

## 組織を変える種は、現場にある。



（“流しの公務員”山田さんを中心に）  
**“何かがおかしい”  
この国の仕組みを  
地方から変える。**

### 座談会参加メンバー

#### 北村 三郎

人と情報の研究所代表

いすゞ自動車入社時に、会社再建のための風土改革に取り組み大きな成果をあげる。退職後は風土改革プロデューサー養成の活動をされている。



#### 山田 朝夫

白河市地域再生プロデューサー

総務省のキャリア官庁でありながら、小さな自治体での勤務を志願し続ける。自称“流しの公務員”。物腰は柔らかいが、「地方から日本を変える」という想いはたいへん強いものがある。



#### 新妻 健治

イオン労働組合中央執行委員長

山田さんの地方再生の取り組み、熱い思いに共感。その方向性、手法に、イオン労組が目指す「働き方の改革」へのヒントがあると感じ、スローライフ研究会などを通じ、親交を深める。



## 《“流しの公務員” 山田さんを囲んで》

# “何かがおかしい” この国の仕組みを、 地方から変える。

「現場では一生懸命やっているのに、どうしてうまくいかないのだろうか？」

臼杵市の地域再生プロデューサーを務める山田さんは、自治省(現総務省)に入省後、出向した地方自治体で、地域の人々と触れ合いながら、こんな疑問を抱いたそうです。

以来、山田さんは、“何かがおかしい”この国の仕組みを変えるために、キャリア官僚としては異例の、地方一筋、現場一筋で、黙々と成果を積み重ねています。

今回の座談会は、山田さんの抱く疑問と、同質のものを現在のイオンに感じ、その活動にイオン労組を重ね合わせる、新妻(イオン労組委員長)のたつての希望で実現しました。

山田さんの活動に早くから注目していたという、風土改革のスペシャリスト・北村先生(人と情報の研究所代表)にも加わっていただき、山田さんが今まで現場で感じたこと、行なってきた数々の「仕事」をうかがいながら、今のイオンの問題点、欠如しているものについて考えてみました。

### 《座談会参加メンバー》

#### 山田朝夫

臼杵市地域再生プロデューサー  
キャリア官僚でありながら、小さな自治体での勤務を志願し続ける、自称“流しの公務員”。物腰は柔らかいが、「地方から日本を変える」という想いは、したたかかつ骨太。

#### 新妻 健治

イオン労働組合中央執行委員長

山田さんの地方再生の取組み、熱い想いに共感。その方向性、方法に、イオン労組が目指す「働き方の改革」への示唆があると感じ、スローライフ研究会などを通じ、親交を深める。

#### 北村三郎

人と情報の研究所代表

いすゞ自動車が在籍時に、会社再建のための風土改革に取り組み大きな成果をあげる。退職後は「風土改革、企業改革」の講演や研修などの活動のほか、「風土改革プロデューサー養成」の塾活動を実施。本誌においても、「変わり方のワザ、教えます」の連載がある。

## なぜ、“流しの公務員”が誕生したのか？

**新妻** まずは、素朴な疑問なのですが、キャリア官僚の山田さんが、なぜ、地方にこたわって、現場にこたわって、仕事を続けているのですか。霞ヶ関で国を動かせる立場の人間なのに…、って思いますよね。

**山田** キャリア＝霞ヶ関って思う方は多いと思いますが、実は、旧自治省に入ると、電話の応対と挨拶、酒の飲み方とカラオケの歌い方を3ヶ月学んだあと(笑)、最初の2年ぐらいは、みんな地方に出されるんです。これは日本独特かもしれませんが、いわば修行ですよ。私は、鹿児島県庁に行きました。それから帰ってきて、霞ヶ関で3～4年働いて、また地方に出ます。今度は、課長として県庁に行くのが普通ですね。それで帰ってくると、霞ヶ関では課長補佐かな。世間的に思われている以上に、出入りは激しいんですよ。

**北村** でも、山田さんご自身で「流しの公務員」っておっしゃっているけど、霞ヶ関に戻されても、また、現場へ戻っていますよね。しかも、現場を持ちたいということで、役職なしの一般職も志願したとか。こんなキャリアはもろ前例がないわけですよ。今でこそ、国から地方の小さな市町村に入りこんで活動する方もいるようですが、山田さんはまさにパイオニア。何が山田さんをそこまで現場に駆り立てるのですか？

**山田** はじめて赴任した鹿児島時代から、地域のいろんな人との出会いを経験して、一緒にいろんなことをやってみると、みなさん一生懸命やっているんですね。それは、県も同じです。でも、どうも思うようにうまくいってないんですよ。それは何でなのかな？ “何かがおかしい”よなっていう思いが、年を重ねるごとにどんどん大きくなってしまったんです。それでよく考えてみると、一つの原因は、この国の仕組みなんだろう、ってところに行き着きました。

でも、「日本の国の仕組みが間違っているから、地方で一生懸命がんばっている人たちが報われない！」って、若造が叫んで何かが変わるほど、霞ヶ関は甘くはないんです(笑)。ならば、今いるポジションでできることをコツコツやることで訴えるしかないって思ったわけです。

**新妻** 間違った仕組みとは、具体的にどんなものですか？

**山田** 一言で言えば、国・県・市町村というタテ関係の行政システムの弊害ということになりますね。お国が大方針を決めて、それが県、さらに市町村へとおりてきて、「さあ、やっごらんなさい」というのが現在のシステムです。こういう形は、戦後、日本に何もなかったときには機能したのかもしれませんが。全国统一規格で、道路はこう作りなさいというように。日本がうまく復興できたのも、こうした効率的なシステムが

あったからとも言えるでしょう。

でも、現在の日本は、行政サービスもインフラも全国津々浦々までかなり行き届いてしまっています。各地域で基礎的に必要なものは共通して持っている。だから、本当に今求められているのは、そこから先の部分。各地方がそれぞれ事情を抱えている部分なのに、霞ヶ関は未だに最大公約数的な政策を命令する、従来型の行政システムでやろうとしているんです。

ただ、最近面白いのは、市町村が県に「これやってもいい？」って聞くと、「勝手なことはやめてくれ」ってことになるけど、直接国に言ってみると、すんなりOKが出たりするんですよ（笑）。こういうことって、民間の組織でもあるんじゃないですか。

**新妻** ありますね〜（苦笑）。

### 伝道師からサポート役へー

**北村** 従来型の行政システムに疑問を抱き、それを地方から変えたいっていう気持ちはよく理解できます。でも、実際には、地方の方だって、中央からきた人間にすぐに心を開くほど甘くはないはず。かなり、壁にぶちあたったことでしょう。それをどのようにして乗り越えて、みなさんを巻き込んでいったのですか。

**山田** 臼杵に来る前に務めていた久住町では、循環農業と環境教育をやりたいと思っていました。それを何とか町の柱にしようがんばりました。でも、結果から言えば、あまりうまくいかなかった。その原因は、「こうしたほうがいい、ああしたほうがいい」という私自身の思いがあまりにも強すぎたせいなんです。中央集権がいけないなんて言っていたのに、私も同じことをやっていたわけですよ。でも、久住ですごくうまくいったこともあります。それは、公民館を作る際に、温泉を付けようということになって、住民の方たちが1800万円の資金を出し合って、実際に掘って市に寄付したんです。今でもその温泉付き公民館は、地元の人たちがうまく運営しています。

なぜ、循環農業がうまくいかなかった、公民館はうまくいったのか。それは、循環農業が私の思いで始めたものだったのに対して、公民館は地元の方たちが温泉を欲しくて作ったものだった、ということです。考えてみれば、公民館のほかにも、久住で成功したことというのは、全てもとは住民の方々がこうしたいという種を持っていたものばかりなんです。

北村先生が言われた壁も、私が自分の思いを押し付けようとしたときには存在しましたが、住民のみなさんのやりたいことをサポートするというスタンスで、一緒にワ〜ッと盛り上がってやったときには、全く感じませんでしたね。

**北村** 知恵やアイデアは、市民の中、そして、現場にあるんですよ。山田さんがそれに気づいて、サポートする立場で接した時、うまく回りだしたんですね。

山田 以前は、やはりモノを教える、伝道師的な感覚であったと思うんですよ。でも、今は、完全にサポート役です。ですから、たぶん、臼杵に来てからのほうが、私、評判いいですよ（笑）。

**新妻** 結局、人間っていうのは、押し付けられるとヤル気が出ないし、自分が考えたこと、やりたいって思ったことには、一生懸命やってみてことですよ。分かってはいるんですが、あらためて山田さんから話をお聞きすると、耳が痛いな〜、というのが本音です。

私たち組合も、現場の従業員たちが、主体性、自主性持って働けるような環境を目指しているのですが、それを求める私たち自身が、あまりにも思いが強すぎてしまって、いつしか伝道師になってしまうことがあるんです。そこにあるもの、根ざしたものを育てていく、サポートしていくという感覚には、なかなかないですね。

### 自ら「やろう!」と思った人のパワーは、10倍の出力

**山田** 私は、イオンさんの会社の仕組みをよく知りませんが、経営も現場も、いろんなレベルでお客さんに満足してもらうためにやっているはずですよ。国、県、市町村がそれぞれにがんばっているように。

**新妻** そのとおりですね。みんながんばっているからこそ、私も何とかしたいわけです。山田さんのお話を聞いていると、本当に私たちイオンが抱えている現状と酷似していると思うんです。北村先生はいすゞで風土改革をやられたご経験をお持ちですが、その時のポイントというのは、どういう点だったのでしょうか。

**北村** 私は、山田さんがおっしゃった「住民の方がもっている種」を育て、サポートするという姿勢こそ、改革者にとって一番大切なんじゃないかと思います。

私も、最初にいすゞで風土改革を始めた当初は、勢い込んで自分の考えやアイデアを押し付けて、やらせようとした。でも、やってみるうちに、現場の人たちは、それぞれキチンと問題意識を持っていて、アイデアやアイデアの種を持っていることに気が付いたんです。その時、私の仕事はコレだと思えました。自分の考えを押し付けてやらせるんじゃなくて、現場の人が持っているアイデアの種を見つけて、同じ思いの人を束ねて、組織化して、サポートしてあげるんだって。また、会社側から予算や了解を取るといった仕事も、サポート役にはとても重要なこと。サポートがなければ、いくらパワーが現場にあっても、組織はうまくいきませんからね。

**山田** 他人に言われたこと、命令されたことは、いいことであればあるほどやりたがらない。やって当然だと誰かに言われると、だいたいうまくはいかない。40歳を過ぎて、やっとそれが分かりました（笑）。

**北村** そう。自ら「やろう！」と思った時の人間のパワーってというのは、やられるときの10倍は出力が違うと思います。だから、会社や組織で風土を変えようというときには、それを言い出した人をリーダーにするといい。でも、実際には、会社がそれをしようとする、まず、改革推進本部を作って、そこに部長を職務として据える。これがまずダメなんです。風土改革っていうようなものは、職務ではなかなかうまくいかない。なぜなら、職務であれば、失敗しても任命した会社がいけないんだって逃げ道があるからです。

私の場合は、50歳を過ぎて、自ら手を上げて、あえてそうしたポストにつかずに、内閣で言えばどこでも行ける無任所大臣のようなポジションで会社の内外で自由に活動しました。会社から言われてはじめての仕事ではありませんから、逃げ道はありません。でも、言いだしっぺですから、出力は10倍だったわけです。

**山田** 僕は思うんですけど、時代が変わって、企業におけるリーダーシップのあり方そのものが変わってきているんじゃないですかね。命令、管理するスタイルから、サポートするスタイルへと。いろんなことを今まで現場でやってきましたが、1人の人ががんばりすぎたり、目立ちすぎたりすることで、回りにブレーキがかかってしまうという場面に何度も遭遇しています。そういう意味では、「こうすれば間違いない！ 付いて来い！」というリーダー像は、これからももう通用しないのかなと思います。

### 企業の病気は、 外科手術だけでは治らない

**新妻** 少し私たちイオンの話をさせていただきますと、上半期は赤字寸前まで業績が悪化してしました。グループ全体ではいいのですが、小売りの部分では、状況はかなり逼迫しています。経営陣もこの状況を何とか脱しようと、ここ3~4年、システム、制度、マーチャングレインなど、大きな改革を矢継ぎ早に行なってきました。でも、進行状況は芳しくありません。

そこで、社長もはじめて「風土」という、人の気持ちに言及した話を始めました。私たちは労働組合ですから、以前から、働く者の気持ちが萎えていたら、何をどう変えても意味がない。イキイキと現場の人間が活力を持って働けなければダメなんだ、ということ、を、「働き方の改革」という一つの方針を掲げて活動していました。ですから、社長が「風土」についてはじめて言及したことは評価していますし、私たちが取り組むべき課題も、まさにそこにあるのだと思っています。

**山田** 社長が問題にした、イオンさんの「風土」とは、どういうものなんですか。  
**新妻** 細かく言えばいろんなことがあるわけですが、一つ突き詰めて言えば、「当事者意識の欠如」でしょう。現場レベル、経営レベル、

いろんな場所、いろんな場面でそれを感じます。

お互いがいわゆるコンフォートゾーンに入って、部分最適に仕事をしているのだけれど、世の中の流れや変わるべき方向などについては、自分自身に立ちかえって自分のゾーンを越えて考えることができない。個人それぞれが当事者として、やるべきことをやり、それがちゃんと連結を果たして、総和を超えるような結果を生み出すのが、組織のダイナミズムだとするならば、今のイオンは、みんなが狭いところ狭いところに入り込んで、「しかたないよ、しょうがないよ」って、半ばあきらめてしまっている。私は、こんなふうに見ています。

**北村** 世の中には、世間一般で言われる「いい会社」というものが存在しますよね。業績も上がっていて、マスコミにもよく登場するし、株価も高い。イオンさんなんかは、誰もがいい会社だと考えているでしょう。でも、いい会社だって、完全健康体である組織は皆無です。必ずどこかに問題を抱えているものです。人間だって、心身ともにパーフェクトな人はいないのと同じで、会社も完全健康体はあり得ない。

でも、病気に気づいているか否かということはそのすごく重要なことです。新妻さんは、組合の立場から自己診断して、イオンの病気を自覚し、それを自己治癒力でなんとか正常に戻したいとがんばっている。その一つが、社長も言及した「風土」の改革ということになるでしょう。

仕組みを変えるというのは、西洋医学の外科手術のようなものです。でも、それだけでは病気は完全に治らない。自己治癒力が働かなくては、ダメなんです。その自己治癒力というのが、社員ひとり一人の力。人間のカラダで言えば細胞ですね。この細胞の一つ一つを活性化させることができなければ、幾ら外科手術を繰り返しても病気は治りません。新妻さんは、まったなし、相当な危機感を持って今その細胞を活性化させることに取り組んでいて、ゆえに、今回白杵にきているいろんなことを学んで吸収しようとしている。私からみれば、病気を治し、さらにもっと健康になってやろうという意気込みを感じますね。



## 時には立ち止まって、 背負った荷を解いてみる

**山田** イオンさんは、一般的に確かにいい会社だと思われています。でも、傍から見ていて、何かちょっといそがしすぎるのかな、とも思うんですね。24時間営業の店も多くなっているようですし…。やっぱり、ものを考えるのには、時間は必要ですよ。

**北村** だいたい、スローライフ研究会を作っているんですから、スローライフから程遠いという証拠です(笑)。

**山田** こなさなければならぬ仕事がワ～ッとあると、どうしても下を向いてしまいます。何かを考えるということもできない。私自身、本当に忙しかった時期、先輩にこういわれたことがあります。「重い荷物を背負っている時は、下を向いて歩け」って。つまり、ものすごく思い荷を背負っているのに、遠くにあるゴールを見ては、まだまだゴールは遠くなって思って、ヤル気を失うってわけです。

何かの種は現場に落ちていて、そこで働く人の創意工夫で自由に働けるようにするべきなんだけど、現実には、下に行くほどみんな忙しくて、顔も上げられない。その忙しさが、上から降ってくる命令や、指示されたマニュアルだったら、もう目も当てられないですよ。これは、国の役所も同じことが言えるのですが…。

**新妻** 「重い荷物を背負っている時は、下を向いて歩け」。確かにそういう場面ってありますよね。私は、時には立ち止まってその荷を解いてみることも必要なのかな、と思いますね。

**山田** 開けてみたら、いらぬものまで背負い込んでいたとか？

**新妻** いや、それは大いにあると思いますよ。でも、立ち止まる時間すらないってイオンの従業員は言うかもしれません。

私の口から言うのも、おかしな話なのかもしれませんが、うちの従業員は本当にマジメで、努力するし、がんばっています。でも、がんばっているのに結果が出ないというのは、山田さんが冒頭におっしゃっていたことと全く同じで、“何かがおかしい”んです。そういう場合は、やはり原点に立ち返って、あらためて考えなおす機会を持たなければいけない。「忙しすぎるのでは？」というお話もありましたが、無理にでもそういう機会を持たないことには、この状況、悪循環は断ち切れないでしょうね。そして、それをもっと多くの人が理解すれば、日常の中で自分の主体性を開放的に出す可能性が高まって、それに結果が付いてくることで、もっとやろうという気持ちになる。好循環も生まれるはずなんです。

会社が「風土」の問題にはじめて言及した。じゃあ、それを考える時に、何に変えるのか、それはなぜなのか？ ということについて、もう少し共有化する時間を従業員に与えてほしいんです。現場に種があるのだから、自分から

やろうと思えば、10倍の力を発揮できるのだから、やはり考える時間は大切です。何かを変えるときには、制度やシステムなど、ハードの方に目がいきがちですけど、まず、現場の人間の気持ちが一番。これをないがしろにしての外科治療は、効果なしだと強く感じますね。

## 「社会貢献」という 言葉の意味が変わった

**北村** 僕は、臼杵に来る度にとてもおだやかな気分になるんですね。昨日、臼杵に入って一泊しましたが、今朝は1時間ほど散歩しましたよ。朝から1時間散歩できるなんて、街からみればとても贅沢です。

イオンさんに限らず、今の社会は本当に忙しい、立ち止まることのない社会です。スローライフ、スローフードという言葉がここ数年流行していますが、それは、今の日本が「ファースト風土」であることの証ですよ。逆に、臼杵には「スロー風土」がある。だから、ここを訪れた都会の人間は、みんなバランスを取り戻すんです。

風土というのは、突き詰めれば文化ということです。ファースト風土化が進んでいる日本でも、もともとその土地土地に根付いた文化があって、その埋もれかけた文化を掘り起こしていくことができれば、経済大国じゃなくて、文化大国って胸が張れる国になりますよ。山田さんが一生懸命おやりになっているのも、まさにそういうことだと思います。

**山田** 今のお話をうかがっていて思ったのは、都市的なものってというのは、平常時にはいいんですが、反面、危機にとても弱いということです。例えば、神戸、新潟、共に大きな地震に見舞われてしまったわけですが、被害が圧倒的に大きくなったのは神戸、都市なんです。

**北村** おっしゃるとおりですよ。日本は物質的に豊かになる過程で、失ったものも多い。これからは、その失ったもの、壊れたものを修復していく時代になるんじゃないですかね。民も官もなく、社会はみんなで作っているという意識が必要です。でも、日本の大多数は企業人。企業人は、会社で役に立つ、つまり、会社が儲けるための教育しか受けていないからそういう意識をなかなか持てないんです。「会社」、ひっくり返すと「社会」ですよ(笑)。やっぱり、会社はもっと社会のことを考えていかなければいけない。

**山田** バブルの頃、「メセナ※」ってありましたよね。バブル後は、多くの企業がそれどころじゃなくなってしまいました。今、北村先生が言われたようなこと、社会全体を見る視点を企業が持って、それをちゃんとビジネスにできたらいいなって、僕は思うんですよ。ビジネスはビジネス、社会貢献は社会貢献って分けて考えるから、メセナの時のように金がなくなれ

ばさっさと辞めてしまうことになる。

社会貢献自体をビジネスにする。あるいはビジネスを社会貢献化する。儲かれば儲かるほど、社会がよくなり、人々のためになる。そんなビジネスができないものかなって。理屈上では十分あり得ると思うのですが、どうでしょう？(笑)。

**北村** メセナがダメだった大きな原因は、社会貢献にしても何にしても、会社が主導で行なったということでしょう。目的が企業のイメージアップだったわけですからね。これからは、社員主導、市民主導で、そうした社会貢献活動というものが行なわれるようにならなければいけませんよね。

**新妻** 山田さんの言われていることはよく分かりますし、私は、実際にそういう時代に突入しつつあると思います。小売業は、全国に店を出して、それぞれの地域を中央と物質的に同じレベルにすることを達成しました。しかし、その先に何を求めたのか？ 実は、明確なものは何もなかった。逆に、人間が本来あるべき姿を壊してしまった、一端を担ったともいえます。

今、「地域密着」「地域に貢献する」ということを掲げて私たちも活動していますが、それは、地域が本来あるべき姿を取り戻すために、小売業ができることを考え、実行していこうということです。そうした考えで地域に入り、小売業として成立させる。成立するということは、すなわち儲かるということです。地域が本来の姿を取り戻せるように貢献して、小売業として儲けを出す。こうなれば、まさに山田さんの理想に近い形になるはずですよ。

**山田** 例えば、小売をやっている企業と生産現場をうまく結びつけることができれば、おもしろい社会貢献ビジネスができませんか？

**新妻** 私もそう思いますし、一部ではそうした試みをはじめています。市場では、確実にそうした変革の時を迎えているわけですが、私たちの間ほとんどは、地域との係わり合いを分断する形で働き続けているんです。

バブルのメセナは、「金儲けばかりしてちゃダメ、地域にも貢献しなくちゃ」という発想から生まれたわけですが、今盛んに言われている「社会貢献」「地域貢献」という意味は、全く別のものですよね。だからこそ、関与、体験というものを重視して、地元の人々との対話や交流を通じて行なえば、おいそれとは辞めることができなくなる。現状では、そこまで踏み込めていない、甘いんです。

※メセナ…フランス語のmecenatが語源で、企業が文化・芸術活動を支援すること。直接企業の収益に直結する活動ではないが、収益の一部を文化活動の支援などに還元することによって、企業の長期的なイメージアップやブランドイメージの向上に役立つ。日本ではバブル景気に湧いたころに、潤沢な予算をメセナ活動に充てた企業が多かったが、それ以降

の不景気でかなりメセナ活動を手控えた企業が多い。

## AをやめてBにするだけが、 仕組みを変えることじゃない

**山田** 今、「三位一体の改革」って盛んに言われています。その改革の柱のひとつが、補助金を減らして、その分を地方の自主財源にしようということなのですが、そうした裏で、あまり知られていないのですが、ちょっとおもしろい改革が進められています。それは、補助金を交付金という名前に変えて、一定の枠内なら自由に使っていいですよ、というお金を作ろうとしていることです。

今までの補助金は、例えば、道路を作るための補助金、農業関係ならハウスを作るための補助金、とかたちで、用途を限定していました。さらに、用途だけではなくて、道ならこう作る、ハウスならこう作るという、実に細かいところまで決められたメニューになっていた。実際には、地方ごとに事情が違うわけですから、どこの自治体でもフィットするなんてことはあり得ません。でも、自治体は補助金をもらいたいですから、自分の町にはフィットしないメニューだなんて思いながらも、7割ぐらい希望と合致するならいいか、ということで補助金をもらうのです。

それが、今度は何をしてもいいよ、というお金ができたわけです。そのかわり、計画書をキチンと書きなさいと。今までも計画書はありましたが、実は、その中身は日本全国みんな同じものなんです(笑)。なぜなら、どんなメニューにも対応できるように、とにかく幅広く、膨大な量を書いておくわけですよ。補助金くださいってお願いする時に、計画書に書いてないともうもらえませんか。今度、本当にやりたいことだけを書くことができ、そのために必要なものをリストアップして、いくらかかるのかまで書くわけです。さらに、それをした時と、する前では何がどれくらい変わるのか、目標達成の数値まで求められます。でも、採択されれば、交付したお金は、目標達成のために自由に使っていい。

仕組みを変えるという話になると、AをやめてBにするって考えがちですけど、このケースのように、大枠はもちろんあるけれども、細かな仕組みがなくなっていくということもあるわけです。つまり、全て現場からの提案型になるってことですよ。

でも、自由ってことは、何でもありでメチャクチャになってしまうってリスクもあるわけですから、そこで大切なのが、再三話ののぼっている「風土」だということになってくるのではないのでしょうか。

**新妻** そのとおりですね。私たちが会社に臨んでいることも、まさに今言われたような仕組みの改革なんです。

**北村** これも一つの規制緩和だよな。そして、自由にやるからには、責任ももちろん発生する。

**山田** 今までは、自治体にフィットしないものを押し付ける国が悪い、県が悪いって逃げられたのが、もう完全に自分たちの責任ですからね。真剣にやらざるを得ませんよ。

### 地方が自分を取り戻そうとしているように、企業においても同じことができるはず

**北村** 山田さんは臼杵に来て、様々なことを仕掛けていらっしゃるけど、例えば、カボスの皮を利用したチョコレート『Usukiチョコ(ユー好き チョコ)』は、どうやって生まれたのですか。

**山田** カボスは、臼杵の特産品です。みなさん、カボスといえばグリーンのものを思い浮かべるかもしれませんが、実は、完熟した黄色いカボスもとってもおいしいんですね。香りはともかく、果汁の味は黄色が上。でも、知られていないから、商品価値はない。そこで、その黄色いカボスを使って何か名物を一、ということで考えたのが、『Usukiチョコ』でした。おかげさまで、そのチョコレートはバレンタインにもものすごく売れました。ネーミングは、市長が考えてくれたのですが…(笑)。

カボスの果汁を絞り、果皮をとる工場、果皮を煮てチョコレートをかけるパティシエ、パッケージのデザインなど、全て地元の会社、人を使って作り、販売や宣伝も、地元の小売店、観光情報協会を巻き込む形でやりました。

**新妻** 町の人々が総出で、ヒット商品を作ったわけですね。

**山田** 実は、もう一つ、このチョコレートを作った目的があります。それは、放置されているカボス園と元気のないカボス農家を再生したいという思いです。私にとっては、こちらが本題で、そのために商品を作って、「うすきいろのカボス」の知名度を上げ、消費を増やして、農家の方にヤル気を出してもらいたかったんです。

**北村** 直接農家の方に、がんばりましょうよ、カボス園をもう一度やりましょうよとやらなかったのは、伝道師になることをあえて避けたわけですね。

**山田** 7、8年前の私なら、それをやっていたでしょうね。ワア〜と大掛かりなことを仕掛けて。

**新妻** 臼杵の例を見ても分かるように、今、地方が主体的にものを考えて自分を取り戻そうとしていると思うんですね。市民が市民として、自分の主体性を取り戻そうとしている。そうした中で、山田さんは、ある時は確信犯的に仕掛け、ある時はサポート役に徹し、ということで、市民の皆さんと臼杵を再生しようとしている。企業だってできるはずなんですよ、同じことが。現場で働く人間が、自分が主体的に働いているんだという気持ちを取り戻して、その結

果発展し、また、そこで人間が成長できて、働き甲斐が高まる。私は、イオンをそんな構造にしていきたいし、そうならざるを得ない時代になっていると思うんですね、日本社会全体が一。

さて、時間もそろそろなくなってきましたので、最後に、再生のスペシャリストの山田さんについて伺います。地域や組織を再生させる、再び活力を取り戻すために、一番必要なものとは何でしょう。再生のイメージでもかまいませんが…。

**山田** 難しいですね〜。でも、再生というくらいだから、よそから何か持ってきて、移植するものではなさそうですね。種は現場にあるということから言えば、臼杵の場合も、いいなど思えるものは、みんなが慣れ親しんでいるものか、あまりに当たり前存在しすぎて気にも留めないものか、打ち捨てたり、放置したりしているものなわけです。黄色いカボスもそうです。それを誰かが気が付いて、旗を掲げて、行く先を示して歩きだすってことですね。

**北村** 臼杵の場合、その役目を後藤市長が担って、山田さんは参謀だったのかな？

**山田** 参謀というよりは、いろいろ現場で考えているけれど、言葉や形にうまくできないでもどかしく思っている人の通訳、かな(笑)。時には、背中を押す役だったり。何かやりたいけれど、どうしていいか分からない、という場合には、プロが外から来てかまわないと思うんですよ。

質問の答えになっているか分かりませんが、僕の考える再生のイメージは、こういうものですね。

**新妻** ありがとうございます。よく伝わりました。今日は、いいお話を山田さんにも、北村先生にもたくさん聞かせていただいて、大変感謝しております。自分やイオンに照らし合わせて聞かせていただきましたので、共感したり、身につまされたり(笑)、また、希望を持ったりと、たくさん考えるところがありました。長い間お付き合いくださいまして、本当にありがとうございました。

**北村・山田** ありがとうございます。

イオン労働組合 Phoenix 265号より  
(2005年4月、5月)