

回 想（多くを学んだ40年）

吉田 正樹
（農業）

地方が中央に頼らず自然的文化資源を生かした開発や地域経済の振興に目を向けだしたのは、1970年代だった。大きなきっかけとしては、1979年の大分県の平松知事が一村一品運動を提唱し、進めた特産品づくり、過疎を逆手に取った観光事業などが「まちおこしの代名詞」となっていったのである。しかし、まちの生産活動や地域が活性化したという声はそれ程なかったのである。その後地域社会も価値観が進み多様化してくると地域社会も経済優先から生活重視、環境保全へと声が強くなっていき、1980年頃からは自然や歴史的資源を活かしたまちづくりが手法として登場してきたのである。

「まちづくりは人づくり、2・6・2の原則」

私が初めて「まちづくりはひとづくり」と聞いたのが昭和58年頃であり、地方の時代と言われて久しい時代であった。就職し8年が経過した昭和58年はオイルショック・バブル崩壊後であり、地方財政は厳しく職員採用も極めて少なく元気のない時代であった。

「こんなものが、まちづくりになるか、お前たちがしていることは母屋の屋根が漏れているのに庭をなおすことや、わしは反対や」と机の前に市議会議員が口に泡をため、意気込んできたのである。私は予想していたが、これ程きつく責められるとは思ってはいなかったのである。というのは、私が八幡堀の再生景観整備事業（水緑都市モデル地区整備事業）を担当したからである。

この八幡堀整備事業とは市民運動が起こった1級河川環境の景観整備をすることである。本来なら市の河川課もしくは県の河川課が担当すべきなのだが、市民運動が起こった場所であり、誰もが担当をいやがり都市計画課へ異動してきた私が急遽担当することになったのである。

なぜ、都市計画課の街路担当の私がすることになったかであるが、当時の私の直属の上司のT氏の影響が大きかった。私は技術吏員での採用で図面が読め、農業土木が専門であったので一抹の不安はなかったのであるが、どうして私なのかと自問していた。すると、直属の

T氏は事務職採用の方で歳の差は10歳の差があり、庁舎内では一風変わった存在の人である。

(のちに市長になる)

このT氏が吉田君「2・6・2の原則って解るか」と話をしてきたのである。新しい事をするときには、必ず反対がある10人いたら2人は賛成や6人は顔を見とる、2人は反対や、だから、最初は2対8で事業を進めるのや、するのやと話しかけてきたのである。

ふと、まわりの連中を見ると、事なかれ主義で敵をつくらずに済ませたい人達が当時はほとんどであった。私は、「これは凄いことが起きる、凄いことになる。凄いことができる」と思っていったのである。なぜなら、昭和50年代のオイルショック後で、職員採用も少なく、当時の土曜日は半日勤務という勤務体制で私の周りの大半の連中の過ごし方は、麻雀・パチンコ・上司との飲み会が盛んな時期であった。(現在では到底考えられないことである。)このような状況から逃れたいために、私は社会人なり4年が経過はしていたが、夜間大学に入学し職場の周りの人たちの過ごし方と交わるのを避けるための大学生活を卒業したところであった。

交流による意識変化

当時の大学は現役学生が大半であるが、私みたいに職業を持った学生が1割程度在籍しており異業種の人たちと出会で多くの視点を得ていたのである。

それは、市民を味方にする事であった。行政は大まかには、毎日事業執行を行い市民の福祉向上を目指し、財産を守る事等である。他にも多くのことはあるが、間違いはないのであるが、しかしながら、この行政の事業計画予算は1年前、いや数年前に決定した事、予算については1年前に予算化したモノでの執行のみである。

現場(市民)は今、必要なモノ(政策・予算・未来展望)コトを望んでいるのである。当時私は、行政が市民に必要なモノ・コトに追い付いていけないのではないかと思い始めた。

市民と腹を割って話しを行い、交流する事が必要ではないかと考え、市民運動団体をはじめ青年会議所・地元説明会等に顔を出し、多くのマスコミにも顔をだしていき、市民仲間づくりを進めて行った。

すると、当時は全国的に市民活動が盛んになりつつある時代で、多くの心熱い方達と出会えることができ「行政が良くないから、市民運動が起こる」という結論を得たのである。

小樽運河保存活動をはじめとする市民運動・トラストによる天神崎・知床半島など多くの活動(他にも全国に数多くの活動がある。)はどれを見ても市民からの働きかけから事業実施に向かって行ったのである。

このような環境下3年間の事業実施を行い数多くのことを学んだのである。事業実施における夜の地元説明会には、仕事(残業)で説明するのではなく「心を一つにする思いをもつ

有志に説明することであり、愛着心を共有することであった」従い、自分自身も残業時間を付けずに説明会に望んでいると、大きな垣根がくずれ、腹を割っての議論ができ、最終的には「行政はここまでできるが、後は市民がこの事業を活かしながら活用してほしい」と言えたのである。あくまでも行政は起爆剤であり、「生かすも、殺すも市民である」という共通の発想がもてたのである。

このようなことから、事業実施後の維持管理は市民が率先して行い、愛着を持っての維持管理であるので、多くの人達の目に見えない発想作用が入り込み、今でも良質な維持管理が続いている。

社会資本の評価とネットワークづくり

このように良質に事業が進んでいくと、「なぜ、あの小さな街にあのような事業ができたのか」と全国各市町から行政視察が増えてきたのである。

多い時で年間200回を超える視察があり、事業説明資料作りと平時の事業実施に追われて行くのである。58年からの3年間の事業実施であったが、平成時代に入っても行政視察があり全国の個性ある方達とネットワークを結ぶことができ大きな人の財産ができたのである。

しかし、行政内部はまだまだ、抵抗勢力があり、何もしない人たちが横やりを入れてくるのである。国からの依頼で講演発表を東北へ3泊4日の出張したところ1泊2日の出張とされ、後は欠勤扱いとされたのである。俗に妬みである。日に日に市民権を得た事業は許しがたかったのであろう。

こいう状態が続くと回りの職員の目が少し変っていくのである。それは、私の所には多くの市民が毎日のように来てくれ、「おい、お前と、」普段言葉で気楽に話して帰るのである。周りからは、私の机の周りにはいつもあらゆるジャンルの市民（商工業者・農業者等）誰かがきており、話題に堪えない状況であった。

このような状況は行政内においては、今まであまりなかったのである。市民側からみると「行政職員と気楽に話して思いを告げる事」が私の所ではできたのである。そうすると平時の事業実施はスムーズにいき、行政への信頼が生まれ、さらに信頼が増し市民の情報が自然と集まってきたのである。

このような状況が、10年程経過すると事業実施してきたことに、当初賛成派2反対派8で事業実施をしてきたが、自然と賛成派8反対派2の構図になっていったのである。

改めて事業実施を考えてみるといい加減なものである。当初はどっちでもいい人、6が「情勢によりこちらについての方がいいと判断等により」賛成の方向に傾いてきたのである。これは、これとしていいことではあるが、当初から自己判断分析で動くべきではないかと考える。

この時に思ったことがある「ビジョンのない人は、決断、判断はできない」のではないかと、

今は解らないが、当時はあまりにも私の周りには少なかったのである。

ただ、毎日決まったことだけを行い、新しいことはしない、「送り手」が多く、「受け手」が少なかったのである。

その後、時代は竹下総理の1億円事業、淡海文化の創造、地方拠点整備事業・リゾートネットワークス・等々と多くの政策が続き地方創生へとようになっていくのである。

交流による自己改革の発想の強み

一方私事ではあるが、平成に入り交流こそがこれからの未来を作ると想いを掲げ、平成5年に滋賀まちづくり研究所を立ち上げ、当初28市町村32人（のちに銀行員・看護師・大工さん・建設関係者・大学教授・会社経営者・団体役員等参画して50名を超えることになる。）で組織化して県内のまちづくりについて勉強会を開催し多くの仕組みづくりの勉強を県内は基より全国へ訪ねることにより視野を広げネットワークづくりをはじめた。ただ、この滋賀まちづくり研究所は、おおむね20年の活動をめどに置き、地域に一石を投じることを目的とした。振り返ると、首長・議員・教授・画家・舞台芸人となり、自分の思い主張を前面に出し実現して活躍している者を数多く輩出でき現在も交流が続いている。

また、特定非営利活動法人「夢塾おうみ」の設立もでき、「農業を知らない人に大地の恵みと、感謝と親子の絆を農から知る」という仕組みづくりを行う事業展開を始めたのである。このことは、自然との交流・感謝、交流によるものづくりの重要性及び、多くの家族との交流による親子の絆づくりを行いつつ、年月が過ぎることにより多くの環境が変わってはいくが、この農に関する事業展開のプロセスは未来へのメッセージとなると確信している。なお、同時に北の大地での事業展開として「夢窓塾」も主宰して来ている。

人間には原風景から得るものがあり、環境については避けては通れないことが多く自然景観を求めて北海道に拠点を求めることができたのである。

「自然が先生、自分が先生」ということを掲げ、自然環境等の中に自分を置き、そこから得たもので自分を見つめ直す場所をつくったのである。これも、自然環境との交流こそが次世代への重要な発想になると考えている。

このような状況化から少し視点を変えて観ると、例えば農業においては、縄文時代から行って来た「種を撒いて、手で刈り取る作業」が、ほんの80年間程で機械化され多くの人間を必要としない方向に向いてきている。

暮らしの中の人間とは何かを考える必要があるのではないか。

「自分で家を治す。食事をつくる。薪を割る。野菜をつくる」等は真剣に考える事が必要ではないか。買うのが当たり前で便利であるとなっても、暮らしの分担はあるのではないかと考える。現在の環境を考えると、衣食住の文化環境をお金で得るという方向に進んでいて、

依存体質の姿が目につくのである。

絶対に一次産業を途絶えさせてはいけない、農業・林業・漁業等は縄文時代から続き、農林魚業者は生活のスタイルであり、生産性を上げるという仕組みとは別のジャンルではないか。

農業で生産性を上げるということは、規模拡大、大型機械化、季節労働者等に支えられ実現しており、手間暇をかけて味に拘らないのではないか、東洋思想は手間暇かけて味に拘ることであり、従い一次産業は人づくりにつながっているのである。

私は親父を早く亡くしたこともあり、14歳から農業・家計等の実権を持ち、いち早く社会参加（村入り等）により現在に至り、多くの事を社会から知恵を学んだ。

だから、農業においては、自分ですべてを体験して経験して、自分の思いで、実践することであった。「農薬は使わない」「自分が食するのに必要なのか」「売るための作物は作らない」「理解ある方にお分けする為に」である。特に、自然の恵みは、お金では換算できるモノではなく、生きていく中で必要な事である。体で覚え、原点は自分できめられるのである。

また、本来は、一つだけの地域共同体的な、共同だけでの支えあえだけでいいのであるが、いまでは比重が低くなり、多くの共同体で暮らしを自己実現していく必要がある状況になってきている。

「送り手・受け手」と資質

このような私の環境から今の行政を見つめると、「時代変化と共に大きく変わって行くべき、変わっている」と考えていたが、全然変わってはいないのである。それは、「送り手」ばかりで、「受けて」が少ないのである。この「送り手・受け手」の言葉は前にも記述したが昭和の時代の話であり、今は少なくなってきたと考えてはいたのだが、この仕事は「他の課が担当です」「〇〇は知りません」等の言葉をよく聞くのである。「その時のみの対応で、仕事の事案を受けなく、他の部署へ回すことのみ考えている」のではないか。

受け手はどこにいるのか、なぜこのようになってしまったのだろうか。

思い起こすと私は職員時代に上司に「部下(私の)の仕事を邪魔しない上司でいてほしい」「上司には責任を取ってもらわなくていい」と話していたことを思い浮かべる。それは、市民が味方になってくれたからである。

仕事の推進に自信があり、市民との交流により先が見え常に情報が集まってきたからである。だから、上司より先に情報などが集まり組織としては不都合がなかったのである。(組織上は問題があると言われていたが、今思うと上司はうまく私を使い、頭が良かったのだろう。)だから、常に私は「受け手」の意識を持ち、新規事業採択に向け邁進し事業を受

けていた。

一例であるが、道路計画モデル事業・NEDO事業・組合施行区画整理事業・景観事業等々目新しい事業採択に挑戦し地域に入り事業執行し市民を味方に毎日充実していたのである。

さて、一方「送り手」ばかりの組織は現在全国各地に至る所にあるよう聞くのである。

組織に送り手が多くなると、決断も判断もできなくなってしまい、組織自体の羅針盤も鈍くなり、ハッキリ方向が出せなく、組織に不安が生まれ、スタッフの向上心が低下し、市民サービスが疎かになり、組織の資質が低下し、「その日が終わればいい」という状態が続くのである。

特に、新しい事業計画や市民の声を聴くという行為がジェスチャーのみになり、「すべて検討します」という返答になり、時間的事業執行タイムは話せなくなり逃げ回り「送り手」となっていくのである。そうすると、このような組織下では「部下が上司より勉強すると」と潰しにあい「出る釘は打たれる」のである。「出すぎると打たれてもいい」とよく話していたことをおもいだす。

このことは、机に頭を下げ（人に下げない）することで、大義無く過ごせることができるからではないか。

例えば、『課長になってから課長の勉強する人』と「課長の能力ができ課長になる」人とは大違いであり、地方の行政組織体では前者がいまでも多く、部下から見るとたえがたいのではないかと。よほどの忍耐がいるのである。

今後このような組織を変えていくには、民間からの管理職登用が必要であり、また職員等の昇格は「市民と共に市民権を得られる行動を築いてきている人」を市民と共有する必要があるのではないかと。もちろん職員採用も同様である。

内発発展による地方行政の視点とは

次に地方行政についてであるが、地方創生等の事業等の展開を見ていると、ここ数年、全国的に「知ってもらい有名になる」という事が先行しすぎているように思うのである。本来の地域のあるべき姿を考える時、内発発展であるのではないかと。

新しい外部的発想ばかりを進めて行くのではなく、それぞれの地域がこれまで培ってきた地域づくり事業の上にあるものであり、知ってもらおうとか、有名になる為ではないのではないかと、それは外部開発による「大きな資本の上にある」等の形で進めるのではなく、そこに住まいする人々が主体的に、自主的に計画経営を進めることで、地域づくりへの愛着心の高揚さらに高め「住む人による住みごたえのある環境づくり」ができるのではないかと。今から30年ほど前に友人から教えられ心に残った言葉がある。小さな宿の経営者の方が定員は20名程の宿で「50人を雇っています」という言葉である。これは、「直接宿のスタッフの他に買

い上げている農産加工品や工芸品などを作っている人たちも従業員である」という内容であった。まさしく、地域の未来を含めた視点ではないか。市長や議員がまちづくりを語るのではなく、宿の存在が「まちづくり」ではないか。また、長年地域を離れて暮らしていた人が、生まれ故郷に帰って「ワイン工房を創る」にあたり、地元でブドウの栽培を手掛け地域づくりをした。これも、地域の未来を含めた視点である。このように、内発的発展の視点が重要である。いま、私たちの周りでは、大きな課題に直面すると「市民がどう思うか」のプロセスが無く、「良いか、悪いか」のどちらかを迫って選択しているように思う。このような環境では、未来を含めた視点を持つことは到底無理ではないか。

「住む人による住みごたえのある環境づくり」

今から25年前に私が「地域づくり、まちづくりへの想い」として投稿していた「住む人による住みごたえのある環境づくり」の考え方を紹介したい。

私たちは生きるために一生懸命に働き喜びを求めて邁進し、一昔前まで心の豊かさ、食の豊かさを（空腹を満たす）求めてきたのであるが、現在、豊かさを感じる時は一昔前の空腹を満たす満足感からくる豊かさから、精神的文化、空間的文化の時代へとようになってきており、このことは、全国画一的なまちづくりではなく、地域に根差した個性を活かしたまちづくり哲学論が必要なのである。では、住みごたえのある地域とは、どのような地域なのかであるが、「住んでいる人が死ぬまで住んでいたいという気を起こす」「自分だけではなく自分の子孫も住ませたいな、という気を起こす」「他の地域に住んでいる知人を呼び寄せたいな、という気を起こす」ことが感じられる地域であり、それを、感じるためには豊かに暮らせ自己実現でき、正義が合意形成される事などである。今、このような当たり前に感じられる地域がどのくらいあるのだろうか。

毎日がオリンピックのように「より早く、より高く」のスローガンのもと頑張ってきたが、「相手の事を考え思いやる。」「地域を引き継ぐ」という議論がすくなくなってきたのではないか、という考えを持ち、感じていたのであるが、四半世紀が経過した現在、ますますこのことを考えなくてはならないのではないか。

【編集委員会からの質問】

Q 1 : 地域の住民との交流や自然との交流、多くの家族との交流に関して、交流のカギとなるものは何でしょうか。

A 1 : 過去をふりかえりますと、いつの時代でも交流から生まれた共同組織体がありました。しかし、戦後の日本は共同組織体的なものを封建的にとらえ、すべてを個人単位に分解してきたように思います。

しかし、現在、人間的閉塞感から再度交流による共同組織体を作り出す必要の時代となり、多くの場に交流の必要性の動きがあるようになりました。このようなことから、現代社会には、「ある地域に住まいする人達が支えあったりしながら交流し共同的な地域を創る伝統的な再建等を目的とする組織体等」と「一つの目標に集まってくる人々がテーマごとに集まりボランティア組織等の共通のテーマを持った組織体等」があるのではないのでしょうか。

交流のカギは「時代が変わっても消える事のなかったモノを創造する事と常に地域を再創造していく事」等を題材にして交流する事ではないのでしょうか。

Q 2 : 地域住民の意見と行政の考えとの乖離があった時に、行政マンとしてはいかなる行動を取るべきでしょうか。

A 2 : 行政政策視点の具現化を行いながら、地域住民の課題解決の意味とは何かを考えつつ、最終的には市民が主役のまちづくりになる事を意識することです。そして、地域に学び地域住民と、交流しながら職務を行い「受け手」になることで公僕の意味を自らが理解することで、地域住民も「公」という事が身近になると考えます。

このようなことから、行政マンとしての行動は常に市民が主役であるという意識と地域に学び受け手になり、「公」ということを地域住民が身近に感じられる行動を行う事でありま

Q 3 : これまでの行動の中で（地域住民の声を最も反映する）議会はいかなる役割を果たしてきたとお考えでしょうか。

A 3 : 議会人には情報が集まる人が少なく、ニュースばかりがあつまり、論争、議論ができない状況でした。田舎の議会でしたので地域住民の声というより、自治会長が要望する事柄が議員要望とと思っている人が多く、未来を創造するような役割は経験上ですが、皆無に等しく、議会の役割はチェック機能のみであると公言していた議員もおりました。本来の議員は市民主役のまちづくりの意味を研究することから、研究過程から質問すべきではないかと考えます。