

## 第2章 地域におけるコーディネーターの取り組み

「地域のコーディネーターの役割」を中心に

田林信哉氏 氏（一般社団法人 Satoyakuba 代表理事）

（第2回研究会でご講演いただいた内容をご確認いただき掲載しています。）

### 1. はじめに

丹波篠山市から参りました田林と申します。2020年に総務省を退職し、丹波篠山市のほうで主に観光地域づくり事業に従事しています。本日はコーディネーターの役割を中心的なお題としていただきましたが、コーディネーターはかなり多義的です。例えば、企業と若者など働き手をつないだり、教育現場や福祉分野でもさまざまなニーズが高まるなど、今、間をつなぐ翻訳者が求められている時代だと感じます。そのひとつの事例として私の関わっている地域づくりの活動についてご報告します。

### 2. 原発被災地の復興再生経験から「風土自治」へ

#### （1）プロフィール

私は2005年に総務省に入省し、何カ所かの自治体への出向を経験。そのなかでも、福島県で原発被災地となった南相馬市の副市長（2016年～2017年）を務めたことが、その後の活動に影響している部分が大きいです。2020年の退官後は、丹波篠山市に移住、観光地域づくりに関連したスタートアップ、NPOのパブリック・リレーションズ支援等に個人事業主として携わってきました。パブリック・リレーションズ支援というのは政策コンサルティングのような仕事です。

2022年度には伝統工芸「丹波焼」の将来ビジョン策定支援、産地活性化コーディネーターに従事。そして2023年に「陶の郷（すえのさと）」を中核とした丹波焼の郷文化観光拠点計画の認定（文化庁）など活動の一定程度のかたちが出てきたことから、2024年度に一般社団法人 Satoyakuba を立ち上げました。その後も、丹波篠山市後川集落活性化の伴走支援、農林水産省農泊推進事業採択など、引き続き地域づくりに関わっています。

関連の役職等としては、兵庫県地域創生戦略会議の座長のほか、「大阪・関西万博」ひょうご活性化推進協議会企画委員会、観光庁の「地方における高付加価値なインバウンド観光地づくり モデル観光地」専門家、丹波立杭陶磁器協同組合アドバイザーがあります。

#### （2）風土に対して地域住民の共感を高めていく

これまでの経験で印象深いのは、南相馬市の副市長を務めた2年間です。当時、震災から5年後くらいで、避難指示区域の解除をどうするかといったよう

な復興再生を進めている段階でした。そこで仕事をしていくなかで地方自治において大切だと実感したことが次の3つです。

1つ目は、復興のなかで公共インフラ、学校などが整備されていくわけですが、それだけでは地域の自治や「かけがえのなさ」は育まれないということです。南相馬市であれば、福島浜通りに脈々と続く自然、歴史、文化があり、それらへの愛着や共感、共にふるさとをつくる意識をどう育てていくか。このことが地方自治にとって極めて本質的な要素だと感じました。

2つ目は、賠償等を一時的に受けても、幸せは続かないということです。地域に受け継がれた営みの価値をどう持続的に深めていき、希望をつないでいくか。

3つ目は、他人ごとになってしまうと当事者意識が生まれませんから、いかに「地域を自分たちがつくっていくんだ」という自分ごとにしていくか。

この3点の重要性を痛感したことから、総務省のなかではこの地方自治にとって大事なことにダイレクトに関わるができないと考え、退官するに至りました。

そのときに私の中で目指したのが、風土自治です。風土とは、四季を通じた自然や文化（衣食住の姿）と、そこに生まれる民衆の物語のようなものです。その風土に対して地域の皆さんの共感を高めていく。そのことが地域へのコミットメントへと昇華され、結果的に地域の担い手を育てていけるのではないか。そうしたことをやっていきたいという思いから現在、民間のほうでコーディネート活動等をしているという次第です。

### 3. 活動事例（丹波焼産地の活性化コーディネート）

#### （1）背景、コーディネート活動の契機

活動事例の1つとして、「丹波焼産地の活性化コーディネート」を紹介します。

丹波篠山市には、約60軒の丹波焼の窯元が直径2キロ程度の谷筋に集まって暮らしている集落があります。そこは日本遺産として850年も続く焼き物の産地で、今もずっとそのかたちが続いています。

合併後の丹波篠山市は、篠山城下町（伝統的建造物群保存地区）、デカンショ節（日本遺産）、丹波黒大豆（日本農業遺産）など、地域資源が豊富です。そのようななかでコーディネートが必要になった背景は、行政の丹波焼に対する資源配分が不十分だったことがあります。そこは民間が役割を果たす部分が大きいと。併せて同市においても、合併後のそうした周辺部にどのように光を当ててまちを持続可能にしていくかが課題として上がっていました。この事例はそうした観点でのコーディネート活動になります。

私がこちらにどういうきっかけで入っていったか。そもそもは窯元51軒で構成する丹波立杭陶磁器協同組合の理事長の思いとして、「文化観光というものに

取り組んでいきたい」というものがありました。それを受けて市役所の職員から、「それをどう進めていけばいいかのコーディネートをしてほしい」という話をいただいたことが、私の関わりの契機になりました。

現在、一般社団法人 Satoyakuba が、同協同組合と方針をすり合わせながら、行政に対する政策化などさまざまなサポートをおこなっています。こうした取り組みを概略図で示すと、Satoyakuba が中心になってさまざまな活動をしているように見えるかもしれませんが、軸にあるのは、丹波焼の担い手（文化の担い手）が「こういう活動をしていきたい」という思いです。それをどのように実現していくかという観点で全体的な動きをつくっています。だから、実際の原理としては Satoyakuba が中心になっているわけではありません。

## （２）将来ビジョン策定、政策化等のサポート

面的に地域づくりをしていくためには、将来ビジョンを持たないといけないと考えています。それを端緒に共同体として進んでいく方向性が明確になり、それによって他の組織等との連携、協働も円滑化します。でも、それまでの同協同組合は単年度の予算を回すだけの活動にとどまっていた。

そこでコーディネートとしてまずおこなったのが、中長期で目指す方向性を組合の皆さんで決めることです。その際に個別の窯元に対しては、そのことの意義の理解促進、合意形成の部分などをサポート。加えて、ビジョンの内容を考えていくプロセスでは、場づくりも含めてコミュニケーションをどのように図るかもポイントです。それは組合の方たちだけでは難しいところもあり、そうしたところからコーディネーターとして入っていきました。

次に政策化のサポートですが、市役所に対しては策定した将来ビジョンを持ってブリッジ（連携体制構築）していくようなかたちです。ただ、市役所のなかでも商工観光課と文化財課にわたるような横断的なプロジェクトになり、この縦割りも壁が結構厚いのが実情でした。そこをコーディネーターとして横断的に入り、「全体としてこういう計画をつくっていったほうがいいのではないかと。そういうような話をしながら、予算化のサポートにも入らせてもらいました。これらについては、私がたまたま行政経験があり、こういう部分にたけていたことが生かせたと思います。

ここでつくった計画を国（文化庁、観光庁）に申請し、その認定を受けて現在、文化観光を進めています。もちろんこの国とのコミュニケーションについてもサポートしています。やはり協同組合として政治と関係をつくっていくことが必要な局面もあり、そのあたりの橋渡しもおこなっています。また、そのほかにも対外的な PR なども含めて全体的に支援させてもらっているようなかたちです。

なお、「陶の郷」を中核とした丹波焼の郷文化観光拠点計画は、5カ年計画（令和5年度～9年度）で事業費は約3億4000万円。ハード、ソフトで使える予算になっており、拠点施設（丹波伝統工芸公園 立杭陶の郷）の売り場の改修、カフェスタンドの整備、展示・解説部分のアップデート等を実施。こうしたことで入園者を増やしたり、満足度を高めていくといったことを産地全体として取り組んでいます。

### （3）策定プロセスの意義、他者意見の発見・共感

ここであらためて将来ビジョンを策定する意義、またその効果について見ていきます。先述したとおり、窯元が集積している同エリアは、関係性が密な分、自分の思っていることを基本的には発言がしづらいところがありました。例えば、何かを提案したとしても、「いや、そんなこと言うんだったら、おまえがやれよ」となりかねないと。そうしたなかに第三者である私が入ることで、まずはそれぞれの思いをきちんと発してもらおう。その個別ヒアリングが第一歩で、その結果、「意外とお隣さんが自分と同じことを思っているんだな」という共感が生まれ、そこから横のつながりができていく。それが面的に広がっていくなかで徐々に合意形成を図っていくような流れをつくっていきました。

このときの将来ビジョンは、「丹波焼を売る」、「人が集う」、「文化を深める」、「多世代が活躍する」という4つの視点で設定。これらは当たり前のことのように感じるかもしれませんが、その中身よりも、これらを定めていったプロセスに意味合いがあります。それぞれが意見を出し合って決めたビジョンということもあり、その後、個々の発言内容も変わってきました。

それまでは後ろ向きなことしか口にしなかった高齢の窯元からも、「それならば、ちょっとやってみたらどうか」という前向きな発言が聞かれたり、「地域に住んでいる外国の方にガイドの通訳をやってもらったらかどうか」と人材を紹介してもらえるなど、前に進める言動が目立つようになってきました。一方、若手からも「産地としてこういう方向に向かっていくんだから、自分のやりたいこの活動はプラスになる」といった考えのもと、イベントなど地域活動へ積極的な関わりを持つケースも増加。将来ビジョンを策定するというプロセスを経て、そうした若い窯元の方々の活躍できる環境も整っていったと思います。

このようにしてコーディネート活動により、年代を超えて皆さんの気持ちを前に持っていくようなことをしていますが、特に大事だと思っているのは、最初の個別ヒアリングです。例えば、丹波焼では年代で作風が違いますが、コミュニケーションをしっかりとらなければ、高齢の窯元から「これは丹波焼ではない」などと言われ、そこから互いに話がしづらい状況になってしまいます。

でも、そこにコーディネーターが間に入り、それぞれの思いを聞くと、「私も

昔は高齢の人の話を聞きたくなかったが、自分が年を取ってきて話を聞いてほしいと思うんだ」と自らを省みて、そこから「若い人の活動には積極的に協力するよ」といったような発言をしてもらえることもあります。一方、若手のほうからも「実は先輩たちからもっと教わりたい」と。こういうことを全体で共有することで、コミュニケーションがスムーズになるなど面的な地域づくりがしやすい環境が整えられていく。そうしたことがコーディネーターの1つの役割だと思っています。

#### 4. 地方自治においてコーディネートとは

##### (1) 主体を共創、自主性・自立性の向上へ

私のコーディネートについての考えをまとめると、基本となる事項は次の4つです。

1番目は、関係者の思いや意見の発露を促す。そもそも地域の方々は互いに本音で話しづらいと考えていますので、まずそれぞれが思っていることをきちんと話してもらおう。2番目は、その話してもらった本音の部分を全体で共有し、気づきや共感を生む。それは「隣人同士が出会い直す」というようなイメージです。「同じようなことを考えているんだから、地域としてしっかり取り組んでいこう」と。全体で共有することでそういった素地をつくっていく。

3番目は、取り組みのビジョンを戦略としてまとめ、関係者の合意形成を図る。やはり進んでいく方向を決めなければなりません。それがなければ、「何のために集まるんだ」ということになります。その策定のプロセスでは、こちらからある程度は合理的な戦略も含めてヒントの提供も必要であろうと思います。ただ、そこでコーディネーターがあらかじめ考えていることをやろうというのではなく、住民の方々が思っているものをかたちにしていく。それを踏まえて、取り組みのチームビルディングをおこなって体制を構築。これには公民連携などさまざまな次元の主体があり、必要に応じて座組を入れていく。その座組では、「今の段階ではここまで入れよう」などという見極めも必要になってきます。

4番目が取り組みの財源を確保し、事業化を図る。これは自分自身の活動費用も含めてですが、やはりお金がなければ動きません。その部分の確保もしっかりとやっていくことが求められます。これら1番から4番までによって地方自治の主体を共創し、それが自主性・自立性の向上につながっていくと考えています。

##### (2) コーディネート活動の際に求められる視点

コーディネート活動の際に求められる視点としては、1つは具体的な思いと構想のある関係主体を支える姿勢で臨む。繰り返しになりますが、コーディネータ

一自身が正解や答えを出すのではなく、基本的には地域の方々は日々の暮らしのなかですでに正解が見えているはずです。ただ、それを言葉で表現したり、かたちにしていくことが難しいことが多く、そこをサポートするのがコーディネーターの役割だと考えています。

2つ目は、個人、あるいは個社と共同体の結びつき、関係性をどうバランスさせていくか。これはかなり大きなポイントだと捉えています。田舎に行けば行くほど、個人が目立つのを嫌う傾向があります。だから、いかに地域として取り組んでいるかたちを崩さずに構成員がやりたいことを実現できるか。そのバランス、折り合い、納得のつけ方が一番の肝になってきます。そしてできる限り、個人の頑張りがその共同体に還元され、共同体の面的な基盤がさらに個人の頑張りを後押しするようなシナジーが生まれるようにしていく。ここが大事だと思っています。

3つ目ですが、コーディネーターは、一步引いて俯瞰的に見渡し、ある程度余裕を持って全体を見渡せるような立ち位置で仕事をすべきだと思っています。地域にはさまざまな意見を持っている方がいるわけですが、それらを最初から「駄目だ」と否定せず、まずは肯定的に受け止める。そこから、できる限り共通項を探るべく向き合い続けることが重要だと。

もともと、私自身は最初からコーディネートに対して何かきちんとした考えが定まっていたわけではなく、体当たりの活動のなかでこうしたことが見えてきたということです。ただ、後からいろいろと調べていると、同様の考えは以前からあったようで、例えば財政学者の沼尾波子氏は次のように8年前のインタビューで述べられています。「それぞれの機能・役割が細分化してしまった世の中では、ほかの人が何を思っているのか分からないってことがありますよね。そこをつないでいくという意味で、これからは通訳者が必要」(NHK 地域づくり情報局インタビュー・地域づくりへの提言)。これを見て、「やっぱりそうだったんだ」と再確認させてもらえました。

### (3) 地域力創造政策との関係について

去年、総務省からお声掛けがあり、地域力創造政策との関係でコーディネートはどう捉えているかということの報告をしました。最後にそのときにつくった資料をベースに話をします。

総務省では今、人材面は地域おこし協力隊のほか、企業から自治体に出向してもらうなどいろいろなメニューを用意されています。一方、資金の部分も、さまざまなかたちで事業が実施できるような政策を打たれています。

それらをうまく活用するためにも、先述したコーディネート活動をしっかりとやっていくことが必要だと考えています。コーディネートという外からの働

きかけをすることで、地域のなかだけでは見えてこなかったものが見えてくる。それを踏まえて地域の面的なビジョン、アウトカムを持つためのサポート、さらにチームビルディング等の関係づくりの素地を整える支援を強化していく。そのことで政策の位置づけ、意義が明確化されたり、より大きな政策効果につながると見えています。

やはり今後、総務省としては、こうした地方自治の主体共創をもっと意識した政策づくりが求められるのではないのでしょうか。自治体が策定する基本構想などはガバナンス上、総花的にならざるを得ず、あまり生きたものにならないことが多いと思います。

それよりも、そこで仕事や生活をしている方々が主体となり、地域の取り組みや事業をどうしていくかを考えてもらう。加えて、その責任を持って生きている人たちが共同体的な枠組みをつくり、その人たちが見ているビジョン、方向性をきちんとまとめる。そして、それを施策レベルでブレイクダウンしたかたちで自治体の計画に落とし込んでいく。

これからは、このような関係性でつくっていかなければ、意味のあるプランニングができないのではないかと。自治体の役割としてプラットフォーム・ビルダーということも言われていますが、集落単位、産業の担い手単位のビジョン形成などの運営が円滑にいくようにサポート、伴走支援に入っていくことこそが、今後の自治体の大切な役割ではないのかと私としては感じています。

## 【質疑応答】

Q 基本的なことですが、なぜ丹波篠山市を選ばれたのですか。また、一般社団法人 Satoyakuba のスタッフ数を教えてください。

A 総務省を辞めて転職したのが、株式会社 NOTE という古民家再生を専門にしている会社でした。その会社の本部が丹波篠山市にあったために同市に移住しました。Satoyakuba のスタッフは、私のほかに正規が 1 人おります。あとは各プロジェクトに応じて業務委託をするようなかたちです。

Q 自治体側が焼き物の組合と協働していくことをしっかりと意識を持ち、受け止めながらやっていかなければ、行政内での横断的な対応等は難しい面があると思います。丹波篠山市にはそうした協働に対する意識のベースがしっかりとあったのか。あるいは、このプロジェクトを通じて少しずつ形成されていったのでしょうか。また、このプロジェクトを進めていくうえで行政側のキ

ーパーソンになるような方はいましたか。

A 行政側の組合との協働に対する意識については、今現在も苦労しているところですが、冒頭に申しましたが、合併後の丹波篠山市では、丹波焼を活性化していくような取り組みがかなり薄れていました。合併前は丹波焼専門の学芸員がいたのですが、合併後はいないために学術的な調査研究もできていない。そうしたなかでのスタートでしたので、最初はやはり政治的な判断がなければ難しいと。そこで現場の職員の顔は立てつつも、組合の理事長から市長に話をしてもらったり、兵庫県選出の国会議員を通じてなど、そういったところから始めました。そこから、文化庁の事業のなかで学芸員を雇用する予算を確保するなど、市との協働や連携の体制が少しずつできつつあります。

行政側のキーパーソンについては、局所的に何人かいらっしゃいます。最初のきっかけになったのが、文化庁に出向していた市役所の職員です。その方がそのときに文化観光に携わったことから、丹波焼で同じようなことができるのではないかと。それを組合の理事長に話をしたことが第一歩になりました。もう1人は、組合に私をつないでくれた職員です。この方は、幅広い人との付き合いがあり、コミュニケーションをとりながらさまざまな人のつなぎ役をされています。

その後、最初のお2人とは関わり合いはないのですが、この事業のフェーズごとにマネジメントしていくような職員の方々があります。ただ、現時点では中期的にプロジェクトをマネジメントしていくような職員はいません。そういう方がいればより理想的ですが、そこは今、私が引き続き手を動かしながらしているというのが実情です。

Q 私自身のコーディネートの経験では、地元の方々のなかで共感が生まれ、合意形成まで持つていくのはたやすくなかったです。なかには住民同士でのコンフリクトがあまりにも激しく、途中で投げ出したくなることもありました。コーディネートに入って円滑な流れができていくまでに何かフックになり、急に動き出すようなことがあるのでしょうか。

A 丹波焼のプロジェクトは全体的にスムーズにいった事例ですが、そのほかに関わった案件ではうまくいかないケースもありました。だから、全てが本日お話ししたとおりにいくわけではありません。うまくいかないときは、もうどうしようもないと。そのため、最初にコーディネートとして力を割く案件かどうかを見極めることも大切だと思います。「難しい面はあるものの、自分が関わることでかたちにしていけるかもしれない」というイメージができるもの



については、中長期で関わる覚悟で取り組んでいます。感覚的には10案件あったとして、2~3件がそのイメージができ、それを磨いていくなかで全体的にスムーズな流れになるのは1件あるかないかでしょうか。

Q 丹波篠山市のこのプロジェクトでは、Satoyakubaのコーディネーター活動がなくても、自立的に動きだすまでにどのくらいの時間がかかりましたか。

A このプロジェクトでは、まだ私がいないと動かない状況があります。ただ、次年度には地域おこし協力隊を招聘してもらい、その人にコーディネート活動を担ってもらうことで、私が引いていくようなかたちにもっていけないかと考えています。

Q 地域のなかでしっかりとした関係性ができ、ハブ的なコーディネーターの存在がいなくても構造的に動いていくことが理想という話でしたが、それが本当に望ましいと個人的に思われていますか。それとも、そうなってからも、何らかの新しい価値などを提供する存在として関わり続ける必要性があるかどうか。その辺はどのように考えていますか。

A 私の場合は、基本的には自分がいなくなってもうまく回っていくような状態をつくっていくことを目指しています。1つの地域にとどまらず、コーディネートを突き詰めていくとともに風土自治を広めていきたいという思いも強いです。

Q 互いにしっかりとしたつながりがあり、仕事ができているような関係が築かれていることを「構造的埋め込み」と呼んでおられる研究者がいます。その先生によると、そうした構造的な埋め込みが完成してしまうと、そこからイノベーション、新価値が生まれにくいと。その一方でそこに新しく入ってくる人がハブになってスター型のネットワーク構造をつくると、新しいものが生まれやすくなるという話をされています。コーディネーターのイメージは、そのように種を蒔いていくような概念があるような気がしたのですが、その点で何か感想等があれば、教えてください。

A そのような面があると思います。持っている種を発芽してもらうために水をやっているような感覚でしょうか。今回紹介した事例は観光に主眼を置いていますから、私がいなくても、外からの人がどんどんやってきて「陶の郷」に刺激を与えていくようなかたちを構造的につくっていくような取り組みと

いえます。そういう意味では、私が引いたとしても、イノベーションが起きる環境は構造的にセットできているのではないかと。そのほかでも、コーディネートでは「交流」が1つのテーマ、方向性になっていることから、コーディネーターがいなくなってしまうような姿は、現実的にイメージがしづらいところがあります。

Q 感覚的なところだと思いますが、「ここまでできたら、自然と動いていくな」というようなことは、どういうときに感じますか。

A 自分が関わらなくても、新しいプロジェクトが動き出し、そこに関係者が違和感なく付いていけるような場面を見たら、「これはもう私がいなくても回っていくな」という感覚になると思います。

Q 何十年も前から、コミュニティの世界だけではなく、産業分野でもコーディネーターの重要性が言われ続けてきました。しかし、現在においてもコーディネーターはなかなか育ってきません。その理由はなぜだと思いますか。

A いろいろと要因はありますが、コーディネーターとしてお金を稼ぐのが難しいことが大きいと思います。コーディネート活動は、最初の部分で時間はかかるものの、いったんつながりができてかたちが整うと、その後、自動で地域が前に進んでいきます。そこを目指しているわけですが、そうすると定点観測をする程度になり、コーディネーター専業ではご飯が食べていけなくなってしまいます。ただ、コーディネーター兼デザイナーなどであれば、役割は引き続きあります。あとコーディネート活動は、業界ごとや地域ごとの文脈にかなり依存するところがあり、職業として確立したものを構築するのが結構難しい面もあるのではないのでしょうか。

ただし、私としてはそうであっても、地域のコーディネーターに関しては、行政などがある程度税金を割かないといけない分野、機能だと考えています。そこはもっと政策としてつくっていく必要があると。その際、全ての分野にコーディネーターを置くのは、重なりもあるでしょうから、非効率です。そうしたことを従来の行政分野を再編成していくこととセットで考えていく必要があるのではないかと。しかし、現時点ではそのことについて行政の理解がなかなか進んでいないという実感があり、民間のいろいろなファンドレイジングの世界でこういう人たちを確保していくような動きも求められると考えています。

Q 私は学生の進路指導をしていることもあり、中長期のスパンで見たときのコーディネーター的な仕事の持続可能性のようなところに非常に興味があります。例えば今、私が教えている学生の将来の職業として考えたとき、背中をどの程度押してあげられるのか。また、田林さんは中央官庁での仕事の経験を踏まえてコーディネーターをされていますが、それ以外のルートでコーディネートに生かすとしたら、どういうところが考えられますか。

A やはりまだコーディネーター専業で確立していただくの内実がなく、学生に対して「目指しましょう」とは、私としてもなかなか言いづらいところがあります。ただし、若ければ若いほどチャレンジしたときのリスクは少ないので、こういう現場に飛び込んでいくのも1つの道なのではないのかと。本人がそういう世界でやっていきたいと思っているのであれば、飛び込んできてもらえれば、しっかりと面倒は見る覚悟はあります。

私の場合は、行政的な知識や文化の部分、それにプラスしてコーディネートだと思っています。なかには、金融機関での経験を生かして地域活動の資金調達などに関わっている人もいます。そうした何らかの専門性を持ちながら、コーディネーター的な仕事をしているケースは結構あるはずですが、でも、それは結果的にコーディネート活動のある意味でせざるを得ないというか、そこにニーズがあるからやっているのであって、あらかじめ「コーディネートをしよう」と入っていく人はほとんどいないのではないのでしょうか。

Q 行政や金融の知見があり、そういうことで地域に対して支援をする一環としてのコーディネートだと。そのようなイメージなのではないでしょうか。

A おっしゃるとおりです。

Q 地域のなかのコーディネーターとして活躍できそうなキャラクターについてお聞きします。次の4つのタイプのうちでどれが最もコーディネーターに向いていると思いますか。1番目はとにかく顔が広い人。みんなに好かれていて、地域のなかでさまざまな人を知っている。2番目は、それほど顔は広いわけではないが、つながりが強い仲間が多くいる人。3番目は重要人物をたくさん知っている人。4番目は、例えば動員がしやすかったり、カネやモノの調達がスムーズに行くなど、その人を通すときちんとどこかから都合をしてくれるような人。

A 直感的には4番目ではないかという気がします。目的や方向感を持ち、こ

の共同体をどこに向かわせていきたいのかをしっかりとイメージとして描ける人。それに加えて、きちんとしたコミュニケーションをとれることが必要だと思います。

1 番目の人とは、最初に出会い、座組を構えるときなどはその人と決めていきたい。3 番目の人は、合意形成を図るうえでのキーマンになってくると思うので、定期的に連絡を取り合うというイメージでしょうか。2 番目の人とは、プレーヤーとして協働していきたいという感覚です。

Q 地域の関係者がビジョンは何となく持てそうだとしても、それを言語化、ペーパー化ができないと次に進めません。そうしたことも、コーディネーターがすべきことで大切な役割になってくるのでしょうか。それとも、そうした言語化は国などへの申請の手段であってあまり大した意味はなく、ビジョン策定のプロセスが重要なのだと。コーディネーターの現実の立場から見て、その点はどうでしょうか。

A 両方とも重要だと考えています。プロセスを設計して進めることも大切ですし、言語化をして「皆さん、これで了解しましたよね」というかたちをきちんと示すことも大事です。その言語化の際、自分のレベルでできることに加え、ブランディングや文化的な専門家の言葉が必要なこともあります。それらに応じていいあんばいでやりとりしていくのも、コーディネーターの役割ではないかと思っています。

Q 話のなかにいろいろなキーワードが出てきましたが、「隣人同士が出会い直す」というのも響いた言葉の 1 つです。地域のなかには昔から見知った顔がいたとしても、個としてはばらばらとしていて、なかなか本音でつながっていけない。また、本音を出せば、ぶつかり合ってしまう。その地域の悪い意味でのコミュニティのつながりが、そうした個を覆い隠している面も否めません。そうしたところを解きほぐしながら、もう一度出会い直していき、世代を超えたつながりをつくる。そこにコーディネーターとしての役割を見いだされたように受け止めさせてもらいました。これは、個別の話ではなく普遍的な側面があり、この研究会で今後考えていくうえでも非常に重要な意味を持つと思いました。

質問ですが、これまでのバックグラウンドとして総務省でのさまざまな経験があり、それをコーディネートに生かしていると思います。それに加えて、地域で活動をするなかで身につけたことや、自身の力を発揮できるように特に重点を置いていることはありますか。

A 今の質問で頭に浮かんだのが、地域の方々とのコミュニケーションの部分です。私の場合はキャリア官僚を辞めて現場に入っており、自分自身ではまったくそのような感覚はないのですが、どうしてもそういった目で見られてしまい、「なぜ辞めてきたんだ」と。

だから、まずは自分を信頼してもらい、腹を割って本音を話してもらえるようなところを大事にしています。例えば、コミュニケーションを図る際は8対2ほどのボリュームで地域の皆さんに多く話をしてもらえるように心掛けています。ただ、こちらとしてもある程度は方向性を持ってコーディネートに入っているのです、そちらの方向を意識しながら、合いの手を入れたりするなど工夫をしています。

Q 丹波立杭陶磁器協同組合は、産業の業界と地域性のあるコミュニティとが重なったようなところだと思えますが、コーディネートに入ることによってそのありようはどのように変化していききましたか。

A 私が出会った理事長は開明的な発想、感覚を持っている方で、中長期で方向性を定めていくことを重要視されていました。それにあたっては次世代の声を運営に反映しなければ意味がないということで、若手の声を聞く場を意識的に数多く設けましょうと。でも、先輩と後輩だけではコミュニケーションがとりづらいだろうから、私のような第三者が入ってコミュニケーションを円滑化するなかで本音を引き出し、それを運営に取り入れていく。今、そのようなかたちになってきています。

Q 昭和60年ごろに丹波焼のその地域に行きましたが、それぞれの窯元が勝手にやっているような印象がありました。そこから少しみんなでやっというムードに変わってきたのでしょうか。

A 近代に入るまでは、共同の大きな窯を運営していたり、みんなで土づくりをしたりと、協力をしながら郷（さと）の自治を担っていました。しかし、機械化などによってそれぞれの窯元で効率的にできるようになっていったことで、共同体としてのコミュニケーションは必然的にどんどん失われていったところがあると思います。そうした流れのなかで、丹波焼をどう将来につなげていくかと。そのためにはやはりしっかりとみんなで話し合う場づくりをしなければならぬ。それがなければ、産地としてのかたちをつないでいくことは難しい時代になってきたと。そうしたところに私がちょうど入っていったという感じです。

Q 協同組合自体のあり方の変化のなかで、それぞれの皆さんが自治の主体になっていく。そのプロセスで特徴的な取り組みがあれば、教えてください。

A このプロジェクトのなかで、若手の窯元に「陶の郷」を案内してもらった「さとびとガイド」というものを始めました。外から来た人に対してガイドするわけですが、その際にベテランの窯元のところにも行きます。それによって「陶の郷」の中の関係性を構築していくといった狙いもありました。若手は、その人の存在は知っていても、ベテランの工房に実際に入ったことがなかったり、聞きたいことがあっても質問できないこともあったと。それをガイドというかたちにする事で、若手から話し掛けやすくなり、またベテランからも自分の経験を語れる場ができ、多世代の交流が生まれてきています。そうした関係性をつないでいくことで、そのエリアが活性化するとともに丹波焼のアイデンティティとして受け継がれていくものがあるのではないかと考えています。

(以上)

## 「地域のコーディネーターの役割」を中心に

2024年9月10日  
一般社団法人Satoyakuba  
代表理事 田林 信哉



### プロフィール

---

2005年 総務省入省

2016～2017年度 福島県南相馬市副市長

2020年 総務省退職、兵庫県丹波篠山市に移住、観光地域づくり従事

2021年度～ 個人事業主：スタートアップ・NPOのパブリック・リレーションズ支援等

2022年度 伝統工芸「丹波焼」の将来ビジョン策定支援、産地活性化コーディネート

2023年度 文化庁「「陶の郷」を中核とした丹波焼の郷文化観光拠点計画」認定

観光庁「第2のふるさとづくりプロジェクト」実証事業「陶泊」実施

2024年度 一般社団法人Satoyakuba設立

丹波篠山市後川集落活性化の伴走支援、農林水産省農泊推進事業採択

#### <関連の役職等>

- ・兵庫県地域創生戦略会議座長
- ・「大阪・関西万博」ひょうご活性化推進協議会企画委員会
- ・観光庁「地方における高付加価値なインバウンド観光地づくり モデル観光地」専門家（～2023年度）
- ・丹波立杭陶磁器協同組合アドバイザー

## 原発被災地の復興再生経験から「風土自治」へ

### 原発被災地の経験から、地方自治において大切と実感したこと

- ▶ 公共インフラの復興だけでは、地域の自治や「かけがえのなさ」は育まらない  
→ 固有の自然、歴史、文化への愛着と共感、共にふるさとを創る意識をどう育むか
- ▶ 賠償等の一時的な恩恵を受けても幸せは続かない  
→ 地域に受け継がれた営みの価値をどう持続的に深め、希望をつなぐか
- ▶ 「自分のまち」と思えないと、地域を創る当事者意識を生まない  
→ まちのことをどう「自分ごと」にしていくか、チームビルディング・主体共創



### 「風土自治」へ cf.中村良夫著『風土自治』2021年

- ▶ 四季を通じた自然や文化（＝衣食住の姿）とそこに生まれる物語 ＝ **風土**
- ▶ 風土への共感が、地域へのコミットメントへと昇華され、地域の担い手を育み、**地方自治の主体を共創する原動力**につながる



2

## 活動事例：丹波焼産地の活性化コーディネート

### 背景

- ・ 日本六古窯の一つ（日本遺産）、発祥は平安時代末期から鎌倉時代の初め
- ・ 1978年に「丹波立杭焼」として国の伝統的工芸品指定、民芸品を中心とした作品づくりに精進
- ・ 60軒近い窯元が焼きものづくりを営む集落 ＝ 関係性が密でコミュニケーションが滞りがち
- ・ 篠山城下町（伝統的建造物群保存地区）、デカンショ節（日本遺産）、丹波黒大豆（日本農業遺産）などの他のコンテンツも持つ合併後の丹波篠山市において、行政の丹波焼に対するリソース配分が不十分

### コーディネート活動の契機

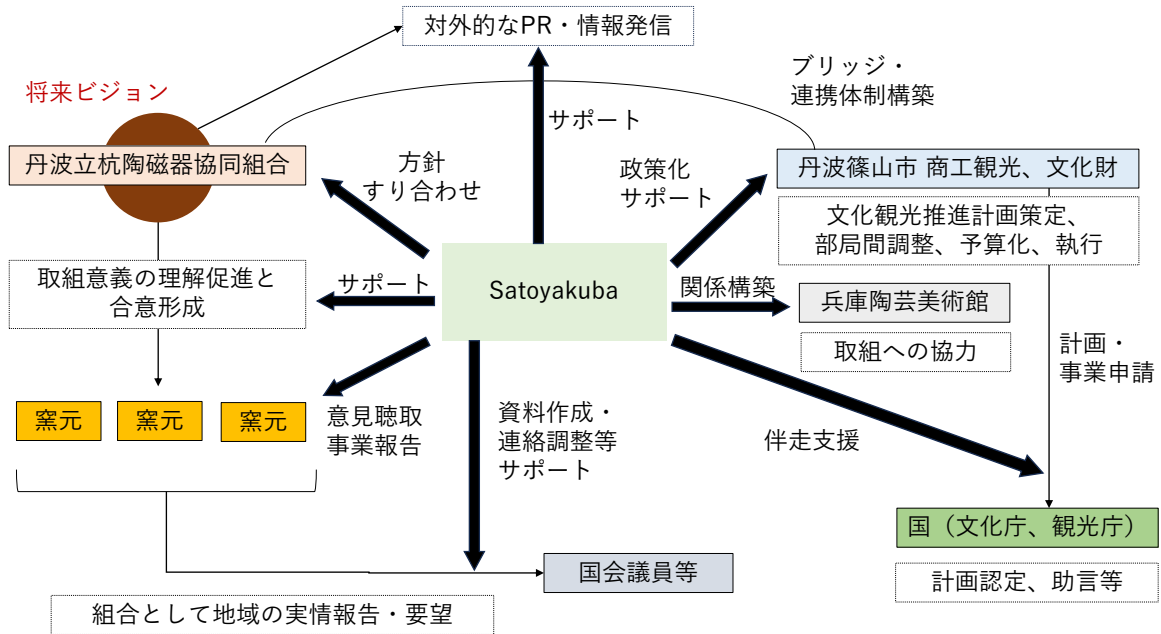
丹波立杭陶磁器協同組合（51軒の窯元で構成）理事長の、文化観光に活路を見出したいという具体的な思い



3



## 体制及びコーディネート作業の概略図



4

## 端緒：丹波立杭陶磁器協同組合の将来ビジョン策定について

- 組合員全窯元の個別ヒアリングを経て、将来ビジョン「クリエイティブ・バレー構想」を策定（2022年6月～12月）



- ・文化観光推進法に基づく拠点計画を丹波篠山市と共に策定し、文化庁認定（2023～2027年度）
- ・観光庁「第2のふるさとづくりプロジェクト」実証事業の採択を受けて「陶泊」推進（2023年度）

### 策定プロセスの意義

- ・各主体の意見開陳
- ・他者意見の発見・共感

### 策定による効果

- ・共同体の方向性、アウトカム見える化
- ・他の組織等との協働円滑化
- ・各主体の活動の方向付け

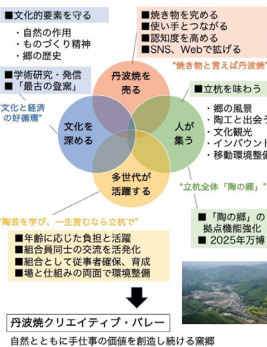


丹波立杭の将来ビジョン  
～丹波焼クリエイティブ・バレー構想～



2022年12月  
丹波立杭陶磁器協同組合

### 次の4つの視点で将来ビジョンを設定



### 郷における動き

- ・高齢の窯元から前向きな発言、地域人材の紹介
- ・若手の窯元が地域活動に積極的に参画
- ・外部人材の活動受入れ



5

「丹波焼」の作風について認識の相違はあるが、産地への思いは共通していることに窯元同士が気づく

方向性の共有、オーガナイズの強化



「昔は年寄りの話なんて聞きたくなかったけど、自分が年老いてきたら話を聞いてほしいと思う。」

「元々ある丹波焼の本質が失われていくのは寂しい気もする。でも、若い人には失敗しても良いから、自分の意見を出して育てて行ってほしい。産地に支えられて今があるので、そこには協力する。」

「年1回、伝統工芸士と「最古の登窯」の修復作業がある。伝統工芸士は窯を作るノウハウを持っているのでかなり貴重な体験。ベテランと火入れすることで教わることができる。」

「自分の窯や工房を次の世代に使ってもらえたらと思うが、それが重荷になるのではと思って言い出せない。」

(参考) 「陶の郷」を中核とした丹波焼の郷文化観光拠点計画

<p><b>計画作成・実施体制</b>                  文化観光拠点施設(設置者):                  丹波伝統工芸公園 立杭陶の郷(兵庫県丹波篠山市)                  文化観光推進事業者:                  丹波立杭陶磁器協同組合、兵庫陶芸美術館、Masse丹波篠山、株式会社JTB神戸支店</p>	<p><b>計画区域</b> 丹波篠山市立杭エリア</p>	
<p><b>計画期間</b>                  令和5年度～9年度(5年間)</p>	<p><b>エリア内に集積する窯元群</b> 販売施設</p> <p>窯元の工房</p> <p><b>丹波の登窯</b> (県有形民俗等) 現存する登窯</p> <p><b>作窯技法</b> (国の記録作成等の措置を講ずべき無形文化財)</p> <p><b>兵庫陶芸美術館</b> (県有形「田中寛コレクション」等) 飲食施設</p> <p>丹波焼の名品の展示</p> <p><b>丹波焼古窯跡</b> (県史跡)</p> <p>「陶泊」の推進</p> <p>エリア内の飲食施設</p>	
<p><b>目標</b>                  ・入園者数                  令和元年度61,608人→令和9年度75,000人(1.2倍)                  ・外国人入園者数                  令和元年度928人→令和9年度3,000人(3.2倍)                  ※10年目(令和14年度)には5,000人(5.3倍)                  ・陶の郷における消費額                  令和元年度4,853万円→令和9年度6,200万円(1.2倍)                  ・来園者の満足度                  令和5年度数値把握→令和9年度50%以上                  ・立杭エリアの周遊人数                  令和5年度数値把握→令和9年度30,000人</p>	<p>&lt;丹波篠山市&gt;</p> <p><b>丹波伝統工芸公園 立杭陶の郷</b> (丹波焼(日本遺産・伝統的工芸品))</p> <p>販売施設 飲食施設</p> <p>展示・解説 陶芸体験 即売場</p>	
<p><b>文化観光拠点施設機能強化事業</b>                  &lt;1.文化資源の魅力の増進&gt;                  ・展示・解説整備事業                  &lt;2.文化についての理解促進&gt;                  ・情報通信技術を活用した展示・解説等整備事業                  &lt;3.文化観光に関する利便の増進&gt;                  ・E-BIKEレンタル・サイクリングツアー造成事業                  &lt;4.飲食、販売、宿泊等との連携の促進&gt;                  ・カフェ・スタンド事業                  &lt;5.国内外への宣伝&gt;                  ・Webサイト多言語化等整備事業                  &lt;6.施設又は設備の整備&gt;                  ・展示棟改修整備事業</p>	<p><b>中核文化観光拠点施設</b> (主要な文化資源)</p> <p><b>主要な文化資源</b> (文化財等の種類)</p> <p>飲食施設 宿泊施設                  販売施設 その他施設</p>	
<p><b>文化観光推進事業費(5年間の計画ベース)</b>                  342百万円(うち、文化観光推進事業補助金219百万円)</p>		

## 地方自治においてコーディネートとは

### コーディネート活動の基本と考えられる事項

- ① 関係者の思いや意見の発露を促す
- ② 関係主体間で①を共有し、気づきと共感、コミットメントを生む = 隣人同士が会い直す
- ③ 取組のビジョン、戦略としてまとめて、関係者の合意形成を図る  
取組のチームビルディングを行い、体制を構築する
- ④ 取組の財源を確保し、事業化を図る

→ 地方自治の主体を共創 → 自主性・自立性の向上



### コーディネート活動の際に求められる視点

- A 具体的な思いと構想のある関係主体を支える姿勢で臨む  
= コーディネーターが答えを出すのではなく、既に出ている答え通りに地域が生きられるようにする
- B 個人（社）の創造力と共同体の結びつきのバランス ~ シナジーが生まれるように ~
- C 全体感をもち、全ての主体をまずは肯定的に受け止めて、共通項を探るべく向き合い続ける

8

### （参考）NHK地域づくり情報局インタビュー・地域づくりへの提言

#### 2016年08月31日 “機能別”タテ割り社会に「ヨコ糸」を通し、縦横無尽の安心ネットを張る④【財政学者・沼尾波子さん】より抜粋

これまで自治体職員は、いかに補助金なり財源を国から取ってくるかということがゴールになっていた側面があります。優秀な職員は、「地域の課題は何か」と地元を目を配りつつ、国の施策を見ながらそれに合う補助金を上手に探して組み合わせて、できる限り財源のパイを大きくしていくというようなことをやっていたと思います。これからは、財政需要は増えていくけれども、なかなか収入は伸びていかない。あれもこれもということはできないし、人口そのものも減っている。その中で、“地域をどういうふうにしていきたいのか”ということ、地域には本当にいろいろな立場の方がいると思うので、そうした人々とつながって議論する場をちゃんとつくっていく。そして、そこで挙がってきたものを政策的にサポートし、身の丈に合った財政規模で解決を模索していく。そういうことが求められるのだらうと思っています。

ただ非常に難しいのは、世の中にはこれまでの縦割りで機能充実を図る政策推進の仕組みも依然存在し、特定の機能を担っている組織や人々はそこに支えられているわけです。例えば農水省の推進する農政に支えられている農協、厚労省が推進する医療等の政策に支えられている日本医師会とか。そして、この構造の中で恩恵を受ける人と、受けられない人が出てきている。近年の成長戦略では、大規模資本を有するグローバル企業が恩恵を受けているという指摘もあり、他方で労働組合に入る機会が持てない非正規労働者の暮らしが脅かされていて、所得格差の拡大が生じています。誰もがハッピーになれるような、あるいは仕事や暮らしの課題解決に近づいていくような仕組みをどう考えればいいのか。そこをローカルに仕切りなおし、関係を取り結ぶことが求められています。ただ、これだけ、それぞれの機能・役割が細分化してしまった世の中では、ほかの人が何を思っているのかわからないってことがありますよね。そこをつないでいくという意味で、これからは「通訳者」が必要になってきます。都市の人たちの考え方もわかって、地方の人たちの考え方にも理解がある人。どういうものをどう消費したいのか、どういうものをどうつくりたいのか、それぞれの考え方をどのように繋ぐと新しい対流が生まれるか。あるいは高齢者には高齢者の考え方があり、若い世代には若い世代の考え方があるというときに、そこをどう取り結んでつないでいくか。相互に理解しあい共感しあえるように関係を繋いでいく「通訳者」「インタープリター」が、本当に求められているのだと思います。

9

## 地域力創造政策との関係について

資金的支援及び人材支援に加えて、**地域が主体的にビジョン・アウトカムをもつための支援及びチームビルディング・体制構築に向けた支援**を強化することで、資金と人材の面的な効果や意義を伸長可能。

