



ドイツにおける 地域振興プロジェクトの実態

－ ヘッセン州の
リージョナルマネージャーの取組から －

飯田恭子

農林水産政策研究所シンポジウム
農村におけるイノベーションを担う人材とその育成
－ EU、韓国、日本の動き －
2015年 3月 9日



目次

本報告について

第1部 ヘッセン州のローカル・アクション・グループ

- 1-1. ヘッセン州の農村地域振興施策とボトムアップ
- 1-2. ローカル・アクション・グループができるまで
- 1-3. ローカル・アクション・グループの利点
- 1-4. LEADERの7つ道具
- 1-5. ローカル・アクション・グループの類型
- 1-6. 推進・実施プロジェクトの分野
- 1-7. リージョナル・マネージメントとは
- 1-8. リージョナルマネージャーの人材像
- 1-9. リージョナル・マネージメントの配置
- 1-10. ヘッセン・リージョナルフォーラム連合会
- 1-11. 連合会の会合・研修会
- 1-12. リージョナルマネージャーの育成

第2部 ローカル・アクション・グループの運営 －フルダ・ズードヴェストの事例－

- 2-1. フルダ・ズードヴェストの特徴
- 2-2. 推進・実施プロジェクトの担い手と資金
- 2-3. LEADER事業の助成プロジェクト数と助成額
- 2-4. ローカル・アクション・グループの構成
- 2-5. LEADER事業の助成プロジェクトの採択方法
- 2-6. LEADER事業の助成プロジェクト採択における投票権
- 2-7.-8. 助成プロジェクトの実現を困難にする要因(1)(2)
- 2-9. ローカル・アクション・グループの拠点と経営
- 2-10. リージョナルマネージャーの配置と待遇
- 2-11.-13. リージョナルマネージャーの業務(1)(2)(3)
- 2-14. リージョナルマネージャーの勤務時間

おわりに

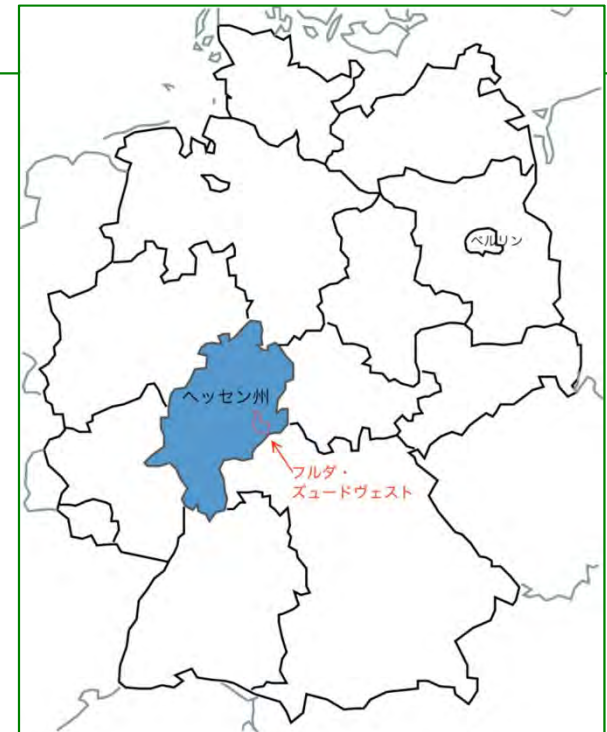
本報告について

対象地域：

ドイツのヘッセン州

本報告は、以下の業務に基づく：

1. 1999年
ヘッセン州におけるLEADER 事業と
農村地域振興プログラムの事後評価
(カッセル大学研究チームの一員として。州からの委託研究)
2. 2011年5月～2013年9月
フルダ・ズードヴェスト協会(LAG)におけるLEADER 事業のマネージメント
(資料：業務録、LEADER 事業の評価、研修資料等)
3. 2013年10月～現在(地域振興計画事務所)
 - ・ LEADER 事業の事後評価(Burgwald-Ederbergland)
 - ・ 地域振興戦略の策定(Burgwald-Ederbergland, Natur- u. Lebensraum Rhön)
 - ・ ヘッセン・リージョナル・フォーラム連合会の研修事業の企画・運営



第1部

ヘッセン州のローカル・アクション・グループ



1-1. ヘッセン州の農村地域振興施策とボトムアップ

1980年代

- ・ オーストリアで進められる内発的な農村地域振興に注目
- ・ 農村再整備事業にボトムアップの手法を導入
- ・ ボトムアップ重視の農村地域振興プログラムを設置

都市を含む
州の持続的発展が、
農村のエコロジーと社会、
文化、経済の発展と
切り離せないという見解

EU が、農村地域への直接助成プログラム「LEADER事業」を設置

1991 年～ 6 地域のLAGが実施

1999 年～ 8 地域のLAGが実施

2007-2013 年 期 20 地域のLAGが実施（他5地域が、州独自の施策を実施）
→ 州の農村地域の全域をカバー

2014-2020 年 期 24 地域のLAGが実施予定

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を左右するが、LEADER事業は、今日まで継続されている

1-2. ローカル・アクション・グループができるまで

1. 地域の人々や組織が、協議会をつくる
 - メンバー：住民、企業、NPOの様な団体（フェアライン, e.V.）、職業、町や(郡)等
 - 地域の範囲を設定する
2. 協議会が、地域振興戦略（地域振興総合計画）を策定
 - 地域の強みや弱点、地域振興のチャンスやリスクを整理
 - 地域の特性に適し、現実的な戦略と実施計画をつくる
 - EU、連邦、州の農村地域振興計画における本戦略の位置づけを示す

戦略策定に係る費用は、250万円～500万円程度のイメージ。2014-2020年期は75%補助で（EUと連邦の助成）、自己負担分 + 消費税19%を協議会が負担*。

14ヶ月

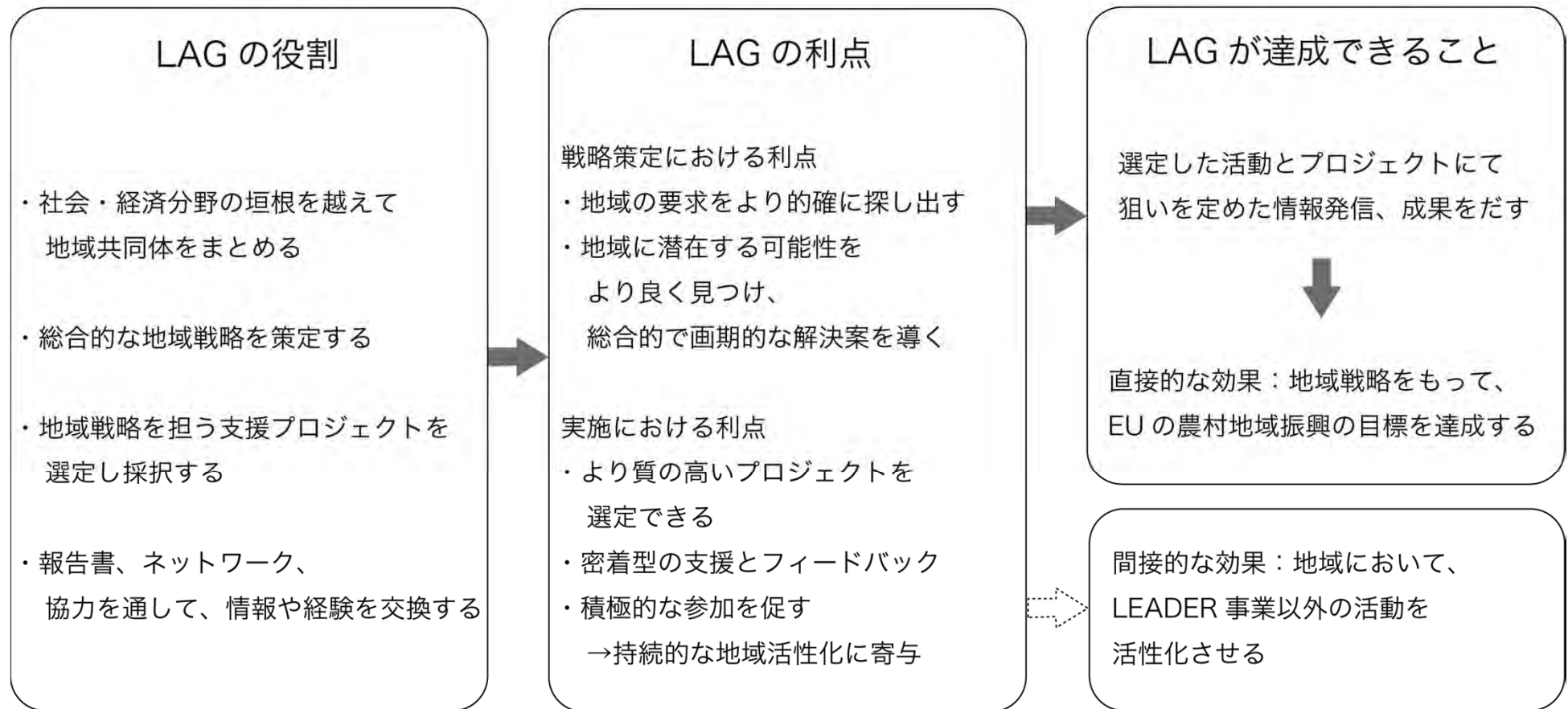
3. 州の招集する選考委員会が、各地域の振興戦略を審査・採択
4. EUが、州の農村地域振興計画（各地域の振興戦略を伴う）を審査・認可
5. EUが、ローカル・アクション・グループ（LAG）を認可（州政府を通して）

約6年間

ローカル・アクション・グループが、LEADER事業を実施・推進

1-3. ローカル・アクション・グループ(LAG)の利点

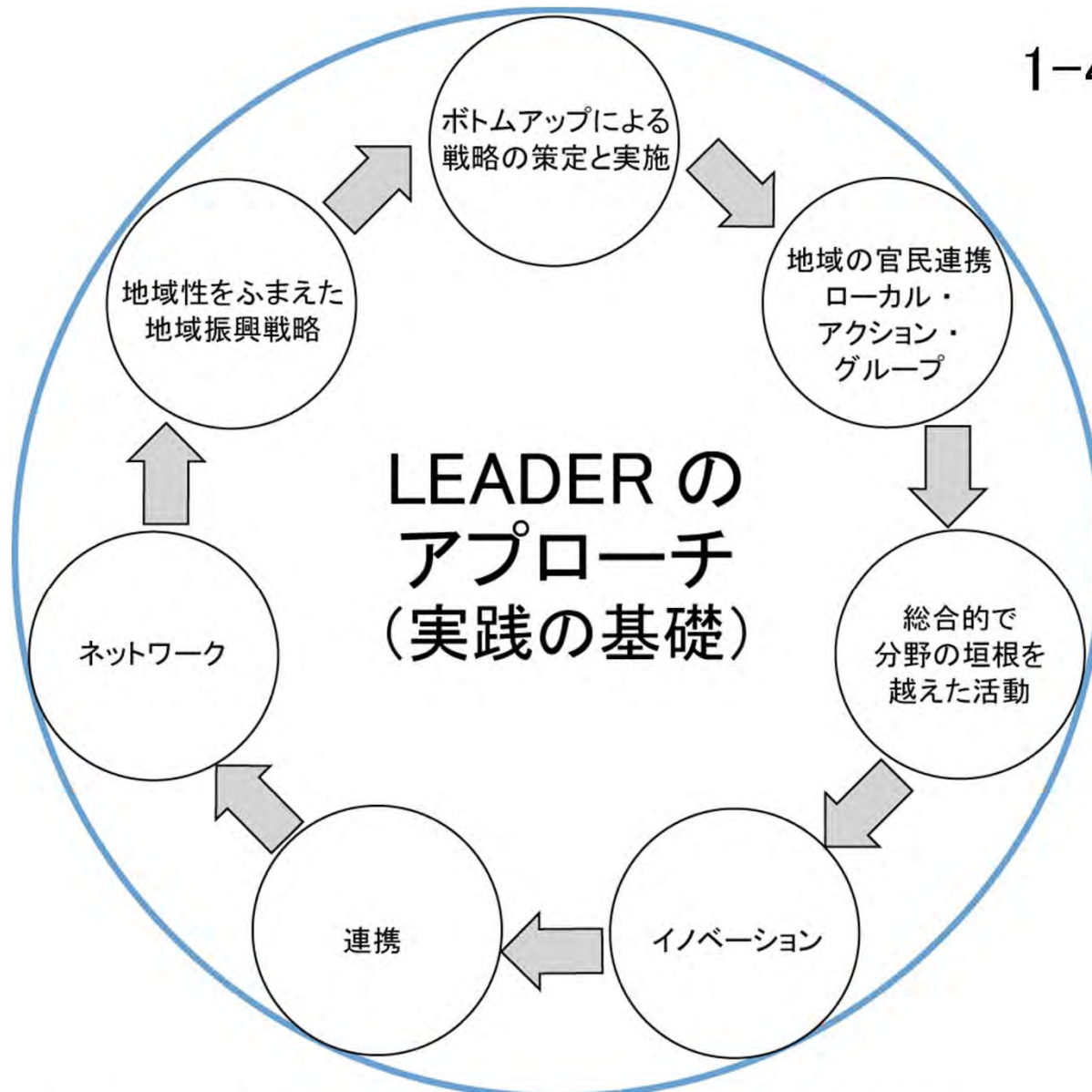
欧州には多様な農村があり、農村地域振興では、ボトムアップで各地の経済、社会、文化および自然環境等に適した事業を実施することが、効率よく、効果が持続すると考えられている。



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)

補足：ヘッセン州内のLAGは、NPO様のフェアアイン、郡の主導で組織された第三セクターの有限会社、地方公共団体連合会等、様々な組織を編成している。州政府は、郡に事業認可を委託している都合上、郡の息のかかった組織形態のLAGに、今期のLAG認定を受ける条件として、組織の再編を求めている。

1-4. LEADERの7つ道具



第2図 LEADERのアプローチ(LEADERメソッド)

出典：European Court of Auditors 2010 Implementation of the Leader approach for rural development, P.8, Luxembourg.

筆者翻訳，一部を筆者により加筆・変更

- ・ 「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
やり方が求められる
- ・ 7つの特徴は、
事業実施の際に補い合い、
良好に作用し合う
- ・ 7つ道具として、
セットで用いることが重要
- ・ 事業後も、地域の
ダイナミズム(活性化された、
活動的な状態)を持続させる
効果が期待される

1-5. ローカル・アクション・グループの類型

筆者の考察によると、
ヘッセン州内のローカル・アクション・グループは、
以下の3つのタイプに分けられる。
いずれも、同程度の割合で存在すると思われる。

1. 内発型

2. 自然公園・国立公園型

3. 補助金獲得型



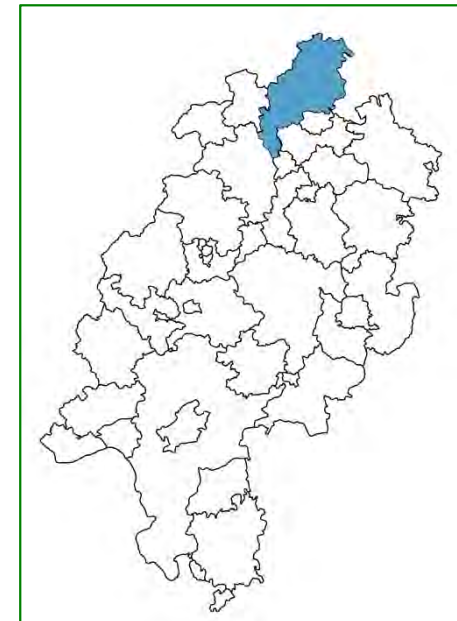
内発型LAGの特徴

- 1) 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
- 2) 地域のアイデンティティー構築にむけたプロジェクトを実施
(エコミュージアム、地域の文化祭等)
- 3) 再生可能エネルギーの推進、イノベーション支援、
起業家支援等に積極的
- 4) LEADERメソッドの効果を発揮し、長期的な視点で地域振興を担う
- 5) 1991年のLEADER Iで設立された、老舗のLAGが含まれる
- 6) 助成期間の移行期にLAGの再編成(拡大や増設)がみられる
→ 理由・ 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

事例1. 地域のアイデンティティ構築にむけたプロジェクト



写真: Dornbergにて 撮影・高野公男



内発型LAG

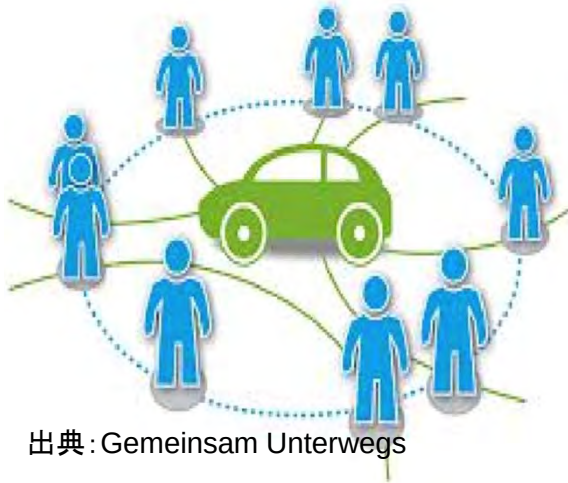
ヘッセン・シュピッツェ

近年、隣接するLAGと地域開発基金(ERDF)を併用し、観光事業を展開するに至る。*“Kassel-Land”*

- 1997年から「エコミュージアム」の手法で、住民の地域アイデンティティを築く
- 写真は、丘の上で火山の歴史を語る住民と学生たち
- カッセル市近郊のローカル・アクション・グループ

農林水産政策研究所シンポジウム 2015年 3月 9日
「ドイツにおける地域振興プロジェクトの実態」 飯田恭子

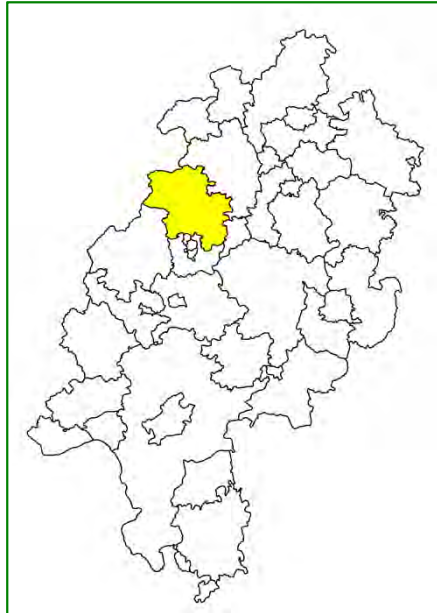
事例2. CO2排出量の削減にむけたイノベーション支援



出典: Gemeinsam Unterwegs

電気自動車のカーシェアリング

住民の共同出資、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。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。



起業者支援

出典: www.twike.com



ヒューマン・ハイブリッド車の製造
(電気自転車自動車、時速85km、
一回の充電での走行距離500km。
リージョナルマネージャーも活用)

xeoos®
381NIM1

xeoos Kaminofen Faszination



出典: www.xeoos.de

給湯薪ストーブの製造
(上下2つの燃焼炉で燃費向上、
給湯機器を兼ねて、
家庭のエネルギー効率を向上)

内発型LAG

ブルクヴァルト・
エダーベルクラント

マーブルグ市近郊の
ローカル・アクション・
グループ

自然公園・国立公園型LAGの特徴

- 1) 自然公園・国立公園で活動するLAGで、風光明媚な土地柄から、自然・農村景観を観光資源とした地域振興が展開される
- 2) 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が良好である
- 3) LEADER事業が安定的に実施される
- 4) 1991年のLEADER Iで設立された、老舗のLAGが含まれる

補足：ドイツの自然公園・国立公園

自然公園：連邦の自然保護法に基づき指定。面積の半分以上が、景域保護区または自然保護区。

生態系に配慮した土地利用、環境教育やグリーンツーリズムの場。104の自然公園があり、ドイツ国土の約25%を占める。

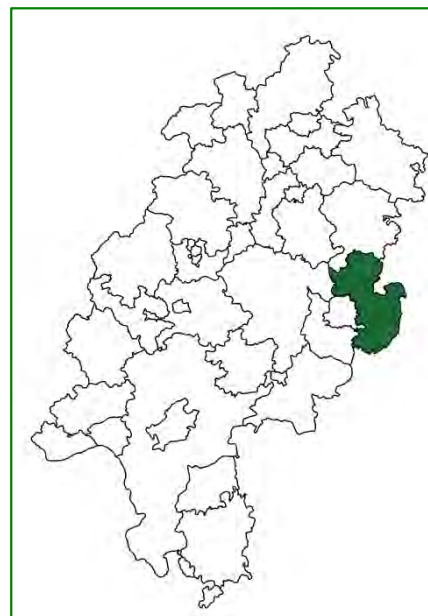
国立公園：連邦の自然保護法に基づき指定。まとまった面積の自然保護区があり、自然遷移への人為的干渉が最小限に抑えられる。自然保護に支障をきたさない程度の調査、環境教育、グリーンツーリズムが行われる。15の国立公園があり、ドイツ国土の約0.57%を占める。

出典：連邦自然保護庁 http://www.bfn.de/0308_nlp.html

事例3. 農業と農地の生態系を保全 「食べて保全」



Naturpark
Hessische Rhön



自然公園・国立公園型LAG

自然・生物圏ロエン

- ・自然公園およびユネスコ生物圏保存地域(MAB)に指定されている。
- ・地域は、3つの州にまたがり、戦後に東西ドイツに分割された。
- ・肉牛や乳牛、羊を丘陵地に放牧。
- ・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には比類がない。
- ・「食べて保全」をモットーに農業とそれに伴う生態系を保全。



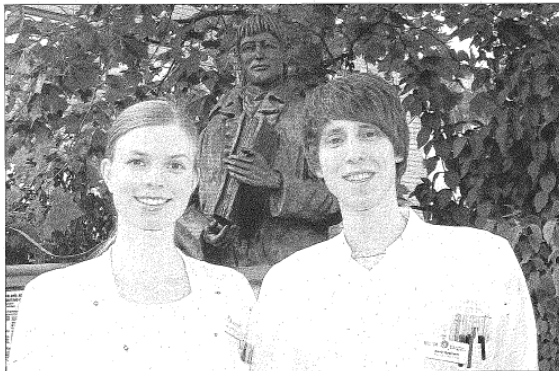
農林水産政策研究所シンポジウム 2015年 3月 9日
「ドイツにおける地域振興プロジェクトの実態」 飯田恭子

補助金獲得型LAGの特徴

- 1) LAGを持たない地域の市町が、寄合所帯で設置した組織
→ 背景 地方公共団体の予算縮小
- 2) 2007-2013年間に設立
- 3) 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
- 4) 就業の機会に恵まれ、住民の生活水準が比較的に高い
- 5) 町長や郡の首長が、理事の多くを占め、
LEADERメソッド(ボトムアップ)への関心が低い
- 6) 行政の要請で、同業者組合やNPO(フェアアイン)等、
LAGに必要な民間メンバーが理事となる
- 7) 事業始動時に多くの行政プロジェクトが進められ、予算の消化後に
LAGが形骸化する
- 8) リージョナルマネージャーの雇用等が断続的(助成期間のみ配置)
→ 理由 LAGに加盟する町や郡は、補助金期間の移行時に、
EUと州の政策を肩代わりし、LAGに資金供給することを疑問視する

事例4. 診療所医師の確保にむけた「家庭医アカデミー」

Kreis Hersfeld-Rotenburg



Wollen sich in ein paar Jahren mit einer Hausarztpraxis im Kreis Hersfeld-Rotenburg niederlassen: Claudia Weich (28) und Armin Kottmann (30). Foto: Schürkel-Zentrum

Arzt in Deutschlands Mitte

Wochenendporträt: Claudia Weich und Armin Kottmann wollen im Kreis bleiben

VON GUDRUN
SCHANKWILER-ZIERMANN

ROTEBURG. Nach der Mitte hatten Claudia Weich und Armin Kottmann, zwei junge Ärzte, gesucht, als sie ihre Zukunft nach dem Examen planten. Die Deutschlandkarte zeigte Bad Hersfeld so etwa in der Mitte zwischen ihren Elternhäusern bei Hannover und Winterbach bei Stuttgart. Die beiden wollten wieder

dig wurden die beiden im Internet. Dort stießen sie auf die Seite der Hausarzt-Akademie, die Ärzte für Waldhessens Interessenten will. Sie schrieben Anja Csenar an, Zukunftsbeauftragte beim Landkreis, der die Akademie vor vier Jahren angestiftet hatte. Kurz darauf bekamen sie einen Anruf von Karla Krause-Held, Personalleiterin im KKH, und von Dr. Martin Ebel, dem Vorsitzenden der Hausarzt-Akademie.

beiden Ärzte, die sich inzwischen am KKH eingekleidet haben. Hier schätzen sie die familiäre Atmosphäre, das gute Miteinander der Berufsgruppen. „Es war eine gute Wahl“, sagt Claudia Weich. Besonders lieben sie das „Büschelzimmer“, wo Chirurgen und Internisten gemeinsam Patienten mit entsprechenden Problemen behandeln. Das Intensivzentrum sei für sie optimal, das medizinische Spektrum passe genau, denn als All-

Zu den Personen

Guinea Wipps (28) stammt aus Nordhorn in Niedersachsen, nahe der Grenze zu den Niederlanden. Anso Kornmann (30) kommt ursprünglich aus Winterbach bei Stuttgart. Beide haben Medizin in Würzburg studiert und befinden sich jetzt in der Facharztausbildung zu Allgemeinmediziner. Das Paar fühlt sich sehr wohl an seinem neuen

出典 Hessische Niedersächsische Allgemeine

2009年から13年までに、
10名の若い医師が
「家庭医アカデミー」に
登録し、医療機関での
卒後研修を実施している。

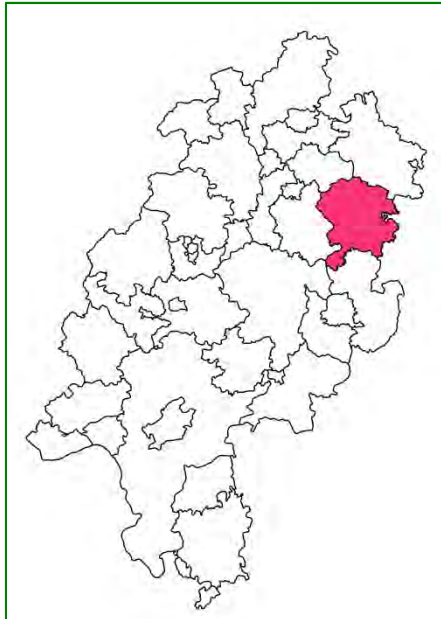
背景 (2012年現在)

高齢化による医師不足が懸念される

- ・ 住民の平均年齢45.8歳
- ・ 家庭医の平均年齢57.6歳
- ・ 現在90ある診療所が、2030年には17に減少すると予測される

「家庭医アカデミー」

- ・ 卒後研修の支援
(専門医(家庭医を含む)研修。
5年間のフルタイム勤務。各種の臨床業務を担う)
- ・ 無償登録できる
- ・ 在学中に卒後研修の進路相談
- ・ 転入の際、住居探しの支援
- ・ 急な転入でも子どもの幼稚園を手配
- ・ 学童保育の充実
- ・ 文化行事の提供
- ・ 複数の家庭医が共同運営する
診療所設置のコーディネート
- ・ 家庭医育成セミナーの費用補助



補助金獲得型LAG

ヘアスフェルト・
ローテンブルク

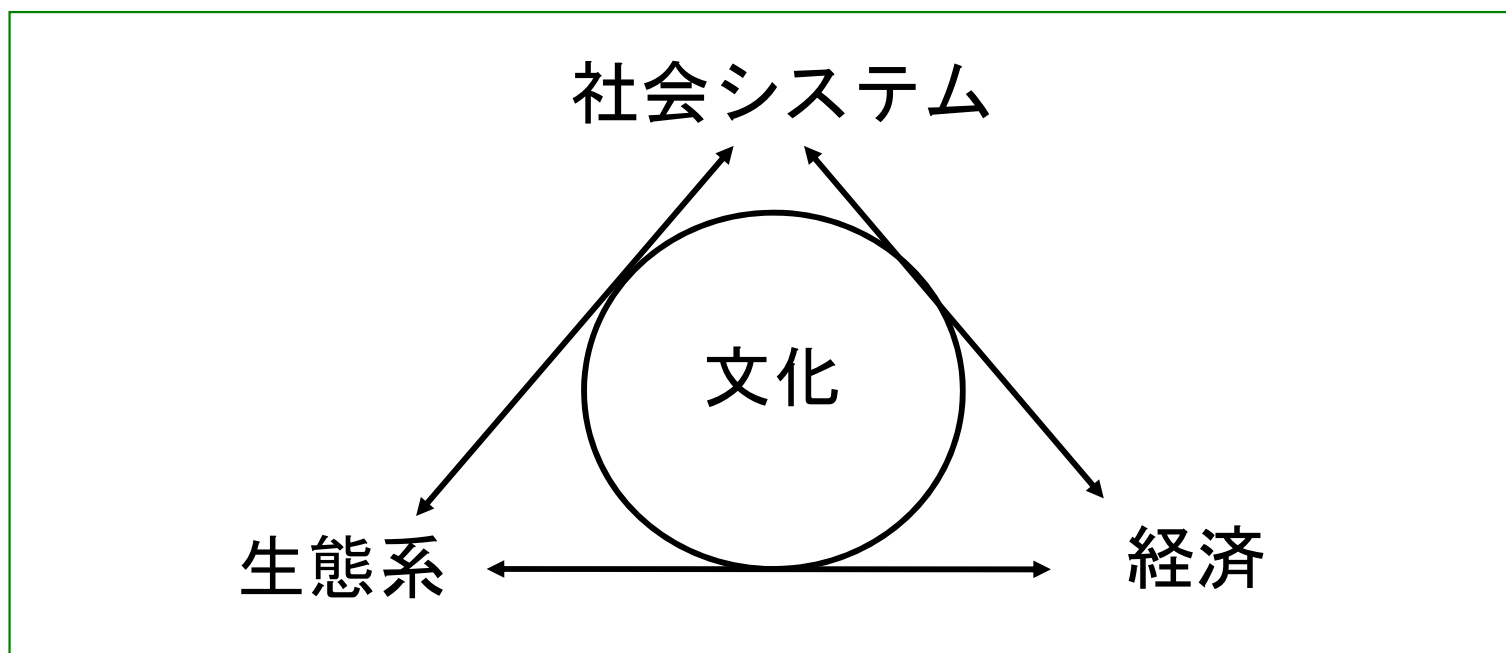
2011年に連邦国土計画
モデルプログラム
(MORO)に採択され、地
域生活に必要な基本的
サービスの確保にむけて、
現状調査や諸分野の対策
プロジェクトを実施。



農林水産政策研究所シンポジウム 2015年 3月 9日
「ドイツにおける地域振興プロジェクトの実態」 飯田恭子

1-6. ローカル・アクション・グループが推進・実施するプロジェクトの分野

ローカル・アクション・グループは、地域のニーズに応じて、分野を横断しながら、多様なプロジェクトを推進・実施している



第3図 ローカル・アクション・グループが実施するプロジェクトの分野
参照 イプセン 2006『場所とランドスケープ』, ランドスケープの概念を構築する分野
Vgl. Ipsen 2006 *Ort und Landschaft*, Spannungsfeld des Landschaftsbegriffs

1-7. リージョナル・マネージメントとは

1. 本報告では、ローカル・アクション・グループ(LAG) が、LEADER 事業を円滑に実施できるよう、マネージメントすることをさす。リージョナルマネージャーが、そのコーディネートを担う。

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。

2. 「リージョナル・マネージメント」という用語は、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)。

1-8. ヘッセン州内のリージョナルマネージャーの人材像

1. 大学等での専攻分野

経営学、農学、林学、地理学、生物学、工学、社会学等の修了、
単科大学の学士、高等学校卒業等

2. 職歴

企業、行政機関、政治団体、観光協会、教育・研究機関、環境評価業務、
経営コンサルティング、計画・設計事務所等の職務経験を経て就任。新卒者も稀にいる。

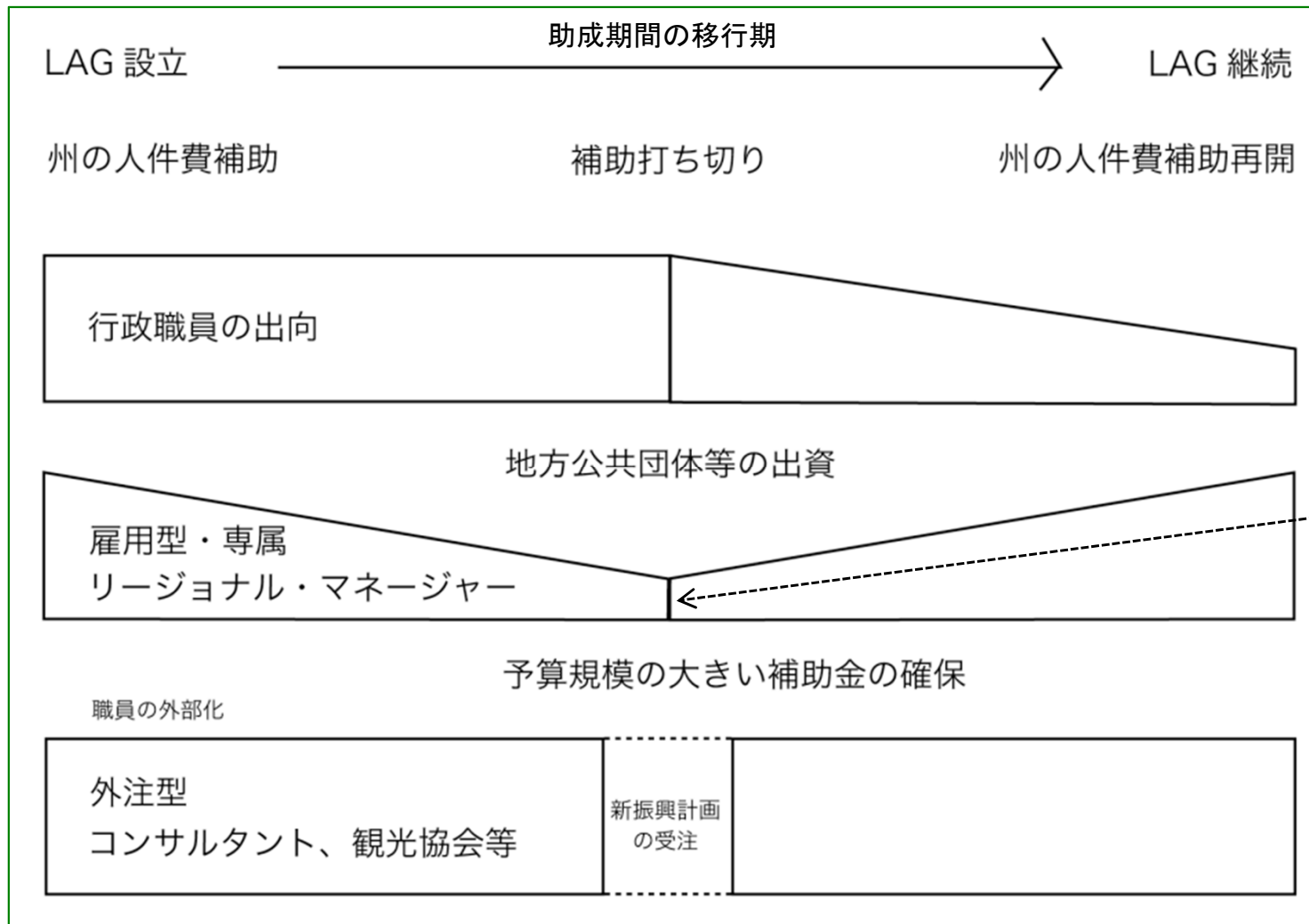
3. 年齢層と性別

老舗のLAGのマネージャーは、今期(2014年-20年)にて定年すると思われるベテラン。
→ 1991年のLAG設立時に、30代半ばで就任し、業務を継続している。

比較的に新しいLAGのマネージャーは、20代から50代半ばまで、幅広い世代にわたる。

男女比は、半々くらい。

1-9. リージョナル・マネージメントの配置



恒常的な配置は、
費用負担が
容易でない

LEADER I、IIから継続する LAGは、1999年に人件費助成が打ち切られている。ボトムアップの地域振興が地元の評価を得て、また、当時は地方公共団体の財政に余裕もあり、郡や町の出資でリージョナル・マネージメントが継続されている。

州内の約1/3のLAGが、リージョナル・マネージメントを外注しているようである。予算規模の大きい助成事業を導入し、その費用を確保している。
→ LEADER事業は副次的に実施している（既に財源を複数化している）

第4図 ヘッセン州におけるリージョナル・マネージメントの配置の変化
資料: 筆者作成

農林水産政策研究所シンポジウム 2015年 3月 9日
「ドイツにおける地域振興プロジェクトの実態」 飯田恭子

1-10. ヘッセン・ リージョナルフォーラム連合会

連合会の組織形態

農村振興を担う協議会等の連合会。
1991年から続くフォーゲルスベルク地域の
ローカル・アクション・グループが代表を務める。
NPOの様なフェアアインという組織(e.V.)。

2007-2013年期の加盟組織数

- ・ 20のローカル・アクション・グループ
- ・ 5つの農村地域振興協会(州独自の施策)

連合会の活動

- ・ リージョナルマネージャーの会合(約6週間毎)
- ・ LEADER事業のノウハウを共有
- ・ LAG運営のノウハウを共有
- ・ 地域振興の手法を研修
- ・ 地域間交流と共同プロジェクトの実施
- ・ 州政府と事業実施について、組織的に
意見交換(ガイドライン等の設計など)



1-11. リージョナルフォーラム連合会の会合・研修会



写真：2014年1月23日・24日の研修会, Vogelsbergにて

農林水産政策研究所シンポジウム 2015年 3月 9日
「ドイツにおける地域振興プロジェクトの実態」 飯田恭子

新地域振興戦略の策定にむけた研修

参加者：

- ・ リージョナルマネージャー 21名
- ・ 住民等のプロジェクトリーダー 7名

研修・情報交換の内容

- ・ 地域振興戦略策定のノウハウ
- ・ LEADERプロジェクト設計のノウハウ
- ・ 各種補助金に関する情報

テーマ(3分野・9プロジェクト)

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. 少子高齢化対策：

- ・ 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

1-12. リージョナルマネージャーの育成

カッセル大学大学院「持続的な地域発展コース」(現在はコース閉鎖)

二つの講座が連携してカリキュラムを編成、1998年開設

- ・ 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
- ・ 有機農業学部の農学講座

教員: 15名前後、都市・地域社会学、農業政策、生物学、ランドスケープ計画等が専門

学生: 7名前後

履修: 講義(4分野)、演習・現場実習(2分野)を履修し、単位を取得。

単位取得後は、講座に所属し、州等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。

州内のLAGのリージョナルマネージャーが、演習等の実施に協力。

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・マネジメント	実施と評価	交通と移動のあり方

第1表 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」の履修科目(1998年)

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

農林水産政策研究所シンポジウム 2015年 3月 9日
「ドイツにおける地域振興プロジェクトの実態」 飯田恭子

補足: 現在、バイエルン州のヴァイヘンシュテファン・トリースドルフ大学で、リージョナルマネージャーが養成されている

第2部

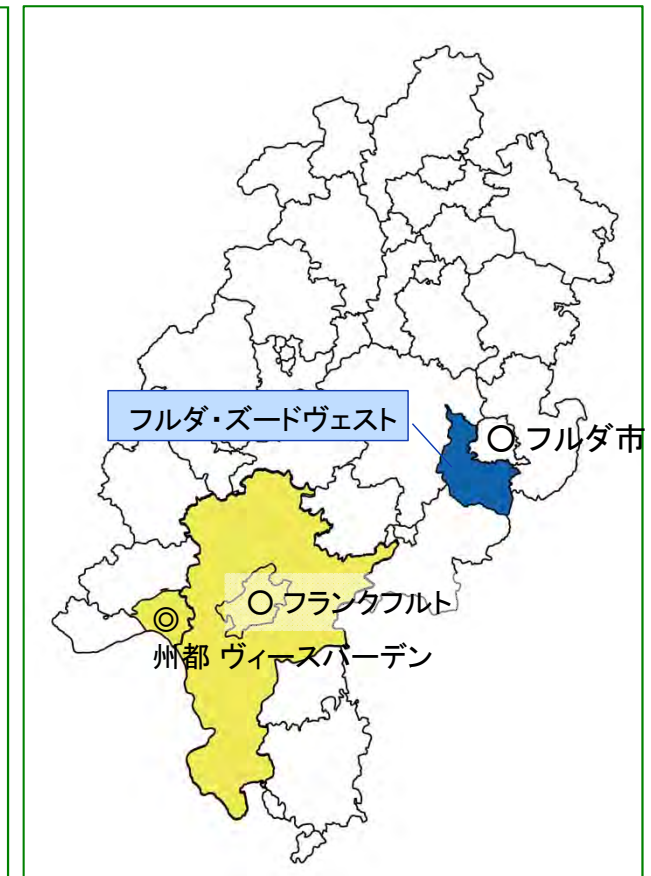
ローカル・アクション・グループの運営

－ フルダ・ズードヴェストの事例（2007-2013年）－



2-1. フルダ・ズードヴェスト(RFFS)の特徴

- 1) ローカル・アクション・グループの名称:
リージョナルフォーラム・フルダ・ズードヴェスト協会
(Regionalforum Fulda Südwest e.V. / フェアアイン)
- 2) 地域の範囲:
フルダ郡南西部の7町が組織。人口は約5万人。
- 3) 立地条件:
 - ・ フルダ市(人口約6.5万人)から車で15分から30分程の移動。
 - ・ 地域には高速道路が通り、フルダ市に新幹線の駅があり、ドイツ各地への交通アクセスが良好である。
- 4) 経済の状況:
 - ・ 多様な中小企業がある。
 - ・ 建設業や加工業に従事する職人が多く、フランクフルト圏(ライン・マイン地域)までを主な商業圏としている。
 - ・ イノベーションが見られるが、地域外に流出してしまう。
 - ・ 過疎化していない。高齢化が緩やかである。
- 5) 景観等
 - ・ 農村景観は美しいが、観光業への関心は低い。



2-2. フルダ・ズードヴェストが推進・実施する プロジェクトの担い手と資金



LEADER事業の助成プロジェクト（2007-2013年の総額: 約160万ユーロ）

プロジェクトの担い手: 住民、自営業、企業、NPO(フェアアイン)等、町、フルダ・ズードヴェスト協会等

助成元: EU (EAFRD)、ドイツ連邦、州

助成率: 30 % から 80 %（2007-2013年期）

自己負担額: 担い手の出資(町や企業の財源、個人や団体の資金、銀行の融資等)



協会の自主財源プロジェクト（2007-2013年の総額: 約20万ユーロ
LEADER事業のLAG自己負担額も含む）

- 出資元
- ・ 7町が、1町あたり年間約4千ユーロを納入
 - ・ 協会会員からの会費収入(総額は、年間約500ユーロ)
 - ・ プロジェクトの参加者負担金、少額な寄付金や物品寄付

2-3. LEADER事業の助成プロジェクト数と助成額(RFFS)

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

支出全体の47%

予算の25%

第2表 2007-2013年期におけるLEADER事業の支出(2013 年1月現在, 予算の執行率97%)

資料: 筆者作成

農林水産政策研究所シンポジウム 2015年 3月 9日
「ドイツにおける地域振興プロジェクトの実態」 飯田恭子

ボトムアップが良好に機能しているLAGでは、100件程度が助成される

7 年間を通した予算は限られ、決して潤沢とは言えない



プロジェクト 事例1: 起業者支援

Gesundheitszentrum Kalbach

Alexander Birger ist mit seinem Gesundheitszentrum Kalbach ein erfolgreicher Existenzgründer in der Region Fulda Südwest

Herr Birger, Sie betreiben seit einem Jahr in Mittelkalbach ein Gesundheitszentrum mit einer Physiotherapiepraxis. An speziellen Geräten kann hier auch die Fitness im sportlichen Bereich trainiert werden. Warum haben Sie sich entschieden, sich als Physiotherapeut selbständig zu machen?



写真: 起業者の
ビルガー氏

「カルバツハ健康センター」

整体師が独立し、スーパーマーケットの空き店舗を改修して、整体院とフィットネスクラブをオープンする。
一年後には、整体師6人とトレーナー1人を雇用している。



Foto: Schaufenster der Region



プロジェクト 事例2: 歴史文化を伝える



Foto: Blankenau 2011



歴史的建造物の活用(LEADER事業の助成内容):

- ・ 住民がクラブ活動する部屋の整備
- ・ 巡礼者が簡易的に宿泊する部屋の整備

LEADER事業以外にも、文化財保護事業の助成金を利用して建造物を維持

プロジェクト 事例3: 市民エネルギー協同組合

- ・ 再生可能エネルギーの生産・利用を推進する、市民エネルギー協同組合の設立にむけた講習会を7町で開催(費用は各町が負担)
- ・ 4町で組合が設立される



Foto: Fuldaer Zeitung



Foto: Gemeinde Eichenzell



プロジェクト 事例4: 若者の家



写真: Löschenrod in Eichenzell, 2013年



写真: 青少年支援員のタイリツヒ氏

若者の家の数

- ・1999年 6軒
- ・2007年 28軒
- ・2012年 49軒

プロジェクトの目的:

青少年の支援と保護

(飲酒、薬物、暴力・暴行、右翼化、
移民や引揚者の孤立化等からの保護)

若者の家は、空き建物等を利用した公民館のような施設。
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できる。

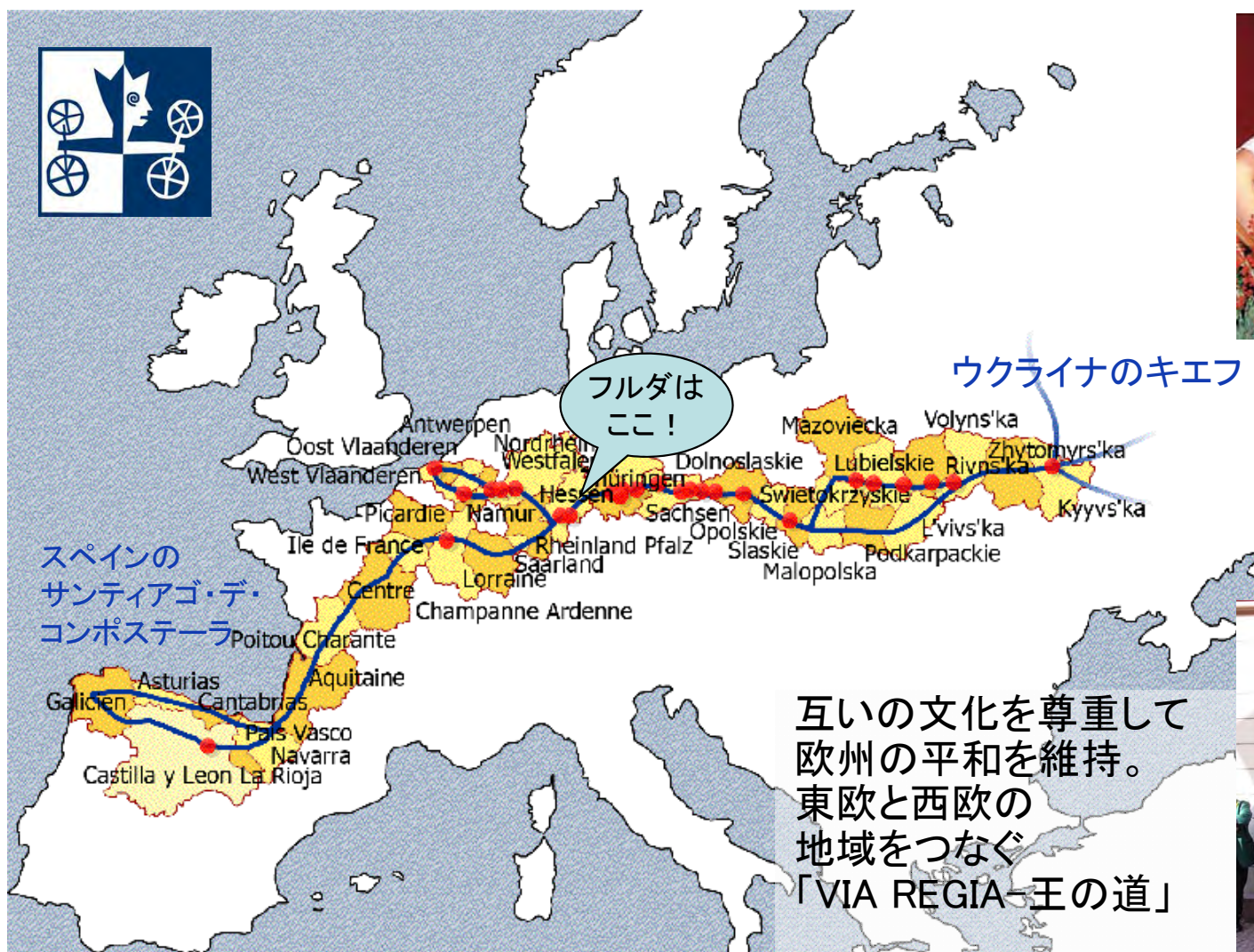
青少年支援員の雇用:

フルダ・ズードヴェスト協会が、6町の共同出資で、
1999年から青少年支援員を雇用している。

サポートの内容:

- ・ 若者の自主性を尊重し、運営には干渉しない
- ・ 問題が起きた際の対処
- ・ 青少年と行政の橋渡し
- ・ 青少年の個別相談
- ・ 国際交流事業の支援

プロジェクト 事例5: ヨーロッパ文化の道 VIA REGIA



シュリツ市の民族舞踊団が
VIA REGIA ネットワークに加入



フルダ市の商店街が
VIA REGIA の道標を掲げる

プロジェクト 事例6: 広報紙『地域のショーウィンドウ』



季刊の広報紙

- ・ 7町、22,500世帯に町の広報と一緒に配布
- ・ リージョナルマネージャーによる編集
- ・ 協会会員の印刷業者が、レイアウト・印刷・配布

左: 表紙
省エネ週間
「1立方メートルの氷」を
地元の建設業と農家が制作

右:
地域の産業をアピールする
「地域メッセ」を開催

2-4. ローカル・アクション・グループの構成(RFFS)

理事会

- ・ 協会の運営、LEADER事業の助成プロジェクトの採択について議論する場
- ・ 4～6週間毎の開催、3～4時間程度の会合、公開の義務はないが、ゲスト参加等の要請に応じる

理事の構成(合計12名)

- ・ 行政 8名(協会会長1名、副会長2名の役員を含む)
→ 7町の町長、1郡の首長代理

注: 手工業同業者団体連合会(Kreishandwerkerschaft)、
産業協会(Gewerbeverein)、農民連盟(Bauernverband)、
自然保護団体連合会(Naturschutzverband)

- ・ 民間 4名(会計1名の役員を含む)
→ 手工業同業者団体連合会、産業協会(経営者団体)、農民連盟(農業者団体)、自然保護団体連合会の各代表

その他の参加者

- ・ リージョナルマネージャー 3名(事務局兼務)
- ・ 郡のLEADER事業認可担当者 2名、出版社代表(会員) 1名

総会

事業成果報告会、会則を改正する場。理事会メンバーと以下の会員が参加。年に一度の開催。

会員(合計20名・組織前後。監査2名の役員を含む)

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の各代表

2-5. LEADER事業の助成プロジェクトの採択方法(RFFS)

助成プロジェクトの応募と採択率

- ・ 応募があると、その大半を採択
 - ・ 理事会では、2から3件程の応募がある時と、全く無い時がある
 - ・ 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
 - 事業期間が7年間と長く、多くのプロジェクトが同時に応募されない。
- 協会は、応募者の意欲を欠かないよう速やかに採択し、時系列で優先順位をつけて州に報告。

助成率 (2007-2013年)

- ・ 消費税は助成対象外
- ・ 80%～30%
- ・ プロジェクトの分野により異なる
- ・ 申請者により異なる
(町、LAGの助成率は民間より高め)

審査方法

- ・ 理事が、資料(リージョナルマネージャーが作成)を参考に協議
 - 応募者が、企画内容や自己負担額の資金調達について説明することもある。
- ・ 理事が、地域貢献や環境への配慮等について協議し、条件付きで採択することもある。
- ・ 投票権のある7名の理事が、プロジェクト審査票(リージョナルマネージャーが作成)に採否とその理由を無記名で記入。リージョナルマネージャーが、直ちに集計

情報公開(協会のホームページにて公開)

- ・ 理事会の前に、プロジェクトの応募状況、内容、理事会の日程を公開
- ・ 理事会の後に、採否とその理由を公開

2-6. LEADER事業の助成プロジェクト採択における投票権(RFFS)

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
	郡の首長代理		○		約 1万円
民間メンバー (社会・経済分野の パートナー)	農民連盟 代表		○	○	約 2千円
	産業協会 代表		○	○	約 2千円
	手工業同業者団体連合会 代表	会計	○	○	約 2千円
	自然保護団体連合会 代表		○	○	約 2千円

第3表 協会理事の構成とLAG の意思決定への関与

資料: 筆者作成

LEADER事業の規則に従い、
民間メンバーが50%を越える投票権を持つが・・・

2-7. 助成プロジェクトの実現を困難にする要因(RFFS) (1)

1. 公益的プロジェクトの実現が困難

プロジェクトのテーマ： 少子高齢化対策、環境保全等

どのような場面か：

- 住民やNPO(フェアイン)等の担い手が、費用の自己負担額を工面できない
→ 公益的プロジェクトは、銀行等の融資を受けることが難しい
- LAGが申請し、実施することが適当なプロジェクトの実施
→ 例えば、地域振興戦略(総合計画)に掲げているテーマ



理事会にて、行政メンバーが応募の回避を促す

- 理由 →
- ・ LAGの支出削減
 - ・ 7町に共通するテーマが少ない。1町でも関心を示さないと、7町の出資による公平なLAG運営を考慮し、応募回避が促される。
(財政難により公益プロジェクトを実施する体力が無い町。高速道路と工業団地を構えて収入が多いが、公益プロジェクトへの関心が低い町等がある)

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
「補助金獲得型LAG」の弱点

2-8. 助成プロジェクトの実現を困難にする要因(RFFS) (2)

2. 煩雑な助成申請手続き

プロジェクトのテーマ： 起業者支援等

LAGがプロジェクトを採択



認可前のプロジェクト開始は禁止されていた

郡が、プロジェクト実施者から助成申請を受理し、審査し、認可



州銀行が再度審査し、助成の可否と助成額を決定し、郡に結果を通知

約9ヶ月

ここがネック

- ・ 申請における添付書類が多く、作成の困難なものが多い。追加書類が次々と発生し続ける。
- ・ 助成認可に係るガイドラインが頻繁に改正され、審査中のプロジェクトにも遡って適用される。
 - ・ 州銀行が、各地域の多様な戦略を網羅する、精密なガイドラインづくりを目指しているのではないか。
 - ・ 時事的な状況に適応したガイドラインの改正に力を注ぎすぎる印象。
(例えば、あるイノベーションが普及しつつあると、予告なく突然に助成対象外となる。
 - 各地でイノベーション普及の時差がある。プロジェクトの担い手やLAGの判断が尊重されにくい。
- ・ LEADER I と II (1991年～1999年) では、申請・認可手続きが簡易であった(LAGの裁量に委ねる)。
- ・ 2014-2020年期には、各地域の振興戦略(総合計画)が、助成認可の根拠とされる予定。
 - 手続きの簡易化が期待される。

2-9. ローカル・アクション・グループの拠点と経営(RFFS)

LAGの拠点

- ・ 手工業同業者団体連合会のオフィス（賃料は、光熱費等の実費で月額250ユーロ）
- ・ 約20平米の個室、家具付、フルダ駅から徒歩10分の中心市街地にある

設備

- ・ 電話、インターネット(協会が自ら契約)
- ・ 連合会の会議室、給湯設備、休憩室、コピー機、FAXが利用可
- ・ 連合会秘書室が、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なう

公用車なし(リージョナルマネージャーの自家用車)

- ・ 借り上げ代: 1kmあたり0.35ユーロ、現場への距離は40km程度(1ヶ月600km程度、200ユーロ前後支給)
(ガソリン代、車両整備・修理費、保険料、事務所近くの駐車場料金・月額60ユーロを含む)

2013年9月に本拠点は閉鎖され、協会会長を務める町長の役場に協会住所を設置(次期再開予定。場所未定)

科目	支出(約)	LEADER助成(約)	協会負担(約)	協会が実施する LEADER助成 プロジェクトの 自己負担額として 年間5.000ユーロ を予算計上。 毎年、支出されず、 協会口座で繰越。
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	
ヘッセン・リージョナルフォーラム 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	200万円位の イメージ

農林水産政策研究所シンポジウム 2015年 3月 9日
「ドイツにおける地域振興プロジェクトの実態」 飯田恭子

第4表 LAG 運営にかかる年間支出(2012年)
注: 単位はユーロ。資料: 筆者作成。

2-10. リージョナルマネージャーの配置と待遇(RFFS)

人数

- ・ 3 名
- ・ うち2名は協会の雇用、1名は郡の職員 (LAG 運営・プロジェクト運営の一部を担う)
- ・ 労働時間を0.5名分ずつシェア (州が定めた1.5 名分)

協会との雇用契約(2 名)

- ・ 任期付雇用契約 (LEADER事業のリージョナルマネージャー人件費補助期間、2008年4月から2013年9月、5年間半)
- ・ 任期終了に伴い、雇用契約が終了
- ・ 労働時間は、1名あたり週19.5時間のフレックス勤務 (勤務時間、場所、内容を記録して保管)

待遇

- ・ 2名分の給与を合計すると、月額3,000ユーロ、受領額は2,000ユーロ
(月収30万円、手取20万円のイメージ)
- ・ 社会保険完備、賞与・残業代・その他手当なし
- ・ 有給休暇は、年に20日間

2-11. リージョナルマネージャーの業務(RFFS)(1)

1. 地域における関係者の連携促進



- ・ 協会会員、住民、NPO等組織、組合、企業等を訪問してプロジェクト案を募る
- ・ プロジェクト案が出ると、会合をセッティングし、司会・進行する
- ・ プロジェクトの進捗状況を確認する等、日常的にコミュニケーションをはかる

実施プロジェクト:

- 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

2. 助成プロジェクトの応募と申請の支援

助成に関する相談を受けると、担い手を訪問してアドバイスする

- ・ 長期的な視点をもち、段階を追った実施計画をたてる支援
- ・ 郡の認可担当職員が同行し、助成対象や申請手続きの詳細を伝える
(LAGのプロジェクト採択と、郡の認可業務が食い違うことなく進められる)



2-12. リージョナルマネージャーの業務(RFFS)(2)

3. 様々な助成事業の把握と担い手への紹介

- ・ 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
- ・ EU、連邦、州、郡の助成事業について、常に情報を収集



4. 応募プロジェクトの採択補助

- ・ 理事会用の資料を作成：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
- ・ 応募プロジェクト審査票の作成
- ・ ホームページでの情報公開

5. LAGの運営・経營業務

- ・ 理事会の運営(4～6週間毎)
- ・ 総会の運営(年1回)
- ・ LAGの事務局、経理、税務処理
- ・ 広報(HPの更新、広報紙の編集・発行、プレスリリース、メッセ等の行事でのPR)



2-13. リージョナルマネージャーの業務(RFFS)(3)

6. 他地域との交流と連携促進のコーディネート

- ・ EUにおけるLAG間の連携
- ・ 他地域の諸機関、団体、関係者との連携



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にむけ
LAGメンバー、リージョナルマネージャー、住民やNPO等、関係者の研修を支援・実施

8. 地域振興戦略の策定・実施・評価

- ・ 地域振興戦略の策定 (RFFSでは、一連のプロセスを外注) および、事業期間内における見直し
- ・ 地域振興戦略の実施マネジメント、郡の認可担当者とLEADER事業費の経理
- ・ 事業評価と助成金支出証明 (毎年、州に報告)
- ・ 事業の事後評価 (7年の期間終了時、州に報告)
- ・ 欧州監査院と州の監査への対応
- ・ 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



2-14. リージョナルマネージャーの勤務時間(RFFS)

1. 勤務時間の配分

- ・ プロジェクト支援等 約70%
- ・ 協会運営と経営、行政手続 約30%

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。恒常的な超過勤務と、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だろう。

2. 超過勤務が多く、休暇が取得できない理由

- ・ 住民等との会合が、夜間や休日に行なわれる。行事も休日に開催される。
 - ・ LAG事務局の電話対応、州や郡、町との対応が平日に行なわれる。
- 代休日も携帯に電話を転送 → 対応が遅れると、ステークホルダー間の関係がこじれることも。行政手続きが、さらに煩雑化することも・・・。

休むと
忙しさ倍増

職員	プロジェクト支援等	協会運営・経営・ 行政手続	代休未消化の 超過勤務時間	未消化の有給休暇
a	697	375	102	17日
b	1062	343	461	20日
合計	1759	718	563	

第5表 リージョナルマネージャーの勤務時間の配分

注：勤務開始から2年目、2012年8月から2013年7月の1年間の実績。数字は時間数。

資料：筆者作成

おわりに

1. ボトムアップによる農村地域振興

地域の人々や組織が連携し、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成功の鍵となる

LAGが気をつけること：

- ・ 自発性と多様性を尊重し、新しい可能性に門戸を広く開く
- ・ リージョナル・マネージメントの設置（ボランティアでの実施は難しい）

2. LEADER 事業の成功要因？ = ボトムアップのスキルアップ

→ LEADER メソッドを理解し、実施する能力

- ・ EU、連邦、州レベルでLAGのノウハウが集約され、情報発信されている
研修とネットワーク形成の機会も豊富に提供されている
- ・ 地域振興のイノベーションは、このネットワークに乗って波及しているようである
- ・ 7年間、連続したLAG運営が想定されている

3. 各地のLAGが抱える課題

- ・ LAG運営資金の安定的な確保
- ・ 少子高齢化問題等に対応する、公益プロジェクトの担い手を明確化

地域振興戦略の目次構成

1. 前期事業の事後評価
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(20回前後の参加型ワークショップ)
4. 地域の状況分析
5. SWOT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. 実施計画： プロジェクトの分野、内容、担い手、期間、予算等
(LEADER事業、それ以外の助成事業、自主財源によるものを全て)
8. 運営計画： 意思決定組織、助成プロジェクトの採択方法、
地域内の連携、リージョナル・マネージメントの仕組、
全体予算、中間・事後評価の方法