

I . 講義

2005年8月21日 講義①

2006年8月23日 講義③

リーダーシップ論、合意形成、住民参加

京都大学大学院 人間・環境学研究科
教授 杉万 俊夫

はじめに

この講義のタイトルは『リーダーシップ論、合意形成、住民参加』となっているが、地域経営に限らず、家族や企業経営の場面でも、これと同様のことが問題となっている。企業経営の例を挙げると、経営者あるいは上司がリーダーシップを発揮して社員を引張る、という考え方はもはや古い。これからは、上司が部下と手取り足取り、励ましながらかみ一緒に取り組む、コーチングのスタイルが求められている。

しかし、一方では会社法が改正され内部統制が義務づけられた。会社が何か問題を起こした時に、社長たる人間が「知らなかった」では済まされない。そのような発言をしたならば、なぜ知り得るべき制度やシステムを予め構築しておかないのか、と追及されることになる。現場では、コーチングの能力が求められ、その一方、トップからの強烈的なリーダーシップも要求されるという厳しい時代である。

それから合意形成も大変難しくなっている。1960年代、1970年代までは経済成長という大義名分の下に、企業戦士達の統率を取ることができた。しかし、現代社会では人々の価値観の多様化が進んでいる。この状況の中で何か一つの合意をつくるということは容易ではない。

また、従業員参加ということに関しても、最近では、就業時間が終わるとすぐサヨナラしてしまっ、話し合いになかなか参加してもらえない。あるいは、従業員の約20名に1人の割合で長期欠勤者、ノイローゼの方もいる。そもそも、日々、職場に来ない、来れないという状況である。

場の選択と場の中での選択 —井の中の蛙—

私達がリーダーシップを発揮した、合意が形成された、あるいは住民が参加したと表現している事象の根底で、本当は何が起こっているのだろうか。

これを、まず最初に小さな子供の例を使って説明する。ある子供が母親に「お母さん、僕どこから生まれたの？」と尋ねた、そこで母親は「えっ、そんなのお父さんから生まれたら変でしょう」と答える。す

ると子供は「あっ、そうか」と理解する。このやり取りは会話になっていない、そこには何のロジックも成立していない。しかし、子供は意外にも、腑に落ちる、何かを理解したのである。

小さい子供だから、絵本でコウノトリが赤ちゃんを運んでくる絵を見たり、飼っている猫や犬が子供を生むと、「ひょっとしたら自分もああしてコウノトリに運ばれてきたのか」とか、「猫や犬から生まれたんじゃないか」とか、あるいはアサガオの芽が地面からむくむくと出てくるのを見て、「自分も地面から出てきたんじゃないか」と想像していたのかもしれない。しかし、いろんな想像をしていた子供が母親の一言によって、「自分の出生というのはお父さん、お母さんに関係することなんだ」と、「特にお母さんに大きく関係している」と理解するのである。具体的にどうしたら子供が…なんてことは子供だから知りもしないのだが、コウノトリや犬猫やアサガオの芽とは全く関係なくて、目の前の両親と別ち難く結びついていることを理解するのである。

結局、皆が分かってくれるということは、このような現象であると思う。全員が皆、腑に落ちるということだ。

次に、『井の中の蛙』という言葉を使って説明する。この言葉は普通、世間が狭い、視野が狭いというネガティブな意味で用いられるが、ここではポジティブな意味で使うことにする。要は私達は『井の中の蛙でなければ、何も見えない、何も行為できない』ということである。私達はこのコップに注がれている液体が、ガソリンではなく、お茶であると当たり前前に認識するから飲むことができる。また、パソコンという精密機械が衝撃に弱いと当たり前前に知っているから、これを大切に扱うのである。当たり前という井戸があるから、蛙である私達はその井戸における行動を選択できるのである。

AとBが対話を通して、共通認識を持ったということは、つまり、同じ井戸という場を選択したことになる。例えば、「この夏の高校野球で早稲田実業の斉藤投手と駒大苫小牧の田中投手の投げ合いは凄かったね!」と会話を始め、「そうだね、でも何年か前の横浜高校の松坂投手も延長18回を投げ切ったなんてことがあったな、それから荒木大輔も…」とやり取りしている場面を想定する。これは二人が「甲子園の高校野球」という場を選択したということである。この時に「オシム監督がどうした」や「近所のスーパーの大根

の値段」あるいは「今日の新日鉄の株は上がるのか」という話題は場の外に置かれる。ここでポイントは『高校野球』という場の選択が行われて、その後に『斉藤投手』や『田中投手』ではなくて、『斉藤投手』や『田中投手』を語った時点で、場の選択と場の中の選択が同時に行われるということである。

人と人の溶け合い — トトロの誕生 —

誰かとしんみりと話をしている時、「そうだね、そうだね、つらいよね・・・」ともらい泣きをする時。これは相手自身に『なっている』のである。好きなスポーツチームが勝って、「やったぜ」という時も、選手自身に『なっている』。私達は相手とのコミュニケーションや共通体験を通じて相手自身になったり、あるいは相手が自分自身になったりという『溶け合い』を行っている。

コミュニケーションという言葉はコミュニケートという動詞の名詞型であり、コミュニケートというのはコミュを形成するという意味である。コミュとは「共同体」、「共同性」という意味を持つ。したがって、AとBがコミュニケーション（対話）をして納得した、解かり合えたということは、共同で「第三の身体」を作ったということになる。この第三の身体というのが、AとBにとっての規範や合意の基となる。

人と人が溶け合う現象を宮崎駿の『となりのトトロ』を使って解説しよう。このアニメの登場人物はサツキとメイという、おそらく5歳と3歳くらいの女の子である。二人のお母さんは長期入院、お父さんは大学教授のような職業である。この家族が佐渡あるいは智頭町のような、里山の残る村へ引越してきたところから物語が始まる。

サツキとメイは純粹無垢に自然の中に溶け合っていく。この『溶け合い』というのが一つ目のキーワードである。メイは自然との溶け合いの中で、小さなトトロと出会うことになる。これが発展して、後に職場から帰ってくる父親をバス停で待っていると、二人は大きなトトロと遭遇するという物語の流れである。

トトロの登場により物語が大きく変化し、「猫バス」と呼ばれるファンタジックな乗り物が出てきたり、二人がトトロのお腹にカンガルーのように引っ付いて地域全体の空をグーッと旋回することになる。

ここで、宮崎駿監督の脚本とは関係なく、『トトロ』とはいったいどんな存在なのかを考えてみたい。『トトロ』はサツキとメイと自然、つまり虫や動物、花、草木、山、川、生物に限らず、木の実や石ころも含んだ、溶け合いから生まれたものであると解釈できる。溶け合いから生まれた『トトロ』によってファンタジックな世界が形成される、つまりサツキとメイと自然による井戸が形成されたのだ。そして、『トトロ』とは外から井戸を指定する井戸の主であり、井戸の中の規範を指定する存在である。物語中に父親も登場するが、父親は溶け合いを経っていないので、井戸は見えない、『トトロ』は見えないのである。

リーダーシップ — トトロのオーバーラップ —

リーダーシップが発揮されるとは、言わばこの『トトロ』のオーバーラップであると言うことができる。例えば、A、B、C、Dの4名の人物が集まって対話をしていることを想定する。4名は会話をすることによって溶け合い、『トトロ』を形成する。この『トトロ』がAにオーバーラップする時、AはB、C、Dのリーダーたり得るのである。必ずしも、AがB、C、Dに的確に指示を出すということではない。一緒に作り上げた『トトロ』（＝規範）をオーバーラップさせた人物がリーダーになる。

役割と役殻

私達は常に何らかの役割を演じている。私は今、講師という役割を演じているし、皆さんは受講生の役割を演じている。職場においても上司と部下、あるいは先輩と後輩、あるいはコンサルタントと住民という役割がある。また、職業上でなくても、単純に話し手と聞き手、尋ね手と答え手といった流動的な役割もある。

役割とは、状況によって相手の役割と入れ替わる。例えば、上司は部下の立場に、部下は上司の立場になることができる。これはつまり溶け合いである。それから聞き手、やはり上手い話し手は、その話している最中も聞き手の役割に立っている。

しかし、往々にして役割が役殻になってしまうので

ある。自分の殻に籠って、相手の殻に入ろうとしない。このような状況では溶け合いを生むことができず、『トトロ』は生まれない。

溶け合いへのヒント —無条件の受け入れ—

普段私達は、条件付きで多くの行為を行っている。例えば「役に立つ話を聞けるなら、講義をしっかりと聴く」、「入社試験を通して入社しているから、彼を正社員として扱う」というようなことである。常に if や when という条件が付いている。しかし、無条件あるいは無条件に限りなく近い受け入れもある。そういう無条件の溶け合いというのは、逆にその後の責任感につながっていく。

無条件の受け入れについて養子の事例を使って解説する。養子の斡旋を行っているある団体が、これから養子の育て親になる人に、養親養成を目的とした講座を開いていた。この講座の中に非常に印象に残る部分があった。

子供にとって養子にもらわれるということは、突然親ができるということである。すると子供は、この人は本当に自分の親たり得る人間なのか、本当に自分を子供として育ててくれるのかを試すテストをするのである。

そのテストとは、例えば母親におんぶされている時に首筋にガリッと噛み付く、あるいは乳房を吸っている時に、それこそ血が出るくらい噛み付くのである。その他、母親が飾り棚に大切に収集しているお皿をバンバン割る。母親に「やめなさい」と言われたら、余計に割る、さすがの母親も激怒するようなことをするのである。

養親養成講座では、このようなテストを受けた場合の対処として、養子の子供に噛みただけ、吸いたただけ、割りたいだけ、好きなようにやらせなさい、つまり無条件の受け入れをなさい、と教えている。

それからもう一つ、養育施設にいる子供も4歳くらいになると、自分の本当の親には会ったはずもないのに、自分でフィクションを作るようになる。例えば、自分にはすごく背の高いがっしりしたお父さんと、色白のお母さんがいて、さらにお姉ちゃんと弟がいる、それからお爺ちゃんもいて、全部で6人家族だと。そういう幸せな家族を持っているのだけでも、今また

ま自分はそこに居ないんだと、そのようなフィクションを作るのである。

この状況で、新しい育ての親（＝養親）が現れた時に、子供はその親を拒否するのである。つまり、自分にはちゃんと幸せな6人家族がある、貴方は母親じゃない、と言うのである。養親養成講座では、ここでも子供のフィクションを否定してはならない、すべて受け入れなさい、「ああ、素晴らしい幸せな6人家族ね。自分も7人目の家族に入れてよ」と言いなさい、と教えている。6人家族の否定は一切含まずに、「その家族に自分をプラスしてね」ということである。

このような無条件の受け入れをすることによって、子供はちゃんとした親として認識するようになる。この無条件の受け入れによる溶け合いにより、安心できる井戸を構築して、それから初めて、親は養子の子供に対して責任感や道徳を教育する段階に移ることができるのである。この井戸を作るという段階を踏まずに、ああせいこうせいと説教しても空回りするだけであり、ともすると金属バットで殴られてしまうような事態にもなり得る。

地域づくりにおける溶け合いの事例

●鳥取県智頭町における前橋氏と寺谷氏

今から20数年前、持ち味を異にする二人、前橋さんと寺谷さんが出合った。寺谷さんが杉の木製のはがきの製材をしてくれる人を求めて、智頭を歩き回っているときに、製材業をしていた前橋さんを訪ねたのが始まりである。二人とも、高齢化が進み、活力が失われていく智頭町をそのまま放置したら大変なことになるという問題意識を持っていた。そこで、それから一週間、仕事そっちのけで智頭町の現状、将来についてとことん話し合った。この話し合いが、言わば二人の溶け合いの始まりである。

その後、二人は約10年間、盆も正月も構わず毎晩電話を掛けて、今日の出来事や動きを報告し合うということを続けたのである。これにより、密度の高い溶け合いが実現され、その後の活動の基盤となる井戸が形成されたのである。

この井戸に集まった30名の仲間で「智頭クリエイティブプロジェクトチーム(CCPT)」を結成し、その後の杉の木村ログハウスづくり、ひまわりシステム、

ゼロ分のイチ村おこし等の活動へつながっていった。

ひまわりシステムとは郵便屋さんによる独居高齢者のケアシステムである。智頭町は高齢化率が35%を越えている地域である。高齢者にとって、雪の多い時期に町の中心部まで出て、役場で手続きするとか、病院に薬を取りに行くということがなかなか難しい。こういった高齢者を郵便さんがケアしようというシステムである。

このシステムは、前橋氏と寺谷氏の溶け合いによって生まれたCCPTの理念が、町行政に浸透していった時期に、役場の若い職員数人と、郵便局の職員数人とでブレインストーミングをしたときに生まれたアイデアである。ブレインストーミングをした時に、瞬間に30、40のアイデアが出てきて、その中で寺谷氏が「これは」と目をつけて、実行に移したのである。CCPTの理念が、町行政や郵便局を突き動かし、新しいプロジェクトを生み出したのだ。

●京都市西陣の白峯診療所

終戦直後、皆が貧しくて医者診察を受けるお金がない時代、伝染病が頻りに蔓延していた。そこで、困った京都市西陣の地域住民は、なけなしのお金を出し合って、織物工場の片隅に診療所を作った。お金以外の必要な物、往診用の自転車、医者の鞆、机や診察ベット等も住民達が集めて、とにかく自分達を診てくれる診療所を作り上げた。そして、この住民の志に共鳴した早川一光という医者が、この住民運動に合流して「白峯診療所」が立ち上がることとなった。この「白峯診療所」が後に、住民出資で拡大されていって「堀川病院」となり、住民主体の医療の中心地となったのである。

それまで診療所や病院というと民設民営の開業医、公設公営の国立病院のいずれかであった。しかし、「堀川病院」は住民設立、住民運営という、これまでにないコンセプトで立ち上がったのである。地域住民と早川医師による溶け合いが、従来の井戸（＝当たり前）を打破して、新しい井戸を作ったのである。

●地震災害と復興支援 NPO の活動

2年前に起きた新潟中越地震は災害復興支援のNPO活動の転機だった。

1995年の阪神淡路大震災の時に、全国から延べ100万人とも言われるボランティアが被災地へ集まった。そのボランティアたちは数ヶ月あるいは1年、2年す

ると地元へ帰り、その後、今度は地元でNPOを立ち上げた。

阪神淡路大震災の後5、6年の間は、どこかで自然災害が起こると、一般のボランティアが沢山集まるといった状況が当然となった。阪神淡路大震災を経験した人たちは、とにかく現地へ行くというのではなく、被災地にボランティアセンターなる事務局を立ち上げたのである。このセンターに、熱意のあるボランティアの人々を登録して、各人の持ち味、特技を把握する。同時に被災者一人一人のニーズ、例えば土塀が壊れている、精神障害になっている、お爺ちゃんが歩けずに困っている等を拾い上げ、これにボランティア活動をマッチングさせていった。

しかし、その後社会的な防災意識の向上により、新潟中越地震の頃までには、ボランティアセンターの設立・運営の機能は役場や社会福祉協議会が担うようになった。そこで、老舗の災害NPOは、さらに発展して、地域の長期的支援に取り組み始めたのである。これは、従来のNPOにとって、大きな転機であった。

例えば、新潟においては2年経った現在でも、地域に寄り添って、まさに溶け合いながら、被災者一人一人の復興、人生の再建のお手伝いをしているのである。この意味で、町づくり、地域活性化という時にNPOは欠かせない存在になってきていると言える。

井戸の伝達 — トトロの成長 —

人と人との溶け合いから生まれた『トトロ』はその後、どうなっていくのだろうか。溶け合いから直接的に生まれたトトロはベイビートトロである。したがって、形成された『井戸』は小さい、先ほどの前橋さんと寺谷さんの例で言うと二人の『蛙』しかない。

ベイビートトロは、溶け合いがどんどん増大することによって成長していく。とても小さい井戸であるため、井戸の外の世界の方が圧倒的に大きい。したがって、井戸の外の世界（＝別の井戸）に触れることによって、井戸が崩壊してしまう可能性もある。

トトロ＝井戸の崩壊の例としては、会話が終了する状況を挙げるができる。二人で会話をしながら、溶け合って、少しずつトトロを育てているとき、第三者が「もう塾の時間だから、話をやめて準備しなさい」と言った瞬間に会話は終了する、つまりベイビート

ロは消散してしまうのである。

では、小さく生まれたトトロを崩壊させずにビッグトトロへと育てていくためにはどうしたらよいのだろうか。ここで必要となるのが、二つ目のキーワード『井戸から井戸への一方的伝達』である、あるいは贈与と略奪と呼んでもよい。A という井戸の当たり前が、B という井戸へ一方的に伝達される。したがって、B の井戸において当たり前でなかった、むしろタブーであった事柄が、井戸の一方的伝達により、当たり前として確立することになる。

ここで気をつけなければならぬのは、『一方的伝達』であって、『交換』とは決定的に異なるということである。『交換』の場合は等価交換であっても、不等価交換であっても、両者には共通の当たり前が存在する。例えば一万円払って百円程度の物品を受け取る場合であっても、金銭的基準は双方にとっての当たり前となっている。

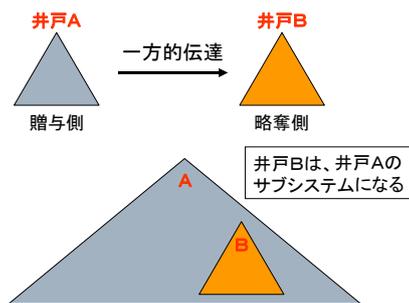


図-1 井戸の一方的伝達

一方的伝達によって、井戸 B (略奪側) は井戸 A (贈与側) のサブシステムとなる。この過程で、井戸 A (贈与側) はよりしっかりした井戸となり、井戸 B (略奪側) の中の蛙にとっては、同じ行為であってもこれまでとは異なる意味づけがなされる。ただし、井戸 A と井戸 B が存在すれば、必ず伝達が起こるというものではない。A と B の接触によって、何れか一方が崩壊してしまうこともある。常に井戸は、成長か崩壊かの岐路にある。

井戸の伝達に必要な媒体 一人・物・言葉一

井戸の伝達のためには媒体が必要となる。この媒体となり得る一つ目は『人間の身体』である。智頭町の

事例では、町の活性化運動を智頭杉の高付加価値化を軸とする物づくりから始め、その後昭和 63 年から平成 5 年くらいにかけて、外部との交流を積極的に行った。「杉下村塾」を起こし、この時に岡田先生や私が智頭町の運動に参画したのである。

この一連の動きは、前橋さんや寺谷さんを中心に新しい井戸ができたのだと考えることができる。従前の有権者支配の閉鎖的な体制を打破して、住民全員で地域の自治を行っていくという新しい当たり前を一方的に伝達する努力を行ってきたのである。その際、この動きに賛同する人間、例えば私や岡田先生が井戸の拡大のために利用されたのである。つまり、一方的伝達の媒体となったのである。

伝達の媒体となり得る二つ目は『物』である。これも智頭町を例に挙げると、杉の端材を使ったウッドクラフトの作成を最初に始めた。次に、智頭杉を用いた住宅の建築、さらには杉の木村というログハウス村を作ったのである。最初は、なにやら変なことを始めている様子を見ていた周りの人間も、だんだん意識が変わっていき、これらの活動に賛成するようになっていたり、さらには活動に参加するようになっていった。これはつまり、智頭杉で作ったいろいろな物が媒体となって、人々の心に変化を起こし、これまでの当たり前を壊し、新しい当たり前を形成したとすることができる。

それから三つ目、『言葉』が井戸の伝達に際して、大きな媒体となり得る。ここ 10 年、智頭町で『ゼロ分のイチ村おこし運動』、つまり各集落毎で有力者支配を脱して、住民自治を進めていく運動が盛んに行われてきた。一軒一任役ではなく、意欲のある人が参加できる直接住民自治を実現しようという運動である。

それまでは、町の 10 年後の計画は役場がつくっていた。それから、もっと身近な自分達の住む集落の運営は、一部の有力者に牛耳られていた。ところが、この『ゼロ分のイチ』という井戸が伝達されるにしたがって、住民は、自分達が主役、自分達が将来ビジョンを立てるんだという意識が変わっていった。

これが現在では、この『ゼロ分のイチ』という言葉が智頭町の全 89 集落の 80% に浸透している。全 89 集落のうち、ゼロ分のイチ運動を展開しているのは 15 集落であるが、『ゼロ分のイチ』という言葉が媒体となって、それ以外の集落の人々も「あの集落は住民が積極的に参加する自治を行なっている」という認識を持つようになった。

一方的伝達の連鎖 —地域が変わる—

繰り返し、その連鎖の中で大きな変化につながっていくのではないだろうか。

(以上)

実社会において、井戸の一方的伝達を、純粋な形で行うことは大変難しい。例えば、私が A さんに身体、事物、言葉を使って何かを伝えようとする時、必然的に顔を合わせることになる。すると、そこには少なからず「交換」という要素が入り込む。にこっと微笑んだり、ありがとうと言葉を交わすことになる。したがって、2、3回のステップにおいては純粋な一方的伝達というのは実現し得ない。

しかし、この伝達が次々と連鎖して井戸が巨大化することによって、次第に純粋な伝達が可能になってゆく。図-2の井戸Dの蛙の立場から説明すると、井戸Cから当たり前が伝わってきた、しかし、井戸Cが起源ではない。井戸Cよりはるか前段階の溶け合いから生じた当たり前である。そして、井戸Dは井戸Eの蛙に対して伝達するのだが、その後ははるか彼方までその当たり前は伝達されることになる。このような状況では、井戸Cと井戸Dの間の、また井戸Dと井戸Eとの間の多少の「交換」は問題にならなくなる。井戸が巨大になればなるほど、小さな井戸の蛙は大きな井戸のサブシステムに組み込まれることになる。

このように、ある井戸の当たり前が次々と伝達し、連鎖が長くなった場合、もはや連鎖の起源は何処なのかは分からなくなる。起源が何処なのかを問うこと自体が無意味となるのである。図-2のように広大な井戸が形成されて、この中に多くの蛙(=人間)が生活することになる。

ある一つの地域や組織が変わっていくということは、このような現象が起きているのではないかと考えている。決して個人からということではない。小さな井戸=ベイビートトロが誕生し、その井戸が贈与・略奪を

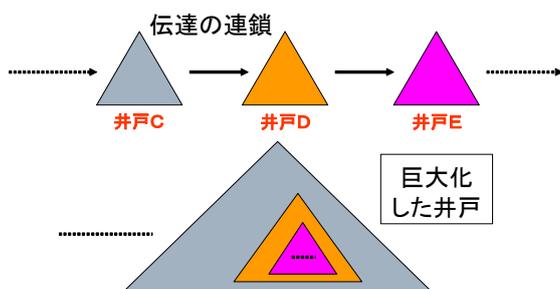


図-2 一方的伝達の連鎖

2005年8月19日 全体討議①

地域経営の視角

「生き生きと生きる地域ー主体的に生きるとはー」

京都大学防災研究所 総合防災研究部門

教授 岡田 憲夫

「地域の顔とところ」

東京工業大学大学院 理工学研究科土木工学専攻

教授 日下部 治

「災害とまちづくり」

京都大学防災研究所 総合防災研究部門

教授 多々納 裕一

「生き生きと生きる地域 —主体的に生きるとは—」

岡田 憲夫（京都大学教授）

言葉はモデルである

●言葉の概念：「先生徒」、「成る解」

地域づくりの現場に 20 年近くかかわってきたが、地域の問題は数学できれいに定義した試験問題を解くのとかなり話が異なり、ある意味で正解は全然ないも同然である。いやむしろ正解は無数にあるのかもしれない。この様な状況では、例えばわたしが解答を良く知っていて、それを地域の方々に伝える、あるいは地域の方々が、わたしの言葉を鵜呑みにするという事はあり得ない。したがって、仮に皆さんがアドバイザーという立場で地域に入っていった際も、地域の方々からいろんな質問、批判を受け、さらに一緒に考えていく中で答えを見つけていくということになる。アドバイザーという意味では先生でありながら生徒でもある。これを「先生徒」という。そんな考え方が必要なのだ。だから、先生と生徒の様に立場が入れ替わることには違和感を持たない体質に自身を鍛錬する必要がある。これが第一の発想転換である。

これに関連して言えることは、言葉はモデルであるということである。言葉が我々の考えの枠組みを強いるのであるから、新しい事柄に対して、もし言葉がなければ、とりあえず「先生徒」の様に言葉を作ってみる。ただし、言葉をつくってもそれが使われないということは、結局それはつくった人の思い込みに過ぎないのである。言葉を概念と表現しても良いが、概念というのは要は一つのモデルで、今、現実に欠けているものを捕えて指し示すことが必要な場合に、地域づくりもその概念モデルがどうしても必要となる。

地域づくりには正解が無数に存在しうると考えられるが、その中で絞り込むためには、やはり社会的な実行可能性を探ることが大切となる。つまりセイカイというのは正しい解というより、「成る解（ナルカイ）」であり、現実の社会の中で成立する解、したがって成り立ち得る解を追求することになる。この意味で、成立し得る解は無数に存在し、ゆえにその解に至る道筋は無数に存在することになり、この意味で解は経路依

存性を持っているとすることができる。最初の入り方や、ボタンの掛け違えも含めて、皆で「成る解」を共有していくという事である。

従って、先生が問題を提示して、その裏で先生はその解答を全て持っている、というやり方はできない。同時に、議論のポイントを示したり、話し合いの場の全体を見渡してガイドを行うというのは全く経験のない人ができるものではなく、色々な経験と理論に基いて行う必要がある。この味でやはり、先生であって、生徒でもある、逆に生徒と思われている人が先生の役割もする。つまり「先生徒」なのである。

皆さんがこれから地域入っていく際には、一見先生の立場、インストラクターの立場に立つことがあると思うが、その時にはぜひ「先生徒」ということを思い出して欲しい。

生き生きと生きる

●ケネディ大統領：

「Ask Not What America Can Do for You」

「Ask What You Can Do for America !!」

以前、京都大学で地域経営の相談員を育成するために、主に NPO の方を中心に募集をかけ、3 日間のサマースクール講座を開催した。これからは NPO が市民の方々と接点を持つエージェントとして重要な役割を果たしていくと考えられ、この方々が地域のことを理解して、何らかの専門性を持って参加できる人材が出てこない、地域経営というのはいまうまく回っていかないと考え、このような企画をした。

今回のテーマは「生き生きと生きる」であるが、地域が生き生きとするためには、やはりまずそこで生活する人間ひとりひとりが生き生きと生きていなければならない。そういう意味で「主体的に生きる」ことが大切である。地域の住み良さというのは、住んでいる当人の意識の問題であり、かつその意識は都市や地域といった周辺の環境と無関係ではあり得ない。つまり、その地域の環境との関わり合いにおいて初めて認識することができる。そういう意味で都市なり、地域なり、コミュニティが重要になる。したがって、市民代表である NPO は、行政、企業ほか様々な主体が存在する地域において、自分自身が主体的に活動することに

よって、地域自身が良くなっていく芽を引き出すことができる。そのような発想を持つ必要がある。

昔、ケネディ大統領が「Ask Not What America Can Do for You」「Ask What You Can Do for America !!」と言ったことがある。これと同じことで、「この国」を「都市」に読み替えると「あなたが問うべきことは、都市が自分に何をしてくれるのかではなく、君が都市に何をしてあげられるのかということだ」と言い換えることができる。まずあなたが最初の一人として都市を良くすることを考え始めると、もう一人のあなたが出てきて、順々に増えていくだろう。これが、市民であるわたしたちに求められる第二の発想転換である。

開発・整備・建設からの発想転換

皆さんの職業名には、建設コンサルタントというふうに、正に「建設」という言葉が付いている。しかし、これから地域に入っていく時には、皆さんの従来の役割である「開発・整備・建設」という言葉を「変革・改善・経営」という言葉に読み替える必要がある。つまり、地域は生き物であり、生き物とのコミュニケーションの中で、地域をより良くするために成り立ち得る解＝成解をどう見つけていくか。そのために、建設コンサルタントはその専門性をどう発揮していくのかを考える必要がある。この為今一度、皆さんの専門性を磨き上げる必要があるだろうと考えている。

地域経営あるいは地域活性化という言葉が市民権を得て、国の政策の中でその役割が位置づけられるようになった契機はいろいろあるだろうが、私はベルリンの壁の崩壊がもたらした社会認識の変化が大きいと考えている。ベルリンの壁の崩壊は住民・市民運動を、社会主義、共産主義といった反体制的イデオロギー運動と結び付けて忌避する傾向があった、保守的な国家や政府、一般の人々のアレルギーを払拭させることに与ったと思われる。この出来事により住民の視点から地域づくりを行っていく上での大きなつかえが取れたと考えている。

地域において改革を行うということは、これまでのやり方を守ろうとする人達から見ると不愉快な面も沢山ある。従って、地域を変えようという時には特定の思想に固執するのではなく、あらゆる視点から取り組む必要がある。

市民・住民から見たときに「建設」のプロというと建設のための建設というイデオロギーに凝り固まった専門家集団、あるいは「建設＝税金」というイメージが付きまとう。しかし、「建設」とは地域経営ということを含めた一種のソーシャルイノベーションに関わる営みであると考えられるべきだ。この様な第三の発想転換が必要である。

CAPD サイクルとしてみた社会実験方法

Plan-Do-Check-Action のサイクルは複数の当事者が相互に学習しながら物事を計画し、実行し、点検して、改善していく循環的なアプローチであるが、実際の社会は機能分担主義でこれらの作業を意識的に区切っている。つまり、Plan する人と、Do する人と、Check する人と、Action する人が分かれている。

しかし、市民の小さな町づくりという観点から見ると、例えば小学校区程度の地域では、ありとあらゆる問題が発生する。河川整備の中に教育の問題が出てきたり、あるいは福祉の問題、町の問題が出てくる。この様な状況で、河川整備の Plan を行った人が、Do に参加しないということでは成り立たない。やはり、様々な問題を全て抱えながら Do-Check-Action へと回していくことが必要となる。

この PDCA サイクルをぐるぐる回すためには、関係する皆が参加する、利害関係者全員の顔が見渡せるくらいの広さの空間・場が設営される必要がある。国や地方自治体は、この様な場作りに努めるべきであり、コミュニティーレベルでこの様な場作りができる人材をどう養成するのか、またそのノウハウをどう蓄積するかが課題となる。

しかし、地域の人に PDCA サイクルへの参加を強要することはできない。サイクルを回して行く中で、脱落する人がいても構わないのである。これは、誰がステークホルダーであるのかを見極める過程でもある。

なお参加型で物事を進めていくためには、実はいきなり Plan から入るのは妥当ではない。むしろ皆で現状認識の共有を図る「現状診断」の段階から始めるべきである。つまり Check から始めるべきである。この意味では、PDCA サイクルというより、むしろ CAPD サイクルで循環的にマネジメントが重要だといえる。

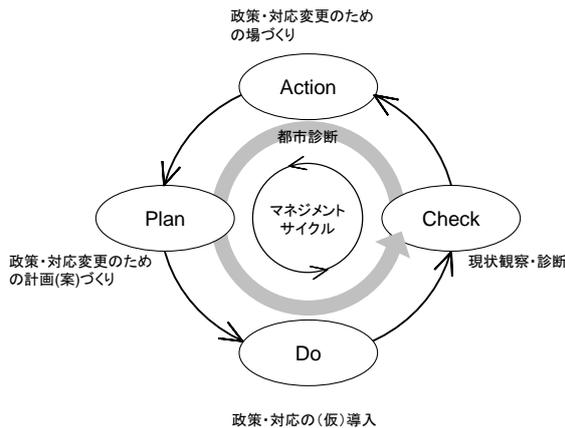


図-1 CAPD サイクル

都市づくりのための五層モデルの提案

地域とは生き物であり、いろいろな時間的な生態リズムを持っている。その概念は図-2 に示す様な五層モデルで表すことができる。

いわゆる土木インフラと呼ばれるのが第三層「社会基盤施設の層」である。これに対して、個人の家ではなく、集合体としての建築や都市空間を考えるとするのは第四層「土地利用・建築空間の層」に当たる。

わたしたちの生活は最上段の第五層「生活の諸々の活動」にあって、日々の生活は1日単位や秒単位で非常に忙しく動いている。そして、第二層に「政治・経済・社会の仕組みの層」、第一層に「文化や習慣の層」が存在する。

これらの各層は上に行けば行くほど時間のリズムが忙しく、また下に行けば行くほどゆっくりとした時間の流れとなっている。この五層構造の縦のつながりが、色々な意味でとても重要で、例えば、ひとつの広場を整備するという事は、場合によっては、この五層すべてをひっくるめた検討が求められる。たとえば初めて親水公園をつくるというような場合がそうである。自然の川（塔の基壇）に、今まで行政任せであった地域を河川と人々に関わる文化を興し（第一層）、新しい川作りのルールを作って（第二層）、河川敷に護岸施設を作り（第三層）、東屋などの建築物を設営し（第四層）、そこで住民親水活動をする（第五層）、といったようである。この五層構造の社会に対する政策を考える場合、国政的な観点からトップダウンで行うという方法もあるが、第五層「生活の諸々活動の層」からボトム

アップで社会の変化を促し、風穴を開けていく、CAPD サイクルを回すという手法も考えられる。

第五層でまちづくりに関わる時には、小さな問題が沢山出てくる。その時に、これについては専門外ですので知りませんという事は言えない。専門でないということは言っても良いが、誰かに聞いてくる、あるいは誰か専門家を知っているというネットワークが求められる。

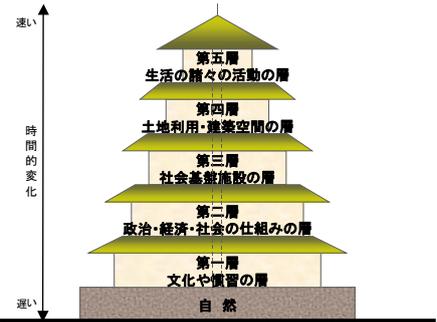


図-2 都市づくりのための五層モデル

Vitae System Model 生命体システム

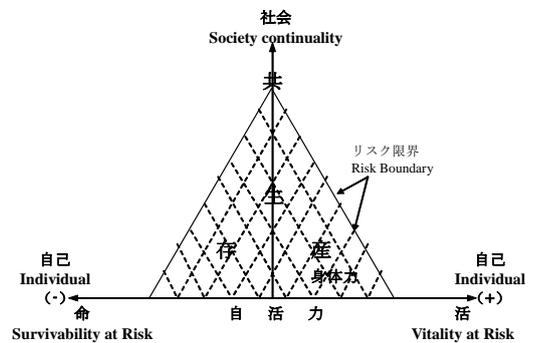


図-3 Vitae System Model 生命体システム

人は命を失うかもしれない様な危機的な状況になった時、活力、生命力、共生力の3つが同時に求められることになる。これは図-3の三角形でモデル化される。

活力とはアメニティーや経済的活力という生産に係る力を表す。また生命力とは、防災等の命を守って安全・安心に生きてゆく能力を表す。活力と生命力は別々の能力として扱われるが、本当の総合的な能力を磨くためには、活力と生命力が同時に求められる。もう一つは自身の三角形が、他者の三角形と共生するという能力が必要となる。

ここで、個々の三角形の面積を総合的な自活力、バ

イアビリティ（viability）あるいは生きる実行可能能力と呼んでいる。これは時間と共に変化するものである。この三角形の面積を拡げることにより、自活力を大きくすることができる。3つの軸がしっかり緊張状態を保つことで、この三角形の面積が保持される。従って、各々の軸を緊張状態に保ちつつ、少しずつ三角形を大きくしてゆく作業が必要となる。災害の問題を例にとると、滅多に起きない災害に対する地域全体の能力を高めるために、何か擬似的な状況が起こった時の緊張を、その後もその緊張状態を保てる様なマネジメント、バックアップをどの様に行うかが課題となる。

3本の軸がバランスを保ちながら、拡大していくことが大切であり、いずれか1軸を拡大したところで、三角形の面積が逆に小さくなることも考えられる。それから、小さな三角形を色々なところで繋げてネットワークを形成させて行く。この三角形をある小さな地域という枠として捉えることができる、あるいはもっと大きな国家という三角形も存在しうる。

マズローの欲求段階説

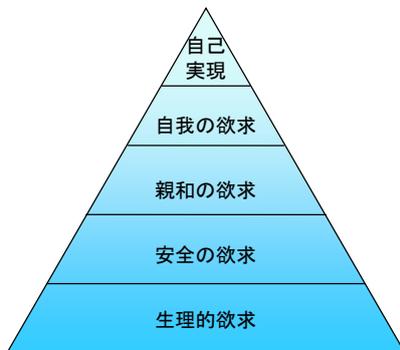


図-4 マズローの欲求段階説

人間の欲求レベルを説いたマズローの欲求段階説というものがある。マズローの欲求段階説では、最初に生理的欲求が存在し、その次に安全の欲求が来て、そして親和の欲求、自我の欲求と続き、最も高いレベルに自己実現の欲求が存在する。

現在のように、一般的に成熟した社会では自己実現の欲求の段階へ来ていると言われている。しかしながら、成熟社会の日本で、ある個人が自己実現の段階へ進んでいる一方で、安全の欲求が新たに問題になる。人との交流ができないひきこもりの若者が問題となっ

ている。これは、社会がどれだけ発展しても生理的な欲求、安全の欲求、親和の欲求といった下層の欲求の問題は付いて回るとのことである。つまり個人の欲求の対象が段階的に変わるということではなくて、この類の問題は常に全体で考える必要がある。

発展途上国と呼ばれる国が、先進国と呼ばれている地域よりも、もっと生き生きと生きている地域であることも数多くある。生き生きと生きているということは、先程説明した生命体システムの三角形が緊張したり、緩んだりというリズムをしっかりとっているということである。だから、必ずしも経済が発展するに従って、欲求のレベルが上へ上がっていくということではない。

糧・舵・絆・礎

1980年頃半ば頃の鳥取県智頭町はいわゆる過疎化現象が進み、それまで大きな収入源であった智頭杉の木材生産は、外国からのより低価格な木材に取って代わられ、主要な『糧』を失いつつあった。この様な、経済的な支えを『糧』と呼ぶ。これは広い意味で、社会との交易的な活動、交流、コミュニケーションを含む。

『糧』を失った結果として、町行政、政治の混乱や森林資産を基盤とした財閥や企業の支配力の低下という『舵』取り、つまりリーダーシップ能力の低下が進行した。

そして、祭り等を運営する組織である総ごと、集落の寄合い、相互扶助の仕組み等の『絆』を維持することが困難になっていった。

結果として、町の伝統や文化、町並みに対する誇りが失われ、先祖の土地を継承することや、先祖の墓を守ることが逆に重荷になっていった。つまり、これらの『礎』が静かに、しかし確実に崩壊し始めたのである。そして、これが連鎖反応を起こし、マイナスの循環をどんどん促進していく形で過疎化が進んでいったと見ることができる。

この様な状況に対し、智頭町ではゼロ分のイチ村おこし運動とか、あるいはひまわりシステムといった仕組みを作り、『舵』取りの仕方や『絆』のあり方に変化を起こしたのである。地域に風穴を開けて、悪循環を逆に好循環へ持っていく努力を行ったのである。

地域経営とは地域の利益を増やしていくことである。

地域の利益は、人と人とのつながりという社会システムをどう回すかによって、つまり、良い循環が作れるかどうかによっても増減することになる。

図-5は、糧→舵→絆→礎という向きと、その逆の向きの循環が地域というシステムには働いて、地域が成り立っていることを現した概念モデルである。実はこれは米国のパーソンズという学者が提唱したものを岡田が地域経営の概念モデルにアレンジしたものである。

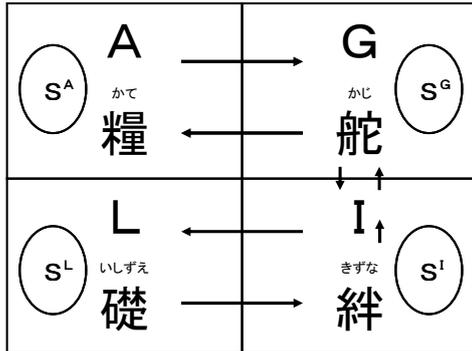


図-5 糧・舵・絆・礎の四面図

「地域の顔とところ」

日下部 治（東京工業大学教授）

Close end Question と Open end Question

科学と工学は何が違うのだろうか。科学と工学の違いとは『設計=デザイン』の有無であるとされている。

日本における建築・土木を含めた工学においては、よくエンジニアリングデザインという教育が欠けている、という指摘がなされる。

エンジニアには、答えが唯一定まる問題（Close end Question）への対応ということではなく、正答が無数にある問題（Open end Question）への対応が求められるのである。

しかし、現状は日本の大学では Close end Question の教育だけが行われている。例えば、荷重に対しての変形量を求める、崩壊に至る限界の荷重はどの程度か、という問題である。この様な問題に対する解答は唯一に定めることができる。

地域社会で起きているのは正に Open end Question であり、従って、解決策に至るまでのプロセスが大事であるし、正に成る解を探る作業が必要となる。

二つの地域の顔（ヨーロッパとアジア）

オランダとラオス、一方はヨーロッパの、他方はアジアの国である。ヨーロッパは世界の他の地域と比べて均一で、かつ施設が沢山立ち並んだ、完成された地域とすることができる。従って、時間の流れがゆっくりなのである。日本も 100 年くらいをかけてヨーロッパの都市に肩を並べるようになって来た。

一方、アジアの国々は約 30 年程度の短い期間でこの変化を起こしてきた。従って、定常状態にあるヨーロッパと非常状態にあるアジアの地域では、時間の流れ方が異なってくる。

オランダ：民主自治の発祥地 デルフト



図-1 デルフトのマルクト広場にある市庁舎

オランダのデルフトという町は、スペインから独立する時に世界で始めて、地域の自治が出来上がった発祥の地である。デルフトの町内にはマルクト広場という 100m×40m もの広い広場がある。そして、教会があり、ロッテルダム、ハーグ、海が見える見晴らしの良い塔がある。この教会では前の女王様のお葬式が行われた。また、木曜日には広場で市場が開かれる。

広場内には市庁舎もあり、ここは以前ギロチン台であった。また、前の女王様が亡くなられた 2 ヶ月後に、そのお孫さんに当たる、現在の女王様の息子さんの結婚式がこの市庁舎で催された。つまり、広場、教会、市庁舎といった施設が色々な用途に利用されているのである。

マルクト広場の周辺は、レンガ造りのお店が並んでいる。いずれのお店も大変小さな看板が付いているだけで、レンガはいつもどこかで修復作業をしている。これは、町の定常状態を保つためのメンテナンスをいつもどこかでやっていると考えることができる。



図-2 デルフトの町並み

図-2 の写真が私が住んでいたレンガ造りの建物である。ここの2階に住んでいた。1階はお店と不動産屋になっていて、ごく小さな看板を掛けているのみである。通りでは電線が全く見られない。

大学のキャンパスへ行くと、道はレンガ造りで、これもいつでもどこかは補修工事を行っている。つまり、昔の形は変えずに常に更新していくという思想である。

これらを総合するとオランダは地域の印象として『美しい』と言うことができる。典型的な例として、電線がない、看板がないということである。いわば、安易な近代化をせずに、一定レベルの景観を保持する努力をしていると考えられる。従って、町づくりといっても新しいものを造るのではなくて、ある定常な状態を目指して動いているということである。

それから、お葬式、結婚式、お祭り、市場といった多様な要請に対応する公共の広場が存在する。また、日本との大きな違いは、駅が町外れにあるということである。駅前に百貨店が立ち並ぶといった風景はなく、駅前には交通の結節点ではあっても町の発展の起点ではないのである。

日本において都市の発展、活性化をするというときに、大半が駅前の開発、再開発という発想となる。このことから、日本人は居住性より利便性を優先する傾向があると思われる。富山市等は水が美味しくて、家が広くて、住みたい町 No1 と評判であるが、若者は皆東京や大阪といった利便性の高い大都市に住みたがる。

逆に、ヨーロッパ人は定常状態の下に生活していて、利便性よりも居住性の方に絶対的な価値を置いていると考えられる。

良好な景観と地域との係わり

良好な景観は

- ・ 国民共通の資産
- ・ 地域の自然・歴史・文化等と
人々の生活等との調和により形成
- ・ 地域の固有の特性と密接に関連する
- ・ 観光その他の地域間の交流促進に大きな役割

景観法において良好な景観というものが4つ定義されており、その内3つに『地域』というキーワードが入っている。これはつまり、景観と地域が極めて密接

にリンクしているということである。

オランダでの生活を経て、これからの日本の町づくりについて、地域の個性化・多様性のある国土が形成され、美しい国土を目指して欲しいと考えるようになった。そして、利便性だけを追求した町づくりではなく、住民の自立と自己実現を応援する地域の形成を行うようになって欲しいと考えている。

ラオス：世界遺産

ルアンプラバン

近年アジアは著しい経済成長を遂げているが、メコンデルタ地帯=Great Mekong Subregion (GMS)は、成長からある意味取り残された地域である。この地域は人口約2億4千万人、人口増加率は年2.5%、平均寿命は53歳、識字率は約46%、最貧困レベル以下人口が47%、飲料水利用可能人口68%であり、さらには森林破壊が年に1.2%の割合で進行している。

このような状況の地域であるため、色々な方面から開発計画が打ち出されてきた。開発資金は主にアジア開発銀行が出資しており、タイやベトナムの Business Form がビジネスチャンスを狙っている。それから、UNESCO を含めた研究者グループがあり、色々な援助団体が参入している状況である。



図-3 メコン河の世界遺産の町 ルアンプラバン

同時に、沢山の自然資源や文化遺産が存在して UNESCO の世界遺産のリストに14箇所が指定されている。図-3 が世界遺産に指定されているルアンプラバンである。このルアンプラバンにはフランスの植民地であった時代の街並みが UNESCO の主導により、極めて良好に残されている。町には沢山の寺院があり、

これらの寺院は観光資源であると同時に、子供達の寝泊りや教育の場でもある。さらに、町には野菜の生産や魚の飼育の為のため池が沢山ある。

一方、外部からの開発圧力もあって、アジア開発銀行が橋や飛行場の建設等を計画している。また、ピエンチャンからの投資で古い家を買収され、観光客目当てのゲストハウスへ改築されたり、あるいは近代ホテルが建設されたりといった状況がある。

この様に、この地域では世界遺産に代表される地域資源の保全と国内外の開発圧力のバランスをどう保つかということが課題になっている。この課題は先述の定常な生活と非定常な生活と関連している。つまり、18世紀の植民地時代の施設を残そうという意味では準定常な生活を目指している。しかし、現状の施設のままではトイレの排水もなければ、駐車場もない、電話もない状態なのである。

開発を進めた結果、観光収入は増え、経済的に余裕のある人の中には、自然と豊かな生活への移行を望む人も出てきて、生活環境は急速に変わりつつある。非定常へ向かう圧力はどんどん高まっているのだけれども、しかし、UNESCOによって町並み制度や建築規制が厳しく指導されるという状況なのである。地域の人々はどうしたらいいのか、先が見えずに道に迷っている。

ここで一番問題なのは、ここまでは小さな成功を沢山重ねてきたのであるが、そこに地域のリーダー、顔が見えない、そして、地域の要望も聞こえてこないということである。目に映るのはUNESCOの考え、アジア開発銀行の考え、民間資本の投資圧力ばかりなのである。

国際援助 成功例と失敗例

ルアンプラバンでは、開発を進めるアジア開発銀行と町並みの保全を行うUNESCOとの対立構造があった。国際援助の失敗例としては、アジア開発銀行のメコン地域全体の道路ネットワーク整備事業を挙げることができる。

アジア開発銀行は主要国道との接続が大切という考え方に基き、同一規格の道路を次々と整備していった。結果として、不必要に広い幅員、不必要に大きい側溝、現地地形を無視した縦断線形の道路が出来上がった。沿

道のある家では、玄関より道路の舗装面が約1mも高い、といった状況であった。また、旅行者のバスが増え、交通事故の危険が増えてしまったのである。

しかし、この地域住民はアジア開発銀行からの借款の借金を何年も返済し続けなければならないのである。UNESCOはこの様な開発は全く援助になっていないと非難した。

一方、フランスの小さなファンディングエージェンシー（AFD）による、道路整備事業において、彼らは、計画段階から住民を参加させた。地形に沿った線形や、地域の材料を使って、地域の労働力を活用する、ということを行った。アスファルト舗装の代用として、地域で生産されるレンガを使用し、また従来のV型側溝を採用したのである。



図-4 AFDによる道路整備の成功事例

地域経営のコンセプト・手法の普遍性

デルフトとルアンプラバンでの滞在を経て、地域経営における重要なポイントを感じ取る事ができたと思っている。一つ目は、地域経営において地域の資源や知恵を活用することは極めて重要であるということ。二つ目に、地域の意思をどう形成するのか、その意思形成の過程に住民をどう参加させるのかということ。そして三つ目、リーダーが存在して、地域に成功体験の連鎖を引き起こす必要があること。それから、生活空間（準定常性）と人の営み（非定常）との調和、あるいは外資の投資圧力をどう有効に活用するかということが大切であるということである。

これらのことは、日本、アジア、ヨーロッパのどんな地域で町づくりを試みる時でも、共通で普遍性のある課題であり、手法であると考えている。

「災害とまちづくり」

多々納 裕一（京都大学教授）

災害マネジメント

1950年から1999年の間、国際援助が必要となる規模の自然災害の発生件数を見ると、50年代、60年代はおおよそ年間3、4件であった。ところが、90年代には、年間10件以上と、かなり大きな数字になっている。自然災害の種類としては、地震の発生件数に大きな増減はなく、台風、洪水の発生件数が80年代後半あたりから増加している。

同時に、これらの自然災害による経済損失額も80年代後半から増加してきている。一件当たりの被害額は60年代に対して90年代は約3倍にもなる。

これらのことから、災害に対して脆弱なエリアに、人口や資産が集中する傾向が強まってきていると言えることができる。それから、被害を完全に防げるようなインフラの整備が充分でないと言えることができる。

しかし、災害という外的環境が影響するエリアに人口・資産を形成する、あるいは災害に弱い建物、町並みを形成するという2つの行為は、私達がコントロールできる要素、つまり内的環境である。人々が長い年月をかけて行ってきた開発の結果なのである。従って、これらの要素をどのようにコントロールするのか、というところが災害マネジメントの鍵となる。

内的環境と外的環境

内的環境と外的環境の特性を把握するSWOT分析という手法がある。このSWOTとは、Strength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）の頭文字を取ったものである。前の二つは、内的な環境がどのような状況であるのか、何が強くて、何が弱いかという要因である。後ろの二つは外的な環境で、自分達が属している地域、都市あるいは社会がどのような機会を持っていて、どんな脅威に晒されるのかという要因である。この分析においては、自然災害リスクは外的環境のThreat（脅威）に分類すること

ができる。

このSWOT分析をしっかりと行うことにより、Threat（脅威）をOpportunity（機会）へ、つまり「リスク」を「クスリ」へ変換する光明を見出すことができる。

「リスク」を「クスリ」へ

防災のための町づくりにおいては、災害リスクをクスリへ転換した幾つかの事例がある。

名古屋の事例では、戦後、防災のために東西、南北十字形に4kmに亘り、100m幅員の道路が整備された。これが結果として、現在の名古屋の都市や産業の発展に大きな影響を与えている。この道路の防火帯を公園、駐車場、あるいは高速道路等の用地としても有効に利用した。これは、まさにリスクをクスリにした事例である。

この道路整備を企画したのは、戦前の名古屋の都市計画課長の石川栄輝さんである。彼は都市計画の分野の権威であり、彼の発言で興味深いのは「盛り場が大事だ」という言葉で、町づくりに際しては、防災や道路整備等の目的だけでなく、遊びや少し気を緩めるための場所があらかじめ必要であると主張している。

東京都における事例では、平成の初期、下水の氾濫が頻発していた時代に、墨田区役所の環境保全課の係長であった村瀬誠さんが、両国国技館の館内に雨水浄化と大容量の自家発電機を設置するということを企画し、実行した。雨水を排水するのではなく、徹底的に蓄えるという発想で、これを都市計画にまで反映させたのである。これも、洪水というリスクを転換して、クスリにした事例であると言える。現在、東京都には雨水を有効に活用するビルが約3,400棟、雨水の浸透施設が10万基も存在する。

さらに、町づくりと地域コミュニティづくりを調和させた取り組みも行われている。防災や再開発のために道路拡幅等を行った場合、どうしても、結果として残地が発生してしまう。この残地に、地域の職人であった徳永暢男さんがほこらを造った。そして、この場所を、地域のコミュニティを形成する場として利用したのである。

そして、ここに村瀬さんがやって来て、地下タンクを造って隣家の雨水を溜めたらどうか、という提案を



図-1 防災と町づくりの調和（路地尊）

し、これを実行した。手押しポンプが設置され、子供達が水遊びできる様になっている。後にこの場所には、路地を尊ぼうという意味で路地尊という名前が付けられた。

この事例は、防災、町づくりと雨水事業が一体となった取り組み、とすることができる。

ネットワークの拡大

この東京都墨田区における取り組みは、その後平成6年に「雨水利用東京国際会議」の開催へとつながり、平成7年に「雨水利用を進める全国市民の会」が作られ、さらに平成12年に「雨水利用事業者の会」が作られ、産業化に結びついてゆく。その次、平成17年に「雨水東京国際会議」が開かれ、世界へとネットワークが広がっていったのである。

雨水利用事業者の会の一つである墨田環境ふれあい館は、廃校になった小学校を利用して村瀬さん達のグループが作った施設である。この施設では、雨水利用の事例、雨水利用手法の学習室等、雨水利用に関する物事を一遍に見る事ができる。

このような活動は世界にも広がった。世界には汚染されている等の理由で、地下水が上手く利用できず、雨水の利用を図らなければならない地域が沢山存在する。この意味で、雨水利用とは日本だけの問題ではない。村瀬さん達は、世界が抱える問題に対して、墨田区が先導していく、という自負を持って取り組んでいた。

よく地域活性化となると、何を以てナンバーワンを目指すかという議論になる。しかし、村瀬さんは、「ナンバーワンを目指しても、すぐに他に抜かれてしまう、ナンバーワンでなく、その地域唯一のオンリー

ワンを目指すべきである」と言った。

地域におけるリーダーの存在

この墨田区の雨水利用の活動が広がっていく過程で気付くことは、地域のリーダーとしての村瀬さんの存在があり、またそのパートナーとして徳永さんという存在があったという事である。それから、人的ネットワークがこの様な活動を支えていて、皆がおもしろがって参加することが重要であるということである。地域のリーダーの共通点は、人的ネットワークの維持にとってもめであり、またその本人が人間として魅力を持っているということである。

ガバナンスとマネジメント

地域経営の新しい風潮は、行政主導の地域経営から、住民主導の地域経営へとという流れである。住民主導の地域経営を進めるためには、ガバナンスとマネジメントの区別と各々の役割を明確にする必要がある。私達の国には政府というものがある。その政府に、国民がお願いしていることは、マネジメントであって、ガバナンスではない。日本では国民が主権を持ち、最終的な利益や損失は国民が受けることが原則である。この原則の下で、各国民が国全体の管理・運営を行なうことは現実的に難しいので、専門職としてマネジメントする行政が存在するのである。これがガバナンスとマネジメントの区別である。

ガバナンスの意思決定とは、選挙において、色々な政党や立候補者の政策を、国民の価値観や目的に基いて選択するという事である。マネジメントとは、監理権限を委託されている範囲で行政が裁量を持って行う。そして、その成果の国民に対する説明責任を負うということである。

高度経済成長の時代は、皆が何をすべきかを明確に理解していた。例えば、住宅が足りないから、住宅を増やさなければならない。道路が足りないから、道路整備をしなければならない、という状況である。量的充足という意味で、非常に目標が明確だったのである。

しかし、社会が成熟した現代では、何が正しくて、

どんな方向を目指せばいいのかが理解しにくい。これは、実はマネジメント（行政）の問題ではなく、ガバナンス（国民）の問題なのである。ガバナンス（国民）が考え、自分達の意思を持ち、それをしっかりマネジメント（行政）のサイクルの中に計画として反映していくことが重要となる。これが住民参加ということにつながって行くのである。

パブリックマネジメントの仕組み

地域の住民はそれぞれ色々な利害・関心を持っていて、それぞれの問題意識も異なる。従って、まず最初に行うべきは地域の現状、歴史、なぜそうなったのかを知ることである。次に、どう対応するか、なぜその対応をするのか、というビジョンや目的について共通認識を作る。この作業のことをスコーピングと呼び、次の計画段階に進む上で、とても重要となる。

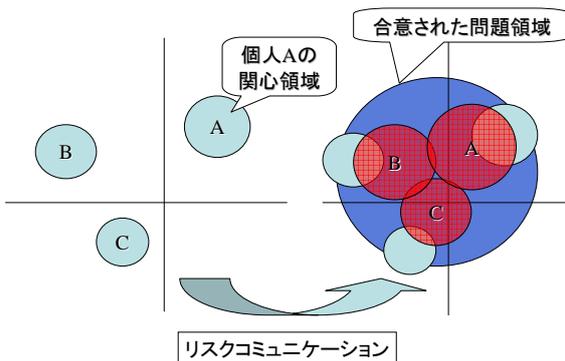


図-2 文脈・問題領域の設定（スコーピング）

このスコーピングをした上で、計画（Plan）を練り、実施（Do）して、チェック（Check）して、行動（Action）するというマネジメントサイクルを繰り返すことになる。このサイクルの中では、ビジョンや目的（舵）に加えて、人的資源（礎）やネットワーク（絆）、そして地域財産の基となる資源（糧）が必要となる。

また、地域活性化の流れを大きなものにするためには、マネジメントサイクルの持続可能性が重要になる。持続可能性を高めるためには、ビジョンや目的を共有する、そして各段階で一定の成果が上がる、そしてこれらを実行する人材・組織が必要となる。

さらに、本来、地域の活動というのはボランティア

であるので、地域の中で、いつでも緊張状態を保って取り組むということは大変である。従って、適度に楽しみを持つことも大切である。例えば、人的ネットワークの拡がり、これを通じて様々な分野の方からエネルギーを摂取する。あるいは、外部の人に地域の取り組みについて評論受け、「いい所だね」なんて言ってもらいと、やはりうれしいのである。

このような仕組みの基に Plan-Do-Check-Action のサイクルを繰り返し、小さな活動から次第に大きな地域活性化の流れを作り出すのである。

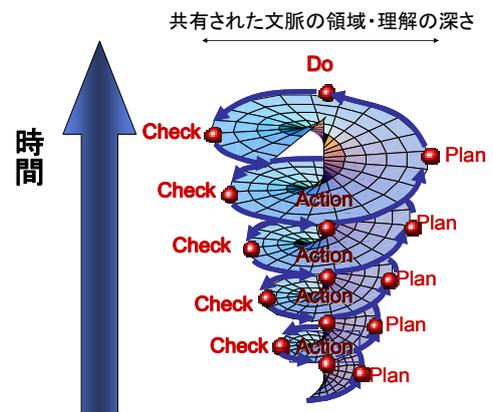


図-3 パブリックマネジメントの時間的な発展過程

(以上)

2006年8月23日 講義①

地域経営の視角

東京工業大学大学院 理工学研究科土木工学専攻
教授 日下部 治

4つの基本認識

●物の豊かさから心の豊かさへ

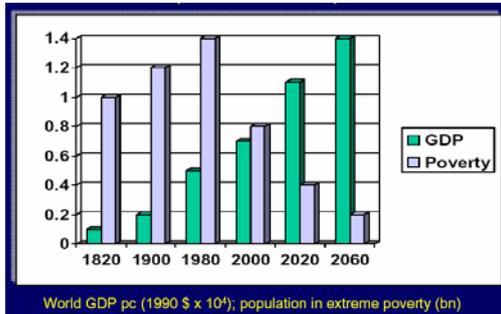


図-1 皆が豊かに

まず最初に、今現在の社会とは、世界中皆が豊かになっている社会であるということを認識する必要があります。図-1の緑の棒を、世界のGDPの総和という風に考えて下さい。その一方、1980年代まで、国連で定めている値よりも収入の少ない、いわゆる貧困層の人口は増加していました。ところが、1980年代以降は、この貧困人口も減少し続けています。

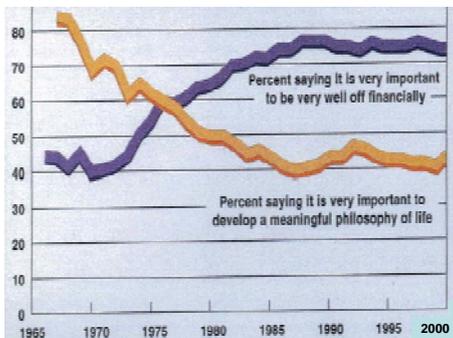


図-2 哲学的な人生よりお金持ち

次に図-2をご覧ください。縦軸はパーセンテージです。オレンジの線はアメリカの大学で「哲学的に人生を考えることが大事」と回答した学生の割合、紫の線は「経済的に豊かな人生を考えることが大事」と回答した学生の割合を示しています。哲学的な人生に重きを置く学生の割合は1960年代には80%でしたが、2000年頃には約40%に減少しています。その一方、同じ2000年には、お金を持つことが大事と考える学生の割合は75~80%にまで増えています。

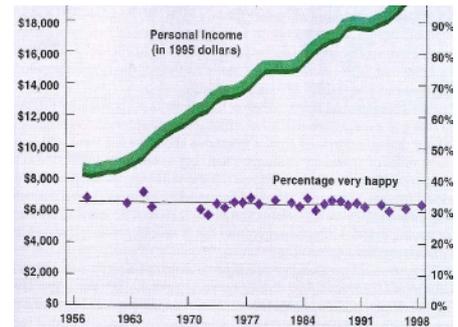


図-3 幸せはお金では買えない

図-3の緑の線は1995年のレートでドル換算をした世帯の平均収入額（縦軸）です。この数値はここ何十年の間増え続けています。同時にこの間、「自分はとても幸せだ」と思っている人の割合を調べますと（紫の点）30%前後でほとんど変わっておりません。だから、収入はどんどん増えていっても、決して幸せを実感するようになってはいないんだということでもあります。

世界中が豊かさを追求した結果、実際豊かになってきたのですが、物が飽和し、飽食の時代を迎え、心の豊かさを感じられなくなっているのです。おおよそGDPで一万ドルを超えると経済的な豊かさと幸福感というのは連動しなくなります。

このセミナーの中で岡田先生がしばしばマズローの欲求段階説というお話をされますが、人間の欲求というのは、生理的な欲求から安全の欲求、親和の欲求、慈愛の欲求、最後は自己実現の欲求があるとされています。つまり、何が言いたいかというと、皆自己実現を目指して生き生きと生活したいんだと、同時に社会的認知を得たいんだということです。特に豊かさを手にした人々の意識にはこうした欲求が強いということです。まずこれを念頭に置いていただきたい。

●持続的発展を目指して

ここ数十年の間、特に発展途上国において人口が爆発的に増加していることは皆さんご存知と思います。この人口の増加を前提とした、モビリティ予測というものがあります。

2000年には世界に61億の人口がいて、このうち約7億人が自動車を持っています。かつ、全人口の30%の人々が自動車を使える環境にあります。これが2050年には、世界人口が89億人に増え、このうち約32億人が自動車を持つことになります。そして、自動車を自由に使える環境にいる人々の数は、全人口の80%にまで増加します。この結果、自動車による環境負荷は

現在の4.4倍へ膨れ上がると予測されています。

もう一つ重要なことは、人間の寿命が延びているということです。これは一人の人間としてはとても良いことです。しかし、古代ローマの平均寿命が25歳、日本の平安時代が20歳強、1900年代を迎えても40歳程度であります。これが、現代では80歳、90歳まで生きています。だから、このことによる影響は、きちんとした検討をすべき規模のものであると思います。

この他にも水や缶等の資源の浪費、建設廃材の増加、温暖化といったことが問題になっていますが、私達人間はついつい経済発展を優先して、これら自然環境の課題をすぐに忘れ去ってしまいます。

表-1 都市化の進行

	1970	2000	2030 (projection)
World average	36.8	47.2	60.2
Developing region	25.1	40.4	56.4
Japan	71.2	78.8	84.8
China	17.4	35.8	59.5
Thailand	13.3	19.8	33.1
India	19.8	27.7	40.9

United Nations, Definition of urban population varies among countries.
Japan-UK Workshop, March 2006 (Hanaki,2006)

それからこの地域経営の一つのキーワードとして「過疎化」という言葉がありますが、これの裏返しは都市への集中ということでもあります。表-1に示す通り、1970年代は世界人口のおおよそ4割が都市部に住んでいました。これが2030年には、世界人口の6割が都市部に住むことになるだろうと考えられています。従って、過疎化と同時に都市化、人口集中ということも今後大きな問題になると考えられます。

「地球は今」

- ・人口増加、寿命増加、貧困層の減少、移動性増大
- ・資源・エネルギー浪費、廃棄物増大、劣化、都市化
- ・収入増は幸福感を生み出さない。

現在の地球の状況ということで上に整理しました。この通り様々な課題を抱えながらも、我々現代人は、今更古代人に戻れない、この方向性を変えることはできないということでもあります。

「持続的発展 (Sustainable Development)」というコンセプトの一番最初は、1987年の国連の

Brundtland レポートだと言われています。「社会」と「経済」と「環境」という3つをどう整合するか、調和するののかということでもあります。図-4中の「F」と示している箇所がこの3つを共に成立させるという意味で、大変難しい問題であり、現在まで様々な議論がなされています。持続的発展ということが、まさに世界全体においても、地域という小さな規模においても、共通の目標として位置付けられています。

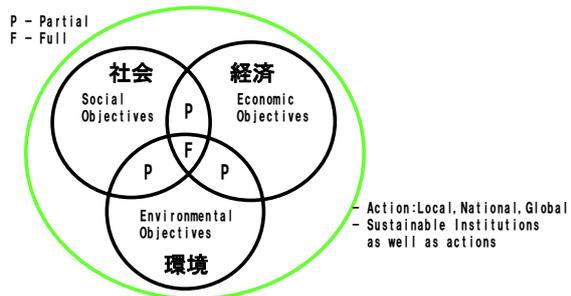


図-4 「社会」、「経済」、「環境」3つのトリレンマ

●外発的地域振興から内発的發展へ

これまでの地域振興とは、大半が地域経済の活性化であり、経済的發展が最優先で、物の豊かさを追求した内容でした。このことは、今現在にも当てはまりませんし、おそらくこれからも変わりません。だから、企業の誘致やリゾートホテルの周辺で観光開発といった外発的な振興策がどんどん推進されて、法律的にも変えていこうという流れになっています。

しかし、先程お話しした「物の豊かさから心の豊かさへの変容」というのは一つの例ですが、こういう外的要因だけに頼るのは限界があります。鶴見和子さんという方が内発的發展論ということを仰っていて、その中で「人間成長を主要目的とし、経済發展をその条件とみなす。」ということを言っています。つまり、地域行政による政策や経済支援だけでは不十分で、住民自らの自律的な地域経営が必要だということでもあります。

●人口減少下の社会

「人口減少下の社会」ということには二つのポイントがあります。

図-5は現在の世界各地の人口の状況を概略的に示した図です。縦軸に人口、横軸に年代を示しています。18世紀から19世紀にかけて産業革命が起きて、その後、世界の人口はずっと増加してきました。そこで2006年、この2006年はとても象徴的な年として記

憶されるだろうと思っていますが、日本は人口が減り始めます。ヨーロッパは全体で見ると、おおよそ2000年くらいからほぼ人口の増減はありません。また、アジアは全体で見た場合、人口は増加しています。そして、あまり指摘されておりませんが、アメリカもまだ人口は増加しているのです。

従って、アメリカに対して急に石油消費量を減らせとは言えないのです。アメリカとヨーロッパと日本とやはり打つべき政策は違うし、おそらくアプローチも異なると思います。

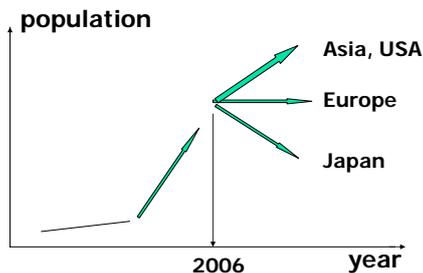


図-5 世界の人口

土木学会が出版している本に、北海道大学の丹保先生が書かれた「人口減少下の社会資本整備」という本があります。一つ目のポイントはこの本を読むと良く分かります。この本の中には「人口が減少することによって社会構造や人口の配置、産業の配置といったことの再構築が必要である」という強い主張が書かれています。ここで書かれていることを図-6に示します。

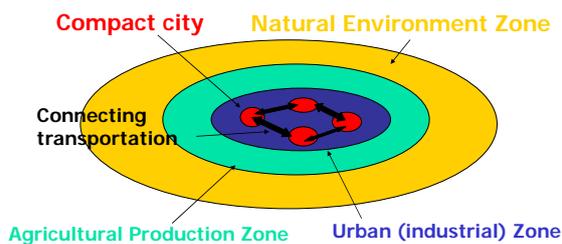


図-6 人口減少下の都市の再構築イメージ

国土の再構築とは、中央に都市、あるいは産業のゾーン (Urban Zone) があって、その中に様々な機能が集積したコンパクトシティ (Compact City) が存在する。そして、このコンパクトシティ間を高速鉄道でつないでいます。この外周が農業生産のゾーン (Agricultural Zone) で、さらに外側が自然環境のゾーン (Natural Environmental Zone) となります。

最近、このコンパクトシティの議論は特に防災の分野で強調されています。安全・安心な社会を構築しようという時に、郊外へ広がった都市域全体を等しく安全にということは社会的コストを考えた場合、不可能です。従って、よりコンパクトな都市への再構築を進めようということでもあります。

「人口減少下の社会」の二つ目のポイントは、人口の減少というのは必ず地域間の競争を生むということです。結局、人口減少ということはお客さんの絶対数が増えないので、市場獲得を巡る産地間の競争が必ず起きると考えられます。それから、観光集客による交流人口の獲得競争があります。

また、雇用機会や、快適な生活環境、行政サービスの充実による定住人口の獲得競争が始まります。従って、地域経営の戦略性が必ず必要となってきます。

4つの基本的認識:まとめ

- 自己実現を目指して生き生きと生活したい、社会的認知を得たいとの欲求
- 持続的発展は、世界の目標、地域の目標
- 地域行政だけでは不十分、住民自らの自律的地域経営が必要
- 国土構造・人口配置の再構築と交流人口獲得競争

地域づくり・地域経営事例から導出されるもの

●成功例の共通点

私が話しを伺ったことのある幾つかの地域経営の成功事例、特に智頭町、寺谷さんや杉万先生からいろいろお話を伺って「どうもこういうことなんじゃないか」と思っている、成功例の共通点を説明します。

まず、個性的なリーダーが存在するということがあります。皆さんも寺谷さんや亀岡さんとお話や握手をしたと思いますが、とても個性的です。

それから、中核住民が小さな集団をつくって、地域の自治に参加するということが大切です。智頭町には、智頭町活性化プロジェクトチーム (CCPT) があります。こういった小集団で小さな成功体験を共有し、蓄積していく、その連帯の波紋が地域全体へ広がっていくのです。町や市へ次々と広がって、最終的に国や政府というところまで浸透していくと、こういう話だと思います。

●リーダー像

必ずしも全部に当てはまりませんが、私が読んだり聞いたりした事例では、リーダー像というのは、地方の町や村で生まれ育ち、青年期のある期間を大都会で暮らした後に故郷に戻る、こういうバックグラウンドをお持ちの方が多いです。定住者が、ある期間どこかを漂泊してまた戻って定住すると、こういう方がリーダーになっているケースが多い様に感じます。

●発展段階

それから、地域経営の発展段階とは、まずリーダー(たち)の登場があって、次に中核となる小集団が形成されて、成功の共通体験をします。すると、その連帯が地域へ波及していく、そしてある種の「規範」をつくります。そして、この規範の中で、住民が自律的に地域経営を展開するという事だと思えます。

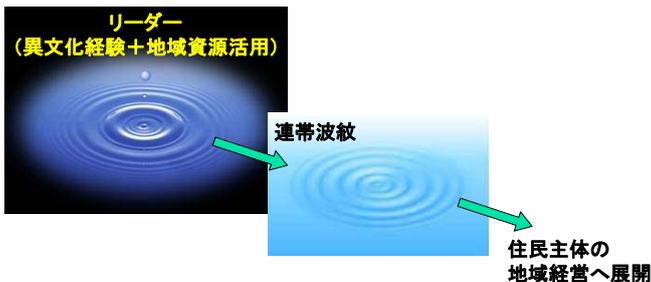


図-7 住民への連帯波紋と新たな社会関係の形成

●交流の重要性

四番目が、交流による地域の開放化、活性化ということが大事だということです。海外へ行って別の世界を見るとか、地域に外部の人を招くといったことにより新たな地域経営の知恵や意欲が出てきて、住民全体の帰属意識や、その土地、自分がここにいるという誇りといった気持ちが補強され、それによって新たな社会権が形成される、こういう役割をしているのではないかと思います。

外部から客観的に地域を見てもらう、あるいは逆に地域の人々が外の世界を見る、こういうことによって地域の魅力や欠陥が多分明らかに見えてくると思えます。合わせて、こういった交流の場というのは、地域住民と訪問者だけではなくて、地域住民同士の交流の場にもなると思います。つまり、地域住民たちの共有体験の場になっているということです。その共通体験が契機となって、意識や態度が変わって、次の動きへとつながっていくのだと思えます。

●岡田の地域経営システム3方程式

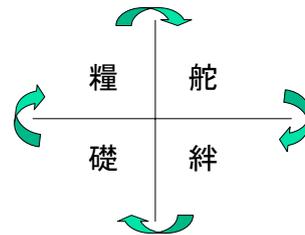


図-8 糧・舵・絆・礎の四面図

最後に、岡田先生の地域経営システム3方程式というのを紹介します。まず、第一方程式には「糧」、「舵」、「絆」、「礎」というキーワードが出てきます。この四つの要素がぐるぐる回っているというわけです。「糧」とは Economy、つまりお金、物、情報、人の交流といったものです。「舵」とは Goal、舵取り、リーダーシップといったものです。それから「絆」とは Bond、つながり、相互扶助の仕組みであります。そして「礎」とは Foundation、人・伝統・歴史・資源といったものであります。この四つの要素が地域経営には必要不可欠で、この四つを上手く機能させて、正のスパイラルに発展させるということであります(図-8)。

また、この第一方程式のサイクルは人間が関係しているかなりの社会体系において必須の要素が詰まっています。地域経営に限らず、いろいろな場面で知らず知らずのうちに動いているように感じています。

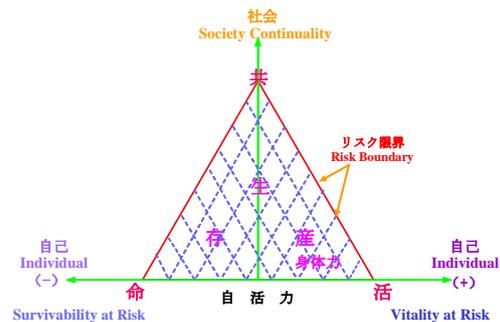


図-9 Vitae System Model 生命体システム

次に第二方程式(図-9)、これを理解するのは大変難しいです。人間の生きる力、自活力というものを社会の軸と合わせて考えなきゃならないという主張であると私は思っています。自分が生き生きと生きるためにはその地域の、あるいはもっと広い意味での社会そのもののエクспанションが無い限り、自分のエクспанションも無いということです。社会のエクспанシ

ョンを通じて、自分自身が生かされ、活性化されるんだと、こういうインタラクション（相互作用）が示されていると解釈しています。

第三の方程式とは、これは方程式と言っているかわかりませんが、地域活性化のプロセスとは「攪拌化（かくはんか）→活性化（かっせいか）→葛藤化（かっとうか）」だということです。これは私も読んでみて「なるほどな」と思いました。

地域の活性化は「地域はこのままでいいのだろうか？」と考え始めることが第一歩です。するとその誰かが、周りのいろいろな人と話をする、「やっぱりそうだよな、そうだよな」と波紋が広がっていくわけです。

しかし、世の中の常として、何か変化を起こそうとすると必ず抵抗があります。抵抗勢力が出てくると、覚醒した人達は「おまえがこんなことを言い出すからこんな問題が起きた」と非難的になります。それから、地域に対して無関心な人達にしたなら、「構わないでくれ、俺は現状で十分だ」という話になります。

そして、大抵は「もういいや、これだけ抵抗があるなら」とここで挫折してしまいます。従って、やはりこれを乗り越えなければ、地域が生まれ変わることはできないのです。だから、相当の覚悟が必要になるということでもあります。

それから、岡田の三尺度という、地域活性化の可能性を測る「ピカ・イキ・スジ」という言葉があります。いろいろアイデアが出てくる中で、ピカ＝何か光るものがある、イキ＝勢いがある、良く生き残れる、スジ＝筋が通っている、という特徴を持っているものは大きく発展していくであろう、ということでもあります。

地域づくり・地域経営事例から導出されるもの：まとめ

- 成功事例には共通点が存在
 - リーダー、連携波紋の形成、新たな社会関係・規範の形成
- ポイント
 - 住民生活の優先、自然や伝統の地域固有の資源活用、集客交流の活性化
- 地域の認識の仕方
 - 岡田の地域経営システム3方程式、3尺度

目指す地域像

右にこれから目指すべき地域像について箇条書きを

目指す地域像

- 多くの地域住民が自律的に自己実現・社会的認知を求めて地域づくり・地域経営に参画
- 新たな社会関係、文化、伝統、生活空間の創造
- 生き生きとした自らの地域への新たな誇り・満足感を獲得（住んでよし、訪れてよし）
- 交流人口の増加
- 経済も活性化
- 持続的に発展

しています。これは、これまでの私の理解を整理して書いたものです。

多くの地域住民が自律的に自己実現、社会的認知を求めて地域づくり、地域経営に参画する、新たな社会関係、文化、伝統、生活空間の創造、生き生きとした自らの地域への新たな誇り・満足感を獲得できる地域というものが理想であると考えています。それから、交流人口の増加、経済も活性化するし、発展していく、これが秘訣として出てくる、目指すべき地域像ということだと思います。

先程、Sustainable Development という三つの円を書きましたが、同時に Sustainable Community という言葉も良く使われています。この Sustainable Community の概念も、同じく「経済」と「環境」と「社会」の三つの要素があります。「経済」とは地域経済を豊かにすること、「環境」とは地域の自然を大切にすること、「社会」とは地域住民の生活を快適にする、Quality of Life を向上させるということでもあります。この三つの要素のバランスをとることは決して簡単ではなくて、かなり綿密な方向性を持った計画がないと、この三つが上手く均衡することはないだろうと考えています。

それから、地域固有の物、画一的でない、その地域を訪れなければ味わえない、町並みだとか、味、体験だとかを大切にすべきだと思います。

地域経営の実践

ここでは、地域経営を実践するに当たって、①主体とプレイヤー、②目標、③組織化と計画、④マネジメントをどう考えるかということを解説します。

●主体とプレイヤー

地域経営の主体は、改めて言うまでもなく地域住民

です。住民自ら生活空間を創造して住民参加、住民意思、こういうものを達成することになります。だからここにお集まりの行政の方とかコンサルタントの方の役割は、住民による地域経営の環境整備や組織化、行動計画作成の下支えになるべきだと、私は考えています。従って、自分が中心で何か審議会を立ち上げて、ということではなくて、「主体は住民」ということが、やはり大原則だろうと思います。

それから地域活性化のためには「ばか者（情熱家）」、「よそ者（外部者）」、「若者」という三異人が必要であるということ、これは岡田先生が仰った内容です。やっぱり、そこに情熱を持って望む人、外部の価値観を持っている人、そして若い視点が必要になるということでもあります。

それから、先程交流の重要性についてお話しましたが、地域の担い手としての交流者、「定住者」と「半住者」と「標住者」ということでもあります。これは、その地域へずっと住んでいる人、それから、その地域へ住んで他へ働きに行っている人、あるいは一遍、他の都市を経験して戻ってきた人、そういった交流経験のある方が地域経営に参加するということがとても重要なことだと思います。

●目標

地域経営には必ず具体的な目標設定が必要です。目標を設定するときには、地域の個性を把握して、住民の自己実現や社会的認知のための目標を考えるということが大事であります。

地域の目標設定が上手くなされていない事例として、アジア開発銀行が整備したラオスの飛行場があります。この事例では、日本のお金ですごく立派な飛行機ターミナルを整備したのですが、そこへ離着陸する飛行機は全くないという状態なのです。ですから、外部の人間が「この通り整備してあげるから、貴方達頑張らなさい」では駄目で、地域の住民が何を目標しているのかを、しっかり把握しなければならないのです。

それから、住民の Quality of Life の向上、地域の魅力づくりということも考えなければいけません。また、「安全・安心」ということで防災や福祉、経済の活性化といったことを十分に配慮した、具体的な目標を、地域の個性に応じて設定する必要があります。

●組織化と計画

地域経営に取り組むためには体制を組織することと、

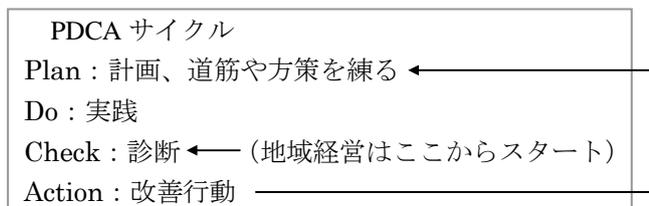
実践の組織化という二つが必要だと思います。

体制の組織ということについては、過去の事例に学ぶことがとても大切になります。どうすれば地域の人をその気にさせられるか、継続的に地域経営とかかわりを持たせるかということを考える上で、過去の事例に学ぶということが重要であります。

それから、具体的に何かをやるうとするときに、その手法やプロセスを明確かすることも大切です。四面会議は一つの例ですが、「課題の明確化と共有化」から始めて「対応戦略の立案や吟味」、「中期・短期目標の設定」、「行動計画作成」という一連の手法であります。この四面会議の妙味の一つは、計画立案の参画と実行主体がイコールということです。つまり、「お前ができると思って考えたのだから、お前がやれ」ということで、無責任に逃避できない組織なわけです。

●マネジメント（不断に点検）

PDCA サイクルというのは、これは企業組織においては、常日頃やっていることだと思いますが、地域経営においても大変重要であります。ただし、地域経営においては、「地域の停滞の改善」ということが一番最初のきっかけになります。活気があって地域が上手く回っている場合は、この様な話は出てきません。従って、この四面会議のテキストの中では必ず、「地域の診断」から始める CAPD サイクルとしています。



まとめ

最後に、この講義の内容を整理します。まず、このセミナーのメインテーマは「地域経営を前向きに戦略的に行う」ということが基調であります。そのために、皆さんに少しでも参考になるように「4つの基本認識」、「過去の事例から導出されるもの」、「目指す地域像」、それから実践に移す際の具体的な方法についてお話ししました。

(以上)

2006年8月26日 全体討議②

生き生きと生きる地域づくりと 社会システムの眼がね

京都大学防災研究所 総合防災研究部門
教授 岡田 憲夫

社会システムの見方（眼がね）

岡田 私は実は 14 年間、鳥取大学におりまして、その後半の 7 年間、町づくりに関係する学科に所属して、いろいろな町づくりに係りました。その過程で寺谷さんにお会いしまして、私が京都大学へ移った後も、今日まで 10 年以上お付き合いをいただいています。

私は、この智頭町の運動に係わりながら、研究者として一歩引いたところから、私達の知力を梃子として使って、地域が力をつけるお手伝いをしてきました。知力の梃子を使うことによって、同じ物事でも、もう少し前へ、戦略的に進めるお手伝いができたと思っています。この様な知力の梃子を、私は「社会システムの眼がね」という風に言っています。

また、私は智頭町の町おこしに係わる過程で、この一見特殊な智頭町の町おこしと他の地域の町おこしを比較しないことには、一般的なことが見えてこないのではないかと考えました。そこで、この他の幾つかの地域と係わりを持ちました。

例えば、熊本県の小国町へ入って、その動きについて何度か定点観測をしました。さらには、後でお話しますが愛媛県の五十崎町についても観測しました。ここは現在、隣の内子町と一緒に内子市となりましたが、この五十崎町で川づくりを進めてきた「町づくりシンポの会」というグループの亀岡徹さんと、やはり 10 数年のお付き合いをしています。

この様に、幾つかの地域の町づくりを観察すると、それぞれの似ているところ、違うところに気がきます。レントゲン写真で人体の透視図をたくさん見ると、人間は人間であって、やはりそれらは骨格が同じ形をしているわけです。このことは地域においても同様です。町おこし、あるいはそのプロセスには、違うところもありますが、やはり構造としては同じなんだということを経験しました。

町おこしを実際に進めるのは、地域のリーダー、たとえば寺谷さんのような人です。つまり、私は自分で考えた試みを地域の人に勧めるのではなくて、地域の住民から出てくる「こうしてみたい」という提案に対して、あくまでアドバイスをしてきました。こうした幾つもの事例において、その都度考えながら、いろいろな場面に適応し、少しずつ改良を加えて、皆様のご協力を得ながら身に付けた「知力の梃子」、これをご紹介

しようと思います。これを別の言い方をすれば「社会システムの眼がね」という風に言いますが、「社会システムの眼がね」を通すと、見えないものが見えてくるということでもあります。

地域は変わり得るか？

町おこしをする時の一つの大きな課題であり、皆さんが関心を持っていることは、やはり「地域は変わり得るか？」ということだと思います。これは、地域のある人が「このままではいけない」と感じて、しかもどう変わればいいのかということについても、人を頼らないという意識で、同じ思いと行動を共有できる舞台をつくって、そこに上がり、具体的な行動に結び付けて行く、こういう新しい地域のマネジメントのあり方が成り立つとすれば、この時には、「地域は変わった」と言って良いのかもしれない。

●地域が生き生きと生きるとは？

「地域が生き生きと生きる」とはどういうことなのかと言うと、「地域の人が主体的に意識して行動的に生きる」ということになります。これを道路備整に例えて説明します。ある地域に道路が行政の手でどんどん整備されて、どんどん便利になる、しかしその一方でマイナス面もたくさん出てきます。ところがこの時、この道路のあり方を、地域の側からいろいろな側面を考えて、小さな提案をして、改善をしながら、行政の人達と一緒に整備したら、少しハッピーになれたと、こういうことが言えたならば、これが主体的に行動して生きることだと、こういう話であります。

あるいは、「美しき終末」という選択もあります。地域や集落によっては、「これ以上努力しても、自分達の地域へ人を呼び込んで、住んでもらうということは無理だろう」ということで、町おこしを「しない」という選択をすることも考えられます。しかしこの選択が、皆が自分達の将来について考え、ディスカッションした結果であるならば、それは主体的に生きている、として良いと思います。こういう意味で、主体性を意識し、かつ協働するということが、実は地域が生き生きと生きることの根幹であるという風に、私は考えます。

●地域の意識改革

その時に、結局、地域の意識改革ができるかどうかということがカギになります。地域の意識改革は、私の経験では10年、20年かかることもあるし、その一方、変わる時にはあっという間に変わります。時代と時代の節目に、しかるべき人が主体的に行動して、小さなことでも、何か働きかけがあれば、地域は変わるということ、今からお話します。

●地域の取り組み力（地域力）

この地域の意識改革を通じて、地域の取り組み力がアップします。私はこれを「地域力」と呼んでいます。例えば、鳥取県智頭町は、つい先日までいわゆる合併に揺れていました。この時、住民の間でいろいろ意見が分かれて、それから議会も割れ、かつ町長も世間のいろいろな影響があつて、あっちへ行ったり、こっちへ行ったりしながら、最終的には「単独になる」ということを選び取りました。それまで100年、200年、何百年とそこの町があるわけですが、地域の人達が腹を割って自分達の未来について考えるということは、ほとんどありませんでした。しかし、合併か否かという切羽詰った時に、地域の取り組み力（地域力）が試され、そしてその過程で高まったのだと思います。

●地域リーダー＝Local Champion

私は、これまで係わった幾つかの事例から、地域の意識改革は、「内側の少し淵（縁）にいる人＝Local Champion」の自覚と果敢な行動から触発されて起こる、という風に、ある意味確信しております。もちろんこれだけではないと思いますが、地域に意識改革が起こる一つの典型的な例として挙げられます。

この「内側の少し淵（縁）にいる人」というのは、例えば一旦外へ出て、それからもう一度中へ帰ってきて、ある意味で元々は中の人なのですが、中で生活していて、自分でも何か居心地が悪い、そういう人を含めて「少し淵（縁）にいる人」ということであります。

島の新聞憲章

私は昨日、この佐渡島の「島の新聞社」の創刊号（図-1）を拝見しまして、大変すばらしいと感じました。ここに「島力（しまぢから）をつける」とありまして、

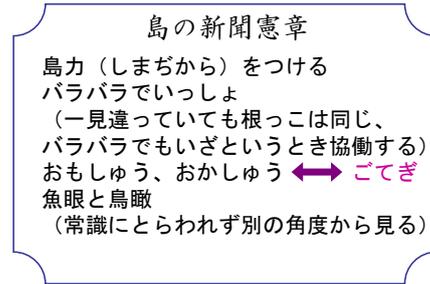


図-1 島の新聞社創刊号

これが私が言うところの地域力であります。

次に、「バラバラでいっしょ」と書いてある。地域の人それぞれが主体的に生きているなら、積極的に生きているならバラバラなはずです。しかし一方で、自分だけでできることというのは限りがありますので、必要に応じて皆が一緒になって、いろいろなことを考えて、そしてそれを実行することを決めます。従って、その結果については誰かに責任を押し付けません。こういう意味で、一見バラバラだけでも、いざという時に協働するというのであれば、それは一つの社会力になり得るという風に思います。

また、「いざというとき」という表現がありますが、これは正に私が言うところの「切羽詰った」ということであります。さらに「おもしろ、おかしゅう」というのがポイントで、何か物事を起こす時には、やはりノリがあつて、張り切ってやる、そういう活力が求められます。

そして「魚眼と鳥瞰」と書かれていまして、これは、フィルターで見てローカルなことをきちんと押さえる、地域特性を具体的に把握すると同時に、高所からものを見るという眼、地域の常識にとらわれず別の角度から見る必要がある、ということだと思えます。

島の新聞憲章に書かれているこれらのことは、私がここでお話ししたいことのエキスを語っているという風に思います。

ただし、切羽詰った時に、もう一つ「ごてぎ」ということが出てきます。つまり、切羽詰った時には、大変さ、うっとおしさ、リスクといった負の要因に向き合わなければなりません。その場面では、生命としての力が試されることとなります。例えば、皆さんがNPO 法人等の小さなグループをつくって、行政に頼らずに地域経営をやろうとした場合を考えます。すると、その立ち上げたグループが、金銭的な問題を含めて、成り立つのか成り立たないのかという命の問題に向き合う時が必ずあります。この状況に対して「どう

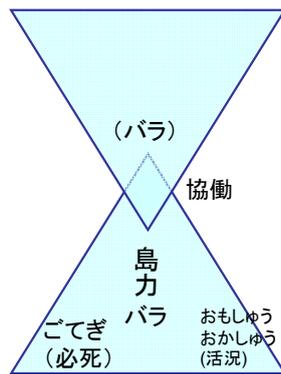


図-2 バラバラでいっしょ（協働）

したらいいのか」と考え、対抗できる能力を備える必要があります。

島の新聞憲章に書かれていることを、私の理解と合わせて絵にすると図-2 の様なイメージになります。「おもしゅう、おかしゅう」という活力の部分と、その一方に「ごてぎ」という必死の部分が存在します。ここには同時に、「協働」という一見バラバラに見えて、ただし自分達だけではできない、だから相手（図-2 上の三角）がいて、相手と一緒に（パートナーシップ）になって社会が成り立っているということでもあります。この協働や交流には、行政とどの様に提携するのか、あるいは他の地域の人とどう提携するのかということも含まれます。

鳥取県智頭町の町づくり

日本の山間地域、あるいは漁村も含めて、「町の活力の低下」や、「保守性、閉鎖性、有力者支配」ということがよく言われます。鳥取県智頭町も、御多分に洩れず、同様の問題を抱えていました。この様な状況で、1984年に、ここにおられる寺谷篤さんと、製材業を営まれていた前橋登志行さんという、二人の熱い男の出会いがありました。

実は、ここから始まった鳥取県智頭町の町づくりには第一期から第三期まであります。

第一期は1985年～1989年に智頭の杉の木を地域の宝と捉えて、いろいろ工夫してこれに付加価値をつけることを考え始めました。そこで、寺谷さんは、郵便局長をされていたこともあって、日本で初めて「杉板はがき（木の板をはがきにする）」を導入しました。こ

鳥取県智頭町の町づくり

- 第一期(1985～89年): 智頭杉の高付加価値化
 - 智頭杉の商品開発
 - 杉名刺、杉板はがき、木づくり絵本など
 - イベント開催
 - 木づくり郵便コンテスト、智頭杉「日本の家」設計コンテスト、杉の木村ログハウス群の建設

ういう類のことをどんどん行ったわけです。

第二期は1989年～1994年でありまして、研究者や外国人との交流が始まり、この頃、私自身もお二人と出会ったわけです。ここに「杉の木村」と書いてありますが、これは「八河谷（やこうだに）」という、智頭町という過疎地域の中でも、一番の過疎地域、いわゆる限界集落の様な場所にログハウス群を建設したのです。これを行政が事業として行うのではなくて、CCPT（智頭町活性化プロジェクトチーム）という住民主体の小グループが、ログハウスの建設を一つのトリガーとして、少しずつ、機関車がぐるぐる回るようにして、活動を進めていきました。

鳥取県智頭町のまちづくり

- 第二期(1989～94年): 研究者や外国人との交流
 - 智頭町活性化プロジェクト集団（CCPT）の立ち上げ
 - 約30名約。カナダ訪問など積極的に異文化交流
 - 杉下（さんか）村塾を開催
 - 毎年秋に多彩な大学人、知識人と交流

そして、この「杉の木村」というイベントの一つとして、研究者や外国人との交流、あるいは日本とカナダで高校生の交換留学をおこなう、ということが行われました。

それから、杉下（さんか）村塾という、いわば昔の松下村塾をもじった地域塾を開催し、これが10年間続けられました。従いまして、この時期に、いろいろな激闘を繰り返しながら、皆が知力と行動力を合わせて、小さなことでも、やれることからやっていくことによって変わるんだと、その為には皆で勉強しなければならないという意識が生まれました。その過程で我々の様な研究者も参加する、そういう場をつくったわけです。

そして、第三期は「行政との融合」です。この中身である「ひまわりシステム」と、「ゼロ分のイチ村おこし運動」について、寺谷さんご本人から、簡単に説明いただきたいと思います。

鳥取県智頭町のまちづくり

• 第三期(1994年～):行政との融合

- ひまわりシステム

- 郵便配達職員が、役場、病院・医院、農協などの協力を得て、独居老人に在宅福祉サービスを提供するシステム

- ゼロ分のイチ村おこし運動

- ゼロ(無)からイチ(最初の有)を創造することが、自立した村おこしの精神である
- 従来の保守性・閉鎖性・有力者支配を打破し、住民自治を育む

寺谷 「ひまわりシステム」をご存知の方は、現在は「ひまわりサービス」と言っておりますが、ご存知の方いらっしゃいますでしょうか。独居の高齢者を日回りして、生活を支えるというのですが、これは現在全国の250の地域で行われています。

このシステムは、平成6年に智頭町役場と郵便局の職員でプロジェクトチームをつくった時に、このチームで四面会議を開きまして、「こういうことができないだろうか」ということで出てきたアイデアを実現したものです。

もう一つ、「ゼロ分のイチ村おこし運動」というものがあります。これは、智頭町が将来、高齢化が進み、行政の予算が減っていくことは避けて通れないということを理解した上で、「これでええんか！」という思いで、行政と住民がプロジェクトチームをつくりました。自分達のことは自分達で守ると、創造していくと、そういう自立的で内発的な運動体を起こしていく社会システムをつくらなきゃいけない、という思いでありました。

このチームが平成7年に立ち上がってから、おおよそ2年間で地域のランドデザインを描く、平成9年から実際の取り組みが始まりました。現在、この「ゼロイチ運動」を行っているのは、智頭町全集落の89のうち15集落です。

私が言いたいのは、漠然とした将来の不安を抱えた時に、「我々これからどうしたらいいでしょうか」と言ってしまう様な、自分達の行き先を自分で決められない様な者に「幸せ」などありえない、ということでありました。これは個人においても、地域においても同じだと思います。従って、実験的に、実証的に行政と住民と一緒に考えて、自分達の明日は自分達で計画する、そしてそれを10年オーダーで実現していく、そういう姿勢が大切だと思います。

また、このゼロイチ運動は毎年三月の第一日曜に、岡田先生や杉万先生にもお越しいただいて、各集落の

運動を発表する会を催しています。案外、同じ智頭町の町民であっても、お互いの運動の情報を知らないという現実がありまして、やはりお互いの活動を分析して、あるいは自分達の集落の価値を把握するという場を設けようということをやっています。

私達はこの「ゼロイチ運動」の中で情報交流ということに取り組んでおりますが、交流というのは自ら手を伸ばさなければ駄目だと思います。多くの方に来てもらえる様な町づくりをしなければいけないと思います。住民自らが汗をかこうとしない地域に「幸せ」など訪れません。何処か他で上手に出来たやり方を真似ようとしても駄目です。全国各地いろんな地域の特性があるので、そんなことはあり得ないわけです。

それからもう一つ、地域経営は企業経営とは異なります。地域経営とは、地域の文化を含めて、自分達の本当の価値を探し出して、自らの誇りをつくることです。そういう基本となる考え方をきちんと提示したところ、大人だけでなく子供達も参加して、コミュニケーションをとって、10年後の姿を絵に描いたり、文章に書いたりする様になりました。

それから、審査会を設けて、こうして立てられた計画を審査して、智頭町の「ゼロ分のイチ村おこし運動」の活動として認定を与える様に致しました。認定された活動団体に対しては幾らかの補助金が与えられるということでありました。中には活動を途中でギブアップする集落もありまして、その場合はお金を返していただくということにしていました。

そして平成8年の6月13日、京都へ行って、この地域経営プランを京都大学の岡田先生や杉万先生に見ていただきました。見ていただいた時、岡田先生から最初に出てきた言葉は「夜明け前だ」、そして、次に出てきた言葉が「半端な町の議員は要らなくなる」ということでありました。真に10年後に、智頭町で地域経営に本気で取り組んだ集落においては、夜も少し明けました。

ゼロイチ運動に対しては、一年目は50万円、二年目も50万円、その翌年からは25万円というお金が町役場から補助され、10年間で300万円という額でした。この300万円が、ある集落においては、たった13戸の集落で、一億円を優に超える額の取り組みをしております。労働力を入れると、さらにすごい額になります。

住民自らが発想をして自ら計画を立てておりますが、しかし、この場面で専門家をドッと入れて、それ以上

の価値をつくるということも必要だと思います。国土交通省、県、建設コンサルタント等の専門家の方の知恵を使って、上手く梔子の原理を使って地域を突き動かしていくということも大切です。ただし、この場合でも地域が一つにまとまっていなければ、梔子で動かすことはできません。

以上のような思いで、「ゼロ分のイチ村おこし運動」に取組んで参りました。これは、ひとつの人生の実証実験だと、私は失礼ながら思っております。

岡田 ありがとうございます。寺谷さんの話の中で建設コンサルタント等の専門家の話が出てきました。これは要するに、顔の見えない建設コンサルタントや顔の見えない専門家あるいは会社と、このような地域を賭した取組みというのはなかなかつながりません。だけど、顔の見える、トータルで信頼できる、そういう専門家の知恵であれば、したたかに利用するというとおっしゃっているのだと思います。

従って、私は建設コンサルタントという商いはしておりませんが、大学人として、ある意味で利用されるだけ利用されています。しかし、利用されることによって、実は私自身の勉強になりますし、帰ってくるものは一杯あると思っています。

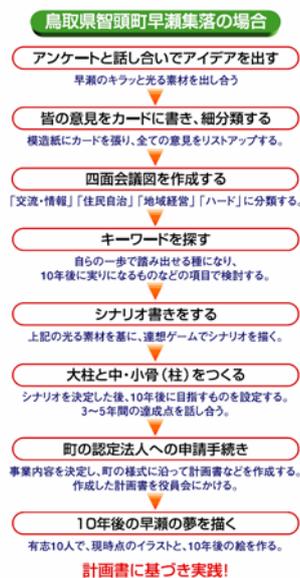


図-3 村づくり計画の作り方

図-3は、早瀬という集落で、実際に四面会議を行ってつくった村づくり計画です。智頭町では、このような集落(地域)の未来を考えてつくった案に、毎年の行

動計画を注記して、どの段階までできているか、この段階までできている、ということを通じて、皆に理解してもらい、さらにお互いに研究し合うということが行われています。地域の運動が、人に評価される、あるいは他の集落と競い合うなんてことは、これまでこの地域にはありませんでしたし、多分、日本全国で見てもこの様な事例はあまりありません。

私は、今までの集落(地域)は、生きながらえる為の運営組織はありますが、行政の長い手厚い傘の下で、自分達の未来を考えるという、そういうある種の運営組織というか、経営組織を既に失っているのだと思います。この状態に対して、「もうそれでもいい」という地域はいいですが、「それじゃいかん」と思う人達がいるなら、その集落の全員でなくてもいいから、集まって、未来について考える、そして良い提案が出てきたならば、行政がお金を付けて、この資金を使って活性化させた集落をつくり上げるということだと思います。

こうして住民自治をつくり上げるのですが、これはいろいろな捉え方ができます。私はこれを「自分達の命は自分達で守る」、「最後の命は誰も助けてくれない」、「自分達でやる」、という命の問題だと思っています。

愛媛県五十崎町の町づくり

少し話しを変えまして、次は愛媛県五十崎町の町づくりのお話をします。この町は亀岡徹さんという方がリーダーとして中心的に町づくりの活動されています。五十崎町は、松山市からJRで南西へ向かって、内子の一つ先にあります。さらにその先へずっと行くと宇和島市であります。伊予の国の、なんとも言えない、「まったるい」というか、「ゆっくり」と、しかし、きらきらとした時間が流れている地域であります。

●小田川の改修工事が始まる

この五十崎町は、それまでもいろいろなイベント(図-4)が催され、それなりに活力のある地域であったと聞いています。こういったイベントは、町の商工会によって運営されていました。

しかし、そこへ突然、建設省管轄の小田川の改修工事が始まりました。この時、ある種の新しい時代の波が起こったのです。つまり、町の何人かが「この時代に



図-4 五十崎町の大凧合戦（300余年の伝統）

単なるコンクリートブロック積みの無機質な護岸でいいのか」ということを直感したのです。

河川工事を進める上で、まず行政が榎林を伐採しなければならぬ、これが常識でありました。しかし、こういう常識に基づいた工事が粛々と始められることに対して、「川の自然を守りたい」、「榎林を簡単に切ってしまうていいのか」という直感で、何人かが立ち上がったわけです。

しかし、当初は町のほとんどの人は無関心でありました。そこで、キーパーソンである亀岡さんと数名が「これじゃいかん」ということで1983年に「よもだ塾」というのを開講しました。この塾とは、ある種のサークル活動で、この場を使って皆でコミュニケーションをとるというものであります。この塾には、男性はいろいろ組織のしがらみ等で参加が少なく、女性の参加が多かったという風に聞いています。

それから1984年に「町づくりシンポの会」を開催しています。この会では、榎林が切られようとしている時に、「ここは有名なかぐや姫がお生まれあそばしたところであって、非常に神聖な場所であるから、切るのとはもう一度考え直そうではないか」と書いたチラシを配布した経緯もあり、さらに、「夏には、月に留学していたかぐや姫が休みで帰ってくるのでお出迎えのお祭りをしましょう」というのでっち上げをして「かぐや姫まつり」という企画を立ち上げました。地元の中学生の女の子に和紙でつくった十二単を着せ、練り歩くというものであります。

この様にして、「榎を伐採していいのか」というニュアンスのプロテストを含めた「小田川河川運動」が展開されました。この運動は直接行政に訴えるというものではありませんが、じわじわと建設省等を巻き込みながら、象徴的なお祭りにしてしまったということでもあります。

●近自然工法の発見

この運動が行われていた当時、建設省の中枢におられた関正和さんが、行政の側もそろそろ河川整備に対する考え方を変えていかなくてはならないということを感じていました。こうして、少しずつ行政と住民の両者が、つながり始めるわけです。

これは結果として、小田川の護岸工事に近自然工法を導入することにつながりました。こういう工法を導入するに当たっては、国の政府に皆で陳情に行く、地方の行政の人を巻き込んで陳情に行くという形をとって、じわじわと新しい河川づくりの方程式を紡ぎ出していったのです。結果的には、大事業に発展して、大いなるプロテストが成功したということでもあります。

その後、1988年には亀岡さんらが「国際河川シンポジウム」を開催しまして、これに対して関正和さんが強い関心を持ち、それもひとつのきっかけとなって近自然工法への転換を推し進められたということでもあります。ある意味、実に巧妙な形で、新しい河川づくりという社会システムがつくられたというわけです。

成功例の共通点

- 個性的リーダー(寺谷篤)の発奮と社会の段階的受け入れ
- 中核住民の巻き込み(CCPT)
- 小さな成功体験の共有・蓄積
- 波紋の連発的地域伝播(まち行政と住民への溶け合い)
- **小さな地域が生き生きと生きる三位一体則**
住民の運命は自身で決める→**生命力**
自然や伝統の地域固有の資源・人材活用→**生活力**
他地域との交流の活性化→**交流力 共生力**

●鳥取県智頭町

ここに成功例の共通点を箇条書きで整理しました。智頭町を見ても分かりますが「個性的リーダー」がいるということ、それから「中核住民の巻き込み」、この方々をコアとして町づくりを起こしていきます。また「小さな成功体験」、これを共有して蓄積していき、波紋の連発的地域伝播と住民への解け合いをつくっていくということでもあります。

ここで、「小さな地域が生き生きと生きる三位一体則」というものがありまして、「住民の運命は住民自身で決める」、これは生命力の問題です。それから、「自然や伝統の地域固有の資源・人材活力」とは、これは

生活力、活力が必要になるということでもあります。それから、「地域との交流の活性化」と、自分達だけではできない、また、地域が閉じていては実は主体的に生きられないんだと、バラバラだけど協働というのはそういう意味です。ですから、交流力、共生力が大切ということになります。この三つは常に三点セットであり、この三つの力によって地域は主体的な形で成り立っていると考えられます。

例えば、智頭町の中でも辺鄙なところにある八河谷村の住人は、戦後から昭和 60 年より以前はなんとなく生きていたわけです。なんとなく生きるということをお否定するつもりはありません。しかし、このとき智頭町の他の集落の中に既に、「地域の人たちはなんとなく生きているのだけれども、決して主体的に生きていない、私たちはそんな風に、主体性のない生き方はしたくない」ということで攪拌化した智頭町の住人有志がいた。彼らが覚醒化して町づくりの小集団 (CCPT) を結成したわけです。

この攪拌化→覚醒化の動きによって八河谷村という小さな集落の人達が揺れ動かされて困惑して、迷惑したというわけでもあります。そして、この様な場面で、何処にでもあります、「こんなことをして、ゴミが増える」、とか「何も身にならないじゃないか」といろいろな反発があります、地域の葛藤が生じます。この過程で、段々この動きに理解を示して参加する住人と、「そんなものに参加するか」と反対する住人とで割れてきます。

しかし、そんな中でも、次々と小さな町づくりの活動を進めました。この八河谷に、カナダで高校教員をしていた女性のセミプロのログビルダーを連れてきて、智頭の良質な杉材を使って「杉の木村」というログハウス郡をつくりました。さらには、「杉下 (さんか) 村塾」というサロンを設けて、智頭町の町づくりに賛同してくれる人を全国から呼び集めて、このログハウスを契機とした村おこしを少しずつ大きなものへ育てていったわけです。

結局、三ヶ月の間に、賛同してくれる参加者の協力を得て、ログハウスを三棟建設しました。さらに、カナダのログビルダーかつ高校の先生は戻られてから、歓喜して、高校生を交換したいという話になって、国際交流ということにつながっていったわけです。

行政は、この様な初めてのやり方に対してはなかなかリスクを負えません。しかし、CCPT というグループは、この村おこし運動をどんどん推し進めていった

ということでもあります。

そのうちに、外部者との交流の喜びとか、ささやかな経営収入を手にして主体的に経営に関わる住民有志が出てきて、それが誇りを持って主体的に生きるという風にどんどん変わっていくことになります。

この様な活動がどんどん玉突き化して、N 回という様な状況になって、現在は「自然村体験学習人の訪問もてなしの世界」があり、年間で訪問者が 10,000 人、宿泊者が 2,000 人という風な状態になっています。

村おこしをする以前は、八河谷の住人であることを自分達で自称さへしなかった人間が、誇りを持って「杉の木村住民」ということを自称するようになり、「杉の木村」という言葉で万人に通じるという世界が鳥取県智頭町には誕生しています。住民の目で見ると、合わせて外部者の目で発掘し、地域資源を発掘し価値付けする、さらに社会システム論の眼がねと梃子でパワーアップするということが功を奏したのであります。

●愛媛県五十崎町町

- 個性的リーダー(亀岡徹)の発奮と社会の段階的受け入れ
- 中核住民の巻き込み(サロン・サークル型運動)
- 小さな成功体験の共有・蓄積
- 波紋の連発的地域伝播(まち行政と住民への溶け合い)
- 地域が**生き生きと生きる**三位一体則
 - 住民の運命は自身で決める→**生命力**
 - 自然や伝統の地域固有の資源・人材活用→**生活力**
 - 他地域との交流の活性化→**交流力 共生力**

先程から異文化経験と地域資源活用力をもったリーダーが地域へ波紋を落とす、ということをお話しています。五十崎町においても同じことが起こりました。ただし、住民を巻き込む、その巻き込み方は智頭町とは異なります。先程お話ししましたように、じわじわとサロン(よもだ塾)をつくって、それでもって、どんどん行政を囲んでいくというような流儀をとっています。

ただし、その根源は同じです。この原則は、ある種、社会システムの一つの方程式になり得るのではないかと思います。目前の脅威(護岸工事による榎林の伐採)を新しい交流の機会に換える→そういうことによって新しい社会システムとしての近自然型工法をつくりだす→そういう社会実験を先頭に立って担う。そういうプロセスを進めるグループに、「五十崎町づくりシンポの会」は成長していきました。

岡田の地域経営システム3方程式

●第一方程式：糧・舵・絆・礎

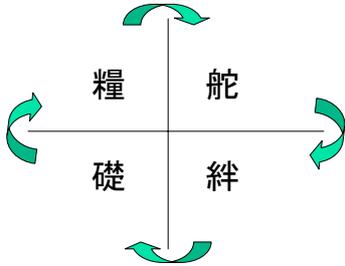


図-5 糧・舵・絆・礎の四面図

私は地域経営システムの第一方程式として、「糧・舵・絆・礎」ということを言っています。図に示すと図-5の通りです。これは、例えば「杉の木村」の例で言いますと、最初にやる気のある人を呼んで来る、呼んで来るというのは一人の人材だけでよいのです。その人がもたらしたいろいろなインパクトによって「この地域を杉の木村という呼び名をキャッチフレーズにして開発していこう」というイニシアチブと機運が生まれます。

この場面では、それに参加する人と参加しない人とで割れることとなりますが、その中からいろいろな新しい結び付きが出てくる。そうして建設された杉の木村のログハウス群は地域の運営主体という人に託されて、それが地域の「礎」となるのだと思います。こうした好循環ができることによって、少しずつ主体的に生きる地域が生まれてくるということでもあります。

●第二方程式：地域の発展を生命体システムの発展と見立てる概念モデル

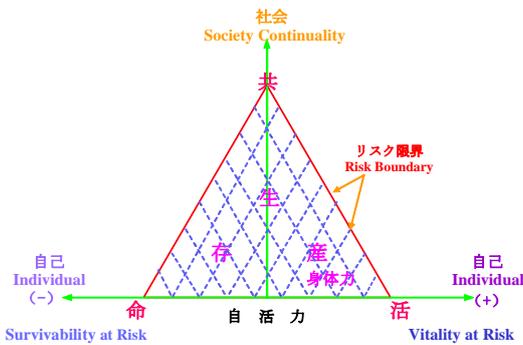


図-6 Vitae System Model 生命体システム

図-6はそれを絵にしたものですが、これは先程から言ってます様に、切羽詰った時の都市や地域は、「命」を張る、「活力」を張る、「共生力」を張るという三つを同時に行います。あるいは、やっつけてのける。ここで、この三角形は小さくても構いません、なぜなら、仲間が集まれば全体として大きな三角形をつくることのできるからです。それがネットワークを形成するメリットです。

生き生きと生きる地域は

- 丸(O)く生きるトキがある
- 四角(□)く生きるトキがある
- 三角(△)に生きるトキがある (頑張る 切羽詰る 尖がる)
- 丸(O)く納まるトキがある 一回り大きくなる (地域力が高まる)
- 泡(⊙)となる(死滅)トキがある

それから、生き生きと生きる地域は、実は普段は丸(O)く生きています。それがですね、四面会議システムが象徴するように、何かを企画しなければいけないとすると、ある意味で対立を組んで身構え(四角=□)ます。しかし、いざとなった時、今度はそれを三角(△)にします。このように切羽詰まったモード(□と△)とゆとりがあり包含し、備えるようなモード(O)とがある。

実は私、ここに傘を持っているのですが、傘というのは正にこの事例です。普段は、こう丸い状態で使っていますが、強風が吹いてきたら我々は思わずこういう風に三角にします。これは、ある意味で、丸く支えようとしていた状態から、今度は切羽詰れば、尖がってですね、全身で守ろうとするわけです。

こういうやり取りによって、実は、傘を使う人と傘との間で、ひとつの新しい地域力が生まれます。こうして、少し大きくなった傘が、さらにこれを納めるもう一つ大きな傘の中に取り込まれ、一回り大きくなった地域が生まれます。この過程が上手く進まなくなった地域は泡となって死滅するということでもあります。

この様に、あらゆる地域はいざとなった時に丸く、四角く、三角になる「トキ」があつて、これを繰り返すことによって、切羽詰った問題に対応できるかどうかということが決まるわけです。

●第三方程式：地域活性化のプロセス

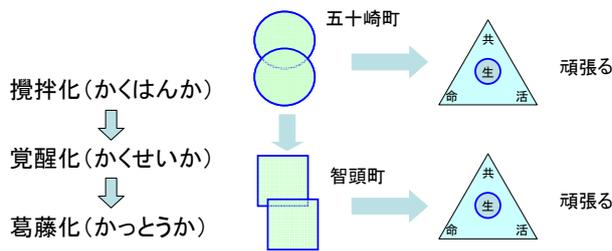


図-7 地域活性化のプロセス

図-7に示したのは、第三方程式「攪拌化→覚醒化→葛藤化」です。私がこれまで見てきたところ、五十崎町の地域力は、亀岡さんという、得も言われぬ浄瑠璃的な人柄で、理解者を集め、丸くサークルをつくりながら、じわじわと取り囲んでいって、突破するという方法でありました。

それから、寺谷さんが中心となって取組んだ智頭町では、四角く組んで、地域力をつけてきました。最近の状況を見ますとそれがさらに丸のような状態に移ってきているという風に、私は思っています(図-7参照)。

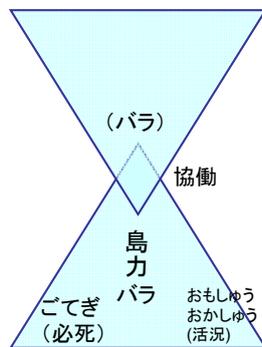


図-8 島力

いろいろお話ししてきましたが、要するに、図-8に示される様な島力をどうつけていくのかということが課題であります。この島力を担うのは、個人であったり、NPO であったり、いろいろな主体です。もちろん行政も含まれます。これらの様々な主体が協働していくためには、図-8の様に三角形にならなければなりません。この様な形をとって、具体的にどうしていくのかということを考えていくことになります。

「地域は変わり得るか？」ということに関して、私は右の様な整理をしております。地域に変化を起こそ

うという時に、社会システムの見方が、地域力の要^{かなめ}、知力の梃子として役に立つのではないかと考えておりますし、こういう物の考え方を、どこか頭に置きながら、自分達が具体的に何をするのかについて考える、一つの機会にしていいただければと思います。

地域は変わり得るか？

- 地域(の人)が生き生きと生きるとは主体的に意識し、行動して生きることである
- 地域の意識改革が伴うかがカギになる
- 地域の意識改革に応じて地域の取り組み力(地域力)が変わる
- 切羽詰まるときに地域力は試され、高まる(極まる)
- 地域の意識改革は、「内側の少し淵(縁)にいる人」(地域リーダー=local champion)の自覚と果敢な行動から触発される
- 社会システムの見方(眼がね)は、地域力の要の「知力の梃子(テコ)」となり得る

(以上)

