

講演録

「人がかわった、地域がかわった」

～『ひだ清見』の村づくり～

岐阜県大野郡清見村助役

松 葉 晴 彦

自分がこれから話すことはすべて松葉流でございます。私どもの村へ来られた方は分かると思いますが、かなり過激なことをする村です。おそらく岐阜県99町村のなかでも荒っぽい、考えようによっては「よく官公庁がそんなことするなぁ」という。結論から言うと我が清見村、過去には過疎の貧乏村でございました。過疎が止まらない。こういう村でございましてどちらかというと、今の村長も、議会関係も「ここまで落ちぶれてくれればなりふり構わずやってもいいぞ」と、こういう話がございましたので、かなり、「荒療法」なことをしてきたのが事実でございます。おかげさまで、我が清見村、今は人口が微増でございます。菅原文太さんを先頭に人口が増えております。そして、今からお話する財団法人「ふるさと清見21」、いわゆるホテルだとかレストランだとか、色々な施設6ヶ所（図参照）ほど持っておりますが、毎年5000万円以上村のほうに余剰金を寄付しております。国と県と村で作った各施設ですが、村は1円もその施設に管理委託金を支払ってはおりません。全部独立採算で今は村へ毎年5000万円以上、来年は6200万円を寄付する予定でございます。貧乏対策の一つが儲ける事業への挑戦であります。

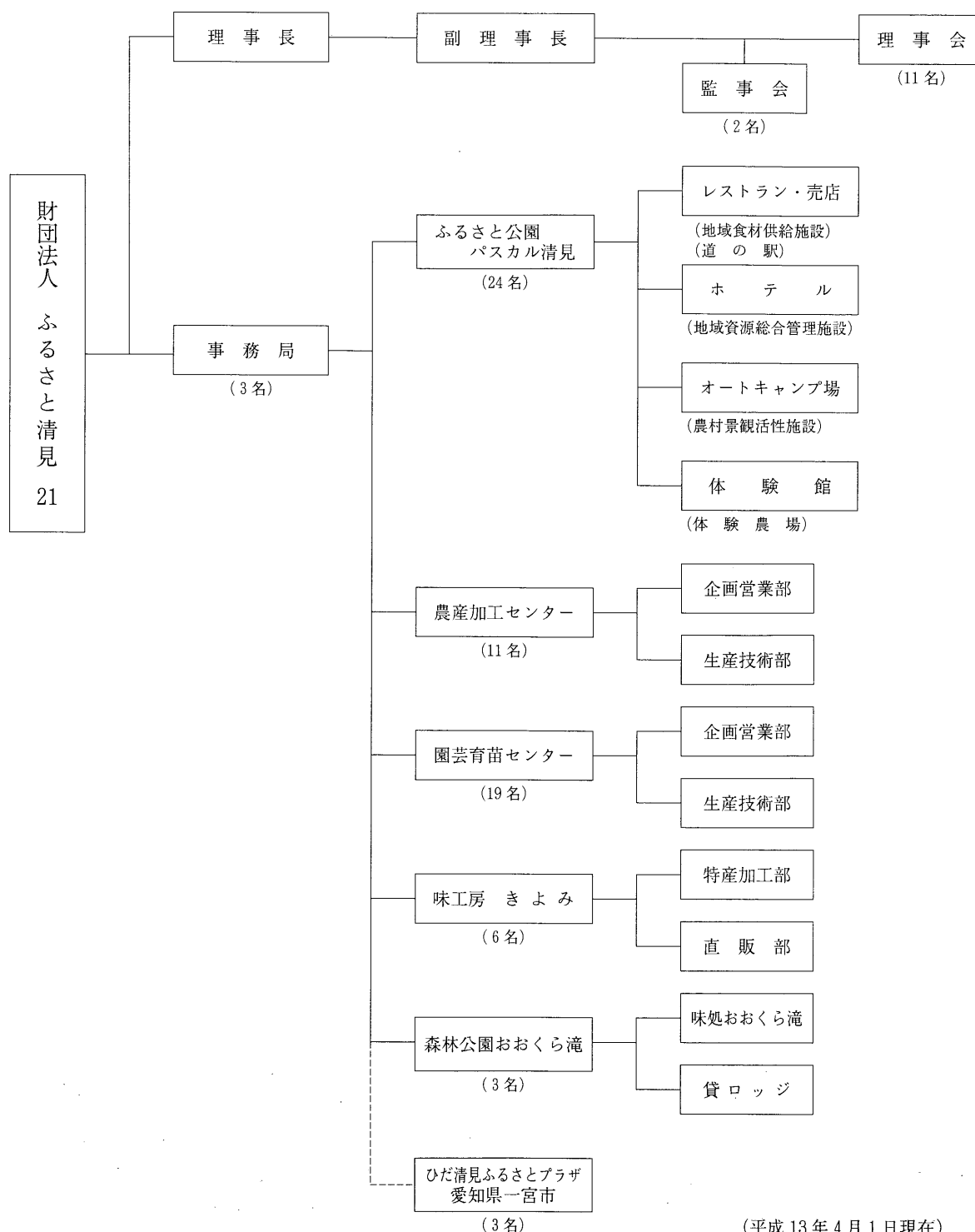
トップダウン、行政「強引」型村づくり

最初にゴミ（資料）をくばらせていただきました。このゴミ（資料）が皆様方全部ございますか。このゴミ（資料）を手にとって頂いて、これから簡単な作業をみなさんにしていただきます。まず、私を見ていただいて、私のほうから4つだけ作業の指示いたしますのでご協力お願いいたします。最初に、ゴミ（資料）を半分に折っていただいて、右上をカットする。さっさとやらんと時間がなくなる。また半分に折って頂いて右上をカットしていただく。もう一回半分に折っていただいて左上をカットしていただく。最後にもう一回半分に折っていただいて右上をカットする。はい。私のほうから指示したのは4回だけでしたね、4回。こんな簡単なことが出来ない人はこの中にはおりませんね。はい。広げてみてください。はい。となり同士見合ってください。となり同士。全然違うね。全然。となり同士お互いに見合ってください。よくもこんな簡単な事が、立派なほど違いますね、あっ、向こうの方と私とは一緒ですね、はいありがとうございます。

これは何が言いたいかというと、私は以前から、考え方や物の見方というものを皆でよってたかって相談することは嫌いでした。我が清見村は、役場主導型といいますか行政主導型、中には行政強引型だ、という方もおられますが、今までは、非常にレベルが低かったために強引に役場が引張った。みんなで考えてみんなで相談すると、間違いばかりで時間の無駄。まず相談する時には責任あるものと、プロの知識のあるものそれから、金を出すもの、これらの人が寄って決めます。まず、決めたことを箇条書きにして下に渡す。間違いはない。例えば、トップで考えたことを課長・係長に伝達する、課長・係長級がまた下の主任級に伝達する、下のものが地域住民に伝達する。トップ級で考えたことがまともに伝わらん。そう言うことって皆さん方ありますよね？いろいろな事を相談して決めたことを、段階的に追っていくうちに、例えば役場で決めたことを自治会に持っていく。自治会で区長さんが班長にまた話す。書いたものを見せればいいんですけども、全然話

がちゃらんぽらんになってしまう。今、目の前で行なったこの作業ですら、ちゃらんぽらんですよ。最初に私のほうを見てくださいと言いましたよね。目の前でやったこの作業ですらですよ、そして4回指示しただけのことがこれだけ違うんです。だからわたしは、結論から言うとやっぱり責任あるもの、金を出せれるもの、プロで要するに技術の高いもの、そういう人々が決めたことのポイントを箇条書きにする。その箇条書きにしたものをサッと渡す。この方が時間の無駄もないし、末端まで同じ事が伝わる。これが本音です。

財団法人ふるさと清見 21 体制組織図



清見村の豊かさが招いたもの

私どもの村清見村は、先ほど玉井先生の方から話がありましたように、高山の西隣であります。長野県というのは東日本になりますが、東日本か西日本かというのは岐阜県を境で東と西とに分れます。農政関係で言いますと東海農政局へ入りますので東に入ります。電力関係の話をする時には中部電力・関西電力系になりますので西の方に入ります。ですから、岐阜県が東日本西日本の真ん中でございます。西日本の中では清見村は4番目に大きい村であります。市は別として町村の中では一番大きいのは奈良県の十津川村、これは無茶苦茶大きい。もう700平方キロといえますからこれはとんでもない大きさですが、そこが1番。2番目が九州宮崎の椎葉村（そん）。3番目がこの長野県白馬の裏側になりますけども、上宝村。冬山で遭難して人が死ぬ山はみんな上宝村、人間の住むところはほとんどありませんが面積は岐阜県で一番。西日本で3番目、我が清見村が4番目でございます。360平方キロでございます。どのくらい広いかといいますと先ほどの玉井先生の話にもありましたように、一番北の「おおたに」という集落と一番南の集落、パスカル清見のある「大原（おっぱら）」という集落まで、56キロでございます。国道県道だけでも56キロ走らないと北と南の集落を結べない。こういう所でございます。その中で人間らしきものは2640人でございます。7～8年前までは2500人を切れておりましたが、今は2640人。先ほど話がありましたように、牛の数は3300でございます。清見村は先般2ヶ月前の、今日、全国の和牛能力共進会5年に1度の牛のオリンピックを清見村と高山で開催、常陸宮をはじめ総理大臣から農林大臣もお迎えして、30万人のお客様に来て頂いて成功裏のうちに終わったところであります。

いずれにしても清見村は非常に大きい村でございますが、有りそうで無いという話もよくいたします。有りそうで無いというのは、これだけ西日本で4番目に大きい村でございますが、うちの村にはスキー場が無い。豪雪地帯ですけれどもスキー場が無い。ゴルフ場が無い。温泉が無い。ダム・発電所が無い。道の駅はあっても鉄の線路が走っておりませんので駅が無い。岐阜県99の中でこの5つとも無いというのは我が清見村だけでございまして、東北の方で昔いい男の歌手が「おらのうち何にもねえ～」と唄ったことがございますが、うちの村はもっと何にもねえんだ。

何にもねえという我が清見村ですが、ひとつ自慢できることがあります。それは出稼ぎをしたことの無い事でも実は有名な村でございます。高山を中心にして東側が丹生川村、西側が清見村、昔から高山の連中に言わせると、丹生川のバカに清見のタワケと、こういう風になっておりまして、どちらも山持ち、とんでもない山持ち。1戸あたり農家の単純平均が60ヘクタールでございます。よくぞこれだけ広い山林そして広葉樹を守ったな、よくぞこれだけの大自然を保全したなと、誉めてもらいますが、本当は手間隙が無くて植林できなかっただけでございまして、何も無い。本当に大自然のまま。

過去の清見村というのは牛を飼って山の管理をしておれば、出稼ぎをしなくても良かった。地面は売らなくても立ち木を売れば、そして牛を飼っておれば生活できる。なおかつ清見村大半が1戸あたり60ヘクタールという話は今いたしました、大半が入会、林野、集落での共有林がほとんどでございまして、特に「三ッ谷（みつだに）」の集落だとか「坂下」やとか、「大原」集落の方へ行きますと今でも長男が家を建てる場合にはどの木を切ってもいい。そうになっております、今でも、まゝ御殿みたいな家を建てます。

特に「三ッ谷」集落は、山の境がどこまでか分からん。今でも現実そうでございまして、営林署が怒って来るところが境だと、こうなっておりまして、どこまで切ってもいい。あそこは30万で1700町歩、2000町歩ほど持っておるところでございまして、神社仏閣とか土地基盤整備や下水をやる時には、その共有林を、「じゃあ今回はこの20町歩切ろう。」20町歩分木を切って、切った材木を売って公共のものを直す。なおかつ、当時昭和30年ころは1戸あたり30万円、40万円ずつ年末に山分けできたと。このくらいのところでございまして逆に1000町歩2000町歩持っておると年間に20町歩、30町歩木を切っても50年ほどあれば、また切れると。だから清見村は出稼ぎをしたことが

無い。

それなりに金を持っていた。ですから、列島改造論の時にも、不動産屋が入ってきたときにも、特に共有林が多かったこともあって別に困ってるわけじゃないから不動産屋に売らなくてもいいじゃないか、そういうことからうちの村は自然が残ったというのが事実です。今の村長は松岡法泉（まつおかほうせん）といいます。6期無投票でございます。前の村長は8期無投票、だから戦後、1度も村長選挙したことが無い。2～3年あとに高山と合併しますので、最後まで1度も村長選挙をやらない。村会議員の選挙もやらない。他町村から言わせると、「おまえんこの村、ほんとに選挙のやり方知っとんのか？参議院選挙とか衆議院の選挙とかほんとにやっているのか？」。やっています。ただ、うちの場合は大変広い村ですが、12ヶ寺、寺が12あります。東本願寺一本。西本願寺も無ければ禅宗も無い。オウムも無いと、こういう所でございます。一宗一巡であるため争いごとを嫌った村民の歴史があります。

過疎の原因を探せ！

前の村長が常に言った口癖がございました。「我が村から出すものは産物は木材と人材でいい」こういう事を広田さん（前村長）は言われました。私も当時県職員時代にいつも聞いておりましたが、何かというとき、うちの村から出す産物は人材と木材でいい。木材というのは営林署と森林組合に任せておけばいい。人材…学校の先生に任せておけばいい。役場は焼き場みたいなもんなんや、馬鹿ばかりなんやおまえらは。なんにもせんでもええ。極端なこと言うと、我が村、なんにもしなかったから、自然は残ったけども、若い者にとって、これはおもしろくないわ、誰が見たっておもしろくないわ、こんな、なんにも無い村や。4800人以上いた村は若者の村離れを中心にあって言う間に2000人ほどになってしまった。脳でぶっ倒れて死んだ広田村長の跡継ぎとなった今の松岡村長は現状打破のため「おい、過疎の原因と対策を一週間以内にまとめてみい」ちょうど自分が42の年のころです。役場の中からそのころ35～45才までの職員6名、農業委員会の若い2人、商工会の3人、それから議員の方から若いのが確か2人、全部で13名で1週間のうちに過疎の原因と対策をまとめて来いと、夕方5時以降どれだけ酒飲んでもいいぞ何喰ってもいいぞ、役場の前の蕎麦屋さんのところで、焼きそばをつまみながら冷酒飲んで毎晩語りあった。1週間もたたないうちに書きました。自分が中心になってそのレポート、論文は嫌いなので箇条書き、でまとめ上げました。

過疎の原因は、頭がよくて度胸があって知恵と甲斐性のあるものから村を出ていってしまった。残ったもんは…ゴミばかり。対策は？失ったものを都会から持って来ればいい。

いずれにしても清見村はそういうことがあって過疎になってしまった。さっき言ったように自分としてはレポートをまとめた。まとめた時には議員さんも役場も笑い話で終わった。一週間もたたぬうちに新聞社がそれをコピーして持っていったらしい。出た出た。『清見村バカばかり』と、こう新聞に出たわけだ。このことでそれを知らなかった人まで新聞を見て知ってしまったわけだ。「誰がまとめたんだ、タイトルが悪すぎる。」「清見村はバカとは何事だ。残ったものはゴミ」、ゴミとは書いてなかったけれども、「知恵と甲斐性と度胸のあるものは都会へ行ったとは何事だ」と。さすがに、自分でも10日間ぐらい静かにしておりました。

今日は中小企業というか商工関係者は少ないのかな？自分はどちらかというと商売が好きな行政タイプです。ライオンズクラブだとかロータリークラブ、昔はなかなかああゆう会には入れなかった。ただ最近は結構オープンで、会議そのものには入れませんが後の懇親会とか立食パーティーには2人以上の方に紹介をしていただくと一緒に交流会に入れるということを、どこでもやっております。岐阜や名古屋のところも皆さん方のところも同じだと思います。そういう岐阜や名古屋のところの、交流会で1杯飲み、立食パーティーをしながら、商売人の長、社長、会長の方々に、自分はいつもこういうことを聞く、「おたくは何代目ですか？」「おう、よう聞いてくれた、俺で3代目

だ」「あなたのお爺さんが創業者ですか?」「おう、そうだそうだ」「創業者、どこからおみえになりましたか?」「おう、信州や。長野や。よう聞いてくれた」(別の人に)「おたくは何代目ですか?」「おれでまだ2代目や」「あなたの創業者はどこですか?」「伊勢志摩や」(また別の人に)「あなたは?」「おい、お前と一緒に飛騨の山猿や、俺のじいちゃんもばあちゃんもみんな飛騨やった」岐阜42万都市、名古屋360万人。あの地域の今の商工関係トップ連中の創業者といわれるものは全部、100%といってもいいほど、郡部から行ってるで。郡部。信州や飛騨とか伊勢志摩とか、地方から行った百姓の次男三男が創業者だ。岐阜42万人の中に岐阜市生まれなんてものはほとんどいない。田舎から行った次男三男。逆に言うとき長男が家に、田畑があったために努力もせん勉強もせん、ドブッとしてなにもせんのが田舎者や。恐らく我が飛騨ばかりではないと思う。こちらのほうの田舎と呼ばれているところでも一緒だと思う。

清見村の挑戦、「赤ちゃんの産声がする里づくり」

ちょうど同じころ昭和63年のときに、ちょうど我が清見村で過疎でどうしようもないところに、このパスカルを作ることにした。標高810mの、役場から34キロも離れているその集落。過去には100戸、400人以上おったんだ。それが33戸、100人を切っている、もう集落として崩壊寸前。村の中から、その集落の中から役場の方に嘆願書が出てきた。その嘆願書というのは「もう一度赤ちゃんの産声がする集落に、地域住民こぞって協力、頑張るので行政のご支援を頼む」こういう嘆願書があがってきた。よし、それなら、その時の村長が、ひとつのモデルとしてあの集落何とかせなあかんやと。村長22才で役場に入って今72才。50年来役場におるんだでな。獣医で入って畜産課長やって、助役やって今は村長や。どうのこうの言っても農林省、今で言う農林水産省には顔が利く。そりゃ、50年も役場におれば利くわな。

「おい松葉君、俺とおまえと議長と3人で東京へ遊びに行ってくるか連絡してあるはずだ」。今から15年16年前なんて官官接待なんて当たり前…、これは本音であります。そんなもんやった、本当のこと言うと。となり村で米一俵を農林省に持っていけば、うちの村は牛1頭持って行けと、そのくらいのもんやった。

東京の、今でも忘れませんが東京の赤坂高級料亭。農林省の課長補佐Aさん、結果的にその人は週刊朝日(週刊誌)にバンバンと4ページにわたって書かれた。スキャンダル。全部内部告発。自分もその週刊誌を買って読んだ。何月何日にどこで誰とゴルフしてなにをして喰ってどうして、それは内輪の者にしか分かるはず無い。赤坂で酒を、村から3人と農林省で2人出てくれて5人。女の子2人の酌婦いれて、カタンコトンカタンコトンとシシおどしの音がする、ちょっとレベルの高い所だった。金から言うと全部で82万だった。役場の収入役が、あとから東京から送られてきた請求書を見て「80…〇がひとつ違うんでないかこりゃ?」見りゃ、たった5、6人で飲んだだけだ。そのくらい東京であるところは赤坂なんていえば高級だった。

そこで、酒を振舞ってる時に、そのAさん…が、うちの村長つかまえて「おい松岡良く聞け」Aさんはまだ40代ちょっとの人やで。「おい松岡良く聞け、おまえたちのような貧乏村が日本には700、800、900ある。過疎でどうしようもない所がある。今は景気がいいでよいけども、こんな景気なんて続かん。いまに景気が冷めると、都会のものは気が付いて俺たちの所得税・法人税はみんな無駄な田舎に行ってる、こういうことを言われて農林省はおまえのような貧乏村のために潰される。シャッとせんかい。」普通飲ませて、喰わせてるときにはニコニコしてお世辞でも言うもんや。ああいう人ってのはそんなことは言わん。「おまえのところの村なんか一次農構、二次農構新農構、畜産基盤整備事業、畜産開発など、あらゆる補助事業を持っていきおこなっている。」「一度でも過疎が止まった、おかげさまで地域が発展した、農林省のおかげだ、補助事業のおかげだと、一度でもお礼を言ってこんかい、いつも泣き言ばかり言うてる貧乏人の…」こんな話で、叱られるために金を出して酒注ぎに行ったようなものだ。

そう言えば、頭のいいAさんも東大出てなかった。要するに主流派ではなかったんだなぁ、だから主流派から蹴落とされたんだなぁ。カミソリなんて言われた人で、やる事成す事過激の筆頭みたいな方だった。けどああ言う人ってのは先が見えていた。「よし、おまえんところの村の頼みを聞くのはこれが最後や、望みはかなえてやる」「大原という集落があって村の中で最も過疎が進んでいる。なんか知恵を、良い考えはありませんか、Aさん」「よく遠い所から来た。1週間か10日あとに俺は一度現場に行って状況を見る。」そう言ってAさんは大原へ来た。今でこそきれいな公園になっているけれども当時ほとんどない荒地、山桑があって深い沼地があってもう鬱蒼としている一番寂しい所やった。そこを見て「これはまあどうしようもない所だな、ここで成功すれば日本中成功するわい、おい来年の春までに5町歩以上この土地をまとめて来い。活性化農業改善事業というものを考えておるから、そのモデルとしてすぐやらせてくれる」。春先までに、今ごろの時期9月の終わりやった。来年の春までに5町歩土地をまとめれば、日本で3ヶ所の1つとして「活性化農耕モデル事業」の対象としてくれると言うのだ。

5町歩くらいまとめるにはあんな田舎の中では簡単なもんだ。一晩でまとまった。誰が見ても坪1000円もしないと思ってたところに6000円以上与えたんや。村長が、近い将来村が叩いて買ったって言われたらみっともない、とにかく坪6000、7000円で買って来いと、集落座談会で全員が寄っている。33戸。あの集落というのは特に重要な会議、集落座談会というのは夫婦で出てくる。夫婦の片方がいないところは、じいちゃんとかばあちゃんを連れてくる。その座談会の時に、「坪6000、7000円で買う。ここのお前たちの荒地畑を」「ほっ、本当にその値段で買ってもらえるんですか」区長とか消防団長とか言ってくる。「おおそうや。村長は7000円でいいといっている」「おい、すぐ酒準備せえ」土地交渉に行ったら酒振舞ってもらえて喜ばれたのはあれが初めて、あれで終わりや。結論から言うと貰った。「パスカル清見」パストラルカルチャー、パストラルというのは田舎の唄とか牧歌とか田園調の調べと言う意味のパスカルとカルチャー。フランスの哲学者にもあやかって、キュッとくっつけて、我々としては田舎の文化ってな具合であの名前を付けた。国からは総事業費17億円もらった。自分は農業改良普及員をやった経験から全部集落のことは知っておる。8年間あの村におったでなぁ。ある事があって当時の岐阜県の農政部長の堀さんという方が「松葉君、俺が定年になるまでおまえを動かすことは無いから思い切った仕事をせい、特例中の特例や」ってことでお墨付きをもらって8年間居らせてもらった、赴任して3年目の時であった。パスカル清見、公園を、ホテル、オートキャンプ場、レストラン、あの標高810mの山の中に作る計画で公民館で絵を描き、村民に見せた。住民みんな言った、「これで活性化に勢いがつく、これでうちの兄坊も帰ってこれる、わが若夫婦も来れる、これで働く場所ができた、これで夢が実現した、こんなありがたいことは無い」皆、喜んで何杯もドブクロを飲んだ。

工事は進めど、人は集まらず

どんどん工事が始まっていく。一番最初にできたのがレストラン、要するに道の駅、これは5年後平成5年に始まった日本の道の駅の第1号、「パスカル清見」。平成3年の5月11日にオープンすることはもう6ヶ月前に決まってる。最初の国のモデル事業なので国会議員から県会議員、関係者総じて115人が来賓で山の中に来ることまで決まってる。しかし、スタッフが決まらないんや、スタッフが。今なら、募集すればいくらでも来る。平成2年のあのころはバブルのまっ盛り、誰ひとりおらん。誰も。とにかく人が足りない、募集かけてもこない。結論から言うと182人にあたって8人ほど連れてきた、自分が、「人買い松葉」と言われるようになったのもあれからなんだ。地元のものに、農園の仕事とか販売のお手伝いだとか、レストランの洗い場、ホテルのフロントなど地元のものが協力してくれなかったらなんにもできんわなぁ。あの山の中、標高810mだ。高山から通勤するには遠すぎる。これは実名だ。「おい前田、おまえな、この前の説明会の時に、名古屋のインテリア会社におる若夫婦を連れてくるって言ったやないかあの話どうした」「いやぁ、そう言

われても松葉さん、もう孫がおるんですよ」「孫がどうした」「こんな誰も子供がおらん所に孫と一緒にきたって、孫がかわいいそうだ。あの話は無いことにしてくれ」「おい田中、お前のところの長男坊は高山のスタンドにおるっていったな。役場の係長級の給料払うなら大原へ呼び戻すといったやないか、どうした」「高山のガソリンスタンドの営業課長やっておるので立場上来れません」「おい山下、おまえの話はどうした」「いや、そりゃ無理無理。松葉さんが知らないだけで昔夫婦はうちにおったけど、ばあさんと嫁さんと喧嘩ばかりしておって、怒っていっちゃった。また戻しゃまた喧嘩のもとになる」ああでもないこうでもない。総論は賛成や。具体的各論特に自分のことになると逃げ回ってる。

方向転換・寄せ集め集団で出発

忘れもしない、パスカル清見を立ち上げるために、全部で18回座談会をした。最後のころには、お前たち、もうはっきり言うて裏切り行為だぞ、「赤ちゃんの産声がするような里づくり」なんて、この紙は、嘆願書はウソか。よし、もう分かった、いい。あてにもせん。ここまでやったらあてにせん。「おい、村長、一戸建て住宅を作ってくれ」と頼んで、一戸建て住宅を5戸、10部屋の独身寮を、清見で一番最初に下水道を完備した村営住宅と寮を標高810mの大原集落に造った。グリーンツーリズムなんて言葉は平成3年4年から後に言われたことだ。赤坂の高級料亭で飲んでる時に、そんなグリーンツーリズムなんて言葉は無かった。あの人、Aさんは都市と農村、都市部も喜ぶ農村も喜ぶ、両方が喜ぶような事業をやると言った。Aさんこそ現在のグリーンツーリズムの真の先導者だったと思える。

その時に地元は協力しなかった。だから一戸建て住宅を作り、村以外から人を集めることにした。村長は「大丈夫かおまえ、一戸建て住宅を作れば何とかなるか?」「あーん、板場の1人や2人と女の子のウェイトレスの7~8人のことなら昔の自分の知人を連れてくるから心配するな」「そやなぁ、おまえならそのくらいのことはするわなぁ、よしすぐ作る」そういつてすぐ突貫工事で一戸建て住宅を作ってもらった。

手当たりしだいに182人にあたった。誰も山の中にこない。高山からの距離を聞いたり冬の豪雪の事を聞いたりするともう、大概はびっくりするんやな。もうこうなったら金や。「あんたは今幾ら貰ってる?月幾らや?年間にすると幾らや?できれば源泉徴収か給料の明細無いかい?」「おれは250万円もらってる」「よし、それに100万円プラス、どうだ」「100万円がいいとこだろう…それなら考えます」「おまえは幾らだ?400万円?そこに100万円プラスだ」これしかない。そんなものは金しかないわ。だから今うちの財団、給料が年功序列でないのは今話したことに起因する。完全週休2日制。ボーナスも4ヶ月。決算手当では別に支払う。残業手当は1分単位で全額支給や。寄せ集め軍団を連れてくるための仕方ない手段だったんだな。ただそのとき、自分は言ったことがある。8人の寄せ集め軍団だ、阿婆擦れみたいなばかりだ。自分はそのみんなの前で言った、「3年経って目途がつかなかったら全員クビ。自分も公務員、役場を辞める、しかと覚えておけ」と。

始めのうちは板場やレストランの連中は仕事が無い。お客が来ん。草むしりや畑の仕事ばかりや。今でこそそれなりに客は来るけれどもあのころは客がいない。朝から晩まで泥だらけや。自分は、今は成功したかどうかは別問題として、寄せ集め軍団の、あのころの汗と泥は評価している。現在財団施設は、6事業所を持っている。どの施設もトップ級は全部よそ者、その下での働いとる90人パートのオバちゃんたちは全部地元の主婦だ。センター長、副センター長、支配人、副支配人の経営をまかせているトップ級14人は全部他県者。地元の者を採用していない。40歳以下で企業においてバリバリやってきた企業戦士ばかりを寄せてきている。一次試験、二次試験やって面接やって全国から集めた。銀行やら証券会社、大企業と呼ばれるような所でさえバタバタ潰れる時代に、血縁関係と地縁関係だけでかたまっているような地元中心の職場が潰れん方がおかしいもんな。

我が清見村に余った金があれば、「あそこの加工センターかわいそうだ、そこに300万。この園芸育苗センター、うーん管理費200万。あそこはじゃあ100万」こうやってやれる金を持っておれば、財源があればいい。うちの村は何にもない。一般会計が28億から30億円。2割しか自主財源がない。あとは、国、県、俗に言われる交付税だ。国とか県の血税で作ってくれた施設だ、財団には金利支払いも、減価償却も、元金返済も何も要求されていない。村の施設だから。そのかわり自分で自主努力で頑張れ、村は貧乏なんでせめて売上金の5%は村へ寄付せい。採算がおかしくなったらどうするか、給料の高いものから辞めてもらう。この話は、職員研修会の際に、常に語っている。また、視察研修とか、長期出張もどんどん実施しているがおそらく他と大きく違うのが、復命書だ。写真とかパンフレットとかまたは日程・行程を長々書いて分厚い復命書は過去の話である。今の財団の復命書は決意表明にさせている。研修や出張から帰ったら、1週間以内に、私はこれをします、1ヶ月以内になにをします、3ヶ月以内にはなにをやります、これが復命だ。遊びごとじゃないんだ。はじめから行く時に財団のスタッフは何を盗んでこようか、何を持てこようか、真剣に考えて出てゆく。特産開発やって1年以内に500万600万売れりゃ10万20万報奨金を現金で渡す。スタッフの奥さんたちは家庭の中で、お父さんにこういう知恵を与えればまた報奨金がもらえると思うとる。これが大事なことだ。そのかわり事故と金と女の問題のトラブルはボーナスのカットを即実施する。全部が寄せ集め軍団だ。板場だけでもこの財団全部で18人おるでな。男は全員大型免許、大型資格とらせてる。色んなイベントをやったり色んな事をするときにトラックが運転できんだとかダンプが運転できんだとか、とてもそんなもんいちいち他に頼んでたら高こうつく。まゝ役場の職員も全員だけどな、役場でも大型資格はとらせてる。だけれどもそういう要するに職員うんぬんに、財団の中の職員うんぬんに何が大事か、何を一番求めるか、きれい事なんて言ったっていかん、今の時代は。貧乏からは何も生まれないから。

スタートは「言わない3原則」

「職場の空気」を変える。はじめのころやっていた、言わない3原則を紹介する。職場の中を1週間、10日あったら見事に変える方法がある。ただで変える方法だ。特に女の多い職場なんてのは見事に変えてみせる。どこの職場でも朝礼をやる。朝礼の時は大体、センター長なりが一言しゃべって、あと順番で女の子が伝達事項をやって、それで終わる。これではだめだ。まず、毎朝大きい声で「はい、いわない3原則の唱和を行います1、極力人の悪を言わない」はい、唱和。「2、極力過去の事は言わない」みんなが唱和する、声がちいさい、もう一回もう一回、「3、極力「できない」と言わない」これを3回4回唱和させるんや。はじめは声が小さいけれども、2日目3日目になってくると大声できるようになってくる。みんなが交代で、リーダーになり、「1、極力ひとの悪を言わない、2つ目、極力過去の事は言わない、3つ目、できないと言わない」を毎朝繰り返す。「おいすまんけどな、このくらいの仕事今日とは言わんから、明日中に頼むぞ」「そんなこと言われたってそんなどうもこうもできん…」1週間10日経つと「あの…ん…頑張ります」とこうなる。実践したことが無い者には分かん。グタグタひとの悪口やら、もうグチャグチャとわしの若いころはああじゃこうじゃと言いやがるが、誰と無く1週間10日経つと「…あなたみっともないわねそんなこと、あんた毎朝みんな唱和してるでないか、恥ずかしいねん。」「あゝごめんごめん」とこうこうなるんや。とんでもなくその職場の中の雰囲気が、どちらかというと他人行儀になる。職場というのはな、戦いの場やから。遊びの場でないんだ。ベチャベチャと私語をしゃべるは、家に帰ってから。職場は憩いの場ではない。

行動・印象の4原則

もうひとつは、行動・印象の4原則。例えば自分が知らない旅先で、「すいません、松本へ行く道はこっちの道でいいですかね？」こういうふうに聞く。「あっ、良い良い、この道でいい。もう

少し行くとその松本大学がある、気を付けて行ってくださいよ」と丁寧に言ってくれるとその人もいい人に見える。そして、その人も含めその周辺全体の人柄がええ農村地帯に見える。「すみません、長野へ行くにはどう行ったら…」「はぁ？あっちや、よう分からんがあっちじゃ」その人のレベルが分かるが、その地帯全体がそういうレベルのような気がしてまう。そういう経験って無い？あるやろ？だから職場だとか地域を本当に地域を良くするには地域全体の教育、レベルアップが大切と思う。清見村の小中学校は日本一あいさつが立派だと思っている。どんな人にも挨拶する、とんでもない大きい声だ。「おはようございます、おはようございます」と。今は伝統になっているな。だから行動印象4原則「1、挨拶がしっかりできること」。まず、職場や地域の中の基本原則、挨拶ができること。「2、返事ができること」まず返事。聞かれたら返事。「はい」「わかりました」。3つ目がきびきび、機敏性や、機敏性。チンたらチンたら動くような職場や地域はダメや。4番目が笑顔やで、笑顔。男は、あんまりニヤニヤしてもみっともないかもしれないけれど、初対面に笑顔は大切だ。玉井さんみたいな坊様みたいな人でも、時々ニコッとされるな、あれがいい。今いった行動印象4原則こんなことは小学校時代に教えてもらってるんやで本当は、みんな忘れてしまっている、いい年になるほど今いった基本的な挨拶や返事とか、キビキビすることを忘れる。

役場に入ってくる女の子にいつも言う。いくらパソコンができるあれができるこれができるなんて言うよりも、役場なんてものは最大のサービス業だ。税金もらってるんだ。挨拶ができて返事がシャツとして「わかりました」「すみません」、そしてニコツとしている。これが大切や。ツーンとして返事もようせん奴のほうがタワケに見える。そしてそのことによって村全体がつぶされる。村のイメージダウンだ。グリーンツーリズムなんか、うちの村は徹底的にやっているがな。施設のものがしっかりやるなんて事は当たり前だけど、近くの人たち、住民になに聞かれても、飛驒弁、清見弁丸出しでもいい、本当に誠意を持って教えてやる、分からん時には、「わしゃ分からんので、その事についてはちょっと待ってりゃあ、」って言って誰かに聞いてくる。相手はそんだけ感謝してまうでな。それが本当の郷土愛、村を愛することや。

3-4-3の組織人価値評価

自分の今しゃべってる事は全部松葉流やでな、教科書はない。自分は今55才や。55年人間やってきて感じたことをしゃべってるだけで、その専門家に言わせるとだいぶ違ってるぞということがあってもいい。それはご勘弁してな。組織人価値評価3-4-3はこれも自分の哲学や。10人いると3割は優秀なもんや。それなりに優秀な者。4割は並や。下の3割は出来損ないや。上の3割バッターが稼いでくれて下の3割が食いつぶしおる。

一番上の3割は人財。「ざい」の字は木ヘンでない。貝ヘンと書ける。財産の財、人財。真ん中の4割の人材、在宅の在、いるだけや。下の3割は人罪。罪人や。問題はここからだ。長年やってきた自分のカンで言うと、1番下の3割をクビにするとどうなるか。1年後2年後には上からちゃんと落ちてくる。また3-4-3になる、間違いない。どの職場でもみんなそう。約に立たない者をクビにすることは手法の中では簡単だ。合法的に辞めてもらっても、1年経つとまたそういうグループ分け、3-4-3になる。これは本当に企業秘密、こんなもんタダでは教えられん話や。上の3割は研修に出さなんでもいい。上の3割のトップクラスはな、ハッキリ言うと自分で勉強する。自分も色んなネットワークを持っている。色んなところで勉強しとる。

中卒が悪いとは言わん。清見のなかでも50代以上はかなり中卒や。問題なのは、中卒で1度も高山はじめ岐阜、名古屋で働いた事の無い者が困る。友達を清見村内にしか持っておらん。高校出たものは、高山にしか高校が無い。したがって、都会で働いたり稼いだりした経験のないものは飛驒関連にしか友達を持っておらん。大学でしかも勉学も特にスポーツをバリバリやった者がいいのは勉強の価値もあるかもしれないけども、友達ネットワーク、4年間いるうちにスポーツを通じ

て、その友達、先輩、後輩を全国に持つ事になるな。これに価値があるんや。さっき言ったように3-4-3になった時の上位3割の優秀といわれる人間は研修に出さなんでもいい。ボーナスを余分に支給しておけばそれなりにちゃんと勉強もするし、新しい情報、ためになるネタも人的ネットワークの中でしっかりと収集してくる。一番大事なことは中間の4割だ。これは徹底して教育・研修・課題を出すことだ。静岡に管理者養成学校、TV等で地獄の特訓学校として放映され有名になったところだが、ここへは毎年中間の人間を研修に出している。8日間で一人18万円だ。よく高山の商工関係者から「お前のところの財団職員のレベルは高い。良く教育されているし、良く出来る」と言われる。まあ、上の3割は当然だと思っているけれども、真中の4割が下の3割を引き上げてるだけ。1番下の者なんかは、去っていく者は放っておけ、だけどもあえてクビにする必要はないし、研修に出す必要もない。真ん中の4割を徹底的に研修なり、いろんな所へ出してやることやでな。このレベルアップを計っておくことが会社組織、その組織全体の中では重要なことと思う。自分は25年~30年間、1日1筆の行動をやっとるでな。1日1枚礼状を書く仕事を自分の哲学やと実行しとる。簡単に思えるけれども、1日1枚、ハガキ、50円やで。手紙書いたら80円や。長々書こうと思うと書けられない。続かない。今までの自分のネットワーク、とんでもなく忙しい人やと思われた今の愛知県知事。あの知事、前までは一宮の市長さんやった。あの人には5人子供がおる。あの頃の市長さん。「市長さん、あんた忙しい身でよくこんな子供を次から次へと作る…」「ひゃあ、あれだけは別ですよ、あんなものは放っといってもできますよ」あの人は立派や。そして今の静岡の掛川の市長、これも立派。大分県の日田市の市長もすごい。いろんな所で付き合いがある。「世話になった、松葉君ありがとう」それだけや。けれども礼状が即来る。礼状ひとつ来るところは過疎でどうしようもない暇な所、貧乏人の村や。そういうもんだ。

財団の中の職員、営業も結構人数を持っておる。営業の者にはタイムカード押さなくてもいいって言っているの、朝、顔だけパッと出してどこへ行っているか分からん。今、携帯かけりゃ「はいっ」すぐ出る。「どこそこまわってます」恐らく喫茶店でコーヒーでも飲んでる。しかし、本当の仕事をしているか見分ける簡単な方法がある、自分がやらせとる。1日1枚、礼状を書く仕事をせ。1日1枚礼状を書け。それは必ずコピーしてとっておけ。事業所まわってるときに「おい9月8日のお前の復命書見せてくれ、礼状見せてみい」一発で分かるな。始終顔合わせとる所に礼状書けばタワケかと言われるでな。いつも顔合わせてる人にラブレター書いたらアホかって言われる。午前中パソコンを叩いたなら昼からは門を叩かんと新規の客は取れん。尚且つ、ありがとうございましたと、世話になりましたと、勉強になりましたと、礼状が書けん。1日1枚、365日とは言わん、300日でいい。礼状が書ける仕事をする事だ。このことを実践するスタッフが一事業所に、一会社に20人いると年間6,000人の人に書くことになるんだ。10年たったら60000人その1割が我が清見村のリピーターなりサポーターになってくれたらとんでもない価値や、やらにゃあかん。考えてばかりではなかなか地域、山村は伸びん。まず自分がやることや。大きいことはいらん。小さいことからでもいい、どんなことでもいい。こんなバカなと思うことでも、小さくてもいいが、継続すること、継続。続けにゃならん。やらせにゃあかん。そのためには自らやるんだ。

優秀な人間の5原則

優秀な人間の5原則。一つ目が情報力。二つ目が企画組立力。三つ目が経営管理力。四つ目が連帯統率力。五番目が技術力や。1番目の情報力の時にいつもはなしが出る。「情報ってなんですか?」「おう、よう聞いてくれた。情報とはな、我が村が、我が財団が、我が地域住民が儲かること、潤うこと、こんだけしかいらん。あとのことなんかゴミや、雑ネタや」遅いか早いかだけで新聞にもテレビにもインターネットにも全部載とる。見ようと思えばありとあらゆる事が1日遅いか2日遅いかだけの違いで、みんな出てる。無いのは我が財団、我が清見村の地域住民が潤うネタが書いてない、儲かるネタが書いてない。これを集めてくるのが情報力や。さっきも言ったように、

村、財団、潤わなくて何ができる。潤ってはじめて活性化につながるし過疎も止まる。

2つ目の企画組立力。いくら知識があったって勉強したってダメ。色んなこと聞いた、色んな勉強をした、大事なことは組立ができる、形を見えるようにしてくれなかったらなんにもならん。知識なんてものは、いいか悪いかの判断材料。知恵というのは行動を起こす時の判断材料だ。知恵と知識とではえらい違いや。企画組立力、本当の企画組立ができるかどうかというのが、これが優秀な人間の条件や知識みたいなこと専門の者に聞けばバツと全部教えてくれる。全部習える、今は。だけどそれを我が村に、我が地域の中でどういう組立をするかってことがなかなか難しい。コンサルタントに頼むと時々日本中どこでも通用するようなコンサルしかやらん。町村の名前を変えりゃどこでも通用するようなもんだけ。組立てこそ命と思っている。

3つ目が経営管理能力。数字に弱いものもダメ。ちょっと時間が迫ってきてるんで、この経営管理は省略しておくが、常に経費と投資を頭の中に入れておくことがポイント。

4番目に、連帯統率力。今自分が言ってることは優秀な人間の5原則を言っておるんで。4番目に大切な力が連帯統率力。どういうことかという、情報力があって組立ができて計数能力も高くても組織で仕事をする場合、団体で活動する場合はみんなと仲良くすることができない人間は、これダメ。大事なことはみんなとは仲良くできるけど最後にはキュッキュッと、まとめができる。もう一度言う。みんなとは仲良くできるけれど、最後にはそれらの人間のまとめができる者がはじめて優秀な人材の4番目の連帯統率力だ。

最後、5つ目が技術力。玉井先生の話に反論するわけではないが、自分は田舎技術はそれほど必要ないと思っている。だから、優秀な人材の5原則の一番最後に技術力をもってきた。我が清見村の農産加工センター長も園芸育苗センター長、そしてコンポストセンターの責任者はすべて経営がうまくいっている所の事業所の長と言われる者は高校、大学、そして最初に勤めていた企業も農業関係ではない。農業関係の学校を卒業し、それなりに農業関係の知識と技術をもっているいても、組織の中で働いたことがないと問題だ。これらを見まちがえて優秀な人材とするととんでもない結果となる。田舎社会の中で会社なり、組織がうまくいっていない原因の1つが少しぐらいの技術を高く評価しているからだ。特に、少しぐらいの技術があるために「研修には行かず」「質問のせず」そして「勉強もしない」。何も知らないが、情報を理解し、様々な条件を組立て、計数的に計画を立てる、そして連帯統率力をもって人を動かす、これだ、これが今もっとも望まれる農村の中のリーダーだ。

まとめにかえて

色んな話を、大体したようなつもりですが、ユダヤの商人、これを3分以内に話して、終わりたいと思いますが。いま地球上に62億人、地球上の商人、日本の商社マンってのは世界で通用すると思う？日本の商社マンなんてものは世界に全然通用せん。日本の時計だとかテレビ、洗濯機屋、車とか商品、製品は世界中で日本は1番やな。世界の中の商人と呼ばれるのは、ユダヤの商人と中国の華僑、この2つだけや。ユダヤの商人、最近では武器商人だとかいわれるわな。中国華僑というと、麻薬か…とか悪口もきかれる。ユダヤの商人の哲学ってのがある、哲学。自分は5-6年前ある人の講演で聞いた。ユダヤの商人の哲学。「約束事、48時間以内に第一報を」、こんだけ、もっとむずかしい掟があるのかと思った。ユダヤの商人っていう映画にもなったくらい、あの掟というのは日本語に直すと「約束事、48時間以内に第一報を入れよ」これだけが、ユダヤの商人の哲学や。その話を聞いて実は自分の同級生が名古屋のM商事にいたので、「おい、こういう話を聞いたが、橋本、本当け？」「そのとおりや。そんなこと、まゝ滅多に言う人はいないけどな、そのとおりや」ユダヤ人は約束した事の途中経過、「あの時約束したけどごめん、もっと時間がかかりそうなのでよろしく頼む」ってことを2日以内に相手に第一報を入れる。むかしは手紙を書いたらしい。途中経過について相手にまず一報を入れる。日本人はこんなことやらん、しかしこれを常に

やられると、相手とは信用どころか信頼関係が芽生えてくると言いのだ。ちょっと酔っ払って頼んだようなことでも、頼んだ方は忘れてしまっているくらいのことだ、そういうことでも、「あぁ、ちょっと調べてみたけれども、あれは難しいのでごめんなぁ」俺は何を頼んだかなぁ。2日以内に第一報を入れる、これをやっていくことが信頼の大基礎。もっとその時に、その橋本君いわくとんでもない怖い話を聞いた、本当の話を。ユダヤの商人の裏は、もうひとつあるぞと裏の話も聞いた。ゲリラとアフガンで戦う「すまん、なんとか機関銃100丁と手榴弾1000発、なんとかしてくれんか、頼む」そういう商談がくる。そのくらいは手持ち在庫にある。しかし、ユダヤの商人は、「機関銃100は何とかなるが、手榴弾の1000は…まあちょっと待て、ちょっと…まあ1日2日探すんで、こいつは難しいわ、時間をくれ」。真夜中に、もしくは朝第一番に相手の社長のところへ電話を入れる。「手榴弾1000発機関銃100、全部揃えました」相手にしてみると一晩中寝ずに駆けずり巡って集めてきたような気がする。本当は持ってたんやけれど、「そうか、よく頑張ってやってくれた、ありがとう」ということで、値引きもない言いなりの値段、しかも感謝される、ありがとう、その次にバズーカー砲、大砲を頼む、なんとかミサイルを頼む等、追加注文の話も近いうちに必ずくるというのだ。相手に第一報を入れるというユダヤ商法、裏には相手の心理をついてやる方法、あの鉄則の中にはそういう裏もあるぞと。日本人は平和でいいなぁ、こういう話やった。

ちょうど時間になりましたんで、とりとめの無い話ばかりで、「人が変わった地域が変わった」逆に言うと松葉が変わっただけでございまして、たいした話はできませんでしたが、1時間半ほどご清聴ありがとうございました。（今回掲載にあたり加筆、修正をおこなった。）

講師紹介

1947年2月、岐阜県に生まれる。1990年岐阜県農業講習所（大学校）卒業後、岐阜県農業改良普及員。1989年県の派遣により岐阜県高根村農林課長となる。1991年清見村職員、農林商工課長、企画振興課長を歴任の傍ら、財団ふるさと清見事務局長を兼務。2002年清見村助役兼財団ふるさと清見事務局長、現在に至る。