

現実社会を強く生きていくための「人間力」とは

都留文科大学特任教授・グラウンドワーク三島専務理事 渡辺豊博

私が専務理事を担っている NPO 法人・グラウンドワーク三島においての 30 年近い活動経験の中で感じてきた、現実社会を強く生きていくための「人間力」やリーダーとしての「人間力」について所感を述べます。

この所感の原文は、ある講演会での発言をまとめたものであり、寒い駄洒落や失礼で乱暴な発言が含まれていますが臨場感を尊重してそのまま記載してあります。

I はじめに

1 問題意識を社会の中で具体化・具現化していく先導力、先見性が問われている

私は、現在、グラウンドワーク三島の専務理事の役割を担っていますが、リーダーだとは考えていません。リーダーとは、皆の知恵や思いを結集して、具体的な行動をいかに引き出し、それらを有機的に結合させて、多様なパワーを一つの大きな力、具体的な力に束ね、変換できるか、そのような「多様な力」を持った人のことを指しており、リーダーの力とは、そういう「総合力」ではないかと考えています。

大事なことは、リーダーとしての多様な「問題意識」を現実社会において、具体化・具現化していけるかの「実行力」を意味しており、課題解決力とリーダーとしての「実現力」が求められています。

2 長くボランティア活動を継続

私はボランティア活動を始めて今年で 30 年になります。グラウンドワーク三島での活動は 28 年です。長い間、地道に飽きずに、役割を放棄せず、よく耐えてきたなと感心しています。髪の毛には白髪も増え…三本ぐらい増えただけなんですけど…年齢も 70 歳となり、大病も無く、すこぶる元気に頑張っています。

私は、都留文科大学の教授職に県庁定年前の 58 歳で転職しました。現在、大学での人材育成が、生きがいの場、自己表現の場になっています。今、定年後、引き続き、特任教授として働かせていただいております。

現実社会の中で働いていることによって、まだまだやれることがいっぱいあり緊張感に満ちた楽しく辛い日々を送っています。苦勞が多くて太れない、たった 0.107 トンしかないみたいな、成人病ギリギリというか、そろそろ糖尿病みたいな…年は 70 歳になっても「豚・トン尿病」なんて？

3 会場を和ませながらこちらに注意を向けさせるのはリーダーの資質

リーダーとしての重要な要件は「笑い」が取れるかです。笑わせ、和ますという難しいテクニックです。

昔はお母さんも「どっこいしょ」と言って立ち上がっていたんじゃないですか？ 今は「どっこいしょ」と言って座っていませんか？とか、

昔は犬もついて行けないスピードで散歩していましたが、今は徘徊と間違えられませんかとか、「最近元気です歩き回っています」と言うのと「そうですか。アルツハイマーになったんですか」みたいに言われちゃったりしませんか？ の言い方のテクニックです。

駄洒落で会場を和ませながら、こちらに注意・関心を引き寄せていく、そのような資質・実力を意識的に身に付けることが大切です。笑わせ、和ませ、ある時は臨機応変にごまかす。笑っているうちに実印がなくなる…笑っているうちに貯金通帳 13 冊、階段の下の裏側という隠し場所がバレてしまうみたいな話です。

II 現実社会で求められる「人間力」とは

これから、私が今までに活動・体験してきた中で感じてきた、現実社会で求められる「人間力」や具体的な「資質」を 25 項目、提案させていただきます。書く時間がかるるので自分でメモしてください。書くほどの価値がないと思ったら書かなくて結構ですから、鼻くそでもほじっていただければ結構です。それでもいやなら寝ていて下さい。人生、好きなように生きるのが一番大事です。

- 1 自立力、自律力、内発力
- 2 全体力、総合力、融合力ー全体を見られる力、新しい地域パワーを生み出せる力
- 3 調整・仲介力
- 4 情報収集力
- 5 肝力と胃力ー気分を晴らしたりコミュニケーションをとる武器として必要な力
- 6 戦略性、戦術力ー真面目にコツコツやるのではなく、先を見てずるくやる力
- 7 パートナースhip力ー自分たちの足元を固めてから連携する力
- 8 合意形成力
- 9 ネットワーク力
- 10 政治力
- 11 コミュニケーション力ー淡々、肅々と、論理的に自分たちの正当性を伝える力
- 12 冗談力ー笑いをとって賛同を得る力
- 13 忍耐力、消化力ー心の整理棚を備えてのしかかってくる重荷を回避する力
- 14 思いやりの力、愛情力、共助の力ー同じ目線に立つ力
- 15 パフォーマンス力ーイベントやシンポジウム、フォーラムを開く力
- 16 多様なアプローチ力
- 17 行動力ー現場に落としていく力、現場毎に試行錯誤していく力
- 18 現場力ー現場でできる力
- 19 実現力ー形を残す力、身近な小さなことから取り組む
- 20 問題解決力ー総合的な力を駆使して問題を解決して行く力
- 21 先験力ー先に試す力には柔軟力、創意工夫力、創造力、迅速力、説得力等も含まれる
- 22 国際力ー国内ばかりじゃなく外国人達と交流して行く力、意識を持つこと
- 23 マネジメント力ー経営力とリスク対応力
- 24 ビジネス力
- 25 決断力

番外地 パッション、アクション、ミッションの人間力

1 自立力、自律力、内発力

1 番目は「自立力、自律力、内発力」です。自立（律）という言葉は、二つあります。一つは自立。自分が自立するという自立。「おまえ、そろそろ自立しなさい」「自分で稼いで自分で生きていきなさい」ということ。この自立力が大事です。もう一つの自律力は自己を「律する」ということであり、いわゆる自己責任です。自分のやることは自分が責任を持つということです。

・「自分たちのことは自分たちで対応しよう」という主体性、自立性

自分たちで考え、自分たちでやったことには責任を持つということです。このことが常に頭の中にしっかり入っているというか、強い意志として持っていることがリーダーとして大事です。簡単に言えば「自分たちのことは自分たちでやる」「やれることからやる」ということです。外に情報を出して何かを訴え、何かを変えようと

いう意志ではなく、足元の地域・町内などの中で問題を見つけ出し、それらを出来る範囲でいかに解決して具現化できるか、具現化して行くか、その為には一体何が必要かを考えられる力、それが主体性と自立性です。

・自立することにより愛郷心が生まれる—議論百出がポイント

なぜそんなことをやるのかと言えば、「産みの苦しみ」が、そこにはあって、そういうことをやることで地域や、そこに関わる事象に対して「愛」が生まれるからです。その愛とは「愛郷心」です。「愛郷心なくして愛国心なし」といわれますし、「地域愛」というものです。この愛が大事です。

これはお父さんたちの個人的な愛ではなくて、地域に対する公益的な愛なのです。社会性の高い愛を、もう一度呼び戻すためには、丁丁発止、議論百出が必要です。それを避けたら良いものは生み出せないということです。行政がつくるものに、愛や人間的な温かさを感じないのは、その議論百出のプロセスが決定的に不足しているからだと思っています。

「源兵衛川が綺麗になった」と評価されますが、その裏に3年間で約200回もの勉強会・意見交換会を繰り返し開催し、いろいろな人たちがぶつかりあって議論したからです。「汚れた川は恥ずかしいから埋めてしまえ」という人もいました。「何でいつまでもこんなくならない議論を繰り返す必要があるのだ」、「行政の怠慢が汚れの原因だ」「政治家は何をしているのだ」と、他人の悪口と依存心ばかり、「東レが地下水を汲み上げたから地下水が減少した補償させろ」と特定企業に責任転嫁する、問題を他人事にして批判と悪口の姿勢、現実には川沿いの住民が雑排水を源兵衛川に垂れ流し、ゴミを捨てたから川が汚れたんじゃないの、みたいな他人事ばかりです。

2 全体力、総合力、融合力—全体を見られる力、新しい地域パワーを生み出せる力

2番目は、「全体力、総合力」です。全体を見られる力。そして、色々なことを理解し、色々な専門性を持ち、それぞれの要素を有機的につなげていける「融合力」です。

融合力の意味はお分りですね。融合するとは、AとBを高速で高熱でぶつけると新しいCというパワーが生まれます。このように沢山の多様な人々が言いあって、ぶつかりあって前向きな議論をし、結論を出すことによって、新しい「地域パワー」や「新しい発想」を生み出していくことが融合力です。

ぶつけ合ってばかりいたら火種が発生して火事になって灰になって消滅してしまいます。そこで「まあまあ」と言って「今日は一杯飲みましょうよ」「焼鳥屋にでも行きましょうよ」という大人の心使い・配慮が必要です。油を注ぐ部分もあるし、ちょっと水を差して感情を冷やす部分もあります、そんな力を指します。

3 調整・仲介力

3番目は、グラウンドワーク三島の主な社会的役割なのですが「調整、仲介力」です。神代の昔から仲人が存在していました。仲人役のおばちゃんが一生懸命、結婚の実現に向けて頑張っていたというわけです。

調整して仲介する力、これはショック・アブソーバーでもありますし、それからコーディネーターの力でもあります。いわゆる演出力でもあります。どこかに何かの問題があり、それを誰がどういう風に解決すればどうなるかということが全て分かっている人、この立場の人が、プロデューサーです。プロデューサーというのは、テレビ番組を作ろうと、映画を作ろうと、一番トップに立って全てを采配している影のリーダーになりえるわけです。私どもグラウンドワーク三島が、この28年間、やってきたことはこの調整・仲介力の役割です。

・一人一人が満足の100点を目指さず、皆が満足する70点を目指す

「源兵衛川が汚れ、三島の街中が汚れた。市民も地域住民もNPO・市民団体も行政も企業もバラバラで無関係で好きなことしてきた結果だと思います。好きなことをすることは批判しませんが、お互い同士の得意技を伸ばし、長所を出し合い、それぞれが連携・信頼して大きな力を生み出して行く地域社会を創ろう、そうしないと三島は魅力の無い街になってしまう」とあちらこちらで3年間にわたり力説して歩きました。

しかし、本会の合言葉が“右手にスコップ、左手に缶ビール”のために「君たちは、ただ美味しいビールが飲みただけなんだろう。要は、酒を飲むことが主目的の集団だろう」って、10年間、いろいろと言われました。

しかし、源兵衛川が皆の力で綺麗になり、人が街中を歩きだし、年間450万人もの観光客が来るようになって以前と比べて3倍にも増えて、市内中央通りの空き店舗はほぼゼロになりました。

皆で協力しあって、それぞれの立場で知恵を出し合ったんです。こういうことは、誰かが調整しないと、事実関係をつくることは難しいことだと思います。なぜ、難しいかはお分りですね、お互いの利害や思惑が優先され、合意点・中庸が見つからないのです。だから長く、バラバラ状態が続くのです。

「皆が喜べる70点を探そう」、一人一人が喜ぶ100点を探すから失敗するんです。70点でいいじゃないか。それで合格です。合格してしまえば勝ちです。街の息の根を止められてしまったら終わりじゃないですか。しっかりと息が続けられるようなまちづくりの仕掛け、魅力を作ることが調整・仲介役の仕事なのです。

4 情報収集力—情報の受発信力

4番目は、「情報収集力」です。インターネットとかツイッターとかユーチューブとかフェイスブックとか、今、色々な電子情報が乱れ飛んでいます。ブログもそうです。いいブログ、悪いブログ、いろいろとあり、中東に改革の風が吹き春が来たのも電子情報が切っ掛けです。

インターネット上の電子戦争ではないですが、誹謗中傷を入れて一人の人間を自殺にまで追い込んでしまう、韓国は多いですね。そこまでインターネットによる情報が武器化・狂暴化しているわけです。逆に言えば、こういうものに上手に情報を掲載して関心を集めることが重要です。

5 肝力と胃力—コミュニケーションをとる武器として必要な力

5番目は、「肝力・胃力」です。これは、特に大事ですが、どういう字を書かれますか？ 肝臓の「肝」です。肝臓の力と胃の力という意味です。皆さんがリーダーになって行くと、これから色々なことが起こります。トラブルや、なかなか思うようにならないこと、思うようにしなきゃいけないことが起こります。

その時に、どうやって気分を晴らすか。何をコミュニケーションの潤滑油にするか。そのための舞台として、聖徳太子は赤提灯というものをちゃんと用意してくれたわけです。あれは川勝知事や前の石川知事が用意したものではありません。ここには富士山が見えますので、木花咲耶姫が用意したと私は思っているわけです。とにかく、「赤提灯」で楽しく飲み、語り合きましょう。

飲み会を繰り返していく為には、肝臓の力が強くなきゃ耐えられません。どうしたら強くなるか、酒に強い、私がお教えします。肝臓の力を維持するためには、水を2リッター毎日、飲んでください。冷酒をコップでぐいと飲むでしょう。その後、氷を入れた水を飲みます。この繰り返しであっという間に水とお酒が一升、無くなります。内村鑑三が「一日一生」って言いましたが、字が違いますね。「一日一笑」もあります。いい言葉はちゃんとメモっておいてください。胃の力が大事だということです。

何を言いたいかというと、やっぱり宴席は必要不可欠だということです。対立が多い時代にウーロン茶やお茶でもいいので、会議が終わったら一杯飲んで交流しましょうが大事です。とにかく、気軽に楽しく生きましょう、とにかく死ぬまでは生きられますから、太っていたって最後は痩せて燃えやすくなります、吉永小百合がどうこう言ったって勝負は50歳まで、否、60歳までが限界です、そういうことなのでよくよする必要が無いのです。

6 戦略性、戦術力—真面目にコツコツやるのではなく、先を見てずるくやる力

6番目は、「戦略性」です。戦略力という「戦略的アプローチ」です。戦略的という意味は、先を見てずるく対応することを指しています。

生真面目にコツコツやったって、世の中を現実的に変えにくい。努力を否定している訳ではありません。いろんな情報や事実を総合的に集めて、今、何が一番必要かを的確、適切に整理、分析、評価できるかの「生産性の

向上力」ともいえます。合理的な発想と行動力、迅速な対応ということになります。これをやらないと具体的な成果・効果が可視化されず、次第に空しくなり疲れていきます。

NPO は、無償だと言いますが、いつまでも無償の善意を続けられますか？ お金が続きますか？ 思いが続きますか？ 仲間も一緒にいてくれますか？ 女房にすら愛されないようになりつつあるのに他の方と 20 年以上もの間、同士・仲間としてやっていける自信がありますか？

やっぱり取り組みを高速回転させ、能動的に攻めて行かないと同士は飽きてしまいます。その為には足元の戦術、明日、何をするのかという具体的な対策が求められます。明後日は何処まで行くのか、1 年後には何処まで行こうとしているのかの目標設定が必要となります。ある目標・ゴールまでたどり着くと、今度は戦略の段階に入ります。3 年後には、どのくらいの熟度・レベルの活動舞台に誘導するのか？ 10 年後にはどのくらいの高みに押し上げるのかなどの舞台になると、ますます戦略性の明確な策定、事業化、論理性が必要とされます。

7 パートナースhip力ー自分たちの足元を固めてから連携する力

7 番目は、「パートナースhip力」です。1 人でやるより 2 人でやったほうが大きな力になります。3 人でやるより 10 人の力がもっと大きいのです。そういう意味では、まず核になる自分達、自分なり個人、それから基軸・基盤になりえる組織をきちっと固める。これは芯・核、ハブ、支柱、基盤、ボード、パレット、いろいろな言葉で表現しますが、基盤・足元になる部分であり、まずは確実に固めて、その上で周りの支援者に対してのアプローチを放射線状にかけていくのです。

バームクーヘン形の NPO の手法と言っているかもしれませんが。バームクーヘンは形が丸くて、何処を食べても同じ味がします、これがパートナースhip力で共有性とも言えます。

まず、自分が第一義です。そこの強い意思を、ミッションとして構築し、確実にした上で限界もありますから、組織を創り、実現したい目標がダブル部分もあると思いますので、そこと連携し、色々な活動を発展・拡大させていくのです。

しかし、現実には、あれもこれもやりたいということになりますが、自分の所で、あれもこれもやろうとすると必ず消化不良になって「いったい私は誰？」に変質していきます。結果的に、意思疎通の悪さが内部崩壊を誘発していくことになります。「いったい何の為の組織なの？」になり、組織が壊れていきます。

私も県の NPO 推進室長を 5 年間担当し、静岡県内の NPO の実態を見て来て、私がいる間だけでも 420 団体の法人認証書を渡してきましたが、今、残っている団体は何団体あるのでしょうか。私が知っている範囲でも、理事会で決裂し理事が辞めて、違う組織を作りました。組織内のヒビ、歪は、非常に単純でかつ複雑なものです。

そういう意味では、自分の組織の足元をきちっと固めながら、関係者の意思を同じくしながら、あまりウイングを広げずに、広げようとするんだったら、その意志と似かよったことをやっているような人たちと連携しながら、活動の多様性を作っていくほうが、戦略的にはいいのではないかと考えています。

8 合意形成力

8 番目は、「合意形成力」です。コンセンサスの力です。役人が一番、不得意なものです。沼津の高架問題はいつまで経っても解決しないと考えています。私も過去に県の空港対策課で 5 年間働いてきており、用地交渉や生活生業対策を担当してきました。1 日 2 時間しか寝ないで、血を吐く…みたいな辛い仕事をやっておりました。

まちづくりというレベルにおいて、町内というか、現場というか、一種のコミュニティーの範囲に入っている、いろんな誹謗中傷を発言する人は多いです。しかし、これをやらなきゃいけないと、こうしなければいけないと、強い意思をもって、その方向性を決めたら、それを貫き通さなければいけないという使命を背負っているわけです。それを理解するプロセスが「参加のプロセス」です。

ゆえに、それが「民主主義のプロセス」です。右だ左だ、カレーライスだ、焼き肉だと固出、主張する人は、沢山います。それを、私が好きな大盛りカレーにするという方向にもっていくためには、さあどうしますか。

しっかり聞いて、しっかり主張するということです。そして、先ほどと同じですが中庸です。課題を収斂させて、皆が70点くらい満足・納得できる合意形成のゴールを見つけて行くということです。

そのためには、時間がかかります。急いで答えを出そうとしたら対立します。役所のように1年で何かをつくらうとしたら失敗します。ゴールがなければ走れないでしょう、疲れちゃうでしょう、心がなえちゃうじゃないですか、だからゴールは作るんですが、年度で作らない。関係者の合意形成の熟成度で作る、そういう合意形成がポイントです。このノウハウを頭に入れておいて頂きたいと思います。

・合意形成から逃げてはいけない

合意形成のプロセスを逃げたり、避けたりしたら結果的には物事はうまくいかないと思います。多様な考え方を持っている人々からの応援も受けられません。ものをつくらうとしたら魂が入りません。愛着心が入らないから形を作っても、ビオトープを作っても、管理する人がいなくなります。3年、5年はもつでしょうが、10年、20年となったら誰がやるんですか。どうやってやるんですか。誰が責任をとってくれるんですか。という小学校の先生が今、日本中に山のようにいるわけです。ビオトープ、ビオトープといって、ブームのように小中学校にビオトープを作って、今はビオトープを壊せという運動です。校長先生はいなくなった、PTAの会長もいなくなった、一生懸命やっていた先生もいなくなった、さあ、ビオトープだけが残った悲劇の事実です。

「一体、この水たまりは何なんだ？」という話になってしまっているわけです。全部がなっているとは言いません。私だって自戒しなければなりません。4つのビオトープを作ってきていますから。保育園から小学校、高校にあります。10何年たったって綺麗に維持管理されています。

これは合意形成の力です。子供も含めてちゃんとやる。合意形成の裏には、ちゃんとした持続可能な管理システムが、そのゴールの中に入っているということです。管理をしなきゃいけません。一番、めんどくさいです。一番金がかかるんです。皆やりたくないんです。市長はオープン記念と祝賀会には来ますが、辛い管理作業には来ません。それはお役目だからしょうがないけど、住民が来なくなっちゃったらどうするんですか？自己責任を果たして下さい。

9 ネットワーク力—色々な専門性を持った人達と繋がっていくこと人を使う力—

9番目が、「ネットワーク力」です。先ほどのパートナーシップ力とどこが違うのか。ネットワーク力は色々な専門性を持った人達と繋がっていくということです。グラウンドワーク三島では、緒明實元理事長さんのお名前をお借りして、我々NPOの組織や活動の社会的信用力を担保していただいています。

私ごときが、リーダーなんてとんでもない話です。どこの馬の骨だか分からないじゃないですか。県庁の役人なんて便所の蠅（失礼しました、退職すると強気です）みたいなものです。役人なんて現役時代に偉そうしていたって辞めたら何もありません。

重要なのは、「人的ネットワーク」「資金的ネットワーク」「専門的ネットワーク」「情報のネットワーク」です。「因習・悪習のネットワーク」もあります。何でもいいですから活用・多用してください。そうでないと、皆さん自らが活動資金を自己負担しなくてはなりません。個人負担が過大化するのです。NPOなのに個人的な負担が増大したらおかしいです。NPOが成長していくためには、多様な人々のネットワークを駆使することであり、ネットワーク力は、多様な人々を繋いでいく力だと思います。

・会社の理念、会社は何のために存続しているか、日本と外国とを比較する話

お金を持っていそうな人に近づいて行くんです。赤提灯で一人寂しく飲んでいちや駄目です。一人カラオケが出来たようですが、あんなところで歌ったって、何の生産性もありません。人が沢山いるところにチャンスをつかむために飲みに行くんです。お金も持っていそうな人に近寄って行くんです。失礼な言い方をしますが、貧乏人のところに行ったらしょうがないでしょう。私は赤字を出している企業なんかにはお願いに行きません。

成長しているところに行くんです。資金が確保できたからといえ、私の給料が上がるわけでもありません。どのぐらいの数の企業回りをしてきたことか？

皆さんは、いろいろな会社の定款を見たことがありますか。利益の配分の欄に会社の利益をどのように使うのか、社会還元するのかが書いてあります。私が知っているイギリスの学生たちは、会社の定款、社会的使命を確認して会社を選んでいきます。イギリスの会社案内を海外に行ったら本屋に行って買ってきてください。日本の会社案内と見比べてみてください。

10 政治力―首長や議員さんの理解を得る

10 番目は、「政治力」です。少なくとも首長さんにご理解して頂かないで何をやるんですか。少なくとも議員さん全員とはいいませんが、主だった議員さんにご理解を頂いて、アドバイスを頂くというのは当たり前のことなんじゃないでしょうか。

選挙で選ばれた人ですから、やっぱり住民の代表者です。そういう意味では、市長さんに話をして「ああ、いいね」と言って頂いたということは、「グラウンドワーク三島の言って来たことはちゃんと聞いてやりなさい」と部長に対する指示と同じです。これで一気に信用度が上がります。皆さんが選んだ人ですし、皆さんの税金で食べているのだから主権者は市民です。首長を批判しても生産性がないので懐に入っていくのです。現実的には、なかなかそんなきれいごとのようにはいきませんが？

11 コミュニケーション力―淡々、粛々と、論理的に自分たちの正当性を伝える力

11 番目は、「コミュニケーション力」です。人の顔を見ながら、どうやって皆さんが反応してくれているのか、探りながら、正直、喋っているわけですし、何でもかんでも、一方通行で、こっちの言いたいことだけを、ただ喋れば世の中、通用するというものでもないでしょう。さっきの調整・仲介力も含め、皆さんの反応を見て、自分たちの考えていることが、いかに正当性があるかということを淡々、粛々と、論理的に、いかに喋れるかということです。

話の裏付けも必要です。「私たちは子供たちを 1,000 人集めてこんなことをして、こんな素晴らしくなったんです」と言ってきます。「具体的に何が変わったんですか」と聞くと、「いや、子供たちが興奮したんです」「いや、顔色が変わったんです」と。「じゃあ、病気になったんじゃないんですか」と、こちらは言います。

顔色って、どう変わったか分からないじゃないですか。「1,000 人の子供の内訳を教えてください」というと、「ええ？ 内訳？」「いやだから、小学校、中学校、どういうことになっているか？ 弱者の方、足の悪い方はいらっしやらないのか？」みたいな。だんだんだんだん、分からなくなってしまうんです。

NPO推進室長の時も「ある公共施設の指定管理者を担いたいんです」と代表者が相談に来て「私たちはこんなに残業してこんなに頑張っているのに、あの市長が分かってくれない」みたいなことを言うわけです。「あーそうですか。そんなに頑張っているなら、申し訳ないですが、半年間の出勤簿を見せてくれますか」と聞いたんです。

「え？ 何ですか、その出勤簿って？」それでどうして「私たちがこんなに頑張っているのに」と言えるんですか。「いや、だから、何時に出勤して何時に帰ったか…土曜・日曜に出てきた証拠は…出てくればいいってわけじゃないから、何をしたのか？ 30 分ピッチで業務内容を全部、書いて説明してください」って言ったんです。半年たっても来ませんでした。

そういうことですから、しっかり、きちっと、根拠もつくりながらやっていく。それをベースに、しっかりとコミュニケーションをして頂きたい。すなわち、言葉を発するということは、信頼を作っていくプロセスですから、おおいに会話・意見交換しなくてはだめです。

私も外ではこんなに喋っていますが、家に帰ると殆んど喋らない。便所に行く、風呂に入る、寝る、焼酎。これだけですから。これで 42 年間、妻と別れないできています。大学に勤務している木曜日は大変忙しいです。

講義を3本開講しています。1時間半で4.5時間、立って喋って、夜、三島でまた説明会に対応して、一日延べ8時間、喋りまくって、ほとんど疲れないという、このコミュニケーション能力、自分のことを言っては僭越ですが、磨いて頂いて、信頼関係を深めて頂きたいと思います。

12 冗談力—笑いをとって賛同を得る力

12番目は、「冗談力」というのでしょうか。やっぱりたまには、笑いをとって、それで賛同を得ましょう。要するに間を外すってやつです。緊張感をもって話すと会話も満ちてきますから、そういう時に大事だと思います。

13 忍耐力、消化力—心の整理棚を備えてのしかかってくる重荷を回避する力

13番目は、「忍耐力」です。消化力ともいうのでしょうか。いろんなことで皆さんは重荷を背負わなきゃいけない。家庭の中にも課題もあるでしょうし、働いていればもっとあると思います。辞めたからといって、病気のことやら家族のこと、地域のことを心配でしょう。過労といいますか、神経が、いろいろと疲れると思います。

しかし全部、気にしていたら疲れてしまいます。うさを晴らすわけではありませんが、消化し、整理し、違う棚の中に入れて、それが重荷になって自分の心や体にのしかかってくるようにする。整理するという、そういう力がないと。特にリーダーには、多様な圧力がかかってくるわけですので「心の整理棚」を持って頂きたいと思います。

これは、誠に失礼な言い方ですが、ご苦労なさらないと分からないと思います。幾ら本を読んだって駄目です。体験と失敗こそ力なり。リーダーが逃げたら終わりです。リーダーが背中を向けたら、そのチームは、離散・解散・脆弱化してしまいます。リーダーは強い風に向かって、飛んで来る矢のごとく向かって進むしかありません。

14 思いやりの力、愛情力、共助の力—同じ目線に立つ力

14番目は、思いやりの力「愛情力」です。ボランティアは共に助けるという意味で「共助の力」ということになるのでしょうか。会議を開いても「あのスタッフは余り参加しない」という話をよく聞きますし、「そういう人はどうしたらいいんですか？」という質問もよく受けます。

それなら、その方に直接電話すればいいじゃないのですか。それだけのことです。来なきゃたまには何かを持って家に行って来たらどうですか？ 何で来ないって、用があるから来ない、何か理由があるから来ないに決まっているじゃないですか。

もしかしたら嫌われているかもしれないじゃないですか。好きになってもらえるように努力するのです。役員は人を呼びつけるほど偉いんですか？ NPOは、基本的には、横の人間関係です。事務局長であろうと、事務局をやっぺいようと、活動をやっぺいようと、皆、同じ目線・仲間です。

これはヒエラルキーの世界じゃありません。役所のように中央集権のトップが、三角形の上に立っているという風に思っては勘違いです。役所の縦割社会を壊した横の社会です。横のネットワークを作ろうというのが、NPOの最大の目的です、それは目線が一緒だということです。

上から目線ではない「横から目線」。子供がいたら膝を下げて子供と同じ目線になる、車椅子のおばさんがいたら、障害者がいたら膝を下げて同じ目線になるということがNPOにとっての感性です。ただ、ご存知のように組織というものは、それだけでは運営できないことは道理としてお分かりでしょう。

機能的な意味では、中央集権的な要素はしょうがないのですが、それだからと言って、俺は事務局長とか、俺は理事長とかなんて言い始めたら、3分で組織は終わりです。もう絶対に悪口を言われますから。悪口が耳に届くようであると、1か月半で組織は瓦解します。

これは、心の問題ですから、そんなに傷つけて、そんなに偉そうにものをするような組織は、人間が集まった組織とは言えません。もっと心よく、気が合うというか、そういう人たちで集まればいいんです。仲間同士が、お互いに偉そうなことを言うのは、やめて下さい。

私が 35 年間、県庁に在職して磨いた能力は「死んだふり力」です。すごく頑張っているからみたいな素晴らしい力を、給与をもらって、ボーナスまでもらって磨いたんです。皆さんも、本音として死んだふり力を身につけて頂きたいと思います。

15 パフォーマンスカーイベントやシンポジウム、フォーラムを開く力もその一つ

15 番目は、「パフォーマンス力」です。これは、イベントとか、シンポジウムとかフォーラム、そういうのもパフォーマンスの一つです。たまには嘘ついて病気にでもなってみたらどうですか、事務局長。病院に入院しちゃえばいいじゃないですか。それで組織がつぶれたら、それだけのものです。急にどこかに行っちゃったりして、急に心の病みたいと嘘をついてみる。

参加者が少なかったら、深く反省して、酒飲んで、忘れて、また頑張ればいいじゃないですか。こういうパフォーマンスをたまにはやってみたらどうでしょうか。一生懸命、頑張って、頑張って、なんかすり減って、すり減って、後ろを見たらもう女房もいないみたいな。こういうのを、片道切符方式の「ゼロ戦型 NPO 活動」といいます。

16 多様なアプローチカーボトムアップ・アプローチー下から上へのアプローチ

16 番目が、多様な「アプローチ力」です。色んなあの手、この手でアプローチしようということです。例えば、イギリスのグラウンドワークには、2 つのアプローチがあります。

一つ目は、「ボトムアップ・アプローチ」と言います。ボトムアップとは「下から上」ということです。今までの社会は、上から目線のアプローチです。上からやろうとすると失敗します。震災復興事業が、国が先導して推進されています。これは皆さんの血税を増税して集めたお金で対応するものです。そのお金が、地域を破壊し、景観を破壊し、自然を破壊する。そんなことに使われてしまい、形ができてきたときには、皆さんはもう驚愕の渦です。合意形成もあつたもんじゃない。この従来の公共施策の推進方法、上からの目線には私は、大きな懸念を抱いています。大失敗の予感がします。

イギリスで大切にしていることは、下から上の考え方です。民主主義の原点は国民の皆様です。主権在民ですから、納税者は神様です。神様の意向も聞かず、上から目線で役所が勝手に物事を進めるなんて。昔、役所のことを「お上」と言っていましたけど、そこから来ているんですかね。お上どこじゃないじゃないですね。まず、地域から問題を見つけ、地域から問題を提起し、地域からできることをやっていくという下から上への意識が大切だということです。

・ホリスティック・アプローチー人の心に入りこむアプローチ

二つ目は「ホリスティック・アプローチ」です。この言葉を今、イギリスでは重要視しています。「ホリスティック」とは、包括的とかと言う意味ですが、もう一つは「心」という意味もあります。「ホリスティック」、いわゆる心のケアをやっている人たちがよく使う言葉です。アプローチは人の心に入りこまなければいけないということです。

要するに、ゴミを捨てるのは、ゴミを捨てても平気だと思う心でしょう。しかし、それをゴミを捨てると気になる心に変えれば、一銭もお金がかからず、ゴミを捨てないように変えられるし、ゴミを拾う人を増やすことにも成りえるのです。ホリスティック・アプローチは、人の心に入っていく、心を元気にすれば、原因を抜本的に解決でき、お金もかからない。こういうことが、これから社会変革のアプローチとして必要ではないでしょうか。

17 行動力ー現場に落としていく力、現場毎に試行錯誤していく力

17 番目は、「行動力」です。沢山の時間を使って議論ばかりしたって意味もないじゃないですか。とにかく、現場に出ましようということです。「走りながら考えよう」「議論よりアクション」が特効薬ということです。

危険だなあと思ったら、とりおうず回避する逃げの姿勢を持ちましょうということです。おかしいなと思ったら、勇気と決断を持って中止するのです。しかし、問題ないことは全力で取り組むということです。

行動しないと何も変わらない、何も元気にならないということです。行動力こそ最大の変革力なのです。部屋の中でいくら資料を駆使して考えても、現実社会の現場を変えられなければ意味がないわけです。現場を変える、改善するためには、座学での知識では限界があります。現場の問題には多様性があるため解決策が違いうために、現場ごとに試行錯誤を繰り返し、臨機応変な方向性を見出していくしかないということです。

18 現場力—現場でできる力

18 番目は、「現場力」です。現場で具体的に何ができるかということです。国会では空虚な総論を議論しており、いくら議論、批判しても、現場や地域での多様な課題は抜本的に解決しません。被災地や少子高齢化が進行する地方、地域で何を解決していけるのかの現場力が大事です。

19 実現力—形地を残す力、身近な小さなことから取り組む

19 番目は、「実現力」です。本当に、それをなし遂げられるかという力です。口ではいくら偉そうなことを言ったところで、現実的に何ができるかということです。ですから、市民団体の皆さん、皆さんは大きなことに挑戦しては、駄目です、小さくやりましょう。

自分の身近なことから取り組みましょう。現場で具体的に動いて、小さな形・成果を残してください。小っちゃな形でいいんです。これは自己満足の領域でいいですから、「私はこんなにやっている」とか「私がやっているからここまでできたのだからやらなけりゃいけない」とか、そんな発言は絶対に止めてください。淡々とやってください。必ず誰が声をかけてくれます。人間が声をかけてくれなかったら、犬が吠えるか、おしっこをしてくれます。猫が鳴くか、近寄ってきてくれます。いいじゃないですか、犬でも猫でも、応援してくれりゃ。

20 問題解決力—総合的な力を駆使して問題を解決して行く力

20 番目は、「問題解決力」です。これは重要です。大げさな話で申し訳ないですが、問題をどうやって解決するのか。これには多様な力が必要となります。色んな経験知や専門知も必要です。一人じゃ無理です。行政も大切です。企業の力も大切です。一人一人の力が、より大切です。先ほどの話しに戻りますが総合的な力を駆使して、問題を解決して行って頂きたいと思います。

21 先験力—先に試す力には柔軟力、創意工夫力、創造力、迅速力、説得力等も含まれる

21 番目は、「先験力」です。「先験」の「験」は実験するの「験」です。とにかく、先にやってください。試行錯誤して「ああやったらいいのかな」「こうやったらいいのかな」というのが富士山のバイオトイレの話でした。私はちょうど 22 年前に富士山クラブを作り、行政が 3 億円もかけて、山梨県と静岡県が「バイオトイレをどうしたらいいか」「し尿をどうしたらいいか」と、ずっと調査していました、その間隙をぬって、富士山クラブで、4200 万円集めて、バイオトイレを富士山の山頂に NPO の力で設置しました。

これがきっかけとなって、富士山のバイオトイレが一気に設置できるようになったと、勝手に思っているわけです。しかも、今まで誰もやったことがないことに挑戦して実現したのです。我々が一番、最初にやりましたから、風速 90m、マスナス 50 度、積雪 9m の所にバイオトイレを 3 年間、置いて来たわけです。

しかし、そんな厳しい自然環境の中で、バクテリアは死滅しませんでした。そんな無謀な挑戦に挑んだ人が、世界中、探しても、私しかいないじゃないですか。ここに、富士山に 80 回以上登山した人がいますか。いないでしょう。月にとっても年々 2 カ月しか登れないわけです。7 月 1 日から 8 月 28 日が富士吉田の火祭りで閉山するわけです、この間に 15 回、登っているわけです。

金曜日に仕事が終わったら、車で5合目まで行き、夜中にヘッドライトをつけて登山します。日曜日の夕方に下山して、翌日、県庁に行って仕事・静養します。ある意味で堅調は私に取っては不見識でしたが保養所でした。1週間、県庁で仕事をこなしながら、ゆっくりと体力を練って、また金曜日の夜に登山するわけです。

この激しい行動力と先験力には、多様な力として、柔軟力とか、創意工夫力とか、創造力とか、迅速力とか、説得力とか、多様な力が有機的に融合しているから実行・実現できたと確信しています。

22 国際力—国内ばかりじゃなく外国人達と交流して行く力、意識を持つこと

22 番目は、「国際力」です。今や円高も含め、国内は空洞化し、企業はどんどん海外に出ていっています。実はつい先週、私は台湾の大学に呼ばれ、台北、台中、台南、高雄の大学で講義して来ました。

夜は地元の方、NPOの方とお話をしました。驚いたのは、大学生のほとんどが英語を使えるということです。授業の7割、8割は英語でやっています。それから日本語を含めてフランス語やスペイン語も喋れる大学生が多くいました。日本の大学生は、言語の領域で比較して、世界のフィールドで他国の若者と交流できますかね。

今後、とにかくNPOも世界に躍進しましょう。私も、アフリカやネパール、インドなどでバイオトイレを生産・販売しようと考えています。

NPOも国内ばかりでなく、外国の人を日本に連れてきたり、海外の人達と交流する力、意識が大事だということです。世界を見て、先ほどの情報収集能力も含めて、リーダーであるならば大きな心を、地域というだけではなくて、視点や感性として、情報収集の範囲として世界を目指していくこと。今、世界のNPOがどういう動きをしているのかを知ることが大切です。

日本で頑張りながら、海外にも出かけていきましょう。そのような意識に変えてください。最後は死んで風になります。偏西風で世界をぐるぐると回る、生きているうちから風になって世界中を飛び回りましょう。

23 マネジメント力—経営力とリスク対応力

23 番目が、「マネジメント力」です。これは経営力です。どうやって人を動かすかです。どうやってものを動かすかです。どうやってお金を確保するかです。どうやって楽しい事業を作れるかです。どうやって作ったものを長期的確に維持管理できるかです。

そして、リスク管理です。幸せなことばかりが続くわけじゃないですから、色んな事件、事故が起きた時に、どう対応するのかというシミュレーションを用意しておく必要があります。物事を円滑に動かす総合的なマネジメント力を身につけてください。

24 ビジネス力—稼ぐ力、人材を活用する力、雇用を生み出す力

24 番目は、「ビジネス力」です。グラウンドワーク三島はNPOの人材育成事業として、内閣府から10億円の交付金を受けました。お陰さまで2400人、実は応募が4000人近くきまして、1000人キャンセル待ちという、とてつもない人気の研修になりました。全国から4泊5日で三島に研修に来ていただき、100人の方に起業していただき、総額1億円を支援しました。事業としては、大成功だったと自己評価しています。

そこで私が毎回受講生に力説したのが、「NPOでベンツに乗ろう」「NPOで稼いで大金持ちになろう」ということです。NPOは市民会社です。とにかく稼いで、税金や法人税、消費税を払いましょう。そして雇用を生み出していく、そのような経営者としての意識が成功の要因になります。

イギリスでは、NPO・社会的企業で700万人が働いています。この領域・階層を「中間労働市場」と呼びます。半分以上が女性の職場です。そして約50万団体ある「ボランティアセクター」が、英国国内各所に存在しています。約5千億円の資金が動いています。日本においても、このような新しい中間労働市場を創設しないと、若者、女性、高齢者などのさらなる雇用の場は生まれません。

日本は、人材という日本国にとっての最大の資源を無駄にしている国です。人こそ「国の礎」です。人を大切にできない、人を活用できない、無駄の多い国家に成り下がっています。「歳をとったら皆、保障する」「社会保険でお金を貰う人」みたいな、そんなマイナスのイメージ集団だと勘違いしています。

お年寄りでも化粧を厚めにして、シワを隠し、お店に出て、商品を売って、稼いで、年金を返上しましょう、生産性を向上させましょう、病気になる暇もない、死ぬ暇もない、こんな元気な高齢者が活躍できる社会を構築できれば、足腰が脆弱化し始めている日本は再生します。

その元気な高齢者が活躍する社会を支えるのは若者や障害者を含めた、多様な人材層であり、人材は、「国家の資源」です。しかし、現実には、「手当がもっとほしい」「しっかりと保障せよ」と政治家に要求します。しかし、この資金源のほとんどは孫子が背負うことになる国民への借金が原資です。

今後、元気な高齢者は地域社会や弱者の高齢者を支え、地域ビジネスを創業し、小銭をためて自立して生きていける、地域社会を創っていくのです。国に過大に依存すると、国は将来的に倒産・破綻することになります。

・自分たちでビジネスを起こす力—事例の紹介

先ほど、自立と言ったように、自分たちでビジネスを起業してください。一つ、プランを提示します。本会は5ヘクタールの竹林を持っています。グラウンドワークの森ということで素晴らしい竹林です。4月になったら出てくる筍を片っ端から抜いているんです。20日間行けばいいんです。後は間伐する必要はありません。全部間伐するんです。スーパーで一本350円で売っています。放置竹林は宝の山です。

本会は屑野菜を買っています。人参を掘り起こしたら、農家は3分の2位、畑に捨てているんです。それをうちが4時半に箱を持って後ろからついて歩くんです。屑野菜と言って怒られたから規格外野菜と言って売っています。今、1日2万円程度売っています。皆さん、やりませんか。屑野菜です。捨てられてしまうのです。知恵を出し、資源・商品として有効活用しましょう。

耕作放棄地だって宝の山です。竹林も宝の山。高齢者が中心となって、散歩のふりをして、筍を掘って、それらを、お店に売って儲けてハワイに行きましょう。

25 決断力

25番目は、「決断力」です。リーダーとしての最大の仕事は、最終的な物事の方向性、是非を決める決断力・判断力の有無です。多様な活動に取り組めば、取り組むほど、諸般の問題が発生します。実施が適切なのか、修正・中止・撤退が、適切なのかを、多角的な情報を集め、関係者との議論・協議を含めて、的確・適切な指針をだし、最終決定を行い、全責任を担うのが、リーダーの役割だと思います。

リーダーとは、責任ばかりが大きくて、割にあいません。皆さん、こんなつらい立場を喜んで担う人がいますか。やめた方がいいです。ボランティアとして、お気軽に活動に参加している方が、プレッシャーも受けず、精神的にも疲れません。

しかし、世の中、常に「光と影」が存在します。新聞やテレビに出て、一見華やかに見え、何の心配もなく、絶好調で物事を処理しているような「光」の部分の裏には、人には言えない苦労や重圧が内在していると思います。この事実が、「影」の部分といえます。この影を恐れて、いろいろなことから逃げても、問題は解決しませんし、建設的なことにはならないと思います。リーダーは、もしかしたら、「鈍感性」が必要とされ、さらなる裏に、敏感な「感受性」も求められるのかもしれませんが。

それでは、私が、何故、28年間も一定の責任がかかる立場を担ってきたのでしょうか。それは、やはり、自分の夢や意思が、多くの人々との協働関係により、確実に実現できることです。多くの試行錯誤と不安、戸惑いを乗り越え、課題解決の後には、事実関係・成果が現場に残り、確実に地域や環境が再生、復活できたとの達成感、充実感を味わえることが、原動力・推進力になっています。

多様な苦勞や困難を乗り越え、経験知として蓄積していくことの連続性の中から、リーダーとしての資質は、研磨されていきます。とにかく、組織の基盤として、何事にも耐えていくのが、リーダーだと考えています。まさに、NPO やボランティアの世界は、人生修行の道場ではないかと思います。何事にも逃げず、戦えとはいませんが、いい加減に、お気軽に、ひたすら、前を向いて前進しかないのかもしれませんが。成長とチャンスは、自分から挑まないと、何も始まらないと思います。因果な立場と役割ですが、頑張りましょう。

番外地 パッション、アクション、ミッション、人間力

最後になりますが、僕は3つの言葉を大切にしています。パッション、情熱です。アクション、行動。ミッション、理念。パッション、アクション、ミッション。この3つのションを記憶してください。

とにかく地域は皆様のものです。地域とは皆さんの財産です。この財産は繋いでいかなければいけないものです。皆さんは、その礎であり、肥料です。皆様方が日本の高度成長を作り、ある意味、豊かな地域にしてきた恩人です。立役者でもあります。しかし一方では、高齢化が進み、そして地域が疲弊し、そして若者がいなくなり、そして自然も荒れてしまったという、疲弊の現実も存在しています。

そういう意味では、もう一回、奮い立って頂いて、自分の地域を作り直していただき、あるいは守り直していただき、伝えていくという仕事にいよいよ取りかかっていたきたい。皆さんが、こうやって生きていけるのは、祖先があってこそそのことなんじゃないでしょうか。そういう人間としての基本的な義務を、いよいよ原点に戻って、粛々とやれる範囲でやっていくということではないかと考えております。生意気な話を大分いたしました、どの程度、参考になったか、住みよい地域とは、そういうことではないかと思います。

・人間力 多くの人が寄り添って社会を支えて行く力

あとは、「人間力」です。人という字は忍耐の字だと思うんです。大きな棒を小さな棒が支えています。これ、ひどいじゃないですか。大きな人が小さい人を支えればいいのに、小さい人が大きな人を支えています。世の中は、道理に反したことが多いと思うんです。ゆえに、小さい人を、多くの人が寄り添って、心の支援、あるいは行動という支援、色々な支援の仕方があると思いますが、支え合って社会を作っていく、これこそが本当の意味の豊かな社会、国家というものではないかと考えています。

日本は、民主党時代、「恵む」という手当、保障、なんでも支援しますとなりましたが、その裏で、消費税や増税など非生産的な繰り返しがありました。生産性というものが崩れて、利益の循環が起きていないので最終的には破綻します。

そのような問題点・矛盾に気がついた皆さんは、この気づきを、行動によって具現化していただきたいです。地域の中でリーダーになっていただいて、地域を盛り立てていただきたいと期待しております。