

6次産業化研究
研究資料 第1号

農村イノベーションのための人材と組織の育成： 海外と日本の動き

平成26年12月

農林水産政策研究所

本刊行物は、農林水産政策研究所における研究成果をまとめたものですが、学術的な審査を経たものではありません。研究内容の今後一層の充実を図るため、読者各位から幅広くコメントをいただくことができれば幸いです。

まえがき

本資料は、農林水産政策研究所の平成 25 年度行政対応特別研究「6 次産業化に関する研究」のうち、我が国の 6 次産業化政策と類似した海外の政策に関する研究成果の一部を取りまとめたものである。

農林水産研究所においては、6 次産業化の海外類似政策に関する研究に平成 24 年度から取り組んでおり、すでにその研究成果をプロジェクト資料として『海外における農村イノベーション政策と 6 次産業化』（平成 25 年 7 月）に取りまとめたところである。この資料では、EU における農村振興のリーダー的人材育成政策、フランス農業における競争力クラスター政策、韓国における農村イノベーション政策を分析対象とし、その分析結果を踏まえて我が国における農林漁業・農山漁村の 6 次産業化の推進に向けた新たな政策への含意の一つとして以下のような人材の重要性を示唆した。

- ① 海外の分析対象施策では、農林漁業者に対する個別支援に加え、地域や異業種との連携を重視した取組を展開しつつあり、我が国においても、今後は、特に一定の範囲で面的な広がりを持つ関係者間で連携して 6 次産業化の取組を支援することが重要と考えられる。
- ② そのための支援内容として、EU の農村振興政策における LEADER 事業で重視されている地域全体の取組方向の企画、プロジェクトの実践、関係者間の調整等を担うコーディネーター機能の強化が重要であり、これを担う人材の育成と配置を助長する支援が重要と考えられる。
- ③ この場合、従来の 6 次産業化プランナーやボランタリープランナーと異なり、LEADER 事業におけるリージョナルマネージャーや農村アニメーターのように事業を推進する取組主体の一部（プレーヤーの一人）となって、その機能を果たすことが効果的と考えられる。

平成 25 年度の研究においては、このような農村イノベーションに資する人材の育成に焦点を絞り、研究のさらなる深化を目指した。具体的には、EU、ドイツ、フランス、韓国及び日本における農村イノベーションにつながる人材育成政策について、その実態や動向について調査分析を行った。なお、農業を担う人材を育成するために行われている就農に向けた技術・知識の取得を主眼とする学校・機関における人材教育については、今回の分析対象から除外している。

6 次産業化の推進、特に、個別的取組だけでなく異業種との連携や地域的な取組においてはそれらをコーディネートするリーダー的人材が重要な鍵を握っていると考えられる中で、本資料が、今後の 6 次産業化に向けた政策の展開や取組の推進にあたって活用されれば幸いである。

最後に、調査に応じてくださった関係機関をはじめとして本資料の作成にあたり御協力いただいた方々に対し、記して厚く感謝申し上げたい。

平成 26 年 12 月

農林水産政策研究所
6 次産業化類似政策チーム

「農村イノベーションのための人材と組織の育成」：海外と日本の動き (平成26年度6次産業化研究資料 第1号)

ページ

目次

序章 農村における地域リーダー人材の育成 ―プロジェクト資料の課題と構成―	
..... (井上荘太郎)	1

第I部 農村イノベーションの人材像：

リージョナルマネージャーと農村アニメーター

第1章 LEADERの現状と2014年以降の展望	(市田知子)
1. はじめに.....	7
2. LEADERの対象地域と予算の拡大：「実験」から「主流」へ	7
3. 「コミュニティ主導の地域振興戦略」(CLLD) としての再編	9
(1) 財源の複数化	9
(2) 計画の策定と実施	10
4. 複数国間の共同活動.....	11
5. 2014年以降の展望.....	12
(1) 財源の複数化について	12
(2) EAFRDの助成率拡大について	13
(3) 行政の簡素化について	14
(4) LAGへの移管業務について	14
6. おわりに.....	14
第2章 LEADER事業とリージョナル・マネジメントの実態	
―ドイツ・ヘッセン州の事例―.....	(飯田恭子)
1. はじめに.....	17
2. EUにおけるLEADER事業の目的と背景	18
3. LEADER事業とローカル・アクション・グループ	18
4. LEADERメソッドの7つの特徴	19
(1) LEADERメソッドの特徴	19
5. EUにおけるLEADER事業の普及	21
6. ドイツ・ヘッセン州におけるLEADER事業の推移	22
(1) ヘッセン州におけるLEADER事業の導入	22
(2) LEADER事業を含む農村地域振興プログラムの継続	23
7. ヘッセン州のローカル・アクション・グループ.....	24
(1) LAGの類型	24
(2) ローカル・アクション・グループの職員配置	26

8. フルダ・ズードヴェスト協会と実施プロジェクト	27
(1) LAG設立の背景	27
(2) LEADER事業の助成プロジェクト	28
(3) 協会の自主財源プロジェクト	29
9. フルダ・ズードヴェスト協会のリージョナル・マネージメント	29
(1) 協会の運営	29
(2) 協会のメンバー構成とLAGの意思決定	30
(3) LEADERプロジェクトの採択	30
(4) リージョナルマネージャーの人員配置	32
(5) リージョナル・マネージメントの事務所と設備	32
10. リージョナルマネージャーの業務	32
(1) 地域内のステークホルダーの連携促進	32
(2) 助成プロジェクトの応募と申請の支援	33
(3) LEADER事業以外の助成事業の把握とプロジェクトの担い手への紹介	34
(4) 応募プロジェクトの採択補助	34
(5) LAGの運営・経營業務	34
(6) 他地域との交流と連携促進	35
(7) リージョナル・マネージメントのスキルアップ	35
(8) 地域振興戦略の策定・実施・評価	36
11. リージョナルマネージャーの養成	37
(1) カッセル大学大学院「持続的な地域発展コース」	37
(2) ヘッセン・リージョナル・フォーラム連合会	38
12. まとめ	39

第3章 フランスの地域エンジニアリングと農村アニメーター…………… (須田文明)

1. はじめに	43
2. 農業政策の萌芽的な地域化	44
(1) EUの共通農業政策に関わる利害対立	44
3. 公共政策の地域化とプロジェクト化	48
(1) 「プロジェクトの地域」	48
(2) 「プロジェクトの地域」の展開と内容	49
(3) 地域に固有なニーズの考慮	50
(4) 経済効率性の重視	51
4. 地域エンジニアリングの展開とその担い手	53
(1) 地域振興政策の歴史	53
(2) 地域エンジニアリングの定義	60
(3) 地域エンジニアリングの歴史的展開	61
(4) 地域エンジニアリングの内容と分類	64

5. 農村アニメーターに求められるコンピテンスと教育・研修	67
(1) 地域エンジニアリングに資するコンピテンスと教育	67
(2) 農村アニメーターの教育・研修	73
(3) 新自由主義と農村アニメーター：研修における政治的対立	75
6. 地域エンジニアリングと農村アニメーター：理論的考察	76
(1) 地域エンジニアリングの制度化	76
(2) 地域エンジニアリングの展開事例：ローヌアルプ州	77
(3) 農村アニメーターの職業的自律性	78
(4) 地域エンジニアリングのジレンマ：有機体論的観念から機械論的観念へ	81
7. おわりに	83

第Ⅱ部 農村人材育成制度の新しい動き：海外と日本

第4章 EUの農村アニメーター育成事業の特徴と示唆

—EMRAの概要と進捗状況—	(松田裕子)
1. はじめに	89
2. 農村アニメーターとは	90
(1) 農村アニメーターの役割	90
(2) 農村アニメーターのタスク	91
(3) 農村アニメーターに必要なスキル	92
(4) 農村アニメーターの現状と課題	94
3. EMRAの目的と概要	95
(1) EMRAの目的	95
(2) EMRAの概要	95
(3) EMRAのカリキュラム	99
(4) カリキュラムの構成と内容	100
4. EMRAの進捗と最新情報	104
(1) EMRAの現状	104
(2) 進捗と実施が遅れた理由	104
(3) EMRAの対象と志願者	105
5. 結び	105

第5章 韓国における農村地域開発の人材育成

1. はじめに	109
2. 韓国における農業人材育成事業	110
(1) 精鋭農業人材に対する教育事業	110
(2) 農村地域開発人材に対する教育事業	114
3. 農村地域開発人材の支援政策	117
(1) 農漁村体験・休養マウル事務長の運営支援制度	117

(2) 鎮安郡のマウル事務長制度の事例	120
(3) 農漁村開発コンサルタント資格制度	121
(4) 総括計画家の支援事業	123
4. 結び.....	125
第6章 日本の各省庁が展開する農村人材育成制度	
—外部人材活用・地域人材育成・拠点の形成—..... (田端朗子)	
1. はじめに.....	129
2. 海外の農村イノベーション政策と人材育成.....	130
3. 農村イノベーションに係る人材育成・活用制度の類型化.....	131
4. 各施策の概要	
(1) 外部人材活用型施策の概要	134
(2) 外部人材活用型施策の導入と広がり	136
(3) 地域人材育成型施策の概要	137
(4) 地域人材育成型施策（拠点の形成タイプ）の概要	139
5. 我が国の6次産業化の展開方向と人材育成・活用施策.....	140
(1) 6次産業化に関わる人材育成・活用施策	140
(2) 6次産業化に関わる人材育成・活用施策の位置づけ	143
6. おわりに.....	144
第7章 日本の大学等が展開する農村振興のための人材育成..... (小柴有理江)	
1. 研究の背景と課題.....	147
2. 大学等による人材育成の取り組み.....	148
3. リーダー的人材の養成とその仕組みづくり	
—金沢大学「能登里山マイスター」養成プログラム—.....	150
(1) 大学による拠点形成	150
(2) 「能登里山マイスター」養成プログラム.....	152
(3) 養成された人材の地域における活動状況	160
(4) プログラム実施の意義	161
(5) プログラム継続上の課題	162
4. おわりに.....	162
補論..... (須田文明)	
1: 地域エンジニアリングと農村アニメーターの事例.....	165
2: 地域振興アクター養成講座を受講した卒業生の追跡調査.....	199
3: 「地域診断と展望」高等研究認証 (AgroParis Tech CEA)	207
4: 農業会議所普及員によるアニメーション.....	211

【執筆者】

石原清史	農林水産政策研究所	政策研究調整官（首席）
井上荘太郎	農林水産政策研究所	国際領域主任研究官
市田知子	明治大学農学部食料環境政策学科	教授
	農林水産政策研究所	客員研究員
飯田恭子	sustain! 計画・コンセプト・振興	代表
	農林水産政策研究所	客員研究員
須田文明	農林水産政策研究所	国際領域上席主任研究官
松田裕子	農林水産政策研究所	三重大学地域戦略センター 研究員
李 裕敬	農林水産政策研究所	客員研究員
田端朗子	農林水産政策研究所	政策研究調査官
小柴有理江	農林水産政策研究所	農業農村領域研究員

（執筆順）

序章 農村における地域リーダー人材の育成

ープロジェクト資料の課題と構成ー

井上 荘太郎

1980年代以降、新自由主義の思潮の強まりと財政状況の悪化を背景として、西欧諸国やヨーロッパ共同体 EU では New Public Management が導入され、公共政策実施の分権化（地域化）、プロジェクト化が進展してきた。この潮流は、農村振興政策においては、ボトムアップ型の政策である LEADER⁽¹⁾が、大きな存在になっていることに現れている。そして LEADER の実施を、まさにリーダーとして担う存在であるリージョナルマネージャー⁽²⁾あるいは農村アニメーター⁽³⁾と呼ばれる存在が注目されるようになっている。

一方、我が国では、政府による 6 次産業化政策が、個別農業者の多角化や異業種連携にとどまらないで、農村における新しい組織イノベーションを促進することが期待されている。このように政策が、個別経営の支援から、地域全体に広がるようなより広域の連携を実現するためには、農村において新たな機能を果たす存在が必要である。それは地域の多くのステークホルダーをつなぎあわせ、プロジェクトの形で事業を推進する主体である。

こうした問題意識から、このプロジェクト資料では、第 I 部で EU の農村振興政策の新動向（第 1 章）、LEADER 事業を担うリージョナルマネージャー（ドイツの例、第 2 章）や農村アニメーター（フランスの例、第 3 章）に関する調査研究を取りまとめて紹介する。

また第 II 部として、EU で開始される農村アニメーター育成事業と（第 4 章）、韓国の農村開発地域人材事業（第 5 章）を紹介する。最後に現在の日本における農村の人材育成制度を、政府の各省庁によるもの（第 6 章）と大学等によるもの（第 7 章）にわけて整理し、それらの現状と課題を明らかにする。

各章の概要は以下の通りである。

第 I 部

第 1 章の「LEADER の現状と 2014 年以降の展望」(市田知子)では、LEADER の第 5 期(2014 年～2020 年)においては、CLLD (Community-led Local Development) という呼称が用いられ、関係者の連携による地域開発という性格が強められることが述べられる。CLLD では、EU の農村振興基金 (EAFRD) と、EU の構造基金である社会基金 (ESF) や地域開発基金 (ERDF) など複数の基金が組み合わせられて事業が実施される。こうした財源の複数化は、より柔軟にプロジェクトを実施する事を可能にするものと期待されている。一方、それぞれの LEADER の事業単位である各 Local Action Group (LAG⁽⁴⁾) は、これまで以上の事務能力を求められる。

CLLD では、本来目的の異なる複数基金の利用が、地域振興に対する統一的な取り組み

を損ねる事のないよう、「ヨーロッパ 2020」に基づいた共通戦略枠組（Common Strategic Framework: CSF）が策定されており、この枠組みの中で、地域振興に関わるすべての基金の目標、重点課題が示されている。

今後の展望としては、この財源の複数化により、人材育成などのより大きな課題に取り組みやすくなる事、複数国間のプロジェクトを実施する手段が増える事、農村振興基金と構造基金が一つの地域に投入される事で、より効率的に資金を調達できるようになる事といったメリットが期待できる。ただし各基金の制度上の違いを調整する仕組みは不明確である。

LEADER が充実してくるなかで、市町村自治体は、通常業務の財源として LEADER に期待するようになる。そのため LAG のメンバーが公務員によって占められる可能性もある。一方、複雑化する LEADER の手続きを簡素化する制度改革や、州政府の業務の LAG への移管が行われることも展望される。

LEADER の CLLD としての展開は、国境を超えた LAG の活動の活発化、住民による地域の潜在力の発見、都市-農村間の連携強化など、多くの効果を持つ事が期待される。一方、LAG の運営を担うリージョナルマネージャーなどの人材の育成、確保が一層重要になる。

第 2 章「LEADER 事業とリージョナル・マネージメントの実態 –ドイツ・ヘッセン州の事例–」（飯田恭子）は、筆者自身が勤務したドイツ・ヘッセン州の LAG の事例を中心に、LEADER によるリージョナル・マネージメントと、LAG の運営を担うリージョナルマネージャーの活動の実態を紹介する。

最初に、LEADER による各事業の基本的な実施方法、考え方（メソッド）について述べ、その特徴を紹介する。そして、ヨーロッパの多様な農村地域の振興を効果的に行うために導入された、ボトムアップによる地域振興である LEADER メソッドが 1991 年から EU で普及してきた事を示す。

そしてドイツ・ヘッセン州での LEADER 事業の導入経緯や、LAG の実態を紹介する。筆者の考察によると同州内の LAG には、内発型の LAG、自然公園・国立公園型の LAG、補助金獲得型の LAG の 3 類型がある。LEADER メソッドの効果が最も発揮されるのは内発型の LAG である。また自然公園・国立公園型の LAG は、風光明媚な景観などから地域の知名度も高く、住民が地域に抱くアイデンティティが強い。こうした資源を基盤に、LEADER の事業が安定的に実施されている。

一方、補助金獲得型の LAG は、近年の地方公共団体の予算縮小に対応して誕生したものである。この場合、LEADER によるプロジェクトが終了してしまうと、LAG の活動は実質的には停止してしまう場合が多い。LAG の理事は加盟する町や郡の首長が多く、LEADER のメソッドに対しては関心が低い。新地域振興戦略の策定作業も外部のコンサルタントに発注するといった対応を行っている。

筆者がリージョナルマネージャーとして勤務したのは、この補助金獲得型の LAG の一つであるフルダ・ズードヴェスト協会である。まず、この LAG の助成プロジェクト支出の内

容、自主財源プロジェクト、協会の運営、リージョナルマネージャーの人員配置、そして、その多様な業務内容を紹介する。業務内容には、地域内のステークホルダーとの連携・調整、助成プロジェクトへの応募のサポート、LEADER 以外の助成事業の把握、情報提供、プロジェクト応募のサポート、LAG の運営、他地域との交流促進、リージョナル・マネジメントのスキルアップ、地域振興戦略の策定・実施・評価までの広範な内容が含まれている。こうした実態の紹介から、多様な業務を担う人材の育成と確保が、LEADER 事業の成功の鍵となっていることが理解される。

リージョナルマネージャーの養成には、おそらく大学院レベルの専門的な教育が必要となる。筆者が在籍したヘッセン州立カッセル大学大学院の「持続的な地域発展コース」（現在は閉鎖）の履修科目は、自然科学とエコロジーの計画、社会科学・法律、計画学、地域振興の4科目であった。こうしたカリキュラムから、自然科学と社会科学を統合的に教育することが、農村のリーダー的人材の育成に必要と認識されていたことがわかる。さらに、ヘッセン州の25のリージョナル・フォーラム（20のLAGと5つの州認定の農村協議会）が組織する連合会は、リージョナルマネージャーに知識・情報の共有の機会を与えるとともに、研修会も開催するなど、彼らのスキルアップの重要な機会となっている。

そしてLEADER メソッドでは、リージョナルマネージャーが適切に働きかけにより、「ステークホルダーが地域の連携を通して、自らの活動が地域に与える影響や効果に視野を広げ、地域のアイデンティティを構築」する事が強調される。

最後に、現在の各地のLAGが抱える課題として、LAGの運営資金調達及び、少子高齢化問題等に対応する公益プロジェクトの実施とその費用負担者の問題が指摘される。

第3章「フランスの地域エンジニアリングと農村アニメーター」（須田文明）はフランスの農村振興政策を対象とした論考である。

ここでは、まず現在の共通農業政策CAPの現状を、新自由主義と環境主義の妥協として成立したグリーンリベラルととらえる見方を紹介する。そこでは公的介入は公共財の供給と、経済外部性が存在する場合に限定される。この思潮のもと、フランスの農村振興政策においては、地域化・プロジェクト化の流れが進んでいる。そしてEUや国・州のプロジェクト公募に応えるべく、従来の独立した市町村自治体とは異なる、「プロジェクトの地域」と呼ばれる広域行政圏が形成されている。この「プロジェクトの地域」を運営する手法・仕組みが「地域エンジニアリング」である。これは、公式には「地域振興もしくは地域の持続的整備をもたらすために、公共団体や地方アクターが必要とするプロフェッショナルなノウハウ全体である（第3章42ページ）」と定義されている。農村地域において、地域エンジニアリングを実際に担う主体が「農村アニメーター」である。

行政の地域化・プロジェクト化の潮流が続く中で、この「農村アニメーター」は、地域活性化のために住民の意識・行動を刺激するアニメーション活動と、プロジェクトの効率的な運営を行う管理者としての機能という、かなり性格の異なる役割を両立させることが求められている。この困難なコンフリクトは、「プロジェクトの地域」という現場における

アニメーターの粘り強い実践を通じて多くのアイデアが創出・共有されること、そしてアニメーターとしての人材が継続的に育成される事で、徐々に解消されていくと考えられる。

なお日本の市町村は、フランスに比べると職員数が多く、これまでも、農業振興で重要な役割を果たしてきた。しかし世界的な新自由主義の流れの中で、地方分権化や行政のプロジェクト化が我が国でも進展するとすれば、農村アニメーターとなる人材のコンピテンスを高めるための教育・研修（プロジェクト管理やアニメーション機能等）が重要となることが示唆される。この場合の教育・研修には、外部人材を対象としたものや、市町村職員のリカレント教育も含まれることが可能だろう。

第 II 部

第 4 章「EU の農村アニメーター育成事業の特徴と示唆 -EMRA の概要と進捗状況-」（松田裕子）は、EU の農村アニメーター育成プログラムである「農村アニメーターのための欧州修士プログラム（European Masters Programme For Rural Animators: EMRA）を紹介する。

この事業は、当初ポーランドのニコラス・コペルニクス大学を中心として 2013 年 3 月から開始される予定であった。しかし多国間で共通のカリキュラムを創設する事の制度的な困難から、コースの発足が延期され、結局、スペインのバレンシア大学の農村振興研究所を中心として 2014 年 10 月に開始する予定となっているものである。第 I 部で紹介されているように、農村アニメーターまたはリージョナルマネージャーは、ボトムアップ型政策である LEADER の成功のために極めて重要であると認識されている一方で、その雇用は不安定であり、報酬も低いという問題を抱えている。EMRA はこうした事態の解決のために LAG を運営する高度な人材を育成し、これを農村アニメーターという新たな職業として確立させることを視野に入れている。このプログラムの参加者としては、人文社会科学、地理学、農学、空間計画、エンジニアリング、経営学、教育学等を学んだ若い学部卒業生で農村アニメーターとして働くことを希望している者と、既に農村振興に携わっている者の 2 類型が想定されている。ただしプログラムの設計上は、前者に重点がおかれている。またカリキュラムがすべて英語である事から、既に現場で活動している農村アニメーターの参加は少なく、コース志願者の大半が若い専門家や学生となっている。

今後の EU の農村振興に求められる高度人材の育成には、幅広い理論的知識と実践による OJT が必要であり、EMRA のような農村アニメーターに限定した人材育成プログラムの意義は大きい。また今後は、実際の LAG での研修や実践などを含む長期的なフォローアップとそのための拠点形成も有用となるであろう。

第 5 章「韓国における農村地域開発の人材育成」（李裕敬）は、韓国の農村地域開発に関わる人材育成事業を紹介する。韓国の農業政策では、日本と比べても、プロジェクト化の流れが、一層進展している。そのため、この制度変化に対応する農村人材の育成制度は、その仕組みや抱えている課題について、我が国が今後、参考にするべき点が多い。

韓国では農村の厳しい経済環境の下で、農家の経営状況が悪化するとともに、高齢化や人口流出により農村地域の衰退が深刻化している。この状況下で、住民主導型事業である「農漁村マウル総合開発事業」や「農漁村資源複合産業化支援事業」あるいは農業の「6次産業化」が行われている。特に、地域を対象とした「6次産業化」のためには、地域の構成員が、自ら地域の問題を発見し、解決のために活用可能な地域資源を発掘する事が求められる。それには事業を推進する強力なリーダーとそのサポーターが必要である。こうした理解から、第5章では近年の韓国における農業人材育成（教育）事業を整理・分析する。

韓国の農業人材育成の制度は1981年の「農漁民後継者育成事業」を嚆矢として、大規模経営の育成を目指して手厚い政策支援を行ってきた。2000年以降は、専業農業経営者の育成と並行して、コミュニティの維持・活性化など、農家以外の農村地域の住民を含めた教育・啓発事業や、新規就農者やコンサルタントなどの外部人材の育成・活用にも力が注がれている。

現在の農村開発のための人材育成事業には、実際に農村地域開発プロジェクトを担う人材を育成する事業と、プロジェクトを外部から支援する人材を育成する事業の2類型がある。前者のプレーヤー育成型事業としては、「農村地域開発人材育成対策」と「マウル事務長支援事業」がある。また後者のサポーター育成型事業としては、「農漁村開発コンサルタント資格制度」や「総括計画家」が該当する。

現行の農村人材育成事業に対していくつもの課題が指摘されている。まずプレーヤー育成型の事業では、教育の期間が2泊3日程度と短く、また事業実施後のフォローアップの態勢も不備である。またプレーヤーとサポーターの両面の性格を有し、EUの農村アニメーターにも対応する位置づけとも考えられるマウル事務長については、報酬水準が月額100万ウォン程度と低いことに加えて、報酬全額が補助金によってまかなわれているため、補助終了後の事業の継続が難しい。またサポーター育成事業では、コンサルタント資格取得のメリットが明確でないことや、職業としては確立できていないことが問題である。総括計画家については、その活動がプロジェクトの計画策定段階に限定されていることから、より長期的な関与の仕組みが求められている。

日本の人材育成制度の分析

第6章「日本の各省庁が展開する農村人材育成制度 ―外部人材活用・地域人材育成・拠点の形成―」（田端朗子）は、6次産業化の地域レベルでの展開を可能とするための組織イノベーションの促進という観点から、現在政府レベルで行われている関連施策を大きく3つのタイプに類型化して示した。

第1のタイプは、「地域おこし協力隊（総務省）」のような「外部人材活用」タイプである。第2のタイプは、「農商工連携人材育成事業（経済産業省）」や「新事業創出人材育成事業（農林水産省）」のように、競争力を有した「地域人材の育成」を目指すタイプである。これらは異業種との連携を指向するプレーヤーの育成としても成果を上げている。しかし大規模な異業種企業との連携や地域全体をカバーするような広域的連携をとりまとめるよ

うな「リーダー人材」の育成をめざすものではない。

第3のタイプは「地域再生人材創出拠点の形成（文部科学省）」等のように地域の大学、研究機関等を核とした「拠点の形成」タイプである。これらは農村イノベーションにつながる人材育成とネットワーク形成に大いに貢献するものと期待されるが、農業・農村部門に特化したものではない。

今後は、EUの農村アニメーターに対応するような「リーダー人材」の育成が必要と考えられる。農林水産省の「農山漁村地域ビジネス創出人材育成事業（平成26年度開始）」は、こうしたリーダー人材の育成を目的としたものである。

第7章「日本の大学等が展開する農村振興のための人材育成」（小柴有理江）は、岩手大学、静岡大学大学院、（株）フィデア総合研究所、高知大学、愛媛大学、金沢大学の6つの機関が実施している人材養成事業を整理し、類型化を試みている。特に農業の産業競争力強化に資する視点からの人材養成を実践者養成型と、地域振興推進のための地域リーダー養成型という類型化を示している（中間的なものもある）。地域リーダー養成型には、愛媛大学の「地域マネジメントスキル修得講座」や金沢大学の「能登里山マイスター」養成プログラムがある。今のところ、これらのプログラムでも、EUの農村アニメーターのようにマネジメントに専念する人材の創出には至っておらず、修了生は、実践者とリーダーを兼ねている場合がほとんどである。しかし国内でも地域振興の取り組みを面的に広げるための人材育成が行われていることが注目される。

第7章の筆者は「能登里山マイスター」養成プログラムに教官として携わった経歴を有しており、実際の体験をふまえて、プログラムの詳細な内容を紹介し、さらにネットワークの形成や拠点の構築といった、同プログラムの意義や今後の課題を述べている。この制度が実績を残すことができた背景には、住民の危機意識が高く、まとまりが良いという能登地域の特殊事情も反映している。地域リーダー人材の育成という課題がより多く取り組まれるためには、養成主体間の機能分担と連携による段階的なキャリア形成の仕組み、フォローアップの体制の構築が求められるだろう。

(1) LEADERとは、フランス語の *liaison entre actions de développement de l'économie rurale*（農村経済発展の行動連携）の略語であり、1990年代初頭から開始され、現在では、EUの農村地域振興政策の主流となっている（第1章参照）。

(2) リージョナルマネージャーとは、LAG（注4参照）において、関係者の連携・調整や、各種プロジェクトのマネジメントなど、LEADER事業にかかわる様々な活動を支援する役職である（第2章参照）。

(3) アニメーター（または地域アニメーター）とは、ボトムアップ型の地域振興プロジェクトの公募、運営、評価を担う人材であり、LEADERのリージョナルマネージャーも含まれる。本稿では、農村地域で活動するアニメーターを、特に農村アニメーターと呼ぶこととする（第3章、第4章参照）。

(4) LAGとは、LEADERによる事業を実施する活動単位であり、英語の *local action group*（地域活動グループ）の略語である（第1章参照）。

第Ⅰ部 農村イノベーションの人材像：
リージョナルマネージャーと農村アニメーター

第 1 章 LEADER の現状と 2014 年以降の展望

市田 知子

1. はじめに

EU では 1970 年代から構造調整施策および条件不利地域政策、80 年代末から EU 構造基金による地域間格差の是正、92 年からは農業環境政策が実施され、さらに 2000 年からは以上の諸政策が農村地域振興すなわち「CAP 第 2 の柱」として束ねられた。LEADER もこれに含まれる。

あらためて紹介するまでもないが、LEADER とはフランス語の *Liaison entre actions de developpement de l' economie rurale* の略語であり、「農村経済発展の行動連携」を意味する。農村地域に多様な所得獲得手段を創出し、人口流出を防ぐことを目的とする。LEADER がそれまでの EU の農村地域振興と異なるのは、地域住民がプログラムの設計段階から参加する点、トップダウンではなくボトムアップの手法をとる点である。

LEADER は、1992 年以降、予算額、実施地区数、活動の中心となる LAG (Local Action Group) の数ともに増加している。2007～2013 年の第四期 (LEADER axis) では、EU 農政の「第 2 の柱」、すなわち農村地域振興の 4 本柱の一つに位置づけられ、その予算は 55 億ユーロ、農村地域振興予算の 6%を占めるまでになっている。

このように伸長している LEADER であるが、2014～2020 年の EU の新たな財政枠組の中でさらに拡大するかどうかは危うい。2014 年以降、EU は LEADER に対して、農村振興基金だけでなく、社会政策、インフラ整備関係の基金も組み合わせて使えるように、柔軟な運用を行おうとしている。これには EU の財政事情が関連している。2013 年 7 月にクロアチアを加え、EU が加盟 28 ヶ国に拡大したことにより、LAG の数は今後も増加し、支出増は避けられない。このままの仕組みでは LEADER の財源は不足すると予想されるのである。

一方、近年、国境をまたがる LAG 間の共同活動 (Cooperation) が活況を呈している。

筆者は 2013 年 11 月にドイツ連邦政府フォン・チューネン研究所 (vTI) を訪ね、EU の農村振興政策に詳しいに詳しいペトラ・ラウエ氏 (Ms. Dr. Petra Raue) から、EU およびドイツの現状について聴取した。以下は、その聴取内容および関連資料に基づく。

2. LEADER の対象地域と予算の拡大 : 「実験」から「主流」へ

欧州委員会が LEADER 事業を初めて実施したのは 1990 年代初頭のことである。1992～94 年の第一期 (LEADER I)、95～99 年の第二期 (LEADER II)、2000～2006 年の第

三期（LEADER+）、第四期（LEADER axis⁽¹⁾）を経て、現在、第五期に入っている。

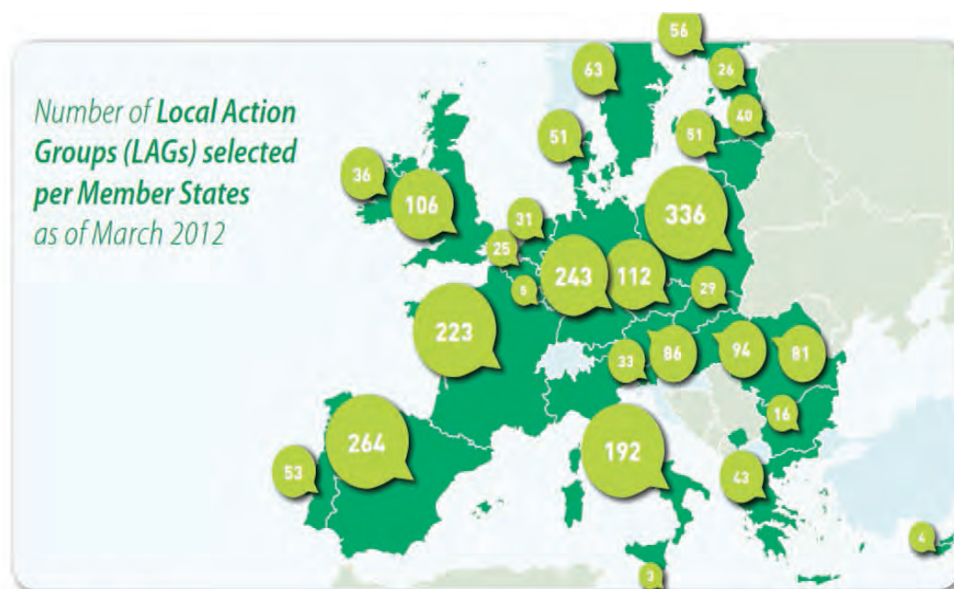
第1表 LEADERの財源、予算規模、対象となるLAG数の変遷				
プログラム	実施期間	財源	EU予算 (ユーロ)	LAGの数 (加盟国 数)
LEADER I	1991-1993	欧州農業保証指導基金 (EAGGF) 指導部 門、欧州社会基金 (ESF)、欧州地域振 興基金 (ERDF)	4億5千万	217 (12ヶ 国)
LEADER II	1994-1999	EAGGF指導部門、 ESF、ERDF	17億	906 (15ヶ 国)
LEADER+	2000-2006	EAGGF指導部門	21億	893 (15ヶ 国) + 250 (2004年の 新規加盟 国)
LEADER axis	2007-2013	欧州農業農村振興基金 (EAFRD)	55億 (EAFRD 総額の6%)	2,308 (27ヶ 国、ただし 2006年加盟 のブルガリ ア、ルーマ ニアでは選 考が完了し ていない)
LEADER 2014-2020 =CLLD(Community-Led Local Development)	2014-2020	EAFRD、ESF、 ERDF、欧州海洋漁業 基金 (EMFF)	-	(28ヶ国)
資料：EU Rural Review No.11, 2012 LEADER and Cooperation, p.7掲載の表、および2014年以降のEU の農村地域振興政策を紹介したEUホームページサイト'LEADER INFOGRAPHIC' (http://enrd.ec.europa.eu/app_templates/enrd_assets/pdf/gateway/LEADER%20infographic_final_20140326.pdf , 2014年6月9日最終アクセス) を参考に、筆者が作成した。				

LEADER は当初、実験的に行われていたが、その実績や効果を踏まえ徐々に拡大し、現在では中東欧の新規加盟国を含め、2,300 以上もの地域（LAG）に対して行われている（第1表および第1図を参照）。LEADER I では共同体（EC）の主導により 217 地域（LAG）が選定され、実施された。LEADER II では EU 構造基金という経済的に遅れた地域、すなわち「目標 1」、「目標 5b」、「目標 6」の地域で LAG が選考された。LEADER+以降はそうした「目標」地域の限定もなくなっている。

一方、予算規模は LEADER I には 4 億 ECU（ユーロに換算して 4 億 5 千万）だったが、II では 17 億ユーロ、第三期では 21 億ユーロ、さらに第四期では 55 億ユーロと飛躍的に拡大している。とくに第四期である LEADER axis、すなわち 2007 年以降は、農村振興政策に用いる独立した財源として欧州農業農村振興基金（EAFRD）を設け、その中から農林業の競争力向上（経営投資助成など）、環境および土地の管理（農業環境政策、条件不利地域補償金など）、農村経済の多角化および農村での生活の質の向上という三つの「軸」に加え、四つ目の軸として LEADER を実施することとした。EAFRD の創設は、LAG の活

動に関する審査や支払いの手続きを効率化、簡素化するためであった。

この第四期の7年間（2007～2013年）において、EUからの55億ユーロに加え、加盟国、地方の財政からも約31億が投入され、これら公的資金の合計をLAGの数で割ると1 LAGあたり約380万ユーロの助成を受けていたことになる⁽²⁾。



第1図 国別にみた LAG の数（2012 年 3 月時点）

資料：EU Rural Review No.11, 2012 LEADER and Cooperation, p.7.

3. 「コミュニティ主導の地域振興戦略」（CLLD）としての再編

（1）財源の複数化

過去 20 年余り、LEADER は農村地域の人材育成および地域資源活用のノウハウを積み重ね、雇用機会を創出し、生活の質やサービスを向上させてきた。地域製品の付加価値増大、IT の導入によって女性や若者の活用も進んだ⁽³⁾。大きな成果を挙げている事例では、複数の LAG が協力していることがしばしばある。たとえばスペインのバレンシア地方の LEADER+ では、8 つの LAG が公的資金から 4,100 万ユーロを投入して 1,012 人の雇用を生んだ。

このような LAG や地域をまたがる活動をよりスムーズに行うため、欧州委員会は従来の LEADER を 2014 年以降は「コミュニティ主導の地域振興戦略」（Community-led Local Development, 略して CLLD）と呼び変え、再編成した。CLLD は、社会、環境、経済の新しい要請に応えるべく、地域住民が主体となっていく活動である。前提として、都市、

農村を問わず、地域振興にかかわるあらゆる計画や基金を統合し、対象となる地域の課題を集中的、効率的に解決していく。つまり、前掲第1表に示すように、農村地域の住民、LAGであっても EAFRD だけでなく、ESF、ERDF を用いて活動することができる。漁村地域では EMMF も使える。これにより、たとえば ERDF によって実施されるインフラ整備事業に LAG が関わることや、ESF の対象となる社会的弱者に LAG が手を差し伸べることも柔軟に行えるようになる。ただし、その分、LAG の側に現在以上の事務処理能力が要求されることだろう。

EU の農業総局、地域総局などの担当部局は、CLLD において、LAG 発足時の前払い金（スタートアップ・キット）の充実や EU 助成率の拡大を行い、LEADER で培われた地域の人材の能力をより向上させること（LEADER の深化）を狙っている。同時に、従来、農村に限られていた LEADER の活動の場を都市にも拡大させる。農村が都市から切り離され、都市への通勤、サービス享受に不便を来さないよう、都市と農村の連携、協力を目指す（LEADER の拡大）。

（２） 計画の策定と実施

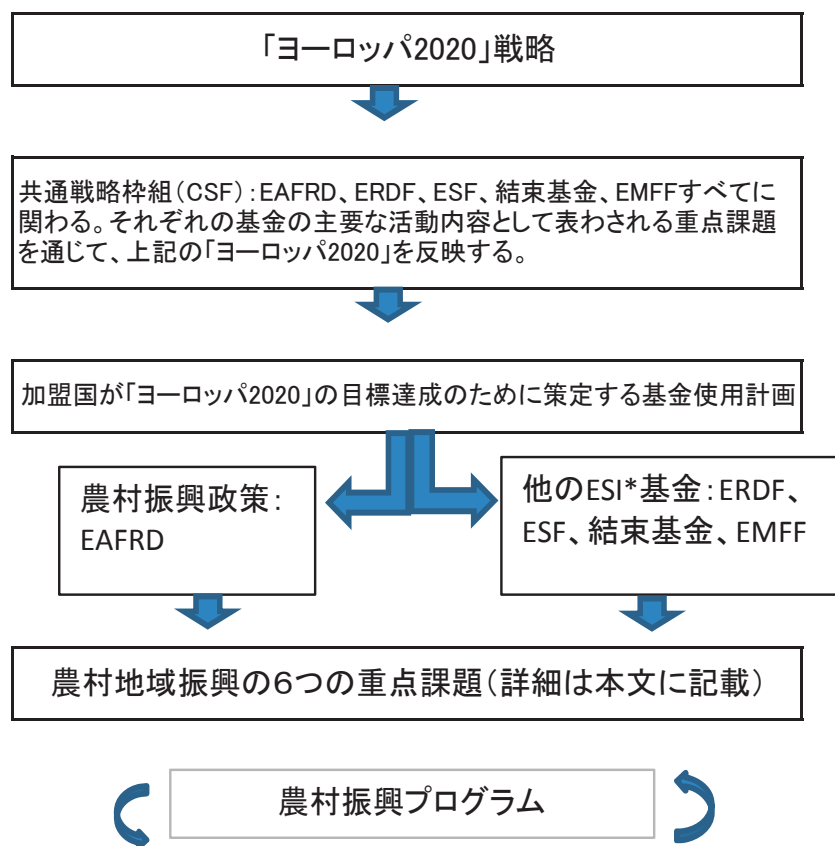
LEADER、CLLD に限らず、ある地域の振興のために、複数の基金（ERDF、ESF、EAFRD、EMMF）を組み合わせることは、それぞれの基金が本来持っている特質に制約され、統一的な振興を妨げるおそれがあるが、それを防ぐために EU では地域振興に関する総合計画、共通目標を設定している。

第2図に示すように、まずヨーロッパの近未来的な成長戦略である「ヨーロッパ 2020」がある。ここでは、雇用、技術革新、教育、社会的包摂（社会的弱者の救済）、気候・エネルギーという5つの分野ごとに、EU が2020年までに達成すべき目標が掲げられている。

この「ヨーロッパ 2020」に基づき、共通戦略枠組（Common Strategic Framework: CSF）が策定される。この CSF の中では、地域振興に関わるすべての基金の目標、重点課題が全部で11ほど示されている⁽⁴⁾。

さらに、加盟国はそれぞれの国の事情に応じて具体的な目標、重点課題を設定する。

その上で農村振興政策が策定される。2014～2020年の農村振興政策では、「ヨーロッパ 2020」および CAP 全体の目標に沿って、①農業の競争力の保持、②自然資源および気候変動の持続的な管理、③雇用創出・維持などによる農村経済・社会の均衡のとれた発展という三つの長期目標が掲げられた。より具体的には、①農林業・農村地域にこける知識移転・技術革新、②あらゆるタイプの農業・農場における競争力の向上、③農業におけるフードチェーン組織およびリスク管理の促進、④農林業に依存した生態系システムを復元、保存、向上させる、⑤農業、食料、林業部門において資源利用の効率性を高め、低炭素かつ気候変動に対応した経済への移行を支援すること、⑥農村地域における社会的包摂、貧困削減、経済発展の促進の6つの目標が挙げられている。



*European Structural and Investments funds(欧州構造投資基金)の略。

第2図 農村振興政策の目標策定と実施のプロセス

資料 : Rural Development Gateway 2014-2020: Policy Overview 2014-2020

http://enrd.ec.europa.eu/policy-in-action/cap-towards-2020/rdp-programming-2014-2020/policy-overview/en/policy-overview_en.cfm.

4. 複数国間の共同活動

EU では近年、国境や地域をまたがる LEADER の活動 (Cooperation) が活発になっている。2014 年 5 月の調査報告書によると、回答のあった 19 ヶ国に関する限り、複数国間の共同活動 (Trans National Cooperation: TNC) に主導グループとして関わっている LAG のプロジェクト数は延べ 470 を数える⁽⁵⁾。国別にみると、フィンランド、ハンガリーがいずれも 68 で最も多く、次にフランス (48)、スロヴァキア (37)、チェコ (34)、ドイツ (33) が上位を占める。LAG の総数では、フィンランドもハンガリーもそれぞれ 56, 96 と、ポーランド (336)、スペイン (264) などと比べて決して多くはないので、これらの国々が他国との共同活動に取り組みやすい、あるいは取り組まざるを得ない某かの条件を備えていると推測される。

複数国間のプロジェクト 470 のうち、現在なお継続しているものは 45%である。活動の平均継続期間は 20 ヶ月であり、なかには数週間で解散したものもある。全期間を通じての予算の平均額は 161,000 ユーロであり、比較的小規模とされる 10 万ユーロ以下のプロジェクトが 59%を占めている。

活動内容別ではツーリズムが 101、文化が 99 と多く、これらの活動は加盟 27 ヶ国全体を通じて多い。次いで、コミュニティの発展 (67)、教育 (53) への取組が上位を占める。国による特徴もあり、「食品製造促進」ではベルギー、ブルガリア、エストニア、イタリア、フランスが比較的多いのに対し、「環境」ではオーストリア、ベルギー、ドイツ、イギリスが比較的多い。

フォン・チューネン研究所のラウエ氏は、ドイツとデンマークの共同によるプロジェクトを優良事例として挙げていた。後日、EU の LEADER データベースで調べたところ、このプロジェクトは 2005 年の 5 月から 9 月にかけて実施され、総予算額は 181,800 ユーロであり、EU と加盟国が半分ずつ負担している⁽⁶⁾。ドイツ最北部に位置する Schlei 地方の LAG が主導グループとなり、隣接するデンマークの LAG を誘う形で始まった。ヴァイキング時代の建造物の保存、博物館建築により、地域固有の歴史、文化を観光資源としている。なお、ドイツの LEADER データベースによれば、この LAG は 2006 年にベルリンで開催された「国際緑の週間」に出展するなど、ヴァイキングに関連した LEADER+プロジェクトを継続的に実施し、現在なお活動を続けていることがうかがえる⁽⁷⁾。

5. 2014 年以降の展望

以下ではフォン・チューネン研究所による報告書 (2011 年) に基づき、LEADER の 2014 年以降の展望、とくに EU の提案についてのコメントを紹介する⁽⁸⁾。ただし、一部はすでに 2013 年末に定められた EU の一連の規則に反映されているので、その点は補足することにした。

(1) 財源の複数化について

2014 年以降も LEADER (地域発展戦略) の本質的な内容は引き続き実施される。ただし財源に関しては、現在は農村振興基金 (独語略称: ELER, 英語略称: EAFRD) のみであるのに対し、2014 年以降は EU の構造基金である社会基金 (ESF)、地域開発基金 (ERDF)、国境地域協力基金、さらに沿岸地域では海洋水産基金 (EMFF) などの複数の基金を組み合わせることで LEADER を実施できるようになる。

欧州農業農村振興基金 (EAFRD) に他の基金を組み合わせることの利点としては、①「人口減少による地域存続の危機」、「人材教育、就業」など、大きな課題の解決に向けて以前よりの確に対応できるようになること、②都市と農村の連携が、複数国間の共同プロジェクト (前述) または共同 LAG、共同発展戦略などの手段によって可能になること、③EAFRD

と構造基金とが一つの地域に投入されることにより、より効率的に資金が調達できるよう相乗効果を生むことが挙げられる。

欠点としては、EAFRD と構造基金の制度的な違いにより、両者を繋ぐ接続部分（インターフェース）が必要となるが、現時点（2011 年）ではそれが不明確である点が挙げられる。たとえば、EAFRD の場合、総予算の少なくとも 5%を LEADER に充てるとされているのに対し、構造基金にはそうした制約がない。構造基金では LAG が行う共同負担（マッチング・ファンド）も義務づけられていない⁽⁹⁾。

都市と農村の連携に基づく地域振興の場合、複数の財源が具体的に適用されるパターンとしては以下の三つが想定される。

- 1) 都市、農村を問わず、EAFRD、構造基金（社会基金、地域開発基金）をすべて組み合わせて用いる（都市と農村における参加型統合的地域振興のための共同戦略）。
- 2) 基金の役割分担を行う。たとえば、周縁的な農村地域および人口集中地区以外での都市・農村関係には EAFRD を、都市的地域および人口集中地区内での都市・農村関係には社会基金と地域開発基金を、さらに国境をまたがる LAG が活動している国境地域には国境地域協力基金を用いるようにする。ただし、基金間で 1%程度を融通しあうこともありうる（たとえば国境地域協力のための LAG の活動に EAFRD の実施プログラム予算の 1%を用いるなど）。
- 3) プログラムの策定、実施を別々に行う。LEADER 振興は EAFRD により行われる。他の地域振興は社会基金に地域開発基金などが加わり、行われる。基金間の調整は書類上でのみ行われる。

複数の基金を用いるのが適切かどうかは、LAG を選考するための選考委員会（事業内容が関連する役所職員から構成）が判断する。仮に複数の基金を用いることになった場合でも、LAG の運営費（公的なサービスを含む）を賄う「主財源」を定めるとされている⁽¹⁰⁾。

（２） EAFRD の助成率拡大について

EAFRD に関しては、EU の助成率、つまり共同財政負担率が従来の 50%から 80%に拡大することにより、国内の農村振興政策に様々な影響が及ぶと考えられる。

農村振興に対する連邦や州の財政支援はほとんど期待できないことから、市町村自治体は、市町村の「通常業務」のための財源として LEADER に期待し、通常業務を LEADER 事業として実施しようとする。その結果、LAG のメンバーが公務員で占められ、民間人が不足することも起こりうる。

また、EAFRD の助成率（80%）の方が地域開発基金の助成率（旧西独では 50%、旧東独では最大 75%）を上回ることから、LAG の運営費や市町村の事業を EAFRD で賄おうとする。EAFRD は公共的な費用に対してのみ、地域開発基金は助成対象となりうる費用総額に対して支出されることから、現場では両者をうまく使い分けなければならない。

(3) 行政の簡素化について

LEADER に関する行政上の手続きの煩雑さは、従来、現場の実施者にとって大きな問題であった。EU は会計処理の際、実際の経費ではなく概算でも処理できるようにするなどの提案を行っているが、これについては「共通農業政策の財政・運営・監視に関する規則」(その後、EU 規則 1306/2013 として定められる)がどう改訂されるかによる⁽¹¹⁾。

(4) LAG への移管業務について

LAG の活動内容の許可や助成金の支払いの業務は、管轄する公的機関、ドイツの場合では州政府の農業関係の省庁が行っている。EU はこの一部を LAG に移管することを提案している。こうした業務の一部が LAG に任ざれば、複雑、多面的、革新的、すなわち「標準的でない」プロジェクトを行う場合、助かるだろう。

この点について、農村地域振興に関する規則(1305/2013)の第 42 条第 1 項には、「LAG は管轄する公的機関かつ、あるいは公的資金支払機関から移管された追加的任務を遂行することができる」とのみ記載され、その具体的内容は明示されていない。なお、LAG の通常の任務については、別途、EU の農村振興基金、構造基金等に関する共通規則(1303/2013)の LAG に関する第 34 条第 3 項の中で列挙されている。

6. おわりに

LEADER の財源が複数になることにより、プロジェクトの企画や実施がこれまでより柔軟になることは、EU の加盟国政府にとっても LAG のメンバーにとっても歓迎すべきことであろう。紹介した事例のような国境地域での共同活動も従来以上に活発化するだろう。近代以降の国民国家の枠にとらわれず、歴史や文化を同じくする地域を再認識することは、住民がその地域の魅力を発見することにもつながるのではないか。また、LAG の活動が都市や都市との連携にも及ぶことは、日本と比べて農村と都市が空間的に離れているヨーロッパにおいては必然的な流れであろう。

一方で、2007 年にいったん一つの財源(欧州農業農村振興基金、EAFRD)にまとめられ、少なくともその点に関しては事務手続きが簡素化されていただけに、再度の財源複数化は行政部局にとっても LAG にとっても負担になることだろう。行政の LAG に対する支援、とくにリージョナルマネジャーなどの人材の育成、確保が、これまで以上に鍵を握ると思われる。

注

(1) 農村地域振興政策の 4 つの「軸」(axis)の一つであることを示す。

(2) Common guidance of the European Commission's Directorates-General AGRI, EMPL, MARE and REGIO on Community-led Local Development in European Structural and Investment Funds (29

Apr 2013), p.8

http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/pdf/preparation/clld_guidance_2013_04_29.pdf

(3) 以下は上掲資料, pp.8-10 を参考にしている。

(4) 欧州農業農村振興基金 (EAFRD), 構造基金等に関する共通規則 (1303/2013) の付則 11 には以下の 11 の重点課題と, そのために利用可能な基金の種類が列挙されている。①研究, 技術開発および技術革新の強化, ②ICT へのアクセス, 利用および質の向上, ③中小企業の競争力向上, ④すべての領域における低炭素型経済への移行支援, ⑤気候変動への適応, リスクの回避・管理, ⑥環境保存, 環境保全, 資源効率性, ⑦幹線交通インフラにおける持続的輸送と渋滞除去, ⑧持続的かつ良質の雇用の促進, 労働移動の支援, ⑨社会的包摂, 貧困およびあらゆる差別との闘い, ⑩教育, 訓練, 技術習得のための職業的訓練, 生涯学習への投資, ⑪公的機関および利害関係者の組織的能力の向上, 効率的な行政

REGULATION (EU) No 1303/2013 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 17 December 2013 laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund, the European Agricultural Fund for Rural Development and the European Maritime and Fisheries Fund and laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund and the European Maritime and Fisheries Fund and repealing Council Regulation (EC) No 1083/2006

(5) ENRD Contact Point, The State-of-play of the Implementation of Rural Development Programme Measure 421 in the EU-27 Final Report, May 2014, p.14. 以下、随所から引用。

http://enrd.ec.europa.eu/app_templates/enrd_assets/pdf/leader-gateway/Measure_421_State_of_play_FINAL_May_2014.pdf

(6) Project name: Modeludvikling med baggrund i fundsteder fra jernalder og Vikingetid
<http://leaderplus.ec.europa.eu/cpdb/public/project/CopDbDatasheet.aspx?projectid=242&language=en>

(7) ‘Deutsch-Dänische Zusammenarbeit Sonderjylland / Schleswig (8.03.06)’

[http://lag-schlei-ostsee.de/archiv/lag_projekt/f325.html?&tx_ttnews\[pointer\]=3&tx_ttnews\[tt_news\]=299&tx_ttnews\[backPid\]=209&cHash=a3d2d8f50e](http://lag-schlei-ostsee.de/archiv/lag_projekt/f325.html?&tx_ttnews[pointer]=3&tx_ttnews[tt_news]=299&tx_ttnews[backPid]=209&cHash=a3d2d8f50e)

(8) Regina Grajewski (Hrsg.), Ländliche Entwicklungspolitik ab 2014 Eine Bewertung der Verordnungsvorschläge der Europäischen Kommission, Oktober 2011, pp. 104-110.

(9) このあと, 「LAG の活動開始時に EU から受けられていた前払い金 (スタートアップ・キット) が引き続き可能かどうかは定かではない」という下りがあるが, スタートアップ・キットは農村地域振興に関する新規則 (1305/2013) の LEADER に関する条文 (第 43 条) で規定されている。

REGULATION (EU) No 1305/2013 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 17 december 2013 on support for rural development by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and repealing Council Regulation (EC) No 1698/2005

(10) Regina Grajewski (Hrsg.), 2011, p.104.

(11) 同規則における改訂点については調査中。

第2章 LEADER 事業とリージョナル・マネージメントの実態

－ドイツ・ヘッセン州の事例－

飯田 恭子

1. はじめに

本章では、ローカル・アクション・グループ（LAG）による LEADER 事業⁽¹⁾の実施とそれを補佐するリージョナル・マネージメントの実態について、ドイツ・ヘッセン州の事例を報告する。日本の農村地域振興施策におけるボトムアップの充実にむけて、リージョナル・マネージメントのあり方を考察することが、本報告の目的である。

「リージョナル・マネージメント」は、地域振興をマネージメントすることである。この用語は、地域振興の多岐にわたるテーマ、施策、場面で用いられ、その解釈も様々である（Schäffer 2003）。本報告では、LAG のリージョナルマネージャーが、LEADER 事業のプロセスを LAG が円滑に進められるようにマネージメントすることを、リージョナル・マネージメントと呼んでいる。また、リージョナルマネージャーとアシスタント等を含むチーム、事務所等の拠点もリージョナル・マネージメントと呼ぶ。

本報告は、筆者がリージョナルマネージャーとして、LEADER 事業に関与するなかで得た知識や経験に基づいている。研究テーマを設定して参与観察を続けた訳ではなく、むしろ自らの業務録を掘り起こしながら、その実態を振り返って記している。

2011 年から 2 年半にわたり、筆者は、ヘッセン州にある LAG フルダ・ズュードヴェスト協会⁽²⁾で、リージョナルマネージャーを務めている。2013 年、14 年現在は、ヘッセン州内の他の 2 つの LAG において、LEADER 事業の事後評価（Iida et al. (2014)）や新地域振興戦略の策定を進めている。また、1999 年には、ヘッセン州の研究委託を受け、カッセル大学の研究チームの一員として、6 つの LAG を含む 10 の地域振興協会による、LEADER 事業と州農村地域振興プログラムの事後評価を行なっている（Ipsen et al. (1999)）。これらの知見をあわせた考察を加えて、一地域の実態を報告する。

本章では、実態報告に先がけて、LEADER メソッドと EU における事業の普及について記す。LEADER メソッドについては、実践で留意すべき点をまとめている。次に、ドイツ・ヘッセン州において、LEADER 事業の導入も含めて、ボトムアップの地域振興政策が普及する過程を記す。また、各地の LAG の特徴について、類型を示す。

実態報告では、まず、フルダ・ズュードヴェスト協会が実施する LEADER 事業の概要を

示す。次に、LAGの実態として、メンバー構成、運営と経営、リージョナルマネージャーの人員配置、助成プロジェクトの採択方法等を記す。続いて、リージョナルマネージャーの業務内容を記す。最後に、リージョナルマネージャーの養成について記す。

LEADER 事業に関する用語の表記は、松田（2013）の報告に準じる。

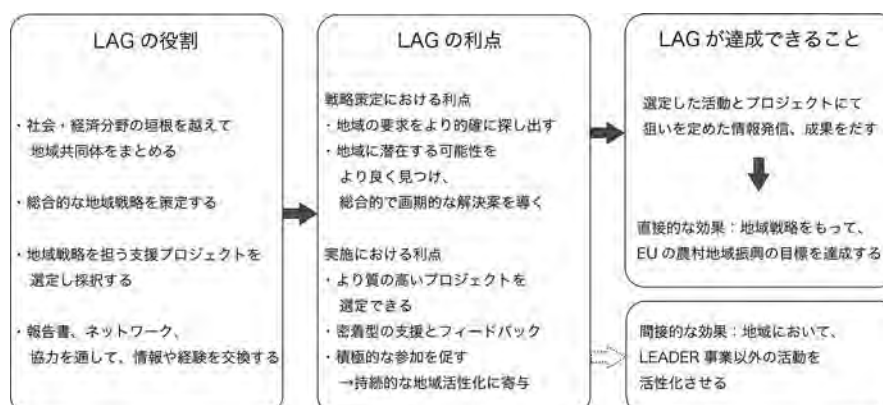
2. EUにおけるLEADER事業の目的と背景

LEADER事業は、都市と農村の経済格差の是正を目的とし、支援対象は農村地域振興の取組である。欧州の農村地域は多様であるが、多様なのは、気候や土壌等、農林業の生産条件のみでない。地方都市や主要都市からの距離、高速道路や鉄道、港湾等の交通・物流のインフラ整備状況も一律ではない。そもそも、各国の立地や政治、社会・経済基盤の発展状況が大きく異なる。この条件下で、一律的な支援事業のみを実施するのは効果的でない。

欧州では1970年代から、農村振興政策がトップダウンで実施されるなか、各地の社会、経済、文化および自然等環境の特徴に適した施策のあり方が模索されてきた。そのなかで考案されたのが、地域の人々が自らの地域の将来像を描き、その実現にむけて必要な施策を自ら選定して実施するという、LEADER事業のメソッド（基本的な考え方）である（飯田他（2004）、伊藤（2008））。LEADER事業は、1991年から今日まで続けられている。

3. LEADER事業とローカル・アクション・グループ

LEADER事業では、地域のステークホルダーが、ローカル・アクション・グループ（LAG）を結成する。LAGは、地域がおかれた条件を把握し、弱点や強みを確認し、地域振興の可能性や課題を整理し、戦略を考え、プロジェクトを実施する。この戦略策定から実施までのプロセスをLAGが一貫して担うことが、事業の大きな特徴である。LAGの構成メンバーは、住民や企業、NPO等の団体、職業組合、地方公共団体等である。分野を越えた連携により地域共同体をまとめることが、LAGに求められている（ECA（2010））。



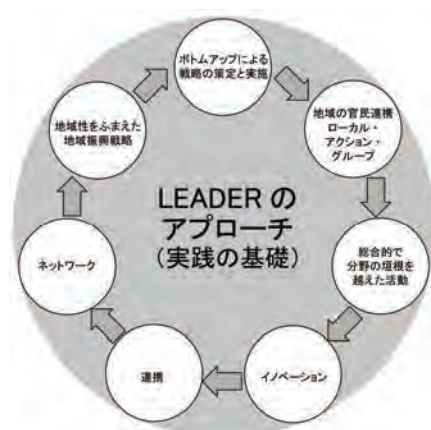
第1図 LAGによるLEADER事業の実施（トップダウンの施策と比較した利点）

資料：ECA（2010，P.11）。

LAG は、ドイツでは州政府によって、コンペティションを通して選抜され、EU の認定を受ける⁽²⁾。認定期間は、EU の多年次財政枠組みと同じく、近年は 7 年間となっている。理事会規則では⁽³⁾、LAG のメンバー構成や担い手について、基本的な枠組みが示されている。ヘッセン州では、組織形態は各グループに委ねられ、NPO のようなフェアラインという組織⁽⁴⁾、有限会社、自治体連合会等がある。

4. LEADER メソッドの 7 つの特徴

LEADER メソッドは、地域振興にむけて「何」をする必要があるかではなく、「どのように」する必要があるかというアプローチの方法である (EC (2006))。本メソッドには、7 つの特徴がある。これらの特徴は、事業の実施中に相互補完し、良好に作用し合う。そのため、7 つ道具として、セットで用いるよう推奨されている。また、7 つ道具を用いることで、事業の実施後も、農村地域が活性化された状態が続き、自らの問題を解決に導く能力が地域に備わると考えられている (EC (2006), pp8-15)。



第2図 LEADERのアプローチと7つの特徴

資料：EC (2006), P.8を参考に筆者作成。

(1) LEADERメソッドの特徴⁽⁵⁾

1) 地域性をふまえた振興戦略

地域のアイデンティティ、地域への帰属意識、伝統、共通の要望等がある「小さな社会」を地域の範囲として、地域振興戦略を策定する。地域の範囲は、行政区に限らない。その主な理由は、下記の通りである。

- ① 地域が有する資源とその強み、弱点を把握しやすい
(資源とは、人材、組織、資金、経営力、土地利用等)
- ② 地域外からの政治・経済的な支援や圧力を整理し、チャンスやリスクを見極められる
- ③ 上記の分析で (SWOT)、地域の要求に沿い、実現可能な戦略を策定できる

2) ボトムアップ

ボトムアップとは、地域のステークホルダーが、地域振興戦略の策定、課題の優先順位について自ら考え、意思決定することである。ステークホルダーは、住民、市民グループ・ボランティア、地方公共団体、多分野の職業、職業団体、企業、公益団体等である。ボトムアップは、トップダウンの政策の代替でも、それに敵対するものでもない。その主な利点は、下記の通りである。

- ① ボトムアップとトップダウンの政策を組み合わせ、より良く地域を振興できる
 - ② ボトムアップを戦略の策定時のみでなく実施時にも続けると、ステークホルダーが、戦略の達成度を確認し、地域の情報を得ながら将来像を描くことができる
- ボトムアップの能力を向上させるには、下記に取り組むと良い。

- ① 意識の向上、研修、住民参加と活性化、地域の強みと弱点の分析に取り組む
- ② 様々な関心を持つ人々が参加して、地域振興戦略を策定する
- ③ 農村地域政策の関係機関が、ボトムアップに応じられる体勢を整える
- ④ 地域振興戦略に適したプロジェクトを選ぶため、明確な選択基準を設ける
- ⑤ 透明性の高い意見交換、やり取りを通して、合意形成をはかる

3) 官民のパートナーシップによるLAG運営

地域のステークホルダーによるパートナーシップであるLAGの設置が、LEADERメソッドの根幹である。LAGは、地域振興戦略の策定と実施、LAGの運営と経営を担う。LAGの意思決定に関わるメンバーは、ボトムアップの原則を守るため、官民の比率を民間優勢にしなければならない。LAGを設置する主な利点は、下記の通りである。

- ① 地域のステークホルダーとその資金をまとめられる
- ② 多分野にわたる活動を融合することで、相乗効果を得て、クラスターを形成し、地域をブランド化し、競争力をつけられる
- ③ 地域のステークホルダーの交流を促し、連携を強化する際、ボトムアップの経験に不慣れなことを考慮し、適切にアドバイスし、健全な議論を促すことで、もめ事を軽減し、解決の糸口を見つけることができる
- ④ 多様な分野の人々が交流し、互いに適応しながら、農業の変化を促すことで（付加価値のつく生産、生態系への配慮等）、農村の環境を保全し、経済の多様性を豊かにし、生活の質の向上を図ることができる

4) イノベーションの促進

LAGが自由に活動し、柔軟に意思決定することで、イノベーションは促進される。イノベーションは広義に捉えられるが、新しい産物、生産品、製品の導入、新しいプロセスの導入、新しい組織の構築、新しい市場の開拓等がある。農村地域は、研究・開発の中心から離れていることが多いが、イノベーションの推進は当然、可能である。

5) 総合的で分野の垣根を越えた活動

LEADER事業は、特定分野の振興事業ではない。地域振興戦略では、経済、社会、文化、環境等の多分野にわたる活動を束ねることが重要である。活動やプロジェクトは、特定の分野の関係者が実施することも、複数の分野の関係者が共同で行なうこともある。

6) ネットワークの構築

ネットワークの構築は、EUの農村地域間で地域振興の成果や経験、LAG間のノウハウを交換するうえで重要である。ネットワークによって、イノベーションが波及し、地域振興に対する関係者の理解や認識が深められる。また、LAGの連携プロジェクトも促進される。LEADER事業を実施しない地域も、ネットワークを通して知識を共有できる。各国とEUには、LAGのネットワークを促進する機関が設けられている。

7) 連携

連携は、情報交換レベルのネットワークよりも、さらに強い関係である。例えば、農産品の生産や観光において、クラスターを形成し、地域のブランド力を高めるうえで、一地域のみでは、知識や生産力、資金等が不足する場合、国内外の他地域との連携が図られる。

5. EUにおけるLEADER事業の普及

EUは、1991年からLEADER事業を実施しているが、事業が各国へと普及し、プロジェクト群が成果をあげるなか、その評価は、年々と高まっている（Jasper et. al (1997), ECA (2010)）。LEADERメソッドは、欧州で広く受け入れられ、近年は、農村再整備事業等、農村振興政策における他の事業でも、本メソッドが一定程度に用いられている⁽⁶⁾。今期は「結束政策 2014-2020」が打ち出され、20年以上実施されてきたLEADERメソッドを評価し、共通戦略フレームワーク（CSF Funds）⁽⁷⁾の全基金で⁽⁸⁾、ボトムアップ（CLLD⁽⁹⁾）の手法を一定程度用いるとしている（European Commission (2011)）。

多次年財政枠組み等と事業名等	事業を実施する団体数 (EUの支出額、加盟国支出と助成者の自己負担を除く)
• 第一期 LEADER I (1991-1993) EUの共同イニシアティブとして開始 経済的な条件の悪い地域が対象(目的1地域、目的5b地域) 構造基金(EAGGF, ERDF, ESF)から支出	217団体 (442 Mio. EUR, 12か国)
• 第二期 LEADER II (1994-1999) EUの共同イニシアティブとして実施 経済的な条件の悪い地域が対象(目的1地域、目的5b地域、目的6地域) 構造基金(EAGGF, ERDF, ESF)から支出	906団体 (1,755 Mio. EUR, 15か国)
• 第三期 LEADER + (2000-2006) 2004年に加盟した新加盟国では、上記以外に281団体が誕生(LEADER+と合わせると1174団体、25か国前後) (2004年以降の領土政策は、新加盟国10か国前後で実施されたと思われる) 共通農業政策の基金(EAGF)から支出	893団体 (2,105 Mio. EUR, 15か国)
• 第四期 LEADER (2007-2013) 共通農業政策の農業農村振興基金(EAFRD)全体から一定枠を支出 27か国で実施。LEADER事業以外の他事業へも、その考え方が普及	2000団体以上
• 第五期 LEADER (2014-2020) 共通農業政策の基金(EAFRD)や構造基金等、5基金から一定枠を支出	

第3図 EUにおけるLEADER事業の普及過程

資料：引用文献⁽¹⁰⁾に基づき筆者作成。

6. ドイツ・ヘッセン州における LEADER 事業の推移

今日、ドイツの農村は、食糧生産の場であると同時に、水資源や再生可能エネルギーの供給源、中小企業の就業の場、農村地域や近隣都市で働く人々の暮らしや保養の場としての役割を期待されている。

ヘッセン州の農村地域には、多様な農村空間が広がり、2千以上の村と370の小都市や町（Gemeinde）があり、州人口の半数である3百万人が暮らしている（HMULV（2007a），P.5）。大都市圏ライン・マイン地域への通勤者が多く暮らし、都市近隣の保養地ともなっている。

（1）ヘッセン州における LEADER 事業の導入

ヘッセン州では、繰り返される政権交代が、農村振興政策におけるボトムアップへの傾倒の強弱を左右してきた。1982年に、緑の党⁽¹¹⁾が州議会に議席を持つと、当時の州政府は、オーストリアの山岳地域で1970年代から進められてきた、内発的な農村地域振興に注目した。「自立した地域の発展には、活動的な人々が大勢存在し、自信を持って互いに好意的な雰囲気を持ちながら、共に考え、学び、行動することが必要である」⁽¹²⁾という理念に共感し（HMLULF（1983））、83年の農村再整備事業⁽¹³⁾に初めてボトムアップの施策を導入している。州は、フランクフルト圏を含む州の持続的な発展が、農村のエコロジーと社会、文化、経済の健全な発展と切り離せないという見解を示した（Hellberg（1994），pp9-26）。

州は、84年、地域の自発性と自己責任を重んじる農村地域振興プログラム⁽¹⁴⁾を新設する。伝統と農村の構造を維持し、社会と文化のアイデンティティを再認識し、それらを仕事や生活に結びつけることが目指された（Jordan（1987），Koch（1987）⁽¹⁵⁾）。住民プロジェクトとそのネットワークが重視され、農業以外の分野に助成の門戸が開かれた。行政以外の助成ルートも模索された。本プログラムは、LEADERに近い理念を持っていたと言える。

1985年には、緑の党のフィッシャーが、農業・農村、環境、エネルギーの課題を統合し、ヘッセン州環境・エネルギー省を立ちあげ、大臣に着任している。連邦レベルでも、初めて社会民主党⁽¹¹⁾と緑の党が連立している。

しかし、州は、政策の理念は示すが、それを実施するための十分なメソッドを持たず、農村地域振興プログラムの運営には試行錯誤が伴う。実施初期には、プロジェクトの申請が少なく、住民へのアドバイスの必要性が指摘される。85年には、数名のアドバイザーが州に雇用され、プログラムの周知と普及が進められる。アドバイザーは、住民を無償で助言し、助成申請の事務を補助し、84年から87年に61件のプロジェクトが助成されるが、3分の2は依然として農業事業であった（Mose（1993））。87年に連立が解消され、州政府が保守系のCDU⁽¹¹⁾に変わると、本プログラムは廃止の途をたどり、農村地域のマーケティング事業⁽¹⁶⁾や農村再整備事業にプログラムの内容の一部が残るのみとなった（Schuettler（1999））。

ボトムアップの施策が下火となっていた 1991 年、EU が、自立して持続的な農村地域振興にむけて、地域への直接助成プログラムである LEADER 事業を打ち出した。ヘッセン州では、EU の LEADER 助成対象の 6 地域で LAG が設立され、当初は、農村再整備事業を助成の受け皿としていた。そして、同年に社会民主党と緑の党の連立政府が再び発足すると、翌 92 年に農村地域振興プログラムが再設置され、LAG のある 6 地域を含む 10 の地域で実施された。州は、本プログラムで、91 年から 99 年まで、LEADER I と LEADER II を実施している（Land Hessen (1993), Schuettler (1999), ARL (2004)⁽¹⁷⁾）。

（２） LEADER 事業を含む農村地域振興プログラムの継続

ヘッセン州は、LEADER I の導入以来、今日まで事業を継続しているが、その道のりは、紆余曲折している。99 年の政権交代では、CDU と FDP の連立政府が誕生し、LEADER 事業を含む農村地域振興プログラムの存続が問われた。州は、事後評価を 2 つの大学に委託している⁽¹⁸⁾。その後、州は、農村地域振興プログラム（EPLR 2000-2006 Hessen）に LEADER+を位置づけ、2 つの LAG が新設され、合計 8 つの LAG が EU 認定を受けている。

続く 2007-2013 年期の農村地域振興プログラム（EPLR 2007-2013 Hessen）では、25 の地域が州に採択され、うち 20 の LAG が EU 認定を受けている。LEADER 事業の導入から 17 年間を経て、州全域で本プログラムが展開するに至った（HMULV (2007a)）。

本期は、EU の戦略指針⁽¹⁹⁾に基づき、本プログラムに 4 軸の目標が掲げられ、そのなかに LEADER 事業が位置づけられ、事業には、20.8 百万ユーロが当てられた⁽²⁰⁾。

第 1 表 2007-2013 年期（EPLR 2007-2013 Hessen）の期間予算

第2の柱農村振興政策	目標	ELER (EAFRD)			国内負担	
		各国配分予算の下限	ELERにおける配分		計画上の EU+国内	国内の追加予算こみ
			Mio. Euro	%		Mio. Euro
	第1軸 農林業セクターの競争力改善	10%	60.1	27	50	120.2
	第2軸 環境及び農村空間の改善	25%	115.4	53	50	230.8
	第3軸 農村生活の質の向上と農村経済多角化	10%	19.2	9	50	38.4
	第4軸 LEADERプログラム	5%	20.8	10	50	41.6
	その他	なし	2.8	1	50	5.7
	合計		218.4	100	50	436.7

資料：HMULV（2008, P.13）。

注）表中の単位 Mio. は百万を表す。

2014 年、ヘッセン州内の LAG では、2014-2020 年期の LAG 認定に向けて、新地域振興戦略の策定が進められてきた（HMWVL 2013）。今期は、24 の地域が LAG 認定を目指している。LEADER 事業担当の環境・地球温暖化対策・農業・消費者省には、緑の党の大臣が着任している。リージョナル・フォーラム連合会は、事業の充実に向けて省と対話を重ねてきた。州は、一地域の予算を 7 年間の総額で 2 百万ユーロ前後とし、規定に準じて新戦略を策定した全地域を採択した。また、助成金の使用用途の緩和、行政手続きの簡略化、全 LAG のリージョナルマネージャーの人件費補助を回答している⁽²¹⁾。

7. ヘッセン州のローカル・アクション・グループ

(1) LAG の類型

ヘッセン州各地のLAGは、設立の背景が様々で、構成メンバーや組織形態、リージョナルマネージャーの配置も多様である。リージョナルマネージャー間の交流で得た情報に基づき、筆者が行なった考察では、州内のLAGは、1)内発型、2)自然公園・国立公園型、3)補助金獲得型の3つの類型に分けられ、いずれも同程度の割合で存在すると思われる。

1) 内発型のLAG

「内発型」のLAGは、地域の知名度は低いが、住民の地域づくりに対する意識が高い。エコミュージアムの実施、再生可能エネルギーの推進、イノベーション支援、起業家支援に積極的で、1991年のLEADER Iで設立された老舗のLAGが含まれる。

この類型のLAGは、LEADERメソッドの効果を最も発揮し、長期的な視点をもって地域振興を担っている。そのためか、EUの多年次財政枠組みの移行時には、LAGが拡大または増設されている。LAG再編成の理由には、重点テーマの変遷、利用する補助金の種類の増加とLAG経営の変化、LAGを持たない近隣市町のLEADER事業への関心の高まりがあげられる。代表的な地域は、ブルクヴァルド・エダーベルクランド、ヘッセン・シュピッツェ、オーデンヴァルトである。LAGの名称は、注⁽²²⁾に示す。

例えば、ブルクヴァルド・エダーベルクランドのLAGは、環境保全に戦略の重点を置き、バイオマス活用や地区暖房の導入等、再生可能エネルギーの活用に関するプロジェクトを多く実現している。

再生可能エネルギー市民組合結成の際は、LEADER事業により、木質燃料等を用いた地区暖房の実行可能性調査とインフラ整備が助成されている。別の町では、住民が、共同出資と寄付金、LEADER事業の助成を組み合わせ、電気自動車5台と充電機器を購入し、電子予約システムを構築し、ボランティアの事務局運営によって、青少年や高齢者が相乗り予約できるカーシェアリングを実現している。人口1,600人の小さな町における取組である。エネルギー問題と少子高齢化問題を融合し、住民の相互扶助によって問題解決を図るというプロジェクト設計が、画期的である (Iida (2014b))。

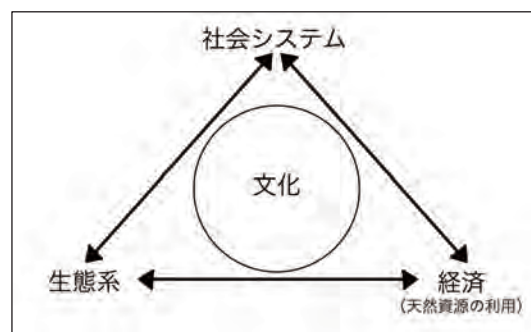
また、ヘッセン・シュピッツェのLAGでは、住民の地域に対するアイデンティティの構築に戦略の重点が置かれている。1997年から「エコ・ミュージアム」の手法により、サテライト（拠点）として、地理的に地域の特徴が分かる場所や、グリム童話にまつわる文化遺産を、LEADER事業の助成を用いて整備している。国際的なLAG間の交流を深めながら、カッセル市近郊の文化・レクリエーション地域として、農村地域の価値を高めている。

2) 自然公園・国立公園型のLAG

この類型のLAGは、自然公園⁽²³⁾や国立公園等の認定を受けた地域で活動している。従来より、自然景観を観光資源とした農村振興が展開され、風光明媚な土地柄から、地域の知名度が高く、住民が地域に抱くアイデンティティも良好で、強く、LEADER事業が安定的に実施されている。自然・生活圏ロエンとフォーゲルスベルクがLEADER Iから、ヴェラ・マイスナーがLEADER IIから続く老舗のLAGである。また、ディーメルゼー、シュペッサート、ラーン・ディル・ベルクラント、ケラーヴァルト・エダーゼー等がある。

例えば、1991年にLAG認定を受けた自然・生活圏ロエンは、1994年にユネスコから生物圏保存地域に指定されている。ロエンは、ヘッセン州、バイエルン州、チューリンゲン州の州境にまたがり、戦後に東西ドイツに分割され、山地も起因してゆるやかな近代化を遂げた。兼業農家が多く、小規模な経営面積で、肉牛や乳牛、羊を放牧している。中央ヨーロッパの丘陵地が、農業の衰退で森林化したなか、ロエンの農業が維持する豊かな生態系と風景、生活文化の多様性には比類がない（Planungsbüro Grebe (1995)）。

LAGは、LEADER事業等を用いて、農業と生態系保全、観光、食品加工、飲食サービスを連携させ、地域ブランドの確立を目指している（Koscielny et al. (1999), Ott et al. (1992), Iida (2000), (2008)）。農業を住民や他セクターと連携させ、農業振興と地域の環境保全を両立させることは、LAGの重要な任務である（NLR (2014)）。第4図に示すように、LEADER事業は、地域の環境・生態系、暮らし、営みに総合的に働きかけている。



第4図 LEADER事業の分野

資料：Ipsen (2006) ランドスケープの概念を構築する分野。

3) 補助金獲得型のLAG

「補助金獲得型」は、LAGを持たない地域の地方公共団体が、寄合所帯で設置した仮設組織で、2007-2013年期中に設立されている。筆者がリージョナルマネージャーとして勤めたフルダ・ブュードヴェスト、ヘアスフェルト・ローテンブルク、ラーン・ディル・ヴェツツラー、ギーセナーラント、ダルムシュタット・ディーブルク等がある。この類型のLAGが誕生した背景には、州の地方公共団体に対する近年の予算配分の縮小がある。

この類型のLAGは、地方都市の周辺にあり、地域のまとまりやアイデンティティに欠く。一方、地域は就業の機会に恵まれ、住民の生活水準が比較的に高い。LAG理事には、加盟す

る町の町長と郡の首長が多く、LEADERメソッドへの関心が低い。EU認定の際、行政の要請で、同業者組合やNPO等、LAGに必要なメンバーが招集されて、理事となっている。

このタイプのLAGでは、2007年の事業始動時に行政プロジェクトが進められ、予算の消化後は、LAG運営が形骸化している。リージョナルマネージャーの人件費助成が、2013年半ばに終了すると、筆者の知る限りでは、1つのLAGのみが、その雇用契約を更新している。それ以外のLAGは、事務局住所を地方公共団体に移し、行政職員をLAG事務員とし、LAGの看板を掲げたまま活動を停止している。ボトムアップのプロジェクトは、リージョナル・マネージメントを失い、その活動を減速、中断している。

LAGに加盟する町や郡の長は、補助金期間の移行時に、EUと州が主導する政策を肩代わりして、LAGに資金供給することを疑問視している。「補助金獲得型」のLAGは、2014-2020年間にLAGの再認定を受けるため、リージョナルマネージャー不在のまま、新地域振興戦略の策定作業をコンサルタントに外注している。

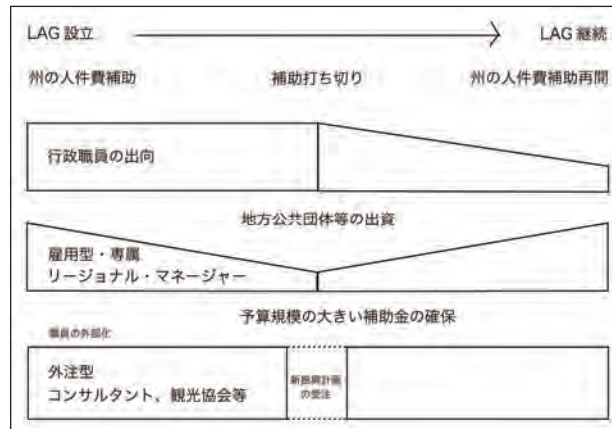
(2) ローカル・アクション・グループの職員配置

ヘッセン州では、筆者の知る限り、20のうち8のLAGが、通常からリージョナル・マネージメントを地域振興コンサルタントや設計事務所、観光協会等に委託している。また、行政職員が、リージョナルマネージャーに登録されるケースもある。あるLAGでは、郡の職員が登録され、行政業務の傍ら、LAG業務を行なっている⁽²⁴⁾。行政職員が、リージョナルマネージャーであることに対し、州は、欧州監査院の見解も踏まえ、ボトムアップを基調とするLAGの趣旨に沿うよう働きかけている。

LEADER I, LEADER II から事業を継続するLAGでは、1999年にリージョナルマネージャーの人件費助成が打ち切られている。しかし、老舗のLAGは、LEADERメソッドを実直に実践して地元で一定の評価を得ていることや、当時は地方公共団体の財政に余裕があったことから、郡や町の出資によってリージョナル・マネージメントが継続されている。

一方、補助金の移行時に、欧州地域開発基金の地域振興事業等、予算規模の大きな事業を導入し、リージョナルマネージャーの人件費を確保するLAGが増加している。その際、LEADER事業の実施は、リージョナルマネージャーにとって副次的な業務へと変わる。

州内LAGにおけるリージョナル・マネージメントの職員配置の変遷を見ると、恒常的な配置が容易でないことが分かる。2014-2020年期には、リージョナルマネージャーの人件費補助が全LAGに適用されるため、LAG専属のリージョナルマネージャーを雇用・再雇用するLAGが、前期と比較して増加すると思われる。



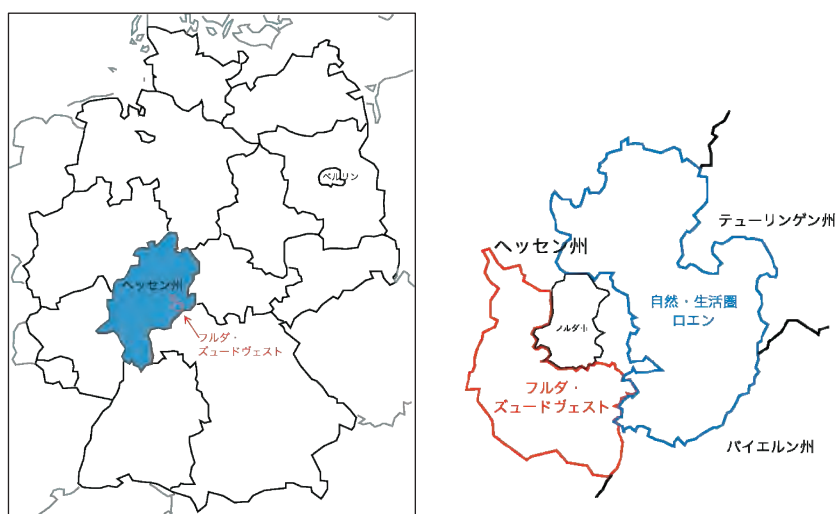
第 5 図 リージョナル・マネージメントの職員配置の変化

資料：筆者作成.

8. フルダ・ズュードヴェスト協会と実施プロジェクト

(1) LAG 設立の背景

フルダ郡には、人口 6.5 万人のフルダ市がある。市北東部の 13 町は、1991 年に自然・生活圏ロエン協会を設立し、LAG 認定を受けている。フルダ・ズュードヴェスト協会 (RFFS) は、フルダ郡の主導で、市南西部の 7 町⁽²⁵⁾により 98 年に設立されている。協会は、2007 年に LAG 認定を受けている。本協会に加盟する 7 町の総面積は、約 400 km²、人口は、あわせて約 5 万人である。フルダ市には新幹線の駅があり、地域には高速道路が通り、ドイツ各地とのアクセスが良好である。多様な中小企業が立地し、地域は過疎化しておらず、高齢化も緩やかである。



第 6 図 ヘッセン州の位置・フルダ郡の 2 つの LAG

資料：筆者作成.

(2) LEADER 事業の助成プロジェクト

フルダ・ズュードヴェスト協会が、2007-2013年期の地域振興戦略で目指す地域像は、「フルダ市とフランクフルトへの良好なアクセスを活かした、農村地域における魅力的な住環境と質の高い生活のある『職と住』の実現」である（RFFS (2007)）。

本協会の LEADER 事業の予算は、2007-2013 年期を通して 160 万ユーロである。うち、州のバイオマス利用助成に 40 万ユーロが流用されている。協会は、2011 年末に総予算の 78%, 2012 年末に 81%, 2013 年末に 97%を消化している。

最も支出の多い助成分野は起業者支援で、支出全体の約 47%となっている。次に多いのは、バイオマス利用の設備への助成で、本予算は州会計へ流用されている。三番目は、郷土博物館等の整備に対する助成である。四番目は、リージョナルマネージャーの人件費で、2008 年から 2013 年まで 5 年間支出している。リージョナルマネージャーの人件費は、LEADER 事業費全体の 25%以下を占めることが義務づけられ、7 年間の総決算でそれを越えた場合、助成金の返納が求められる。

第 2 表 2007-2013 年期の LEADER 事業の支出（2013 年 1 月現在）

助成プロジェクト	プロジェクト数		金額(ユーロ)	
	計画	実施	予算	支出(申請中を含む)
起業者支援	20	24	340,000	747,000
農家ツーリズム	5	0	40,000	0
観光一般	5	0	150,000	0
農家のバイオマス利用	2	州会計へ	150,000	150,000
バイオマス利用一般	5	州会計へ	250,000	250,000
経営者の研修	3	0	15,000	0
生活必需品へのアクセス改善	5	1	200,000	5,600
農村景観と歴史・文化保全	4	5	160,000	209,000
地域振興の情報発信	5	2	40,000	2,100
ボランティアの研修	4	0	10,000	0
地域リーダーの研修	4	0	10,000	0
他LAGとの協同事業	4	0	35,000	0
リージョナル・マネージメントの人件費	1	1	200,000	190,000
合計	67	33	1,600,000	1,553,700

資料：筆者作成。

起業者支援では、整体店の整備、大工工房や金属加工工房の整備、煙突清掃者の業務用車両、美容院等が助成を受けている。歴史的建造物の活用では、市民活動の部屋や、巡礼者が簡易的に宿泊する部屋の整備が助成されている。

助成プロジェクトの応募がなかった分野は、観光分野と研修事業である。地域に十分な職場があるためか、観光産業への関心は低い。研修事業は、商工会議所や職人同業者連合会、社会福祉団体等が機会を提供しており、協会は、雇用促進や経済振興の研修事業に消極的である。一方、農村型の地域振興に関わる研修の需要は高いが⁽²⁶⁾、協会が、助成金の応募を採択してから、州銀行が助成を決定するまで半年以上かかる。リージョナルマネージャーが、その旨を住民等に伝えると、助成の利用を辞退してしまう。地域の人々の関心の高まりに対応するには、LAG が自由に決済できる小規模な予算を持つことが望ましい。

(3) 協会の自主財源プロジェクト

本協会では、LEADER 事業以外に、自主財源によるプロジェクトを実施している。7 町の定期出資、プロジェクトを実施する町の追加出資、寄付金等を組み合わせて財源とする。

協会が継続している自主財源プロジェクトは 3 件あり、息の長いものに「若者の家」がある。協会に加盟する 6 町が連携し、協会設立以前の 1996 年から続けている。若者の家とは、空き建物等を利用した公民館のような施設で、町が改修費を負担し、主に中高生が、利用方法やルールを自ら決めて自由に使用している。1999 年に 6 軒あった若者の家は、2007 年に 28 軒、2012 年には 49 軒に増加している。6 町は、世話役として、職員 1 名を共同で雇用している。職員は、青少年の自主性を尊重し、運営への干渉を控えているが、問題対処、利用者と行政の橋渡し、利用者の相談対応、国際交流事業の支援をしている。若者の家の運営は、青少年のアルコール依存、喫煙、暴力、引きこもり等の予防に効果をあげていることが、フルダ郡の調査で明らかとなっている。

協会では、2008 年から 2013 年まで、リージョナルマネージャーの編集で、地域新聞を季刊で発行し、地域の 2 万 5 千世帯に配布してきた。新聞の内容は、LEADER 事業の助成を受けた起業家とその仕事の紹介、再生可能エネルギー市民組合の取組、夏休みの中高生の職業体験の募集、地域メッセの特集、地域のイベントカレンダー等である。地域新聞の発行、配布の費用は、創刊から 3 年間、LEADER 事業の助成を受けている。その後は、自主財源と寄付、広告収入により、2013 年の夏まで発行してきた (RFFS (2011-2013))。

他には、2008 年から毎年開催する地域メッセがある。地域の中小企業が、仕事の成果や商品を展示し、多くのフェアライン (NPO、スポーツクラブ、文化クラブ、婦人会、消防団等) が活動を紹介する。児童や生徒、地域クラブの演劇やコンサートが披露され、露店も出て賑わいをみせる。7 町が、毎年持ち回りで開催している。

9. フルダ・ズュードヴェスト協会のリージョナル・マネージメント

(1) 協会の運営

協会の運営資金として、加盟する全 7 町が、1 町あたり年間 4,200 ユーロ、7 町合計で年間約 3 万ユーロを出資している。会員からの会費収入は、年間合計 500 ユーロと、形式的な額面である。LEADER 事業のリージョナルマネージャーの人件費補助としては、年間 3 万 5 千 ユーロを受領している。LAG 運営の年間予算は、合計 6 万 5 千 ユーロである。支出は、リージョナルマネージャー 1 名分の人件費が 4 万 3 千ユーロ、事務所経費が 9 千ユーロ、地域メッセが 3 千ユーロ、その他も含めて年間で約 5 万 6 千ユーロとなっており、予算との差額は積立金となる。

第 3 表 LAG 運営にかかる年間支出（2012 年）

科目	支出(約)	LEADER助成(約)	協会負担(約)
インターネット管理	500	0	500
地域メッセ	3,000	0	3,000
リージョナル・マネージャー人件費	43,000	34,500	8,500
州リージョナル・マネジメント連合会会費	200	0	200
事務所経費(家賃・旅費含む)	9,000	0	9,000
合計	55,700	34,500	21,200

資料：筆者作成。単位はユーロ。

（２） 協会のメンバー構成と LAG の意思決定

LAG の母体である協会は、NPO 法人のようなフェアラインという組織形態をとり、公益法人の認定を受けている。会員は、7 町、1 郡、手工業同業者組合連合会、産業協会、農民連盟、自然保護団体連合会、青少年指導員、社会適応の難しい青年の職業訓練・雇用支援団体、青少年の課外教育を担う市民グループ、低所得者の失業・雇用対策を担う協会、フルダ大学、保養地の観光協会等である。LAG の運営や LEADER 事業の助成プロジェクトの選抜について議論し、意思決定する理事会のメンバーは、第 4 表の通りである。

第 4 表 協会理事の構成と LAG の意思決定への関与

官民	所属する組織等	役員	協会理事	LAG 意思決定票	年会費
行政メンバー	町長 1	会長	○	○	約 40 万円
	町長 2	副会長	○	○	約 40 万円
	町長 3	副会長	○	○	約 40 万円
	町長 4		○		約 40 万円
	町長 5		○		約 40 万円
	町長 6		○		約 40 万円
	町長 7		○		約 40 万円
	郡長		○		約 1 万円
民間メンバー (社会・経済分野の パートナー)	農業連合会 代理		○	○	約 2 千円
	産業連合会 代理		○	○	約 2 千円
	職人連合会 代理	会計	○	○	約 2 千円
	自然保護連合会 代理		○	○	約 2 千円
	会員 2 名	監査			約 2 千円

資料：筆者作成

理事の構成は、行政が 8 名、民間（社会・経済パートナー）が 4 名と行政優勢である。しかし、EU の規則で、LAG の意思決定は、民間優勢が義務づけられているため、助成プロジェクトの採択等の際には、民間メンバーが 4 票、行政メンバーが 3 票の投票権を持つ。

（３） LEADER プロジェクトの採択

住民や企業、NPO 等から助成プロジェクトの応募があると、LAG は、意思決定票に基づいて、その大半を採択している。理事会は 6 週間毎に開催され、助成プロジェクトの応募は、その期間中に 2 件から 3 件程ある時と、全く無いときがある。

投票権のある理事は、リージョナルマネージャーの作成した資料と、場合によっては申

請者の面接を通して、採否を判断する。プロジェクトによっては、地域貢献や環境への配慮等の助成条件について LAG 内で議論し、条件付きで採択することもある。民間プロジェクトの助成率は 30%で、自己負担分は 70%である（消費税は助成対象外）。

理事会は、応募のあった助成プロジェクトを採択するのみである。郡の担当局が⁽²⁷⁾、プロジェクトの実施者から申請を受理し、審査し、認可する。その後、州銀行がさらに審査し、助成の可否と助成額を決定し、郡を通して結果が申請者に通知される。LAG での採択から、州銀行が助成額を示すまで半年以上かかる。以前は、州銀行の通知が届くまで、プロジェクトの開始が禁じられていた。しかし、プロジェクト実施の遅延を回避するため、2013 年から、実施者の自己リスクでプロジェクトを始めることが一部認められるようになった。

EU と州は、プロジェクトの採択に、優先順位をつけるよう LAG に要請している。しかし、LEADER 事業は、助成期間が 7 年間で長く、優先順位をつける程、多数のプロジェクトが同時に応募されることはない。協会が、助成の可能性があるプロジェクトを集めていては、応募プロジェクトの実施を遅延させ、実践の機を逃させ、応募者の意欲を欠くこととなり、地域振興に好ましい状況ではない。協会では、応募のあったプロジェクトを速やかに採択し、郡で申請手続きがとられた時系列で優先順位をつけ、州銀行に報告している。

LEADER 事業の推進テーマには、プロジェクトの担い手や費用負担者が不明確なものがある。少子高齢化対策や環境保全等の公益的テーマである。これらの分野のプロジェクトでは、LAG が申請・実施者となることが想定されている。しかし、筆者が LAG に勤めた 2011 年から 13 年まで、本協会の公益プロジェクトは全て不採択となっている。正確に表現すると、応募される以前に、理事会で行政メンバーの意見により応募の回避が促される。

応募の回避が促される理由は、LAG 運営の支出削減である。LAG が申請し、実施するプロジェクトは、助成率が 80%である（消費税含まず）。LAG は、年間 5 千ユーロを公益プロジェクトに予算計上している。住民等、LAG の理事、リージョナルマネージャーが提案する公益プロジェクトは、予算内で実施できる。しかし、7 町全てに共通するテーマは少なく、1 町でも関心を示さない町があると、7 町の出資による公平な LAG 運営を考慮し、プロジェクトの応募回避が促される。未消化の予算は、次年度に繰り越される。

7 町のうち 4 町は、近年の財政難により職員数も少なく、地域振興や公益プロジェクトを町の課題として実施する体力に乏しい。一方、3 町は、高速道路の通った自治体で、工業団地を構えて収入が安定しているが、うち 2 町の長は、公益プロジェクトへの関心が低い。

町長らの支出削減志向、公益プロジェクトの責任所持に対する考え方の違いが、一連の応募回避を引き起こしている。ボトムアップが原則の LAG が、町の費用負担を伴い行政主導で運営されるねじれ現象は、「補助金獲得型」LAG の弱点と言える。

(4) リージョナルマネージャーの人員配置

協会では、州の LAG 助成規定に従い、リージョナルマネージャーとして 1.5 名分の職員を配置してきた。職員構成は、3 名が労働時間を 0.5 名分ずつシェアしている。

うち 2 名は、協会と雇用契約を結んでいた。協会との任期付雇用契約は、一人あたり週に 19.5 時間のフレックス勤務で、有給休暇は年に 20 日間ある。給与は 1,500 ユーロ、受領額は 1,000 ユーロである(月収約 15 万円、手取り約 10 万円くらい)。社会保険がつき、賞与や残業代はない。LEADER 事業の人件費の助成期間は、2008 年 4 月から 2013 年 9 月で、期間終了に伴い、協会と職員の雇用契約は終了している。残る 1 名は郡の職員であるが、LAG の活動に一部参加するが職員の実体はない。郡と協会は、出向手続きも踏んでいない。

(5) リージョナル・マネジメントの事務所と設備

LAG の拠点として、協会の民間メンバーであるフルダ職人同業者連合会が、オフィスの一室を賃貸提供していた。連合会オフィスは、フルダ駅から徒歩 10 分の中心市街地にある。協会は、約 20 平米の家具付きの個室を事務所とし、電話やインターネットは自ら契約し、費用を支払っていた。連合会の会議室や給湯設備、休憩室、コピー機、FAX が利用できた。家賃は、光熱費等の実費で、月額 250 ユーロであった。連合会の秘書室が、訪問者の受付、リージョナルマネージャーの給与管理、協会の業務口座管理を行っていた。現在は、本事務所は閉鎖され、協会の会長を務める町長の役場に、協会住所が置かれている。

リージョナルマネージャーは、プロジェクトの現場へ出向くことが多い。協会は、公用車を所持せず、リージョナルマネージャーの自家用車を借り上げていた。地域内の移動では、一回の走行距離は 40km 程である。他 LAG との会議等の長距離移動も含め、毎月の走行距離は、600km 程度である。借り上げ代は 1km あたり 0.35 ユーロで、月額 200 ユーロ前後が協会から支払われた⁽²⁸⁾。ここには、ガソリン代、車両の維持費、整備費、修理費、保険料、事務所近くの駐車場料金(月額 60 ユーロ)が含まれる。

10. リージョナルマネージャーの業務

(1) 地域内のステークホルダーの連携促進

リージョナルマネージャーは、協会の会員、住民、市民組織、組合、企業等を訪問してプロジェクト案を募る。プロジェクト案がでると、会合をセッティングし、司会や進行を務めて、参加者の意見をまとめる。筆者ら、リージョナルマネージャーがコーディネートしたプロジェクトは、以下の通りである。

- ① 社会：多世代シェアハウスの計画，市民自助サービスの組織化
- ② 文化：ヨーロッパ文化の道交流，郷土博物館整備，サイクリング地図・PR ビデオ制作
- ③ 経済：地域メッセ，地域新聞，特産物のマーケティング，青少年の職業体験，観光振興
- ④ 環境：再生可能エネルギー市民組合の設立，再生可能エネルギーのイノベーション支援

リージョナルマネージャーは，地域のステークホルダーと頻繁に連絡を取り合っている。地域の現場へ出向く際は，複数のプロジェクトの関係者をそれぞれ訪問し，プロジェクトの進捗状況等を確認する。日常的なコミュニケーションは，プロジェクトの担い手の不安を払拭し，意欲を高め，プロジェクトの良好な実施に寄与する。



第7図 再生可能エネルギー市民組合の設立

資料：Eichenzell 町による撮影

注. 再生可能エネルギー市民組合の設立にむけ，7町で研修会を実施し，4町で組合が設立された。

また，ステークホルダー間の相性や利害関係に関する情報も収集できる。例えば，経済的なテーマや再生可能エネルギーの課題では，利害関係とイデオロギーが混在し，地域の合意形成が困難なことがある。ステークホルダーが，対話の意志なく，住民の感情を煽るような内容の会合を故意にセッティングした場合，LAG はその情報を事前に捉え，リージョナルマネージャーや理事の派遣を拒否する。一部の者の利益や権力誇示に LAG が利用されることを防ぎ，地域における LAG の中立的な立場を保つことが重視されている。

（２） 助成プロジェクトの応募と申請の支援

リージョナルマネージャーは，プロジェクトの応募希望者を訪問し，LEADER 事業の助成対象であるか確認し，プロジェクトの内容を助言する。例えば，プロジェクトの予算規模が小さい場合，煩雑な申請手続きと助成メリットのバランスを考慮する。長期的な視点をもって，段階を追った実施計画をたてるよう勧め，各段階で必要な支援をセットにして助成内容を充実させるよう促す。

訪問では，助成認可を担当する郡の職員が同行し，助成対象や申請手続きの詳細が伝えられる。リージョナルマネージャーと郡の職員，応募予定者の三者が同席することで，LAG のプロジェクト採択と，郡の認可業務が食い違わずに進められる。申請手続きが煩雑なことから，助成金を諦めようとする申請者も多い。訪問後も，申請者と連絡を取り合い，継続的に申請手続きの実務を支援することが重要である。

（３） LEADER 事業以外の助成事業の把握とプロジェクトの担い手への紹介

LEADER 事業では、他の助成金で助成できるプロジェクトを助成できない。リージョナルマネージャーは、LEADER 以外に適した事業がある場合、該当事業をプロジェクトの応募者に紹介しなくてはならない。リージョナルマネージャーは、LEADER 事業以外の助成事業について、常に情報収集している。情報源は、LEADER 事業の情報を連邦レベルで収集し、発信するドイツ農村地域ネットワーク⁽²⁹⁾、EU、連邦、州、郡の発行する資料である。また、他地域のリージョナルマネージャーに問い合わせることもある。

（４） 応募プロジェクトの採択補助

プロジェクトの応募があると、リージョナルマネージャーは、その概要を資料にまとめる。資料の内容は、プロジェクトの趣旨、申請予定者、予算、助成額、自己負担額とその出資元、地域振興戦略における該当分野である。理事会は、本資料と場合によっては応募者との面接を通して採否を判断する。州は、プロジェクト採択のプロセスと採択理由を情報公開するよう LAG に義務づけており、それらは理事会の前後にホームページで公開される。理事会は、公開する義務はないが、公開を求められたことはない。

（５） LAG の運営・経營業務

リージョナルマネージャーは、LAG を運営し、経営している。4 から 6 週間ごとに開かれる理事会の運営、年 1 回の総会運営、事務局と経理、税務処理、広報（HP の更新、地域新聞の編集・発行、プレスリリース、メッセ等の行事での PR）を行なっている。

本協会では、リージョナルマネージャーの勤務管理は、勤務時間と業務地、業務内容をマネージャー自身が記録し、協会会長に毎週報告してきた。職員 1 名分（2 名で業務をシェア）の業務時間の内訳を見ると、プロジェクト支援等に費やした時間が年間 1,759 時間で全体の約 7 割、協会運営と経営、行政手続きが 718 時間で約 3 割となっている。代休を差し引き、残った超過勤務は 563 時間で、20 日間ある有給休暇は、ほぼ取得されていない。

超過勤務が多く、休暇が取得できない理由は、地域住民との会合が、夜間や休日に行なわれるためである。住民は、職業に就いており、平日の昼間に会議に出席できない。一方、事務局の電話対応、州や町、郡との対応の都合上、リージョナルマネージャーが、平日に協会事務局を不在にすることは難しい。プロジェクトの現場に出る際、代休取得の際も、事務局の電話をリージョナルマネージャーの携帯に転送していた。対応が遅れるとステークホルダー間の関係がこじれ、または事務手続きが煩雑化して、さらなる超過勤務が発生するからである。州は、リージョナル・マネジメントの職員配置を最低で 1.5 名分と定め、リージョナルマネージャー 1 名と秘書 0.5 名（半日勤務）を想定している。しかし、本協会では、0.5 名分の職員の実体がなく、1 名分の職員が 1.5 名分の業務を行なってきた。勤

務時間内に業務を終えるよう努力しても、時間外勤務の圧縮は難しかった。

雇用主である LAG の理事は、リージョナルマネージャーに勤務内容や業務遂行の方法を一任し、細かい指示を出さない。リージョナルマネージャーには、自立した業務設定と遂行、ある程度の自己裁量による問題解決が求められる。一方、筆者も、他の地域のリージョナルマネージャーも、超過勤務の多さや休暇の未取得に対して LAG に苦情をたてることはない。過剰勤務とそれに対する補償が無いことは、LAG の雇用条件の特徴というよりは、むしろ自己責任を伴い、業務内容の質を問われる職業に共通する点といえる。

第 5 表 リージョナルマネージャーの勤務時間の配分

職員	プロジェクト支援等	協会運営・経営・行政手続き	超過勤務時間	未取得の休暇
a	697	375	102	17 日
b	1062	343	461	20 日
合計	1759	718	563	

資料：筆者作成。

注：勤務開始から 2 年目、2012 年 8 月から 2013 年 7 月の年間実績。数字は時間数。

（６） 他地域との交流と連携促進

リージョナルマネージャーは、EU における LAG 間の連携プロジェクトや他地域の機関との連携をコーディネートしている。例えば、ヨーロッパ文化の道「VIA REGIA」交流では、EU の地域間ネットワークを通して、互いの文化への理解を深めている。



第 8 図 ヨーロッパ文化の道「VIA REGIA - 王の道」交流 (EKT 2012)

資料：Alexander Sust 撮影。

（７） リージョナル・マネジメントのスキルアップ

ボトムアップの地域振興に関する能力向上は、LAG の義務である。リージョナルマネージャーやステークホルダーの研修費用等は、LEADER 事業の助成が受けられることとなっている。リージョナル・マネージャーの養成とスキルアップについては、後ほど記す。

（８） 地域振興戦略の策定・実施・評価

リージョナルマネージャーは、LAG による地域振興戦略の実施をコーディネートし、郡の認可担当局と LEADER 事業の経営を担う。事業評価と助成金支出証明を毎年、7 年の期間終了後に事後評価を州に報告する。欧州監査院と州の監査の対応、研究機関による LAG 運営評価の情報提出、大学等への資料提供もリージョナルマネージャーの業務である。

LAG は、LEADER 事業が終了すると、次期の同事業に応募するため、新地域振興戦略を策定する。筆者のフルダ・ズュードヴェスト協会におけるリージョナルマネージャーの任期が 2013 年 9 月に終了したため、ここでは、現在、筆者が業務委託を受けている 2 つの地域における新地域戦略策定の状況について記す。

2013 年末に、州が新戦略の応募要項等を公開し、2014 年初頭から各地で策定作業が始められた。次期の新戦略には、①2007-2013 期の事後評価、②地域の範囲の設定とその理由、③戦略策定のプロセスとボトムアップの方法、④地域の状況分析、⑤SWOT 分析と課題分析、⑥地域振興戦略（戦略、目標、課題、地域間連携）、⑦行動計画、⑧運営計画（意思決定組織、助成プロジェクトの選択方法、地域内の連携、リージョナル・マネジメントの仕組、資金繰り、中間・事後評価の方法）を 70 頁前後で記載する。

リージョナル・マネジメントには、戦略策定チームが編成される。戦略策定チームは、リージョナルマネージャー、LAG の理事、大学院生等のアシスタント、業務委託を受けた外部のコンサルタントで構成される。チームは、ステークホルダーと打ち合わせながら、ワークショップや会議を企画・運営し、その成果を戦略に反映させる。

ボトムアップの方法は、まず、戦略策定のオープニング・ワークショップを公開で行う。その後、5 つほどの重要テーマについて、地域のステークホルダーがメンバーとなって委員会が開かれる。各テーマにつき、4 から 5 回程、合計 20 回程の会議が設けられる。7 月末に、戦略策定チームにより新地域振興戦略がまとめられ、エンディング・ワークショップにて公開議論される。一連のプロセスは、LAG の理事会や総会の承認を得ながら行なわれ、完成した新戦略は、8 月末に州に提出された。

州は、新戦略の評価基準を 100 項目ほど設定している。LAG の戦略策定のプロセスは、ボトムアップによる合意形成と州の評価基準を満たすため、ジグソーパズルを組むように進められる。州は、有識者の選考委員会を設置し、各地の戦略を審査して、ランキングをつける。その結果に基づき、州は 2014 年末までに EU への LAG 申請の是非を判断する。このプロセスを経て、2015 年に新たに LAG が発足・再発足し、LEADER 事業が再開される。

1.1 リージョナルマネージャーの養成

(1) カッセル大学大学院「持続的な地域発展コース」

ヘッセン州立カッセル大学大学院「持続的な地域発展コース」では⁽³⁰⁾、かつてリージョナルマネージャーが養成されていた。コースは、1998年に設立され、カッセル大学の有機農業学部があるヴェイツエンハウゼン・キャンパスで運営された。筆者は、本コースの1期生として在学した。カリキュラムは、建築・都市・ランドスケープ計画学部の都市・地域社会学講座と農学講座が連携して編成している。担当教員は、都市・地域社会学、農業政策、生物学、ランドスケープ計画を専門としている。

第6表 カッセル大学大学院「持続的な地域発展コース」の履修科目（1998年）

1. 自然科学とエコロジーの計画	2. 社会科学・法律	3. 計画学	4. 地域振興
資源収支とエネルギー収支	地域社会学・文化社会学	持続的な地域発展の理論とモデル	農村地域の振興
エコシステムにおけるダイナミズムと遷移	ランドスケープの歴史と美学	計画の理論と実務	都市と農村の関係／地域空間のダイナミズム
	地域経済／プロジェクト・マネージメント	実施と評価	交通と移動のあり方

資料：AG Ländliche Entwicklung (1998), P.14.

履修分野は、1. 自然科学とエコロジーの計画、2. 社会科学・法律、3. 計画学、4. 地域振興である。期間は3セメスター（1年を前期・後期に分けるセメスター制）で、4科目の現場実習を含む講義を選択履修し、2科目の演習を必修する。筆者は、演習で「州付属農場の環境保全型営農・経営計画」、「州農村地域振興プログラムの事後評価」を行なった。

本コースの履修生は、有機農業学部の大学院生、建築・都市・ランドスケープ計画学部の大学院生および社会人学生である。コースには、7名前後が所属し、ゼミのような体系で講義と現場実習、演習が行なわれた。上記の単位を取得した後は、講座に所属して、州や自治体からの受託研究等に参加しながら修士論文を執筆し、審査を受け、修了する⁽³¹⁾。

修了生は、修了後、リージョナルマネージャー、その他の地域振興協会のマネージャー、公共機関の都市・地域計画部門、農業経営等の職に就いている。

カッセル大学は、自然、工学、文化、社会分野の学部をもつ総合大学である。社会や環境の複合的な課題に応えるため、分野を融合した学部編成がされている。また、大学が、環境保全に研究と教育の重点を置くことが、本コース設置の背景にはある。

カッセル大学では、1975年から1980年に、環境保全の専門家であるウルリヒ・フォン・ヴァイツェッカー⁽³²⁾が学長を務めている。「持続的な地域発展コース」を設立した教授陣は、当時に講座を新設したメンバーで、ドイツのエコロジー運動⁽³³⁾の流れをくみ、グローバル化と地域の持続性、環境問題に高い関心を寄せている。1991年にLEADER事業が始まり、SPDと緑の党の州政府の下で事業が普及するなか、本学と各地のLAGは交流を重ね

ていた。その文脈で、教授陣が州へ働きかけ、98年にコースが新設される。しかし、政権交代の際に予算をカットされ、2005年頃にコースは閉鎖されている。

現在、ドイツ国内でリージョナルマネージャーを養成する代表的な大学には、バイエルン州にあるヴァイヘンシュテファン・トリースドルフ大学がある⁽³⁴⁾。

筆者の知る限りでは、ヘッセン州各地のLAGのリージョナルマネージャーは、大学・大学院にて経営学、農学、林学、地理学、生物学、工学、社会学を修了している⁽³⁵⁾。企業や行政機関、政治団体、教育・研究機関、観光協会、コンサルティング、設計事務所等の勤務を経て、リージョナルマネージャーに就任している。

(2) ヘッセン・リージョナル・フォーラム連合会

ヘッセン・リージョナル・フォーラム連合会は⁽³⁶⁾、25のリージョナル・フォーラム（20のLAGと5つの州認定の農村振興協会）の連合会である。

4から6週間に一度、各地のLAGの持ち回りで会合が開かれている。会合に参加するのは、主にリージョナルマネージャーである。会合では、知識や情報が共有され、持続的な地域振興にむけたアイデアが創出され、より良い実践手法の地域への導入が促される。また、地域間連携プロジェクトに関する話題も取りあげられる。

連合会の研修会は、年に数回開催されている。近年では、LAGの運営改善を専門とする司会者を招き、「同僚間アドバイス (Kollegiale Beratung)」の手法を用いたワークショップを定期開催している (kommunare (2014))。ワークショップでは、リージョナルマネージャーが、LAGやプロジェクト運営における課題を示し、他のマネージャーがどのように対応するか、自己の経験をもってアドバイスしたり、アイデアを述べたりする。主なテーマは、ステークホルダーの役割分担や合意形成を促すコーディネート方法である。

リージョナルマネージャーには、自己裁量による問題解決を求められる場面が多い。このワークショップには、20年来LAGを運営している、ベテランのリージョナルマネージャーも参加しているが、意見交換によって、地域の課題、ステークホルダーとの関係、リージョナルマネージャーの役割を新たな側面から捉えられるようになると評価している。

また、連合会は、2014年1月に2日間の研修会を開催している。各地で進んでいる新地域振興戦略の策定に役立てるため、戦略策定やプロジェクト設計のノウハウ充実、データ収集を目的として行なわれた。以下の3分野、9テーマが取りあげられた。

①エネルギー：電気自動車の住民カーシェアリング、風力発電パークの合意形成

②少子高齢化問題：食料品へのアクセス、農村における医師の確保、

空き不動産の活用計画、多世代シェアハウス、住民イニシアティブによる相互扶助

③青少年育成：若者の家運営、ボランティアの読み聞かせを通じた移民青少年育成

研修では、各地域のプロジェクト実施者やリージョナルマネージャーが、プロジェクトの経緯や運営、経営について講演し、意見交換が行なわれた。研修会の企画・運営・報告

は、筆者らが連合会の委託を受けて行なった (Iida et. al (2014a))。リージョナルマネージャーのノウハウ共有については、データバンクの構築も検討されている。

ここでは詳しく記さないが、ドイツ農村地域ネットワーク (DVS) が、数多くの研修会やアドバイザーの派遣、地域間の交流促進を行なっている。この組織は、ドイツ国内のあらゆる LEADER 事業の情報を収集し、公開している。リージョナルマネージャーは、本組織の資料や研修会を頻繁に利用している (Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+ (2007), DVS (2009a), (2009b), (2012), Neumann et. al (2010))。

連合会は、LEADER メソッドの普及と強化にむけて、ホームページやメッセ等で地域振興の取組に関する情報を発信している。また、LEADER 事業の実務に関する改善案について意見をまとめ、指令の変更を求めて州との対話を続けている。これまでに数々の提案が、州政府に受け入れられている。また、LAG の経験のフィードバックも連邦、EU レベルで行なっている。本連合会は、連邦レベルの連合会⁽³⁷⁾に加盟している。

12. まとめ

本報告では、ローカル・アクション・グループが、LEADER 事業を通して、多様な分野を横断しながら農村の課題に総合的に取り組む様子を記してきた。LEADER 事業では、地域に暮らす人々が、自らの地域がおかれた条件を把握し、弱点や強みを確認し、地域発展の可能性や課題を整理し、戦略を考え、プロジェクトを実施する。

ボトムアップによる地域振興では、「何」をする必要があるかではなく、「どのように」する必要があるかというアプローチが重要で、LEADER メソッドにはそのアプローチ方法が示されている。LAG のメンバー構成、運営と経営のノウハウ、ステークホルダーのコーディネート手法、明確で透明性のある意思決定が、事業の成果に影響する。

ステークホルダーが、地域の連携を通して、自らの活動が地域に与える影響や効果に視野を広げ、地域のアイデンティティを構築できるかどうか、ボトムアップによる持続的な農村地域振興の鍵である。LAG は、ステークホルダーの自発性と多様性を尊重し、新しい可能性に門戸を広く開かなければならない。

農村地域振興戦略の策定から実施まで、一連のプロセスを進めるうえで、LAG にリージョナル・マネジメントを設置することは必須である。リージョナルマネージャーは、ステークホルダーの連携を促し、助成プロジェクトの応募や申請を支援し、LAG を運営・経営し、他地域との交流や連携を促進する。これら広範囲にわたる業務を、ボランティアで実施するのは困難であろう。

リージョナルマネージャーが地域に常駐し、地域の人々と日常的にコミュニケーションすることで、複合的な問題の解決に必要な連携が促される。また、プロジェクトの担い手

の不安を払拭し、意欲を高め、地域振興のプロジェクトを量、質ともに向上させる。

ステークホルダーやリージョナルマネージャーは、LEADER メソッドを理解し、実施できる能力を身につけなくてはならない。それには、LAG 間のノウハウ伝達が有用である。LAG が州レベルで連合会を組織し、EU や連邦が情報を集約して発信し、研修の機会を豊富に提供している。この多重レベルの組織的なネットワークが、ノウハウの伝達を保障していることが、LEADER 事業の成功要因と思われる。また、地域振興のイノベーションは、このネットワークにより波及していく。

LEADER 事業では、7 年間を通した予算は限られており、決して潤沢とは言えない。また、助成期間の移行時には、LAG 組織が不安定化する。しかし、少なくとも、7 年間にわたる LAG 運営が保障されている点は、高く評価されるべきであろう。

一方、LAG の運営資金、少子高齢化問題等に対応する公益プロジェクトの実施や費用を誰が担うか明確にすることは、依然として各地の LAG が抱える課題である。

謝辞

京都大学神吉紀世子研究室と京北地区の皆さま、大学院「FBL/PBL 集落エリアにおける新たな居住のデザイン」履修生には、貴重なご意見と考察の切り口をいただいている。皆さまのご協力に御礼申し上げます。また、井上様、田端様、客員研究員の後藤様をはじめ、農林水産政策研究所の皆さまには、ご指導とご教示をいただき、感謝の意を表します。

注

- (1) Liasons Entre Actions de Developement de l' Economie Rurale. 「農村経済の発展のための活動の連携」。
- (2) 連邦と州の農村地域振興計画もしくは共同課題に矛盾しない形で、各地域が農村地域振興戦略を策定する。
- (3) Council Regulation (EC) No 1698/2005.
- (4) Verein または e.V.と表記。
- (5) EC (2006)の内容を筆者が編集・加筆。
- (6) 2007-2013 年期は、農村振興政策の予算の約 5%が、LEADER 事業・メソッドを用いた他事業にあてられた。
- (7) Common Strategic Framework, CSF Funds. 2014-2020 年期の政策枠組み。
- (8) 共通農業政策の欧州農業農村振興基金 (EAFRD: European Agricultural Fund for Regional Development, 独ELER), 構造政策の欧州地域開発基金 (ERDF: European Regional Development Fund, 独EFRE) と欧州社会基金 (ESF: European Social Fund, 独ESF), 共通漁業政策の欧州海洋漁業基金 (EMFF: European Maritime and Fisheries Fund, EFF に代わる基金として始動, 独EMFF), 結束基金 (Cohesion Fund, 独Kohäsionsfonds基金) をさす (European Commission (2011))。
- (9) community-led local development, CLLD. ボトムアップの意。
- (10) 第一期 LEADER I (1991-1993)は, European Commission (1999), P.123, EC (2006), P.7, CEMAC and its partners (1999) P.19, Table 4., 第二期 LEADER II (1994-1999)は, EC (2006) P.7, ÖIR - Managementdienste (2003), pp89-194, 第三期 LEADER + (2000-2006)は, EC (2006) P.7, ECA (2010) P.9, OECD (2013), Metis GmbH and subcontractors AEIDL and CEU (2010), P.38, Table 2. Overview of LAGs per Member State (EU15), 第四期 LEADER (2007-2013)は, DG Agriculture and Rural Development (2011), pp11-12, 第五期 LEADER (2014-2020)は, European Commission (2011), DVS (2014)。
- (11) 各政党名は, 同盟 90/ 緑の党: Bündnis 90/ Die Grünen, ドイツ社会民主党: Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD), : ドイツキリスト教民主同盟 Christlich Demokratische Union Deutschlands (CDU), : 自由民主党 (ドイツ): Freie Demokratische Partei (FDP)。
- (12) オーストリアの自立した地域発展共同体のリーダー (Der Geschäftsführer der Österreichischen Arbeitsgemeinschaft für eigenständige Regionalentwicklung) Günter Scheer が示した理念。
- (13) Dorferneuerungsprogramm
- (14) Programm zur ländlichen Regionalentwicklung in Hessen 1984
- (15) Ipsen, Detlev (1997), pp10-15 より孫引き。
- (16) Marketingprojekte in der Landwirtschaft

- (17) ARLL Fuldaのインタビュー。
- (18) カッセル大学は、リージョナル・フォーラムの連合より指名を受けた (Ipsen et al. 1999)。ニュルンベルクの大学は、ヘッセン州の指名を受けた。筆者の知る限り、ニュルンベルクの評価書は未公開である。
- (19) Community strategic guidelines
- (20) EPLR 2007-2013 Hessen では、農村振興プログラムの全体予算が 437 Mio. ユーロである。うち 50%の 218 Mio. ユーロは EU からの資金、50%が国内資金。加えて国内では、„top-ups“を 286 Mio. ユーロを連邦と州の共同課題「農業構造改善及び沿岸保護 (GAK)」に準備した。それらを合わせると総予算は、722 Mio. ユーロであった。これらの助成を通して促される民間の投資をあわせると、プログラムの実施に際して、総額 12 億ユーロの資金投入が見込まれた(HMULV (2007a) p.5, HMULV 2008, pp12-13)。
- (21) 担当省とヘッセン・リージョナル・フォーラム連合会との対話による。2014 年 12 月現在の情報。
- (22) ブルクヴァルト・エダーベルクランド: Burgwald-Ederbergland e.V., ヘッセン・シュピッツェ: Region Kassel-Land e.V. (現 Casseler Bergland と KulturLandschaft HessenSpitze, 旧 Weser-Diemel), オーデンヴァルト: Interessengemeinschaft Odenwald e.V. (IGO), 自然・生活圏ロエン: Natur- und Lebensraum Rhön e.V., フォーゲルスベルク: Vogelsberg Consult GmbH, ヴェラ・マイスナー: Verein für Regionalentwicklung Werra-Meißner e.V., ディーメルゼー: Region Naturpark Diemelsee e.V., シュペッサート: SPESARTRegional e.V., ラーン・ディル・ベルクランド: Region Lahn-Dill-Bergland e.V., クラーヴァルト・エダーゼー: Region Kellerwald-Edersee e.V., フルダ・ズュードヴェスト: Regionalforum Fulda Südwest e.V., ヘアスフェルト・ローテンブルク: Regionalforum Hersfeld-Rotenburg, ラーン・ディル・ヴェッツラー: Region Lahn-Dill-Wetzlar, ギーセナーラント: Region GießenerLand e.V., ダルムシュタット・ディープルク: Ländlicher Raum Darmstadt-Dieburg
- (23) 自然公園の認定は、1956 年に始まった。
- (24) また、LAG 認定は受けていないが、州の農村振興事業を担うある協会では、加盟する 5 町が、町の職員を 0.3 名分ずつ協会に出向させている。実際は、うち 1 名が、リージョナル・マネージメントを担っている。本地域は、2014-2020 期の LAG 応募を予定し、リージョナルマネージャーの雇用を検討している。
- (25) 7 町は、Bad Salzschlirf, Eichenzell, Fliesen, Großenluders, Hosenfeld, Kalbach, Neuendorf である。
- (26) 例えば、住民グループが、再生可能エネルギー市民組合設立に際して、LAG のコーディネーターで専門家を招いた会議を行なった際、謝礼等の費用は町が負担している。また、シェアハウスの構築について、住民がリージョナルマネージャーのコーディネーターにより何度も視察を行ったが、費用は住民が負担している。
- (27) 郡の農村再整備・農村振興局をさす。2001 年に、州の地方支分部局の地域発展農業国土保全局 (ARLL) から郡 (Landkreis) へ、農村地域振興プログラムの事業認可業務が移転されている。ARLL の職員チームは、チーム編成を保ったまま郡へ異動している。異動後、職員は郡職員となるが、人件費等は州が支出している。
- (28) 協会加盟の 7 町は、公用車を所持せず、町長も、職員も自家用車で公務を遂行している。借り上げ料金は、どの町も同料金である。一方、啓蒙活動のため、電気自動車やハイブリッド車の公用車を所持する LAG もある。
- (29) Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume. 連邦農業食糧庁 (BLE: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung)に属し、連邦レベルで農村振興政策の普及を図っている。欧州農業農村振興基 (EAFRD) を財源に運営されている。
- (30) Universität Kassel (当時は GhK), Vertiefungsstudium Nachhaltige Regionalentwicklung
- (31) 修了の際に取得できる学位は、工学、農学の修士に相当する。
- (32) Ernst Ulrich von Weizsäcker. ヴッパタール気候・環境・エネルギー研究所をはじめ、国内外の環境保全分野の研究所所長等を歴任している。von Weizsäcker et. al (1995) 他がある。
- (33) ドイツでは、68 年運動と呼ばれるエコロジー運動が展開し、後に緑の党が誕生している
- (34) Hochschule Weihenstephan-Triesdorf
- (35) 修了とは、かつての大学・大学院 (学士・修士) の一貫教育の修了をさす。リージョナルマネージャーには、単科大学の学士、高等学校卒業生もいる。州は、リージョナルマネージャーの 1.5 名分の職員配置につき、1 名は、学士以上の学歴を保持することを推奨している。
- (36) Hessische Regionalforen e.V.
- (37) Bundesarbeitsgemeinschaft LEADER Aktionsgruppen (BAGLAG)

【引用文献】

日本語文献

- 飯田恭子, デトレフ・イプセン, アレクサンダー・ズスト, 高野公男 (2004) 「ドイツにおける多様で自立した地域発展政策に関する研究 -ヘッセン州の農村地域発展プログラムを事例に-」, 『都市計画論文集』No.39, 271-276 頁, 日本都市計画学会。
- 飯田恭子, アレクサンダー・ズスト (2005) 「ドイツにおけるエコロジー農業による社会と環境の持続的発展に関する研究 -ユネスコの生物圏保存地域ロエンにおける事例『食べて保全』-」, 『都市計画論文集』No.40, 1-6 頁, 日本都市計画学会。
- 飯田恭子 (2009) 「ドイツ・ヘッセン州の農村振興政策について」, 農林水産政策研究所資料。
- 伊藤正人 (2008) 「EU 農業振興政策について」, 農林水産政策研究所資料。
- 松田裕子 (2013) 「EU における農村地域振興のリーダー的人材育成 -LEADER 事業と農村アニメーター育成事業-」, 『海外における農村イノベーション政策と 6 次産業化』, 農林水産政策研究所サブライチェーンプロジェクト研究資料第 3 号 6 次産業化, 農林水産政策研究所。

外国語文献

- AG Baeuerliche Landwirtschaft (Hrsg.) (1997), *Leitfaden zur Regionalentwicklung*, Rheda Wiesenbrueck.

- AG Ländliche Entwicklung / Fachbereich Stadtplanung Landschaftsplanung der Gh Kassel (1998) *Nachhaltige Regionalentwicklung - Entwürfe für ein Vertiefungsstudium*, arbeitsergebnisse Heft Nr.42, GhK, Kassel.
- CEMAC and its partners (1999) *Ex-Post Evaluation of the Leader I Community Initiative*, P.19, Table 4.
- Council Regulation (EC) No 1698/2005 of 20 September 2005.
- Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+ in der BLE (2007) *LEADER+ in Deutschland - Ausgewählte Projekte*, Bonn.
- DG Agriculture and Rural Development (2011) *DG agriguide for the application of the Leader Axis of the rural development programmes 2007-2013 funded by the EAFRD*.
- DVS (2009a) *Handbuch zur gebietsübergreifenden und transnationalen Kooperation*, Bonn.
- DVS (2009b) *1 + 1 ist mehr als 2 - Handbuch zur gebietsübergreifenden und transnationalen Kooperation*, Bonn.
- DVS (2012) *Chance! Demografischer Wandel vor Ort - Ideen-Konzepte-Beispiele*, Bonn.
- EC (2006) *The Leader approach*, Fact sheet, Luxembourg.
- ECA, European Court of Auditors (2010) *Implementation of the LEADER approach for rural development*, Special report No.5. DE: Europäischer Rechnungshof (2010) *Umsetzung des LEADER-Konzepts zur Entwicklung des ländlichen Raums*, Sonderbericht Nr. 5/ 2010, Luxemburg.
- EKT (2012) *Erlebnissradweg, VIA REGIA - Kulturstraße des Europarates*, Erfurt.
- European Commission (1999) *Ex-Post Evaluation of the LEADER I Community Initiative 1989-1993*, Final Report, Chapter 4 - Financing, P.123, Brussels.
- European Commission (2011) *Community-Led Local Development - Cohesion Policy 2014-2020*, Fact Sheet, Brussels.
- EU (2008) *Synthesis of Ex Ante, Evaluations of Rural Development Programmes 2007-2013*, Final Report 11/12/2008, European Commission DG Agriculture and Rural Development.
- Fuchs, Thomas (1966) *Macht Euch die Stadt zum Bilde*, Pfaffenweiler.
- Hellberg (1994) Schuettler Klaus in Hessische Akademie der Forschung und Planung im Ländlichen Raum (Hrsg.), *Zeitgemäße Leitbilder für die Dorferneuerung*, Schriftenreihe Band 11, pp9-26, Bad Karlshafen.
- HMLULF, Hessisches Ministerium für Landesentwicklung, Umwelt, Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.) (1983) *Dorferneuerung in Hessen*, Wiesbaden.
- HMULV, Hessisches Ministerium für Umwelt, ländlicher Raum und Verbraucherschutz (2007a) *Förderung der Entwicklung des ländlichen Raums in Hessen 2007-2013*, Wiesbaden.
- HMULV (2007b) *Entwicklungsplan für den ländlichen Raum des Landes Hessen 2007-2013*, Wiesbaden.
- HMULV (2008) *EPLR 2007-2013 Hessen, Zwischenbericht - Berichtsjahr 2007*, gemäß Art. 82 VO (EG) Nr. 1698/2005 - ELER (EAFRD) -Verordnung, Wiesbaden.
- HMULF (2000) *EPLR 2000-2006 Hessen (Entwicklungsplan für den Ländlichen Raum)*, Wiesbaden.
- HMWVL (2013) Staatsanzeiger für das Land Hessen, 23. Dezember, 1137, Wiesbaden.
- Iida, Kyoko (2000) Kulturlandschaftswahrnehmung und Konsumentenbewusstsein in der Rhön, GhK.
- Iida, Kyoko (2008) *Ästhetik und nachhaltige Entwicklung in Bergregionen*, Universität Kassel.
- Iida, Kyoko und Sust Alexander (2014a) Hessische Regionalforen (Hrsg.), *Know-how-Transfer zwischen den Regionalmanagements der hessischen Regionalforen*, Alsfeld.
- Iida, Kyoko und Sust Alexander (2014b) *Evaluierung der Umsetzung des REK 2007-2013 der LEADER Region Burgwald-Ederbergland*, Wetter.
- Ipsen, D., Hillmann, G., Ruffini, P., Schekahn, A., Broerkens, H., Gybers, S., Iida, K., Said, J., Schuster, S. u. Sust, A. (1999) *Evaluierung des Programms zur ländlichen Regionalentwicklung in Hessen*, Gh Kassel.
- Ipsen, Detlev (2006) *Ort und Landschaft*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Jasper, Ulrich u. Schievelbein, Claudia (1997) *Leitfaden zur Regionalentwicklung -Mit Beiträgen aus Landwirtschaft, Verarbeitung und Vermarktung*, Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft, Berlin.
- Koscielny, G. u. Koscielny, J. S. (1999) *Vernetztes Regionalmarketing*, Regionalvermarktung Kuratorium, Darmstadt.
- Land Hessen (1993) Staatsanzeiger des Landes Hessen 23/1993, Wiesbaden.
- Metis GmbH and subcontractors AEIDL and CEU (2010) *Ex-post evaluation of LEADER+*, Vienna.
- Mose, Ingo (1993) *Eigenständige Regionalentwicklung - neue Chancen für die ländliche Peripherie*, Vechita.
- Neumann, Susanne und Bühler, Josef (2010) DVS (Hrsg.), *Förderhandbuch für den Ländlichen Raum*, Bonn.
- NLR, Natur- und Lebensraum Rhön (2014) *Rechenschaftsbericht 2013*, Gersfeld.
- ÖIR - Managementdienste (2003) *Ex-post evaluation of the Community Initiative Leader II*, European, Vienna.
- Ott, Erich u. Gerlinger, Thomas (1992) *Zukunftschancen für eine Region -Alternative Entwicklungsszenarien zum UNESCO-Biosphärenreservat Rhön*, Verlag für Akademische Schriften, Frankfurt/Main.
- Planungsbüro Grebe, Landschafts- und Ortsplanung (1995) *Biosphärenreservat Rhön -Rahmenkonzept für Schutz, Pflege und Entwicklung*, Neuman, Radebeul.
- RFFS, Regionalforum Fulda Südwest (2007) *Regionales Entwicklungskonzept 2007 bis 2013*, RFFS, Fulda.
- RFFS (2011-2013) *Schaufenster der Region*, Regionalforum Fulda Südwest, Fulda.
- Schäffer, Verena (2003) *Regionalmanagement in Sachsen-Anhalt*, Freie Universität Berlin.
- Schuettler, Klaus (1999) *Laendliche Entwicklung - Ansaetze und Erfahrungen aus der Sicht eines Bundeslandes*.
- vTI, Institut für Ländliche Räume Johann Heinrich von Thünen-Institut (2008) „Kapitel 1, Zusammenfassung“, *ex-post-Bewertung des Hessischen Entwicklungsplans für den ländlichen Raum*, Braunschweig.
- von Weizsäcker, Ernst Ulrich, Lovins, Amory B. u. Lovins, L. Hunter (1995) *Faktor vier : Doppelter Wohlstand - halbiertes Verbrauch: Der neue Bericht an den Club Rome*, Knauer, München.
- ZMP, Zentrale Markt und Preisberichtsstelle (2004) *Öko-Strukturdaten*.

その他

- OECD (2013) EAGGF, <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=864>, Paris.
- kommunare (2014) <http://www.kommunare.de/>
- DVS (2014) <http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/regionen/leader/leader-2007-2013/>

第3章 フランスの地域エンジニアリングと農村アニメーター

須田 文明

1. はじめに

本稿は公共政策の地域化という近年の現象と、そこから登場する「プロジェクトの地域」について、フランスの農村振興政策を事例に考察するものである。公共政策の実施が徐々に国から地方へと移行すると同時に、その実施を担う地域の触媒役の養成がわが国でも喫緊の課題となっているところである。こうしたアクターは多様な部門のバリューチェーンと地域振興とを連携させる「アニメーター」なのである。

本稿のカギをなすのが「地域エンジニアリングIngénierie Territoriale⁽¹⁾」という概念であり、一言でいえば「自らの地域プロジェクトの構想と実現、評価を支援するために、地域のアクターが使用しうるコンセプトと手法、装置全体のこと」(Angeon, et al., 2007, p.51)である。これは、定義からして部門横断的な専門知を喚起させ、状況におかれて初めて意味を持つような装置の全体であり、文字通り「作られつつある科学」(B.ラトゥール)なのである。また地域のプロジェクトの構想から実施、評価を担い、地域のあるいは地域外のアクターを連携させるためにアニメーターが必要なのである。

2003年の地域整備競争力省際委員会CIADTの会合で、「地域振興もしくは地域の持続的整備を導くために、地方公共団体やアクターが必要とするプロフェッショナルなノウハウの総体」として公式的に定義された地域エンジニアリングであるが、今なお萌芽的な概念である。プロジェクトを立ち上げる際に、地域についての知識及び地域資源を社会経済的アクターたちが共同生産するためには特殊なコンピテンスと方法論的手段を備えた職業としてのアニメーターが不可欠であり、彼らこそがアクターたちの行動と連携、意思決定を支援するのであり、その際にアニメーターたちが依拠するのが地域エンジニアリングである。こうして、プロジェクトを中心とした地域は、当該地域を「学習する地域」もしくはイノベーティブなミリュー(GREMI, 1993)とするのである。

ボルタンスキーとシアペロは「プロジェクトによる市民体(シテ)」という概念を提起した。そして、このプロジェクトのシテにおいて価値ある人とは、フレキシブルで、多能的で、一つの活動から別の活動に移動し、リスクを引き受けるような人である。さらに彼はこうした特質を自分の利益のためにだけに用いるのではなく、共通善に資さなければならない。彼は信頼感を生み出し、自らが構築したネットワークのコネクションをチームメイトに配分し彼らのエンプロイヤビリティを向上させなければならないとされる。

農村アニメーターたちに求められているのが、こうした資質であることは容易に理解できよう。また、内田らの日本の農業普及員についての研究によれば、農業者にとって何が有効な支援であったかをあげてもらったところ、「生産技術の紹介」は、「環境と調和した

農業」とともに最低で、「関係機関との連携調整」、「農業者同士の連携」が最高位に位置づけられているのである（内田他（2013））。

さて、本稿のもう一つの論点は「プロジェクトの地域」という概念である。これは EU や国や州が発するプロジェクトの公募に答えるために、参照基準となる地域のことであり、多くは町村の広域行政圏やリーダープロジェクトの実施主体たる地域である。地域エンジニアリングとはプロジェクトの地域の統治技術に他ならない。

また、新自由主義の下では、社会全体に競争原則を遵守させるために「積極的統治性」(Foucault, 2004, p.125)が要請される⁽²⁾。それは、各個人が自分自身と取り結ぶ関係を根本的に変容させる。つまり各個人は他者と競争する企業として自らを考えるように学ばなければならないのである。一般的に言って労働者のコンピテンスは、ある種の「資本」をなしている。この資本＝コンピテンスは、人から分離できない、つまり労働者そのものから切断できない。すなわち、貨幣資本が $G-G'$ へと価値増殖するように、主体自身が $S-S'$ へと価値増殖するのである(Dardot, 2013)。本稿で議論する農村アニメーターが保有すべきコンピテンスもまた、そしてアニメーターが連携させる地域の社会経済的アクターたちのコンピテンスもまた、研修やネットワークを通じた社会資本の蓄積によって、価値増殖するのである。

本稿の叙述内容は、「2. 農業政策の萌芽的な地域化」、「3. 公共政策の地域化とプロジェクト化」において、公共政策、とりわけ共通農業政策CAPについて議論したのちに、欧州の農村振興政策のフランスにおける展開が、LEADERプロジェクトなどに見られる、プロジェクトとしての地域の登場を促した背景をみる。「4. 地域エンジニアリングの展開とその担い手」では、フランスの農村振興政策の歴史と地域エンジニアリングの登場、地域エンジニアリングにおける農村アニメーターの役割が明らかにされる。「5. 農村アニメーターに求められるコンピテンスと教育・研修」では、農村アニメーターに求められる多様なコンピテンスの内容と教育・研修の実態と課題を紹介する。「6. 地域エンジニアリングと農村アニメーター：理論的考察」では、事例研究を離れて、公共政策の地域化という現象を理論的に考察してみたい。なお、本研究資料の最後に、補論として、本稿で取り上げられなかった事例や資料が掲載されている。

2. 農業政策の萌芽的な地域化

(1) EUの共通農業政策に関わる利害対立

欧州において公共政策一般が、徐々に地域化される傾向が見られている。公共政策において国家の撤退と地方への権限委譲の動きが久しい以前から見られるのである。農業政策分野では、国以下の行政レベルへの権限委譲が進んでおり、EUでは政策の州化régionalisationが顕著である。もちろん、こうした地域化の進行速度は中央集権的国家か、連邦制か、中間的かで加盟国によって異なる。例えば本稿で対象とするフランスでは、地方公共団体と

しての州（地域圏région）が経済振興に権限を与えられており、CAPの第二の柱である農村振興についても、州が計画策定することができるようになっている。州をはじめとした地方公共団体は、欧州と国を補完する「第三の審級」となったのである(Trouve,2009)。

フランスにおける農業経済学者のなかでも、少なからずレギュラシオン理論に依拠している研究者たちが存在する。ここではTrouve(2009)などによりながら、本稿の前段として、まずEUのCAPレベルでの議論を検討しておこう。たとえ周縁的な位置づけしか与えられていないとしても、農村振興はCAPの「第二の柱」をなしているからであり、とりわけその第4の軸のLEADERプログラムは、本稿と密接に関連しているからである。

1) 利害対立の理念型

さてレギュラシオン学派にとって政策とは、分岐する利害の間での妥協である。Trouveは戦後のCAPに関連した利害の妥協としてのレジームを、新重商主義、ネオリベラル、多面的機能の三つに分類している。以下、それぞれを説明しておこう。

- ① 新重商主義的利害では、フォード主義的、部門的レギュラシオン様式において、農業者はもっぱら食料の生産者であり、このレジームは貿易バランスを重視し、とりわけ輸向きの財の大量生産を重視する。生産コスト削減への継続的追求は、農業経営の集約化、近代化、集中化、離農を通じてなされる。国家の役割は、輸出支持と域内市場保護、農業近代化のための強い介入に基づいている。この国家に与えられた使命は、フォード主義的期間をさらに延長させ、国際市場での競争力の新しい要請に国内農業を適応させることである。こうした利害は、主として、農業団体の中でも相対的に重大な資本を保有し、穀物や牛乳など一般的農産品を生産し、補助金なしでは存続できない家族農業により支持される。欧州では欧州農業者組合・農業協同組合連盟COPA-COGECA、フランス国内レベルでは多数派農業組合である全国農業経営者連合会・青年農業者連盟FNSEA-JAがその代表である。
- ② 新自由主義的利害においては、農業者は企業家である。自らの活動を維持するためには市場条件に適応することができなければならず、農業所得は需要と供給の厳密な突き合わせによる。厚生の一般的向上は、その比較優位に応じて、また空間的特化に由来する。国家の役割は、貿易自由化といっそうの商品化を促進することであり、公共部門は著しく制限され、さらなる規制緩和が課せられる。そこで主張されているシナリオは、自由競争と、食品企業による農業者の下請け化である。
- ③ 多面的機能の利害は、自然資源及び景観の保全、雇用、食品安全性、品質、動物愛護、農村地域のアニメーション（活性化）と関連している。国家の役割は、農業活動の環境的、社会的な効果（地域的品質の生産、直売、エコロジック実践）を優先する経営への市場的インセンティブを促進することである。ここではCAPは新しい支持理念に基づいて再編されなければならず、国家は地方公共団体と市民社会を連携させなければならない。

多面的機能の利害は二つに分かれる。最初のそれは「農業」の多面的機能が主張される。

農業活動は、農村振興の重要な新しい推進役として考えられる。それは農業振興のためのオルタナティブな政策プロジェクトを求め、中心的な目標は、経営と雇用の維持、中小経営からなる農民的農業（兼業を含む）の維持である。こうした利害は少数派農業組合や環境団体により支持される。

多面的機能の利害は「農村」の多面的機能の擁護とも関連している。つまり総合的農村振興施策であり、これは雇用や生活の質、身近なサービスと関連したニーズに応えるために農村全体に関連している。リスクを分散するための所得源の多角化が主張される。1996年のコークでの農村振興に関する欧州レベルでの会議により特徴付けられる政策理念は、現在の農村振興政策に引き継がれており、多くの地方公共団体、「プロジェクトの地域」（LEADERプロジェクト、州自然公園PNR、ペイ等）のアクター、農村振興、環境団体アクターにより支持される。

こうしてTrouve(2009)は、CAPに関わる利害の理念型を以下の第1表のように示す。なお筆者は、現局面が公共財概念の登場による新自由主義とグリーンングとの妥協にあると考えており、Trouveの表を修正してある。

戦後30年の黄金時代のフォード主義的妥協において、新重商主義的利害が支配的であった。というのもそれは、それ自身の特殊利害を公益として提示することに成功し、その言説が経済的側面においても、政治的、イデオロギー的側面においても支配的となったからである。しかしながら80年代には、経済社会領域における国家の優位性が疑問視され、それが農業政策にも影響を及ぼすようになった。

Trouve (2009)も述べるように、一時は、新重商主義と新自由主義が両立可能な時期があった。欧州農業が国際市場においてその確実なシェアを誇っていた時期である。しかし90年代以降、ダイナミックな加工流通企業が欧州市場で競争力を持つようになり、農産物価格の低下、第三国からのより安価なコストでの輸入品の調達で、こうした企業の国際競争力を強めることになると、新重商主義と新自由主義とは両立不可能となった⁽³⁾。

第1表 CAPをめぐる利害と妥協

	新重商主義	新自由主義=公共財	多面的機能→地域振興	
			農業多面的機能	農村多面的機能
表象	・生産者農業者 ・国家によるレギュレーション	・企業家としての農業者 ・市場によるレギュレーション	・社会的環境的多面的機能を持った農業 ・国及び地域によるレギュレーション	
部門レギュレーションの目的	市場競争力ある農業の維持	自由競争，食品企業による農業者の下請け化	農村振興に統合された農業振興	
			農村振興の農業	経営多角化に基づいた農村振興
制度的布置:動員される手法	・輸出支援，国内保護 ・技術や構造の近代化による生産性維持	農産物市場自由化，競争歪曲の排除，グリーンング	農業の環境的，社会的影響（正負）の考慮	
			農業振興の新しいモデルの支援	農村の活動全体の支援
制度的布置:組織枠組み	・欧州，国レベルでの強い国家 ・国と職能団体による共同管理	企業の親密な結合	・農政の精緻化と実施への市民社会関与 ・地方公共団体の重要性	
利益を具現するアクター共同体	主流派農業組合	・国際的食品企業 ・他の部門(ex.サービス)の自由化のためのアクター	環境団体，消費者団体	
			少数派農業組合	地方公共団体，プロジェクトの地域，NPO

出典：Trouve,A. (2009)をもとに筆者修正

2) 新自由主義と環境主義の妥協と農業政策の地域化

近年のCAPにおいては，新自由主義的利害が支配的であり，多数派農業組合もまた，まず，面積と家畜頭数に結合した直接支払い，ついでデカップルされた補助金と引き換えに価格支持削減，関税引き下げを受け入れた。新自由主義の新たなヘゲモニーは，まず経済科学で武装されている。CAPの将来について提案する最初のアクターは，（欧州委員会以前に！）欧州のシンクタンクの経済学者たちである(Martin, 2014)。Notre Europeが2008年4月以降直接支払いを基礎的サービスと結合した支払いシステムによって代替するよう提案した。「欧州国際政治経済学センターECIPE」は2009年に著名な農業経済学者のネットワークを構築し，同年11月に「欧州の公共財のための共通農業政策」という声明を発表した。「欧州環境政策研究所IEEP」と「欧州農村投資支援機構RISE」（F.フィシュラー元EU農業局長と欧州農

地所有者協会により設立)が同時期に、それぞれ「公共財」を供給する欧州農業者の能力についての研究レポートを刊行した。

こうして2000年代初頭にしばしば言及された「多面的機能」というタームは徐々に「公共財」という概念に代替されていくことになった。それはどんな受益者も排除されず、その諸個人による消費はその他の人の入手可能性を減じないのである。それは公共介入の場を市場の失敗の修正に限り、外部性のリストを上げることになる(主として、生物多様性や炭素の蓄積などの環境的外部性)⁽⁴⁾。CAP(2014-2020)の改革を巡る交渉の上流で、すでに公共財による農業補助金の正当化というアプローチがアジェンダに乗ることになった。このようにして改革の交渉の上流で、経済科学によって公共財概念が提起されることになったのである。しかもその成功のひとつが、この概念が極めて曖昧であり、多様な解釈を許容することになったことは皮肉である。Public money for public goods!というスローガンがそのことを示していよう。この概念が交渉を経て、第一の柱のグリーンングとして実施されることになるのは周知の事実である。

こうして、CAPの現況とは「グリーンリベラル」という状況にあり、第一の柱のグリーンングに示されるように、新自由主義と環境主義との妥協にある。公的介入は公共財と外部性の生産の場合のみに限られるべきであるとされることになる。

CAPにかかわる大多数のアクターにとって、とりわけ支配的農業者団体(COPA-COGECA)にとっては、優先事項はCAP予算の維持、とりわけ第一の柱の予算の確保なのであった。ところが、本稿が主題的に扱おうとする公共政策の地域化という現象は、むしろCAPの第二の柱に関わる。この第二の柱の枠組みにおいて、州は自らのプログラムを作成し、欧州や国を含めた共同財源を提供することができる(英国、ドイツ、イタリア、スペイン、ベルギー)。州は加盟国と州との間での計画の枠組みにおいて、単独でも介入することができる(フランスと英国)。スコットランドのようにCAPの第一の柱にまで介入する場合もある。本稿が対象とするフランスでは農業政策の地域化はあまり進んでいなかった。しかし現在、第二の柱の農村振興政策は州が策定することができるようになっている。また農村整備や農地に関する公的意思決定では県レベルの権限が重要な位置を占めている。

上述のような欧州の共通農業政策に関わる多様な利害の枠組みを大雑把に見て、以下では公共政策の地域化という現象について検討してみよう。

3. 公共政策の地域化とプロジェクト化

(1) 「プロジェクトの地域」

欧州及びフランスにおいて、公共政策の地域化が指摘されている。欧州や国や地方公共団体による農村振興政策において、国が徐々に農村振興にかかるその専門知を撤退させ、地方公共団体自らが地域の振興を図るようになってきたからである。

そこで登場したのが「プロジェクトの地域」という考え方である。それは、政治的行政

機関（欧州や国，地方公共団体）により発せられるプロジェクトの公募に応えるという意味で，アクターたちの活動にとって意味を持った参照基準となる空間のことである。これらのプロジェクトの地域の形成は，地域アイデンティティと地域のプロジェクトを中心とした民間部門と公共部門とのパートナーシップに基づいた，ボトムアップ型の地域振興政策のための公共予算の獲得によって動機づけられている。地域振興資源センターETDの定義によればプロジェクトの地域とは，「地域のプロジェクトが，その上で組織されるような経済的，社会的，物理的空間であり，組織されることで，この空間は地域振興を担う公的機関とのグローバルなプロジェクトについて契約することができる。それはペイ Paysや広域行政圏＝市町村連合，州自然公園，都市集積地帯などに関わる」(ETD)。要するに地域のプロジェクトなくしてプロジェクトの地域は存在しない。

欧州レベルでは，LEADER プログラムが，農村振興プロジェクトの財政支援のための特別な予算を充て，こうした「プロジェクトの地域」の登場を促した。フランス国内でも，いくつかの国土整備法（Pasqua 法，1995，Voyonet 法，1999）がペイに関わり，Chevenement 法が市町村間協力の強化を促し，またすでに市町村連合(Joxe-Marchand, 1992)の法律により，90年代にはフランス全土でこうした地域が創設された。Chevenement 法によると「立法者は契約的公共活動の考え方を具体化する。それは，地域の特性を考慮し，その内発的で横断的な振興のポテンシャルティ（公共政策の部門的アプローチを超える）を考慮する」とある。具体的には継起的なこれらの法律は，プロジェクトを中心に新しい地域を登場させるようになる。つまり今日 3 万 6,6679 の市町村の内 96%以上，人口の 88%以上が，プロジェクトの地域の主要な形態（州自然公園 PNR，都市集積地帯 agglomeration，ペイ，地域整合スキーム Scot，アジェンダ 21，LEADER プロジェクトの LAG）の少なくとも一つには関与している(Rey-Giraud,2007,ただし Janin,Grasset, Lapostolle, Turquin, 2011 より引用)。なおこうした 3 万 6,000 あまりの市町村はそれ自身の税収を備えた 2,600 の市町村間協力公共機関 EPCI にまとめられている。プロジェクトの地域という，こうした地域公共政策の新しい参照基準が，アクター間でのコーディネーションメカニズムを変容させ，その相互作用をもたらす。つまりプロジェクトの公募に応えるために，地方公共団体はプロジェクトの立ち上げから運営，評価に至るまでの部門横断的専門知と手法を備えたチームを保有しなければならないのである。

（２） 「プロジェクトの地域」の展開と内容

それではこうしたプロジェクトの地域がどのような展開を見せてきたのか，またそれがもたらす公共政策上の含意はどのようなものであろうか。Berriet-Sollicec, Trouve (2012)によりながらみておこう。フランスにおけるプロジェクトの地域，例えばLEADERプロジェクトやペイ政策，競争力拠点，農村優良拠点PERなどは財源供給者により定義された選抜基準に照らして最もパフォーマンスの良さそうなプロジェクトを財政支援するために，地域を競

争させる。こうした手法の導入において、LEADERプロジェクトの影響力は絶大であった。1991年に実験的に実施されたLEADERプロジェクトは、当初は少ない予算であったが、徐々に予算的にも、政策的にも、2007年以降は、CAPの第二の柱の第4の軸にまでなっている。2007-2013年ではフランスで5億2,500万ユーロで欧州農村振興FEADER予算全体の5%を占めている。欧州の多くの国の地域は、LEADERプロジェクトを、2007-2013年の州農村振興プログラムの中心とし、例えば北アイルランドでは、これが農村地域の活動多角化、生活の質のために、欧州基金の30%を当てている。他方、シュレスビヒ・ホルシュタイン州やサルディニア州は10-15%を当てている。Berriet-Sollicie, Trouve (2012)によれば欧州委員会は、第二の柱をLEADER化Leaderniserするという意欲を持っていたという。こうしてボトムアップと部門間の連携を優先させ、これまで農業部門により支配されていた農村振興政策の中に、多様な民間パートナーを連携させようとしたのである。

プロジェクトの地域の発展は、地域に固有な資源に基づいた企業の競争力向上をもたらす。企業のプロジェクトと地域のプロジェクトの連携が資源の共同生産、共同構築を促すのである。こうして両者のプロジェクトは地域へと埋め込まれる。こうした過程は非物質的資源、地方アクター間でのコーディネーション能力、集合的学習能力を動員させる。LEADERプロジェクトのボトムアップ原則は、農村のアニメーションと非物質的投資（アニメーターの雇用や、地方アクターの研修）を必要とする。地域の近接性により、当該地域の認知的資源がこうしたプロジェクトの地域で有効に活用される。顔見知りであることが知識や情報の流通及び共同生産を促すと考えられる。

こうしたプロジェクトの地域は、農村振興の様々なアクターの間をコーディネートする「農村アニメーター」の能力を必要とし、彼らが共同財源（民間、公共部門）の獲得のために、当該地域の内部、外部でのネットワーク化を進める。LEADERプロジェクトこそがこうしたプロジェクトの地域の登場をインセンティブ付けてきた。LEADERプロジェクトを通じて、プロジェクトの地域はCAPの第二の柱に統合されたのである。

しかし当然ながら、プロジェクトの公募に応えることのできる人員（地方公共団体職員や農村アニメーター）を備えている地域と、そうでない地域がある。Berriet-Sollicie, Trouve (2012)は、こうしたプロジェクトの地域の登場を自由放任させることで空間のスプロール化が起こると強調している。集合的行為のイニシアチブへの性向ないし雰囲気は地域に事前に存在していない場合、プロジェクトの地域は社会的紐帯を破壊し、非効率であり得るというのである。ペイドラロワール州では地域契約CTUの中で指摘されているように、既存の地域を破壊しないために、事前に確立された行政の境界線上で、こうしたプロジェクトの地域が登場するように配慮している。

（３） 地域に固有なニーズの考慮

ペイドラロワール州のCTUやローヌアルプ州の振興契約にしろ、民間部門のアクターを集めた地域振興委員会がイニシアチブを握っている。ところが地域そのものが国際競争力

の論理に従い、地域に固有な環境や社会的需要よりも、企業の競争力と地域の競争優位が強調されることもある。

Berriet-Sollic, Trouve (2012)が指摘するように、地域のプロジェクトの財源が複数の地方公共団体に由来する困難もある。例えばペイドラロワール州の場合、「与えられた予算をすぐに消化するという論理は、特定の地域にあつては、それほど利益のない事業を採用するように促す」し、同じくLEADERプロジェクトの追加性の原則（EUの1ユーロは、加盟国の1ユーロを呼び込み、その半分は地方公共団体が負担する）により、プロジェクトの担い手は、州のプライオリティに順応することになる。プワトゥシャラント州では、多くのLEADERプロジェクトが、州議会が推進している、ハンディキャップのある人のための活動を提案している。オーベルニュ州ではやはり州議会のプライオリティをなす、住民受け入れサービスに関するプロジェクトが多く採択されている。州の共同財源によるこうしたバイアスは、イノベティブなプロジェクトの発意にとっては制約要因となり、いくつかの地域では、自分たちのプロジェクトを立ち上げる前に、州のプライオリティに即していないことを理由に、自粛してしまうという。

（４） 経済効率性の重視

そもそもプロジェクトの地域の登場の背景には、ゾーニングに基づいた再分配政策が非効率であったとする経済分析に基づいて、プロジェクトの論理が公的資金をより効率的に使用することができるアクター集団、地域へと予算を絞り込むと考えられていることがある。このようにして登場したプロジェクトがグッドプラクティスとして普及していくことが波及効果を及ぼすと考えられるのである。もちろんプロジェクトの地域の発展は、公的予算を削減する手段でもあり、よりパフォーマンスの良い地域、アクター集団へと予算を集中させる。こうしてプロジェクトの地域間での競争が生まれる。民間アクターはプロジェクトの作成、実施、財源探求へと導かれ、そのために必要な専門知やお互いの調整をするための人員（アニメーター）の配置を必要とする。また地域振興におけるこうした民間部門の役割増加、民間部門と地方公共団体とのパートナーシップの強化により、国家はその再分配的機能を徐々に失っていく。いくつかの国家機能は、地域の社会経済的現実を熟知する民間制度にゆだねられ、例えばアイルランドのLEADERプロジェクトでは、民間のLocal Development Companiesが、地域レベルのプロジェクトを立ち上げるために設立され、ローカルグループを職業化させ、LEADERプロジェクト基金の管理を利益あるようにさせるのである。

やはりBerriet-Sollic, Trouve (2012)によればドイツのヘッセン州では村の刷新プロジェクトによって選抜されており、積極的なグループの存在、州の振興コンセプトに応える能力によって選抜されており、すでに重要な資源（物質的、人的）を備えて、プロジェクト作成の経験に富んだ村が恩恵を受けているという。またフランスのオーベルニュ州でなされた研究が示すところでは、ソーシャル・キャピタルの有無、振興プロジェクトを立ち上げる

能力の有無で、プロジェクトが採択されるかどうか分かる。州の公共団体によるプロジェクトの地域の政策に関するいくつかの分析が示すところでは、既存のプロジェクトの地域がプロジェクト公募で新たに財源を取得している例が多いという。2007-13年のLEADERプログラムでは、すでに確立している地域（ペイや自然公園）がLEADERプロジェクトを採択されている。つまりLEADERプロジェクトの担い手の8割がペイなのである（須田2013a）。こうしたプロジェクトが採択されるためには、地域は、地域エンジニアリングにおける能力を必要とし、的を絞ったプライオリティを中心としたプロジェクトの作成は、特別な能力（ネットワークの動員、調整のための会合の組織化、運営、フォローアップと評価の実施）を必要とする。こうした地域間格差の逆効果を相殺するために、CAPの第二の柱は、地域エンジニアリングへの支援措置を規定している。2007-2013年では、この措置は平均して第二の柱全体の1.8%（ブルターニュ州では2.5%、23のLEADERプロジェクトを抱えるローヌアルプ州では4%）を占める（Berriet-Sollicec, Trouve (2012)）。多くの州では、この技術支援予算は、まだLEADERプロジェクト予算を取得してこなかった地域に当てられた。ブルゴーニュ州では、新しいプロジェクトの申請書の立ち上げのために、プロジェクトの地域あたり3万ユーロの財政支援を行った。ところが、このような予算では、プロジェクトの立ち上げに慣れていない地域を支援するには不十分であった。要するに問題は、財政というよりも、適切なコーディネーター役を果たせる農村アニメーターがいないことなのである。サントル州ではこうして、近年、州の南部の条件不利地帯にこうしたミッションを担当する要員を雇用した。

ところがBerriet-Sollicec, Trouve (2012)が指摘しているのは、興味深い事例である。つまりいくつかの地方公共団体は、こうした地域間競争の形をとらせず、また選挙民への配慮もあるのだが、プロジェクトの論理から「ばらまき型」に逆戻りしたのである。例えばリムザン州の場合、その質にこだわらず、応募してきたすべてのプロジェクトを採択したのである。ブルゴーニュ州では、全国レベルで確立している選抜基準に照らして、州の専門家グループにより否定的な意見があったプロジェクトについても、結局、すべての申請書が州議会の意見の後に採択された。議員団はそれぞれのプロジェクト予算が減額されようとも、すべての申請書が採択される方を選んだのである。こうしてプロジェクトの地域の政策は矛盾をはらんでいることを示している。ローヌアルプ州の事例もまた、プロジェクトを選抜するという意欲と、政治的正統性のために自らの選挙区すべてに公金を配分したいという意欲との緊張関係を示している。同州議会はローヌアルプ州持続的振興契約CDDRAを制定し、選抜と地域間競争を抑制するようにプロジェクトの地域が同州全域をカバーするようにした。

またプロジェクトの地域の登場は、英国のLEADERプロジェクトについて指摘されていることであるが、地域間競争と同様に、当該の農村空間の地方エリートと周縁化された住民との分岐をもたらすこともある。つまりすでに豊富なソーシャル・キャピタルを得ている地方エリートがLEADERプロジェクトを通じた手続きすべてを支配しているというのである。ここにはボルトンスキーとシアペロが指摘したように、それぞれの個人がソーシャル・

キャピタルを蓄積するべく、ネットワークに接続できて、そのためにコミュニケーション的、関係的資質を持っている場合、この人はプロジェクトから多くの利益を得ることができるのである(Boltanski, Chiapello, 1999)。まさにプロジェクトとネットワークこそが「共通善」なのである。

こうしてプロジェクトの地域の登場は、公的介入の弱体化と市場的論理への移行を伴っている。欧州の政策はリスボンGöteborg宣言を受けて、イノベーションによる競争力重視を強調し、地域の競争力強化を訴えているのである。欧州地域政策の旧目的2は、「地域競争力と雇用」に転換され、困難な特別地域について事前に定義されているゾーニングが廃止された。こうして最も競争力ある都会への州プログラムの支援の集中がなされたという。

こうしてBerriet-Sollic, Trouve (2012)によれば、プロジェクトの地域の発展は、公共政策のゾーニングの消失と関連し、地域再分配の目標から、経済効率（地域競争力）の目標へと移行している。しかし、地域により実情は様々であり、特定の州でのLEADERプロジェクトの選抜は、見込まれるパフォーマンスを基準に選抜されるが、別の州（ブルゴーニュやアルザス、ブルターニュ、リムザンなど）ではあまり選別的ではなく、応募さえすれば財政支援されているのである。

4. 地域エンジニアリングの展開とその担い手

(1) 地域振興政策の歴史

1) 計画化の論理から地域振興の最初の経験へ

地方公共活動は地域への回帰、政策の対象としての地域と同時に政策の生産空間としての地域への回帰を示している（以下 Barthe, 2009 参照）。第二次世界大戦直後、フランスの政治的文化は中央集権的であった。地方整備(aménagement territoriale という概念は1947年に誕生している)は、地域的不均衡を是正し、国際競争力を展望し、成長拠点を強化することを目的として、トップダウン政策として伝統的に定義されてきた。中央国家にゆだねられる開発の一般的方向付けの構想や決定、実行からなる、農村整備政策は、まず、地方的現実を考慮せずになされた。それは、中央集権的な計画に基づいた公共介入手法によって、国土の広大な空間で、ほとんど差異化されずになされた。それ自身のアイデンティティを持ち得る地域としてまだ受け取られていなかった農村空間は、当時、開発の遅れた、再開発活動において優先されるべき、脆弱な雑多な地帯として一括されていた。

1950-60年代において、国は、地域のグローバルな見方を展開した。すなわち近代化へとフランスを刺激すると考えられた空間的分業の名の下で、パリを頂点とした国のヒエラルキーが確立していたのである。地域についてのピラミッド型のこうした構想は、地方の伝統的な周縁的制度の名残りと地方名士に対する中央の根強い不信感を根拠としていた。農村整備の大きな目標は、主として施設整備活動（道路、電化、水道、等）にあり、これは、フランス農業の近代化を支援することを目的とし、農村空間を産業経済に統合するこ

とを目的としていた。この時期に、国の機関とそのエージェント(農業省県出先機関 DDA, 運輸省県出先機関 DDE など)が、農村整備の国家政策の実施のリレー役を果たした。

1960 年代末には、最初に「地域振興 *développement locale*」というタームが登場した(何人かのパイオニアによって提示されたが、公権力の支援はなかった)。第三世界論者のイデオロギーに根ざしたこの概念は、経済成長から取り残され、周縁化された地域において、農村振興を目的として登場した。それは、経済的、人口的、社会的な砂漠化のリスクへの反応であった。この概念は、NPO 運動の活動家たちに支持された。

成長鈍化と経済危機を背景にして、国家はこうした脆弱地域に配慮し、農村のローカライニシアチブを支えるための契約的政策や手続きを実験するために、地域振興の潮流に与するようになった。州自然公園 1967 年、農村整備計画 PAR 1970 年(農業省による)、地域振興及び地域の魅力省際委員会 DATAR により始められたペイ契約 *Contrats de pays* 手続き(1975)が地域アニメーションに関するパイロット事業であった。国も徐々に、地域的争点についてのその全体的見方を放棄し、徐々に、プロジェクトの地域に集中するようになった。地方整備はもはや、福祉国家の分配的、調整的介入の観点だけからでは受け容れられなくなっていた。国は今や、住民を定着させ、雇用を維持できるような、内発的振興条件を提起しなければならない。この時期、国の行政や議員、職能団体、NPO といった多様なアクターたちが、地域に適用される地域振興の概念に刺激された。こうして、1970-75 年代以降、最初の地域振興アニメーターがしばしば、農村整備計画 PAR やペイ契約 *Contrats de pays* を実施するために、市町村連合 *intercommunal* 機構により雇用されるようになった。地域のための振興政策が強化され、最初のプロジェクトの地域の登場と平行して地域振興アニメーターの仕事が登場した。地域の農業プロジェクトのアニメーションに関する農業会議所の普及員の重要な役割と並んで、振興アニメーター(しばしば農学出身)は、その横断的な、マルチセクター的な活動の性格により区別される。彼らは、多様な地域資源の付加価値向上を目的に、アクターたちを動員したプロジェクトの地域の萌芽的チャレンジを体現していた。すなわち動員されるべき中心的コンピテンスは、部門横断的に農村を活性化するための近接性のアニメーションのそれであった(Barthe, 2009)。

要するに 70 年代までは、地方整備のフランスの概念は、成長の果実を均衡的に配分することを目的としていた(Angeon, Bertrand, 2009)。「均衡したフランス本国」の政策は、パリと「地方」との「経済的、文化的、象徴的な」伝統的な格差の是正を促した。それは、経済成長の論理と大規模産業の分散化によってであった。F.ペルーの言う「工業成長の拠点」がもたらす効果が指摘され、空間のヒエラルキー的で、均衡的な観念が、国家の是正的役割を補強した。

70 年代以降のポスト工業的危機と競争激化は、「平等化する」論理を疑問視した。予算の縮減の背景の下で、経済グローバル化と、いっそうの質的发展に直面した国の魅力を維持するという意欲が、整備政策から、「地域振興」と地方の種別性を考慮した戦略に移動した。整備政策は、地方の再発見、近接性の利点に向かったのである。

今日の地域振興の実践の新たな哲学は、「ファシリテーター」、アニメーターとしての国

家が、その能力において、ローカルイニシアチブを支援し、調和と参加の原則に基づいて地域のプロジェクトを作成支援することにある。

2) 地方公共団体の下での地域アニメーションの飛躍

1980-90年代には、分権化がこうした傾向を再確認させることになった(Barthe, 2009)。地方公共団体、その議員たちがますます、振興アクターとなり、他方、国家はその介入範囲を狭めていった。地理的、社会経済的な膨大な不均衡を是正するために実施される地方整備政策がその完全な効率性を見いだすことができるのは、権限委譲を通じた地方のイニシアチブを通じてのみであると考えられるようになった。それは、三つの論理の間での合成である。すなわち国家と市場、地域の論理である。地方公共団体(市町村、県、州)と地方議員の役割とが、妥当で現実的な目標を設定するために決定的となり、(アクターを動員することができる)プロジェクトを登場させ、必要な手段をコーディネートするようになる。「分権化は、上から下への公共活動システムの単なる翻訳ではない。それは逆に、以前のアクターの布置や規範、手法の再定義過程の開始であり、公共活動の地域化の現象をなす。」(Meriaux, 2005)。市町村や県、州の議員により担われる彼らの新しいミッションは、地域振興支援のミッション創出の膨大な動きを伴った。県と州は徐々に、その権限領域の中に専門知サービスを確立し、振興アニメーターやミッション担い手 *chargé*, をリクルートするようになった。彼らは、地域振興領域における地方公共活動装置を設置し、これらの装置の実施手法を精緻化するようになる。これらの新しい振興アニメーターは、地理学や経済学、農学といった教育レベルを有している。振興プロジェクトの制定枠組みとしての地方の役割が強化され、地方振興アニメーターは、地域的現実の分析診断領域におけるそのコンピテンスを強化された。この当時は、地域をよく知り、地方公共団体がしかる後に、新しいミッション(空間整備、経済振興、社会福祉活動など)と共に当該地域に介入することになった。このニーズは、議員が、自らが担う新しい責任を感じるようになったからなおさらであった。

こうして 1970 年代には国家がまず、地方振興の制度的組織化の手続き(農村整備計画 PAR や自然公園、ペイ契約 *Contrats de pays*, 市町村連合など)を制定し、分権化が徐々にこれを地方公共団体に委譲するようになった。これらの手続きを支援するために作られた諸機構は、共通の特徴を持っている。すなわち地域に根づくことであり、その境界線は地理的、文化的、経済的、社会的な実体を定義している。それは、伝統的な行政的組織を超えることができ、すべての地方アクター(議員、職能団体、NPO、行政など)を連携させることを目的とするのである。

3) 「プロジェクトの地域」: 地域的公共活動の新しい場所

1990 年代は、地域整備、地域振興領域における膨大な立法活動により特徴付けられ、ペイに対して、公共活動の担い手としての新しい枠組みと手法を付与し⁽⁵⁾、しかもそれは、地域振興をグローバルな観点から考える。県レベルから欧州レベルまで、地域のプロジェ

クトを支援するための手法が作られるようになった。

国レベルでは、共和国の地方行政に関する法律(1992), Pasqua(1995), Voynet(1999), Chevenement(1999)の各法律が、地方レベルでの公共介入の仕組みと手法を改革し、別の改革が将来的に行われることを声明していた。すなわち上述のように 80 年代初頭に、整備政策と地域振興政策の脱集権化が開始され、90 年代を通じて公共活動の地域化を促した。例えば、地域整備に関する法律(Voynet,1999, Chevenement, 1999), 連帯と都市刷新に関する法律 SRU などである(Angeon, Bertrand, 2009)。

こうして 1980 年代初頭に地域振興整備政策の分権化が始まり、この分権化は 90 年代に、公共活動の地域化という形をとった。こうした地方への国家の新たな見方は、1995 年にパスクワ法（持続的地域振興基本法 LOADDT）により強化された。この法律はペイを、「そのメンバーの経済的、文化的、社会的利益共同体」とし、振興プロジェクトの調査と実施を可能とさせるために、「生活圏、雇用圏での地理的、経済的、文化的、社会的な整合性」を示す地域を示す地理的特徴を持った整備の行政カテゴリとした。ペイや、町と農村空間との間の互酬的な連帯を打ち立てることを目的としている。ペイは「持続的発展の共通プロジェクト」を作成する(LOADT の 22,23,24 条と LOADDT の 25 条、これは、定義に「持続的」振興の目標を加えた)。この法律は 1999 年 6 月 25 日の Voynet 法により修正され、その主な修正点は、ボトムアップ方式の採用である。こうして地方は、地域整備の整合的レベルとして承認されることになった。こうして、公共政策の漸進的地域化からプロジェクトの政治の重要な発展が、国内レベル、欧州レベル、地域レベルで生じる。それは農村優良拠点 PER や競争力拠点、LEADER プロジェクトなどの形をとっている。

こうして公共政策の地域化が見られ、これは分権化に統合されており、計画的でトップダウン的の論理から、協調的で、契約的な論理へと移行することを可能とした。参加型アプローチにおいて、地域のアクターたちは、共通のプロジェクトを中心に連携し、その成功は、その実現のために必要な、コンピテンスのある人的資源を動員しコーディネートする、彼らの能力に依存する。

農業会議所もまた公共政策の地域化過程に関与し、その役割は、公権力の対話相手で、農業者の利益を守ることである（付録参照）。

持続的地域整備振興基本法 LOADDT(Voynet 法, 1999 年 6 月 25 日)が強調するのは、地域振興は、国の政策だけでは正当化できず、地域レベルをこの種の活動のための妥当な規模として承認することであった。この法律は、ボトムアップのアプローチを提起し、持続的発展を促進し、具体的で形式化された地域的合意により発意された、地域のプロジェクト（国と州の計画契約 CPER の枠組みの中で）を促すとしている。同法はペイについても規定しており、こうした持続的振興のプロジェクトの地域は、10 年単位で展望され、基本文書（憲章）により具体化される。

Chevenement 法(1999 年 7 月 12 日)は、市町村連合の協力の強化と単純化を目指す。これは市町村広域連合 intercommunale の協力の公的な三つの機関を具体化する。すなわち、市町村共同体と、集積共同体、都市共同体、である。

連帯と都市刷新に関する法律 SRU 法(2000 年 12 月 30 日)は、異なった地域レベルでの接合の論理において、また部門的政策の整合性において、都市計画手法を定義する。これは、整合性の措置 SCOT (地域整合スキーム)をつくり、これは、市町村連合機関により支えられる。都市地域のみならず、農村整備振興プロジェクトも支える。

こうしてプラン契約や振興憲章を立ち上げた分権化法は、様々な地方公共団体の間でのパートナーシップの飛躍と具体化を可能とした。今日、こうした手続きは多くの活動領域に拡張され、複数の制度を制定した。地域整合スキーム(SCOT)、集積契約、州自然公園 PNR 憲章、ペイ契約などがある。こうして地域基本法 1995,LOADDT,1999,がペイと「集積地域」をプロジェクトの地域として制定した。三つの基準により、こうした手続きを作成することができる。すなわち、活動目標に関する交渉された合意の存在。中期間での実施計画期間でのコミット。財政的、人的手段における目標実現にコミットするパートナーたちの共同的な貢献である。

こうした公共活動は、フランスの地域的断片化を超える手段としての市町村連合的協力による新たな地域組織化の原則を生み出す。市町村とその市町村間協力公共機関 EPCI の意欲により特徴付けられる連帯的な地域的組織化によって、現代的問題を解決するのに妥当な地域を登場させるのである。

これらの新たな地方公共活動の参照基準は、アクターたちの中での特別なコーディネーションを必要とする。これらのアクターたちは、異なった意思決定レベルの間で相互作用する複数の領域を動員する。こうしてアニメーターが必要となるのである。

プロジェクトの市町村連合 *intercommunalité* と、ペイのようなプロジェクトの地域の飛躍が、(地域資源の高付加価値化を共通目標とした様々なレベルでの様々なアクターの間での協力を巻き込む) 県の活動を新たに登場させた。1992 年のかなりの数のコミューン共同体 *communautés de communes* の設置は、2000 年代を転機に、ほとんどがアニメーターの雇用を行っている。市町村連合レベルが、地域アニメーションの基本的で妥当で、不可避なレベルとして登場してきた。1995 年以来からのペイの登場が、農村小地帯レベルで、(自らの地域振興の、共通でグローバルなプロジェクトを中心に、市民社会を含んだ) ローカルアクター全体を結集させている。この新しい行動地域もまた、近接性(身近な場)のアニメーションの存在を体現している(アニメーターの新たなポストの創出、市町村連合レベルで登場するアニメーターのネットワーク化、会議所や県のエージェンシーといった支援機関に属するアニメーターのネットワーク化等を通じて)。「ペイの実施は、地域エンジニアリング IT の構造化の問題を刷新した。すなわちパートナーシップや協力の問題に中心的な場所を与えることで、それは、パートナーの間での権限の分担と共有の議論を生み出した。これらはそれぞれ、近年、行動の方法論的支援の装置を実施してきたのである。」(Barthe, 2004)

欧州レベルでは、1990 年代初頭以降、LEADER の実施もまた、地域振興のためのアクターの広大な動員を促した。LEADER プロジェクトは、農村振興におけるイノベーションを促すことを目的とし、いくつかの基本的原則を中心として地域のプロジェクトを活性

化させる方法論的行動を定式化した。パートナーシップ、ボトムアップ、社会包摂的、地域的なアプローチ、イノベーション創発的な、地域間での協力が、プロジェクトのあらゆる行動の共通幹であり、その実施は振興のプロたるアニメーターの動員を要請する。この農村振興支援プログラムは、振興のエンジニアリングの財政支援のための特別予算を計上した最初であった。暗黙の内にこのエンジニアリングを地域のプロジェクトを構成する要素の一つとしたのである。

最後に、州及び県レベルで、地域契約 *Contrats de terroirs*、集团的振興プロジェクト *Projets collectifs de développement*、やミディピレネーやアキテーヌ、ローヌアルプのような、1994 年以来、第 11 次国州計画契約 *CPER* の枠組みで、いくつかの州で行われ、様々な県議会で支援されているグローバル振興契約 *Contrat globaux de développement* が、具体的で地域化された振興運営のアプローチを徐々に確立している。これらの装置についての争点は、複数の郡（本質的に農村）の間での、民間と公共部門のアクターとを動員する地方振興プロジェクトを中心とした協力を促すことである。この枠組みにおいて、振興アニメーターの存在は、地域のプロジェクトの存在についての必須条件であり、こうしたアニメーションのための財政支援が登場することになった。

契約的政策は、2007 年以降、国州計画契約 *CPER* の全般化を通じて、農村振興政策全体の根幹となった。これに、地方予算が伴い、欧州の様々な政策（地域政策、農村振興政策）の交渉を通じて実施されている。地方振興のそれぞれのアクターは、市町村連合以来、その振興プロジェクトの交渉の様々なアリーナに介入するように促されている（ペイから *LEADER* プロジェクト、農村優良拠点 *PER*）。

「地方公共団体が振興の責任を負うようになるに従って、地方振興は性格を変えた。こうして、ますます複雑になった手続きを通じた財源を追求することとなった。それは、アクターたちに対して必ずしも自分たちのものではないような方向へと導き、イニシアチブをゆがめられ、その一部は放棄された。こうした背景では、農村社会の変化やダイナミズムよりも、手法やメソッドが強調された」（Mengin, J, 1998）。

こうして 1990 年代以降、振興エージェントに期待されるコンピテンスが変化した。すなわち彼らはアニメーターから、専門家（様々な行動レベルを接合することで、手続きと財務の流れを掌握すべき）となった。彼らはまた、地方振興のために、地域のレベルそのものの、また異なった介入レベル（県、州、EU）でのパートナー間の出会いを促す媒介の仕事を行うよう促される。県と州の中では、振興支援部局が確立され、そのミッションにおいて多角化されている。同様に、振興活動を促進するための新たな機構が創出された。すなわち振興経済エージェンシー *agences économique de développement*、混合経済会社 *sociétés d'économie mixte* である。プロジェクトの新しい地域（ペイや州自然公園 *PNR*、*LEADER* プロジェクト）のような市町村連合機構は、地域アニメーションのために、それ自身の財源のみならず、新しい国の予算、EU、州、県の予算を動員することで、それ自身の技術チームを補強した。新しい契約的手続きは、暗黙の内に、アニメーション手法を伴う。それは、振興アニメーターをまかなうための財政支援のおかげで、地域によ

るコンピテンス獲得を支援するための予算を伴う。例えばミディピレネー州のプラン契約(2000-06)では、ペイの行動の様々な段階への技術支援(アニメーション、コミュニケーション、研修)を財政支援するための補助金が規定されている。事前段階の「地域空間ゾーニング *perimetre* についての考察」について、70% (7万6,224ユーロを上限)、「契約実施」段階について6年の間で逡減的な助成で、補助可能な支出の上限は20万ユーロで、つまり最初の2年では20-40%、3年目と4年目は20-30%、5年目と6年目は15-25%である。さらに、州が振興委員会 *Coseils de développement* に対して、アニメーションとコミュニケーションの費用の30-50%を補助する。

2000年代を転機に、分権化の第二段階 *acte 2* (2003-2004)と共に、地方公共団体の行政権限を増大させ、欧州統合の強化(欧州を世界で最も競争力ある経済とすることを目的としたリスボン *Goteborg* 戦略)、地域振興のための介入の論理が新たな転換をもたらすことになる。公共活動の参照基準の進化は、民間・公共のパートナーシップ、地域資源活用におけるイノベーション、活動地域の間での必要な協力への要請によって示されている。地域整備競争力省際委員会 *DIACT* によって2005年末に示された農村優良拠点 *PER* は、農村地域のための新しい論理の例をもたらした。それは、農村地域に対して、新しい富と新規雇用を創出するために、部門横断的でパイロット的なテーマに集中することで、彼らの地域戦略に整合性を与えようとする。的を絞ったテーマの導入(バイオ資源の運営、技術優秀性の拠点の構築など)によって、グローバル経済と地域振興において地域が実施できる新たな機能に対応した、実験と新規な振興活動の探求が要請される。こうして *PER* は、農村地域振興のための政策の変容と、グローバル経済における農村空間の進化を示す。こうした政策の実施は、全国的なプロジェクト公募に基づいており、当該のそれぞれの地域は、必要なアニメーション手段に応じてこれに応えることができた。目的は、国により設定された要請に対応したプロジェクトを提案することであり、しかも国はプロジェクトの作成に特別な予算を与えなかった。アニメーションは、こうしたプロジェクト公募の論理に統合されるために、根本的な鍵となったが、それは、国の側の負担によるものではなかった。従って、プロジェクト支援において予算と人的手段のない地域の不平不満が生じた。それ以来、近接性のアニメーションを支援するために、プロジェクトの地域(ペイや *PNR*)との契約化を更新する際に、州の役割が強く促進されることになった。

こうした競合的な新しい背景において、そこでは、農村地域はきわめて狭い輪郭を持ったプロジェクト公募に応えるべき振興戦略を打ち立てなければならず、振興支援専門家プロ、すなわちアニメーターが必要不可欠となった。農村振興に関しては、地域アクター支援における設備(施設、インフラなど)への支援の論理が、徐々に、プロジェクトの論理に席を譲った。プロジェクトの論理は、まず地域エンジニアリングを関与させる。それは地域アニメーターシステムを通じてアニメーターへと翻訳される。

(2) 地域エンジニアリングの定義

地域エンジニアリングとは、自らの地域のプロジェクトの構想と実現、評価を支援するために、地域のアクターが自由にしうるコンセプトと手法、装置全体のことである(Angeon, et al. 2007,p.51)。地域エンジニアリングの先駆けは 60 年代に見られたとしても、地域エンジニアリング概念は公式には 2003 年の地域整備競争力省際委員会 CIADT の会合で定義された。それは、「地域振興もしくは地域の持続的整備をもたらすために、公共団体や地方アクターが必要とするプロフェッショナルなノウハウ全体」である(都市振興局長級委員会 CORDIRDU, 2004)。

公共政策の地域化に照らしての、合理化と技術化の過程、制度的実践の進化、地域エンジニアリングにおけるローカルアクターの創意工夫とブリコラージュのオリジナルな次元、地域エンジニアリングの制度的性格(規則の対象、ガバナンスにおける交渉とコンフリクト)、空間化、仕事＝メチエの構築の絶えざる問題、新しいコンピテンスの必要性、(地域エンジニアリングが密接に関与している)エンジニアリングチェーン(CIT, 後述)の観点からの組織的思考等の課題が、フランスの研究者の間で近年、探求されている。

地域エンジニアリングが登場した背景は、一方では、60 年代のフランスが中央集権的で、国土を整備運営する強大な国家のエンジニアリングを有していたことであり、同時に、その、疲弊した地域に対しては無力であった(Trognon, Cayre, Lardon, Maury, 2012)。他方で、「田舎で生き、みんなで行う」という動機づけられた、自らの運命を手中にするという地方アクターの意欲があった。トップダウンと、ボトムアップの二重のダイナミズムが発せられたが、地域振興(地域整備と地方振興の接合として理解される)は、地域エンジニアリングが登場するには 40 年待たなければならなかった。

60 年代に始まったこの最初の時代は、1980 年代において、分権化法(1982-1983)に具体化し、都市政策の進展と、地方振興の組織化をともなった。分権化法は、国と地方公共団体との間での地域任務の分担の定義に示される。地方公共団体 *collectivité locale* という名称は 2003 年に *collectivité territoriale* という名称に変更された。つまり権限の移転が、(経済振興への支援から社会福祉、文化、環境政策の実施に至るまで)地方公共団体と市町村連合共同体 EPCI の関与を伴うことになった。こうして、国の部局と平行して、こうした新しいニーズに応える公共団体におけるエンジニアリングが登場した。1990 年には地方公共団体のエンジニア団体 *corps des ingénieurs territoriaux* が設立された。

また地域エンジニアリングないしその職業たるアニメーターをめぐる呼称も多様である。Barthe(2009)は、地域振興のプロを名付けるために用いられる呼称の膨大なバリエーションを強調している。すなわち、振興エージェント、ペイのアニメーター、ミッション担い手、地域デベロッパー、プロジェクト長 *chef de projet*、振興テクニシャン、振興普及員など、である。メチエのオペレーショナルな職業総覧目録 ROME もまた、地域振興のメチエについて採録している。すなわち、地域振興エージェント、ペイのアニメーター、ミッション担い手、農村地域における振興エージェント、プロジェクト長、福祉振興エージェ

ント，である。

この状況は，彼らを雇用する機構（NPO，地方公共団体，市町村共同体，市町村連合組合など）の多様性，介入規模の多様性に由来する。呼称はまた，介入地域を正確に示しているのが興味深い。地域振興エージェントというタームはしばしば農村地域で用いられ，ミッション長は都市，都市近郊である。介入規模への準拠を指摘することも興味深い。すなわち地域振興エージェントは主として近接性において，つまり，生活圏 *bassin de vie*（議員と地域住民との日常的結合が職業活動の中心をなす）に対応した地域に介入する。呼称はまず，地域振興領域を指し示す。その他の呼称は，特別な公共政策の登場（都市政策ではプロジェクト長 *chef de projet*）と関連して構成される。地域がその組織を詳細にするほど，呼称が精緻化される。

地域振興アニメーターという，より広範な呼称の場合，担当すべき課業は記載されず，リクルートされるプロに期待されるミッションや課業も記載されない。この場合，期待されるプロフィールは，すべてができること，多能であることがよい人なのである。

地域振興エージェント（一般的であろうと，テーマ別であろうと）は，地域の振興の横断的な見方を持ったプロとして定義される。こうした見方はグローバルで，長期的な視点に統合されている。エージェントたちは自らのミッションのグローバルで，横断的な性格を強調する。テーマ的な，専門的特化は彼らにとっては，地域振興のダイナミズムのグローバルな知識の必要性を排除しない。より一般的に，エージェントの主要なミッションの一つが地域で，（地域振興を方向付けることができる）政策を促進することである。彼らは，多様な領域（経済，ツーリズム，社会福祉，文化，環境，農業など）を統合することで，地域の振興とダイナミズムの戦略の構想と実施に参画する。振興エージェントは，意思決定支援，議員やプロジェクト担い手への技術支援を構成する。彼らは地域プロジェクト作成の中心におり，議員と経済アクター，NPO，州，県といった制度の間の関係の中心にいる。議員と地方アクターとのインターフェースにあって，彼らはパートナーシップの作業，住民参加を促す。

（３） 地域エンジニアリングの歴史的展開

Trognon, Cayre, Lardon, Maury (2012)は，地域エンジニアリングの歴史的展開を追っているので紹介しておこう。

１） 1960 年代から 1990 年代：直線的発展

この時期に，農村では振興はまず，地域的 *local* というよりも農村的 *rural* 振興が優勢であった。特別なエンジニアリングが徐々に，これらの地域の争点に対応するべく登場した。地域振興の動きは *pays* 概念を中心に組織され，全国地方及びペイ振興協会 ANDLP が組織された。地方振興というメチエが職業化されることになった。教育部門でも例えば，1987

年以降、クレルモンフェランのエンジニア養成学校 ENITA de Clermont-Ferrand が、「農村整備振興」講座を提供し、その目的は、「地域の増大する複雑性を考慮することができる多能的なエンジニアを教育訓練すること」であった(Blasquie-Revol, 2012)。

2) 1990 年代から 2003 年：登場

第二期は、1990-2003 年である。この期間は、一連の法律(Joxe-Marchand1992 年, Pasqua1995 年, Chevenemanet1999 年)が、新しい国家活動の展開により、地域の新しい機構を構築した時期であり、欧州の手法に由来するゾーニング原則を補強し、目標によるマネージメントの契約化、地域プロジェクトのアクター横断的連携原則、「プロジェクトの地域」の補完的概念を確立した。

地域エンジニアリング概念は一般的な呼称となっており、地域サービスにおけるエンジニアリングの多様な形態を示す。すなわち、国家部局、地方公共団体（とりわけ市町村連合）、Pays、自然公園、LEADER プロジェクトの LAG 等の他、民間エンジニアリング（コンサルタント、調査会社）などの中でのエンジニアリングである。しかしながら、しばしば補完し合い、重複しながらも、これらのエンジニアリングは、そのミッションに応じて異なっており、その活動レベル、（彼らを動員する）プロジェクトへの関与のレベルは、人員に応じて異なっている。

それはまた、地域振興領域における職業化の教育訓練の向上でもある。「科学技術マスター Maitrises des Sciences et des Techniques の制定、次いで職業大学機関 Instituts Universitaires Professionnalisés(IUP)が、地理学分野における、地域振興政策支援を担うアクターの職業化の問題を強く推進していることを示している。1994 年におけるグルノーブル IUP の科学技術マスター「地域振興エンジニアリング」の設置が、このマスターの先駆けであり、地域振興担当者のメチエに科学的次元を付与するという意欲を示し、それは、アドホックな手法やメソッド、概念の掌握を促すような高レベルの教育訓練を通じてなされなければならない、というのである。地域エンジニアリングは、エンジニアなきエンジニアリングであるとまで言うことになる(Feyt, 2009)。しかし、エンジニアの多くのグランゼコールは、早くから、このテーマに関わる専門分野の訓練を提案してきた。クレルモンフェランの AgroParis Tech-Engref のセンターは 1997 年から地域振興のプロと協調して、橋梁、水利森林のエンジニアからなる公衆のために、教育形態支援、内容（それは地域エンジニアリング領域に明示的に統合している）を精緻化してきた。それは、地域エンジニアリングの構築をもたらし、その普及、とりわけその学生とその人員を輩出してきた。その最初のディレクター Vincent Piveteau は 2003-07 年まで DATAR のコンサルタントであった。このグランゼコールにより行われた構想作業は、エンジニアのメチエと地域振興のプロジェクトのエンジニアリングに関する新たな見方との間の結合に基づいている。

この時期、エンジニアリングというタームは、社会的、地域的、プロジェクトの、Pays の地域の、参加の等というタームと結合されていた。こうした単語の間での結合（地域振興エンジニアリング、地域のプロジェクトのエンジニアリングのように）がなされるとし

でも、プロジェクトのエンジニアリングという概念が支配的となり、地域的という形容詞の使用が増大している。アングロサクソンでは、エンパワーメント、コミュニティディベロップメントがこれに近い。OECD(1998)によれば「自らの経済的厚生を連带的に、持続的に改善するための地方公共団体による能力の蓄積過程」ということになる。

こうして上述のように 2003 年 12 月に CIADT が「地域エンジニアリングのプラットフォーム」組織化を提案し、地域エンジニアリング概念を公式的に用いた。

3) 2003 年以降の展開

第三期は 2003 年から始まり、地域のための政策の参照基準の変容、地域における経済危機の深化という背景において、エンジニアリングは新たな試練に直面した。公共政策のアジェンダにおいて持続的振興という考え方が一般化したことが、地域振興アクターに対して、以下の三つの方向を持った行動を考慮するよう促すようになった。

- ・人や資源、地域の調整
- ・民間と公共アクターとの調整によるマルチのパートナーシップ活動
- ・現在の振興の選択により生み出される効果の考慮を通じた変化の予測

それ以前とは異なった参照基準が地域範囲の政策に動員されるようになった。すなわち、振興におけるイノベーションの要請、競争力ないしエクセレンスの促進、これらが地域振興政策の新たな特徴として現れる。

その上、市町村連合や新しい介入装置（専門知能力と地域の反応性（プロジェクト公募手法の増加））の強化を通じた地域枠組みの再編は、ローカルアクターが、彼らの地域のニーズや彼らの財政パートナーの要請と適合的に、自らの振興プロジェクトを構想し、実施し、管理することができることを必要としている。国家の部局の地域支援機能の退却と、振興エンジニアリングの財政における、県や州のサービス介入の縮減動向にあって、地方公共団体は、その振興方法に適した支援システムを打ち立てるための集合的なインテリジェンスの必要性に直面している。

振興のメチエの曖昧さが増加すると同時に、メチエの最初の参照基準、コンピテンスの特徴付けが現れた（全国地方振興機構連盟 UNADEL,2005, ローマアルプ州地域経済振興職業協会 ARADEL,2005）（後述）。これらは、アクターの承認の欲求に応える。地域エンジニアリングのメチエは常に構築途上にあり、新しい道具と手法を必要としているように思われる。アクターと教育者、研究者とのパートナーシップが研究・教育訓練・アクションという装置枠組みの中で促される。2006 年に Agen 市で DIACT と国立地域振興研究所 INDL により開催された「公的要請と研究、地域エンジニアリング」のセミナーは多くの反響を与えた。これは、「地域エンジニアリングの発展のための集団」の構築をうながし、これは、2007-08 年の間に多くの様々な地域エンジニアリングのアクターを動員することになる。その目標の一つは「共通の文化、シナジーで働く能力を創出するのに貢献するために、地域エンジニアリングに関わる様々なアクターの間での交流を発展させること」であった。概念化をさらに進めて Lardon,Pin (2007)は、(アニメーター, 施主 prescripteur,

資源センター，コンサル会社，国や公共団体の部局，研究者，教員など）登場人物全体をより網羅的に描き，とりわけ彼らが形成しているネットワークの重要性を示すために，「地域エンジニアリングチェーン」という考えを提案している。

地域エンジニアリングと地域的インテリジェンスとの関係もまた問題提起されている。Frebault(2004)は，「地域エンジニアリングが地域的项目を中心とした公共的，私的なエンジニアリング，すなわち地域的インテリジェンスの多様なコンピテンスの調整された動員を要求する」としている。Janin, Grasset (2009)は，「地域エンジニアリングの内容は自分の地域の理解においてアクターを助けるために，また行動と意思決定において彼らを支援するための，知識の生産と動員，相互共有である」とする。地域エンジニアリングの多様な理解と，地域インテリジェンスの多様な理解をクロスさせることで，地域的インテリジェンスは地域の認知的能力として捉えられよう。地域エンジニアリングチェーンは地域のアクターによりもたらされる断片的な知識，すなわち分散認知の接合と活性化などを可能とさせるのである。

現代の地域エンジニアリングは（地域の特定のミッションからの国の撤退による）競合的なエンジニアリングや，支援エンジニアリングという概念の登場，必要とされるコンピテンスやエンジニアリングのメチエの変容，新しい要請（持続的発展）の登場，などに応えられなければならない。

（４） 地域エンジニアリングの内容と分類

１） 地域エンジニアリングの内容

いくつかの先行研究が，地域エンジニアリングの具体的内容を分類している。例えば Trognon,Cayreらは地域エンジニアリングを4つの下位分類，すなわち地域プロジェクト，知識，専門知と媒介，マネジメントに分けている。以下，説明しておこう。

i) 地域プロジェクトに関わる手法の総体

「地域エンジニアリングとは，地域のプロジェクトの構想，実施，評価を支援するために，地域のアクターが自由にしうる概念や手法道具，装置の全体を指す」(Lardon,e et al. 2007)。

換言すれば，それは，支援「装置」および意思決定支援のエンジニアリングである（競合しようがしまいが）。AgroParis Tech-Engref チームにより開発された地域診断ゲームキットや社会・空間的布置の分析視角といった手法(Lardon,e et al. 2007)もこうした道具箱に入ってくる。

ii) 地域的な知識

「自分たちの地域の理解においてアクターたちを支援し，行動と意思決定において彼らを支援するための知識の生産と動員，相互共有」(Janin et al. 2009)

彼らの 2011 年の本のタイトルが示しているように，この地域エンジニアリングは「インテリジェンスの総称」である。知識が実際に意思決定にとっても，地域のダイナミズム

においても重要であるとしても、地域エンジニアリングは知識に還元されない。「我々の研究は逆に、地域インテリジェンスは上述で定義された地域エンジニアリングの一つの構成要素である」(Trognon, L., 2011)。

iii) 専門知と地域振興の媒介

「種別的専門知、もしくは権力と知識との相互作用」(Lapostolle, 2010)。

アニメーションの姿がそこでは認められるが、考え方はより全体的に媒介のアニメーションである。この定義は、手法や措置よりも、(これらのミッションや彼らのコンピテンスを保証する) アクターと関連する。

iv) プロジェクトマネジメント

「地域エンジニアリングは、受け入れ可能な経済的、社会的、環境的成本で、地域上での変化を促すことを可能とさせるような手法やアプローチを提供する」(Demaziere, 2006)。

経済的効率性、公共団体により投じられる資金の効果を考慮することが、厳しい予算に直面した地域エンジニアリングアクター（機構やサービスの責任者、議員など）のいっそうの配慮の的となっている。

2) 地域エンジニアリングの分類

他方でJanin,Grasset,Lapostolle(2011)は、公共政策の地域化過程における地域エンジニアリングのプロフィールを以下の三つに分類している。

i) 具体的サービスによる地域振興

行動のエンジニアリング：具体的なサービスと関係を支援。たとえば、乳幼児受け入れ機構の運営、道路のメンテナンスなど。

ii) プロジェクトを通じた地域振興

プロジェクトのエンジニアリング：経済振興、景観プロジェクトのような、特定の問題やニーズに中期的に応える。(これらのプロジェクトを支援できる)ペイ契約や地域整合スキーム SCOT のような、部門横断的なプロジェクトが該当する。地域診断するために動員されるエンジニアリングの形態は、地域にとって、プロジェクト担い手にとって外在的であり得る（コンサル会社）。しかし地域の内在的、永続的コンピテンスが、介入を組織し、行動をアニメートするためにとりまとめる役割を果たす。

iii) 社会的な組織変革を伴う地域振興

組織的エンジニアリングは、長期にわたり、地域構築過程、地域資源創出過程を通じて特別に介入する。それは最低限のコンピテンスを必要とし(永続的に更新される)、アクターの間での出会いと交流の場の創出、コーディネーションとガバナンス組織の創出の領域に介入する。

これらの中で、プロジェクトと組織とのエンジニアリングが、地域的アクターたちの間での認知的過程により深く介入する。たとえば、乳幼児受け入れ機関を運営するチームは、最初は、彼らの実践について意見交換するためのネットワークであるかもしれない。こう

した共通の問題に 대응するために、集合的プロジェクトが登場し、労働条件と受け入れ条件を改善するために乳幼児契約 **Contrat Enfance** の実施のような事例が見られる。この場合、最終的にネットワークが永続化し、定式化された出会いの場所、集合的学習と地域の社会的構築の強化(特殊な領域よりも広いダイナミズムへとそのネットワークが成長するなら)への貢献の始まりとなるような、知識とノウハウを構築するために、「保育師支援連携 **Relais Association Maternelles**」が生み出された。大事なものは、支援エンジニアリングが、単純な技術支援から、集合的ダイナミズムのアニメーションへと至る適切な条件を見いだすために、進化することである。

3) 地域エンジニアリングを担うエージェント

組織エンジニアリングに貢献するための個人的集団的能力は、プロ的コンピテンスや雇用カテゴリの定義よりも行為に依存する。「好奇心や自律性、精神の開放性、コミュニケーション、耳を傾けること」、ローヌアルプの農村振興資源センター **CRDR** の調査に答えた振興エージェントにより掌握されるこうしたコンピテンスは、ノウハウ **savoir-faire** というよりも性向 **savoir-être** である。

アニメーターや振興エージェントのメチエは多能性により特徴付けられる (Barthe, 2009)。この多能性は、手続きや行動規模、雇用期間、活動の時間性、これらの多様性と関連している。多能性によりあらゆるプロジェクト行動の運営に必要な横断的ミッション全体の管理を可能とする。ミッションの多能性を超えて、振興アニメーターは、行動の背景に応じて、また地域振興の介入領域に応じて、異なったやり方で彼らのメチエを実行する。

Barthe,(2009)は、アニメーターにより実施されるミッションのタイプと、活動地域との彼らの関係を基準とする分類を描いている。こうした分類は、ミディピレネー州の 40 人の振興エージェントと 25 の雇用主からの質的アンケートを基礎に構築されている。

特別なミッションに集中したプロフィールの 4 つのタイプが取り上げられる。こうしたプロフィールは地域振興の構造化の過程で様々な活動領域を示している。以下で、この 4 つのタイプを説明しよう。

i) テクニシャン

手法的エージェント・テクニシャン。このエージェントは、措置の定式化、支援と適用を行い、手続きや措置の管理者として定義される。彼らはしばしばチームやきわめて構造化された部局（課業が明確に同定され配分されている）に帰属している。すなわち、州自然公園 **PNR** のチーム、国の地方部局や州、県である。彼らはほとんど個人的にその行動地域に関与することはない。彼らはまた市町村連合のアニメーターでもある。

ii) 各部門・テーマ別のアニメーター

彼らは部門に特化しており（経済、ツーリズム、文化、社会福祉、環境など）、また手続きを管理することができる（河川契約、住居改善計画事業 **OPAH**）。彼らは、中間的な機関（ツーリズム振興委員会など）により、振興支援を自由に使い、地方エンジニアリング

ネットワークに統合されている。

iii) アニメーター：地域のジェネラリスト

地域のジェネラリストで、活動家的である。市町村連合機構の中で、地域により密着して、しばしば単独で行動する。彼らのミッションとそのコンピテンスもまた、その地域の振興のニーズと同様、可変的である。彼らはテクニシャンであると同時に、社会福祉的アニメーター、多様な領域（文化、経済活動、社会福祉、ツーリズム、ゴミの管理など）でのプロジェクト組み立て役である。彼らはしばしば地方議員と行動する。彼らは、NPO や政治活動を通じて、自ら関与する地域に根づいている。

iv) コーディネーター：多様なレベル、部門の活動調整

中間的な規模（パイや LEADER プロジェクト）で介入し、彼らは、地域の様々なレベルの、異なった部門の活動を調整する。彼らは様々なパートナー機関（州、県、国、欧州など）の直接の対話相手であり、戦略的役割を持っている。彼らは媒介の位置にあり、手続きのフォローを行う（これが現場のアニメーション活動と彼らとの違うところである）。多くの場合、これらのコーディネーション機能は、地方公共団体の公務員により確保される。

5. 農村アニメーターに求められるコンピテンスと教育・研修

地域エンジニアリングを構成している農村アニメーターが有するコンピテンス（能力）はどのようなであろうか。またこうしたコンピテンスの獲得のためにはどのような教育や研修がなされているのであろうか。

（1） 地域エンジニアリングに資するコンピテンスと教育

1) 多様なコンピテンス：戦略的、操作的、組織的、機能的

Lardon,(2011) は、農学エンジニア大学校 AgroParis Tech-Engref の教育、「地域振興と地域整備」講座(Lardon et al.2009c)において、地域振興プロジェクトの構想、実現、評価における地域振興アクターを支援するために必要なコンピテンスを定式化している。それは、以下でなければならないという。

- ・複雑な対象についての学科目や視点、様々な知識を接合するために、「境界線を越えること」
- ・補完的な、あるいは矛盾した利点と推論方法を考慮するための「民間・公的パートナーシップ」。
- ・より統合的な振興様式に対応した新たな社会組織化を促すための「ネットワーク創出者」
- ・地域や景観、環境を、選択された方向へと変容させるための「空間の変容者」
- ・諸地域の補完性とシナジーに基づくための「諸地域のコネクター」

これらの新しいコンピテンスを構築するために、地域アクターの知識と資源全体を関与

させることが重要である。こうした集合的構築の学習は、対話と媒介を促進するための積極的で参加型的な手法を通じてなされる(Guyeneuf, et al.2006)。

開発された手法は、ヘテロな世界の間での集合的学習を可能とさせる(Beguin, 2007)。この方法論は、エンジニア＝プロジェクトを要請するための研修＝行動の中で適切な枠組みを見いだす。研究の役割は、こうして、プロジェクト支援のための概念やメソッド、道具、装置を定式化することである。それは、地域を構築するためのアクターたちのコンピテンスの共有の、現場での実験により、研修の中でテストされ、検証される。

こうした立場は、研究への期待と合致し、2006年のAgen市でのセミナー「公的な要請、研究と地域エンジニアリング」、2007年のパリでの討論集会 Assises「地域振興エンジニアリング」がこれを示している。共通の文化とシナジーで働ける能力を創出することに資するように地域エンジニアリングに関連した多様なアクターの間での交流を促進すること。地域と、その議員たちが自由にしうる専門知やエンジニアリング資源の質を改善すること。地域的项目におけるエンジニアリングの動員と利用に関する参照基準を構築できるような実践とノウハウを熟知させるように貢献すること。これらは、上述のようにCODIRDU(2004)により提起された地域エンジニアリングの定義と関連付けられる。すなわち「公共団体及び地方的アクターが、地域振興や持続的整備をもたらすために必要とする、職業的なノウハウの全体」である。他方で、これらは、「地域公共活動のライフサイクル全体を通じたアクターのポジショニング」についてのLandel (2006)の視点と重なる。Lardon (2011)はこれを地域エンジニアリングチェーン「CIT」と呼んでいる。

さらにLardon (2011)は、2008年のクレルモンフェランのセミナー「持続的发展, 新たな地域エンジニアリングの連携」でなされた考察を活用する。クロス化, 学際性, 地域振興プロジェクトにおける評価の目標が重要であり, 持続的振興に関していっそう必要であることを認める。持続的振興という方向付けは, みんなで働く機会である。それは, 固有の場所を必要とし, 参加型民主主義の過程の発展, 新しい手法, 指標を必要とする。それは, 地域によって, 地域のために連携される地域エンジニアリングに資する共通文化を創り上げることである。持続的振興は, 将来世代のための資源を維持する義務を超えて, 行動の調整様式として参加型民主主義を強調する。こうしてLardon (2011)は, アクターの組織化の集合的ダイナミズムに注目し, (地域のプロジェクトの展望において, アクターのコーディネーション様式を構築するための) 対話の場所に注目するのである。

次に我々は, 地域エンジニアリングにおいて必要とされるコンピテンスについて, Barthe, Trognon (2011)によりながら紹介することにしよう。

Barthe らによれば, しばしば経験の蓄積によって構築される地域エンジニアリングは, しかしながら, (地域振興活動の実施を支援する) コンピテンスシステムの定式化を通じて具体化されるという。この定式化の実践に貢献するのが, ツールーズの研究者たちにより導かれた研究成果であり, 地域振興プロジェクト支援を担うプロたち(振興エージェンツ, アニメーター, プロジェクト長 *chefs de projet*) に関してなされた研究の10年の成果である。これらの振興のプロたちによる地域のプロジェクトの構築の観察により,

Barthe らは、(種別的コンピテンスの動員により地域活動の運営に参画する) 4つのコンピテンシシステムを区別している。

①「戦略的コンピテンシシステム」は、地域プロジェクトの方向付けの選択に貢献する。期待とコーディネーションのコンピテンスの掌握が、(イノベーションと複雑性の管理を要請する) プロジェクトの活性化にとって本質的なものとしてあらわれる。これらのコンピテンシは専門知と人となり *savoir-être* に属する (第2表)。

第2表 動員すべき主要な戦略的コンピテンシ

方向付けの選択段階	動員する戦略的コンピテンシ	以下ができること
範囲の選択	動機づける <i>mobiliser</i>	地域プロジェクトの目標を巡って提案, 実施, 対立した勢力を構成する
診断=争点	支援 <i>accompagner</i>	地域プロジェクトの様々な局面で, 構想, 実施, 意思決定への支援
戦略的探求	追求 <i>chercher</i>	地域内で同定された, アクターの様々な戦略を巡っての考察作業を準備し, 構造化する
振興方向付けの選択	(特殊利害が接合されるべき) 集合的利害を登場させる	地域全体に共通の戦略へと統合されるように, 個人的な戦略を修正し, 再考するよう, アクターを導く
戦略的目標の定義	予想する	地域の将来に関する振興戦略の効果とリスクとを予測する

出典: Barthe, Trognon (2011)

②「オペレーショナルなコンピテンシシステム」は、(戦略の構想段階で展開される) 目的と争点を明確化し、定式化することができる。これらのコンピテンシは、以前の段階の行動仮説を検証するために、提起された問題解決策を探求するように適用される。従って、これらのコンピテンシは、地域プロジェクトの作成とオペレーショナルな構築に資するし、また技術領域に属する知識をまず動員する。4つのコンピテンシが、プロジェクトのオペレーショナルな構築段階に関連づけることができる (第3表)。

第3表 主要なオペレーショナルなコンピテンス

オペレーショナルな構築局面	活用すべきオペレーショナル原則	以下ができること
オペレーショナルな目標の定義	コーディネート	オペレーショナルな目標の選択に応じて、地域アクターのプロジェクトを整理し、結合すること
行動プログラムを作成	定式化	行動計画の仕組みを創出し、構想し、組み立てる
整合性の検証	交渉	協力方法を決定するために、活動に関連したパートナーと話し合う。行動目標と関連した提案や決定の機関に参加する。
オペレーションの作成	構想する	行動計画の構想の中で選抜された物質的、非物質的行動を定義し、実施する

出典：Barthe, Trognon (2011)

- ③ 「組織的コンピテンスのシステム」は、地域のプロジェクトの構築の中で、とりわけアクターの構成の局面で横断的に介入する。これは、地域振興の争点の集合的意識を得ることを可能とさせる。このシステムは、五つの組織的コンピテンスから構成され、それは、適応能力、聞き取り能力、情報提供能力、振興のパーソナルな関係的能力を強調する（第4表）。

第4表 主要な組織的コンピテンス

アクター構造化局面	活用すべき主な組織的コンピテンス	以下ができること
動員	アニメートする	形式的、もしくはインフォーマルなネットワークの中で、振興アクターたちの間での関係を活性化させる
コンセンサスの構築	媒介	振興の多様なアクターたちの間での断絶のリスクを見越す
裁量	裁量する	出来事（対立）や振興の多様なアクターたちの間での関係を管理
養成研修	養成	地域のプロジェクトに適し、振興アクターたちの同定されたニーズに応えるような、教育的装置を構想し、運営
制度的構造化	構造化	協調と共同決定の場所を構築し組織化する（地方アクターと財源パートナーとの）

出典：Barthe, Trognon (2011)

- ④ 「機能的コンピテンスシステム」は、地域振興の手続き実施のために不可欠な、支援措置とフォローアップ措置を運営する。こうしてこのシステムは、地域のプロジェクトの運営の中心的争点に応える。このシステムは地域的行動の中で、横断的に、継続的に介入する。四つの機能的コンピテンスがプロジェクト運営の決定的局面で関連付けられる。それは、主として、制度的、地域的な組織の知識に関連した技術手法や知識の掌握に関連した知識を動員する（第5表）。

第5表 主要な機能的コンピテンス

地域のプロジェクトの運営局面	動員すべき機能的コンピテンス	以下ができること
意思決定と運営	プロジェクト運営	様々なパートナー（地域アクターと財源組織）により認められた行動計画に応じて、全体の中で、オペレーションの機会を判断
行政的、財務的フォローアップ	申請書 <i>dossiers</i> の運営	契約化様式を尊重しながらも、申請書の形へと、地方アクターのプロジェクトを変容させる
評価手法	評価	行動とプロジェクトに対して、最適化、調節、再方向付けのみならず、クレディビリティ（成功の約束から効果の証明にいたる）、コミュニケーション、これらの手法を付与する
コミュニケーション手法	コミュニケーション	メッセージの受け手にとって直接的に有用な加工された情報を伝え、普及する

出典：Barthe, Trognon (2011)

これらの四つのコンピテンスシステムは、継続的に相互作用する。これらのシステムは、（地域のプロジェクトの構築に関与する振興のプロが動員する）振興エンジニアリングを豊富にさせる。こうしたコンピテンスシステムの総合は、ノウハウ（科学技術的知識に属する）と人となり *savoir-être*（聞き取る能力、対話、アニメーション、精神の開放性）との間の交差の重要性を示している。人となりは、地域的プロジェクトのダイナミズムのための戦略的コンピテンスとして現れる。

2) 個人的コンピテンスから共有されたコンピテンスへ

Barthe らの議論を続けよう。上述のコンピテンスシステムは、単に、個人により実施される能力全体に由来するだけではない。「みんなで獲得しようとする」というコンピテ

ンスの語源が示すように、このコンピテンスは共同活動、協力活動の運動を通じて構築される。これらのコンピテンス全体は必ずしもプロだけの実践によるのではない。つまりそれぞれのプロは、コンピテンスを同定するが、すべてを掌握しているわけではない。それは、エージェントや彼らの雇用機関による協力により構築された集合的コンピテンスである。地域エンジニアリングの構築はコンピテンスの動員の軌跡に基づき、こうした軌跡において個人のコンピテンス、機関のそれ、フォーマルな、またインフォーマルなネットワーク（民間ないし公共部門といった異なった領域に属し、ローカルから国境を越えた異なった規模をもつ）のそれを結合させる。

公共活動が地域間で競合するようになり、その実施メカニズムが強い予測能力を要請するような背景において、地域エンジニアリングのプロは、活動領域における、また方法論的装置における自らのミッションと同時に、彼らのコンピテンスの分担、交換、共有についても考察しなければならない。現在の移行はきわめて重要である。つまりそれは、個別的なコンピテンス（機構内の、別のアニメーターの個人的コンピテンスにも支えられた）と関連した孤立したメチエの実践から、アクターたちのシステム（個人的コンピテンスの豊富さと多様性に依拠した集合的コンピテンスの構築を争点としている）に統合されたメチエの実践への移動を示しているのである。

振興のプロは、徐々にコンピテンスを動員し、地域の異なったレベルでの様々なカテゴリのアクターを結合する。またその機能はプロジェクトの進捗によって異なる。こうしてその日常的行動において（つまりプロジェクトのフォローと支援）、プロたちは技術サービスのコンピテンス、本質的に地方公共団体（県と州）のそれ、部門別の組織（農業会議所、商工会議所など）、場合によっては国の部局に基づいている。プロジェクトもしくは手続きの開始段階、プロジェクトの検証段階で、彼らはより詳細で的を絞った専門知（州や全国レベルの民間の調査会社）、研究機関に訴える。

何人かのプロについては、これらの外部コンピテンスへの依拠は不可欠となっており、外部のコンピテンスが明確に定式化された地方行動を開始させる。こうした依拠はしばしば当該アクターのプロ的な、もしくは個人的な軌跡を通じて構築される知識ネットワークの動員に基づいている。この同じ局面において、振興のプロは、経験を持つ自らの同僚たちに依拠し、もはや孤立しておらず、自らの行動の効率性を改善するために経験を共有する。

コンピテンスが振興の原材料であるので、いかにコンピテンスを同定し、登場させ、地域アクターに活用させるか。自己同定する能力、コンピテンスの他の供給者を同定する能力、彼らのミッションは、プロにとって、専門家の作業手法の構築条件の一つとして現れる。こうしたコンピテンスの掌握は、コンピテンスの水平的ネットワーク（同定されたコンピテンスの補完性を促進することになる）の構築をつうじてなされる。

いくつかの地域では、コンピテンスのネットワーク化は、多様なプロフィールとミッションを持ったアニメーターの充実したチームの構成を通じてなされる。学際的で、複数のテーマを持ったアニメーションの真の「プール」はペイ Pays や州自然公園、LEADER プ

プログラムのようなプロジェクトの地域の段階で実施される。地域化されたコンピテンスのネットワークの経験は、振興エンジニアリングの担い手たる様々な機構のシナジーと補完性により具体化される。会議所や地方公共団体、プロジェクトの地域もまた、種別的なコンピテンスの領域の地域振興活動を我がものとするために協力する。

特定の振興プロにとっては、こうしたコンピテンスのネットワーク化は、不安定化要因でもある。というのもそれは、労働の個人的実践を疑問視させ部門的組織化の論理、制度の正統性さえも疑問視させるからである。ネットワーク化はしばしば、それぞれのプロのミッションの明確化をもたらし、それは、メチエの専門化をもたらす。こうした専門化は部門化として捉えられるべきではない。専門化は、その全体性において地域的活動の運営を基本とする。

別の形態のネットワーク化は県や州のレベルで現れうる。県は、しばしば地域的手続きの支援を担う部局の設置を通じて専門知のネットワークを構築した。人的資源管理の意欲的行動を通じて、地方公共団体は、地域プロジェクトの支援を中心とした責任とコーディネーションの組織図を確立する。すなわち地域的项目のチーフ、地域デベロッパー、技師らが振興支援のチェーンを構成する。州レベルでは、振興のプロのネットワーク組織が、プロのイニシアチブによって、また州のイニシアチブによって、情報交換、知識、ノウハウ、経験、研修支援を目的に、構成される。

地域エンジニアリングの確立におけるコンピテンスの収斂が、根本的動向として課せられている。これは今日、特定の組織の伝統の重さ、現行の様々な改革（とりわけ地方改革、公共サービスの再編と関連した）や多くの抵抗に出会っている。逆説的に、地域レベルでのエンジニアリングの資源と、関連したコンピテンスとは多様で、しばしばお互いに知られず、振興活動に必要な知識生産のための資金やエネルギーを浪費している。国の出先部局の再編、民間の専門知、プロジェクトの地域のエンジニアリングチーム、職能団体の専門知、社会福祉機関、一般的、専門的研修期間の専門知、NPO、これらのネットワークが、地域アクターに有効な知識生産の多様な資源の複雑な世界をなしている。

（２） 農村アニメーターの教育・研修

Janin, Grasset, Lapostolle (2011)は、認知的共同体と、知識およびノウハウの刷新のネットワークに着目して、地域エンジニアリングの教育訓練、研修の必要性について述べているので紹介しておこう。

１） 地域振興に関する認知的共同体

産出された知識の定式化は、様々な職業プロに帰属するアクターたちによって理解可能なコードの存在を前提している。地域振興について、認知的共同体は多数ある。認知的共同体とは、ある因果連関（causalité）のモデル、ある政治的価値全体を共有し、これを公共政策に翻訳するために取り組むアクター集団を結集させる。彼らは、知識創出、問題解

決の手続きの共通目的を共有している。この共同体は、NPO や企業、大学、専門家、振興エージェントを結集させる。例えば地域整備競争力省際委員会 DIACT とそのリレー役 INDL(国立地域振興研究所)や欧州地域振興整備高等研究所 IHEDATE, 企業・地域・振興 UTD, ペイ基金連合会 APFP, UNADEL 等が、学問的知識、地域表象、グッドプラクティスの生産と普及を目的に、政治家、科学者、技術者を関連づけている。ローカルレベルでは、ローヌアルプ州地域経済振興職業協会 ARADEL や、ローヌアルプ州の州農村振興資源センターCRDR 等がある。

こうした認識論的共同体は、認知枠組みと活動のプラグマティズム、近接性、横断性を有する。

研究世界と、地域振興に参画する人々との新たな接合の実施の他に、科学的アプローチの貢献は、地域に関する知識を定式化することができ、こうして（その中で、ある専門知が発展するような）モデルを作成することができる。地域振興研究の社会的制度化様式を承認することで、この社会＝空間的システムの科学的アプローチはディシプリン（学科目＝規律・訓練）へと構築される。それは、彼らに帰属する知識についての自らのヘゲモニーを確認するためにではなく、特異性を承認させるためにであり、こうしたアプローチを有するアニメーターたちに対して、学習と社会的帰属の場所を与えるためにである。

更新されるべき知識が、よりプラグマティックにコンピテンスやノウハウへと定式化されるような場所は、これらの認知的共同体のみならず、当該の多様な領域の地域エンジニアリングの職業的組織様式とも密接に関連している。「制度として、地域エンジニアリングは実践の規格化に取り組む。公共活動の様々な領域で、アプローチのコード化が見られる。ここでは保全地帯の再ダイナミック化の契約が大事であり、あちらでは、欧州基金のプログラム化の単一文書の作成が重要であり、スローガンは同一である。すなわち『地域診断』、『戦略的分析』、戦略作成へのアクターの参加、フォローアップと評価である」(Piveteau, 2010, ただし Janin, Grasset, Lapostolle, 2011, p.124 より引用)。

2) 地方公務員の教育・研修

こうして、地方公務員 Fonction Public Territorial は、全国地方公務員連合会 CNFPT を通じて、たとえそれは、近接性と地域における横断性に由来する経験と知識の交流に基づいているにせよ、参照基準の移転可能性を特徴としている。これらの基準は、コンピテンスの分類、部門、メチエに関するものであろうと、全国レベルで記述されるのである。それは、欧州レベルでの整合的な基準のダイナミズムに統合される。地方公務員の地位についての特別な措置が地方自律欧州憲章 Charte européenne de l'autonomie locale の中に統合され、CNFPT は、欧州レベルでの整合的なアプローチに準拠している。こうしたメチエの基準の集権化は、全国レベルで、もしくは国際レベルで、形式的に、移転可能性の利点を有し、知識とノウハウのコミュニケーションを促進する。逆に、コインの裏側として、地域の経験からのイノベーションと適応に対する反応の鈍さがあり、コンピテンスの萌芽的ニーズに、より強く目を配らなければならない。

3) NPO や地域振興エージェンツの職業的ネットワーク

逆に、NPO や社会経済機構の振興エージェンツの職業的ネットワークは、それほどピラミッド的ではないにしろ、地方と、知識形成の場所との間の大きな近接性を促す。振興機関と、研修機関、資源センターとの間での組織化がうまくいっているならば、これらは、経験と概念化の間の結合を促す新たな知識を登場させる。しかし、メチエの基準はしばしば、その定式化の場所におけるローカルアクターとより近いために、機構のタイプに特殊であり得る。こうして、例えば、農業会議所は、そのアニメーターはローヌアルプ州農村振興資源センターCRDRのような横断的ネットワークのメンバーであっても、自前の研修機関を有している。全国地方振興機構連盟 UNADEL、ローヌアルプ州地域振興職業協会 ARADEL、CRDR といった機関は機関誌の中でノウハウを普及している。

振興エージェンツは、彼らのコンピテンスの更新と拡張を、プロ化の戦略および権力の戦略としている。というのもそれは不確実性の地帯をなし、定式化されざる資源（公的、行政的権威は完全にはとらえることができず標準化もできない）をなしているからである。

(3) 新自由主義と農村アニメーター：研修をめぐる政治的争点

こうして振興のこうしたジェネラリストの一部は、地域振興の手続き的、規範的観念（ウェーバー的な非パーソナルな規則）に対して、自らの自律性の余地を保持しようとし、彼らの研修は、地域公共政策の定義と実施において戦略的な争点をなしている。このようにして研修について、以下の二つの選択肢があることになる(Janin, Grasset, Lapostolle, 2011, p.125)。

- ① 研修の精神と内容が、科学的世界と、政治的世界、市民社会との間の架け橋を築く振興エージェンツの能力を向上させる。この場合、彼らが、反省的正統性を構築するための研究・アクションに結合することで、グッドプラクティスによって、また（サッチャー以来、英国で始まった、民間活力を活用する統治技術である）ニュー・パブリック・マネジメント NPM の管理者的精神によって抑制されない公共サービスの精神にとどまることができる。この場合、振興エージェンツは、地域アクターの具体的労働により手続きを創出している。彼らのプロ的能力は、彼らをして、議員や行政のコントロールから相対的に解放させる。というのも、彼らは、（彼らがプロジェクトに巻き込んでいる）市民社会とのパイプを持っているからである。彼らは自らの介入を正統化し、不確実な将来を持った制度的機構に直面して自らを確保する。しかし現在の制度的機構改革は厳格である。すなわち公共支出の最適化と、コントロール者としての国家の役割の強化が見られるのである。
- ② 研修は、振興エージェンツを、彼らが支援する手続きや基金の行政管理役とする。この場合は、プラグマティックな調整の萌芽が窒息させられ、地域振興の純粹に機械論的論理に戻り、州以下レベルの地域に対して、欧州の均質な規格の適用がなされ、振興エージェンツは自律性を喪失する。市町村間協力公共機関 EPCI において

結集したコンピテンスは大幅に管理される。彼らは地域振興行政の秘書となる。

こうして「公共政策一般見直し RGPP」に体现された新自由主義的社会における、地域振興アニメーターの研修が政治的な争点となることが理解できよう。

6. 地域エンジニアリングと農村アニメーター：理論的考察

我々にとって、地域エンジニアリングと農村アニメーターに関して、もっともクリティカルで刺激的な議論を展開しているように思われるのは、D. Lapostolle である。そのため、彼の議論を紹介することで、問題の所在と我が国において検討されるべき課題が明らかになるに違いない。

(1) 地域エンジニアリングの制度化

すでに何度も引用されているように、地域エンジニアリングとは、「地域のプロジェクトの構想と実現、評価を支援するために、地域のアクターが保有する観念及び手法、装置の全体」(Lardon, Pin, 2007)である。地域エンジニアリングは多くの制度やアクター、コンピテンス、公共活動手法を動員する社会技術システムである。「地域振興及び州の魅力省際委員会 DATAR」やその組織、国の地方出先機関、地方公共団体やその結合機関、研究機関、コンサルタント会社、NPO 法人、振興エージェント（すなわち農村アニメーター）はそれぞれ、地方公共活動に関する職業的知識を産出する。こうした知識がネットワークへと組織化されることで地域エンジニアリングはプロジェクトの地域の統治技術となる(Lapostolle, 2011)。

上述のような地域公共活動に関わるアクターたちの相互依存的な複雑なシステムにおいて、それぞれのアクターの地域的なひらめきから地域エンジニアリングへと制度化されることで、このように産出された知識が規範やルールへと翻訳されることになる。ところが地方の制度的メカニズムの再編、国家の出先機関の再編、「公共政策一般見直し RGPP」といった背景において、地域エンジニアリングは二つの制約に服することになる。

一方ではそれは、地域政策策定アクターに対して振興プロジェクトのゾーニングを設定させ、地方権力がそのコンピテンスを付与されることで、地方からの国家の撤退を相殺させる。地方権力は振興のプロ集団としてのアニメーターを組織化する。地域エンジニアリングは、中央から自立した地方権力による公共政策構想と実施に必要な地域的認知的過程を示す社会技術的システムをなす。

他方では、欧州と国家は、地方振興の共通の定義と手続きの標準化、プロジェクト公募、地域エンジニアリングのグッドプラクティスの普及により地域エンジニアリングを規格化し、合理化する。こうして国家による（あるいはまた欧州による）地域の「遠隔統治」(Epstein, 2009)が可能となり、地方公共活動の再中央集権化が見られることになる。

Lapostolle によれば、地域エンジニアリングは上述の二つの制約の間で揺れ動くことに

なる。地域エンジニアリングは地域診断やペイ憲章を作成し、地方の民間、公共アクターをアニメートし、地域展望を作成し、国や欧州のプロジェクトに応募する。地域エンジニアリングはまた、UNADEL（全国）や ARADEL（ローヌアルプ州）といった NPO を通じて職業的に自立し、これらがアニメーションのノウハウを普及する。こうした地域エンジニアリングの制度化過程はニュー・パブリック・マネジメント NPM や後述のマネージメント文化が支配的な環境の下でなされる。

（２） 地域エンジニアリングの展開事例：ローヌアルプ州

Lapostolle(2011)は、ローヌアルプ州での地域エンジニアリングの展開を記述しているので、それを追ってみよう。

１）地域エンジニアリングの開始

2005 年 12 月 15-16 日のローヌアルプ州議会は、地域振興に係る調査と行動についての審議を採択した(Deliberation du Coseil regional, no.0507922)。これは地域エンジニアリングについて初めての構成を提起するものとなった。すなわち「地域振興に向けたローヌアルプ州における地域エンジニアリング」の構築を目的としていた。これは 27 のパートナーと二つの研究クラスター、地域振興と地方整備に不可欠な職業的な技術能力の管理のために認定されている NPO とからなる。さらに 2006 年 1 月 27 日には、州議会常任委員会はローヌアルプ振興契約 CDRA のアニメーションに必要な「ジェネラリスト地域エンジニアリング」のための財政支援を決めた。州と州の下位レベル地域の結合体、市町村間協力公共機関 EPCI との間で交わされた地域的公共活動の質は、「とりわけ、アニメーションの質」に基づく、と州は考えて、「CDRA の政策について、州が財政支援するアニメーターのミッションとコンピテンス、地域政策とを連携させる」としている。

同時に、中央レベルでも、「国・州プロジェクト契約 2007-2013」の地域振興的側面を定義する地域整備競争力省際委員会 DIACT は、公的資金を調整し、地域エンジニアリングを相互共有使用し、財政支出を合理化しようとした。

こうした地域エンジニアリングについての二つの観念、つまり州にとっての地域アニメーションに資するノウハウ、他方での国家のための公的支出の合理化手法は地域エンジニアリングの矛盾した側面を示している。

２）地域エンジニアリングの展開と監査の論理

Lapostolle (2011)はローヌアルプ州で展開された地域エンジニアリングについて前述のように三つの局面を描き出している。すなわち「グローバル振興契約(1992-2000)」と「ローヌアルプ振興契約 CDRA(2000-2008)」,「ローヌアルプ持続的振興契約 CDDRA (2008-2015)」,である。

このように数次にわたる地方振興計画において Lapostolle (2010)は、2005 年の DIACT

設置により国家はその地域振興様式とその政治的精神を変容させたとする。すなわちそれ以前の地域連帯の観念に対して、地域競争力、すなわち地域間競争の論理を代替させたのである。それ以降、国は農村優良拠点や競争力拠点などのプロジェクトの公募を開始した。2006年には CPER が国州プロジェクト契約に変わり、これはリスボン Goteborg で定義された EU の戦略を踏襲し、競争力とイノベーションを重視したものとなった。さらにフランス版の NPM である RGPP が 2007 年に欧州の構造基金（地域のプロジェクトを共同管理）の一括的な専門知と評価の機関として「支払いサービスエージェンシー ASP」を設立した。このように新自由主義と新古典派経済学（この場合、エージェンシー理論）とによる行政の効率性の追求が、アウトソーシング、グッドプラクティスの普及、プロジェクト公募、地域間競争を通じて、プロジェクトの地域を監査 audit の論理に服させることになる。

（３） 農村アニメーターの職業的自律性

１） アニメーターの雇用実態

i) アニメーターの活動と公共活動の地域化の拡大

公共活動の地域化過程に固有な困難は、アニメーターがフォーマルな、もしくはインフォーマルな連携をつなぐことで地域振興戦略を確立する際の能力である。地域的プロジェクトのダイナミズムにおける、彼らの調整能力や行動力は、複数の制度を横断するインターパーソナルな関係の学習に由来する。地域的で認知的な実践共同体の中でアニメーターたちが共有している知識を持ち寄ることで新たな知識の創出と、自らのコンピテンスの更新を可能とする。このように集散的に産出された知識の定式化は、異なった職業環境に属するアクターたちによっても理解可能なコード化を要する。こうした知識が公共政策へとアニメーターを通じて翻訳されることになる。Lapostolle (2011)によれば 1992 年の CGD が一つの機会であった。地域改革、連続する地域的装置、欧州基金の導入、これらが新しいコンピテンスを要求するようになった。先駆けとなった少数のアニメーターたちが職業的なノウハウを獲得し、萌芽的な職業を正当化するために、長期にわたる公共政策の地域化の過程を通じて地域エンジニアリングを制度化し、職業的参照基準の定義、公共活動の構想と道具化を推し進めた。

アニメーターの活動の本質はその多能性にある。それはまずは、プロジェクトの市町村共同体の小規模さと新規さによって説明される。一人のアニメーターが何役もこなさなければならない以上当然のことである。ペイや市町村共同体、事業組合、EPCI、州自然公園など、プロジェクトの地域は企業的な機構を有している。CGD から CDDRA に至るまで、代表が決定し、サービス責任者であるアニメーターが政治家の直接的監督の下で課業を配分し、コーディネートする。ローヌアルプ州とオーベルニュ州の地域エンジニアリングに関する調査によれば(2008)、アニメーターの 60%は 10 人以下の雇用で働いている（そのうちアニメーターの平均人数は 5.4 人）。市町村連合機構がアニメーターの雇用先の 40%

を占め、NPO が 28%、公共機関は 25%となっている(須田 2013a)。

契約の更新を通じて、公共活動の地域化が拡大し、アニメーターの多能性が上昇している。こうした地域化は、課業の多様性やさまざまな介入領域の拡大に示されている。地域的アニメーションからプロジェクトのアニメーション、地域振興戦略の立案、プロジェクト構想、実施、意思決定支援、財務管理、行政、農業、ツーリズム、文化、商業、中小企業部門へのコミュニケーション、広報等である。アニメーターの教育訓練資格水準が 1999 年と 2009 年とでは上昇が見られる。今後バカロレア+5 以上が採用基準となろう。1999 年にはバカロレア+5 以上が 53%であったのに対し 2009 年には 68%となっているのである。また地域振興と関連した教育を受けているのが、1999 年で 36%に対し、2009 年では 46%となっているのである。彼らは自らの職務を行うのに必要なコンピテンスと文化を有している。法律文書の理解、統計や地図の解釈、とりまとめ手法、報告書作成、経験の相互共有、パソコンソフトの使用、これらが共通の幹をなしている(Lapostolle, 2011)。

ii) ローヌアルプ州の振興契約におけるアニメーターの活動

ローヌアルプ振興契約 CDRA においては、EPCI のそれぞれの議長たちは自分の市町村連合選挙区の利益を追求しがちである。他方アニメーターたちは自らの雇用を確保するべくプロジェクトの地域へと意思決定を向けさせるよう、政治家たちに働き掛ける。

「R:アニメーターの戦略の一つが、ペイ委員会議長を兼ねる市町村共同体のそれぞれの議長に働き掛けることである。私のツーリズム委員会の政治家が、自らの選挙区の市町村共同体の利害のみにこだわる時、私はペイの議論を持ちかけるようにした。ペイ委員会の事務局での仕事が私の仕事だから。これはうまくいかないときもある。決めるのは私たちじゃないからね」(2006 年 6 月 14 日、アニメーターとのインタビュー、ただし Lapostolle, 2011 より引用)。

彼らは補助金の資源であるプロジェクトへの公募にこたえるために、(政治家にとっても不可欠である)プロジェクト申請の技術性に訴える。

「R:エンジニアリングは、こうしたプロジェクト公募にこたえるために不可欠だ。これらの公募は補助金だ。プロジェクトが良からうが悪からうが、どっちにしたってお金をもたらせてくれる」(2006 年 6 月 1 日、アニメーターとのインタビュー、ただし Lapostolle, 2011 より引用)。

結局のところ、財政負担における欧州や国、地方の関与、プロジェクトの運営は、地域の複数レベルでの公共活動のコーディネーションを要求し、これが手続きを標準化させる。しかし標準化された手続きと多様な社会的ニーズとのインターフェースにおいて、プログラムとりまとめ役としてのアニメーターは、財政負担者の期待に応えられるような、「地域的プロジェクトのコーディング、定式化」の権力を有している。アニメーターたちは自らの雇用先を創出するために、こうした社会的ニーズを解釈しつつ行動を拡張する。こうして、「R:システムがシステムを生み出す。『身近な場所での雇用創出 site de proximite』(農村部からの公共職業安定所の撤退のために創出された)が 1994 年より 2000 年まで実験的に存在し、2000 年から 2006 年まで『身近な場所での雇用創出』として確立している。財

政負担者のニーズにこたえてプラットフォームとなることができなかつたならば、また我々自身のコンピテンスを拡張させることができなかつたならば、こうしたプロジェクトを受けることもできなかつた。要するに、我々は自分の口を自分で養っているようなものだ」(2006年6月1日、アニメーターとのインタビュー、ただしLapostolle, 2011より引用)。

こうした制度的なジャングルの中に小道を作って突き進むのが、アニメーターにとっての職業的自律性の条件であるが、それは、欧州や国家、州のレベルで促進される地域的プロジェクトの文化により生み出されるコンピテンスの更新と実験を通じてなされる。身近な場所での雇用創出の例では、欧州と国、州が財政負担している。アルデシュ県に三つ、ドローム県に一つ、ロワール県に二つの身近な場所での雇用創出があり、農業省と州が、集団的に産出された雇用創出ノウハウの普及を財政負担している。当該の六つの身近な場所での雇用創出のアニメーター8人と協力して農村振興資源センターCRDRは、農村での雇用創出手法を作成した。一人のアニメーターが、雇用創出を中心に動員された15人の人的資源(政治家、NPO、企業、財政負担者、企業主、不動産所有者など)のローカルグループを連携させる。アニメーターのニーズに合わせて、農業会議所の専門的普及員や研修機関、大学、国の出先機関などがアドホックに介入する。こうした集合的作業が、アニメーターの雇用も確保させる公共活動を生み出すのである。アニメーターは、そこを離職しても、また自らの経験を別のプロジェクトの地域やNPO、連帯経済企業で活用することができる。

2) 地域振興アニメーター研修

地域振興アニメーターという、この「曖昧なメチエ(仕事)」(Jeannot, 2005)の輪郭を描くべく、彼らはローヌアルプ州地域経済振興職業協会ARADELや地域資源振興センターETDに加盟している。80年代の最初の分権化以降、市町村連合や地域政策の増加により、アニメーターの研修養成・技能向上の必要性に応えるべく、ARADELは1985年にローヌアルプ州に設立され、現在700人以上が加盟している。専門家、調査会社、コンサルタント会社、アニメーターがその中心をなしている。職業的ノウハウを創出し、普及するために、ARADELはセミナーを開催したり研修コースを開催したり、テーマごとの会合や、経験の交流会の場所を提供する。アニメーターたちはこうして、メチエを規格化し、地域統治のアクターとして、地域的認知的秩序を産出する。例えばARADELのインターネットサイトCahiers du Développementの第8号(2005)によれば、「経済振興のメチエ」と題する州議会の要求を以下のように掲げている。このメチエは「20年ほど前から登場し、常に発展途上にあるメチエである。補助金ばらまきの論理から、それはプロジェクトのマネジメントの論理に移行している。このメチエは多様化し、複雑化しているが公的に承認されておらず、このことが公共団体に対してわかりにくさを生み出し、キャリアのステップアップの問題を生み出している。メチエのプロフェッショナル化こそが、地方公共団体によっても経済振興当局によっても望まれるニーズである」。

3) 地域エンジニアリングの制度化：アニメーターとプロジェクトの地域

アニメーターたちの雇用は不安定である。ローヌアルプで働いている 1,000 人のうち、20%が毎年雇用先を変えている。雇用契約の脆弱性、選挙日程、地方制度改革と関連した不安定性を考慮すれば、地域エンジニアリングが演じる役割を永続化させるためには、地域エンジニアリングは手続き化されていなければならない。アニメーターの雇用が切れた場合、その人に代わるアニメーターやその他の人がプロジェクトを引き継がなければならないからである。アニメーターたちが獲得した暗黙の経験知は契約から契約へと、手続きの中に定式化される。プロジェクトの文化のないところでは地域エンジニアリングがプロジェクトを発足させ、プロジェクトの地域では手続き的管理が補助金獲得を促進する。集合的コンピテンスを生み出すために、手続きこそがアクターたちを正当化するのである。こうした手続きが、ルーティン化というリスクを負いながらも、公共活動のネットワークを安定化させる。

こうした手続き化とならんで、量化しがたいインターパーソナルな関係が地域振興プロセスの知識にとって不可欠である。量的、質的データの構築は、困難でコストがかかるために、地方公共団体では実施困難である。しかしこうした作業こそが、地域の連携活動に由来するアニメーターのインフォーマルな知識をなしている。アニメーターは例えば地域の歴史に詳しい人物を知っている。公務員やその他の介入を機能させるテクノクラシーとは異なり、地域エンジニアリングは、近接性のニーズに応えるべく「プロジェクトによるシテ（市民体）」(Boltanski, Chiapello, 1999)を組織する。こうした行為を促すのはアニメーター自らが蓄積した経験であり、個人から切断不可能な非物質的財であり、コミットメントであり、それが地域振興とプロジェクトの発動に不可欠なのである。

(4) 地域エンジニアリングのジレンマ：有機体論的観念から機械論的観念へ

Lapostolle (2010)によれば、地域振興政策とその活動は転換点にある。つまり、現在見られるのは、地域振興の有機体論的な観念から機械論的なそれへの移行である。すなわちすでに述べたように、2005 年の DIACT 設置を契機に、NPM とエージェンシー理論を身につけた、プロジェクト公募を通じた統治技術が、アニメーターたちに対して、パフォーマンスの文化、コンピテンス、エクセレンスの文化、競争力規格を課す。こうしてアニメーターたちはマネージャー的文化になじみ、SWAT 分析やレポーティング、グッドプラクティスの普及にいそしむことになる。地方公共団体の間での競争が激化し、プロジェクトの論理は監査 audit の論理に取って代わられる。

1) 有機体論的観念

Lapostolle (2013)によれば、地域エンジニアリングは州の下位レベルの地域において、地域間アクターの連携に由来する地域的認知的外部性を組織化するという。ここで認知的外部性というのは、慣習や地方的アイデンティティ、文化社会関係、地域振興における制

度的協力、要するに A.マーシャルが言う「産業的雰囲気」のことであり、市場メカニズムを逃れ、地域振興において重要な役割を演じる、量的に評価しがたい残余の全体である。また地域エンジニアリングは、政治的、行政的アクター、農業会議所、NPO、企業、市民等の間でのインターフェースの知識を生産する。こうして、地域のプロジェクトを中心に、ハイブリッドな集団が登場し、ここでは認知的活動は、行動のための知識を産出し、こうした知識を共有することができる。

地域エンジニアリングの有機体論的観念の支持者たちはインターパーソナルな関係や、地域への根付き、活動のネットワークのアニメーション、これらに基づいた、地域についてのインフォーマルで、直感的な知識に由来する近接性の知識を反省的な知識へと変容させる。反省的な知識は参加型の地域振興に資する。アニメーターは地域振興のコンピテンスも道具も独占せず、これらは地域に開かれている。

2) 機械論的観念

地域エンジニアリングは、手続きの標準化、ベンチマーキング、グッドプラクティスの普及、プロジェクト公募、レポーティング技術などを通じて行われる。こうした地域エンジニアリングの観念において、それは EU からプロジェクトの地域に至る標準化された手続きのルーティンの運営に向けられている。グッドプラクティスの普及を通じたプロジェクトの規格化や振興戦略の策定における地方権力の自律性の度合いを縮減することで、中央国家は自らの利益になるように地方を遠隔コントロールすることができる。一方の地方分権化と他方の再集権化とが同時に進行するのである。州の下位レベルの地域で、地域エンジニアリングが地域社会の外側から地域振興を行政管理する。DIACT から地域のレベルまで、公共活動のイメージと手法の規格化とその学習が生まれる。プロジェクトはグッドプラクティスに順応することになり、地域的争点を犠牲にした行動の規格化とコントロールを生み出す。NPM とエージェンシー理論に基づいた、こうした統治技術は、官僚制の論理と地域の市場化をもたらした。もはや国の地方出先機関が撤退している地方的専門知の必要性により地方公共団体は専門知市場に参入せざるを得なくなり、アニメーターのみならず、コンサルタント、公共調達手続きに訴える。こうして SWAT 診断分析やグッドプラクティスの普及、プロジェクト公募、レポーティング技術といった規格化された手続きが適用される。

こうした二つの観念の間で地域エンジニアリングが揺れているからこそ、アニメーターの教育訓練が重要な争点をなす。彼らの職業的知識は、政治家や行政を相対的に乗り越えさせることができる。と言うのも彼らは、自らがプロジェクトの中に関与させる市民社会との連携を見いだすからである。

7. おわりに

本稿では、フランスの農村振興政策における地域化・プロジェクト化の流れの中で、地域エンジニアリングというアプローチが展開していること、そこでは、欧州や国、州のプロジェクト公募に応えるべく、プロジェクトの地域と呼ばれる広域行政圏が形成され、プロジェクトの担い手として農村アニメーターという新たな経済主体が登場し、重要性を増していることを紹介した。そして、地域エンジニアリングにせよ農村アニメーターにせよ、地域活性化のためのアニメーションと、プロジェクトの効率的な運営を図る管理者としての機能の両立を図るという異なる課題に直面していることを述べた。

この行政の地域化・プロジェクト化の潮流が続く中で、このジレンマは存在し続けるだろう。プロジェクトの地域における粘り強い実践と、それを担うアニメーター人材の継続的育成は、おそらく、この困難なコンフリクトをより高いレベルで解消させていくことにつながると考えられる。

日本の市町村は、脆弱なフランスの市町村に比較して、職員数が多く、重要な産業振興機能を果たしてきた（石井（2002）等を参照）。しかし、世界的な新自由主義の潮流の下で、地方分権や行政のプロジェクト化が、我が国でも進行するとすれば、本稿で紹介した農村アニメーターとしてのコンピテンスを高めるための教育・研修（プロジェクト管理やアニメーション機能等）の重要性が、特に市町村職員のリカレント教育としても、示唆されるだろう。

注（１）地域エンジニアリングIngénierie territorialeという用語は、アニメーターたちの活動現場で浸透しているのであろうか。La Plate-Forme Développement Rhone-Alpes (2013)によりながら現場の声を拾ってみよう。まずメルセデス・ゲヴァラさん（アルデシュ県農業会議所地域担当アニメーター、45歳、地理学及び地域振興修士）は次のように語る。「この用語は、私は日常的には使わない表現です。それは、農業者にとっても伝わりません。我々のパートナーたちにとって、それは異なっていますし、私のパートナーにも依存しますが、私にとってなじみある表現ではありません。私たちは、むしろ支援と、連携を生み出すための支援について語っています」。それに対し、ピラPilat州自然公園の農業担当アニメーターのミシェル・ジャブラン氏（55歳、農業技師）は、「私たちはこの表現をしばしば使用しています。元々、私たちは、エンジニアリングというよりもむしろアニメーションについて語っていましたが、エンジニアリングという用語は、州自然公園ではかなり本質的です」。公共団体「アルプ・デュ・レマン組合」の部長セバスチャン・バルテ氏（35歳、商学修士）は次のように語る。「2008年以降、私たちはますますこの用語を使うようになりました。理由は単純です。この年に、私たちの山麓地帯の契約の評価をしなければならなかったのです。私たちは、しばしば私たちの権限を越える多くの活動をやっていたものですから、どれが私たちの仕事であるかを根本的に洗い直すことにしたのです。このときに、ツーリズムのすべてのアクター、とりわけツーリズムオフィスに対する我々のポジショニングを見極めるために、地域エンジニアリングという表現が登場したのです」。最後に、NPO「ローヌアルプ絆の大地」のアニメーターのマリー・ル・ロワさんは、次のように語る。「私は決してこの用語を使いません。私たちの活動すべての中では、地方公

共同体支援という用語が関連しています」。このように、地域エンジニアリングという用語は、公式的にも定義され、学術的にも検討されているものの、アニメーターの現場段階にまではそれほど浸透していないようである。

(2) フーコーによれば新自由主義のオリジナリティは市場経済原則をレッセフェール政策から区別したことにある(Dardot, 2013)。つまり、新自由主義とは純然たる国家の市場からの撤退などではないのである。

(3) ハリエット・フリードマンの議論を援用して、我が国がおかれているフード・レジームを論じようとしたものとして室屋(2014)がある。我々の立場は明確である。我々はレギュレーション理論によりながら、資本主義の現代的局面における農業・食品部門を非物質的蓄積体制下にあるとして位置付けている。そこでは農業経営及び食品産業における資本蓄積の源泉は、製品の真正性やこれらの製品と関連したサービス、ツーリズム、直売などにおける情動労働及び知識の生産、アクター間での部門横断的コーディネーションに由来するイノベーションにある。詳細は須田(2014等)を参照せよ。

(4) 農業活動がもたらす公共財を定義する際に、我々はあまりにも「経済学帝国主義」に偏してきたかもしれない。以下のような文学表現による方が公共財概念を直感的に説明できたかもしれない。著者は英国人作家カズオ・イシグロで、『日の名残り』から引用してある。同書は、その年に出版された最も優れた長編小説に与えられる、イギリスで最高の権威ある文学賞（ブッカー賞）を受賞している。映画化もされているので観賞された方もおられるだろう(主演、アンソニー・ホプキンス)。「、、それはそれはすばらしい田園風景が目飛び込んでまいりましたから」。「私が見たものは、なだらかに起伏しながら、どこまでもつづいている草地と畑でした。大地はゆるく上っては下り、畑は生け垣や立木で縁どられておりました。遠くの草地に点々と見えたものは、あれは羊だったのだと存じます」(p.38)。「しかし、旅行の第一日が終わろうとしている今、この静かな部屋で私の心によみがえってくるのは、その大聖堂でも、ソールズベリーの名所の数々でもなく、やはり、今朝丘の上で見たあのすばらしい光景、うねりながらどこまでもつづくイギリスの田園風景のことです。もちろん、見た目にもっと華やかな景観を誇る国々があることは、私も認めるにやぶさかではありません。私自身、百科事典や『ナショナル・ジオグラフィック・マガジン』で、壮大な溪谷や大瀑布、峨々たる山脈など、地球の隅々から送られてきた、息をのむような写真を見たことがあります。そうした景観にふれたこともないのに、こんなことを申し上げるのはおこがましいかもしれませんが、私はあえて、多少の自信をもって申し上げたいと存じます。今朝のように、イギリスの風景がその最良の装いで立ち現れてくるとき、そこには外国の風景が一たとえ表面的にどれほどドラマチックであろうとも一決して持ちえない品格がある。そしてその品格が、見る者にひじょうに深い満足感を与えるのだ、と」。「この品格は、おそらく『偉大さ』という言葉で表現するのがもっとも適切でしょう。今朝、あの丘に立ち、眼下にあの大地を見たとき、私ははっきりと偉大さの中にいることを感じました。じつにまれながら、まがいのようなない感覚でした。この国土はグレートブリテン、『偉大なるブリテン』と呼ばれております。少し厚かましい呼び名ではないかという疑義があるやに聞いておりますが、風景一つを取り上げてみましても、この堂々たる形容詞の使用は全く正当であると申せましょう」

(pp.41-42)。説明は要しないであろう。

(5) フランスの広域連合やペイによる農村振興については、石井(2003)が詳しい。ペイについてイメージしていただくために一例を挙げよう。アルデシュ県のLe Pays de l'Ardeche meridionaleは177の町村からなり、これらの町村は21の町村共同体へとまとめられている。ペイ全体の人口は14万人でアルデシュ県の面積の58%を占めている。農業経営は3,000戸ほどで、企業は8,000ほどである。7万5,000の家屋があるがその4分の1以上はセカンド・ハウスである。このペイが受け取る補助金総額は2,234万271ユーロであり、うち州から1,595万8,402ユーロ、県から417万626ユーロ、EUから182万5,243ユーロとなっている（ホームページより）。

[引用・参考文献]

- Angeon, V., Bertrand, N. (2009) “Les dispositifs français de développement rural : Quelles proximités mobilisées ?”, *Géographie, économie, société*, no.2., pp.93-114
- Barthe, L. (2009) “ Le développement territorial dans les espaces ruraux, nouveau défi des politiques publiques” , in Compagnone, *Conseil et développement en agriculture*, QUAE, pp.99-114.
- Barthe, L., Trognon, L. (2011) “ Ingénierie territoriale : des compétences construites au service du développement des territoires” , in Dayan, L. Joyal, A., Lardon, S., *L’Ingénierie de Territoire a l’Epreuve du Développement Durable*, L’Harmattan, pp.163-178
- Blasquie-Revol, H., et al. (2012) “ Ingénierie territoriale : les compétences diverses et en evolution” , in Trognon, L., Baumont, Ingrand, Lardon, S., Turpin Vollet (eds) *Productions Gouvernance et Ingénierie Territoriales, Revue d’Auvergne*, no.602-603, pp.343-354
- Berriet-Sollic, M., Trouve, A. (2012) “ Développement des territoires de projet : quels enjeux pour les politiques rurales” , *Working Paper*, no.3, CESAER
- Boltanski, L., Chiapello, E. (1999) *Le Nouvelle Esprit du Capitalisme*, Gallimard, (ボルタンスキー, シアペロ著 『資本主義の新たな精神』, 三浦, 須田他訳, ナカニシヤ出版, 2013 年)
- Callon, M., Latour, B. (2006) «“ Le grand Leviathan s’appriboise-t-il ?” » in Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (dir) *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Presses Mines.
- Dardot, P. (2013) “ Le capitalisme à la lumière du Néolibéralisme”, *Raisons Politiques*, no.52, pp.12-23
- Doidy, E., Dumont, E. (2013) “Jardins et dépendance. L’institutionnalisation precare de l’horticulture thérapeutique”, *Sociologie du travail*, no. 55, pp.39-55.
- Foucault, M. (2004) *Naissance de la biopolitique*, Seuil/Gallimard
- フリードマン, H. 『フード・レジーム : 食料の政治経済学』 (渡辺, 記田訳), こぶし書房
- Ishiguro, K., (1989) *The Remains of the DAY*, (カズオ・イシグロ 『日の名残り』, 土屋訳, 早川書房)
- 石井圭一 (2002) 『フランス農政における地域と環境』, 農林水産政策研究叢書第 1 号, 農林水産政策研究所
- 石井圭一 (2003) 『フランスにおける町村制度と農村振興政策』, 農林水産政策研究所, プロジェクト研究資料
- Janin, C., Grasset, E., Lapostolle, D., Turquin, E., (2011) *L’Ingénierie, signe d’intelligence territoriale ?* Economica
- Jeannot, G. (2005) “Les métiers flous du développement rural”, *Sociologie du travail*, no.47, pp.17-35.
- Lapostolle, D., (2013) » ”Ingénierie territoriale et référentiels du développement territorial”, 1ère Conférence Internationale d’Intelligence Territoriale, Gatineau, Canada.
- Lapostolle, D., (2011) “Les enjeux de la professionnalisation des agents de développement”, *Géographie, économie, société*, 13(4), pp.339-362
- Lapostolle, D. (2010) “Ingénierie territoriale et contrôle bureaucratique du développement territorial” », *Pouvoir Locaux*, no.86
- Lapostolle, D. (2010) “Le Dilemme de l’ingénierie territoriale : socialiser les instruments d’action publique ou instrumentaliser la société”, 2ème Rencontres du Territoire de Grenoble, les 7-8, décembre.

- Lardon, S.(2011) “Chaîne d’ingénierie territoriale : Diversité des acteurs dans la conduite d’un projet de territoire”, in Dayan, L. Joyal, A., Lardon, S., *L’Ingénierie de Territoire à l’Epreuve du Développement Durable*, L’Harmattan, pp.145-161
- Mamadou, D. (2011) *La Fabrication d’Une Ingénierie Territoriale*, Mémoire fin d’études, Agro Sup Dijon
- Martin, A.(2014) “Des « biens publics » au « verdissement » :l’influence des nouveaux acteurs de la réforme de la PAC”, *Analyse*, no.72, Centre d’Etudes et de Prospective.
- Ministère de l’Agriculture de l’Agroalimentaire et de la Forêt, (2014) *Evaluation de la Politique de Développement Agricole*, CCAAER, no.13059.
- 室屋有宏(2014)「フードシステムの変化と6次産業化の可能性」,『農林金融』5月号, pp.2-20
- Piveteau, V. (2010) “L’ingénierie territoriale : pour un parti-pris géographique”, essai inédit, présenté en vue de l’habilitation à diriger des recherches, ENS Lyon
- Trognon, L., et al. (2014) *La Chaîne d’ingénierie territoriale, vers un Ingenium Territorial ?*, Conférence Intercontinental d’Intelligence Territoriale,
- Trognon, L., Cayre, P., Lardon, S., Maury, C. (2012) “Ingénierie territoriale : de quoi parlet-on ?”, in Trognon, L., Baumont, Ingrand, Lardon, S., Turpin Vollet (eds) *Productions Gouvernance et Ingénierie Territoriales, Revue d’Auvergne*, no.602-603, pp.321-342
- Segas, S. (2006) “Les enjeux politiques de la politique de pays : nouvelle gouvernance et recadrage des conflits locaux”, *Annuaire des collectivités locales*, no.26, pp.657-665.
- 須田文明(2014)「真正性の試験と評価：テロワール・ワインと有機農産物を事例に」, 山本編著『認知資本主義のポリティカル・エコノミー (仮) 』, ナカニシヤ出版
- 須田文明(2014)「地域ブランド：ふたつの真正性」, 梶潟・谷口・立川編著『食と農の社会学』, ミネルヴァ書房
- 須田文明(2013a)「フランスにおける多様な農村アニメーター」, 『海外における農村イノベーション政策と6次産業化』, 農林水産政策研究所, 研究資料, pp.42-68
- 須田文明(2013)「プラグマティックな社会経済学のために：『資本主義の新たな精神』を手がかりに」, 『経済学雑誌』, 第113巻4号, pp.26-42
- 須田文明(2011)「作物遺伝資源を巡る管理の多様性」, 池上・原山編著『食と農のいま』, ナカニシヤ出版
- Trouve, A. (2009) “Les régions, porteuses de nouveaux compromis pour l’agriculture”, *Revue de la régulation*, no.5,
- 内田由紀子他(2013)「農村コミュニティにおけるソーシャル・キャピタルとその構築：普及指導員調査からのアプローチ」, 農林水産政策研究所, 11月20日セミナー

第Ⅱ部 農村人材育成制度の新しい動き：

海外と日本

第4章 EUの農村アニメーター育成事業の特徴と示唆

—EMRAの概要と進捗状況—

松田 裕子

1. はじめに

近年、目覚ましい拡大をとげているEUでは、共同市場からの利益に加え、多様なアイデアや人材の集積による経済的便益が増大している。

その反面、EUの農村が直面している現状は、必ずしも明るいものではない。もちろん、EUも70年代からその条件不利性は認識していたから、何も手を打たずに傍観していたわけではない。条件不利地域に対する直接支払だけでなく、ハードとソフトの両面から農村におけるインフラおよびサービスの水準を都市と均衡させるための各種施策を講じてきた。

にもかかわらず、依然として、農業経済の脆弱性ゆえに、農業労働力の減少は不可避であり、昨今のグローバル競争により、保守的で伝統的な農村の産業は崩壊しつつある。とりわけ中東欧では、都市と農村の社会的・経済的格差に起因した農村からの人口流出が顕著に起きている。

こうして、農産物の付加価値を高め、個別農家の収益性を高めることの重要性が、地域全体の農村活性化を図る観点からも一段と高まっている。とりわけ、EUのLEADER事業では、過去20年以上にわたり、地域資源を活用した農村イノベーションの誘発や、第1次産業と第2次・第3次産業とを連携させる農村経済の多角化等を推進してきた。

EU拡大やLEADER事業のひろまりとともに、事業の活動母体となるローカルアクション・グループ（Local Action Group；以下、LAG）の数が大幅に増加すると、農村振興の立役者となる「農村アニメーター（rural animator）」の存在と役割がクローズアップされるようになってきた。EUの経験が明示しているのは、LEADER事業の成否は、農村アニメーターの能力に依存すると言っても過言ではないという事実である。

このような中、EUでは、農村振興に必要な学際的かつ実践的な能力を身につけた、地域の将来を担う中核人材を育成することの重要性が認識され、2009年から農村アニメーター育成事業の準備・計画をしてきた。そして、来る2014年10月に、「農村アニメーターのための欧州修士プログラム（European Masters Programme For Rural Animators；以下、EMRA⁽¹⁾）」が本格的にスタートする運びとなった。

EMRAでは、人材不足と地域振興への貢献度に反した報酬の低さという実態を解決するため、LAGを牽引する高度な人材を育成し⁽²⁾、これを農村アニメーターという新たな職業として確立させることまでを視野に入れている点が特筆に値する。

そこで本稿では、EUの農村振興に特化した人材育成の現状と課題から、我が国に示唆

される点を整理分析するとともに、EMRA プロジェクトの概要および進捗状況についてとりまとめることを主たる目的とする。

2. 農村アニメーターとは

(1) 農村アニメーターの役割

EU における LEADER 事業の実践を通して、農村アニメーターの存在が大きく取り上げられるようになってきたのは、成功している LAG には必ず有能な農村アニメーターがいることが共通認識となったからである⁽³⁾。

その一方で、農村アニメーターの現状については、まず、人材不足の実態が浮き彫りになった。ただ単に有能な人材がいだけでなく、大学院でなければ育成できない高度人材であるにもかかわらず、これを育成する手段がとられていなかったことが理由として指摘される。よって、EU 共通の農村アニメーターの養成が喫緊の課題となったと言える。

それでは、農村アニメーターは、農村の社会・経済活動の発展のため、LAG においてどのような役割を果たすことが期待されているのだろうか。

なぜ、その育成が必要となるのか、なぜそれが容易ではないのか、を明らかにするため、以下では、農村アニメーターが担うべき役割を見ておくことにしよう。

① 地域のコミュニティ活動のリーダー役

農村アニメーターは、社会的な紐帯の強化、および地域のアイデンティティの再生に資するよう、LAG の持続可能な農村振興を主導するリーダー役を担う。

② ボトムアップアプローチの実践における官民の橋渡し役

農村アニメーターは、“草の根”のニーズや意見をボトムアップ的に吸い上げ、LAG 全体をまとめていくとともに、行政や政策の意思決定者と地域コミュニティとの間のパイプを構築する、官民の橋渡し役を担う。

③ 伝統的な農村社会におけるコーディネーター役

農村アニメーターは、モノ・技術・人・組織・社会の新しい結合を創出するためのコーディネーター役を担う。

具体的には、農村振興計画の実施において、地域のパートナーシップの構築、地域内外のネットワークの形成、ステークホルダーの説得および利害関係者の結集といった幅広いサポートを行う。

④ コミュニティの相談役

農村アニメーターは、責任感・独立性・自律性に富み、住民から信頼される相談役でなければならない。

以上を勘案すると、多様な人々を相手にした、高いコミュニケーション能力が必須となる農村アニメーターは、誰にでもできる仕事ではない。スキルだけでなく、パーソナリティをも兼ね備えた人材が求められると考えてよからう。

（２） 農村アニメーターのタスク

（１）で前述した役割を踏まえると、農村アニメーターのタスクは、概して次の２つに大別することができる。

１つは、農村振興のあらゆる局面に関わるタスクであり、

- 振興計画の策定・実施，調整，管理
- イノベティブなプロジェクトの提案
- 資金獲得，プレゼン，報告書の策定
- 農村の社会的，生態学的，経済的，文化的，政治的な文脈の変化に応じた対応

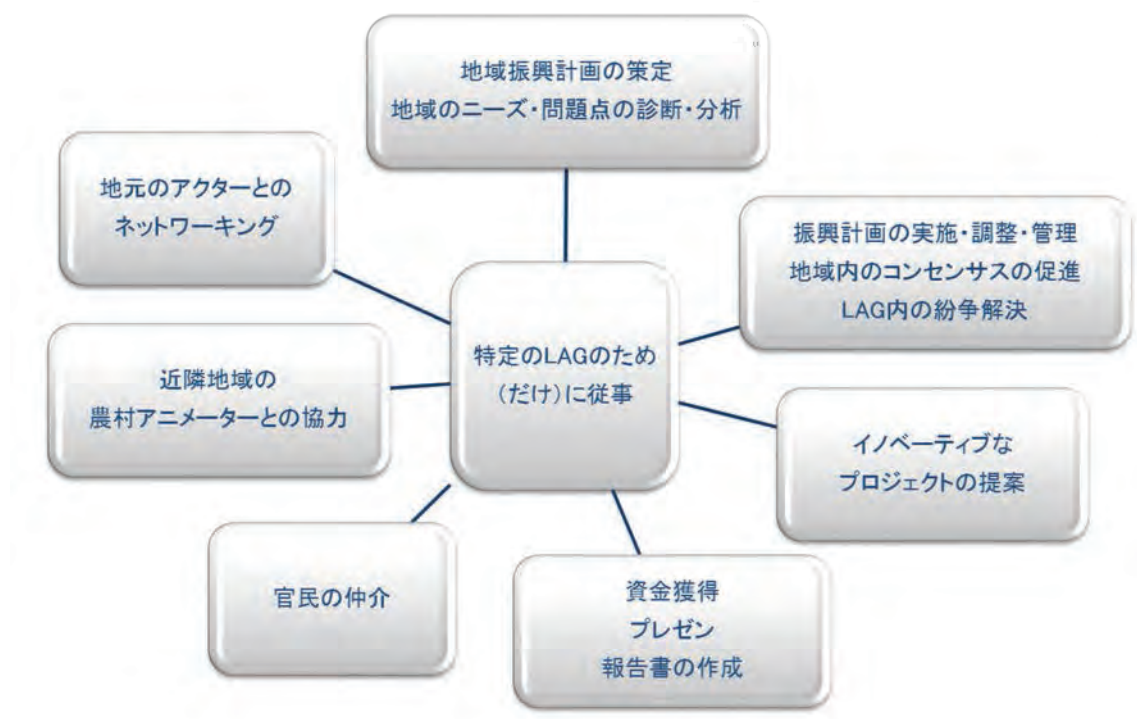
いま１つは、

- 地域外の他の農村アニメーターとのネットワーキング・協力
- 多様な関係者間の仲介・調停，官民の橋渡し
- 地域コミュニティにおける相互扶助の構築および維持

等のように、とりわけ人間を相手としたタスクである。

ちなみに、LEADER 事業では、伝統的な農村社会に根付いていた、相互扶助や近所の強い絆を維持しつつも、さらなる活性化に向けて、女性や若者が参加しやすいコミュニティに変えていくことも重視されている。

こうした住民参加型施策の活用が、地域における話し合いや協働の活性化につながっていくことは疑いない。すなわち、「集団内部あるいは集団間での協働を促進するような、共通の規範，価値観，理解（OECD[8]）」の深まりを通して、新しいソーシャル・キャピタルが醸成されつつあると推察される。



出所：筆者作成。

第1図 農村アニメーターのタスク

(3) 農村アニメーターに必要なスキル

(2) で列挙したタスクは、きわめて高度な実務的スキルや現場対応力を要するものである。

このため、農村アニメーターを育成するためには、一般的な大学院における学術的な専門家の育成とは異なり、「現場で実践する力」の能力振興にウェイトを置かなければならない。

また、強調しておきたいのは、農村アニメーターが職務に従事する場所は、立地や歴史条件によって様々な特徴を持つ農村地域であり、様々な人間が集まった LAG であるということである。現場対応における最大の難関は、ここにあると考えられる。

以下に、農村アニメーターに求められるスキルを列挙する。

- 持続可能な農村振興に資する状況診断・分析力：

持続可能な農村振興に関わる様々な分野における学際的な知識と十分な理解（農業、環境保護、経営学、文化の発展、地域社会の発展と福祉、中小企業のイノベーション

ンおよびサポート，持続可能な農村観光の振興，農村振興のための教育および生涯学習の推進，農村経済の多角化の促進）に基づいた状況診断・分析。

- **コミュニティのニーズおよび問題点の情報収集・情報処理力：**

社会調査を通じて，地域社会に関する情報を収集する能力，地域の問題および状況の診断，コミュニティの活動に対する個人の態度の調査，観測および批判的思考，適切な情報およびツールの抽出，情報処理，定性データ分析，レポート作成，プレゼンテーション（修辭的なスキル，複雑な問題を説明するスキル），ライティング，Web ページなどの IT スキル。

- **プロジェクトの実行・管理・調整力：**

時間管理，意思決定能力，費用管理，資金源に関する知識，手続きの基本情報，イノベティブな思考，グループの管理・調整，プロジェクト管理，リーダーシップ，コンセンサスを得るための話し合い，地方機関や組織（自治体，NGO，地方機関，国家機関）の機能や関連する法制度に関する知識。

- **現場対応力・観察力・臨機応変力：**

信頼関係の構築，多様なメンバーとの協調性，利害衝突などの調停・紛争解決（コンフリクト・マネジメント），ディスカッション，LAG のモチベーションを上げるスキル，異なる価値観・規範に対する理解および忍耐，情勢の変化に対する臨機応変さ。



資料：筆者作成。

第2図 農村アニメーターに必要なスキル

(4) 農村アニメーターの現状と課題

LEADER アプローチは、2014 年以降も、EU 農村振興政策における重要なツールの 1 つとして継続される。ポスト 2013 年 CAP 改革により、地域振興戦略にベストフィットするプロジェクトを選択する LAG の自由度が高まるとともに、マルチ資金になることで資金面でのマネジメントがより複雑になることが推察される。

また、地域振興戦略の策定が強化され、より多くのセクターに対処することができるような振興戦略を打ち出していくことが求められるようになれば、これまで以上に農村アニメーターが果たすべきタスクや必要な能力は大きくなるであろう。

質だけではない。拡大 EU で LAG の総数が増加すれば、それだけ農村アニメーターに対する需要も増える。

つまり、EU の農村アニメーターにとっては、より多くの可能性が生まれるとともに、一層のスキルアップおよび能力構築が必須となるものと考えられる。

ドイツでは、農村アニメーター（リージョナルマネージャー）の職業としての不安定さや報酬の低さが指摘されているが（松田[10]を参照のこと）、スペインの農村アニメーターもまた、決して現状に満足しているわけではないようである。

Noguera[7]によれば、農村アニメーターにとって満足のいかない状況が続き、職業上の不満やストレスが多くたまっているという。



資料：筆者作成。

第3図 農村アニメーターが直面している困難

Noguera[7]は、農村アニメーターが直面している困難として、次の3点を指摘している。

第1に、LAG、パートナー、地域のいずれも、農村アニメーターに対する十分な報酬の支払いをしようという意思が低い。

第2に、農村振興が何たるかについて、地域の意思決定者の理解が低い。

第3に、農村振興においても、農村の補助金依存体質からの脱却が困難で、ボトムアップアプローチの実践は容易ではない。

上述の問題は、程度の差こそあれ、どの加盟国にも見られるため、これらの点を改善していくような対策が望まれる。

3. EMRA の目的と概要

(1) EMRA の目的

EMRA の取り組みは、持続可能な農村振興にとって農村アニメーターという高度人材を育成する必要性が、EU レベルで認識されたことを示している。

また、EMRA では、農村アニメーターに修士号を付与し、農村振興の即戦力となるプロとしての新たな資格をつくることで、その社会的地位を高めることを目的としている。これは、LAG における待遇の向上を図るために、農村アニメーターを資格化し、社会的な認知度の向上や LAG の意識を変えることが意図されているものと見てよからう。

さらに、農村アニメーターを農村における新しい職種として確立することで、農村の雇用創出につながるであろうことも、EMRA に期待される効果の一つである。

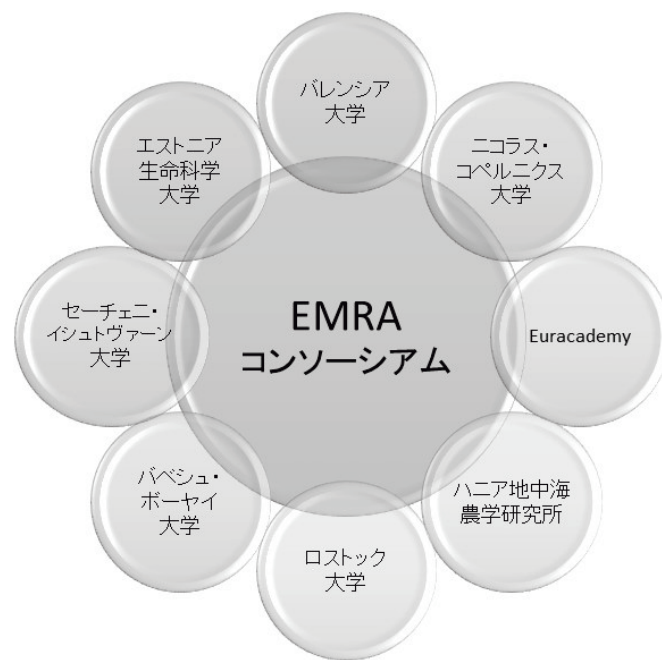
(2) EMRA の概要

1) EMRA コンソーシアム

農村における生涯学習機会と農村アニメーターの能力振興を目的としてつくられた EMRA コンソーシアムは、2009 年から数年間かけて、農村振興に関連する幅広い分野を包含した大学院用のカリキュラムを作成した。

この EMRA コンソーシアムは、旧加盟国 5 カ国（スペイン、ギリシャ、ドイツ、フィンランド、エストニア）と新加盟国 3 カ国（ポーランド、ハンガリー、ルーマニア）の、8 つの大学および研究機関から構成される。

以下に、各機関の特徴を紹介しておく。



資料：筆者作成。

第4図 EMRA コンソーシアム

- バレンシア大学農村振興研究所，スペイン

Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local, Universitat de Valencia: IIDL

スペインで最も古い大学の一つで、90 の学科、17 の研究機関、サイエンスパークに 3,000 人以上の研究者が働いている。2004 年に設立された農村振興研究所は、農村振興の可能性を拡張するため、学科や学部の垣根を越えた学際領域（地理学、経済学、社会学、法律）を扱うことに重点を置き、社会的・経済的な要請に応え、還元することを目的としている。ここには、20 人の研究者が収集されており、農村振興と地域の労働市場の分析に焦点が当てられている。

- ニコラス・コペルニクス大学農村社会学科，ポーランド

Nicolaus Copernicus University: NCU

NCU は、毎年約 30,000 人の学生が在籍する国立の総合大学で、農村社会学科は、持続可能な農村振興に関する科学研究において中東欧で有数の研究機関となっている。農村振興分野で優秀な研究者を雇用し、年間約 50 人を教育している。

定期的に『Eastern European Countryside』を刊行しており、EU 拡大のプロセスに密接に関連した EU プロジェクトのコーディネートも行っている。また、農村社会学科は、学部

と大学院の多様なコースを提供している。EU 農村振興政策の分野では、3 年の学士号、2 年の修士号のほか、遠隔学習コースもある。学科の学生は、農村社会学の 1 年間の大学院コースに参加するオプションもある。

- **持続可能な農村振興のための Euracademy 協会**

Euracademy Association

Euracademy 協会は、生涯学習や EU 農村振興の多様な関係者間に良好な実践と協力を移転し、農村における能力振興を促進するために、2003 年に設立された非営利組織である。本協会の会員は、20 カ国以上の大学、研究機関、研究者、政策立案者、社会的パートナー、農村振興マネージャーなどから構成される。

協会は、8 つの対面式のサマーアカデミーのほか、e ラーニングコース、10 冊の書籍の出版、ネットワーキング、助言、国境を越えたプロジェクトでの協力、会議などの活動を多数行っている。Euracademy ネットワークは、欧州全域における持続可能な農村振興のための能力振興と生涯学習パッケージについて、8 年の経験を有する。

- **ハニア地中海農学研究so, ギリシャ**

The Mediterranean Agronomic Institute of Chania: MAICH

MAICH は、高度な地中海農学研究国際センター (CIHEAM)、経済学の研究および研修、経営学、農村地域に関連した生物学的技術や環境科学について大学院教育を提供することを目的とした、地中海沿岸の 13 カ国から成る政府間組織である。

持続可能な農業省は、持続可能な農業システムに関する学術研究の経験（有機農業、環境指標、植物病理など）を促進した。情報システム技術グループは、適切な技術の導入を通じて、学術、研究、行政への支援活動を強化する。重点はまた、CD / DVD およびオンラインの両方で、マルチメディアコースを提供している。

- **ロストック大学農村経営研究所, ドイツ**

The University of Rostock: UR

1419 年に設立された UR は、メクレンブルク=フォアポンメルン州のバルト海地域で最も古い大学の一つである。

10 の学部がある高等教育機関であり、約 80 カ国から 14,000 人を超える学生が在籍している。修士、成人教育や遠隔教育など、80 以上の学習プログラムを提供している。2007 年に設立された学際的学部 (INF) では、学際的な研究活動と国際協力に重点が置かれ、大学は近代的な技術的・組織的インフラストラクチャを提供している。農村管理協会 (IRM) は、土地利用、決済計画、農業経営、農村政策などの多様な研究分野で優れた学際的な専

専門知識を持つ教員および研究者で構成され、土地管理および環境保護のための修士コースがある。

- **バベシュ・ボーヤイ大学社会学部，ルーマニア**

Babes-Bolyai University: BBU

BBU は、21 の学部を有する国立大学である。社会学部には、社会政策と社会サービスの修士プログラムとともに、学部および大学院レベルでの社会科学、社会学、人類学、ソーシャルワークが含まれる。社会学部では、とりわけ農村社会学、農村振興、多様なプロジェクトの専門的な実務に重点を置いている。国内および国際的なプロジェクトに参加している農村社会学資料センターもある。

- **セーチェニ・イシュトヴァーン大学経済学部，ハンガリー**

Széchenyi Istvan University: SIU

SIU では、学部レベルの経済学の教育は 1990 年に始まり、現在では、国際研究、公共サービス、通信、経営管理、マーケティング、地域科学の専攻がある。学部、大学院のフルタイムのコースに加えて、95 年からは遠隔学習、2005 年からは e ラーニングも提供されており、実践的なスキルの取得をサポートしている。なお、トレーニングプロファイルは、労働市場の期待に応じて構築されている。

- **エストニア生命科学大学，エストニア**

The Estonian University of Life Sciences

エストニア生命科学大学は、天然資源の持続的な発展に学術研究上のプライオリティを置いているエストニアで唯一の大学である。農業経済学、農業工学、農業環境科学等の学部があり、生物多様性や景観学に強い。

2) EMRA の 4 つの重点

教育面から見た農村振興の特徴は、学際的で幅広い知識や理解（人文科学、社会科学、地理学、土地利用計画、農村工学等）を要することである。

農村アニメーターは、多様なフィールド（農業、環境、社会福祉、中小企業開発、技術革新、観光、多角化等）にも精通していなければならないが、従来の大学院教育ではこうしたニーズに対応できるものは少なかった。

一方で、再三述べてきたように、農村アニメーターになるには、理論以上に、実践力・応用力の習得が必要となる。すなわち、現場でのコミュニケーション能力や、LAG 内の問題解決能力、資金や法制度を踏まえたマネジメントスキル等の高度な現場対応力、国際的な視野を有することが求められる。

この意味で、農村アニメーターは、すべての関連分野における有能な専門家になることを期待されるわけではない。重要なのは、活動地域の現場において、当該分野の専門家と「会話」ができること、および様々な分野を理解し、地域の活動家たちに要点を伝えられることである。

これら全てのスキルを兼ね備えた人材の育成は容易ではなく、かつ長い時間を要する性質のものであることは明らかであろう。

以上の見地から、EMRA では次の 4 点に重点が置かれている。

□農村振興に関する学際的な知識；

- ・農村社会学，経営学，地理学，土地利用計画，農村工学，農学，社会人類学，経済学等

□多様な分野への精通；

- ・農業，環境，社会福祉，地域研究，公共政策，中小企業開発，事業振興，技術革新，観光，経営の多角化等

□国際的な視野；

- ・農村社会の一員であり，欧州市民であり，グローバルな視野も有する

□現場での多様な取組みをマネジメントするスキル；

- ・コミュニケーション能力，適切な情報およびツールの抽出，仕事における独立性と自律性，責任感および協調性，分析および批判的思考，レポート作成のノウハウ，異なる価値観や規範に対する理解と忍耐，意思決定能力，問題解決能力，時間管理，コンフリクトマネジメント等

資料：筆者作成。

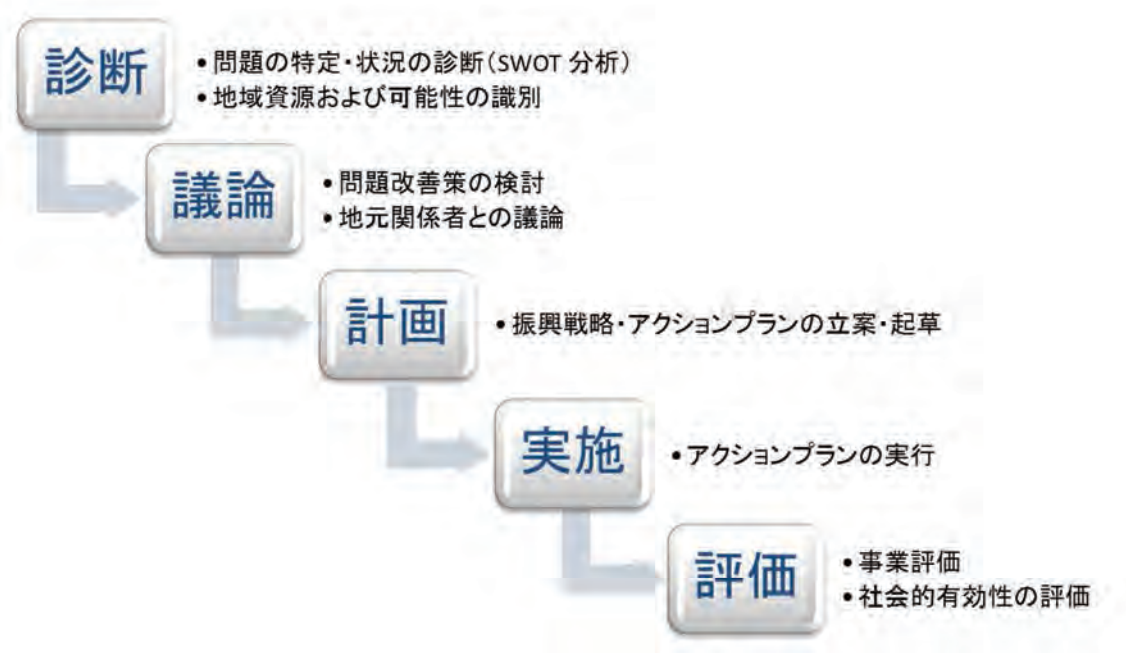
第 5 図 EMRA の重点

（３） EMRA のカリキュラム

１） カリキュラムの特徴と教育ツール

こうして、有能な農村アニメーターに対するニーズと既存教育のギャップを打破するために構築されたのが、農村振興の基礎を形成する理論と実務を包括的にカバーした、大学の修士課程用のカリキュラムである。

EMRA では、実務のステージに応じて、様々なトレーニングができるような教育ツールが用意されている点に特徴がある。



資料：筆者作成。

第6図 実務ステージに密着した教育ツール

2) ラーニングメソッド

EMRA は2年間のフルタイムで、eラーニング（講義，オンライン・ディスカッション，グループ課題，個人課題），国際的な対面セミナー，修士論文の3つがラーニングメソッドとなっている。

eラーニングでは，受動的な講義だけでなく，ビデオ会議やビデオチャットを通したオンライン・ディスカッションも積極的に行われる。

また，3～4人の少人数グループでのプロジェクト共同作業もあり，チームワーク・メソッドを学ぶとともに，多国籍で多文化の情報交換や，相互学習の機会が用意されている。

個人課題では，エッセイや，プレゼン，フィールドワークなどが義務付けられる。

修士論文では，独自の調査に基づき，地域の特定の問題ないし振興ニーズに関する分析を深めていくことが求められる。

なお，言語の異なる EU-28 を対象とするため，これらはすべて英語で行われる。

このように EU 共通の農村アニメーター育成プログラムがつくられたことは，一部の大学による独自の人材育成プログラムしかない我が国にとって，大きな示唆があると言える。

（4）カリキュラムの構成と内容

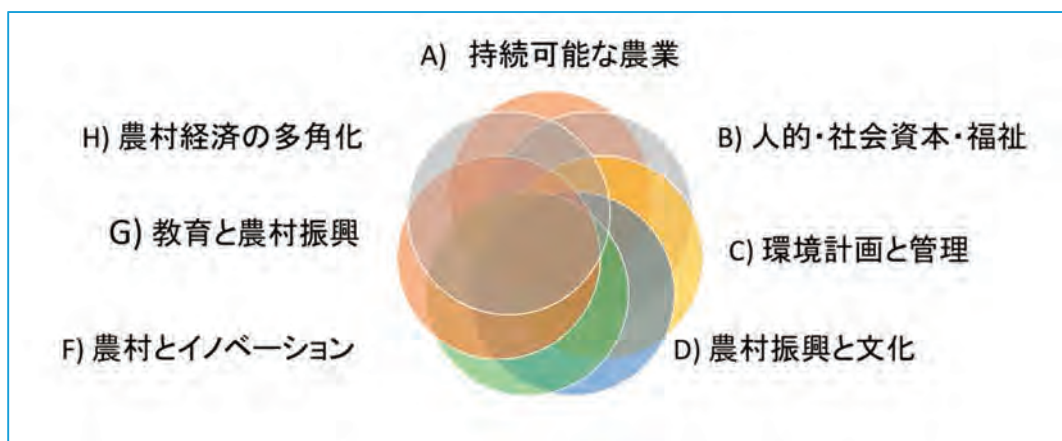
EMRA のカリキュラムは，コアコースと専門モジュールから構成されている。

コアコースは、バレンシア大学によって配信され、次の3つのユニットが含まれる。

- 農村振興の理論
- 農村研究の方法
- 農村アニメーターの役割とスキル

専門モジュールは、EU 農村振興政策の枠組みにおける最重要課題にリンクした次の8つであり、それぞれに担当大学（教授）が決まっている。

モジュールというのは、EU で現在の課題となっているテーマのもとに集められた授業科目群であり、ここで対象となる農村地域は、EU の法制度で定義される「農村地域（rural areas）」である。



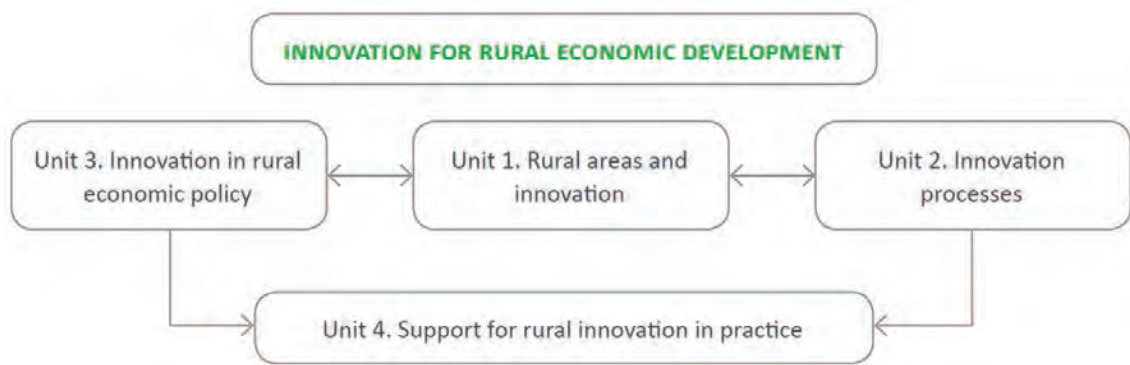
資料：筆者作成。

第7図 専門モジュール

本稿では、我が国の6次産業化政策への示唆を念頭に置き、これらのうちF) 農村とイノベーション、H) 農村経済の多角化について、その内容を紹介しておく。

1) 農村とイノベーション

このモジュールでは、農村の経済要因と環境要因を考慮した創造的な問題解決手法、イノベーションにつながる強みと弱みの分析、多様な関係者がいる中でのイノベーションの起こし方、イノベーション・プロセスにおける中小企業の役割、地域のニーズを現行のイノベーション支援政策に適合させる方法などを学ぶ。



出所：EMRA[2].

第8図 農村の経済発展のためのイノベーション

講義の内容を概観すると、以下のような理論的・応用的スキルの構築が目指されていることがわかる。

Unit 1 農村地域とイノベーション

- 1.1 農村経済と技術革新，イノベーションの測定
- 1.2 農村地域におけるイノベーションのドライバー など

Unit 2 イノベーションのプロセス

- 2.1 個人や零細経営へのサポート
- 2.2 オープンイノベーション，コーチング，管理
- 2.3 イノベーションと企業の発展 など

Unit 3 農村経済政策におけるイノベーション

- 3.1 EU のイノベーション政策（国家および地域レベル）
- 3.2 社会的イノベーション
- 3.3 創造性，革新性，持続可能な競争上の優位性

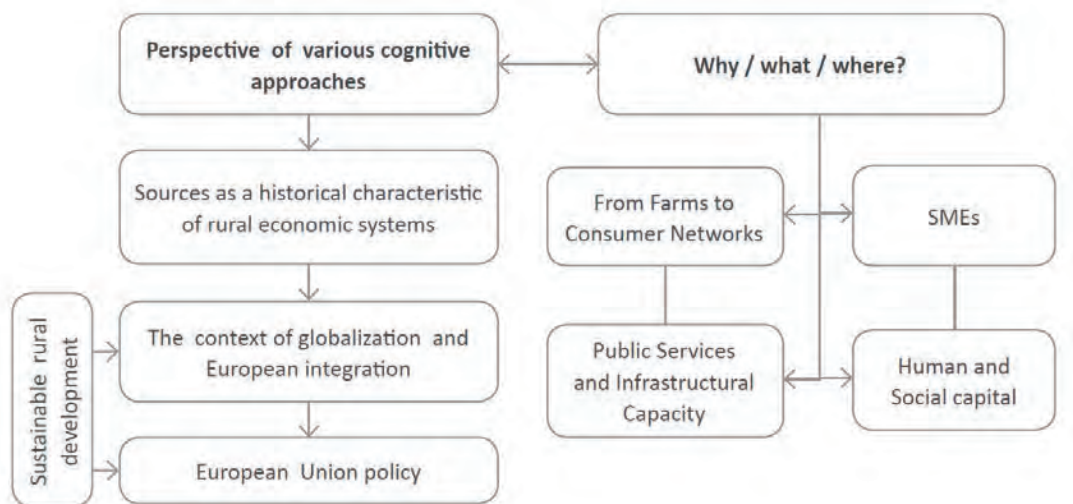
Unit 4 実際のイノベーションへの支援

- 4.1 技術革新を支援する情報，ネットワーク，管理
- 4.2 事業計画へのイノベーションの統合
- 4.3 優れた技術革新の実践事例

2) 農村経済の多角化

このモジュールでは、農村地域に適用可能な振興戦略として、現在の社会経済システムの中で農村における活動と収入の多角化がなぜ必要なのか、こういったメリットがあるのか、どのような分野における多角化が望ましいのか、について理解を深める。

また、環境、文化、技術、ローカルおよびグローバル経済の金融という4つの異なる視点からアプローチし、農村におけるより一般的な（歴史的、社会的な）視点から、農業活動が世界経済情勢やCAP改革、EU拡大等の変化に適合していることを理解する。



出所：EMRA[2].

第9図 農村経済の多角化

講義では、農村経済の基本特性を十分に理解し、農村の様々な利害関係者や機能を結び付け、多角化戦略を打ち出していくための能力振興を目的とする。

ベストプラクティスやケーススタディの分析を通じて、新しいサービスの提供や外部資金源の特定の方法などを学ぶ。

Unit 1 農村経済の多角化

- 1.1 農村経済の多角化が意味するもの
- 1.2 多角化の必要性（様々な要因） など

Unit 2 農場から生産者・消費者ネットワーク

- 2.1 地場産品：付加価値
- 2.2 農家の新たな機能：文化的・環境的遺産の保存
- 2.3 サービスの提供者としての農家
- 2.4 収入の多角化の社会的・文化的側面

Unit 3 中小企業

- 3.1 経済活動の多角化と中小企業の社会経済的役割
- 3.2 中小企業の発展のための基本要件 など

Unit 4 公共サービスとインフラ

4.1 収入の多角化のためのインフラ

4.2 サービスの新しい形

Unit 5 農村経済の多角化の観点から見た人的・社会資本

5.1 農村経済の多角化と人的資本の増加

5.2 農村経済の多角化と人的資本の強化

4. EMRA の進捗と最新情報

(1) EMRA の現状

EMRA は、当初、ポーランドのニコラス・コペルニクス大学 (NCU) を中心として 2013 年 3 月から開始される予定であった。

現在は、スペインのバレンシア大学農村振興研究所 (Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local, Universitat de Valencia: IIDL) を中心として、2014 年 10 月からのスタートに向けた最終準備が行われている。

(2) 進捗と実施が遅れた理由

筆者が行った IIDL の Joan Noguera 氏へのメールインタビュー (2013 年 9 月, 2014 年 4 ~6 月) によると、EMRA の実施が遅れた理由は、以下のとおりである⁽⁴⁾。

当初、EMRA プロジェクトの中心を担っていた NCU は、プロジェクト開始から昨年までの 3 年間、ポーランド文部省から EMRA を実現するための認可を取得しようとしてきた。

EMRA のコンソーシアムは、全パートナーの合同による学位を創設する計画だったが、ポーランドだけでなく、その他の参加国 (ドイツ、フィンランド、エストニア、ギリシャ、ハンガリー、ルーマニア、スペイン) の教育規則との関連で、これは暗礁に乗り上げた。

このため、コンソーシアムは、NCU が学位を授与する唯一の機関となることに合意し、その方向で進めようとしたが、今度はポーランドにおける外国人教授との雇用契約規則が障害となった。

こうした経緯を経て、EMRA を NCU 主導で進めることが難しくなったため、スペインの IIDL に引き継がれることとなった。2014 年 6 月上旬、同国内における大学院の認証評価手続きが無事に終了し、EMRA は 2014 年 10 月から開始される運びとなった。

(3) EMRA の対象と志願者

EMRA の対象は、

- ① 人文社会科学（社会学，経済学，政治学，社会心理学），地理学，農学，空間計画，エンジニアリング，経営学，教育学等を学んだ若い学部卒業生で，農村アニメーターとして働きたい者，
- ② 既に農村振興に携わっている者（たとえば，LEADER や類似のプロジェクトのマネージャーやスタッフ，自治体のために働いている地域振興エージェント，農村のコミュニティのために働いている民間コンサルタント等）や，農村振興に関心のある学生

とされるが，カリキュラム設計上，前者を強く意識したプログラムになっている。

Noguera 氏の見込みによれば，EMRA の導入は欧州全域で大きなインパクトがあり，志願者の数は予想をはるかに上回るであろう。

これらの志願者の大半は，農村振興とマネジメントの分野でキャリアを築きたいと思っている若い専門家や学生である。

反面，EMRA のカリキュラムがすべて英語で行われることがネックとなって，既に現場で活躍している未熟な農村アニメーターの潜在的な需要を取り込むことは難しいと見られている⁽⁵⁾。英語力が最大のハードルとなり，受講を希望する者が受講できないという問題が出てくることもあるであろう。

5. 結び

EU における LEADER 事業の経験と EMRA の導入から示唆されるのは，農村振興の現場にボトムアップアプローチを持ち込もうとする場合，これがうまく機能し，大きな政策効果を生み出すためには，農村アニメーターの人材育成が不可欠だということである。

LEADER 事業の場合，地域にとって計画される必要がある振興計画，する必要がある決定，協働で作業する必要があるプロジェクトなどのように，農村アニメーターが真の付加価値を生み出すものを正確に見極められるかどうか，事業の成否はかかっている。結局のところ，最適な意思決定ができるリーダー役がいるかどうか，地域の命運がかかっていると言っても過言ではない。

また，我が国の 6 次産業化政策と同様，農村に由来する「資源」を最大限に活用することで新たな付加価値を創造し，雇用の確保や所得向上を図るためには，既存の産業間の垣根をとっばらい，資源の画期的な活用方法や新たなビジネスモデルを構築しなければなら

ない。

地域の振興戦略に沿って、様々なレベルの多様な価値観を持つアクターを動かし、実際の活動グループのモチベーションを上げ、地域に強固なパートナーシップ（ソーシャルキャピタル）を構築することができれば、地域振興のスピードは大きくアップする。

つまり、地域全体で複数の産業にまたがる農村イノベーションを誘発させながら、多角化の取組みを促進し、農村の活性化を図るには、地域内外のネットワーキング等をまかせられる、信頼できるコーディネーターがなくてはならない存在となる。

こうした高度人材を養成するためには、幅広い理論的知識に加え、OJT での経験が必要不可欠となることを考えれば、農村アニメーターに的をしぼった特別な人材育成プログラムが必要となることは明白である。

また、人材育成には長い期間を要することを考えると、実際の LAG での研修や実務実践などを含む長期的なフォローアップとそのための拠点形成も有用となろう。

最後に、EMRA の直接の受益者は、言うまでもなく、自らのスキルや知識を向上させることができる農村アニメーターにほかならない。しかし、EMRA によって養成された農村アニメーターが、ローカルレベルでの社会経済発展に直接寄与することになれば、彼らが振興に携わる（ことになる）地域もまた、EMRA の受益者となりうる。

この意味で、EMRA は、EU の農村振興の政策効果を高めるための人材育成プログラムであり、今秋から開始される EMRA の今後の進捗や、これによって育成された農村アニメーターの追跡調査を長期的な研究課題とすることとしたい。

[参考文献]

- [1] ELARD ホームページ（European LEADER Association for Rural Development）：
http://www.elard.eu/news/en_GB/2012/12/03/readabout/european-masters-programme-for-rural-animators.
- [2] EMRA: European masters programme for rural animators: Academic Guide, June 2012.
- [3] EMRA コース概要（スペイン語のみ）：
http://postgrado.adeit-uv.es/es/cursos/juridica_y_social-2/14221280/datos_generales.htm?pdf=14221280
- [4] EMRA ホームページ：<http://www.emra.umk.pl/conference/emra-consortium/>
- [5] European Commission (2006), The Leader approach — A basic guide, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- [6] IIDL：postgrado.adeit-uv.es/es/cursos/juridica_y_social-2/14221280/programa.htm#.U4-q7fl_uAY
- [7] Joan Noguera (2012), The diversity of non-metropolitan areas in Europe: a challenge for the rural animator, EMRA Conference: “Animation for rural development - a new profession?”, Chania, Crete, 7-9 June 2012.
- [8] OECD (2010): Social capital, Human capital and Health: What is the evidence?
- [9] http://starr.tamu.edu/files/2013/01/01_Schortall-et.pdf

- [10] 松田裕子 (2013), 「EU における農村振興のリーダー的人材育成—LEADER 事業と農村アニメーター育成事業—」, 『海外における農村イノベーション政策と6次産業化』, 農林水産政策研究所, 2013 年7月.

注

- (1) LEADER 事業および EMRA の概要については, 松田[10]を参照のこと.
- (2) ELARD[1]によると, EMRA によって提供されるスキルが最も必要とされるのは LRADER の LAG 等である.
- (3) 農村アニメーターは, ドイツのリージョナルマネージャーと同義である. 詳細は, 松田 (2013) P.33 を参照のこと.
- (4) インターネット検索をしても, 2012 年冬以降, EMRA の進捗については何らの情報が得られなかったことを付記しておく.
- (5) ちなみにスペインでは, 90 年代に農村振興のための研修を開始し, 2000 年にこれを拡張, 2004 年にはスペイン版 EMRA を試みたが, 失敗に終わっている.

第5章 韓国における農村地域開発の人材育成

李 裕敬

1. はじめに

韓国は現在、世界46か国とF T Aを締結・発効しており、これに加えて、日中韓、メキシコ、ベトナム等とのF T A交渉を進めるなど、農産物の市場開放化が加速化しつつある。農産物の市場開放により安価な輸入農産物が国内に流入され市場価格の低下に影響を及ぼすと、農家の農業所得の依存度が高い韓国の農家経済においては、所得減少を招くことになる。すなわち、韓国の農業経営は所得確保において以前より厳しい状況に置かれており、作物選択から加工、販売に至るまでより戦略的な経営管理が求められる。

また、個別経営体の厳しい環境のみならず、農村地域の衰退も課題として挙げられる。1980年以降の高度経済成長以来、農村地域では若年層の選択的流出が継続しており、高齢化はより深刻さを増し、もはや農村コミュニティ維持が困難な危機的状況に直面している。

そこで、近年では、農村地域の人口流出に歯止めをかけるとともに、都市居住者の新たな誘致を図り、農漁村共同体の維持、発展をはかっている。地域の特色を活かしつつ、過ごし易い定住空間を造成するとともに、景観改善、生活環境整備、所得基盤造成等を総合的に開発する「農漁村マウル総合開発事業⁽¹⁾」や「農業村資源複合産業化支援事業」等を推進している。これらの事業は、いわゆる住民主導型の農村開発事業であり、地域のリーダーや住民の高い参加意識ならびに能力が求められる。そして、個別経営体の経営成長に限らず、農村地域における各主体（官、民、農業者等）が一丸となって協力し合い、シナジー効果を創出することによって、地域住民の所得向上、地域の雇用創出、経済発展を図ることを究極の目的としている。

現在の韓国農政の主軸となっている農業の「6次産業化」もこの範疇に含まれる。韓国農政における農業の6次産業化は、農業を中心に加工、流通、サービスの1次、2次、3次産業を融合・連携することで、付加価値と雇用創出を促す戦略として位置づけられている。これは、経済発展にともなう所得水準の向上や女性の社会進出の増加により、農産物および食品市場において、消費者ニーズの多様化、簡便化、外食化等が浸透しつつあるという市場ニーズをチャンスと捉え、新しいサプライチェーンや新商品開発、安全な農産物の供給等、新たな戦略をもって農業のビジネス化を促すものである。こうした農業の6次産業化の取り組みの範囲は、個別農家の取り組みもあれば、地域に存在する多様な主体の連携による取り組みもある。

かかる6次産業化の実現のためには、事業の主体となる人材が不可欠である。特に、個別経営の6次産業化とは異なり、地域を単位とするものは、地域という範囲内の様々な構成員が自ら地域固有の問題を発見し、その解決のために活用可能な地域資源を発掘するこ

とが求められる。それには、事業推進力を有する強力なリーダーと、そのサポーターとなる協力者（住民）の存在が欠かせない。

そこで、本章では、近年の韓国における農業人材育成（教育）事業を整理・分析するとともに、なかでも農村の地域開発を促すために実施されている農村地域開発人材の育成に焦点を当て、その現状と課題について明らかにする。

2. 韓国における農業人材育成事業

韓国で「農業人材育成政策」が初めて実施されたのは、1981年から施行された「農漁民後継者育成事業」である。1990年代に入ると、韓国政府はWTO交渉以降のグローバル市場化に対応するため、大規模経営体の育成を目指し、専業農家と農業法人（営農組合法人、農業会社法人）を育成するための手厚い政策的支援を行ってきた。

一方、2000年以降からは、こうした専業農業者（上述の専業農家及び農業法人）の育成と並行して、農村地域のコミュニティの維持・活性化のため農家のほかに、農村地域の住民までを含めた啓発・教育事業を行っている。さらに、農業・農村における労働力の高齢化や担い手不足の状況が顕著になったことで、帰農者や新規後継農業者等の新規就農者の確保と農業経営コンサルティングの活用を積極的に推進するなど農外人材の育成・活用に力を注いでいる。

その結果、2005年からは農産物の生産、加工、流通分野における専業農業者等を精鋭農業人材に、後者の農村地域開発に求められる農村地域住民や外部人材まで含めたものを農村地域開発人材と区分している。

（1） 精鋭農業人材に対する教育事業

2013年の農林畜産食品部（経営人材課）によれば、精鋭農業者を育成するため、成長段階別支援をめざし、予備農業者、新規農業者、専門農業者に区分してそれぞれに合わせた人材育成事業を実施している。予備農業者と位置づけられる農業高校と農学系大学の学生に対しては、現場実習教育と起業教育、メンタリング（農家師弟制度）、インターンシップを支援している。新規農業者に対しては、営農定着を促すため農地購入、施設導入に対する営農初期の資金支援、経営・技術教育部門においては先進事例への研修、コンサルティングを支援している。専門農業者に対しては、品目別の短期教育と農業者大学、農業マイスター大学などで長期教育を提供している。

各機関別には、農林水産食品教育文化情報院が外部に委託する公募事業、農村振興庁、各道農業技術院、市郡の農業技術センターなど農村振興機関が行う教育事業、韓国農水産物流通公社による農産物流通教育、農協等の農業関連団体が実施する品目別の栽培技術や流通に関する教育等がある。このうち、農林水産食品教育文化情報院の公募事業、農村振

興機関の教育事業が中心であり、主に農家の栽培技術、経営管理能力を高めるための教育事業として、担い手（専業農家）を対象に行われている。

1) 農林水産食品教育文化情報院

農林畜産食品部の農業教育事業は、2012年に発足した「農林水産食品教育文化情報院」が所管している。農林水産食品教育文化情報院は、2009年に農業者に対する教育と関わる全ての業務、企画、管理、評価等を担当する機関として発足された農業人材開発院と、食品安全情報システムや生産履歴システム等の情報を管理していた韓国農林水産情報センター（1992年設立）、そして、国民に農漁村に関する情報を提供する等、農漁村の広報機能を果たしていた農村情報文化センター（2005年設立）の3機関を統合して設立された組織である。この組織は、現在、農業者に対する教育全般、情報発信、広報等の役割を果たしている。

2013年現在、施行されている事業は、①農業系高校の産業連携教育プログラム、②農業系大学の未来専門農業者プログラム、③農業マイスター大学、④農業・農村教育の公募事業、⑤国外訓練事業、⑥現場実習教育事業、⑦帰農・帰村の活性化事業、⑧後継農業者育成事業、⑨農業経営コンサルティング評価点検団の運営がある（第1表）。

まず、農業高校の産業連携教育プログラムと農学系大学の未来専門農業者プログラムは、農業高校の生徒と農学系大学の学生を対象に、充実した現場実習を通じて、卒業後の就職率を高めることを目的としている。次に農業マイスター大学は、2009年から農業者を対象に高度な技術、経営管理能力を持った専門農業経営者を育成するため、各道に1カ所ずつ開設された。全体教育課程は2年間（4学期制）である。2013年現在、全国に9校（30キャンパス）が開設されており、畜産、園芸、果樹、特用作物、食糧作物、親環境農業を中心に96課程が編成され、2,014人の生徒が履修している。

次に、農業・農村教育の公募事業は農政目標に合わせたテーマを設定し、民間組織や団

第1表 農林水産食品教育文化情報院の教育事業（2013年）

事業	教育対象	実施主体	事業内容
農業系高校産業連携教育プログラム	農業系高校生	16校, 61課程	現場実習中心の産業連携プログラムの運営
農業大学未来専門農業者プログラム	農業系大学生	15校, 58課程	現場実習教育, 就業・創業教育, 先進技術研修教育, コンサルタント養成教育等
農業マイスター大学	農業者	9校, 科目専攻(96)	科目専攻別, 2年間, 4学期, 各道別に大学を設置, 農業者の技術・経営に関する教育
農業・農村教育の公募事業	農業者, 農漁村住民, 公務員等	54機関, 87課程	農業者, 農村マウリリーダー, 住民, 帰農・帰村者, 農業関係者等を対象とした教育, 創業, 経営管理, 流通, 食品加工, マーケティング, 農村開発, 農漁村地域経済活性化等に関する教育
国外訓練事業	農業者, 農漁村住民, 関連者等	12機関, 18課程	海外研修プログラムの発掘, 運営 先進事例の学習, ベンチマーキング教育
現場実習教育事業	農業者, 帰農者, 農学系の高校, 大学生	49実習場	先進国の優秀な事例の見学, 専門技術とノウハウ等の習得
帰農・帰村の活性化事業	帰農・帰村の希望者	21機関, 31課程	帰農・帰村に関する情報提供, 現場実習中心の教育課程の運営
後継農業者の育成事業	後継経営者	各市・郡	後継農業経営者の選定, 教育(ワークショップやフォーラム開催等)
農業経営コンサルティング評価点検団の運用	農業経営体	コンサルティング業者	農漁業経営コンサルティングの支援, 遂行評価, 点検, コンサルタントの審査・管理

資料：農林水産食品教育文化情報院（2013）：「2013年農林水産食品教育文化情報院の農業教育訓練事業の紹介」。

第2表 農林水産食品教育文化情報院の委託教育事業（2014年）

	機関名	プログラム名
創業・経営分野 (11機関, 12プログラム)	(社)韓国女性農業人中央連合会	女性農業者の戦略的な経営意思決定のための会計教育
	(社)韓国女性農業人中央連合会	女性農業者の革新人材ビジネスアカデミー
	農業技術実用化財団	Higi-up 農食品ベンチャー創業の成功秘法
	(社)韓国花卉協会	花卉産業発展のためのヒーリング園芸指導者
	韓国農食品法人連合会	農食品法人の専門家課程
	(株)マウルデザイン	農場マスタプランの策定、農場デザインアカデミー
	南ソウル大学校	農業会計の実務教育
	(社)韓国作物保護協会	農業用資材の効率的な活用による経営革新教育
	デギョン大学校	酒類専門家の養成教育
	全国農業技術者協会	馬産業分野の創業・経営人材養成課程
	ダムダホン	国産米の加工・創業
流通・マーケティング分野 (5機関, 5プログラム)	韓国農業研修院	協同組合のリーダー養成(中級課程)
	農協中央会	ニンニクのブランド組織化プログラム
	ホヒョンF&C	農産物電子商取引のマーケティング深化課程
	(株)韓国食品情報院	所得増大のための農食品の流通網の確保、戦略課程
	(社)忠北農業研究院	農業者のインターネット商取引(中級)
農村開発・ガバナンス分野 (13機関, 16プログラム)	南ソウル大学校	6次産業経営者(農業経営者)ホームショッピングのプラットフォーム活用専門家課程
	地域アカデミー	農漁村体験指導者
	(社)体験学習研究開発協会	農業体験学習指導者課程
	ホヒョンF&C	体験実務者の商品開発(中級課程)
	農村サラン指導者研修院	農漁村マウル解説家の養成課程
	農村サラン指導者研修院	農漁村体験指導者の養成課程
	富來美祭り学校	2014住民が主導するマウル祭りリーダー養成キャンプ(初・中・高級)
	(株)チャカンドンネ	農漁村マウルCEO養成教育
	居昌郡農漁業会議所	居昌郡の農漁業会議所の力量強化
	居昌郡農漁業会議所	マウルリーダーによるマウルづくり
	南海郡農漁業会議所	南海郡農漁業会議所の地域リーダー教育
	奉化郡農漁業会議所	農漁業会議所の会員に対する力量強化課程
	ドンシン大学校産学協力団	分化を征服した農村観光(ファームパーティー)専門家の養成課程
6次産業・融複合分野 (10機関, 12プログラム)	(社)羅州市農漁業会議所	農漁業会議所の地域リーダー教育
	完州コミュニティビジネスセンター	迎いに行くマウル教育課程
	完州コミュニティビジネスセンター	中間支援組織とガバナンスの力量強化
	高敞郡農漁業会議所	高敞郡農漁業会議所のグットガバナンス体系の育成教育
	ホヒョンF&C	農業・農村の6次産業化のための専門家養成
	全国農業技術者協会	農業6次産業の専門家養成課程
	畜産物為害要素重点管理基準院	農場から食卓まで畜産物HCCP現場探究
	韓国農耕文化院	伝統発酵食品の6次産業ビジネスモデルの開発
	(株)韓国食品情報院	未来有望な可能性素材開発による地域特化農産物の高付加価値創出課程
	(株)韓国食品情報院	発酵食品の生産標準化による名品商品の開発
親環境農畜産業分野 (10機関, 10プログラム)	(株)韓国食品情報院	農食品加工のための機械設備 特化課程
	イブル草共同組合	薬草愛価値プラス
	都市園芸社会的共同組合	6次産業のための迎えに行く創意園芸指導者
	農業法人ジャンヒ(株)	伝統酒および天然醸造によるお酢の製造教育
	親環境スターディー営業組合	果実の加工・創業教育
	(株)ナビゴルフファーム	親環境農業の6次産業化の推進戦略
	順天大学校 産学協力団	IT融複合の親環境韓牛の畜産課程
	親環境畜産事業団	親環境の特用作物栽培 入門課程
	全国農業技術者協会	親環境の疾病予防および優秀種の選抜・育種
	(社)韓国新知識農業者会	有機農の最高専門家課程
親環境農業教育分野 (10機関, 10プログラム)	江原大学校	緑色成長のための有機加工食品の認証制度の理解
	(株)韓国食品情報院	親環境いちご栽培の先進技術の教育
	全羅南道 親環境農業教育院	親環境の有機農業専門家の教育
	全南大学校 親環境農業研究所	親環境の有機農業アカデミー
	農協慶州環境農業教育院	無農薬・有機農 果樹農家の養成教育
	親環境スターディー営業組合	親環境の有機農管理士
	デギョン職業能力開発院	

資料：農林水産食品教育文化情報院（2014）：「2014年農業・農村教育公募課程の選定結果」。

体に教育事業を委託するものである。2014年には、一般公募に経営戦略、農業会計および帳簿の記帳、農業経営のベンチマーキング、知的財産権等、創業・経営分野（11機関、12プログラム）、流通、マーケティング戦略等に関する流通・マーケティング分野（5機関、5プログラム）、農村・マウル開発事業の理解、マウルリーダーおよび現場活動家の育成、マウル共同体の育成、地域活性化、主体養成、リーダーシップ等を教育する農村開発・ガ

バナンス分野（13 機関，16 プログラム），農産物の加工，産業政策，創業等に関する 6 次産業・融複合分野（10 機関，12 プログラム），親環境農業政策の理解，GAP 教育，有機農業資材，バイオマス，食品安全等に関する親環境農畜産業分野（10 機関，10 プログラム）と，大きく 5 分野において全体 41 機関，55 プログラムが運営されている（第 2 表）。

2）農村振興機関

韓国における農村振興機関である農村振興庁，道農業技術院，市郡農業技術センターは農業者に対する教育を担当する主要機関として位置づけられ，専門的農業経営者を育成するため，主要品目別に専門技術等の教育を実施している。

農村振興庁では主に農業者に対して 2 日間～最長 8 か月間の教育プログラム，道農業技術院では「地域特化品目教育」，「機械化営農士教育」，「女性農業者課題教育」などの 1～2 週間の短期プログラム，市郡農業技術センターでは品目別の栽培技術および管理教育，農産加工，農業機械，情報教育等 2～3 日間の短期プログラムを運営している。

これらに加えて，長期間の技術普及事業プログラムとして農業者大学が運営されている。農業者大学は地方自治体と国の補助によって行われており，地域特産物や農村観光に特化した授業を 6 ヶ月～1 年の期間で運営している。2010 年現在，全国 116 ヶ所，230 プログラム（修了者数：8,766 人）が運営されている（第 3 表）。

こうした農村振興機関の教育プログラムは，従来は農業生産技術の修得を中心としていたが，近年では農産物の加工，流通など付加価値の創出や起業などに求められる教育プログラムも編成している。

以上，農林水産食品教育文化情報院と農村振興機関が行っている農業教育事業は，主に農業者（あるいは，農業経営を志向する者）の経営管理能力やスキル，品目別の栽培技術

第 3 表 農村振興機関の農業者教育プログラム（2010 年）

機 関	課 程	期 間
農村振興庁	農業者教育	2～8ヶ月
	消費者教育	2～8ヶ月
道農業技術院	地域特化所得品目教育	1～2日
	専門農業経営情報教育	2～3日
	機械化営農士教育	2週
	新規農業者の農業機械教育	1週
	一般農業機械教育	1～3日
	女性農業者課題教育	1～2日
市・郡農業技術センター	農業者大学教育	20～40日
	品目別常設教育	1日
	当面課題の現場教育	1～2日
	輸出品目の教育	3日
	農業特性化の技術教育	1日
	GAP教育	1～2日
	情報化教育Ⅰ，Ⅱ	2～3日
	農産物加工Ⅰ，Ⅱ	2～3日
	農業機械Ⅰ，Ⅱ	2～3日
	趣味教養教育	1～2日
	女性農業者能力開発教育	1～2日
	小中高生の教育	1～2日
	消費者教育	1～2日

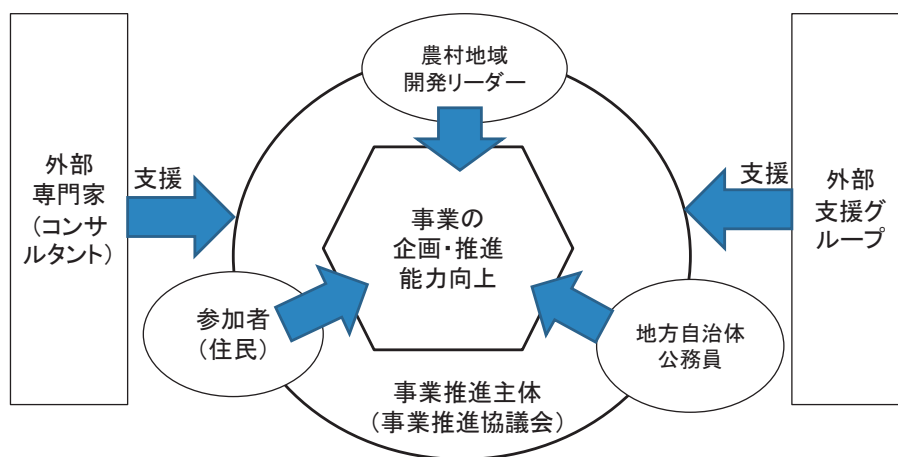
資料：農村振興庁（2010）：「農村指導事業報告書」。

などを中心としたものである。なお、専門的な農業経営体を育成するため、韓国農水産大学（3年制，定員約350人/年，全額国費支援）や韓国農業ベンチャー大学（1年制，150人/年，自己負担120万ウォン）も運営している。

（２） 農村地域開発人材に対する教育事業

2000年代に入り，農村観光や自然景観，伝統，農村アメニティを重視した，いわゆる農村住民と地域の活力に関わる諸要素を含む農村地域開発の重要性が高まり，マウルを単位とした農村観光を促進する政策事業が展開された。その一環として緑色農村体験マウル事業（農林畜産食品部），マウルづくり事業（行政安全資源部），伝統テーママウル事業（農村振興庁）等がある。2004年6月には「農林漁業人の生活質の向上および農山漁村地域の開発促進に関する特別法」が施行され，農村地域開発に対する注目はさらに高まった。そして，前述した農村地域開発事業が統合され，2005年から地域の特徴，状況に合わせた農村マウルの景観づくり，基礎生活環境の整備，所得基盤づくり，人口誘致，地域産業の活性化を総合的に推進する（韓国農漁村公社の所管）農漁村総合開発事業が行われている。農村地域の小さな区域（圏域）別に潜在している資源を発掘・活用することで，特色ある多様な農村空間づくりを進めており，同じ生活圏および営農圏に所在するマウルが単独または複数の主体として，5年間で30億ウォン～50億ウォンの補助金を受けられる事業である。

こうした農漁村総合開発事業は地域住民と自治体，関連専門家等の主導的な参加を原動力としている。事業推進体系において地域住民が予備計画を策定・申請→管轄市郡行政が予定計画の調査・確認，予算申請→中央機関で審査・選定というプロセスから示されるように，地域住民による事業の策定・申請が事業の始まりとなる。すなわち，住民の積極的



第1図 農村地域開発人材育成の構想図

資料：農林部（2005）：「中長期農村地域開発人材育成対策」。

な参加が事業の前提となっている。

しかし、当初の農村地域開発事業では、住民参加は単なるマウル会議に参加する程度に過ぎず、主に少数の地域リーダーと行政主導によって推進される傾向があり、実質的な住民参加型の事業推進とはほど遠いものであると評価された。特に、事業対象地に選定されると、地域住民と市郡自治体はマウル開発協議会という事業推進主体を立ち上げることになるが、協議会は構成したものの、構成員は事業推進に慣れていないことが多い実情であった。

さらに、事業から得られた利益をめぐる地域の様々な主体間で利権問題が発生するなど、補助事業以後の継続的な事業展開が難しくなるケースも頻発した。

一方で、数少ない成功事例では、献身的なリーダーの存在があること、行政の積極的な支援・推進体制があることが指摘されている。

こうした状況を踏まえ、農村地域の住民、行政、公務員、関係主体が有している様々な知識やノウハウを引き出すとともに、その中からリーダーを育成する必要性が高まり、2005年に発表された「中長期農村地域開発人材育成対策（第1図）」では、ボトムアップ式による農村地域開発を目指し、農村地域開発のリーダーとその協力者の養成、公務員に対する教育、専門家、外部主体等のサポートグループの養成を打ち出し、農村地域住民を対象にリーダーおよび協力者（住民）を養成するための教育訓練事業（「人的力量強化事業」⁽²⁾）を農漁村地域の開発事業にセットで組み込むことになった。

韓国農漁村公社では教育訓練事業の受け皿として地域住民、農家、管轄の公務員、関係者等を対象に「農漁村マウルリーダー」、「農漁村体験指導者」、「マウル解説者」、「観光コンテンツ開発者」、「農村ファシリテーター」等の教育プログラムを運営している（第4表）。なお、農村地域開発事業と関連する政策事業の事業者を選定する際に、こうしたプログラムの履修者の有無を加算条件としている。

具体的には、マウル事業体の教育プログラムとして「農漁村体験休養マウルリーダー課程」、「事務長養成課程」、「マウル活性化課程」の3つ、個別経営体の教育プログラムとして観光農園経営課程、農漁村民宿経営課程の2つ、観光専門家を養成するために観光コン

第4表 韓国農漁村公社の地域人材育成事業（2010年）

	課程(プログラム)	講義内容	対象	段階	教育人数	日程
マウル経営体	農漁村体験休養マウルリーダー課程	農漁村マウルリーダーを養成するため、マウル事業の推進・運営に必要な能力、住民管理能力等に関する教育	農村地域開発分野の教育経験がないマウルリーダーやマウルリーダーを目指している者 初級履修者 中級履修者	初級 中級 高級	30人/回×3回 3段階×25人/回×2回 2段階×25人/回×2回	2泊3日 2泊3日 2泊3日
	事務長養成課程	農山漁村体験観光事業を行っているマウル事務長の円滑な業務遂行のため、体験プログラム、事業企画、マウル管理等に関する教育	農漁村地域開発事業の新規事務長 初級課程修了者 中級課程修了者	初級 中級 高級	2段階×25人/回×6回 4段階×25人/回×2回 25人/回	2泊3日 2泊3日 2泊3日
	マウル活性化課程	マウル事業の経営診断、分析による解決策の提示	体験マウル事業の運営不振のマウル住民、自治体公務員	-	20人/回×15回	1日
個別経営体	観光農園経営課程	観光農園の差別化した経営方向の提示	観光農園事業者	-	80人/回	1日
	農漁村民宿経営課程	関連法律、制度、衛生管理、国内外成功事例	農漁村民宿事業者	-	80人/回×2回	1日
観光専門家	観光コンテンツ開発家養成課程	観光コンテンツの開発、成功事例の紹介	リーダー、事務長高級課程の履修者	5段階	5段階×20人/回	2泊3日 (3泊4日)
	農村ファシリテーター養成課程	ファシリテーションの理論、スキル、シナリオ構想等	リーダー、事務長高級課程の履修者	2段階	25人/回	3泊4日

資料：韓国農漁村公社ホームページ（welchon）、人的力量強化事業。

第5表 農漁村体験休養マウルリーダー課程（2014年）

段階区分		学習内容	授業方法	期間	人数
初級	基本	・都市農村交流の農漁村マウル事業におけるマウルリーダーの役割 ・マウル葛藤管理、組織運営等に関する先行リーダー事例紹介と専門家による講義 ・ストーリーテリングによる資源活用記法の基礎	講義・討論 事例発表 現場見学	2泊3日	270人 (30人×9回)
中級	I 段階	・農漁村リーダーシップ ・意思疎通 ・ブランド管理 ・農漁村文化、顧客感動	講義・討論 事例発表	2泊3日	50人 (25人×2回)
	II 段階	・事前ワークショップ ・事後ワークショップ	ワークショップ	2泊3日	50人 (25人×2回)
	III 段階	・マウルづくりの戦略作成と発表	ワークショップ	2泊3日	50人 (25人×2回)
高級	I 段階	・農漁村リーダーシップ(II) -インパワーマントリーダーシップ、コミュニケーション ・農漁村リーダー葛藤管理(I) -住民の動機化記法 ・親環境農漁村計画記法 ・マウル運営記法 ・事業計画・作成記法	講義・ ワークショップ	2泊3日	50人 (25人×2回)
	II 段階	・マウル事業計画の作成とプレゼンテーション ・討論会	発表	2泊3日	50人 (25人×2回)

資料：韓国農漁村公社ホームページ（welchon）、農漁村体験休養マウルリーダー課程。

テンツ開発家養成課程、農村ファシリティテーター養成課程がある。

まず、農漁村体験休養マウルリーダー課程では、農漁村体験休養マウル事業を推進しているマウルのリーダーやリーダーを目指している者を対象にマウル事業の推進、運営に必要なスキルや住民管理に必要な素養、スキルに関する授業を編成している。授業は初級から中級、高級に分かれ、さらに各級別に段階が設定されており、レベルに合わせた教育を実施している。

授業は主に講義と討論、ワークショップ、発表形式により、受講生が授業に積極的に参加できる形式を取っており、25人～30人で2泊3日の合宿形態で行われる。1段階につき、2泊3日の短期スケジュールで行われるが、初級から高級まで全てのレベルをマスターするためには、6箇月を要する継続的な教育プログラムへの参加が必須となっている（第5表）。

費用は段階ごとに6万ウォンであるが、参加者の殆どが施策事業の一環として参加しているため、補助金によって賄っている。

次に、マウル事務長養成課程は、農山漁村体験観光事業を施行しているマウルの新規事務長を対象に、円滑な業務遂行のため体験プログラム、事業企画、マウル管理に必要な教育を行っている。リーダー課程と同様に初・中・高、さらに各級別に段階が設定されており、授業は2泊3日間の合宿で行われる。授業の運営方式も理論形式ではなく、討論、ワークショップ形式で教育参加者の参加による自己啓発をはかっている（第6表）。

なお、体験事業の運営が不振なマウルの行政職員を対象に、マウル事業の経営診断、改善点等についてフォローするためのマウル活性化課程も編成している。この他にも、農村観光に関わる事業サービスの改善、質の向上に資する教育プログラムを運営している。

第6表 マウル事務長養成課程（2014年）

段階区分		学習内容	授業方法	期間	人数
初級	理論	・農業村事業と事務長とは ・葛藤管理記法と顧客満足 ・税務会計基礎 ・体験観光の価値 ・ストーリーテリングの必要性 ・体験顧客の安全管理 ・事務長の事例紹介 ・レクレーション記法理論・実習 ・メントリングによるマウル訪問体験客管理実習、 会計処理実務、マウル会議進行等	講義・討論 事例発表	2泊3日	150人 (25人×6回)
	実習	・体験客を対象にマウル体験の現場実習 ・マウル庶務業務の実習	現場実習	2泊3日	150人 (2～4人/回)
中級	電算運営課程	・RUCOSの運営管理、welchon活用、動画撮影 -編集および電算実務の学習	講義、討論 事例発表 課題作成・評価	2泊3日	50人 (25人×2回)
	体験プログラム運営課程	・観光消費者行動の理論 ・ストーリーテリングの活用方案・実習 ・体験プログラムの事例と設計 ・マウルイベントの運営記法 ・事業計画の作成記法・実習	講義、討論 事例発表	2泊3日	50人 (25人×2回)
	マーケティング企画課程	・マーケティングの理解 ・顧客満足 ・広報理論・実習 ・インターネット広報 ・マウルブランド管理 ・マーケティング計画	課題作成、評 価、講義、討論	2泊3日	50人 (25人×2回)
	マウル運営課程	・葛藤管理の理解 ・マウル運営プロセス ・会議運営記法 ・施設物の維持・管理 ・税務会計 ・事務長の事例紹介	事例発表 課題作成、評 価	2泊3日	50人 (25人×2回)
高級	理論	・地域資源発掘 ・葛藤分析と解決 ・都市消費者の動向 ・マウル発展ワークショップ・発表 ・マウル経営シミュレーションゲーム	講義、討論 事例発表 課題作成・評価	2泊3日	25人 (25人×1 回)

資料：韓国農漁村公社ホームページ（welchon）、事務長養成課程。

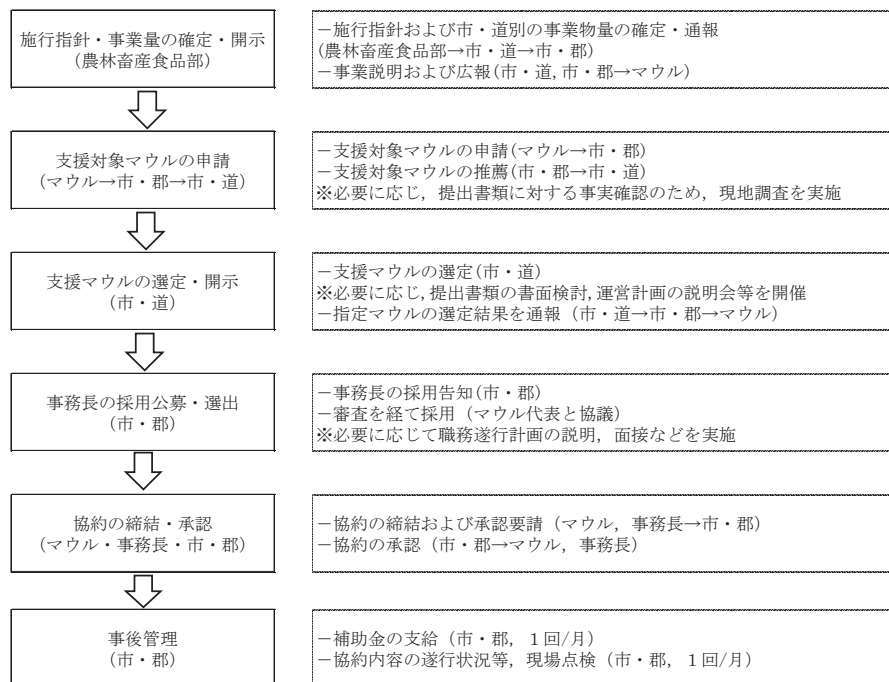
3. 農村地域開発人材の支援政策

農村地域開発人材の養成を促すため様々な支援策も講じられている。その中でも代表的なものとして、マウル事務長や農村開発の専門家など農村開発には欠かせない、事業主体とそれを支える人材に対する支援策がある。

（1）農漁村体験・休養マウル事務長の運営支援制度

マウル事務長支援事業とは、都市・農村交流の促進事業である「農村体験マウル事業」の事業対象者のうち、一部の事業体を対象に「事務長」の雇用を支援するもので、2015年まで600件の支援を目標として進められている。

事業目標は、「事務長」を設けることで、農家の事務作業にかかる負担を解消するとともに、マウル事務長が農村体験プログラムの開発・運営、体験活動の指導、訪問客の誘致、広報（ホームページの管理）、イベントの企画、会議運営や会計等事務管理に従事することで、円滑な農村体験・観光事業を推進することにある。



第2図 マウル事務長支援事業の推進体系

事業の推進体系をみると(第2図), 農林畜産食品部で決定された事業案にしたがい, 各道・市・郡では補助金を確保するとともに, 支援対象マウルの選定, 事務長採用の公募・選出を行う。支援を希望するマウルは, 住民総会または推進委員会を結成し, 住民の意見を反映した志願書と運営計画書を作成し, 市長・郡首に提出する。市・郡と事業対象マウル側が担当業務, 職務遂行内容等について協議を経て, 市・郡の広報誌および地方紙, ホームページに採用公募を開示する。また, 採用は担当公務員とマウル代表が協議を経て決める。

なお, 採用されるマウル事務長は, 韓国農漁村公社が運営している「マウル事務長養成課程」の初級および中級課程を指定期間内(年に1回)に必ず履修しなければならない。

マウル事務長の資格要件としては, 体験マウルを管理・運営できる19歳以上の者で, 常勤で勤務可能であること(農業と兼職は可能)となっている。しかし, 同じ条件であれば, 女性農業者, 農業者の子女, 農漁村体験指導者および農漁村マウル解説士の教育課程を履修した者を優先的に採用する。

次に, マウル事務長に対する支援内容については, 2006年の事業開始当初は, 1マウル

第7表 マウル事務長支援事業の内容

資格要件	19歳以上, 常勤勤務が可能なる者(農業との兼業は可能)
支援額	毎月120万ウォン(国庫50%, 地方自治体50%) (120万ウォンを超える支給可能, 国庫補助は上限60万ウォン)
採用期間	5年(最長8年)
待遇	4大保険の加入, 退職金の支給

資料: 農林畜産食品部。

第 8 表 マウル事務長支援事業の実績（2006 年～2013 年）

単位:件, 百万ウォン								
区分	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
事業数	100	150	150	275	350	364	362	395
総事業費	1,200	1,800	1,800	3,660	4,860	5,040	5,040	5,600
国費	600	900	900	1830	2430	2,520	2,520	2,800
自治体	480	720	720	1464	1,944	2,016	2,016	2,800
自己負担	120	180	180	366	486	504	504	—

注：自己負担については、マウルが負担主となる。

当たり 1 人、毎月 100 万ウォン、3 年間（最大 5 年）支援（国庫 50%，地方自治体 40%，自己負担 10%）する仕組みであった。

しかし、これまで体験マウル事業においてマウル事務長の役割の重要性や必要性に対する評価は高い一方で、毎月 100 万ウォンという極めて低い給与水準（2005 年の韓国平均月収は 233 万 3 千ウォン、統計庁）であること、雇用期間が 3～5 年と短期であること、雇用の保険体制が全く整備されていないこと、マウル支出分が負担になっているケースが多い等の問題が指摘され、支援体制の見直しが行われた。

その結果、2013 年から支援期間は最大 8 年となり、毎月 120 万ウォン（超過支給可能、ただし、国庫補助金は 60 万ウォンが限度）、経費負担においてはマウルの自己負担分がなくなり、国庫 50%，地方自治体 50%となった。また、新たに 4 大保険（国民年金、健康保険、雇用保険、産災保険）の加入および退職金が支給されるようになった（第 7 表）。

最近の全国単位のマウル事務長の現況について把握したデータがないため、事業開始当初に調査されたもの（全国のマウル事務長 51 人を対象、2007 年に実施）によれば、マウル事務長を務めている者には、マウル住民(39.2%), 帰農者(33.3%), 帰農予定者(7.8%), 外部者(17.6%), その他(2%)と、マウル住民が最も多い割合を占めている。一方、帰農者と帰農予定者の割合を合わせると 41.1%で、帰農者のマウル事務長への積極的な参加傾向が見られる。また、2012 年に発表された農林畜産食品部が農漁村体験マウル 1,063 箇所（全体 1,266 箇所、2011 年時点）を対象に実施した調査結果によると、帰農・帰村者が農村体験事業においてリーダーとして参加していると答えたのは 862 人で、そのうち、37.2%（321 人）が事務長（協力者 44.3%（382 人）、事業委員長が 18.5%（159 人）であった。この結果からもマウル事務長支援事業が帰農・帰村の受け皿としての役割を果たしていることが伺える。

給与水準は 60.8%が 100 万ウォンであると答えている一方で、100 万ウォン未満が 21.6%，100 万ウォン以上が 17.7%，さらにその中で 200 万ウォン以上が 5.9%存在するなど、地域やケースによって給与水準が異なるが、稀に事業の成果によりインセンティブを支給しているケースも確認される。

しかし、成果給が支給されたケースが存在するものの、その数は 9 箇所（17.4%）で少ない。さらに、100 万ウォン未満のケースはマウルの自己負担（10%）が支給できないケースであることから、マウルの事業費の負担が厳しい状況であることがわかる。

こうしたマウル事務長はその役割と機能について高く評価されており、今では、農村体

験マウル事業のみならず、農漁村総合開発事業や圏域マウル開発事業においても事務長支援事業を導入しており、継続して事業を施行している。次では、マウル事務長のモデルとなった鎮安郡の事例を取り上げ、具体的な取り組みについて紹介する。

（２） 鎮安郡のマウル事務長事業の事例

１）鎮安郡におけるマウル事務長事業の経緯

鎮安郡は韓国全羅北道北東部の海拔 200～400mの高原に位置している。行政区域は 1 邑 10 面で構成されており、人口は 2 万 7 千人 (1, 240 世帯)、特産物は高麗人参、薬草、椎茸、エリンギ、唐辛子等である。韓国では開発が遅れた奥地に位置づけられており、人口の減少が著しく、高齢化率が約 30% (2013 年) の過疎地域である。

2001 年に郡の独自事業として「ウトゥム・マウルづくり」を立ち上げ、住民主導型の地域開発をモットーにしたマウルづくり事業を推進したことを契機に、地域再生に向けた住民教育と所得増大を重点的に支援するため、2002 年から緑色農村体験マウル事業 (農林部)、マウル総合開発事業 (農林部)、農村伝統テーママウル事業 (農村振興庁)、過ごし安い地域づくり事業 (行政安全部)、山村生態マウル事業 (森林庁)、情報化マウル事業 (行政安全部) 等各種の中央政府のマウルづくりの補助事業に取り組んできた。

特に、マウルづくり事業を推進する上で、事業リーダーとサポーターとなる人的資源が重要であるという認識のもと、若手の外部人材を農村に積極的に誘致することに着目した。そして、都市の逼迫した自然環境・労働環境等から農村への U ターン・I ターンを希望する人が増加していることに注目し、希望者を対象に農業・農村の生活を実際に体験できる機会を提供する「マウル幹事」を全国で初めて導入した。この幹事制がマウル事務長事業のモデルとなったのである。

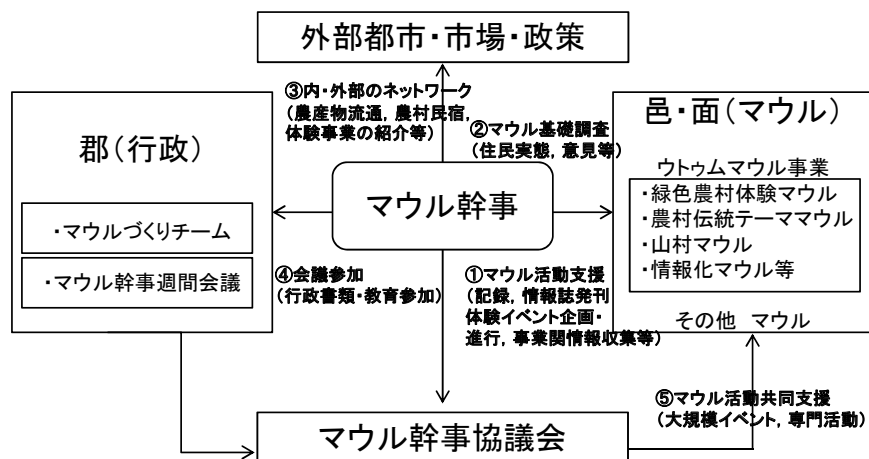
２）マウル幹事の運営状況

マウル幹事は鎮安郡のマウルづくり事業において人口減少や高齢化により不足した人材を補完するとともに、帰農・帰村者の地域定着を支援するために導入された。

外部から参入してきた人材にマウル開発事業の中心的役割を担わせることで、農村コミュニティの構成員としての連帯感を高め、リーダーシップの発揮を期待している。また、こうした外部人材の登用により、人材が持つ外部ネットワークを活用できることから、マウルのネットワーク強化にもつながるとみなしている。

2006 年の第 1 回マウル幹事の募集によって採用された 11 人は、40 代が 5 人、30 代が 4 人、50 代 2 人で比較的若い。また 11 人のうち、10 人が鎮安郡以外の出身で、なかでも 5 人はソウルや首都圏からの者であった。学歴別には大学院卒が 1 人、大卒が 9 人で農業分野としては比較的高学歴者の割合が高いなど、農村に新しい人材を誘致できたと高く評価された。

鎮安郡では郡独自に施行していたマウル幹事事業を 2007 年から農林部 (現、農林畜産食



第3図 鎮安郡におけるマウル幹事の業務内容

資料：鄭東國（2008）：「住民主導型マウルづくりと行政の役割に関する研究」，p.58.

品部）のマウル事務長事業と統合し、さらに、2008年から森林庁の山村生態マウル運営マネージャー事業も活用している。その結果、当初（2006年）11人の幹事から、2013年に18人に雇用枠が増えた。また、マウルづくり事業の委員長と幹事は雇用関係にあるものの、協議・調整において対等な関係で事業を進めている。

幹事の主要業務としては、①マウルづくり事業の記録、施設物の管理、②金曜市場をはじめ、マウル特産物の流通・販売事業の支援、③マウル新聞等の情報誌の発刊・配布など、マウル内の円滑な意思疎通の支援、④各種の会議への参加、書類発行の支援等多岐に渡っている。

また、幹事は都市での職務経験（専門性）と人的・物的ネットワークを活かし、農村体験事業やイベントを企画・運営するとともに、マウル住民に対する教育、コンサルティングに関わる業務も担当している。

なお、鎮安郡が施行している幹事業は事業開始からこれまで、幹事として務めた人の7割が独立した後、マウルに定着しており、帰農・帰村者の農村定着に対する支援面においても高く評価されている。こうした高い評価から、マウル事務長に対する全国的な取り組みへの契機を提供した。

（3） 農漁村開発コンサルタント資格制度

韓国では農漁村で行われる各種の地域開発事業において事業計画の策定や住民や自治体に対するコンサルティングを遂行する専門人材（サポーター）を養成するため「農漁村開発コンサルタント」資格制度が運用されている。

農漁村開発コンサルタント資格は、2008年から韓国農漁村公社の社内資格として運用されてきたもので、2012年に民間資格制度へ切り替え、2014年1月に国家資格に公認された、農漁村地域開発分野における国内初の資格制度である。

試験の応募者数は毎年増加傾向にあり、2012 年現在、114 人が資格を取得している。しかし、そのうち 82%が韓国農漁村公社の職員で、国内での普及はまだ限られている状況である。

こうした農漁村開発分野におけるコンサルタント制度が導入された背景には、2005 年以降、農村マウル総合開発事業の本格的な推進が影響している。農漁村マウル総合開発事業の中には、事業計画の策定や調査、住民教育、コンサルティングなどに対する支援が設けられていたため、農業・農村開発部門においてコンサルティングに対する需要が一気に増加した。こうした農漁村開発のコンサルティング事業に関する需要の高まりに対し、専門性と実務能力を取り揃えた人材の供給サイドが追いつかない状態となった結果、同じコンサルティング業者が複数の事業に取り組むことで千篇一律的なマウル計画が提案されるケースや、農漁村開発の専門家がないコンサルティング会社も参入することで、コンサルティングの質の低下の問題等が発生した。こうした状況を改善するため、コンサルタント業者の等級制度（人材情報、実績などによる）や登録制度を導入し、農林畜産食品部のホームページに情報を開示する対策等が講じられた。また一方では、農漁村開発の専門知識を有するコンサルタントの育成に着目し、コンサルタント資格制度が打ち出された。

しかし、2012 年現在、全国で実施されている農漁村開発事業が 587 件であるのに対し、登録されている民間コンサルティング会社は 80 社に過ぎず、いまだに需要に対する対応が十分ではない状況といえる。

2013 年には、国家公認資格への切り替えに向け、試験応募者の資格要件や教育履修プログラム等の見直しが行われ、2014 年から新たに施行されている農漁村開発コンサルタントの資格要件は次の通りである。

1) 応募者の資格要件

応募要件は、農漁村開発の関連業務（農漁村の住民教育、環境改善関連や所得向上の計画策定、コンサルティング業務等）に一定基準以上の実務経験を持つ者⁽³⁾で、農村公社が運用する農業村開発コンサルタント教育プログラム（6 科目（36 時間）、3 泊 4 日の合宿有、費用 34 万 5 千ウォン）の履修者（全体教育時間の 80%以上で修了）を対象としている。また、農漁村開発の関連学科⁽⁴⁾の博士および修士学位の所持者は、関連分野での実務経験が 1 年以上かつ教育プログラムの履修者であれば応募可能である。

2) 試験科目

試験は筆記試験と職務審査の 2 つで行われる。筆記試験科目は農漁村開発発展政策論、農漁村計画論、農漁村コンサルティング方法論、農漁村地域活性化方法論、農漁村地域経済論、農漁村環境論の 6 科目に構成され、各科目の平均 60 点以上が合格基準である。職務審査では、実例の計画策定を出題し、計画策定の適性能力、プレゼンテーション能力等を評価する。なお、コンサルタント教育課程履修者かつ関連学科の博士所持者に対しては筆記試験の一部科目（農漁村地域活性化方法論、農漁村地域経済論、農漁村環境論）を免除

第9表 農漁村開発コンサルタントの教育科目（2014年）

教育科目	細部	履修時間
農漁村開発・発展政策論	農漁村発展論, 農漁村政策, 農漁村関連法令	6時間
農漁村計画論	農漁村地域計画, 農村空間分析・計画, マウル整備計画	6時間
農漁村コンサルティング方法論	コンサルティング概論, 広報・マーケティング, コミュニケーション記法	6時間
地域活性化方法論	農村社会学概論, 農漁論共同体活性化, 農村資源調査論	6時間
地域経済論	農業経営学概論, 地域農業・産業活性化論, 農漁村観光概論	6時間
農漁村環境論	環境学概論, 造園・景観分析, 農漁村環境保全	6時間

資料：韓国農漁村公社（2014）：「農漁村開発コンサルタント資格検定要望」。

している。

3）資格の活用

資格を取得することで、体験休養マウル、農村テーマパーク、体育休養施設等の造成事業、生活改善事業、地域特化事業等、各種の農漁村開発事業に参加することができる。また、韓国農漁村公社の地域開発部門の採用の際に加点、政府が施行する委託事業の採択において加算条件が設定されている（資格所持者の有無で加点）。

しかし、これらは資格所持者の存在有無を事業採択へのインセンティブとして設定しているものの、資格所持者の雇用を強制するものではない。すなわち、資格取得後の活用、管理に関しては明確な優遇措置が設定されていない。

また、コンサルティング業界では、既に地域開発部門において「都市計画棋士」が活用されているが、都市計画という学問の特性上、農漁村地域開発を都市開発の下位に位置付けている側面がある。すなわち、「農漁村地域開発」に限定されている資格は、その活用範囲が、限られてしまうという側面がある^{〔17〕}。

したがって、今後も農漁村開発コンサルタント資格制度の定着や資格による人材確保を促すためには、農漁村開発コンサルタントという資格を有することで得られる特別な雇用枠や優待条件等の工夫が求められる。

（4） 総括計画家の支援事業

総括計画家とは生活環境整備事業または農漁村マウル整備計画の策定における全体プロセスの進行、調整役を担う農漁村計画および農漁村地域開発分野の専門家である（農漁村整備法第54条）。特に、住民のニーズ、地域の景観、生態、歴史、文化等について調査を行い、地域の特色に合わせた事業計画を策定、提示する役割を担うもので、2012年からモデル事業として導入されている。

これまで農漁村総合開発事業の推進において、行政機関の企画や管理能力の未熟さ、担当者の部署異動による事業の連続性の欠如、縦割り組織体制による部署間の連携不足、推

進主体の専門性と多様性の欠如等、事業計画段階において様々な課題を抱えていた。

こうした状況を改善するため、農村開発や地域計画分野において外部専門家を活用し、行政機関の専門性を補完するために登場したのが総括計画家である。したがって、総括計画家は農村マウル総合開発事業における計画策定段階での行政機関とマウル住民の意見調整、諮問役を担う主体として、また、継続性のある事業推進のため官民パートナーシップの構築、参加主体のシナジー効果が発揮できる具体的な事業目標とマスタープランの策定を担当する。なお、総括計画家の資格要件は次の通りである。

1) 資格基準

- ①「高等教育法」第2条に基づく学校の農漁村計画、農漁村地域開発に関連する学科の教授
- ②農漁村計画、農漁村地域開発分野に従事する次の項目に該当する者
 - ア．博士学位の所持者で、研究経歴または実務経歴が7年以上の者
 - イ．技術士または建築士で、実務経歴が7年以上の者
 - ウ．その他、ア、イと同等なレベルの専門知識と実務経歴があると認められる者
- ③総括計画家、実務計画家の経験がある者

2) 報酬

報酬は諮問費、会議手当、交通費として支払われる。

①諮問費

・総括計画家

－4時間以上の諮問：30万ウォン/回

－4時間未満の諮問：20万ウォン/回

・実務計画家（補助者）

－4時間以上の諮問：20万ウォン/回

－4時間未満の諮問：15万ウォン/回

②会議手当

－2時間以上の会議：10万ウォン/回

－2時間未満の会議：7万ウォン/回

③交通費

－公務員の旅費基準を適用し、該当市郡の事業費で支給。

これまで2012年7箇所、2013年8箇所と合計15箇所でモデル事業として総括計画家が起用された。採用された総括計画家には農村開発と関連する学科の教授が大半を占めており、その他、建築設計士、都市計画コンサルタント等があった。

これまで実施された事業に対する評価報告書によれば^[1]、事業計画を策定する際に、総括計画家が継続的に地域住民とコンタクトを取ることで綿密に住民のニーズを把握し、計

画に反映することで住民参加を促したケース、参加主体（地域住民や自治体、基本計画の策定者等）を対象に定期的に会議を開き、事業主体間の意見収斂や調整役を担うことで、トラブルや葛藤を最小限に抑えられ円滑な事業推進ができたケースも報告されており、一定以上の評価を得ている。

その一方で、現在、総括計画家の活動期間が事業計画の策定段階に限っている点、既存の事業推進委員会と類似な役割であることから役割と権限の明確な位置づけが求められる点、総括計画家の活動についてモニタリング体制が構築されていない点など課題も指摘されている。

4. 結び

韓国における農村地域開発の人材育成に関する政策および支援事業の特徴と課題をまとめると次の通りである。

まず、1つ目の特徴として、韓国では従来より専業農家と農業法人など専業農業経営者の育成にウェイトを置いた人材育成事業を展開してきたが、近年では、農業・農村地域のコミュニティの維持・活性化のため、農家のほかに農村地域の住民、行政、関連諸主体までを含めた啓発・教育事業を推進している。特に、農村地域開発に資する人材の対象を、農業内部に限らず、Uターン、Iターン等の帰農希望者や農業経営をサポートできる農外人材の活用・育成に取り組んでいる。

第2に、農村地域開発に関わる人材育成事業を対象別に類型化すると、農家・農村住民を対象とする事業主体（プレイヤー）となる人材、農村地域開発の支援主体（サポーター）となる人材の2つに大分できる。前者には農村地域開発人材育成事業、マウル事務長支援事業があり、後者には農漁村開発コンサルタント資格制度、総括計画家事業が該当する。すなわち、地域開発・発展を主導するプレイヤー、プレイヤー兼サポーター、プレイヤーをサポートするサポーターグループ、専門家集団の養成を推進しており、これらを通じた新職業群としての確立させるため補助事業も施行されている。

課題としては、人材育成に関連するプログラムが2泊3日という短期間であること、また、プログラム実施後のフォロー体制が整備されていない点が指摘できる。また、プレイヤーとサポーターの両面の性格を有するマウル事務長の場合は、報酬水準の評価と報酬の全額が補助金により賄われている点から事業終了後の事業の自立性と継続性が問われる。

さらに、サポーターを育成する事業においては、地域開発コンサルタント資格制度は資格取得後の活用、管理に関して明確な優遇措置が設定されていないため普及に限界がある。また、総括計画家は地域開発事業におけるコーディネーターとして政策的に支援するものであるが、活動範囲・期間が事業計画策定段階に限られていることに対する改善が求められる。

注

- (1) 農漁村マウル総合開発事業は、2005年に36箇所のモデル事業から開始され、今後1,000箇所、総予算5兆8千万ウォンを投入していく計画で推進している。マウルとは韓国の地域社会の最小基本単位であり、日本の村・集落に近い概念である。すなわち、農村総合開発事業は小さい圏域単位の開発を基本とする。同じ生活圈や営農圏を持つ等、同質性のある3〜5つの村を連携させて事業を推進しなければならないため、事業の計画や進行段階から住民と地方自治体、地域内の関連専門家などが主導的に参加するボトムアップ式を原則とする。開発においては何より農村らしさを維持し、保全する環境に優しい開発を前提にしている。地域の隠れている潜在資源を特性化することを地域住民の所得増大の基盤としている。具体的な事業は、大きく村の生活環境を改善させ、生活の質を高める一般的な開発事業とマウル(村)の特性によって潜在している資源を掘り出し、活用する等の農村空間整備事業がある。また、一般的な開発事業には景観改善(マウルの公園づくり、壁づくり、森づくり、空き家の撤去等)、基礎生活環境の整備(マウル内の道路、駐車場、上・下水道、住宅の新・改築等)、所得基盤の拡充(農産物加工施設の設置、協働集荷施設の設置等)、地域社会の維持のための人口誘致(マウル再開発・再整備、空き家および住宅用地の供給等)地域革新のためのソフトウェア関連事業(マウル事業の企画、コンサルティング、広報マーケティング、住民教育および外部住民の誘致プログラム等)がある。
- (2) 「人的力量強化事業」という政策事業の範囲は、住民の参加を促すため、農村地域の農業者や住民を対象とする教育事業、農村地域開発事業の広報・マーケティングを支援するコンサルタントの育成事業、農村開発事業の執行主体であるマウル開発協議会、推進委員会、事務長等を対象とする教育事業と設定されている。
- (3) 実務経験の期間は7年以上、専門学校卒業者は5年、大卒は3年。
- (4) 農漁村地域開発の関連分野として認める学科：地域開発学科、地域社会開発学科、都市および地域計画学科、都市工学科、不動産開発学科、観光経営学科、造園学科、地域建設工学科、農業経済学科、農業教育学科、経営学科、都市計画学科、農業土木学科、農村開発学科、環境(計画)学科、食品資源経済学科の16学科。

[引用文献]

- [1] キム ミヨン・イム サンボン・ホ ユンジン (2013)「農村マウル開発事業支援のための総括計画家の運用実態評価および今後の発展モデルに関する研究」、農林畜産食品部。
- [2] キム ジョンソップ・パク シヒョン・キム ヨンダン・イム ジウン (2011)『農村地域活性化政策の評価と発展方案』、韓国農村経済研究院。
- [3] ソン ミリョン (2013)「創造経済時代における農村地域開発政策の方向と課題」、地域経済、2013年6月、産業研究院。
- [4] 鄭 東國 (2008)『住民主導型マウルづくりと行政の役割に関する研究—全北鎮安郡マウルづくり事例を中心に—』、全北大学校農業開発大学院、碩士学位論文。
- [5] 農林水産食品教育文化情報院 (2013)『農業教育訓練事業紹介』、農林水産食品教育文化情報院。
- [6] 農村政策局 (2013)『2014年度都市農村交流人的力量強化の事業計画』、農林畜産食品部。
- [7] 農林畜産食品部 (2013)『農山漁村マウル開発事業の質的向上のための「地域力量強化事業」の制度改善の方案』、農林畜産食品部地域開発課。
- [8] 農林部 (2005)『中長期農村地域開発の人力育成対策—人力育成教育プログラムを中心に—』、農林

部農村振興課.

- [9] ファン ギルシク (2007) 「マウル単位の農村地域開発事業に必要な地域リーダーの力量」, 『農漁村と環境』, No. 94. pp. 116-124.
- [10] パク ギョン (2006) 『我が国の農村地域における革新と住民参与』, 地域革新と NGO の役割, 韓国 NGO 学会・(社) 市民社会研究院共同セミナー, pp. 1-23.
- [11] パク ジョンミン・チョン ムンギ (2005) : 「農村地域開発の人力育成」, 韓国灌漑・排水第 12 巻, pp. 97-103.
- [12] 朴炯旻 (2007) 『マウル事務長の類型別の内発性誘因効果の分析に関する研究』, 建国大学校大学院 碩士学位論文.
- [13] マ サンジン・オ ネウオン・キム ギョンドック・ナム ギチョン (2013) 「世界と競争する精鋭農漁業人の育成のため中長期ロードマップの樹立」, 農林水産食品部.
- [14] マ サンジン・パク ソンジェ・キム ガンホ (2011) 「農林水産食品の人力育成政策の診断および発展方案に関する研究」, 農林水産食品部.
- [15] ユ ジョンギョ (2011) : 「忠南農業・農村人力育成教育の現況と改善方案に関する研究」, 忠南発展研究院.
- [16] ユ ジョンギョ (2010) 「農村地域活性化政策の現況と改善課題」, 『地域と発展』, Vol. 11, 地域発展委員会.
- [17] ユン サンホン・イム サンボン・ゴン ビョンス (2012) 「漁村地域開発および所得創出のためのコンサルタントの育成および支援方案」, 韓国農漁村公社, 農漁村研究院.
- [18] 韓国農漁村公社ウェブサイト, <http://www.welchon.com/>

第6章 日本の各省庁が展開する農村人材育成制度

－外部人材活用・地域人材育成・拠点の形成－

田端 朗子

1. はじめに

本章では、国内における農村イノベーションに資する人材育成のあり方を検討するため、現行の国内の農村地域における人材育成・活用に関する施策の整理および分析を行う。

我が国の6次産業化の取組を見ると、農林漁業者自らが第2次産業、第3次産業へ進出する経営の多角化や、特定の第2次、第3次事業者と連携する個別的な取組は、着実に広がりを見せている。しかし、そうした個別の取組を有機的に連結させ、シナジー効果を発揮させるような地域全体で取組む6次産業化に向けた動き、言い換えれば「点から面」への取組は未だ弱いと言わざるを得ない。

他方、EU、ドイツ、フランス、韓国における農村イノベーションを促す政策では、農林漁業者に対する個別支援に加え、地域全体の連携やクラスター形成による多数の異業種との連携を重視した支援策を展開しつつある。そこではEUのLEADER事業におけるリージョナル・マネージャーやフランスの産業クラスターにおける事務局員のように、地域やクラスター全体の取組方向の企画、プロジェクトの実施、関係者間の調整等を担うコーディネーター機能を果たすリーダー的人材が重要な役割を果たしている⁽¹⁾。

また、EUでは、LEADER事業におけるリージョナル・マネージャーの実績を踏まえ、コーディネーター機能を担うリーダー的人材の育成強化ため、8カ国の8大学・研究機関で構成されるコンソーシアムによる「農村アニメーター養成プログラム EMRA」が2014年10月から開始される（第4章参照）。韓国でも、近年農村開発のリーダ的役割を担う人材の育成・活用に向けた政策が積極的に進められつつある（第5章参照）。

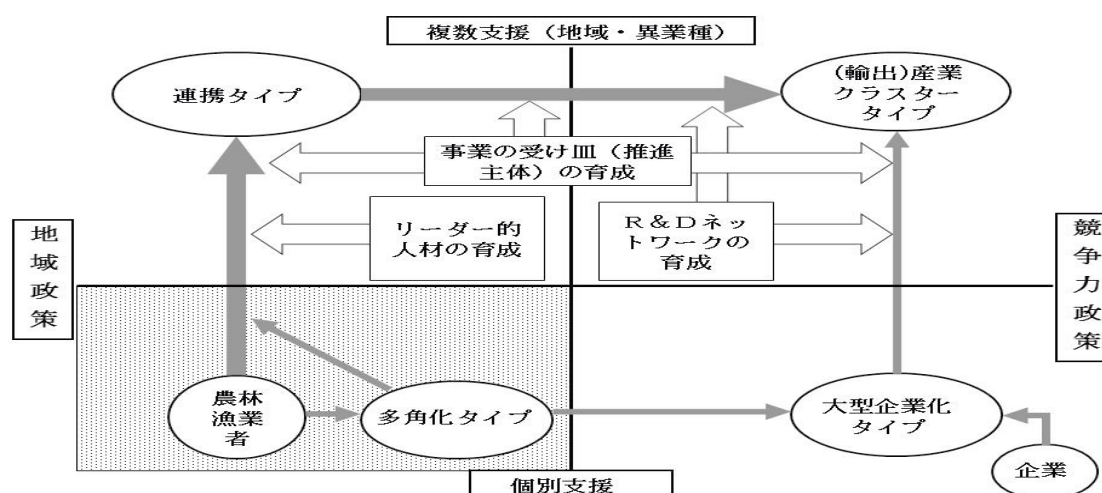
我が国の6次産業化の推進においても、今後は、一定の範囲で面的な広がりを持つ関係者間で連携した6次産業の取組を促進することが重要と考えられる。その場合、コーディネーター機能を果たすリーダー的人材が重要な鍵を握っており、こうした人材の育成と活用が求められる。もっとも、LEADER事業のリージョナル・マネージャーや農村アニメーターは、地域の幅広い課題を対象としており、地域振興的な側面が強い。また、彼らの活動の受け皿となっているローカル・アクション・グループの取組内容も多様であり、直ちに我が国の6次産業化に適用することは難しい面もある。しかし、その人材像や機能、育成方法を6次産業化の地域的な取組を先導するリーダ的人材の育成に活用することは可能であり、かつ効果的であると考えられることから、海外と我が国の関連する人材育成政策について比較検討することは有益である。

本章では、まず上記の海外類似政策の分析から得られた6次産業化政策への含意を再確認する。次に、現在政府レベルで行われている農村イノベーションにつながる人材育成に

関する施策を概観し、その特徴を踏まえて類型化し、政策的にどのような人材が育成されているのかを明らかにする。最後に、それらの現状を踏まえ、今後の人材育成のあり方の方向、特に連携をコーディネートし自ら実践するリーダー的人材の育成に向けた動きについて記す。また、続く第 7 章では、文部科学省による大学を中心とした幅広い人材育成の拠点形成事業において、リーダー的な農業者やコーディネーターになり得る人材育成が行われている取組について事例分析を行う。

2. 海外の農村イノベーション政策と人材育成

井上[2013]による、EU、フランス、韓国の農村イノベーション政策の類型化・分析から導かれた日本の 6 次産業化政策への含意を示す（第 1 図）。ここでは、現在の一般的な 6 次産業化の取組の多くが第 3 象限にあるものとしている。そして 6 次産業化政策が育成を図る事業体タイプを多角化タイプ（小規模な農家グループや企業との連携を含む）、連携タイプ、（輸出）産業クラスタータイプ、大企業化タイプ⁽²⁾の 4 つに分け、それぞれを第 3, 第 2, 第 1, 第 4 象限にプロットし、農林漁業者から各タイプへの発展をグレーの矢印で示している。特に、農林漁業者から異業種企業とのより大規模な連携や、地域全体をカバーするような広い連携の取組を行う「連携タイプ」とさらに農産物の輸出拡大を重要な政策に掲げている我が国において、6 次産業化政策の終局的な目標となる、輸出競争力を持ちうる「（輸出）産業クラスタータイプ」への発展的展開は、現在の農業政策の対象として重要とされている。そのための政策的支援として、①連携をコーディネートし自ら実践するリーダー的人材の育成、②競争力を高めるための研究開発ネットワークの育成、③これらを推進する推進主体の育成が示唆されている。



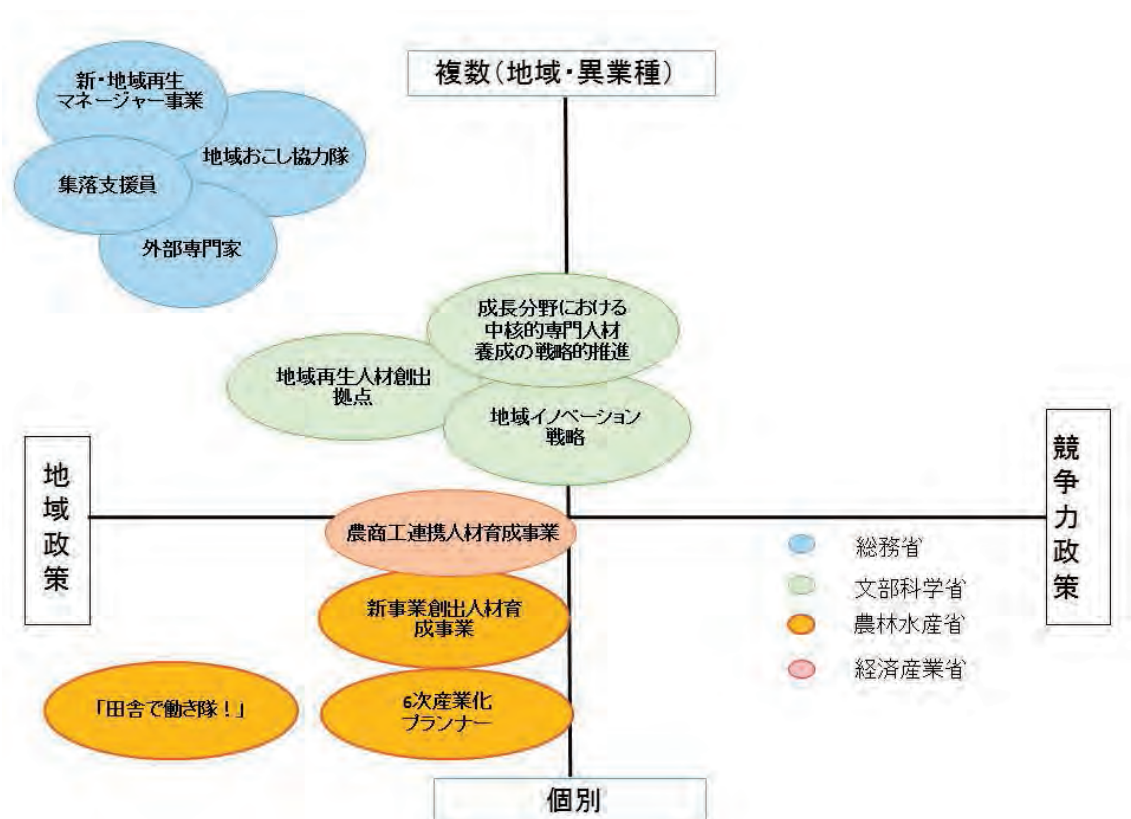
第 1 図 海外の農村イノベーション政策から 6 次産業化政策への含意

資料：農林水産政策研究所（2013）『海外における農村イノベーションと 6 次産業化』p. 17 より。

3. 農村イノベーションに係る人材育成・活用制度の類型化

上記に示された我が国の 6 次産業化政策への示唆を踏まえ、まず、日本の農村地域において、各省庁が展開する人材育成・活用に係る施策（平成 24～25 年度時点）を概観し、整理した（第 1 表）⁽³⁾。それによると、各省庁がそれぞれの政策目的を持って、農村における人材育成・活用施策を展開していることがわかる。

次に、井上による海外の農村イノベーション政策の政策マップと同様に 2 軸（「地域政策－競争力政策」，「個別支援－複数支援」）の枠組みの中に、国内の農村における人材育成・活用施策を位置づけた（第 2 図）。



第 2 図 国内の農村地域における人材育成・活用施策の政策マップ

資料：第 1 図の枠組みを利用して筆者作成。

海外政策では、第 1 象限には、オランダのフードバレーをベンチマークとする韓国の国家食品クラスター事業、第 2 象限には EU の LEADER 事業、第 3 象限には EU の個別農家多角化支援制度や韓国の農産物加工・起業支援事業等の個別主体への支援策が位置付けられる⁽⁴⁾。一方、現行の国内の人材育成施策においては、現在のところ第 1 象限にあてはまるものはない。第 2 象限には、「地域サポート人」と呼ばれる地域おこし協力隊等のサポ

ーターやアドバイザーとして地域づくりに関わる地域再生マネージャー等「外部人材の活用」施策があてはまる。加えて、地域の大学等機関を拠点とした、地域課題を解決するための人材育成に取り組む「拠点の形成」事業も位置付けられる。第3象限には、農商工連携人材育成事業や新事業創出人材育成事業等の地域内外の人材が主に個人の能力向上や個別の事業多角化に取り組む「人材育成」施策があてはまる。

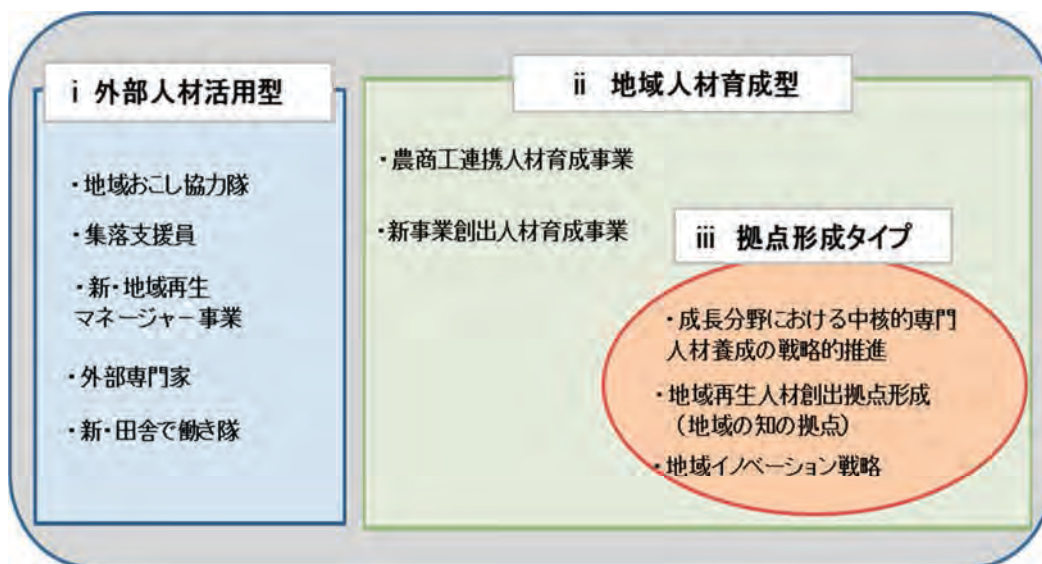
これらを概観すると、現行の国内の人材育成・活用施策は、まず、外部人材の活用型と地域人材の育成型に大別され、地域人材育成型の中に、地域の大学等機関のネットワークによる人材育成の拠点の形成タイプが位置付けられている。

つまり、現行の農村イノベーションに係る人材育成・活用に関する施策は、大きく3つに類型化できる（第3図）。

- i. 「外部人材活用型」：サポーターあるいはアドバイザー
- ii. 「地域人材育成型」：プレイヤー
- iii. 「地域人材育成型」拠点の形成タイプ：主にプレイヤー

また、これらに加え、特に6次産業化に関わるものとして内閣府による国家認定資格「食の6次産業化プロデューサー」がある。

以下、類型毎に各施策の概要について記す。



第3図 日本の農村イノベーションに係る人材育成・活用施策の3類型

第 1 表 我が国の農村地域における人材育成・活用に係る施策（平成 24～25 年度）

所管省庁	農林水産省			文部科学省			経済産業省	総務省			
担当部局	食料産業局	食料産業局	農村振興局	科技術・学術政策局	科技術・学術政策局	生涯学習政策局	中小企業庁				
事業名	新事業創出人材育成事業	農林漁業の成長化の実現 (6次産業化プランナー)	都市農村共生・対流総合対策 交付金 (田舎で働き隊)	地域再生人材創出拠点 の形成	地域イノベーション戦略 プログラム	成長分野における中核的専門 人材養成の戦略的推進	農商工連携人材育成事業	新・地域再生マネージャー事業	外部専門家 (アドバイザー)	地域おこし 協力隊	集落支援員
目的	新たな技術を核に、農林水産物・副産物の画期的な活用方法や未利用資源を活用した新たなビジネスモデルの創造等、新事業の創出を促進、既に6次産業化の取組を行っている者のスキルアップ	農林漁業の成長産業化の実現のため、経営改革、「イノベーション」による新産業創出等の取組を支援	地域の手づくり活動を支援し、都市農村共生・対流の推進による集落地域の再生と地域力の発揮	将来的な地域産業の活性化や地域社会のニーズの解決に向け、地域の大学等が地元の自治体との連携により、「地域の知の拠点」を形成し、多様な人材を創出するシステムを構築する。	経済産業省、農林水産省と連携して「地域イノベーション戦略地域」の選定を行い、その地域に対して知的財産の形成や人材育成等に重点をおいた補助を実施	環境・エネルギーや食・農林水産などの成長分野等において中核的役割を果たす専門人材養成の取組を先導する産官学コンソーシアムの組織化、モデルカリキュラムの開発等学習システムの構築	戦略的に農商工連携を展開できる人材を育成・確保する。地域における新たな農商工連携事業の創出・経営の向上・雇用の創出	地域再生を目指す市町村に対し、その課題に応じた専門的人材を派遣し、持続可能な仕組みの構築などをサポートする(助成事業と相談事業)。	地域力創造のための外部専門家が市町村の依頼を受け、地域独自の魅力や価値を向上させて地域の課題解決を図る。	地域が都市住民を受け入れ、地域おこし活動等に従事しても、その定住・定着を図りながら、地域の活性化に貢献	地域の実情に詳しく、集落対策の推進に関して知見を有した人材が、集落の巡回、状況把握等を実施
実施主体	民間団体等	民間企業等	民間団体、NPO等	大学、大学共同利用機関及び高等専門学校(地元の自治体との共同提案とする)	総合調整機関又は大学等研究機関	大学・短期大学・専修学校等の教育機関	農商工連携を行おうとする中小企業者、農林漁業関係団体の役職員、新規就業者、農商工連携を支援する者	市町村(都道府県を通じて申請)公募制	市町村	地方自治体	地方自治体
実施期間	平成22～25年度	平成24年度～	平成25～28年度	平成18年度～ 事業期間：5年間	平成23年度～ 事業期間：5年間	平成23年度～	平成20～23年度 事業期間：1年間	平成22年度～ 事業期間：1年間	平成23年度～ 事業期間：当面連続した任意の3年間	平成21年度～ 概ね1年以上3年程度	平成20年度～
予算規模	63百万円/平成24年度 39百万円/平成25年度	全体で9507百万円 うちプランナー等のサポート支援に 1445百万円/平成24年度	全体で1950百万円 うち人材活用対策(田舎で働き隊は 250万/1地区)/平成25年度	年間5千万円程度 年間10～12件採択	年間1～2億円 (東日本大震災復興支援型は2.5～ 5億円) 平成24年度10件採択	1,103百万円/平成25年度 84件採択	1件あたり100万円以上500万円以下の助成 実施件数：各コース10力所程度 (平成23年度)	助成上限額： 1事業あたり700万円 以内 助成率：助成対象経費の2/3以内 平成24年度13件採択	取組に要する経費を特別税交付税の算定対象とする(上限有り)	特別交付税 隊員1人につき400万円上限	特別交付税 支援員1人につき350万円上限
類型	地域人材育成型	外部人材活用型	外部人材活用型	地域人材育成型 (拠点の形成)	地域人材育成型 (拠点の形成)	地域人材育成型 (拠点の形成)	地域人材育成型	外部人材活用型			
対象	個別	個別	個別	複数(地域・異業種)	複数(地域・異業種)	複数(地域・異業種)	個別	複数(地域・異業種)			

資料：各省庁のHP資料等から筆者作成。

4. 各施策の概要

(1) 外部人材活用型施策の概要

これは、「地域おこし協力隊」「集落支援員」「新・地域再生マネージャー事業」「外部専門家」、それに農林水産省による「新・田舎で働き隊」⁽⁵⁾等、外部人材を活用した地域振興政策である。これらの外部人材に加え、地域の受け入れリーダーなど、過疎化集落の活性化、維持再生に向けた取組により地域の支援を行う人たちは「地域サポート人」と呼ばれている。(同じく外部人材活用型である「6次産業化プランナー」については後述する)。

1) 総務省：「地域おこし協力隊」

地域おこし協力隊は、地方自治体が都市住民を受け入れて委嘱する。概ね1年以上最長3年の期間、地域おこし活動や農林漁業の応援、住民の生活支援など「地域協力活動」に従事してもらい、あわせてその定住・定着を図りながら、地域の活性化につなげる。財政支援として、特別交付税から隊員一人につき400万円上限(内訳：報酬、活動費ともに上限200万円ずつ)が措置される。平成21年度に1県30市町村89名でスタートし、平成25年度は、全国4府県314市町村で978名の隊員が活動している。平成25年度までの延べ従事者は2,354人となっている。

2) 総務省：「集落支援員」

集落支援員は、行政経験者、農業関係業務経験者など地域に精通した人材が地方自治体からの委嘱を受け、市町村職員と連携して集落の巡回、状況把握等の見守りを実施する。公募された外部人材による専任と自治会長などとの兼務がある。財政支援として、特別交付税から、地方自治体に対して、支援員一人あたり350万円(兼任の場合は一人あたり40万円)を上限に措置される。平成20年度に11府県66市町村に専任199人、兼任約2,000人が配置された。平成25年度は、7府県189市町村に専任741人、兼任3,764人が配置されている。

3) 総務省：「新・地域再生マネージャー事業」

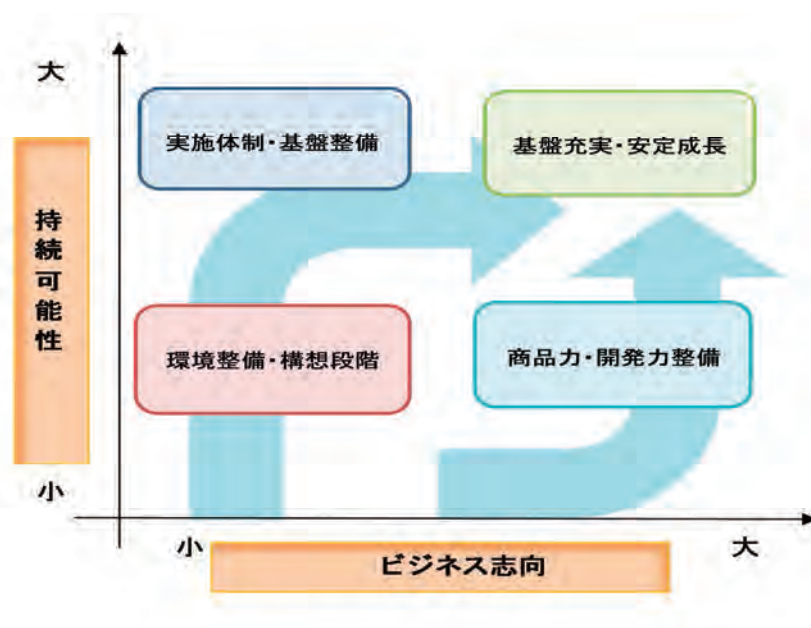
新・地域再生マネージャー事業は、地域再生を目指す市町村に対し、その課題に応じた専門人材⁽⁶⁾を派遣し、持続可能な仕組みの構築などをサポートするもので、相談事業と促成事業の二事業がある。以下、平成24年度の報告書から、事業の概要及び成果を紹介する。

相談事業は、3県における地域再生セミナーの開催及び4県8市町における地域再生マネージャー(以下、マネージャー)による地域再生に関する短期診断が実施された。地域再

生セミナーは地域再生に関する情報発信・共有のため、開催地が求めるテーマに沿った基調講演とマネージャー等による事例発表が行われた。短期診断は、地域に新たな気付きを与える提案を行い、同時にマネージャー等を活用する際に必要なマニュアル作成を行った。これを契機として、地元でマネージャー等を活用した地域再生に取り組む動きが顕著になったと言う。

助成事業は、助成対象は市区町村、助成率は 2/3 以内、助成額上限 700 万円、3 年間の外部の専門人材の派遣に関する人件費・旅費等の経費の一部を助成する。平成 24 年度は 13 件が採択された。そのテーマを大別すると「ものづくり」、「観光・交流」、「場づくり・人材育成」、「流通・販売」となっており、小規模集落での交流モデル構築、地域おこし協力隊と地域住民の協働体制の確立、隊員の定住に向けた起業支援の仕組みづくり、森林と地域通貨を活用した木の駅プロジェクトの立ち上げ等がある。

また、当事業においては、取組を進めていく上で重要な軸を「持続可能性」と「ビジネス志向」と定め、その軸に沿って①環境整備・構想段階、②実施体制・基盤整備段階、③商品力・開発力整備段階、④基盤充実・安定成長段階と分類している（第 4 図）。必ずしも一つの事業が一つの段階に位置づけられない状況であるものの、地域の状況段階を意識して達成目標を設定し、それぞれの軸に沿った取組みを進めている。



第 4 図 地域再生の取組みにおけるステージ

資料：平成 24 年度「新・地域再生マネージャー事業」報告書から筆者作成。

4）総務省：外部専門家（地域力創造アドバイザー）⁽⁷⁾

外部専門家制度は、地域独自の魅力や価値を向上させようとする市町村が、地域活性化に関する知見やノウハウを有する外部専門家を招へいし、指導・助言を受ける場合の外部

専門家に関する情報の提供及び必要な経費について特別交付税措置をするものである。

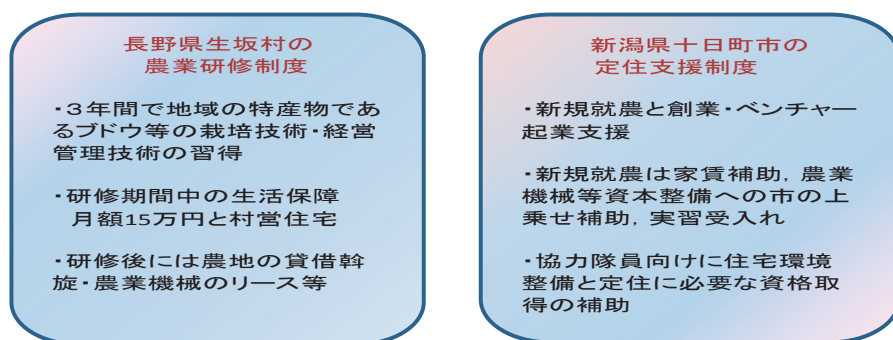
外部専門家の情報提供については、データベース「地域人材ネット」に民間専門家 239 名、先進市町村で活躍している職員 21 名、先進市町村組織 13 組織が登録されている（平成 26 年 3 月 24 日時点）。外部専門家の招へいは、年度内に延べ 10 日以上地域活性化の取組をする場合、専門家の旅費・謝金を交付税措置とする。

もう一つ、地域おこし協力隊など地域外の人材の定着を促進し、地域活性化を図ろうとする市町村に対して専門家を派遣し、モデル的取組の支援をする外部専門家活用調査（地域力創造のための起業者定住促進モデル事業）がある。平成 24 年度は 9 団体が選定されており、財政力指数等に応じて 1 市町村あたり 250～500 万円が支援される。ここでは、専門家のサポートによる、地域おこし協力隊の経験を踏まえた地域資源を活用したコミュニティビジネスの起ち上げや技能習得等、隊員の定住に向けた環境整備が行われている。

（２） 外部人材活用型施策の導入と広がり

こうした外部人材を活用する政策の導入は、集落機能が後退し続ける中で、補助金を通じたカネやモノによる支援よりも、地域住民を精神的に支え、事業ノウハウの形成をサポートする「人による支援」こそが重要だという現場からの主張を受け、「補助金から補佐人へ」と政策支援の重心移動があり（小田切 [2013]）、2000 年代後半に入り、国が主導して、農山漁村における地域づくり活動に対して外部からサポート人材を導入する施策を相次いで打ち出したことによる（図司 [2012]）。

こうした外部人材の活用施策によって、都市部から地方部への若者の移動が促された。加えて、地域おこし協力隊（以下、協力隊）は、隊員の任期終了後の地域への定住率も高い。総務省 [2013] によると、平成 25 年 6 月末までに任期を終了した隊員 366 人のうち、5 割強の 204 人が活動地あるいは近隣市町村に定住している。また、活動地に定住している 174 人のうち約 3 割にあたる 46 人が就農しており、人材の導入だけでなく導入された人材の地域での定住長期化が見られている。国による協力隊派遣と市町村独自の定住支援施策や農業研修制度との接続によって、元隊員による新規就農や定住が続く事例もでてきた⁽⁸⁾（第 5 図）。



第 5 図 長野県生坂村と新潟県十日町市による定住支援策

資料：生坂村及び十日町市の HP より筆者作成。

こうした地元の支援による定住環境の整備によって、協力隊の本来業務である生活支援活動、コミュニティ支援活動に加え、農山村地域での「価値創造活動」的な仕事おこし、地域資源を活かした生業を実現できる環境が整い、単なる通過点としてではない、真の定住に結びつくための可能性を高めていくと考えられる（図司〔2014〕）。

平成 26 年 6 月には、全閣僚が参加し、省庁横断で地域活性化に取り組む「地方創生本部」の設置が表明された。その中で地域活性化策の一つとして、協力隊を今後 3 年間で現在の 3 倍の約 3,000 人にまで増やす方針が示されている。同時に、農政改革のグランドデザインを検討する「農林水産業・地域の活力創造本部」においても、「農林水産業・地域の活力創造プラン」（平成 26 年 6 月 24 日改訂）の中で、人口減少社会における農山漁村の活性化対策として、地域活性化の担い手の確保およびその定住・定着を図る取組として、協力隊の拡充・推進が盛り込まれた。このように、地域おこし協力隊による地域活性化への期待は高まっている。今後は、地域おこし協力隊の真の定住を見据えて、「価値創造活動」につながる支援が別途重要になる（図司〔2014〕）。まさに、農村イノベーション施策としての、省庁横断的な取組、地元自治体との更なる連携による、地域資源の再評価とそこから価値を生み出す新たな仕組づくり等の展開が必要になると思われる。

（３） 地域人材育成型施策の概要

１） 経済産業省：「農商工連携人材育成事業」

農商工連携とは、「六次産業化・地産地消費（地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律）」（平成 22 年 12 月制定）に先駆け、平成 20 年に制定された「農商工等連携促進法（中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律）」に基づく、経済産業省と農林水産省の共同による事業である。これは、地域を支える中小企業者と農林漁業者の連携を強化し、両者の経営資源を有効に活用することで、相乗効果を発揮させ、中小企業の経営向上と農林漁業経営の改善を図ることを目的とするものである。

農商工連携事業における人材育成は、他者と連携できる人材の育成、異なる産業間の連携促進に資する人材の育成という視点から、中小企業者や農林漁業者、農林漁業関係団体の役職員等を対象に、当事者として地域を巻き込んで農商工連携を実践する人、他者と連携できる人を育成する。具体的には、全国事務局が示した講義とロールプレイング（事業・資金計画作成）、実地研修（現場実務・事例研究）から成る基礎科目をベースに各研修実施機関がカリキュラムを設計する。平成 23 年度は、i）商工・サービス分野の事業者を対象とした農林漁業分野の知識・ノウハウを取得するコース、ii）IT・機械器具製造業者を対象とした農林漁業の生産性向上に向けた商品・サービスの開発に取り組むコース、iii）開発された商品を戦略的に国内外に販路開拓できる人材育成の 3 コースが設定された。各 10 箇所程度が選定され、研修実施に必要な費用が 100 万円以上 500 万円以下の範囲で助成され

2) 農林水産省：「新事業創出人材育成事業」

基礎

科目1
1・2・3次産業基本論

科目2
経営・マーケティング基本論

科目3
6次産業化実践論

科目4
新事業創出実践論

応用

資料：新事業創出人材育成プログラムシラバスより，筆者作成。

この2つの施策は、①の「農商工連携人材育成事業」が「他者と連携できる人」、②の「新事業創出人材育成事業」が「他者と連携して新事業を創出する人」として、どちらも異業種との「連携」を育成人材のキーワードの一つとし、プログラムを通して異なる業種間の理解を促し、協力関係を構築する内容となっている。

しかし、実際の連携状況は農林漁業者にとって未だ厳しいと言える。三菱 UFJ&コンサルティングの調査[2014]によると、連携体の中で最も主導的役割を果たしている組織団体について、「自社（中小企業者）」が39.2%と最も多く、「自社（農林漁業者）」は4.7%である。また、連携事業が自社にもたらした効果について、「全く効果なし」が農林漁業者（個人）においては、28.1%と3割弱となっている。事業による成果・効果に対する総合的な満足度も中小企業者と農林漁業者（組合等）では高い傾向が見られる一方、法人・個人の農林漁業者は満足していない割合が高い。農産物の販売単価の事業開始前後の変化については、「変わらない」が66.5%を占めていた⁽¹⁰⁾。本調査からは、農商工連携事業において農林漁業者が主導的な立場で参画し、成果を得ることの難しさが伺える。この点について、農商工連携事業を継続していくためには、各機能を果たす「プレイヤー」のほかに、事業全体あるいは地域全体を見わたす「リーダー」あるいは「プロデューサー」の存在が重要である、と指摘されている（東北産業活性化センター編[2009]）。現在育成されているのは、あくまで「プレイヤー」であり、異業種企業とのより大規模な連携や、地域全体をカバーする広い連携を取りまとめる「リーダー人材」の育成を柱とするものとは言えない。ここに、連携をコーディネートし、継続的に発展させる専門人材の必要性が見えてくる。

（４）地域人材育成型施策（拠点の形成タイプ）の概要

これには、文部科学省による「地域再生人材創出拠点の形成」、「地域イノベーション戦略支援プログラム」、「成長分野における中核的専門人材の戦略的推進」が該当する。これらの文部科学省の施策は、地域の大学、研究機関等を核として地域における研究、教育、人材育成の推進「拠点」を形成することを第一目的としている。

１） 文部科学省：「地域再生人材創出拠点の形成（地域の知の拠点）」

将来的な地域産業の活性化や地域社会のニーズの解決に向け、地域の大学等が地元自治体との連携により、「地域の知の拠点」を形成し、多様な人材を創出するシステムを構築することを目的とする。地域の大学等が地元の自治体等と連携し、地域のニーズに即した人材の創出拠点整備を図る目的のとおり、大学等を核に地域機関をネットワーク化し、地域資源を活用したプロジェクト、あるいは地域の課題解決に向けたプロジェクトが行われている。年間10件程度採択され、それぞれが年間5千万円程度の支援を受け、実施期間5年で進められている。具体的な取組については、金沢大学で実施された「能登里山マイスター」養成プログラムを事例に次章で紹介する。

2) 文部科学省：「地域イノベーション戦略支援プログラム」

文部科学省が経済産業省、農林水産省と共同して、国際競争力強化地域あるいは研究機能・産業集積高度化地域にあたる「地域イノベーション戦略地域」の選定を行い、地域の特性を活かした持続的・発展的なイノベーション創出に向けて3省が連携して施策支援を行う取組である。中心となる文部科学省は、知的財産の形成支援及び人材育成支援を行う。具体的な支援メニューとしては、地域イノベーション戦略の中核を担う研究者の集積、地域イノベーション戦略実現のための人材育成プログラムの開発・実施、大学等の知のネットワークの構築支援がある。経済産業省と農林水産省は販路開拓及び実用技術開発の事業化支援等を担っている。

3) 文部科学省：「成長分野等における中核的専門人材の戦略的推進」

成長分野における実践的かつ専門的な知識・技術・技能を身に付けた中核的な役割を果たす専門人材の質的及び量的な確保を目的としている。その養成を先導するために県域を越えた大学、短期大学、専修学校等の連携により「産学官コンソーシアム」が広域的に組織される。コンソーシアムは分野ごとに代表校＋職域ごとの参加校で形成され、各参加校において職域ごとの実証プロジェクトが実施される。

例えば、「食・農林水産分野」では、高崎経済大学を代表校として「食・農林水産分野のイノベーションを担う中核的専門人材プロジェクト」コンソーシアムが組織され、その下で参加4校による6次産業化、アグリビジネス、フードビジネス等の職域ごとの標準モデルカリキュラムの開発、人材育成、学習システムの構築等の実証プロジェクトが進められている。

5. 我が国の6次産業化の展開方向と人材育成・活用施策

(1) 6次産業化に関わる人材育成・活用施策

現行の農村地域における人材育成・活用施策のうち、6次産業化に直接関わる施策に着目すると、「農商工連携人材育成事業」、「新事業創出人材育成事業」、「6次産業化プランナー」、「食の6次産業化プロデューサー」がある。前2事業については先述したので、下記に6次産業化プランナーと食の6次産業化プロデューサーの概要を記す。

1) 農林水産省：「6次産業化プランナー」

「6次産業化プランナー」とは、都道府県サポートセンターや中央サポートセンターに登録される中小企業診断士等の民間の専門家である。農林漁業者等のニーズに応じて派遣され、加工や販路開拓、衛生管理、経営改善、輸出、異業種との連携などの多様な分野につ

いて、6次産業化の取組に対するアドバイスや事業計画策定支援等を行っている。

平成23～24年度までは国の委託事業として民間を基本とするサポートセンターが県段階に設置され、農林漁業者等へのサポートを担ってきた。平成25年度からは、国から都道府県への交付金（「6次産業化ネットワーク活動交付金」）により、6次産業化の推進体制に都道府県の関与が加わり、全国段階と県段階の二段階に見直された。同時に中央にもサポートセンターが設置され、①成長産業につながる取組を全国的視点から支援する、②優秀な人材を中央段階で選定し支援レベルを向上させる観点から、各分野に特化した専門性の高い6次産業化プランナーが118名登録された（平成25年度）。

県段階では、今まで関与してきた国の地方農政局、地域センター等が新たに確立された都道府県のサポート機関や設立されるサブファンドと連携して支援活動をする体制となった。サポート機関に配置されたプランナーが、6次産業化の取組につながる案件の発掘や新商品開発・販路拡大のアドバイス、六次産業化法の認定申請から認定後のフォローアップまでを一貫してサポートする。県域内の取組については都道府県サポートセンターから、県域を越える広域の取組やファンド活用につながる取組については中央サポートセンターからプランナーが派遣される。派遣相談の窓口は各機関（都道府県サポートセンター・農政局・地域センター・中央サポートセンター）に設置されており、各機関の連携・情報共有により、相談内容に応じて適切なプランナーを派遣する仕組みとなっている⁽¹¹⁾。

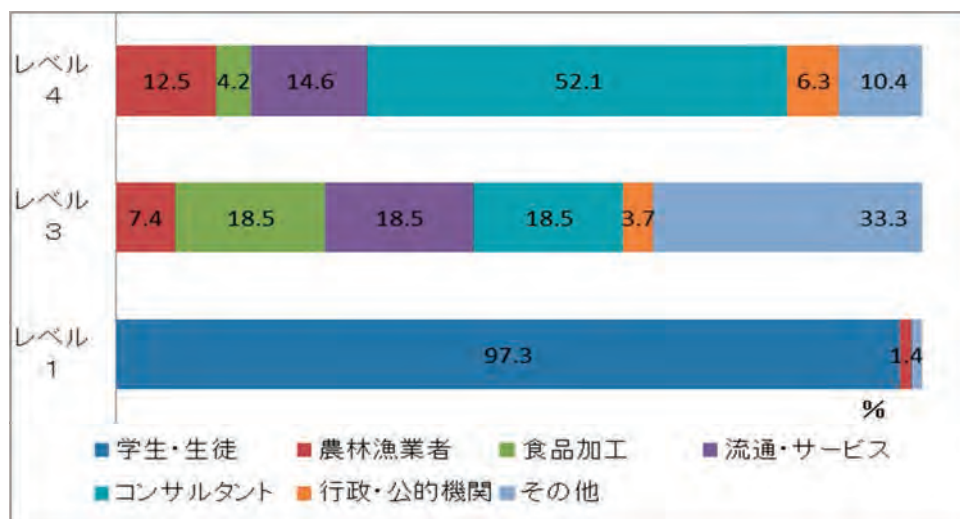
2) 内閣府：「食の6次産業化プロデューサー」

「食の6次産業化プロデューサー」（以下、食プロ）は国家戦略プロジェクトの一つである「実践キャリア・アップ戦略」⁽¹²⁾の一環として平成25年3月に始まった。これは、キャリア段位制度をシステム化し、実践的な職業能力の評価・認定制度を構築すること、及びその実施により、成長分野への労働移動とその分野における専門人材の育成を目的としている。食プロにおいては、6次産業化の流れの中で最終製品を高付加価値化するとともに、付加価値を適正に配分し、新たな消費者を見つけることができる人材の育成と、同時に、他産業から食農分野に優秀な人材を呼び込むことをねらいとしている。

具体的には、食・農を基盤とした新たなビジネスの創出を目的とする人材育成プログラムを「認証」し、そのプログラム修了者の申請に基づいて段位を「認定」する。段位はエントリーレベル「レベル1」の職業準備教育を受けた段階から、「レベル7」のトップ・プロフェッショナル段階まで7段階が設定されている。段位の認定は、知識レベル「わかる」については、本人の申請に基づきプログラム研修機関の修了証をもって判定される。実践的スキル「できる」については面接、プレゼンテーション等認定審査員による審査がある。プロレベルの初段にあたるレベル4からは実践的スキルである「できる」のみで認定され、現在の認定はレベル4までとなっている。「できる」の評価基準には、商品・サービスの開発や販路開拓・プロモーションに加え、「連携・コーディネート」が含まれ、異業種との連携をコーディネートするリーダーシップやマネジメント力、人的ネットワーク構築力等の

技量，加えて，地域活性化に向けられる姿勢が評価の対象とされ，高得点が配されている。

平成 26 年 6 月までの実績は，プログラム認定が 24 機関，その機関属性別の内訳は高校 5，大学 9（正規プログラム 5/ オープンプログラム 4），民間 6，行政・公的機関 4 となっている。これらの機関における目下のプログラム学習者は 1,653 人，食プロ認定者はレベル 1～4 で計 107 人となっている。



第 8 図 食プロ申請者の申請レベル別・職業別比較

資料：一般社団法人 食農共創プロデューサーズ資料より筆者作成。

注1) レベル 1，レベル 3 の「できる」申請者，及びレベル 4 申請者で整理。

2) 平成 26 年 5 月 30 日現在。

3) レベル 3 のその他の内訳は金融機関 3，民間教育 1，社団法人 1 など。

レベル 1, 3, 4 申請者の職業別内訳を示す（第 8 図）。レベル 1 申請者の 9 割以上を学生・生徒が占めている。レベル 3 の申請者は，農林漁業者，食品加工業者，流通・サービス業者，コンサルタント，行政関係者，その他は金融機関，民間教育，社団法人等となっている。プロレベルに位置し，実践的スキルの書類審査とプレゼンテーションを含む面接試験で認定されるレベル 4 申請者は，コンサルタント 52.1%，流通・サービス業者 14.6%，農林漁業者 12.5%，食品加工業者 4.2%，行政関係者 6.3%等となっている。より高い実践者レベルになると，広く様々な分野の人材が関心をもっていることが伺え，他分野からの多様な人材の呼び込みに一定の成果が出ていると言える。新たに食農分野に入る学生・生徒にとっては，プログラムの学習効果に加え，将来の同分野におけるキャリア・パスがある程度明確になること，就職活動等に備えた資格取得のメリットがある。一方，既に 6 次産業化を実践している者にとっては，認定されても直ぐに消費者や事業者へ訴えてビジネスチャンスに結びつくことはなく，今の自分のレベルを客観視するため，あるいは新たな分野での展開を目指すため等，意欲のある人々の自己研鑽の場となっていると思われる。

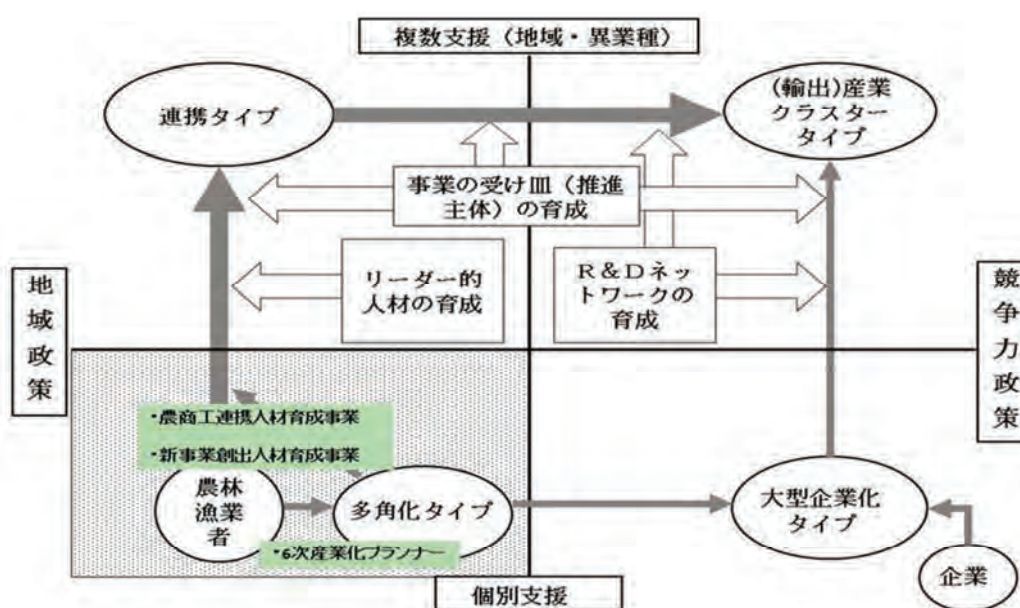
食プロは，平成 26 年度末をもって内閣府の補助が終了し，平成 27 年度以降は認定料等

により自立運営していくことになっている。現在、今後の国家認定制度としての継続性の確保及び今後の運営体制について検討されているところである⁽¹³⁾。

（２） 6次産業化に関わる人材育成・活用施策の位置づけ

次に、井上による海外の農村イノベーション政策から6次産業化政策への含意（第1図）で示された6次産業化の展開方向と支援策の中に上記の事業を位置づけてみる（食プロについては国家認定資格を通じた段階的な人材育成のため、位置づけには含まない）。現行の6次産業化の取組の多くが位置する第3象限の多角化タイプ（小規模な農家グループや企業との連携を含む）の支援策と言える（第7図）。

「農商工連携人材育成事業」、「新事業創出人材育成事業」については、前述のとおり、異業種との連携を強く意識したカリキュラムにより、他者と連携できる人、他者と連携して新事業を創出する人とどちらも異業種との連携を育成人材のキーワードの一つとしている。しかし、繰り返しになるが、ここで育成されるのはあくまで「プレイヤー」であり、異業種企業とのより大規模な連携や、地域全体をカバーする広い連携を取りまとめるような「リーダー的人材」の育成を柱とするものとはなっていない。また、「6次産業化プランナー」は、民間の専門家として、農林漁業者のニーズに応じた支援をする「アドバイザー」であり、連携をコーディネートし自ら実践するリーダー的人材とは異なる。今後の農村地域におけるイノベーションの推進においては、地域の多様な関係者を巻き込み、自ら事業を興し、運営する「リーダー人材」の育成について、その必要性がある。



第7図 6次産業化の展開方向と現行の人材育成制度

資料：農林水産政策研究所（2013）『海外における農村イノベーションと6次産業化』p. 17 図に筆者加筆。

6. おわりに

国内における農村イノベーションに資する人材育成・活用施策を概観すると、現在、大きく3タイプの施策が進められている。

その一つが、地域おこし協力隊のように地域をサポートをする、あるいは6次産業化プランナーのように専門性に基づくアドバイスをする等の「外部人材活用型」である。サポート人については、近年、地域おこし協力隊を入り口として地域に入った人材の定住長期化のきざしが見られ、加えて、地域おこし協力隊の更なる増員・充実の方針も示された。協力隊員のように外部者としての視点を持ちながら、農村地域での経験も積んだ人材は、農村地域におけるイノベーションを誘発する貴重な人材と言える。また、アドバイザーについても、専門的な立場からの新たな視点の導入等農林漁業者の事業の多角化に作用している。これらの外部人材活用型施策は、農村イノベーションに資する人材の供給源として、今後も地域での有機的な活用を図るべきであろう。

二つ目の農商工連携人材及び新事業創出人材等の競争力を持った「地域人材育成」を目的とするタイプは、自らの基盤となる業種に留まらず、異業種との「連携」を志向するプレイヤーの育成として成果を挙げている。しかし、現在のところ異業種企業とのより大規模な連携や、地域全体をカバーする広い連携を取りまとめるような「リーダー人材」の育成を柱とするものとはなっていない。

三つ目の文部科学省による地域の大学、研究機関等を核とした「拠点の形成」タイプは、次章で紹介するように、農村イノベーションの実施主体となり得る人材の育成とネットワークの形成を担うことが期待され、農村におけるイノベーションの創出・継続に重要な機能を果たすと考えられる。しかし、地域の課題に応じた多様な人材の育成を目的としており、農業・農村に係る人材育成に特化されたものではない。

今後の農村地域におけるイノベーションの推進においては、地域の多様な関係者を巻き込み、自ら事業を興し、運営する「リーダー人材」の育成について、その必要性がある。この点について、平成26年度から農林水産省において、農山漁村地域で様々なビジネスを総合的にマネジメントするリーダー人材育成のための「農山漁村地域ビジネス創出人材育成事業」が立ち上がった。これは、「自ら農山漁村に入り込み、農山漁村に存在する豊富な地域資源の価値を再発見し、その資源を活用した6次産業化の取組について、地域全体を巻き込みながら実践する人材」⁽¹⁴⁾の育成を目的としている。従来の「6次産業化プランナー」のように農林漁業者「個人」をサポートするアドバイザーに加え、地域において自ら、農山漁村における6次産業化、再生可能エネルギー、バイオマス、新事業創出など様々なビジネスを立ち上げ、総合的にマネジメントする「リーダー人材」の育成が目指されている。平成26年度現在、当該人材に求められるスキルを明確化し、効果的・効率的な育成手法が検討されている段階である。これまでの類似の人材育成制度が試行錯誤しながら得てきた成果や既に構築された地域でのネットワーク等も最大限に活用し、農村におけるイノベーションの創出に貢献することが期待される⁽¹⁵⁾。

注

- (1) 詳しくは、農林水産政策研究所（2013）『海外における農村イノベーション政策と6次産業化』を参照。
- (2) 近年、農林漁業者が、連携タイプとしての発展だけでなく、個別経営を発展させる大企業化タイプの事例も散見される。その支援策として農林漁業成長産業化ファンド等が挙げられるが、ここでは扱われていない。
- (3) 各省庁による施策以外にも、地方自治体独自の農村イノベーションにつながる人材育成施策がある。例えば、宮城県登米市の「登米アグリビジネス起業家育成塾」は登米市独自の農業版“ビジネススクール”として、平成25年度に開講した。東北大学の協力を得て、先駆的経営者からの講義、法人化、マーケティング、財務・会計、税務、ビジネスプラン作成手法等の学習を通し、ビジネスとして農業を実践する経営者を育成している。
- (4) 詳しくは、井上荘太郎（2013）「農村イノベーション政策の国際比較と6次産業化」『海外における農村イノベーション政策と6次産業化』サブライチェーンプロジェクト研究資料第3号、農林水産政策研究所、pp.12-13.を参照。
- (5) 「農村活性化人材育成派遣支援モデル事業」（旧・田舎で働き隊）は平成22年度をもって廃止され、平成23年度からは「食と地域の交流促進対策交付金」、平成25年度から「都市農村共生・対流総合対策交付金」の取組メニューとなっている。平成25年12月25日には、同交付金による「農山漁村活性化支援人材バンク」が開設された。地域活性化に関する専門家等から構成されるデータベースを整備し、コーディネーターによる地域の要望や取組段階の把握により、専門的知識や実践体験を持つ専門家と地域の最適なマッチングを行う。現在登録されている専門家は約400人、多様なニーズに対応できる様々な専門家を地域の取組段階ごと、課題ごとに派遣することも可能である。今回は、同事業については分析対象にしていない。
- (6) 過去に実施主体である財団法人地域総合整備財団＜ふるさと財団＞の助成事業に携わった経験があり、ふるさと財団に登録されている地域再生マネージャーとそれ以外の専門的な見識・経験を有する外部専門人材を指す。
- (7) 平成20年～22年度に地域力創造アドバイザー事業として実施。平成23年度から外部専門家制度となった。
- (8) 日本農業新聞（平成26年5月6日付）によると、長野県生坂村において、地域おこし協力隊と村独自の農業研修制度の連携により、任期終了後に就農、家族ぐるみの移住につながったケースが出ている。また読売新聞（平成26年6月7日付）によると、新潟県十日町市では、任期終了後の元隊員を市の臨時職員等として継続雇用しながら就業・創業支援することにより、元隊員15人のうち、10人が定住している。
- (9) 宮城県で実施された「農商工連携プロデューサー育成塾」（平成21～24年度に4期実施、修了生約70名）では、修了生が任意団体「みちのく6次産業化プラットフォーム」を立ち上げ、平成24年4月にNPO法人化した。関係者の交流、勉強会の他、東北地方の食文化を伝える大人の食育、米の機能性・米油研究プロジェクト等を実施している。取組事業が発展し、平成25年12月には農業生産法人「あすファーム松島」が設立された。
- (10) 報告書によると、「販売単価は上がった」も26.6%見られ、特に連携先が同一市町村内に立地する場合は農林漁業者の34.1%において販売単価が上昇している。
- (11) この他に、先導的な6次産業化の実践者であり、農林漁業者の身近なところでプロ意識を持って相談に応じ、的確なアドバイスを行う「ボランティアプランナー」制度がある。専門知識を持つ6次産業化プランナーに加え、現在、全国に574名のボランティアプランナーが配置されている（平成24年10月31日任命分まで）。その活動内容は、①農林水産省等が開催する研修会等での事業者へのアドバイス、②自らの活動や各種メディアでの情報発信である。
- (12) 実践キャリア・アップ戦略は、平成22年6月18日閣議決定の新成長戦略において、国家戦略プロジェクトの一つに位置付けられた。
- (13) 国家戦略・プロフェッショナル検定には、食プロのほか「介護プロフェッショナル」、「カーボンマネージャー」がある。平成27年度以降は、それぞれ厚生労働省、経済産業省に移管されることになっている。
- (14) 農林水産省「平成26年度農山漁村ビジネス創出人材育成委託事業」仕様書の事業目的より引用。
- (15) こうしたリーダー人材の育成においては、多様な関係者を対等な立場で「連携」させるだけでなく、更に、生み出された成果を公正・適正に配分し、事業を発展的に継続させる「調整力」及びその為の仕組みづくりの重要性を加えたい。

[参考・引用文献]

- [1] 井上荘太郎 (2013)「農村イノベーション政策の国際比較と6次産業化」『海外における農村イノベーション政策と6次産業化』サプライチェーンプロジェクト研究資料第3号, 農林水産政策研究所, pp. 7-20.
- [2] 小田切徳美 (2013)「集落再生と『地域サポート人』背景・実態・課題」『農業と経済』2013 1/2 合併号, 昭和堂, pp46-58.
- [3] 図司直也 (2012)「農山村における地域サポート人材の役割と受け入れ地域に求められる視点」『JC 総研レポート』2012 Vol. 23, pp23-29.
- [4] 総務省地域力創造グループ地域自立応援課 (2013)『平成 25 年度 地域おこし協力隊の定住状況等に係るアンケート結果』.
- [5] 図司直也 (2014)「地域サポート人材による農山村再生」, 小田切徳美監修『JC 総研ブックレット No. 3 地域サポート人材による農山村再生』, 筑波書房.
- [6] 財団法人 地域総合整備財団<ふるさと財団> (2013)『平成 24 年度 新・地域再生マネージャー事業報告書』.
- [7] 三菱 UFJ コンサルティング (2014)『農商工連携施策の活用状況及び効果に関する調査報告書』.
- [8] 財団法人東北産業活性化センター編 (2009)「農商工連携を推進する上での課題」『農商工連携のビジネスモデル 時代の地域経済活性化戦略』, 日本地域社会研究所, pp133-147.
- [9] 勝野美江, 藤科智海 (2010)「食料産業クラスターにおけるコーディネータに関する調査研究」『Discussion Paper No. 71』, 文部科学省科学技術政策研究所.
- [10] 小田切徳美 (2013)「農山村再生の戦略と政策 総括と展望」,『農山村再生に挑む 理論から実践まで』, 岩波書店, pp225-250.

第7章 日本の大学等が展開する農村振興のための人材育成

小柴 有理江

1. 研究の背景と課題

本章では、国内の大学等が各地で展開する人材育成プログラムのうち、農業・農村振興のリーダー的人材の育成に関わる取り組みを分析する。そこから6次産業化を面的に推進するためのリーダー的な人材育成のあり方に関する示唆を得ることを目的とする。

日本にはEUにおけるリージョナルマネージャーのような農村振興のための専門職やその受け皿となる組織は制度化されていない。従来、県の普及指導員や市町村職員等の行政セクターがその役割を担ってきたが、市町村合併や行政機能の縮小に伴い、地域での内発的な取り組みをきめ細かく支援することが難しくなっている。また、農業者や地域が抱える課題も6次産業化のようなリスクを伴う経済活動へと高度化し、そうした意味でも、行政からの直接的な支援を行うことには限界が生じつつある。

農業・農村の現場で不足している人材を補うため、前章の通り、各省庁において人材の活用・育成事業が実施されている。その手法は地域の外部から人材を呼び寄せ、その知識や視点を生かす「外部人材の活用」と、地域内外の人材に新たな知識やノウハウを提供し、新規事業への着手や経営の高度化を促進する「人材育成」に大きく分かれる。前者は総務省の「地域おこし協力隊」に代表される事業である。後者は、例えば文部科学省「科学技術戦略推進費」（～2012年度）では、大学等による研究成果の移転を目的として各分野の人材育成事業やその拠点形成を促進する事業を行っている。

なお、本稿では人材活用と人材育成は相反するものではなく、地域の人的資源の実情等に応じて選択されたり、活用から育成へと段階的に取り組まれたりするものであるととらえる。地域内部の人材を対象とした育成事業であっても、後述するとおり、地域に埋もれている人材の掘り起こしと活用につながる可能性もある。また、外部人材であっても、地域で新たな取り組みに着手する際には、その知識やノウハウを補強していく機会が必要となる。例えば図司（2014）は、地域おこし協力隊は地域への定住も期待されているが、地域サポート人材の本質は（農山村への定住促進ではなく）「地域協力活動への従事にあり、任期中のプロセスにこそ詰まっている」と強調する⁽¹⁾。地域おこし協力隊への参加を契機とし「若者の移住を真の定住に結びつけていくには、農山村地域での仕事おこしや起業支援への手当てはまだ弱い印象」であると指摘しており、外部人材が地域で定着する際に必要な手段を身につけるための支援は別途必要であることを示唆している。

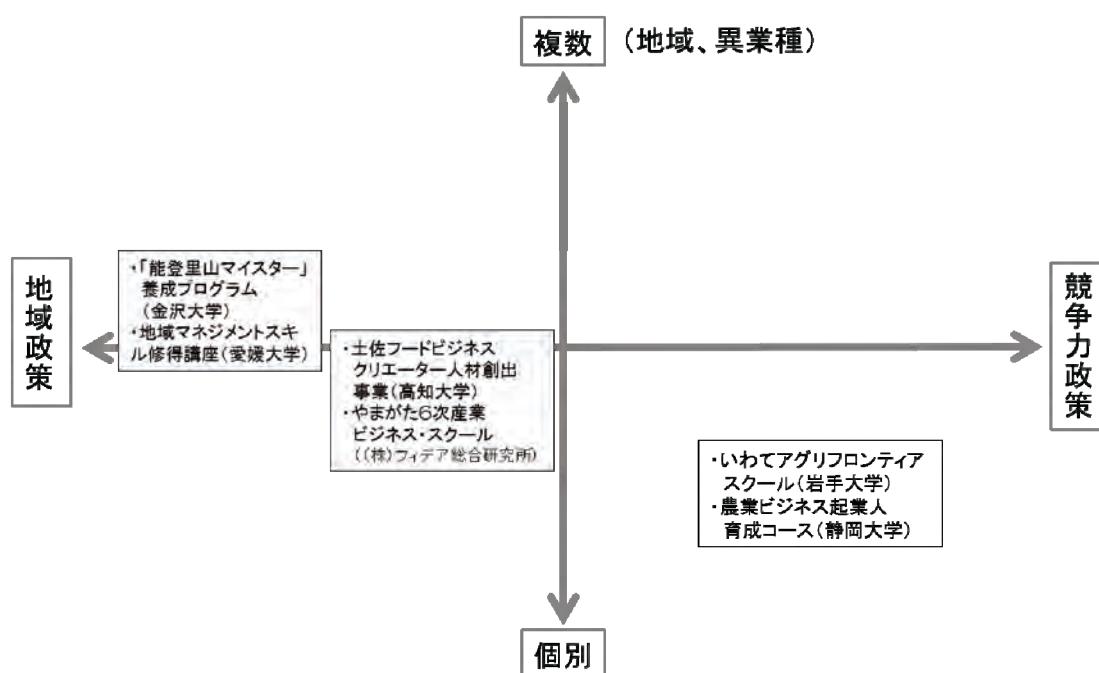
このように、地域内外いずれの人材であっても、地域の内発性を醸成しながらリーダー的な役割を果たし、地域課題の解決を図るには、幅広い知識を身につけたり経験を蓄積す

ることが必要となる。それを身につけるためには、長期的、体系的な人材育成の機会が必要とされる。そこでそうした教育活動に取り組む機関として、大学等の取り組みに着目し、目指す人材像やプログラムの特徴、事業運営のあり方について分析を行う。

2. 大学等による人材育成の取り組み

国立大学等では、独立行政法人化に伴い、研究、教育に加えて社会貢献が大きな柱として加わった⁽²⁾。そうした社会貢献的な視点や教育改革の視点から社会人を対象とした人材育成プログラムの実施が活発化している。

このうち、農林水産業や農山漁村における人材育成の代表例として、6つの大学や研究所による社会人教育の取り組みを取り上げ、その特徴を概観する。いずれも短期的な公開講座の形式ではなく、長期的、体系的なプログラムを実施している。その概要や目的とする人材像を前章で触れた井上（2013）の6次産業化の類型化に沿い、第1図、第1表のように整理した。



第1図 大学等で実施されている人材育成事業の位置づけ

資料：聞き取り調査および研究会資料より作成（2013年度実施）。

注：縦軸（政策対象：複数・個別）は育成された人材の活動基盤となると想定される主体を表す。

第1表 大学等で実施されている人材養成事業の概要(2013年度)

事業名	いわてアグリフロンティアスクール	農業ビジネス起業人育成コース	やまがた6次産業ビジネス・スクール	土佐フードビジネスクリエイター人材創出事業	地域マネジメントスキル修得講座	能登里山マイスター養成プログラム
開始年	2004年	2008年	2008年	2007年	2008年	2007年
実施機関(代表)	岩手大学	静岡大学大学院	(株)フィデア総合研究所	高知大学	愛媛大学	金沢大学
養成する人材のタイプ	実践者	実践者	実践者	実践者	リーダー	リーダー
目指す人材像	・国際競争時代に通用する経営者能力とビジネス感覚の養成 ・最先端の農業生産技術習得、農業イノベーションの達成 ・マーケットイン戦略の習得、生産・製品の開発や流通イノベーションの達成 ・新しい時代を担っていく夢を原動力とした戦略・実行計画の策定、自己変革精神の習得	・農家経営から企業の経営に脱却し、一次産業を六次産業とする農業ビジネス経営体の経営・管理ができる人材(修士レベル)	・農業ビジネス管理コース ・食品ビジネス管理コース ・交流・観光ビジネス管理コース	・Aコース:食料産業の経営から開発までを担える中核人材 ・Bコース:技術力を有する食料産業従事者 ・Cコース:経営的な視点を有する農業従事者	・地域居住意欲 ・地域資源活用管理運用能力 ・地域活性化・新産業創出力を身につけた人材	(3つを兼ね備えた人材) ・新技術を実践する農林漁業人材 ・ビジネス人材 ・リーダー人材
主な講義内容	戦略計画の策定・経営管理、農業生産管理、マーケティング	栽培基礎技術、先端生産管理技術、経営管理技術	起業、組織論、経営、マーケティング、知財、栽培技術、販売実習、農業ビジネス、食品ビジネス、観光・交流ビジネス等	食品製造・加工、マネジメント、品質管理、食品機能、実験技術、現場実践学	地域活性化論、起業論、地域行財政論、協同組合論、生態系マネジメント論、地域マーケティング論、情報ネットワーク論等	栽培・加工技術、地域資源・環境調査法、起業・経営論、地域活性化論
養成期間	1年間	2年間	1年間	・Aコース:2年間 ・Bコース・Cコース:1年間	1年間	2年間
取得できる資格・称号	・アグリ管理士	・農学修士	— ・(審査会で認定された場合、山形大学の履修証明書)	・フードビジネスクリエイター	・愛媛大学地域再生マネージャー	・能登里山マイスター
受講生の現況	・約7割が若手農業経営者・農業後継者	・農業参入や輸出を目指す企業からの派遣が主	・(平成21～25年度)農業41.6%、企業37.6%、行政・団体14.6%、その他6.7%	JA職員、農業生産者、食品加工業従事者(社長クラス)、食品流通従事者、自治体職員、地域の学生(県内企業就職希望)	・(1～3期生)農業等経営:39.1%、公務員21.6%、地域活動家16.2%、団体職員14.8%、その他6% ※4期生までで102名修了	自治体職員、団体職員、民間企業、自営業、農林漁業、その他(NPO等)
実施組織と参加機関	「いわてアグリフロンティアスクール運営協議会」: 岩手大学、岩手県、JAいわてグループ	「コンソーシアム」: (管理法人)静岡大学、(行政機関)静岡県経済産業部、(産業界)JA経済連、民間企業	「やまがた第6次産業人材創生コンソーシアム」: (事務局)フィデア総合研究所、(教育機関)山形大学、山形県立農業大学校、(行政)山形県、(産業界)山形県農業法人協会、山形食産業クラスター協議会、山形県グリーン・ツーリズム推進協議会、日本政策金融公庫農林水産事業、(産業支援機関)山形農業支援センター、山形県農業会議、山形県企業振興公社、山形県中小企業団体中央会	・～平成24年度:県内大学等、高知県、南国市、香美市、香南市、食品産業クラスター協議会 ・平成25年度～:高知大学、高知県、市長会、町村会、金融機関、南国市、香美市、香南市、企業・団体、修了生	・愛媛大学	・～平成23年度:金沢大学、県立大学、石川県、2市2町、支援・協力組織 ・平成24年度～:金沢大学、石川県、2市2町、支援・協力組織
予算の財源	岩手大学、岩手県、JAいわてグループ、受講者負担	新設に伴う運営交付金	平成24～25年度: 新事業創出人材育成事業(農水省)	・～平成24年度: 科学技術戦略推進費(文科省) ・平成25年度～: 高知大学、高知県、市町村振興協会、JA、四国銀行、高銀地域振興財団、受講者負担	愛媛大学(学内GP)、受講者負担	・～平成23年度: 科学技術戦略推進費(文科省) ・平成24年度～: 金沢大学、石川県、地元2市2町
修了者組織	IAFSネット (サイトを活用したコミュニケーション、eラーニング)	—	—	土佐FBC倶楽部 (2か月に1回会合)	愛媛大地域再生マネジャーアカデミー(EURAC)	能登里山マイスターネットワーク

資料:第1図と同じ。

岩手大学の「アグリフロンティアスクール」、静岡大学大学院の「農業ビジネス起業人育成コース」は、新たな生産技術やビジネス感覚、経営管理手法等を身につけた先駆的な農業経営者を育成することを目的としている。企業からの農業参入を支援したり、個別の経営体をビジネス感覚を持った企業的な経営体に発展させていく方向であると言えよう³⁾。

個別の主体が多角化しながら 6 次産業化に取り組むための人材育成を行っているのは、高知大学の「土佐フードビジネスクリエイター人材創出事業」、(株)フィデア総合研究所の「やまがた 6 次産業ビジネス・スクール」である。両者とも経営の多角化を図る実践者の育成をメインとし、一部それらを支援する立場である行政や JA からの受講も受け入れを行っている。高知大学では、県内の一次産品の付加価値形成の低さに危機感を持ち、食品産業の拡充を図るべく、加工食品等の開発・製造や経営管理まで担える中核的な人材の育成を行っている。食品関係の企業や農業経営体からの受講を主としながら、コーディネーター的な役割が想定される JA や自治体職員からも受講がある。(株)フィデア総合研究所では、金融機関のシンクタンクである点を生かし、6 次産業化を行う際の経営分析や販路開拓へのアドバイス等、より実践的・具体的な支援を行う点の特徴としている。受講生は農林漁業者や農業参入を目指す企業からの受講が主であるが、一部自治体の 6 次産業化の担当者や JA からの受講もある。

地域振興のリーダー的な人材の育成を行っているのは、愛媛大学「地域マネジメントスキル修得講座」、金沢大学の「能登里山マイスター」養成プログラムである。愛媛大学では、社会人のリカレント教育の機会として、農林漁業者、自治体職員、企業の社員、起業希望者やリタイア層も含めた幅広い人材を対象とし、地域再生をマネジメントする人材の育成を行っている。金沢大学では、農林漁業者や企業、自治体職員や農協等の団体職員、起業希望者等を対象として、地域の環境や資源を生かした新たな産業を興すリーダー人材の育成を行っている。ただし、こうした事例でも現実には EU のリージョナルマネージャーのように、マネジメントに専念する人材の創出には至っておらず、実践者とリーダーを兼ねている場合がほとんどである。しかしながら、萌芽的であるにせよ、国内でも地域振興の取り組みを面的に広げるための人材の育成が行われつつある。

以下では、地域振興のリーダー的な人材育成の実態を詳述するため、筆者も従事した金沢大学の「能登里山マイスター」養成プログラムについて事例分析を行う。人材育成の仕組みや修了生の特徴、地域との関わり等について述べることとする。

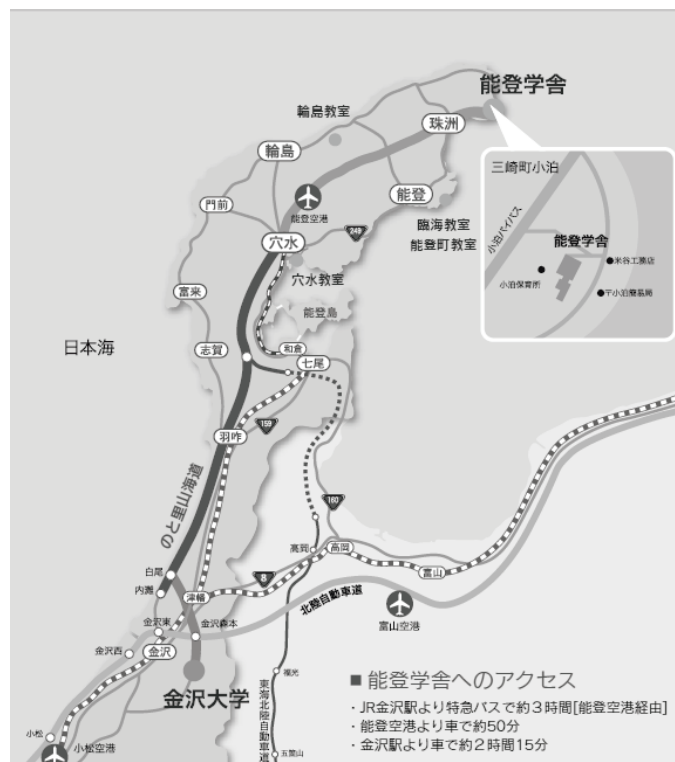
3. リーダー的な人材の育成とその仕組みづくり —金沢大学「能登里山マイスター」養成プログラム—

(1) 大学による拠点形成

1) 奥能登地域における研究・教育拠点の形成

金沢大学では、独立行政法人化以前から地域と連携した取り組みを行ってきた。その大きな柱の 1 つが「金沢大学里山里海プロジェクト」と総称される一連のプロジェクトである⁽⁴⁾。

金沢大学では、キャンパスの郊外移転を機に 1999 年から金沢市内のキャンパスに「角間の里山自然学校」を設立した。キャンパスの里山ゾーンを利用し、青少年の自然体験や地域住民の生涯学習の場を形成してきた。2006 年にはキャンパスのある金沢市から 150km 離れた能登半島北端の珠洲（すず）市にも「能登半島里山里海自然学校」を三井物産環境基金の支援を得て開校した。それを皮切りに能登半島を拠点とした研究・教育活動が本格化することとなる。2007 年には文部科学省科学技術振興調整費⁽⁵⁾「地域再生人材創出拠点の形成」に採択され、後述する「能登里山マイスター」養成プログラムが開講する。開講にあたっては、廃校となった小学校跡を珠洲市が 4,600 万円かけて「能登学舎」として改修した。また奥能登地域の 2 市 2 町（輪島市、珠洲市、能登町、穴水町）と金沢大学、石川県立大学で地域連携協定を締結した。2008 年には「能登半島里山里海自然学校」が地元住民と共に NPO 法人を設立し、環境教育や里山整備等の活動を行っている。それ以降も能登学舎を拠点とした教育活動プログラムが実施されている。



第 2 図 金沢大学能登学舎の位置

資料：能登学舎パンフレットより引用。

研究面では、2008年に「能登半島での大気環境モニタリングを通じた東アジア域環境ガバナンスへの貢献：能登スーパーサイト構想」が採択され、黄砂等の大気観測を行っている。2010年には里山・里海の持続的管理・利用による地域再生を目指し、地域、行政、企業等と連携した総合的環境研究を行う「里山里海再生学の構築」がスタートする。さらに同年、金沢大学第2期中期計画（2010年～2015年度）に基づき、現地での研究・活動をコーディネートする機関として「能登オペレーティング・ユニット」が設置された。

このように金沢大学では能登半島の地理的、社会的条件を生かした教育・研究の拠点を地域と連携しながら構築しつつある。

2) 地域の抱える課題と可能性

ところで「奥能登地域」と称される能登半島の北部地域は、2市2町（輪島市、珠洲市、能登町、穴水町）からなる。2010年の国勢調査によると、2市2町の合計人口は75,458人、高齢化率は39.3%と過疎・高齢化が著しく進行している。とりわけ同地域には高等教育機関がなく、進学を契機とする他出が常態化している。そのため農林業の担い手不足も深刻である⁽⁶⁾。

石川県が2007年度に行った「奥能登農業集落实態調査」によると、奥能登地域（2市2町）全525集落のうち、農業の担い手が存在するのは66集落（全集落の12%）である。また、調査で聞き取りを行った農家8,249戸のうち、9割の農家で「農業の跡継ぎがない」、また7割の農家で「10年以内に営農の継続が困難」になることが明らかとなった。同時に、地域には「高齢化により変化を望まない」、「やる気があっても声を上げづらい」といった雰囲気があることが指摘され、即座に地域住民の内発性を高めることは困難であることが報告されている⁽⁷⁾。

他方で半島である同地域には地域住民が古くから活用してきた里山・里海の資源や環境が残されており、それに関わる伝統的な産業、文化や暮らしも受け継がれている。2011年には、「能登の里山里海」が世界農業遺産に認定され、地域資源が改めて注目されるようになった。そうした奥能登地域固有の自然条件や地域資源を生かし、地域に新たな産業を形成するための人材育成を目的として、「能登里山マイスター」養成プログラムが始動した。

(2) 「能登里山マイスター」養成プログラム

1) プログラムの特徴

「能登里山マイスター」養成プログラムは、上述のように能登半島の自然条件や地域資源を活用し、新たな産業おこしにつなげるための人材を育成する取り組みである。文部科学省の資金を使用する事業としては2007年度から2011年度までの計5年間の事業として実施された⁽⁸⁾。以下、その内容について述べる。

育成の対象となるのは45歳以下の若者であり、都市部からの移住希望者（U・I・Jター

ン)、地元の自治体や JA の職員、地元の農林漁業者や企業の後継者、就農・起業希望者を想定している。育成する人材像は、①環境配慮型農林漁業や新たな情報技術等を取り入れた農林漁業を実践する人材、②生産されたものに付加価値をつけるビジネス人材、③それらの実践を地域的な取り組みに広げていく地域リーダー人材、の 3 つの要素を兼ね備えた人材である。

受講期間は 2 年間であり、5 年間で 60 人の育成が目標となっている。修了要件を満たした受講生には、金沢大学から「能登里山マイスター」の称号が授与される。

社会人を対象とするため、講義は隔週金曜日の夜、および毎週土曜日に行われる。1 コマ 90 分の講義で年間およそ 180 コマ実施される。単位制により、2 年間で①必修科目を含む 42 単位の取得および②作成した卒業論文の報告が修了要件となっている(第 2 表)。

カリキュラムの特徴は、第 1 に地域資源や環境の調査・活用法、起業・経営手法、情報技術の活用、地域活性化のケース・スタディ、農林水産物の栽培・加工実習、栽培計画法、卒論作成のための演習など多岐にわたる点である。自然科学と社会科学の両方を含む内容となっている。こうした幅広い内容となっているのは、地域の環境や資源を多角的に評価するため、また半島という少量多種の資源を抱える地域では、特定産業の集中的な振興は難しく、農・林・水産業間あるいは他産業と連携した取り組みが必要とされるためである。第 2 に幅広い内容を含むため、受講生が主体的に学べるよう、受講生のニーズを踏まえて毎年カリキュラムを改善してきた。そのために担任制によるきめ細かなサポートを行っている。第 3 に実践を重視する点である。講義に参加することで幅広い知識を得ることができる反面、それぞれの内容を掘り下げる機会に乏しい。そこで受講 2 年目に卒業論文の作成を課し、受講生の個別課題や地域課題を体系的に学び、実践する機会としている。作成した卒業論文は外部委員を含む「里山マイスター認定会議」にて審査が行われる。審査項目は①問題設定能力、②調査立案能力、③情報分析能力、④実現可能性、⑤プレゼンテーション能力の 5 つの点から評価される。なお、卒業論文作成を課すことは、各種事業への申請や経営計画等に必要とされる文章作成能力を養うことも意図している。

第2表 「能登里山マイスター」養成プログラムのカリキュラム構成(2010～2011 年度)

科目名		履修年次	単位	キーワード
地域づくり支援講座Ⅰ		1年次	2	地域資源発掘・活用、地域活性化、組織づくり、リーダー像
地域づくり支援講座Ⅱ		2年次	2	
自然共生型能登再生論Ⅰ		1年次	2	生態系サービス、生物多様性、里山里海、持続可能生
自然共生型能登再生論Ⅱ		2年次	2	
ニューアグリビジネス創出論Ⅰ		1年次	2	起業・経営計画論、コミュニティビジネス、付加価値創出、GIS・リモセン実習
ニューアグリビジネス創出論Ⅱ		2年次	2	
新農法特論Ⅰ	A	1年次	2	里山資源保全・活用、バイオマス水田生物調査実習、環境配慮型農業現地研修
	B	1年次	2	
新農法特論Ⅱ		2年次	2	
里山マイスター演・実習Ⅰ	A	1年次	2	作物栽培実習(露地・施設野菜、果樹)
里山マイスター演・実習Ⅱ	A	2年次	2	
里山マイスター演・実習Ⅰ	B	1年次	2	作物栽培実習(水稲) 農林水産物加工実習
里山マイスター演・実習Ⅱ	B	2年次	2	
里山マイスター演・実習Ⅰ	C	1年次	2	栽培計画法、生育調査
先進事例調査実習		2年次	2	先進事例現地調査
里山マイスター基礎概論		1年次	2	ゼミ単位の演習
卒業課題演習	A	2年次	8	卒業論文報告
	B	2年次	2	論文作成演習、卒業論文個別指導
	C	2年次	2	グループディスカッション
卒業課題研究(論文)		2年次	10	問題設定能力、調査立案・遂行能力、情報分析能力、プレゼンテーション能力
合計			54	

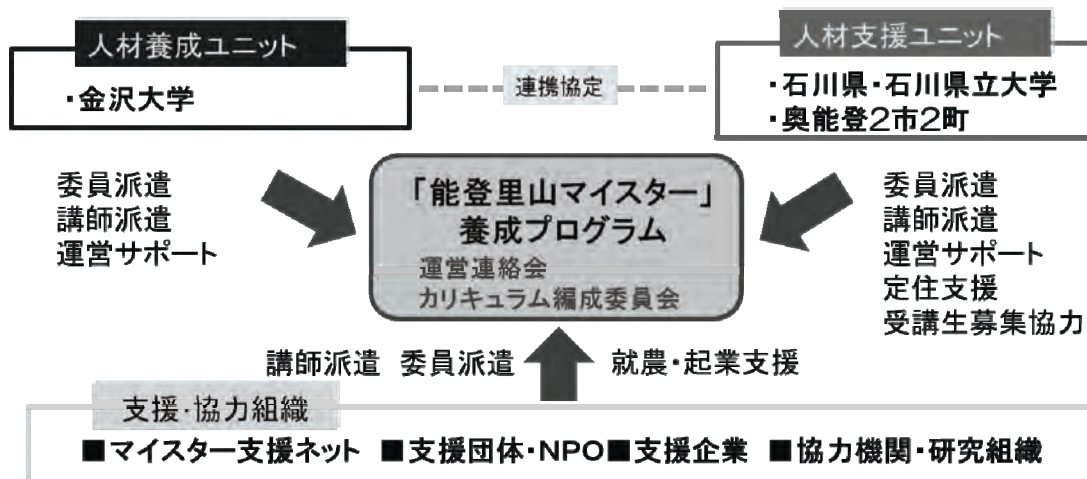
資料：「能登里山マイスター」養成プログラム資料より作成。特記のない限り以下の図表も同じ。

2) 実施体制

実際に教育にあたる金沢大学の教員は、研究代表者、能登学舎長、地域連携担当、および 5 人の若手研究者である。このうち、能登学舎長は元県職員（元石川県農林総合研究センター所長）、地域連携担当はメディアの出身であり、研究者にはないノウハウやネットワークを有している。また研究者の専門分野も自然科学（理学、農学）、社会科学（文化人類学、農業経済学）と幅広い人材が従事している。これに加え、奥能登地域で農林漁業の指導的な立場にある元普及員等の 3 人も技術補佐員として指導にあたる。それぞれ奥能登地域の農・林・水産業の先駆者であり、後述する地元の農林漁業者とのネットワークづくりにも大きく貢献した。

このうち日常的に奥能登地域に常駐するのは若手研究者 5 人および技術補佐員の 3 人である。先述のように、常駐する若手研究者の 5 人が担任として、現地でのきめ細かいサポートを行う。

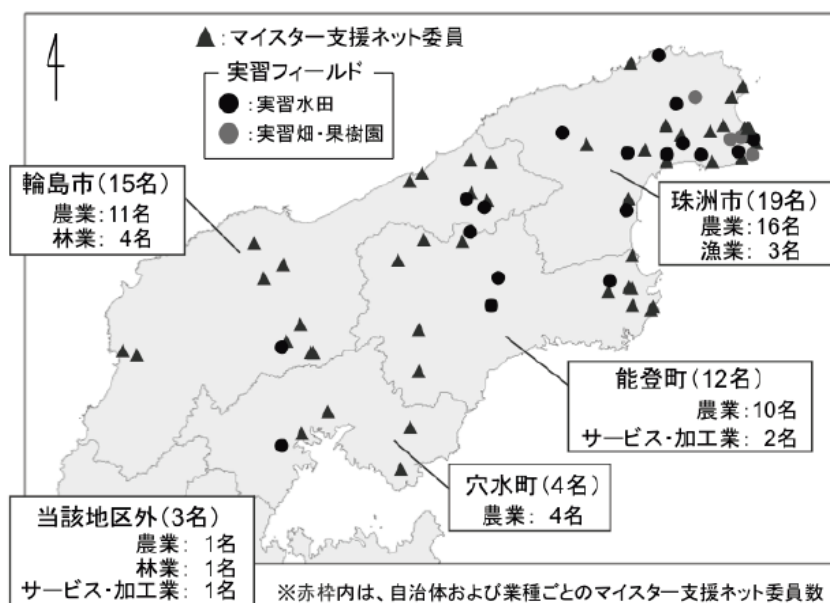
実際の講義・演習は、常駐スタッフが行うものが約 6 割、常駐スタッフ以外の外部講師を招いて行うものが約 4 割である（2011 年度）。外部講師は地域づくりやビジネスの第一線で活躍するリーダーや研究者等を全国から招いて実施している。同時に、U・I・J ターン者からは「地域から学びたい」という要望も多かったため、奥能登地域で活躍するリーダーや行政関係者からも講義を受けている。



第 3 図 プログラムの実施体制

事業の運営は、地域連携協定を締結した奥能登地域の 2 市 2 町、金沢大学、石川県立大学、および包括連携協定を締結した石川県で運営を行う（第 3 図）。人材養成ユニットである金沢大学からは委員や講師の派遣を受ける。また人材支援ユニットは石川県、石川県立大学、奥能登 2 市 2 町で構成され、委員や講師派遣に加え、移住者の定住支援や受講生の募集協力等を行う。この他に支援・協力組織として地域の農林漁業者、JA 等の関係団体、

企業や NPO 等からも講師派遣や委員派遣，就農・起業支援に至るまで協力を得ている。とりわけ 2008 年に発足した「能登里山マイスター」支援連絡会（通称：マイスター支援ネット）」は地域の中核的な農林漁業者等で構成され，53 名が委員となっている（2011 年度）（第 4 図）。委員からは講義・実習における講師や実習圃場の提供等，様々な協力を得た。またマイスター支援ネットの会合を年 1～2 回実施し，就農・起業希望者が将来の経営計画を報告して助言を得るなど，奥能登地域の将来について共に議論する機会も得られた。



第 4 図 マイスター支援ネット委員と実習フィールドの所在地

3) 修了生の特徴

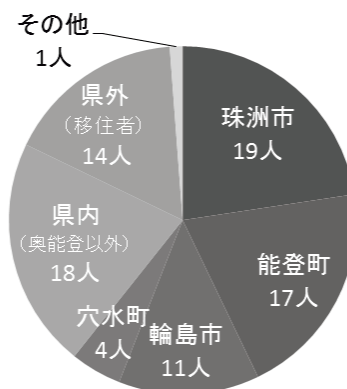
修了生は 5 年間で 62 人となった。受講時の職業は，企業の社員や自営業者が 28 人（修了者数の 45.2%），自治体職員および JA や商工会等の団体職員が 28 人（同 45.2%），農林漁業者が 1 人（1.6%），その他（NPO 職員等）が 5 人（8.1%）である（第 3 表）。開講当初は自治体職員等の割合が高かったものの，徐々に民間からの受講も増加していった。年齢層は 20 代後半から 30 代前半が最も多い。性別は女性が 31%である。2008 年度の修了生は女性の割合が 2 割であったが，2011 年度には 5 割と徐々に女性の比率も高まり，多様な人材が受講するようになっていった。

第3表 修了生の職業（受講当初）

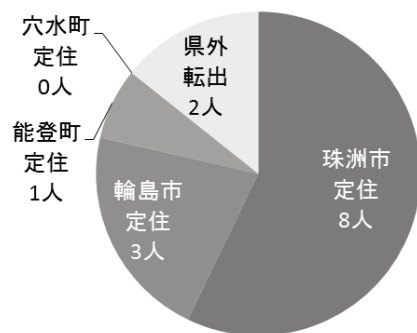
職業	人数(人)
民間企業社員、自営業	28
自治体職員、団体職員 (JA、森林組合、商工会)	28
農林漁業	1
その他(NPO職員等)	5

受講生の受講当初の居住地は、修了に至らなかった場合を含めた84人中、奥能登地域からの受講が60.7%、奥能登地域を除く県内からの受講が21.4%、県外からの移住者が16.7%、その他が1.2%であった（第5図）。県外からの移住者14人のうち、受講修了後も奥能登地域に居住しているのは12人であり、定着率は85.7%となっている（第6図）。

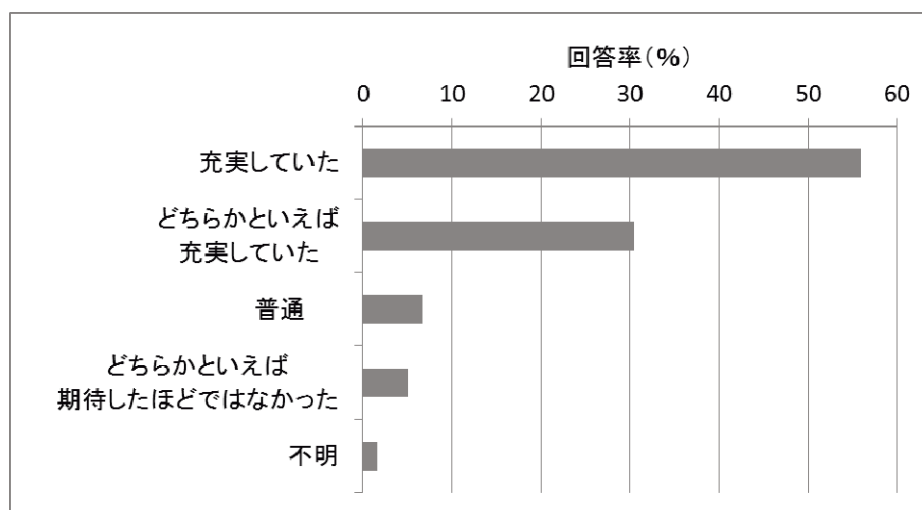
このように本プログラムは、地域内外あるいは異業種の若手人材が集まり、ネットワークを形成する場となっている。修了生へのアンケート調査⁽⁹⁾によると、「関係者や受講者との人脈の形成」について、9割近くの受講生が「充実していた」または「どちらかといえど充実していた」と回答している（第7図）。



第5図 入講生の居住地(入講時)



第 6 図 移住者の定住先(修了後)



第 7 図 関係者や受講生との人脈形成に関する受講者の評価

注：修了生 62 名中 59 名が回答。

また，卒業論文の内容や，自身の所属する組織や地域における位置づけを分析した（第 8 図，第 9 図）。その結果，「新規事業への取り組み」を行うものが，全体のおよそ 7 割と圧倒的に多い。また，そのうちの取り組む単位をみると，個人や企業で個別に取り組むものが 1/3，グループで取り組むものが 2/3 である。新規事業での取り組みの中でも，個人よりもグループでの取り組みを企画しているものの割合が高い。

四期生の卒論テーマ(24題)

農業技術・産地づくり

- ・山菜の栽培とこれからの取り組み
- ・愛する能登大納言小豆
- ・珠洲市におけるマツタケ山の整備状況の現状分析
- ・水稲の栽培方法と腐敗実験との因果関係についての検討
- ・輪島市の水田増築における生物多様性の保全と水稲栽培方法の検討

自然文化・地域研究

- ・自然の恵みを利用する知恵と文化を受け継ぐ
- ・木のメッセージを五感で伝える木工作家への道
- ・戦後に能登杜氏がたどってきた道

加工・商品開発

- ・能登産の「赤」を求めて
- 製菓食材としてのピーツ栽培と加工による農商工連携—
- ・能登柳田で本格的ワイン造りを目指して

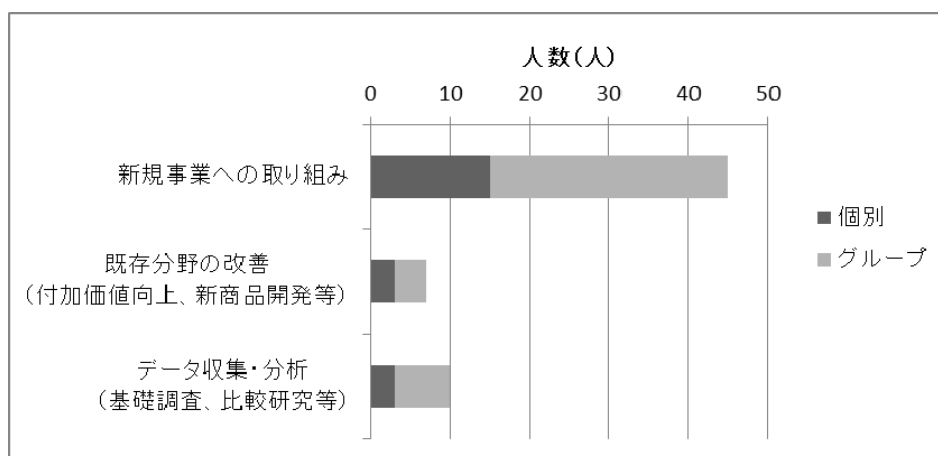
就農・起業計画

- ・原木椎茸栽培を生業とする
- ・金沢における宿泊施設の構築に向けて
- ・昔ながらのしょうゆづくり～地域とのかかわり～
- ・イカの町小本・播ることからイカすことへの挑戦
- ・小さなおうちの大作戦～食べ物店経営のための基礎づくり
- ・誰でもできる直売所～低コスト・直接対面販売スペースの提供～

交流・コミュニティ形成

- ・日置地区で、人・自然・文化をつなぐエコツアーづくり
- ・歩くツアーを通じた地域資源の発掘
- ・珠洲市における地域資源を活用したツーリズムの可能生
- ・珠洲市における音楽を用いた交流機会の促進
- ・のどしままつりー“能登っていいな”を交換する場
- ・珠洲・日置地区の未来づくり
- ・土地に根ざした学びの場づくり～まるやま組の活動を通して～
- ・店舗の空きスペースを利用した地域価値共有の試み

第8図 修了生の卒論のテーマ例



第9図 修了生における卒業論文の内容と活動単位

資料：「能登里山マイスター」養成プログラム資料より筆者作成。

(3) 育成された人材の地域における活動状況

次に、修了生の具体的な活動内容を紹介する。

食品企業による農業参入：修了生 A

修了生 A は水産物の食品加工メーカーの社員として受講した。その企業は 2007 年に株式会社として農業への参入を果たしている。修了生 A はその農業部門の担当者としてプログラムを受講し、卒業論文として自社の農業経営計画を作成した。2012 年には農業部門が法人化され、引き続きその法人で農業に携わっている。地域の耕作放棄地も利用しながら露地野菜栽培に取り組み、2013 年には経営耕地面積 26ha にまで拡大している。また法人化を契機として自社製品以外にも販路を拡大している。スーパーや外食企業との取引をすすめる、その過程で地域の農業者との連携を広げている。また、既存の農業者との棲み分けを図るため 6 次産業化にも積極的に取り組んでいる。業務用の 1 次加工品の製造や伝統食品であるかぶら寿司のような贈答用品の商品開発を企画し、地域の農業者や漁協、食品関連企業との連携を図っている。2012 年には 6 次産業化の総合化事業計画の認定事業者となり、一層取り組みを進めている。

里山資源を活用する仕組みづくり：修了生 B

修了生 B は金沢市にある花卉小売店の社員として受講した。花卉小売店では、神棚に供えられるサカキの 9 割以上が外国産であること、そのサカキが奥能登地域に自生していることに着目し、能登産サカキの産地化に取り組んだ。奥能登地域の JA やシルバー人材センターと協力しながら、地元の高齢者等を対象に出荷講習会を開催していった。その結果、奥能登地域の JA にサカキ部会が設置されて出荷体制が確立し、出荷量も増加傾向にある。さらに資源管理のためサカキの栽培にも着手し、県や奥能登地域の農業者と連携して試験栽培に取り組んでいる。このような取り組みは新たなビジネスの機会を地域にもたらし、結果として里山の適切な管理にもつながっている。

地域の学びの場：修了生 C

修了生 C の本業はデザイナーであり、海外での居住経験を経て、受講以前から奥能登地域に移住していた。受講を契機に大学の研究者や受講生も巻き込みながら、住民が自身の地域について学ぶ、いわゆる地元学を実践している。地元住民とともに地域の自然や文化を学ぶ場の創出を卒業論文のテーマとし、植物調査や伝統的な農法を調査・実践するなど、地域資源の見直しを行った。

それは自身の本業にも生かされ、活動の中で触れた地域の暮らしや住民の思いを商品のストーリーに込めたり、パッケージやパンフレット等のデザインとして表現している。さ

らにこの取り組みに参加した別の受講生（醸造業）は、参加者が共同で栽培した大豆を使用し、伝統的な製法を復活させて製造した醤油を商品化し、付加価値をつけて販売するなど、派生的な取り組みも生じている。

(4) プログラム実施の意義

1) 多様な人材の掘り起こしとネットワーク形成

「能登里山マイスター」養成プログラムを実施したことの意義は、第 1 に奥能登地域に関心を持つ人材が地域内外から集まり、そのネットワークを形成することができたことである。地域の外部からだけでなく、地域に埋もれていた人材の掘り起こしにもつながっている。講義や同窓会の場で地域内外の若者が集い、目的や課題を共有し、単独では実現できないことも、ネットワークによって支えることが可能となっている。同プログラムの修了生は、同窓会組織「能登里山マイスターネットワーク」を設立し、定期的に会合を実施したり、メーリングリストを通じた情報交換を行っている。

2) 支援・協力者側の変化

第 2 に支援・協力者サイドの変化である。プログラムの実施は、受講生の掘り起こしに加え、支援する側の人材の掘り起こしにつながっている側面もある。例えば先述の「マイスター支援ネット」のメンバーは 53 名にのぼり、受講生への講義や意見交換の機会を通じて、自身の取り組みを活発化させているケースもある。また、そうした先達者の取り組みに関心を持ち、継承しようとする受講生も現れ、世代間交流も生まれている。

他方、連携自治体では、修了生の活躍を受け、それを生かす組織体制や施策づくりを行っている。例えば珠洲市は、本プログラムの担当課内に「自然共生係」を新設し、世界農業遺産のアクションプランづくり等に着手している。アクションプランづくりには、本プログラムの修了生も多数参加し、活発な意見交換を行うなど、重要な役割を果たしている。また、輪島市でも 2012 年度に「里づくり推進室」が設置されている。石川県では、2011 年度に「いしかわ里山創成ファンド」⁽¹⁰⁾ が創設され、2013 年度までに修了生が主体的に関わっている取り組みが 7 件採択されている。

3) 拠点の形成による地域との長期的な関わり

第 3 の意義は、プログラムの実施にあたり、現地に拠点を形成することで長期的なフォローアップが可能な体制を構築したことである。また拠点を形成したことで、単なるプログラムの実施に終わらず、地域に根ざした様々な取り組みも可能となった。受講生や修了生の取り組みはもとより、拠点形成を契機に、奥能登地域をフィールドとした研究も一層活発化している。その結果、能登学舎は地域に関わる情報を収集・蓄積し、それを地域内外に発信するための場となった。

(5) プログラム継続上の課題

こうした意義が認められるプログラムであるが、継続するための課題もある。その第 1 は予算面の課題である。人材育成のための拠点を設け、地域課題をふまえた独自性の高いプログラムを提供していくためには、人件費をはじめとした相応の費用を要する⁽¹¹⁾。本プログラムでは、文部科学省の予算が終了する 2012 年度以降は、大学、県、地元自治体の負担によって後継プログラム「能登里山里海マイスター育成プログラム」として継続されている。しかしこれも期限付きであり、その後継続されるかは、負担者の評価次第である。

第 2 の課題は拠点機能の維持・強化である。幅広い知識やスキルを持った人材を育成するためには、その拠点自身も多様な専門家の集団である必要がある。本プログラムでは内部のスタッフに元県職員やメディア出身者、国内外で研究を行う研究者、農林水産業の現場に精通したスタッフがいた。その多様な経験やノウハウ、人脈を生かし、必要に応じて受講生と外部の主体をつなぐ重要な役割を果たしていた。取り組みを継続する中で、そうした人材が果たしている機能を、後継するスタッフや地域の現地の修了生とも共有し、地域に定着させていく必要がある。そうした意味では、拠点自体の機能強化や発展性が常に求められることとなる。

4. おわりに

本章は、日本国内における農業・農村振興に資する人材育成のうち、農村振興のリーダー的人材の育成のあり方とその意義について検討した。

地域づくりは十年以上もの時間をかけ、徐々に成果が現れることが一般的である。そのため、今回取り上げた人材育成の事例の成否を判断することは、現時点では難しい。しかし、地域活性化に向けた素地は形成しつつある。受講者は、地域リーダーとして必要とされる基礎的な知識やスキルの習得、課題解決のための人的ネットワークを形成した。また、地域の関係機関や既存のリーダー層にも働きかけながら、育成された人材が活躍する機会や場を形成しつつある。

しかしながら、今回取り上げた事例は、奥能登地域という危機意識の高い、まとまりのある地域での取り組みであった。また、プログラムに専従するスタッフも配置されていた。そのため地域内部の主体との合意形成も比較的円滑に行われ、人材育成やその活動の場も形成しやすかったといえる。実施主体も大学という中立的な立場の主体が中心であったため、地域との関係を築きやすかった。

こうした人材育成の体制構築をより一般化するためには、西ら⁽¹²⁾が指摘するように、既存の育成主体間の機能分担と連携による段階的なキャリア形成の仕組みが検討されてよいであろう。ただしその際にも、育成された人材の受け皿づくりを含めたフォローアップ体

制の構築が必要とされる。

謝辞

本稿を作成するにあたり、調査にご協力いただいた方々に感謝申し上げます。とりわけ教育、研究そして地域との連携に奔走する中、資料を提供いただいた金沢大学「能登里山マイスター」養成プログラム（当時）の中村浩二プロジェクトリーダー、川島平一能登学舎長、宇野文夫特任教授、若手スタッフの小路晋作氏、宇都宮大輔氏、伊藤浩二氏、中山節子氏、技術補佐員の皆様、および能登学舎の関係各位に感謝と敬意を表したい。

注（１） 関司直也（2014）

（２） 山内皓平（2011）

（３） ただしいずれのプログラムも長期間受講することで受講生同士が連携し、「連携タイプ」や「産業クラスタータイプ」に発展する可能性はあり、その中から結果的にリーダー的な役割を果たす主体が形成される場合がある。例えば取り組み年数の長い岩手大学の「アグリフロンティアスクール」では、すでに修了生らが、地域社会への貢献を目的として、岩手県下で B to B による地産地消や新商品開発のための生産者・事業者ネットワークを形成している。

（４） 一連の経緯は中村浩二・嘉田良平編著（2010）に詳述されている。

（５） 予算名称は当時。後に科学振興戦略推進費として実施。

（６） 奥能登地域における社会的な課題は、武田ほか（2012）を参照。

（７） 奥能登農業集落実態調査推進会議「奥能登農業集落実態調査」（2007）。調査期間は2007年9月～2008年2月。

（８） 文部科学省の予算が終了する2012年度以降は、大学、県、地元自治体の負担によって後継プログラム「能登里山里海マイスター育成プログラム」として年間約4千万円の予算規模で継続されている。加えて、テーマ別の拠点として、バイオマスや新エネルギーの活用を学ぶ「ふるさと未来塾」、6次産業化をテーマとした「輪島里山里海塾」を新設し、奥能登地域の課題により接近した学びの場を構築している。また、世界農業遺産となった能登の魅力を世界に発信する「能登の世界発信プロジェクト」も始動し、能登学舎を拠点に実施されている。

（９） 修了生62名を対象としたアンケート調査。2012年実施。有効回答数58、有効回答率93.5%。

（10） 2011年に県と地元金融機関で創設した基金の運用益等を活用し、里山里海の資源を活用した生業創出、里山里海地域の振興、多様な主体の参画による里山保全活動の推進、里山里海の恵みの大切さについての普及啓発等を行うことで、元気な里山里海地域の創成を図ることを目的とした公募型の事業。

（11） 「能登里山マイスター」養成プログラム実施当時の予算額は年間およそ5千万円である（人件費含む）。

（12） 西和盛・土田志郎・南石晃明（2014）は、農業大学校、大学農学部、企業による人材養成の特徴を整理している。とりわけ受講対象者のニーズと継続職業教育とのミスマッチを防ぐため、教育主体の連携によるキャリア形成の仕組みづくりや同窓会組織等の形成によるフォロー体制が必要であるとしている。

[引用・参考文献]

- [1] 井上荘太郎（2013）「農村イノベーション政策の国際比較と6次産業化」，農林水産政策研究所『海外における農村イノベーション政策と6次産業化』7-20頁。
- [2] 奥能登農業集落実態調査推進会議「奥能登農業集落実態調査」。
- [3] 木下幸雄・木村伸男（2011）「農業者の再教育ニーズに関する考察—いわてアグリフロンティアスクールの受講者を対象に一」，2011年度日本農業経済学会論文集，72-78頁。
- [4] 高知大学国際・地域連携センター土佐フードビジネスクリエーター（FBC）人材創出（2013）『人と知のネットワークで土佐の食品産業を変える！～土佐FBCシンポジウム報告と修了生～』。
- [5] 静岡大学『平成22年度産業技術人材育成支援事業・産学人材育成パートナーシップ事業・農業ビジネス経営体制のための教育体制・プログラムの構築・検証』。
- [6] 図司直也（2014）「地域サポート人材による農山村再生」，小田切徳美監修『JC総研ブックレット No. 3 地域サポート人材による農山村再生』，筑波書房。
- [7] 武田公子・横山壽一・久保美由紀・小柴有理江・神崎淳子（2013）「過疎集落の生活実態にみる政策課題—珠洲市内三集落調査より—」，金沢大学環日本海域環境研究センター『日本海域研究』第44号，71-93頁。
- [8] 中村浩二・嘉田良平編（2010）『里山復権～能登からの発信～』創森社。
- [9] 西和盛・土田志郎・南石晃明（2014）「農業人材育成システムの現状と課題—農業大学校，大学農科学部，企業の取り組みに焦点をあてて—」，南石晃明・飯國芳明・土田志郎編著『農業革新と人材育成システム—国際比較と次世代日本農業への含意—』，農林統計出版株式会社，247-265頁。
- [10] 農林水産省ウェブ・サイト <http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/jinzai/index1.html>.（2014年1月アクセス）。
- [11] 山内皓平（2011）「産学官連携の現状と評価—水産学の地域貢献」，『農業と経済』第77巻2号，16-28頁。

補 論

補論 1

地域エンジニアリングと農村アニメーターの事例

須田 文明

目次

- (1) ローヌアルプ州の事例
 - 1) 地域エンジニアリングと地域的ガバナンスの組織的形態の追求
 - 2) 身近な場所での雇用創出
- (2) フランシュコンテの IT の歴史と事例
 - 1) フランシュコンテ州の IT の歴史
 - 2) 振興アニメーターの仕事
- (3) アルデシュ山の事例
 - 1) 振興の局面とアクター
 - 2) アルデシュ山の栗
- (4) AOC ブルーチーズ Le Bleu du Vercors Sassenage の例
 - 1) 活動内容
 - 2) アクターの役割の分析
 - 3) アクターとエンジニアリングとの状況
- (5) 二つの事例から導かれる教訓
- (6) ブルゴーニュ州の 4 つのペイの事例
 - 1) 背景と主題の枠組み
 - 2) ネットワークと調査分析
 - 3) 動員されるネットワークと専門知
 - 4) 地域のプロジェクトにおいてアニメーターにより動員される専門知
 - 5) 一般的結論

補論 1 では、具体的な地域エンジニアリングと農村アニメーターの活動について、事例を紹介することで、読者に明快なイメージを持っていただこう。なお引用文献はすべて本資料集の本論に掲載してある。

(1) ローヌアルプ州の事例

ローヌアルプ州は、地域と多くの契約（観光振興、文化、経済振興、環境）を結んだ後で、90 年代中頃に、振興グローバル契約 CGD (1992) に基づいた地域振興政策に取り組んだ(Angeon, Bertrand, 2009)。これは、次いで、その第二世代として、2000 年に実施されることになったローヌアルプ振興契約(CDRA, 今日では「ローヌアルプ持続的振興契約 CDDRA」)に基づいている。この措置の目標は州の優先目標と地域のニーズとを結合させることである。CDRA は「持続的振興を展望して、経済的、社会的環境的な側面を和解させる地域政策を支援することである」(州議会 2000)。経済振興に優先性が与えられているとしても CDRA は、地域に固有なテーマ全体を考慮するプロジェクトを作成することができる。手続きは三つの段階を踏む。まずは、候補プロジェクトと州による認可である。州は、採用された空間的区画と運営委員会の妥当性を検証する（メンバーの代表性、コーディネーション機関の質、集団の連合体の質）。第二に、目標契約ないし憲章の作成（プライオリティの定義、10 年の展望を持ったビジョン）。最後は最終的な契約の認可で、5 年間で実施される活動プログラムを示す。州との交渉や、活動とその財源に関わる CDRA は混合組合により支えられる。CDRA は、もし可能であれば雇用圏域に近い地域のプロジェクトの実施を支援するように促される。

1) 地域エンジニアリングと地域的ガバナンスの組織的形態の追求

2005 年 12 月 15-16 日、ローヌアルプ州議会は、地域振興の調査と活動についての審議を採択した(Délibération du Conseil régional, no.0507922)。これは、地域エンジニアリング IT についての最初の構成を提起し、「地域振興に向けたローヌアルプ州における IT」の構成を提案した。それは、27 のパートナーと二つの研究クラスター、公的機関、振興と地方整備に不可欠なプロ的な技術能力管理のために承認された NPO とからなる。

さらに 2006 年 1 月 27 日に、州議会常任委員会は、CDRA のアニメーションに必要な「ジェネラリスト地域エンジニアリング IT」に向けた財政支援を与えた。州と州レベル以下の地方公共団体の結合体 EPCI との間で交わされた地域的公共活動の契約の質は、「とりわけ、アニメーションの質に基づく」と州は考え、「(州が CDRA の政策の中で財政支援する) アニメーターに期待される主たるミッション及びコンピテンスと、地域政策とを接合させる」とした。

また 2007 年における州地域政策部の中での「IT、空間計画、大規模プロジェクト」は、この措置を組織的に補完するものである。

同時に中央レベルでも、地域整備競争力省際委員会 DIACT（国家州プロジェクト契約 2007-2013 年の地域的側面を定義している）は、公共資金を調整し、相互共有しようとする。それは、一定空間での「IT の再結合」によって公的支出を合理化した。

これらの二つの IT 概念、州にとっての地域アニメーションに資するノウハウ、国家のための公的支出の合理化手法、市町村連合は、IT の制度の矛盾した争点を反映している。それは、90 年代以降のローヌアルプにより始められたプロジェクトの地域の三つの世代を通じている。

i) グローバル振興契約(CGD, 1992-2000)

1992 年の共和国地域行政に関する法律 ATR と地域整備振興基本法 LOADT(1995) (Pays への準拠を公共活動の合理化手法とした) において、ローヌアルプ州（自由民主党 Charles Millon 議長）は、1992 年 10 月 30 日に最初の州地域整備振興スキームを採択した。1993 年 7 月 23 日に、議会は、地域振興契約政策を承認し、それには振興グローバル契約 CGD も含まれ、これが主要な手法をなした。これらは市町村連合に基づいている。その考え方は、「日常生活空間、柔軟な地理的地域、部門別にではなくあらゆる移動や日常活動の実体験の現実に対応している空間を立ち上げること」、つまり人々が、共通の公共投資を構想する際に、同じ問題に直面し、同じ制約に直面しているような空間である。最初の CGD は 1995 年に 5 年間の期間で成立した。全部で 49 の合意が、ローヌアルプ州をカバーしている。そのうちの一部は、脆弱な農村空間への支援として、国家州計画契約（第 11 次プラン、1994-1998）に統合された。リヨンとグルノーブル、サンテチエンネ Saint Etienne といった大都市（州との特別なパートナーシップがある）を例外として、すべての州空間がこの措置によりカバーされた。

こうした地域改革を背景にしてローヌアルプ州は、その権限を政治的レベルにまで拡張しようとした。そこでは、県がその特権を維持しようとしていたのである。こうして複数の郡のレベルで「プロジェクトの地域」の区画の政治的交渉によって、州レベル以下の地域で州の方針が実施される。「地域の製造」は複数の要素の組み合わせから生じる。すなわち、「科学的神話」、例えば州の見方、移動可能性、雇用域のような空間の客観的基準、INSEE により定義された統計的閾値が、プロジェクトの地域の議長のような名誉ある政治的ポストを創出することになる。

ii) ローヌアルプ州振興契約 CDRA(2000-2008)

2000 年に CGD が CDRA と名称を変えた。フランス民主主義連盟 UDF の Anne Marie COMPRINI 議長の下で州は 5 年間で、振興活動への方法論的、ロジ的、技術的支援を追加した。この手続きが、LOADDT の規定するペイの全国的政策と関連づけられるとき、それは、ローヌアルプ州ペイ振興契約 CDPRA と呼ばれる。こうして 2000-2006 年の期間について国州計画契約の交渉時点で州知事は、二つの手続きの共存を承認した。こうして古い CGD が CDPRA の中に混合されることができし、国州計画契約の地域的側面をな

すこともできる。こうして 46 の CDRA と CDPRA がある。

ローヌアルプは、このときその行動プログラムの大多数を、共通した地域的区画へと収斂させようとした。例えば雇用訓練に関して言えば、2005 年 7 月 5 日に、社会党の J.J. Queyranne に指導された州は、その権限のために、2004 年の社会的包摂計画 *plan de cohésion sociale* として、雇用訓練地域契約 CTEF を採択した。これは CDRA/CDPRA アクシオンプログラムと関連しているだけでなく、その地域的レベルで適用されなければならないことになった。

iii) ローヌアルプ持続的振興契約 CDDRA(2008-2015)

振興措置を地域的に統合しようとして 2008 年 7 月 10 日に、州議会は第三世代の、6 年間の契約を設定した。すなわち CDDRA である。州は、CDDRA と連携を強化して、例えば雇用訓練政策を地域化させようとした。それはまた、地域エネルギー気象計画も統合している。それまで、州は地域整合スキーム Scot については乗り気ではなかった。というのも、2000 年 12 月 13 日の連帯地域刷新の法律はまだそれについて決定しておらず、関連した公的人格が、区画の定義に必要な公的調査を行った。それは CDDRA と共にその連携に取り組もうとした。IT（これらの装置の統合において決定的な資源をなしている）は、技術的、組織的コンピテンスを管理し、常に、これらの措置のアニメーターを選抜し雇う権利を要求することで、それを構造化しようとする。

2) 身近な場所での雇用創出

以下では、Janin, Grasset, Lapostolle(2011)によりながら、ローヌアルプ州における「身近な場所での雇用創出 *site de proximité*」の事例を紹介しよう。農村では、雇用創出が本質的課題である。その孤立性、コンピテンスを動員することの困難を考慮して、これらの地域はローヌアルプでアドホックな措置の支援を受ける。すなわち「身近な場所での雇用創出」である。これは州に 6 つほどあり、これらがプロジェクトの担い手を支援し、田舎で、公共サービスの欠如を補完するために人々へのサービスを行う。例えばある「身近な場所での雇用創出」Aix-Urfe-Cote Roannaise は 1999 年に作られ、当初は、公共職業安定所 ANPE タイプの公共サービスであった。しかし ANPE は農村地帯から撤退することになったのである。それに対応して地方議員たちは、Roannais の CGD（振興グローバル契約）により共同ファイナンスされたアニメーターを雇用した。地方での雇用機会を探索し、当該の住民と、再就職の多様な措置とを関連づけるために、振興アニメーターは議員たちとともに、河川や森林の維持の「緑集団」での失業者雇用へとその介入領域を拡大させた。こうしたイニシアチブの永続化は、Roannais の CGD を「身近な場所での雇用創出」へと代替することでなされた。それは、20%は 4 つの地方公共団体共同体により、州と国がそれぞれ 15%、欧州 FEDER が 50%を負担している。2007-2013 年のプログラムについて、「身近な場所での雇用創出」は、そのミッションを拡大している。つまりこれらは農

村振興資源センターCRDR や別の「身近な場所での雇用創出」とパートナーをくんで農村振興のプラットフォームとなっているのである。農業省と州が、集散的に作成された雇用創出ノウハウと手法の普及を財政支援している。CRDR は、1996 年に国の農業省州出先機関 DRAF と州の州農業局とにより設置された。これは、国の部局、地方公共団体、研修センター、大学、試験場、進行プロ、州および国の NPO ネットワークなどとパートナーを組み、1,000 人の振興アニメーターの職業化をミッションとしている。

CRDR の支援を受けて、「身近な場所での雇用創出」は雇用創出手法を構想し実施している。これは地域の特徴を明らかにする。これは、再生不可能な知識に基づき、雇用供給を差別化し、雇用創出地域を活性化させる。「軸となるアクター」と呼ばれる振興アニメーターが、雇用創出の構想を中心として動員された 15 人ほどの資源、ローカルグループ（議員、NPO、企業、補助金支出者、企業主、不動産保有者など）を連携する。会議所や大学、研修生学生、国の部局が、振興アニメーターにより、アドホックに動員される。「身近な場所での雇用創出」は、翻訳（「交渉と、説得行為、計算、暴力の総体。それにより、アクターないし力は、他のアクターの名前の下で、もしくは他の力の名前の下で、語り、行為する権威を自らに許容し、付与される」Callon, Latour, 2006, pp.12-13, ただし Janin, Grasset, Lapostolle(2011), p.41 より引用）と分業（コンピテンスの相互作用、管理の量的技術、市場調査、マーケティング）に貢献する。こうした地域的発意 *ingéiosité* は、議員や NPO、住民のルーティンを破壊し、彼らは、自らが消費するサービスの生産者となる。振興アニメーターが（彼らの地位を保証してくれる）公共活動を運営する。彼らはこれを補強し、彼らの経験を別のプロジェクト地域に移転する。「身近な場所での雇用創出」は応用学校となり、その効率性は、措置の連携に依存し、そのネットワークの安定性による。

農村での雇用創出において、連携の論理が地域エンジニアリングの効率性を生み出す。アプリアリには共通性を持たない雇用分野に関する分散した知識の関連づけが、ニッチ的外部性、財およびサービス生産の要素を生み出す。新自由主義的政策の実施を背景に、公共サービスのミッションを担うべき公共制度がすでに撤退している場所で、こうしたニッチ的な財やサービスが社会的ニーズに応える。

（２） フランシュコンテの IT の歴史と事例

ローヌアルプの事例を離れて、Jeannot (2005)によりながらフランシュコンテ州の事例を紹介しておこう。

1) フランシュコンテ州の IT の歴史

分権化と市町村連合体の刷新の間で農村振興アニメーターが登場する。Jeannot (2005) はフランシュコンテを事例に農村アニメーターの萌芽的な登場について描いている。彼が

地域振興アニメーターとして取り上げる基準は以下の通りである。すなわちフルタイムで、市町村共同体もしくはペイの空間に対応する特別な地域で、農村振興の手続き（農村整備計画、市町村連合憲章、欧州プログラム）を実施するアクター（公共、民間）である。つまりそれはニーズの定義、財源収集、実施のフォローアップである。（Jeannot の定義による）最初の振興アニメーターは、1970 年以降、農業省県出先機関 DDAF や農業会議所によりリクルートされた契約アニメーターであった。分権化と並んで、地方機関、しばしば NPO が任期付き CDD で雇用している。これは、ポストの数の減少に示される。「地域振興」の黄金時代と呼ぶものは、雇用にとっては引き潮の時期に対応する。徐々に、1995 年以降、2000 年以降は急速に市町村間協力公共機関 EPCI とペイの増加が、多くのポストの創出を伴い、地方公共団体の契約者によって占められた。

第 1 表 フランシュコンテ州のアニメーターのポスト

期間	1970-74	1975-79	1980-84	1985-1989	1990-94	1995-99	2000-2003
新規雇用	12	7	11	8	10	15	32
最大ポスト	12	15	19	10	12	23	51
支配的地位	国及び農業会議所の契約者	国及び県の契約者	国及び県の契約者	民間 (NPO) 任期付き	民間、任期付き	民間任期付き, EPCI 契約者	EPCI 契約者

注：新規雇用は、フランシュコンテで、当該機関に、振興アニメーターのポストに初めて就いたアニメーターの数、最大ポスト数は、当該機関に同時に開かれているポストの最大数。

2) 振興アニメーターの仕事

最初の振興アニメーターは、1970 年以降、農村整備計画のためにリクルートされた。都市整備指導指針に対応して、「施設による解決策」の論理が優先され、あらゆる介入は施設を生産することであった。それは、生産力主義的農業政策の画期に対応していた。「調査担当」と呼ばれた任務は、一方では地域の統計データの収集と処理、他方で、整備が行われる地域の住民ニーズの把握であった。

予算選択の合理化に由来するグループ・アニメーションという手法が、当時、農業省の部局により提案されており、これが農村整備計画のために活用された。

農村整備計画における計画化から 1975 年のペイ契約、次いで 1983 年の市町村連合憲章へと、そのアニメーションも変化してくることになる。

こうして徐々に、同一の解決策が次々に再生産された。こうした均質化は、国と欧州、地方公共団体の共同財政手続きにより強化された。国家のテーマ的な手続きが維持され、欧州構造基金の財政により補完された。しかし基金配分のメカニズムを通じて、州や県がその地域活動を主導した。

以下の第2表は1995年に市町村共同体 Val d'Amour の振興整備協会のツーリズム計画のそれぞれの構成要素の共同負担を示している。

第2表 Val d'Amour のツーリズム計画

財政支出	事業
県（地方振興計画）	・文化遺産の高付加価値化 ・観光広報 ・レジャーセンター ・農業と観光に関する調査 ・地域のアクターのネットワーク化 ・観光看板，標識
州振興契約	・観光看板，標識 ・活動ゾーニング ・キャンプ場
リーダープログラム	・農業と観光に関する調査 ・地域のアクターのネットワーク化 ・観光看板，標識 ・小道の整備 ・カヌー

出典：Jeannot (2005)

（3） アルデシュ山の事例

1） 振興の局面とアクター

以下ではやはり、ローヌアルプ州のアルデシュ山州自然公園 Parc des Monts d'Ardeche を事例に、IT と農村アニメーションについて紹介しておこう（Janin, Grasset, Lapostolle, 2011）。ここでは、政治的側面は、制度としての自然公園，地域の市町村連合とからなっている。他方，市民的側面は，倫理的責任を意識したイニシアチブにコミットする個人的，集合的アクターからなる。彼らの組織様式はネットワーク的である。たとえばアルデシュ山では，市町村議員，レストラン業者，彼らが「栗祭り」の起源であり，彼らは市民的領域に貢献すると考えられる。

エンジニアリング・テクニシャンの側面では，意思決定とイニシアチブにおいてアクターの支援装置のノウハウが作成され，組織化される場所として考えられる。アルデシュ山では，これらの側面の多くの部分が自然公園の部局に見いだされる。コミューンのアニメーターは栗関連のサプライチェーン組織のテクニシャンと協力する。

それぞれの調査地域はまず、プロジェクトにより提示される。このプロジェクトの各段階は、プロジェクト行動における鍵として、もしくは地域的資源の活性化として検証される。以下のような4つの段階が確認できる。

- ・立ち上げ、登場の局面。これは、プロジェクトの目標（例えば栗）が特定のアクターにとって異なった意味を持つような局面である。
- ・拡大局面。できるだけ多様な立場や状況、また事物の新しい価値、プロジェクトの利益、これらを多数のアクターが共有する時期に対応する。
- ・発展局面。次いで、または平行して、生産の組織化、社会経済機構や制度による、事物や製品の活用にある。
- ・最後に、プロジェクトのレベル、地域のレベルで、コーディネーションが事物と地域の別の資源との間の関連づけの局面に関わる。

これらの4つの局面（継起することもあれば同時並行でもある）において、アクターのタイプと、その介入様式、結合とが分析できる。この3つの側面について、プロジェクトの地域に関与するアクターたちの立場に応じて、実際の過程と手続きが、以下の二つの事例（アルデシュ山と、次項のAOCブルーチーズ）に即して説明される。

2) アルデシュ山の栗

i) 活動内容

（戦後まで貧者のジャガイモと考えられてきた）栗の高付加価値化という考えは、1970年頃、地方の文化生活に関与したアクターにより生み出され、同時に、栗生産者の行動も見られた。平行して、地方公共団体もアルデシュ山公園の設置（1999年に実現）に積極的に関与し、業種間組織もAOC栗の取得に関わった。

これらの期間の過程は徐々に進み、1980年代に、Iターンの新農村人やレストラン業者へと行動が拡大し、徐々に、メニューや地方の文化的な祭りの中に浸透していった。公園設置委員会は、この産品を中心にした多様なパートナーを集結させた。すなわち食品関係（レストラン、パティシエ、パン屋）、ホテル業者、様々な分野の学生、アルデシュの団体商標「アルデシュを味わおう *Goûter l'Ardeche*」、栗生産者である。一年を通じて、栗を全く異なったやり方で調理できることを示すために、また栗が季節の産品であるという考えを脱却するために、これは、1999-2001年の間に美食コンクールを組織した。最初はアルデシュの地方コンクールで、次いで、イタリアの国際コンクールでなされた。

栗と栗生産の文化的活用の枠組みにおいて、公園設置委員会が、4つの祭と秋の農業フェアを実施し、「秋の栗園」というイベントを行った。プロジェクトの登場に際して、地域をアニメートすることが重要であり、住民同士の出会いのお祭りのイベントを創出し、毎年公園により組織されている。2005年にはそれは、真のツーリズム振興をなすようになった。

2006年にAOCが取得され、業種間組織は、公園の機構の振興と関連している。公園は

政治的に豊かになっており、学際的な技術チームを備えている。

こうした行動において、エンジニアリングは、自然公園創出のための NPO の中で、次いで公園設立後は、公園の機構の中で急速に組織化された。公園機構の中では、今日、ミッション（文化、農業、ツーリズム、経済）を担う学際的な技術チームをなしているアニメーターが見られる。それは、栗園の組織者である村の中に散らばったエンジニアリングネットワークと組んで、栗に関するサプライチェーン部門の技術チームと定期的に働いている。

ii) アクターの役割の分析

プロジェクトの登場と拡大の過程は、市民的領域に属する。文化的アクターのネットワークと新農村人、レストラン、ホテル、農業者などがこれに関わる。政治的アクターも即座にこの行動に参画し、とりわけ公園設立に参加した。

プロジェクトのアクターは、政治的、市民的のみならず、技術的領域の資源を動員する。彼らの中で、行動の中心はもっぱら、技術分野のステークホルダーであり、とりわけ州アルデシュ山自然公園チームがそれである。

逆に、公園の文化的ミッションの担い手は、プロジェクトの登場とその拡大局面のアクターであった。その上、新農村人は都会での経験も豊富で、文化的知識とネットワークを動員した。彼らは村の祭りの芸術的介入を指揮するために彼らの持っている知識を動員したのである。

それが何であれ、アクターたちの軌跡の多様性、コンピテンスの領域の複数性、技術、政治、市民社会、これらの間に配置された特殊な位置、特定アクターが演じることのできるインターフェースの役割、これらが、プロジェクトのダイナミズムの中で強調される。個人的な軌跡のこうした関与が、集合的コンピテンスを創造することに貢献する。彼らの中で、幾人かは、ミッション担い手やアニメーター、NPO アクターのようなインターフェースの役割を演じるし、政治的な立場の地方議員もまた、技術資源を活用できる。

iii) アクターとエンジニアリングの状況

「栗の高付加価値化」というプロジェクトは地域資源活用の真の行動であり、時間を通じてアクターを動員できる。手続き的側面よりも、共同構築の過程が勝っている。こうしたアクターのネットワーク化と知識の共有が、手続きや規則よりも優先される。こうした行動は、集合的コンピテンスの獲得行動として理解される。地域文化、栗栽培に関する古いノウハウ、栗の活用に関する地方文化、これらが文化的、美食的ネットワークと共振する。集合的インテリジェンスの構築が、異なったアクター（様々な職業やその個人的文化を有する）の結合により促進されることができた（公園のアニメーターによって結合された）。

エンジニアリングそのものも観察に値する。公園の制度的コンピテンスと公園のチームの技術的領域との間での整合性が存在する。こうしたエンジニアリングにおいて、技術チーム、栗サプライチェーンもしくは村の、より広範なエンジニアリングが、公園レベルで、相互関係にある。

強い地域的コンピテンスとネットワーク状の地域エンジニアリング（この同一地域での豊富な、学際的な）が、栗という資源を中心とした地域的ダイナミズムを促す要素である（Janin, Grasset, Lapostolle, 2011, p.82）。

（４） AOC ブルーチーズ Le Bleu du Vercors Sassenage の例

以下ではやはり Janin, Grasset, Lapostolle (2011)によりながら、ヴェルコールの AOC ブルーチーズ Le Bleu du Vercors Sassenage（以下、ブルーチーズと略）を例に IT におけるアニメーターの活動を紹介しよう

１） 活動内容

Vercors 州公園のほうで、ブルーチーズ AOC « Bleu du Vercors Sassenage »の認定にかかる活動より先行していた。経済危機によって、消滅しつつある過去の遺産が、高付加価値化のために再び動員されることになったのである。すなわちそれがブルーチーズ bleu du Sassenage である。地方的伝統が断絶していたためにこうした資源の地域的獲得が困難なままであった。中世以来、Vercors 山脈に Bleu du Vercors-Sassenage の起源が求められるが、それが農業近代化の過程で途絶えてしまっていたのである。

Bleu de Sassenage に文化遺産的、経済的価値を再び与えようという意欲と関連した、プロジェクトの農場が、1990 年代初頭に開始された。あるリーダー的な農業者が、地域の牛乳のより良い付加価値を得ようという意欲に動かされて、州自然公園内の最初の AOC の創出のために、bleu de Sassenage を動員することを提案した。すなわち、ツーリズムの魅力と、都市への近さが、この事業の成功を保証していると思われた。最初の拡大において、70 人の生産者がこの新たなプロジェクトに結集し、この地方チーズ（数十年にわたり忘れられていた）の品質表示の行動を始めた。

アクターたちはプロジェクトの発展のために組織化され、農業者たちは組織され、1993 年に Bleu du Vercors 保護組合(SIVER)を立ち上げた。それは最初は、牛乳生産者しか含んでいなかった。牛乳製造のために組合は加工企業 Bennier によって支援された、これは、Villard-de-Lans 協同組合の所有者であった。農場産品については 4 人の生産者が、その研究を開始し、70 年代以降消失していたレシピを再び発案した。

公園農業者振興協会 APAP が、ハーフタイムでのアニメーターを確保しており、農業者の研修が組織された。農業者の一人がその施設をチーズ工房=試験場の建設のために貸した。小生産者グループが、グリュエールチーズ技術研究所 Institut Technique du Gruere のチーズ技術者とともにここで定期的に会合を持った。1995 年にはローヌアルプ州の農業普及統合プログラム PIDA が、SIVER と公園により支援されて、1997-2000 年の間に経営での加工施設設置を財政支援した。農場産 Bleu de Vercors Sassenage は、過去の遺産からインスピレーションを得た農民的イノベーションとして認めることができる。それ

は組織的構成要素（組合の設置）と技術的要素（製造工程管理）を伴っていたからである。

学習過程を通じて農場産品生産者は、最終製品と農地との結合を再創出することで、チーズを再獲得した。このことは、牛乳生産の事例には該当しない。彼らの農業実践は同一のままであり、彼らにとって製造と最終製品販売は企業に委ねられたままである。AOC は *bleu du Vercors Sassenage* として 1998 年に獲得された。チーズの歴史的名称は *Bleu de Sassenage* であったが、生産者たちはその生産場所の起源を想起させるために *Vercors* という名称を付加することを主張したのである。

最初の争点は、地方住民のみにチーズを取得させることなく、生産者全体、とりわけ牛乳生産者により獲得させることであった。すなわち「我々は、われわれの地域で、チーズ文化を再創出しようとした。AOC には、地方アクターによる文化的領有が必要であった。我々はサヴォワ *Savoie* 地方の付録のような印象を持っていた。産品もあるし、強いアイデンティティを持っていたのに」（*SILVER* のインタビューから得られた情報、*Nguyen, M. « Analyse comparée de processus d'activation de ressources territoriales » GIS Alpes Jura-PSDR, 2009, ただし Janin, Grasset, Lapostolle (2011), p. 83* より引用）。

公園とのパートナーシップの下で、いかにして振興がなされるかについて議論するために、複数の会合がなされた。最終的に、*Bleu* 祭りをおこなうことが決定された。この祭りの起源は、議論に満ちている。つまり、特定のものは、それは公園の考え方であるとし、別のものたちは、当時の *SIVER* の会長の考え方（*Bleu d'Auvergne* の祭りからインスピレーションを得た）であるとする。付け足しのようなのだが、論争は担い手と、展示の仕方の流れに影響を与えることになった。2001 年の最初の祭りが行われた。それは 2 日の祭りで、AOC 地帯のコミュンだけでなされた。祭りは毎年コムニオンを換え、*Isere* 県と *Drome* 県の間で交互になされた。

SIVER は、地域住民によるイベント、そしてチーズの生産振興のために、参加的アプローチを実施した。祭りの組織化は、受け入れコムニオンとの「共同ガバナンス」で実施された。祭りの中身は、公的な会合の時点で、住民全体と、民主主義的に決定され、作成される。プロジェクトのプレゼンテーションの後に、作業部会が、仕様書や、年次のテーマ、プログラム、装飾の作り物などを作成するために、ボランティアとともに組織される。すべての会合は、*SIVER* により促進される。祭りは、二日間で 1 万人を記録して成功している。それは、AOC にとって興味深い行動である。というのも、組合は祭りの後には売り上げが平均して 30%増加しているからであり、農場産品チーズの在庫もすべてはける。他方で、祭りの発展は、AOC 地帯の全体においてチーズを承認させることに貢献する。*Villard de Lans* の観光振興協会 *ADT* は、これをテロワールの産品のシンボルとしている。

2 日で 1 万 5,000 人以上を記録したことで、この祭りは大規模なものとなった。公園にとって無視しえないほどの予算を示す、その組織化は、農業部門にとって、公園が正統なパートナーであることを示す機会となった。

2) アクターの役割の分析

プロジェクトに介入するエンジニアリングの観点からは、プロジェクトは存在するが、散在的で、むしろ散らばっている。つまり公園農業者振興協会 APAP の、ハーフタイムのアニメーターは、グリュエールチーズ技術研究所 ITG のテクニシャンと同様、連携の役割を果たす。しかしながら後者は、きわめて技術的に特化している。APAP のアニメーターがむしろ組織的役割において存在するのにたいし、ITG のそれは、プロジェクトのエンジニアリングの枠組みの中に介入する。現在、使用されているエンジニアリング手法は、徐々に発展しつつあり、公園のアニメーター（ツーリズムと農業）の関与、ブルーチーズの資源を、別の地域資源（景観や地形など）とよりよくコーディネートするために発展している。組合のアニメーションは、AOC 行動の最初の数年間は APAP により支援されていたが、次いで、ブルーチーズの祭りの組織化については公園により費用の一部が担われていた。組合のアニメーターは、その地位の曖昧さを示している。「曖昧というのではないが、私は、かなり公園の機構や活動のプロモーションのためのミッションも持っている」。こうして、ブルーチーズのサプライチェーンを支えるために共有化された手段と人員が、お互いの構造を混合している印象を与える。「我々には果たすべき役割があり、それは、ブルーチーズの高付加価値化に特化している。我々は公園とは無関係である。APAP と公園から来るブルーチーズがあるとしても、その独立性を守らなければならない。我々がシステムについてよく知らないならば、SIVER, 公園, APAP などの間で混同してしまう。歴史的には共通の手段、人員があったが、役割は同一ではない」（同上）。こうしたトラブルは、SIVER の独立性、サプライチェーンの問題を示している。Bleu du Vercors Sassenage のサプライチェーンは、地域によってよく支援されていると同時に道具化されている。他方、資源はまだサプライチェーンのアクターによっては領有されてはいない。結局、それが直面している多様な経済危機に直面して、その動員力はますます弱くなっている。「残念なのは、他の地域にチーズを知らせるために、ブルーチーズの生産者を動員できてこなかったことです」（同上、ただし Janin, Grasset, Lapostolle (2011), p. 87 より引用）。

3) アクターとエンジニアリングとの状況

地域ダイナミズムの資源において、このプロジェクトは、市民的領域から、本質的に農業的アクターを中心に登場した。別の生産者への急速な拡大、農場产品生产者によるノウハウの再獲得、祭りへの公衆の重要な参加（頻繁な訪れ）にもかかわらず、獲得レベルは不十分と考えられる。祭りと（農業と観光部門で公園が経験した）成功以外には、チーズの地域的獲得の兆候が見られない。高付加価値化のイニシアチブは、散発的で、部門的で、数もそう多くない。他方で、Nguen により実施されたインタビューでは、生産者の側の獲得＝適応の欠如と、AOC 保護組合の中での集合的行為の息切れがある。サプライチェーンが突き当たっている経済的困難の他に、獲得の欠如は、不連続でヘテロな地域的根付きにより地域的承認が制限されているものとして解釈することができる。行動は今のところ部

門的行動であり、それは、製品を真の文化遺産とはしていない（地域のアクターによる領有＝適応の不十分さのため）。この過程はしかしまだ中途段階であり、とりわけ公園と地方公共団体の関与の途中にある。

発展段階においてサプライチェーン支援は、1990年代の初頭以降、強力であった。公的アクターによるプロジェクトの統合と担い手は、ボトムアップの局面にあるとしても、それでも、微々たるものである。公園が関与しているが、地方公共団体は本質的に祭りの時にしか関与しない。アルデシュ山の栗のプロジェクトに対して、このプロジェクトは、コーディネート局面を開始しているように思われる。この局面は、地方公共団体と公園のより強い関与を経ることになるに違いない（この資源の獲得を別のアクターと農業アクターに拡大させることで）。

アクターの個人的軌跡の多様性は、アルデシュほど強くない。というのも、プロジェクトの登場と発展に関与しているアクターたちは、本質的に農業的だからである。特定のアクターはその軌跡において都会的であるとしても、潜在的なネットワーク（とりわけ市民領域と結合した）は、それほど目立たない。事実、インターフェースをなすアクターたちはそれほど多くはない。なるほど、農業者たちは、そのアニメートする能力によって、市民的領域であると同時に、技術的な領域にいるとして考えられるが、付け足しに過ぎないままにとどまる。公園と地方公共団体のより強い関与が中期的に、結合されることで、政治的アクターの関与の欠如を相殺することができるし、別の領域のアクター（例えば観光や自然文化遺産）の欠如を相殺できる。こうした行動が延長されるならば公共活動により促され、促進されるネットワーク化が存在することになろう。他方アルデシュ山では、それは経験とアクターのネットワークによりすでに存在していたのである。二つのケースで、強い技術的文化が、行動を促した。アルデシュ山については製品を中心とした知識とノウハウに関連していたが、チーズ作りのノウハウについては、農業と観光である。

（５） 二つの事例から導かれる教訓

二つの事例において地域的コンピテンスに資する要素と関連した複数の解説格子を指摘することができる。上述の事例から以下のような教訓を導くことができよう。

- ・ 地域の過去の歴史、とりわけ地域文化の要素、行為とノウハウ、これらがプロジェクトに関連することができる。すなわち製品の歴史的な厚みがアルデシュ山と Vercors では強い。

- ・ 関与するアクターのパーソナルな歴史、とりわけ経験と教育の多様性、（そこから引き出される）潜在的なネットワーク。そこでもアルデシュ山の栗は、（個人的、集合的経験の多様性が、アクターのネットワークの中で見られるような）プロジェクトの好例である。これらの同じネットワークは Vercors でも濃密であるが、地域の外側にはそれほど開かれておらず、きわめて農業に特殊である。

- ・ プロジェクトの最中でのアクターたちの役割と、とりわけインターフェースの地位にい

ることができるアクターたち。そこでもまた、アルデシュにおいて、すでに強調されたように、インターフェースの役割が最も顕著である。

- ・この責任を開放的に引き受け、市民的、政治的、技術的領域の関連づけのできるプロジェクトの担い手によるコーディネーション

エンジニアリングの状況とプロジェクトのダイナミズムの間の整合性が描かれる。ITが地域的ダイナミズムに位置づけられているようなプロジェクトが有望である。

境界線の間での均衡した状況が、地域的構築を促す条件であり得る。それは、エンジニアリングを動員し、ニーズの登場と市民的領域のプロジェクトの登場に依拠した地方政治局面を伴う。アルデシュ山は、あまり理想的な状況ではないが、集合的構築を促進する事例である。このような場合、そのエンジニアリングにおける手段は地域＝プロジェクトのレベルで位置づけられ、集められた技術的コンピテンスがプロジェクトの性格と、その構成において整合的である（ネットワーク化された組織的エンジニアリングにおける文化、ツーリズム、農業）。それはまた、地域の政治的領域と密接に結合し、プロジェクトのアクターのネットワーク支援に介入する。こうした相互作用の地域的中心が、シナジーを作り出し、地域外の貢献を統合することができる。このような状況において促進的な要因であると思われるのは以下の通りである。

- ・集合的コンピテンスと、プロジェクトの地域レベル（とりわけ公園の内部）での制度的コンピテンスとの間での整合性をもって組織された、ネットワークの頂点にある多様な学際的チーム。

- ・アクターを結合させることを重視する組織的エンジニアリングの存在。

- ・パートナー（とりわけ産品専門的な組織）によりもたらされる技術的、組織的エンジニアリングの形態、手続きの担い手（州のような）たる制度との、プロジェクトのパートナーシップ。

- ・アクターたちにより共同構築された、地域レベルで定義された戦略的参照基準と活動。

（６）ブルゴーニュ州の４つのペイの事例

以下では、ブルゴーニュ州の４つのペイの事例を紹介しよう（以下は Mamadou, 2011 の要約による）。具体的にペイという空間で、アニメーターたちがどのような活動を行っているか、また彼らのプロフィールが明らかになるであろう。

ペイのアニメーターは、よく知られておらず、彼らのメチエは明確化されておらず、そのコンピテンスも今後、格付けられなければならない。今日 IT 概念が議論されている。地域のプロジェクトにおける専門知は、まずグローバル化し、それは、近接性の壁を超えて、内部的、外部的な専門知の二つの資源を結合させるようになっている。この場合、パートナーシップが鍵となるのである。プロジェクトを担うペイのチームは、地域のプロジェクトの運営にとって必要なコンピテンスすべてを持ち合わせているわけではない。このことは、地域にとって内的、外的な別の専門知に依拠することを意味する。こうした専門

知は、標準化された知識の生産から地域的知識の共同構築に至るまで多様である。そのメカニズムは、ここでは、地域のプロジェクトに関与する様々なアクターたちの地方的配置に依存する。ペイの地方レベルでのその動員が、グローバルとローカルの間、遠距離と近接性の間での関係の争点をなす。標準化の方向へと押されながらも、同時に真の社会実験に飛び込んで、新しい専門知は、科学的、行政的なコンピテンスの領域を占め、媒介の領域を占めている。

1) 背景と主題の枠組み

i) 問題設定と分析枠組み

「プロジェクトの地域」として認められているペイは、公共政策の地域化へと収斂する装置である。それは、地域振興整備に関する参加型で交渉された具体的な活動の実施を可能とする。ペイは、一般的にディレクターと様々なミッション担い手（意思決定機関により決定された活動を導く）、すなわちアニメーターとからなる技術チームを付与されている。こうしたアニメーターはあまり知られておらず、その職業的軌跡、その教育資格、そのメチエの姿、そのコンピテンス、その実践は、多くの特徴を持っているが、あまり知られていないのである。

ペイは、コーディネーションとインセンティブの複数のレベルを示している。すなわち、国、地方公共団体、農業会議所、農業職能団体 OPA などである。ペイのチームが行う地域のプロジェクトは多数あり、多様である。その執行は多様なコンピテンスを要求し、これはしばしばチームの中では入手可能ではない。こうしたチームが必要とする外部の機関は、農業会議所であったり、NPO であったり、地方公共団体やコンサル会社であり得る。

Mamadou (2011)の研究はブルゴーニュ州の TERAGRI（国立農学研究所 INRA などが専門知を提供している地域）に属する 4 つのペイ、すなわち Auxois Morvan, Nivernais Morvan, Chalonais と Puisaye Forterre を対象とし、その他のブルゴーニュ州のペイも比較のために扱う。

ii) 調査の標本の内容

Mamadou (2011)が調査した標本について、TERAGRI の 4 つのペイにおけるチーム編成は以下のように、ペイによって異なる。

・ Pays Auxois Morvan は 8 人のアニメーターで 1 人はリクルート中でディレクター 1 人、ツーリズムアニメーター 1 人 (女性)、Pays d'art et d'histoire のアニメーター 1 人 (女性)、LEADER のアニメーター (女性)、「Auxois で自然に生産を Production Auxois naturellement」のミッション担い手 1 人、LEADER 運営者 gestionnaire (リクルート中)、ミッション担い手 TIC, Pays d'art et d'histoire のアシスタント 1 人 (女性) (計 8 人) である。

・ Nivernais Morvan では 4 人のアニメーターしかおらず、1 人のディレクター (女性)、農業のミッション担い手 1 人、都市計画住宅のミッション担い手 (女性)、LEADER のアニ

レーター 1 人(女性)である。

・ Pays chalonnais では、5 人のアニメーターがおり、1 人のディレクター、1 人の秘書、LEADER のアニメーター 1 人(女性)、ツーリズムと文化のミッション担い手 1 人、LEADER 管理人 1 人である。

・ Puisaye Forterre では、ディレクター 1 人(女性)、秘書 1 人、ツーリズムのミッション担い手 1 人(女性)、LEADER のアニメーター 1 人 (女性)、コミュニケーションのミッション担い手 1 人、リーダー管理人 1 人、気象エネルギープラン Plan climat energie プロジェクト部長 1 人、Natura 2000 のミッション担い手、サービスと管理のミッション担い手 1 人(女性)、社会福祉と住宅ミッション担い手 1 人(女性)、RAM のアニメーター 1 人(女性)である。

なお Mamadou (2011)がインタビューしたアニメーターは以下の通りである。

第 3 表 パートナー機関とアンケートしたアニメーター

ペイ機関	該当機関	聞き取りしたアニメーター
Pays Chalonais	農業会議所 71 Macon	多角化の普及員
	SAFER71	県ディレクター
	CERD	ディレクター(女性)
Pays Auxois Morvan	農業会議所 21	多角化の普及員であり、「農場へようこそ」責任者
Pays Nivernais Morvan	農業会議所 58	プロジェクトの担い手支援責任者であり、振興アニメーター、農業会議所研修センターの責任者
	農業会議所 58	地域振興の担い手、地域に関するハーフタイムでの普及員、アニメーター
	州モルヴァン自然公園	農業ミッション担い手
	Chateau Chinon 高校	校長(女性)
	CERD	ディレクター(女性)
Pays Puisaye Forterre	農業会議所 89	都市計画での普及員

出典：Mamadou (2011)

Mamadou (2011)はペイごとに、3 人のアニメーター(ディレクター、LEADER アニメーター、ミッション担い手)を潜在的に標本として持っていたが、ブルゴーニュ州の「非 TERAGRI」の 13 のペイについて 24 人のアニメーターの標本抽出を行っている。質問票は 1) アニメーターの特徴、2) その機能、3) 地域振興アニメーターのメチエ、4) 協力ネットワークであり、24 の質問票送付に対して、14 の満足しうる回答が得られている。こうして TERAGRI のペイで、10 人のアニメーターに調査をかけ、結局、全体として 24 人の標本が得られている(10+14=24)。

・分析の読解基準としては、アニメーターの人格的特徴とそのメチエ、協力ネットワーク

と専門知である。パートナー機関のアニメーターの分析は、3つを軸としてアニメーター、サービスとミッション、介入領域、協力様式、専門知が調査されている。

2) ネットワークと調査分析

i) 地域振興アニメーターとそのメチエ

実施されるメチエに関して3つの基準がある。1) アニメーターにより担われる機能と活動。2) メチエに与えられる意味、彼らの役割、彼らの職業的コミット。3) 地域振興プロジェクトをうまく導くために必要な性向とコンピテンス、である。

① 特定のメチエ機能に資する彼らの日常課題。これは5つのカテゴリに分類される。

1) 行政管理, 2) アニメーションとコーディネーション, 3) コミュニケーション, インフォメーション, 動員, 4) 政治的方向付け, 5) 調査, 知識の生産

② アニメーターの役割。アニメーターが自らのメチエに与える価値と正統性である。

③ 職業的コミットと非職業的コミット

④ 必要な主たる性向とコンピテンス

第4表 ペイのアニメーターの個人的特徴

ポスト	年齢階層					性別		計
	25 未満	25-30	31-35	36-40	40 以上	女性	男性	
プロジェクトミッション担手		3	2	1	1	3	4	7
リーダーのアニメーター		3	1	1		4	1	5
ディレクター	1		8	2	1	5	7	12
計	1	6	11	4	2	12	12	
総計	24					24		24

出典：Mamadou (2011)

標本では 31-35 の年齢層が多く、男女半々である。

第5表 学歴資格

レベル	質問票	聞き取り	計
大学入学資格 Bac	2	0	2
Bac+2 ないし 3	1	2	3
Bac+4,5,ないし 6	10	8	18
Bac+8	1	0	1
総計	14	10	24

出典：Mamadou (2011)

ペイのアニメーターは高い教育水準を持ち、24人中18人が大卒以上の資格を持っている。高卒者は2名のみである。

ペイでは人の出入りが著しく、5年以上現在のポストにとどまっているのは24人中7人にしか過ぎない。3年未満のものは、ほとんどがミッション担い手か LEADER アニメーターである。LEADER アニメーターに関しては、2008年にプロジェクトが最近、採択されたことにより、勤続年数の短期さが説明される。

第6表 勤続年数

ポスト	ポストでの勤続年数				
	2年未満	2-3	3-5	5年以上	計
プロジェクトのミッションの担い手	1	4	2		7
LEADER のアニメーター	2	2	1		5
ペイのディレクター		3	2	7	12
計	3	9	5	7	24

出典：Mamadou (2011)

ii) 地域振興アニメーターのメチエの特徴

Mamadou (2011)は、アニメーターの主たる6つの機能と、5つの活動を同定している。

アニメーターの機能は第7表に示してあり、Mamadou は、アニメーターに対して、第1位から第6位まで、労働がさかれる機能に応じて階層化するよう依頼した。表は調査したペイのアニメーターを示している。アニメーターたちは、まずアニメーション、構想のエンジニアリング、政治的エンジニアリングを最も重要な機能と考えていることがわかる。第二位となると、構想のエンジニアリングやアニメーションがなお支配的である。ここで評価されるアニメーションとは、プロジェクトの担い手の支援に関するアニメーションであったり、機関(振興委員会、運営委員会)におけるアニメーションである。アニメーターにより評価される構想のエンジニアリングとは、活動を創出するための川上での作業であり、それはプログラミングであり、政治的エンジニアリングとしばしば重なっている。アニメーション、構想のエンジニアリング、政治的エンジニアリングが今日、ペイのアニメーターの最初の機能であり、これらは、本質的に地域のプロジェクトの計画段階で登場する。これらは、一般的に、運営委員会の中で、農業作業部会、あるいは議員との会合の中で展開する。実行のエンジニアリングは第3位から第5位に属する。それは、アニメーターにおいてかなり周縁的な位置を占める。それは、活動の実施段階と関連している。この表でわかる結果は、構想のエンジニアリング、政治的エンジニアリング、アニメーション（その目的は、プロジェクトを登場させることであり、財政支援を探し当てて来ること、実施の支援である）の圧倒的な地位である。これらの機能は、アニメーターに対して行政的で手続き的な課題を行うように促す。こうして Mamadou は、アニメーターに対して、日常

経験において、課題の観点について質問した。それは、機能との関連づけを行うためである。

第7表 アニメーターの機能（第1位から第6位まで）

	分類 x 人/24						計
	1	2	3	4	5	6	
アニメーション	11	6	3	4	0	0	24
構想エンジニアリング	9	9	2	0	1	0	21
実行エンジニアリング	0	1	8	0	8	2	19
政治的エンジニアリング	6	3	2	5	2	1	19
仲介	1	1	4	7	2	4	19
コミュニケーション、情報、働きかけ	1	4	2	5	5	6	23

出典：Mamadou (2011)

こうして振興アニメーターの5つの課題が同定される。1) 行政的課題、財務的課題、プロジェクト管理。2) コーディネーションとアニメーションの課題。3) 内部での政治的方向付けの課題。4) 調査、知識生産の課題。5) コミュニケーション、働きかけ、情報。これらの5つの課題の中で、Mamadou はアニメーターに対して、それぞれに向けられる労働時間の割合の観点からこれらを評価してくれるよう、要求した。しかしながら、質問票によるアンケートで、一人のアニメーターが課題について記載していなかったために標本数は23となっている。

その結果、上述の課題1と2が、アニメーターの労働時間の最も多くを占めている。23人中15人が、これらに平均、それぞれの課題について労働時間の32%を支出しているのである。行政的な、プロジェクト管理の課題においては、個人的データを照合する限り、プロジェクトのミッション担い手(LEADER プロジェクトと、その他)がトップに立つ。というのも彼らはその活動時間の50%を振り分けているからである。課題3の「内部での政治的方向付け」も、無視し得ない。平均して12%であるが、最初の二つのカテゴリほどには関わらない(23人中9人)。課題4「調査、知識生産」もまた無視しえない労働時間を占め(平均10%)、少なからぬ割合のアニメーターに関与している(13人)。カテゴリ5「情報、働きかけ」は労働時間の観点からは平均11%であるが、より多くのアニメーターに関与している(20人)。

Mamadou は、機能と課題に関する様々な結果から、ペイのアニメーターにとっての4つの活動プロフィールを描き出す。

(a) 「行政的もしくはプロジェクト管理」：アニメーターの活動の最初のカテゴリに対応し、平均して労働時間の32%を占める。この労働はとりわけプロジェクトのミッション担い手(リーダープロジェクト、その他のプロジェクト)に関わる。

(b)「アニメーションとコミュニケーション」：これは第 2 のカテゴリと第 5 のカテゴリを結合させる(それぞれが労働時間の平均 43%を占めている)。この労働はほとんどすべてのアニメーターに関わる。

(c)「政治的」、「意思決定支援」：これは第 3 のカテゴリに対応し、労働時間の平均 12%を占める。少数のアニメーターに関わり、ディレクターや、(ディレクターと密接に労働する)数人のミッション担い手に関わる。

(d)「専門家」：第 4 のカテゴリに対応し、平均 10%の労働時間を占める。やはり、ディレクターとミッション担い手に関わる。

iii) ペイ機関のアニメーターのコンピテンス

二つの調査を通じて、アニメーターたちは、24 人中 22 人が自分をジェネラリストであると答え、彼らのメチエの多能性を確認させてくれる。2 人のみが自分をスペシャリスト(公共財政、コミュニケーション)と考えている。

それでは、アニメーターたちのコンピテンスはどのようなものであるだろうか。

彼らのコンピテンスを同定するために、Mamadou は、ローヌアルプ州地域経済振興職業協会 ARADEL により作成された地域振興職業のコンピテンスの参照基準を活用し、6 つのコンピテンスを識別している。

(a)アニメーションのコンピテンス

このコンピテンスにおいて、アニメーターは集団のダイナミズムを登場させる。彼らは交渉者の役割を演じ、会合を導く。彼らは、コンフリクトに満ちた状況において仲介役を演じ、アクターたちを関連づけ、地域的プロジェクトの行動枠組みの中で、住民や様々なアクターたちとの協調の会合を動員しアニメートする。こうしたコンピテンスは、プロジェクトの上流で行われ、計画段階で行使される。

(b)意思決定支援のコンピテンス

このコンピテンスにおいて、アニメーターは、議員に対して、プライオリティを決定し、確立させることを支援する。彼らはベンチマーキングを行い、次いで、自らの分析に基づいて、状況に見合ったオペレーショナルな提案を作成する。こうしたコンピテンスは、政治的方向付け(議員との会合の対象となる)において適用される。

(c)プロジェクト運営のコンピテンス

このコンピテンスにおいて、アニメーターは、プロジェクトを定義し、プロジェクトの裁量を確保する。彼らは、運営のためのコンピテンスを同定し、プロジェクトに必要な技術的、財政的、人的なパートナーを絞り込み、組織化し、また財政資源を動員し、接合する。彼らはプロジェクトの財政的、行政的エンジニアリングをフォローし支える。彼らはプロジェクトについてのコミュニケーションを保証し、プロジェクトを地域に統合し、作業方法を定義する。こうしたコンピテンスはプロジェクトの以前に、またその実施の最中に行使される。

(d)調査のコンピテンス

この領域では、アニメーターたちは、診断や、調査のための仕様書を作成する。こうし

たコンピテンスを、彼らは自分たちだけで付与することはできない。彼らは、しばしば技術的パートナーにより支援される。彼らは、データやベンチマーキング(別のところで行われていることを参照しつつ)をしながらコンピテンスを産出する。この分野ではインターネットが大きな支えになる。アニメーターたちは意思決定と行動のために出資者による調査の同意を取り付けることができる。地域について入手可能な情報から、アニメーターたちは、中期長期の展望シナリオを定式化するための傾向と争点を同定する。アニメーター番号 A6 がいうように、「プロジェクトの考え方が、議員たちにより発せられると、我々技術チームは、議員たちにシナリオを提示するべく、プロジェクトを詳細に分析する」。このコンピテンスにおいて、アニメーターたちはほとんど診断の作業は行わず、しばしば別の介入者（コンサル会社など）に委託されることが指摘されている。

(e) コンサル支援のコンピテンス

このコンピテンスにおいて、彼らは、プロジェクトの担い手のニーズを分析し、技術的、財務的、方法論的な支援のために専門家と担い手を仲介する。彼らは自らのプロジェクトの様々な段階で、アクターたちを支援するために信頼関係を創出する。彼らは、地域の一般的な利益の中へとアクターたちのプロジェクトを統合する。A1 が言うように「多角化への投資のプロジェクトの担い手が私に声をかけるとき、私は、技術支援のために経営多角化研究センターCERD や農業会議所のような専門機関に彼らを送る」。

(f) コミュニケーションのコンピテンス

ここでは、アニメーターたちは、コミュニケーションのプランを作成し、実施する。専門目標を実施し、問題設定の意味を深め、相手先にこれをアクセス可能にさせるための要約した情報を作成する。A9 がいうように、「議員たちは多くの責任と多くの処理すべき問題を有している。所与の時点で、我々は、制約を取り除くようにさせるために彼らを支援する。こうした制約を取り除かなければプロジェクトは存在しない。アニメーターは聞き方を知り、翻訳の仕方を知り単純化の仕方を知らなければならない。もしある議員が、自分の地域には多くの住民がいるが、公共サービスを持っていない、と私に語るとすると、私は、以下のように展開させる。もし公共サービスをあなたが欲しいなら、作ることができます。他ではこんなことをやっています。費用はこのくらいかかります。どんなコンピテンスが必要となります」と。

iv) アニメーターに必要な主要な性向

プロジェクトを運営する上で、アニメーターには5つの性向が必要である。最初の二つは、「聞き方を知ること、理解すること、行動の仕方を知ること」と「同時に複数の案件を管理する能力を持つこと」である。こうした性向を指摘するのは24人中13人である。第三の性向は「他者を巻き込む能力を有すること」で、第4は「距離をとって状況を分析することができる」(24人中7人)。一人が「すべての知識、すべてのノウハウを有し、一人で何とか難局を乗り越えること」をあげている。

v) 補強すべきコンピテンス

Mamadou は、アニメーターが補強したいと望むコンピテンスについて4つを指摘して

いる。最初のタイプは、「行政的、財政的管理のコンピテンス」である(24 人中 3 人)。すでに多くのものがこれを掌握しているようである。第二のコンピテンスは「プロジェクト及び会合のアニメーション」で、これもすでに掌握されている。第 3 のコンピテンスは「関係的管理と説得する能力」で 24 人中 5 人である。アニメーション技術のように、「技術的アプローチ、特定領域での専門特化」は 24 人中 9 人である。

vi) メチエに与えられる意味

メチエには三つの意味がある。最初の場合では、アニメーターはある装置を働かせ、プロジェクトを登場させることという論理にあり、彼は、予算を管理し、プログラムに充てられた財政予算を消費することに気を配る。24 人中 8 人がこうした意義づけを与えている。第二のケースではアニメーターは現場のニーズに耳を傾け、アクターのイニシアチブを登場させ、ペイないし LEADER プロジェクト措置にこれらを統合する(24 人中 11 人)。第 3 の場合、アニメーターはペイのプロジェクトの担い手である議員のアシスタントとして自認している。アニメーターは議員たちの政治的方向付けを展開し、具体化する。議員との協力が自らの主要な配慮である(24 人中 5 人)という。

vii) アニメーターの役割

アニメーターたちがペイの中で演じている役割について、Mamadou はアニメーターに質問している。結果として、主に三つの役割があるという。最初の役割は、アニメーターの中でもっとも共有されており(24 人中 17 人)、それは「振興活動を適用するために、議員と現場アクターとの間の仲介、伝達役」である。第二の役割も多く(15 人)、「プロジェクトのスターター、補助金の探索、プロジェクト担い手の支援者」である。最後のそれは、ディレクターに特殊な役割であり(8 人)、「ミッション担い手と結合し、地域の整合的なプロジェクトを構築するために、地方議員の背後でオーケストラの指揮を執る」というものである。

viii) アニメーターの 4 つのプロフィール

こうして結局のところ、アニメーターたちについて 4 つのプロフィールが得られる。

(a)「管理者としてのアニメーター」：このアニメーターはプロジェクト様式に従って装置を管理し、財政的、行政的仕組みを確保する。彼は、プロジェクトの運営のコンピテンスを動員する。彼は、行政的作業に時間の 32%をさいている。彼らの活動における行政的作業は、彼らを「官僚的」にさせ、現場から遠ざける。彼は、財政的パートナーの対話相手であり、この立場により彼らは、技術チームの中で特定の立場を与えられる。

(b)「コーディネーターとしてのアニメーター」：

このアニメーターは、現場の希望に耳を傾け、これをペイや LEADER プロジェクトの中に統合させようとする。この立場によって彼らは、会合の運営やグループのダイナミズムの登場、様々なパートナーのコーディネーションを促す。こうした活動に、彼らは労働時間の 32%を費やす。

(c)「解説者、コミュニケーターとしてのアニメーター」：彼らは、議員を補佐し、彼に意思決定を説明するに必要な情報を提供する。アニメーターは、政治的作業を導く議員を

支援するのであり、この活動が平均 26%を占めている。

(d)「専門家としてのアニメーター」：ノウハウを与えるために解決策を求める。彼らは種別的な知識を生産する。この作業には労働の 10%がさかれる。

ix) メチエの進化

A6 が言うように、「私たちのメチエは、ネットワークのアニメーションとアクターたちの関連づけ、プロジェクトの登場、現場主義でした。でも欧州プログラムとともに、今日、多くの行政実務、多くの報告書、多くの要約、多くの理由付けが必要となっていますが、現場からは遠ざかり、アニメーションも減少し、ネットワークも減少しています。私たちの市町村共同体レベルの同僚たちもそう言っています」。要するに文書管理の比重が増加しているのである。

3) 動員されるネットワークと専門知

Mamadou はそれぞれのペイのアニメーターが動員する協力ネットワークについて詳細に説明しているので、紹介しておこう。

ペイを構成する機関と、こうした協力を必要とするテーマについて知るために、ペイのアニメーターの協力ネットワークが識別された。彼らはどのように、全体として働くか、協力形態の多様性はどうか。TERAGRI の 4 つのペイにおいて 8 つの「パートナー機関」が識別された。非 TERAGRI の 13 のペイでは、8 つがパートナー関係について答えている。こうして 12 のペイについての協力ネットワークについて情報が得られた。

協力機関はペイに応じて異なる。その中で、Mamadou は、すべてのペイに共通する分母を見だし、それを「優先的な、もしくは伝統的なパートナーシップ」と呼ぶ。これは、国家や州議会、県議会、農業省・国土交通省の合同県出先機関 DDT、農業省州出先機関 DRAAF と欧州からなる。DDT と DRAAF とが、LEADER プロジェクトを抱えるアニメーターにとっての最初の協力者である。これらは、申請書類の審査に介入し、プログラムを調整する。一般的に、このグループは入手可能な様々な基金(リーダープロジェクト、国家基金など)を通じてプロジェクトの財政支援のために動員される。これは、コンサルによる技術支援をあてにできる。ペイは、これらの機関とは合意されたパートナーシップの取り決めはないが、財務をめぐる取り決めが、契約的文書をなしている。

この共通のグループの外側で、ペイのアニメーターは 4 つのタイプのパートナーを持つ。地域に存在する NPO、農業職能団体、地方公共団体、遠く離れたコンサルタント会社である。

i) Pays Auxois Morvan とその協力ネットワーク

このペイにおける農業活動、とりわけ「Auxoi 生産を自然に促進する」に関心が向けられる。このペイのパートナーシップはこの活動を軸にしている。この活動の多くは LEADER プロジェクトにより負担される。この活動ではアニメーターにより動員される

主たるパートナーは、モルヴァン州自然公園 PNR Morvan と、コートドール cote d'or 県、サオーヌ・エ・ロワール Saone et Loire 県の二つの農業会議所、自営業会議所、商工会議所である。こうしたパートナーは、活動を実施するために動員される。Saone et Loire 県農業会議所は牛肉の仕様書を作成するために動員され、PNR や商工会議所は、活動のアニメーションのための支援を与えた。これらの機関における地域アニメーターの存在が協力を促進した。これらの機関は、ペイ Pays とは契約取り決めを行っていない。Cote d'or 県農業会議所については、経済データの交換について合意書が存在するが、それほど強い関与ではない。同会議所は、ペイの地域にアニメーター持っていない。内部的には、アニメーターたちは、ペイの機関（振興委員会、運営委員会）と働いている。また彼らは特定の農業者議員の農村世界の完全なノウハウと知識に依拠している。アニメーターたちは、コミューンの同僚たちと意見交換する。

例えば、このペイのアニメーターたちは、NPO の Alterre Bourgogne やペイのネットワークのような機関と仕事をする。Alterre は Auxois naturellement を中心としたコミュニケーション活動や動員について協力する。ペイのネットワークは、経験の交換や情報探求のために使われる。アニメーターたちの、こうした機関との協力は、その時々のものであり、合意文書となっていない。アニメーターたちにより指摘される困難の一つは、プロジェクト申請の審査(DDT による)にかかる遅さである。

ii) Pays Nivernais Morvan とその協力ネットワーク

(a)地域の NPO, 地方公共団体, Chateau Chinon 農業高校

このペイでは、地域の NPO が専門的なコンピテンスを付与されている。インターネット情報機器の使用におけるノウハウのための NPO がある。これは農村優良拠点 PER プロジェクトのペイのコンピューター経済と関連している。これは国による基金である。

(b)地域の農業, 非農業職能団体

農業多角化調査資料センター CERD, ニューヴル Nièvre 県農業会議所, Nièvre 観光振興協会, モルヴァン州自然公園 PNR du Morvan がある。公園が LEADER プロジェクトの優先的パートナーである。農業部門では、県議会や議員が協力者である。CERD や農業会議所がこのレベルで存在している。地域にある機関とのこうした協力により、アラカルトな協力が可能となる。例えば、『『草地の中のピクニック』と呼ばれる 1 日のピクニックの組織化を通じて、農業者のメチエの促進』行動を導くために、アニメーターは農場について農業者の意見を聞き、これを、現地のパートナーたちの支援を得て、これを翻訳し、行動を定式化する。このプロジェクトの考え方を具体化するためにアニメーターは、財源を見つけ出し、公園のリーダーと交渉し、プロジェクトの同意をとりつける。次いで、行動を実施するために、農業者の研修が必要であり、組織化するためにアニメーターは農業会議所と意見交換する。コミュニケーションと動員をしなければならないときアニメーターは Morvan terroir に頼る。ツーリズム行動において、アニメーターはツーリズム振興機関を動員する。こうした協力はアドホックであり、取り決められているわけではない。

CERD は、多角化と直売の問題に注目している。農業会議所がこの領域に動員されるこ

ともある。ここではアニメーターは、必要に応じて、プロジェクト担い手をこの二つの機関（地域にあり、技術支援を行う）のいずれかに差し向ける。このタイプの協力は機会主義的であり、それは、その場その場のニーズの存在にしか依存しない。それは、場当たりので、定式化されていない。Cote d'or 県農業会議所とは異なり、Nievre のそれは、Pays Nivernais Morvan の地域に支所を置いている。しかしながら、このことは、この二つの機関の間での緊密な協力を可能としなかった。機関の専門知の狭さが、地域での会議所の支所の存在にもかかわらず、協力の弱さについて説明してくれるかもしれない。PNR du Morvan のような機関との協力はしばしば共通の利益となる。PNR は、活動を実現するためにペイのアニメーターに働きかける。例えば、「地方製品の販売ネットワークの実施に関する事前調査と支援」と題する調査の公募をかけるために、このプロジェクトを担当する PNR のアニメーターは、仕様書作成のためにペイのアニメーターたちを動員した。またも公園により担われる気象エネルギー計画プロジェクトについて、気候変動への適応の側面で、このプロジェクトを担当する公園のアニメーターは、ペイのアニメーターと協力する。

(c)外部での協力機関

Nivernais のペイのアニメーターたちは、地域からかなり離れた外部の調査会社やコンサルタント会社（しばしば非農業系）と協力する。こうした外部のサービス給付（DESIGNRS と NPO の「27 番目の州」）は、「知識の協力」及び「将来の Corbigny にどのような農村の駅を」のようなプロジェクトをレイアウトするのを支援する。

iii) Pays Chalonnais とその協力関係

このペイは Saone et Loire 農業会議所や CERD, 土地整備公社 SAFER71, 職業的統合促進協会 AFIP, 連帯経済実験協会 ACTIVE, Fontaine 農業高校, 県機械利用協同組合連合会 FDCUMA のような職能機関の存在とネットワークを持っている。

このペイは、そのリーダープログラムの中に農業活動を含んでおり、それが、様々な機関との協力の基礎にある。これらの活動は以下である。SAFER71 と農業会議所とが協力する農業観測の実施、直売の振興（団体給食、鶏の集団的処理施設、これには農業会議所と CERD とが関与する）である。これらの機関との協力は取り決めされており、金銭の支払いもある。それは、公募の対象となっており、これらの機関が採択されたのである。AFIP は直売に関する研修の組み立てで、協力した。FDCUMA は CUMA により担われる集合的鶏処理施設について協力する。ACTIVE は、地域についてのその知識を頼りにされる。農業高校は、自らが発起人になっている集合的鶏処理施設のプロジェクトについて協力する。

地域の外側では、ペイは、上述の作業に関する公募について地域振興資源センター EDT に知見を仰いだ。調査会社とは都市計画について協力している。

iv) Pays Puisaye Forterre とその協力ネットワーク

このペイは、以下の外部機関と協力している。調査会社（EXPLICIT, Inter face de Toulouse, ETD), 環境省外郭団体 ADEME, Alter bourgogne である。地域内部での協力については、Yonne 県自営業会議所, 地域の NPO, POLETICH, 市町村, である。ペ

イの活動はそれほど農業に向いていない。それでも、気象エネルギー計画では関連する。「保育師支援連携 RAM」と呼ばれる住民支援サービスの地域での実施、若者と、若者の統合のための施設についてのリーダープログラムなどである。

EXPLICIT はバリの調査会社である。それはペイのために、「経済整備地域スキーム」についての展望調査を実施した。この調査は公募制で行われた。Inter Face は、トゥールーズにある調査会社であり、「温室効果ガスの診断」の調査を実施するために選ばれた。これも公募制でなされた。地域振興資源センターETD は、上述の調査会社に委託される作業の実施に関する公募を流すために依頼された。ADEME「環境及びエネルギー管理エージェンシー」は技術的、財務的パートナーであり、これが、温室効果ガス診断の調査の仕様書を作成するのを支援した。Alter bourgogne は、この領域についてのその知識を与えることで「温室効果ガスの診断」調査のための仕様書の作成のために協力した。

この地域の内部では、ペイは、ヨンヌ Yonne 県自営業会議所と協力している。ペイはこれに「地域での商業サービススキームの調査」を委託した。この組織はペイによって、伝統的なパートナーと考えられている。このためにこの機関は経済整備地域スキームの調査の仕様書を作成した。この会議所に与えられた調査については、公募ではなかった。それはすでに実施されていたこの地域の同様の調査のアップデート化だったからである。POLETCH は、この地域に作られた NPO である。それは、情報コミュニケーションに関してペイと協力する。

アニメーターたちの協力ネットワークの中に、Yonne 県農業会議所の場合がないことが指摘される。これは、もはや地域でのアニメーション活動を行っていない。A7 が言うように、「3 年ほど前までには地域に農業会議所のミッション担い手がいた。彼は様々な行動で農業者たちを支援するために派遣されてきた。残念なことに、ペイに存続することができなかった」。農業会議所とペイとの協力は、会議所からのこのアニメーターの離脱に次いで中断されていた。このことが農業世界とペイとの距離を生むことになった。A7 が言うように、「我々の同僚の離脱に、地域は選択肢を持たなかった。地域にアニメーションがもはや無いのだから当然だ。農業世界とペイは疎遠になった」。

v) ペイの協力ネットワークとその機能

Mamadou (2011)は、4 つのペイのパートナーと、その求められる専門知について、以下のようにまとめている（第 8 表）。

第8表 Pays TRRAGRI の協力ネットワークのまとめ

Pays Terragri	パートナー	合意文書有無	求められる専門知の性格
Auxois Morvan	州自然公園 PNR 農業会議所 21 農業会議所 71 商工会議所 Alter bourgogne ペイネットワーク	なし あり なし なし なし なし	プロジェクト Auxois Naturellement 実施支援 経済データの交換 牛肉憲章の作成支援 プロジェクト AN の実施支援 プロジェクトの広報支援 経験の交換
Nivernais Morvan	情報機器ミッション IXYONE 州自然公園 Morvan Morvan Terroir CERD 農業会議所 58 Agence Touristique 58 DESIGNERS コンサ 27 つ目州（公的会社	ペイ契約 ペイ契約 無し 無し 無し 無し 無し あり あり	農村有料拠点「コンピューター経済」支援 地域での広報支援 LEADER 担い手 地域への働きかけ支援 プロジェクト担い手の技術支援 研修活動へのアドホックな支援 観光振興 プロジェクトのレイアウト 研修
Pays Chalonnais	Fontaine 農業高校 AFIP ACTIVE FDCUMA CERD 農業会議所 71 SAFER71 EDT	ペイ契約 ペイ契約 ペイ契約 ペイ契約 有り 有り 有り 無し	直売についての研修組み立て支援 団体給食についての共同メンバー 鶏の集団処理施設プロジェクト 団体給食についての需要調査 農業者側の供給調査 農業観測診断 公募の普及
Pays Forterre	POLETICH (NPO) Yonne 手工業会議所 EXPLICIT 調査会社 ADEME Inter Face 調査会社 Alter bourgogne EDT	ペイ契約 有り 有り 有り 有り 無し 無し	情報コミュニケーション支援 商業サービススキーム調査 「経済振興地域スキーム」調査 温室効果ガス診断への技術的財政的支援 温室効果ガス診断調査 温室効果ガスプロ仕様書作成支援 サービス給付への公募の普及支援

出典：Mamadou (2011)

さて、それではこれらの協力ネットワークはどのように機能するのであろうか。

とりわけ、ペイと県農業会議所との間の協力ネットワークにおいて、3つのタイプのパートナーシップが区別される。

- ・ダイナミックで建設的な協力。Saone et Loire 県農業会議所や SAFER, CERD とペイとの協力。
- ・より適切な機能を追求した協力。Nievre 農業会議所とペイ Pays Nivernais Morvan との関係。地域での近接性のアニメーションの実施による農業会議所の多様なイニシアチブが、成果を生むのに苦労している。農業会議所は、それほどペイに頼られていない。
- ・「後退」しつつある協力。パートナー的な地方振興作業のための柔軟性の欠如。当該の農業会議所は Cote d'or 県農業会議所と Pays Auxois Morvan との関係、Yonne 県農業会議所と Puisaye Forterre との関係である。ここでは、近しい農業職能機関が逆説的にも距離を置き、それぞれの問題関心が分岐している。

また Mamadou はペイの協力形態について以下の三つを区別している。

(a) フォーマルなタイプの協力は、二つの当事者の間での取り決めの契約を結び、報酬が支払われる。当該の活動は、しばしばアニメーターによって事前に定義された仕様書により公募される。こうした協力形態において、共通のミッションと作業方法が明示化され、関係も定義されている。ペイと仕事をする調査会社やコンサルタントがこのタイプである。農業職能団体のレベルでは、CERD, Saone et Loire 県農業会議所, SAFER71 もまたこの種の取り決めに Pays Chalonais と取り決めている。この種の形態での作業は、お互いの利益から生じる。この種の協力は、当該のアクターたちの役割と権限を再配分する。ペイのアニメーターの役割は、フォローアップとコーディネーションに制限されており、他方、介入する機関のアニメーターは専門家の役割を演じる。共同作業は、会合を通じてなされる。そこでは、「専門家」アニメーターがその行動戦略を示し、協力の約束を与え、もしくはその作業結果を提示する。

(b) インフォーマルなタイプでは、協力は取り決められておらず、報酬を生み出さない。この種の中で二つのカテゴリを区別しなければならない。すなわち地域に存在する社会職能的 NPO で、ペイ契約に関与しているものと、いかなる約束、取り決めもしていない職能組織である。職能組織とペイとの協力は、純粋に自発的なコミットに基づく。Nievre 農業会議所と Yonne, Cote d'Or の各県農業会議所はある程度、このカテゴリに入る。フォーマルなタイプの協力ほどには、さほどダイナミックでないこの種の協力（定式化されたコミットメントを欠如している）では、ネットワークは伝統的なものに基づき役割や権限は定義されず共同作業はアドホックである。ペイのアニメーターは、一般的に「サービスの需要者」（情報探求、ノウハウの追求、経験の追求など）であり、動員されるアニメーターは、「サービス給付者」である。利害は必ずしも共有されず、このことが、サービス給付者のモチベーションを疑問視させる。この種の協力における優先的な作業手法はインターネットでのメールのやりとりや電話である。

(c) 最後に、特別の協力のタイプが示される。それはペイの内部での協力である（協調

の会合、振興委員会、運営委員会)。アニメーターは一般的にアニメーションの役割を演じる。A4 が言うように、「振興委員会の会合では、私が、ペイの技術チーム、何人かの委員会メンバー、とりわけプロジェクト実施とイニシアチブをはじめから働いてきた次長に相談してアニメーションを行います」。

結局、ネットワークがアニメーターに対して、様々な分野の専門家を探索するのを助けてくれる。実践の共有と活用のネットワークは、イノベーティブな行動のための共通知識を作り出す。

4) 地域のプロジェクトにおいてアニメーターにより動員される専門知

次いで Mamadou は、専門知の創出におけるペイの論理に関心を向ける。換言すれば、コンピテンスを動員するためにどのように取り組むかを理解することである。とりわけ農業会議所と調査会社が注目される。ペイのアニメーターの協力ネットワークと適合的に、ペイのプロジェクトにおいて専門知が 3 つの空間で動員される。(あ) ペイに固有な地域に対応する空間、(い) 近い空間、(う) ペイから離れた空間、である。

空間 (あ) (ペイに固有な地域) では、専門知はペイ地域の中で動員される。ペイのチームの内部でか、その他の、その地域にある NPO であり、空間 (あ) と (い) は、近接性の空間を作る。県や NPO、地方公共団体、市町村連合のレベルの古典的な機関の介入の地域に対応する。空間 (う) は、遠い部門であり、ペイとの地域を接していない、調査会社などである。

専門知の配分において、古典的機関 (農業会議所, CERD, SAFER など) と調査会社とはどんな位置なのか。専門知の動員におけるペイの論理はどんなものか、Mamadou はそれぞれのペイについて、以下のように説明している。

i) Pays Auxois Morvan の事例

このペイは、空間 (あ) と (い) において強い。経営多角化と直売が良い事例である。専門知を動員する行動は, *demarche Auxois Naturellement* であり、これは A4 により担われ、彼は「この活動に専門特化している」。A4 は、情報収集や知識、自らのプロジェクトを導くためのアニメーション支援の論理に統合されている。しかしこの論理では、彼は様々な専門知資源を優先させる。最初の資源は州自然公園 PNR であり、これはより古い公園の登録商標を有し、仕様書について確実な経験を有している。この PNR を優先させるのは、このアニメーターにとっては、地域での二つの商標のコンフリクトに満ちた競合を回避するために、このパートナーと協調したいとするからである。第二の資源は *Alter Bourgogne* と会議所 (自営業会議所, 商工会議所) であり、それは仕様書とそれらの憲章を作成するための知識を求めるためである。彼は、広報のための支援も求める。*Cote d'Or* 農業会議所は A4 にとってはそれほど優先されていない。というのもこのペイではこの種の関係は彼だけに依存しているわけではない (別のアニメーターが農業会議所と関係を持

っている)。このアニメーターは、自らのプロジェクトに強いコミットメントを示し、その運営を優先させ、自らの協力者の選択に裁量の余地がある。彼はいつもパートナーとの協調関係を追求している。たとえば、このアプローチ **Auxois Naturellement** において、その運営委員会に農業会議所を関与させたいと試みている。こうして A4 は説明している。

「運営委員会には、ほとんど農業会議所の代表は来ていない。このことは、今日、会議所との合意文書を調印しなければならないとさせている」。ところが農業会議所は、むしろこのプロジェクトに慎重である。農業会議所の普及員はこのプロジェクトの妥当性に納得していない。彼は以下のように述べている。「**Auxois Naturellement** は、私には、それほど行動だとは思われない。私にはやるべき仕事がたくさんあるので、この行動に時間を割きたくない」。しかしながら、**Auxois Naturellement** について情報とデータの交換について二つの機関の間で合意文書が取り交わされた。しかしその詳細については全く示されていないのである。

この **Pays Auxois Morvan** はこの **Auxois Naturellement** を通じて、近接性の専門知を優先させようとし、その資源を多様化させようとしている。調査会社は関与していない。農業会議所の専門知については、それは、このプロジェクトの運営において重要な位置を占めている。会議所の専門知を動員するという意欲において、このアニメーターは、**Pays** が位置している県の会議所に留まらない。彼は近隣の県の農業会議所の専門知にも頼る。たとえば肉製品について **Saone et Loire** の農業会議所により支援されている。

ii) **Pays Nivernais Morvan** の場合

これは強い地域的パートナーシップ ((あ) と (い) の空間) で、コンピューター経済プロジェクト **Mission Numerique** や **IXYONE** といった専門的コンピテンスを持った社会職能的 **NPO** を伴っている。このペイはそのチームの中に農業のコンピテンスを持っていないが、地域の機関に依拠している。A1 は以下のように語る。「ペイの議員たちは、農業のコンピテンスを持ったエンジニアを持たないことを選んだ。地域に介入してくれる機関が多くあり、我々のそれを動員することができる」。

とりわけ多角化や直売についての農業のプロジェクトでは、ペイは **CERD** に依拠する。**CERD** は、市場調査に関する技術支援や、技術コンサル、プロジェクト申請書の財務上の組み立てについて動員される。非農業活動では、ペイは **DESIGNERS** や「27 番目の州 **27eme region**」のような調査会社の専門知を受ける。このペイが **Nievre** の農業会議所の専門知を、その地域化されたアニメーションを通じて地域で自由にしうるにも関わらずにもそうなのである。農業会議所の知見が同意された希な行動を指摘できる。「草地のピクニック」という農場公開の組織化の例であり、農業会議所が研修の専門知を与えたのである。ここでは、農業活動はペイ契約ではかなり周縁的である。農業会議所の普及員は、こうした事実を認め、次のように述べる。「ペイ契約の戦略的軸は、厳密な意味での社会職能的活動に対して、ペイ契約の中ではそれほど重要性を与えていない。我々が直接的に農業分野で行っているもの、農業生産に対して、それは、優先順位に入っていないのである。というのも、ペイ契約の中に考慮されているものには別の優先事項がある」。このプロジェ

クトを担うペイのアニメーターの労働は、プロジェクトの担い手の方向付けの作業である。プロジェクトを担うアニメーターA1は、プロジェクト登場の役割に留まり、彼は技術支援を確保するのに、現場の支援機関に立ち返る。彼は言う。「プロジェクト担い手が私を訪ねてくるとき、私は彼を CERD か会議所にする。それは技術支援の立地による。そこで、私はもはや支援に立ち入らない。支援を行うのは専門機関である。そのあとでは、私はそれほどの役割を演じない。申請書がどの段階にあるか、を知るだけであり、それは自然に進行する。というのも我々は CERD と働いているのを常としているから」。PNR はしばしば LEADER プロジェクトを通じて動員される。自然公園がその担い手だからである。この機関との交流はお互いにとって利益があるからである。公園は地域に向けたプロジェクトの担い手であり、気象エネルギー、直売における地方ネットワークなどがある。ここでは PNR は、仕様書の作成のために、また地域へのその連携役のためにペイのアニメーターに依拠する。Mission Numerique や IXYON といった社会職能的 NPO は、農業、非農業プロジェクトにおいて動員される。最初のものはコンピューター関連に特化しており、農村優良拠点 PER economie numerique(コンピューター経済)プロジェクトについて動員される。第二のそれは、コミュニケーションに特化しており、「草地の中でのピクニック」といった農場公開の組織化としてのコミュニケーション活動に動員される。観光振興機関もツーリズム受け入れプロジェクトについて動員される。アニメーターたちは、農業高校の技術支援について指摘していない。ただし、ペイのディレクターは、青年の研修プロジェクトについての計画の段階で農業高校の技術支援を仰いだという。

こうした図式において、Mamadou は、「アラカルトなコンピテンス」動員の論理に言及している。その唯一の決定要因は、ペイ契約に採用された活動の性格である。活動が農業的であれば、それは地域の農業職能機関の関与を促す。結局、このペイでは、地域の、もしくは近場の専門知をよりよく活用しようとする。ここから地域に存在する農業職能機関、CERD の占める役割の重要性が出てくる。調査会社はアドホックに使われ、近場の機関に専門知がないことにより正当化される。

iii) Pays Chalonnais の場合

このペイは、地域でのパートナーシップが強い。ペイ契約では、LEADER プログラムの中に、多角化と直売振興の農業活動が統合されている。これらの活動は、地域にある農業職能機関とのパートナーシップの実施を可能とする。当該の活動は、集合的鶏処理施設であり、これには、Saone et Loire 県農業会議所が動員される。団体給食には、農業会議所と CERD が動員され、農業観測には、SAFER71 が動員される。この種のパートナーシップではこれらの機関が自らの専門知を結合させるために同盟関係を作り上げる。農業会議所、CERD、SAFER71 は全体として、団体給食に取り組む。CERD は団体給食レストランに対して需要調査を行い、農業会議所は、農業者の供給能力の調査を、SAFER は農業観測、すなわちその診断を確保する。この種のパートナーシップは合意文書を取り交わし、報酬も支払われる。それぞれのパートナーは、合意文書において、適切に定義された専門知を提供する。このようなシステムにおいてアニメーターたちはコーディネーション

とファシリテーターの役割を演じる。議員の意欲がこうした専門知の選択において決定的であった。パートナー機関のアニメーターたちは、こうした現状を熟知している。農業会議所の普及員は言う。「Pays Chalonnois ペイの理事長は農業会議所のメンバーである。彼は農業会議所のアニメーターをよく知っている。直売というテーマについて、彼は、最初から、農業会議所の普及員との協力があることを望んでいた。それは 2009 年後度から始まった」。SAFER のアニメーターは、「ペイの現在の理事長は農業者である。私が思うに、Pays chalonnois の機構を考える際に農業を強調していた」。

上述の機関（農業会議所、CERD、SAFER）といった近場の農業機関のコンピテンスを動員する際のこのペイの選択は、議員（この場合、ペイの理事長）の意欲の結果である。こうして戦略的パートナーシップについて語ることができる。このペイは地域の NPO も動員する（AFIP, ACTIVE, FDCUMA, フォンテーヌ農業高校）が、調査会社はほとんど活用されていない。

IV) Puisaye Forterre の場合

Puisaye Forterre は、地域パートナーシップが弱い。それは調査会社、ブルゴーニュ州の環境省外郭団体 ADEME, Alter bougogne を通じて、離れた専門知をしばしば動員する。Pays Nivernais Morvan のように、農業での活動はペイ契約や LEADER において周縁的である。リーダープロジェクトは若者と青年のための施設に向けられている。その他の目玉のプロジェクトは以下の通りである。気象エネルギープラン、経済整備地域スキーム、商業スキーム。経済整備地域スキームは展望調査であり、ペイはその実施のために、トゥールーズにある Inter-face という調査会社に依頼している。温室効果ガスの診断は、パリの EXPLICIT 会社に委託されている。アニメーターたちは仕様書を作成し、彼らは、商業スキームについて Alter bourgogne に依頼している。経済地域スキームの仕様書については、自営業会議所、気象エネルギープランについては ADEME により支援される。NPO と地方公共団体がペイの地域振興投資プロジェクトの担い手である。会議所の専門知はもはや動員されない。これは二つの理由により正当化される。一方では、ペイ契約の中に農業活動はない。他方で、地域での農業会議所のアニメーターの撤退がある。アニメーター A7 は農業会議所の普及員の地域からの撤退を残念がっている。「およそ 3 年面前に農業会議所のミッション担い手が、様々な活動において農業者を支援するために派遣されていた。彼は真のテーマ的で、技術的、特定のアニメーションを行っていた。残念ながら、ペイで維持することができなくなった」。

近接性の機関（Yonne 県手工業会議所）に重要な活動が付与されているのは、商業スキームである。

専門知の動員において、調査会社が重要な位置を占め、これらは、展望（経済整備地域スキームや温室効果ガス診断）調査に動員される。10-15 年の展望調査が外側からの視点を要求することが、調査会社の選択を正当化する。アニメーター A7 が言う。「10-15 年のスキームを確立するための考察を行っており、これは地域の外側の視点を持つことであり、これが地域の長所と弱点を分析する。中立性もある。調査会社は、我々が彼らに分析すべ

き点に応じて分析し、勧告する」。

V) ペイにとっての外的専門知の動機付けは何か

ペイが外部のコンサルタント会社に依頼する三つの動機がある。1) 特定の主題について外部のまなざしを入れる、2) 欠如している専門知、3) 時間のなさ、である。

第一の動機は、「外部的な距離」であり、14人中8人のアニメーターが、外部専門知への依頼の理由の筆頭にあげている。このことは、特定のアニメーターによれば、処理すべき問題の性格に依存している。例えば長期展望や議員への特定のコミュニケーションの場合、外部からの視点がしばしば望まれる。A7は言う。「10-15年の展望の戦略スキームを行う場合、我々は展望する。議員のために意思決定支援する手法の定義が必要であり、そこでは外部の視点が必要だ」。第二の動機付けは、14人中5人が第一位に、14人中6人だ第2位にあげている。

5) 一般的結論

Mamadou(2011)の研究では、アニメーターに共通した特徴は、ジェネラリストとして自らのメチエを格付けし、強い自律性を持っていることである。ペイのアニメーターが自らのメチエに与える意味は、三つの次元がある。

- ・地域の希望に耳を傾ける。次いで、ペイや LEADER プロジェクトの中にこれを統合する。
- ・運営管理の次元。ペイや LEADER プロジェクトは、プロジェクト様式の運営、財務的組み立て、行政的フォローアップを必要とする装置としてみられる。
- ・政治的次元。地域振興の展望においてアニメーターは地方議員と密接に協力する。

パートナーの動員において二つの要素がある。ペイ契約もしくは LEADER プロジェクトにより定義される活動の性格と、アニメーターの関係性である。農業活動では、多角化や直売では、農業会議所や SAFER, CERD といった農業職能機関に依頼する。

ペイ契約や LEADER プログラムでは、活動の方向付けの選択は議員の意欲に依存する。そこから農業会議所のような、農業職能機関の困難が生じる。農業会議所はこの分野での専門知を保持したいとするが、その配慮は必ずしも議員のそれとは一致しない。農業職能団体は、ペイ契約や LEADER プログラムにおいて、川上で、農業活動を統合するための戦略を見いださなければならない。

補論 2

地域振興アクター養成講座を受講した卒業生の追跡調査

須田 文明

目次

- (1) 調査概要
- (2) 卒業生の雇用状況
- (3) 卒業生が求められたコンピテンス
- (4) 地域振興アクターのコンピテンスとその進化
 - 1) 地域振興アクターのプロフィール：二つのタイプ
 - 2) コンピテンスの継続的改善の必要性

地域振興アクター養成講座を受講した卒業生の追跡調査

以下では、二つのグランゼコール（農学エンジニア養成大学）の地域振興アクター養成講座を受講した卒業生の追跡調査を紹介しておこう。なお引用文献については本研究資料の本論に掲載してある。

（１） 調査概要

Blasquie-Revol (2012)らは、クレルモンフェランに立地し、ITの職務を担当することになる、農業省の二つの教育訓練機関の卒業生に対して 2010 年に行われた二つのアンケートによって、地域振興講座受講生の卒業後の追跡調査を行っている。すなわち VetAgro Sup のエンジニア教育のオプション「地域振興エンジニアリング」(IDT VAS)と, AgroParis Tech-ENGREFF（国立農村・水利・森林大学校）の「地域振興 Developpement local と地域整備 Amenagement territoires」特別マスターに対応した特殊講座 Voie d'Approfondissement (VAMS DLAT)である。

VAS は、旧国立農学エンジニア大学校 ENITA-Clermont-Ferrand であり、農業技術のエンジニアに対して、1987 年以降、第三年次に地域整備振興領域に関する講座を提供している。2008 年には、この講座は「地域振興エンジニアリング」という名称を持ち、地域振興の観念と手法、道具に与えられる重要性和、農村および都市地域の新しい争点に的確に対応できるよう、編成されている。それは、地域のいっそうの複雑さを考慮できる多能的なエンジニアを養成することを目的とする。それは、地域振興のプロの介入を直接、見聞させ、ケーススタディと学生のプロジェクト演習、学生による個人的集合的プロジェクト作成を重視する。

APT-ENGREFF の教育訓練は 1997 年に、クレルモンフェランのセンターの設置と同時に開始された。地域整備と同様、地域振興にも向けられた、これは、元来、国の地方出先部局のエンジニア向けの農村・水利・森林 GREFF のエンジニアのための特別な講座であった。かつての農村、水利、森林エンジニア IGREF、現在、橋梁水利森林エンジニア IPEF が対象であった。数年後それは、より広範な公衆に開放され、2001 年にはこの専門は、(IT の仕事に関する職業的プロジェクトを持つ) すべての人々を受け容れるマスターコースとなった。その目的は、地域振興と関連した責任あるポストに就くエンジニアを養成することである。そのオリジナリティは、インターンシップにある(formation en alternance)。

二つのケースで、きわめて職業的な教育学的アプローチによって、(将来のプロが対面することになる) IT の広範な状況と実践に対応することができる。

二つの教育訓練の卒業生にたいして平行して行ったアンケートにより、彼らの雇用状況と、彼らが動員するコンピテンスを比較することができる。この「IT」を特徴付けるコンピテンスの共通項について検討し、対応する教育訓練のニーズについて検討することになる。

Blasquiet-Revol (2012)らは、第一に、二つの訓練コースの卒業生の雇用状況を提示する。次いで、ふたつの事例において動員されるコンピテンスを比較する。動員される共通のコンピテンスと、相違点を明らかにすることができる。Blasquiet-Revol (2012)らは、これらの雇用状況の展開について、またそれに対応した教育訓練のニーズについて結論を導くことになる。

(2) 卒業生の雇用状況

まず、二つのアンケートの実数について、APT-ENGREFF の回答者 50 人、VAS のそれ 150 人で、二つのコースのそれぞれ、50%が回答を寄せている。

雇用者組織の地位は、VAS の「就職活動支援」部によって分類され、これは、営利目的の民間機関（サービス会社 *agences de service*、協同組合、企業など）、非営利目的の民間機関(NPO、農業会議所など)、国の公的機関（出先機関、省庁など）、地方公共団体（市町村連合、*Pays*、県議会、州議会、州自然公園など）、その他の公的機関（学校、技術研究所など）である。次いで、単純化するために、最初の二つの組織カテゴリが「民間機関」にまとめられ、後の二つは「公的機関及び地方公共団体」に区分される。

その結果は以下の通りである。

- ・VAS では民間機関 42%、公的機関及び地方公共団体 46%、国の公的機関 12%である。
- ・APT-ENGREFF では民間機関 18%、公的機関及び地方公共団体 38%、国の公的機関 44%である。

公的機関と地方公共団体は、同じくらいの割合で VAS と APT の卒業生を雇用している（それぞれ 46%、38%）。逆に APT の方は、国の機関により多く就職している(VAS の 12% に対して、44%)。他方、VAS は民間機関に多い(42%、18%)。この最後の数字は、VAS の卒業生が占める雇用の多様性を示しており、とりわけ会議所（農業会議所含む）や、NPO、厳密な民間（農業部門を含む）で多い。

二つの標本の別の要素は雇用の肩書きも示している。VAS の卒業生はしばしばカテゴリ A で、ミッションやプロジェクトや担当者 *Charge* が 22%、エンジニア（地方公務員のエンジニアも含む）19%、公務員のその他のカテゴリ A17%、部長級が 9%のみである。APT の卒業生は、部長 *Chefs* の 49%でカテゴリ A+が大半であり、18%がディレクター、責任者、15%のみが担当者である。

これらの結果は、異なった教育目標とリクルート方法を反映しており、APT は伝統的に国の高官の養成に位置づけられ、VAS は現場のエンジニアを養成する。

アンケートはこうして、二つの対象の間での顕著な違いを明らかにする。彼らが動員するコンピテンスはどのようなであろうか。これらのコンピテンスは、IT に共通なコンピテンスの核を特徴付けるのか、それとも、これらの二つの公衆は、彼らがそれぞれの雇用状況において動員するコンピテンスによって区別されるのであろうか。

(3) 卒業生が求められたコンピテンス

コンピテンスとは何か。OECD(1997)の定義によれば、「コンピテンス概念は、単に知識やノウハウには関連付けられない。それは、特定の状況において、複雑な要請に応え、社会心理学的な資源（人となり *savoir-etre* や性向）を動員し、開発することができる能力とも関連する」。Meschi(1997)は、個人のコンピテンスを、人となり、ノウハウ、知識をまとめる「相互に依存した三つの空間により構成されるシステム」として定義する。この同じ考え方によって、全国地方振興機構連盟 UNADEL は地域振興の仕事にとってのコンピテンスの参照基準を作成し、これは5つのマクロコンピテンスを強調している。すなわち意思決定支援、プロジェクトのエンジニアリングと運営、アニメーション、戦略、地域に関する知識の生産、である。これらの5つのマクロコンピテンスに、実践の持続的進化と改善の能力を加えることもできよう。状況は常に変化し、求められるコンピテンスも進化するからである。UNADEL のこれらのマクロコンピテンスを超えて、Paquette (2002)のような何人かは、人的資源領域で広く使用されている概念である「巧みさ、熟練 *habileté*」を導入している。

コンピテンスのこれらの異なった定義とアプローチに基づいて、Blasquiet-Revol (2012)らは、UNADEL の5つのマクロコンピテンスに基づくことを提案し、さらに彼らはこれに新しいコンピテンス、「パーソナルな性向」を付け加える（第1表）。それは、人となり *savoir-être* および、「関係的巧みさ」（つまり関係的能力、コミュニケーション能力）に関わることを強調する。

第1表 6つのコンピテンスの詳細

コンピテンス	コンピテンスの詳細
アニメーション	グループや会合の
知識の生産	とりまとめ、分析、観測、情報収集、注目
プロジェクトのエンジニアリング	組み立て、実施、運営
パーソナルな性向	適応性、多能性、厳密さ、好奇心、創造性、組織、関係的巧みさ
意思決定支援	コンサル、支援
戦略	マネージメント、意思決定、政治的センス

出典：Blasquiet-Revol (2012)

調査された卒業生は、それぞれ、彼らの仕事の枠組みの中で動員される三つのコンピテンスを任意に引用することになった。第7表は、得られた回答（上述の6つのコンピテンスに応じて再コード化された）の合計を示している。

APT の IT 実践者により最も引用されたコンピテンスは、「知識の生産 32%」であり、VAS のそれは「パーソナルな性向」(32%)であり、それでも知識の生産が第二位である(28%)。

第2表 コンピテンス

	VAS	APT
アニメーション	16	16
知識生産	28	32
プロジェクトエンジニアリング	16	16
パーソナルな性向	32	17
意思決定支援	4	3
戦略	4	16

出典：Blasquiet-Revol (2012)

「知識の生産」は、二つの大学卒業生にとって特別な役割を演じている。これは彼らの養成を考えれば驚くに値しない。結局、それは Bac+5 水準（修士レベル）の教育であり、そこでは、膨大な量の技術的、理論的知識が得られ、こうした知識が学生に対して、それぞれの彼らの雇用状況において一般的知識を翻訳し、特殊な知識の生産に貢献する能力を身につけさせる。

「パーソナルな性向」(UNADEL の5つのマクロコンピテンスに Blasquiet-Revol (2012) らが追加した) は、二つの訓練組織の IT 実践者にとって基本的なコンピテンスのように思われる。この重要性は、一部は VAS と APT で得られる訓練によって説明できる。この二つの機関での在学を通じて、学生は彼らの「関係的」コンピテンスを発展させるように促される。例えば、外部パートナーと協力してなされる集合的プロジェクトは、学生に対して、集団作業の最初の経験を得ることを可能とさせ、あれこれのプロジェクトの運営における人との交渉の重要性を理解することを可能とさせる。VAS の IDT, APT の VAMS-DLAT のどの段階であれ、「パートナーシップ」と「ネットワーク」、「協調 concertation」といった概念は、単に理論的な概念でなく、学生（とりわけしばしば媒介者の地位にいることになる VAS の学生）にとって具体的な現実となっている。パーソナルな適性は IT のアニメーターにより開発される他のコンピテンスの獲得と動員を促進させる。

第7表に戻ると二つの卒業生にとって、「アニメーション」と「プロジェクトのエンジニアリング」に関して同様の重要性を与えている(16%)。

「アニメーション」のコンピテンス（チームのアニメーション、プロジェクトのそれ、会合のそれ等）は、パーソナルな性向（コミュニケーション、話のうまさ、聞き上手、取りまとめ）に訴える。それは IT の実践に不可欠である。しかし、かなり以前から、その仕事において行政的な事務負担の増加を嘆く者が多く、このことが、地域の中で、本質的なこのコンピテンスの実施のために必要な時間を制約するのである。アニメーションのニーズと必要性は、必ずしも良く理解されておらず、多様な技術領域の何人かのテクニシャンや専門家にとって悪口の的となっている。ところが、地域活動及び組織の複雑性の時代

にあって、このコンピテンスはある種の正統性を有することができる。もちろんだからと言って、技術的、専門的コンピテンスの獲得の必要性を否定するものではない。

「プロジェクトのエンジニアリング」は IT の主要なコンピテンスである。二つの学校の卒業生にとって、これはその進展のすべての段階（構想、定式化、実施、評価）で、またそのすべての次元（地域のプロジェクトの支援、プロジェクトから公的、民間、混合的な実施）で、地域に関するプロジェクトを支援することである。

APT の卒業生は、マネージメントや意思決定、政治的センス(16%)に関するコンピテンスを含む「戦略」のコンピテンスの重要性によって特徴付けられる。VAS の卒業生ではこれはあまり引用されていない。

（４） 地域振興アクターのコンピテンスとその進化

1) 地域振興アクターのプロフィール：二つのタイプ

卒業生がその仕事の実践において動員するコンピテンスから、Blasquie-Revol (2012) らは、IT の実践者の顕著に異なった二つのプロフィールを示している。

- ・最初のプロフィールは、その知識の生産（調査の実施、取りまとめ *synthèse* の生産）と戦略（特にチームのマネージメントを通じて）がその仕事において支配的である。このプロフィールは、「マネージャー、管理者」の理念型であり、その仕事のタイプは「国の出先部局の局長」のそれである(Cayre, 2010)。主として APT の卒業生が、このプロフィールであるが、VAS の卒業生でも何人か見られる。

- ・第二のプロフィールは、パーソナルな性向（多能性や適応性、創造性を含む）を強く動員する実践者のそれである。対応する理念型は「インターフェースのアニメーター及びネットワークの中核のアニメーター」のそれであり、そのメチエタイプは、「地方公共団体ににおける振興アニメーター」(Cayre, 2010)である。VAS の卒業生が多い。

2) コンピテンスの継続的改善の必要性

IT の実践者のコンピテンスは標準化されていなければ決定的でもない。それは、雇用状況に応じて、経済的、社会政治的な状況に応じて、また実践者によりなされる補完的研修や、彼らの経験によって進化する。UNADEL(2005)が強調するように、この仕事のキープポイントの一つが「コンピテンスの継続的改善」（とりわけ研修を通じて）である。アンケートの中での発言が示している。

「プログラムや法制度、ミッションなどが変化し、絶えざる努力が必要である」(VAS の卒業生からの聞き取り 2010, ただし Blasquie-Revol (2012)らによる。以下同じ)。

「コンピテンスのアップデート化が、仕事の実践を通じてなされていく。各人が個人的に確保する努力によって、もし必要であれば特別な研究によって、こうしたアップデート化がなされる」(APT 卒業生からの聞き取り 2010)。

三つのモチーフが実践者にたいして、そのコンピテンスのアップデート化を促進させる

ことができる。すなわち、知識の進化、掌握すべき技術の進化(手法、パソコンソフト、特別なプログラムなど)、パーソナルなダイナミズム（研修により自らの実践とその環境への反省的な立場を持つことができる）である。

このようなものとして、卒業生により表明される研修のニーズは、「3つのカテゴリ」（絶えざる更新を余儀なくされる）に分類できる。

- ・規則の進化（法律，規制枠組みなど）
- ・公共政策の進化（改革，フォローアップ，評価など）
- ・マネージメント（人の，チームの）

しかし卒業生は、「これらのコンピテンスの獲得への制約」についても語っている。すなわち、その理由としては、時間不足，需要と供給のミスマッチ，ヒエラルキー的支援の欠如，財源不足などである。別の制約は、これらのコンピテンスが経験によって獲得される，ということに由来する。

補論 3

「地域診断と展望」高等研究認証(AgroParis Tech CEA)

須田 文明

目次

- (1) 高等研究認証 CEA 「地域診断と展望」：背景，対象，研修費用，評価と認証
- (2) プログラム
 - 1) モジュール 1：地域のダイナミズムを理解
 - 2) モジュール 2：地域のアクターと地方ガバナンスの争点の同定
 - 3) モジュール 3：地域の観察，分析，診断，コミュニケーション
 - 4) モジュール 4：実践：地域の展望的診断の構築

(1) 高等研究認証 CEA「地域診断と展望」：背景，対象，研修費用，評価と認証

以下ではグランゼコールの AgroParis Tech CEA 認証について紹介しておこう。

高等研究認証 CEA「地域診断と展望」：持続的ガバナンスのための人文科学的貢献

AgroParis Tech の高等研究認証 CEA は，研修で獲得されたコンピテンスと知識を保証する。CEA「地域診断と展望」は，公的，及び民間部門の管理職を対象としている。彼らは，地域の経済的，社会的，環境的ダイナミズムと，マルチ・アクター・ガバナンスの問題をより良く理解しようとしている。これは彼らに対して，持続的振興の問題を統合した地域展望診断を実施するための手法を与えてくれる。

背景

一方での地域化された公共政策の根底的な転換という背景において，また他方では持続的振興の問題を考慮する必要性に統合されて，このプログラムは展望的次元を統合した地域診断を実施するための知識と手法を与える。

目標とされるコンピテンス

- ・地域アクターと，地域ガバナンスの争点を同定
- ・地域的公共活動と，その結果について考察
- ・地域ダイナミズムを理解し，分析
- ・地域的インテリジェンスの機能を開発すること。すなわち観測，問題点の分析

対象

この研修は，国及び地方公共団体，公共機関，都市開発機構，自然公園，企業，調査会社などのエンジニアおよび管理職に向けられている。

研修費用

3,500 ユーロ

評価

認証は以下に基づいて付与される

- ・グループによりなされる地域診断作業の評価（レポート取りまとめと口頭でのプレゼンテーション）
- ・研修成果に係る個人的な口頭での評価，エージェントの職業的実践におけるその活用についての口頭での評価

実践的情報

- ・研修場所：クレルモンフェラン AgroParis Tech センター

- ・以下のインターネット上で登録書類がダウンロード可能
www.agroparistech-executive.fr/CEA_Diagnostic_territorial.html

(2) プログラム

CEA のプログラムは 4 日間の 4 つのモジュールと 1 日の評価からなる。

第 1 表 プログラム

モジュール	期間	暫定的期間
モジュール 1	4 日	2012 年 9 月 10-14 日
モジュール 2	4	同年 10 月 8-12 日
モジュール 3	4	11 月 5-9 日
モジュール 4	4	12 月 10-14 日
評価	1	12 月 17-18 日

1) モジュール 1：地域的ダイナミズムを理解

教育目標

- ・「地域」についての共通の文化とボキャブラリーを構築
- ・地域の経済的，人口的，社会的進化のダイナミズムを理解
- ・環境グルネル法と関連した地域環境争点を同定すること

2) モジュール 2：地域のアクターと地方ガバナンスの争点の同定

教育目標

- ・地域の主要なアクターを同定し，マルチアクター，マルチレベルのガバナンスの複雑さを同定すること
- ・地域での公共活動の特徴を知ること
- ・地方公共団体の改革，公共政策一般見直し RGPP，とりわけ地域における国家の位置づけ（裁量，規制，アニメーターとしての）を通じて，現行の地域的公共政策活動の再編について考察する。
- ・地域レベルの間での相互作用を考察。すなわち欧州，国，州，県，市町村共同体，その他のプロジェクトの地域

3) モジュール 3：地域の視察，分析，診断，コミュニケーション

教育目標

- ・地域の診断活動の様々な段階を構想することを学ぶ。このことは，分析された状況の空間的次元のより良い考慮を保証する。

- ・地域情報システム GIS の基礎を提供することを学ぶこと。すなわち目標の定義，考慮すべき実態と関係の選択，データの組織化，様々な情報源の知識
- ・地域の分析，そのダイナミズムの理解，その争点の表現，これらを豊富にするために，パートナーたち及びプロジェクト担い手の知識をいかに動員するかを学ぶこと。
- ・展望活動を学ぶこと

4) モジュール 4：実践：地域の展望的診断の構築

このモジュールは実践状況を通じて研修期間で得られた知識全体を動員することになる。目標は，地域の展望的診断（持続的発展を統合した）を実施することである。この作業のとりまとめは調査対象地域のプロたちの前で提示されることになる。

教育目標

- ・地域診断の実施において，冷めたデータと熱いデータとを結合させることを学ぶこと
- ・地域の展望的診断を構築するための研修において学んだ手法を動員すること。

補論 4

農業会議所普及員によるアニメーション

須田 文明

目次

1. はじめに
2. 農業会議所によるアニメーション
 - (1) 農業イノベーションと農業者の集団
 - (2) 農業会議所による支援
 - 1) 農業者の集団行動
 - 2) 集団の支援：発展しつつある機能
 - 3) 支援の実績（いくつかの数字）
3. 経済エコロジー利益集団GIEEと農業普及
 - (1) GIEE制度の概要
 - (2) 農業会議所による支援
 - (3) 農業会議所の三つの提案
 - (4) アグロ・エコロジーのための政策：Marion GUILLOUの提案

1. はじめに

本研究資料の本論では、プロジェクトの地域における農村アニメーションを対象としてきた。ブルゴーニュ州，ローヌアルプ州，フランシュコンテ州の各県農業会議所の普及員も，2割近くが農村アニメーションに従事している(須田2013a)。以下，フランスの政策的背景の変化（新農業基本法の制定など）を踏まえて，農業会議所による普及とアニメーションについて，付録として取り上げておこう。新農業基本法は，農業者が集団GIEEを形成して，農業と環境，社会との三重のパフォーマンスを上げるようなプロジェクトに取り組む場合，各種補助金額の上乗せを測っている。こうして，既存の普及集団などの多くがこうした適用を受けることになる。したがって農業者の間の関係を調整する普及員によるアニメーション活動が，ますます重要性を帯びてくるであろう。

まず，普及員の数と普及予算を他の機関も含めて示せば以下のようなようである。

第1表 普及員数

	人数
公共機関	
農業会議所	5,982
農業技術機関	1,265
全国農業農村機関ONVAR	500
計	7,847
その他の機関	
農協協同組合	7,500
専門機関	2,880
全国有機農業連合会	250
計	10,630
川上川下の民間企業	5,000
計	5,000
総計	23,477

出典：CGAAER, no.13059, p.24

以下のように、多くの普及機関において、総予算に占める公的資金の占める割合が半分を超えている。

第2表 農業普及向け公共負担(2011年1,000ユーロ)

農業普及機関	総予算	農地税	農業普及特別会計	その他：国、公共機関	地方公共団体	欧州	計	総予算に占める%
農業会議所	724,830	195,937	36,812	81,557	56,955	8,748	380,009	52.4
農業技術機構	180,019	-	45,970	17,768	3,692	3,334	70,764	39.3
農業農村機関	4,830	-	3,014	225	102	73	3,414	70.6
農業協同組合	6,098	-	2,935	453	56	4	3,448	56.5
計	-	-	88,731	100,003	59,805	12,159	457,635	-

出典：CGAAER, no.13059, p.31

なお、各県平均の農業会議所の支出は6億600万ユーロで、収入は6億2,300万ユーロ(2011年)、州平均の農業会議所の支出は8,400万ユーロで、収入は8,860万ユーロである。また全国機関の農業会議所常設委員会APCAのそれは、それぞれ2,530万ユーロ、2,550万ユーロである。

また、県や州の農業会議所の活動内容の割合を示せば以下のようになる。

第3表 農業会議所の活動配分(%)

活動	県農業会議所平均	州農業会議所平均
経営支援	29	12
環境	15	14
地域振興	10	4
食品、食品工業、品質	6	11
農業促進活動	2	2
運営	15	16
データベース作成	16	22
代表	3	3
会計	3	11
経済、政策	1	5

出典：CGAAER, no.13059, p.31

2. 農業会議所によるアニメーション

(以下Chambres d'agriculture, no.1024, 2013より)

農業会議所は、経済と環境という二重のパフォーマンス（法案では二重となっていたが、法の成立過程で、社会も加えた三重のパフォーマンスとされた：筆者）と結合した実践の普及に取り組む。このために会議所は、多くの農業者を変化に取り組ませるために、集合的行為をアニメートし、個別的支援手法を動員する。

(1) 農業イノベーションと農業者の集団

2013年において農業会議所は1,500以上の農業者集団を支援している（内600は普及集団）、組合員は8万5,000人である。これらの農業者の集合的行動は、ますます多様な側面を示している。

・農業イノベーションの中心にある農業者の集団

「農業普及vulgarisationは、農業者の参加によって実施される。この参加は、自由意思により構成される農業者集団によりなされる。このことは、彼らの責任において、農業的知識の普及のために決められたプログラムを適用する。」（農業普及の地位に関する1959年4月11日のデクレ2条）。GIEEの前夜にあつて、vulgarisationという表現（これは今日イノベーションに置き換えられよう）はこのデクレの日付を示しており、農業普及は今ではdéveloppement agricoleと言われる。1959年はまさに、普及の支柱として農業集団の確立を特徴付けていた。

1944年に最初の農業技術研究集団CETAがパリ盆地で確立され、これは、技術的に進歩するために、知識と経験を農業者の間で地域的に共有することを目的としていた。この時期を通じて、フランスは郡や農業小地域で農業普及集団GVAやGDAにカバーされるようになった。

1966年が転換点を示している。それぞれの県の農業会議所のなかにSUAD普及農業有効サービスを設置することで、農業普及への移行を組織化した。SUADはグループ活動を調整し、農業集団との農業会議所の普及のための実り多い交流が始まった。

・農業者の集団とイノベーション

40年の後に、（多くの普及集団の消失をもたらした歴史にもかかわらず）、多くの経営の構造的減少があつたとしても、農業者集団と農業会議所との間の協力は活気がある。技術的テーマであろうと、農学的であろうと（不耕起作業、輪作の多角化など）、組織的、エネルギー的（メタン化）、販売上（生産者直売所など）、農業者の集団は、多くの農業者に対して、彼らの成果を試験し、意見交換し、普及し、地域におけるイノベーションの中心にある。

（２） 農業会議所による支援

１） 農業者の集団行動

農業者の集団行動は、今日、ますます多様な側面を示す。

・地方公共団体や農村アクター（Manche県の農村ネットワークContentin Reseau Ruralや、Isère県の地域委員会comités territoriauxなど）と関連したマルチアクターグループ。こうした行動は整備や、地域振興プロジェクトのダイナミズムに農業を統合するための地域的媒介にとって本質的役割を演じる。これらのダイナミズムから特定数のイノベーション（しばしば、商業的、社会的、組織的（農地、農業機械の変更））が生じる。

・技術的利点のある共同体として（例えば農業会議所に支援された「農薬使用量削減行動Dephy Ecophyto」の127の農場ネットワーク）、経済的利点（直売など）、とりわけダイナミックでイノベティブな集団プロジェクト。

・しばしば技術的で、農学的なテーマを中心に構成された普及集団(GDA, GVA, ADAR)。

こうした行動はなお、とりわけ若い世代に対して、地域での集合的文化を醸成するために、また別の場所で行われたイノベティブな行動の利点を農業者全体に移転するために有効である。普及集団はプロジェクトの不可欠なプールである。

２） 集団の支援：発展しつつある機能

農業会議所による集団の支援は、普及員のメチエの多様性を刷新する。これらのメチエはすべての人に農業進歩を付与することを担ってきた過去数十年の一般的なテクニシャンとは隔絶の感がある。今日これらのメチエは以下の領域をカバーする。

・アニメーション。経験の交流を通じて集団を活性化させ、農業経営体のニーズと関連したプロジェクトの登場を促す。

・農業会議所の内部での、もしくはパートナー機関での専門的技術普及（しばしばプロジェクトやグループの問題意識に従ってアニメーターのイニシアチブで動員される）

・グループにより表明されるニーズに応える研修実施のため、進歩の集合的行動に取り組むための研修エンジニアリング

３） 支援の実績（いくつかの数字）

・900以上の農業普及集団GEDA,CETA,GVAが農業会議所により支援されている。

・127のDephy Ecophyto農場集団が農業会議所によりアニメートされている（全国の措置の68%）。

2013年に農業会議所は1,000人以上の普及員を集団の支援（アニメーション、普及、研修）に動員している。アニメーターと普及員はそれぞれのグループにより要請される地域レベルでの行動に貢献する。

農業者集団の、農業の二重のパフォーマンスへの貢献は、多くのプロジェクトを登場させるために、継続的な集合的アニメーションを維持させる。その補強は、農業者集団と、

研究開発アクターの間での接近により、とりわけイノベーションのための欧州パートナーシップを通じてなされる。

3. 経済エコロジー利益集団GIEEと農業普及

(以下Chambres d'agriculture, no1026, 2013.より)

経済エコロジー利益集団GIEEは、農業の未来のための法(案)のオペレーショナルな翻訳を可能とさせる。すなわち経済パフォーマンスと環境パフォーマンスとの両立のダイナミズムの中に、多くの農業者を取り組ませることである。

パイオニア的個人の経験は多数あるが、イノベティブなプロジェクトを持った集団は変化をもたらすための適切な規模である。

(1) GIEE制度の概要

GIEEは法的な新しい構造ではなく、むしろ次のような基準に基づいて付与される「ラベル」であろう。つまり農業経営集団によりもたらされる、以下のような行動プログラムを提案すること、すなわちサプライチェーンのアクターや地域を動員することができ、所与の地域で経済的、環境的パフォーマンスを接合することができるような行動プログラムである。テーマとされる領域は広大である。飲料水取水地帯での農業システムの変更、直売による地域産品販売、メタン化の地域的単位の構築など。

【農業政策との関係】

GIEEラベルは以下へのアクセスを可能とする。

- ・CAPの第一の柱のグリーン支払い(EUがGIEEをグリーンング基準と同等な措置として見なす限りで)
- ・CAPの第二の柱、とりわけ地域的農業環境措置、農業経営投資への補助金。GIEEもしくは、そのメンバーはこれらの措置に優先的に、もしくは増額されてアクセスできる。
- ・例えばコンサルタントクーポンを通じて、二重のパフォーマンスへの支援に集中した普及とアニメーション

(2) 農業会議所による支援

農業会議所はすでに農業者集団の下で取り組んできた。会議所は、82,000人の組合員を擁する、1,400の農業者集団(うち900は普及集団)を、中長期的に支援している。これらのグループの作業テーマは、アグロ・エコロジー的プロジェクトの方向付けと一致している。すなわち、集団の1/3近くは投入財の節約及び効率性と関連した配慮を示し、1/4はシステムの再考(家畜飼養における自給飼料、有機農業、農学、栽培システム)、その他の1/4

は資源管理（水及び生物多様性、土壌）のために動員され、残りは主として、直売や経営多角化である。

2013年に農業会議所により支援された農業者集団の作業テーマとしては以下がある。投入剤節約(38%)、家畜における自給飼料(9%)、イノベーティブな栽培システム(8%)、メタン化と再生可能エネルギー(7%)、有機農業(6%)、水の量的質的管理(11%)、土壌の質(5%)、直売(16%)、である。

その上、農業会議所は、マルチアクターの集団的行動400のアニメーションに関わり、2012年には1,900の集団プロジェクトに関与した。

こうしたグループを支援するために、農業会議所はアニメーションやグローバルアプローチに訓練された普及員や、グループのニーズに資する動員可能な多様なコンピテンスネットワーク（研修エンジニア、特別なコンサルタント、地域振興、研究開発エンジニアなど）をあてにすることができる。

（３） 農業会議所の三つの提案

GIEEが有効であるために、農業会議所は三つの提案を行う。

・ GIEEの承認における農業職能団体の動員

GIEEの承認は州レベルで、国の農業省州出先機関DRAAFによりなされる。州議会も選抜過程で強く連携する。農業会議所はDRAAFに提出された申請書についての技術的意見の必要性を強調する。州における振興のコーディネーションのそのミッションとして、州農業会議所はこの意見の作成の事務局を確保するよう提案する。例えば、農業研究開発に開かれ、DRAAFと地方公共団体との協力を動員するような機構の中での事務局の設置である。研究開発研修委員会(COREDEF)がこれらの基準に応える。

・ 装置を評価し活用する

農業会議所はGIEEの枠組みでなされた作業を活用する必要性を強調する。公的支出効率性の追求という背景で、州及び国レベルで、イノベーションの取りまとめと評価、活用がなされなければならない。農業普及の公益のミッションと関連して、農業会議所はこうした仕組みの導き手となる。

・ 支援の質を保証する

GIEEは、二重のパフォーマンスに向けた支援に関する高い質の普及とアニメーションを動員する。このためには、農業会議所は、その戦略的、人的次元における変化への支援とシステムアプローチが、普及機関の認証基準を統合することを提案する。認証された機関により雇用される普及員がGIEEの支援の中心にいたることになろう。農業会議所は、エージェントの要請やそのサービス提供の中で、二重のパフォーマンスに普及を統合するために、すでにその認証行動「サービスの品質」の進化に取り組んでいる。

GIEEの実施に取り組む準備のある農業会議所は、GIEEが農業領域における別の活動と整合的に、農業におけるイノベーションチェーンの中に統合されなければならないと考え

る。このようなものとして、農業会議所は、将来のGIEEの支援を、2014-2020の目標契約（2013年末には農業省と調印することになる）の中心的軸として統合したいと考える。

（４） アグロ・エコロジーのための政策：Marion GUILLOUの提案

2013年6月11日にAgreenium会長M. Guillouが農業大臣に「競争力と環境遵守を両立させるための二重にパフォーマンスな農業へ」報告書を提出した。

- ・農業経営の二重のパフォーマンスを両立させること

農業実践は、5つの次元で分析される。すなわち生産、経済（収益性、簿記会計）、自然資源（エネルギー、水、リンなど）環境、社会、である。二重にパフォーマンスな二つのシステムが強調される。すなわち、多角化と自律性である。しかしながら報告書は、アグロエコロジーに関しては、「出来合のもの」は存在しないとする。解決策は地域化され、場所と、作目サプライチェーン部門ごとに調整される。

- ・集団的行動を支援し、農業者への普及を促進させる

GIEEは、二重のパフォーマンスを発展させるために有効な道具として提示される。経験の交流を促すことで、これは、システムアプローチと戦略的支援に関して刷新された普及のおかげで好循環へと多くの農業者を取り組ませる。

平成 26 年 12 月 1 日

印刷・発行

6 次産業化研究 研究資料 第 1 号

農村イノベーションのための人材と組織の育成：海外と日本の動き

編集発行 農林水産省農林水産政策研究所

〒100-0013 東京都千代田区霞が関 3-1-1

電 話 東京（03）6737-9000

FAX 東京（03）6737-9600

印刷・製本 （株）美巧社



この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。