

分権型社会を拓く自治体の 試みとNPOの多様な挑戦

—地域社会のリーダーたちの実践とその成果—

第15号



発行

龍谷大学大学院 地域公共人材総合研究プログラム

発刊にあたって

地域公共人材総合研究プログラムは、研究科横断型大学院修士課程として13年間の歴史を持つNPO・地方行政研究コースに、新たに経営学研究科の参加を得て、法学・政策学・経営学の3つの大学院の共同運営研究プログラムとして2016年4月にスタートしました。

本大学院の特徴は大きく3つあります。1つは複数の研究科による共同運営です。2つは、広く地域社会に開かれた大学院であるということです。本大学院は、これまで自治体、NPO団体及び経済団体等と地域連携協定を結び、豊かな実務能力と社会経験をもつ大学院生を積極的に受け入れてきました。3つは、21世紀の自治・分権社会をになう「地域公共人材」の育成を進めていることです。地域公共人材とは、グローバルな視野をもちつつ、暮らしの現場である「地域」(ローカル)に足場をおいて考え、行動する人材つまりグローカルの人材ということです。

本書は、前身の「NPO・地方行政研究コース」開設以来、本大学院における特色ある科目である「地域リーダーシップ研究」(全国の先駆的自治体の首長やNPOの代表による講演と討議)と「先進的地域政策研究」(全国の先進的政策を進めている自治体・NPOの責任者からの講演と討議)の内容を講演記録として編集・発刊したものです。

2017年度は地方自治の最前線で市政をリードされている湖南省市長の谷畑英吾様、本プログラムの修了生として「半農半X」という新しい生き方を提唱されている半農半X研究所代表の塩見直紀様をはじめ、6人の皆様から非常に示唆に富む御講演を賜りました。

本書が例年同様、21世紀における市民自治と持続可能な地域社会実現の方向性をしめす資料として活用されることを期待いたします。

地域公共人材総合研究プログラム
運営委員長 白須 正

Contents

発刊にあたって

地域公共人材総合研究プログラム 運営委員長 白須 正

2017年9月16日(土)

「薬物依存者の『生きる』を
支援する DARC の実践と学びについて」

特定非営利活動法人 三重ダルク代表 市川 岳仁

「セルフヘルプとサポートの現在」

先進的地域政策研究①

特定非営利活動法人アバリ 木津川ダルク 加藤 武士 1

2017年12月2日(土) 「時代に合った働き方を提案し価値観の変革を訴える」

地域リーダーシップ研究①

株式会社ウエダ本社 代表取締役社長 岡村 充泰 19

2018年1月20日(土)

地方自治最前線

～やわらか未来あり□～

地域リーダーシップ研究②

滋賀県湖南市市長 谷畑 英吾 31

2018年1月30日(火)

「復興における学びと図書館における学び」

先進的地域政策研究②

南相馬市教育委員会 庄子まゆみ 53

2018年2月3日(土)

「コンセプトリーダーシップ」が地域を動かす
ーキャッチフレーズ、コンセプトの重要性ー

地域リーダーシップ研究③

半農半X研究所 塩見 直紀 69

司会：青山 公三
土山希美枝

「薬物依存者の『生きる』を支援する DARC の実践と学びについて」

特定非営利活動法人 三重ダルク代表
市川 岳仁

「セルフヘルプとサポートの現在」

特定非営利活動法人アパリ 木津川ダルク
加藤 武士

市川岳仁（いちかわ たけひと）

NPO 法人三重ダルク常務理事
一般社団法人ソーバーリビング 代表 理事
1997 沖縄ダルクスタッフ
1999 三重ダルク開設
2005 奈良ダルク開設
2010 龍谷大学大学院 NPO 地方行政研究コース修了
2014 一般社団法人ソーバーリビング設立



加藤武士（かとう たけし）

特定非営利活動法人 APARI 木津川ダルク代表、アパリウエスト・プロジェクトマネージャー
特定非営利活動法人三重 DARC 理事
2000 年 大阪 DARC スタッフ
2003 年 京都ダルク設立
2013 年 木津川ダルク設立



土山 この講演会は地域公共人材総合研究プログラムが開講する公開講演会として、一歩踏み込んだ現場の深い話ができる機会にしたいと思い、開講しているものです。

本日は三重ダルクの市川さん、木津川ダルクの加藤さんのお二人をお招きしました。現在、「依存」をめぐるようやく政策的な変化

が起ころうとしています。そのなかで代表的な薬物依存は、これまで刑罰によって処罰されてきましたが、動画を見てお分かりになった方もいらっしゃるように（事前学習で2点の動画を視聴）、依存は、そこからの回復が可能な「状態」です[※]。依存は処罰で止まるものではなくて、回復をどう支援していくか

※ 当日は、それまでの用語法として「回復が可能で、その回復のための方策が必要」という意味から「状態」を「病」と表現しましたが、本講演会と前後の学びのなかで、「専門家による客体としての処置が必要な特殊な存在」という意味をさけるため、比喩としての「病」という表現を用いないこととしました。講演内には一部、比喩として依存を病にたとえた部分がありますが、本注の前者の意味で用いられたものです。

を考え、とりくんでいくべきでしょう。

依存はストーカーや暴力、虐待といったかたちで現れる事も多く、視野を広げると様々な依存があります。依存が結果として暴力として現れた時は処罰されますが、アルコールはこう、ギャンブルはこう、暴力はこうではなく、「依存」をしっかりと捉え、依存という状態に悩み、苦しむ当事者と周囲に必要なものは処罰ではなく、回復の方向に向かえるようにすることが必要だという認識がようやく広がり始めてきました。

皆さんもその存在を耳にされた事があると思いますが、ダルクはセルフヘルプによる回復をめざすグループです。私は「当事者による当事者支援のモデルをつくった団体」と捉えていて、個人的には次世代のダルクをつくる核になる方々だと思っているお二人にお越しいただき、薬物という切り口ではありますが、依存からの回復、セルフヘルプとサポートを巡る状況と政策、制度などを含めたお話をお願いしました。ではまず、市川さんからお願い致します。

■ダルクの始まり

市川 2009 年度大学院法学研究科修了 OB の市川と申します。薬物依存者の民間支援団体・三重ダルクの代表です。

僕は 1997 年に沖縄ダルクの職員になり、2 年後の 1999 年から三重ダルクで働いています。それから約 20 年になりますが、僕が三重県に移ったのは、誰か一人くらい地域に味方がいないと薬物をやめて新しい一步を踏み出そうとしても何も始まらないし、そのためには安心できる居場所がなければという思いからでした。学部卒の若い院生さんは分からないかもしれませんが、20 年前の日本

社会には「薬物依存」という言葉すらありませんでした。「薬物」と「依存」を合わせて表現される事はなく、おそらく薬物中毒や薬物乱用という言葉で括られ、大半の人が「何だかなあ…」という類の問題として捉えられていました。ですから実際にそういう状態に陥った人を手助けしよう支援しようという個人や団体、組織がほとんどなかったのはお分かりいただけると思います。そんな世の中に一人くらいは立ち直りや生き直しのパートナーがいなければ…と 1999 年に三重県に移りダルクの活動を続けています。

ダルクは 1985 年に東京で近藤恒夫さんたちが始めた活動です。近藤さんは 70 年代に覚せい剤の薬物依存になり苦勞されたんですが、80 年頃に薬物を中断する事ができ、その後、東京でダルクを始められました。薬物依存を抱える人々を受け入れ回復の支援をし始めたのは当事者だった。当事者が当事者の居場所をつくり回復の支援をし続けた、それがダルクの歴史です。

その後、東京のダルクで元気になった人が地元に戻り 1989 年に名古屋で、翌 90 年に横浜とダルク女性ハウスが誕生しました。93 年に大阪、茨城、94 年に沖縄、95 年に九州、宮崎、96 年に仙台、97 年に高知、北九州、大分、そして 99 年に三重、鹿島、磐梯と全国に広がっています。ダルクはすべて薬物依存の当事者によって運営され、三重ダルクを運営している僕も当事者です。

■薬物依存の原因

僕は中学 1 年生になってすぐに今でいうパニック障害になりました。登校中に激しい呼吸困難に陥るなど不安障害が日夜出るようになり精神科にかかっていたんですが、投与

された精神安定剤のような薬が常用になり薬物依存になりました。バブルに向かい日本経済が上昇する 1980～90 年代をととても暗いイメージで過ごしました。今でこそパニック障害や精神安定剤といった言葉は普通に使えますし、メンタルヘルスや心の風邪といった言葉も当たり前になりましたが、35 年前に日本で精神科にかかっているのは決して軽い事ではありませんでした。人に言えない、知られてはいけない一大秘密でとても暗く大きな問題でした。

■ダルクとの出会い

中学、高校とパニック障害に振り回され暗い青春時代を送り、希望をもてない 10 代を過ごしました。社会に出てからもその影響を引きずり自己実現ができないまま自暴自棄になり、常に自己不全感を抱えながら薬物の範囲が広がり、薬物だけでなくギャンブルやセックスに依存しお金のコントロールができなくなり、20 代の中頃にはすっかり出来上がった状態になっていました。

その後、たまたまダルクと出会いました。精神病院への入退院を何度も繰り返すものの治療では良くなりず酷くなる一方だった僕が、ダルクと関わり元気になっていった。僕と同様に全国のダルクに関わる人の大半は刑務所や精神病院に入った経験がありますが改善する事はほとんどなく、ダルクに来てから折り返す事ができ次の場所をつくっていったという流れになります。

1980～90 年代はダルクの数も少なく、まさに自分たちだけでやるしかない状況でした。地域社会にも偏見があり、集まっているだけで怪しい集団に見えてしまい資金繰りも非常に大変でしたが、ある意味大きなチャ

ンスをもたらしたと思っています。

■ダルクがもつ効果

ダルクにやって来る人の大半はドアの外から中の様子を伺っています。彼らはそれまでに警察や刑務所、精神病院などであまり良い扱いをされた事がなく、この問題を抱えているが故に何をされるかと怯えています。僕もそうでしたが、様子を伺いながらドアを開けると、そこにはいたのは不登校だった、学校を中退した、転職を繰り返し職歴だけで履歴書がいっぱいになってしまう、借金が何百万円もある、精神病院に入院した事がある、刑務所に入れられた事がある…といった人たちばかり。そんなダルクには大きな安心感があり、変な劣等感を持たず自分の事を隠さずに済みました。僕はいつもいたたまれなかったんです。治療を受ければ病んでいるように、指導されれば自分が間違っているように感じる。そこには否定しかなく、僕の状態を良くないとする前提が常にありました。あらゆる治療や教育、指導にそういった要素があったんですが、ダルクは違って、施設長から支援してくれるスタッフまでが当事者という環境で、僕は僕自身を異質だとか異常だとかおかしいと感じなくて済みました。変な劣等感も罪悪感も感じず、だから懐ける、ここになら居られると。

また、薬物をやめるように急かす人もおらず、誰も約束を強いてきませんでした。それまでの治療では常に「二度とやらないように」と言われ、裏切るつもりはなくてもやめられなくて、結果裏切ってしまう。「やめるんですよ」と言われればもちろん「はい」と答えますが、やめられないから嘘をつき、またやったと否定される。でも、やめられない

事が分かっている人たちがいるダルクではやめられない事を否定されません。誰も「二度とやらないように」と要求してこない、そんな環境でした。

■安心から共感、そして回復へ

僕の周りにはいろんな当事者がたくさんいて、僕は孤立や孤独から脱却できました。12歳の春にパニック障害になり精神科に行ったあの日から「自分は人と違う。この事は誰にも知られてはいけない」と自分を異質だと感じる絶対的な孤立から解放してくれました。自分の事を正直に語って存在できる。これは精神科やカウンセラーにかかっている時なかった初めての経験でした。

それだけではただの共感でしかありませんが、より良かったのは回復のモデルがいた事で、ダルクには僕よりも先に薬物をやめる事ができた人たちがいました。1ヶ月前、3ヶ月前、半年前、1年前、3年前に薬物をやめて歩き始めた人たちがいる。僕と同じどん底を経験しそこから回復した人たち。経験がない人たちがそうならない生活を指導するのではなく、経験した人たちが見せてくれた回復も初めてでした。僕はクスリにハマった精神科医を見た事はありませんし、人生のリカバーを見せてくれた専門家も知りません。専門家や医者は順調に大学を出て資格を取り認知され職業的に僕を指導しますが、僕と同じような挫折やジレンマをもつ当事者がロールモデルとなって見せてくれる。「ひょっとしたら…」と長い間僕がもち得なかった希望を初めてもつ事ができました。そうなる話と話は早くて、それまでは僕に薬物をやめさせようと周囲がしてくれた努力はすべて無駄になっていましたが、誰かに強制されなく

ても「こんなふうになっていけば良い」と僕自身が勝手に歩き出す。「治療」はあまり好きな言葉ではありませんが、回復の動機付けが果たされた後の僕はただ彼らに付いて行くだけでした。

■回復のプロセス

しかし、回復のプロセスは決して平坦なものではありませんでした。時折とても否定的な気分になり希望もなくなる。薬物をやめたから何かが劇的に変わる訳はなく、むしろこれまでつくり上げてきた残骸が素面になって残るだけ。素面ですから辛いだけで何も浮かばれない。でも、嫌になって逃げ出したいくなった時の感情も彼らはよく理解してくれました。世の中の大半が「頑張れ！そこで踏ん張れ！」と言う時に「やってられないよな」「しんどよな」と逃げたい気持ちを分かってくれる人たちが周りにいる。それもまた救いでした。

良いか悪いか、何が正しいかが基準ではなくベースにあるのは共感で、躓きながらまた一歩前に進んでいった人たちの励ましが僕には最適で、どんな立派な治療者よりも援助者よりもちょっとだけ僕の前を歩いている人が僕にとって一番信用できる頼りになるカウンセラーでした。

また、彼らの中にも信頼関係があって、僕は積極的に自分の問題をオープンにするようになりました。とにかく問題は見せないように知られないようにしていた僕とは真逆に、しんどい事は常に周りの人と共有し、取り組みの中で解決するために彼らの経験を分けてもらい、これが大きな変化でした。しっかりして頑張るというよりしっかりせず頑張らず周りの人たちと共に歩く。これが非常に



大きな変化で、僕たちの診察室は医者と患者の個室ではなく、大きな部屋の中でいろんなタイプの人が嘆いたり喜んだり悲しんだりハッピーになったり、良い事があったり嫌な事があったり、それらすべてをみんなで共有していくような場所でした。

■助けられる側から助ける側へ

助けられるだけではなく他の人を助ける、これもまた大きなポイントでした。当たり前の事ですが、他の人の経験が僕の役に立つように、僕の経験が誰かの役に立つ。自分の中にある資源性に気が付くんですね。依存症は治療されるべき弱点だと思われてきましたが、依存症である事が他人の手助けになる。それまでの治療では気付かなかった事に初めて気付きました。素晴らしい経験ではなく、世間からするととんでもない経験や過去が今まさに困っている人の勇気や救いになる。黒が白くなって回復するのではなく、グレーはグレーのまま機能する。自分と和解するような感覚、自分も人の役に立つという感覚が自尊心を高めてくれました。それまでの僕にとっての自尊心は人より優れている事、或いは褒められる何かがある事、自慢できる何かがある事でしたが、それは人に負ければ失われます。そんな規格の中で得てきた自尊

心はすぐに壊れ、僕はずっと転んで負けてきました。でもダルクでは僕が生きてきた経験そのものが尊いと感じられる。これが僕の思うセルフヘルプ（当事者活動、自助活動）の大きな意義であり、ダルクの一番良い所です。

同じ事を専門家がやっていたら良い治療として受けられたかもしれませんが、僕たちは永遠に患者として存在するだけで僕たち自身が活かされる事はなかったでしょう。僕たちが生きるこの活動は面白かったです。

■専門家の回復と当事者の回復

僕は21年前に薬物をやめました、薬物問題を抱える当事者として「歯を食いしばってやめてきた」という20数年間ではなく、依存症の人たちの回復の手助けをしながら誇りをもって生きてきました。「僕は依存症です」というと皆さん「えっ!？」と驚かれますが、「僕は当事者です」と誇りをもって言っています。

今年で47歳になりますが、約13年の薬物依存のドロドロとした時代と薬物をやめて21年、人生そのものが依存者としての人生ですが、ぜんぜん否定的には思っていない。いわゆる病気や問題として捉えられている依存とは違いますし、土山先生が「回復」という言葉を使ってらっしゃいましたが、僕たちが言う「回復」とは自尊心をもち人として機能し地域社会で生きていく事で、世間一般の回復は治療や処罰をイメージしていて認識が随分と違うと感じています。

かつての僕がそうだったように自尊感情が低いままで社会活動をしていると、必ず劣等感や自己不全感でバランスの悪い生活になります。健康的な環境で居心地の悪さを感じ

じわじわ問題の多い方に行ってしまう。やめておけば良いのにと話ですが、やめておけばいいような人たちの中にいる方が楽に感じる。よく刑務所で反省させれば懲りる、懲らしめれば二度とやらなくなると言いますが、良くなるどころか悪くなっていくんだろ…という感覚があります。

■ダルクの功績

ダルクの功績を僕なりにまとめてみると、第一は薬物をやめたい仲間の拠点をつくった事です。僕たちは薬物をやめさせるための治療センターはつくっていません。薬物を使う人を否定しませんし、クスリを取り上げやめさせる施設をつくった覚えはなく、ただ「やめたい」と思っている人たちの拠点をつくった。これは大きな功績だったと思っています。

専門家は薬物をやめさせる方向にもっていくと思いますが、それは当事者にとって一番怖い場所、近寄りたくない場所になる。当事者だからこそ本当に必要な事だけを厳選しそれだけをやる事ができた。変なガイドラインや指導要綱や設置基準といった行政的かつ専門家的なアプローチではなく、その日その場所で本当に必要な事を当事者が知恵を絞ってやってきました。

先ほどもお話したように、ダルクのスタッフには経歴に関わらず貢献する機会を提供しています。だからどんな人も誰かの役に立てる。病院で患者が他の患者の治療に乗り出したら響きをかいます。しかしダルクは資格や専門性、経歴ではなくどんな人でも誰かの役に立つ機会を提供する。これもまたダルクの功績だと思っています。

1980～90年代、日本がまだこの問題に積

極的ではなく、どちらかというと避けて通りたい、放っておきたかったというか放っておかれていた状況もまた大きなチャンスを与えてくれました。

■「薬物依存離脱指導教育」のスタート

ダルクが立ち上がって20年経った2005年に、法務省が大きな決断を下し、「薬物依存離脱指導教育」がスタートしました。

刑務所には薬物犯罪で収監されている人がたくさんいますが、彼らの再犯率は高く刑務所を出てもまた戻ってきます。そこから何とか離脱し違う人生を提示するため、ダルクで薬物依存から回復した人たちが刑務所で受刑者と会い自身の話をする機会を得ました。法律も刑務所も大きく変わりましたが、ダルクが大きな影響を与えたと自負しています。多くの薬物依存者が実際に回復している姿を全国レベルで示し、やめられるという希望をもたせた。やめている人たちが今からやめようとしている人たちに伝えるこの流れは、1980～90年代の回復者が頑張った一つの証として制度をも動かしたと考えています。

■ダルクの中での存在価値

僕がダルクのスタッフになって良かったと思うのは、自分の役割が見つかり、薬をやめてからの21年間を非常に心地良く過ごせた事です。ダルクに来るまでの人生は常に患者として生きてきましたが、現在は回復者としてサポーターとして地域の資源として認知されています。自分の役割が見つけた事が非常に大きく、12歳で精神科に行った時は「人生終わったな…」と絶望感を味わい

ましたが、その感情すら知られまいとしていました。

先ほどもお話ししましたが仲間の中にいられる安心感、自分と同じような人たちという環境が一番居心地が良く、肩肘張って無理をしなくても格好をつけなくても良いし、ヘマをしてもみんな笑ってくれます。僕にとって一番の故郷であり良いフィールドだと。僕は仕事になると思ってはいませんでした、今ではライフワークになっていて、依存症の人たちと共に働き元気になっていく人たちを見る事に喜びを感じています。

去年、温泉で若者に声をかけられました。僕は風貌が怪しいからかよく声をかけられるんですが、話が盛り上がりました、彼は僕の事をドラッグディーラー(売人)だと言いました。彼は薬物のユーザーで風呂から出る頃には、僕は名前や連絡先まで聞かれています。彼にはどこかでまた会うような予感を感じていたんですが、半年後に再会したのは精神病院の中でした。彼は患者として入院し、僕と病院で再会し、そして彼はダルクに來ました。いま彼は薬物をやめて1年数ヶ月、今日も元気にしています。

■回復者の次なる試練

僕以外の人がこのコミュニティ活動の中で何かを取り戻したり元気になったりするものが、この仕事の一番の喜びですが、その反面辛かった事もあります。ダルクの活動がなかなか仕事として認知してもらえず、とある講演会では「三重だるくの会」と平仮名で紹介されました。「だるくの会」なんて聞いた事もない団体の会長にされ、人生のほとんどをこの仕事に就いている僕にとって、これは職業なんです、なかなか職業として見ても

られない。サークル活動的なものとして捉えられ「市川さん、仕事しないんですか？」などと失礼な事を言う人もいます。昔は職業として認知されず、薬物を10年やめてサポーターとして働いていても「当事者なんですか!?! 怖っ!!」といった酷い扱いも受けました。以前、麻薬取締事務所の人と精神科のお医者さまと僕が薬物乱用の講演会の講師として呼ばれた時に、僕以外の2人は和室でお弁当を食べ、僕だけが作業服を着た保健所の人の行き来する部屋でお弁当を出されました。

アメリカに行けば僕のような人は「リカバードカウンセラー」といってカウンセラー資格を取って正式に働いているそうですが、日本にはそんな資格すらなく、取れそうな資格は全てハードルが高くて10代で人生がコケてしまった僕にチャンスはありません。どこかひねくれた気持ちで世間を向こうにまわしながら、「僕たちだけでやるんだ!」といった気持ちが当初あったのは正直なところでは。

世の中が少しずつ変わっていく中でダルクの活動も徐々に認知されていきましたが、また新たな問題を抱えました。僕は大学院で『ピアの旬』というテーマで論文を書いたので機会があれば読んでいただきたいと思います。僕自身が当事者である事を認識し自分の資源性を感じ自尊心が高まったのは良かったんですが、10年、15年と薬物をやめている僕よりも3年程度やめている人の方がダルクのスタッフとしては良いのではないかと。15年もクスリをやめている人の存在は遠すぎてモデルにならない。1、2年、いや2、3年やめていて、時々「クスリを使ってしまおうか…」などと言っている人の方が資源としてはおそらく良い。いろんな事が分かって偉そうな事を言っている僕たちは、彼

らにとって親と一緒にウザい存在なのかも…。回復者が次々と育つこの環境で古くなっていく人には当初の役割とは違う役割が必要だと考えましたが、当事者以外の役割はなかなか見出せずにいました。

■回復者の新たな一歩

全国各地にどんどんとダルクが増えていきましたが、三重ダルクの立ち上がりは10番目と早い方で、当初関わった人たちの中には、亡くなっている方もいます。我々がそうであったようにダルクの活動で自分自身を蘇らせた人が増えたのは良い事ですが、後輩が増える事で我々の役割は見えにくくなっていきました。三重ダルクがまだ新しかった頃、大阪ダルクで上手くいかなかった人や名古屋ダルクで上手くいかなかった人が三重ダルクにやって来ました。しかし、加藤が京都ダルクをつくり、滋賀やその他、あちらこちらにダルクができると、田舎の小さな三重ダルクにはだんだんと人が集まらなくなり「廃業かな…。ダルクをやっているのもしんどいな…」と辞める事を意識し始めた時に、「ここをやめた時に僕の経歴はどうなるんだろう」という事に気付いたんです。

三重ダルクの代表を10年間勤めました、これは職歴としては通りにくい。当事者である事が資源として機能している自負はあるけれど、だからといって社会の役割として認知されてはいない。そこで精神保健福祉士(PSW)の資格を取り、龍谷大学の大学院で勉強させていただきました。8年ほど前の事です、迷いの時期を経て次のステップに進むための過渡期であったような気がします。

■視野の広がりを得て

資格を取り大学院を出て、僕自身の視野が広がり物の見え方がぐんと変わる大きな変化がありました。論文やセミナー、学会などに向け考えを言語化する事で随分と課題が整理され、精神保健福祉士の資格を取得しダルク以外で勤務するチャンスを得て発言力も向上しました。「ダルクが、ダルクが…」と言っていた時には分かりませんでしたが、世の中はダルクの外でしっかりと動いていました。

ダルクが始まった1985年当時は精神衛生法という法律で精神疾患を持った人の多くは病院に閉じ込められる隔離政策の中がありました。僕がパニック障害になったのはこの時代で僕が人に言い辛かったのは当然の事だったんです。そんな時代にスタートし当事者が当事者の居場所をつくったダルクがどれほど凄かったのか。薬物依存の当事者で世間からは「ヤク中」と呼ばれる僕たちがすごい事をした。日本のどんな尺度をもって、薬物問題を抱える人たちが自分たちで自分たちの居場所をつくったのはとても大きな出来事でした。

法律がどんどん改正され、精神保健法に変わって補助金がつくようになると、補助金を活用して運営するダルクが出てきました。さらに1990年代中頃には精神障害が初めて障害福祉の対象になり、精神障害をもつ人が地域で暮らすためのサポーターとしての資格として精神保健福祉士が設置されました。しかしその10年以上も前から僕たちはダルクで同じ事をやっていた。そういった事が福祉の勉強をして理解できました。

実は、1999年に薬物やアルコールのコン

コントロールができなくなる障害は、精神障害だときちんと明記されたんです。この後加藤がその辺りをお話しますので頭に入れておいていただきたいんですが、2000 年頃から薬物依存は精神障害で扱えるようになったものの、薬物は福祉の業界でも避けられ受け入れてもらえずにいたという事も学びました。

2005 年に我々が刑務所でグループワークに入るようになり、障害者自立支援法が施行されました。薬物依存者が障害者としてではなく普通の地域生活をする権利を世の中が言い始めて…という流れの中でダルクを辞めようか迷っていましたが、学ぶ事で随分とものの見方が変わり、こんなに誇らしい事をしているのに辞めてはいけない、辞める理由はどこにもないと考え方も変わりました。

また、薬物依存以外の事を学び、知的障害や発達障害などいろんな障害を理解した事で、実は薬物依存者は薬物で困っているのではなく、元々そういったハンデをもった人が多い事も見えるようになり、サポートの仕方も随分と変わりました。例えば知的障害をもった人に薬物依存の回復のコミュニティ活動をしててもそこでまたしんどい思いをしてしまう。であれば、その人に合った事をやってみようと。僕たちがやってきた事にこだわるのではなく今ある課題を真摯に捉え自分たちができる事に転換し様々な事にチャレンジしました。

■新たなチャレンジと新たな壁

三重ダルクがある三重県の東紀州の熊野古道の辺りはとても田舎で高齢化と過疎化が進み、一次産業が中心の地で深刻な人手不足に悩まされていました。そこでダルクの人たちでみかん山や牡蠣の養殖、林業などのお

手伝いをしました。依存がどう、薬物がどう、といった活動から、地域で生きていく術を探し始めたのが約 10 年前で、僕がこちらの大学院にいた頃です。このチャレンジがとてもおもしろく、我々が地域と対等な立場で生きていく最初の一步となりました。龍谷大学でいろいろな科目を取りいろいろな授業を受けましたが、そのすべてがアイデアとなりチャレンジの元になった事は間違いありません。

ところがその後、障害者枠の問題に直面しました。みかん山ではダルクのメンバーがすごくよく働き、オーナーにも大喜びして頂き、毎日 6,000 円、7,000 円のお給料を頂いていました。障害者の枠を一切使わずやっていたんですが、オーナーが障害者を雇うと国から補助金が貰える事を知り、「ダルクの人は障害者手帳を持っていないの？ これからは手帳を持っている人を連れて来てください」と。役に立っているから雇われていたのに、障害者だからお金になるから手帳を持っているから雇うと言われた時に「これは何なんだ!？」と思いました。「弱者支援だ」と言われても、なぜ弱者なのか。そこで雇われて支援される限界を感じ、自分たちでなんとかしようとお弁当屋さんを始めました。

自分たちの居場所をつくる活動からもっと積極的に生きる活動に移った事や、龍谷大



学で書いた論文に始まり法学部の石塚先生や加藤と一緒にセミナーを開催したり学会に出席したり、今年もチェコに行き学会で報告をしてきましたが、毎年あちこちらの外国に行ったりと、それらの経験を経て自分たちのフィールドで得た課題や意見を世に出す事もやっています。

また、精神保健福祉士の資格を取り、刑務所にいる高齢者や障害者を支援する定着支援センターで約3年間働かせていただきました。昨年刑の一部執行猶予制度が始まり、薬物依存者の服役期間の最後を少し考慮し社会復帰を支援するという制度の情状証人をするようになり、法的な判断にコメントする事も多くなりました。昨年1年間で7件の裁判で証言しましたが、7件共に一部執行猶予の判決をいただき、薬物裁判全体では25%程度と言われている中の100%なので随分影響を与えていると思っています。

さらにいろんなハードルはあったと思いますが保護司に推薦していただき、謹んでお受けして3年、保護司としても活動しています。薬物だけではなく様々な立ち直りややり直しに関わらせていただいています。

■最後に

ダルクが団体として個人として様々な影響を与える存在になってきた事は間違いありませんが、最後に2つ心配している事をお話させていただきます。

世の中で依存症という言葉が当たり前に使われ過ぎるようになり、そのおかげで僕たちは避けられなくなりましたが、症が付いている事がとても気になっています。症って病気なんですよ。先ほど土山先生も病や病気と表現しておられましたが、それはとても危

険です。依存症は様々な背景と事情があって陥っている状態であり医学上の病気だと僕たちはまったく思っていません。医療ニーズのない、病院に行かなくても良い依存者はいくらでもあります。依存者は病院に行かなければいけないと勘違いされ、病気のように扱われ医療が主導になり、医療点数が付くため今まで薬物中毒は診なかった病院が診療を始めています。では診察券を出して病院に行くと回復するのか。いえ、する訳はありません。

ただ、世間もそういった見方を始めていて、刑務所の離脱指導を解雇されるダルクの人が増えてきました。「精神保健福祉士のワークブックでやるのでダルクさんはもういいです」といった方向に現在は向かってしまっています。

ダルクを運営してきた過程で福祉制度を使うようになり、僕たちは全国に散りました。メッセージを伝えるミッションがあって散ったはずが、なぜか全国で商売を展開するようになってしまった。仕事として成立してしまったがためにミッションは置き去りにされ、個人商店もどきの団体が出てくる。この2点が問題だと感じています。ご静聴、ありがとうございます。この後は加藤が続きます。

土山 ありがとうございます。市川さんの生き方の中でご自身やダルクの功績という言い方をされ、これまで関わってきたけれどそれとは違う、治療ではないけれど必要なケアやセラピーをどういった言葉で表せば良いでしょうか？

市川 新しい言葉を作った方が良いと思いますね。

土山　するとまたその言葉を説明する必要がある…と。本日のテーマは「依存から回復へ」で、回復する前の状態を病や〇〇症としてしまうと医療的、専門的ケアが頭に浮かびます。私は緊急で切迫している時には医療的なケアが必要な段階もあると申し上げるん

ですが、ここで言う「依存からの回復」は少なくとも医療的なケアだけではなく、そうでない部分の方がむしろ多くどういう言葉を充てれば良いのか悩むところです。では、続いて加藤さんのお話をお聴きしたいと思います。よろしくお願いします。

「セルフヘルプとサポートの現在」

特定非営利活動法人アバリ　木津川ダルク
加藤　武士

■一人ひとりがダルクの一員として

加藤　おはようございます。木津川ダルクの加藤です。本日はよろしくお願いします。

土山先生から頂いたタイトルをそのまま使わせて頂いたんですが、「こんな内容で…」とお話を頂いたのが8日ほど前で、その後他の仕事と並行して準備したので至らない所も多々あると思いますが、後のディスカッションで埋めていければと思っています。

私も市川もダルクの職員になり彼は彼らしい回復のプロセスの中で思い描いた支援をしてきたと思いますし、私は私自身が依存していた時期に感じた事を支援として行ってきました。

私も回復者の一人ですが、自分が回復しただけでは本当の意味での解決に至ってはいないと考えていました。私が薬物をやめてやり直そうとしてもそれを受け入れる社会がなければ私の回復も無駄になってしまう。

「回復したっていってもボン中でしょ？刑務所入ったの？」「いいえ、入っていません」「ええ!？」と。「刑務所にも入らず、罪も償わずに」といった類の事を言う人たちが20～30年前は多くいました。

私が当事者支援だけではなく外へ出ていったのは、回復の権利や人権が自分の中にキーワードとしてあったからです。私は在日朝鮮人で様々な差別や偏見を受けながら生きてきた中で薬物に溺れる経験をし、社会にも変わるべきところがあると考えダルクの職員になりました。

2000年に九州で少年がバスジャックをして高速を駆け抜けるという事件が起きました。当時の私はある程度の回復を得て薬物依存を隠して働いていました。事件のニュースを職場で見ている時に、「こんな事をするのは薬物を使ってる人間じゃないの？」といった話題で盛り上がり「覚せい剤とかやっているんじゃない？」と。私は薬物をやめた事を隠して働いていたので「薬物をやった人間が

みんな包丁で人を刺す訳ではありません。私は人を刺した事はありませんから」と思っているにしてもそんな事は言えません。かといって「そうですよね、こんな事は薬物をやった人間のする事ですよね」と一緒に盛り上がる気持ちにもなれませんでした。ただただ言われた仕事を淡々とこなしながら嫌な気持ちになったと同時に、10代の頃、在日朝鮮人である事を隠して不良グループにいた時に「あいつ、朝鮮人ちゃうんか」と友達を指さしていた言葉を聞いて嫌になった気持ちがフラッシュバックしました。このままでは回復した自分の居場所は社会にもなく回復する雰囲気もできてこない。これは個人の問題ではなく社会の問題だと思うようになり外へ出ていくようになりました。

最後にまたお話しますが、社会の差別や偏見で生じる私たちの「恥」という気持ちが回復を遅らせ回復のチャンスを失わせ、さらに問題行動を起こすやっかいな人たちにさせていると私は思っています。

木津川ダルクは、比較的大きな一軒家で10人程度が共同生活をおこない薬物を使わない生き方を実践しています。東京で最初のダルクが立ち上がってから30余年が経ち、現在は日本全国で61団体が87の施設を運営しています。日本ダルクが全国のダルクを統括している訳でなく、草の根的というかタンポポの種が飛んで花が咲くようにダルクはできているので、私は全国のダルクの施設長の名前もすべて知っているわけでもありませんしリストもありません。ダルクの所在地程度は取りまとめているますが、それぞれの回復者がそれぞれの地域でそれぞれの支援者とともにダルクをつくりあげてきました。

■ダルクとは？

当事者が当事者を支援する。市川も言っていました、ダルクはクスリをやめさせる施設ではなくやめたい人が集まる場所です。また、「ダルクにプログラムはありません」と私は言っていて、「そんな事はないですよ」と言う施設長もいますが、NA (Narcotics Anonymous) 12ステッププログラムを安心して実践できる場所としてダルクは存在してきたと思います。ですからこのNAプログラムがもっと広まり充実していけばダルクは役割を終え、なくなっても良い。以前近藤さんも「ダルクは目的ではなく回復する為の手段で様々な方向でより良い手段が出てくればそれを使っていけば良い。今はまだないのでダルクをやっているんです」とおっしゃっていました。

土山 NA 12ステッププログラムを少し説明していただけますか？

加藤 まずは自分を認める事、そして自分一人で解決できない事は他の人たちの力を借りて解決する。非常に簡単に言うとそんなプログラムです。

土山 プログラムを安心して実践していくとおっしゃいましたが、どんな感じで実践されているんですか？

加藤 ダルクのミーティングでは、薬物を使いたい気持ちや実際に使ってしまった事を話します。それはまたやっても良いから話すのではなく、なぜやってしまったのかを振り返るためです。例えば、家族の中でそういっ

た事を話すと「なに!? また使ったのか!?」と叱責され警察に通報されてしまうかもしれません、なぜやってしまったのかを一緒に振り返りどうやって再使用を食い止めるのかを考える。こういった事ができる場所はいくつもある。これまでの社会にはほとんどなく、ダルクはそれができる場所です。

このように NA12 ステッププログラムに基づいたミーティングを行い、またプログラムの一環として NA に行く事も多くのダルクで実践されています。

■薬物依存症とは？

先ほども依存症は病気とは違うというお話が出ていましたが、これは犯罪だと言う人もいます。病気なのか犯罪なのか、そんな事はどちらも良いというのが私たちの見解で、これは「問題」で必要なのは薬物によって起きた問題を解決する事です。しかし、「薬物は生き延びる為の手段で、唯一自殺を食い止めてくれた時期があった」と言う人もいます。薬物を無理やり剥がし取ったが為に、内側にあった生き辛さや生きにくさで自死してしまう事態も起こっていて、なんでもかんでも強制的にクスリをやめさせる事は本当に正しいのかと思います。もちろんクスリを使う事は徐々に自分を殺しているような事なので、どこかで何とかしなければいけない問題です。私たちは手取り早いから病気と言っていますが、「脳がそんなふうになっちゃった」「体質がそんなんだ」と、自分の状態に名前を付けられれば良い。精神科が付けた病名ではなく自分の状態を自分が理解しやすい名前と呼びその問題を解決すれば良いと思っています。

精神科での寛解とか刑務所で更生させる

とか、ある程度縛られた中で行われる事は私たちが言う本当の回復ではありません。回復の過程で一時的に保護観察を受けたり精神病院に入院や通院したりする事はありますが、本当の回復はそこを出た時にある。回復をあんなに定義付けても私たちにはなんだか虚しいように感じますし、もっと自由なものだと思います。

■ダルクの実情

ダルクに来る人はいくつもある加減な人が多く、全員が本気でクスリをやめたいと思っているかというところではありません。やりたい気持ちで 49 やめたい気持ちで 51 であればやめられるんですが、そんな時にやりたい 49 の気持ちを話してしまうと「何を考えているんだ!」と叱られます。でも、100% やめたい気持ちでやめようとする人なんてダルクの職員でもないはず。私自身も覚せい剤が嫌いになった訳でも大麻が嫌いになった訳でもありません。覚せい剤は嫌な感じがしますが、「大麻は良いかな、いつかまた使ってしまうのかな、いやいや今日だけはやめておこう」、そんな感じでやめ続けてきました。「ダルクには女性も来るから」「刑務所には行きたくないから」「親に『警察に行くかダルクに行くか』と条件を出されてやってきた」等々、いわゆる不純な動機でやって来る人もいます。そんな中、ゆっくりとしたミーティングや雑談をしながら少しずつ「やっぱりやめなアカンな」という動機が起こる。外圧による「やめなければならない」から「やめた方が良いのかな」「やめておこう」、そして「使いたくない」と自分の中から少しずつ動機が湧き起こる。そんなプロセスがダルクにはあります。

プログラムは3ヶ月や1年やって良くなるものではありません。回復には時間が必要です。あらゆるルールを破りダルクにやって来た人たちに今さら正しさやルールを押しつけても効果的ではありません。違う方法の方が科学的であり現実的で、絶望的な状況を分かち合う事が希望に繋がります。ああしろこうしろではなく、「私たちはこうして良くなった」「私はこうしたんだよ」とメッセージを伝える。薬物をやめるのは当前の事です、当前の中にある苦労や葛藤や大変さを理解し、分かち合ってくれる人が身近にいる事が薬物をやめ続ける力になり、喜び合える関係がたくさんあればあるほど力強くなっていきます。

ダルクの日常はダラっとした日もあれば一生懸命に何かを頑張っている日もあります。薬物依存者が本当に安心できる場所がダルクで、私も市川もダルクで良くなり、自分が与えてもらったものを人に与える事で生きる意味を知り、生きていて良いんだという感覚をもてるようになりました。

■ダルクの増加と法改正

こちらは全国のダルクの数の増加グラフです。最初の10年は10ヶ所ほどしかできなかったんですが、次の10年で30数ヶ所、その10年後には約60ヶ所になりました。急増した背景には法律の改正があります。法改正の少し前にダルクが新設されていないのは、改正の情報が内うちに流れ、新制度にのってつくろうとしたからでしょう。改正後は精神障害者のグループホームや小規模作業所等の認可がダルクでも取れるようになり、ちょうど同時期の2000年に私は大阪ダルク

に就職し、小規模作業所の認可を取る仕事をしていました。

その後、2006年刑事収容施設法の改正で刑務所の中でも薬物離脱指導が行われるようになり、同じ年、障害者自立支援法の改正でこれまで自治体の認可で設立されていた障害福祉サービス事業所が国の事業として動き出すようになり、必要な要件を満たした法人であれば認可が取れるようになりました。2003年に立ち上げた京都ダルクは京都市に「小規模作業所を認可して欲しい」と申請しましたが、「数が多いし、ダルクを特別扱いする訳にはいかない」と認可してもらえず、のちに障害者自立支援法の障害福祉サービスの事業所（生活訓練）として始める事になりました。

■制度に翻弄されて

2009年頃までは自分たちで支援者と共に資金を集め無認可ながらやっていたので、定員が10人以下、5人程度の利用と比較的規模の小さいダルクが多くありました。しかしその後は小規模の施設が減り、生活訓練の定員20人規模の施設が増えています。と同時に大規模の施設も増えています。これは障害福祉サービス事業として立ち上げるダルクと、認可を受けずこれまでのやり方で規模を大きくするダルクとまったく違う2種類が出てきたからで、どちらにもそれぞれメリット、デメリットがあると感じています。

一方、制度改正によって精神科医療でSMARPP（せりがや覚せい剤依存再発防止プログラム）を提供すれば医療点数が取れるようになりました。もし家族向けのプログラムCRAFT（Community Reinforcement And Family Training）も医療点数が取れる

ようになれば多くの精神科がやるようになると思います。しかしおかしな事に、SMARPP は薬物依存症向けにつくられ医療点数が取れるようになったにも関わらず、薬物依存症には使わずアルコール依存症に使われ、プログラムの中身まで改変されているものまであります。改変されたプログラムにそのまま医療点数が付く事に私は違和感を感じていますが、何の問題もなく全国で12の医療機関が報酬を得ている。それまで薬物依存症を診ていなかったような医療機関はただ単にビジネスとしてやっているだけで、薬物依存症を診ていこうという本来の目的から完全にズレているようにも思います。

また精神科のデイケア、ナイトケアも1日1万円程度の報酬が得られます。こちらは医療系の支援で行われていて、ダルクなどは福祉事業として行われ、どちらも同じような金額で同じような内容です。しかし期限の定めがなかったため障害福祉サービス事業としては2年間、延長しても3年間費用としました。医療系を縮小して福祉系に移行をすすめているようですが、医療機関の抵抗も大きくなかなか進んでいません。また、これらの制度は長期入院患者を減らすためにつくられましたが、この医療系デイナイト事業を行う数は爆発的に増えているのに入院患者はそれほど減っていません。

■商業化、大型化されていくダルク

悪い事をしている訳ではないので「無認可」というのは嫌な言葉なんですけど、献身的な活動や運動を支援者と共に自分たちの力でやってきました。まっとうにプログラムをやっていますが、「貧困ビジネスのモデルになった」部分もあろうかと思います。

新しくつくられる回復支援施設は障害福祉サービス事業所としてスタートしているので少し本来の目的とズレている気がします。素晴らしいプログラムを用意し「回復します」「回復率は何%です」と謳っている施設や、ダルクを脱退しまったく違う組織になった施設がこの先どうなっていくのか。まだ大きな問題にはなっていませんが、税金を使う事業なので取り扱いに不備や粗放があって返還しなければならない等々の問題も懸念されます。三重ダルクでも一時過誤があり返金しなければなりませんでした。一部ダルクでは指定の取り消しといった事態にもなっています。

こういった点もきちんとしていかなければ「薬物依存者が運営しているからそんなもんよ。あの人たちにできる訳がないよね」と言われかねません。

■フォーマルとインフォーマルな支援

当事者のサポートや連携にはフォーマルな支援とインフォーマルな支援があります。

フォーマルな支援として刑務所での薬物離脱指導にダルクが協力してきましたが、現在は削減されています。増えるべきところが減っているのは予算等の問題ではなく有資格者が取って代わっているからで、ファシリテーターとして回復者を入れて行う本来のやり方をしている刑務所は少なくなっています。ただ、当事者がケアサポーターとして働く福祉サービス事業もできていますし、保護観察所で刑務所と同様のプログラムを行ったり出所者の引き受け先をダルクが受け持ったりと、当事者が当事者を支援する形を様々な場所で連携しだしてやっています。



一方のインフォーマルな支援にはセルフヘルプや、相互支援グループ、相互援助グループといった当事者グループの支援があり、断断会などもこれに含まれます。また、近所のおじちゃんやおばちゃん、よく行くコンビニのお兄ちゃんといった人たちも含めてインフォーマルな支援者だと私は考えています。例えば知的障害をもった人が買い物をしてお釣りの勘定がよく分からなくても、よくできた店員さんがいればきちんとお釣りを渡してもらえます。おばあさんが自販機の使い方が分からなくても店員さんが「何を買いたいんですか?」と聞いてボタンを押してあげる。これも支援です。同行支援とする事業もありますが、私はインフォーマルな支援として誰かが付き添ってあげればそれはそれで良い事で、両方が上手く機能すればもっと良い社会になっていくと思っています。

駅で駅員さんがスロープ板を掛けて車椅子の乗降をサポートしていますが、この支援に1回500円を支払わなければいけないとなると嫌な感じの社会になる。フォーマルな支援も大事ですが、インフォーマルな支援が動き出し育つような行政の取り組みや事業がもっと必要だと思います。

ダルクは最初「あいづらは何をやっているんだ?」といった形でスタートし、徐々に広がっていく中で、制度や税金に支えられるも

のになっていきました。最初は「同じ問題を抱えた仲間。放っておけない。私も同じ思い。一緒にやろう」と共同生活やミーティングが始まったと思います。でも制度になってしまふとこぼれ落ちてしまう人がある。生活訓練は精神科に通院していなければいけません。精神科に通い、障害者の認定を受け、みんなが喜んでプログラムに参加できるかというところではありません。そこには障害者や薬物依存者に対する社会の偏見があり、当事者には恥がある。制度はあっても使いたがらない人もいます。しかし制度に縛られず自由にやっていれば病院に通院しなくても入所することができます。つい先日でも昨日の今日でダルクに入所した人がいたんですが、行政の管轄下ではなかなかそうはいきません。まず入所して「荷物は後から持ってくれば良い」といった事ができる、即対応してプログラムが始められる。これも大事です。

これらフォーマル、インフォーマル、両方で支援を行いその全体を見渡していく事が必要で、それをできるのがダルクだと思うんですが、現在のダルクは福祉サービスの事業だけをやっていれば良い、随分と安定しているため本当に必要な社会運動がおざなりになってきていると感じています。

■「ダメ絶対!」だけではダメ

薬物依存者は元々生き辛さや生きにくさを抱えていて、人との繋がりや夢や希望が薄いもしくはない人が多いです。そのため不健康な関係に繋がっていくんですが、それは本人の問題ではなく生まれ育った環境や家族、地域の問題によって引き起こされていると思っています。しかし、そういった人たちがすべて薬物依存になるかといえばそう

ではありません。様々な問題をもち生き辛さや生きにくさを抱えながら依存症にならなかった人には、健康的な繋がりがどこかにあったから。職場の上司が良い人だった、付き合った彼女ができた人だった等々の小さな健康的な繋がりで回復したり変わったりする人もいます。「レジリエンス」という言葉もありますが、そういった良いつながりをもっと用意すれば薬物依存になる人も減り、なった人も回復できると思います。

薬物の恐ろしさを教える威嚇教育は薬物を使った経験がない人には有効かもしれませんが、やってしまった人には「どうせ自分はダメな人間だから戻る事はできない」と逸脱をブッシュしてしまう問題点があります。

受刑者が2回、3回、4回…と罰を与えられ使わなくなっているかという、刑務所に入れば入るほど再犯率は上がるという統計が出ています。法務省も刑の一部猶執行予制度や社会内所遇へと変わり始めていますが、「ダメ絶対!」の威嚇教育で頭打ちの状態です。

今必要なのはもっと新しい政策や新しい教育で、生き辛さや生きにくさを抱えるクラスの中の1、2割の子供たち、離婚経験のある家庭で育っている、虐待を受けている、貧困や、依存問題を持つ親のもとで育つ子供たちが抱える様々な問題へのアプローチが必要です。ほとんどの子供はクスリを使わないですし何回も教えなくても恐ろしい事だと分かっていますが、1、2割の子供は分かっているでもやってしまうようなりリスクの高い子供たちです。それは「自分には生きている価値がない、意味がない」「どうせ自分はこんな人間だ。責められるべき人間だ」と感じていて、それには薬物が気分を変えるのに最も効果的であると学習します。リストカットなど自傷行為をしているのも同じだと思

います。

ジャーナリストのジョハン・ハリ氏の話を5分程度にまとめた動画をお見せしようと思っていましたが、皆さんご覧になっているようなのでやめておきます。まだの方は休憩時間にでもご覧になってください

(TED Talks ジョハン・ハリ氏

https://www.ted.com/talks/johann_hari_everything_you_think_you_know_about_addiction_is_wrong/transcript?language=ja)。

■処罰からハームリダクションへ

処罰一辺倒から少し違う事をやってみようとハームリダクションが行われています。これは公衆衛生に伴う害や危険をできる限り少なくする、0ではなく7から6に、6を4にしようという取り組みです。

さらに非犯罪化という事で、アメリカの一部の州では大麻は嗜好品として扱われるようになりました。ポルトガルでも処罰の対象になっておらず、この10年間薬物の自己使用や所持で逮捕され刑務所に入った人は0との事でした。ただ、非犯罪化といっても対象は個人の使用や所持だけで、密輸や密売には重い罰が課せられます。来年からはカナダでも大麻が嗜好品となり使用可能になります。もちろん一定のルールがあり、未成年は使えませんし車に乗るなら使うなど日本のお酒と同様の嗜み方のルールの上で合法化されています。私は、大麻はアルコールと同程度の害かもしくはアルコールの方が危ないのではと思っています。

ジョハン・ハリの映像を観て頂いた上でのお話ですが、依存を別の言葉で表すと「嗜癖」「嗜虐」になると立命館大学の中村先生はお

っしゃっています。例えば DV ですが、DV の夫は常に暴力性があるのかという特定の人間関係にのみそうなる訳で、どこでも人を殴っている訳ではありません。「お茶の出し方が悪い！」と社員を殴る事はありませんが、家に帰ると「お茶の出し方が悪い！」と奥さんを殴る。虐待も同様でよその子供は殴らないけれど自分の子供は殴ってしまう。対象者との関係性があるからそのようになり、不健康な形でどんどんと進行し、嗜虐となる。こういった考えを一つにまとめようと龍谷大学の石塚伸一先生の下でプロジェクトが立ち上がり、物質依存、ギャンブルや暴力、性行動、インターネットや万引き、摂食障害等の研究、開発が進められています。様々な人たちが協力してくださっていますが、土山先生もこのプロジェクトのメンバーで円卓会議をファシリテートしてくださっています（RISTEX 採択プロジェクト「多様化する嗜癖・嗜虐行動からの回復を支援するネットワークの構築」https://ristex.jst.go.jp/pp/project/h28_1.html）。

また、アディクション（嗜癖や嗜虐）を病気や犯罪ではなく解決可能な問題として扱い、解決の多様性として様々な回復者が声を上げれば相談もしやすくなり解決も早くなる。そのためにもアクセスをしやすく、施設（居場所）の質を高め、アディクションからの回復や当事者が当事者らしく生きていく支援をする。回復は協力的な地域社会において花開きます。そういった多様な回復を一緒に考え実践して欲しいと思っています。

こちらは「リカバリーパレード」の写真です。先ほどの回復擁護運動の一つとして、社会の偏見と誤解と自分たちの中にある恥を

取り除くために顔を出して声を上げてパレードをしています。8 年ほど前東京ではまりました。今年も 9 月 23 日に大阪の御堂筋をパレードする予定です。靱公園に 11 時 30 分集合ですから皆さん遅れないように来てくださいね。

■最後に

回復支援が制度化され支配的なものになってしまうと、結局誰も真の回復はできません。その人がその人らしく生きていない気がしますし、ダルクが NPO 法人になり支配的で経営的な事業するようになったなら、ダルク本来の良さは失われてしまう。主体的な回復こそが真の回復であり、単に薬物をやめている事が良い事ではなくて、その人がその人らしく生きていく中で社会や地域、家族の中に役割や出番がある。その時初めて「依存から回復した」と言えるんです。

私たちは回復した薬物依存者として賞賛され認められるより、アディクションに苦しむ人の希望であり続ける事が一番大事ですし、それがダルクのスタッフとして働く上でもっていなければならない心得だと考え、「Drug Free & proud—薬物を使わずにいる事を誇りに思う」の言葉をリストバンドに刻み、皆さんに少しでも知っていただこうと活動しています。ご静聴、ありがとうございます。

土山 ありがとうございます。

(2017 年 9 月 16 日)

「時代に合った働き方を提案し価値観の变革を訴える」

株式会社ウエダ本社 代表取締役社長
岡村 充泰

岡村充泰（おかむら みつやす）

- 1986 年 繊維専門商社瀧定株式会社入社、ヤングレディース向け企画販売を担当。
- 1994 年 独立し有限会社エムズカンパニー設立。
縦割りになっている業界に対して、営業代行、貿易業務等を担う。
- 1999 年 長年赤字の本業建て直し役として株式会社ウエダ本社に入社後、
- 2000 年 代表取締役役に就任、
- 2003 年 ウエダ本社の子会社を統合して第二の創業を図り、6年で無借金経営に転換し現在に至る。
- 2008 年 創業 70 周年を機に、価値観の变革を訴えて行なった京都流議定書イベントは、その後もソーシャルイノベーター達の飛躍の場としても継続し、今年 10 回目を迎えた。

主な公職：（一社）京都経済同友会常任幹事
（公財）京都産業 21 理事
（公財）信頼資本財団理事
（公社）下京納税協会理事
京都府「京の食」産業振興プラン検討委員
京都市地球温暖化対策推進委員会委員



青山 今回は 株式会社（以下（株）ウエダ本社の代表取締役社長・岡村充泰氏に来ていただきました。岡村さんは会社の立て直しだけでなく地域で存在価値のある企業に育てるためにご尽力され、京都のユニオンリーダーとしても重要な役割を果たしていらっしゃいます。今日はこれまでどのようなお考えで会社運営をされてこられたのか、また実際の会社での取り組みや、岡村社長さんの地域のリーダーとしての個人的なお話も含めて伺いしたいと思います。

■ウエダ本社の再建

岡村 皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました岡村です。（株）ウエダ本社は 1938 年

創業、文具卸からスタートしています。企業や市役所などにも出入りをさせていただいているので「事務機のウエダ」としてご存知いただいているケースが多いかと思います。文具卸から事務機卸となり「全国区のウエダ」と記しているように京都にしか地盤はありませんが、一時は全国でも知られた存在でした。しかし、倒産の危機を迎え、私は立て直しのために会社に入らざるを得なくなりました。その後、人にスポットをあてたオフィス全体を手掛ける独立系ディーラーとして「働く環境の総合商社」と銘打って展開しています。

弊社の北ビルと南ビルは五条通（国道 1 号線）にあり、京都にお住まいで車に乗る方であればビルの前を通った事のない方はいら

っしやらないと思いますし、ウエダ本社をご存知なくても場所を説明すると大半の方はお分かりになってくださいます。

「(株) ウエダ本社で岡村さん？」と必ず聞かれるんですが、母方の祖父が創業者で父が二代目、私はその三男坊です。ですから跡を継ぐ前提はなく、大手の繊維商社に就職後 30 歳で独立し貿易や営業代行等をしていました。この辺りは現在の働き方変革にも繋がるのですが、人生設計を考えた時に「1 年の半分程度は海外にいたい。仕事をしながら固定されず点々として…」といった事を考えていました。しかしそれはサラマンでは無理だろう、だったら独立しようと、英語もロクに話せないのに海外に行こう、貿易をやろうと独立しました。

先ほどウエダ本社が潰れかけたので入らざるを得なくなったとお話しました。マイナス処理だけでは先々に繋がらないので、新規ネタを探すために以前から誘われていた IT 企業の役員にも就きました。業界は異なりますが繊維業界最大手の商社で流通の世界を経験してから独立し、ゼロから会社を立ち上げ、その後ウエダ本社の立て直しに取り掛かりました。連帯保証等の処理をやり、一生返せないような借金という現実と直面しながら、ネットバブルが華やかで夢とネタがある IT 業界を見て勇気付けられ、後のホリエモンの錬金術ではありませんが、IT 業界の「お金ってそんなに簡単にできるの?!」といった現実を見せてもらい、夢とネタがあれば何とかなると思いました。

商社に出入りしていると日本の流通で行き詰まっている商品を目にしますが、その業界で行き詰まっているだけで、企画を立てて違う方向に展開すれば売れるといった営業代行なども手掛けていました。

京都人でありながら京都が嫌いという事が現在の展開に大きく影響しているんですが、皆さんの中に京都生まれ京都市の京都人の方はどれくらいいらっしゃいますか？

私は生まれは五条ですが、幼稚園の時に山科に引っ越したので「山を越えているから京都人ではない」と生粋の京都人に言われます。よく「京都の人は腹が黒い」「思っている事と言っている事が違う」と言われ、私もそう思っていてだから京都が嫌いなんですが、それが逆に『京都流議定書』にまで繋がっています。

■再建のキーワードと経緯

ウエダ本社の繁栄期にはウエダジムキ、ウエダ総合ビジネス、ウエダシセツ、ウエダコンピュータシステムといった子会社や、龍谷大学のすぐ近くに別会社のウエダ事務機サービスがありました。ウエダ事務機サービスはウエダ本社から独立し叔父が社長を勤め資本関係はまったくありませんが、その他の事業会社がいくつもありました。

先の子会社を含めたグループでの売上が 52 億円、借入金が 8 億円だったんですが、私が行ったのは文具 14 億円の営業譲渡と、一番儲かっていたウエダコンピュータシステム 20 億円の株式売却でした。さらにウエ



ダシセツに長年あった粉飾を整理すると5億円しかなく、すべてを整理すると単体で売上8億円、貸入金8億円という状態からスタートしなければなりませんでした。こういう状態でずっとやってきたものの整理してみるとこうだった。当然、他にもいろいろありますが、まさに倒産の危機でした。

その後変遷があり、現在は「働く環境の総合商社」として展開しています。うちの社員と名刺交換をした方はよく面白がってくださるのですが、部署名の「つなげるチーム」「ひろげるチーム」「むすぶチーム」は社員が考え、やってくれている事の一つです。不動産やリノベーションは元々が持ち株会社の京都スタイル(株)の管轄で、社員はおらず私一人でやっています。また、100%持ち株の子会社(株)Megamiは女性の活躍支援に特化した会社です。

皆さんの中には銀行関係の方もいらっしゃいますが、今日は京都信用金庫から1ヵ月間我々の会社にインターンで来られているスタッフが同行させていただいていますので、よろしくお願い致します。

一度は潰れかけた会社がこのような展開に至った一番の起点は「会社とは何なのか?」と考えた事です。そもそも会社は何のためにあるのか。シンプルに言えば世の中の役に立つために存在する。生物がそうであるように、世の中にあるものはすべてが本来ならば役に立つものであるべきで、会社も同様で役に立たなくなったから潰れていく。であれば、存在意味や存在価値を見つける時に「世の中の役に立とう」と。そのキーワードとして「職場」「オフィス」が浮かびました。さらに、世の中の困り事に対して我々が何らかの事業をすれば生き残れると、シンプルな結論に行き着きました。存在価値を見出すた

めに何ができるのか、オフィスに対してどういう事ができるのか、ここからウエダ本社としての価値が形成できると考えました。

■京都からの気付き

「京都には数値化されない価値があり、暗黙知だらけなのでは」と考えました。家業ですが継ぐ前提ではなかったので自分の会社を客観視できた部分があり、ウエダ本社にも $+a$ の価値があると思いました。当時、経済同友会や商工会議所などいわゆる経済界の会合に出席すると、重鎮ほどではないですが自分が思っている以上に良い評価、良い扱いを受けました。そんなある時、京都では売上が高いから規模が大きいから凄い企業だと単純にみなしてはくれない事に気付きました。それよりも老舗として歴史がある事や、どちらが格上かが基準なんだということがわかりました。この辺りは私が京都を嫌で怖い点でもあるのですが、他府県からだとは京都は入り辛く、売上が高くても凄い会社だと認めてはくれません。売上1億円よりも「本物の素材を追求しているから今日は作らない」「100年続いている」といった方が尊敬されるのです。そういうところが他府県の方には入り辛いし商売がしにくいところで、私も分かりづらくて嫌いでしたが、いざその立場になってみると面白いなと感じ、この立ち位置が変わらないのであれば活かさなければと考えました。

京都には売上、規模よりも歴史、格といった数値化されない価値観があり、「イエス・ノーをはっきり言わない」「腹が黒い」「言う事の順番を間違えると良い事でも通らない」と思っていたんですが、ふと考えると外国から見た日本はこれと同じで、良くも悪くも京

都は日本の縮図なんだと考えました。これからの日本は人口が減り、当然 GDP も落ちていくでしょう。しかし、数値化されない価値を認めた日本はホスピタリティーやおもてなしの心、そして日本人の真面目さなど宝の山です。私は京都が嫌いでしたが、実は京都をよく知らなかったのが、京都を集めて勉強しようと思ったのがこの後お話しする『京都流議定書』の始まりでした。

さらに、数値化されない価値を訴える事で自分の会社の存在価値が見えてきました。我々は中小企業のディーラーですから規模では勝てません。であれば、京都の強み日本の強みを訴えて認めていただき、数字の大小や効率化で良し悪しが決まらない世の中にしていけば我々もやっていける。ひいては、人口減少の日本の中小企業もやっていけると思うわけです。

そしてもう一つ、京都は縦割りでなかなか人と人が混じらず一緒にならないところがあるので、そういった場をつくり価値創造ができればというのが京都流議定書でした。

■『京都流議定書』とは？

我々が今やっていっているのは規模や効率化、標準化とは正反対の事です。規模と量を追いかけると効率化が求められ、均一化して大量生産に繋がり、そのためには標準化しなければならない。これが東京です。日本の繁栄を支えてきたシンボルでもある東京が悪いとは思いませんが、間違えているのは東京が日本だという感覚です。東京を経済特区と考えると分かりやすいんですが、他の地方にこそ日本がある。「規模（量）・効率・標準化→東京」「質・間（無駄）・多様性（個性）→地方」と、東京に対して地方の「おらが村」

の良いところを伸ばしていく事にもっていけないかと考えました。東京に与しない京都、「売上が大きいのが何なんだ？」という京都人の姿勢は嫌な感じもしますが、良く言えば気高さを利用し京都が東京に与しなくても、東京の経済系に乗らなくてもやっていける事を証明できれば、それこそが京都なのではと思うのです。京都が偉いのではなく、シンボリックとしての京都を見せる事ができれば、地方が「おらが村」として生きていけないものか、いや生きていけるようにすべきだというのが京都流議定書です。

京都流議定書は今年で10年10回目になります。3日間行われるイベントでは「混じり合わせる」という事で知事や市長、また茂山狂言や元 K1 選手で現在は政治家の佐竹雅昭氏にも来ていただいています。

スライドの写真はイベントに参加していただいた方を集めたものです。例えば元 K1 選手の佐竹さんのファンの方は、私の勝手な想像ですがおそらく狂言をご覧になる事はないだろうと思います。しかし、このイベントに参加する事で「狂言っておもしろい！」といった出会いがあるかもしれません。特に意識してやった訳ではありませんが、10年前からソーシャルイノベーターが集まる形にしていたのでソーシャルイノベーターとの繋がりが多くなっています。「ウエダといえばソーシャルビジネス」と言っていただく事が増えてきました。今でこそソーシャルビジネスのイベント等々がありますが、昔はなかったのでその登竜門として位置付けていただいています。

■日本のオフィスは有効か？

そこで日本のオフィスは有効かというオ

フィスの課題です。

サラリーマン時代は繊維商社に勤めていて、20歳前後のヤングレディス向けのテキスタイルをやっていました。月曜の朝出社して部長が「いようがいまいが「昨日、女の子と遊んできましたね」と平気で言えるのは「その女性がこんなものを持っていたんですよ。という事は、ああいった事に興味がある女性の春夏にはこんなものが良いのでは?」とヤングレディスの企画の話に繋がるというような職場でした。

海外のいろいろな職場も経験しましたが、ウエダに入社して最初に感じたのは日本のオフィスの息苦しさでした。息苦しさの原因は管理なんですね。当時は私語厳禁の雰囲気もあり、「仕事中にオフィスで喋るな!!」といった世界でした。市役所もそうですが日本のオフィスの大半は島型で管理を表しています。島を形成し先端に部長や課長がいるのは、要は見やすく管理しやすいからなんです。経営学を学んでいなくてもお分かりになるように、物を売り出せば売れるプロダクトアウトは30年ほど前に終わっています。しかし、日本のオフィスはまだプロダクトアウトのままです。商品をつくって売り先を探し、管理して間違いなく出荷するだけなら管理型のオフィス=島型で良いんですが、現実にはそうではありません。であれば、人に着目し個性や多様性、モチベーションを考え、人と人が交差して生まれる価値を目指すことが必要ではないでしょうか? 「会社が潰れるかも…」という経験から役に立つにはどうすればいいのかを考え、人が生き生きと働く、人を活かすオフィスや企業を提案していこう、これが我々の展開です。

■オフィスの変化

最近ではオフィスも変わり始めています。社会ニーズとして「働き方変革」といった事も言われ、企業はワークスタイルの変革を余儀なくされています。

そんな今、オフィスで何が変わり始めたのか。私がウエダにきた当時、そこそこの規模の企業であればオフィス用品の決済窓口は総務が担当していました。社長がオフィスに関与する事はまずなく、総務が責任を持つのはお金で、つまりは安く買う事しかありません。ところが、生産性の向上やグローバル化への対応、イノベーションの創出といった課題、またどんな企業でも抱えるコミュニケーションの問題など、多様な人材の獲得・維持、ワークライフバランスの向上は、結局は経営マターの問題でした。そこで初めてオフィスの問題がTOP マネージメントの経営マターとして社長が考えなければならない事態となり、オフォスが変わり始めました。

ダイバーシティが叫ばれ、多様な人材の雇用を求めた場合、働きがいや働きやすさも考えていかなければなりません。ここでポイントとなるのが、働きがいと働きやすさの違いです。ビジネスですから制度や条件が整った優しい会社だから良いとは言えません。働きやすさだけを求めると優しいだけの会社になってしまう可能性もあります。でも、優しいだけの会社で儲からずに潰れてしまったら優しくありませんから、同時に働きがいも考える必要があります。

■オフィス環境の重要性

さらに、イノベーションを生み出すうんぬ

んよりもっと切実な課題がリクルートです。

スライドは 2015 年のアンケートデータですが、この時点で既に「就職時にオフィス環境をどの程度重視しますか？」の問いに 91.5%が「重視する」と答えています。データの優位性は分かりませんが、別の調査でも「初任給 25 万円の普通のオフィスと初任給 20 万円で少しカッコいいオフィス、どちらが良いですか？」と聞くと、7 割が後者を選ぶほど状況と価値観は変わってきています。がむしゃらに働く→人間らしく働く、正社員→フリーエージェント、儲かる仕事→意味・価値のある仕事、といった意識の変換が起こっています。さらに所有→シェアと価値観の大転換も起こっていて、所有している方がバカをみるというようなことが起きています。世界最大のホテル事業よりも時価総額が上回ってしまう、固定資産税はかかるし持っていない方が強いような状況になってきました。中央集権→国民主権と言うと硬いイメージですが、政治的な事を言っているのではなく、中央がオペレーションする全管理型と反対になっています。

だからオフィスも“側”をつくる。「公園が一番現れている」と社内でもよく言っていますが、公園も変わり出していますよね。有名なのは池袋の西池袋公園ですが、大阪・天王寺の公園も随分と変わり出しています。一番分かりやすいのが「公園は何のためにあるのか」で、本来は地域の人たちが和む場所であるはずが、ボール遊びはダメ、花火はダメ、バーベキューはダメ、挙げ句の果てに遊具も禁止と、では公園でいったい何をするのか？それが最たる例で、箱モノ行政で箱モノをつくっても誰も喜んではないのではなく、使い手が本当はどうしたいのか。三宮の公園のプロジェクトで活動しているスタッフをよ

く知っているんですが、神戸市役所横の東遊園に「芝生を敷きたい」という願いが全然認められず、業を煮やして許可なく自分たちで勝手に芝生を敷いたそうです。すると、親子連れお弁当を食べたり子供が寝転がったりと市民が和む光景が市役所から見え、ある程度認めだしたそうです。

要は使い手側から考える事が大切で、オフィスも同様に外側だけカッコいいオフィスをつくっても中で人が嫌々働いていたり仲が悪かったりでは意味がありません。

■オフィスの変遷

オフィスは元来情報処理の場であり、機能空間、生活空間、そして経営戦略の場ですが、果たして日本ではどうなのか。管理するオフィスで止まってしまっているのではないか。IT の関係で若干進歩してはいますが、経営戦略の場としては「…？」です。

最近、眼鏡の jins がシンクラボを作りました。どういった場所が集中できるのかを徹底的に研究し、8 億円を費やしてつくったそうです。田中社長から直接お話をお聞きした



んですが、「オフィスは経営戦略を表す場だ」と、ドアの取っ手一つまでブランディングし、jins の眼鏡ブランドと徹底的に合わせ、デザイナーにオフィスの設計すべてを任せたとそうです。

こちらのスライドの影絵はピクサーですが、この「計画外の共同作業」という言葉はスティーブ・ジョブズの言葉です。スティーブ・ジョブズはご存知のように「天才だが経営はダメだ」と Apple を一旦追い出され、ピクサーに行き『トイストーリー』をヒットさせました。しかし、『トイストーリー 2』を製作する時に彼はやはり天才なので「2 作目は焼き直し改善ではダメ。1 作目とはまったく異なる形でヒットを飛ばさなければ」と、2 をつくる時にオフィスを変えたんです。その時に彼が言った言葉が「計画外の共同作業が必要だ」でした。我々にとってもものすごくありがたい話ですが、計画外、つまり計画された共同作業ではなく、想定外の共同作業が必要だというわけです。吹き抜けていろんな人が交わるようにし、打ち合わせの様子が違うところから見えたりする。そういった事で計画外の共同作業が起こるというのです。

多様な環境で多様なチームが多様な関係性を生む。その中で最大限に能力を発揮するためには多様な環境が必要です。今、やらなければいけないのはそういう事で、ジョブアサインも同様にいろんな人材やいろんな仕事上手なマッチングが必要で均一や管理でやってはいけません。

また、価値創造とはやりがいを感じながら働く秩序をつくる事ですから、多様な人が多様な選択をし、さらにそういう人たちが集まって交差する事で知的生産性が生まれます。

jins も我々もずっと考えている事です、「カッコいいオフィスをつくって人が嫌々働

いているより、オフィスがボロくても働いている人が生き生きとしている、仲良くやっている方が良い」というわけです。でもそれを数値化する事は難しく、工織大や京大と共同で色々と研究を重ねていますが、なかなか結果が出せません。唯一「プロジェクト・アリストテレス (Google が 2012 年に発表したプロジェクトのコードネーム)」で、どうすれば組織の生産性が高まるかというシミュレーションでリーダーシップが強いチームやプロジェクト、或いは規律性を重んじるチームやプロジェクトに優位性を求めたんですが、チームワークが悪いのに効果を上げるところもありました。また規律性が保たれていないのに効果が上がるなど、どれ一つとして証明できるプロジェクトがない中唯一証明できたのが「心理的安全性」で、それが担保されたチームは 100% 効果を上げると、約 4 年を費やした研究結果として Google が自社の情報サイトで発表しました。

心理的安全性とは弱みを出せる組織の事で、ある時、チームリーダーが癌になってしまったとメンバーに伝えた時からチームが変わり出したそうです。「実は私もこんな悩みを抱えています」と他のメンバーも話し出し、チームがガラリと変わったと唯一きちんとしたデータが取れたそうです。

■ワークスタイルとワークプレイス

そこで我々が提唱しているのが「ワークスタイルを変えるためにワークプレイスを考える」です。

ワークスタイルには制度や風土があり、ワークツールとして IT 機器や OA 機器などの整備が必要です。そしてワークスペースは、先ほどのお話と同様にそれらを生み出す場

であり、そういう事をやって良い場である事が必要です。我々にとっては残念な事ですが、ワークスタイルやワークツールがあればある程度の事はできるので、その上でのワークスペースだというわけです。ただ、もう一つ言わせていただくなら、やる気のある良い社員や良い組織の職場が、押詰められた劣悪な環境だとしたら力は発揮できません。であれば、その人たちが伸び伸びと働けるオフィスにした方が良いでしょう。

■オフィスが表す経営戦略

こちらのスライドは Facebook 本社の写真です。Facebook 本社は東京ドーム約1個分の広さがあり、平屋で一つの街になっています。次は BMW の工場で車の周囲で人が働いています。この工場は皆さんもよくご存知のザッハさんの設計です。続いてこちらはボーイング社で、巨大な飛行機が置かれている手前にスタッフのスペースがあります。

これらの写真が何を表しているのかというと、これほどの巨大組織になると自分たちがしている仕事が繋がらないんです。総務で人事の評価制度をしていると、会社が飛行機をつくっているという当然の事と繋がらなくなる。そういうアイデンティティーの部分を見せるためにこういったオフィスをつくるわけです。つまり、オフィスが経営戦略を表しています。Facebook も同様でいくら平屋でも街のようなワンフロアではスタッフ同士はそうそう会いません。しかも人と人が直接出会わなくても良い原点のような会社がワンフロアに集まってきます。そこに必要とされているのは空気感です。あれだけの広い空間にいて、そう会わないけれど遠くの方で騒いでいたら「何かあったのかな？」

となる。そんな「感じる事」を大切にしているんです。

この3社の例はあまりにも規模が大きすぎるので、もう少し身近な存在としてカルビー(株)をご紹介します。私は経営者の中でプロと呼べる人は数人だと考えていますが、その中のお一人がカルビーの松本晃会長兼 CEO です。私は何度もお目にかかってお話をお聞きしていますが、松本氏は創業家から上場を託され、まず丸の内のマリOTTホテル等が入るビルの80m×50mのワンフロアにオフィスを移されました。それは何故か。松本氏は「簡単な事です。人間は縦ではなく横に動くから。縦に物をしつらえても人間は出会わない。横に動くんだから横にしないと」と。実はこちらのオフィスには様々な仕掛けが施されていて、ミーティングもオープンですべてガラス張りです。これも「我々には隠すものは何もない」と自信がおありだからでしょう。1ヶ月ほど前にNHKの『プロフェッショナル』で特集されていましたが、カメラは役員会議にも入っていました。「三人寄れば文殊の知恵」と思い立ったら集まれるよう、“文殊”と名付けられたテーブルが至る所にあり、役員全員もフリーアドレスで毎朝出勤時にルーレットを引いてその日の席を決めるそうです。「ソロ」「コミュニケーション」「集中」と3つのゾーンを仕事の内容に合わせて選び、ゾーン内の席がルーレットで決められ、その後も2時間毎に「席を替わってください」とPCにポップアップされ席を移動するそうです。

これは出勤時に今日は何をする日かをキチンと決めダラダラしないためで、集中したい時は集中を選び、そうでない時はコミュニケーションを選ぶ。ワンフロアですからいろんな出会いがあり、スティーブ・ジョブズ

ではありませんが、創発が生まれるそうです。

■オフィス改革から働き方改革へ

こちらのスライドはサイボウズ本社の写真です。サイボウズは規模や予算は我々と桁違いですが、青野社長には「考え方やポイント、方向性が同じですね」と言っていただきました。サイボウズの妻さは「100人いたら100通りの人事制度がある」という考え方にあり、これこそが本当の働き方変革で多様な働き方を可能にする「選択型人事制度」です。オフィスにずっといる人、反対にまったく自由な人など、働く時間と場所による計9つのフィールドからライフスタイルに合わせた中長期的な働き方が選択できます。女性の場合、出産して育児となるとライフスタイルが変わりますから、そこで新たな働き方が選択できます。また、育児は10ヶ月後と予定が立てられますが介護の場合はそうはいきません。明日から介護に入らなければならないかもしれませんし先も分からないといった事もすべて合わせて選ぶ事ができる。女性活躍といっても女性・男性の2種類ではなく、同じ女性でも女性によって違う、100人いれば100通りの働き方と制度があります。

■役所の変化

昨今は役所も変わってきています。こちらのスライドは氷見市役所の写真で、日本の役所で初めてフューチャーセンターを宣言したのが氷見市役所で、写真でもお分かりいただけるようにこれまでの役所とは違ったオープンな雰囲気です。

こちらは北國銀行でレイアウト的には一

般的なオフィスですが、注目すべきは銀行なのにまったく書類がないという点です。一方、こちらは新生銀行で執務スペースがガラス張りになっています。そしてキューピー(株)は執務スペースもコミュニケーションが取れるマグネットスペースになっていますし、開発に関わる部分もオープンにしています。さらにこちらは70年の歴史をもつ日本酒の酒瓶の会社です。元々日本酒は酒屋が空き瓶を回収して洗い再度お酒を詰めていたんですが、今はそんなビジネスは跡形もありません。その会社を変革し現在はデザイン企画会社になっていて、こちら我々がオフィスを担当させていただきました。

最後にこちらは京都信用金庫です。実に画期的な試みですが、京都信用金庫本店の心臓部、金融機関としては審査、融資などを担当する本来ならば壁で囲まれるべき所をオープンスペースにしました。我々と取り組み方、方向性が同じだと言ってくださる専務理事からお話をいただき、我々がトータルプロデュースを担当、コンセプトからすべてをお任せいただきました。こちらの方が専務理事ですが、フロアの中央に置かれた丸テーブルにすべての役員が座っているためミーティングの必要はありません。会議をしなくても役員が集まっているので皆さん報告や相談に来られ、結果、役員は他部門の報告や相談も聞く事ができる訳です。

■ウエダ本社のつくり方

そしてウエダ本社のつくり方です。京都工芸繊維大学の中先生は、オフィスに関しては日本でトップの先生で、コクヨやゼロックスなど多くの会社が先生と組んでらっしゃいます。我々も中先生とタッグを組み、「中小

企業をどうやっていくか」を課題に約1年をかけワークショップを行い、我々のオフィスをプロトタイプにとレクチャーを受けています。1年に4回ワークショップを開催、動線やアンケート調査なども行い、課題を抽出しました。ワークスタイルのコンセプト「人を生かす、未来をつくる」を決め、ワークプレイスコンセプト「bazaar = 人が行き交う」を決め、現在のオフィスが完成しました。北山杉を使ったり、コミュニケーションをとるための案件ボードを仕込んだりしています。

また、先ほどお話しした北ビルにある(株)MEGAMIは子連れOKのシェアオフィスで、ベビーカーが並ぶなどちょっと個性的なオフィスになっています。さらに屋上には家庭菜園もあり、社員食堂ではありませんが、芝生の庭もあり社員のサロンのようになっています。興味をもっていたいただいた方は冊子『グッドプレイス』をご覧ください。企業に提案する際にもこちらを使って説明するんですが、成功の秘訣等をまとめています。

イノベーションとモチベーションとコミュニケーションが影響を与え合うワークプレイスデザインサイクルですが、これはどこから入るかがポイントです。イノベーションを生み出すためにモチベーションを変える取り組みが必要で、そのためには風土を変えなければなりません。でも、先ほどもお話ししたように押し込められたような環境ではモチベーションが下がります。また、コミュニケーションはどこでも課題なので、この3つが影響を与え合うサイクルは一度やったら終わりではなく回していく事をご提案しています。

■オフィス改革からのリノベーション、

そして街づくり

我々はリノベーションを求めている訳ではなく、オフィスでやってきた事を空きビルでやったらリノベーションになったというのが本当のところです。ウエダ本社の南ビルは普通のビルでしたが、耐震補強をしてリノベーションをして事務機のウエダビルとしました。こちら京都ではタイミングが早く1階に地域食堂として街のカフェを入れました。イケてる商業デザイナーに依頼し、植物プラントを商業ビルにコーディネートしている方に場所をお貸ししています。彼らにとってここはストレージで、我々が場所を貸している所以他们は勝手にメンテナンスをしてくれますし、京都大丸やラクエなどの商業ビルも手がけているので商品が回りフェイスが変わっています。地下にはイベントスペースがあり常にイベントが行われ、上には「住めるオフィス」というコンセプトのバス・キッチン・トイレ付きのオフィスがあります。寝泊まりができるようになっていて、建築専門の本屋や東京の二子玉川にしかないお店など、おもしろいお店が入っています。

また、雑誌の京都・五条特集でも取り上げて頂き「五条通りを変えた」「今、五条通りがおもしろい。そのきっかけは事務機のウエダだ」と紹介していただきました。京都ではタイミングが早かったためリノベーションの成功例のようになっていますが、こちら狙ったのではなく人がどう集まりどう交差しどう価値を生むのかをやっただけで、たまたま空きビルでやったらビルがいっぱいになったということで、これが我々のリノベーションです。

こういった状況で地方からもいろいろとお声がけを頂き、講演会のお話もいただいて

います。それも意識していなかったんですが、空きビルにやったらリノベーションで、過疎地域でやれば街づくりになるんだということです。そんなところから過疎地域と言ってしまうと怒られますが、そういう所に行かせていただく機会も結構増えています。

こちらのスライドは梅小路公園前の「KYOCA Food Laboratory (旧京果会館)」というビルです。こちらも潰そうとしていたビルを「もったいない!」と私共に任せていただきリノベーションしました。当時は梅小路公園エリアに駅ができるお話はなかったので、「あんな所に人が来るの?」とさんざん言われましたが、このビルで一番もったいないと思ったのは3階の講堂のようなホールでした。ウエダ本社もそうですが、イベントスペースを設けて人を集める仕掛けをし、人と人を混じり合わせる事で価値を生み出す事をやっていたので、このビルのように最初から100人以上が入るホールがあるのに使わないのはもったいないと。床は元のまま壁を白く塗り照明を変えただけで、結婚式や各種セミナー等々を行っています。

このビルの持ち主は中央市場の横の京都青果合同(株)という野菜や果物の総元締めの会社なので、キッチンを作り食のイベントをやるなどしてビルがいっぱいになり、1階には個性的な飲食店が入ってくれています。

■これからの日本における地方、中小企業

我々は自分たちも含めた勇気付けのために、「これからはすごく大変な時代ですが、ある種とてもおもしろいですよね」とお話しています。日本の政治的な事は分かりませんが、第4次産業革命と言われエネルギーは限

りなく0に近付いています。というのも、アメリカのテスラモーターズが来年の春から一般家庭用の屋根向けのパネルの販売をするそうで、これは電気エネルギーを無料化しようとの狙いからです。彼らは電気自動車の会社ですから、もしアメリカの各家庭にパネルが設置されれば電気代がタダになり、電気自動車もあつという間に普及します。

また、環境コンサルタントにお聞きしたので間違いのないと思いますが、1、2ヶ月前にインドで電力の最安値が出ました。入札でキロ/hが2.6円で落札されたそうで、これは最安値です。家庭用の電力ですが日本はキロ/h 20数円で、業務用の安い所でも10数円はします。エネルギーが政治的、利権的な事を除外すると、限りなく安くなっていくと思っています。

さらに、通信はIoTやP2Pと言われ輸送も自動運転の時代に、製造もご存知3Dプリンター1個で大量生産ができる時代になっていきます。先ほどのシェアの話もそうですが、持っている方がバカをみる状況となると大企業はどうなるのか。地方や中小企業のこれまでの不利さが不利でなくなり、価値観も変わっていきます。テクノロジーがなかったこれまでなら価値観の変化や理念、思いだけではダメでしたが、いろんな技術が開発された現在であれば地方で良い、会社に通わなくても良いといった事も起こり得る訳です。負け惜しみでも強がりでもなく、これからは中小企業や地方がすごくおもしろい時代だと私は思っています。

ご静聴、ありがとうございました。

(2017年12月2日)

地方自治最前線 ～やわらか未来あり□～

滋賀県湖南市市長
谷畑 英吾

谷畑英吾（たにはた えいご）

昭和41年 生まれ
平成元年3月 金沢大学法学部卒業
平成10年3月 京都大学大学院法学研究科修士課程修了
平成元年4月 滋賀県庁採用
平成15年4月 甲西町長就任（現湖南市）
平成16年11月 湖南市長（1期目）
平成20年11月 湖南市長（2期目）
平成24年10月 湖南市長（3期目）
平成28年10月 湖南市長（4期目）

主な役職

公立甲賀病院管理者
滋賀県国民健康保険団体連合会理事長
滋賀県市長会相談役
地域に飛び出す公務員を応援する首長連合代表代行



青山 今日は滋賀県湖南市の谷畑英吾市長にお越しいただきました。湖南市は「市町村行政はこんなふうにできるんだ」と、楽しいと言ってはおかしいんですが市長と職員が様々なアイデアを出しあい生き生きと行政を運営しておられます。このリーダーシップはまさに私たちの授業にふさわしいと今回お越しいただきました。

たくさんの情報が詰まったスライドをご用意していただいていますので、お時間をたっぷり使っていただきお話をお聴きしたいと思います。

谷畑 皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました湖南市市長の谷畑です。市長としては4期目と一番の古株で、46歳で滋賀県市長会の相談役に就き5年目になります。

青山先生から「地域リーダーシップ」というお題をいただき、「『ナンバー1よりもオンリー1』『地方自治の楽しみ方』という題目でどうでしょう？」とご相談させていただいたんですが、何についてもお話ができる「地方自治最前線」というタイトルにさせていただきました。

お手元のレジュメにもありますように、前半は市長になる前に何をしていたのか、なぜ首長になったのかを、後半はどのようにしてリーダーシップを取り始め政策を行っているのかについて、そして最後に今後の展望についてお話させていただきます。湖南市は他の自治体と同様の政策だけでなく、おもしろい政策やくだらない政策もたくさん取り揃えていますので、たっぷりとお話をさせていただきたいと思っています。

■滋賀県湖南市について

湖南市は滋賀県の南東部、JR 草津線の石部・甲西・三雲の三駅周辺に位置します。昔の言い方では周辺全体が甲賀郡ですが、合併によって湖南市と甲賀市に分かれました。町の真ん中を琵琶湖に流れ込む最大河川・野洲川が通っていて、国道1号線やJR草津線、名神高速なども通る交通の要所です。人口は約5万5,000人とまだまだ若い町ですが、これから急速に進む高齢化が予測されます。湖南三山と国宝の建築物をもつお寺があり、国内有数の内陸工業団地・湖南工業団地が昭和40年に造成され、第二次産業が中心の町です。市内には北島酒造、竹内酒造と2つの酒蔵があり、障がい者福祉、地域自然エネルギーの先進地でもありと考えています。

■谷畑英吾について

私、谷畑英吾の根っこの部分を分解したいと思います。

私が中学生の時に読んだ本をずらりと並べました。『八甲田山死の彷徨』は明治35年の青森第5連隊の雪中行軍隊遭難の記録を元にした山岳小説ですが、リーダーシップ論や組織論がよく浮かび出ています。城山三郎の『男子の本懐』『落日燃ゆ』は戦前の民政党内閣の浜口雄幸と井上準之助、2.26事件後総理となった広田弘毅の物語ですが、それぞれが日本の中核でどういった判断をしてきたかを学びました。外務官僚として戦争に反対しながら最期は戦争犯罪人として軍部と共に処刑される広田弘毅に人生の流れを、『撃沈』『撃墜』『燃える怒涛』の作者で海軍中尉の豊田穰はアメリカ軍の捕虜となった人物で最

前線のリーダーシップについて学びました。『燃える怒涛』は開戦に至る日米交渉の経過を記した作品で、日本の政府組織の様々な動きを見ました。児島襄の『天皇／全5巻』は、おそらくこの時期に昭和天皇の若き日から戦後までを通史として描いたものはなかったと思っています。児島襄の著書は日露戦争やシベリア出兵、満州事変、日中戦争、太平洋戦争、日本占領など様々な昭和史の背景を知る事ができます。

『日本のいちばん長い日』は、昭和20年8月14日の午後12時から翌15日の玉音放送までを1時間毎のドキュメントで綴った作品で、大宅壮一編とありますが実際は半藤一利が書いたと言われています。『小説吉田学校／戸川猪佐武著』は戦後の自民党政治において保守本流とは何かをレポートした政治小説の先駆けだと思っています。『ソビエト帝国の崩壊』の著者・小室博士は、社会学的、経済学的、法学的な知見、その元にある数学的な知見で総合的に物事を捉え、戦後の日本が凝り固まった考えで押し潰されそうな時に奇想天外だけれども原理原則・プリンスブルにのっとり物事を考えるのは正しい事だと書いています。これらが中学生の時に読んでいた書籍で、私の根っこを形成したと思っています。

■滋賀県庁職員に

平成元年4月に滋賀県庁に入庁、最初は農林部農政課農協係に配属されました。採用初日の「滋賀県は山林が1/2、農地が1/6、琵琶湖が1/6、市街地が1/6ですが、その5/6を所轄しているのが農林部です」という農林部長のダイナミックな訓示を今でもよく覚えています。「滋賀県の半分は琵琶湖だ」と

言われていますが、実際は約 1/6 で滋賀県の半分を占める山林がとても大事です。

農協係は機関委任事務である農業協同組合法に基づき農協の検査、監督を行います。農協は非常に幅広い経営組織体ですが、検査は非常に重要とされています。私が配属された平成元年頃はバブルが崩壊するかどうかの時期で、外国からの要求でビズ規制もあり金融機関は非常に厳しい検査にさらされていました。農協も信用事業、金融事業、共済事業をやっているのです。条例では毎年 1 回は入る事になっていますが、人材不足で毎年に入れておらず、しかし、農協中央会の監査と併せほぼ毎年入っている形にしていました。朝 8 時 30 分にとある農協本署の駐車場に集結し 9 時になると同時に「おはようございます。県庁の農政課です。農協法 94 条 4 項に基づいて条例検査に来させていただきます。組合長さんか参事さんかいらっしゃいますか？ 現金は止めておいてくださいね」と言って入って行きますが、その時点で現金、重要書類、貯金証券、貸付証書、担保である共済証書を押さえ、後刻二時検査として伝票など何から何までチェックしました。組織運営、規定の正義、財務の健全性だけではなく、金融事業や保険事業、組合員に物資を供給する購買事業、組合員の生産物を販売する販売事業、施設の利用事業や営農指導、農協観光や散髪屋などその他の事業と、幅広い経営組織体を観察し指摘していました。行政は通常、公益企業以外は単式簿記いわゆる大福帳方式ですが、最初から複式簿記を習いこういったものを見せられていました。

社会人 1 年生ながら地域のボスである農協の組合長や理事らと現場で対等にやり合わなければならない、彼らの人生観もよく聞かされました。農協検査で県内くまなくほぼ毎日

出張や会議だったので「県庁で顔が見られない人間だ」と言われている時期でもありました。

こういった事を通じて入庁後 3 年で県全体を俯瞰するため全県をまわっていますがリアリティをもって臨む事ができたと思っています。ボスと対峙して県知事名で機関委任事務を行うので、職員はすべて知事の補助機関であり一人ひとりが知事として振舞わなければならない事を学びました。

■初の移動で総務部総務課に

平成 4 年に初の人事異動で総務部総務課県立大学開設準備室に配属されました。大学は学校教育法に基づいてできますが、設置側なので完全な自治事務になりました。

最初の仕事は滋賀県立短期大学の四年制化で、3 年後の平成 7 年の 4 月 1 日までの短期プロジェクトチームの一員になりました。4 部 10 課だった滋賀県立短期大学を 3 学部 1 短大部の県立大学に編成し直すプロジェクトで、私は工学部材料科学科と機械システム工学科の担当になりました。物理や化学が大嫌いで中学・高校は文系を選んだのに化学、物理の担当になり半年ほどはとても悩みました。相手はプロの先生ばかりなので下手な事は言えず、でも数式のない本、化学式のな



い本もある事にふと気づき、そういった本を片っぴしから読み大学の先生と対等にお話をさせていただく機会を得た記憶があります。

大学の設置認可申請が非常に大きな仕事ですが、大学をつくる際は「建学の理念」が大事で、加計学園の問題で有名になったように大学設置委員会に諮問して答申を得、文部科学大臣（当時）が認可するシステムでした。まずは「この大学は〇〇の理由で必要です」「ここからこういう人物を育てたいんです」と建学の理念を立てカリキュラムと共に第一次申請で主張し、それが終わると教授陣を決めていきます。しかし、教授陣の選考前にカリキュラムを決めているのでカリキュラムに教授が合わない場合があります。とはいえ、カリキュラムを書き直す訳にはいけないため教授陣を差し替えるといった事を最後の数ヶ月でやった記憶があります。

ハード面では用地買収や設計、建設、図書選定、情報化、産学、国際・地域交流、環境管理等々の仕事があります。私は理念やカリキュラム、人集めなどソフトの部分を担当していましたが、「君は若いから全部やりなさい」と何でも屋をやらされた結果、月 300 時間の時間外労働をさせられ、後に当時のボスに「君が死んでしまうかと思った…」言われました。「だったらその時に止めてくださいよ」と思ったんですが、退職後の話だったので何も言えませんでした。

大学の初代学長で動物行動学者でもあり『チョウはなぜ飛ぶか?』の著者として有名な日高敏隆先生ですが、「この先生と毎日食事をご一緒しなさい」と言われ、一年間毎日一緒に食事をさせていただきました。日高先生曰く「人間は育てるものではありません。動物行動学的に言えば、遺伝子があるから勝

手に育つ。だから上手く育つ環境をつくってあげる事が大事なんです」と言われ、湖南省ではその教えに基づいた教育をさせていたでています。

■大学の建築様式へのこだわり

大学の建築はマスターアーキテクトで行いました。28 万平方メートルという広大な土地を一人の設計者が設計するとのおんべんだらりとした建物が集まり息苦しくなるので、いろんな設計者に依頼し集落性をもたせたいと考えました。建築家の内井昭蔵先生と、坂倉・滋賀設監 JV とプランティック（大江匡）、長谷川逸子・建築計画工房、浦部設計という東西 4 つの一流設計会社に設計を担当していただきました。ただ勝手に設計するのではなく、「壁は土色ですよ」「瓦屋根にしましょうね」「個々の施設のボリュームを抑え繋いでいきましょう」など内井先生のデザインコードに基づき設計を競う形で作りました。

ここで一つ事件が起こりました。大学開設準備室の室長は企画畑の人間で室長補佐は財政畑の人間だったんですが、ある日財政畑の室長補佐に飲みに誘われ「知っているか？ 県庁には 2 種類の人間しかおらんのか。金を湯水のように使う無駄な企画課の人間とそれ以外の人間や」と言われました。その翌日、今度は企画畑の室長に誘われ「知っているか？ 県庁には 2 種類の人間しかおらんのか。金を使わずに死に金にする財政課の人間とそれ以外の人間や」と言われました。企画課と財政課は仲が悪いという事をこの時理解したんですが、行政改革や自治体経営を担う際政策の統合や財政運営には「こういう事があるんだ」という示唆を受けた次第です。

■京大・村松教授との出会い

このようにしてようやく大学ができましたが、「月 300 時間も時間外労働して潰れないんだから大学院に行ってこい!」と、県庁の指示で京都大学大学院を受験する事になりました。仕事をしながら勉強しろという事でしたが何とか入学でき、法学研究科の村松岐夫先生のところに入りました。皆さんもようやく修士論文を書き上げたそうですが、私は『琵琶湖総合開発の政治過程』という修士論文を書きました。論文の作成過程で幅広いインタビューを敢行し、滋賀県の思想変遷や歴史的人脈を体躯に、対大阪、対兵庫という下流府県、さらには政官関係や様々なアクターの影響力関係を説き起こす論文を書かせていただきました。

この時の「村松スクーリング」は非常に厳しいものでした。一泊二日の合宿で村松先生が出すお題に自分が経験した事も踏まえ、誰かの学術論法に沿って 20 分で説明し直すというものでしたが、みんなからけちょんけちょんに批判されました。もしきちんとできたとしても村松先生は開口一番に「君が一体何を主張したかったのかさっぱり分からなかったよ」とおっしゃいます。それに対して「こういう事を言いたかったんです」と一生懸命に言うと、「主張したい事は分かったけれど証拠がない。それはあなたの思いであって学問じゃないよ」と切り捨てられます。「これが証拠です!!」と言うと「それが証拠なのね。でも僕は説得されないよ」と、非常に厳しいスクーリングで鍛えていただきました。当時は組織論や地方分権改革について推進委員会が勧告を連発していた時期ですが、それらを分析する事で物事に対する観察と納得性

の大切さを考えさせられました。村松先生は、「主張は何だ? 観察していないじゃないか。相手を納得させたのか?」といった事を確認され、それらを如何にクリアするかが非常に勉強になったと思っています。

こちらのスライドが村松先生のお写真です。先日、政治学、行政学の分野で初めて文化功労賞を受賞されたんですが、「日本には政治家に対する過剰期待がある一方、官僚への過大評価がある。それぞれが官僚優位、政党優位と言われていたが、それはなかったというのが私の 30 年来の主張です。その状態が続く中 80 年代末からの 10 年間にルール・規範がまた変わりました。思い込みだけで論じるのは学問ではなく、きちんと証拠立てて観察しなさい」と教えていただきました。

■改革のストリーム

平成 10 年 4 月、県庁の総務部地方分権・行財政改革推進室に配属されました。翌 11 年には総務部新行政システム推進室になりますが、人事課でもない総務部内の部内室の配属になったのは、「課に属せず県庁内全体を見渡しなさい」という事で、7 月には地方分権推進一括法が成立、翌年 4 月から機関委任事務制度が廃止され補助金が交付金化をされる前夜となりました。

平成 10 年の終わりに行政改革大綱をつくらせていただいたんですが、「量の改革から質の改革」とあるように、それまでの事務事業評価と組織機構改革、定員削減が 3 本セットになったまさに量の改革を質の改革に変えようと、現在では常識になっていますが、当時はほぼ入っていなかった行政評価、公共事業再評価、パブリック・コメント、県民施策提案制度、事業計画段階での市町村の意見

聴取、PFI、エージェンシー、NPO支援など、NPM（ニューパブリックマネジメント）改革や協働改革を進めました。

さらに、これらの行政改革に含まれる地方分権推進改革として、平成11年7月に地方分権推進指針をつくりました。当時は国から指示され地方分権を進める事が多かったんですが、滋賀県では「分権とは？分権が行われた後の地域社会はどうか？」といった点から議論し、分権型社会のあり方を指針の中で提示しました。当時はそういった都道府県はなかったと記憶していますが、県民と県のパートナーシップ、市町村と県の新しい関係、分権時代にふさわしい県の役割、機関委任事務制度廃止後の対応整理などを行いました。

入庁して10年も経たない下っ端でしたが、部長などを捕まえては偉そうな事を言っていた時期もあり、これらの仕事を進めるために県庁内のあちこちでぶつかっていました。廊下に落ちていた仕事を拾って勝手に処理したらその課の上司が怒鳴り込んできて自分の上司からも怒られた事があります。しかし、私が仕事を拾って処理したのはその仕事を処理しなければこちらの仕事が動かないから。単に一つの課の仕事ではなくインターベースのシステムをつくる課は各々の課が仕事をしてくれないと動かないため、他の課の仕事を自分の仕事の傍でこなしそれぞれの課に返すという、要らない事をやっていました。

一方、地方分権を進めるには市町村合併が必要という大勢論の中、我々の課は反対しました。必要性のある合併なら良いんですが、県の市町村推進課は「7つに合併しなさい」と上から目線の市町村合併大綱をつくったので「こんなもの認められない！」と市町村

推進課に乗り込んだりもしました。上司に対して青臭い所正論を吹っかける生意気な下っ端に育ってしまいました。

■県庁改革の総決算

平成14年4月、新行政システム推進室が総務部から知事直属政策調整課に移り行政経営支援室になりましたが、政策決定がボトムアップでインクリメンタルではないか、増分主義主義なのではと政策の総合と優先順位のあり方に疑問をもちました。少しずつボーナスをつけてあっちでもこっちでも良い顔をする。そんな事ばかりやっていると牡蠣殻がいっぱい付いて動けなくなるのに、財政が厳しいから財政構造改革で総枠を削減し薄切りばかりしている…。財政課がきちんと機能していない事に気付きました。

『包括的地方自治ガバナンス改革／村松岐夫・稲継裕昭共編』に「日本の地方自治における自治組織論」という論文を載せていただきましたが、ボトムアップ型の地方自治、地方分権改革において自治組織権がどう動いていったかを見るとボトムアップ型の意思決定には限界があり、それを打破するために3年で行政評価のシステムをつくり、この評価結果を予算編成に反映する制度はできないかと考えました。しかし、滋賀県では政策評価と政策事務事業評価をまったく違う人が制度設計した後に「行革の仕事だから」と丸投げされました。こんなにバラバラのシステムをどうやって統合するのか。そこで、政策評価をする際に、例えば教育、経済、環境など5つ程の政策分野の評価指標が改善しているか否かを一目瞭然で見られるようにし、「来年はここに力を入れよう」「ここはもういいだろう」といった調整をしながら全体の一

般財源の予算枠を増減させるわけです。増減させた後に政策評価にぶら下がる事務事業の優先度を出し、一般財源の見合うところで調整枠をつくり、関係する部長に「この事業は要らないのでは?」「いや、こちらの方が要らない」といった真剣な議論をしていただくと考えました。インクリメンタルな事業が財政では切れず首長の判断でしか切れない状況になっていたので、知事にそんな事をさせるのはおかしい、自動的に事業を廃止する制度ができないかと考えました。一度廃止しても後で知事が必要と言えれば良い前捌きシステムをつくり、知事を待たせた上で人事課長、企画課長、行政経営推進室長、財政課長の4人を一室に閉じ込め議論をお願いしました。人事課長、企画課長、行政経営推進室長は「それで良い」と言ってくれたんですが、3時間ねばっても財政課長は「私の在籍する間はやらないで欲しい。来年は構わないから…」と首を縦に振りませんでした。超多忙な4人を3時間も一室に閉じ込めたんですが結論は出ず、インクリメンタルで硬直した財政経営を立て直そうと目論むもあと一步で辿り着けませんでした。

翌年度、同じ課の職員が同じ事をやってくれましたが、次の財政課長は「構わない」と言ってくださり知事に伝えたところ、知事ご自身が反対されたとの事でした。知事曰く「私の政策費が8億円しかないとは何事だ!!」と怒ったそうですが、この8億円を何とか確保するためにつくったシステムです。本来の知事の予算は5,600億円ありますから、あまり考えてらっしゃらなかったんだと非常に残念に思っています。

当時は企画課、財政課、人事課、市町村振興課がある県庁本館3階は「松の廊下」と呼ばれていました。私自身は「脳みそがスポン

ジ状態でスカスカな牛海綿状脳症状態だ!」と言っていたんですが、それに加え「知事は裸の王様」だとも言い始めました。この発言は議会筋にも結構ウケました。

■甲西町長への道

平成15年2月に退職を決意し4月の統一地方選挙に出馬しましたが、県庁時代に自分の町を振り返り愕然としたでたらめな町制があり、度重なる公約違反で各方面の信頼関係が失われていました。例えば「町長の公用車は廃止します!」と言っておいて、町長の公用車を使わない日が続いたのはわずか3日だけ。3日間は奥さんに送ってもらっていたのですが、「まだクビにしていない運転手がいるから使おう」と公用車を使ったようです。私が当選してから当時の秘書に「前の町長が公約を守らなかったの、町長が公用車を廃止してください!!」と訳の分からない事を言われたんですが、実際に廃止しました。現在は主にタクシーを利用し、出勤は自分で車を運転しています。

さらに議会から決算不認定をあてられる、当初予算の修正議決をしたものに対して決めきれなかったものは当初予算の全額専決をしてしまうといった事もありました。最近で言えば鹿児島県阿久根市の市長のような事で、こういった事が表沙汰になる度に総務省は「前例がない」「聞いた事がない」というコメントを求められましたが、フラット化を勘違いし、部長職をすべて降格処分にして課長だらけの組織にしてしまっただけは動くはずがありません。また、反対側の議会に圧力をかけようと助役の全国公募をしました。全国初の試みで全国から応募がありましたが、最後の一人を選ぶ際に記者会見を開いたら

「あの人は犯罪者なのでは?!」という指摘があり、さらに町長の飲み友達だった事までバレて失敗に終わりました。

職員の縁故採用や予算のない事業の執行もありました。「職員が私費でつくった設備は公の財産なのか」という行政法上難しい結果を残した問題もありましたが、その職員が設備を処分したので法的にはうやむやになったのですが…。また、議会議決後の総合計画を改ざん、印刷前にあちこちを書き直し配布した事もあり、これは裁判沙汰になって最終的に損害賠償を支払わされました。当時、市町村合併の話もあったんですが、甲賀郡の7町が合併を目指していた中で一方的に離脱。標準財政規模100億円規模のところ財政調整基金が6,000万円まで激減し破綻寸前でした。

こういった状態を目の当たりにし、私は身を捨てなければと腹を括りました。知事に「私の予算は8億円しかないのか!!」と言われた時に隣にいた職員が「谷畑さん、診療所に行った方が良いのでは? 顔面蒼白ですよ、気分が悪いのでは?」と言ってくださいましたが「体調が悪いのではありませんから、大

丈夫です…」と答えながら、2日後に辞表を提出しました。

自治、民主主義の機能不全が我慢できず出馬し、統一地方選挙では県内で唯一現職を破って当選しました。私が出馬したので「我も、我も!」と若手が出馬しましたが、私以外は全員落選。この時私は36歳でした。

■破壊されつくした組織の再建《1》

まず取り掛かったのは破壊されつくした組織の再建でした。

実は私を応援してくれていたはずなのに、今まで通り首長 VS 議会の図式が崩れず横やりが入り、助役人事ができなくなってしまいました。しかも、課長ばかりがたくさんいて、しかも町長に直属しているという変な組織は組織論上統制限界を超えていてコントロールが効きません。また、前町長は議会で答弁に詰まると「××課長、これはあなたの責任ですから答弁しなさい!!」と叫ぶような人で、すべて職員に責任を転嫁していたらしく、課長はみんな蛸壺にこもり町長室に説明にすら来ない、責任回避しかしない状況でした。まわってくるのは異常な決済ばかり。ペラ1枚の紙にやたらと見た事のあるハンコが30も40も押してあるだけ。「この事についてはこうです」としか書かれておらず、物事を決めるためのものなのか報告なのか意図の分からない書類が毎日30～40センチの束できていました。それを一枚一枚チェックし書き直しハンコを押して返す。毎日こういった作業を重ね、毎晩深夜まで一人で仕事をしていました。

しばらくしてからこんな事をいくら続けていてもダメだという事が分かり、「責任はすべて私がとります」と安心宣言をするた



め、最初の議会答弁はすべて一人でやりました。閉会后横にいた職員に「皆さんの今日のお給料はすべて私がもらいますからね」と言って笑いました。みんな座っていただけだったので当然です。

そして綱紀肅正です。前町長に取り入り悪い事をしていた職員もいるので、それを厳しく肅正させていただきました。助役ができなかったのも、元教育長の人格者の助役を連れてきました。行政関係の方はお分かりになるかもしれませんが、現在の副知事、副市長などは行政経験がないとまわりません。それは仕方がないと棒を飲む思いで元教育長をその席にもっていきました。人格者なので議会も反対できない人ですし、とりあえず組織を何とかしなければという思いで、助役も一人で受けなければ仕方がなく事務決済権限を大胆に下位委譲しました。「あなたの責任でしなさい」と、権限があってこそその責任です。

さらに率先垂範。用地買収にも行きました。夜中でもどこへでも「町長に来ていただかなくても…」と言われましたが、現場主義、当事者主義で仕事をこなしました。

もう一つ、財政危機がありました。100億円規模で財政調整基金が6,000万円まで枯渇、平成16年度の予算を組もうとしたら30億円の財源不足で財政担当が「査定しきれません」と投げ出しました。仕方がないので毎日担当者と呼び「これは切れる、これも切れる」、翌日また見直して「これも切れる」と毎日1億円ずつ削り、1ヶ月間削減し続け30億円を捻出しました。切られた側は怒りましたが、広報誌で分かりやすく「財政危機宣言」を出しました。あっちもこっちも蛇口が開けっ放しになっていて気付いたら水道タンクはどこも空だったので、「もうこれ以上は出せません」と宣言したら、地域の方々は「よ

く分かりました。家庭も同じですから」と言うていただきました。四苦八苦して何とか平成16年度の予算案を調整しました。

お隣の石部町との合併問題もありました。甲賀郡7町からは離脱しましたが、甲西町の西側には石部町があり、石部町だけ残す事はできないのでこの2町で合併となりました。当時私は36歳で石部町の町長は72歳。ちょうど2倍の石部町長は「そんなんだったら合併してやらないぞ!!」と上から目線でおっしゃって…。石部町と甲西町の規模は1:3と、小さい町が大きい町を振り回していました。私は全集落で対話の場をもち納得をしていただきましたが、石部町はそんな事もせず合併仮調印後には大規模な公共工事を駆け込みでたくさんしました。石部町の時にたくさん公共工事をしたにも関わらず、「合併してから何もしてもらえない」と未だに言われていますが、合併したので自らクビを切り落とし市長選挙に臨みました。財政危機対応や合併の選択は、情報公開と住民との直接対話で納得性を醸成しました。

■湖南市長就任、新組織の掌握へ

平成16年10月に新市ができ、11月に湖南市長に就任しました。甲西町と石部町の2つの組織が合併したので随所で混乱が観察されましたが、当選後10日目で助役に旧石部町最年長職員を、収入役に旧甲西町最年長職員を配置しました。これには議会も同意せざるを得なく職員も納得せざるを得ませんでした。

12月1日には組織を大胆に変えました。旧両町の職員をそれぞれに分属する形をとり、旧石部町の町長は石部町を守ろうとしましたがすべてごちゃ混ぜにしました。これは

「人事上の区別や差別をしない」というメッセージであり、事務処理方法の統一を強要しました。合併後事務処理ミスが頻発し議会筋からも怒られるほどで全管理職に反省文を提出させましたが、それを読むと「分かっているけどできていない」と感じたので、反省文の中で部長職がやるべき事、課長職がやるべき事、全体の管理職が取り組むべき事をエッセンスとして整理し、「市長からの手紙」として全管理職に分かりやすく返しました。

組織人材の育成も急務で、幹部職員は課長になったところで民間企業への1ヶ月派遣研修を始めました。品質管理、人事管理、工程管理などを学ぶべく、その1ヶ月間は市役所に連絡を取る事もまかりならないと。つまり1ヶ月間自分の仕事は誰かが代わりにする訳で仕事を整理せずダラダラするのは許さないという事にもなりました。さらに、この研修のおかげで市内の企業との連携が非常にスムーズになりました。「カルビーの職員はいますか?」と聞けば「はい、私です!」、「TOTOの職員は?」「はい、私!!」、「三菱自動車?」「はい!」といった状態で、困った時に官民を繋ぐ事ができるようになったと思っています。

また、中堅職員には政策科学の学び直しをしていただきました。滋賀大学と連携し、「地位活性化プランナーの学び直し塾」を文科省の社会教育プログラムの一環として始めました。1年間を通して座学で政策科学の基礎を学び、ヒアリングなどフィールドワークを行い、年度後半はグループワークで政策をつくり上げるという学び直しを行いました。これは現在も続いていて、湖南市を含めかなり多くの市町村やNPO、民間企業も入り毎年約30人の卒業生を輩出、10年経ちましたので270～80人が卒業し県内で活動しています。

さらに、若手職員は中央省庁へ積極的に派遣しています。小さな町ですが最盛期は5人を中央省庁へ派遣していました。内閣府や厚生労働省、文部科学省、国土交通省、総務省など様々な省庁へ派遣していたので東京で湖南市会ができる程でした。また中央省庁からも現場職員としてキャリアの方に来ていただきました。

こういった事を行い、役場から市役所へ脱皮していきました。迅速果敢な人事をさせていただきながら、民間の人事管理、工程管理、品質管理を学ぶ管理職と20年後に活躍する若手職員を育成していきました。

■自立できる組織を目指して

そして、自立できる組織をつくる。財政再建で首長が毎日1億円ずつ削減するようなバカな事をしないで済むよう部局枠予算編成システムを導入し、県庁時代に「枠で考えろ」と言っていた事を自分自身で始めました。市長から必要事業を予算編成方針に列挙し、財政当局からは各部局別に予算枠を提示、その予算枠の中で各部局が創意工夫を凝らしたものには基本的に財政当局は査定しないしました。現場の一番近くで分かっている人たちが予算を組み、市長として必要なものは予算編成方針に入れ、権限委譲をさせて責任感を持たせる事で財政調整基金を10/100=10億円に回復できました。

日本は市役所だけでなく中央官庁もマネジメントがものすごく下手です。日本の官公庁は計画経済でしか物事を考えられませんし、ガバナンスまで高める事もできません。そこで課内の組織編成と管理職以外の部内人事権をすべて部長に任せました。それまで「なんでこんな職員をうちの部におくんだ?!」

と散々な事を言っていましたが、自分が職員の適正をみながら配置しするので文句も言えなくなり、自分でマネジメントをせざるを得なくなります。階層組織の結節点として幹部職員に権限と責任を委譲してマネジメントに導引する事が必要でした。

■自治体間外交の時代

地方分権指針以降は県と市町の対等協力関係ができてきました。滋賀県の行政改革で地方分権推進指針を作成した際、行政改革大綱に「計画策定段階で市町村の意見を聴取する制度をつくります」と書かせていただいたんですが、県と市町が対等協力関係になるという事は県の発想だけで現場が動く時代ではなくなった事を意味します。逆に言えば、県という自治体と各市町同士の自治外交関係が展開される時代になったという事で、当時はまだ上意下達の気風が多かったんですが、本来は地方分権を進めた当然の帰結であり、地方政府がそれぞれ自治外交する事はよく分かります。

覚えていない方も多いと思いますが、「新幹線南びわ湖駅騒動」がありました。こちらの写真には「南びわ湖駅予定地」と書いてありますが、草がぼうぼうのこの場所はリチウム電池工場になってしまいました。県主導で積極的に新駅の設置を進めていたんですが、県も市町も財政が厳しくなったもんだしているうちに前知事が「もったいない！新駅は凍結だ！」と政治利用し「中止だ！」と言い始め、訳が分からなくなりました。市町がようやく納得しJRと契約をして進めようとしていた計画を県が一方的に中止しました。損害賠償の恐れがあると我々は言ったんですが、前知事は「分からない!!」と言い張り、

外交関係に対して市町側が不審をもち始め議会が踊りました。その後、総務省に「滋賀県は全国一知事と市長の仲が悪い」と言われましたが、今でも県と市町は緊張関係にあります。

外交関係の一つに市長会がありますが、私が滋賀県市長会長であった時に機能組織に変革しました。会議はすべて公開する、市長は3つの部会に分かれて政策を議論するなど、活発に議論する組織に変えました。滋賀県自治創造会議（常設・年4回）で知事と市町村長がフラットに包み隠さず議論する事とし、近畿市長会長も務め同会も昭和28年の発足以来初の大改革をさせていただきました。こういった事をすると「ものを言う市長会と黙する県」という状況になりますが、こんな事態に陥った原因は不透明な負担の説明責任の回避にあったと考えています。

■ハード整備を極める

次に湖南市の政策についてお話をさせていただきます。まず大事だと考えたのが、予算はないけれどハード面の整備です。

一つ目の課題は長年の慢性渋滞です。道路の渋滞状況をお知らせするラジオでは「湖南市三雲から湖南市石部まで渋滞しています」とよく言っていましたが、これは湖南市の端から端まで渋滞している状態です。国道1号バイパスを含め道路整備計画をつくり、かなり前倒しをしながら道路を整備した結果、一定程度緩和しました。

二つ目は中央を流れる野洲川による市内南北の分断です。これを一体化するためには橋が必要で、これまでの4本の橋に加え、市、県、国の架橋を各1本ずつ計7本に増やしました。さらに鉄道駅のバリアフリー化も2駅

目が完了し3駅目にかかりつつあります。小・中学校の耐震化も平成30年度ですべて完成。3つの駅に向かって町づくりを誘導するコンパクトシティ化は概ね整備計画に基づき進んでいます。

■地域のルネッサンス

ハードの上にいる地域ですが、潜在的な地域活力の掘り起こしが必要と「団塊の世代の総動員」を考えました。1億総活躍の先駆けでもあります。地域に溢れた団塊の世代にどのように町づくりに参加してもらうのかを課題としました。

まず、小学校区単位毎に地域まちづくり協議会をつくりました。これは地縁団体ではない組織で、地域のテーマに応じ様々な公共的な仕事をします。「お金は出すので3年をかけて自分たちでつくってください」とできたところから順次立ち上げていきました。基本的には条例を制定し支援員を配置、中期計画事業の予算を確保し幹部職員がアドバイスをします。そして、まちづくりセンター施設を指定管理で提供するなど地域の拠点にしています。

一方、教育サイドではコミュニティスクール＝地域運営学校を小・中学校に順次設置しました。地域から学校運営協議会の委員を選出し、校長と共に学校運営の方針を協議します。

また、8年をかけてすべての小・中学校に地域学校協働本部（旧学校支援地域本部）を設置しました。地域から学校の諸行事を支えるスタッフが入り活動を支援する。意思決定と現場の動きなどを地域が支える形にしました。小学校区を中心に広域で自治を再編成すると共に、これまで閉鎖的だった学校や地

域を解放し地域で包み込んでいきました。

先ほども言いましたが、地域でリタイアしている人をたくさん見つけてもバラバラでは力にならないので、組織化し地域の大きな力にしました。例えば、地元産石の彫刻づくりや学区総合防災訓練、地域とコラボした市民劇団や放置竹林の整備、公園の整備や市民農園産の農産物の販売、休耕田で遊ぶ泥りんピックや城跡の活用など、まちづくり協議会毎に老若男女がおもしろい取り組みを生き生きと展開してくれています。

■元気の出る教育現場

学校では「元気の出る教育現場をつくる」を目指しました。こちらの概念図は教育庁がつくったものですが、「子どもの自尊感情を高め夢と志を育て生きる力の根っこを太くしていきたい」という思いがあり、それを支えるための学力保証や仲間づくり、ふるさと意識をつくるなど、「命と人権だけは譲れない」という構造になっています。

これを動かすのは先生で、先生が元気で初めて子どもに向き合えるという考えが根底にあります。総合教育会議ができる以前から市長と教育長は毎朝30分ほど話をしていた、私は15年前から教育現場を知っていますし、教育長は行政サイドの苦しみも知っているのであうんの呼吸で教育現場を元気付けていこうとしました。教育委員会には人事権も予算権もなくそれができるのは首長なので、お互いが情報を共有しながら即断できる体制をつくりました。

先生たちが元気になる取り組みの一つとして「チーム学校」をつくりました。先生がモンスターペアレントにつかまると潰れてしまい子どもたちが困ってしまいます。先生

を絶対に一人にはしませんし、困った時は学年主任と一緒について行きます。学年主任が対応できなければ教頭が、もし校長が出なければならぬ時は教育委員会から指導主事を派遣するから安心してくださいという仕組みにしました。初期段階から課題があった場合は教育委員会を通じて市長まで情報が流れるラインを確立しました。

外国籍の児童が増え、言葉が分からず教室から飛び出すなど学級崩壊が頻発していたので、日本語初期指導教室をつくりました。日本語が分からない子どもには3ヶ月間指導教室に入っただき、日本語と日本文化を学んでいただいた結果、教室はずいぶん落ち着きました。これを外国籍児童に対する過剰なサービスととるか、日本の児童に教育サービスを提供するための条件整備ととるかですが、我々はやはり後者だと考えています。

さらに、「いじめをなくそうサミット」として子どもたち自身がいじめをなくすシステムをつくっています。いじめ問題があればすぐに市長まで話が上がってきますし、そういった意味でも“チーム湖南”だと考えています。

加えて、教員自身が育つ仕組みも必要だと「きょういく元気塾」を始めています。現在5期生が学んでいますが、放課後に新人・中堅・ベテランと15人程度教員が集まり議論を交わします。例えば、若手の教師が「私は4月8日の学級開きに2回失敗しています。どうすれば良いのでしょうか？」と問うと、ベテラン教師が「私はこの本を30年間読み聞かせ子どもたちに集中してもらうようにしています」「私は7日間で子ども全員の名前と顔を覚え、出席簿はなしで子どもの目を見て出席を取ります」と答えます。他にも「道

徳教育はどんなものか？」「特別支援教育は小学校と中学校ではどう違うか？」など毎月放課後に世代を超えて知見を共有していく場になっています。

「アドバンス研修」としては東京学芸大学と協定を結び、夏休みに三泊四日で各学校から選抜された先生1人が同大学で合宿をします。モンスターペアレントからの連絡もありますし、自分たちが学びたいプログラムに取り組む。フィールドワークで子どもたちの修学旅行の企画をねったり、夜はみんなでお酒を呑んだり、さらに文部科学省に行って大臣室に座らせてもらったり、学習指導課長、特別支援課長から国の政策を聞いたり。そういった経験をさせてもらった先生たちは学校に戻り興奮しながら伝達研修をします。「教育力アップセミナー」でもそれぞれの学校でそれぞれが自然体で努力していく土壌をつくっています。

今一番ホットなのは“授業の湖南省スタイル”で、「アクティブ・ラーニング」の人材育成を目指し、すべての授業を5段階に納めようとしています。第1段階は『本授業の「めあて」を自覚する』で、「今日はこれを学びます」と先に伝え、第2段階は『課題に対する自分の考えを書く』時間をもたせます。第3段階は『それぞれの考えを交流する』、第4段階は『めあてに応じた「まとめ」をする』、第5段階は『学習を「ふりかえる」』で、小学生も中学生も国語や算数だけでなく、音楽や体育もこの形で授業をします。これまでは先生の教えやすい形での教育で、国語の先生はこういう教え方、算数の先生はこういう教え方と先生毎に学び方を変えさせられている辛さがあったので、子どもたちが予測しやすい形に統一しました。最初に学ぶ事を提示し、自分の考えと向き合い、先生が意見交換

をまとめ、全員で振り返る。毎回このようにしていくと先に予習する事も可能になり、アクティブ・ラーニングに繋がっていきます。

この他にもダジャレグランプリやキャリア教育などがありますが、こういった事ができるのは歴代教育長に呑兵衛（飲んべえ）ばかりを集めたから。お酒の呑めない教育長は入れず、前教育長が文科省にキャリアをお願いしたんですが、初等中等教育局長に「湖南市さんはどういった教育長をお望みでしょうか？」と聞かれ「お酒の飲める女性が良いです」と答えたら「分かりました。お酒の呑める女性ですね」と。他にも「湖南市は特別支援教育を」「分かりました。特別支援教育ですね」、「それから外国籍児童制度…」「わかりました」、「図書館…」「図書館…」「人権…」「人権…」と出てきたのはやはり呑兵衛の教育長でした。前教育長にも「市長、何を言ったんですか!? 人事課から電話で『補佐はお酒が呑めますか? 湖南市は呑める人を募集しています』なんて事を言われましたよ。私が酒呑みみたいじゃないですか!!」と言われましたが、教育長は地域や保護者、教員との意思疎通が大事なのでやはりお酒が呑める人が一番良いなと思っています。そう、現教育長も呑兵衛です。

■子どもたちの発達の保証

福祉の分野では、子どもたちを含めた“発達の保証”に取り組んでいます。

我が国における社会福祉の父・糸賀一雄がつくった滋賀県立近江学園が湖南市にあります。糸賀氏が目指した発達保証は発達段階に応じた教育の保証です。「この子らを世の光に」の言葉は、子どもに世の光を当てる憐れみの思想ではなく、子どもたちが生きてい

る、生きている子どもたちの世話をさせていただけの事こそが地域・社会への貢献であり、子どもたちが光になる事だと。そして子どもたちが光を発せられるよう努力する事が糸賀思想の根幹です。

これを受け、湖南市の施設は障害福祉施設がコロニーをつくる、また措置という憐れみの制度で自立支援費を受け、その中で自主的に選択する自立支援転換のきっかけをつくりました。全国に義務付けられている発達支援システムも同様で、湖南市がつくったシステムが発達障害者支援法にそのままトレースされ取り組んでいただいています。さらに、内閣総理大臣賞・バリアフリー化推進功労者表彰をいただき、現在は一般就労の促進に加え障害福祉と環境エネルギーの連動も手掛けています。

これらのバックボーンとして障害のある人が地域で生き生きと生活できる自立支援に関する湖南市条例をつくりました。積極的に支える事も必要ですが、さりげなく支える事も必要で、少しの力も積み重なれば大きな力になる。先ほどお話した地域のお年寄りを総動員していく事と同じ発想です。誕生から就労まで切れ目のない支援という事で、市役所と市役所外の様々なサービス機関が参画し、一人の子どもをずっと見守るシステムになっています。それを支えるために教育委員会に社会福祉士を配置しました。先ほどから先生の話をしていますが、先生は福祉の専門家ではないので登校する子どもの面倒はみられますが、モンスターペアレントを含む家庭内の乱れは支えられません。そこで福祉の専門家を教育委員会においてサポートしうまく動くところまで福祉制度をもっていく事にしました。

糸賀氏は「社会福祉は単なる社会の福祉の

総量ではなく、個人の福祉が保証される姿を指すもの」とおっしゃっています。抽象的ではなく一人ひとりが幸せでなければ社会福祉ではない、机上の空論ではないと。

先ほどもお話しました発達支援システムは、発達支援室という司令塔と健康政策課、子育て支援課、社会福祉課、教育委員会学校教育課、商工観光労政課などがあり、早期発見という保健から福祉の部分、早期発達支援、特別支援教室、就労支援に至るまで一人ひとりの指導計画をつくり、指導が終われば個別支援に移す計画までを立てます。例えば乳幼児健診、ことばの教室、不登校の適応指導教室、雇用支援センター、そして保育園や小学校、中学校、特別支援学校等の支援機関とすべての教育機関が同じ個別計画を共有する事で、一人の子どもが学校を卒業し社会に出るまで一貫して支援できるシステムをつくっています。

■高齢者は健康で長寿に

高齢者に対しては「健康で長寿に」という取り組みをしています。

湖南省の高齢者率は毎年1%ずつ伸びていて、今はまだ若いですがもう少しすると高齢者が大半を占める事が予想されます。団塊世代の寝たきり防止のために多様な選択肢を提供、できる限り家にこもらないよう様々なメニューを提示しています。

まず“身体動かす系”ですが、高知市からスタートした「いきいき100歳体操」は筋肉にスローに負荷をかけながら筋力の回復を図ります。今年度からスタートした「こなんTHEボイスプロジェクト」は第一興商のDAMと連携し、歌が上手になる基礎訓練として横隔膜を動かし体力をつけようという

カラオケ教室を開いています。かなり激しい運動をさせられるため、「カラオケ教室に来てなぜ激しい運動をさせられるの?」といった疑問もあったようですが、皆さん脱落せず最後には全員で素晴らしいパフォーマンスができる“歌うお年寄り集団”ができました。来年以降も数を増やし元気なお年寄りをたくさんつくっていこうと考えています。「シルバー農業塾」は、お年寄りに耕作放棄地で農業に従事していただくために知識を得ていただく農業塾です。「グランドゴルフ」は巨大なグランドゴルフ場を自ら管理をしてゴルフをやっていただき、県大会ではいつも優勝しています。「日本シニアソフトボール大会」は、全国から千数百人のお年寄りが集まり、夏場3日間に渡ってソフトボール大会を開催しています。

次に“頭使う系”です。テレビでも注目されている「100歳大学」は、隣接する栗東市が始まりで、現在両市で取り組んでいます。人生60年時代から100年時代になり、後半の30～40年を生きる術を持たず彷徨っている人に生きるための知識や技術を得ていただく大学です。「湖南省レイ大OB会」は、滋賀県にあるレイクとアルカディアを足した老人大学のOBたちが地域貢献をしてくださっています。「健康麻雀」は吞まない、吸わない、賭けない麻雀で、頭を使う事として進めていますし、「男性の料理教室」や「3A教室」は明るく認知症予防をしています。こういった取り組みの結果、滋賀県の中でも湖南省は男性健康長寿1位、女性健康長寿4位を誇り、この順位を力強く押し上げる根幹はやはり引きこもり防止策で「健康で長寿」です。ただ長生きするのではなく「幸せに長生きしよう」です。

■地域自然エネルギーは地域のもの

東日本大震災後は地域のエネルギー問題が注目されています。エネルギーと経済の循環による地域活性化は一つの大きなテーマで、福祉総合条例のいきいき条例と同様に平成 24 年 9 月に制定した湖南省地域自然エネルギー基本条例も全国初の条例です。地域自然エネルギー、すなわち太陽に起因する太陽光や太陽熱、また風や雨、地熱、木質バイオマス等地域のエネルギーは地域固有の資源であると定義付け、地域の活性化につかうべきものと考えています。さらに地域の自足的な発展に寄与し、それらのエネルギーを使う時は経済性に配慮し地域内で公平に使えるようにしています。そのために人材を育成したり効率的に供給できるよう努力したり、知識の習得と実践が含まれた条例です。

また、市民共同開発による経済循環やサツマイモバイオマス熱電供給、分散型エネルギーインフラ配置、木質バイオマス資源活用、スマートエネルギーによる強靱化などの取り組みや、最新では地域新電力会社を中核に電力の地産地消からスマートコミュニティの構築に向かいつつあります。この地域新電力会社はこなんウルトラパワー（株）といいます。

この環境問題について先ほどもお話に出た日高先生は「地球環境問題というものはないんですよ。なぜなら地球全体を見た事がある人はいませんよね？我々は身の回りで認知できるものを環世界と名付けていますが、どこまでいっても環世界の集合体なんですよ」とおっしゃっています。環世界とは普遍的な時間、空間である環境とは異なり、この世の現象すべてではないという事。人間がそれぞ

れ特有の意味をもって知覚できる周辺環境はあくまで自分が見ている環世界に過ぎず、環世界を環境だと勘違いしやりくりするから民族紛争や人権侵害が起こる。違いを理解し互いが気持ち良い距離感を保ち全体を設計することが必要です。地球環境問題へのアプローチは極めて困難で身近なところから実践していくべきであり、だからこそ環境自治が大事だと考えています。

湖南省は地域経済循環を考えていますが、エネルギー費用の流出が約 163 億円で、関西電力や大阪ガスからエネルギーを買ったお金が大阪に流れています。そこで基本条例をつくり地域のエネルギーは地域固有の資源として地域で活用する事としました。エネルギーを買ってお金が出ていく流れを避ける事はできませんが、地域で発電、発熱したエネルギーをお金にして循環させ出ていくお金を小さくしようとしました。

民主党政権の中の緑の分権改革から延長して引き出されますが、現在の地方創生の流れもこの延長線上にあります。市民共同発電所については、出資者による出資で信託会社、匿名組合が融資した法人が市民共同発電所をつくり新電力会社に売電し、売電料金を地域商品券で返す事で市内でしか回らないお金をつくっています。新電力会社でできたお金については持続に流し、残さず地域に還元するという発想です。

また、サツマイモを使ったバイオマスの熱電力供給で芋発電の事業化を検討しています。芋を袋に入れストレスをかけるとたくさんの芋が作れます。通常の何倍も作れるので効率的で、規格外品や葉っぱ、茎や根っこもすべて粉碎してメタン菌を入れるとメタンガスになり、メタンガスは二酸化炭素を出さず燃やして熱になったり電気を生み出した

ります。このエネルギーを使う方法を検討すると共に食べられる芋の6次産業化を進めています。さらに総務省と連携し、分散型エネルギーのインフラプロジェクトにも取り組み、発電、発熱と供給を進めています。

木質バイオマスは経産省と連携して、山の木を活かした好循環化を進めています。災害時に一つ一つのエリアの様々な自然エネルギーや、電力系統から入るエネルギー以外を避難所或いは災害対策本部に集約。個々のエリアでできたハブを繋げられれば、電力系統からくるエネルギーが切れてもどこかが連携して支えられる「こなんエネルギーハブ構想」を進めています。これは湖南省と滋賀県が共同で行っているのです。湖南省ができれば滋賀県内の市町にも広がられます。この地域新電力こなんウルトラパワー（株）は湖南省内の企業と運営会社のパシフィックパワー（株）が出資。関西電力から常時バックアップをもらうと共に、市内の共同発電や民間の発電所から電力を買い取り足りない分は電力卸取引所から調達、地域内の公共施設や家庭、地元企業に安く融通しています。経済的には出ていかないシステムになっていて、市役所も契約し1,000万円以上電気料金が下がりました。さらに年間1,000万円程出ている利益は地域まちづくり活動や公共施設の整備に回し循環に繋がっています。電力コストの削減や地産地消に始まり、この会社が発電所をもつ電源を開発し、さらに住宅や企業など民間へ供給し拡大しながら地域全体の電力の見える化や消エネ、デマンドレスポンスをするエネルギーマネジメントを経て、最終目標はスマートコミュニティをつくることに置いています。

■おもしろいことは入れ喰いで

活力を生み出すおもしろい事は貪欲なまで入れ喰いしています。危ないからダメではなく、おもしろければ取り組みれば良い。失敗してもそこまでですから。

まず、市内にある国宝の本堂をもつお寺3つを繋ぎ「湖南三山」をつくりました。滋賀県内にある湖東三山をモチーフに湖南三山と命名、常楽寺には何でも叶えてくれる千手観音菩薩が、長寿寺には子宝、安産、長寿にご利益がある子安地蔵尊が祀られています。善水寺は薬師寺如来が祀られ、健康平癒にご利益があるとされています。「長寿寺で子宝、安産、善水寺で病気になりませんように、さらに常楽寺で宝くじが当たるようお願いすると一生楽に暮らせませう」が湖南三山の売り言葉です。それまではまったく人が寄り付かず困難三山と言われていましたが、これを始めて1年で全国から多くの人たちにお参りに来ていただけるようになりました。

また、「こなん」と「こにゃん」をかけ、動物愛護と観光振興を図るバーチャル都市「こにゃん市」を開設しました。東日本大震災の直後で、こういったイベントはすべて自粛されていましたが、「こなん」と「こにゃん」で何かできないかと考え、ネット上に市を立ち上げ統一地方選挙に便乗して猫の市長選挙を行い、全国のマスコミに取り上げていただきました。その後も毎年熾烈な市長選挙を繰り広げ民主的に市長が選出され、現在はジュリアーノ市長が勤務していますが、関テレさんや読売テレビさん、毎日放送さんなどたくさんさんのテレビ局で放送していただきました。こちらの写真は猫市長の記者会見の様子で、私が挨拶をしている横で秘書に抱っこさ

れた猫市長が挨拶をしている感じになっています。こちらは第三代目市長ですが、リアルな政策として市のコミュニティーバスを猫化しました。

さらに、湖南省と名探偵コナンを繋ぐ試みとして、青山剛昌氏の出身地・鳥取県北栄町と友好交流を始めました。こちらのスライドで目隠しをしている人物はあのコナンですが、小学館は非常に版權に厳しいので違う人のものです。青山剛昌氏の故郷・北栄町には青山剛昌ふるさと館があり同氏ゆかりの館だと強弁しているので、北栄町と友好交流を結び何とかしてコナンと繋がろうと小学館に行きましたが追い返されました。職員が知恵を絞り出てきた案が、じゃあ裏口から入ろうと言う事で、小学館と上手くやっていそうな北栄町と一緒に行ってもらおうと随分口添えもしていただきましたが、未だに OK は出ていません。

道路や橋、駅などハードのインフラもありますが、「心のインフラづくり」も大切と考え、心のインフラ＝笑いが必要と創業 100 周年を迎えた吉本興行と包括的協定を結ばせていただきました。吉本興行は創業 100 年で初めて自治体と協定を結んだとおっしゃっていました。現在は吉本クリエイティブエージェンシーと提携し市内で様々な取り組みを行っています。その一つとして、今年度は各学校で漫才師がダジャレの授業をして子どもたちが技を磨き先ほどお話したダジャレグランプリに出場しています。

その他にも大都市近郊型地域おこし協力隊を創設、映画制作への協力や子育てママの積極的支援にも取り組んでいます。子育てママの積極的支援の「くさつ未来プロジェクト」では、草津市のママさん団体も支援しています。草津市役所はものすごく閉鎖的でマ

さんたちが困っておられたので、私が顧問をかってでました。最高顧問の席は空けておいて草津市のママさんたちとおもしろい事をしていたら草津市長が「私を最高顧問に入れてください」という事で上手く収まり、ママさんたちもとても喜んでらっしゃいました。私は現在湖南省の最高顧問に就いています。あくまでくだらなくておもしろい事を追い求め突き詰めると、そこに自ずと真実が生まれてくると考えています。

■地域に飛び出す公務員

この「あくまでつまらない…」の究極が地域に飛び出す公務員です。

公務員としての職務とは別に一人の地域住民として社会貢献活動、地域づくり活動、自治会、PTA、消防団、NPO 法人などの活動に参画しています。公務員の地域社会活動の参画は現場の住民目線による行政推進に繋がり、規則を守る事が使命ではなく住民・国民のために何ができるのかという公務員の使命を再確認できますし、行政のあり方を住民本位に変える事に繋がると考え、地域に飛び出す公務員活動を展開しています。

私は地域に飛び出す公務員を応援する首長連合の代表代行をさせていただいています。初代表は前佐賀県知事の古川氏でしたが、衆議院選挙出馬の際に辞され代表の要請を受けました。元々市町村の職員は地域に飛び出しがちですが、大事なのは都道府県の職員なので代表は知事になるべきと、現在は鳥取県の平井知事に代表をお願いし私は代表代行を務めています。

地域に飛び出す「公務員アワード」は現在では普通になりましたが、生活困窮の児童や地域児童の寺子屋を独自に展開しています。

湖南の地域料理“鶏ちゃん”は「うちが一番美味しい!!」「いや、うちだ!!」と店同士が喧嘩していて、それではPRできないので合衆国のように緩やかに連合し「全体が鶏ちゃんです。みんな美味しいから、その中でPRしていきましょう!」と進めています。

こちらの写真は釧路市議会議員の都竹さん、と飛騨市長の大越さんです。お二人とも地域に飛び出していってしまいました。さらに塩尻市役所の山田さんは伝説的な公務員でシャッター街の空き店舗をどんどんと開けていくという知恵をお持ちです。また、諏訪市の高木さんは諏訪湖の浄化活動に取り組んでいました。写真には写っていませんが、高梁市の徳田さんは高梁市の山の中で「借りられませんが荒れた農地を管理させてください」と自然の中で放牧し高級牛を育てています。さらに関市の職員さんたちは関市スイーツ部をつくり新作スイーツを開発し民間で販売しています。伝説的な円城寺さんは佐賀県から自由に全国を飛び回っている非常に稀有な人です。こういった活動で大事なのは「当事者意識」をきちんと持つ事で、糸賀氏も日高先生も当事者意識を如何にしてもつかだとおっしゃっていますし、プラス1活動で国民目線の公務員に成長する事が大事だと思っています。他にも取り組んでいる政策はまだたくさんありますが、最後に今後の展望についてお話をさせていただきます。

■今後の展望—地域経済の活性化

一つは地域経済の活性化ですが、先ほどからお話している通り地域経済は域内循環が必要不可欠です。湖南省内は商店街が衰退しほばない状態で、しかも域内購買率が4割以

下と皆さん他の町に買い物に行っていました。であればやはり大型店舗は必要だと、これもおそらく全国唯一ですが圃場整備済みの農振農用地10ヘクタールを強引に市街化に編入、そこにイオンタウン湖南を開業していただきました。この施設には湖南省商工会の会員が優先的に出店できるよう取り計らっていただく事で商工会と共存し、現在では市外からもたくさんの方にお買い物に来ていただいています。また農業の直売所を併設、商業だけでなく農業も引き込もうとしています。さらに西側には農家レストランをつくり、いろんな人が農業に参加できるチャレンジ農場を整備しながら農業タウンを目指しています。

ローカルベンチャー・Next Commons Lab 湖南は、ポスト資本主義社会の具現化をミッションとし、地域の中で経済が循環する単位をつくりネットワークをつくっていくべきだと考えています。つまり、ネクストのコモンズをつくっていく実験場で、ローカルベンチャーと言いながら地域創生ではなく、地域おこし協力隊の枠組みをつくる。何かを探すのではなく「この事業をしたい」「地域が欲している事業をさせてくれ」と言う人を集め、その事業を動かすためのサポーターを揃えるべく、今年度から来年度にかけ実際に15名程が活動を始めます。

年末の税制改正に中小企業の新規設備投資について「固定資産税を1/2から0にできる」と書いてありましたので、正月に「早速0にします!!」と打ち出しました。経済産業省の課長が驚いて飛んで来られ「こういう事をしてくれる市町村がないので困っていたんです」とお礼を言っていただきました。政府が肝いりで政策を打ち出したものの固定資産税0なんてあり得ないとどこも乗らずに

いたようで「これから全国に広めます」という事でした。

さらに地域未来投資促進法が昨年の7月に制定され、湖南省も第一陣の市町村計画をつくり大臣の同意を得ています。地域未来投資促進計画に基づいて投資をすると様々な優遇ができるんですが、県内では湖南省しかつくっておらず県が慌てて後追いの計画をつくっています。また滋賀県一中小企業が投資しやすい町をつくりたいと産業振興基本条例を制定、農福連携と国際物流拠点の整備も進める予定です。

先ほどの糸賀一雄からの系譜で地域の中に障害がある方がたくさんいらっしゃるのです、こういった人たちにも社会貢献や生産にまわっていただこうと考えています。

■今後の展望—若い力の活躍

もう一つは若い力の活躍で次世代に市政を繋ぐべく、湖南省 JK 化プロジェクトをスタートしました。これは鯖江市が最初に始められたものですが、真似させていただき2例目になっています。女子高生の課外活動を市役所でサポートしたり追跡したり、「かわいい」や「うける」「おしゃれ」といった感性から市政やまちづくりに反映できるヒントを見つけるプロジェクトです。

また、未来湖南省政策コンテストもスタートしました。15～39歳の若い世代がチームを編成し、予算措置を意識しながら課題解決のための政策提案を競っていただきます。思いつきではなく、予算はこれくらいで成果はこれくらいとコンテスト形式で発表していただき、平成30年の当初予算に可能な提案は事業化すべく進めています。この他にも地元産の唐辛子を学校給食に取り入れる、江州

音頭をスポーツ化する、GAP 認証制度を取得する、ヘルスポイントを導入する、空き家の宿泊施設化や空き家管理人に市民を導入する、スマート農業にチャレンジする、仮面お見合い会や保育施設と高齢者福祉施設の共同施設化などがありました。また、新採職員アフターケア作戦はとても大事で、工業団地に就職した若い子がすぐに辞めてしまう問題は、工場で困っている若手職員を全体でアフターケアしていけばどうかと。さらに、補助金という形をとるからみんなが欲しがりもらっては捨ててしまうので、税金で還元する形にすればという指摘もありました。レンタルおじいちゃんおばあちゃんは核家族におじいちゃんおばあちゃんを貸し出すというもので、外国人課プロジェクトは JK 課プロジェクトの外国人版で、湖南省は関西で一番外国籍市民の割合が高い町でもあり発案されました。平成29年12月半ばに全国初の試みとして実施した中学校議会は、国語科で習う合意形成と社会科で習う自治の仕組みをコラボさせた授業で、市の課題解決の提案をグループで考え提案書にまとめ、政策提案として議会の本会議場で提案し質疑応答しながら最終的には議長団がとりまとめました。観光客を呼び込むために大規模な神社を作ろう、学校で毎月ゴミ拾いをして地域を綺麗にしよう、定住者を増やすためにパチンコ屋さんは制限すべきだ、インスタ映えする店舗を誘致すべきだ、若者の流行を活用しようといった提案があり、来年度の予算案に反映できるものは反映したいと思っています。あげあげ★サミットは元々商工会青年部が発案したもので、最初「300万円足りない」と言ったので「市が出しましょう」と。「そのかわり2年目は200万円、3年目は100万円、4年目からは自立してください」と伝えまし

た。しかし、いざ予算要求をすると財政課がまず 200 万円に削り、副市長が 150 万円に削り…。でも「私がつけると言ったのでそれはダメです」と 300 万円を付けたんですが、毎年全国から揚げ物のお店が「来たい、来たい!!」と集まる大きなイベントに育ち、現在はプラスに転じて運用されています。現役世代が未来を想像する力、やわらかい発想をサポートする側に我々はまわろうという案です。

■最後に

最後に糸賀一雄先生の語録ですが、やはり「共感」はすごく大事だと思っています。「発達保証」も大事ですし「不断の研究」は不可欠です。「異質の光」は、みんな違う事をまずは認め合いながら統合していく事ですし、一番大事なのは「自覚者が責任者」です。「誰かがやるは大間違いにきまっているだろう。気付いたヤツがやらなかったら誰もやる訳

ないじゃん。やらなければいけないと気付いちまったお前さんが責任者なんだよ。ちゃんと責任取れよ」です。できていないと思った人がやらなければダメ、他にする人がいる訳がない。糸賀先生は国のキャリアでありながら民間に出て障害児の施設を開設しました。昭和 21 年、浮浪児と言われた戦災孤児たちを集めて四六時中勤務し、寝の間も惜しみ休む間もなく研究して子どもたちに奉仕し続けました。それがあったからこそ現在の障害福祉、社会福祉がある。「自覚者が責任を取らなければならない。気付いた人がちゃんとやりなさい」が湖南省では充満していて、地域の人たちも職員も一生懸命頑張ってくださっていると思っています。湖南省はこれからもおもしろい事をつくり続けていこうと考えています。ご静聴、ありがとうございます。

（2018 年 1 月 20 日）

「復興における学びと図書館における学び」

南相馬市教育委員会
庄子まゆみ

庄子まゆみ（しょうじ まゆみ）

1988年原町市（現南相馬市）役所入庁。

市民課・秘書課・（財）ふくしま自治研修センターシンクタンクふくしま・まちづくり企画課・企画経営課・新エネルギー推進課をへて、2014年4月から2017年3月まで中央図書館。東日本大震災では、同級生の同僚を亡くす。

2014 - 2016年度 南相馬市中央図書館長。

2017年度 現南相馬市教育委員会事務局次長兼教育総務課長（講演当時）

2018年度 - 復興企画部長



土山 本日は福島県南相馬市教育委員会の庄子まゆみさんにお越しいただきました。

個人的なつながりのお話で恐縮ですが、庄子さんとはずいぶん以前から自治体学会で一緒に、仲良くしていただいています。2011年の東日本大震災のときには福島県南相馬市の市民部市民課長さんで、まさに最前線におられました。震災から半年が経った頃、南相馬市にお伺いし被害の状態を見せていただき、大きな衝撃を受けましたが、同時に、中央図書館の素晴らしさも強く印象に残っています。私は図書館が大好きですが、南相馬市の中央図書館は「いらっしゃい！さあ、読んで、どうぞ」と言ってくれているような素晴らしい図書館なのです。そのときは市民課長でいらした庄子さんと図書館について熱く語り合い、「『変わりゆく地域の記録をしっかりを残しておく』という公共公立図書館の使命が本当はあります」という庄子さんの言葉に感銘を受けました。その後、中央図書館の館長になられたとお聞きしたので、その取り組みについてぜひお話をお伺いしたいとお越しいただきました。

庄子さんの自治体職員としてのお仕事のなかで、震災当初の市民課長でおられ、その視点での著作があり（今井照・自治体政策研究会編著『福島インサイドストーリー』公人の友社、2016年）、また、図書館長としても先駆の取り組みをしておられます（「復興と向き合う学びと図書館の役割：南相馬市立中央図書館の挑戦」『図書館雑誌』2017年3月号）。どちらをお話していただくか迷いましたが、今回は「図書館長としての公共図書館の役割について」お話をいただきます。

■はじめに

庄子 福島県南相馬市教育委員会事務局教育総務課に勤務しています庄子まゆみと申します。本日はよろしくお願い致します。

先ほど奈良県に南相馬市民が避難させていただいているお話しをお聞きしたんですが、現在も全国に被災者が避難していて皆さんのお近くでもいろんな形でお世話になったと思います。改めて御礼を申し上げます。ありがとうございました。

震災からこの3月で7年が経ちます。振り返ると長かったような短かったような、あっという間に過ぎ去ったような気もするし、何でこんなに長いんだろうと、その時々で思う事が違う現状です。

東日本大震災はとても大規模な震災で広い地域の方々のご苦勞が未だに続いていますが、今日は皆さんから頂いたご支援に対して「市民と一緒に頑張っています」というご報告が少しでもできればと思っています。

資料のトップページに何枚かの写真をご紹介します。まず、波の写真は東日本大震災当日の津波の様子です。午後2時47分、沿岸部から約2キロ地点を市民が撮影しました。黒い部分に防災林があったんですが、その上を第一波が来ようとしています。第一波は沿岸部から約5キロまできて一旦ひき、第二波の高波が来ました。その他の写真は、子どもたちが夏休みに集まって自由研究をしたり、再生可能エネルギーの勉強を始めたたり、卒業アルバムの写真を撮ったり、震災後2年目に復活したハーフマラソン大会や重要無形民俗文化財の祭り・相馬野馬追（そうまのまおい）の様子です。相馬野馬追は千有余年前に平将門が始めた祭りで、震災の年も伝統を途絶えさせたくないという思いから7月に開催、現在まで継承されています。あの日から現在に至るまでを何枚かの写真でご覧になっていただき、市民の生活が少しずつ復興している様子を皆さんにお知らせしたいと思いました。

今日は3つのポイントでお話をさせていただきます。まずは東日本大震災以降現在までの南相馬市の状況を、次に被災地の図書館の一事例として南相馬市立中央図書館の取り組みをご紹介します。図書が流出してすべてを無くした図書館もありますが、私たちの図

書館は原発被害に遭ったものの建物は残っていて運営を始めています。そして最後に、復興を支える図書館の役割と南相馬市の図書館が求められるものについてお話をさせていただきます。

■南相馬市について

南相馬市は太平洋側にあり、福島県の仙台市といわき市のほぼ中間に位置し、市役所は福島第一原子力発電所から約25キロの所にあります。原子力発電所がある事はもちろん知っていましたが、市役所から僅か25キロとは知らず、私の中で原子力発電所は、距離だけではなく存在そのものが遠く、今さらですがその無知さに驚いています。

平成18年1月1日、南相馬市は平成の大合併で1市2町が合併して誕生しました。復興においては合併した市町村しなかった市町村それぞれの難しさがあったと思いますが、私はこの大合併を後悔しています。当時の人口は約7万1,000人、世帯数約2万4,000世帯、面積は約400平方キロメートルと非常に広い市域をもっています。

平成29年11月1日に公表された被災状況では、人的被害で亡くなった1,142名のうち災害関連死が506名で636名は津波被害で亡くなっています。うち市職員は2名で1名は公務で沿岸部の水門を閉めに行き亡くなってしまいました。震災当日は福島県の中学校の卒業式の日で、もう1名は年休を取り息子さんの卒業式に出席し、食事をして沿岸部にあるご自宅に帰る途中で津波に遭い、車中で家族全員が亡くなっているのが発見されました。そして消防団の職員、入社2年目の若い新聞記者も亡くなりました。災害関連死として認定された506名は、津波による原発被

害がなければ亡くなる事はなかった方々で、介護施設から移動せざるを得なかった、医薬品が調達できず十分な医療が受けられなかった等々、震災の外的要因で亡くなっています。

全2万3,898世帯のうち住家被害は5,310世帯と、約22%の世帯が何らかの被害に遭っています。こちらの地図で太平洋側の赤く示されている沿岸部が津波で浸水した地域で、沿岸部から約5キロのエリアで総面積は40.8キロ平方メートル、東京で言えば千代田区、中央区、港区を足した面積が浸水し、亡くなった方も相当出ました。

南相馬市立中央図書館はJR原ノ町駅の近くにあり、そのほか鹿島区、小高区に1つずつ図書館があります。3館とも建物の被害はほとんどありませんでしたが、第一原子力発電所から20キロ圏内にあり避難指示区域にあった小高図書館はずっと閉館のままでしたが2年前にようやく再開しました。

■福島第一原発事故に係る経緯

平成23年3月11日14時46分、南相馬市で震度6弱の地震が発生しました。市役所では3月議会の一般質問が行われていて、私は4階の議場にいましたが、ものすごい揺れでした。エレベーターはもちろん止まり、階段を這うようにして1階の市民課まで戻りました。津波の到達が約50分後、翌12日5時44分に福島第一原発から半径10キロ圏内に避難指示が、18時25分に半径20キロ圏内に避難指示が、15日11時には市役所がある30キロ圏内に屋内退避指示が出ました。屋内退避指示は「外に出てはいけません」という指示で、物流は止まり営業所は閉鎖になり市民生活がたちゆかなくなり、市は3月15

日～下旬にかけて市外への避難を誘導しました。避難できる方はご自分で避難し、避難できない方は市がバスを用意し誘導を始めました。前新潟県知事の泉田氏が「新潟県で受け入れます」と言ってくださったので、新潟県等にバスで誘導しましたが、南相馬市内に入ってくれるバスがほとんどなく、南相馬のバス事業所に何とかお願いして途中まで送り、その後を新潟県のバスが引き継ぐ形となりました。

3月12日の最初の避難指示の後、14日に原子力発電所の3号機が水素爆発を起こし2号機が異常音を出し、4号機も爆発・火災と緊迫した状況になりました。翌15日には医療機関や事業所がすべて閉鎖になってしまい、市内に推定で1万人いらっしゃって動けない市民の支援をすること事が市役所の役割でした。

4月になり避難区域の見直しがどんどんと出され、7月には特定避難勧奨地点として57地点が指定され、「放射線量の高いお宅は避難してください」という指示が新たに出ました。震災の翌年（平成24年）から少しずつ除染作業も進み避難指示区域は解除されていきますが、最終的に南相馬の避難区域が解除されたのは平成28年7月12日でした。「どこに避難すれば良いの？」と毎日市民が右往左往し、県内の避難先2、3ヶ所を転々とさまよう状況でした。

国の避難指示は非常に複雑で毎日のようにたくさんの指示が出ました。そのため市民のほとんどが避難を強いられましたが、原発から30キロ以北の鹿島区だけは避難指示が出ず住んでも良い地域となっていました。市としては「鹿島区の方も自主的な避難をおすすめします」とお伝えしましたが、これが後に非常に大きな問題になりました。賠償や医

療保険の一部負担金の減免の問題、税金の減免の問題等、国の支援対応は 20 キロ、30 キロと地域によって異なります。鹿島区は 30 キロ以内の住民と違う扱いとなつて何の支援も受けられず、市民間で分断が起きる事態になってしまいました。

■震災後の様々な数字の推移

震災前の住民台帳上の人口は約 7 万 1,000 人でしたが、平成 29 年 12 月 31 日時点で 6 万 1,452 人になっていました。自治体の人口には「現住人口」という括りがあり、国勢調査の人口から毎月の転入・転出、出生・死亡を加味した現住人口は 5 万 5,186 人です。この他にも南相馬市では居住人口を捉えていて、震災当日の 3 月 11 日の時点で南相馬市に住民票があり居住している人は 4 万 6,909 人、3 月 11 日以降の出生・転入数が 7,241 人、市外から南相馬市に避難している方が 2,975 人（住民票は未登録）、その他復興事業等で市内に滞在している方が 1,394 人となっています。

私たちが行政サービスを行う際はどの人口を対象にするかが非常に重要です。地方交付税は国勢調査人口で算定しますが、実際のサービスの量や質は市内居住人口で捉えます。しかし、現在市外へ避難している人は 6,756 人で、その支援も行っています。

次に児童・生徒数ですが、子どもたちの避難は震災当時非常に多かったです。放射能等心配事が多く、震災の年の 4 月に本来在籍すべき児童・生徒数は小学校で 30%、中学校で 43% しかありませんでした。その後は徐々に増え平成 29 年 4 月には 74% と新学期が始まる 4 月になるたびに少しずつ戻っていますが、震災後 7 年を経て避難先の生活に馴染み

そちらで学校生活を終えたい子どもも多いと聞いています。ただ、昨年 4 月から 20 キロ圏内の小高区で小・中学校が再開したのでまた少し戻り始めると思います。

こちらの写真は震災直後の中学校の授業風景で、避難区域にあたらない鹿島区の小中学校の体育館を学校毎に区切り 2 学期まで授業を行っていました。春先は寒く梅雨時は湿度が高く夏は蒸し暑く、またパーテーションで区切っているだけなので他からも声が聞こえ集中できない非常に過酷な環境での学校生活でした。その後、仮設校舎ができましたがそれも十分ではありませんでしたし、一つの校庭でたくさんの生徒が体育の授業をしていたのでこちらもまた十分な環境ではありませんでした。

子どもたちの環境をつくるのは大人の役目ですが、南相馬市教育委員会はその環境を十分に整える事ができませんでした。精一杯やっていたつもりですが、今考えると一番の被害者は子どもたちで、非常に可哀想な事をしたと思っています。入学式は新入生を盛大にお迎えをしましたが、避難先から戻ってきた子どもたちもいれば、親の都合で戻らざるを得ない子どももいました。お父さんは仕事の都合で戻ってきたけれども子どもとお母さんは避難先という家族バラバラという状況もありました。成長期に当たり前の生活ができなかったのが南相馬を含めた被災地の子どもたちだったと思っています。

■市民の心的経過

震災の年の 6 月 11 日の朝日新聞に、阪神淡路大震災や中越大震災の被災者の心理的経過に関する記事が掲載されていました。震災直後は茫然自失に陥り、次に避難所でハネ

ムーン期を迎えます。助け合わなければいけないという連帯感が生まれますが、避難所での生活が続くと幻滅期に入り、トラブルが起こりやすくなります。それを越えると再建期に入り、フラッシュバックで苦しむ方々も徐々に回復する回復期に入ります。南相馬市民は、茫然自失期は一緒だったと思いますが、第二のステップが異なり激怒期になります。市民すべてが怒っている、どうしようもない怒りに襲われたのは、自然災害だけでなく原子力発電所の事故が併発していたからです。森羅万象いろんな事があるので自然災害は仕方ない事ですが、原子力発電所の事故は誰か責任者がいるだろう。いったいそれは誰なのか何故こんな事になったのか激しく怒りました。市役所に理屈のない怒りにあふれた大勢の市民が押し寄せ、どの職場でも電話が鳴り響く時期がありました。それが終わるとハネムーン期があり、無気力期があった人もいます。原子力災害は復興に何十年もかかると言われ、自分の生涯でどれだけ復興するか分からず無気力になってしまう人もいました。それを越え再建期、焦燥期、不安期、諦念期とカオス状態に…ですが、現在は再建期で再建をしている人が多いと思います。ただ、不安から抜け出せない人や諦念期で諦めてしまった人もいます。

■市民の学びへの欲求

様々な精神状況を経た市民からいろんな欲求が出てきました。私と同様に放射線について知識のなかった市民に知りたい欲求が出たり、不安を地域で共有したいと思ったり、本を読みたい、音楽を聴いて落ち着きたい、身体を動かしたい、地域の事を考えたい等々、様々な欲求が出てきました。そんな中、

市民団体から「図書館を開けてください」「社会教育施設を開けてください」という要望が出ました。市内の除染はまだ済んでいませんでしたが、公共施設は先行して除染を進めていたので除染が終わった社会教育施設から再開して欲しいという要望でした。これには市役所内で賛否両論があり、私もすんなり受け入れる事はできませんでした。というのも災害対策本部を含む各課は寝泊まりして24時間体制で対応をしていて、社会教育を担当する課、図書館、博物館、生涯学習センターなどの職員は避難所の運営や私たち市民課などをサポートしていました。そういった職員が元の職場に戻ってしまうと人員が不足し業務ができなくなるという不安がありました。厳しい震災業務の中、社会教育施設での業務は軽度と見たのでしょうか、「何故彼らだけが…」といった葛藤もあったと思います。ただ、市民には社会教育施設は必要だったと思いますし、当然の要望だったと思っています。

そして、震災の年の8月9日に図書館と博物館が、その後も生涯学習センター、市民文化会館などが随時再開していきます。市民の皆さんは非日常化の中、社会教育施設に日常的な何かを取り戻す希望を見出そうとしていた気がします。

私がすごく感動したのは、私共の文化財課が震災前にやっていた民俗芸能発表会を震災から2年後に再開した事でした。民俗芸能の練習をしている場合ではなかった時期に、敢えてやろうとしてやった。全国に避難している人たちも一時的ですが南相馬に戻り、どこかからか衣装を調達し練習をして発表会に出演しました。小さい頃から地域に伝わり継承されてきた伝統や歴史を忘れたくないという気持ちがどこかにあり、南相馬で生き

ている“根っこ”のようなものを確認したいと思ったのでしょう。その後もずっと発表会は継続していて、こちらは震災から2年後に再開した発表会の写真ですが、子どもも大人も発表会が終わるとまたそれぞれの避難先に帰って行きました。

■中央図書館への思い

私は松下圭一先生の『社会教育の終焉』を読み「そうだなあ」と思っていたんですが、震災に遭って社会教育を見直すべきだと考えました。文科省は20～30年前に社会教育から生涯学習への転換を始め、公民館から生涯学習センター、コミュニティセンターでの市民主体による学び或いは地域コミュニティの一環として個人を優先させた学びに変えた気がします。しかし、震災後は、社会教育がもつ地域とその構成員の繋がりをもっと重要視すべきだと思い始めました。

私は市民課から異動した新エネルギー推進課で津波被害に遭った沿岸部の太陽光による大規模発電所、風力発電所に関する仕事をしながら考えていました。「津波被害で家屋を失った市民の住宅再建や市域全体の除染等、復旧・復興への取り組みも進みつつある。建設・建築といった復興事業は時間を要しながらも着実に完了していく。しかし、それらの構造物等が完成したとしても、大震災以前のように安寧した生活を営み、誇りと自由な精神でまちをつくっていく市民がいなくては、本当の復興を遂げたとは言えない」(庄子まゆみ「東日本大震災から5年目を迎えて―基礎自治体、南相馬市の現場と学びの実践」『月間社会教育』2015年7月号)と。

私たちは被災者という事でどうしても受け身になってしまいます。いろんな方々から

支援をいただく事が当然になってしまい、自分たちでまちをつくるという気概をなくしてしまったところもあり、本当の復興は建物だけでなく自らまちをつくろうとする市民がいなくてはと思いました。そこで私は「図書館にいきたい…」と思い始めました。なぜ図書館なのかというと、大学時代に図書館司書の資格を取り図書館がもつ可能性を分かっていたからです。以下、アメリカ図書館協会が示す「図書館がめざすもの―アメリカ社会に役立つ図書館の12か条」です。

1. 図書館は市民に知る機会を提供します
2. 図書館は社会の壁を打ち破ります
3. 図書館は社会的不公平を改めるための地ならしをします
4. 図書館は個人の価値を尊重します
5. 図書館は創造性を育てます
6. 図書館は子どもたちの心を開きます
7. 図書館は大きな見返りを提供します
8. 図書館はコミュニティを作ります
9. 図書館は家族のきずなを強めます
10. 図書館は一人ひとりを刺激します
11. 図書館は心の安息の場を提供します
12. 図書館は過去を保存します

図書館にはこれだけの可能性があるアメリカ図書館協会は言っています。これを見た時に、これこそが復興の姿で、これをやりたいと。

日本図書館協会にも「8項目の目標」がありますが、アメリカ図書館協会の方がシンプルで分かりやすいと思っていて、この12か条を基本とした図書館の仕事をしたいと思い始めました。今、全国には多種多様な図書館ができています。文科省が製作した『人・まち・社会を育む情報拠点を目指して』という冊子の中で「公共図書館の類型化」が示されていますが、課題解決型やまちづくり型、

連携型など全国の図書館はいろんな事をやっています。南相馬の図書館で何をやろうかと考えた時、私はまだ新エネルギー推進課にいて「図書館にいきいたい!」「アメリカの12条をやりたい!!」と毎日思っていました。かつての上司の一人が人事を担当する総務部長でもう一人の上司が教育委員会の部長だったのでこの二人に「次年度は私を図書館に!」と毎日のようにメールを送り、「あれがやりたい、これがやりたい」と伝えていました。

新エネルギー推進課で仕事をやりながら2年間根回しに根回しを重ね、念願叶って図書館に異動となりました。一部の上司からは「何故お前だけ楽な所に行くんだ!」などと言われましたが、「そんな事はありません」と仕事を始めました。

■中央図書館の新たな取り組み

南相馬市立中央図書館は20年に渡る市民運動を展開した帰結としてできました。一人の主婦が始めた輪が広がり※2「としょかのTOMO」という団体をつくり、多くの市議会議員も巻き込んで毎月会報をつくり、図書館界の大御所を招いて勉強会を重ねました。市町村合併の前にJR常磐線原ノ町駅前に土地区画事業が失敗し塩漬けになった土地があり、そこに新図書館をという要望を出し続け、その要望を汲んだ市長によって新図書館ができたんですが、市民検討委員会でワークショップを重ね、市民も投票できる設計コンペを公開で行うなど非常に開かれた形でつくりました。後でVTRをご覧くださいのでお分かりいただけると思いますが、市民の意見がたくさん入った図書館ですから、市民の評判も上々です。

中央図書館は震災前の平成21年12月に開

館、1年4ヶ月後に震災に遭いますが、建物に被害はありませんでした。全国から集めた優秀な司書が6人いましたが、震災後4人が辞めました。内1人は定年退職だったのでやむを得ませんが、副館長を含む3人が退職、残った2人の司書が嘱託職員と頑張って中央図書館を守っていました。

私は市役所でいろんな職場を異動したんですが、実は就業前にラジオ体操をやったんです。でも職員からは「そんなのやれない!」「やりたくないよ!!」と言われていたんですが、役所内ではなく図書館だから良いだろうと、就業前に希望者だけでラジオ体操をやる事にしました。ラジオ体操をしながら館内を見回し何から始めようかなと思っていた時、壁のポスターに目が止まりました。日本図書館協会による5月の子ども読書週間のポスターで、「子ども読書週間に何か事業をやるの?」と職員に尋ねると「やりません」と。「じゃあ、秋の読書週間は何かやっているの?」「やりません」と。「何故やらないの?」と尋ねると「図書館はイベント屋さんじゃありませんから。必要なのは良い資料の提供とスキルの高いレファレンスです」と言うんです。でも「まずは来ていただかないと良い図書館だと分かってもらえませんか、来ていただくための導火線として事業をやりましょう」と提案しました。

そして、私の一番底辺にある「数年間は子どもたちのために惜しみない努力をしよう」という目標を掲げました。開館以来変わらない運営の基本方針にも入っていますが、図書館長最後の一年になった平成28年度の目標は1.多くの市民が本に親しむ環境整備2.子どもの読書活動の推進3.系統的な資料収集と提供で、2番目に挙げた子どもの読書活動の推進に向けては様々な活動を行いました。

その一つとして運営も変えました。震災前は中央図書館を中心に小高図書館、鹿島図書館の地区館の運営業務だけでしたが、中央図書館から各学校に学校図書館支援員を派遣したり学校との関わりをつくったりしました。後でお話しますが移動図書館車で民間を含む幼稚園や保育所、学習生涯センター、老人福祉施設、集会所などを回り図書館の行動半径を広げ、欠員の職員も少しずつ補充しました。

南相馬市立中央図書館がどんな図書館なのか全景をご覧になっていただくために VTR を用意したのでご覧ください。

★ VTR 上映



■ まちと中央図書館

ご覧いただいたように、市民の意見をたくさん盛り込んだ中央図書館になっています。

こちらの写真は冒頭でもお話した千有余年の歴史を誇る夏祭り・相馬野馬追で行列が中央図書館の前を通っています。続いての写真は夜の中央図書館の風景です。中心市街地は非常に疲弊していますが、中央図書館があるとなんとなくまちもホッとするような感じます。大人向けの一般開架と子ども図書館を分ける工夫をし、子ども図書館では子ども

が少々騒いでも怒ったりしません。

また、市民活動団体で図書館の応援団・としょかん TOMO のカウンターもつけています。ボランティアが職員と共に毎日館内の案内などを行っています。

VTR をご覧いただいた通り、私たちは東日本大震災と原発事故のコーナーを特別に設けています。福島県で震災の資料を集めているのは福島県立図書館といわき図書館だけで、そこに私たちの図書館が加わりました。これは私たちの最大の使命だと考え、今後も何があっても集めていきたいと思っています。

まだ皆さんにお見せてきていないのが、震災時にあらゆる地域で作られたミニコミ誌です。市民は自主避難で一夜にしてバラバラになってしまい誰がどこに行ったのか分からない状態でしたが、電話でのやりとりを文字にまとめて発行、共有した地域の方々がいらっしゃいます。そこには携帯電話番号も書いてあり、個人情報を知らせる資料ですが、それも集めました。まだ公開できていませんが、何十年後にはとても貴重な資料になると思います。しかし、震災から7年も経つとそういった資料も出てこなくなり苦労しています。

VTR にも出ていましたが、外国の大使館や全国の県庁からいただいたパンフレットを無償で配布するコーナーもあります。こういったサービスは結構少なく、何でもネットで取れるデジタルの時代ですが、南相馬市は地方であり高齢者も多いのでこういった情報が重宝されています。

■子どもたちに向けた取り組み

私は中央図書館に勤務した3年間、子どもたちのためにいろんな事をやりました。一番多感な時期に辛い思いをして我慢を強いられてきた子どもたちが今後成長するにつれ震災をどう捉えるのか、その後の人生をどう生きていくのか。図書館は良い方向にいくよう関わらなければと思っていました。

こちらは「子どもたちとともに2016版」の資料で、子どもの成長過程に合わせていろんな支援をしています。子どもが生まれる前はお母さんを対象に「生まれてくる子どものための手づくり絵本教室」を開いています。乳幼児が保健センターで10ヶ月検診を受ける際に多くの市町村でも実施している「ブックスタート」として読み聞かせにおすすめの本をプレゼントしています。一番苦労したのは、スマホ世代であり本を読まない若いお母さんに子どもと一緒に図書館に来ていただき本に興味をもっていただく事でした。そのために、まず、10ヶ月検診の時に、子どもの成長と本についてのお話と簡単な絵本の読み聞かせをして「こんなふうに読み聞かせると良いですよ」とアドバイスをして絵本をプレゼントする事から始めました。また、保健センターで育児相談会がある時には児童チームの司書が読み聞かせをするなど、保健センターと一緒に事業を進めています。『本と仲良し』というブックリストを無償で配布していますが、今日持参しましたのでぜひお持ち帰りください。「この年齢にはこういった本を読むと良い」というブックリストは、赤ちゃんには絵本、少し大きくなったら物語や昔話をおすすめしています。昔話は子どもの感性を磨くのに非常に良いのでおす

めです。そして紙芝居。中央図書館では紙芝居もお貸ししていますし、おすすめの紙芝居のリストも配布しています。他にも読み聞かせの講習会や、本は嫌いだけれど映画なら観に行っても良いという子どものために子ども映画会も開催しています。

後で詳しくお話しますが、小中学校の学校図書館に支援員を派遣しています。学校図書館は学校図書館法により学校が設置します。大きな学校であれば司書教諭が学校図書館を管理したり読書活動を推進したりしますが、司書教諭がクラス担任等を兼務していると学校図書館が活用されない事も多くあります。

また、校長先生が読書活動に熱心なら良いのですが、あまり関心のない校長先生だと学校図書館は埃だらけだったりします。特に中学校は鍵がかかっている学校図書館が多くあります。鍵をかけてしまうのは管理上仕方ない事ですが、そもそも専任の職員がいなければ学校での読書活動が進まなくなるので支援員を派遣しています。小中学生を対象にした学習支援として、夏休みの宿題のサポートや読書感想文の講座の開講、また、いろんな学校の先生に来ていただき、事業に参加して自由研究シートに記入すれば自由研究の宿題ができるといったことも実施しています。さらに移動図書館でできる限り身近な所で本が借りられるようにしています。小さいうちは誰かと一緒になければなかなか図書館へ行かないので、アウトリーチも大切だと考えています。

平成32年度にスタートする小学校の新学習指導要領では英語の教科が決定され、すでに全国の学校で英語教育などもやっていますが、それ以前から英語に触れさせたいというお母さん方の要望もあり、英語と日本語の

読み聞かせ会もしています。もちろん、英語に限らず多文化に触れる事も大切と考えています。

高校生になると読書離れが進むに加え受験勉強やクラブ活動も忙しく、漫画は読むけれどそれ以上は読まなくなるようです。そこで高校生に向けた「YA（ヤング・アダルト）コーナー」を充実させ、地元の高校生に書架をつくっていただいたりもしています。受験のための赤本や大学へ進学する際に役立つ「一人暮らし応援コーナー」も設けています。

子ども読書週間などイベントも随時開催しているので、他の図書館職員から「こんなにイベントをやって大変ですね」「新しい館長さんになって皆さん大変でしょう」と職員が言われたらしいです。春・夏・秋は市民のために一生懸命頑張りと、冬は蔵書点検を終えると職員の研修期間に充てています。県外の図書館に視察に行ったり、イベントのポスターは職員の自作なのでポスターづくりのためにデザイナーに研修をしていただいたり、国立国会図書館のレファレンスの方々に研修をしていただいたり、冬は充実の研修期間としています。

このようにメリハリをつけて仕事をし、子どもを含む市民には「図書館に行けば何かやっている!!」というワクワク感をもっていただけよう取り組んでいます。

こちらは子ども図書館の写真ですが、夏は水槽をイメージした展示やたくさんの本を立てて“面出し”をした書架、本をいっぱい読んだ子どもにスタンプを押すスタンプラリーなどの取り組みをしています。スタンプラリーはラジオ体操の出席カードのようなもので「みんなで図書館に行ってスタンプをもらおう!」と競ってもらい、好奇心を喚起しています。

地元の高校生に書架の構成をお任せしておすすめ本のポップをつくっていただいたりもしています。こちらの写真の時のおすすめ本のテーマは「この本を一回は読め!そして冒険せよ!」でした。川上健一の『ライバル』等々、ポップで“読んで欲しいアピール”をしています。

こちらの写真は「お話のくら」という場所で行われる、小さなお子さん向けのおはなし会の様子です。夏休みは毎日おはなし会をやっていますが「何時にやります」と決めてしまわず、子どもが2、3人集まればすぐ始めます。子どもは1つ2つお話を読むと大満足です。こちらは夏休みに試みた「本の福袋」の写真で、例えば「優しさってなあに?」とテーマだけを書いていろんな本やCDを入れた福袋をつくりました。こちらは手づくり絵本教室に参加した男の子で手に持っているは自分でつくった本です。「やったぜ!!」といった感じのドヤ顔になっていますが、この子はこの本を自由研究にしていました。夏休みにはこういった多彩なイベントを展開しています。

■図書館の利用状況の推移

予算を確保するための財政課との協議では利用状況が一つの資料となり非常に重要です。

オープンした翌年の平成22年度（震災前年）はオープンイヤーで入館者数は約50万人でしたが、平成24年度（震災翌年）は約20万人に激減しました。その後もなかなか20万人には届かず、平成26年度からようやく20万人台にのり始め1日平均700人に利用していただいています。登録者数も徐々に増え、現在は市民の42%が登録しています。

私たちは少ない人数の方にたくさん借りていただくのではなく、多くの人に少しずつ来ていただく図書館が良いと考えています。もちろん多くの人にたくさん来ていただくのが一番ですが、多くの人に少しずつ来ていただけるよう、緩やかにやっていこうと考えています。

貸し出し点数は年間約 35 万冊ですが、地区館は伸びず皆さん中央図書館に来てくださっているようです。平成 28 年からスタートした移動図書館も約 1 万冊となかなか健闘していて、市民一人あたり約 6 冊の計算になります。全国の上位の図書館と比べると低いので、まだまだ PR が必要だと思っています。

■学校図書館支援について

学校図書館は学校図書館法に基づき運営されていますが、学校の事情等もありうまく運営されていません。そこで中央図書館から支援員を派遣する事になり、平成 24 年度から試験的に行っています。震災前に国の予算を使ったモデル校での試験が決まっていたんですが、震災の影響で見送られ、24 年度からスタート、25、26 年度にかけ徐々に小学校全校に広げ、26 年度から中学校にも広げました。支援員は全員司書の資格を有する事としたため、小学校 15 校中学校 16 校の支援員を揃える事は難しく、一人が 2 校程度を担当し週に 2 校 2 日と 3 日派遣する形にしています。中央図書館の児童書を専門にする児童チームが学校図書館と連携し研修もしています。また、支援員が各学校に中央図書館の資料を持ち込んだり、学校の生徒を中央図書館に引率し見学をサポートしたり、支援員が学校と中央図書館を繋ぐ役目を担っています。

1 年に数回ある校長会(会議)では支援員の活動報告をしています。私が中央図書館に異動した時既に支援員はとても良い活動をしているのに成果を記録に残していませんでした。「何か成果を残しましょう」と言っても「成果を残すためにやっている訳ではありませんから」と言われてしまいましたが、行政内部、特に予算獲得のため財政課に、また市民や学校にも理解していただかなくてはなりません。そのために毎年報告書を作成しホームページで公開しています。

一方、課題もあります。家庭での読書の習慣づけのため、どのようにして支援員が保護者にアプローチするか。また、校長先生を始めとする教職員との連携もまだまだこれからです。支援員が教頭先生に「今日は教員の会議で図書館を使うので帰って良いですよ」と言われ「帰って来ました」と、誰のための図書館なのか分からない学校もあります。そこを何とかすべく先生と一緒に他校の学校図書館の視察研修を行うなど、学校と協力して進めなければ学校図書館の運営は上手いかなと考えています。

また、子どもの読書活動の推進は公共図書館や学校だけでなく家庭や地域のサポートも必要です。地域で家庭文庫を開いている方なども含めいろんな方との連携が読書活動の推進に繋がると思います。

■移動図書館サービスのスタート

中央図書館には車庫はありましたが移動図書館車はありませんでした。震災後、曹洞宗のボランティア団体で海外でも読書活動の推進を行うシャンティ国際ボランティア会が岩手・宮城・福島 の 3 県を移動図書館車で巡回するサービスを始めました。南相馬市



でも仮設住宅を回っていましたが、移動図書館車で循環する彼らの一番の目的はコミュニティづくりで、読書活動の推進はさておき本を媒介に気軽にお茶を飲みコミュニティをつくる活動をしていました。

こちらはシャンティ国際ボランティア会からいただいた移動図書館車の写真ですが、車体に「立ち読み、お茶飲み、お楽しみ」と書いてあります。しかしシャンティは仮設住宅がなくなれば活動を終息するという方針を立てていて、私たちもそれを聞いていたんですが、中央図書館で唯一の男性司書が「移動図書館をやりたいです」という話をもってきました。「移動図書館ってそんなに良いの？」と尋ねると彼は「図書館の醍醐味は移動図書館だと思います」と言いました。そんな話を何度か重ね、「シャンティの移動図書館に嘱託職員と一緒に1年間弟子入りして、移動図書館が中央図書館の掲げる読書活動の推進に可能性があるのか調べて来て」と彼に指示をしました。彼らがシャンティに弟子入りした結果、「やはり移動図書館は必要だ」という事になりました。「仮設住宅がなくなった後も災害公営住宅など様々な住宅に移った後の支援は必要です。図書館に来れない人に本の醍醐味を感じてもらえる機会になります」と彼は強く主張し、私はその熱意に負けました。さらに「シャンティで移動図書

館車が要らなくなる!!」と聞き、だったら…と結局いただいてしまいました。財政課からは「維持管理費がかかるだろう!!」とずいぶん怒られ、市長にもあまり良い顔をされませんでしたが、平成26年5月に移動図書館のサービスがスタートしました。シャンティ国際ボランティア会には感謝しています。

その後、子どもの読書活動の推進を目指し、幼稚園や保育所10ヶ所を回る事になりました。民間の幼稚園も回っているんですが、南相馬市では保育士がなかなか集まらず十分な絵本の読み聞かせができていなかったのすごく喜んでいただいて。こちらは園児たちの笑顔の写真です。ある園では夏に大きな木陰で園児たちに絵本の読み聞かせをする事ができました。

また、仮設住宅から災害公営住宅に入居した人たちは引きこもりがちです。仮設住宅では一定程度のコミュニティができていたが、バラバラに災害公営住宅に移ると友達ができず家にこもる人が多くなります。そんな人たちを戸外に引っ張りだす良いきっかけになるのでは…と災害公営住宅も回りました。偶然に野菜の移動販売車が同じ日に来た事があり、移動販売車と移動図書館が良い相乗効果をうみ戸外に市民を誘導する事ができました。

さらに図書館まで距離のある郊外在住の高齢者の読書活動の継続支援も目標にしました。老人ホームの入所者や地区生涯学習センターに通う方も「図書館まで足を運ぶのは…」とおっしゃるので、そういった施設は小まめに回ろうと頑張りました。

このように図書館で待つのではなく図書館から飛び出すサービスを実行しました。

■復興における図書館の役割

南相馬に限ってのお話ですが、「復興における図書館の役割」をお話しします。

一つは子どもたちの学びの環境の提供です。震災の時、体育館など雑多な環境の中で学ばせてしまった事、仮設校舎の不十分な環境の中で学ばせてしまった事への後悔もあり、子どもたちが望む学びの環境を、図書館なら提供できと思っています。

また、図書館では公共性を学ばせる事もできます。南相馬の図書館に通う子どもたちは本の扱いがとても丁寧で本への興味が深いように感じますし、そういった環境にいと公共のマナーが身に付くとも感じています。隣の市の子どもたちが郊外学習で中央図書館に来た事がありました。隣の市はビルのワンフロアの小さな図書館しかないんですが、その子どもたちはこんなにたくさん本があるのに関心を示さず本の扱いも雑だと感じました。私は図書館である程度の公共性は学べと思っています。中高校生も受験勉強が始まると急に図書館に通い出し、最初の4、5月頃は大きな声でお喋りしたりダメだといっても食べ物を机の上に置いたり。「しまつて!」と言ってもまた出してくる子どもたちも、夏頃になると自然とマナーが分かり徐々に落ち着いてきます。公共性を学ばせる事も復興における図書館の役割だと考えています。

さらに、子どもたちの成長に合わせた読書活動の支援ですが、親へのアプローチが一番きめ細かくできるのは図書館です。学校や地域もそうですが、南相馬では図書館がその役割を果たせると思いますし、果たさなければいけないと思っています。

そのために子どもの読書活動を応援する人との人間関係の構築も図書館の役割の一つで、もちろん図書館も様々な取り組みを行いますが、地域のボランティアやNPOが子どもの読書活動を応援する人にならなければなりません。家庭文庫をされるお母さんやボランティアで読み聞かせをされているお母さんたちの中にNPOが入り、さらに層を厚くし応援する人を増やす。私たちはそういった人間関係の接着剤になればと思っています。

高校や福祉団体、企業、行政ともゆるやかに関わっていきたいと考えています。市行政においては各課の課題を共有したいと思っていて、例えば、震災以降農業の問題が非常に複雑ですが、農政課が食の安全に関するイベントやプロジェクトに図書館が資料を企画展示しバックアップする。また、納税期間など市民へのお知らせにまつわる企画もでき我想います。

先ほど、災害公営住宅に移った人たちがなかなか戸外へ出ないという話をしましたが、検診にすら出てこない人もいます。健康状態が良くない人もいますので、移動図書館に保健師を同行させ血圧を計るなど健康状態を診てもらい、健康状態に合う料理や運動の本などを紹介するといった事もしました。いろんな課と連携し課題を共有していく事も必要です。

中央図書館のカフェは福祉団体が運営していますが、障がい者の研修生たちが作った様々なものを販売しています。障がい者の方による和綴製本の雑記張を商品化し販売しているんですが、障がい者の方が教える和綴製本の教室も行っています。障がい者の方もつスキルを市民に教える事は、別の意味で障がい者の方が社会との繋がりがもてる良い機

会だと思っています。それぞれのセクターができる事を中央図書館と一緒に始めています。

また、心の安息の場の提供と生涯にわたる知的探求への支援も私たちの役割の一つです。被災地ではメンタルが弱くなり就労できない人が若い人にも多くいます。そういった人たちも中央図書館でゆっくり過ごしていただければ良いし、不登校の子どもたちも「他の所に行くなら中央図書館に来てください」と言いたい。そんな意味でも図書館が安心できる場所としてありたいです。

2、3年前に鎌倉市図書館の司書が SNS で 2 学期の始めに発信したメッセージが話題になりました。2 学期の始めは不登校や自殺してしまう子どもが増える時期で、「悩んだら図書館に来てください。あなたが来ている事は誰にも言わないから。図書館が守るから」といった内容を発信しました。図書館がサードプレイスと呼ばれるようになったのもそういうところからだと思いますが、そういう場所でありたいですし、質の高い資料で市民の知的探求心に応えられる支援をしたいと思っています。

公共図書館は開かれた場としてどんな人にも安息の場を提供します。しかし、2、3 年前、震災復興の作業員の方が 1 万人ほど市内にいらっしゃった時の事です。やはり図書館は居心地が良かったのか、それまで図書館を利用した事がない方が多く利用され、乱暴な本の扱いや、お酒を飲んで暴力的な振る舞いをされる方まで出てきました。私たちは他の利用者を守らなければならないので、利用者の方に一定のルールは守ってもらうよう職員一人ひとりが心掛けて行動しなければなりません。前館長は男性でしたが私が異動してからは男性職員が一人しかいない職場

で、女性職員だけで夜間に困ったお客さんが来て大変な事もありました。それでも、一定程度のルールを守っていただき安心できる場としての図書館を目指しています。

最後に、災害記録の保存と活用は図書館の最大の使命です。震災の記録をすべて保存している訳ではなく資料入手はどんどん少なくなっていくですし、記憶も徐々に薄れていきます。一昨年、震災の記録の一部として書いたものもありますが、図書館の使命として震災の記録を残していかなければならないと思っています。

■重要な社会インフラの一つとして

いろいろとお話をさせていただきましたが、図書館は市民生活になくてはならない社会インフラだという事を市民の皆さんに認識していただきたいです。インフラ＝道路や上下水道だと思われていますが、それと同様に図書館は社会インフラの一つです。南相馬市の図書館はたまたま津波の被害に遭いませんでしたし、少し休館しましたが市民に図書館サービスを提供できています。しかし、岩手の陸前高田市、南三陸町では図書館が流出してしまい、職員が全員亡くなられた図書館もあります。そういった図書館は今後市民にどのようにして資料を提供するのか、行政としては壊滅的な状態でした。しかし民間の支援で新しい図書館ができ始めています。そういう自治体では、図書館が本当の意味で社会インフラの一つだと感じていると思います。それを私たちは忘れてはいけません。道路を 1 本つくるのも資料を買うのも同じ税金ですが、どちらもインフラとして必要です。予算が厳しくなったらどちらを選ぶのか。私は 1 本の道路より資料購入の予算を取って欲

しいという市民が多くいれば良いなと思っています。まちをつくっていく市民にとって図書館は中心の公共施設でありたいと思いますし、「こんなまちをつくりたい」と思った時に図書館で調べものをして議論をして、図書館から何かが動き出す。「自治の真ん中にある公共図書館」であれば復興はさらに進むと思っています。

中央図書館のヤングアダルトコーナーに「ひとことカード」があります。東京農工大の生協でのやりとりをまとめた『生協の白石さん』という本が有名になりましたが、中央図書館でもこんなひとことカードがありました。カードを書いたひとは高校を卒業後東京の大学に進学、久しぶりに南相馬に帰省し中央図書館に来てくれたようです。「久しぶりに受験勉強をしていた図書館に来てみました。相変わらずのように感じる風景ですが、どこか特別な場所に感じています。ここは僕にとって大切な場所。これからもこの町

の自慢の図書館であり続けてくださいー図書館の恋人より」と書いてくださいました。このメッセージに司書が書いた返事を図書館に貼り出していて、彼はきっと見てくれたと思うんですが、こういうカードがあると子どもたちの成長過程に中央図書館がしっかりとあった事を感じる事ができてとても嬉しく思います。

上手くいかない事もたくさんありましたが、まずは震災で一番苦勞した子どもたちのために私たちは全力で支援していきたい。それが今の南相馬市立中央図書館です。

皆さんにいろんなご支援をたくさんいただいていると思います。ありがとうございます。

土山 ありがとうございます。しっかりと意見交換ができればと思います。

(2018年1月30日)

「コンセプトリーダーシップ」が地域を動かす —キャッチフレーズ、コンセプトの重要性—

半農半X研究所
塩見 直紀

塩見直紀（しおみ なおき）

- ・半農半X研究所／半農半Xパブリッシング
- ・半農半Xデザインスクール／concept school
- ・綾部ローカルビジネスデザイン研究所
- ・スモールビジネス女性起業塾 2017（府北部、3期目）
- ・福知山公立大学地域経営学部（2016 春から特任教員）
- ・総務省地域力創造アドバイザー



1965 年、京都府綾部市生まれ。33 歳を機に、綾部へUターン。フェリシモを経て、2000 年、「半農半X研究所」設立。「半農半X」コンセプトを 20 年前から提唱。著書は台湾、中国、韓国でも出版され、海外講演も。ライフワークは個人から市町村までのXの応援とコンセプトメイク。綾部ローカルビジネスデザイン研究所、京都府北部対象「スモールビジネス女性起業塾」代表。福知山公立大学地域経営学部特任准教授、総務省地域力創造アドバイザー。

青山 本日は半農半X研究所の塩見直紀氏にお越しいただきました。塩見さんのお名前をご存知なくても「半農半X」ということばはあちらこちらでお聞きになっていると思います。国政にも半〇〇、半xxといったことばが使われるようになっていますが、そのコンセプトを作られたのが塩見さんです。

本日のタイトルの「コンセプトリーダーシップ」ですが、人間がぐいぐいと引っ張るだけでなくことばが先導して地域を動かす事もあります。ことばだけでなくいろんな事を実践されている塩見さんから多彩なお話をお聴きしたいと思います。塩見さんは皆さんと同じプログラムの昨年度の修了生で、当初は講演会の講師を「私なんて…」と躊躇されていたのですが、「修了されたので大手を振ってお越しく下さい」とお願いしました。

■はじめに

塩見 皆さん、こんにちは、塩見と申します。昨年、私が修士論文を提出した日は大雪で「郵送OK」の特別措置が取られましたが、私は綾部に住んでいて高速道路も危険な状態だったのでもし郵送がOKでなければ歩くしかない悲惨な状況でした。今日は1年ぶりの龍谷大学ですが、口頭試問もボロボロだったので実はトラウマをもっていて…。しかし、一番好きな青山先生からお声を掛けていただいたので来させていただきました。

私は自分自身にリーダーシップはないと思っていますが、6年ほど前に兵庫県養父市の職員の方からリーダーシップについて問われ「コンセプトによるリーダーシップがあるのでは？」と考え、「コンセプトリーダーシップ」ということばをつくりました。既存

のことばでは限界があり、中国4000年の歴史を誇る漢字でも新語が誕生する中、私は漢字の造語能力に関心があります。江戸から明治、大正にかけて美術も芸も自然も哲学もいろんなことばが翻訳され、そういったことばを除くと中国人は何も喋れないという話もありますし、ノーベル賞に影響しているとも言われています。この後お話しますが、私は漢字でつくりそのまま中国に伝わるコンセプトのことばを研究中です。

■「半農半X」誕生のきっかけ

「半農半X」誕生の背景は大きく2つあり、その一つが環境問題です。

私は平成元年に大学を卒業、神戸の(株)フェリシモに10年間お世話になったんですが、「半農半X」誕生のきっかけはフェリシモで鍛えていただいたからだと思っています。就活では綾部市役所や父が教員だったので教員試験も受けたんですが、もしどちらかにいっていたら半農半Xは誕生せず、皆さんともお会いしていませんでした。

フェリシモでは環境問題に取り組み多大な影響を受けました。「持続可能な生き方、働き方、暮らし方」という事で生き方も働き方も暮らし方も変える必要がある。あれから30年間考えてきた事が時代にビシッと合い、講演会等呼んでいただく機会が増えています。

もう一つの背景は「どう生きるか?」です。大学時代は何も考えずに伊勢で暮らしていましたが、大学進学時は同志社の神学部か高野山大学へと考えていました。龍谷大学にお世話になれば良かったのかもしれませんが、私が選んだのはアニミズム、神道だったので伊勢の大学で4年間を過ごしフェリシモに入

社し「どう生きるか?」という問題に直面しました。

フェリシモでは同期生や先輩に京都市立芸大や京都造形芸術大学など芸大生が多く、彼らからアイデアが湧き出るのは筆箱からして違うからだと感じました。彼らの筆箱にはカラーペンがたくさん入っていてアイデアをかく時も罫線が邪魔なノートではなくスケッチブックに自由にマインドマップを描いていました。それを見た時に創造性が重要だと感じ、自分が何を思っているのか、Xは何なのか、ミッションは何か、得意な事は何かを探るようになりました。しかし、探ってはみても急に天から降ってきたり地から湧き出てきたりせず、自分が何も持っていない事を知りましたが、天から与えられたXがあるのではとXの文字を入れました。もし私が自信満々の人間だったらXではなく半農半○と○には何かしらの英語やことばを入れたと思います。しかし、Xと入れた事で各々が個人で完成させられるコンセプトになった。現代用語で言えば二次利用です。今はアニメでも何でも二次利用ができなければ広がらない時代で、例えば食べるラー油がヒットしたのはアレンジしやすかったからで半農半Xも様々なアレンジをしています。最近、山梨学院大の先生が半議員半Xということばを書いておられ、議員だけでは大変なので農業を兼業する方も多く、ダブルX型もあると考えています。ドラッカーもパラレルキャリアも随分前から使われていることばですから。

■ことばで世界をデザインする

私は「ことばで世界をデザインする」を目指しています。詩(ポエム)を書いた事はあ

りませんしこれから書く事もないと思いますが、「ことばの力」を信じたいですし、ことばを取り戻していきたいと思っています。

出典が明らかではないので本当はダメなんです。「明確なことばでないでクルーが遭難してしまう」ということばがあります。皆さんは仕事でクルーを遭難させた事はありませんか？今は時代が変わり朝言った事を夕方変えても大丈夫ですが、私は1,000字より100字、100字よりも10字、10字よりも1字のことばが良いと考えています。長編も良いですが短いことばでの表現が好きで、そう考えると「仁」は究極のことばだと思います。

皆さんはコンセプトを学びに来られてはいないと思いますが、「コンセプトとは？」と尋ねられたら「進むべき方向を直感できることば」が仮の定義で良いと思います。アメリカの社会学者は「コンセプトはサーチライトである。古いサーチライトで裏側は照らせないけれど、新しいサーチライトを開発すれば裏側まで光が届く」と言っています。その事例としてある学者はジェンダーも優れたコンセプトとして挙げていますが、私はいろんなコンセプトに関心をもっています。見たままや現在の世界と変化があまりない、現在よりも退化している等々は良いコンセプトとは言えないと思っていますが、「進むべき方向が直感できることば」が好きで、そういうことばをつくっていきたいと考えています。

■大切なことばとの出会い

ソフトパワーという観点や地方をどうすれば良いかを考えると創造人材の必要性が挙げられます。一つの事も良いですが、組み

合わせ（パラレルキャリア）の時代であり、働き方改革とQOL、そして人生100年時代だとも。今年の年賀状には「人生100年時代（ワーク&ライフシフト）の流れを半農半Xからも感じます」と記しました。山崎充氏は著書の『縮充する日本』で「日本は縮小ではなく縮充では？」とおっしゃっていて、そういった人口減少、縮充時代という観点もありますし、中国で半農半Xの講演をするとローカル&グローバルをすごく実感します。

私の好きなことばに「イギリスの優れているところは、新しく始まった先端現象を世界の誰よりも早くコンセプトにまとめて世界に売っているところだ」があります。イギリスはそんな国で、日本は良いところまでいつているけれどそこにはたどり着けていない。私は「社会起業家」ということばを日本に広めた町田洋次氏にとっても刺激を受けていて、日本発のコンセプトを世界に届けたいと思っています。日本で2000年に出版された『社会企業家―「よい社会」をつくる人たち／PHP新書』にも大変影響を受けました。ある学者は社会起業ということばが中国に入ったのは2006年だとおっしゃっていますが、台湾で講演会をした帰りの電車で聴講者の中国人と2時間余り片言の英語で話したんですが、彼も同じ本を読んでいて社会起業家として目指している事も同じで同時代性を感じ



しました。

私が 26 歳の頃、1992 年ブラジル・リオで地球サミットが行われた際に出版された書籍で「ソーシャルデザイン」ということばに出会い、自分のやりたい事がソーシャルデザインだと認識しました。「新概念創出能力が重要になる」ということばも書籍から見つけ、その後 30 年余り大事にしています。半農半 X は、地方でのんびり暮らすというよりも攻撃的な面があり、それはソーシャルデザインを人知れずやっていこうという事でもあります。

■新たなチャレンジ

どこの大学にいけばコンセプトの研究ができるか、ことばの先生でもある龍谷・村田先生に「どこが良いですか？」とお聞きした事もあります。言語学ではない、経営にあるかもしれないけれどビジネスに偏っている可能性もある、もう少し関東が近ければ慶応の SFC が一番近いとも思いましたが、「コンセプトについて一番考えてきたのは芸大」と、現在は京都市立芸大の博士課程で学んでいます。これまで学んだ事に芸術的な要素を取り入れるとさらに新しい展開に繋がると、現在 52 歳で 3 回目の人生だと考えていますが、コンセプトを研究したいという思いの中、青山先生から「講演の軸はコンセプトリーダーシップで」と言っていただきました。

コンセプトメイクやコンセプトの広がり、伝播等々、明治大・齋藤孝氏が世界のコンセプト 50 を紹介した『世界の見方が変わる 50 の概念』はとてもおもしろい本です。コンセプトの提唱方もいろいろとあり、プロシューマーや福祉系のプロダクティブエイジング、国家コンセプトや都道府県・市町村のコンセプ

トもあります。高野山であれば宗教都市、綾部は田園都市として展開していますが日本中が田園都市なので意味がないかなと思っていますが、生き方のコンセプト、起業コンセプト、漢字コンセプトなども研究しています。

■ 1000 年コンセプト

哲学者の内山節氏は「長くもっているものに対する再評価が必要」とおっしゃっていますが、1000 年もつコンセプトはすごいと思っています。「晴耕雨読」もすごいことばでこれからも続くと思いますし、韓国の方は「昼耕夜読という考え方もあります」とおっしゃいました。日本の古い書籍にある「夏田冬蔵」の「夏は田んぼで冬は酒蔵」というコンセプトも日本的で素晴らしいと思います。誕生して 20 年の半農半 X も 100 年はもつと思っていますが、最大のライバル・試練は気候変動と人間が変われるかどうかです。

半農半 X は半農半漁ということばから始まり、武士も暇な時は半農半士で長野や北海道など心ある半農半医の地域医療も多くあります。島崎藤村は小説『嵐』で半農半画家ということばを使っています。また、私の子どもが解いていた国語の通信添削の例題に『嵐』が使われていて「半農半画家ということばがあるよ」と教わりました。大正時代、おそらく日本中に充満していた生き辛さを敏感にキャッチして半農半画家ということばが生まれ、その意味を問いながらどう生命を維持していくかだったのではと考えています。また、宮沢賢治も半農半工ということばをつかっていますし、私の父は半農半教員で屋久島在住の作家・星川淳氏が半農半著とおっしゃった事から半農半 X ということば

が生まれました。私の妻は「著をXに変えただけじゃない」と言いますが、これを伝える事が私のライフワークになってきました。

■私と半農半X

半農半Xは20年前に誕生しましたが、龍谷大学の修士コースに1年間行かせていただき発見した事もあり現在も進化中です。

先日豊岡市で講演会をさせていただいた際に神戸新聞社の西但馬総局長から「かつて私は『半農半X』を都会人の“生き直し”の羅針盤と表しましたが、但馬に赴任してからは“地元再生ツール”として使えると感じています。兼業農家では意識できなかった事が新しいことばによって人生の質まで変えるような力をいただいています」と言っていました。

私は1965年生まれの52歳で若い世代を応援する世代になりました。総務省の地域力創造アドバイザーをさせていただき、地方や田舎にも出版社が必要だと考えています。「文化の香りのない所に若者は惹かれない」とも言われ長野県の小布施にも文屋があるように、これからは本をテーマにした町づくりをしたいと考えています。現在は京都市立芸術大学大学院（美術学研究科）に通い、週3日は福知山公立大学に勤務し学生と勉強しています。

■4つのスクールを開講

現在、コンセプトスクール（通信教育、50週50問）、半農半Xデザインスクール（一泊二日@綾部、東京）、綾部ローカルビジネスデザインスクール（公益財団法人トヨタ財団助成）、スモールビジネス女性起業塾（京

都府北部地域対象）と4つのスクールを開講しています。

私のイチオシはコンセプトスクールで、最初は座学で約3時間コンセプトをつくる授業を京都市内でやっていましたが、東京在住の方が京都まで来るのは大変なので通信教育でできないかと考え、金曜日の夕方にメールで問題を送り月曜の朝8時までにアイデアを3つ返信するというシステムで50週続けています。私のノックを50本受けていただくもので、中国や台湾の講演会でこの話をしたところ受講したいという声をたくさんいただきました。中国版や英語版をつくれれば世界中で受講していただける可能性があり、収入面の話ではなく新しい学校も関心領域ですし、コンセプトをつくる事ができれば将来食べていけると思っています。小説も書ける人口知能ならコンセプトをつくれる可能性もあると思いますが、普段のインプットがとても重要です。地方で若年女性が減少している問題がありますが、若年女性が元気に仕事をつくっていける、地域資源を生業にできる事をさせていただいています。今日はワークシートを持ってきましたので、町づくりのプロの皆さんでトライしてみてください。

■地方が故の悩み

私は生まれ育った綾部に住んでいますが、地方の悩みとして学ぶきっかけの少なさが挙げられます。東京はもちろん京都でも様々な勉強会がありますが、地方は勉強会や講演会が少ないので「良い町には良い勉強会がある」ということばを掲げ、学びの場をつくろうとしています。

こちらは私の自宅付近の写真です。この三角屋根は明治10年代に建てられた立派な家

で、わが家はこの隣にあります。緑に包まれた里山で生まれ育ち、同級生が 10 名、全校生徒が 60 名という小さな学校でしたが、人数ではなく良い教育をしていただいた実感がありますし、自然を先生に創造性を磨いたと思っています。私は農作業をする時も胸ポケットに紙と鉛筆を入れて閃きを必ずキャッチし持ち帰って企画書や SNS にしています。大地からの乖離という問題がありますが「天・地・人」が直列にいる事はとても重要です。

こちらは私の田んぼの写真です。ここを小さな区画にして 1000 本プロジェクトとして都会から農作業をしに来ていただき、農の大変さを伝えています。1000 本プロジェクトは 1000 株を 8×10 メートルの小さな一区画に植え、約 60 キロのお米を収穫するチャレンジです。岐阜や新潟で「真似をしても良いですか？」という方が現れましたが、真似される事も非常に重要だと思っています。

今年も台風がやってくると思いますが、今の世界は台風前の海に漂う小船のようです。北極星も灯台の灯りも見えない、羅針盤があれば良いけれど壊れているもしくは海に落としてしまったような時代。そんな時代をどう生きるのか。それがこの 30 年のテーマで半農半 X が誕生した所以です。

また、私の 20 代の二大問題は環境問題と天職問題でしたが、この中にいらっしゃる 20 代の方には今を大切に生きていただきたいと思っています。どう生きるか、どう暮らすか、どう働くかをメインテーマに 5 年間様々な講演会を聴いたりワークショップに参加したりしましたが、その対話の中で生まれたのが半農半 X でした。

■半農半 X とは？

半農半 X は持続可能な農ある小さな暮らしをベースに、少ない環境負荷で食料生産の一部を担い、農地・風景・地域を守り、人と人・人と自然・人と自分自身などの関係性を回復・修復する。と同時に、得意な分野で創造性を発揮して価値を創出し、ソーシャルデザインで問題を解決し社会に貢献する生き方ですが、「関係性の回復・修復」というキーワードはあらゆる問題の核心だと思っています。半農半 X に面積は関係なくベランダでも OKなのは、東京の人を見捨てないという考え方で、東京の方が圧倒的に多く東京が故郷の方もおられるからです。随分前ですが、都市と農村の対立の話を聞いた時に大変驚き影響を受けました。都会の人は「田舎のヤツは」、田舎の人は「都会のヤツは」とお互いに噛み合い、100 年ほど前の産業革命の頃の都市でも農村でも OK という考え方で誰かを排除するものではないのが半農半 X の特徴の一つです。時間も長くて短くても OK で、長ければ良いという人がたまにいますが、短くてもすごい人はすごいかもしれません。どちらがどうではなく、本人次第。フルタイムが偉いという考え方もありますがボランティアも尊いですし、企業でもエンジニアでも公務員でも、X がない人は周囲のサポートをすれば良いと考えています。

時々「X は 1 つですか？」という質問を受けますが、今はやりたい事がたくさんある時代ですから 1 つでもたくさんでも良いですし、さらに敷居をすごく下げました。農業はそもそも敷居が高いと思われているので、そこを如何に下げるか。心理学の本で「人間はできない理由を言う天才だ」という文によく

出会いますが、「半農半Xはどうですか？」と言った時に「子育て中なのでできません…」というお答えに対して、「1分だけどうですか？」という話にもっていくために、敷居をぐんと下げ躓かないよう緩くしています。

■アジアから世界へ

おかげさまで『半農半Xという生き方』は、台湾版（2006年）、中国版（2014年）、韓国版（2015年）を出版しています。初めて中国からメールをいただいたのが2010年頃で「今、中国人は半農半Xを求めています」というメールには驚きましたが、大変嬉しかったです。半農半Xのレポートがタイの雑誌に掲載され「やりたい」というメールをいただきましたし、有名な枝廣純子氏が英語で世界に発信された後は世界から反応がありました。現在の私の課題は半農半Xを英語でどう言うかで、もしきちんと伝えられることばが見つければさらに世界に広げられますが、決められずにいます。皆さんのご意見はいかがでしょうか？ また最近、イギリスのシューマッハカレッジに通う日本人の方から「半農半Xの論文を書きたい」とメールをいただいたんですが、半農半Xの英語版も早く出版したいと思っています。

私は出版社に売り込んだ事はないんですが、日経新聞の正月特集で半農半Xが大きく取り上げられ、ソニーマガジンズから「半農半Xを書籍にしましょう」とメールをいただきました。メールアドレスをどこかで調べられたようで、どこに住んでいようが世界からオファーがくる時代だと改めて感じました。農業の本なら農文協（社団法人農山漁村文化協会）から出版した方が良いですし他

にも家の光協会などがありますが、ソニーマガジンズはエンターテインメント系の出版社なので最初は躊躇しました。半農半Xは知る人ぞ知るブランドと言えブランドなので、そういった意味ではとても大事な宝物です。「これはみんなのコンセプトだ」と宣言していますが、変なテレビに出て「ケチだからやっている」と思われても困ります。

ソニーマガジンズから出版していただいて良かったのは、都会の若者に強い出版社で若い人に向けられた装丁で、無名の筆者ながら都会の書店で平積みにしていただいたので発売直後から「本を読みました」とメールや手紙が届きました。私は本の力はまだまだあると思っていて「本のまち八戸（八戸市）」のような取り組みにとっても関心がありますし、この本を出版させていただき人生が変わりました。編集者が半農半Xの可能性を感じてくださったんですが、これは「ことばの力」でもあります。日本で働く台湾の女性が大阪の書店で本書に出会い台湾の出版社に持ち込んでくださり、もちろん私が頼んだ訳ではありませんが台湾版が出版されたんですが、一番嬉しかったのは半農半Xのタイトルがそのまま使われた事でした。フェリシモに勤務していた時にも中国人スタッフから「半農半Xは中国でも通じますよ」と聞いてはいましたが、翻訳されると違うことばになる事もあるのでやはり漢字文化圏はすごいと思いました。

こちらは台湾版の写真で副題の「従順自然・実践天賦」は、自然に従順で与えられた天賦の才能を実践すると漢字8文字で人類の方向性を見事に表現していて、すごく良い副題を付けていただきました。アジアは自然に寄り添う生き方をしてきましたが、いつの間にか自然を支配し自然を下に見る発想にな

ってしまったと感じています。台湾も移住ブームで花蓮に移住された方が本を出版されるなど日本と同じような事が起こっていて、台湾でも講演をさせていただきました。

こちらは中国版の写真で帯に「環境問題×食品安全」とあり、水も空気も汚染され危ない中で心の問題もあるのでしょうか、水面下で1億人がキリスト教を求めていると言われています。私は龍谷大学で学んだ1年間でやりたかったテーマが「中国と半農半X」でしたが、1年では無理だとテーマが徐々に変わっていききました。なぜ中国なのかをまず説明しなければなりません、東アジアの3国の中で比較するなら分かるなどがありました。中国が半農半Xと一番相性が良く親和性があると思っていて、現在トヨタ財団に研究助成の申請をしていて間もなく結果が出ますが、半農半Xについて中国ともっと対話したいと思っています。

こちらの写真は半農半Xの本を読んだ中国人の方が綾部に来てくださった時のものです。この方も事業をされていて、「新たに市民農園を開設しました。儲かりませんが子育て世代に安心な野菜を作ってもらえたら」とおっしゃっていました。京セラの稲盛和夫氏の「心の経営をしなければ事業は失敗する」という路線の書籍が150～200万部も売れているそうですが、そういう意味で中国の

読者は近いと感じています。先ほどの写真の中国人の方は綾部の後は四国八十八ヶ所に行かれるとおっしゃっていました。

次の写真はつい1ヶ月前ですが中国の海南島を訪れた時のものです。ベトナムに近く900万人が住む九州ほどの大きな島で「美しい農村を守り、どう発展させていくか？」というシンポジウムで巨大スクリーンの前でお話をさせていただきました。いろんなランキングの高い経営者の方々とお話をする中で、「半農半Xをどうしましょう?」「私に投資ではなく中国で半農半Xをされている方に投資します」といった事を言うていただきました。3年前くらいのその席にいらっしゃった方が「本が出版された頃は敏感な方が読んでいたけれど、今はタイミングとしてドンピシャです」と話していました。中国に詳しいある方は「日本で流行った事は5年後上海で流行る」、またある先生は「東大生が考える事と北京大生が考える事が似てきた」とおっしゃっていました。続いての写真は韓国版です。

■国内での広がり

日本国内の動きですが、島根県では半農半Xが政策化されシンポジウムにお招きいただきましたし、その他にも関心をもっていたいる都道府県があります。北海道庁からも連絡をいただいたんですが、北海道も集落をどうするのかという問題があり、2年前にお招きいただいたシンポジウムでは大きな農業だけでなく半農半X的な人も農業の担い手として位置付けざるを得ない状況だとお聞きしました。日本中がそうですが、農業の多様な担い手が大きなテーマで、いろんなところが半農半Xということばをホームペ



ージ等々で使うようになりました。

■「半農半X」読者の特徴

読者は20、30、40代と子育て世代の方が多く、それによって村の担い手が増え賑わいます。小農志向で集落営農も良いんですが、良い農地を優先的にした方が良いですし、使いにくい農地を守る一面もあります。価値観を共有したい方、環境意識や暮らしを丁寧にしたい意識をもった方、さらに創造性を発揮したい方、手に職（X）をもった方、仕事がつくれる方などが読者には多くいらっしゃいます。

田舎暮らしと半農半Xの違いをよく尋ねられますが、自分のために田舎で暮らしたい人は結構いて一軒だけポツンと離れた所に住みたいなどの希望が多くあるそうです。しかし、それでは孤立してしまうので「集落に入るようアドバイスをします」と言っておられました。

「X」は2本の棒がクロスしていると私は思っていて、その交わり、関係性がとても重要だと考えていますが、これらが半農半Xを求める人の特徴です。

■「半農半X」誕生から20年

「半農半X」ということばが誕生して20年になります。このことばは私がこれからの人生をどう生きるべきか悩み生まれたもので、誰かへのことばでも愛する奥さんへのプレゼントでもなく、自分自身のためのことばでした。最初はライフスタイル論として捉えられる事も多く、Amazonで「ライフスタイル論ランキング〇位」といった事もありましたが、今は完全に政策の領域に入っています。

深尾先生もそうでらっしゃるように、最初は個人からスタートし周りが見えるようになり一定領域を超えると行政が支援すると、半農半Xも同様の流れだったと思います。ちょうど田園都市論が出た頃、私が龍谷大学にお世話になりたいと思ったのは都市での働き辛さや生き辛さでした。煙がもうもうと上がる劣悪な環境で暮らしていると出てくるいろんなものが世界を覆いつつあると感じていました。

「半農半X」のもう一つの軸は日本の農村の暮らしの生業、収入に関する事です。メガネで有名な福井県鯖江市の市長からお聞きしたんですが、メガネ作りは農閑期の副業として始めたそうです。徳川がスイスから持ち帰った北海道のクマの木彫りなど同様の事例は多いんですが、冬や端境期の収入をどうするかは農村だけでなく都会の問題でもあります。半農半Xは台湾の農村でも行われていますが、驚いた事に少数民族の方まで関心をもってくださっていて、同様の問題があると思っています。

龍谷大学に通う前は、半農半Xに普遍性があるとするれば「人は何かを食べないと死んでしまう」という生命の宿命だと考えていました。わが家の保冷庫には去年の秋に収穫した米の30キロの束がいっぱい詰まっているので、あとは味噌と塩があれば生きていけます。食べ物があれば良いのかもしれませんが、フランクフルトのように生きる意味がなければなかなか辛く、この2つがクロスしています。半農半Xは20年もっていますが、100年はもつと言っている理由の一つはベーシックな背景にあると考えています。

「農業ではなく林業の“半林半X”ではダメですか？」と時々言われ、私は「ヒノキを間伐して輪切りにし油をひいたフライパン

で焼いてソースをかけて食べられるのなら林業でも良いです」とお答えするんですが、林業と農業の根本的な違いは生命維持の点です。諸説あると思いますが、古代ローマの詩人のことばに「パンとサーカス」があります。5年ほど前でしょうか、メディアにこのことばが登場し気になっていたんですが、市民に小麦粉とサーカスという見世物を与えると何も考えなくなる。日本はもちろんおそらく世界中がこの状況にあると思いますが、私は減びたくないなのでその逆をいこう、つまりパン→農、サーカス→Xだと。旅人にパンとサーカスを与えれば心を捉えられるという観光の視点もあるそうですが、とても危険だと思っています。パンとサーカスから学んだ「人はなぜ旅をするのか？」というコンセプトをこの後提示したいと思います。

■「X」がもつ意味

漢字が伝わる以前の「大和ことば」の研究から教わったんですが、野菜の種（たね）の“ね”は根っこで、稲は命の根っこと言われ根は根っこ＝根源で下向きの力だと。私はこれを大地にしっかりと立つ持続可能性、大地性だと思っています。日本人は根っこがない根無し草と言われますが、そうであれば地方創生で日本の根っこをしっかりと取り戻そうと思うわけです。また種（たね）の“た”は高く、たくさんで都会にはたくさんあるのかもしれませんが。でも、私が目指したい日本は両方を大事にする国です。上のことばをハードパワーとするとソフトパワーは上で、下が持続可能性＝サスナビリティで、この2Sが大事だと考えています。

先ほどもお話しましたが、2本がクロスする“X”の1本は自分自身で1本は社会や自然、

他者だと考えています。線路のレールは永遠に平行なので脱線しませんが、今後重要なのは関係性の回復です。スローフード運動の先駆者・島村葉津氏の書籍にも「スローフードは関係性の回復」と書いてあり、半農半Xも関係性の回復なのでこのことばを意識するようになりました。町づくりも関係性の回復が重要で、私は「自己紹介が増える町づくり」を目指したいなと。町の設計も直線よりクロスで「ベンチがある」などといった点が重要だと改めて思っていて、持続可能でありながら魅力を高め続ける事だと。地方はもちろん、世界も同様のテーマでまとめられると思っています。

■半農半X最大の意味

半農半Xの最大の意味は耕作放棄地の解消といったレベルではなく「方向性の提示」だと考えています。「この方向にいけばいい」とし、「絶対にOK!」といった危険な言い方はせず、おおよそ、だいたいということばを使います。

また、国民皆農ということばがあります。以前、NHKのお正月番組で女性解説委員が21世紀のキーワードとして半農半Xと挙げてくださったんですが、「国民皆農」と言っでしまいゲストから「やりたいけれどできない」と言われていました。私ならそうは言わないと思いましたし、当時小学生だった娘が「勉強不足だね」と言っていました。娘は現在明治大学の小田切徳美先生のゼミで鍛えていただいているんですが、綾部に帰って来てくれたら良いなと思っています。

■コンセプトメイクの力

私は20代から「新概念創出能力」を意識していて、アイデアをつくる力、ビジョンをつくる力、コンセプトメイクの力をつけていきたいと思っていました。大事にしている感受性や感性の参考資料もお配りしましたが、レイチェル・カーソンの「センス・オブ・ワンダー」は50年ほど前のことばで「自然の神秘さ不思議さに目を見張る感性」は最も重要だと考えています。

そして、ことばの力。私は大学4年生の頃からことば貯金をしてきましたが、書き留めてきたいろんなことばが現在満期を迎え、そこからオリジナルコンセプトをつくっています。私の方程式、法則は間違っているかもしれませんが、今は修練というか、まとめるような感じというものをできるだけつくるようにしています。

さらに新しい組み合わせを意識しています。世界を変える魔法はなかなかない中、可能性があるのは組み合わせだと京都府の山田知事が農福連携を始めていますが、私も委員として入らせていただいています。農業×福祉を始め様々なものを組み合わせるのはおもしろいと思います。

芸大出身の先輩や同期生と出会いいろんな本を読む中で、ジェームス・W・ヤング氏の著書『アイデアのつくり方』の「アイデアとは既存の要素の新しい組み合わせ以外の何ものでもない」ということばに出会い、「なるほど!!」と思いました。半農半Xもここから始まり、技術革新は誤訳と言われているイノベーションを改め、新結合（ニューコネクション）をつくりたいと考えています。

■半農半社会企業家を目指す

茨城県にある東京藝大の取手キャンパスでは、取手アートプロジェクトとして半農半芸をやってらっしゃいます。3.11の時もドイツでは既に半農半電の町があったと紹介されていましたが、福島や千葉など日照量の多い所はこういった生き方もあります。半公半Xや半林半Xは自伐型林業と観光を合わせる試みで、高知や岡山で行われています。また、徳島県・美波のIT会社が半X半ITの社員を募集したところ良い人材がたくさん集まりました。これまでIT企業というどうしても1万社、10万社の中の1社というレベルだったそうですが、徳島県知事は「徳島は半X半ICTの町」とおっしゃっているそうです。

このように半農半Xはいろんな所で使っていただき広がっていますが、私は半農半社会企業家を目指していて、ビジネス商法で社会の問題を解決したいなど。社会企業家というコンセプトと半農半Xのコンセプトを合わせて半農半社会企業家でいきたいと考えています。

■今後の課題

AI（人口知能）時代をどう生きるかを私なりに考え、自然と生まれたことばに「ひとりAI」があります。例えば柳田國男を読み隣のおばあちゃんから知恵をいただく。何でもかんでもインターネットではなく、自分の中にいろんな情報を入れ自分にしかできないアウトプットをする。そのためにはひとりAIのような考え方もあるのではと。

私はコンセプトがつかれるなら生涯食べ

ていけると考えていますが、目的は食べていく事より時代を切り開くソーシャルデザインです。では、誰でもコンセプトをつくる事ができるのか。ことばが嫌いな人もいるのでどのようにすればコンセプトがつくれるのかが一つの課題です。

先ほどお話した通信教育版のコンセプトスクールは、毎週金曜日にメールで課題を出し月曜の朝をメ切として 50 週連続で出題します。受講料は 1 万 5,000 円ですから 1 問 300 円で、「安すぎる!」という声もたくさんいただいています。私が各々にコメントするので基本褒めます。このスクールをやった分かったのは、コンセプトづくりを練習すると自分が分かり自分の好きな事が分かり自分の得意な事が見えてくるので一石二鳥だと思っています。台湾や中国でも受講は可能なので、手動でクリックしなくても自動できたら良いと考えています。この通信教育は半農半 X の読者にひきこもりの方がおられ「綾部で行われているワークショップに行きたいけれど恥ずかしくて行けません…」というメールをいただき、在宅で応援できるシステムとして始めました。約 1 年・50 週続けていただく事でことばへの感受性が高まります。

こちらがコンセプトスクールの課題の用紙です。ハガキサイズに印刷して庭の葉っぱの上に置いて写真を撮るといった手法で、今までパワーポイントは使わずやってきました。今日お配りした資料の中に課題用紙がありますが、「あなたならどんな『〇〇甲子園（高校生のための全国選手権）』を企画しますか?」が初回の課題です。例題の「観光甲子園」は神戸の大学が始めたもので、写真甲子園は有名な北海道・東川町で俳句甲子園は松山で行われています。私はこのことば

に出会ってから「自分ならどんな甲子園をやるか」と考え、この企画は町づくりにも使えるので綾部では「平和甲子園」を提案しています。日本中の高校生にどうしたら平和になるかのアイデアを競っていただくもので、具体的部門と思想部門の 2 部門があります。思想部門は「エスペラント語をつくる」といった発想をした高校生がいまいかなど、高校生のアイデアに私たちが応えられるかを検討中です。

せっかくなので「〇〇甲子園」の課題を皆さんにやっていただきます。皆さんの町を中心に高校生のための選手権を考えてください。高校生が本気で勝負するようなアイデアが出た場合は 10 億円規模の選手権になりますし、スポンサーを集めれば実現可能なアイデアが出る場合もあります。アイデアは各自できちんとガードしていただき、今日聞いたアイデアは横取りしないでください。基本は「自分がやりたい甲子園をやる」で、「味噌汁甲子園」「焚き火甲子園」など、焚き火は分厚い本も出版されている美学があります。

福知山では「田舎力甲子園」が行われていて、おもしろい高校生やすごい高校生がいるもんだなと感心していますが、人間の創造性開発はまだまだだと思いますし学校教育はもっと変わる必要があります。古い考え方もしれませんが、兵隊と工場の学校がありましたけどもっと違う未来があると思うわけです。子育て中のお母さんは大変ですが、10 分でも自分の時間を使っていただき実感が湧けばいいと思いますし、コンセプトブックを一冊の本にすればどうかとも考えています。

京大の木谷哲夫先生の『成功はすべてコン

セプトから始まる』という素晴らしい書籍に「良いコンセプトの第一条件は、ワクワクする可能性、大きなインパクトをもたらす可能性があるという事です。『難しいかもしれないが、ひょっとするとうまくいく。もしうまくいくとすごい事になるぞ』というのが最高のコンセプトです」とあります。そこで「平和甲子園」なんですがいかがでしょうか？私の中では良いコンセプトの第一条件を感じているのですが。

また、任天堂のWii（ウィー）を開発された玉樹真一郎氏が『コンセプトのつくりかた』を出版されています。現在は八戸に帰っていますが、「コンセプトとは複数のビジョンが抱える複数の問題を同時に解決してしまう魔法のようなもの」と書かれていて、半農半Xも複数の問題を解決する可能性があると思っています。良いコンセプトは将来が明るいものとなり、悪いコンセプトは今と変わらない、今より悪くなるものという表現をされている方もいらっしゃいました。（株）電通の山田壮夫氏は書籍『コンセプトのつくり方』で「そもそも私たちはコンセプト（概念）がなければ、何ごとも見ることできず、コンセプトは経験的世界というか暗闇から物事を照らし出す“サーチライト”で、イノベーションとは、サーチライトの照らし直しである。コンセプトは直感的に進むべき方向を共有できることばとして表現される」と書かれています。アメリカの社会学者タルコット・パーソンズは「コンセプトはサーチライト」と言っていますし、ジェンダーということばも見えるようになりました。先の玉樹氏は「最終的に生み出すコンセプトが次の3つを満たしている事。覚えやすい（簡単に覚えられ、いつでもどこでも思い出せる事）、伝わりやすい（人々の間で流通しやすい事）、

変わらない（数多くのコミュニケーションを通して、形が変わらない事）」とも書かれています。半農半Xは、半農半〇ということばがあるのですがすぐに思い出せますが、私は3つ目の「変わらない」がすごく好きで、どんどん変わっていく事もありますが人を通して変わらない事が大切だと。半農半Xも一人歩きしているのでいろんな捉われ方や使われ方がありますが、基本は見た瞬間分かると思います。

■塩見直紀が選ぶグッドコンセプト

私が選ぶグッドコンセプトは先ほどお話しした「晴耕雨読」、そして「身土不二」で、これらは本当に素晴らしいコンセプトです。「身土不二」は身体と生まれた土地は一つであり、これが乖離し取り戻そうとしているのが現代だと思います。「地産地消」も半農半Xと同じ頃に日本で誕生したことばですが、現在は台湾でも使われています。町づくり系の注目コンセプトは、頑固なデザイナーの梅原真氏が高知・黒潮町につくられた砂浜美術館で、「私たちの町には美術館がありません。美しい砂浜が美術館です」と謳っていらっしゃいます。私も行かせていただいたんですが、ウミガメが来たり流木が流れてきたりする砂浜はもちろん、デート中のカップルや夕日



などすべてがアート作品というコンセプトで、こういった考え方は 1000 年もつと思っているので「1000 年コンセプト」と呼んでいます。

アルビン・トフラーが 30 年ほど前の著書『第三の波』で示した概念「プロシューマー」は、コンシューマー（消費者）とプロデューサー（生産者）を組み合わせた造語で、手作り市などに行くとたくさんのプロシューマーがいる事が分かります。最近は完成品よりも道具が欲しいという人が多いそうです。また、同じ頃に増田米二氏という未来学者がいろんな機会と出会い自分を開発し成長する人を「機会開発者」と名付けました。これはプロシューマーと同じ頃に出たんですが、どちらが早かったのか現在研究中です。さらに 1990 年頃、クリントン大統領時代の労働長官ロバート・B・ライシュ氏が「シンボリック・アナリスト」ということばを示し、「シンボルを操る人の時代が来る」という書籍を出され、私も大変影響を受けました。その他にもリチャード・フロリダ氏の「クリエイティブ・クラス」といったことばがあります。

これらの中に半農半 X を並べて分類してみると、農村発のコンセプトが少ない事が見えてきました。「地方で腹話術をマスターした人が社会貢献した場合も機会開発者だ」とありますが、基本は都会発のものが多く、私は英語で言う ER = デザイナーや ST = スタイリストなど人を表すことばにも関心をもって、半農半 X もこの辺りに位置付けられると思っています。

漢字コンセプトの例としては西郷隆盛の「敬天愛人」で、京セラの稲盛氏や韓国の大統領にもこのことばが好きな方がいらっしゃいます。由来を調べると、中国の皇帝のことばだとか、愛という概念はキリスト教の影

響ではないかなどと言われています。そして夏目漱石の思想的到達点と言われ天に則りながら自分だけという考え方を捨てる「則天去私」もすごいことばだと。敬天愛人と則天去私と半農半 X の 3 つを並べて感じたのは、半農半 X は天を敬い天のリズムに従い人を愛し自分だけという考え方を捨てる事だと思っているので東洋的な考え方と言えます。また、漢字が持つ造語能力にも関心をもっています。

■綾部の町づくりコンセプト

綾部市の人口は約 3 万 3,000 人ですが、大学生が進学で町を出ていくため人口はコンスタントに減少しています。綾部から通学するという発想がなく複線電化が最近の事なので、通学している学生はまだまだ少ないです。私は綾部から四条烏丸まで半年間通った事があり、本はたくさん読めますが身体は辛かった記憶があります。

綾部は大本教（民衆宗教）の開教地で、キリスト教精神で綾部が発祥の地でもある GUNZE は未だに朝礼で賛美歌を歌う愛を大事にした会社です。また合気道発祥の地でもあり世界連邦の第 1 号宣言都市と、コンセプトはつくりやすい町です。福知山の大学に週 3 日通っていますが、福知山はコンセプトづくりが難しいと感じています。

綾部の「型」は、平和と里山文化、心の町、そしてものづくり。田舎に 1 部上場の会社が 2 社あるのは珍しく、それはトライ系のものづくり集団がいらっしゃったからだと思います。1 年半ほど前に 1 冊まるごと綾部の本『驚きの地方創生「京都・あやべスタイル」』が扶桑社から出版されました。副題が驚きで「上場企業と半農半 X が共存する魅力」とあ

り、このことばを1つで表せたらニューコンセプトがつかれると思っています。このままではちょっと長く、どちらかではなく両方ありがソーシャルインクルージョンだと思っているので、これを上手く言えることばがあればすごいコンセプトがつかれると。

私が目指す綾部の姿が「人生探求都市」で、旅する若者に生き方や未来のヒントを提供できる町。ふと入ったカフェで手に取った本にヒントがあったり、カフェのマスターが良いことばをポロツと言ってくれたり。世界でここにしかない町をつくっていききたいと、先日当選された山崎市長の耳元で2期8年、前市長の3期12年もささやいてきました。私は政治家になるつもりはありませんが、ことばの力で貢献していきたくて考えています。

京都は観光客が多くお金を落としてくれますが、ゴミも落としていきます。湯布院等の観光地では誰に来ていただくかが重要だと言っていますし、「こんな人に来て欲しい」という言い方もできます。これからの日本の方向性として、日本の知恵を旅人に提供し旅人の人生を応援するような国づくりができたなら人生探求都市ということばをつくりました。

現在綾部では本をテーマにした町づくりをしています。綾部をテーマにした小説は3作あり、大本教をテーマにした『邪宗門／芥川龍之介』、合気道をテーマにした本、GUNZE（グンゼ）をテーマにした本とどれも有名な作家が書いてくださっていて、そういった本をテーマにお土産として本が買われる町をつくりたいと考えています。福井県の丸岡町に「一筆啓上賞」という有名な賞があり、私も応募したらたまたま賞をいただいた事があります。『半農半X』を出版する前の事です、丸岡町でお土産として受賞作品

を買う観光客を見た時に「本がお土産の町ってカッコイイ」と思いました。お土産本を目指しているのは半農半Xな綾部人を88人紹介した本で、駅の観光案内所や特産館に置いてあります。旅人が読み友達に貸してまた新たな旅人がやってくる、そんなふうになればと、かなりマニアックな本ですがおもしろいと思っています。また、中国に行った際に「中国版を出版しませんか？」と提案しました。中国は省や市などが33あるので、「33巻セットはどうですか？」と提案したところ、実現しそうでした。

■コンセプトをつくる

「みんながコンセプトをつくれる時代」という願望があります。みんなが何とか食べていながら家庭を築きながら社会を変えていけたら。目指すところは持続可能でみんなが萎縮せずアイデアを出せる世の中で、地方には魅力的な仕事、魅力的な発想、魅力的な人、魅力的な場所、魅力的な学び舎が必要だと思っています。ことばで世界をデザインする事を続けていきたいですし、コンセプトによるソーシャルデザインをしていきたいなと。

綾部には196の自治会があり、もしその自治会に一人ずつ移住者が来れば…という発想で「1集落1移住者」ということばが生まれました。これを前市長に伝えたところ「そうならば開かれた町になって良いね」と言っていました。京都は芸大出身者が4,000名も誕生する町なのでこの発想を少し変え、若手のデザイナーが地方に来てくれたらもっと変わるだろうと地域興し協力隊のデザイナー版を考えました。実際に長崎県対馬市にはデザイナーが入っています。

半農半 X 研究所は私が代表で経理も担当し一人でやっているの「1 人 1 研究所」とアレンジしていますが、これは X をさらに深めるイメージです。自分のテーマを生涯探求し国や町は図書購入費等で応援するベーシックインカム教育版があると思っています。ただ、ベーシックインカムだとそのお金がタバコにいくのでは？パチンコにいくのでは？と心配する方が多いと思いますが、私はテーマを申請すれば図書購入費が貰える仕組みになればと。研究成果は独占せずにシェアして良いものは国家プロジェクトにする。最期は PPK（ピンピンコロリ）と介護される事なく大往生が、私の目指す 1 人 1 研究所社会です。

幼稚園の時先生に「何か研究所をしましょう」と言われたら、私は幼虫が好きだったのでカブトムシ研究所やオオクワガタ研究所をやりたいと言ったと思います。小学生や中学生でも十分テーマはもっていますし、実際に仏像大好き少女やキノコ大好き少年、将棋の藤井五段のような少年もいらっします。みんなが自分のテーマを探求し、研究成果を独占しないような社会が良いと思っています。

私の観光のイメージは「天職観光」で、なぜ旅をするのかを考えると自分を変えたいという願望が大きかったりします。美味しいものを食べたい、絶景を見たいという願望もちろんありますが、自分を変えたいという思いは昔からあり、これからは「天職のヒントを探す旅」なのではと。今は情報が溢れ情報が入れば入るほど自分を見失う社会を散逸社会と呼び、目指すべきは何かを修練する社会＝修練社会なのではと考えています。

■綾部での試み

最後に綾部での取り組みについてお話をさせていただきます。

トヨタ財団に企画書を提出して 2 年間助成金をいただき、「ローカルビジネスデザイン研究所」と名付け、市民がもつ自分資源×地域資源で何かできないかを目指しました。

今日は地域資源の見つけ方の資料「地域のたからものー地域資源発見シート」をお配りしています。シートの中身の「自治会 地域資源メモ」の欄があいうえお順になっているのは、お年寄りもできるという想いからで、そういうツールをつくりました。綾部には 196 の自治会がありますが、その地域資源の見える化をより細かくやりたい。また、2 年間で 4 冊のミニブックを作成し販売、その売り上げを創業支援基金（ファンド）にして綾部ローカルビジネスデザインスクールや綾部ローカルビジネスデザイン研究会などを毎月開催し、コミュニティ FM でラジオ番組も行いました。

また、小・中・高校生を対象にしたアイデアコンテストや綾部の地域資源を 18 紹介しながらそこに書き込む様式で GUNZE の T シャツを使ったイベントを開催しました。私は T シャツでアートイベントをやりたくて、綾部は平和な町なので平和 T シャツ展をしたいなど。他にも綾部の“あや”にちなんだあやとり T シャツなど何かできないかと考えています。

さらに福知山版として「皆さんのまちでつくりませんか？」と提案中で、自分資源とまち資源を同時に見つけられるミニブックも作成しました。「1,000 円だとハードルが高いのでワンコイン（500 円）のワークブック型

にしてアイデアを出してもらえば元を取ったと思っていただけるかな」と考えています。そうすればワークブック専門の出版社もできます。

もう一つ、私は「A to Zが世界を変える」と考えていて、「A to Z」という手法を10年ほど研究しています。お配りした自分A to Zシリーズの私版「塩見直紀A to Z」は、日本だったら1億2,000万人のA to Zブックがつくれてすごい国になるという発想です。

また、綾部の人口は3万3,000人、福知山は8万人ですが、福知山市民をより細かく見ていこうというものです。「町の売りは人です」とシンポジウムの締めのことばにもよく使われますが、私はこのことばがあまり好きではなく、最大のメディアは人だと思っていますからもっと細かく人を見る手法としてA to Zを考えています。

公立大の取り組み「地域協働型実践教育」では学生が地域と交わっています。宝物発見能力の向上や地域資源の見える化、成果物が新しい地域資源になる事、ニューコンセプトがつくれる事などをゼミのテーマにしています。

27年の歴史を誇る福知山マラソンと篠山ABCマラソンにはあまり差がないと思いますが、東京マラソン、京都マラソン、神戸マラソン、大阪マラソンなどいろいろある中、田園型マラソンとして福知山マラソン独自の魅力をA to Zで表現しました。農村地域の綾部は観光が一番弱いですが、唯一の可能性は農家民宿だと20年前から思ってきたので、そういった点をまとめました。また、観光の魅力が少ない福知山からデザインという観点でA to Zを集めました。さらに、中世木A to Zは55軒の集落を1冊にしたもので、今、綾部の限界集落を集落毎に1冊にま

とめる取り組みを的場先生や綾部市役所と一緒にさせていただこうとしています。

サンプルでつくった私版のA to Zですが、福知山市民に「私もこんなのがつくりたい」と言っていたら嬉しいですし、イラストレーターのソフトやパッケージを公開して自由に作っていただける仕組みを考えています。また、福知山のA to Zの取り組みで京都市立芸大の博士論文を考えています。皆さんの修論は論文だったと思いますが、芸大は作品と論文でそういう時代もおもしろいなと感じていますが、私はアーティストではないのでどんな作品ができるか私なりに頑張りたいと思っています。福知山市の人口は8万人ですが、その1%のあたる市民の潜在性に見える化にチャレンジしていきたいです。

■希望はどこにあるのか？

先ほどもお話しましたが、アイデアとは既存の要素の新しい組み合わせ以外の何物でもありません。「アイデアは交差点から生まれる」ということばに出会い、如何にして町に交差点をつくっていくのか。大学もマンモス校になると人は多いけれど知り合いはそんなに…となりますが、知り合いづくりは重要です。

私がつくった掛け算ですが、先人知恵（リスペクトできるもの）×若い感性（インスパイアできるもの）がとても重要です。また、最近出会った足し算で「OLD + OLD = NEW」があります。古民家や発酵食品などがそうですが、東京では発酵マイスターがいて予約が取れない講座があるそうで、OLD + OLDでNEWのコンセプトをつくる事ができると思います。福武総一郎氏がお

っしやった「あるものでないものをつくる」が目標ですが、言うは簡単でなかなか難しく、しかし私が目指すのはここです。

綾部も福知山も大変ローカルですが、どこかで世界最先端の町を目指していますし、さらには地域資源が減らない事を目指しています。今夜2年任期の自治会新組長の集まりがあり、10人の組長が次の自治会長を探してくる役割があります。長老が亡くなると地域資源が減るので減らさないよう継承しつつゆっくりと育み、田舎ですが地域資源を増やす事も目指したいと思います。また、地域資源が増えるためには市民一人ひとりの自分資源が重要で、自分 A to Z もひいては町の厚み、市民の厚みを出していくためだと思っています。

■最後に

「我々は何をこの世に遺して逝こうか」。28歳の時にこのことばに出会い、大変影響を受

けました。このことばは明治27年、内村鑑三氏が33歳の時に出版された書籍『後世への最大遺物』の中にあり、箱根で講演会をされている中で「お金か、事業か、思想か」と話されたそうです。皆さんなら何を遺していけますか？ 私はお金と事業は自信がないので、今、ようやく見えてきた思想・哲学かなと思っていますが、それは人それぞれです。

人は死ぬ時に結構後悔するそうですが、後悔のない人生を送りたいと33歳と10ヶ月でフェリシモを退社綾部に帰ってきました。私の母は42歳で他界したんですが、当時10歳だった私の20～30代のテーマは「42歳で死んでも良い人生」でした。

今は半農半Xが一人歩きし、私の名前は出なくても何かが残せて良かったと思っています。拙いお話でしたがご静聴いただき、ありがとうございました。

(2018年2月3日)

分権型社会を拓く自治体の試みと NPO の多様な挑戦—地域社会のリーダーたちの実践とその成果— 第 15 号

発 行 日	2019（平成 31）年 3 月
編集・発行	龍谷大学大学院 地域公共人材総合研究プログラム 〒 612-8577 京都市伏見区深草塚本町 67 Tel. 075-642-1111
印 刷	株式会社 田中プリント 〒 600-8047 京都市下京区松原通麴屋町東入石不動之町 677-2 Tel. 075-343-0006

分権型社会を拓く自治体の試みとNPOの多様な挑戦
—地域社会のリーダーたちの実践とその成果— 第15号

龍谷大学大学院 地域公共人材総合研究プログラム