

. 事例

2003年9月29日 事例

討議：

地域マネジメントの実際（前期）

講師：大平 一典（国土交通省総合政策局事業総括調整官）
金近 忠彦（横浜市水道局長）
宮崎 暢俊（熊本県阿蘇郡小国町長）
寺谷 篤（智頭町活性化プロジェクト集団）

モデレーター：秋口 守國（オリエンタルコンサルタンツ）

1. 概要

それぞれ、大都市ないしは地方の町という具体の地域において、国、市、町、地域リーダーの立場から、地域マネジメント、地域経営等を、どの様に行っているか等についてモデレーターの秋口から趣旨説明の後、

- ・金近 忠彦 横浜市水道局長
- ・宮崎 暢俊 熊本県小国町長
- ・寺谷 篤 智頭町活性化プロジェクト集団
- ・大平 一典 国土交通省事業総括調整官

の各講師から、先ず、その実態を地域事例に則して解説、講話していただいた。

次に、岡田教授、日下部教授から、参加者提出の課題発表（同日午前に実施）をふまえ、グループ学習に取り組むにあたっての、問題点の発見、設定に向けた地域経営上の論点・争点などを講師に質問し、認識を深めていった。

2. 話題提供

3つの事例を中心にコンサルタントの役割を考える

横浜市水道局長 金近忠彦

今日、自治体の現場では、いわゆる建設技術コンサルタントから、都市経営や地域経営のコンサルティング、すなわち、マネジメント能力のある都市（または地域）プランナーが求められている。横浜市の都市レベル、地域レベルのプロジェクトを事例として、コンサルタントの役割を考える。

都市経営の事例 - 都市プランナーの役割

横浜の都市づくり戦略の変換と都市づくりの主要プロジェクト

- ・高度成長期（1965～1975）の6大事業計画

毎年的人口増 10 万人が続いた高度成長の時代、急拡張する都市に方向性を与え、骨格、都市基盤を先行的に整備するプランやプロジェクトが求められた。また、民間による都市の急激なスプロール開発をコントロールするための仕組みづくりが課題であった。

横浜市企画調整局の官庁プランナーや民間プランナー達が活躍し、その後の横浜の都市形成の基礎となる

「6大事業」（都心部強化、港北ニュータウン、金沢埋立地、地下鉄、高速道路網、ベイブリッジ）を計画立案、実践した。

- ・安定成長期（1975～1990）の業務核都市構想

毎年的人口増 5 万人の安定成長期。6大事業を始めとする都市基盤整備は進捗するが、東京への人口や都市機能の一極集中化が進み、横浜（特に郊外の新市街地）の東京ベットタウン化が進む。これに対し、横浜は、首都圏の業務核都市として首都機能の分散配置の受け皿となることを目指して都市機能を強化し、自立性を高めるため、横浜中心の放射環状型交通網や都心、副都心、地域拠点の整備を進める。横浜市都市計画局や建設省の官庁プランナー、東大などの大学研究室、これと関連の深いコンサルタントの産官学連携、国、地方連携によりプランの立案・実施がされた。

- ・低成長期（1990～2002）の国際コンベンション都市づくり

バブル経済崩壊後、毎年的人口増は 2.5 万人程度に減少。業務機能を中心とする都市成長に限界が見えはじめたため、商業機能（三次、四次産業）を新たな成長の核として位置づける。このため、「国際コンベンション都市横浜」をスローガンに、国際会議場、国際競技場等、日本最大級の国際コンベンション施設を整備し、オリンピック、ワールドカップ、サミットなど国際会議、国際競技の誘致を目指した。横浜市企画局などの内部人材を育成・活用し、プランナー・コーディネーター役は自前で行った。



MM21 事業と都市プランナー

横浜駅と関内地区の新旧 2 つの都心を工場移転、海面埋立により一体化しようという都心部強化構想は 6

大事業のひとつとして、高度成長期に民間プランナーによって提案されたものである。この構想が安定成長期に国・市の官庁プランナー達によって都心臨海部開発（MM21）事業の具体的な事業としてまとめられ、さらに首都圏業務核都市構想の中核的なナショナルプロジェクトとして位置づけられ、国・地方、産官学連携により推進された。日本最大級のウォーターフロント開発事業であり、その後の全国の開発のモデルとなった。ウォーターフロントでの都市開発事業は、関連する省庁が多数あるため、民間プランナーでは調整力に限界があった。

ナショナルプロジェクトとすることにより省庁連携が可能になったともいえるが、国と渡り合える、能力のある市の都市プランナー、コーディネーターが不可欠であった。

その後、「国立」国際会議場の誘致・整備やワールドカップサッカー大会誘致などが MM21 地区を舞台に行なわれるが、横浜市は、これらの事業を大手の国際コンサルタントや広告会社に依頼せず、市内部にプランナー、コーディネーターを育成することにより、ほとんどを自力で行ってきた。

京浜臨海部再生と産業系コンサルタント

京浜臨海部を 21 世紀の日本の新たな産業拠点として再生するため重厚長大型産業の空洞化によって生じた遊休地を活用して、産官学連携による新技術開発、新産業創出のための研究開発拠点を形成するプロジェクトを行った。研究開発拠点（横浜サイエンスフロンティア）の中核施設として、理化学研究所が日本のバイオ研究の拠点として新たに設置するゲノム科学研究センターを誘致した。

京浜臨海部再生のためのビジョンであるマスタープランづくりは、産業系コンサルタントにより行なわれたが、核となるサイエンスフロンティア計画や理研の誘致などはすべて横浜市企画局のプランナーによって立案、実施された。

様々な規制や関係省庁の多い事業で民間プランナーでは困難があった。

地域まちづくりの事例

関内・関外地区の街づくりと地域プランナーの役割
伊勢佐木町、馬車道、元町など沈滞している横浜の

旧都心関内・関外地区の商店街の再活性化のための街づくり事業を首都高速の都心部への延伸などを機に行った。

各々の地域・商店街に地元のコンサルタント（地域プランナー）が専任で張りついて数年間かけてプランを策定、市と地元商店街の共同事業として実施。熱意ある地元のリーダーの存在と、地域プランナーの能力・熱意、市とのコラボレーションが事業成功のカギであった。

イセザキ・モールは日本最初のショッピングモールであり、道路法が改正され歩行者専用道など関係法令が整備される前であったため、試行錯誤の様々な苦勞があったが、欧州でできることが日本でできないはずがないと信じる、地元リーダーの強い信念とそれを支えた地域プランナーの力が最大の懸引力であった。行政は従の役割に終始した。

新横浜駅南部地区開発計画からの撤退と地域プランナーの不在

大部分の「のぞみ号」が停車する横浜の陸の玄関、新横浜駅は、高層ビルが林立し、IT や情報関連企業が多数立地する新都心の北口地区と、まだ山林が多く、車のすれ違えない細い道路沿いに人家が点在する田園風景の南口地区とが好対称を成している。30 年以上も前から、南口の開発計画が存在し、一時は区画整理事業の都市計画決定まで行ったが、長い間の地元の強固な反対運動の前に結局は計画を白紙撤回し、市は撤退することとなった。原因は市と地元の最初の段階からのボタンのかけ違い、不信感によるものであるが、地元リーダー（反対派）との橋渡しを行うべき、地域プランナーが存在しなかったことが、最後まで両者間の溝を埋められなかった結果につながったと考えている。

地域まちづくりには、行政権力を背景にした市が直接プランを立案して地元を示す方式ではなく、地域に根ざした（地域の信頼を得た）プランナーを育成することが結局近道となる。

地域づくりにおける行政の役割

熊本県小国町長 宮崎暢俊

地域経営の中心は行政

小国町は人口が約9,000人、面積が137km²の中規模の町です。

よく地域づくりというのは、民間が行うべきであって、行政が余り関与すべきじゃないと一般に言われます。私は地域経営というのは、行政が当然担っていくべきであると考えています。特に農山村では、財源、人材に恵まれ、様々な情報が入ってくるのは行政だからです。行政が地域づくり、地域経営を考える場合には、経済振興だけでなく、産業、福祉、教育、文化など、トータルとしての地域経営を考えなければなりません。

地域経営とは、その地域全体の魅力をどう作り上げていくかということと、そこに住んでいる人たちの暮らし方に関係してくると思います。

地域づくりにおいてはあくまでも行政が中心となっていて、ある場合にはリーダーシップをとって、ある場合には民間との協力のもとに、ある場合には個人の人たちの地域づくりを側面的に支援していくといった様々な態様があって、それぞれが活発に活動することで、より効果を上げていくことができます。

地域づくりは個性の創出

地域づくりは個性の創出であって、地域資源の活用が基本にあります。小国町の場合、小国杉、北里柴三郎博士、坂本善三画伯がそうです。



小国杉

1988年に小国杉を使って完成した「小国ドーム」は木造で戦後最大の屋根を持ち、屋根を立体トラスの工法（5,602本の小径木を屋根の部分に活用）でつくった体育館です。面積的に建築基準法では認められなかったため、小国材のすべてのデータを取り、構造上の実験をし、建設省の建築評定委員会にかけ、安全性を証

明したうえで建設した建物です。特に、安全性から構造材に水をかけるスプリンクラーを設置することで消防法上もクリアしました。

北里柴三郎博士

「小国の賢人」北里柴三郎博士生誕150周年にちょうど今年なります。博士が北里文庫（当時は熊本県で二番目に大きな図書館）と貴賓館という建物を寄贈されましたが、時の流れとともにすべて眠ってしまいました。東京の北里研究所や北里学園との交流も全くされてなかった。地域資源の活用や様々な波及効果、あるいは交流をいつの間にか忘れ、活かしきっていなかったのです。

博士の志を『学習と交流』という形で受け継ぎ、「財団法人学びやの里」を設立し、九州ツーリズム大学を始め、小国自然学校など、様々な先駆的な取り組みをしています。

坂本善三画伯

坂本善三画伯は小国出身で、「東洋の寡黙」とか、「グレーの画家」という評価を外国、特にヨーロッパで受けております。ただ、日本では余り知られておりません。しかし、芸術・文化の振興を考え、また、まちづくりを考えたとき、坂本善三画伯をはじめ小国町で子供時代を育った画家や彫刻家など、芸術活動をされている方々に協力をいただき、「坂本善三と郷土美術家展」を開催しました。この取り組みは、この人たちのネットワークを活かし小国美術フェスティバルとして現在も続いております。後に坂本善三美術館が誕生することになり、様々な作品を遺族の方々から寄贈を受けながら美術館を運営しております。

地方の美術館は、その地域と関係のある芸術家の方々の作品を収蔵して展示している。これが本来の日本の美術館、あるいは博物館の取り組みであると思いますし、そういう意味で私は、坂本美術館はすごく大事な施設だと考えています。地方独自の芸術、文化を保存し、後世に伝えていくというのも、行政の大きな役割と考えなければいけないと思います。

住民参加の地域づくり

意識の改革

まちづくりを始めたころ、「地域経営の中心は行政」と言っても、役場の職員はそんなことを全然考えていませんでした。中央集権型の地方自治制度が続いており、補助事業の中で、申請から事業実施にあたって、

問題なく処理していくことが行政、役場の職員にとって一番大事であるという認識しか持っていませんでした。新しい取り組みとして、地域資源の活用や様々なイベント展開を自分たちで取り組むということの中堅クラス（係長クラス）のある程度若い人材に担当させました。

ましてや、町民の人たちに理解してもらうためには大変長い時間がかかりました。理解してもらうため、小国未来塾を開き、様々な取り組みを行い、刺激を与え続けることで、少しずつ住民意識というのは変わっていくと思います。

実践の場への参加

通常、町営施設などは役場の管理職の出向かOBが行って、無難に運営をしてもらうという手法をとります。しかし、あえて地域の人材を活用し、そしてその人材の個性にまかせるといった方策をとっています。こうすることで、まかされた人材が育っていきます。そして、その人材がまたほかの人たちを育てていく。あるいは、その人の持っている人脈が新たな交流を小国町にもたらす。これは大きな波及効果があります。ただ、現場に入りますと、さまざまな障害に遭遇しますし、批判も受けます。その障害を越えてこそ、人は育っていくのだと思います。

地域づくりはスモール・イズ・ビューティフル

小国町は小さな行政だから、総合的な取り組み、そして徐々に人材育成、住民参加ができたのではないかと思います。大きいとなかなか難しい。だから、合併は、地域づくりにとってはよくないと私は考えております。しかし、行財政改革と、地方分権の受け皿づくり、あるいは新しい地域づくりのスタートとして、隣町との合併交渉をしております。

小さな町や村でも、様々な行政努力をすれば運営だけはできます。ただ、単独で残って一番問題なのは、新たな地域再生のための行政支援、あるいは行政事業がほとんどできなくなることです。民間が新しい産業を自ら作り出していくとか、住民と地域づくりを一緒にやっていくためには行政が中心的役割を果たさなければなりません。役割を果たすということは、やはり財源が要るわけです。財源が確保できなければ大きな地域エネルギーは育たず、小さな町村の発展がなくなり、ますます過疎化に拍車がかかっていくと思います。

地域からの挑戦

智頭町活性化プロジェクト集団 寺谷 篤

智頭町での取り組み

私は20年前に広島から智頭に帰った。眠っているような地域に対して発憤した。まず、杉の町であるということで「杉板はがき」を作ったのが一歩であった。活動の中で地域を活性化するとはどういうことなのか、地域を開くにはどうすればよいのか自問自答していたが、昭和63年に当時鳥取大学工学部社会開発システム工学科教授であった岡田憲夫先生に出会い、先生に講師をお願いした。以来16年間、地域における「社会科学」の勉強を門前の小僧経を読む方式でやってきた。

当初、私が活動のテーマとしたのは「社会システム」の構築をいかに行うかということであった。その後、杉万俊夫先生と出会う「人間科学」をシステムの中にどう組み込むかを課題とした。その活動で生まれたものとして「ゼロ分のイチ村おこし運動」と「ひまわりシステム」がある。

ゼロ分のイチ村おこし運動

智頭で展開している地域づくりの運動である。それは無(0)から有(1)を生む住民運動である。住民が自分たちの地域の10年後の姿を描いて計画を作り、自らの一歩によって知恵を出し汗を流して村おこしを行う、と謳っている。例えば、私の住んでいる早瀬という集落では、「ふるさと情報紙」が発行されているが、その26号に長石昭太郎氏(76歳)という初代の会長が、「私の村がもしもゼロ分のイチ運動にめぐり会っていなかったらと時々想像してみますと、村おこし運動で流した汗の結晶として、現に存在するものが何もない。昔ながらの、どちらかと言えば、無気力、無計画、無感動の村の姿がよみがえってきます。」と語っている。

ゼロ分のイチ村おこし運動は、地域の誇りを再発見する活動であり、地域経営・交流情報・住民自治の三つを柱に、住民自らが計画を作り、実行するという社会システムである。地域に「社会科学」を学ぶ場をつかったことによって、岡田先生が説かれた活性化の意

味が実感できた。つまり地域活性化とはまず覚醒化であり、覚醒化するには葛藤化と攪拌化の連続が必要である。地域のテーマを求めてこのプロセスを実践していくことによってスパイラル的に地域が成長していく様子を体験することができた。

智頭町において地域住民が身近に社会科学を学習するという「小さな大実験」は、まさに現在進行形である。このたびの市町村合併に対して三回の住民投票結果は僅差となり、単独の道を議会が選んだ。もしも、ゼロ分のイチ村おこし運動をスタートさせていなかったら、果たして単独を選んだであろうか。単独は苦しくとも「自ら選んだ道」なのである。



新しい時代に向けて

これまでは潤沢な資金をもとに公共事業を上手く誘導してくる議員や首長が「尊敬」された。しかし、地域づくりという視点に立つならば、そのような価値観ではどうしようもない社会状況となった。今こそ、頭を切り換えなければならないのだ。

地方自治には行政自治と住民自治の二つがある。手取り足取りという行政サービスに限界があるということのはっきりと見えてきた。すなわち、民主主義の根幹である。「住民自治」が問われている。

そもそも、広域合併とは何なのか。広域合併を地域整理回収機構とまちがえているのではないか。市町村行政の経営責任を取らないでよいという合併論になっているのではないか。その妙なところに気づいていない。いや、気づいているが「見ざる・聞かざる・言わ

ざる」の状態となっているのではないか。新しい時代はそこを突き破るところから始まるのだ。

これからの地域づくりの方向

国土交通省事業総括調整官 大平一典

「均衡ある国土の発展」から 「個性ある地域の発展」への転換

3大都市圏への人口・資産の集中と地方での過疎化の進行という形で進展してきた戦後の高度経済成長は、昭和48年の第一次オイルショックで終焉を迎えた。

昭和52年、それまでの国土開発のひずみを是正することを意図して「国土の均衡ある発展」のキャッチフレーズのもとに「定住圏構想」を掲げた<第三次全国総合計画>が策定された。この計画によって地方の特色を生かした地域づくりが実現するはずであったが、現実には擬似東京化とも言える似たような開発や箱物整備が全国各地で展開される結果となった。

そして、昭和60年のプラザ合意以降のバブル景気とその崩壊による長い低迷が続くなか、平成10年に「多軸型国土構造の形成」を掲げた<21世紀の国土のグランドデザイン>が策定されたが、柱の一つに「参加と連携」による「自立の促進と誇りの持てる地域の創造」が盛り込まれている。

今日、地方分権や道州制が盛んに議論されているが、これからの地域づくりの方向は、地域の特色を生かした地方の自助努力を基本とした「個性ある地域の発展」の時代に入ったと言える。

地域間競争の時代への突入

今日、経済情勢はやや持ち直しつつあるとはいえ過去のような高い成長は望めない。さらに、少子化による人口減少によって2050年には3大都市圏以外では人口が40%程度も減少するとの試算もある。「個性ある地域の発展」は、裏を返せば限られた資源の奪い合いとも言える地域間の競争という厳しい時代を迎えている。

長野県の飯田市が平成8年に始めた農泊型の農業体験プログラムは、平成13年には2万人を越える利用者となり、有形無形の大きな成果をあげている。一例ではあるが、このような取り組みにこれからの地域づ

くりの方向を考える示唆があるように思う。

地方は貧しいというイメージが定着しているようにも思えるが、例えば、東北6県合計の人口と経済力は、なんとスイスやスウェーデンよりも大きい。知恵を出し、やり方を工夫し、努力すれば、「個性ある地域の発展」は十分可能である。



地域づくりの担い手として「NPO」

これからの地域づくりは、多様な社会的要請（例えば、子育て支援、高齢化対策、障害者福祉、良好な景観の形成、自然環境の保全、循環型社会の形成、クリーンエネルギーの開発、災害に強い地域づくり、観光等による地域活性化、地球環境問題など）に答える発想が必要である。価値観が多様化した今日では、行政だけでその答えを描き出すことは不可能に近い。大事なことは、地域の人たちとの「協働」の視点に立ち、担い手となる人材を育てることである。

人材としては、「ばか者、よそ者、若者」、「地域づくりの7人の侍」とか様々に表現されるが、この人材の獲得や育成が一番難しい。最近、全国各地で「NPO」を中心とした注目すべき取り組みが数多く見られるようになった。一人一人の持てるものは小さくとも多様な人たちが結集すれば大きな力に成り得る。「NPO」は、ボランティア活動等を通じて社会に貢献しようとする「やる気」のある人たちの集まりであり、地域づくりの担い手として重きを成す存在となってきている。

これからの地域づくりは「地域力」で勝負

公共事業は、国民を幸せにするための〈手段〉であるはずだが、投資余力が大きかった時代には必要性の検証が軽んじられ、ややもすれば作ることが〈目的〉となってしまう事例も皆無ではないだろうと思う。今日では、テーマパークやリゾート施設などの大規模開発は決定打にはなり得ない。

これからの地域づくりは、手間と時間がかかるかもしれないが、細やかな気遣いと丁寧なづくりが大事であり、地域固有の資源の価値を見直すこと、目的意識を明確に持つこと、投資効果をしっかり検証すること、そして、地域の持てる力を結集した「地域力」を高めることが必要である。

この「地域力」の構成員としての行政の取り組みがたいへん重要になってきた。それは、地域の多様な意見をまとめる〈調整者〉であり、「地域力」を高めるための〈支援者〉としての役割である。行政担当者の見識を高めることは必要だが、同時に「お上意識」を捨て、「参画」と「協働」によって地域づくりを進めるといふ発想の大転換ができるか否かが地域間競争時代を勝ち抜く〈鍵〉になるような気がしてならない。

3. 質疑応答

岡田教授からのコメントと質疑応答：

岡田 地域では深部にある社会システムの問題にどう向き合い、どの様な処方箋を書き上げ、どの様に行動し、快方に向けるのかが課題である。地域が元気になるとは、どういう事なのか。「糧、舵、絆、礎」の4象限が上手に回り、金が回り、みんなが幸せになることと考える。この時、外部との関係が大切で、いかに外部の人を引っ張り込めるのか。また、内部の人材を掘り起こせるのか大切である。

また、社会システムを考えた場合、瀬と淵があり、これまで流れの速い瀬の方に興味が高かったが、これからは、留まる部分、淀む部分としての淵の意味をしっかりと理解し、コミュニティー形成などに取り込んでいくことが課題である。

寺谷 先ず自分が、第1歩を踏み出さなくては何もおこらない。お互いに、自発的、創発的な知恵を出し、力を高め合い、それぞれを掛け合わせていくことが大切である。

金近 失敗例から学ぶことは多い。公的な機関が万能プランナーとして何でもやろうとすると、住民の反発は大きい。時としては、地元リーダーを立て、コーディネート役に徹することも大切である。

大平 国の出先機関はこれまで、マニュアル通りにやることを求められてきたが、本省は今後、事務所などに自由度を付与し、アウトプットからアウトカムへの行動を取れるようにさせたい。

宮崎 地元の素材を活用して、地元で出来ることは地元でやれるように、そして、いつの間にか、自分たちが、自らの手で、地域づくりを担っているように仕立てていきたい。

日下部教授からのコメントと質疑応答：

日下部 地域興し、地域づくりは人の存在に係わる。お互いに働き合うという、協働の気持ちが大切と思われるが。

寺谷 地域には富める者と貧しい者、強い者と弱い者などの構図がある。何かのきっかけでこれが逆転することもある。利権争いとかねたみを乗り越えるように、注意深く道筋立てをしていくべきだ。

宮崎 物事を起こし、進めるには、必ず好きな人がおり、気の合う仲間と連絡を取り合い、人材の輪が拡大し、結果として実現にいたることが多い。

日下部 国、地域における合意形成システムで、その意志決定者は誰なのか。また、紛争などは、もっとオープンな議論をと言われるが、公的な機関は、金、力、人材、情報を持っており、住民などとの対立構造の中で、果たして機能するのか。

大平 基本的に、地域のテーマでは、行政の長である、知事、市町村長が意志決定者であろう。紛争の問題を含めて、情報公開に基づき、決定のプロセスを明示する事が大切。他方、参加者にも発言などに基づき、一定の責任を持つとの意識を期待したい。

日下部 失敗例の大切さにふれているが、修復の努力、最終的に原点へ返るとしようとしたときに、その判断はどのあたりとなるのか。

金近 地元住民とは一般的に、何年も住んでいる人だが、行政は人事異動などにより、数年で変わってしまう。行政トップと話を交わしながら、数年かけて、状況認識を共有し、その上、一度白紙に戻す事にして、地元との話し合いの再開を目指した。

講師の補足意見

宮崎 地域づくり、施設整備に当たって、本当に良いものを作るには、提案に理念があり、自信を持って進めることで、参加者が増え、信頼感が醸成され、実現していく。

大平 事柄によっては、もめる場合は、やるというベクトルでなく、白紙に戻す事も大切である。この時、結果の平等では無く、機会の平等が大切。

みんなで相談し、いいものを作りたいというところに、投資をしていく時代か。

寺谷 地域づくりの場面では、自分を育み、お互いに育てあうとの関係をいかにして作れるか。相互に納得しあえるようなコミュニケーション能力を身につけることが大切である。

秋口 具体的には、構想、計画づくりであっても、これをやり抜くぞと言う、意気込みがにじみ出てこないと前進していかない。

以上の事柄を基本におき、グループ学習、事例研究に入っていくことにした。

2004年8月29日 事例

討議：

地域マネジメントの実際（後期）

講師：寺谷 篤（智頭町活性化プロジェクト集団）
 亀岡 徹（五十崎町づくりシンポの会）

モデレーター：岡田 憲夫（京都大学教授）

1. 概要

まちおこし・まちづくり、特に地域経営を考えた時に、おもしろい町には必ずおもしろいリーダーがいる。

ここでは、岡田教授がコーディネータとなり、

- ・寺谷 篤 智頭町活性化プロジェクト集団
- ・亀岡 徹 五十崎町づくりシンポの会

のお二人をお招きして、合併問題や地域リーダーの考え方等について、意見交換や議論が行われた概要を再現する。

2. 全体討議

合併問題について

市町村合併の現状

岡田 今、全国で市町村合併の議論をしていますね。私が理解するところ、この市町村合併というのは、ある意味で平成の地域大変革ですね。「5年後にその地域はあるのか」ということにも実はつながるのですが、地域の活性化を議論する上でこの問題は避けて通れません。それぞれの地域でどういう選択が始まり、どのようになろうとしているのかについてお話ください。

亀岡 基本的には、金がないから合併するということだと思います。ただ、住民にとっては、役場が一緒になるだけで、我々にとってはくっついてくっつかなかなくても関係ないというのが感想じゃないかと思います。もともと住民同士はお祭り等で行き来していますし、合併したからといって特別何かが起こるわけではないというのが住民にはあります。

寺谷 智頭町での合併問題について経緯をお話しますと、まず、鳥取市との合併について合併協議会に参加するかどうかの投票を行いました。投票の結果、参加することになったわけですが、その後、単独推進派の住民から、もう一度賛否を問うべきではないかの意見があり、住民投票を行いました。その結果、合併したほうがいいということになりました。しかし、町議会は否決しました。これでは民意が反映されていないんじゃないかということで、町長が既に辞職しておりましたから、町長選挙と4名の町議会議員の補欠選挙が行われました。新町長には合併推進派の町長が選出されましたが、町議会では合併反対意見が多く、結局、合併は否決されました。否決されたのが7月8日です

たが、8月号の智頭町広報が全戸に配られ、「自立を目指します」と書いてありました。

一つの合併問題にしても、単に議会とか首長の云々とか、国の責任とか、地方の責任とか、みんな無責任を決め込んでおりますので、ここで突き詰めていくのは住民の責任性を問うということではないか、住民自身が自分にも問い、議会にも、新しい町長にも、鳥取県にも、国にも問うていくような、地域から明日を切り開いていくようなことが、社会人として1人の人間として必要ではないかと思っております。

岡田 ありがとうございます。私が智頭町をずっと観察して思うことは、智頭町は昔はこういう論争をするところではなかったんです。見えないところではいろんなことがうごめいていたかもしれません。今、必ずしも発言しなかった人がぞろぞろ出てきて、百家争鳴の世界だと思えます。かなり大きな社会変化が始まっているという気がしています。

それから、寺谷さんがおっしゃられなかったことで言葉を足したいところがあります。鳥取市がほとんど周りを併合する形で大鳥取市をつくろうとしています。そういう経験は歴史的にも日本の地域はしたことがない。地域的な今までの歴史ということから見て、こういう形での一種の融合には地域的アイデンティティの問題でかなり無理があるのではないかという気がしています。それから、別の融合：合併の選択肢があり得たということです。その選択肢が選ばれずに、今、合併しないという話になっているんです。

寺谷 そうです。郡で最初に合併するという方向で向かったんです。それは1年半前になくなってしまいました。それで今度は鳥取市と合併するという話になったのです。

岡田 五十崎、内子、小田のほうは、そういう意味で言えば、どちらかという昔の歴史的なつながりをもう一度たどり直そうということなんですか。

亀岡 合併しないといけないならということですね。内子と五十崎だけで合併しようという話を先にしていたと思います。そこに突然小田町が、うちも入れてということであられたというのが実情です。

行政サービスのスリム化が、責任をとらなくてもよいシステムか

岡田 多分皆さん方がこれから地域に入っていく時に、合併問題はかなり大きな関心事になっていると思うので、この際、今、ご経験になっているところ

を含めて、ご質問なり、ご感想なりがあればお受けしたいと思いますが、いかがでしょう。

池田 交付金の締付け等で合併せざるを得ない状況になっていますが、基本的には行財政のスリム化ができればいいわけです。つまり、サービスをスリム化していこうということです。今まで過剰なサービスがあったかもしれないところを地域ができる部分は地域でしていくということです。住民サイドがそのサービスを自分たちでやっていかなければならないと思います。

智頭町は多分それをやられているわけですので、無理に合併しなくても、うまくスリム化して回っていくのではないかという気がいたしました。

寺谷 言葉では「スリム化」というきれいな言葉になるけれど、行財政改革でスリム化といったら皆さんの仕事にかかわるんですよ。

池田 リストラみたいな話ですね。

寺谷 それを国から突きつけられたんです。大きかろうが小さかろうが、人ごとではないです。市や町の責任者が逃げるんです。だれも給料を下げたくないし、憎まれたくない。隣の市町でやってもらったほうが楽なんです。

池田 それは住民サイドも行政としても合意は非常に難しいでしょう。もし、一行政の中でそういう合意形成ができれば可能ではないでしょうか。

寺谷 できないでしょう。合併するかしないかを民主主義に則って戦っていくしかないです。その戦いに勝つか負けるかということは、お互いにどう生きていくかという共生の概念がなければ私は連鎖倒産と思っています。

池田 寺谷さんが目指されているのは、交付金に頼らなくても存続できるということですか。

寺谷 田舎や中山間地は税収がないですから、交付金は当然なければどうにもなりません。交付金は悪ではなく、税のバランスであり、日本のありようだと思います。当然、食糧供給するところに対しては、手当をしていかなければいけない。

私たちは身近でいかに自分達も汗をかいて、しっかりと向き合い、コミュニティをとらえていかなければ、何もよくなるないということを理解しなければなりません。そこが今回、合併論で問われていることだと私は思います。

岡田 私は、地域経営の問題に皆さんが入っていかれたら、必ずこの話が出てくると思っています。この話に向き合えないと、乗り越えられない問題なのであ

てお尋ねしますが、やはりある種の哲学とか論理がどうしても必要だと思っています。その辺を含めて、サービスのスリム化という言葉が亀岡さんはどのように思いますか。

亀岡 地域はもう倒産しています。管財人が入って整理をしている段階ですから、サービスのスリム化というのは絶対に避けられない。内子町役場というサービス会社が、内子町に一つしかないのが非常に大きいです。3つあれば競争させるからもっといいんですよ。独占というのは非常に危険です。何のスリム化もできないという感じを持っておりますが、5年後には今の日本はないと思いますので、サービスのスリム化というのを避けて通れないのではないのでしょうか。

岡田 今のお話で、行政同士の競争あるいは行政機関同士のいい意味のしのぎ合いというところが、かなりポイントだと思います。その結果としてどこかがもっとスリムになることがあり得る。そんな話は必ずしも合併には出てきませんね。

亀岡 ええ。そういう生臭い話を出すと損得勘定が出てきますから。本当は会社の合併と同じなんです。支払えなくなったからくっつけということですね。役場もサービス業ですから。

寺谷 どこかの会社と一緒に、1社ではリスクが大きいかから合併してリスクを見かけ上少なくしようとしている。実質的には何ら変わっていない。本当はリスクがあるにもかかわらず、一緒にして丸めて何ぼという世界の商売でやる。この責任は誰がとるのか。

亀岡 責任をとらないでもいいシステムが、非常にリスクなんです。

寺谷 責任をとらなくてもいいシステムですね。これからそうだと思います。



住民投票

鈴木 合併の問題が出ると、必ず住民投票をどこでもやられています。住民投票というのはあくまでも諮問的な役割ですよ。結局、議会で議決して最終的決定だと思いますが、住民投票の結果がどのように使われているのかをお聞かせください。

寺谷 私は、住民投票をしたほうがよかったと思っています。住民投票をしないで、合併するとか単独で行くということを独善的に間接民主主義の議会のみで決するという事は、議会で最終結論を出すことにしても、いろいろなプレッシャーがかかっていると思います。議会があるという前提ですから、住民の意見が出るのが健全である。意見を出さないということより、出るほうがいい。相互に比較できることが非常に大事だと思いますね。

住民投票をしないほうが私はおかしいと思います。それで間接民主主義の議会制民主主義によって、民意を汲み取って最終判断するのは専門化された議員の皆さんの最終決定になる。筋書きはこういうふうになっています。

岡田 今、幾つかポイントが出てました。ひとつは、ある種の直接民主主義というある種のセルフガバナンスが求められています。今の社会システムの中では、それはきちんと位置づけられていませんから、ある種の試行錯誤をする過程で成功モデルをつくることによってある程度規範化していく。あるいは何々型という形で定着していくのではないかと思います。

もうひとつは、意見を聞くが最後は議会が決めるということ。今のような話は、地域全体の未来にかかわっていくことですから、意見表明をきちんとできる場が求められていると思います。個人的には住民投票をするのは非常に健全な姿だと思います。今までそういう仕組みがありませんでしたから、それが生まれつつあるというのはやはり日本が成長しつつあるのではないかと思います。

それが即すべての地域の将来を拘束する効力を持ち得るか。もちろん今制度としては存在しないですが、そういう仕組みまでつくるべきかどうかについてはいろんな考え方があると思いますし、私はケース・バイ・ケースだと思います。住民投票もどういう場合には拘束力を持ち、どういう場合はそうでないか。民意というのを何らかの形で意識して議会がそれに反応するわけですから、そういう仕組みをつくるべきではないかというのが私の個人的な考えです。

それから、ある種のアカウンタビリティの話があります。事前にいろんなことを説明し、誰にでもわかるような説明がなされているのであれば、無理を通そうとすれば、それは無理な話だと思います。しかし、説明するものがない、あるいは用意してあるのに、何か言ったら出てくるけれどもそうでなければ出てこない。そういうこと自身がある種のサボタージュだし、「人によって相手を見て行政サービスの質を変えろ」ということが不公正だ」と言えるような仕組みが出てきたのではないかという気がします。

地域経営の糸口

岡田 先程、日本も含めて地域はもう破産状態だという話がありました。それは、逆に経営を議論するのは手遅れというか、それ以前だという問題提起でもあったと思いますが、どの辺に糸口を見つけていけばいいのでしょうか。

亀岡 生き残る地域もあれば、沈んでいく地域もあると思います。でも、結局はそこに住んでいる人によると思います。つまり、人をある意味で町の戦士として育てていくということです。あまり数はできませんけれども、うちで言えば5人とか10人とか、多くて20人くらいの戦士をどうやって育てていくか、それに町はかかっていると思います。

岡田 その育てていく人は、地域の中におられる人ですか。

亀岡 外部から来られてももちろん構わないと思います。

「サービスのスリム化」の言葉の持っている意味

岡田 私は、実は「サービスのスリム化」という言葉自身に対して吟味が必要だと考えています。「サービス」というのをもう少し別の言い方をすれば、「社会的サービス」、あるいは「広域的サービス」と置き換えられます。私は中身が変わりこそすれ、社会的サービス、広域的サービスの必要性は下がることはない。もっと多様性とか質が求められているとは思いますが。そういう意味で社会的サービスの重要性、広域的サービスの重要性は決して減っているとは思いません。

次に、行政が今ねらっている、あるいは今のよう形でやっている行政サービスと称するものはスリム化が必要なのかということ、私は、これも本当は個別ケー

スごとに是々非々だと思えます。一般論としてはまず間違いなくスリム化は必要でしょう。

では、社会的サービスの担い手は誰なのか。中身はそれなりに高くなってきたが、ある意味で質的に多様性を求められている。もっと丁寧なきめ細かなサービスが必要だけれども、サービスというのは本来タダでもないし、一方的にしてもらうだけでもない。そういうことも含めて、誰がそれを担うのかということです。これにはある種のメリハリというのが問題だと思えます。社会的基盤整備の問題も含めて、メリハリをどのようにつけていくのかということができていないために、十把一絡げでスリムダウンの話に乗せられています。どんなものがスリム化すべきで、どんなものはすべきでないのか。これは一般論として言えることもありますが、各論に入った時にそれぞれの町の事情があると思われまふ。そういうことに対して我々が何らかの見識を持っていることが非常に重要であると私は思っています。

そういう意味で、一見サービスのスリム化といわれることに対して、この言葉の持っている意味をもう一度吟味して、向き合っていかなければなりません。地域経営をやっていく時に、我々が良かれと思う方向に進んでいくためには一体どうしたらいいのか。我々自身が何にもっと力をつけて学ぶべきかを理解するところがポイントではないかと思えます。

寺谷 そのサービスは勝手に国がしてきたことで、各省庁の予算の分捕り合戦の結果にしか過ぎない。住民や国民が本当に望んだことではないと思えますよ。

岡田 住民が自分たちのことだけでなく、コミュニティとして何か一緒にやらなければならないことがある。それは住民自身が自分たちに対するサービスも含めると、そういう意味での広域的サービスはいっぱいありますよね。ひまわりシステムにしてもそうです。今までとは違い、行政が必ずしも担わない、あるいは郵便局が今までと違うことをやっている。それは、社会的サービスがそこに求められているからじゃないですか。

寺谷 それは必要性を引き出したというマネジメントがあったからできたことであって、本当に国民や住民がそこまでサービスについて必要としていることが身近にあるのでしょうか。サービスとは何かということ捉え直さなければなりません。管理はインフラだからインフラがすればいい。サービスというのは何かという概念から考えた時に、サービスって何ですかね。

岡田 インフラ管理もサービスの一環と捉えます。

寺谷 管理がサービスですか。基本的にやらなければならないことは管理であって、サービスと言った時にはどうなんですかね。行政サービスって何ですか。そういう根本のところから議論すべきだと思います。

岡田 まさにそういうことだと思います。同じ言葉を使っても随分みんなの受け取り方が違います。でもそれを振りかざして物事はいろいろ進んでいます。寺谷さんが求められてやられてきたことは、みんなでやらなければならないのに欠けているところを、自分たちの手で担えるところは担う、しかもそれをやらうために、今まで行政が先にしていたけれども、側面からやれるものについてはやるという形でそれを引き出してきた運動であったと言えるのではないですか。

寺谷 自分がこうありたい、自分たちがこうありたい、ともにありたい。その「ありたい」というものがサービスと比較した時にどうなのかです。

岡田 サービスというものに対する寺谷さんの思い込みがあるようです。サービスという言葉は…。

寺谷 プラスアルファです。

岡田 それは違います。社会がお互いに成り立つためにお互いにやり合わなければならない活動等はいっぱいあります。むしろそれが失われているのも事実です。しかもそれを行政に全部任せてしまったために、住民もある意味では知った振りをしていたんです。その結果として、すぐ目の前の川の水があふれそうになっても、警告が出ない限り災害が起こったということは知らないでしょう。結局、みんなで知らせ合う仕組み等を含めて、どこかで瓦解しているわけです。そういう仕組み等をみんな含め「サービス」といっているんです。

行政用語は学問的体裁をとって微妙にずらして限定して使っているところがありますから、いろいろ注意が必要です。

寺谷 共助と互助でしょう。お互いに手を携える仕組みがコミュニティとして欠落しているというのがコミュニティの現実です。行政サービスといたらすべてがまかり通るような考え方はおかしいと思えます。行政サービスが低下するから合併しなければならないという使い方がされています。行政サービスって一体何なのか。

岡田 「サービスのスリム化」とは、半分は学術用語です。「サービスのスリム化」という言葉がそういう意味でポリティカルに使われているということを我々が

認識せずに他の方と話をすると、いろいろな大きな誤解が生じることでしょう。すり合わせて前向きに物事を持って行くなれば、我々は第3の言葉を獲得しない限り理解し合えないかもしれません。つまりここでどのように言って理解し合えば、少なくともある部分については理解し合うところから出発できるかどうかというところがあると思います。

言葉の問題はかなり大きい。いろんなスローガンとして使われている言葉はいろんなズレを引き起こしているということを我々は認識するということが非常に重要ではないかと思います。

地域リーダーを育てるために

岡田 次に「地域リーダー」というのがもし養成できるとすれば、あるいは「地域リーダーの仕事」があるとしたら、それは何なのか。今まで、まちを元気にすることに関わってこられて、ご自身の役割も含めてそのあたりについてどのようにお考えかについて少し伺いたいと思います。

まず、今までの具体的な活動の中で、愛媛県の小田川をめぐるまちづくりがひとつ大きなエポックになると思います。それに関わってこられた経緯から現在の取り組みがある。先ほどのご発言にあった、今後の地域をよくしていくために、あるいは地域が生き残っていくために、せめてこういう人に育ててもらいたい、そういう人をどういう形で育てていくのかということについて、亀岡さんのご経験も踏まえてお考えになっていることをお話してください。

亀岡 非常にいい人達と出会ったということ。一番に近自然河川工法の提唱者である高知の福留さんに出会ったこと。それから信州大学の桜井先生、スイス・チューリッヒの役場のクリスチャン・ゲルティという人に出会ったのが非常に運がよかった。その出会いがあって、関正和さんという建設省の方にお会いでき、具体的に川づくりが進んだというのが経緯です。

まず、いい川と呼ばれる日本の川をほとんど見て歩いたんです。でも、その川を誰が作ったかはまったくわからない。どこにも記録がない。その時、桜井先生からヨーロッパは川づくりが非常に進んでいるという話を聞き、チューリッヒへ行きました。そこで出会ったクリスチャン・ゲルティさんから「川のことは川に聞け、雨のことは雨に聞け」という話を聞きました。

そこで「そうかやっぱり川は自然の川がいいんだ」と。その方法については無限にあるわけですが、川づくりというのは方法論ではなく、その思想をどうやって皆さんに伝えるかが問題だという話をしました。そして彼を日本に呼び、講演をしてもらったんですが、前から行き来のあった建設省の関さんと松田さんにも話を聞きに来てもらったんです。今では多自然型工法を使った川づくりが日本国中で進められています。

岡田 多自然型工法をその後取り入れられて、いろいろ試行錯誤や行政とのやりとりがあったと思いますが、その辺のお話をもう少しいただけませんか。

亀岡 突然、県が工事を始めたので、どんな風になるのかと尋ねたら、「間知ブロックになる」と言われました。そんなことをするなら一層のこと「ステンレスでも張ってくれ」と。そうすると「それは高いからダメだ」と言われました。

要するに県も金がないので間知ブロックで我慢しろということなんです。それではあまりにもふがないというので、各家庭から石を1個持ち寄る運動を始めました。「小田川原っぱ石一個運動」といいます。漬物石を持ち寄って、10mぐらい張りました。今度は石が足らなくなったので1人1000円ずつ出し合って、石を買おうということになりました。たくさん出す人もいて2500万円ぐらい集まったんです。そうすると、役場の方も格好が悪いということで2500万円出して、5000万円ぐらいになりました。今度は建設省の関さんも「おもしろいことをしているな」ということで、建設省からもお金が出ることとなりました。いろいろな経緯の結果、最初は幼稚な護岸。それから多少利口になった護岸。それから近自然の護岸。それから何もしないでもいい護岸。今では4種類の護岸ができています。

岡田 その後、大雨が降って水につかったということはないですか。

亀岡 全然ございません。だから、もともとは何もしなくてよかったのかな(笑い)。「五十崎町さん、順番だから今度はあなたのところ」と、下から順繰りに工事をしてるので、それを断ればもう何十年間も整備されない。実は何もする必要がなかったというのはみんな知っているんです。しょうがないなと(笑い)。

岡田 智頭町でもかなり川の話がありますね。特に今、流域会議もやられている。川の流域の問題を少しお話しただけですか。

寺谷 鳥取県には千代川、天神川、日野川の3本の大きな川が流れています。私は東部のほうに流れている

千代川流域に住んでいます。私が子供のころは川と非常に密着した生活をしていました。大根を洗う等、川は生活の場だったんです。でも、だんだんと川から離れてしまっていました。

平成4年頃、岡田先生と川について話をしていた時、川には河川管理者はいるけど、河川所有者はいない。河川を使用している者は漁業組合ぐらいで、あとはいない。漁業の法律を調べてみると、魚をとってはいけなけれど、魚は放してもいい。そのうち、川を我々のものにしようということになったんです。そこで、私達はチームとして川づくりをやっていこうと決意したわけです。

平成5年3月、建設省の関正和さんに講演していただきました。講演の冒頭に「日本には美しい山河あり」ということを言われた時、私は強く心を打たれました。鳥取県の河川行政はそこから変わったように思います。

智頭町には4本の川が流れています。そこに8箇所の子供公園を作りました。毎月掃除をし、子供たちが水に親しめるような状況を作ったのです。今では毎年、「ちびっ子河川パトロール隊」として小学生を募集し、子供たちに植物や河川の勉強をしてもらっています。

それから、鳥取工事事務所、智頭町役場、住民で「これから千代川をどうするんだ」ということで、ブレンストーミングを行いました。この中の重要な意見を絞込み、「鳥取県三河川の明日の姿」として、当時の調査設計課長に渡しました。途中、猛反対も受け、総会で一時は没になりましたが、平成9年12月に「千代川流域圏会議」が発足いたしました。

川と住民は切っても切れない仲にしていかなければなりません。川の恵みというものは山の恵みであり、海の恵みにつながっています。私たちがしっかり子供たちに伝えるためには、親しい関係にあることを子供たちにメッセージとして言い続けることが必要ではないかと思っています。

岡田 私は「流域社会システム」という言葉を今使おうとしています。流域自身が地域としてひとまとまりで昔からいろんな社会的なシステムになっていました。午前の講義で日下部先生がおっしゃった「近代化からポスト近代化」に向けてどうするかということにもかかわるわけですが、やはり川の持っている丸ごと性、流域の持っている丸ごと性をもう一度再評価し、それをもう一度リハビリテーションするために、ある種の社会システムをルネッサンスする必要があると思います。それを編み上げていく一つの試みではないかとい

う気がしています。そういう意味で「流域社会システム」という言葉を提案したいと思います。

もうひとつは、コモンイズムという概念です。自分たちがコモンで、共有の財産、仕組み、資源とは何だということを確認し合うことがまずビジョン以前のビジョンとしてあると思います。地域の共通の基盤をみんなが確認し合うことから出発しないと、社会基盤や社会システムの話、まちづくりも立ち行かない。仮にそういうふうにと考えると、コモンという問題として流域の問題をどのように位置づけるべきかは、やはり社会基盤に関わっている人たちがそれに対して個人のビジョンを持っているべきだと思うし、それ自身がそれぞれの地域に行ったときにぶつかり合うことによって、またどんどんディバイドされてくるものではないかという気がしました。

ここでひとつ、寺谷さんが国土交通省の工事事務所と道路の残地に花壇をつくることでずっと闘争されてきましたよね。ちょっとその話をしていただけませんか。

寺谷 例えば道路の横には「のり」があります。この斜めの「のり」は誰のものなのか。放っておくとごみ捨て場になるんです。誰も責任を持たない。つまり、この「のり」は誰のものなのかということが出てくるわけです。私は、セミパブリックであると考えました。パブリックであり、プライベートであり、セミパブリックである。世の中のセミパブリックは我がものである。努力した者、汗をかいた者のものである。そういう考え方をし、観光化するために活かすことが非常に大事であると考え、100mぐらいの区間にアジサイを植えました。

また、先ほど先生から紹介のあった道路にある三角の残地ですが、私は長年そこに目をつけていました。ここの残地は誰のものなのか。ごみ捨て場になっていたんです。あらゆるものが捨てられているんです。これはおもしろくないということで、ここをうまく活かす方法があるのではと考え、お花畑にしたんです。花畑になって文句を言う人なんていません。国も県も言いません。住民のものなんです。

次に橋が川に架かっています。道路と川の交わるころにも三角の残地があります。この用地を無償で貸して欲しいと話したんです。何をするのか。ここに「東屋(あずまや)」を建てたんです。これは高知県の中山間地の県道に茶堂があることを知り、すごいものがあるなと思い、私が住んでいる50戸の集落に4ヶ所の

あずま屋を造ってみました。最初の2棟は仕方がないので身銭でやりました。後はみんながボランティアで集落の中にあずま屋を造っていきました。あずま屋を造ったことで人間の関係性が変わりました。特に中山間地の場合、親類縁者、分家の分家の分家の、もう骨肉の争いなんです。ねじれ現象がいっぱいあるんです。住みにくさはそこにあると思っていましたから、4ヶ所のあずま屋を造ったことによって人間の関係性が見事に変わりました。

岡田 そこに至るまでには、なかなかすぐにわかってもらえずにいろんな闘争があったようです。今、こういうことが現実になっていきます。多分、どこにでもこれと同じような問題があると思います。

我々は一種の「のり代(しろ)」というのを必要としています。いわゆる「公(おおやけ)」と言っているのと「私(わたくし)」というのとの間を貼りつける、のり代の部分を省いてきたというのが、近代化でもあります。スパッと「公」と「私」を分けてきた。しかし、分けたということは、それぞれのところではそれなりに収まりがつかっているけれど、つながりができていない。つまり丸ごと性を失ったものをどのようにするかということです。私は、「準公」であり「準私」であるようなところの位置づけを法律や管理の問題も含めてどのようにするのか、またアセットの問題であれば、このような問題をどう評価するのが大きなテーマではないかと思っています。

3. 受講生からの質問

受講生からお二人の地域リーダーへの質問・意見等を紙に書いてもらい、それについて議論を進めた。

地域リーダーになったきっかけは

岡田 まず、皆さんからの質問で「地域のリーダーになろうとしたきっかけは何ですか。不安はありませんか。仲間は必要だと思いますが、どうやって見つけられますか、あるいは具体的にネットワークをどうやってつくられたのかその辺のノウハウを教えてください」という質問をいただいています。ここからお聞きしましょう。

亀岡 ある日、山登りから帰ってくると、下に棚田が広がってたんです。その時、田んぼというのはすごくきれいだなと初めて認識しました。これが地域の田んぼ、農業を見直すきっかけになりました。地域の産業

とは何だろうかと考えたのですが、結局、地域の企業というのは町の道具であると考え着きました。じゃあ、この道具を使って少しばかりいい町をつくるために遊んでみようかということから、農業とかかわり、まちづくりに入っていったと思います。ただ、町に入っていた時に、ほとんど日本語が通じないので、まず、「亀岡のところへ行けばただのコーヒーが飲める」という仕掛けを創って話し合いをしようと、そういうところからまちづくりに関わっていったというのが実情です。

岡田 それは一種のサロンみたいなものですか。

亀岡 そうです。だから、まず皆さんが町へ入られる時には、そのまちの話し言葉のスピードにじっくり合わせて時間無制限で話していくほかはやりようがないのではないかと思います。皆さんはプロですから、じっくりと話し込む中で少しずつ考えをまとめてあげてください。

地域の人というのは、考えなくていいようにあらゆるものをすぐ儀式化したがりです。儀式化したら次の年から考えなくていいからです。考えなくて済むシステムを非常にとりたがる。これが一番の強敵です。

みんな得手不得手がありますから、いろんなシステムを見つけていくという作業そのものが、町づくりに必要ではないかという感じを持っています。

例えば、「王侯貴族のコンサート」というのがあります。王侯貴族のコンサートですから、観客は1人なんです(笑い)。非常に立派な椅子を借りてきて、室内楽を3人ほど呼びます。本人が1人聞いたら、この音楽会は大成功なんです。ただ、聞かせてほしい人もいますから、入り口に「2000円です、聞きたい人は何時までに自分で椅子を並べて聞いてください」と看板を出しておきます。基本的に1人で大成功だから失敗することはないです。これと付随して「粋な人」というのがあります。ピアノを運ぶ時に、手伝いを何人かに呼びかけたとします。はせ参じ行くというか渋々行くんですが、入り口に来てたばこを吸って見るだけのものもいます。こういう人を「粋な人」と呼ぶことにしよう。つまり、来て手伝おうと思ったけど、嫌になったのでやめた。こういう人は尊敬に値する強い人だということで、我々が「粋な人」ということにしたんです。じゃないとたまらんですよ。

岡田 やはり何ともいえない、何となく誘われて出てくる仕組みというものをつくる。それと、何ともいえ

ないユーモアのあるシステムづくりというのがあると思います。その辺の問題は、「粋な人」も含めてですけども、かなりおもしろいところではないかと思いません。

リーダーをしていて不安はありませんか

岡田 「リーダーをしていて不安はありませんか」という質問はどうですか。

亀岡 いや、別にリーダーをしているという意識はありません。ただ、不安は相当あります。

寺谷 自分自身としてはリーダーという意識が入っているという自覚はありません。私が今でもリーダーであるかといったら、かなり疑問です。ただ言えることは、私は人が好きだということです。「人は詰めるな、物事の事は詰める」ということを肝に銘じています。結果的に人を詰めている場合もありますけれど。

私の場合、岡田先生との出会いから考え方が大きく変わりました。自分が求めていること、自分が目指そうとすること、自分自身の能力、状況等を総合的に考え、人気業（政治家）では生きられないと結論づけました。「本気で生きてやろう」と。本気というのはどこを向いて行くべきかと考え、先生から当時教えていただいた「社会システム」という言葉にこだわり続けて行こうと決意しました。これは、ある意味では自分自身への挑戦であり、岡田先生に対する挑戦でもあったと思います。

私は、社会システムとしてステージをつくることによって、幾らでも人材が育つという概念を持っています。私の意を受けた人が育つということではなく、舞台さえつくれば人材は育つという仮説を立てた上でゼロ分のイチをつくりましたら、そこから今どんどん智頭町を考える人材が生まれてきているというのが実態としてあります。社会システムというものは時間とともに大きな起爆剤に切り替わっていると思います。

今、困っていることは？

岡田 今、智頭町、五十崎町で最も困っていることは何ですか。どういう対策を考えておられますか。

亀岡 やはり言葉が非常に通じにくいので困っています。相変わらず努力しているところです。

岡田 そういう意味ではサロンというのが大事ですか。

亀岡 大事ですね。

岡田 あずま屋みたいなのも同じサロンだと思うん

ですが、寺谷さんはどうですか。

寺谷 智頭町を客観的に見ると、時間が必要です。時間はすべてのものを水のように変幻自在に変化させていくものです。やはり時間が必要です。



郷土への思いから見た合併

岡田 地域のアイデンティティ、郷土への思いといった観点から合併についてどうお考えになりますか。

亀岡 地域の中に人がいれば、合併するしないはあまり関係がないのではないかと思います。要するに人なんです。人が育っていればいい。

寺谷 合併によって連鎖倒産が起きると思います。自治というものはある意味で、経済をベースとするのではなく、経済を取り込まないと成り立っていかないと思います。だから私は、単独で生きていくという姿勢を持たない限りなし崩しの状態が起きてくると思います。ほとんどが10年後20年後を見ていないのではないのでしょうか。

地域リーダーをどのように育てていくか

岡田 最後に、地域リーダーをどのようにつくっていくかという問題と、ノウハウや経験をどのようにお伝えになろうとしているのかをお話しいただきたいと思います。

寺谷 出る杭は打たれますからね。お墨つきがなければ今のノウハウだってダメになるということです。ただ、私がなぜ突出できてつづれなかったかという、私から言うとおこがましいですけども、私のよき理解者である前橋登志行という方がいらっしゃったからです。「なぜ私を認めてくれたのですか？」と後からお伺いしたところ、「智頭町にない考えだし、お前は将来、

智頭に絶対必要だと思った。だから自分が防砂林になる役を務めようと思った」と。20年間そういう関係が続いています。

例えば、本を書いたとしましょう。それで何が起こるかという、「おまえ何ぼ儲けとるんや」、「税務署に申告しとるんか」そんなことを言う人がいるんです。足元をすくってくるんです。それに対して、国でも他の機関でも大学でもいいですが、きちっと認めてくれるところがあれば、もっと人材が育ってくると思います。

そういう人材を本当に発見し、認めるシステムが絶対に必要だと思います。今、日本では、あらゆることから崩壊現象みたいなことが起きている。私は、あれは単なる事件とか事故ではなく、社会システムの瓦解だと思うんです。だったら若い人を認めていくだけの別の仕組みを立ち上げなければならない。もう少し体系化されて、お墨つきがその中にある総合マネジメントのフォローアップ体制ができればいいと思います。

亀岡 人を育てるといのは、現場で一緒にやりながら、要するに言葉の意味を、教えるというのではなくてお互いに確認しながら同じ作業をしていくのがいいんじゃないかと思います。大体5年で2人ぐらい何とかかなるという感じを持っています。ただ、それは元々そういう気質を持っている本人が、自分の気質やいろんな考えに目覚め、立ち上がってくるというような場合が多いと思います。

岡田 サロンとかで長い付き合いができるというのが一つの大事なポイントになるんでしょうね。

亀岡 そうです。地元の方との長い話し合いが必要です。それは言葉の意味の確認なんです。

岡田 今日はかなり長い時間でしたが、それでも時間切れになってしまいました。このようになりゆったりした場の議論を繰り返していくということが非常に大切です。それを実感しました。今日はありがとうございました。

4. 注釈

注釈：討議「地域マネジメントの実際」

岡田憲夫

以下、注釈を加えて、本討議の内容を読み込む指針としたい。

日本の中なら日本語がいつでもどこでも完全に通じるというのは幻想である - 「サービスのスリム化」の「サービス」の意味の議論を通して

日本語では、日常的には「サービスにしておきますよ」といえば、「サービス」は提供者の好意または押し寄せとしての「プラスアルファ」、つまりおまけであって、それに対する支払いは不要である。これより「サービスはただ」という意味で受け取られる。世にはびこっているという「サービス残業」も同じ意味で使われる。寺谷氏が「サービスはプラスアルファです」と言ったのも、若干その意味合いで解釈されている可能性がある。しかしむしろそれが普段着の日本語の常識的な解釈である。

厄介なのは、「サービスのスリム化」と言ったときの「サービス」は、経済学などの学術用語であり、経済活動の結果として生産される「形の見えない製品」のことを指しているという点である。「物(もの)」などの「形の見える製品」とは異なっているものの、お金や人(その人の持っている知識やノウハウも含める)や時間・エネルギーを使って生産されるという点では、それを購入し、使うためには当然「ただ」ではありえず、それなりの代金を支払う必要がある。この意味では、「サービスはただではありえない」のである。第三次産業である「サービス産業」とはこのようなサービスを提供する産業のことである。「地域経営塾」が「売れる製品」を生産できるようになったときは、これは立派な一つの「サービス産業」になったといえることができる。

市町村合併が「サービスのスリム化」を目指しているというとき、ここでいう「サービス」は「公的なサービス」のことである。そのスリム化が必要だといったとき、公的なサービスの行政(政府)機関による提供方式のスリム化が必要であるという意味であるはずだ。なお、より正確には、「サービスの効率化」であろう。つまり「提供方式」や「担当者」が問題にされているのである。あるいは、そのサービスの水準や種類の決定が、行政によって一方的に決められてあてがわれるという点が問題になっているのである。寺谷氏はこの点を指摘し、問題視している。また亀岡氏は、市町村合併の目的はずばり、このような問題を抱えた行政のスリム化であろうと指摘していると解釈できる。

コーディネータの岡田は、このような論点をふまえて、「サービスのスリム化」が、「公的サービスの需要の低減」と同一視され、議論が混乱し、誤解が生れ

る危険性があることを暗に陽に指摘しようとしている。たとえば智頭町で生れた「ひまわりサービスシステム」（まさに、『サービス』という言葉がここにも入っている）は、新しい公的サービスの需要を発掘し、それをカバーするために郵便システムを改変していく試みである。このことは、公的サービスの需要や必要性は必ずしも低下してきているのではなく、その内容や質が変化しているのであり、それに応じて、従来のような機械的に行政へゆだねるのではない、新しい公的サービスの担い手やその提供方式が考案されるべきであることを示唆している。このように考えると、市町村合併が「公的サービスの行政による提供方式のスリム化」を目指すことに狙いがあるというのがより正確な言い方になるであろう。しかし、「サービスが提供者による（たとえば好意にしろ）お仕着せのプラスアルファ」であると言う意味で理解するのが世間的に普通な受け止め方であることを知り、十分に配慮することが地域経営に携わる者に求められる。したがって「公的なサービス」を「社会が共通に必要とすること」と言い換えるとともに、「公的なサービスのスリム化」とは、「何もかも、その提供を行政が独り占めし、使い勝手やその価格もお手盛りで決めてしまうこと」という風に説明すれば、不要な言葉の行き違いは避けられるのではなかろうか。このような問題提起が、はしなくも本対談のやり取りの中で、浮き彫りになってきたことと解釈できよう。

要は、本当にお互いに真意を伝え合い、それが理解できた上で、見解の違いとして認め合うことから始める。行政用語も、学術用語も、「普通の人に普通に分かる言葉」として「言い換えられる」あるいは、「**理解されるような言葉で掬い取る**」ことが、いかに大事であるかが分かるであろう。

また、亀岡氏は、自分たちの地域においても「日本語は通じない」と言い放っている。通じるようになるためには、みんなが集まってくるような仕掛けが必要だとの話である。「亀岡氏のところに来ればただで飲むコーヒー」や智頭町における「あずま屋」がそれである。「理解されるような言葉で掬い取る」ためには、「**人同士がまるごとで理解しあう場**」が不可欠なようである。

公（おおやけ）と私（わたくし）との間ののり代（しろ） - 行政と市民のパートナーシップ

公的なサービスの需要が変化しても、必ずしも低下

するのではなく、しかし行政による提供方式には見直しと効率化が求められるとすれば、そのバランスを埋めるのは、公（おおやけ）と私（わたくし）との間ののり代（しろ）であるはずだ。本対談でも、この点についての議論が一つのテーマとなって浮き彫りになってきている。寺谷氏は、行政による道路の管理上の隘路となった、文字通りの道路の「のり面」という「隙間」の問題を突いてきている。ここに「放置されたごみ問題」が近代的道路管理の象徴的な「気遣いの空白地帯」となっているというのである。発想を変えて、ここを活かす方法を考え、それを指摘し、実行する。残念ながら、その先駆けを担うのは、行政では普通ありえないということなのです。そこに「市民」の挑戦の余地がある。たった一人か二人の「市民」であっても、まずやってみる。特に「美しくする」ということで誰が「気遣いの空白地帯」に立ち入って、立ち入ったことをしても誰も文句はいわない。しかし、「美しくなったという成功モデルと成功体験」は、「社会システム」を改変する大きな力となりうるのである。このようにして公（おおやけ）と私（わたくし）との間ののり代（しろ）がみずみずしく蘇り、公と私の間に血が通いあって、まるごととしての生きた「公的なサービス」に近づいて、その質が高まるのである。行政と市民のパートナーシップは、たとえばこのようにして生まれ、育つことが期待される。

なお、公と私の問題を土地や施設などの所有や管理の形態という視点から捉えてみることも可能である。たとえば、「公園」は行政という「公」が計画・管理し、所有もする土地と施設の一つである。これに対して個人（「私」）が所有し管理する「空き地や広場」は「公園」ではない。しかし、人々が自由に出入りでき、憩い、遊び、語り合うことができるオープンスペース（公的なサービス）であれば、それが「公」に所属しようが、「私」に所属しようが、利用する人には同じことである。むしろ、『公的なサービスは常に「公」的セクターによってなされなければならない』という原理主義にこだわっていると、上のような融通性が生まれにくいことになる。これはすばり、利用したい人にとっては迷惑であり、機会の剥奪でもある。近代化という名の「公と私の分離」は、行き過ぎると硬直化し、むしろ公的なサービスの質的向上を阻む可能性を秘めていることに注意したい。このような硬直性を打ち破る弾力的な「のり代」として、「準公（セミパブリック）」という「新しくて実は古い所有・管理形態」が 21 世紀

は「温故知新」の知恵として見直されてくるのではなからうか。

ところでよく考え見ると、公的なサービスを提供するための空間を「場」と読みかえると、人々が寄り合いコミュニケーションしあうことができる場としての「サロン」もまた、「準公(セミパブリック)」であり、それは「新しくて実は古い所有・管理形態」でもありうることに、気づくはずである。亀岡氏が「王侯貴族のコンサート」という傑作をみんなと編み出したのは、やはりこのような「準公」の知恵である。寺谷氏が地域に種を播くように広げた「あずま屋」もまた「準公」が実った実例であろう。

本講第一回目の受講生諸氏はここで、岡田が冒頭の講義で紹介した「NHKのご近所の底力」の実例を思い起こしてほしい。駅前付近の駐輪場として、土曜日や日曜日には業務を行っていない銀行やその他のオフィスの駐車場等オープンスペースを、週末に限って、公的なサービスとしての「駐輪場」として活用するという知恵である。そのためには、「ご近所」が力を併せて、このような候補地を発掘するとともに、所有者・管理者の了解を得ることが不可欠になる。また必要に応じて、行政の後押しや協力も必要となるであろう。これもまた典型的な行政と市民のパートナーシップであり、それを成功させるための知恵であると言えよう。

2004年8月30日 事例

討議：

佐原市でのフィールドワーク

講師：小森 孝一（佐原商工会議所会頭）

加瀬順一郎（小野川と佐原の町並みを考える会代表世話人）

越川 悦子（三菱館運営委員長）

モデレーター：秋口 守國（オリエンタルコンサルタンツ）

1. 概要

後期のグループ学習にて提案を行うにあたり、千葉県佐原市（東京から北西へ約70km、千葉県北部、利根川に面する人口5万人の商業・農業・観光都市）をモデルに、基礎的な知識を得るため、商工会議所において講師として下記の方々を招き、秋口がモデレーターとして進行・調整役を努め、先ず地域の話題提供を願い、簡単な質疑応答をした。

- ・小森 孝一 佐原商工会議所会頭
- ・加瀬 順一郎 小野川と佐原の町並みを考える会代表世話人
- ・越川 悦子 佐原三菱館運営委員長

次に、加瀬さん、越川さんの案内で、佐原市内

- ・佐原駅周辺
- ・小野川沿い
- ・江戸時代の建物改造をした土産物店、イベント会場を倉庫、大正時代の銀行建物の活用等

を歩き、舟に乗るなどしながら、現地の状況把握、課題の確認を行った。

さらに、商工会議所に戻り、同行の越川さん、加瀬さんに加えて柏木（佐原商工会議所副会頭）さんを含めて補足説明を受けた後、提案を行うにあたっての、課題、方針、具体像を探るため、講師、研修生との質疑応答、意見交換をした。

このフィールドワークを基に、当日夜から翌日午前にかけて、3グループに分かれ、寺谷さん考案の四面会議システムの手法を活用して、佐原市の中心市街地の町おこし、まちづくりなどについて、課題解決の方法、提案内容を検討した。

その成果を、翌日午後、佐原市役所 伊藤さんの出席を願い、発表、質疑応答、講評などを行った。

2. 佐原市での話題提供

越川さんからの話題提供

三菱館と女性の感性を活かした活動

佐原市は江戸文化が残る商業都市で、小野川がその中心にあります。川から見る佐原の景色が江戸人が見た物と同じで、江戸時代の建物が多く残されています。

高度成長期は、古い家並みが壊されていき、街の良さを後世に残し、伝えたいとの気運が生まれ、平成3年、『小野川と佐原の町並みを考える会』を結成しました。参画者の意識としては、「活性化のまちづくり」ではなく、「保存のまちづくり」としてどうすれば町並みが保存できるかを話し合ってきました。その結果、平成8年に「重要伝統的建造物群保存地区」の指定を受けたわけです。この活動の中心となったのが三菱館（旧三菱銀行：大正年代の建築）で、『小野川と佐原の町並みを考える会』の会議の場だけでなく、観光客のお休み処として、お茶をだしたり、観光マップをお見せしたり、歴史的背景や見どころ等の紹介をしています。今後は、観光客への案内・説明の場だけでなく、市民の方にも来館してもらい、伝建地区という誇りと一緒に、これからどうしたらいいかを考える場所でもあってほしいと思います。

また、女性の感性で町を元気にさせたいとして「おかみさんフォーラム」を行いました。これは、土蔵の中を見てもらいながら、佐原の特産物を買っていただくとしたもので、嫁入り道具の長持ち、雛人形や五月節句の活用を呼びかけ、実行しました。

課題提起として

- ・ゆったりとした、小野川沿いの柳をもとに、江戸情緒豊かな、ほっとする癒しの場にする。
- ・東京大都市圏にあって、交通の便がよく、成田空港にも近いとの地理的な特性を活かす。
- ・伊能忠敬、香取神宮などの文化的な遺産を生涯教育に活かしたい。
- ・大きく派手な山車が沢山あり、無形民俗文化財にもなっている。これを生かそう。
- ・町並みに江戸情緒があり、さらに明治年代以降の魅力もある。
- ・市街地の外縁を、雄大な利根川が流れている。
- ・歴史の息づく街として、江戸時代以来の商売を、そのまま続けている店が多く、活用したい。

今後の展開

昔ながらの食文化を育て、体験農業も含めて、魅力を高めたい。

加瀬さんからの話題提供

小野川と佐原の町並みを考える会の活動

江戸時代から昭和初期にかけての歴史的伝統文化を

次世代の子孫に残そうと考え、活性化を詠わずに、保存のまちづくりを柱とした「小野川と佐原の町並みを考える会」を発足しました。

初年度は、建造物保存とまちづくりの勉強に明け暮れました。2年度は、家並み調査と住民対住民の話し合いの場を持ち、1軒1軒から保存に対する同意証明書を得るべく、全員が手分けして当たりました。この結果、92%の合意を得ました。

この流れの中で、住民の手で、建物、地区についての線引き、色分けが出来上がり、景観地区の中に重要伝統建造物地区があるとの考えの整理ができました。市は佐原市独自の歴史的景観条例を制定し、市民に説明致しました。さらに、修理、修復の補助が可能になり、市とともに具体的な保存対応が可能になりました。その結果、平成8年に重要伝統的建造物群保存地区の指定を受けたわけです。

この中核にある小野川を見直す必要がありました。昔は川の両岸に「ダシ」と呼ばれる船着き場が並んでいましたが、無くなっていたり、壊れていたりしました。また、川は汚く、ヘドロや粗大ごみがたくさんありました。そこで、皆で川底さらいをする事とし、始めたところ、大小様々な魚が利根川より入り込み、以後、市民のみならず、市、建設会社などの協力を得て川さらいを行った結果、今では、皆が、ゴミを捨てなくなりました。これは、地域住民が自然に環境を大切にしようという気持ちを持ったためだと思います。

まちづくりをするために

まちづくりは一人では出来ず、大勢の地域の方々や、住民が一丸となってやらなければならない。このためには、目標設定、啓蒙、啓発活動、賛成同意、官民一体の活動が必要である。

- ・町並みって何か、保存やまちづくりはあえて現状凍結ではなく、新しいまちづくりの再生につなげたい。
- ・古い家に住み、中で商いをする。温かみのある元気な町、町ぐるみ博物館が活動方針である。
- ・さらには、重要伝統的建造物保存地区のみならず、周辺の駅前通り、貝塚、神社仏閣、そして周辺の大自然に展開させていきたい。
- ・核というのは、町中にあるこそ価値があると思われる。これがあれば空洞化は怖くないと考えている。
- ・そして活性化、あるいは観光は、保存やまちづくりの成果を利用することで答えが出てこよう。



写真左から講師の越川さん、小森さん、加瀬さん、モデレーターの秋口さん

小森さんからの話題提供

祭りからの町おこし

伊能忠敬は事業家であるのみならず、防災・防犯意識を高め、コミュニティ形成での先覚者で、町内の結束を高める社会事業家でもありました。

お祭りを出発点にして町おこしをやるとの発想が湧きました。佐原は町人の町で、これまで祭りを通じて地域文化の秩序と文化を創り上げてきたからです。

町内各地区に1台づつ山車があり、そして、笛、太鼓、鼓などの和楽器のオーケストラ付きです。祭りはお金を払っても見るに値する祭りと考え席料を取りました。

また、数千台に及ぶ駐車場は利根川の河川敷を活用し、ここから、町の良さを感じてもらうため、水門の操作をして小野川へ舟で客を運ぶことにしました。

平成16年度にお祭りも、文化庁から国指定重要無形民族文化財「佐原の大祭」の指定を受けました。

これからの展開

無いモノを嘆かず、ある物をいっそう磨きをかけるため、町を磨き、資源を磨き、人材を磨き、磨く技術を磨く。

- ・町おこし会社「ぶれきめら」を設置した。9割以上は民間人の出資で、飲食、小野川の舟運を対象にしている。
- ・「観光自治佐原。相手は世界、江戸勝りの大商い」を念頭に、食と宿が大切で、スローで安心・安全な町を作る事を心がけたい。
- ・将来的には、バイパス整備と土蔵を結びつけて、若者を町に導入していきたい。

さらに、この直後の質疑では、

- ・成田からのみならず、東京方面からの外国人の導入を考えるべき。
- ・まちづくりに当たっての行政の役割、どの程度の支援を受けたのか。

等の質問があり。

そして、現地を歩きながら、越川さん、加瀬さんに、研修生からそれぞれ質問、提案、意見交換などがあり。

柏木副会頭からの補足意見

- ・町づくり、町おこしにはカリスマ的な人の存在が大切であり、その1人が商工会議所会頭。
- ・佐原の町づくりでは、祭りの組織が至る所に生きている。すなわち、区長、副区長、評議委員、古役、当役、若い衆（衆頭、大若衆、小若衆に加えて女子衆）など、長幼の序があり、結束の高い町で、町民はお祭り好きで、情緒的である。

意見交換の主な質疑

質疑

神田 祭りに若い方が積極的に参加しているのか、後継者の育成はされているのか。

加瀬 積極的に参加している。寂れている駅前でもまちづくり塾がスタートした。2代目三菱銀行の跡利用も考えている最中である。

多々納 多士済々で船頭多くして、船、山に上るとならないか。また、連絡調整、全体の方向性を決めるのは誰か。そして、空き店舗、空き家が多かったような気がしたが。

柏木 トップから若い人を含めて、皆お祭り好き。誰かが声を発すると、うまくまとまる土壤がある。

山宮 曜日、時間のせいもあるだろうが、町中に余り人影が見えなかったようだが。

越川 月曜日、また、暑さのせいもあるだろう。若い男女、夏休みには家族連れでの訪問等、新たな動きがある。

鈴木 佐原への足、すなわちアクセス方法はどうか。車が多いと思うが、駐車場の容量は大丈夫か。

柏木 自動車が多いが、通常は対応できている。お祭り時点では、利根川河川敷などの活用を想定している。訪問者の、佐原市内での滞留時間を長くする工夫をしている。

森山 観光客は減少傾向か。また、茨城県のショッピ

ングセンターに向かうシャトルバスに若い人が多いが。越川 統計上は増加傾向で、観光客の多いときは、三菱館では記帳出来ず、統計上カウントされていない。若い人を含めこの流れを止められないが、佐原の魅力向上がキーワードであろう。

さらに、観光客のリピーターはどれくらいか。香取街道の迂回路整備は、観光上で何が問題か、街路事業化のめどは。等の質問が続いた。

奥野さんからの感想

江戸時代、利根川は瀬替えをして東京湾から銚子へ流れが切り替えられたことで、佐原は繁栄しました。明治以降、輸送手段の変化により、町の栄枯盛衰、中心地の変化が起きたと伺いました。

まちづくりを進める上で、市内バイパスの整備等の課題が残っているという話がありましたが、事業の進め方にはいろいろな手法があると思いますので、国や県の方とも相談されるとよいと思います。

グループ学習に向けて

- ・佐原市は、東京大都市圏の周辺部にあり、通勤圏外の地方小都市である。
- ・江戸時代以降の、歴史的、文化的な資産と、利根川をはじめとした豊かな自然がある。
- ・町作り、町おこしとして、川沿いに建造物・町並みとの優れたハード、お祭りなどのイベントとこれを運営していくソフトの仕組みがある。
- ・これらには、適材適所と言うべきか、元気な、思慮深い、思いやりと知恵に満ちた人たちに支えられている。
- ・行政も、余り前面には出ないが、様子を見極めながら支援をし、国の指定、都市再生などの計画・事業だてを支えている。
- ・しかし、一部の地区ではその成果が現れてきているが、まだ磨きが必要であり、市全体に展開して行くには、さらなる努力が必要で、これらについて提案が期待されている。

2003年9月29日 グループ学習 ~ 10月2日 全体討議

グループ学習（前期）：事例研究

グループ学習のねらい

地域経営やまちづくりは、経験の共有を通してでなければ通じないものがある。それは一般に暗黙知と呼ばれているが、これを大事にしようということを考えた。したがってセミナーの3分の2ぐらいの時間はグループ学習に費やした。受講生の皆さんの経験の中で学び合う、経験を通じて共有をしないと伝わらないものを重視するプログラム構成になっている。

前期のグループ学習では、課題をグループ毎に選定し、グループ間討論を通じて問題解決の提案能力を高める実習的な訓練を行った。

通常の事例研究では、設定した課題に対し一つの班が問題点分析から解決策検討まで一貫して行うことが一般的である。しかしながら今回は、「こうして欲しい、こうした問題がある」ということを提示する「問題提起チーム」及び問題点の提示を受けて解決策の検討を行う「解決策検討チーム」という2つの立場での取り組みを、「問題提起チーム」と「解決策提供チーム」との折衝行動を含めて行うことにより、問題点の分析から問題解決策の提案に至るまで、ダイヤモンドサイドとプロポーザルサイドの協働活動までを体験することにより、地域経営の視点が育まれるよう工夫した。

グループ学習の手法・手順

まず26名の受講生を4つに班分けし、あらかじめ提出してもらった各自の課題をもとに、代表的・共通の課題を4つの班毎に各々テーマを設定した。

1つの課題に対し、あるグループ（例えば第1班）

が「課題における問題点を検討・提示」し（即ち問題提起チームになる）、他方のあるグループ（例えば第2班）が提示された問題点を検討し解決策を検討・提示する（即ち解決策検討チームになる）形式とし、「提示する問題点」及び「提示された問題点に対する解決策」の両方について、グループによる事例研究を実施した。

4日間に渡るグループ学習（前期）の大まかなスケジュールは次の通り。

< 1日目 10:40～12:30 : 全体討議（課題の絞込み・設定まで）>

- ・ 持ち寄った課題を班内で発表し、隣の班に解決策を検討してもらいたい課題を一つ設定

< 1日目 18:30～20:30 : グループ学習（問題の発見・構造化）>

- ・ 各グループに設定された課題での問題点の抽出・構造化の検討
- ・ 検討結果をまとめた問題点ペーパーを作成

< 2日目 14:40～17:30 : グループ学習（事例研究のための課題設定、事例研究）>

- ・ 設定課題の問題点及び構造化検討結果の発表及び討論（各グループ）
- ・ 解決策検討チームへ提示する問題点のブラッシュアップ（各グループ）
- ・ 解決策検討チームへの問題点提示及び討議（当初折衝）

< 2日目 18:30～20:30 : グループ学習（事例研究）>

- ・ 提示された問題点の解決に向けたグループ内検討（作戦会議）
- ・ 解決方針ペーパー作成

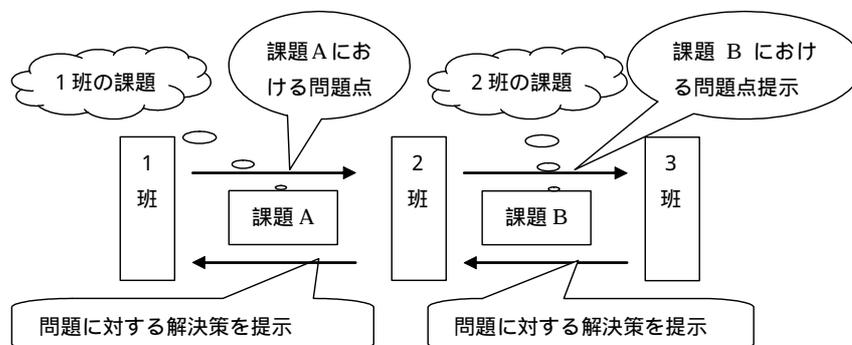


図-1 グループ学習の手法・手順イメージ図

< 3日目 13:00~17:30 :グループ学習 (事例研究)>

- ・ 問題点提起チームへの解決方針提示及び討議 (中間折衝)(各グループ)
- ・ 具体的な解決策の立案に向けたグループ内検討
- ・ 問題提起チームと解決策検討チームの協働による最終解決策作成 (前半:2課題)

< 3日目 18:30~20:30 :グループ学習 (事例研究及び発表準備)>

- ・ 問題提起チームと解決策検討チームの協働による最終解決策作成 (後半:2課題)
- ・ 最終解決策ペーパーのブラッシュアップ及び発表準備

< 4日目 9:00~12:00 :全体討議 (グループ成果発表と討議)>

- ・ グループによる事例研究結果の発表と質疑応答、全体討議
 - 問題点ポイント及び解決策の発表 (各解決策検討チーム) 15分×4=60分
 - 問題点提起サイドによる自己評価 (各問題提起チーム) 10分×4=40分
 - 各課題に対する全体討議 10分×4=40分
- ・ 全体討議
 - 全体討議 (グループによる事例研究の内容や進め方、受講生の感想を含めた全体討議)
 - まとめ (グループによる事例研究の総評及び総括)

また、市民を入れた会議を立ち上げ検討を進めているが、結局、声の大きい人とか、「行政がやれよ」というような行政任せの人が多。まだ住民から、「ここはこうしよう」、「歴史的資源があるからもっと掘り出していこう」といった声が上がってこない。

そういう中で、潜在する地域の価値をどのように発見して住民から盛り上げていくか、そして、それを継続していくか、それを課題とすることとなった。

<主な質問・意見>

- ・ 中心市街地は要ると確信されているのか、それとも、要るのか、要らないのかという、いわば迷っているハムレットの心境なのかによって、回答の仕方が違うので決めて欲しい。

それも含め議論して欲しいという答弁があったが、最終的には要るのか要らないのか迷っている心境で、ということになった。

課題のブラッシュアップ

- ・ 地域の資源は沢山あるが、そんな中で商店街は低迷している。問題は2つ。
- ・ 一つには、平成10年に再開発ビルができたが、5年目では1階から3階までが撤退。原因としては近くに大型スーパーができ、そっちへ流れた。
- ・ もう一つは、旧商店街の空き店舗が増えてきた。約400店舗ほど商店があるが、そのうち空き店舗は50店舗。
- ・ 商店街の問題は、高齢化とやる気の無さ。
- ・ 住民については、だんだん廃れてきた状態を何とかせいという、陳情型。
- ・ また、資源があることに気づいていない。
- ・ 自分から立ち上がってやろうという人がいないような状況。

そういった中で、課題は、どのように地域価値を発見・創出し継続へつなげていくか。また、地域住民にいかにか立ち上がってもらうか。リーダーを初めとする地域住民の覚醒にはどういう仕組みをつくっていったらいいか。

<主な質問・意見>

- ・ 主人公が見えてこない。その地域ケアの中の主役は何か。
- ・ 計画期間をどうするか。
 - 5年ぐらいをと思っているが、いっぺんにはできないと思う。賑わいがあって、住む人が本当に楽しめる町を目指すことが目標。
- ・ 主役にも関係するが、何がコントロールできて何が

1班による課題設定と2班による解決策

課題の設定【1班】

課題の絞り込み

中心市街地は本当に要るかどうかというそもそも論を議論した後、対象とする課題は「中心市街地の活性化」に決定。

古くからの商店街が、高齢化が進み商店主のやる気が全くないためかなり空洞化している。自分の代だけでも終わればいいのかと考えているため、空き店舗がかなり多い。商売をやる気のある若者も多数いるのに、安く貸し出そうとしない。ただし、歴史的資源やお祭りという伝統的な行事もあるし、湖を周遊する船もあり、年間30万人ほど観光客が来る。

コントロールできないのか、行政と商店街では異なる。

- ・若干普遍的なことにしてはどうか。5W1Hのようなイメージを持って。
- ・主体が何で、問題が何かの境界条件を明確にして欲しい。
- ・キラー・サンプルと言うが、絶対に駄目な条件を添付してはどうか。
- ・年数を決めたときに、その間のアクションプランを立てる話なのか、もしくはその期間の終了時の最終の絵みたいなものを出すのか。そこも絞っておいたほうがいいのでは。

各班に決めるも決めないも任せるか。それも折衝の中で、それを検討リストの中へ入れておく。

課題の発表

ブラッシュアップした内容をまとめ、5W1Hを意識した課題の発表が行われ、課題設定範囲も明確になり、『再び商店街を賑わいのあるものにするために、当事者である商店主の意識を覚醒させるため、5年で具体的に折衝できるところからスタートを始められる取り組み方策を求める』ものとなった。



解決策の提案【2班】

グループ間討議

地元の4人からの要請で受注額80万円で計画書を作るという想定で検討結果を発表。地域の資源を有効活用しコンセプトを明確にして、5年間のプログラムを検討した。口頭での補足説明も沢山あり特段の質疑はなかった。最後に、近隣の商店街との連携や競合、すなわち、ある種のコンフリクトについてもマネジメ

ントするべきとの指摘がなされた。

解決策の発表

各種資源を利用した5年間の「覚醒プログラム」を作成。ただし、成功に導くための日常のアクションに関する検討が不足しているとの指摘があった。また、他の商店街とのコンフリクトに関しては、歩いて楽しい大人の街、また観光客を一つのターゲットにしている点からも差別化が図られている旨の説明等がなされた。

講師陣の期待していた検討内容・結果とのずれが若干見られるような意見があった。それは、今どの段階に来ているかの条件設定の曖昧さと、地域経営アドバイザーはこの課題に対してどのように対処すべきかのプロとしてのアドバイスが欠けていたからとの総括的なコメントがなされた。

2班による課題設定と3班による解決策

課題の設定【2班】

課題の絞り込み

「広域的な連携のまちづくりに関する調査で業務が終わってコンサルタントとしてどこまでかかわった方がいいのか、一生懸命かかわりたいが、そのフィーと必要性がトレードオフだ。」「市町村レベルのマスタープランや都市計画マスタープランを超えた、パブリックマネジメントみたいなものに今取り組んでいるが、そういった中で、ホームドクター的、タウンドクター的な役割をやりたいがどうしたらいいか。」「住民は安全・安心というハードなテーマには乗らないが、花づくり等のソフト的な参加はうまくいっている。重要な課題のところをどうしていったらいいか。」「地方都市ではワークショップだけではなく住民の意見を吸い上げられない場面もある。目と目で以心伝心で会話をしている中で、ワークショップという手法が本当にいいのか。」といった悩みが班内で議論された。

結論としては、そういった問題意識の中から、郊外の人口がこれから減って行って、だけれどもかつて事業を考えてしまった地区をどうしていったらいいかというのは、これから大きな問題になるのではないかと、市の区画整理事業を検討した地区にした。

当地区は過去に反対されたため、区画整理事業ではなく、地区計画という規制誘導方策に変えていく努

力をしている段階。

過去の反対の原因は、地権者に十分な説明をせずに区画整理事業予定地という理由で非常に厳しい建ぺい・容積に落としたため。行政への不信感も高まった。また、行政のほうは地区全部を区画整理でやるぞという、かなり強引に計画、方向性を出した。

途端に住民の反対運動が発生し事業化できず、平成12年、13年度ごろに方向転換をして、その地区を4つぐらいに分けて、地区計画という手法で、道路幅員も住民の声を聞きながら柔軟に設定するようにし、今、ある程度熟度が高まっている段階。

3班には、今のプロセスの中から、それぞれの立場の人たちが何を誤ったのか、どこの時点で思い違いがあったのか、また、今後どういうビジョンを描くべきか、そのときにとるべき手法というのは区画整理事業でいいのか地区計画などがないのか、そのときにそれぞれの役所、コンサル、住民がどういう立ち回りをしなければいけないのかを検討して欲しい。

<主な質問・意見>

・過去の取り組みにおける反省点についても検討課題に含まれているが、その整理も大事とは思いますが、我々は実際にそれに携わったわけではないので、今後の取り組みなど前向きなところについての課題提案というような形でお願いしたい。

課題のブラッシュアップ

(班内で再度議論した結果、課題設定の変更がなされた)

- ・地域の目標造形における今後の課題・重要なキーワードは、一つは新しい社会、地域、構造等のばくつとした話と、特に環境保全に配慮しなきゃいけない地域づくり。
- ・それから、高齢化に頼った地域づくり、元気のある地域づくり。その中でも、特に郊外市街地が非常に問題をはらんでいるのではないかという課題が出てきた。
- ・それを実現化する時の行政内部での意志決定方法や、行政の持つべき戦略。大きな戦略をもってある施策を打っているのかということ、意外とそうでもないという、その大きな戦略が欠如しているのではないか。また、本当に誰に対してやろうとしているのか、顔のわかる計画を立てているのか、意見が対立したときにそれをどう調整するかが課題だという議論をした。
- ・重要なのは合意形成。合意形成のときに考えねばな

らないことは、だれをターゲットにするか、サイレントマジョリティの意見の関与をどこまでやるのか、合意形成のためにどういう場がふさわしいかという議論。

- ・特に、広域計画の場合、どこまで住民の合意が必要なのか、意見が対立する場合の合意のテクニックはあるのかなど。
 - ・また、合意形成が図られた後に、推進するための組織づくりの課題も幾つかあるだろうということで、一つはいかに仲間を集めるか、行政、住民、NPO事業者を含めそれぞれできることは何かということ。それから、だれがそういったものを判断するのかということ。特に、地域リーダーというのをどう見つけていくかというのが課題。
 - ・更に、そういった目標を設定し実現化方策を考え、そのための合意形成を図り組織をつくった後の継続という点では、特に検討の組織にしる実現化の組織にしる、何年か経過すると消滅するという経験をした人が多かったので、持続可能な組織づくりをどうするかということも重要な課題と考えた。
 - ・また、今の事業がいいか悪いかではなく、それが悪くても、将来に役立つような評価が必要では。コンサルは1年単位で仕事が終わってしまうケースが多いが、アフターフォローとしてどこまで職業として関わっていけるのか、いかなばならないのか。そういった継続という観点からの課題も出された。
 - ・行政発注でコンサルティングやファシリテーターをやる中で、中立的立場を維持継続していくための仕組みが必要なのは。また継続していただくだけではなく、コンサルやプランナーの全国的なネットワークが必要で、そこでの情報交換やテクニックの共有化というのが必要ではないか。さらに、今後そういったファシリテーターみたいなものが仕事になっていくのだろうかというようなことも議論になった。
- 具体的な地域として、山のふもとを設定。課題解決の具体化には行政を主体にして欲しい。期間は10年ぐらいだが、取っかかりのプロジェクトみたいなものを何か出して欲しい。財政状況は、全国一律で非常に厳しい状況。ただし、先ほど言ったようないろんな資源があったり、それから高齢化による地域起こしグループの衰退等があるが、まだまだ元気もあるという状況。
- さらに潜在的居住ニーズがある。応援部隊も結構いる所。できれば商業だけで活性化するのはなく、

高齢者が生き甲斐を持ち、観光産業と一体となってそれぞれの人が元気になればと願う。また、過去に整備した公共施設や学校も遊休化の傾向にあり地域レベルでの問題もあるのでその解決も。

<主な質問・意見>

- ・何を持って元気と解釈するか。
何か高齢者が生きがいを持つことなど…。それぞれの方が元気になればとご理解ください。
- ・明確な問題がよく分からない。行政が切迫した問題と捉えている課題は何か。
個人レベルで言うと高齢者の問題。地域レベルでは遊休状態の公共施設。

課題の発表

1班のように5W1Hにはまとまっていないが、条件設定もある程度班内で議論されており、課題も具体的に提示された。

『高齢者の生活を解決してください』という投げかけではそれだけの議論になる可能性を危惧し、『地域が抱えている課題というのは、なりわいをどうしていくか、生活をどうしていくかとか、福祉をどうしていくかという結構複雑なものですから、もしかすると、事業者の「ひともうけしたいな」という一言と何か個人のほうの問題をリンクさせることで、いい解決策ができないかなと思っています』と願望も提示され、それぞれの人たちの問題意識（逆に言うとモチベーション）をうまくミックスしておもしろい提案をしていたら、という説明がなされた。



解決策の提案【3班】
グループ間討議

行政から500万円で計画書を作成するという業務委託を受けたという想定で提案を検討。高齢者から元気をもらおうというキャッチで計画書の説明がなされた。課題を出した2班から、提案された具体的な施策メニューのプログラム化と、そのアクションを起こす主体の明確化についてリクエストがあった。

最後に岡田先生からの以下のコメントがなされた。

- ・誰がイニシアチブをとるのかという話が、みんなちょっと抜けている。所詮アドバイザーは外部の人たち。それと、ちょっと皆さんに考えていただきたいのは、やっぱりマネジメントするコストとかりスクということを考えないと、何でもありになるような気がする。

解決策の発表

提案内容については、課題を出した2班のメンバーからもいくつかの質問が出されたが、一定の評価が得られた結果となった。

しかし、講師から質問が出され、以下のような応答がなされた。

- ・今までの3つの班に共通するのかもしれないが、昨日の発表と比べると若干変更している。どういう理由でこういう変更がなされたのか。課題を出したほう、今の場合だと2班のほうから3班のほうと話をした際に、プライオリティーは前半のほうが高いんだというようなリクエストがあったのか。

提案内容の修正の意図は、きのうの提案では2本柱ということで、外向けと内向けという形で提案した。ただ、内向けの作業については、住民の意識を高めた上でないと動かないので、そのためには少し時間がかかると考えプライオリティーを下げた。ここでブランドとしての夜景と言っているが、そういった一つのプロジェクトを立ち上げることによって自分たちの住んでいる所の良さというものを再認識して、地域住民の意識が少しずつ変わってきて地域づくりの活動にも積極的な参加がなされてくる。その結果として、地域のいろいろな問題点について自ら参画して解決していこうというような取り組みがなされていくだろうということから、内部的な部分の取り組みについては少し後回しというか、次のステップという形に考えを修正した。

- ・今の話だと、言い方を変えれば、提案者サイドの思入れといったレベルの議論であるというふうに考えてもいいのか。提案者の方が、高齢者から元気を

もらおうというコンセプトなのか。あるいは、どちらかという外に向けるもののほうがより重要だという判断で、今のような提案をしたと理解しているのか。もしくは、それはコラボレーションで、行政と話をし、その上で結局こっちでいこうという話になったのか、そこは非常に重要だと実は思っている。ただ単に、こういう課題を出して答えを出すという話だったら、それは個々の皆さんの力量の問題だから、別に共同して何かディスカッションする時間というのは必要ないわけです。そうじゃなくて、共同してやっているのだったら、そこの中で何らかの合意なりディスカッションなりがあると思うんです。勝手なことを言って申しわけないですけど、それをやる時間がなかったのかな。どういう状況だったんですか。ただ、事実だけを教えてもらえばいいです。

事実を申しますと、きのう提案した内容について2班さんと相談し、うちのほうから視点をもう少し絞り込みたいという話をした。それで結構ですということでした。最終的なアウトプットについての確認はしていないが、当初の段階でそのような形で進めさせていただいた。

- ・やはり今の段階の話で気になるのは何かということ、先程、質問がまだ幾つか出ていたじゃないですか。ああいうのがいっぱい出るということは、確かに最後は時間がないし、出るのも悪いとは言っていないんですが、何となく2班の人たちが持っている思いと3班の皆さんがやられている思いが、それこそ溶け出した体になってないような、よくわからないけどそんな感じがするんです。

3班による課題設定と4班による解決策

課題の設定【3班】

課題の絞り込み

まずは班6人のそれぞれの課題について共通的なものを拾い出した結果、次の2点だった。「地域の人材の確保をいかにしていくか。」「参加しやすい住民の仕組みづくりはどのようにあるべきか。」

これを検討するに適した課題として、具体的に地域を絞り込みは、景観形成を契機としたまちづくりとした。

市がまちづくりの景観条例を設けその中で住民

参加を位置づけして、まちづくり団体の認定や各団体の自主性を尊重して行政があまりタッチせずにまちづくりを行っている。行政のほうはその計画を認定し、活動に対して支援をしていくという方法をとっているが、今後、新たな団体が出てきそうもないこと、既存の団体もなかなか活動が継続されていないという課題がある。

これらを題材に、もう少し議論し、課題を設定する予定。

課題のブラッシュアップ

- ・景観をよくするということが目的ではなく、景観をきっかけとして住民自身による地域づくりを進めていきたいというのが大きな目標。
- ・歴史的な町並みは道路幅が狭くて、防災・防火上非常に問題がある。
- ・一方、防災・防火の解決を図れば、歴史的な町並みの崩壊の恐れを行政は持っている。
- ・地域には古くからの住民が多い。その多くは、この町並み形成に対する思い・イメージは特に持っていない。

課題は大きく2つ。一つは地域づくりを進めていく、リードする人材をどのように発掘していくか、あるいは育成していくということ。人材発掘の期限は3年で3人。もう一つは、もう少し広く住民参加をうながすような仕組みとか、あるいは単発の景観形成だけのまちづくりではなく、長いスパンで地域づくりに取り組んでもらうような継続的な仕組みの構築。3年後にはこれぞという人材を3人程度発掘し、その人を含めての防火・防災上の課題を考えていきたい。そのための具体的な方法の提案を課題とする。

<主な質問・意見>

- ・検討対象エリアは都市全体なのか、宿場町の区域だけか。宿場町の延長、人口、自治会組織は。また、高齢化率は。

検討は宿場町だけ。延長200m、人口200人、2つの自治会がある。高齢化率は21%。

- ・もともと景観があまりいいところではないのか。五十三次の宿場町であり、町家が残っている。全国レベルではそれほど価値が高くないかもしれないが、この市としては非常に残しておきたい地域。

課題の発表

地域づくりをリードする人材を誰がどのように発掘するのか、また、そういう人を生み出してどのように

育てていくかという、プログラムづくりも検討課題として提示された。計画案の中身というよりは、その仕組みづくりをどうやっていくかに力点がおかれた。

しかし、条件設定の具体性が乏しかったため質問が殺到。質疑の最後に岡田先生及び神田先生より、以下のコメントが述べられた。

- ・ 依頼する側と依頼される側との間で、一種の認識のずれとか、あるいは誤った情報が伝わるとか、それはリスクコミュニケーションというが、そういう問題というのもこれから交渉の問題として出てくるのではないかと思う。そういう観点で、これは非常におもしろいテーマを提供していると思う。
- ・ 他の発表に比べると、どこからどこへ何をというのが明確じゃないというところに皆さんの質問が集中しているような気がします。その辺を、もう少し明確にさせていただいたらどうでしょうか。折衝の中でプロセスを残していくわけなので、岡田先生からコメントがあったような問題があったとしても、それ自体が一つのトレーニングということになるのでしょうけど、いろんな先生からあったように、もうちょっと条件設定をきちんと明確に伝えるようにしたほうがいいと思います。



解決策の提案【4班】

グループ間討議

一通りの説明及び質疑応答の後に、次のような根本的な質問が出された。

- ・ 4班に対してということではなくて、多分私もも言えることですが、例えばNPOとの連携だとかオープンハウスだとかいろんな手段があるんですが、

今回のこの場でどこまで詰めればいいのかというのが、ちょっとよくわからない。要は、オープンハウスをつくるためには、いろんな人がかかわって、どういうふうにした結果オープンハウスができてとか、そこまで至るプロセスまでこの中で要求されているのか。そこがちょっと、取り組みに当たって、逆に講師の先生にお聞きしたいところなんです。

- ・ やってみたいとわからんというところをどう考えるのかというところを、もうちょっと考えていただければなど（岡田先生）。
- ・ 岡田先生が今おっしゃられたことに対してですが、やはりこうなるだろうというシナリオを勝手に描いちゃうというのはかなり決めつけみたいところがあるので、ここはまだ今の時間では詰められていないんですが、これからちょっと検討したいと思います。もしそれがこうなった場合とか、一つの考えですが、この場合はどうするとかも幾つか出すというのがあるのかなという気がしたんです。

解決策の発表

リーダーの発掘、住民参加の拡大方策、活動の持続と3つの段階に分けて、それぞれの段階毎の課題について、簡潔に解決策を提案した。また、「糧・舵・絆・礎」の視点も交えて整理されていた。

ただし、前回までに登場しなかったお茶に関連する施策についてや、真にまちづくりを必要としている属性の人に着目した検討が不足している点などで質問が出された。また、岡田先生から例えばお茶だけに着目しても「糧・舵・絆・礎」のサイクルができる旨の解説があり、いろいろなものをちりばめるよりも、一つの主体をどう回していくかという考え方が重要であるというコメントがあった。

4班による課題設定と1班による解決策

課題の設定【4班】

課題の絞り込み

各自の経歴等の紹介に止まり、まだ課題についてはまとまっていないとの前置きの後、話し合いの結果、大きく分けて以下の意見が出された。

「迷惑事業への反対運動とか、行政に対する不信とかどう克服するか。」「反対がある中で事業スケジュールに合わせて進めたい場合の方法。」「住民の役割について。協議会ではできましたけど、その協議会で、住民

がどんな役割を果たしているのかが明確ではない。」
 「協議会における行政と市民の役割を明確にしたい（作り手なのか、使い手なのか）。」「コンサルは仕事の範囲がどこまでか、また計画は作ったけれども、次のステップをどう進めていくかが課題。」

以上であるが、事業を行う前のもっと前の段階の問題点は何かないのかということで、事業の前での問題点も踏まえた上で、具体的な課題を設定していきたいと思っている。

課題のブラッシュアップ

- ・他の班は中心市街地の課題を取り上げていたので、中山間地の地域振興をテーマにした。
- ・人口8千人の島で、就業者の7割が採石業およびその運搬業、残りの3割が漁業。
- ・公共事業の減少と韓国・中国からの輸入により、採石の需要が急激に減少。基幹産業の急激な衰退で、運搬船の借金も膨大に残っている。
- ・若い人も多いが、行政に向けて無関係な文句と要望を述べるだけ。
- ・財産区が収入を得る仕組みがあり、病院経営などもしている。行政よりも実質的に力が強い。長老が区長を努め、若い人が意見を言いづらい。

検討課題は3つ。一つ目は長期的な視点で島の再生を考えること。漁業と新たに観光に頼る案もあるが、外部の人を受け入れるホスピタリティーの気持ちが育っていない。二つ目は緊急策として何ができるか。三つ目は住民と行政が手を携えて島を救うシステム、特に住民を動かす手法を考えること。なお、将来的に8千人全員が残らなくてもいい。



課題の発表

地域の資源等についてメリット、デメリットを整理し、糧、舵、絆、礎を説明。行政が地域経営アドバイザーに提案を求めるという構図を設定した。質疑は財産区という他にあまり存在せず馴染みのない団体に関するものが多かったが、採石場、運搬船、漁業等あらゆる関連事項の詳細について質問が飛び交った。

最後に岡田先生から以下のコメントがあった。

- ・このテーマのおもしろいところは、現在はうまくいかなくなりかけているかもしれないが、ある種の地域経営が伝統的に行われてきており、それにはいろんな長がいて今までの流儀についてコミットしていた。その伝統があるということが、逆にいい意味で、むしろそれを管理している人たちが何かある種の動きをしてきても不思議じゃないんじゃないかなという気もしないではない。そのあたりの伝統というものをどういうふうに見るのかによって、提案が違ってくるのではないかなと思う。

解決策の提案【1班】

グループ間討議

「沈み行く離島を救え」というテーマを掲げ、一通りの検討結果を発表後、解決策の検討途中で班内で発生した悩みが報告された。

「最初シビアに考えすぎて、いきなり1~2年でともあった産業が2割まで落ち込み、そうしたら、多分ほとんどの方が島を出なくちゃいけない。しかしながら、200艘の船を持っていて5億円の借金がある。この方たち、どうすればいいの？だから、あまり非現実的な内容はちょっと考えたくなかったの、その辺をずっと書いていたらえらいことになっちゃって……。どんどん暗くなってきちゃったんです。」

それに対して岡田先生より、以下のコメントがあった。

- ・そういうプロセスもちょっと保存していただいて、成果発表に反映させていただくという形にしましょう。暗くなった話を明るくする。暗くなったと言っているけど、それは今明るくするためのプロセスだと思うんです。スポットライトをどう当てるか、やっぱり人にスポットライトを当てる。今、人が全部横向きになっていて、だれかがすくっと立ち上がって、次にだれかが立ち上がって、我々もそういうイメージを持っているんですよね。顔が見えるというか、みんな寝ているんじゃないで、だれかが立ち上

がってスポットライトがそこに当たるという劇場的なイメージをもうちょっと描いていただくと、一条の光でも今度はコントラストとして明るい見通しが出てくるんじゃないでしょうか。

- ・また、碎石場跡地をととてもすごい空間と捉える発想の転換も重要。
- ・相当のスピードがあると思うので、コラボレーションの中で詰めていってください。あるいは、ソースを残していただければと思います。

解決策の発表

各種資源（石、歴史、人、技術、各種免許、特殊機械、船舶、海、山、平坦地等）をフルに活用したプランの提案がなされた。石を活用したさまざまなイベントも盛り込まれ、トータル10年間のプログラムでまとめられた。

前日までの発表内容と特にプロセスが異なった理由について質問があり、「どうやって雇用を確保しようかというマイナス思考から転じ、夢に向かって何ができるかというプラス思考に変えた結果。」との答弁があった。依頼側も、前向きに考えられる糸口みたいなものを少し出して依頼すると、受ける側もその糸口を使って解決策を提案しやすくなる。多分、その効果だろうというコメントがなされた。

最後に解決策を提案した1班から、「最初の3日間、全然わからなかったんです。このスケジュールをこなしていったらようやくここまでたどり着いたというのは、何かしらの成果があるからじゃないかなと。最初は言葉が少なかったんですけど、昨日はえらい皆しゃべりまくっていて、セミナーを通じての経験が最後に生かされているのかなと。ちょっと時間が足りずに積みきれないところはありますけれども、本当に勉強になりました。」との総括的な感想を述べて終わった。

2004年8月30日 グループ学習 ~ 8月31日 全体討議

グループ学習（後期）： 佐原をモデルにした四面会議システム

学習のねらい

本セミナーは講師陣による講義・討論に加えて、受講者によるグループ学習を重視している。講義では、いわゆる地域経営論・それに付随する技術論・哲学を伝授することが可能であるが、それらのマニュアルが地域経営にそのまま応用出来るわけではない。それらの理論は、豊富な実践経験の積み重ねと結びついて初めて、地域経営アドバイザーとしての実践的能力に昇華されるものである。しかしながら、地域経営アドバイザーとしての経験をもたない全ての受講者にわずか数日の講習期間で「暗黙知」まで伝達することは不可能である。そこで次善の策として、模擬的な地域経営演習いわばシミュレーションを行い、「形式知」の理解を深め、それを実践する上でのミソを掴んでもらおうというのが、受講者によるグループ学習のねらいである。本セミナーは2年連続前期・後期2回開催し、いずれもグループ学習に多くの時間を割いている。これは、取得した「形式知」とシミュレーションの体験を各々が抱える現場に持ち帰り、実践の場に置き直して1年間じっくりと反芻することによって、より理解が深められることを期待したものである。グループ学習によって受講者同士あるいは講師陣との親睦がさらに深まり人脈形成に一役買った点はこのセッションのうれしい副産物と言えるであろう。

さて、前期グループ学習の結果を踏まえ、後期グループ学習では2つの重要な変更点が増えられている。1つは、シミュレーション対象とする町（佐原市）を事前に選定し、受講者全員で実際に赴き、町作りに携わる人の話を聞き、町の見学を行った点である。これは、グループ学習をする上での現地情報量を格段に増加させると同時に受講者間でその基礎情報を共有することが出来、また、町が抱える問題点なども実際に肌で感じ取ることが出来たと言う点で、効果的であったと思われる。もう1つは、グループ学習を進める手段として寺谷氏考案の「四面会議」を導入した点である。四面会議は、KJ法に代表されるようなオーソドックスなブレインストーミング要素に、ロールプレイングの要素を取り入れた独創的かつ斬新な会議手法である。このチャレンジングな手法の導入は受講者にとって大変なインパクトがあったようで、受講後、自分の現場に応用してみたいと言うような声も数多く聞かれた。

手法・手順

グループ学習は以下の手順を踏んで行われた。

佐原市でのフィールドワーク

グループ学習のための課題認識として位置づけられる。伝統建造物保存地区などの現地見学や、実際に町作りに携わっている方達との意見交換を通じて、佐原市の現状認識、抱える問題点等に関する基礎情報を得た。佐原商工会議所会頭である小森氏の「佐原市をさらに良くするために地域経営上もうひと工夫欲しい」との発言を踏まえ、佐原市のまちづくり提案（5年後のビジョン）をグループ毎に行うことを学習テーマとした。グルーピングは受講者の職種・年齢などを踏まえて主催者側で行い、1グループ7～8名程度のA、B、C3つの班編制とした。

フィールドワークでの課題整理（3時間）

フィールドワークの情報を踏まえ、その日の夜に班毎に課題の整理を行った。各班のリーダーの選定においては、全ての班において立候補があり、受講者の意識の高さを伺うことが出来た。課題整理に先立って寺谷氏から四面会議に関する説明がなされた（講義「四面会議システム」参照）。四面会議に入る前段階として、班毎にフィールドワークで感じた町作り上の問題点をキーワードで列挙し、課題の整理を行った。

課題解決方法の検討（4時間）

寺谷氏の四面会議手法に従って、課題解決方法の検討を行った。上記で挙げたキーワードを基に議論の軸となる4本柱を決定し、階層的に概念のグルーピングを行い、最終的なスローガンを絞り込んでいく。その絞り込みの過程で、受講者は4役に分かれて、相互討論を行う。途中役割を交換することによって、逆の立場から同じ問題点を眺めることが可能となり議論が深まった。

課題解決方法の提案と総合討議（4時間半）

各班のグループ学習の成果を発表し、質疑・応答を行った。発表に際しては、最終的な成果だけでなく、スローガンと具体策が絞り込まれていくまでの議論の過程も重視した。3班の個別発表・質疑の後、総合討論を行い、グループ学習の総括を行った。また、講師による投票により優秀班を表彰した。

A班の学習内容・議論

「マツタリしようぜ、佐原

さわり、さわられ、さわやか佐原」

テーマ設定に至る課題・問題分析

閑散とした駅前広場、交通(車、障害者対策)・宿泊施設不足などの都市問題、遊び場所の欠如(若者が夜遊び出来る場所)の問題、観光客を呼び込む動線の問題、などの諸問題が挙げられる。一番の問題点は、観光と生活が乖離している印象のあること。現地調査段階で、市民の存在感、生活者の視点が薄かった。観光資源(古いモノ)と現在の生活(新しいモノ)の融合、訪れるモノと生活するモノとの融合、をより図っていく必要がある。小野川という地理的条件と歴史的建造物のリンクについては、いずれも箱もの=観光資源としての使い方が突出しており、江戸情緒の中で時間を楽しむような生活者相互の触れあいが必要。以上より、お互いの触れあいを象徴する上での「さわり、さわられ、くどくなり過ぎないようにサ行変格を用いた言葉遊びで、「さわやかに」。歴史情緒のある時間軸の中でお互いの触れあいを体感出来るような場にしたい。「しようぜ」には生活者の視点を前面に押し出す積極性を持たせた。

4 本柱の設定

住民、まちづくりグループ、商売人、行政

5 年後のビジョン

人と物をつなぐ蔵というツールを使って、マツタリとした空間を生活者と観光者の双方に与える。蔵では、地域の老人が昔話や祭りの話を通じて教育を行う。若者はそのような佐原の日々の暮らしに愛着がもてるような状況を理想像とする。

目標達成に向けた具体的提案

(1) 土蔵を使った交流サロン(住民)、(2) 土蔵の所有者と利用者の輪をやり取りする情報交換の媒介(まちづくりグループ)、(3) 土蔵を利用したカフェバー・セルフショップ・コンサート(商売人)、(4) 土蔵保存・維持の支援、情報提供(行政)。

質疑・応答

以下、Q(質問)、A(答え)、C(コメント)、会議録内容を参考に、主催者側がポイントを要約・再構成。

Q 土蔵の他に着目したものはないか。

A 小野川の山車(だし)、モノの流れ、情報の流れの

象徴として。蔵の中でレストランみたいな火を使うものは技術的に問題があるので、輸送という点で山車を捉えれば蔵に対して有効な使い方が出来るのではないかと考えた。

Q 4つの柱をどのように設定したのか。

A 観光と生活を考える際に、商売人と住民という対面構造が必要になる。さらに、住民がそういう気持ちになっても動けるところまで持っていくシステムが必要になる。そのような意味で町づくりグループと、それに受け答えする行政をセットした。

Q 4つのステークホルダーの間でコンフリクトは無かったか。

A むしろステークホルダー間で共通している事が多くて、ロールプレーイングがうまく機能せず(役になりきれないところがあり)、みな同じ方向を向いてしまう傾向にあった。

Q マツタリしようぜ、と言うのは「誰が」なのか? 観光客なのか住民なのか両方なのか。マツタリというのは普段地元の人が使う言葉じゃないし、地元住民の意識が反映されたスローガンなのか疑問を感じる。

A グループに関西人が多いのでこの言葉を用いてしまった。言葉の問題は課題としたい。誰がマツタリするかと言えば、まず住民が蔵で音楽やら趣味やらを楽しむ。一方、観光客も江戸情緒を楽しみながら共有出来るのではないか。

Q マツタリするのは良いが、祭りに対するエネルギーはどう考えるのか?

A それは静と動の問題であって、祭りは動の部分で発散し続けたら持たない。だから、別の静を持っていてその時々で動かしていけばよい。その静の部分のマツタリと表現した。

Q 問題分析で模造紙に列挙されている内容と最終的なスローガンが一致していないようだ。

A 短期的かつ集中的に取り組む話として、例えば駅前の商店街の問題などは難しいなど。そのような中で現在ある小野川地区に議論が集中してしまった。

Q(伊藤)このコンセプトというのはどの辺の住民層を対象としているのか? また、現地見学をして再訪する気にはなったかどうか教えて欲しい。

A 特に住民層を絞っているわけではない。ただ、閑散とする駅前通を歩いて高齢化の問題というの

は大きいなと認識した。また、表面的な観光資源が前面に出ており、体験型の仕掛けがあるとリピーター率が上がるのではないかと考えた。蔵はその象徴として取り上げた。

Q (岡田) 伊藤さんから見てこの演習で議論しているようなコンセプトはかなり違和感があるものか、ある部分ではもっともな点もあるのか？

A (伊藤) 違和感はない。佐原市でも古い建物の利用などを考えている。ただ、市民にとっては小野川地区だけではなく、駅前商店街の問題などもあって、なかなか蔵の活用は難しいのが現状だ。

Q どうして難しいのか？

A (伊藤) 蔵の所有者が必ずしも賃貸に積極的であるとは限らない。年齢的な問題や、住居との分離の問題など。

Q (秋口) そのような意味では、4つのステークホルダーのうち1つを、まちづくりグループとくくってしまったけれども、蔵の所有者が出てこなかったのには少し違和感を抱いたが？

A 蔵の所有者の負担がかなり大きいのではないかと考えた。所有者側に維持管理など全部守ってくれと言う気持ちだけではダメで、商売の売り上げなども含めた1つのシステムとして考えなければならない。その契機として町づくりグループが大きな役割を担う。それを市民レベルまで認識を挙げていかなければならないと考えた。

C (伊藤) 付け加えると、地域が祭りの舞台になっているわけで、その雰囲気維持するにはそこで生活していなければならない。売却や賃貸によって利用されなくなり歯抜けになるよりは、ただ生活に利用するだけでも、そこにとどまっていることが大事である。

Q (岡田) 行政による保存の維持に関する補助支援などは可能か？

A (伊藤) 重要伝統的建造物保存地区になっているので、土蔵の修理・修復に関しては行政サイドから助成金が支給される。

Q (岡田) さらにこのような用途で蔵を開放すると言ったような時に、市としてプラスアルファの補助ををするという意味ではどうか。

A (伊藤) 現在は外回りの補助だけであって、蔵の活用面での支援については通常の商業等の融資制度だけである。

Q (多々納) 蔵を起爆剤に全体をコーディネートする

ための町づくりグループという位置づけなのだと思うが、そのところをもう少し説明して欲しい。

A 蔵というのは地域の財産だから、所有者の都合(例えば継承者がいない)もあるが、町の1つのシステムとして考えていかなければならない。そのシステムとして町づくりグループを設定した。

Q (多々納) そのグループというのは、現在ある「小野川と佐原の町並みを考える会」みたいなものか、それとも全然ないものか？

A そこまでは具体的に考えていなかった。

C (秋口) これは全部の話に共通するのだが、ここでの提案はコンセプトレベルで必要性を語るだけで良いとするのか、計画レベルにするのか、の定義が曖昧である。もし実現性を意識するのであれば、リスクは誰が取るのか、実現に向けての最初の一步は何で、誰がそのイニシアティブを取るのか。町づくりグループという言葉で気をつけなければいけないのは、行政・住民・商売人と違って、人によって定義が広がりすぎるので、業務内容や組織をもう少し明確化しないと理解が難しくなる。



B 班の学習内容・議論

「佐原（さわら）せて、山車（だし）が効いた 古（いにしえ）のいる気」

テーマ設定に至る課題・問題分析

リピート出来る町、おばちゃんが声を掛けてくれるような町、測量学校のある町、そういった個別的視点の中からテーマの洗い出しを行った。その中で、もうすこし色気のある町を目指したい。色気のある町とは、資源的なもの、町並み、人、などを含めて上質な大人の魅力をもった町のイメージ。時間を横軸、地域力を縦軸とすれば、これを高めていくのは、祭りのパワーおよび伝統技術のプライド・こだわり（酒造りなど）。

以上より、1つは現地調査で実感した佐原の歴史的格調の高さ（いにしえの）もう1つは祭りのパワー（山車がきいた）をポイントとした。佐原を訪れた人々が、祭り、船遊覧、商人との触れあい、伊能忠敬、伝統文化、などの魅力・宝・パワーを体感出来る町を作りたい。誰が作るのかと言えば、岡田先生に見せて頂いたビデオ（NHK「ご近所の底力」）に範をとり、商業者・行政・住民の三位一体で、そこに地域経営アドバイザーがお手伝いをする。4本柱を絞り込んでいくときはグループ内で感動的な合意形成が出来た。

4本柱の設定

商業者 vs 消費者（広く観光客と佐原市住民を含む）
住民（商業中心に対する対立軸として）vs 行政

5年後のビジョン

荒廃気味の駅前周辺と観光で栄えている小野川周辺の対立構造の共存を目指す。駅前周辺（平成・昭和）から小野川に向かうにつれて大正・明治と建造物や骨董品とともに遡り、江戸人に戻っていくという遊び心。ダイナミックなゾーニングを目指す。

目的達成に向けた具体的提案

(1) 一家一品運動（消費者からの要望）。佐原でしか手に入らない佐原ブランドの提供を行う。(2) 20, 30代の若者も佐原の歴史ロマンを追体験出来る回廊作り（商業者からの提案）。佐原ブランドを色気に昇華させる装置作り。古い建物を利用したショットバー、古着仕立ての浴衣、足で計る測量体験、それらの呼び水として、東京の有名ブランド店が中心にあっても良い。(3) 空き店舗や公的空間を利用した雇用・コミュニティ・教育のきっかけ作り（行政）。身近な駅前

の生活必需品調達、川と店舗の間の道路をフリーマーケットとする、空き店舗で地域コミュニティーサロンや学生の商売体験、それによりビジネス教育や将来の雇用創出。(4) もてなし運動（住民からの発案）。祭りパワーを日常に活かす。住民同士、外来者に声をかける。郷土料理をボランティアで提供。防災・防犯活動への活用。

質疑・応答

以下、Q（質問）A（答え）C（コメント）。会議録内容を参考に、主催者側がポイントを要約・再構成。

- Q 消費者と住民の設定は重複しているのではないかと
A 行政という大きな輪と住民という大きな輪の2つの大きな対立構造を設定。そのうち、住民の大きな輪の中に、商業者と消費者という小さな2つの対立構造を設定した。
- Q 佐原ブランドの中身に関する情報が不足している。
A お祭り、歴史的建造物、小江戸の要素、などの既存ブランドの他に、新しい佐原ブランドということでヤングアダルトの心をくすぐる色気として、おしゃれな店舗なり、品なり、バーなりを考えている。
- Q 5年後のイメージとしてのダイナミックなゾーニングの実現性は？
A 全て完成というのは難しいかも知れないが、昭和・大正・明治・江戸というゾーニングによって5年間でインフォメーションも含めてそれらの性格づけがある程度見えてくると考えている。
- Q 時間を横軸、地域力を縦軸としたグラフのさらなる説明を御願いたい。
A 地域力というのは町作りに対する地域の盛り上がりという意味。時間の経過とともに例えば放物線で地域が盛り上がっていく。それを立ち上げて維持していくモノは何かというと観光資源なども大事だけれども、佐原の方々のプライドやエネルギーが根底にある。その上で地域の利害度を乗り越えてだんだん上向きにしていく。この押し上げていく過程の要因分析を行ったのが本提案である。
- C プライドが町作りで前向きに出れば良いのだけれど、例えば祭りなんかでも年功序列があり、そういった上下関係が古いモノを崩せないという意味で地域活性の阻害要因にならないか懸念する。
- Q 空き店舗で地域コミュニティーとなるサロン作りとあるが、具体的にはそこに誰が来て、誰がどう

いうことをするのか。

- A お年寄りから子供までを対象とした各世代の交流。その他に井戸端会議の場を作るとか、住民同士の「挨拶運動」。現地見学で聞いたおかみさん会議がアイデアの発端になっている。
- Q A班では観光と生活のせめぎ合いという対立軸を設けたが、B班では将来像に向かって四面が直線的に進んでいるように見える。議論の過程でそのような対立軸は現れてこなかったのか。
- A 試行的に対立軸の設定も行ったがなかなかうまくいかなかった。「プライド」というのは良い面もあるけれど発展に対する阻害要因にも成り得るわけで、そのプライドに対して何が必要かという流れで「いる気」が出てきた。また、A班が指摘するような観光と生活の対立構造も意識していた。住民と消費者を分けたのも、外来の人と住んでいる人との間の対立構造があるからだ。
- Q 消費者というのは観光者のことを言っているのか？
- A そうだ（主催者注：問題分析の発表では観光者と住民を広く含む、となっている）。
- Q 一家一品運動というのは消費者から見た要望なのか？
- A 提供して欲しいという要望。逆に提供するサイドからは「もてなし運動」ということで一家一品は大げさだけど多様で多彩なもてなしを行う。
- C そこにオリジナリティー、一工夫が欲しい。
- C（伊藤）実際、佐原商人としてはこだわりを持ったモノを提供しているので、消費者としてもそれを受け入れるような気持ち、ただ安ければいいと言うのではなく、いいものを望むようになって欲しいな、という感じは抱いている。
- Q それは消費者教育をすることか？
- 本来消費者とはわがままなモノだ。教育し直すという方法は1つあると思うのだが。
- A（伊藤）うーん、教育……。
- C B班としては実際に見学してみて、非常に良いものであることがわかるので、もう一工夫、食いつくきっかけが欲しいと言うことで、ブランド力のアップを提案した。
- C（伊藤）やっぱり地元の人でもそうなんだけれど「らしさ」で売り出そうとしているところで…。
- C そこに対立があると思う。外の人が本当にそう思うかどうか、と言う点で。
- C やはり「消費者」というのが、観光客だけなのか、中の人も含むのか、きちんと分けないと混乱する。
- A 議論の途中までは広く含んでいたのが、その点までブラッシュアップできていない。
- Q 歴史ロマンを追体験出来る回廊作りと、いま議論しているブランドというのはつながっているのか？例えば、昭和町に行けば何が買えるとか。
- A ブランドというのはやはり小野川周辺が中心であるが、その中心に近づくアプローチというのを時代背景を追ってロマンを感じさせるような中でブランドに近づいていくという絵姿。それを単なる道路でマーキングするのではなく、タイムスリップするような回廊を思い描いている。町そのものがブランドと言うこと。
- Q（山口）地域力を高めていく上で、誰がどのようにやっていくか、という過程は？行政の役割は？
- A 行政がコーディネートするのは合意していたが、住民として何が出来るという論点があった。住民としてもものすごく飛躍的なことは多分出来ないだろうと。行政として特化してやるべき部分と、行政がトータルコーディネーターとしてやるべきこと、2つの場合がある。そのところが議論の過程で消えてしまった。



C 班の学習内容・議論

「みんなが楽し伊能(いのう)さわら 二尺三寸(いっぽ)から始まるまちづくり」

テーマ設定に至る課題・問題分析

「佐原四面会議」という仮想舞台を使って、グループ内の問題分析過程を物語調に説明。登場人物は、住民2名、行政2名、酒屋と佃煮屋の2代目、元大学の先生が立ち上げた塾の塾生、若手 NPO 2名、町づくり NPO 2名、の計8名。まずは、どのような町を作りたいかで「みんなが光る佐原」で8名が合意。これでは佐原の個性が見えないという2代目の意見を汲んで伊能忠敬を使って「みんなが楽し伊能さわら」と修正する。サブテーマも測量技術にかけて「一歩から始める」とする。以下、各立場で個別目標を検討する。2代目は、女性や外国人のリピータを目指す、商売になるように人力車・和食・利き酒スタンプラリーを行う。住民からはレトロな古着屋・スポーツクラブ・おしゃれなバー・パチンコなどが欲しいという要望。これに対し要求だけでなく住民も動いて欲しいという要望が2代目からなされる。行政からは、駅前整備・ランドマーク・案内標識・バイパスなどのハード面の整備プラン。塾生・NPO の若手からは、年寄りの意見に偏っているので若手のリーダー育成の必要性を訴える。以上の個別目標をブラッシュアップし具体的提案へと修正。最後に参加者全員で行動計画書の作成。観光資源は豊富だが生かし切れていない、駅前寂れていて活気がない、ことなどを踏まえ、観光に携わる人もそうでない住民もみんなが楽しめる町を目指さなくてはいけない、楽しい佐原の物語を作る第一歩を踏み出します、という趣旨の計画書作成。

4 本柱の設定

世代交流佐原塾、観光、交流サロン、住民生活

5 年後のビジョン

5 年後の 2009 年 8 月。佐原市では世界交流佐原塾が開かれている。交流サロンには多世代の人々が集まり、町づくりについて話し合われている。人々がにこやかに挨拶を交わし、安全・安心なコミュニティーが形成されている。みんなが楽しく、元気な佐原の町づくりが展開されている。

目的達成に向けた具体的提案

(1) 世代交流佐原塾による人づくり。国際感覚、多

世代にわたる感覚をもった人づくりの場の創出。(2) 伝統文化(酒・味噌・みりん)の体験型・のんびり型空間の演出、古い町並み・小野川・おいしい食べ物、などを十分に体験してもらう。そのための施設を整備し、長期滞在者やリピーターの確保を図る。(3) 行政のサポートで十字屋などの空き店舗を利用して交流サロンを作る。塾生・NPO の若手は交流サロンを利用した世代交流・若手と高齢者を広く含めた塾を開く。(4) 住民による挨拶運動「さわライフ」。これにより安心・安全で活気ある町づくり。

質疑・応答

- Q サロンというのは誰が作るのか？
- A 行政で空き店舗を買い取り、場を提供していく。
- Q 町づくりの主体は住民であるべきなのに行政に頼りすぎていないか？
- A 行政はあくまできっかけづくりだ。まずはハードからと言うことで。
- Q 三菱館のようなすばらしいサロンもあるのに何故もう一ついるのか？サロンではなくて駅前に何か作りたいというのがきっかけなのではないか？
- A 伝統地区にある三菱館もすばらしいのだけれど、閑散とした駅周辺を何とかするという意味合いで地域住民のサロンを計画した。
- Q 一つではダメか。駅前の人が三菱館に来ればよい。サロンの施設ではなくて社会福祉施設的なモノもあり得るのではないか。それも行政が税金を投入するんじゃなくてPFIのように民間資本を利用して少し補助するというような。
- C (岡田) ディベートのやり方としては、今のような質問が来たら「我々の調査では、三菱館はサロンとは違う役割を果たしていることがわかりました」というように言わないといけない。つまり、そういうことは折り込み済みでデータも取っていると。じゃあ、三菱館は何ですかと聞かれた、「こういう意味で機能しています」と。とにかく、ああ言えばこう言うとかやっていかないと議論は成り立たなくなる。
- Q 観光については、体験型施設と言うことで楽しめる町というのはわかるが、住民については、サロンや塾を作って挨拶運動をする、という以外に無いのか？
- A 議論の中では、若者の娯楽施設だとか、老人の福祉施設など、色々具体的な要望が挙がったが、5

- 年というタームを考えるとまずはきっかけづくりで住民が出来ることとして挨拶運動となった。
- Q 挨拶だけで喜びを感じるだけのメリットがあるのか？持続させるモチベーションが必要なのでは？
- A 観光客との間でも挨拶を交わすことによって気持ちよくて、リピートする気持ちになる。
- Q それをやることによってもっと佐原のイメージが良くなるような、行政も情報を発信するとか、もう少しやっていることが評価される仕組みが必要なのでは。
- A 住民同士のコミュニケーション、つぎに観光客とのコミュニケーションとつなげていけば、長期的には口コミで評判が伝わり、広がっていくのではないかと。
- C 例えば小布施なんかだと自分の家まで開放する。でもよそ者も来るから危ない。人の目の届かないところまでもてなそうとするとよそ者が入ってきて物騒になるからいけないという議論もあるが、今の話の場合は、挨拶されて気持ち悪い人はいないし、子供の躰にも良いし、住民同士のコミュニケーションにもなるし、良いことづくしだ。それはモチベーションだと思う。
- Q 「みんなが楽し伊能」ですが、具体的提案のどこにも伊能さん、出てこない。
- A それはもっともだ。ちょっと苦しいが、伊能さんはここにしかないなので、タイトルに入れたかった。
- Q それぞれの具体的提案を見ていくと現在でも近いことはやられていて新たに大きな変化を加えるものではない。5年後に住みなが楽しくなるようなドラスティックな変化が起こるのか疑問だ。
- A たしかに5年ではドラスティックな変化は難しいと思う。だから地道に4本柱で頑張っていく。
- C 例えば、塾を立ち上げる中できらりと光る人材が出てきたり、観光資源を体験型で磨いていくことによって来た人が佐原の光を見るとか、挨拶で「さわライフ」していけば住民の皆さんの顔もわらわらと笑顔で光ってくる、そういう成果が期待出来るだろう。
- Q 体験型・宿泊型観光というのも5年間ではかなり難しいのではないかと？現在は大型ホテルもない。
- A 今ある旅館、100畳敷きの旅館なんかは閉鎖されていたが、そういうものの活用を図っていけば、早い時間で準備出来ると考えている。
- Q 町づくりの主体が見えてこない。サロンについては行政頼り、観光については民間の誰かが入ってくることを期待している。
- A 行政が交流サロンできっかけを作り、人が集い、自由に発言し、住民のニーズを反映出来る場をもつ。その後で展開していく。民間のノウハウが要るときには民間がリードすればよいし、住民がパートナーシップを形成する場合は、サロンを参加の拠点とすればよい。そういう客観性を築いて展開する。
- Q 施設は役場が提供するとして、リーダーを生み出すための主体は誰で、誰がそのための汗をかくのか。
- A それは佐原塾という仕掛けで。
- Q その佐原塾というのは誰がやるのか。
- A それは大学の先生が立ち上げたものだ。
- Q すでに塾があるとう前提なら、そこでの新規性とは何なのか？
- A 佐原塾と、若い人たちの塾、そしてNPOが合併するイメージだ。それが一緒にやっていく。
- Q 外国人観光客はどこから呼ぶのか？
- A 成田の外国人クルーは短い停泊時間で大きなお金を落とす。酒造り体験などは面白いのでは。
- Q (伊藤)塾の人がどのような形で活動するのか？個別活動か、商店で会社を作るのか。
- A そこで生まれたプランを行政にあげて一緒にやっていくことを考えている。
- Q (伊藤)空き店舗(十字屋)はかなり広いが、意見交換の場以外に、施設利用の詳細は検討したか。
- A 三菱館で不足しているような、福祉施設のようなケアを受けられる場所も考えている。
- Q 全班に共通するが、サロンでやるソフトについては考えているのか？小布施では毎月1回住民が集まり楽しめるソフトが企画されている。
- A そこまで議論出来ていないのが本音だ。
- C (岡田)直感的にでも言って欲しい。それを期待している。この瞬間にもう1つジャンプして欲しい。
- C (秋口)せっかくこれだけやった9時間だから、済みませんというのではなく、瞬間的に何か思ったこととか、仕事で関わってきたあのヒントとか、誰かが言ったこととか、それらがパチッと火花が飛んで「あ、それじゃ」というものがでるのかな。それが「ぴかり」ではないか。1つの例だが、あ

る小さな駅舎のことを思い出した。そこは高校生が多いので彼らに駅舎の運営管理を任せてしまおうと。彼らからアイデアを募って、オーケストラとかギターとか音楽に使うのだから、防音をしっかりしてもらって、自由に使う。その運営も公共に頼むのではなく自分達でリーダー・チームを決めて1回100円集める。そういうルールでサロンをやるという例がある。今、私が問われたら、さっとそれを言おうと思った。



全体討論

グループ学習に対する岡田先生の総評

右脳（直感的思考）を使ったときの話と、左脳（論理的思考）を使ったときの話というのがある。この四面会議の面白いところはこの両方を合わせるところにある。右脳からのコメントで言うと、テーマ表現は語呂合わせも含めて大事だと思う。議論の中で具体的にこだわり続けていくとどんどん言葉が磨かれていく、煮詰まっていく。例えば、B班の「いろ気」だが、この言葉と前の言葉が過剰になっている。短歌でも俳句でも同じだが2つが過剰になると落ち着きが悪い。「いにしえのいろ気」というのは良いが、実はいにしえと同時に今も問題にしている。今といにしえのタイムスリップ=時間回廊という概念をつくっているのではないか。そのアイデア自体はコンフリクトを回避する手段としても巧みだが、ここに「今」という字を入れるべきだ。例えば、「佐原山車引け、古今の色気」。こうするだけで、今と昔をつなぐのが1つの大きなテー

マであって、さらにそこに遊び気とか、色気とか、ノリとか、といったものが山車を引くことによって出てくるのだという、言いたいことのエッセンスがかなり伝わってくる。同様にA班の「マツリしようぜ、佐原」。俳句のセンスみたいだが、私なら「佐原、さわやか、さわり、さわられ」。こうするだけでニュアンスが変わる。もう1つは「蔵」というキーワード。これには2つの解釈が出来て、1つは物理的な「蔵」。もう1つは蔵が象徴する社会的ストックとかお宝。それを引き出すための手段としてサロンがあり、町が開いているようで閉じている、そこを何とかメッセージとして出したい。例えば、「蔵部」としてクラブと読ませる。「佐原ときもち、蔵部サロン」と続く。ときもちは金持ちではなくて、ときもつ。これが多分マツリというのに対応する。3つ目の「伊能」というキーワード。これもせっかくこだわっているのだから、伊能忠敬でも良いが、言葉にこだわって、「佐原伊能」とか何か本当の能の芸を作っちゃうとか、これに押し込めて手段もこれに引き寄せてしまう、そういうことをやれると面白い。

もう1つのコメントとしては、私が言うところの、糧・舵・絆・礎。1つの理解としてこれらは四面会議の原型に当てはまる。糧は経済的基盤、それを動かすために外との交流が必要で絆、お祭りのような文化は礎、舵はリーダーシップだ。今回のグループ学習でもう1つははっきり出てこなかったのがこの舵の部分だ。これには2通りの方法があって、1つの方法は4つの柱の中でこれが舵だと割り振ってしまうこと。もう一つの方法は、消費者。消費者自身が、舵として、絆として、礎として、糧として、何をするのかという問題。もうひとつ皆さんがかなりこだわったものとして礎としての「蔵」がある。皆さんがこだわっているのは広げた意味で、この地域の持っている蔵から何を出してきて、どう仮定するのかという話だ。例えば、「四面会議の最終的なストーリーとしていろいろあって蔵で何かしようという話になった。しかもまいことに、あそこのおじさんが、なんとかしてやろうという話までまとまった。その人も引き込んでNPOを作ろうと思う」というようなところから話を出発すればもっとわかりやすい。あるいは逆に、蔵は徹底的に社会ストック・文化ストックと考えて、蔵の中には文化財とか全て含むのだという形で展開するか、どちらかだ。同様に、伊能忠敬は知らない人がいないという点では、これ自身が礎だ。この礎を利用してブランド化するとか、

まつりを通じてコミュニティのつながりを強化するとか、そういったときに誰が舵取りをするのかという形で考えていくともう少し話が立体化してくる。講義でも述べたことだが（注： . 講義「問題提起：今、なぜ私たちはここに集ったか」参照）従来の計画論と異なり、地域経営計画論は顔のある計画だ。つまり、顔＝主語によっていろいろなものが浮かび上がってくる。しかし、それを出してくるには四面会議のような道具が必要になってくる。最後にもう1つ。今回、最低条件として5年間で与えられた。ビジョン作りから出発していくと、実行計画を考えていく段階で、いろいろ修正の必要性が出てくる。そういうことを議論するメディアとか手段を我々は今まであまり持っていなかった。そういう意味でも四面会議は使える。

質疑・応答

以下、Q（質問） A（答え） C（コメント）。会議録内容を参考に、主催者側がポイントを要約・再構成。

Q 4本柱の設定を一步間違ると軌道修正が難しく、議論がひっくり返ってしまう可能性がある。その的確な設定の仕方に関してヒントを頂きたい。

A（岡田）5年間で、ビジョンだけでなく、複数の「したい」が入った新しいタイプの事業計画が問題になってくる、手段の問題もある。そのような状況で何から始めるかという点も実は問われている。そういう中でファシリテーションとしてどうやって入っていくのか。想定されていないということをどうやって自己規定していくかというのは、司会役の腕である。しかも、事前に全部自分が出すのではなく、議論の中で意識しなかった色々な問題が出てくる。それを時間限定で決めなければならない。そこで、ファシリテーターになる皆さんが役割分担をして、イニシアティブ、スモールステップをどう取るかまでの議論、コンセプトレベルまでで切るのか、そういうことまで含めてこうやりましたという、ある種の事後的解釈も入れたまとめをやっていくことが、これから要請されているのではないかと考えた。つまり、予めきちりとした場面設定をしたわけではなく、ある種の実験的なやり方をとらせていただいた。結果として、四面会議の設定も何通りかのパターンが出てきた。せっかくやったことをもう一度再構成してどう説明するか。そのプロセスも追いかけてその中からあるものが浮かび上がってきた。そうすると最初の想定と矛盾が起こっている。現実には

どこかでその修正をオフィシャルにやらなければならない。実際、社会的な場面でそれをやらなければならないことが多くなってきているのではないか。

C（寺谷）まず、今の意見・評価、色々出てきたが大体そこにジェラシーが働く。良いプランは攻めてやろうという。セッティングについては、岡田先生が言われたように実験的形式を取らせてもらった。成果があったと思っている。直感的な連想ゲーム・言葉遊び様なことを言っているが、それが出来ることは人生をものすごく豊にする。その言葉遊びの中から本質を見いだせるようなコミュニケーションが出来ていくものだ。それが実際智頭では起こっている。メンバーが、どう落ちるのかわからないくらいの言葉遊びをやる。皆さんのボキャブラリーはちょっと少ないなど。もうちょっと広げないと人生もったいない。もう1つは、皆さんやや受け身の状態にある。聞き役に常に回っておられる。もうちょっと能動的に変えた方が人生楽しい。それから、皆さんどうしても職業人になっておられる。コンサルの人、行政の人、郵便局の人。そんな民族は一つもない。私は郵便局の人にならずに一社会人になることをいつも努力している。お父さんであり、夫であり、地域のおじさんである、そこが一番基本だ。満面の笑みで住民側に座ってみてはどうか。それから世の中への関心が偏っていて狭い。広い関心をもっていないとゲームが狭くなってしまふ。それから、皆さんが「佐原に住んだ場合に」ということを繰り返し強調したが、3班ともその点が飛んでしまった。実は、それになりきってみるとというのはトレーニングであり、身の変わり方を経験しておけば、色々な角度からものが見えてくるようになる。もう1つ跳躍して頂ければ限りある人生エンジョイ出来るのではないか。

C（日下部）この演習は相当ディマンディングなことをやっている所以自信を失わないで欲しい。重要な点は、岡田先生の言われる基礎方程式、あるいは寺谷さんの言われる普遍性、を頭において演習に望むことだ。それから四面会議という手法、これを体験したのは大きかったと思う。

C（秋口）はじめは何故四面会議かと。しかし、他の主体から色々攻められるということで、何に行き着いたかということ、その主体というのが何なのか。

誰でも気づく第2, 第3人称との主体はあるが、いつも、第4のプレイヤーって何だろうな、この役割がくせ者だなと、その点が1つ。もう1つは、時間の制約にもよるが、A.vs. B、1.vs. 2だけではなく、A.vs. 1、B.vs. 2のようなクロスの議論があってもよかった。3つ目は、質疑応答で、ごめんなさいと言った瞬間に終わっちゃうので、その瞬間ふっと思ったことでも、嘘八百でも言っちゃう。それがきっかけで人間のインスピレーションを刺激することもあるのではないか。最後に、この仕組みについて。四面会議手法、あるいは岡田先生の糧・舵・絆・礎の論理体系。こういう風に考えていけば、物事が立体的に見えるなど。

C (多々納) みなさん、行政・コンサルの立場から住民対応という意識だったが、意識の持ち方が逆ではないか。住民として地域経営者になりきる意識が欲しかった。昨年との比較で言うと、昨年はビジョン作成までだった事もあり、奇想天外なコンセプトがいろいろ出て、楽しんでいたように思う。佐原は東京に近いというロケーションの利点もあるわけで、サロンなんか文人を連れてくるとか、そう言うアイデアが出なかったのは寂しい。

Q (岡田) 競争相手がたくさんいるかもしれない。

A (多々納) そこを工夫して何とかするというのが良いところだ。

C (岡田) 文人も大事だが、あの茶髪の子供達をどうやって連れてくるかも大事だ。これは経営上の競争だ。

もう1つ、サロンに関連して。本質的問題として、サロン作りに関わる人はそれをおもしろがる人間でなければならない。亀岡さんは実際に蔵を開放してサロンを作っている、そんな人が本当にいる。佐原にもいるはず。そういう人が見つかりましたと言うところから話を始めれば、あるいは見つかるはずだという信念で、運動を開始していく。言った人がサロン好きでないと説得力がない。さらにサロンというのはよそ者大歓迎でなければいけない。

C (伊藤) 四面会議は、計画を作る人とやる人がそれぞれの問題意識を持って打ち上げていく上で時間はかかるだろうが非常に参考になる手法だ。A班は、「蔵」ということだが、佐原でも第3セクターのまちづくり会社(ぶれきめら)を立ち上げており、所有者と貸借者の仲介を目指していると

ころだ。B班は山車・祭りということで、エネルギーな会頭からもそのようなイメージを受けたと思う。古いモノを大切にしながらも、住民が共通意識を持った中で町づくりを進めなければいけないと感じた。C班は人作りの不十分さに言及されていたが、現地見学時に町づくりの行動主体を問われてきちんと答えられなかった点をつかれたのかもしれない。今回外部の人の意見としていろいろなヒントをもらった。

C 自分の反省として、四面会議の際に、行政を入れてしまう。これを外してやる方が良かったかなと思う。

C (岡田) ただ、4者を入れておいてどういう順番でイニシアティブを取るかという話もある。町づくりに関わっている人から見ると十分汗をかいてもう限界に来たので、やっぱり行政にも金を出してもらおうべきだ、という印象を受けた。でも、もうちょっと別の汗のかき方でエネルギーを別の方向に向ければちょっとしたお金でいろんなものが出てくる。それは、王様や貴族であったり、いろいろあるが、上手なノリを使って引き出せば、最初の突破口みたいなものが出てくる。それはある意味「糧」でもあるが「舵」なんだ。舵のところで良いアイデアがあってコミットすれば糧につながって絆がつながって好循環が生まれてくる。そうすると本来舵取りである行政が引っ張られていく。絆の一つになる。これを亀岡さんは行政参加と言っている。今、逆に市民参加が言われているのは、行政が市民を入れる格好を取って、その実あまり従来と変わらない意志決定をする。それを市民参加と言ってしまったら、市民を甘やかすか、逆に市民からそっぽを向かれることになる。そういう問題と関係しているのではないか。

C (多々納) もともと行政の人が入っているようなものではなくて、地域住民の中で話が始まっている。その時にリーダーシップは行政だと思うことはおかしい。もちろん、行政も参加者の一員なのでリーダーシップをとっても悪いことはないのだが、行政は知恵を出さないことが多い。地域丸ごと責任をもっている行政の人というのはほとんどおられないわけで、住民は自分の生活丸ごと責任を持っている。そこのところで行政が言える範囲がおのずと限定されてくる。従って、今回の問題はそこにもう一段、誰が責任を取るかというガバナ

- ンスの問題、責任分担の決定の問題があったので、難しかったと思う。異業種間ガバナンスである。
- C マルチプレイヤーがいるガバナンスの問題をどうするかが問われている。
- C (多々納) 議論が終わった後で、君はこう言ったよな、それで責任構造が決まる。この形で地域に本当に持っていったらすごいことになる。
- Q 寺谷氏に、グループ学習で褒めて頂けるところは何か無いかな？
- A (寺谷) クソ真面目だ。今回フィールドを見られて、それがすごい重圧になったのではないかな。出さなければならぬという。
- C 昨年のように夢をテーマにしていると、非現実的であったり、楽しいのだが、ディベートの中で現実性を指摘されていく中で、何か妥協点のようなところを見いだした結果、落ち着いたということだ。
- C (寺谷) 地域なんかでディベートをやると真っ赤になって楽しむ。今回はそれが見られなかった。それは佐原市を見られて、すごい責任行動をとっていかれたことが原因している。地域は生きる魔物だから、真剣勝負だから、そこに切り込んで行くには、器量・度量・キャパシティーというか、そういうものの腹芸が出来れば違うんじゃないかと思う。
- C たしかに、そこは真面目にやり過ぎたかもしれない。
- C (ここで議論を中締めして、優秀賞としてC班の表彰を行う)。以下、全体討論のクロージング。
- C (寺谷) 和算は恐らく伊能忠敬先生が持ってこられたのではないかなと思うが、その和算が日本ではすっかり廃れてしまった。和算の世界大会というのが出来たらすごい佐原市になると思う。それから、お醤油・お酒・佃煮といった匠の町。
- C (岡田) その匠を巧みに利用しているかどうかだな。
- C (寺谷) そうするためにはランドデザインを誰が書くかということが大きな課題だと思う。行政が書いたデザインは恐らくダメでしょうし、補助事業は一時的、観光客も移り気。お金が要る・要らない、の問題じゃない。人材を発掘して、今、ランドデザインを書かなければ、駅前を含めて全体の調和というものがなくなり、ガタガタになるのではないかなとの危機感をもった。会頭さんの話の中で、大学を退官した先生が若い人を集めて町

づくりの勉強会をしようとしていると。これ非常に大事。その人の大応援団を作っていくべきじゃないかな。そういうことが、5, 10年後、芽吹いてくる。それから、裏通りの庭とか道路沿いのちょっとしたところにガーデンカフェというか、椅子とテーブルをいっぱい置いておく。そうすると、おじいさん、おばあさんが座って話したり、ちょっと氷をいれてみりんのロックを飲むとか。

- C (岡田) 蔵前カフェっていう。
- C (寺谷) それではクラクラする。
- C (岡田) あずま屋の話は役に立つと思う。観光客にも止まり木になるような。
- C (寺谷) それが絵になる。
- C (岡田) そこで住民ボランティアがお茶を出すとか会話するだけで、かなり変わると思う。
- C (寺谷) 最後に僭越ながら、リーダーシップを誰がとるかということだが、利益誘導型の補助事業をとってくるタイプのリーダーの時代は終わっていると思う。お金は無いけれど、みんなで共同しながら、パートナーシップ型のガバナンスをどうやっていくか、人を育て、認めてあげると変わっていくんじゃないか。今、その手を打たないと惨憺たる状況になるんじゃないかという危機感をもった。

< C班発表成果 >

