

# 連携・協働を活かした地域づくり

2008年7月に閣議決定された、「地球環境時代を先導する新たな北海道総合開発計画」では、「北海道が、時代の大転換期を乗り切り、21世紀におけるわが国の経済社会づくりを先導していくためには、国、地方公共団体、住民、NPO、企業等の各主体が、自主性と創意工夫の下に、特色ある地域資源の有効活用に向けて、その力を結集していくことが必要である」として、「計画の進め方」の柱のひとつに「多様な連携・協働」を挙げています。

北海道開発局では、この連携・協働の具体的なあり方をソーシャルキャピタル（信頼と規範のネットワーク）という視点で、人口減少地域での地域活性化に向けた多様な主体の連携・協働による地域づくりの展開可能性などを検討しているところです。

今回は、このような状況を踏まえ、地域でご活躍されている方々を迎え、北海道の地域活性化に向けた地域づくりについてのヒントを探ります。

### 出席者（50音順）

- 大川 直久 氏 江別市経済部企業立地推進室主幹  
河西 邦人 氏 札幌学院大学商学部教授  
菊谷 雅美 氏 テレビ北海道「けいざいナビ45」ディレクター  
中道 博 氏 (有)ラパンフーズ代表取締役  
(株)マッカーナ副社長

### コーディネーター

- 森田 康志 氏 国土交通省北海道開発局開発監理部次長

### 新たな計画推進のキーワード

森田 昨年7月に「地球環境時代を先導する新たな北海道総合開発計画」ができましたが、この計画の「計画推進の基本方針」の「計画の進め方」には「多様な連携・協働」という項目が設けられ、「北海道が、時代の大転換期を乗り切り、21世紀における我が国の経済社会づくりを先導していくためには、国、地方公共団体、住民、NPO、企業等の各主体が、自主性と創意工夫の下に、特色ある地域資源の有効活用に向けて、その力を結集していくことが必要である。（中略）また、地域において、国と地方公共団体を中心となって必要な調整を行い、地域の発展



に向けた各種事業・施策等について連携・協働を図るとともに、多様な民間主体と行政とが一体となった取組を展開することにより、相乗的な効果を発現させることが重要である」と述べられています。

北海道のポテンシャルは非常に高いのですが、それが活かし切れていない。いろんな人たちが頑張っていますが、それが総合的な力になっていない。そこで、「多様な連携・協働」というキーワードが非常に重要になります。

本日は、まず最初に簡単な自己紹介をいただいた上で、多様な連携・協働を活かした地域づくりについてお話をおうかがいします。



## 職人とチーム戦

**中道** 昭和26年に登別に生まれたのですが、父が金箔を延ばす職人でしたから中学まで金沢で育ち、父が体を悪くしたため、高校からは北海道です。DNAかもしれませんが、職人になりたいというのがあり、料理人の仕事を選び、フランスで修行しました。職人である料理人も最近はある部分でサラリーマン化していますが、自分は職人として仕事の内容を高めるための場が欲しくて店を始めたのです。

25年前に店を始めましたが、最初から会社という形をとった共同体ができないかと思っていました。北海道で生まれ育った人が北海道で人生を終えるには、生業として協力しなければいけないと思っています。

職人は個人主義だというイメージがありますが、私はチーム戦だと思っています。チーム戦をやれるのはどこかという、生活を支え合いますから、貧しい環境の方がなりやすい。首都圏よりも北海道の地方都市の方が非常に有利ではないかと思い、自分の仕事の目標にしてやってきました。

今は、コアな職場観から、チームというのはもうちょっと広いのではないかと思っています。1人の優秀な料理人がいて、1人の行政マンがいてということではなくて、一つの目標を達成するためには、それを理解する人たちが集まり、お互いの立場を有機的に絡めていくことで、やっていけるのであって、それが「マッカリーナ<sup>\*1</sup>」という形に表れたのではないかということです。

調理場のコック同士のチームが、サービスとか経理も踏まえてのチームになり、それが素材を作っている農家や漁師、酪農家、それを管理する人たちへと広がる。また、そうしたことに許可を与える人とも、大学の先生も理論的な部分のチームとしての役割がすごくあるのではないか。そういうところこそがソーシャルキャピタル<sup>\*2</sup>であり、物事が成功する秘訣になっているのではないのでしょうか。

※1 マッカリーナ：中道氏がプロデュースし、1997年にオープンした羊蹄山の麓、真狩村にあるフレンチレストラン。北海道洞爺湖サミットではファーストレディーたちの昼食会に利用される。

※2 ソーシャルキャピタル：一般的に「社会関係資本」と訳され、社会資本のように目に見えるものではなく、「信頼」や「ネットワーク」など目に見えないもの。地域のコミュニティを形成するうえで重要であると考えられている。

伝統があり、それぞれの役割がはっきりしている地域と違い、北海道は歴史が浅く、ある意味では何でもありのような環境ですから、柔軟な方がやりやすいという部分では、北海道はこれからの起爆剤になるのではないかと思います。

## 市民の目線が大切

**大川** 私は恵庭生まれの道産子で、父は電力会社で転勤が多かったです。私は地方新聞の記者から“天のぼり”して公務員になりました。大学時代にシェイクスピアの演劇をやっていて、その中に道化師



フル役があります。道化師は王様の前で王様の政策を批判しても罰せられない、ただ一人好きなことがいえる存在です。そんな商売が世の中にあるのかと自問しているうちに就職時期が来て、新聞社の募集があり、新聞社なら自由なことがやれるのではないかと入ったのです。11年ほど勤めた後、たまたま江別支局時代に「えべつやきもの市」など、仲間とイベントを企画して広報しているようなところがあり、縁があって江別市役所に入りました。江別市の12万3,000人ぐらいの人口は、非常に対話しやすく、連携とか協働を組みやすい人口規模ではないかと思っています。

これからの公務員は、市民生活をよりよくするために創造的な仕事をすべきだと思います。従来の公務員だと昔からの流れで、新しいことはやりたがらない。一方でやらないための理由を100並べる。しかし、どうしたらできるのか、やってみようというクリエイティブにいかないとはいけません。

今日のテーマの「連携・協働」は、バブル崩壊以降、自治体もよく使ってきた言葉です。財政が厳しくなったことから、市民と協働・連携すれば何とかなるのではないかというところがあります。しかし、連携・協働はお互い対等な関係でないとできないと思います。市町村職員は割と直接市民と接しているのでニーズは分かりますが、道とか国になると市民との接点が少ないので、市民の目線が大切だと思います。

## 小さな取材が大きく成長

**菊谷** 平成16年からテレビ北海道の「けいざいナビ

45」のディレクターを務めています。大学卒業後、稚内のコミュニティーFMでパーソナリティーをしていましたが、1年後には山形のケーブルテレビ局に行き、そこで3年ほど働きましたが、私自身は札幌の民放で仕事をしたいという希望がありましたので、今の職場に替わりました。札幌に戻ってきて思うのは、山形だと県内の市町村にはそんなに違いがなく、農産物にしても行政にしても、山形という一つのものがありました。しかし、北海道に戻って各地で取材をしていくと、地域によって取り組んでいること、取り組み方の姿勢もまったく違います。私たちメディアに対する対応も市町村によって全然違います。行政も地域の応援をしているところもあれば、紙面上だけで済ませるところもあり、地域によって温度差を感じます。

テレビだけでなく新聞もそうだと思いますが、まだ注目されていない小さな取り組みでも、報道することで、ほかの地域から注目を浴び、行政や国が動き出すことも中にはあるので、私は楽しく取材して、結果としてそういうものが付いてくれれば良いと思って仕事をしています。

**森田** 地域を回って小さいものでも伸びそうなものを探していくというのが、大きなものにつながっていくのでしょうか。

**菊谷** これから伸びそうなものであったり、まさに今動いているものもそうです。

**森田** 「けいざいナビ45」は、北海道の経済状況、いろんなところで頑張っている企業とか個人を紹介する番組なのですね。

**菊谷** そうです。中道さんも夏に密着取材させてもらいました。一企業や個人を取材することも、秋サケをブランド化する町の取り組みなど、取り上げ方はさまざまです。

### 公共経済、市場経済、市民活動をつなぐ協働・連携

**河西** 私が大学院修了後、就職したのは外資系の金融機関です。金融国際化が始まった1980年代後半でしたが、3年後にはバブル経済が崩壊、放り出されてしまいました。素晴らしいと言われていた市場経済の中心の金融機関で働いてみて、いろいろな問題点を抱えていると感じていましたから、大学院に戻り、市場経済と公共経済の融合によって地域を活性化させる地方自治体の第3セクターを研究しました。

ところが、道内には夕張市や芦別市など非常に失敗事例が多かったというのが分かり、市場経済も難しく、公共経済も非常に問題点を抱えていると思い、1997年札幌学院大学に就職後、2000年ぐらいから「市民活動」を研究し始めました。実際に「北海道NPOバンク」という、NPO法人等に資金を融資するNPO組織で活動してみて分かったのは、市民が主体になった経済社会ではお金が付いてこないのです。公共も駄目、市場も駄目、市民も駄目、ではどうしたらいいのだということで暗中模索の状況ですが、その一つの解決策のキーワードとして「協働・連携」があると思います。



2年前には開発局が行う地域の歴史的な建造物を保存活用する事業で、江別市、増毛町で仕事を手伝わさせていただきました。また、去年は室蘭市、釧路市の中心市街地活性化で、地域の方々を支援する

仕事をしています。そこで強く感じるのは、行政が中心になって協働・連携すると、やはり縦割りなのです。経済産業局はこちらの分野、開発局はこちらの分野、北海道はこちらの分野という感じです。地域の中にいる人たち、事業者の人たち、プレーヤーは限られています。それが行政の意向によっていろいろな方向に向かされ、協働といわれても、結果として地域の力が分散してしまう。そこはやはり縦割りを超えて、地域にとって今何が大切で、そのための協働はどうあればいいのか、その戦略性が必要ではないかと思っています。

### それぞれの持ち場を生かして

**森田** 観光に関わる仕事はいろいろな役所が行っています。開発局は、道路、空港、フェリーの港をつくっています。また、移動するための情報基地「道の駅」があります。いろいろな情報を出し、観光客のためのインフラ部分を担当しています。運輸局や経済産業局もそれぞれの持ち場を生かしながら協力していけば、もっとうまくいくと思います。

### みんなで共有していくには横に「経済」が必要

**森田** 中道さんはおいしい料理を提供するために、農家も含めて地域で連携・協働の取り組みをされ

ていますが、今取り組まれていることをご紹介します。

**中道** 調理という過程を経て、素材にどうやってより価値を持たせるのが、私たちの仕事です。素材8割、技術2割といいます。昔は技術8割で素材2割の時代もありました。年を経て、世界的に今のようになっています。

いい素材を探すためにどうしたらいいかを踏まえると、地産地消、スローフード、食育活動と全部つながっていくことなのですが、はたと気が付いたのは、それに経済もつながっているということです。素材を作る農家の人たちの生活環境はどうなっているのか、後継者問題はどうかということまで踏まえてやらないと、素材を長く使えない。単発的に目の前の素材を使うのは簡単なことですが、5年、10年、それこそ50年というサイクルで物事を考えたときには、ちょっとそれでは足りないのではないかと思います。だから北海道には老舗が少ないのですが、財産としてはすごくもったいないと思っています。企業が積み上げた価値というのは、大事に資源として使うべきではないのかと思うのです。

マッカリーナは真狩村が建てて、第3セクターの「マッカリーナ」という、私と村で会社を起こしました。

**森田** レストランは基本的には地産地消でやっているのですね。

**中道** それは当たり前です。その辺を論議するのはナンセンスです。私たちは北海道で生活しているのですから、北海道の中でお金を回すのは当然のことです。自分の立ち位置が一番大事です。オリンピックでは日本の旗を振り、都市対抗野球だったら北海道の旗を振る。立ち位置は状況に応じて変わりますが、私たちは北海道に住んでいるので、北海道の中で回し、北海道で採れているものを大事に使っていくことはごく当たり前のことだと思います。地産地消は、採れたものをただ食べるだけではなく、それを経済活動に組み入れることによって地産地消になるのです。地元のものを使って、地元の村とか町の中でなるべくお金が循環するようにすることが一つの核になって、それが積み積もって北海道、日本となるのではないのかと思います。

**森田** 立ち位置を真狩村に置くのか、北海道に置くのかというのがありますが、その中で回るというの

と、もう一つ、外の人たちにここへ来てお金を使ってもらおうという部分が非常に大事だと思います。

わざわざお金を払って遠くから来てくれる人は、そこで食べるものに多少お金を払ってもあまり苦にならない。まさに地産地消で、採れたてのものが絶対おいしいですね。流通技術がよくなりましたから、金をかけて運べば、それなりの鮮度を保って持っていけますが、地元で採れたてのものを地元で食べる空気というのも一方で大事だと思います。



**中道** まったくそのとおりです。時間の経過による品質劣化があります。いくら早くジェット機で飛ばしても、採ってから何時間かかかります。ここでなっているトマトをちぎって食べるのが究極です。

それがマッカリーナでは可能です。

それでは、本当にそれを有利性として考えて農家の人かやるのか、使う人がそういうことを正しくやっているかといったら、そうでもないのです。たまたま畑にあって、レストランの隣で採っても、採りたてではなく昨日のものを使うのです。それは仕事に対してまじめでないとできないのです。まじめでないから、地産地消という言葉が単に地元の物を使えばいいという意味だと思っているわけです。それは必ずしも早ければいいというものでもないのです。トウキビは6時間で劣化するというのは化学的に出ているから、6時間以内に使えばいいわけです。それは一つ有利性になります。

### 目標の設定と役割が大切

**中道** それでは、品質はどうなっているか。それこそ土壌も踏まえて有利性を高めていくという、求める落としどころがあるのではないのでしょうか。その設定値をみんなで共有し、そのために何をやるべきか、道路を広くして素早く運べるようにするとか、そういう意味での協働が大事だと思います。

**森田** おっしゃるとおりで、目標を決めるとすぐ分かりやすくなりますね。

**中道** さっきの道化師フルの話面白いと思ったのは、私も職種が調理人だから、何をいっても意外と通るのです。私が行政マンとか、物流関係の人間であつたら話を聞いてくれないかもしれませんが、

料理人だということで、好き放題いっているやつだ  
と思うから、意外と聞いてもらえるのです。

**森田** 中道さんのこれまで築いてきたものがあるから、人が動くのではないのでしょうか。

**中道** 自分はいいと思ってやっていますが、理論武装もできていないで、体感だけで物をしゃべっているの、実際にプロジェクトとしてそれが動き出すとすごく怖いのです。そうすると、このぐらいのことで本当にいいのかなと心配になる。でも、アイデアは間違っていないと思う。

**森田** どんどん知らないところで動き始めている、ということはありますよね。

**中道** 怖いですよ。

## 自由な個人同士のつながりとしての

### 「江別経済ネットワーク」

**森田** 中道さんは物をおいしく食べてもらうための協働ですが、大川さんの場合は、江別市役所に勤めて、江別市という約12万人のまちはコミュニケーションしやすい規模だといわれていましたが、そこでの連携・協働の取り組みをお話いただけますか。



**大川** 私は、「江別経済ネットワーク」という市民と産学官の連携組織を立ち上げたメンバーの1人です。行政が主導すると肩書で集まり、組織を代表する立場から、なかなか思い切ったことができません。

市や道、国の職員は個々にはいろいろなアイデアがあるのですが、立場上しゃべれないことが出てくる。それを、もっと自由にできるような個人の集まりにして夢を語ろうというのが江別経済ネットワークです。

例えば、江別産の小麦でラーメンを作りたいという製めん会社の常務が、「江別産の小麦が東京のイベントで賞を取った。これを使って商品をつくれなにか」と社内でも声をかけても、江別産小麦は安定供給できないから無理だろうという話になった。経済ネットワークでその夢を語ると、「やってみようじゃないか」というメンバーが集まり、江別小麦のプロジェクトができれば、そこからは肩書です。みんなに分かりやすい目標ができれば、製粉会社はおいしい小麦を作るために、少量の江別産小麦もひける小

ロットの製粉システムを開発し、製めん会社は四国の讃岐うどんの手作り技法を学んで新しい機械を開発してくれるのです。そして、地域のブランドとして売り込むには市民の支持がないと駄目ですから、市民参加の試食会からスタート。市民に喜ばれて支持されれば、これは市外に出るのではないかと、というところから行政の役割が出てくるのです。

それで、自然と農商工連携のような形が出てきて、農林水産省・経済産業省の「農商工連携88」に選ばれる。そうすると農家の人も意識が変わります。農家の人は市場経済とは関係が薄く、作ったものは農協を通じて納入しているだけで、その先で何に使われているか分からない。それが、市場経済とリンクすると、本当に売れるものを作ろうじゃないかと意識が変わってきます。地産地消とか、北海道の素材というのは今、非常に追い風だと思います。

## 新たな農業経営形態へ

**大川** 後は、農業の担い手をどう育てていくのかということですが、ある大学の先生にいわせると、ベントに乗れて、かわいいお嫁さんが来るような農家の後継者を育てる新しい農業形態を考えなければ駄目でしょうということでした。

それと、農家の所得を上げるには、収穫量を増やさなければなりません。それには限界もあります。そこで食品加工と連動する。農商工連携の一番いいパターンは、農家の長男が農業、次男・三男が加工して販売という家族トータルでやる手法か、もしくは農業を食品産業化、言い換えれば「半分農家で半分会社員」化する。農繁期、農閑期がある。午前、午後もある。どこかで農業をやって、次は食品加工をやる。トータルでやってリスク負担を減らす。そうした「半農半会」という新しい農業形態が、今後は北海道にあればいいという気がします。

**森田** 地域ブランドの話は、どうやって付加価値を付けるか、何をもって差別化を図るかですね。同じイモを作っても、普通は100円だけど、ここが違うから200円となる。200円で売れば農家所得も一挙に倍になる。私たちも、そのためにはどうすればいいのかをいつも考えています。

## 行政の役割分担

**森田** 江別経済ネットワークでは、うまく名刺の裏

表を使い分けましょうということですね。アイデアを出すという立場ではみんなフリーに話をして、いいアイデアが出たら名刺をひっくり返して江別市役所の大川さんになる。ほかの組織も巻き込みながらうまくやっていくのには、行政の名刺を持っていた方が最初から信頼もあってやりやすい。

**大川** 大学との連携を10年ぐらいやっていますが、企業が大学に声をかけても、大学は一企業のためには動いてくれない面もある。しかし、市役所が声をかけて、江別経済ネットワークという産学官連携組織をつくりたいというと、集まってくれる。そういう意味では、行政には連携・協働の要となる接着剤の役割があると思います。

**森田** 最後は、地域全体を引っ張っていく立場にありますからね。

**大川** それと、「人」と「情報」がキーワードです。メディアの中でも大事なことですが、江別経済ネットワークも人と情報で動いているような感じです。

### 広い視野で物事を波及させていくことが大切

**森田** 菊谷さんは北海道内でいろいろなところを取材されていますが、うまくいっているところは、何かうまくいくコツを見いだしているのではないかと思います。そのあたりからお聞かせください。

**菊谷** 中道さんを取材した「北のマルシェ」のときと、阿寒湖温泉のリゾートホテル鶴雅を取材したときに、いっていることはきっと同じだろうと感じたことがあります。



中道さんとずっとやってきた、おいしい野菜を作ってくれる美瑛の農家がありましたが、私が「中道さんのレストランだけで全部使うのですか」とお聞きしたら、中道さんは「おいしいものを作ったから自分のところで全部ということではなく、近くのペンションとかいろんなところにどんどん使ってもらおう。そうすることで、その農家さんの仕事も増えるし、継続して作っていける」というお話をされました。自分のところだけではなく、もっと周りを大きく見ていたと思うのです。

阿寒湖温泉の鶴雅のオーナーは、鶴雅というブランドをつくるのではなく、阿寒湖温泉をブランド化

する、もっと広くいうなら東北北海道をブランドにしなければいけない。鶴雅というコップ一つよりも、阿寒湖温泉自体だとお盆ごと上がる。それが道東となるとテーブルごとで、継続した観光地としての安定感になる。また、国内だけの観光客ではなく、海外にも目を向けなければいけない。一つのホテルだけブランド化しても、海外の人の目には入らない。もっと大きく北海道、東北北海道を全体でブランド化していかないといけない。そういうことで、地域に呼びかけていろいろ取り組んでいるという話を聞いたときに、一企業が頑張るって「自分のところだけ」とやるよりも、もっと広く波及させていかなければ、持続性のあるものにはならないと思いました。

**森田** 地域にはいろんなアトラクティブ（魅力的）なポイントがあるはずで、その中の魅力の一つとして、鶴雅のようなホスピタリティーのある旅館とか、おいしいものがあるはずなのです。自分のところだけではなくて、よそのところも考えることで、結局自分のところに利益が返ってくるという感じがします。

**菊谷** それも、単独でそれぞれがやると、結局まとまりのないものになってしまうので、リーダーシップのある人が取りまとめていくことが必要だと感じます。

### ネットワークの連鎖

**森田** 中道さんは真狩村ではリーダーシップを取らざるを得ない立場になっているので、地域の人もしっかり中道さんの話だったらみんな聞いてくれますね。

**中道** そんなことはないです。マッカーナのシェフやマネージャー、社員全員が真狩村に住民登録しています。私は年に1回、2回行って、仲良くやりましょう、頑張ろうというぐらいです。実際には、そこに従事している人たちがいかに日々積み重ねるかということが大事です。

それと、主役は代わっていくのです。最初に言い出した人が起案する、それから実際にできて、今度は運営へと変わっていく。主役は代わらなければいけないのです。ところが、主役をなかなか代えられないのです。コックの場合は特に代えられないのですが、ありがたいことに私は何をやってもあきっぽいのです。苦難があるときはすごくエネルギーがわ

くのですが、うまくいってくるとあまりエネルギーがわいてこないのです。そうすると、現地の人たちがきちっとやってくれます。私は役割がすごく大事だと思っています。

個人がそのまますべてをやっていくのは物理的に無理です。全知全能ではないのですから、人に任せなければいけない。主役の代え方というのはすごく大事なことだと思います。

**森田** 任せられるというのが大事ですね。

**中道** この人と決めたら、その人に全部任せます。その人が元気でやっていたら、それでオーケーというのが私のやり方です。どういう立場であれ、結局人には役割があるのです。私は自分の役割をちゃんとやろうと思っているだけです。

**森田** 「役割分担」という感覚が、連携・協働というキーワードの中では一番大事だと思います。それぞれができることには限界があるので、いかに総合力を出すかは、役割分担をしっかりと、それをそれぞれがしっかりと果たしていくことだと思います。

### 「バリューチェーン」を構築する

**森田** 河西先生には私どものソーシャルキャピタルの懇談会の議論を引っ張っていただいたので、状況をよくおわかりと思いますが、連携・協働を考える際のポイントはどこにあるでしょうか。

**河西** 皆さんのお話で共通する一つ目は、地域の中で「バリューチェーン」(価値連鎖)を構想して構築することがまず大切だということです。バリューチェーンは、生産者、加工業者、販売業者、またはそれをサービスとして提供する業者たちが、お互いに川上から川下の関係で価値を生み出すための連鎖がつながっているという考え方です。「バリューチェーン」という言葉は、アメリカの研究者が主張した概念で、今、経済産業省、農林水産省が提唱している概念の「農商工連携」に近いものです。

地域の中でどんなバリューチェーンを築くか、その構想を持つことがまず大切です。真狩村の場合、中道さんが食を最終的なアウトプット、価値として提供する。そのために真狩村の農業と、その中間の加工、流通をどうやって構成するかということでやられたわけですが、そういった構想を持つことが大切だと思います。

そして二つ目は、実際にそれを動かすための「役

割分担」です。例えば、生産する農家さんはこういうことをやってほしい。それを加工するところはこうやってほしい。農協さんはこういう形でやってほしい。そして、レストランはこうやります。行政にはどうやってほしい。役割分担が明確に決まって、その目的ができれば、それに向かって努力していくことができます。

バリューチェーンを構成する事業者たちは一種のバーチャルチーム<sup>※3</sup>です。高い業績を上げるチームには、大きく分けて二つの特性があります。一つはチームメンバーの選抜です。選抜時の基準は、自発性、多様性、主体性の三つです。自発性とは、バリューチェーンに自分から関わっていきたいという人たちをまず選ぶことです。そして多様性。特にバリューチェーンの場合、生産者、加工者、販売者はそれぞれ特性が違う機能を果たさなくてはならないですから、要求されるのは多様性です。また、同じような価値観の人たちを集めてしまうと同じような発想しか出ないので、多様な価値観を持った人たちを集めることです。そのため適切なリーダーシップを発揮できる主体性を持ったメンバーが必要です。

二つ目は、バリューチェーンがバーチャルチームとして機能するための条件です。三つあります。一つは、目標の共有、最終的なアウトプットです。目標が共有されていないと、せっかくの努力が分散してしまうことになります。二つ目は、貢献意欲。貢献意欲をきちっと持続させるためには、大川さんのお話のように、ベンツに乗って、きれいなお嫁さんが来るような農家を育てないといけない、それも一つの誘因になります。それで貢献意欲がわき上がってくる。三つ目は、コミュニケーション。実際にやっていく中でいろいろな課題が出てきます。そういったときにコミュニケーションを取りながら解決していくことが重要なのです。そのコミュニケーションの基盤になるのが、信頼、ソーシャルキャピタルという概念で表されるもの。それともう一つ、「共通言語」です。行政の方々の専門用語と民間企業の方々の使っている言語がなかなかうまくすり合わないで、初期の段階で信頼関係を構築するとともに、すり合わせしておいた方がいいと思います。

※3 バーチャルチーム：メンバーが離れた場所にいなから、一つのチームとして機能している集団。それに対して、メンバーが一堂に会して作業するチームは「リアル・チーム」と呼ばれる。

高い業績を上げるバーチャルチームを運営するための要素としては、目的の共有、持続的な貢献意欲、そしてコミュニケーションということになります。

菊谷さんのお話はよく分かります。確かに、そのバリューチェーンを構成する事業者が自分の利益だけを考えるのではなく、最終的なバリューチェーンとしてのアウトプットが、例えば阿寒周辺の観光を活性化するというアウトプットであれば、自分のホテルがもうかればいいという話ではないのです。地域社会を俯瞰して、ある程度広域性を持ったアウトプットを目標とすることも重要だということが、お話を聞いていて感じました。

### 人が人をつないで

**大川** 河西先生の自発性、多様性、主体性という話は、江別経済ネットワークにもつながります。

江別にはイベント哲学みたいなものがあって、組織をつくるときにはまず1回イベントをやるのです。例えば農工商連携で江別小麦めんの地域ブランド化をやったグループは、道産小麦を何とか有名にしたいということで、製粉会社が持っていた道産小麦粉を全国の有名なお菓子屋さんへ送り、日持ちする焼き菓子でコンテストをやりましょうと呼びかけ、実施するわけです。これは単に、イベントで小麦粉に付加価値を付けてPRするだけではなく、実はそこに携わった人たちによる産学官連携の「江別麦の会」という組織をつくりたかったということです。

たまたま電力会社の総合研究所が江別市に来て数年たちました。そこで、「せっかく研究所があるのだから、子供たちの理科離れに対処した、研究の成果を親子で体験できるイベントにしましょう」と「ものづくりフェスティバル」をやりました。そのときに、将来的には産学官連携の組織をものづくりの視点からやりたいと言って、大学にも声をかけ、面白そうな人を集めて「江別経済ネットワーク」をつくったのです。そうすると、本当に自発的な多様性のある主体的な人たちが集まってきました。経済ネットワークは、人が人と呼ぶという形でつながっているのです。あらためて今、そんな感じがしています。

**森田** やる気のない人を引っ張ってくるのは難しい。物事をやろうと思ったら、やる気のある人にこの指とまれで集まってもらう方が楽ですね。

**河西** 行政主導で何かをやろうとすると、あの団体

から代表の方を出すといったような割り当てがあって、うまく機能しないケースがあります。

**森田** 「あそこを呼んで何でおれのところを呼ばないのだ」というような話になってしまう。行政では手間ひまかかっても、公平性が重要視されるのです。物事をやろうと思ったら、意思のある人を集めて、少人数でやっていくのが一番いいですね。

### まずフラッグを一つ揚げよう

**大川** 江別の場合は札幌の陰に隠れたベッドタウンで、人口が増えれば何とかかなるという考えに頼ってきたと思います。そうすると、明治時代から「れんがのまち」といって、確かに建物は点在していますが、まちづくりでそれを政策的に活かしているかといったら、活かし切れていない。単に通過するまちになっていた。この地域で今、地域資源として足元にある宝物で磨けば光るものは何だといったときに、それが江別のハルユタカという小麦だったので。行政が小麦めんプロジェクトをやったときに、「製粉会社と製めん会社だけを応援して何だ」という批判がありました。しかし、これをやることによって江別市としてのステータスを上げる。小麦の付加価値を上げることで、ほかの食品産業のイメージも上がっていくのではないかと。1点突破の全面展開で、まず、フラッグを一つ揚げる作戦です。それが次の手に結び付けばいいと思っています。



**森田** まず一つ何か成功することが、絶対大事ですね。最初に認められるというのが難しいところで、一つ成功して、「これを見てくれ。うまくいったじゃないか」というと、そうかそうかといってみんながサポートしてくれるところがありますね。

**大川** 大きな夢は持つべきなのです。しかし、れんが造りのように下から1個1個積み上げていかないと駄目なのです。小さな成功例をつくって行って、大きな目標に向かっていくことだと思います。

### 地産地消で付加価値

**大川** 江別小麦めんという地域ブランドは、地域の人に支えられなければ駄目です。ブランドは生産者



と消費者との信頼関係です。ですから、徹底的に江別小麦めんを江別市民に食べていただく。いくら地域資源でもまずいものはどうしようもない。そうすると市民（消費者）がリピーターになり、リピーターが今度はサポーターになり、「江別に美味しい小麦めんができた」と贈答品にして、ただで宣伝してくれるのです。域内の経済は活性化します。江別小麦めんの例は、製めん会社が素材だけで買えば3年間の小麦の金額は7,000万円。それが、地産地消でいろいろな形で完結していくと、設備投資も含めて、私たちの計算では28億円の効果、40倍の価値が生まれました。

北海道は今、食品産業分野では全国一の集積です。道立食品加工研究センターによると、年間2兆1,000億円の食品出荷額です。道内製造品の約4割です。食品産業は北海道の基幹産業として非常に大きいのです。しかし、素材だけで見ると1兆円ですから、まだ2.1倍です。北海道はまだ素材を出しているだけで、加工するという付加価値をあまり付けていないということです。

**森田** 北海道の釧路沖でとれたタラの卵を九州の福岡で辛子明太子にすると、付加価値が付くわけです。中道さんのレストランでは、ネームバリューも含めて、おいしいという付加価値が付いて、皆さんが喜んでお金を払って食べてくれる、リピーターにもなる仕組みができています。

北海道でどうやって付加価値を付ければいいのか、私たちもいつも悩んでいます。

### 連携が生んだ「小樽職人義塾大学校」

**森田** 「けいざいナビ45」は週1回の放映で、毎回材料を見つけてくるのも大変ではないかと思いますが、北海道には小さくても光りそうなものがいっぱい転がっていると考えてもいいのでしょうか。



**菊谷** 転がっていると思います。それに気付くかどうかは別問題です。私がこの番組を担当してから5年目になります。そうすると、この5年の間に取材した人に何かの動きがあるわけ

です。そういったところで、教えてもらうところがあります。

**森田** それこそ役割が変わって、主役が代り、新し

いステージに入っているところもあるかもしれませんね。小さい芽が大きく育って、実が採れそうになったというところはありませんか。

**菊谷** 北海道産米の販売促進キャンペーン「米チェーン」も割と早くから取材していたのですが、大きな動きになってきていると思います。

あとは、小樽職人義塾大学校です。職人たちが連携して、後継者問題とか、自分たちの仕事をPRするために体験学校を始めたのです。

最近になって修学旅行生の行きたい先として小樽がよく挙げられています。小樽に行くといろんな職を体験できるということで、それも一つのバリューだと思いますが、修学旅行期間中に小樽で過ごす滞在時間が長くなっています。それは、小樽職人義塾大学校が特定の職種ではなく、いろいろと違う職種の人たちを一体として取りまとめているから、小樽に来るといっぺんにいろんなことができるということで、旅行会社も注目したのです。これは、修学旅行のメニューとして始めたものではありませんが、成果が後に付いてきた例だと思います。

### 行政の役割は協働の要、コーディネート

**森田** アイデアはみんな持っていると思います。それをうまくまとめて一つの力として外に発揮していくというときに、行政として何ができるかということですが、公的なものを持っていく段階で行政がいろいろなところに働きかけて、しっかりしたチームをつくる、組織立ったものにするというのは、行政の役割の一つだろうと思います。ただ、個人相手のときは割とやりやすいのですが、組織間を結び付けてやろうと思うと、なかなか難しいですね。

**大川** そうしたことをコーディネートできる公務員は必要だと思います。

私は、産学官連携の江別経済ネットワークで7、8年事務局の仕事をして、08年4月から企業を誘致するポジションに替わりしました。経済ネットワークのノウハウを企業誘致に活用する形でやっていますが、これだけ財政が厳しくなると、市民や企業と「協働」で地域の経済を活性化させなければならないのです。

そのためには、お互いのことを知らなければ駄目です。これからは市民・企業が協働でやっていかなければ地域経済は成り立たないという立場に立て

ば、市の職員は企業を回って、いろいろな人脈をつくる必要があります。そういう形でネットワークをつくるなり、いろいろなことを経験していくと、別なセクションに移っても、これはこのネットワークを使えるのではないか、このチャンネルを使えないかとなります。必要なのは人と情報です。

与えられた自分の仕事を全うするというミスのない縦割りの面も当然必要ですが、コーディネートすることで、それが成果にうまく結び付けば、税金だっていい使われ方をするわけですから、そういうことが大事だと思います。

### 情報の共有とバーチャルチーム

**森田** 私は開発局の開発監理部というところで横の連携、まさに組織内で横のつながりを密にする部分を担当しています。単に道路をつくる、川を直す、港湾をつくるという話ではなく、北海道全体をよくするためには、一緒にやったらもっとうまく力を発揮できるのではないかという共通の思いを持つことが最初の一步かと思っています。

**河西** 行政と民間が協働する以前の問題として、行政の組織内部で協働ができるようにすることが大切です。その一つの手法は、プロジェクトチームです。例えば、江別小麦をバリューチェーンの一番



川上に持っていて、その価値を高めるという目的が決まる。そのプロジェクトに関わる江別市役所の各セクションの人たちでプロジェクトチームをつくり、江別小麦をバックアップしていくようなことをやっていかないと、これからは難しい。従来のような、これは経済部、これは環境生活部というのでは進まないと思います。

**大川** そのへんは指摘されていて、食育の関係では学校給食へという形で波及はしています。しかし、江別経済ネットワークでプロジェクトのメンバーに入ってくれるように呼びかけても、なかなか入ってこないという部分があります。今後の課題です。

**森田** 今回、中国の餃子問題で分かったことは、河西先生はバリューチェーン、私たちはフードチェーンといっているのですが、誰かが野菜を作り、複数の材料を集めて餃子を作る、そして流通、販売して、

最後に消費者が口にするまでの全体の過程の中でかかわっている、それぞれが、製品の質を保証できないといけないということです。それぞれが単にやっているだけではなく、バーチャルなものかもしれませんが、みんなが協働しているという意識を持つことで、もっといいものができそうな感じはします。

**河西** バーチャルチームの場合は、自分がチームのメンバーで、共通の目的は何かというのは明確ですから、変なもの絶対出さないのです。しかし、中国から餃子を輸入して販売するのもバリューチェーンですが、そのバリューチェーンを構成する事業者がバーチャルチームではないのです。それぞれが個別にやっているから、誰かがミスをした結果がそのままアウトプットで出てしまい大きな問題になる。それを変えるために、バリューチェーン、バーチャルチームという概念を用いて、バリューチェーンが地域の中で生み出す価値を明確にして、そのためにみんながどういう役割分担をし、協働していくか。そういったチームをつくるのが、今、北海道に求められているところではないのでしょうか。

**大川** 江別は恵まれていて、人口12万3,000人の中で6大学もあり、学生の在籍数が1万4,000人、河西先生のような専任の先生が500人余、非常勤も入れると1,000人ぐらいいます。将来に向けて人材育成は大きなキーワードになると思います。

**森田** 一番ベースのところは何といっても人ですね。

### もうちょっと違った視点で北海道を気づき

**大川** 本州では弥生時代から農耕をやっていましたが、北海道はアイヌの方々先住する土地で130、140年前は狩猟民族です。道州制で独立するという話がありますが(笑い)、ちょっと視点を変えてみる。北海道の食料自給率は、200%ですから、北海道は鎖国をしても食べていける。アイスランドは、人材育成に力をいれています。世界各国からいろんな人材が来て、また国に戻ってくる。もともとはバイキングで漁業のまちですが、知らないうちに金融が基幹産業になっている。そんなに肥沃な土地があるわけではない。北海道を単に「日本の北」と見るのではなくて「大きな島」という、ちょっと違った視点で見れば、北海道の未来は誰も想像することのできない可能性がある気がします。

**河西** 話をうまく明るい方向に持ってきましたね。  
(笑い)

**森田** 中道さんが最初に「新しい世界は何でもあり」のといわれたのは大事だと思います。ほかの地域には伝統とか、悪い意味で因習みたいなものがありますが、北海道にはそういったものがなく、道民の気質として、素直だし、励ませばやる気も出てくる。そういう新しい取り組みがどんどん出てくるといいのですが、一方で必ずしも野心的ではないですし、あまり粘りはないかもしれませんね。

ポテンシャルはあるのですが生かし切れていません。そこでもう一度、踏ん張って、ジャンプしないといけない時期ではないかと思っています。

**菊谷** 地域にもよるとは思います。周りを気にして、リーダーになりたがらない。みんなと足並みをそろえたがるのは、北と南で特に感じるのです。

**森田** 横並び主義はいけませんね。

## 「北のマルシェ」の展開

**森田** 最後に、新年に向けて考えていることを一言ずつお話しただければと思います。



**中道** サミットで「北のマルシェ（市場）」というイベントを婦人プログラムでやったのを一つのスタートと考えています。市場が持っている空気感が北海道の背景とすごくリンクし、人のよさとか大らかさとかというものが非常に大事な要素になってい

て、まさしく市場は北海道のためにあるのではないかと考えています。そういう意味では、北海道のいろんな地域でマルシェという市場を展開するお手伝いをしたいと思っています。09年度は上川支庁で予定しています。北海道全部で、北海道行脚というサーカスみたいなものですが市場をやって、それによって地域の人たちが自分のところのよさをもう一回見だし、人が集まるようになればいいと思っています。それを使って、私はそれにふさわしい北海道料理は何だろうというところを考えたいと思っています。

## 地域に埋もれているものを人と情報で磨いていく

**大川** キーワード的には、今は環境、食の安全・安

心です。環境でいえば、江別市には道立の野幌森林公園2,050haのすごく貴重な自然がある。明治時代に切って資産に下さいといっただけを受けたのを、地域の人たちがこれは水の涵養、農業を守るための木なのだと直訴してまでも残した貴重な財産です。190万都市札幌にリンクしてこれだけの森がある。その90%が江別市の領域なので、この環境の財産は武器になるだろうということです。

それと、せっかく江別小麦めんが地域のブランドの旗を立てたので、企業の誘致とうまくリンクさせるのが私の務めです。東アジアでも北海道産のものは評価されています。江別市内には東アジアからの留学生も多い。そういう人たちが将来、北海道と祖国との「食の架け橋」になるような人材育成、それに結び付くような食品の開発など、江別の環境を活かしながら、大学を活かしながら、公的な研究施設とか、今まで掲げたブランドの旗（フラッグ）を活かしながら、新しい商品の開発なり、企業誘致を、いろいろ仕掛けられるのではないかと思います。

どんな自治体にも、歴史で積み重ねられた地域の宝物があります。どこからか何か新しいものが落下傘のように降りてきて、それで物事をやろうとしても無理ですが、地域にあるもので埋もれているものを、人と情報でいかに磨いていくかということだと思います。もうベッドタウンとはいわせない、もう一つの顔、食のフラッグを揚げたいと思います。そのときはマッカリーナとか、いろいろなところと連携・協働できるような形で続ければ、北海道全体が盛り上がります。

## 人を突き動かすスピリットを

**菊谷** 私がこれからの番組で考えているのは、例えば、冬の観光シーズンが始まって、世界的な金融危機の中でニセコとか倶知安がどうなるのか、外国人の観光客が減るのではないかとという部分で、今までは地域にある自然にあぐらをかいていた面もあるかと思いますが、これからは知恵が必要になってくると思います。そこで地域がどういう策を打ち出すのか、面白いものがあれば探っていきたいと思っています。

あとは、活性化の取り組みをみんなで行って行く中で、今まではどちらかという取り組み自体にスポットを当てて取材してきたのですが、その人たち

を突き動かしているスピリットを見ていく中で共通点が見えてくるのではないかという気がするので、そのあたりにも興味あります。

**森田** 経済活動そのものだけでなく、人となりみたいな話もあるということですね。それは面白いですね。

### 若い社会起業家たちを守り、育てたい

**河西** 私は大学で若い人たちを中心に、人づくりの面でかかわっていますが、今、人口が減少して、少子化で若い人たちが減っています。しかし、若い人たちの中で社会起業家と呼ばれる精神を持って、自分たちが社会をもっとよくするために活動したいという意欲を持った若者が少しずつ増えています。経済的な報酬よりも、むしろ地域がよくなる、みんなが幸せになる、そのことによって喜びを感じられるような若い人たちが、自分で事業を起こしたい、地域を活性化したいということですから期待できます。

北海道に限らず、出るくいを打つというような傾向のある日本社会です。私たち上の世代がそういった人たちの防壁になりながら、若い人たちに思う存分活躍してもらい、北海道を活性化していただければと思っています。

「ピンチの中に勝機あり」という言葉があります。北海道をめぐる環境には非常に厳しいものがあります。アメリカ発の金融危機によって、オーストラリアからのニセコへの投資が急減したという話も聞いています。また、農業立国である北海道では、肥料価格が上がった結果、農業経営コストが高くなっています。そのような逆境の中でも生き残っていく勝機があります。その一つが、食の安全の確保。そしてもう一つは、環境です。北海道は非常に広大な大地と自然を持っています。排出権取引市場が活性化していったとき、自然は大きな強みにもなります。そのような構想を持って、北海道を革新していく。そのような若い人たちは私は守って、育てていきたいと考えています。

\*

**森田** 北海道開発局は社会資本整備をやっている組織です。地方にもいろんなランチ（出先）を持っていますので、いろんな地方の人たちとのネットワークもできています。さらに地域を活性化するために、私たちは市役所や道庁も一緒になって、まさ

に地域のコーディネーターとして、皆さんと一緒にやっていこうと考えています。単にモノだけをつくっても、それだけで地域がよくなるわけではありません。

北海道という地域に人間が住んで、その人たちが幸福な思いを持ちながら暮らせる。それは単にお金だけの話ではないと思っています。そういう思いを皆さんに持ってもらえるように、何ができるかということを生懸命に考えています。またこれからも一緒に、まさに連携・協働で考えさせていただければと思います。

今日はどうもありがとうございました。

(本座談会は平成20年11月12日に札幌市で開催しました)

### profile

#### 大川 直久

おおかわ なおひさ

1957年恵庭市生まれ。北星学園大学人文学部英文科卒業。地方新聞記者（北海タイムス社）を経て93年11月から江別市経済部に。2000年10月から08年3月まで、江別経済ネットワーク事務局の担当となり、江別小麦やレンガなど「江別ブランド」を積極的に情報発信。Webによる「江別ブランド事典」を担当。同年4月から企業立地推進室主幹。

#### 河西 邦人

かわにしくにひと

1960年東京都生まれ。外資系金融機関勤務後、青山学院大学大学院経営学研究科博士後期課程へ進学し、97年4月から札幌学院大学で教鞭を執る。北海道地域振興条例検討懇話会座長を始め、多くの社会的活動を行なっている。

#### 菊谷 雅美

きくや まさみ

2000年札幌大学経済学部経済学科卒業。㈱エフエムわっかない入社・パーソナリティーとして勤務。㈱ケーブルテレビ山形・アナウンサーを経て、04年からフリーディレクター、テレビ北海道「けいざいナビ45」担当。日々、全道を飛び回っている。

#### 中道 博

なかみち ひろし

1951年登別市生まれ。札幌グランドホテルを経て渡仏。三ツ星レストラン等で3年間働き帰国後、札幌に「モリエール」開店。その後、真狩村に「マッカリーナ」、札幌モエレ沼「ランファン・キ・レーヴ」など話題店を企画・運営。どれもが北海道の素材をフレンチで表現した料理・サービスとして全国的に高い評価を受けた。北海道洞爺湖サミットにおける総理夫人主催昼食会がマッカリーナで開催されたことで一段と多忙に。

#### 森田 康志

もりた やすし

1954年広島県生まれ。79年3月東京大学大学院修了後、北海道開発庁入庁。以後、ニューランド日本国大使館一等書記官、建設省河川局防災・海岸課建設専門官、北海道開発局旭川開発建設部長を経て、2006年4月から現職。広島東洋カープとお好み焼きをよくよく愛し、日々、地域の活性化に思いを巡らしている。