

日本・地域経営実践人財養成講座

—居合わせた者よ、いきさつの語り部となれ—

平成 24 年 11 月 14 日

目次

- 1 はじめに
- 1 岡田先生あいさつ
- 2 四面会議・ディベート
- 3 南先生の講演
- 5 岡田先生の講演
- 5 おわりに
- 6 特別寄稿

はじめに

第 4 回の人財塾が平成 24 年 10 月 28 日（日）に京都大学黄檗プラザで開催されました。

午前は、四面会議でグループ間のディベートを行いました。四面会議も最終段階に近づきつつあります。その後、「たろちゃん研究室」のその後について、岩手大学の南先生に講演して頂きました。

午後は、人財塾の本格始動に向けて各グループの議論も煮詰まりだし、今一度舵取りの方向を確認したいという声に応える形で岡田先生から地域経営に関する講演がありました。

スケジュール

午前の部

9:30 ～ 9:45 岡田先生あいさつ

9:45 ～11:00 四面会議・ディベート

11:00 ～12:00 南先生の講演

「たろちゃん研究室」その後から見えてくるもの

午後の部

13:00 ～ 16:00 岡田先生の講演

1) 地域経営 VS 個人経営

2) 人財養成の現場としてのモデル地域
モデル地域に求められる条件

16:15 ～ 17:00 全体のまとめ

東日本大震災を経験して以来、減災を可能とする社会システムを導入する動きが見られる。教育の場でも新しい形のまちづくりを求める小さな芽が出始めている。

岡田先生あいさつ

災害大国、日本。昨今、頻発している自然災害は、自然が私たち人間に傲慢になってはいけないと警鐘を鳴らしているとも捉えられる。特に、東日本大震災を経験して以来、減災を可能とする社会システムを導入しようという動きが多く見られる。熊本県においても 4 大学が連携し、「減災コミュニティをどう立ち上げるか」をテーマとした 5 年間のプログラムが実施される予定である。

これは、今本塾で開発しようとしているものとは直接関わりはないが、教育機関の中にも新しい形のまちづくり、コミュニティ形成を求める小さな芽が出始めている兆しでもある。本塾はそのような所とも協力関係を築いていきたいと考える。

四面会議・ディベート

◆◇◆ はじめにー寺谷さんのコメント ◆◇◆

四面会議を電子上で進めるのは難しいというのはわかる。今回は、顔を合わせて議論を進める。電子上では自発的に議論の取りまとめが行われた。誰かに言われたからやるのではなく自ら発信し、動くことが非常に重要である。

山口先生が人財養成部門の資料で書いているように人財養成塾の養成目標は、「実践知を言語化し、自らが問いを問うだけでなく、その問いかけに答えを出すこと」である。この四面会議では、その目標を実現するために、どうすればよいかをディスカッションし、具体的な内容を検討して欲しい。



本塾における四面会議の心得を語る寺谷さん

◆◇◆ 四面会議・ディベート ◆◇◆

情報・広報部門、マネジメント部門、人財養成部門、システム・教材部門から資料に基づき概略説明があり、ディベート形式でディスカッションをした。その主な質疑は以下の通りである。

Q：熊本大学の講義を受講するだけで本塾の初級資格を認定してもよいのか。

A：（マネジメント部門回答）それだけでは不十分と考える。それに加え何らかの課題等を課すことは必要である。

Q：学生と社会人の講座は別か。

A：（マネジメント部門回答）同じでよい。そこを分ける必要はない。

Q：本塾の何を宣伝すべきか。本塾の幹となる「地域経営の概念」が明確には把握できていない。

A：（マネジメント部門回答）その内容は午後岡田先生の「地域経営に係る問題提起」を踏まえて検討する。

Q：人財養成部門はどこまで担当してよいものか。岡田先生が各級の教材等を用意するのであれば人財養成部門があればこれ検討するの必要がなくなるのではないか。

A：（マネジメント部門回答）あくまで本塾のベースとなるのは各グループで検討した内容である。それを踏まえて最終的な決定を岡田先生が下す形を想定している。

Q：広報、システム等を継続して維持管理していくためには寺谷さん平塚さんの他、事務局員が必要ではないか。

A：・HP、facebook の管理等は現在の事務局員である寺谷さん、平塚さんにとって負担になると考えられるため少なくとも一人は別に事務局員が必要。

・事務局員としては本塾の趣旨・目的・意義などを熟知した人物が望まれる。

・将来的には京都市内に事務所を借り事務局を構えたいが、現在のところ資金的余裕がないため、執務場所も併せて考えなければならない。

・事務局員の執務時間は週に2～3日で、年間で100～200万円程度の出費を想定する必要がある。

Q：なぜ一般社団法人という形式をとるのか。

A：（マネジメント部門回答）本塾を法人組織として開設し、事業展開を考えた場合、一般社団法人が最適であると考えたから。

Q：情報・広報部門とシステム・教材部門との業務分担が明確に区別できていないのではないかな。

A：（マネジメント部門回答）広報部門は外部向けの情報発信を担当。システム部門は組織運営に係る議論の場としてのプラットフォームやコミュニケーションツールづくりを担当。

◆◇◆ おわりにー寺谷さんのコメント ◆◇◆

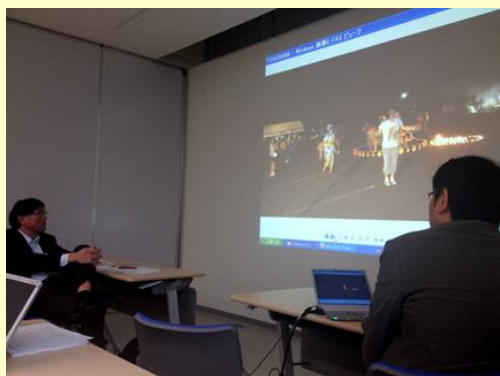
最終到達点は理想として百歩上がったような話ではなく、一步上げることが重要。0 から 1 ができれば、2、3、4・・・と続いていく。現実的に一步、二歩、三歩先を見通した人財養成塾の具体的な内容を次回（11/23）の四面会議のプレゼンまでにロードマップにまとめてもらいたい。

南先生の講演

田老町では、小さな一步を踏み出す動きが生まれつつある。たとえ小さな一步でも、その過程に悩み・葛藤から生まれる多くの学びがある。たろちゃん研究室が学びの土台の役割を果たしている。

田老町では、復興事業はまだ実際にはほとんど動き出していない。また、住民の方はこれからどう生きていくのか、次のすみかをどこにするのかを非常に迷っている時期でもある。このように生活の基盤も安定しない、将来の見通しについても未だ不透明な状況下ではあるが、住民は少しずつ前に歩き始めている。

この夏、田老町でささやかな盆踊りが行われた。この中心となったのは、ある商店主の娘さんだった。一度、話にあがったがつぶれてしまった盆踊りをどうしてもやりたいと思い、盆踊り開催のために動き出した。その動きを年配の商店主の方々が支援し、何とか開催にこぎつけた。8 月 25 日、50 人くらいの規模のささやかな盆踊りが行われた。これまで話す機会がなかった高齢の人たちは、話す場ができたことを喜んでいて。本当にささやかな盆踊り、しかし何とも言えない感動的なもの、そして田老の人々の強い意志を感じた。9 月 22 日、23 日には、たろちゃんハウスが 1 周年を迎え、「おかげさまで”たろちゃんハウス”1 周年」というイベントが行われた。この”おかげさまで”という言葉にも物語がある。当初、”祝”という言葉であったが、”祝”ではないだろうということで、皆で話し合った結果”おかげさまで”となった。これら 2 つのイベントで、話を進める際に土台になってくれたのが四面会議であった。私は進め方の相談には乗ったが、はじめから手を差し出すことはせず、成り行きを横で見守っていた。これは、住民が生活の再建の主体になってほしいという思いがあったからである。また、「ぶどうの房」のイメージで、小さなグループで意見を出し合った方がいいという考えのもと、今「回覧板」が回されている。この回覧板が双方向のコミュニケーションを生み出してくれている。



田老地区で、盆踊りが開かれた様子を
紹介する南先生(右手)

盆踊り、おかげさまで“たろちゃんハウス”1 周年、そして回覧板、一見小さな一步かもしれないが、このように一步を踏み出すことが大切である。今、田老町では、あの若い者が言い出したことを何とか実現させたい、このような雰囲気生まれつつある。

最後に、報道では「風化」が言われてはいるが、被災者・被災地を受け止め、被災者・被災地から学ぶ姿勢、被災者・被災地からの学びを今後活かすのだという心構えにより、今回の震災を内面化することが求められる。そして、被災者・被災地が教えることを人生・社会の手本として、未来を展望していくことが重要である。

◆◇◆ 質疑 ◇◇◆

—大切な取り組みを辛抱づよくされていると思う。ただコメントだが、南先生には社会基盤の計画学の研究者として新たな役割も期待したい。

—自助の精神を生み出すためのポイントは何でしょうか？

南先生：一歩踏み出すきっかけになるもの。救いやそのヒントになるものは常に話すということから生まれるではないか。

—田老町から離れる人はどういう人が多いのでしょうか？

南先生：若くて元気な人がどんどん離れていく。ただ、それを下向きに捉える必要はない。できることをやっていくしかない。

—今現在、仮設の住宅が建っている「グリーンピア田老」も高台移転の場所として活用しようという動きはないのでしょうか？国の用地を再活用しようという考えが出てこないのはおかしいのではないのでしょうか？

南先生：今のところそのような動きはないと思う。

寺谷さん：そのような動きがないことが不思議でしょうがない。結局、国も自治体も「復興＝元に戻すこと」という考えが頭にあり、それがそこに住む人々を呪縛してしまっている。そこ（地域）に人が真に住み、営みをするとは大きくかけ離れている。

◆◇◆ 岡田先生コメント ◇◇◆

回覧板、盆踊り、1 周年イベント、どれをとってもできるまでの過程が重要である。その過程の中で人材が育つ。たろちゃん研究室は人材育成の土台となりつつある。また、もう一つの役割として、行政からのトップダウンに対して、つかえ棒になる必要がある。

岡田先生の講演 ～地域経営論～

本塾が目指す「地域経営」の考え方、そしてその中で求められる塾生の役割について、塾内で共通の理解を図るべく、岡田先生から約3時間にわたる熱い講演がありました。岡田先生の多岐にわたる講義を塾生は食い入るように聞いていました。講演の詳細な内容は一度に消化することは難しく、ニュースレターに正確に再録できるものでもありません。幸い、岡田先生からご講演の概要を「特別寄稿」(コラム)として原稿を提供していただきました。それを本ニュースレターの付録という形で、皆さまにお届けします。なお、本特別寄稿は今後、岡田先生が加筆の上、本塾の副読本の一部として提供されるとのことです。

ここでは、先生が強調するポイントのみを簡単にまとめておきます。

岡田先生が強調するポイント

1. 3.11 で浮き彫りになったトップダウン行政の問題と限界を打開する突破口として、小規模で身の丈に合った地域に根差した経営体(「おらが役場」)が必要となる。特に、そこで問われるのが「実践できる地域経営」である。フィールドについても、行動についても、どんなに小さくてもいいから実践をして、その中の社会システムを丸ごと変えてしまう。小さな問題解決が必ず大きな問題解決につながってくる。
2. 人財養成の現場としてモデル地域に求められる条件は、地域の存続を危惧している人がいることである。そういった現場で、自分たちがやらなければならないと心から思える人間に対して、挑戦するステージを与えることができる人財を育てる塾を目指す。
3. リーダー・人財の養成に必要な学習事項として「問題点を発すること」が挙げられる。問題を「問題」として認識できるか、その「気付き」の能力を我々は学習して体得すべきである。

※特別寄稿は P6～P8 に記されています。

おわりに

次回の 11 月 23 日(金)に各部門の最終プラン提案を行います。マネジメント部門が作成したロードマップを参考にして、1 年目、2 年目、3 年目、それぞれの年度で目指すことを時系列的に整理することに留意して、各部門まとめていきましょう。

今日日本で求められているのは、実践できる地域経営。どんなに小さなことでもいい。しかし、もし変わることができなければ“まち”が消滅してしまうと危機感を持つ地域、そういう現場に手を差し伸べる塾を目指す。



Vitae System Network について熱弁する岡田先生

特別寄稿 ～官僚システムの限界とおらが役場～

岡田憲夫

2012 年 10 月 28 日(日)の第 4 回人財塾において、i)「企業経営と地域経営」と ii)「官僚システムの限界とおらが役場」と題して、話題提供をした。まず、i)に入る前に「資本主義」についての議論を紹介した。つまり「資本主義を基軸としたまちづくりの重要性」について、亀岡徹さんから提起されてきた「まちづくりは資本主義が要となる」という話題を取り上げ、私の見解を以下のように説明した。

亀岡さんが言うように、確かに「資本主義」による商いが自由に進められることにより、たとえ不届きな商いがあってもいずれは市場がそれを評価して、結果的にそのような不届きな商いは淘汰されるかもしれない。しかし西洋型近代社会において歴史的に発達してきた「資本主義」にも、大きく分けて二通りある。まず、地域に足を持たないで、境界を越えて移動する、もしくは地域のアイデンティティに依存せずにグローバルに企業活動を営むタイプの資本主義が第一のタイプである。いわゆる「グローバル資本主義」がその典型である。それとは対照的に、地域に足をもって、そこに根差してこそ成り立つ資本主義型企業活動がある。これは「大地に根差した資本主義」であり、「大地に根差した企業経営」である。この点については、たとえば佐伯 啓思氏の「経済学の犯罪 稀少性の経済から過剰性の経済へ（講談社現代新書）」が参考になる。

「本塾が目指す地域経営」は「資本主義」による企業活動を地域の自活の鍵として肯定するにしても、それはあくまで「大地に根差したものである」ことを基本的条件としなければならない。「大地で商う」とは、「地域」あつてのことであり、その大切な地域が無くなってしまつては元も子もない。そういう危機意識により立ち上がることに通じるものでなければならない。「存亡の危機は座して待つより、撃つて出た方が得策である」という認識が少なくとも地域に住む人の中に複数あれば良い。

「変えるリスク」を取る(立ち上がる)に足る知識力と気概力と行動力がある人がそこにいるのか? 「立ち上がる」とは、いきなり大層なことを始めるのではない。ささやかで小さなことから始めれば良い。つまり身の丈にあったやり方で始める。ただし実践できることが肝心である。その上で少しずつ螺旋階段を上がっていけば良い。その実践の中で体得された経験知や磨かれた直観すなわち暗黙知が、その人の血となり、肉となる。そして、その経験・知恵はその人にとっての財産となるだけでなく、その地域の財産(「地域知」)となつて、次の世代へと受け継がれていく。それが将来に地域の資源や豊かさの基盤となる。

ii)「官僚システムの限界とおらが役場」については以下のような説明をした。「司(つかさ)」、「司」に分かれて「公益」(皆のためになること)のために働くという大義のもとに、役所は、ともすると部署ごとの「矮小化された公益」や「それなりに満たされた特定の公益」だけをさらに拡大し続けようとする通弊がある。国の省庁において、「国益」ではなく「省(庁)益」が優先されるような事態はその最たる例である。しかも大きな赤字が出て、歳入にみあった歳出ということが求められるような現在の日本の状況にあつても、どの部署も「相変わらず必要だ」と言って自らカットすることがなかなかできない。取捨選択、メリハリをつける支出が不可欠であつてもなかなかそれに踏み切れない。そこに地域の人々もいつまでも依存して、ある種の「たかり」や寄生的構造に陥っている。そこから脱するにはどうすれば良いのか? 地域の人たちが自活できるようにならなければならない。これが亀岡さんの主張であろう。そこま

では私も頷ける。だからと言って、「地域のまるごとの公益」を考え、そこに住む人たちが自活できることを皆で支え、舵とりをし、地域として主体的で、かつ身の丈に応じたしっかりと閉じた勘定合わせができるような組織が必要でないわけではない。いやとても必要なのだ。しかしながら、それは地域で個々の商いをする事そのものではない。地域丸ごと（全体）を地域の人たちで商いする組織、これを「おらが役場」と呼ぶことにしよう。近代的官僚組織としての役所では果たせない「おらが地域のまるごとの公益」をマネジメントする。おらたちがそれを作り、育て、使いこなすためである。実は、おらが役場の実例は、米国にも欧州にもある。村長さんは住民自らが選挙で決める。議員は最低限しかいない。皆が自活できる仕事を持っていて、役場の仕事は無給である。言い方を変えれば、そのためにも自活できる仕事が必要になる。しかし、自活できる仕事は地域があつてこそ可能になるのである。役場の常勤の職員はとても少ない。戸籍、土木等最低限のことに限られる。たとえばドイツやオーストリアの、Gemeinde(ゲマインデ)というのがそのような「おらが役場」に相当する。智頭の日本ゼロ分のイチ村おこし運動は現在第二期の10年に入っているが、そこで目指している地区ゼロイチの協議会こそ、日本版「おらが役場」の卵の段階だとも言えるのではないかと。

なおこれらの議論に続いて、地域経営を進める「システム科学的テコやメガネ」となるような道具立てが有用であることを紹介した。紙幅の関係で、ごく簡単に記しておくことにする。

a) 地域の基盤は五重の塔に見立てることができる。国・邦・郷(くに)づくりは、まるでロシアのマトリョーシュカの人形のように幾重もの五重の塔の入れ子構造を築くことにたとえることができる。私たちの日頃の生活も、経済的・生産的活動も、そうでない活動も、皆、そのような五重の塔の各層の重なりで支えられており、それがあから最上階での営みが可能となるのだ。東日本大震災は、被災地はもちろんのこと、我が国全体も、このような入れ子の五重の塔が瓦解し、ガタガタになってきていることを白日の下に曝(さら)しだした。それゆえに我が国は、心柱も含めて根本的な立て直しを待たなしで求められているのだ。

b) 地域活性化(かっせいか)は、「攪拌化」(かくはんか)⇒「覚醒化」(かくせい)⇒「葛藤化」(かつとうか)といったプロセスをたどる。ぶつかることなくして、あつれきなくして地域の活性化はない。しかも、活性化の目指すべき姿が最終的に共有されなければ、傍目にはどのような状況に変化しても、そこに住まう人にとって活性化は起こったことにはならない。

c) 近隣コミュニティや集落、地区などを社会システムとして見立てるもう一つの方法として、「糧(かて)」⇒「舵(かじ)」⇒「絆(きずな)」⇒「礎(いしづえ)」(元に戻って繰り返す)という循環構造がある。(これは米国の社会学者パーソンズの AGIL という社会システム論を私が、智頭の皆さんに説明するためにアレンジして作った概念モデルである。)これが好循環していれば、⇒の方向にプラスが働いて、状況は改善していく。しかし、過疎地域で出口が見えないところは、逆にこれが悪循環の形を取って、⇒の方向にマイナスが作用していく構造に陥っているという見立てができる。

d) 地域を身の丈に応じて少しずつ、変えて行くには、適応的マネジメントという方法が有効である。智頭のこれまでの取り組みで戦略的に変化を起こし、それを徐々に高めていくアプローチが取られた。つまり、まず皆で現状を診断(Check)し、現場ですぐに手直し、学習できることはする(Action)。その上で当たりをつけて計画を作り(Plan)、それを実行してみる(Do)。これが C-A-P-D サイクルである。これを皆で学習しながら、螺旋階段を少しずつ上がっていく戦略をとるのである。これを山登りにたとえて、「峠越え」、「峠越え」、また「峠越え」のまちづくりという譬えで説明することもできる。

e) さて地域に住まい、商い、現状を変えることを意図的・系統的に行うのは、他ならぬ人間である。これを「主体的個人」と呼ぼう。主体的個人は、何にもましてその地域が危機存亡の状態にあるときには真っ先に危機から脱する術を心得て実践できる必要がある。これをとっさに **Survival** (命を守る) 能力と行動と呼ぼう。それはいわば時間の勝負である。その次には、**Vitalize** (命を活かし、成長する) 能力と行動が求められる。これは少し時間をかけて持久戦に持ち込むことも含めて個々人が自活できなければならないというときに求められる命を活かす方法である。そして、そのようにして自活できている個々人も実は他者によって **Survival** でき、**Vitalize** できることで初めてそれが可能になってくるのである。つまり、個々人は、個々人であっても、同時に **Convive** (他者と共に生きる) 関係(ソーシャルネットワーク)がいつも築ける能力と実践ができてこそ、命を積極的に長らえることができる。生きていて意味のある「幸せ」な方向感覚をもった生き方を共にできるのである。ここで大事なことは、このような S-V-C の三角形である個々人と他者とのネットワーク(Vitae System Network)は、「具体的で実質のある地域」という基盤の上にこそ、成り立ちうるのである。言い換えれば、**地域を地域ならしめている根底(五重の塔の土台の層)の、大地という下支えがなければ、Vitae System Network)は成立しえないのである。ここが肝心なところである。**

(意見・質疑)

なお、五重の塔の土台の層には、「自然(大地)」ではなくて、本塾が目指す「地域経営」の観点からは、むしろ「経済」を据えて解釈し直すべきではないかとの問題提起があった。これについては、私や寺谷さんはあくまで「自然(大地)」としなければ本塾の趣旨に即さないと反論した。ここも大変重要な論点なので、次回に再度論議して、可能な限り、認識を合わせていくこととしたい。

私の講義は多岐にわたったが、本塾でいう「地域経営」はつまるところ何であるのか、もう一度ポイントを明示してほしいとの声も出た。文脈が具体的に示されないと、解釈論に終わって実質的な理解や共同的な枠組みになりにくいとの意見もあった。私が述べたメッセージは、本ニュースレターに要約されているとおりであるが、この意見を受けて、再度ポイントを絞ってここにも記しておく。

[強調したいポイント]

1. 3.11 で浮き彫りになったトップダウン行政の問題と限界を打開する突破口として、小規模で身の丈に合った地域に根差した経営体（「おらが役場」）が必要となる。特に、そこで問われるのが「実践できる地域経営」である。フィールドについても、行動についても、どんなに小さくてもいいから実践をして、その中の社会システムを丸ごと変えてしまう。小さな問題解決が必ず大きな問題解決につながってくる。
2. 人財養成の現場としてモデル地域に求められる条件は、地域の存続を危惧している人がいることである。そういった現場で、自分たちがやらなければならないと心から思える人間に対して、挑戦するステージを与えることができる人財を育てる塾を目指す。
3. リーダー・人財の養成に必要な学習事項として「問題点を発すること」が挙げられる。問題を「問題」として認識できるか、その「気づき」の能力を我々は学習して体得すべきである。