



とーりまかし



別冊

研究年鑑

2014



テーマ

4

「自分ゴト・みんなゴトで創る未来」
地域に眠る力を目覚めさせ、
創発・自走する地域になるために

人口減少時代における 新・地域イノベーションの ツボ

研究員

三田 愛

Ai Sanda



「自分ゴト・みんなゴトで創る未来」地域に眠る力を目覚めさせ、共創・自走する地域になるために 人口減少時代における 新・地域イノベーションのツボ

研究員
三田 愛
Ai Sanda

1章 はじめに

地域が抱える問題は、問題同士が複雑に絡み合う相互依存関係

地域が抱える問題は、とても複雑で大きい。まず高齢化、少子化、過疎化等「人口動態」上の問題。税収減にも直結する。次に「地理構造」上の問題。地域資源や交通等、いつも地理上の制約を抱えている。そして「人・組織」の問題。慢性的な人材不足、縦割りで旧態依然とした組織、地域のしがらみ、互いが権利主張をして話は平行線、声大きい人の意見ばかりが通る、他人事で責任の所在が不明確等課題は尽きない。

このように地域の複雑で大きな問題の解決は容易ではない。専門家や一部の権力者が解決を図ろうとしても限界がある。なぜなら問題同士が複雑に絡み合っており「あっちを立てればこっちが立たず」と相互依存状態になっているからだ。低成長の人口減少時代の今、地域として何を大切にするのかを見据え、心の奥底から願う地域のありたい姿を地域の人たちが「自分ゴト」「みんなゴト」として捉え、向き合っていくことが求められる。

目先の利害を乗り越えさせるには「想い」の力を呼び覚ますこと

地域の問題を解決するには、立場・役割といった垣根を越えていくことが必須だ。しかしそれは口で言うほど簡単ではない。なぜならそれぞれの立場が何かしらの利害を代表するからだ。目先の利害を乗り越えていくのは

「想い」の力だ。その想いの力が地域にはある。その「想い」の力を呼び覚ませるかが、地域活性化の鍵である。

地域には「眠っている力」がたくさんある。可能性に溢れていると私は考えている。その原点には「地域への愛や想い」がある。想いという原動力に火をつけ、多くの人を巻き込んでいくと、必ず地域は変わることができる。ただ、誰の中にもある「諦め」や自分への「不信」が、地域や人の目覚めや変革への「壁」として立ちはだかっている。また評論する声やしがらみ・利害関係等、地域変革のチャレンジを阻む壁は多い。そんな壁を乗り越え、地域の人たちが想いをオープンにし、それぞれの人や地域が持つ可能性に目覚め、共に未来を向いて、共創（コ・クリエーション）^{※1}し、自分たちで新しいものを生み出し、変化を起こしていくことが今必要とされている。そして、その変化を途切れさせず継続し、「創発」^{※2}し、自走する地域」を自分たちの力で創っていくことがとても重要である。

2章 目的

本研究では、そんな「眠っている力や可能性に目覚め、自分ゴト・みんなゴトで地域課題を解決し、未来を共創する、創発・自走する地域」に導くためには何が重要なのか、地域の人たちが元々持っている「地域への愛や想い」を引き出し、眠っている力を掘り起こし、維持し、拡大させるための方法やポイントを、3つの実証研究プロジェクト（地域イノ

※1 共創（コ・クリエーション）
様々な立場の人が「共に創る」こと。一部の人や専門家が課題解決をするのではなく、垣根を越えた、多くの人が知恵を集め、プロジェクト等を共に創りあげていく。集合知の活用。

※2 創発
個々の要素が自由に動く中で、自然に秩序や構造、組織、組織的行動、アイデアなどがカタチになってくること。

「人口減少時代」を迎える日本。特に地域はいち早く課題に直面する。低成長の人口減少時代は前提が変わり、過去のやり方は通用しない。各組織が縦割りで各自の成長を考えるあり方は限界を迎える。低成長時代の鍵は、目先の利害を乗り越え、立場・役割等の垣根を越えた、みんなゴトの「共創」。そのためには、地域に眠る「想い」の力を呼び覚ます必要がある。

Papers by 三田 愛研究員

ベーション研究 第二・三・四弾）を通じ明らかにする。（図1「地域イノベーション研究」全体像参照）

3章 方法

専門家や一部の権力者、外部業者による問題解決ではなく、「想い」の結集による創発を目指している3つの研究プロジェクト（詳細は次ページ）を行うにあたって次の3点を重視している。

①「生命論的アプローチ」

地域文化は、分析・管理したり、他地域の成功事例をそのまま当てはめるような「機械論的アプローチ」では決して良くならない。地域を複雑な「生命体」と捉え、その内在する本来の生命力を育て、創発を促すアプローチが必要。

②「伴走→自走モデル」

外部の人（コンサルタント・講師等）が答えを出す「先生モデル」ではなく、地域の人々が答えを自ら見つける力を養う支援をする。

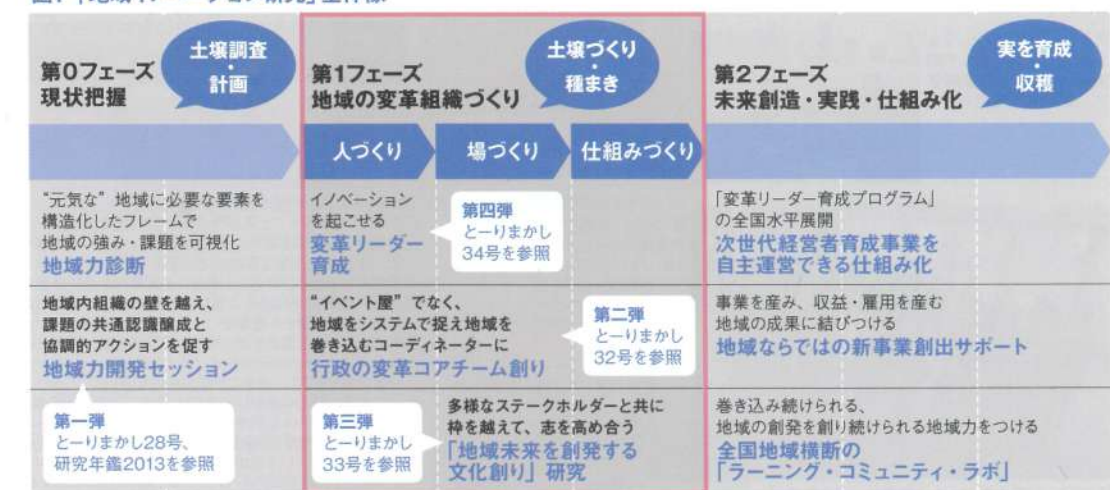
③「土づくり」

地域づくりは「農業」のようなもの。いきなり「実」を取ろうとするのではなく、関係性・チーム・文化創りなどの丁寧な「土づくり」がまず欠かせない。いい土ができれば、その後は種が持つ生命力を最大に、自ら成長していく。

結果を出すためには、いきなり行動を変えて結果を求めるのではなく、まずは「関係の質」を高めることが大事である。（参考：図2「組織の成功循環モデル」）

3つの研究プロジェクトの概要（課題・目的・内容等）は表1を参照。研究員は、プロジェクトや場づくりの全体デザインと、伴走ファシリテーターとして関わった。

図1 「地域イノベーション研究」全体像



本論文の範囲

「自分ゴト・みんなゴトで創る未来」地域に眠る力を目覚めさせ、共創・自走する地域になるために
人口減少時代における
新・地域イノベーションのツボ

図2 組織の成功循環モデル

「関係の質」の向上が
成功へと導く

「関係の質」が高まり、相互理解を深め、互いを信頼尊重すると「思考の質」が高まり、会話や対話を通してアイデアが生まれる。すると行動したくなるため「行動の質」も高まり、「結果の質」につながる。つまり、一見遠回りに見えて「関係の質」の向上から始めることが成功に導く好循環サイクルを創る。一方、「行動の質」や「結果の質」の向上から始めると悪循環サイクルに。成果が上がらず対立や押し付け、命令が横行し、「関係の質」が低下する。



(元マサチューセッツ工科大学教授 ダニエル・キム氏)



第二弾。上天草行政職員が約30名の市民を集め開催した「未来みんなゴト会議」。笑顔溢れる場になり新しい絆が生まれた



第三弾。黒川でのセッション風景。全体を通して和気あいあいとした雰囲気、よく笑いが起こった



第四弾。対話を重視した「変革リーダー育成プログラム」。経営者の深い悩みも共有、共に探究を繰り返した

表1 地域イノベーション研究 第二弾・第三弾・第四弾 概要

	第二弾 行政の変革コアチーム創り	第三弾 地域未来を創る文化創り	第四弾 イノベーションを起こせる「変革リーダー育成」
とーりまかタイトル	地域と共に変革を起こす、行政チームの創り方	志に火をつけよう 地域未来「みんなごと」アクション	地域を変える「次世代経営者」になる方法(次世代経営者育成プログラム)
期間	2012年7月～2013年4月	2012年8月～2013年4月	2012年10月～2013年3月
実施研究先	熊本県上天草市	熊本県黒川温泉	山形大学、旅館・滝の湯
対象	上天草市役所 商工観光課※ 職員8名 ※研修終了時には「観光おもてなし課」に名称変更	コアチーム:黒川温泉青年部/地域内部(黒川):親世代、商店、女将、スタッフ/地域外部(南小国町):農業、林業、商店、役場職員、町長/他地域:鹿児島NPO・大学生、熊本県庁、上天草市役所/都市・カスタマー:東京、福岡(クリエイター、ビジネスパーソン、大学生等)※青年部をコアチームとし、徐々に外部ステークホルダーを広げ、仲間を増やす	佐賀、愛媛、高知、兵庫、静岡、千葉、福島、宮城、山形、新潟、長野の各県からの変革意欲の高い旅館・ホテル経営者・後継者16名 (全旅連青年部長、次期青年部長、熱海観光協会会長、旅館甲子園優勝者など多彩な顔ぶれ)
研究背景・課題設定したよくなる地域の現状	【行政内部の組織課題】 ①旧態依然とした組織 □過去の踏襲が基本。新しい付加価値が生み出されにくい □リスクを恐れる。法に縛られた業務でマイナス思考、できない理由から入りがち □仕事上では本音を話さない ②縦割行政 □与えられた自己担当の仕事をこなす→タスクでわかれ過ぎ、隣の人の仕事内容はわからない □連携意識・コミュニケーション不足→遠慮があり、聞けは分かることを自分で調べ、より非効率に □多忙で仕事に追われ、不信感が募る 【地域と行政間の課題】 ③連携不足 □観光協会は行政の下請けのような存在 ④行政任せ、互いの権利主張 □行政は「受動的イベント屋」。祭りの実行部隊で多忙に □住民から要望が行政に集中。利害関係ある中、互いの権利を主張	①地域組織間の連携不足、「他人ごと」化 □地域にある「地域のための組織」(観光協会・旅館組合・行政、商工会、NPO等)がうまく連携できておらず、相乗効果が起こっていない(むしろパワーを打ち消し合う地域もある) ②単調な会議が多く、新たな価値が生まれづらい □声の大きい人が発言、事前に内容が決まっている □いろいろ話しても、まとまらない ③「消費者」だけではない、都市と地域の新しい関係構築の必要性 □都市の価値観変化(地域貢献・繁栄が欲求高) □「消費の族」ではない、新しい関係性を求める ④「先生モデル」ではない、一時的で継続しない □地域に力が養われ、自走するモデルの必要性	①業界全体が右肩下がりの中、自ら未来を切り拓き、事業・業界・地域にイノベーションを起こせる「次世代変革リーダー」が青年部世代に必要な □地域の産業は、「中小事業者」が大半。資力や経営ノウハウが十分でなく、外的要因で経営が悪化した際に自力で事態を好転させることが難しい。結果、その事業者だけでなく、地域全体の衰退を招く要因となる ②財務、人材・組織開発、マーケティング、生産性向上など経営ノウハウが不足 □経験値や、いわゆる「どんぶり勘定」で経営してきた経営者も多い現状 ③地方エリアの事業者向けの人材育成研修・教育の機会が希薄 □特に変革リーダーを育成するには「意識変革」が何より大事であるが、講座型の研修が多い現状
目的	□行政内の関係性を変え、行政マン一人ひとりの主体性を引き出し、意志を持って仕事ができるようになる □地域を巻き込み、市民と協働して地域の未来を創る「変革チーム」となる ※行政から始まった「影響の輪」が、地域へと広がっていく	□多様な人が「自分ゴト・みんなゴト」で地域未来に関われる文化創り □「話し合っただけ」ではない「新しい価値・創発」が生まれる会議手法の開発 □都市の人が、「消費者」でなく「仲間」「価値創造者」となる関係構築 □「先生モデル」ではない、地域の「伴走→自走モデル」の構築	事業・業界・地域に、自らイノベーションを起こせる「変革リーダー・経営者」を育成する 地域と共に生きる経営者として、基礎的な経営スキルを身につけ、強い意志とビジョンに基づき、知識と実際の行動を一致させ、事業を変革していくリーダーを育成
プロジェクト内容	【全体の流れ】 □2か月に一度の「集合研修」(約5時間) □自ら決めた「アクション」を実践(体験学習) □アクションをフォローする「フォローセッション」(TV会議) 【特徴】 1) まずは行政内の関係性構築・主体性向上 2) チームの強みや可能性を自覚させる専門家(システムコーチ)の関わり 3) 学びを定着させる仕組み(アクションラーニング&フォローセッション等) 4) 目覚めたチームが、更に影響力を発揮するサポート(市民の知恵を引き出すセッション(未来みんなゴト会議)手法伝授等) 5) 地域振興に繋げていく取組み 【各集合研修の内容】※1～3回目はシステムコーチングを活用 第1回(2013年7月) □「チーム」としての認識を持つ □第3の目を持つ □課題やビジョンを共有しあう 第2回(2013年9月) □互いの違いを認識・尊重する □「場を創る」スキルを学ぶ □今後の方向性を検討する 第3回(2013年12月) □「変革チーム」としての意識醸成 □「変革理論」を学ぶ □外部環境の現状を広く認識 第4回(2014年2月) □外部を巻き込みながら変革を起こす手法(未来みんなゴト会議)を学ぶ	【全体の流れ】 □毎月1回、約4～5時間のセッション開催×9か月 【特徴】 1) 既存のしがらみや「枠を越え」て、「多様な」ステークホルダーを集める 2) 参加者「全員主役」。未来思考で「志を高め合い」、デザイン思考で「必ずカタチにする」 3) 都市の人を、もてなす存在ではなく、地域づくりの「仲間・価値創造者」として迎える 4) 火をつけ、継続させる「伴走」、自走に向けた「仕組み」を創る 【各回(セッション)の内容】 第1回・第2回(2012年8・9月):プレセッション【コアチームを創る】 プロジェクト名付け、5つの未来シナリオ作成 第3回(10月):セッション①【見つける】 「いち黒川」を象徴する8のシーンを明確化 第4回(11月):セッション②【描く】 5つの「いち黒川」サービスの即興劇による構想 第5回(12月):セッション③【試す】 4つの「いち黒川」サービスのムービーを試作 第6回(2013年1月):セッション④【都市と共創するat東京】 「いち黒川」コンセプトに基づいた、9つの「都市在住者にとっての『最高の旅行』シナリオ作成」 第7回(2月):セッション⑤【洗練させる】 花見会など4つの「いち黒川」アクション作成 第8回(2月):セッション⑥【都市と共創するat福岡】 「いち黒川」コンセプトに基づいた、7つの「都市在住者にとっての『最高の旅行』シナリオ作成」 第9回(4月):セッション⑦【カタチにする/自走に向けて】 地元発出イベント+第二町民ツアー(湯のはた花見会)、プロジェクトの振り返りと自走に向けての計画	【全体の流れ】 □半年間、3日間×4回の「集合研修」(最終回のみ2日) □研修と研修の間は「実践研修」の期間と位置付け、研修の学びを現場で日々実践、試行錯誤 【特徴】 1) アクション・ラーニング(実践学習) 2) チームでのダイアログ(対話) 3) 自己課題持ち込み型 4) ビジョンと意志を明確にする 5) 経営者に必要な知識を総合的に身につける 【各集合研修の内容】 第1回:意志とビジョンの創造(3日) □自己の想い・ありたい姿の探究、組織の「核となる強み」とビジョンの探究、講義(人材マネジメント・マーケティング・大企業経営者の実践事例)、シナリオプランニング・推進プランの作成 第2回:経営革新に向けた相互検討(3日) □実践成果と学びの共有、経営方針の検討、講義(財務、財務クリニックと財務シミュレーション作成、相互探究セッション、シナリオプランニング・推進プランの作成) 第3回:経営計画の創造(3日) □実践成果と学びの共有、講義(生産性向上、金融機関からの視点)、相互探究セッション、経営計画書の作成 第4回:最終成果発表会(2日) □半年間の成果を全員に発表、16人の共有ビジョンを探究 □地域の多様なステークホルダーへの発表・対話会
【「影響の輪」を広げる試み	【未来みんなゴト会議】開催 2013年4月 □ファシリテーター:上天草市役所 山川康興さん □参加者:観光協会職員、商工会青年部、漁業・農業関係者、整備士、木材店、畳屋、主婦など、上天草の未来に意欲的で、多様な職種・立場・エリアの人たち30名 ※役職や付き合いではなく、本当に上天草の未来に必要な人選にこだわる □市民が主役(自分ゴト)と感じられる場づくりを、観光おもてなし課のチームが、研修で身につけたスキルを活かして考えた □和気あいあいとした意見を出しやすい雰囲気づくり(音楽、コーヒー・お菓子) □化学反応・うねりが起きやすい多くの仕掛け →席のシャッフル、様々な対話の手法を活用 →上天草の魅力や挑戦、具体的な施策、私の一歩の発表 【上天草海風マルシェ】開催 2013年6月 □上記「未来みんなゴト会議」参加者の上天草四郎観光協会会長の千原光明さん呼びかけ □民間主導。少ない予算の中、アイデアを絞り、行動力と熱意で実現(特産食材を詰め込んだワンプレート、地元シンガーソングライターのミニコンサート、車エビつかみ取り大会等) □1000人を超える来場者	【第二町民ツアー+地域発出イベント+湯のはた花見会】開催 2013年4月 □運営:黒川青年部、若手農家グループ、都市在住の「第二町民」 □東京や福岡でのセッション参加者やゲストから「第二町民」を募集。 青年部とお揃いの法被を着て、準備から打上げまで「一日スタッフ」として参加 □東京・福岡でアイデアを実現 □テント設置、200個のおにぎりづくり、バザーブースの手伝いといったよくある作業から、出刃包丁でイノシシ肉を切り、板前と共に肉を焼いて売るとなど珍しい仕事まで体験。最後は地元の家で「宅飲み打上げ」。翌朝は外で地元野菜の朝食を食す「青空朝ごはん」。 □第二町民は、運営側と観光客の中間的存在となる新たなスタイルの旅を満喫 【みなみ☆ツクル会議】開催 2013年12月 □参加者:南小国町の20・30代の多様な若者。農業・林業・旅館・役場・NPO・主婦・福祉・飲食店・製材所・ホテル等30名。集落も傾かないように意識。 □ファシリテーター:まちづくりNPO法人みなりく代表、黒川温泉御客屋代表取締役 北里有紀さん □南小国の未来を全員で考え、新事業を考える場小国杉を使ったサービスなど新しいアイデアが溢れた	【旅館と地域の明日を創るフリーターキング(フォーラム)の開催】2013年3月 □参加者 行政、旅館、商店、観光協会等、約80名 □内容 実践成果と学びの共有、発表 →受講生2人1組。参加者10～15名に分かれ、発表を聞き、質疑応答 旅館と地域の関わりを探究する「フリーターキング」 →地域のステークホルダーと共に少人数で全員が話す対話形式 基調講演 フリーターキングでは、受講生と山形県の行政・旅館・商店・観光協会の方々が真剣に語り合った

4章 結果

●個々の研究プロジェクトの結果

「行政の変革コアチーム創り」研究(上天草)

1) 新事業展開と観光客数増加

- ・新規事業創出(オルレ、海音(海の音楽祭)、山ガールサミット、トレイルラン)
- ・観光客数20%増加

2) 組織力・主体性向上

- ・職員個々人の遠慮がなくなり、主体的に
- ・行政目線から地域目線への変化
- ・タスクでわかれた個人主義から、チームワークが高まり課題解決スピード向上
- ・ネガティブ思考からポジティブ思考に(できない理由探しから、できるための方法を考えるように)

- ・大型事業(5,000千円)を「辞める」初の決断(事業目的・効率を考え、あえて予算執行せず)
- ・自ら組織変更・名称変更(商工観光課→「観光おもてなし課」に)

3) 外部との関係性・信頼性構築

- ・「下請け」状態だった観光協会が、共に未来を考える仲間・協働関係に変化
- ・祭りの実行委員会立上げ(実務を行政から民間へ)

4) 民間主導で地域を変える仕組みづくり

- ・未来みんなゴト会議開催(多様なステークホルダーを集め、市民の力を引出し、化学反応が起こる未来みんなゴト会議の開催。ファシリテーターは行政。初回がきっかけで2か月後、民間主導で上天草海

風マルシェが初開催。来場者は1000人を超えた。過去3回実施、今後も継続実施予定)

「地域未来を創発する文化創り」研究(黒川)

1) まちづくりNPO法人「みなりんく」設立

価値を生み出し続けるには仕組みが必要。情熱溢れる多様な若手(農家、旅館、林業、役場、IT、商店、飲食店、議員等)メンバーにより、新NPO法人設立。本質的な豊かさを取り戻し、地域に誇りを持ち生きる人を増やし、地域のあらゆる資源を“つなぐ”ことで新しい活力創出を目指す。現在は、①場づくり事業(未来みんなゴト会議を通じて、町民の事業アイデアを引き出しカタチにする)と②自ら手掛ける事業の2つの柱で活動中。

2) 多様な人が地域未来に関わる関係性に

過去黒川温泉を率いてきたのは旅館の親会中心。今は、青年部、親会、農業、林業、役場、商店、IT、女将、スタッフ等、多様な人が未来みんなゴト会議に参加し、共に新サービスを創る経験を繰り返したことで、垣根を越えて対等に対話できる関係に。

3) 都会の人を、お客さんから「仲間」に

東京渋谷と福岡に黒川チームが遠征、2か所で「未来のステークホルダー」である都市在住者約40名と、セッションを行った。テーマは「都市在住者にとっての『最高の旅行』シナリオ」。80%が黒川温泉未経験にも関わらず、議論は白熱し素晴らしいアイデアが飛び交った。特に「法被を着てイベントの裏方を手伝う」「宅飲み」「古民家で長期滞在」など“第二町民^{※3}気分”の旅行案が生まれた。

4) 都会の第二町民と共に、新サービス創造

東京と福岡で生まれた案を2か月後に実現。セッション参加者がアイデア通り「第二町民」として共にイベントを創りあげた。テント設営、厨房に入り出刃包丁で猪肉を切り、肉を焼いて販売など、青年部とお揃いの法被を着て一日スタッフを行い、最後は「宅飲み」、翌朝は外で採れた地元野菜を食す「青空朝ごはん」を実施。第二町民は、運営側と観光客の中間的存在の新しい旅のスタイルを満喫。

イノベーションを起こせる「変革リーダー育成」(次世代経営者育成プログラム)(全国)

1) (経営者・後継者としての) 個人の変化

・明確な夢、責任感、使命感の向上/社員に確固たる意志・ビジョンを示し、愛情をもって本気で接するように/財務状況の悪さを知り、経営改善/人生の大きな転機「明確な夢と使命感を持って、自分の存在意義を理解。過去最も貴重な時間」「双方向、自己課題持込み型プログラムは初めて。通常はドアを開いたら忘れるが寧ろ膨らむプログラム」全旅連青年部長/山形県天童温泉 滝の湯 専務取締役 山口敦史氏

2) 経営・事業の変化

・口コミ点数増/売上増/全員参加型の組織構造(従業員の提案増)/様々な新取組み/家業から事業へ転換「スタッフたちの働く姿勢が変わり、口コミ点数・売上が過去最高に。やれば短期間でも結果が出る。プログラムに参加したからはじまったことばかり(じゃらんnet口コミ

3.7→4.7、売上四半期対比120%/組織改善の仕組み導入(活力朝礼・朝食四国一宣言・社外プロジェクトチーム・経営発表会開催等))」全旅連前青年部長/高知県土佐御苑 専務取締役 横山公大氏

「半期売上対比138%、じゃらんnet売上12月期対比225%、口コミ4.0→4.5/全従業員参加型経営に変更(従業員主体の朝礼。アンケート当日全員共有、その場で改善。結果お客様の細かい要望も拾え、サービス・口コミアップに)、客室稼働率分析と施策実行等」全旅連青年部副部長/熊本県 阿蘇内牧温泉蘇山郷 代表社員 永田祐介氏

●研究全体から見た、地域変革を促す、地域の眠っている力を引き出すポイント

1. 想いを集め、育て、拡げる

問題を抱えていない地域はない。ただその問題に対し人が持つ姿勢は「何とかしたい」「誰かが何とかしてくれるだろう」「あいつが〇〇すべきだ」「考えるだけ無駄」等分かれる。地域が抱えている問題はとて複雑で解決困難であるがゆえに、単純に立場役割がある人だけが集まったとしても効果を発揮せず地域の力を結集することにはならない。地域の眠っている力を引出し、変革を進めるための原動力となるのは、問題を「何とかしたい!」と思う人たちの力だ。そして、諦めずに前に進めるには少なくとも「3人以上」の多様な仲間(コアチームの結成)が必要である。なぜなら、そもそも問題が数多くあり、問題解決への抵抗勢力や評論家姿勢がある中、カタチ

※3 第二町民
都市の人が、その地域の町民のようにふるまい、地元の町民と接することができる立場。第二のふるさとのように思い入れを持ちやすい。

が生まれる前に想いの火が消えてしまわないように、互いに想いの火をくべあうチームワークが必要だから。そして「何とかしたい」の想いが、徐々に共鳴して広がっていくような全体のプロジェクトデザインが大事である。

2. 必ずカタチにし、スモールスタート、ステップアップサクセス

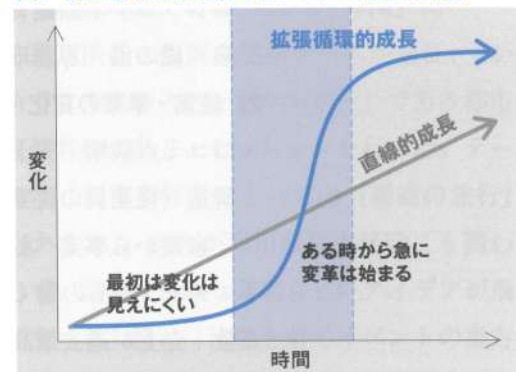
研究で想いを育てていく場として各地で行った、自分の想いをオープンにして話す場(未来みんなゴト会議等)は、空気がこれまでの会議とは全く異なり、活気と笑顔に溢れ、様々な世代・職種からの知恵が飛び交う。しかし場を盛り上げるのが目的ではない。それでは単なる単発のイベントやプログラムに終わってしまう。地域の変革に繋げていくために、大事なものは「話し合っただけ」にせず、「必ずカタチにする」ことである。そして、「小さくてもいいから始め、そして続ける」こと。地域の課題はとて大きくて難しいから一度に解決しようとする気持ちが萎えてしまったり、打上げ花火になりがちである。山が高いからこそ、「小さな一歩」を踏み出し「続ける」全体デザインが必要となる。そして、前進していることを本人たちに知らせ、自信を高める伴走がとても大事。変革とは図3のような曲線を描く。過去とは違う動きを行うため、最初はわかりやすい結果・成果は出にくい(本当は関係性等変化は生まれているが、見えづらいため気づかれにくい)。そして、ある時を境に急に変革は動き出し、大きな変化・成果をもたらす。この法則を頭に入れ、大き

な変革が始まるまでに諦めてしまわないよう、小さな変化も逃さずに、認め、励まし合う(ポジティブ・フィードバック)ことが大事である。

3. 様々な視点を取り入れ、視座を高め、新たな景色から行動を起こす

地域の人たちの特性として、その土地を心の奥底で深く愛している一方、地域から離れたことがある経験が乏しいため、その地域の問題が自分たちだけが抱えている問題であり、自分たちだけが特別ダメだと思ひ込み、必要以上に自分たちの地域を低く見てしまっている傾向がある。それらを乗り越えるためには、様々な視点を取り入れていくことが大切だ。同じ地域における異なる立場や役割の人と話していくことで、皆が地域を愛し、よくしたいと思っている気持ちに触れた上で、それぞれの現場感で感じ取っているものを共有することから、視座が高まっていくこともある。同じ地域住民であっても、同業組合を越えて深い話をするのが少ない。その人たちが地域

図3 拡張循環的成長(S字カーブ)の「変革曲線」



変革は、機械的・直線的な成長曲線ではなく、自然界の成長と同じく、拡張循環的な成長曲線(S字カーブ)を描く。最初に変化が見えにくい。ある時急に始まる変革まで、諦めず動き続けることが大切だ。

への想いや誇り、未来の話をする中で、新たな視点を取り入れられ、地域の問題がより多角的に見えたり打開するポイントが見えたりする。また、これまで交換されてなかった情報が交換されアイデアや新サービスが生まれやすくなる。そしてメンバーが多様であると、各自の強みや資源を持ち寄ることで新サービスが簡単に実現することも多い。

また、地域の外の人と交流する機会をデザインすることも有効だ。それは、自分たちが抱えている課題は、他の地域も抱えている問題であることを知り、問題を解決できるのではないかという前向きな想いが、視座が高まったところから得られるようになる。

そして、多様であればあるほど、大事になるのが、自分たちがどこに向かっているのかを示す、ブレないビジョン(ありたい姿)である。それを私は「北極星」と呼んでいるが、自分たちが創りだしたい未来というものが、どういうものであるのかを、対話によって紡ぎ出すことにより、何が起きたとしてもそこに立ち戻って自分たちはこの北極星を目指しているのだと、より高い視点を維持し続けることができる。

4. 純粹で、本物の、力強いエネルギーを 充満させ続ける

誰の中にも根深い「諦め」や自分への「不信」がある。地域変革へのチャレンジには、必ずそれらが「壁」として立ちはだかる(こんなこと意味ないよ、どうせ変わらないよ等)。それらを乗り越えていく上で、「純粹で力強い

エネルギー=地域を愛する気持ちや想い」を 充満させ続けることが必須である。想いや意志・覚悟が内なる敵(諦めや不信等)を打破し、乗り越えさせていく。

ただ、この「想いや愛」は目の前の問題への対処等にかき消されたり、恥ずかしくて表には出さず、埋もれているケースが多いため、地域愛がむき出しになることを媒介してきた。

そのためには、地域での最高の体験インタビュー等「過去から発掘」することも、現状を脇に置き20年後50年後の「ありたい未来の状態」を対話することもある。問題に囚われないよう、視点を現在から過去や未来に飛ばすことで、その人本来の愛情が抽出でき、培養することが可能になる。そして、問題に目が向く度にエネルギーはしぼんでしまう。何度でも、エネルギーを充満させ続け、次なる一歩を踏み出し続けることが大切だ。そして、壁を乗り越え続けるサポートが、伴走ファシリテーターの役割の1つで、時には本当にそれでいいのか、本当はどうありたいのか、真剣に本人とぶつかることも必要である。

5. 「役割」ではなく「人」として繋がり、「役割」を活かす

話し合いの始まりは誰にとっても緊張感が高い。どうしてもよく見られようとしたり、悪く見られないようにするのが、人の心理的な作用だ。人がまずとる行動は「間違っただけをしないように」し、自分の立場役割からの発言に終始する傾向がある。そうした立場役割からの外さない言動は問題が解決しないば

かりか、場の停滞を招いてしまう。地域の難しい問題を乗り越えていく上では、立場役割を超えた連携が必要になるが、それは「立場役割の服・鎧」を着たまの議論では決して成し得ない。とても大事なものは、「一人の人間」としての想いを明かし合うことだ。一人の人間としての喜びや悲しみ、怒りといった感情も含めてさらけ出していくことで、立場役割を超えた、本当の連携が生まれ始める。

（研究で関わった黒川温泉の北里有紀さんの言葉を借りると「自分の商売のことだけ考えていたら地域はうまくいかない。“一市民”としてこのまちをどうしたいのか、のスタンスがないと何も起こらない」）

特に地域の特徴は、その人たちの想いの根本に「地域への愛情」があることにある。それぞれの人たちが自分たちのネガティブな感情も含めて共有しきった先には、常に地域を愛する一人の人としての繋がりが産まれる。その想いが繋がったところから、地域の課題解決に向けた行動が生まれた時に初めてそれぞれの持っている役割が活きてくる。その立場役割として持っている権限をそれぞれがフル活用できるのだ。それこそが多様性を活かす本質であり、地域に変革を起こし、地域の課題を解決するためのカギとなるものだ。

5章 考察

想いの結集により、地域の眠る力を引出し、

未来を自分ゴト・みんなゴトで共創し創発した次には、2つの研究を進めている。1つは、現実の変化を創り加速させるため、「地域ならではの新事業創出」のメソッド化（財務等スキル面向上にも注力）。想いが結集する前は、各自の利害がぶつかり合い、大きな事業や変革はなかなか進まないが、想いが結集した後は、これまでできなかった事業や変革が可能になる。売上利益だけではない地域ならではの新事業を生み出す方法論をまとめたい。

もう1つは、各地域変革の「点」を「面」にし、学びを共有し、コラボレーションを促し、日本に広がる大きな変革のうねりにしていくこと。そのために、日本中から変革・創発の場づくりを実践する地域が3人以上のチームで集まり、年に数回学び合い、実践し、実践の学びを持ち寄る「ラーニング・コミュニティ・ラボ」を立ち上げた。世界最先端のコミュニティ開発の知恵も参考に、地域が直面する課題をこのラボの全員の力で解き続けたい。

課題先進国日本。その中でも地方は、最も課題に溢れる「課題先進地域」。今は都市に全ての答えがあり都市からのみ学ぶ時代ではない。地域の課題に真正面から向き合い、日々苦勞と実践から学び合う。その結晶として、日本初の新しい解決ができると思う。

これからも、地域の本気で情熱溢れる皆さんと一緒に、共に笑い、共に泣き、汗をかきながら、解決策を皆で見つけていきたい。