

【テーマ】「小さな世界都市」を創る ～ローカル&グローバルの挑戦～

【講師】中貝 宗治氏：豊岡アートアクション理事長

担当教員：池田 千恵子 准教授

【日時】2025年4月11日（金）18:30～21:20

【場所】大阪公立大学大学院 都市経営研究科 梅田サテライト 101 教室

【参加者】都市政策・地域経済コース M1 学生 他

■ 講義概要

「小さな世界都市」を創るために、豊岡を経済的にも、文化的にも、社会的にも、「突き抜けて面白いまち」にする。突き抜けて面白いまちを本気で創ろうとする場所には、共鳴した人がやって来る。人が帰ってくる。まちが蘇る。理想と現実を並列に語ると、ことごとく理想が負ける。差があるのは当たり前。その差を埋めるための戦略が必要。「小さな世界都市」を実現するための戦略とは？その具体策となる「4つのエンジン」とは？

■ 講義内容

講師プロフィール

豊岡アートアクション理事長。

兵庫県職員、兵庫県議会議員を経て豊岡市長を5期（2001年～2021年）務めた。人口減少の問題が顕在化する中、市長としてコウノトリの野生復帰をはじめ、「小さな世界都市ーLocal & Global City」の実現を目指して、まちづくり諸施策に取り組んだ。

人口減少と豊岡の戦略

1. 人口減少の何が問題なのか

人口減少は地方都市にとって最大の課題であり、基本的に「良いことはほとんどない」。まちの機能が縮小し、経済や社会のあらゆる面に悪影響を及ぼす。

具体的には、学校の統廃合、公共交通の路線廃止、ガソリンスタンドの廃業、地域経済の縮小、行政運営の非効率化、インフラ維持の困難、そしてコミュニティの衰退。一人減るごとに、年間125万円の消費が失われるという試算もある。これを、平田オリザ氏は「緩慢なる大災害」と表現した。

2. 人口減少の実態（と誤解）

豊岡市は 2040 年には人口が 30%減少するという見通しの中、「量より質」といった議論では追いつかないほどの規模で人口減少が進行している。だが、その実態についてはいくつかの誤解が存在する。

誤解①：一組当たりの夫婦が持つ子どもの数が減っている？

実際には 20～39 歳の既婚女性が持つ子どもの数はほぼ横ばいで推移。問題は夫婦の絶対数が減っていること。有配偶女性の数が過去 20 年間で 64%減となっている。豊岡では若者の地元回帰率が低く、特に女性の帰還率が約 29%と低い（男性は約 42%）。

誤解②：晩婚化が原因？

20 代で初婚の人の数が圧倒的に減り、30 代、40 代で初婚の人の数の減り様はそれほどではないため、初婚年齢の平均値が上がり、晩婚化が発生しているように見える。

つまり、日本全体では少子化と未婚率上昇、地方では加えて若者の転出が夫婦数を減らし、少子化に拍車をかけるというのが構造的な課題となっている。

3. 豊岡市の戦略のターゲット：若者流出対応（特に若年女性）

豊岡市は、若者の転出、特に若年女性に焦点を当てて対策を進めている。

人口 7 万人の豊岡が掲げるのは、「小さな世界都市（Local & Global City）」。これは「規模」で都市に対抗するのではなく、「深さ」と「広がり」で勝負するという姿勢。

- 深さ：地域の自然、歴史、文化に根ざした独自性
- 広がり：世界と直接つながるオープン性

地域固有のものを活かすことで、同質化が進む世界の中で存在感を発揮するという考え方。

豊岡が「小さな世界都市」となるための 4 つのエンジンは次の通り。

- エンジン①：環境都市「豊岡エコバレー」
- エンジン②：文化と伝統の継承
- エンジン③：「深さを持った演劇のまち」
- エンジン④：ジェンダーギャップの解消

1. コウノトリ野生復帰 とは

豊岡市は、円山川流域に位置する豊岡盆地に広がる地域で、河川の勾配が非常に緩やかなため、水はけが悪く、低湿地帯が形成されている。2004年には大水害も経験。低湿地が大好きな動植物の一つがコウノトリ。

しかし乱獲、及び農薬によりコウノトリは絶滅の危機に陥った。1965年に人工飼育を開始したが、その際に関係者は「いずれ自然に返すからな」とコウノトリに約束をして捕獲した。1971年、日本最後の野生コウノトリが死亡。人工飼育下の繁殖は困難を極めたが、25年後、1989年に繁殖成功。以降、毎年ヒナが誕生。そして2005年、絶滅から34年後、大観衆の見守る中、コウノトリを放鳥することができた。現在屋外コウノトリは約500羽。

2. 豊岡にとってのコウノトリ野生復帰の意義

コウノトリの野生復帰は環境都市「豊岡エコバレー」の創造における中核プロジェクト。

コウノトリ野生復帰の三つの狙い

1) コウノトリとの約束	関係者は、「いつか自然に返すからな」とコウノトリと約束し捕獲した。その時の約束を果たす。
2) 野生生物の保護に関する世界的な貢献	絶滅寸前の野生生物の保護に関し、世界的な貢献をする。
3) コウノトリも <u>住</u> める豊かな環境の創造	食物連鎖の頂点であるコウノトリが自然にいうことは、その頂点を支える生態系の回復が不可欠。更には、やみくもに動物を殺す文化がない（豊かな文化再生）ということ。コウノトリ復帰 = 豊岡での生物多様性・生態系の再構築。

環境問題対策、生物多様性・生態系再構築でなく、コウノトリ野生復帰。かつ「コウノトリの保護・保全」でなく、「コウノトリも住める豊かな環境の創造」とすることで、活動のすそ野が広がった。

3. 活動の広がり

コウノトリ野生復帰に向けた活動

- 1999年：兵庫県立コウノトリの郷公園
- 2000年：豊岡市立コウノトリ文化館
- 2014年：兵庫県立大学大学院豊岡ジオ・コウノトリキャンパス

- ビオトープ水田：市内 26 か所、12.7ha
 - コウノトリを育む農法：512ha
 - 冬期湛水・中干延期水田*：512ha
 - 水田と水路をつなぐ水田魚道：151 か所
 - 円山川の湿地再生：67.9ha
- 旅客機にコウノトリのラッピング（「コウノトリ号」）、コウノトリダンス、ミュージカル「コウノトリが飛ぶとき」等

*中干延期はオタマジャクシがカエルに成長するのを待つため

環境創造型農業

「コウノトリ育む農法」の拡大による水稲作付面積の増加、及び対象市場の拡大

- 水稲作付面積：2005年 42ha（放鳥の年） → 2024年 512ha

-市場

- 日本市場 沖縄が最大の消費地。販売はイトーヨーカ堂、サンエー、コープ自然派、山田屋本店、パルシステム共同、組合連合会 ほか
- 海外市場 8つの国と地域に出荷 - USA、UK、オランダ、スイス、豪州、ドバイ、香港・シンガポール

豊岡市環境経済事業

この事業は環境と経済は相いれないという発想からの脱却が狙い。環境と経済の何か違う関係があるはず（環境運動の盛り上がりは、日々の暮らしに犠牲があれば三日も続かない）。

いかに仲間を増やすか。そのためには経済を味方につけた方が得であるという考え方。現在 82 事業を認定、2022 年度製造業 19 事業 106 億円と現在は豊岡の経済を支えている。

事例：豊岡中核工業団地カネカソーラーテック

4. 環境創造型農業に向けた対話 - 「理に訴え、情に訴える」

活動への批判

コウノトリ議員/市長にも困ったものだ。人間とコウノトリとどっちが大切か。環境で飯が食えるのか。農薬を使うな？農薬を使う農家が悪い？農薬を誰が作ったのか？農薬の安全性を誰が検査したのか？自分の父は戦後の国民の飢えを救うために、農薬まみれになって頑張ってきた。それを否定するのか？

何故対話なのか・トップの役割

10人いれば、10人の正しさがある。その正しさが互いに睨みあっていて動かない状態から抜け出すには対話しかないと考えた。

- 農家に有機農業をするように命じる権限は誰にもない

「やってみよう」と農家が思うには、農家との対話が鍵

- その対話を続けるのは職員 - いかに職員のモチベーションを上げるかが肝
- 対話によって職員と夢を共有し、職員のやる気を育むのがトップの仕事

相手への理解・共感が出発点

農薬なんて誰もよくないと思っている。ではなんで使うの？日本は夏に大量の雨。草はあっという間に生える。虫も湧く。日本の農業は虫と草との闘い。農薬の使用には一定の合理性がある。自分が農業をやっていたら、恐らく農薬を使っていた…その理解から始める。その上で、未来に目を向ける。「どんな田んぼを子供たちに残したいですか？」「お孫さんには？」「昔の田んぼはどうだった？ 鯉・フナがたくさんいたのでしょうか？」等。

「コウノトリ育む農法」というネーミングに込められた想い

- コウノトリをシンボルとした生きもの「を」育む ≡ コウノトリを育む農法

- 育まれた生きもの「が」お米を育む ≡ コウノトリが育む農法

つまり「生きものを育み、生きものに育まれる」。この双方向の関係性と、あるべき世界観が「コウノトリ育む農法」という名前に込められている。

対話から見えてきたこと

- 農薬に頼らない農法

- コメのブランド化

- 流通との連携

これらは農家のみでは対応できない課題。特に単独では。量を集めて、量を背景に交渉することが重要。理解と共感を土台とした対話が、それぞれの立場での運動を育て、活動の輪は着実に広がり、深まりを見せていった。

子供たちも！ - 「コウノトリ育む農法」を自分のこととして子供たちが考え始めた事例が二つ

① 豊岡のコメの消費を増すには？

- コンビニ店長に豊岡のコメを扱ってもらえるよう働きかけ

- 実現せず、市長に陳情 → 給食で採用（徐々に拡大）

② 東日本大震災：自分達のコメを役立てたい

- 被災地に豊岡のコメを送りたいと市長に陳情 … 「輸送と袋はどうする？」（市長）

- 子供たちは輸送については運送会社、そして米を入れる袋は JA に相談

- 運動会で募金（11万7千円捻出）

→2011/11/15、子供たちの拍手喝采の中、「コウノトリ育む農法のコメ」は南三陸町に向けて出発

エンジン②：受け継いだものを大切に引きつぐ

1. 1925年の北但大震災

死者 428 人。城崎は木造三階建の旅館街であり、ほとんど灰になった。ここから城崎の復興が始まる。町民大会を数十回実施し、各家から最低 1 人の参加を求めた。延々と、どのように再生するか議論を重ねた。そして最後は全員一致で答えを出した。

2. 復興に際して、城崎が大事にしたこと

用地の一割を無償提供し、川と道路を拡張して広い防火帯をつくった。また低地に盛り土を実施し、水害にも備えた。要所は鉄筋コンクリートで整備し、当時としては最先端の防災体制を施した。当時、県からは鉄筋コンクリートの洋風建築物での復興の案が来た。これに城崎の人々は猛反対した。城崎に「洋風は合わない」「城崎は和風なんだ」と、県の案を撤回させ、木造三階建の旅館街を復活させた。ビジネス形態も「共存共栄」の精神継承を重視。「夕食後は外に」を基本とし、町全体でおもてなしをする。来訪者も浴衣を着て、下駄を履いて外湯を楽しんだり、お酒を飲んだり、土産物を買ったりする。それが城崎のルール。

3. 徹底した広報戦略：まちは知られなければ存在しないと一緒

来てほしいと願うなら、徹底的な情報発信が必要。海外メディアにメールマーケティング、海外メディア、海外等旅行会社、海外情報発信拠点活用に取り組んだ。

このような戦略、そして努力があり、城崎ならではの情緒を楽しみたいと、ここ 10 年でインバウンドが急増し、浴衣姿の外国人観光客が目立つようになった。彼らは「日本を見たい」「日本文化を体験したい」と願っており、だからこそ城崎に来る。これは、ローカルにこそチャンスがあることを示している。

エンジン③：演劇のまちづくり

1. 基本的な考え方

狙いは「深さ」をもった演劇のまちづくり。ただ単に「人々が演劇を楽しんでいるまち」ではなく、①演劇の創造の地であり、かつ②演劇が観光、教育、介護など様々な分野で役割を果たし、地域に根付いている。 -- そのようなまちを目指した。

2. 永楽館 - 原点

永楽館は現存する近畿最古の芝居小屋（1901年～）。2008年に復活し、歌舞伎を毎年秋に開催している。客席数は350。舞台との圧倒的な近さが特徴で、鯉つかみの場面では、前の客席の人はカッパを着て水をしのぐ。客は身体を火照らせ、口々に「あー、面白かった！」と言いながら小屋を後にする。これがアート。

3. 豊岡での演劇/芸術文化の広がり

県立の大会議館を「城崎国際アートセンター」としてリニューアル（芸術監督：平田オリザ氏）した。パフォーミングアーツに特化した、日本最大規模のアーティスト・イン・レジデンス拠点として、世界中から一流アーティストが豊岡に集う。

- 2023年度 応募 51 団体（15 カ国）、採択 12 団体（4 カ国）

- 2024年度 応募 79 団体（27 カ国）、採択 11 団体（7 カ国）

演劇でコミュニケーション能力の向上を図る取り組み

- 市内5つの小中学校で実証実験（2015年～）

- 現在、市内全ての公立小学校6年生、中学校1年生で実施

- 但馬3市2町のすべての高校で実施（市町が芸術文化観光専門職大学に委託）

芸術文化観光専門職大学（2021年～）

- 演劇とダンス、それと観光を学ぶことができる大学。5年間で創立

- 初年度倍率は7.8倍、80人/学年

- 学長は平田オリザ氏で、ご本人も2019年に豊岡に移住

豊岡演劇祭

城崎の街中でパフォーマンスが実施される。勝手にパフォーマーがイタリアから来るほど、自由に開かれた空気感にまちが包まれる。

豊岡演劇祭 2023年 9/14-24 の実績

公演数	参加者	観光消費額	経済波及効果	経費
424	約2万4千人	約1億1千万円	約1億9千万円	約1億円

4. アートがまちに与える影響：アートは、劇場や美術館、ホールの外にあふれ出る

演劇祭では、地域に実質的な経済負担はなく、来訪者の消費で地域が潤う構造を実現。優れたアートは、たとえ過疎の地であっても人々を惹きつけ、まちに活気をもたらす。また芸術文化は強い個性の中から生まれ、多様性を受け入れる風土を育み、まちの寛容性を高める。

「あなたのままで、いいよ」そのような精神がアートを通してまちに浸透していく。

1.ジェンダーギャップがいかに豊岡をダメにしているのか

都会に出た若者が豊岡に戻ってこないのは、豊岡が経済的・文化的な魅力に欠けるから。これは男女に共通。更に女性が帰ってこない理由がジェンダーギャップ。故郷（地方）との間に男子は「壁が二つ」、女性は「壁が三つ」あるということ。

例えば、都心の一流大学に入学し、4年後には帰らない。90年代と比べて、男女ともに4年生大学への進学率は上昇しているが、特に女性が増えており、90年代は20ポイントぐらいあった男女差が現在は8ポイント差。女性の進学率が高くなり、問題が顕在化。若い女性たちがすーっといなくなる。女性たちの「静かな反乱」とも言える。

男女の平均収入差は230万円程度（40-50歳代。正規、パートの違いによるものが大きい）。女・子供は黙っている、という文化の所に、女性・若者は帰ってこない（入ってこない）。帰っても居場所がない。

今日、豊岡が世界に飛び立つためのエンジンの話をしてきた。コウノトリの野生復帰、インバンドも演劇も、世界に飛び立つためのエンジンの話。この四つ目のエンジンは「逆噴射」しているということ。日本の地方は「地方創生」の名のもとに、思い切り魅力を高めて若者を取り戻そうとしているが、ジェンダーギャップがある限り女性は帰ってこない。女性の数以上には夫婦はできないので、そのまちの人口は更に減っていく。

豊岡市役所で初めて女性で部長になったある職員が、退職前に私にこのようなことを言った。「課長補佐になることなど、夢のまた夢だと思っていた。自分は幸いにして部長になることができた。だけれども、豊岡市役所の女性職員は様々ものを断念してきたのです」。これは衝撃だった。私は普段から職員に対して、「皆は大切なパートナーだ」「一緒になって市民の皆の為に頑張ろう」と言ってきたのに、半数近い職員にこのような思いをさせてきたという現実と直面し自分は経営者失格だと思った。この強烈な思いが原動力となっている。

2.ジェンダーギャップ解消を地方創生戦略の標準装備に！

ジェンダーギャップ解消を地方創生戦略の標準装備とすべきだと、国にも言ってきたが、国も地方創生2.0「基本的考え方」（2024/12/24）を示す中で、「若者・女性に選ばれる地方をつくる」と記載し、これは逆に現状そのようになっていないこと、そしていかにジェンダーギャップが地方創生に重要なことを認めた形となった。

ジェンダーギャップの何が問題なのかを再定義

- 人口減少の加速・まちの衰退

- 経済的損失（我々はそれでいいと思っていた）
- 社会的損失（色々優れたアイデアを持つ人を排除）
- 公正さの欠如（フェアだったのか）

ジェンダーギャップという構造は、極めて不公正で不平等。かつ、私たちの社会に様々な弊害をもたらしていて、極めて不都合。

3.構造を変える動き

- 豊岡市ワークイノベーション推進会議
- 市内事業所の経営者実践セミナー
- 市内事業所の人事担当者セミナー
- 市内事業所の女性従業員リーダーシッププログラム

豊岡市役所の男性職員育児休暇取得率は努力の積み重ねで 2023 年度は 100%を達成した。目指すのは女性であろうと、男性であろうと働きやすく、働きがいのある職場。

日本は国レベルでもジェンダーギャップの取り組みは最低レベル。ジェンダーギャップ指数は、146 か国中 118 位でこれは先進国最低レベル。ジェンダーギャップの問題を置き去りにしているようなまちと企業と国が、世界で輝けるはずはない。

終わりに

結局「小さな世界都市」の戦略は次のようなこと：経済的にも、文化的にも社会的にも「突き抜けて面白いまち」をつくろう。

完成する必要はない。むしろ未完成の方が、人は面白がってやってくる。自分の出番があるから。突き抜けて面白いまちを本気で創ろうとする所に、意気を感じた人がやって来る、人がかえってくる、まちが蘇る。このストーリーをまわしていこうというのが「小さな世界都市」のストーリー。

成果が出つつある事例：地域おこし協力隊実績（2025/3/1 現在）

豊岡への定住	最高3年間の任期を終え、大都市での生活に戻らず豊岡で挑戦することを選んだ人たちが確実に増えてきた。活動を終了した77人中、51人が豊岡市内に定着（定着率 66.2%）。これは全国的にも高いレベル。
女性比率	定住者・現役隊員計 81人中、女性は 30人（女性比率 37.0%）

現在、22のメニューで 30人の隊員が活動中

私たちはしばしば理想×現実を並列で並べる。「理想はわかるけど、現実だね…」と言った

瞬間にことごとく理想は負けていく。理想×現実とは並列で並べてはいけない。理想というのは達成したい未来。現実とは現状。そこに差があるのは当たり前。この差を埋めるために戦略が必要になってくる。

■ 質疑応答

Q：まちづくりの中で地方自治体と関わった経験がある。豊岡のリーダーシップと職員との信頼関係が大きな鍵だと感じた。議会や農協など、いわゆる“抵抗勢力”の存在もあったかと思うが、それをどのように乗り越えてきたのか？

A：議会はそれほど「抵抗勢力」ではなかった。作戦は中間目標を設定し、結果をだすこと。コウノトリも絶滅の状態と、野生のコウノトリが人里に舞っている状態との差が大きい。いきなりそこに行くよと言っても誰も信じない。だから中間目標を設定していく。一歩ずつみたいなの。ほんの数人が有機農業を始めてみる。それを少しずつ広げよう。その一歩ずつの成果を具体的に見せることによって、皆が納得していく。人間は姿の見えないことを信じるのはとても難しい。姿を見せるために、一歩ずつの中間目標の具体的成果を出していく。それで仲間が増えていく。それは最初から相当意識した作戦。それと一心不乱に語る。あきれぐらいに対話すること。旧豊岡市と新豊岡市時代で合計20年市長を務め、6期目に落ちた。議会の一部に演劇なんかにお金を突っ込みやがってというのはあった。最初から皆の理解が得られるものは、需要としてはあるが、やってもすぐにマネされる。本当にまちにとって意味のあることは、すぐには理解されないこと。勿論、理解されないことが必須・十分条件ではないが、マネをされないこと。それは長い期間、苦勞することを耐えないといけない。それを耐えることができるかどうか。演劇はそこが難しかった。コロナの時、議会には確かに演劇ではなくて困っている人にお金を配ってくれという人もいた。ただ演劇ではほとんど市民のお金は使っていない。でも市民の皆さんはわからない。余談だが、演劇の場合、仕組みをつくることができた。大学、アートセンター…世界中から人々がやってきていた。演劇祭も大成功。学生たちも増えていった。変えようもなく止まっただけではない。時間のかかることをやろうとするときに、トップは仲間を増やす努力をしないと。目的地はこんな素敵だということをひたすら言っていたのだと思う。その目的の解像度が上がってくると、「そうだよね！」と職員が自分の目的にする。これをし始めるとあとは楽。そこがリーダーとしての仕事。

Q：感激した。コウノトリのコメ、東北に送った話。福島の人間を代表して感謝を申し上げる。先生の印象、謙虚だということ。これだけの実績のある首長なので、勝手に尊大な人だと思っていた。ジェンダーギャップの分析。「公平さ・公正さかけていた」「経営責任」の話は、新鮮だった。もともとそのような姿勢だったのか。または何らかの転機があったか。

A：自分は表に出ないタイプ。市長としての役目をとると、その辺の影にかくれて一人で酒

を飲んでいるような人。役目なので表に出ていかざるを得ない。謙虚という評価はありがたい。裏返しとして危機感と責任感があるのだと思う。人口減少でまちがなくなるかという状況。それでも戦っていこうとしている。そのようなときに判断を間違えたくない。自分が偉いかは関係がない。結果をだすことができるか。結果へのコミットメント。それこそが政治家の責任。判断を間違えたくない。自分が得意なこともあるが、所詮それはしれている。コウノトリの野生復帰にしても、コウノトリのことはほとんど知らなかった。色んな人から学びながら、自分の方向性を見出していった。そして職員達も頑張ってくれた。危機に対して判断をあやまりたくない。その一心だと、必然的に謙虚になる。人と結びつく能力と言い換えてもいいかもしれない。それはリーダー、そしてまちにとって決定的に重要。どんな優れた人間でもオールマイティはありえない。いかにいいチームをつくるかが物事を決める。学校の授業はほとんど先生が答えをくれる。これは実世界では違う。しかもこれだけ変化が激しいと、何が正しいかがわからない。コロナでも初めは状況がわからなかった。でも意思決定をする必要がある。地位は関係ない。普段なら市長が一番知っているみたいなことはあるが、コロナの時には誰も何もわからない。専門家もそれぞれ違うことを言っている。そのような時に、役割関係なしに何故あなたはそう思うのか、根拠はこう、出所はどういうことを皆で議論しあってその中で最も確からしいものを見つけて行って、結果として間違っているかもしれないが、今このメンバーで考える限りこれが一番確からしいと思って意思決定をした。その時、組織が一気にフラットになった。その世界に我々は入ってきているのかもしれない。現在はふるさと納税の規模は17億円程度。6億円で留まっていたのが、一気に10億になった。これは入って1年目の職員がやった。皆、ふるさと納税はネットでやる。ネットは情報の宝庫で、お昼ご飯過ぎたところに注文数が増えるのに気付いた。その人は考えた。これは家庭にいる主婦のはずだ。その人たちは昼ご飯を過ぎたあと、おやつをさがしているはず。豊岡の「木下さんのカフェ」のレーズンバターサンドを、その時間を目掛けて集中的に広告宣伝をうった。結果、その週にある全国サイトで一気に日本2位に入った（第3位は白い恋人）。これは年配の職員には絶対わからない。自分も思いつかない。若い人だからこそできた。そんなことが増えてきている。皆ものの見方が違う。できる限り対等に、違うもの同士が意見を言い合って、その中でもっとも確からしい集合知を求めるという作業が不可欠である。それがベースにあるのではないか。コウノトリの野生復帰もさっぱりわからない所から始まった。初めはコウノトリのことはさっぱりわからなかった。演劇祭もそう。謙虚にならざるを得ない。人と結びつくことを恐れない。役所は権限を持っている為に、人とつながることを恐れる傾向がある。下手に業者とつながると、コンプライアンス上大きな問題になるので慎重にならざるを得ない。商品化されているものであれば入札プロセスがある。商品化されていないソフトがいっぱいある。企業側もどこかで行政と組みたいと思っている人がいっぱいいる。お互いにわからないときに対等に結びつくのが大事。それを意識していた。謙虚と言われると、ほめてもらったような気がする。

Q：この道で行くぞ、この方向で行くぞということを決めるとき、また最も確からしいものを決めるときに、色々と声をかけてきてくる人がいるはず。中には個人の思惑もあると思う。様々な情報がこの世の中であるときに、どのような基準をもって人の話を聞いたか。日

頃の情報収集で気を付けていることは？

A：これはとても大切な問題。色んな企業がいる。職員も同席して話は聞く。その際の「やろう」「やらない」の判断は、共鳴するかどうか。話して面白いのか。商品の売り込みも当然ある。これは企業としては当然。やるかやらないかを考えるのは、増幅して話が膨らんでいく作用があるかどうかが出発点。ただ詳細を知っている訳ではないので、職員に課題・可能性・金を詳細検討してもらい最終的に判断する。またその途中でも何度も職員とやりとりをする。あらかじめ出来上がった頃に、職員が市長室に一度壁打ちに来るイメージ。その際に自分がやるのはストーリーが通っているかの見極め。スーッと自然に通っているかをかなり意識してみていた。そのようなやりとりをしながら決めていく。本当によく聞いたと思う。知らないことばかりなので。ジェンダーギャップ。あれは直観だった。ただジェンダーギャップに関しては、最初は言葉すら知らなかったもので、ありとあらゆる本を読んだ。ネット上で論文もかたっぱしから読んだ。そしてだんだん確からしいということがわかってくと、職員に話をし始める。そして反応を見ていく。議会とかでも。職員にも色々調べてもらい、答えが返ってきて、またキャッチボールをして、解像度をあげていく。共同作業だが、最後は自分が決めないといけない。判断に責任を負う。決めないといけないということを自分に課するのがリーダー。徹底的に議論するが、最後にはこの判断の責任は自分が負う。決めないといけないという責任を課しているのがリーダー。誰か決めてくれているわけではない。あとは妻。これが何と言ったらいいか…。つまり普通の人の意見を聞くということ。妻は行政に詳しいわけではない。専業主婦。その感覚で、無理！なのか、そうだよと言ってくれるのか。結構ポイント。ジェンダーギャップについては、SC ジョンソンという会社が画期的な映像を流していた。お掃除参観日。ある小学校の参観日。父母は別室でモニターをみている。今日の放課後の掃除は女の子。男の子は外でサッカー。男の子は帰ってきてゴミがあるとか指摘。それを父母はモニターで見て愕然。その時に「今日の掃除風景は、何かがおかしい。」がモニターに映る。次いで、男女の家事の分担比率が表示される。それで父母は理解。誰が見たって男の子が遊んで、女の子が掃除をしているのはおかしい。祖父母のような年配でも思うはず。小中高ではそう思う。でも既に大学では違う。ある医大は男子に下駄をはかせて入学させていた。女性は結婚したりして、すぐ労働力から外れるので男が欲しいとのロジック。大問題になった。小中高で男女平等が当たり前だと思っていたが、そうではない大学があった。社会にでるともっとすごい。それから職員にも全員にも見せた。毎年、全員の区長（町内会長）さんにも見てもらった。どう思いますかこれ。こういうまちでいいですか、と。

Q：公務員の数を減らしたり、増やしたりしたか。またスマートシティの内容・取組みを聞きたい。

A：合併時に職員数はさわった。日本中で合併というものを国が進めてやった。メリットは二つ。共通経費を削減することと、強みを活かすということ。職員数は共通経費の削減に効く。合併前は1市5町。地方交付税、合併当初は例えば6人市長がいる前提で入ってくる

が、10年かけて1市長前提の交付税となる。ということで身の丈にあわせる必要があった。ただ、合併後、事務・仕事が毎年のようにどんどん増えている反面、職員の数を全然増やさなかったという状況を受けて、途中で方向転換をした。必要な仕事にどういう職員を当てはめるかが大事。がっと人数を増やしている訳ではないが、基本的な考え方は変えた。スマートシティはやらないという方針だった。今の市長はわからないが。スマートシティという言葉、明らかに技術優先で、あれもできるこれもできるという世界。だいたいこういうのは失敗する。技術者が集まってきて…。技術者はやりたいことをやる。社会的に意味があるかは関係なしに。それを押し付けてくるのがスマートシティ。豊岡のような小さなまちの強みはコミュニティ。ただそのコミュニティが過疎の疎であるがゆえに非効率になって維持できなくなってきている。公共交通も。そこで最先端のテクノロジーでその非効率をカバーすることができる。すると、コミュニティを守ることができるので、豊岡はスマートシティでなく、スマートコミュニティとよんでいた。スマートは「賢い」。コミュニティもスマートにならなければならない。日本の伝統的なコミュニティはどうしても縦社会である。長老支配になってしまって、若い人や女性はモノが言えない。フラットなコミュニティをどうするのか。果たして最先端の技術は実際にフラットにするのか。明らかにフラットにする。一例を挙げると手紙。背景〇〇様で敬語をつかって始める。メールも。でもLINEはため口の世界。最先端のテクノロジーは明らかにフラットにする力を持っている。であれば、それをうまく活用しながらフラットなコミュニティ・スマートなコミュニティを創っていく。その両方の意味をかけてスマートコミュニティをやるということにしていた。それにトヨタのモビリティ基金が反応して、伴奏してくれた。市役所の中の事務所をつくったのも金を出してくれたり、先進技術を使って介護施設のクルマをお互いが共用したり、買い物弱者のために利用したりとか 等。

Q：対話を大切にされていた。離れていった若者へのメッセージ、発信は？

A：二十歳の同窓会みたいなことをやって、一瞬お里帰りではあるが、その時にまちについて話をしてもらうことはやった。また「小さな世界都市」として突き抜けるには、情報がとにかく届くようにするのが大事。大学で東京に行ったが、とにかく最近よく豊岡がメディアにでるよなという状態にすることを意識した。よって情報発信は徹底的に行った。その時の作戦は箱根の山をこえるということ。東京発でないと全国発信にならない。大阪にもメディアの本社はあるが、大阪からの発信だと関西ローカルになってしまう。朝から晩まで、いかに東京発・全国発信にするかを考えろ！と言った。そうすると豊岡の出身者の目にもつく。

Q：行政の中では市長は遠い存在。会話どころか、ほぼ見たことも無いということも。新人職員、ふるさと納税の事例。職員さんとの距離の近さ、普段からどうしていたか。

A：職員からはえらい遠いと言われていた。対策としては例えば、新人は研修会を入れて90分の自分とのやりとりの場を持ち、そして毎年秋にはグループに分けて自分とやりとりの場を設けた。また災害の研修では自分が経験談をしゃべった。幹部職員が市長室に来る

ときには若手にも来てもらい、どんな議論をするかを見てもらった。それでも市長は遙か彼方の存在。大きい自治体だとエベレストみたいな存在になるかも。意識しないと難しいと思う。

Q：前から住んでいる住人、そして新しく観光や地域おこしで外から入ってくる人たち。コミュニティの中でのコミュニケーションのあり方に工夫は？ Uターン、人口は少し理想のカタチに近づいている？

A：地域おこし協力隊、市の担当部署が徹底的に間に入る。コミュニティの中に入るとき、行く順番を間違えるとエライことになることも。我々の前にあそこに挨拶に行っただとか。それを相当意識してつないでいる。地域おこし協力隊自体の横のつながりも相当意識して、しょっちゅう集まって情報交換をしてもらっている。かなり定着率はいい方だと言われている。各小学校に公民館があった。公民館は社会教育施設なので、地域課題をやらないといえてしまう。それをすべてコミュニティセンターにかえた。ノスタルジーから猛反対があった。その際に徹底して担当部署が説明に入っている。小学校区の人口がどうなるのか。学区の将来、人口の推移を見せた。小学校区の中にいくつかの町内会の区がある。このままバラバラで小さなまま頑張りますか？大同団結して小学校単位で一緒になりましょう。そのために地域課題を解決するための公民館をコミュニティセンターにしましょうという議論を相当しているので、それを通じて地域の中での危機感がでてきていた。よって、そこに外から助けに来てくれるのは嬉しい（全員では無いが）。ただ入ってくるときに現場を知らない人とずっと知っている人との間に溝ができるので、その溝を埋めるために市の担当が、かなり気を使って入って入っているのだから比較的うまくいっているとの理解。

Q：過疎地によっては、むらおさめといった所もある。豊岡は何とか生き残らせようと住民も頑張っているということか

基本的にはそう。ただ豊岡にも色々あり、あきらめが出てきている地域というのも現にある。次回の市長選挙に出馬する副市長が、選挙にむけて地域を歩いている。まだ頑張っている所もあれば、タオルを投げたい所もでてきているときく。自分が初めて市長に出馬したときに1万6千軒まわった（全部で1万7千戸）が、タオルを投げたいような地域は当時無かった。明らかに地域は衰退。空き家が色んな所に。家の中がずーっと手すりだとか、今やたらと多い介護の車は当時全く無かった。あきらめきれない、でもあきらめざるを得ないという声のようにも聞こえる。