

(2017年11月7日ご講演)

## イノベーションが起こる地域社会創造を目指して ー求められる共創の場づくりー

飯田市長 牧野光朗委員

私も国の審議会や委員会等にいろいろ参加させてもらっているが、地方創生の議論の中で、イノベーションが個人、企業といった観点から捉えられることが多く、そういったイノベーションを起こしていく地域社会をどのように作っていくのかという視点ではあまり捉えられていないのではないかという問題意識を持っている。今日は飯田市の取り組み事例を少し紹介しながら、こうした観点からの発表をさせてもらえればと思う。

### 飯田市の概要

まず、飯田市の位置付け、今の立ち位置を少しご説明する（スライド3、4）。

私は、10時から始まるこの会議に間に合うよう前泊して来ている。来られないことはないが、非常に朝早く起きて、中央自動車道が渋滞しない前提でないと、間に合わない。大体バスで4時間。少し渋滞するとすぐ遅れてしまう。だから、私がこういった会議に来る場合は、大体名古屋を起点にして、名古屋で前泊し、名古屋から新幹線で東京に入ることが多い。それが10年後には、そのような心配も要らなくなってしまう。リニアが通るということで、品川から45分、名古屋からは25分で飯田まで来られるようになる。東京から4時間、名古屋から2時間という時間距離が劇的に短縮するのが10年後である。そういった飯田であるが、飯田の皆さん方がどのように捉えているかということ、手放しで喜んでいる方に私は会ったことがない。むしろどういふ地域になっていくのか戸惑っている方が多いのが実態である。

産業面では水引産業や半生菓子のような伝統的な産業があり、農業では果樹や酪農が中心になっている。その伝統的な産業からさらに発展して、今は精密機械、あるいは環境産業、そして航空宇宙にウイングを広げてきているところである。アルプスに囲まれた地域で、U字型のような非常に広い谷であり、もともとは日本三大桑園の一つと言われるくらい見渡す限り桑畑という時代が戦前にはあった。1920年代までは、特に農業と言えば養蚕、工業と言えばシルクといった蚕糸・絹業の一本足打法で非常に栄えた。実は私どもの地域から横浜を経てアメリカにシルクが輸出されていた。当時アメリカはスカートの丈がだんだん短くなって、その足を当地域のシルクで造ったソックスで覆っていた。言ってみればアメリカの若いころ、ゴールデンエイジのころに当地域のシルクがある意味でその役割を果たしたという大変栄えた時代であった。しかし、1929年の世界恐慌以降、そのマーケットの相手方を失うことでどん底に落ちる。本当に大変な大不況に見舞われ、人口がずっと伸びていたのが、食うや食わずのような話になってしまい、当時の国策に乗らざるを得ない状況になった。いわゆる開拓農民を出すとそれだけ国から補助金があるとい

った制度があり、人口当たりでかなりの皆さん方が開拓農民として全国あるいは当時の満州に出て行った。満州に行った皆さん方はそこでまた悲劇に遭うという、大変厳しい歴史を持っている。

そのようにどん底に落ちた地域を見ていて、この地域の産業を立て直すことを考えたアントレプレナーの皆さんが出てくる。それが多摩川精機の創業者の萩本氏であり、あるいは KOA の創業者の向山氏であるが、そういった皆さん方が精密機械工業を興していき、戦後の当地域の産業の一つの柱になってくる。

当地域はそういった一本足打法の怖さを歴史的に知っていることもあり、一本足打法は歴史的に危ないという考え方が非常に浸透しているので、多様な産業を振興していったほうがよいという考え方を持っている。したがって農業も、さまざまな果樹、畜産などに養蚕から構造転換している。また工業は、水引からシルク、精密機械と続くのだが、実は技術的に見ると、非常によく似ている。水引は和紙を撚って伸ばして、クルクル巻く。工場を見ているとよく分かるのだが、結局伸ばしてクルクル巻く技術が中心になっている。その素材が和紙から生糸に替わってシルクを造り、そして今度は金属に替わってコイルを造る。そういった歴史的な産業の変遷を見ていると、素材が替わりながら、地域の中に根付いている技術がきちんと引き継がれていくというのを感じる。

今日のテーマの一つである、地域の中でイノベーションを起こしていく人材をどのように作っていくかということとも関係するが、やはりそうした歴史的な経緯も無視できないと、私は思うところである。一度栄えた歴史を持っている地域がどん底に落ちて、それを何とかもう一度復興させようというそのエネルギーが、地域の中にあるというのが当地域の特徴ではないかと、まずもって思う。

## 右肩下がり時代の課題克服に向けて

今日は、私なりの人口減少、少子化、高齢化時代への思いをまずお話させてもらいたい。右肩下がり時代の三重苦と私は捉えているが、いわゆる人口減少、少子化、高齢化が地方創生の背景にあるのはご案内のとおりである（スライド 6、7）。特に子育て世代が出生率の最も低い首都圏に一極集中してしまっていて、私の言葉で言う人材サイクルが構築されていない（スライド 8）。つまり、高校を卒業すると若い皆さん方が地方からどんどん大都市圏に出ていってしまってなかなか帰ってこない。いったんは出ていっても、子育ての世代になるころに帰ってきてくれば、その子供たちは地域で生まれ育ったという DNA を持てるわけであるが、結局それができなくなってきている。人材サイクルの構築につながっていない。これが一極集中の最大の課題だと私は思っている。人口減少、少子化、高齢化に拍車を掛けているということである。

そうした状況を何とか打破しようと、国も地方も「地方創生だ」と言って頑張っているわけであるが、いかんせん財政難といった状況が続いている。飯田市の場合も、例えば老朽化施設への対応一つとってみても、公共施設を全部建て替えるのはもう無理だと市民の皆さん方にも申し上げているところである（スライド 9）。地方都市はどこも同じだと思うが、公共施設の 50%以上が築 30 年～60 年くらい経過しているというのが実態である。これをもし全部建て替えようとしたら、現在の年間投資額の約 4 倍弱の金を 40 年間使わないと到底無理な状況にあるほど、財政難の状況がずっと続いている。

もう一つ、これは今日のテーマでもあるが、国も地方も財政難の中、まさに本委員会のテーマになっている住民の住民による関わり、これが一番大きな課題だと私は感じている。つまり、大都市であっても地方であっても、行政サービスの受け手にとどまっている住民の皆さん方をどのように捉えていくかということだと思っている。

これらの課題については、内閣府で役割分担がされていて、実は私は地方創生本部にも、財政諮問会議にも、小田切先生が座長をやっている有識者会議にも全部関わっている。私が特に今日申し上げたいのは、小田切先生の関わっている地域運営組織である。つまり、自分たちの地域を自分たちで作っていくという枠組みをもう一度どうやって再構築していくかを、実際の地域をあずかる現場にいる者として話をさせてもらえればと思っている。

スライド10の図は、非常に簡略化した行政サービスの現状とこれからであるが、結局今までのような行政サービスの担い手を基礎自治体を中心とした地方行政に委ねていくのはもはや難しいと思っている。にもかかわらず、住民の皆さん方が求める行政サービスの範囲は、これからも高齢化社会が進展するにつれてなお広がっていくといった状況があるのではないかと。つまり、行政サービスの範囲が広がるにもかかわらず、現状の担い手ではもうそれを担えないといった状況が起こってくる。というか、既に起こっている。そうすると、そのギャップをどのように埋めていくかという話になるわけである。

私は、この中で恐らくただ一人選挙を経験した人間だと思うが、選挙のときに、例えば市長なり地方の議員なりが、今の地方の財政は大変厳しい状況にあるので、今までのような行政サービスはできない、コンパクトな形でやっていくしかないのだといくら住民に訴えたとしても、恐らくその人は当選できないだろうと思う。実際そのようなことを言って当選した人を私は知らないし、私も選挙のときは、こういうことをする、ああいうことをすると公約に掲げている。それをどのように住民の方が受け止めているのかということはあると思うが、要は行政サービスの範囲を増やすと言っているわけである。

問題は、それを誰が担うかである。今までと同じように基礎自治体なりが担っていくのはもうなかなか難しいということは、しっかりと認識しておく必要があると思う。だからこそ、行政サービスの新しい担い手たちをいかに見いだしていくか。我々の地域では、地域の皆さん方が主体的に地域づくり、産業づくり、人づくりに関わっていられている。皆さん方と行政が一緒になってやっていく、「多様な主体の協働」という考え方を全面的に押し出しているわけである。

国においてもこういう議論はもちろんあるのだが、割と公共サービスの民営化やPFI、PPPのところに特化している印象がある。ただ、地方にいと、こういったことは一部でしかない。クリエイティブな地域、クリエイティブ・コミュニティをどのように作っていくかを考えたときには、むしろ小田切先生と一緒に研究させてもらった地域運営組織、私どもの地域は「地域自治組織」と呼んでいるが、こういったものがしっかり機能するかどうか、重要ではないかと私は考えている。

こういった議論をすると、地域の中での担い手の人たちから、行政がまた自分たちに押し付けてくるのかという議論が必ず出てくるが、そのようには思っていない。行政と地域の皆さん方が一緒に協働してやっていくのだという考え方をずっと申し上げているところである。

## これまでの国の取組

さて、これまでの国の取組について地域医療を事例にすると、マクロ的なところまでは一応見える化をされてきている。例えば医療費は西高東低と言われているように、東は低い、西は高い（スライド 13）。特に 1 人当たりの医療費が低いのは 1 位が茨城県、2 位が長野県と、私どもの地域が出てくる。西日本はおしなべて高い。では、これをどうしていくのかといったときに、たぶん小田切先生や私はそういう考え方だけではどうかなと思っているところだが、優良事例を横展開しようとか、トップランナー方式とか、そういう話も出てきているわけである。

右肩上がりの時代は、国の政策は予算がすべてといった状況があり、それをいかに配分して地方に執行させていくかという考え方が強くあった。チェック、アクションという考え方はあるにはあったが、ほとんど効果的ではなかった（スライド 14）。それが財政難に陥った今においては、限られた予算をいかに工夫して使うかという話で、工夫の改革だ、地方創生のモデルになるようなものを作れという話になってきている（スライド 15）。私も、こうなってしまったからには、やはりそういった工夫はしていかなざるを得ないと思っている。ただ、実際にこれをやっていくためには、多様な物差しが必要であるということを申し上げておきたい。一律的なやり方では絶対無理で、やはり多様な物差しによってこうした工夫が引き出される。

### －工夫の改革

スライド 16 は、6～7 年前に飯田市が環境モデル都市になり、環境省から予算が付くことになった事例である。このとき、環境モデル都市の先進事業を実施するのであれば 100% 予算を付けるという話が環境省からあった。当地域として幾つか提案した中に、当時は先進的だったと思うが、市内の防犯灯の LED 化があつて、これに予算が付いた。それを執行しようとしたのだが、その予算だけでは市内に 6,000 基ある防犯灯を全部 LED 化することはできないことが分かった。恐らく 5 分の 1 か 6 分の 1 程度の LED 化に留まる状況だったと思うが、それをそのままやるかどうか。まさに Do の工夫がそこで試されたような事例だと思っている。

当時、予算を執行するという話を私のところに持ってきた担当者に、ちょっと待てと言って、それで一体どれだけの LED 防犯灯が整備できるのかと聞いた。市内 6,000 基のうちの 5 分の 1 か 6 分の 1 ぐらいではないかと言うので、その後普及はできるのかと訊ねると、いや、それは、そこで止まってしまうと。つまり、今までのやり方だけだと、なかなかその効果が出てこない。国に言われたようにやっただけでは効果が限られているということなので、この LED 防犯灯の開発を地元の産業界の皆さん方にやってもらったらどうかと提案した。飯田市役所の職員はいろいろ新しいことについては比較的慣れているほうであるが、さすがに衝撃的だったらしく、私の考えに対してはかなり議論があった。いや、そうは言っても、市長、もう予算が来てしまって、今年度中に消化しないとまずいが、今から開発するのかと。聞きようによってはもっともであるが、そのようなことは市の職員が決めることではなく、民間の皆さん方がどう思うかではないかと。とりあえず発注の相談をしてみたらということになった。飯田市には 100 社以上の企業が参加している NESUC-IIDA というビジネスネットワーク支援センターがあるので、そこに条件を伝えて聞いてみた。その条件は結構厳しくて、納期は 3 カ月以内、予算は当時の製品市価の半分以下、1 基 5 万円～10 万円ぐらいしたが、2 万 5,000 円以下で造れるかと聞いてみた。すると、なんと

18社から手が挙がって、やってみたいという話になった。18種類造られても困るので、2グループに分かれて、2種類の防犯灯の開発をやってもらった。やってみたら、3カ月で本当にできてしまい、これによって初年度で市内の6,000基のうちの半分をLED化することができた。

これはもう完全に国の想定を越えている成果である。国がどこまできちんと具体的に想定していたかどうかは分からないが、地元が開発することによって量的拡大ができ、コストも削減されて、CO<sub>2</sub>の削減にも結び付いた。何よりそうした環境産業創出に向けた一つのステップになり、それが他の製品の共同開発の契機にもつながって、まさに地域の経済自立度アップに貢献するということが実際に起こったわけである（スライド17）。このように国の予算を唯々諾々と聞いて執行するのではなく、地域における工夫をすることによって、こういった効果をn次元的に出していくことができるのではないかと、このプロジェクトを通して感じたところであった（スライド18）。

## 先進優良事例の横展開

国のほうで、飯田のような優良事例を横展開していくにはどうすればよいかを考えているが、なかなかうまくいかない。実際に経済財政諮問会議の民間議員の皆さん方にも飯田を訪れてもらったが、皆さん異口同音に「どうしてこんなに先進事例が出てくるのか？」と言った（スライド22）。これだけの先進的な取り組みが飯田の一地域に出ていることに驚いたと。それもいろいろな分野で、地域医療、産業、人材育成、環境等で、どうしてこれほど一地域に集中的に出てくるのだろうと異口同音に言われたのが、私には印象的だった。つまり、中央で政策を考えておられる皆さん方は、地域によって得意分野があり、この分野はこの地域というような形で出てくるのではないかと思われていた。ところが飯田に来たら、いろいろな分野でいろいろ先進的なことをやっている。なぜこれほど集中的に1カ所でこのようなことが起こっているのだろうと。

断っておくが、当市は4年制総合大学を持っていないので、大学が中心になってやっているわけではない。そのソリューションになるのが「共創の場」という考え方である（スライド23、24）。注目すべきは、なかなか見えていない木の根っこ部分である。どのようなプロセスで、木の実となるプロジェクトが出てくるのか。飯田の一番得意とするのは、実は「共創の場」である。いろいろな関係する皆さん方が集まって時々の課題を協議して、そして意識を共有化しながら、そこから自分たちができることを考えていく。

まさに編著『円卓の地域主義』の一番の核になる部分であるが、こういった考え方がいろいろな分野でなされているということである。例えば公民館であったり、地域自治組織、地域運営組織であったり、あるいは産業の観点でいくと産業センターであったり、地域医療においては包括医療協議会であったり。このようなところでいろいろ関係する皆さん方が集まって、今日のように机を囲んで平場の議論をして、どうやったらこの課題を解決できるか考えようといったことが普通になされている。そして、そうした経験はどこから出ているのかというと、恐らく公民館が一番核になっているのではないかと、13年間市長をやっていると思うところである。

## イノベーションを起こす地域産業振興策

産業界の動きを少し話しておきたいと思う。冒頭に申し上げたように、私たちの地域は歴史的な変遷で浮き沈みがかなり激しかった地域である。そういった経験もあり、一本足打法で産業構造を作っているのは危ないという危機意識を産業界全体が共有している。では、どういった産業構造をこれから作っていったらよいか。そういった議論が南信州・飯田産業センターという場で交わされてきている。その議論の際に非常に重要なのが、地域の経済の「見える化」である。今の産業構造がどうなっていて、このままだと将来どうなっていくかについて、日本全体はいざ知らず、地域において共有されているという例はあまりない。

### 一飯田地域の経済自立度

当地域の独自の指標だが、地域の経済自立度という指標がある（スライド 32）。要は地域全体で必要な所得を分母にして、その中で地域産業からどれくらい賅っていけるかという考え方であるが、飯田市のみならず周辺町村も入れた経済圏全体を対象にして必要な所得を計算して、そのうち地域産業からどれだけ賅っているかをずっと定点観測しているものである。このように私ども地域の自立度の推移を見える化しているが、リーマンショックまで非常に順調に伸びてきた。私が市長になったのが平成 16 年 10 月で、自立度 70% を目標に掲げてずっとやってきたので、19 年まで非常にうまくいっているという捉えだったが、リーマンショック後ガクッと落ちる。私ども地域においては精密機械産業がガクンと落ちたとき、この地域の産業を支えたのは食品産業であった。多様な産業があり、食品産業が支えたので、1929 年の大恐慌のときのようにこれ以上ガクンと落ちるところまでは行かなかった。やはりそういった意味では歴史的教訓が利いたような気がしている。ただ、東日本大震災等もあってだと思いが、以後頭打ちになってしまったというのが、この地域の特徴である。

### 一公益財団法人南信州・飯田産業センター

これは産業界全体が共有している意識だが、今の産業構造だけではなかなか自立度を上げていくことはできない。では、それをどうしようかと考える場、共創の場が、公益財団法人南信州・飯田産業センターである（スライド 33）。

ここは市役所のような役所と違い、産業界の皆さん方に言わせると、敷居が高くなく、普通に立ち寄って思ったことをいろいろ話ができる。飯田市の工業課がここに入って事務局をやっており、地元の社長さん方と日常的に接触していろいろな話をしている。そういうなかで人材育成や販路開拓、ブランド化を行いながら、新産業の創出支援をどうやってやっていくのか話し合われている。一番大事なのは、年に 1 回会ってどう思っているのか話すのではなく、その時々社長さん方が訪れて、こうしたらよいのではないかと、ああしたらよいのではないかと、日常的に話し合える場があることである。

実はこの建物自体は、当時の通産省が全国に配置した地場産業振興センターというもので、地場製品の展示販売をする機能を持っていた。だから、ほかの地場産業振興センターと言われるところは大体そういうことを今でもやっているが、我々の地域はその箱を進化させて、いろいろな機能を持つようになった。そのため、名が体を表さなくなったので、公益財団法人化されたとき

に名前を変えている。

### 一 飯田地域の航空機産業参入

そこから、精密機械工業の皆さん方を中心に、次世代の産業とは何だろうか議論してきた。出てきた答えは、航空宇宙ではないかということである（スライド 34）。

特に航空機であるが、これからグローバルに見た場合に中距離系の航空機市場は明らかに相当伸びていく。今の生産能力では全く足りない状況になっていくだろう。そういったところに参入のチャンスがあるのではないか。また、いわゆる大量生産をベースにして究極のコスト削減をしていくようなビジネスモデルを築いている自動車産業とは異なり、航空機産業は精密機械と同じく、造り込みで付加価値を上げていく産業であるので、精密機械とは親和性が高いだろうという考え方もあった。

では、航空機産業への参入を皆で目指していこうという話になったのが 10 年前である。それが航空宇宙プロジェクトの立ち上げになり、まず当事者意識醸成ということで、航空機産業に入るパスポートと言われている JISQ9100 を皆で取ろうと。当時、多摩川精機というこの地域のリーディングカンパニーの 1 社だけが取っていたが、今はもう 27 社が取っている。県内で 35 社取っているが、そのうちの 27 社は当地域から出ている。こういった形でまず当事者意識の醸成を図った。ただし、その後が大変だった。それでは協働スキームを形成するために、まず部品産業への参入を目指そうということになった。

### 一 地域内一貫生産・受注体制の構築

ここからが飯田らしいと言えば飯田らしい。部品を造るためには機械加工の工程が幾つ必要で、これを皆で造ろうというのは聞こえが良く、言葉にすると簡単であるが、実際は非常に大変である。なぜかという、集まっている皆さん方は一国一城の主の中小企業のおやじさんたちばかりで、そういった皆さん方に対して、誰がどこを担当するかを決めてくれというのは、実は至難の技である。どうしてか。それは、それぞれが持っている技術は虎の子であり、虎の子の技術は普通は公開しない、ましてやライバル会社に見せるものではない。それが普通の一般的な常識である。だから、企業論理でいけば、実は機械加工をリレー方式で分担してやることは理論的にはできてもほぼ不可能という感覚が現場では生じるはずである。それを乗り越えることができるかどうかであるが、これは企業利益追求が企業の行動原理ということをベースにしていたのでは解が出ない。その物差しだけでは無理である。ここで別な物差しが当てられることになるわけである。それが実は先ほどの経済自立度で、これを共有していることが大きく効いてくる。

その地域の自立度を上げるためにどうするのが産業界全体の共有した問題意識であるということ前提にしたときに、もはや 1 社だけ儲かることはできないのではないか。つまり、あなたのところがいくら儲かろうとしてやったとしても、地域の経済構造全体を転換できないのであれば、持続可能とは言えないのではないか。あなたが今の技術を皆に見せて、そしてどの工程はどの会社が優れているか、それをお互いに評価し合い、議論し合うことができなければ、まさに共創の場にそういったお互いの技術を出し合うことをしなければ、地域の経済自立度を上げるための産業構造の転換はできないのではないか。そう一社一社説得して回ったわけである。

これは産業センターの松島マネージャーという方が担当した。彼はもともと転勤族でシチズン

飯田工場の社長だったが、引退されたので当産業センターに来てもらい、航空宇宙担当のマネージャーとして一社一社を回ってもらった。最初 30 社、40 社が航空機宇宙をやろうと言って集まったのだが、この壁にぶつかって、一回ほとんど皆引いてしまった。松島マネージャーと私で話し合いをして、どうするのか、やめるのか、とても無理だと言うのであればやめてもよいとまで言ったことがある。だが、松島氏は、いや、ここを乗り越えなければ自立度は上がらない、産業構造の転換はできないと言われて、もう一回一社一社口説いていくということにした。

それが実り、飯田リレー方式が成立する（スライド 35）。皆が自社の利益を乗り越えて、地域のために自分たちの技術を公開し、ライバル社と言われた仲間たちに皆見せるということに踏み切った。一般的な企業の場合だと M&A をやるしかない。だが、地方の場合は大体同族企業で株式を公開していないので、100%社長あるいは一族が持っているから、到底 M&A などできない。だが、地域のそういった物差しがきちんと当てられることによって、地域のために我々が今できることをしようと、お互いに見せ合うことに合意するわけである。

そのようにしてリレー方式が成立し、この部品ができるようになる。実はここが一番の肝である。つまり、社長も、あるいは私のような市長も、市の職員も、地域に帰れば一住民、要するに住民の一人である。その地域の中でどう地域をよくしていくかを考えなければいけない立場にあるということである。どれほど会社の中で踏ん返り返っていたとしても、地域に帰れば一住民。そういった意識を持って、その地域の将来を考えたときに、一体どういう行動を取ればこの地域がよくなるのか。自社の企業利益の追求だけでできないとすればどうすればよいのか。そういった物差しがそこに存在するかどうかである。

航空宇宙産業の特殊工程技術で足りない部分は、産業センターが航空宇宙産業クラスター拠点工場を造り、域内一貫生産ができるようにしている（スライド 36）。現有企業には、実は熱処理や表面処理のような特殊工程の技術がなかったので、産業センターでそのための工場を造った。これが産業クラスター拠点工場である。地域内の一貫生産によってユニット部品を造り、部品の高付加価値化に成功する。もしこの工程がないと、そこは地域の外に出さざるを得ないから、それだけ自立度が下がってしまう。なるべくその地域の中で全工程を賄えるようにするにはどうすればよいかという考え方をとっている。

## 一新分野の育成

スライド 37 が、春の国会で成立した未来投資法のモデルになっているものである。いわゆる地域のリーディングカンパニーを作って、そこに国が思いっきり助成していくという、未来投資法の考え方のモデルになっているものである。

当地域はそこからさらに進んで、裾野の部品だけでは付加価値を高めていくのはかなり時間がかかり、難しいだろう、さらに付加価値が高いところを狙おうということで、システム装備品の分野に進出しようと考えてきている。最初は産業界の皆さん方ですずっとやってきて、産業界だけではなかなかやり切れないところから、だんだんと行政が出てくる。システム装備品分野は、日本ではそういった産業クラスターがほとんどできていなくて、アメリカに行ってしまう。つまり私たちの地域でいくら部品を造っても、いったんはアメリカに出して、アメリカでシステム装備品になって、例えば MRJ の部品として装備するために返ってくる。

今後これを造るためには人材を育成しないといけないが、人材育成の話はなかなか産業界だけ



ではやり切れない。そこで大学と行政が一緒になって人材育成の研究講座を作ることになり、今年4月に信州大学の航空機システム共同研究講座を開講した（スライド38）。信州大学にこういったものを教えられる人がいなかったのので、地域で話し合っ、専門の東大の鈴木先生の紹介を受けて JAXA から人材を引っ張り、特任の専任教授としてこの研究講座を担ってもらっている。人材育成・研究開発の拠点にしていこうとしてやっている新分野の育成が、今の地方創生交付金のモデルになっている（スライド39）。協働スキームのほうが地域未来投資促進法のモデルである。このような形で、当地域の産業振興が国の制度のモデルになっている。

最初は産業界の皆さん方が主体でとなるが、そうはいつでも、コーディネート、マネジメントをする人によって、そういう人たちに当事者意識を持ってもらうための仕掛け作りが必要である。さらに、そこに協働スキームを形成していくためには、地域の今の状況を共有して、それをよくしていくためにはどうしていくかという価値観の形成がなされていないと、企業利益の追求という企業本来の価値観を乗り越えていくことはなかなか難しいと感じているところである。

これだけの仕掛けをつくるのに10年かかっている。人口10万の一地方都市から見れば、毎年かなり背伸びをしてやってきたというのが正直なところである。とにかく、今年はここまで来ているという状況である。

## 多様な共創の場の展開

こういう大仕掛けの産業振興、産業構造転換を目指すことも必要であるであるが、先ほど申し上げたように、行政サービスの新たな担い手としてのコミュニティビジネスづくりも非常に大事である。

### ーおひさま進歩エネルギー株式会社

例えば環境産業の新たな担い手づくりの事例に、おひさま進歩エネルギーという会社がある（スライド57）。いわゆる屋根貸し事業を日本で最初に始め、ビジネスモデル化して全国を席卷していったという、まさにイノベーションを起こした企業である。

何しろ全国から大規模なファンドを集めることに成功した、それも飯田市のような地方都市発でできたというのはなかなかないと思う（スライド58）。

社長の原氏、当時の信金理事長と3人で握手している写真があるが（スライド59）、私の東大の教え子が「メタボ3兄弟のおひさまゼロ円システム」と言うので、よっぽど単位をやらずに落としてやろうかと思った（笑）。それは冗談として、大事なのは、彼が一体どうやってこの事業の着想をして、ここまで展開することができたかということである。

### ー公民館から創発するイノベーション・ダイナミズム

原社長の経歴は、アメリカに行ってMBAを取ったというようなものではない。今は地区の自治会長であるが、地域で30年以上公民館活動をやっている中で、もしかしたら環境で自分が何か地域の役に立つことができるかもしれないと考えて、NPO法人南信州おひさま進歩を立ち上げた（スライド60）。NPO法人を立ち上げたら、環境関係の皆さん方といろいろなつながりを持てるようになり、もしかしたらビジネスになるのではないかと考えて、おひさま進歩エネルギー株式

会社を立ち上げた。つまり、公民館活動が彼のベースにあった。そこから地域の課題を抽出し、自分ができることを考えた中で NPO 法人を立ち上げ、コミュニティビジネスの株式会社を立ち上げていった。彼の原点は公民館である。

飯田において公民館活動とは何かと言ったら、カルチャーセンターではない。まさに学びの場、地域を学ぶ場である。これが地域全体に網の目のように張り巡らされているといったイメージである。地域を学ぶ場がそこに行けばある。飯田には「公民館する」という言葉がある。飯田の皆さん方は、「公民館」と聞くと、箱物の館を思い浮かべるのではなく、公民館活動のことを思い浮かべる。「今日は公民館ですから」という言い方をする。そうすると皆「お疲れさまです」と挨拶するわけである。そのぐらい地域を学ぶ。これによってまさに当事者意識の醸成が行われているわけである。先ほど申し上げたように企業の社長でも、あるいは私のように市長の立場であっても、あるいは大学の先生であっても、地域に帰れば一住民として地域と関わり合う。そういった場が公民館を通じて形成されている。これが飯田の特徴である。

### 一 小水力発電事業への取組み

安井委員が朝日新聞の1面で取り上げてくれた小水力発電の事業であるが、今ようやく国も巻き込んで、県の理解ももらって、これからというところまで来ている（スライド 62）。もう7年以上の非常に長い期間が経っているが、地域の皆さん方は前向きにやっといこうと、こういった小水力発電事業の取組みもしてくれている。

上村地区という中山間地域で、おひさま進歩もバックアップしているが、もしこれが実現すると、住民主体で自分たちの地域の電力を作っていくというエネルギー自治のモデルに間違いなくなる事業である。自分たちの使うエネルギーのほとんど7割以上をこの小水力発電で賄えるようになるし、ここから出てくる収益を地域のために使うといった考え方で、行政も地域環境権に基づく条例を定めて支援する体制を作っている。こういったエネルギー自治の考え方は、当地域においては非常に浸透してきているものである。

### 自立志向のクリエイティブ・コミュニティの創出に向けて

産業界の構造転換の歩みや、エネルギー自治に向けたさまざまなコミュニティビジネスの事例を紹介してきたが、要は自立志向のクリエイティブ・コミュニティをどのように作っていくのかということである。これは1人が100歩進むようなイノベーションももちろんありであるが、地域においては100人で1歩踏み出すようなイノベーションをどのように作っていくのが求められているのではないかと考えている。

QOL（クオリティ・オブ・ライフ）はよく言われるところであるが、QOC（クオリティ・オブ・コミュニティ）、コミュニティの質をいかに向上させるかという考え方をどれだけ地域の皆さん方と共有できるか（スライド 69）。ここで小田切先生が座長をされていた地域運営組織の話が非常に大事になってくる。

### 一 地域自治組織の再構築 ～「トップダウン」から「ボトムアップ」へ（スライド 70）

先ほど申し上げた公民館活動も、実は地域運営組織、我々の言葉では「地域自治組織」である

が、その中の役割の一つになる。こういった自分たちの地域を自分たちで作っていかうという地域運営組織をいかにきちんとその役割を果たせるようにしていくのが、遠回りのようであるが、いろいろな分野でクリエイティブな動きを起こしていくための土壌になっていく。そういう経験を飯田はこの10年間でしてきたわけである。

今まで自治組織、自治会というと、役所のいろいろな指導・指示を住民の皆さん方に下ろすためにトップダウン的な役割を果たすようなイメージで捉えられていたかもしれない。しかし、全く発想を逆転させて、むしろ自分たちの地域は自分たちで作っていくといった地域自治組織というものを再構築して、それを行政が補完していくという考え方に変わってきている。まさにトップダウン型からボトムアップ型に変わっていく。これが平成19年度から飯田が地域全体で取り組んでいる地域自治組織の再構築である。

### 一事例：市政懇談会（スライド71）

そして、住民の皆さん方が変わってきた。それまでの市長との懇談会というのは、何しろあれやってくれ、これやってくれ、それやってくれの陳情合戦。とにかく要望・陳情だったのが、そうではなくなってきた。

むしろ提案型、協働型で、自分たちの地域は今こういうことをやっている、それをまず住民の皆さん方にきちんと知ってほしい、そして、それに行政も役割を果たしてほしいという考え方に変わってきている。

### 一事例：菱田春草生誕地公園整備

典型的な例を紹介する（スライド72）。菱田春草という明治の大画家がいた。その菱田春草の生誕地が空き地で、ぼやぼやしていると民間が買って宅地にしてしまうかもしれないということで、地域の皆さん方がそこを生誕地記念公園にしたいと私に陳情したのである。2年間の大激論をした。多分普通の地域だったら、選挙のことがどうしても頭をよぎるから、ここまで要望されてしまうとやらざるを得ないかなと思うかもしれない。私はかなり粘った。なぜ粘ったかということ、地域自治組織を導入して、ほかの地区は皆自分たちの地域の将来像を作ってきている（スライド74）。基本構想である。これはまさに地域住民の総意である。こういう基本構想は住民の総意であるから行政は尊重しなければいけないのだが、その地区は実は基本構想を持っていなかった。どれほど良い意見が出て、他の地区のように基本構想を持ちそれに沿って要望する話と、果たして同列に考えてよいのか、ということがあった。だから、ほかの地区の皆さん方がこれが大事だと認めてくれるかどうかという視点と、まさに皆さん方がそこでどのような役割を果たすかという視点、そこがはっきりしない限り、我々としてこれに対して予算を付けるのは難しいという論陣を張り、2年間大激論した。私には針のむしろだったが。

だが、最後に何が起こったかということ、急先鋒で私に言っていた方が、当時のまちづくり委員会の会長、地域自治組織の長のほうを向いて、市長がああ言っているが、おまえはやる気があるのかと聞く。そのときに、その会長は、やることを決断して皆に言うわけである。次の日から署名集めが始まる。まさに住民の総意であることを示すための署名集めで、最終的に地区の7割の署名が集まる。もう一つは、各地区の皆さん方にこのことを認めてもらうために、寄付金集めが始まる。これだけ我々の地区は本気になっているのだということを示して、どうかこれを皆さん

方の考えている地区の事業に対して同列もしくは優先させることを認めてもらいたい、ということで、寄付金を集める。目標は2,000万円。最終的には2,100万円が集まって、私のところに1,800万円を持ってこられた。1,800万円寄付するから行政のほうで整備をよろしくお願ひしたいという話で、このとき私は初めて「分かりました。必ずこの公園は整備します」と言った。2,100万円集まって1,800万円の寄付を飯田市にしたということは、残りの300万円はどうなったのか。それは、この公園は私たちが管理するので、そのために使いますと。それが「春草公園を愛する会」である。

このプロジェクトを通して、この地区は全く変わった。自分たちの地域を自分たちで作っていかうといった方向に変わった。だから、その後の課題が出てきても、いきなり行政にやってくれとは言ってこなくなった。例えばこの公園、実はトイレがない。それは私も知っていて、言ってくるかなと思ったら、言ってこなかった。どうなったかといったら、道路を隔てた向こう側に空き店舗があるので、そこをこの愛する会の拠点にして、来た人にはそこのトイレを使ってもらいようにしよう。まさに共創の場ができてしまう。地域の皆さん方がそこを拠り所にして、寄り合って、公園の管理はもちろんだが、地区のことをいろいろ話し合う。そういったことをこの場でやっていかうとなるわけである。その後、地区の中でさまざまなプロジェクトがどんどん起こってくる。そのように地域が変わっていくことを、私自身も体験しているところである。

### 一事例：社会福祉法人 千代しゃくなげの会（スライド 73）

ここも大変な地区である。恐らく日本で唯一、中山間地域において保育園の民営化を決断した地域である。中山間地の保育園など本来であれば民営化できないという常識があるが、そのような常識を覆したのが、この地区である。行政は別に民営化だけを提示したわけではない。園児が減ってきているから、2つある保育園と分園を一つに統合するのだったら市立の保育園として継続してもよい、それができないのだったら自分たちでやることも考えてくれという提示だった。だから行政側は、統合保育園を多分つくることになるだろうと思っていた。ところが、その地域の皆さん方は、民営化でやることに踏み切る。1軒1万円で600万円を集め、社会福祉法人千代しゃくなげの会を作った。

実は社会福祉法人を作るには1,000万円要するのだが、不足分はほかのところからかき集めた。そして自分たちの地域の子供は自分たちで育てるということを地で行った。保育園児のいる家庭も、いない家庭も、すべて1万円である。一体どのように説得したか。社会福祉法人にしたということがみそで、要はここは保育園だけではない、老人福祉施設もやって保育園と連携させると。だから、あなたにも関係あるはずだと、年輩の皆さん方を口説いて回った。実際デイサービスセンターもできた。もちろん、これは公設であるが、完全にしゃくなげ会の民営で、公設民営である。そしてどういうことが起こったかという、地域のお年寄りが元気になった。園児が来て交流ができるということで、お年寄りも本当に元気になってしまった。

もう一つ、これには私も実際に驚いたが、そこの保育士たちは何とほとんど辞めない。処遇は決してそれ程良いわけではないのだが、保育士の皆さん方は非常にやりがいを感じておられてほとんど辞めないと、理事長が自慢にしていた。

## すべては当事者意識から始まる

最後に、こうしたイノベーションをこれからどう起こしていくか。私は、やはり一番大事なものは、地域住民の皆さん方に、その地域に住んでいるのだという当事者意識をもってもらうことだと思っている（スライド92）。

受け身になっている住民の意識からいかに脱却して、自分たちの地域は自分たちで作っていくのだという当事者意識を持つ。その上で、産業界に精通した企業の皆さん方だったら、これからどういう産業構造を地域に作っていったらよいか、あるいは新しいコミュニティビジネスをどのように作っていったらよいかを考える。そういったいろいろな考え方がそこからまた生まれてくればよいし、あるいは住民福祉の観点からこういった地域運営組織に関わって、そこから新たな発想で地域づくりを進めるというのがあってもよい。

とにかく自分が地域のために何ができるかを考える。まずは当事者意識をその地域の中で持てるかどうか。さらに意識を実行に移せるような環境を地域の中で整備できるかどうか。まさにそうしたものをこれからどういった形で地域の中で展開していくかということこそが、イノベータイブな地域を作っていくプロセスになっていくのではないか。