

「地方創生とまちづくり会社」

日 時：平成 27 年 6 月 27 日 (土) 13:45~17:30

場 所：立命館大学 大阪いばらきキャンパス C473 セミナールーム

(文中敬称略)

■基調講演

「地方創生とまちづくり会社（団体）の役割 ～NPO 法人 宮崎文化本舗の事例～」

特定非営利活動法人 宮崎文化本舗

代表理事 石田 達也 氏

●はじめに ～綾町のまち興し

宮崎から参りました NPO 法人宮崎文化本舗の代表を務めている石田です。また、宮崎市の隣に、九州ではまちづくりの見本のように言われている綾町という人口 7,300 人ほどの町があるのですが、NPO の代表をする傍ら、そこでまちづくり専門官として週に 3 回町役場に入ってまちづくりの仕事に携わっています。

本題に入る前に、その綾町について紹介したいと思います。

綾町は、前述のように人口が約 7,300 人のまちで、空港から 40~50 分、宮崎市内から 30~40 分で行くことができます。昭和 40 年代までは林業が非常に盛んなまちでしたが、水力発電のダムができることになり、人口 7,000 人のまちが 1 万数千人にまで膨れ上がりました。これも住民票ベースなので、工事の人を含めると実際は 2 万~3 万人いたのではないかと思います。そのくらい元気であったまちです。

ところが、ダムができると同時にガス、電気が普及して、木材が要らない時代が来ました。それによって急にインフラが変わってしまい、九州で木材出荷量の一番多かった綾町は急に冷え込んで

しまいました。そして、2~3 万人いた人口も瞬く間に元の 7,000 人ほどに戻ってしまいました。商売をしていた人たちも「このまちはもうダメだ」と考えて次々にいなくなり、一時は「夜逃げのまち」と言われたこともありました。

そのように人口が激減したので、事態をどうにかしなければならなくなったのですが、その時、当時の町長が行ったのは山に大きな吊り橋をつくることでした。30 年ほど前につくられ、その後大分により大きな橋ができたので日本で 2 番目の大きさになりましたが、何もない山の中に大きな吊り橋をつくることによって人口 7,000 人のまちを観光地にしようと考えたわけです。

ところが、本来、人が使うべき橋を人の住んでいない山の中につくるという話ですから、議会からは大変な反発を受けました。当時、ゼネコンに見積もりを取ったところ 3 億円くらいかかるということでしたので、「3 億円も予算を出して、人の通らないところに橋をつくってどうするのか」と反対されたわけで、それに対して「これは将来、自然と人間をつなぐ架け橋になるからつくらせてほしい」と説得して、結局、1 億 2,000 万円で橋をつくりました。当時は常識では考えられないよ

うな発想の転換でしたが、それが功を奏する結果となりました。

それに加えて、森がきれいだということで焼酎の会社などを誘致し、工芸作家たちも誘致しました。

それから有機農業を推進しました。無農薬の野菜を町ぐるみで作るために、肥料となる家畜の糞尿を処理する施設を80年代に町でつくりました。それによって、有機農業のまちになりました。また、本日午前中の報告で産直所の話が出ましたが、そこは道の駅の制度ができる30年以上前から産直所を開いています。人口7,000人のまちで、山で行き止まりの通過する用のないところです。そのようなところで、今でも3億円を売り上げています。それは、やはり安全・安心な食べられるものを作っているからであり、それを求めて人々はわざわざ町外から買いに来ているのです。

私はそのまちづくりにずっと関わることになっていますが、そのような事例がありますので、小さなまちで人口が減少した時にどうするのかという地方創生のヒントになるのではないかと思います。

ちなみに、ふるさと納税が昨年10億円以上集まりました。全国で4位の額ですが、6万人が納税しているので、人数だけで言えば1位です。町民が払っている税金は5億円ですから、実に2倍以上をふるさと納税で集めたこととなります。今年は4月と5月だけで4億円集まっており、昨年の2倍のペースになっています。

私は、なぜかそのまちづくりの政策に関わっていて、公務員ではないし、課長ではないので判子は押せませんが、課長代理として判子を押して公務員の真似事のようなこともしています。そのようにまちづくりに携わっているということで、自己紹介をさせていただきました。

●「まちづくり会社」とは？

<まちづくり会社の光と影>

今は宮崎も他の地方都市と全く同じで、昔からあった中央商店街がシャッター通りになり、郊外には巨大資本の商業施設ができて、まちなかにはコンビニが入っています。

ヤマダ電機は宮崎出身の社長が一代で築き上げた会社ですが、口蹄疫の時に寄付をしてくれた以外はあまり恩恵がありません。

そのように、巨大資本が来て、まちが荒れたという状況はどことも一緒だと思っていますが、そういう中で、宮崎にはまだまちづくり会社はできていません。そこで、今般、商店街の若い人たちが一緒になって新しくつくることになりました。

まちづくり会社にも良いところと悪いところがあるので、私はいろいろなところへ視察に行きましたが、上手くできているところと、できていないところがあります。例えば「まちづくり佐賀」のような、鳴り物入りでハコモノを建てたけれど、魂が入っていないくて、廃墟と化したような施設の事例はたくさんあります。これは何が悪かったのでしょうか。

そもそも「まちづくり会社は必要なのか」という疑問があります。

「進撃の巨人」というアニメをご存知でしょうか。外から巨大なものが襲ってくるので、塀をつくって、その中のまちを一生懸命に守ろうとする話ですが、殺されたり、自分から外へ飛び出してしまったりして、一人抜け、二人抜けしていきます。そのような形で、商店街やまちづくり会社をつくらうとしても、内輪の元々いた人たちが全然まとまらないのが、このアニメと似ているように思います。

したがって、「まちづくり会社は本当に必要なのか」と聞かれると、実際はよく分かりません。上手くいっているところもありますが、形だけ別の観光協会や商工会をつくっているような、機能していないところが特に町村レベルでは多いような気がします。

では、まちづくり会社とはどのようなことをす

るのでしょうか。まず、ハード事業を行っていますが、宮崎の方では駐車場管理や、カード事業を行っています。宮崎市はカード事業で大赤字を出してしまい、その赤字を取り戻すためにいろいろな取組みを行って、ようやく借金を返済できたので、新たにまちづくり会社を始めようかという雰囲気が出てきています。

その他、いろいろな施設を整備したり、公共公益施設を運営したりしていますが、上手くいっているところと、いっていないところの差は大きいと感じています。

<成功事例よりも失敗事例に学ぼう>

そこで、「どうすれば成功するか」ということを学ぼうとする人たちが、今、綾町に集まっています。昨日も2泊3日の勉強会に、全国の市町村から30名くらいの職員が集まっていますが、皆、成功事例から学ぼうとしているわけです。

しかし、成功事例を他の地方へ持って行っても絶対に当てはまらないと思います。歴史も文化も違うし、地の利も人柄も気候も違うので、事例をそのまま持ち込んでも上手くいくわけがありません。それよりも、失敗事例から学ぶ方が大事だと思います。「失敗したのは何がダメだったのか」ということを分析するということです。

このようなまちづくりセミナーでは成功事例ばかりを取り上げますが、昨日、綾町で行ったのは、普段、外部から良い評価をされていてもダメなところもあるということで、それを皆で挙げていくという取組みでした。パネルディスカッションも地元の人が来て、「ここはダメだが、ここは良い」という話をしています。本日も成功事例ばかりではなく、失敗事例を取り上げていきたいと思っています。

➤ 商売をしたことのない人がリーダー

商売をしたことのない人がリーダーを務めている3セクなどが多いと思いますが、竹刀を持ったことのない人が剣道を教えたり、バットを持っ

たことのない人が野球を教えたりしていても絶対に上手くいくわけがないのです。

➤ 補助金ありきの事業

また、補助金ありきの事業も問題です。補助金が切れると、名前を変えて別の事業で似たようなことばかり行って、結局は新しいことができないという例があります。金の切れ目が縁の切れ目になってしまうということで、商工会やNPOも含めて同じようなことを繰り返しているような補助金に頼った事業は、あまり上手くいきません。

➤ 実行性のないワークショップ

それから、人づくり事業として、ワークショップや人材育成が行われていますが、毎年同じ人ばかりに声がかかり、「また私が行かなければならないのか」と言いながら、ワークショップだから仕方なく行きます。そして大学の先生やまちづくりの中心の人たちの話を聴きますが、大学の先生の話の時は半分眠っている人が多く、まちづくりの人の時は皆が「面白い」と言って燃えます。それでも、2~3日経つと忘れてしまっていることが非常に多いのです。

また、いろいろなワークショップが開かれています。最近ではワークショップをすることが目的になっているようで、「ワークショップを行って、このようなものができた」「良かった」という話で終わってしまっています。これが確実に事業として運営できるのか、どのように進んでいくのかということがないままのパターン多く、特に人材育成についてはこのままで良いのかと思っています。

➤ 目先の利益を追う事業計画

目先の利益だけを追うような事業計画も問題です。その場に合ったことで計画を作ってしまうということ、委託事業もありますが、特に補助金目当てでは成功しません。4~5月頃に公募が終わって、6~7月、あるいは8月から始めて、2月までに結果を出すような事業ではロクなことができるはずがありません。それを行うために本来

の事業が疎かになってしまうようなパターンもあり、まちづくり会社はその辺りがダメなのではないかと思っています。本来の事業がうまくいって余力で取り組むのであれば構いませんが、こちらの方でお金が回るとか、人を雇えると考えると失敗してしまいます。

実は、我々も緊急雇用に手を挙げてしまい、苦労をしています。宮崎県庁や市役所などいろいろなところに「石田はオウム真理教の麻原彰晃みたいで、宗教団体のようなことをしている」という怪文書が飛び、そのために私はそれを否定して回らなければならなくなりました。それで誤解して入って来た人や NPO を理解しないままに雇われた人が、「全然違う」と言って勘違いして恨まれているところがあります。それで、家に帰って家内に「俺は麻原彰晃と呼ばれている」と言ったところ「体格だけは似ている」と言われました。要するに、目先の利益を追う事業をしてはならないということです。

➤ 誰も責任をとらない

そして、まちづくり事業は最終的に誰も責任をとらないパターンが多いことも問題です。成功すれば「私が頑張ったから」という人がたくさん出てきますが、失敗すれば誰も責任を取りません。〇〇実行委員会とか△△協議会とか、行政の人たちが会議を作って「リーダーになってほしい」と言ってきて、自治会の人や商店街の人が会長になることはありますが、「自分が責任を取るからやろう」という人はなかなかいません。リーダーはいても、そこまで余裕がないというのが現実ではないかと思います。

●「まちづくり会社」って民間で作れるの？

～NPO 法人宮崎文化本舗の事例

本日は、宮崎文化本舗の事例を紹介させていただきますが、我々の特徴は“変な NPO”ということで、今は「駆け込み寺」と言われています。私はベストがトレードマークなので「宮崎文化本

舗の駆け込み寺の和尚は袈裟を着ずにベストを着ている」と言われています。

いろいろな相談が来ますが、民間からも、行政からも、企業からも、住民からも来るということで、NPO の 20 分野の全部に関わっているような感じですか。ですから、仕掛け人の「何でも屋の加代」のような、便利屋のようなものと考えていただければよいかと思います。

<映画館づくりから始まった>

ただ、元々そうしようとしていたわけではなく、私は映画が好きなので、街なかから映画館がなくなってしまう状況を何とかしたいと思っていました。

実は、映画の面白さはもちろんですが、私は映画を観終わった後にお酒を飲んだり、食事をしたりしながら、友達や家族と「あの映画は面白かった」とか「つまらなかった」と話すのが面白いのです。しかし、今、地方は大型ショッピングセンターの中に 10 くらいのスクリーンが入っているシネコンばかりになってしまったので、車で行くとなかなかそのような楽しみができません。それで、街なかに映画館がなくなっていくことを嘆かわしく思っていました。

また、街なかの映画館がなくなると、観客数の多い売れる映画とは別の良質な映画の上映も減ってしまいます。失礼な話かもしれませんが、シネコンは売れる映画を中心に上映します。良い映画はアカデミー賞を受賞しても、客が入らないと 1 週間で打ち切りになったりします。昔は良い映画というのは口コミで広がって、「ウェストサイド物語」などは 6 ヶ月のロングランだったという話もあります。今はそうではありません。金曜か土曜の封切の成績で、100 人しか入らなければ 2 週間、50 人しか入らないなら 1 週間、2～3 人なら来週で終わりというような話になってしまいます。

そこで、私はそのような映画館ではない映画館をつくりたいと思い、NPO で映画館を始めまし

た。NPO で映画館をつくったのは全国で初めてだと思います。

借金をして映画館を始めましたが、映画館の採算がとれるには1日100人くらい観客が入って10万円売り上げなければなりません。ただ、宮崎で10万円売り上げるほどの客は来ないかもしれないので、何とか人を雇って黒字にするために始めたのがNPOです。当時は有限会社でも、株式会社でもできましたが、NPOを選んで映画館の空いた時間でまちづくりや地域づくりのための事業を行おうと考えました。2000年の秋のことでした。

＜文化本舗の3つの事業＞

今、宮崎文化本舗で行っているのは3つの事業です。

まず、「自主事業」として「宮崎キネマ館」や「みやざきNPOハウス」等の事業を行っています。また「委託業務」として、指定管理者も行っていきます。

それから「事務局代行業務」をしています。これはいろいろな市民の人たちがまちづくりやボランティアをする時に事務局が必要なので、その代行をする事業です。以前はイベントをする時の問合せ先を職場の電話番号を書けないので「事務局石田方 夜7時～9時」と自宅の電話番号を書いていたのですが、そのような事務局的な仕事を映画館の暇な間に行います。映画館は客の来る時間がほぼ決まっていて、映画の途中から入る人はあまりいないので、2時間くらい空く時間があります。その時間をまちづくりの事務局として機能させようと考え、その代わりに対価を頂く形で始めたのが事務局代行業務です。

➤ 宮崎キネマ館運営及びFC関連事業

具体的に紹介しますと、宮崎キネマ館については、100席と60席くらいの小さな映画館が2つあり、ここで映画のプロモーションをしています。

また、フィルムコミッションとして、映画のロ

ケの誘致や、宮崎県内のCMの誘致等のコーディネートをしています。

➤ 自然・環境教育関連事業

それから、綾町には照葉樹林という常緑樹の森があるので、そこでガイドを養成して、旅行会社や個人から要請があれば派遣をしています。

また、シャッター通りになった商店街の花壇に市民と一緒に花を植える活動も行っています。以前は商店街の人たちだけで植えていましたが、市民も一緒に花を植えれば愛着が湧くのではないかということで、イベントにして花を植えています。これは年に2回催していますが、300人くらいが集まって皆で植えるという事業です。

この花の苗代は広告収入で賄っています。花壇にA4サイズ程度の広告を年間12,000円(商店街の人は1万円)で出せるようにしていて、それが50基ほどあるので、年間60万円程度の収入があります。その60万円で花の苗を買ったり、作ったりしています。

この事業は景観条例や国の規制があるので、正式に国土交通省や宮崎市の景観課から許可を得て、協議会をつくった上で広告料を取っています。誰もが勝手にできない形になってはいますが、そのような事務局も行っています。

➤ 人材育成関連事業

その他、人材育成事業として、フォーラムやパネルディスカッションを行ったり、学校へ行ってキャリア教育をしたり、地球温暖化防止の授業を行ったりしています。

➤ NPO活動支援関連事業

それから、NPO活動支援も行っています。実は、昭和40年代に宮崎県庁の独身寮としてつくられた4階建てのビルがあり、さすがに行政がつくった建物なので耐震構造もしっかりしていますが、共同バス、共同トイレなので、今時の若い独身職員は住みません。そのため、10年前にはすでに2年間ほど空いていました。

そこで、貸してほしいと申し出たのですが、宮

崎県からは「一つの団体に貸すわけにはいかない」という返答がありました。それなら一つの団体でなければよいのではないかと考えて、8ヶ月ほど交渉し、NPOの複数の団体で組合を作って、その組合に貸し出してもらえるようにしました。そして、その組合の事務局である我々が契約を結びました。

現在23部屋ありますが、宮崎市役所から車で1分の一等地にあり、そこを15,000円の家賃で貸し出しをしているので、全部埋まっています。県の方には毎年400万円払っていますが、我々の収入は600万円です。200万円は人件費などをみるとあまり利益がありませんが、ここには国際協力系から子育て支援系、環境系、高齢者、福祉の人まで、いろいろな分野の人たちが入っているので、いろいろな情報交換ができます。また、ここに入っている団体の事業費は全部合わせると5億円くらいになるのではないかと思います。年によって多少の違いはあると思いますが、そのくらいのまちづくりや地域づくりをしている活動団体の集まったインキュベーション施設となっています。

他に行政のインキュベーション施設もありますが、入居に際していろいろな規制があります。しかし、ここは公序良俗に反しなければ何をして構いません。その代わりに、自分たちで責任をとることになっており、そのような形で一晩中使える施設として運営しています。

➤ 指定管理者関連事業

指定管理者関連事業も行っています。指定管理者の事業は、良く言えば、公共の施設に民間の活力を入れて市民へのサービスを充実させようという施策ですが、悪く言えば体の良い行政のコストダウンです。そこを上手く使って自主事業ができる施設をいくつか運営しています。

具体的には、スポーツ施設のある都市公園、温泉、美術館、墓地公園の墓地という4つの指定管理をしています。「目指せ、ゆりかごから墓場まで」ということで、ゆりかごはありませんが、そのう

ちゆりかごも見つけないと思っています。

これは我々だけが取り組んでいる活動ではなく、他の団体と一緒にしています。特に墓地については障害者の就業支援として、障害者福祉団体と一緒に取り組んでいます。実は、障害者の方の給料は平均15,000円程度で、その額で皿洗いをしたり、内職のようなことをしたりしているので、その所得を倍増しようと考えました。

墓地へ皆で行って草を刈ったり、掃除をしたりすると、年間300万円程度入りますので、それを充てることによって、そういう子どもたちの所得を倍増しようと考えたわけです。それで造園業者とジョイントベンチャーを組んで活動しています。我々はそこで年間20万円しか儲けていませんが、我々だけが儲けるのではなく、そのように地域でいろいろと頑張っている人たちが上手く活動できるように、コーディネートの役割を担っています。

➤ イベント運営事務局

イベントの運営事務局としては、商店街の祭りの事務局をしたり、毎年、宮崎のメインの商店街を通行止めにして開催される映画祭でイベントをしたりしています。

また、神楽の面を被ると変身するカグラダーというキャラクターもありますが、なかなか売れていません。

＜宮崎文化本舗の事業と雇用の推移＞

宮崎文化本舗は2000年10月に設立し、2001年から事業を開始したので、2002年が1期目の決算となりますが、映画館と合わせて約8,000万円の売上がありました。当時は3人で始めました。

それから2005年まで売り上げは徐々に上がっていますが、2006年に下がっています。これは宮崎の郊外に大きなシネコンができて、映画の売上が減ったということです。

それで、2006年に人を増やし、2007年からまた売り上げが上がっているのは、指定管理者の業務を始めたためです。

2010年には30人を超えて、3億円程度をベースに売り上げており、パートも合わせると50人くらいの人を雇う形になりました。

元々映画が好きで、自分たちのまちの中でいつまでも映画を観ることができればよいと思って始めたことが、しだいに広がっていったわけですから、「よくわからない」というのが正直なところです。我々はきちんとしたまちづくり会社ではありませんが、そういうまちづくりのニーズが地域にあって、それをいろいろな形で受けて、なおかつ、ビジネスとして何とか回していこうと考えて取り組んできたところ、たまたまこのようになったわけであり、元々このようなNPOやまちづくりを目指したわけではありません。ただ、元々そのようなニーズがあったのだらうと考えています。

<NPO 法人宮崎文化本舗の事例>

▶ 顧客のニーズに合わせた事業展開

NPO 法人宮崎文化本舗の事例は、まず顧客のニーズに合わせた事業展開をしています。元々大きなことをしようと思ったわけではありません。もちろん映画館をつくるのは大きなことですが、あくまでも顧客のニーズに合わせた事業展開ということであり、背伸びしないようにしてきました。

▶ 補助金・委託金頼りでない

2つ目は、補助金・委託金頼りでないということです。もちろん補助金、委託金をもらっていますが、きちんとしたベースがあって収入を得ているので、自分たちでやり繰りができるということです。

例えば、地域づくり、まちづくりにはボランティアの人が必要ですが、補助金・委託金をもらっていると、その人たちに何のお礼もできません。慰労会もできないのです。しかし、自主事業でお金を儲けていれば、お礼をしても構いません。ボランティアの方々に給料は支払えませんが、慰労会を開くことはできます。そういう形で皆に喜んでもらえれば、「次もやろう」という雰囲気になり

ます。「何故、こんなに一生懸命にやらなければならないのか」とは思わないような雰囲気づくりをしています。

▶ 金を生む「自主事業」を展開

このように、金を生む自主事業を展開していることが大きいので、どのような収入を得る方法があるかということに常に考えており、若い人たちにも「自分たちで事業を考えてほしい」「何でも構わないから始めてほしい」と言っています。その代わりに、「大儲けはしなくてもよいので、赤字は出すな」「ちゃんと採算の取れるような事業展開を考えてほしい」「失敗しても構わないからそれで展開してほしい」という話はしています。

それに対して、コスプレイベントを行っている若者がいますが、それでも採算は取れています。我々はコスプレイベントについてはよく分かりませんが、今の若い人たちは衣装を持って来て、お金を払って撮影会などをして楽しんでいますので、それはそれで良いのではないかと思います。

▶ 身の丈にあった組織のサイズ

これ以上組織を大きくしようとは思っていません。1クラス30人~40人くらいが適正だと思っていますし、それ以上大きくなると自分たちの目が届かなくなるので、「地域に根差した」と主旨から遠ざかってしまいます。それで身の丈に合った組織のサイズを心掛けています。

▶ 責任の主体がはっきりしている

それから、責任の主体がはっきりしています。「『責任は俺が取る』と上の人も理事も言っているので、皆、頑張ってもらいたい」と常に言うようにしています。そして、「何をしても構わない。その代わりに失敗をするな。責任は俺が取る」と言っていますが、それほど大きな事業は任せていないので、大きな失敗はしないと思います。

人材育成という面では、このような話を聞いたたり、ワークショップをしたりするよりも、現実に則していろいろな人とやり取りをしながら、小さな事業を動かして確実に成功させて、若い人たち

を現場で育てられることが良いのではないかと思っています。

<文化本舗の管理運営施設>

今、いろいろな施設を運営していますが、「宮崎キネマ館」は11年になります。

「みたま園」「みやざきアートセンター」もあり、「西都原考古博物館ミュージアムショップ」はすでに終わっていますが、我々が運営する施設が多くなったので、今は知り合いのNPOが運営しています。それから「萩の台公園」と温泉施設の「自然休養村センター」もあります。

「みやざきNPOハウス」は「宮崎キネマ館」と同じく我々の自主事業です。

あとは委託事業で、委託事業と自主事業のバランスは半々になっています。

それから「みやざき県民協働支援センター」もあります。

●まちづくり成功のポイント！？

<「悪の組織」に学ぶまちづくり>

このように活動をしているわけですが、その中で、まちづくりの成功のポイントは何なのかということを考えています。

皆さんは仮面ライダーのショッカーをご存じだと思います。要は、そのショッカーをいかに上手く使うのかということです。

まちづくりをしている人たちは、お金で動いているわけではありません。いろいろな形で活動しようと思っています。ショッカーたちは毎週、毎週、仮面ライダーに挑んではやられ、傷つきながらも次の週にはまた頑張っています。給料は出ないし、保険も入っていません。その中で一生懸命に戦っている彼らの唯一のやる気は「世界征服」です。

「世界征服」をしてはいけませんが、社会の価値観を変えることは必要です。先ほど話をした綾町は、実は40年前に、吊り橋をつくったあの森

を伐採するという話がありました。スギ・ヒノキを植えるために、その森を切ろうという話があったのを当時の町長が止めて「吊り橋をつくろう」と言い出したのです。当時は、高度経済成長の時代にそのようなお金ならないことをする変な町長と思われて、町は二分したそうです。しかし、その時に守った森が30年後、40年後に価値のある自然豊かなところと認められ、ユネスコの生物圏保存地域に登録されました。

確かに、30～40年前は、木を切ってスギ・ヒノキを植えた方が、孫が大きくなる頃にはお金になるので経済的に良かったわけです。それで、皆が木を切ってスギ・ヒノキを植えました。お蔭で花粉症が増えています。つまり、30～40年前に正しいと思っていたことが、30～40年後には全く価値が変わったのです。

したがって、「世界征服」ではありませんが、「価値観を変えてやろう」というところは共通していると思います。仮面ライダーも正義の味方ですが、正義ではありません。正義の味方なのです。その正義とは時代とともに変わっていきます。価値観も変わっていくということであれば、やはり、まちづくりはショッカーを見習わなければならないと考えています。

<正義の反対はもうひとつの正義>

もう一つ、「クレヨンしんちゃん」というアニメをご存知でしょうか。実は、「クレヨンしんちゃん」にはお父さんの名セリフがあります。本当はこの人が言った言葉ではありませんが、この人が言ったことになっています。それは、「正義の反対は悪ではない。正義の反対はもうひとつの正義なんだよ！」というセリフです。

一言でまちづくりと言っても、いろいろと言いたいことを言う人がたくさんいます。しかし、誰も悪くしようと思って言っているわけではありません。どちらも正義なのです。したがって、それを上手くコーディネートしていくことが非常に大

事になります。

要するに、まちづくりとは、皆の意見を聞きながら、誰かが納得するような良い方向に持っていかなければなりません。半分騙しながらでもその場を丸く収める人も必要ですし、強引に動かす人も必要です。今の時代は、強いだけのリーダーでは絶対に上手くいきません。強いリーダーと上手くプロデュースのできる人材が上手に絡み合わなければ、まちづくりはできないと思います。

事業も同じです。出資を募って、今からいろいろなことをしようとする時に、どんなに小さなことであっても、いろいろな正義の人たちを上手く使いながら、一つの方向に導いていくことが必要です。例えば、山に登る時、山の頂上は見えていますが、登る道はいろいろあるので、どの道を選ぶかで意見が分かれます。特に NPO やボランティアの人たち、子育て支援をしている方などは「一緒に子育て支援の団体を作りましょう」と言いながら、途中で2つに分かれたり、3つに分かれたりするパターンがどこのまちでも見られます。

したがって、そうならないように、同じ目的を見つめて、同じ道を登れるようにコーディネートしていく人材が必要になります。それがまちづくり会社かどうかは分かりませんが、我々の場合は、たまたままちづくりに関わってきちんと経費も頂いていますし、コーディネートをしながらいろいろと事業を展開しています。

＜まちづくり会社を取り巻く

様々なステークホルダー＞

このように、まちづくりにはいろいろな人が関わっています。

地域住民も言いたいことを言いますし、行政は「お金がない」とか「あなた方の言うことだけを聞くことはできない」などと言います。商業者も切羽詰まっていたりなかなかできませんし、金融機関は調子の良い時は進んで融資をしてくれますが、少しでも悪くなると引き上げます。それから地権

者ですが、これが一番大変です。まちづくりや再開発をしようとする、土地が余っているのに協力しようとしなない地権者もたくさんいますし、地権者がどこにいる分からない土地もあります。

そのように、まちづくり会社は、取り巻く様々なステークホルダーについていろいろと考えなければなりません。宮崎文化本舗の場合は、NPOとして少しでもお手伝いできるような事業展開をさせていただいているということです。

●「まちづくり会社」の役割とは

＞ つくるだけでは対応できない

私は「まちづくりというものが本当に必要なかどうか」と考えています。元々、まちというのは長い歴史の中でできてきました。そういう意味では「まちづくり」というよりも、逆に一度「まち壊し」をした方が良いのではないかと思うくらいです。そうでなければ、利害関係などが多くて協力体制ができません。

綾町は、40年前に人口の半分以上が急にいなくなりました。一度潰れたまちだと言えるかもしれません。そこから皆に「頑張ろう」という気が湧いてきた事実もあります。

あるいは、「まち育て」という考え方もあります。あるものを上手く育てていこうということです。新しくつくらなくても良いのではないか、今あるものを新しい感覚にリノベーションしていこうというのも、一つのまちづくりではないかと思えます。

＞ すべての関係者に利益を提示する

また、すべての関係者に利益を提供することが大切です。誰かが損をするようなものは絶対に続きません。“絵に描いた餅”のようで、あまり言うと催眠商法のように思われるかもしれませんが、大儲けしなくても構わないので、小さくても皆が参加して、お金が循環するようなまちづくりをきちんと提示するという事です。

＞ 収益性が確保できる事業を柱にする

収益性を確保できる自主事業も大事です。これをまちづくり会社が持っていなければ、行政などにもものが言えません。言われたままに補助金を貰って動いているようなまちづくり会社は、絶対に長続きしないと思っています。

➤ 責任を取っても、手柄は取らない

本当にまちづくりのリーダーとして偉い人は、責任は取っても手柄は取りません。そのような人が今までいましたし、これからもいると思います。そのような人たちが地域のために何かをしようとするのを、皆で応援していくという体制が絶対に必要です。

➤ 十分な事業計画と運営を主体的に取り組む

私も助成金や補助金などの審査をすることがあるのですが、ボランティアやまちづくり関係の事業計画は考え方の甘いものが多く、「予算はどうするのか」と訊いても「補助金と委託金をベースにする」というような事業計画になっています。これでは絶対に長続きしません。

したがって、今後は、十分な事業計画と運営ができるような主体性を持ったまちづくり会社が必要であり、そのようなまちづくり会社しか生き残れない時代になっていると思います。

● 質疑応答

<現在の宮崎文化本舗の事業について>

Q： 現在、宮崎文化本舗は、指定管理者を含めていくつの事業を展開されていますか。

石田： 指定管理者で4つ、事業としては12くらいの事務局を行っています。その他、大きな委託事業もありますが、小さな委託事業をいくつかと補助事業などもあります。ホームページを見ていただければ分かると思いますが、小さな事業も含めると、年間で50~60の事業を展開しています。

ただ、森づくりの事務局も、10年目に一般社団

法人を設立して独立させ、今はそこで行っています。また、ミュージアムショップも我々が6年間取り組んできましたが、今は新たな団体に譲っています。全部自分たちで運営しようとは思ってなくて、きちんとできる場所があれば譲っていくという形で進めています。

<人材の確保について>

Q： 昨年、現地を拝見しましたが、3億円のNPOと伺っていたので「すごい」と思いながら現地へ行ったところ、実は5~6億円くらいの規模を暖簾分けしていたと知り、驚きました。宮崎でまちづくりをしているのは、ここだけではないかと感じたほどです。

そこで私が伺いたいのは、継続して事業をするためには人材が必要ですが、その人材をどこから確保しているのかということです。何か工夫があれば、お聞かせください。

石田： 最初は仲間3人で始めましたが、それ以降はハローワークから雇っていますが、やはり良い人材は残ります。ハローワークに募集を出す時は、ただ「まちづくりに関する業務」と書いています。意味が分からない、どういう仕事をさせられるか分からないという状態で面接をします。給料も高くはなく最初は14万円くらいです。ベースアップはしますが、公務員並みにはなりません。高くても30万円~40万円くらいで、ボーナスも出るかどうかは分かりません。

それで、最初からいる人はまだ辞めていませんが、辞める人はすぐに辞めます。残る人は面白みを感じて確実に残ります。若い人たちは「会社に入ってもやりたいことができないが、ここは自分の好きなことがある程度できて、給料ももらえる」と言っているのが、最終的には面白く感じる人が残ってくれているのではないかと思います。

このように、最初からいる人たちは残っていますが、最近が入ってすぐに辞める人、2~3日で辞

める人が結構います。ただ、それで構わないと思っています。

それで、若い人たちには計画や現場を任せています。丸投げと言えば丸投げですが、それらを任せてみて耐えられるかどうか、形になるのか、ならないのかというところが残るかどうかの分岐になるのではないかと思います。

Q： 仕事量が一定だとすると、人材が不足する時はどこかにシワ寄せが来るわけですが、その時はどのように耐えているのでしょうか。石田さんが全部被っているのか、石田さんの分身のような方々が受け持っているのでしょうか。

石田： 仕事が溜まって SOS が出た時は、現在、半径 1km くらいのところに事務所が 6 ヶ所あるので、その時に手の空いているところに頼むこともあります。事務作業が大変な時は私も手伝います。

また、ボランティアの人たちで動いてくれる人も何人かいます。現在、文化本舗に対するボランティアはほとんどおらず、文化本舗の行っている事業ごとにそれぞれ 20 人くらいのボランティアがいます。例えば、文化本舗の森関係の事業に 20 人くらいのボランティアがいますし、イベント関係にもいつも手伝ってくれる人たちがいますので、こちらの手が足りない時は、SOS を出してボランティアに手伝ってもらうこともあります。手伝いに対しては、感謝の意を込めて食事会を催したりしています。

Q： 若い人がハローワークから来るという話について、仕事をしていない若い人が宮崎にそれほどいるとは思えないのですが、いるのでしょうか。

石田： 結構います。

Q： 今、地方創生でも「仕事をつくろう」と言

われていますが、宮崎では、定職には就いていないけれども「何かあれば働こう」と思っている人がいるのか、あるいは、転職しているのか、その辺りはどうなのでしょう。

石田： それはよく分かりませんが、転職組は多いと思います。今の若い人は、キャリアを重視していろいろなことをする人が多いようです。

それから、若い人だけではなく、60 歳くらいで早期退職した方やリストラにあった人たちもいます。ですから、今、我々のところには 20 歳代～70 歳代までの職員がいます。それで、高齢の方には「若い人をサポートしてほしい」と言い、若い人には「企画を出して、自分で責任を取れ」と言っています。

ただ、オリンピックが決まって以降、ここ半年～1 年くらいはなかなか良い人が来ません。やはり人が足りないようですが、それまではかなりありました。

しかし、お蔭様で、宮崎の中である程度は名前が通るようになったからなのかどうかは分かりませんが、一度ハローワークに求人を出すと 30～40 人は来るという状況ではあります。

Q： 宮崎本舗に入るために、都会から U ターンする人もいますか。

石田： U ターンして仕事を探している時に「面白そうだから」と思って来る人は何人かいます。「入りたい」という人もありますが、我々がどのようなことをしているのかは、多分、見えていないと思います。ホームページを見ただけでは、いろいろなことをしているということしか分からないと思います。

我々の場合は、たまたま最初に映画館をつくったのが良かったのだと思います。映画にはいろいろなジャンルがあり、福祉の映画もあれば、環境の映画もあるので、映画を通じていろいろな団体と

連携ができました。そして、いろいろな仕事が生まれたわけです。活動しているうちに、期せずしてそのようになったということです。

したがって、新しく入って来た職員に、一言で我々の事業を説明するのは難しいと思います。そこで、最初に時間をかけて、我々の事業はここだけではないこと、売上を上げて採算を取らなければならないけれども、本当の目的はお客さんに楽しんでもらうことなので、宮崎を楽しくするために仕事をしてほしいということ、宮崎の人たちが我々の事業に参加するとか、お金を払って「良かった」と思えるようなことをしてほしいということ、そのために、我々はこのようなことをしていること等を説明しています。