【講演記録】地方分権と地域経営～住民と行政の協働によるまちづくり

人をはぐくむ地域経営の道程

◆助役・企画担当課長研修　2004年7月16日　◆講師／福田志乃（地域政策プランニング代表）

協働あるいはパートナーシップという言葉が流行っていますが、現実はそう簡単にいくだろうか。協働＝理解×分担×責任×連携、という方程式を私は提案していますが、実際は「相互理解」の部分に60～70％のエネルギーを使います。

（講演内容から）

人気の宿の経営者に「集客の心得」を見る

では地域経営というとき、どういうところにヒントを求めたらよいかを少しお話してみます。私は旅をするので、泊まる宿もとてもシビアにチェックします。

宿の集客力は、一般に言われるように、交通の便が良いとか、料金が安いとか、温泉があるとか、そういうことだけが「絶対」ではないと思います。経営において成功している宿をいくつかあげますが、そこに、「地域が生き残るためのヒント」が見出せると思います。

「道楽」にかける経営者の心意気

広島と四国をつなぐ「しまなみ街道」ができて、沿線にペンションやホテルがたくさん立地しました。私は、平山郁夫美術館から海上に架かる大橋を歩いて渡り、さらにそこからバスで四〇分くらい奥に入った港町にポツンとある宿に泊まりました。宿の宿泊費は一万五〇〇〇円。街道の中心から離れて一万五〇〇〇円という値段でどうして経営が成り立っているのか。私は失敗かも知れないけれど、行ってみたわけです。

海に面してきれいな漁港の宿がありました。女将さんの案内が気持ち良いです。そして料理ですが、最初は三品ぐらいしか並んでいません。失敗だったかな、と思いました。そうしたら間の取り方というか、料理の出し方がとても上手で、女将さんが暖かいもの、冷たいもののタイミングを見計らって次々と運んできます。しかもお料理の腕もかなり良い。実は、ご主人がお料理をつくっていて、自分のところに生け簀を持っていて、お魚を丁寧に育てているとのこと。そこで、生け簀を維持管理するのは大変でしょう、と言うと、「大変だけれどもそれが私たちの道楽ですから」と。ある時の台風で生け簀が全部流されて、二〇〇万から三〇〇万円の損失が出たこともあるそうです。それでもメゲずに道楽に投資する。本当に素晴らしいところで、私はすごく感動しました。儲けるのではないという気持が伝わる、その経営者の想いが魅力なのだと感じました。

フランスで学んだホスピタリティー

長野に小諸という市があります。そこで、

評判のよい宿はありますか、と自治体の方に聞きました。「とても繁盛しているところが一軒あります」と言うのです。聞くと、値段は一万二〇〇〇円から一万五〇〇〇円ですが、離れた佐久市の出張帰りの人がローカル線に乗ってでも、そこに泊まるという話。行くとやはり読えがきれいなのです。温泉まで白樺の小道（これはハード面ですけれども）を歩き、温泉内にはオルゴールがかかり、林檎の香りがプンプン……。木箱のようなお風呂に林檎がいっぱい浮いて、とにかくお洒落でした。

翌朝のことです。朝食は広間で食べてくださいと言われ、団体客や男性のビジネス客がたくさんいますから厭だな、と思いました。広間に行くと、「福田さんはこちらです」と案内されました。同じ広間内ですが、私は離れの縁側に連れて行かれました。私用の衝立があって、朝の木漏れ日が気持ちの良い一人の空間が特別に用意されていました。麦とろ飯の朝の御膳も良かったです。

団体さん、個人の客、女性、男性とニーズを知り、本当にうまく対応している。そういう心尽くしが素晴らしいと思い、二〇分で良いからお話を伺いたいとマスターに言いました。やはりフランスに行かれ、かなり宿泊施設経営の現場で勉強された方でした。ホスピタリティー、「人をおもてなしするとはどういうことか」をよく研究され、フランスで学んだことを日本流にアレンジしていく。その心尽くしとセンスが、やはり人に伝わり、口づてになっていく。

成功事例の哲学

もう一つお話をします。合併はしない、自立をする宣言をした自治体に呼ばれました。自主財源をどうするかということで、私は地域経営という面から、やはり四～五日泊まり込みまして、公社で抱えている一二軒ほどの宿や温泉、働いているスタッフの状況、全施設の経営状況、さらに民間の温泉宿やお店、レストランについても可能な限り、チェックしていきました。

公共の宿に「人が集まらない」と言っている一方で、さらに奥に行くと小さな個人経営宿がありました。平日でしたが、いつも満杯ですと言われました。そこでやはりマスターにお話を聞きました。夏の間に鹿をした熊や猪などを冬場の湯治客用に保存したり、山菜などの資源を大事にして提供するなど、「そこで食べることのできる手料理」にこだわりを持っておられました。

公社には、五〇〇〇万円の赤字が出ています。私が泊まった時、お客は私一人でした。食事中、お料理を作っているお母さんたち（地域の方々ですけれども）が、話していることが全部聞こえてきました。「こんな調子では、他の公共の宿と共に共倒れしてしまう」と。案の定、どこにでもあるような冷凍物が料理に出たり。経費を削減しようということは理解できますが、先の山奥で成功している旅館との「差」、いわばホスピタリティーの精神の差というものが歴然としているのです。

そういうことを見ていくと、宿は立地には

講師紹介

福田　志乃
（ふくだ　しの）

【プロフィール】

都市工１期生が共同設立した日本初の都市・地域政策立案専門の独立系シンクタンク(株)エックス都市研究所の主任研究員を経て、1997年からフリー。地域政策プランナーという新しい職業を確立。1999年から、『地方分権』と『市民自治社会』をテーマに、自治体向けジャーナリスト活動も展開。「総合地域政策論（新しい総合計画、県と市の政策における二層制の打開）」（2001年）などを提唱し、各地の現場で実践している。

必ずしも関係ありません。旅館でも地域でもそういうものだろうと私は思います。私は宿の経営の視点を「地域の経営」に置き換えて考えることができると考えています。

ユニークな外貨獲得の試み・小布施町

そのような「地域経営」という視点から、私が二重丸を付けたい地域があります。皆さんもご存知かと思いますが、小布施町（長野県）です。何が良いかというと、景観づくりは有名ですが、私はまちづくりが経済活性化にも生かせていることに注目しています。

ふるさと創生事業の際、小布施町はハコ物を造らず、その資金全てを町民の"人づくり"に使いました。一人あたり二〇万円の補助で欧州――フランス、イギリス、オランダ、ドイツ――に行って、花とまちづくりを見てきてもらう研修を実施したのです。そのような人材育成研修というものは、なかなか芽は出てこない。同時期に始まった景観形成の受賞はありますが、花への取り組みは二〇年後に一気に花開いたと言えます。

私が驚いたのは、まず駅前に花がいっぱい。どんどん歩いていきますと、郵便局や公民館などの公共施設はもちろんのこと、建設会社や銀行や個人店舗までも花がいっぱい！　なのです。観光の中心から外れた農地まで歩いてみたら、そこにも田畑沿いに花がある。農地を花で飾るとはどういうことなのだろうと聞くと、そこは自治体がうまく進めていて、農地のコンクール、生け垣のコンクール、お庭のコンクールなどと部門ごとに住民が楽しみながら競い合っている。

それから面白いのは、まち全体で『小布施オープンガーデン・ブック』というものをつくっていることです。これはフランスの手法に真似たものだそうですが、農地、企業、公共施設、個人の庭など全部で大体一〇〇ぐらい紹介されていたでしょうか。

さらに驚いたのは、それはカラーの冊子なので作成にはお金も必要です。それには八〇社の企業が協賛金を出していました。ただし「企業広告は載せない」ところが小布施のセンス。企業も参加主体の一つということで「エントランスなどの花つくりを紹介する」ことが企業広告になる。要するに商売としての広告ではなく、参加することを通して企業への評価も高まるという仕掛けです。

それだけでも、コミュニティづくり、また、地域経営という面から評価できます。しかし、小布施町では、まちづくりにとどまらず、「花で外貨を獲得する」ところまでいった。そこまでいけば、やはり凄いこと。それが「地域経営」の本質だろうと思います。

具体的には、新しい花の産業として、苗の生産から鉢植え、切り花など、栽培の技術に取り組み、観光産業というよりも花の産業と言えるまでに成長しています。ところが、そこで行政が関わったことは、簡易な研究施設をつくった程度。私はここで面白いと思ったのですが、行政がある程度まで苗を育て、それを一七円で農家に渡す。農家が育て、さらに大きくした苗をまた行政が五五円で引き取る仕組みです。それを年間三回ローテーションさせるのだから、農家には収益となるし、行政も余計な人件費などは掛からない。またその苗を販売したり、まちづくりにも活かすということで、一石数鳥というわけです。

地域経営は、私は少なくとも二〇年くらいのスパンで考えなければできないと思います。「何で生きるか」。そこにテーマを見出していくことも大変ですけれども、長い道のりへの覚悟が必要でしょう。

街並みづくり一〇〇年運動・金山町

金山町（山形県）には、金山杉というものがあり、金山大工と言われる職人もたくさんいたのですが、金山杉の住宅の保全が難しくなり、技術の継承もだんだん難しくなってきた。

一九八三年（昭和53年）度に基本構想の中で『街並み（景観）づくり一〇〇年運動』を

基幹プロジェクトとして位置付け、一〇〇年をかけて美しい街並みをつくっていこうとなったのです。一九八六年（昭和61年）三月には「金山町街並み景観条例」を制定し、街並みの基本となる「金山型住宅」の基準さらに金山型住宅を建てた場合の助成制度を設けました。

ですが、条例をつくり、「金山杉の住宅をつくってください」とは言っても、値段は高いですから建て替えはなかなか進まないのが現実。ところが金山では、これまでの二〇年間に年平均一八軒くらいが建て替えられた。ここは、私はスゴイと思いました。助成はあっても建て替え費用は当然高いわけですから、「美しい街並み」への意識が住民になければ建て替えは進みません。私は中心部の街並みに一歩入って感じました。ああ、金山も小布施と同じだな、と。「町民自らが、どこか外国の街並みを体験しているな」と直感しました。まず、やはり花を大切にされていた。

「どこか外国に学びましたね」と思わず町長さんにお聞きしたら、「町民の皆さんは、ドイツに行って街並みを勉強しています」と言われました。そこで、町民の方々と会って「ドイツで学んだことって何ですか？」と聞きました。そうしたら、花を育てること、街並みを保存することもあるけれど、それ以上に、「ドイツの人は自分たちのまちについて語り出すと、紀元前からの歴史や文化までも語る」と。そこに皆さんは感動した、と言うのです。だから、一年や二年でまちをつくるというのでなく、時間をかけてつくっていこう、そういうことに気がついたと言ってくださいました。私は、住民さんの意識改革ということは、まさにこれだと思います。住民自らの経験をもとに住民が打ち出したことが大切で、それは決して行政が打ち出して主導したことではない。

金山は、住民がしっかりされています。五地域ごとにまちづくり基本計画があり、それに沿って、「どう責任を持って、コミュニティや地域の福祉を考えていくか」を町民が話し合っているのです。しかし、そういうコミュニティの中から見えてきたこともあります。私がふっと気が付いたのは、やはり高齢化。話し合いに出席されている方の多くが五〇歳以上だったことです。若い人はどうしたのだろう。実は、この地域コミュニティの高齢化は、地方部でも都市部でも共通に全国的に出ている問題です。地域コミュニティ活動参加者の高齢化、固定化、また、進め方の形骸化は全国共通に見られる問題です。

金山は、受け皿としての景観・環境の美しさ（ハード面）、また、人づくりという生涯教育もできています。あるいは、福祉やごみ問題など、地域のコミュニティという面からの地域づくりもかなり進んでいると思います。しかし、私が心配するのは、産業や雇用の問題。隣町の企業でリストラしている、農業だけでは生計が立たないような中で、「美しい街並み」は将来維持できるのだろうか。つまり外貨をどう獲得するか、これはやはり今後の町のビジョンを考える鍵になるに違いない。私は今、金山町のまちづくりに関わっている経緯もあって、本当に悲しい話ですが、美しい町をつくってきた町民の皆さんに、「外貨を稼ぐ意識を持って下さい」と言わなければならなかった。

論議のプロセスからの地域政策

地域の政策立案とは、「一部の公募の市民参加」でつくれるほど簡単ではないのですね。やはり重要なことは、できるだけ多様な人々を巻き込むプロセスです。様々なプロセスを踏んでコンフリクトのような議論を重ねる。その結果、「限られた予算」の中で、何をどう重点化するのが適切か。そういうことを、組織や縦割りを超えて議論していく。それを担うのが、これからの地域経営を実行する自治体の役割だと思います。

（04年7月16日に行われた助役・企画担当課長研修の講演記録をもとに構成）