

若き財務官僚の「復興の記憶」

佐藤 慶一

1. はじめに

「災害エスノグラフィー」という災害復興過程の社会調査がある。林・重川・田中他（2009）は、1995年に発生した阪神・淡路大震災を対象とした「災害エスノグラフィー」を紹介している。概要を書き出すと、次のようになる。エスノグラフィー調査は、民俗学・文化人類学の分野で、特定の民族や集団がもっている自分たちの知りえない異文化を、具体的かつ体系的に記録するために確立された研究方法で、手法は、参与観察や、インタビュー調査がよく用いられる。災害という「異文化」を理解するために、民族学で用いられているエスノグラフィーを応用するのが「災害エスノグラフィー」となる。公的な報告書や研究論文から得られる情報は「形式知」とよばれ、客観的で論理的ではあるが、情報が断片的となる¹。「災害エスノグラフィー」は、これまでの災害調査では切り捨てられてきた「暗黙知」とよばれるもので、災害のイメージを豊かにし、災害プロセスを理解することを目的としている。林・重川・田中他（2009）による「神戸市職員のエスノグラフィー」は、およそ5年間かけて行われ、インタビュー対象者163名、トランスクリプトA4版で2400ページにのぼる。消火と救助、犠牲者の遺体、避難所の混乱といった様々な困難を前に、職員たちが「マニュアルなき災害対応」を続け、修羅場をくぐり抜けた。従来の「被災者の目線から見た震災」とは別の、「もう一つの震災」の姿が浮かび上がる。

2011年に発生した東日本大震災後、東京大学社会科学研究所は、岩手県釜石市で震災を経験された方々に、震災直後からおおよそ半年から1年間の記憶をオーラル・ヒストリー（口述史）として語ってもらい、記録に残していくという調査を行った。対象者は、行政、市民・NPO、企業・経済団体、政治・報道、教育の各分野で合計59名、トランスクリプトA4版で1000ページにのぼった。調査担当者が、トランスクリプトを、それぞれの視点でとりまとめた書籍、東大社研・中村・玄田編「〈持ち場〉の希望学—釜石と震災、もう一つの記憶—」が、2014年12月に刊行されている。

オーラル・ヒストリーについて、御厨編（2007）では、「公人の、専門家による、万人のため

¹ 加えて、マスメディアからの情報については、「私たちが知りえる災害情報の多くは、マスメディアを通じて入ってくるが、災害報道には限界があり、「気の毒な被災者」vs「後手後手に回る行政」というようなステレオタイプなものが多い。」と指摘がある。

の口述記録」(p.4)と定義され、政治家や官僚などの「公人」を対象として、語り手と聞き手のインタラクションから、話の意味や構造を探るといった専門的なプロセスを経て、最終的に資料として公開を目指すもの、と紹介されている。政策研究の文脈においては、政策の内容や結果そのものについての合理的な理解や客観的な分析が重要であると同時に、ある政策がいかにかに立案され実現されたのかという政策決定のプロセスが問われることになるが、それは、公的な文書や結果・データからは推し量れないことが多く、当事者にインタビューするオーラル・ヒストリーが有用なアプローチとなる。

東大社研・中村・玄田編(2014)には、「(プロジェクトの)きっかけは、2011年7月頃、釜石市防災課長の佐々木氏から聞いた「震災直後のことがどうしても思い出せないし、記録もない」という一言だった。震災後の危機的な状況のなかから、いかに釜石の人々が立ち上がりとうとしてきたのかは、未来に伝えるべき大切な教訓ではないか。その記憶を、風化する前に何とか記録したい。」(p.46)と調査の目的が記されている。

調査を通じて、「震災復興の過程で見えてきたのは、地方公務員のすごさと限界である。彼女／彼らは「公僕」として、自分の家族より市民を優先し、昼夜を問わず職務に邁進した。その献身的な活動に、私たちは深い感銘を受けた。それにもかかわらず、市民は不満の捌け口を行政にぶつけ、マスコミはその批判を書き立てた。この理解しがたい現実に、私たちは大いに困惑した。」(p.108-109)とあり、先の「災害エスノグラフィー」において指摘された問題が、東日本大震災でも生じていた。

防災研究者による「災害エスノグラフィー」、社会科学研究者による「震災の記憶オーラル・ヒストリー」は、名称や対象とする災害は異にするが、災害関係者へのインタビュー調査を通じて、災害対応過程の記憶を記録し、未来に伝えるべき教訓として残す、という定性的な社会調査が蓄積されつつある。

「震災の記憶オーラル・ヒストリー」では、釜石への移住や赴任というトピックについても触れられている。釜石出身の建築家やIT業者などがUターンする過程が記録されると同時、2012年4月に釜石市副市長に就任した財務官僚 嶋田賢和氏の記録も残されている。同氏へのオーラル・ヒストリーを担当したのは筆者であったが、「震災の記憶」オーラル・ヒストリーは震災後およそ1年間の記憶を記録するもので、嶋田氏の副市長としての任期期間をカバーしていなかった。

昨今の人口減少や地方創生に関する議論が進む中で、地方と中央の人材交流の必要性が指摘されている。例えば、政治家の小泉進次郎氏は、最近の人口減少社会に関する対談(小泉・須田・増田(2014))の中で、「これから考えなければならないのは、優秀な人材がきちんと地方との架け橋の役割を果たしていくための仕組みづくりではないか。」と述べている。そして、「今、

その芽がではじめているな、と思うのは、被災地の副市長や副町長などに霞ヶ関の人間が送り込まれていて、彼らがそれぞれの地元の課題を把握したうえで、国の政策、制度で解決できるものは何か、という視点で被災地を見ていることです」と、先駆的な事例として、被災地へ向かった若き霞ヶ関官僚を紹介している。

この被災地へ向かった若き霞ヶ関官僚が、何を考えて、どう行動したのか、新たなオーラル・ヒストリーの必要性を感じ、筆者は2014年10月に、財務省に戻った嶋田氏から話を伺う機会を得た。本月報では、そのトランスクリプトの一部を掲載し、『従来の「被災者の目線から見た震災」とは別の、「もう一つの震災」の姿』²を追いつつ、復興の記憶オーラル・ヒストリーの可能性を提示してみたい。

2. 嶋田賢和氏インタビュー記録

日時 2014年10月10日（金） 19:00～20:00

場所 CAFE de CRIE 虎ノ門駅前店

対象者 嶋田賢和氏（財務省大臣官房文書課）

1983年生まれ。2007年一橋大学経済学部卒業、同年財務省入省。

主計局総務課等を経て、2011年6月に釜石市役所に派遣。

2012年4月より釜石市副市長（全国最年少）。

2014年7月より財務省へ復帰。

聞き手 佐藤慶一（専修大学ネットワーク情報学部）

【釜石市副市長時代（2012.4～2014.6）の記憶】

佐藤 以前お話を伺ったのが震災後1年くらいでした。

嶋田 そうですよ。

佐藤 当時のインタビュー（東京大学社会科学研究所「震災の記憶」オーラル・ヒストリー調査）は、震災後1年間の記憶を記録するということでしたので、その後の嶋田さんのお話は聞けておりませんでした。だいぶ間があいてしまいましたが、副市長になられて、東京に戻るまでにどんなことであったのか、お教えいただけないでしょうか。

嶋田 （副市長だった期間は）2012年の4月に就任し、2014年の6月末で終わりましたので、およそ2年半くらいですね。

佐藤 その間、どんなことがあったのか、どのようなお考えで行動されていたのか、お教えい

² 林・重川・田中他（2009）p.19より

ただけますか。

嶋田 私も記憶が曖昧になりつつあるので、今日は記憶を復元するオーラル・ヒストリーだという認識でお話します。紙に書いた「考え」のところからお話させてください³。

副市長になった頃は、「交通整理が課題」と「ゴールそのものの設定が課題」の間くらいのフェーズだったような気がしています。

(釜石へ) 来た当初は、とりあえず誰かに振られた仕事を全力でやる、という「なんでもいいから貢献する」傭兵のようなフェーズでした。それから、前回もお話しましたが、当時の錯綜した状況を見て、価値判断は含めずに混乱する会議等を整理した方がいいのではないかと、という「交通整理が課題」というフェーズがありました⁴。それから、次の「ゴールそのものの設定が課題」というのはそのさらに一段上流の工程で、価値判断を含め、「これが重要だから今この課題を重視すべき」とか、「この件についてはAではなくBをやるべきである」みたいな、取り組みの前提にあるべき判断について、実際は必ずしも十分に検討されずに進んでいるのではないかと、ということに気づいたので、それをやらせてもらおうというフェーズになります。

そのうち、目先の復興事業を着実に進めるということとはもとより、地方都市がしっかり生きる、生き抜くとはなんぞやみたいなことが大事なんじゃないかと気づきました。「職員を勇気づける」というフェーズです。だんだん私の関心が目先の、目の前の各種事業、例えば、公営住宅を何戸建てる、関係者と具体的な打ち合わせをする、住民と町内会運営について会議をやる、といったことよりは、町の持続可能性を高める、すなわち職員が自発的に仕事をしていくような取組みにウエイトが移りました。それまでどの仕事のやり方の違いとしては、目の前の仕事について100点を出すことが目的ではなく、70点でいいから自分たち（職員）に自発的にやってもら、私なしでやってもら、ということにウエイトをおくようになっていきました。時には、「その結論は違うんじゃないの？」と思うこともありましたが、みんなが自発的に決めたということ、みんなが決めはじめたということを中心として、70点以上なら「オッケー」と言う、そんな感じになりました。

それから、いつ頃からか、時間の前後は忘れてしまいましたが、市長がすごく悩んでおられる、疲れておられるような気がしたので、とにかく思っていること、考えていることを聞かせていただくという時間が、途中から増えたように思います。良い勉強になりました。政治家は孤独だ、と思いました。(市長が) 言っていることが正しいかどうか、経済理論を開陳して、誤

³ 「なんでもいいから貢献する→交通整理が課題→ゴールそのものの設定が課題→職員を勇気づける」というメモを指す。

⁴ 宇野重規は、東大社研・中村・玄田編（2014）p.219において、「私たちが今後の「政治」を考える上で大きなヒント」として、嶋田氏が2012年の夏時点でのオーラル・ヒストリー調査で述べた「噛み合っていない議論を整理すること」「翻訳能力」といったキーワードを挙げている。

りは論破するというのではなく、色々な構想を全て聞いて、業務として部下に出す指示についてはタイミングを工夫する。市長に寄り添いつつ、現実的な業務の優先順位を整理する、というようなことをしていました。

大雑把ですが、この2年半弱はそんな感じでした。進めているうちに、少しずつ軌道にのってきた感じでした。

佐藤 なるほど。市長のお話とは、具体的にどんなことだったのですか？

嶋田 そうですね。例えば、大きいショッピングセンターを造ると人口にはどう影響するのか、というような話があったりしました。インフラ投資とか、公共投資の効果についてといますか。現状、公共投資をすれば必ず経済が活性化するわけではない。加えて、作ったものの管理はどうするのか、といった課題もあるなかで、どうしていくか。

佐藤 女川町では、30年後の地方都市の姿、縮小していくことを含めて、意識的に取り組まれておられる。復興計画も途中で一回全部やめて、作り直して、住民に丁寧に説明してまわっていき（説明会は150回以上）、縮小の計画を認めてもらうという、プロセスがあったということを読みました⁵。人口減少や縮小という視点について、他の市町村いかがでしょうか。

嶋田 必要な予算や事業は国が用意すべき、という議論も多いのではないのでしょうか。

佐藤 釜石はどうですか。

嶋田 釜石もそういう面もある。だけど、釜石は、市長が将来的なやりくりも見通して物事を考えておられたので、真に必要な内容に重点化しようと心掛けていました。

佐藤 そうですね。人口減少や縮小を見据えた対応という視点の一方で、大きな事業取ってくる、という意識もあるのでしょうか。

嶋田 大企業を誘致できないのか、とかね。

佐藤 今まで、それ以外のモデルが明確ではない。

嶋田 そうですね。はい。

佐藤 女川は、非常にレアなケースという感じでしょうか。女川以外も、人口減少や縮小を見据えた復興という雰囲気が出てきているのではないかとも思ったのですが。

嶋田 コンパクトに適正な規模にしていくことが、長い目で見ると1番ためになると、私も思います。こうした視点については、2つの段階があると思います。行政運営のあり方を定量的に把握しているかどうかという段階と、それを外向けに発言するかどうかという段階ですね。立場によっては、対外的な説明の場で、ある種縮小均衡のような発言をするのはしんどい面もあるのかもしれません。

佐藤 なるほど。嶋田さんの副市長としてのお仕事に話を戻しますと、職員が自発的に仕事を

⁵ 小泉・須田・増田（2014）より。

していけるような環境づくりにシフトしていかれたということですが、具体的な事業やプロジェクトについて、いかがだったのでしょうか。

嶋田 私は、復興の要素は大きく3つあると思っています。1つ目は土木・建築、2つ目が産業振興、仕事を作る、雇用を作る、3つ目が住民のつながりとかコミュニティ、ですね。それで、1つ目から2つ目、3つ目に重心を移すという点を重視しました。復興とは、1つ目だけじゃないんだ、ということ意識していましたね。具体的には、土木から、今申し上げた2点目、3点目の担当の部局に予算と優秀な職員を移したり、私が案件に割く時間を2点目、3点目に意識的に重点化していました。

個別の事業やプロジェクトについては、基本的に「こんな話が来ているから進めて」とか「これやったらどう？」みたいな繋ぎはやりましたが、その先の細かい調整は、職員に主体的に取り組んでもらう、という進め方ですね。

例えば、釜石市内の手を挙げた企業を対象に、東京のデパートで販売促進の場を用意してくれる、という話がありました。以前は、「前例がないから市としては取り組まない」と言って門前払いをしている場面に遭遇していたので、「今回はどう対応するかな」と思って見ていたのですが、担当の職員からデパートの担当者に対し、「いい企業を紹介します、私が繋ぎましょう」と言う話が出てきました。私は「いいね、いいね」と思って聞いていました。実は、細かな点については、〇〇でやるのなら、客層はセレブが多いから、この会社のこの商品じゃなくて、別の会社連れて行った方が効果的なんじゃないか、と思ったりもしましたが、この手の話については、あまりうるさいこと言わずに、「みんなが考えて持ってきたのだから、いいんじゃないですかね」とOKする、という進み方です。

佐藤 何か気付いても細かいことには口出しはしないのはなぜですか。

嶋田 時間がないというのが正直なところですよ。組織の上に立つ人が、個別の案件をどこまで細かく見るべきなのかというのは、難しい論点だとは思いますが。本当に必要な、いわばこだわらざるべき案件は、うるさく見ました。例えば、釜石の土地利用計画について、ある外部の方が途中からやってきて、「変えろ」と言ってきている。それに対してどう説明するか、「こう問われたらこう答える」というような応答要領は、担当者に任せずに細かくチェックしましたね。霞ヶ関ばりの想定問答10何個作って待ち構える、みたいな話です。こういうトラブルの火種ではない前向きな案件は、任せていく。

佐藤 こだわらざるべきものの条件はなんですか。

嶋田 そうですね。重要性、緊急性、あとは、私の個人的なこだわり、といったことですかね。

佐藤 土地利用計画の事例は、どこがポイントだったのでしょうか。

嶋田 重要性ですね。上手く説明できないと話がひっくり返り、当事者である住民の帰還がど

んどんずれこんでしまう。住民のみなさんとさんざん議論してA案で行こうって決めたのに、周回遅れのニュースを見た東京の有識者の方が、自分も関与したい、ゼロから議論しようと仰って乗り込んでこられる。毎回そんなことをやっていたら終わらないです。

佐藤 復興の計画が1度決まってから、そのようなこともあるのですね。

嶋田 よくありました。

佐藤 どのような文句が出るのでしょうか？

嶋田 今も一部話題になっている、防潮堤が高い低いとか、高台移転の是非だとかにとどまらず、論点は多様です。計画を変更することはやぶさかではないのですが、地域のみなさんに「Bに変えろと有識者が仰っていて、原案との違いと比較はこうです、どうしますか？」と聞いて、「いや、Aでしょ」と言うなら、それはAに決めないと何も決まらない、ということですね。

佐藤 なるほど。産業振興では、特に何か力を入れられたことはありましたか？

嶋田 そうですね。産業振興は、「地元の企業が東京で売る」「それも含め売り先を増やす」「従業員を確保する」に資することは全部やる、というのが基本路線でした。裏から言うと、それ以外の目的不明な事業は意味ないから基本的にやらない、ということです。転職支援の企業と一緒に従業員を確保したり、被災した工場を再建する際、補助金申請の書類の書き方をレッスンしたり、多岐にわたります。私の政治思想とも言えるのかもしれませんが、ビジネスをやったことのない役人がビジネスの内実に口を出すとあまり良い結果にならないと思っています。行政の産業振興策は、頑張る人の背中を押す、もしくは頑張る人がまっとうに競争できるフェアな競争環境を作ること、に特化すべきだと思うので、それ以外の取組みはあまりやっていません。釜石に立地すると、こんなに補助金が貰える、という類の政策は、効果を検証し、ある程度圧縮しました。

佐藤 従業員の確保、そして、売り先を増やす、ということに重点を置いたわけですね。

嶋田 そうですね。政策というよりは、プロジェクト単位の小さな話がほとんどですが、繰り返になりますけど、「被災地の企業を支援したい。うちのデパートに、あるいはうちの取引先に被災地の企業の商品を紹介してもいいよ」という応援の話をいただきました。ただし、先方も、特に歴史のある大企業であればあるほど、これまで取引実績がない企業とバラバラとやり取りをするのは何が起こるか分からずリスクだから不可、行政が間に入って、このプロジェクトは市役所として公認・応援している、という形にしてほしい、という話が多かったです。その際、「前例がない」「何かあったらどう責任を取るんだ」「議会で文句つけられるかもしれない」など、やらない理由はいくらでもあるわけですが、そうではなく、「いい話じゃないか、オール釜石でぜひやろうよ」という風に前向きに取り組めるようになっていきました。

佐藤 具体的にどんな分野、産業での話なのでしょうか。

嶋田 マクロの話をする、釜石市内の純生産のうち、サービス業は6割、3割が新日鉄のご縁も含めたいわゆるものづくり、水産業は残るところ、具体的には5%くらい、となります。多くのサービス業は、市内で消費され、東京で売れるものではないので、先ほどの話とはあまり関係しません。ものづくりは、私はあまり知見がなくて、どこの会社のどの技術を東京の企業とつなぐと何が起る…というのがよく分からないので、手付かずでした。副市長就任後に応援に来てくれた釜援隊のメンバーに、テクノロジーについての知見と意欲がある人がいたので、お任せしました。水産加工品は、法人向けではなく個人向けが利益率に効くんですが、一方で現場の労働生産性が低く、将来の伸びが予想されるような気がしましたので、とにかく積極的に結びました。

佐藤 なるほど。主に、水産加工品について、東京に出していく、ということに取り組まれたわけですね。

嶋田 そうですね。消費者向けの商品は、商品の置場を確保してもらうのが重要なのですよね。当然売れないと退けられちゃうのですけど、とりあえず置いてもらうかどうかですごく大事です。復興支援ということで、売れるか売れないかよく分からない物でも、置いてあげようっていうことでしたので、「ぜひお願いします」と頭を下げて回りました。

佐藤 釜石に限らず、東北回って、何か買って帰ろうと思うと、大体、青のりとか、わかめとか、水産加工品くらいになってしまいます。

嶋田 そうそう。ようやく、採れたものを大雑把に陳列するだけではなくて、個人向けに良い物を作ると売れ、そういうチャンネルを持っているということは大口の法人取引の際に価格交渉力につながるらしい、ということで、ぼちぼち開発を始めているという状態でしょうか。一般消費者向けのビジネスは、徹底的にユーザの好みに合わせないといけないので、相当奥が深く、私が口出しできる世界ではないです。

佐藤 そうですか。それでは、3つ目の「住民のつながりとかコミュニティ」という点ですが、さきほど少しお話に出てきた釜援隊⁶の取り組みになるのでしょうか。

嶋田 そうですね。釜援隊は、さきほど述べた3つの課題（1つ目は土木・建築、2つ目が産業振興、仕事を作る、雇用を作る、3つ目が住民のつながりとかコミュニティ）のどれかに興味がある人を全国から呼んできて、市役所と情報を共有しながら一緒に課題に取り組む仕掛けですね。復興の重要なテーマの1つに、住民のつながり、コミュニティの維持があります。特に、地域の弱い人を見守る、ケアすることについて、何でもかんでも市役所なり医者なり、つまりお上任せじゃなくて、地域のみみんなも一緒にやろうよ、という取り組みです。まあ、なか

⁶ <http://kamaentai.org>（最終閲覧日 2014年12月16日）

なか、道半ばですけど。

佐藤 釜援隊とは、どんなきっかけでできたものなのでしょうか。

嶋田 これまでパートナーとして復興を進めてきたRCFという団体があります。一般社団法人で、検索すれば出てくるかと思います⁷。彼らから「ソトモノを連れ込む仕掛けをやりたい」と相談を頂きました。どこの市町村持っていても「そんなのは無理」と言われたと。

佐藤 嶋田さんのところに来られたのですか？

嶋田 はい。「釜石ならできますよね？」と言われて、「ええ」と答えて、やりました。

佐藤 そうですか。それでは、釜援隊については、嶋田さんが直接手がけたプロジェクトということになるのでしょうか。

嶋田 きっかけの1人は私ですけど、RCFの藤沢代表からアイデアを頂いたものです。市役所内部での具体的な設計は、石井さんという大変優秀な若者を期間限定で市役所に採用し、彼が担当者として進めました。ですから、藤沢さんプロデュース、石井さん作、私も途中でちょっと背中押した、という感じです。マスコミなどでは私が釜援隊を作ったことになっていることがあるようですが、それは嘘です。取材の時は「私ではない」と言っているのですけど。作ったのは、石井さんです。

佐藤 そうですか。釜援隊も、「勇気づける」というような形で、「東京と繋ぐ」というような発想で進められた訳ですね。

【釜石の復興について】

佐藤 次に、釜石の復興について、がんばっている／上手くいっていることがらや、その逆など、教えていただけないでしょうか。

嶋田 はい。「がんばっている/上手くいっていること」は、大きく2つです。ハード事業と呼ばれる復興事業は、留保付きですけどやれる範囲で上手くいっているのではないかと思います。早く建設することを前提に、地域のみなさんとしっかりお話をしました。この部分については、他の市町村と比べても、相当に住民で議論をしているし、スピードも速い、と言えます。他方で、住民のみなさんが求める、期待するスピードには及んでいないという状態ですね。各所で「遅い」と怒られます。

もう一点は、先ほども申し上げましたけど、ソフト事業。地域の若い人たちが何かやる、若い人たちが繋がる。そこにソトモノを巻き込む。東京の人とつるむと面白いし世界が広がるしいいね、と少しずつ地域の人たちが思ってくれるようになってきたのでは、これは上手くいったことかなと思います。

ただし、こうした取組みの土台とも言うべき、そもそもの釜石の経済・生活基盤が衰退のプ

⁷ <http://rcf311.com> (最終閲覧日 2014年12月16日)

ロセスにある、ということまでは解決できていない。副市長に着任して以降、釜石の人口増減のうち、生まれる・死ぬことによる自然要因ではなくて、引越して出て行くという社会増減については、減が止まりました。逆に少し増えています。ここは、結構自信を持っている点です。とは言え、人口構成として高齢者が多く、出生数よりもはるかに死亡者数が多く、トータルで見ると人口減が続いているという意味では、人口減少の根本の課題は解決出来ず、と思っています。

佐藤 震災1年3ヶ月後くらいにお話を伺った時に、印象に残ったのは、市町村を評価する指標の基本は人口だ、と明確におっしゃられていたことでした。

嶋田 最近、人口減が話題になっていますね。

佐藤 報告を見ると、釜石も、「2040年に人口1万人以上で若年女性50%以上減少」の市区町村にリストアップされていますよね。地方自治体の持続可能性に関して、当時から問題意識を持っておられた、ということですね。

嶋田 そうですね。ただし、解決は出来なかったです。「わが町が衰退することは大変なことだ」、「自分達がなんとかしなきゃ」と、住民や市役所職員が、自発的に思う状態まで持ってきたのか、というと、そこまでは至っていないです。メモにも書きましたが、住民と市役所のごく一部の人達だけは一生懸命取り組んでいるが、そうではない人はゆったりと毎日を過ごしている、という状態のままです。震災後走り続けている住民や職員が疲れていますので、それも課題だと思っています。

佐藤 副市長としての「人口減少への捉え方や取り組み」について、お話だけないでしょうか。

嶋田 震災の年の秋くらいに気付いた、という感じでした。知り合いの経営コンサルと一緒に市役所内部で勉強会をやりました。釜石の人口の現状や将来予測も勉強しました。その資料は、多分残っていると思いますので、市役所へ行けばお渡しできると思います。相当勉強になる代物で、今の地方創生ブームについて、この資料一冊で分かったようなことをすべからく語る内容で、素晴らしくまとまっています。その上で、これを実施すれば、人口減を食い止める一助になる、というアクションプランも作成したのですが、結果的に全てを実現しきれなかった。もちろん、難易度が低いものは実際に取り組んでいます。例えば、オンデマンドバスを使って高齢者の人の足を確保して、ひいては医療費の削減につなげるとか。そうではない大変な事業は出来ませんでした。

佐藤 大変で出来なかったものとは、何ですか。

嶋田 国と議論して、特区に認められて、東南アジアからから看護師の卵を集めて、釜石だけ外国、昔の長崎の出島のような感じにして、看護学校を経営する、といったプランがありまし

た。ジャストアイデアでなく、「いくらお金がかかるか」とか、「この法律をクリアする必要ある」とかの細部まで含めて考えました。そのような話を、他にも3つくらい整理をしたのですが、結局最後は、「全財産と命懸けてこれをやりたい」という人が、私を含めていなかった。故に、プランが発動していない状態です。

佐藤 他のプランとは何ですか？

嶋田 介護の専門学校、工場長レベルの人たちを育成する専門学校、それから治験施設。

佐藤 そうですか。具体的なプランを作成されていたんですね。

嶋田 そうですね。ただ、例えば、専門学校を作るとなると、誰が金出すの？とか、理事長誰がやるの？見たいな話になってきますよね。そうなってくると、成功の必要条件是、「この案件俺がやる」という人がいるかどうかなんですよね。コンサルは提案するのが仕事なので、彼らはやらない。そこで、学校を経営しませんかと全国行脚したのですが、やりたいという人が見つけられなかった。もちろん市内にもいない。借金背負ってやりたいって人を見つけられなかった。〇〇大学にも行ったのですよ。「補助金百億用意するなら考えてもいい」と言われました。

佐藤 コンサルは、どこですか。

嶋田 ドリームインキュベータです。釜石市と連携して勉強していくという協定を結んでいます。プレスリリース⁸もしました。

【釜石での経験が自分自身に与えた変化について】

佐藤 続けて、「釜石へ行かれてから、現在に至るまでの変化」について、教えていただけますか。

嶋田 そうですね、一言で言うと、地方という課題について当事者意識を持った、ということですね。自分の中に地方はこうあるとよい、という解はないのですが、地方が抱える課題についてはなんとかしたいと本気で思うようになりました。もう1点は、「地方はすべからくサボっている」という思い込みが無くなりました。ただ、「地方とか現場に知恵や意欲があるから、国は権限を全部手放し、地方に任せろ」というような論調も、これまた幻想というか、嘘だなど思うようになりました。地方自治体の職員は皆サボっていてやる気のない人たち、ということはないのだけれども、では、国の役人以上に真剣にみんなが明日のことを考えている、という訳でもない、ということでしょうか。組織は色々、職員も色々、という現状についてよく理解できた気がします。もう一点加えると、説明会や街中で多くの人々に罵倒されたおかげで心が強くなりました。職場の上司や、あるいは政治家に怒られても、あまり怖くなくなって、「はあ」つ

⁸ <http://www.city.kamaishi.iwate.jp/index.cfm/10,19576,c,html/19576/20120406-162117.pdf> (最終閲覧日 2014年12月16日)

という感じになりました。

佐藤 そうですか。住民説明会はそんなに辛いものですか。

嶋田 いやあ、辛かったですよ。

佐藤 その経験が、精神力になった。

嶋田 そうですね。

佐藤 国で仕事されていると、直接住民の方に罵倒されることはないですよ。

嶋田 ないですね。住民説明会は、役人答弁じゃダメなんですね。結構意地悪な、きついことを大勢の前で言われた時に、役人の矜持として、ここで市長にしゃべらせて矢面に立てせちゃダメだ、他方で、どの部長も自分は所管外という雰囲気の時、しょうがないから自分で拾うのですが、怒っている人を説得する想定問答はないので、必死にその場で考えて、本気でその人や、こちらの表情をうかがっているその他の大勢を説得する。私の中では、修羅場でした。こういうのに比べれば、スーツを着ている人たちの怒鳴り声は怖くない。

佐藤 そうですか。住民説明会のご経験は、嶋田さんにとって大きなことでした。

嶋田 そうですね。住民説明会に比べれば、市議会はよっぽど穏やかでした。

佐藤 地方の問題が自分の問題になってきたという実感も大きな変化ですね。

嶋田 そうですね。「オールジャパンで人口が減っている」というような、鳥の目、上からの目線で大きな問題を捉える切り口とは別に、個々の町や住民がどうなっていくのだろう、という問題に当事者意識が生じました。経済的に合理性がないから切り捨てればいい、というのは空論だと。

佐藤 今、中央と地方の人材交流を進めていくべきだ、というような指摘もありますが、いかがでしょうか。

嶋田 進めていけばいいと思います。色んな意味でお互いに誤解しているし、お互いを知らない。国の役人もピンキリ、地方の役人もピンキリ。どこの世界にも一生懸命頑張っている人は一定数いて、一生懸命やっている人同士は組織、立場が違えど通じ合える。

佐藤 財務省で長くやってこられて、釜石市役所とは、職場環境の違いも多かったのではと推察するのですが、疲れたことや嫌だったことなどはありますか。

嶋田 そうですね、あまり疲れもなかったし、嫌なこともなかったです。私が考えている案ではない案を進めたい担当者なり住民との議論は、全く苦ではないです。ベクトルが前向きなら、方向はどうであれ、そういう人との仕事は楽しいです。

【震災復興や地方再生について】

佐藤 そうですか。それでは、最後に、震災復興や地方再生について、釜石のご経験をふまえて、考えるところやアイディアなどがあれば、教えてもらえないでしょうか。

嶋田 はい。「復興なり地方再生について考えるところ」ということですが、とても難しく、「こうあるべき」というのは私も分かっていないです。私は、人口を成果指標にすると話が分かりやすいと思うのですが、そうではなく、「わが町は衰退OKだ」という価値判断はあってもよいと思います。それは、住んでいるみなさんが決めればよい。ただ、価値判断をした上で何を目指すかは、きっちり定義しないと意味がない。「自然と共に歩む笑顔のまち〇〇町」みたいな目標はどここの町も作っていますが、世の中を何も変えず、何の意味もない。どこを目指しているのか、あるいは上手くいったのか、上手くいかなかったのかの検証ができない。数字で見える基準を置かないと、「まちおこし」、「まちづくり」、「地方再生」は、どこにも向かわず漂流すると思います。

佐藤 復興計画は、どちらかというところ「自然と共に歩む笑顔のまち〇〇町」みたいですね。

嶋田 そうそう。そうなのです。要するに、この町の人口何人くらい維持しなきゃインフラの維持ができない、といった議論を今までしてこなかった。もっと言うと、そういうことを主体的に議論する癖なり習慣がなくなってしまったということかもしれません。

佐藤 今少しずつ議論が始まりだした、変わるかもしれないというところでしょうか。

嶋田 そう思います。別にゴールは人口じゃなくてもいいのですが、いずれにせよ行政運営のゴールを決めなくては取り組みようがない。決めた上で、その為の手段としての政策もきちんと作り込まないといけないと思っています。どここの町も「子供を増やすために出会いのための街コンをやる」とか、「B級グルメとゆるキャラで人を呼ぶ」とかやるのですが、コストをいくらかけて、どういう効果を期待しているのか、定義されていない。もっとちゃんと考えようということですね。効果を測定することが大事というところ、「効果を測っています。わが町の街コンは100人参加して80人が満足して回答しています。」とくるのですが、これは効果でもなんでもない。ただ、自分も釜石で復興に取り組んで本当に勉強になったのですが、この手の政策を実際に作りこみ、実施することは本当に難しいですね。目標を絞り込む、政策を絞り込むことももちろん、それを実行に移す、自分で手と足を動かす、これは大変だなと感じました。

それから、(震災復興や地方再生に)大事だと思うのは、我が町を何とかしたいと思う人がその町にいるかどうかですね。これは必須条件だと思います。そういう人がいない町にいくら優秀なソトモノが来ても、なにも変わらないと思います。「どうすりゃいいのか方法論はよく分かんないけど俺は本気だぜ」という地元の人と、そういう人と一緒に歩みたい知恵のあるソトモノがくつつく、というのが勝ちパターンだと思います。

佐藤 なるほど。釜石の復興はどうでしょうか。今後うまく行けそうでしょうか。あるいは、何があと必要だと思われるでしょうか。

嶋田 良い方向に向かっていると思っています。釜石の地域のやる気ある人たちに会えました。

彼らがいれば大丈夫だと思います。

話が戻りますが、人口減の問題は、おそらくほとんどの市町村がどんなに知恵を絞っても、最早人口は増えないかもしれない。そういう前提で、もう少し堅めに見て、「社会増減の減をなるべく縮める」というような、具体的で現実的な目標を置いた方が良いのではないかと思います。

佐藤 Uターンを後押しするという話でしょうか。

嶋田 Uターンもそうですし、「あの町は、面白い仕事があって、何かやろうとすると町全体でフォローしてくれて、良い人も多くて、良い町らしい」というような風評で、人が東京から流入する、ということも一つのパターンかと思います。

佐藤 釜石で、そういうパターンが、イメージできるでしょうか。

嶋田 そうですね。実は、ドリームインキュベータとの勉強会で勉強したのですが、クリエイターと称する東京の人が流入する、面白くなって起業家が流入する町の条件に、「気候が暖かい」という要素があるそうです。東京・大阪から2時間以内かつ気候が暖かい、が必要条件だそうです。釜石は、残念ながら暖かくないですね。釜石が、イノベーター、面白い人たち、ユニークな人たちが集うメッカになる、というのは、正直厳しいかもしれません。ただ、人口3万5千人の世界で、若者が1人来る、10人来る、ということは大きなインパクトですので、「知る人ぞ知る町」という感じで、リタイアした後もう1回チャレンジしたい人、若い間一定期間武者修行する人などが、「あの町に行くと面白いよ」と聞いてやってくる町にはなれるのではないかと思います。

佐藤 武者修行したい人もですが、リタイアする人はこれからいっぱい出てくるわけですから、うまく後押しできるといいですね。

嶋田 そうですね。釜援隊は、お給料が貰えるのですが、この制度的な裏付けですとか、あるいは上手に宣伝をすることも大事ですね。けれども、これらの前提、最も必要なことは、地域のみなさんがそれを望むかどうか、という点だと思います。観光でも同じ議論がありますが、地域のみなさんが、ソトモノが来ることをあまり好きじゃないケースがあります。人口減を解決するよりも、いまのままでいいと。外から変な人が来るとか、町が有名になるのが嫌だと。多くの日本人は、わが町についてそう思っているような気がします。元気な町にしていくのであれば、地域のみなさんをそういった取組みに巻き込む必要があるのかなと思います。

3. おわりに

嶋田氏へのインタビュー調査から、震災直後の記憶と同時に、長い復興過程における関係者

の記憶を記録する意義が、重層的に見出される。

2014年の10月に行ったインタビューは、釜石における嶋田氏の考えが、「なんでもいいから貢献する→交通整理が課題→ゴールそのものの設定が課題→職員を勇気づける」とシフトしていったこと、からスタートした。2012年7月に行ったインタビューでは、「交通整理が課題」というフェーズであったのが、およそ2年半の副市長としての活躍の中で、みんなを「勇気づける」というフェーズへ大きく変化していた。その変化に応じて、水産加工品の販促における自発的な職員の取り組みや、全国から多様な人材を釜石市に受け入れ地域連携を支援してもらう「釜援隊」などが、後押しされ顕在化していった。それらの成果を振り返りつつ、外部とのネットワークの前提として、「当事者の当事者意識が必須条件」であることの指摘など、復興の教訓につながっていくような示唆的な言葉が多く聞かれた。

それから、釜石での副市長の経験によって、「地方という課題について当事者意識を持った」「住民説明会で罵倒される経験が精神力になった」などの変化を実感しており、中央と地方の人材交流の意義が、当人から確認されたことも貴重な記録と考えられる。

最後に、下記のようなインタビュー調査へのコメントがあったことを付記し、本稿の締めくくりとしたい。

嶋田 余談ですが、東日本大震災からの復興のプロセスは、とても濃いし、色々なことが起きていますので、きちんと記録に残すことが重要だし、後世の為ですよ。

佐藤 そう言ってもらえると有難いです。他に、嶋田さんに聞きに来ている研究者などはいますか。

嶋田 いらっしゃるのですが、その度、こうやって、ちょこちょこあんちょこ作って説明して終わり、という感じでしょうか。研究者の方も、メモ起こしはくれないですね。

佐藤 そうですか。前と同じように、今日聞いたことは全部起こして、1度見ていただきたいと思っています。その時はよろしくお願いします。

嶋田 ありがとうございます。僕に限らずみんな残した方が良いですよ。

謝辞

本研究は、専修大学社会科学研究所グループ研究「災害復興・予防と地域社会の構造分析」（代表 大矢根淳 人間科学部教授）の一環として行われたもので、テーブル起こしには、ネットワーク情報学部高萩日菜氏（社会情報プログラム2年）に協力いただいた。記して、関係各位に御礼申し上げる。

参考文献

林春男・重川希志依・田中聡・NHK「阪神・淡路大震災 秘められた決断」制作班『防災の決め手「災害エスノグラフィー」』NHK 出版，2009年12月．

御厨貴編『オーラル・ヒストリー入門』岩波書店，2007年10月．

東大社研・中村尚史・玄田有史『<持ち場>の希望学—震災と釜石、もう一つの記憶』東京大学出版会，2014年12月．

小泉進次郎・須田善明・増田寛也「東京通勤圏も被災地も足もとから崩れている—人口急減社会への処方箋はこれだ—」『中央公論』2014年7月号，pp.26-37．