

講師：宮城県大崎市「あ・ら・伊達な道の駅」  
代表取締役（旧岩出山町長）佐藤仁一 氏

（佐藤氏）

どうも、皆さんこんにちは。

宮城県の方では、この時間になると「こんばんは」という言葉がありますが、高知県では何と言いますか？「こんばんは」ですか。もう1つ、うちの方では「おばんです」とも言うのです。東北になるとズーゾー弁といって、言葉にすると必ずひらがなに点を付けるのです。

何かさっき聞いてびっくりしたのですが、一昨年こちらの職員の方がうちの道の駅に来たのだそうで、その時にはただ単に名刺交換しただけのものだから、多くの自治体からも来るもので私もよく注意していなかったのですが、先ほど報告書をもって、うちの写真が載っていたので、「なるほどな」と思いました。



今日お話するのは、私のひとつの考え方、「モノを売らずに地域文化を売れ」という考えで進めています。なぜかという、ガソリンをたいて片田舎に来ていただく、わざわざ来るのですよ。どこでも売っているものを買うのであれば、わざわざ田舎まで来ないのです。そしたら田舎で売るのは何かというと、地域文化を売る以外にないのです。ものを売ろうとしても駄目なのです。だから、そのような観点から私はいつでも「モノを売るな！地域文化を売れ！」というふうに言っています。

私は、141 平方キロメートルの面積の宮城県の旧岩出山町という所で 1 万 5,000 人の町民とともに、まちづくりを行ってきた実践をお話しするのであって、私は経済評論家でもコンサルタントでもありません。学者でもありません。そのような点でそのままやってきたことをお話し申し上げますので、約 1 時間半超えると思いますけれども、お付き合いのほどよろしく願います。

それで、私はいつでも歌を歌ってから始めます。

北から南まで歩きますが、日本人だと体にしみ付いたリズムがあります。そのリズムでこれを歌うと、今晚おうちに帰ってお風呂に入ると鼻歌になります。よろしいですか？

人生楽しく生きるには、  
豊かな心を持つんだよ。  
学んで遊んで友を得て、  
自分の道を歩もうよ！

作者不詳としまして、これを水戸黄門のリズムで歌うと、赤ちゃんは膝でちゃんとリズムを取るし、高齢者の人たちもちゃんと歌ってくれます。いいですか？一緒に歌ってくださいよ。

1、2の3、はい。

（一同合唱）

はい、ありがとうございました。

## 今まさにまちづくりの転換のとき

**今! まちづくり 転換**

- 1、人口減少のまちづくり**  
◎交流人口を呼び込むアプローチ策!
- 2、財政縮小のまちづくり**  
◎PFI・NPOなどの育成と協働活用策!
- 3、伝承力不足のまちづくり**  
◎家族後継から異業種な業態後継への取り組み策!

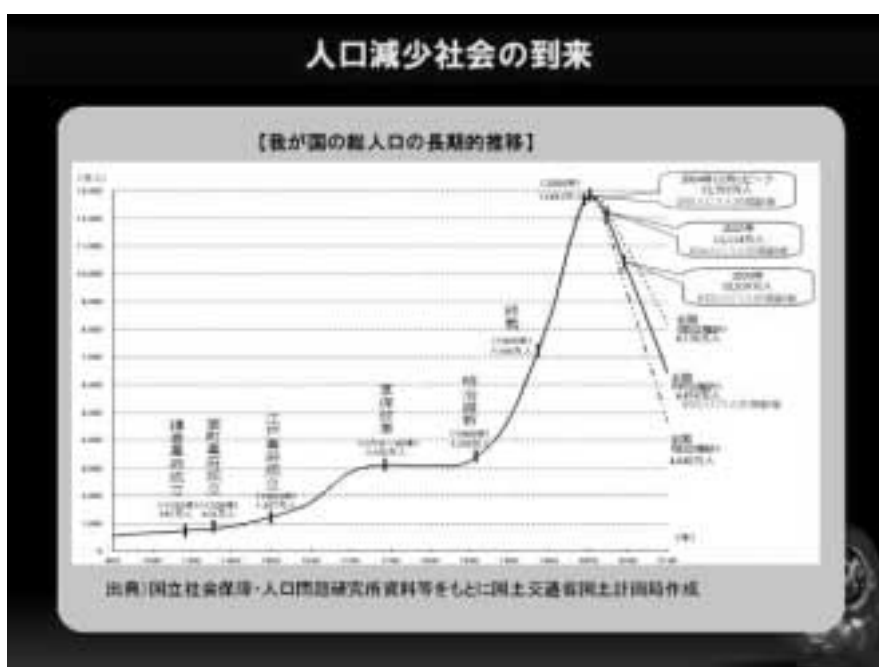
今、これまでのまちづくりを転換しなければなりません。

1つは、人口減少のまちづくりです。2つ目は、財政縮小のまちづくりです。3つ目は、伝承力不足のまちづくりなのです。よく「後継者不足」と言うけれども、後継者はいないのです。大体、今、子どもを産まないんですもの。生まれてこないのに、子どもを作らないのに、「後継者がいない」と騒いでも駄目なのです。それよりも、今の社会はもの作り、郷土芸能、そういう先人から培ってきたもの

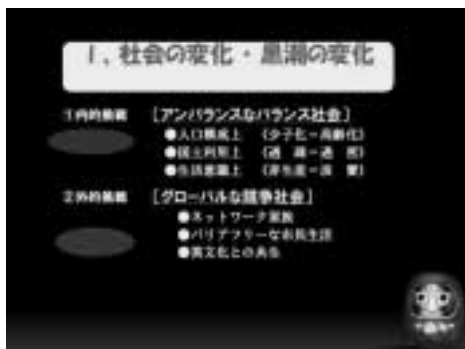
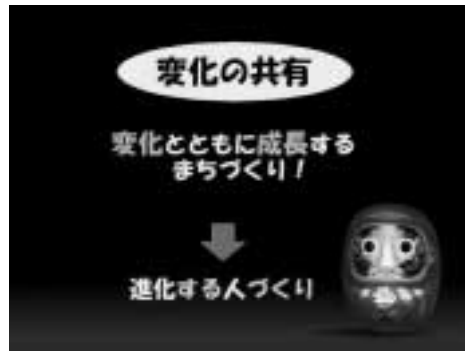
を伝承する力が今、不足しているのです。この3つが、今まちづくりで転換しなければなりません。

しからば、人口減少のまちづくりにはどのようにしなければいけないかというと、交流人口を呼び込むアプローチ策が必要であります。2つ目の財政縮小のまちづくりには、PFI や NPO などの育成とコラボレーションな活用策が必要です。伝承力不足のまちづくりには、家族後継から異業種な業態後継への取り組み策が必要です。このような3つの方向に、まちづくりを転換しなければならない。

なぜかという、日本の人口の変動を見ると、鎌倉幕府から明治維新まではずっと増加でした。明治維新以後、2004年の12月がピークなのですが、140年で日本は四国の高い山を登るように登ってきました。そして2005年から、今度はその坂を転げ落ちるように、少子高齢化で、人口が少なくなった。しかしまだに、国や県の職員の人たちは「人口が増えれば経済が伸びるもの」というシステムで、人口減少の社会の中で地域社会を見ている。だから今、日本の経済の混乱があります。これまでのように人口が増えれば経済が伸びるものという時代のシステムではなく、今は人口が減っていく中で、いかに地域力を活力あるものにしていくかというシステムへの転換が必要だというのが、先ほど申し上げた3つなわけです。



そのときに、変化の共有が必要です。要は、市町村長と職員がまずもって変化を共有しなければ、町民の方々に対して変化を共有することができません。黒潮町として、まず町長と職員が変化を共有して、初めて黒潮町の町民として黒潮町が変化を対外的に、競争できるのです。そのような意味で「変化の共有」というのは、「変化とともに成長する」ということです。変化とともに成長するまちづくりというのは、「進化する人づくり」なのです。ですから変化とともに成長するというのは、進化する町民をどれだけつくるかということで、それがその町の活力に結びついてきます。



そのときに社会の変化、日本の変化、高知の変化、黒潮町の変化。これには2つあります。1つは、私たちの生活の中で変化しているもの、アンバランスなバランス社会です。もう1つは、好むと好まざるとにかかわらず、外から変化を余儀なく求められているもの、これはグローバルな競争社会です。

では、私たちの生活の中でアンバランスなバランス社会とは何でしょう？ 1つは、少子化と高齢化の人口構成上のアンバランスです。2つ目は、国土利用上のアンバランスです。過疎と過密です。3つ目は何かというと、生活意識上のアンバランスです。非生産で浪費です。ものを作ること、生産することには携わらず、100円ショップでものを買ってごみがたくさん出るという、こういう生活意識上のアンバランス。この3つが、私たちの生活の中で今起きています。

では、私たちの生活の中でアンバランスなバランス社会とは何でしょう？ 1つは、少子化と高齢化の人口構成上のアンバランスです。2つ目は、国土利用上のアンバランスです。過疎と過密です。3つ目は何かと

しからば、どこに住んでいようが外から変化をもたらされるものは何かというと、このグローバルな競争社会にも3つあります。1つはネットワーク家族です。2つ目は、バリアフリーな市民生活です。3つ目は、異文化との共生であります。このようなものが好むと好まざるとにかかわらず、私たちの生活の中に変化を求めています。

では、第1点の人口構成上のアンバランス。昭和30年代、子どもがきちっと生まれてきて長命の方もいたけれども、こんにちほど多くなかった。だから、ピラミッド型で安定感のある社会構成でした。それが21世紀に入ると、歯の丈夫な人がリンゴやナシをかじったように、このように人口の構成上のアンバランスが起きています。そして、高齢になるに従って男性は少なくなり、女性の人たちはしぶとく長生きするようになりました。こういう社会だというのは皆さん分かりますよね。



この図から、もう1つ感じなければならぬものがあります。ここが第1のポイントです。

このようなアンバランスな人口構成の社会は、40代後半からの女性の人たちが社会のニーズをつくるということです。いいですか。

流行は業界が作り出します。社会のニーズはこの40代から後半の女性の人たちが作り出します。ですから、この社会のニーズをいかにマーケットに生かすかということなのです。40代から後半

の方々の望む、それをどれだけ品揃えするかということです。その社会のニーズをしっかりとらえないと、いくらものを置いても売れない、買ってもらえないということになります。これが大きな要因ですから、これはひとつ覚えておいてください。



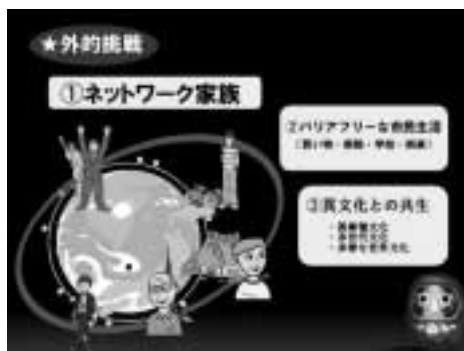
2つ目は、過疎と過密です。例えば、東京の都心の三十何階のマンションに住んでいるとします。片や、こちらに来る途中の集落。今まで20戸あった集落が、「あそこのうちのおじいさんおばあさんが亡くなって、18戸になった」と。「いやいや、おばあさんは今度、何か松山の方の息子さんの所に行くんだ」などとなると、18戸が今度は15戸、14戸。そういうふうになると、集落の崩壊が始まってまいります。集落の崩壊の次、恐ろしいのが土地の崩壊なのです。ここのこの人の持っている土地、畑やその他の所を誰も耕して

くれません。イノシシが代わって耕します。そうなってくると、土地の資産価値がなくなってくるから土地の崩壊がやがてやってきて、更に、土地の崩壊の次には、恐ろしいのが結の崩壊です。近所のコミュニティー、隣近所の助け合い、相互扶助ができなくなってくるということで、すべての空間を行政が、金を出してやらなければならないくて、このようなものが過疎と過密のアンバランスが社会の中で起きてきて、この社会保障のために一般の皆さんの税金が使われて、産業振興の面に、生活環境面の支援に、予算が回らなくなる。

3つ目の、生活意識上のアンバランス。スーパーマーケットで売り出されているのは何かというと価格競争のもので、どこで取れたか分からないものがスーパーに並びます。なぜなのかというと、自分の家の周りの屋敷林も裏山も本来は生産の場であったけれども、100円ショップのごみの山になって、ここから生産物を出さないから、それぞれの売り場が、地元のでなく値段だけで、どこで取れたか分からないのが値段だけで売られています。だから、これをいかに価値競争に持っていくかということが大切になってきます。価格競争から価値競争へ。このような3つが、我々の生活の中で変化しているものです。



では、外からもたらされる変化の3つとは何かというと、1つはネットワーク家族です。ネットワーク家族とは何かというと、これは私の町を例に取れば、岩出山におじいさんおばあさんも住んで、子どもたちも小さかったけどおじいさんおばあさんが亡くなったら、家族がそれぞれ成長していく。「あら、お兄ちゃんは?」、「岩出山から仙台の大学に通って東北大学を出たら、外資系の企業に入って、ニューヨーク支店勤務と言われて、今は女神と同棲しています」と。「あら、お姉ちゃんは?奥さんに似てえらく美人だったじゃない」、「そうなんです。医療系の大学で学びたいと言って大学に行ったけど、保健師の資格を取って、今は札幌市役所で保健師やっているよ。タラバガニを送って」と言うからタラバガニを送ってやりました。「あら、3番目のお兄ちゃんは何?花巻東高校の菊池雄星君と甲子園で投げ合ったの」、「仙台の大学に行けと言ったら、俺は嫌だ、九州の大学へ行くんだと言って音信不通です」と。「あら、その上にお父さんは、今度東京の本社勤務だと言われて、今東京タワーの下で



暮らしていて、週末しか帰ってきません」。このように、ネットワーク家族というのは職業の多様化・広域化によって、増えてきています。私は平成2年4月に岩出山の町長になりました。

そのときに、高齢世帯の数や高齢者のお一人暮らしの数字は福祉課が持っていたのですが、「このように単身赴任でだんなさんがいなくなり、週末しか帰ってこないというおうちが何軒毎年変化するか、企画の方で統計を取って私の方へ持ってきなさい」と、私は評判いいですからこうは言わないですよ。

そのように、家庭を切り盛りしている女性の人たちが主役になる。それが、人口が1万5,000、世帯数が4,300戸の町でも、毎年4、5軒がそのような単身赴任なのです。そのようなときに、まちづくりでは町政座談会を開催する時間帯の問題、防犯上の問題等々含めて、当然このようなデータというのはしっかり取らなければいけません。

このようなネットワーク家族に対して、ではもう1つの家族は何かというと、同じ屋根の下に家族が住む、家族ですよ。この同じ屋根の下に住んでいる家族のときは、男性型社会なのです。分かりますか？男性型社会、あなたの社会なのです。このようなネットワーク社会というのは、お母さんの社会なのです。そうすると、黒潮町でももしこのようなネットワーク家族が増えているとしたならば、黒潮町で買い物をするのは、町のニーズを伝えるのはこのお母さんたちなのです。だから、このお母さんの声というのは広がるのです。「お兄ちゃん、女神と同棲していたのであれば、ネクタイと革靴は良いのを履きなさいよ」と、そのような形でサインを送ります。お父さんなどは絶対にそのようなことを言いません。たまに言うのは「ちゃんとうまくやっているのか？」と、男はこのぐらいです。女性の人たちは、きめ細かい指示を出します。さらに「お父さん電波障害だか何だか、頭が薄くなってきたよ。寒くなったんだから帽子を買いなさい。帽子買うときにお父さん、駄目だよ、あの農協の帽子みたいなのは。バーバリーの2万円ぐらいのものをちゃんとかぶらないと」。このように、メーカーまで指定するわけです。ですからこれを直売に卸したら、「お父さん、キュウリ買ってきて」と言われたら、「ほら、キュウリいっぱい買ってきたぞ」といっぱい買って、男だと置いて行きます。女性の人たちが買い物をするときは必要な本数、5本なら5本、さらにもっと言うと「誰々さんのキュウリ」と、このようなきめ細かさがあります。だから直売所をやるときもこのような、女性のネットワーク家族、これは黒潮町に住んでないで、よそから黒潮町の直売所や農産物の所に来る人たちというのは、このような女性のネットワーク家族、女性の方が切り盛りしている方が多いですから、そのようなニーズに合っていくような売り方をしないとイケないと思います。それがネットワーク家族です。今やネットワーク家族が増えているよということです。

2つ目は、バリアフリーな市民生活。皆さん、分かるでしょう。「黒潮町に住んでいて、買い物はどこですか？」「中村です」「病院はどこですか？」「病院があっても、できれば大病院」「ここ以上の学校は？」「娯楽は？」と、このようになると1つの町では完結できない状況になります。だから、今や市民生活はバリアフリーになっているから、四万十市の市民も黒潮の所に来るし、黒潮町民の人たちも中村に買い物に行きます。

3つ目は、異文化との共生です。かつては農業や漁業が中心の町だった。85%が農業や漁業で生計を立てていた。あとの15%が他産業だと。しかしながら今や、農業や漁業をやっている人はといえば15%いるかいないかです。あとの85%は他産業に従事しています。そうすると、まちづくりも農業や漁業の文化でのまちづくりの時代ではなく、異業種な文化との共生の中のまちづくりをやる。

次に、多世代な文化との共生です。これまでの社会は年齢の上の人、さらには役職の上の人が情報を独占している時代でした。しかしながら、今や携帯電話の世界に入りました。この携帯電話というのはユビキタス社会といいます。指1本で世界の情報が分かるという、ユビキタス社会というものです。それは年を取った人よりも、役職が上の人よりも、むしろ若者の人たちがこの文化で世界の情報に近づけるようになりました。ですから、若者の文化と共生しなければならぬということで、多世代な文化との共生です。

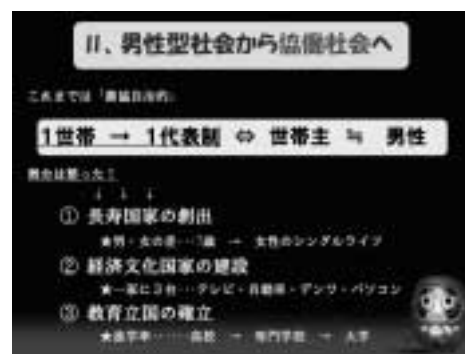
さらに、多様な世界の文化との共生が必要であります。黒潮町には外国の方々は何人ぐらい住んでおられますか？お嫁さんに来たり、海外で働いて海外で結婚して来たり、あとは漁業関係で外国人の人を雇用していくという。

北海道の興部町、大野町という所に一昨年の6月、講演を頼まれて行きました。この中に興部町、大野町というというのが分かる人はいますか？分からないですよ。網走から稚内に行く、今だとオホーツク海に流氷が流れてくる所です。大野町というのは、日本で一番いい鮭が揚がる所です。そこは酪農地帯ですから、人よりも牛が多い所です。

その興部町に講演を頼まれて午後から興部で講演をやって、夜、大野町へ移動するときに「水産会社を見せてほしい」ということで、水産会社を見させていただきました。そしたら、その小さな町工場の水産会社に、50人ほど20代の女性がいました。私の町で20代の女性に会おうとすると成人式でしか会えないですから、こんな機会はないなと思って、鼻の下を長くして寄って行きました。そして、「こんにちは」と言うと「ニーハオ」と。中国人なのです。そして、講演が終わってから、その国際人材交流センターの専務さんという人が前の興部の助役さんだということだったのですが、その人に「来る途中、水産会社に寄らせてもらったら、50人の中国人の方が働いていましたけれども」と言うと、「北海道の水産加工業全体では5万5,000人の中国人が働いています。北海道の水産加工は、中国人抜きには考えられません」というわけです。全くそのとおりで、去年、富山県の高岡市、福井県の越前市に講演を頼まれて行ったら、高岡市も越前市もブラジル人の方々が2,000人いました。そのように、今や皆さんニュースでインドネシアから介護サービスの福祉士の資格を取るサービスの人が来ているように、やがてはフィリピンからも入ってくるでしょう。そのように、今や長野県の青木村の高原野菜だって、インドネシア人が作っています。そのように、外国の多様な世界の文化との共生が必要です。

宮城県だと、外国人が3万7,000人住んでいます。ということは、先ほど来る途中で事務局の方に教わったら、「須崎市は3万人弱です」と言うから、須崎の全部の人口よりも多くの外国人が宮城県にはいると。そうすると皆さん、外国人のための社員計画や案内所や、料理の説明も必要になってくるわけですから、須崎の人が、ややもすると高知県もそうかもしれませんよ。黒潮町の人口よりも外国人が多いかもしれません。そうすると、皆さんが年間使っているお金ぐらい、外国人でお金が下りるという話です。ですから、世界の文化との共生というものが否応なしに今求められているということで、まちづくりの中にもそのような配慮をしていかなければならないということです。これが、まずもって第1点の地域インフラです。

2番目の大きな変化は、男性型社会からコラボレーションな社会になったということです。日本の地方自治は、農協自治的なのです。生産組合、生産実行組合が振興会に変わって、その振興会が5つ、6つ集まって1つの行政区。さらにその行政区が70、80集まって町とか、300、500集まって市とかという、そのような農協自治的だから、農協というのは一世帯一代行政の組合員制だから世帯主が組合員になったから、大体男性が出ていった。だから農協は生産型ではあるけれども、消費型、消費する方に目が向かなかった。そのような点が、農協がなかなか時代についていけなかったというところです。



そういう男性型社会から、今や舞台はコラボレーションな、男性と女性が一緒になって働く時代に入ってきました。1つは長寿国家をつくりました。2つ目は、経済文化国家をつくりました。3つ目は、教育立国の確立をしました。この3つを、日本は明治・大正・昭和1ケタ生まれの大先輩方が我々につくってくれました。それを今、我々は責任世代としてこれをしっかりと男女共同参画のできる、コラボレーションな社会につくっていかなければいけません。

長寿国家、昭和22年の男性の平均寿命は、皆さん何歳だと思いますか？65歳ぐらい？女性はどうですか？昭和22年で、男性は50.26歳で、女性は52.96歳です。昭和22年のとき、男性と女性の年齢差は3歳しかありませんでした。それが今や、男性は80歳、女性は87歳で、要は戦後40年で7歳、男性と女性の平均寿命が離れました。

(参加者の一人に向かって) 奥さん、申し訳ありませんが結婚していますね？だんなさんと何歳離れていますか？5歳離れていますか。どちらが若いのですか？

こちらの奥さんは、だんなさんより5歳年下だそうです。7と5を足すといくつですか？あなたは12年間シングルライフができますよ。ここが大切なのです。喜んだら駄目ですよ。シングルライフを老健施設で過ごすか、自分のステージで過ごすかによって、天と地の差になるのです。いいですか？この女性のシングルライフをいかに、まちづくりの中でステージ化していくかということが今、日本社会の大きな問題なのです。日本は男性と女性の結婚年齢差は3歳から4歳ぐらいと言われていました。そうすると10年間は女性の皆さん、だんなさんより長生きするんですよ。そのとき、老人ホーム・老健施設で過ごしたら、町では措置費といってお金をつぎ込まなければいけません。1カ月12万円掛かったならば1割は皆さんからもらい、9万8,000円は他の皆さんの税金から社会保障費で補ってやると。それが、元気で自分が子どもを産み育て、孫を育てた自分のステージで元気でいたら、曾孫とけんかしながら「くそばばだ」と言われながらも頑張っていたら、9万8,000円を町につぎ込まなくていいのです。それが直売所で元気に働いてお金を取っていたら、税金を取られます。「税金を取られるんだったら、こんなものやらない」などと言っていますが。そうなってくると、天と地の差になります。何よりもそんな税金とか何とかではなくて、生きがいの面において消費型人間になるか、生産型人間になるかということでの天と地の差が出てきます。ここなんです。町民を生産型人間にしなければならぬということですよ。

昭和22年と言ったのは何かというと、昭和23年から国民健康保険が始まるのです。国民健康保険、介護保険と。黒潮町で転んでけがをして医者にも掛かっても3割負担です。北海道旅行に行くと、お腹が痛くなって医者にも掛かっても3割負担、仮病を使って医者に行くと、薬をもらってきても3割負担なのです。それが昭和23年から国民皆保険になったから、日本人の平均寿命は伸びてきました。それまでは、22年までなぜ50歳と低いのかということ、全部乳飲み子、幼い子どもが病院に診せる前に亡くなっているのです。その関係で、私は22年という数字を出したのです。

そのような形で、1つは女性のシングルライフをどうするか。もう1つ、経済文化国家の形成です。一家に3台あるもの、テレビ、自動車、電話、パソコンと言われていました。今日、女性の人たちだいが来られていますが、女性の方たちで運転免許のない人、少し手を挙げていただけますか？一人以外、誰もいません。携帯電話を持っていない方、手を挙げていただけますか？誰もいませんね。

そのように、今や女性の方たちがこれまでは社会とコミュニケーション、社会の情報を得るときは、だんなさんや男性を通じて社会とコミュニケーションを取ってきました。今や、男性不要論なのです。男は要らないという世代に入りました。「私は自分で情報が取れる」と。それはなぜかということ、テレビや自動車の免許を持って、自分で出掛けられる。さらには携帯電話によって情報が得られる。ですから今、世の中で一番情報を知っているのは誰だか分かりますか？官房長官でも鳩山総理でもないと言われていましたよ。世の中で一番情報が分かるのは、皆さんのうちのおばあさんと言われていました。朝の4時半、カラスとともに目が覚めるのだから。朝の5時45分のテレビを見ていたらみのもんたが出てきて、「世の中はこうだ」と言われる。さらに、昼間の12時45分にまた、みのもんたが出てきて「こうだ」と言う。夜の7時45分には、みのもんたが今度は白いブレザーを着てきて、こう語っているわけです。そのくらい、今やおばあさんというのは何かということ、女性。女性の人たちが男性よりも情報をしっかりとつかみ取る。

ですから、黒潮町で今度何かクジラのウォッチングの何かでクジラの肉を安く、要は「売れそうぞ」というのがテレビで流れたとします。そうすると、高知や宇和島にいる人たちは、携帯電話ですぐに友達4人なり5人集めます。そして、車にだんなが知らないうちに乗せては、ちゃんと黒潮町に車で移動しています。だんながお昼だと思って帰ったらお昼ご飯ができていないから奥さんの携帯に電話してみると、「なんだお前、どこにいるんだ？」、「どうしたの、あ

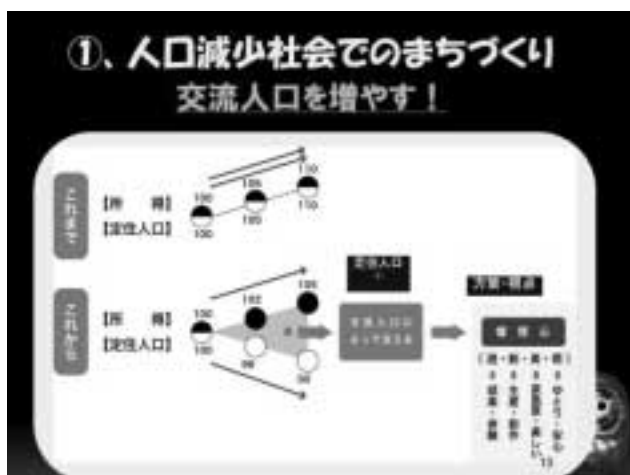
なた?」、「何だって、昼ご飯も用意しないで」、「何だ、私は今黒潮町でクジラ切ってるんだから、うるさい」とガチャッと切られて、終わりです。そのように、女性は情報をしっかり得て行動するような社会になりました。このような経済文化をつくってきたのです。

そして、3つ目の教育立国。高校進学99.5%、専門学校、大学という、20歳になっても学べる環境をつくりました。だから、20歳になっても学ぶから、要は「親のすねをかじっただけではうまくないぞ」と、今は鳥のモモを食べながら学校に通うという時代です。ですから私は町長になってから、成人式のときに「おめでとう」と言った後、必ず二言目は、300人ぐらい成人式に来ますから、「今日来た新成人の皆さんの中で、新社会人として働いている人は手を挙げてください」と言うと、3分の1しか手が挙がりません。だから、今や20歳になっても学べる環境というのは62%ございます。62%は専門学校や大学生です。これは何を意味しているかということ、女性の方々の高学歴化です。ですから、女性の要はシングルライフ、この女性のシングルライフをどのようにまちづくりの中で生かしていくか。市民力に変えていくか。

2つ目は、女性の持っている情報収集力と行動力、このパワーをどう生かしていくか。さらには女性の高学歴化、情報分析力。これを社会の中でどう生かすかということが、コラボレーションな社会のステージを作るということになります。

そして、地域の自立と手法であります。

## まちづくりへの具体的なアプローチ



人口減少の社会でのまちづくり、さっき言いましたね。交流人口呼び込むアプローチ策です。20世紀中は、人口が増えれば経済も伸びるものということで、右肩上がりでも平行してまいりました。しかしながら、21世紀は人口が減ってまいります。人口が高齢化で減っていく、少子化で減っていく中で、経済だけは安定させなければなりません。水道料も掛かる、電気代も掛かる、下水道代も掛かる、社会資本が整備されればそれだけ掛かるから、経済は安定させなければいけない。そのときに、

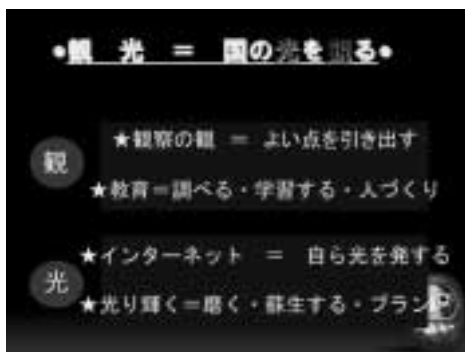
定住人口プラス交流人口によってこれを支えなければなりません。ですから、交流人口を呼び込むアプローチ策が必要です。そのアプローチ策は、この憧憬心（どうけいしん）なのです。憧憬心というのは「あそこ、あの時」という意味を持ちます。

東京都が、あの「意地悪ばあさん」の青島幸男さんが知事時代に、東京都の未来ショーというのを募集しました。そのときに最優秀になったのは、小学5年生の子どもの作品です。それはどういう作品かということ、東京都庁は新宿にあります。ツインタワーように東京都庁は建っています。その前は、日本で一番高いホテルやビル街・オフィス街です。そのビル街が全部なくて、菜の花畑になっています。東京都庁は2つ建っていたけれども、あとは菜の花畑で、そこに小川が流れている。これが、要はまだ生まれて10年の小学校5年生の子どもの求める東京都の未来像です。そういうものが憧憬心といいます。「あそこ、あの時」という懐かしさ、メルヘンな世界ですね。そういうのが憧憬心でありまして、要は娯楽的な体験の場の遊びの場や生産的な創作の場、原風景の美しい美、田舎の持つゆとり・安心という癒やし空間。こういうものを、今からは交流人口を呼び込む時ですよ。

それを日本は間違えました。今から30年前「リゾート開発法」という法律を作って、「都会からお客さんが来るのだから、田舎に都会的な空間を持ち込んでリゾート開発をやりましょう」



と言ったけれども、全部失敗しました。どこも成功していません。なぜ成功しないかという、要は田舎にただ都市空間を持ち込んだだけで、文化性のない都市空間を持ち込んだからです。おばあさんたちの作るその土地で食べる料理がなくなって、東京で食べるレストランのチェーン店のようなのが来て、そこで働く人は料理も作らない若い子が「いらっしやいませ」とだけ言っています。「これはどうやって作ったの？」と聞いても「分かりません」で終わりです。だから結局、リピーターに結びつかないわけです。そのようなマニュアル化された文化のない都市空間を、リゾート開発はやってきました。ですからその反省にいったとき、その交流人口を呼び込むというのはこの憧憬心というものです。このことがということでキーワードです。



そのときに、観光に行き着きます。観光とは、「国の光を観る」と語源にあります。ですから、黒潮町の観光といえば黒潮町の光を観に来るのです。ですから、「観光」の観は「観察」の観なのです。良い点を引き出すところにあるのです。だから観光の行政は、産業や商工観光化ではないのです。教育文化行政なのです。調べる・学習する・人づくりをするところに観光の原点があります。

そして、観光の「光」はインターネットなのです。自ら光を発しなければ駄目なのです。このインターネットというのは、自らアクセスしなければ世界の情報は入ってこないのです。それと同じように、黒潮町の光を発するという事は、要は光り輝くということですから、黒潮町にあるものを磨く・蘇生するところにブランドが生まれてくる。観光とはこのような基本的なところを押さえてないと駄目だということです。

2つ目の「財政縮小のまちづくり」。

昭和の手法は公設公営でした。行政が企画をして、行政が建設をして、行政が運営していく。これが、今や平成の手法は民営公設なのです。「自分たちがこのようにやりたいから、このやるものを安定化するために行政でこのようなものをつくってくれ」という、そういう時代に入りました。ですからそれをNPOやPFIやPPP活動といいます。



かつての昭和の手法というのは、地域に合わない国の補助基準の中で、「こういうものを欲しい」と言う「それじゃあ、こんなもの」ということで、自分の体に合わない洋服を作ったようなものですから服がガタガタで、とてもじゃないけれどもその施設の運営に困ったというので、「箱物行政」と批判されました。しかしながら、税は公設公営の方が、税金が正しく使われているように一般の人たちは思います。今度は民営公設という、「自分たちはこのような活動をやるから、直売所をやるから、そのために町でこのくらいの小さなものでもいいから、建ててくれ」ということになってきました。皆さんの税金を使って、その建物で潤う人たちはそこに農産物を出す人と、そこで働く人だけという、この税の不公平感を生んでいきます。そのようなところが公設民営の運営の仕方には出てきますから、このときは評価システムというのがしっかりと必要になってくるということです。

では、NPOやPFI、PPPとは何なのかということをお話ししましょう。

NPO、これは「ノン・プロフィット・オーガニゼーション」といいます。この太陽のような月のような円が黒潮町のグラウンドだとしたならば、歴代町長さんはアウトソーシングという外部委託をやって、要は「幾ら掛かる予算を幾ら安くしましたよ」、「第三セクターをつかって、働く雇用の場をつくりましたよ」、さらには「任意団体や非営利団体のNPOをつかって、公営管理の中で業者に5億円でやってもらっていたのが、それぞれの地域でやってもらうことによ



て3億5,000万円で終わり、1億5,000万円軽減しました」と、ここまでは大体今やっています。これからやらなければならないのはPFIとPPPです。ハードな事業についてはPFI、「プライベート・ファイナンス・イニシアチブ」といいます。今、地域経済が疲弊しているでしょう。公共事業が出ないでしょう。町に頼んでも「金がない」と言われます。金がないのではない、知恵がないのです。だから、地域限定型のプライベート・ファイナンス・イニシアチブ。地域の皆さん方が自主的に、資金力のある所は資金力を出す。技術力の

ある所は技術力を出す。人を出せる所は人を出す。そのような形で協業化した、言い換えればスペシャル会社。そういうものをつくって、「行政がやれないことは自分たちがやります」と。「じゃあ、ごみ焼却場については自分たちが建設して造りますから」と、それを行政と30年間の技術契約をする。そして30年後には行政財産になるという、そのような形で地域の経済を動かしていかなければいつまでも行政頼りで、疲弊した経済の中、「さっぱり何もできない」と言っても地域経済は動かないのです。そのような点でこのプライベート・ファイナンス・イニシアチブ、要点はPFIといっているものは疲弊している、また耐震構造や防災やその他の面で必要な社会資本の整備なり建て替えて、それぞれの地域の中で地域が協力して、そこに事業を編み出して行政と技術契約のような形で雇用の場や経済の回転を早めていく、そういう形がプライベート・ファイナンス・イニシアチブといえます。民間主導の中での地域経済の活性と、これはハードな面です。

それではソフト面はというと、パブリック・アンド・プライベート・パートナーシップといっています。「PPP活動」と私は言っています。官民共同と。私はこれを、イギリスのチェルトナム市というロンドンから3時間かかる人口12万人の町に学びました。

その事例を2つ申し上げます。人口12万人の町に大学が1つあります。このプライベート大学。それを、12万人の人口の市民全員が学生募集をするのです。行政は大学と市民生活を結びつけているからそれができるのです。学生が集まらなければ、下宿屋が空部屋になるのです。学生が来なければ、その地域経済の購買力が落ちるのです。だから、行政は市民と大学を常に結びつけて、チェルトナム市の市民の人たちは「うちにある何々大学は、市民との行事にこのように参加しています。何々にこう参加しています。ぜひ、うちの大学に来てください」と、市民一人一人のできる募集をやることによって、地域経済を活性化していくということが1つです。

2つ目、これは皆さんでもできます。何かというと、地域で遊休財産になっているものをコーディネートして、活力を生むわけです。ひとつの例をチェルトナム市で申し上げれば、チェルトナム市はさっき言ったようにロンドンから車で3時間かかります。ですから週末ホリデーをチェルトナム市でやるのです。ロンドンで都市生活をやっている人たち、人口の多い所から金曜日の夜、土曜日、日曜日の午前中をチェルトナム市で過ごしませんかと言う。ですから、そのようなコーディネーターを行政が育成するわけです。

1つの例を申し上げます。ロンドンから2泊3日のチェルトナム市での田舎体験を5,000円で募集します。そうすると、ロンドンの駅の東口に集まってくださいと。そこにチェルトナム市のバスが2台来ます。定員50名募集します。そうすると、こちらの受け入れ側のチェルトナム市の何々という集落では、Aさんの所は子どもが育ったから、子ども部屋が空いているね。2人行きたいなど。1泊500円だよ。夕飯は要らないよ。朝ご飯だけ頼むのです。そして、2人だから1,000円と1,000円で2,000円しかない。そのときに、農業体験をさせてもらった際の労賃はいらない。そこからワインや酒などをもらってきて飲むと。こちらのおじいさんは昔木工がすごく上手だったです。何とか50人が材料費200円にしてもらって、「いやいや、いいんだ。小学校のあの体育館借りるから」と。そのようにして地域で遊休になっている財産、土

地とか、さらに遊休と言うと怒られますが、もう仕事をやめてゲートボールをやっているおじいさん。そのような能力を持った人を束ねて、そして週末ホリデーということで都市から地域へ呼ぶ、人を呼んで体験させる。

これをそのまま黒潮町でいえば、高知市や松山市から3時間かけて呼んでくる。それは、黒潮町の第三町民をつくる。いいですか、交流人口を呼び込むというのは第三町民をつくる。黒潮町を訪れて、黒潮町のことを好きになってもらう。黒潮町の食べ物、物産、文化に触れて応援しようと思った人たちをいかに増やすかということが、交流人口を増やすことです。ですから、第一町民というのは黒潮町に住んでいる皆さんです。第二町民は黒潮町をふるさとに持って、県内外で活躍している出身者。第三町民は今言ったように、自分たちが仕掛けをして、コーディネートする。それが第三町民。そうすると松山市や高知市内で、その人たちが帰っていくわけです。チェルトナム市で体験した人がロンドンに帰っていくわけです。会社勤めの中で、「今度私のパートナーが、両親が東北の仙台なんだが、何とか安い所ないかな？」ちょっと旅行させながら四国らしいものを体験させてあげたいこう言われた。「黒潮町はそういう人が行っている」、「黒潮町？あそこは魚がうまいぞ。野菜やコメなんかみんな、ミカンなんか、ただみたいなものだ。東北から行ったら喜ばれるぞ」そのように教えることによって、その人たちが黒潮町の宣伝マン、営業マンに変わるわけです。そういう人が、今度人が訪れてきた黒潮町でコミュニティービジネスをそれぞれ共有してやるようなもの、そのようなものが要はPPP活動です。少し詳しく時間を割いてお話申し上げましたが、これは新しい形です。

そのような形を私は16年間、岩出山の町に定着させてまいりました。ですからそのような住民組織、NPOなどと協働する価値を持ってよ、と職員さんには言ってきました。だから民間の計画の、住民の計画のプロセスを大切にしろと。そのとき行政は共同参加する姿勢を示せと。すると行政の担当者らはふんり返っていて、「そういうのをやるんだ」と言っても「ああ、だったらあんたたちでやったらいいのではないか」。「バスを出してくれ」と言っても「バスは俺たち使わない。スクールバスしかないし」となどと言って、そんな堅いことを言ってもダメで、共同参加する姿勢を持つと。



さらに2つ目は、行政の持っている情報は公開する。情報を公開すると町民の人たちは参加します。「そういう計画があるのなら、自分も参加したい」と。さらに、設置するいろいろな規則があります。これを緩和しなさい。そうすると町民の人たちは運用の方法を、いろいろな発想を出してくれます。さらに施設を改造すれば、そこに交流の場が生まれます。このように、要は開かれた行政運営をやりなさいということです。そのときに必ず作らなければいけないのはアクションプログラムです。さっき言ったように、税の公平性や不公平感をなくすために価値計画と評価システムをやりなさいと、このように言っています。

だからうちの方には、これは豪農の屋敷でした。平成4年まで、おばあさんが一人で住んでいました。だから、かやぶき屋根が落ちて月が見える、雨が降ってくるような状態でした。それを、ここの後継者は仙台で会社勤めをしていますから、「岩出山の町にこれを寄付するから」というわけです。私は「要らない。あなたの家で税金を払っているのだから、買うから。もらうなんてそんな、もったいないからいい。その代わりに、この屋敷林だけは寄付してください。この周りの屋敷林が人の手に渡ったら、これは単なるお化け屋敷にしかならない」と。だから7戸しかない集落です。そこのおばあさんたち、奥野さんというのが中心なのですが、この人たちは「ここであなたたち、家で食べている料理作って人に食べさせてください」と言いつたのです。そうすると「私はほかの人に食べさせたことがない」というわけです。「いいから食べさせてください。東京などからも来る人たちが、よそからもくるから、いいから食べさせて」と。そして、この人たちが中心になって料理を作っています。この人たちに私が言っているの

は、「肉と刺し身と天ぷらは出すな」と言っています。どうしてだか分かりますか？肉や魚を買ってきたらうちの町は内陸部だから、海の魚が取れません。肉が取れません。要は、この奥野さんは給料が9万円、この人たちは8万円で、そのほかに、この人たちは畑で100万円ずつもらっていますよ。肉や刺し身を使わないのです。肉や刺し身を使ったら、手間賃しか残らないのです。給料代にしかならないのです。それよりも自分の畑から野菜を取ってきて、「これは市場監査の人が、「ホウレンソウ1袋100円、ダイコン1本100円ね。ハクサイは幾ら、キャベツは幾ら」といって清算しているから、給料で9万円取ったほかに奥野さんは畑で100万円もらっているわけです。だからこの人たちなんか年収150万円から200万円取っていますよ。それを、肉や魚を魚屋から買って来て、ただ手間賃を取ったら、畑に埋まるものがなくなってきました。そのようなのがコミュニティビジネスです。ただ単なる職業とは別です。地域資源を生かし、地域文化を伝えるというのはそういうことです。7戸しかない集落でこれをやっています。

これと似たようなものが内子町にあります。隣の愛媛県の内子町に「石畳の宿」というのに行っただことのある人いませんか？あそこも要は地域の人たちが予約が入ったときに来て、料理を作って、泊まらせてくれる。地域の人たちが風呂をたいてくれて、入っていく。

そのような形でこの所は、7戸の集落のおばあさんたちがそのような形でやっていますが、東京からわざわざ来ますよ、新幹線2万円掛けて。古川の駅や新幹線の駅から7,000円掛けて。1,575円のお膳1つだけです、出すときは。だっていろいろなものなんか作れないんだから。普通の家で食べているものしか作れません。それがむしろ逆に地域文化として受けるのです。私は東京から来た人に聞きました。初めて来たときに「東京からお客さんわざわざ、どうして2万7,000円も出してわざわざ1,575円のお膳を食べに来るのですか？」と言いました。そうすると、「いつでも私たちグループは、赤坂でお昼会をやっています。そうすると今はランチが最低2万5,000円からなんです」というわけです。私もあそこで3回ご飯を食べたことがあります。そこから東北新幹線で2時間かけて旅行した気分で、ここの古めかしい、このようなかやぶきの所、「ぜひ町長さん、かやをつつ泊まれるようにしてください」と。今は仙台から山形の新庄に「みのり」という列車が走っています。その列車と、ここの食事がセットになっています。だから、ここは今予約でいっぱいなんです。だからこの人たちは一生懸命になって稼いでいるのです。このような状況が1つ。



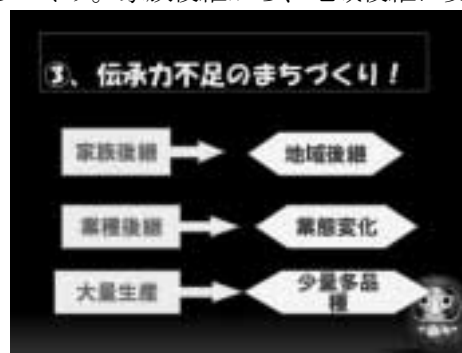
2つ目は、「感覚ミュージアム」というのがあります。これは今日帰ったら、若い方々はぜひインターネットで「感覚ミュージアム」というので検索してください。これは日本には身体的なリハビリセンターはあるのです。これはそうではなくて、こころのリハビリです。育児ノイローゼ、老老介護で寝たきりのお年寄りを世話するようになると、ちょっと心がおかしいなというときに自分で心の調整ができる、「感性福祉」というのが、これまで日本にはなかった。それで私は、日本で最初に感性福祉という言葉を使いました。私の友達な

のですが、東京芸術大学の六角鬼丈先生と、弘前学院大学を退官しましたがけれども出村和子先生という、自殺者をカウンセリングする「仙台いのちの電話」で先生をやられていた人と3人でこの感性福祉ですね。こういうのをただつくっても駄目なわけで、NPO法人を指定して、施設は行政で造ったけれども、大学は出たけれども就職がなかった10年前の学生たち4人にNPO法人をつくりなさいと。そして、学校の先生や退職した人たちは資金を出しなさいと。そしてこの4人が働いて、今や33名の、自分たちのお母さんみたいな人たちを使って、この感覚ミュージアムというのを運営しています。このような形でこれは、香美市のアンパンマンミュージアムと同じようなひとつの機能的なものがありますけれども、ただあちら側はあくまでもアンパンマンミュージアムですが、私どものは感性福祉施設ですけれども、要はそのような形のもの

です。これをNPO法人でやらせるということで学生が、子どもたちが、自分のお母さんたちを逆に使っているという、次の雇用の場を創出。

さらに3つ目は、まちづくり転換の伝承力不足のまちづくり。家族後継から、地域後継に変えていくと。業種後継から業態変化をすることによって、伝承力を得るといふ。大量生産から少量多品種な経営に変えることによって、伝承力を得る。私はこのような形を取ってきました。

1つ目はこれです。岩出山には「篠竹」という竹が自生しており、竹細工を編むおばあさんたちが300人ほどいます。これを家で編むというか、誰もお嫁さんが真似して、息子が真似して竹編みをする人はいません。だから、家族後継なんか誰も出てきません。だから、この人たちにここへ来て、ここは街の中のパチンコ屋でした。パチンコ屋が郊外へ行くためにシャッターになりました。これを岩出山の商工会の人たちは町長である私の所に来て、「町長、このパチンコ屋は立ち去るというから、今度、駐車場にしてくれ」と言いました。「ここは民間の土地だから、ここは民間で駐車場にしたら民間でお金を稼げるでしょう。どうして行政で駐車場を造るのか。私がやるのは、地域文化を各商店に結びつけるようにやるよ」と言って、私は「家庭でそれぞれ竹編みをしている人たちに、ここに来て編んでみると」と言いました。そうすると「嫌だ」というわけです。「人に見せられるような顔ではない」というわけです。或いは、「その前に私は足が痛いから、週に2回病院に行かないといけないんだ。嫌だ」というのです。「いいから来い」と言いました。そしたら「病院に行かなければいけないから嫌だ」と。「病院には行くな」と言いました。「嫌だ嫌だ」という人たちが今や、雪が降っても信号が赤になっても、竹工芸館に来ています。どうしてかという、この人たちは皆10万円取っています。そしてこのように、この人たちが先生になって編んでいるものだから、ここには弟子たちがだんだん出てきます。自分の嫁にはさせるようにならないけども、隣の村の人たちや隣町の若い人たちが来る、さらには学



校の子どもたちがここへ来て、体験学習をやっていく。そして、このような視察者が来る。これなんかは東宮御所の皇太子妃雅子さまの所にはこれが3つ行っています。1つあげたら、3つ東宮御所から注文が来ました。1個は譲ってあげたし2個は売ったから、60万円です。そのような形で、要はこの人たちは10万円稼いでいます。いつの間にかこのようにして、知らないうちにユニフォームをそろえています。だから、岩出山の観光レディーは発注を待っているような観光レディーです。これは、家族後継から地域後継に変えたひとつの例です。



2つ目は、業態変化です。いいですか、この人は魚屋でした。「売れない魚屋だったのか」というと、「売っていたんだから町長言わないでくれ」と言うんですね。魚を焼くよりパンを焼いた方がいいというわけです。この人は電気屋。魚屋と電気屋が組んで、パン屋をやり始めました。この人たちはパン屋の事業をするために800万円借金をしました。800万円借金ができたのはなぜかという、私は全国に先駆けて「男女平等推進条例」という条例を作りました。その条例は、分かりやすく言うと「資産を持っていない女性に金を貸さないと言うな」という条例です。女性の人たちというのは、お嫁に来た人たちというのは財産がないですね。皆だんなの名義ですね。だから、銀行へ行って「こんな事業をやりたいんだ」と言ってお金貸してくれなくても、だんななんか担保にはなりませんよ。だから、お金を貸してもらえないから女性のコミュニティービジネスは地域に芽生えないのです。だから、金を貸さないと言うなど。だから、この人たちもそうですが、女性の人たちがコミュニティービジネスをやりたいという

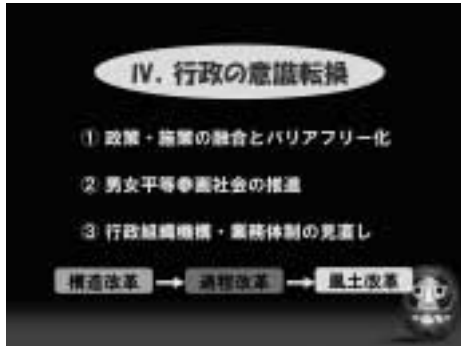
きに町に申し込んでこいと。町で、この人のこの企画であれば大丈夫だというのは、保証協会を付けて金融機関に紹介します。そして、1年間保証協会に保証してもらえば、黒潮町にもありますけれども2年目からは中小振興資金を使える。

さらには今度1人では駄目で、この人のプランとこの人の力を合わせれば、これはものになるなというのがありますから、そういうふうな形で要は、私たちはコミュニティービジネスの支援をきちっとやっていくという、男女平等推進条例を作りました。これは魚屋・電気屋が組んで、パン屋をやって、ここでこの人たちは何千万円パンを売っていると思いますか？パン屋というのは、1日4万円売ったら普通のパン屋、そして1日7万円売ったらパン屋をいつでもやめてもいいというものです。だから、パン屋さんの最初の目標は1日4万円です。この人たちは、7,000万円売り上げています。店に直接で6,000万円、あとは役場に昼間に行ったり、病院に行ったり、幼稚園に行ったり、保育所に行ったりして1,000万円で、7,000万円売り上げています。だからこの人たちは4月にオープンして、10月には税金対策で会社をつくらなければいけません。こっち側の人たちは、農地整理から立ち上がった若嫁5人衆としているけれど、若いといっても皆60です。この人たちは農地整理といって、うちらはコメのササニシキのふるさとですから。要は田んぼを大区画整理します。そのときに男たちは反対か賛成か、がっぷり四つになります。面積を多く持っている農家の人たちは、「おれは自分でブルを頼んでやった方が安くできる」。さらに面積の小さい人は、「誰々さんの田んぼの水が終わってから水をもらわないとできない」ということで、やれという人とやめたという人とががっぷり四つなんです。そういうときに大体、町長がその部落や集落に呼ばれるわけです。そして、2回ほど行きました。そうすると、町で補助率85%を5%上積みして90%にと、他力本願なのです。だから、私は男の人たちへ「あなたたち皆帰っていいから嫁を連れてこい」と言いました。そうすると、今度はお嫁さん方が出てきました。そして、案内のおじいさんや案内の旦那連中は、米価が安くなったら減反が強化されるから、「やっても分からない」とか「やった方がいい」とかというがっぷり四つでした。「あなたたち、農地整理をどういうふうにかえる？」と言いました。そうすると、この人たちは口を開きました。「おれたちはだまされてここへ来た」と言うのです。「今から帰るといっても、子どもたちがもう社会に出るときだ」と。「この子どもたちがここへ残らないで仙台で稼ぐようになったら、おれたちは仙台に行かないといけなくなるよ」と。「そうではなくて、あなたたちは一生コメのことしか考えないから、米価が下がる。農地整理というのは、農家・農村にとっては職場改善だと。コメを植えることばかりを思わないで、何でも植えられる農地整理をやるというふうになぜ考えられないんだ」と。嫁も60になると聞かなくなってくるから。差し障りがある人、ごめんなさいね。冗談です。要は、そのような形でこの人たちはソバを植えて、自分たちでソバを始めました。この人たちは1,800万円売っています。だから、この人たちは5人にもう1人使って6人でシフトを組んで、週2日休みにして1,800万円、この人たちは5人雇用して7人で、7,000万円売っています。このようなコミュニティービジネスが生まれてくるわけです。



## まちづくりの集大成として道の駅を建設

次は住民組織と行政のコラボレーションなステージですが、いいですか、そのときに行政が変わらなければ駄目ですよ。今日は行政職員の人たちが多いと思いますが、今までは、住民主体の変化を言ってきました。住民がそのような多様な変化をしていくときに、役場が変わらなければ、職員の意識が変わらなければ駄目です。まずもって政策、施策の融合とバリアフリー化です。だからワンストップ行政ではありませんが、ひとつの中で政策を融合化するという、



そういう縦割り行政ではない一面をしっかりと持つこと。

2つ目は、男女平等の参画社会の推進をするということ。つまり、財産・資産の持たない女性でもビジネスができるという環境をつくること。

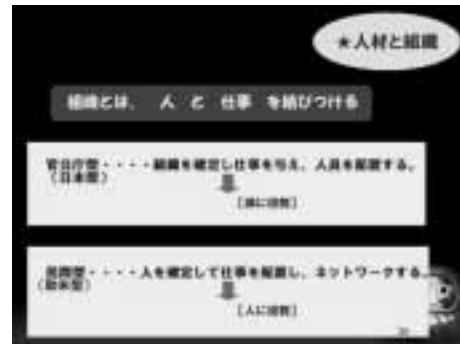
3つ目は、行政組織の機構や業務体制を見直して、それができるようにする。

だから、改革というのは構造改革と過程改革と風土改革。この3つがセットになって、初めて改革なので

です。小泉さんは竹中平蔵さんと2人して構造改革までやったから、今、混乱が起きているのです。だから、去年の初めだったでしょうか、竹中平蔵さんと私と、日本経済新聞の講演で東京の丸の内の本社に頼まれて行ったとき、控室が一緒でした。「一生悪く言われる。小泉と私と、皆悪い者になっている」と言うから、ただ構造改革だけやったって、日本の風土改革や過程改革というものを、道筋を示さないであなた達は改革をやった」と言う。「3年たてば、もっと良くなるだろう」と言うから「そんなものはならないんだよ」と言ったら、「私の出番だから」と、去っていききましたけども。

要はそのような形で、改革というのは人材と組織なのです。組織とは、人と仕事を結びつけるのです。だから官公庁型、日本型というのは、組織を確定して仕事を与えて人員を配置するから、課に役割が行っているのです。これを変えるときは、民間型、欧米型に変えなければ。人を確定して仕事を配置して、それをネットワークする組織改革、すなわち人に役割が行くように改革しなければなりません。

このような形で風土改革をやっていくとき、役所というのは縦型の、1対0の組織なのです。野球でいうと、西武ライオンズの松坂大輔なのです。松坂大輔は、西武ライオンズに入ったときは人気で

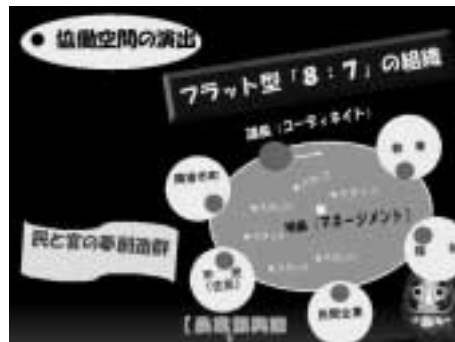


所沢の人たちがみんな見に来ました。今回も、菊池雄星くんのところにみんな見に行くと思いますよ。だけど1対0や3対1で完封・完投型の野球をやっていたら、短いから面白くないわけです。だから、だんだん行かなくなる。それで彼はレッドソックスに加わっていたのです。今から3年前、レッドソックスへ行ったとき、そのつもりで彼は投げました。そうすると2カ月持たない。そして1カ月半のブランクがあって、今度はコラボレーションする投球術を覚えました。それはこの次に見せます。

そのように野球で言えば1対0で、行政というのは常に住民よりも1対0で監視するという考え方なのです。

監督、監視。そのような形だから、どうしても職員同士で採用されて、何年かして係長になる、何年かして課長補佐、退職間際で課長だ部長だとなっていく。給料が上がるほど仕事をしないというのが、このピラミッド型です。だから上の者は、要は下から上がってきたのを決裁しようとしている。逆に、部下たちは上から何か指示があるのであるのではということで待っている。だから、この組織は1対0のこの組織を、病院に出て行って医者に診せる「指示待ち症候群」という病名が付くのです。だから役所は遅いと言われます。それを変えなければならないのが、フラット型の8対7です。野球で言えば、日本ハムファイターズにいた新庄剛志選手。彼は、ど派手な格好で来ます。彼は自分が目立とうと思って、ど派手な格好をするのではないのです。チームメートとコラボレーションするために

あえて、自分が道化師を演じるのです。そして、チームメートと一緒にそのような道化師をすることによって、今度はファンと一緒にクラブコラボレーションする。だからこのことによって、北海道の日本ハムファイターズは東京ドームのジャイアンツよりもお客さんを集めるのです。だから、日本ハムファイターズが昨年優勝したことなどは現役の選手をつくり上げた、森本などのああいって海坊主をつくり上げた、稲葉をつくり上げた、新庄選手のおかげなのです。ダルビッシュが来たからではないのです。その前の下積みは、この8対7なのです。ある時は行政が8で、ある時は住民が7、逆に、ある時は住民が8で、行政が7で、そのようなコラボレーションをすることが、結果的に15になるでしょう。15が転ずれば15倍のものづくり、1.5倍の市民力をつくるということです。だから1万人の黒潮町であれば、9対7のコラボレーションをすることによって1万5,000人の町民力をつくるということになるわけです。それがこういうことです。



要は、課長や部長というのはコーディネイト役に徹しなさいと。1年選手、新人選手も10年の職員も20年の職員も退職間近い職員もスタッフとして、年間をマネジメントするのは班長だよ。これはスタッフマネジメントするのはここだよ。政策的な施策の融合を図るコーディネイトをするのは、課長・部長だよ。そのときに、農業振興課なり漁業振興課というのが黒潮町にあったとすれば、黒潮町の隣の四万十市や四万十町と、その政策がどうコーディネイトするのかによって1.5倍広がります。さらには漁業関係者だとすれば、また農業関係者だとすれば、町の中で1割しかいません、10%しか。あとの90%は消費者です。「ここに黒潮町で作った野菜はこういうんだ」、「ここで取れる魚を料理するのはこういうんだ」というのによって、この市民の9割の人たちが営業マン兼消費者に変わります。つまり価値競争の営業マンに変わってくるわけです。

さらに、民間企業と農業、漁業をやることによって、パッケージの仕方や保存の仕方ができます。福祉と農業や漁業をやることによって、生産農業からセラピー農業という柱も出てまいります。教育とコラボレーションすることによって、コーディネイトすることによって、環境農業や食育的なものが出てきます。このことによって、農業政策がひと回り広いものになってくるとするのが8対7の、1.5倍の市民力、地域力が生まれてくるということです。それが、民と官の夢創造群として、渡り鳥が群れを組んで飛んでいくような市民パワーになっていきますよというのが、私のまちづくりの基本的な考え方です。

それによって私は「あ・ら・伊達な道の駅」を16年間のまちづくりの集大成として、道の駅を造ったのです。「あ・ら・」というのはフランス語です。「～流」・「～風」です。「伊達な」というのは、これは京言葉です。伊達政宗の伊達ではありません。京都で「伊達な」というのは、「粋な」、「おしゃれ」という意味です。ですから、新鮮という意味にもなります。そういう意味で、このような名前にしました。



ここは中学校跡地でした。私は平成2年に町長になって、平成3年に「この中学校を統合する」と、このように言いました。そうすると、この地域の人たちからは「中学校は残せ」と、言われました。「いや、中学校の生徒が少なくなっているのにどうするんだ」と。「中学校のにぎわいを再び、何に変えるかみんなで考えよう」と言いました。ですから、ここの住民に相談しました。「中学校がなくなることだけ考えないで、中学校の跡地利用を閉校と一緒に考えよう」と。そして町



政座談会をすると、やはり8割の声は「ここに温泉を掘って、農作業が終わったら、その温泉で癒されるような所を造ってくれ」というわけです。そして、「福祉でデイサービスなどを使えるように」と。だから、「私はそういう消費型人間はつくりたくない」と。「生産型のことを考えてください。消費型の市民意識はやめて、生産型の意識を持とう」ということで、「道の駅を造るよ」と言いました。そうすると、まずもって言われたのが「車など走らない」と言われました。本当に、車は3台しか走っていませんでした。2つ目に言われたのは「道の駅を造ったって、車なんか止まらない」というわけです。「いいから止めろ」と言いました。

そうすると、一番前にいて、いつでも町政座談会のときに黙って帰る学校の校長先生が、その日に限って手を挙げました。「町長、おれは暇だから毎日道路を見ている」というわけです。「車が止まるのは小便のときだ」と。「ほら見ろみんな、ヒントが出てきた。車を止めるのにはトイレ戦略だ」ということで、うちの道の駅はトイレ戦略から入りました。

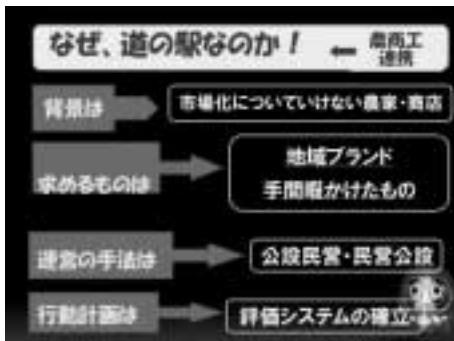
そして、この所の所は反対が多いものだから、建設する前に講演会を開きました。そのときに講演会で、船井総研の経営コンサルタントという肩書きの人、JR北海道の札幌行きをやった横浜のコンサルタントという肩書きの人を2人呼んで講演させました。そうすると、2人とも「商業施設は駐車場から何から見えるようにしなければならない」というわけです。さらに「建物は清潔感を出すために、全部白っぽくした方がいい」と言われました。それで講演会が終わってから、私は役場のプロジェクトチーム25人を集めて語りました。「今話していった2人のコンサルの全部逆をやれ」と。「だけど町長、議会も聞いていたし地域の人も聞いていたけど、怒られますよ」、「いいから、全部逆にやれ」と言いました。そうすると、役場の職員は不思議な顔をしていました。「いいか、国や県の言うことを聞いて個性あるまちづくりをした所、どこかあるか？」職員は黙っていました。「それでは駄目だ。銀行の言うことを聞いて成功した会社の社長、誰かいるか？」そのときも黙っていました。これが極め付き。「農協の言うことを聞いて成功した農家、1軒でもあるか？」と言うと、みんな「ない、ない」と言いました。私が言ったのは、このコンサルタントの人たちを否定するのではなくて、要は「他力本願になるな」ということです。それを言いたかったのです。だから、全部逆をやりました。これは日傘ですよ。駐車場から何屋なのか見えないのですから。日傘なんですから。来た職員に聞いてもらえば分かります。そして、白っぽい建物というものを全部黒くしました。全部逆です。それは、今言ったように他力本願なことをしないためです。

そして、今度地域の中で言ったのは、こっち側は山形県、秋田県へ行きます。そして鳴子こけしで有名な鳴子温泉などがあります。「鳴子のホテルの売店や、街道のドライブインで置いているものは置くな」と言いました。さらにこっち側には、古川というのが20キロ離れてあります。「古川の新幹線の駅で売っているものは置くな」。そうすると、「何も売るのがないじゃないか」、「それを考えてくるのがお前たち職員だぞ」と。「おれが先に言ったんだ。それならお前たちの給料をよこせ」と。「1週間たってもアイデアの浮かばない職員は辞表を持ってこいよ」と。「アイデアが浮かんだ職員はアイデアを持ってこい」と言ったら、辞めるのは嫌だからみんな考えてきました。これはもちろん冗談で言ったんですよ。そうすると、1週間たって職員たちが持ってきたのは、「町長、岩出山で取れるもの、岩出山で作ったものを売れということだね」、「そうだ。だから『あ・ら・』なんだぞ。フランス語で『～流』、『～風』、岩出山でいう『岩出山風』なんだ。」このような形でここが生まれ、このような形でスタートしました。

その道の駅がこれです。ここに体育館があるでしょう。ここにJRの無人駅があります。この道の駅ができたので、JRの駅にうんと乗り降りが増えるようになりました。つまり、列車で来て利用されているのです。これは平日ですよ。3台しか車が走ってない所が、これだけ来るようになりました。いいですか、これが



これだけ来るようになりました。いいですか、これがトイレ戦略のトイレです。これが日傘です。駐車場から見えません。このように、土曜日、日曜日になるとこっち側が車でいっぱいになります。だから、1日1万人来るのです。



なぜ、道の駅なのかということ。ここからが本番。要は、私は市場化についていけない農家、商店のために道の駅を造ろうと思ったのではないのです。これを元気にしなければいけないと思っているのです。岩出山はさっき言ったように4,300戸あります。国で進める農政は、市場化に対応した農家を育成しなさい、経営体をつくりなさいと言います。岩出山で市場化についていける農家などというのは30戸あるかないかです。あとの農家は全部高齢世帯で小規模農家です。

市場化などについていけるはずがありません。それで、この人たちの元気がなくなればまずもってうちが、町内で、商店でものを買わなくなります。だから毎年一軒一軒、歯が抜けるように、「あそこの豆腐屋は今度やめるそうだ」、「あそこの床屋さんが今度やめるそうだ」。そういうふうになってしまうと、要は町内でのものづくりができないということは、交流人口を招けなくなります。いいですか、交流人口の受け皿ができなくなります。だから、私は「市場化についていけない農家、商店のためだよ」と。

それでは今度求めるもの、買い物に来るものは何かというと、手間暇掛けて地域で作られたもの、地域ブランドですよ。卸屋から卸したようなものではなく、そこの地域ならどこでも売っているようなもの。そこら辺の道の駅で置いているような、あんなありきたりのものを置いては駄目なんですよ。

そして運営方法はというと、公設公営から公設民営へ。民営公設のこのような形ですよ。このときは必ず税の不公平感を生むから、行動計画は評価システムをしっかりと作って示せ。だから私はさっきの道の駅、3億6,000万円で建てました。3億6,000万円で建てたから、年間130万人呼び込んで、3台しか車が通っていなかった所でも130万人呼び込んで、15%から20%の手数料で、そしてあなたたちの給料、メンテナンス、あとはランニングコスト、運営資金、それらをやって20年間で3億6,000万円の建物の償還的なものをやりなさいという評価システムを作ることによって、家賃をその中から取りなさいということです。そうやっていくことが税の公平感をきちっと生むようになるのです。そのような、私は岩出山の農商工連携の拠点をつくったのです。市場化についていけない農家や商店のための農商工連携の拠点をつくったのです。

なぜ道の駅にしたのかというのは、簡単なのです。全国の道路地図に載るから道の駅を造ったのです。いくら立派な美術館を造っても、劇場を造っても、全国の道路地図には載らないのです。全国の道路地図と列車のダイヤの駅に乗るのは、鉄道と道路だけ。だから私は、「道の駅」という名前を使っただけ。だから国土交通省や建設省の道の駅を造った覚えは、私はないです。岩出山の農商連携の拠点をつくったのです。

### 市場競争経済から地域経済の復活 ～モノを売るな！地域文化を売れ！～

ではそれだけでいいのかというと、まちづくりというのは成長循環のまちづくりをしなければいけない。道の駅を中心として、どのように成長循環するのか。病院を造ったのであれば、病院を中心としてどのような成長循環する町をつくるのか。そういうことが必要です。

ホップ・ステップ・ジャンプに例えれば、ホップはまずもって、訪問客の需要を創出することなのです。要は訪問客の需要というのは、来たお客さんが買いたくなるものを作ることです。それが交流人口を呼び込むことになり、リピーターにつながるということです。だか

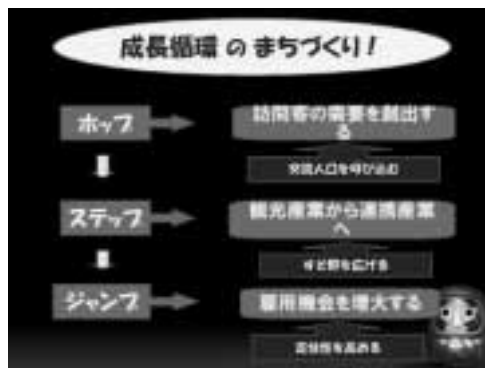
ら私は今日、事務局の方に乗せられてきたからそのまま某道の駅（施設）に入りましたが、自分で見たい施設に行くときは、駐車場で人の出入りを1時間見るようにしています。

自分として調査するのは2つです。1つは、買い物袋を提げて何人出てくるかというのを最初に見ます。その施設で買い物袋を提げないで出てくるお客さんが多いということは、その施設には買いたいものがないということです。どこでも売っているものしかないということです。

2つ目は何を見るかということ、今入っていったお客さんが何分で出てくるかということです。要は中での滞留時間が幾らかということを見ます。30分、40分そこにいるということは、1つは接客する社員のコミュニケーション力がある職場ということです。要は商品説明なり、何なりがしているということです。だから立ち止まって何か、「このような私が作った野菜です。これをこのように食べればこういうふうにおいしいですよ」という説明書きがあれば、立ち止まって読みます。そうでしょう。何もなければ、ただ通り過ぎるだけです。そういうのが10分、15分で出てくる。片や工夫のある職場であれば、30分、40分かかって出てくる。だから、私は必ず施設を見に行くときはこのようにします。要は1時間駐車場でいて、そのデータの下に「ここは入らなかったっていい」、「ここは見る価値がある」というので入っていきます。そのような、訪問客の需要を創出するというのが最初です。

その次、ステップは、観光産業から連携産業にすそ野を広げるということです。観光産業というと「おれは何でもない」と。旅館の女将や売店のおじさんが何だか観光産業で。今は、農家の農作業の体験が観光になり、古くは地引網を引くのも観光でした。そのように、漁師の料理が観光の資源になり、農家の食事が観光の資源になり、そのような形で、グリーンツーリズムが今社会の注目を浴びているように、要は観光というのはそういう温泉場だとか何とかではなくなってきたということです。農業体験や漁業体験、農家や漁師の食べ方、食べ物がそのまま観光産業の連携的な産業の育成になるよということです。

そしてジャンプは、求める成長循環は雇用機会を増大するというです。そのことによって、定住性を高める。この雇用機会を増大する、定住性を高めるというのは、何も若い人たちの定住だけではないのです。さっき言った女性のシングルライフの雇用の増大を図るということです。だから、おじいさんおばあさんの雇用の場をしっかりと定着させて、老人ホームに入れない。隣町の老人ホームへなんかやらないという、その中のステージでの定住性を高めしていくということが、成長循環のまちづくりなのです。



そのようなときに、「地域づくりの三要素」というものがあります。要はまずもって地域資源の再発見です。これはうちの方の人たちは、自分たちの住んでいる道路を通る車を地域資源として再発見しました。そのときに歴史や伝統、置かれている位置や地理、人物・人材、こういうものをしっかりと見極めて、地域資源を再発見したのです。

2つ目は、先ほど言ったように何も売るものがないと言いました。売るものがないのではなく、地域資源に何を補充するかがポイントです。先ほど言ったこの竹細工を編むこのおばあさん、高橋

ウメさん、今年で90歳です。この人が宝なのです。地域の資源なのです。この人のこの編む技術というのは非常にいいものなのです。芸術性や近代性や実用性、こういうものをこのウメさんにプラスする、補充する。そうやっていけば、ウメさんに私はスウェーデンからガラスを買

ってきました、このように。スウェーデンガラスを1万円を買ってきて、ウメさんに見せました。「このガラス、寒々しいな。」「ウメさんや、こいつに上っ張りを着せてください。服を着せてください。」そうするとウメさんは、このざる、編んでも800円でしか売れません。800円でしか売れない技術でこのように編んで、このような腰巻を巻いてくれました。そうすると6万円、5万円で売れるわけです。このように、要は地域資源に何を補充するかによって、文化価値が上がってくるのです。800円にしかならないざるを作っているのが、5万、6万の工芸品になってきます。



そして3つ目は、地域資源に新しい時代の潮流です。だから私の携帯電話は、要は全部各農家のさっき言ったメール、テレビで紹介しましたね。これが全部入っています。こっちにパソコンのデータが全部入っているものだから、大きいものはちょっと重いのですが。このような形で、朝の10時から夕方5時まで、1時間おきに農家の人たちそれぞれに、売れ行き状況が入ってきます。それによって、夜の8時に最終の報告が入ります。そしてパソコンを使える高齢者の人は、パソコンにそれをおろします。パソコンを使えない人は「今日は何が幾ら」とノートに書きます。そうやっておけば、来年のこの時期には何が幾ら売れるというのが計算できるわけです。だから、来年の何月には何を作付しないといけないということが分かる。携帯電話を持つのを嫌がっていた人が、もう携帯電話がない生活は考えられないわけです。そのような状況で、新しい時代の流れをしっかりとつかんでやるということが必要になってきます。

それだけでは人は集まりません。何といっても要は「あ・ら・伊達な道の駅」を目的化させなければなりません。だから私は「東京と青森のちょうど真ん中だよ」と、「太平洋と日本海の横軸のちょうど中間だよ」と。「だから、この、あ・ら・伊達な道の駅はダイヤモンドクロスシティだよ」と、うそを本当に教えることのプロです。これが大変なんだ。本当を本当に教えるのは簡単なこと。うそを本当にして教えるのが大変なわけです。だから、「ダイヤモンドクロスシティとは何だ」と言われたら、「四方八方の情報を持っているよ」ということを教えなければいけません。だからうちの道の駅は、秋田県内や山形県北、岩手県南、三陸の海の情報がここにくるとみんな分かるとなるから、双方から集まってくるから1日1万人集まるのです。

今度は逆に、集客倍増の戦略として仙台圏、ここ仙台には160万人の人口があります。宮城県全体で236万人の県民ですが、仙台だけで160万人います。この人たちが週末にどこに行くかという、この人たちは福島県に行くのです。福島には温泉とフルーツと花があるから。猪苗代湖という所があるから、そこに行くのが仙台で週末を過ごすときには一番多いです。2つ目は、温泉があってそばが食べられるという、山形のそば街道に行くのです。こっち側なんか来ない。ましてや対岸、



松島のすし街道なんか来ない。来るのは観光客だけです。それを、要はこの160万人の週末の見極めをやって、週末にこっち側に来るようにしなければいけないということで、鳴子温泉の日帰り入浴と、うちの方の1週間の野菜の新鮮なものを買って求めるようなプログラムをしました。

もう1つは、仙台圏というのは東北における高度化された都市ですから、支店経済圏ですし、大学も仙台に集まっていますから、秋田県や岩手県や山形県の子どもたちは仙台に皆住みます。会社に勤めている人は仙台に住みますから、そのときに、さっき言った3台しか走っていない車を呼び寄せるために、秋田県内や山形県北の人たちは13号線に乗ってこの東北の真ん中、山形県側を走って仙台に来られていたものを、ぜひこっち側経由で行くように、仙台圏の往来を見極めました。そのためには、特徴ある品物を置かなければいけません。ですから私たちは、要は岩出山でしか売れないもの、岩出山で作られるもの、仙台のお土産屋で買える「萩の月」はうちに置いていません。日本のお土産のトップに1回なったことあるのが「萩の月」なのです。けども、私たちは置いていません。さらには姉妹都市の物産を置いて、全国的なイメージを出しています。だからうちの道の駅には「十六タルト」があります。高知県の南国市のトマトケチャップがあります。それは、姉妹都市だから置いてあります。四国宇和島は伊達藩の関係で、私の所と姉妹都市ですから。そのような関係で、北海道のロイズのチョコレートも置いてあります。宇和島の道の駅でも去年の4月からロイズを置かせました。そのような状況で、要はこの仙台圏の往来の土地に岩出山でしか買えないものを置くということです。そのような状況をつくり上げて目的化させたということが、トイレ戦略と併せてやったことです。



その、あ・ら・伊達な道の駅の挑戦は、市場競争経済から地域経済の復活なのです。ですから私たちは打倒ジャスコ、打倒イトーヨーカ堂です。それに負けないという精神でやっています。ですから会社創立の精神は、公設民営の納税者株主です。営業理念は「モノを売るな！地域文化を売れ！」です。さっきのビデオで見せたように、要はこの魚の食べ方は、私たちはこう食べているんだといううちが、刺身でばかり食べていた人がもう1匹別なのを買うよということなのです。だから、うちの方は売れるのです。そういう

形を取らなければいけません。運営理念は素人集団です。どうして素人なのかというと、文化が分かるからです。その素人集団76名、日本農業を再生するには地産地消では再生しません。「旬産旬味」です。そして、その出荷者が276名。

そして、3つ目は癒やし空間のトイレ戦略です。トイレ戦略というのは、トイレ文化が分からないと駄目です。私のトイレの話聞いて、トイレをすぐに立派に造ったばかりの人がいます。それではお客さんは入りません。どうしてか。トイレ文化というのは、男性は30秒の世界。女性の人たちは1分30秒なのです。1分30秒というのは、必ず終わってから年齢に関係なく手を拭くと顔を直すのです。だから女性のトイレは男性と同じ人数が入ってきても混むというのはそういうことなのです。だからトイレ文化というのは、要はトイレがオアシス、癒し空間になるようにしないとダメです。だからうちもトイレは、立ち小便是私は作らない。全部ウォシュレットにしると言ったら、国土交通省がどうしても「立ち小便ぐらいで作ってくれ」と言うから、仕方ないので6つほど作りました。あとの16個は、全部ウォシュレットです。どうしてウォシュレットでやりたかったかということ、「ここの道の駅は、男性用トイレはありません。全部女性用トイレです。男性の方も女性用トイレを利用できます」と。何のことはない、ウォシュレットですよ。ただ下からシャワーが出るだけです。だけど、そのようなアイデアを持って、トイレ文化というのは、女性の人たちはトイレだけではないのです。終わったら必ず身だしなみをちゃんと整えるという女性の文化を分かって、だからうちでは手を洗う所と身だしな

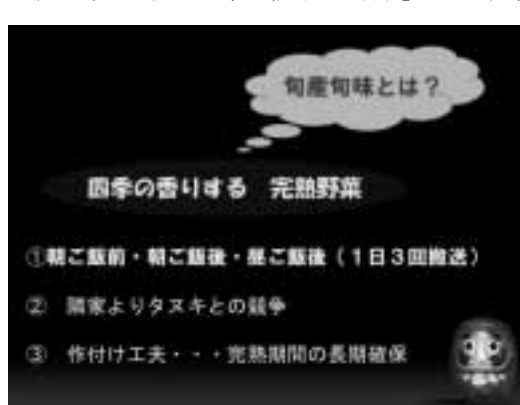
みを整える所が別なのです。それを上回って造っていたのが、名古屋に刈谷市というのがあります。あそこの「刈谷ハイウェイオアシス」というのは、要は女性用トイレにソファなどの応接セットまであります。私のトイレ戦略の話聞いて、そういう所も出てきました。

それで、あ・ら・伊達な道の駅の独自の戦略というのは、ストックヤード・倉庫がありません。どうしてかという、レジと畑が直結していますから、情報基盤整備をやることによってジャスト・イン・タイムです。要は、必要なときに必要なものが入ってくるということです。だから、うちは倉庫のない商売をしています。

そして、さっき見ていただいたように110センチの視点です。クレームは100%対応、出荷者は276名。豆腐や油揚げなどのおかずを作っている人は140名。岩出山町民で市場化についていけない人たち400名の人たちが参加してやっています。

そしてコンビニとコミュニティービジネスということで、新しいものと古いビジネスをやっています。そして姉妹都市の物産、補助金よりも家賃払いということで今、2,000万円の家賃を払っています。さらに、モニター制度によって農家の人たちと消費者とを会わせて、「こういうものがあればいいのにな」という消費者ニーズを常に生産者が直接つかむというような独自戦略をやっています。

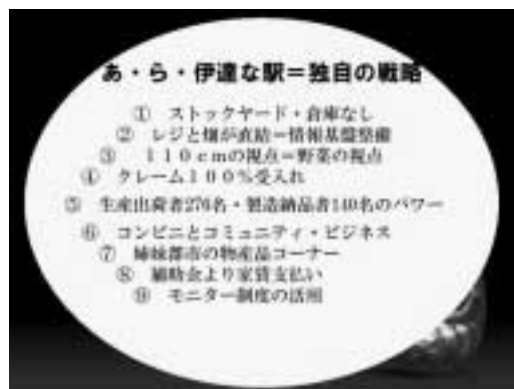
そして旬産旬味とは、四季の香りのする完熟野菜なのです。完熟野菜ですから、「朝ご飯前に摘んだ野菜は、8時半までに並べろ」と。「朝ご飯を食べてから摘んだ野菜は、午前11時までに並べろ」と言います。「お昼ご飯を食べてから積んだ野菜は、午後3時までに並べろ」と。1日3回、要は「出すシステムを最低限しなさいよ」と言っています。それが、全国の直売所いろいろな所を見て歩くうちに、「朝取れ野菜」という看板を掲げているばかな直売所があります。「朝取れ野菜」と掲げていたら、午後からは余ったもの、腐ったものしか残っていないということになるのですよ。だから朝だけ来るというのではなく、一日お客さんが混むようになるような直売所をつくらないと駄目だということです。



さらに、完熟な野菜を出すときはタヌキと競争しろと。タヌキというのは、香りに誘われて、完熟になる大体10日前に見に来ます。そのときには足跡が出来ます。そこから1週間たてば、今度は、要は一棟一棟味見していきます。そしてそこから3日経つと子どもたちから親せきから皆集めてき

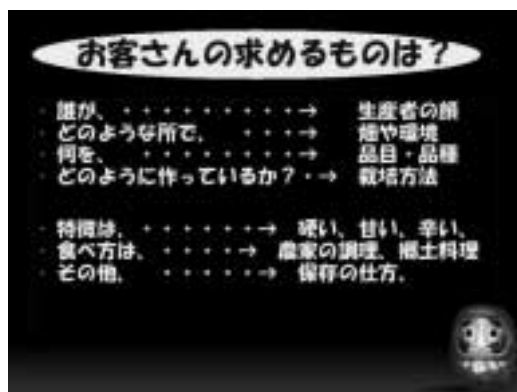
て、一気に食べます。これがタヌキの習性です。だから、タヌキの足跡が付いたら1週間後に収穫するというのです。

その次は、作付けの工夫です。完熟期間の長期確保をどうするかということです。それをうちの方ではこう指導しています。市場型・農協型というのは、要は一定面積に1日に全部植えてしまうから、完熟期間が1週間しか持ちません。うちの場合は少量多品種ですから、直売ですから、「今週は5棟植えなさい、来週5棟植えなさい、3週目、

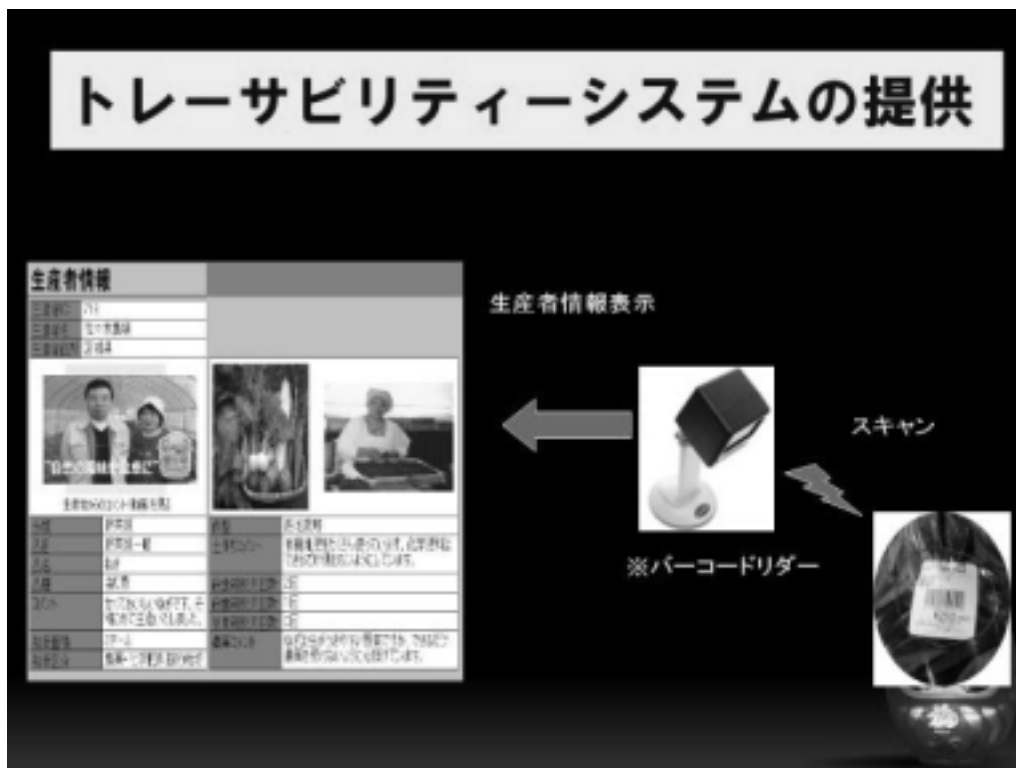


5 棟植えなさい、4 週目、疲れるからラムネ飲みながら 5 棟植えろ」と、こう教えます。そうすれば完熟期間が 1 カ月持つわけです。これを携帯電話で完熟なものから売り場に出していくということになっていきます。完熟な野菜を出すと、包丁 1 本で小料理屋をやっている調理師が買いに来ます。どうしてかという、要は調味料を使わなくていいから経営が楽になるのです。完熟な野菜というのは、皆さん分かるでしょう。甘みがあって、しかも水気を含んだまま味を出します。ですから素材が生きた料理ができるのです。そのようになってくると、お客さんである調理師、包丁 1 本でやっている親方がお客さんを紹介します。そのような形で、うちはお客さんからのお客さんと呼ぶような形になっているということです。

それだけでは人は集まりません。お客さんは気ままです。お客さんの求める物は、誰が、どのような所で、何を、どのように作っているか、これを知りたいのです。さらにおまけで、特徴が硬い、甘い、辛い。食べ方は農家の料理、漁師の料理、郷土料理、こういうのを知りたいのです。NHKの「きょうの料理」の本にあるようなのは皆知っている。そうではないのです。



さらにその他、シングルライフ、家族が少ないですから、少人数家族のときは 1 袋買っても 1 個買っても余りますから、その保存方法を教えなければいけない。こういうのをうちの方ではバーコードからスキャンすることによって、生産者履歴、農薬の使い具合、料理方法、保存方法というのが、このような形で見られるようになりました。ここからこういうふうに行って、トレーサビリティのシステムを会社として築いていく。そしてこのようにスキャンすることによって、こちらにある大型テレビ 2 台にこれが映し出されます。



これはスウェーデン、ノルウェー、フィンランドの人たちです。北欧三国からも視察に来ています。あとはチリやアルゼンチンの南米からも来ています。私は韓国、タイで講演、今度はギリシアの隣のアルバニアだか何だかにまで来てくれと言われていますが、そのような形で、

外国からも注目されています。

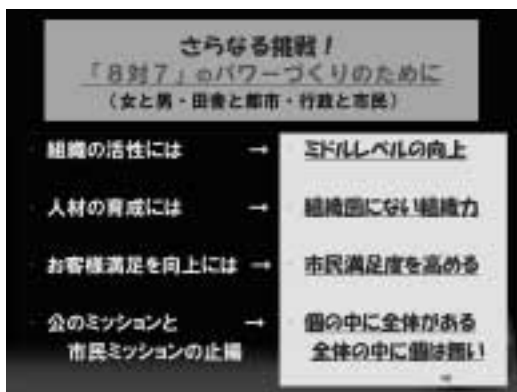
このような形でやるから廃棄する、売れ残りというのはたったの2%です。売れ残らないということは農家が損をしないということ、農家にリスク感を与えないということです。いいですか、農家がやめていくのはどうしてかという売れ残るから、余るからなのです。市場や農協に出すと、半分は規格品外だと捨てるでしょう。直売だったら売れるのです。その売れる理由は価格ではないのです。農産物を売るのは料理、食べ方を教える。値段は下げない。だからそのような形でいくと、この廃棄数が少なくなります。



そのような形で、うちの276名の出荷者は売り上げ1,000万円以上が4人います。4人のうちの1人は後期高齢者のおばあさんです。何の農産物を売っていると思いますか？要は1,000万円以上が4人います。最高売っている人がキノコ・ナメコの2,200万円です。この1年間トータルして出している人は、平均356万円です。

日本の農家は1.7ヘクタール農地を持って、130万が農業所得です。ヨーロッパの農家は、日本の農家の10倍、17ヘクタール持っていて、260万円です。ヨーロッパが倍の農業所得です。アメリカの農家は面積を100倍持っています。170ヘクタール持っていて330万円です。うちのこの276名の年間出している人たちは、面積が日本の平均の約1.7ヘクタールで、アメリカの農家より取っているということです。そのほかにコメは農協、牛は市場に出していますから、このような状況です。それではこれを支えているのは何かというと、80と70の人たちで3割。3割は高齢者です。50、60代を入れると8割を超えます。20代もいるのですよ。

このようにいかに、要は高齢者の方々が高齢施設で過ごすのではなく、女性のシングルライフが活躍できるステージをまちづくりの中でやっていかなければいけないかということです。そして、先ほども見せました21年は363万人がうちの方に来ました。さっきのビデオに映っていたのは20年度ですから341万人でしたけれども、去年1年間で363万人、1日に1万人来る道の駅ですよ。そして売り上げは、レジで直接売っているもので12億4,200万円です。レジでない、店頭で売ったり自動販売機などで入っているもので7,400万円。合計で13億円売っています。このように毎年伸ばしてきました。ルイ・ヴィトンや毛皮は売っていませんよ。さっき読んでもらった1把150円や、高いのはイチゴで500円だけど、うちは果物と花がないから、葉っぱものですがこのようなことです。



さらなる挑戦を8対7、1.5倍の市民力をつくるためには、女性と男性の8対7、田舎と都市の8対7、行政と市民の8対7、このコラボレーションが必要です。そのための組織の活性のためには、ミドルレベルの向上です。要は、60歳で退職になってからが向上する。私たちで言えば、新規就農後継者です。

そして、2つ目の人材育成には、組織図にない組織力、これは何だか分かりますか？おじいさんおばあさんです。この組織力にない、第一線が終わったという人の力を組織力にしなればいけな

いということです。組織図にない組織力をいかに人材育成するかです。

そしてお客様の満足度を向上するためには、市民の満足度を高めるということです。要は市民の満足度を高めることによって、営業マンや宣伝マンになるわけです。



さらに公、行政の使命と生産者、市民の使命を高い地点で一致させて、目標というのは高い地点で一致させなければ駄目です。そのためには「個の中に全体があるのであって、全体の中に個はないよ」と。「あなたの中に道の駅があるのであって、道の駅の中にあなたはないよ」というのです。ですから、「あなたの中に黒潮町があるのであって、黒潮町の中にあなたがあるのではないよ」ということの、町民一人ひとりが主役のまちづくりをやっていかなければならないということです。ですから13億の363万人を呼び寄せているのは、全部だんなを7年前にお墓に送ってやった人たちです。女性のシングルライフが、今いるお客さんが次のお客さまを生むということで、子どもを産んでいるから分かるんですよ。男には子どもを産んだことがないから分からないのです。女性のシングルライフは、ちゃんと今いるお客さんが次のお客さまを生んだよということで頑張ってもらっているのが、あ・ら・伊達な道の駅の姿であります。

以上です。ありがとうございました。

(終)