

第6節 民間団体の活性化の波及 ～熱海の経験から見えてきたこと～

島袋雄仁

1. 熱海市の現状と取り組み

2013年9月、私は「地域活性化について学んで地元で生かしたい」という漠然とした思いから静岡県、熱海市での半年のインターン生活をスタートさせ、2014年3月にインターンを終えた。本稿では、そのインターン経験に基づいた考察と地域活性化の取り組みを述べていく。

熱海市¹は人口4万人に満たない市であるが毎年500万人以上の観光客が訪れる観光都市である。神奈川県と静岡県の県境に位置し、温泉の有数地である伊豆半島の玄関口としても知られている。日本で交通網の整備が整い始め、熱海市で電車が開通して以来、都市圏から多くの人を訪れた。高度経済成長時には団体旅行の定番地として根付き、100万ドルの夜景と言われる光が夜まで灯されていたそう。しかしながら、現在は夜の10時頃になると多くの店がシャッターを閉めておりかつての活気を失ったのは一目瞭然である。また、今ある旅館数と1980年代を比べると、ピークだった旅館数から半減した。その代わりにできた多くのリゾートマンションが散在し、調和していた街並は崩れ始めてきている。加えて熱海市では都市に若者が流れ、少子高齢化が深刻化している。日本の2050年の姿と揶揄される熱海市は、このままだと産業が衰退し、自力で発展し続けることは難しいだろう。

そういった中、熱海市では観光まちづくりを掲げ、産業を再生させようと躍起になっている。一方、行政に代わって熱海の現状を打破しようとまちづくり団体が活発に活動している。その団体は「100年後も豊かな暮らしを」というスローガンを掲げたNPO法人 *atamista*²と株式会社 *machimori* という組織である。前者は地域の人財育成、地域づくりを目的とした活動が主で、後者は熱海の中心市街地再生に重点を置いている。市が観光に力を入れているのに対して地力をつけようと地域の人に視点をあてた取り組みが特徴である。その組織が活動の拠点を置いているのが駅前から徒歩10分の所にある熱海銀座通り商店街だ。かつては連日、通りを人が埋め尽くすくらいいたと言われるが、今ではその光景を見る事はイベント以外ではない。

本論では熱海市内が衰退していく中で、中心市街地であった銀座通り商店街を中心に活動するこれらの団体の取り組みを取り上げる。見過ごされがちな現場の苦労や声がどのようなものであるか。また、地域活性を行っている事に対して地域住民からはどのような声があるのかを述べていきたい。これは私が経験して感じた苦労と地域住民と向き合ってきたようで向き合っていない反省を含め、論じていく。

2. NPO とまちづくり会社が取組みもの

近年、全国ではまちづくり会社や地域活性化に取り組むNPOの活動が顕著である。これは各地の地方が抱える課題を行政だけでなく、民間主導で解決していこうという流れから見られるものである。自分が何か地元や地域のためになれるかもしれない、そんな思いが日本全国で溢れ始めてきているような印象すら感じる。そういう風潮の中、「まちを変えたい」そんな思いをもつ地域住民と一緒に活動をおこなっているのが地域を動かす役割を担うNPO法人 *atamista* と株式会社 *machimori*

¹ 熱海市 HP <http://www.city.atami.shizuoka.jp> (最終閲覧 2014/07/09)

² *atamista*HP <http://atamista.com> (最終閲覧 2014/07/13)

第2章—第6節

だ。両者ともに同じ代表者が務めている組織である。なぜ二つに別れているかという点、NPOでは利益をあげる事が原則として禁止されている。株式会社を有する事で挙げた利益を地域のまちづくりに投資する事が可能になるため二つの組織に別れている。言い換えると地域の為にお金が出るような仕組みをつくる為に株式会社をつくったということだ。

代表者である市来は熱海市の出身の男性である。高校の頃に熱海市の衰退していくのを目の当たりにしたという。高校を卒業してからは都内に進学した。大学の長期休みに行ったインドから日本に帰ってきた時、東京にいる人々の目が死んでいるように感じたそうだ。そこから就職していくものの自分の住んでいた街に活気をもたらしたいという思いからNPO法人 *atamista* を立ち上げる。

この団体は「100年後も豊かな暮らしができるまちをつくる」というスローガンを掲げている。地域の問題に気づき、動き出す人の触媒となるような役割を担うことで地域の自立化を目指しているのだ。主な取り組みは、市が管理している運動公園を市の委託を受けて指定管理する業務とオンたまという起業家の発掘を促す人財育成等の取り組みがある。

一方、株式会社 *mashimori* は熱海市に多く存在するリゾートマンションの管理費に関わるコストの削減を促すファシリティーマネジメント³や遊休不動産の活用、コミュニティカフェの経営が主な活動である。コストの削減などから出た利益を街に再投資する事で地域の活性化を促すことを目的としている。

これらの団体の取り組み内容を簡単に紹介したが、熱海にはどのような問題があるかを大きく3点挙げ、この後の章で課題に関する具体的な取り組みをみていきたい。1つは若年層の流出による産業の衰退だ。2点目は全国平均の約13%の空室率を越える約23%という空室の多さだ。3点目はリゾートマンションの管理費、維持費が高額という点だ。本章では特に1点目と2点目について述べていく。3点目に関してはファシリティーマネジメントという専門的な手法を用いて問題解決に取り組んでいるため割愛する。

3. ゼロ次ステップ～挑戦者を応援する取り組み～オンたま

NPO法人 *atamista* と株式会社 *mashimori* では、熱海市在住で街を盛り上げたいという思いを持つ方のために様々な取り組みを行っている。特に *atamista* ではオンたまという体験プログラムを主催し、*mashimori* では海辺のあたまマルシェという定期的なイベントを主催している。

この章ではオンたまの取り組みについて述べていく。オンたまとは熱海温泉玉手箱という体験交流プログラムである。このオンたまのモデルになったのが、大分県の別府市で始まったオンパク（温泉泊覧会）⁴という取り組みである。熱海と同じく観光客の減少により活気を失いつつあった別府を地域住民によって活性化しようと始まった取り組みだ。現在では別府で始まったオンパクの取り組みが熱海で行われているように全国的な広がりを見せている。これらは地域住民が主役になって体験交流プログラムを作成し、まちづくりや起業に繋げていく人財育成を目的とした取り組みだ。

例えば、テニスに長けた地元の方がコーチとなって一般の方に教室を開くようなものや観光会社のガイドではなく地元住民によるまち歩きガイドなどのプログラムがある。オンたまでは紙媒体やネット媒体を通じて広告を行い、全国からの参加者を集う。このオンたまというプログラムを通じて、ビジネスにできるかを見極めて起業に繋げていく人も少なくない。地域や個人のもつ能力やスキルをも

³ ファシリティーマネジメント協会 HP<http://www.ifma.or.jp/whatsFM/index.html>（最終閲覧 2014/07/11）

⁴ 一般社団法人ジャパン・オンパク HP 参照 <http://japan.onpaku.jp>（最終閲覧 2014/07/11）

第2章—第6節

とに参加者が楽しめるか否かを見極める試験的な場としてなっている。また地元住民の自立を促すだけでなく、外の地域からの参加者が熱海の街の良さを発見し、地元住民と繋がりを生む活動でもある。

実際にヨガをやっていた女性が先生となってオンたまのプログラムを開催し、何人かの人が集まったそうだ。そのプログラム開催をきっかけに現在では教室を開くようになったという。本当にヨガの先生となった女性の方に話を聞くとこういう事を言っていた。「本当、市来くん（代表者）には感謝している。またプログラムにかかわってくれているあなた達のおかげよお」とヨガの実情を話すよりもオンたまを主催している関係者に対する感謝の言葉が先に出た。私も実際、インターンの中でオンたまの企画に関わってきて様々な苦勞を乗り越えていたので、その言葉が聞けて大変嬉しかった。

次にオンたま参加者である40代くらいの東京住まいの夫婦の話に着目してもらいたい。彼らは年に数回行われるオンたまに参加していたという。それによって熱海の良さを発見し、地域との繋がりが生まれ、移住したという。現在では、オンたまでできた人との繋がりに自らのビジネスを始めているのだ。話によると「東京にいる時は旦那さんとも話もしなかったのに、熱海にきて旦那さんとも話をするようになったし周りの人とも話をするようになったんだあ」と嬉しそうな様子で話す奥さん。地域の良さを発見することに繋がるオンたまは移住を考えている人たちにとって、移住するときに悩ます地域との繋がりを克服してくれているようだ。

ちなみに、運営側はどういう事をするかということ、企画の中でパートナーという先生役になる人達と打ち合わせを行い、企画を練る事が主になる。そして生徒役になるお客様を募集する為に紙媒体の広告に練った企画を記載する。その広告は、主に熱海市在住の方に配られる他、オンたまパートナー会員さんや全国的な広がりを見せるオンパク会員さんに配られる。私が企画に携わっていた時は2万部を印刷したのだが、私の関わった企画で誤字があり、2万部に訂正シールを2日間徹夜づくで行った。正直、熱海市内の店で私が関わったオンたまの表紙をみて「面白くなさそう」と心ない感想を漏らす観光客もいて辛かった。しかし地域の為に取り組むというのは、「頑張っている」という美化されたイメージで「キツサ」というものなどの苦勞がかき消されてしまっていると感じた。

熱海では若年層が流出する一方、外から入ってくる中年層が多く存在する。その人達が活躍しやすいようなきっかけをつくるのがオンたまである。今後は若年層が楽しめるようなプログラムを設けていくことで若年層の移住者が増え、先に挙げた課題の解決にオンたまが一躍を担うと感じた。

4. ゼロ次ステップ～挑戦者を応援する取り組み～海辺のあたみマルシェ

株式会社 machimori では、熱海市の銀座通り商店街を中心とした空き家対策、人材育成を目的に海辺のあたみマルシェを主催している。海辺のあたみマルシェは空室の目立つ銀座通りを歩行者天国にして、そこに伊豆周辺の農家さんやクラフト作家さんを集めて行われるイベントだ。

「補助金は麻薬である」と定期的で継続を目的としたイベントでは、補助金をもらわないことが大事だと代表者が再三言っていた。そのため定期的で継続を意図している海辺のあたみマルシェ（以後、マルシェとの表現も使う）ではNPO法人ではなく株式会社 machimori が運営している。驚くことにこのイベントはクラフト作家や農家さんなどの出店者からの出店料だけでまかなわれているのだ。私は第1回目のマルシェから関わってきており、2ヶ月に1回開催されている。今月で第5回目のマルシェが行われる。今では地元で根付いたイベントに成長をとげ評判は比較的、好感触だ。

実際に私は5月の中旬、第4回目の海辺のあたみマルシェに参加し、行政側の人や買い物を楽しむ客に話を聞いてみた。運営スタッフを務めていた行政側の職員は「こういう盛り上がったイベントっていいよね。もっとできる事があれば協力していきたいよ」と運営スタッフという立場から参加し

第2章—第6節

た中で有意義なイベントだと評価していた。海辺のあたまマルシェでは主催側だけの運営ではなく、地域の方で運営スタッフとして活動できるボランティアを募集していることから、運営スタッフであった行政職員に話が聞けたのだ。自主的に参加したという行政職員の地域に対する熱意は相当なものだと感じた。また、黄色で野球玉くらいのカボチャを袋に持っていたおばさんに話をきいた。このおばさんはイベント会場となる銀座商店街近くに住んでいて3回来た事があるといっていた。その中で「このイベントはおもしろいモノがうっているわよねえ。毎週開催しないのかしらね」と毎回のマルシェのことを、首を長くして待っているようだ。イベントの立ち上げから関わって来た私としては、その言葉が嬉しくて、主催関係者であることをいう寸前だった。ただ第1回目の時は「うるさくて何なの」と思ったらしく、イベントの告知を行ったものの、周囲への告知の難しさを感じた。

次に出店者側の話についてだ。私が聞き取りを行ったのは陶器作家の女性の方である。彼女は熱海出身で地元のために関わることがしたいという事で毎回マルシェへの出店をしているようだ。彼女の話の中で印象的だったのは「今は店を持つとは思っていないですけど、よくよくは考えてみたい」という開業も視野に入れたコメントだ。マルシェでは中心市街地である銀座商店街周辺の空き家を中心に起業を促すことを目的としているので合致していた。ただ、出店の決まりはあるものの彼女のように開業を意図している人だけではなく商売目的だけになってしまう人がいるのも現実である。回を重ねるごとに本来の目的とずれたような出店者も増えてきている印象を受けた。一般化されていく中で、本来の活性化の目的とずれていくというのもまちづくりの現場では多く存在していると感じた。活動が地域に根付いていく中で本来の目的とずれていないか確認することは必要だろう。

これまでのマルシェの開催を通して見えてきたのは、自分の生業を見いだして行く為に銀座通りという場所での開業を目的としている人が確かにいるということである。もし彼らが出店する事になれば、主催側の立場として何らかのケアが必要になるかもしれない。その時には手を差し伸べる準備が必要であろう。マルシェが継続されていく中で熱海の中に良い化学変化がもたらされているのは確実だ。この企画に携わってきたからこそ、今後も気になっていくものだ。ただ、イベントの方向性を見直さなければ主旨とずれたものができ上がってしまうというのも全国の取り組みにもいえる事として挙げておきたい。地元住民をうまく取り込もうと規制を緩和していくと目的と異なる取り組みになってしまったという事が起こらないためにも。

5. リノベーションスクール⁵～街の使い方を考える～

先述したように熱海市は、空室率が23%にのぼる。この数字は全国平均を10%以上うわまわり、熱海の状況がいかに深刻か物語っている。こういった深刻な空き家対策として考えられたのがリノベーションという手法である。はじめは、北九州市の空室が目立った魚町商店街ではリノベーションスクールが開催され、空室の使い方をスクール参加者で考え事業化していった。事業化された案件が動いていくことで雇用や地価が上がるなどの効果が見られ熱海市でも空き家対策、雇用の創出を狙って実施された。事業化するためには遊休不動産のオーナーの許可が必要になるため、スクール成功の鍵を握るのは、スクールや地域に対する理解のあるオーナーであるといっても過言ではない。幸いなことに2013年11月に行われたリノベーションスクール@熱海では理解のあるオーナーが参加してくれたことにより、3つ中2つの案件が事業化されることになった。

その内の1つは安価で熱海に宿泊できる施設がないという課題と空室を改善する案としてゲスト

⁵ 『リノベーションスクールテキスト』 リノベーションスクールテキスト制作実行委員会（2014 グラフィック）

第2章—第6節

ハウスの事業が動いている。熱海市銀座通り商店街というかつての中心市街地にある空き家がゲストハウス⁶になる事で学生や格安旅行を楽しむ者たちで賑わうだろう。熱海の活性化の原動力になっていく事を願うばかりだ。

2つ目はアート住宅兼ギャラリーといった芸術家の活動の場の問題と閉ざされたスナックの利用法を考えた案だ。これは芸術家が日本には多くいるものの美大生などを中心に活動の場がない問題からこのような活用法を考えた。また彼らが空き室をオープンなギャラリーとして使用する事で人の流れをつくることをできるだろう。そういった狙いからこれも事業化された。今年、試験的にその物件で東京の美大生を中心に寝泊まりをしながらギャラリーを開くなど動きだした。そのおかげもあってか、数々の展示会で出展している芸術家が入居を決めた。

このように空き家の使い方を考えるスクール参加者、主催者、オーナーが動くことによって地域は明らかな変化を生み出している。リノベーションスクールで講義を行った方が言った「動かない不動産なんてない」という通り、真剣に遊休不動産の使用を考えていけば空室率は減る。それによって治安の改善だけでなく人の流れを生むことができる。地域にあったコミュニティの創造がいま、空室の多い地域を対象に必要である。

6. 見えてきた地元住民の声

これまで、私は熱海市で活動しているまちづくり団体の取り組みを紹介し、どのような変化や地域の声があったかを中心に紹介してきた。その中で説明してきた地元住民の声は肯定的な意見だった。しかしながら私が関わった第1回の海辺のあたまマルシェでは商店街の方から「なぜ、こんなイベントをやるんだあ。やるんじゃないよ」と怒られた経験があった。私は地元住民に怒られた後、丸く片付け、マルシェの遂行を押し切った。実際にマルシェを行う事で商店街に活気がついているのを見て「良いんじゃないか」と可もなく不可もなくといった評価をしてもらうことはできた。このように地域には新しい活動への賛成の意見だけではなく反対の意見も当然として存在する。

ここで考えたい。私は地域に寄り添った活動をするために地域活性化を行っているはずなのに寄り添えていなかった。一方的な権力性を振りかざして自分の関わっているイベントを成功させていたのではと不安に感じることもある。「やってみないとわからない。やって成功したから良いじゃないか」という人もいるだろう。だが、地域の中でも変化を望まない人に対する視点の欠乏は取り返しのつかない出来事だって引き起こすかもしれない。反対の意見には地域に対する愛も含まれている。「活性化」という言葉で取り組みを美化して独断的に行う事は良くないと考える。地域にある声を多角的な視点から拾い、この取り組みが遂行に値するものなのかという所を検討していく事が大切ではないか。これは私がイベントに対して反対した住民へ向けなかった眼差しへの反省でもある。地域に関わってきた私としては、地域活性化を否定するわけではない。むしろ私の関わった団体は反対派の意見に耳を傾けていた。ただ、私の行ったような行為は、一方的な視点だけで地域活性化を行う事は良くないということだ。自分の意見の対にある意見と向き合うことが様々な取りくみの中で必要である。一人でも多くの人々が反対派の意見や地域のために尽力をつくしている人達を見過ごす事のないように。全国で地域活性化のプロジェクトが進行していく今、彼らに対してのまなざしが向けられることを願う。

⁶ J-HoppersHP ゲストハウスとは http://j-hoppers.com/j_faq.html (2014/07/12)