

「新しい東北」が 照らす未来

人が輝き、 支え合う 地域へ

一般社団法人
日本カーシェアリング協会
代表理事

吉澤武彦

Takehiko Yoshizawa



東日本大震災の後、東北には復興、そして地域課題の解決に取り組む団体、リーダーが数多く生まれた。彼らの活動は、この社会に大きな教訓とヒントを産み落とした。あれから、まもなく8年。この間、全国各地で自然災害が頻発。そうでなくても、少子高齢化や過疎化で地域は疲弊している。今こそ、改めて東北から学びたい。地域を盛り上げるために必要なことは何なのか―。官民の連携、チームマネジメント、次世代の育成。様々な切り口で、東北で活躍するリーダー3人に議論してもらった。

玉村 本日は平成29年度「新しい東北」復興・創生顕彰を受賞された3人の代表者に集まっていただきました。まず最初に、それぞれの活動を簡単に紹介いただけますか。

廣野 宮城県気仙沼市で「ちよいのぞき気仙沼」という観光プログラムを行っています。地元ならではの仕事や暮ら

しを観光コンテンツにし、市民に地元の魅力を再発見してもらったり、市外から観光客を呼び込むためです。

きっかけは、市が震災復興計画を立てた際に、主力の水産業の復旧は時間がかかるため、もう1つの柱として観光に力を入れようと決めたことでした。その後、地元の有識者を集めてワークショップなどを重ね、気仙沼ならではの体験を盛り込んだアクティビティ商品を開発しようというアイデアが生まれました。例えば、漁具屋や製氷工場、魚箱を扱う函屋（はこや）の見学プログラムなどがあります。

その企画・運営を担っているのが、市内の水産事業者らで構成する「観光チーム気仙沼」です。今では多くの事業者が協力してくれるようになり、プログラムの一般参加者は昨年までの約3年間で6000人以上に上っています。

吉澤 僕は寄付で集めた車を使って、カーシェアリングに取り組んでいます。震災発生直後、被災者の生活に欠かせない車が圧倒的に不足していたので、寄付でいただいた車を石巻市（宮城県）の仮設住宅を舞台に、住民みんな

慶應義塾大学
総合政策学部教授
玉村雅敏
Masatoshi Tamamura

観光チーム気仙沼
リーダー
廣野一誠
Issei Hirono

NPO法人遠野
まごころネット
理事
多田一彦
Kazuhiko Tada

で共同使用するところから始めました。

ただ、単に移動・交通手段としての一般的なシェアリングとは違います。最大の特徴は、コミュニティが介在しているカーシェアリング、つまり「コミュニティ・カーシェアリング」であることです。用途が幅広く、高齢者を病院に送迎したり、乗合で買い物に出かけたり、秋にはみんなで紅葉を見に行ったりと、そのコミュニティの“お出かけサークル”のような活動です。車を使って、地域を支え合う仕組みをつくる。そのことに主眼を置いています。

2012年からは、石巻市から委託を受けて「カーシェアリング・コミュニティ・サポートセンター」を設置し、仮設住宅や復興公営住宅を舞台に活動しています。市も、コミュニティづくりの一助としてカーシェアリングを後押ししてくれているわけです。

多田 遠野まごころネットは震災後、物資提供などの緊急支援を目的に立ち上げましたが、その後は地域の産業や雇用創出に関する事業を手がけるようになりました。

私たちが大事にしているのは、高齢者も子どもも、障害者も健常者も、みんなが一緒になって地域づくりに関ること。そして、それを経営として持続的に成り立たせることを意識しています。

例えば、農業の6次産業化です。農園で育てたブドウやパズルを使い、ワインなどの加工品にして販売しています。そこでは、障害者や高齢者に数多く働いてもらっています。そのために、就労支援センターを立ち上げるなどしてきました。その時々で、「被災地で何が必要とされているか」を的確にとらえて、できるだけ早く事業や雇用をつくることを大事しています。

周囲を巻き込み、 連鎖を生み続ける仕組み

玉村 それぞれの活動を聞いてみて、お互いに興味深い

点などはありませんか。

吉澤 「ちょいのぞき気仙沼」は、地元の仕事をプログラムにしている点がとても印象的です。どのようにプログラムをつくっているのでしょうか。

廣野 最初は、東京から復興支援で来ていた企業からアドバイスをもらいました。例えば、彼らに地元事業者の仕事ぶりを見てもらおうと、驚くことが少なくありません。地元では当たり前になっていた仕事も、外から見ると新鮮に映る。そういうものを、プログラムに落とし

“地元ならではの
価値に光を
当てよう”

—— 廣野

込むことから始まりました。

それから、モニターツアーなどを実施し、参加者のアンケートをもとに事業者間で意見を交わし合い、プログラムの見せ方や構成などをブラッシュアップしています。例えば見学中に休憩を入れて、お茶を出したりすると満足度が高くなったりするんです。些細なことですが、色々と工夫しています。そうやってプログラムが徐々に増え、運営のノウハウも身についてくると、次第に「やってみたい」と新たに参加してくれる事業者が集まり、どんどん広がってきました。

私からも、多田さんにお聞きしたいことがあります。活動の幅広さに驚いたのですが、ジャンルを問わず様々な事業に関心をもつ原動力は何なのでしょう。

多田 心がけてきたのは、何かが起きてから「対応する」のではなく、次に発生することを先読みして「適応する」ことですかね。緊急支援の活動をしていたときも、すぐに産業やコミュニティを再生させるための「地域づくり」が必要になると考えていました。

それと、先に仕組みをつくることも特徴的かもしれません。例えば、障害者の就労支援についても、施設を建ててから仕事をつくと経営が行き詰まる可能性が高くなると思ったので、まず最初に仕事をつくり、それで経営が成り

立つ仕組みを整えたうえで、施設をつくる。そのように、地域の将来を見据え、長く持続的に回るような仕組みをつくるのが重要ではないかと思います。

玉村 2人とも、試行錯誤を続ける過程で次々と周囲との関係性が生まれ、人が集まり、新しい事業やプロジェクトが生まれる。そうした連鎖や循環が印象的です。

廣野 「ちょいのぞき気仙沼」の題目は観光ですが、参加する事業者は観光で稼げるようになることを目指しているかと言われると、意外とそうでもないんです。

自分たちの仕事を子どもたちが「おもしろい」と言ってくれることが嬉しかったり、自社のイメージアップにつながって人材を採用できたり、あるいは事業者同士で連帯すること自体が楽しいなど、様々なメリットを感じています。つまり、事業者のコミュニティ形成や次世代の育成という観光以外の文脈や役割もあるんです。これは、周囲の協力が広がり、今も活動が続いている理由の1つだと思います。

吉澤 私たちも同じように、活動の本質は移動や交通ではなく、コミュニティづくりにあると思っています。乗合で買い物に行ったら楽しいとか、車内での会話が近所の人のことを知るきっかけになるとか、そうした支え合う地域づくりにこそ、私たちの活動の価値はあります。

実際、それが様々な波及効果や連鎖を生み出しています。例えば、車を運転するドライバーです。彼らの多くは、以前は地域や自治会の活動で表に出てくるような人ではなかったんですが、自然と地域の中で頼られる存在になり、いつのまにか自治会長や役員になった人が複数います。役割や活躍の機会を得ることでその人自身の生活が充実し、さらに地域全体もよくなるのです。

チームマネジメント、 活動資金の確保は…

玉村 組織、チームのマネジメントで意識していることはあ



NPO法人遠野まごころネット
理事
多田一彦

1958年、岩手県遠野市生まれ。東日本大震災後、2011年3月末にNPO法人遠野まごころネットを結成。ボランティア派遣などの緊急支援に奔走するとともに、障害者の就労支援や農園経営、地元産品の6次産業化など、産業・雇用創出、コミュニティ支援を行っている。



一般社団法人
日本カーシェアリング協会
代表理事
吉澤武彦

立命館大学政策科学部を卒業後、大阪の企業に勤めながら、週末などに社会活動を行う。退職後、活動を本格的化させ、平和や環境に関するプロジェクトに取り組む。震災後、一般社団法人日本カーシェアリング協会を設立し、宮城県石巻市で活動を続ける。

りますか。

多田 役割分担を明確にし過ぎず、「だいたいできましよう」といった具合に、手をがっちり握らないことを意識しています。手を離しておかないと、大事なときに身動きがとりづらくなりますからね。私が細かく指示することで、その人のイメージが狭くなってしまうかもしれない。それはもったいないですね。

目標を一致させていれば、方法論は違っても最後は同じ場所にたどり着けますし、仮に間違っても修正できます。一人ひとりが自分で考えて動くことを大事にしないと、結果的に組織全体でダイナミックな動きがとりづらくなります。

廣野 チーム内で互いに、いいところも悪いところも言い合える関係が健全だと思っています。実は一時、事務局側が事業者に対して遠慮するような時期がありました。プログラムについて改善してほしいことがあっても、事業者には協力してもらっている関係上、はっきり伝えづらい雰囲気があったんです。でも、それは健全ではありません。参加するお客さんに喜んでもらうために、どうすればいいか。同じ目線で、考えられるようにすることが大事です。

震災直後、ゼロからプロジェクトをつくるときはアドレナリンが出ていて、一気に走ってきましたが、時間の経過とともにモチベーションも停滞してきます。すると、みんな段々といろんな方向を向くようになってくるわけです。それでも、ベクトルを合わせ、足並みを揃え、アドバイスや不満を言い合って協力する。そんな関係づくりを意識しています。

吉澤 私たちの活動は、タイアップの連続で成り立っています。ですから、日頃から互いにとって建設的なプロジェクトになるよう心がけています。例えば、車のタイヤ交換は地元の石巻専修大学で機械工学を学ぶ学生に、授業の一環で手伝ってもらっています。「いい経験になる」と人気の授業になっているようです。また、タイヤを提供してくれているメーカーにとっても、CSRや自社への愛着を育むことに役立っているそうです。

決して支援する・されるの上下関係ではなく、対等なパートナーシップで「一緒にやりましよう」と、堂々と伝えるよう

にしています。

玉村 資金面のやりくりについては、どんな考え方をお持ちでしょうか。

吉澤 カーシェアリングは車を数多く抱えているため、維持費をはじめコストが意外とかかるんです。一方で、補助金や助成金は徐々に少なくなってきました。ただ、それは当初から予想していたことなので、コミュニティ・カーシェアリングとは別に、レンタカーやリース事業、さらに保険代理店の事業も始めました。最低限、自主事業で必要なコストを回収できるように努力する部分と、一方でより社会性の強いコミュニティ・カーシェアリングは自治体や企業などに応援してもらう。つまり、自主事業と社会的事業の折衷案のようなスタイルで、事業を続けています。

経済の本質は、社会的な価値に財源や資金が後から付いてくることではないでしょうか。ですから、私たちがあくまで最も重視しているのは、社会的に価値のある事業を追求していくことです。

廣野 僕たちも現在は市の復興予算で動いていますが、これから先細ることは予想しています。そうした中で、今後

は補助金がなくても、持続的に組織や活動を回していくことが求められるようになるでしょう。今、観光プログラムでは参加事業者の収入から10%を手数料として事務局が徴収しています。これを含め、将来的に自走化できるような財源確保の絵を描いているところです。

一方で、仮に復興関連の予算がなくなっても、例えば市の広報予算に「ちよいのぞき気仙沼」を紐付けて、互いに効果的なプロモーションにつなげるなど、予算の適用方法についてはいろんな工夫が考えられます。そうした予算や制度を一度まな板の上にずらっと並べて、「この予算なら、この活動に使える」といったことを議論する必要もあるでしょう。

“スタッフ一人ひとりの考えを大事にする”

—— 多田



観光チーム気仙沼
リーダー
廣野一誠

1983年生まれ。宮城県気仙沼市出身。東京の大学を卒業後、大手IT企業に勤務。家業を継ぐため2014年12月にUターンし、漁具販売を営むアサヤ株式会社に入社。現在、専務取締役を務める。海産物など気仙沼産品の通販サイトを運営する気仙沼さん株式会社の代表取締役社長。



慶應義塾大学
総合政策学部教授
玉村雅敏

慶應義塾大学総合政策学部卒業。同大学院政策・メディア研究科修士課程修了。同博士課程単位取得退学。専門分野は公共経営、ソーシャルマーケティング、評価システム設計。著書に、『ソーシャルパワーの時代ー「つながりのチカラ」が革新する企業と地域の価値共創(CSV)戦略』(産学社、2016年、編著)など多数。

次世代に伝えたい “直球”の心得

玉村 3人のような人材が今後どんどん増えていくと、非常に頼もしいですね。これから地域で何か挑戦しようとしている後輩たちに、伝えたいことはありますか。

廣野 僕は東京のIT企業で10年間働いていました。全く異なる業界に見えますが、そのときに学んだ資料作成やプレゼン、ファシリテーションなどのスキルが今、観光プログラムの制作や会議の運営、目標設定の方法など随所に役立っていることを強く感じています。つまり、たとえ場面や業界が変わっても、それまでの経験がゼロになるわけではないのです。どんな経験もどこかで役に立つはずなので、いろんなことに積極的にチャレンジしてほしいですね。

吉澤 カーシェアリングを始めたとき、私は車の運転ができませんでした。車に関して、全くの素人だったんです。それでも、事業は少しずつ大きくなり、今こうして続けられています。思い切って一步を踏み出し、粘り強く続けていると不思議と発展していく。そんな手応えを感じています。もちろん、失敗することもありますよ。ただ、そこから学ぶことで、少しずつ動き方や打ち手の精度が上がり、軌道に乗っていくことは少なくありません。

そんな中でも、私は一貫して「小さな雛形をつくる」ことにエネルギーを注いできました。サイズは小さくても、モデルが1つでもできれば、別の場所でも実施する際に起こり得ることが予測しやすかったり、関係者との交渉も進めやすいからです。実際、石巻市ではある仮設住宅で手始めに雛形をつくり、その後、実施する場所を少しずつ増やしてきました。

多田 若い人には、力まず、素直に直球を投げしてほしいですね。変なプライドや遠慮は必要ありません。「こうしたい」「こうなったらいいのに」という思いを、ストレートに表現することで、次第

に道は拓けてくるはずですよ。

どうも最近は、早く効率的に解決策を探すことが重視される風潮があるように感じますが、それと同じかそれ以上に、私は解決の糸口を探せる人にこそ、もっとスポットが当てられるべきだと思います。すぐに解決策を導けなくても、問題の根幹部分に勘を働かせられる。そんな力を身につけてほしいですね。

“小さな雛形をつくり、広げることが重要だ”

—— 吉澤

平時の官民連携にこそ投資すべき

玉村 国や自治体に対して、期待することを教えてください。

廣野 補助金などの制度や活用方法について、地元ではまだまだ知らない人が多い印象があります。いい制度はあっても、なかなかそういう情報にアクセスしにくいのが現状です。ですから、そうした情報提供や用途などについて相談できる窓口・サービスがあると助かりますね。

「公」といっても、例えば市、県、中小企業庁、経済産業省、復興庁などと非常に多岐にわたるので、それぞれの組



織や制度について横断的に知識をもった官民交流のアドバイザーのような人がいると、非常に頼りになると思います。

多田 制度をどう解釈し、どう使うか。これも重要です。例えば、国の地方創生関連の予算が各市町村に配分された際に、受け取った市町村がどう使うかが問題なんです。当然、単なるバラマキや政治的な意図で使われてしまったら意味がありません。また、外部のコンサルタントに丸投げするだけでは、地域に根付いた活動にはならないでしょう。使う側の資質が問われます。

その意味でも、私たちNPOや市民にとっては、市町村との関係が非常に重要です。例えば、各市町村に民間の活動をサポートする“市民活動サポートセンター”のような中

間団体をつくり、NPOや市民がアクセスできて、協働して
 使途を議論できるような仕組みをつくるのは一手でしょう。

玉村 熊本地震や西日本豪雨など、他の被災地などで、地
 域を越えて広域的に活動するうえで、国や自治体とはどの
 ように連携することが望ましいとお考えですか。

吉澤 行政との連携が、活動当初からとてもうまくいった
 例があります。西日本豪雨の被災地、岡山県の例です。こ
 のときは、私たちの活動を知っていた知事が率先して動い
 てくれたのが大きかったですね。そうした行政の要請があ
 ると、関連する業界や企業の動き方が全然違います。すぐ
 に地元のディーラーが車を提供してくれ、煩雑な車両の登
 録作業やメンテナンスもやってくれました。結果的に倉敷
 市真備町では90台以上の車が集まりました。長く続けて



いる石巻が現在80台ほどですので、スピード感が全く違
 います。

行政の呼びかけがあると、こんなにも違うものかと今回
 の体験を通して痛感しました。ですから、行政にはその力を
 うまく使って民間企業や業界を巻き込み、その間に私たち
 がコーディネーター役で入る。こうしたかたちができれば、
 地域の課題解決につながられるはずです。

残念ながら、これから災害は各地で頻発するでしょう。
 本当に大事なのは、災害が起こる前の備えです。平時から
 の連携が重要なはずですが、そこに十分にお金が回ってい
 ないと感じています。例えばカーシェアリングだったら、災
 害が起きた後に外から車を運ぶのではなく、現地にある車

を貸し出せるようなシステムをつくっておけばいいはずで
 す。対処療法ではなく、平時の仕組みづくりにもっと投資す
 ることが重要です。

多田 そのためには、
 検証が欠かせません。
 東日本大震災について
 は、まだ広い目で見た
 検証がされていません。
 それがないと、次への備
 えになりませんよね。今
 こそしっかりと検証し、
 災害対策以上に防災に
 お金を回す視点に切り替える必要があります。

玉村 それでは最後に、本日の感想や今後の抱負をお聞
 かせください。

廣野 3つの団体に共通しているのは、1つの分野だけ
 ではなく、例えば僕たちが観光であり次世代育成、カーシ
 ェアリングが交通でありコミュニティであるといった具合
 に、様々な要素が混ざり合うことで、新しい取り組みや価値
 が生まれるのだと改めて実感することができました。

「ちよいのぞき気仙沼」としては今後、観光プログラムで
 しっかりとお金という対価をいただき、それに対して見合う
 価値を提供する。そうした成果を目に見えるかたちで出し
 ていきたいと思います。

吉澤 2人とも、自然体であることが印象的でした。私もそ
 うですが、いい意味ですべて自分でやろうとはしていない。
 そういう周囲を巻き込むリーダーシップがあるのだと感じま
 した。もしかしたら、少し頼りないくらいの人の方が、周りに
 人が集まり、それぞれに出番や役割が生まれ、結果的に人
 も地域も元気になるように思います。

私たちのコミュニティ・カーシェアリングも、まさにそうで
 す。ドライバーや、会合のときにお茶などをセッティングして
 くれる人など。それぞれ得手不得手がある中で、自然と役
 割と関係性が生まれています。こうしたチームづくりをベー
 スに、今後も活動を続けていきます。

多田 今日は、いいヒントをたくさんいただきました。カー
 シェアリングと観光プログラム、どちらも非常に興味があ
 り、機会があれば私たちの地域でも挑戦してみたいです。
 この縁を活かして、今後も地域を盛り上げていきたいと思
 います。

玉村 連携やつながりがどんどん膨らむことは、それぞ
 れの地域にとって非常に大きい価値になりますね。これから
 も3人の活動を楽しみにしています。本日はありがとうござ
 いました。

“連携、つながりが
 地域に価値を
 もたらす,,

—— 玉村