽業	娯楽業	85	111	30.59%	77	-30.6%
8	製造業	プラスチック製品製造業（別掲を除く）	45	54	20.00%	62	14.8%
9	卸売業，小売業	飲食料品卸売業	265	8	-96.98%	59	637.5%
10	製造業	家具・装備品製造業	52	72	38.46%	58	-19.4%

（出典）吉野町提供資料より作成

こうした中、2015（平成 27）年 10 月に、吉野町は将来の人口目標も含めた「吉野町まち・ひと・しごと創生 総合戦略 聖地「吉野」～時空を紡ぐまちづくり～」を策定した⁹²⁾。

総合戦略策定のために、推進会議とは別に、ワーキンググループを設置した。ワーキンググループは、策定のために議論するだけでなく、策定した計画を実現化する実行部隊でもある。まず、木工振興WG、木の子WG、国栖の里振興WG、事業継承WG、スポーツ振興WGの5つのワーキンググループが活動を開始したのである（表 30）。

表 30 吉野町の総合戦略策定のためのワーキンググループ（2015年7月15日現在）

名称	人数
①木工振興 WG	10名
②木の子（女性グループ）WG	10名
③国栖の里振興 WG	9名
④事業継承（事業構想・後継者養成）WG	10名
⑤スポーツ推進（子ども養成、介護施設・保健師一回想法）WG	4名

（出典）吉野町ホームページ掲載資料より筆者作成

住民参画という観点からも、そして実際に動きをつくる、という観点からも、こうしたワーキンググループは有効である。

2015（平成27）年、上記の総合戦略策定作業と並行して、吉野町で「地域リーダー・プロデューサー人財塾」をスタートした。約30人が参加し、行政職員以外のメンバーとして、ワーキンググループのメンバーが中心となって参加した。参加者たちは、それぞれのグループにおける課題を持っての参加である。したがって講義で学び、さらに課題をみんなで考えるといったところまで進むことができた。講義内容は、表31のとおりである。

表 31 吉野町「地域リーダー・プロデューサー人財塾」の講義内容

■町民対象

	内 容	開催日時	参加者
第1回	『国・地域の現状と課題 ～地方創生の動向～』	6月17日(水) 17:30～20:45	20
第2回	『課題解決から先駆事例、成功と失敗』	7月28日(火) 17:30～20:45	16
第3回	『地域経営のあり方 ～リーダー・プロデューサーとは～』	8月17日(月) 17:30～20:45	15
第4回	『実践力・プレゼン力を研く、構想の作成』 『グループ討議・演習・対話』	9月7日(月) 17:30～20:45	17
第5回	『全国事例研究 ～Why so? So what?～』 『構想の発表』	9月14日(月) 17:30～20:45	15

■行政職員

	内 容	開催日時	参加者
第1回	『国・地域の現状と課題 ～地方創生の動向～』	6月3日(水) 13:30～16:45	28
第2回	『課題解決から先駆事例、成功と失敗』	7月16日(木) 13:30～16:45	18
第3回	『地域経営のあり方 ～リーダー・プロデューサーとは～』	8月12日(水) 13:30～16:45	11
第4回	『実践力・プレゼン力を研く、構想の作成』 『グループ討議・演習・対話』	9月7日(月) 17:30～20:45	12
第5回	『全国事例研究 ～Why so? So what?～』 『構想の発表』	9月14日(月) 17:30～20:45	11

第4・5回は、合同開催。

(出典) 筆者作成

木工振興 WG は、国産木材・吉野材の需要分析から始まって、吉野材の歴史・ストーリーからの掘り起こしなど、基本に徹底した議論から突破口を見つけようとしている。

木の子WGは女性だけのグループである。ここは撤去議論もあった市有施設の有効活用のプレゼンに立候補して、見事勝ち抜いて、2017(平成29)年から子どもたちへの読み聞かせや森林体験ツアーなどを展開中である。

国栖の里振興WGは、和紙職人・箆職人の集まりで、廃校舎跡地の利活用による地域の賑わい再生を最優先の目的として検討を進めている。

また、新たに設置の観光振興WGは旅館など観光関係者が参加し、個別の動きではなく

一体となって活動していく方針を固め、マーケティング調査から始め、今後はメイン観光地の吉野山のハード面の整備などにつなげていく予定となっている。

これらは、ほんの一例だが、ワーキンググループを設定したことによって、このような動きが実際に始まっている。各グループには、それぞれリーダー・プロデューサー人財がいる。メンバーが「人財塾」にも参加することによって、その動きはより円滑に加速したと言っても良いだろう。ワーキンググループは地域活性化の活動部隊であると同時に人財養成の場、学びの場ともなっている。

「人財塾」に加え、町内6地区で地区別講演会を行い、「できない」を「できる！」に変える実現力を訴え、地区の将来を見据えた人口動態等の事実を伝え、考える機会としての地方創生セミナーを2度開催している。あらゆる人たちを対象に人財養成と人財の連携を呼びかけた。

吉野町は東吉野村、大淀町とも連携をして、林業振興にも取り組んでいく予定である。

北岡篤町長のリーダーシップのみならず⁹³⁾、人財育成が地域に新たな動きをつくる。そういう観点から、吉野町の動きに注目したい。

5. 総合的考察

本節では、各地域の人財養成のあり方と人財養成がもたらす影響について記述してきた。

秋田県由利本荘市では、「由利本荘市地域を支える人財育成塾」が開かれ、キーパーソンのネットワークが形成され始めるとともに、「木育・遊育」推進の提言が出されてきており、今後の事業展開に期待がもてる。

第3章でも紹介した茨城県行方市では、「地域プロデューサー」・「メディアプロデューサー」の育成が行われ、市長のリーダーシップの下、塾生が総合戦略書の計画実行へ実際に参加していた。「なめがたファーマーズヴィレッジ」のような産業政策、「なめがた地域活性化協議会」のような住民参画策の重要性も指摘できる。

大分県別府市では、「地域プロデューサー育成塾」が実施されていた。市長主導で地場産業振興、関連する起業の促進が試みられ、塾生がそれらに関わっていくことが期待されていた。

奈良県吉野町では、総合戦略策定のワーキンググループ、「地域リーダー・プロデューサー一人財塾」を通じた人財養成が特徴的であった。ワーキンググループは、住民参画の手段であるだけでなく、事業を実現するための組織でもあった。

これらの分析結果を、表 32 にまとめた。個別の事項については既に各節で述べたので繰り返さないが、各地域において地域創生の萌芽が観察されていた。

表 32 第4章で分析した事例の概要

	人財養成	人財養成によってもたらされうる成果		
		リーダー・キーパーソン	「全体最適」・産業政策	まちづくり・住民参画
秋田県由利本荘市	「由利本荘市地域を支える人財育成塾」	ネットワークの形成	「木育・遊育」推進の提言	塾生が積極的に地域活動に参加
茨城県行方市	「地域プロデューサー」・「メディアプロデューサー」の育成	市長のリーダーシップ、塾生の総合戦略書の計画実行への参加	「なめがたファーマーズヴィレッジ」	「なめがた地域活性化協議会」
大分県別府市	「地域プロデューサー育成塾」	市長のリーダーシップ	地場産業振興、関連する起業の促進	まちづくりへの意欲の高まり
奈良県吉野町	総合戦略策定のワーキンググループ、「地域リーダー・プロデューサー人財塾」	ワーキンググループのメンバーの実践	産業振興への意欲	ワーキンググループへの住民の参画

(出典) 筆者作成

人財養成によって3つの要素(「リーダー・キーパーソン」、「全体最適」・産業政策、「まちづくり・住民参画」)が全て目覚ましく改善されるとは限らなかったものの、これらに対してプラスの影響を与えている事例が多くみられた。この結果は、研究仮説と親和的であるといえる。

第3節 地域活性化プロデューサー人財の養成プログラムの意義

1. プロデューサーの重要性を共有する場としての養成プログラム

これまで地域活性化プロデューサーの重要性と具体的なプログラム、そしてその実践事例について述べてきた。

それでは、これらの養成プログラムにはどのような意義があるのか。

こうした人財塾に参加せずとも、それまでの経験と能力から、ごく普通にプロデューサーとして活躍できる者ももちろん少数ながら存在する。

しかし、そういった人財がなぜ重要なのか、地域活性化においてどのような役割を果たすことができるのか。これまで体系的に解き明かされてきたことはない。

地域活性化プロデューサー人財育成塾では、個別に存在している地域のさまざまな資源や要素、人物などをつなぎ合わせ、全体最適へと導く役割を果たすことのできるプロデューサーの重要性をわかりやすく納得のいくまで説明している。

プロデューサーとして自らが成長する以前に、プロデューサーの存在が地域活性化の成否に大きく関わるということを、参加者が共有できることが、まず大きな意義だと言える。しかも、参加者は行政パーソンを核に、商工会議所青年部や農業の担い手、NPO などをはじめ、地域活性化に関心のある若手中心の人財が集まる。いわば、キーパーソン候補たちが、プロデューサーの重要性を認識できるのは、今後のまちづくりにおいて大きな要素となる。

2. 地域活性化に必要な要素を体系的に実践

「こんなに“汗して”動いても、どうして地域は活性化されないのか」

こういった自治体、地域は枚挙に暇がない。本論文のモデルに依拠して考えるならば、「正しい」手法、プロセス、やり方に基づいて地域活性化が行われてこなかったからだと考えられる。順番の間違いや全体最適思考の欠如など、仕事の進め方に問題はなかっただろうか。また、プロデューサーとして活動することの発想自体が欠如していたせいもあるだろう。

本論文に示した「人財塾」のプログラムは、第2章で説明したような、プロデューサーに求められる能力、地域活性化に必要な要素を、すべて体系的に網羅することを意図して構築された。このプログラムによって、現状の問題が改善することが期待される。

3. 異業種人財の交流と意識変化

「人財塾」の養成プログラムでは、行政職員だけでなく異業種の人々が一同に集い、1年がかり、あるいは2年がかりで同じテーマのもと学び続ける。それだけで非常に有益な人脈をつくることができる。

各分野の勢いのある若手同士が「人財塾」を通して結びつくことで、現実の地域活性化

現場で新たな動きが加速する。

「人財塾」のプログラムには、事業構想を行って、それを実際に実践してみる場も用意される。

こうした実践を通して、参加者らは役割分担から出番創出、全体最適、価値共創といった仕事のスキル、チームで仕事を行うということを学んでいく。

この場で結ばれた絆は、今後の地域活性化に結実するのである。

行政職員をはじめ異業種の人財が多数集まる場に身を置いて、対話や実践を通じて意見を闘わせることで、何が起こるのか。

それは地域活性化へのモチベーションアップだと考えられる。

モチベーションを高めることは、人づくりにつながっていく。人づくりができれば、そういった人々から構成されている地域を元気にすることに近づけるのである。

一見関わりがないように見えるが、「人財塾」に参加した一人一人のモチベーションが高まることは、その地域の活性化・まちづくりに大きく関わってくるのである。

したがって、できるだけ多くの人に地域活性化プロデューサー人財の「養成塾」に参加していただくことが、地域活性化への近道につながると考えている。

81) 全国8ヵ所とは、由利本荘市、行方市、日南市、日向市、中頓別町、吉野町、別府市、鋸南町である。

82) 私は塾長として関わっている。地域の人財力を総合的に活性化するため、異業種交流（各団体の横断的な連携）を図ることが重要だと提言し、設立に至った。

83) 具体的には、下記の記述がある。

- ・食育にも木を活用した特産品の開発は？（例：松皮餅など）
（地産地消、地産外商、互産互消）五感五味の食育プログラム）
- ・木材チップで鮎の燻製など
- ・小高建具の組子細工技術の伝承も必要では
- ・木育イベント（市民へのPR効果、きっかけづくりのため）
- ・市内障害者作業所で木育用おもちゃの作成（イベントの開催）
- ・きのこ栽培体験（菌を植える→育てる→収穫し調理「食育」）
- ・空き店舗を活用した起業（NPO法人の立ち上げ）

84) 27名が受講しており、メンバーには第1期に受講したひともいる。

85) 数字目標の根拠は、以下の通りである。

・地域プロデューサー：新しい地域コミュニティを構築するため、地域資源やその土地ならではの魅力をPRする活動を行い、地域活性化のために、地域の核となって活躍する人材を養成していく。旧小学校区18地区（現在は4校）で、10年間で各地区2人から3人を育成していく計画であり、

3人×18地区=54人（→2地区は小規模なため2人なので52人）

・メディアプロデューサー：情報発信で日本一プロジェクトを推進するにあたって、行方市の歴史・文化・産業を徹底的に掘り起こし、それらを行方市全市民に情報の共有化を図れるよう、各種メディア（エリアテレビ・広報誌・ホームページ・SNS等）の情報リテラシーを向上させ、全市民が情報発信するまちにする。

毎年小中高校生30人（各10人）、一般10人の計40人×5年=200人

86) 2015（平成27）年度に行方市の総合戦略を策定するにあたって、無作為抽出の市民アンケート調査と同時に、まちづくり計画等に参画してもらえる人を募集し設立した。

行方市まち・ひと・しごと創生本部で、この手法により 5 年間は毎年アンケート調査を実施し、随時総合戦略の政策ごとに 100 人委員会として参画してもらい、実施していく。

1. 働く場の拡大プロジェクト
2. 健康で文化的なまちプロジェクト
3. 住みやすい地域プロジェクト
4. みんなで育むプロジェクト
5. 情報発信で日本一プロジェクト

2015（平成 27）年：アンケート 3,000 人→回答 1,200 人→100 人委員当初参画者 92 人（総合戦略全般、上記の 1 から 4 のプロジェクト政策の立案）

2016（平成 28）年：アンケート 1,000 人→回答 388 人→100 人委員参画者 21 人（3.住みやすい地域プロジェクトの中で、特に公共交通についての提案等）

2017（平成 29）年：アンケート 1,000 人→回答 299 人→100 人委員参画者 7 人（公共施設等総合管理計画における展開プログラムを考えるため、各自治会から推薦により 92 人参加してもらい 7 人と合わせ 99 人）

⁸⁷⁾ 2013（平成 25）年の人口急増は、2012（平成 24）年 7 月の法改正により外国人住民が住民基本台帳に含まれたことによる。

⁸⁸⁾ 同委員会の構成は市議会議員 3 名、学識経験者 2 名、経済団体代表 6 名、住民代表 3 名、行政機関代表 5 名であった。

⁸⁹⁾ 大学卒業後、衆議院議員・衛藤征士郎氏の秘書を務め、別府市議会議員を経て別府市長に当選した。

⁹⁰⁾ 私は、2015（平成 27）年、別府市の総合政策アドバイザー（議会議決）に就任し、プロデューサー人財の養成と定着を推進しているが、その活動に注目するとともに成功に近づけるよう協力・応援していきたい。

⁹¹⁾ 2017 年には『湯～園地』（遊べる温泉都市構想）実現のためにクラウドファンディングを活用し、2 か月間で 3,400 万円の資金を集めた。

⁹²⁾ 策定にあたっては、私が吉野町まち・ひと・しごと創生推進会議の会長に指名され、策定の過程それ自体を人財育成の場とも捉え、住民参画の観点から進めていった。

⁹³⁾ 老舗酒造会社「北岡本店」の代表取締役社長。2017（平成 29）年 9 月現在、3 期目である。

終章

本論文では、社会的実践に基づき、新しい事業構想・実現と人財養成の方法を提示し、実証研究を通じてその効果を確認した。

序章では、地域創生の現状を考察し、プロデューサー人財養成という課題を導き出した。

第1章では、論文中で用いる概念を定義し、地域経済と地域政策に関する理論的課題を考察した。その結果、地域経済学においては人財養成の観点が不足していたことを指摘した。

第2章では、地域人財の養成と定着のシステムづくり、地域活性化プロデューサー人財に求められる具体的な能力について、主に私の実践経験から仮説を提示した。

第3章では、実践事例を分析した。本論文の提唱する地域創生モデルを実践している2自治体を取り上げた。地方にあって人口増加を続けている山形県東根市、基幹産業を発展させようとしている茨城県行方市を分析した。本論文のモデルが機能するメカニズムの一端が明らかにされた。

第4章では、求められる地域活性化プロデューサー人財の養成プログラムを提示し、それらを実践中の自治体の事例を分析した。人財養成がキーパーソンの活躍、全体最適化への動き、住民参画等により影響を与えて始めていることが見てとれた。人財養成により、①首長、②自治体職員、③市民それぞれが自らの役割を自覚することが、地域活性化への第一歩であると考えられる。その役割は地域あるいは個人によって異なるので、一般論で終わらせず、人財養成を通じて個々人が自ら知り気づくことが重要であろう。

本研究では、我が国で展開されてきた地域経済学の研究成果をもとに、地域活性化の地域開発成果の具体的方法を追求することを目的として分析を行ってきた。その過程で、従来の地域経済学研究が、主として分析科学の手法の上に構築されてきたために、地域活性化に直結することには限界があることが明らかになった。そのため政策科学としての地域活性化論がこの研究の方法論上に浮かび上がってきたが、「地方創生政策」上の課題にコミットメントするには更なる実践科学としての行動理論として理論追求と研究仮説の提示が重要であるという結論に至る。特に、地域活性化を担いうるプロデューサー的人材育成のプログラムを開発し、その実践を具体化することが必要であることを明らかにした。本研究ではこの結論に基づき地域活性化を実践している自治体を事例として取り上げ、こうした手法が地域活性化方策として極めて重要であるという結論を導出した。

本論文の地域活性化モデルは、他の地域活性化策と同様、通常はただちに人口増加を期待できるほどの急激な効果は表れないものの、基幹産業の活性化に向けた政策づくりへの動きなどが確認された。

しかし、残された課題もある。

本論文は地域創生の一部の調査研究に過ぎないところがあり、新しい方法を導入した自

治体の経過を注視し、適宜アドバイスするなどの追加作業が必要である。今後、明らかにすべき部分もある。たとえば、現時点では住民の収入増を地域活性化のひとつの指標としているが、本質的にはその指標そのものを住民が決める必要があるだろう。そのプロセスの研究も望まれる。

また、研究の方法論から、効果の検証が今後も必要と考えられる。本論文の中心はあくまで仮説提示と事例研究であるが、統計分析などへの発展が望まれるといえよう。

国内での実践事例数を増やし、また、ASEAN 諸国をはじめ、海外の地域で実践を積み、一層、論文の内容を深めたい。今後とも研究を継続、実践していく考えである。

謝 辞

本稿の執筆にあたっては、指導教授である東京農業大学生物産業学部地域産業経営学科の黒瀧秀久教授に終始ご指導をいただいた。ここに心から深謝の意を表したい。また、同学科の菊地哲夫教授、松村寛一郎教授、詳細なコメントをいただいた菅原優准教授に、深く感謝を申し上げたい。本稿では国・自治体や多くの実務家から資料を提供していただいたことに心から感謝したい。なお、本稿に残りうる全ての誤りは、筆者の責任であることを申し添えたい。

<参考文献一覧>

- 1、天米一志「地方自治体が取組む公共施設管理の全体最適化」『日本不動産学会誌』25(4)、2011年、pp. 66-70
- 2、地域に人を集めるための施策に関する調査研究」一般財団法人地方自治研究機構、2014年
- 3、石原武政・西村幸夫編『まちづくりを学ぶ』有斐閣、2010年
- 4、藤精男「学習環境デザインの当事者研究」『九州産業大学経営学論集』25(2)、2014年pp. 75-94
- 5、村奈良臣『私の地方創生論』農文協、2015年
- 6、梅咲恵司「30代人口急増！流山市、「異端」の街づくり マーケティングがあれば、地方都市はよみがえる」東洋経済オンライン、2013年
- 7、大歳昌彦『「ごっくん馬路村」の村おこし』日本経済新聞出版社、1998年
- 8、岡本常将「地域公共交通の活性化についてー富山・金沢を事例にー」『レファレンス』59(6)号、2009年、pp.61-70
- 9、小川繁幸、黒瀧秀久「地域資源循環レジームの統治：コモンズ論の見地からの検討」『東京農業大学農学集報』55(1)、2010年、pp. 45-55
- 10、小田切徳美『農山村再生～「限界集落」問題を越えて』岩波書店、2009年
- 11、木村俊昭『「できない」を「できる！」に変える』実務教育出版、2010年
- 12、木村俊昭『自分たちの力でできる「まちおこし」』実務教育出版、2011年
- 13、木村俊昭「地域プロデューサーを支える そこで長年働く人のネットワーク」『Works』No. 112、2012年、pp.6-7
- 14、木村俊昭「活力ある地域は何が違うのか 地域を元気にする処方箋」経済産業研究所セミナー資料、2015年
- 15、木村俊昭『地域創生 成功の方程式』ぎょうせい、2016年
- 16、木村俊昭『地域創生 実践人財論』ぎょうせい、2017年
- 17、清成忠男『地域創生への挑戦』有斐閣、2010年
- 18、清成忠男『事業構想力の研究』事業構想大学院大学出版部、2013年
- 19、河野勝編『制度からガヴァナンスへ』東京大学出版会、2006年
- 20、櫻井清一「地産地消」『農村計画学会誌』23(1)、2004年、pp.84-85
- 21、「評論 2006年の北海道経済」札幌大学経済学部附属地域経済研究所『地域と経済』第4号、2007年
- 22、末吉興一『実践都市経営 行政力を高める十カ条』PHP、2000年
- 23、末吉興一『自治体経営を強くする「鳥の目」と「蟻の足」』財界研究所、2008年
- 24、関満博編『震災復興と地域産業①東日本大震災の「現場」から立ち上がる』新評論、2012年

- 25、園田智昭「企業グループの全体最適と部分最適」『三田商学研究』56(6)、2014年、pp.125-131
- 26、田村明『まちづくりの発想』岩波書店、1987年
- 27、辻中豊・伊藤修一郎編著『ローカル・ガバナンス』木鐸社、2010年
- 28、出町譲『日本への遺言』幻冬舎、2017年
- 29、トーマツベンチャー株式会社・日経トップリーダー『地方創生実現ハンドブック』日経BP社、2015年
- 30、豊重哲郎『地域再生』あさんてきーな、2004年
- 31、中川秀一、宮地忠幸、高柳長直「日本における内発的発展論と農村分野の課題」『農村計画学会誌』第32巻、2013年、pp.380-383
- 32、中札内村農業協同組合「枝豆の生産輸出と今後の展望～国際競争に生き残る地域農業の展開～」『開発こうほう』第600号、2010・7、pp.41-43
- 33、中村和彦「アクションリサーチとは何か？」『人間関係研究』第7巻、2008年、pp.1-25
- 34、中村剛治郎編『基本ケースで学ぶ地域経済学』中村剛治郎／有斐閣、2008年
- 35、萩原誠『地域と大学』南方新社、2016年
- 36、橋山義博・荒田英知『末吉興一の首長術 前北九州市が紡いだ都市経営の縦糸横糸』PHP、2010年
- 37、平松守彦『一村一民のすすめ』ぎょうせい、1982年
- 38、北海道新聞取材班編『追跡・「夕張」問題』講談社、2009年
- 39、「毎日フォーラム・木村俊昭の地域を変えるチカラ 長野県駒ヶ根市」毎日新聞2016.1.10
- 40、槇平龍宏「地域農業・農村の「6次産業化」とその新展開」小田切徳美編著『農山村再生の実践』農文協、2011年、pp70-96
- 41、松下圭一『日本の自治・分権』松下圭一／岩波新書書店、1996年
- 42、宮本憲一・横田茂・中村剛治郎編『地域経済学』有斐閣ブックス、1990年
- 43、増田寛也編著『地方消滅』中央公論新社、2014年
- 44、増田寛也監修・解説『地方創生ビジネスの教科書』文藝春秋、2015年
- 45、宮本憲一『社会資本論』有斐閣、1967年
- 46、守屋晴雄「経営品質における全体最適と部分最適」『龍谷大学経営学論集』第48巻第4号、2009年、pp.141-149
- 47、山本勝博「急速冷凍エダマメを世界ブランドに！－JA中札内村の6次産業化」『JA総研レポート』／2010／冬／第16号、pp.15-18
- 48、山本尚史『地方経済を救うエコノミックガーデニング』アース工房、2010年
- 49、渡邊明「農商工連携に関する理論と実際」『都市経営』1、2012年、pp.81-100

<資料>

- 1、「青森市が進めているコンパクトシティについて」青森市、2007年
- 2、「INTERVIEW 千葉県流山市市長井崎義治氏」『家とまちなみ70』（2014.9）
- 3、今村奈良臣「農業の6次産業化の理論と実践の課題」今村奈良臣／一般財団法人水土総合研究所ホームページより
- 4、「農商工連携の課題と方向性」経済産業省、2009年
- 5、「広報ゆりほんじょう」平成28年2月15日号
- 6、「トップインタビュー 井崎義治・千葉県流山市市長」時事ドットコム、2014年
- 7、「地域再生制度の概要～地域が主役～」首相官邸ホームページ
- 8、「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」国立社会保障・人口問題研究所
- 9、「連携中枢都市圏構想の推進」総務省、2015年
- 10、「富山市はなぜコンパクトシティを目指したのか」富山市都市整備部、2009年
- 11、「まち・ひと・しごと創生 長期ビジョン・総合戦略」内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、2014年
- 12、「地域活性化システム論カリキュラム研究会報告書」内閣府経済社会総合研究所、2012年
- 13、「地産地消の現状と課題」農林水産省、2005年
- 14、「6次産業化優良事例25選」野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社、2015年
- 15、「東川町日本語教育事業概要」東川町、2015年
- 16、「青森県の地域活性化事例」みずほ地域経済インサイト、2008年