

地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」

～地域振興とリーダーの役割に関する調査研究～

2013年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営支援情報センター

目 次

報告書要旨	1
本調査研究の概要	3
（1）調査研究の背景と目的	3
（2）調査研究方法	3
（3）インタビュー調査項目	3
（4）現地インタビュー調査協力先	4
（5）調査研究体制と執筆体制	5
第1章 地域リーダーに関する基礎的考察	7
（1）地域リーダー研究を行う意義	7
（2）従前の地域リーダー調査研究のレビュー	9
（3）研究の視点	14
第2章 地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」の特徴	16
（1）「中心市街地活性化」地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」の特徴	18
（2）「地域資源活用（産地技術活用）」地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」の特徴	19
（3）「地域おこし」地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」の特徴	19
第3章「中心市街地活性化」地域リーダーの特徴	21
（1）「中心市街地活性化」地域リーダーの特徴	21
（2）「中心市街地活性化」地域リーダーのインタビュー調査結果（敬称略）	23
古川 康造（高松丸亀町商店街振興組合）	23
原 雅廣（NPO 匠の町しもすわ・あきないプロジェクト）	28
山田 義人（協同組合元町SS会）	34
（3）地域リーダーが関わっている地域振興事業概要と活動のポイント	39
第4章「地域資源活用（産地技術活用）」地域リーダーの特徴	40
（1）「地域資源活用（産地技術活用）」リーダーの特徴	40
（2）「地域資源活用（産地技術活用）」リーダーのインタビュー調査結果（敬称略）	42
田中 良史（田中産業株式会社 四国タオル工業組合）	42
大橋 俊夫（諏訪産業集積研究センター インダストリーネットワーク株式会社）	47
安田 弘（ものづくり支援センターしもすわ）	52
高野 雅哉（燕商工会議所産業観光課 磨き屋シンジケート）	56
小林 一夫（小林研業 磨き屋シンジケート）	60
（3）地域リーダーが関わっている地域振興事業概要と活動のポイント	64

第5章「地域おこし」地域リーダーの特徴	65
(1) 「地域おこし」地域リーダーの特徴	65
(2) 「地域おこし」地域リーダーのインタビュー調査結果（敬称略）	67
前川 禮子（cafeLac 高島市商工会）	67
玉川 基行（株式会社玉川堂 燕三条プライドプロジェクト）	72
山井 太（株式会社スノーピーク 燕三条プライドプロジェクト）	76
渡邊 英彦（富士宮やきそば学会）	80
(3) 地域リーダーが関わっている地域振興事業概要と活動のポイント	84
補論 地域振興場面において求められる地域リーダーとは	85
(1) 地域リーダーが有する補足的要素	85
(2) 地域振興場面における地域リーダーの抱える課題	88
参考・引用文献	93
資料編	95

【報告書要旨】

1. 地域振興場面における地域リーダー像の変遷をみると、かつての行政中心の地域づくりの時代には、国等の資金を確保する能力を身につけた少数の行政（自治体）職員が地域づくりのリーダーであった。このため、地域づくりの成否自体が、取り組みを牽引する地域リーダーの属人的な資質・能力に過度に依存することとなった。その結果、数年間で地域リーダーが力尽きてしまうケースや、地域振興事業が続かなくなるケースが少なくなかった。地域の価値創造を進める内発型の地域振興を指向する現代においては、地域振興のキーパーソンを地域の中にかに作っていくのが大事となってくる。そして、地域の持っている様々な資源や能力を要素に分解した上で、地域振興のキーパーソンを組み合わせることができるとコーディネーター能力を持つ人材が、地域リーダーとして必要となってきた。

2. 地域リーダー15名に対して行ったインタビュー調査結果から、地域リーダーの持つ「戦略性」と「信頼性」の特徴について、地域振興の場面毎（(a) 中心市街地活性化 (b) 地域資源活用（産地技術活用）(c) 地域おこし）に示した。

①中心市街地活性化

「戦略性」においては、全般に、「地域づくり戦略・ブランド戦略」や「企画づくり（プレゼンテーション）」に高いスキルを示す地域リーダーが多かった。この理由の一端は、自分の地域を歩き回る事により、地域の問題点を探るように心掛けている事、そして、地域資源の活用法を常に深く考えていた事に窺える。「信頼性」においては、合意形成、ネットワーク構築とも高いスキルを示す地域リーダーが、多かった。今回調査対象となった地域リーダーは、人と人との関わり合いを非常に大切にしていた。

②地域資源活用（産地技術活用）

「戦略性」においては、全般に「地域づくり戦略・ブランド戦略構築」に高いスキルを示していた。その内容は、デザイナーを使って産地製品のブランド化を進める事、自力で商品開発を行い、自己発信型の仕事を行うように組合員に促す等があった。「信頼性」においては、「合意形成（協力体制の構築）」に高いスキルを示していた。また、地域振興事業を進める上で、地元企業や大学、支援機関とのネットワーク化を促進しようとする地域リーダーが多かった。これは、地域中小製造業の技術レベルをアップさせるためには、企業間、大学、支援機関等との連携による方が効率的であるからである。

③地域おこし

「戦略性」においては、「組織管理戦略」について、地域リーダーのポリシーが明確で、役割分担が明確であった。「地域づくり戦略・ブランド戦略」「企画力（プレゼンテーション力）」に高いスキルを示す地域リーダーが多かった。「信頼性」においては、「合意形成（協力体制の構築）」、「対地域内のネットワーク構築」のスキルに優れた地域リーダーが多いことがわかった。「合意形成」については、メンバーの意見を聞きながらも、意思決定の場面では自らの意向を貫く地域リーダーが多かった事も特徴である。

3. 地域振興場面における地域リーダーの「戦略性」と「信頼性」以外の特徴について、イ

インタビュー調査結果から地域振興場面毎に示すと、以下のようになる。

①中心市街地活性化

地域リーダーとして活動を行うことになったきっかけは、当時の町長が立ち上げた「街づくり委員会」に参加してその中の商店活性化グループの活動が目にとまり、子供の頃の商店街のにぎわいを取り戻したいと思ったから等があった。

②地域資源活用（産地技術活用）

地域リーダーとして活動を行うことになったきっかけは、1985年（昭和60年）のプラザ合意以降、地域の中小下請企業が厳しい経営環境に直面する状況を目の当たりにして、その打開策を考えるようになったことから等があった。

③地域おこし

地域リーダーとして活動を行うことになったきっかけは、新潟県燕市と三条市には、それぞれに「つばめデザイン研究会」と「三条デザイン研究会」があり、以前から年に2～3回合同例会を開催して交流を続けてきた。2006年（平成18年）、当時の両市の市長とデザイン研究会の若手6～7人が率直に話す機会があり、デザイン研究会のメンバーが「両市が一体となってJAPANブランド育成支援事業に取り組むこと」を両市長に提案したこと等があった。

4. 地域振興場面における地域リーダーの抱える課題としては、①活用しようとする地域資源の市場性把握が不十分②マーケティング知識（人材）の不足③地域リーダーとしての活動に対する安定した収入保障が必要④地域リーダーの燃え尽き症候群をどう防ぐのか⑤これからの地域リーダーにはコーディネーター的要素も必要では⑥地域リーダーのネットワーク作りをどうするのか⑦次世代地域リーダーをどう育てるのかということが考えられる。

本調査研究の概要

(1) 調査研究の背景と目的

地域振興活動が上手く機能している所では、地域振興活動を企画・運営する中心的な人物（地域リーダー）が存在し、さらにその地域リーダーを取り巻くように人的ネットワークが重層的に形成されている。

これまで、あらゆる資質を持った地域リーダーを擁する地域は活性化するといわれてきた。しかしながら、一部の特殊な地域リーダー人材がいなければならぬとすれば、普遍的な地域活性化は行われず、地域活性化は運に頼るしかなくなる。このため、最近では複数のリーダー的な素養を持った者が、リーダー的な役割を果たして、地域を支えている姿が一般化しているといわれている。

本調査研究では、地域振興を進める方向を(a) 中心市街地活性化 (b) 地域資源活用（産地技術活用）(c) 地域おこしの場面に分け、それぞれの場面のいくつかの地域振興事業の地域リーダーを調査対象としてインタビュー調査を実施した。そして、その調査結果から、地域振興のための戦略策定、リーダーシップのあり方、連携などの視点で要因分析し、現状の地域リーダーの特性を提示し、地域リーダーが抱える課題を抽出することを目的として実施した。

(2) 調査研究方法

- ①地域振興事業実施時における地域リーダーの重要性の確認を目的とした、各種既存文献収集を行う。
- ②各種既存文献等から調査対象とする地域振興事業及びその地域リーダーを抽出する。そして、調査対象となった地域リーダーに対しインタビュー調査を行い、実績のある地域振興事業推進の核となっている地域リーダーの活動実態を調査・分析する。
- ③調査対象となった地域リーダーに対するインタビュー調査結果等から、その地域リーダーの業務や果たす役割、能力・資質、バックグラウンド等を分析する。

(3) インタビュー調査項目

- ①プロフィール・現在までの経歴
- ②活動のきっかけ
- ③具体的な活動内容
- ④日頃から心がけている点、活動のポイント
- ⑤活動を支えるネットワーク
- ⑥地域リーダーとしての資質
- ⑦次世代地域リーダー育成状況
- ⑧支援機関のバックアップ体制
- ⑨今後の活動方向と課題

(4) 現地インタビュー調査協力先

図表序-1の地域リーダー15名に対するインタビュー調査を行った。

図表序-1 インタビュー調査にご協力いただいた地域リーダー

	地域リーダー氏名(敬称略)	所属	リーダーの活動内容
中心市街地活性化	古川 康造	高松丸亀町商店街振興組合理事長 丸亀町不動産株式会社代表取締役専務	全国初の民間型再開発で商店街を活性化
	原 雅廣	NPO法人匠の町しもすわ・あきないプロジェクト 専務理事 大和電機工業株式会社取締役事業部長	よそ者の視点で商業と工業を融合化させ商店街を再生
	山田 義人	協同組合元町SS会事務局長	様々なアイデアを組合の事業に結実させ、商店街を活性化
	東 充	神戸アーカイブ写真館 神戸長田コンベンション協議会事務局長 (元久二塚地区震災復興まちづくり協議会事務局長)	仮設店舗「バラール」を立ち上げ、5年間に渡り管理・運営
	藤井 玉夫	事業領域経営研究所代表 元兵庫県中小企業総合指導所商業診断・高度化促進診断担当	震災時には商店街・小売市場の再建などを手がけ復興に寄与
	中多 英二	中多商業企画研究所 所長 元神戸市産業振興財団商業診断・高度化促進診断担当	震災時には神戸市内の商店街・小売市場の復旧・復興支援に従事
地域資源活用(産地技術活用)	田中 良史	田中産業株式会社代表取締役社長 四国タオル工業組合理事	今治タオルのブランド化に奔走
	大橋 俊夫	インダストリーネットワーク株式会社代表取締役 有限会社オオハシ代表取締役社長 内閣府・経済産業省「地域おこしに燃える人・全国33人」	地域おこし・ネットワーク作りが、自らのライフワーク
	安田 弘	下諏訪商工会議所中小企業相談所長、ものづくり支援センターしもすわセンター長	持ち前の行動力で下諏訪地区製造業の企業連携を推進
	高野 雅哉	燕商工会議所産業観光課参事 磨き屋シンジケート仕掛け人	自らリスク背負い地域の仕事を創出する商工会議所職員
	小林 一夫	小林研業代表 磨き屋シンジケート幹事	異業種からの転向、技術と実績が認められ幹事に
地域おこし	前川 禮子	コミュニティビジネス湖畔のカフェ「cafe Lac」店長 高島市商工会副会長	湖畔のカフェ「cafe Lac」店長として地域の活性化を目指す
	玉川 基行	株式会社玉川堂代表取締役 七代目 燕三条プライドプロジェクトグループリーダー	世界に通用する地域ブランドづくりを民間主導で推進
	山井 太	株式会社スノーピーク代表取締役社長 燕三条プライドプロジェクトコーディネーター	ブランド戦略を熟知し構想力で魅了するリーダー
	渡邊 英彦	富士宮やきそば学会会長 NPO法人まちづくりトッパーナーふじのみや本舗理事 社団法人富士宮市地域力再生総合研究機構代表理事 (株)プロシューマー代表取締役 社団法人B級ご当地グルメでまちおこし団体連絡協議会(愛Bリーグ) 代表理事	任意団体だからできる地域振興、勝手応援団の旗手

(5) 調査研究体制と執筆体制

<調査研究企画・調査研究実施>

川端 伸清 (経営支援情報センター)

<ナレッジアソシエイト (敬称略) >

中山 健 (横浜市立大学国際総合科学部教授)

和田 耕治 (嘉悦大学ビジネス創造学部教授)

紅林 弘道 (中小企業基盤整備機構中小企業大学校東京校 人材支援アドバイザー)

<調査研究監修>

国広 誠 (経営支援情報センター長)

<報告書執筆>

川端 伸清 第1章 第2章 第3章 資料編

紅林 弘道 第2章 (事例)

第1章 地域リーダーに関する基礎的考察

(1) 地域リーダー研究を行う意義¹

グローバル化の進展により地域経済の多くが衰退している。また、今日では、ハード面の整備による地域の競争条件の向上と地域外からの企業誘致の組み合わせで代表される「従来型」の地域振興策が行き詰まって来ているのは周知のとおりである。こうした中、バブル崩壊後の1990年代後半の度重なる景気対策によって、国及び地方は巨額の財政赤字を抱え、新たな地域課題に対応するための十分な政策資源を持つことができなくなっている。

従って、地域づくり・地域産業振興の分野においても、かつてのような行政中心の取り組みには限界が生じている。むしろ今後は、各地域が人材を含む地域資源を活用して、地域の価値創造を進める内発型の地域振興を指向する必要性が高まっている。

第二次世界大戦以後における地域振興事業の担い手の変遷をみると、1960年代以前の農山村の地域づくり黎明期は、首長や農協、商工会等の組織の地域リーダーが活躍する時代であった。次いで1970年代に入ると、補助金等を活用した巨大開発や工場誘致等が地域づくりの主流になり、その担い手も行政中心に変化してきた。さらに1980年代後半には農山村地帯にも盛んに公共建造物が造られたが、その財源は「ふるさと創生基金」など国や県から得ることができ、行政主体でハード施設中心の地域づくりがなされた。

そうした中、阪神・淡路大震災（1995年（平成7年））の発生を契機にコミュニティやボランティアの重要性が認識されるようになり、1998年（平成10年）にはNPO法（特定非営利活動促進法）²が施行された。以来、地域づくりの担い手は行政中心からNPO（Nonprofit Organization、非営利団体）、ボランティア等の多様な主体へと移っている。今日では、こうした多様な人材を結びつけ、多彩な能力が発揮される場をプロデュースする人の存在が重要になってきている。

このように地域づくり・地域活性化などの地域振興事業の担い手のあり方が変化するにつれて、その人材に必要とされる能力も変わってきた。かつての行政中心の地域づくりの時代には、中央からの画一的な施策メニューに地域振興事業計画をいかに当てはめていくかという事が重要であった。そこでは、適用可能な国等の施策・事業に精通し、国等の資金をいかに多く確保するかということが重要視されていた。当時は、こうした国等の資金を確保する能力を身につけた行政（自治体）職員が地域づくりのリーダーであったと言える。高度経済成長期の地域振興事業は、地域リーダーと少数の周辺グループが新しい発想で地域ビジョンを作り、精力的に取り組みを推進するケースが見られた。このため、地域

¹ 橋本 拓哉（2009）「地域づくり・地域活性化分野における人材論—地域づくりの担い手を取り巻く状況」を参考にして取りまとめた。

²1998年（平成10年）12月に施行された。特定非営利活動を行う非営利団体に特定非営利活動法人としての法人格を付与すること等により、ボランティア活動をはじめとする市民が行う自由な社会貢献活動としての特定非営利活動の健全な発展を促進し、もって公益の増進に寄与することを目的としている。（法第1条）

づくりの成否自体が、取り組みを牽引する地域リーダーの属人的な資質・能力に大いに依存してきたことは否定できない。その結果、地域リーダーにふさわしい資質・能力を持つ一部の人材のみに過大な役割や負担が集中することになり、数年間でリーダーが力尽きてしまうケースや、地域リーダーがいなくなった後に地域振興事業が続かなくなるケースがこれまで少なくなかった。

そもそも優れた地域リーダーの存在を、地域振興事業を成功させる必要条件とするのでは、地域振興事業がうまくいかない原因を地域リーダーがいなくことに求めがちになる。

これからは、こうした「リーダー待望論」に陥るのではなく、地域振興のキーパーソンを地域の中にいかに作っていくのが大事となってくる。そして、地域の持っている様々な資源や能力を要素に分解した上で、地域振興のキーパーソンを組み合わせることができ、コーディネート能力を持つ人材が、地域リーダーとして必要となってきた。このため、地域リーダーの育成や発見が急務となり、近年活性化している地域振興事業のリーダーについての具体的な研究を行う事が必要になった。

本調査研究では、既存参考資料等から地域振興事業における地域リーダーの定義と要件を下記のように考えていきたい³。

【本調査研究における地域リーダーの定義】

地域の自主的な地域振興に向けた取り組みをビジョンとして描き、地域振興事業のメンバー及び地域内外の専門家人材や支援機関、民間企業等の人々を結集して、そのビジョンを実現するために中心となって活動することのできる人材。

また、地域振興事業で成功を収めている地域リーダーには、以下のような要件が求められるのではないかとと思われる。

【地域振興事業における地域リーダーに必要な要件】

- ①自らの地域をこよなく愛し、地域づくりに情熱を持っている人材
- ②地域の特性を把握して個性を活かすと共に、地域資源を活用しながら他地域との差別化を図り得る、卓越した創造力や豊かなアイデアを持って企画できる人材
- ③旺盛な行動力と実践力に秀でた人材
- ④ビジネス感覚とマネジメント能力に秀でた人材
- ⑤信頼性が厚くコーディネート能力に秀でた人材
- ⑥ネットワークが広い人材
- ⑦協調性があり、忍耐力が強く、私利私欲に依ることがない人材

等

³内閣府経済社会総合研究所(2007)『地域の人材形成と地域再生に関する調査研究』財団法人 関西情報・産業活性化センター3 ページ等を参考にした。

（２）従前の地域リーダー調査研究のレビュー

① 捧富雄「観光地づくりの推進主体の研究（序説）」⁴

地域振興事業を推進しようとする場合、そこには様々な立場の人々が、地域振興という目的のために参加する組織が形成される。地域振興事業の規模や範囲が大きいほど、組織への参加者が増加して複雑な関係が形成される。そうした地域振興事業を推進する組織には、様々な機能や役割が生じる。捧富雄は、例えば、観光地域づくりにおける組織の機能や役割について、

- (A) リーダー（けん引役）
- (B) 企画者（知恵者）：施策の企画・立案役
- (C) 実行者：施策の実施役、中核スタッフとできる範囲で参加・協力する者に分けられる。
- (D) 支持者：施策実施には参加しないが、施策遂行を支持する応援役
- (E) 批評者：実施される施策のチェック役

が考えられると述べている。そして、これらの中で最も重要であるのがリーダーの機能・役割であるとする。ただし、これらの機能・役割は必ずしもそれぞれが別の人間によって担われているとは限らず、リーダーが企画者の立場にあったり、実行者の先頭に立っているケースが多く見られるとしている。

また、社団法人日本観光協会の調査研究⁵では、リーダーを以下の4つに分類している。

- (A) 首長主導型（選挙によって選出された公式的なリーダーである首長がその機能を果たす。
- (B) 行政スタッフ主導型（首長理解の下、担当スタッフがリーダー機能を発揮する）
- (C) 民間企業（組織）主導型
- (D) 官民一体型

このうち、(A) 首長主導型の首長主導型は従来のリーダーシップ論で説明できる。(B) から (D) はもともとリーダーの立場にない人間がリーダー機能を果たすことになる」と述べている。地域産業振興事業が上手く機能している所では、活動を企画・運営する中心的な人物（リーダー）が存在し、さらに、そのリーダーを取り巻くように人的ネットワークが重層的に形成されているとする。

【観光庁『観光地域づくり人材育成ガイドライン』】

地域リーダーに必要な知識・スキルとして、観光庁が観光地域づくり人材育成の取組指針「観光地域づくり人材育成ガイドライン」を2010年度（平成22年度）に策定したが、そこでは、リーダーに必要な、あるいは習得することが望ましい知識・スキルとして、以下のようなものを挙げている⁶。

- リーダーシップ：組織・集団をまとめる役割を担うリーダーとしての組織管理戦略的思考等の理解や洞察力、構想力の涵養。

⁴捧富雄（2010）「観光地づくりの推進主体の研究（序説）」『鈴鹿国際大学紀要 CAMPANA No.17』を参考にして取りまとめた。

⁵ 同上 104 ページ

⁶ 同上 105 ページ～106 ページ

- 協力体制作り： 地域内外のステークホルダーの参加を促し、合意形成を図る方法、組織設立（株式会社・NPO等）や運営実務等の知識の習得。
- プレゼンテーション：企画内容を取りまとめ情報を効果的に受け手に伝える企画力、表現力、デザイン等の理解
- コミュニケーション：利害関係者の相互理解や信頼関係を構築する対人対応力、対話力等の構築
- リスクマネジメント：事業に潜む各種の危険性に備えるリスク分析や危険回避策、不測の事態が発生した際の効果的・効率的な対応、安全管理体制等の知識の習得。
- コンプライアンス：法令遵守倫理や道德の社会的規範を守って行動するための知識の習得。
- 地域づくり：地域資源を活かした地域づくりの手法、環境整備等の知識の習得

また、特にリーダーが習得することが望ましい知識・スキルとして、

- マーケティング：顧客ニーズを満足させるサービス等のコンセプトから計画までを創造する基礎理念
- ブランド戦略：地域や商品等の価値を高めるブランド戦略、ブランド維持等の知識の習得
- 地域政策：国の地域振興政策を理解し、地域振興事業で活用できる各種支援、補助制度の知識の習得

を掲げている。

こうした知識・スキルを習得するだけでは、実際の地域振興事業でリーダーシップを発揮することはできない。実際の社会関係を前提として地域リーダーがリーダーシップ機能を担うために最も重要な要件を、先述の鈴鹿国際大学教授の捧富雄は「信頼」と「戦略」とであると述べる⁷。

捧によると、「信頼」については、人間の生活、特に社会関係の中で人間の行動において必要不可欠な要素である。また、地域づくりの担い手間の「信頼」は重要であるという。一方「戦略」は、リーダーが協働者を一定の方向に導くに当って、重要な概念であるという。「戦略」は味方を勝利に導くための作戦計画であり、そこには「目標の設定や手段の選択」といった地域づくりにおいて協働者を導く際に重要な要素が含まれているとする。

そして「信頼」を、リーダーシップの担い手が目標を達成するのに必要な「能力」に対する「信頼」と、地域リーダーが利己的な利益ではなく、地域全体を向上させようと考えているという「目的」に対する「信頼」とに分けている。また、「戦略」は指揮する、すなわち人々を導くという意味が含まれており、リーダーシップの担い手にとっては必要不可欠な要件であるとする。

地域づくりにおける「戦略性」とは、惹きつけようとする相手（誘客対象）と味方（対

⁷捧富雄（2010）「観光地づくりの推進主体の研究（序説）」『鈴鹿国際大学紀要 CAMPANA No.17』 106ページ

象地域や補完地域、応援してくれる人々など）および、競争相手（競合地域など）の力（誘客対象のニーズ、各地域の魅力や人材、資金など）を総合的に見極めて目標やあるべき姿（将来像）を設定して、それを達成するための最適な手段を選択するように図ること、あるいは行動することである。戦略は、勝つためのものであるが、そのためには、実力以上の事にチャレンジして破滅しないための策も含まなければならない。「戦略」は指揮する、すなわち人々を導くという意味が含まれており、リーダーシップの担い手にとって備えるべき重要な案件である。

「望ましい地域」の形成に向かって「推進主体」を導くリーダー機能の担い手にとって、備えるべき重要な「戦略性」がなくては、地域づくりのリーダーシップ機能を担うことは出来ない。「戦略」は危機管理を含んでおり、「戦略性」は「リーダーシップ」や「地域づくり戦略」「ブランド戦略」だけではなく、「リスクマネジメント」「コンプライアンス」とも関連した要件である。

現実の地域リーダーは、リーダーシップ機能の担い手として育っていく中で「信頼」や「戦略性」を習得していくように見える。現実の地域づくりにおいては、リーダーシップを担う人材が最初から必要かつ十分な「信頼」と「戦略性」を持って事業を進めていったケースは少ないのではないかと述べる。

②鈴木輝雄「2つのタイプの地域リーダーの相互作用と自生的秩序の生成」⁸

地域社会学者の江戸川大学教授鈴木輝雄は、「2つのタイプの地域リーダーの相互作用と自生的秩序の生成」の中で、地域リーダーへ望まれる要件は、「地域への愛情」「豊かな人間性」「未来への先見性」「果敢な行動力」「ネットワークと情報」「優れた感性」「仲間と助け合う協調性」であるとする。「地域は財政難や少子高齢化などの課題を抱え、地域リーダーの存在で元気で魅力的な地域となるという、単純な因果関係の図式は当てはまらない」とする。また、地域リーダーには「住民リーダー」と行政など公共的な「組織リーダー」の2つのタイプが存在するとする。

そのうち、「住民リーダー」は息が長く、言葉より生き方や行動によって気持ちを伝えていく。情報発信力のある事業家や、人間関係づくりが得意な人、行動的な世話役である人が多い。役割は、先端情報の提供、日常のしがらみから創造的な日々への解放、あるいは地域の課題へ住民意識を集中させるなどである。住民リーダーは、地域の中から自然に生まれ、仲間によって成長していく。土地柄と人柄、地域の風土が生みだす。ただし、年功序列社会による若手資質者の出番の無さや、女性リーダーへの認知度の低さ、新住民と旧住民のすれ違いなど、単に資質問題に帰結しない「地域の懐の深さ」が課題であることも事実であるとする。

「組織リーダー」はスパンが短く、強い言葉で住民に情報を伝える役割を持つ。オピニオンリーダーと言われる人や、行政、商工会、農協など公的機関に属している人が多い。彼らに求められるものは、方向性の決定やビジョンの策定、明快な目標・戦略・手法などで、内的関係の調整から外的関係の調整までのプロデュース能力である。資質として、人

⁸ 鈴木 輝雄 (2003)「2つのタイプの地域リーダーの相互作用と自生的秩序の生成」『地域研究交流』地方シンクタンク協議会

間的な魅力と包容力、理念と目的意識、率先行動力、人情と誠実さ、情報収集力に加え、公平性を保つための第三者的視点を持ち合わせていることが要求される。

そして、「組織リーダーは、地域の状況で、その時、ふさわしい人が発見され、選り出され、現場で学ぶことによって育っていく。しかし、人事や短いローテーションが弱点となり、専門的な力を身につけることができない場合もあり、必要に応じて外部登用もする気概も必要であるとする。また、組織リーダーは、肌理の細かい確かな情報や迅速な行動をもっている住民リーダーの存在なくして、魅力的な地域づくりができない。混迷の時代の地域リーダー像は、2タイプのリーダーの組み合わせにヒントがあるとする。

③小田切 徳美「地域リーダーは発掘するもの」⁹

明治大学教授小田切 徳美は、最近の地域リーダー像について、「かつての地域リーダーは、圧倒的なパワーを持って、孤軍奮闘もできるタイプが多かった。しかし、最近では、複数の者が、いわば『リーダー群』として地域を支えている姿が一般的である。」とする。また、その地域リーダーの役割については、『リーダー5人衆』として、以下のように説明している。

第1の地域リーダーは、「合意形成型リーダー」である。議論の落とし所を見つけることに長けた者は地域に欠かせない者である。

第2の地域リーダーは「カリスマ型リーダー」である。「カリスマ型リーダー」は、普段の寄合や会議では多くは発言しないが、重要な意識決定の時に、まさに決定的な発言をする者である。

第3の地域リーダーは「会計型リーダー」である。「会計係」を担うということだけでなく、活動の現実を冷静に見極め、時には過熱ぎみの活動を抑制することができる者である。

第4の地域リーダーは、「なんでも屋型リーダー」である。機動力に優れており、「昨晚決まったことを今朝には実行している」というタイプの地域リーダーである。

第5の地域リーダーは「知恵袋型リーダー」である。地域の歴史から行政の仕組みまでの多くの知識を持っており、それを基にして新たな活動のアイデアを出すことができる者である。

として、地域リーダーの機能は、このように複数の人間で分担することが可能であると小田切は述べる。

さらに、地域リーダーは、複数の機能をたった一人の人に期待し、そうしたタイプの人を「養成しよう」という発想自体に無理がある。それは、スーパーマン・リーダーだけができることであると述べる。そうではなく、前述の5人衆が、それぞれの得意分野で活躍するのが地域リーダーであると考えた時に、地域リーダーの要件は、スーパーマンから普通の人々で担えるものになっていくと述べる。「地域リーダーは普通の人々の中にいる。」として、発掘するものであるとする。

⁹ 小田切 徳美 (2006)「地域リーダーは発掘するもの」『全国町村会コラム第 2563 号』を参考にして取りまとめた。

④日本政策投資銀行『地域産業再生のための「新たなコミュニティ」の生成』¹⁰

日本政策投資銀行の『地域産業再生のための「新たなコミュニティ」の生成』では、地域振興活動が、一定の目的と計画性を備えた事業活動に進んで行くにつれて、特定の人が地域リーダーとしての役割を果たす必要があるとして、リーダーシップの必要性について、以下のように述べている。

地域振興活動がまだ収益を生む事業との関わりを持たない段階では、必ずしも特定の人がリーダーシップをとる必要がない。構成メンバーの共感が自律的な秩序をもたらす。ここでは、メンバーの全員参加で意思決定が行われる。地域振興活動が地域の人々の共感を生むに連れて、多様な人々がその活動に参加してくる。参加するメンバー一人ひとりの個性や創意から役割分担や階層性といった、ある種の組織が自生的に生まれてくる。それらの組織は「自律的組織」と呼ぶのがふさわしいとしている。そして、地域振興活動が収益を生む事業の担い手になるに従い、特定の人が地域リーダーとしての役割を担う必要が高まる。特定の人がリーダーシップをとることにより、地域振興活動自体に、ある程度の階層性、役割分担が生まれてくるとしている。

新たな地域振興活動の主要なメンバーは地元の若手経営者であり、地域リーダーの役割を果たすのも多くの場合、地元の若手経営者である。そのリーダーシップの基盤は、公共的なマインドがあるかどうかに関わってくるとして、以下のように述べている。地域リーダーがその立場を利用して自らの企業に利益誘導した際には、その地域振興活動は頓挫する。公共的なマインドこそが、自律性とリーダーシップを両立させる条件である。そして、ごく大まかな傾向として言えば、収益事業に接近するに従って、より強力なリーダーシップ、役割の固定化と専門性の発揮ということが必要になってくるとする。

また、メンバー間の利害調整ということでは、公正中立的な立場である公的機関がリーダーシップを発揮しやすいポジションにあるとして、新潟県燕市の「磨き屋シンジケート」の事例を挙げている¹¹。

「磨き屋シンジケート」では、その事業立ち上げの時、燕商工会議所の高野雅哉氏は、企業の工場に足を運び、各社の特色と得意分野を把握した。共同受注組織運営には、実際に受注する企業をどう決めるのかという問題がある。磨き屋シンジケートの場合、幹事企業に受注内容を FAX で流し、複数の企業が手を挙げた場合、サンプルの提出と見積もりによって発注企業が選定して決まる方式だが、事務局である商工会議所が磨きの内容に応じて対応可能な幹事企業をあらかじめ選定する場合もある。商工会議所が参加企業の得意分野を熟知しているとともに、公正中立的なその立場がこうした機動的な運営を可能にしているとも言えるとする。

⑤中小企業白書 2006 年版¹²

中小企業白書 2006 年版では、第 3 部第 4 章第 6 節「まちの活性化に向けた関係者の連携とリーダーシップ」中で、まちの活性化が進むこととリーダーシップが官・民どちらに

¹⁰日本政策投資銀行（2011）『地域産業再生のための「新たなコミュニティ」の生成』日本公庫総研レポート NO.2011-4 117 ページを参考にして取りまとめた。

¹¹同上

¹²中小企業庁（2006）『中小企業白書 2006 年版』260 ページ～262 ページを参考にして取りまとめた。

あるかということが関係あるのかということについて、自治体と民間の連携・協働について行ったアンケート調査結果を基に述べている。

それによると、「活性化自治体」とそうでない自治体についてそれぞれ官・民の主導状況を比較してみると、活性化の度合により、「自治体主導」と「民間が積極的」の両者の比率には、ほとんど違いが生じないことが明らかとなった（図表 1-1）。すなわち、一般的に「行政が主導する方がうまくいく」、又は「民間が主導する方がうまくいく」ということはなく、最適なリーダーシップのあり方は、個々の市町村の事情に合わせて異なるということである。ただし、図表 1-1 を見ると、どちらが主導しているか「わからない」という自治体では、活性化の度合いが低くなっており、リーダーシップの所在がよく分からないような状態では、まちの活性化は望みづらいと言うことはできるのではないかと述べている。

図表 1-1 活性化度合別の官・民主導状況 (単位：%)

	自治体主導で民間サイドを巻き込む	自治体と民間サイドがほぼ同じバランス	民間サイドが積極的で自治体が支援	その他	わからない
活性化、にぎわいが増しつつある(N=73)	38.4	24.7	26	2.7	8.2
ほとんど変化がない(N=237)	35.4	20.3	24.9	3	16.5
衰退、にぎわいが失われつつある(N=366)	38.3	22.1	21	2.5	16.1

資料：(株) 三菱総合研究所「まちなかのにぎわいづくりと中小企業振興に関するアンケート調査」

(出所) 中小企業庁 (2006) 『中小企業白書 2006 年版』

また、「まちなかのにぎわいづくりと中小企業振興に関するアンケート調査」結果からは、活性化しているまちにおいては、自治体・民間を問わず、核となる主導的なキーマンの存在があると言われている。その姿は一樣ではなく、それぞれのまちで行われる事業に応じた人材がリーダーシップを担い、官民が協働しそれぞれの役目を果たしつつ、相互に助け合いながら事業を進めているとする。

この「まちなかにぎわい調査」においては、各市町村でまちの活性化に向けて主導的役割を果たしているキーマンに挙げられているのは、数量的には、「商店街や商業者」、「自治体の首長」、「商工会議所・商工会のトップ」の順に多いことが分かるが、もっとも、誰がキーマンになるかということと、活性化の度合いには特に相関は見られていない。これは先ほどの、まちの活性化に向けたリーダーシップの形は市町村ごとの事情に合わせて異なるという分析と整合的な結果であろうとする。

(3) 研究の視点

①本調査研究が調査対象とする地域リーダー

地域振興事業を行うのは、いうまでもなくその地域に属する人々である。そして、地域

リーダーとは、その地域振興への思いをビジョンとして描き、人々を集めてそのビジョンを実現していく中軸となる人のことである。どのようなプロセスで地域振興事業が形成され、そこにどのような地域リーダーが創出されるかにより、地域振興事業が成功するか否かが決まってくる。

例えば、前述の地域観光事業における日本観光協会の調査研究では、こうした地域のリーダーを以下の4つに分類している¹³。

- (a) 首長主導型(選挙によって選出された公式的なリーダーである首長がその機能を果たす)
- (b) 行政スタッフ主導型(首長理解の下、担当スタッフがリーダー機能を発揮する)
- (c) 民間企業(地域組織)主導型
- (d) 官民一体型

としている。

このうち、(a)の首長主導型は、選挙によって選出された公式的なリーダーである首長がその機能を果たすことである。(b)から(d)は、一緒に事業を推進するもともとリーダーの立場にない人間がリーダー機能を果たすことになる。

このように、地域リーダーには、地方自治体の首長のような政治的リーダーと(b)から(d)のような社会的リーダーとでも呼ぶべき2種類のリーダーが存在する。また、社会的リーダーは、(b)のような支援機関出身のリーダーと(c)(d)のような民間出身のリーダーに分かれるとする。

本調査研究において調査対象とするのは、この(b)から(d)の社会的リーダーである。これは、地域振興事業を構成する様々な組織や団体には、当該地域に住み、生活の現場としている人々が直接参加していると考えられるからである。

②本調査研究の分析視点

本調査研究では地域振興の場면을、

- (a) 中心市街地活性化
 - ・ 中心市街地活性化のうち商店街活性化事業
- (b) 地域資源活用(産地技術活用)
 - ・ 産地技術を活用した地域振興事業
- (c) 地域おこし
 - ・ まちおこしや地域ブランドづくり

の3つの場面に分け、それぞれの場面のいくつかの成功事例とされる地域振興事業の地域リーダーを調査対象としてインタビュー調査を実施した。そして、その調査結果を地域振興のための戦略策定、リーダーシップのあり方、ネットワークなどの視点で要因分析し、地域振興における地域リーダーの特性を提示した。また、その調査結果を参考にしながら、地域振興場面における地域リーダーが抱える課題を抽出した。

¹³ 捧富雄(2010)「観光地づくりの推進主体の研究(序説)」『鈴鹿国際大学紀要 CAMPANA』No.17 104ページ

第2章 地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」の特徴

本章では、地域リーダーがリーダーシップ機能を担う際に不可欠な要件である「戦略性」と「信頼性」¹⁴について、インタビュー調査結果から、その特徴を以下の分析方法により、地域振興の場面毎に探った。なお、調査対象となった地域リーダーの「戦略性」と「信頼性」の特徴をまとめた結果は、次ページの図表 2-1、2-2 のとおりである。

【分析方法】

地域振興を進める方向を（1）中心市街地活性化（2）地域資源活用（産地技術活用）（3）地域おこしの場面に分け、それぞれの場面のいくつかの地域振興プロジェクトの地域リーダー15名を調査対象としてインタビュー調査を実施した。

その後、「戦略性」と「信頼性」について、インタビュー調査結果から、以下の習得すべき要素ごとに、当てはまると思われる項目を、地域振興の場面毎に取り上げた。

なお、本章で扱う地域リーダーは、巻末の参考資料 3 に紹介している東 充氏（元、久二塚地区震災復興まちづくり協議会事務局長）、藤井 玉夫氏（事業領域経営研究所代表）、中多 英二氏（中多英二商業企画研究所代表）の3名を含んでいる。

【「戦略性」の要素】

- ①組織管理戦略（リーダーシップ）（組織をまとめる役割を担う、地域リーダーとしての組織管理戦略的思考等の理解や洞察力、構想力）
- ②地域づくり・ブランド戦略（地域振興のための手段の選択、地域振興を成功させるための作戦。地域や商品等の価値を高めるための作戦）
- ③プレゼンテーション（企画内容を取りまとめ、情報を効果的に相手に伝える表現力）
- ④マーケティング（顧客ニーズを満足させるサービス等のコンセプトから計画までを創造する基礎概念）

【「信頼性」の要素】

- ①合意形成・協力体制作り（地域内外のステークホルダーの参加を促し、合意形成を図る方法、組織設立や運営実務等の知識の習得）
- ②ネットワーク構築
 - a.対地域内ネットワーク構築（出身地と同一都道府県内）
 - b.対地域外ネットワーク構築（出身地と同一都道府県外）
 - c.対支援機関ネットワーク構築

¹⁴捧富雄（2010）「観光地づくりの推進主体の研究（序説）」『鈴鹿国際大学紀要』CAMPANA No.17・105ページ～106ページ。

図表 2-1 地域リーダーにみる戦略性の特徴

地域振興場面	(1) 戦略性			
	①組織管理戦略	②地域づくり戦略 ・ブランド戦略	③企画 (プレゼンテーション)	④マーケティング
中心市街地活性化	・事業計画をメンバーと話し合う際にあえて合議制をとらない。 ・ロボット工学に準じた「自立分散型のネットワーク」を作る	・自分の地域を歩き回る事により、地域の問題点を探るように心掛けている事 ・地域資源の活用法を常に深く考えていた事	・自分の地域を歩き回る事により、地域の問題点を探るように心掛けている事 ・地域資源の活用法を常に深く考えていた事	・日常的に市民に活動内容を知らせるスポーツマンとして活動。 ・商店街視察対応 ・活動拠点SHOPの開設 ・首都圏における展示会の開催
地域資源活用 (産地技術活用)	・インターネット共同受注システムを立ち上げるに当って、共同受注マニュアルを作り、メンバーの中から得意分野別に4社(現在は7社)の幹事企業を作ったこと、仕事の受注判断、納期、品質などの生産管理、売掛金の回収はこの幹事企業を中心に行われるようにした。	・「タオルの今治産地」をデザイナーを使ってブランディングしながら事業を進める。 ・自力で商品開発を行う自己発信型の仕事を行う。	・「タオルの今治産地」をデザイナーを使ってブランディングしながら事業を進める。 ・自力で商品開発を行う自己発信型の仕事を行う。	・今治タオルの東京直営店を開設して、大学のゼミの後輩が所属する東京のPR会社を通じて情報管理を行い、常に東京のマスコミに今治タオルの情報が流れるようにしたら、東京直営店は黒字経営になった。 ・「鹿き屋シンジケート」の活動をマスコミに知らせて、研磨業界の地位向上を図る。
地域おこし	・メンバーにはアットホームな雰囲気で見つけつつも、役割分担を明確にして、時には厳しく接するようにしている。 ・メンバーの意見は聞くが、最終的な物事の判断は自分で行う。	・琵琶湖観光に訪れる人々に、日々の喧騒を忘れさせるゆったりとした空間を提供する。 ・燕三条ブランド」認証制度の拡充と海外展開	・琵琶湖観光に訪れる人々に、日々の喧騒を忘れさせるゆったりとした空間を提供する。 ・燕三条ブランド」認証制度の拡充と海外展開	・アンテナショップの開設と商品券の発行

(出所) インタビュー調査結果より、筆者作成。

図表 2-2 地域リーダーにみる信頼性の特徴

地域振興場面	(2) 信頼性			
	①合意形成 (協力体制)	②ネットワーク構築		
		a. 対地域内	b. 対地域外	c. 対支援機関
中心市街地活性化	・地権者が全員納得する収支計画を策定する	・口コミを使った地域のネットワークがある	・まちづくりに関して日本を代表する先生方のネットワークがある	・県、市、経済産業局とのネットワーク
地域資源活用 (産地技術活用)	・理事会等で決まらなかった事項は、時間を見てメール等のやり取りを理事間で行いながら、スピーディな対応を心掛ける。	・地元企業や大学とのネットワークを構築する。 ・地元商社とのネットワーク	・大学とのネットワーク ・中国の商社とのつながり	・支援機関とのネットワーク化を促進する。
地域おこし	・メンバーの意見を聞きながらも、意思決定の場面では自らの意向を貫く ・発信する事が自分の役割であると信じている。オンデマンド(プロジェクト型)で主要メンバーには調整する。	・街づくりのネットワークがある。また、「cafeLac」のスタッフとのネットワークもある。 ・近江今津地域で公園の整備など、まちづくり活動に協力してくれている地域住民の人々とのつながり	・京都の伝統工芸産地の方々や全国的な伝統工芸産地の方々や商工会などのネットワーク。	・県 ・商会議所 ・市役所 ・中小企業基盤整備機構

(出所) インタビュー調査結果より、筆者作成。

(1)「中心市街地活性化」地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」の特徴

①戦略性

「中心市街地活性化」地域リーダーは、全般的に、「地域づくり戦略・ブランド戦略」や「企画づくり（プレゼンテーション）」に高いスキルを示すリーダーが多かった。この理由の一端は、自分の地域を歩き回る事により、地域の問題点を探るように心掛けている事、そして、地域資源の活用法を常に深く考えていた地域リーダーがいた事に窺える。

戦略性の要素の一つであると考えられる「組織管理戦略」について、インタビュー調査結果から特徴的な内容をみると、事業計画をメンバーと話し合う際にあえて合議制をとらない。また、ロボット工学に準じた「自立分散型のネットワーク」を作る。（原氏：匠の町しもすわ・あきないプロジェクト、40歳代）、復興仮設店舗の建設・運営に当って、徹底した運営経費の削減を行った。（東氏：元、久二塚地区震災復興まちづくり協議会、事業開始当時は50歳代）などの特徴的な事例があった。

戦略性の他の要素である「地域づくり戦略・ブランド戦略」「企画力（プレゼンテーション力）」について、インタビュー調査結果から特徴的な内容をみると、地域の再開発に必要なことは地域資源（地域の宝物）をどう見つけるかという事が大事である。（東氏：元、久二塚地区震災復興まちづくり協議会、事業開始当時は50歳代）という意見があった。

②信頼性

「中心市街地活性化」地域リーダーの持つ信頼性の特徴をインタビュー調査結果から整理してみると、合意形成、ネットワーク構築とも高いスキルを示す地域リーダーが、多かった。今回調査対象となった地域リーダーは、人と人との関わり合いを非常に大切にしていた。

「中心市街地活性化」地域リーダーにおいても、全国レベルでのネットワークを持っている地域リーダーもいた。こうしたネットワークの構築には、インターネットやフェイスブックなどが重要なアイテムとなっていた。インターネット等の普及は、メール等を通じて地域振興事業の組織内の業務の簡素化、市場拡大効果だけでなく、異なる地域や異なる分野の組織と組織の距離を近づける効果があるといえよう。

一方では、「中心市街地活性化」地域リーダーにおいては、口コミなど、人と人とのコミュニケーションも重視されており、その上で、インターネットを通じた広い地域間のネットワークも構築されている。口コミで広がっていくネットワークで仲間や地域に住んでいる人との信頼関係が広がっていく。人付き合いが好きで、地域内外のネットワーク構築に積極的であることは、信頼性を構築する上において地域リーダーの重要な要素であるといえる。

地域リーダーの持つ、合意形成（協力体制を構築）における特徴的な内容をインタビュー調査結果からみると、地権者が全員納得する収支計画を策定する（古川氏：高松丸亀町商店街振興組合、50歳代）、などの事例があった。

また、ネットワーク構築面における特徴的な内容をみると、まちづくりに関して日本を代表する先生方のネットワークがある。（古川氏：高松丸亀町商店街振興組合 50歳代）、

ロコミを使った地域のネットワークがある。(原氏：匠の町しもすわ・あきないプロジェクト 40 歳代) の事例が挙げられた。

(2) 「地域資源活用 (産地技術活用)」地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」の特徴

①戦略性

今回、調査対象となった「地域資源活用 (産地技術活用)」地域リーダーへのインタビュー調査結果から、地域リーダーの持つ戦略性の特徴を整理してみると、全般に地域づくり戦略・ブランド戦略構築に高いスキルを示していた。

インタビュー調査結果から特徴的な内容をみると、燕市の研磨事業者のインターネット共同受注システム「磨き屋シンジケート」を立ち上げるに当って共同受注マニュアルを作った。そして、メンバーの中から得意分野別に 4 社 (現在は 7 社) の幹事企業を選定し、仕事の受注判断、納期、品質などの生産管理、売掛金の回収はこの幹事企業を中心に行われるようにした。(高野氏：磨き屋シンジケート 40 歳代) の事例があった。

マーケティング面について、インタビュー調査結果からその特徴的な内容をみると、今治タオルの東京直営店を開設して、大学のゼミの後輩が所属する東京の PR 会社を通じて情報管理を行い、常に東京のマスコミに今治タオルの情報が流れるようにしたら、東京直営店は黒字経営になった。(田中氏：四国タオル工業組合、40 歳代) の事例があった。

②信頼性

「地域資源活用 (産地技術活用)」地域リーダーの持つ信頼性の特徴を、インタビュー調査結果から整理してみると、合意形成 (協力体制の構築) に高いスキルを示していた。特徴的な内容をみると、理事会等で決まらなかった事項は、時間を見てメール等のやり取りを理事間で行いながら、スピーディな対応を心掛ける (田中氏：四国タオル協同組合 40 歳代) とする地域リーダーもいた。

また、地域振興事業を進める上で、地元企業や大学、支援機関とのネットワーク化を促進しようとする地域リーダーが多かった。これは、地域中小製造業の技術レベルをアップさせるためには、企業間、大学、支援機関等との連携による方が効率的であるからである。

(3) 「地域おこし」地域リーダーにみる「戦略性」と「信頼性」の特徴

①戦略性

地域おこしの場面では、「組織管理戦略」について、地域リーダーのポリシーが明確で、役割分担が明確であった。「地域づくり戦略・ブランド戦略」「企画力 (プレゼンテーション力)」に高いスキルを示す地域リーダーが多かった。

組織管理戦略について、インタビュー調査結果から特徴的な内容をみると、メンバーにはアットホームな雰囲気でも接しつつも、役割分担を明確にして、時には厳しく接するようにしている。(前川氏：cafe Lac) ポリシーが明確で、最初に基準を設けてそこに合わない場合は仕方がないと考えている。(玉川氏：燕三条プライドプロジェクト 40 歳代)、メン

バーの意見は聞くが、最終的な物事の判断は自分で行う。(山井氏：燕三条プライドプロジェクト 50 歳代)、調整型だが、事業計画は自分で作る。発信する事が自分の役割である。(渡邊氏 富士宮やきそば学会 50 歳代)

「地域づくり戦略・ブランド戦略」「企画力(プレゼンテーション力)」について、インタビュー調査結果から特徴的な内容をみると、琵琶湖観光に訪れる人々に、日々の喧騒を忘れさせるゆったりとした空間を提供する(前川氏：cafe Lac)、燕三条ブランド認証制度の拡充と海外展開(玉川氏：燕三条プライドプロジェクト 40 歳代)、NPO「まちづくりトッランナーふじのみや本舗」を組織化して、富士宮やきそばのアンテナショップなどの収益事業部門を作ったところ、うまく事業が回り始めたので、収益事業部門を「株式会社プロシューマー」として法人化した。(渡邊氏 富士宮やきそば学会 50 歳代)など、「地域づくり戦略・ブランド戦略」に高いスキルを示す地域リーダーが多かった。

②信頼性

「地域おこし」地域リーダーの持つ信頼性の特徴を整理してみると、「合意形成(協力体制の構築)」、「対地域内のネットワーク構築」のスキルに優れた地域リーダーが多いことがわかった。合意形成については、メンバーの意見を聞きながらも、意思決定の場面では自らの意向を貫くリーダーが多かった事も特徴である。ネットワーク構築については、「地域おこし」地域リーダーは、他の地域振興場面の地域リーダーと比較して、より地域内に深いネットワークを構築している地域リーダーがいた反面、地域内よりは、国内はもとより、海外にもネットワークを構築するなど、地域外のネットワークが広い者もいた。

地域リーダーの持つ、合意形成(協力体制を構築)における特徴的な内容をインタビュー調査結果からみると、メンバーを、どううまくつなぐのか考えて実行している。(山井氏：燕三条プライドプロジェクト 50 歳代)、発信する事が自分の役割であると信じている。オンデマンド(プロジェクト型)で主要メンバーには調整する。(渡邊氏：富士宮やきそば学会 50 歳代)などの事例があった。

ネットワーク構築面における特徴的な内容をみると、高島商工会、近江今津中心市街地活性化協議会など街づくりのネットワークがある。また、「cafeLac」のスタッフとのネットワークもある。近江今津地域で公園の整備など、まちづくり活動に協力してくれている地域住民の人々とのつながりも深く、自分自身の財産であると感じている。(前川氏：cafe Lac)、燕三条地域以外の割合が高い。京都市の伝統工芸品製造に携わる人々や中小機構北陸本部が主催する交流会「越の国倶楽部」(食をテーマにした北陸 3 県(富山・石川・福井県)のネットワークである。)で知り合った北陸の人々、東京のデザイナーや取引先、地元のネットワークがある。京都の伝統工芸産地の方々や全国的な伝統工芸産地の方々や商工会などとのネットワークもある。(玉川氏：燕三条プライドプロジェクト 50 歳代)、「愛 B リーグ」の全国の B 級グルメのリーダーから、富士宮のまちづくりのネットワークまで幅広い。(渡邊氏：富士宮やきそば学会 50 歳代)