

◆ 第1回 「地域再生の現場から」講義録 ◆

平成 24 年 11 月 22 日（木）午後 6 時 ～ 8 時

司 会：新宅純二郎（東京大学経済学部，ものづくり経営センター）

講 師：斉藤俊幸 氏（地域再生マネジャー，イング総合計画）

関係者：若崎正光（釜石市副市長）・正木隆司（釜石市総務企画部総合政策課長）

国友直人（東京大学経済学部教授） 他

（正木）

只今より、「東京大学釜石カレッジ」連続講座を開催させていただきます。本日は、お忙しい中お集まりいただき、大変ありがとうございました。始めに、東京大学の国友直人経済学部長よりご挨拶を申し上げます。

（国友）

本日はお忙しい中、東京大学の公開講座にお越しいただきありがとうございます。私は、東京大学経済学部の責任者をしています国友直人と申します。東京大学と釜石市は大震災前から色々な交流がありましたが、大震災後の本年 7 月に市長をはじめ市役所の方々のお話を伺っている中で公開講座をやってみてはという案が話題となり、検討して企画いたしました。東京大学の本郷キャンパスでは、一般市民向けの公開講座を毎年開講していますが、東京を離れた公開講座は我々にとって初めての試みのため、上手くいくかわかりません。双方向的にご参加された皆様からのご意見を参考にして運営していきたいと考えています。我々は、普段は東京大学で研究・教育を行っていますので、必ずしも釜石市や三陸地域に詳しいというわけではございません。まずは我々から見て、こういうことが三陸経済の将来に何かの役に立つ、あるいは役に立つ方向での議論の一助になるのではないかと考え、3 回の公開講座を企画いたしました。ということで、よろしく願いいたします。

（正木）

続きまして、釜石市の若崎副市長よりご挨拶を申し上げます。

（若崎）

どうも、皆さんこんばんは。ご紹介いただきました、副市長の若崎です。「東京大学連続公開講座釜石カレッジ」の開校式ですので、本来なら市長がご挨拶を申し上げるところですが、あいにく公務と重なっているためこの場に出席ができません。大変申し訳ありませんが、私の方からご挨拶をさせていただきます。まずは、受講者の皆様、本講座を受講いただきまして、誠にありがとうございます。大変寒い中、そして年末も迫り大変ご多忙なところ、ありがとうございます。本日 40 名の定員で公募しておりますが、ほぼ満席に近く参加いただいて、また釜石市以外の方も来ています。大変関心をお寄せいただいて、あり

がとうございます。そして、何よりも斉藤先生はパンフレットでのご紹介にもありますように、本日は今治市・愛媛県より釜石に駆けつけていただき、本当に遠いところよりありがとうございます。また、ご挨拶いただきました、東京大学国友経済学部長、今日の司会を行っていただきます新宅教授、ありがとうございます。このように東京大学の皆様には大変お世話になっております。

先ほど配布しましたチラシにありますとおり、10月26日に釜石市と東京大学は、「東京大学釜石カレッジ」開講に関する覚書を締結しており、釜石の街づくりの推進、そして、産業等の復興、人材を育成する場として、釜石カレッジを開設していただくことになりました。いま少しお話がありましたが、大震災前から色々釜石とはお付き合いがあり、社会科学研究所の「希望学プロジェクト」がありました。そして、震災以降、例えば釜石市民の意識調査あるいは街づくり推進アドバイザー、あるいは平田総合運動公園の仮設住宅のコミュニティ・ケア型の仮設住宅団地整備、そして最近では三陸復興海洋再生エネルギーの調査導入事業など、様々な分野で東京大学からはご支援・ご協力をいただいております。そして、この度さらに「東京大学釜石カレッジ」を開催していただきます。これからの公開連続講座を3回にわたってシリーズで行われますが、配布しましたチラシに書いてありますとおり、子供たちの学習活動の支援や釜石市職員への専門教育の実施等が、行われることになっております。その手始めとして、高校生に対して10月26日釜石高校の理数科の生徒たちに、特別研究学習支援という取り組みを行っております。このような東京大学により親身なるご支援に対して、心から有難く感謝を申し上げます。

昨年の3.11大震災から1年8ヶ月経ちました。釜石市は、今、まさにこれからなのですが、被災地域21地区において、街づくり復興基本計画に基づいて住民の懇談会、例えば、地権者集会に対する協議会あるいは地域会議といった住民の皆様との話を通じて、復興の槌音を早く響かせようと努力しているところです。まだまだ時間がかかりますが、末永く見守っていただきたいと思います。その中で、東京大学の皆さんとこのように協力・連携し合っていけるのは大変心強いですし、そういう後押しをいただいて釜石市は復興基本計画にある「三陸の大地に光り輝け 希望と笑顔のあふれる街 釜石」という街を取り戻すため、努力してまいりたいと思っております。ますます皆様の一層のご理解とご支援をよろしくお願いいたします。どうぞ、よろしくお願いします。

(正木)

それでは、連続公開講座の概要に関して簡単に説明させていただきます。お配りしてありますチラシをご覧くださいと思います。副市長のご挨拶にもありましたとおり、10月26日に「東京大学釜石カレッジ」開設に関する覚書を締結させていただいております。今後、市の街づくり推進であるとか、人材育成の場として、市民向けの連続講座を開催、生徒の学習活動への支援、あるいは、職員向けの研修などを実施していきたいと考えております。今回の連続講座につきましては、東京大学経済学部が中心となって、三陸経済の復

興に向けた内容で、3回にわたって開講してまいります。次回は、12月6日、3回目は年明け1月17日です。時間と会場は同じでございます。ぜひ、続けてご参加いただきますよう、お願い申し上げます。

それでは、早速ですが、第1回の講座を開催させていただきます。講師・先生のご紹介も含め、ここからの司会進行は東京大学経済学部の新宅先生にお願いしたいと思います。お願いいたします。

(新宅)

皆様、こんばんは。新宅でございます。今日から3回ということで、「東大釜石カレッジ」を開催させていただきます。最初に、私自身のご紹介をさせていただきます。

私は、東大の経済学研究科で専門は経営学です。2004年から同僚の藤本教授、日本のものづくり製造業の伝道師のような方ですが、彼と一緒にものづくり経営研究センターというのを作って、日本の製造業の現状と未来について、色々企業の方と研究するという場を作ってまいりました。今日のお話とも少し関わるのですが、日本の製造業、特に円高等で厳しい状況にあるわけですが、85年位からずっと円高・海外ということが言われてきて長いわけです。しかし、我々はやはり、製造業の現場を数多く見てきて思いますのは、現場の力は強いということです。表面的に日経新聞などで出てくるのは、売上とか利益が落ちたというような話で、これは企業にとって非常に重要な業績指標なんです。そういう業績指標と現場での企業の力・能力というのは、実際見てみるとかなり格差があるわけです。

90年代は、日本の製造業もかなり厳しいと言われていた時期でした。アメリカ製造業が復活してきて、2000年ごろにGMやフォード等がべらぼうに利益を上げた時期があります。しかし、そのときでも、製造現場でいうと、日本にアメリカが追いついてきたけれども、まだ差は大きく開いているという状況でした。ですから、我々が製造業を見るときに、1つはやはり、現場が本当にどれくらい力があるかということと、最後の結果としての業績、この2つを分けて見なければいけないのです。しかし、どうもマスコミのニュースというのは表面上の業績が悪くなると、現場の力も落ちており、もう駄目だ、と安易に過ぎるというのが我々の現場を見てきた感想、印象です。実際に状況が変わってくればですね、90年代相当きついぞと言われていたのですが、2000年代にはご存知のように徐々に景気が回復して、未曾有の好景気に入りました。そして、リーマンショックで、今またちょっと厳しい状況になっています。

ただそれが全体的に悪いのかと言いますと、90年代というのはやはり、将来2-30年後に振り返ってみたときに、極めて特殊なことが同時多発的に起きた、異常な時期であった、あんな時代もあったねということに成りかねない、と思っています。国内でもバブルが弾けましたし、世界的に言えば東西冷戦が終結し、我々の近くで言えば、中国の門戸が開いた。中国に出て行ってみたら、1/20の賃金だった。通常は、経済成長が始まると賃金が上

がって、段々とコスト高になってくるわけです。労働力も限りがあるので、普通はそこで厳しくなってくる。しかし、中国はいくらたくさん出て行っても、労働力は果てしなくある。労働力が果てしなくあるから、賃金は上がらない、というのが10年くらい続きましたけど、ここに来て上がってきましたね。中国もどんどん賃金が上がってしまう。中国国内で言えば、まさに20倍に上がっています。90年頃に上海に出て行ったある企業の賃金が、月150元だったのが、今は3,000元です。そういうように変わってきている。これは、ある意味やっと中国が通常の状態になってきたかということです。1/20の賃金では、日本企業がいくら生産性向上で頑張っても勝負にならなかったのですが、いまや勝負できる状況に近づきつつあります。

そうすると、これからは日本の製造業は、もう一度大きく羽ばたく可能性がある。その時に、やはりこの10年、20年の間に能力を蓄積していたかどうか、が効いてくるわけです。足元全部海外に移して、国内には何も無くなってしまった、というのはチャンスも何も掴めない。ただ、ここ20年の間、ずっと逆境の中で能力蓄積をしていって、それで今を迎える。これは、これからすごくチャンスがあるだろうと思っています。こういったことについて、藤本教授が最近論文を書いているのですが、「これは夜明け前の闇夜だ、これから夜が明ける」という表現をしていますけれども、我々は製造業相手にそんなことを考えながらいいます。

今日講師にお招きした斉藤先生は、「地域再生、地域能力構築」をテーマに、実際に熊本、高知、そして現在は今治で活動なさってきた方です。今回この講座を始めようという時に、私自身が講師選びの中で、筆頭にすぐ浮かんだのが斉藤さんです。我々が色々なお話をするよりも、現場で地に足のついた活動をやってらっしゃる斉藤さんに、釜石の皆さんのお役に立つようなお話をさせていただけるだろうという期待で呼び出した次第です。1時間くらいでお話いただいて、ぜひ皆さんからお聞きしたいことがあるかと思いますので、お話の後、色々ご質問を受けながら、また追加のお話をさせていただきたいと思っていますので、皆さん、どうぞご質問を積極的にいただければと思います。それでは、よろしくお願いします。

(斉藤)

東京大学大学院教授の藤本隆宏先生は小学校の同級生です。1999年に、私がインドネシアで中小企業のクラスター振興の仕事をしている時に、藤本君のところに行き、中小企業振興のポイントは何かと聞きましたところ、彼は『能力構築競争』という本を渡しながら「創発とパッション」と即答しました。「創発」という言葉は、耳慣れなかったのだけれども、もらった『能力構築競争』という本をよくよく読んでみると「創発」とは「瓢箪から駒」「怪我の功名」「思惑倒れ」と書いてある。「瓢箪から駒」「怪我の功名」「思惑倒れ」という言葉で、新領域に入り込むことができて、私はその後住民の皆さんと「買い物難民」を日本で最初に発見してしまいました。企業経営の効率化を研究するのが経営学ですが、

まちづくりや地域再生にも応用できるのではないかと気づき、ずっと「創発」を追いかけてきました。まちづくりに経営学が必要なのではないか、まちづくりに色々な「創発」という概念を入れていくと、新しい領域に入れるのではないかとその現場をずっと走ってきました。まさに、地域再生というのは、その法律の目的の中に「知恵と工夫のアイデア合戦」「地域間競争」だと書いてあり、この現場、私がはじめて入る被災地・釜石市でも「瓢箪から駒」で新たな領域に入っていくまちづくりを行うことが重要なのではないかと思います。

私は、被災地は初めてですけれども、聞くところによると、相当なお金がついている、色々なコンサルタントが現場に入っている、ということで斉藤さんはまだ行かないほうがいいんじゃないかと言われていました。しかし、案外大きなお金を使ってやってみたことが、そんなに上手くいかない。小さなことを着々とやっていたことが、30年後には大切な資産になる可能性がある。それは、新しい地域の魅力になるんじゃないか、ということはずいぶん言って帰りたいと思いました。

補助金をもらいますと、計画を作って合意形成をして、次の年に補助金をもらって、粛々とやるというのが一般的ですが、このようにやってきた事業のほとんどが上手くいっていない。それはどういうことかということ、組織というのは計画を着々とやるだけでは上手くいくはずがなく、思惑倒れ、事業の横ずれが起こるものなんですね。そこを、失敗になりそうなところを、転んでもタダでは起きない、ということで修正をしていきます。そういうところを、私は地域再生マネジャーとして、9年間やってきました。5年間は熊本県で、3年間は高知県で、そして1年間は愛媛県でやってまいりました。住み込みをして9年目でございます。

藤本先生は『能力構築競争』の中で、「組織能力の構築プロセスは完全にコントロールできない「思惑倒れ、怪我の功名、瓢箪から駒」といったように、事前の意図とは異なる形で組織能力の蓄積が進んでいく例が多い。あるシステムが必ずしも意図されない形で、複雑に変化する事を「創発」という。意図せざる結果という、混沌としたプロセスの中で、なおかつライバルに先んじて競争能力を構築するには、転んでもタダでは起きない組織学習能力が重要」と述べています。私はここを住民の皆さんとともに鍛えていくのが地域再生にとって、復興まちづくりにとって大切ではないかと考えています。

実は、「創発」というのはよくよく調べていくと、1980年代の金融工学で生まれた理論で「セレンディピティー」という言葉が語源です。偶然・ラッキーも能力のうちと「セレンディピティー」は言っています。ノーベル化学賞を受賞した鈴木章北海道大学名誉教授が「何もやらない人は、偶然に物事を発見する能力であるセレンディピティーに接する機会はない。一生懸命やって真剣に新しいものを見つけようとやっている人には顔を出す」と発言しています。これをやらなければいけないですね。私がよく言っているのですが、パチンコでチューリップが開いていると、それを追いかけても既に遅い。追いかけていくとチューリップは開かない。立ち位置、どこに居るかが非常に大切だと思うのです。そこを

見つけると続けて入る。勝間和代さんが、新刊本で「勝つまでジャンケン」と言っているのですが、私は「誰もいないところで勝つまでジャンケン」というように言っています。Twitter や Facebook はやらない、誰もいないところで勝つまでジャンケンを始めると、時代が向こうから飛び込んでくる時があります。ここでチューリップが開くと、IT 革命の頃はホリエモンであったり、楽天の三木谷社長であったり、こうした人たちが 10 人くらいポンポンとチューリップの中に入ってしまう。そんなように、時代のポケットが開いてしまう時があるのです。そこに、次世代の釜石市はいなければいけないのじゃないか、と思います。江戸時代くらいですか、ここに初めての鉱山、鉄があって、江戸時代から明治維新くらいに大きなチューリップが開いていて、街が成長していったのです。我々のいる愛媛県の住友金属は、江戸時代から銅を採って、別子銅山につながり瀬戸内の工業地帯につながっていくというようなことになりました。我々はもう一回時代のチューリップを見つけていく、開く場所に立っていることをやっていかないと、とてもとても復興は難しいのではないかと思います。

まちづくりや地域活性化の世界も、日本全国でとても盛んになってきましたけれども、出尽くした感があり、また他がやっていることをまねして、大きな予算で箱モノを作っても、上手くいくはずがないと考えています。この前、東洋大学でお話ししましたところ、大学院生がよい文章を書いてくねまして「創発とはきつと、地域再生の種となる何かを探しているときに、探しているものとはまったく別の価値あるものを見つける能力・才能を指す言葉なのでしょう。何かを発見したという「現象」ではなく、何かを発見する「能力」。簡単に言えば、ふとした偶然をきっかけにひらめきを得、幸運を掴み取る能力なのでしょうね」と記し、偶然とかラッキーは現象ではなく、能力だと「創発」を表現しました。だから、試験勉強して山勘が当たって、50 点取れて、ギリギリ合格した。これは「創発」じゃないですね。何度も繰り返し一生懸命に勉強して 95 点くらい取れる力を蓄えた中で、初めて見る問題に対して躊躇し、山勘が当たり残りの 3 点を奪取しトップを取るという、ギリギリ最後のところで 3 点取るような、そこが勝負の分かれ目、金メダルと銀メダルの分かれ目になるのではないかと、思っています。「2 番手でいいじゃないですか」と蓮舫が言っていましたけど、決してそうではなくて、釜石ラグビーが 1 番、優勝を 6 回続ける、6 連覇を果たすということをもう一度やろうではないかと、いうのが我々の地域再生の話です。今、釜石モデル、釜石方式のまちづくりを成功させる必要があります。それぞれの立ち位置を皆さんしっかり考えてください。

追浜商店街からまちづくりに参加して欲しいと 関東学院大学に声がかかった (神奈川県横須賀市)



平成 16 年に地域再生事業はスタートいたしました。そのころ私は関東学院大学の先生をやっております、神奈川県横須賀市追浜商店街というところでですね、まちづくりをしてくれないかということで、まちづくりの現場に 2 年くらい入りました。学生と一緒に現場に入り報告書を作り、学生たちと一緒に商店街の人たちを前に発表をしたら、商店街の人たちは県の報告書や市の報告書を持ってきて「これらは 1 つも実現していない。あなたたちも報告書を作って帰ってしまうのですか。」と言われまして、私のゼミの教授がここにまちなか研究室を作りましょう、ということでまちなか研究室をつくることになりました。研究費が 300 万円ありますから、この 300 万円で内装工事をしてスタートしましたが、商店街の人ははたと困ってしまう。毎月 15 万円の家賃をどうやって払うのだ、ということで皆さんの中で、侃侃諤諤の議論になりまして、私が「商店街にワイナリーを作ったらどうか、1 ヶ月に 1 回ワインを作って、その収益でまちづくりをやったらどうか」というようなことを提案いたしました。これは、現在も 10 年続いています。1 ヶ月に 1 回商店街の人たちと住民がボランティアでワインを仕込みその収益でまちづくりをする。人件費が原価に入っておりませんので、1,000 円前後のワインができる。これを 1 ヶ月に 1,000 本売ることによって利益を得て、家賃を払っていく。まちづくりを進めていく。

「商店街ワイナリー」 1ヶ月に1回ボランティアでワインを仕込み その収益でまちづくりをする



我々は、この商店街はもう補助金は不要ですというような自立型のまちづくりを推進しました。これが2004年のソーシャルビジネスの原型、日本にはこの頃「ソーシャルビジネス」という言葉はありませんでしたが、経済産業省よりソーシャルビジネスアワードの基調講演で経験を話してくれないか、ということでした。しゃべった経験がございます。

まちなか研究室「青研」 熊本県荒尾市に行かないかとふるさと財団



そんな活動をしているうちに、総務省の財団であるふるさと財団から荒尾市に行ってくれないかということになりまして、熊本県荒尾市に赴任することになりました。ここには三池炭坑がございます。誰が出身かという「ヒロシです」という芸能人が出ております。三池炭坑の炭住街にあります荒尾市は平成 16 年の有効求人倍率は 0.33 で、日本で最低。ここで、ワインを作って家賃を払って収益を得ながら、雇用創出の職能訓練をやろう、ということでこのようなワイナリーを作りました。大体このワインのタンクが、カナダで 300 ドルくらいでした。この 300 ドルのタンクを、当時はメールも普及してなかったものですから、FAX で注文を送りました。一週間で届く航空便だと飛行機代の 10 万円がかかってしまいますので、船で持ってきてくれということで、2 ヶ月くらいかかりましたが、10 万円も輸送費をかけないで手に入りました。中古の縦型充填機も入れて、六畳一間で 2 ヶ月に 1 回ボランティアでワインを搾るというコミュニティビジネスを始めたのです。濃縮果汁でワインを作っておりまして、縦型充填機を使って、金物屋さん、電気屋さん、ガス屋さん、写真屋さん、自転車屋さん、それからマドンナが加わって、6 人でまちなか研究室がスタートいたしました。このような商店街の人たち、もちろん補助金はもらっておりません。自立を目指して活動を始めました。

そんなことをしているうちに、職業訓練の教室をやりたいかったのですが、商店街の人たちから「八百屋をやりたい」という話が出ました。1km 先に 100 億円を売り上げるショッピングモールができ、八百屋も魚屋も肉屋もみんな潰れてしまったこの商店街で、なんでまた八百屋をやるのかわからなかったのですが、ワインを作るということをお願いしたこともありまして、私も八百屋を作るという事に合意し、職業訓練教室を八百屋に変えました。そして、八百屋を始めた初日におばあさんがやってきて、「1km 先にあるショッピングモールまで歩いて行けない、1 週間に 1 回タクシーで買い物に行っていた、しばらく青物を食べていない。ここに八百屋さんを作ってくれて、本当にありがとう」と言うのです。平成 17 年に我々は色々なことをやっているうちに、買い物難民を一番初めに発見してしまいました。大満塁ホームランを打ってしまいました。まあ、我々はまだその頃、これが大きなホームランであることを全然気がついておりませんで、高齢者が孤立している地域がいっぱいあるのではないかとということでそうした地域に八百屋を多店舗展開して行くのです。有明地区というところでは、おじいちゃんおばあちゃんを集めて、ここでも直売所を開設することにいたしました。

米蔵の部屋の部分で直売所を作ろうとしましたところ、保健所から「野菜を売るのであれば、土壁と天井が張ってない下屋で売っても良いけれど、加工品を売るのであれば、壁と天井を作れ。」との指導を受けました。これでは建設費が 200 万円もかかる。これはもう、我々にはこんなお金はございませんので、八百屋を作ることをあきらめておりました。住民の皆さんに保健所の指導の結果をお話ししますと、やはりそんなお金はないからできないなあ、という話で会議は騒然とし私もがっかりしているところに、突然おじいさんが「加工品を置く場所だけ壁と天井を作ればよか！」というような発言があり、六畳一間の加工

品を作る場所を作って、スタートいたしました。これを始めまして、1日15万円を売る地域の小さな八百屋さんができたのですが、平成17年の台風13号の直撃を受けて、この米蔵は壊れてしまいました。第二次世界大戦の空襲にも耐えたこの土蔵がどうしてこんな大切な時期に壊れてしまうのか、と私は米蔵の前で相当がっかりしておりましたら、地域のおじいさん、おばあさんたちがなんと言ったかという、「自分たちでお金を出して新しい八百屋をやろうではないか！」そんな経緯で、まさに「瓢箪から駒」「怪我の功名」のように、補助金を使わない加工場ができたのでした。

私は平成18年3月に3年間の任務を終えて荒尾市を旅立つ訳ですが、上棟式が最後ということでここでは涙が止まらなかったのです。強い組織が誕生したこの現場を後にすることができました。この取り組みは、現在でも続いております。

3つ目は、駅前商店街。平成17年ダイエーの撤退で、振り返ってみたら商店街に4軒しかお店がなかった。パーマ屋さんと酒屋さん、八百屋さんとお茶屋さん。この人たちと一緒に、お店をやろうということでスタートいたしました。この前に、お店の駐車場・倉庫がありましたので、ここに『自家焙煎 珈琲の木』という非常に小さな、日本一小さな喫茶店、トイレは前のお店でしてくださいというような喫茶店を作りました。

日本一小さな喫茶店



オープンカフェも作りました。それから、レストランも作りました。このレストランは17席しかなくて、私は家賃をずっと支払っていたのだけれども、どうしても家賃と人件費が出ないということで私が退任と同時に閉店するということになりました。

ところが、そのうちその中の半分くらいの女性達が「どうしても続けたい。私のお父さんが住んでいた家が山奥にあるのだけど、ここでレストランをやったらどうか」ということを提案されて、じゃあやりましょうということになりました。1日お昼に50食、夜も一組だけ予約を入れるようにしたら、すぐに予約が埋まりまして大成功。まさに「怪我の功

名」でこのレストランは生き残った。

こういう形でどんどん「創発」が生まれていった。「怪我の功名」「瓢箪から駒」でどんどんどんどんと住民組織から湧き出てくる、という状況で地域が盛り上がっていきましました。またこの中で、若い女性が 2 人、花屋さんとパン屋さんを起業したいという人がいました。ただ、こんなマーケットが小さなところですから、お店をやっても 1 ヶ月に 1 店舗で 8 万円くらいしか売れない。ところが、我々は 3 店舗ございますから、この 3 店舗で 1 ヶ所 8 万円なら 24 万円になる。こうやって自立できるということで、自分たちのお店を出していった。どんどん、どんどん湧き出てくる状況になりました。

我々は、コンセプトやデザインに対して投資しているのではなくて、こうやって起業をしていくような自立の仕組みに投資してきた、この自立の仕組みで生まれるイノベーションがとても大切なのではないかとわれ始めてきています。多くの小さな試みでしたが、トータルで 1,000 万円も投資していない中で、1 億円の売上が見えてきました。大体 200 人くらいの方が 5~10 万円くらい手に入るグループができてきました。この 5~10 万円くらい手に入るグループを作り上げていくことが、地域の元気を取り戻す基でございまして、大きな企業に来てもらって雇用を創るとかではなく、1 ヶ月に数万円の稼ぎ、1 ヶ月に数日の労働、こういうものを積み上げていくことが重要なのではないかとわれ始めています。

山口県で明治大学の小田切先生が、アンケート調査をやりました。「あなたは、あといくらあれば豊かと感じますか？」という問いですが、この質問に 3~10 万円と答えておりまして、決して、30 万や 50 万とは言っていないです。もう一度、3~5 万円を手に入る老若男女、こういう人たちが 1 ヶ月に 1~2 回の労働で結びあえる集団を作っていくことがとても大切なのではないかと、とわれています。経済産業省の中心市街地活性化事業で地域に入ることをさせていただいております。先ほどの 1 ヶ月に 1 回、ボランティアでワインを作るという要領で、納豆を作る、味噌を作る、お酢を作る、といったグループを 10 グループ作ることを提案しておりまして、人件費をかけず 300 人程度が入れ替わり、たち替りで、ボランティアで、1 ヶ月に 1 回の労働で、安くて安心・安全な食料を手にする、生産消費組織を作ろうと提案しています。小さな資金循環を作ろう、地域経済の循環プログラムを作ろうと今、現場で議論しているところです。我々は、これを徒歩圏内マーケットと名付けて地域で進めているところです。

高齢化社会に対応した
徒歩圏内コミュニティの多店舗展開



厚生労働省の事業では、荒尾市のグループが非常に優秀ではないかということで、全国のシンポジウムで紹介され、衆議院の内閣委員会では、当時の行革大臣から地域再生の成功事例という大臣答弁をいただきまして、先ほどの上棟式 3/29 の翌日の 3 月 30 日に大臣室で地域活性化伝道師の代表として称号授与式に出席させていただきました。平成 19 年には熊本県荒尾市が地域づくり総務大臣表彰を受賞ということになりました。この賞も、二番煎じや三番煎じでは取れません。新しい領域に入っていき、新しいビジネスモデルを作っていくことが非常に大切で、釜石もぜひ新しいビジネスモデルを生んでいく、これを機会にこのような機運を盛り上げていただければと思っております。

地域活性化伝道師に就任 (内閣官房)



その後、日本では買い物難民が取り残されているのではないかと、買い物難民・フードデザートの問題が噴出してきたわけです。経済産業省に熊本県荒尾市の事例が取り上げられることになりました。その後、参議院の少子高齢化共生社会に関する調査委員会では、東京大学の大西先生、復興まちづくり会社を提案された先生ですが、地域再生マネジャー創設時の委員会の座長でもありまして、参考人答弁で、地域再生マネジャー事業は良かったのではないかと、外部人材は大切なのではないかとご答弁いただきました。その後、新成長戦略会議の中では、6次産業化プロデューサーの国家戦略検定というのをやっております。これは言わば地域再生マネジャーの国家検定版であり、7段階評価・事例評価という段位認定が始まろうとしております。

1ヶ月に1回、コンサルタントが来て、偉そうに合意形成、ワークショップなどをやっているとなかなか答えは出ないですが、私は9年間定住をしております、その中で地域課題に直面するうちに「6次産業化」「ソーシャルビジネス」「買い物難民」という全国的な課題に全国で初めてぶち当たりながら「創発」を起こし、ビジネスモデルを作っていたという状況でありました。

この講演の後半は、地域おこし協力隊を話しますが、この地域おこし協力隊は、復興支援員や地域再生マネジャーがモデルになって始められた制度です。中越震災の復興支援員は4年後に導入された制度ですが、遅きに失したのではないかとされています。

秋田県由利本荘市にどうしても来いということで、2年間通わせていただきました。市域は広大、東京の半分くらいの面積の、新生由利本荘市は9つの第3セクターを抱えることになり、7つが赤字、毎年合計1億円の赤字を抱えることになり、第3セクター再生の問題解決をして欲しいとの依頼でした。その中でも天鷲ワインが1,000万円、ホテルユース

プラトーが 600 万円の赤字を抱えておりました。そこで地域おこし協力隊、集落支援員を導入し、ソフトで赤字解消しようではないか、ということで地域に入ることになりました。

まず、着目したのが国際教養大学です。ここも、誰もいないところで勝つまでジャンケンして、勝っちゃいましたね。散々、秋田県は県立の大学に失敗していたと思うのですが、最後に英語で授業するという日本で最初の大学になりました。授業はすべて英語、海外留学1年必修、など特色ある取り組みを進め、就職率 100%。今、大企業は英語をしゃべれないと入れません。「カンブリア宮殿」で特集されるなど、今話題の大学が国際教養大学です。TOEIC の学生平均 900 点。一緒に活動しました、下田君が 945 点。これは、すごいですね。どんなことが起きているのか。それは国公立入試難易度の第 5 位に躍進したこと。東大や東北大に準ずる県立大学。以前、大企業の就職担当者に聞いたベスト 1 の大学、東大より使える学生を輩出する大学になりました。東大よりいいですね。

**国際教養大学は国公立大入試難易度第5位
(東大や東北大に準ずる県立大学)**



要するに、国際教養大学のようにギリギリに追い込まれても補助金を貰っちゃうのです。ギリギリ追い込まれて、窮鼠猫を噛むように、どういう計画するのですか、ということが皆さん問われています。集落支援員となった学生がまずは英語サークルのジャンプ・スターターを設立した。どういう意味かと言うと、自動車のエンジンを再起動する機械のことをジャンプ・スターターと言っているようで、地域再生という意味ですね。このサークルを結成しまして、みんなで、オープン・キャンパスで、高校生に向け英語合宿の募集を開始しました。英語合宿に参加したい高校生をオープン・キャンパスと IT を活用することで集まっちゃうのですね。合宿参加者は1回当たり 30~40 人、合宿費は一人 7 万円。どういう授業をやっているかと言うと、1 時間は飽きるから、20 分にしようとして 20 分の連続講義を実施した。ネイティブのアメリカ人の英語を聞くととても追いつけない。次にフランス人の英語を聞く。なんだ、こんなものか。韓国人の英語はスピードは速いけど、歯切れのいい英語として聞けなくはない。なんだ、こんなものか。日本人の、国際教養大学生が連続講義で外国人が話した英語の内容を高校生に確認する。なんだ、こんなものか。とい

うようなことを、高校生に 20 分で見せる。そして後であの 20 分で何をやったか、国際教養大学生が数人の高校生を捕まえて、畳の上に座って話し合う。こんなことをどんどんやっていって、ここから英語の勉強法のきっかけをつかみ、国際教養大学に入る人が 2,3 人出てくる。すごいですよ。そして、去年、由利本荘市の商業高校の女の子が、最難関の国際教養大学に入学できた。この中で、どういうことを教えたのか。入試には 2,000 語の単語の暗記が必要なのですが、これをどうやって覚えたか。みんなバラバラですよね。それを、国際教養大学の人達がコツを教える。俺は映画を見ながら暗記した。俺はカードに書いて覚えたけど、覚えたと思ったらそのカードは捨てた。独り言のようにずっとしゃべっていた。そういうコツを国際教養大学の学生から聞いて、私はこれをやろう、僕はこれをやってみよう、ということを合宿でやるのですね。そして、国際教養大学は英作文が試験なのですね。この英作文の試験はどこも教えてなくて、この英作文のコツを教えているのですね。由利本荘市では、年間 5 回開催しています。年末、年始、ゴールデン・ウィーク、夏休み、シルバー・ウィークに合宿をやりまして、延べ 1,000 泊 7 万円で第 3 セクターの 600 万円の赤字はクリアしました。どんなふうに彼ら学生たちが言っているか。学生たちは、「英語は秋田の地域資源」「英語王国秋田」と言っています。どうですか、皆さん。ここの地域資源は何ですか？そういう時に、大抵「イチゴです」とか、「魚です」とか言っちゃうのですが、それじゃ勝てないですよ。「秋田の地域資源は英語だ」と言われ、もう負けたと思いましたね。こういうふうに一步踏み込んで、「創発」を起こしていくのですね。「瓢箪から駒」「怪我の功名」をどんどん起こしていくのですね、前に進んでいかなければいけない。お金もそんなにかかってないですよ、これ。

2 つめはワイナリーの再生ですね。1,000 万円の赤字の第 3 セクター。東京に売りに行くのはやめよう。品質勝負と価格勝負はやめよう。どんなことをやってきたかという、資金循環の仕組みを変えていった。地域内に小さな新たな資金循環を構築していった。新しい市場開拓というのも地域内に求めてイノベーションを進めたのです。仕組みづくりもイノベーション。新しい資金循環の仕組みもイノベーションです。イノベーションとは技術革新と訳されてきましたが、こういう資金循環の仕組みもイノベーションなのです。秋田県由利本荘市では、石窯を 15 ヶ所くらい作っています。石窯ワイン会を開いて、新たなマーケットを作って、ここでワインをどんどん飲んでもらおうと小さな飲み会を自前で作っています。大投資となるレストランを作っていません。仕組みを提案してサービスに置き換えているだけです。

風土ふえすた 石窯ワイン会(守中シェフ登場)



こんな感じで、どんどん石窯を作って、石窯ワイン会をどんどん開催していく。鳥海山の麓、中直根（なかひたね）地区ではうまくいっていきまして、飲み屋は無い山奥、山麓の集落で2週間に1回、ワインやビールを飲んで石窯ピザを楽しんでいます。土曜日の3時から楽しんでいます。坂之下集落ではリヤカーの上で石窯を作り、雪の中でも動いていましたね。みんな、10万円の材料費で石窯づくり、頑張っています。

天鷲城にもピザ窯



道端に石窯、お城にも石窯。シェフに来ていただきまして、ピザの焼き方を教えてもらいまして、ワイン会をやろうと。ブトウ畑の下で、地元出身の全日空の客室乗務員に来て

いただきました。全日空の客室乗務員の格好をしても、地元で生まれ育った彼女たちは方言をしゃべらざるを得ない。もう、客室乗務員の秋田弁には感動しました。

秋田市出身ソムリエ国際線全日空客室乗務員の協力を得て石窯ワイン会(ミルジー窯)



こういう形で、第3セクターはV字回復しました。石窯はどんな状況になっているか。一人参加費2,000円で、30名集めれば、6万円。だけど、粉物で60枚ピザを焼いても、1万円も小麦粉はいらないですよ。そこにトッピングをちょっとして、ワイン飲み放題で3万円使ったとしても、集落にお金が落ちます。新しい雇用を作っていこうということ、この中でワインの需要を少し、資金循環の方法を変えていこうということをやったのですね。マーケットの新開拓、新たな資金循環の模索、こういうことを「創発」を起こしながら、新しい領域に入っていき、第3セクターは生き残り、やがては地域を支える企業に成長することができるのです。

高知県本山町には10人の地域おこし協力隊が入っています。吉野川流域で早明浦ダムというところがあって、水が無くなると庁舎が見えてくることが全国ニュースになる全国的に有名なところですね。ここに10人の地域おこし協力隊が赴任しました。地域おこし協力隊とは何か。特別交付税で400万円、200万円が人件費、残りの200万円が経費。宿泊代とか、アパート代、ガソリン代とか、車のリース代、こういうのが経費に該当します。どんな人が来ているか。大学・大学院新卒、IターンするIT技術者、会社員、レストラン店長、農業を目指すデザイナー、出版社の編集長です。

まず初めに、慶應大学ビジネススクールの遠隔授業をやったのです。例えば、東大生でも釜石に連れてきて、このように遠隔授業で単位を取らせて、現場で東大生をたたき直すのも悪くないなという気がしますね。こんなことをしながら、座学をしながら小規模林業をする。これは高知県から発祥しておりまして、軽トラで、3人で森に入って1トンをロープで下ろしてきて、丸太は1トンで6,000円で売れます。これを2,000円ずつに分ける。これでいいと言っている人たちがいるのですね、60代の男たちは。こんなところで地域おこし協力隊が林業の勉強をしています。

NPO法人土佐の森・救援隊の 小規模林業を現場研修



中井隊員は、大学院を出て年収 100 万くらいで、農業やって林業やって、大阪で商店街活動やって、山間の地域に住んで 100 万円くらいで生きていける人に成長しました。ビクともしない人たちが生まれています。要するに、東京で 300～500 万円もらって、教育費とか家賃とかでヒイヒイ言っている人たちとは違う、新たな競争能力を持った人が、高知県の山の中にいっぱい生まれています。こういう人たちを皆さん、育てなければいけない。地域の担い手になると思います。彼らは景観伐採をやって、地元の人たちから「お前何やっているんだ、早く切れ」と言われながら、一生懸命切っている隊員たちがいるのです。木の駅プロジェクト。薪の配達なんかをやる。

景観伐採

(比較写真; 吉野川が国道から見えるようになった)





出典：「山村軒先までまき配達 仁淀川流域のNPO」『高知新聞』平成23年12月5日付

非常に現場に強い覚悟と体力を持った 100 万円の年収でもビクともしない人が、これからグローバルに旅立とうとしている。この経験は必ず、日本人として世界に通用する。こういうような人材が、生まれようとしています。ぜひここにもそういう人材を産んでいただきたいと思っています。

里山を守り地域を活性化したい (週刊朝日)



出典：「林業女子」『週刊朝日』平成 24 年 6 月 15 日号

林業女子といわれる女の子たちが頑張っています。薪の配達、ふろ用ですね。中井隊員は耕作放棄地でマコモダケなんかを栽培しています。大阪の商店街でも活動をやっていまして、彼は非常に期待ができる、よくこの 2 年間で成長したと、恩師の先生が言っていて、その先生が「ひときわまぶしくなった中井くん。久しぶりの登場に皆目を奪われた。メチャ優しくたくましく力持ち。男の理想の姿に近づいている。最近のひ弱なイケメンなんて、いざ災害の時にはなんの役にも立たないが、このまぶしいゴリラはいざというときにかっこいいぞ」とブログに書いてありました。

中井くんは「まとまった収入が得られる職が少ない中山間でも、いろんな仕事を組み合わせれば生活できる。収入も出費も少ない生活を受け入れれば不便も感じない。」と述べており非常に力の強い若者が育っていることを感じます。

時久さん、梅干しを作ったり和紙を作ったり、いろいろ楽しくしながら活躍していますが、彼女はバックフォアの名手でもあります。冬になると、マイナス 3 度の現場でも作業道を 100m ぐらい 1 週間で切り開いてしまう。作業道は 1m 当たり 1,000 円ぐらいの助成があるそうで冬期は 1 週間で 10 万円ぐらいは稼げてしまう。野尻隊員は「将来は百姓、百の仕事ができる人に。私だからできる何かを加えた百一姓になりたい。本山を拠点に各地のプロジェクトに参加したい。」と述べています。



出典：「林業女子」『週刊朝日』平成24年6月15日号

次にここでも石窯集積をしています。イケメンの協力隊員がいます。通称、オダジョー。本山町では15ヶ所ぐらいで石窯を作っています。レストランの店長だった彼は、石窯とコーヒー焙煎の技術を習得して本山の環境を最大限活用したカフェの開業を目指す、ということでモニター・ツアーをやっています。どういうことを言っているかということ「自宅のテラスで育てたレモンバーベナ・レモングラス・レモンバームを水に入れてみました。ペットボトルのお茶は買わず、周辺で収穫された茶葉でお茶を作っています。ピザはナポリピザ、レシピは皆さんの名札に書いてあります。ナポリワインを探しましたが入手できず、地中海に浮かぶサルディーニャ島のワインをご用意しました。コーヒーはコスタリカ・ルワンダ・メキシコをブレンドしています。これから5人、10人ぐらいで石窯ピザのオープンカフェをやっていきます」と名刺を渡しています。女性客の人気も急上昇中で、もし「情熱大陸」に出演したら「高知のアル・ケッチャーノ」（山形県鶴岡市）が誕生するのではと思います。天然酵母のパンも作っています。

このようにマーケットがなくても、雇用はギリギリのところで作ることができる。工業誘致で雇用を作ってきたけれども、新たな雇用吸収が山の中で始まっている。これが新しい次の担い手を作る大きな要因になるのではないか、と思います。

熊本県荒尾市でやってきたことですが、納豆の機械。納豆作りには温蔵庫が必要だが高く買えない。そこで古い冷蔵庫とこたつのヒーターを使って作ってしまった。やってみたらできてしまった。このように小さな資金循環を作ってみて、自信ができたなら投資したらいい。資金循環がないのにいきなりやろうとするから、できるだけ豪華な設備を揃えて大きな加工所を作り、結果そういう加工所は空いてしまうことになる。これから補助金をつけて（東北で）バンバン立派な設備ができるかもしれないが、担い手がいなければ被災地全域・東北はどうにもならない。だから、皆で下から創発を起こしながら、社会実験をしながら担い手を育成して次の釜石を作らなければ勝てない。

私たちは事務机の上で作業をやっています。落ちていた二層シンクで流しを作っている。

落ちていた洗面台で工場の外に作る必要がある手洗い場所を作っている。調理台は、ステンレスである必要はない。木では水が染み込むからダメだと保健所に言われましたが、ビニルクロスで覆って許可をもらいました。このようにお金をかけずにやっていく中で、先ほどの年収 100 万円の中から次の担い手が生まれていく。ここをしっかりと育てていかななくてはならないのです。

これはボルネオの焼酎ですが、大笑いです。イスラム教徒が酒を飲んでいるではないですか。ボルネオのイノベーションです。ここでは、米からどぶろくを作ってガスと中華鍋で蒸留し、ハンカチでろ過して焼酎を作っています。これはキルギスで作ったハーブの蒸留器。シュウマイの蒸し器にハーブを入れて下から電気コンロで炊くとハーブオイルが蒸発して、冷やしていけば急須の中にハーブオイルがたまる。もし日本で機械を買えば 30 万円しますが、この方法なら 1 万円かからない。こういうことをやって、我々はもう一度ものづくりを復活させなくてはならない。これが現場です。

地域再生マネージャーとして 今治市吉海支所赴任



私は愛媛県今治市吉海支所総務課に赴任し、地域おこし協力隊の監督として、起業・定住と地域課題解決を両輪に活動しています。例えば鎌田隊員は 2 人の娘の母親。子供はふたりとも海外に出てしまっていて、大企業に勤める旦那を埼玉において協力隊として手を上げてきた。娘さんがエアロビ全国 2 位ということで、ヒップホップをやろうと夏休みに日本に帰ってくる娘に来てもらった。体育の必修科目に剣道、柔道が入った。これに加えて現代的リズムのダンスが必修になったのでこれを皆でやろうと、学校で教えました。

最後は伯方の夏祭りで発表し、生徒から「ダンスの勉強をしたかったが、島だからでき

ないと思っていた。夢を叶えてくれて本当にありがとう」と感謝され、先生は「人生の居場所にダンスがあることを忘れないで」と言っていました。親御さんは「この3週間家ではずっとダンスの話題。皆でダンスの練習をしたが本番のステージがこんなにレベルの高いものとは思わなかった」と驚いていました。このほかにも協力隊員は各地でたくさん頑張っています。ここ今治市は村上水軍の町で、「船に乗らずに潮に乗れ」の諺が伝えられている一点突破の町です。本山町では百業をやらなくては生きていけないので細かくやっていたが、ここは一点突破でいいという住民の皆からの声援の下、地域おこし協力隊は定住、地域貢献をやっていこうとしています。



最後に植物工場の話をしたと思います。これはにんにくの植物工場だが、これを見た瞬間「畳1帖でもいけるのではないか、2〜3万円の利益でいいのではないか」ということで山奥の廃校などを使ってにんにくの栽培工場をやることにしました。1帖で1収穫で4,000円儲かり、秋だけで6回＝2万4,000円、春にも2万4,000円の発芽にんにくが得られる。サフランも植えており、11月に花が咲く。サフランはパエリアにしたり、お酢の中にも入れる。こうして付加価値を生もうとしています。

愛知県東栄町ではふきのとうやゼンマイをやってほしいということで、今卓上に植えているところです。五毛作をやり、ひとテーブルで7万円の売上を期待している。これも「創発」の卓上栽培です。2,300人が参加している私のメーリングリストにこれを発信したところ「うちでもやってほしい」という声が次々として出て、トントン拍子で決まった。まさに瓢箪から駒のような形です。どのようなことをやっているかという地域に石窯を作ったりお酢を作ったり卓上栽培をしたりしてあまり投資をかけずに、3万円や5万円の投資で仕組みを作り、100人〜200人のやる気のある人達を増やしていく、そして使われていない施設をもう一度作り直していく。そのようなことをずっとやってきています。

その中で、たくさんやっているうちに先ほど述べたとおり、にんにくを卓上栽培している人はたくさんいても、通年栽培でにんにくとサフランを両方やっている人はあまりおらず、さらに山菜までやればオンリーワンになれる。これが市場偏向です。

市場でオンリーワンになった時に、もしこれが小さな資金循環を生めばこれはビジネスモデルです。ひとりだけなので業界トップ。そういうことをしているうちに間違いがおき、うまく行かずにやがて「創発」が起きる。オンリーワンになることは市場偏向を 3 回ぐらい繰り返していくと誰もいなくなるので、こういう形でオンリーワンの地域おこしをやっていくと釜石発の何かができるはずですよ。100 年以上前に鉄でチューリップが咲いたこの地域に、もう一度チューリップが咲く可能性がある。それが何かというのはこれから皆さんがしっかりと議論していく必要がありますが、机の前での合意形成をいくらやってもそんなものは出てこないの、ぜひ社会実験、試行錯誤をして生み出していただきたいと思います。以上で私の話は終わりです。どうもありがとうございました。

(新宅)

どうもありがとうございました。質疑応答に入る前に少しだけ、蛇足なのですがお話をさせてください。

(斉藤)

創発戦略と（スライドに）出ていますね。東大の経済学部は強いですね。

(新宅)

私がやっているのは経営学なのですが、経営戦略論の中で創発戦略という概念がありまして、これを地域でやっていくというお話でした。とにかく最初にいろいろな仮説がある中で、どれが一番いいのかということを経営・計画で確かめるのは危ないぞ、ということをおっしゃったと思います。これは、いろいろな可能性があるのを事前に選んでしまうということです。しかし、本当はその中でどの可能性が大きくなるかは事前にはわからない。そこで可能性のある弾をなるべく多く撃ってみよう、そういうことをしているうちに小さな成功が生まれてくる、そして「これはいけそうだな」とか「食いつく人がいるな」とわかったらその小さな成功をだんだん大きくしていけばいい。だから斉藤さんがさっきおっしゃったように「小さな資金循環を作ってからそれを大きくしていけばいいんだ、これが回らない、回るかどうかわからないのに大きくやろうとすると、コケてしまうんだ」というお話でした。

実はこのような概念が出た最初の話をご紹介しますと、日本のホンダなんです。本田宗一郎が戦後創業して二輪事業をはじめ、日本の市場で成功したのが昭和 33 年、1958 年頃です。その成功のあと、すぐアメリカに出ていきます。アメリカで 1962 年頃から大成功を収め、すぐにアメリカの二輪市場を席巻してしまう。このホンダのアメリカでの成功が、アメリカではもともと、どう分析されていたかということ、ハーバードのビジネススクールでケースになったのですが「海外からアメリカにやってきて成功する典型的に素晴らしい戦略だ」と評価されていました。つまり、アメリカの市場というのはハーレー・ダビッドソン

ンのような大型バイクの市場だったのです。しかし、ホンダが売ったのは実は小型バイクなんです。「小型バイクから入ってきてだんだん上（大型）のほうに上がっていく、競合しない市場から入ってきて攻め上がってきたのにやられてしまったんだ」という分析を多くの人がしていました。

しかし実はよく見てみるとそれ（評価）は話の最後だけだったのです。よく調べてみると1959年に出てきて最初、本田宗一郎は「日本では小型で成功したがアメリカでは大型でやる」という方針でした。しかし、ホンダの大型二輪はエンジンの焼き付きなどの大トラブルを起こす。日本では考えられない高速道路を延々走る、という乗り方に耐えられなかったのです。結果はリコールの嵐です。こういうことが起きて、そこからホンダは巻き返していった。何を売ったかという、皆さんご存知の「スーパーカブ」です。これをアメリカ人に売ろうなんていう発想は事前には出ないわけです。なぜこれを売るようになったかという、大型バイクがリコールで戻ってきて売るのがないという時に、当時いたメンバーは円が安く外貨持ち出しも限られていたので、営業用の足として、日本から「スーパーカブ」を持っていったそうです。そしてこれで走り回っていたらある日、販売店のオヤジが「お前たちのいつも乗っているバイク、おもしろそうだな。うちで売って見ないか」と提案してきて、そして売り始めたらアメリカ人も食いついてくる。そして販売規模を大きくしていった。

これを見るとやはり戦略というのはアメリカのビジネススクールで長らく教えてきたようにトップの人間が事前に用意周到に考えて実行していくというものだけではなく、事前には気づかないが創発的に生まれてきた戦略というものもあるんだ、ということです。今ではどこのビジネススクールでもセレンディピティーなどとして教えるようになっています。今では創発的戦略というのは常識的に使われるようになっている。我々は結びつくとは思っていなかったが、創発的戦略と地域再生・地域活性化の現場の実践と結びつけたのが斉藤さんの話だと思います。

それではぜひ、皆さんから「もう少しこれを聞きたい」というような質問等を受けたいと思います。どうでしょうか。

（参加者）

斉藤さんが地域に行かれる時ははっきりいって外の人ですね。先ほどのような、やる気のある人をどうやって集めるのか、あるいはどうやって集めてやる気にさせるのか。もともといる人達そして斉藤さんがアイデアを出すことは当然あると思うのですが、どのようにしてあのように回っていくのか、最初の魔法のかけ方のようなものを地域によってどのように選んでいるのか、あるいは自然に集まっていくのか、最初のとっかかりにおいて斉藤さんの役割はどのようなものなのか、お聞かせください。

(齊藤)

実は、ふるさと財団の仕事で短期支援の仕込みを毎年していて、3日間くらい入るのですが、そこで「こうやろう、ああやろう」というのは計画として決まっている。私は全国で講演をしているので、それをやっていると各地域の先進事例に大抵連れて行ってもらえます。ですから全国で何をやっているかということは大体わかっています。その中で「これを実現すると日本初だよな」と「よしよし!」と思っているが、大抵は上手くいかない。私の場合は一人で活動しているので、たいてい悪戦苦闘しています。そうすると住民の皆さんが見かねて助けてくれる事が多い。とても情けない現場にいるのだなと自分で思う。カンカン怒るし、カンカン怒られたりする。すいませんと平気で言ってしまう、そんな現場の連続です。東京でワインを飲みながら地方の疲弊を語るコンサルタントの真似はしない。偉そうにやってきて合意形成だワークショップだとやっても全然動かないからです。ところが私は住みこんで9年目なので、お互いわかってきて、皆で軽口を叩いたりすることが多い。そういう環境の中で創発を起こすのは可能だと思っている。予想外の出来事はたくさんあるのだと思います。

今見ても地域おこし協力隊の中にはやる気がある人もない人もいます。愛媛県や高知県でも地元の人と3年ぐらいいっしょにやっていますが、その中ですごく伸びている人がいる。その人本人が試行錯誤の中で成長していく、そういう人たちに会うことが結構大切で、熊本にも高知にもそういう人たちがいる。これが大切なことだと思っている、私の大きな成果はこういう担い手の人たちがいっぱいいるということです。



出典：『読売新聞』平成22年5月9日付／『朝日新聞』平成22年5月16日付

それから、商店街の人達が買い物難民になって大きく問題になっているというのは事前には知りませんでした。視察がやけに多かったりしたのですが、実際にはそのような問題意識は持っていなかった。しかし、地域の中で金物屋の人が出てきたが、あんな感じの人たちがいっぱい若者を育てていて、それがやがて地域を支える人材に成長しようとしている、そのような現場にいます。

(参加者)

では、失敗を繰り返したり、失敗する場を見せながらやっていく感じですか。

(斉藤)

ええ、そんな感じです。

(参加者)

もう一点、先ほどの地域おこし協力隊の方々がいろいろな田舎に入ってくる、そういうときの行政側の受け入れ態勢はどこも同じような感じなのでしょうか。行政側の特殊な条件や受け入れ態勢といったものはありますか。

(斉藤)

由利本荘市など東北でも様々なところに入っているが、担当の人はどこにも一人はいると思います。勝手なやつらがたくさん集まってきて、誰も居ないと「役所は何もやってくれない」と言うし1ヶ月に1回だけ行くと「1ヶ月に1回だけしか来ない」、ずっといると「うざったい」と言われてしまう。

しかし強力なマネジメントはやはり必要だと思います。行政側で、もしくは我々のような専門家を雇うとか。我々（地域おこし協力隊）は10人くらいのところが多いので、必ず我々みたいのは雇われる。そして、先ほど言った特別交付税で一人400万円が助成される中で、10人いると4,000万かかる中で、この4,000万円のうち2,000万円の経費で地域再生マネジャー事業の1/3拠出分の補填ができる、そういう形で100%助成で雇うという場合もある。また、外部専門家派遣に特別交付税を充当することも総務省は見ているので、それを使うところもある。そのような形でマネジメント人材は確保できると思います。なぜなら10人いても定住しない人もあるからです。人数がそろっていてもバラバラになっていては全然ダメで、チームワークが必要。しっかりマネジメントをやり1週間に1,2回会っていかなくては地域プラットフォーム形成は難しいですね。

(参加者)

そのような事例で、岩手県ではやっているところがありますか。

(斉藤)

あまり被災地では聞いていません。

(参加者)

被災地でなく内陸ではどうでしょうか。

(斉藤)

あまり聞いていません。

(参加者)

ありがとうございます。

(新宅)

(地域おこし協力隊は) 全国でどのくらいいるのですか？

(斉藤)

400 人くらいいます。卒業生の 7 割の方が初年度定住を決めている。私は 10 年後の定住率は 30%と予想していますが、新規営農者の 10 年後の定住率は 15%に過ぎず、かなり厳しい。地域おこし協力隊卒業生は、第 3 セクターに入ったりする人もいます。起業は先ほどの 7 割の中で 2 割はいなかったと思いますが、高知県本山町のマーケットのないところでも 7 割ぐらい定住する。これはすごいですよ。というのも、次の担い手が確実に育っていることを実感できるからです。

新潟の十日町に奇跡の集落というのがあり、限界集落に地域おこし協力隊と家族が入り子供が 1 人生まれ、その後 20 代の女性が 2 人入り、平均年齢が 65 歳を切った。限界集落ではなくなった。その時に地元の人達が「彼らに自分たちの伝統文化を継承してもらおう」ということを決意しました。

茨城県の常陸太田には清泉女子大の女の子が 5 人入っています。これによって地元のおじいちゃん達が元気になってしまった。そういうケースもあります。他にも色々ありますが、山形の村山では農場があり、9 人ほどの地域おこし協力隊員が農業をやっている。ここでもそろそろ地域課題が見えてきており、担い手をどうするかという話が出てきた時に、若い 20 代ぐらいの人たちとともに地域の人達を巻き込んでプレイヤーを作っていくということをしないといけないのではないかと思います。

中越の震災の時には 4 年後に震災復興支援という制度ができ、今でも続いています。4 年後では遅きに失したのではないかというのが評判で、こちら釜石では 1 年 8 ヶ月が経つがそろそろ考えて入れてみればいいのではないかと思います。2 回目の地域おこし協力隊というのも認められており、卒業生をここで受け入れることもできる。そういうことを考え

ると、全国で力をつけてきている人たちを臨時で夏の間だけ雇うというのも不可能ではない。各地で育っている猛者たちがいるので、経験者を林業・漁業・水産加工・農業で入れてみるというのも悪くないでしょうし、また、新卒の学生を呼んでくるのも非常に有効です。

どう転ぶかわからないがそのような現場の中で、釜石市の次の姿を模索してみるのも悪くないと思います。

(参加者)

そういった意味で、よそ者が外からやってきて住み着くことの効用はあるものなのでしょうか。

(斉藤)

あると思います。よそ者の延長で外国人も地方に来ています。外国人も地域おこし協力隊の対象です。さらに長崎県対馬市ではポストドクター、東北大学の博士課程を出た木村幹子さん、今ではすごく有名になってしまいましたが、このような高学歴な人たちも頑張っています。青森出身で北海道大学を卒業後、東北大学の博士課程にいた人です。

(新宅)

では、他の方、いかがでしょうか。もう少し今の協力隊について聞きたい等ありますか。

(参加者)

先ほど森林のところで女性の方が大槌町の方へ行かれたという話、それをもう少しお聞きしたいのですが。

(斉藤)

小規模林業は「土佐の森救援隊」という高知県の町の中嶋さん率いる NPO がやっています。どういう経緯かはわかりませんが彼が大槌町に入った時に、土佐から連れて行ったのが彼女たちです。3回くらい行ったのではないのでしょうか。

(参加者)

ありがとうございます。景観伐採というのは何でしょうか。

景観伐採

(比較写真:吉野川が国道から見えるようになった)



(斉藤)

あれは吉野川の景観を見せようじゃないかということでトライアル事業として切ったものです。非常にいい経験でした。2ヶ月ほどかかりましたが、大きな木をどんどん切って川が見えるようにしました。このように色々なアイデアがどんどん出てきて、よそ者なので実現してしまう。地元の人が言ってもなかなか実現しないのは「遅咲きのヒマワリ」でもそうでしたが、商店街の人に簡易宿泊施設の建設を提案した地元の人のアイデアは長老に拒否され、「ゆるキャラでも作ったらどうか」と提案したらそれが実現してしまった。外の人なら「やってみたら」と言いやすいからでしょうか。

(参加者)

景観伐採は今まで何ヶ所くらいやってきたのですか。

(斉藤)

1ヶ所町へ入る入口のところだけです。林業家の人が多くいて、上から指示して下さったので地域おこし協力隊が認知される大きなきっかけになったと思います。林業でも祭りでもそうですが、そういうことがきっかけとなり地域の人が若者を認めていくというのは大きい。

後、実は本山町の10人のうち5人が高知県出身で、これをみると都会にもリストラや就職難で岩手に帰りたいがっている人はいるのではないのでしょうか。そういう意味で窓口を開けておくというのは意外にも若い人の需要があるのではないか。今、東京で生きるというのは大変で、朝から晩までこき使われるか、全く仕事が無いか、派遣に甘んじているか、のような状況で苦戦している人が大勢いるので「戻ってこないか」という呼びかけをするのも悪くないと思います。

(参加者)

漁業集落での成功例はありますか。

(斉藤)

今日は話が長くなるので述べませんでしたが、土佐市というところでウルメイワシをやっており、今かなり成功しています。これでも勝つまでジャンケンをやっていて、色々試してもなかなかうまく行かなかった。しかし4, 5回目のトライのときに土佐海洋高校の先生が「ウルメを3枚おろしにして-30℃で保存すると1ヶ月後に天ぷらにして食べられる」と助言をくれました。そこで、塩水につけて真空パックに入れて売ったらこれがスーパーの寿司ネタとして大当たり、年商3,000万円まで成長した。高知の産業おこしの一番の成功事例と言われています。

これは補助金をもらって-30℃の冷凍庫を買って実現したのですが、ある問題に直面した。働いている人たちが労働時間を短くしたいと主張し揉めた時に、地域の長老がその中の1人に「あなたには家賃収入が入るからいいよな」と言ってしまった。それが発端となりその人たちと長老の間に対立が起きてしまったが、商工会青年部の若者が仲裁に入り、仲良くさせた。最後には長老が「俺が会計やるからみんなも頑張ろう」と叫んで、その人たちもやらざるを得なくなり、結果として、今の強い組織ができ上がった。まさに「怪我の功名」です。

助成事業でできた水産加工の工場は高知で数多くあるが、現実としてあまりうまくいっていない。それはなぜかという、組織がうまくいっていないからです。我々のケースでは長老のふとした失言により大揉めに揉めた中を若者が収拾したことで、組織としてできあがったと言える。これが「創発」を起こす大切なポイントです。

私は魚のさばき方を知っているわけでも、ゴールへのたどり着ける方法の答えを教えているわけでもありません。だからこの間新宅先生に「斉藤さんはマクドナルドがハンバーグを作る、というような1つの答えを教えているのではなく、問題の解き方を教えている」と言っていたことが非常に嬉しかった。私たちはコンセプトやデザインを用いて1つの答えを導き出すのではなく、行ったり来たりしているうちに多くの答えのうちの1つに巡りあってしまう、そういう現場にいるのだなと実感しています。まさに地域経営の現場にいて、私はデザイナーでもコンセプトプランナーでも建築家でもないですが、その中でどう答えを出していくかというところでのサポートを現場の中で行っています。

もちろん答えを導き出す現場でのマネジメントは「流れ」を作ると言っています。例えば6次産業化で言えば1次2次3次産業を足し算でなく掛け算でやる。1ヶ所がゼロならすべてゼロになってしまうが、1ヶ所をゼロから集中的に改善して1にでも2にでもしていけば流れができ、成果は出てくる。「6次産業化は掛け算であるから一番弱いところを集中的に改善していく」このように地域再生の現場で行っている。まさに経営学の現場です。だから新宅先生や藤本先生のやっていることは大切だと考えます。

(新宅)

今話を聞いてイメージしたところを話します。アメリカの多国籍企業、マクドナルドやコカ・コーラというのは勝ちパターンを作ってそれを「世界のあらゆる場所で同じように」やるというのを戦略としている。それはそれでいいのですが、それだけではありません。例えばイトーヨーカドーが中国で大成功しています。どうしてかという、彼らは日本で展開している時に「品ぞろえをどうしたら顧客が満足するか、それを顧客の反応を見ながらどうやって回し、仕入先を見つけて店を作っていくか」という店づくりの方法論を確立してきたからです。それを持って中国に進出し、成都の顧客が喜ぶ店づくりをしたら、なんとできあがったのは百貨店だった。彼らの解き方は中国でも日本と同じで「どう顧客を満足させるか、仕入れをどう並べればよいか」を考えたわけですが、出ていった先では結果は違ったんです。

これと同様に地域の話というのも地域それぞれで違うのですから、他の地域での成功例を真似てヨコ展開すればいいというものではないでしょう。だから大事なのはどこかで成功したものを真似て同じ事をするのではなく、どうやって正解を見つけていくかという取り組み方だと考えています。

(斉藤)

秋田で「地域資源は英語」という話を聞いた時、これはすごいと思いました。答えは用意されていませんでしたが、これが出てくること自体、大正解だった。このような現場をこれから持たなくては行けないが、そういった議論をみなしているのでしょうか。合意形成をし、委員会を作り、補助金を引いてきて、図面を描き、箱モノを作るなんていうのを繰り返していたらまた間違えるだろう。ここは一度戻って皆で「何を地域課題として抽出し、どうやって解いていくか」という議論をしていかねば強い地域は生まれません。100年前に鉄を作り始めたようなチューリップは開かない。新たなチューリップを開くために「どういう立ち位置で、どこの誰も居ないところで勝つまで戦うか」という議論をぜひやっていただきたいと思います。

補助金ばかり引いてきてそれを消化するのに一杯で軒並み被災地が大失敗、誰もいなくなつた、というのではダメです。20人、30人の地域おこし協力隊を連れてきて喧々諤々の議論をしてリスクを取る決断を現場ですていくこと、そして作った計画のリードタイムを短縮してなるべく早く、なるべく具体的に答えを出していく、ということをやらなくてはならない。そうしなくては、被災地の支援は全域がダメでした、ということになりかねません。

(参加者)

役所でこの3月まで地域おこし協力隊を担当する部署におりまして、震災前から興味を持って情報収集していました。それで震災後、新潟中越の「山の暮らし再生機構」から担

当者の人が来てくれて支援をやってくれている、そういう状況です。あるいは、総務省の人とある証券会社がこの関係を調査しているが、その担当者の方に来ていただいて勉強をしている、そういった形である程度理解はされつつあると思います。ただそれをどういう手段、順路で具体化していくかということはまだ見えていません。トップダウンで首長が言えば実施できる可能性もありますが、色々と地域の事情もあって難しいです。

そこで、そのあたりの手順や、どのような状況を整えればうまくいくのでしょうか。また来る側の「ここに行ってみたい、こういうことをしてみたい」という地域に赴く動機を教えていただきたいと思います。

(斉藤)

まずは12月議会ですね。そうでないと3月中までに募集ができないため、4月にスタートできず新卒の学生を入れることはできない。新卒の学生か、20代か30代の若い人がいい。50代には大変だと思います。

先ほど「トップダウンだったらいい」とおっしゃったが、10人を地域に入れることを押し通してきた本山町の企画室の担当者がいました。それから「船に乗らずに潮に乗れ」と言って10人を入れたらどうかと進言したが、12人分を予算化した担当者がある。これは最後に定年を迎えた課長の大仕事で非常にいい仕事をしました。6地区に2人ずつ、これは非常に良かった。やはり、しっかり政策として作り上げられる担当者にならないといけない。

結局のところ、やられたらどうか、としか言いようがないですね。やはり現場は大変ですが、そんな議論の中で「創発」が起きる可能性もあるのでやられたらいいかなのでしょうか。

(新宅)

私なんかは東大卒の50代で最悪かもしれませんね。協力隊個々の若い人の人選も大切だと思いますが、斉藤さんのように10人を束ねるマネージャーを用意するのは役所の方でも難しいと思います。そのような人は一本釣りしたほうがいいのではないのでしょうか。

(斉藤)

それは一本釣りをされたらいいと思います。総務省では200人くらい専門家を登録しているから、その中からこれだという人を指名すればいいのではないのでしょうか。いろいろやり方はあると思います。

今日は説明しませんでした。もちろん集落支援員という制度も存在する。地元の人も協力隊と同じ仕組みで雇用できる。ただ「あいつらは給料をもらっているのに俺はもらっていない」とえらく揉めてしまった町があったと聞いているので、使い方には注意が必要です。私は地域おこし協力隊をお勧めします。

(新宅)

ではそろそろ時間になりましたので、この辺で終了したいと思います。副市長もいらっしゃるので来年度から地域おこし協力隊のスタートができれば、こういう会を持った意義があるのかと思います。ぜひご検討いただきたいと思います。最後に一言お願いします。

(斉藤)

被災地には以前から行きたいと思っていましたが「今は草刈り場の状態だから行かないほうがいい」と周囲から言われてなかなか来られませんでした。今回地震から1年8ヶ月という時間が経って初めて来ることになったが、自分としては来てよかったと思っています。

話を聞いただけで終わるという形にはしてほしくないと思っていて、やはり実行に移したり現場で議論したりしなくてははいけません。先ほど言ったように、地域にお金を落とし、いくあまりお金のかからない仕組み、コミュニティの作り方、再生の仕方は色々あると思うので、ぜひ議論していただきたいと思います。

(新宅)

それでは最後に斉藤さんに拍手で終わりたいと思います。皆さん、ありがとうございました。次回は12月の6日に行います。最初にご挨拶申し上げた国友が司会で、(株)阪食の千野さんに「日本の小売業と三陸地域」というタイトルでお話しいただきます。ぜひ、ご参加いただければと思います。本日はありがとうございました。