

5 地域における人材育成機能の充実について

NPO 法人ミラツクは、2008 年より全国各地で住民参加のダイアログ (dialogue: 対話、会話)を進めている。ダイアログを通じ、各地において住民の間で協力が生まれ、新しいプロジェクトが生まれてきている。その取り組みの状況、推進するに当たっての工夫、課題、そして、さらに発展させるために取り組んでいる新たなプラットフォームづくりの動きなどについて同法人の代表理事である西村勇也氏に話を伺った。

1. NPO 法人ミラツクの活動概況

(1) ダイアログ、そしてアクションへ

- NPO 法人ミラツクは、NPO として登録されたのは 2011 年だが、前身となる活動を 2008 年から始めており、4 年目となっている。一言でいえばダイアログ、話し合いを通じて協力を生み出し、そこからイノベーションを興すという活動を行っている。
- 最初はいくつかの地域で住民参加によるプロジェクトを生み出すような話し合いの場を行っていた。現在は若者と地域にフォーカスしており、特に震災後、地域では東北にフォーカスしている。例えば、震災後、若い人の間で自分たちのやることになかなか見えない、けれども何かをしたいという人が非常に増えているので、そういった若者を対象に 3 日間の合宿を行うという事業を開始している。合宿後に岩手県の沿岸部の陸前高田に行くというプロジェクトも行っている。
- 現在の拠点は、京都と東京と仙台と 3ヶ所で、活動の多くは、メンバーが 50 名と最も多い東京であるが、仙台市、山形県、新潟県、島根県海士町など日本の各地にメンバーがいて活動をしている。また、全員日本人だが、インドネシア、アメリカにもメンバーがいて活動している。
- ダイアログの進め方であるが、まず、その場にどういう人が来ているのか、お互いに知り合うような時間を必ず設けるようにしている。そこから互いリソースを見出していくようにしている。
- そして、話し合いも話し合うだけではなくて、協力が生まれて、更に協力から具体的なプロジェクトとかアクションとか何か自覚的な行動が起こることを目的に置いた話し合いになるように持っていつている。

- また、話し合いによって起こるアクションについても、何でもいいというわけではなく、社会的に多くの人によいと思えるようなプロジェクトが起こっていくことを目指している。

(2) 地域での活動事例

- まず、初期の頃に島根県海士町で行ったことがある。人口2千人程の離島で、行くには本土から3時間かかる。UターンとIターンの人が非常に多い島として近年有名であるが、Uターン者、Iターン者どちらも若い人が、溝があった。そこでUターン者とIターン者を一堂に会して、お互いがどういったことを考えているのか溝を埋め合うようなダイアログを行った。
- もう一つは、和歌山県那智勝浦での対話である。3回行き、まだ継続中である。米どころでして非常に豊かな場所であったが、近年は経済的に低下してきており、どうすればいいか自分達で考えようということで集まってもらった。下は22歳から上は88歳までの方70名ぐらい集まった。高齢者の方から、廃校を活用して農機具を保管するような場所を作れないかというアイデアが出されたりした。現在は、町の予算編成に合わせて案をまとめているところである。
- 新潟県佐渡島でも活動した。JC(日本青年会議所)主催で、若い人達の意見を取り入れて、JCの活動を行いたいということで、島の在住者100人が集まった。島に専門学校(佐渡文化と環境福祉の専門学校)があり、普段は触れ合う場がなかった学生にも加わってもらった。この時も大体20程のトピックが出て、いくつか具体的にプロジェクトとして運営されている。
- 山形県鶴岡市では温泉旅館の再生のために行っている。11軒あった温泉が今では7軒しかないという状況の中で、若旦那衆が集まって湯田川の温泉街を何とかしたいということで動きが始まった。自治会長、地元の経営者、学生などに集まってもらい、話し合いからプロジェクトを生み出すということを行っている。

2. 大事にしている三つのこと

(1) 自発性

- 私達がとても大事にしていることは自発性ということで、例えばトピック一つをとっても自分たちで出してもらおう。出てこない時は出てこない理由をたくさん洗い出し、それを潰していくような形でワークショップを展開している。
- 内発的な動機づけを生み出すような仕掛けをワークショップの中に散りばめてい

る。ダイアログという方法の中には自発性を生み出すものが散りばめられている。

(2) 成果と確率

- もう一つは、成果と確率ということである。ダイアログと呼んでいる場所はデザインをしている。つまり、誰を呼び、何時間、どんなトピックについて、どういうステップで話をし、そしてひとつのステップが終われば次のステップは何をするのか。こういったパターンに入った場合は、どちらに進んでいっているのか判断し、Aという選択肢をとるのかBという選択肢をとるのか。ダイアログを一つ一つ細かいステップに分けていって、そのデザインをすることで再現性をつくっている。なので、全く違う地域で同じ事をずっとやってきているわけである。
- 場のデザインの例であるが、住民参加で町を再生することが目的である場合には住民の方全てに声を掛けている。一方、宮城県気仙沼で行ったダイアログでは、若手のNPOのリーダーもしくは株式会社の社長にだけ声を掛けており、しかも20代から30代と年齢を区切っている。釜石市から南三陸町という六つのエリアに分けて概ね2名ずつ呼んでいる。地域間の連携をつくる目的でこの場を開いているのでこのような構成にした。目的が明確になれば誰を呼べばいいかがわかってくるので、少しずつ場のデザインが明確になっていく。明確になればアクションとか成果も生まれやすくなるというのが、これまでの2年間で学んだことである。

(3) 「道をつくる」

- 三つ目は「道をつくる」ということである。様々なプロジェクトが進んでいくと資金が必要になってくるが多々ある。一方でまだ銀行からお金を借りるような段階ではないという方にどうやって資金をつくるのかということで、インターネット上で寄付を集めるサービスを展開している方と協力をし、プロジェクト毎に資金を集める取り組みも行っている。そして、また、その先も必要ということで、例えば地元の金融機関に繋いでいくようなステップになっている。
- ずっとプロジェクトをやっているような人たちから話を聞くと、お金のほかにも必要なものがあるという。行政との繋がりであったり、専門家や先輩NPOの意見であったり、地元の経営者の協力であったりということである。そこで、そういったことを一度に解決できるような異なるステークホルダーが集まるプラットフォームを京都、仙台、横浜で作りはじめている。
- もともとの、純粹に話し合い文化自体を広げていくというステップがあったが、取り組みの結果、市民活動をしている方が取り組むなど十分に広がりが出てきているので、次のステージに力を入れるようになってきている。道をつくりながら他の方に譲ってその先をつくるということをこの5年間繰り返してきている。

- 5年近くやっていると、一緒にやっている人が成長をしていく。成長をしていくと、ステージが変わってくるので、そのステージ毎に必要なものが変わってくるというのをこの5年ずっと見てきた。最初は話し合うだけで良かったのが、そのうち何かやりたいということになってくるのでそのための場が必要になり、始めてくると資金や仲間が必要ということで資金集めや仲間集めを始めるようになる。もう少しすると具体的にそれを継続していきたいということで、どうすればビジネスとして成立するのかということになる。成長と共にステージが上がっていくので、そのステージに合わせた道をつくっていくことが求められている。

《「道をつくる」の実践事例》

- NPO を自分で立ち上げたりしている方に集まってもらった山形県鶴岡市でのワークショップの事例である。皆さんプロジェクトは確かに持っているだが、とてもぼんやりしていて、人に説明をすると何回も変わってくる。このブレを小さくしていこうというのがこのワークショップの目的である。このブレを小さくすることと、先程の Web で資金を調達することが密接に関わっていて、人に説明ができないと他からお金を集めることもできない。13のプロジェクトがあるが、そのうちの一つ目が10月18日から資金調達を開始するというので準備を進める段階に来た。
- 次に、マルチステークホルダーのプラットフォームについてである。これは地元の方をプラットフォームにしていく取り組みであり、経営者の方、金融機関の方、メディア、そしてもちろん行政の方、大学、NPO。経営者の中でも比較的ソーシャルなビジネスをしている方などに集まってもらっている。京都では、京都府、京都市、京都信用金庫の方、京都産業大学の先生、同志社大学、中小企業の経営者の方々、NPOのリーダーの方々、財団の方、アマタという株式会社の方々、伝統産業の組合の方とデザイナーに加わってもらい、一つのプラットフォームにしようとしている。この場にプロジェクトを進めている方に来てもらって事例を話してもらったり、次の商品開発のアイデアを話してもらおうというようなことをしている。

3. 取り組みを進めていて感じていること二つ

(1) 地方プロジェクトで重要なことは文化と独自性

- 取り組みのほとんどが地方での取り組み組となっているが、地方で二つ非常に重要な点だと思っていることがある。それは文化と独自性である。
- 例えば、庄内地域は北前船が着いていた場所で、非常に文化が豊かな所であるが、そういった地域の文化にプロジェクトが立脚していない場合、面白いが意味がないとか、面白いが誰の共感も得られないということになることを見てきた。文化に立

脚して新しいプロジェクトをつくっているかどうかということが、地に足が着いたプロジェクトとしていくために必要なことだと感じている。

- もう一つは、地域それぞれが全く違うので、違うこと、独自性が非常に重要だと思っている。地方には元々違うものがたくさんあり、非常にリソースにあふれている。その上、一人当たりのリソースの量、つまり使える空間と時間と一人が関わっていくことができるステークホルダーの数も東京より圧倒的に地方の方が多い。

例えば、東京だと同業の方に出会える機会というのがとてもたくさんあるが、地方に行くと全く違う人に出会える機会の方が簡単に手に入る。時間に関しても、例えば東京で何かワークショップをしてプロジェクトのアイデアが出ても、次に集まるためにみんなでスケジュール調整をすると2ヶ月後だというような話になってくる。それが庄内でやっているような時は、来週の水曜日に会える。何かちょっとしたことをやりたいのであれば、場所を貸してくれるような方もたくさんいる。こういった意味で、空間も時間も非常に豊かだと感じている。人間の数は少ないが、一人の人間が使えるリソースは非常に多いというのが地方の特徴かなと思っている。

(2) NPO にとって行政と組むことが一番重要

- 私達 NPO は地方の行政の方と組むことが一番重要なことだと感じている。ここができるかどうかで取り組みの範囲も成果も大きく変わってくる。行政の職員は多くの人のネットワークを持っている。地域で出会いたいという人がいる時に、市役所や県庁のルートは非常に重要な鍵になっている。
- また、対話の参加者の安心を支えるという意味で行政の方に入ってもらうのは非常に重要だと感じている。自治会の会長や、女将さん、小さな商店の経営者などに来てもらうためには、私達の名前で案内をしても難しく、自治体の方と組むことでその安心を支えることができる。
- NPO は市民が作った器で、自分たちで入れるが、全員が入るような器ではない。市民の方全員が入るような器を作るためには、自治体と組むことが一番効果的な方法だと感じている。

4. おわりに

- マルチステークホルダーの取り組みで進めているビジネスの事例を二つ紹介する。岩手県陸前高田市に気仙杉の杉山があり、その間伐材を使った建材作りをしている「紬」という会社がある。間伐材を積み木のように加工したもので、この建材を使うと、釘も接着剤も使わずに二階建ての家を建てることができる。現在、京都の企業のオフィスの内装に使ってもらうということで話を進めており、京都の経営者

の方々が協力をしてきている。

- もう一つは、伝統産業を使って1歳から6歳向けの幼児用の商品開発をしている「和える」という株式会社の事例である。例えば、焼き物や漆器を使った器づくりをしているが、その器に「返し」がついているので赤ちゃんでもこぼしにくいものとなっている。国際的なデザイナーと一緒に開発しており、見た目のデザイン性と共に機能性をしっかりと持っている。日本全国で取り組んでいるが、その新しい商品開発を京都の伝統産業や行政、経営者の方々と一緒に始めている。

- この二つの会社自体私達がソーシャルビジネスと呼んでいるもので、一方は間伐材活用の取り組みで、もう一方は、赤ちゃんに本物を伝えるということと伝統産業を守るという意義を持っている。こういった取り組みを、地域の経営者や金融機関が支えていくことができるとしたら、とても素晴らしいことだと思っており、支えてくれるパートナー作りに取り組んでいる。

以上の話をした後、質疑応答、意見交換が行われたので、以下に主なものを掲載する。

〈質問〉対話を通じて、みんなが持っているいろんな潜在力をまとめていくということであるが、対立があるような場合に関係者がどのように対話を進めていけばよいのかということを示唆をもらいたい。

〈回答〉私達がやっている方法はとてもシンプルである。まず人として出会うということデザインしている。その人がどういう考えを持っているかなどを非常に時間を掛けて知り合うようにしている。プロジェクトとかアクションとは関係なしに、その地域についてどういう想いを持っているのか、どういう歴史を持っている人なのかということを知り合うことをまず行っている。対立を超えるためには、まず人として出会うということが一番重要だと思っている。プロジェクトとか取り組みについて考え始める前の段階が非常に重要で、そこに9割9分時間をかけ、労力をかけており、できる限り丁寧にしないといけないと感じている。

また、あらゆる取り組みは自分たちでやるということをルールにしている。これをどうにかして欲しいという話ではなく、自分達でどうできるのかということを考え始めるという方向に話し合いを持っていくようにしている。

〈質問〉親和的な討議をするにはソーシャルキャピタルみたいなものがどうしても必要で、そうでないと対話が対立を生み出すのではないか。

〈回答〉ソーシャルキャピタルについては、どちらかという私達のやっているような活動を展開していくために必要な要素だと捉えているが、対話が成立する条件とは別と考えている。対話が成立する条件はむしろ信頼関係が生まれるかどうかで、その信頼関係はソーシャルキャピタルとは違うと考えている。信頼関係があれば親和的な対話は生まれやすいし、親和的な対話があれば信頼関係は生まれやすいと考えている。

地域のことを考えているということがお互い分かり合えれば、比較的激論を交わしているように見えても、最終的にはすごく創造的な話し合いになっているということを見てきている。その最終段階にどうやって近づくかが重要と思っている。そのためにスタートを切れるのが飛び込む側なので、対話では私たちが先ず信頼関係を構築するところからスタートを切っていく。そのスタートを切った信頼関係をスパイラルとして広げていくということを行っている。

〈質問〉 対話の時に皆さんに声を掛けるのが結構大変だと思うが、どんなふうに声を掛けて参加者を集めているのか。

〈回答〉 まず、地元のコーディネーターを必ずカウンターパートとして入れるようにしている。オープンマインドを持っている方で、多くは I ターンとか地域の外から入ってきている方が多い。その人と打合せをして、「こういった人達を呼びたいね」という話になり、まずは 10 人ぐらいの小さなグループを作る。その小さなグループからさらに声を掛けるという形で人を集めている。

もう一つ、私達のやっている人の集め方で非常に重要視していることは、どうやって招待をするかということである。自分達がやりたいことではなくて、地域の人達が求めるものをつくるための場ということで招待をする。すると声も掛けやすい、招待された側もどちらかという喜んできてくれる。

参加人数はあんまり重視していない。少なかったからといってあまり悲観はしない。人数が少ない方がたくさん話せるので少ない方がやりやすいということもある。

〈質問〉 プロジェクトに必要な資金集めは苦勞するのではないか。銀行がプロジェクトを査定すれば結構厳しいのではないか。また、クラウドファンディング (crowd funding: ある志を持った人や団体に対する資金をネットを通じて多数の支援者から調達する) で資金調達ということのようであるが、そうするとプレゼンテーションがすごいポイントで、いいものと人気がないものが出てくると思うが如何か。

〈回答〉 銀行との関係では、実際に行っているのは、元々地域向けの助成金などを地銀などが用意していて、そのマッチングという方向で進めている。融資というところに行くまでのプロジェクトはまだ育ってきていないので、発掘してきたものを紹介をしているような段階である。

クラウドファンディング自体は 70%の方が資金調達に成功している。平均金額が大体 150 万円ぐらいで、下が 20 万円ぐらいから上は 800 万円まで集まるという仕組みになっている。実際に使っている人はまだまだ少ないが、今後、増えていくだろうと感じている。クラウドファンディングは面白く、全く見知らぬ人からお金をいただくというよりは、その人自身が元々あった関係性の延長上でお金が集まってくるという仕組みになっている。実際には地道に取り組んでいる方のほうが周りに知り合いがたくさんいて応援をもらえるというような仕組みになっている。クラウドファンディングでは、見せ方は非常に重要である。見せ方によって集まる金額は変わってくる。

〈質問〉 こういったダイアログの活動から更にプロジェクト、そしてまた具体的な資

金調達まで進んでいくとか、そういった進展が進みやすい地域とそうでない地域というのはあると感じられるか。

〈回答〉 ソーシャルキャピタルがまだ残っているのかどうかというのは大きい違いとなる。京都は非常に閉鎖的な土地柄だが、中に入ると非常に濃密なソーシャルキャピタルがある。都市部よりも少し離れている所の方がやりやすい。

それから文化がしっかり残っている所は進みやすい。豊かな文化があると、プロジェクトのとっかかりになりやすい。それがないと、空中戦みたいなプロジェクトになってくるので、聞いていてもよく分からない。

三つ目はコーディネーターが得られるか地域であるかどうかということ。私たちが関われるかどうかということに関わってくる。そういったコーディネーターは外から入っている場合が多いということを見ると、外からの人材をある程度は受け入れるような地域であるかどうかということになる。

〈質問〉 プロジェクトは地域に雇用の場をつくることにつながっていく可能性があるか。

〈回答〉 雇用についてであるが、鶴岡市の温泉街(湯田川温泉)では、若旦那衆が集まって朝ミュージアムという取り組みを行っている。毎週、約 400 人の方が朝に集まって町歩きをしたり、町の産物を食べてみるといったことをやっている。非常に大きな取り組みになっていてメディアにも取り上げられている。しかし、集客に繋がっていない。そこが繋がらないと雇用、経済に繋がってこない。これが先日の対話で彼らから出した課題である。

鶴岡で対話をやって良かったなと感じたことは、元々温泉街を何とかしたいという人が一人しかいなかったが、今回、朝ミュージアムに取り組んでいる人 10 人ぐらいが参加したミーティングをし、「やっぱり集客には繋がっていないね」ということで「朝ミュージアムは止めよう」ということが出てきた。そして、商売に繋がることをやろうということになり、商売に繋げるためのリサーチが始まっている。私は、この成長が一番の成果だろうと感じている。

ただ、ビジネスまでもっていくプロセスは普通の人には嫌がる面倒くさいことで、モチベーションを持ち続けていくことができるかが課題と感じている。

〈質問〉 雇用の場づくりをはじめ、地域全体が持続可能な条件を整えるためにはプロジェクトにしても全体のコーディネートが重要だが、この点についての示唆をいただきたい。

〈回答〉 行政がやる分野と、行政が税金で関わらない分野があり、ただ税金で関わらない分野も地域づくりの対象となるので、誰かが担っていかないと地域全体が

まとまった一つのプロジェクトとして成功することはできない。行政が中心になるが、行政はここまで、ここからはみんなで何とかやってもらえませんか、という役割分担が先ず計画としてきちんと最初にできていることが重要である。そして、行政は関わらないけれども地域として必要な分野を誰が担うかというのを市民で話し合ってみんなで決めていく。その中に NPO もあって重要な役割をしてくれると期待されている。ところが実際は NPO はやりたいことがあって集まっている。全体を見るというまでは意識はあまりない。そこを変えてもらい、NPO も他のグループの活動をよく見て、みんなですすとどうなっているかと意識していくとうまくいくのではないかと思う。関係団体で集まって、みんなですべてを「もうちょっとこの辺足りないぞ。誰かやるやつはいないか」という話になってくると面白いし、税金の支援はなくても行政も知恵を出す、人を出す、ということが地域にとっては重要だと考える。