

宮本英樹氏

(NPO法人ねおす 専務理事・コーディネーター)

1. コーディネーターのプロフィール

自然体験・環境教育プログラム、エコツアーデザイン、木育・食育推進、地域・協働等のコーディネーターを生業とする。登別市ネイチャーセンターふおれすと鉾山コーディネーター。

地方新聞社を経て、平成6年より北海道に自然・野外学校をつくるために北海道自然体験学校NEOS設立に参加。北海道らしい環境学習、エコツーリズムを推進する一方、地域づくりにも積極的に関わり、黒松内ぶなの森自然学校、登別市ネイチャーセンターふおれすと鉾山の立ち上げを経て、現在ではJR北海道の大沼ふるさとの森自然学校などに取り組んでいる。

2. 手がけてきたコーディネーターとしての取り組み

宮本氏は、自身のコーディネーターとしての仕事を、3つのステージに整理している。

1つは、エコツアーのツアーコーディネイトで、都市住民と地域住民あるいは自然の仲介を行う。インタープリターの仕事と言ってもよい。

2つめは、地域住民の参加のコーディネイトである。廃校を利用した行政施設「ふおれすと鉾山」の立ち上げを行い、そこに住民参加の仕組みをつくり、成功させている。

3つめは、現在、JR北海道の所有地で行っている「大沼ふるさとの森自然学校」である。ここでは、地域住民の参加はもとより、資金調達や法制度の活用等に踏み込んだ事業コーディネイトを行っている。これはプロデュースの仕事ともいえる。

以下に、3つの側面の仕事の概要を示す。

(1) エコツアーのコーディネーター（相互理解のためのインタープリテーション）

宮本氏は、ふるさとである北海道置戸町がある道東地域で、15年ほど前からエコツアーを手がけてきた。エコツアーは、地域環境を守りつつ主体的発展、内発的発展を図るものである。

置戸町は、国有林の城下町ともいえるところで、かつては製材が盛んであったが、木材の自由化によりさびれ、1万数千人の人口も4千人弱へと減少した。その町で、自然の保全を言っても、アウトドア好きの変わりものにみられるだけであった。田舎に住んでいると、自然の中に埋没してしまい、空気や自然は“ただ”だと思ってしまう。

そこで出会ったのが、コスタリカのエコツーリズムであった。外の風を入れながら、地域を再評価し、価値づけをしてくれるという考え方である。このエコツアーのコーディネイトは、都市と農山村の間に入らないといけない。地域の人材は、自分たちの固有の価値や

魅力、そしてそれを人に伝える方法がわかっていない。そこにコーディネイトが必要である。

(2) 地域住民の参加のコーディネイト（個の思いをつなぐ拠点形成コーディネイト）

「黒松内ぶなの森自然学校」は、「ブナ北限の里づくり構想」にもとづき、国の天然記念物にも指定されている「歌オブナ林」をシンボルにしたまちづくりを進めている黒松内の交流拠点施設として、1999年4月より活動を開始した。

この「歌オブナ林」利用ビジョンの策定に参加した宮本氏は、「地元の人が利用計画を立てるべきだ」という意見に違和感を持ったという。なぜなら、地元の人であってもその場所にほとんど行ったことがなかったから。そこで宮本氏は、管理者、町内会、外の人を平等な扱いにして、皆が使う立場から管理計画を立てることを考えた。地元の人でも外の人と同じ立場で検討するという「平等の原則」によるコーディネイトを実施したのである。

2002年から関わっている「登別市ネイチャーセンター ふおれすと鉱山」は、登別市の山間部にある鉱山跡の地域で、廃校を利用した自然体験・社会教育施設である。この施設の立ち上げの際、宮本氏は行政の社会教育課に出向し、運営のデザインと立ち上げを行った。6月に就任、オープンが翌年の4月であった。ハードの予算はついてはいたがソフトの準備はなにもなかった。そこで苦肉の策として打ち出したコンセプトが、「永遠の未完成」であった。「スタートがはじまり。仮オープンであり、グランドオープンではない」という考え方を徹底させ、住民参加による運営を仕組みにした。

「永遠の未完成」というコンセプトには、「人の手で常に形を変えていく」と「自然こそ完成、人間がつくったものは常に未完成」という、2つの意味がある。

(3) 事業のコーディネイト（セクター間のプロデュース）

「大沼ふるさとの森自然学校」では、JR北海道のゴルフ場開発計画がとん挫した土地の利用に困り、その環境をそのまま生かした有効活用を模索している。その調査、計画、運営の基礎づくりを「ねおす」に委託されている。JR北海道にとっては、遊休地の利活用と沿線の魅力づくりは人を運ぶ会社として大きな課題であり、初めてのCSR事業とし取り組んでいる。このため、この仕事は北海道における山村再生と企業のCSRの協働モデルとして、力を入れている。

地域再生のテーマは企業のCSRによる「地域関係資本の再生」である。例えば、森の子育てサロンでは、地元の主婦向けに託児付自然体験等を提供している。もちろん、運営には女性の社会参加を促し、ボランティアとして活躍してもらっている。森の中に馬（道産子）を入れ、和種馬とその周辺文化の保存と森林管理、そして新しいメニューとしてホースセラピーを行うことという計画も進めている。

このJRの土地は農地が多く、農地転用等への規制も多い。宮本氏は、こうした法制度にも踏み込んで、事業コーディネイトをしている。



3. これまでの取り組みにおけるコーディネーターとしての工夫

宮本氏の話をしていると、特定のキーワードが繰り返しでてくる。このキーワードが、宮本氏のこだわりであり、成功の秘訣となっている。

(1) 「宙ぶらりん」の人となる

都市と山村の連携を行う場合、「都市側の人逃げやすく、農山村側は動けなくなりやすい」。このため、都市と山村のどちらにも関係する「宙ぶらりん」の人が、コーディネーター役にふさわしい。

この際、都市の人が、いつでも逃げられる状態で山村に関わるのでない。山村に関わる都市の人は、一時期そこに住みつき、あるいはその土地や家を買ったりとして、“アダプト”をすることが必要である。札幌に事務所を構える「ねおす」も、山村の仕事を行う場合にはそこに人を派遣している。ただ、完全に“アダプト”してしまい、100%成功が期待されるのもよくない。

(2) 利用者を当事者とするコンセプトとルールをつくる

「ふおれすと鉾山」の立地場所は、観光資源に恵まれた場所ではないため、体験プログラムなどソフト重視を余儀なくされた。「どうしたら魅力あるプログラムを作り続けられるのか」を議論した結果、行き着いた考えが、利用者にもプログラムデザインへの参加を促すことだった。

では、「どうしたら利用者が参加したくなるようになるのか」。宮本氏は、「永遠の未完成」というコンセプトを徹底させ、また「平等性」と「変容性」というルールを具体化した。

「平等性」とは、「ふおれすと鉱山に関係する行政、運営を委託されているNPO、市民ボランティア、利用者等の関係者全員が、立場や役割が違って同じ立場で、自己実現の機会とその責任を負う」という考え方である。「変容性」とは、「自分が出した知恵がどこかで役立つチャンスがあり、運営スタイルは柔軟に変えていける」というルールである。これらのルールを体得できた人には、積極的に情報公開と事業参画を促していく。逆に意欲はあってもルールを未習得の人は自由に泳がせて様子を見る。この原則を『閉じられたオープン性』と呼んでいる。

このルールにより、参加者は、自分の意見が専門性や実績によらず平等に扱われ、自分の意見により活動が変わっていくことを実感できる。それが参加と継続のモチベーションとなる。

(3) リピートのお得感とステップアップを仕組みにする

利用者は、繰り返し施設を利用するなかで、段階的に運営に関わることができる。熱心な利用者には、最初に「ボランティアになってみませんか」と誘い、さらに意欲があるようであれば、プロジェクトデザインの実行委員会への参加や「利用者会議」という運営デザインへの参加へのステップも用意されている。

施設運営に関われば関わるほどに、利用者の成長の度合いに合わせて、参加の度合いをステップアップできるという仕組みが、利用者の参加を促す秘訣となっている。

このステップアップの仕組みは、運営をきめ細かく行うことで機能している。つまり、現在、施設運営に当たっているコーディネーターは、「そろそろ、あの人には委員会に出てもらおうか」、「あの人にはここまでやってくれているから、次にこういう役割を担ってもらおう」などと、一人ひとりを丁寧に見極めながら、参加を促している。

(4) “対象者”という対象者はいない

宮本氏は、「対象者は一人ひとりのニーズが異なる。一括りにして、対象者をステレオタイプに捉えてしまうと、ニーズに答えられなくなる。まとめたり、一緒にしないことが大事だ。」という。そして、「一人ひとりに声を聞いた結果として、共通する課題は何かを見つけだす」のだという。

この共通課題を見つけ出す作業に、コーディネーター自身も参加する。コーディネーター自身も地域の人と共通する課題を見つけるプロセスを持つことで、相互の関係が生まれるともいう。一人ひとりを大事にするという基本的なことが、コーディネーターの秘訣である。

(5) “小さなミラクル”を実現する

宮本氏は、「今までのコンサルタントとは違う。コンサルタントはアイデアをくれたがお金を持ってきてくれなかった。」と言われるという。宮本氏は、「アイデアもお金も人も連れてくる」ことで信頼を得るのだという。

「その地域が必要な実質的な支援をするにはかなりの引き出しが必要」とも言う。自治体・企業の抱える懸案事項を正確に理解し、法律や補助金等の仕組みを有利に活用して問題解決の道筋を提案する能力も必要だ。

パートナーシップ事業の初期段階で、“小さなミラクル”（資金を調達する、住民や外部からの集客力を見せる、感動的な場面を演出する等）で、建て直しを見せることで信頼を得ることもコツだ。

「コーディネーターは法律に詳しくなければならない。」という宮本氏。これ以上は、企業秘密だということで、ここでは書けないが、地域住民では考えつくことができない専門性や都市ならではの情報等を持ち込み、驚きを伴う喜びを抱いてもらうことが大事である

（6）コーディネーターの仕事は時限的に行う

宮本氏は、ふおれすと鉱山のたちあがいの準備と開館時の運営（行政より委託）を行った。その後、施設運営は、ふおれすと鉱山の活動を支援する利用者側の団体として設立された「モモンガくらぶ」に段階的に移行した。宮本氏は、コーディネーターの仕事は「時限的」に行うことがよく、コーディネーターから関係主体が自立していくことが望ましいという。

ふおれすと鉱山の運営が、「ねおす」から「モモンガくらぶ」に移行してきた様子を「参考資料：「ふおれすと鉱山」への市民への関わりの変化」に示す。

「モモンガくらぶ」はもともと利用者から補助スタッフ、主催者へとモモンガくらぶの役割が変化してきている。宮本氏は、現在も「モモンガくらぶ」のアドバイザーとして専門知識を提供しているが、「モモンガくらぶ」を自立的に運営する体制も充実し、運営上のコーディネーターはモモンガくらぶのセンター長や事務局長などに移行してきている。

コーディネーターの役割は、時間とともにどのように変化する、そしてコーディネーターを担う人材も移行していくことを、「ふおれすと鉱山」の実践が示している。

4. コーディネーターとして学ぶべき点

コーディネーターという肩書きを持つ宮本氏である。宮本氏自身が定義するコーディネーターの仕事は「異なる価値観を持った人をつなぐこと」である。

宮本氏にとって、人をつなぐ場面は、エコツアーのインタープリター、住民参加のデザイン、事業のプロデュース等、様々である。それらに共通する秘訣は、一人ひとりのモチベーションを高め、ステップアップによりモチベーションを継続させるコンセプトやルールを共有することにある。

そして、関係者一人ひとりのニーズや特性を見極め、一人ひとりに参加の道標を提供するというコーディネーターの眼差しが、一人ひとりの参加を引き上げ、後押しする。

「コーディネーターは綿あめの棒、美味しい主役は白い綿だが、棒という基本方針を守る存在がないと、綿あめはできない」、「プレイヤーが花形、コーディネーターは裏方」、これも宮本氏の言葉である。

これからの地域づくりでは、インタープリター力・コーディネート力・プロデュース力を内容とする「社会関係資本」力が重要であり、それこそが「地域のブランド力」の実体に他ならない。

5. その他

参考資料：「ふおれすと鉱山」への市民への関わりの変化

北海道大学の森重昌之氏は、「ねおす」及び「モモンガくらぶ」関係者へのヒアリングにより、「ふおれすと鉱山」への市民への関わりの変化を段階に分けて、整理している。以下、森重氏の論文より、要点を抜粋する。

■「モモンガくらぶ」の発足（2002年9月）

・「ふおれすと鉱山」では、開館当初から利用者（市民）と専門NPO、行政の協働による施設運営を目指していた。この市民活動の基盤をつくるため、市民懇話会メンバーやふおれすと鉱山を利用する市民約40名が集まり発足。

■利用者としての活動（2002年9月から）

・市街地から離れたところにある「ふおれすと鉱山」の周知を図るため、「モモンガくらぶ」は、「ふおれすと鉱山」の活動を広く市民に伝えたり、会員間の交流を促進したり、事業に利用者として参加するなど、活動を支援する役割を担った。

■主催者としての事業の「実施」（2003年3月から）

・利用者の意見を反映した運営をめざして「ふおれすと鉱山利用者会議」が開催され、「モモンガくらぶ」も参加。行政が実施する事業に補助スタッフとして関わっていたが、事業内容によっては主催者の役割を担うようになった。2005年8月、NPO法人取得。

■運営計画の策定過程への「参画」（2006年3月から）

・「モモンガくらぶ」主催の「利用者懇談会」を開催するようになる。これにより、市民の意見やニーズを集約し、運営に反映させた。2006年4月から、施設の清掃・夜間管理業務を受託。

■指定管理者としての運営「主体」（2007年4月から）

・指定管理者となり、これまで行政が行ってきた施設運営を「モモンガくらぶ」が担うようになった。「ねおす」は、現在、「モモンガくらぶ」と協働しながら事業を補助する役割を担っている。

【参考文献】

敷田麻美編著、森重昌之・高木晴光・宮本英樹著

「地域からのエコツーリズム観光・交流による持続可能な地域づくり」学芸出版社、2008年4月

森重昌之「地域外の知識を活用した市民のエンパワーメントと協働プロセスの分析

～北海道登別市ネイチャーセンター「ふおれすと鉱山」の運営を事例に～

特定非営利活動法人登別自然活動支援組織モモンガくらぶ

「MOMOスタBOOK」2007年12月

「MOMOスタBOOK Vol. 3 森の中の子育て」2009年3月