



森と人を活かす山村再生

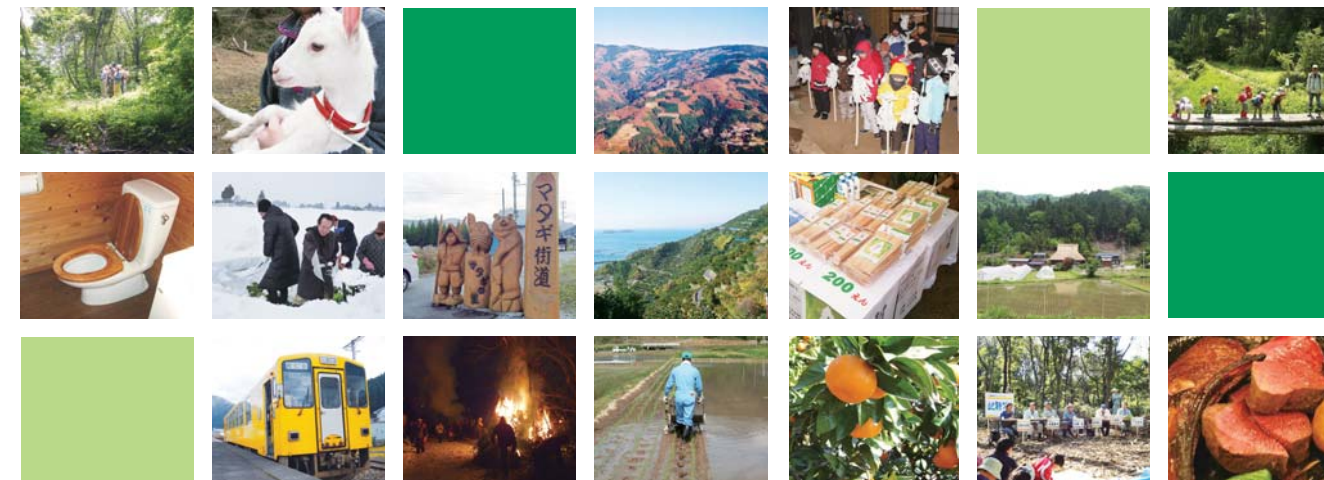
自律と自立をめざして

株式会社アミタ持続可能経済研究所



森と人を活かす山村再生

自律と自立をめざして



森と人を活かす山村再生



自律と自立をめざして

目次

序章 山村再生の意義

なぜ山村再生が必要なのか (山本 信次)	2
このアイデア集の活用について	9

1章 山村再生のアプローチ

1-1 山村での地域づくり

1-1-1 山村の営みとなりわい (赤堀 楠雄)	12
1-1-2 山村コミュニティの再生に求められることとコーディネーターの役割 (広石 拓司)	15

1-2 山村でのビジネスづくり

1-2-1 マーケティングの考え方・捉え方 (内野 雅之)	28
1-2-2 「“山村らしい”マーケティング」の真髄 (白井 信雄)	32
1-2-3 社会企業、三方よしのビジネスづくり (平田 賢典)	36

1-3 山村での地域づくりとビジネスづくりの改善に向けて

1-3-1 評価の方法論 (平田 賢典)	42
1-3-2 地域力を高める「ふりかえり」の場の持ち方 (広石 拓司)	50

2章 取り組み事例紹介

2-1 「地域おこし」アプローチ

2-1-1 地域コミュニティの強さを活用したボランティア輸送システムの構築 特定非営利活動法人 くちない	60
2-1-2 住民相互の連携によるむらおこし 柳谷(やねだん)自治公民館	62
2-1-3 山村資源を活かした、森のようちえん 智頭町森のようちえん まるたんぼう	64
2-1-4 アグリプロジェクト ～柑橘農家の意識改革と地域資源の見直しを通じて、まちを元気に YGP(八幡浜元気プロジェクト)	66
2-1-5 山村と企業を結びカーボン・オフセット 早稲田大学環境総合研究センター(早稲田大学人間科学部天野研究室)	67

2-2 「交流」アプローチ

2-2-1 都市交流と協働による里山の再生 群馬県川場村	70
2-2-2 流域のつながりを活かしたヒト・モノ・文化の交流 長野県根羽村	72
2-2-3 富山(とみやま)OBと創る「世界の幸せ1番地」プロジェクト 社団法人 奥三河ビジョンフォーラム	74
2-2-4 ブナ林と雪を生かした“むらたび”の提案 特定非営利活動法人 栄村ネットワーク	75
2-2-5 沿線地域の地域資源の掘り起こし、エコミュージアム化 特定非営利活動法人 秋田内陸線沿線地域エコミュージアム会議	76

2-3 「ものづくり」アプローチ

2-3-1 環境にやさしい“ものづくり”の探求 下川町森林組合	78
2-3-2 間伐材を活用したロッカーの開発・販売 光葉スチール 株式会社	80
2-3-3 間伐未利用資源を活用した企業向けエコノベルティの商品化 株式会社 こうち暮らしの楽校	82
2-3-4 森林とともに生きる、おらが村づくり 株式会社 エコアス馬路村	84
2-3-5 間伐材の買取制度を通じた森林資源循環システムの構築 とよね木サイクルセンター	86
2-3-6 間伐材を利用したキノコ栽培と新販売による里山ビジネスの構築 森守クラブ合同会社 まつぼっくり	87
2-3-7 森林組合連合会による森林ビジネスのコーディネート 愛媛県森林組合連合会	88

2-4 「食」アプローチ

2-4-1 「駆除するだけではもったいない！」シカ肉の流通促進事業 朽木猟友会鹿肉加工所管理組合	90
2-4-2 どん栗村から山里暮らしの魅力発信 どん栗村運営協議会	92
2-4-3 里山の緑をチーズにする山羊放牧プロジェクト 房総山羊会	94

2-5 「木材(住宅)」アプローチ

2-5-1	地産地消の家づくりのための木材流通体制の構築 一般社団法人 安曇川流域・森と家づくりの会	96
2-5-2	木材の生産・消費の関係づくり ～諸塚式産直住宅からエコツアー、カーボン・オフセットへ 諸塚村森林認証研究会	98
2-5-3	ときがわの天然乾燥木材によるシンプル族向け木の家を推進 特定非営利活動法人 木の家だいすきの会	100
2-5-4	山の木材と町の古紙を生かす環境共生住宅 株式会社 安成工務店	102

2-6 「観光交流」アプローチ

2-6-1	都市部企業との長期的交流を通じた「癒しの森事業」の推進 長野県信濃町	106
2-6-2	地域共生型の市民ネットワーク社会の構築に向けた「村・人・時代」づくり 特定非営利活動法人 えがおつなげて	108
2-6-3	魚梁瀬森林鉄道遺産活用ネットワークプロジェクト 中芸地区森林鉄道遺産を保存・活用する会	110
2-6-4	年金プラス50万円プロジェクト 一般社団法人 信州あなんトータルマーケティング	112

2-7 「山づくり」アプローチ

2-7-1	地域に根ざした小規模林業システムの確立～C材で晩酌を 特定非営利活動法人 土佐の森・救援隊	114
2-7-2	「エコの森づくり」による地域活性化事業～山と海を結ぶ地場産業の活性化 男鹿森林組合	116
2-7-3	特殊伐採の技術を活用した新サービスの開発 飯伊森林組合	117

平成20～22年度 山村再生プラン一覧

平成22年度 山村再生プラン一覧	122
平成21年度 山村再生プラン一覧	126
平成20年度 山村再生プラン一覧	132

むすびにかえて

むすびにかえて	142
---------	-----

資料編 各種データ・調査結果

振興山村の概要	148
用語解説	150
参考文献集	152
山村再生に関するアンケート調査 ～都市部の一般消費者と山村のかかわりについて～	154

コラム

山村のアイデンティティの再生	27
山の営みの時間	41
「森林セラピー」より、「ふるさと」のような「風土セラピー」を	56
マチの論理とムラの論理	68
学びの勧め	77
泣く子は育つ～感動と涙の山村再生の勧め	89
新しい情報ツールの活用	95
地球温暖化問題は追い風ですか？	104
思いの伝え方、提案書の書き方	113
山村を活かすか否かが、合併都市の命運を握る	118
山村の未来を拓く取り組み	137
山村力(やまぢから)、そして立松和平氏のこと	138

序章

山村再生の意義

なぜ山村再生が必要なのか



山村再生プロジェクト委員 山本 信次

1

山村再生は本当に必要なのか？

様々な問題をかかえる現代社会のなかで、社会問題のひとつであると同時に、その他の問題の原因になっているものとして都市の膨張と農山村の衰退が挙げられます。中でも山村は、国土面積の約5割、全森林面積の約8割をカバーしながらも、全人口の1割にも満たない居住者が農林業の生産活動を行うこと等を通じて国土の保全、水源のかん養、自然環境の保全等を行ってきた場所です。平成17年時点では、山村居住者の割合は3%にまで低下してきています⁽¹⁾。また、平成22年度版森林・林業白書によれば、振興山村に指定された地域の高齢化率は全国平均の20%に対して30%を越え、限界集落の存在も顕在化しつつあります。こうした山村の衰退は森林荒廃や耕作放棄地の増加など大きな問題を生じさせています。

山村に関心のある人たちは、こうした点から山村の再生の必要性を発信します。しかしながら「人工林や田畑は放っておけば原生自然に戻っていくし、何もあんな不便なところにわざわざ住まないで街へ降りてきてしまえば良いのに。どうしても住みたければ自己責任でやってくれ」と考えている人たちも近年は増えてきているように思われます。

ここでは、山村が疲弊した原因や、山村再生が本当に必要なのか、そのためには何が重要なのかといった点について考えてみたいと思います。

2

山村の衰退と「関係性の破壊」

こうした状況を迎えたひとつの要因は、すべてのものを「効率的」「経済効率のみを指標」に行おうとする「近代的」な考え方でしょう。

無駄な公共事業の削減が叫ばれる現在、効率化はもちろん大切なことではあります。しかしここで問題

にしたい「効率化」とは、種々の物事の「関係性」を無視し、「機能別の分割」を推し進めてきたわが国の社会のあり方です。いわく、「これからの社会は工業が中心である」→「農業には人が余っているから、農山村から都会に人を連れてこなければならぬ」→「農山村の過疎化」→「国が赤字の現在、農山村に人が住んでいることすら非効率である」→「じゃあ、すべての施設を大都市へ集中してしまえ」、あるいは、「工業製品の輸出により円が強くなった」→「食料は外国から輸入すればいい」→「どこで、何をつかって作られたかわからない食品は不安だ」→「じゃあ、外国から有機農産物を輸入すればいい」といったように、「効率化」と「求められる機能」にのみ特化した社会変化が現在も進みつつあります。

生産効率の点で秀でているわけではなく、一次産品を生産する機能も輸入品で代替できるとしてしまえば、農山村は「いらぬ場所」と思われるのかもしれない。

農林漁業の衰退は過疎化による地域社会の危機を招き、そこに受け継がれてきた先人たちの知恵や文化をも消失させかねない事態となります。それは地域ごとに異なる自然環境を持続可能な形で利用していくという、地域に蓄積された英知を消滅させることを意味しています。また、こうした事態は、荒廃した農地や手入れ不足の森林を増加させることによって、この列島に暮らしてきた人々の原風景とも言うべき自然環境も失わせつつあります。

こうした状況は「非効率な生産を続けてきた」農山村の住民にのみ責任のあることで、人口の大半を占めるにいたった都市住民には何の関係もないのでしょうか。

元来、農山村と都市は相互補完的な関係を持ちながら維持されてきました。しかし、「効率」を追い求めるあまり、農山村から供給されてきた産品の多くは外国産に変わっていききました。

そうした中で自然保護の問題に注目すれば、他の国の自然を破壊しながら持ち込まれた輸入品に囲まれつつ物質的に豊かな生活をおくる都市住民が声高に叫ぶ「自然保護」の名の下に、農山村の人たちが生きていくためにやむなく行う地域開発が糾弾されるという不幸な状況が長く続きました。こうしたことはどちらかが正しく、どちらかが間違っているのではなく、「都市と農山村の関係性」が無視され続けた結果生じたものでしょう。都市と農山村という「人と人との関係」のもとに、農山村とそれを取り巻く自然という「人と自然との関係」が維持されてきたのがわが国の自然環境の姿でした。

現在関心が高まりつつある安全な食品への要求や、里山に代表されるような人とのかわりの中ではぐまれてきた自然を守って行くためには、単一の機能の充実や効率化を求めるのではなく、それらを取り巻く「関係」こそが問われなければなりません。

次に森林を例として、都市と山村の間にいかなる関係があり、その変化が森林に何をもたらしてきたか見てみましょう。



山村は日本の原風景

3

ムラとマチの関係がムラビトと自然の関係をつくる

第二次世界大戦後の木材生産偏重による急激な人工林増加は、国内の原生的天然林や里山の減少を招き、生態系の多様性喪失の問題を生じさせたとして指弾されることがあります。さらには、こうした批判を受けつつも造成された人工林は手入れ不足となり、また人為による定期的な攪乱により生態系が維持されてきた里山も遷移の進行に伴って希少種の減少を招くなど、人間と森林の関係の希薄化が招く森林の荒廃も生じています。しかしながら、世界的な森林破壊の状況から考えれば、効率的な木材生産による木材自給率の向上も求められています。わが国の森林・林業が抱える問題は、こうした時に相反する多様な課題を同時に解決しなければならないところに困難さがあります。これらの問題を戦後の人工林造成過程からもう一度考えてみましょう。

戦後人工林の造成過程は主として①第二次世界大戦時の乱伐跡地への造林、②燃料革命により経済価値の低下した雑木林・里山の林種転換、③奥地山岳の原生的天然林の林種転換に分けられます。①については荒廃した国土の復旧に大きな役割を果たしており、その存在は重要です。②については、社会の近代化の中での工業化や都市住民のライフスタイルの変化に農山村サイドが対応した結果であり、農林業関係者＝農山村住民のみに責任を帰すことはできません。③については、紙パルプ産業の技術革新による奥地天然林＝未利用資源の原料化に対応したもので、再生困難な原生的天然林の破壊を許容してしまった点に問題がありますが、基本的には社会の近代化に対応したものであったことは②と同様です。

このように戦後の人工林造成は功罪半ばするものであったといえるでしょう。特に重要なのは②の問題です。すなわち日本の森林がたどってきた変化は、森林を直接的に利用してきた農山村住民と都市住民との関係の変化によってもたらされているのです。戦前までは木材・薪炭・有機農産物・山菜・薬品といった森林を直接あるいは間接的に利用した多様な産物が農山村－都市間を流通することで、農山村住民が森林と多様な関係を築き、結果として人工林や雑木林などの多様な森林が農山村の周辺に存在していました。ところが戦後復興期から高度経済成長期にかけての都市部の旺盛な木材需要と石油化学製品の流入が、都市と農山村の関係を木材供給に一元化してしまいました。それが農山村と森林の関係をモノカルチャー化させ、人工林造成が急速に広まる原因となったのです。その後、昭和35年の木材自由化が、木材供給という都市と農山村をつなぐ最後の糸を断ち切り、人工林の手入れすらままならないという今日の状態を生じさせたのです(図表序-1)。



戦後進んだ人工林の造成

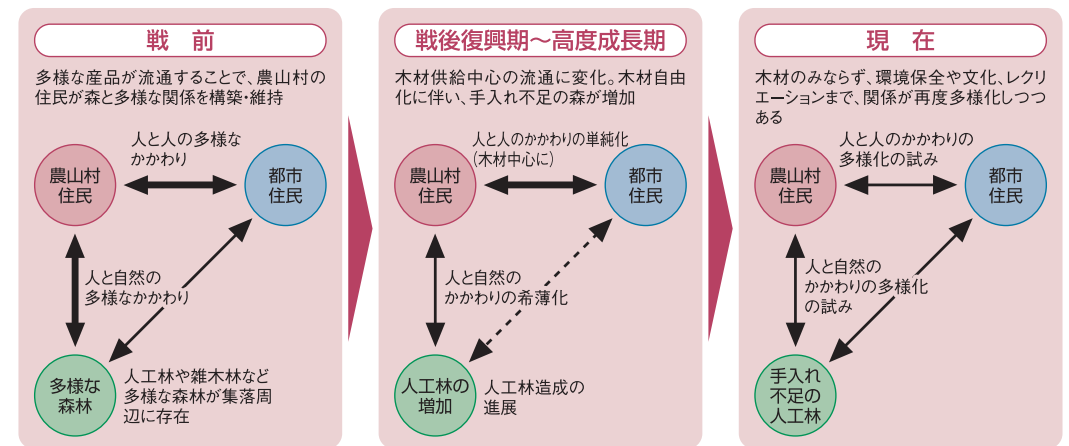
今日、社会の森林への要請は、木材という物質生産に留まらず、環境保全から文化・レクリエーションに

いたるまで再度多様化しつつあります。それは「人間と森林の多様な関係」の再構築ともいえるでしょう。

そうした要請に応えるためには多様な森林が必要となります。そして、それは都市と農山村の多様な関係、すなわち「人間と人間の多様な関係」の再構築を通じてもたらされなければなりません。いいかえれば、農山村と都市間の人間と人間の多様な関係の上に立った多様な森林づくりといえるでしょう。

このように山村再生は、山村に居住する人々だけの問題ではなく、都市で暮らす人々も含めた国民的課題なのです。

図表序-1 都市と農山村の関係性の変化



4

山村に求められるのは「自律」を土台とした「自立」

近年、地方分権の必要性が叫ばれています。多様な風土を誇るわが国において、元来は都市や農山村のあり方も多様性に富んでいました。しかし景観一つをとっても、近代化の中で、どこに行っても同じような景色を目にする(街がみんな東京のようになってゆくなんていうのはその典型かもしれません)ようになってしまったことへの反省から、景観法が作られるなど、地域個性・風土を重視した地域づくりが求められるようになってきました。

このように地域の個性を重んじるあり方は時代の趨勢と言えるでしょう。しかしながら、地方分権を考える上でもっとも誤解されているのは、地域の「自立」の強制すなわち「自己責任による地域運営の強制」、「独立採算による地域運営の強要」の蔓延のように思われます。

本来、地方分権において求められているのは、まず第一に、地域ごとの意志決定を保障する「自律」のほうです。財政を含め全てを「自助努力」において実施することを迫る「地方自治体の財政上の完全自立」ではないのです。もちろん、出来る限り自らの手で自らを養う「自立」は目指されるべきですが、それができないところはなくなってもよいとするかのような風潮は異常です。

そもそも「地方」と一括して呼び習わされる地方自治体には、都市あるいは7大都市圏などの「中心」的地域と農山村あるいは7大都市圏以外の「周縁」的地域の双方が含まれています。ここでは「中心」と「周縁」を区別して考えることが必須です。

「周縁」である農山村における中心的な土地利用は農林業です。市場経済を前提として発達した資本主義国家であるわが国においては、諸外国との自由貿易は国是であり、それを前提とする限り、輸送の問題によって海外からの輸入に限界のある生鮮野菜などの品目や霜降り和牛のようなニッチ的需要に応える例外を除き、比較劣位産業である農林業は衰退せざるを得ません。また、それに依拠した「周縁」地域の人口扶養力が縮減するのは当然であり、単純に「地方自治体の財政上の完全自立」などできるわけがありません。

こうした状況への歴史的対応として、これまでは「国土の均衡ある発展」をスローガンに「周縁」に対して土木公共事業を行うことにより富の再分配が行われ、その結果として「周縁」地域の雇用と所得の低下が行われてきました。こうした再分配は「周縁」地域社会の維持には不可欠だったのですが、事業そのものの費用対効果の点などから疑問を呈されることも多くなってきています。

近年、政治改革が進むにつれ、費用対効果の薄い無駄な公共事業への指摘が強まり(この指摘自体はもちろん間違っていないのですが)、同時に、隠された意義であった「周縁」への再分配までもが否定されることとなりました。公共事業費はピーク時の平成10年の14.9兆円から平成19年には7.4兆円へと半減しており、この間の「周縁」の衰退は目を覆わんばかりとなりました。

こうした状況においても、経済的厚生を増減を指標として国民経済を考える立場からは、さらなる都市への集住がベターとする意見も多くみられます。一つの例としては、ニューケイジアンである飯田泰之氏は公共事業の再分配機能を認めつつも公共事業がなければ存続し得ない地域経済のあり方に疑問を呈し、東京圏・近畿圏のさらなる拡大、周縁部においても政令指定都市への人口の集中を提案しています⁽²⁾。

しかしながら、飯田氏は同時に「経済学が技術にすぎない以上、どんな目標を設定するか学問的に答えることは出来ない。この目標の部分は経済学の論理の外から来るべき」であり「経済学者の仕事は「こういう社会にしたい」というオーダーを受け取り、そのオーダーが「可能かどうかを検証」し、さらには「効率的な目標達成手法を示す」こと」と述べ、あるべき社会という目標設定は言論と政治の役割であると指摘しています⁽³⁾。

すなわち経済合理性のみで判断を行えば、非効率的な地域である農山村は消滅しても仕方がないと

いうことになるのですが、経済合理的であることがただちに「あるべき社会」を意味しているとは限らず、どのような社会を目指すべきかについては国民的合意が必要であるということになります。

それでは他の市場経済を採用している先進国では、経済合理性の面のみで判断し、農山村を消滅に追い込んでいるのでしょうか？

ヨーロッパ(EU)においては、デカップリング政策、条件不利地域政策に代表される一連の条件不利地域・山村に対する富の再分配事業が存在しています。こうした施策は多岐にわたりますが、端的に言えば近代的農法による生産性の増大を犠牲にしてでも、地域の個性・風土をつくり上げてきた、地域の自然生態系が許容する範囲の伝統的な農林業の存続を選択してくれた山村の住民に対して直接所得補償を行うという形で行われます⁽⁴⁾。フランスでは農家所得の8割、スイスの山岳部では100%がこれで占められているとの報告もあります(これらの制度とは異なりますが市場経済の総本山アメリカですら農家の所得の5割は補助金といわれています)⁽⁵⁾。

こうした他の先進国における山村への再分配政策の背景には、条件不利地域・山村は、将来にわたっての持続可能な社会づくりの拠点であり、都市住民にとっての原風景を提供してくれる心のよりどころであり、また人々の暮らしと結びついて展開していた里山的な自然環境の保持を行ってくれるところとして社会的に位置付けられ、その必要性が国民的に合意されていることにほかなりません。また、そのためには「周縁」である条件不利地域・山村の維持が不可欠であり、「中心」から「周縁」への再分配が肯定されているのです。

以上みたように経済合理性のみを判断基準にして、山村を消滅に追い込むことを日本以外の先進国では選択していません。再分配を行ってでも、これからの社会に不可欠な役割を担う山村を発展させていこうとしています。日本においても、同様な意義を持つ山村の存続・再生のためには、「中心」から「周縁」への再分配の視点を欠いた「地方自治体の財政上の完全自立=地方分権」との見方は、百害あって一利なしであると考えられます。「自立」の視点は山村住民の創意工夫に基づくプラスアルファであり、より良い生活を目指すための望ましい自発的な取り組みとして位置付けられなければなりません。

ヨーロッパでは山村を維持するあり方が、地域の伝統的な土地利用への回帰を基軸としていることを紹介しました。自然環境とは地域ごとに異なるものであり、その自然環境について、暮らしの中で日々学び、持続可能な形で活用してきた地域住民の創意工夫の結果が現在、「風土」・「伝統」となっています。すなわち地域に学び、地域の人々が主体的に意思決定を行い、実行してきたあり方への回帰が、社会的に認められつつあるということです。これこそが地域の主体的意思決定としての「自律」でありましょう。ヨーロッパではこれを土台に安全な食べ物を求める都市住民との連帯が「スローフード」運動として、



農林業を中心に生計が築かれてきた山村、その未来は？

あるいは美しい自然・文化景観の中での豊かな時間を提供する取り組みが「グリーンツーリズム」として展開し、山村と都市の関係性の回復を伴いつつ、山村の経済的「自立」に寄与しています。すなわち地域の「自律」に基づいてこそ「自立」も目指されうのです。

本節の冒頭で述べたように、わが国は近代化の進行の中で経済合理性のみを追求してきた結果、どこにいても同じ町並み、全国一律の農法・森林利用といった形で地域の無個性化が進み、無個性化した地域同士の競争であれば条件有利のところは勝つという形で条件不利地域・山村の衰退が進んできたといえるでしょう。であればこそ、いまこそ山村地域に求められるのは、地域に学び、地域の人々が主体的に意思決定を行い、実行する「自律」であり、それを補う意味での「自立」なのです。

山村再生の必要条件は再分配です。しかしながらそれだけでは十分ではありません。山村地域と山村地域を支援していこうとする人々の「自律」とそれを土台とした「自立」こそが、その十分条件となるのです。

また、この必要条件と十分条件は循環的な関係にあります。山村への再分配の実現には国民的合意が必要ですが、合意に至るためには多くの国民に山村を存続・発展させるべき魅力と可能性ある地域と認めてもらわなければなりません。山村住民自らが踏み出すはじめての一步が再分配を求める声だけでは、なかなか多くの国民の耳には届きませんし、届いたところでその心を動かすことはできないでしょう。それよりも「自律」にもとづく地域づくりで、自らの暮らす山村を磨き上げ、それを都市部の住民に見せながら更なる協力者を増やしていくことがたしかな道筋ではないのでしょうか。

山村の再生は、そこから始まるのです。

- (1) 農林水産省ホームページ(http://www.maff.go.jp/j/nousin/tiiki/sanson/s_about/genzyo/index.html)
- (2) 湯浅誠・飯田泰之「何が貧困を救うのか」飯田泰之・芹沢一也「議論の前に」芹沢一也・荻上チキ編(2009)『経済成長って何で必要なんだろう?』光文社、pp.188-190
- (3) 飯田泰之・芹沢一也・荻上チキ「議論を終えて」芹沢一也・荻上前掲書pp.239-240ならびに飯田泰之・雨宮処凛(2009)『脱貧困の経済学』自由国民社p.237
- (4) 条件不利地域対策に関して、十分に触れることが出来ないが、永田恵十郎(1988)『地域資源の国民的利用』農山漁村文化協会や石井寛・神沼公三郎編(2005)『ヨーロッパの森林管理国を超えて・自立する地域へ』日本林業調査会等が詳しい。
- (5) 鈴木宣弘(2008)『現代の食料・農業問題～誤解から打開へ～』創森社、pp.37-38

このアイデア集の活用について

「森と人を活かす山村再生 ―自律と自立をめざして―」(以後、アイデア集と呼びます)では、山村地域の再生に向けて取り組みを行う際の要点や、全国の取り組み事例の紹介を行っています。山村再生の取り組みの実施に際して、「基本的なものの見方や考え方」をお伝えできればと考え、作成した次第です。

山村再生といってもアプローチは多様です。それぞれの置かれた状況、目指すべき姿などを踏まえながら、取り組みを一步步進めていく必要があります。そこには唯一の正解というものはありませんが、他地域から学べることも少なくありません。そのような想いから、平成20年度から実施されてきた「山村再生総合対策事業(山村再生プロジェクト)」やその前身事業の成果を踏まえつつ、アイデア集という位置づけで作成しています。

山村地域の再生に向けて取り組みを開始しようとしている方、あるいは既にされている方々に、是非、参考にしていただきたいと思えます。また、都市に住みながら山村と関わりをもっている方、あるいははまだあまり関わりを持っていない方にも、山村とのつながりづくりについて、想いを巡らせるきっかけとしていただければ幸いです。

※このアイデア集は、平成22年度山村再生総合対策事業(山村再生プロジェクト)の一環として、事業実施主体であるアミタ持続可能経済研究所が、本事業の委員をはじめ多くの関係者の皆様方の協力を得ながら作成を行ったものです。

※平成20年度～22年度の山村再生総合対策事業(山村再生プロジェクト)において、選定・支援を行った「山村再生プラン」一覧は、pp.122-136に掲載しています。「山村再生プラン」は山村地域の活性化を目的に、山村の資源を活用した事業づくりを行おうとする取り組みです。

活用方法

山村の現状、再生の意義を理解するために

- ➔ なぜ山村再生が必要なのか、その意義について改めて考え、理解を深めることは、取り組みをこれから開始しようとしている方にも、また、既に取り組みをされている方にとっても重要です。なぜならば、それが活動の源、求心力となるからです。【序章 山村再生の意義】では、山村再生に組み込む意義についてまとめています。

山村再生のアイデア手帖として

- ➔ 山村再生のアプローチに、唯一の正解というものはありません。だからこそ、その時々、状況に応じた目標設定や手段の選択、試行錯誤が重要になります。【1章 山村再生のアプローチ】では、取り組みを行う際の要点(是非知っておいてほしい、押さえておいてほしいポイント)について紹介しています。【2章 取り組み事例紹介】では、全国各地で取り組みを行っている方々の発想法やその実践内容・アイデアを7つのアプローチごとに紹介しています。また、【むすびにかえて】【コラム】でも、今後の取り組みの参考になる情報を掲載しています。

山村再生のための情報収集ツールとして

- ➔ より多様な情報を集めたい方、深く学びたい方へ。【資料編】では、参考文献や関連用語、各種参考データを紹介しています。

※できることから、背伸びし過ぎず取り組みを始めましょう。【2章 取り組み事例紹介】に掲載している取り組みも、最初は小さな一歩から始まったものばかりです。しかし、そこには確固とした意志と実行力をもった方々の確かな存在があります。

1章

山村再生のアプローチ

1-1-1 山村の営みとなりわい



山村再生プロジェクト委員 赤堀 楠雄

1 地域の暮らしを紡ぐ

1月14日～15日の小正月には各地で「どんど焼き」(地域によっては、「どんどん焼き」などと呼ばれることもあるようです)が行われます。それらの多くは集落内にある道祖神の火祭りとして行われ、竹やワラ、スギ・ヒノキの枝葉などを高々とやぐらにくみ上げ(あるいは小屋を作り)、正月飾りや書き初めなどととともに焚き上げます。米粉を練った繭玉や餅を炎や熾(おき)にかざし、焼きたてを食べる楽しみもあります。

ある地域では、どんど焼きはもともと子供行事であり、昔は地区の子供たちが総出で何日もかけて準備をしたそうです。背の高い青竹を伐り、スギの枝を切ってきて、高々とやぐらを組むという作業は、子供たちにとって簡単なことではなかったはずですが、何回も経験を積んだ年長者の指示のもと、みんなで力を合わせて組み上げたということです。近隣の集落と高さや大きさを競うので、今とは比較にならないほどの規模のやぐらが生まれ、それが闇の中で赤々と燃えあがる様子はすさまじいものだった——と、今は孫を持つような年になった、かつての少年は語ってくれました。

山間地域の集落には、こうした子供だけで差配する行事がいくつかあり、それらを通じて子供たちはさまざまなことを学び、身に付けてきました。どんど焼きであれば、それは青竹やスギの枝を伐り

(切り)出す技術であったり、やぐらを高く組む工夫であったり、さらには火の扱い方を身に付けたりといったこともあったでしょう。そして燃え上がる炎は、こうした行事が長く受け継がれてきたことに対する畏怖の念を抱かせ、それは地域の歴史の積み重ねを体感することにもなったと思います。そうやって次の世代が着実に育ち、地域の暮らしが紡がれてきました。

ところが、最近では山間地域の多くが過疎高齢化に悩まされ、長く行われていた行事を昔ながらの形で続けることが難しくなっています。どんど焼きもその例に漏れません。いま紹介した地域の場合、集落の子供がわずか数人になってしまって子供だけで準備することができなくなり、仕事のある大人たちは準備に何日もかけることはできませんから、もう何年も前から、当日、大人だけでやぐらを組むというのが通例になってしまいました。



どんど焼きの様子

2 金銭感覚では推し量れないもの

山村の暮らしには、金銭感覚だけでは推し量れないものが少なからずあります。祭事や神事はその代表格でしょうし、林業や農業といった産業も損得勘定だけでは成り立ちえない側面を有しています。

今日、林業は採算性の悪化が著しく、多くの山林所有者が経営意欲を失っています。伐採後に再造林が行われず、そのまま放置されてしまう林地が年々増加していますし、間伐などの手入れがほとんど行われずに荒れ果てた林地も少なくありません。

しかし、そうした中でも山の手入れを続けている林家はいます。彼らは農業や勤めのかたわら、自ら除間伐や弦切りにいそしんだり、あるいは補助金を活用しながら間伐で食いつないだり、そのありようはさまざまですが、山とのかかわりは何とか保ち続けています。このように山に通い続けている人たちがいることの意味を、私たちはどのように捉えればよいのでしょうか。

3 未来に向けて

今日、林業や農業をめぐる状況は依然として厳しいままですが、その一方で国産の木材や農産物に対するニーズは高まりつつあり、将来への希望もわずかながら持てるようになってきたように見えます。政府も林業再生、農業活性化の名のもとに産業としての振興を図ろうと、さまざまな施策を検討しています。そうした取り組みには、森林や農地といった場を健全な状態で維持するという目的が掲げられ、それを根拠とした施策の公益性も強調されています。つまり、産業振興を通じて、森林や農地、林業や農業を守るということが政策目標となっているわけです。

しかし、仮に林業や農業の生産活動が活発化

彼らに話を聞くと、「いまここに木が植わっているのは、じいさんや親父が植えたから。それを放っておけない」とか、「山には無数の足跡があるし、多くの汗がしみ込んでいる。それをないがしろにはできない」といった答えが返ってきます。それを聞くと、林業には良いときも悪いときもあったはずですが、それでも今に至って山があり続けているのは、こうした想いが山村の住人たちに受け継がれてきたからだということに気づかされます。

それは農業も同じで、過去何百年にもわたってそこが農地であり続けたのには、暮らしの糧を得るためというのが大きな理由であったのは間違いないうしろ、それだけではなく、その農地を守り、耕してきた祖父母や父母といった先人たちの営みの尊さに対し、頭が下がるような思いで自分もまた農にいそむということが繰り返されてきたからだろうと思います。

し、国産の木材や農産物の生産量が増えたとしても、それだけで森林や農地が守られるかといえば、そうではないと思います。例えば、林業の生産活動が盛んになったとしても、現場で作業に従事する人たちが、山間地での不便な暮らしを嫌い、少し下った都市部に住み、山には仕事のときだけ通うというライフスタイルを選んだとしたら、山への目配りが十分なされるとは思えません。何よりも、いったん産業が窮地に陥ることであれば、山の仕事から離れてしまうかもしれず、そうなったときに暮らしの場所が山の近くでなければ、山に通うことなどまったくなくなってしまうのではないのでしょうか。そのような形でなされる山とのかかわり方では、山への想いを

受け継ぐことは覚えず、山を守り続けることさえ難しくなっています。

山村の再生や活性化を図るには、自然や集落の営みに対する想いが受け継がれる場を維持する目的があります。そこに暮らす人々が日々の営みに喜びや尊さを見出し、誇りと自信を持って一日一日を過ごすことができるようにすることが、私たちの目指すべきことであるはずで、産業振興の取り組みを進める中でも、山村地域の暮らしや営みが成り立つために何をすべきかという視点を忘れずにいることが重要なだと改めて強調したいと思います。

ある山間地の民俗資料館を訪れた時、資料館のいわれに、かつてその地の小学校長を務めた人が「先祖の手の跡、その息吹に生徒が直に触れて何かを感じ取ってくれることで良い結果が得られ、その成果が末永く村の人たちの心を暖めてくれたら」という想いで資料の収集を生徒とともに進めたと紹介されているのに接し、強く心を動かされました。

そこでの展示品に添えられていた、その人が詠んだという和歌のいくつかを紹介したいと思います。

たくましく
やさしくつくる父母の
粉から棒は並べて置けり
土臼挽く父らの声の聞きとれず
目をあけてみし暗き臥所に
唐箕煽ち杷手の紐を執るは父
稚き日のわが家の凶柄



ある山間地の民俗資料館

1-1-2 山村コミュニティの再生に求められることとコーディネーターの役割



山村再生プロジェクト委員 広石 拓司

山村コミュニティの維持・再生は、山村再生の重要テーマの一つです。しかし、現在の山村では、かつてのような強い地縁に基づく運命共同体のような一体感は失われています。そして、山村でも、かつてのムラを現代にそのまま維持・再生することは難しくなっています。

では、これからの山村再生において求められるコミュニティとは、どのようなものなのでしょうか。また、コミュニティの維持・再生のために、どのような取り組みが求められるのでしょうか。

1 山村におけるコミュニティの意義

なぜ山村でコミュニティは必要なのでしょうか。

かつての農山村には、伝統的なムラの文化がありました。山や田畑の管理をし、農林業を営むことは個々人だけではできないため、お互いに助け合い、支え合ってきました。水路や林道の開発などの地域のインフラ整備、人手不足の解消のための手伝い、子供や青年の育成、高齢者のサポートなど、相互扶助をベースとする文化がありました。そして、日々の仕事に加えて、祭りや冠婚葬祭などのイベントを通じて親密さを強め、農山村の仕事の技術、地域の文化なども伝えてきました。まさに地域が一つの大きな家族のような運命共同体として運営されていました。

しかし、現在では農山村でも、人と人のつながりは弱くなっています。山や田畑の管理は個々に行い、農林業の機械なども個別に購入し、収益も事業リスクも個々が背負う状況になっています。その結果、収益があがる家は維持できますが、収益があがらない家は農業・林業を廃業することになります。農山村での仕事は個々の自己責任だとい

ことになってしまうと、仕事の機会が多い都市へ働き盛りは移動していきます。また、農林業や地方での仕事に興味があっても、自分だけの力で農林業や地域の仕事を始めるのは難しいため、移住してくる人もいなくなっていきます。

子育てや高齢者の介護の問題も、個々の家庭で対応すべき課題になっています。相互扶助が弱くなると、個人で生きていくならば、仕事やサービス、情報の多い都市の方が生活しやすくなります。子育てを行うには子育てサービスや教育が充実している場所が良い、高齢者が生きていくには福祉施設がある場所が良いとなっていったことで、農山村から都市への人口移動が加速されていきました。その結果、「青年団」「消防団」といった地域サービスの担い手も減り、地域の安全や安心は一層弱まっています。

このように自己責任を前提とした農山村となったことで、仕事や生活を共に行う基盤が失われ、個人、核家族でも生きていきやすい仕事やサービス、情報が整っている都市に人が移動してきたといえます。

このような現状を考えた時、人々にとってのコミュニティの意義は、地域に「居場所」と「出番」がある状況をつくることだといえます。

「居場所」とは「ここでなら暮らしていける」という安心感です。自分のことを知っている人がいる。お互いに気にかけてあって、困った時に「助けて」と言える人がいる。そして、そのような関係を、これまでも持ってきたし、これからも持っていける。だから、ここに暮らすことは、他の場所にはない安心感を持っている。そのような気持ちを持てる場所には暮らし続け、その地域の一員として暮らしていこうと考えることができます。

「出番」とは「ここでなら自分を活かせる」というやりがい、生きがいです。自分の意見を述べたら受け止めてくれる人がいる。周りの人の状況を知ってい

るから、自分が周りの人に役立つには、何をすればいいかがわかる。自分一人では十分なことができずとも、力を合わせたら効果を出すことができる。そのような協力関係があるからこそ、ここで仕事を頑張ったり、地域活動に参画したり、新しい仕事や活動を始めたりすることができる。そのような気持ちがあれば、その地域で仕事を続け、地域に必要な役割を主体的に引き受け、地域に必要な新しい活動や仕事を生み出していくことができます。

これらを地域づくりの視点から考えると、コミュニティとは、定住やUターン移住の促進、地域の共助の精神によるセーフティネットづくり、地域産業の活性化、住民主導のまちづくりなどの基盤ということができるのです。

2 コミュニティの再生に必要な要素

では、これからの農山村においてコミュニティを再生していくためには、どのようなことが必要なのでしょう(図表1-1-2-1)?

図表1-1-2-1 コミュニティの再生に必要な要素

- ① 目標、達成したいことを分かち合うこと
- ② 時間、歴史を分かち合うこと
- ③ 相互に関係しあう機会をつくること
- ④ 決定・運営のプロセスにかかわること
- ⑤ 地域ビジネスを興すこと

目標、達成したいことを分かち合うこと

ながらく、国や地域の長期的なあり方は、中央政府や自治体などによる総合計画などによって設計されてきました。地元では、国や自治体の流れを受けて対応を考えたり、要望したり、日々身近に生じる課題に対応することが中心で、自分たちで地域

社会のあり方を設計し、決め、責任をもって実現していく機会はありませんでした。

地域や農林業、個人生活をめぐる環境が激しく変化する今日は、どの地域にも当てはまる「正解」というものがない時代となっています。「こうすれば、

うまくいく」という答えがない以上、自分たちで、自らの特徴や個性を踏まえ、そこから地域と住む人の個性を活かして、どのような地域にするか、そこでどのような仕事や暮らしを実現するかを、自ら決め、実現すべき時代に入ってきています。

農山村に住んでいる人のなかには、ムラが好きで選んで住んでいる人もいますが、たまたま住んでいるから、親の家があったから、あるいは仕方なしに住んでいるという人もいます。しかし、これからの厳しい環境の中で、農山村を維持していくためには、改めて、そこに住む人自身が、これから農山村に住み続ける理由を考え、自覚する必要があります。そして、自分自身が農山村で安心して、よ

り豊かな気持ちで生きていくために、どんな仕事や暮らしをしたいのか、それを実現するために自分は何をしなければいけないのか、どんな助け合いがあったらいいのか、どんな地域をつくったらいいのか、という「これからのあり方」を自己決定していく必要があります。

こうして、自分自身のあり方、本当に求めていることがわかって始めて、お互いに助け合うことが自覚できます。そうして、農山村に暮らす人が共に住むことを分かち合い、そこでの共助の必要性を自覚できることが、コミュニティとしてのつながりをつくり、維持する基盤となります。

時間、歴史を分かち合うこと

ただし、自分と地域のこれからの自己決定するためには、住む人一人ひとりの意識転換が必要となります。それは呼びかければ、すぐに実現できるような簡単なものではないでしょう。

そのためにまず必要なことは、情報を分かち合うことです。話し合いも、意思決定も、参加者の情報の量と質によって大きく変化してきます。

分かち合う情報として、まず地域や暮らしの現状があります。地域とそこに暮らす人の状況、特にほかの人が何に困っていて、どのようなことを実現したいのかというのは、同じ地域で暮らしていても案外よく知らなかったり、正しく理解できていないものです。例えば、「地域の旅館の経営が悪い」という時に、お客さんの状況がどうか、経営で困っていることは何か、働いている人の意識はどうか、といった現状を正確に分かち合うことは、意思決定や話し合いの大前提です。

また、地域やそこに暮らす人の歴史を分かち合う

ことも大切です。この地域で、どんな出来事があったのか。例えばどんな災害があって、どのように地域の人は対応してきたのか。地域の暮らしにおいて大切にしてきたことは何か。現在盛んな産業は、地域の文化、祭りなどは、どのようにして始まったのか、どのような経緯があり、どのように受け継がれてきたのか。

これらのことは、みな長く一緒に暮らしている人ばかりならば、あえて話し合う必要はありません。しかし、現在の農山村は、地域の生まれでも都市で働いていた時間の長い人、最近引っ越してきた人、地域に詳しくない若者、地域に住んでいないが仕事でかかわっている人など、多様な人によって構成されています。地域とかかわる時間もバラバラなため、長く暮らす人が「みんなが知っている」と思うことを案外知らない人が多いことはよくあります。ですから、情報や歴史、地域の常識などを、改めて分かち合うための機会を設けることは、

コミュニティづくりにおいて不可欠なプロセスです。

地域やそこに暮らす人のことを知ることで、その人の考え方や、考えの背景などがわかり、相互理

相互に関係しあう機会をつくること

情報を分かち合ったうえで、前向きに話し合ったり、何かを一緒にしたりと、相互に関係しあう体験を増やすことが、コミュニティづくりには必要です。

地域の公式な会議は、ともすると、決まったメンバーで、事前に用意した資料を確認するものになりがちです。地域の中に新しい「つながり」を生み出すためには、新しい参加者がいて、新しい出会いがあり、そこから新しい話し合いが生まれるような話し合いの場が大切です。それには、地域のことを考える会の参加者や実施場所を変えたり、話し合いのやり方を変えたりと、地域にかかわりながらもふだんあまり話さない人同士が話せたり、あまり出ない話題を話す機会をつくる必要があります。そうすることで、地域や人の新しい側面に触れ、相互の関心が高まっていきます。

また、一緒につくる作業のプロセスも、相互の関係づくりには大切です。例えば、地域マップ、特産品の案内なども、住民参加でつくることによって、住民の人たち自身が知らなかったことに気付く機会になります。また、直売所や道の駅での販売や物産展への出展などを行った際、参加した農家や事

解が進みます。それによって、共に暮らしていく仲間としての意識も深まります。

業者それぞれで、販売したり、打ち上げの会を開くだけでは、相互の関係づくりとしては弱いものになります。売れたもの、売れなかったものについて、どうして売上に違いが出たのか、どのような工夫をすればもっと売ることができるのか、参加者同士で話し合い、改善策を共に考える。そして、実際にやってみて効果があがるかを検証するところまで行うことができれば、相互のより深い関係性が生まれます。そして、共に考え、成果をあげた経験を積み重ねることで、地域づくりを共に行う仲間としての意識も根付くでしょう。



ワールドカフェ方式で世代や職種を超えた話し合いの場を設定する
(会津地方地域づくり交流サロン)

決定・運営のプロセスにかかわること

農山村において、まちづくり、地域活性化などへの参加を呼びかけても「任せるから」という反応が返ってくる場合があります。これまでの地域には、決まったことをやる、うまくいってやり方がわかっただけという姿勢をとる人もたくさんいます。

より多くの住民の参画を促すために大切なことは、途中のプロセスを分かち合い、何らかの形で参加してもらうことです。

新しい取り組みの最中、途中経過の情報を流して何の反応もないと、「関心をもたれていないので

はないか」と考えてしまいがちです。しかし、情報を受けた人にとっては、関心はあるが、どう反応していいのかわからない、自分がどうかわからないのかわからず、反応できないことも少なくありません。ここで、反応がないからといって、情報を出すのをやめると、よけいに動きがわからなくなってしまい、後で参加を促したとしても、「わからないから」とより参加されにくくなってしまいます。

また、リーダーや一部の人で、やることを決定してしまうと、ほかの人たちは「あなたたちが決めたのだから」という意識を持ってしまいます。そうすると、うまくいかなかった時、「決めた人のせいだ」「自分は反対していた」という意見が出てしまいます。地域の多くの人たちが「決定に参加した」という事実をつくることは、うまく行かない時に協力を得るための大切なポイントとなります。

実際の運営においても、地域において「上手にやれる人」だけでやってしまわないことが大切です。仕事の効率を考えると、やれる人だけでやるべ

地域ビジネスを興すこと

上記のようなコミュニティ再生に必要な取り組みを効果的に進めるためのツールの一つが、実は地域ビジネスを興すことなのです。コミュニティとビジネスという相反するもののように感じてしまうかもしれませんが、参加型で運営される地域ビジネスとコミュニティは相互に促進しあう関係があるのです。

地域ビジネスは、地域資源の価値を再発見することから始まります。その話し合いを通して、いつも暮らしている地域に新しい可能性が眠っていることを共有していくことができます。さらに、事業を企画する時には、事業の目標を定める必要がありますが、単なる売上だけでなく、どのような効果を地

域にもたらせるかを考えることで、地域の将来像を考える機会になります。

事業を立ち上げるためには、色々な人の協力が必要となります。企画をする人、運営する人、野菜などの資源をつくり納める人、ボランティアとして参加する人、資金を支援する人など、一つの事業を立ち上げるには、地域の人たちが異なる役割を担って協力していかなければなりません。それぞれが役割を担って参加し、話し合い、共同作業を行う機会が増えます。特に、新しく地域にきた人やこれまでかかわっていなかった人にとっては、地域の取り組みに参加する機会となります。

そして、事業を展開しようとする時には、様々な

連携が必要となります。例えば、農家がつくった食べ物を学校の給食で使ってもらえば、農家と学校の間で新しい関係ができます。また、地域の中だけでは事業は完結できません。都市の人と出会う機会をつくる必要があり、都市の人に対して地域の魅力を伝える工夫をする必要があります。インターネットを通してアピールするなど、新しい技術を積極的に取り入れることも必要です。それは、地域のことを改めて考えたり、新しいつながりをつくったり、地域の人たちがスキルアップをしたりする良い機会となります。

以上のような経過を経て取り組みを進めていく

ことで、売上、参加者数などの目に見える結果が出てきます。数字で表せる結果が全てではありませんが、結果が明確に出ることにより取り組みの手応えを感じやすくなりますし、うまくいかない時には協力関係を広げるきっかけとなります。このプロセスをうまく行うことができれば、地域内での協力の大切さを分かち合うことができます。

このように、農山村において、地域の人たちが企画から運営、改善までに参加しながら地域ビジネスを進めていくことは、コミュニティ再生のエンジンとして、とても効果的なものです。

3 コーディネーターに求められること

コミュニティ再生を進めていくためには、様々な取り組みやプロジェクトが必要となり、その推進役となるコーディネーターの存在がとても重要となります。

コミュニティ再生におけるコーディネーターには、次の8つの役割が求められます(図表1-1-2-2)。

図表1-1-2-2 コーディネーターに求められる8つの役割

- | | |
|---------------|----------------|
| ① 調査する力 | ⑤ 体験をプロデュースする力 |
| ② 企画する力 | ⑥ つなぐ力 |
| ③ 提案する力 | ⑦ 推進する力 |
| ④ 議論を前向きに進める力 | ⑧ ほめる力 |

調査する力

【現状の調査】

「若い人が減っている」「特産品の売上が落ちている」といった地域課題を語る際、地域の現状をそれぞれの人のイメージで語ってしまうことが多くあります。地域の課題や将来について考える時、現実とは違う課題設定から始まってしまうと、成果に結びつけることはできません。イメージで語られる

課題について、実際はどうかを調査する必要があります。

その際、「減っている」「落ちている」などの変化については、変化の量や率などの具体的な数字に落としこんでいく必要があります。「減っている」といっても1割程度の減少なら、これまでのやり方を

少し変えるだけで対応可能かもしれません。しかし、半減してしまっているなら、根本的な対応が必要な

【先行事例の調査】

何か新しい取り組みを始める際、概念だけだと多くの住民にイメージを持ってもらうことは難しくなります。そのため、実現したいことの先行事例を調べることが大切です。ただし、先行事例の調査にあたっては、事例の地域と自分たちの地域は異なることを前提に進める必要があります。人も環境も異なるので、そっくりそのまま真似ることのできる事

可能性が高いでしょう。そのような議論において合意形成を得るためにも数字は大切な要素です。

例はありません。逆に考えると、似た地域の参考になりそうな事例を、そのまま持ち込んでもうまくはいかないのです。参考になる事例を調べると共に、自分たちとどこが共通項で、自分たちのしたい活動のどこにどうつながるのかを分析することが求められるのです。

企画する力

新しい取り組みを考えようとしても、アイデアが思い浮かばないという人も多いでしょう。ただ、新しい企画は、一人で頭の中で考えていても、なかなかできるものではありません。

企画の素となるのは情報です。先行事例の情報があれば、それをもとに考えることができます。逆にいうと、良い情報がなければ企画をつくることはできません。ただ、情報があっても、それをそのまま受け取るだけでは、新しい発想は生まれてきません。そんな時は、情報を普段とは違う「切り口」から考えてみると良いでしょう。

例えば、「耕作放棄地が増えている」という情報は、別の切り口から見ると「新しい人が耕作できる田畑が増えている」となります。否定的な情報に対して、多少強引に見えたとしても、前向きな解釈が

できないか考えてみます。また、どうしても地域の課題は、統計的な見方、全体的な見方になりがちです。その課題を、様々な個人目から考えてみることも、新しい切り口になります。例えば、「地域の特産品が知られていない」ことは、訪問者の目から見ると「地域に来てみたら、特産品がいろいろあって驚いた」ということになります。

このような新しい切り口や解釈は、一人で考えていても、自分の思考パターンから抜け出すことは難しいため、限界があります。別の人と、それもなるべく立場、考え方が異なりそうな人と話し合っていると、同じ情報であっても違う解釈をすることに驚くことがあります。その違いが重要なヒントになるため、様々な人と話すことが大切です。

提案する力

現状や良い先行事例を把握しても、またいくら良い企画をつくったとしても、それを文書や報告書にまとめるだけでは、地域の人たちになかなか伝わりません。調査した情報を、地域の人々の関心事、

考えていること、求めていることといったニーズを踏まえて、人々の心に響くように提示していく必要があります。

その際、大切なことは、最初から全てを理解して

もらおうとしないことです。まず関心を持ってもらうことが大切です。関心のない人は、情報を見ても自分から理解しようとしないうえ、こちらから情報を届けることはとても難しくなります。意外な数字や事実などを最初に強調することで関心を引き、理解したいと感じてもらった後で、より詳しい情報を出した方が効果的です。

議論を前向きに進める力

元気がない地域での会議では、話が後ろ向きになってしまいがちです。また、会議では、問題点、課題を指摘するばかりに終始してしまう場合も多々あります。課題を前にして、「難しい」「解決策がない」ということを前提に話し合うと、意見も出なくなてきます。

地域につながりや新しい動きをつくるためには、前向きな話し合いを進めることが不可欠です。では、前向きな話し合いの場をつくるには、どうしたらいいのでしょうか？

一つには、話し合いを進める人やリーダーが、「現状は難しくとも、なんとかなる」と強く信じることです。進行役やリーダーが楽天的な姿勢を持つことで、参加者も「大丈夫なんじゃないか」「何か考えることができるのではないか」と思うことが可能となります。そのためには、進行役やリーダーは、例えば答えが見つかっていなくとも、どんな可能性があるか予め十分に考えておく必要があります。

また、話し合いのメンバーを変えることも大切です。同じメンバーで話していると、話題を変えても、

よく「地元の人には難しいことだから簡単にしなければならぬ」と考えてしまいがちですが、新しい内容は、言葉を変えたからといって伝わる訳でもありません。難しい内容でも、聞き手が強く関心を持ち、理解したい思いがあれば、伝わるものです。

ですから、関心を引き付けるような提案をいかにするかが重要なポイントとなります。

同じ発想、展開に陥りがちです。日頃参加していないタイプの人を交えて話すことで、既存メンバーも違う切り口があることに気づき、雰囲気も変わってきます。そのためには、既存メンバーには、新しい人の話を丁寧に聞く姿勢が求められます。

会議の場所を変えるのも、一つの手です。いつもと同じ会議室で話し合うばかりでなく、外に出て実際の現場で話をしてみるなど、場所の雰囲気を変えることで、会議の雰囲気を変えることもできます。

なお、話し合いの中では、お互いの話をよく聞く雰囲気づくりが求められます。否定的な意見が出た時には、その意見を受け止めた上で、その人の気づいていない前向きな側面を提示することも大切です。

このように、話し合いの場をどのように作り、進めるのかという役目を担う人は、ファシリテーターと呼ばれています。

※この「議論を前向きに進める力」については、1-3-2の「地域力を高める「ふりかえり」の場の持ち方」でも関連する内容を記載しています。参考にしてください。

体験をプロデュースする力

住民たちが新しい取り組みにやる気を持つためには、情報や話し合いだけでは難しい場合が多くあります。イメージを持ってない場合が多いのです。

主体的な参加を促すためには、住民の人たちが体験を積んでいく必要があります。

例えば、先行事例の地域に視察へ共に行き、そ

こで感じたこと、疑問に思ったことを話し合う機会をつくることで、企画者のイメージを共有しやすくなります。また、本格的に取り組む前に、小規模で実験的なプロジェクトを行うことも大切です。いくなれば、グリーンツーリズムについて解説するよりも、実際に都市の若者が山村に来て、自然に感動したり、「ま

つなぐ力

コーディネーターにとって、人と人をつなぐことは重要な役割です。特に大切なのは、異なる立場や考え方の異なる人をつなぐことです。例えば、農山村と都市の住民をつなぐ、農林業と学校をつなぐ、まちのベテランと学生をつなぐなど、違うタイプの人を結び付けることで、新しい価値が生まれる可能性が高くなります。

異なる立場、考え方をつなぐ際に大切なことは、最初から考え方の一致を求めすぎないことです。都市農村交流の先駆者であるNPO法人えがおつなげて(第2章の取り組み事例紹介を参照ください)が、都市農村交流コーディネーターの育成において言われるのは、都市の人も農村の人も交流を求めているが、「都市の住民は、いなかで癒しを求め

推進する力

地域活動では色々な企画が出たり、計画を立てたりしても、そこで止まってしまうことも少なくありません。企画を実施していくためには、推進するエンジンの役割を担う人が必要です。企画の実現に必要な人を集め、趣旨を理解してもらい、共に動く場を設定、運営していく必要があります。

この時も、誰かが「このプロジェクトを最後までやり遂げる」という意思を持っていることが、メンバーの団結力の大きな源泉となります。

また、取り組みを進めていくと、課題やうまくいか

た来たい」と言ってお金を払ってくれる姿をみたりすることの方が、その意味や可能性を体感的に理解し、共感する仲間を増やすことができるのです。

このように、取り組む仲間を増やすためにも、どんな体験をつくっていくことが必要なのか、工夫していくことが求められます。

ている。しかし、農村の住民は、都市に経済を求めている」ということです。交流したい気持ちは一緒でも、その目的が異なっていることを理解していないと、両者はすれちがったままに終わってしまいます。目的は違っても「耕作放棄地を何とかしたい」という想いは共通であったり、田舎での農作業を一緒に手伝ったりすることができます。このように、考え方が違うから「できない」のではなく、違っていても両者にある共通項を見つけ、そこから一緒に取り組めることを見つける。そして、一緒に取り組む過程を通して、考えの相互理解を深めることで、異なる立場の人をパートナーとしてつなぐことができるのです。

ないこと、失敗がたくさん出てきます。その時には、「うまくいかないからダメだ」と考え、あきらめてしまいがちです。しかし、取り組みには失敗があっても当然です。失敗がない取り組みはありません。大切なことは、失敗したことではなく、失敗から何を学ぶかという姿勢です。

そのためには、PDCAサイクルが大切になります。計画(Plan)→実行(Do)は誰もがいきます。そこから、評価(Check)し、課題が見つかったら改善(Action)する発想を持つことが大切です。

評価で課題が見つければ改善すればいい。そうすると、失敗するから止めようではなく、失敗から改善すればよいという姿勢へと変わります。

※この「推進する力」については、1-3-1の「評価の方法論」でも関連する内容を記載しています。参考にしてください。

ほめる力

地域の中で取り組みを始めると、なかなか予定通りにはいかず、うまくいかないことが目につきます。また大きな目標があるがゆえに、まだまだという指摘になりがちです。そして、「どうして、みんなやる気がないの? どうしてもっとやってくれないのだろう?」と考えてしまいます。

しかし、地域の取り組みやコミュニティづくりは、短期間で成果が出るものではありません。数年間かけて実現していくものです。ですから、日々の小さな変化を積極的に見つけ、ポジティブな側面を見ることが大切です。ちょっとしたことで「できている!」「ありがとう!」という気持ちを持つことが大切です。うまくいかない時も参加者の人たちに「がんばりましたね!」という気持ちを持つこと、そして、その気持ちを一つひとつ言葉にしていくことが大切

です。それによって、参加者や住民たちだけでなく、自分自身も元気になっていきます。

コーディネーターはプロジェクトの中心的存在になる人であり、多くの人に見られる存在です。その人が、うまくいかないと嘆き、辛そうにしていると、プロジェクトに参加する周囲も将来に対して不安になります。しかし、コーディネーターが元気に、楽しそうにしていると、周りの人たちもプロジェクトがうまくいきそうだと捉えます。人は、不安なものよりも、うまくいきそうなものに積極的に協力しやすいものです。ですから、楽しそうにしていることで、色々な協力を引き出すことが可能になっていきます。

周りの人たちや自分を、そして地域の良いところをほめ続けることが推進力にもなるのです。

4 コーディネーターの担い手づくり

特定のリーダーではなく、地域をあげてコーディネーター力を

これまで見てきたように、コーディネーターの役割は重要ですが、そこには多面的な役割と機能があります。そのため、これだけの力を身につけている人を見つけたり、育てたりすること自体が、とても難しいことのように考えてしまいます。

コーディネーターを、特定のリーダー、プロデューサーが担うと考えると、とても難しくなります。色々な人が自分の得意なことを持ち寄って、地域のコーディネーターの機能を実現すると考える発想が大切なのです。

コミュニティにおけるコーディネーター役というと、これまでは「仕切り役」と捉えられることが多くありました。しかし、仕切り役の存在は、うまくいけば「仕切りが上手」となりますが、うまくいかない時には「あの人の仕切りが下手だから」「良い指示がなかったから」となってしまいます。知らず知らずのうちに、参加者が仕切る人に依存してしまうのです。現代のように何が正解かわからない時代には、色々な発想や視点が必要となってきます。それには特定個人の仕切り役ではなく、様々な人が自分

のできることを、したいことを持ち寄ることが大切なのです。

まず、地域の中で8つの役割(図表1-1-2-2)のうち1つでも得意なものを持っている人がいないか探してみましょう。調査や企画が苦手でも、プロジェクト実現のために走り回ることが得意な人や人のいいところを見つけてほめることが上手な人がいるはずです。

そして、地域の中で足りない力がある時には、外部の人を積極的に巻き込むことも考えていきましょう。ただその時に、外部の優秀そうな人に丸投げをしては、結果的はうまくいきません。まず地域の中で、自分たちに必要な役割、機能が何かを考え、十分に議論し、できるところとできないところを見極めたうえで、足りない部分を外部から補足するので。そうすると、外部で頼まれた人も、自分の役割

多様な人材の活用を

また、コーディネーター役の中に、女性や若者、外国人に入ってもらうこともポイントです。

地域づくりの会議では、男性が大半を占める会議が多くあります。しかし、実際に地域で生活をし、地域のことに詳しく、それと同時に消費者の感覚や子供のことを理解しているのは女性です。家族で買い物や旅行の行先を決める際にも、女性の意見が大きな影響を与える場合が多くあります。そのため、女性が中心メンバーとして参加し、コーディネーター役の一員を担うことは、地域づくりにおいて不可欠なことです。また、地域では、女性の活動が婦人部の活動として別働隊になっている場合があります。お互いに、気兼ねなくやるにはいいのですが、両者が混ざり、話し合うことで地域の一体感が生まれます。

また、若者の参画も重要です。若者の勢いがある

が明確になり、協力しやすくなりますし、地域も外部に期待することが何か明確になるので、その効果を実感しやすくなります。

地域活性化の取り組みにおいては、「東京のコンサルタントに頼んだのに何もしてくれなかった」といった地元からの発言をしばしば耳にします。しかし、そういう人たちの中には「あんたらプロなんだから、なんでもいいから儲かる特産品を考えてくれ」といった依頼もあります。このように丸投げをした時には、いくらい提案があったとしても、結局、自分たちで議論し、考えていないので、「理想論を」「無理なことを」となりがちです。自分たちで議論し、何の情報も足りないのか、どのような役割を外部やプロに頼むのかを考えた上で頼まなければ、効果的な協働はできないのです。

れば、イベントなども活性化できます。若者は既存の発想に縛られず、新しいつながりを作るために動き回ることができます。さらに、最近では、農業や地方のまちづくりに興味を持つ若者が増えています。

ただ、若者を地域づくりに巻き込めていない地域が多いのが現状です。一つには出会いが少ないと言われる。しかし、農業体験、旅行、大学の授業などで地域とかかわる学生や若者は増えています。また、直売所で働く人、役所の職員などもいます。地域の人の子供が帰省する時に、友達を呼ぶこともできるでしょう。まず地域にかかわっている若者が本当にいないのか改めて確認してはどうでしょうか。仮に、いない場合には、呼び込むためのプログラムづくりが大切です。大学のまちづくり、地域産産を専門とする先生と話をすることもいいでしょう。

また、せっかく若者が参加しようとしても、話が



決裂することもしばしばあります。若者を地域で受け入れる時には、「若者はできないことが多い。だから可能性がある」という考え方を大人たちがまず共有しておくことが必要です。そこから「村の歴史・文化を知らないから、できる提案もある」「従来のやり方とは違うからこそ、成功する可能性がある」「アイデアがあっても実行する力がないので、地域の人たちの協力を集めることができる」といった考え方ができます。農山村にとって若者は貴重な存在ですから、できない面も活用するという発想が求められます。

また、地方にも、外国人はたくさん住んでいます。結婚して住んでいる人、親の代から住んでいる人、

興味をもって移住してきた人など色々なタイプがあります。その人たちが持っている視点や文化は多様なものがあります。地域にせつかく異なる視点や文化があるので、それをどう活かすのかという発想が求められます。例えば、山形県朝日村（鶴岡市）で、韓国から国際結婚した阿部梅子（金梅永）さんは、地元の野菜を活かしたキムチ販売を年商1億円の事業に育て、国際結婚した韓国人や中国人の女性を20人以上雇用しています。

このように、コーディネーターの役割を地域の様々な人が担うことによって、それぞれのネットワークが広がり、それがまた地域のコミュニティの多様性と可能性を高めることになるのです。

5 コミュニティ再生を山村の自律につなげる

「コミュニティを再生する」というと、かつてのムラ社会のような体制をつくる、つまり「昔に戻る」というイメージが持たれがちです。しかし、現在の農山村において、コミュニティが必要とされているのは、新しいつながりをつくり、これまでになかった関係性を構築して、人の暮らしの新しい安心感、新しい活躍の場をつくっていくためなのです。つまり、未来を拓くためにコミュニティが必要なのです。

20世紀のわが国では、中央の政治や省庁が国の全体計画を立て、地域でも地方自治体が地域計画をつくり、全国的な大企業が雇用を生んだり、流通を整備してきました。その動きの中で、農山村は受動的に対応してきました。意思決定や資源があるのは中央なので、地方は中央に支援を依頼するという構造が定着していました。

しかし、この10年の間に、このような20世紀型の構造が崩れてしまいました。グローバル化の一層の進展、人々の価値観の多様化、インターネットに

よる情報の流れや流通の変化、大企業の国内雇用の不安定化、財政不安など、かつての農山村が前提としていた環境は失われています。もはや「昭和」に戻れる環境が失われてしまった以上、農山村の地域づくりのあり方も、これまでの前提や常識を捨て、新しい時代の新しいやり方を生み出さなければなりません。現在は正解がない時代であり、自分たちの農山村を守るためには、自分たちで考え、自分たちで企画し、試行錯誤していく「自律」が不可欠となっています。試行錯誤には、当然リスクも伴います。だからこそ、農山村の未来を拓くためには、目標を分かち合い、新しい人の参画を促し、新しい取り組みを支え、相互に助け合うことが必要なのです。そして、その挑戦とセーフティネットの基盤として、コミュニティが不可欠になっています。

これからの社会において、農山村が自律していくための基盤として、新しいコミュニティをつくる。それが現代のコミュニティ再生なのです。

山村のアイデンティティの再生

山村再生の仕事をしていて感じていることは、山村のアイデンティティとは何かということです。アイデンティティとは、アメリカの精神分析学者の説によれば、「自己確立」「自分固有の生き方や価値観の獲得」とされています。この説に従えば、山村のアイデンティティとは、『山村固有の生活様式や価値観の獲得』とも言えるのかもしれませんが。

また、少し拡大解釈になるかもしれませんが「アイデンティティとはある種の自信のようなもの」だとおっしゃる方もいます。この説に従えば、『山村に生きることの誇り、自信』が山村のアイデンティティということになります。

先日、職場の人権啓発研修会がありました。研修会のテーマは在日コリアンに関することでした。私も友人に何人か、在日コリアンの方がいらっしゃいます。彼らとおつきあいして感じることは、在日コリアンの方たちの中には「自分のアイデンティティ」ということについて常に自問自答されている方が多いということです。簡単に申し上げれば、自分は韓国・朝鮮人なのか日本人なのかといったところに始まり、皆さんいろいろな心の葛藤をお持ちです。その背景として、日本が20世紀の一時期に韓国・朝鮮の方々のアイデンティティを否定し、日本人としてのアイデンティティを強要しようとしてきた歴史が、少なからず影響を与えているのではないかと私は思います。人が生まれてから確立してきた「アイデンティティ」は他人が強制的に変えようとしても簡単に換えられるものではありません。それをするとなんひとりのアイデンティティに大きな傷を残すことになるのではないのでしょうか。

さて、話を山村のアイデンティティの話に戻しましょう。私は、山村再生とはある意味「山村のアイデンティティを取り戻すための取り組み」ではないかと思っています。20世紀後半の社会経済環境の中で、山村では地域産業の衰退や過疎・高齢化などが進み、「山村のアイデンティティ」が急速に失われてきました。時代の変化の中で、山村のアイデンティティにも変革が求められてきたのかもしれませんが。社会経済の変化に対応して地域のアイデンティティを変化させていくことは、地域が生き残るためには大切なことです。しかし一方で、地域本来のアイデンティティを全て捨ててしまうと地域は自信を失い、「私達の地域は何なのだろう」という疑問が生まれてきます。その疑問は、地域を離れる人を増やすことにもつながりかねません。

私が山村再生に取り組む方々にぜひ考えていただきたいことは、「山村のアイデンティティを今一度見直し、大切に育てていきたいと思います」ということです。皆さんも山村のアイデンティティの再生に取り組んでみませんか。

(平田 賢典)

1-2-1 マーケティングの考え方・捉え方



山村再生プロジェクト委員 内野 雅之

1 マーケティングの考え方・捉え方

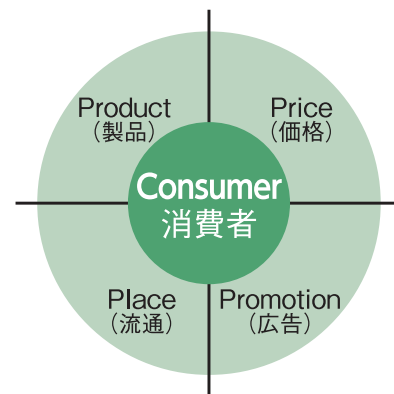
Good news! you have already experienced marketing!(良いニュース!あなたはマーケティングとは何かを既に経験している!)こんなフレーズが、米国のあるマーケティングの入門書の冒頭に現れます。わかりにくいと思われるマーケティングも、実はわたしたちの生活を支えるあらゆる場面の中に存在しています。朝起きてからベッドに入るまで、どれほど多くのブランドのつけられた製品を使っているでしょうか。新聞や雑誌、テレビを通じて企業からのメッセージを受け取っているでしょうか。つまり、個人のレベルではわたしたちは既にマーケティングの経験者であり、その手口を経験済みなのです。

今日、マーケティングはほとんどあらゆるビジネス活動に不可欠な要素として認識されています。もともとは企業だけだったマーケティングの担い手は、学校などの教育機関、自治体などの行政組織や文化活動を行う財団、さらに家庭や個人のレベルにまで広がりを見せてきています。とはいえ、マーケティングの基本的な役割は決して変わるものではありません。定められた目標に向けて最高の効率で最大の効果を上げるように、資源を統合し、活動を調整することがマーケティングの最大の課題です。

マーケティングは一般に「4つのP」で説明されます(図表1-2-1-1)。すなわち、「Product(製品):どのよ

うなものを作るかを決め」、「Price(価格):どの程度の価格で売るかを決め」、「Place(流通):どういったルートで販売するかを決め」、「Promotion(広告):どのように消費者に情報提供をするか決める」という考え方なのですが、これが売れるという結果に反映しないのが、今の時代です。

図表1-2-1-1 マーケティングの基本構造



山村マーケティングに即しているといふと、従来からの「製品」はたとえば昔から収穫されている山菜や茸、そして木材や炭です。「価格」はこの程度なら売れるだろう、都会価格の何割安、もしくは農協への出荷価格+aで決定されています。「流通」は農協や業者まかせ、「広告」もせいぜい直売所のPOP

(売り札)やポスター…。「4つのP」に仕事を分類するだけでは、売ることは極めて難しいといえます。



直売所での販売も工夫次第

「不況だから売れない」という嘆きの言葉をよく耳にしますが、実は「本当に欲しいものがない」「買いたいものが見つからない」あるいは「我慢できてしまう」から消費者の財布のひもがゆるまないものであり、その前提にはこれまでの経済成長で消費者の基本ニーズがほぼ充足されている、という現実があります。かつて『作れば売れる』といわれた、企業にとって幸運な時代がありました。実は4Pの考え方は、この時に成立した「売り手」の発想なのです。市場が絶え間なく成長していた時代、大

量生産された新製品には確実に需要がありました。市場はそこに存在したのです。あとは市場に対して、いかに効率的に製品を届けるかの競争になります。無駄を省いてより速く、より安く、より便利に消費者が商品を手に入れるシステムは、この数十年でほぼ完成したと言って良いでしょう。しかしながらそれは同時に、画一的で面白みのない、均質的な市場の中に消費者を囲い込む動きでもありました。

だからこそ、これまでの経験則や単純な理論のみに頼っているのでは、おそらく確実に失敗を招くことになるでしょう。工業製品のように大規模な生産を行うことで商品単価を下げたり、コンビニのように店舗内に3,000種類の商品を揃えて不特定多数の消費者を対象とする方法論は、当然のことながら山村地域の問題には応用できないでしょう。競争を勝ち抜く知恵としてよく「差別化」戦略が語られますが、これもほとんどの場合は価格競争という「安さ」が強調されてしまい、売れたとしても儲からないという落とし穴に陥ることがしばしばです。

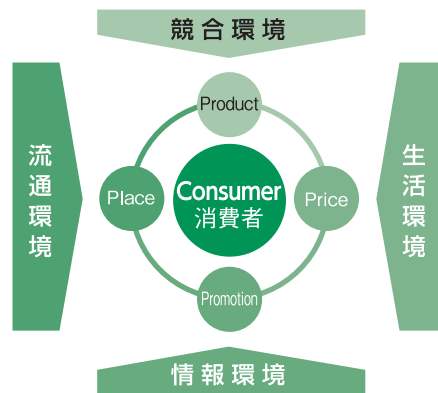
2 山村振興におけるマーケティングの意味

この観点に立ってもう一度、山村振興という課題に絞り、マーケティングの意味を4Pでとらえなおしてみましょう。まず前提として、図表1-2-1-2で示されるように4Pを取り巻く様々の環境要因が影響を与えている点を理解する必要があります。モノ余りの消費者は基本ニーズには反応しない一方で、情報力を十分に備えた手強い存在であり、同時に情報発信力を備えた強力なサポーターにもなりえます。競合環境の変化は、商品は旧来のように提供する側の価値観ではなく、消費者の実感する価値

感でこそ語られるべきであると言う事実を語っています。生活環境や流通環境の変化は必然的に、既存の流通方法では満足できない消費者群を産み、情報環境の変化と相まってむしろチャンスと捉えられるでしょう。

このように4つのPはバラバラに区分されるのではなく、一体化して理解され、狙った消費者(Target Market)を囲い込むことを目指して運用されるべきといえます。

図表1-2-1-2 4P環境の理解



■ Product(製品)

消費者に向けてどのような「価値」を提供できるかを考えて企画されなくてはなりません。「作られた」だけの「製品」であるよりも、消費者が買いたくなるような「商品」とは何かを考えてみましょう。この時、周辺の市町村や生産者、さらに既に市場に出回っている製品との競争をよく検討しなくてはなりません。製品に単にブランドをつけたのみでは意味を持ちませんし、一方的に「こだわり」を主張されても、消費者は理解しにくい。競争相手と似通った製品では市場での競争力が疑われます。消費者がどのような使い方をするか、そして、その品物を使うことで喜びを見出せるか、といったストーリーを含めた「企画力」そして「商品力」が問われています。

■ Price(価格)

価格は、実は消費者が商品の価値を判断する重要な手がかりです。「価格」という語に含まれる「価」は価値のことで、「格」は文字の通りです。大量生産の製品とは違い、売れるためには消費者が納得するような適正な価格を考える必要があります。経済学の基礎理論に「財の価格は希少性によって決まる」というものがありますが、作りすぎで競争を招き値段を下げなくてはならない製品よりも、レアな商品の方が人気を博し高値でも売り切れるという現象は、山村マーケティングでこそ目標とすべきビジネスモデルといえるでしょう。

■ Place(流通)

どういったルートで販売するかを決めることは、すなわち「誰に売りたいか」を決めることです。従来は売ることを他人まかせにしていなかったでしょうか。既存の流通事業者任せにしたり、良くありがちなケースですが物産展やアンテナショップに出品するだけで満足して良いのでしょうか。物珍しきで製品を手取る消費者のうち、はたして何人が引き続き顧客になってくれるのでしょうか。流行は長続きするものではありません。好評を博しただけではなく、長く続くファンを取り込む工夫を考えなくてはなりません。大量販売で効率を求める従来型の流通事業者は、本質的に山村マーケティングの担い手としては期待しにくい。現在急速に普及しているネット販売、定期的に宅配をする

セット購入や共同購入、さらには「こだわり」の選択眼を売りにした小売店などは、生産者が買い手を選ぶという新しい考え方に消費者の共感が集まって成長している事例でしょう。

■ Promotion(広告)

この数年で劇的に変わったのが情報環境です。特に山村マーケティングに関して重要なのは、情報発信手段の多様化でしょう。とりわけブログやtwitterに代表されるSNSは、影響力はあるものの伝わる範囲が限定的とされていた口コミを一挙に展開させることができる最有力のツールとなっており、これにより届けたい相手に直接、絞り込んだ情報を伝えることが極小のコストで可能になっています。この状況をいかに追い風として使っていくかは、先ず「伝えたい」情報を明らかにすることから始まります。「山村を売る」Promotionの使命は、買いたくなるイメージを作ることから始まり、消費者が実際に使った商品イメージとのギャップを埋めることにあります。単に「売る」だけではなく、「買って良かった」という満足の結果として作り上げるのが最も大切なことでしょう。

現在のマーケティングを理解し、成功を収めるためには二つの基本が存在します。

- 【1】 何を「売り」にするかを考える。既存の市場ニーズに惑わされてはならない。自分たちが生産できる能力で、満たされていない消費者のニーズをいかに解決できるか、その手段として「商品」を提供できないかを考える。
- 【2】 誰に、どのように「売る」かを考える。従来の「販売」手法ではなく「共感」や「参加」といったキーワードで、継続的に消費者との関係性を保つ方法論を考える。4つのPは、あくまで消費者の満足を実現する手段である。

生産側の論理と販売側の論理、消費者の論理の間には常にGAP(質的な差異)が存在します。このGAPの存在を前提に価値を生み出す源として、マーケティングはその隙間を埋める努力を行ってきました。しかしながら埋められないGAPは数多く存在し、従来の手法でカバーされないGAPが新たに顕在化します。まさにその事実が、山村マーケティングにとって最大のチャンスを提供することになるのです。

マーケティングの泰斗であるコトラー(P.Kotler)

教授は「市場創造」をマーケティングの本質としていますが、この原点に立ち戻れば多くの教科書で解説されているマーケティングの内容は、4つのPの中心にある消費者を常に意識して統合し、「買う理由」を提案する売り手の存在が出発点となっています。繰り返しになりますが、競争相手と同じものを安く売るのではなく、「誰に」「どのような価値」を売りたいのか、そのための手段は何なのか、を先ず作り手・売り手が自覚することが大切です。

1-2-2 「“山村らしい”マーケティング」の真髄



山村再生プロジェクト委員 白井 信雄

1 “山村らしい”マーケティング

山村ビジネスには、マーケティングの視点や方法を取り入れることが重要といえます。これは、山村側の売りたいもの・やりたいことと消費者側の欲しいもの・やりたいことにギャップがあることが多いからです。消費者のニーズを分析し、それを充足することと、山村側の想いを両立させること、これが山村におけるマーケティングの真髄であり、醍醐味といえるでしょう。

ここで、山村におけるマーケティングは、大企業がやっているマーケティングを真似て、後追いするものではなく、「“山村らしい”マーケティング」という

独自なものである必要を強調したいと思います。地理・地形的ハンデを持つ地域特性と森林・山村の保全・活用や住民の喜びの向上という目的の公益性を満たすためのマーケティングは、売上や利益だけを目的とするマーケティングとは異なる工夫が必要となります。また、山村においては、市場の規模や近接性が都市とは異なるので、都市に立地する企業と同じことをやっても上手くいかないことが多いでしょう。

では、「“山村らしい”マーケティング」とは何でしょうか。私は次の6か条を提案します(図表1-2-2-1)。

図表1-2-2-1

“山村らしい”マーケティング6か条

① あるもの

地域資源(地域にあるもの)を活用すること、無いものねだりをしないこと

② つながり

とりわけ地域内の産業間の連鎖や顧客との関係づくりを重視すること

③ わかちあい

地域住民が参加し、利益が地域住民に還元される仕組みをつくること

④ みえるか

環境面や社会面での効果を確認可能なものとし、それを関係者や顧客に伝えること

⑤ まなび

関係主体が取り組みに参加することで、学び、成長する仕組みをつくること

⑥ ほどほど

適正なサイズやスピードで行うこと、過剰な需要に振り回されないこと

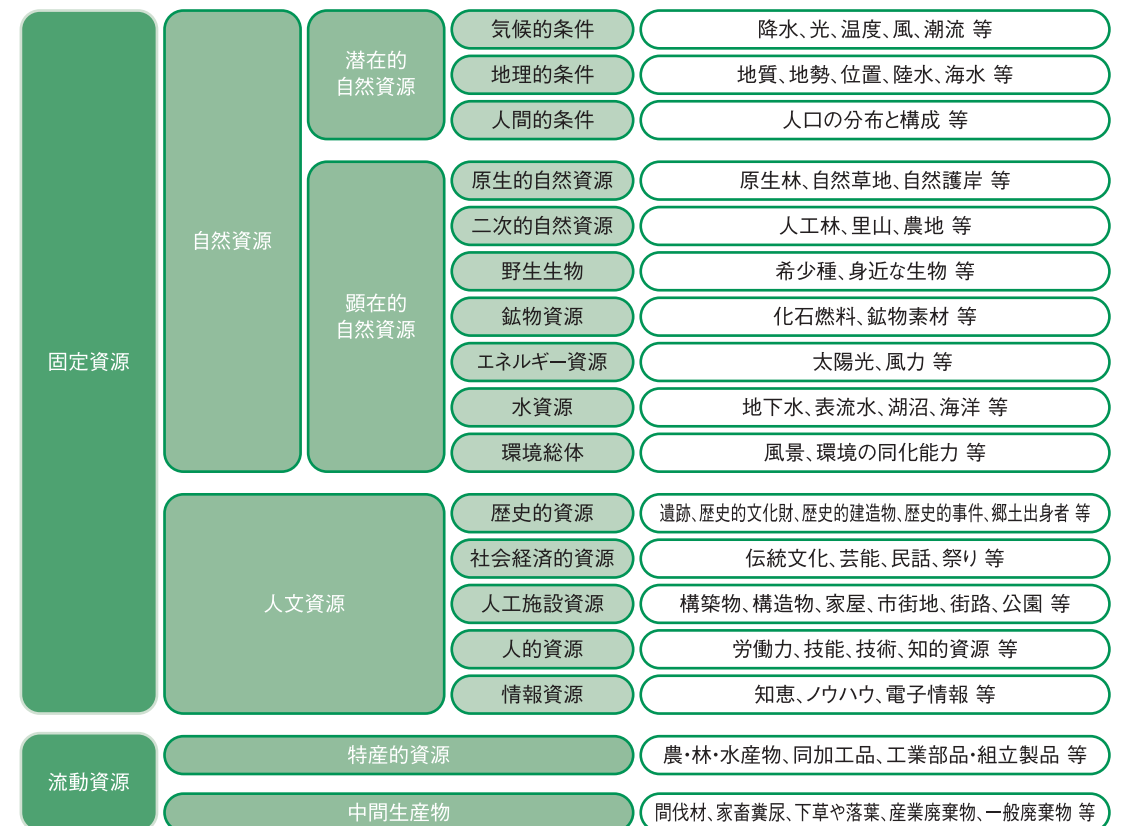
2 あるものから始める

6か条の1つめは、「あるもの」です。これは地域資源のことを指します。では地域資源とは何でしょうか。目瀬守男氏の地域資源論では、地域資源を「地域に固定され、地域の開発に利用可能な資源であり、広義には自然資源、文化的資源、人工施設資源、人的資源等を含む」と定義しています。さらに、「地域に固定されない特産品やその中間生産物としての流動資源」も含めて地域資源としています。すなわち、地域資源とは、地域に固定されたものだけではなく、地域で生産されているものも含め、そこにあるすべての有形、無形のあらゆる要素ということになります。

この他、地域資源の分類はいろいろと行なわれ

てきましたが、それらを整理すると次のようになります(図表1-2-2-2)。まず、大きくは、固定資源と流動資源に区分されます。このうち、固定資源は、自然資源と人文資源に分けられ、自然資源の中には気候的条件や地理的条件、人間的条件などの潜在的な自然資源と、原生的自然資源、二次的自然資源、生物や鉱物、エネルギー、水、風景などの顕在的な自然資源が含まれます。また、人文資源には、歴史的資源、社会経済的資源、人工施設資源、人的資源、情報資源が含まれます。流動資源は、農林水産物やその加工品などの特産的資源と、その特産的資源の途中で生産される間伐材や家畜糞尿、廃棄物などの中間生産物に分けられます。

図表1-2-2-2 地域資源の分類



このように、地域資源を幅広く捉え、地域にある様々な資源を見直してみると、ビジネスのアイデアが生まれてくるでしょう。

例えば、宮崎県諸塚村は人口1,900人ほどの林業の村です。この村は、都市部から遠隔な地であるにもかかわらず、山を活用し、逆に不便さを売りにして、村民総参加型のエコツアーを展開しています。エコツアーは、地元のお年寄りや村人の案内で、お茶摘みや田植えなどの農林業体験や、山菜採り、そば打ちなどの山の幸の食体験を行っています。また、放棄されていた空き家を利用した宿泊施設もあります。このように、サービスの提供はもともと地域にあるものを利用し、住民ができる範囲で取り組みを行っているのです。

諸塚村のエコツアーは、参加者が1回当たり30人ぐらいの小さな企画ですが、多様なメニューから

選んで参加することができ、都市部からの参加者が多く、リピーターとなる割合も高いと聞きます。毎年、同じ体験が繰り返されるのですが、同じ営みを繰り返し、積み重ねているのがこの地域の生活であるとし、繰り返しも含めて地域の魅力を丸ごと体験できるようにしています。

この取り組み事例からも、活用策における地域資源の素材、仕組みの作り方、技術など様々なことを学ぶことができます。山にあるものつなかりを活かし、切り身ではなく丸ごと生で体験できるように活かすことが重要といえます。



諸塚村のエコツアーの様子(蜂とりツアー)

3 つながり、わかちあい、みえるか、まなび

6か条のうちの「つながり」は、地域内の産業間の連鎖や顧客との関係のことで、「社会関係資本」という考え方に置き換えることができます。

社会関係資本とは、1990年代に米国の研究者により提起された考え方で、「人と人のつながりの力」を意味します。「人と人が信頼しあい、助け合いの精神を持ちあい、ネットワークを築いている」、それが社会関係資本の形成された状態といえます。

近年、社会関係資本が注目されてきた背景には、伝統的な互助関係の希薄化があります。高度経済成長に伴う農山村から都市への人口移動や、ライフスタイルの変化により、地域での伝統的な互助関係の希薄化が危惧されています。一方、NPOやインターネット上のネットワーク・コミュニティなど、新たなつながりも形成されてきています。こうした過渡的な段階において、伝統的な社会関係資本をいかに活か

していくか、あるいは新たな社会関係資本をいかに創造していくかが課題となっているといえるでしょう。

ビジネスにとっても、社会関係資本の活用は不可欠です。消費者との社会関係資本が強まれば、消費者を囲い込むことができますし、消費者ニーズに応えた商品の開発・流通が容易となります。

特に、山村ビジネスにとっては、社会関係資本の活用の重要度が高いといえます。なぜなら、山村ビジネスは、マス市場を対象にした大量生産・大量消費を狙うものではなく、特定の消費者との関係づくりを行う重要性が高いからです。社会関係資本を形成し、想いを共有する消費者に、「想いのわかちあい」という付加価値も含めて味わってもらえる商品やサービスを提供することが必要です。また、山村ビジネスは、資金の調達、労働力の確保、商品の開発・製造・流通などにおいて、大規模な事業を展開

することは少なく、「規模の経済性」(大規模に事業を展開することで、生産の効率を高めてコストダウンをするなど)が得られにくいという特徴があります。このため、ボランティアなマンパワーとの協働による流通の効率化を図るなど、主体間の連携による創意工夫が必要となります。

6か条の3つめを「わかちあい」としました。これは、山村地域内の特定の事業主体だけでなく、住民の多くがビジネスの利益をわかちあうように工夫することです。例えば、地場食材の飲食店をやるのであれば、その素材は地域から調達し、お土産は地域内のものを推奨するなどの工夫を行うことで、地域全体の活性化が期待できます。そうして地域全体の魅力が高まれば、個々のビジネスにもよい結果がもたらされるでしょう。

6か条の4つめは、「みえるか」です。山村でのビ

4 ほどほどに成功する

最後に、山村ビジネスの規模と速度について、示したいと思います。私は東京の多摩地域の山村ビジネスの研究会に参加しています。この研究会では、多摩地域の事業関係者と東京下町の中小企業を会員としています。都市側を大企業ではなく、中小企業とすることで、活動の規模や速度を揃えるように工夫しています。ここに大企業が入ってしまうと、大企業が主導してしまったり、また話がまったくかみ合わないことになる可能性があります。

同様の視点で、山村と商店街が交流を行っている場合もあります。大手スーパーや百貨店ではなく、小規模な商店街の方が、山村にとって適度な規模と速度の交流相手になるという発想がここにはあります。

山村における基幹産業である林業では、大手ハウスメーカーへの木材の安定供給ができるように、地域における林業・木材加工の連携を促して

ビジネスは、山村・森林の保全や、地球温暖化の防止、伝統文化の継承などにも貢献するでしょう。また、山村でのビジネスには、多くの人のかわり、知恵と汗、涙と笑いがあるでしょう。こうした意義を、消費者(受益者)にわかりやすく示すことが、山村ビジネスの付加価値となります。そうして形成された情報や想いの共有が、社会関係資本となり、次のビジネスの基盤ともなるのです。

6か条の5つめは、「まなび」です。「つながり」「わかちあい」「みえるか」によってビジネスにかかわる人の学習と成長が期待できますが、それを高めるような仕向け方が大事となります。山村ビジネスを始めた人に1年後にあったら、大変成長して、知恵も人脈も広がっていることがあるでしょう。そうした人の成長こそが、山村ビジネスの目指す大きな目標ともいえます。

います。大量に持ち込まれる輸入材に対抗するために手段として合理的といえるでしょう。

しかし、山村ビジネスは大量生産・安定供給の路線とは異なる位置づけにあります。分散型で少量の地域資源を、関係性を付加価値として消費者とわかちあう、という山村ビジネスのスタイルは、適度な規模と速度であるからこそ、成立可能であり、持続可能となります。

そして、山村ビジネスは、大規模な林業を補完し、山村の経済活動に重層性と魅力を高める手段となります。山村ビジネスの重要性を自負し、山村らしさにこだわったマーケティングの発展に期待したいと思います。

1-2-3 社会企業、三方よしのビジネスづくり



山村再生プロジェクト委員 平田 賢典

1 時代の最先端を走ってきた山村ビジネス

山村の仕事は、昔から山村社会を支え、山の自然を維持することを前提として行われてきました。それは別に誰かにそう言われたわけでもなく、それがあたりまえのことであり、そうでなければ山で仕事をすることはできなかったのです。あえて申し上げれば、常に山村で生きる人たちに山の恵みを与えてくださる山の神への畏敬の念がそうさせていたのかもしれない。

20世紀後半の社会は、人間に都合の良いように自然環境に手を加え、生産活動に伴い発生する廃棄物を自然の中に放出し、山奥にまでリゾート開発を進めてきました。その結果、様々な環境破壊が起り、その影響は私たちの将来の生活をも脅かすまでになっています。一方、経済合理性に偏重した社会はやがて人々の支え合い、助け合いの精神を蝕み、いつしか経済的に豊かであるがなんとなく豊かさを感じられない社会となってしまいました。

私は、山村再生総合対策事業(山村再生プロジェクト)の関連で山村の方々と意見交換をする機会が多いのですが、なぜか山村に行くと癒されるのは決して私だけの気持ちではないと思います。

21世紀はCSRの時代だといわれています。読者のみなさまはCSRといわれて何のことかと思われる方もいらっしゃるかもしれません。CSRとは、Corporate Social Responsibilityの略で、日本語

では「企業の社会的責任」と訳されています。CSRはもともとヨーロッパやアメリカの企業社会の中で広まってきた考え方です。簡単にいえば、企業活動を進めるにあたり自社の利益だけを追求せずに社会全体の中での責任ある活動が求められている、ということです。CSRの基本的な考え方として「トリプルボトムライン」と「マルチステークホルダー」という考え方が唱えられています(図表1-2-3-1)。「トリプルボトムライン」とは、経済、環境、社会の三つ(トリプル)にそれぞれ配慮して企業活動を進めるという考え方です。また、マルチステークホルダーとは、売り手と買い手だけがビジネスの主役ではなく、生産者、生産地の住民、流通過程の関係者、直接の買い手ではない一般消費者など、そのビジネスに直接的・間接的にかかわる全ての人たちのことも考えつつビジネスを進めていくという考えです。

こうしたCSRの考え方は、もともと日本社会では江戸時代から実践されてきました。近江商人は昔から「三方よし」の商売を説いてきました。「三方よし」とは「売り手よし、買い手よし、世間よし」ということであり、売り手と買い手だけでなく世間のことも考えた商売をしなければならないという戒めです。

ここで再び山村ビジネスについて考えてみましょう。山村ではもともと経済的利益だけではなく、自然環境や山村社会のことに配慮しつつ仕事を進め

てきました。いまさら、CSRといわれるまでもなく、CSRを実践してきたのです。いわば、社会の最先端を走ってきたビジネスであったといえないでしょうか。しかし残念なことに20世紀は短期的な利益や効率性に偏重するビジネスが主流となる中で、山村ビジネスは「非効率的」で「収益性の低い」ビジネスとして次第にビジネスの主役ではなくなって

いってしまいました。

いま、20世紀の反省に伴い改めて山村ビジネスを考えるにあたり、もう一度常に時代の最先端を走ってきた山村ビジネスの発想を大切にし、これからの21世紀の社会をデザインする担い手としての山村ビジネスをみなさんと共に考えていきたいと思っています。

図表1-2-3-1 CSRと三方よしの考え方

CSRの考え方		三方よしの考え方
■トリプルボトムライン	■マルチステークホルダー	■売り手よし、買い手よし、世間よし
経済、環境、社会の三つ(トリプル)にそれぞれ配慮して企業活動を進める	売り手と買い手だけではなく、ビジネスに直接的・間接的にかかわる全ての人たちのことも考えつつビジネスを進めていく	売り手と買い手だけでなく世間のことも考えた商売をしなければならないという戒め

2 社会企業としての山村ビジネス

それでは、山村ビジネスへの取り組みに際してどのような点に配慮していけばよいのでしょうか。ここで参考になるもう一つのキーワードを紹介したいと思います。「社会企業」という言葉です。「ソーシャルビジネス」ともいわれています。

経済的効率性が市場の、そして人々の考え方を支配する中で、現代社会は「お金の論理だけでは解決しえない様々な課題」をかかえています。例えば、平成22年の夏、「高齢者大量失踪事件」が全国で頻発しました。住民基本台帳では生きていないはずの高齢者が、現場に行ってみるといなかったり、既に20年も前に亡くなっていたというケースが全国のあちこちで明らかになりました。また、都会のマンションで高齢者が誰にも気づかれることなく亡くなり白骨化して発見される、という孤

独死も社会問題化しています。これらは、地域の支え合いや地域の中でお互いに目配りをするという関係性が希薄化したことが一因ともいわれています。かつて、山村では過疎化の進展に伴い、こうした地域の中での見守りの目が行き届かなくなることが懸念されました。しかし、あまり山村で孤独死の話聞いたことはありません。むしろ、人口密度の高い都市部でこうした事例が頻発しているようです。

このように社会が抱える様々な課題をビジネスの手法を使って解決をしようとする取り組みが社会企業と言われ、現在、国の重点施策の一つにもなっています。

そこで、山村を取り巻く社会課題、山村で解決できそうな社会課題という点に注目してみましょう。

たとえば、山村の大半を占める森林は、二酸化炭素の吸収源として大切な役割を担っています。また人々の生活や農業、工業活動を支える貴重な水も山村の森林から生み出されます。森林の環境が破壊されることは現代社会の環境破壊に直結することを意味しており、山村の森林と環境を維持することは現代社会において重要な社会課題であるといえないでしょうか。

また、こうした大切な森林を維持する役割を担ってきた山村社会では、国内林業の衰退、すなわち地域産業の衰退、それに伴う若者の流出と過疎・高齢化の進展が深刻な事態に至っています。限界集落という残念な言葉が登場して久しいですが、限界集落化を食い止めるためには、山村で新しい産業を創出し、雇用を生み出すことで、山村社会を再生することが重大な社会課題です。

そしてこうした過疎・高齢化した山村では、耕作放棄地や間伐の手が行き届かない森林が増加しており、これらの人の手が入られた山を維持し守ることも重要な社会課題といえます。

3 社会企業、三方よしのビジネスづくりの取り組み事例

それでは実際に山村ビジネスとして社会企業、三方よしの事例はどのようなものがあるのでしょうか。詳しくは、本書の後半で事例紹介がされているのでそちらをご覧くださいと思いますが、いくつかの取り組み事例を紹介します。

山村社会を再生し新しい産業を創出した事例としては、岩手県北上市の口内町自治協議会と鹿児島県鹿屋市の柳谷(やねだん)自治公民館の事例が注目されます。口内町自治協議会では過疎化により廃止されたバス路線に代わり、地域住民が協力して高齢者の福祉輸送を担うビジネスを始

さらに前述の孤独死の問題や自殺の急増などの問題は、現代人の心が病んでいることを象徴しています。企業社会では社員の精神疾患罹患者の増加が静かに進んでおり、「癒し」を人々が求めるようになってきています。こうした人間同士のコミュニケーション、精神的なケアなど「私たち一人ひとりが人間らしさを取り戻すこと」も大切な社会課題です。

山村にかかわる社会課題はまだあります。食の安全を支える水づくり、現代社会で失われた山村社会の支え合い・助け合いの精神(社会関係資本)の再生、地球温暖化防止に向けてのバイオマスエネルギーとしての山村資源の活用、人々に山村再生の大切さを気づかせるための教育の場づくりと観光の場づくりなど、挙げればきりがありません。ですが、このようにかかわりが多様にあるからこそ、多くの課題を解決できる可能性を山村は秘めており、それらを意識した山村再生ビジネスこそが最新の社会企業といえるのではないのでしょうか。

めています。また、やねだんでは行政に依存することなく地域の人々が自らの手で公園を整備したり、特産のカライモの栽培とオリジナル焼酎の開発を行い、経済的に自立した地域づくりを目指したビジネスを展開しています。

また、秋田県の男鹿森林組合では、地元の特産品であるハタハタに着目し、「ハタハタを育むエコの森づくり」として地元の漁業協同組合などと連携し、男鹿市だけではなく秋田市などの都市部からも参加者を集め、森林整備への取り組みを始めています。

山村の持つ癒し効果を活用した事例としては、長野県信濃町の森林セラピーの取り組みが参考になります。バブル経済時代にはリゾート開発で活性化したこの地域は、森林セラピーという癒し効果と企業の求める社員のメンタルヘルスマネジメントをマッチングさせたビジネスを展開し、成功を収めています。

また、次世代を担う子供たちの教育に着目した鳥取県智頭町の森のようちえんの取り組みもぜひご紹介したいと思います。智頭町森のようちえんまるたんぼうでは、都市部の鳥取市からも入園者が増加しており、保育士の雇用創出にもつながるなど、新しい時代の山村づくりに向けての動きが着実に進展しつつあります。

まだまだ、社会企業、三方よしの考え方を実践している山村ビジネスの事例はたくさんありますが、詳しくはこのアイデア集の後半(【2章 取り組み事例紹介】)で各地の取り組み事例をご紹介しますので、ぜひ参考にしてください。



男鹿森林組合「ハタハタを育むエコの森づくり」

4 企業のCSRへの取り組みとも連携してみよう

21世紀社会の抱える課題解決に大きな可能性を持つ山村ビジネスですが、現在の山村社会の置かれている経済状況を考えるとビジネス環境としては決して恵まれているとはいえないケースが多いことも事実です。山村には、ビジネスに必要な「ヒト、モノ、カネ」が不足しているケースが多くみられます。

そこで山村に足りない「ヒト、モノ、カネ」を支えてもらう方法として、ここでは企業のCSRとの連携を提案したいと思います。企業では、近年CSRへの関心が高まり、またCSRへの取り組みが企業価値を評価する一つの指標として注目されることに伴い、実践的なCSRへの取り組みをしたいというニーズが高まってきています。しかし、多くの企業にとってはこうした取り組みを誰と連携して取り組めばいいのか考えあぐねていることも事実なのです。

こうした企業側のニーズを考えると、山村側から「社会性が高く三方よしを満たす」ビジネスを企業側に提案し、事業パートナーとして「ヒト、モノ、カネ」を支え合うという戦略も山村ビジネスの新しい展開ではないでしょうか。

企業のCSRの取り組みとの連携を進めるためには、山村と企業など様々な関係者(ステークホルダー)を結びつけるための場(プラットフォーム)が必要になります。私は、以前「山村再生に関する研究会」の中でこうした機能を有するプラットフォームとして「山村再生支援センター」の設置を提案したことがあります。同センターの取り組みは、現在諸般の事情により先行きが不透明な状況となっていますが、山村側、企業側の協力のもとで企業のCSR活動のパートナーとしての山村ビジネスに多くの地域で挑戦して欲しいと考えています。

5 もう一つの三方よし～「楽しみ、利益、共感」

ここでは、社会企業、三方よしという観点からの山村ビジネスの可能性について述べてきました。最後にもう一度、三方よしということについて考えてみましょう。繰り返しになりますが、CSRにおける三方よしの考え方はトリプルボトムラインであり「経済、環境、社会」が対象でした。一方、近江商人の説く三方よしは「売り手よし、買い手よし、世間よし」です。

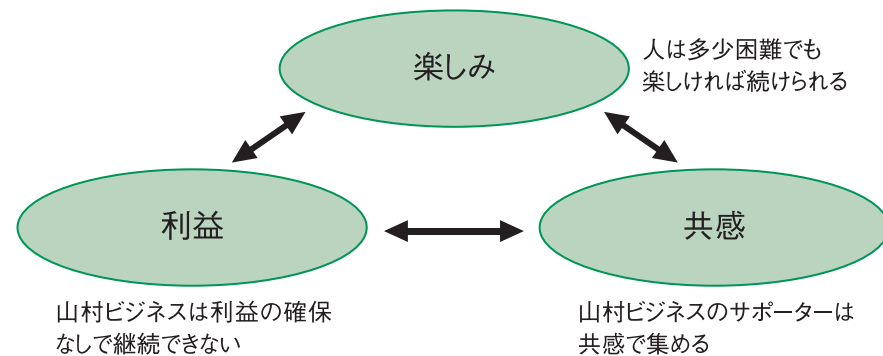
それでは山村ビジネスにとっての三方よしとは何でしょうか。基本的にはCSRで唱えられる「経済、環境、社会」であり、近江商人の説いた「売り手よし、買い手よし、世間よし」であるといえるでしょう。しかし、山村ビジネスの置かれている状況は決して恵まれている状況とはいえないことも先に述べたとおりです。

このような現況の下で山村ビジネスに取り組む

みなさんにぜひ考えていただきたい三方よしは「楽しみ、利益、共感」ということです(図表1-2-3-2)。多少困難なことがあっても「楽しければ」続けられます。しかし、「経済的な利益を確保」しなければ事業を持続することはできません。そして山村ビジネスが高い社会性を持ったビジネスであればあるほど山村ビジネスの持続可能性を確保していくことは、これもまた「社会的責任」でもあるのです。そして山村ビジネスを持続させていくためには、企業や個人など多くの関係者(マルチステークホルダー)からの『共感』に基づく支え合い、助け合いが必要不可欠であるといえるでしょう。

「継続は力なり」とはよく言われる言葉です。山村ビジネスにおいては「楽しみは力なり」でもあると思います。ぜひ、みなさん一人ひとりが楽しみながら山村ビジネスに挑戦して欲しいと思います。

図表1-2-3-2 “山村ビジネス”の三方よし



山の営みの時間

現代は極めて忙しい時代です。少しゆっくりと温泉に浸かろうと山村にいても、ふと携帯電話がなり、仕事の現実に引き戻されることがあります。何かと忙しい現代人にとって、携帯電話のつながらない場所はオアシスでもあります。

ビジネス界では成果主義が依然人々の価値観を支配しています。そのためのツールとして携帯電話、パソコン、スマートフォンなど様々な情報機器が活用され、国でもこれらの情報機器を活用した地域活性化への挑戦がなされています。

そんな忙しい時間の流れの時代の中であって、山村の仕事は成果が上がるのに一定の時間が必要です。例えば、今日植樹した苗木が商品として出荷されるのは三十年から五十年後のことです。成長の途中で間伐された木材も商品として一定の成果につながりますが、それでも十年程度の時間が最低限必要となります。これは、見方を変えれば、山の営みは、五十年以上もの長期間を見据えて計画的に取り組まれてきた仕事であった、ということもできるのではないのでしょうか。

それでは山村ビジネスの成果についてはどうでしょうか。【2章 取り組み事例紹介】で紹介している鹿児島県鹿屋市の柳谷(やねだん)自治公民館は、鳩山政権時に地域活性化の好事例として取り上げられるなど、成果を上げているとされています。実際には、現在の公民館のリーダーである豊重哲郎氏が本格的に行政に頼らない地域づくりに取り組み始めてから地域住民に一定の成果の還元(一人1万円のボーナスを還元)するまでに十年弱の時間を要しています。地域の人たちが少しずつ取り組みを進め、ようやく年間500万円程度の利益を上げるのに十年弱かかったわけです。

この結果について、いまをときめくビジネスコンサルタントの皆さんは、このようなやり方では成果が見込めないと評価されるのかもしれませんが、しかし、やねだんではこのビジネスの過程を通じて地域の人々の絆(社会関係資本)を取り戻し、お金では買えない大切なものをたくさん手に入れています。これらの大切なものは、地域の十年後、二十年後にとって大切な財産となることも忘れて欲しいと思います。

山村ビジネスもビジネスである以上、現代社会で求められている短期的な成果を意識して取り組むことが求められていることは事実です。しかし、短期的な成果がみられないからといって、すぐに切り捨ててはいけないのではないかと思います。山で苗木が商品として成果を上げるのは五十年以上先のことであることは、山で働く人々はみな知っています。

山の営みにおける時間の流れも大切にしつつ、山村ビジネスへの挑戦を続けて欲しいと思います。

(平田 賢典)

1-3-1 評価の方法論



山村再生プロジェクト委員 平田 賢典

1 積極的に事業評価を取り入れよう

評価を避けたがる日本人

さて、みなさんは「評価」と聞いて何を思い浮かべるでしょうか。「成績評価」「人事評価」「技能評価」などを思い浮かべる方が多いのではないのでしょうか。これらの評価の多くに共通する点を考えてみましょう。

日本人は「評価」といわれると「評価によって合格を決められる」などのように「合格、不合格など二項対立の概念規定」の中で判定されることを想像しがちです。そして多くの場合、「二項対立のうち的一方は天国、一方は地獄」となっているケースではないかと思えます。たとえば、山村再生プロ

ジェクトが評価を受け、来年度の事業継続の可否が決定するといった具合です。

わが国では、こうした形で「評価」が使われてきたため「評価を避けよう」とする傾向が多いように感じます。特に山村再生プロジェクトのような「山村にかかわるみなさんの自発的な活動」においては、その傾向が強いように感じます。「せっかく、みんながやる気になって頑張っているのだから、あえて評価なんてしない方がよいのではないか」、そんな考えについつい陥りがちではないでしょうか。

評価は事業改善のためにある

しかし、「評価を避けている」と自分たちの活動がどのくらいの効果をあげているのかを把握することができません。その間に、ライバルに先を越されてしまうかもしれません。

本来、「評価」は切り捨てではなく、事業改善のためにされるものです。近年、地域経営の中でも「PDCAサイクル」を導入しようとする動きが活発になってきました。PDCAとは、①Plan(計画・企画)、②Do(実行)、③Check(点検・評価)、④Action(改善)を指しており、このPDCAのサイクルを繰り返すことで事業や組織経営を継続的に進化させていくという考え方は、みなさんはPDCAサイクルの中でどのプロセスが大切だと考えられますか。

わたしは、特に③Check(点検・評価)のプロセスが大切だと考えています。みなさんがこれまで取り組んできた活動や仕事を振り返ってみてください。意外と「やりっぱなし」の活動や仕事が多くなかったでしょうか。山村再生プロジェクトのような国が所管する事業からみなさんの自主的な活動に至るまで、「やりっぱなし」になってきた活動や事業

が日本中にあふれていたと感じませんか。

一方、日々進化する自動車産業やIT産業では、積極的に製品やサービスのCheck(点検・評価)を行ってきました。こうした活動がわが国の産業の競争力を支えてきているといっても過言ではありません。

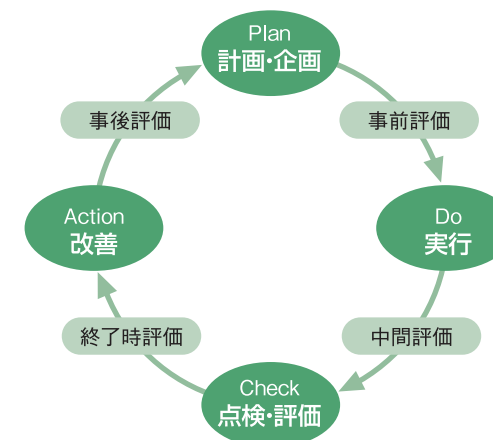
つまり、みなさんも山村再生を21世紀の新産業分野として発展・進化させ、山村地域を元気にしていくためには『積極的に評価に取り組む』必要があるのです。

評価の枠組み

それでは、どのように評価に取り組めばよいのでしょうか。ここでは評価の枠組みについて簡単にご説明します。

図表1-3-1-1

PDCAサイクルと評価の枠組み



図表1-3-1-1に従って、PDCAサイクルと評価の枠組みについて示します。評価はPDCAの各段階で重要な役割を担っています。

まず、Plan(計画・企画)段階では、みなさんが企画した計画が果たして妥当で実現可能性があるのかなどの確認が必要になります。絵に描いた餅は食べられないので、食べられるかどうか確認する必要があります。また、事前評価の段階で大切な作業は最終的な評価に際して「何が実現されれば効果があったと評価するのか」をみるための指標、すなわち「評価指標」の設定が必要になり

ます。評価指標については詳しくは後述しますが、たとえば交流人口を増やすことを目的とした活動であれば「交流人数」などが具体的な評価指標になります。これらの評価を事前評価といいます。

つぎに、実際にDo(実行)を起こしている途中でも事業が当初の計画どおりに進められているかの確認が必要です。これを中間評価といいます。

そして、事業が一段落したらよいよCheck(点検・評価)の段階に入ります。この段階の評価では、事前評価で設定した評価指標がどこまで達成されたのかを一つ一つ評価していくことが大切になります。さらに評価指標の達成度合いに対して何がよくて何がいけなかったのかについての改善方法を考えることが大切です。これらの評価を終了時評価といいます。

そして最後に事業や活動が全て終了した後でも評価が重要になります。いわゆる「ふりかえり」の段階です。「あの事業や活動は結局、みなさんの地域に何をもたらし、何をもたらせなかったのか」ということです。これを事後評価といいます。事後評価では、単純に交流人口の増減などの指標以外に、山村地域の活性化が達成されたのか否かなどについて総合的に評価する必要があります。

以上が、事業評価の枠組みです。特に、ハード整備を伴う事業では費用や時間が多くかかることが多いので、ソフト事業に比べ、事前や中間の評価の重要度(ウエイト)が高くなってきます。ソフト事業の場合は、継続改善の視点から終了時や事後の評価をしっかりと実施し、それをその後の活動

に活かすという考えが重要といえるでしょう。

また、評価の期間も様々です。1年単位で行う場合もあれば、数ヶ月単位、極端なことをいえば1日単位で評価をするケースもあるでしょう。対象とする事業の状況に応じて、柔軟に設定する必要があるといえます。

社会(外部)環境の変化を常に意識する

さらにみなさんが評価に取り組むにあたって、もう一つ大切なことをお伝えしておきたいと思います。それは、評価のプロセスにおいては、常に社会(外部)環境の変化を意識するという事です。一つわかりやすい例を示しましょう。あなたはフィルム会社A社のセールスマンです。これから10年で自分の会社の新しいフィルムを普及させ、ライバル会社B社のフィルムの倍の売上を目指すという目標を立てて評価に取り組むとします。しかし、デジタルカメラという新しい技術が開発されると、そもそもフィルムカメラユーザーが減ってしまいます。もはやB社のフィルムの売上の倍を目指すという評価指標は

何ら意味を持たなくなります。こうしたケースにおいては、評価の段階であなたが売ろうとしているフィルムの技術を社会(外部)環境の変化に対応して他の分野に応用するなどの「戦略の転換」が必要です。それに伴い評価の指標なども変えていく必要があります。

まさに山村地域が20世紀後半にたどってきた歴史は、こうした社会(外部)環境の変化にいかに対応してきたかという評価の歴史かもしれません。21世紀においては、こうした時代の変化にも強い山村地域を目指して、ぜひ取り組みを進めていただきたいと思います。

評価軸設定の考え方

それでは、具体的に評価軸をどのように設定すればよいのでしょうか。ここでは、山村再生プロジェクトにおける評価軸の設定の考え方について述べたいと思います。

評価軸とは、いわばみなさんの活動の目標体系ということになります。山村再生プロジェクトの目的はこのアイデア集のタイトルにもありますように「山村の自律と自立」です。つまり、山村自らが山村本来の文化やコミュニティ、生活を取り戻すこと、そしてそのために経済的・社会的に自立することの二つが達成されることを目指しています。

そこで評価軸についてもぜひ自律と自立につい

での評価軸を設定していただきたいと思います(図表1-3-1-2)。山村の自律についての評価軸は具体的には、「地域コミュニティが元気になったのか」(地域社会活性化軸)や「地域の伝統・文化が活性化されたのか」(地域文化活性化軸)、「地域内外の交流活動が活性化されたのか」(地域交流活性化軸)といったものが考えられます。

一方、山村の自立についての評価軸は「地域の経済活動が活性化されたのか」(地域経済活性化軸)や「地域の社会インフラ整備が進んだのか」(地域インフラ整備軸)などが考えられます。

図表1-3-1-2 山村再生の評価軸の考え方(例)

区分	評価軸の考え方	評価軸名
自律	地域コミュニティが元気になったのか	地域社会活性化軸
	地域の伝統・文化が活性化されたのか	地域文化活性化軸
	地域内外の交流活動が活性化されたのか	地域交流活性化軸
自立	地域の経済活動が活性化されたのか	地域経済活性化軸
	地域の社会インフラ整備が進んだのか	地域インフラ整備軸

これらの評価軸の設定は、もちろん各地域の実情に合わせて設定されるべきもので、唯一の正解はありません。しかし、以下の二点については大切なことなのでぜひ覚えておいていただきたいと思います。

(1) 評価軸は多面的に設定されるべきであって、唯一無二の評価軸などは考えられない

これは言うまでもないことですが、自律と自立の達成は決してお金の問題(地域経済活性化軸)だけで達成されるものではありません。多面的な視点で地域を評価し、改善を継続することによって初めて「自律と自立」が達成されるのです。お金の視点は大切ですが、唯一無二の視点にせず、ぜひ多面的な検討をしていただきたいと思います。

(2) 評価軸の設定に際してはいろいろな人の知恵を集めて検討することが望ましい

山村再生の取り組みに際して、山村再生への思い(ミッション)を同じくする仲間同士が共に考えて活動していくことは極めて大切なことです。しかし一方で気を付けなければいけないことは、思い込み、独りよがりにならないようにすることです。できれば評価軸の設定に際しては、山村の人たちだけではなく都市部の人たちなど、いろいろな人たちの知恵を集めて検討されることをお勧めしたいと思います。

ただし、評価軸の設定は事業の評価を行い、改善に向けての第一歩を踏み出すために行うものです。慎重になりすぎて「第一歩」を踏み出さないの

では山村再生は達成できません。まず、評価軸を設定して評価を試みることを優先しましょう。

評価指標の設定のしかた

さて、評価軸の設定をしたら、次は具体的な評価指標の設定をしていきましょう。

指標とは、「対象とする現象のレベルや範囲を表す概念」です。そして、指標は何らかの形で測定されます。たとえば、「生活水準」という現象のレベルや範囲を示す指標の一つが「所得金額」になります。

もう少し指標について考えてみましょう。指標を設定する「対象とする現象」の多くは、直接的かつ定量的(数字で)に測定できないケースです。例えば、先にあげた「生活水準」を明確に示す数字はといわれると、なかなか思いつきません。ただ、一つの『ものさし』として所得金額という数字に置き換えて『推測』することは可能です。しかし、「所得金額」が

多いからといって誰でも「生活水準」が高いかといえば『支出』（例えば、借金返済、設備投資など）も多く必ずしもそうとは限らないケースもあります。つまり、一つの指標で一つの現象を完全に測定することは難しい場合があること、指標はあくまでも置き換えて測定するための『ものさし』の一つであることを覚えておいてください。

それでは本論に入ります。指標の設定に際しては以下の点に注意が必要です。まず、指標を表す言葉は、誰にでもわかりやすい言葉でなければいけません。そのためには、一般に使われている言葉、あいまいではなく明確な言葉であることが大切です。また、指標を直接測定することが難しい場合は別の「ものさし」を考える必要があります。特に「質」を直接測定することは困難な場合があります。一つの例をあげましょう。山村と都市の交流事業における「おもてなしの質」を測定したいと考えます。こうした「質」の測定は直接的には困難です。しかし、「利用者にアンケート調査を行い、感想を集計」、「利用者から寄せられるお礼状の数」、「リピーターの利用者の数」「クレームの件数」などのいくつかの『ものさし』を組み合わせて使うことで「おもてなしの質」を推測することは可能です。

さらに具体的に話を進めます。指標の役割として複数のデータの中から「比較」して自分たちの水準

がどこにあるのかを確認するということがあります。「比較」しやすくするためには指標を「割合」や「度数」に置き換えたり、「平均値」や「中央値」を算出したりなどの簡単な統計的な処理が必要になるケースもあります。また、指標算出のためのそもそものデータソースの信頼性や妥当性、客観性についても考慮する必要があります。

ここで、よい指標の設定の際に考慮すべき点についてあげておきましょう(図表1-3-1-3)。一つは「的確性」です。「的確性」とはより直接的に対象とする現象が測定または範囲設定できるかということです。つぎに「信頼性」です。「信頼性」とは誰がどのような条件で測定しても同じデータが得られるかということです。さらに「実用性」や「過不足性」ということにも留意する必要があります。「実用性」とは、妥当なコストと時間で測定ができるかということです。測定できても専門家に高いお金を払わないと測定できない指標は「実用性」面でやや劣るといえるでしょう。そして「過不足性」とは、前述の生活水準の指標の事例のように、一つの現象を複数の指標で測定する場合に最小限の数であり、かつ十分であるかということです。

それでは、次は実際に評価に挑戦してみよう。

図表1-3-1-3 指標設定の際に考慮すべき点

- ① 的確性……より直接的に対象とする現象が測定または範囲設定できるか
- ② 信頼性……誰がどのような条件で測定しても同じデータが得られるか
- ③ 実用性……妥当なコストと時間で測定ができるか
- ④ 過不足性……一つの現象を複数の指標で測定する場合に最小限の数であり、かつ十分であるか

2 評価に挑戦してみよう

【ケーススタディ】 荻村もりのようちえんプロジェクト

ここでは、荻村におけるもりのようちえんプロジェクトという仮想のプロジェクト(取り組み)を対象に、評価軸の設定、評価指標の設定、評価の実施など、簡単に評価のケーススタディを試してみたいと思います。

【荻村の概要】

- ① 人口など …… 人口は2,000人、高齢化率は40%、村の小学校は生徒数20人
- ② 産業など …… かつては林業と観光の街、いまは観光で村を訪れる人も少ない
- ③ 交通など …… 地域最大の都市連邦寺市から車で30分、バスや鉄道はない
- ④ 地域自慢 …… 自然だけはいくらでもある、山は比較的なだらかな里山地域
- ⑤ 地域課題 …… 村には仕事がない上、都市に近く若者の都市流出が止まらない
隣町には世界遺産の湿原があり観光も魅力に欠けている

【プロジェクトの概要】

- ① 名 称 …… 荻村もりのようちえんプロジェクト
- ② 目 的 …… 過疎化が進む荻村で都市部から子供の受け入れをして活性化
- ③ 事業内容 …… 荻村の里山での自然保育事業を実施
村内の観光農園跡地、廃園になった保育園も活用
ようちえん開園に合わせて村内の里山整備ボランティア活動を開始
- ④ 事業主体 …… NPO法人“立ち上がり荻村”
- ⑤ 事業の経緯・結果

荻村では、もりのようちえんプロジェクトを始めたところ、近隣の連邦寺市からの入園希望者が殺到し、目標としていた20名を上回る30名が入園した。ようちえんの月謝は3万円なので、初年度は年間1,080万円の売上につながった。その結果、常勤の保育士が2名雇用されたことに加え、村内唯一の荻食堂では、ようちえんの給食を提供することになり売上増加につながっている。また、地域内の元林業関係者が、子供がけがをしないようにと里山整備ボランティアに積極的に参加するようになり、「わくわく里山遊園」の整備も実現した。2年目以降も入園希望者は増加した結果、もりのようちえんでは受け入れしきれなくなり、廃園になった村の保育園も復活した。また、連邦寺市からの通園のためにバス路線が開設され、一日5往復ではあるが公共交通も整備された。

(1) 評価軸の設定

- ① 地域交流活性化軸 …… 荻村と連邦寺市他の都市部との交流が活性化したか
- ② 地域社会活性化軸 …… 荻村の地域全体として元気になったか
- ③ 地域経済活性化軸 …… 荻村の経済活動が活性化したか
- ④ 地域インフラ整備軸 …… 地域の社会インフラ整備が進んだか

(2) 評価指標の設定

- ① 地域交流活性化軸 …… 連邦寺市からのようちえん入園者数、ようちえん入園問い合わせ数
- ② 地域社会活性化軸 …… よちえん事業参加者数、里山整備ボランティア参加者数
- ③ 地域経済活性化軸 …… 保育料収入、食堂給食売上収入、保育士雇用者数
- ④ 地域インフラ活性化軸 …… 保育園の復活件数、バス路線運行本数

【解説】

地域交流活性化軸としては、「連邦寺市からのようちえん入園者数」が直接的かつ的確な指標となります。また、荻村に関心を寄せてくださる方の増加も、将来の交流人口の増加につながると考えられることから、「ようちえん入園問い合わせ数」も指標としてあげてみました。

地域社会活性化軸については、ようちえん事業が軌道に乗るにつれて、ようちえん事業に参加する関係者が増加しました。保育士さんなどの直接的な参加以外にも荻食堂からも3名のスタッフが給食提供にかかわっており、これらの参加者数も指標になると考えられます。一方、村の元林業関係者は里山整備ボランティアに積極的に参加するようになり、村の絆の再生にもつながっています。里山整備ボランティア参加者数も指標として考えられるでしょう。

地域経済活性化軸では、直接的には保育料収入、給食の売上収入などが指標になります。また、若者の仕事なかった荻村では、ようちえんで保育士の職を得た二人が村内でそれぞれ結婚して新しい生活を始めています。雇用者数も一つの大切な指標といえるでしょう。

最後に地域インフラ活性化軸です。ようちえんを始めたところ、廃園になった村の保育園が復活しました。また、バス路線も整備されました。これらの数も一つの指標として評価対象になります。

(3) 評価の実施

評価の実施に際しては、あらかじめ目標設定しておくことが大切です。プロジェクトに取り組むに際して、想定される効果を多面的に検討し、評価軸の設定と評価指標の設定を行います。そして、それぞれの評価指標に対して目標設定を行い、当該目標がどのくらい達成されたかで評価を実施します。

荻村の初年度の評価では、目標としていた入園者数20名を上回る30名が入園した上、想定外の「わくわく里山遊園の整備」や「荻食堂の給食提供」、「村の保育園の復活」「バス路線の開通」などがもたらされたので、改善効果は大きかったと判断できるでしょう。

ただし、二年目以降はまた新たな目標設定をしなければいけなくなりますが、このような評価の実施を繰り返していくことで、山村再生の取り組みが進化していくということがわかりいただけたかと思えます。

(4) 評価の分析

評価をよりわかりやすくするためには、これまで述べてきたことを簡単なマトリクス(表)にあてはめてみるのが大切です。以下に荻村もりのようちえんプロジェクトの評価の体系を整理して見ます(図表1-3-1-4)。

図表1-3-1-4 荻村もりのようちえんプロジェクト 評価表

区分	評価軸名	評価軸の意味	評価指標	目標	実績	評価コメント
自律	地域交流活性化軸	連邦寺市との交流が活性化したか	連邦寺市からのようちえん入園者数	20名	30名	目標を上回る成果
			入園問い合わせ数	30名	200名	目標を大幅に上回る成果であり、今後の事業展開に期待
	地域社会活性化軸	地域全体として元気になったか	ようちえん事業参加者数	10名・社	25名・社	目標の2.5倍の成果で地域社会活性化に貢献した
			里山整備ボランティア参加者数	—	50名	当初想定していなかった成果であり村人の誇りの復活にもつながった
自立	地域経済活性化軸	村の経済活動が活性化したか	保育料収入	720万円	1,080万円	目標を上回る成果
			食堂売上収入	—	200万円	当初想定していなかった成果で閉店を検討していた食堂が再生した
			保育士雇用者数	1名	2名	目標を上回る成果で、保育士2名の定住も実現した
	地域インフラ活性化軸	地域の社会インフラ整備が進んだか	保育園の復活件数	—	1件	当初想定していなかった成果で村の子育てインフラも整備された
			バス路線運行本数	—	5往復	当初想定していなかった成果で村の高齢者の通院にも利用されるようになった

(5) 新たなスパイラルアップへの挑戦

もう少し、荻村のお話におつきあいください。最初に評価は事業改善のために行うと書きました。評価を繰り返して改善を重ねて進化していくプロセスは、まるで螺旋(らせん)状に高い場所に上がっていく様子を「スパイラルアップ」とも呼ばれています。荻村の今後の展開を考えてみたいと思います。もりのようちえん事業は思わぬ効果として、「里山わくわく遊園の整備」や「荻食堂の再生」「保育園の復活」「バス路線の新設」につながりました。これらの成果を活用すると、もりのようちえん事業だけではなく、「大人向けの荻村体験ツアー」の企画も可能となります。具体的には「わくわく里山遊園」に連邦寺市からバスで来てもらい、「遊園内に荻食堂の売店を出店」して荻村の郷土食を活用したヘルシーメニュー「荻七珍」を提供します。この荻七珍が評判になれば、連邦寺市と荻村の交流はますます活発になります。連邦寺市の荻村ファンの中には車で30分と比較的近い荻村に定住する人も現れ、荻村の保育園に元気な子供たちの笑顔が帰ってくるでしょう。

このように、事業評価をして成果を的確に把握することで山村再生の取り組みの次の一手、すなわち戦略立案につなげることも可能となります。スパイラルアップへの挑戦のためにも「評価が大切である」ということが、わかりいただけたかと思えます。

3 今日からでもできる評価に挑戦～評価のはじめの一步

ここまでのお話におつきあいいただき評価に挑戦してみたくった読者のみなさんへ、今日からでも簡単にできる評価の方法についてご紹介したいと思います。

(1) 詳しく統計情報を集める

たとえば、シタケなどの特産林産品の販売を通じた山村再生を行うとします。当然、販売件数のデータを押さえていくことは大切です。しかし、この時に工夫してみてください。半年に一度の集計よりも、季節ごとの集計をした方が「どの季節に売れるのか」がわかります。同じように月ごと、週ごと、日ごとや曜日ごとの集計をしておけば、売上の戦略や目標を立てるのに役立ちます。さらに購入者の性別、年齢、出発地(どこから来たか)などの情報も集めておくと、より詳しい戦略立案ができます。ぜひ、詳しく統計情報を集めるということを実践してみてください。

(2) 来訪者の意見を聞く

入園者数日本一の旭山動物園の秘密を探りに、研究目的で訪問したことがあります。いろいろと関係者の方にインタビューをしていたら、「新しい〇〇園舎はどうですか」「園内のPOPはわかりやすいですか」などいろいろなことをこちらが聞かれてしまいました。さすが、成功する取り組みは違う、と感心したものです。来訪者は、情報の宝庫です。しかし彼らの情報は、こちらが黙ってはいまぐ引き出せません。地域にいろいろな方に来てもらったら、いつも「何か聞きだしてみよう」という貪欲さをもって意見を積極的に集めるようにしてみましょう。こうした意見は、評価や改善の糧になります。

(3) 利用者アンケートをとる

簡単な利用者アンケートも使い次第で評価の強力なツールになります。利用者アンケート活用のコツは、①必要最小限のデータとしてたくさんの人に書いてもらえるようにする、②継続的にデータを集める、③こまめに集計分析を実施する、といったことです。利用者アンケートは難しいものになると書いてもらえません。簡単に短時間で直感的に記入できるアンケートを作ることが大切です。また、すぐに止めるのではなく継続的なデータの蓄積も大切です。そして一番大切なことは、こまめに集計することです。部屋の片隅に積み上げられた集計されていないアンケート用紙を見かけることがあります。森林資源の無駄遣いをしてはいけません。統計データの集め方でも書きましたが、こまめに集計することが大切です。

(4) ふりかえりの場をつくる

取り組みの推進のためには定期的に関係者が集まって「立ち止まってふりかえる場」を意識的に作る必要があります。ふりかえりは、評価を実施する場として大切だけではなく、参加メンバーの問題意識や目標がお互いに知らぬ間にかい離していないかについて確認する場としても大切です。詳しくは、この次の節でふりかえりの場についての紹介があるので参考にしてください。

1-3-2 地域力を高める「ふりかえり」の場の持ち方



山村再生プロジェクト委員 広石 拓司

一定期間の、また1日の活動について、良かった点や課題を共有し、課題の改善点、今後の方針などを話し合う会のことを「ふりかえり」と呼びます。地域や団体の活動の質は、ふりかえりによって決まると言われることがあります。では、ふりかえりの意味は何なのでしょう。また、どのように企画し、運営することが大切なのでしょう。

1 「体験」は「ふりかえり」を通して「経験値」となる

「うちは色々なことに取り組んでいるが、なかなか成果が出ない」「活動メンバーやボランティアが長続きしない」…そんな悩みを抱えている地域や活動グループは少なくありません。

地域で新しい活動を立ち上げる際、リーダーたちはコンセプトを考え、活動を企画することから始めます。しかし、実際に活動が始まると、メンバーの問題意識や活動をする理由、目指すことへの理解度に違いがある、メンバーによって意見が異なる、やる気にもばらつきがあるなどの問題が生じてきます。これらに対し、リーダーたちがコンセプトや理念を伝えても、意識をそろえること、自主的な参画を促すことは難しいものです。

その大きな理由は、リーダーたちとメンバーは体験や考えてきたことが異なることです。リーダーたちは他地区の事例の情報を得たり、企画づくりの段階から長い時間考えてきたりしています。しかし、現場のメンバーやボランティアは、リーダーたちと同じ経験を積んでいません。そのため、リーダーがやるべき

と考えることを、メンバーはなぜやらなければならないのか感覚的に理解できない場合が多いのです。

そのため、メンバーやボランティアの自主的な参画を促すためには、彼らが良い経験値を積み上げていくことが重要になります。

良い経験値を積み上げていくための鍵は、「ふりかえり」にあります。人は何かを体験しただけでは効果的には学べません。活動の現場で同じ失敗を何度も繰り返す人もいます。視察を繰り返しても何も学べない人もいます。人は感覚的に体験しただけでは、案外忘れやすいので、言語化して記憶に定着させることが大切です。また、体験しただけでは、何が良かったのか、どうすべきだったのか、曖昧なままで終わってしまうこともあります。特に、初心者の体験ではそうです。ですから、何か活動をした際には、体験したことを「ふりかえる」ことを通して、意味を実感し、記憶に定着させることで、その人の経験値を高めることが大切なのです。

2 自主的な参加、ボランティア活用のキーとなるふりかえり

地域活動に参加する人は、すぐに自分にメリットがあると思って参加している訳ではないでしょう。もちろん、続けていくためには金銭的な報酬も必要で、いつかは報酬があればと考えている人は多いでしょうが、新しい地域活動がすぐに結果につながる訳ではないと冷静に考えている人がほとんどです。

その人たちが活動に参加する動機は、「どのようになっているのか」「うまくいっているのか」と気になっていたり、「何か役立てるなら手伝おうかな」と思っていたりするからです。ですから、参加者は「自分のやっていることは意味がある」「自分がどういう風に役立っているのか」と実感できた時に、やる気は引き出されていきます。

ボランティアをうまく活用している団体に共通しているのは、ふりかえりの時間が充実していること

です。ボランティアは、役立ちたくて参加しますが、プロではないので、自分の技術や貢献に自信を持っていません。そんな人たちにとって、1日の活動の終わりに、「自分のしたこと何良かったのか」や「どのやり方が適切ではなかったのか」を、経験の豊富な職員や先輩から指摘してもらえば、自分の学びになり、次からどうすればもっと効果的に貢献できるか理解できるのです。また、ふりかえりを通して、ボランティアは職員や先輩が、自分のやっていることに強い関心を持ってきている、より貢献できるはずだと期待してくれ、そうできるようサポートしてくれていると感じることができます。それが、「また次回頑張ろう」というやる気を育てていくのです。このように、地域活動などへの自主的な参加を促せるか、やる気を高めるか、失わせるかは、「ふりかえり」によって決まってくるといえるでしょう。

3 良いふりかえりを企画するために(図表1-3-2-1)

図表1-3-2-1 良いふりかえりを企画するためのポイント

- ①「反省会」ではなく、「評価会」で
- ②チーム力を向上することが最大の目的
- ③守り立て役(ファシリテーター)をおく
- ④参加者全員に、役割を自覚してもらう
- ⑤情報の共有、経験の共有、わからないことの共有

「反省会」ではなく、「評価会」で

日本人は、イベントが終わった後の会のことを「反省会」ということが多いでしょう。その会では「どこができなかった」「もっとここを直すべきだ」という話になりがちです。このように課題の指摘、反省が中心だと思えば、楽しそうではないので、当日はやめて、また後日にしようとなったり、参加者がばらつきたりしてしまいがちです。

同じイベント後の会を、韓国では「評価会」と呼

ぶようです。「良いところは良い」「できたことはできた」と認めた上で、課題は課題として話し合おうという姿勢です。

ふりかえりにおいては、良かったことは良かった、課題は課題と具体的に指摘することが大切です。良い点と改善すべき点の両面をしっかりとみることが大切なのです。

チーム力を向上することが最大の目的

ふりかえりの目的は「メンバーの経験値を積み上げる」と「それぞれが持っている経験を共有すること」を通して、チーム全体の力を向上させることにあります。

活動の個々の現場で起きていることを、全員が把握することはできません。ふりかえりを通して、どこでどんな活動が行われ、どんな良いことと課題が起きているのかを共有することができます。また、現

場にいない先輩の経験や知恵をメンバーが学ぶ機会になります。それを通して、新しい問題を全員で認識し、解決法を見つけ出したり、見つけ出せない場合は、継続的に議論すべきテーマだという認識を共有できたりします。参加者には、チーム全体の力をあげるためだと理解してもらい、しっかりと向き合うことが大切です。

守り立て役(ファシリテーター)をおく

地域の会では、リーダー役の人が会議を進行する場合が多くあります。しかし、ふりかえりにおいては、リーダーやベテランは経験や知恵が多く、伝えることがたくさんある存在です。その人が進行役をやってしまうと、その人が話す時間が中心になってしまい、全体のやりとりを促すことが難しくなります。

そこで、リーダーとは別に、会議の進行役である

「ファシリテーター」をおく必要があります。ファシリテーターとは、単なる進行役ではなく、参加者の様子を見ながら、それぞれが効果的に参加できるように促しながら、進めていく存在です。この企画や運営を実践するのは、ファシリテーターの役割といえます。

参加者全員に、役割を自覚してもらう

会議の参加者の中には、自分は議論には関係ないと思って参加している人もいます。ボランティアに関する話題の時には、住民の人の中には自分と関係ない話だと思って、雑談したり、途中で抜けたりする人もいます。活動の企画について話し合っていると、新人のメンバーは自分にはわからない話だと考えてしまいがちです。

しかし、ふりかえりは異なる立場、視点を交えて考える貴重な機会です。ボランティアに対しては地元の人はどう思っているのかを伝えることが、新人

は新しい参加者の視点から気づいたことを伝えることが大切です。

つまり、参加者全員に活動を良くするための何らかの役割があるはずなのです。しかし、「全員で運営を」と考えていても、具体的な役割については運営者側も、参加者側も、自覚していない場合が少なくありません。全員が会に自分の役割があることを自覚していると、会への関心が高まり、参加率も高くなり、途中退出も減り、短い時間で充実した話し合いができるようになります。

情報の共有、経験の共有、わからないことの共有

ふりかえりの目的は、情報、経験、わからないことの3つを共有することにあるといえます。「情報」は、

参加者数などの運営情報、各現場で起きたこと、参加者の声などを共有します。「経験」は、問題や

トラブルに対して、解決策を知っている人から伝えることで、次に同じようなことが起きたときに多くのメンバーが対応できるようにします。「わからないこと」の共有も重要です。つい解決策がわからない問題は、言っても無駄かもと考え、黙ってしまいがちで

す。その場で答えが出ない場合でも、何がわからないのか、何に答えが出ていないのかを共有することで、継続的に何を議論すべきか、問題意識を明確に共有することは意味が大きいのです。

4 ふりかえりの場の運営方法(図表1-3-2-2)

図表1-3-2-2 ふりかえりの場の運営方法のポイント

- ① 目的を定め、必要な人に参加してもらう
- ② 安心して参加できる環境をつくる
- ③ 先輩をリスペクト(尊敬)するが、先輩の意見は絶対ではない
- ④ 共有の時間、自由に意見を出す時間、まとめる時間を分ける
- ⑤ 意見の違う点を曖昧にしない
- ⑥ 何が結果なのかを整理して伝える

目的を定め、必要な人に参加してもらう

会を開く時にあたっては、「何のためにやるのか」を明確にし、メンバーに伝えないと参加を促すことができません。同時に、目的を達成するためには、誰が参加すべきかを考え、必要なメンバーには

参加してもらうように事前に伝えておく必要があります。ふりかえりについては、イベントや事業にかかわった全員が参加できるように準備し、事前に呼びかけておく必要があります。

安心して参加できる環境をつくる

「自分が発言しても否定されるのでは?」「反対意見を言うと、嫌われるか、けんかになるのでは?」「ここで議論しても、自分達の知らないところで最終決定されるのでは?」などの会への不安や不信感があると、参加者は意見を言い出しにくいものです。

ふりかえりは、それぞれの経験からお互いが学び合うためのものなので、参加者が発言しやすい雰囲気づくりが必要です。それには、小さい意見でも反対意見でも、一人ひとりの意見が必要であり、

求められていること、一人ひとりの意見をお互いに聞くことが大切だと、参加者全員に明確に伝える必要があります。また、安心して参加できるように、ルールを明確にする必要があります。

ルールの例としては、「考えや提案を最初から批判するのは禁止。その良いところを認めること」「この場での意見の違いは議論を深めるためなので、後々の活動に持ち込まないこと」「違いを曖昧にせず、はっきりさせて、最後まで話し合うこと」などがあります。

ルールや決まりを話し合いの途中を出していくと、反発する人が多いです。ルールや決まりは最初から決め、話し合いの前に確認しておく、ルール違

反をした人が出ても、その人に対して注意したり行動を変えてもらうようにお願いすることがしやすくなります。

先輩をリスペクト(尊敬)するが、先輩の意見は絶対ではない

地域の会議では、年長者や以前から活動している人など経験ある人の意見は重視されます。その方たちの意見は、経験に基づいているため、貴重なものであり、なかなか逆らえない面があります。しかし、その人の意見が絶対的なものになってしまうと、他の参加者も意見を出しづらくなり、議論も深まっていきません。また、特定の人の考えに縛られてしまうと、新しい解決策やアイデアが出づらくなります。

先輩や経験者の経験を基に活動できることは、活動にとって強みになります。ただし、その意見は、その人にとって、その当時の状況やメンバーにおいて導かれた答えだということもできます。当時と、

現在の状況やメンバーは異なっていることがあり、その経験やアドバイスの全てが完全な正解ではないかもしれません。現状を踏まえて議論することで、先輩や経験者の意見やアドバイスを広げたり、深めたりすることができるはずです。

その意義を、先輩側・若いスタッフ側の両方に理解してもらって、会を始めることは重要です。また、若いスタッフには、先輩の意見を聞いた上で、自分が違うと思ったら、それをちゃんと伝え、先輩には、若者の意見をいったん聞いてみるということを協力してもらう必要があります。そこから、世代間を超えた話し合いの文化をつくっていくことができます。

共有の時間、自由に意見を出す時間、まとめる時間を分ける

1時間の会合をする場合、時間を区切らずに話をすると、アイデアがでたり、議論になったり、情報が後から出されたりと色々な話が混ざったり、話が往ったり来たりすることが多くあります。

1時間を1時間として運営するのではなく、15分×4セットとして時間を区切って運営し、「1セット目:情報の共有」「2セット目:課題に対する先輩からのアドバイス」「3セット目:課題の解決方法に対する全員での議論」「4セット目:今後の運営方針の決定」

というように時間帯のテーマと何をどう話し合うのかを明確にして進めていくことが、効果的な話し合いには必要です。こうすることで、混乱が減り、またセットごとの中間まとめが入ることで、議論を整理することができます。このような時間の分割と内容をデザインし、それを全員が事前に共有した上で、それに沿って進めていくことが運営には求められます。

意見の違う点を曖昧にしない

人が集まると意見の違いは必ずあります。しかし、地域活動では、メンバー同士で対立したくない心情から、意見の違いを明確にしないで、話を丸めようとしがちです。

しかし考えてみてください。例えば、赤と青の意見があった時に、間をとって「紫だ」という結論を出すと、赤の人も青の人も、自分の意見が無視されたように感じてしまいます。一方で、赤が正しいか、青が

正しいかという議論に終始しても、いつまでも決まらず、対立が深まるばかりでしょう。

ですから、いくつかの違う意見があるときには、意見A、意見B、意見Cと、異なる意見があるということ、ファシリテーターが紙に書くなどして整理して伝える必要があります。そして、それぞれの意見の

何が結果なのかを整理して伝える

話し合いが盛り上がると、時間がなくなってしまい、「では、そんな感じで」と尻切れトンボのような結論で終わってしまいがちです。ただし、それでは会議に参加した人にとっては、せっかく話し合ったのに、これが活かされるの?という気持ちになってしまいます。

話し合いの最後には、この会で話し合ったことは

人から、そのように考える理由を聞き、共有していく必要があります。そうして、異なる意見の良いところ、課題を明確にした上で、今後違う意見を、どうしていくのかについて話し合う。そのように進めることで、参加者が不満や対立をせずに話し合うことができるのです。

A、B、Cであり、決まったことはD、Eであり、答えが出ずに引き続き議論するのはFです、と内容を整理して伝える必要があります。それによって、参加者はこの会議に参加した意味を実感できますし、次に会を開く時に、今日の会の到達点を基に話ができるようになり、全体としての効率があがります。

5 経験値の積み重ねが地域力を高める

このように、ふりかえりを活動や事業のスケジュールの中に組み込むことが大切です。長い時間をとる必要はなく、1日の活動の終わりに20分でもいいから時間を明確にとります。長期的な活動だと、1ヶ月に1回など決めて、会を設定することが必要です。日々の活動を忙しく過ごしていると、ふりかえりの必要性はわかっていても、流されてしまいがちです。あらかじめスケジュールをセットしておくことが必要です。

地域活動がうまくいかない場合、反省会をすると、大抵の場合、「情報共有ができていなかった」が話題にのびります。ふりかえりの時間を明確にとることは、情報共有を進める上で、効果的なのです。

また、ふりかえりは情報・経験を分かち合うことを

通して、メンバー個々とグループ全体のレベル・実力が上がっていくステップです。

これまでの社会では、優秀なリーダーが問題解決をする、リーダーがメンバーを引っ張り上げると考えられがちでした。しかし、これからの時代は、特定のリーダーの力だけでは解決できないような問題がたくさんあります。ですから、全員が自分で考えたり、全員の経験を共有していくことが必要です。そうすることで、特定のリーダーの個人の力だけでは生まれないような、新しいアイデアや活動が生まれてくるのです。

1回1回のふりかえりは小さなステップですが、それを積み重ねていくことによって、地域力の向上という大きな成果を生み出すことができます。

ぜひ、ふりかえりを習慣づけ、実践しましょう。

「森林セラピー」より、 「ふるさと」のような「風土セラピー」を

山村再生プロジェクトでは、森林セラピーに関する取り組みが多く応募され、採択されてきました。トップランナーを走る長野県信濃町は、「スタートアップ支援を目的とした山村再生プロジェクトはもう卒業した立場である。もっと立ち上がり段階にあるところを助成先とした方がいいのではないか」と、審査委員会で言われることが多かったのですが、それでも毎年、採択先となりました。

他にも棚田と森林を組み合わせたエコツーリズムを中心としたものや、企業のニーズを聞きながらカスタマイズしたプログラムを開発しようとするもの、温泉と組み合わせるものなど、地域特性に応じて様々なアイデアが生み出され、実践されてきました。

私は、ある企業の森林プロジェクトの一環として、森林セラピーの取り組みの支援に携わった経験があります。その際に、何か所かの森林セラピー事業の視察をしました。岐阜県が実施していた事業を視察した際、森林セラピーの前後で参加者の顔写真を撮る試みをしていました。森林体験の前後の変化を眼に見える形にして、効果を実感してもらい、またその写真を張ったカードをお土産にするという試みです。

その時の体験は新鮮でした。整備された渓谷沿いの道を歩き、滝のあるところまで行って帰ってくるというコース。小雨が降っており、合羽を着て、傘をさして歩きました。しかし、雨天の方が癒し効果があると言われると、その気になってきます。確かに、少し沈んだ気分の方が、気が散らず、目の前にある木や自分を包んでくる自然の存在を感じやすいのかも知れません。コースの途中にはカツラがあり、「香の木ともいうんですよ」というガイドさんの説明を聞きながら、カツラの落ち葉を嗅いだ感覚は今でも思い出すことができます。

2時間の体験後、麓に降りた後、休憩施設で写真を撮りましたが確かに私の顔の憑き物は落ちていました(自分で言うのもなんですが)。そして、タクシーにのり、東京への帰路につきました。電車の待ち時間は少なく、飛び乗る。社内でビールを買い、乾杯。そうすると、気分はいつもの出張の帰りと同じになります。ビールを飲みながら、明日からの仕事を思い出したり、会社の悪口を言ったり。そう、森

林での癒し体験の効果はすっかりとび失せてしまったのです。森での体験は、なんと儂い体験だったことでしょう。

それ以来、私は、森林セラピーでは、森林体験の後も癒しのプログラムを組み合わせることが大事だと考えるようになりました。そして、森林だけでなく、地域の食材や温泉、宿舎の雰囲気など、トータルに癒しプログラムを提供し、森林セラピーならぬ、「風土セラピー」を開発すれば、体験者の癒し効果を高め、地域活性化の効果もあげやすいと主張をさせていただきました。

そういえば、ある県には国際保養地構想の拠点として整備された健康村というところがあります。集落全体を買い取り、民家や田畑と周囲の森を残しながら、温泉施設や健康体験施設、セラピーロードを整備しています。漢方薬の会社が漢方薬の元になる木を植えています。そこでは、まさしく森林セラピーならぬ、地域まるごと体験による健康づくりができる設えになっています。

そこは、先駆的でユニークな整備だと思し、よくできたコンセプトを大胆に実現した村です。ただ、批判をしたいわけではありませんが、「風土セラピー」という意味では、何かが違います。立派な施設はありますが、人が自然と、あるいは人が人と、直にふれあい、自己を解放させてくれるような雰囲気がないのです。あまりに整備をしすぎているからなのか、あるいは立て札などの案内情報が多すぎるせいなのか。奇抜にデザインされた展示施設は、刺激的ではありますが弛緩とは逆行しています。

人に癒しを感じてもらう「風土セラピー」では、多くの整備や情報はいりません。自然やそれとかわりながら暮らす人をやさしい目で見る事ができる雰囲気と、ゆったりとした時間があれば、それでいいのです。それは、仕事で疲れた子供が帰郷したとき、なにそれと問いかけることなく、言葉少なに温かくもてなしてくれる「ふるさと」に近いものかも知れません。

(白井 信雄)