

## 新しい価値を創造する地域/

### 環境未来都市・下川エッセンシャルズ

奈須 憲一郎

#### はじめに

2011年12月22日に、日本政府が発表した環境未来都市の11件(被災地域以外5件、被災地域6件)の中に、北海道下川町(約3,600人)の文字がありました。北海道では唯一選定され、11件の中で最も人口が少ない地域です。

環境未来都市とは、21世紀の人類共通の課題である環境や超高齢化対応などに関して、技術・社会経済システム・サービス・ビジネスモデル・まちづくりにおいて、世界に類のない成功事例を創出するとともに、それを国内外に普及展開することで、需要拡大、雇用創出等を実現し、究極的には、我が国全体の持続可能な経済社会の発展の実現を目指す地域のことです(<http://futurecity.rro.go.jp/about/>)。

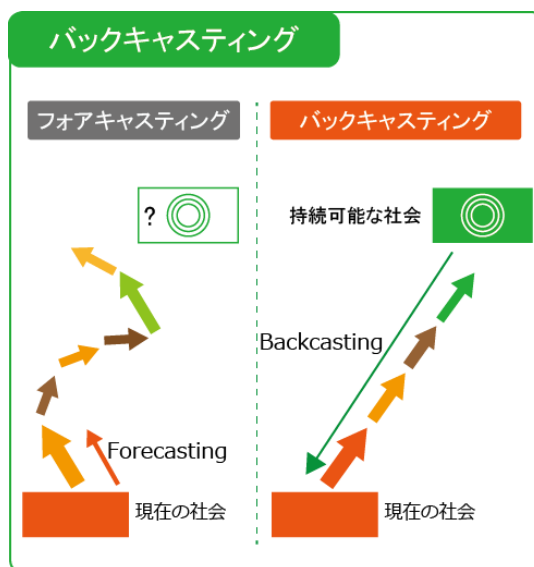
下川町は、この選定前から循環型の森林経営と高度な木質資源活用(森林クラスター)、進取の気性に富む地域振興策、盛んな住民活動、事業型NPOの台頭など、北海道における新しい価値を創造する地域として森林関係者や地域振興関係者には知られた存在でした。そして、環境未来都市、それ以前に環境モデル都市に選ばれたことによって、一気に地域ブランドを全国レベルにまで引き上げています。

全国的に見ても経済的な立地条件や気象条件が最も過酷な地域である道北の下川町でこれだけのことができるのであれば、その新しい価値創造のエッセンシャルズ(要領)は、基本と原則を導き出すことによって他の地域へ応用できるはずです。

#### バックカスティング 循環型森林経営から環境未来都市へ

下川町の地域振興の最大の特徴は、町有林を基盤とした循環型の森林経営です。毎年50haを伐採して、跡地に植林し、60年後にまた同じ場所で伐採をする。この循環サイクルが確立することをゴールに設定するためには $50\text{ha} \times 60\text{年} = 3,000\text{ha}$ が必要との計算から、国有林を買い上げて町有林を増やしてきました。現在ではおよそ4,500haの十分な面積を確保して、着々とゴールに近づいています。

このように目指すゴールを先に描いてから現在を振り返ることで、ぶれることなくゴールに向けて計画を立てることをバック



出典：『日本再生のルールブック  
- ナチュラル・ステップと持続可能な社会 -』

キャストイング(この場合のキャストイングとは、釣り竿で仕掛けを投げることの意)と呼びます。変化が激しいときや課題が複雑なときには、目先に捕われていると大きな流れを見失いがちになるので、このバックキャストイングを使うのが効果的です。今の時代がまさにそうでしょう。

それに対して、過去のデータや実績に少しずつ物事を積み上げていくやり方、また、その方法で将来を予測するのがフォアキャストイングです。欧米に追いつき追い越せで右肩上がりの経済成長が続いていた時代には、先行事例を改善していけば良かったので有効な手段でした。

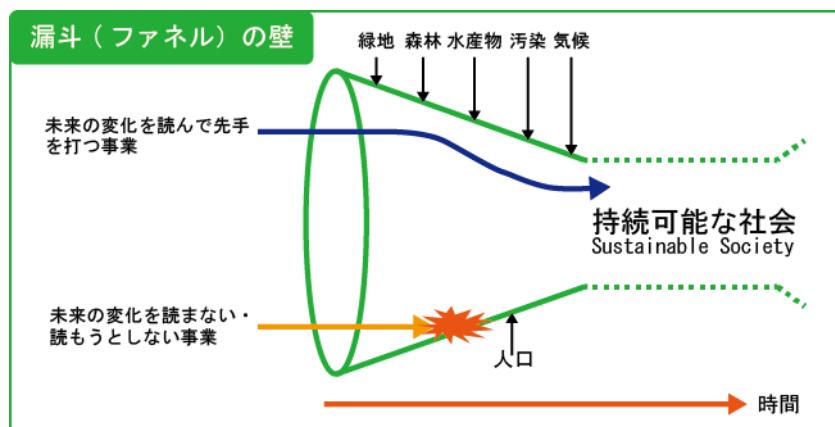
フォアキャストイングの問題点は、過去は未来に比べて具体的なので、過去の制約のなかで描くゴールには、選択肢にも創造性にも限りがあることです。さらに、今日の問題を引き起こした原因となっている根本的な考え方を将来にひきずっていく可能性が高いところに最大のリスクがあります。

下川町は、森林経営に留まらずに、地域全体のマネジメントにもバックキャストイングを取り入れています。それが環境未来都市なのです。

ここで重要なのは、循環型の森林経営と環境未来都市がどちらも全世界が共通して目指すゴール「持続可能な社会」と整合性が高いことです。それはこれからの社会変化の大きな潮流に乗っていることを意味しています。循環型の森林経営に着手した当時は、まだ環境の時代ではなく、そこまでの意識はありませんでした。しかし、環境が時代のキーワードになるにつれ、町外者や移住者の声を取り入れて意図的に森林と環境を結びつけてきました。環境未来都市に至っては戦略的に「持続可能な社会」を地域振興の柱に据えています。

これからの地域振興には、この「持続可能な社会」というゴールの設定とそこからのバックキャストイングが必要不可欠です。私たちの社会は「漏斗の壁」へと向かっている(漏斗の壁の図)、これをやらない/やれないフォアキャストイングの地域振興は遅かれ早かれ壁に衝突して、余儀なく進路変更をさせられます。今まで無尽蔵だと思ってきた自然資源の再生産が間に合わなくなり、未来永劫不変だと思っていた環境は悪化する一方で、私たち人類の生存基盤がまるで漏斗のようにどんどん先細りになって、このままでは漏斗の出口が閉じてしまいます。そこで、出口を確保しようというのが持続可能な社会を作ることと同義なのです。

漏斗の壁の具体例は、石油への依存



出典：『日本再生のルールブック - ナチュラル・ステップと持続可能な社会 -』

を続けることによる価格高騰の影響、難処理の物質を使い続けることによる廃棄物処理コストの増大、環境に配慮した法律・税制への対応の遅れ、社会的な信頼性の低下、働く人のモチベーションの低下など、想定されるケースはいくらでもあります。それでもなおフォアキャストिंगを続ければ、またもや壁に...この繰り返しが行われることは非効率この上ないことです。

逆に、持続可能な社会をゴールに据えて、そこからのバックキャストिंगで未来への道筋を描くと、漏斗の壁を未然に察知してそれに伴うリスクやコストを回避できるだけでなく、先手を打つことで先行者利益を得ることもできるのです。

下川町では、低炭素社会を目指す環境省の事業で 2005 年に五味温泉に木質バイオマスボイラーを設置しました。すると、当初の予測では赤字で経済的なメリットは期待できなかったにも関わらず、稼働直後に原油が高騰した結果、その影響を受けずに経営できたため、環境に配慮した行動が経済的なデメリット回避につながることを実体験しました。同時に町外から調達していた重油の代わりに町内産の木質バイオマスを利用できるようになったため域内経済効果も得られ、環境先進自治体としての評価も高まりました。

さらに、環境を看板に自治体が主導してファンドレイジング(資金調達)を行なって、環境関係の公共事業で地域経済を回転しつつ、持続可能な社会のモデルを創造するという社会的課題解決も達成するグリーンニューディール的な施策への展開にもつながりました。

また、そうした環境ブランドを利用して、モノではなくコト = 価値をお金に換える事業への移行も進んでいます。木材に産業クラスター、ゼロエミッション(廃棄物ゼロ)、FSC 森林認証(環境・経済・社会に配慮した木材の証)などの物語(価値)を加えて売ったり、森と共にある暮らしという物語の疑似体験を売る森林体験を事業化したり、二酸化炭素を吸収・固定する木の役割を数値化して森づくりへの資金を調達したりと、環境ビジネスは多様化しています。

以上のように、下川町は持続可能な社会をゴールに据えてそこからのバックキャストिंगで未来への道筋を描き、壁にぶつかるリスクを減らしつつ社会環境変化の時流に対応した成功確率の高い事業を繰り返し出しています。

しかし、一口に持続可能な社会と言っても余りに漠然としていてゴールとしてイメージし難いので、筆者はスウェーデンの環境 NGO ナチュラル・ステップの次の定義を事ある毎に紹介しています。

持続可能な社会では、

自然の中で地殻から掘り出した物質の濃度が増え続けない。

自然の中で人間社会が作り出した物質の濃度が増え続けない。

自然が物理的な方法で劣化しない。

人々が自らの基本的ニーズを満たそうとする行動を妨げる状況を作り出しては

ならない。

この4つの条件を満たす持続可能な社会をゴールに据えて、そのゴールからのバックキャストで現状を把握・分析し、ゴールに向けて壁を回避しながら最小のエネルギーで最大の効果を得られる対策を優先的に実施していけば、自ずと未来は開かれるのです。

未だに環境・持続可能な社会というテーマを地域振興の一つの小項目と捉えている人や地域がありますが、そうした地域の存続は運頼みになってしまうでしょう。

### マネジメントの未成熟と小さな起業 課題はそのソーシャル・キャピタル化

漏斗の壁に気づき、4つの原則に基づくゴールを設定し、バックキャストで現在からゴールへの道筋を描いたとして、あなたと仲間、そして地域はそれを着実に実行できるでしょうか？関わる人数が多い程、そこにはマネジメントが必要となります。

マネジメントとは、ドラッカーによると次の4つの役割を果たすことと定義されています。

組織を通じて成果をあげること

組織を通じて人を生かすこと

社会に及ぼす影響を処理するとともに社会に貢献すること

そして昨日を捨て明日を創造する起業家であること

下川町の現段階では、マネジメントが未成熟で、特に「人を生かすこと」が弱いと分析しています。下川が先進地として評価されるポイントの一つには、小さな地域にも拘わらず起業が多いという点がありますが、実は、マネジメントの未成熟との関連があります。

起業する人には移住者が多いのですが、移住して直ちに起業するケースは少ないです。まず既存の組織で働いて、その後、離職して起業したり、町外へ転出するケースが多々あります。離職の原因は多種多様で複雑ですが、その一因として先に指摘した人を生かすマネジメントの未成熟なことがあります。

下川は、かつて鉱山や林業でにぎわった歴史から、よそ者の受け入れに抵抗感を持つ人が少ない地域ですが、年功序列、男尊女卑の封建的な社会構造を温存しているので適材適所の大胆な人材配置と権限委譲が行われていません。そのため、自分を生かすために離職して別な職を探したり、起業したりするのです。

一方で、既存の組織には属さない新しいチャレンジを支援する風土と制度は着実に積み上がっています。個々の組織ではマネジメントの「昨日を捨て明日を創造する起業家であること」の部分が弱いですが、それを地域全体の総合力でカバーしています。そういった地域のマネジメント力や社会風土と個人の資質やライフステージなどが絡み合って、小さな起業につながっています。

我が国における 1991 年のバブル崩壊から現在に至るまでの期間を「失われた 20 年」と呼ぶ論者もいらっしゃいますが、下川ではこの 20 年程の間に、森林組合への就業を中心に Iターン・Uターンが増加して、その移住者たちが火種となって様々な活動が生まれました。

1996 年から森林・林業体験ツアー「フォレスト・コミュニケーション・イン・しもかわ」がスタート。その参加者が核となって 1997 年に森林 NPO(非法人)さーくる森人類を結成。1998 年には下川産業クラスター研究会の発足と続々と新しい動きが展開しています。

そして、トドマツ精油の商品化、新産業のインキュベーション機関「クラスター推進部」の設置、地域学「しもかわ学会」やしもかわ森林療法協議会の設立、NPO 法人森の生活の起業、下川産初冬まき小麦の生産開始と商品開発という小麦クラスターの発展へとつながっています。

他にも、酪農一家が起業した食工房 美花夢 (be calm) が北海道の「いってみたいお店準大賞」を受賞したり、重度障害者の近藤さんが起業した木工芸事業「木子精(きのこころ)」のかんなで削るマイ箸作り体験が人気プログラムに育ったり、木彫りとお食事処「さかの」が始めた下駄が雑誌『スロウ』で紹介されたのをきっかけに予約待ちの状態になったりと新しい組織や新事業の例は枚挙に暇がありません。

小さな起業から徐々に育ちつつある事例としては、Iターン者とUターン者の2人が事業型 NPO を掲げて 2005 年に起業した NPO 法人森の生活が、ソーシャル・ビジネス・アワード 2009 の奨励賞を受賞するなど山村発の社会的企業として注目されています。

一方で、育ちつつあるとはいえ、まだまだ小規模な事業体である「森の生活」からも独立していく動きがあります。この「森の生活」の事業の中に 2011 年度まではトドマツ精油の製造販売がありましたが、担当者の志願により 2012 年度からは起業した「株式会社フブの森」の事業へと移行しています。

個人的な経験則になりますが、移住者は押し並べて個性的です。その個性を活かすマネジメントは既存の組織において未成熟なだけでなく、個性が集まってできた新しい組織においても試行錯誤中であることが「森の生活」の事例から伺うことができます。

ここで視野を一気に広げてみると、世界金融危機を予見した書として話題になったジャック・アタリ著『21 世紀の歴史 未来の人類から見た世界』は、文字通りバックキャストिंगの書ですが、この中でアタリは「長期的な観点で歴史を眺めると、歴史とは、唯一の、頑固できわめて特殊な方向に向かって展開してきたことがわかる。たとえ急激なブレがある程度の期間続いたとしても、現在まで持続的にこの流れが捻じ曲げられてきたことはない」と指摘しています。人類のゴールが持続可能な社会であるならば、そのゴールへ向かう時の潮の流れや風向き、方向性に一定の法則があるということで

す。

「その方向性とは、いかなる時代であろうとも、人類は他のすべての価値観を差し置いて、個人の自由に最大限の価値を見いだしてきた、ということである」(同著 19 頁)。

下川の近年の流れを見ても同様のことが伺えます。これが歴史的な必然であるなら、個人の自由に最大限の価値を見出すように既に続発している小さな起業の流れを押し進める取り組みが有効です。

一方で、マネジメントの権威であるドラッカーは「人は弱い。悲しいほどに弱い。問題を起こす。手続きや雑事を必要とする。人とは、費用であり、脅威である。しかし人は、これらのことゆえに雇われるのではない。人が雇われるのは、強みのゆえであり能力のゆえである。組織の目的は、人の強みを生産に結びつけ、人の弱みを中和することにある」と指摘しています。

ということは、個人の自由を最大限に開放して、そこから生まれる人の強みを新しい価値創造に結びつけ、かつ、人の弱みを中和するような組織的な仕組みがあれば、地域における新しい価値創造に向けて最も効果的に機能すると考えられます。

具体的には、個々の小さな起業をネットワーク化して、社会関係資本として地域全体でマネジメントすることで、さらなる新しい価値創造を狙う仕掛けを作ることです。

しかし、組織という共通基盤がない中でマネジメントを行うには、まず組織の代わりとなる「場」の共有が必要です。組織論ではまずビジョンの共有がうたわれますが、組織のないところからスタートするには、ビジョンを盛る器をまず探さなくてはなりません。

では地域がその器となるのでしょうか？ 筆者はその前にもっと身近な共有地、コモンズが必要だと考えます。小さなコモンズを舞台に役者が集い、演目(ビジョン)を共にすることでソーシャル・キャピタルが形成され、そこから新しい価値が生まれるのではないのでしょうか。そうした小さなコモンズ、ソーシャル・キャピタルが拡大、飛び火したり、他のコモンズ、ソーシャル・キャピタルと連携、融合することによって地域がコモンズ化していくのでしょう。この仮説に基づく社会実験が下川で始まっています。

## 雑木林のコモンズ化による自由な個人のソーシャル・キャピタル化

### ～産業振興から森林文化創造へ～

北海道では、収奪型ではない維持・更新型の薪炭利用といった森林の里山化が進む前に石油文明の波に吞まれてしまい、里山文化が育たなかったと言われていました。森林のまちを自称する下川でも同じでした。

その下川町で市街地の周縁部に里山を育てるプロジェクトが進行しています。中学校の校歌で美桑が丘(みくわがおか)と歌われている雑木林がその舞台です。下川町が用地と民家を個人から取得して、環境未来都市のシンボルゾーン・森林文化創造の拠点という位置づけを与え、2012 年度に住民参加型の整備活用計画の樹立を NPO に委託しました。平行して民家の改修が行われ、2013 年 1 月からは NPO が指定管

理者となって雑木林部分と共に運営しています。

この取り組みは、雑木林が多様な価値観と幅広い世代の人々によりコモズ化されることにより、同時に豊かなソーシャル・キャピタルが形成される可能性を秘めているという点で、非常に重要なものです。これまでの地域資源の利用状況を概観すると、特定の価値観の人々によって縄張り化されるか、公有という名の私有化によって利用が制限されてしまい、共有化・コモズ化というよりも閉鎖的でした。

また、これまでは産業振興がメインで相対的に教育・文化が弱かった下川で環境未来都市の施策の一つの柱として森林文化創造が打ち立てられ、そのシンボルゾーンとしてこの美桑が丘が位置づけられたことも重要です。

欧米へのキャッチアップ経済、右肩上がりの経済成長が終わり、原発事故対策、さらなる地震・津波の発生、気候変動とピークオイルなどカオス的な社会環境変化に対応していかなければいけない時代にあっては、情報の量と質を確保した上で、情報の取捨選択(キュレーション)、情報の体系化とそれに基づくコンサルティング、シミュレーション、イノベーションといった知的資本経営が必要です。

さらに、情報の受け手から情報の源になることで、より創造的な知的資本経営を行うことができるようになります。その情報の源となるためには地域「らしさ」が必要で、それには伝統・文化・遊びの継承と発展、創造が鍵となります。

北海道にはなかった、それゆえ全く新しい価値を創造するチャンスが眠っている里山文化を創造することができるのか、それを通じて地域資源のコモズ化とソーシャル・キャピタル化を成し遂げることができるのか、そして小規模自治体による知的資本経営のモデルを世に示すことができるのか、下川町の社会実験の続報をお待ちください。