

高知県自治研究センター2006年度第1回セミナー報告書  
コミュニティビジネスから地域再生を考える



# 葉っぱを**宝**に変えたまち

---

## 徳島県上勝町に学ぶ



## ごあいさつ

社団法人高知県自治研究センターは、1972年11月8日に設立され、一時期は活動をしていたものの、1980年代からは活動が停滞し、今日に至っていました。

しかし、少子・高齢化の進行、過疎化現象、環境問題、自治体の財政問題など、厳しい情勢を考えたとき、自治研究センターを再発足させ、地域住民の皆さんの意見や学識経験者のアドバイスもいただき、今日的に求められているセンターの役割を果たしていく事が重要だと考え、再建への努力を行ってきました。

そして、2006年5月に通常総会を開催、当センターとしての2006年度の事業計画を決定し、2006年8月19日には第一回セミナーを開催してきました。

このセミナーには多くの皆様方に出席をしていただき、講師としてコミュニティビジネスの先進地であります、おとなりの徳島県上勝町から『株式会社いろどり』の横石さんにもご出席をいただきました。

上勝町は、昔はみかんと林業の町でしたが、昭和56年の大寒波で、主産業であるみかんが全滅し、その危機を乗り越えるため、地域住民・農協・行政が一体となり、地域資源を生かした取り組みにより、現在、全国的にも注目されるようになっていきます。

この間のセンター理事会でも、「産業と福祉はつながっている。コミュニティビジネスが高齢者を元気にし、そこに住んで良かったという気持ちになる。」という議論を交わしてきました。記念講演ではその事を実践している上勝町での具体的な取り組みなどを紹介していただき、コミュニティビジネスが果たす役割、成果などをくわしく話していただきました。

この講演内容は、当センターが活動していくうえで大変参考になると思いますし、今後の地域づくりの一助になるのではないかと考えています。

そうした意味を込め、「基礎研究プレゼンテーション」「第一回セミナー記念講演」を冊子としてまとめさせていただきました。これからの皆様方の活動に活かしていただくことをお願い申し上げます、発刊にあたってのごあいさつとさせていただきます。

# 目 次 -----

## 第一部

高知県自治研究センター 2006 年度基礎研究プレゼンテーション ----- 3

研究課題 コミュニティの再生・創出と維持  
高齢者が行うコミュニティビジネスがもたらす  
福祉的效果に関する研究

## 第二部

高知県自治研究センター 2006 年度第一回セミナー記念講演 ----- 9

人は誰でも主役になれる  
山あいの町に笑顔が咲いた

質問コーナー ----- 36

研究課題 コミュニティの再生・創出と維持

# 高齢者が行う コミュニティビジネスがもたらす 福祉的効果に関する研究

あぜち かずや  
**畦地 和也**  
黒潮町企画振興課企画振興係長  
(社)高知県自治研究センター理事



## 自治研究センター基礎研究

# 高齢者が行うコミュニティビジネスがもたらす福祉的効果に関する研究

皆さん、こんにちは。自治研究センターで理事をしています畦地と申します。所属は黒潮町役場です。

当センターでは時期時期に応じたセミナーの開催の他に、少し長期的に政策を考えようということで基礎研究をすることにしています。初めての基礎研究は何をやるのか少し皆さんにご説明させていただきたいと思いますが、そこに至った背景も含めてご説明をさせていただきたいと思います。

## キーワードは中山間地域と高齢者

いろいろ議論をするなかでコミュニティの問題を少し基礎研究に置こうということになりました。けれども、コミュニティというのは非常に間口が広く、都市部のコミュニティとあるいは山間部のコミュニティ、漁村部、農村部、それぞれいろんな違いがあります。そこでコミュニティというもので少しキーワードをピックアップをしますと、いろんな課題が出てきます。もう少し内容を絞った形で基礎研究をしたいということで議論を進めてきました。

結果的に行き着いたのが、大きな項目として

「コミュニティの再生・創出・維持」ということですが、小項目での案として(図2)のようなことが出てきました。そこから浮かんできたキーワードは、中山間地と高齢者の問題ではないかと思っています。

例えば高齢者の生きがい対策というものにテーマを絞った時に、行政はいったい何をしているのか、行政はどのような施策をしているのか、というのをピックアップをしてみますと、キーワードといたしましては(図3)のようなものがずらずらと出てきたわけです。

これをずっと見てみますと、すべて保護。高齢者は弱き人、何もできない人だからみんなで守ってあげなければならないという、保護政策でしかないということに気が付いてきました。

高齢者を取り巻くいろんなビジネスがありますけれども、それでさえもこのように高齢者保護だとか、あるいは支援の対象でしかないということです。支援をするビジネスと、あるいは一方ではお金を持っている高齢者をターゲットにしたシニアビジネスというのが、高齢者を取り巻くビジネスだと業界では囁かれています。これを高齢者対応型産業と言うそうです。これは言葉は非常に悪いですが、高齢者を食

### (図1) コミュニティを取り巻く課題

- ・高齢化・少子化 自主的に地域を維持していく機能が低下
- ・コミュニティ意識の希薄化 地縁のつながりにより形成されるコミュニティ機能の低下
- ・コミュニティが地域の安全・安心の確保に重要な役割を果たしている。住民同士の助け合い意識が、災害時の被災者支援や住民による防犯活動が地域の治安向上に効果を上げている。
- ・コミュニティは住みやすさに大きく影響 住民同士が信頼し、助け合う意識が強い地域であり地域活動が活発な地域であるほど、住みやすいと感じている人が多い。  
(『大都市圏におけるコミュニティの再生・創出に関する調査結果について』平成17年8月1日国土交通省国土計画局大都市計画課)
- ・どのコミュニティも「担い手不足」である。
- ・地方では人口減と高齢化で限界集落が増加している。
- ・社会の変化で集落の存続自体が危ぶまれる(消滅してしまう)地域が増えている。
- ・市町村合併による行政区域の広域化

### (図2)

#### 研究テーマ(案)

##### 【大項目】コミュニティの再生・創出と維持

##### 【小項目】

- ・増加する空き家への対応、利活用、安全の確保
- ・内発型産業、コミュニティビジネスの創出
- ・地産地消
- ・地域資源の活用、高齢者の知識や技術の活用、ビジネス化
- ・グリーンツーリズムなどの地域内外との交流
- ・ITの活用
- ・担い手対策
- ・輸送手段の確保(中山間地)
- ・地域コミュニティ意識の希薄化(主に都市部)・限界集落
- ・コミュニティと地域の安全、自主防災組織
- ・市町村合併とコミュニティ
- ・少子高齢化のコミュニティに与える影響
- ・交通の遮断による孤立化 など

い物にする産業ではないかというふうにも感じました。

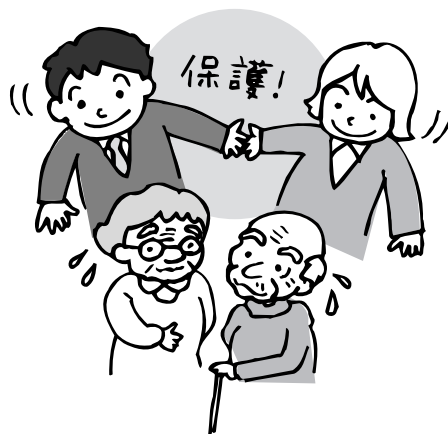
### 仁淀川町の小規模集落では...

というようなことを考えながら議論をしている時に、合併をしてできました仁淀川町が小規模集落の調査をして、その中間報告書というのをまとめています。その中間報告書の中身を見せていただくと、これは設問にはなかったことに対する自由意見的な意見でしたが、こういう意見を書いている高齢者の方が何人かおいでになりました。

どういふことかと言いますと、それまで自分が作っていた農作物を、直販市で売るのが、市場で売っていたのか分かりませんが、JAが集荷に来てくれていた。ところが、JAはそれがビジネスとして成り立たないので止めた。自分はまだ十分作れる。作る意欲もある、体力もある。だから是非それを復活してもらいたいという意見でした。

つまり、自分の作っている農作物を集めてもらって、売ってもらえることによって自分はもっと働ける。自分が持っている能力を活かせるんだ。それを何とかしてもらいたいという意見があるわけです。

仁淀川町その中間報告書の末尾には、「農作物の販路および集荷体制の確立をしなければならぬ。それが結局高齢者の生きがい対策になるんだ。これを解決しなければならぬ」というふうに、報告をされていました。



### 大方町の青年との出会い

そういうことを含め私が経験したことも踏まえて、これからどういうテーマを研究しようかなということになったのかを少しお話をさせていただきます。

合併する前は大方町だったわけですが、事故で首から下が麻痺をした車椅子の青年の方にその大方町から仕事を発注して、自宅にしながらパソコンを使って仕事をしていただくようになりました。

彼は大学を出てから、事故に遭って以降仕事という仕事が一切なかったわけですが、彼がこの行政からの仕事をするようになってから、自分たちにも予想しなかった劇的な変化というものに私たちは気付くことができました。

彼は首から下が麻痺してますので手も自由に動きません。自分たちのように5本の指で、全部で10本の指でキーボードを打つこともできま

(図3)

#### 高齢者の生きがい対策

高齢者祝品 / 老人クラブの育成等 / 老人無料入浴サービス / さわやか理美容助成 / シルバースポーツ大会 / 老人大学 / ふれあいバス交付事業 / シルバー人材センター / 生きがい教室 / 友愛訪問 / 高齢者生きがい友の会 / 生きがい活動支援通所事業 (生きがい型デイサービス) / 趣味の作品展示会 / 高齢者と子どもの世代間交流映画会 / 老人憩の家 / 福祉バス / 敬老大会 / 公衆浴場入浴券の交付 / 高齢者等差額家賃助成制度 / 有齢者入居あっせん促進事業



保護政策

(図4)

#### コミュニティビジネスさえも 高齢者は保護、支援の対象

- ・ 高齢者向け総合サービス
- ・ 高齢者のための給食サービス
- ・ 在宅サービス
- ・ 福祉タクシー
- ・ 高齢者・障がい者のための住宅改造
- ・ 訪問看護ステーション
- ・ 医療関連の消費者支援
- ・ 地域在住の外国人に対するサービス
- ・ 床屋さんの出張サービス
- ・ 福祉・医療関連機器サービス

せん。けれども彼は自分の能力を何とか活かしたいということで、障がい者の訓練校に行きたいと望みますが、一旦はその学校の方から入学を断られました。けれども何とか自分の生きている可能性というものにチャレンジをしたいということで、訓練校に無理に就いて訓練を受けて大方町に帰ってきました。しかし帰ってきて、そういう修得した技術を活かせる場がないまま過ごしてきていました。

こういう話は、なかなか本人の口から出てこずお母さんにお聞きをした訳ですが、仕事を始める前のことについてこういう証言をいただきました。「明日に希望が持てない。だからいつも体調が不良。福祉へのいろいろなお誘いはあるけれども、仕事につながるようなものはなかった。税金を払えるような障がい者になれと言われてのけれども、それにはほど遠い政策ばかりだった」というようなことでした。それが、たまたま自分たちと出会って、こういう仕事があるからやってみないかということで仕事を始めるようになってから、お母さんが言うにはもうまったく変わったそうです。とにかく一切病気になることなく、病院に定期健診以外は一切通わなくなったそうです。こんな時代が来るとは2年前には予想もしなかったということをおっしゃっていました。

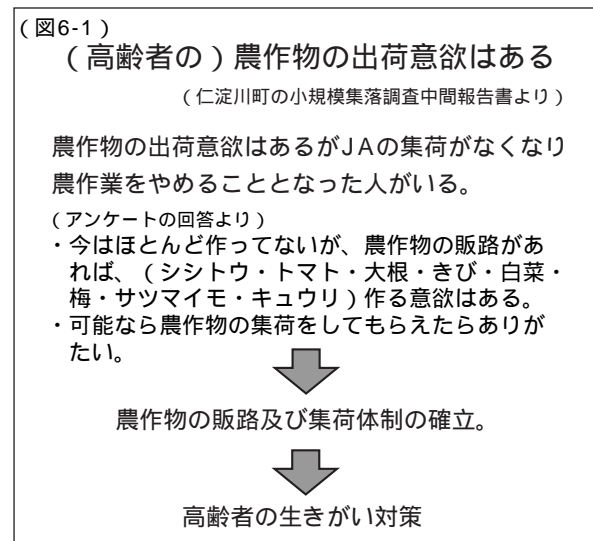
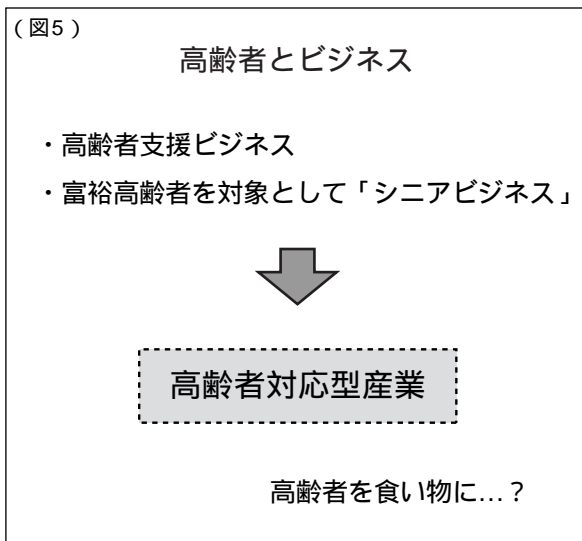
コンピュータを使って自宅でする仕事をテレワークと言いますが、テレワークで息子は命を蘇らせてもらったということも言われていました。

## 福祉産業から産業福祉へ...

自分たちはこういう障がいのある人に仕事を出そうということだったのではなくて、たまたま仕事を出した人がそういう障がいのある方だったんですけれども、そこから非常にいろんなことを学ばせていただきました。つまり人は保護されるだけでは生きていく力、生きる力、本人の生きがいが得られない、引き出せないということです。

仕事、お金が得られる仕事でなくてもいいかも知れませんが、社会のなかでの役割でもいいと思いますけれども、そういうものがなければ人としては生きられない。本人が持っている経験、技術を活かしてこそ本当の人間回復ができる。これは後でお話ししていただきます横石さんがよくおっしゃる言葉です。

福祉産業ではなくて、産業福祉を目指さなければならぬということ、彼との出会いの中から学ばせてもらった自分の経験も含めて、先ほどの高齢者の生きがい対策のことを考えてみますと、先進的な事例というのがやはりありました。それが今日お話ししていただく上勝町の例です。



## 高齢者が主役になれる仕掛けを

この上勝町の例は後ほど詳しく講演していただくとして、この上勝町の例、それから私が経験をしました障がいのある彼との出会い、そういうものを含めて仮説を立てました。

どういう仮説かと言うと、現在の福祉政策ではどうしても解決できない福祉の課題というのがあるのではないかと。つまり、福祉産業では解決できない課題がある。解決するためには高齢者が持っている知識、技術を活かすことが解決策になる。あるいは本当の高齢者の生きがい対策になるのではないかと。その結果、福祉・医療のコストが削減できるのではないかとというのが仮説です。

そのために高齢者が行うビジネスモデルというのの一つを見つけなければならない。高知県独自あるいは高知県の中でも、それぞれの市町村に応じたビジネスモデルというのを発見しなければならない。上勝は上勝のモデルを発見したわけですから。つまり、高齢者自身というものを主役にするような仕掛けを考えなければならないということです。そのために先ほど紹介した仁淀川町の高齢者が持っている思いなど、それは具体的な商品でなくてもいいかも知れません。技術や知恵でもいいかも知れません。そういうものを社会の中で流すこと、流通をさせる仕組みというものを作らなければならないと思います。

## ビジネスとして成り立つために...

産業と福祉というものをセットにして、産業福祉の視点でものごとを進める。しかし、非常に財政が厳しいですので、そのために新たな予算というのなかなか難しい。

そうすると、既存の予算の中でそれを実行しなければならず、どこからかと言うと、それは福祉の予算ではないかと思えます。要は結果として、全体として社会的コストの削減を目指すということです。これを図にしたものが、この仮定のビジネスモデル(図8)です。先ほどお食事中に横石さんと話をしますと、非常に無茶苦茶な数字だというふうに言われましたけれども、これはイメージとしてとらえてください。



(図6-2)

- ・現在の福祉政策ではどうしても解決できない壁がある。
- ・高齢者が持っている知識や技術を生かすことが、高齢者の生きがい対策になる。
- ・その結果、福祉医療のコストを削減できる。



高齢者自身が行う  
ビジネスモデルを開発する

(図7)

### 高齢者のもつ商品を提供 物流させるシステムの構築

- ・産業と福祉の融合(産業福祉の視点)
- ・既存の福祉予算を使う。  
(新たな経費を発生させない)
- ・全体としては社会的コスト削減を目指す。
- ・数値目標を掲げ検証する。



つまり、先ほどの仁淀川町の例で言いますと、高齢者の作った商品が100で売れたとします。そうしますと、それを集荷をするあるいは販売をする人の手数料が要りますので、仮に販売の手数料を20取るとしたら本人には80残ります。けれどもその20では集荷をする、販売をする人たちはビジネスとして成り立たないので止めますという現状です。

だったら幾らあればビジネスとして成り立つのかというのを仮に50とすれば、30補填をすれば農協など、どこかの方が集荷をしてくれることとなります。

ではその30はどこから補填するかと言うと、それは福祉的な予算の方から30補填できないか。そのことによって、「することがないので病院にでも行こうか。することがないので福祉の何かのサービスでも受けようか」という人たちが、そういうものを受けなくて仕事をして、今まで100掛かっていた社会的・福祉的医療経費が仮に50になった」とすれば、「30補填をしたとしても20の社会的コストの削減になる。ひいては高齢者の生きがい対策になる。高齢者が元気になる」というのが一つの仮定の話です。

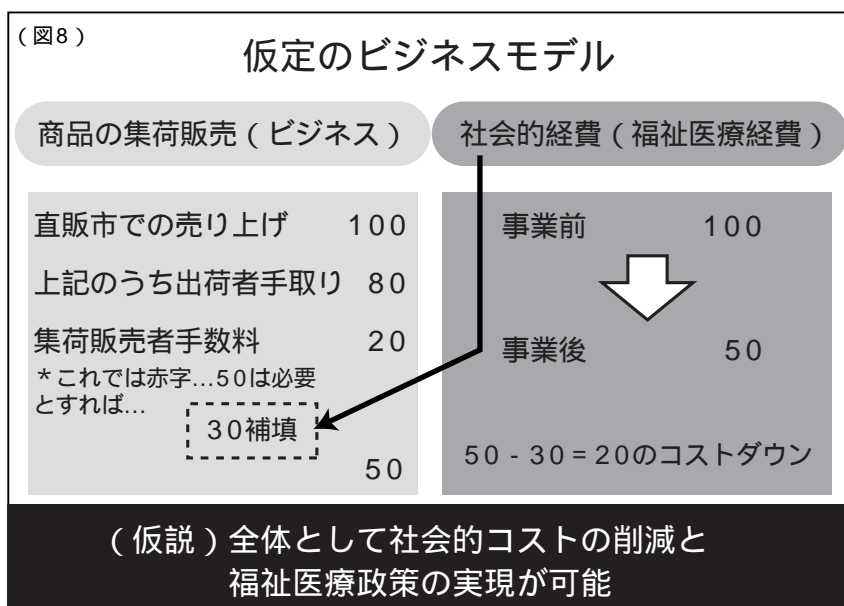
こうしたことを本年度から研究してみたいと思っています。その研究の手始めとしてまず、高知大学と一緒に、上勝町の方に聞き取り調査、

現地調査に行きたいと思っています。その現地調査を踏まえた上で、黒潮町と仁淀川町をフィールドにして、その地域地域で聞き取り調査をしながら黒潮町ではどういうビジネスモデルがいいのか、仁淀川町ではどういうビジネスモデルがいいのか、ということの研究をしてみたいと思っています。

以上が本年度から始めます第1回目の基礎研究の概要となります。

## 保護するより能力の活かせる機会を

最後に、これは彼と出会って初めて知った言葉です。『Not charity but the chance (ノット チャリティ バット ザ チャンス)』、『No charity but a chance (ノー チャリティ バット ア チャンス)』という言い方もしますけれども、要は保護するのではなくて、その人が持っている能力を活かせる、そういう機会を与えなければいけないという言葉だそうです。東京オリンピックの頃ですから、40年ぐらい前からある言葉だそうですけれども、私は昨年までこの言葉を知りませんでした。是非、この言葉を活かせるような政策を考えたいと思っております。



Not charity but the chance !  
保護より機会を !

# 人は誰でも主役になれる

— 山あいの町に笑顔が咲いた —

よこいしともじ  
横石 知二  
株式会社いるどり 代表取締役副社長



# 人は誰でも主役になれる



## —— 山あいの町に笑顔が咲いた

### 葉っぱを宝に変えたまち徳島県上勝町に学ぶ

皆さん、こんにちは。ただ今ご紹介をいただきました「株式会社いろどり」の代表の横石でございます。本当に徳島・高知と言えばお隣り県でいろんな条件もよく似ていますし、ある意味では一緒になってやっていかなければいけないところもたくさんあるんでないかなと、私自身も思っております。うちのやり方がいいかどうかというのは分かりませんが、少しでも皆さんにとってお役に立てることになればなと思っておりますので、具体的にやっていること、考え方それから取り組みを説明していきたいと思っております。

先ほど、高齢者のお話がありましたけども、まさに本当に大事なことだなと思っております。

(株)いろどり  
副社長  
横石知二さん



徳島県内を見ても山の方はもうガタガタになってきたなという感じを私自身も感じています。あちこち私も全国を見に行ったりしていますけれども、これはもう大丈夫かなと思うようなところが見えてきました。本当に畑は荒れ放題、廃屋がどんどん出てきて、学校ももう無くなって、地域の人の気力も無くなってきたなというところがあります。そんな中でこれからどうやって生きていくかということを本当に真剣に考えなければ、大変なことになるなと思っております。

私自身、何年か前からよく言ってきたことですが、これからはもう災害がどんどん起きるようになります。ちょうど私の会社の目の前に勝浦川があって、雨が降って川の水位が上がってくるのが仕事をしながら見えるんですけども、ここ5年、10年の間に水の出るスピードが倍ぐらいになりました。昨日ですか、鮎釣りで亡くなった方がおられますけども、あんなに水が出たのを見たことがなく、あれはもう本当に社会現象と言うか、人が作った山の中がもう砂漠状態になっていますから、雨が降ったら一気に川の水が増えるような状態になっています。ですから、本当にこれからは河川の決壊とか、あといった事故がこれからどんどん出てくるなと思います。

それから凶悪な事件が増えるんでないかなというの、数年前から感じていました。今までは田舎で、そんなに事件なんかも、皆さんご存知のようになかった。田舎というのはそういう事件が起こらない地域の良さがあったんですけども、東北とか九州とか、あちこちであんな信じられないような事件が起きるようになってきました。これも田舎の今まで良かった点が消

## 横石知二さん

「(株)いろどり」副社長。主要産業のミカンが壊滅した上勝町を「妻物」で救った立役者。終始「攻め」の仕組づくりとおばあちゃんたちとのコミュニケーションで、山間の町に最先端産業を創出した。

### 【いろどり】とは？

料理に添える妻物つまものの全国シェア8割を誇り、年間2億5千万円を売るまでに成長した、徳島県つまものの山間部・上勝町の地域資源活性型産業。防災無線活用やFAXや高齢者用パソコンなどの試みや、高齢者の自立・健康・高収入が注目を集めている。

えていって、本当に大変なことになってきたなというのを感じています。本当にこれから“地域の良さ、地域でどうやって行かなければいけないか”ということをしっかり考えていくような時代がもう完全に目の前に来ており、それも、もうやるかやらないか、どっちかだと実際私も思います。「本当にもう手を挙げてしまうか、とことんやり抜いていくか」どっちかでないかなと……。

## 出番があることが大事

私自身は地域づくりをしようとか、まちづくりをしようと思ったことは、実は一回もないんです。やっぱり、人は出番があるということが一番大事だと思います。存在感がある。やっぱり自分が役に立つと言うか、そういう出番があることが一番大事でないかなということを上勝の人は、今本当に感じているなと思います。

### 高齢化率の高い上勝町

#### しかし、寝たきりの人は2人

上勝町は、86%が山で、人口は2,000人、四国の中で最も町としては少ないんです。高齢化比率は47.15%と、もう半分が高齢者です。今、少子高齢化の時代の中の、もう本当に最先端を走っています。「約半数が高齢者」こんな数字を言うと、普通は廃村ゴールへ突き進むという形になりますけれども、町では、地域資源を活用した会社を5社作ってきました。木の会社それから国調の会社・きのこの会社・交流の会社・営業企画の会社の5社です。現在130名が働いてお

ります。第三セクターと言うと、全国ではもうほとんど赤字であり、黒字というのはほとんどありません。黒字の会社を調べてみても、ほとんど役場から何かの形で委託を受けているというところが黒字であって、委託を受けてなければほとんど赤字というのが現実なんです。

しかし、上勝の場合は、平成13・14・15年度が全社黒字、平成16年度が1社だけ建て替えのため赤字という形になっています。この売上げは昨年で32億円あります。

また、上勝町では、寝たきりの人が2人しかおりません。寝ている間がないぐらい仕事をしてるんかとよく言われますけれども、寝たきりの人が非常に少ない。そして一人当たりの医療費、皆さん、これは面白いデータなんです。本来高齢者がどんどん増えてくると、一人当たりの医療費が増えてくるんです。これは相関関係があるんでないかなと、私はある時に思いました。ですからちょうど合併する直前、徳島県が55市町村あった時のデータを出してみたいんです。今はもう合併して小さな町が大きな市になっているのでデータが出なくなったんですけども、ちょうど1年半前、平成16年度の後半に出してみた数字で見ると、高齢化比率順位と一人当たりの医療費順位というのは並ぶんです。やっぱりこれは自分の思ったことが当たっているなと思いました。

そして、上勝町はたぶんこれは少ないだろうなと思ったら予想通りでした。上勝町は高齢化比率が高いのに、一人当たりの医療費が26万円で32位だったんです。一番多い山の中が46万円でした。すごい金額だなと思いました。その差が20万円。では、上勝町に病院がないかと言う



(図1)



と、きれいな病院があるんです。診療所を建てて、医師も常駐2人しております。ですから非常にいい環境なんですけれども20万円違うということで、2,000人で4億円カット。5,000人おいたら、なんと10億円違うなということを思ったんです。

今の徳島県は、人口当たりの医者数が全国で第1位なんです。福祉もものすごい充実して、有名な代議士さんが出て福祉施設を各町村に作っていったんです。その環境面は非常にいいんですけれども、実際どちらが喜ばれるかというのはどうでしょう。私はいつも言ってたんですけれども、「高齢者が毎日1日2,000円でも3,000円でも稼ぐことができれば、病院へ行って座っとらんような形になったら、これは本当にいい環境だ」と。徳島市内の病院へ私も何回か行ったことがあるんですけれども、ずらっとお年寄りが並んでいて、その会話を聞いていたら、誰か来とらんんだら「おい、あの人、病気ちゃうか」。病院の中で、あの人か来とらんんだら病気かという。本当にこれはなんというところだろうなと思いました。こんな社会を作ってはいけないな。こんなふうにならないようにせないかんということ、その時から思っていました。

ですから皆さん、産業を、仕事を作るということが本当の福祉・教育・環境、この3つにものすごい影響するんです。

仕事を持てる環境ができるということが本当の福祉であり、そのことは環境面にもすごく影響するし、人が育っていくという教育面にもものすごい影響するんだということをみんなが分か

らなければいけないと思います。単なるお金儲けかと言ったらそうではないんです。「本当に地域にとってこのことがすごい大切だということ、みんなが分かってくれるようにならないといかん」など思っています。

### 地域のことを思ってチャレンジ

#### 町のごみをゼロに

上勝町ではごみも34種類に分別して、2020年までに町のごみをゼロにしますということもやっています。これは全国から注目をされていますけれども、町ではごみ収集車は走っていませんし、燃やす施設もありません。全部住民が1ヶ所に持って行って、34に分別をします。この運動をやって町のごみが3分の1まで減りました。

でも、なぜこのことをやるのかというのは、何にもならないものにどうして大切な税金を使うかということです。ごみがどんどんものすごいお金を使っていきます。皆さんからいただいた大切な税金を使っていきます。有効的にならないものにどんどんどんどん何億、何十億、何百億円という金を使っていくわけです。一人当たりにしたって何万円という金をごみで使っていくわけです。そうでなくて、もっと有効的なお金の使い方がある。だから、ごみの処理はできるだけみんなが協力をしてきれいな町を作ることによって、そのお金をもっと他のことに使っていくということが上勝町の考え方でもあります。

皆さんはやったことがないんで分からないと思うんですけれども、すごく便利なお金がある

(図2)

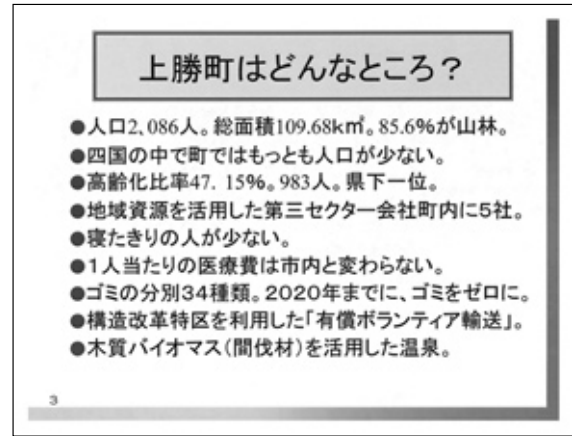


んです。それは、いつでも出せるということなんです。今日でも出せる。明日でも出せる。特に土曜日や日曜日に、自分の好きな時間にごみを出せるというのはすごい便利なんです。皆さんの場合、行政の都合によって集荷日が決められているわけです。でも自分の好きな時間に、今日今まで寝よってこれから持っていこうかという感じで出せるということは、本当に便利なことでもあります。隣に佐那河内村という村があるんですけれども、この間村長はうちと同じような考え方をやって、ごみ処理の費用が1,500万円浮いてきました。それを教育費に充てました。これもいい考え方です。教育費に充てるということはPTAも協力してくれますし、おじいちゃんやおばあちゃんも協力してくれる。町の子どものために、みんながごみの減量に協力したことによって1,500万円浮いてきた。その浮いてきたお金を子どもたちの将来のために使うんだ。こういう考え方はすごい大事だと、私は思います。

### 上勝町は特区の町

それから特区の町とも言われていますけれども、徳島県は全国最下位です。沖縄と徳島が最下位。長野が第1位です。それだけ特区が出てこない。特区がなぜ出てこないか。それは地域のことを思っている人が少ないからです。地域のことを本当に思って、“こんなふうになったらいいな、こんなふうにしていかないかな”と思うことがあったら、国の規制を払ってでもやっていこうという思いを持ってチャレンジしていくはずなんです。そこが、徳島県は上勝しか出てこないというのはいかに与えられている

(図3)



環境にどっぷり浸かっているかということだと思います。町内にタクシーの会社がありません。2,000人ですから成り立たない。そうすると有償ボランティアといって、住民がタクシーの運転手をして送り迎えをしてお金をいただくという形を、特区で認定を受けております。これは1キロ100円 いただいて、ちょっと病院へ行きたい、ちょっと買い物へ行きたいと言うと、町民が町民の送り迎えをやっていくということもやっております。これも非常にいい考え方だと思っています。

### 地域の燃料は地域で確保

それから地域の燃料は地域で確保していこうという考え方です。重油が無いとこで、なぜ重油を使わなければいけないか。山にはいっぱい木があります。木を燃料として、どうして使えないか。こういうことをなぜ考えないかということなんです。間伐材を使って、日本で初めてチップにして温泉を湧かしています。これは重油代よりも安い。そして環境にもいい。地域の資源も活かせる。こんなにいいことはない。本当にいいことでしょう。重油を持ってきて、全然ないところで重油を燃やすより、地域にあるものをこうやって使っていった燃料にしていこうということによって地域の資源が活かせるわけです。ダムに出てきた木でもそういう形のなかで、チップにして燃料化していけるということもあります。

その上に、地域通貨を加えました。今「もくさん」という会社に住民が木を持っていったら、地域通貨ポイントをくれるわけです。地域通貨ポイントをくれたら、町内で買い物ができる

(図4)



いうこともやっています。ですから、地域の中の循環を高めていく、そのための本当にいい資源が地域にはあります。その資源をしっかりとみんなが見て循環させていって、いい形を作っていくということが、一番今やらなければいけないことだと私は思っています。これは世界各国からも視察に来ておりますけれども、3月からでもジャマイカ・バングラデシュ、それから台湾・フィリピン・メキシコ・AP通信、もう世界各国から来て、先週はタイがまた来ていました。来週は韓国のMBCでしたか、韓国の放送局が日本代表事例として特別番組を組むということで、上勝町を韓国に紹介をするということが決まっていますけれども、世界の中でも少子高齢化のなかに対応した、こういった資源を活かした形の取り組みというのがこれから大きく出てくるなと思っています。



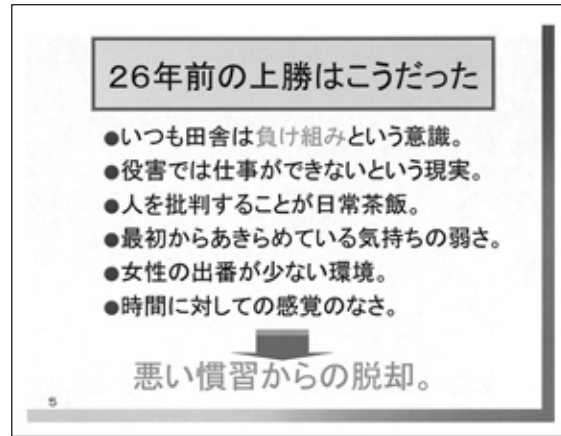
## 26年前の上勝町

### 馴れ合いのような環境の中で...

ご覧のような耕地がほとんどないような山の中です。私は徳島市で生まれまして毎日通勤をしています。前の前の町長が、誰か外から入れんかと、考えて組合長と相談したわけです。そして私に白羽の矢が立って、大学を出てからお世話になるようになったんですけれども、当時は住民は大反対でした。なぜ反対か。「何しによそ者を入れるんだ。地元の子を戻したら後継者になるでないか。結婚して子どもでもできたら、学校の生徒の一人でも増えるでないか。どこの馬の骨とも分らんようなものを雇うな」という住民や議会、特に議会が反対だったそうです。でも町長が言ったのは「地元の間人ではでけん、どうしてできないか。それはみんな知ってる、みんな親戚、こんな馴れ合いのような環境の中で、事業を推進していくことは無理だ」ということを言ったんです。

皆さんの前で少し種明かしをすると、上勝町が今すごく元気なのは、是非来て会っていただいたらと思いますけれども、ここ数年間128名、U・Iターンしてきているんです。Iターンものすごい多いんです。外からどんどん入ってきています。ごみを担当している子はデンマーク帰り。世界の環境を学んでいた女の子です。私の会社も全部外。役場の職員もかなり県外のメンバーがあります。お茶屋さんと言って、町の産直市も神奈川と東京の子がやったりもしております。外からどんどんどんどん入ってきて、

(図5)



上勝にいと自分がある。東京では自分がないということで、Iターンがものすごい進んでいるという形なんです。

でも初めて行った時はほんとにビックリしました。とにかく雨が降ったら、役場・農協が酒盛り場になるんです。もう酒飲みが集まってきて、一升瓶下げてソファにドンと座って、何を言うか「まあ、やれ」。それで何を言うか「何ぞええ補助金あるんか」「ええ補助金でもあったら、何ぞしようか」「どんな補助金があるか、言うてみ」。これなんです、何にもしようとしてない。何か言うたら、ちょっと人を批判する。最初から諦めている。でも、一番情けないなと言うか、駄目だなと思ったのはお母さん方です。「私はたくあん食べてでも、子どもを東京や大阪のええ大学へやるんじゃ。ええ会社へ就職させるんじゃ」。こう言うわけです。なんて寂しいことを言うんだらうなと思って調べてみたら、すぐ分かりました。米を作ったって、蕎麦作っただって、大豆作っただって、内職・電子・縫製・建築・ミカン・林業、いかにも田舎ってこんなに儲からんのやなと思いました。ええ、米一反作って数万円か。こんなんで、どないして生活していくんかな。ほんとに調べてみて、こんなに田舎って生活の基盤が弱いんやなと。だから負け組という意識が強くて、自分の子どもだけはこんなところに置いとくとうないと言うんだなということを思いました。ほんとに田舎のこの基盤の弱さという現実を見た時に、こんなに弱いんやなということに驚きました。

そして女の人が出番もないし、時間に対してものすごいルーズ。会をしても30分、1時間遅れ。お酒を飲んできて、また同じことを最初か

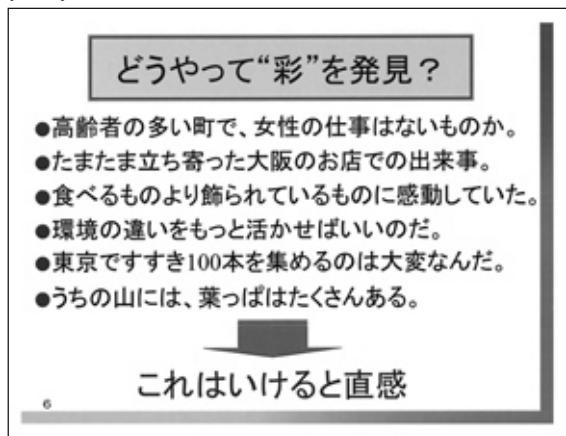
ら説明し直すという、こんなパターンでしたので、これではとてもアカンなど。こんな慣習を止めてもらわなければこれはアカンなどと思って、ちょうど集まる機会があって、町長が「横石、何でも言うてみ」と言うてくれたんで、「こんな朝から酒を飲みよってどないするんですか。もっと自分ができることはないんですか。何かやってみたらどうですか」と言った途端に、机をドンと叩いて、「おどれはよそから来た“こわかいし”やないか。誰のお陰で飯が食えると思うとんじゃ。お前、偉そうなこと言うたって何やでけへんじゃないか。何をめかすんな、こら」と言って、バツバツと何人が立ち入って、もうすごい怒るわけです。顔を真っ赤にして怒っている。その顔を見た時に、これは大変なことになったと思いました。もう辞めて帰るか、どっちかにせなアカンなど。もう一生忘れませんけど、最後に言われた言葉が「もう今から行ってお前の机、放り出すけんの。明日からこんでえいわ」。こう言われて、出て行きかけましたので、「まあちょっと待って、ちょっと待ってくれ」。そこまで言うんだらうたら、ちょっと待ってくれということ言ったら、収まりがちょっと付いたんですけども、もうその時にもう帰ろうか、ここで残るか、どっちかにせなアカンなどということを思いました。

### 徳島市内への行商からスタート

そして県庁の試験に受かったということもあり、家族は大反対で早く戻れということだったんですけど、こんなに自分が馬鹿にされてここまで言われて、「やっぱり何とか自分が見返したらなんたら、一生このことを自分が背負う



(図6)



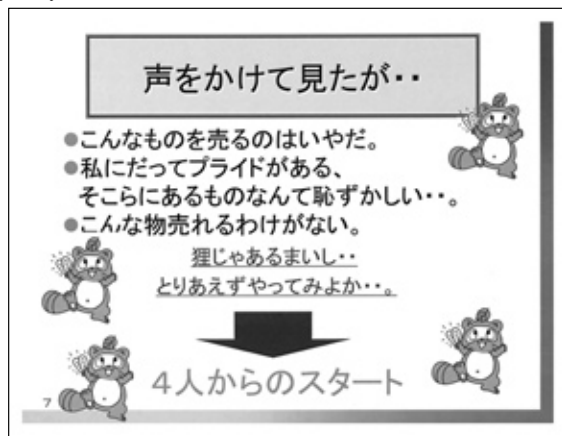
うていかないかんの嫌だ。こんな思いをずっと持ち続けるといことは、何か自分にとっては嫌だな」と思いました。だから残ると決めて、やるんだということを決めたんですけれども地理が分からん。人が分からん。おまけに、その酔たん坊族が「あいつの言うことは聞くな」と、ふれ回ったんで、もう手の打ちようがなかったんです。これは弱ったなと思ったんですけれども、町をまわっていたら行商人がおって、「田舎であんな行商して儲かるんかな」と思って、ひょっと考え田舎で行商売するんだったら、徳島市内で行商すればもっと儲かるでないかなと考えたんです。そして親に言って金を借りてトラックを買って、そして徳島市の市場へ行って、バナナの箱を10円で買ってきて、そして「余り野菜でも何でもえいから出してくれ。私が帰りに積んで帰って売ってくるから出してくれへんか」ということで、ずっと住民を回って行って説得をして、市場で寝泊まりを2年間やりながら、朝4時5時に起きて、直接店へ卸せるところは現金で卸してもらったりして、朝には幾ら売れましたよと、お金に換えていくことをはじめていきました。そんなことで、あいつ、ちょっと変わったことをする奴やなということを書いてくれたのがスタートでした。

### 葉っぱの商売との出会い

#### 暇というのが一番アカン

そして、この葉っぱの商売をどうして考えたか。これは、とにかく暇というのが一番アカン

(図7)



と思いました。回っていても暇なというのが、嫁の悪口、近所の悪口、悪口合戦を朝から晩まで、なんでこんだけ言うのかなと思うぐらい、縁側、立ったままでずっと話しているわけです。あれを言うんが面白いんだろうなと思ってましたけれども、この環境を何とか止めなアカンな。あの人らが朝から、自分がこれをせなアカンと思うことがないんだろうか。こんな仕事がないもんかなと思って考えてました。そして大阪のがんこ寿司で御飯を食べた時に、隣にすごいきれいな女の子が3人おって、こっちが男が3人で、私が一番ついたて側におって、この2人が私をつついて、「一緒に酒飲めるようにせえ」と言ったので、寄って行って声を掛けようかなと思って覗き込んでみたら、葉っぱのこともすごい面白い話をしているわけです。グラスに浮かべようとか、一番圧巻はハンカチを敷いてその上に載せていくわけです。あれっと思いました。こんなもん、うちの裏山にいっぱいあるのに、なんでこんなものに感動するんかなと、不思議だなと思いました。なんでこんなことに、この葉っぱにこの子たちが感動するんだろう。へえーと驚いたこととこれは面白いなど、こんなにあの子たちの気持ちを動かす商品なんだと。そこに、この環境の違いを活かしたらえいんだということに気が付きました。

#### 環境の違いを活かすとは...

環境の違いということをも自分が気が付かなかつた。よう考えてみたら、徳島や高知と東京や大阪はこんなに環境が違うんだ。この環境の違いというのが、何か自分らにとってすごいいいことになるんでないかなということをも、その会話

( 図8 )



を聞いていて気が付きました。これはやったと。よう考えてみたら、大阪駅、東京駅に立ってすすき100本 取ってこいと言われたら、これは大変なこと。うちの裏山ですすき100本取ってこいといったら、そこへ行ったらパツと取れるけど、電車へ乗ってどこまで行かないといけなのか、第一格好悪いし。電車へ乗ってすすき100本持ったたら、何を持って行きゆうかなと、こんなことも思いました。

これはいけるぞ、よーしやるぞと思って帰ってきて声を掛けてみた。そしたら「こんなん売るのは嫌だ。私にやってプライドがある。そんなん恥ずかしい。こんなもん売れるわけがない」。私が一番情けなかったのはおばあちゃんが私に言った言葉で「横石さん、葉っぱを金に換えるんは狸か狐のおとぎ話や。仕事はもっと真面目にきなさい」。「なんちゅうこと言うがな」と説教されました。「絶対に売れるわけはない。あんたは何を考えてものを言ゆんで。これ売れたら、徳島の秋田町をみんなが逆立ちして歩いてあげるわ」。ここまで言いましたので、もうほんまにそこまで言うかと思いましたが、でもその見てきた光景が頭のなかから離れませんでしたので、いけるんでないかなと思って、4人のおばあさんを口説いてスタートしてみました。

そしたら全然売れん。5円、10円。山にあるものをそのまま持ってきて、こうやってパックに詰めて出してみた。これが当時の写真( 図8 )ですけれども、売れなかったんです。アカンのかなと思って諦めかけた時に、ひょっこり料理人が来て「こら、わしは使わん」と言うたんです。あらっ、そうじゃ。現場へ行ってみた

( 図9 )



ことがないな。これがアカンなと思って、現場へ行ってみよう。早速これは行ってみないかなと思って、料亭にその人を訪ねて行ってみました。そしたら玄関から行ったら「裏木戸へ行ってください」と言われて、裏木戸へ行った。裏木戸へ行ったら「お帰りください」と言われます。「そんなのは、人に見せるところではありません。帰ってください」と言って断られてしまった。そして売れない。どうしたもんかなと思った時にある人が、「横石さん、客で行って見たら」と言われたんです。ほんとにここはキーだったんでけども、そうか、客で行くという手もあるなと思って電話をしてみたら、1万5千円、2万円、3万円です。当時の私の給料が7万8千円でしたので、こりゃ高いなと思ったんですけれども、まあとりあえずは行ってみなアカンなと思って電話をして、ポケットに3万円持って行ってみたんです。

### 始まった料亭通い

そしたら、三つ指ついて「いらっしやいませ、奥へどうぞ」こう言うてくれた。客で行ったら入れてくれるんだ。まったく行ったことがないところですので、初めてドキドキしながら部屋へ通してくれて、料理を出してくれたら、葉っぱが付いていたんです。「これはどうやって手に入れたんですか」と聞いたら、「うちの庭から取って、これを万葉のいわれなんかでこういう時期にこういうふう添えさせていただいているんですよ」。ああ教えてくれるんだ、これはありがたいなと思ったんです。ちゃんときちんと教えてくれるんです。やっぱり仲居さんがすごい教育をされていて、きちんと何の葉でど

(図10)



ういうふうにしてということを知っていたわけです。これはええなあと思ったんですけども、帰ってきて考えたらすごい高いなあと思って、これは行くしかないかと思ったんです。そしてもう2回目からは袋にいっぱい葉っぱを詰めて、ノートを持って座って、面接会議のように、出てきたら逃がさんように「これはどうやってお使いになるんです」。次、並べといて「これは使えますでしょうか。これはどうでしょうか」って言って、ずっと出して行って質問をして、教えてくれたら、ああ良かったと思って書いて、おらんようになったらノートを出して、何センチから何センチのものが出るとか、器はどんな器を使っているかというのを書き込んでずっと勉強していきました。

2年にかけて料亭通いをしていったんですけども、だんだんこの世界が分かるようになってきて、そしてご主人が「横石、そんなに来るんだったら、料理場を見ていってもえいよ」と言うてくれたんです。嬉しかったです。ほんとに嬉しかった。そして、その現場を見た時に、「これはやった」と思いました。どうしてやったと思ったか。これは、もうこんな若い子がこんな世界は続かなと思いました。これは絶対に買うようになるだろうな。丁稚、修行。こんな世界は、どついたり、蹴ったり、ごつい世界やなど。ありゃーと思って、これはすごい世界だなというのを見ていて、こんな修行は続かなだろうなと。これは絶対に商売になるだろうなと、その時に思いました。

そして、これが5円、10円が100円、200円、300円、400円、500円という値段が付いてきてだんだん商売になっていきました。そして今年

(図11)



は北海道行くぞ。今年には仙台行くぞ。今年には新潟へ行くぞ。石川へ行くぞ。富山へ行くぞ。京都へ行くぞ。滋賀へ行くぞ。広島、岡山、北九州、福岡と全国ずーっと回って行って、パンフレットを持って商売をしていきました。何千軒という店をまわって行ってだんだんだんだん産業がずーっと成長してきたということです。この間使った金もめっちゃくちゃでした。ほんとに料亭通いばかりしてましたので、18年間1円も家に金を入れずに、全部料亭に放り込んでしまったという、家族の協力がなければこんなことはできなかったです。身体も調子悪くなって、倒れて日赤に運ばれたり、口が痺れてもう動かんようになってしもうて、痛風の極度症状が出たりして車椅子で行ったりとか、胸のなかは大金持ちになってしもうて、ステントが6本も入ってしまった。こんなものばかり食べよったら、いかにも体に良くないなというのがよく分かりました。

### 山のおじいさん、おばあさん料亭に行く

そして、大事なことはあの人たちに価値を見せてあげなアカンなと思いました。皆さん、ノビル(野菜)って知っていますか。知らんかな。ノビルという草があるんですけど、「これを東京の人は料亭でも使ってくれるんよ」と言うたら、「横石さん、そんなそこらに生えとう草や、誰が食べるんで」。なんぼ言っても分からないんです。これが値打ちがあると。これは連れていかなアカンなと思って、連れていきました。吉兆、美濃吉、屋気楼、京都の祇園へ連れて行って、白梅、深山。東京の帝国、赤坂料亭、それから椿山荘、温泉地では加賀屋百万石の一番い

(図12)



い部屋なんかに入れていくわけです、こうやって。ほんまに恥ずかしかったです。なんせ、もんぺにジャージにバーゲン服とききましたので、行ったことがないし、電車に乗ったことがない、飛行機に乗ったことがない、山のおじいさん、おばあさん連中。この写真(図10)、見てください。これ当時の、もんぺをはいて足をこうやって投げ出して、何かどっかの寄り合いに出ているような写真ですけども、吉兆の女将さんに「こんな珍客は今までにありません」と言われました。

### 平均年齢70歳、えい顔しとる

ほんとに、知らんということは、皆さんすごいもんです。でも、やっぱり経験したことないところから発見をして、すごいところだということを感じ取り自分らが分かるようになってきたんです。そして料理人も来てくれるようになって、そして関心もどんどん高くなってきて、みんなが集まり始め、そしてご覧のように平均年齢70歳。えい顔しとうでしょう。皆さんどうですか、この顔。高齢者でこんなにえい笑顔はないですよ。今仕事をしている人でこんな顔をして仕事をしている人はほんとに減りました。目が笑ってる。テレビでああやって何回でもやるというのは、テレビ局も分かっているんです。あそこがやった、ここがやったって。分かっているもやるんです。どうしてか。やれば反響があるんです。もうテレビ局へ電話がどんどん掛かってくるんです。すごい掛かってくる。また明日からあるテレビ局が入るんですけども、ほんとにもうまたかと思うぐらいやるわけですけども、こんな顔がないんです、

(図13)



(図14)



(図15)



なかなか。えい顔しとるでしょう。でも稼ぎもすごいです。皆さん聞いたら、ビックリするぐらい稼ぎます。都会のサラリーマンなみに稼ぎますから。ほんとに信じられないような、月収で50万から100万の間を動かしていきますから。ほんとにすごい額。あるおばあちゃんなんか、横浜の孫にマンション買うたったりしてますけれども、すごい売上げを上げる。こんなことができるんです。そして死ぬまで止めれんと、いまだに苗木を植えてますので何歳までやるんかなと思います。

(図16)



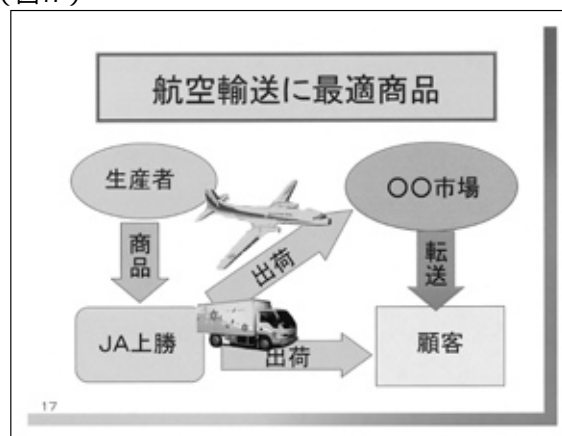
### 必要なのは仕組み

そして商品は320アイテムという、ほんとにいろいろなもの、田舎にあるものはすべて商品として出していくという形。一つのパックが250円か300円しますので、1枚の葉っぱがほしい25円から30円ということになるわけです。だから100個作ると25,000円から30,000円取れるという形になります。航空輸送には最適です、軽いですから。飛行機で全国へ飛ばすということで行きます。どうしても皆さん、今日のこの課題である「コミュニティビジネス」という言葉も使われてますし、「地域を活性化させる」という言葉も使われてますけれども、必要なのは仕組みです。仕組みをどうしても作らなければ駄目だと、私は思います。コミュニティビジネスなんかやろうと思うたら、絶対に仕組みがなければうまく行かないです。

### 情報は防災電波で送信

日本で初めて開発した役場の防災無線の電波を使って送信を考え出しました。無線なのでみんな平等。品目ごとにも送れて、タダで早い者勝ち。防災電波でファックス送信を行います。これが早い者勝ちになります。すごい早いんです。めっちゃくちゃ早い。見たら、信じられないと思います。おばあちゃんが携帯電話で「もしもし、もしもし」ってやるわけです。はず芋の葉っぱ。高知はよう知っていますね、はずの産地ですから。これ1枚100円ですから、50枚取ったら5,000円あるわけです。10分で5,000円ゲットできますから、すごい競争になる。でも、

(図17)



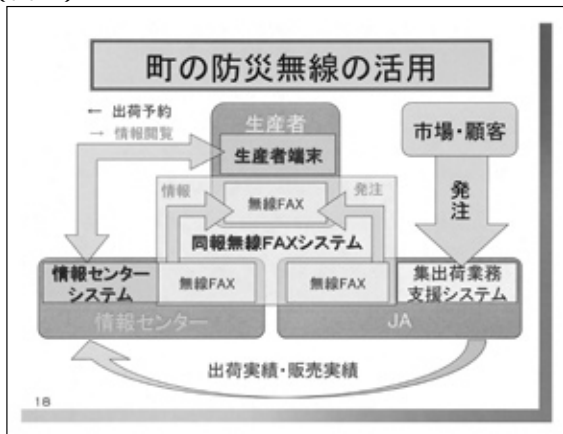
携帯電話の使い方が面白いでしょう。上勝のおばあちゃん連中前へ向いてやるけんね。「もしもし、もしもし」って、すごい見よったら面白いです。耳に当てるとというのが割と嫌みたいです。前へ向いて携帯を使う。「はい、はい」って言うてつながったら、さぁ行けと言って、もう急いで近くへ取りに行く。そして農協まで持って行って、バーコードで読み取る。

### 高齢者専用パソコンの開発

そして、開発したのが高齢者専用パソコンです。セブンイレブンは四国にはないんですけども、コンビニを見て、あれを見た時にすごいヒントになった。会長さんの鈴木さんにもいろいろ教えていただいたんですけども、コンビニの棚が町の中と自分で思いました。これを作ったらいいと思いました。分かりますか。商品棚が町の中。北海道は、ダイエーとかイトーヨーカ堂がジャスコのように大きなスーパーだ。上勝町は小さい町やから、コンビニのように商品の棚を作ればいい。要るものをすぐ取り出して、要る人に届ける。これを作ったらいいなと思いました。だからどうしてもデータが要る。データがなかったらアカン。

そして議会に、「パソコン入れたい」って言うたら何と言うたと思いますか。「わしらが使えんもんが親に使えるか」「こんなもん配って、何するんな。パソコンを誰が使うんな」と言われたんで、全戸に配っている自治体へ見に行ってきたんです。そしたら勉強になりました。全然使ってない。あらっと思ったんです、これは自分が考えてることが間違っていると思いました。

(図18)



(図21)



最初は、みんなに配ったらいけると思った。これが間違いだ。何をこの人たちがしたいか。何を見たいかということから決めていかなければアカンなというのを、そのこの現場を見て分かりました。「使うことがないんですか」と聞いたら、「私には何にも使うことがありません」と私に言ったんで、使うことがないということは道具の値打ちがないなと思いました。その時に、そうかと思った。これは中味を大事にせなんだらアカンなということを考えた。

(図22)



(図19)

**こんな仕組みです** 電波でファックス送信

- 無線なのでみんな平等
- 品目毎にも送信可能
- 役場の無線なので無料
- 注文とりは早い者勝ち1秒勝負
- 急ぐものだけを流す。
- レギュラー品をやっていてどちらを選択するかを瞬間的に判断。
- 何がどのくらいとれるかをいつも把握していなければできない。

(図23)

**高齢者専用パソコンを開発**

年齢構成

- 10代
- 20代
- 30代
- 40代
- 50代
- 60代
- 70代
- 80代

データを見せてあげることが必要と思った。

高齢者と若い人と同じ機器では使えない。

何を見たいかという内容が大事だと気づいた。

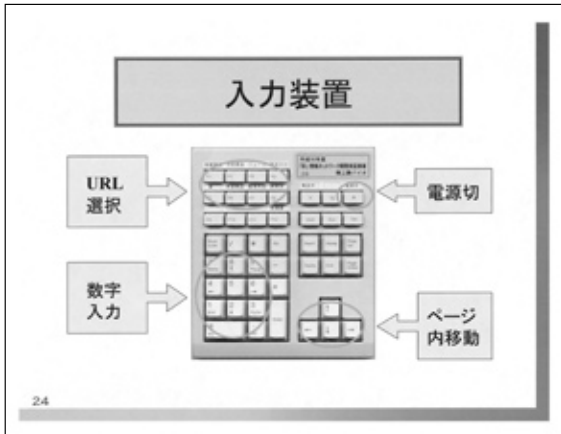
実証実験事業で導入し試験から開始した。

(図20)

農家...  
もしもし、農協さんでえ？  
はずいも葉  
50枚いけるでえ～  
農協...  
はいはい、わかりました。  
時間までに出荷を  
お願いします。  
農家...  
やったあ～。さあ急げ



(図24)



(図28)

仕組みをつくり、人の意識を変える

- ただ作業するだけでは何も生まれない。
- 誰かに「これやっておいてねえ」といわれる仕事。
- 長年の生活習慣から抜け出せない。
- 公共事業や補助金頼みだけでは、自分からという考えにならない。
- いつも役場や農協がお膳立てをしてくれる。
- 講演会や視察を実施してもその場限り。

↓

同じことを繰り返すことは刺激も発想も無い。

28

(図25)

ポインティング装置

- ・ マウス
  - クリック時に動いてしまい、「ドラッグ」になってしまう。
- ・ タッチパネル
  - 値段が高い、クリック感がない。
- ・ 大型トラックボール
  - 形状的に直感的で分かり易い。
  - カーソルの移動後、手を離してボタンが押せる。

25

(図26)

生産者端末

高齢者にもやさしいユーザーインターフェース

専用キーボード

大型トラックボール

簡単操作の「彩」専用ブラウザ搭載

26

(図27)

見なければ損をする。  
わくわく…どきどき…

上野情報センター

忘れかみてい  
・ 主要品目の動き  
・ 1日の販売実績  
・ 30日の出荷状況  
・ 2日の目標数量

販売情報  
販売場ごとの情報  
取引先への送り込み  
・ 全国からの出荷  
・ 案件更新履歴7月号  
・ 20日の重要取引情報  
・ 7月の行事

個人情報、入口

27

そして、諦め寸前の時に通産省の公募事業を見つけてきて、65案件中15案件採択というのがあって、これに公募したら見事に当選というので、1億600万円掛けて私が作ったこのシステム、簡単に入力ができるようになっていきます。数字と電源スイッチだけのもの。そしてトラックボールを使う。トラックのボールを使って動かす。そしておばあちゃんがこうやってひざまずいて見る。この間もNECが来て、使ってるのを見て、「おばあさん、使ってみてください」と言うたら、こうやってひざまずいたので笑ってましたけど。もう一つ笑ったことがあったんです。おばあさんが手を合わせて「今日も儲かりますように」と言うたらメーカーさんビックリして、「何か神棚みたいに拝んでますよね」と。面白いなと思って。しかし一番見るのは個人情報です。

### 一生懸命やったら返ってくる

何が大事かと言うのは、やっぱり皆さん、人は自分の出番があることと評価されることです。一生懸命やったら、自分にそれが返ってくると言うことが大事なんです。やってもやっても何にも得るものがなければ、人はやらないです。だから私が何を考えたかと言うと、毎日の実績表と順位を付けてあげたんです。これは絶対いけると思いました。自信がありました。人の順位は見ない、見るのは自分の順位(図27)。頑張ったら順番が上がるというのは嬉しいんです。それよりもっと嬉しいことがある。あの人だけには負けとうないという人がおるんです。隣に絶対に負けとうない。このライバル心がありますから、だからこれが気になる。この中味を見

(図29)



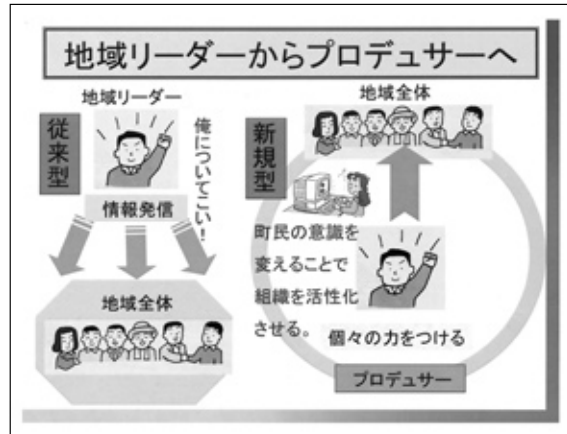
たら、次は色変化。こうやって色が変わる。ボールを動かすと赤に変わる。それから、ここをパチッと叩いたら見える。これを見れば、もうすべて明日がどうなるかということが分かるようになってます。

それと、徳島・高知に必要なことがこれなんです(図28)。長年の生活の習慣からどうしても抜けれんです。公共事業や補助金に頼って、自分からという考え方にならない。いつも誰かがお膳立てしてくれる。だから、講演会や視察を私も何十回と上勝町でやってきた。今もそれはやってます。でも昔と今が違うところが大きくあります。それは何が違うか。昔は何回やっても一緒でした。それはどうしてか。「横石さん、ええ講演会だったな。ええ講師呼んでくれてありがとう。ええ視察だったな、勉強になった」。家へ帰ったら元通り。何にも変わることはない。一回のきっかけが生活の習慣に帰っていくまでにはならないんです。元に戻るという形になってしまうなというのを分かった。だから同じ道を通る習慣があって、変えたくない、安心感がある、考えなくていい。ここにどっぴり、やっぱり徳島や高知は浸かっているんだと思います。

### 自分で考えるという意識改革

だから、上勝で一番何が変わったのと言われたら、私はこれを言います。自分で考えるようになったということ。そのためには、仕組みで意識改革しないとなかなか変わらないです。これやってみたら面白い・あれやってみたら面白いという、自分で考えられるようになったら田舎はものすごい面白いんです。

(図30)



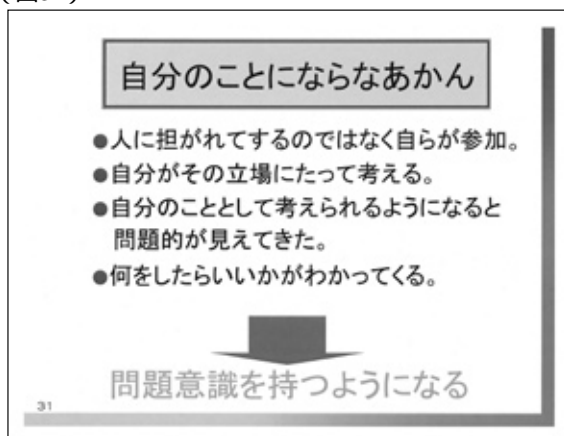
人に与えられている環境の中から、自分で考えるという形の中でできるかということです。これが大きいなと思います。

それがどうしてできなくなってきたかを、この図を見てください(図30)。地域にリーダーがおって、情報を発信して地域全体を引っ張っていたのが昔の型だったんです。それが組織合併という農協合併・町村合併・森林組合・商工会、全ての組織が大きな組織になってきたためにこの構図ができなくなってきた。俺に付いて来いと、昔は農業改良普及員、農協の営農指導員、役場の産業課の職員、県庁の職員なんかですごい人がおった。この人に付いていたら行けるなという人がおった。今そんな人はいなくなってしまった。組織が大きくなって行って、出番がなくて、出る杭が打たれるようになった。ここが変わってきた。だから全国のリーダーの会なんか、私も行っていて思います。この中にもおったらごめんなさいやけど、今リーダーの人がリーダーだけで集まる会がようけあります。そのリーダーが地域の中で動かずに、リーダーだけが集まってどうじゃこうじゃ、ああじゃこうじゃ。

ほんとのリーダーは、地域のことを考えて地域の人が良くなるということが一番大切なんだけれども、自分だけが満足してしまうような形になってるのが非常によくあります。



( 図31 )

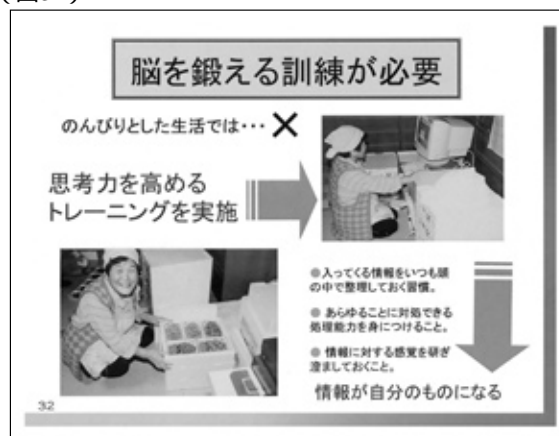


### だから一人ひとりの力を付けて地域全体を上げるような構図を作った方がいい

なということも思った。そうすると、自分のことにならなアカンということで、問題意識を持つようになってきた。これが要るんです。頭を鍛える訓練が要るんです。これをすごく私は今感じています。60歳ではじめたおばあさんが、今80歳代半ばになってますが、今の方がはるかに、信じられないぐらい能力が高いです。だから人間は、この仕事をしときよと言われて何にも考えずにこれをするのと、自分が考えてするのを毎日やっていって1年間やったら、頭の回転が全然違うようになるんだなというのを今実感してます。すごい違うなと。上勝のおばあちゃん連中に言わしたら、何が一番変わったかと言うと、「昔はお父さんにこれしとけ、あれしとけと私はこき使われよった。今は私が使えるようになった」と言うけど、それぐらい自分で考えてできるようになった。そこが大きい。

この思考力、だから今、任天堂の脳を鍛えるというゲームがもうブームになってますけど、あれへ火を付けた任天堂の岩田社長、私も懇意ですけども、機械を出した時に「横石さん、売れるか」と聞かれました。私は、絶対に売れると思いました。上勝町では売れんと言いましたけれども、絶対に売れる。川島教授が言う「脳を鍛える」。だから皆さん、歳がいくと脳の回転が落ちるといってそうでもないんです。川島さんが言うように、使えば使うほど、日常の中で使っていくような生活習慣を持てば持つほどいけるんです。若い子でもそうでしょう。大学生でも何にも考えんとボーっと先生の話の聞いて

( 図32 )



てる子は、顔に全然照りが無い。

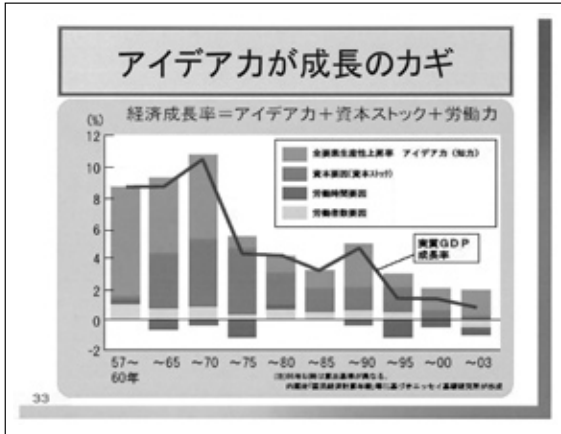
それに対して、顔が全く変わってきます。顔の筋が出てきます。顔が生き生きして、照りが出てくるとよく言うんですけど。このおばあちゃん、顔が25年前の写真と今の写真というたら、今が若いです。ほんまに写真見せてあげたら、ビックリするぐらい今が若い。やっぱりお父さんや人に使われよったんと、自分でこうやってすると全然変わってくるんです。この脳を鍛えるって、すごい大事な事でもあるわけです。

ちょっと大きな話をすると、日本の経済成長率を出しているんですけども、実は徳島県は昨年度の個人所得伸び率は全国1位なんです。何が違うか、伸びたかというのは青色発光ダイオード、それから大塚製薬、それから女性起業社長、それからうちとか、今いろんな起業のベンチャー的なものが非常によく伸びてるんです。イチヤなんかも四国一になってきました。「アイデア力、知力」とも言いますが、結局企業でも地域でもそれで生きていくしかないです。下請産業で、徳島や高知で、こういう**アイデア的な部分、知力的な部分をどうやって作っていくか**。ここは非常に大事なと私は思います。

### 気を高めてやる気を育てる

そして、上勝独自のやり方が情報で気を育てるということです。気を高めてやる気を育てるのが70%。データを見せて、なるほどと思わせるのが30%。このおばあさん94歳(図35)。今年95歳になります。こんな高い木に登って、まだ葉っぱ取ってます。こんなことができるんで

(図33)



す。気というのがいかに大きいかというのが分かる。このおばあちゃんの家もなんと4世代帰ってきたんです。今までおじいさんとおばあさんしかおらなんだが、今この家は4世代家族になっているわけです。おばあちゃんが「いそどり事業」をやりはじめたことによって、家族がみんな帰ってきた。孫まで帰ってきて、4世代家族でやってます。だから、“ああもうしんどいな、今日は...”と思った時に、こうやってちょっと気を動かしてあげることによって、おばあさんも、もうちょっと一つでもやってみるかと思ってくれるわけです。

今日皆さん、100人ぐらいこの会場におるわね。今日この来てる人がちょっと頑張ってみようかと思ったら、いかにすごいことかということなんです。ああしんどいなと思うか、ちょっと頑張ってみようかという、この気の部分というのが今のこの人間社会の中で、僕は一番大きいと思います。だから、学校がなくなるというのがいかに気を落とすかということなんです。福祉が入り込んできたというのは役場がなくなって、地域の拠点がなくなった。組織としての拠点がなくなってきた。そして学校という、地域の中でもっとも気という部分が育まれていたものがなくなってきた。それでガタッと落ちてきたんです。だから、こうやって気を育ててあげるとというのがすごい私は大事だと思います。私がこの紙一枚書いて送るだけで、もう全然違います(図36)。よし、明日はちまき締めて行くぞ。頑張るって、やっていかんか。こうやって書いたら、もうみんなこれを見るのが面白うてしょうがないです。ゲラゲラ笑

(図34)

(図35)

(図36)

いながら見てますけども。これが入ってこなんなら、横石さん今日はどこへ行ったんだろうと言うぐらい、楽しみにしてくれています。だから、キーボードのキは気持ちの気だと。なんぼこのコンピュータが使えてもアカン。“押ししてみよう、見てみよう、使ってみよう。”パソコンやいうのは、あくまでも道具だ。このパソコン配った時に、おばあさんが「怖い」と言いました。コンピュータなんか触ったことがありませんでしたから恐ろしい。でも私は自信がありました。怖いと思う気持ちより、見たいと思う方が強いようにしてあげたら行けるなと思った。

( 図37 )



そっちの気持ちが勝つようにしてあげたら、どうしても見たいと思うだろう。だから、この気を育ててあげるといことがすごい大事だなということのを思いました。

### 競争心を上手に使う

田舎はこれがあるんです。こんな写真を出したら怒られるかも分らんけど、“ピビビビ”とこの人には負けとうない、あの人に私は負けるか。”こういう思いがすごい。どこ対どこってというのは、僕らは20何年おるからすぐ分かるんで、あそこの家はここは負けとうない。全部、構図があるんです。進めていく時に、これを間違うたらいかんです。ちゃんと考えてやる。でもこの競争心という、やっかみがあって成長するところがあるんです。上手にここを利用せないかん。やっぱり徳島や高知はこういう気持ちはごっつい強いんです。あの人には負けとうない、あそこには負けるかというごっつい気持ちがあります。ここは上手に利用していくと言うか、使っていくことが大事なんです。そうしたら、何をしたらいいかということが分かるんです。

### 常に攻めの姿勢で

今は何でも結果に対して物事を行っている。お年寄りがようけ増えてきたら福祉施設をどんどん造っていく。ごみがようけ増えてきたらごみの施設を造っていく。農地が荒れてきたら、農業委員会で検討する。こんなことは、皆さんすべて結果に対してやっていることなんです。そうでなくて、どうやったらお年寄りが働いて寝たきりにならんような福祉ができるか。どう

( 図38 )



やったらごみが出ないか。そっちを考えた方がいいです。どうして結果に対してばかりお金を使っていくのが。先ほどプレゼンテ

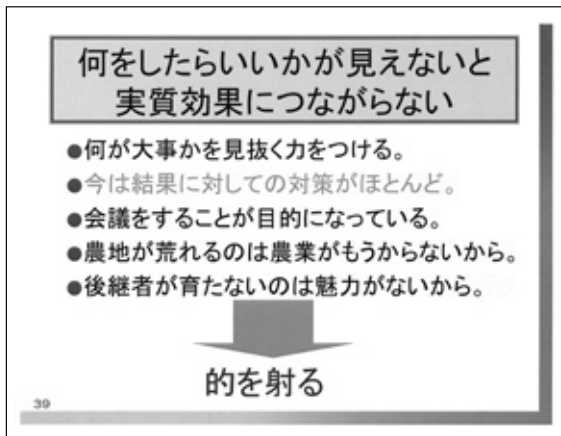
ーションの中で畦地さんが言っていた保護というところへ行けば行くほど、お金は掛かります。これは解決策には私は絶対ならないと思います。攻めていく形の部分に持っていかなければならない。だから上勝町って、皆さんビックリすると思うんですけども、基金を30億円持っているんです。なんと一人当たりの基金額が150万円です。すごい額でしょう。的を射ていくということができると、先ほど言ったように上でしっかり稼いで、下でグーっと押さえ込んでいくような地域を作っていくことがほんとは強い。会社でもそうですし、地域でもそうなんです。下にばっかりどんどんやっていくということは、絶対にうまく行かないです。

### 場面、価値、情報、仕組みを理解する

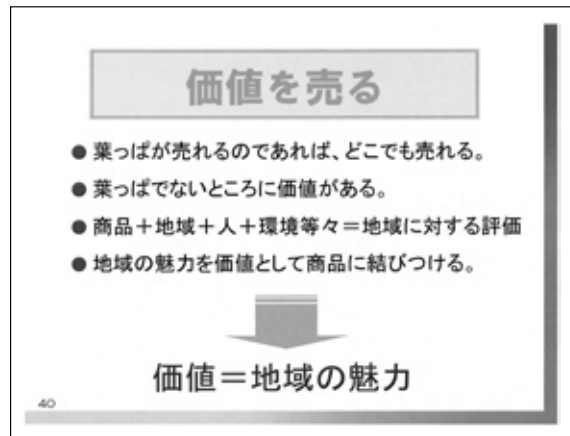
#### 地域の魅力、価値を売る

「価値を売る。地域の魅力を売っていくんですよ」ということを、私はずーっと言ってきました。地域の魅力を売っていくんです。テレビで放送したら、もうとにかく電話が鳴って鳴って鳴って。うちの裏山に葉っぱがあるから、送るから売ってくださいと。もうほんまに。葉っぱ売ってるんでないんですよというぐらい電話が掛かってきます。あのNHKスペシャルで二百何十万やいうてパッとパソコンの画面が出たでしょう。全国の人がビックリしたわね。あん

( 図39 )

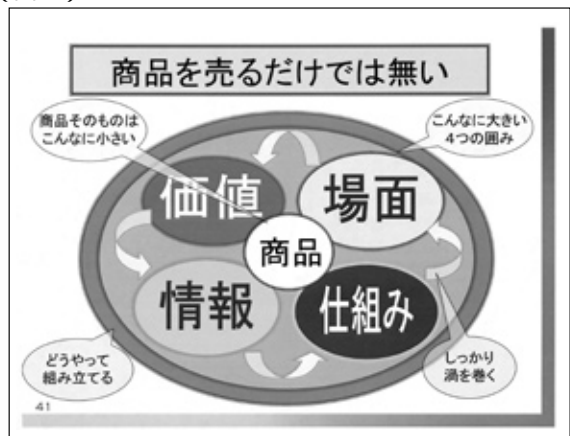


( 図40 )



な84歳のおばあさんが1ヶ月に200万円。私が出たらなんぼ儲かるんだろう、こう誰でも考えます。そうではない。価値を売ってるんです。この図を見てください(図41)。どうしても徳島と高知に必要なのはこの図なんです。今日たぶん市町村の方も来られてると思うんですけども、このことが分かるかどうかです。町、観光地でもそう、商品でもそう。こんなにちっこいということです。場面、価値、情報、仕組み。このことによって田舎は蘇ります。これが分からなかったら絶対に蘇らないと言うか、落ち込んでいく一方です。この図が理解できるかどうか。この図が理解できるかということです。すごいこれが大きいです。上勝はこの図がみんな分かるようになった。場面、最高の場面。価値、情報、仕組みと。

( 図41 )



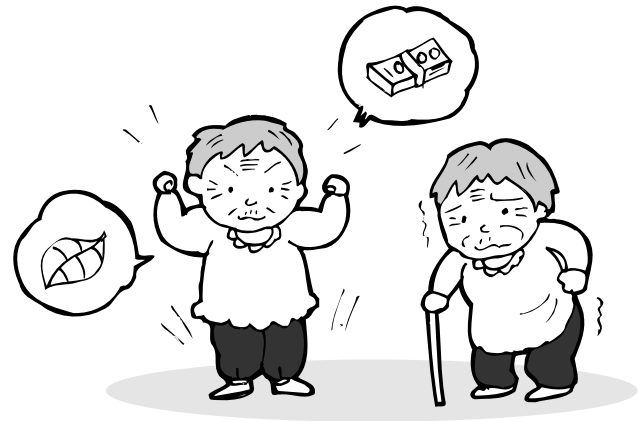
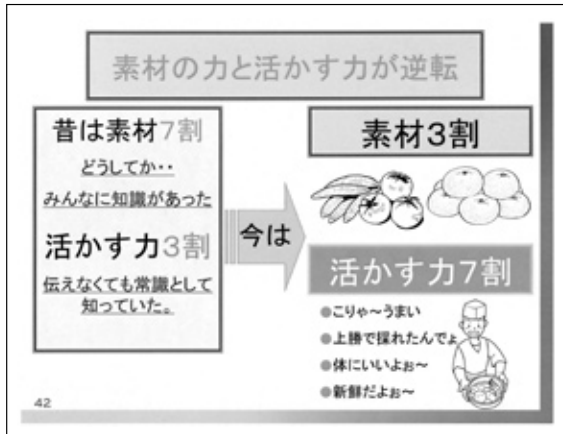
みかんでも、愛媛へ行ったらいつも言われる。「横石さん、みかんの売り方教えて」。よく言います。今みかん農家は全然売れない。今日も高知空港で配ってましたけれども、ここの会場を見たらすぐ分かるでしょう。そこにお茶のペットボトルを持っておられます。後ろの方も持っておられる。必ずこういうところではお茶を配りますね。県庁の方なんかも会議で配ります。どうしてそのお茶を配るかと言うか、お茶が便利かということです。これはペットボトルという容器が非常に使いやすく、少し飲んでキャップを閉めればまた飲める、お茶の味よりこの場に使える場面の設定がちゃんとできてるんです。だから使うんです。じゃ、どうして、みかんが使えないか。ここでみかんを配ったらどうなりますか。自治研究センターの職員の人があとでみかんの皮を集めて回らないかん。そん

なことは大変でできない。もう一つ困ることがある。手が汚れて、話の間にトイレへ行っって手を洗うてこないかん。汁が出るから書けない。ということは、ここにみんながペットボトルと同じように配れるのは、透明の袋に入れて食べたならその皮を戻し、ティッシュを必ず入れて、そして食べながらティッシュで手を拭いて、そのティッシュを戻す。これがここで使える場面なんです。そうすると価値が出てくる。会議用みかん。酸っぱいみかんは甘さ控えめ、ヘルシーみかん。

そして情報。今日は自治研究センターの会議が100人。1時30分から開会される。自治研究センターの職員の方は、みかんを100個発注する。宅配便が時間指定で11時30分に、午前中にここの会場に届ける。これやったら何百万個と動きます。こういう



(図42)



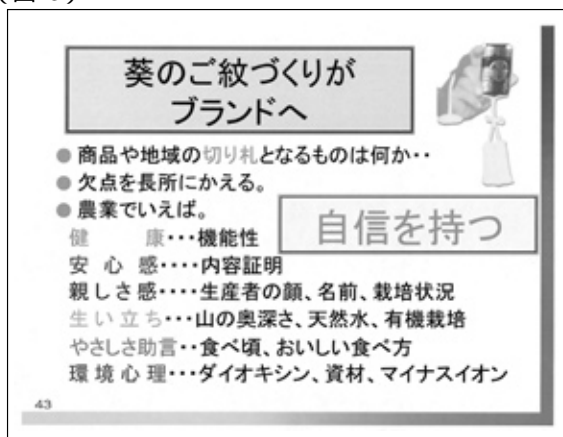
### 分かりやすいことが絶対条件

そしてこれ。20年やって一番良かった。大学の文章というものは見たらすぐ分かります。横文字を非常によく使います。難しい。きれいに作ります。これが大学の勉強です。でも地域の人の勉強は、分かりやすいということが絶対的条件です。英語なんかで書いたら、おばあちゃんおじいちゃんは、分からないです。うちは全部データをバーコードで読み取っています。今日はバーコードの説明をしますと言うて集めて説明会をしました。「ただ今より説明をします」というと、おばあさんが「横石さん、質問」。「何ですか」。「今日の会議は私に順番付けてどないする」。何を言いつうか全然分かりません。「どういう意味ですか」。「ばあコードって、ばあさんに順番付けるんで」。そうか、何じゃそれは。「じいコードも付けないかんの」と言うたら大笑いになりましたけど。分からないですね、やっぱり。ユニバーサルデザイン推進会議に行っていましたと言うたら、何じゃこれは。

簡単に皆さん言いますが、ほんとにこのことは大事なんです。コミュニティビジネスと言う必要はないんです。地域の中で商売を考えていくような会というような感じで言えばいいわけです。分からなかったら、自信がないし行動に起こせないんです。これは私はかなりこだわってきました。

葉っぱは5%だと、私は言います。だから、どうして全国でできないか。葉っぱを売ってるんだったら全国どこでもできる。95%は葉っぱでない部分に価値を付けていると言うか、この4つが95%を占める。ということは、高知や徳島のものというのはこの周りの部分をどうやってうまく組み立てられるかによって変わってくる。高知も徳島も一次産業の県です。一次産業はもう今は普通にやったんでは、絶対にやっていけない時代が来ています。ということは、こういうことを考えていくような時代になっているんです。昔は素材が7割、活かす力が3割。今は素材が3割、活かす力が7割罨るんです。この活かす力がなかったら駄目。今料理人の世界がこのことをしょっちゅう言います。テレビに料理長が出て、こうやって説明しよるでしょう。福岡に『たつみ』さんて、一番いいお寿司屋さんがあるんです。上勝町から大将が行って、福岡で一番いいお寿司屋さんです。何が違うか。前に立つ料理人の感性が違うんです。この間もちょっと行っとったんです。もう口に入れる前から美味しいという暗示を私にかけてくれます。東京でもそうでしょう。一番いいお寿司屋さんはメニューがないです。今日獲れた一番いいものをどうやって演出するかということを、お客がワクワクドキドキする演出をされるんです。それが活かす力なんです。そういう形の分が、田舎では絶対に必要です。徳島や高知はここがなければ駄目。

(図43)



### えいとこを、腰に印籠吊ったりや

だから、一番いいのはこの例え方と思うた。一番分かりやすいように例えてあげたらいいんです。水戸黄門、あれが田舎の人は一番好きなんです。「8時40分は横石さん、電話したらアカン。印籠出してる時は一番力入って見ゆうけん」。腰に印籠吊ったりと言うてきた。自分の地域、自分がやっていることに自信と誇りを持って印籠を出せなアカン。「私はここがちゃうんや。私はここを見てほしい。私はここがほんとに自分のえいとこや」ということを、この印籠、葵のご紋を腰に吊ったりよという例えで言うてきた。これが見事に出たのが、去年やったNHKの鶴瓶の「家族に乾杯」。もう上勝編は大傑作商品としてNHKに今も伝えられている。行く家行く家でしゃべる、しゃべる。もうほんまに、終いに鶴瓶がああテレビでも言ったように「ちっと黙っとれ、わしにもの言わせ」というぐらいまでしゃべった。自信なんです。これが大事なんです。

### いい所を見つけて出番を作る

皆さん、おばあちゃんが多いんですがどうしていいんですか。ここから間違うてると思う。パックにももの集めさせたり、詰めたり、木登りさせたり、坂駆け上げらせたりしてみい、その若い女の子と競争させたら絶対おばあちゃんに敵わんわ。おばあちゃんの半分ようせんでしょね。おばあさんだつて、ええとこあるんです。おばあさんやけん、老人ホームに行っとけ、診療所行っとけ、デイサービス行っとけや言うけん、いかなんです。こんなにえいとこがある。

こんなにおばあさんでなかったら、でけんところがあるんです。テストの100点取りと一緒に。勉強ができるところが一番と頭から言うてしまうけん、いかな。歌のうまい子、絵の上手な子、個性の部分をしっかり、何がその人にとって一番自分を出せるかというところをみんながもつと目を向ければいい。そうすると人は輝いてきます。おばあちゃんにコンテナ運ぶことをやれとか、コンピュータのことをやれと言うたら、それは無理。でも人が生活していく上では、必ず何か「これっ」というところがあります。どんな人にもあります。そこをしっかりと認めてあげると言うか、見つけてあげて、そこに番をきちっと出してあげる。

山が奥深いんが、皆さんどうしていいんか。ものすごいえいことです。紅葉の色づけ競争。香りのいいものを作った。山が奥深いんがいいんです。うちの棚田はオーナー制度をやっています。これ5万円もらいます。日本一高い。これが抽選になります。トラクターで引くような農業考えんでもいい。来たい人がやってくれるようなことを考えればいいわけ。同じように日本全国、北海道から九州まで同じように考えたらいいんか。徳島や高知の田舎でなければできません。そこをしっかりと印籠として、自分とこはここが強い。ここが自分とこのえいとこじゃということ自信を持って、そして自分がそれを分かることです。これが反対になる。だから上勝が最初の行った時に、すべてがマイナス。こんなもん売れるか。こんなことやってもアカンわ。こんなことしても何にもならんわ。そうでなくて、1点の小さい中にもキラッと光るようなことを分かって作り上げて

(図44)

**今は何もしないと下りのエスカレーターに乗車する**

- 人の悪口は23倍に広がり。
- いい話は6倍しか広がらない。
- 暗い話は地域活力を低下させる。
- 強いものがあれば、10の欠点が9・8・7
- いい話を伝え歯車をまわす。

↓

渦を巻く仕掛けが必要

44

いく。

### 人の悪口23倍、えいこと6倍

今は何もしないと、下りのエスカレーターに乗車します。人の悪口23倍、えいこと6倍。とにかく田舎では、寄ったら悪口合戦。強いところがあつたら、10の欠点が9、8、7と減ってきます。これがなかったら、テレビつけたら殺人事件、誘拐事件、とにかく悪い話がもうずーと続く。国会へ出たら人の足を引っ張ることしかやらない。こんな世の中になってる。だから、いい循環がまわらない。渦を巻く仕掛けができない。実際にあるんですよ。23対6って、私が考えた数字ではないんです。

実際に女の人がどっかの店がまずいと言うたら、もう23人ぐらいに言うそうです。あっちの店はまずい、こっちの店はまずい。近所で言い、職場で言い、友だちに言い、すごい。

自慢ができて、自信ができて、行動ができる、そうした情報をしっかりと発信せないかん。これは、私は7対3だと思います。外に7、うちに3。どうして外に7出すのと言うと、自分とこの良さが自分たちで分からないから。徳島や高知に住んで、自分とこがええなあということは自分たちで言い合ってもなかなか理解ができない。外に出したことによって、上勝へ住みたい、上勝の生活がええなあということを外の人言うてくれたら、ああ自分のとこってこんなに値打ちがあるんやなということがやっぱり分かるんです。なかなか内問だけでええでよ、ええでよと言うても分からないです。都会の人が来たら、ここは空気が良くて、新鮮で、こんな食べ物毎日食べれていいですね。山田のこ

(図45)

**町や地域の自慢ができるか**

- 自慢できる物をしっかり見つける。
- そのことをみんなで共有しよう。
- いい話をもっと・悪い話は控えめに・。
- そのすばらしさをみんなが認め合おう。

45

んな棚田で美味しい米を毎日。地元の人、なんて言うか。黙っとって、帰ったら「ほんまにええと思うたら、やってみい。わしらの苦労、何も分かつたらへん」。必ず言います。やっぱり、なかなかそこは理解できないです。だから外に出す。


### まちづくりは裏方の思いが大事

そしてテレビでも、主役っていうんだけではええ番組はできんのです。これは私の大師匠がテレビの有名なプロデューサーですけども、何が大事かというのは番組の最後に出てくるでしょう、カメラとか衣装とか、あの人たちの力量と言うか、思いがすごい大事なんです。いい番組ができるということは、えい主役が出たら絶対にイコールではないんだそうです。この裏の方がすごい大事だと言います。裏方が大事。まちづくりとか地域づくりというのは、まさにテレビ番組と同じですから。

そして、この数字見てください(図48)。田舎で住みたいという、こんなにようけ20歳代でおるんです。これ、面白いでしょう。50歳代見てください。男性がこんなに高く、女性がこんなに低いんです。これもようわかります。この図はピッタリだと私はわかります。50歳代になったら男の人は生まれたところに帰りたい。女の方は、帰りたくないんです、都会の生活に慣れてるから。田舎の生活は、お母さん・奥さんは嫌なんです。まさに半分なんです。だから田舎へ戻らそうと思うたら、お母ちゃんを口説かなんたらアカン。女の方が帰ってくれるって言うたら、男の人の数はようけおるといことです。それより大事なのは、20歳代でこんだけ

(図46)

**情報発信力が決めて**

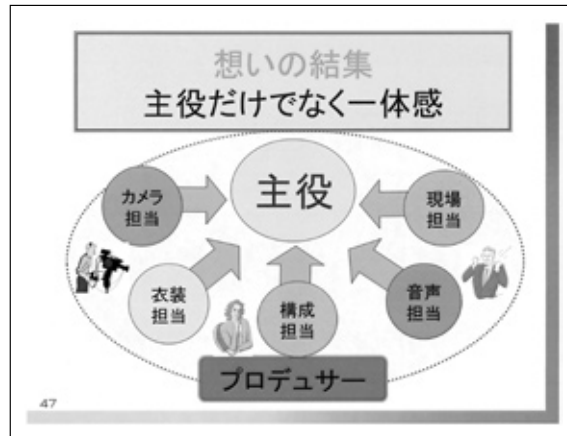


- お金をかけるのではなく記事や番組を提供。
- 情報によって地域ブランドを高くする。
- そのものの価値を情報によって認めさせてしまう。外部の影響によって自分がわかる。
- いい流れを呼び込むための手法。
- 自分が発信しなければ情報も入ってこない。

**外への発信が7割・内が3割**

46

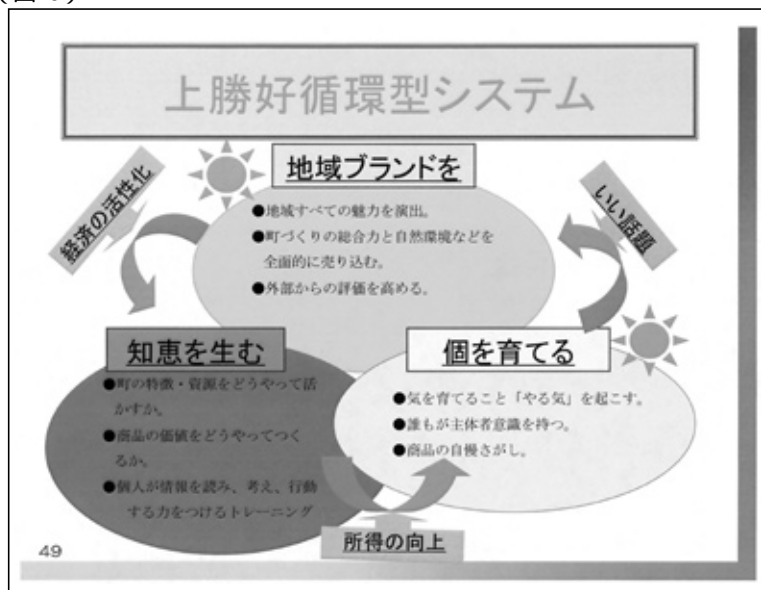
(図47)



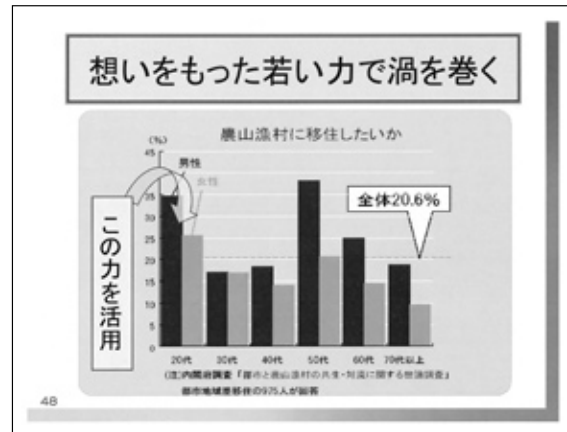
おるといことです。先ほど言った上勝が変わってきたのは、若いこの20歳代が上勝にどんどん移り住んできた。今はチャンスです。都会の子が田舎へ行って何かをやりたい。田舎で生まれて都会へ出てみたけど、やっぱり田舎で自分の出番はないだろうか。このことを思う若い子がいます。その思う子を地域の中へ受け入れていくべきです。そうすると、地域は変わってきます。思いを持ってから、全然違います。徳島県内で役場の職員を見ていたら、うちでもそうやけどすぐ分かります。地元の職員はできるだけ地域に関わりたくないと思ってます。外から来た子はできるだけ地域で自分の出番を求めたいと思う。全然違います。思いの違いが事業をほんとに成功させるか、しないかの大きな分かれ目になります。嫌で嫌で

しょうがない子が、なんぼ集まったって絶対に

(図49)



(図48)



成功しないです。頭からやりとらない、頭からしとらないと思う子にそれをやらせても無理だと思います。そこを変えるために上勝では好循環システムとして出しています。個を育てる・ブランド・知恵、上勝町はこういう図(図49)になりました。あの「個を育てる」という部分に、私は一番力を入れてきました。



(図50)



### 自分のこととして考える意識の大事さ

高知県でもそう、徳島でもそうですが、今合併したら、全部地域進行計画書というのを作っています。あれが実行できると皆さん思いますか。ほとんど絵に描いた餅になると思います。どうしてか。役を持った人だけが出てきて、協議をするからです。だんだん組織が大きくなってくると、役持ちの人だけがまたその役に出ていきます。そしてその役に出ていった人が、地域のことをほんとに回せるような構図にならないんです。出ていったことが仕事になるから。

ちょっときつい言い方も分らんけど、大事なのはやっぱりそこに住む一人ひとりが元気になって、ここは私の出番があって、ここに住むのが面白いなということが言える場面を作ってあげることでないでしょうか。だから商店街が寂れてきた。商店街を活性化しようと思うても、なかなか難しいです。一軒一軒の店の人が、自分の個性をしっかり印籠を持って発揮して、元気な人が一人になり、二人になり、三人になっていくようなこと。農家でもそう。そういうふうに考えていって、作り上げていくことが大事でないかなと思います。

だから、地域づくり講演会っていうたら、あんまり私は好きではないんです。どうしてか。役を持った人しか来ないから。どこが違うか。役を持った人は必ず後ろから座ります。「じゃ、横石さんなんて書けばいいの」「この話を聞けば商売儲かるから集まれ、こう書いて」そうすると、来た人はみんな前から座ります。自分の商売が儲かるとか、自分のことになるなと思うたら一生懸命聞きに来ようと思します。その違

(図51)



いがあると思います。

時代が大きく変化していて、私も会社を経営していて一番思うのは、今の若い人を中心として自分のことにならなかつたらやらないということです。ここが年齢層の高い40歳代、50歳代の人が生きてきた感覚と違います。ということは、ごみを34に分別せよと言うたら、絶対に言うのが「何しに役場の仕事を私らに押し付けるんで」と言います。「あんたらがせないかんことを、何しに私らがせないかん。税金もろうてしよるんに、したらえいんでないか」。そうではないんですよ、私が言うのは。「きれいな町を作ると、葉っぱが売れるんですよ。みんながきれいな町を作っていけばいくほど、すだちが売れたり、葉っぱが売れたり、椎茸が売れたりするんですよ」とずーっと言ってきました。

きれいな町が放送されると、こんなきれいなとこで取れたんやなということが相手に伝わる。だから「いろどり」してる人は、ごみを34にすることは何の気持ちもなくなってくるんです。空き缶でも拾おうと思うて拾ってくれてる人もあります。それは、私が言った自分のことになるといふことの意識があるからです。

ここが一番の岐路だと思います。同じことを言うんだけど、その人にとって自分のことになるか。逆にやらされるか。ここを上手に、ちょっとしたことで言ってあげる。

この間も税務課の人が言ってきた。私は役場の職員にメールをいっつも送ります、状況を伝えるために。税務課の さんが「横石さん、



こんなメールは送らんといってください。私は税金の仕事で頭がいっぱいで忙しいんです。何しにこんなメールを送るんですか」。なかなかメールを開かなんでしたね。カチンときて怒ってきた。そして私の方からまたちょっとして、ピュッと送った。「この間農家さんへ行ったら、確かに税金のことで、税収が伸びたら仕事が忙しい、でも自分の給料になるけん、いいでしょう」。そして最後のひと言。「農家さんへ行ったら、税務署の　さんは税金のことをよう知って、教えてくれてありがたいって言ったでよ」とピュッと送ってあげたら、「横石さん、あんなメールまた送って」。

人のことと思うたらこのやろうと思うのに、自分のことと思うたらごっつい人間はやっぱり嬉しいんです。同じことでもちょっと自分のことと思うかどうかというのは、すごい大きいです。ちょっとしたことやけどね。

今日は、台風の影響で来れなかった人もいると思います。でも今日のことが自分のことになると思わせるような形の分を、今日参加されている皆さんは、リーダーの人がたぶん多いと思うので、いかにうまく仕組めるかどうか。考えられるかということが大事です。代表選手のような形ばかりでは、絵を描く形を作るだけになる。

そしてブランドを作る。知恵を生む。この知恵が東京と大阪という都市部と徳島や高知の田舎との力の差だと私は思います。この知恵をやっぱり考え出していく。ちょっと待てよという考える知恵、ここに気が付くかどうかということが非常に大きいと思います。

## 人は誰でも主役になれる

最後に、人は誰でも主役になれる。皆さん、どうですか。見てください。バッテリーカー。これゲートボールへ行きよったやつ。後ろから行って籠をもって「ちょっとちょっとゲートボール行かんとちょっと聞いて」「何引っ張るん、横石さん」。

よう考えてみたら、これ籠を積まんと板積んだら出荷車になるなと思うて、パッと見て、これはもうあの籠みんな外して行って板載せて、バッテリーカー軍団って出荷でピューッと荷物積んで、この嬉しそうな顔して乗ってくる顔が何とも言えん。

やっぱりここに私が書いたように、上勝の人は自分の出番がなかったんです。その出番が自分としてできてきたこと。そしてある人がこの間行ったら、ここに書きましたけれども、おばあちゃんが紅葉の種を蒔きよった。そしたらその人は80歳代半ばですが「おばあちゃん、これ今から蒔いて取れるん」と私が聞いたら、「横石さん、私はこれは夢を蒔きよんじゃ」。ジーンと来ました。夢を蒔きよんじゃ。自分が何歳までできるかという、限りなくやりたいという夢。それと子や孫がこの事業を、必ず家を継いでくれるという夢、この2つを蒔きたいんじゃと言うた時に、やっぱりうーんと思いました。すごく大切な言葉やなということを思いました。



### 家族が仲良くなってきた

いろいろ事業をやって何が良かったか。家族の仲がごっついようになってきた。日曜日や土曜日に、こうやって僕がその家へ行くと息子さんが帰ってきてます。そしたらおじいちゃん、おばあちゃんがおらん時にちょっと寄ってきて「横石さん、ありがとう」とよう言うてくれます。どうしてですかと言うたら、やっぱり親が老人ホームや福祉施設へ入ってそれを私らが面倒見に行かないかんと違って、こんなふうに元気でパソコンも使うたり、テレビにも出してもらったり、いろいろ元気でこうやってやりゆうのを見よったら、私も帰ってこようと思う。親のようになりたいと思うと言われたんです。

それがほんとに大事だなと思いました。やっぱり家族の仲が良くなってくるというのはこんなことだなと。さっきの94歳のおばあちゃんも4世代になって、もう涙流しながら、こんな人生送れることが私はほんとに幸せだということをおっしゃっていました。ほんまに上勝に生まれて良かったということを書いてくれる人がたくさん増えてきました。

皆さん、徳島や高知は80万人しかありません。大きいんがいいんでしょうかね。やっぱり、小さい中でも、ほんとに自分の出番があってキラッと輝くことがあれば、どっちが幸せか分かりませんよ。10人の会社と1万人の会社、みんな1万人の会社が幸せでしょうか。小さいから負け惜しみと言われたらそうかも分らん。でもやっぱり自分が社会とつながっている。自分の出番がある。そして、少しでも何が役に立てて

### るという気持ちを地域の人が持てるよ

### うな形ができていくことが、一番今の

### 時代に必要なんてないかと思います。だから

「世界中探してもほんまにこんな仕事ないでわ」と言うてくれて、こうやって元気に出荷に来てくれる人が増えてきました。小さいながらもお隣り県、そういう面でやっぱりここは頑張りどころだなと思います。

### ですからやっぱり地域の資源に目を向け

### ること、そして仕組みを作ること。そ

### して一人ひとりが出番があつて、その

### 人たちが活躍できるような形を作つて

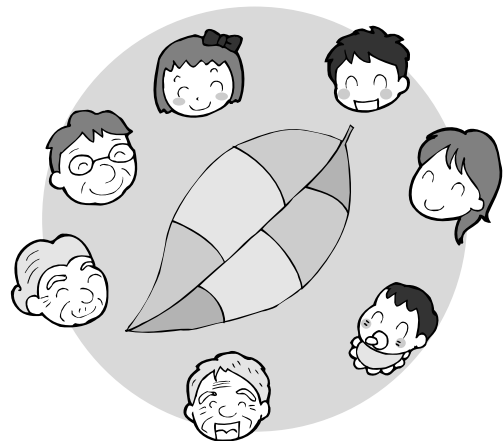
### いくこと。だから、高齢者やけんと言うて形

に入った福祉でなくて、福祉・定年・介護、これはどうしても必要な人の形でいいと思います。

みんなが生きていく上においては、働いて、「喧嘩は米びつから病は気から」という言葉を私もお年寄りに教えていただきました。どんな仲のえい夫婦でも経済的な部分がなければ難しいんですよ。そして80歳がきたらみんな、足や手や腰は痛い。でも明日することがあつたら、その痛さが消える。やっぱり病気という、気という部分がこんなに大事やなど。出荷のない日が一番腰が痛いと言うんです。同じ痛いんだけど、やっぱりそんなに気というのが、やっぱり人間において違うんだなということを思っています。ほんとに小さいながらの上勝町の取り組みですけども、是非皆さん、徳島、高知手を合わせて、その辺しっかり小さいながらもキラッ



と輝くような、お隣同士で何かもっと田舎から  
元気を発信していくような形を取れていくよう  
に頑張っていきませんか。ほんとに一つが二つ  
になり、まちづくりも商店も一緒。先ほど言い  
ましたが。だからうちのような町がまた二つ、  
三つ、四つと徳島の中でも出てき、また高知の  
馬路村も頑張ってますけれども、ああいう村や  
町がどんどん増えていくような形で地域の輝  
きが全国に発信できるような形ができればいい  
なと思っております。大体時間になりましたので、  
これで私のお話を終わらしていただきたい  
と思います。どうもありがとうございました。



Q

今日お話になった以外のことでお聞きしたいと思いますが、「いろどり」の取り組みというのは、今日のお話でもずいぶん丁寧にお話しいただきましたし、一定の理解ができたわけですが、先ほど冒頭で言われました、地域資源を活用した三セク会社を町内に5社興しているということで、この「いろどり」以外の部分で主にどういうふうなことが、概要は冒頭に若干言われましたけれども、そのなかでどういうことが成果として上がっているのかということと、もう一つは983名の高齢者の方がいるなかで、「いろどり」で生産者になられている方が190名参加されているということになりますと、残りの約800名近い方の高齢者の方々は、どういうふうな暮らし向きをされているのか。しかもそういった中で、寝たきりの方がたった2名しかいないということは、残りの800名の方も相当な生きがいとか働きがいを持って過ごされているのではないかと。「いろどり」以外の部分で、どのような暮らしをされているのかということも、この機会にお聞きいただけたらということで、その2点お願いいたします。



A

横石知二さん

まず、1点目の第三セクターですけれども、職种的には椎茸の事業を「上勝バイオ」という会社がやっております。椎茸の菌の生産、それから出荷。それと木の「もくさん」と言って木材加工、公共事業を中心とした住宅それから公園とか、何でも木を使って関連で造る「もくさん」という会社。それから交流センター「いっきゅう」と言って、町内の温泉的な形の分で、月ヶ谷温泉、月ヶ谷交流センターという交流事業を中心とした会社。それと国土調査で「ウインズ」と言って、町内の国土管理をする会社。そして当社の営業企画会社。ひと言で言うと「上勝町株式会社」です。一つが潰れたら、皆潰れるかなと思います。

町が一体化されていると言うたらあれですけれども、結局どんどん人が入ってくるとファンができて特産品が売れる。交流センターも絡む。結局、私は「渦を巻く」という言葉を使います。ですから、うちの町内会議でもよくやるんですけど、全部図を書いておいて、

一つの上勝という中の動かし方をした時に、自分とこでどういう形でそれが仕事として取れるかということを考えていってください、考えようということを言います。だから、渦を巻くのはうちに任せてくれと。ブランドを作るのは私らの仕事だと。そのブランドを使って自分らがどう商売するかというのは、それぞれの部署でしっかり考えてくださいということを言います。

ですから、ある意味ではブランド的な部分の商売で第三セクターや、地域の第三セクター以外にもNPOが2つとまた他にも会社がありますけれども、有限会社があつたりとかいう形のなかでそういう動かし方をしております。ですから成果と言うと、やはり町の中でその渦、上勝というブランドに対してそれが自分ところの商売になるという形でいくと、やっぱり商売の仕方が変わってくるわけです。そこが非常に強いと言うとあれですけども、逆によそにはなかなかできない形のなかで商売ができるということがあります。

それと983名のうちの190名、残りは何しよんでということになるんですけども、農家数が411軒あります。それで「いろいろ」事業以外、例えばすだち・ゆず・キウイ・花木・ねぎとか、いろんな形の部分をいろいろと組み合わせるとそれぞれの地域で、標高較差も90メートルから700メートルぐらいまで住宅地域でも較差があります。ですから比較的田圃が、水田のちょっとあるところと全然ないところとか、かなり起伏が町内の中で、どっちかと言うと馬路、大豊とかああいう感じかな。ああいうぐらいの起伏の激しいようなところですので、いろんな形の中で、「いろいろ」以外にも絡みを持って出番があると言うたらあれですけども、何せじーっとしとる人が少ないということです。言うたら、じーっとして何もしないという人がかなり減ってきて、農業分野や地域関連分野にもいろんな形の中で絡みを持ってやっている。とにかく減ったのは嫁の悪口、近所の悪口やないけど、軒下でじーっと座って話をする機会の形の分がほとんど見えなくなりました。だから診療所なんかに行っても、薬でちょっと時間が掛かると言ったら一回いんで仕事をしてくるわとか、時間をじーっと待っとるんが惜しいという。時間に対する感覚がすごく鋭くなってきましたので、会議へでも絶対に時間には来ますし、そういう面では切れ味が非常に出てきて、いろんな形の中でいろんな場面に高齢者が「いろいろ」以外でもできてきたという形になってると思います。

Q

私自身も非常に元気になれた会だと思います。今回の直接の話からは少し外れるのかも知れないですが、情報発信力が非常に重要であると言われましたが、私自身も自分の仕事とかを考えていく中で、やっぱり自分のことを長所も短所も含めて分かるためには、発信して外から評価されたり、自分たちの立ち位置を築くというのが必要だと思うんですけども、どうしてもお話にもあったようにお金を掛けるという発想になってしまいがち、陥りがちなんです。そういったことではないですよというふうなお話をお聞きする中で、「いろどり」で取り組まれている工夫ですとか、何か他にはない工夫をされているというものがあればお聞きしたいと思い、質問させていただいています。



A

横石知二さん

今の形から見ると、お金を掛けるのは無駄だと思います。お金を掛けた記事というのはほんとに効果がないです。金の割には効果がない。上勝町の場合もよく言われますけど、三重の「もくもく」で、1年間に広告、雑誌に載るか、テレビで放送されるか、新聞に載るか大体600件 ぐらいと言います。うちでなんぼぐらいあるかなと思うて、年間で大体500、600件 ぐらいですか。金を1円も掛けない形ですけども、でもやっぱり情報は出すんです。やっぱり出さなければ分かりません。出して載せてくれとは、こっから先も言いません。載せてくれと言ったら、向こうはやっぱり載せないです。撮ってくれとか、載せてくれとか言うとおさないです。“こんなことがありますよ”ということをこちらから提案、“こんなことがあるんですけど”ということしか言わないです。それを餌という言葉は悪いけど、引っ掛けてピュッと放るわけです。そうすると向こうが食いついてくるかなというのが、見てて大体分かるんです。来た時に、そこで上手に話し込むというのがポイントです。記事のつながりが人間的に深くなって行けば行くほど、内容が濃くなるから面白くなります。うわべだけの形だと内容が薄いんで、見る人はやっぱり感動しないと思います。そこは非常に技術的には難しいです。自分の意図しているところへ引っ張り込めるかどうかということも、非常に難しいんですけども、そこを上手にやれるかやれないかということが大きな生命線になります。私がもう何百回とこうやって営業に出ても、ス

ーパーや売りに出るより、1回のマスコミの方が実際は効果が高いです。やっぱりそれぐらいメディアというのは今、ある意味では強い時代になっているなということがあります。

徳島新聞の記者がよく言いますけれども、上勝町の隣の町があるんやけど、つつい上勝に上がってくるって言います。記者だって、自分の記事が多くなればなるほど記者自身には良くなるわけ。これは同じことなんです。だから、自分に情報をくれるのがどんどんどんどん強くなっていくほど、自分の出番が記者もようけ記事が取れるけん、良くなるんです。情報をくれなかったら、記者だって分からないです。火事が起きたとか事故が起きたやいうのは誰でも分かりますけれども、ネタの部分の強みのここというところはやっぱりそこがあります。だからある近くの役場へ記者が入っていったらみんな下を向く。こっちへ来るな、こっちへ来るな。職員はこんといてと思うてるらしいですね。それがうちへ来たら、ちょっと来い、ちょっと来い、ここへ座り。まゝ座れ。こうなる。そうすると、こんといて、こんといて、こんといてというところは行きとないし、まゝ来て、まゝ来て、ここへ座りやと言うてくれたら、行って話ができるでしょう。悪い話は一切こっから先もしません。楽しい話をすることによって載せてくれる。載せてくれると言わんでも載せてくれます。そこがごっつい大事です。

おっしゃるご質問のポイントはすごいあります。だから上手に、そこを上手に金を掛けるんでなくて、人としてのつながりの中で情報を提供していくような形をとるべきで、特に高知では高知新聞、徳島で言うたら徳島新聞の力はすごいですから。結局すごい力がありますから、そこで自分ところの分をできるだけ価値を出せるかというのは大きいです。徳島新聞移動編集局というのをやっているんです。上勝町版、勝浦上勝版をやった時でも、もう地元の温泉とかお茶屋さんなんかは過去最高売り上げがガーっと続きました。やっぱり紹介してくれるだけで全然変わってきます。迷ってる人がそこへ来ますから。何かと思ってる人が動きますから。それはやっぱり強いです。頑張ってください。





Q

実は自分も直接今住民の方と接する仕事をしてるんですけど、モチベーションの持ち方の部分でもう少し詳しくお聞きしたいことがあります。例えば最初その町に入って、だいぶ叩かれたと言うか、意見を言った時に反発されたということだったんですが、その時にやっぱり凹んだと思うんですね。実際自分も凹むんだと思うんですけども、それでも前へ進まないかんというふうに、思ったきっかけと言うか、自分自身の奮い立たせ方、そういったところというのは何かあったんじゃないかなと思いますが、どうでしょうか。



A

横石知二さん

よく言われる質問で、何しにそんなに町民でもないのにやるの。よく言われます。この質問をされた時は、分からないですけども、やっぱり思いは強いです。凹むと言うか、何とかやり抜くと言うか、その思いは非常に強いところはあります。

ですから、ほんとに何故そうかと言われてたらちょっと分からないですけど、自分の人生の中ではやっぱり、特に平成8年に、これテレビでもドラマ化されましたけど、転職をしようと思ったことがありました。自分は、次のステップに行きたいと思ったんです。そして辞めるということで辞表を出したんですけども、明るる日の朝、全員の言葉を書いて印鑑を押して、嘆願書というおばあちゃんが夜誰も寝ずに全員集めたんです。何百人という数を集めて、夜の間にみんなが寝ずにずーっと回って、そして朝まで集めて朝持ってきたんです。その時に、おばあちゃんにもそういうことがあったように、自分にもやっぱり自分の出番が、こんなに自分が大事にしてくれてるんやなあということが自分も分かりました。こんなに大事にしてくれてるんやなど。これはやっぱり頑張っ、自分としてもできることはやっていかないかななど。その時に自分も気が付きました。こんなにどうやって集めたんだろう、ほんとにすごい涙をぼろぼろ流しながら、持ってきてくれました。

やっぱり少しでも自分のやってきたことが、こんなにこの人たちにとっては役に立ったんやなあということが自分では分かったようなところがありました。ですからやっぱり何か、

人が自分の中で少しでも役に立てるということが生きていく上においては、何か大事な部分があるんでないかなという感じは自分なりに持っています。

ですから、これは皆さんから見たら信じられないくらい、嫁さんに言わしたら「仕事がお父さんは趣味や」と言うけど、ほんとにそんな人間もおってもいいんでないかなと思います。1年間で休む日はないんです。365日で休む日は1日あるかないかくらいですから、それくらい思いを持って、上勝という町に対して自分なりの思いは持ってやって行きたいということは思っています。ですから、やっぱりそれくらい気持ちは強いなというのはあります。自分が生まれた村でないんですけども、やっぱりそういうことを思ってやって行きたいなと思っています。

でも東京のベンチャーの人とお付き合いがあるんです。逮捕されましたけど、堀江さんとか、サイバーエージェントの藤田さんとか、あの辺りの企業家ともいろいろお付き合いがありましたけど、何が違うかと言うのは、僕が弱いわけではないんですけど、彼らは自分だけがやればいいんです。だから堀江さんが言ったのが、「横石さん、会社はいつ潰れてもいい。またやればいいんだ」と。ほんまに潰れたけん、ビックリしましたけど。「またやればいい」と、こう言いました。でも私が言ったのは「田舎で自分の会社を潰して、またやればいいという形にはならないです。やっぱり謙虚というリュックを背負って仕事をしていかなんたら、やっぱり田舎ってやれないもんなんですよ」ということを言いましたけども、その部分がすごく大事です。

やっぱり、田舎は自分だけという形ではなかなか事業が伸びない。都会は行けるんですけど、高知や徳島のなかで事業を展開していくということは、自分というのを全面的に出して出して、自分というのばかりで行くと必ずどっかで足をすくわれるようなところが、私はあると思います。ですから、やっぱり謙虚さというか、やっぱりそういう部分をすごく大切に生きていかなければいけないと言うか、やっていくことによってうまく行くようなところがあるんでないかなという感じは、自分なりにしています。どんなにうまく行っても、やっぱりその部分だけはしっかり忘れないように、リュックを背負って行きたいなということは自分なりに思っています。お答えになったかどうかは分かりませんが。

Q

お話の中でありました地域リーダーからプロデューサーへというようなことなんですけれど、今のお話にもあったように、まさに今横石さんが上勝町をプロデュースしてやってこられたのかなというふうに感じているところです。

また今後合併とかも進む中で、私の町も合併したばかりなんですけれど、そういうふうにプロデュースをする人間の必要性というのは感じます。これまでの取り組みの中で、横石さんと同じように良き協力者、同じ志というか、地域全体を何とかしたいというような方がおられたのか。

今後、後継者といった方の人づくりというようなことをやられてるのか。もしくはひょっとすれば、もう総体的に引き上げられてそういう方が自然と育っているのかも知れませんが、その辺の状況をちょっとお聞かせ下さい。

A

横石知二さん

よく言われる質問で、何しにそんなに町民でもないのにやるの。よく言われます。

この後継者はやっぱりできないですね。組織に人を張らんなら、もうできないと思います。やっぱり人に張るといことはできないと思います。若い子にそんな今やってるようなことをやれというのは無理だと思うし、そんなことを偉そうに言うべきことでも、私はないと思っています。ですから1年中休みなしで仕事せえやというようなことを言うべきでもないし、やっぱり休みもちゃんとあって、家庭のこともせないかん時代になってますから、そこはそこできっちりやっていかないかん。だからそれをやるためには、組織に人を張っていくような形でなかったら後継者はできない。だからそういう形で、人を組織に張っていきなというふうに考えて、今やっています。

でも今日は言わなかったですけども、大事なことはIターンとか思いを持った人を町の中に受け入れる組織と形がないとダメです。だからこの間、ちょっとあるところへ行って言ったんですけども、「国が作った道の駅のように、町の会社を作ったらいいと思いませんか」。僕はそれしかないと思います。町の会社。合併する前ぐらいの規模のところの分で、道の駅のような感覚で町の会社を作る。そしてそこにIターンとか、やりたい子とか、思いを持った子、そしてブランドを作ることと仕組みを作ることと、仕組みを動かしていくことと、商品をこうやってやっていって個をつなぐわけです、「個」。先ほどうちが成

功している要因というのは、一人ひとりを事業体でつないでいるからうまく行くんです。形で集めてないけんね。1軒1軒がバラバラで、それをシステムでつないでますからうまく行くんです。ということは、そういう形の分で頭になるところに組織の部分がなければこの構図は動かないです。

だから成功させるためには、町の会社というあたりを考えて作るべき時代が来てるというふうに思います。そうすると、人をそこに採れる。思いを持った人のかたまりを中へ引き込めるような形ができるんでないかな。役場に「やれ」と言ってもできないし、農協でもできない。森林、商工、こういう形の中でできないとなれば、そういう新しい今の時代におうた形の分を、道の駅のような感覚で、町の会社という感覚を作って、そこに思いを持った人材の形成団体を作って行って、仕組みで動かす。こういう時代でないかなと思う。そのためにお金がないんだったら、先ほど私の前に提案された福祉の金なんかは逆に言うたら、「そういうふうにして行くことがほんとの福祉ですよ」ということを説得するような形でもいいんでないかなという気もしますけど。

そういう人を集めて行って、おっしゃるように人を固めていかなんだら、なかなかやっぱり実際にはできないです。ほんとに思いを持ったような人を集めていかなんだら、なかなかできないなと思っています。



高知県自治研究センター2006年度第1回セミナー報告書  
コミュニティビジネスから地域再生を考える

**葉っぱを**  **に変えたまち**  
徳島県上勝町に学ぶ

2007年3月

編集・発行 / 社団法人 高知県自治研究センター  
〒7800862 高知市鷹匠町2-5-47 自治労会館内  
TEL/088-824-0151 FAX/088-820-0062



社団法人 高知県自治研究センター

〒7800862 高知市鷹匠町 2- 5- 47 自治労会館内

TEL/ 088- 824- 0151 FAX088- 820- 0062