

【第42回地域政策研究セミナー／令和元年度「地域活動ステップアップ大作戦」】

地域づくり団体と行政との 協働による地域創生

東京農業大学総合研究所 教授 木村 俊昭



(この原稿は講演をもとに当センターが文章にまとめたものです。)

1. はじめに

いま、ご紹介いただきましたとおり、私は、北海道小樽市役所に22年間勤め、当時は皆さまからスーパー公務員などと言われていました。スーパー公務員としての役割は、地域に住んでおられる方々を常に下支えし、いかに主役として活動していただくかということです。決して自分一人が目立ちながら引っ張っていくという訳ではなく、地元の方々が元気で活気を持って頑張っていたかということが大切です。

2. 大学の現況

(1) マレーシアの大学との単位交換制度について

私はここ10年間で、地方を約1,000カ所訪れていますので、年間で100カ所程度訪れている計算です。海外を合わせるとさらに様々な地域に行っているのですが、特に以前はヨーロッパの歴史に憧れていましたので、ヨーロッパを中心に訪れていました。最近ではASEANを中心に訪問しています。ちなみに来年はインドネシアに行く予定にしています。これまでにスリランカ、インド、それからベトナムにも行きました。

先日はマレーシアの国務大臣が東京に来られましたので、一緒に懇談しました。マレーシアは日本より小さな国ですが、日本から毎年500人程度留学しています。そもそもなぜ多くの他国を訪れているのかと申しますと、大学同士で単位交換をしているからです。マレーシアの大学へ2年次、3年次に編入できます。もちろん優秀でなければいけません。したがって、それを理解している学生のうち、毎年500人程度マレーシアの大学に編入します。イギリスの大学やアメリカの大学などにも単位交換で編入しています。

(2) 実学・現場重視の視点について

今、小学校、中学校は大体99%近くの方が卒業されますが、大学への進学率は40%以上ぐらいで推移しています。昔は、全国に1学年で220万人ぐらいの高校生がいて、大学への進学率が40%の水準まで徐々に上がっていましたので、10代後半の年齢層の人口が少しずつ減ってきていることに誰も気付かなかったのです。ところが、急速に人口減少が進む中、今後大学へ進学する学生数は大きく減ってくるので大変です。そのような状況になりましたので、今はしっかりと「実学」を教えることが大事になってきています。ただ、実学・現場重視の視点を基に講義するとしても私自身、1ヶ月に10カ所程度です。現在は、東京大学、東京農業大学、関西大学などで講義や講演を行っていますが、限界がありますので2020年3月に本を出版することにしました。毎年、本を出版していますが、今回は実学に関する本を出版するというので今、進めています。さらに最近、全国各地を訪れたときに実感することがあります。それは、北海道を訪れた時の話ですが、黒字の会社でも73.5%は将来、会社を廃業しますとおっしゃっているのです。これでは地域が形成できなくなってしまいます。このことについて少し考えましょと、2020年8月に「事業承継」に関する本を出版することで話を進めています。

3. 事業構想

(1) 日本地域創生学会について

ここでお手元にある「地域創生 事業構想(案)」(図1)というシートをご覧ください。このシートは、事業

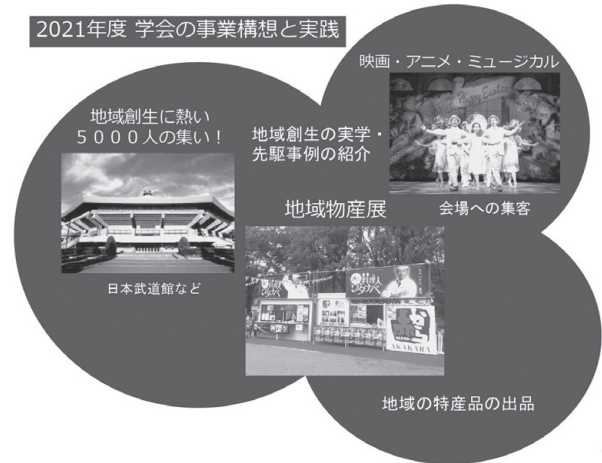
地域創生 事業構想 (案)		2019年度版 KIMURA
事業名		事業イメージ(案)
目的・目標・使命		(1)実学・現場重視 (1)順番(重要性・緊急性)
ターゲット(対象)		(2)全体最適思考 (2)視点(指標)
キャッチコピー		(3)産官学公民連携 (3)ストーリー(物語)
主な事業内容		問題発見→五感六育分析→仮説→情報収集→政策立案 →調整→政策決定→実践行動(答えは1つではない) →人間関係づくりとコミュニケーション
希少性(ならではのひと・こと・もの)		
パートナー・プレーン		
チャネル(周知方法)		
コスト・自分の報酬		
スケジュール(時間)		

(図1)

構想を行うときのシートで、私はこれを使用してこれまでに本の出版やアニメを制作しました。以前、『プロフェッショナル 仕事の流儀』という番組へ出演させていただきましたが、他番組と違い、いかに下支えする人材が大事かという視点で制作され放映されました。「この人はすごいですよ」というような番組内容ではありません。そのような中で、今度は山田孝之さんとともに、映画を制作しようと思いました。目指したものは、地元が中心になった映画作りです。これを発表する機会が必要ということで、私は「日本地域創生学会」を2017年に立ち上げています。そして2020年には、北海道恵庭市にある北海道文教大学で、1,500人規模で行うことで進めています。さらに2021年には日本武道館で、5,000人規模で実施したいと考えています。(図2)

(2) 小規模生産地における新たな販売方法について

先日、全国各地を訪れている中、過疎問題に関連した「過疎連盟」というのがありまして10月30日、東京で基調講演をしました。また、「全国過疎問題シンポジウム」が青森市において総務省主催で開催され、基調講演を行いました。その際、青森市長や他の市町村長、経済界の方々と集まって別途、懇談会もしましたが、そのときに言われたことがあります。自分の町で一生懸命考えて作ったものが「100個しか作れません」や、さらには「20個しか作れません、作っても30個、300個、500個ぐらいです」と言われたら市場に流通させることができません。そんな少ない数量では足りない。つまり通常



(図2)

取引ができないというわけです。そこで思い付いたことが、自動販売機なら売ることができるのではないかとことです。東京にアンテナショップをつくる必要はなく、東京の主要な場所に自動販売機を置き、例えば30種類入れます。頭の固い方は、自販機の中に必ず何かモノを入れておかなければならないと思うのですが、入れておく必要はありません。カードを入れておいて、スマホでアクセスしてもらえばいいわけです。さらに、いつ何時にどこに送ってもらうか後で入力することもできるわけです。つまり、限定30個、限定100個ということが実現できるわけです。早速、木村研究室に自販機の社長に来ていただき「是非やりましょう」ということになりました。さらに、今度は海外展開もしてみようと思いついて取り組みました。木村研究室へ社長に来ていただきまして、「今どこで展開していますか」と尋ねますと、「香港です」とおっしゃられました。「今、香港はきついですよね」と言うと、デモ隊の抗議活動が収束してくれば、香港でも十分やれると思っていますと言われていました。あと、「アメリカの西海岸は大丈夫です」と言われていました。国内でも置くところももっとありますね。2020年に「東京オリンピック・パラリンピック」がありますから、成田空港、羽田空港、関西空港などに置くことを検討しています。ただ、国土交通省や観光庁との話し合いが必要だと思いますが、それをクリアして実現したいと思っています。

地元では「50個や100個までしか作れません。でも、こんないいものを作ったのです」と言われても、人も動

自由販売機を使って首都圏で地域のモノ・コトを世界に！

■自由販売機って何？

「小さなスペースから街を面白くする」をスローガンに、街に溢れる自動販売機を「飲料を売るためのもの」から「街のあらゆる体験価値を提供するインターフェイス」と捉えた「自由販売機」を全国、地域の優れたモノ・コトを世界に一緒に発信しませんか？



■自由販売機設置イメージ



渋谷・新橋・銀座・浅草・池袋等の路上に壁面デザインと併せて地方のイメージを創り上げ、首都圏の人気エリアにて自販機を使ってストリートパートメントを展開。
※場所によっては、有人販売イベントも可能となるため、地方自治体の振興するアンテナショップの発足機をスタートすることが可能となります。自販機は今、外国人にとってクールな日本の文化として認識されているので、ストリートでもかなりの話題を集めることが出来ます。

■自由販売機のビジネスモデルとは？

○PRしたい商品や体験を選定下さい！

○初期投資は自販機設置撤去費用（10万円）と商品在庫（最小200個から）※別途、自販機デザイン費20万程度、商品を入れる容器代がかかります。

○売上げペニューシェアにて設置可能！
※商品制作（ボトル入込）、商品保管、入替業務、売上管理業務等の負担によってパーセンテージが可変します。
→当社が上記業務を全て実施の場合は、当社は売上35%のシェア
→お客様が上記業務を全て実施の場合は、当社は売上20%のシェア

○設置期間は最短3ヶ月からOK！
※基本は1年契約となりますが、諸条件によって最短3ヶ月から設置可能です。

○設置したいエリアを選定下さい
※当社の管理している条件の中から場所を決めて販売スタートです。

■自由販売機設置までの流れ

・設法から設置まで1ヶ月で可能！！

○自販機デザインの選定・商品選定・電子マネー決済可否等を決定。
※商品については、重量・規格に制限があります。
※直径65mm、高さ210mm、重さ200gの商品選定をお願い致します。

○電子マネー決済実施の場合、手数料（決済金額の）4.1%のご負担をお願いしております。また、設置に関しては、初期備料代・取付費用で12万/台のご負担をお願いしております。

(図3)

員して「いらっしゃい。いらっしゃい」と法被を着て売る必要もなく、パネルタッチだけで販売ができるわけです。お金を入れる前に、その品物をタッチすれば、その町の動画が流れ、どのような町でそのモノを作っているのかがわかります。そして欲しい人は、電子マネーで決済します。自販機は1台40万円ぐらいでできるので、まず香港に17台置くことにしました。地元で一生懸命作ったモノを国内や海外で販売したいというときには、当方に品物を送っていただければ、私どもが出品します。(図3)

(3) 自分の町の希少性について考える

私は北海道生まれで、オホーツク海の近くで生まれ育ちました。近隣にサロマ湖があり、ホタテが多く採れます。また北海道には奥尻島がありますが、ここの人口は以前は5,000人ぐらいおられたのですが、1993年に大地震が発生し、大きな津波がきて大変な災害に見舞われましたので、今はもう人口は2,000人くらいしかいないと思います。ちなみに、この島ではアワビがたくさん採れます。私はこのような北海道の海岸部で生まれ育ちましたので多く採れるホタテを工夫したいと思いました。そのホタテは、場所によっては1年半で大きくなるもの、2年かかるものもあるわけです。ただ、この周辺の漁師の方は、約2,000万円や3,000万円ぐらいの年商を上げられていますので、ホタテ御殿が多く建っています。私はこの近くで生まれ育ったものだから、小学

校、中学校、高校までは、将来も自分の町で過ごしたいと思っていました。実際、地元の小学校、地元の中学校、地元の高校へと進学しました。地元には、朝からホタテの刺身を食べていました。羨ましいと思いませんか？それが毎日です。「また刺身？」「またホタテ？」「朝から刺身？」。たまにだったら嬉しいのですが。「今日はフライだよ」と言われたら、もう何となく分かるでしょう。「ホタテのフライ」が必ず出てきます。次の日は「カレーライスだよ」と言われたら、もう分かるでしょう。「ホタテカレー」が出てきます。肉を探そうとしても、肉の生産地が近くにないですから無いのです。ちなみに奥尻島なら、アワビカレーになるでしょう。「また、アワビか」と。羨ましい限りですね。

現在、北海道には179市町村ありますけれども、そうになると普通は物々交換したいと思いませんか？しかし誰もそんなことは言いません。「物々交換したらどうだ」と言ったら、「原始時代に戻るつもりですか」と言われます。ただ、自分の町の希少性を発揮することを考えたとき、自分の町では当たり前なのが他の町では食べてみたいということになります。つまり、経済交流をしていくことは大事です。

4. 自己分析から相互理解への手順

(1) 自己分析について

小学校、中学校、高校、さらには大学でも教えないことがあります。それで大変な思いをする子どもたちが大

勢います。何かと申しますと、「自己分析」の仕方を教えません。ここでいう自己分析とは、「自分のことを分析する」ということです。「そのようなものは自分で分析して下さい」や「私も分析したことない」など。ただ、私の場合は違ってまして「1週間で考えてきて」「どういうやり方があるか考えてきて」「何も難しく考えなくていいよ」と課題を出したりします。そうすると、「お父さんもお母さんもおじいちゃんもおばあちゃんにも聞きましたが、自分も自己分析したことがないので、何者か分からないと言っていました」と。したがって「そのような家庭で育ったので、自分も何者か分かりません。先生、教えてください」と言われるのです。自分が何者か分からないということは大変なことです。「将来どうするの?」と尋ねたら、「いや。もう将来どうするより、今が分からないです」と言われるのです。

(2) 強みと弱みについて

人には「強み」と「弱み」があります。子どもは通常、幼稚園か保育所、小学校、中学校、高校、大学、社会人へと成長していきますが、これまでの自分を冷静に見つめてもらいます。後から順番に説明していきますが、例えば自分が幼稚園や保育所のとときにどのような強みがあって、どのような弱みがあったかと。例えばおっちょこちょいだったとか。ちなみに、おっちょこちょいは弱みです。これはずっと見事におっちょこちょいです。これはなかなか治りません。ここで面白い話をします。大学には学食がありますが、基本的に男子は男子同士、女子は女子同士で集まっています。なぜなのか気になりますか? 大切なことは、なぜと考えることです。私が男子学生に「どうして男子だけでいるの?」と尋ねたら、「女子は面倒くさいから」と言われました。男子同士だったら、「今日は映画行かない?」「行かないよ」など、そのような会話だけで簡単に済みます。しかし男女なら「私のこと嫌いなの?」と言われると嫌だから初めから付き合わないとなるのです。変わっていると思っても、今はそのような時代なのかと思い、今度は女子学生の集まりの中へ行ってみました。「何で女子だけで集まっているの?」と尋ねたら、「男子は子どもっぽくて嫌だ」と。「なるほど」と思いました。一方で、よく周りを見渡してみると、1、2組はカップルがいました。

そこへお膳を持って近づきました。「先生も一緒にいいかな」と。私が「ちょっと聞きたいのだけど。どうして君たちは付き合っているの?」と尋ねました。「余計なお世話だ」と言われましたが、答えてくれました。「馬が合うのです」と言っていました。「どういうふうに?」と尋ねたら、「おっちょこちょいのところだ」と言いました。もうそれだけでワクワクするでしょう。おっちょこちょい同士で付き合っていて、もし結婚したら、その子どもはどれくらいおっちょこちょいの子ができるのかと。ものすごく楽しみです。だから「必ず結婚式呼んでくれよ」とお願いしました。

人は自分の強みをより強くし、自分の弱みを全て強みに変えようとします。しかしながら、自己分析をしていないと肝心なところは抜けます。なぜなら、人生は一度ですから、自分の強みをより強みにし、弱みを強みにするには、どうしても時間が足りません。したがって順番を決めなければなりません。今は何をすべきかと。

(3) 重要性と緊急性について

自分の強みと弱みを考えた後、今度は何が重要で、緊急性があるのかということを考えます。今、何を急ぐのか。急いでやらなければいけないのかということ、高い、低いで考えたら、重要性が高く緊急性が高いものなら、強みをより強くし、弱みなら強みに変えようとするでしょうか? この分析ができていなくて、または教えられていないと、すごく面白いことが起きます。例えばこんなことがありました。ある人が英語の勉強をしているとします。私が「どうして英語の勉強をするの?」と尋ねたら、「留学するので英語を勉強しています」との答えが返ってきました。しかし、しばらくすると英語の勉強をやめていたので「あれ? 英語の勉強はやめたの?」と尋ねたら、「いや、留学は3カ月だから、もうこのぐらいでいいかな」と言い、今度は中国語を勉強していました。私が「将来どうしようと思っているの?」と尋ねたら、「先生、分かんないです」と言われました。今度は、さらに面白いです。行政書士の勉強をしていたのですが、しばらくすると今度はボイラー技師の勉強をしていました。もうそれを見ただけでおかしいと思うのですが「何で色々勉強しているの?」と尋ねたら、「念のためにいろんな資格を取るのです」と言われ

るのです。もう資格（死角）に入っています。私のゼミ生でなかったら、放っておくのですが。

つまり、ここでお伝えしたいのは、時間が限られている中で何を強みにして、さらに弱みでも、これはというものを強みに変えるということが大事なのではないでしょうかということです。その上で、普通は弱みで残ったものはどうするのかということを考えてみましょう。そうすると、弱みで残ったものは、どう考えてもパートナーを見つけようとするでしょう。例えば、「おっちょこちょいだよな」と言われたら、おっちょこちょい同士で馬が合うからといって、付き合うかどうかは別ですが、好きだからしょうがない。恋愛はムードですが、結婚は現実になりますから。「待った？」と言ったら「待ってないよ」と優しく言っていたのが、結婚したら、いきなり「いつまで待たせるの」というように現実が変わります。こういうことになりますから、お互いに気を付けましょう。

したがって、もしパートナーに「少し待って。そんなふうに慌てないでじっくり考えたら」と言う人がいなかったら、特に会社だったら間違いなく迷走します。人生も同じです。重要性と緊急性について考える作業をしていなかったら、行き当たりばったりになってしまいます。

(4) 町分析について

なぜこんな話をしているかということ、皆さんは「町分析」をしていますかということをお願いしたいのです。町の分析をして、何が強みで何が弱みで、どの部分を真っ先にやらなければいけないかといったことをしっかりと組み立てなければいけません。つまりストーリーを立てることが大事です。先程、順番についてのお話をしましたが、今までの先入観は捨てて、別の角度から見てご覧なさいということです。それから「ストーリー作りをしないとイケないですね」ということです。これができないと、地元「新幹線が欲しい」「空港が欲しい」などと色々なことを言って要望活動が始まります。やるべきことをやったら、次に「ああ、忘れていました」というようなことが起きます。「一番肝心なことは？」と尋ねたら、「肝心なことが何か分かりません」と言い始めます。何が肝心か分からないから、どうしたらいいの

か分からないと言い始めます。こうなると迷走しながら頑張っているというようなものです。だから、「こんなにみんな一生懸命汗を流して頑張っているのに、何で町は元気にならないの？」と。ストーリーがないのでバラバラで動いていますから、それはならないでしょう。今日の講演のテーマである「連携をして、協働して、何をやっていくのか」というストーリーが描けていないから、みんながバラバラに動きます。つまり「部分個別最適化」という状態です。

(5) 自己理解と他者理解から相互理解へ

高校でも大学でも教えないと言っている一つに、自分を分析した後に、どのような順番になっているのかという自己理解をすることが重要になってきます。つまり、自己分析して、自分はこのような人間であると理解しなければいけません。こういう部分では強みもあるけれども、この部分は弱みであるというように自己分析をして自己理解する。ただ、学生時代にチームワークの大切さについてあまり教わっていないので、社会人になった時に、自分一人だけが一生懸命頑張って、人間関係でトラブルを起こすことがあります。ここで何が大切かと申しますと、「他者理解」が必要ということです。そして、その次に「相互理解」に繋がります。この一連の流れを教えられていないから、いきなり「僕はこんなに頑張っているのに」と愚痴がでるのです。私が行政職員だった時、面白い出来事がありました。「僕はこんなに頑張っているのに、どうして出世しないのですか」と言いに来た人がいました。本人は「僕はこんなに頑張っています」「僕はMBAを取ります」などと言っています。それは頑張り方が違うのではないかと思います。自分一人で頑張っているのではなく、みんなと一緒にそれが能力をアップさせていくことが大事であるということが、その人には理解できていませんでした。チームみんなで業務を共有し、どのような形で生かしていくのかを考える「他者理解」ができる人がいなかったらバラバラな行動をとってしまうことになります。さらに、他者理解する時には誰しも欲求があることを考えなければなりません。例えば「私は本当に人のためになることをやりたい」「私はとにかく朝、昼、晩、食事を取らなければ気が済まない」、もしくは「私は食事よりも、

とにかく仕事だ」という仕事オンリーの人もいます。また、出世欲が強い人もいます。したがって、他者のことを理解していないと、チーム内にトラブルが発生します。

ここで事例を挙げます。私が係長になったときに、係が3人いました。もちろん課長、次長、部長もいました。この係は私より年下でしたが、「私、木村さんのこと、係長として認めていませんから」と言われたことがありました。さあ、下剋上です。この係は、他者理解が全くできていない人でした。そこで、私は6年間一緒に仕事をされていた前任の係長に「この係にどういう指導をしてきたの?」「部下にどのようなことを教えてきたの?」と尋ねました。そうしたら、「いや、何も指導していません」と言われました。それは「楽だったね」と言うと、前任の係長は「めちゃくちゃ楽でした。その係は仕事ができるから木村さん大丈夫ですよ」と言うのです。何を勘違いしているのだろうと思いました。仕事はチームワークです。一人で突っ走っても駄目です。この係は、私を飛ばして課長、次長、部長へと相談します。そのような状況でしたので、ある日、部長に「木村君、ちょっと」と呼ばれました。「君のところの係だけど、私のところに直接持って来るから問題だよ」と言うのです。私が、「私が着任する前の2年間は、この係は部長の部下でしたので、部長も問題です」と言ったら、「原因は俺か」と。私は「自覚してください」「他者理解してください」と思いました。

ここで大事なことは、自分を分析して、自分のことを理解したら、まずは「自分のことをみんなが理解してくれ」ではなくて、他者（相手）を理解しなければなりません。そうしないと、協働ができません。「部長、これをやりましょう」「ああ、そういうことを考えているのですね」のように。他者を理解しなかったら、協働することができません。だから、もう一度言います。「自己分析して、自己理解して、他者理解する」これはどの組織にも同じことが言えます。「うちはうちの好きなようにやりますから」や、「これはもう決めましたから」のように、他者理解をしていないとストーリーを描いた時にチームとして登場することができません。そこで、こちらが「一緒にやったほうがいいじゃない?」と言えば、「いえ、うちは違いますから」と答えます。これでは困っ

てしまいます。

5. 洗い出し作業と認識

(1) 順番の重要性について

これで先程述べました順番が大切ということは何となく分かっていただいたかと思います。仕事上もそうですが、「重要性」と「緊急性」の高いものを列記することが大事です。時々、今日は気分がいいからこれをやろうという人がいます。私が係長から課長になったときにビックリしたことがありました。部下に「今日は何の仕事をしているの?」と尋ねたら、「今日はこれやっています」と答えました。「いや、『これやっています』ではなくて、ちょっと待って。みんな集まって、少し話をしよう」と私が言いました。なぜかといいますと、仕事で今、重要性や緊急性が高いものは何なのかをまず洗い出そうと思ったからです。つまり、いま緊急性は高くないけれど、放っておいたら緊急性が増すので重要性はあるが、いつまでも放っておいたら緊急性が増すというようなものを洗い出していくのです。それを一緒に集まってする。それは普通当たり前にすることと思うのですが、それをやっていませんでした。だから、小樽市役所に入庁したときから、とても面白い組織だと思っていました。「これは誰が動かしているの?」と尋ねたら、「分かりません」。「これ何で今日やるの?」と聞いたら「分かりません」と言います。もちろんストーリーなどありません。

(2) ストーリーを描く

というように、自分の町で重要性と緊急性がどのような状態になっているのかをチームで共有することが大切です。通常は、弱みをすべて強みに変えるのは時間が掛かりすぎますので、どこかの団体と組み、どこかの地域と組むのかということストーリーの中に描く必要があります。そうしないと「こういうことをやりたいのだけど」と誰かが言っても、「やれば」という感じになるわけです。つまり協働ができないわけです。

こういう話をしますと、「質問!」と言う人が出てきます。「何でしょうか?」と尋ねたら、「すいません。もう一回教えてください」「ちょっと待って。もう一回最初から?」と。さらに、もっとすごいのがありました。

「ところで、何をやればいいでしょうか」と。「今、言ったでしょう。話を聞いていたの?」「しっかり聞いていました。メモもしていました。で、教えてほしいのですが、何からやったらいいでしょうか」と。

(3) 希少性の価値について

では、自分の町をどうするのかと考えた時、私は「ちょっと、こういう作業をやってみましょう」と言います。自分の町で「五感」、例えば「食」についてです。1月から12月に何が獲れるのかと聞いてみます。先日訪れた町で、「この町では何が獲れるのですか?」と尋ねたら、「魚が獲れる」と言われました。「魚であることはわかる。種類を聞いているのだけだ」。発言に希少性を発揮してほしいと思います。

ここで大事なことを言います。何かと申しますと、1つ目は過去にあって、今もあるもの。例えば、魚とします。過去に獲れていて、今も獲れている魚は多くいます。2つ目は、過去にあったけれども、今はないというものもあります。例えば小樽市でいいますと、ニシン御殿と言われているものがありました。ニシンで儲けて建てた御殿です。過去にあったけれども、あまりニシンが獲れなくなったので今はなくなりました。そして3つ目は、過去にないけれども、今はあるもの。例えば、先日訪れた町は、1億円で時計台を造っていました。つまり過去にはなかったのですが、今は1億円で造った時計台があります。ちなみに実際にその時計台を見に行きましたが、時計は動いていませんでした。なぜかと申しますと、動かすとお金がかかるからだそうです。4つ目は、過去になくて、今もないもの。例えば、北海道は今、ワイン工房を開業する人やワインの農園の方が多く来られています。それらの方はどちらから来られたのか尋ねてみますと、長野県や山梨県から来たと言います。こういう状況から推測すれば、将来、北海道は確実にワインのメッカになっていると思います。温暖化により北限が上昇してきているからです。だから、過去になくて今はできているものや、過去も今もないけれども今の気象状況を見ると、そのうちできると思われるものがあるわけです。フューチャーデザインすることは大事です。つまり、未来のことを考えて描く必要があるのです。

これらを踏まえ、食とともにヒト・コト・モノについ

て併せて考えてみます。まず、1月から12月に収穫できるものは何かと考えて、それを使ってどのようなことができるのかを考えます。小樽市でいいますと、シャコというエビがいます。ちなみに小樽市のシャコは大きいんです。そして、例えばそのシャコを触る、触れるということを経験するとするでしょう。1月から12月に、過去にあって今もあって、過去にあって今はなくて、過去になくて今もあって、過去にも今にもないけれども、こういうことが将来できるのではないかというものが、この地域において体験できるものがありますかという話です。要は希少性についてです。この地域にはその希少性のものがないですかということです。それができる人はイベントや催しで、その時にどのようなものが必要かということ洗い出そうとします。できない人は、何で来るのか、何を一緒にするのかと、そこから入ろうとします。しかも、ネタがないから、「もうあれをやったらいいじゃないか」「これやったらいいじゃないか」と思い付きでしようとしてします。できる人は、五感を使います。聞こえてくるものは何があるかな? 波の音から小川のせせらぎや、飛んでくる鳥の声など色々なものがありますね。「ああ、これ和むな」「いい時期だな」と紅葉の時期などは様々ありますね。というように洗い出します。

(4) 現場を把握する

次にすべきことは、自分の町は現在、どのような産業で成り立っているのかを調査することです。例えば「この町でラーメン屋、うどん屋、そば屋って何軒あるのですか」と尋ねてみました。そうすると、先日訪れた町では「いっぱいあります」と言っていました。「いや、店舗数を聞いているのですか?」と。さらに、「なぜそこで商売をされているのですか?」と尋ねました。「したいからじゃないですか」と返答がありました。「そうじゃなくて、なぜそこで商売するに至ったのか」ということを聞いたかったのです。「それは分かりません」というのです。もう「実学現場重視」である現場というものを押さえていません。さらに、例えばその町で「車椅子の方は何人いますか」と尋ねてみました。そうしたら、「ちょっと待ってください」と言われましたが、結局「分からないです」と返答がありました。そのような状況では、その町は防災・減災対策のときには大変ですよ。

どこに何人、車椅子の方がいるのか分からないのですから。「この町は健常者だけで町づくりをしたいのですか」と。現場を押さえていないということは「そんなことは想定していません」ということになるはずで

(5) 地元の基幹産業を知る

ここで話を戻します。「あなたの町を支えている基幹産業は何ですか」。もっと簡単に言いますと「多くの人を雇い、給料を払い、税金を納めているのは何の業種ですか?」と尋ねてみます。「1位から、少なくとも10位まで教えてください」と尋ねてみます。過去から現在までその町に、産業、歴史、文化がありますが、それが過去から現在まで何の業種で生計が成り立っているのですかと。これは重要なので尋ねるのです。先日訪れた町の方は「林業です」と答えられました。かつては林業の町だったのです。ただ、現在は違います。実際は、そこは今、福祉介護の町なのです。通常、福祉介護もしくは建設業は、3番手か4番手にきます。では、なぜこのように1位から10位まで言ってみてくださいと尋ねているのかということを見極めたいからです。これを尋ねると「分からない」と言うのです。分からないと言いながら、総合計画や総合戦略ができてしまいます。「どうして作ることができたのですか?」と尋ねたら、「業者に発注した」と言われるのです。つまり丸投げしたと言われました。自分の町が過去から現在に向けて、どのような形で産業・歴史・文化が変遷してきたのかが分かりませんということでは、当然ながら協働はできないでしょう。町づくりにはこの点を押さえる必要があるのです。その意識が一致し、情報共有していなければ、次に進めないでしょう。

(6) 五感六育について

そして、自分の町の希少性の価値あるものと、町で大切なメインの産業をなぜ繋がないのですかということですが。過去にあって今もあって、過去にあって今はないけれども、過去にないが今はある、過去になくて今もないもので一つの一覧表を作ったときに、それが地元の基幹産業と結び付くという形にしなくてはなりません。

私は「六育」という環境をつくりましょうということ

を推進しています。この「六育」とは、一緒に気付く機会をつくりましょうという「知育」であったり、遊びの中から考える力を身に付けるという「遊育」であったり、木と触れ合う「木育」環境であったり、食に関した「食育」、さらに健康増進である「健育」、また働く環境づくりをする「職育」をまとめて結び付けています。今後どのような形で未来の産業にするのかということと併せて、地元でそのことに関わっていけるような仕組みづくりをしましょうということで、「五感六育」という形で取り組みを進めています。これを行政や民間だけで頑張るのではなくて、または、まちづくり団体だけが頑張るのではなく、一緒になって役割分担をしながら進めていきましょうということで今、取り組んでいます。

(7) 錯覚の科学について

次に視点が大事だということを説明しましょう。このことについて、四分割表で説明します。例えば「買う」「買わない」「買うと幸せ」「買わないと不幸」という感じです。私は、子どもの頃から、朝は基本的に午前3時もしくは4時には起きています。朝起きるのが早いです。睡眠時間が4時間ぐらいですので、20時間ぐらいは起きています。もしそれ以上寝たら、寝られなくなってしまいます。朝早く起きてテレビを付けると、大体その時間帯は、通販の番組が流れています。私の自宅には馬に乗ったりする健康器具や、腹に巻くと、あっという間に4週間でもともスタイルが良くなるという商品など色々なものがあります。その通販の番組を見てみると、いろいろな人が出てきて「私もそれで何とかになった」「私もすごく良かった」と言うから、ついつい買ってしまいます。つまり、買うと幸せになれるということです。しかし、買ってみたいけれど、どうも効果が上がらないということもあり、買ってしまって不幸になることもあります。もっと分かりやすい例でいいますと、「この塾に行ったら志望大学に合格できます」と言われたら、その塾に入れば合格できるような気になってしまうでしょう。いわゆる錯覚の科学、思い込みというものです。しかし、その塾に行っただけで不合格になる人はいるでしょう。というように、これにもきちんと数式がありまして難しいことを簡単に言っているのですが、少なくとも結果に対するパターンがあるわけです。人はど

これを見て判断しているかといいますと、私なんて典型です。「あ、欲しい」です。妻に止められない限りは大抵買っています。妻が起きていない時はもう電話をかけて「お願いします」と言って「代引きで」などと。妻に「やめなさい」などと言われても、買えば幸せになる。買わないと不幸になると思っていますので。ただ、ここで、買って本当に良かったという人もいるけれど、そうではない人もいるのだということを考えておかなければいけません。

6. 着眼点を変える

(1) 増幅型・消耗型リーダーについて

私が行政職員として小樽市役所に入庁したときにビックリしたことがありました。これまで色々ビックリしたことがありましたが、最もビックリしたのはこれです。何かと申しますと、「増幅型」と「消耗型」についての話です。ここでいう増幅型というのは最高という意味で、消耗型というのは最低という意味です。例えば、町のリーダー、町のプロデューサー役、組織でいいますと上司にあたる人となります。上司であっても入庁時は部下です。市役所に入って、いきなり部長になる人はいませんので。庁内には、部長、次長、課長、あとは組織の長などがいます。そのときに、消耗型は最低のリーダーです。リーダーになる方で最低という人がいるかと思うのですが、その消耗型の最低のリーダーは「人は使うもの」と考えています。

昔、こういうことがありました。「木村君、ちょっと来てくれないか」と言うので上司のところに行きました。行ったら、「これ、やってくれない？」と言うのです。私が、「なぜこれをする必要があるのですか？」や「目的、目標、使命からして、なぜこれをする必要があるのですか？」と尋ねたら、「なぜする必要があるかって。それも一緒に考えて」と言われるのです。そもそもする意味があるのかなと思いました。この上司は、「人は使うもの」という認識をされていました。

一方、増幅型、つまり最高のリーダーは「人は育むもの」と考えています。まず「これをちょっとやってみて」と言う人を誰にするか考えます。理由はワンランク成長してもらうために、部下に是非やってもらいたいと思っています。その上司は「人は育むもの」ということを理

解しています。

次に、人の話を聞く姿勢についてです。これは話をしている時にすぐに分かります。何かと申しますと、消耗型リーダーは人の話を聞きません。例えば「いや、君の言うことはいい。君の意見は聞いてない」と同じ組織なのに言われるのです。これから一緒になって協働してこの課題に取り組みましようと言っているのに「いや、君の話はいい」と言われたら最低と思うでしょう？ 普通は聞いてくれるでしょう。

一方、増幅型リーダーは聞いてくれます。今、このようなことをやっています、今後このように展開しようと考えています。それは今までこのような経緯があって、というようなことをきちんと聞くでしょう？ お互いに聞き合おうでしょう。つまり、先程出てきた「他者理解」をしようとしています。

物事を決定するとき、消耗型の最低のリーダーは自ら決定しようとしています。だから、人の話を聞いてもしようがないと思っています。しかし増幅型リーダーは、最終的にはリーダー自らが決めるとしても相談はします。「今、こういうふうになっているのだけど、どうかな？」など、周りの人に相談します。

(2) 結果の検証方法について

つづいて挑戦の話についてです。例えば一緒になって、私が「協働してこういうことに取り組んでみようよ」と言ったとするでしょう。「失敗するからやめとけ」などと言わずに普通は挑戦させるでしょう。ただ、決定打はこれです。「失敗しちゃいました」と。つまり、協働したからといって全てがうまくいくとは限らないということです。でも、「そもそも挑戦して実践してみないと分からないでしょう」。失敗した場合、消耗型の最低リーダーはどうするかと申しますと、その失敗を徹底的に責めます。「何で失敗したんだ」「失敗するなとあれだけ言っただろう」「だから、やめとけと言っただろう」と言います。何ら指導になっていません。

一方で、増幅型の最高のリーダーは、失敗したらその原因を一緒に考え、次回はこのような失敗が起きないようにするにはどうしたらいいのかを話し合います。例えば上司と部下だけの話ではなく、チームとして、または団体として共有しようとするでしょう。二度とこうい

うことが起きないように、または何故そのようなことが起きたのか、原因を究明して、一緒になって検証しようとするのではないのでしょうか。

仮に消耗型のリーダーが多くいる組織があったとします。この組織にいる多くの構成員は「将来は絶対このようリーダーにはならない」と思っていたとしても、大半の人は将来、間違いなく消耗型のリーダーになっていきます。したがって、しっかりとみんなで常日頃から意識を共有しておかないと組織というものは、「人は使うものであり、人の話は聞かず、自ら決定し、挑戦させずに、失敗したら責める」という組織の体質になっていきます。

(3) 視点を変える

このような点に注意をしながら、協働で何をするのか順番に迫って説明してきましたが、つまり順番を決める、視点を変えるということが重要で、その視点を変えるということについて以前、次のようなことがありました。

本日の聴講者の方に茨城県出身の方はおられますか？ もしくは茨城県に行ったことがあるという方はおられますか？ おられますね。茨城県に行かれた時に、道路沿いに神社の鳥居の小さいものが沢山ありませんでしたか？私が行ったとき、最初は何かなと思いました。これは何かと申しますと、ゴミのポイ捨て対策として置いているそうです。これを置いた後は、誰一人としてゴミを捨てていかなかったというのです。これはきっと日本特有です。だから、ここに降りて用を足す人もいなくなりました。つまり視点を変えたのです。

(4) 発想の転換について

別の話があります。公園が近くにある場所に、これまで年間3,000人来ていました。これをもう少し増やそうということで、あるストーリーを作りました。「ここに来ると、こういうことでこうなります」というストーリーを作りました。そうすると、年間15万人も来るようになりました。そこで化粧品会社を起こしまして、今は4県で大体4億円ぐらいの売り上げがあり、雇用が38人程度生まれました。

そうすると、この公園内を年間15万人の方が通る

ようになりました。その方々はもちろん公園に来ることが目的ではありません。ただ、しばらくして問題が発生しました。何かと申しますと、公園内が犬の散歩コースになったのです。本日の聴講者の中に、犬を飼っておられる方がいると思いますが、わが家にも犬がいます。先程の順番の話で申しますと、これは私が飼っている犬の視点での話をしますけれども、自宅には妻がいて、その下に飼い犬のマルチーズ君がいます。妻、マルチーズ君、その下に、カシャカシャと動くAIBOというロボット犬がいます。つまり、妻、マルチーズ君、AIBO犬で、私がそれ未満の順番にいます。家に帰りますと、私のところにマルチーズ君が近寄っては来るのですが、私が散歩に連れていっても、私はAIBO犬未満なので全然散歩になりません。

話を戻します。この大勢の人がたくさん来る公園に飼い犬を連れていきたくありませんか？「かわいい犬ちゃんですね」と。私のFacebookは犬をすべて飾っています。どのようなことが問題として起きているのかというと、この公園内にウンチをそのままにしていく飼い主が現れました。そうすると、市役所所有の公園ですので、市の職員が急いで看板を立てました。どのような看板を立てたと思いますか？「ウンチを持って帰ること」というような感じの看板です。それは誰に対して言っていますか？もちろん飼い主ですね。ここで視点を変えてみます。一般的な考え方でいくと、その字を読めるのは飼い主に決まっているという固定観念があるでしょうか？それを取っ払うわけです。発想の転換です。そうすると、この看板の前で犬が話しています。飼い主に向かって。「ごめんなさい。ごめんなさい。僕ここでウンチしたけど、持って帰れない」と。「もう本当に申し訳ないです。ごめんなさい」と書いています。このような看板にしたら、誰一人としてウンチを放置していく人はいなくなりました。

ということで、視点を変え、ストーリーを大事にしないといけません。その点を理解していない人がたくさんいます。「犬は字が読めないのだから、それは飼い主に言うに決まっているじゃないですか」と。

(5) 固定観念を捨てる

もう一つ別話があります。先日、私の教え子の結婚

式がありました。私は結婚式の後に講演があったので、もうそろそろ帰らなければいけないというのに両家の謝辞です。10分経っても両家の謝辞をやめません。これは時間がないということで閃きました。もちろん視点を変えています。早くやめるように息子さんや娘さんに直接言いに行かせる、たぶんお父さんは怒るでしょう。「まだ、いいじゃないか」ということになります。したがって、お孫さんのところに私が行きました。「おじいちゃんに話長いと言ってきてよ」と言いました。そしたら、トントントンと「おじいちゃん、話長いって」と言ってくれました。「それではやめます」「よろしくお祈いします」と言って、すぐにやめてくれました。つまり、誰が言えば最もインパクトがあるかを普通は考えるでしょう。もうありきたりに、いつも通りにするという固定観念は捨てて、ストーリーを描いて下さいということなのです。

(6) キャッチコピーを考える

私は、モノを生み出す時や、誰かと一緒に協働する時などは非常にキャッチコピーにこだわります。例えばよくある一般的な平凡な例として見かけるのは「美しく、山があり、海がある」と。だから何なのと私は思うわけですが。

ここで一例を挙げます。北海道で有名な海産物といえば、昆布です。昆布店を営業する方がおられまして、一緒にキャッチコピーを考えることとなりました。考えた揚げ句、次のようなキャッチコピーにしてみました。「7日食べたら鏡をござん」というフレーズです。ふりかけから湯豆腐昆布から、全ての昆布商品に「7日食べたら鏡をござん」と載せました。もちろん「きっとこうなってるよ」とは書いていません。「7日食べたら、もしくは7日経ったら、きっとこうなっているのではないか」という夢の話です。その商品を売り出したら、しばらくして女性の方からクレームがきました。「7日食べて鏡を見たのですが、何の変化もないのだけど、どうなっているのか？」と怒ってきました。それで、社長さんとそういう場合に備えて打ち合わせをしまして、そのような時はきちんとこれを言おうと事前に決めていました。社長が対応しまして、「お客さま、個人差がございます」と。たぶんここで「もう7日分食べましょう」と

言ったら、もっと怒られたでしょう。半月後、私が社長に電話で確認したら、そのお客様は「定期顧客」になられたとのことでした。つまり、自分たちの町を知っていただく、興味・関心を持っていただく、自分たちの活動・取り組みに関心、興味を持っていただくとした時に、夢を与えるようなキャッチコピーはすごく大事になります。

つづいて、開発した商品が「15歳若返るふりかけ」というものでした。当然、これは危ない商品と思いませんか？ すぐに「若返らないのだけど」というクレームが入ると思うでしょう。そこで、私は15歳ではなくて150歳にしました。結果、「150歳若返るふりかけ」は爆発的に売れました。

次に、とろろ昆布がなかなか売れませんかとの相談が私のところにきました。そこで、社長の奥様の顔写真を大きく載せまして、さらにキャッチコピーも入れました。何かと申しますと、「となりのトロロ」と入れました。これはさすがにジブリに怒られると思ったのですが、社長の隣にいる奥様のことを「トロロさん」と名付けて、「となりのトロロ」で売り出しました。奥様にはとても怒られましたが、この商品はかなり売れました。

またさらに、「いつまでも元気で。死ぬまで元気でぽっくり昆布」という商品を売り出しました。さすがに今はこの商品は売るのがやめていますけれども、「ぽっくり逝かないじゃないか」と怒られました。「いや、良かったじゃないですか」と言いますけれどね。

というように、ユーモアは大事です。一緒になって協働して何かをする時は、通り一辺倒ではなくて、一緒になって自分たちの町を発信するようなことを思い描いたり、将来、過去にもなくて、今もないですけれども、これからに向かってどのような形に持っていくかということを考えることは非常に大事です。

7. 人口減少を食い止める処方箋として

(1) どう次世代に引き継ぐか

私は先程、日本地域創生学会を立ち上げていると申しましたが、その目的・目標・使命の中に、「あなたはどの分野の何をどこまで明らかにして、どこから次世代に引き継ぐのですか」ということを書いています。だから、必ず自分がどの分野のどこまでを明らかにして、強

みをより強くし、弱みを強みに変えて、そしてこれは変えたいと思った時に、どの分野の何を明らかにして、どこから次世代に託すのですかということを考える必要があります。自分たちの団体は、ここまでは明らかにしたと。だから、ここから先は是非こういうところを進化させてほしいという形にして引き継がないといけません。

もっと具体的に説明します。先日、米農家のところへ行きました。訪問しましたら、お父さんが「俺、もう35年間作り続けているんだよね」と言われました。その息子さんが「僕はまだ10年なんだよね」と言うので、「おまえも35年経ったら分かる」と言われたら嫌になるでしょう。今、35年間のことを明らかにしてくれと思いませんか？ でないと次に進めないでしょう。もちろんそんなに長く待てません。

梨を作っている農家で、40～50年間栽培されていたとすれば、農業分野における梨を作る部分のどこまでを明らかにできたのかということを知りたいと思います。次世代にどこから先を託すのですかということがなかったら進化できませんので。是非、一緒になって何らかを起すときには、そのようなことを考えながら、どこまでを明らかにして、どこまでを実施してきたのかを検証する必要があります。そしてそこからどのような形で次世代に託し、この地域をより良くして進化してもらうのかということを考えることが大事だろうと思います。それを小学生、中学生、高校生の子どもたちにしっかりと理解してもらわないと「私は東京に出て行きます」ということになります。「そうだ。地元に残ってやってみよう」という子どもが少なくなってしまう。

(2) 東京への憧れ

先日、私は新潟大学に呼ばれました。新潟県知事や市長はじめ、学生も大勢おられました。毎年3,200人ほど県外に流出すると言うのです。「どちらに流出しているのですか？」と尋ねますと、上越新幹線に乗って東京に行ってしまうと言われていました。「新幹線つくってくれて良かった、良かった」と言っていたら、新幹線に乗って若年層である20歳から24歳を中心に毎年3,200人が流出していきます。新潟県民340万人の中から出ていってしまいます。そして出ていったら新潟には戻ってきません。親がもう帰ってこいよというようなこ

とを言う感じでもありません。それで、皆さんに「どうして戻ってこないの？」と尋ねたら、「東京への憧れ」で出て行っていると言われました。東京に出て行った54%の人達は、「東京のあの会社に入れた」というように、あの会社に入ればいいという考えのようです。だから、どうしても東京に行きたいというよりは、東京のあの会社に憧れて出て行っているようです。

そこで、人口減少が進行する中、新潟県内の雇用環境も大変なので、できれば東京に憧れないでほしいと若年層に向けて言ったとしても、根底には東京への憧れがありますから無理でしょう。つまり、子どものうちから地元への愛着心を育む教育をしてなければいけません。先程お話ししましたとおり、この町にはどのような希少価値があり、または県はどのようなことで希少性が発揮できるのかということ協働しながら、よく考えなくてはなりません。過去にあって今もあり、過去にないけれども今はあり、また過去にも今にもないけれども、こういうものを今後目指していこうというものが、子どもの頃から見えていないといけないのではないのでしょうか。

(3) 教員の意識を変える

協働するときさらに大事なことがあります。どのようにして小学校、中学校、高校の先生を巻き込むかということです。特に小学校の先生の場合、丸一日児童と接しています。しかも、その先生の中には地元出身者ではない方もいるわけです。そうすると地元のことがなかなか話題に挙がりません。地元のまちづくり団体の方が各関係団体と協働してどのような活動に取り組んでいるのかを知る機会が少ないのです。当然ながら、社会科の副読本の中には、そのようなことは書かれていません。町の中にある主要企業の1つや2つぐらいが書かれている程度です。

そういう状況ですので、今後いかに教員の皆様に地元のまちづくりに関わっていただくのかということが大事になってきます。ここの学校は、どういう町に存在しているのか理解してもらい取り組みをしてもらわないと自分の町や県、他の町や県との比較ができないという状況にもなります。まずは教員が地元のまちづくりに関わることにより、子どもたちに、少しでも自分たちが住んでいる町に愛着を持ってもらえるようになるのではないで

しょうか。

ご清聴ありがとうございました。

Profile 木村 俊昭 (きむら としあき)

1960年北海道生まれ。1984年小樽市入庁。歴史的建造物の利活用や、ものづくり職人のまちとしてのブランド化を実現。現在は東京農業大学教授、日本地域創生学会会長、実践総合農学会理事等として年間100ヶ所以上で講演や現地アドバイスを実施中。著書は『「できない」を「できる！」に変える』ほか多数。NHKプロフェッショナル「仕事の流儀 公務員 木村俊昭の仕事」、テレビ東京「たけしのニッポンのミカタ!」、TBS「キズナ食堂」など多数のメディアにも出演。
