

(2018年3月9日ご講演)

## 市民力を結集・地域協働による街づくり —グラウンドワーク三島の持続的・地方的創生の手法—

NPO法人グラウンドワーク三島 専務理事  
都留文科大学 特任教授  
渡辺豊博委員

三島市内を流れる源兵衛川の水源は、富士山からの湧水です。この源兵衛川に5年間で、約3,500名の被災地の子供たちを招待してきています(スライド1)。いろいろなインパクトが掛かった子供たち、言葉を失ったり、親を失ったりした子供たちも、美しい清流の中で遊ぶと、声も戻りし、元氣も蘇ります。自然の力・水辺の力は、人を元氣にするのだなど、市民活動を長く続けてきて実感しています。東日本大震災から7年目に入っても、多様な問題を抱えている現実は承知していますが、やはり、心を元氣にできる場所を大人が用意することは、社会的にも非常に重要な役割を担えるのではないかと経験上、強く思っています。

### 「水の都・三島」

三島は昔から「水の都」と言われています(スライド2)。三島駅は新幹線と東海道本線と両方が通っていますが、三島駅から30キロメートル上流に、富士山があります。富士山の年間雨量は約3,000ミリと言われており、静岡県の平均雨量が1,850ミリ、全国が大体1,500ミリであるので、雪も含めて30キロメートル上流部に「ジャングル」を持っているというイメージです。

地下を流れ、一つは、「柿田川溶岩流」と呼ばれ、柿田川に流れ、1日100万トン、富士山の湧水がわき出ています。もう一つは、「三島溶岩流」と呼ばれ、楽寿園小浜池を中心に、三島市内に2本の水脈となり流れています。それらの富士山からの湧水を水源としている、源兵衛川、桜川、御殿川、境川等々は、すべて湧水河川です。また、市内には沢山の湧水池や井戸も点在しています。

昭和39年に開催された東京オリンピックの頃までは、非常に恵まれた水環境が続いていました。これは市西側を流れる蓮沼川、通称宮さんの川の昭和30年頃の写真ですが、三島の学校にはプールがなく、昭和45年頃までは三島の子どもたちは川で泳いでいました(スライド3)。

さらに、昭和35~36年の源兵衛川の風景ですが、階段のように川に突き出ている「川端」と呼ぶ所で顔を洗い、洗濯をし、歯を磨いて、飲んで、冷蔵庫代わりに使っていました(スライド4)。この「川端」は、水辺のいろいろな所にありました。水と密着した水文化が、市内にあふれている、本当に豊かな「水の街」でした。

しかし、次第に時代の変化による高度成長の波が、三島を襲ってきました。三島の水源地である楽寿園小浜池は、面積約2,000平方メートル、水深2メートル10センチあり、昭和40年頃までは、一年中満水状態でした(スライド5)。しかし、時代の流れの中で、その満水状態も6カ月、

2 カ月、1 カ月と段階的に減少して、今では全く水が消えてしまいました。

東京オリンピック以降、上流地域の長泉町、裾野市、御殿場市においては、産業活動が活発化して地下水が汲み上げられ、また、緑のダムである水田が 900 ヘクタールも潰され、水源涵養の役割を担う森林地帯が放置され管理が行き届かなくなりました。日本全体が抱えた社会的な歪みが、楽寿園小浜池の湧水池から水が消えるという現象に顕著に現れ始めました。水環境の悪化に従い、三島の人たちも次第に「愛郷心」が萎縮して、もう「水の都・三島」は終わりだというような諦めの気持ちが蔓延する感じになってしまいました。

次第に、あの美しかった源兵衛川も汚れていきました（スライド 6、7）。川に雑排水が垂れ流され、川に油が浮き、魚が死んで、ゴミが放置されました。ヘドロが川に溜まり、川の中を歩くとメタンガスが発生して、ごみ掃除に連れて行った、私の子供はメタンガスを吸って倒れ、救急車で運ばれたこともありました。

これほどひどい状態になった、昭和 55～58 年頃ですが、三島の人たちは、「水の都・三島」としては、汚れてしまい恥ずかしい川になってしまったので、この源兵衛川を埋めてしまおう、隠してしまおうと言い出しました。源兵衛川は、農業用水路であり、農業者で構成されている中郷用土地改良区が管理してきていますが、水質汚濁防止法に準拠し、15 億円も投資して、約 230 ヘクタールの水田に用水を供給する源兵衛川に、コンクリート造りの水路を造り、蓋をしてしまい、用排分離するという事業が持ち上がったのです。

昭和 62 年頃には、源兵衛川を隠すような事業を実施するとは、とんでもないことだとして、市民有志が動きだし、この事業にストップをかけました。当時、調査費がついていましたが、それを破棄・中止して、もう一回ゼロから、市民の力で源兵衛川の水辺再生を実現していこうと決意して、その先進的な取り組みが始まりました。

## 環境をめぐる市民活動（スライド 9,10）

当時、川が汚れ、変わり果てた「水の都・三島」の姿を見て、「水の都・三島」は終わりだとの諦めの気持ちが市民に蔓延・拡散していました。川は汚れていましたが、実は、街中にもゴミが捨てられて汚れていました。また、市民、NPO、行政、企業といった、いろいろな利害者が、それぞれの利害を優先して、バラバラで相互の悪口を言っていました。

上流部の地下水利用型の企業も、多額の法人税を負担し、沢山の地域人材を雇用しており、何故、さらに、源兵衛川に水を供給・補給するなど、地域を支援しなければいけないのだと、お願いに行った私に対して、当時の工場長が文句を言っていました。

市民には、行政や政治への依存と甘えがあり、NPO は、自分たちがやっていることが正しいと自己主張し、他の団体の批判ばかりで共存共栄のネットワークができていませんでした。私は 35 年間、静岡県庁に勤めていましたが、行政も縦割りで情報閉鎖で死んだふりが得意でした。私が県庁時代で覚えたことは、この「死んだふり」の姿勢です。住民不在、議会軽視の「公狂事業」、公が狂い、公共事業を勝手に執行して単独暴走する。その結果、不必要で無駄な公共施設を沢山造り、莫大な借金を残す。そして、企業は利益至上主義を優先して、地域貢献は後回しです。こんな有様では、三島が駄目になるのは当たり前です。

そこで、三島を抜本的に改革するためには、どのような新たな市民運動を起こしたらいいのか、

地域をどのように再生したらいいのか、2年半程いろいろな人たちと話し合い、その中で、日本のあり方、根本は一体何であるのかをテーマとして活動のコンセプトを明確化・具体化しようと市民活動を開始しました。

まずは、三島青年会議所を中心として、街づくりについての話し合いを何十回も開催しました。そこでよく議論されたキーワードが、「パートナーシップ」の必要性です。日本はもともと、人と人が助け合い、支え合う、パートナーシップ型国家であったのではないかとの問題意識がベースにありました。

例えば、教育の仕組みですが、各地域で独自に「寺子屋」を開校して、専門家が講師になりボランティアとして支援しました。消防の火消しもボランティアで、町民がその役割を担いました。ごみも分別し、糞尿も肥料化して、リサイクルしていました。今の地域社会を概観すると、こういったパートナーシップ・助け合いの仕組みが崩壊・脆弱化したことにより、結果的には、三島の水辺自然環境が悪化したのではないかとの認識になりました。

今は、昔から存在した市民主導・主体の「道普請」もありません。自分たちの農道は、自分たちで修繕・整備して、終了後の集まり・直会を通して、相互の情報交換を行いました。そのような密着性の高い、隣同士の地域コミュニティも崩壊してしまいました。今日ここに来る地下鉄の中で数えてみたのですが、一車両に83人乗っていて、80人がスマホをいじっていました。携帯電話を運んでいる電車のように、人間を運んでいるとは思えませんでした。「日本型パートナーシップ」をもう一度、根本から仕組みとして作り直さないと、日本の地域社会も維持管理できなくなるとの問題意識をベースに、その課題解決の一つとしての処方箋を提示することを目標に市民運動を始めたのです。

## 英国におけるグラウンドワーク

当時、アメリカ、ドイツ、イタリア、イギリス、フィリピンなどの海外の街づくりの手法について、勉強・情報収集しました。その中で、サッチャー首相が言い始めた「パートナーシップ」という言葉に感銘を受けました。さらに、イギリスは保守党から労働党へと変わり、NPO・ボランティアセクターなどに、年間6,000億円から8,000億円もの予算を投入・補助する「福祉のニューディール政策」が始まりました。人に対して公金を投入する、新しい公共が「ブレア主義」として拡大していきました（スライド10、11）。

一方で、「パートナーシップ」の仕組みを現実化するためには、社会を構成する、市民・企業・行政の三者を一体化する調整仲介役が必要だとの考えで、サッチャー首相は、1981年から、ブラック・カントリーやオールダム、ロッチデールで社会実験を進めました。

これらの地区で活動が成功したことから、85年に「英国グラウンドワーク事業団」を設立しました。このイギリスの街づくりの手法を、日本に導入・活用できないかということで、イギリスからグラウンドワークのリーダーを招待し、またイギリスに行つてグラウンドワークの先進地を視察しました。これが「グラウンドワーク三島」の活動基盤になっています。

イギリスには、ナショナル・トラストやシビック・トラストなどの市民組織があります。しかし、シビック・トラストは現在活動していないようです。グラウンドワーク・トラストは、約30年以上たった現在でも、予算額が約140億円、職員2,300人の巨大組織として維持されています。

自分たちの土地は所有せず、行政とは緊密に連携しています。日本では失敗していると思いますが、民間主導の半官半民のような組織体制といえます。行政が法律的・資金的な制約でできないことを、民間が持つ自由度と機動性・創造性を駆使して、地域課題を具体的に解決していきます。民間が、行政の限界を埋める、補完する役割を担う、パートナーシップの仕組みが出来上がっているといえます。

この英国の「グラウンドワーク」を日本に導入できないかということで、その運動の特性や利点などを、私なりに分析・評価してみました（スライド 12）。

### ① 対等・平等な地域主体間のパートナーシップの形成

パートナーシップは、対等性と独自性を意味していると理解しています。対等・平等な地域主体間のパートナーシップの仕組みをどう作ったらいいのか。それぞれが汗をかいて、社会的責任を持ち合わなければいけないのです。誰かに、一方的に偏執・依存したりするアンバランスな関係は、パートナーシップとはいえません。行政から補助金をもらってニコニコして、もらえなくなったら悪口を言うのは、パートナーシップの関係ではないのです。

### ② 地域を代表し、コーディネート機能を持つトラスト組織の存在

コーディネートする、調整仲介する行為が、地域のショックアブソーバーになります。地域を上下方向から俯瞰的に見て、今、何が足りないのか、何に困っているのかを、的確・確実に判断して、機動性を持って動く、コーディネート能力を持った、新たな市民組織が必要となり、この組織を「トラスト」と呼び、社会的役割は「信託」という意味になります。

### ③ 現場での実践活動を重視

とにかく現場で汗を流して、実績・成果を残すことが第一義です。背中で言葉を発する。今一番政治家に足りないのは、この背中のだと思います。消し込む力、隠す、嘘をつくことには、上手になっていますが現場では通用しません。形を残さないと信用されないのです。

### ④ 地域コミュニティの自律的能力の向上

町内会や自治会など、いろいろな団体とのコミュニティを図ることもポイントです。何のために現場で成果を残すのか。私たちは、グラウンドワークを「民主主義の学校」と呼んでいます。自分たちで地域を創るためには、地域マネジメントの力が必要になります。その力を、現場にある課題解決を通して学習してもらおうのです。

要求型・依存型では、結局、自分たちが出した税金を、市民同士で食い合っているだけで、市民としては何も生産していないことになり、現実的には成長しません。大事なものは、自律的・自発的な能力の育成です。私たちは、これを「キャパシティー・ビルディング」と呼び、いわゆる、政策立案能力、政策執行能力を目指すものです。

### ⑤ 企業の社会参加と社会貢献活動の場の提供

企業の社会参加と言っても、PR ばかりやっていて、現場へはなかなか来ません。しかし、活動現場がないと、企業も社会貢献できません。そこで、NPO との連携・協働が必要となります。相互の信頼関係、具体的な関わりがさらに求められています。

次に、250 万円の資金を集めて、英国グラウンドワーク事業団のトップとトラストの所長など 5 名を 1 週間、三島に招待して、これから三島はどうしていったらいいのかのアドバイスを受け、

『10の提案』が提示されました（スライド13～15）。

- ・河川・水路の回廊化。いわゆる「水網都市」の構想ですが、魅力的な場所・点を作って、川と道の線で結んで、面・街にしていく「点から線へ、線から面へ」の街づくり。
- ・地域に隠れた地域遺産の保護再生。
- ・必ず企業と付き合うこと。企業と付き合わないとグラウンドワークではない。
- ・次の子供たちを作るための実践的な環境教育の展開。
- ・農家への支援。関係ないように見えるが、農業用水であるから当然農家と連携する。
- ・自然保護。
- ・レクリエーション、観光的な意味合いを考える。サイクリングロードや遊歩道。
- ・森を守る。
- ・とにかく住民に来てもらうようにする。

など、今で言う当たり前の指摘かもしれませんが、26年前にもらった提案であり、我々にとっては非常に刺激的でしたし、現在も、この理念に沿って物事を進めています。

## グラウンドワーク三島

### ・全体計画の作業手順

平成4年に作成した仕事の段取り表にあるように、まず「グラウンドワーク三島実行委員会」を組織し、地元で勉強会を始めました（スライド16）。源兵衛川では、3年間で200回以上の勉強会を開催しました。地域の概況把握や地域マップの作成、住民意識調査の実施など、まずは、地域の現状実態を把握する「基礎調査」を行いました。次は、「基本構想」の策定を行い、計画のコンセプトを検討していきます。その後、「基本計画」を策定して、ゾーニングの設定やイメージプランを作成して、事業の可視化を図ります。最終的には「実施設計」を策定します。これらの全体計画策定の作業手順は、その後も、多様な地区で規範のスタイルとして実践してきています。

### ・課題解決にむけた新たな社会的メカニズムの提起

そのような提案を受けて、三島としてどのように新たな街づくりに取り組めるのか、挑戦できるのか、いろいろと検討しました（スライド17）。まずは、NPO・市民・行政・企業とのパートナーシップを構築することにより、どのような相乗効果が現れるのか、その有効性や有益性を具体化しようと考えました。そして、多くの関係者との連携により、グラウンドワークを進めていこうと決めました。

皆でやると物事の合意形成が大変だが、一人でやるよりは強いし楽しいと考えました。また、三島市には、230団体くらいの市民団体がありました。当時、私は静岡県のNPO推進室長でしたが、三島市は静岡県内でも市民団体の数は、一番多かったと思います。しかし、全体としては、相互にバラバラに活動していました。

そこで共存共栄・相互補完のネットワークを作ろうではないかと呼び掛けました。そして、具体的な成果を残すべく、現場でのアクションを開始しました。さらに、調整仲介していくために必要とされる、コーディネートの力を育成・蓄積していこうと、パートナーシップの仕組みやネ

ネットワークの仕組みを取り入れて、地域を改善・再生していくための実践活動に取り組み始めました。実現のための戦略づくりとなる「アクションプラン・行動計画」の策定や関係者・利害者を有機的に関係づけていくためのコーディネート役割を蓄積していきました。これらの現場での多様な取り組みにより、多くの地域課題を解決していきながら、地域の元気再生・地域創生の原動力・エンジンとしての役割を果たしていきました。

## ・役割

具体的な関係図（スライド 18）としては、「市民」は行政や政治家に依存せず、まずは、現場に行って汗を流す、作業が終わったら飲みに行き交流を図る。「企業」は資金的・専門的・人的な協力を無理のない範囲で行う。「行政」は市民の主体性を尊重して間接的・法律的・制度的な支援を行う。「グラウンドワーク三島」は、市民、企業、行政の真ん中に位置して、行政へは「市長さん、最近本当に評判がいいですよ」と媚びを売り、市民へは「町内会長、娘さんが結婚されて、この間、子供が生まれたみたいだけど、隣のおじさんとそっくりですね（笑）」と冗談を通して信頼関係を構築し、企業へは「最近儲かっていますね」と社長を褒め上げて、三者の良き関係を創り上げていきます。騙しのテクニックですかね。

## ・組織体制

現在、活動開始から 25 年が経過して、いろいろな取り組みで試行錯誤が続いています。NPO 法人を設立した当時は、組織体制として、非営利事業と営利事業に明確に区分されていませんでした。しかし、営利性の判断が税務的にも難しく、複雑なので、6 年前に営利事業と非営利事業を会計的に明確に 2 つに分離しました（スライド 19）。

営利事業ではカフェを 3 店、その中の農業事業も耕作放棄地を 5 ヘクタール借り、視察事業では毎年 1,000 人以上の視察者を受け入れ、昨年度は、消費税 230 万円、法人税 30 万円を支払っています。もちろん均等課税も支払っています。営利事業が約 4,000 万円、非営利事業が 6,000 万円位で年間約 1 億円の予算額です。こんな規模で組織を維持しています。

さらに、グラウンドワーク三島が持ち株の 50%以上を出資して、コンサルタント的な専門性の高い業務を行う、株式会社パートナーシップトラストを創業しました。また、平成 29 年 9 月には、農業事業を専門とする農業生産法人アグリライフ三島も創業しました。2 社とも、私が社長をやっていますが、今後とも、グラウンドワーク三島が出資しての新会社を創業して、若者と高齢者の雇用の場を確保していく計画です。

## ・合言葉

グラウンドワーク三島の合言葉は「右手にスコップ・左手に缶ビール！」です（スライド 20）。実は、私が、ビールを飲み過ぎて「痛風」になってしまったことから、今は、なるべく焼酎を飲んでいます。私が飲んでいる焼酎は、菅原文太さんが、飲んでいた焼酎と同じで、宮崎産の「川越」という銘柄のものです。

## ・運営体制

運営体制（スライド 21）ですが、事務局には 6 名の職員がいます。コアスタッフ会議とスタッ

フ会議があり、コアスタッフ 13 名、スタッフ 130 名、理事は 13 名です。今まで 63 箇所において事業を実施してきており、事務局が核となり、全体の動きを管理運営しています。各事業を実施するための体制は、事務局と専務理事が中心となり、推進役として、コアスタッフが 1 人、スタッフ 2~3 人が各事業を担当します。当然、地域住民や町内会との連携も構築します。そんな体制で、多様な事業を動かしてきています。

具体的には、20 の構成市民団体の代表者で理事会を構成し、出向のコアスタッフ 13 名が基本的な活動戦略を作成します（スライド 22）。スタッフ会議は、日々の具体的な活動をどうしたらよいかの対策を検討すべく月 1 回開催しています。この組織体制を活動基盤として同心円的に、今までに 63 箇所以上の事業をこなしてきました。

### ・ネットワーク組織

組織の特徴（スライド 23）は、多様な人材の役割分担です。お金を持っている人、性格は悪いが何かいろいろとネットワークを持っている人、貧乏そうに見えるがベンツに乗っている人など、いろいろな人がいるので、そういう人たちを束ねているというか、巨大な「人的ネットワーク」を形成しています。

大切にしていることは、20 の構成市民団体の個々の運営には干渉しないことです。全体でなくてはできないこと、一つの団体では限界があり実現が難しいこと、それらを全体力でどう実現・事業化できるのかを議論します。こんなことで困っているとか、皆はどのように考えますかとの問い合わせもしながら、多様な取り組み方法を検討していきます。

組織全体として何ができるのか、三島が抱えている問題を全体力でどう変えられるかという議論を蓄積していきます。また、それぞれの組織の特徴を活かしたプロジェクトへの参加の機会も提供していきます。例えば、三島青年会議所は建築業も多く、設計屋の社長もいるので、やや小金持ちです。各プロジェクトに合わせて、それぞれ会社や個人を引っ張り込んでくれます。また、私どもでは 3 つの愛護会の事務局的な機能を引き受けており、通帳も預かっています。会報も出して会議室も貸しています。愛護会に参加しているお年寄りのごみ拾いをしていてくれればいいですよ、あとはグラウンドワーク三島が対応しますので、という支える補完関係と共存共栄の仕組みを創り上げています。

ネットワーク組織の中央にグラウンドワーク三島がいて、いろいろな団体、環境、農業、シニア団体、商工会議所関係、建設業、国際交流、大学と連携しています（スライド 24）。三島市、静岡県、国、企業約 200 社とも連携しています。企業からは 1 万円あるいは 5 万円もらっているので、これだけでも 200~300 万円集まってきます。25 年間、全体が集まって会議したことは 1 回もありません。用のある人だけが会議に来て、議論をして、あとは飲みに行くだけという関係です。会議は 1 時間、飲み会は朝までというのが特徴です。

例えば、具体的に実践地区でどのように、ネットワークづくりを行うかですが、境川・清住緑地愛護会の場合は、グラウンドワーク三島と連携した形で地域の愛護会を組織化しました（スライド 25）。グラウンドワーク三島としては、アドバイザー会議や専門者会議に助言・指導を求めます。環境の専門家、県土木事務所、三島市と隣町の清水町とも関わります。丸池土地改良区とも関わります。

いろいろな NPO、町内会、小学校、市民、企業、議会等との連携を一つずつ作っていきます。

参加してほしい、一緒にやらないかとアプローチしていきます。呼びかけだけでは絶対に人は来ません。会議に来て、だんだんと減っていきます。具体的な事業を仕掛けることにより関心が高まっていきます。公園を造るには、一緒に造ろうとか、観察会に来てよとか、田んぼの水路も一緒に造ろうと、あるいは管理マニュアルを作ったらどうかといった意向調査など、このような具体的な事業を投げかけ、ネットワークとしての連携を強固にし、集中力が希薄化しないように、緊張感を持たせていくというやり方を大切にしています。

### ・プロジェクト実践地

プロジェクト実践地は現在 63 箇所あります（スライド 26）。三島市の人口は 11 万人であり、面積は約 63 平方キロメートルです。三島駅の東側の箱根外輪山の上までが、三島市の範囲です。代表的な活動は、源兵衛川の水辺再生です。もともとはゴミが捨てられ、汚れた川でした。源兵衛川が一番代表的な活動ですが、それ以外の川でも水辺再生活動を展開しています。学校ビオトープや公園づくり、コミュニティビジネスもやっています。売りに出されてしまった雷井戸をトラスト運動で資金を集め買収したり、三島梅花藻の里を造ったりと、いろいろな事業を、次から次へと取り組み、とにかく「点」をピックアップして、ネットワークやパートナーシップを駆使して、多様な関係者を一体化して、課題解決を図り、具体的な形・成果を残してきました（スライド 27）。

### ・活動理念

グラウンドワーク三島の活動理念（スライド 28）は、NPO は社会の「隙間産業」であり「市民会社」だという意識です。企業や行政では対応できない、人間的なサービスを提供する役割を主に担うことを目標にしています。お年寄りや障害者、耕作放棄地の利活用、毎日が日曜日でも何かするすることがない人間の利活用にも取り組んでいます（笑）。

私は自分自身の経験知から、NPO のリーダーは、民間会社の社長のような、経営者としてのビジネスセンスを持っていないと、リーダーは務められないと考えています。また、地域住民や支援者との円滑なコミュニケーションの力が不可欠です。さらに、お金持ちになっても、豊かな心、思いやりの気持ちを持っていないと、表情に出てくると考えています。

「人は人のために生きてこそ人なり」と考え、日々の NPO 活動に取り組んでいます。最終ゴールは、「NPO で稼ぎ儲けて、豊かになって、ベンツに乗ろう」と考えています。しかし、今は働き好きで疲れてしまい、残念なことに、ベンチに座っています。

### ・活動手法

活動手法（スライド 29）としては、まず、「ボトムアップアプローチ」への取り組みです。下から上への発想、現場重視の姿勢です。まず町内会に入っていきますが、現場での話し合いは簡単ではありません。市長を連れて来てほしい、税金を負担しているのに何故住民が活動しなくてはならないのか、政治家は何をしているのかなどと言いたい放題です。

しかし、私たちは、とにかく町内の問題を抱えた現場に行き、ゴミを拾い、この汚れた公園をどのように改善していったら良いのかの問題提起をしていきます。また、住民が何を考えているのか、要望しているのかの「住民意向調査」を行います。いろいろな人たちや地域にある企業、

町内の市民団体などと幅広く議論を積み重ねていきます。

当然、PTA や子供会など学校とも関わり合いを持ちます。下から上という段階的なアプローチが私たちのやり方です。足元を固めて、点・理解者を増やしていくということです。その経過の中で、町内の多様な人々との信頼関係を構築していくのです。

体験談ですが、行政組織には無駄が多いと思います。42 坪の公園を整備するために、三島市との調整会議を開催しましたら、市からは 13 課の職員が出できました。私は当時、静岡県庁に在職していましたが、あまりにも多い市の職員に驚き、「助役を呼んでください。たった 42 坪の公園整備の話し合いに 13 課参加する必要はないでしょう。市の姿勢を教えてほしい」と文句を言いました。すると、「渡辺さん、今日は県庁の職員の立場で参加しているのか、それとも個人の資格での参加なのですか」と確認してきたので「両方です」と答えました。縦割りの無駄な仕組みだと思いますが、行政と関わらないと問題は解決しません。

私たちの活動に関わる企業は、地域にある水道屋、魚屋、電器屋、造園屋、土建屋などです。小さな商工業者に支援の依頼・アプローチを掛けていきます。特に、町内にある企業には強いアプローチを掛けます。「嫌だ」と言われれば、無理をお願いせず、「ああ、そうですか」と言うだけです。地球温暖化がどうだとか、コミュニティが大切だとかの総論的な難しい話はあえてしません。ゴミが捨てられ、汚れている公園をどうしたら、地域住民が中心となり、整備して綺麗にできるのか、皆さんで考え、行動しましょうと問題提起するのです。地域住民にとっては、分かりやすく、具体的な生活現場の問題を提起して、行動を促していくだけです。賛同が少なく、必要ないとの意見が大勢であれば止めるし、できる範囲でやってみようとの意見が大勢となれば、積極的にお手伝いしていきます。

さらに、「ネットワーク」としては、町内の女性団体にも参加を促して意見を聞いていきます。子供会は、現在、ほぼ消滅状態であり、老人会も存続しておらず意見聴取は困難です。そんな現状ですので、地域組織は脆弱で希薄です。しかし、そのような実態を踏まえて、多様な組織と調整を重ね、一体化して対応できる新たな地元推進体制を設立して、共存共栄・相互補完の仕組みが生まれていきます。

私は約 30 年間で、イギリスに 50 回ぐらい行っていますが、最近、良く聞く言葉として、「ホリスティックアプローチ」があります。イギリスには、「グラウンドワークトラスト」が 50 カ所あり、ほとんどの所長が「ホリスティック」の必要性・重要性を説明します。

包括的とか総合的という意味もありますが、ポイントは「人の心を変えなければ社会は変わらない」との考え方です。イギリスも、生活保護者や難民が増え、国の財政負担が増大しています。このままでは、国民が共倒れになってしまうとの危機意識が増大しています。

だから、国民、一人一人の生活現場、身近な環境の領域まで入り込んで、その人たちの自律性・主体性を教育していくということを、イギリスでは今、徹底的にやっています。そのサービスの担い手・提供者が、「英国グラウンドワーク連合体」だといえます。

さらに、組織を長く維持管理していくための持続可能な方法論として、マネジメントの力とビジネスの力が不可欠だと考えています。無償性を前提とした経営には限界が来ます。どうすれば、商売に成功して、経営が続けられるのか、マーケティングや販売力、付加価値をどう付けていくのかの勉強をしていく必要があります。

とにかく、商売上で儲けないと、経営・事業が成立しませんし、雇用も維持できません。私た

ちは、営利事業の中で、60歳以上の女性を15名雇っています。73歳のおばさんは、月8万円ぐらいもらっています。年ですから、化粧もあまりする方ではありませんでしたが、最近はしっかりと化粧をしています。旦那さんが早く亡くなっているの、何か、動機が不純な面もあるかもしれません（笑）。

### ・目指す地域の社会構造（スライド30）

私は都留文科大学で教えていますが、学生たちに、どこに就職したいですかと聞くと、行政か企業で働きたいと答えます。アメリカのジョージワシントン大学や台湾の大学でも教えていますが、彼らに聞くと、多くの学生は、「NPO・社会的企業」で働きたいと答えます。イギリスでは、8割近くの学生が、そのように答えます。行政や企業には行きたくないという傾向が、ますます強まっています。

パークレイ銀行など、イギリスでの会社案内を是非とも見てもらいたいのですが、そこでは30億円近い寄付金をどこで使っているのか、どのように地域経済を活性化させたのかを細かく説明しています。給料や福利厚生がどうだといったことはあまり書かれていません。会社としての社会性・貢献性について強調・説明されています。

今の日本には、お年寄りや若者が、自分の経験知や得意技などを自己表現する場が少ないと考えています。これからの地域の社会構造としては、行政と企業の場合ばかりでなく、新たにNPO・社会的企業の存在と役割を大きくしていかなないと、日本の地域社会は活躍の場が限定され、脆弱化していくと思います。このNPO・社会的企業が担う「中間労働市場」を、日本が創っていくのか。その実現性が「地方創生」の成否に関連してくると思います。国の補助金に一方的に依存していく発想には、限界が来ていると考えています。

農地の耕作放棄地は貴重な地域資源です。元気なお年寄りも大切な人的資源です。里山も環境資源です。多様な資源は、地域の中に多種多様にあるのに、どんどんと朽ち果て忘れ去られています。その厳しい現実、地元住民の責任だと思います。厳しい言い方をすれば、能力と問題意識がなければ、地域社会は順次、衰退・崩壊していくしかないと考えています。しかし、この衰退への流れを止めなければなりません。金では助けられないと思います。

### ・NPO ビジネスの創業

私たちの店である三島街中カフェ1号店は、5年間、空き店舗で、お化け屋敷のようでした（スライド31）。ここを200万円掛けて、大工さんの指導を受け改修・整備し、今、お店として開業・活用しています。

このお店で、私たちが生産している無農薬の有機野菜を販売しており、その野菜を原料としたお総菜も作り、1日延べ150人のお客様に5万円位を売り上げています。また、2号店の「ZEROGO-ME」では、婦人服などお年寄り用のブランド物を安く買って来て売っています（スライド32）。

耕作放棄地では、そばや野菜類を生産しています（スライド34）。写真の農地は1.2ヘクタール借りていますが、そばの花が咲くと富士山を背景に白い海になります。子供たちや市民に来てもらい、「そば打ち教室」を開催しています。「三島そば」という、三島ブランドにも指定されていて、15年目になります。

また、トマトを8種類生産しています。放置され使用しなくなったビニールハウスを再利用すべく、農業ボランティアの皆様とともにビニールの張り替えをしました(スライド35)。2ヘクタールの耕作放棄の水田では、湧水を水源とした「梅花藻米」を生産販売しています。「恋の予感」という銘柄で甘味とこしがあり、大変、おいしい米です。約2トン生産しており、お客様の評判は高く、2週間で完売しました。

#### ・実績と効果 (スライド36)

GW三島が設立されて、約25年が経過しました。現在、20の市民団体とネットワークを形成しており、構成の総人数は約8,000人にもなります。市内を中心として63箇所、多様な「魅力アップ事業」を実践してきています。活動への参加者数は、年間1万人~1万2,000人ですので、25年間でおよそ31万人にもなります。視察者も国内外より、毎年100団体、1,200人以上も来ていただいております。

社会的な波及効果として、大きいのは観光交流客数の増加であり、1991年度が174万人。2017年は730万人になりました。あと3年で人口11万人の三島市に、年間1,000万人の人が来るということになると期待しています。市内の商店街の230店には、空き店舗がほとんどありません。是非とも、三島に遊びに来てください。テレビでのPRも少ないのですが、沢山の人が訪問してくれています。その原動力・要因は、水辺自然環境を再生・復活したことだと自負しています。

源兵衛川の水辺環境を綺麗にしたことにより、今ではホテルが年間約2,000匹乱舞するようになりました(スライド37)。新幹線の駅から歩いて10分の場所です。さらに、魅力的な観光スポットも沢山つくってきました(スライド38)。実践地は、今、多くが観光スポットになっています。特に、「三島梅花藻の里」には、年間20万人もの観光客が来ます。単純にその場所を綺麗にしたということではなく、そこの維持管理も地道に続けています。

さらに、エコインストラクターやリバーインストラクター、富士山湧水インストラクターなど、延べ300名近い人材育成も進めて専門的知識を活用して街を案内してもらっています(スライド39)。また、1666年からある腰切不動尊のお祭りの復活、耕作放棄だった水田での田植えや松毛川河畔林の復元のための植林活動を支援してくれています(スライド40)。

3箇所の学校ビオトープを造りました。長伏小学校でコンクリート造りだった中庭を壊して、土を入れ、水辺と水田、森を造成しました(スライド41)。校舎に降った雨水をタンクにため、水源として使用すべくビオトープを循環させています。子供たちや地域住民2,500人とともに造りました。今は森の木々が成長して立派な森になっています。三島南高校生と一緒に造った学校ビオトープでは、地域に生息している在来種のメダカを入れて保護育成しています(スライド42)。現在1,500匹も生息して、高校生が維持管理しています。また、「函南さくら保育園」では世界で初めて5歳以下の子供たちとともに、ビオトープを手作りで造りました(スライド43)。

境川・清住緑地では、荒れていた土地を整備して田んぼを造りました(スライド44)。今は隣の三島西小学校の田んぼの学校の教材として活用しています。米を植えたり、収穫祭をやったり、年間、11回もの実践的な環境教育・体験型農業教育の場になっています。

国際交流事業として、韓国・江華島で活動している韓国ナショナルトラスト江華島バイカモ委員会と連携して、バイカモの保護活動を展開してきています(スライド45、46、52)。既に18年間、400人の市民が相互交流をしてきています。5月には、江華島の田んぼにバイカモの白い

花が咲き乱れます。ここは、5年前に、世界で初めて、小さな水田が「世界ラムサール条約」に指定されました。

また、絶滅危惧種のアサギカササギの保護活動や松毛川での森づくり活動にも取り組んでいます（スライド 47、48）。

三島市には、21の小・中学校があり1万2,000人の学生がいます。年間延べ40校、約2,500～3,000人の子供たちに、現場に来てもらっての実践的な環境教育を実施しています（スライド 49）。

沢山の企業とも社会貢献活動で連携しています（スライド 50）。民間コンサルタントの研修を2日間担当させていただき、株式会社クラブツーリズムの新規職員内定者の研修を10年間近く、グラウンドワーク三島として担当させていただいております。早稲田や東大、慶應義塾大学などの学生がいますが、私たちの研修を受けたいからクラブツーリズムを受けるという学生もいるようで、大変光栄です。キャノンやマックスバリュとも連携しています。

フジコーというパチンコ屋さんとは、1,563個玉を買うと63個分だけバラバラと別のボックスに分離される社会貢献・寄付行為の仕組みをつくり、支援させていただいております（スライド 51）。

三島バイカモの保全活動では、とにかく、現場での日々の維持管理を重視・大切にしています。視察研修には、最近、エジプトやシリア、アフリカなど海外からの視察者が増加しています（スライド 55）。

このような中で、地域の街づくりのリーダー育成を担うべく、地域社会雇用創造事業を内閣府より10億円で受託しました。具体的には、「グラウンドワーク三島インターンシップ事業」ということで、約2,500人の人材育成を三島の現場モデルを教材として実施してもらいました（スライド 56、57）。

イギリスの英国グラウンドワーク事業団・オールダム・ロッチデールの所長だったロビン・ヘンショウ氏を何回も三島に招き、英国のグラウンドワークのノウハウや先進性を学びました（スライド 58）。

地域雇用創造事業においては、各地域活動団体に出向いてのOJT研修やフォローアップ研修も実施しました（スライド 59）。

ビジネスプラン、インキュベーション研修で、100団体に100万円支援する事業も実施しました（スライド 60）。

長くお祭り・例祭・大祭が途絶えて、建物も朽ち果てそうになっていた歴史的な腰切不動尊と、埋められてしまい使用できなくなっていた腰切井戸を再生しました（スライド 61）。

源兵衛川を案内できる環境情報に詳しい専門家を育成する、「エコレンジャー養成講座」を開催して、2年ごとに新たな人材育成を行ってきています（スライド 62）。

また、市内の農村地域で廃屋化していた牛舎を借りて、自分たちで整備・修繕し、宿泊可能な「農村カフェ」をつくり、ここで農業関係の勉強会を開催しています（スライド 63）。

なお、昨年11月に源兵衛川が、「世界かんがい施設遺産」に登録され、さらに今年1月に「世界水遺産」に登録されました（スライド 64）。皇太子様も行かれて基調講演をなさったブラジリアで開催された「世界水フォーラム」で表彰されました。これで、源兵衛川は、名誉ある「世界遺産」を2つも受賞することができました。

市民の努力により、源兵衛川が汚れて消滅してしまった三島バイカモを見事に蘇らせ、今では

白い可憐な花々が川面で咲き乱れています（スライド 65）。GW 三島のボランティアである山口東司さんが、毎日、ここで保全活動をしています。彼は多分、「奥さんに愛されていない、やることがない、友達がない、金がない、暇だけある」ということで、385 日は、ここで頑張っています（笑）。この現場に行けば、彼は、必ず、作業をしていますから気軽に声を掛けてやってください。私が悪口・褒めていると言っていたら、多分、笑ってくれると思います。山口さんのように、地域愛に熱心な地域住民がいないと、なかなか守り切れません。三島バイカモの美しさを求めて多くの来訪者が来ています。

皆様も、源兵衛川でのホタルの鑑賞に、5 月か 6 月に三島に来てください（スライド 66）。近辺は飲み屋街ですが、川幅が 10 メートルぐらいのところに、ホタルが数百匹飛んでいます。東京から来た人はびっくりしてホタルだとは思いません。「わーっ、たばこが光っている」などと大騒ぎしていますが、本当はゲンジボタルです。

私たちは、感情的・情緒的な市民運動はしていません。自分たちの考え方により、源兵衛川の水辺環境を改善したら、元の源兵衛川の環境に再生できているのかを、科学的・生態学的に調査しています（スライド 67）。ゲンジボタルの観察記録では、4 年前からエコインストラクターに、5 月の初めから 1.5 キロメートル、往復 3 キロメートルの源兵衛川を毎日歩いてもらい、どこに何匹ホタルが飛んでいたのかを、事務所に FAX で送ってもらい、それをグラフ化しています。一番多い時には、1 日に 120 匹も飛びました。2014 年が延べ 1,232 匹で、段階的に増え、2017 年は 2,000 匹を超えました。

グラウンドワーク三島が源兵衛川の環境再生をしたことで、間違いなく、ゲンジボタルは 4 年間で 800 匹も増加しました。どの場所で、何匹増えたのかを調べています。他にも、魚類やホトケドジョウなどの「定点観測」も「自然環境調査」として 20 年間近く継続しています。

そのように、川の環境変化や地域の地下水の変化を、科学的に調査・把握することによって、どのように三島の環境が変わっているのか、GW 三島が科学的な根拠に基づいて、環境改善活動を進めていることを「自然環境調査報告書」としてまとめています。行政側がいい加減な根拠に基づいて、何かを指示してきた場合は、この調査報告に準拠して反論しています。現実には、年間十数回以上も源兵衛川に入っただけの草刈りや学生たちと一緒にヘドロの排除など、地道な作業の積み重ねを継続してきています（スライド 68）。

さらに、トンボ類の専門家である常葉大学の加須屋先生に、市内の保育園や小中学生の子供たちに、お母さんたちも含めて、トンボや生き物たちの解説をしてもらっています（スライド 69）。私達も高齢化していきますので、次の自然大好きな後継者の育成も行っています。

ところで、源兵衛川は最終的には松毛川に合流します。松毛川は狩野川の旧河川敷であり、ここに貴重な河畔林が茂る狩野川の原風景が残っています。一部切られてしまった河畔林もありますが、現在、1,360 本残っています。植生調査をして本数を正確に調べました。100 年以上経過した巨木が 130 本あります。「松毛川千年の森づくり」運動は、地域の貴重な巨木・500 年前からあるムクノキを保護しようという運動です（スライド 70～72）。

具体的には、まずは 40 回以上にわたり、汚れ、ヘドロがたまっている、松毛川の中に地域住民と一緒に入り、ゴミ拾いから開始しました（スライド 73）。このアプローチが、グラウンドワーク三島としての環境改善活動の基本パターンです。「議論よりアクション」を実現するために、まずは、松毛川の汚れた現場に入り、ゴミを拾い、綺麗にしていきます。この分かりやすい、成果

が明確に残る活動の蓄積が、地域協働の重要性を理解してもらう特効薬になります。

森は放置しておく、劣化して倒木していきます（スライド 74）。今の森の周辺・足元に次の森を作って保護してやらないと、この素晴らしい森は、あと 5～6 年で消えてしまいます。現在、松毛川の河畔林になっている、三島市側約 3,000 平米の土地は、すべて 38 名の個人所有地です。個人的な考え方で伐採するなどの危険性が懸念されますので、この貴重な河畔林をグラウンドワーク三島が 500 万円を目標に買収するために「トラスト運動」を進めています（スライド 75）。現在、約 150 万円の募金が集まっています。竹林で覆われ、放置された森を、竹林を間伐して、チップ化して肥料として活用しています。後世に美林を残すために、今後とも、地道に放置竹林の伐採作業を継続していきたいと考えています。組織力が問われています。

これは、平成 28 年の松毛川の作業現場です（スライド 76）。このように竹林が放置されていると、光が入らず、次の世代の芽も成長できません。そこで、この放置竹林を一本ずつ伐採します。次に、重機で竹の根を排除し、良質土を入れ込み、土羽ののり面を造成してから、植林していく作業を繰り返してきました（スライド 77）。

私のゼミ生を中心として、この 10 年間にわたり、竹林を伐採してきました。そこに、5,500 本の植林もしてきました。チップパーを導入・活用して 30 センチぐらいの丸太も粉状に粉砕するなど、地区内から排出・伐採した物は、すべてチップ化して肥料にしています。

この図は、将来の松毛川の「整備構想図」です（スライド 78）。既に 1,400 戸の御園地区住民と 3 年間にわたって話し合いを行い、このようなサンクチャリーを整備していこうと合意形成しています。この 10 年間にわたり、森づくりを進めてきており、あと 2 キロほどでゴールです。全体整備には、あと 10 年ぐらいかかるのではないかと考えています。

さて、ここは年間 20 万人もの観光客が訪れる「三島梅花藻の里」です。実は、ここの水源である湧水池が、PL 教団の敷地内にありました（スライド 79、80）。ところが、突然、民間企業に売却されて造成工事が始まってしまいました。すると、ヘドロが下流の池に入ってきて、バイカモの一部が枯れてしまいました。この湧水池を重機で壊そうとした時に、現場に出向き、この工事をストップしました。

次に、この湧水池を買収するために、保全のための市民活動を開始しました。市長が、1 万人以上の署名を集めた時点で対応を考える、市民自身で努力して資金も集めてもらいたい、整備自体はグラウンドワーク三島で対応してほしいと言うので、3 カ月間で 1 万 3,000 人の署名と 1,300 万円を集めました（スライド 81）。いろいろな方からの支援を受けて、三島市に、この土地を 5,000 万円で購入してもらい、残りの土地は、私の友達に 5,000 万円で購入してもらいました。土地全体を 1 億円で買い戻したことになります。一部造成された場所は、支援業者に依頼して、下水管や水道、境界のコンクリート壁を壊しました。今は、水辺の憩いの公園に整備してあります。

実はもう 1 カ所・境川清住緑地の隣接地ですが、やはり湧水池が潰されそうになったことから、市長にお願いして、そこも 5,000 万円で購入してもらいました。今までグラウンドワーク三島としては、歴史的な三島測候所の保全や地下水の保全を図るために、市内に建設予定のマンション計画を 2 件、中止・撤退させました。「水の都・三島」の環境保全と景観保全のための多様な市民活動を創造的に展開して、地域資源の保全活用を図ってきています。

また、内陸フロンティア事業に指定されている、約 20 ヘクタールの範囲での開発構想の提案・実現化にも取り組んでいます（スライド 82～84）。グラウンドワーク三島がコーディネーターに

なり、地元の民間企業と協働して「健幸フロンティアタウン」構想を提案しています。他には、12 事業者が提案者ですが、グラウンドワーク三島もその一つです。事業費は、約 120 億円の整備です。今後コンペを実施して、最終事業者が決定される段取りになっています。成功すれば、将来的に約 2,000 人が居住する水と緑に囲まれた素敵な街が創造されるように、本格的に取り組んでいきます。

## 地方創生への処方箋・まとめ（スライド 85）

### ・地域のトップリーダーの人材育成

私が考える「地方創生」の処方箋は、地域を持続的に支えていける能力と専門性を持ったトップリーダーの育成だと考えています。6 年前に 2 年間で 10 億円の予算規模で内閣府からの委託を受けて、「地域社会雇用創造事業」を行いました。約 2,500 人の受講生に三島の現場に来ていただき、一部イギリスにも研修に行きました。三島に来た研修生は、現在、相互の情報交換のためのネットワークを形成して、各地域のリーダーとして活躍してくれています。私の考え方として、このトップリーダーの育成が地方創生のポイントであり、このトップリーダーは、地域内に 1 人か 2 人いれば、大きな影響力を及ぼすと考えています。

明治維新の事例を参考にすると、日本を再生するためには、各県に 2~3 人のトップリーダーがいてくれれば実現できるのかなと考えます。しかし現実には、NPO の現場で頑張らないで、政治家の方に流れてしまいます。ですが、政治家や首長になったからといって、具体的に優れた地方創生が実現できた、具現化できた成功事例が増えたのでしょうか。

やはり現場できちんと「ボトムアップアプローチ」から始まり、いろいろな専門的知識を身につけて、安定的な生活も維持できている条件整備も大切です。インキュベーションに成功する若者たちは、意外とイケメンでカッコいい人が多いです。さらに、奥さんも美人ですが、生活は貧乏なのではないでしょうか。私の考え方としては、貧乏な生活からは創造的で持続的な取り組みは生まれてこないのではないかと考えています。

まずは、個々の生活の安定が優先されるべきですし、貧しい状態では戦いは持続できません。持続させるためには、多様な専門的な能力を有し、人的なネットワークや魅力的な人間力がないと乗り切れないと思います。イギリスでは、このトップリーダーの育成を重要視して、各地域のグラウンドワークトラストにおいて雇用して、徹底的に教育しています。

### ・「民営型・地域創生大学院大学」の開校と支援

このトップリーダーの人材育成の仕組みとしての私の提案ですが、レベルの高い民間型の地域創生大学院大学を開校して、20 人程度の際立った人材育成をしていきます。その大学院・仕組みに対して、国の財政的な支援があれば実現性は高まると考えています。今、株式会社として、三島で開校できないか検討しています。

### ・大学での「GAP 制度」（単位化）の新設と拡充

大学における GAP 制度をご存じかと思いますが、イギリスでは重要視されている制度です。私の都留文科大学では卒業するためには、124 単位必要ですが、イギリスも同じくらいだと思います。

す。この半分の 60 単位が GAP 制度として活用できるので、イギリスの大学生は、2 年か 3 年になると、ボランティア組織やグラウンドワークトラストに研修に行きます。

オックスフォード大学、ウェールズ大学、サセックス大学、ロンドン大学などの学生たちが、田舎のトラストに沢山研修に来ています。そこで、厳しい社会の現実を実体験で学びます。受け入れ側の NPO には、研修生 1 人当たり 15 万円が補助されます。学生たちは実学を学び、大学の単位を取得できますし、自分のキャリアとして付加価値が上がります。

日本の大学においても、地方の NPO での長期的な実習・体験研修を制度として確立して、若者に精神的な刺激と現実社会の実態を感性で学ばせる仕組みが地方創生を支える新たな人材育成の手法としても必要とされています。

### ・「NPO 支援市民ファンド」の創設

イギリスには約 5,000 億円の市民ファンドがあると聞いています。例えば、バイク・ワークス (Bike Works) やブルー・スカイ、Training for Life などは、イギリスでトップクラスの社会的企業ですが、これらを支援しているのが、日本で言う信用金庫です。バイク・ワークスには 4 億円ぐらいを無利子で貸し付けています。

なぜ地方の信用金庫が資金を貸すのでしょうか。実は、延べ 500 人の職員のほとんどは犯罪歴がある人たちです。殺人、強盗、麻薬等であり、そのような彼らに対して職業訓練しています。彼らが専門性を身につけて、自立していけば、地域社会の治安が安定して、街に活気が戻り、良い人たちが集まり、経済的に潤うとの発想です。

信用金庫も、金融庁ばかり見ていないで、地域住民の福利厚生・社会性を経済活動の根底に置かなくてはなりません。多様な力の結集により、行政に依存せず、地域の治安や安全性の確保・維持を実現していく必要があります。

### ・「地方創生成功モデル研修センター」の全国的開設

具体的な地方創生の現場モデル・成功モデルを学ぶためには、「地方創生成功モデル研修センター」の開設が必要不可欠です。どんな立派な成功事例を学習しても、現場で実学として学んだことには勝りません。とりあえず、グラウンドワーク三島を研修センターとして位置付けることをイメージしていますが、実践学・現場学を現場の活動を通して学べる「学習拠点づくり」はトップリーダーの育成上も必要不可欠だと考えています。グラウンドワーク三島は、いつでもその役割を担いたいと考えています。国の支援を期待いたします。