

スーパー公務員の チャレンジ

立正大学客員教授、総務省地域力創造アドバイザー、
日蓮宗本證山妙法寺第四十一世住職 高野 誠鮮

「役所に欠けている アントレプレナー精神

私は4年前まで石川県羽咋市の職員でした。市役所に入るまでは、テレビの企画・構成作家として番組をつくっていました。役所に入って驚いたのは、アントレプレナー、つまり起業家精神がほとんどないことでした。

市役所に入って間もない頃、私が手がけたのは、「UFOでまちづくり」でした。NASAなどから本物のロケットなどを買い付けて、宇宙科学博物館「コスモアイル羽咋」を造りました。

その後、過疎の農村集落の課題について何かできるだろうと、当時の市長から直々に声がかかりました。「予算ヒアリングをするから予算書をつくって持ってこい」と。私が持って行ったのは60万円の予算書です。見せたら途端に、「一桁違うだろう」と言われ、「600万円ですか」と、あえて聞ききました。「600万円出して過疎の農村集落の問題が解決できるのであれば、日本中には過疎の村なんか1つもないですよ。ちょっとやり方を変えませんか」と提案しました。

その無謀なやり方にぼんと背中を押してくれたのは、当時の農林水産課の課長でした。「責任なら全部俺がとる」と言ってくれたのです。その言葉がとてもうれしくて、この人に絶対恥をかかして

はいけないと思いました。

こうした中で、私は集落の人たちだけが出資する株式会社を立ち上げようと思いました。しかし、そんなことをやっとうまくいくのかと批判されました。役所の中は、計画書と論議ばかりなのです。どんな分厚い計画書をつくってみても、その通り地域社会が動いた試しは1回もないと言えるでしょう。

例えば、今この電球が暗くなって切れたとします。何千回論議しても明るくはならないですよ。新しい電球を持って、はしごをかけて、そこを一生懸命よじ登って取り替える作業をしないと明るくなりません。

「過疎の農村集落が 自立するためには

羽咋市の神子原地区は、1960年代半ばには1,000人が暮らしていました。私が担当した2005年には、人口は半分以下になっていました。この地区では、18年間子どもが1人も生まれておらず、高齢化率は50%を超えていました。

では、このような状況をどうするか。私はこの村の人たちが、どうしたら喜んでくれるのだろうか、それだけを考えていました。1つでも思いついたら、すぐ実行に移してみる。もちろん、すぐにはうまくいきません。でも失敗を繰り返すこ

高野 誠鮮 (たかの じょうせん)

略歴

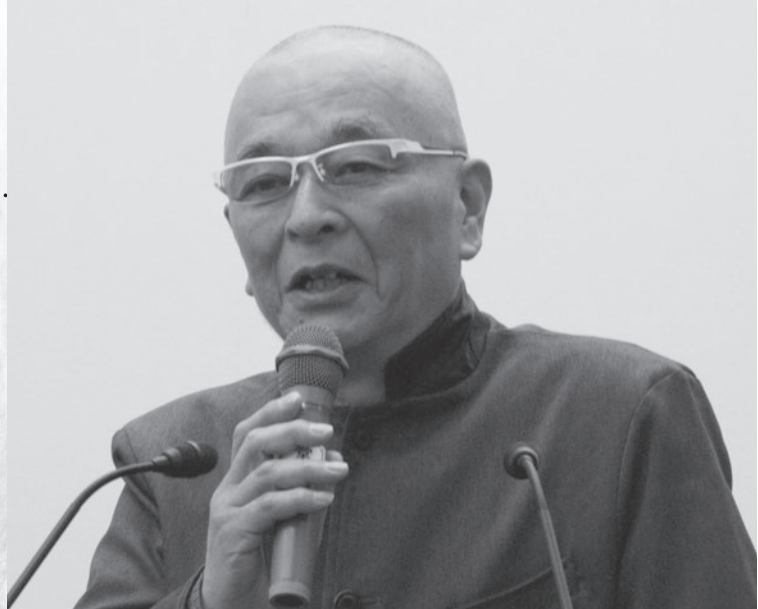
科学ジャーナリスト、テレビの企画・構成作家として「11PM」などを手がけた後、1984年より石川県羽咋市に勤務。NASAなどから本物のロケットなどを買い付けて、宇宙科学博物館「コスモアイル羽咋」を造り話題となる。

その後、過疎高齢化が問題となった羽咋市神子原地区を立て直すため、神子原米のブランド化とローマ法王への献上、農家経営の直売所の開設による農家の高収入化などで限界集落の脱却に成功し、「スーパー公務員」と呼ばれる。1994年から2006年まで金沢大学非常勤講師を務めた。

2016年、羽咋市を定年退職後、立正大学客員教授、総務省地域力創造アドバイザーなどとして活躍している。

主な著書

- ・『ローマ法王に米を食べさせた男』（講談社 2015）
- ・『日本農業再生論』（講談社 2016）
- ・『頭を下げない仕事術』（宝島社 2016）



とによって、初めてバランス感覚が身につきます。

過疎の農村集落がなぜ疲弊するか、理由は簡単でした。農水省が発表しているセンサスデータを見て愕然としました。1年間の農業所得が11世帯平均87万円です。これでは暮らしていきません。家庭を持って、子どもを小中高大学まで行かせることはできないでしょう。

山の中の田畑を守るには2つの方法しかありませんでした。1つは兼業する。もう1つは、年金をいただきながら田畑を守る。若い人たちは、ほとんど金沢へ出て行ってしまいます。私はここに最大の欠点を見ました。農村集落の最大の欠点は農業そのものです。自分でつくったものに希望小売価格がつけられないのですから。

米価は当時、毎年下がりました。それならば、自分で値段をつけて市場主義から離脱すればいい。単純に私はそう考えたのです。つまり生産・流通・加工・販売というサイクルを、ここの村の人に全部持ってもらえばいい。それは何を意味するかというと、農協には一切、農作物を出さないということです。

当時、農協の組合長に挨拶に行きました。挨拶に行くと、「神子原の取組みをこのように考えています。ご理解ください」と言いましたが、怒られました。それから2年ほどかかりましたが、この組合長は、私の最大の理解者になってくれました。

一方、集落で説明会を開きましたが、理解してくれる人はいませんでした。169世帯中、賛成は3世帯だけで、あとは全員が反対です。「売れ残ったら役所が全部責任とってくれるんやろ」と言われました。そこで私は、「皆さんの今年の新米を預かって、全量売ることができたら、自立するために自分たちで会社つくって、生産、流通、加工、販売をその会社で全部やってください」と言ったのです。

今でいう農業の6次産業化ですね。これは「はしご」なんですよ。ここをよじ登って電球を替えるだけなのです。批判されても、この考え方をぶらしてはいけないと思いました。

当時、考えていたのは過疎の農村集落の基本単位です。男女が結ばれて、家族をつくる。家が集まって、集落になって、村になって、町になって、市になって、県になって、国をつくっている。人間社会の中で一番小さな基本単位は、一個の人間です。この過疎の問題に向き合う時に、どこをよく見なければいけないのか、すぐにわかりました。

私はまず自分の体を見たのです。そこで、あることに気がつきました。私の右手と左手は決してけんかしません。小指をケガしたら、みんなで支えて治そうとしてくれる。ここに究極の答えが全部ありました。政治経済をはじめ、ありとあらゆる究極の理想が、全部人体に詰まっています。血液

とは何でしょうか。それは貨幣です。必要なところに必要な血液がきっちり流れることが必要です。

過疎の農村集落がどう見えたか。私にはガリガリになった自分の手に見えてしまったのです。何をしなくてはいけないのか。それは、リハビリ運動です。たとえ痛かったとしても一生懸命やると何が起こってくるか。動脈経済と静脈経済です。そして痩せた細胞、つまり農家に直接栄養が落ちてくる。そこで、消費されて静脈に返す。これさえ活発にしてやればもとに戻れる。人体で起こることは集落にも起こるということに気がつきました。

「 広告費用がない中で進めた メディア戦略 」

山のお米は、とてもおいしいです。工場もありませんので、工場排水や生活雑排水はありません。用排分離になっていますから、飲めるような水で米をつくっています。めちゃくちゃうまい米です。この商品価値を何としても上げたい。そのためにとったのはブランド化の戦略です。

イギリスの軍事戦略家に、戦略論を打ち出したリデル・ハートという人がいます。一番重要なのは、状況が変わったら目標までも変えてしまう柔軟さです。手段や目標を全部変えます。これが戦略なのです。役所の悪いところは、一回決めたら直線思考であるということです。状況が変わったら、常に生き物のようにして考えないといけません。

ブランド化にあたって大事なものはメディア戦略です。人間の行動は、目と耳から入った情報によって、心が動いて行動につながります。だから、物を売りたい時には目と耳、つまり広告を打ったりする。ただし、予算が少ないため、メディア戦略でお金を使うことができません。参考にしたのはCIA（アメリカ中央情報局）が行っていたメディ

ア戦略でした。

どうすればブランドができるか。とにかく失敗してもいいから、自分でやってみるしかない。神子原という集落を中心にして、ブランド戦略を実践しました。集落の中心人物にだけは、今後、私が一体何をしていくのか、何を狙ってどういうことを展開していくのかを徹底的に説明しました。他の住民には一切説明していませんので、クレームが必ず彼のところに来るのです。彼は「その目的はここにあるから」と、かみ砕いて周りの人に教えてくれるのです。これをしつこいぐらい繰り返しました。

「 定住政策では 真逆の方法を使う 」

ここから対症療法です。熱があるから下げようと考えたわけです。立派な農家があるけれど、人が住んでいない。都市部、他県から来た移住者に移り住んでもらい、ここに定住していただくという政策をとりました。空き農家・農地情報バンク制度です。まず、日本中の長続きしなかった過疎対策の失敗例を徹底的に調べました。失敗には理由がありました。それは、頭を下げてお願いしていることです。集落に欲しいのは、一緒になって汗を流して、一緒になって村祭りに加わり、一緒になって共同作業をしてほしい住民です。

そこで、真逆のことをしました。「物件の見学会に来たいのなら書類を出してください」と。書類審査に合格した人間しか見学会には来られないようにしました。見学会に来ると、大きな番号札を胸につけてもらいます。集落の役員が見学者の番号札をじっと見ています。皆さんがお帰りになった後で役員だけ集まって、集落の会館で評価会をやりま

最後にこの家族、この夫婦には入ってもらいた

いなという1組だけを選びます。そして、その1組に別の日に来てもらいます。会館の真ん中に座っていただいて、周囲をぐるりと役員で取り囲み、質問を繰り返します。最後まで自分の考え方がきっちりして、決断がぶれなかった家族しか入れませんでした。その後、誰一人出て行っていません。

それから若い女子大生、それもとてもお酒が強い女子大生たちが対価を払って泊まれるような制度をつくりました。農家に泊まって農業体験をもらう烏帽子親農家制度といいます。

何を考えたのかというと、集落、農家の中年男性の敵にならないのは誰かということです。いろいろな提案を持って行くけれど、「ああ、そんなもの嫌だ」と断られます。中年男性がノーと言わない相手は誰かと考え、酒が強い女子大生に対してはノーと言わないだろうと思ったのです。

農家に、「頼みますよ、お酒が強い女子大生です。泊めてやってください」というと、「仕方ないな、役所がそこまで言うなら、わし、嫌やけど受け入れてやるぞ」と。本当は嫌じゃないのです。敷居をまたいで入ったときに、まず一言交わします。「今日から、おまっちゃん二人はわしの娘だ」と言って始めるのです。これは平安、室町時代から伝わる古来伝統文化です。

しかし、県からクレームが入りました。食品衛生法や旅館業法等に違反しているから、県庁に来て説明するよにと言うのです。そこで、七尾支局にいた新聞記者に、「平安、室町時代から伝わる日本の古来伝統文化に、今現在になって法律を適用しようとしているから全面的に闘うつもりだ」と伝えました。記者たちは、「えっ、羽咋市役所と県庁が全面戦争、久々のいいネタじゃないですか」と言って、すぐ取材に行ってくれました。

県庁職員が一番嫌がるのは、知事が何も知らな

いのに新聞報道されることです。夕刻、県庁から「羽咋市がやっている烏帽子親農家制度は、不特定多数の人間を対象にしたなりわいではないので、旅館業法の適用はしません」と電話がありました。ただでさえ過疎地域で人手も足りない中、農家民宿として食品衛生法や旅館業法通りの対応などすることは難しく、考えに考えた苦肉の策でした。結果として当時、28件受け入れてもらいました。

「影響力の強い人に焦点を絞り 情報発信したことが成果を上げた」

リハビリ運動で一番大事なのは、農家に直接お金を落としてほしいということです。真っ先に行ったのは、お米のオーナー制度です。このオーナー制度はどこでもやっていますので、ひねりを加えました。マスメディアで真っ先に連絡したのは、AP、AFP、ロイターです。外電に徹底的にファックスとEメールを流し続けたのです。

真っ先に掲載してくれたのはイギリスの『ガーディアン (The Guardian)』という新聞でした。それを読んでイギリス領事館員である、イギリス人がオーナー第1号になってくれました。日本人は、近い人を過小評価する一方で、外国人が評価すると手のひらを返す。30組程度しか募集をかけてないこの片田舎に100組以上来ました。中身は玄米40kgの保証で3万円。当時、農家は60kgの玄米1等米を農協に出して、1等米だと認められて1万3,000円しかもらえませんでした。にもかかわらず、40kgの玄米を出すだけで3万円もらえるのです。

こうしてブランド化に向けて突っ走って行きました。最初に使ったのは米の検査方法、マネジメントです。アメリカの国防総省が3分の1出資しているデジタルグローブ社の情報を使いました。軍事衛星は、途方もなく精度が高くないと認定されません。これを使って刈り取り前の衛星画像を使

い、米の品質を分けました。そして、集落で説明会を開きました。「普通の米、おいしい米、とってもおいしい米は農協には絶対出さないでください、高い値段をつけて売りたいんです」と伝えました。米の販売を行政ビジネスにしていたのです。

人間は、自分以外の人を持っているものを欲しがります。相手が、影響力が高ければ高いほど、ブランド力は並行して上がっていきます。そこに気がつきました。無名だけど、とても品質のいいこの商品をどうすればアピールできるか。影響力が強い人が食べればいいのです。そこで、影響力の強いお三方を勝手に選びました。

ここは日本ですから、まず天皇皇后両陛下です。2番目は、アメリカ合衆国大統領。アメリカは、漢字で書いたら米の国と書くからです。そして、ローマ教皇。神子原は、神の子の原と書きます。翻訳では、「the highlands where the son of the God dwells」。son of God、これはクリスチャンから見たら、キリストしか意味しません。これだけでは彼らは、キリストが住まう、住みたもう高原としか見てくれないでしょう。キリスト教徒13億人の頂点にお立ちになっている方といえば、ローマ教皇しかいない。このお三方を選び、すぐ実行に移りました。

真っ先にかけたのは宮内庁関係者のところでした。石川県は旧加賀藩です。旧加賀藩というと前田家百万石です。だから、宮内庁職員でもある第18代前田家当主前田利祐公を頼ったのです。直談判をしましたが、うまくいきませんでした。

それでも、めげることなくすぐローマ法王に手紙を書きました。お願いの文章ではありません。お尋ねの文章です。「あなた自身に召し上がっていただける可能性は1%もないのですか」と書いたのです。

アメリカ大統領あてには、国際宅急便に5kgの

米を詰め込み、手紙を書いて大統領宛てに、ホワイトハウス気付にして送りました。結果は受け取り拒否でした。

その後、めげずにアメリカ大使館と交渉している最中に、日本のローマ法庁、日本の大使館から電話が来ました。大使と代理大使がお待ちになっていますと。市長のスケジュールを全部外してもらって、90kgのお米を持っていきました。

大使室の前で代理大使から言われた言葉を今でも忘れません。「神子原は人口が500人以下になった小さな村ですね。バチカンも人口800人しかいない世界で一番小さな国です。小さくなった村から小さな国への架け橋を私と大使がやりましょう。この米を教皇様、ローマ法王への献上品とします」と言われたのです。

米を送った日本人は、これまで誰もいませんでした。それで、大使館が各国の大使館に全部、報道をかけてくれました。日本から、本当にふさわしいお米が教皇様に届けられることになった。これは教皇様にふさわしいお米だといって、各国の大使館に一気に連絡が行き、それから売れ始めたのです。

真っ先に電話がきたのは東京四谷の聖イグナチオ教会です。バザー関係者と名乗る女性でした。そのことが全国紙にも出ました。NHKは「ホリデーにつぼん」というドキュメンタリー番組までつくってくれました。一気に走っていったのです。1か月で役所だけで800俵の米を売りました。それを2年間、続けたのです。

もう1つ、絶対売ってはいけないリストをつくりました。高級住宅街といわれている、東京都の成城、田園調布、自由が丘、青山で、これらに該当する人には、「残念ながら売り切れしました」と伝えました。行きつけのご贖員にされているデパートに一度お問い合わせされたらいかがでしょうか

と、60件ぐらい断りました。すると、日本橋にある某有名老舗デパートのバイヤーから電話がきました。「30kgで100袋程度なら用意できますけど」と答えると、「全量よこしてくれ」と言うのです。そこで、「トラックをつけていただけませんか」と言いました。「米袋はどうしますか。5kgのものでしたら1枚125円いただきます」。米袋を売っただけでももうかってしまいました。物を売る時には、頭を下げない売り方があると思ったのです。

地域住民が納得する 会社づくりにも成功

こうした成功のあと、私は農家の皆さんに約束どおり会社をつくってくださいとお願いしました。でも簡単にはつくってくれませんでした。こういうミーティングは会社をつくるまでに40回以上、数か月かけて行いました。

45回目に、ある農家と結託して仕込みをかけました。彼に体験談を交えて次のように言ってもらったのです。「わしは先日パチンコ屋に行って、あっという間に2万円すった。2万円で2時間もたなかった。今日、1回パチンコに行って負けたとって、2万円ずつ1世帯ずつ出してくれ。在所の神子原地区の150世帯集まったら、資本金300万円の会社ができます」。この話を聞いた途端に、反対意見がなくなりました。それで会社をつくることができました。

本当にうれしかったのは何かというと、「農業を続けていてよかった」という、農家の一言です。農薬肥料、除草剤、一切外部資材を投入しない自然栽培（Japonic）の田んぼをこの神子原の山の中で1枚から始めました。

神子原の米は腐りません。皆さんがお食べになっているおにぎりは、腐りませんか。異物が入っているものは全部腐ります。私たちがつくってい

るのは自然栽培、農薬肥料、除草剤を使わない米です。台風が来ても倒伏しません。気候変動に耐えることができるのは、外部資材を入れない強い食材です。ただし俵数は減ります。私が悔しい思いをしているのは、オランダが年間900億ドル以上の農産物を輸出する一方、日本はその10分の1もいかないことです。それはなぜか。日本は肥料となる硝酸塩への規制は一切しておらず、後進国なのです。

1年で有機肥料はつくれません。本当に完熟させるには、4年から5年かかります。そういう未成熟なものを使うと、体を壊します。そこで、一切外部資材を投入しない自然栽培をジャポニックが、オーガニックにとってかわる新しいカテゴリーになると思います。

FAO（国連食糧農業機関）の環境部長をお呼びして、羽咋市ほか4市4町がGIAHS（世界農業文化遺産）の認定を受けました。最初に案内した場所は、JA羽咋です。農薬いらない、肥料いらない、除草剤いらないと紹介しました。今は年間約500人が全国から見学に集まってきます。若い農家のうち、全国でこんなことを教えてくれる農協はここしかないといって、定住者の数も4倍になりました。

そんなことをしているうちに、自然栽培を国策に持っていきたいという話が舞い込んできました。それから、自然栽培のコメや野菜が学校給食に使われています。

2017年に移住者が4倍ぐらいになりました。米は2019年の5月、1kg3,000円になったのです。つまり1俵18万円です。量は少ないですが、本当にいいものをつくれれば、諸外国の人も、日本人はこんないい米をつくれるのだといって認めてくれると思います。今、酒づくりにも盛んに挑戦しています。