

# 「まちづくり・仕事おこし」 を考える盛岡市民集会 —協働と地域おこしシンポジウム—

2003年4月12日、岩手県公会堂23号室で日本労働者協同組合連合会センター事業団東北事業本部主催による『「まちづくり・仕事おこし」を考える盛岡市民集会 協働による地域おこし』が開催されました。第1部の記念講演と第2部のシンポジウムの内容をご報告します。(編集部)



記念講演

# 地域づくりとコミュニティ・ビジネスのあり方

山田晴義 (NPO まちづくり政策フォーラム代表理事・岩手県立大学教授)



ご紹介いただきました山田です。テーマは地域づくりとコミュニティ・ビジネスのあり方ということであります。私は決して経済・経営や非営利組織論の専門家ではありません。私はもともと建築出身で、地域づくりなどどちらかというとハードな方をやっていたのですが、だんだん今のいろんな公共事業のありようを見ているうちにNPOにはまり込ん

できてしまいました。決してコミュニティ・ビジネスの専門家ではありませんが、いろんな地域の現場を見せていただいているうちに、学んだことを皆様にご披露し共有していきたいと思ったのです。

## 1. 仕事おこしを地域づくりのなかで考える

もう既に、行政が公共事業でお金をつぎ込むというやり方には限界が見えてきました。特に私が扱っている中山間地域であるとか、あるいは地方中小都市の中心市街地では莫大な投資にもかかわらず効果が見えてこないことから、もう従来のやり方では難しいのではないかといえます。それから中山間地域や中小都市の市街地に外部の企業が入ってくるのは非常に難しい。入ってきてもすぐ具合が悪くなると逃げていき、その後には何も残らなかったというのが現実です。これはもう自分たちでやるしかないんじゃないかということ

「まちづくり・仕事おこし」を考える盛岡市民集会

で、コミュニティ・ビジネスというのが登場してくるわけです。地域づくりは行政も企業も難しい、元々個人では難しい。じゃあどうすればいいのかということで、今日の協同ということがヒントになるわけです。

今日は協同のいろんな事例を紹介していきたいと思います。こんなやり方も知恵もあるんだ、行政や企業が持っていないこんなすばらしい発想があるんだ、そして協同することでこんなことができるんだ、ということをご理解いただければ十分だと思います。

結論を先に言いますと、住民による実にさまざまな活動や主体といったものが存在しているということが1つです。それぞれは、小さいけれども行政や企業が持っていなかった非常にすばらしい知恵を持っています。そしてその個性ある小さい知恵がなるべくたくさん起こされることで地域が強くなるのです。

地域づくりというものは、むしろそういうものがモザイクされて出来上がることの方が豊かではないでしょうか。小さな知恵のモザイクとでもいうものをみんなでつくっていくことが求められます。一方では個々の活動には当然限界がありますので、これを支えてサポートしていく体制ももちろん大事です。しかしまず第1点目に重要なことは小さなモザイクです。これもただ嫌々やるのではなく、いろんな強い思いがエネルギーとなり、いろんなアイデアの源になっていくわけです。思いを持って挑むということがやはり大事ではないかと思います。

そして2点目は、協同で取り組むということがどうも大事ではないかということです。この協同組合の組織はいろんな形でノウハウ

を蓄積をされてきました。それを新しい時代に向けてどう発展させていくかということだと思います。これは今日私が全て申し上げられることではないかもしれませんが、そのヒントみたいなものが見出せるかもしれません。

それから3点目は、公共を担うのは行政だけではないのだということです。NPO、市民活動、協同組合など私たちも協同の一員として、地域の重要な部分を担っているということを理解していただく必要があります。紹介するいろんな事例を見ていただくと、自分たちの思いを実現する、自分たちの仕事を獲得するというだけでなく、社会貢献ということが必ず入っています。

つまりそれぞれの活動は、地域のため、社会のため、コミュニティのため、という要素が必ず入っているわけです。そういった意味で最近のコミュニティ・ビジネスとかNPOは、社会貢献企業とか社会貢献事業であるという言い方をする方がいらっしやいますけれど、そういう要素があるわけです。これがなぜ大事かということ、自分たちの活動が社会に還元される、つまり社会貢献事業をやることによって逆に社会から支えられる。それがコミュニティ・ビジネスが成り立つための新しい要素であるわけです。

今まで行政というのは税金で成り立ち、企業というのは資金で成り立ったんですが、コミュニティ・ビジネスあるいは協同組合というのは社会から支えられる要素があるからこそ成立する可能性が出てくる。ただ社会から助けられたいということでは当然意味がないわけで、そのためには自分たちの活動が社会

「まちづくり・仕事おこし」を考える盛岡市民集会

に貢献できるという交換があってはじめて組織や事業が成り立つということだろうと思います。社会に貢献できるゆえに社会に支えられるという関係がこれからの新しいコミュニティ・ビジネスなりNPOなり協同組合事業というところで求められてくるのではないのでしょうか。非営利経営組織はそういう構造を持つことによって成り立つ仕組みなのではないかと思います。

地域づくり、まちづくりはまさに社会的事業であるといえます。したがって皆さんがここで課題にされている仕事づくりも、この地域づくり、まちづくりのなかで考えていくことによって可能性が出てきます。例えば中心市街地の空き店舗の問題を商業の問題、商売の問題だけで捉えていると、なかなかいい答えは出てきません。そうではなくて、まちづくりのなかでどうその空き店舗が位置づけられていくかと考えていきますと、いろんな可能性が出てくるわけです。ということで、まちづくりと仕事おこしを関連付けて見ていくということが大事であると思います。

## 2. コミュニティ・ビジネスとは

コミュニティ・ビジネスの定義によると、「コミュニティ・ビジネスは地方のコミュニティによって所有・管理され・・・」とあります。ですから地域のものである、地域で運営するものであるということで、個人の仕事ではないんだということです。それから「地域の人びとのために最終的に自立した雇用を創出し」とあります。ですから自分ひとりのためではなく、地域の人々のためにというこ

とです。そして、「地域の発展の中心になることを目指す取引組織である」ということです。大事なことは、その事業活動から出る利潤は個人の懐に入るのではなく社会に還元するということです。それは、「より多くの雇用を創出するため、地方のサービスを供給するため、あるいはコミュニティの利益にかかわる他の計画を援助するため」と定義されています。

もう少し具体的にみると、コミュニティ・ビジネスとは地域における社会問題の解決を求めるとい目的があります。要するに単なる仕事づくりだけではなく、社会問題を解決するための事業であるということです。そして地域の固有性、その場でしかできない活動を展開するためには、地域の資源を生かすということが重要です。皆さんも良くご存知のCS神戸は震災の後にできましたが、地域の資源とニーズをつなぎ合わせて実に多くの仕事づくりをされています。やはりコミュニティ・ビジネスの資源は当然その地域の資源ということになります。

コミュニティ・ビジネスの利益は出資者に配分されず、次の事業活動のために再投資されます。NPOと協同組合は基本的には精神も仕組みもかなり共通していると思いますが、この点で協同組合は利潤をどうやって還元するのかということで少し問題になってくるのではないかと思います。またそのアカウントビリティ・説明責任は誰に対してあるのか。協同組合は組合員だけでいいのか、NPOは社会から支えられる分、当然社会全体に対してアカウントビリティ・説明責任があるわけです。コミュニティ・ビジネスの理屈を読んで

「まちづくり・仕事おこし」を考える盛岡市民集会



いますと、協同組合も組合員だけのアカウントビリティではなくて社会全体に対するアカウントビリティを実現していくことが大事ではないでしょうか。それによって社会全体から支えられる関係がでてくるのではないかと思います。

ここでもう1度コミュニティ・ビジネスについて確認しておきますと、地域の問題解決に取り組むということが最大のテーマです。それぞれの活動、モザイクが生まれてくるためには、それぞれが自分の持ち寄る資源をきちんと見つめなおすことがスタートラインだと思います。地域資源というのはいろいろあって、人・モノ・技術・文化・生態というものがある資源になります。そういった意味では岩手県というのはコミュニティ・ビジネスの宝庫ではないかと私は思っております。

次に強い思いというのが活動のエネルギー、継続のエネルギーになってきます。やりがい、思いというのが大事です。新たな協働のシステムの創造も必要です。今日ご紹介する事例は、実にいろんな組織、人が主役になっています。そして、地域との相補関係、地域に還元できるから地域から支えられるという関係が大事です。協同組合の活動理念の中にも組合員だけではなく社会に還元するということが書いてあると思います。そうすることで自分たちの存立する根拠が見えてくるのです。以上がコミュニティ・ビジネスのまとめになります。

### 3. コミュニティ・ビジネスの多様な主体と方法

#### (1) 集落組織によるコミュニティ事業

コミュニティ・ビジネスの多様な主体と方法について、事例の紹介をしていきたいと思えます。岩手県の種市町に大沢農村振興会というのがあります。これは集落そのもので、自治会がコミュニティ・ビジネスをやっていると私は解釈しています。旧来のコミュニティ組織そのものがコミュニティ事業体であるというケースがあり得るのだということです。元々は集落農業ということで国が推進したことがあるのですが、この組織はそれを脱却してビジネスを行なっています。

集落農業というのは大体みんなうまくいなくて、多くは農作業受委託や農業機械の貸し借りといったことが中心でした。この集落は共同でハウス栽培をやっていて、それだけで1千数百万の上がりがあるらしいのです。農業の側面からも従来の集落農業から新しい農業を模索しているということです。そしてそれだけではなくて農業体験ということで、いわゆるグリーンツーリズム事業をやっています。そういった中で町の行政が宿泊、温泉、レストラン、直販といった機能を持つ拠点をつくりました。行政は運営をうまくやってくれる組織がないかと委託先を探しており、この大沢農村振興会ががんばっているということで、じゃあそこに委託しようとなったのです。そこでこの拠点はこの大沢地区に設置されました。年間1億5、6千万の上がりがあるということで、5千万は役場に返して、残りの1億は集落の皆さんの売り上げになります。そうすると1億ぐらいの事業がこの集落できているということですか

「まちづくり・仕事おこし」を考える盛岡市民集会

ら、これは集落がやっている立派なコミュニティ事業であるということです。もう既に10年近くやっていて、農水大臣賞をもらっているからです、ご承知の方もいらっしゃると思います。発端は自治会の中の青年が古い自治会を変え、そして改善されて新しいコミュニティ事業体としての自治会になっていったのです。

## (2) 集落有志の組合づくりから集落農業の再編を

次に紹介するのは事業組合をつくっている岩手県の岩泉町の「よってけ市場」です。この市場は町の北西部の一本苗代という集落にあります。集落全体の人々がやっているわけではなく、30戸弱の人たちが組合員になっています。

このえらいところは、組合の30戸だけの人々が市場に物を出せるのではなく、誰が出しても良くて、手数料もみんな同じだということです。組合員も非組合員も同じ条件で農産物を出せるというのが特徴です。そうしますと、だんだんこの事業は集落の事業にしていってもいいのではないかとということで、このよってけ市場を自治会の一組織に組み込もうという話もあるようです。そういった意味で自治会との連携がうまくいっています。一部の皆さんで始めたことですが、集落の事業になりつつあるということです。

もう1つの特徴は、単に余り物売っているのではないということです。農産物をいずれは農協に出すのではなくて、自分たちで自分たちの農業を管理・発信していく拠点にしたいそうです。余り物ではなくて自慢できる

ものをここでつくっていくために、認定農家を増やして有機農場を共同で整備しようという事業も行なっていくということです。これは一部の人が残った農産物を提供することではなくて、集落全体の農業再編をここを拠点に実現していくという非常に社会性のある事業です。このように農業に対する取り組みもしっかりしております。最初は確か15品目ぐらいしか品物が出せなかったのですが、今では30品目に増えました。そのための人材育成といったことにも取り組んでいます。集落に支えられたこうした事業に対して、行政もこうした人材育成や有機農場整備にお金をつぎ込んでくるようになるわけです。行政も表には見えてきませんが、いろんな形でサポートしています。

このよってけ市場の建物は立派なものではありませんが、半分は自分たちの手作りです。事業費が足りなくて自分たちで設計し、スコープを持ってつくりました。出資金も当然出しています。販売コーナーの脇には食堂コーナーがあって、お母さん方の得意な料理も提供しています。組合員のメリットはここにあります。ここで組合員の家族がフレックスで店番をして、お小遣いがもらえるということです。

中には農業でやっていけるなら私たちもやるうか、と首都圏で仕事をしていたが地元に戻ってきた人も出てきました。地域農業にとっては大事なことです。お年寄りでもアルコール依存症の方がいたらしいのですが、ここで仕事に出るようになったらそれが治ったという話もあります。ですからこの社会貢献とはいったい何かというと、農業だけでは

「まちづくり・仕事おこし」を考える盛岡市民集会

なくて、心の活性化もあるといえます。

### (3) 生活改善グループによる生きがいづくり

岩手県遠野市に女性の生活改善、生きがいづくりを行なっている「綾織夢を咲かせる女性の会」というグループがあります。道の駅・風の丘に夢咲き茶屋という小さな小屋があって、そばなどの郷土料理が売られ、年間5000万円の利益があります。彼女たちの活動はこの茶屋だけではありません。最初に行なったことはほ場整備に関連してトイレを設置させることでした。農業の担い手は女性が非常に多いのですが、田んぼで作業をしているときにトイレがなくて非常に困るということで、そういったことをほ場整備で実現させようというのがスタートラインだったそうです。

この夢咲き茶屋というのは、自分たちの生きがい、女性としてのやりがいの場として何かないかということで始まりましたが、こうした活動がコミュニティ・ビジネス、副業づくりにつながっているわけです。それから除草目的の綿羊から製品づくりを行なったり、いろいろな方が住宅に集まれるサロンをつくったりといった活動を行なっています。この綾織夢を咲かせる女性の会というのは1つのコアなんですね。コアの綾織のもとに、最初は夢咲き茶屋、この次は織物関係の製品をつくるグループといろんなグループが出てきます。私はこれをクラスター方式といっています。しっかりした18人のお母さんたちの考える会としてのコアがあって、そしてそれぞれのテーマごとに活動していく。

クラスターというのはぶどうの房1つ1つ



のことで、クラスター方式というのはぶどうの房をイメージしていただければいいと思います。真ん中できちんと考えるところがあって、あとは房の中の1つ1つが自由にやりたいことをやっていく。ただし道はずしてはいけませんので、その考える会がきちんとサポートしていくという二重構造が必要です。

後でイギリスの事例も紹介しますが、こういうクラスター方式は結構いろいろなところで実施されていると思いました。私どものまちづくり政策フォーラムというNPOもこのクラスター方式をとっています。いくつかの研究会有るのですが、私はその研究会のメンバーで知らない人もいます。つまりそれぞれのクラスターが自分たちのネットワークをどんどんつくっていくわけです。大学の先生がいたり、役所、農家の方がいたり、それぞれがネットワークをつなげていくわけですが、コアである私たちの理事会は、ミッション・考え方をきちんとキープし、資金を獲得して

「まちづくり・仕事おこし」を考える盛岡市民集会

きたり、事務局をやったりしています。有能なグループも事務局がしっかりしていないと、活動がすぐ堂々巡りしたり停滞したりします。サポートする理事会をしっかりやることで、組織全体が自分たちの個々のネットワークを生かしつつ有機的に展開していくことができるのです。

#### (4) 新住民＝消費者と生産者の共同

新住民と農家のグループが矢巾町にあります。最初は行政が用意した人材育成塾があったのですが、これが面白くなかったのでしょう、すぐに塾に集まってきた農家の生産者と消費者のみなさんが「矢巾さんさ塾」というグループをつくってしまいました。

消費者、お母さん方が関心や楽しみをもてそんなことを選択して、最初はメロンづくりですとかハーブづくりをテーマに、農家のみなさんと消費者と一緒に農業体験をするということを始めました。あるときレタス事件というのがあったらしいのです。自分たちの仲間である農家の人たちのレタスができすぎてしまったので、捨ててしまおうということになりました。そりゃ大変だということで、消費者の皆さんが自分たちで見事に売って歩いてしまったということです。つまり農業者、生産者だけでは解決できないような問題を消費者と一緒に考えて行動することによって、解決できてしまったのです。

そこでその延長上に矢巾百姓クラブというのができました。これは農家の皆さんに農業を教えていただきながら行なう市民農園です。私たちも仙台市の郊外で農家の人たちに教えていただきながら一緒に市民農園をやっ

ているのですが、市民農園というものは畑を借りて自分で耕すというだけではなくて、農家の人たちと一緒に交流して教えてもらいながらやるというところに実は意味があると思います。そして地域のスーパーに産直コーナーをつくってしまいました。ここの事業もクラスター方式で行なわれています。

#### (5) 新規参入者と住民の共同

次に紹介するのは、宮城県の事業組合でついている旧林際小学校運営事業組合です。これをやっている平櫛さんという人は、仙台でグリーンツーリズムのコンサルタントをやっていたのですが、コンサルをやっても面白くないということで実験の場所を探していました。そのときに志津川町の海岸沿いの林際という集落で廃校になりそうな小学校を見つけました。

町では建物を取り壊す予算まで付いていたのですが、彼はもったいないということで役場に掛け合いました。しかしもちろんだめでした。仕方がないので彼は小学校の卒業生である地域の皆さんに、これをなんとかグリーンツーリズムの拠点にしたいんだと説得しました。そこで地元の皆さんも、もう1度考え直してくれないかと行政に行くことになり、行政も地元の住民の言うことだからと議決したものを撤回してグリーンツーリズムを始めることになったのです。

宿泊施設、レストラン、体験工房があります。彼はプロですから、学校を改築し、宿泊施設もそれなりの水準を保っています。食事もプロを連れてきてコーディネートさせ、地域の食材を使いながらもきちんとデザイン

「まちづくり・仕事おこし」を考える盛岡市民集会



できるようにしています。この例はよそ者が入って来て地域の皆さんと結びついて実現する事業もあり得るのだという事例です。

#### (6) 障害者の仕事づくり

チャレンジド・カシオペアという障害者の仕事づくりを行なっているNPO法人が岩手県軽米町にあります。代表の高橋さんは薬局をやっていたのですが、階段から転落されて脊髄を損傷し、肢体不自由になりました。しかしまだまだ働きたいということでパソコン操作を覚えて、それを自分だけのものにするのではなくて、障害者の皆さんにも生きがいのある仕事づくりに結びつけられないかということで、広告、デザインの仕事を始めました。パソコン、広告、デザインだけでは限界があるということで、今はステンドグラスの作成にも取り組んでおられます。この活動を支えてくれる全国的な組織もあるようです。

岩手県では岩手NPO基金というのがありまして、チャレンジド・カシオペアは確か2年続けて100万近い助成を受けていると思います。この基金は比較的倍率が高いので、そういった意味ではこの活動は非常に共感を得られる仕事づくりということで評価が高いのだということがわかります。

#### (7) 高校生の空き店舗活用

岩手県水沢市に、高校生が自分たちで実習を兼ねて商店街の空き店舗活用をやっている「ござえんちゃハウス」というのがあります。今年卒業した総合政策学部の学生が卒論でとりあげ、一定期間だけやるのではなくて、商

工会議所や行政、大学がサポートして新しいござえんちゃハウスを核にしたネットワークをつくらうと提案しました。

新しいシステムはまだ確立していませんが、他の高校とのネットワーク、農家とのネットワークを提示しています。コミュニティ・ビジネスの主体、担い手というのは実は多々ありうるんだということを示しています。

## 4. イギリスのコミュニティ・ビジネスから

—昨年コミュニティ・ビジネスの調査をイギリスでしてきました。その中のパーロウという町について紹介したいと思います。

ここは重工業、造船で栄えていた町だったのですが、不況の影響で1万5000人ぐらいの就業者が3分の1に減らされてしまい、1万人が仕事を失ってしまいました。そうするとホームレスは出てくる、犯罪は起こる、麻薬患者は出てくるという非常に荒れた状態になったそうです。特に問題なのは、職と家を失った人たちの子供たち、青少年の犯罪や精神障害の増加でした。

そこで地元の人たち、教会も関係しているようですが、コミュニティアクションファーンズという組織をつくって動き始めました。これは年間1億円以上の事業をやっているようで、本部はクラスター方式で、中に19のプロジェクトがあるのですが、それぞれが日本でいうNPO法人、協同組合とっていいような組織です。

本部自体は有限会社で、EUや自治体から

「まちづくり・仕事おこし」を考える盛岡市民集会

いろんな助成金などをもらって19のプロジェクトを成り立たせています。その19のプロジェクトの状態はみんな違います。あるところは全部助成金で成り立っていて、あるところは完全に自立して経営ができています。ですからそれぞれの状況に応じて違った発達ができるわけです。ここにもクラスター方式の1つのメリットがあると思います。

プロジェクトの1つとして精神障害者のためのトレーニングと仕事づくりも行なっています。はじめは釘も満足に打てなかった精神障害の青年が、今では受注している椅子をちゃんと作れるようになっていきます。ここのトレーニングのノウハウは非常に高く、ただ物を作るということだけではなく、そのトレーニング・研修自体がビジネスになっているのです。

経営について聞いてみると、物の販売や研修の利益による事業収入の比率は3割で、後の7割は助成金だそうです。実にたくさんの助成金をEUなどから引き出しているわけです。そういう助成金をしっかり引っ張ってこられるというのもコミュニティ・ビジネスの

重要なノウハウではないかと思っております。

その他に、ホームレスの人たちの自立を援助するプログラムも行なっていて、宿泊施設、相談所などを備えたホームレスセンターもあります。またリサイクル部門の工場もあります。それから精神障害の女性たちの仕事としてケータリングもやっています。これはかなりうまく成り立っているようです。そして、この組織を安定的に運営する為の事業として、広告デザインもやっています。これはNPOでもなんでもなくて、完全に稼ぐ為にやっているという部門です。

その他には、住宅貯蓄組合である金融業の代理店をやりながら環境団体とも連携しながら、地域の人たちと一緒に町づくりを行なっている小さな町のコミュニティ・ビジネス組織の事例もあります。コミュニティ・ビジネスを成立させるために実に多様なアイテムと主体があるということがいえるのではないかと思います。

## 5. 活動にあつた組織・仕組みづくりを

最後にコミュニティ・ビジネスというのは先ほどから話してきました基本的要件を充たすことによって誰でも参画し得るのだという事がいえます。また社会貢献によってコミュニティとの相互関係がつかれるかということが、そのコミュニティ・ビジネスが存続できるかどうかの分岐点になると思います。そのために思いを持った仲間をうまくつ組んで組織を組み立てる方法を見つけるべきでしょ



「まちづくり・仕事おこし」を考える盛岡市民集会

う。それぞれの活動にあった組織づくりが当然あるはずです。

私どものまちづくり政策フォーラムという組織は、5つほどの研究会があります。アースワークス研究会、都市農村計画研究会、水辺里山文化研究会、新しい交通問題を考える研究会というクラスターです。交通問題の会は東北大学の学生さんが会長をやり、アースワークス研究会は町づくりに熱心な農家の長男が、都市農村計画研究会は大学教授がやっています。ようするに従来の既成概念で会長はこういう人がということではなくて、本当にその活動が自由に展開できるために、ふさわしい人と組織がつくられていくこと、そしてそれをサポートするシステムが大事だろうと思います。

まちづくり政策フォーラムの理事会は助成金を取ってきたり、事務局をやったり、組織づくりのお手伝いをしたりとサポートしています。そういった中で行政との連携をはかりながら、事業アイテムをきちっとキープしていく計画が大事になってきます。みなさまも行政や協同組合といった組織と連携をとりながら、いろんな活動を展開していただけたらと思います。

「まちづくり・仕事おこし」を考える盛岡市民集会