

Ⅲ. 事例

2005年8月19日 事例①

地域マネジメントの実際

講師：亀岡 徹（五十崎町づくりシンポの会）

平塚 伸治（(財)関西情報・産業活性化センター）

モデレーター：岡田 憲夫（京都大学防災研究所）

1. 概要

愛媛県五十崎町や長野県小布施町というそれぞれの具体的な地域の現場において、地域マネジメントや地域経営等がどのように行われているか等について、モデレータの岡田教授から趣旨説明の後、

- ・ 亀岡 徹 五十崎町づくりシンポの会
- ・ 平塚 伸治 (財) 関西情報・産業活性化センターの講師から、まず、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、岡田教授がモデレータとなって、お二人の講話を踏まえ、現地調査や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や争点等を講師に質問し、意見交換や議論が行われ認識を深めていった。

2. 話題提供

五十崎町のまちづくり

五十崎町づくりシンポの会 亀岡 徹

●「榎を切っけしめいよるぜ」「何でじゃろう」

こんにちは。亀岡です。酒屋ですので、根っからの商人でございます。

ある日突然、川の土手に榎と竹藪がいっぱいあったのですけれども、それが突然切り始められた。それを上隅一郎君が「亀さん大事で、木切りよるぜ」。「ええっどこをや」と言ったら、「榎を切っけしめいよるぜ」「何でじゃろう」。それで行ってみますと河川改修の測量の邪魔になるので切りよるのです。榎は結構たくさんあるので一日では切れませんので、一日目、6分の1ぐらい切ったところでまた明日となります。1週間あったら切ってしまうので大ごととなり、今晚チラシつくって折り込もうとなりました。みんなでチラシをつくりまして、朝早く、3時ころです、新聞屋さんが折り込みを入れていくのが。そこへ持ち込んでチラシを折り込みました。

内容の文章が「小田川の榎を切りせし者、重き病を得て死に至るであろう」という文章でした。実は最近、あの竹藪はかの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、切るのはもう一度考え直そうではないかと書いて、チラシを折り込んだのです。それからもし木を切ったら、連

立政権の首長は次の選挙に落ちるであろうとの文章も入れました。その結果とりあえずそれでとまったのですね、たまたま。「じゃあもうちょっと待ってや」というんで、その次、そのかぐや姫祭りの企画をでっち上げた。

●かぐや姫祭で五十崎町小田川運動始まる

それでチラシをまた折り込みました。かぐや姫がこの夏、月に留学しているけれど、休みで帰ってくるんで、お出迎えのお祭りをしましょうというチラシです。いろいろ企画を織り込んで、かぐや姫は中学生、町の花火大会のポスターを書く行事がある。それで一番になった女の子(女の子を一番にするわけですけども)に、私どもの町は和紙の産地なので、和紙で十二単をつくって練り歩く企画をつくり、その時、小学校や保育園の子供たちにも提灯行列をしてもらおうような企画もだれかがでっち上げたんです。とにかく子供を人質にとろうと、そしたら親が自然に黙るであろうとの作戦です。それを竹のみこしに担いで、町中練り歩くお祭りなんです。もう前のことだから大分忘れましたが、その戦士に商工会の青年部が戦士になって黒いマントを着て歩く。例の「戦士の銃」を皆さん知ってますか？トチロウのお母さんにテツロウがもらった「戦士の銃」ですけど、ある4つの条件があって、その条件を満たさないとその弾が飛ばないピストル、知りませんか。いけん、話にならない。例の機械伯爵を撃ち倒せる銃なんですよね。それを下げて、帽子被って青年部が出るのですが、その行例には提灯を持って歩くんです。それはみんなで作った和紙の提灯で、そのコンクールを一緒にするんです。その一際大きいのをつくって、県議さんと町長さんが持つような仕掛けにしておくのですね。そして愛媛にもNHKがありますので、そこへ言って大々的に、「提灯行列を撮り来てや」とお話をしておきます。そうすると撮りに来るんですが、県議さん、町長さん、議長さんの順で仰々しく提灯行列、かぐや姫が歩く、牛も引っ張り出して歩くんです。それをNHKが撮って、「五十崎町小田川運動始まる」というタイトルでバツと出す。だから皆さんも引くに引けないことになってしまったんですが、時間の経過とともに。

それで一応、木を切る話はそれで保留になったんです。今もありますから、ずっと保留が続いているということです。

●小田川をどう直すのか？

川を直すという話で、「どんなに直す」と言ったら、連節ブロックがありますが、「それでずっと親水護岸もきれいに直してあげるけん」というありがたいお言葉なんです。「それはまあきれいだけど、どうせきれいにするんならステンレスでどうだろう」という話を県に持ち込んだら、しばらくして「ステンレスは高いからやっぱりできん」と言う。「そうかい」という時間稼ぎをしております、実際に見積もられるんですからね。「鉄は3万だけど、ステンレスは9万だからな」と、非常にかわいらしい。

川のことは全然知らないんですよ、それまでは。たまたま近くに川があったんですけれども、どんな川がいいかって言ったら、わからない。それじゃ大急ぎで全国見て回ろうということになりまして、みんなで見て回るんです。いい川はいっぱいあります。ところが、「この川をどうやってつくったんだ」「いや、武田信玄がな」とかいう話ししかなくて、データがないんですよ。建設省にもない。コンクリートで、コンピューターで設計できる川はいっぱいあるのですが、そういう竹藪を残して石垣でというようなデータは全然ない。北海道から宮崎まで見て回ったんです、一応みんなで。データがないので、ウロウロしよりましたら、信州大学に桜井先生、もともと繊維の先生なんです、非常に川や水質に造詣の深い先生がおいでまして、その論文を見まして、とにかく会いに行かんといけんというので会いに行ったら、全く仙人みたいな先生でした。すばらしかったですよ。「先生なんぞ教えてや」と言ったら「いや、自分でも行ったことないんで知らんけど、どうもヨーロッパが進んでる」という話なので、「じゃあどこです」と言ったら、「ドイツとかスイスとからしいんじゃが」と。じゃあ行ってみようということで、募ったら7、8人いらっしやった。それも「じゃあ行くか」って言うのは女性なんですよね。やっぱりすごい、五十崎の女性がすごいのか、日本の女性がすごいのかようわからんですが、「行こうか」と言うのは女性ですね。

それで、どうしても引っぱっていきたい役場の土木課の中島君と、同じ役場の志賀君の2人引っ張り出してスイスに行ったんです。スイスのどこへ行っていいかわからん。だれも知らんから。とにかく行けばわかると、スイスのチューリッヒにいっぱい川があるから、あの辺に行って、役場でも行ったら何とかなるぞ。役場に行ったら、東洋人が初めてここに乗り込んできた

ので、お菓子なんか出してもらって、歓待を受けた。どうしてここに来ることになったかという、出発の前とにかく川が見たくて川が知りたいというので、連絡は誰にするかということになった。高知に福留脩文という居合い抜きの達人がいる。この男の弟がスイスで居合い抜きを教えてるんです。そこを通じて役場へ申し込んであったんで、来るのはわかっていて、それでお菓子なんかもそろえてもらっていったんですけど、クリスチャン・ゲルディーという男がたまたまそこにいたんです。最初から知っていったんじゃない。いろいろ川を案内してもらって、結論は、「亀岡、川のことには川に聞け」ということなんです。「春夏秋冬よく見てたらわかるけん、川のことには川に聞きなさい」。どこかで聞いてような言葉だ。これ芭蕉が言っている。川をつくる時には何もしないのが一番いい。どうしてもしないといけない場合は土を使え、土と柳。さらに補強したい場合は、それに石を加えなさい。これ以上はだめですと、それが根本思想で、「ええ、そんなもんか?!」。

それを勇んで持って帰ったんですがだれも信用しない。特に私は嫌われてましたから、町で。町の親分がコンクリート屋さんなんで、コンクリートを使うということ自体がタブーなんです。だけどそれをあれやこれやと言うもんだから、亀岡、ばかじゃないかなんて言われたりした。私らが言っても全然信用されない。いけん、とにかく、わあわあわあ騒ぎまわろうと、とにかく時間稼ぎをしようということで、いろいろイベントをやって時間稼ぎをしていました。

●漬け物石一個運動や小田川原っぱ基金・・・

川のことかわからんので、県に言ったら、もう県は鋼(はがね)みたいなもんで、鋼にトマトがぶつかっていくようなもんで、パンとはじき返されてだめなんです。ペっちゃんこになる。それで県を飛び越えて、(実はたまたまだったんですが岡田先生の同級生の関正和さんが地建にいたのですが、そのときは知らなかったんです)、建設省の河川課へ行ったんです、朝8時半過ぎに。そしたら役人の方がおいでですが、大体パンと牛乳持って「何です」、「何ごとです」と。「いや、実は五十崎の小田川のことです」「小田川? どこだろう、五十崎って?」とか言って地図を見よるのです。「いやいや、あなた、一民間人から話を聞いても我々どうにもならんので」と、「そうですよね」と。

ところが毎週行くわけです。毎週行くとね、向こう

も何となく情にほだされて、「まあお座りや」となって、話が順繰り始まるわけです。それと並行して、コンクリートブロックよりも玉石を記念に張りつけてもらおうという話になった。

一方地元では、漬け物石一個運動を始めるんですよ。家から漬け物石を一個ずつみんなで持ってこようと、それを護岸に張りつけてもらおうと。全部で8,600個ですから、10mぐらいにしかならない。2km直さないといけないのに。10mでもええじゃないか、我々は抵抗したという証し(あかし)をここに張りつけさせてもらおう。

ところがばあちゃんが持ってきた石は、漬け物を漬けると荒れ朽ちていきますから使えないのもある。使えないのも結構出て、じゃあ一個1,000円だから、みんなで1,000円持ち寄りかという話になって、小田川原っぱ基金という、1人1,000円持ち寄り運動、これも時間稼ぎですけど、結構集まって、それが今1億円あるんですよ。どうやって使おうかという話ですが、順繰り集まった。それを集めているときに、それが新聞に出ますというかさすから、県も何となく気になり出して、「グリ石を少し張りつけてみるかい、実験で」となった。ただコンクリートで石をとめるのですから、コンクリートブロックと余り変わりはないのですけれども、多少見栄えがいい。

●近自然河川工法の採用

そうこうするうちに、関正和さんと松田さんが、リバーフロント整備センターが、ちょうどできたときなんですが、そこへ出向されまして、大分一緒に遊びやすくなったんだと思うのですね。「五十崎へほんじゃ行ってみるから」と遊びに来られたのです。県の方にとっては江戸奉行ですよ、県の方が今度はちりちりしだして、何となくいい空気になってきました。そうこうするうちに、スイスのゲルディーさんと呼んでひとつ講演をしてもらおう。我々が言ったのでは聞かないから。ゲルディーさんに来てもらって講演をしてもらったら、関さんがえらく感激されて(この方もう亡くなったのですが)、すぐスイスへ見に行かれたのです。「亀ちゃんありゃええ、あれで行こう」というので多分建設省も、どっちかと言うと建設省も何か官軍から逆賊に変わるような風潮だったんです。あっちこっち堰つくって、世の中から嫌われる風潮が大分あったんですが、その辺で多分いろんなことを模索されていた。ちょうどその時期でもあったのかもしれない。非常に関

さんも感激されて、いわゆる近自然河川工法、多自然型工法と言います。その導入を昭和62年12月だったと思いますが、全国へ通達が流れたのです。これで行くから、これ以外の川は認めないぞという、非常におもしろい通達だったのです。

●4パターンによる小田川モデル事業

進んだところもあるし、進まないところもあるんですが、そういう経緯がありまして、小田川の10年間の河川整備がこの間、終わったところなんです。最初「モデル事業で取り組んだら金が使えけん、モデル事業で行こうや」という話がありまして、お金はあった。使いがなかったです。だれも知らないから使いが無いんですよ、やり方がわからないので。

それで4つのパターンを、やってみるうちに勉強、学習をして、河川の4つの形、工事の仕方が進んだわけです。一番にグリ石を張りつける、それからお城の石文みたいに切石をある程度幾何学的にというか、直線に張りつける。それから近自然型に適当に石を放り込んで護岸をつくる。それから深いところに大きな石を埋めて、上はもう原っぱでおいておくという、4つのパターンができております。工事そのものというよりも、そのやり方をだれも知らないの、みんなでわっさわっさいろんな話を持ち寄りながら、県も、国も、我々住民も、それから土木業者も、わいわい話をしながらそういう川づくりをしていったというので、非常におもしろかった、楽しかったです。人の金で遊ぶのはおもしろいですね、本当に。

●町づくりシンポの会とは？

その前に、みんなでたらめという、奥さん方はだんなを放り飛ばしてスイスへ走ったり、そういうでたらめがどうしてできたかという前段階を御紹介したい。町づくりでは非常に重要なファクターになりますので、だんなが奥さんを放り飛ばして遊ぶのは割合にすぐできます。しかし、奥さんがだんなを放り飛ばして遊ぶというのは割合にできにくいんです。

町づくりシンポの会というのがありまして、これは対象となる会員がいない。対象なしです。一応亀岡が世話人にはなっていますが、何も世話はしない。皆さんの会費が200円、一回200円。これは参加したときだけです。このように参加したときに200円。例えば5人参加したら1,000円。はがきが0円とすると20枚買えます。20枚だれに出すか。自分の好きな人に出

すのです。来たときだけの会員ですから、だれでもいいんです。来たときだけ会員ですから、その後は一切の義務を負わない。非常に選挙の激しいところなので、そがいにしとかんとすぐ取り込まれてしまうんです。だから一回一回切っていく。20枚必ず出すというわけではないんです。出したかったら出す。だからだれに連絡しても、連絡しなくてもいい。ただし、月の第三火曜日は一応例会として決めておく。5人集まるとしますと、別にこの10日間何かをしたかというふうな話で、自分は田植えしたとか、山へ木を切りに行ったとかいう話だけなのです。例えばAという人が音楽が聞きたいと、じゃあどうぞと言う。自分で勝手に聞いてやるということなんです。コミュニティセンターを借りて、本人が聞きたいわけですから観客1人です。自分が預金通帳を見て払える範囲、例えば3人来て15万か、15万なら3人、室内楽の何かこんなする人を3人呼べるから、室内楽で自分が音楽を聞く。これを王侯貴族のコンサートと言ってます。だから絶対に失敗しない音楽会ですよ、観客1人ですから。もし聞きたい人があれば、ここにつぼを置いて、ここへ1,000円入れて、自分でいすを持ってきて聞くわけです。結構集まるんです。連絡する義務がないですからね、特別に。町の、何か音楽会あるらしいぞ、行ってみるかというようなことかもしれない。結構集まって、100人ぐらい集まってそれなりの音楽会になりました。私は音楽のことは皆目わからないので、例えばここにピアノ上げないといけないことがありますよね。そうすると本人ではできない。それでこの人らに「ちょっとピアノあげたいんじやが何時に来てや」と言うんです。ですが特別義務はない。行っても行かなくてもいい。ピアノ上がりよったからだれか行きよったんでしようけど、行ってここで手伝わずに見ている人もいる。手伝ったら仲間に入れられそうだから見ようとして。

かなりいかがわしい団体ですからね、なかなか、入会するかしないかは、きわどいところあるんです。ここで見てる人のことも、たばこくゆらせて見てるんですよ、中を。だれがやりよるんだらう。こういうのを粋(いき)な人とみんなで言う。「粋な人、きょう何人来とった?」「3人ぐらい来とったぜ」。

音楽やる人や、日本国中の顔を見て歩くのが趣味な人とか、それぞれ自分の得手得手で。例えばこんなのがありました。小田川原っぱ日曜日か、日曜市を開いて、一回に200人来てもらおう。これ100回やったら2万人原っぱに来てもらったことになるんですね。そう

いう積算の仕方がある。いろいろ得手得手があって、いろいろ忙しくされておりました。

全体の会計なんです、おもしろい。会計は会計袋というのがあって、要するに木綿みたいな袋ですね。そこへ入れるんです。何でもそこへ入れる。要るときはそこから出す。決して数えない。数えたい人がいたら数えてもいいんですよ、どうぞと。会計報告ぐらいしたらいいんじゃないのと言って、だれかが口滑らせたら大ごと。じゃやっつてということになるんで、だれも危ないことにはさわらん。とにかく相当お金集まって出したんですけどね、一回も数えたことがない。日ごろはその組織は存在しないから、非常に気楽。それでその川の運動に、非常に気楽にみんな乗っかれたというのがあるんじゃないかと思います。そのメンバーが今もいろいろやっております。いろんなことやっていらっしゃる。何もしないのは私。

さっき日本師(シ)連盟の副会長という話をしましたが、ちょっと最後に落ちなんですけど、師(シ)という職業は非常に多いんです。だんだんこう愉快になる。不思議にいつも思うんです、詐欺師の師、教師の師、何で同じだろうと思うんです。この連盟の副会長を私しておりますから、よう惑わされんように皆さん。大体そんなところで話終わります。ありがとうございます。

●質疑応答

矢沢 町づくりシンポの会がとてもおもしろいと思いました。その町づくりシンポの会自体がたいへん不思議なのですが、会ができた経緯を教えてください。

亀岡 町がやることです。東京から偉い先生を呼んでシンポジウムを開いたんです。シンポジウムはやった事例が残るだけで、ほとんど実がないんです。それではもったいないから、意思を引き継いでいこうかという4、5人か、役場の人が言い出したのかわからんですが、それで町づくりシンポの会というのできたんです。

我々はベルトコンベア方式ではなくて、いまはやりの屋台方式、キャノン電子がやっているでしょう、1人で何でも全部完結させるといいます。音楽会も何でも1人が全部完結されるんです。どこまでせんといかんというのはないです。だからしよいんです。途中でやめたと言っても、本人の責任でやめられる。屋台型システムでやろうということです。いわゆる無責任シ

ステム。コンピューターを組み立てたりする屋台は、それはもう無責任にはできない。しかし、こういう勝手連みたいな会は、屋台方式が一番気が楽でいい。だれでも乗りやすい。会計監査等は決してしてはいけません。それがしぼりの初めになる。それはみんなの金だからみんなで使わんといけん。そしたらみんなの合意がないことはしたらいけんことになる。それではもう行政のコンベアシステムになってしまうから。とにかく実行委員会というんでしょうか、屋台システム、実行委員会システムで、金は先に使った人の勝ちというシステムをつくるんです。商工会でもね。そうしたら随分変わってきました。みんなで研修に行かないといけん。みんなの合意をとるのはどこか温泉を組み込まんといけん、そしたらろくなことはない。研修じゃなくて、俺あそこ行きたいと、先に言った者が勝ちですから。この間東京のパソナというこの地下工場で稲つくってるのみんな知ってます？ 植物工場。そこで百姓さん育てて全国の村に送り込むんですよ。研修して。答えになってるか。

矢沢 はい、ありがとうございます。

高松 町づくりをしようとする場合、必ずお金の話が出てきます。お金を集める方法をお教えいただけないのでしょうか？

亀岡 集める、と言うか出さずというか、何となくです。川の設計をする場合は、町にいろんな予算があるでしょう。この予算とあの予算を使う、内子町も囀んでいるから内子も出して、それから五十崎も出して、五十崎商工会も出して、足りない分をみんなで出すという格好です。

一方スイスに行ったり、全国の川を見て回ったりするのは、自分が遊びに行くわけですから自分が出さないといけん。シンポジウムなんかはあちこちから集めるというか、出す。出してもらえはせんのですけれど、出したかったら出したらどうか、と言うんです。そういうふうです。くれとは決して言ったらいけん。義務ができるから。何じゃかんじゃうるさいですから、一回もらおうと。出したくないということを得意とする人もいますから。そういう金が得意とか、うそをつくのが得意だとか、監獄に入るのも得意だとか、いやいやほんと。だれか監獄に入る役をする人を決めとったら、これ非常にいいんです。だから余り金のこと考

えずに飛んでしまった方がいいと思います。シンポジウムやるぞ、なんぼかかる、そんなこと知るかとか、とにかくやっつけてしまおう。何とかあります。全部なってきたから。

小西 シンポの会のメンバーの方はどういう商業の方が多いのかと、それと現在、最初は4、5人で始められたとのお話を伺いましたが、現在何人ぐらいいらっしゃるのか、その2点を教えていただきたいと思っています。

亀岡 いや、普通のときははいないんです。15名ぐらいでしょうか、常に、関係者は。今、人口が5,000人ですから、そんなにいない。

小西 それで、職業を。

亀岡 職業は、私みたいな商人3人、それからお百姓さんと、役場の職員さん。職員さんは、割合嫌われるんでなかなか入らない。それからサラリーマンの方、商店の方、自営業、そんなとこです。

小西 役場の職員の方は何人ぐらいですか。

亀岡 ええと、2人。

高田 河川を改修されたときに、例えば多自然型工法、近自然型工法、最近は非常にいいなというのは通例としてわかりますが、昔であれば、いやいやうちのところは洪水になるから、早くコンクリートで固めてもらった方がいいと言う住民の方も、もしかしたら下流におられたのではないのか？そんな住民対住民みたいなことはなかったのでしょうか？

亀岡 それはあんまりなかったのですが、グリ石をこう張りつけました。わいわい騒いでたったこれだけか亀岡、というので怒られたんです。まやかしをやって、にこにこしたんでしょ。そう言われた。「こんな偽物つくっておまえ、これで運動か」。

シンポの会に参加した方、スイスへ行ってくださった方も割合高齢の方が多いんです。彼等は小田川で遊んだ経験が非常に多いから、川を守らんといけんという思いが非常に強い。若い方はむしろ少なかった。それで一番難しかったのが、日本語が通じないことでし

た。言葉が通じるようになるのに、5年もかかった。
 美しい川をつくろうということで、聞こえはいいんですが、「では美しい川ってどんな川」ってことになる。ある農家の方は、毎年草刈りしないといけないから、もうゴルフ場みたいな芝生でも植えてきれいにして、きれいに言うんです。いや、もう石張りにして、草が生えないように、ヤブ蚊が出ないようにしてや。それも美しい。みんなめいめい違う。ただし、みんな「美しく」と言う。それでようよう考えてみたら、「美しい川などというのはこの世にない」ことに気がついた。本当に昔、習ったんですけども、今ごろになってああそうかと思う。花があるとします、光が当たる。反射して目に入る。目から脳へ、あの花は美しいと脳が感じるだけで、もともと美しい花などはない。この世に存在しない。「美は脳の中にある」のです。これがわからなかった、みんな。じゃあどうするかというんで、「小田川の2kmある空間にできるだけ生物がたくさん住めることを、我々は美と呼ぶ」ことにすると決めた。それで、ああそうだと腑に落ちたので、バツと進んだんですが、なかなか難しいです。美というのを決めるのに。美の基準がもう、よその町では違うかもしれません。たまたま五十崎はスイス行ったりした、洗脳を受けたおかげで、生物がいっぱいいるところを、美と呼ぶことにしていることにしたんです。それは要するに自然保護運動は損得の問題で、将来の子供たちにとって何が得か、何が損かという基準だけだろうと思うんです。商いとと同じく損得の問題だろうと思うんです。

豊田 近自然工法で川が完成したのですが、これからどういうことをやっていきたいのか、これから次の夢というのをもしお持ちであれば聞かせたい。

亀岡 私もなかなか忙しくて、なかなかできないんです。2mの角材を小学生がボルトでとめられるように、大工さんにつくってもらってるんです。角材が、虫かごと思ってもらったらよくわかると思うんですが、その中に石を放り込んでこれが流れんようにして、こう川がありましたら、ここに砂利がいっぱいたまる、中州と言います。昔の書類では弁慶（ベンケイ）と出ておりますが、竹でこう編んで、中に石入れて、これを小中学生を使って川で実験をしようとしている。これが一つと…。

これらの石がどんどん下の方にたまりますから、それを商店会がとって銭にするシステム。こっちの方が興

味ある。ある程度たまったらそれをとってはお金にかえるというシステムと2つの課題を抱えております。

長野県小布施町事例

財団法人関西情報・産業活性化センター 平塚 伸治

●小布施町の概要



図-1 小布施町ってどこ？

Copyright© Akiko Tamai, 2004. ALL rights reserved

こんにちは平塚です。今晚、強行軍で夜中に長野市へ着いて、そして明日小布施に行き、現地調査をして、SWOT分析を取り入れた四面会議で小布施のケーススタディをするということが本セミナーの目的になっています。私はそれで露払い的な意味も込めまして、長野県の小布施町の事例をこれから紹介させていただきます。私はこの小布施に住んでドブプリつかってまちづくりの活動をやっている訳ではありません。何回か小布施を訪問した中で私が感じた小布施の印象を本当に外部者の立場から語らせていただきます。

小布施町(オブセマチ)(図-1 参照)は、長野市のちょうど北側、長野電鉄で長野駅から20分ぐらいのところにございます。5km四方の小さな町で、人口は大体1万2,000人弱で、産業は栗、りんご、ナシ、ブドウというような産品がございます。観光入込み客数は今大体100万人ぐらいです。

●小布施町とのかかわり

私の小布施とのかかわりですが、2000年6月に大阪で中心市街地活性化セミナーをやりました。その際、いつも決まり切った関西の先生ではおもしろくないので、講師の人選を、かつて山梨県庁にいらした鈴木輝隆さん、現在江戸川大学教授をお願いいたしました。その講師の中に小布施堂の社長がいらしたのです。シンポジウムは好評を博し、250人も参加者をえて、盛大に、おもしろい中心市街地活性化のシンポジウム

が開催できました。

その翌日、有馬へ講師の先生方と一緒に遊びに行き、小布施のお話をつぶさに聞きまして、一遍ぜひ小布施に行きたいと思っていました。しかし、なかなか実現しなかったのです。およそ1年半後の2001年11月に「小布施セッションというおもしろい交流会をやってはるで」という情報を得ましたので、その小布施セッション（第4回）に参加しようとなりました。そのときの講師は、高知を拠点に活動されているデザイナーの梅原真さんで、旧大方町の砂浜美術館提唱者です。その人の話を伺いました。そのときにセーラ・マリ・カミングスさんにも出会いました。それで非常にいいところなので、機会があれば、また来たいと思っていました。

第2回目は、2002年2月に、ネットワークシステムによる町づくりの開発事業の企画準備をするために、訪問しましたが、残念ながらそれはうまくいきませんでした。しかし、ご縁があり、ただの2回しか小布施町を訪問していないのに、大阪ガスの季刊誌『CEL』に「小布施流文化価値の創造とまちの再生」をテーマにした原稿執筆依頼がありました。無謀にも2回行っただけで書きました。

その後、岡田・多々納先生にご指導いただきました。和歌山県印南町でいろいろ町おこしをやっておりまして、セーラさんのお話を伺うために、2003年に来ました。それから昨年（2004年）小布施見ニマラソンの2回目があるので、印南町もやってみたいので、どのようにやっているかを参考にするために見に来ました。そして今年（2005年）に入りまして、別の研究会（「コミュニティソリューション研究会」）がございまして、「コモンズとしての良質な都市環境ストックであるオープンガーデンの調査」で、2月2日～3日、大雪でオープンガーデンもほとんど見られなかったのですが、訪ねました。

このようなかわりで小布施と色々な御縁ができております。その一端をこれから御紹介していきたいと思えます。

●小布施町は北斎と栗のまち

小布施町はとにかく浮世絵師葛飾北斎と栗を中心にして町づくりをされています。どちらかというと民主導になっておりまして、小布施堂という栗菓子屋と、同じ経営者の柘一市村酒造場という造り酒屋があって、そこが中心になって色々なまちづくりを展開されて

います。

まちづくりの経緯を簡単に振り返ってみれば、1960年代小布施町は、長野県のちょうどベッドタウン化で、開発公社もつくって住宅開発をやろうとしていた。それは非常に盛況博していて、そういう町として成長をしていたのです。しかし、それではいかんのではないかとの議論が持ち上がりました。今後は長野県のベッドタウンとして住宅開発で発展するようなことやめよう。小布施町にある資源を最大限活用して、内発的な地域おこしをやっていこうということで、北斎に着目した。それとはもう一つ別の目的で北斎館（図-2参照）を活用したのです。それは、一時住宅開発をやっていたため、流入人口の増加が顕著に起こっていた結果、新しく入ってきた新住民と旧住民とがうまく融合していっていなかったのです。北斎館をつくることで、それを媒介（町のシンボル）として北斎の町・小布施としてすごくうまく新旧住民の融和策を図ったのです。

住宅開発をどんどん押し進めていき、いわゆる国土開発をやっていくのではなくて、むしろソフト展開でまちを振興していこうとなった。そこに現れたのがセーラさんです。（明日、3時から御講演を聞きますが、）台風娘といわれている彼女がまさに一つ台風の目として現れた。セーラさんの基本的な考え方は、「この国のすばらしい伝統文化を日本の若者に伝えて、それを磨き上げていきたい」というところにあります。そして非常に重要なことは、「本物の伝統文化には国際競争力がある」ことがそれを裏打ちしています。これがミソになっております。



図-2 北斎館（1976年開館）

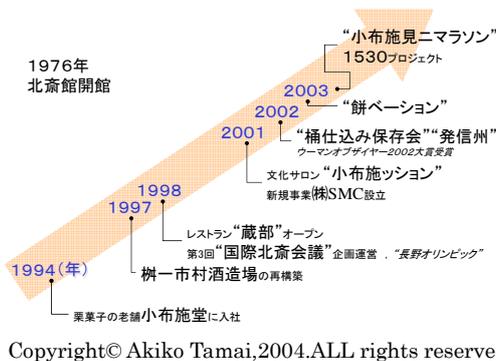
Copyright© Akiko Tamai, 2004. ALL rights reserved

●北斎館は小布施のまちづくりの原点

セーラさんは、まちづくりは儲けることに目的をおくのではなくて、「おもてなしの心と人の縁づくり」に目的をおくべきだと主張されています。まちは何度行

ってもワクワクすること、楽しめることが大事であり、そういうまちにこそ若者はじめ、多くの人が集まってくるのです。そのために、何を具体的にやったかを年表で検証しましょう。(表-1 参照)

表-1 セーラ・マリ・カミングスさんの活動



1976年に北齋館の開館。その前に、なぜ小布施町で北齋館が話題に上ったのか？それはこうです。1966年に今のロシア、当時ソ連のモスクワで北齋展を開くことになっていた。それである日突然、小布施町にある個人所蔵の北齋の絵（肉筆画）を出品してほしいとの依頼が旧ソ連から舞い込んだ。連絡を受けた人はこれはもう寝耳に水のことだったと思います。それで、そんな価値のある貴重な宝物が小布施にあるのかとハッと気がつく。北齋にまつわる小布施ゆかりの固有のいろいろな文化財があるのではないかと思います。こうして小布施固有の価値財とするために北齋館を造ろうとの発想が生まれたようです。

ここでもう少し、北齋と小布施の関係を紐解いてみることにします。北齋は83歳のとき、1842年になりますが、小布施町に初めてやってきます。そして都合4回来ている。通算で3年半ぐらいです。彼は小布施で何をやったかと言うと、いわゆる自分の肉筆画を完成させるために小布施に来て一生懸命描いた。それがかなりたくさん残っている。町内に散在する北齋の文化遺産を専門施設に収蔵することで、散逸と破損から守るために北齋館をつくったのです。北齋90年の生涯からすると3年半という非常に短い期間であります、それを一つの目玉に据えたのです。

1976年に北齋館ができます。それをみて人は初めどう揶揄したか。田圃の中に北齋館つくってどうするのだといわれた。じわじわと話題になっていくのですが、世間から注目されるようになるのは1998年に第3回国際北齋会議が開かれてからです。

セーラさんは、国際北齋会議があるのを知り、ぜひ第3回の国際北齋会議を小布施で開催するように世界中を駆け巡って誘致し、開催するわけです。その結果、一躍小布施町は内外に北齋の町として知れわたることになるのです。現在は年間30万人ぐらいの人が北齋館に入館しています。

●台風娘セーラ小布施町にやって来る

セーラさんが長野に何年に来たかと言うと、1994年です。長野オリンピックが1998年開催されますので、それ以前に長野オリンピックの準備ボランティアスタッフとして長野県にやってきます。ここではしかし、ほとんど仕事らしい仕事をさせてもらえないでいます。それで悶々とした日々を過ごしていた。知人に何かおもしろい仕事をしたいので、だれかおもしろい人を紹介してもらえないかと頼んでいた。たまたま紹介されたのが小布施堂社長の市村次夫さんでした。それで1994年に小布施堂に入社して、そしていろいろなことをやるんです。

榎一市村酒造場の再構築。造り酒屋としては衰退傾向にあった榎一市村酒造場をどう再生させるかであった。最初はドライブイン形式で酒造場の改造をやろうとしていました。しかし、セーラさんは社長に会うたびに、「ワインの老舗であるロマネコンティがドライブインをやりますか？」と社長の顔を見るたびに言っていた。紆余曲折があつて、結果的に（明日お昼を食べてもらいます）レストラン蔵部を造るわけです。それがちょうど長野オリンピックです。それと軌を一にしてうまく回転しはじめるわけです。

蔵部というレストランをつくる時のエピソードと、小布施ミニマラソンのエピソードをお話しします。

●レストラン蔵部（くらぶ）の大竈

蔵部の一つの売り物がおくどさん、大竈（おおかま）です。レストランなんかの大竈で、まきを使って御飯を炊くことは、ご存知のとおり消防法で今禁止されているわけです。日本の米、御飯は本来、薪で炊かないと本当の味が出にくいので、なんとかこの蔵部でそれを彼女は実現したいと思うわけです。旧建設省にかけ合っても、消防庁にかけ合ってもうんと言わない。そこで彼女が何遍も行くわけです、さっきの亀岡さんの話じゃないですけども、何遍も行くわけです。それでいろいろと折衝するんですけども、その中で、象徴的なエピソードで残っているので、紹介します。

「私は外国人でありながら、日本の食の伝統文化である薪を焚く竈をつくって、それを継承しようとしている。しかし、あなたたちは日本人でありながら、日本の伝統文化を継承しようとしなのはおかしい。」彼女はこう執拗に主張し続け、いろいろ折衝した結果、彼女は薪を焚く大竈のある料理店である蔵部をつくった。明日多分出るとは思いますけれども、薪で炊いた御飯が食べられるようになりました。これが皮切りとなって、日本全国で、結構いろんなところで薪で御飯を炊いて出すところができるようになりました。

●小布施見ニマラソン

もうひとつ小布施見ニマラソン。これは2003年に始まっています。開催準備期間が3カ月しかなかったらしいのです。その準備期間のほとんどである2カ月半、一番時間を費やしたのは何だと思いませんか？それは警察との折衝です。とにかくマラソンコースの許可がもらえなかった。ここはミニマラソンですから、ハーフマラソン。とにかく警察が許可してくれない。2カ月半たち、開催までもうあと半月しかない。そのとき、彼女は逮捕されるのを覚悟で、さっき「監獄へ行く役割がある」と亀岡さんは仰っていましたけれども、彼女は社長に身受けを頼み、逮捕覚悟で折衝に行く。そしてようやく警察を説得して、あと2週間で準備して、どうにか開催に漕ぎつけたのです。

マラソンの参加者は最初の2003年が800人、去年が1,700人、今年が2,500人です。当初の目標は3年で参加者3,000人でありました。残念ながら2,500人で達成はされていませんが、参加者数は着実にふえています。着実に小布施見ニマラソンは定着して来ているようです。

●小布施町並み修景事業

小布施町並み修景事業の一つのポイントは、北斎を小布施に呼んだパトロンである高井鴻山の隠宅（惺然楼）を高井鴻山記念館として、町が一般公開することを発表したことです。それとあわせて、小布施の特徴ある歴史的な町並みと文化の雰囲気を残している「北斎館」の北西の土地を歴史・文化ゾーンと位置づけると発表します。

これを受け手民間の発意により、この町並み修景事業の真ん中のところに高井鴻山記念館と、それに隣接する民家2軒、金融機関（長野信用金庫小布施支店）、小布施堂の官民5者が共同体となり、協議をしながら

協働で、その1km四方を面的に整備しました。これが小布施町並み修景事業です。

もう少し具体的に説明いたしますと、この地域にあった住宅、公園、店舗、銀行、工場をこの地域外に転出せずに、境界もあいまいにちりばめながら、組み替え混在させます。

こうした整備手法は「群居の思想」といわれています。町並みはといえば、建築物や公共施設の形態・意匠・色彩などを周囲の町並みに調和するように再構築されています。

結果的にこういう格好になるのですが、建物や敷地の転換は建物の機能を考えながら、住居や工場は敷地の中でも不都合がないので、敷地の中に置こう。店舗や銀行は道路に面しておく方が利用者に便利であるので、敷地の外側に置きました。それはなぜかと言うと、自分たちの生活をいかにうまくやれるかを中心にこの配置が考えられました。その上で、町並みがどうなれば、最も小布施らしい景観になるかを主眼に置くことで整備されています。いわば、合理的で経済効率最優先のまちづくりではなく、むしろ住民の生活の快適さや豊かさの実現といった生活重視の観点でできました。また、建物は取り壊すのではなくて、全部曳き家（引家）で必要なところに水平移動させて整備しています。なお、敷地の転換に伴う金銭的なやりとりなしでやられました。

●小布施町並み修景地区1km四方を歩いてみる

小布施町並み修景地区の概要をご説明します。

バス通りの県道に面して、銀行にしては珍しい暖簾の掛かった長野信用金庫と栗菓子の小布施堂本店が並んで建っています。この二つの建物の屋根の高さは、道幅を勘案して圧迫感のない高さに揃えられています。昔、街道に面したところに使われていた格子が復活されています。その奥には「幟（のぼり）」の広場があります。高井鴻山記念館と古い土蔵群に囲まれたこの広場は普段、共同駐車場として使われています。駐車場なのですが、子供の遊び場やイベント広場としても使えるように、路面がモザイク模様のデザインが取り入れられています。一工夫されています。

県道沿いの小布施堂の隣が造り酒屋の榊一市村酒造場本店とその蔵であります。榊一市村酒造場本店の内部（図-3参照）ですが、内装等のデザインは非常に売れっ子のインテリアデザイナージョン・モーフォードさんです。これが「てっば」と言います。お酒屋さん



図-3 “てっぱ” (アンテナショップ)

Copyright© Akiko Tamai,2004.ALL rights reserved

で一杯引っかけ、味見をするアンテナショップになっています。

榊一市村酒造場の蔵を左に折れて酒蔵沿いに少し歩きますと、左手に大きなメタセコイアの木のあるオープンスペースの「姫笹の広場」(図-4 参照)があります。姫笹の広場は、この広場の左手に「傘風舎」という栗菓子工場があります。その工場の地下を掘ったときに出た土砂を積み上げて、姫笹を植えてオープンスペースにしました。笹庭の右手に北斎館があり、ちょうど北斎館の前になります。皆さんがそぞろ歩きをして、散策したときにちょっと一服できるような、そして目も和む、非常にいい空間になっています。「傘風舎」の栗菓子工場ですので、この辺を歩きますと、すごい栗菓子の甘い香りが漂っていて、なかなかいい場所です。



図-4 笹庭

Copyright© Akiko Tamai,2004.ALL rights reserved

そこから高井鴻山記念館への裏門へは、栗の木レンガを敷き詰めた「栗の小径」(図-5 参照)という細い路地が設けられています。栗の廃材を利用した木レンガは、小布施駅前からこの辺の小布施堂の境界、ずっと歩道に引き詰められていますので、非常に柔らかい雰囲気を出し、風情のある歩道になっています。

「栗の小径」の話に戻りますが、酒蔵沿いの太い道



図-5 栗の小径 (1985年完成)

Copyright© Akiko Tamai,2004.ALL rights reserved

から、この細い路地に入ってきますと、光の明暗をうまく演出していて、非常に居心地のいい空間構成になっています。(明日ここを歩いていただいたら解かりますが)とにかく太いところと細いところをうまく使っています。

オープンスペースの話をしたと思います。小布施町ではずっと以前から、自分たちの庭をオープンスペースとして、市民の方や来訪者に公開しています。

これが市村良三さん(小布施町長)の庭の入り口(図-6 参照)です。小さくて見難いのですが、「64」とありますのは、公開の庭として認定された番号です。今現在個人の庭の認定数が73で、公共のものが5つほどで、全部で80ぐらい小布施町には公開の庭がございます。入ってはいけないところについてはその標示がありますので、その標示がなければ、大体入ってもいいということです。

公開の庭のガイドブックも出ていますし、こういうふうなマップもあります。行きたいところに行けるようになっています。



図-6 公開の庭

Copyright© Akiko Tamai,2004.ALL rights reserved

●サロン交流文化としての小布施セッション

小布施のお大尽で北斎のパトロンであった高井鴻山

はいろいろなサロンをやっておりました。そのサロンに来た顔ぶれを2〜3挙げますと、大塩平八郎、佐久間象山、小林一茶、幕末の志士などです。そういう人たちを支援したり、地元のいわゆる有識者を支援するようなことをずっとやっていました。それを現代版としてアレンジしたものがセーラさんが主宰している小布施セッションです。小布施セッションの説明をいたします。月の節句、ゾロ目と言うのですが、8月であれば8月8日、9月であれば9月9日にちなんだゲストを呼んできて、ゲストから1時間半ぐらいのプレゼンがあって、そして質疑応答があります。その後、料理は小布施のいろんな旬の食材を使って、賄います。酒は造り酒屋ですから料理に合う酒を出す。小布施セッションは、最後の1人が帰るまで終わらない。大体午前2時とか3時にお開きになるようです。大体一回100人ぐらい来られています。参加の条件ですが、当初は団体でもよかったんですが、団体で入ると、日本人の悪いくせで群れてしまっていて交流ができないので、最近は1グループ3名までになっています。来られた人がくたなくない交流ができるようにとのことです。参加者の居住地域ですが、大体7割ぐらいが地元で、残り3割ぐらいが地域外から来られています。泊まりの客も結構多い。しかし、7人ぐらい泊まれる「ア・ラ小布施」と、その近くにもう1軒、最近できた宿泊施設があるだけです。これまで小布施にはほとんどゲストハウスがありません。大型の宿泊施設がないのです。(明日たぶんセーラさんのお話になると思いますが、)客殿を今、つくっているところだと思います。宿泊施設がないところでも、夜遅くまでこういう催しをやりながら、集客事業をやっているのです。

小布施セッションの試みは、高井鴻山がはじめたサロンを現代風に新しく再生した文化情報発信場であります。なお、小布施セッションは2001年8月8日に第1回が開催され、来月(2005年9月9日)で50回を数えることとなります。

●言葉の連想ゲームが生む新しい発想

セーラさんのまちづくりのお話を聞いていますと、言葉遊びとか、言葉の連想ゲームがとりわけお好きなようです。いくつか例を挙げてお話ししましょう。枡一は、枡(□)はスクウェアで、一はワンとなり、枡に一と合せて、スクウェア・ワン。これは英語で、「原点に還る」という意味になります。

餅バージョンとは何かと言うと、日本人にとってお

正月の1月1日は、元旦すなわち年の初めで非常に重要な日であるにもかかわらず、ほとんど外に出て、いろいろ交流をしていない。たいへん輝かしい日なので、ワクワクするようなイベントをするべきである。そこで、餅バージョンというイベントをやろう。小布施堂では餅つきをして、一生懸命気持ちをハイにし、モチベーションを上げながら1月1日を祝っているようです。

1月1日は小餅バージョンをやり、1月の節句ですが小布施セッションはやりません。1月の小布施セッションは1月11日にです。

次に1530のプロジェクトですが、これは毎月の15日と30日に、「市(いち)が栄える小布施を」実現するために、市(いち)塵(ごみ)ゼロ運動をしています。毎月15日と30日は住民の皆さんが出て掃除をしています。

このように言葉遊びによる連想ゲームが新しい発想を生み出しています。遊び心が非常に大事なんです。昔のものをホコリ(塵)がたまるものにするのではなく、プライドの誇りにしていく。彼女は、「歳を取るとは歳はとらないことである」と言います。これは歳をマイナスしていくから、歳はとらないのです。

水差しは給水係になるようです。これは小布施見ニマラソンをやるときに、行政にいろいろとお願いにいくと常にそれに対して、水を差されて、ものごとが円滑に進まない。小布施見ニマラソンのときには、そういう人にはぜひ、給水場で水をあげる役割をやってもらいたい。小布施でなぜミニマラソンをするのかといえば、長野県には海がございませぬ。海のないところに波を起こすということで、マラソンをやるというのです。

これは言葉遊びとは直接関係ないのですが、セーラ語録の中でとくに重要な言葉があります。まちづくりで非常に大事なことは、コンセンサス(意見の一致)は結果であって、プロセスではないということです。

●セーラさんのまちづくりに学ぶ

セーラさんのまちづくりのやり方ですが、小布施見ニマラソンの経緯をご説明したように、まず自分でやってみること。参加者や観客は先ほども亀岡さんのお話でもありましたが、何人来るかわからないけど、とにかく小さくやってみる。その結果、おもしろいとなれば、だんだんと参加者や観客は増えてくるだろう。

そして古人の遺産を活かすということです。いろいろ

ろな文化遺産はたんさん遺っています。それは理由があつて遺産として遺つてきているのだから、それをとにかくうまく活かすことです。

今住民が何を欲しがっているのかしっかりと把握して、それに合ったもの、いわば時代の風を読んで、うまく反映したものを提供していくことです。小布施堂と柘一市村酒造場がやったことは、本物を出していこう。本物であればきっと住民は理解してニーズが生まれ、新規需要が発掘できると考えたのです。

ここからが大事だと思うのですがけれども、悲壯感を持ってやるのではなくて、自分で遊びながら、楽しみながらやることです。強制力が働く中でやらされてやるのではなくて、自分が楽しんでやることです。楽しいところに、人が集まってくるような仕掛けをうまくつくっていくことではないかと思ひます。

●自分流でやってみよう

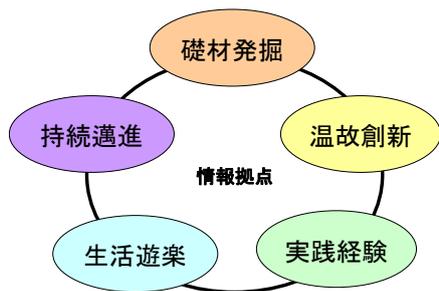


図-7 自己流でやってみよう！

Copyright© Akiko Tamai, 2004. ALL rights reserved

最後に、そういうことを受けて、一体どういふふうにやれば、いいのか？この所感には、勝手な私どもの解釈が入っています。(図-7 参照)

その地域に一体眠っている宝は何かですが、礎になる素材、いわば礎材を発掘しよう。文化遺産や伝統は塵のかぶつたものではなくて、住民の誇りにするために、古いものを今流にアレンジして新しく作り直すという温故創新。

一度やろうとおもいたつたら、とにかく自分でやってみて、実践経験を積みまふ。やる以上は自分が楽しむ、生活遊楽の精神がないといけません。やりはじめたら、なにがなんでもやっていく強い意志が必要です。途切れずに継続してやっていく、邁進し持続することが必要です。

こうした要因が有機的にうまく連携し好循環していけば、元気のある町になっていくように思ひます。そ

うなれば、当然その住民の人たちも生き生きしてきて、また町も生き生きしてくるのではないか思ひます。とりあえず以上でお話を終わります。ありがとうございました。

(なお、本講演内容は、①『平成 15 年度電源地域振興指導事業 印南町における高速道路を活用した集客産業調査 ちょっとかしいこらよ！印南——印南流まちおこし戦略——』、財団法人関西情報・産業活性化センター(平塚伸治主席研究員、玉井明子研究員他)、平成 16 (2004) 年 3 月と②平塚伸治著「小布施流文化価値の創造とまちの再生」『CEL』Vol.61、大阪ガスエネルギー・文化研究所、平成 14 (2002) 年とを参考にしている。また、本講演で使用した図表等は前掲書の①から引用したものである。)

●質疑応答

市之宮 恐らく外から小布施を見てられると思ひますので、小布施の先進事例としてのポイントとはどこかをもう一度お聞きしたいと思ひます。

平塚 セーラさんも長野県にやつてきて、小布施の町に定着していろいろなことをやつておられますが、究極はご自分が楽しいことをやつておられます。町並み修景事業にしても、決して外から観光客が来ることを前提にして修景していない。なぜ修景事業をやられたかと言うと、常に自分たちの生活を基盤にしてなされているのです。自分たちが、いかに楽しく刺激を持って豊かに暮らせるかに町づくりの原点があります。そういうところだからこそ何回も行つてみようという気持ちになるのではないかと思ひます。これが例えば普通のテーマパークであればなかなかこうはいかないと思ひます。ここには何か時間があつたらぶらつと出かけてみようかという気にさせる。それは何か、どこかに忘れてきた懐かしい生活、我々の心象風景みたいなものが小布施のまちにはあります。まちづくりの基本が、全部自分たちの生活だということにあると、私は思ひます。

岡田 今のお話との関連で私は生活がキーワードの一つになっていくと思ひますので、ぜひ伺いたいと思ひます。基本的に丸ごと生活である。変な言い方ですけど、ここから先が生活で、ここから先が生活ではないのではなくて、生活する場は丸ごとである。ただ、ここから先は何故にという仕切がなかなかできない場として生

活があるわけです。そういう中で地域を経営していくことはどういうことかと言ったときに、やっぱり平塚さんから話があった生活の場である。生活の現場としてこの地域の営みをどう考えるのかという、丸ごと生活。これは日下部先生からもお話があったと思いますが、私はその丸ごとの生活に、非常に大きな鍵があるのではないかと思いますので、コメントをいたしました。

山岡 今テーマパークという言葉が出されたのですけれども、以前に一度小布施町に立ち寄ったことがあって、そのときは、テーマパークのような雰囲気があると感じたのです。さっきも庭に入って見てもらってもよいと言われましたが、住んでいる方はテーマパークに住んでいるような形になるのではないのか？実際小布施の方は、どのようにそれを考えておられるのでしょうか。

平塚 小布施の人は観光客という言い方をしないのです。来訪者という言い方をしています。小布施人は、「おぶせじん」ではなくて「おぶせびと」と言うらしいんですけども、結局来られた方と交流がしたいことが、一つ前提にあるようです。だから、自分たちは決してテーマパークに住んでいるような感じではないと思います。それを如実に反映しているのが、例えばこれは市村さんが仰っていたのですけれども、先ほど蔵部や小布施堂本店のレストランがいくつかあるのですが、当初はほとんど観光客用に、すなわち来訪者用にお昼だけの利用を考えていた。けれども開店してみると、夜、結構人が入って、利用しているのです。だれがどんな目的で利用しているのか言えば、地元の人や周辺の人、いわば地域の人がかかなく蔵部で家族の誕生日であるとか、なにかお祝い等のときに会食するのです。夜の利用が結構ある。これは普通のテーマパークでは考えられない話なのです。ここのところが、小布施の非常に強みであると思っています。

斎藤 小布施堂や柘一市村酒造場等の企業が頑張っているから、地域としてももう少し糧を得るとか、産業の話もたんさん出てくると思います。そうした活動がだんだんと広がって、その輪が将来的にみて、だんだん広がって行くのでしょうか？

平塚 小布施堂・柘一市村酒造場と北斎館を中心に、

だんだんと広がっていつているように思います。かつては小布施堂と北斎館あたりだけだったのですが、だいぶ広い地域に、数多くの店舗ができています。小布施町には美術館がたくさんあるので、美術館を基（起）点にその界限に店舗が出来ています。シャトルバスも走っていて、自由に乗り降りが出来ますので、自分のお気に入りの所の散策も可能になりました。いろいろな意味で着実に広がっていつてます。

小布施セッションと同じことを非常に近接したまちでやられているようです。いい意味でのこうした競合関係が生まれてくると、より一層地域のカサ上げに寄与するのではないかと思います。

岡田 気をつけて、明日はた迷惑にならない程度に小布施の人に聞いてください。ただ私の経験では、小布施は知りませんが、鳥取県の智頭町は私が入ってもう二十何年かかわっているところでも、最初にはた迷惑という話がありました。極端な話、人が入ってくること、まずごみばかりが出てくることになります。いろんな意味でネガティブなものばかりが入ってくるだけになってしまう印象もある。そのため身構える人はたくさんいます。私の経験では、短期的にはそういう問題が起きますが、中期的には地域の糧として返ってくるものがないと、多分成り立たない。糧は必ずしも経済的な問題だけではなくて、いろんな意味の交流だとか、地域の活力や源になるものが自分たちに返ってきた。お裾分けができて、あるいは獲得しているという形になってくると、それは持続的可能な形になっていくのではないかと思います。こういう点も含めて、外部から来た者にはうかがい知れないこともあります。それをぜひ現場に行ってみて、聞いて、肌で感じることも非常に大事だと思います。

3. 全体討議

●地域おこしとチェンジエージェントの役割

岡田 まちおこしをする場合、内発的な運動ができる場所とできないところがある。しかも内発的なまちおこしができる場所は、御本人からはとても言えないでしょうけれども、やはりチェンジエージェント（変革仕掛人）、英語では何のてらいもなく言えるのですがチャンピオンが必要だ。あるいはローカルチャンピオ

ンと言います。それは何も凱旋するような雰囲気ではなくて、だれもがやりたがらないことを、だれかが手を挙げて、旗振って巧まずしてやってしまっている人がいる。それを何か旗を揚げて、我に続けというやり方でやるとチェンジエージェント的になる。しかし何かこの指とまれというような感じでささやきながら、結局あるところでバツとやってしまうやり方があると思います。実は亀岡さんの話もセーラさんの話も同じだと思います。

愛媛五十崎の亀岡さんと長野小布施の市村さんでと共通していることがあります。どちらにもお酒探しが出てくるのです。酒屋さんが地場におられて、ある種の地域のストックをつくっておられる。まさに酒蔵は文化的な蔵としても象徴だと思いますが、お酒作り自体が地域コミュニティを成り立たせる基本要素である「糧」、「舵」、「絆」、「礎」を全部担う事業活動を多分いろいろとやっている。しかもそこには自ずといろいろな意味で、これをどういうふうに発酵させていくかということも含まれている。私は地域の酒屋は、もともとチェンジエージェントやローカルチャンピオンの役割を果たされているのではないかという気がしています。

ここで話が変わります。まちづくりにおける物語のもつ意味について話をします。先ほど多々納先生からスコーピング(取り上げる問題や場の範囲設定)の話がありました。まちづくりに参加する場をつくっていく方法のひとつに物語があると思います。人が初めてまちづくりに参加していくときの物語と後からそれを説明してみせる物語、これはひらがなで書く「ものがたり」です。この「かたる」には、さっき詐欺師という「師」の話しが出ましたが、そういう日本語の意味も入っているのです。しかしかたる(語る+騙る)ことに乗ってくる人が出てきて、それが結果として制度の壁を突き破る儀式にしてしまう。これはある種の諧謔性だと思うのですが、特に、五十崎や愛媛のあたりの何とも言えない、まったりとした実は、かなり恐ろしいずらし(よもだ)文化がそういう場をつくっているのではないかと思うのです。

そこでどうでしょうか? 亀岡さん、竹取物語は本当だとは思っていないが、だれもみんな嘘だとは言わないでしょう。

亀岡 チラシの中に、実は最近わかったことではあります。梅棹忠夫先生の説によりますと、かぐや姫は

五十崎でお生まれあそばしたということです。「京大人文科学研究所、地上150mにありますので、どうぞお訪ねください」との文言が入りました。要するにでっち上げというか、うそとも言えないし本当だとも言えない、誰も。新聞社なんか電話かけてきましたけれど、何とも言えない話ですと言ったら、そうですかと。だからいいんじゃないでしょうかね、いろいろ使うのは。

岡田 そのあたりの何とも言えないおかしさというか、そうしてしまうある種のトリックというか?

亀岡 ペテンです。

岡田 いや、それだけではなくて、何か結構自発的にいろいろ盛り上がっていき、参加しやすいのではないかと? 例えば王侯貴族のコンサート等は、一種の物語じゃないですか。みんなが自分の物語をつくって、それをほかの人に共有してもらいながら、何となく参加の数をふやしていつている。そう私にはとれますが。

亀岡 音楽会となると堅いでしょう。だからおもしろおかしく、「音楽とは空気の振動である」というタイトルをつけています。普通クラシックとなると私どもの田舎ではなかなかみんな構えて出てこないですから、その辺柔らかくやる。

岡田 1年前のこの場で亀岡さんを交えてパネルディスカッションをしたのですが、参加って何だという話、いわゆるパブリックインボルブメントというか、行政が参加するのか、それとも市民が参加するのかという話で、それはむしろ「市民参加ではなくて、行政参加ではないか」とおっしゃっていたことを記憶していますが、その辺の解説をしていただけますか。

亀岡 一つの会議というか、イベントというか、形式張ったものにする行政も参加しにくいので、行政が上がって踊れる舞台をいかに設定してあげるかだと思います。行政とはもう一緒に組まないことにしてしまうのも、川の運動なんかでは調子が悪い。行政は、悪者にならない役者として舞台を設定して、そこにじわっと上がってもら。我々は黒子になったり、悪者になったりして走り回る。この遊びの中に行政もよせてあげるといようなことです。かぐや姫が町長への恋文を出すのですが、開けてみると「あなたをかぐや姫

共和国の大統領に任命します」といって、小学生か中学生かと言われると、町長も出ざるを得ないんですよ。何気なしに出てしまうという。

岡田 考え方によってはとぼけた話ですね。

亀岡 はい。何でおまえにとか、本気で考えればそうなんです、何となく出てしまったら「アアア」ということになるわけですね。

岡田 それを余り理詰めで聞くといけない。

亀岡 ええ聞くと、もうね。

岡田 うまくいかない。だけどもある意味で、私にとってそのとき新鮮だったのは、市民参加、市民参加と言ってる中には、何となく想定として、行政側が成案はこうだと思っているんだけど、必ずしもそれがうまく行かない。もちろんそのとおりににはならないが、それに近いものをつくるために市民に参加してもらって、いろんなものをつけてまとまるものにしたい思いでパブリックインボルブメントをされていることが、結構多いのではないかと。せいぜい参加といってもそこまで。だから亀岡さんが「いや行政を参加させるのだ」という発想がある意味で非常に新鮮だったのかもしれない。

今度は小布施の話との関係でお尋ねしたいのですが、御自身はおっしゃりにくいだろうけど、私はチェンジエージェントというか、それを何とも言えない亀岡流でやっておられると思います。大体地域の中におられる方という意味ではまさにそうなのですから、ある種のパートナーというか、よき理解者というか、協力者というのがいて成り立つことというのはよくあるのですが、亀岡さんの場合は、そういう方はどういう方でしょう？

亀岡 仲間ですね。いっぱいいます。部分部分ですけど。1人が全部やることは、私にもできませんし、みんなにもできませんから。

岡田 あと行政の方がおられると、例えば先ほどお話に出た関さんとかね、ああいう方がおられると、パツとつかんじゃうんでしょ。

亀岡 あれ何となくなんですよ。何となく肌が合ったのが実際のところなのかな。

岡田 ただそういう意味では、先ほど日下部先生もおっしゃっていた化学反応、あれ英語で実は相性はヒューマンケミストリー(人間化学反応)と言うのです。何でCとHが結びつくのかは、お互いにとにかくそういう構造になっているのだということ？

亀岡 そうですね、五十崎にとっては非常に運がよかったんですけどね、そこに関さんがいたことは。ほかの方だったらまた違った方向に行ったかもしれない。ですが、非常に人柄もいいし、一言で言えばすばらしい方だった。

岡田 やっぱ亀岡さんのグループを見ているんですけど、先ほど多々納先生からも少し話が出ましたけれども、やはり、みなさん勉強熱心ですよ、遊びながらですけど。やっぱりきちんと専門性を詰めていくと言えば大げさだけど、川だって、随分回られたでしょう。

亀岡 わからないですね。

岡田 だからその辺のこだわりというか、勉強をきちんとした上で、ヒューマンケミストリーまで達するんだと思うんですけどね。

●まちづくり、ヒューマンケミストリー、 小布施物語、・・・

岡田 それで小布施の話に行きたいのですが、セーラさんは全くの外国人で、ある日突然そこにやってきて、中に入って行って、ある意味これもチェンジエージェントになってしまったわけですよ。

平塚 そうですね、はい。

岡田 そうするのは非常に珍しいような気がするんですけど。

平塚 柘一市村酒造場で精力的にいろいろやっているうちに実績が上がって来る。とくに蔵部のオープン、北斎の第3回世界会議の成功等で、「セーラ、なかなかやるやない。」と市村社長の高い評価を得たのではない

かと思えます。

まちづくりでよく必要な人材として若者、ばか者、よそ者と言いますが、多分セーラさんの場合はその3つを兼ね備えていた。それがなんかすごい推進力になった。その推進力をうまく受けとめてくれる市村社長がいた。この絶妙のアウンの呼吸の妙味が小布施の一つの成功要因ではなかったのかというふうに思いますが。

岡田 そういう意味で普通、外部者は私の言葉を使えば触発者というか、そのような触媒者というような形でかかわって、普通は中に入っていない。しかし、彼女の場合には中まで入って、生活者になっちゃった。しかしもう一方でそれを受けとめるもう1人の支援者、いわば影のチェンジエージェントである市村さんという方がおられるということですかね。

平塚 セーラさん自身が、すごく日本のことを日本人以上に造詣が深かったことがすごくいい方に作用した、ヒューマンケミストリーがうまく行った。

逆に、我々が当然知っていなければいけないことさえ知らずにいて、彼女が知っていて彼女に教えられた。例えば竈（かまど）の話にしても、消防庁に行ったとき、消防庁の担当者は「何を言いに来たんだ」と多分思ったと思う。今は薪の時代ではなくて、もうガスか電気の時代である。その辺のところは虚を突かれたのではないかと思います。

セーラさんにまつわるいろいろ武勇伝ができると、先生がご指摘になった一つの物語が出来上がってしまいます。そうすると、外部の人がいろいろ語ったり、セーラさんを紹介するときにそういうことが話題になる。それが一つの小布施物語になっていくのです。それがまた昇華して、非常にうまい具合に伝搬しているのではないかと思います。

岡田 皆さんもここが一つ知りたいと思うのですが、そんなにうまいことばかり行ってないのではないかと、いろいろ問題があるはずですが、今抱えておられる一番大きな問題は何かと思われませんか、亀岡さん。

亀岡 川の整備にはいくらかかっても、何十億とかかるんでしょうが、人の金です。いずれ。だから人の金で楽しく遊んだというのが、多分皆さんの実感だろうと思います。ところが我が町は下請けで成り立ってい

ました、土木の筆頭に松下と木下。ところがそれらがもう全部ダウンして、経済的に非常に落ち込んでいます。それをどうやって今度立て直していくかを、ここで係わった連中がその分野をそれぞれ受け持って、勉強のしなおいしさをしようと思っています。問題は経済の落ち込みです、町としては。

岡田 そういうのに少し挑戦していくわけですか。

亀岡 タベ話しましたが、熱水プロジェクトという、熱で木材を分解して糖をつくる、一つの理屈があるのですが、それに取り組んでいるグループ。それから和紙ですね、和紙をどうやって売り込むかというので、和紙会館をつくらうという話。それからもう一つ、大豆がここはできるので大豆プロジェクト。この3つを研究の柱にして走っております。

岡田 平塚さんは必ずしも地域の中におられないので、こういうお尋ねをしてはどうかと思いますが、部外者からご覧になっていて、いいことづくめじゃないはずだと思うのですが、今抱えている小布施の一番の問題点、課題は何だと思われませんか。

平塚 一番難しい。結局、今はやることなすことがうまく好循環しているのだと思います。こういう状態が続いていけば、いずれは飽和状態になってくると思います。その危機感をどうチェンジモードし、チェンジエージェントを作っていくかが大問題だと思います。セーラさんもいつまでも今のままずっとは走り続けられないと思うので、そろそろ次にどういう手が打てるかを考えておく必要があるだろうと思います。課題はやはり人の問題だと思います。セーラさんの話によると、とにかくまちづくりには休憩がない。もう走り続けられないとしょうがないと仰っているの、その走りにどう緩急コードをつけながら、走り続けるかです。小布施はどういっても、セーラさんに負っているところが非常に多いと思いますので、セーラさんと小布施堂の市村さんとの関係でうまく行っているのだと思います。そここのところがどこまで支持されていくかにかかっているような気がいたします。具体的な話ではありませんが。

岡田 そのあたりが大変難しいと思います。私がいらん注釈をつけます。私は、まちづくりは「ゴールは近

づきゴールは遠のく」という言い方を昔からしているのです。今の、「終わりのない話」でいくと、本当は公共事業にしる、政府のやることも政府がなくなればどうかわかりませんが、終わりのない話です。ただ、事業はきちんと期限を切ってそこで終わる。最近は見直すとかもあります。だから区切りはきっちりとはつきりしているわけです。しかし、地域の問題は自分たちでけじめをつけて区切りを一回つけないと、エンドレスになってしまう。エンドレスではあるが、どこに節目をつけるのかを事前に、あるいはやりながら決めていくことは結構難しい。先ほど亀岡さんが仰っていた上手に抜けられる方法や、一回一回上手に切っていく仕組みも一つだと思います。いろんな方法があると思うのです。退却もありきですが、しかしいざというときには失敗は許されないという問題です。この両方の問題に悩まされるが、無策であるようではいけない。私は事業をどんなテンポでやるのか、そのビートの打ち方はいろいろあり得ると思うのですが、緩急両方あって、しかも両方があるから活の部分も効くし、弛緩つまり、リラクゼーションの方のも効くということかなと思います。

4. 受講生からの質問

小西 小布施堂は小布施町の栗菓子製造業者の中では2番目に大きいと書いてありまして、3軒大きな店がある。1軒目と3軒目の方は、私から見たら嫉妬しているような気がするのですが、実際のところはどのようなのですか。

平塚 小布施町の栗菓子製造業者の老舗は、桜井甘精堂、小布施堂、竹風堂の3つです。そこは割とバランスよく考えてやっておられるように思いますけどね。小布施堂が必ずしも前に出るということではなくて…。

小西 ほかの2つの店が独自に町づくりをされているとか、そういうのはないんですか。

平塚 今のところは、とくに面的な整備はないようですね。

小沢 この小布施堂が地域の修景事業は、民の事業として完全にやってきたようですが、10年ぐらい前に国

土交通省、当時建設省の事業の中でタウンレール事業とか、カントリーレールとか、修景事業を結合して歩いて歩く道の事業があったのですけれども、そういった制度の利用を全然せず、小布施堂だけで、公共と言いますか、行政事業のお金は全然入ってないでしょうか。もう一点、お互いに利用、あの区域1km²の中の区域をお互いに利用しあうというふうな形で、区画整理とか所有権移転の問題とかを抜きにやったような感じの話をなされたと思うのですが、そういう点で将来的に財貨としての土地、それを利用するためのお互いの貸し借り合いみたいな形の処理はなされているのかと思ったのですが、そういうところで今の世代はいいのですが、今後の数世代にわたるときに問題は無いのかどうか。

平塚 表向き聞いていることは、お金のやり取りは一切なかった。物々交換で全部やった。それでおさまっているようです。

小沢 物々交換でやるとしても、不動産登記法に本当は違反していると思うのですが、それは我々行政の側がこう思うことなのですから、そうすると税金の問題とか全部関係してくるものですから、そうしたところもうまく行っているのかと思ったのですが。

平塚 よくわかりません。多分従来どおりになっているのだと思いますけれども。それともう一つ、公共のお金が入ったかどうかは、調べていないのでわかりません。

岡田 小沢さんに逆にお伺いしたいのですが、今の土地の税金問題は、どう工夫すればうまく行くのですか。

小沢 貸借関係を結んで、お互いに借り合っている関係ですね、お互いの地代を出し合って貸し借りをゼロにする。そういう形。今の交換となると、土地の所有権自体が交換の処理をしなくては法務局通りませんので、下の土地も上の建物自体も不動産ですから、そういうところが複雑にからまってきていて大変なのかと思ったのです。これは行政が入らないで区画整理に近い事業をやっているみたいな形ですから。

平塚 やりくりやっているわけですから。

小沢 そのやりくりをやるときに、全部法律関係というのが出てくると思うので。

岡田 これから短期的な問題として、解釈でやっているのかも知れないですけど、ヨーロッパ流で言うと市民が法律をつくってしまえばいい。その実態に合うように法律を提案して、ただしそこはある種の条例みたいなものです。ただし、今の日本の法律体系の中で、どこまでそれができるのかは問題があると思うのですが、ぜひそういう質問を明日してください。どういふ答えが返ってくるのかわかりませんが。

小林 五十崎町の場合は河川改修があって、それに反対することをきっかけに町づくりが始まり、それがもとになって、今も町づくりが続いているという感じを受けました。一方、小布施町はそういう外からのものではなくて、自発的に町をもっと住みやすくとか、きれいにしたいとかで動いているのだらうと思いますが、岡田先生に質問ですけれども、ほかの要素で、町づくりがうまく行っている事例があれば、教えていただけませんか？

岡田 ほかのパターンでということですか。例えば小国町は、行政の町長さんで、先を読む力を持っておられて、しかも御自身の魅力と、それから多分私はそれ以外に、これは私の勝手な解釈ですが、やはり地元のある意味で昔からの名士でいらっしゃったこと、いろんな意味で信用力も含めて、その方が行政の中心になって、かなり長い間ずっとやっておられる。よくも悪くもだと私は思いますが、今までの公共事業の新しいモデル事業という意味での一番うまみのところを上手に使われて、先々いろんな手を打っていかれて、それが結果的に地域にいろんなストックをつくっていった。しかもそれにかかわる人たちが、悪い言い方をするとファンクラブと言う人もいるのですが、とにかくいろんなグループの人が、やっぱりおもしろがって参加する中で人材も育った。私は小国町は結構まれなケースで、現町長の次の、別にそれは町長になるという意味ではないのですけれども、地域でチャンピオンになっていく人材が育っている。ただ行政主導であることと、いろいろ施設をつくったのはいいが、長い目で見たら、それをどう管理していくのかとかいろんな問題があります。

小国はそれ以外に、例えば木魂館という木のトラス

で体育館というか、大きな公民館みたいなをつくった。それを当時の建設省に認めてもらうために、日参もし、説得するための勉強もし、ここぞというときに突いた。五十崎や小布施の事例によく似ているところもありますかね。しかし行政の主導がそういう求心力になってやっていく形もある。しかし、小国町も見事なぐらいに外部者を利用しています。非常に多くの外部者がいる。私もその端くれですけど、いろんな人がネットワークつくって、何かあると声が掛かってくる。グリーンツーリズム大学をつくって、グリーンツーリズムのいわゆるメッカにしてしまう。そういうことも含めて外部の資源を上手にを使って、それでネットワークをつくる。

外部者の役割は非常に大きいと思います。ただ内部にきちんとそれを受けとめられるチェンジエージェントがないとそれは成り立たない話です。しかし外部から何らかの形で応援があり、コミュニティを含めて非常にオープンであるところがミソだと思います。

それからもう一つは、先ほどの亀岡さんのところは、結局「木が切られた！」というので脅威ですけど、それを機会に変えて、多分その地域が余りそういうことに興味を持ってなかったという意味で、ある種、地域がそういう川に対するアクセスというか、そういうものを持ってなかったという意味で弱さはあったのですが、それを結果的に強さに変えてしまった。それは私の生命体システムモデルの三角形の「あつ危ない！」というので、生命の危機を感じて、他の人たちとコミュニケーションをとるといのがこれともよく似ていますが、それをやられたと。だからそういう意味で外から来た脅威を上手にチャンス（機会）に変え、弱みを強みに変えて体質改善してしまったと思います。

セーラさんの方も同じで、セーラさん自身がむしろ脅威で、オポチュニティ（機会）として外部から入ってきたのですね。これを上手につかまえる人がいて、それで弱みをさらに強みにしてしまう。取り込みの仕組みができていのかどうかは鍵になるのです。私はそれをミソと言っています。明日も SWOT 分析をやっていただくときには現段階で、まさに今、パッと時間を止めたときの断面で、その時点での弱さ・強さとがあるのです。しかし、時間をずらせば、昔、あるいはこれから言えば、弱さが強さになったり、その逆になったりするわけです。こういったところが広い意味のリスクマネジメントの妙だと思います。

実はお昼に、亀岡さんや日下部先生と話していたの

ですが、変えていく中には、今の状態を守っていくことも入っている。今の状態が保存されることは決して何もしないことではなくて、それを維持していくための「変える」ことをやっているのだ。その行為が定常性、非定常性、準定常性とかに関係があるのです。

渡辺 小布施や五十崎では地域にチェンジエージェンツの方たちと二人三脚でやっているようなコンサルタント的な立場の方はいたのでしょうか。

亀岡 運動については余りないと思います。いろいろな方法論、川の整備に関しては、専門的なことをたくさんいろんな方からお教えをいただいた。運動そのもののコンサルタントは非常に難しい。その場その場で、戦みたいなものですから、刀の振りようですから。

岡田 まず応援団がいろいろいて、それを上手に使ってられるのも一つあると思います。でも実はそういう人を頼みたくてもまだいないという悩みが、多くの地域にはあるのではないかと思います。ただ、確かにおっしゃるように難しいと思います。

平塚 小布施は建築家の宮本忠長さんがずっと、長野のご出身の方がかかわっておられます。

岡田 それで商売されているのですか。

平塚 商売かどうかわかりませんが、多分いろいろ町並み修景の条例をつくったりするときは、必ず相談されていると聞いております。それとあと、セーラさん自身がコンサルを立ち上げてますので、今はそこがいろいろ計画を立てていくときのベースになっているのではないと思います。

●多々納先生コメント

多々納 虚を突かれました。何も考えてなかったもので、楽しく聞かせてもらっていました。亀岡さんのところに、皆さんできれば一度行ってみられたらいいと思います。岡田先生から若い後継者の方を育てる話だったのですけれども、亀岡さんのところの周りにも若い方がたくさんおられて、一品屋台方式だから1人で全部やらないといけない。そのためか、とっても勢がいい。何かを手伝わされてやっている感じではむしろなくて、自分の意志で自発的にやっておられる感じがし

ます。非常においしい酒も飲めるし、楽しい話もできます。非常に行って楽しいところだと私自身は思っています。

それからきょうから行く小布施ですけれども、もっと若い人、例えば大学生だとか、高校生よりすこし上ぐらいの本当に若いと私たちが思う子たちがたくさん手伝いに来ています。そういう人たちがとっても生き生きと、快適に活動している地域は、実は意外と少ない。そういう目で見ると、どういうマネジメントの仕方をするとそうなるのかは、多分何かの極意があると思うのですが、非常に興味があります。

ただ逆のことを言えば、確かにトップに立つ人をずっと続けて継承させているのは、これどうしていったらいいかは、誰に聞いたってわからないと思いますが、ただわかることは、ある程度任せて仕事をされていると、そういう人は育てられるのではないかと。

それからもう一つ、例えばアメリカなんかだと、地域の中にシティマネージャー、あるいはシティアドミニストレーターという形で、コンサルタントではないが、ある種の行政官が入っていて、小さな集落単位で種々雑多な行政的なことをいろいろ手配して、地域のごみ収集プランだとかいろいろ細かいことをやるわけです。日本でも市町村合併とかやって大きな町ができると、実は旧集落とかには目が行き届かないかもしれない。そうなったときに、自発的にそういう人を雇うこともあるかもしれない。将来的にはそういう可能性が出てくるといいと、私自身は思っています。

●日下部先生コメント

日下部 私もお話を大変興味深く伺っているのですが、こういう地域のリーダーになる方はある意味、すばらしい人間力、吸引力を持っているわけです。今話題になっている世代交代、1人の方は多分30年とか、せいぜい40年ぐらいしかもたない。そしたらどうしたらいいんだという話になります。そうすると世代交代を一体どういうメカニズムでやるのが極めて大きな問題です。私はこういうのを教育の場にどうやったらインプリメントできるかを考えています。もう100年ぐらいになりますか、ならないかもしれませんが、皆さん御存じのようにナポレオン・ヒルは、どうしたら人間は成功しているのかを研究をした。成功の何とか法則ってありますが、そのメカニズムを全くだれも研究しなかったのです。ある意味の人間学です。そういうのを徹底的に調べて、彼は幾つかの法則を出

しました。そのアナロジーでいけば、地域経営についても、岡田先生や杉万先生の社会システム論で大体形がわかってきた。普遍性だとかあるルールがあるとか、ある方程式が成り立つというのがわかってきたと思うのです。ではその中のプレイヤーは一体どうなるかということになると、ある意味でナポレオン・ヒルみたい、亀岡さんとかセーラさんとか寺谷さんなんかの人間力が一体どういうメカニズムででき上がっていて、何が共通点で、それを抽出することによって伝えられるものは何か。そういうところまで行くのではないかと私自身は思っていて、それに大変興味を持っているのです。私が京都に岡田先生に呼ばれて伺ったときのセミナーの名前も、「フィールドを科学する」となっている。参加者のNGOの中高年女性の発言を聞いていると、五十崎や小布施の話と非常に多くの共通点があるのです。それをどのように普遍的なものとして抽出できるかを、皆さんと検討すると、多分これは一つのビジネスモデルにもなるだろうし、共有の場にもつながるだろう。それが普遍的なものとなって、日本だけではなくていろんなところで共有できるものになるのではないかと。そういう期待感を持って聞いておりました。

●岡田先生のコメント

岡田 最後に日下部先生が仰っていた人の話ですが、これは社会の人と人との間でどんなネットワークができるのかという話の一つと、しかしそれが教育とどうかかわっているかですが、どういう人がそこにいて、どんな玉突き現象が起こるかについては、実は私自身もある程度調べていまして、それで例のRIIMレポート8頁の表1にどんな人が必要かという中に、例えば起案者、同好の士、評価者というのが挙げてある。実はこの評価者は結構大事です。孤立無援でやり始めているのを、「ああそれはええことや」と言ってくれる人がいるのはたいへん大事なことです。私は、ある意味で亀岡さんはある種の変革をやられたと思います。しかし、例えば関さんとかが来られて、よしそれで行こうと言ったときに、これはアプリシエーター、関さんをつかまえようという評価者なのです。

亀岡 官軍。

岡田 「勝てば…」でしょう。逆に言うと評価者がしかなるべきところで関わる。評価者として国なり県が振

る舞うというか、その役割を果たすことは非常に大事だと思います。ある部分は大学の我々もそういう役割を、口幅ったいようですけども、しているのかもわかりません。ただし、それは評価と言うけれど、初めてのことを評価するわけですから、目利きというか、いろんな鑑識眼みたいな話になるわけです。そのためには、いろんなフィールド科学を本当に体験してこないといけない、と私はいつも思っております。

その他のプレイヤーは、指揮官、技術支援者、宣伝者、実はこれは触れて回る人も大事で、亀岡さんも、多分上手に触れて回る人をいっぱいつくったんだと思います。風の便りも含めてですけども、ふれて回る人。それから先ほど来、実は見え隠れしていましたが、マスコミを上手に使ってます。今度来られる寺谷さんもマスコミ使っていますし、それから小布施だって、結局小布施セッションをやって話題性を持たせて、マスコミを通じて報道しています。それから資金提供者、ユーザ、模倣者（まねをする人）をここに書いています。

地域活性化の三奇人、先ほどお話ししていた若者、ばか者、よそ者、この3つとも一緒にやっている人ってめったにないのですが、セーラさんははからずもそうだった。

生活感覚先端者の三傑は、若者、女性、老人・弱者です。その若者と女性をセーラさんが全部やっていたのです。

あと定住者、半住者、漂住者ですが、実は小国はこの半住者をいっぱいつかまえています。つまりそこには1年の10分の1ぐらい住んだり、その住民のような顔をしている人がたくさんいます。外部の人を上手に使って、梃子の原理で大きなものを動かしていると思いました。

ここに熱・執・冷というのがありますが、これも先ほど多々納先生の話で出てきましたが、熱血漢だけの人、あるいはしつこい人、あるいは冷淡な人という話しにつながる。例えば科学の役割というか、見つめる役割というのはこの「冷」だと思いますが、この「執」と「熱」と「冷」という、この3つをどう取り合わせるのか、あるいは役割としてお互いに補い合えるようなアクターがそこにいるかどうか大きいと思います。おもしろさというのか、根アカであることも大事です。私はリスクマネジメントをやっているつくづく思うのですが、リスクマネジメントは結構厳しい話を扱うので、根アカ、つまり未来に対して楽観主義でないで未

来の創造力も、積極的な行動にも結びつかない。楽観主義が非常に大事だと思います。たぶんチャンピオンになられる方、それから横から触発者としてかかわっていく人も、楽観主義であることが資質して求められるのではないかと思います。

最後に、地域活性化をはかる3尺度として、ピカ・イキ・スジが重要です。これは明後日ぐらいから四面会議のときに出てきます。これはいい研究はどういう研究かを考えるときによく言われることです。それが、このピカ・イキ・スジ。「光るものがある」、「勢いがあるってよく生き残れる」、「筋が通っている」。筋が通っているのは当たり前ですが、そこにピカやイキをこういうふうに持っていく。これは創造的な発想をする上で非常に重要になってきます。ピカイチをやろうとすると、おもしろさやノリがないといけないのではないかと思います。

どうもありがとうございました。最後にお2人に拍手をお願いします。

(以上)

2005年8月20日 事例②

小布施流のまちづくり

講師：セーラ・マリ・カミングス（(株) 榊一市村酒造場取締役）
モデレーター：秋口 守國（三菱地所株式会社）

小布施のまちとの出会い

●最初交換留学生で大阪、 長野オリンピック、そして小布施へ

こんにちは。平塚さんはもう何度も小布施にいらっしゃっていますが、初めての方はどのくらいいらっしゃいますか。ほとんどですね。

私自身が日本に初めて来たのは、関西外国語大学の交換留学生として1年間大阪にやってきたので、関西の温かい心が大好きです。大阪にいたころに漫才や落語にはまってしまいましたが、やはり何もなくてもユーモアがあれば何とか生きていくことができるという力は、大阪で身についたと思います。よく“オヤジギャグ”と言われますが、そういうことではなく、ダジャレでもなく、おしゃれなこととわかっていただければと思います。

江戸時代の日本は厳しい時代であったにもかかわらず、そのすぐれたデザイン、建築物の感性は、今でも十分世界に通用するものがありました。北斎のものなどを見ると隠し絵が入っていたり、ぱっと見てわかったつもりでも、よく見ればまた違った要素があったり、そうした奥の深さが飽きのこない一つの理由でもあると思います。本当のまじめさもあった上でユーモアがあるところが好きです。

日本人は初めはなかなか冗談が言えない、あるいは笑えないところがありますが、そうすることは決して損なことではないので、できないのはあくまでも言いわけだと思います。我々は後から、もっとお金があればよかったとか、もっと時間があればいい仕事できたのという言い訳をする前に、まず最初から時間がかかっても、努力が必要であっても、大変でも、最後までやり遂げようと思っています。

私が最初に日本に来たのは大阪でしたが、信州に来るチャンスがあったのは1993年でした。長野オリンピックの仕事を手伝いませんかという誘いがあって、そこから1993年に長野に入りました。1994年にリレハンメルオリンピックで4週間ほどノルウェーに行ってきました。そのときは毎日マイナス20度の寒さの中で、その寒さを解かしてくれる温かいおもてなしが一番印象的でしたので、長野オリンピックを応援するのであれば、正式にスポーツ競技を運営することよ

りも、もっと町がどうやって受け入れる態勢をつくるかということの方がはるかに大事だと考えました。そこで元上司に今の会社を紹介していただきました。今の会社はなかなか変わっている会社で、ここに来れば毎日おいしいものが食べられるということで、なかなか魅力のあるお話でした。

●小布施の原点は「住んでよし、訪れてよし」 のまちづくり

実際に来てみると、自分が会社に入る前からこの25年あたり、「町並み修景事業」を立ち上げて、やはり1者でもない、2者でもなく、隣土士の5者が協力しあって、その中には法人が2つあったり、店舗があったり、民間の頑張りがあったからこそ今のようできたことに非常に感銘を受けました。

今の日本は、自分さえよければいい、というようなところが多いですが、むしろ周りがよくなってこそ自分もよくなるというのが、本来のシステムだったはずです。一つのすぐれた建物をつくっただけではすぐれた空間になるとは限らないので、立派な窓があっても、窓の外景色が見たくない景色であれば見たくないものになったりします。庭もよくて、内装もよくて、建物もよくて、その3つがそろわなければ、なかなかいい空間にはならない。残念ながら今の日本は園芸関係の仕事はなかなか建設関係の仕事と協力し合い難い。

建築界は、例えば建物のデザインをするにしても、作品にしたがるのがあったり、でも機能性はよくなかったり、もっと自然体の、「住んでよし、訪れてよし」ということを東京大学名誉教授であった木村尚三郎先生がよくおっしゃいますが、小布施の原点は、まず人に来ていただく前に、住みたくなる町でありたい、住んでよかったな、ということを原点にしているのです。今、大勢の人が来るようになったのは、結果は観光と言っても間違いではないですが、「観光」を目指してこの展開ではなく、むしろ魅力のある暮らしを持つ、民話のふるさと的な、自分にとっても第二のふるさと、ほかの人たちにとっても、来たときに「第二のふるさと」的な町だということです。

初めて来たとき、古い物と新しい物、どちらも大切にされていることに非常に感動しました。残念ながら日本の多くの所では、古い物に少しでも問題があると全部更地してゼロにして、そこから作りかえることが多いのですが、よくも悪くも時代の波がります。その

時代の波を逃さずに、今の時代に生かせる道の方がもっと工夫が必要ですし、もっと想像力が必要ですが、本当に工夫や努力をしないとできないものが出来ることに魅力があると思っています。

小布施のまちづくり事業

●小布施町並み修景事業

町並み修景事業の話をお先に紹介します。私が町に来て、今の会社は 11 年目になります。小布施堂は全国的に有名になりましたが、榎一市村酒造場は本当にだれも聞いたことのない造り酒屋でした。いつ消えても不思議のないものでしたが、私にとっては非常に危機一髪の気持ちでした。せっかく北斎も味わった酒屋で、ここまで続いていたものが、我々の見ている目の前から消えてしまったら、何かできたのに何もなかったら情けないと思いました。滝の前でカヌーに乗っていると平凡そうに見えますが、実は非常に危ない。文化がいくらよいものであっても、経済的に成り立つ仕組みになっていなければ、結果的にはいずれ消えてしまう。もう一度継続できる道を、独立した形で成り立つ仕組みを考えなければならぬと考えました。

そこで、酒蔵の一部をレストランにしませんかと社長に提案しました。しかし、高級酒しかつくっていない人に対して、冷凍食品を提供するレストランの提案をされたのです。また、一つの蔵を大勢が入れるような量の部屋にしましょうとか、食事ができる場所にしようとかの提案でした。

一番の問題は、中庭が最初から見えない所にありましたが、さらにもう一つの壁をつくり、間を通路にしようという話になったときに、一つの壁を壊すだけでも非常に大変なのに、まして二重になってしまえば、いくらとりあえずと言っても、永久にそのままになってしまうのではないかと心配して、半年間毎日のように猛反対しました。これまでの日本はスクラップ&ビルドが続き、忙しかったので、本来なら違った道を選びたかったのを、とりあえず、とりあえず、でやってきたものを今回こそ本気にしようということになりました。やはり半端、半端、半端は一つにはならないので、生きるか、死ぬか、思い切って勝負をかけようということです。

今、昔の土壁や漆喰を塗ることのできる職人さんは

かなり高齢化し、残念ながらその力が若い世代に傳承されていない。今でなければ、ではいつできるか、もう待たないです。今しかないのだということ、何度も何度も毎日のように言いましたら、頼んでもいないのにとやかく言うなと怒られました。言っていることはごもっともかもしれないけれども、実際にだれがやるのか、だれもないのにとやかく言うなど、いろいろ叱られましたので、そこでまたよく考えてみました。

やらなければ、できる可能性はゼロです。やるだけのことをやってみると、1%でも可能性が出てくるかもしれない。とまっているところで「だめだ」とは言いやすい。しかし、動き出してみれば、実際にできるかもしれないから、やるだけのことをやってみよう。日本の伝統文化があせていくことに手伝いが必要だと思っても、単にプライドが高いので、なかなか手を挙げない。逆に手を挙げる人が出てくると、結構です、結構ですと、断られてしまう。本当のプライドとは何なのか。そこまでいいものであれば、自分たちの世代で終わりにしないで、次の世代、その次の世代にも、こうした日本があることを知って欲しいではないかということをおもいます。

私は微力ではあっても、できることに命をかけて、できるだけのことをやってみることを決心しました。

●マイナスと思われる事をプラスに変える努力が必要

私自身はアメリカのペンシルベニア州で生まれ育ちました。その気候は日本の気候とよく似ていますが、ペンシルベニアは山が丘のようなもので、初めて長野にやってきたときに、これだけ立派な 3000 メートル級の山の美しさに感動しました。神秘的な暮らしぶりが今でもあり、ほかの国にはない、日本独自に育ってきたものがあることが非常に気に入りました。

今の時代を生きている人が働き、暮らせる古い町であっても、新しい可能性が出てくるところがうれしいです。皆さんは御存じかもしれませんが、私は 2002 年に日経ウーマンオブザイヤーに選ばれました。私が選ばれた理由は今現在、時代的に日本は地方が元気にならなければ経済改革が進まないの、この時代のニーズに合ったお仕事をしていることが評価されたと思っています。

1998 年の長野オリンピックのときは、英国の選手団のお世話をする担当になったわけですが、オリンピックは単にボランティアがおもてなしをするだけではな

く、もっと民間の人たちがどれだけのおもてなしができるのかを考える必要がある。例えば、梅雨のときに毎日のように雨が降ると、非常に落ち込みやすいときがあります。それをマイナスと思わずに、工夫次第でマイナスをプラスに変える。その努力で雨の日がむしろ、きれい、美しい、なおさら神秘的な墨絵の世界に生まれ変わっていくことができれば、かえって楽しみになります。雨や雪が降ったときの蛇の目傘が美しいので、蛇の目傘をつくってほしいと職人さんに提案をしました。どうしてもやりたければ中国でつくりなさいと言われたときには、絶対に日本でつくることを決心しました。断られながらも、できるところまでやり続けると必ずできるのだと考えて、できるまでやり続けました。

それでもやりませんよと言われたときに、自分がそこまで大事だと思うなら、自分の貯金を使ってでもつくってみようと思いました。結果的にできたものを見たら、周りの人は喜びました。ささいな一つの成功があれば、動き出してみると、やればできるのだということに気づきます。そこから例えば国際北斎会議も、単にスポーツ競技のオリンピックだけではなく、文化交流のチャンスもあるということです。

「雪」だけで考えると、日本だけが雪の降る国ではありません。しかし、この周りの温泉、スキーを楽しみながら、ここにしかない文化を味わっていただければ、ほかの国にできないおもてなしの演出が可能になります。オリンピックで人が来ていただけるのはいいのですが、大体のオリンピックの開催地がオリンピックが終わったあとに落ち込んでしまうところがよくあるようです。それをチャンスに変える。最初で最後ではなく、それを出発点に変える努力、そのチャンスを逃さない、それを保つことが必要だと思いました。

●榎一市村酒造場の再構築

ここから榎一市村酒造場の再構築に移りたいと思います。国際北斎会議はわずか4日間だけの学会会議ですから、変わるひとつのきっかけにはなるかもしれない。しかし、一番大切なことは日常生活です。オリンピックが来ることによって長野の日常生活が少しでも豊かになればいい。榎一市村酒造場の再構築はオリンピックの1年前から始まりました。

そのときに、1年の焦りで「300年」を見捨ててはいけない。3年から5年の時間をかけてやっていきましょう。昔の蔵づくりも3年から5年かかったと言わ

れるので、我々も3カ月、半年ではなく、今の目先のことだけを考えるとそれでいいように見えても、これから50年先、60年先、100年先まで持つものを我々の世代はつくっていない。2000年の変わり目、あるいは1000年の変わり目、100年たった変わり目、我々の時代はどういう時代になるかは、自分たちの努力で決まるのだと思います。

私はアメリカの古い町で生まれ育ちました。ペンシルベニアはアメリカの東海岸、13州の中の一つですから、町並みは明治時代の建物が並んでいる所です。日本ほど古くはありませんが、あるものを大切にしています。日本の場合は、それよりはるかに大事なものがたくさんありますが、むしろあり過ぎて、粗末にしてしまっているところがあると思います。あるいは文化財や特別に紹介されている建物だけを大事にしようとしています。本当はもっと普通の暮らしぶりこそが一番飽きがこないし、一番おもしろいと思う。そうしたシンプルな暮らしの中にあつた酒蔵の一部をレストランにできたら、たとえ何もなくても、それなりの自然の豊かさがあり、おいしい酒がある、そしておいしい食事があれば、あとは何も要らないのではないかと思うようになりました。

日本人が今、文化離れをしてしまっているのも、本当の日本のおいしいところを味わえていない。楽しんでいない。日常生活から離れてしまったものになっていますから。我々の蔵でもオリンピックまでは4人の蔵人しか入らない場所でした。日本人でも知らないのも、離れてしまうのはやむを得ない。ですから、もう一度気楽に入っていけるようにしました。ただ、店の入り口には派手な看板は何もないので、山の国を訪れたときに発見できる喜びがあります。パチンコ屋さんのように、「営業しています」ということではなく、見つけたら、「ラッキー」という感じになればいいなと思

います。蔵部の構造ですが、蔵部は倉庫でもあり、作業場所でもあります。作業を見ながら、台所に入った形で食事ができるオープンキッチンになりました。竈（かまど）で御飯を炊くことが、オリンピックのトーチが毎日燃え続けるような思い出でできました。

我々の酒蔵にはこのレストランができる前までは、若い人は一人もいませんでした。4人だけで40年以上チームワークを組んで働いていただけでしたので、そのときも後継者になりたいと思っている人は一人もいませんでした。やはり今の時代、1年雇用を約束でき

る酒蔵でなければならない。こうした形で食と酒を合わせることによって、一番お客さんが入る時期は料理やサービスを提供して、冬の間は酒造りに取り組む形になっています。

自分たちの酒蔵の原点は、やはりモノを大事にすることです。再利用できるものを大事にしたいということから、“通い瓶制度”を復活しました。リピーターを大切にしたいことで、昔の“通い瓶”という古い制度をヒントに、温故知新として新しいヒントが眠っているような気がします。

榊一の屋号は“□一（スクウェア・ワン）”で、江戸時代のデザイン画ですが、今でも非常に斬新な感じがします。コンピュータの画面にも見えるし、あるいはデジタルにも見えます。自分自身はスクウェア・ワン（□一）として、自分たちの原点にもう一度還ろうということです。（アクセス・スクウェア・ワンは、原点に還るという意味があります。）振り出しという意味もありますが、振り出しは日本語では余りいい意味として使われないことが多いようですが、迷ったとき、もう一度本来あるべき姿に戻って考え直していけば、基礎が丈夫なら、そこから伸びると大丈夫です。

中の店もそこからやり直すことになりました。レストランだけでもうまくいったかもしれませんが、酒蔵そのものが、同じところは同じ気持ちに持っていけないと、独立して考えるとうまくいくものも、合わせて考えるとバランスのとれないものになってしまいます。そのときは予算がなかったのですが、前向きに動き出したところ皆、動き出しましたので、努力でその差を埋めていこうということを決め、半年つなぎの格好でみんなが交代で大工の仕事もしながら今の表の榊一市村酒造場の店を手直ししました。

よく見ると雑な仕事ではあるのですが、そこまで自分たちがやろうとしなければできなかったことは間違いないのです。また、予算が足りなかったことが、「災い転じて福となす」ということで、我々にとってはそこで現場に入る重要性が非常によくわかりました。皆さんは建設業界の皆さんですから、壁の後ろまでは見えなければいいとか、とりあえずまあまあということがありますが、我々の酒蔵の中は100年間、こちらから電気をとったり、あちらから電気をとったりで、電気コードが蜘蛛の巣のように張り巡らされていたので、どれが生きているのか、生きていないのか、だれもよくわかっていなかった。つなぎ、つなぎでやってきたので、図面も残っていない。

先輩の方々というか、200年前、300年前の日本の仕事は決して手抜きの仕事ではなかったと思います。自分の世代を犠牲にしても、次の世代、その次の世代のためにちゃんと誇りの持てる仕事をしているぞというような気持ちにさせられます。材料もその時代は決して安くはなかったし、遠い所からその場所に一番合う素材を取り入れたりしているのを見ると、自分たちの世代はより楽になっているにもかかわらず、楽をしてしまうところが多過ぎると思いますが、そこまで言われなければやらない。どういうふうに頼めばいいのか、大体の人は家をつくるのは一生に一度ぐらいですから、そこで失敗をすると次はもう間に合わないわけですから、やらない。

私がこの会社に入って8年間はずっと工事現場に居続けていたので、結局、自分たちが現場に入ることによって職人さんはより一生懸命になり、よりいい仕事をしてくれることがわかりました。

●榊二プロジェクト

榊二プロジェクトに入りたいと思います。予算がなかった榊一のと時から、工夫をして自分たちの努力と職人の努力を合わせれば、同じ資金力を持っていたとしたら、できる仕事の範囲を伸ばしていけるということです。

長く議論してもなかなか解決できないことがありますが、乱暴でも壁を壊してしまえばあとは片づけるしかないという道は、結構早い道です。こうしたことをやるところから、“台風娘”という名前をいただきました。そのころは余り上手ではありませんでしたが、今になって自分たちの周りにいる若い人で、これだけ壁を壊せる会社はないかもしれません。

こうした作業は新人でも、女性でも男性でも現場に入ります。こうしたことから参加する意識を高めることになります。「なかなか日本ではできない」と言ってしまうえば、やらなくても済むので、「できるようになるまでやり続けるとできるようになるから」ということです。ただ、重機等はまだまだ使えるようにはなっていないので、我々の手に負えない少し専門性のあるところは協力していただきますが、ごみの片づけや分別は自分たちでやります。

この町の中心部にあるコンビニも壊しました。映像は30年前のアパートをつくったところがありますが、今の時代、あっという間に九州から北海道まで同じような景色になってしまっているの、どこもおもしろ

くないわけです。やはり小布施らしさ、その町に合ったものがあるべき姿なのですが、つつい逆の道に走りがちです。そういうところから、小さな町ですから2階建てにこだわって地下室を掘り、例えばタンクやボイラーが必要であっても、それは見せる必要はないので、「能ある鷹は爪を隠す」と同じように、機械などはちゃんと地下に格納して見えない形にしたい。

●曳家（引家）

「曳家（引家）」に移りたいと思います。今、私たちがかかっている建設の部分を説明してから、その中がどういうふうになっているか、説明したいと思います。

北斎が使ったと言われてきた建物を、住んでいる人は新築したい。今のテレビCMが強烈で、新しい住宅にしないと時代おくれのようなことになって、北斎の使っていたアトリエまで今すぐにでも壊したいということになったので、壊さないためにはどうすればいいのかを検討したところ、同じ場所に置くと壊されることになるので、曳家で引っ張りました。幸い、須坂にまだ曳家の職人さんがいらっしゃいます。30代の方もいらっしゃいますが、仕事を頼まないとした文化も継続できなくなるので、引っ越したいところへ引きかえ工事に取り組むことにしました。

実はこれに取り組むようになったのは2年前です。例えば100円ショップで買うような葦簾（ヨシズ）も決して安いものではなかったのです。今、市場に出てくる材料は均一化されていますが、江戸時代に北斎が訪れたころは、家はこの辺にあったブナ、サクラ、クリなどをうまく生かしながら建てましたが、今は2×4の感覚で建てられてしまうのはもったいないと思いました。

そこでやはり納得できないことがあったので、地元の方々に聞いて、酒造りの大杜氏が同じ村に住んでいる80歳になる昔の大切な棟梁、戦前の日本を知っていて、しかも現場に入っていた棟梁の指導のもと、そこまでやったものをもう一度やり直しました。

葦簾も、たまたま小布施に85歳になる女性で葦簾を編んでいた方がお元気でしたので、聞けば喜んで教えてくれました。

こうしたことは今の日本人はやらないことですが、そもそも日本人は目と手が器用だったのは、そうした生活文化があったからだと思います。

昔は「若いときの苦勞は買ってでもしろ」と言われ

たのに、今は「大変だからやめておけ」と言われます。今の若い人が喜んで自分の力でつくっていける町がこれから実現できればいいと思っています。

●いぶし瓦

ここからは「瓦」の話です。日本の町の特徴となっているのは屋根の斜面です。小布施は雪の多い所ですから、古い蔵を見ると結構角度がありますが、職人さんはより穏やかな屋根で働く方が楽ですから、北海道のような雪の多い所でも九州と同じような斜面になったユニットハウスができていますが、我々はこの際もう一度50年前の日本に戻ろうと思っています。50年のブランクはありますが、今でも生きる技術を先輩の方々に聞きながら教えていただければ、復活できるものにしてと思っています。

こうした文化は1400年の歴史に耐えてきたものもありますが、残念ながらいぶし瓦をつくっているところは日本に4軒しかありません。そのうち頻繁につくっているところは2軒だけです。結局、そうなるしまうと、お寺や茶室などお金のあるところだけしか手に入らないものになってしまうのです。我々が目指しているのは、普通の人がいい暮らしぶりを手に入れられるようにしたいということです。こうした職人がいなければ育てましょう、できない理由を見つけるよりも、できる道を考えようということにしています。

皆さんはまだ「鬼場（おにば）」に行っていませんね。実際のバーですが、自分たちの手づくりの鬼瓦を使ったところ。福井県の本庄に行ったときに実感した風景が、今でも実感できるものが小布施にあることが、小布施の価値でもあると思います。

コピーが入る具合によって、歴史でも実感させてくれるものもありますが、ちょうどこの三階建ての建物の工場、我々の今いる所ですが、やはり20枚の瓦が20年たってもまだ町になじまない。土で始まったものが使われた後に土に戻る循環型社会であったはずが、釉薬があるので、それが産業廃棄物になってしまうので、もう一度自然を生かした形にしたいと思っています。

●木桶仕込み

我々造り酒屋が日本で生き残っていくのは非常に大変な時代です。日本酒は日本だけでつくっている時代ではありません。アメリカでも中国でもオーストラリアでも韓国でも、またこれからはヨーロッパでも日本

酒ができるようになりますから、世界の国際競争に勝ち残るためにはどうすればいいのかを考えたところ、やはりこの地域にある食事、この地域にある伝統文化、職人の文化を生かした形を考えると、なかなか簡単にはまねのできないものになります。

我々は2000年に合わせて、50年ぶりに“木桶仕込み”を復活しました。これができたことも、15歳のときから蔵に入り、最初の10年間は全部木桶と言っていいぐらいですが、ことし数えで79歳になる大杜氏、唯一人だけ先輩の方がいらっしゃったからこそできたことです。

こうした風景、今の笹庭があるのも、そもそもこれだけの大きな桶を干す場所で、多いときは40本もありましたので、それだけでも大胆な風景です。全国の酒をつくっている所にはどこにでもあった風景が、今ではどこも消えてしまったのです。文化離れしてしまっていることの自覚がなかなかない。感じなければ知らないで終わってしまいますが、知れば、その風景を見たときに、秋になるとその酒を飲んでみたいという気持ちになると思います。

今は小さい用の酒しかつくっていません。300ポットにもならない、かわいい酒蔵ですが、今、6人も7人も蔵人がいます。「年をとる」とは毎年、年をとっている、はずしている、マイナスしていくと言うのですが、4人の先輩の方々も今なら伝承ができますので、少しだぶっても、ちゃんとかけ橋ができていけるようにすることが必要だと思っています。

この木桶をつくるための職人さんを見つけることが非常に難しかったのです。70歳代の桶屋さんは、昔はできましたが、高齢のため今はやりたいと思ってもなかなか体が続かない。危なかったり、大きなものをつくるには昔は5、6人ぐらいいはいたはずですが、今は手伝いもないので、一人で無理をしてやると、2.1メートルぐらいの桶が落ちて腰が折れたりという問題があります。

桶の文化を継続することは、我々の力だけでは一時の復活はできても、どう考えても次の世代の桶屋さんを育てる資金力もないので、「ではどうやればいいのか」を考えたところ、時としての競争相手が時としての協力相手になればできるのではないかと。全国の地酒をつくっている何百社にも声をかけたにもかかわらず、わずか30社からしか同意がえられませんでした。しかし、30社はおもしろいから叶えましょうということで、数年前に“桶仕込み保存会”をつくり、そこから

少しずつ復活できる方向になってきました。

“奥の松”は福島県二本松にあります。みんな桶は大事にとってありましたので、「埃」を払って「誇り」に思っただけで使えるようになりました。実はその酒が昨年、イギリスで日本酒のトップとして選ばれましたが、あれは木桶仕込みです。小沢酒造さんは、自分の庭にあった樹齢何百年という杉の木を切り、新しい桶を発注しました。金沢にあるかなり近代的な酒蔵でも、タイムスリップしたような桶が復活しました。

同じ桶でも、それぞれの蔵に合った、そこでなければできないやり方で復活しているので、すごくおもしろいと思います。こうしたものもそれぞれの地域のお客さんが個性、伝統文化を懐かしい、うれしいと思い、もう一度日本酒に関心を持つきっかけになれば、と思っています。

日本は業界も組織もすべて内向きになってしまい、よそ者は入れないような感じがありますが、我々にとっては、「風が吹けば桶屋がもうかる」とも言われますように、できるだけ風通しのよいものにして、消費者も参加できる形にして、業界を越えて味噌屋さんも醤油屋さんも漬物屋さんも、その醗酵熟成文化と食文化を結ぶものでありたいと思っています。同じ競争相手だけで固まってしまうと、なかなかそこから進化することは難しいこともあります。それはそれとして時には必要なことですが、消費者も必要な情報としてあったり、建築素材のよさにしても、専門の人も意外と知らないのに、まして消費者がわかるわけではないので、我々は欲しい物が少し高くてもこの方が長持ちしているとか、やはり教育が必要になってくると思います。やはりいい仕事をする力だけではなかなか伝わらないものもあるので、発信しながら、記録をとりながらやっていこうということがあります。

幸い私たちは今、先輩の方々に聞くことのできるチャンスがありますが、このチャンスを逃してしまうと、次にやりたいと思ったときにどこまでできるかわからないので、聞き逃さないだけではなく、ちゃんと記録をとりながらやっていきたいと思っています。

●小布施セッション

何かやるためには楽しみも絶対に必要です。集中力も絶対に必要ですが、月に一度でもいいのでそこから解放される。楽しみにできる日が必要だと思っています。2001年8月8日、末広がりのときに、この工場を使って三階で“小布施セッション”を開催したわけで

すが、こんなに狭い部屋に 100 人以上集まるときもあり、その分みんなが楽しくなります。

刺激のある話を 1 時間半聞いたあとに、質問の時間があって、質問がある限り時間を伸ばして、そこからパーティーが始まります。パーティーは、季節に合った料理と季節に合った楽しみ、例えば子供のときは絵を描いたことがあるかもしれませんが、大人になると子供のようなクリエイティブな楽しいことはしません。大人も柔軟性を取り戻すためにもクリエイティブなことをやる楽しみも大事だと思います。こうした小さな町でも、結構大人でも拒まないの、こうしたことをやってみたくなりました。違った顔を見せても許してくれる仲間がいることも、お隣を目で見ることも必要だと思います。

この小布施セッションは、始まる時間だけは決めますが、終わるまで終わらないので、大体 12 時ぐらいまではパーティーがあります。その後二次会があるので、2 時～3 時までになります。月に 1 回だけ小布施セッションがあります。そのときに合わせて、その時期に合った日本酒の楽しみ方や新たな飲み物、カクテルなどを提案したり、手作りの料理をつくります。

25 年ぐらい前に町並み修景事業をやり出したころから、「産地から王国へ」というテーマのキャンペーンもやり始めたのです。物をつくっている製造者ではありませんが、やはり地域がその味を楽しんでくれることが何より大切です。今、物を生産している所はどこも、自分は楽しまないでお客様のためだけにやっています。その味わいと思い出、地域の生活文化も食文化の一部ですから、お客様と一緒に楽しむということができると一番いいと思っています。

●鬼は外、電柱は内

“台風娘”と言われている以上、風が吹いているうちに電柱まで倒せればいいなと思っていますが、なかなか簡単には倒れないものです。「鬼は外、電柱は内」というのはふざけたような言葉ですが、一度聞くと覚える言葉です。2 月 3 日に合わせて、豆まきをしながら、「鬼は外、電柱は内」というキャンペーンをやり始めて、自分たちの敷地内にある電柱は全部自分たちの負担で埋めています。小布施は大体年間に約 40 本の電柱がふえ、減っているわけではなくて、法律を変えていくような形にならなければいけないことです。

町に漂白剤をかけたような、町の味まで消えてしまうことはもったいないことだと思いますので、全国で

電柱を埋める計画は進んでいます。我々もそこまで待っていないで、先に小布施に合ったやり方を考えて提案していこうと思っています。道路 1 本だけを化粧したようなやり方よりも、多分、1 ブロック全体で考えた方が安く上がると思います。そうしたことは日本の国だけの問題ではなく、アメリカ、ヨーロッパ、あるいはアジアでもありますが、なぜか日本と台湾はこれだけ電柱があるのです。これだけ美しい信州があるわけですから、テクノロジーが進んだ今の時代であるからこそ、「能ある鷹は電柱を埋める」ということで、電柱を埋めていくことができればいいと思います。

我々の敷地内だけでも、掘るたびに、ここにパイプがあった、水があった、下水があった、ガスがあった、ああ、ということがあります。自分たちの蔵の中の配線をきれいに外しても富士山のような山盛りになるほどですが、町の下を見ると本当にいいかげんです。我々の世代が下水道をやるときが一つのチャンスでしたが、既に逃してしまいました。それも“のれん”のようになかなか協力しつけない結果、結局ばらばらになって、その分町の景観が美しくないの、これからどこまでできるかわかりませんが、やれるだけはやってみようと思っています。

海外で同じぐらいの規模の町が、“100%電柱のない町”に成功している所もありますから、自分たちが本気になってやろうと思えば、決してできないことはないと思っています。特に長野県はもうダムはつくらない県ですから、土木部の仕事が随分あまり、余力はありますが、生かされていないところがあります。「つくる」ことに使うよりも、「壊す」ことに使ってしまうとかなり生かせる時代になったと思っています。

●1530（市ごみゼロ）

10 数年前、初めて関西に来たとき、大都市にかかわらず安全な所であること、日本は安全な国であることは非常にいいことだと思いました。信州に来るとさらに安全な所で、暮らしぶりだけでも生活の豊かさがあると思っています。しかし、今、日本はコンビニもふえ、ポイ捨てもふえ、山にはトラックも冷蔵庫も何でも捨てにきています。大変になるまでほうっておくと、「後の祭り」になってしまうところもありますから、私たちは「一瞬の祭り」にして、15 日と 30 日にごみを拾おう、忙しくても少しでも時間をつくって町をきれいにしていこうということです。

私は町に入ったときから、少しでも時間があると一

人でもやっていましたが、一人ではできるときもあればできないときもあるので、きれいにするには、いつ・だれが・何をすればいいのかシステムとして確立すれば、うまく維持継続してやっていくことができるようになると思います。手で排水路の溝の泥を拾ったところから、今は道路の掃除機を投入したり、一人の人が広い範囲を面倒みていくことができるような形になっています。

ボランティアといいながらも、やらなかったら、果たして小布施町は 10 年先に住みたい町になるのでしょうかということ、安全を守るためにも、環境を保つためにも、やらないわけにはいかない、やらないといけない、と思っています。若いときからごみを拾っていると、大人になってもポイ捨てしない大人になれると思います。

●小布施見にマラソン

最後に“小布施見にマラソン”です。一つの壁を越えると次の壁があり、壁また壁、山また山、という感じですが、そもそも自分自身が長距離選手でもありませんので、これだけマラソンを走れるスタミナができれば、マラソンではそれはむしろチャレンジであって、どこまでできるかやってみる、やり遂げるまでやり続ける力がマラソンを通じてできたと思っています。

今の若い人は、机に向かって勉強をしなさいとは言われても、運動をしなさいとはなかなか言われません。私自身、若いときにいつもエネルギーが余り過ぎていて、食事の時間になるとじっとしていられなかったため、親に「走ってこい」と言われて、走ると落ち着きました。それで気が付いてみると、いつの間にかマラソンの選手になってしまっていました。そのときからエネルギーがあつたら、イライラで終わらせないで、プラスの方向に持っていくのだと訓練されたように思います。

そうしたチャンスを、マラソン選手ではなくても、普通の人でも楽しめ、町が見られる。車で走ったときと、自分の足で歩いてみたときとは違った所が見えてきます。よくなったところ、悪くなったところ、よくできているところも、くつきり、はっきりと見えてくると思います。

小布施見にマラソンを立ち上げるときに、最初はこのぐらいの大人数でミーティングをしました。「みんなでやりましょう」と言うと、反対する人が多くいてブー言っていた。時間も予算もない、警察も許可を

してくれない、こんなミーティングをしてもむだ、と言われて、そのまま解散と言われました。

そのときも、みんなでやりたいと思っても、最初は 1 人から 2 人、2 人から 3 人と、動ける人から動いて流れをつくってから少しずつ賛同者を増やしていけばできますが、まだ火がついていないのにいきなり水を差されては何も始まらない。「水差しが上手な人は給水係にしよう」と冗談で言うと、本気にとられて、今でも怒られています。

ボランティアをして町をよくしようということで、門のところに竹材を使って、職人の町、文化の町として、単にプラスチックなど使い捨てるものではなく、上手に生かせるものや、のれんの染め物にしても、文化の的的な考えを生かした形にしようとのことです。

このマラソン大会は 5 時間 10 分の大会にしました。ハーフマラソンですから、だれでも十分に走ることができる時間という意味です。真夏の一番暑いときにでこぼこの道を走らせて、危ない、けしからん、と随分怒られてしまいましたが、人生はでこぼこの道ばかりですから、そういう道を避けて通るよりも、思い切って走った方がいいのではないかと思います。結果的にそういうところはみんな注意して走りますから、安全でした。

今の若い人は、PTAの看板でも、「走るな、遊ぶな、危険」ということですが、大人になってみると何が危険で何が危険でないか、自分の感覚で判断しなければならぬので、なかなか判断ができなくなっています。5 時間 10 分ですから、余り急がなくても自分のペースでゆっくりと景色を楽しみながら、ご馳走もいただきながら友だちになりながら走ることができます。競争相手の同業者に会ったり、日々の生活の中では協力し合っ一つの目標に向かうことがなくても、こうしたイベントを通じて町をあげてお客さんを歓迎することができます。

ここも普通は子供しか入れないところですが、頑張っている大人の姿を子供たちが見ると、大きくなったら自分も頑張ろうという気持ちにもなれると思うので、どちらも大切だと思います。この大会では最初の年の最高齢ランナーは 84 歳の方でした。すごいと思っていましたが、ことしはさらに 92 歳の方までがゴールしました。本当の化け物ですが、92 歳の方は最後尾ではなく、最終ランナーはそれを遅れること、1 時間以上でした。とにもかくにも人生で大事なことは一生、夢を持ち続けるということだと思います。

●インターンシップ

インターンシップは、3、4年前に大学生を迎えるために始めましたが、気づくと皆、頭は優秀ですが、体は全く鍛えられていません。意外と草取りをしているときに頭が活性化していいことを思いつきますから、労働は大事だと思います。ここは現場と言えば現場かもしれませんが、ここにいると、質問をしてくれなかった人が質問をしてくれたり、出会えなかったお客さんとも出会えたり、現場は情報の集まる所です。あらゆる現場がそうだと思いますが、手を汚すことを怖がらず、おもしろい仕事をすればするほど汚くなるし手も汚れるし汗もかき、くたくたになりますが、それなりのこと、できるだけのことをやっているという喜びもあると思います。

蔵部くらぶの一員としては、ソンさんというアメリカ人を2年間迎えることにしましたが、彼が最初に来たときは、全く日本語ができませんでした。日本語ができないから無理だと言われましたが、お互いに無理するからこそ伸びるのです。ストレッチというのは、普通のことをやっても伸びません。やはりコミュニケーションを図る気持ちがあれば、わかってあげたい気持ち、伝えてあげたい気持ちがあれば、時間はかかるかもしれませんが、何とかあります。

日本酒の文化が日本だけにとどまらずに、世界中の方々がその文化に対して賛同をえられるものになっていけば、日本酒の将来はこれから明るい時代に向かうと思っています。そうしたところのチームワークもよくなってきましたが、やはりよく説明をしなければいけない経験をしたときは、本当のストレッチで伸びたように成長したことを実感できると思います。お互いに空気のような存在でいると、“察する文化的”にわかったつもりでわかっていないことがあるので、結構、よかったと思います。

学生を迎えるにも、学生もそれぞれ違いますから、組織として迎えることは結構大変なことではあります。一方的に相手に教えるのではなく、自分たちも見習うことが実は多いのです。今年の夏のインターンは、今度新しくできる文化事業部専用のホームページをつくってくれていますが、彼が帰った後も、我々の既存の社員が更新できるようにしてくれました。物事は一方通行ではないので、お互いにおもしろくなっていけばいいと思っています。ありがとうございました。

(以上)

2006年8月23日 事例①

地域マネジメントの実際

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：秋口 守國（三菱地所株式会社）

1. 概要

地方の町という具体の地域において、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、

- ・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、日下部教授を加えて、地域経営上のキーポイント・課題などを講師とディスカッションしながら、理解を深めていった。

2. 話題提供

一所懸命

寺谷 私は二十代のころ司馬遼太郎が書いた「花神」という大村益次郎の小説を読んだ。大村益次郎は緒方塾で蘭学を学び、オランダの兵学を翻訳したことから、長州藩に引き抜かれて騎兵隊に入り、そして、後に初代の陸軍大臣の任に就いた。私は彼の生き方に共感を覚え、何かこだわりを持った生き方をしたいと思った。世の中には、変わり者には近づくなというセオリーがある。しかし、私は身近にこそ素晴らしい人がいるのだと考え、当時、わが町の農協組合長をしていた禅宗の和尚で吉田暎漠という人を訪れ、禅問答と言うと聞こえが良いが、言わば喧嘩をしに言った。

この吉田さんという和尚とは「生きるとは何ぞや」というような問答を徹底的に行った。来る日も来る日も吉田和尚を訪ねて、ああでもない、こうでもないというやり取りをした。

私は自分自身が自分を呪縛しているということに気付いた。それまでは「私は無能で、能力も無く、自分には可能性がない」というように思い込んでいた。また、そのころ小学校の先生で小林義男先生に出会った。私より6歳年上だった先生から『ピーターの法則—無能の限界—』という一冊の本をいただいた。その本を私に渡すときに、「篤さん、人間は60億もの脳細胞を持っている。人間が死ぬまでにこの脳細胞の内、何億使うのかと言うと、半分も使わない。だから人間努力

すれば、限界なんていくらでも先延ばしできる、この本を読んで挑戦してみたらどうか」と励ましの言葉をいただいた。私は40年経った今でも覚えているのは、やっぱりこの言葉が胸にズキンと刺さったからである。これまで、いかに自分で自分をダメにして来たかという思いに駆られて、それから文章を書いたり、人前で話をするということを積極的に始めた。それまで、原稿を書く、人前で話しをする等のことは一切出来なかったが、これらの技術をなんとかして、身に付けようというのが私の出発点であった。

その後、私は25歳の時に郵便局の上部機関の中国郵政局の採用試験に合格し広島へ出るようになった。学歴など何もない人間が素っ裸で、故郷を出奔する様なものであった。背広1着と、下着と布団1組、たったこれだけ持って出るような状態だった。

さていよいよ広島へと行くという時に、吉田和尚を訪ねた。和尚は、智頭を捨てて広島へ行くという私を激しく叱責するものと思っていたが、逆に「寺谷、お前は外へ出てこい、外へ出て大人になってこい」と言われた。そして、和尚から餞に「我在存宇宙」という言葉をいただいた。この言葉はどういう意味か、と和尚に問うと「自分が存在する、故に、宇宙がある。自分が無くなれば全て宇宙は存在しない」との意味を伺った。今から30数年前の話である。

平成六年、京都大学の岡田教授がカナダのウォータールー大学の名誉博士号をもらわれた。その機会に智頭で講演をしてもらったがテーマが『ゼロ分のイチ』であった。「ゼロ分のイチ」とは、何か新しいものを作り出すときに、日本一を目指すのはいずれ日本二位になる日がやって来る。だから、日本唯一のものを作ろうじゃないかという意味でもある。

最初は「ゼロ分のイチ」と言っても、何のことやらさっぱり理解されなかった。ところが、数年後には、こういうことかと暗黙の理解が得られ、「ゼロ分のイチ」というテーマを、智頭町の役場の職員と住民と一緒にプロジェクトをつくって、新しい運動を始めるときの冠として使われるようになったのである。

最初は、訳のわからない名前を付けるな、と言われていた「ゼロ分のイチ」という言葉が、今や智頭町といたら、知る人ぞ知る「ゼロ分のイチ村おこし運動」の発祥の地というところまで知れ渡った。

私達のこれまでの取組みは、決して成功事例ではない。どうすれば智頭町で私自身が、同時に周りの方々が生き生きと生きることができるのか、本音で生きる

ことができるのか、という思いで取り組んだことが、現在に至っているだけだと思っている。

よく「あなたの後継者は誰ですか？」という質問をされるが、そのようなおこがましい思いはさらさらない。私は先生という存在でもなく、全ての行為は、周囲の人が後から解釈すれば良いと考えている。

従って、成功失敗云々ということではなく、「一所懸命」ということが大切なのである。一生懸命ではなく一所懸命、ある一つの場所で本気で物事に向き合っていく、このことが大切だと考えている。

私は三十代に肝臓病になり、長い間病気で苦しんできた。平成 15 年に、テレビで新しい治療法を札幌医科大学でやっているということを知って、大学宛にメールを出した。すると、近くの大病院を紹介していただいた。

その大病院の元医学部長は「世の中で病気を治せる人間には二つタイプがある。一つは、どんな状況であろうとお金を使って最高の医療を受けるタイプ、もう一つは、良い先生だと自分で確信したら、何処であろうと飛んでいくタイプだ。」と言われ、そうかと得心できた。私にはお金が無い、それならばどこへでも飛んでいくしかないのだ。

そして、杉万先生にご紹介いただき先生のご友人で医師の根津先生を訪ねたところ、「寺谷さん、ウイルスをやっつけるのでなく、共生したらどうですか」とアドバイスをいただき、さらに近くでは京都府立大病院と玉野市民病院で治療されていることを教えてもらった。早速、翌々日、玉野市民病院の木村文昭先生の診察を受けに行った。木村先生は昼食を 15 分ばかりですませ、それから二時間にわたって「いかに食べる物が大事か」という話を、私と妻に話してくださった。

この時の先生のアドバイスを大事と受け止め、以来、私は朝・昼・晩の三食を大切にしてきた。3年近く治療して、おかげで肝臓も再生し、元気になった。

例えば、佐渡の里山で無農薬栽培で、作り手の顔が見えるものを食べるということが、いかに幸せかということを実感している。

私は人との出会いの度に、真剣に向き合うよう努めている。そして、それによって人生を生き生きと過ごすことができると考え、この姿勢を何歳になってもどこに行っても持ち続けたいと思っている。

秋口 地域が生き生きとする為には、一刻一刻を一生懸命生きる、地域を構成している個人個人が今を一所

懸命生きるということが必要だ、という思いを語っていただいた。

それでは次に、寺谷さんとは 180°違ったキャラクターで、愛媛県内子町五十崎にある亀岡酒造の亀岡さんにお話をいただくことにする。

地域経営に不可欠な金儲け

亀岡 昨日、新潟へ来た。私ども四国の人間にとっては新潟と呼ぶより、越後と呼んだ方が馴染みがいい。越後と言って思い浮かぶのは、上杉謙信と長岡藩の家老の河井継之助である。あとは、米どころ、美味しいお酒があるという程度の知識しかない。トキの話題もかすかに小耳に挟んだ程度である。

昨晚、宿屋のご主人に『おけさ』って何ですか？と聞いたところ、「亀岡さん、おけさってのは猫の名前だよ。」と教えてくれた。猫に関連しておもしろい話をひとつ、エルミタージュ美術館の地下には、18世紀頃からネズミ退治のための猫が 82 匹も飼われていて、それら全てに名前が付けられている。現在五十崎町で、その 82 匹の猫に会いに行く会というものが作られている。冗談半分で企画したのだが、世の中不思議なもので、「行きたい」と大勢の方が手を挙げてくれた。

この様に、世の中何がきっかけで物事が発展していくか分からない。もう一つ例を挙げると、今年の2月に私の家の前に4匹、放っておけば死んでしまうような子猫を置いていった人がいた。しょうがないのでエサを与えると、どんどん成長していった。そこで、家の前に「どなたか猫要りませんか？」と看板を立てることにした。これが現在は「猫見るだけなら 300 円、だっことしたら 400 円」という札を立てている。さらには、この猫達を私の酒屋の「ロックでどうじゃ」というラベルのキャラクターとして使って、猫を見に来る客に対して、お酒の宣伝をしている。

それでは、地域においていかにしてサークル、活動のネットワークを作るのかについて考えよう。地域の問題に対処すべくサークルを作ろうという時には、期限が決められていて、戦さの様なものである。早く代替案を用意するなり、決断しないと事業を進めてしまうぞ、という状況であるから、うそも方便、はったりをかましてでも、サークルは早く組織しなければならない。

私が住んでいる、愛媛県内子町の五十崎町は南予地域の総人口 5,700 人の町である。かつては電気の下請け産業が盛んであったが、現在は全て撤退又は廃業した。それから縫製業が 20 件程度あったが、これも 1 社を残すだけとなっている。土木と電気と縫製業の下請業の 3 つが無くなったら、五十崎には産業は存在しなくなる。その他は予算 60 億の役場、それから売上げ 8 億の農協である。従って、町民は皆景気のいい時にローンを組んで買った家を売り払ってやり繰りするという、危急存亡の秋という状況である。

地域の基本は経済力であるから、この状況に対して何か商い集団を作らなければならないと考え、「日本師連盟」という組織を作った。

五十崎町は里山なので間伐材が沢山ある。切り出して使い道に困っていた間伐材を使って、スターリングエンジンをぽんぽん動かすということを始めた。エンジンの出力は 1kw で、価格が 150 万円であった。5kw で 150 万円であれば、採算が取れるということで、発電した電気で胡瓜を栽培した。酒粕を手配して、粕漬けにして販売してなんとか採算が取れるようになったのである。昨日まさに、私の娘がこの粕漬け胡瓜を東京の OX ストアというチェーンストアに売り込みに行ったところである。

山の木をエネルギー源に胡瓜を作って、その胡瓜に付加価値を付けて都会で売るとするのが、これが日本師連盟の挑戦なのである。仮に胡瓜の販売が順調に進んだならば、現在消毒だらけの胡瓜を無農薬栽培にするために、植物工場の研究に取組もうと考えている。植物工場の稼働が上手く回りだしたら、今度はスターリングエンジンを引っ張ってきて稼働させようと考えている。この通り、日本師連盟は、次々と積極的に活動を広げていくすごい組織なのである。

地域において新しい流れを作る為には、サークル型から一点突破型への変化が必要であると考えている。サークル型の組織は、どちらかと言うと文化活動に向いている。皆で集まって絵を描いたり、楽器を演奏したりといった文化活動である。しかし、サークル型の組織はなかなか商売の話、銭の話ができない。

しかし、地域経営に金儲けの話は不可欠である。金儲けの組織は一点突破型でないと、足し算ができない。例えば、山を 2,000m 登れる人が 100 人いても 2,000m しか登ることができない。一方、その中に 5,000m まで登れる人が一人でもいたら、100 人が 5,000m まで登る可能性がある、ということである。

この一点突破型の人材を育てる為には、色々な仕掛けが必要となる。一点突破型の人材を育てないと、物事が発展せずに、手詰まりになり、結局途中でお金が尽きる。金の切れ目が縁の切れ目ということになる。だから、人材の育成には努力をしなければならない。

佐渡というのは室町時代初期に、猿楽師世阿弥が流された地である。佐渡の観阿弥、世阿弥は、世界的に普遍性がある、この島にとって世界に通用する物凄い財産である。イギリスのランドエンド岬という地の果ての様なところに劇場がある。この様な場所で人を集めて、世阿弥を世界へ発信すると、かなり話題になるのではないだろうか。

秋口 地域で活躍している二人にお話をいただいたが、二人の個性が全く違うと感じたであろう。寺谷氏の語り口は情熱的で、積極的に体を前に出していく。逆に、亀岡氏は熟成した発酵酒の様に、ぐつぐつとじっくり語りかけるスタイルである。

二人の話から共通して感じ取ることができるのは、やっぱり、まさに今を生き生きとか、考えるよりもまず行動してみる、「やってみなはれ」の精神が大切ということである。また、お二人共、色々な立場や場面で活動を行っているが、リーダーシップを取ったり、チームを組織するという時に、自分のパターンを崩さずに、あくまで自分の人生経験と成功体験を基に、方針を組み立てていることが感じられる。

それでは次に、地域で物事を始めて、そして仲間が集まってくる、リーダーシップを発揮して、徐々に仲間が増えていくと言うプロセスの中で、お二人が悩んだこと、苦労したこと、乗り越えなければならなかったことなどについて、お話をいただくことにする。

地域におけるネットワークづくり

寺谷 智頭町は鳥取県の南東に位置し、岡山県と兵庫県に隣接している。智頭へは京都から第三セクターで経営する智頭鉄道が走っている。智頭急行という特急電車で大阪まで 2 時間という速さである。智頭町は面積の 93% が山林で、耕地面積は非常に少ない。また人口は 9,000 人を少し割ったところである。

智頭町では、鳥取市と合併か単独かということで住民投票が何回も行われた。住民投票では僅差で合併派

が勝利したが、最後に町会議員の議決で単独派が勝利し、単独という道を選んだ。私は単独を選んだ。なぜなら、合併すれば地域から心臓が無くなることと一緒にだと考えた。行政システムとしての役場がその地域で無くなれば公的資金が途絶える。公的資金が約 40 億あって、このお金が地域の農家や企業を支えているのだから、まさにトントンとピストン運動する心臓がなくなったら地域は自滅することになる。町内人口は高齢化が、現在 32%~33%まで進み、いずれ 40%を超える日がやってくるだろう。しかし、いずれ地域の活力が低下していくにしても、地域の住民が自決していく生き方が大事であると、私は考える。

次にリーダーシップ、ネットワーク作りについて、私自身がリーダーなのかそうでないのかは、周囲の人が決めることであって、私自身リーダーシップを發揮しようとして行動している訳ではない。ただ、私が心掛けているのは、出来るだけ自分がリスクを負う、自己責任を取る立場になる努力をすることである。

リーダーという形を取っても、最終的な責任を負わない人はリーダーにはなり得ない。金銭的な面も含めて、どう自己責任を取るのかを常に考えている、自分なりの対処法を常に考えておくことが必要であると考える。

先日、川で魚の掴み取りを催した。この時も子供が川に落ちたらどうするのか、見張りをしっかり付けて、川辺の草刈を行って、事前準備を率先して進める。このことによって、子供達は魚の掴み取りだと喜んで来てくれるようになった。14年間、魚の掴み取りを行ってきたが、1回の事故もなく開催することができた。今では、どこからこんなにやって来るのかというくらい、大勢の子供が参加してくれている。

もう一つ、ネットワークをどう作っていくかについて、私は下手な文章や語りで理屈を述べるけれども、物事を始める時、起こす時にはほとんど理屈を言わない。皆さんも料理をされると思うが、「おーい、何か体の温まるもの作ろうと思うのだけど、何か良い料理や、材料はあるかい？」といった感じで声かけをして、それで集まって来た人達で行う、というようなやり方である。

住民で誰かが一步を踏み出せば、2、3人集まれば物事を始めることができる。2、3人を2倍すれば、8~10人となり、10人集まればできないことはほとんどない。

秋口 リーダーシップを取るとはリスクを管理し、責任を取る体制を整えること、ネットワークを作る時には、特に理論が存在する訳ではなく、小さな集団でもいいから、「この指とまれ」で声を掛けて、行動を起こしていくことが大切というお話であった。事柄によっては3、4人でも、10人でも、志が一緒だったら、この人達がしっかりネットワークを形成し、物事を起こすことが出来るということである。

次に、亀岡さんのお話を聞かせていただくことにする。実は私が先日、亀岡さんのところを伺ったところ、大学の研究室の様なサロンで、皆でコーヒーを飲みながら語り合うというスタイルをとっていた。やはり、亀岡さんの場合は、自分自身、リーダーシップということ余り意識せずに、自然体で周りの方とコミュニケーションを図り、上手にネットワークを形成しているという風を感じている。なぜそのようなスタイルをとっているのかについて、それから地元の五十崎町の様子を簡単に触れていただきたい。

亀岡 五十崎町へは、伊丹空港から松山空港へ飛行機で移動し、そこからJRの予讃線で南下し、大州市手前の内子で下車すると、アクセスすることが出来る。町の面積は約40km²、人口5,700人のとても小さい町である。町の産業は役場というくらいである。

私がお付き合いしている方々の活動は、やりたい人がやるというのが基本原則で、「私がこれをやるから、興味があれば、何か手伝ってくれないか？」という世界である。

例えば音楽会を催す時に、私が音楽を聞きたいから室内楽2、3人呼んでくるので、聞きたい人は聞きに来て下さい、というスタイルである。基本的に観客が一人だから、絶対に失敗することがない。広報する時に、入り口にカゴを置いてありますので、そこへ1,500円なり2,000円なりを入れて会場に入って下さい、と一言をお知らせする。

この様に、私が企画するから、参加したい人が参加するというのが基本なので、費用は原則自費である。どうしても行政がお金を出したいというときだけ受け取る場合もあるが、受け取らないのが原則である。会員は、その会が集まった時だけの会員であるから、その後は繋がりなし、一切の義務を負わない。来たときだけ会費200円、これだけでも充分通信費が賄える。宴会の時には会費は余計に徴収するが、その代わり美味しいお酒を提供している。

それからもう一つ、亀岡徹恋人ネットワークシステムという、現在会員 18 名の会の活動を紹介します。このネットワークはいわゆる恋人斡旋サークルである。新しい女性は、会員の皆さんに「この女性はどうか」と推薦してもらおう。この推薦条件は、一芸を持っていること、となっている。この仲間が、東京や地元の町へ行った時には宴会を開催して、親睦を深めるのである。私どものお酒の営業も同時にできて、一石二鳥である。

秋口 やりたい人がやる、やりたいのだったら、やりに来ればいいじゃないという程度の、無理やり連れて来るのではなくて、少しぼんと突き放した感覚が良いのかもしれない。それから沢山人数を集めようとするから失敗するのであって、1人でも2人でもいいから、始められる事から始める、それがやがて大きな流れを作るといような話だったのではないだろうか。

岡田 寺谷さん、亀岡さんには、地域経営を行っていく上で、リーダーとして活動する、そのリーダーとはどんな役割なのかについて、ご自身のキャラクターで語っていただいた。それから、地域経営を進める場合の組織の作り方、ストラテジーについてご説明いただいた。突然、二人の話を聞いた皆さんには難易度の高い内容であったかと思うので、私から少し解説を付けさせていただくことにする。

お二人はそれぞれ固有のキャラクターを持っているが、それは二人の育った地域の文化と大いに関係があると思っている。寺谷さんは智頭の重い伝統の重しをどうやって突き破るかという場面で、ずっと現在まで戦ってこられた。

一方の亀岡さんは、酒屋さんとして、持って生まれた色々な持ち味を全部凝縮した形でリーダーシップを発揮されている。じわりじわりと周りを囲んでいって、気が付いたら 360° 取り囲んでしまうのである。最初は、自然体でまったりしながら、最後の詰め場面では激しく戦っていくというアプローチである。智頭町における寺谷さんのアプローチとは随分違うと感ずることが出来るであろう。

3. ディスカッション

地域経営の三原則

岡田 RIIM REPORT vol. 5 の P39 にも紹介しているが、私は地域経営には 3 つの原則があると考えている。一つ目は「地域を住み良くする」、二つ目に「地域のことは、まず地域住民が決めて行う」、そして三つ目が「地域が儲ける」という三原則である。智頭町や五十崎町のまちづくりでは、これらのことがまさに網羅されていると感じている。

それでは、この三原則に沿って、寺谷さん、亀岡さんにそれぞれの活動について語っていただきたい。

亀岡 昭和 58 年頃に、五十崎町内を流れる小田川の護岸工事が計画された。その工事を何とか中止させるために、私達はまず、川についての知識を身に付けなければならぬと考え、それから 10 年くらいをかけて、北海道から宮崎まで全国の川を見て歩いた。しかし、信玄堤はどうやら武田信玄が作った、という程度の話は聞くことができたが、川を見ただけでは何も分からなかった。

ところが、どうどう歩き回った結果、信州大学の桜井先生、岡田先生と同級生でもある建設省の関正和さん、スイスのクリスチャン・ゲルディという方、それから高知の福留脩文という固い男、これらの方に出会うことが出来たのである。この 4 方に、この 10 年間でお会い出来たことは五十崎町にとって、とても運の良い事であり、こういった方々の話を聞いて初めて、川について深く知ることが出来たのである。

岡田 私はこの小田川の事例が、ある意味で日本の川づくりの仕組みを、全く変えてしまったのだと思っている。この小田川の川づくりは大変な偉業であり、この事業の過程が「水と人の物語」という本に書かれている。”この静かな町に異変起こる。小田川沿いの榎林にチェーンソーの音響きて、村人大いに驚く。さていかなる事態と。チラシを配った、断りもなく小田川の榎を切りせしもの、死に至る病を得るであろうと。あららおかしい、チェーンソーの音止まりて、春風の吹く”ということで、五十崎町の人々はある意味、行

政に対して、混ぜ返しのプロテストを行ったのだと考えている。

この次に「かぐや姫 1014 年振りの帰郷式典」と題して、参加者を募って、榎林の保全を訴えたのである。これはある種の百姓一揆だと思うのだが、行政の立場・面子を保ちながら、行政の方向性に少しずつ変化を起こさせる、という実に巧妙な手法を使っている。結果として、川づくりのあり方がどんどん変わっていったのである。

この様なプロテストが起きる契機は、やはり地域の方々が「何をもって幸せに生きられると考えるのか？」ということを問い始めたことだと思う。「水と人の物語」の本文にも書かれている通り、この「生き生きと生きる」という目標を達成するために、五十崎町では3つの憲法を定めた。

1. 美しい自然、人、ネットワークをつくる。
2. 地域が自決する。
3. 地域が儲ける。

この3つの憲法は、まさに地域経営の三原則と相通ずるものである。憲法1は、地域を住み良くするためには、川づくり等を通して、美しい自然、人とのネットワークをつくるのが大切であると訴えている。そして、憲法2は、ハード整備については行政に頼らざるを得ないが、地域の事は地域住民が意思決定するのだと、また意思決定する権利があるということ打ち立てている。それから憲法3では、やはり最終的にお金を儲けるサイクルを作り上げないことには、地域経営は成り立たないということを訴えている。ここで言うお金とは、必ずしも金銭ではなく、充実感、幸福感等も含んでいる。苦勞ばかりでは続かないということである。

この五十崎町と智頭町は、実は地域で川づくりを行ったという点で繋がっている。この部分について、寺谷さんに少し語っていただきたいと思う。実は、私の同級生でもある建設省の関さんは、智頭における川づくりにも携わってこられたのである。この川づくりが始まったことによって、地域を住み良くする、地域ことは地域で決めて行う、地域が儲けるといった流れがどの様な形で起こったのかをご説明いただきたい。

寺谷 平成元年に、私は智頭町で『杉の木村』というログハウスの村を作った時に、最奥部に森林があって、

そこに川が流れている。そこで、当時鳥取県の土木部の係長と、この川を何とかして活用しようと試みたのが始まりである。最奥部の森林には人を入れないというのが地域の鉄則であったが、しかし、人の手を加えない限り、森林の荒廃からは逃れられないということで、平成2、3年頃に川づくりに着手した。

平成4年頃には本格的に取組もうという気運が地域に生まれた。そこで、ある機会に岡田先生に相談したところ、それならばと知り合いの国土交通省の関正和さんを紹介していただいた。また、その話を鳥取県庁の係長に連絡したところ「それでは智頭町でシンポジウムを開いて貰おうじゃないか」という運びになった、これが平成5年3月のことである。

それで、流域の市町村の方や、建設コンサルタントの方を呼んで、杉の木村のログハウスで関さんの講演会を開催した。関さんは「日本には美しい山河あり」という言葉で話しを切り出され、日本の自然の美しさを訴えられた。私達はその講演にとっても心を打たれた。

その後、智頭町に、地域住民と行政が協働で企画して、河川の堤防を残したまま水辺に降りられるような、小さな親水公園を8箇所整備してもらった。

また、この話は後に知ったのだが、平成5年の時点で、関さんは既にガンを発病されていたのである。この後、関さんは平成6年11月に『天空の川』、『大地の川』という2冊の本を出版された。『天空の空』は奥さんへのプレゼントだったそうだが、『大地の川』の最後の部分に智頭町の事が書かれていた。それから、翌年の1月15日、阪神大震災の前々日に亡くなられた。今考えると、この2冊の本が関さんの遺言だったのかなと思っている。

『大地の川』は、関さんからの智頭町をモデルケースとして、川づくりを通じて、まちづくりの必要性を訴えるメッセージと捉え、これには応えなければならなかったと考えた。そこで、数人のメンバーで平成6年末に旧建設省の鳥取工事事務所に出掛けて行って、四面会議のブレインストーミングを行い、千代川の流域全体での川づくりをを提案した。そのことによって平成9年12月に千代川流域圏会議という組織が、前鳥取大学学長を会長にして立ち上がることに繋がった。現在では、この組織が「千代川フェスティバル」と題して、各地域を回りイベントを仕掛けたり、あるいは流域の5万世帯に月刊で「千代川ニュース」を配布するといった活動を行っている。

岡田 このお話を少し補足すると、智頭町のこの事例は、関さんを含めた外部の方が新しい知識を導入され、この知識が智頭町にとっての糧になったと考えることができる。この「糧」がきっかけとなって、例えば寺谷さんを中心に小さな川の広場を作ろうという様な、地域住民による「舵」取りが始まったのである。そして、川づくりを通して集落の人々がこの活動に参加し、これまで出てこなかったお年寄りや子供を含めた交流が生まれることとなり、地域の「絆」が形成されていた。結果的に、ハード、ソフト両面の川と地域のインフラストラクチャーという社会システム、つまり「礎」が変わっていったのである。これらのことが、今度は逆に小集落の「絆」をさらに高め、「舵」取りをさらに強め、そして経済的な意味も含めた地域のいろいろな「糧」に繋がるという連鎖を起こしたのである。

五十崎町の事例は、外部からの圧力、異変が起きたという事が一つのきっかけとなって覚醒が起きた。覚醒化された数名の方が「舵」取りを始めサークルを作った。実は五十崎町は、これ以前からサークルは存在していたと思うのだが、外部からの脅威に対して、サークル（○のモード）を必要に応じて鋭角（△のモード）にして対抗するという事を行ったのではないかと考えている。この様に外部からの脅威に対する対応能力を少しずつ磨いてきたのである。

総括すると、亀岡さんの様な「舵」取りをされる方が現れて、次にいろいろな言葉を交し合う小集団のネットワークつまり「絆」の形成に繋がり、それが新しい川や地域の社会システムという「礎」を作った。それが、また「糧」、「舵」、「絆」、「礎」を強化し、ダイナミックな成長を実現したと考えることができる。

秋口 それではここで一区切りつけて、今度は受講生の方からの質問・疑問を受け付けたいと思う。

地域づくりにおける女性の活躍

受講生 ここ佐渡の女性というのは、非常に古風であり、表に出るのが苦手な女性多いと感じている。先生方や寺谷さんのお話の中で、一部、地域づくりの活動の中で女性が果たしてきた役割について振れられていたと思う。女性達が果たした役割というのを少し具体的にお話いただきたい。

亀岡 女性は非常に強い。五十崎町の成功の半分以上は女性の力によるものだったと思っている。特に最初に、県にお金がないという時、みんなの家から漬物石を持ち寄ろうということになった。このような場面で活躍するのは女性である。また、日本中の川を歩いて調べようという時も、女性の方が多かった。とにかく女性の力を侮っては痛い目に会う。

寺谷 私は女性の役割をつくらないことには、智頭町に風穴を開けられないと思っていたが、最初に舵取りを始めた仲間は男性ばかりであった。しかし、男ばかりであると、温かい料理でおもてなしをする、優しい言葉と笑顔で会話する、といったことに関して女性には勝てない。この様な意味では、私達の地域の活動は多くの女性が支えていると言って良いと思う。

しかし、私達の集落では一世帯一任役という言葉があり、世帯主というどうしても男性が出てくることが多かった。従って、地域を分析して、工夫をして女性や子供の出番を作ることが大切だと思っている。

岡田 最近、智頭町では随分女性やお年寄りの方が生活者として発言し、色々な物事の決定の場面に出てくるようになってきていると感じている。なぜそのように変わってきたかと言うと、「ゼロ分のイチ村おこし」という地域の活性化が行われた成果であると思う。

亀岡 五十崎町で私達が川づくりを試みた当時は、自然保護という運動はあまり社会的認知を得ていなかった。最初に役場に対して、工事差し止め要求をするなんて事をしたら、「あの人は馬鹿じゃないか」という目で見られていた。だから、私と付き合った男性は色眼鏡で見られるということがあったのである。町の男性達は、恐る恐る影から私の様子を見ていた。一方で女性はそんなことは知りもしないので、音楽会といったら参加してくれるし、なにより子供をうまく活用することが有効である。ちょうちん祭りや影絵のお祭り等を開くと、保育園の子供、小学校の子供が沢山集まる。すると、お母さんはどうしても出席しなくてはならないことになる。この様なソフト戦略が有効なのである、段々賊軍が官軍になってくると、男性の参加も自然と増えるようになった。

岡田 今の亀岡さんのお話の中には、非常に重要な指摘が含まれていると思う。というのは、実は地域経営、住民参加ということが、世間一般に認知されるようになった背景には、ソビエト連邦の社会主義国家体制の崩壊があると考えている。それ以前は、行政に反対する、地域運動をするということは、やはり共産主義として捉えられる様な風潮があった。しかし、ベルリンの壁崩壊以来、地域運動が地域活性化の活動として認識される様になってきたのだと感じている。

秋口 地域運動を進めていく時に、男性だけではなく、環境や人との対話において感受性が豊かな女性の発言が出てくるようになると、地域として一皮剥けることになるのかもしれない。

一点突破型の人材の育成方法

受講生 先ほど亀岡さんの話の中で、地域金儲けのサイクルを作る為には一点突破型人間を育てなければいけないと仰っていたが、その様な人材はどの様に育てるのか？

亀岡 岡田先生の言葉を借りれば、「たらし込み」ということになる。私達には生計を立てるために、様々な職業に就いている。職業に就いているからには、雇用主や、自治体や国の道具として一生懸命働かなければならない。「それはなぜですか？」という質問が出てくると思うが、それは人類の永遠の課題に対する答えである。つまり人類の永遠の課題とは、ずっと昔から現在まで「自由の追求」ということだと思う。最初は貧困から自由になる、病気から自由になるということであろう。そして、様々な自由をどんどん獲得していった、最終的には岡田先生の話にも出てきた、自己実現の自由ということになる。本当に万事が自由ということはありえないけれども、自由だと思う瞬間はある。その自由の獲得のために、おそらく皆が頑張っているのだと思う。

この様な、人間の生き方に関する語らいを、何年もかけて行うのである。昼夜なく話し合いをするため、お互いを理解し合うことができるようになる。この言葉の語らいの中で、悪く言えば引かかった方が、それでは俺もやるかということになるのである。この様な

仕掛けに乗るか乗らないかは、その方の育ち方が大きな要素になると感じている。育てるといふか、話し込んで考え方を理解させると表現した方が良いかもしれない。

地域のリーダーに必要な資質

秋口 最後に、お二人のお話を聞いて、日下部先生、何か感じ取ったことがあったらお話いただきたい。

日下部 私にはこれまで何回もお二人のお話を聞く機会があったが、今日はお二人について、3つの事柄を再確認することができた。

一つ目は、お二人はとても知的な人間であるということである。つまり、物凄い読書量や人脈があって、歴史観や文化のこと、それから世界がどう動くか、そういったことに、大変センシティブであるということである。お二人共、この知識の基盤を若い頃から現在まで磨いてきたのであろう。専門知識や方法論というよりも、リーダーシップを発揮するためにはこの様な資質が必要であるということを確認した。

二つ目に、コミュニケーション力に長けていて、大変お話が上手ということである。私は大学院で「科学技術コミュニケーション論」という講座を、言語学の先生と一緒に立ち上げた。その講座の中で、学生にサイエンスカフェという展示場のような場を作らせて、自分達の持っている科学的知識を、一般人に上手に伝えるための会話術を学ばせている。しかし、これが中々お二人の様には上手くいかない。

それから最後に、忍耐力、粘り強さを持っているということである。お話の中にさらりと10年と出てきたが、自然型工法の河川を10年間で整備する為には、相当な忍耐力が必要である。

それからひとつ付け加えると、女性の話題があったが、女性の地域活動への参加というのは、大変重要な意味を持つと考えている。次世代の人、つまり子供を育てることについては、父親がやっている以上に、母親が行っている。従って、女性が地域活動に参加する様な生活環境で育った子供達は、その後成人した後に地域の活動にスムーズに入っていくことができるのだと思う。

自己実現と共有実現

岡田 最後に一つ問題提起をしてこの事例研究を終わりにしたいと思う。マズローの欲求段階説で最上段に「自己実現の欲求」とある。私もその考えに納得しているが、実はこの自己実現というのは、自己だけでなく周囲の人間と手を取り合って物事を実現する、共有実現という意味を含んでいるのではないだろうか。相手がいないことには、自己実現も成立しえない。従って、コミュニケーションする仲間や社会が必要になる。この意味で、自己実現＝共有実現と捉えることができるのではないだろうか。地域づくりとは、そのような人と人とのネットワークが紡がれる場作りだとも言えるのではないか。

(以上)

2006年8月24日 フィールドワーク①

佐渡の課題認識

講師：大桃 一浩（佐渡市議会議員）
井上 由香（NPO 法人しまみらい振興機構）
計良 武彦（NPO 法人トキどき応援団）
佐藤 利夫

モデレーター：岡田 憲夫（京都大学防災研究所）

1. 概要

今回の地域経営セミナー参加者のほとんどは、外部から佐渡へやって来た人間です。そこで、実際にフィールドワークを始めるに当たり、現地に詳しい、また、現地で実際に活動している下記4名のキーパーソンの方にお越しいただいて、それぞれの考えや体験をお話いただく時間を設けました。

<現地キーパーソン>

大桃 一浩：佐渡市議会議員

1970年新潟市生まれ

中学3年生で佐渡市佐和田へ移住

井上 由香：NPO法人しまみらい振興機構

東京都渋谷区生まれ

1988年佐渡島へIターン

計良 武彦：NPO法人トキどき応援団

1940年佐渡市松ヶ崎生まれ

東京で40年会社勤めの後、2000年佐渡へUターン

佐藤 利夫

佐渡市新穂生まれ

1988年高校教員退職後、佐渡島内で活動

モデレーター岡田先生に幾つかテーマを用意していただき、これに沿って各講師の方にお話いただきました。

<テーマ>

- ・私が考えるこのまちの良い所、悪い所
- ・私がこれまでこだわって取組んできたこと
- ・このまちへの私の思い、提案

これを踏まえて、最後にフロアの全員でディスカッションを行い、理解を深めました。

私が考えるこのまちの良い所、悪い所

佐藤 能登半島の方から金北山を目指して船が来ます。これらの船が、佐渡島に文化を伝えた海上交流の一番最初の姿です。私が考えている佐渡の良い所や特徴として、下記のとおり挙げることができます。

- ・天然の舞茸、百合山葵
- ・曹洞宗医福寺の薬師如来像
- ・龍吟寺の金銅聖観音（重要文化財）
- ・安寿伝説の残る鹿野浦安寿塚
- ・新穂大野の清水寺（文化遺産）
- ・小倉の千枚田（棚田）
- ・土用の日（7/20）の海草採り
- ・秋刀魚刺、あんこう鍋

これらが本来の佐渡島の姿であります。近代化、都市化の是非の判断は近代文明にお任せしようと思いますが、数十年という歳月を経て、島の姿はずいぶん変わってきました。

相川の町は今から400年ぐらい前から一気に都市化しました。相川の下町の海岸は、ほとんど埋立地であります。つまり、山を切り崩して埋め立てをして、海との間に土地をつくって家を建てたわけです。昔は浜があつて、そこへ波が打ち寄せて、ごろごろという砂利の歩道がありました。

自然の渚を生かしながら、別の場所に新しい住まいをつくるということも考えられましたが、結果としては楽な方を選択したのだと思います。

その一方で、本州の北と西を行き来した北前船等が寄港した港集落というのは今も残っています。小木半島の宿根木は、北前船を寄港した船頭、船主が住む集落でありました。また冬の北前船が航海できない時期になりますと、何十艘という佐渡の船は、小木半島の越後側の深浦というところに停泊して越冬していました。

また、小佐渡の北端である姫崎の近くに入桑という小さな集落が残っています。強い南風の時は、南風を避けるために入桑の港へ全部船が入ってきて停泊していたのです。入桑の港内では、すぐ隣の仏崎が船を南風から守ってくれるのです。

最後に、井上さんが係わっておられる鼓童の研修所を紹介しようと思います。この研修は、高校を卒業したくらいの若い世代が2年間親元を離れて、この研修所で生活をし、人間の心の中身を洗濯するというものです。佐渡は、こうした心をリフレッシュさせることができる人間環境、自然環境、文化環境を持っている、そういう島であると思います。

岡田 ありがとうございました。最後の鼓童の研修所の話は井上さんがより詳しいと思いますので、ここで

バトンタッチを致しまして、井上さんから「私の考えるこのまちの良い所、悪い所」というテーマでお話を伺いたいと思います。

井上 先に鼓童とその研修所について補足を致しますと、鼓童というのは和太鼓のグループです。演奏メンバーと制作スタッフで構成されています。国内外で活動しておりまして、海外公演の方が多というようなグループです。

研修所というのは、この鼓童の演奏メンバーと一部の制作スタッフを養成する学校のようなものです。佐渡の南東部に廃校になった中学校がございまして、その校舎を30年契約で借用して使っています。この研修所で2年間研修を受けて、鼓童へ入ってくるわけです。制作スタッフには、この研修所の卒業生もいれば、私のように外部から直接鼓童へ入った者もいます。

鼓童の構成員のほとんどは島外から来た人間です。鼓童全体がIターンの人間の集まりのような雰囲気がありまして、それでも1人、2人佐渡の人も入ってくれつつあるという状況です。

続きまして「このまちの良い所、悪い所」というお話に移りたいと思います。私自身がこの島に惹かれる理由とは、佐藤先生のお話からも伺い知ることができたと思いますが、この島は良くも悪くも日本の縮図だということなのです。

先日、鼓童のグループで「アースセレブレーション」という今年で19年目の国際芸術祭を催しました。3日間の開催で延べ7,000近い人が佐渡にやって来ます。外国人の参加も多い国際的なイベントであります。ここへ来る外国人とお話するのですが、彼らはよく「日本のあちこちを観光したけれども、ここ佐渡島には、他では全く見ることのできない日本の原風景が残っている」ということを言うのです。

私自身も18年間住んできて、毎年新たな感動があるくらい、歴史・文化や自然環境等、日本の古き良きものがギュッと濃縮していると思います。次から次へ面白いことが出てくる、そういうところがとても素晴らしいなと思っております。

日本の縮図という点は同時に困った点でもあります。古い体制が残っているが故に、これだけ高齢化、過疎化という問題が起きてしまうのだと思います。

これらの問題の一つの原因は、私自身は教育の部分だと思って、現在のNPOの活動を始めました。中央集権の時代はもう終わりつつあるはずなのに、相変わ

らず体制としては中央集権なのです。したがって人材を育てては中央へ送り出すという構造が、これだけ人口が減少している中でも続いています。それで、まちづくりについて、地域の人間が主体性を持って取り組める環境がなかなかないのです。

結局、悪く言ってしまうと、お役所任せという部分が抜けきらないのです。島内の経済に占める割合は、農漁業が約5%で、観光も実は約5%であります。佐渡の経済の多くを占めるのは、ほとんどが公務員の方のお仕事、それからこれに関係して土建屋さんのお仕事であり、いわば全体が補助金で成り立っているような島なのです。

この度、これまでの10市町村が一つになって、単純に考えれば補助金が1/10になります。この状況に切羽詰って早く動かなければいけないのに、相変わらず体制は変わりません。また、幸か不幸か佐渡は非常に豊かな島なのです。家のローンを払わなければいけないわけではないし、自分が食べるものは自分でつくっているし、自然は綺麗だし、それほどあくせくしなくても生きていけるのです。「これ以上何を望むの?」というのが現実です。

このように、良い所と悪い所が表裏一体になっている点が、佐渡の面白くもあり難しくもあるところだと思っています。

岡田 大変勉強になりました、ありがとうございました。それでは、観光という話題が出たところで、大桃さん、いかがですか。

大桃 私自身は、佐渡に関して嫌だなと感じることが余りないので、私が思う嫌な所というよりは、例えば、私の嫁や周りの若い人たちが嫌だと思っているのだらうなと感じることをお話します。

佐渡市の人口が今70,000人を切りまして68,000人ぐらいです。先程、井上さんもお話していたとおり、非常に高齢化が進んでいて、全体で見ると高齢化率(65歳以上人口の割合)が4割近い数字になっています。また、いわゆる佐渡の中心部から離れた地域となると人口の半数以上が65歳以上の方という集落もあります。

島内の高校に関しましては、つい先日佐渡女子高校というのが廃校・統合になりました。また赤泊高校があと1年で廃校になります。この赤泊高校を含めて、現在高校が6校あります。

佐渡には大学等の上級学校がありません。また、島内の就職口は非常に限られています。したがって、これらの高校を卒業した18歳の子供たちがどのような進路を歩むのかと言うと、農家を継ぐ、漁師を継ぐ、もしくは家業を継ぐという子供以外は、ほとんどの若者が一度佐渡から外に出ます。その多くは東京や新潟であります。

「どうして佐渡に魅力を感じないのか」と若者に聞くと、一つには遊ぶ場所がないという反応が返ってきます。付き合っているカップルがデートに使うような、例えば映画館のような場所がない、ということです。

「山へ行って遊べばいいじゃないか」、「海へ行って泳げばいいじゃないか」というのは我々の発想であって、若者が実際に遊ぶところがない、ということによく言われております。

こうした中、現在佐渡市と協力して、旧佐渡女子高校の校舎を使って専門学校を誘致する計画を進めております。観光学科、海洋学科、伝統建築学科、その他幾つかの学科を設けて平成20年を目途に開校するように考えております。

現在、佐渡には18~22歳の大学生の世代がスコンと抜けてしまっています。しかし、専門学校をつくることによって、高校卒業後の進学先ができることになります。この年代の若者が50人なり100人なり、佐渡島内に残り、そして、何か違う変化をもたらしてくれるのではないかと期待しております。

岡田 今のお話を逆に考えると、佐渡島の自然というのは、例えば観光だけではなく、Iターン等、佐渡島外でお生まれになった高齢者を、佐渡島へ引き寄せる材料になりうると思いませんか？

大桃 南の「猿八」の方には、観光という一時的な交流人口ではなくて、佐渡が好きで移住してきた方がいらっしゃいます。鼓童のメンバーもそうです。必ずしもリタイアされた方ではなく、30代、40代のうちに佐渡が好きで住みついたという方もいらっしゃいます。

先日、鹿児島県の種子島へ行く機会がありました。種子島はサーフィンのメッカらしいのですが、そこにはサーフィンを求めて700名くらいの若者が定住しているというのを聞きました。佐渡島はこのレベルまでは達していません。豊かな自然を好んで定住される方は、いくらかいるけれども、これをどう広げていくのかということに関してはあまり考えが進んでいない

のかなと感じています。

岡田 ありがとうございます。それでは次に、計良さんお願い致します。

計良 私が住んでいる地区は、世阿弥や日蓮が上陸した松ヶ崎地区です。佐藤先生のスライドにも出てきましたが、非常に道路が悪い、したがってアクセスが非常に悪い、観光客が余り来ない地区であります。しかし、逆に言えば自然が豊かで、伝統文化、芸能、特に鬼太鼓という面白い伝統芸能もあります。また、これらの活動を支えている地域の人々というのは非常に穏やかでいい人ばかりです。まさに、今流行りのスローライフ、スローフードを実践している人が非常に多い地区であります。

漁師が魚を採ったら山の人にあげるし、山の人は野菜が採れば漁師にあげます。ほとんどの食品について物々交換が行われていて、たいしてものを買わなくても生活できます。したがって、農協の売店へ行っても余りものを売っていないというような地域です。



図-1 松ヶ崎観光ガイド

出典：「歴史の里松ヶ崎」松ヶ崎・多田浦歴史研究会

ここには「この松ヶ崎地区に夢を」ということで、「松夢会」という、比較的若い人たちが約80名で構成している地域奉仕グループがあって、私も所属しています。このグループの若者たちは、何かやりたいという思いは持っているのですが、なかなか積極性に乏しく、実行に移せずにおりました。そこへ、私と東京の会社で同期だったジャーナリストの加藤君が、たまたま同じ地域に住んでいるので、彼もグループに入れました。私と彼でグループを少し後押ししたところ大変素晴らしい活動を二つしてくれたのです。

その一つは、佐渡の真鱈とキジそばを食べるというイベントです。2月の上旬から中旬にかけて、佐渡では真鱈がたくさん採れます。この真鱈を、身は刺身で食べて、頭やガラ部分は鱈汁にして食べよう、それから冬にはキジを採って、キジそばにして食べよう、ということ、私たちが提案をしました。すると、皆で協力して、すぐにイベントを立ち上げてしまったのです。

このイベントは今年の冬で3回目になりました。来年の冬も行おうと思いますけれども、1,000人くらい集まると思います。仮に、他地域のイベントとバッティングしていても、人が集まってくれるようになりました。

もう一つ、佐渡には「菊地」や「鈴木」や「佐藤」といった姓が多いです。ですから、「鈴木さん」と言っても、どこの「鈴木さん」かわからないので屋号で呼び合うという習慣があります。

そこで、松夢会で「屋号の里」を立ち上げようということになりました。グループで手分けして各家々に屋号の看板をつくって、それを1軒1軒付けて回りました。もちろん、無償サービスです。この活動を続けているうちに、最初は遠慮していた家庭も、しだいに積極的になって「ぜひつけてくれ」と言うようになりました。現在は、地区全体の80%の家庭が屋号の看板を付けております。

屋号には面白いものが沢山あります。例えば「マゲシ」、これは昔、曲げわっぱを作る曲げ師屋さんの家だったことを表しています。あるいは「ヒガシ」、これは漢字で「日出」と書きますが、山の上の一軒屋で朝日が一番最初に当たる非常に言い場所に建てられた家だということわかります。

ということで、佐渡の人は非常におとなしいのですが、少し後押ししてやると、すばらしい仕事をするという風に私は思います。

私がこれまでこだわって取組んできたこと、逆のこだわらない生き方

岡田 ありがとうございます。それでは次に、二つ目「私がこれまでこだわって取組んできたこと」というテーマでお話いただきたいと思います。まず佐藤先生からお願いできますでしょうか。

佐藤 与えられたテーマは「こだわり」ということですが、私はこれと反対に、こだわらないで生きるということをしてきました。

都市部においては、何か自分でこだわりを持って生きるなんてことができるのかもしれませんが、佐渡においては島全体が一つのコミュニティですから、皆このコミュニティの中で生かされるわけです。つまり、共同体の中に入って生活するという場合には、「俺にはそんなルール要らないから嫌だ」というわけにはいきません。やはり、コミュニティの中の1人、100人いれば100分の1として生きなければならないという側面があるのです。

個性を発揮して、他人を蹴落としてでも這い上がるという文化が、実は佐渡にはありません。日本全体においても、このような協調の文化がありますから、佐渡はまさにその典型の島なのです。

都会で生活されている皆さんは、日々大変お忙しい働いていると思います。しかし、我々のように、十分ではありませんが、ある程度年金をもらって、生活していくという人にとっては大変快適な島であります。自分の考えで申しわけないのですが、良い所、悪い所という評価をするのではなくて、余り急いでものを判断する、結論づけるというようなことをしない方が、むしろ大らかに生きることができていると思います。人の力をありがたく頂戴しながら、自分も人に力を与えながら生きるという、そういう生き方の方がいいのではないかと思います。聖人みたいなことを言いまして申しわけありませんが、そのように感じております。

岡田 ありがとうございます。むしろこだわりを持たずに、大きく受け入れる、ゆっくりとした時間を積み重ねる、そういう生き方ができるという点がこの地域の良さである、生きていく上でのカギになるというように話だったかと思います。

そうしましたら、ここから少し尋ね方を変えます。こだわって生きてきた、あるいは、どういう生き方をされてきたのかという内容でなくて結構です。あるいは、そう大層な話ではなくて、今まで御自身が少しでも関心を持って取り組んできたことをお話いただけたらと思います。では、井上さんお願いします。

井上 私はまだ若いので、こだわっていることがたくさんありまして、日々もがいております。

私が鼓童の仕事に未練を残しながら、独立して教育分野の NPO を立ち上げようと思った一つのきっかけは、佐渡の真ん中の村にある中学校で講演を頼まれたことです。それは、中学生に対して「自分がどんな仕事をしているのか」と「私から見た佐渡」という内容を講演するものでした。講師は当時の佐渡病院の外科医と、佐渡の中のカリスマ美容師とトライアスロンの選手としても頑張っている土建屋さん和鼓童という変わったグループで広報を担当している私の4名でした。この時、私は、鼓童の活動を一通り説明した後で、NPO という生き方、それを仕事とする、あるいは、自分の生業をもちつつライフワークとして NPO 活動に係わるという生き方もあって、今後佐渡でも NPO の活動が広がっていくのかもしれないというお話をしました。

またその時、中学生3年生に「佐渡が好きなの？」という質問をしました。すると、中学生100人ぐらいの7割から8割の子が「ハイ、ハイ」と臆面もなく「佐渡が好きです」と手を挙げたのです。

私はこれにすごく衝撃を受けました。と言いますのは、私が18年くらい前に佐渡へ来て、人々と話をした時には、「自分は本当は帰って来たくなかった、でも親の介護のことがあって、しかたなく帰ってきた」という人ばかりでした。それを聞いて「田舎」というのは蹴飛ばすように飛び出して、その後しかたなく引き戻される、そんな場所ではないのかなと思っていました。

しかし、その14年後に、中学生という微妙な年齢なので「佐渡が好きか？」なんて聞いても、手を挙げないだろうと思っていたら、これだけの反応が返ってきたので、大変驚いたわけです。

そこで私は、特に鼓童の活動をやるつもりはありませんでしたが、子供達の前で「NPOとして活動することもできるし、それを仕事にすることもできる」という話をしたので、果たしてそれが本当にできるのか人体実験をしなければならぬと思いました。

それから、先程のお話のように、18歳になるとほとんどの子供が佐渡を離れてしまうのですが、実は帰って来たい、それからIターンで移り住みたいという希望が多いのです。しかし、それをなかなか受け入れられない体制がある。

佐渡には、仕事ではないけれども NPO として少し汗をかいて頑張っている、面白い大人はたくさんいるのです。こういう人たちと何のつながりもないまま18歳で島を出て行って、そのまま帰るきっかけをつかめ

ない人が多いのであれば、面白い大人たちと、18歳までの若者をつなぐような、何かそのようなことができないかと思って独立したのです。

佐渡は、団塊の世代においては非常に高い教育水準を持ち、「教育の島」と呼ばれるほどでした。しかし、教育とは本来、その地域の発展のためという意味合いがあるのだと思いますが、優秀な人は島で育てて皆輸出するという体制がずっと続いてきました。したがって、独立して「しまみらい振興機構」という NPO 法人(図-2)を立ち上げたわけですが、佐渡の教育を見つめなおす、人材育成というような活動をしようと考えました。



図-2 NPO 法人しまみらい振興機構パンフレット

図-2 に示すとおり、主に三つの活動をしています。一つはコンピュータ関係のこと、二つ目は海洋自然学校という海の催しのこと、三つ目が佐渡での NPO 活動の促進です。この三つは一見、全く無関係のように見えますが、これらの活動を通じて、若い人たちに「仕事とは何だろう」、あるいは仕事以外においても「自分の生き方とは何だろう」ということを伝える、そのようなことをしたいと思っています。

一つ目、コンピュータ関係の活動とは、例えば、ある自然環境を守る NPO のスタッフになったとして、ある動物が絶滅しそうなので、その種の数がどのように増えて、どのように減ったかをグラフにしたり、その理由を考えて、グラフと合わせてニュースレターにまとめるということを行っています。この作業によってパソコンを修得してもらって、合わせて「仕事」というものを伝えることができたかなと思っています。

学校では、ほぼ無償でかなりの時間教えています。

それから、もっと学びたいという人に対しては有料プログラムを用意していて、この資金で全体の活動を支えるという仕組みになっています。

それから二つ目、今年で5年目を終えた「海洋自然学校」という催しがあります。環境教育のパイオニアであるジャック・モイヤーさんという方が、かつて三宅島で活動されていました。これが、噴火によって活動ができなくなったときに、それまでモイヤー先生が子供向けに行っていた教育プログラムを、どこか別の場所でやりたいという話しになりました。その時、沖繩ともう一箇所、日本の温帯域の自然と文化がきゅつと詰まった佐渡で開催するのがおもしろいのじゃないか、ということで先方から申し出がありまして、「それならば是非」ということでやらせていただきました。

「海洋自然学校」の内容としましてはシュノーケリングや元オリンピック選手の千葉すずさんによる水泳教室等があります。これらを通じて海に着目した佐渡の自然というものを体験して、考えてもらう取り組みを行っています。ジャック・モイヤー先生は、その三年後に亡くなってしまいましたが、この学校はその後も継続して行っております。

それから三つ目の活動として、佐渡の中で活動をなさっている方々がNPOを立ち上げる際に、いろいろな支援を行っています。たまたま、佐渡の中のNPO法人としては「しまみらい振興機構」が最初でした。そこで、例えば、後で計良さんからお話が聞けると思いますが、NPO法人トキどき応援団が法人化する時に相談に乗らせてもらったりしています。地域の活動からNPO法人へというモデルケースをつくることによって、NPOと青少年をつなげたいと思って動いています。

実はちょうど3週間ほど前に、私のNPOと「学校図書」という教科書会社が協働で「トキの島からこんにちは」という本を出版しました。佐渡の鬼太鼓やトキ関連の活動をしている小中学生の取り組みについてまとめています。このトキ交流会館においても販売しておりますので、後で見本をみていただきたいと思えます。

佐渡は日本の縮図であり、非常に面白いという話をしてきましたが、例えば野生のトキの復活へ向けて、ある小学校がすごい取り組みをしているにもかかわらず、その隣の小学校の生徒は全くそのことを知らないということが、よくあります。あるいは、鬼太鼓にとっても熱心になって、頑張っている地域がある一方、そ

の近くで「鬼太鼓って何？」という人もいるのです。

したがって、Iターンという形で身を寄せさせてもらった私なりに、佐渡への恩返しができるとしたら、それぞれのすごい活動と活動の横つなぎなのかなと思っています。これらの活動たちを、一般に外から目で見られるようにすることで、子供たちに興味を持ってもらい、またこのような活動に参加する大人を増やしていきたいと考えています。

岡田 ありがとうございます。それでは次に、大桃さんをお願いします。



図-3 大桃氏（佐渡市議会議員）

大桃 佐渡の観光業についてお話しします。平成3年に121万人であった観光客の総数は、平成17年には60万人台と約半数にまで落ちました。

皆さんも乗って来ていただいた佐渡汽船には乗客名簿があります。それから、佐渡空港に9人乗りのセスナ機が離着陸していますが、この乗客数も把握できません。したがって、他の観光地と違って何人という単位まで観光客の数が分かるという、そういう土地柄です。

私が佐渡の相川へ帰ってきたのは10数年前です。この相川というのはいわゆる観光地で、私自身、今も昔も観光で飯を食べていると思っています。しかし、私が帰ってきた当時の相川の商店街の方々は、観光客というのはゴミを置いていくし、バスが通れば粉塵や砂をまきあげるといって、あまりありがたくないという捉え方をしていました。ところが、それは景気のいいときのことで、景気がここまで落ちてくると、商店街の人たち、漁師の人たち、農業の人たちも、ここまで観光に依存していた部分が大きかったのかということが何となく分かってきたようでもあります。

一つの例として、イカ釣り船の話をしします。景気のいい時、調理したイカを7時の朝食に出したいから、漁師の人たちに「5時くらいまでにイカを届けてくれ」

とお願いしたところ、けんかになりました。

ところが去年の暮れ、非常に経営が厳しいということで、漁師の人たちが「大分前に言ったことを覚えているか？朝の5時でも4時でもイカ釣り船を着けるから、うちからイカを取ってくれ」と私に言ってきたのです。ホテルさどやの旅館内に、観光客向けの「姫津のイカ祭り」という広告を張っておりますが、あれは漁師から提案されて今年から行っている事業なのです。

それから、私が現在所属しているフロント会という団体について紹介します。フロント会というのは佐渡にある旅館・ホテルのフロント業務に携わる人たちの集まりです。立ち上げ当初は、景気が良かったので、それこそマージャンの同好会のようなものでした。

ところが、いつしか観光客が減ってきたので、我々も少し何かしなければいけないのではないかと、ということになりました。そこで最近、ゴミ拾い、空き缶拾いから花の植栽、植樹等に取り組んでおります。今、相川地区では、このフロント会のメンバーが先頭になって、交流人口、あるいは漂流人口というものを、何とか増やさなければいけないということで進めています。

このフロント会の会長と、現在の幹事長は群馬県出身の方です。今回、講師として来ていただいている井上さんも佐渡出身ではありません。また、佐渡にはNPOが全部で13団体あると言いましたが、その代表者うち、半分ぐらいの方が佐渡以外の出身の方、あるいはしばらく佐渡から離れて暮らし、再び佐渡に帰ってきたIターンの方です。こういった方々が、佐渡の良さを再発見して、何とか頑張ろうということで取り組んでくれているのです。私の印象に限って言えば、現在佐渡の中で頑張っている方々の多くは、こういったIターンやUターンの方で、一生懸命佐渡の良さを外へ向けて発信していただいているという風に思います。

最後に、今、私が相川地区で一生懸命取り組みを進めていることについてお話します。一昔前は、大型バスに乗って、例えば、佐渡金山等の観光スポットを回る、乗って降りて乗って降りてという観光をしていました。ところが、近頃は観光の仕方も大分変わってきました。地元の方と触れ合ったり、実際に自分の足で歩いて回るという観光がメインになってきています。

そういう状況ですので、現在相川地区でも触れ合い観光ガイドの養成を行っております。そして、お客さんに昔ながらの佐渡金山を中心とした京町通り、町並みを歩いていただくという観光を展開しております。

この触れ合い型の観光は、分母はまだ小さいですが、倍々のペースでお客さんが増えています。

さらに付け加えると、それまで人が通らなかった場所にまで観光客が入ってきますので「ゴミを落として汚くしてはならない」、「みっともなく下着を干してはならない」というように町並みが綺麗になるという変化が起きています。また、歩いている観光客との会話が生まれます。「おはよう」、「こんにちは」という挨拶から、「この建物にはどんな言い伝えがあるのですか？」といった会話による触れ合いが出てきます。お客さんが増えることによって、地域の側も良い影響を受けているのです。

従いまして、私がこれからもこだわりを持ってやろうとしているのは、観光客に限らず何とか交流人口というのか漂着人口という、佐渡に来ていただける方を増やすということでもあります。

岡田 ありがとうございます。特に後半のお話は、我々がこれからいろいろ考えるに当たって、大変勉強になりました。

このような顔の見える、face to faceの観光客と言えますか、ライフスタイルが見えるビジターというのが大事です。私はこれまでの「ツーリスト」とか、いわゆる「交流人口」というひとくくりで言えない、少し新しいタイプの観光客なのかなと思っています。地域と何らかの形でコミュニケーションができる新しいタイプの人たちの登場だと思います。そういう意味でも今のお話に共感致しました。

これまでのまちづくりに対するコンサルタントとしての仕事のあり方、事業のあり方、それから、日本全国均質でやっていく事業のあり方等、いろいろなことの背景に係わってくるのではないかと考えてお聞きしました。それでは次に、計良さんお願いします。

計良 私のこだわりということで「そば」の話をしたと思います。私は東京で40年間サラリーマン勤めをしました。情報通信関係の会社に勤めていたのですが、この会社は社員教育にそれなりに力を入れている会社でした。目標管理等にしっかり取り組んでおりまして、毎年自分の目標を定めて、年度末に成果を提出して、それを評価して点数つける、ということを行っていました。

このような会社でしたが、私は余り面倒くさいことが嫌だったので、いろいろな研修の中から「手打ちそ

ば教室」へ通うことにしました。そこへ年8回を3年間通いまして、初級、中級、上級と勉強しました。こうして私は非常に楽をしたと言うか、それしか勉強していないのです。

こうして、佐渡へ帰ってきてから、そばの種まきから収穫まで自分やって、粉引きは粉屋さんに出しているのですけれども、そばを打っています。佐渡の方はよくおそばを食べるのですが、麺は太めでつゆは甘めというのが一般的です。ところが、私は東京のそば教室で藪そばの先生に教わりましたから、めんは細めでつゆは辛いというのが通例でした。したがって、この点の一つこだわっています。佐渡の方にいろいろ言われますが、いまだにそれは変えるつもりはありません。

このように、東京のそばを食べてもらおうと一生懸命やっているのですが、そば以外にいろいろなことをやっているものですから、忙しくてそばを打っている暇がないというのが現状です。

岡田 ありがとうございます。そうでしたら、予定していた前半部をこれで終わらせていただきたいと思います。

このまちへの私の思い、提案

岡田 それではこれから、各パネリストに少し手短に7分から10分で、未来に向かって我々は何をすべきなのかということについて、御自身の立場から考えておられることがあれば、それを少し御披露いただけないかと思います。

このセミナーは、トキと人が共生できる、そういう社会システムをつくり上げるということを一つのテーマにしています。このテーマを直接受けるお話でも結構ですし、先程お話いただいた、佐渡には非常に良い所がある反面、悪い所や障害となっている所がある中で、それをどうクリアすればいいかというお話でも結構です。また、それは島の中の人やることなのか、あるいは外部の人に期待することなのかということも含めてお話いただければと思います。

計良 それほど大した話にはできないのですが、私はトキのボランティアをしておりますので、その活動についてお話したいと思います。

御承知のように、今年はトキがトータルで100羽になりました。残念ながら2羽死にまして現在、98羽になっています。これが2008年に試験放鳥されます。どういう形で、何羽放鳥するのかについては発表されていませんが、試験放鳥することは決定しています。

私の所属しています「トキどき応援団」というのは「トキ」と「ときどき」をかけた造語です。あくまでも、決して無理をしない、ときどきの精神でトキのボランティアをするということで立ち上げた組織です。

先程、お話いただきましたけども、井上さんの手助けをいただいて、昨年6月にNPO法人の登録を完了しています。このNPOを立ち上げたのは、2002年頃からトキの野生復帰へ向けた取り組みが始まったのがきっかけです。これは大変だということで、ボランティアも増やさなければならぬということもありまして、トキに興味のある方は集まって下さいと呼びかけました。

このNPOの活動としては、毎月1回講師を呼んでトキに関する勉強をしたり、あるいは、小佐渡の新穂の山の中へ入って行って、清水平というかつてトキのエサ場であったところの維持管理等を行なっています。

2008年に試験放鳥を迎えるわけですが、現在の段階でまだまだ人々の関心度が低いというのが私の感じているところであります。小佐渡東部の人々は非常に関心を持ってくれているのですが、島内全体の方がどれだけ関心を持っているのかについては疑問な点があります。現状でもエサ場はありますが、さらにできるだけ多くのエサ場を確保して、営巣環境等も整備しなければいけないと思っています。これから、島内の人にも一生懸命啓発活動をしながら、試験放鳥をぜひ成功させたいと思っています。以上です。



図-4 計良氏 (NPO法人トキどき応援団)

岡田 ありがとうございます。それでは、佐藤先生お願いします。

佐藤 ある有名な作家が佐渡へ来た時に「佐渡の人の認識と、他所から来る人の認識は大分違いますね」と喝破されました。その時、私は初めて気が付きました。やはり、佐渡の人々のトキに対する認識は決して高くないのです。特に大佐渡に至っては、ほとんどトキの話題は出ません。それから、能楽、鬼太鼓、芸能といった文化についても同じことが言えます。隣の集落に対する認識が全くないという現実があるのです。

これは、佐渡の人は無関心である、ということが原因ではないのです。佐渡における文化とは、横との連携でつくり上げてきたのではなく、隣の村と無関係に、海の方から入ってきたものなのです。そして、山を越えて隣の方の集落へつながっていく、こういう何千年の歴史がありますから、やはりそれはなかなか変わりません。

それからもう一つ、近頃では集落の活力がどんどん失われています。特に山村の、全体で10戸程度の集落においては急速に活力がなくなって、お祭りができなくなってきています。それから、従来、佐渡には有名な棚田があったのですが、大体の棚田は用水路の管理ができなくて、なくなってしまっています。

最後に、まちの景観については歴史性、文化性という要素があります。その辿ってきた歴史性を踏まえて、どう変えていくのか、というコンサルティングをしていただけるのであれば、案外佐渡の人も「ああ、わかった」ということになると思います。

私の経験した極端な例を申し上げますと、コンサルタントの方が、現地を1回も調査しないで完成させた報告書を持ってきたことがありました。私もさすがに頭に來まして「何回ここへ来たのか」と聞いたら、「1回も来てません」と正直に言うのです。この原因は、必ずしもコンサルタントに限った問題ではないと思います。佐渡市自体もこれまでずっと補助金漬けの行政であって、丸投げ当たり前という傾向がありました。さらに、一般市民である我々についても丸投げ当たり前という傾向に、実はなりつつあります。この点は気を付けなければならないと思っています。

この他に例えば、佐渡に一里塚が1ヶ所だけ完全に残っているところがありまして、ここの近くを通る道路の拡幅工事を行うときの話です。工事の施工者から「道を広くするので一里塚をなくします」という報告を受けたので、それは困ると反対しました。すると今度は「現在の一里塚2つのうち1つは残すので、もう一つはなくしていいのではないですか?」と言ってき

たのです、とんでもない話です。

最終的には2つの一里塚を迂回する形で道路が整備されたわけですが、この問題はどうも、ものをつくり上げる時のスピード感覚の違いなのかなと思っています。つまり、施工者としては工期が定められているから、その工期に間に合わせようとするのですが、我々住民サイドから見ると、時間はどれだけかかるうとも良い物を、自分達がいやすいものをつくって欲しいと考えているわけです。こういう点でかなりの意思の相違があるのではないかと思います。

岡田 ありがとうございます。最後のお話ですが、例えば、そういう一里塚を含めて、歴史と伝統、あるいは景観、環境、あるいは災害等、そういう視点から住民の意見とか提案を受け入れられるような、そういう計画の場があれば、先生も含めた地元の方で、参加するという方はいらっしゃると思いますか?

佐藤 社交辞令を抜きにしてお話しすると、相川に関して言えば、ほとんど期待できないと思います。その理由の一つは、これまでずっと補助金漬けでやってきたという背景にあります。したがって、道路整備のようなことは行政にお任せして、やってもらえばいいという観念が非常に強いのです。それでいて、具体的なものが出来上がると、「あの桜の木はどこへやった?」というような文句を言うわけです。

このような状況ではだめだと思いますので、行政としても住民に事前に説明をして、意見が跳ね返ってくるのを待つ、それを事業に反映するというやり取りをするのが良いと思います。そのように、ある程度事業スピードをおとしたやり方で進める方が良いのではないかと思います。急いで物をつくって、後に草も何も生えないような道をつくってしまうことは、やはり問題なのかなと思っています。

岡田 ありがとうございます。率直に言っていて、我々も大変勉強になりました。これに関して、私から率直にお聞きしたいのは、先程、コンサルタントの丸投げの例がありましたが、とどのつまり、補助金漬けになるという島民は、そういう道路づくりも行政に丸投げしているというふうにも言えないでしょうか。その辺はどういう風にお考えですか。

佐藤 実は、そのとおりなんです。私は平成2年度に

当時の土木事務所の若手の技術者 5 人ぐらい、それから建設業界の方と一緒に「島の開発構想」という冊子を取りまとめました。冊子をつくったところまではいいのですが、その後、これに沿って行政が一生懸命やったかと言うと、やった形跡はほとんどありません。構想をつくって「こんなことができた方がいいね」とそこで止まってしまっていて、具体的にどう実現するのかというところまで頭が回っていないというか、その構想が全く生かされていないのです。

それから、やはり住民側にも問題があると思います。先程少しお話したように、行政で金出して整備してくれる分には、「ただだからどんなものでもいい」という認識があります。ところが、住民に対して「この分だけ負担金出して下さい」と言ったとたん、「ちょっと待ってくれ」ということになるわけですし、インフラを自分達のものとして捉えていないという部分が、やはり相当あるのではないかと思います。

ここにいらっしゃる皆さんは佐渡に来ていただいて大変ありがたいのですが、この会場には佐渡の人がおりません。こういった話が実は佐渡の人、受け取り側の人間の啓発には余り役立っていないのです。トキを含めて、能や鬼太鼓といった文化を広げようという際にも同じような問題が出てくるのです。

技術的なことは分かりませんので、偉そうなことを言うようですが、コンサルティングをする際に、このような内部の実態に目を向けるということが一つの秘訣ではないかと思います。

岡田 ありがとうございます。それでは次、井上さんお願いします。

井上 丸投げ体質ということに関して、私は、佐渡が近代一國天領だったということが背景にあるのではないかと思います。佐渡には能舞台が 30 箇所以上あるのですが、この「能」とは江戸時代に振興したもので、農民が「能」に集中していれば、騒ぎを起こさないだろうということで広められたのです。

このような経緯もあって、住民はとにかくお奉行様の言うことに従っていれば良い、という時代が 400 年以上続きました。そこへ今、急激な変化が起こりつつあるということで、なかなか対応しきれていないのだと思います。

それからトキに関して、トキはかつて害鳥として捉えられており、また、現在トキセンターで飼育してい

るトキは中国から借り受けた、いただいたトキです。佐渡には私たち I ターンの人等を指して「旅のもの」という言葉がありますが、私には「トキ」と「旅のもの」がダブって見えるのです。

したがって、トキを守ろうということではなくて、これまで役に立たない存在として考えていた鳥、外から来た存在であるトキとの共生を考えることで、自分達の生活、暮らしを見つめ直そうという部分が大きいと思います。自分達と相反する、違う存在と共生を図っていくということに対して、地元の人が目を向け始めたという点で、非常に面白いと思っています。そういう意味で、田舎の組織が変わりつつある、ある意味最先端にあるのではないかなと思うことがあります。

私の父親の田舎は、鳥取県智頭町のすぐ隣の東粟倉村という人口 1,400 人ぐらいの村です。祖父がその村の村長を 6 期ぐらいやっていました。山しかないような田舎で、山の遺産相続の際にトラブルになったりという経緯があって、私は田舎＝面倒くさいという、どろどろとしたイメージを持っていました。

先程、「旅のもの」という言葉を使ったのですが、この言葉は「よそ者」という言葉とは全く異なります。この点で私は非常に佐渡が好きです。と言うのは、全国一般的に「旅のもの」と言うのと「よそ者」であって自分達と違う者、違う考え方、外から来たもの、排除されるべき者という雰囲気があると思います。しかし、私が主に過ごしている小佐渡の一番南の小木というところは、元々金山の金の積出港の港町で、特に「旅のもの」との交流が深い場所ですが、佐渡における「旅のもの」とは、自分達と違うのだけれども、別に居てもいいし、長い目で見れば何か役に立つことがあるだろうという、そういうニュアンスがある所が非常に面白いと思います。

佐渡というところは島ですので、その文化は、おけさにしろ、鬼太鼓にしろ外から受け入れたものです。佐渡は位置的にも日本全国の文化のどんづまりであるため、「旅のもの」とは日本文化の成り立ちをある意味凝縮した言葉だと思います。

次に、会場の方からいただいた質問「U ターン、I ターンを希望する人はそこそこあるのに、どうして定着しないのか？」についてお話したいと思います。

先程、佐藤先生がその原因は「仕事がないから」という風におっしゃいました。もちろん、半分は仕事がないということが原因です。しかし、もう一つの大きな原因は「家がない」ということです。空家は実はた

くさんあります。けれども、借りられる家はほとんどないのです。良くも悪くも不動産屋がなくて、住む家がないのです。

仕事に関しては、これだけインターネットが浸透した時代ですから、何とかなるという人が多いと思います。しかし、いざ住む家を探すとすると、皆3回や4回は苦労しています。幸運にも勝ち残った人だけが佐渡に残っているという状況だと思えます。



図-5 井上氏 (NPO 法人しまみらい振興機構)

岡田 ありがとうございます。最後におっしゃっていた外の方が入ってくるときの不動産の問題というのは、結構大きな問題だと思います。それから「旅のもん」という存在を受け入れる素地があるというお話ですし、「旅のもん」というのが、自分達と違う者、違う考え方を持っている、いつか役に立つだろう、という意味合いを持っているとすれば、我々にとっても大変大きなキーワードだなという風に思っていて聞かせていただきました。それでは最後、大桃さんお願いします。

大桃 トキの話とつながるかどうかわかりませんが、タヌキの話をさせてください。タヌキというと、皆さんは「かわいい」というイメージを持つかもしれませんが。しかし実は、佐渡の百姓にとっては邪魔な、迷惑な動物の一つであります。

佐渡市と合併する前の相川町だった当時、タヌキが極端に増えて田んぼや畑を荒らすというので、住民から「タヌキの駆除をして欲しい」という要望がありました。そこで、佐渡市の農林水産課の職員と一緒に、総出でタヌキを片っ端から捕獲したということがありました。お百姓さん達は、畑を荒らすタヌキにそれ程困っていたのです。

何を言いたいかというと、私の知り合いに岩首で百姓をしている方がいます。彼は棚田でお米をつくっているのですが、新穂辺りの圃場整備した田んぼと違っ

て一反から4俵、5俵程度しか採れません。彼は以前から「トキの放鳥は認めざるを得ない」と言っているのですが、トキが田んぼを荒らす、タヌキのような存在になるのではないかと危惧しています。もちろん、トキが穏やかに生活できる環境をつくりたいと思うのですが、それで無農薬や不耕起といった農法を行うとなると農家の負担は増えるし、とても人手が足りないのです。

私の知り合いはまだ若いですが、彼の周りのお百姓さんはお爺さんとお婆さんばかりで、とてもそんなことはできません。トキに田んぼを荒らされたり、農業の手間が増えるようなことになるのだったら、別に田んぼで生計を立てているわけではないので、田んぼを手放したいという人もいる、というのが佐渡の現状です。

それから最後に、皆様はまだ佐渡に来られたばかりなので分かりにくいかもしれませんが、佐渡には「トキ」というと「新穂のもの」という意識があるように思うのです。逆に言うと、例えば「金山」というとそれは「相川のもの」という意識があると思うのです。これが、旧自治体の10ヶ町村の見えない垣根なのかなと思います。「トキね、それは新穂のことだから」とか、「金山ね、世界遺産ね、それは相川のことだから」という意識が島民の中にはあるのかなと思っております。以上です。

岡田 ありがとうございます。我々の地域経営セミナーでも、今回は「トキ」を一つのテーマにしています。これは各パネラーの方々からもお話いただきましたが、トキの復活ということも大切ですが、トキを考えることで、相反するものと共存する社会システムをどうつくるのか、これを一つの挑戦として捉えることが重要だと思います。

ディスカッション

岡田 残りの時間が約20分ですが、会場から御質問・御意見等伺って、パネラーと少し交流を図っていただきたいと思えます。よろしくをお願いします。

山口 先程、補助金漬けという話が出てきたのですが、その実態を知っておられる方は島民の全体に対してど

れくらいなのでしょう？具体的な数字はないと思うのですが、実感としてどうでしょうか？

それから、補助金というのは最終的に大体土木建築業に従事されている方々へ渡ると思いますが、島の中で、土木建築業をされている方の割合等、おおまかな産業構造について、実感の中で教えていただければと思います。

岡田 これに関しては統計資料があると思いますが、直感的なところで、まず大桃さんお願いします。

大桃 これがお答えになるかどうか分かりませんが、一つの例を紹介します。佐渡の住民は、例えば自分の家の前で猫が車にひかれていると、「家の前に猫が死んでから何とかしてくれや」と役場に電話をかけます。もしくは、市議会議員のところへ電話します。佐渡には、このような類のことまで行政が対応してきたという経緯があります。

それから土建業の割合について、好景気と言われていたときに、離島振興法という特別な法律がありまして、この法律による補助金を含めて、建設関係に約500億というお金が下りていたと言われていました。また、お隣の新潟市と比較した場合、同じ人口や予算規模で比べると、佐渡市は約3倍の土建業の方々が存在しているということが言われています。実際に仕事の量が3倍あるのかについては詳しく分かりませんが、こういった数字はあります。

岡田 一般市民の方は、政府関係の、例えば補助金が国から下りてきて、島内を巡って、それで成り立っているということは実感していらっしゃるのでしょうか？その辺り、佐藤先生いかがでしょうか。

佐藤 そのようにしっかりと理解している人は少ないと思います。補助金漬けという言葉は余り良くないですけれども、まちづくりについて、補助金がなければ進まないという面はあります。補助金が出るならば、佐渡弁で言うと「頼んでやれさ」ということで、行政任せになってしまいます。ですから、そういう意味で、補助金が多ければ多いほど、住民から「こうしてほしい」という要望は、ほとんどないと思います。補助金が少なくなって、住民の自己負担の部分が増えてくると、寄って集って注文をつけると思いますが、まだその段階までいっておりません。



図-6 モデレーター岡田先生と各講師

少し分かり易い言い方をすれば、「自分の子供は娘が二人だから跡継ぎはいない、バブルのときに儲けた貯金でどこまで生きられるか」という状態です。非常に消極的で後ろ向きであります。したがって、活力が出るわけではないのです。

もう一つ、相川の話をしていただきますが、相川のメインストリートに屋敷の売地が5つあります。これがしばらく売れません。値段設定が高いのかもしれませんが、これはつまり、この土地に経済価値がほとんどないということだと思います。こういった状態が続きますと、先程井上さんが、借せる家がないというお話をされていましたが、これがさらに、空家が廃屋なるという事態が起きてくるのではないかと思います。これは決して、大げさに言っているつもりはありません。いわゆる集落の崩壊が目前に迫っている、そういう事態ではないかと思います。

岡田 これを受けて、先程の外から人が来てもしかるべき家の段取りがなかなかできないという辺りについて、井上さんどうでしょうか。

井上 私は教育分野のNPOをつくったのですが、実はこれをつくるときに、家を直すNPOをつくった方がいいのではないかとすごく悩みました。しかし、私には不動産や建築の専門的な知識が全然ないので諦めました。そういう中で最近、この辺りに関心を持ち始めている人が1人、2人と増えているので、この辺りの活動もしていきたいと思っています。

ところが実際、貸してくれる家はなかなかありません。年に1回、お盆で帰省した時にだけ使うというようなお家が多いのです。家は人が住まないと痛むということは、誰の目から見ても明らかなのですが、割と貸すという感覚を持っていません。そこへ不動産屋の

ように仲介する組織があると、貸す大屋さんも、借りる方も安心だと思うのですが、それを誰がやるのかという問題があります。この辺りこそ、少し専門家の知恵をお借りしたいなと思っていますところなんです。

それから、先程の補助金漬けの話に関連して、佐渡は今まで 10 市町村に分かれていたので、色々な統計資料が 10 市町村毎にばらばらでした。この度、合併して初めて、島全体の産業どうなっているのかということ調べ始めたところなんです。だから、この島全体がどんな産業で成り立っているのかという経済的なデータはまだ整っていません。詳しい人に私が聞いたところだと農漁業が 5%、観光業 5%、そして商工業で 70%なのだそうです。

また、市役所に関して、佐渡市は現在 7 万人弱の人口に対して、職員が 1,700 人弱です。この職員 1,700 人という数字は、おおよそ人口 30 万人規模の都市に対して調度いい人数なのだそうです、統合して初めてびっくりしているという状態です。また、小中学校もたくさんあるということで、本当に公務員の方が多いです。

それから、土木建築業の海洋土木関係がやはり稼ぎの中心だったと思います。しかし、さすがにこれだけコンクリートで埋め尽くしてしまったので、もう海を埋め立てる場所がない上に、下りてくるお金もなくなったので、どうしようかなというところだと思います。

最後にもう一つ、佐渡で産まれて、都会へ出て、それでも佐渡が好きで帰りたいと思ったときに障害になることは、佐渡には仕事がないということもそうですが、賃金水準だと思います。佐渡の賃金水準は高くない方なので、これまでお給料と比較して収入がガクンと減ってしまいます。

しかし、都会で生活した場合、稼ぎも多いけれども、逆に出て行くお金も多いと思います。佐渡での生活を考えた場合、お家を持っている人がほとんどですし、食べるものは爺さん婆さんがつくってくれます。経済的な豊かさというのは収入と支出の差分ですから、そう考えると佐渡の生活の方が豊かなのではないかと、私なんかは思っています。

そういった発想の転換がない、またそういう教育も受けてこなかったのだと思います。ほんの少しのことを変えるだけでも、何かできることがあるのではないかなと思っています。

岡田 ありがとうございます。続けて二つ質問を受けて、お答えいただきましょう。

宇山 先程、大桃さんから佐渡の教育について、昔は教育水準は高く、最近少し停滞しているというお話がありました。これに関して、他のパネラーの皆さんも同じ認識をもっていらっしゃるのかということが一つ、それから共通認識として持っているならば、どうして昔は良くて、現在は下がっているのかについて、ずっと佐渡におられる方、外を見てこられた方、それぞれの意見をお聞きしたいと思います。

岡田 わかりました。もうお一方どうぞ。

岩井 パネラーの皆さんのお話を聞いていて少し驚きまして、私は佐渡がこれ程本土の資本に侵食されているとは想像しておりませんでした。

先程は、コンサルタントが外からやって来て、ササッとやって帰っていくという例をお話いただきましたけれども、この他、商業の面、観光の面等で、地元ではない資本が入り込んでお金を持っていくような状況に対して、地域としては「このままではいけない」と対抗する、旗印になるような取り組みがあれば教えていただきたいと思います。

岡田 ありがとうございます。そうしましたら、岩井さんの外部商業資本が入ってきている問題に対して、商店街を含んだ内部の商業がどういうふうに結束し、活性化しようとしているのかという点と、それから宇山さんの、かつては教育水準が非常に高く、熱心であったのに対し、これが現在変わりつつあるのか、変わりつつあるとしたらどうしてなのかという二点について、パネラーの皆さんのお考えをお聞きしたいと思います。

佐藤 島外資本に関してお話しすると、島外資本が入る場所は国道沿いです。それが一つ。それから、国道沿いに島外の越後の業者が多いのですけれども、入ってきた島外資本同士の競争が熾烈です。これらの業者は集客力がありますから、お客さんは皆そこへ行きます。したがって、昔の町がさびれていくわけです。このことは皆さんの頭にひしひしと残っているのではないかと思います。

教育の問題について、明治時代以降は江戸時代の蓄

積もあって、そうそうたる政治家も文化人も出ていましたが、その後はずっと下降しています。ちょうど石油ショックを契機にして佐渡高校の進学率は減少傾向が続いているという状況です。

井上 外部資本については、地域産業を育てなければならぬという感覚が全然ないので、どんどん開発が進みました。しかし一方で、例えばお味噌屋さんとか、お酒屋さんといった、環境との共生を目指した動きが、小さいけれども始まっています。これらが持続可能な産業のようなどころにつながりつつあって、なかなかおもしろい動きが佐渡で起きているという風に見えます。

それから、教育水準に関してですが、団塊の世代の方々が、大学の教授をされている方がすごく多いです。学歴がもちろん全てではないですけれども、この年代は東大や京大へ進学された方の数がすごく多いです。ところが現在は、一番の進学校である佐渡高校で新潟大学に入る人が1人いるのかな。

佐藤 そんなことはないですよ。

井上 大分復活してきたのかもしれませんが、全然ないということも、最近はありました。

佐藤 20～30人。



図-7 佐藤氏

井上 失礼しました。ですけれども、一時期とは全然変わってきています。

昔は単純に人が多かったという背景もあると思います。長男と長男のお嫁さんがいて、お嫁さんが子供を産んでくれれば一つの世帯が構成されるわけで、それ以外の人を必要としていなかったんだというのをす

ごく実感しています。もちろん、私達のような「旅のもの」も特に必要なかったのだと思います。また、次男、三男、それから女の子達が、成人して就職して佐渡に住みたいと思っても、実家には長男がいますから、住むところがないのです。新しい家を建てるしかないというわけです。

それから、1回外へ出た人間を受け入れる社会的な体質が相当ないということも感じています。1回出た者は佐渡の者ではないという言い方をされるので、それはある意味、I ターンの間が佐渡に入るよりも、厳しい状況があるという風を感じています。

大桃 実は私も先ほどから名前を出ている佐渡高校の出身です。私は平成元年に高校を卒業しましたが、平成元年が底だったのかなと思っています。私の上級生は、東大、京大の現役入学生がいたのですが、私の卒業した平成元年は1人もおりませんでした。その子供が現在、相川小学校の4年生と3年生と1年生ですので、教育水準が大体どの程度なのか想像はつくかと思えます。余り高くないのではないかなということですよ。

あと、島外資本に関してですが、こんなエピソードがあります。6月の佐渡市の議会で、地域商店主の方々を多く後援者に持っている議員の先生が、市長に対して、おそらく「大規模店舗の出店を抑える手立てを、考えて欲しい」という趣旨の質問をしたかっただと思うのですが、そのとき「じゃあ、一般市民の買い物の便利さを奪うのですね」という野次が飛んだ途端、しょんぼりしてしまった、ということがありました。

つまり、多くの市民はやはり大規模なスーパーやホームセンターを便利に感じているし、アパートが建つのもその商業施設の周辺なのです。しかし、昔から佐渡で暮らしてきた人は中小零細企業の商店主であり、この方々がこれまで礎となって、現在に至っているということもまた事実なのです。

岡田 ありがとうございました。今のお話、外部と内部のどこに共存の関係が見出されるのか、多分、共存ということになると、お互いにある種の踏ん張りが必要になってくると思います。そういう意味で、相互に踏ん張る知恵をどういう風に出していくのか、その辺りが大変難しいけれども、挑戦して解決すべき課題なのかなという風に思いました。

ここで、予定された時間を5分程経過しました。まだ色々御質問、お尋ねされたいことがあろうかと思

ますが、とりあえずこれで公式の場は閉じさせていただきます。この後フィールドに入っていただいて、佐渡へ来て、まだ数 10 時間しか滞在していない人間がどういう目で見られるかというところですが、くれぐれも葵の紋を逆さに掲げるような提案ではない、地域の人々に一つの小さな挑戦、あるいは何か考えてもらうきっかけになるような提案をいただければという風に思います。

それでは、本日、お忙しいお時間をやりくりしてお集まりいただいたパネラーの皆さん、ありがとうございました。皆さん、拍手で感謝したいと思います。(拍手) それでは、これで終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

(以上)

2005年8月21日 グループ学習① ～8月22日 全体討議②

H17 グループ学習：

小布施をモデルにした四面会議システム

1. A班の学習内容・議論

全体テーマ：「小布施堂 嗚呼！北斎物語
 ～画狂の小径づくり事業～」
 メンバー：小川浩・高松良磨・外山広光・伊藤義之
 横田太作・山口行一・橋場浩・安田佳乃子



図-1 司会兼記録係を中心にじっくりと分類・分析をしながら意見を出し合った

ディスカッションの流れ

1) SWOT分析 I (現状分析)

前日の現地視察をもとにS→W→O→Tの順で一人ずつアイデアを出し合った。当初、内部環境と外部環境の違いが不明瞭であったため、S・W・O・Tの分類の仕方を巡って意見が分かれることが多かったが、「内部環境は地域内部の力だけでどうにかできること、外部環境は内部の力だけではどうにもならないこと」と定義した後、スムーズに分類がすすんだ。

表-1 SWOT分析 I

内部環境	S (強み) <ul style="list-style-type: none"> ・地域資源があり、活用している ・リーダーがいる ・近くまでのアクセス化 ・パトロンがいる、成功している(うるおっている) ・特産品(良い素材) ・理解者がいる 	W (弱み) <ul style="list-style-type: none"> ・周辺との温度差 ・行政との関係 ・商業化しすぎている ・バリアフリーができていない ・そこでのアクセスが良くない ・マンネリ化
	O (機会) <ul style="list-style-type: none"> ・観光施策が充実している ・団塊世代のリタイア ・公的事業制度の充実 ・価値観の多様化(歴史・文化に目が向いている) 	T (脅威) <ul style="list-style-type: none"> ・コピーの出現 ・次世代(リーダー) ・資本の限界 ・俗化(サイトシーング) ・周辺住民が疲労
外部環境		

2) SWOT分析 II (5年後に想定される状況)

5年後の状況を想定した上で、継続的な発展パターンと、方向(方針)展開を考えた発展可能性についてのSWOT分析を行った。5年後の想定ということでSWOT分析Iの特にO(機会)とT(脅威)をどのように将来の展開として読み換えるかということに重点がおかれた。すなわち現在のまちづくりがどれだけ持続的なのか、そしてもし持続的でないと判断される場合、その原因は何なのか、あるいはどんな対策が必要なのかという議論である。

表-2 SWOT分析 II

	継続発展パターン	新しい展開の必要性&可能性
強み	<ul style="list-style-type: none"> ・ファンがいる(リピーター) ・ビジネスモデルを持っている ・地域力がUP 	<ul style="list-style-type: none"> ・活動疲れによる衰退 ・支店、広がり ・リターン者による新しい盛上げ ・宿泊施設完成によるブレイク ・買収
弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・キャパシティ不足(ハード面の不足) ・コンテンツ不足…滞在型(継の材料の懸念) ・競争力が落ちる ・宿泊施設不足 →作っても泊まらない 	<ul style="list-style-type: none"> ・リアルビジネスへ(経営者の気分変わる) ・小布施地区間バランスがくずれる ・ギャップが広がる(ポリシーとのズレ) ・コントロール不能(糧の問題) ・次世代継承の失敗 ・人は増えているが利益が上がらない

3) 計画の全体テーマ

全体テーマはSWOT分析の結果を踏まえて、もう一度ブレインストーミングを行い、決定された。本来はSWOT分析の結果が、そのまま全体テーマにつながるように想定されていたのかもしれないが、その意図は理解されていなかったように思う。その結果、もう一度小布施のまちづくりを発展的に成功させていくための全体テーマをブレインストーミングで出し合うことになった。

この段階では、誰のための計画づくりなのかということに関して、曖昧であった。小布施の町の発展を目的にするのか、小布施堂境界の盛り上がり重視するのか、あるいは小布施堂の商売を最優先するのかという点が不透明なまま進められたため、議論がまとまらなかった。途中、寺谷氏から、もう一度問題設定の説明が行われ、「小布施堂の社長になったという想定でまちづくりを生かした商売を考える」ということが明確になりようやく場が収束に向かう。



図-2 作業の様子（司会と記録）

最終的に、全体テーマは「(小径を用いて) すべてを小布施堂につなげる」となった。しかし、これは「この計画がどのように小布施堂の利益につながるのか」という部分が、あまり議論されないまま設定されたものだった。それは前述のような問題設定における混乱を引きずった結果であろう。模造紙(図-3)の最下部にあるように、「地域に人・物・金を還元する」ことを理念としていた。

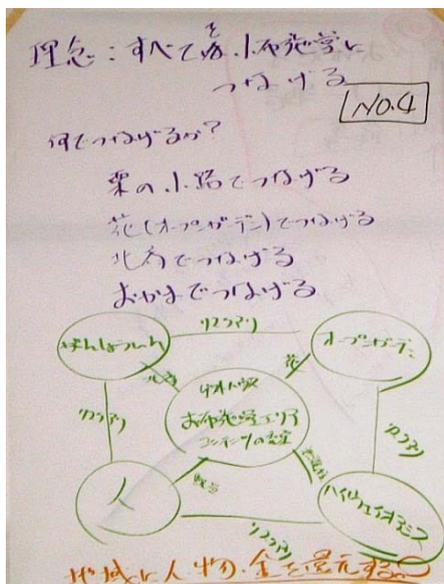


図-3 全体のテーマ

4) テーマ達成に向けての洗い出し

次に、テーマの達成に向けた素材の洗い出しが行われた。ブレインストーミングは、アイデアの評価を後まわしにすることや、他人のアイデアへの相乗りを推奨することで、途方もないアイデアを含めた数多くのアイデアを出すことを目的としている。し

かし、現場経験が豊富な実務者が多いため、どうしても評価やグルーピングを行いながらの作業となってしまった。途中、再三にわたって、寺谷氏から注意される場面があったが、評価抜きでアイデアを出し合うということは上手く行われなかった。



図-4 寺谷氏によるブレインストーミングの指導

5) ピカ、イキ、スジによる素材の吟味

この作業はブレインストーミングで出された素材(アイデア)を全員で一つ一つ確認しながら、マジックで「ピカ・イキ・スジ」のあるアイデアに丸をつけるという形で行われた。丸の数はその素材の「ピカ・イキ・スジ」の度合いを表すものである(図-5参照)。

また同時に、これらの素材を「総合管理」「広報・情報」「物」「人」の4つに分類した。

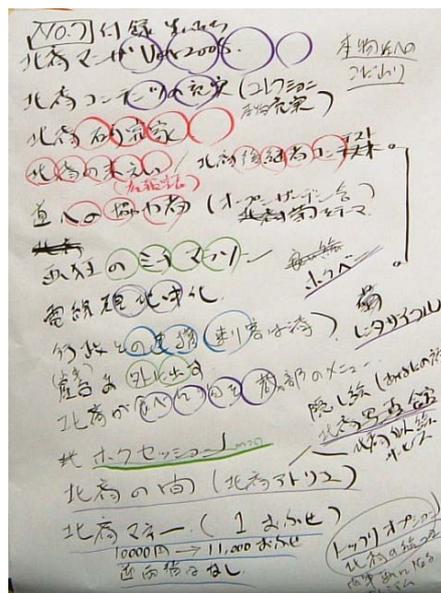


図-5 ピカ・イキ・スジによる評価

6) 分担計画の素案づくり

(素材～シナリオ～大骨・中骨・小骨)

ここから四面会議図の作成段階に入る。役割分担にはあみだくじを使用した。まずブレインストーミングで出されたアイデアを、「ピカ・イキ・スジ」の評価を考慮しながら、さらにその場で思いついたアイデアも加え、分担計画作成のための素材として、四面会議図の最も外側の枠に記入した。これを基に担当毎に議論しながら、シナリオ大骨-中骨-小骨を作成した。

ここで問題となったのは、シナリオとは何なのか理解しにくかったこと、大骨-中骨-小骨をそれぞれ何年後の計画として設定するかということである。

また、担当を一つに特定できない項目も多かった。たとえば、人材ということで考えると、必要な人材そのものを考えるのは「人」担当だが、その人材を集める作業は「広報・情報」担当となる。ただ、これに関しては、複数の担当の間で協議しながら臨機応変にできた。また皆、言葉選びには大変こだわっていた。この言葉選びのこだわりが、後のディベートや発表準備での鍵となった。

<総合管理：伊藤、小川／広報・情報：山口、高松
人担当：安田、横田／物担当：外山、橋場>



図-6 四面図作成のための担当毎の話し合い

7) 対面プレイヤー間のディベート

作成した四面会議図をもとに、対面プレイヤー同士のディベートを行った。時間が非常に限られていたので(一組につき5分程度)、質問を3つ程して、それぞれを返答するという程度のディベートしかできなかった。その返答に対する、追加質問等、もう少し時間をとってじっくりディベートが行えると良

かった。

ディベートに参加しない2組の担当で、それぞれ司会進行と審判を行った。今回の審判は、質問に対してどれだけ論理的に返答ができたかという点で判断した。

その後、担当を対面同士で入れ替えし再度ディベートを行った。自分の担当の弱みだったところが今度は自分の攻撃のターゲットとなるが、当グループでは、それに対してもしっかり論理的に返答できていたように思えた。このことを裏返せば、本来の担当者が決断できないような項目でも、周囲のバックアップがあれば実行に移すことができるということで、これが担当を入れ替えてディベートすることの醍醐味の一つかも知れない。



図-7 対面プレイヤー間のディベート

8) 事業実施計画の作成

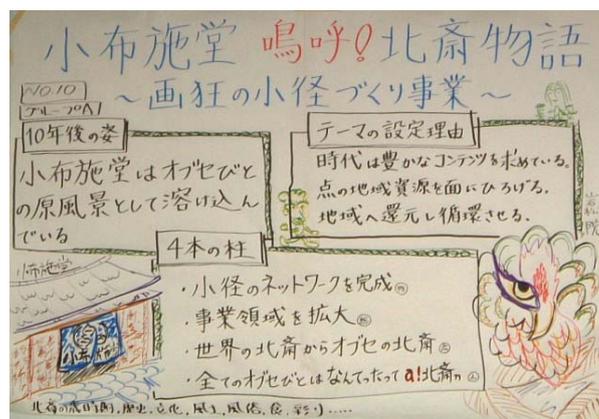


図-8 事業実施計画書

最後に事業実施計画の作成となる。この作業に大変時間がかかった。これまでSWOT～ブレインスト

ーミング～四面会議と行ってきたが、この一連の作業から事業実施計画作成への流れがスムーズにいかなかったためであろう。当グループでは、テーマの設定理由や10年後の姿など、初期のステップで設定したことを、もう一度掘り起こして議論するような様子も見られた。また、ここでも言葉選びには大変慎重かつ熱心で、これに時間がかかったということも大きい。

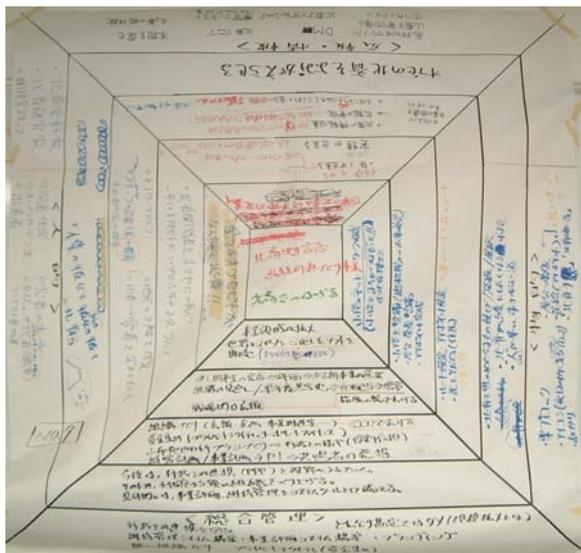


図-9 四面会議図

考察

- 1) もともと用意されていた時間も長かったが、全体的に議論がだらだらと長引く傾向にあった。もっと時間をしっかり区切って進行をてきぱきとしていくべきだと感じた。ただ、時間が長引いた要因の一つには、四面会議の進行方法に関する説明が不足していたことも挙げられると思う。次はどういうステップへ移るのかということ、全員がもっとしっかり認識していれば状況は異なっていた。つまり、このステップはこういう目的でこの程度まで話を詰める、というガイドラインを作っておいたほうがいいのか。今回はスタッフとして学生が各班に入ったが、グループに四面会議を熟知した者が、少なくとも一人はいたほうがいい。
- 2) このようなセミナーで選ばれたフィールドだ

から当然、成功モデルだという先入観で現地を訪問した人が多く、その先入観が批判的な見方を妨げてしまったようだ。

- 3) SWOT分析を知らない方も多く、あらかじめ説明しておくべきだった。
- 4) 将来のビジョンに関して、あるときは5年後、あるときは10年後と言われ、混乱した。
- 5) 実務として、会議などの司会進行をすることに慣れていても、つい自分の通例のやり方にこだわってしまったのではないかと。
- 6) 全体を通して和やかな雰囲気が進み、合意形成にはさほど苦労しなかった。これはこの四面会議自体がシミュレーションによって行われたもので、本当の意味での利害関係がないからだろう。それなら、少しでも臨場感をもって演じられるように、現地視察する前から役割を決めておいてもよかったかもしれない。役割に応じて違う視点で地域をもっと詳しく観察できたのではないかと。
- 7) 全体テーマを決めるに当たっては、漠然から具体へと議論の焦点が移っていった。このようなシミュレーションにおいては、同時に多くの項目を議論するのは有意義ではないと考えたからであり（それだけ制約条件を多く設定する必要がある）。項目を一つか二つに絞って、徹底的に議論するだけでも十分に意味があるという判断である。

例) 小布施ネットワーク化計画(花・栗・絵・酒・米でつなげる) → 絵(北斎)の小径づくり

グループ発表

●テーマ設定に至る課題・問題分析

株式会社小布施堂ホールディングスの「第1回株主説明会」という仮想舞台を設定し、IR担当役員による事業計画概要の説明、CEOによる詳細の説明が行われた。

テーマには、北斎の「八方睨み鳳凰図」が見ている先は小布施町の中の小布施堂。それをつなぐ小径には小布施の人が歩いている。北斎を通じて小布施

堂が町の中に溶け込んでいることをイメージさせた。

設定理由は、時代は豊かなコンテンツを求める傾向にあることから、食べ物や豊かな緑だけでなく、文化的な「北斎」をもっと取り入れたいと考えた。しかし一方で、岩松院、小布施堂エリア、オープンガーデン等のすばらしい地域資源が面としてつながっているのかという疑問がある。したがって、お金だけでなく、いろいろなものを使って、地域へ還元・循環させることが町づくりのモットーとし、「北斎」、「点から面へつなげる」、「地域への還元・循環」というキーワードを設定した。

● 4本柱の設定

- ・小径のネットワークの完成
- ・事業領域を拡大
- ・世界の北斎からオブセの北斎
- ・全てのオブセ人はなんてたって a! 北斎

● 10年後のビジョン

小布施堂は小布施人の原風景として溶け込んでいるというのが究極の目標であり、北斎の歳時記、四季折々感じる歴史・文化・風土、食べ物を肌で感じられるような町にしたい。また、小布施といえば「栗」「お酒」という認識があるように、「岩松院の北斎」、「北斎館の北斎」ではなく、「小布施町の北斎」という認識を持ってもらうことがポイントとなる。

● 目標達成に向けた具体的提案

株式会社修景は事業戦略を地域経営に集中させるということを目的とした会社である。小布施堂ホールディングス CEO より戦略について説明する。

小布施堂・榊一酒造を中心とした四角形のエリアが大変評価されている。次の一手を打つための理念として、「すべての道はローマに通ずる」→「すべてのものは小布施堂につながる」ということで、小布施堂を核としたネットワークをつくることによって事業領域を拡大できると考えた。そのためには質の充実が必要という意見もあった。また、「身の丈にあった広がり基本」という判断も下された。現在、それぞれ点在している、小布施堂エリア、オープンガーデン、ハイウェイオアシス、岩松院等の資源を、人が安心して歩ける小径でつなげるということを考えている。

現在、夕方5時には商業施設の営業を終了してい

るが、ゆっくり滞在型の観光を目指すためには、歩く時間をもっと長くとってもらい必要があると考えている。そういう意味では「点の資源を空間としてつなげる」をコンセプトとし、小径のネットワークをつくっていかうと考えている。ネットワークとしての小径は、ただ歩くためだけのものではなく、お酒や花といった物との「つながり」、住民との「つながり」等、いろいろな意味での「つながり」が含まれている。単に道としての小径ではなく、人との出会いの場であり、お酒を求めてテクテク歩くといったような空間にしたいと考えている。

「世界の北斎から小布施の北斎へ」は、「世界で評価されている北斎も、実は小布施の人にとっては自分たちの北斎になっていない」という岩松院の和尚さんの言葉に着目したものである。世界の北斎から、本当の意味での自分たちの北斎、小布施町の北斎にしたい。インターネット等を使って発信したい。

手段としてネットワークづくり、お酒の販売に取り組むが、我々の会社の究極の目的、夢、理念は、事業を通して町の皆が小布施人になることである。

● 質疑応答

Q 事業主体は小布施堂になるのですか？

A 小布施堂ホールディングスという株式会社を、これからつくろうと考えている。我々はお菓子屋さんと酒造会社、それから町並み修景の会社を買わせていただいた。これらをトータルでマネジメントするために小布施堂ホールディングスを立ち上げる。小布施堂ホールディングスは、市民のための市民の会社というような形にしたいと考えている。具体的な事業は株式会社修景でやるつもりである。

Q 費用はどのようにペイするのか？

A 株式会社修景はあくまでまちづくり会社、基本的には支出する一方なので、収益は榊一酒造と小布施堂が受け持つイメージとなる。

Q 榊一酒造さんと小布施堂さんは合わせて4億円の売上と聞いているが、事業をするとすると相当の金額がかかるが、それで成り立つのか？

A 小さく始めて大きく育てるという形をとる。プライベートエクイティやコーポレートファイナンスも組み合わせ、集まったお金の範囲でつなげていく。

例えば小径に関して、ハード事業だけではなく、通い瓶やプランターを並べて道として位置付ける等、小布施の心でできる範囲のものを、少しずつ行うということである。目標としては5年後に単年度黒字化を目指す。いずれは株を公開し、出資比率を落としながら、皆さんには増資にお付き合いたい。

Q 皆のお金を集めるということだが、小径をつくる場合には既存の道路を使ったりしていくのが通常ですが、税金の投入とかは考えられないのか。また、道路管理者との調整がどうしても必要になってくると思われるが、行政とのかかわりについてどう考えているのか。

A その点についてはこれから詳細に詰めていきたい。小径はイギリスのフットパスをイメージしている。使っていない赤道等や、今ある道路を基本に使っていききたい。私たちだけではできないので、行政との連携についても考えているが、小布施堂さんの理念の中で良いものは引き継いでいきたいので、基本的には我々の方でやっていきたいと考えている。そのためには出資を集めたい。ただし、まずやることとして経営計画・事業計画の説明会を開き共鳴者を発掘するとともに、小布施ピカイチプランづくりというのを始めていきたい。

Q 本当に小布施堂にとって儲かるのか？これに踏み切ることによって会社はどういういいことがあるのか？また、この事業はどういう意味を持つのか？

A 二つの意味がある。いわゆる企業としての利益と存続・成長という意味と、すばらしい素材を持った小布施の中の一企業という意味がある。

小道のネットワークは設備投資だと思っている。そのために、先行投資として株主様からお金を集め、いわゆるインフラ整備に投入をさせていただく。ただし、すぐに利益は出ないが、長期的には利益が上がると思われる。やはり小布施を良くしたいという企業理念は、小布施堂ホールディングスを中心となってやっていかなければならない。皆が良さを共有できる企業を目指す。

Q 最初の SWOT 分析における内部環境の弱みの部分を、この計画の中に皆さんがどこまで読み込んでいるかがちょっと気になる。ここが事業を展開し

ていく時のもとなる。弱みの経営的視点では、私はちょっと危機的な状況に見えたが、その辺りはどのように考えられたのか。

A おっしゃる通り、内部環境の弱みの読み込み不足という点は、アドバイスとして受けさせていただく。我々ができることはマンネリ化の改善と商業化し過ぎているところの改善である。アクセスがよくないので、この辺からテーマを絞った。

Q 今の質問とちょっと関係するが、10年後の姿、企業の姿として「小布施堂は小布施人の原風景として溶け込んでいる」とあるが、原風景に溶け込んでいる企業とはどんな企業なのか、イメージだけでなく、経営モデルとしてそれが存在するはずではないか。

A 私どもは企業なので、手段として利益を上げていきます。一方で、企業も文化であり、地域の文化であるという高い理念を目指してやっていきたいと思っている。そういう意図をもって、こういった事業を通じて、町づくり会社を仕掛けていこうと考えている。企業も文化であり、いい建物も残していきたいということも文化である。そういった企業があることが、小布施人の誇りであり、町の誇りである。

ここで10年暮らした、例えば、今10歳の子供が大学へ行って、20年後に小さい頃に遊んだ小布施へ帰ってきたときに、小布施堂という企業があり、そして小布施の文化がある、こういうことが原風景として溶け込むという意味だと考えている。

Q 企業モデルとしては、今の話ではまだ分からない。

A 例えば、花でつなげるためのノウハウや市民会社が利益を出していくためのノウハウといった町づくりそれぞれの分野のノウハウをパッケージ化し、システムとしてソフトに組めるのであれば、そういったものでもいい。ただし、この小布施堂のモデルは、これが日本全国、あるいは世界で通用するかというと、そういうことはない。独特のシステムなので、パッケージ化することに無理がある。自分たちに適用しそうな部分のシステムをバラ売りし、利益を出していきたいと考えている。このあたりがビジネスモデルとしてのイメージである。

Q 部分的にその話はわかるが、誰がつくったかわからないが、誰かがつくったものを皆が使うという意味での原風景であれば、そんなことを企業ができるのか。つまり開発した技術やいろいろな功績をどこかわからないところに使われていてもかまわない。そういうことができる企業をつくろうとしているのか。もう一つは、話の中で見え隠れしている小布施堂が全てを独占してしまうということニュアンスと、一方で原風景に溶け込んでしまうという、かなり矛盾した話が混在しているのではないかと思うが。

A パッケージ化したソフトをビジネスモデルとして、特許等を取らずにやっていけるのかという御質問ですよね。それについては今後煮詰めていきたい。

それから小布施堂が全て独占するのではないかということですが、やはり小布施堂を核に面的に広げていくという形で、我々は小布施堂スクエアにお客様が来ていただくための道づくりを考えている。少しでも資金を持ってくるといって考えているので、まず小布施堂に寄ってもらえるようにネットワークをつなげたい。ただし、小布施堂へ資金等が集中すれば、還元の方策としては出資していただいた皆様に配当を出したいと考えている。経済的には潤わせていただきますが、きちんとお返ししたいということで株式会社形式をとらせていただいた。

A 昨今、企業というのは経営統合、あるいはホールディングスの下に株式会社ということがある。株主の皆様にはホールディングスの株を買っていただくわけです。利益は、全部の会社が全て最高益を上げれば最高ですが、この町づくり会社でそれ程の利益を出そうとは考えておりません。一番の利益を出す部門は、より質を高めることができるクリやお酒が中心で、こちらで利益をたくさん上げたい。トータルで利益が出ればいい。要はこういった仕掛けをすることによって相乗的に利益が上がるということ。会社は地域の文化だとすれば、最終的には株主の皆様と共有し、小布施堂ホールディングスが地域の皆様の心の誇りになり、それが原風景を生み出すと考えている。

(以上)

2. B班の学習内容・討議

全体テーマ：「きょう DO かん DO おぶせ DO！」
 メンバー：長井直木・田宮佳代子・西田雅・青井克志
 高田禮榮・原田征己・小澤尚夫・山岡潮

ディスカッションの流れ

1) SWOT分析 I (現状分析)

バスの中で SWOT 分析 I を行った。一人ずつ順番に意見を述べたが、時間的に限られたフィールドワークであったためか、議論は意外とスムーズにまとまった。事前に与えられた情報をうまく活用できなかったと言えるかもしれない。

表-1 SWOT 分析 I

S (強み)		W (弱み)	
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> 強力なリーダーの存在とサポーターの存在 (国際性) (資質) 台風娘、女性) 酒造と菓業士の二面を持っている 企業の伝統がある 企業 (小布施堂) の地域に対する意識が高い、町の中心に土地、建物を有する 地元客が多い (オブセッション、ミニマラソンなど) 本物志向 知名度がある (ブランド) 社長は '外' から戻ってきた! 兄弟で社長・副社長→町長になる (行政とのパイプ) 	外部環境	<ul style="list-style-type: none"> 負債がある 面積に限られている 独裁的である後継者 周囲との協調 (整備面・店舗) 行政との協働作業がない 仕掛がない
O (機会)		T (脅威)	
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> 北斎—歴史的資源 景観法 オリンピック開催 お酒ブーム まちづくり会社 のどかな風土 バブル・震災の影響なし スマート10、ハイウェイオアシス 専門家の来訪多い (インターン含む) 地形平坦で動きやすい スキー場、温泉地に近い 小布施 (地域) の知名度 	外部環境	<ul style="list-style-type: none"> 都市間競争 外資 新幹線の延伸 職人がいなくなる 長野に近い 周囲に不調和な建物 法規制 スマート10の連絡料 観光バスの流入 外からの人のマナー 冬期 他店との競合 ブームで終わらないか 道の駅 オープンガーデンを個人にたよっている



図-1 現状分析の集約

み」に関する議論が多くて、将来的な状況は厳しいことと、現在の小布施が持っている課題が分かってきた。「弱み」への対策を考えることで、これから小布施をどのようにするかというテーマへ自然と連結ができた。

表-2 SWOT 分析 II

	継続発展パターン	新しい展開の必要性&可能性
強み	<ul style="list-style-type: none"> スマートICがある (集客力向上) <ul style="list-style-type: none"> → 高速交通体系がある 投資力の増加 長野・軽井沢等の他の都市との連携ができる リーダーとサポーターが既にある、インターンが育っている 伝統、酒、菓のうりがある 成功体験がある 若者がどンドン来る (社会増) + 外国人もどンドンくる キャラクターづくり (CI 計画) 	<ul style="list-style-type: none"> (建設業への) 多角経営化 行政との連携が進む 住民との協力体制できる 企業同士の連携が生まれる。 「本物」の基盤が形成されている CI 計画 新しい資源が発見される マスメディアの活用 旅行業界との連携 新しい仕掛けの余地が残されている 開発のための用地がある (土地的な余裕) 体験メニューの導入 年齢などターゲットの拡大 法が後おしてくれる
弱み	<ul style="list-style-type: none"> 観光地化が進んで魅力が落ちる 交通環境問題 (マイカーの増大) マンネリ化 (リピーター) 類似した都市の登場 独裁的になっていく (1人がち) 住民との対立 (わたみ) 1500ミ増 「本物志向」が重荷 (経済的) になる 職人がいなくなる (継続) 情報発信力不足 酒造りは年1回が基本 	<ul style="list-style-type: none"> セーラ・社長等のキーパソンがいなくなる セーラ・社長 <ul style="list-style-type: none"> → 成功し続けているプレッシャー大 発展転換する際 新幹線の延長で通過する人が増 北斎 (大井田) が残る→資源を失う 地震発生! 町が壊れる→火事、天災 イメージダウンもある まちづくりブームが終わる、去っていく 外資の流入 小布施堂が経営難となる 住民の対立が発生! (町長利益誘導) 人口の流出→減 行政とのパイプ役がなくなる 規制で抑制される

3) 計画の全体テーマ

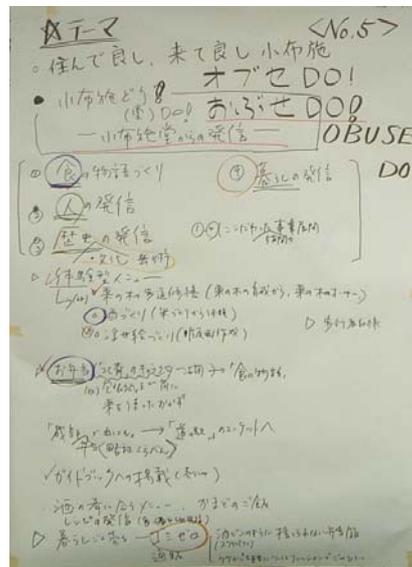


図-2 計画の全体テーマ

小布施どう! → “どう” の発音から、堂と DO! → 小布施堂からの発信 (①食の物語づくり②人の発信③歴史の発信④暮らしの発信) にこだわった 5 年間の事業を展開するという方向へ固まった。

全体テーマの設定に際して、その内容に加えて言葉選びの難しさを感じた。その他、「住んでよし、来て良

し「小布施」という意見もあった。最初から小布施堂の CEO の視点を明確に持っていたならば、もっと簡単にアプローチできたかも知れない。

4) テーマ設定に向けての洗い出し

- ・ 高速道路スマート IC の PR 事業 (サイン整備)
- ・ 小布施のイメージづくり (説明・解説ツール)
- ・ まちづくり等のコンサルティング事業 (人材育成)
- ・ ミニ FM の創立 (通信)
- ・ 企業の CI 計画・キャラクター作り
- ・ ボランティアガイド事業
- ・ 食の物語作りと小布施の食の提供 (農業の充実) などの数多くの意見が出た。

5) ピカ、イキ、スジによる素材の吟味

当初、①広報・PR、②食づくり、③交通インフラ、④小布施の魅力作り、⑤リスクマネジメント、⑥人材活用づくり、⑦仕組みづくりの7分野に分かれていたが、講師のアドバイスから、「人、物、情報、総合」の4つに整理した。(表-3)

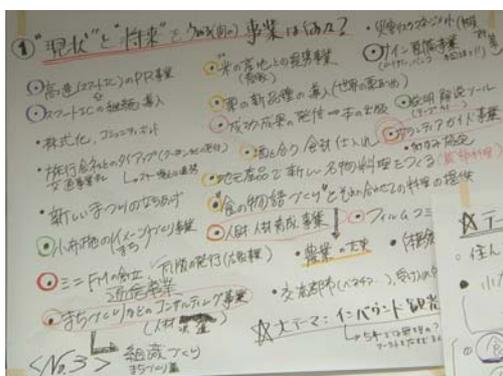


図-3 「人、物、情報、総合」の整理 1

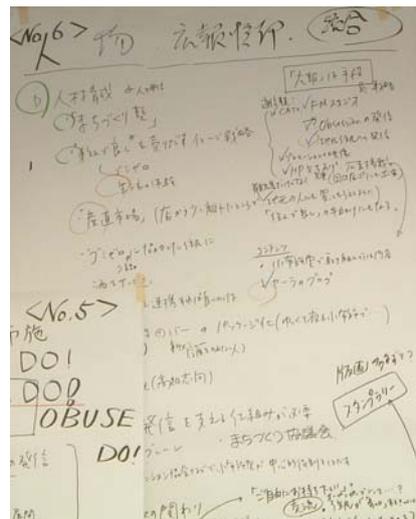


図-4 「人、物、情報、総合」の整理 2

6) 分担計画の素案づくり

吟味した素材に基づき、担当ごとに分担計画の素案、大骨 (10 年後)、中骨 (3~5 年)、小骨 (この 1 年) のシナリオを作成した。



図-5 分担計画の素案を議論

表-3 ピカ、イキ、スジによる素材の吟味

総合管理	人的	情報・広報	物的
<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域関係者・行政との関わり ・ オープンガーデン維持管理 ・ 小布施サポーター制度の創設 ・ まちづくり協議会 ・ 町並み協定 ・ 旅行会社・交通事業者・スキー場とのタイアップ、クーポン券などの発行 ・ 農家との提携事業 ・ 粟の新品種の導入 ・ 季節に合った酒と合う食物仕入れ ・ 災害リスクマネジメント(防災対策) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ まちづくり塾 ・ 人材育成事業 ・ ボランティアガイド ・ 小布施サポーター制度 ・ まちづくりコンサルティング事業 ・ 職人不足→育成 ・ 外部のまちづくり専門家 ・ 同業者(お店など) ・ 地元住民→オープンガーデン参加者 ・ セーラ・市村社長ほかリーダー ・ まちづくり協議会 ・ 北斎愛好者・美術クラブへの呼びかけ ・ 地区関係者の団結 ・ 若人 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ミニ FM ・ CATV ・ HPづくり ・ セーラブログ ・ プロモーション映像 ・ 地元住民への発信 ・ ガイドブックの売りこみ ・ 瓦版の発行 ・ CI計画・キャラクター作り 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ワーキングタイルづくり ・ トランジットモール化 ・ ミニ FM ・ CATV ・ お弁当 ・ 説明解説ツール ・ 体験型施設 ・ 交通手段の確保(乗り合いタクシー、自転車、人力車、ペロタクシー)

- ① 先ず第一に、何のためにこの場を設けるのかという目的を知るべきである。議論の目的は何か、何のために合意が必要なのか等をきちんと認識させなければならないと思う。それは、その後の議論の方向性や進捗に影響を与える。
- ② 取組むテーマが長期的なものなのか、短期的なものなのかという点も重要である。例えば、まちづくりという長期的なテーマと、具体的な地域イベントを実行するといった短期的なテーマは、その接近方向が全く異なる。四面会議システムは、一回性のイベントを計画する場合でも、コミュニケーションの場作りや、イベントの運営・管理の仕組みづくり等、多様な利点がある。
- ③ 多様な視点からの考えを計画に盛り込むためには、実現性の有無を考えずに、いろいろなアイデアを出すことが必要だと思う。また、この段階から四面会議システムの手順と内容に関して参加者が十分に理解できているとよいと思う。
- ④ 模造紙に意見を書き出す場面では、最初は会議を主導する人物、または四面会議経験者が意見を出し、後のメンバーを誘導することが必要だと思う
- ⑤ 四面会議の時に交わされる意見は、対面のプレイヤーよりも隣のプレイヤーに対して参照及び補完性が高い傾向もあると思う。対面だけではなく隣同士のディベートも考えてほしい。
- ⑥ ディベートの進め方に関するガイドラインが必要である。利害関係のない集団では必要性は低い、微妙な利害関係が相反する地域レベルのコミュニティでは、ディベートが長期化すると感情に流される可能性が高いと思われる。この点は気を付けなければならない。

グループ発表

●テーマ設定にいたる課題・問題分析

株式会社JCCAという仮想会社から小布施堂へ今後の事業展開について企画提案した。

これまでは個人資産を活用し、市場に対して最大限の努力と貢献をしてきた。今後の事業展開は、内部・外部のソースを動員し、組織化していくことが

必要と考える。町の資源を最大限に利用する、組織化という意味での共同、時代のスピードにあわせた仕事の進め方、という意図からテーマを設定した。テーマの設定理由は以下の3つである。

①地域に根差したリーディングカンパニー

を目指します

小布施町と言えば「小布施堂のクリ菓子」という全国的な知名度を持っている。このクリ菓子が、今日の小布施町の地位を築く原動力であったことは既に認知されていることだと思うが、単に小布施堂がリーダだというのではなく、住民から愛され、支持される地域に根差したリーディングカンパニーを目指す。

②本物にこだわり、豊かな環境づくりを実践します

小布施堂の商品は、伝統に根ざしたクリ菓子とお酒である。本物にこだわり、その良さを提供するという企業戦略を通じて全国的な支持を得てきた。本物とは店舗や商品に限らず、小布施での暮らし自体が本物ということである。つまり経済的な面だけでなく、いろいろな面での「暮らしの豊かさ」ということを、小布施町の魅力として打ち出す。

③小布施の暮らし、物語を発信します

日常的な生活の潤いを広く発信していくことが、人を集める吸引力となり、最終的にはお金があつまる仕組みの提案へとつなげていく。

テーマの「DO」には小布施堂からスタートして、いこう、発信していこうという意味が込められている。また、「おぶせ DO!」には「小布施どうですか?」という問いかけも含まれる。

●4本柱の設定

- ・関係・連携・提携でOK
- ・小布施人を育てよう
- ・食・歴史・暮らしの発信
- ・自分をつくる、皆をつくる

●10年後のビジョン

大きな2つの輪を図化し、小布施町と小布施堂が両輪となり、一体となって小布施のために前進するイメージを表現した。きれいな町並み、住民の自主的な活動といった生き生きとした生活環境が魅力となり、来訪者の更なる増加へつなげる。

また、その魅力によって集客力を高め、小布施堂の収益も増加し、経営は安定する。両輪が進んでいくことで、他地域から尊敬を受け、人材やネットワークが全国へ広がり、企業としても継続性が担保される人材育成システムができる。

●目標達成に向けた具体的提案

①総合管理部門からの提案

現在の賑わいはほんの一角であり、この状態を長く継続させることは難しい。成功し続けるためには秘訣や裏支えとなる仕組みが必要。類似都市の出現や新幹線延伸による長野の通過点化といった危険性、敷地外への事業展開には法規制の壁等の脅威が想定される。自社の役割も大事だが、住民・行政・サポーターを組織化し、皆でつくる小布施堂からのまちづくりを進めたい。

【具体案】本物の栗、季節料理、お酒を提供するための地元農家との連携、旅行会社、交通事業者、スキー場とのタイアップによるクーポン券の発行

②ヒューマニスト部門からの提案

小布施を愛する人、誇りを持って小布施に住んでいる人、小布施を支えている職人、小布施ファンやリピーターを「小布施人」と定義し、小布施人を育てていく。つまり、人材の育成によって組織を強化していく。

【具体案】人材育成ノウハウのマニュアル化、小布施の魅力・人材の再発掘、ボランティアガイド、ファンクラブの創設

③広報部門からの提案

地域内への情報発信と地域外への情報発信が必要。魅力的なコンテンツ情報の発信によって収益増へ結びつけたい。

【具体案】地域への情報発信としてミニ FM、ケーブルテレビ、かわら版の発行、地域外への発信としてホームページ内にセーラのブログを作成

④事業計画部門からの提案

来ていただいた方がゆっくり楽しく、さらに安全に回遊できる小布施にする。そのために、まず小布施堂としてできることと、皆の協力を得てやらうことを区別した洗い出しが必要となる。道路管理者との調整、資金調達等のすぐに解決することが

困難なことについては3年から5年かけて皆で協力して解決する。

【具体案】歴史資源を結んだウォーキングトレイル、本物志向のお弁当

●質疑応答

Q 現在の会社の組織環境をチューニングアップして企業体力をつけるという提案なのか？何をしたいのかわかりづらい。

A 私どもが考えているのは、大規模な投資をしようということではない。提供するメニューを拡充しなければ、来訪される方をリピーターとしてつなげていけない。基本的には来訪者の方に提供できるメニューを増やすことを考えている。そのための企画をし、商品をつくり、地域の魅力を増やしていきたい。幅広いメニューを提供することにより収益増につなげたい。

Q 事例としてお弁当という話がありましたが、いわゆる客サイドを楽しませるとのことか。

A そうですね。具体的には北斎柄のお弁当を蔵部さんの方から出すといったことがある。

Q スキー場という話がありましたが、スキー客というのは荷物も多いし、泊まれるところやゆっくりできるところへ行くと思うんですが。小布施町がそれに対応しているのか。道も割と狭いですし、スキー客を呼び込んで満足させられるのかどうか。

A 御存じのように小布施は長野県の北の端にありまして、近くには野沢温泉や上越方面のスキー場が多数あります。スキーの利用客は年々減少しており、スキー場経営も危ないという状況です。これは小布施についても明日は我が身だろうということで、近くの地域が連携して、点と点ではなくてネットワークとして魅力を高める必要があります。いわゆる周遊型の観光です。

また、昔のように大型バスで乗りつけて、宴会をして帰っていくというスタイルの旅行は既に廃れておりますので、これからは多種多様な小規模グループ単位のスキー客に、近くにある小布施という、何かいいところがあるらしいという情報を提供・発信し、気軽に小布施の冬の道をちょっと歩いていただき、そして小布施の雰囲気を感じてもらおう。こんなことが提案できるのではないかと考えている。つまり、

大型の宿泊というイメージは小布施の町のあり方にそぐわないので、非常に特徴的なサービスを少数提供するという小布施ブランドを維持していく。

Q 現在活躍されているキーパーソンの方々の後を継ぐ、次世代の人材ということに関して、何か対策を考えているのか。

A 人材については、既にインターンシップというような形でたくさんの若い人が集まってきている。そこからどんどん優秀な人材を取り入れて組織を固めることをやらなければならない。人材の世代交代をしていかなければならないという危機感がありますので、まず人材を発掘する。マラソンにボランティアで協力された方の中にも、キラッと光る方が出てきつつある、芽が見えつつあるというところである。

すぐにも、次のまちづくりを担うような人材を発掘するという取り組みを始めなければならない。

岡田 この班の分析は非常にいい。今の話で一言だけつけ加えれば、でっち上げでもいいから何かストーリーをひとつつくる。例えば「いや、実はお婿さんがもう決まっています、もう家も決まっています。だからその心配はありません。でも実はそういうことをきちんと考えてあって担保してあるかどうかというのは大事です。」というようなことである。

それからもう一つ、本当に今の小布施堂は本物にこだわっているのか。

A 昼食もいただいて、おいしかったのですが、あの魚が地のものかというとそうではない。もっと地のもを使う、もっと何か本物というか、小布施の本物をもっとあるはずだということは議論しました。その辺を追求しながら、外の人に売っていく小布施弁当は、やはり小布施の特徴を出した地のもを使った中身で提供しなければならないと思っている。

岡田 この種の話はもう少しラジカルに考えた方がおもしろい。「もっと本物」という表現があったが、本物に「もっと」なんてことは存在しない。本物か本物でないか、あるいは「もっと本物」であっても本物でなくなったら本物をつくらないといけない。だから、質的転換をしなければならない、量とかではない。その辺の発想ができるかどうか重要である。
(以上)

3. C班の学習内容・討議

全体テーマ：「体験四季（しにきて）まるごと小布施」

メンバー：濱谷健太・小林雄介・秋澤賢・菊地貞一
小西康夫・綿貫建・伊勢博幸・市之宮広

ディスカッションの流れ

1) SWOT分析 I（現状分析）

フィールドワークの際に各人で行った現状分析を列挙（表-1、図-1、2参照）。この段階では小布施が有する問題点について、グループ全体で焦点を絞った議論になっていなかった。

表-1 SWOT分析 I

S（強み）	W（弱み）
<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の意識が高い、理解があった ・北齋がいた ・セーラが来た（リーダーシップ・会社員の行動力） ・社長がセーラに理解があった ・農産物が有名 ・知名度が高い ・水（豊富さ・きれいさ）→酒蔵 ・景観的に優れた建物 ・コーディネータ（宮本氏）の存在 	<ul style="list-style-type: none"> ・匠が少ない ・後継者がいない ・近隣との調和（ハード・ソフト）、施設間ネットワーク ・地域の食材が活用し切れていない ・食材の目玉がない ・公共交通機関が少ない（鉄道・シャトルバス） ・駐車場が少ない ・安全性（歩道が狭い、バリアフリーされていない、通過交通(R403)） ・夜間演出 ・（駐車場）案内が悪い ・栗ブロックのメンテが大変
O（機会）	T（脅威）
<ul style="list-style-type: none"> ・若者が入ってきた一貫文化継承 ・高速道に近い（SA・スマートIC） ・長野市に近い ・新たな観光客流入（北陸） ・外部（情報発信者・マスコミ）とのネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ・他地域・事業者の台頭（酒連合・栗菓子の連合） ・リーダーがなくなる（セーラの結婚） ・ストロー（通過）してしまう（高速道・北陸新幹線） ・飽きられる（ニーズの低下） ・観光客の自家用車の歩行者への影響 ・小布施あらしによる町民の環境低下



図-1 SWOT分析 I 作業中



図-2 模造紙を壁に貼って

考えるようにアドバイスを受ける

2) SWOT分析 II（5年後に想定される状況）

継続発展パターンとしては、SWOT分析（現状分析）の強み・弱みを参考に、資源として変わらずに存在するものを強みに、また、観光客増加により生じる問題を新たな弱みとして整理。次に、新しい転換の必要性&可能性として、5年後に想定される状況を、数字を交え具体的に設定することとした。

SWOT分析（現状分析）で挙げられた脅威に基づき、『北陸新幹線の開通により、長野が通過地点になることにより、観光客が2割減少した』と設定とすることで意見が一致。この設定に基づき、想定される強み、弱みを各人が列挙した。（表-2参照）。

表-2 SWOT分析 II

	継続発展パターン	新しい展開の必要性&可能性
強み	<ul style="list-style-type: none"> ・景観に配慮した建物がある ・泊まれる・食べれる・くつろげる ・従業員がスキルアップした ・豊富な（酒造用）水を所有している ・北齋 ・一茶 ・栗（食べ物・ブロック） 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員のスキルを促せる（高齢者の案内・補助を含めて） ・従業員のモチベーションは高い ・新しい商品開発（ ）ができている ・交通ネットワークが拡充されている ・行政の協力が得られるようになる ・サービスの質を向上できる
弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・酒蔵（酒造）を大きくしたいがキャパ（土地）がない ・季節変動（冬の客が少ない） ・来訪者の滞在時間が少ない（遊びが少ない） ・後継者がいない ・交通アクセスが弱い（公共交通） ・（増大する）お年寄り客の歩きやすさ・楽しみのやすさ ・施設維持管理負担（金・人）の増大 	<ul style="list-style-type: none"> ・宿泊施設が荷物になった ・自社単独の限界（近隣事業者） ・人員費割合が高くなる ・メンテに回すお金がなくなる ・社長のモチベーションが下がった！ ・マスコミからの関心がなくなる ・駐車場を拡大できない

3) 計画の全体テーマ

①解決すべき問題点の整理

新しい転換の可能性として設定した観光客の2割減少への対応策を議論する中で、小布施堂（小布施を含む）が抱える問題が、「入り込み客数の季節変動」と「観光客の滞在時間の短さ」であるとの共通認識が生まれた。

その後

- 『栗や、おいしい水などの資源を活かし、四季を通じて楽しめる小布施をPRしよう。』
 - 『現状では小布施堂を訪れても食事と、お酒で終わってしまう。遊びがない。小布施堂を体験型施設にして、滞在時間を延ばすことで、今ある宿泊施設を活かすことができるのではないか。』
 - 『一人頭の支出が増えれば、入り込み客数の減少による損失をカバーできる』
- などの意見が出された。

②全体テーマを表すキャッチコピー候補の決定

解決すべき問題点を整理する中で、四季を通じて体験しながら楽しめる小布施堂という計画の全体テーマの共通認識が生まれ、これを表すキャッチコピーを議論した。

【講師からのアドバイス】
 キャッチコピーとして、例えば『小布施 おぶせ OBUSE』とか。とにかく出た意見は全て書く！！

講師のアドバイスにより意見が活発に出され、最終的に全体テーマである「四季を通じて」と「体験型」というコンセプトが表現されているとの判断から、『体験四季（しにきて）まるごと小布施』をC班のキャッチコピーとすることで合意した。

4) テーマ達成に向けての洗い出し

ブレインストーミングでは、「名物」「体験型プログラム」「リピーター」等をキーワードにし、四季折々に体験できるもの、楽しめるものの洗い出しを行った(表-3 参照)。

表-3 ブレインストーミングで出された意見

◆観光客集め	CMで呼ぶ・アド街出演・交通サービスを手がける・JRと連携
◆名物をつくる	栗焼酎・栗尽くし・りんご・小布施の水
◆体験する	酒造り栗拾い・りんご狩り・(職人を育てるための)学校づくり・版画
◆またこさせる	酒造り一試飲会・委託生産(牛・栗の木オーナー) ・春: 水の何かをつくれぬか・桶洗い・田植え大会・農作業・酒米 ・夏: 桃 ・秋: 栗・りんご ・冬: 新酒・利雪イベント(雪合戦) ・「資源」の少ない季節: 四季を通じてできる「クラフト体験」
◆イベントを作る	トライアスロン
◆つなげる	年代別のメニューを考える

ブレインストーミングの結果を踏まえ、小布施で体験できるメニューを季節ごとに整理することとした。その後、小布施堂と榎一酒造だけで出来るものを○、

外の人の協力が必要なものを△、全くゼロから考えるものを□に分類して整理した(図-3 参照)。

次に、四季を通じて訪れてもらうために、季節ごとに分類した体験型メニューを組み合わせ、体験型プログラムとして整理した(図-4、表-4 参照)。

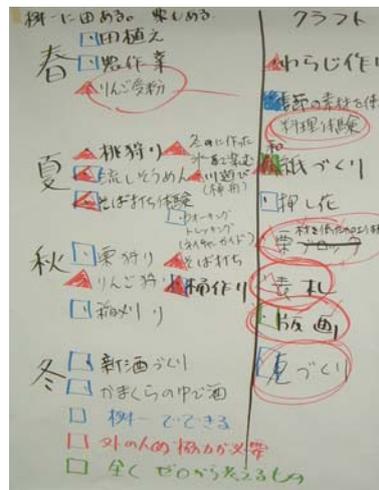


図-3 四季ごとの体験型メニュー

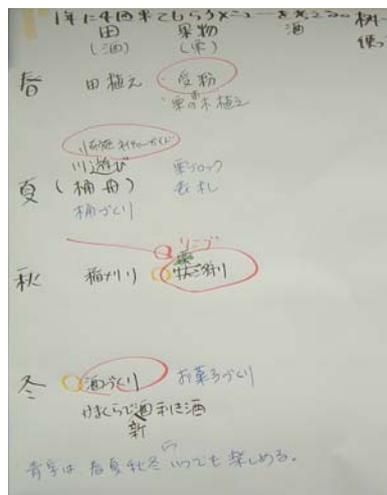


図-4 四季を通じた体験型プログラム

表-4 四季を通じた体験型プログラム

	田(酒)	果物(栗)
春	田植え	りんごの受粉 栗の苗木植え
夏	小布施ネイチャーガイド 川遊び(桶舟) 桶づくり(四季)	栗ブロック(四季) 表札(四季)
秋	栗狩り	りんご 栗狩り
冬	酒づくり かまくらで新酒利き酒	お菓子づくり
(四季)は、春夏秋冬いつでも楽しめる		

続いて、表-4に整理した体験型プログラムに必要な「人・物・情報・金」を各人が列挙し、4色に色分けをしながら整理した(図-5参照)。

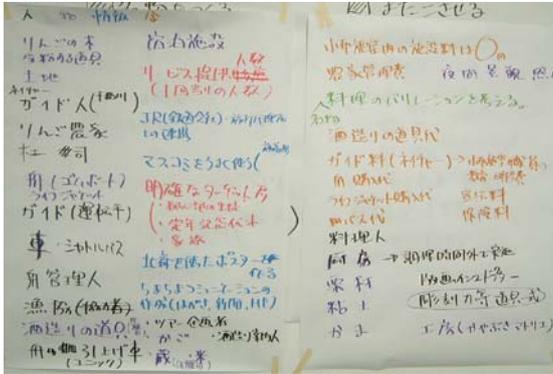


図-5 「人・物・情報・金」の整理

6) 分担計画の素案

大骨(10年後)・中骨(3~5年)・小骨(この1年)

素材に基づき、担当ごとに分担計画の素案、大骨(10年後)、中骨(3~5年)、小骨(この1年)の目標を設定した(図-7、8参照)。



図-7 分担計画の素案を議論

5) ピカ、イキ、スジによる素材の吟味

四面会議に向け、メンバーを『総合管理担当』・『広報・情報担当』・『人担当』・『物担当』に分け(各担当2名)、担当毎に素材を模造紙に書き込んだ(表-5、図-6参照)。この際、各担当とも図-5に列挙された素材をそのまま書き込んでおり、ピカ・イキ・スジによる素材の吟味はなされていなかった。



図-6 担当ごとに素材の書き込み



図-8 隣の担当と相談を交えながら

表-5 ピカ、イキ、スジによる素材の吟味

総合管理	広報・情報担当	人担当	物担当
<ul style="list-style-type: none"> ・独創的メニューを作成 ・小布施ファンを作る ・おもしろ体験 ・夜間景観照明費 ・施設建設費 ・農家管理費 ・酒造りの道具代 ・宣伝料 ・保険料 ・車両代 ・舟代 ・人件費(ガイド・教育・研修) ・ライフジャケット代 	<ul style="list-style-type: none"> ・ファンづくり ・マスコミ利用(アド街TV) ・北斎・体験四季ポスター(鉄道・高速SA・旅行代理店) ・ちまちまコミュニケーション(はがき・メール・HP) (受粉作業をした人)、「花が咲きました」 (ママで継続的) ・パッケージツアー宿泊プラン(北斎と一緒に四季体験) ・外部イベントの誘致(桶づくり・鬼がわら・にらめっこ) ・粟ソムリエ大会) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ネイチャーガイド ・りんご農家 ・運転手 ・ツアー企画者 ・酒造り案内人 ・舟管理人 ・漁協 ・料理人 ・版画インストラクター ・杜氏 	<ul style="list-style-type: none"> ・りんご園 ・受粉の道具 ・舟(ゴムボート) ・ライフジャケット ・車&シャトルバス(北斎号) ・酒造り道具(体験用) ・宿泊施設 ・かご(りんご狩り用) ・料理体験道具・材料 ・栗材(クラフト用) ・粘土 ・彫刻刀等道具 ・体験実習館(アトリエ)蔵 ・照明施設

小骨（この1年）・中骨（3～5年）の計画作成に当たって、体験型プロジェクトの開始時期が曖昧であった。「人担当」は隣のプレイヤーである「総合管理担当」に確認。体験型プロジェクトは中骨（3～5年）に開始することとし、それに応じた計画を立てられた。

【講師からのアドバイス】

テーマ達成には何が必要か？

小布施堂の社長になりきる。経営者の視点で考える。

7) 対面プレイヤー同士のディベート

各担当のシナリオ設定が完了した段階で、対面プレイヤー同士のディベートを開始した(図-9、10参照)。その後、役割を交換して再度ディベートを行った(図-11参照)。ディベートに参加しない2組は時間管理と評価を行った。



図-9 各担当とも目標設定完了



図-10 対面プレイヤー同士のディベート

対面プレイヤー同士のディベート

＜総合管理担当→広報・情報担当＞

・語句に関する質問（“まめまめコミュニケーション”って何？）

・戦略の“スジ”に関する質問（アンケートで何を聞くのか？、聞いてどうするのか？）

＜広報・情報担当→総合管理担当＞

・小骨・中骨・大骨のつながりが見えてこない、との指摘。

＜人担当→物担当＞

・名物として、地場のものを活かすとなっているが、北斎号などがその役目を果たせるのか？等

＜物担当→人担当＞

・“スジ”は通っているが、“ピカ”・“イキ”の視点が欠けているとの指摘。



図-11 担当を交代して再度ディベート

役割を交換した後のディベートでは、各担当とも計画案の詳細に対する質問が出される。回答側からは『自分の提案の弱さが見えた』という意見が続出し、自分たちの計画案の“スジ”の弱さに気づく結果となった。

8) 事業実施計画の作成

テーマについては、計画全体のテーマとして決定していた『体験四季（しにきて）まるごと小布施』をそのまま採用した。4本の柱については、四面会議の際に、各担当が設定した分担計画の素案をそのまま採用することで意見が一致。

【講師からのアドバイス】

10年後の姿を決める際に、総合管理担当が立てた『小布施ファンの確保（先行投資含め黒字へ）』が、小布施堂が目指す姿なのか？との指摘を受ける。

講師のアドバイスを受け、10年後の姿・テーマの設定理由（目指すべき企業像）について議論となる。再度、小布施堂が抱える問題の洗い出しを行った(図-12参照)。



図-12 10年後の姿・テーマ設定理由を巡り議論に

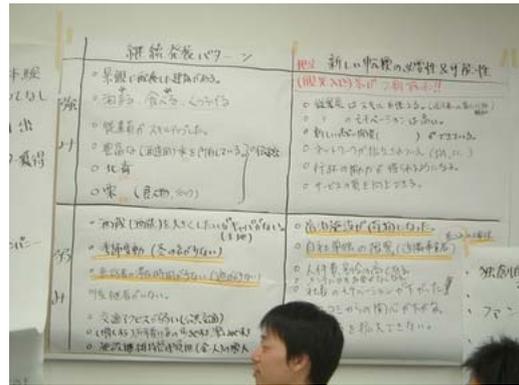


図-13 テーマ設定理由とSWOT分析の弱みが一致

その結果、問題の解決のためには、

- ・小布施町全体の魅力を発信
- ・四季を通じた集客
- ・地域を巻き込む
- ・宿泊施設の利用率向上

という4つの視点が必要であるとの結論に至った。

結果として、テーマ設定理由として整理された4つの視点はSWOT分析の際に挙げられていた弱みと一致していた(図-13参照)。

その後、事業ビジョンとして、

小布施という地域のファンの獲得を通じて、小布施堂の活性化に繋げる(キャッチコピーの『まるごと』は、四季まるごとの意味と同時に、小布施まるごとの意味を含む)

という共通認識が生まれ、10年後の姿を、小布施ファンをつくるリーディングカンパニーとすることで合意。表-6に示す事業実施計画案が完成。事業実施計画の4本の柱を実現させるための計画案として、四面会議で作成された各担当のシナリオに修正を加えた(表-7参照)。

表-6 事業実施計画

テーマ	テーマの設定理由(目指すべき企業像)	4本の柱	10年後の姿
体験四季(しにきてまるごと小布施)	視点1:小布施の魅力を発信	・四季折々の魅力体験(総合管理)	小布施ファンをつくるリーディングカンパニー ・江戸時代:「食べる」「くつろぐ」場の提供 ↓ ・現在:マイスターと呼べる魂と技 ↓ ・今後:優れたマイスターと人との交流(ふれあい)の場 →小布施の新たな楽しみ創出
	視点2:四季を通じた集客	・小布施マイスターのおもてなし(人)	
	視点3:地域を巻き込む	・地場素材で名物創出(物)	
	視点4:宿泊施設の利用率向上	・まめまコミュニケーションでリピーター創出(広報/情報)	

表-7 4本の柱実現のための計画案

総合管理	広報・情報担当	人担当	物担当
分担計画の素案	分担計画の素案	分担計画の素案	分担計画の素案
・四季折々の体験企画でリピーターの増加(増収)	まめまコミュニケーション(小布施を忘れないでネ)	・小布施のもてなしを伝えられる人づくり	・地場素材を活かせ! 伝統文化・自然・空間
小骨(この1年)	小骨(この1年)	小骨(この1年)	小骨(この1年)
・体験施設構築のための基盤整備(資金の先行投入) ・独自のメニューの作成 ・北斎の物語作成 ・リピーター創出のためのシナリオづくり ・交通(バスやParking)の行政との協働 ・バリアフリー整備を行政 ・他事業者(他社)との調整・協働	・モデルプラン(企画持ちかけ)→泊まって体験のお宅 ・マスコミに情報発信 ・アンケート(ニーズ調査) ・双方向の情報交換・四季だより	・もてなしを伝えられる人(〇〇名)を探す ・接客マナーを教育 ・小布施の知識を教育する ・社内認定制度をつくる ・業務提供をする(農家・漁協)	・りんご園の確保 ・実習体験スペースの確保(実習館建設) ・照明施設整備(フットライト)強風時の安全の確保 ・体験田道具・材料の確保 ・北斎号(シャトルバス)の導入に向けた検討 ・特産品・名産品の開発・材料調達ルートの確保
中骨(3~5年)	中骨(3~5年)	中骨(3~5年)	中骨(3~5年)
・おもしろ体験事業の実施(春夏秋冬) ・交通サービスの整備完了	・新商品売り込み(ニーズ蓄積情報の活用) ・まめまコミュニケーション継続中 ・外部イベント開催	・後継者をつくる“一人前”にする ・サービス水準の管理 ・社外との技術・人事交流 研鑽させる	・北斎号導入(小布施堂→小布施駅・ハイウェイオアシス→岩松寺) ・体験実習館の完成(かぶき家での体験) ・りんご園オープン ・川遊びの検討(長期)
大骨(10年後)	大骨(10年後)	大骨(10年後)	大骨(10年後)
・小布施ファンをつくるリーディングカンパニー	・ファン・リピーターいっぱい ・問い合わせ殺到	・小布施の職人(マイスター)	・新たな小布施の名物

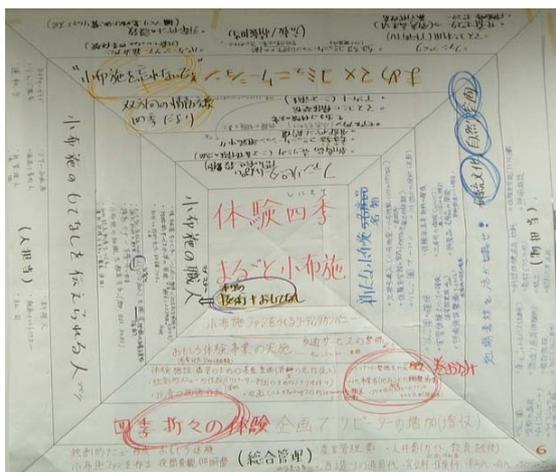


図-14 四面会議図

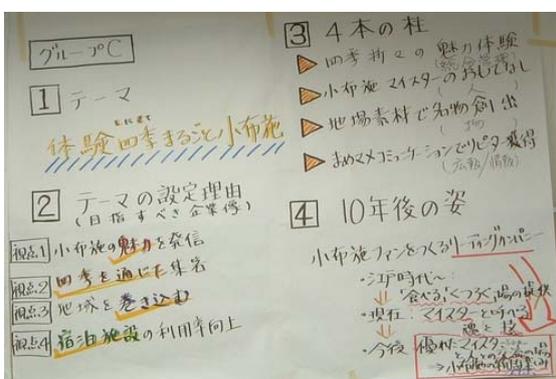


図-15 事業実施計画書

もしれない。すなわち、SWOTによって「W」をうまく探しだし、それらを整理することによってコンセプトを創り出し、そのコンセプトを実現するための「無難な」計画案を、会議の参加者全員が4主体になりきって考える「四面会議」によって創り出したことによって、「よい計画案」ができあがった、と言えるのかもしれない。

もちろん、SWOT+四面会議がなくてもC班は「弱みを見つけ、そこから無難な計画案を導き出す」ことができたかもしれない。SWOT+四面会議の有効性を検証するために、さらなる適用例の蓄積が求められる。

②スムーズな会議運営のために

今回の「SWOT+四面会議」をはじめとするグループ討議については、「地域経営の計画案をつくる『手法』を学ぶためのセミナー」であることを考えるとやむを得ないところがあるが、「試行錯誤しながら計画案を創っていく」というプロセスは、「無駄に時間をかけて議論している」と言うことができるかもしれない。

無駄に時間をかけない、スムーズな討議の進行を目指すためには、

- ・ガイドラインを作る（四面会議の趣旨等をきちんと説明しておき、その通りに討議を進める）
- ・誰かが仕切る（四面会議を熟知した者が司会をする。まわりはそれについて行く）
- ・「決め方」を議論しておく（「ガイドライン」を自分たちで作る）

といった方法があるように思われる。

このように、スムーズな会議運営のためには、「ガイドラインを作り、受講者はそれを学ぶ」という一般的な「セミナー」の形式にすることも考えられる。一方で、「身に付く」「スキルを持って帰れる」という観点から考えると、「ガイドラインを学ぶ」というセミナー形式よりも、今回のような「試行錯誤型」がよいということもできるかもしれない。

考察

①SWOT+四面会議の有効性

C班が1位をとった「勝因」は・・・？

- ・ Good Practice である小布施を批判的に観察していた
 - －道路交通の脆弱さ
 - －駅からのアクセス手段の未整備
 - －近隣との調和
 - －観光の「目玉」→「リピーターの不在」に気付いた
- ・ 比較的「無難」な計画案に落ち着いた
 - －四季を通して来てもらう
 - －ファンをつくる

この2つの「勝因」が得られたのは、C班がSWOT+四面会議をうまく使ったからである、と言えるか

Cグループ発表の概要

テーマ：体験四季（しにきて）まるごと小布施

●テーマ設定にいたる課題・問題分析

既に会社としての知名度がある、優れた景観整備による名所化、小布施はクリということが東京でも認知され、「北斎が居たまち」といった強みがある反面、近隣との連携・調和の少なさ、他地域が類似の物をつくることによる競争、新幹線・高速道路網の整備による通過点化、飽きられるという心配事がある。

特に、多大な投資により宿泊施設をつくっているが、実際にどのくらいの稼働率でいけるのかが大きな問題である。夏の土曜日にあの入込み客数でいいのか。施設規模から考えると滞在時間はそれ程長くとももらえない。冬場は厳しい経営状況となるのではないか。

当面はこれまでの知名度、地域の伝統・文化、景観イメージでやっていけるが、遊びの少なさを改善しなければならない。例えば、新幹線延伸により客が2割減ったと仮定すると、整備したバーや宿泊施設が荷物となり、非常に危うい状態になることも考えられる。

自分たちの敷地の中だけではなく、丸ごと小布施を見てほしい。四季を通じ、来れば年中何かできる。地域を巻き込み、小布施町全体を楽しんでもらうというテーマ設定が必要である。つまり滞在型の観光を体験しに来てもらい、丸ごと小布施を感じてもらおうという事業展開が考えられる。ただし、その中心には小布施堂と榎一酒造があり、そこへ引き込むことも考えなければならない。

●4本柱の設定

- ・四季折々の魅力体験
- ・小布施マイスターのおもてなし
- ・地場素材で名物創出
- ・まめマメコミュニケーションでリピーター創出

●10年後のビジョン

小布施ファンをつくるリーディングカンパニーを目指す。

●目標達成に向けた具体的提案

今のところ、自社だけで頑張っているの、滞在時間という問題も含めて経営の筋力をつけないと難しい。新幹線であれば北陸側に向かって「長野へ来ないか」という展開をしなければならない。

まず、今あるものをうまく使っていくことを一つの視点とし、「伝統」という小布施の魅力をもっと発信する。会社としても魅力を発信することで店舗へ来てもらい、お土産としてお酒やお菓子を買ってもらおう。また、季節変動で左右される施設は維持できない。敷地内だけでは、来訪されたお客さんも「次にどこへ行く？何があるの？」となる。四季を通じて来訪していただくために、近隣の事業者、農家やお寺などとのネットワークにより、最後は小布施堂でお土産を買ってもらおうような、地域を巻き込んだ事業展開が必要である。

宿泊施設についても、バーも含めて施設の稼働率を上げないと企業としては苦しい。まず人を集めなければならない。CMをやるなどアイデアはあるが、鉄道をうまく使うことが必要。長野電鉄とのタイアップや、JRに「北陸から長野へ」という広告を打ってもらおう。いろいろな名物を作り、宿泊施設を利用させるようなプログラムを組むことが必要である。

【ものづくりからの事業展開（物担当）】

伝統文化、自然空間を生かした新たな名物をつくる必要がある。小布施堂界限だけではエリアが小さく、滞在型にするためには「足」が必要と考え、「北斎号（シャトルバス）」を導入。北斎号はハイウェイオアシスや岩松院との間を結び、どこで遊んでも途中で乗車でき、最後は小布施堂界限へ戻ることができる交通システム。

【おもてなしの心からの事業展開（人担当）】

茅葺き屋根の北斎の工房に少し手を入れ、瓦づくり等の体験ができる施設をつくる。また、おもてなしをする人を育てることも必要。既に蔵部等くらぶで若い人も相当働いているが、宿泊施設を含め従業員が増えていくことを考えると、しっかりとした教育をし、次の展開も考えた「人づくり」をやっていきいたい。

また、地場の一般人の技術を伝えるため、店に調理室をつくり、体験させるための指導者を育てる。

【コミュニケーションからの事業展開

(広報・情報担当)】

小布施の今を季節ごとに伝え、もう一度来てもらえるコミュニケーション。アンケートやホームページで市場をリサーチし、皆が何を求めているかを突き詰めて事業を展開する。

【総合管理からの事業展開】

まずは夜の演出と基盤整備への先行投資を考えながら事業を開始する。数年後には、人も含めたサービス、おもてなしができる「おもしろ体験事業」を立ち上げる。これを商品として旅行代理店やJRへ売り込みながら、滞在型の「体験しに来て丸ごと小布施」を事業展開。

●質疑応答

Q 「四季の体験」をテーマで挙げているが、春夏秋冬それぞれの季節で何を前面に押し出して体験してもらおうのか。

A 自分のところの従業員を使うことが一番いいが、それだけでは少し制約もあり、建物の中だけでは施設があまりないので、周辺の農地、山、川を取り入れる。

例えば、春であれば田植えやリンゴの受粉、夏であればそば打ち、トンボ狩り、川遊びというような、周辺の田地の自然環境をもう少し取り入れ、夏休みを子供と両親と一緒に過ごす。秋はクリ狩りができるし、春に自分が参加した作物が収穫できるということがある。冬には新酒を仕込んでいくので、そういうイベントを行う。

通年では、クラフトというところで、先ほどの瓦をつくったり版画をつくったり、デザイン系を体験する、料理を体験するという事で春夏秋冬と、天気によって左右されるので、それをフォローする屋内のもの2つでやる。

Q 今説明いただいたやり方で収益は出るのか。

A ここは基本的にはトントンだが、問題は我が社の施設である夜のバー、宿泊施設を使っただけという、ここがポイント。こちらの農家に協力してもらい、それを農家に還元するという事で考えている。収益の中心は既存施設の活用ということ。

Q 収益が上がらなくていいと思っているのですね。

A 収益は出ないとダメだが、こちらがメインではなく、当社の施設がメイン。農家の方は農家の方で儲けていただくかなくてはいけないが、我が社がここで儲けるということではない。

Q それはボランティア的に押しつけるというか、お願いするということなのか。

A 農家の方には、提携ということで考えている。自社だけの魅力づくりには限界があるので、地域を巻き込んでやる。我が社としては既存の施設を、いかに滞在してもらおうかで、そこにお金を落としてもらうことを考えている。

Q シナリオ的にはよく見えたが、私が10年後もう一度小布施に行ったときに何が変わっているのか。

A 物ではない。例えばこれをやることで今、小布施堂にいる職員もそうだが、人との交流ができる。

「10年後の姿」にも書いているが、物が楽しい、食べ物おいしいというのは今、クリアしていることであって、それをさらにステップアップすることも大事だが、それだけでは多分長続きしないだろうというのが、今の我々のスタンスだ。

プラスαの付加価値として、皆さん、セーラさんに対する魅力は十分感じられたと思うけれども、その魅力を普通の観光客は感じているの？と言われると、特定の人しか知らない、ほとんどの観光客は知らないと思う。たまたま関西から来た人に、なぜ小布施に来ているのですかと言うと、「何かおもしろそうなんだよね、だから温泉に行った帰りの途中に寄った」と、そこで終わってしまっている。そこにもう一つプラスαの視点として、別に体験がすべてだとは思わないが、人と人とのつながり、接点を見出すことが多分、大事ではないかということ漠然と思っている。

Q 人と人の接点という目に見えないソフトな魅力を理解していただくというのは、どのように？

A それはこれからのおもてなしや、おもてなしの心をもっと育てていくとか、あるいは今、酒づくりにしても瓦焼きにしても、それなりの技術が出てきているので、そういうところを楽しんで来てくれる人がもしかしたらいるかもしれない。

Q それを理解してもらおうと、またリピートしても

らえる。その理解してもらおうというところは、「わかってね」というスタンスですか。

A 「わかってね」というか、我々は、「生活者の楽しみ」という言葉もあったけれども、私たちはこういうことをやって小布施で楽しんでいるのだよということが、別に口でPRしなくても、もしかしたら一緒にやっていく暮らしの中や、取り組みの中で感じることができるのではないだろうかと思っている。

A もう一つ、広報の戦略として“まめまめコミュニケーション”とあるが、広告費もそんなにたくさんかけられないので、我が社としては来ていただいたお客様にまた来ていただく、ずっと小布施を忘れないで意識していただくということで、メールの交換などで双方向のコミュニケーションを図っていく形でリピーターなりファンなりを増やしていきたいと思っている。

Q 非常によくわかりましたが、ターゲットは、例えばお酒ということでは男の人をメインにしているのか、あるいは全体をやって、何となくそういう雰囲気のある町にするのか、特にどういう方にリピーターになってもらいたいと考えているのか。

A 基本的にはいろいろな世代に対応したいというのがありますが、これからは団塊の世代の方々を意識している。定年記念旅行などで奥さんと農作業などをして遊びませんかというような、そういう人をターゲットにして、来てもらって御飯を食べてもらうということを考えている。

(以上)

2006年8月24日 グループ学習① ～8月26日 全体討議②

H18 グループ学習： 佐渡をモデルにした四面会議システム

1. Aグループの学習内容・議論

全体テーマ：「トキ（時）を拓く佐渡エコ海（回）廊」

屋号：スーパー世阿弥

メンバー：伊藤日出海（エヌシーイー）、木村祐二（北陸地整）、波木健一（福山コンサルタント）、岩井宏文（ドーコン）、田中一貴（開発技建）、並川和敬（国際航業）、岩橋佑（玉野総合コンサルタント）、山口行一（国総研）、岡田憲夫（京都大学）、寺谷篤（CCPT）、大桃一浩（佐渡市議会議員）、松田曜子（京都大学）

フィールドワーク

1) 調査概要

現地調査によって、研修生が多くの地元キーパーソンと意見交換した。また、現地コーディネーターのネットワークにより地元住民の課題を収集し、トキに係わる利害構造を把握した。以下に訪問先（者）を示す。

- ・ トキ交流会館（新穂村トキ支援懇談会 高野氏、佐渡トキ保護センター分室 大石氏、佐藤氏）
- ・ トキ保護センター
- ・ 新穂商工会（柴山氏、本間氏）
- ・ 能楽堂
- ・ 道の駅—芸能とトキの里

2) 調査結果

全国的な知名度のあるトキを切り口に地域の状況、住民の意向を捉えることになった。以下は、調査結果の概要である。



図-1 ヒアリング調査



図-2 新穂商店街付近

〔課題認識〕

教育システムとして、高等教育機関（大学、専門学校など）がないので若者が本土に渡る構造である。また、若者の就業機会の確保が難しいのが実態で、現在NPOも巻き込んで対策を検討している。あるアンケートでは7割の中学生が「佐渡が好き」と答えている。しかし、その多くが佐渡から離れて戻ってこないという厳しい現実がある。

観光分野では、近年、観光客が減少してきており、「従来型観光」ではなく「ふれあい型観光」を模索している。また、Uターン・Iターンなどで佐渡にやってくる人は、多自然やスローライフを求めているように佐渡島民は受け皿を模索している。就業機会確保との関連でどのように変わっていくのかは悩ましいところである。

文化面では、「人の力を借りながら、自分の力を貸しながら」自己完結の島でありたいと思っている人が多く、助け合いボランティアの精神が共有されている。国際トライアスロン大会の運営などに協力してもらいやすい。

トキについては、本土の期待と佐渡の実状に様々なギャップを感じている人が多い。ある調査結果として「島民の約5割がトキの野生復帰に賛成」「トキが2008年に放鳥されることを知っていた佐渡島民は1割」が紹介された。

〔ヒアリング調査結果〕

佐渡は過疎化・高齢化が進んでいるが、島民が近年積極的に子供を呼び戻したがない傾向がある。原因は、例えば、農家でいうと、「農業では食べていけないと考えている」、「新技術などの導入に消極的で余生をそれなりに暮らして行ければ良いと考えている」などが挙げられる。

トキに関する検討・対策については各地域に任せら

れており、その連携などはほとんどない。新穂地区とその他の地区でトキの野生復帰に対して温度差もある。また、農業集落そのものが崩壊しつつあることを背景に、複数の農家グループが、生業維持のために棚田農業に対する直接的な補助の要求や、大規模農家の育成などの検討もしている。トキのえさ場付近の農家は、農作物を荒らされることを危惧しており、放鳥に強く反対である割合が高い。しかしながら、反対農家グループは生業としての農業とトキと連携した環境観光型農業の可能性の模索にあたり、「トキは最後の飯の種」というほど、トキを交渉のカードとして重視し落としどころを探しているようである。一般論としては、農家の意向と環境保全体験型観光産業（農業体験学習など）を提案する農業政策の方向にかい離がある。

トキの最後の営巣地である新穂地区の商店街（商工会には187店が入会）は、近年の大型店出店の影響を受け、商売が成り立たっていない状況である。多くの人々は農業と兼業するなどして生計を立てている。また、高齢化、後継者不足の問題もあり、商店街そのものが消滅の危機にある。新穂地区では「夕売市」と呼ばれ

る特産品市を16年間(毎年10月)実施している。他集落の特産品も集められ大規模に開催されるが、新穂地区には特産品がなく、トキを売りにした商売もしていない。その結果、新穂地区の直接的な利益は十分ではない。

インタビューをとおして、多くの佐渡島民は、トキ依存ではなく、「佐渡らしさ」に関する付加価値を高め、本土にアピールする計画が必要ではないかと考えていることがわかった。研修生は、住民が「佐渡らしさ」の確認、共有方法と、それを利用したビジネスモデルの構築が必要であることを共通認識として確認した。

SWOT分析・四面会議

1) SWOT分析 I (現状分析)

①SWOT分析 I 結果

SWOT分析 I では、佐渡の強み (S)、弱み (W)、機会 (O)、脅威 (T) の洗い出しを行った(表-1 参照)。

表-1 SWOT分析 I (現状分析)

S(強み)	W(弱み)
地域のネットワークの強さ ポラテピアに参加することに慣れている 自然が多い 歴史・文化が多い 他地域(海外)からの文化の受容性が大きい 多様な文化を醸成させている 豊富な漁業資源 人口規模に対して整備されている社会インフラ 環境破壊のない地域が残っている 「トキ」ブランドがある 体験型観光資源が豊富 内に秘めた思い ゆっくりした時間の流れ 活動家の複雑なつながり 人間の自然への回帰傾向 設置アセスレプレーション 海外への情報発信 島外から多様な人材の流入 おいしい食材(米、魚、カキなど) 島外にいる優秀な人材 豊かな歴史遺産 自然と人間社会の共存としてのトキの放鳥 旅の者受け入れ気質 所得は低くてもやっつけ我慢強さ、楽天性 地域コミュニティを大事にする 上意下達の動きに対し対応が速い 残された高齢者が元気 伝統芸能を引き継ぐ トキの活動の地道な味方づくり作戦 無意識の環境規範 島好きの中学生が7割 Uターン、Iターン希望者が多い 物々交換により自活できる地域がある 高齢者の豊富な知識がある 中心市街地が小さくまとまりがある 祭り等のイベントが各地域に存在 自然豊かな暮らしができる顔見知りの関係 助け合いによる産業づくり 空き店舗が利用可能である 過ごしやすい気候 離島である 知名度が低い 知名度が低い 集落単位で残る多様な芸能 地域活動に根付いた能舞台	観光客、島外へのアクセスの弱さ 旧市町村の連携が弱い 放鳥による農業規制への理解の弱さ 後継者不足 補助金に頼りがち 独立的な組織形態(農業、商工会) 若い人の集まる場がない インフラ整備の進まない地域が残っている 米価下落による農村活力の低下 高齢化による人材流出 若者が流出してしまう教育構造 体験型観光の受け入れ未整備 トキ放鳥への周辺農家の不安 突発的な変化への抵抗感 外に売れないもどかしさ 雇用の場の不足 住民の危機感の欠如 それなりに豊かな生活をしてきたため欠乏感の欠如 おとなしい、主張しない 中央頼み行政頼みの古い体質 売り込みの仕方を知らない 固有資源の大切さを意識していない 競争相手がいない、がんばれない 売り方、商談、付加価値をつけるプロがない 観光入り込みの不安定さ トキとの天祥(離島) 価格勝負と品質勝負の曖昧さ 地域間情報交流の場が少ない コミュニティが閉鎖的 ロードサイドショップ出店による身近な生活圏の崩壊
O(機会)	T(脅威)
放鳥による島外の盛り上がり オーダーメイド型観光の増加 リピーターの増加 エコロジーを見直す機会が増えてきている トキ放鳥 専門学校、高等教育機関の誘致 元気なUターン、Iターンの増加 世界遺産への登録予定 2地域居住の増加 スローライフ志向 QOL重視社会 自然環境を勝ちとする地球社会の登場 トキ公園の2千万人/年の来園	大型店の立地 他地域での活性化への取り組み 合併による行政と地区ごとの気持のギャップ 観光客の減少 他地域への若者流出(都市志向) 助成金の減少 高齢化・過疎化による集落機能の消失 伝統文化の喪失 伝統的景観の消失 公共事業依存構造のじわじわとした崩壊 補助金ついで(トキ)がそのうち切れる 島の賑やかな風土・社会形態に無頓着な外部資本の流出 お金の域外への流出 観光客への迎合 トキ園へのリピート客の減少 農作物が価格競争に負ける トキへの共通認識がない 島の細やかな風土・社会形態に無頓着な外部資本の流出ビジョンが描けていない

②SWOT 分析 I の考察

SWOT 分析 I にあたり、議論の進行役 1 名と書記係 1 名を 8 名の中から選んだ。次に、「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」の定義を確認した。とくに、研修生にとって「機会」と「脅威」が難しかったようである。

まず、全員が各自で SWOT 分析を行った後、模造紙に内容を書き込んだ。各研修生の主観で SWOT 分析するため、同じ内容であっても SWOT の四つの軸のどこに位置づけるかで判断が別れたものもあったが、まずは、すべての要素を同時に洗い出し、全員で共有した。(例えば、表-1 の「強み」にある「離島である」と「弱み」にある「観光客・島外へのアクセスの弱さ」、「機会」にある「トキ公園の 2 千万人/年の来園」と「脅威」の「観光客の減少」「トキ園へのリピート客の減少」などについて研修生の判断が別れた。) 洗い出された要素は模造紙で 4 枚になった。

SWOT 分析に先立って、現地調査(課題認識とヒアリング調査)を行ったことは、研修生の議論を活発し、効果的であった。また、参加者全員が均等に発言機会を持ち、要素を十分に洗い出せたことも成果であった。

次に、SWOT 分析の結果を全員で吟味することになった。困ったことは、抽出された要素が多すぎたため、各自がその把握をするだけで精一杯になったこと、8 人それぞれの意見の方向がバラバラで、議論が円滑に進まなかったことである。このため、各自で重要であろう要素やその要素の関連を検討し、再整理をおこなった。

振り返ると、最初から要素を模造紙にペンで書き込んでしまったこともあり、わかりやすく整理し直す作業に苦労した。付箋紙などで要素の洗いだしを行い、それを貼り替えることによって、どの評価軸に属するかを議論する、あるいは類似の要素をグループ化し、関連についてペンを使って整理することができれば良かったと思う。

また、SWOT 分析を行うにあたり、S/W を優先して検討するインサイドアウトの考え方で進めるのか、O/T を優先して検討するアウトサイドインの考え方で進めるのかによって戦略策定に大きな差が出ると思われる。今回は、現地調査によって佐渡市民が、地域が衰退することに対して危機感を感じておらず、現状の生活から無理のない範囲であれば地域づくり活動をしてよいと感じているとの意見や、研修生が佐渡市の視点から外部変化について具体的に議論できそうにない不安から、アウトサイドイン、インサイドアウトの

どちらの考え方で分析すべきか迷った。予想以上に多くの要素が抽出されたこともあり、O/T と S/W を順に検討するなどの 2 段階で作業を進めても良かったと思われる。ビジネスの経営分野では外部の変化を分析した上で、企業の強み・弱みを評価し戦略を検討することが多いが、地域経営の視点からも、振り返れば、アウトサイドインのアプローチで良かったと思う。



図-3 SWOT 分析の様子

2) SWOT 分析 II (5 年後に想定される状況)

①SWOT 分析 II 結果

SWOT 分析 II に進む際、トキ連絡協議会として「佐渡島外の人々にトキ放鳥イベントを使って佐渡の魅力ブランド化することに失敗すると、地域は衰退し続けてしまう」ことを課題としてあげた。したがって、5 年後に想定される状況はそれに基づいて継続発展パターンと、新しい展開の必要性&可能性の強みと弱みが議論された。分析結果を図-4 に示す。

②SWOT 分析 II の考察

SWOT 分析 II は、「佐渡島民は本当に困っているのか?」という議論から始まった。現地調査や SWOT 分析 I の結果をもとに検討する限り、「困っている」あるいは「こう改善したい」という明確な要素が見あたらないというのが多くの研修生の意見であった。このため、課題の設定は困難であった。地域の主役である市民(特に高齢者)には、一定の満足感があり、「新しい挑戦をしたい」というより、「余生を平和に暮らしたい」という欲求が強いように思われた。このため「地域として美しく安楽死する」という視点と「現在の生活の中で無理のない範囲で地域づくり活動を行う」という視点から課題を検討した結果、2 年後のトキの放鳥が「佐渡らしさ」のブランドを島内で確立し、島外

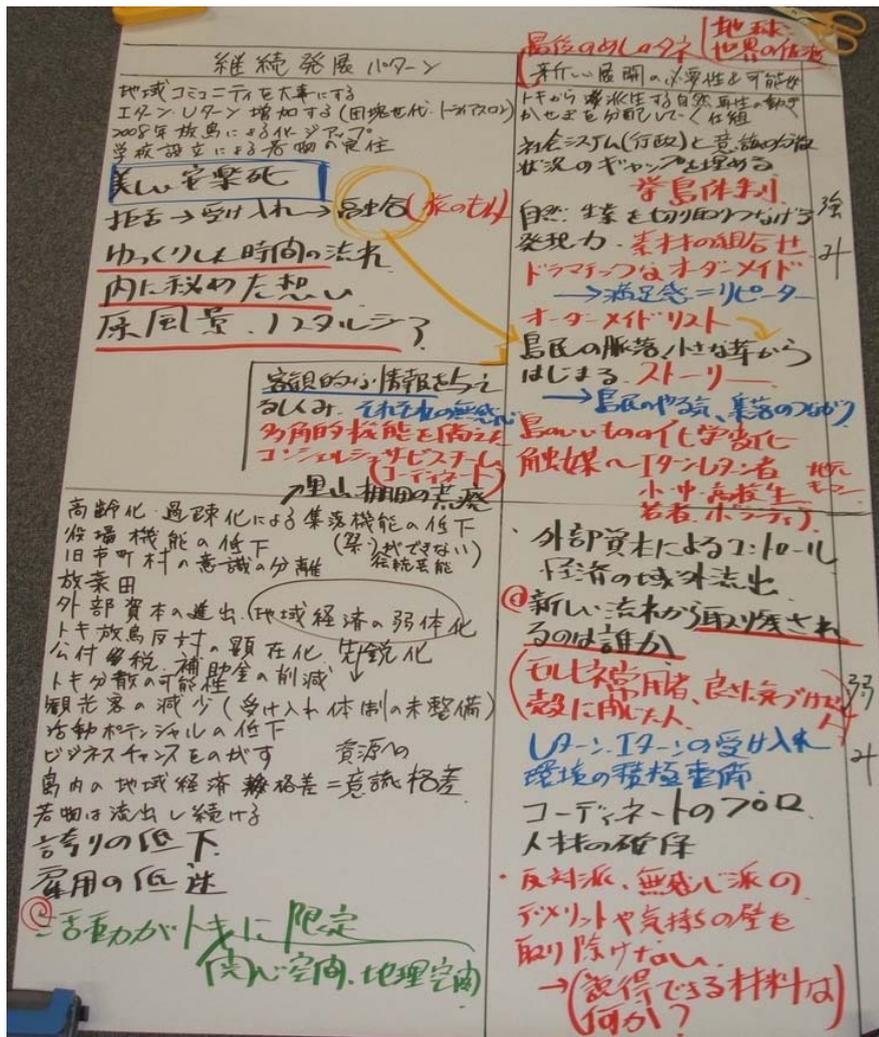


図-4 SWOT分析II (5年後に想定される状況)

にむけてアピールする大きなチャンスであることから、如何に放鳥イベントまでに地道な地域づくり活動を行うかを課題として新しい展開を検討しようという共通認識が得られた。

そこで各自で検討し、「継続発展パターン (=地域として安楽死する)」と「新しい展開の必要性、可能性 (=可能な範囲で島民が地域づくり活動を行う)」の視点から分析を行った。(図-4の太字やカラー字はまとめたときに書き込んだ内容である。)

振り返ると、課題がうまく設定できないと「5年後の状況」である「継続発展パターン」「新しい展開の必要性&可能性」のシナリオを描けないので、できる限り具体的な課題を共有することが重要であると思われる。

また、「5年後の状況」を考える際、そのアプローチをなんとなく全員で共有しておいた方が良いでしょう。

次のステップの準備でもあるが、各自が描くアプローチのイメージが共有されていないと、アウトプットイメージも異なってくる。このため、各自が分析結果に疑問を持つことになり、「5年後の状況」の作成に時間がかかった。そして、その共有がうまくいかなくなり「強み」、「弱み」の議論に苦労した。課題を多面的に検討することは重要であるが、5年後のイメージとどのようなアプローチをとるのかを共有しておくことで議論が円滑に進んだと思う。

3) 計画の全体テーマ

①計画の全体テーマの検討結果

[解決すべき問題点の整理]

これまでの検討結果をもとに、「自律した地域社会の構築」が地域の目標として、また、トキ放鳥までに「その仕組みを確立しておくこと」が仕掛けとして重要で

あるとの共通認識が得られた。島民が無理なく活動できることを条件に、活動が、人、空間、時間的な広がりをもつような仕組みを検討することを確認した。(検討内容は以下の写真のとおり。)また、トキ放鳥に向け、「行政」、「市民」、「トキに熱意を持っている NPO」、「外部ネットワークを持っているトキに無関係の NPO」らの連携が必要不可欠であるとの共通認識ができた。

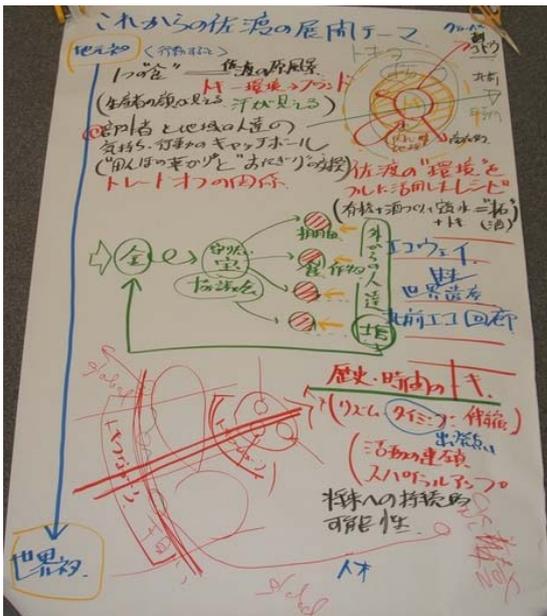


図-5 解決すべき問題点の整理 (その 1)

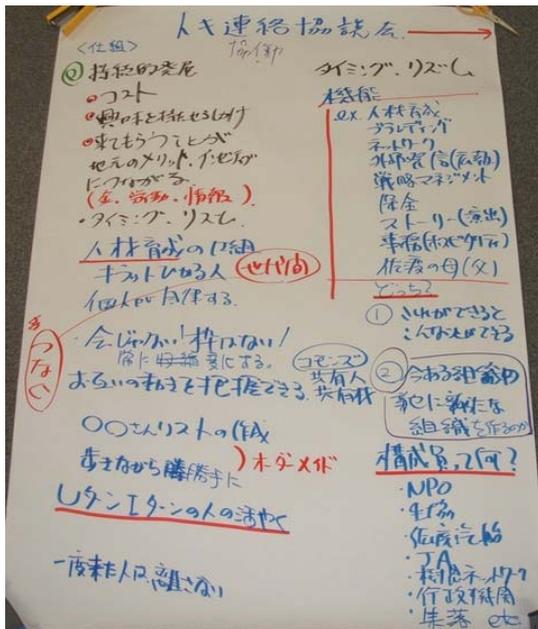


図-6 解決すべき問題点の整理 (その 2)

[全体テーマを表すキャッチコピー (案) の決定]
 これまでの議論をもとに、「トキ (時) を拓く佐渡エコ海 (回) 廊協議会」(案) に決定した。

②計画全体のテーマの考察

SWOT 分析Ⅱの結果の具体化を兼ねた再構築の作業と思って良いと思う。全員で多くの課題について多面的に検討してきたこともあり、計画の全体テーマの検討は、議論の再整理ができ、内容を共有する良い機会になったと思う。

4) 四面会議

①四面会議図の作成

[プレイヤーの決定]

これまでの検討を基に、「トキの野生復帰連絡協議会」「そろんもん (市民)」「トキ関連ではない NPO」「行政」を四者とした。

[素材出しと計画 (案) の作成]

四者それぞれが「ピカ・イキ・スジ」を考慮しながら、素材出しを行い、計画の素案、小骨 (1年後)、中骨 (3~5年後)、大骨 (10年後) の計画 (案) を作成した。そして、ディベートを行いシナリオを吟味した。

[再検討]

ディベート終了後、「ピカ・イキ・スジ」の視点から客観的にシナリオ等について再検討を行った。そして、各取り組みの他のプレイヤーの取り組みへの影響度をもとに、連携できる活動を吟味し、相乗効果が得られるように修正した。



図-7 四面会議システム図作成中

②四面会議の考察

振り返ると、テーマを「トキ (時) を拓く佐渡エコ海 (回) 廊協議会」にしたことがディベートを難しくしたと思われる。テーマが地域像であれば、四者があ

る目標に向かって努力をするためにディベートすることになるが、「協議会」を全体テーマとしたために、「会」の設立や活動を議論するのか、「会」が四者と連携して地域づくり活動を行うのかを共有せずに、シナリオ作成とディベートをすることになってしまった。既存の会が地域のために10年間の活動を考えるのであれば、人事、広報などの観点から四者を選んだ方がわかりやすかったらうし、地域像であれば、「協議会」をつけずにテーマを設定し、行政、市民、NPOなどの四者を選んだほうがわかりやすかった。また、「会」が四者と連携して地域づくりを行うということを共有するのであれば、「会」のシナリオも必要になり、ディベートで高度なブラッシュアップが要求される気がする。この点が共有不足であったためディベートの際、議論がかみ合っていなかった部分があったが、多くの研修生は地域像をイメージしていたと思う。

「素材出し」と「計画（案）の作成」では、手が止まってしまうプレイヤーが出てしまった。これは、研修生がプレイヤーに関する知識をもっていないことが主な原因であったと思われる。しかしながら、ディベートによって、具体的に書き込むことができるので、とくに

かく計画案を書ききってディベートに進むのが良いと思う。ディベートを盛り上げる観点からは、利害が対立しそうなプレイヤーが向かい合わせに座るほうがよいと思う。Aグループでは、陽気な性格の研修生が多かったことから、プレイヤーになりきってディベートを行うことができ、楽しくかつよく吟味できたと思う。今回は、時間の制約上、向かい合う二組のみのディベートを実施した。

ディベート終了後、どのプレイヤーが火付け役になるのが話題となり「トキの野生復帰連絡協議会」がその役目であるという共通認識にいたった。そして、「トキの野生復帰連絡協議会」がきっかけとなる活動をした場合、どのように活動が伝搬するのかを検討し、全員で「ピカ・イキ・スジ」が確保されているかを確認した。プレイヤーが独立した四者であったことは議論を明確にしたと思われる。具体には、活動がブレークスルーするような内容か、1年後、3～5年後、10年後といったプレイヤーの活動に時間的つながりがあるか、プレイヤー間の連携が可能かなどを議論した。振り返ると、この作業を行ったことで、ロードマップ図や事業実施計画書の作成が簡単になったと思う。

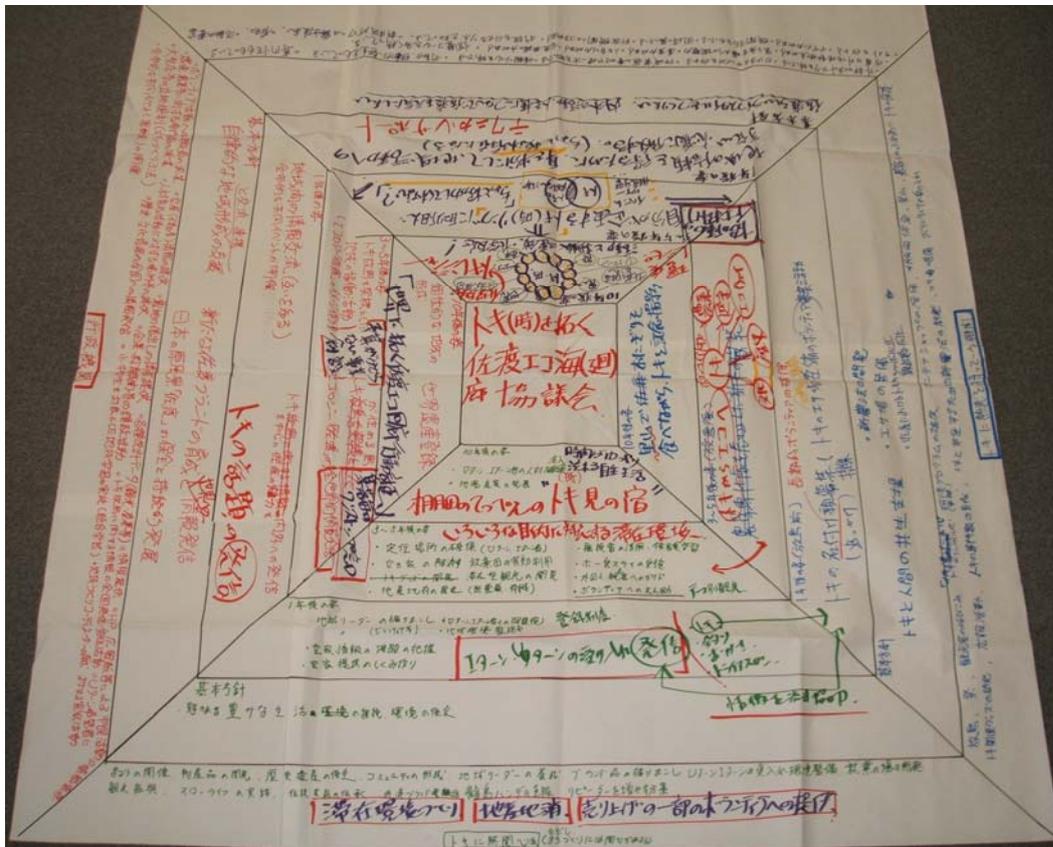


図-8 四面会議システム図

6) ロードマップ図

①ロードマップ図検討結果

四面会議図をもとにロードマップを作成した。講師から、とくに近い将来の計画については、「いつまでに誰が何をどの程度どうするのか」について明確にするよう指摘をうけ、再検討した。

表-2 ロードマップ

トキ(時)を拓く佐渡エコ海(廻)廊～世界に打って出るまち				
主体	目標	基本方針	1年後 期=出会い	行動目標 3～5年後 ひな=小さな幸せ 成鳥=地域自律
トキの野生復帰連絡協議会	トキと人間の共生	支援	★総会学習での棚田、熊鷹づくり、世回遊 ★金ちゃん記念・トキの名づけ親の募集	トキボランティアからエコボランティアへ(トキ→農、漁、エコウェイ、北前交流、金山) トキが飛ぶ里山で、「おにぎり」ほおぼり「ハイ、チーズ！」(究極の贅沢)
そろんもん(市民の方)	人が交わり、住み合う豊かな佐渡	人	★金ちゃん記念・名づけ親募集 ★トキのボランティア参加、全佐渡ミミズ専業 ★リターン親父組の大人の風れ家(空家)探し	短中長期の潜在環境の整備 地産地消(佐渡のもの佐渡で食べられる) 福田のてっぺん「トキ(時)見の箱」(オンラインワンの佐渡交流、農家の方々のやる気、気持)
トキではないNPOの方々、よそもん	内外の人活動を横につないで元気づけ	内外の人活動を横につないで元気づけ	★地区めぐり親子遠足、住民VIPツアーの企画 ★NPO広報紙へのボランティア情報の掲載	トキ・リレガ 友好的な協力関係づくり、相乗効果の発揮 生化学反応「トキ・レンジャー！」(世界に誇る島力集団)
行政	自立的な地域の形成	★ボランティア・サマータイム、フレックスタイム制 ★放鳥に向けたトキ・ピクニック・パーティションボジウム	「世界に開く佐渡エコ回廊行動計画」 予算がからまないボランティア事業	世界「未来」遺産(持続する仕組みが組み込まれた社会)

②ロードマップの考察

ロードマップの作成はこれまでの検討結果を客観的に再評価・再検討する作業で比較的簡単に作成できたと思う。また、講師から内容を具体化するよう指摘を受けたので、聴衆を意識したわかりやすい計画になるよう検討することになった。この段階では案が出尽くした感もあり、これまでの案をさらに具体化することは非常に大変であった。

7) 事業実施計画書

①事業実施計画書検討結果

これまでの検討結果について簡単なブラッシュアップをすればよいという共通認識のもと、議論がなされた。ここでも、聴衆を意識したわかりやすい内容になっているかを確認した。

「テーマ」については、計画の全体テーマのステップで出ていた「トキ(時)を拓く佐渡エコ海(回)廊協議会」をもとに議論した。作成した計画が、協議会の活動ではなく地域自律支援計画であるため、「協議会」を削除し「トキ(時)を拓く佐渡エコ海(回)廊」とした。

「テーマ設定の理由」は、生活に無理が生じない程度の取り組みによって、自律した地域社会をつ

れる素材が佐渡にはあるため、その機会を逃さず活用しようという考え方で、「トキは最後の飯のタネ」「歴史・時間のトキを世界“未来”遺産へ」「佐渡の環境をフル活用した旅レシピ」「U・I ターン人材などの触媒となる資源」と決定した。

「4本の柱」は、テーマの設定理由との整合性を検討した上で、四面会議において検討された基本方針とした。

「10年後の姿」については、地域の人々が佐渡の資源を利用した身近な地域づくりの仕掛けに巻き込まれてくださいというエールの意味を含めて、「人、空間、時間を巻き込み天空を舞うトキのように羽ばたけ！佐渡！」とした。

②事業実施計画書の考察

事業実施計画書の作成は、ロードマップ図と同様、これまでの検討を客観的に再評価・再検討する作業で比較的簡単に作成できたと思う。ここでも、聴衆を意識したわかりやすい計画になるよう体裁を整えた。

グループA

1. テーマ
トキ(時)を拓く佐渡エコ海(回)廊

2. テーマの設定理由

- トキは最後の飯のタネ
- 歴史・時間のトキを世界未来遺産へ
- 佐渡の環境をフル活用した旅レシピ
- U・I ターン人材などの触媒となる資源

3. 4本の柱

- トキと人間の共生支援
- 人が交わり、住み合う豊かな佐渡
- 内外の人活動を横につないで元気づけ
- 自立的な地域の形成

4. 10年後の姿
人、空間、時間を巻き込み、
天空を舞うトキのように羽ばたけ！佐渡！

図-9 事業実施計画書

まとめ

研修内容を作業ステップごとに報告した。限られた経験を基にしているが、四面会議システムを適用するにあたり、各作業ステップでの留意事項を「実践に資するテクニック」として紹介したつもりであるので参照されたい。

また、解説にもあるように、「四面会議システムは複数の独立した手法が組み合わさってできている（多々納先生）」ため、作業プロセスの管理は難しいと思われる。専門家として地域で実践するにあたり、以下の2点に留意すると良いと思われる。

まず、作業ステップやその狙いを住民に理解してもらったほうがよい。四面会議システムに限らず、多くの参加型問題解決手法、意思決定手法でもそうであるが、住民が参加することによる負担も見逃してはいけない。作業フローを最初に説明することにより、何の議論をいつ行えばよいか明確になり、議論の交通整理ができ、参加者の作業量に対する心理的な不安が取り除かれると思われる。こうした地道な心配りは、住民の別の機会への参加も促進すると思われるので、丁寧に行うと良いと思う。

次に、各作業ステップが終わったときに、議論を再構築することをおすすめする。例えば、ブレーンストーミングなどでたくさんの議論が出れば出るほど、意見の集約に手間がかかる。何となく結果を共有したつもりで次に進むと議論が散漫になることもあり、一連の作業ステップで「ピカ・イキ・スジ」が維持できなくなる恐れがある。よって、各作業のまとめとして、模造紙に箇条書き、あるいは、ポイントとなる事項を囲んだりして、検討内容を簡単に再構築して全員で共有しておくことをおすすめしたい。

地域での実践にあたり、多様な住民が四面会議システムの作業に参加し成果を共有することで、住民主体で地域経営の方向性が確認され、住民のオーナーシップをもとに活動への参加も期待できる。これは、地域における社会関係的な資本を刺激することになり、目に見えないが重要な成果になると思う。今後、四面会議システムがさらにブラッシュアップされ、その実践をとおして地域経営に貢献することを期待する。

(以上)

2. B班の学習内容・討議

全体テーマ：「トキ（時）と共に佐渡（里）いきいき」

屋号：流時里エ門

メンバー：阿部修一（キタック）、仲村明信（国総研）、中村俊郎（国土開発センター）、藤原正明（建設技術研究所）、山田拓郎（長大）、丸山貴徳（中日本建設コンサルタント）、多々納裕一（京都大学）、藤野忠（JCCA）、菊地貞一（佐渡市役所）、青井克志（西日本技術開発）、竹内裕希子（京都大学）



図-1 Bグループのメンバー

フィールドワーク

トキの野生復帰連絡協議会会長の高野さんに案内していただき、高野さんが実際に管理しているトキのビオトープに向かった。

現場へは、広く舗装された道をしばらく登り、現場へとつながる狭隘な道に入ってから15分ほどであった。現場に着くと、昔高野さん自身が暮らしていた家の跡地を通り、ビオトープである水田が一望できる丘に向かった。なお、高野さんの元の家は、現在改修され、ビオトープの維持管理を支えるボランティアが宿泊する施設として利用されているとのことであった。

ビオトープの維持管理においては、トキの餌場である水田の維持管理だけではなく、ねぐらである里山の管理も大変であるということとであった。そして、高野さんが必要としているものは何かというメ

ンバーからの質問に、「人手がほしい」と答えられた。この答えが、Bグループの問題意識の根幹となった。

ビオトープの見学後、Bグループメンバー全員のわがままと高野さんの計らいで佐渡トキ保護センターに向い、一般の見学者が決して入ることができない施設に入り、センター長からお話を聞くことができた。センター長からのお話により、改めてトキが生活する環境を確保する難しさを知ることとなった。



図-2 改築された家



図-3 ビオトープと看板



図-4 佐渡トキ保護センターにて

SWOT分析・四面会議

1) SWOT分析 I (現状分析)

フィールドワークの際に各人で行った現況分析をそれぞれ発表した。

その後、「強み」・「弱み」について、以下のように分類した。

- ・「人」に関すること
- ・「お金」に関すること
- ・「トキ」に関すること
- ・「トキの生育環境」に関すること
- ・「地理的条件」に関すること
- ・「インフラ」に関すること

また、「機会」・「脅威」について、以下の分類を追加した。

- ・場の崩壊・改善
- ・放鳥の結果
- ・社会の変化

これらの分類は、後に計画の全体テーマを議論する段階で役立っている。

2) SWOT分析 II (5年後に想定される状況)

佐渡における5年度の「新しい転換の必要性&可能性」想定するにあたり、「観光客が増加しすぎる」という大まかな枠組みのもとに議論を行うこととした。

表-1 SWOT分析 I (現状分析)

	S 強み	W 弱み	
内部	<ul style="list-style-type: none"> ☆・トキの育成環境が存在している(他の県ではできないこと) ☆・里山の維持管理が存在している ○・トキの基金・募金賛同者が多くお金が集まっている(基金8000万円) ・トキの保存・保全に対する教育体制の充実 ☆・連絡協議会における協力 ☆・高野さんのような熱い人がいる ・国・県からのバックアップがある ☆・NPO団体 ○・トキの知名度が世界的に高い ■・集落の上には田んぼを作らないなどの規範意識が存在する ☆・有力な仕掛け人がいる ■・美しい景観を作ろうとする意識がある ■・自然環境が身近にある ○・トキが国際保護鳥に指定されている ・トキが成育する文化があった(ぶんか・自然の終着点) ・文化資源がある ☆・島外とのネットワークがある ・リピーターの存在 ☆・島であること(アイデンティティが確立されやすい) ・観光客などの統計が取りやすい ・観光客のニーズにこたえ易い ■・山と海の距離が短いので生態系が把握させられやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ■・トキの育成環境が荒廃している ☆・里山の後継者が不足している ○・行政の補助金体制が整っていない ○・他の島民の参加意識が低い・佐渡島民の理解がない ☆・持続性のある人材が少ない ・テンなどのトキの天敵に対する理解の違い ○・農業者の反対がある ☆・人手が足りない ☆・島内への移動時間が長い ■・里山が荒廃している ○・隣の集落のことを知らない(関心がない) ☆・交通費が高い(佐渡汽船) ○・トキの餌場が不足している ・トキの情報ネットワークが悪い ○・資金そのものが不足である ・農業と観光との連携がない ☆・離島である ○・横のネットワークがない ☆・高齢者が多い ・佐渡のイメージが悪い ○・役場のリーダーシップがなさそう ・雇用がない △・高校以上の教育機関がない ○・補助金に依存している ・18歳以上の人口が島外に出てしまうため、愛着心があるが出ざるを得ない ・Uターンが難しい(閉鎖的) ・林産業の衰退 	<ul style="list-style-type: none"> ○:人 ○:お金 ☆:トキ ■:トキの生育環境 ☆:地理的条件 △:インフラ
外部	<ul style="list-style-type: none"> ○ 機会 △・2008年の放鳥 ○・島外の若い理解者がいる(学生ボランティアなど) ☆・トキだけでなく里山の保全にもつながる ○・シーニックバイウェイによる取り組み ○・外部資本の受け入れが多い ・中国の先行事例 ○・観光客の減少→トキにとっては良い ○・団塊の世代が大量にいるので、その人がNPOに参加する ・複数のルートから文化が流入している ○・ターゲティングが多い △・トキの知名度が全国的に高い(上越新幹線) △・2008年の放鳥の成功によって国内外から人が来る ○・世界遺産 ○・エコ農業・スローフード ○・イベント(トリアスロン) ○・専門学校の建設 ☆・エコツアーとして利用しやすい ○・市町村合併したこと 	<ul style="list-style-type: none"> T 脅威 ☆・ナラ枯れ・松くい虫の発生→トキの巣が作れない ○・合併による補助金不足→お金の落ちが少なくなり募金が減少→NPOの減少 ☆・トキが増えたと同時に餌場を整理する必要がある △・トキの成功による他者からのひがみ ・鳥インフルエンザに弱い ☆・トキの保護施設の限界(経済的)超高級マンション? ○・餌場を提供していた田んぼに対する補助金制度の変化 △・トキが増えることによって環境が悪化する可能性がある ☆・木材の金額が高い ○・役場の財源が激減 ・観光客離れ △・放鳥の失敗 ・付加価値の消失 ○・少子高齢化の悪化 △・トキを放鳥することによる生態系の乱れ ☆・高野さんのような伝承者がいなくなる(リーダー担い手不足) 	<ul style="list-style-type: none"> ☆:場の崩壊・改善 △:放鳥の結果 ○:社会の変化

表-2 SWOT 分析Ⅱ（5年後に想定される状況）

	SWOTⅡ 持続発展パターン	シナリオ: 観光客が増加しすぎる場合 新しい転換の必要性&可能性
強み	<ul style="list-style-type: none"> ・団塊世代の就職に伴うNPO団体の増加 ・ecoブームの持続に順応した素地がある ・トキの知名度のさらなる高度化によって島民の誇りが高まり結束力が高まる一横ネットワークの強化 ・連絡協議会等の専門家組織力が強化される 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門学校に例えばトキ専門コースができる ・佐渡材を利用した家屋の増加 ・地場材をブランド化向上(米など) ・文化伝統教育が強化される ・観光業の拡大により就職先が増える(様々な産業分野で) ・世界遺産の指定 ・合併に伴う一体的行政区域としての意識の浸透 ・トキの知名度に便乗し「能文化」の再発見 ・新しい佐渡独自の補助金制度ができる ・佐渡のオリジナル農法ができる→全国への先駆的技術 →企業・起業への展開 ・佐渡から環境技術が生まれ、全国へ発信
弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・素地を支える島民の力の低下(高齢化による) ・人手不足とそれを支える資金不足 ・トキの生息環境(餌場)の不足 ・バランスの取れた観光受け入れ基盤が充足していない(道路・駐車場) ・島民の危機感が希薄 	<ul style="list-style-type: none"> ・トキへの資金投入の集中により、生活者への資金配分が低下する ・建設ラッシュ(外部資本の流入過多)により、独自の自然環境の崩壊(風土・自然食など) ・規制により自然が身近ではなくなる(佐渡の魅力が失われる)



図-5 5年後想定される状況について議論

4) テーマ達成に向けての洗い出し

テーマ達成に向けての洗い出しを行う前に、「トキといっしょに佐渡いきいき」に向けて、問題認識のキーワードを共有することとした。

問題認識のキーワード：

観光・トキ生息環境・佐渡風土・バランス・持続的維持

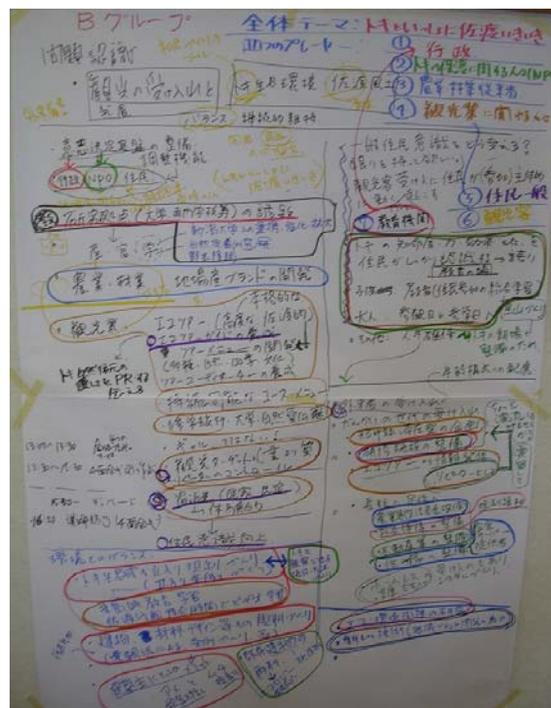


図-6 テーマ達成に向けての洗い出し

3) 計画の全体テーマ

①解決すべき課題の整理

SWOT 分析Ⅰ（現状分析）や SWOT 分析Ⅱ（5年後に想定される状況）の議論の中で、

- ・トキの保護には、それを利用した観光収入が必要
- ・観光客の増加はトキの生育環境を脅かす可能性ありなどの意見が出た。その後、「将来的に、観光の原理と自然保護の原理の対立が鮮明となる」という課題が共有された。

②全体テーマを表わすキャッチコピー案の決定

前述した課題から、「トキといっしょに佐渡いきいき」を仮のキャッチコピーとすることで同意された。これは、トキの生育環境を保全・整備していく過程の中で、担い手の育成や農林業・観光といった産業も活力が向上するように、といった想いが込められている。

表-3 テーマ達成へ向けて出された意見

<ul style="list-style-type: none"> 意思決定基盤の整備・調整機能→行政・NPO・住民 教育拠点（大学・専門学校）の誘致→産官学学＝新潟大学との連携強化・拡大／自然定着の研究 農林業：地場産ブランドの開発 観光業 <ul style="list-style-type: none"> エコツアー（高度な・本格的な・佐渡的な） エコツアーガイドの育成 ツアーメニューの開発（多種・自然・四季・文化） <ul style="list-style-type: none"> →持続可能なコースメニュー ツアーコーディネーターの育成 観光ターゲット（量より質）→リピーターのコントロール 民家や民宿などへの体験型宿泊 住民意識の向上→教育の必要性 一般住民意識をどのように変えるか（誇りを持ってほしい） 観光客受け入れに住民が主体的に参加的に動いてほしい トキの生命力・力・効果などを住民がしっかり認識する必要性 <ul style="list-style-type: none"> →誇りの形成・教育の必要 子供の教育と大人の教育：住民参加型の総合学習・参観日と参学日 人材確保・外来者の受け入れ <ul style="list-style-type: none"> 団塊世代の受け入れ 	<ul style="list-style-type: none"> 短期・中期滞在型の企画 研修施設の整備 エコツアーから情報発信→リピーターとして中長期滞在へ <ul style="list-style-type: none"> →ちょっと漂流してみませんか？漂流してみませんか？ 中長期定住へのケア <ul style="list-style-type: none"> 農業等（生活資金確保）・社会保障の整備（規制緩和）・不動産業の整備・住居の整備（空家キーパー・提供者） 誰でも受け入れるシステム作り 環境とのバランス <ul style="list-style-type: none"> トキ生息域への立ち入り規制作り→トキを観察できる施設・方法づくり 来島時の教育・学習 <ul style="list-style-type: none"> →佐渡汽船乗船時間・待ち時間でビデオ学習 建物の材料・デザイン等への規制作り（景観法による条例づくりなど） <ul style="list-style-type: none"> →建築主にとってのメリット アメ（税金）とムチ（規制） 既存建物・施設の再利用・ネットワーク作り <ul style="list-style-type: none"> →エコロジーな対応 エコ・環境関連の研究 新しい技術（地域ブランド開発のための）
---	---

四面会議のプレイヤー設定の議論の中では、行政、トキの保護に関する人々（NPO）、農林業従事者、観光に関わる人々、住民一般、観光客、教育機関といったプレイヤーが候補となった。教育機関は行政に含むこととし、最終的に以下のようなプレイヤーとすることとした。

- トキの保護に関する人々（NPO）
- 観光業従事者
- 農業・林業従事者
- 行政

5) ピカ、イキ、スジによる素材の吟味

四面会議に向け、メンバーを『行政・教育機関』、『トキの保護に関する人々（NPO）』、『観光業に関わる人々』、『農業・林業に関わる人々』に分担した。その後、「テーマ達成に向けての洗い出し」の際に出た意見を基に、役割毎に素材の吟味を行った（表-5 参照）。

表-4 役割とその担当者

役割	担当者
トキの保護に関する人々（NPO）	山田拓郎、青井克志
観光業従事者	仲村明信、丸山貴徳
農業・林業従事者	中村俊郎、阿部修一
行政	藤原正明、竹内裕希子

6) 分担計画の素案

大骨（10年後）・小骨（この1年）・中骨（3～5年）

素材に基づき、役割毎の分担計画の素案、大骨（10年後）・小骨（この1年）・中骨（3～5年）を議論した。その際、各役割の関係が明確でなく、分担が議論しづらいという意見が出た。そのため、図のように各役割の関係を整理した（図-7 参照）。

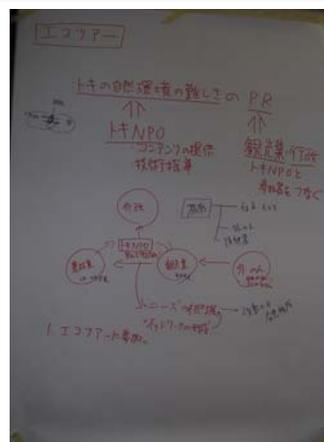
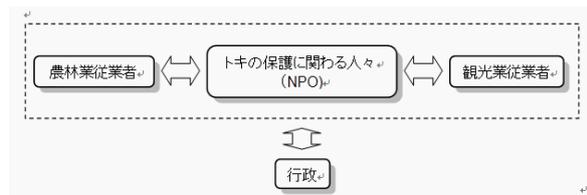


図-7 各役割の関係について議論

表-5 ピカ、イキ、スジによる素材の吟味

トキの保護に関する人々 (NPO)	観光業従事者	農業・林業従事者	行政
<ul style="list-style-type: none"> トキを観察できる施設の整備 ニーズの把握 既存建物の再利用 ネットワークの形成 不動産仲介 コンテンツの提供 トキに関する教育 合意形成の世話 里山の維持管理 	<ul style="list-style-type: none"> エコツアー エコツアーガイドの養成 ツアーコーディネーターの養成 短中期滞在型の企画 就学旅行・大学・自然愛好家 トキのPRの場づくり 観光ターゲット(リピーターのコントロール) 来島者教育・学習 	<ul style="list-style-type: none"> 地場産ブランドの開発 転入者にとって生活収入が得られる生産基盤の提供 転入者独自の耕作技術を教えるための研修施設整備 転入者のための居住場所の確保 生態系保全と良質な産物を生むための独自の農法開発 トキの餌場となる農業環境の整備 	<ul style="list-style-type: none"> トキの生息域での立ち入り規制づくり 建物、材料、デザイン等の規制づくり 研究施設の整備 エコ、環境問題の研究 行政内の調整 学校教育とNPOの関わりづくり 外来者受け入れに関する規制緩和 市営住宅の開放、社会保障の規制緩和 住民への窓口 佐渡に関するPR活動 意思決定基盤、調整整備のバックアップ 情報発信、情報管理 外部行政との対応

7) 対面プレイヤー同士のディベート

役割毎に計画案作成が完了した段階で、対面プレイヤー同士のディベートを行った。ディベートの対戦ペアは以下の通りである。

<トキの保護に関する人々 (NPO)・農業・林業従事者>
<観光業従事者-行政>

ディベートでは、各計画の具体性を問うような質問が多く見られ、内容の充実が見られた。

8) 事業実施計画の作成

事業実施計画書の作成と同時に、ロードマップ図の作成を行った。

「まちづくりの目的」である計画テーマは当初の案であった「トキといっしょに佐渡いきいき」を「トキと共に佐渡いきいき」に変更したが、ほとんどそのまま採用することで意見が一致した。「トキ」は「時」、「佐渡」は「里」の意味も含めており、時が移り変わると共にトキの生息地である佐渡の里がイキイキとして欲しいという意味が含まれている。

また、テーマの選定理由は、以下の通りとした。

- ① トキの餌場の確保
- ② 農林業と観光の連携
- ③ 担い手の確保
- ④ 補助金依存の改善

次に4本の柱は、それぞれの役割の計画素案を記入した。

ロードマップ図で記入する「1~2年後」「3~5年後」「10年後」の姿は、四面会議図での小骨(この1年)・中骨(3~5年)・大骨(10年後)が基本となる。しかし、ロードマップへと記入する内容を吟味する段階で、計画がより洗い出され、表の左右の関係(時間管理の適切性)だけでなく上下の関係(役割同士の同調性)について議論が行われた。B班では、役割同士が各段階で同調するように「1~2年後」

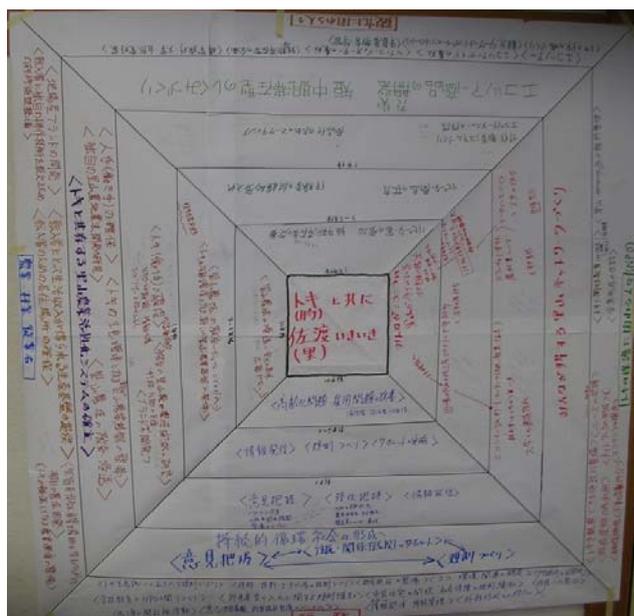


図-8 四面会議システム図

を研究・試行段階、「3～5年後」を発展段階、「10年後」を成熟・浸透段階と規定することで一致した。

【講師からのアドバイス】

計画案を作成する際、抽象的な書き方でなく、聞いた人が「やってみたい」「できそうだ」と思う具体的な案を考えた方がよい。

最後に、佐渡の「10年後の姿」を検討した。議論の結果、佐渡がいきいきとなるきっかけとして仕掛ける体験農業と、佐渡がいきいきとなった結果として野鳥化できたトキが共に風景に収まっている姿となることを目指して「トキといっしょに体験農業」とした。

目標 主体	計画案	行動目標			まちづくりの 目的
		1～2年後 望望 試行段階	3～5年後 発展段階	10年後 成熟 浸透段階	
行政	持続的 循環社会の 形成	関係機関・町会 連携・情報共有 補助金・補助金 補助金・補助金 補助金・補助金	関係機関・町会 連携・情報共有 補助金・補助金 補助金・補助金	関係機関・町会 連携・情報共有 補助金・補助金 補助金・補助金	トキ(時) と共に 佐渡(里) いきい き
トキの保護 に関わる人々 (NPO)	みんなが得る 里山ネットワーク づくり	みんなが得る 里山ネットワーク づくり	みんなが得る 里山ネットワーク づくり	みんなが得る 里山ネットワーク づくり	
観光業 従業者	里山ツアー商品の 開発 短期型滞在の 企画・実施	里山ツアー商品の 開発 短期型滞在の 企画・実施	里山ツアー商品の 開発 短期型滞在の 企画・実施	里山ツアー商品の 開発 短期型滞在の 企画・実施	
農業 林業 従業者	佐渡の里山 農業の確立	佐渡の里山 農業の確立	佐渡の里山 農業の確立	佐渡の里山 農業の確立	

図-9 ロードマップ

Bグループ	
① テーマ トキと共に佐渡いきい (時) (里)	③ 4本の柱 1. 持続的循環社会の形成 2. みんなが得る里山 ネットワークづくり 3. 里山ツアー商品の開発と 短中期型滞在(行初め対策) 4. 佐渡の里山農業の確立
② テーマの選定理由 ① トキの餌場の確保 ② 農林業と観光の連携 ③ 担い手の確保 ④ 補助金依存の改善	④ 10年後の姿 トキといっしょに 体験農業

図-10 事業実施計画書

(以上)

3. C班の学習内容・討議

全体テーマ：「新・佐渡國おこし ～共生で自立～」

屋号：しまひかり

グループリーダー：宇山穂（復建調査設計）

記録：清水丞（日水コン）

四面会議の役割

行政：井上浩一（ニュージェック）

池田忠継（日本港湾コンサルタント）

島んもん：田中大策（パシフィックコンサルタンツ）

宇山穂（復建調査設計）

NPO：井坪慎二（国総研）、清水丞（日水コン）

旅んもん：高山直樹（佐渡市役所）

篠原弘夫（いであ）

アドバイザー・記録：日下部治（東京工業大学）、秋口守國（三菱地所株式会社）、藤見俊夫（京都大学）



図-1 Cグループのメンバー

グループの結成（チームデザイン）

8月22日（1日目）での船上では、個人のキャラクターが見えず、なかなかグループをイメージしにくい状況であった。宿に入る際に、みんなと比較的コミュニケーションを図ろうとしているのが宇山さんだった。全体の懇親会の後、「まず佐渡の人と話をしてみよう！フィールドワークとして重要！」との宇山さんのアイデアで周辺の居酒屋に出かけた。

2日目の昼は講義、夜は四面会議システムの事例報告ということであったが、積極的にコミュニケーションを図っている宇山さんがリーダー、講義の内容も含めてものすごいスピードでメモをとり続けている清水さんが記録と、自然発生的にそうなった。

フィールドワーク

3日目のフィールドワークの視察先は、行程上かなりキツイ片野尾地区だったため、他に寄り道できるような時間的余裕は全くない。計画を立てようにも「道を知る」地元の人がC班にはこの時点で合流していなかった。

何とか片野尾地区に到着し、「片野尾とき舞生産組合」の方々に迎えて頂き、軽トラックにそれぞれ分乗した。棚田の前で最後の朱鷺や農家民泊、米の自主流通、深層水の利用、脱農薬、採算など貴重かつ興味深い話を伺うことができた。（図-2、3参照）

何よりも感心したのは、生産組合の方々は皆穏やかな語り口で、色んなことに挑戦していらっしゃる割には気負ったところがなく、実にさらっと事も無げにお話し頂いたことであった。

そうこうしているうち時間が迫ってしまい、ホテルのある相川に向けて出発した。



図-2 片野尾の棚田



図-3 米作りの話を聞くメンバー

SWOT分析・四面会議

1) SWOT分析 I (現状分析)

フィールドワークから戻り、ようやく待ちに待った地元の情報源として佐渡市役所の高山さんが加わる。あらかじめ配布され、各メンバーが記入していたSWOT現状分析シートをもとに模造紙に列挙し、整理(図-4、表-1参照)した。とにかくこの段階では「質より量を」の精神で、各自の気づいた点や抱いたイメージなど残らず出し尽くす。

また、情報に飢えたC班のメンバーにとって高山さんの静かな語り口の中に佐渡を見つけ出すことはさほど困難な作業ではなかった。その言葉は普通の一般的な島民の意識や暮らしを想像させたが、一方でさらなる疑問が湧く。午前中に聞いたキーパーソンの方々のお話と比べて「何となく現状認識にギャップを感じた」ためだ。「地元の人のお話を聞こう!」ということで飲み屋さんに出かけ、C班メンバーは店で働く女性に対して島の暮らしぶりなどのヒアリング調査を必死に、そして大真面目に行っていた。これらの貴重な情報は高山さんから得た情報にリンクし翌朝の作業に反映された。

SWOT分析におけるC班の特徴は、このような情報収集活動を一生懸命に行ったせいか、昼間に見た客観的データや、知る人ぞ知るような真実よりも主観的なデータやイメージとしての現実が多く寄せられた傾向にある。

このことが、ほんの少しだけ内を知ったよそ者の視点で捉えたビジョンを形成するに至ることは当然の帰結であった。なお当初与えられたC班のお題が、「トキと部外者の受け入れ」であったことも影響はあったと思われる。

表-1 SWOT分析 I (現状分析)

強み(S)	弱み(W)
<ul style="list-style-type: none"> ・寛く、緩い精神性・受容性 ・交通インフラは整備されている ・トキの存在 ・観光資源は豊富 ・自然環境が残されている ・景観がよい ・水産資源も多い ・地域そのものが有名 ・祭など日本の古い文化が残されている ・東アジアに近い ・小規模のコミュニティが形成されている 	<ul style="list-style-type: none"> ・集落間の繋がりが連帯感はない ・20代の流出による若年不足 ・島内での投資ファンド不足(金はタンスが東京へ) ・後継者不足 ・不動産の流通量不足 ・地元が佐渡を知らない ・保守的な風土 ・人口減少 ・物流・人流への交通ハンデ
機会(O)	脅威(T)
<ul style="list-style-type: none"> ・エコロジー文化の高まり ・団塊世代のリタイア ・IT環境の充実 ・規制等の緩和 ・市町村合併 ・世界遺産登録への動き ・ロハス・スローライフ 	<ul style="list-style-type: none"> ・近隣諸国の政情 ・地域間競争の激化 ・トキの野生化による稲作等へのリスク ・補助金の削減 ・観光客の減少 ・外部資本の進出

2) SWOT分析 II (5年後に想定される状況)

継続発展パターンについては、SWOT分析(現状分析)結果を参考に整理した。原則として将来にわたって①保存または伸長すべき地域の強み、②回避または縮小すべき地域の弱み、③理想的な展開イメージ、④カタストロフィックな展開イメージを列記した。(表-2参照)

ここでは、5年後に想定される状況について、「四面会議システム解説書」の実施事例に示すように、特に「観光客が2割減少」等の数字を交えた具体的な設定は行わなかった。というのも、スケジュール内外のフィールドワークを通じてC班メンバーの共通認識として「佐渡に住んでいる人は幸福感を感じている。特に不幸だと思っていない。ただ奥ゆかしく、自らが幸せであることを他者に向けて発信していないだけ。」であり、本当に解決すべき課題はないのではないか、いわゆる課題解決・対応型のビジョンづくりよりもひとつの将来像や目標を掲げることの方が現時点では地域に合うのではないかとの議論があった上で考えたからである。

このあたりから、C班は当初のお題である「トキと部外者の受け入れ」という具体的なテーマから徐々に拡散し、独自性を強めていくこととなった。



図-4 SWOT分析 I の真っ最中

表-2 SWOT 分析Ⅱ（5年後に想定される状況）

想定する将来の状況	
	継続発展パターン
強み	<ul style="list-style-type: none"> ・日本らしい伝統文化、島民性の継承 ・多様で豊かな自然・文化・観光資源 ・トキのシンボリック化
弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・閉鎖的、保守的 ・島への無関心・無知 ・若年層の流出、定着率悪化 ・地域経済の沈下

3) 計画の全体テーマ

①島の人々がさらなる幸福感を得るためのテーマ探し
 上記のような共通認識の下では、もはや相川とか両津とかという旧来の行政区分や集落区分としてではなく、佐渡島という地域区分に暮らす人々の新しい目標や可能性が議論の中心となっていく。

主な意見

- ・『佐渡市民という意識を持ってもらえるようなテーマがいいのでは。』
- ・『昔の日本人の姿を留めているという島独自の良さを発展させるようなテーマはないか。』
- ・『本土の方が変わりすぎて、そのペースに追いつけていないからこそオンリーワンになってしまった。でも、それで十分暮らせるし、よそ者だったのに「来たい！住みたい！」という人がいる。あげくに日本の文化をアレンジして海外に発信している人もいる。もはや本土に依存しているのは、便利さだけで文化面や精神性といったところは関係ないと言う感じだから、最もニッポンらしい地域でありながら今の日本とかけ離れているのが地域のアイデンティティではないか。島国であることを忘れて今の日本とは全く違って、外からの異質なモノを受容しうるし、寛大だし。ニッポニアニッポンはその象徴っぽい。そのトキも中国産だし。そんな切り口で考えたら・・・。』

などの意見が出された。

②全体テーマを表すキャッチコピー候補の決定

テーマを議論する中で、佐渡に暮らすアイデンティティを確立するという計画の全体テーマの共通認識が生まれ、これを表すキャッチコピーを議論した。

アドバイス

コピーとしては、多少えげつなくてもいいのでは

ないか？行くところまで行ってしまえば・・・。
 こういうワークショップは議論をエスカレートさせないと始まらない。その方が聞く先生方にも好き嫌いは別として注目される。私も含めてここにいるメンバーが知っている今の日本と対比すれば議論もしやすいだろう。ただ、地元の方々には配慮した方がいいかもしれない。

その後、意見が活発に出され、最終的に全体テーマである『新・佐渡國おこし ～共生で自立～』をC班のキャッチコピーとすることで意見が統一された。

4) テーマ達成に向けての素材洗い出し

①登場主体（4面）の設定

各主体で素材の洗い出しを行う前に「さて佐渡國は行政体としての国家か？それとも心の中の存在か？」について話が及び、それによってはバーチャルな四面会議の登場主体が異なることを議論した。

主な意見

- ・『自立した地域の究極の姿として独立国家のイメージでいいのでは。』
- ・『それは良くないかもしれない。そこまで行けば行政の中の役割分担しかできなくなるし、変な意味でリアルになって、逆に矮小化するかも知れない。』
- ・『行政は外すべきなの？この島は行政主導じゃないと変わらない雰囲気が漂ってるけど・・・。そのために市町村合併したかどうかは知らないけど、1市になってしまえば何かしらの統一を図りたいと思うのが普通。その原動力として1番最初に統一された組織である市の役割は重大だから、今回必ずしも国家でなくとも良いけど行政は入れとく必要があるのでは・・・。』
- ・『多分議論の仕方は難しくなってくるけど、責

表-3 ピカ、イキ、スジによる素材の吟味

行政	NPO	しまんもん	よそんもん
<ul style="list-style-type: none"> ・市民意識の醸成 ・市民活動支援 ・社会基盤整備 ・環境の保全 ・イベント開催協力 ・大学等教育機関の誘致 ・モニター制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・清掃等ボランティア活動 ・空き家バンク ・地域通貨 ・イベント開催 ・就業支援情報の提供 ・地域学 	<ul style="list-style-type: none"> ・滞在型観光受け入れ ・景観への意識啓発 ・Uターン等の受け入れ ・環境への意識 ・お金を使う ・観光ボランティア ・祭の交流 ・あいさつ、おもてなしの心 ・情報発信、提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・モニターとしての情報発信 ・ボランティアへの参画 ・コミュニティへの参画 ・島民への要望

任重大な「行政」と色々ががんばっている「NPO」、この島で暮らしている「しまんもん」、旅行者とかIターンとか何かしら佐渡に興味を持っている「旅んもん」の4者で考えましょう。』などの意見が出された。

②各主体による素材の洗い出し

あらかじめ、「地理」、「資源」、「人間性・歴史・文化」、「インフラ」、「観光」といった5色に分類されたSWOT分析結果を参考にしながら、各主体による素材の洗い出しを行った(表-3参照)。なお、議論は各主体2名で行った。

5) 分担計画の素案づくりと四面会議

素材に基づき、担当ごとに分担計画の素案、小骨、中骨、大骨の取組み内容を設定。

短時間に四面会議をイメージし易くするため、素案づくりの段階で予行演習を行った。その後、時間が迫っていたこともあり、各主体の役割交替をすることなく会議本番を行った。



図-5 四面会議の風景

アドバイス

時間は非プレイヤーが管理する。極力、前向きにディベートすること。あくまでも役割を演じること。

対面プレイヤー同士のディベート

<行政担当→NPO担当>

- ・ イベントを開催する時に、ボランティアに何かメリットを与えるなど、参画意欲をかき立てる工夫が必要では？

<NPO担当→行政担当>

- ・ 金融機関を役所主導で作るストーリーなど、統一された役所としての長所を活かして欲しいと指摘。

<しまんもん担当→旅んもん担当>

- ・ どういった風に意見を返してくれるか？発信の仕組みが重要なのでは？一緒にやっという気持ちはあるか？

<旅んもん担当→しまんもん担当>

- ・ どんな風に旅んもんを受け入れるか？どうすればしまんもんになれるか？

6) 事業実施計画の作成

テーマについては、計画全体のテーマとして決定していた『新・佐渡國興し ～共生で自立～』をそのまま採用。國づくりの柱については、四面会議の際に、各担当が設定した分担計画の素案をそのまま採用してしまうと分かりにくいので、「新佐渡國」の柱にふさわしい表現とすることで一致。

【新・佐渡國の柱】

佐渡國に住む者、

- ・ その心を一つにし、溶け合うべし
 - ・ 我が国の全てを知るべし
 - ・ もてなしの心を持って人々を迎え入れるべし
 - ・ 島魂を以て自律した国の経営に当たるべし
- という4つの柱が必要であるとの結論に至った。

その後、ビジョンとして下記のとおり合意した。

「よそもんからけなるがられ、
島んもんが誇れる國となる」

※けなるがられ＝うらやましがられる

7) 課題解決方法の提案

グループ成果発表では、上記の内容を中心に発表したが、行政主導な感が否めないとの意見が集中。地元 NPO の方からは厳しい意見を頂いた。やむなく表現や一部内容を変更することとし、夜を徹しての作業となった。地元住民への成果発表に向けて、統計データや島の話などを交えてリアルな佐渡を紹介し、佐渡の抱える課題と身近でできる対策を、明確に分かりやすく伝える手法を採った。

8) 地元住民への成果発表

地元発表では、行政や住民がほんの少し動き出すことで大きく変わる可能性があることをアピールした。この結果、地元 NPO や行政の方から、好評を頂くことができた。この提案の中から一つでも、何かが動き始めることを期待したい。

(以上)

4. D班の学習内容・討議

全体テーマ：「はばたくトキ！ドキッ！佐渡ライフ」

屋号：伝時郎

メンバー：椎野忠子（佐渡市役所）、阿部巧（中越復興市民会議）、今井稔（司会、ニュージェック）、岡亮介（書記、日本技術開発）、赤松俊哉（オリエンタルコンサルタンツ）、大和田学（書記、セントラルコンサルタンツ）、臼木悦生（時宗満松山大願寺）、鈴木英二郎（JCCA）、濱田俊一（国総研）、神田学（東京工業大学）、伊勢博幸（オオバ）、島田絹子（東京工業大学）



図-1 Dグループのメンバー

フィールドワーク

Dグループは、「トキと不耕起農法」というテーマでスタート。メンバーは現地キーパーソンの方々による講義「佐渡の課題認識」の後、不耕起農法を実際に実施している斎藤真一郎さん（トキの田んぼを守る会）の田んぼを見学させていただいた。農薬を使わない田んぼの維持・管理作業、販売価格、販売ルート、採算性、トキの放鳥に向けて必要とされている無農薬の田んぼ面積等をお話いただいた。

お話の中では、無農薬の田んぼは、雑草等の処理が、農薬を使った場合と比較して倍以上の作業となるため、農村の高齢化が進み、耕作放棄地が増えている現状では、多くの農家は無農薬栽培に対して消極的になっている。現在は佐渡市からトキの餌場づ



図-2 ガイドの話を熱心に聞くメンバー



図-3 不耕起の田んぼ

くりとして無農薬を実施している田んぼに対して援助金が出ているが、十分な額ではない。佐渡の「無農薬米」としてブランド価値を認知されつつあるが、安定した流通ルートの確保は容易ではない。農家が自活してゆくために解決しなくてはならない課題が幾つも残っているということであった。

次に、メンバーはトキの生態を把握するべく 98羽（6月21日現在）のトキを飼育するトキの森公園（トキ保護センター）へ足を運んだ。トキ資料展示館でトキの歴史、生態を勉強した。繁殖ゲージのトキを実際に見て、その優雅な姿を再確認した。



図-4 飼育施設のトキ

最後に、佐渡庶民のバイタリティのひとつである能の舞台跡を視察した。かつて、能の大成者・世阿弥が流された土地である佐渡では、島内に能舞台がたくさん残っており、舞台も盛んに開催されているようである。床下に瓶が埋められており、音響効果に工夫がこらされていた。



図-5 能舞台跡

起農法にこだわる必要はなく、地域経営という視点から「環境型農業」、「トキと共生」さらには、「地域開発」、「地域連携」という部分まで広げて考えるのがよいのでは、という意見が出た。

以上から、仮テーマを「共存と共生」、「トキと共生する地域づくり」、「地域連携」として、SWOT分析を行なうこととする。シナリオを意識しなかったのでアイデアは多く出たが、テーマが絞られなかったことから意見としては分散している。アドバイザーからの意見で発言を分類したところ、情報に関するS（強み）、O（機会）が少ないため、佐渡市民の活動の、島外へ向けた情報発信が出来ていないのではないかと気づいた。



図-6 SWOT分析I（現状分析）

SWOT分析・四面会議

1) SWOT分析I（現状分析）

事業実施計画の作成へ向けた討議を始めるにあたり、テーマは「トキと不耕起農法」であるが、不耕

表-1 SWOT分析I（現状分析）

	S（強み）	W（弱み）
内 部	物：多様な自然、豊かな自然がある 物：多くの農地が残されている 人：放鳥させようと頑張っているNPOが多くいる 物：伝統文化がある、かつ、多様で貴重である 人：集落内の人のつながりが強い 人：佐渡が好きな住民（若者）が多い 人：危機意識を持っている（観光業など） 人：環境に対して頑張ろうとしている人がいる トキ：トキが100羽になった 人：不耕起農業等に関心の高い人が増えた 人：ボランティア意識が強い人が増加している（トライアスロン等・・・） 物：シーニックバイウェイに適した場所がある 物：暖流などのおかげで凍らない	人：観光業以外の人の危機意識が弱い 人：行政と外部の人頼み 人：農業をする人が減っていく⇒耕作放棄地増加 物：働く場所・遊ぶ場所 住む場所がない・上級学校がない 物：不動産が流通していない（宅地も農地も） 人：新徳以外で盛り上がっていない（関心が低い） トキ：害鳥のイメージが強い 人：市として一つになりきれていない 物：公共交通ネットワークが弱い 情：個人旅行に対する情報が少ない 金：頑張っている農家などに支援が少ない 情：トキに関する情報発信が少ない（伝わっていない） 物：放鳥に必要な無農薬農場が足りていない 物：島である、島が広すぎる
	O（機会） 人：リタイヤ組みが農業に関心を持ってきている 人：環境に対する意識が高くなっている 情：全国の人が注目している 金：マスコミによる全国への発信 トキ：2年後放鳥 人：農家で民泊をする家（泊まろうとする人）が増えてきた 人：滞在型の観光が増えた、気ままな旅が増えた 物：専門学校の開設（？） 他：空港の拡張	T（脅威） 金：島に来るために金がかかる トキ：トキに関するニュースバリューが低くなっている 金：トキというブランドがなくなる トキ：放鳥が失敗する トキ：鳥インフルエンザが拡大している 人：有機栽培をする農家が増えている（競合） 物：国道沿いの大型店（環境、既存店舗） 情：農家の取組みに対して理解されていない 情：佐渡の人が佐渡のよいところ（ブランド）を理解していない
外 部		

意見の類型：人、金、物、情報（情）、トキ、その他（他）

2) SWOT分析Ⅱ (5年後に想定される状況)

「新しい転換の必要性・可能性」を設定するのに苦労する。「トキの放鳥が成功する」、「トキが増えすぎた」、「トキが飽きられた」、「過疎化」、「加速的な高齢化」などがだされる。とりあえず視点を「トキ (佐渡) が注目されなくなる! (飽きられる)、過疎化、高齢化」に設定して議論を始めるが、方向性が定まらなかった。

アドバイザーが、「今の状況はトップにトキがいて、農家・ボランティアがトキを支援している。また、農家・ボランティアは、市民・観光業者・商業者等に支えられている。しかし、現状では支えている人たちにお金が入らないので、このシステムは持続できない。地域経営としては、トキの魅力が島外からの来訪者に伝えられ、来訪者が島内の支援者にお金を落として初めて、金銭の循環ができ、システムは持続できるようになる。」と説明。そこから、「トキに限定した地域づくりを考えた場合、トキの魅力が壊れると全て駄目になる。トキの魅力を拡大する必要があるが、トキはきっかけであって、伝統芸能や食材などトキに代わるも

のを用意しておく必要がある。」となり、「トキの魅力がなくなる」を新しい転換の基点にして、トキに代わる魅力探し、弱みの強みへの逆転化を図る議論をする (図-7 参照)。



図-7 行動目標の考え方

3) 計画の全体テーマ

SWOT 分析Ⅱを踏まえて、ブレインストーミングで政策のアイデアを出していった。政策のアイデアはトキ、食べ物、広報、交通、受け入れで分類した (表-3 参照)。しかし、この分類を政策の主体 (誰がやるのか) で行うと、次の四面会議のプレイヤー設定にスムーズにつながると感じた。

「トキを生かす」と、「トキに頼れなくなったとき」を考えて、キャッチコピーを考えた。なかなか決定打が出ず、キーワードを組み替えてテーマにすることになった。議論の中で出てきたキーワード『島民が意識を変えるとき』(島民自らが、佐渡が好きだという意識を表さなければならないときだ)、『トキとの共生』(トキをチャンスに島のウリを作るときだ)、『佐渡の再発見』(島外の人よりもふるさと佐渡を自分たちがよく知らなければならないときだ) を組み合わせ、『はばたくトキ! ドキ!! 佐渡イズム』と決定。しかし、先生から、「佐渡イズム」という言葉の音はサディズム (sadism) を連想させるのでよくない、とアドバイスを受け、計画の全体テーマは、『はばたくトキ! ドキッ! 佐渡ライフ』となる。(表-4、5 参照)

表-2 SWOT 分析Ⅱ (5年後に想定される状況)

	継続発展パターン	新しい転換の必要性・可能性
強み	<ul style="list-style-type: none"> ○放鳥成功する (トキが身近に見える) ○ボランティア精神が定着する (イベントがやりやすくなる) ○トキがさらに増える (100羽!) ○不耕起農法の生産性が上がる ○専門学校が開設 →若い人が島に残る ○伝統芸能を求め移り住む人が増える ○バードウォッチングが注目される → 冬の新しい観光資源に 	<ul style="list-style-type: none"> ○バードウォッチング ○空家・耕作放棄地の流動化が進む ○滞在型の観光が増える ○移住が進む ○環境に優しい農法の技術蓄積が進む ○原風景の大切さに対する認識が強くなる
弱み	<ul style="list-style-type: none"> ○中山間地の営農者がいなくなる ○耕作放棄地が増える (えさ場が減る) ○トキが水田を荒らす ○トキが減少する (鳥インフルエンザ、放鳥失敗) ○各地域の伝統芸能が失われる ○空家が増える (田園景観がなくなる) ○島内の交通利便性が悪くなる 	<ul style="list-style-type: none"> ○島外へ移住する人が増える ○トキを支援する取組へのモチベーションが下がる ○環境に優しい農法に取り組みなくなる

表-3 ブレインストーミングの政策のアイデア

ト: 冬季のバードウォッチング	広: 移住者の受け入れ強化 (不動産紹介システム)	受: 滞在観光ルートの開発	他: 農産物のブランド化
ト: トキの焼鳥	広: 宿泊施設のランキング(登録)	受: 空家ペンション化	他: 農地支援のランク分け
ト: トキグッズ (リアル)	広: サドガシマンのアニメ化	受: 伝説ツアー (鶴!)	他: ドジョウ養殖の確立
食: グルメ、佐渡牛、ひげ地鳥	交: 個人バス (くるりんバス)	受: 小日本巡り (お寺・・)	他: テンの毛皮
食: と殺場建設	交: レンタサイクル	受: 漁村の料理教室	他: 伝統芸能の教育、交流
食: マグロ冷凍場	交: 乗り放題バス	受: 帰農支援システム	他: 行政の人事交流 (移住)
食: 漁村の料理教室	交: 佐渡汽船民営化	受: 体験型農業・漁業	他: 建物の保全 (維持、建替の基準)
広: 東京事務所の活用	交: 佐渡空港の拡張	受: 芸能フェスタ	他: 職人養成学校 (焼き物、竹細工)
広: NT21の活用	交: 佐渡大橋・佐渡トンネル	受: ボランティア登録制度	
広: 映画・アニメのロケ地		受: 観光ボランティア育成	

意見の類型: トキ (ト)、食べ物 (食)、広報 (広)、交通 (交)、受け入れ (受)、その他 (他)

表-4 テーマの候補

①『時と共に羽ばたく佐渡』
②『トキ！トキ！！ぐるっと佐渡』 (トキと共生、ドキッと発見(リピーター)、地域連携(ドッキング))
③『トキ光り』
④『今佐渡がよばたくととき』
⑤『日本文化が詰め込まれた(凝縮した)日本の原風景へ』
⑥『温故知新の島・佐渡』
⑦『トキがなつかしい佐渡王国』(トキと共生、田園風景、佐渡市連携)
⑧『佐渡イズム』
⑨『異質文化・異質空間』

表-5 テーマの選定理由

テーマ選定視点	佐渡の強み	佐渡の弱み
1 島民が意識を 変えるとき	・集落内のつながりが弱い ・佐渡への愛着がある ・一島一市になった	・危機意識の認知度が低い ・市として一つになりきれていない
2 トキとの共生	・多くの農地が残っている ・環境型農業への理解 ・意欲的な農家がいる	・営農者の減少 ・労力・コストがかかる ・支援が少ない
3 佐渡の再発見	・多種多様な自然景観 ・貴重な伝統文化が豊富 ・食材が豊富	・島民が佐渡のよさを知らない ・不動産が流通していない ・大型店の増加

4) テーマ達成に向けての洗い出し

プレイヤーとして、支援者(NPO・ボランティア)、来訪者、農家、行政、観光業者、市民、生徒(学生)、魚業関係者、トキが候補に上がる。なかなか4人に集約できなかったが、アドバイザーから「ブレインストーミングで出した政策を誰がやるか、ということ考えてほうが良い。取り組みをしない主体はプレイヤーになりえない。市民も取り組みを始めた時点でNPOと同等のプレイヤーになる。」、先生からは「プレイヤーの選定に困るなら、テーマを実現するために使う政策を選ぶとシナリオが見えてくる。」とアドバイスがある。

「システムを実際に作るのは農家やNPO」、「市民や支援者は規模が大きい」、「島内に人を受け入れる制度が必要」、「観光業界の窓口が必要」、「滞在型観光が重要、現状では一般市民もそのほうが良いと

思っている」、「観光業ではなく農家以外の事業者を設定」という発言を経て、プレイヤーは農家、事業者、市民、行政に決定する。

また、ブレインストーミングのアイデアの中から「移住者の受け入れ強化」、「滞在型観光ルートの開発」、「帰農システム」、「芸能フェスタ」、「レンタサイクル」、「乗り放題パス」、「体験型農業・漁業」がテーマ達成に良いのではないかという意見が出た。

5) ピカ、イキ、スジによる素材の吟味

< 四面会議の役割分担 >

- 市民：今井・大和田
- 事業者：椎野・赤松
- 農家：岡・阿部
- 行政：臼木・鈴木

四面会議の役割分担は上記のとおりとなった。

それぞれの役割で、ピカ、イキ、スジの素材を吟味する(表-6参照)。基本的な方向が見えてきているが、まだ、ばらばらで全体を統合するには至っていない。ピカ、イキにつながる言葉を見つけようとしたが、見つけれず苦しんだ。



図-8 ピカ、イキ、スジの素材吟味と素案作成

表-6 ピカ、イキ、スジによる素材の吟味

市民	農家	事業者	行政
○農地提供、空家提供	○帰農支援(農業指導)	○自然景観のアピール・PR	○農地支援
○ボランティア参加 (イベントサポート、地元情報提供)	○田園風景の保全	○伝説ツアー	○ボランティア登録制度
○他地区との交流	○空家の活用(ペンション化等)	○宿泊施設のランキング	○東京事務所の活用
○伝統芸能の後継者育成	○移住者受入れ	○空家のペンション化	○佐渡のシンボルキャラクターづくり
○トキの放鳥の了承(認識する)	○トキの生息環境の整備	○サドガシマンのアニメ化	○観光ボランティアの育成
○伝統建築の保存(維持管理)	○中産間農地の共同耕作	○東京事務所の活用	○能フェスタ開催
○地産地足の協力	○環境型農業の普及(減農薬、不耕起など)	○佐渡食材でもてなし	○空港の拡張
○ノーマイカー推進	○農産物のブランド化	○トキグッズの開発	○インターネットを利用した情報開示
○ツアーオプションの協力(イカ朝市)	○耕作放棄地の活用	○滞在観光ルートの開発	○地域情報集積システム
○一島一市への意識改革	○体験型農業の導入	○レンタサイクル	○佐渡再発見・旅ロードの整備
	○ボランティア受け入れ	○乗り放題パス	○案内板、道路交通情報システム
		○従業員の教育	○自然環境(日本の原風景)の保全

6) 分担計画の素案作成

抽出した素材から分担計画の素案を作成する。まだ、全体の調整は考えられていなかった。それぞれの役割の関わり方を図解するなどして全体像を整理してから作成すると良かったかと思われる。

7) 対面プレイヤー同士のディベート

素案を作成した段階で、対面プレイヤー同士のディベートを開始。市民と事業者、農家と行政が対面プレイヤーとしてディベートを行い、ディベートが行なわれる時の残りプレイヤーが審判役を行なう。対面のプレイヤー同士のディベートのあと、審判のプレイヤーからの説明側のプレイヤーに対して質問を行なった。時間管理はアドバイザーが行った。

<事業者 ⇒ 市民>

市民のもつ資源の活用を、NPO 等を設立して行うというが、市民自らが努力するのか、地域間連携といっても佐渡は広いので難しいのではないかと指摘。

<市民 ⇒ 事業者>

空き家活用で、事業者がピックアップしたものと実際に使えるところにギャップが生じた場合どうするのか、と指摘。

<農家 ⇒ 行政>

お金の流れをコントロールできるのは行政ではないか、仕組みづくりは行政が構築する必要があるのではないかと指摘。

<行政 ⇒ 農業>

農家は環境的農業に補助金を期待しているが、品質は保証されるのか。また農業者間の合意形成は出来るのか、すべて行政任せでは無理だと指摘。

プレイヤーを入れ替えたディベートでは、行政に頼らず市民で出来ることから始める、事業者なりに滞在型観光をリサーチし魅力を探ることで地域の連携を強めたいなど、それぞれの自主的な活動からのスタートとしようという意見が出ていた。

先生から「意識変革といってもどうやって変えるの?」、「農地を手放さない農家からどうやって貸してもらおうの?」といった質問があり、具体的なアイデアが出せず“実現性”の弱さに気づくことになった。この点は、夜のグループ成果発表会でも突っ込まれることになった。“どうしたら出来るのか”“お金の廻る仕組みはなにか”を思いながら次のステップに進んだ。

8) 大骨(10年後)、

小骨(この1年)、中骨(3~5年)

ディベートを踏まえて、大骨、小骨、中骨を考えていく。大骨の10年目から政策を設定していくところで自分の分担の目標がはっきりしてきた。また、アドバイザーから「1年目は具体的にできることを書く」とアドバイスがあり、それぞれが小骨の1年目を明確にしなが、説得力がある提案にしていった。各プレイヤーと全体テーマとの整合及びスケジュール調整が難しかったようである。

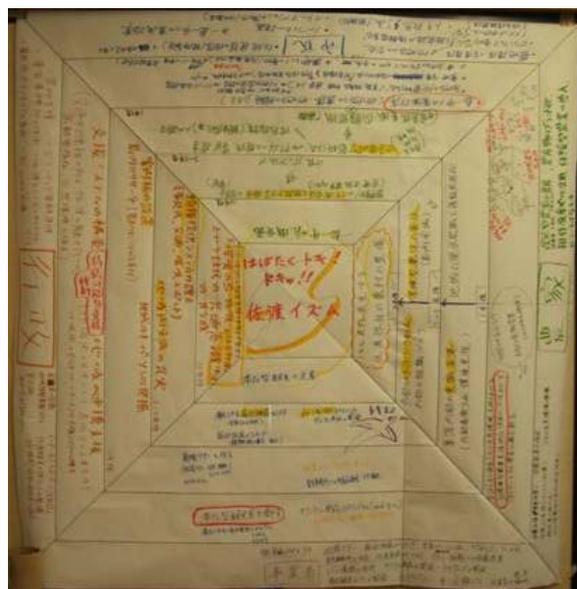


図-8 四面会議システム図

10) 事業実施計画書の作成

ロードマップの作成では、さらに簡潔な表現、言葉に留意して作成を進めた(表-7参照)。

事業実施計画書の作成では、個別アイデアではなくテーマにつながるアイデアになっているか(スジが通っているか)、他のプレイヤーとのつながりかどうか、時間の整合はとれているか、といった点に留意した(表-8参照)。

4日目(8月25日)夜のグループ成果発表会で、4本の柱の一つを『一島一市への意識改革』としていたが、その後の議論で、各集落の個性を大切にすることを強調するために『地域個性を保持した上での連帯感の醸成』と変更している。

(以上)

表-7 ロードマップ

主体	行 動 目 標			まちづくりの 目標
	1～2年	3～5年	10年後	
市 民	○10年後の将来設計 ○お宝調査	○ボランティア交流 ○お宝自慢	○地域個性を保持した上での 連帯感の醸成	はばたく トキ！ ドキ！！ 佐渡ライフ
農 家	○耕作放棄地・空家の有効活用	○環境型農法の普及	○トキと共存・共生する 佐渡独自の農村の整備	
事業者	○体験型・通年型のツアーの検討	○能フェスティバル ○滞在施設の確保	○滞在型観光の定着	
行 政	○お宝データベースの構築	○お宝情報の発信 ○観光・環境協力金などの検討	○独自財源の確保	

表-8 事業実施計画書

<p>1 テーマ</p> <p>はばたく トキ！ ドキ！！ 佐渡ライフ</p>	<p>3 4本の柱（基本方針）</p> <p>☆地域個性を保持した上での連帯感の醸成（市民） ☆環境型農業先進地区（農家） ☆滞在型観光（事業者） ☆持続可能な支援体制（行政）</p>
<p>2 テーマの設定理由</p> <p>視点1：島民が意識を 変えるとき 視点2：トキとの共生 視点3：佐渡の再発見</p>	<p>4 10年度の姿</p> <p>新しくて懐かしい 日本の原風景</p>



図-9 グループ成果発表会

表-9 四面会議システム図

	市民	農家	事業者	行政
目標	はばたく	トキ！	ドキ！！	佐渡ライフ
10年	○一島一市の意識定着	○トキと共存・共生する佐渡独自の農村の整備	○滞在型観光の定着	○地域内の相互支援体制確立と独自財源の確保
3～5年	○業種別佐渡全体を統括できる協会の設立 (観光・芸能・農業NPO・・・) ↑ 市民バックアップ	○外部とのネットワーク形成 ○内部の組織づくり ○環境型農法の普及（島内全域）	○滞在しやすい宿泊施設を増やす（空家などの活用） ○宿泊施設のランキング（競争意識の醸成、協力） ○イメージキャラクターをもとにしたオリジナル商品の開発	○情報提供システムの確立（観光・交通・環境スポット） ○地域間交流の充実
1～2年	○地区毎のPR資料作成（商工会・NPO・市民・行政） ・行政への提供、要望、提案 ・既存組織（観光協会等）への提供・・・ ・市民：危機意識、問題点認識	○集落内部の意識改革（外部者受入、環境重視） ○地域の現状認識と情報の共有化	○新規ツアーを作る（伝説ツアー、自然観察、エコツーリズム、サイクリングツアー） ○佐渡のイメージキャラクターを作る ○東京事務所での特産品販売・PR強化	○島内リサーチ（魅力につながる素材） ○道路案内板の設置 ○地域のキーパーソンの発掘
分担計画・シナリオ	○一島一市への意識改革（他地区との連携・他地区の理解・自立） ○各地区のPR資料作成（芸能・特産品・料理・建築・トキ）⇒取りまとめ団体の設立⇒イベント企画・提案 ○農地、空家有効利用（外貨確保、地区保存・集落保持）⇒不動産会社、NPO ○各地のボランティア、NPOの交流（サポート） ○講師として参加（伝統継承のため）⇒イベント実施	○環境型農業先進地区（全国トップ）を目指す ○みんなでトキの生息環境を作り上げる ○ドキッとする滞在の場を作る ○外部とのネットワーク ○内部の意識改革（開かれた地域）	○滞在型観光客を増やす ○滞在しやすい宿泊施設にかえていく・をつくる・を増やす ○オリジナル商品（トキグッズなど）を作る	○支援システムの構築（交通利便性の向上、佐渡の魅力アピール、高齢者福祉、自然環境の保全） ○地域の連携支援（地域間の交流づくり、島内での人事交流） ○地域間の不公平さが出ないような支援システム ○持続可能な支援体制

