

・ 総評

前期セミナー総評

目下

モデルや仮説の大切さ

杉万先生が指摘されたモデルを持つこと、仮説を確かめることが、大切だと思います。

日高敏隆先生（元滋賀大学の学長）という昆虫学の先生のことを思い出しました。この先生が、キャベツ畑に行って、いつも蝶々を見てると。何日たっても、どういう意味を持っているかわからなかったと。ところが、ある仮説をつくって観察していると、そこが一つ一つ解けてきた。そういう話をされたのですね。だから、**もの見方**を何か持って社会を見る。そういうことがすごく大事です。

社会システムの見方とカ行変格活用

スリランカに行って驚いたのですが、大変貧しい国だ。政治も不安で大変**非効率な社会システム**になっている。その昔の首都であったペラデニアという所で、もしここで大統領になったら一体何ができるのだろうかと考えてみた。すると極めて無力感というか脱力感を感じた。そういう絶望感というのは一体どういうふうに理解したらいいかということの一つの鍵がこのセミナーからも得られたのではないかと。岡田先生の**カ行変格活用の図式**をスリランカの社会システムに当てはめてみようと思いました。

岡田先生のお話を伺うと、外部に開かれた「経済機能」_、「政治機能」_、「コミュニティの一体性」_、「社会的ストック」という循環システムとして社会システムが捉えられる。こういう循環の中で、私が持ったスリランカのオブザベーションを整理してみると、外との連携を結ぶべきパイプを阻害しているのは、治安の悪さだったり、低い識字率だったりするわけですね。それから、「かじ取り」がまずいない。大変不安定な政治、非効率な社会主義体制の後遺症が残っている。情報も伝わらない、民族対立ですから「きずな」がない。そして、貧富の差がありますから、「社会的なストック」もない。それから、優秀な人材となるような人はどんどん流出していくという悪循環がある。こういう組み立てを眺めると社会の構造というのは多少見えてくるのだらうと思います。

形式知と暗黙知

本セミナーでは、地域経営についての形式知と暗黙知の大切さを受講生の皆さんに学んでもらいたかった。

ある種の原理だとか社会の見方というテンプレートを皆さんに知ってほしかった。それを演習という形で、その原理、枠組みを持って社会を見て、あるいは何か自分の問題を原理を当てはめてもらう。そういう意図だったんです。その当てはめの時に、いろんな「人」という事例を入れたかった。それによって、やる意味の感動があったらうと。それが、形式知を暗黙知に転化をするときに重要な役割をしているという気がしています。

比喩の意義とそれを伝える個々人

岡田先生の講義では、「舞台回し」だとか、極めて**比喩**が多い。比喩でないと、形式知から暗黙知への伝達ができないんですね。これは、1人1人の個人ベースでないと伝わらない。ですから自分たちが本セミナーで体得したここ4日間ぐらいの暗黙知を外へ出すという作業を各自でしてほしい。そうすることによって、皆さんがここで獲得した形式知を外へ伝えられるはずなんです。私どもは、こういう組み立てでやったつもりなのです。岡田先生、杉万先生にはコンセプトとか考える枠組みをいろいろしてもらった。矢嶋さんには手法の問題をやっていただいた。パネルディスカッションをしたのは、やはりイニシアティブをとる人の役割が重要だということです。そこでリーダーがいるかないかというのはものすごく大事だということ、リーダーのあり方が極めて多様だということも知ってほしかったということですね。

社会システムマネジメント論の眼鏡をかけてみよう

岡田先生の講義ノートの中に「**社会システムマネジメント論の眼鏡をかけてみよう**」というテキストがありました。ここには、**誰だれの関係がわかる計画主体モデル**というのがありますね。それにもバリエーションがあって「寄席モデル」というのも載っている。具体的に目的と手段と何をリセプターとするか。こういうことをずっと聞いているわけですね。だけど、課題設定のときに、ここまで振り返ってなかったのではないかと私は思っています。ある問題をこういったシステムとしてとらえて問題を解決していくという、**クリティカルなシンキング**がなかったのじゃないかという気がするんですね。

耳の力、夢の力、知恵の力、言葉の力

最後に、私が皆さんへの案内状に書いたことに触れ

たいと思います。皆さんがどういう人であってほしいかという期待感についてです。まず、地域に関わるときには、他者の気持ちを読み取るという**耳の力**がどうしてもほしい。それから、絵が描けるということ。これは寺谷さんもおっしゃっていました。**夢の力**です。きょう聞いていて、皆さん方は大変夢を持てる人たちだと感動しました。もちろん、お金の話だとか手段の話や、**社会システム**の話がある。しかしその推進力となる**耳の力**とか**夢の力**、それから**知恵の力**、**言葉の力**が大きい。そのためには全人的にいろいろな力をつける必要がある。社会の問題や地域の問題を解決できる人間は、何かそのような能力が不可欠のようです。これが私どもが望んでいた人材像だろうと思います。

今回は、社会システムマネジメント、科学論、リーダーシップ、コミュニケーション、こういうテーマが重点的だったと思いますが、議論の中でいろいろ伺ってみると、やはり経済構造だとか財政だとか、そういった問題も十分バックグラウンドを知らないと進まない。それから、法的仕組みの知識も要る。一番大事な、人を育てるというリーダーの問題、教育問題は一体どうなるのだということもある。このように地域の問題は将来を含めて総合的な視点からの議論が必要になる。

岡田

醗酵のさせ方と10年スパン

日下部先生がおっしゃったと同じように、皆さんがこの延べ4日にわたって注がれたエネルギーと時間、語った夢、すべて含めて、私もそばでそれなりに体感させていただきました。皆さんのある種のまじめさというか真摯さとチャレンジ精神に、最大級の賛辞を送りたいと思います。大体、一期生というのは変な人が来るんですね。皆さんも言われたように、何かよくわからないけれどこの地域経営塾に来られた。そこがまず変わっているのです。さてそれは終わったけど、まだ良くわからないという思いがある。けれども、その「良くわからないけれど体感されたこと」はそのうちにじわじわと発酵してきます。逆に言うと、我々もコーチ役として発酵のさせ方をいろいろ工夫しなければならない。同時に皆さんも、仕事の場に持ち帰ってじわじわと発酵させてください。10年スパンで私たちは考えています。ですから、これが本当にいろいろ効いてくるのは、2年たち3年たち5年たち10年たちとじわじわとです。いや、それでは遅い、待てないという方は、自己努力でいろいろ発酵を促進していた

だきたい。

小さく生んで雄々しく育てる地域づくり

「**地域づくりのプロセス**」は時間軸上で進化していくという特徴を持っている。いわゆるブレークスルーと言いますが、最初は風穴をあけて、生まれるということも風穴ですよ。そして講義でも触れたように「**小さく生んで雄々しく育てる**」地域づくりが求められている。実は、我々はこういうタイプの地域の計画ということはあまり経験したことはない。けれども、出口をまず見つけてうまく手順を踏んでいくと、それなりにいろんな育て方・育ち方がある。ただし、これにはいろんなリスクとかコンフリクト（利害の対立）があるのですが、逆に言うと、そこをうまく乗り越えれば、いろんなエネルギーとか活力が生れる。日下部先生にも触れていただきましたが、私が「**覚せい化、攪拌化、葛藤化**」の**力行変格活用**と言っているのはそういうことです。そのような**もの見方の方程式**が必要です。

経営と参加

実は、経営というのは、今、企業でも参加が求められている。**参加型経営**というのは、企業でも必ずしも今までやってきたわけではない。だから参加型の経営というのは企業自身も今日的な問題になっている。ここでは、**ファシリテーション**の話、場づくりも問題になってくる。何よりも**ステークホルダー**というのが問題になってくる。ステークホルダーというのは、本当はわかりにくいのですが、「よし、一つ乗った」と机の上に金塊（ステーキ）を乗せるイメージです。ですから、そういう人たちをどう巻き込みながら場をつくっていくかという計画というのは、実は企業経営でも求められているのですよね。

地域経営の多様性

地域経営にも実はいろんなタイプがあるんですね。私が描いた「**田んぼの絵**」(**糧 舵 絆 礎 の プロセス**)を用いて考えてみましょう。この図式を**地域を相手にする企業**に見たてると、企業は地域を相手にしていかにもうけるかという**糧**を問題にする。しかし、地域は必要とするものでなければ、やっぱりそれを買いませんし資源を提供しませんから、その企業は生き残れない。これは、非常に狭い意味での企業経営、**企業ビジネスとしての地域経営**とみることもできる。これを利潤追求とまでいかずに、そこそこ利潤があればいいというふうにと考えると、その経営主体はNPOのようなものになってくる。すると**コミュニティビジネス**みたいな話になるわけですね。

地域が幸せの富を広げる

しかし、一方で寺谷さんがおっしゃったように、地域経営塾のテーマとしてある種想定されていたのは、やっぱり「**地域を元気にする**」ということ。地域を元気にするというのは、今まで何度も説明したあの**田の字型の図式。種、舵、絆、礎**という循環。そのすべてのところに、プラス、プラスがついて好循環を生んでいく。そうすることによって、最終的には「**糧**」から始まってまた「**糧**」にもどるといふか、それが順々と繰返していく。その地域がある意味でより幸せになる、つまり**幸せの富を広げていく**。そういう意味で、**地域は得をした**と考える。しかもそれは、意図したマネジメント、経営になっているということなのです。

主語がある計画と行政の役割

ただ、その場合も、こういう地域の経営と参加や地域の場づくりが欠かせない。そのためには**主語を明らかにして計画を立案**していくというところが、私はこの種の計画において非常に大事なところではないかと思えます。つまりこういうことです。地域に関わる人、参加する人たちというのは、企業が経営する意味での参加者とはまた違う形になってくる。すると地域のかじ取りの中心にいた**行政の役割**が必ずしも当たり前ではなくなる。でも実は行政は行政なりのイニシアチブをどう取るのかが問われてくるわけですね。そういう新しいタイプの地域の計画ですから、まず今までと発想転換をしなければならぬはずですね。発想転換ができるかどうか、ポイントだと思います。このことに関連して言うならば、皆さん方の御発表は非常に良かったのだけど、最後のところで「私がやります」「提案したあなたがやりなさい」とか、「この問題を持ち込んだあなたが、まずこれをやるんですよ」という、「あなたが」とか「だれが」というのをくっつけてプロポーズすることが求められる。あるいは、「あなたと彼はもうこれに巻き込まれました。ですからそこから始めましょう」という計画というのは、今までとはかなり勝手が違うと思うんですね。行政計画であれば、**行政はThey**ですから、具体的に誰がということをはほとんど言っていないのと同じことになる。つまり主語を言わなくてもいいのと同じことなのですが、そう考えると**主語がある計画**は「主語を言う」ところが「みそ」なのです。

想像を巡らし、後は試して合点の実践する計画

最後にもう一つ。これまで述べたようにして地域をマネジメントする場合に、実はそんな**先の先まで**は見

えていないのです。例えば智頭町でログハウスをつかったプロセスに関わった私の経験でもそれが言える。つまり、そんな先の先までわからない。けれども、**先の先までがあることは想定する**。それから**ベースとなる方向付けの仮設**がある。例えば「ライフスタイルに着目」しなければならないという仮設。これを大前提にしてログハウスづくりをイベントにして都会の人を呼んでくる。それは参加した人にとっては、忘れがたい物語りになるはずだ。その先も想定する。イベントに参加した人は物語をしたいから仲間を必ず連れてくるだろう。そういう読みがあって、そういうことから次にどういう展開があり得るかということを一応想定しておく。そして合間、合間にそのとおりか点検するのです。**複数の展開の可能性**というものも考えているわけですね。ですから、そういう意味では、未来というのは全部わかるわけじゃないのだけど、それがどういう展開をし得るかということについて**想像をめぐらす**といふか、イマジネーションを膨らませるところが非常に大事だと思います。しかもイマジネーションを膨らますときに、膨らます人がどれくらいそこに**関わってこだわったか**も非常に大事になってくる。どこから始めるのか、あるいはだれを巻き込んだらいいのか。そしてその場合に、どこから先はそうなるかどうかはわからない。わからないけれど、あり得ることとして考えておこうという、その辺のめり張りのつけ方とこだわり。逆に言うと、あまりしんどく考えて、あれもこれも全部成功させるといふことじゃなくて、私はこの種の企画は、**試して合点**だと思うのです。**試して合点の実践計画**みたいなのがやっぱりある。その辺が、今までの計画のやり方、マネジメントのやり方と随分違うのではないかと思います。

多々納

日々違う自分になる

僕は杉万先生のお話が一番印象に残っています。人と人とが溶け合っ**てその井戸が新しくできる**というお話です。私はどちらかというと経済学が専門に近いので、「**選好**」という見方、あるいはそれを批判的に捉えるという立場から、杉万先生のお話を考えてみました。知識を得る、つまり知ること、あるいは「人を理解するということはどういうことを意味するか」ということも、杉万先生の講義のあとで先生ご自身と議論させていただきました。

その結果、「知る」ということは二つあるという結論

に達しました。一つは、原理がわかるという意味の「知る」です。これは、関係性についての知識を得ると言い換えても良いと思います。信号が青であれば、「目の前の交差点を横切って進入してくる車はまずない」という予測をたてます。たがら、安心して交差点を横断できるのですが、赤信号では止まらなければならないというルールがあって、それをほとんどのドライバーが守るということを知っていなければなりません。

実はもう一つより重要な「知る」ということの側面があります。それは、知ることが自分自身の中で思っている**選好だとか理解だとかの枠を変えてしまう**ということです。これは、何か別の本では「朝に道を聞きては、夕べに死すとも可なり」という言葉があるそうです。「世の中の道理や摂理がわかれば、その日の内に死んでも本望だ」という意味に解釈される場合も多いようですが、知識を得て、道理や摂理がわかると、自分自身が新しい自分に生まれ変わる。朝の自分と夕べの自分は別人であるという風にも解釈できます。目から鱗が落ちたと感じた時には、それまでの自分の考え方や選択の仕方が一変するという経験を誰しもしてきていると思います。私たちは、このようにして**日々違う自分**になります。ただ、違う自分になるなり方が、それぞれの時点で違っていると思います。

岡田先生は**発想転換**とおっしゃいましたけれど、多分、**発想ということ自身を自分が転換する**というのは非常に難しいことです。難しいことではありますが、目から鱗が落ちて今回の研修を通じて自分自身が変わったと思われる方もあるんじゃないかなと思います。私自身はそうに感じましたし、皆さんの中にもそうに感じられた方がたくさんいらっしゃるのではないかと思います。

神田

仕事軸と地域コミュニティの軸

皆様、本当にお疲れさまでございました。私のほうからも、皆様の頑張りに関しては、今さら何も申し上げることはございません。皆様は、普段は自分の職場の**仕事軸**というところで、付き合いも考え方も縦軸でいかれてると思うのですけれども、ここの集まりや、今回、**地域コミュニティで求められた発想**というのは、それを横につないでいく横軸のようなものの考え方で。今までの仕事軸ももちろん活かされてはいるのですけれども、ちょっと違う軸でものを見るというような場だったのではないかと考えています。

これも一つのきっかけにというか、始まりであって、来年はもちろんメニューが用意されていますが、どんどん広げていかなきゃいけないだろうと思うわけですね。もちろん、メーリングリストその他、まだ仕掛けはいろいろつくっていきますが、なかなか関係をうまくキープしていきたいなと思っても、それぞれにお仕事をお持ちでしょうから難しいところもあると思います。私の役割は、皆さんと年も近いですし、大学人でその意味では実は一番**触媒**になりやすいのかなということも考えております。ぜひ、そのような形で、来年もこの関係を広げて醸し出す役割をさせていければと思っています。また、よろしく願いいたします。

秋口

御苦労さまでした。私は今回、何を役割とするかといったら、セミナー中ぐるぐる回りましたけれども、先生方の難しい理論を現場でいろいろやってきたものだから、皆さんが実際事例研究やいろいろな場でどうしたらいいのか。中身は話をしないで、ある意味で言うところの手助けのつもりで今回は行動しました。このまちづくり、まちおこしみたいな話は、私の資料をお配りしましたので、もう内容については申し上げません。この研修に参加されている皆さんは、いろんな経歴だとか地域だとか所属している所が違う。お互いにそういう方々と語り合ったことで、いろいろとスキル、ノウハウみたいな話も出てきました。そのようなプロセスを経て知識が知恵になったんじゃないのかな、と思います。要するに、皆さんは、単に書いてあるトーンが、これを自分として自分なりに理解して1個1個の形になったのかなと、そんなふうに思います。これをきっかけにして、皆さんがさらに大きく飛躍してくれたらと思います。それから、大学から参加してくれた学生さんたち、本当にありがとう。皆さんも勉強になったと思うのですけれども、皆さんの新しい知恵がさらに入ってくると、地域おこしも変わってくる。年齢的にも幅があるとまたおもしろいものができるのだということです。

佐藤

ナンバーワンでなくて、オンリーワン

皆さん、きょうまでサバイバルされたことに、心から敬意を表したいと思います。理屈抜きで、きょうを迎えられた皆さんは、心の中にこのことを勲章として誇りに思っていたら、それを糧にあしたから頑張

っていただければと思います。横原敬之のスマップの曲で「世界に一つだけの花」というのがありますが、私はあれを地域づくりの極意の歌ではないかと。ナンバーワンじゃなくていい、オンリーワンでいい。違った種を持ってその花を咲かせることだけに頑張ればいい。人それぞれの個性の話なのでしょうが、これを聞くたびに、私は地域づくりにも直結してるなと思います。タベの議論も、皆さん方がその地域のブランドを、オンリーワンをどうしていったらいいのかというところに思い当たったときに、ブレイクスルーがなされて飛躍的に発展したかと思います。岡田先生が、先ほど「小さく生んで雄々しく育てる」とおっしゃいましたが、そのためにどういう地域資源を使っていくかは、オンリーワンが非常に大事だと思います。

その一方で、人はどうしても人のまねをしたくないという気持ちに潜在的に陥ってしまうことが多々あります。私もそういう時期がありました。その時に、先輩の事務局長が「私は、いいことはどんどんまねをするんだ」と言って、自分の事務所でも適用できるものはすぐ取り込んでいく。そのように活性化の足がかりにされていたのを見て、それも大事だなというように思いました。オンリーワンと合わせて、良いものはどんどんまねするというところも私は大事だと思います。このことを皆さんが心にとどめていただければと思います。

T型人間

もう一つは、発想の転換をするために、たくさん**事例に学ぶ**必要がある。**T型人間**は、一つの専門を持っていてその幅を広げる。礎のところは、その人によって物であったり、人材であったり、無形文化財であったりする。スポーツが礎であったりする。いろんな幅広い礎があって、それをいかに糧に切りかえて付加価値をつけていくか。そういうたくさん**事例**が突っ込んでこそ結果が出てくるのだと思います。きょう出た皆さん方のたくさん**アイデア**はそのための大きな財産だと思います。ところでリーダーとなる人は何をすべきか。自身は道具を使える必要は全然なくて、大工道具はどういうもので役立つかというのを知っていれば良い。どういう目当てでどういう道具を使ったらいいかをわきまえているというのがリーダーの役割です。そして、必要となる道具を見極め、そういう道具を使える方を連れてくればいい。匠(たくみ)を連れてくればいい。岡田先生が寺谷さんに巻き込まれたのはそういうところだと思いますし、さらに岡田先生が、地

域の絆という課題に対応していく上で、社会心理学の杉万先生の資質が必要であると判断されて、杉万先生にも参画して頂いた。ですから、幅を広げて道具を知って、それを使える匠(たくみ)をコーディネートしていくということも大事なのかなと思います。

山口

事例研究の意義

国総研の山口でございます。本当に、皆様お疲れさまでございました。そもそも、私はあの**事例研究**を考えた張本人でございます。実は、今回の研修のプログラムでは共通点が一つだけあります。P Iのシステム、アサーティブのレッスン、ファシリテーションもそうですが、最初に事実があり、それから相手がどう思っているかを聞く。つまり、何があなたの考えた部分ですかということを確認をすることが必ず大事なわけです。今回の事例研究でも、なぜ問題提起をわざわざ考えるのか。問題を持ってくるときは、やはり何か悩みがある。そこで折衝するということは、実は悩みを共有してもらおう。そういうことをある意味ではしているというイメージです。そんなことを後で言うなという話かもしれませんが、でも、これは研修であって、これから実際にこれをどう生かせるかということでもある。皆様方はもう実体験し始めているということです。今回は研修ですので、あいまいのまま、出身母体、背景が違う皆様方が問題を持ち合うことからスタートすることにしました。時間を決めて課題というふうにしたので、最初からルールがあった。ですから皆様はこっちに向いたんです。先ほど佐藤さんがお話になりましたけど、やはりそれがブレイクスルーするような形で、みんなの意識がさらに一本化したときに突き抜られる。そういうことを皆様の中で具体化して経験していただく。つまり、皆さんにはそういったことを考えていただくきっかけを提供することが狙いでした。ただこの研修はかなりハードだというご意見もあります。アンケート等を見させていただきながら、さらに改善を考えたいと思います。本当に、皆様どうもお疲れさまでございました。

後期セミナー総評

岡田

モニター期間

皆さん、本当に御苦労さまでした。本セミナーは受講後5年という**モニター期間**を設けましたから、少なくとも個人的には品質管理におつき合いいたしますので、いつでも気楽に私にアクセスしてください。そのかわり私の方もまた、いつ点検にいくかもわかりせんから、その節は皆さんよろしく。小さなことを2つと、大きな問題を1つ提議いたします。1つはぜひ四面会議をあちこちで、いろいろな状況で使っていただいて、その結果を報告していただきたい。成功事例だけでなく、失敗例も結構です。その仕組みをどうつくるか。個人的に私にその結果を返していただいても良いが、ある意味では、全体の共有のものにすることが必要です。何らかの形でみんなの目に触れるような出版物にしていくということができたら良いなとも思います。しかし、それも皆さんの使い回しとフィードバックに依存しますので、これもまた参加型の、ある種のパブリケーションになれば素晴らしい。

定点観測の場としてのフィールドステーション

次に、皆さんがあちこちに旅に行かれるとき、こんな発見や地域のアイデアや問題があった、ほかの方はどう思われますか、というふうに皆さんに報告や問いかけをされるのも1つの手ではないか。そのときのノウハウとして個々の方に固有名詞で出すというのがコツです。それからお互いに仕事の場もありますが、それぞれの住んでおられるところや、ふるさとにお互いに行きこするとかして、そこを自分たちのこだわりの**定点観測の場(フィールドステーション)**にしていくのも1つの方法かもしれないと思います。

課題設定能力・場面設定能力

最後に申し上げたいのは、**課題設定能力**、あるいは**場面設定能力**が重要だということ。これを皆さんにぜひ身につけていただきたいと思います。四面会議システムは、そのための1つの方法ですが、私はこれが相当いろいろな場に使えらると思います。要は場面の切りかえをどうするか。ケースバイケースのその切り替えのコツがわかるようになるというのはすごいことだと思うんですね。実際にこれから皆さんがファシリテーションとかで地域に入っていった場合は、場面設定能力や場面想定能力というのが問われます。その中にだ

れがステークホルダーだとかいうことも想定の中に入っています。

地域の定義

そこで実は地域経営と言っていた中ではっきりさせずにわざとあいまいにしておいた、この「地域」という言葉の意味です。地域経営の「経営」もそうなんですけれども、**地域の定義**として1つよく知られている概念は、地域というのはそれよりもより大きな空間を含み、その中にもっと小さな空間があるというものです。要するに地域というのは相対的で、もっと大きいのもありえて、さらにもっと小さいのもあるという。それではそんな相対的なものを地域と呼んだときに、地域経営とは何だということになる。私が関わってきた、例えば智頭のようなイメージだと、1万人程度の人口のところということになる。この規模だと実際に試行的なことをしてみたときのリアクションとかいろいろ手ごたえがわかるので、その意味ではこる合いの大きさはじゃないかなという気がしています。

四面会議システム

ただ、これもいろいろ場合によるでしょう。市町村の中の近隣住区とか小学校区とかの地域的広がりが適当と言う場合もあるでしょう。でもとにかく、どれぐらいの地域で広がりを考えるのかということが、場合によっては変わり得るということですね。変わり得るんだけれども、今回はケーススタディーで行ったところが佐原市ということである種の想定が自動的に決まっていたわけですね。しかし**四面会議システム**というのは、もともと智頭町の寺谷さんらが地域活性化のプロジェクトの兵站計画を立てるための集団思考実験技法として開発されたという経緯があります。今回はそれを拡張・一般化して佐原市で使おうとした。プロジェクトそのものはまだ特定されていなくて、それに当事者がどのように関わるかもはっきりしていない、そういう場面で適用としている。そういう意味では、我々にとってはある種の実験です。そのように場面の設定を切りかえることによって同じ方法が使えるはずだ。ただ逆に言うと、場面設定がきちんとできないとちぐはぐになる。あるいは今度は一見、これで使えたと思うものが、別のケースではそのままでは使えなくなる可能性がある。ですから、そのことをぜひ頭に置いていただきたいと思います。

ちなみに今回は佐原市ということで、そこを皆さんは対象地域に考えたが、例えば千葉県から茨城県にまたがった話をどう考えるのか、あるいはもっと広域的に見ていってどうするのかという話は一切出なかった。そういう問題を仮に扱っていくとしたら、この方法はそのままでは使えるのか使えないのか。その場合にテーブルに着く人は一体どういう人なのか、どんな場面でもこういうものが使えるのか、その場合にこれを導入していくときのやり方というのはどうなのか。皆さんには、このように幾つか場面の切りかえをされるような能力というのをぜひ身につけていただきたいと思います。

日下部

暗黙知、比喩、基礎方程式

この研修は3つぐらいハイライトがあったと思います。現場に行くことと、四面会議と、皆さんの決意表明みたいなもの、この3つだと思います。このセミナーに私は2年間参加させていただきましたが、**比喩、メタファー**が多い。それを使わないと伝わらないというものが多いいというのは、**暗黙知**だなと思います。ですから岡田先生の言葉も比喩が多いですよ。言葉遊びという表現もありましたが、体験をしないとわからない部分が物すごく大きいんだということです。だけど体験だけに頼っていたら、これは広がりませんので、その中で何か基本を知りたいという側面も当然ある。ですから前回はそうでしたし、今回も**基礎方程式**というお話を2度繰り返していただきました。それは大事なことで、これは忘れたくないと思います。

境界条件と適用条件

その基礎方程式を習った上でみんな実体験をして、それで活用できるかどうか問題になる。さっき地域のサイズの話がありましたが、基礎方程式があるなら、**境界条件と適用条件**があるはずですよ。その議論は余りまだ進んでいない。我々が皆さんへ期待しているのは、その基礎方程式の適用と境界条件を知りたいんですね。そこを何とかしたら暗黙知からもう1つ形式知へ移せるものがあるのではないかと。そうするとそれが構造として成り立つのではないかと。そういうことを2年間感じました。

社会的システムとしての地域経営アドバイザー

それでは3番目のことは何かというと、皆さんが将来、**地域経営アドバイザー**という職業や専門職として

活躍できるシステムをつくらなくてはいけないということです。このセミナーでやりましたといっても、その修了証に価値がなければいけないですね。それをつくることの責任を我々も大いに感じていますが、それはある種の**社会的なシステム**をつくることです。そのための戦略として、持続的で、かつ構造的な優位性を保持できないといけないといことがある。だから皆さんがここで学んだこと、身につけたことを、社会的に、継続的に、なおかつ構造的に優位性がある形で保持していくためのシステムをどうやってつくるかというのが、次の大きな仕事だろうと思います。

学友

これで第1幕は終わったとしても、それに参画し、協力していただいて、体験していただいた皆さんとはこれからも仲間としておつき合いいただきたい。寺谷さんが確か、お坊さんから「**学友**」という書をいただいたのをずっと覚えているとおっしゃいましたが、我々も「**学友**」だという気持ちで、長くおつき合いしていただきたいと思います。

多々納

編み物、何編みの流儀と基礎方程式

去年も今年も思ったことですが、私はこのセミナーは**編み物**の教室のようだと思います。編み物を始めるときには、先ず何か棒を刺して、最初こうやり始めて、編みはじめます。編み物教室では、最後までその教室で編むのではなく、最初何段が編んだ後は「次回までにここまで編んでくださいね」という宿題が出ます。いま、皆さんは、この例えで言えば、最初の何段が編み物を編み始めたところかなと思います。

先ほどから言われている**基礎方程式**云々という話との関連では、編み方にはいろいろな流儀が本当はあるべきなのでしょう。また「**何編み**」とかいうのもあると思うんですが、本セミナーでは、一応、基本はこう編めるかなというようなことの糸口、最初のところをちょっとやってみたのであろうと思います。この後は地域に帰られて、その色とか、皆さんや地域の方々の持っておられる個性にあわせ、実際に編み物を編んでもらいたいと思います。5年後に、皆さんが編まれた編み物をみんなで持ち寄って頂ければと思います。それらをつなげれば、どんな織物になるか今から楽しみにしております。

持続的、構造的優位性を保持する仕組み

そのときに持ち寄る物が、さっき日下部先生がおっ

しゃった、**持続的、構造的優位性を保持する仕組み**というか、社会的なシステムとして、地域経営アドバイザーという職業が成り立つかどうかを決する重要な実績と知恵になるのではないかと思います。要するに、これからの5年間で成果や結果というものを皆さんに残して頂ければ、そこから先に、次のステップに向けた新しい展開が開けてくるのではないかと思います。

私たちが皆さんに期待するところは大きいわけであり、それぞれ岡田先生がおっしゃるように、皆さんの頑張りを見に時々遊びに行こうかなと思います。もちろん、私たちでできることであれば、幾らでも協力したいと思います。将来、皆さんの地域での活動成果を持ち寄っていただければ、これこそが地域経営塾の本当の成果だと思います。このような成果を裏付けにして、資格等につなげていく力にしていきたいと思しますので、どうぞ御協力をよろしくお願いいたします。

神田

システムとしての資格

御存じのように地域経営アドバイザーということ自体は、特に何の国家資格になっているわけでもない。そもそもその定義は何なのかということですが、ここでの取り組みは、言ってみればそれを模索し、定義する、2回の連続のセミナーだったわけですね。でもそんな資格や職業としてちゃんと存在していれば、その後についていけばいいだけです。簡単な話なわけですが、今まさにそれを、岡田先生のリーダーシップで創り上げようとしているわけですね。きのう酒を飲んでいたときに岡田先生、寺谷さんが、こういう地域経営アドバイザー的なものというのは、今、すぐに、とにかくどんどん広げていかないといけないんだと言っておられた。その言葉を聞いて、非常に感動したわけですが、そういう意味で、第1回、今回のもの、そしてその次に考えられる「**システムとしての資格**」もそうなのですが、それにつながる非常に大きい前段階が今回確立されたのかなと思っています。

総合力としての地域経営

私自身は決して地域づくりが専門ではなくて、都市の大気環境みたいな物理をやっているわけです。だから初め私も、数年前この研究会に入ったときには何となく違和感を覚えました。でもそのうちに、こういう**地域経営**というのは言ってみれば**総合力**なのだと判ってきた。最近になって、逆に地域づくりの専門家じ

やないからこそ有利な面もあるんじゃないかとだんだん思えてきた。だから皆さんもセクションを離れたらやめちゃうとかというんじゃない、むしろどんな立場にあっても、これからの総合力や鳥瞰的能力というのが大事になる、一番、これから重要になってくる専門性の1つだと思っんですね。多分何年かすると国家資格になって何とかとなるのかもかもしれませんが、まさに歴史的な、一番最初の段階に立っているというような認識でお互いに頑張り、ぜひこれを続けていきたいなと思います。

フィールドに入る

私も第1回、第2回とやってきて、「方程式」、「境界条件」と言われるものが、今回かなり明確に自分の中でわかってきました。あとは私に抜けているのは、今やっている専門が違うので、実際の現場、**フィールド**に入っていないことがないことです。でも実はかなり、1回目が終わった段階から、大学の教育の中でも演習などは実際に現場とタイアップして、学生に演習をやらせた内容はきょうみたいな感じですが、佐原の例のように、ほかの環境学習をやらせた結果を、一般の人に来てもらって聞いてもらうというようなこともやっています。私の次の課題として、私もいろいろな地域に入って、ちょっとそういうフィールドというものも含めてやっていきたいと思しますので、ぜひ、皆さんも、今の仕事が地域づくりに直結しているか、離れているかという、所管のセクションに関係なく、この財産をぜひお互いに生かす努力をしていただきたい。そして来年になるか、5年後なのか、もっと短い期間で再会できるかどうかわかりませんが、またその成果を披露し合えればいいんじゃないかと思えます。ぜひ皆さん、頑張ってください。

秋口

逆説としての専門家

ちょっと**逆説的**に話をしますと、私は**専門家**でございいます。建設省の都市局の系列に入りまして、都市計画から地域計画をずっとやってきました。だから専門家だと言っているんだけど、実際にはそうかなと思うことがいっぱいあります。わかったようなつもりで言うときが怖くて、「あっ、どうかな、心配だ」というときの方が、やっぱりほかの人の意見を聞いたりするから、意外と強い。

私の今後5年後についてですが、3つあります。オリエンタルコンサルタントで働く。59歳ですからね、

5年後 64歳です。テニスでは母ちゃんに絶対負けな
い。社会貢献として、今はやっていますが、年に10
回は講演会とかコーディネーター、歳を食っても、お
声がかかる限りやろう。2つ、明日から言葉を大切に
しよう。言葉ずらし、非まじめ、これにやっぱり徹し
てみよう。そのためには声を出す、笑う。そして会社
があるためには、利益を出すために一生懸命働いたり、
いろいろな方々と語り合いたい。

先生徒、スパイラルアップ

3つ目、活用したいこと。「先生徒」という言葉は
私には物すごく印象に残っています。要するに立場が、
自分が教えるときもある。でも実は、教えているとき
が教えられているときというのが物すごく多いと最近
実感しています。40歳ぐらいのころは生意気でした。
何か、いろいろな講演会に行って、自分が説明して教
えてやったんだと。ところが最近、幾つかの自治体の
研修に行って、報告書を点検するというか講評する役
をやりまして、私のしゃべったことをどういうふうに
理解したか。ないしは使われ方を見ていて、逆に教え
られるということを感じています。今回ここに来て、
「人間とは何だろう」というみたいなこととか、技法
だとか、理念だとか、いろいろなことをやりました。
でもこれはどうやら**スパイラルアップ**して、ぐるっと
回って、1回回ったときはスプリングみたいにだんだ
んと上がっていく。一遍にどんとは行かないが、慌て
ずに、徐々に上げていけば良いじゃないかと考える。

やってみなはれ

最後に一言。でもそのためには「**やってみなはれ**」。
結局は、あまり頭の中で考えて、ああだこうだと、そ
れはしないといけませんよ、準備しないといけないと
なると、何かしり込みしていつまでたってもラチがい
かない。そういうときには「やってみなはれ」「トラ
イアルしてチャレンジして下さい」。これは皆さんにと
いうよりも自分の反省を含めての言葉。もし皆さんも
共感できることがあったら幸いです。

寺谷

四面会議システム

まず、**四面会議システム**を皆さん方に提案させてい
ただくチャンスをいただき感謝しております。ありが
とうございました。ぜひ皆さんでこれからこのシステ
ムを育てていただきたいものと思っております。

時代の先端、社会の先端

何で「鳥取の田舎のおじさん」が偉そうなことを言

ってみたり、突っかかってみたりするのかと、こうお
思いになる種明かしをさせていただきます。私は勉強
して自信を持っているわけではありません。私はもと
もと田舎の出身であり、鳥取県の山の中で育ちました。
転勤して広島に出、その後、体を壊して都落ちのよう
な気持ちで智頭に21年前に帰ってきたわけです。そ
して、岡田先生にお会いした。「先生、どうして過疎の
町にいらっしゃるのですか」というような疑問を投げ
かけましたところ、岡田先生は、「中山間地とか、漁村
や離島とか、そういうところに行くと、実は政治や政
策やいろいろなものの結果というか、**時代の先端、社
会の先端**が見えるのだ」ということをお話された。
なるほどそうかと、「私は、時代の先端を走っておるん
だな」と思った。すると、自分の中に軸をささやかで
も持つことができるような気がしたのです。

生きる姿勢

友人にその話をし、そうだ、「**生きる姿勢**」こそが
肝心なのだ、ということ強く感じました。それで奮
起して、思い込みかもしれませんけれども、自分のと
ころは地球の上の一点なのだ、という思いになりました。
皆さん方もそれぞれ時代の先端、社会の先端に位
置されているという自覚を持たれたら、その小さな変
化の大事さが、人生というものに積み重なっていくの
ではないかと思えます。

地域社会の現実

ところで**地域社会の現実**と向き合うとはどういう
ことか。私もふるさとに帰って暖かく迎えてもらえる
ものと思っていたんですけども、そんなことはありません。
ジェラシーと、ひがみと妬みと利害の固まり
が渦巻いているのが地域社会なのです。これが社会の
現実です。それを生き抜くにはどうすればよいのか。
私は3つのキーワードでくくっているんですけども、
「したたかに」「しなやかに」「さわやかに」という3
つです。矛盾しておりますけれども、これに徹すると
いう気持ちで自分自身はずっとやってきました。

知恵の「知」と地域の「地」の出会い

知恵の「知」と地域の「地」が出会ったらすごい。
私自身の日々は「知」と「地」の出会いで充実してい
ます。もし、岡田先生、杉万先生や、多くの先生方と
の「知」との出会いがなかったら、私は「萎れたおじ
いさん」になっていたのではないかと考えています。
これからも貪欲なほど、倒れて横になるまで知的な好
奇心を持ち続けていきたいなと思っております。

山口

自己啓発と技術

本当に皆さん、お疲れさまでございました。ただ1つだけ申しますと、このようなセミナーは、自分の**自己啓発**なのか**技術**なのかということです。私は両方だろうと思います。どんなに技術が上がっても、使う技術屋がなければ技術はない。どんなに注意事項を厳守しても、やり方がわからなかったら活かせない。やはりそれをやるというのは、先生方がおっしゃられているように、実践を含めて自分なりのものにしていくということだと思います。それがあって初めて実践ができると思います。

自分流に消化

ここで、皆様方が学ばれたことを**自分流**のものにし、自分の中で**消化**して行ってやっていただく。そして5年後に、今度は自分流でこうなりました。先生、どうですかという形でやっていただければというふうに思います。もちろん、学ばれたことの中にはなかなかできないこともあるかと思いますが、何かあればお手伝いもします。相談にも乗ります。言っていただければと思います。本当に皆様、お疲れさまでございました。

三浦

バリューエンジニアリング

皆さん、本当にお疲れさまでした。私は事務局という立場で参加しながら、ほとんど事務局という機能もせず、むしろ皆さんと仲よく、あるいは時々には迷惑をかけながらこの5日間、楽しく過ごさせていただきました。ありがとうございました。

ちょっと振り返ってみますと、実は研修の中でも感じたのですが、私が今研究の材料にしているV E、**バリューエンジニアリング**と極めて似ているというふうに感じました。私は特に設計におけるV Eというのを、直轄事業で導入しようかということで研究を進めているのですが、同じようにチームを組んでブレインストーミングをする。その時の中身は、やり方、手法、技法は違うのですが、機能定義、すなわちターゲットになっている対象としている施設がどんな機能を持っているのだろうかというのを掘り下げる。したがって定義していくというわけですね、細かく。それがV Eの真髄なのですが、極めてそれと近いことが各班でなされていたと思いました。

グループ討議と出てくるものの違い

さらにもう1つ感じたのは、8人も集まって議論し

ているのに、全く違うものができ上がってきます。**グループで討議**しているわけですね。これどうしてなのだろう。8人も集まって、これ10人集まったらどうなのだろう。20人集まって3班に分かれたらどうなのだろうかと、そんなことを考えてみる。すると、やっぱり同じように、違いが明確にグループごとに出てくると思うんです。これはどうしてなのだろうなというのを、今からちゃんと考えなきゃいけないなと思ったんです。というのはV Eを直轄事業の中で導入しよう、グループでやろうとしても、そのグループは1つしかないわけです、実際の現場ではですね。でき上がって、こうやって議論しているとき、**出てくるものが違う**わけですから、その違いをどう評価しようかというのを、今から考えていかなければいけないなと思いました。そういう研究材料にも、皆様のこの貴重な御経験を活用して、研究を進めていきたいと思っています。またV Eのガイドラインを、目標はあと1カ月で公表しますので、新聞記事に御着目いただいて、出たという記事が載りましたら、国総研のホームページの方にアクセスしていただければ、皆さんも見られるようにしたいと思いますので、よろしくお願いします。