

平成 17 年度マスターセンター補助事業

**「坂の上の雲」から紐解く
地域産業活性化策に関する調査研究
報 告 書**

平成 18 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 愛媛県支部

は じ め に

現在、松山市では「日本一のまちづくり」に向け様々な基本計画がスタートしている。その計画の基本理念に「地元出身の英傑・俊傑達を描いた司馬遼太郎原作『坂の上の雲』をめざす」がある。それは単に著名作品というだけでなく「高い志とひたむきな努力」というまちづくりには欠かせない大きな精神が謳われているからであろう。そこで本事業では、新しい“まちづくり”を目指すなかで「志と努力」という視点からその取組みに対し『坂の上の雲』に描かれた人々に注視しつつ大いなる期待を込め松山市の将来性を検証したものである。ところで松山市基本計画に『『坂の上の雲』フィールド・ミュージアム構想』というのがある。これは松山城周辺を核として4つのサブ地域（三津浜・梅津寺、松山総合公園、久谷・砥部、道後温泉）を設け、その特徴を生かしつつ回遊性を高め「まちづくりに活かしてゆく」という考えである。まさに屋根のない博物館として街を考えるものである。そこでは舞台となった当時の「明治様式の建築・まち並みそして文化・生活」を生かし根底を流れる当時の若者達の「やる気」「爽快さ」といった精神を今に伝えようとする構想でもある。ところで松山市は「道後温泉」という全国でも稀有な『銭湯』を核施設とした温泉郷と夏目漱石の小説『坊っちゃん』の2枚看板で全国有数の観光地を形成してきた。しかし団体旅行の激減、全国温泉スポットの熾烈な競争、レジャーの多様化といった嗜好の変化により年々その観光客の足が遠のいているが現状である。そういった変化の打開策として本企画には大きな期待がある。また数年後にはNHKで『坂の上の雲』のドラマ化も実現する予定で、その放映を起爆剤として当地の再生及び更なる発展を期待したい。そこで今回、まちづくりを根幹とする観光経営あるいは人に注力した当小説の流れを汲み取り『坂の上の雲』がなぜにこれまで私たちを感動させ、観光資源として十分な材料を提供してくれるのかを検証してみたい。数年先に多くの観光客が当地の名所・旧跡に來訪してもらえることを期待し、まちに訪れ「明治の息吹を感じ元気を取り戻す」場となれることを祈念する。しかし『坂の上の雲』は、ご承知の通り後半部は日露戦争をテーマにしている関係でその小説に際し賛否両論はあることは熟知している。当然にわれわれ調査研究においても戦争礼賛といった思想めいた考えはない。ただ今回人物をテーマにし分析する上で、各人の発した言葉の意味・延長線上に解釈が異なれば誤解を生じる部分もある。その点においてはご承知いただきたい。

本事業の構成としては、第1章はこの小説から汲み取れる「エネルギーの源泉」について紐解く。さらに第2章・第3章ではふたつのエネルギーに入り込み、ひとつは俳人である子規を中心とした「創造力」というエネルギーさらに秋山兄弟を中心とした「実践力」というエネルギーに分けて語ってみたい。さらに第4章では松山で誕生した、エネルギーの源泉を今後のまちづくりという観点からどう生かし、発信してゆくのかを語ってゆく。つまり今回のテーマは、「人」にスポッ

トを当て偶然あるいは必然的に登場した俊英な人材輩出の背景からそこから生み出される実行する行動力の源泉が、現代のまちづくりにいかに生かすことができるかを検証したい。

平成18年1月

執筆者（五十音順）

(社)中小企業診断協会 愛媛県支部

調査研究員メンバー

中小企業診断士	上 田 保
同	上 橋 本 修 二
商 業 施 設 士	前 田 眞
中小企業診断士	宮 本 英之介
同	上 矢 野 幸 治

目 次

はじめに	1
第1章 何故今「坂の上の雲」なのか	
1. 司馬遼太郎「坂の上の雲」と松山	4
2. 松山と日露戦争	6
3. もう1つの日露戦争—松山捕虜収容所	8
4. 子規と真之の友情	10
5. まとめに	13
第2章 「創造性」あるれる正岡子規と松山市活性化策	
1. 創造する人間・正岡子規	15
2. 主な経歴	15
3. 「坂の上の雲」で描かれている正岡子規像と松山市活性化への関連づけ	15
4. 子規なら松山市をどう活性化するか	22
第3章 秋山兄弟から学ぶ「実践力」	
1. 日露戦争と秋山好古・真之	28
2. 秋山兄弟の足跡	28
3. 「坂の上の雲」から紐解くマネジメントの「実践力」	29
4. まとめに	37
第4章 松山市の都市再生関連事業の動向と課題	
1. 都市再生事業の動向	39
2. 都市再生事業の課題	50
3. 住民による住民のためのまちづくりにおける中間支援のあり方	54
おわりに	59

第1章 何故今「坂の上の雲」なのか

1. 司馬遼太郎「坂の上の雲」と松山

松山市は、平成15年『『坂の上の雲』をめざして』をまちづくりの基本理念とする第5次松山市総合計画を発表した。松山市のパンフレット「憧れ誇り日本一のまち松山」には「『坂の上の雲』をめざして…それは、高い志とひたむきな努力……私たち一人ひとりが夢や目標を抱き、実現に向けてひたむきに努力すること。」「小説『坂の上の雲』は、作家司馬遼太郎の代表作の一つで、松山に生まれ育った3人の若者の生き方を通じて、明治という「時代」が描かれています。そこには、若き先人たちが前を見つめて坂を上っていった、ひたむきな精神が脈打っています。私たちは、その精神を21世紀のまちづくりの貴重な示唆として受け止め、松山らしい個性豊かなまちづくりに取り組んでいきます。」と書かれている。

『坂の上の雲』の主人公は、松山の生んだ偉人、「正岡子規」と「秋山好古・真之兄弟」である。**正岡子規**（1867～1902）は文学者特に近代俳句の祖であり、結核性骨髄炎という重病にもかかわらず、病床で弟子たちを育て、「痰一斗 糸瓜の水も 間に合わず」など3句の辞世を残し明治35年36歳の若さで亡くなった。**秋山好古**（1859～1930）は、日露戦争で騎兵旅団長となり従軍、ロシアのあのコサック騎兵と渡り合い勝利を収めた名将である。陸軍大将で陸軍教育總監を務めた後退役し、故郷松山へ帰り、北予中学校（県立松山北高等学校の前身）の校長を病に倒れるまで勤めたのは有名である。弟の**秋山真之**（1866～1918）は、海軍に進み、日露戦争の時、日本海海戦でバルチック艦隊をかの有名な「T字戦法」を駆使して、これを撃滅した時の聯合艦隊の参謀である。「敵艦隊見ゆとの警報に接し、聯合艦隊直ちに出勤之を撃沈滅せんとす。本日天気晴朗なれども波高し。」という名文の作者でもあった。海軍中將で病気のために退役したが、彼は戦争に罪悪を感じ仏門に入ろうとして皆に止められたこともあったという。これらの主人公の交遊が日露戦争を背景に語られたのが、「坂の上の雲」である。

3人とも進んだ道はことになっているが、それぞれ松山の坂、或いは東京の坂を上りながら、坂の上の雲をつかむべく懸命に激動の明治の時代を生き抜いてきたのである。司馬遼太郎は「坂の上の雲」のあとがき1で次のように書いている。「このながい物語は、その日本史上類のない幸福な楽天家の物語である。……楽天家たちは、そのような時代人としての体質で、前のみを見つめながらあるく。のぼってゆく坂の上の青い天にもし一朵の白い雲がかがやいていいるとすれば、そののみを見つめて坂をのぼっていくであろう。」その高い志を受け継いで、彼らが生まれ育った松山市のまちづくりに生かそうというのである。

「坂に上の雲」には、その冒頭から松山が出てくる。「伊予の首邑は松山。城は、松山城という。城下の人口は士族をふくめて3万。その市街の中央に釜を伏せたような丘があり、丘は赤松でおおわれ、その赤松の樹間がくれに高き十丈の石垣が天にのび、さらに瀬戸内の点を背景に三層の

天守閣がすわっている。古来、この城は四国最大の城とされたが、あたりの風景が優美なために、石垣も櫓も、そのように厳くはみえない。」ロープウェイで松山城に上れば、「松山や 秋より高き 天守閣」という正岡子規の句碑が立っている。また、J R松山駅の前にも、子規の「春や昔十五万石の 城下かな」という大きな句碑が立っている。松山は俳句の町であり、多くの俳人を輩出し、その句碑が町の至る所に立っているのである。

松山城のお城の東側の麓あたりを歩行（かち）町という。その昔お徒士（下級武士）が住んでいた町である。その一角に秋山兄弟の生誕の地がある。正岡子規も秋山兄弟もこのお城を仰ぎながら、大きくなり、またお城近辺がその遊び場であったのである。松山城のさらに東の山の手には、日本最古の温泉であり、夏目漱石の「坊っちゃん」の舞台にもなった「道後温泉」がある。

松山市長中村時広氏は、「坂の上の雲」をまちづくりに生かしたいという申し入れをするために司馬家に通ったという。その熱意が通じてやっと許可を得ることが出来て、第5次松山市総合計画として発表されたのが平成14年12月のことである。

「地方の自立が求められている現在、地方は独自で産業の振興を図らなければならない時代がやってきたのである。その方法としては、①地域で物を作り、それを外に売り出す。②外から人に来ていただいてお金をおとしていただく。の2つしかない。松山市は以前から観光振興を図ってきた。いで湯とお城と文学である。しかしいつまでも道後温泉だけではなく更なる価値を見つけていかなくてはならない。そこで「坂の上の雲」である。全国的に評価されている「坂の上の雲」には、日本人とは何かというテーマが流れている。正岡子規を司馬遼太郎は非常に評価している。子規は俳句・病気・短命というなにか暗いイメージがあるが、「坂の上の雲」に出てくる子規は明るい。だからあれだけの人がその周りに集まったのであろう。司馬遼太郎は子規のどこに惹かれたのであろうか。子規は20代後半に脊髄カリエスに罹り死と直面していたにもかかわらず、自分にはしなければいけないことがあると、病や死を恐れずに俳句の革新に邁進したその生き様であろう。子規の生き様、秋山兄弟の生き様、明治という時代。登り道はしんどいが、坂の上の雲を掴んだとき、そのしんどさは喜びに変わる。しかし雲は、またその上に現れているのである。雲は人間の理想である。かれらが育った町松山。「坂の上の雲」を取り上げることが出来るのは、日本全国で松山だけなのである。」というのが松山市長中村時広氏の熱い想いなのである。

参考文献

- ① 「坂の上の雲」 司馬遼太郎 1978（昭和53年）1月 文春文庫版
- ② 「街道をゆく 南伊予・西土佐の道」 司馬遼太郎 昭和60年5月 朝日文庫
- ③ 「写説『坂の上の雲』を行く」 太平洋研究会 2005年5月 ビジネス社
- ④ 「第5次松山市総合計画／基本構想」 松山市
- ⑤ 「『坂の上の雲』をたずねて」 WAKU WAKU グラフ松山2004・3 No.60 松山市

2. 松山と日露戦争

日露戦争の従軍記で当時のベストセラーになったものに、水野広徳の「此一戦」と、桜井忠温「肉弾」がある。著者は、共にわが松山市の出身である。

水野広徳（1875～1945）は、日露戦争には海軍大尉で第41水雷艇長として旅順港閉塞作戦や日本海海戦に従軍した。東郷平八郎聯合艦隊司令長官から感状を与えられるほどの大活躍をしたのであるが、その時の顛末を生々しく綴ったのが「此一戦」（明治43年（1911）出版）である。この本により彼は海軍一の健筆家といわれたという。

水野広徳は、明治8年（1875）5月今の松山市三津浜で生まれた。しかし母とは満1歳の時に、父とは6歳の時に死に別れた。母方の伯父のところに引き取られ、松山中学へ進学した。その後海軍兵学校へ進み、海軍軍人としての道を歩み始めた。日露戦争の従軍記「此一戦」で名声を博し、1916年その印税などで第一次世界大戦中の欧州視察旅行に出発した。2回目の欧州旅行は、大戦後の荒涼たる激戦地の跡であった。

血に咲くや ペルダン城の ^{けし}罌粟の花 広徳

これは、独仏軍が死闘をくりひろげた西部戦線最大の激戦地ペルダン要塞に立った時よんだ句である。戦勝国であるイギリス、フランス、イタリア、敗戦国ドイツの戦後の荒廃した状況を視察するうち、彼はだんだん戦争というものを懐疑的に見るようになったのである。そして遂に軍備第一の軍国主義の殻を脱ぎ捨てて、軍備撤廃主義者・反戦主義者となっていく。その後の著作で彼は日米戦争を予測し、両者の物量の差から日本の敗戦を見通し、米国巡洋艦の日本本土への艦砲射撃、米空軍による東京をはじめ大都市への大空襲まで予告して、日米開戦への警鐘をならした。第二次大戦でまさにその通りになったのは彼の先見の明であったが、非常に残念な事態といわねばならない。

大正10年（1921）海軍大佐で退職、予備役編入となった。その後軍事評論や社会評論などで中央公論・改造などに拠り健筆を振るったが、昭和に入ってから彼の活動はだんだん制約を受けるようになり、戦争中は全く筆を断たれたのである。

世に媚びず人に誤らずわれは我が ^こ正しと思ふ道を進まん

言論の自由なき世は ^う鳥羽玉の ^{おもね}ころの暗のひとやとぞ思ふ

物書けばいつも発表禁止なり われまた物を書かじとぞ思ふ 広徳

当時よんだ歌である。そして昭和20年（1945）10月、日本の敗戦を見届けたの如く、今治市の大島で息を引き取ったのである。松山市末広町の子規堂（正宗寺）に水野広徳頌徳碑が建立されている。昭和32年（1957）11月後学松下芳男建之とあり、賛助者には野村吉三郎・安倍能成・小林躋三・二荒芳徳・片山哲・高橋龍太郎などの名が見える。

桜井忠温（1879～1985）は、明治12年（1879）松山市大街道に生まれた。松山中学を経て陸軍士官学校へ進学。松山中学では水野広徳より4年後輩である。日露戦争ではその属する松

山歩兵22連隊は乃木第3軍に属し旅順口攻囲戦に参加した。陸軍少尉として出征したがすぐ中尉となり、第12中隊長として望台の戦闘での肉弾戦に奮闘し、一時は戦死の公報が出されるほどの重傷を負い、九死に一生を得た。その日は明治37年（1904）8月24日のことで彼はその日を第2の誕生日としていたようである。その経験を「肉弾」として出版したのである。「肉弾」の出版は、明治39年（1906）のことであるから、「此一戦」より6年早い刊行である。「肉弾」は彼の造語であった。（彼自身次のように書いている。「肉弾とは私の新造語であります、旅順の惨状を物語る言葉がなかったのであります。肉を弾として血を硝薬となし、死屍山谷を埋めたのであります。」）この本は旅順攻囲戦で瀕死の重傷を負った彼の体験にもとづいた生々しい戦争文学であったためか、爆発的な反響があり、売れるに売れたという。1,200版を重ね、しかも16カ国語に翻訳され当時のアメリカ大統領セオドル・ルーズベルトから賞賛の手紙を貰ったり、ドイツの皇帝カイゼルは皇帝の名を以って、全軍にこの本を配り、日本軍の真骨頂を学ぶべしと命じたという逸話までであるのである。昭和5年（1930）陸軍少将で退職、その後文筆活動に入り、昭和34年（1959）東京より故郷の松山へ帰り昭和40年（1965）亡くなった。松山市の堀の内の一角、桜井忠温がゆかりの旧歩兵22連隊の跡地に碑が建っている。桜井の筆跡で「最も愛情あるものは最も勇敢なり」と記されている。

昭和8年「鉛と血」が出版されたがその序文に「これまで私も多くの戦記物語を書いた。しかし、もう軍陣をおさめ、静かに余生一死中再生30年の余生を得たが、尚残れるものを養いたい気持ちもある。この一集があるいは私の最後のものであるかもしれない。」と記している。桜井忠温は、人並みはずれた画才を有していた。もうここらで絵でも描いてと思っていたのかも分らない。しかし時勢はそれを許さなかったのである。永川政章氏は、『愛媛の先覚者6 桜井忠温』の中で(91頁)「86年のその生涯の半ばに近い年月、戦場につながる血なまぐさい記録や小説を書き続けねばならなかった。いわば最も強いられた不幸な作家—それは処女作「肉弾」のあまりにも大きな世界的な反響とそれを利用した支配勢力の働きかけのゆえに・・・」と書いている。

同時代に生きた両者であるが、生前二人で会ったことはないようである。海軍軍人の立場を離れて、平和を説いた水野広徳と、陸軍軍人としての立場を離れることの出来なかった桜井忠温。立場こそ違う両者ではあるが、ともに少年時代を過ごした松山市には、二人の息吹を伝える史蹟も存在する。子規と秋山兄弟が眺めた「坂上の雲」を、水野広徳も桜井忠温もきっと眺めたに違いないのである。

参考文献

- ① 「愛媛の先覚者 6 桜井忠温・安倍能成」 愛媛県教育委員会編集

1967・3 愛媛県文化財保護協会発行

- ② 「愛媛子供のための伝記第12巻 秋山好古・眞之、桜井忠温、水野広徳」

愛媛県教育委員会・和田茂樹監修 昭和60年 愛媛教育会発行

③ 「錨と星の賦—桜井忠温と水野広徳」 木村久邇典 昭和55年11月 新評社

④ 「二十世紀の平和論者 海軍大佐 水野 広徳」 曾我部 泰三郎著

2004・11月 元就出版社

3. もう1つの日露戦争—松山捕虜収容所

日露戦争で忘れることのできないのは、ロシア人が松山に設営された「捕虜収容所」に多く収容されていたことである。しかも「日本全国に29ヵ所も捕虜収容所があったにもかかわらず、何故かロシア人捕虜収容所といえば、今日松山が圧倒的に知られている。」として吹浦忠正氏はその著書「捕虜たちの日露戦争」の中で次のようにその原因を列挙している。(202～3頁)

- 「① 最初の捕虜収容所が松山に開設され、多くのロシア人捕虜が収容された。
- ② 松山は佐官や尉官など将校捕虜が多く収容されていた。
- ③ 松山にいた将校捕虜や訪ねてきた人々がいろいろな記録を残している。
- ④ 松山在住の作家才神時雄が松山収容所のロシア人捕虜の実態を『松山収容所』はじめすぐれた著作に残している。
- ⑤ 松山大学や松山市民が多年にわたり熱心にロシア人捕虜の研究をした。また今もなお地元の人々の手で墓地の整備、清掃が続けられている。
- ⑥ 桜井忠温の「肉弾」や水野広徳の「此一戦」の影響も見逃せない。」

桜井忠温はその著「哀しきものの記録」の中で次のように書いているようだ。(同書212頁)

『「松山！」「松山！」と手をあげて飛び込んで来る。「松山」というのは「降参」ということなのである。それほど「松山」がいつのまにか露兵の間に有名になった。「松山は海に近く山あり、温泉あり、美人あり」と写真入りのビラを撒いたが、之くらいきき目があると面白いみたい。その松山組が、ゾロゾロと松山へ送られて来る。伊予の松山は昔から捕虜の引受所である。』

松山市山越の来迎寺の裏に、98基のロシア人の墓標が、北西の方角（祖国ロシアの方向である）を向いて整然と並んでいる。上記⑤の松山のロシア人墓地である。帰国を目前にして亡くなった「ワシリー・ボイスマン大佐の胸像も建てられている。その台座には「日露友好のかけ橋」と刻まれている。この墓地では、近くの松山市立勝山中学校の生徒会が毎月第2土曜日に清掃奉仕を行っている。近隣の婦人会や老人クラブの人たちもボランティアとして参加している。もう20年以上も続いているそうである。毎年3月には慰霊祭が行われ、在日のロシアの外交官も出席しているようだ。

当時の統計によると、捕虜総数は79,367人といわれている。その内各収容所に入れられた捕虜は約72,000人（戦争終結時）である。一番多かったのが大阪浜寺の22,000人、習志野が15,000人、熊本6,000人などで、松山は2,163人であった。多い時には4,000名を越える捕虜

がいたそうである。将校となれば、総数1,431人中松山に315人と圧倒的に多く収容されていた(吹浦前掲書164頁)。当時の松山でのロシア人捕虜の生活や市民との交流については、宮脇昇著「ロシア兵捕虜が歩いたマツヤマ-日露戦争下の国際交流」に詳しく記載されている。同書によれば、松山での収容所は「大林寺」を筆頭に、寺院が収容施設になっている。法竜寺、雲祥寺、妙静寺、正宗寺、妙円寺また山越の8つの寺院などなどである。その他公会堂や民間の住宅も施設となった。松山は戦災を受けているので当時の施設がそのまま残っている所は少ないし、当時の面影を残している所も多くない。同書261頁以下に「収容所の跡地の現在」として15の施設の紹介がなされている。現存しているもの、全く跡をとどめないものいろいろである。正宗寺(子規堂のある所)は場所が変わっていないが、火災にあっているので建物は当時の物ではない。ただ隣が当時松山高等女学校(現在愛媛県立松山南高等学校)であったため、正宗寺に収容されていたロシア人が見学に行っている。テニスコートで女学生と一緒に写っている写真や、教員と一緒に並んで写っている写真が残っている(同書129～130頁)。捕虜たちには「自由散歩」が条件付ではあったが許されていた。サイクリングを楽しんだり、高浜での海水浴、道後温泉での入浴、果ては芸妓を呼んでのお座敷あそびなども行われていたようだ。中には収容所を出て民間の借家に住む捕虜もいたのである。市民は概して親切に接したようだ。松山の湊町という繁華街には、捕虜目当てに長崎や神戸から商人もやってきて一時長崎町・露西亞町といわれたこともあるようだ。菓子屋、洋食屋、洋服屋、靴屋なども出現した。捕虜景気は地方都市にも大きな経済効果をもたらしたのである。遺跡や遺品は数少ないが、写真はたくさん残っているようで、宮脇昇著のこの本には、各頁に写真が掲載され当時の様子を伝えてくれる。

日露戦争の始まる5年前(1899年)にオランダのハーグで「陸戦ノ法規慣例ニ関スル条約」いわゆる「ハーグ条約」が締結された。日本もロシアもこの条約に参加していた。一等国の仲間入りを狙っていた日本国は、この国際法を遵守することによって国際的に文明国を認知してもらう必要があったといわれている。しかし伊藤信哉氏はその論文で「当時の日本政府が、彼らを大いに優遇したことは今日でもよく知られている。食事ひとつをとってみても、将校には毎日60銭、下士卒には30銭を費しており、これは自国の兵卒の食費1日あたり16銭前後だったのと較べて、破格の厚遇といえる。」と述べ、これは、条約上の義務としてではなく「日本側はあくまでも自発的な意思に基づいて、捕虜の処遇を決定したのである。」といっている(参考文献②P11~12参照)。第2次世界大戦におけるわが国を含む各国の捕虜虐待、シベリア抑留などと隔世の感がある。

四国には、88ヶ所のお寺を巡るお遍路さんに有形無形のおもてなしをする「お接待」という風習がある。お接待をする方法に違いはあっても、「やさしさ」の気持ちの発露には変わりはない。四国の良さ、松山の良さは、穏やかな人々の気質の現れであり、旅人を自然に受け入れる包容力なのだろうか。松山におけるロシア人に接する態度は、このお接待の気持ちだったのかもしれない。

以上のように、松山市には、秋山兄弟や水野広徳、桜井忠温と異なって、もうひとつの世界に誇れる日露戦争があったことを覚えて、決してこれを風化させてはならないのである。

参考文献

- ① 「松山収容所―捕虜と日本人」 才神時雄 昭和44年7月 中公新書
- ② 「マツヤマの記憶―日露戦争100年とロシア兵捕虜」 松山大学編 2004年3月 成文社
- ③ 「ロシア兵捕虜が歩いたマツヤマ―日露戦争下の国際交流」 宮脇昇
2005年9月 愛媛新聞社
- ④ 「捕虜たちの日露戦争」 吹浦忠正 2005年9月 NHK出版協会

4. 子規と真之の友情

久保田正文氏の著書「正岡子規」の中に、「子規の名が文学史のなかで大きくなってゆくにつれて、たとえば『提督秋山真之』の伝記作者がその著書のなかに、「正岡子規と提督」という1章をもうけて、「一方は後の日本海々戦の名参謀、一方は後の俳聖である。其の二人が、予備門時代、同じ下宿屋の一室に起居を共にしていたといふことは面白いことである。」というふうにも記録されることになる。石川啄木の伝記作者が、及川古志郎の名もいっしょに記録するとおなじようなものである。」(P194)という記述があった。海軍大将及川古志郎は、盛岡中学での啄木の2年先輩である。啄木は1・2年生の頃、軍人熱、文学熱の盛んなグループの中で及川氏に可愛がられたそうである。しかし子規と真之の友情はそんな関係ではなかった。私たちは、司馬遼太郎の「坂の上の雲」は、日露戦争の時代を背景に書かれた「子規と真之」の友情物語といっても過言ではないと思っているのである。

子規と真之は、同じ松山で生まれ、小学校も勝山小学校の同窓で、子規が一級上であった。当時の真之は、手のつけられない餓鬼大将であったといわれ、これに反して当時の子規は『升さんほど臆病な児もいない』といわれていたそうである。その頃の二人のエピソードは「坂の上の雲」に沢山書かれている。後の沈着冷静な真之、『文学史上あれほど剛胆な革新活動をした子規』と比較して面白い。

二人とも松山中学校へ進学するが、中学3年の頃、真之は子規の家に遊びに行く。子規は3畳ではあるが自分の部屋を持っていた。真之にはそれがうらやましがった様である。(松山市末広町にある子規堂(正宗寺)にこの部屋は現存している。)松山中学を5年で中退し、二人は相前後して、子規は叔父加藤恒忠、真之は兄の秋山好古に呼ばれて、待望の東京に出て行く。東京では大学予備門に入学し、東京大学を目指して勉学を続けるのであるが、やがて真之は、子規の下宿に同居するようになる。しかし真之は、兄好古に気を遣い、学資の足りない海軍兵学校へ進学した。明治11年のことである。『(升さんには、言うことばがない)と真之は心が痛みつづけている。

共に文学をしようと誓いあったのに、いまさら抜けて兵隊になるというのは、このころの書生の気分からいえば裏切りであった。…子規は学校から下宿にもどると、一正岡常規殿 と、見おぼえのある筆跡でかかれた封筒が机の上にのっている。…はたして真之の手紙であり…手紙は数行であった。「予は都合あり、予備門を退学せり。志を変じ、海軍において身を立てんとす。愧ずらくは兄との約束を反故にせしことにして、いまより海上に去る上はふたたび兄と相会うことなかるべし。自愛を祈る」という意味のもので』あった。子規は『真之の手紙の感傷がのりうつたのか、涙があふれて始末にこまった。なにやらこれで今生のわかれであるような、そんな気がした。』

明治26年、海軍少尉になっていた秋山真之は、巡洋艦吉野の回航委員としてイギリスに派遣された。その時別れに来た真之に子規は、「秋山真之ノ英国ニユクヲ送ル」という詞言（ことばがき）で、

暑い日は 思い出だせよ ふじの山 という句を贈った。

明治30年、秋山真之大尉は、アメリカ留学を命じられる。（あの旅順港閉塞作戦で戦死し、軍神とうたわれた広瀬大尉は同時にロシアに留学している。広瀬と真之は親友であった。）この時真之はすでに病床にあった子規を見舞い別れを告げるべく根岸へ行っている。『やがて子規は熱が出てきたのか、「あしはもうねむるぞな」といったため、真之は布団のすそのほうをたたいてやった。そのあとそっと立ちあがり、やがて正岡家を辞去した。路地を歩いてゆく。…（わすれたな、送別の句をもらうのを）と、おもった。……が、子規はこのときも送別の句をわすれてはいなかった。真之が渡米してから新聞「日本」に、「秋山真之ノ米国ニユクヲ送ル」という詞書きのもとに、

君を送りて 思ふことあり 蚊帳に泣く という俳句を載せた。』

子規は、「病牀六尺」の中で、「六月五日、病床の周辺にあるもの三十余を次々とあげ、枕元にちらかって在るものの最後に〈その中に目立ちたる毛繻子のはでなる毛布団1枚、是は軍艦に居る友達から贈られたのである。〉と結んでいる。じっと目を閉じて、親友秋山真之の友情を思っていたのであろう。（和田茂樹著 子規の素顔 P221～）

正岡子規が死亡したのは、明治35年9月19日の午前1時である。その日高浜虚子が当番で正岡家へ泊まっていた。母のお八重と妹のお律に起こされた時には子規はすでに息を引き取っていた。

子規逝くや 十七日の 月明に その時虚子の口ずさんだ句である。
その夜は十七夜の『大きな月がひとりうかんでいた。』

真之は丁度横須賀へ出張中であった。『横須賀線の中で、隣席にすわっていた教員風の男がふたり、しきりに子規の死のことを語り合っているのだと聞き、「失礼ですが、シキとは正岡子規のことですか」と、問うた。教員風の男は、ひどく丁寧な男で、そうです、子規がなくなったのです…と、新聞をみせてくれた。…（死んだか）真之は、この男にはめずらしくぼう然とした

が、すぐ気づいて新聞をかえした。』『葬列のむこうから小柄な男が、肩をいからせてやってくる。丸坊主で、まるで書生のように羽織を着ず、袴をすそみじかに穿き、手には丸太のようにふといステッキをつき、大またでやってくる。「あれは、淳さんではあるまいか」といううち目鼻がはっきりしてきて、真之であることがわかった。真之は、すこし遅れた。近づいてきて虚子らを見、目をそらし、すぐ柩のそばに寄った。柩をにらみつけるように見ていたが、やがてぺこりと頭をさげた。…葬列がすぎ去ったあと、人気のない路地で真之だけが立っていた。(升さん、人はみな死ぬのだ) おれもいずれは死ぬ、ということをつぶやいた。真之にすれば、それがかれの念仏のつもりであった。そのあと、家のほうへ行った。お八重、お律、それに陸(くが)夫人などが、柩の行ってしまった座敷にぼんやりすわっている。真之はだまってあがり、両手をついてくやみを述べようとしたが、うまく言葉にならずやむなく黙り、そのまま香炉の前ににじり寄って、抹香をつまんだ。そのまま去った。』

日露戦争が始まったのは明治37年2月のことであった。秋山好古陸軍少将は、騎兵第1旅団長として第2軍に配属されて敵地におもむき、秋山真之海軍少佐は、聯合艦隊の作戦主務参謀として東郷平八郎司令長官とともに旗艦「三笠」ののって出陣した。兄弟はそれぞれ奉天大会戦と日本海海戦で大活躍をしたことは前述の通りである。明治38年8月日露間で講和条約が締結され、日露戦争が終結した。『聯合艦隊が横浜沖で凱旋の観艦式をおこなったのは、10月23日である。その翌々日の朝、真之は暗いうちに家を出た。…子規の家の前までくると、真之の身動きが急ににぶった。この一間幅の道からすぐ玄関の格子戸がみえる。家の中に人の気配がした。……頭上で、梢の鳴る音がした。真之はよほど長い間路傍で立っていたが、やがて歩きはじめ、しだいに足早になった。律は家の前に人影が立っていることに気づいていた。薄気味悪くおもしろい、母親の八重に告げた。八重が路上に出てみると、真之のうしろ姿だけが見えた。「あれは淳さん(真之)みたようじゃったが」と、八重は家のなかにもどって律にいった。律はおどろいてあとを追ったが、しかしもう姿はなかった。……ところがあとでこの母娘は、子規の菩提寺の大竜寺からきた役僧の話で、目のするどい柔術教師のような壮漢が寺に供養料を置いていったことを知った。——いいえ、あれは海軍士官じゃなかったですよ。と、役僧は断定したのは、その人物が軍服を着ていなかったというだけの理由によるものらしい。』

置手紙を置いて、子規の下宿を去っていく真之の背中、子規の葬儀にやってきて、お悔やみの言葉も言えずに去っていった真之のうしろ姿、戦争が済んで、今は亡き子規の家を訪ね、黙って去っていく真之の後姿に司馬遼太郎は何を語らせようとしたのであろうか。「君を送りて 思ふことあり 蚊帳に泣く」。共に坂の上に雲を眺め、それを掴み取ろうとした彼らの友情の美しさは今も松山市民の感情の中に脈々と受け継がれているのではなかろうか。そしてそれがまちづくりの中核になっていくだろう。

参考文献

- ① 「坂の上の雲」 司馬遼太郎 1978（昭和53年）1月 文春文庫版（『 』は本書から引用した。）
- ② 「正岡子規」 久保田正文著 昭和61年7月 吉川弘文館
- ③ 「子規の素顔」 和田茂樹著 平成10年3月 （財）愛媛県文化振興財団
- ④ 「秋山真之のすべて」〈新装版〉 生出 寿他 2005年4月 新人物往来社
秋山真之一人と風土 田中歳雄
- ⑤ 「秋山真之」 神川武利著 2000年2月 P H P 文庫

5. まとめ

松山市上野町に愛媛県生涯学習センターがある。その中に、「愛媛人物博物館」があり、愛媛県が輩出した各界の名士の写真や遺品が陳列されている。去る日訪れて、松山市出身の名士を調べてみた。まず、教育では「**新田長次郎**」（松山大学や新田学園の創始者）、戦後の文相で哲学者の「**安倍能成**」がいる。大正から昭和にかけて蔵相や文相を歴任した、子規の友人「**勝田主計**（しょうだかずえ）」も松山出身である。社会では「**秋山兄弟**」、芸術では、画家の「**下村為山**」、「**石井南放**」、能楽師で共に人間国宝となった「**川崎九淵**」、「**實生弥一**」。映画監督として有名な「**伊丹万作**」、「**森一生**」、更に新劇俳優の「**丸山定夫**」がいる。

文芸では、「**正岡子規**」以来多くの俳人が輩出されている。「坂の上の雲」にも何人か登場しているが、「**内藤鳴雪**」、「**柳原極堂**」、「**村上霽月**」、「**五百木瓢亭**」、「**河東碧梧桐**」、「**高浜虚子**」、「**寒川鼠骨**」、「**中村草田男**」、「**石田波郷**」、また松山を終焉の地とした「**種田山頭火**」、それに「**夏目漱石**」などなど多士済々である。さすが俳都である。したがって街中には句碑がたくさん見られる。作家としては、「**押川春浪**」や先に挙げた「**水野成徳**」、「**桜井忠温**」がいる。

スポーツでは、東京ドームにある野球殿堂（野球体育博物館）に表彰されている野球関係者159名のうち、松山の関係者は実に8名もいるのである。まず野球の「**正岡子規**」（全国に知られた松山の野球は子規によって伝えられた）、プロ野球創設者の「**押川清**」、「**藤本定義**」（松山市出身、松山商業）、「**森茂雄**」（松山市出身、松山商業・早稲田大）、「**坪内道則**」（伊予市出身、松山商業）、「**景浦将**」（松山市出身、松山商業）、「**筒井修**」（観音寺市出身、松山商業）、「**千葉茂**」（西条市出身、松山商業）の8名である。

今松山市は、「坂の上の雲」を目指してまちづくりをはじめている。正岡子規と秋山好古と真之兄弟が主人公であり、彼らが生きていた明治時代の前向きの息吹を現代のまちづくりに活かしていこうという計画である。その中には、フィールドミュージアム構想も含まれている。具体的な展開としては、松山城を中心としたセンターゾーンと、地域拠点としての道後、三津、総合公園、久谷・砥部の4つのサブゾーン、サテライト（地域資源）をネットワークで結び、回遊・物

語性のあるまちを形成しようとしている。その場合「坂の上の雲」の主人公だけではなく、時代こそ違え、同じ郷土松山で、坂の上の雲を眺め、その雲をつかもうと前進を続けた先にあげた先哲たちの足跡を是非顕彰していきたいものである。

第2章 「創造性」あふれる正岡子規と松山市活性化策

1. 創造する人間・正岡子規

教科書等に掲載している坊主頭の横向き写真や、肺結核と脊椎カリエスの病気との苦闘の姿から、子規のイメージは暗いと思われがちだ。しかし司馬遼太郎は、「坂の上の雲」の中で、明るく無邪気、親分肌で人好き、スポーツ好きで好奇心旺盛といった切り口で、はつらつとした子規の人間像を描いている。この章では、司馬遼太郎が描いた子規像にできるだけ忠実に従い、子規ならではの松山市活性化策を検討することにした。筆者の個人的な思い込みでの記述を容赦願いたい、ベースとなるキーワードは、「坂の上の雲」で記述している「創造する人間は、すでに作られた体系に馴染めないわけであり、自分で新たな価値体系を作ろうとする（人間のこと）」である。

2. 主な経歴

- | | |
|---------------|--|
| 1867年（慶応 3 年） | 9月17日愛媛県松山市に生まれる。本名常規（つねのり）、幼名処之助（ところのすけ）、のち升（のぼる）と改名。 |
| 1883年（明治16年） | 16才で上京、第一高等中学校を経て、文科大学哲学科に入学。 |
| 1889年（明治23年） | 咯血後、子規と号し俳句に熱中。 |
| 1890年（明治24年） | 東大国文科に転じる。 |
| 1892年（明治26年） | 東京帝国大学国文科中退。上根岸（現在の子規庵）へ転居し、母妹を上京させる。冬より陸羯南（外交官であった叔父、加藤恒忠の友人）日本新聞社に入社。 |
| 1895年（明治29年） | 日清戦争・近衛連隊つき記者として金州・旅順をまわるが、病となり帰国。その後闘病生活に入り俳句、短歌の改革を唱え、また写生文を提唱した。 |
| 1896年（明治30年） | 新聞「日本」及び俳誌「ホトトギス」により活動、子規庵での句会 |
| ～1902年（明治35年） | には森鷗外、夏目漱石も参加した。同郷の後輩、高浜虚子、河東碧梧桐らが後継者として育っていった。子規庵での晩年の6年間は、肺結核と脊椎カリエスのため立てず6畳の間に寝たきりであった。 |
| 1902年（明治35年） | 俳人、歌人、随筆家としての偉業を残しながら、35歳で死亡。 |

3. 「坂の上の雲」で描かれている正岡子規像と松山市活性化への関連づけ

(1) 好奇心の旺盛さ

- ① 『中学4年生のころは子規は当時はやりの自由民権運動の演説に熱中していた。「おもしろいか」と真之がきくと、「こっちがききたいことじゃ」と子規は妙なことをいった。要す

るにおもしろいからやっているのではなく、おもしろいかどうかを考えもとめているのだ、と子規はいう。』まずは政治へ興味をもったことが記述されている。

- ② 『正岡子規は大学予備門に在学中、よく下宿を変えたし、趣向もよく変わった。東京に出てきたときは、この時期の多くの若者がそうだったように、「朝（ちょう）にあっては太政大臣、野（や）にあっては国会議長」という志望であり、法律をやるつもりだった。』
- ③ 秋山真之（さねゆき）が正岡子規と同居する頃には子規は哲学に入れ込んでいた。哲学をやる以上は日本一になりたいが、とてもすごいヤツがいることを知り、あきらめた。そのうち、人情本や小説本に興味を持ち始める。
- ④ 明治22年ころは、一転して志望が審美学に向かい、坪内逍遙・二葉亭四迷以下の新文学勃興の機運に触れ、特に幸田露伴の「風流仏」に感嘆して、自分でも小説「月の都」を執筆、その草稿を持って明治25年2月に露伴邸を訪れるが、評価は低く、小説家の志望を断念した。

<コメント>

新規事業開発やビジネスマッチング、まちづくりなどでのイベント企画において、好奇心の旺盛さが強みとして発揮できる。

(2) 人生信条

- ① 若いときは、時代の風潮と自身の佐幕派としての屈辱ゆえに、強い立身出世の野望を抱いていた。
- ② 『世間というのは迷信の着物を着てやっと寒気をしのいでいるのだ。真理とか本当のことというのは寒いものなのだ。』
- ③ 『人間というのは蟹がこうらに似せて穴を掘るがように、おのれの生まれつき背負っている器量どおりの穴をふかぶかと掘ってゆくしかないものじゃとおもえてきた。』
- ④ 『孔子主義の、親に孝行せい、なんていうのは僕は大きらいだね。あんなこと、いわれると孝行が理屈のようにきこえて、きわめて不愉快だ。僕なんどは、親でも叱り飛ばすことがたびたびあるね。しかしそれがために親に対する愛情が無くなりも減じもしない。』
- ⑤ 子規は無宗教である。多少禅には耳をかたむけたことはあるが、そういうもののたすけを借りなくても自分自身を始末できることを、ごく自然におもっていた。
- ⑥ 『「世の人は四国猿とぞ笑ふなる 四国の猿の子猿ぞわれは」 子規は辞世の句を作らなかったが、この歌が子規の35年の生涯をあらわしているように思えた。子規は田舎者であることをひそかに卑下していたが、この歌にはその田舎者が俳句と短歌を革新したという自負が込められていると虚子には思えた。』
- ⑦ 『何事においても人に指示するのが好きであった子規は自分の葬儀についても指示してい

た。葬式の広告は無用、弔辞も無用、戒名も無用、墓碑もごく普通のが良い、通夜も涙をこぼすことなく、談笑平生のごとく。』

<コメント>

佐幕派としての屈辱と田舎者との卑下が中央に対する対抗意識が、子規の俳句と短歌を革新運動のエネルギーとなった。子規の現状を打破するという考え方は、松山市の経済・文化の活性化のための前提条件といえよう。

また、形式にとらわれない自然体での生き様は子規の人間的な魅力であり、多くの人を惹きつけたのだと思う。そのまちの特性を活かした、そのまちらしい存在意義を見出し、発展させる仕組みを一步步構築する地道な活動が、本来のまちづくりではないだろうか。理屈抜きの自発的な市民参加型の活動が支えるまちづくりが理想であり、そのため、子規のようなリーダーの存在がまちづくりには欠かせない条件といえよう。

(3) 人間的な魅力

- ① 『子規は、腹を立てることのすくない性分で、ひとを恨むといったところが皆目ない。』
- ② 『詩人の思想は、一国の社会の成熟の度合と密接な関わりがある。子規は同時代のフランスにうまれていればまったくべつな詩人になったであろうし、昭和のいつのころかに成人させておれば、国家のなかにおけるかれの思想はもっとちがった成熟をとげていたにちがいない。』
- ③ 『「子規の人間的特徴は執着のふかさである、人間に対する執着は、つまり愛である。」「人の師となり親分となるうえにぜひ欠くことのできぬ一要素は弟子なり子分なりに対する執着であることをかんがえずにはいられぬのである。』(高浜虚子の言葉)
- ④ 子規は、記念写真を撮る時は大勢の人の中心にどっしり座り、句会を開いても子規を中心に人が集まる。親分肌で人なつっこい人柄は病気になっても変わらず、人々を惹き付けていた。来訪者をこまめに記録していたが、あまりにも膨大になったためすぐに止めたというほどの来客であった。
- ⑤ 若年時代子規はとかくその関心の幅が広く、また、多方面に高い才を見せた。しかし、やるとなれば徹底して打ち込む。そして、行動力があり、何か行動を起こせば必ずその中心にいた。
- ⑥ 『人間は友人がなくても十分いきでゆけるかもしれない。しかし子規という人間はせつないくらいにその派ではなかった。たとえば、一野球をしよう。と言いだしたのは、そのあらわれであったであろう。かれをたずねてきたふたりの東京専門学校の学生が不幸にして文学ずきではなく、このため、文学を共通の話題にすることができなかった。そうと気づくと、子規はかれらと自分が交歓できる場をいそいでさがした。野球をおもいついた。そ

れを提案した。子規は提案ずきであった。』

- ⑦ 根岸の子規庵には新聞で知った者たちが多く会葬に集まり、その数は150人にのぼった。

<コメント>

どっしりと構えて人を引き付ける人間的魅力を持ちながら、繊細な気配りで相手を立て、おせっかいなまでに面倒をみる。その状況に応じた生き方をみつけ、精一杯の生き様をみせる。子規のそういう姿は、ビジネスにあっても、まちづくりにあっても、リーダーシップを発揮し良好な人間関係を築く、リーダーとしてのよき手本といえよう。

(4) 病気

- ① 子規は明治21年夏に初めて咯血を経験した。この時はさほど気にもとめなかった。明治22年の咯血で、医者にはっきりと肺結核であると言われた。
- ② 『子規は咯血後十日ほどして様子がよくなるともう寄宿舎の門前の路上で玉を投げあったりした。（中略）そういう運動をこの重症の病人がした。かといって療養についての知識はあるほうだから、やはり天性の楽道家なのかもしれない。』
- ③ 『「ほととぎす」は、時鳥、不如帰、子規などとかく。血に啼（な）くような声に特徴があり、子規は血を吐いてしまった自分にこの鳥をかけたのである。子規の号はこの時できた。』
- ④ 子規の日清戦争への従軍は結局1ヶ月あまりで終わった。5月14日、大連港から帰路についた。ところが、船の中で大量の吐血をした。さすがに、子規自身が従軍は無理だったと感じた。神戸病院に入院した。2ヶ月の入院ののち、須磨の保養院で1ヶ月、そして、8月には松山に帰った。
- ⑤ 『世間には古来、大望をいだいたまま死んだ者は多いが、あしほどの大望を抱いて地下に逝く者はあるまい。』
- ⑥ 『中江兆民も正岡子規も、既に、生をあきらめている。ただ、子規はあきらめきってできた精神の余白に絵をかいたり、句をつくったりしている。そのぶんだけ楽しみが大きい、俺のほうがえらいぞ、と誇っている。子規はもう無邪気になっている。』（自由民権思想家の中江兆民が癌になり、医師から寿命はあと1年半と知らされ、病床で「一年有半」を出版した。その「一年有半」を読んだあとの子規の反応）

<コメント>

小説の随所で、志半ばで死を迎えなければならない子規の無念さが表現されている。また、子規の天性の楽道家・無鉄砲さが災いし、病気を進行させたともいえよう。しかし、病気になったからこそ、花鳥風月の感性が高まったのであり、独自の俳句・短歌、挿絵の世界が築けたのではないと思われる。その感性を活かす事業として子規が挑戦するなら、カルチャービジネス、癒しビジネスは有望分野である。

(5) 野球

- ① 子規は疲れやすい体質ながら明治20年頃から「ベースボール」に興味を持った。「野球」という名を与えたのは子規であったと、河東碧梧桐は言っている。
- ② 子規は野球術語を翻訳した。打者、走者、直球、死球などがそうであった。
- ③ 大学予備門入学後すぐに子規はベースボールに熱中した。ポジションはキャッチャーで、率先して中心になり寮生たちを集めては、しばしばベースボール大会を開いていた。

<コメント>

当時はまだ珍しかった野球にすぐに興味を持ち、プレイを楽しんだ。現在松山市が注力しているスポーツ（プロ野球の公式戦の開催、ビーチバレーマドンナ杯、サッカーの愛媛ユースの球場誘致等）は交流人口を増やす即効性のあるイベントである。子規なら新しい着想でのスポーツイベントの企画を考えるであろう。

(6) 新聞社勤務

- ① 東京大学国文学科に進んでいたが、明治25年初夏に2度目の落第をし、退学を決意した。そして、陸羯南（くがかつなん）主催の「日本」に入社した。
- ② 明治27年2月に、論説新聞の「日本」は、「小日本」という家庭向きの新聞を出すことになり、子規は編集主任になった。
- ③ 『日清戦争の従軍への熱望は消えなかった。ついに、子規の保護者である陸羯南も根負けした。子規は従軍記者として明治38年3月3日、東京を発つことになった。高浜虚子、河東碧梧桐に見送られて、子規は東京を離れた。子規はのちに、自分の人生で一番うれしかったこととして、松山中学校を修了し東京にやってきたことと、従軍が決まったことをあげている。』

<コメント>

俳人、歌人であると同時に新聞人であった子規は、出版事業でも才能を発揮したであろう。得意の俳句・短歌だけでなく、観光、特産品、グルメ、四国八十八ヶ所巡り、ビジネスと題材を求め、様々なジャンルでの出版活動が想像できる。

(7) 文芸活動とその思想

- ① 『明治26年（芭蕉200年忌の年である）、子規は「日本」で芭蕉論を展開した。子規は寿命と功績の分類表をつくって、芭蕉に対して、「芸術家の持ち時間」の少なさを嘆いてやっている。』
- ② 「政治家とならんか、文学者とならんか、我は文学者を擇ばん。」政治家というものは、四十歳を超えなければ、天下を動かすことができない。朝夕の命も定まらない身で、ど

うして四十歳を待つことができようか。しかし、文学はそうではない。四十歳を待たず、三十歳を待たず。(明治32年「病床饞後」から引用)

- ③ 『俳句も短歌も子規によってよみがえらされたが、それまでの、とくに俳句は町の隠居のひまつぶし程度のもので、縁台の素人将棋とかわらない。』
- ④ 『子規の既成歌壇への批判は、それらを根こそぎに否定してしまおうとするほどのすさまじさになっている。「あしがこげん悪口ばかりいうていて、それでも世間の連中ががまんしてくれているのは、病人だからじゃ。これが達者な男なら、世間はとても我慢はすまいぞな。それを思うと、病人はトクなものぞな。」と子規は言った。』
- ⑤ 『真之は子規の新聞の切り抜きを1時間ばかりかけて読んだ。ほとんどが俳句と短歌の革新論に関するものばかりであり、読み進むにつれて子規の革新精神のすさまじさと、そのただけしい戦闘精神に酔ったがごとくになった。子規の闘志は、そのあたりの軍人などが足もとにも寄り付けないことだけはわかった。軍人流にたとえば、子規の戦いの主題と論理は常に明晰である。さらに戦闘にあたっては、一語々々のつよさがあたかも百発百中の砲門からうちだされる砲弾のようであった。』
- ⑥ 『美に基準はあるまア。あしは、美に一定の基準なしとおもうとるぞな。美の基準は、各個人の感情のなかにあり、同一人物でも時が経つと基準がかわる。あしは美に一定基準なしとおもうとるけん、なにが名文かは、それを読んで感ずる人次第ぞなもし。』
- ⑦ 『たとえ漢語で詩をつくるとも、西洋語で詩をつくるとも。はたまたサンスクリット語で詩をつくろうとも、日本人が作った以上は日本の文学であることはまちがいない。』
- ⑧ 『創造する人間は、すでに作られた体系に馴染めないわけであり、自分で新たな価値体系を作ろうとする。子規は、マンネリに陥っていた定型詩の世界をみて、誰かが立て直すべきだ。などと評論家さながらの無責任な発言などしないで、おれがやるのだと決意してそのとおりに実行した。明治31年、「歌よみに与ふる書」を発表して和歌の改革運動を始めた。』
- ⑨ 『和歌の腐敗というのは、要するに趣向の変化がなかったからである。なぜ趣向の変化がなかったかといえば、純粋な大和言葉ばかり用いたがるから用語がかぎられてくる。そのせいである。そのくせ、馬、梅、蝶、菊、文といった本来シナからきた漢語を平気でつかっている。それを責めると、これはつかいはじめて千年以上になるから大和言葉同然だという。ともかく、日本人が、日本の固有語だけをつかっていたら、日本語はなりたたぬというのを歌よみは知らぬ。』
- ⑩ 『俳句は詠みあげられたときに決定的に情景が出て来ねばならず、つまり絵画的でなければならず、さらにいうならば「写生」でなければならない。』
- ⑪ 『精密な描写は、短歌は三十一字、俳句は十七字という短文にもかかわらず、その場面の

情景がありありと目の前に浮かび、色や形が浮かべば、今度は次第に記述されていないにおいや温度、その他あらゆる感覚が想像に浮かぶ。子規の文学に言う想像力は読む側において豊かである。』

- ⑫ 『子規は平かでごく普通な、さりげない常識性の世界に美を見出そうとした人物である。』
- ⑬ 100年前の人なので、文章は古色蒼然としているのではと思いがちだが、なにごとであれ文学的装飾を避けたすなおな文章を書き残している。いいかえると、子規は、文章表現を改良した一人なのである。

<コメント>

子規は、それまでの既成概念を覆し、俳句と短歌の革新を進めた。そして、さりげない常識性の世界に美を見出す「写生」主義を唱えた。既成概念にとらわれない柔軟な発想は、そのまま現在のビジネスでも重要なポイントとなる。柔軟な発想がイノベーションをうみ、新規事業を開拓する。今日、日本が推進している経済活性化を推進する上での基本的な考え方であり、子規の考え方とも一致する。

(8) 食通

- ① 唯一の療養法は「うまい物を喰ふ」に有之候。この「うまい物」といふは小生多年の経験と一時の状況とに因りて定まる者にて他人の容喙を許さず候。珍しき者は何にてもうまけれど刺身は毎日くふてもうまく候。くだもの、菓子、茶など不消化にてもうまく候。朝飯は喰はず昼飯はうまく候夕飯は熱が低ければうまく、熱が高くても大概喰ひ申候。（「墨汁一滴」四月二十日より引用）
- ② いくら食ふことだけが、一日の楽しみであると言つても、あゝしてよく食べるものだ、と我れの健康者をいつでも驚かしたものだ。親子でも、鰻でも、丼一つを喰ひ残すといふことはなかつた。（中略）食後には、大概果物をとつた。（碧梧桐『子規の回想』附録二「のぼさんと食物」より引用）
- ③ まだ、常盤会寄宿舎にゐて、時には野球のノックなどをやつてゐた健康当時、大袋に煎餅を買つて来て、友達の部屋へ話しに往つたりしても、それを平らげる大株主は、のぼさん自らであつた、といふやうな話も想ひ出される。若竹といふ寿司屋によく往つたものだが、我れが喰ひ残すと、若いに似合はんな、と見せしめに二人前位、楽に食うてゐた。（碧梧桐『子規の回想』附録二「のぼさんと食物」より引用）
- ④ 常盤会寄宿舎時代、上野の博覧会を見に行った日、夕食を摂つて後、夜になって友人とともにそば屋に行き鴨南蛮と五目そばを食べ、さらに餅菓子を三個食べている。（「筆まかせ」第三編より引用）

<コメント>

様々な食品加工業、小売・サービス業の振興、地産地消、観光施設と地元食材とのマッチング、グルメツアーなど、食と松山市の活性化とは密接な関係にある。そういう意味でも子規の食への旺盛な好奇心は、豊富で特徴ある松山の食材を活用した食ビジネスの可能性を引き出させるものとする。

※『 』の文章は、すべて「坂の上の雲」から引用

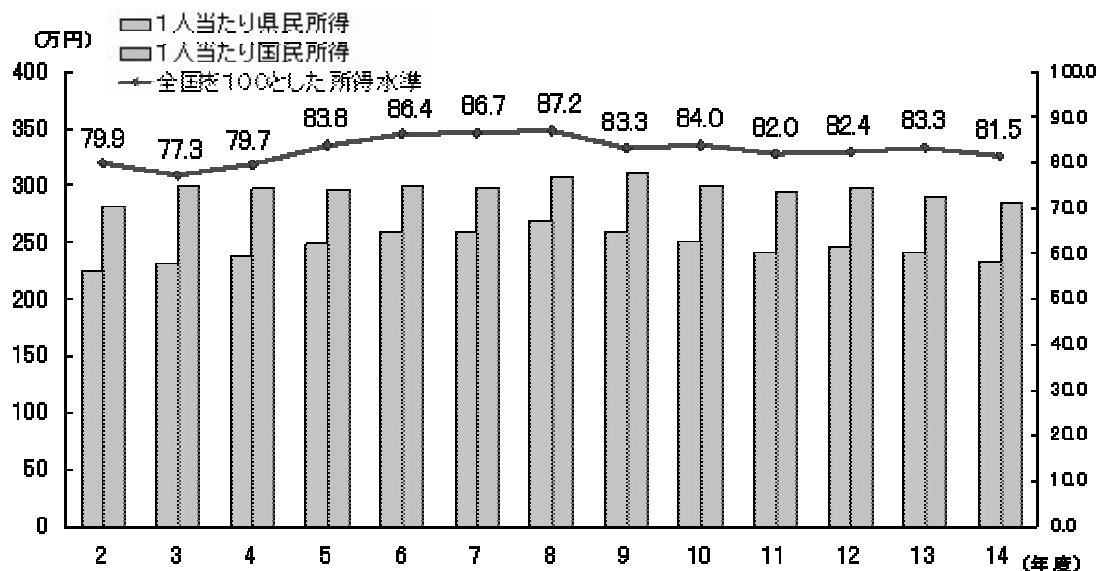
4. 子規なら松山市をどう活性化するか

まずは愛媛県の圏域別の1人当たり市町村民所得、県民所得の推移をみてみよう。

<圏域別の1人当たり市町村民所得>

項目 圏域	実数（千円）		増加率（％）		所得水準（県=100）	
	13年度	14年度	13年度	14年度	13年度	14年度
宇摩圏	2,902	2,738	△3.0	△5.7	120.4	118.0
新居浜・西条圏	2,343	2,326	△7.8	△0.7	97.2	100.3
今治圏	2,351	2,283	△1.3	△2.9	97.6	98.4
松山圏	2,528	2,423	0.5	△4.2	104.9	104.4
八幡浜・大洲圏	2,098	2,013	△2.3	△4.1	87.1	86.8
宇和島圏	2,111	1,974	△3.4	△6.5	87.6	85.1
県全体	2,410	2,320	△2.0	△3.7	100.0	100.0

<県民所得の推移>



愛媛県の県都である松山市の1人当たり所得はほぼ愛媛県の平均値を示している。そして、全国を100とした所得水準でみると、一次上昇していた数値がここきて低下してきており、何らかの新しい活性化策が必要であるとのシグナルを送っている。

平成17年9月1日現在の松山市人口は513,113人であり、愛媛県の1,469,980人の35%を占

めている。つまり松山市の活性化を語ることが、そのまま愛媛県の活性化を語るといえ、その視点から「子規なら松山市をどう活性化するか」について以下で記述してみたい。あくまで「坂の上の雲」から導き出された子規像をもとに、筆者の想像の域での発想であることをご了解いただきたい。

(1) 情報の集まる東京圏・大阪圏との太いパイプづくり

「坂の上の雲」では、松山の青年たちが旧藩から日本全体を視野に広げ活躍の場を求めそれぞれの坂の上の雲を追い求めていく姿を描いているが、その背景に佐幕側に立った不利を解消しようとする旧松山藩のハングリー精神がある。子規の場合も同様に、新しいものをつかみたい気持ちを抑えきれず松山を離れ、東京に活躍の場を求め、それを見出した。

松山は保守的とよくいわれるが、これは温暖な気候、豊富で魅力ある農水産品など暮らしやすさが災いしているものと思われる。現に、松山出身で東京圏・大阪圏で革新的に活躍している人は多く、もともと革新的な気質を松山市民は持っているといえよう。要するに、松山に住んでいるのはドラスティックな活性化を仕掛けることが難しく、意外と東京圏・大阪圏に住んでいる愛媛県出身者（場合によれば松山に興味のある人）の方がそのきっかけをつくりやすいのではないだろうか。そのため、外部とのネットワーク・人的パイプづくりが、松山市の活性化策の一つであろう。

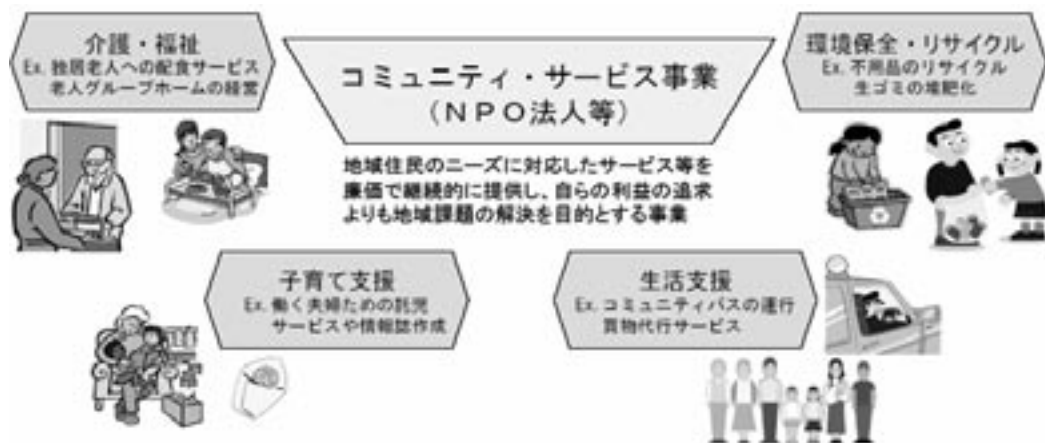
またイノベーションを起こす源泉として新しい情報が挙げられるが、地方にとって情報入手はまだまだハンディを抱えているようだ。よく情報化社会の進展で地理的ハンディが少なくなっているといわれるが、価値の高い情報は人づてにしか伝わらない。子規のような、情報の集まる東京圏・大阪圏とのビジネスマッチングを仕掛けられるキーパーソンが、リアルタイムに活きた情報を入手するために必要であり、そのキーパーソンが松山市の活性化のためには必要なのである。

(2) 地域資源と地域に暮らすマンパワーを活用するコミュニティ・サービス事業の仕掛け

都市を中心とした広域的なライフスタイル指向は地縁的コミュニティを弱体化し、高齢化社会の到来を前に、さまざまな課題を露呈している。地域コミュニティづくりは営利を迫及する民間事業者では対応困難で、これまでは行政による公共サービスが担っていた。しかし、財政難のためこれまでのような公共サービスが維持できなくなっている。そこでうまれてきたのが、利益を追求するよりは、仕事を通じて社会や地域に貢献することで自らの生き甲斐を見いだそうとする事業、コミュニティ・サービス事業である。

事業分野	内 容
①福祉生活関連	高齢者向け総合サービス、高齢者のための給食サービス、駅型保育所、不登校児童のためのスクール、青少年向け野外教室、高齢者・障害者共同住宅、グループホーム
②商店街・タウンスペース関連	商店街活性化、地域づくりコンサルティング、まちづくり会社
③情報・文化関連	地域情報紙の発行、地域FM放送サービス、高齢者のためのパソコン教室、市民劇場・市民映画館の運営
④観光・交流関連	歴史的資源を生かした地域づくり、伝統技術・技能の継承、地域独自の商品づくり、観光資源の発掘・活用
⑤一次産品活用関連	一次産品の生産及び加工、安全な食材を使ったレストラン、パン屋さん
⑥コミュニティ金融関連	NPOバンク、ネット募金
⑦公共施設関連	市民図書館の開設・運営、公園の運営
⑧環境保全	環境保全活動、家庭廃食油、生ゴミリサイクル

(出典：コミュニティ・ビジネスの豊かな展開―地域に密着した多様な創造を目指して―)



(出典：新しい経済活動を伴う地域経済の活性化に関する研究会報告書 (座長 加藤 寛))

子規の好奇心の旺盛さ、人的ネットワークの豊富さ、強いリーダーシップはコミュニティ・サービス事業にはもってこいで、松山市の「すべての市民がその個性と能力を活かし、参画・協働する社会の実現」という目標達成に向けての中心的役割を担う人材になりえよう。

(3) 俳句・短歌での文学活動

① 俳句・短歌づくりへの松山の史跡・観光資源の活用

子規の俳句・短歌の基本コンセプトは、「写生」である。詠みあげられたときに情景が浮かび、絵画的でなければならないと主張した。子規の主張する俳句・短歌づくりと松山の史跡・観光

資源を結びつけた様々な企画が考えられる。単に名所を巡るだけの観光旅行でなく、はっきりとした目的のある旅行ニーズが増えている現状からみて、その企画は地元の俳句・短歌愛好家ばかりでなく、広く全国レベルでのツアー客を集客できる効果を発揮できるものとなるのではないか。

② 大学での学生・市民・社会人向け俳句・短歌講座の開講

地元大学に学生だけでなく、市民・社会人も受講できる俳句・短歌講座を開講する。俳句は十七字、短歌は三十一字という短文にその場面の情景を描写する。若者の活字離れが問題となっているが、俳句・短歌講座は活字に慣れ親しむだけでなく、豊かな感性を育むという成果をもたらすものとする。

③ 俳句・短歌を核にしたインターネットビジネス展開

パソコン・携帯サイトを活用したネット句会、ネット愛好会、情報受発信をビジネス化する。専門家の指導による俳句・短歌のeラーニング、情報提供の有料化、バナー広告収入などでの事業化が考えられ、地理的・時間的制約を受けない地方都市・松山らしいソフトウェア産業の創業につながるものと思われる。

④ 行政主導のイベント企画・実施

平成8年に始まった俳句甲子園は、今では全国的に俳句の町・松山をアピールする重要なイベントとなっている。松山主催ではないが、全国的なイベントとして、「詩のボクシング」も定着している。松山で開催されるからこそ、俳句イベントは付加価値が高くなる。対象者を広げた競技的な俳句イベントや、松山の歴史文化・観光資源を活用したイベントの企画・実施を望みたい。それが全国レベルでの松山の来訪につながれば、交流人口の増加、人が集う文化観光都市づくりは進んでいくであろう。

(4) 新聞・出版事業

① 松山発の俳句・短歌の雑誌、投稿誌の出版事業

「ホトトギス」のような俳誌、投稿誌、初心者用俳句雑誌など、松山ならではの全国向け出版事業や中央出版会社との連携事業は、高齢化社会を迎え余暇時間が増える高齢者を対象にした有望な事業分野と思われる。俳句・短歌人口が増える、販売部数が増えるという好循環も期待できる。

② 様々なジャンルでの出版事業

「小日本」という家庭向きの新聞の編集主任を経験していること、好奇心の旺盛さから、観光、特産品、グルメ、四国八十八ヶ所巡りと、様々なジャンルでの出版事業は子規の得意とするところであろう。人的ネットワークを活用した話題性のある出版は、松山にとって経済効果だけでなく文化的レベルを高める効果もあると考える。

③ パブリシティ効果

ビジネスではパブリシティほど有効な広告宣伝はない。新商品紹介、事例紹介などビジネス支援としてのパブリシティ効果を期待したい。

(5) マーケティング支援

① キャッチコピー、デザイン

商品にとって、キャッチコピー、デザインは重要である。俳句・短歌での短文に思いを凝縮するスキルはコピーライターのスキルに、挿絵は商品デザインに相通じるものである。

② ブランド化

柑橘類をはじめとする農産物、瀬戸内の豊富な水産物、それらを使った加工品。どれも松山市周辺を代表する特産品である。それらの付加価値を高めるには、素材へのこだわり、キャッチコピー、デザイン、PR活動をそれぞれ機能させブランド化を推進することになる。それらのトータルコーディネーターとして、子規がイメージできる。

③ セールスレップ

松山発の特産品を全国で販売するため、効果ある手法として販売のプロであるセールスレップを使う企業が増えている。中小企業の限られた経営資源を補う方法としての外部経営資源の活用、営業のアウトソーシング化である。広いネットワークを持つ子規のような人材が活用できる新しいタイプのビジネスである。

(6) イベント企画、ビジネスマッチング

既成概念にとらわれない柔軟な発想力は、イベント企画、ビジネスマッチングでも十分活用できる。以下のようなイベント企画、ビジネスマッチングが考えられる。

- ① グリーンツーリズム
- ② おせったい、癒し
- ③ 遍路ツーリズム
- ④ 県民が集まる文化イベント、コンサート
- ⑤ シルバー人材活用ビジネス
- ⑥ エルダー向けビジネス
- ⑦ 病院と連携した病気予防のための新規ビジネス

(7) スポーツ振興

松山市では、スポーツ振興も活性化策の一つとして、構想段階のものを含めて様々な取組みを実施しようとしている。ただ、課題は他の活性化策と同様に、交流、移動をスムーズにする道路

の整備である。主要な交通手段が車であることや自転車、オートバイを利用している就業者・通学者が多いことから、計画的な道路の整備は欠かせないであろう。スポーツ好きでアイデアマンである子規にとって、心わくわくし挑戦したい分野ではないだろうか。

(8) まちづくりのリーダー

まちづくりでは、公益と民意との関係を調整すること、地域のまちづくりに対する決定権を市民が持つこと、それに伴う決定責任を持つことがいわれている。子規は、マンネリに陥っていた定型詩の世界をみて、誰かが立て直すべきだ。などと評論家さながらの無責任な発言などしないで、おれがやるのだと決意してそのとおりに実行した。親分肌、楽天家であり、しかもアイデアマンで責任感が強く、広い人的ネットワークを持っている子規のようなリーダーが、まちづくりには欠かせないと思われる。

第3章 秋山兄弟から学ぶ「実践力」

1. 日露戦争と秋山好古・真之

司馬遼太郎の名小説「坂の上の雲」は、伊予松山を舞台にした若者たちの交流から物語が始まる。主人公は「近代俳句の祖」正岡子規、そして日露戦争の勝利に大きく貢献した郷土の英雄、秋山好古・真之兄弟である。

兄の好古は、松山藩の藩校「明教館」に学び、陸軍大学校を経てフランスに留学。日露戦争では脆弱な日本騎兵を率い、世界最強を誇ったコサック騎兵を相手に奮戦し、日露最後の陸戦「奉天会戦」を勝利に導いた。日本騎兵を世界レベルに押し上げることに心血を注ぎ、後に「日本騎兵の父」と仰がれる人物である。弟の真之は、兄好古の援助を受け海軍兵学校に進学、鋭敏な頭脳をいかして海軍屈指の戦術家に成長する。日本海海戦時は、東郷平八郎率いる連合艦隊の主席参謀として、バルチック艦隊を迎え撃つ丁字戦法を練り上げたことはあまりにも有名である。

マネジメントのあらゆる局面においては、まず内なる資源と置かれた環境を把握した上で、明確なビジョンと戦略をもつことが必要である。次いでそのビジョンを行動に具現化し、実践、そして継続することが必要となる。第3章では、強固な志と実践力で各々の「坂の上の雲」を目指して、激動の明治を駆け抜けた秋山兄弟の行動様式から、そのエネルギーの源泉を探ってみたい。まず2人の足跡を辿り、後に小説「坂の上の雲」の描写に基づき、現代の私たちが学ぶことのできる規範を考えてみたい。

2. 秋山兄弟の足跡

(1) 秋山好古の経歴

- | | |
|----------------|---|
| 1859年（安政 6 年） | 松山中歩行町で秋山久敬の三男として誕生。幼名信三郎。8歳のとき藩校の明教館に入学。 |
| 1868年（明治 元年） | 徳川幕府崩壊。明治時代に入る。弟真之誕生。 |
| 1876年（明治 9 年） | 名古屋師範附属小学校勤務 |
| 1877年（明治 10 年） | 陸軍士官学校騎兵科に入校。担当士官寺内正毅の計らいで漢文のみの受験 |
| 1883年（明治 16 年） | 騎兵中尉。陸軍大学校に入校。ドイツの高等軍事学を学ぶ |
| 1887年（明治 20 年） | 旧藩主、久松氏の補佐役としてフランスに私費留学。後官費となる。 |
| 1893年（明治 26 年） | 陸軍騎兵第一大隊長。佐久間正節の長女多美と結婚。好古35歳。 |
| 1894年（明治 27 年） | 日清戦争開戦。第一師団騎兵第一大隊長として敵情視察等に従事。 |
| 1896年（明治 29 年） | 陸軍乗馬学校校長 |
| 1902年（明治 35 年） | 陸軍少将 |

- 1904年（明治37年） 日露戦争開戦
- 1905年（明治38年） 黒溝台の戦い、奉天会戦においてコサック騎兵相手に奮戦
- 1909年（明治42年） 陸軍中將、近衛師団長
- 1916年（大正 5 年） 陸軍大將、陸軍教育總監
- 1924年（大正13年） 北予中学校（現松山北高等学校）校長に就任
- 1930年（昭和 5 年） 校長を辞任、11月死去（享年72歳）

（2）秋山真之の経歴

- 1868年（慶應 4 年） 秋山久敬の五男として誕生。幼名淳五郎。勝山中学では正岡子規の同窓。
- 1879年（明治12年） 松山中学へ入学
- 1883年（明治16年） 兄好古の招きで大学予備門を目指し上京
- 1886年（明治19年） 海軍兵学校に入校。明治23年に第17期を主席で卒業
- 1892年（明治25年） 海軍少尉
- 1894年（明治27年） 日清戦争に出征。軍艦「筑紫」の航海士として従軍。
- 1896年（明治29年） 海軍大尉。海軍軍令部諜報課員。
- 1897年（明治30年） アメリカに留学。マハン大佐に指示、戦略・戦術研究にあたる。
- 1898年（明治31年） 米西戦争を観戦武官として視察
- 1899年（明治32年） イギリス公使館付駐在武官として渡英。造船見学等。
- 1902年（明治35年） 海軍大学校戦術教官。戦略、戦術、戦務の講義。
- 1903年（明治36年） 宮内省御用掛稻生真履の三女季子と結婚。真之36歳。
- 1904年（明治37年） 海軍中佐。日露戦争に従軍、連合艦隊参謀として旗艦「三笠」で勤務
- 1905年（明治38年） 日本海海戦においてバルチック艦隊を撃破。受降の軍使として敵艦に赴く。
- 1916年（大正 5 年） 第2水雷戦隊司令官
- 1917年（大正 6 年） 海軍中將に昇進
- 1918年（大正 7 年） 2月小田原の知人（山下亀三郎）の別荘にて死去。（享年51歳）

3. 「坂の上の雲」から紐解くマネジメントの「実践力」

（1）幼少期、青春期の秋山兄弟

① 「食うため」に学んだ自立心旺盛な兄好古

－「食うだけは、食わせる。それ以外のことは自分で何とかおし」というのが、平五郎久敬の子供たちへの口ぐせであった」－

－「信や、貧乏がいやなら、勉強をおし」－

－この当時の好古にすれば、「あしは食うことを考えている」それだけであった。士族が没落したこんにち、伊予松山藩士族の三男坊としては、どのようにして世を渡ればひとなみに食えるかということだけが関心であった。－

好古の父、平五郎は廃藩置県後、県庁から学務課の職員に採用されたものの家計は逼迫していた。三男として生まれた好古は幼少期から生計を立てる手段として勉学に励み、官費で学べる師範学校を志した。父から手渡された3円で大阪に渡り、年齢を2歳ごまかしての師範学校受験であった。明治9年、大阪師範を卒業した好古は名古屋師範学校付属小学校の教壇に立つ。その際知り合う旧松山藩士、和久正辰氏の勧めで陸軍士官学校を受験することとなったのだ。

翌年の明治10年、好古は陸軍士官学校騎兵科に入校する。この士官学校への入校が、後に日本騎兵の育成発展に生涯を捧げる好古の、人生の大きな転機となったのである。騎兵を志すまでの好古は、当時の家庭環境から生まれた強い経済的な自立心、そしてその手段としての学問への探究心に常に満たされていたといえそう。

② 好奇心旺盛な腕白少年、真之

－秋山の淳ほどわるいやつはいない。というのが近所の評判であった。他のこどもよりずっと小柄で、色が黒く、目が小気味いいほどに光っている。走るときは弾丸のように早く、犬も及ばなかった。このため近所の大人は真之のいたずらをこらしめようとしても、たれもうまくつかまえた者はいない。－

弟真之は幼少の頃から「手のつけられぬ餓鬼大将」として育った。あるとき、「煙火伝書」という書物をもとに、近所の子供たちを集めて花火の製造・打ち上げを強行、警察沙汰にもなった。この時真之は、原料の調達から製造の役割分担、巡査取締りからの逃避手段等の一切を指揮した。この逸話からも後に大戦術家へと成長を遂げる素養は天性のものであったことがうかがわれる。ただこの時だけは、普段おとなしい母親から短刀を手渡され、「私も死にます。おまえもこれで胸を突いてお死に」と叱られ、日頃の腕白ぶりを諭されたという。

腕白と並ぶ少年期の真之の特徴として、比類のない「好奇心」が挙げられる。特に幼少期から漢文の素読を行っていた真之の文学的才能は、幼馴染で後の俳句王正岡子規を凌ぐほどであったという。また、絵にも関心を持ち、真之少年の描く武者の風絵の腕前は、「秋山の風」とよばれ町中の評判になるほどだったそう。

後年、東郷平八郎をして「智謀湧くがごとし」と評された真之の知性は、幼少期からの漢詩や俳句、絵画など様々な分野への好奇心を下地に生まれたといえる。下記は、竹馬の友正岡子規の真之評。才能に富み、必ず大成するだろうと評している。

「此人才智多シ悲ラクハ仲間ニモ少シトスル所以ナリ必ス大ニナスヘシ」

<コメント>

リーダーの資質のひとつに「視野の広さ」が挙げられる。正しい判断、意思決定のもととなる大局的視野を身につけるには、常に様々な領域に関心を持ち探究し、己の知性を磨き続けることが必要である。

(2) 秋山兄弟を育んだ伊予松山の風土

－「伊予松山というのは領内の地味が肥え、物実りがよく、気候は温暖で、しかも郊外には道後の温泉があり、すべてが駘蕩としているから、自然、ひとに戦闘心が薄い。この藩は、長州征伐でも負けた。負けてくやしがるよりも、謡がはやった」－

－学科でも訓練でも薩摩にまけるな。と真之は訓戒を垂れた。諸旧藩の出身者がそうであったように、この郷党ごとの団結は、要するに「薩藩海軍」への反撥ということもあったにちがいない。－

真之が誕生した年、1868年の明治維新は伊予松山藩にとっても大きな出来事であった。当時の伊予藩主久松氏は、徳川家康の異父弟を家祖としているため、戊辰戦争では必然的に幕府側として参加した。長州征伐では官軍との戦いに敗れ、その後佐幕派として深刻な藩財政を余儀なくされた。その点では、官軍となり維新の英傑を生んだ隣の土佐藩と比べると、歴史的風土は大きく異なるといえる。また全国的にも温かみのある悠長な方言として知られる伊予なまりも、司馬氏の指摘する「戦闘心が薄い」風土にも関係がありそうだ。方言についてもより男性的な土佐言葉とも対照的で面白い。

国家の存亡を賭けた日露戦争の勝利に大きく貢献した秋山兄弟は、こうした温暖な気候と歴史、風土に特徴のある松山から輩出された。ともに郷土の育英組織や先輩の支援を受け、限らない上昇志向、立身出世欲を持って士官学校を目指した点も共通している。こうした背景には、当時は「賊軍に順ずるべき立場」、いわゆる佐幕派に置かれてしまった伊予藩出身者の反骨精神も垣間見える。特に、「陸の長州、海の薩摩」といわれたように、軍の最高権力を薩長出身者が占めるなかで、伊予出身の兄弟がともに国家の存亡をかけた戦いで大きな役割を果たしたことは、当時の世相を鑑みると特筆すべき点であろう。

<コメント>

マネジメントにおいても、現状に満足した時点で組織の成長は止まるといわれる。常に挑戦し続けるリーダーにも、その挑戦意欲の根底には何がしかのハンディキャップをばねとして行動へのエネルギーとしている例が多くみられる。

(3) 好古の確固たる目的思想と組織での重用

－男にとって必要なのは、「若いころにはなにをしようかということであり、老いては何をし

たかということである」というこのたったひとことだけを人生の目的としていた。－

－「男子は生涯一事をなせば足る」「おれの一生の主眼はひとつだ」－

－「秋山好古の生涯の意味は満州の野で世界最強の騎兵集団を破るというただ一点に尽きている」－

好古は自らの人生を簡単明瞭でありたいと常々思っていたようだ。彼にとっての人生の目的は「日本騎兵の育成強化」だった。しかし現実には、日露戦争当時の陸軍首脳陣で、騎兵用兵の戦略的価値を理解する者は少数派であったようだ。沙河の会戦、黒溝台の戦いを通じ、好古は長年続けてきた騎兵研究を自ら先頭に立って実践、実証し、軍首脳にその本質と戦略価値を説き続けた。

陸軍中枢部に「騎兵無用論」というような意見まである中で、騎兵の必要性を説き続けることは執念の賜物であり、好古の「生涯一事」の目的思想がいかに確固たるものであったかをうかがわせる。

その後も一貫してみられた現場での勝負勘のよさ、戦闘指導における柔軟さなど「名人仕事」の積み重ねが見込まれ、好古は部隊勤務のまま陸軍大將までのぼるという異例の昇進ルートを通った。

<コメント>

組織に属する中で、自らの信念や信条を組織の論理に優先させて貫き通すことは難しく、多くのエネルギーと時間を要する。この粘り強さの源となるのが、自らの役割や業務における主義主張の一貫性、そして確固たる目的思想ではないだろうか。

(4) 真之の要点主義発想法

－「一種天才的なかんがえて、真之は学校の試験などの場合、やまをあてる名人であり、予備門のなかまから、「試験の神様」というあだながついていた。－

－「これが過去5年間の試験問題だ。教官というものは壁があって、必要な問題はたいていはくりかえして出す。それにあわせて、平素から教官の顔つきや説明ぶりをよく観察してその特性をみぬいておけ。その二点をあわせ察すればおのずからなにが出るかということがわかる」－

－「人間の頭に上下などない。要点をつかむという能力と、不要不急のものはきりすてるという大胆さだけが問題だ」(中略)「従って物事ができる、できぬというのは頭ではなく、性格だ」－

－この山が盲点であることを見つけた最初の人物は、艦隊参謀の秋山真之であった。「あれを攻めれば簡単ではないか」(中略)艦隊を追い出すために陸から攻めるというのが陸軍作戦の目的である以上、二百三高地をねらうことが必要かつ十分な要件であった。－

真之は子規以上の読書家だったようだ。しかし、購入した書物をことごとく愛蔵する子規とは違い、真之はいかなる名著でも必要な箇所のみを記憶し、後は手元に残さず処分したという。こうした読書癖にもみられるように、真之は物事の要点を突き詰めて考える思考法の持ち主であった。要点把握のために彼は過去のあらゆる型を見聞し、調査した。海軍兵学校時代の試験においても、出題教官の過去の出題癖を調べ、重要でない事項を大胆に切り捨て、精力と時間を要点に注ぐという勉強法だったという。後述するが、後に形成される「戦略」と「戦術」から成る秋山兵術の思想もこの要点主義発想法が基礎となっている。

下記は、日露戦争時の真之の上司である島村速雄連合艦隊参謀長が真之の頭脳を評した回顧録である。

－「かれが戦役を通じ、さまざまに錯雑してくる状況をそのつどそのつど総合統一して解釈してゆく才能にいたってはじつにおどろくべきものがありました」－

－「目で見たり、耳できいたり、あるいは万巻の書を読んで得た知識を、それを貯えるというより不要なものは洗いながし、必要なものだけを貯えるという作用をもち、事あればそれが自然に出てくるというような働きであつたらしい」－

<コメント>

事業領域や新規成長分野の選定、進出・撤退の戦略策定等マネジメントにおける意思決定の現場では、いかなる場合でも物事や変化の「本質」（要点）を捉えることが要求される。市場であれ技術開発であれ、対象分野（ターゲット）を絞り込み、その特定分野に豊富な資源を投入することこそが、競合に打ち勝つ要諦だからである。

(5) 真之の戦略・戦術思想

－水軍戦法に、「舟を攻めずして、人心を攻む」というのがある。真之はこれに大いに感銘し、「孫子」のいわゆる戦わずして敵を屈するは善の善であるということと合致しているとして、彼の軍学の基本思想の一つになった。－

－「白砂糖というものは黒砂糖からつくられる」－

－「兵理というものはみずから会得すべきもので、筆舌をもって先人や先輩から教わるものではない」（中略）かれは会得する方法を懇切に教えた。あらゆる戦史を読んで研究せよ、読めるかぎりの兵書を読むべきである、その上でみずから原理を抽象せよ、兵理というものは個々に研究して個々が会得するしか仕方がないものだ、といった。－

－あらゆる戦術書を読み、万巻の戦史を読めば、諸原理、諸原則はおのずからひきだされてくる。みなが個々に自分の戦術をうちたてよ。戦術は借り物ではいざというときに応用がきかない」－

真之が本格的に戦略・戦術研究に取り組む契機となったのは、明治30年の米国留学であった。

アメリカにおいて真之は、米海軍マハン大佐に師事し、海軍戦術の研究に取り組んだ。そこでマハンは、独学であらゆる戦史を研究することで、勝敗の原因を明らかにし、その中から法則を導き出すことの大切さについて助言した。真之はその後、助言どおり世界のあらゆる戦史や兵書を読み漁り、後に「秋山軍学」とよばれる思想を構築するもととなった。中でも真之の戦術思想は、中国の兵書「孫子」「呉氏」、ブルーメの「戦略論」、日本の水軍書に大きな影響を受けたといわれている。同時に実地では、留学中に視察した米西戦争に多大な影響を受けたという。特に米艦隊がスペイン艦隊をサンチアゴ軍港に閉じ込める閉塞作戦を見学した際、軍令部に送った報告書の完成度の高さが上層部の目に留まり、後に参謀として作戦指導を任される契機となったといわれている。

次に真之が戦いのための戦術をどのように捉えていたかを示す描写を取り上げてみたい。

－「戦術とは戦いと同様のものであり、戦いには戦術が要る。戦術は道徳から開放されたものであり、卑怯も何もない」－

－「明晰な目的樹立、そしてくるいがない実施方法、そこまでのことは頭脳が考える。しかしそれを水火の中で実施するのは頭脳ではない。性格である。平素、そういう性格をつくらねばならない」

－どうも天才だが、人徳がない。と一部のでは、この応対を見ながら、思う者もあった。真之に言わせれば、「戦術に愛嬌が要るか」ということであった。－

真之は、戦略・戦術というものを必達すべきものとして捉えていたことが分かる。特に戦場という複雑かつ過酷な状況下で目的を遂行するためには、そのための性格を作る必要があると考えていた。

また、戦略・戦術というものは、その時々のも徳や情とは切り離されるべきものと捉えていたようだ。下記は日本海海戦時に、ウラジオ艦隊の追跡を断念し、撃沈したロシア船「リューリック」の乗員救助にあたった司令長官、上村彦之丞を批判した一言である。

－「戦略目的を犠牲にしてまで敵の漂流兵をすくうのは、宋襄の仁である」－

<コメント>

「賢者は歴史に学び、愚者は経験に学ぶ」といわれる。日本海海戦を勝利に導いた名参謀秋山真之も歴史から多くのことを学び、自らの軍学思想を構築した。また、いかに優れた理念や目的、戦略方針を打ち立てようとも、組織に浸透し共有され、実行に移されなければ全く意味をなさない。戦時における戦略・戦術の意義、実行への気構え、厳しさを学びたい。

(6) 秋山兄弟にみる意思決定の妙

① 戦闘指導における好古の勝負勘

－戦況が、一分ごとに惨烈の度を増した。そのうえ、旅団が虎の子のように大事にしている

三台の機関銃が、鳴らなくなった。弾がなくなったのである。―退却しかない。

と、諸隊長もおもったし、好古についている旅団副官の中屋という大尉もおもった。(中略)
(これが、日露騎兵の第一戦なのだ。つねに最初の戦いが大事であり、ここで負ければ日本騎兵の士気に影響し、わるくゆけば負け癖がついてしまうかもしれない。ここで退却すればロシア騎兵に自信をつけさせ、今後の戦闘でかれらはいよいよ強くなるだろう)

上記は、日本騎兵団とロシア騎兵団の最初の陸戦である「曲家店の戦闘」の描写である。戦力で上回るロシアの戦法は、まず十分な拠点を作り火力で敵を制圧し、制圧したあたりでわずかに前進し、再び拠点を作るという正攻法であった。対する日本は十分な戦術思想を持たず、指揮官と兵士の勇敢さで前進するという単純な戦法であった。不利な戦況の中、戦略的には退却が妥当であることは十分承知していた好古であったが、あえてこの局面では退却の意思決定をしなかったのだ。この日露騎兵戦の緒戦で退却することは、彼自身が教育を施してきた日本騎兵の士気に関わり、これまで培ってきた全てを失う危険性を孕んでいることを認識していたためである。

―「勝つために防御戦闘をしなければならない」(中略)かれはかれの騎兵たちをみな馬からおろし、馬を後方にあつめて兵のみを防御陣地に入れた。(中略)好古は自らの思想を圧殺することによって、勝つための道をえらんだ。かれの兵力はつねに微弱であり、敵の兵力はつねに大きかった。さらにはかれの支隊の置かれている全体のなかでの位置が、潰乱と敗北を賭けた冒険的戦法に出ることをゆるさなかった。もし秋山支隊が潰乱すれば、乃木軍の旋回運動は一挙にくずれるのである。

好古は、いままでつねにそうであったように、勝つよりも負けない方法をえらんだ。―

上記は、「日露の関ヶ原」といわれた奉天大会戦時、乃木第三軍として大房身の戦闘を戦った際の描写である。秋山支隊は、防御陣地と火力をもって前進してくるロシア軍を倒すという防御戦に徹した。騎兵は襲撃のための兵種であり、運用法によれば戦況を大きく好転させることができるという思想をもっていた好古であったが、この大房身の戦闘では、自らの思想を押し殺す形で勝つための防御戦闘に徹したのである。退却を始めたロシア軍に対し、騎兵や歩兵を使った追撃はせず、砲兵のみを前進させるという好古の戦闘指導における意思決定が、ロシア軍の混乱を生み、敵の退却を早めたのである。

② 天佑を信じ続けた真之

―「あれが倒れなかったのは天佑としか言いようがない」と真之はのちにいっているが、真之はこの追跡時間中、もはや人間の力ではどうにもならぬ状況下で、かれはかつてやったことのない精神の作業をせざるを得なかった。神仏に祈った。秋山真之というこの天才の精神をその晩年において常軌外の世界に凝固させてしまったのは、この日露戦争における精神体

験によるものであった。かれは渾身の精気をこめて天佑の到来を祈った。－

－（やつらは、津軽海峡をへてウラジオストックに帰るのだ）と真之はこの自分の精神にあらわれた神秘的幻覚を信じようとした。作戦というのは理智の限りをつくして思考しぬき、ついにぎりぎりまで煮詰めた最後の段階では天賦のかんにたよるしかないということ。真之は知っていたし、それを絶対的境地であると思い、自分がときに感ずるそういう絶対境地をかれは信じるたちであった。－

1904年の黄海海戦で連合艦隊は、ロシアの太平洋艦隊を打ち破ったが、後年、真之はこの勝因を「戦運」であったと回想している。またバルチック艦隊を撃滅した翌年の日本海海戦においても、「天佑と神助により」勝利することができた旨を、軍令部に充てた同海戦の「戦闘詳報」に記載している。

日露戦争時、まさに精魂と知力の限りをつくして戦術立案にあたった真之だが、この2つの海戦を通じて、自らの能力を超えた不可解な力を身にしみて感じ、その存在を信じるようになった。後年このような戦時体験が元となり、霊力や宗教の研究にのめりこんでいったことは広く知られている。

<コメント>

曲家店の戦闘における好古の意思決定は、戦略的意思決定の見本ともいえる。指揮官の意思決定は、決してその場しのぎのものであってはならず、長期的な展望と広い視野、そして組織の動機付けや士気等、内外の情勢を幅広く考慮したものでなければならないことを教えてくれる。また、真之の回想録からは、意思決定における合理性の追求には限界があることを証明している。マネジメントにおける適切な意思決定による成功も、その要因の一部は「天佑」（運）であることを肝に銘じることで、常に謙虚な心を保ち、かつ冷静な判断が下せるものと思われる。

（7）教育者秋山好古の指導力

－好古はこの弟のことを、単に要領がいい男とはみていない。思慮が深くせに頭の回転が早いという、およそ相反する性能が同一人物のなかで同居している。そのうえ体の中をどう屈折してとびだしてくるのか、ふしぎな直感力があることを知っていた。（軍人にいい）と好古はおもった。

軍人とくに作戦家ほど才能を必要とする職業は、好古のみるところ、他にないとおもうのだが、あるいはこの真之にはそういう稀有な適性があるかもしれぬとおもった。

「淳、軍人になるか」と好古はいった。－

－真之のような人を食った男には、好古の存在は必要だったかもしれず、げんに好古のいうことだけは、子供のような素直さできいた。

「参謀の要務というのは、円転滑脱として上と下との油にならないといけない。功名を断じて顯してはいけない」

自分の功名にするなということは、真之のその後の生涯をみると、かれは忠実にまもった。日本海海戦は秋山真之がやったということをいったのはつねに海軍部内の他のひとたちであり、ついに真之の口からこのことばが出なかった。－

明治16年、真之は松山中学を卒業し、好古の援助を受け上京し大学予備門に入学した。その後、海軍兵学校へ入学するが、その志望理由は既に陸軍将校であった好古の勧めによるものというのが定説である。上記のように、好古が真之の戦術家としての才能を見抜き、海軍への進路を勧めたとするならば、その眼力は値千金といえるだろう。

真之が幼少期から海軍で身を立てるまでの間、好古は経済的な援助だけでなく、日常生活から軍人の心得に至るまで、あらゆる教育を施したようだ。新聞を読みふける真之を、「そんなものは長じて読め。おのれの意見のない者が、他人の意見を読むと害になるばかりだ」と一喝したというエピソードは有名である。また、「早婚は早老を招き研究心を阻害するから慎め」との指導により、兄弟揃って「晩婚主義」であったのも兄の思想の影響であった。

好古は陸軍を退役した後、故郷松山にもどり、私立北予中学（現松山北高校）の校長を務めたことでも知られる。当時では、陸軍大将まで登りつめた人物が、田舎の私立中学の校長を務めるというのは考えられないことであったという。真之が「自分の功名にするな」という兄の教を生涯守ったことは、自らの栄達と功名を嫌い、「忘己利他」の武士道精神を貫徹した兄の生き方が手本となったのではないだろうか。下記は好古の将校教育の指導方針である。

－「上級将校は部下将校に課題作業や研究を命ずる場合、かならず自分がその研究を遂げていなければいけない」－

<コメント>

人材育成や教育訓練において、上司と部下の権限と責任、役割等が明確化されていることは統率上非常に重要である。しかしながら、時に権限と責任の不一致や不明瞭な命令系統により組織は混乱をきたす。トップ自ら招いた不祥事の責任を部下に転嫁し、それが原因で組織の破滅を余儀なくされた事例は枚挙に暇がない。秋山好古は、部下を教育する際、まず自らが率先して規範を示した。好古の生き方から上に立つものの人材育成、教育のあり方を学びたい。

4. まとめ

以上、秋山好古・真之兄弟の生き様を小説「坂の上の雲」の描写をもとに、様々な角度から論じてきた。本小説の舞台となる日露戦争は、まさに世界の列強の中で国家の生存を賭した戦いであり、同時代に生きた東郷平八郎や乃木希典ら明治の英傑と同様、秋山兄弟もこの戦いに全精力を注いだといえる。

活躍の舞台は陸軍、海軍と兄弟で異なり、性格や戦後の身の処し方にも共通項は少ない。しかし数少ない共通点として、2点挙げておきたい。まず常に「客観的事実」を最優先に考え、自らの信じる道を貫いたことである。騎兵の価値を自らの戦闘で率先して司令部に説き続けた好古、「戦術に愛嬌が要るか」といって恩師八代六郎に対しても自説を曲げなかった真之の行動からも、何にも優先して客観的事実を重視する現実主義者であったことが分かる。そして2点目は、「戦争観」である。日露戦争において極めて多大な功績を残した2人であるが、実はともに戦争嫌いであったことは良く知られている。「豪傑」、「古武士」といわれた好古だが、戦闘が終わるたびに敵の遺棄死体を埋めてやるという癖があった。真之は、「流血のもっともすくない作戦こそ最良の作戦である」と平素いい、日本海海戦時には、敵艦隊の降伏の合図をいち早く認め、東郷司令長官に攻撃の早期中止を進言した。また戦後は自分の作戦で殺された人々を弔うために、海軍に反対されながらも仏門に入ることを望んだという。

一昨年(2004年)は日露開戦から100年という節目の年であった。日露戦争当時の日本政府は、歴史上でもまれに見るほど有効に機能した「組織」だといわれる。つまりあらゆる資源(陸海軍、戦略、人材、情報、外交)が常に機能し、有機的に結びついた結果が歴史的な勝利に繋がったのである。事前の戦艦建造や海外視察に見られる計画性の高さ、東郷、秋山を抜擢した適材適所の人事、奉天会戦での大山、児玉の指導力、明石の大諜報工作、小村、金子の外交政略等々、全ての部門が最大のパフォーマンスを発揮し、勝利という共通の組織目的に向かって有機的に集結したのである。むろん本章で取り上げた秋山兄弟も「日本」という組織の中のミドルマネジメントとして、重要な役割と責任を担い勝利に大きく貢献したのである。

今日、マネジメントの現場において、私たちが日露戦争、秋山兄弟の生き様から学べることは、個々の戦略や政策よりもむしろ、プランを実行に移し継続していく「実践力」ではないだろうか。ある経営者によれば、「アイディアやひらめきに必要なパワーを1とすれば、企画を立てるのにその2倍、実践するにはその100倍の時間と労力を要する」そうだ。時代や組織が変われば必然的に目指すべき「坂の上の雲」も異なる。ただ雲をつかむために構想を実行に移すエネルギー、すなわち「実践力」の大切さは古今東西変わらないはずである。郷土の英雄、秋山好古、真之兄弟の生き様から現代の我々はその行動力、実践力を学びたい。

参考文献

- 「坂の上の雲」 司馬遼太郎 1978年(昭和53年)1月 文春文庫版
「『坂の上の雲』をたずねて」 WAKUWAKU グラフ松山2004・3 No.60 松山市
「秋山好古」 野村敏雄 2004年 P H P文庫
「秋山真之の全て」 生出寿他 2005年4月 新人物往来社
「写説『坂の上の雲』を行く」 太平洋戦争研究会 2005年5月 ビジネス社

第4章 松山市の都市再生関連事業の動向と課題

1. 都市再生事業の動向

松山市の都市再生事業は、「坂の上の雲のまちづくり」として平成11年から進めてきていたが、平成15年度から都市再生モデル事業が加わり、「地域のことは地域で調査・検討する」という仕組みで進めてきている。さらに、自治体が知恵と工夫で地域にある資源や強みを活かして地域経済の活性化や地域雇用の創出を狙いとして取り組む「地域再生制度」に基づいた『坂の上の雲』のまち再生計画が、平成16年6月に内閣総理大臣の認定を得て、国の15項目の支援措置を活用することとなっている。

この計画では、フィールドミュージアムの具現化を図るため、「住んで良し、訪れて良し」のまちを構築することを目的とし、まちの中で多くの人が交流できる都市を創ることで、市内外からの人財、知財、資財などの資本導入を促進させていくことで、地域の元気・活力の創出を目指すものとなっている。目標としては、現在500万人の都市交流人口を、平成19年には600万人に拡大させることとされている。



当面の目標は、都市経営としての戦略を実現するため、市内の有形無形の財産を活かしながら、観光産業などの第3次産業の振興を図ることとされている。長期的な目標としては、市民生活の質の向上や市民活動・経済活動の活性化といった基幹的な都市基盤整備の充実を図ることであり、従来のハード重視からソフト重視といった施策の改善や行政主導から住民主体へのまちづくり主体の転換を図るなど、継続性と本質重視のまちづくりへとスタイルを変えていくこととされている。

(1) 坂の上の雲のまちづくりの取り組み

坂の上の雲のまちづくりの取り組みは、「回遊観光交通システムの構築」「都市空間整備」「まちなみ景観整備」「交流施設整備」「スポーツ振興」「にぎわい創出」の各分野で行われている。具体的なまちづくり事業及び計画案の概要は、以下のとおりである。



① 回遊観光交通システム

1) 公共交通利用促進事業

フィールドミュージアム構想の具現化として公共交通機関を有効活用し、物語性のある回遊交通システムを整備する事業である。

→市内回遊バス

(平成16年10月～土日祝日運行)



② 都市空間整備

1) (仮称)『坂の上の雲』記念館整備事業(平成15～18年度)

フィールドミュージアムの核となる(仮称)『坂の上の雲』記念館は、小説「坂の上の雲」に描かれている自由闊達な精神とエネルギーを感じてもらえる文学館機能とフィールドミュージアム構想の案内情報を発信する機能、市民が主体的に行う民間主体のまちづくりを支援する機能を併せ持つ施設としての整備を行っている事業である。

→鉄骨鉄筋コンクリート造 地下1階 地上4階 延べ床面積3,093㎡ 安藤忠雄氏設計



2) 史跡松山城跡保全活用整備事業(平成16年～)

城山公園内の運動施設の老朽化による移転計画に伴い、撤去後の跡地を史跡文化財の価値を損なわず、市民が安全性で自由に憩える緑地空間としての整備を行う事業である。

→堀之内公園暫定整備(登城道整備)

3) 県道道路整備事業（平成16年～）

三津浜地区の地域性を踏まえ、面的にバリアフリー化された道路空間を構築し、安全安心の暮らしとノーマライゼーションに対応するゆとりのある空間を創出する事業である。

→県道三津浜停車場線 歩道整備

→県道松山港線 歩道整備

→国道437号 歩道整備、交差点改良



4) 大街道電停バリアフリー化整備事業（平成16年～）

「高齢者、身体障害者等の公共交通機関を利用した移動の円滑化の促進に関する法律（交通バリアフリー法）：H 12.11 施行」に基づき、バリアフリー化の基準に適合した電停として整備を行う事業である。

→停留所幅員の拡幅

→傾斜路の設置

→視覚障害者誘導用点字ブロックの設置

③ まちなみ景観整備

1) 県道等道路景観整備事業（平成16年～）

道後温泉本館周辺の歩行者の安全を確保すると共に、車両の移動円滑化など道路景観整備を行う事業である。

→県道六軒家石手線の電線類地中化、交差点改良、自歩道設置

2) 市道等道路景観整備事業（平成16年～）

道後温泉本館周辺を回遊する歩行者の安全を確保するとともに、車両の移動円滑化など道路景観整備を行う。

→市道道後41,42,43号線 電線類地中化、道路拡幅、歩道整備、道後温泉本館前舗装の高質化

松山城周辺の幹線道路や『坂上の雲』記念館（仮称）進入路の電線類地中化を行い道路景観整備を行う事業である。

→中央循環線（平和通り）、市道南北119号線（記念館）

三津浜地区の地域性を十分に踏まえ、面的にバリアフリー化された道路空間を構築し、安

全安心の暮らしとノーマライゼーションに対応するゆとりのある生活空間を創出する事業である。

→市道大可賀道後松山港線、歩道・交差点改良（橋梁架替）

→市道大可賀東西9号線 歩道橋梁新設 等

3) ロープウェイ通り整備事業

ロープウェイ街の電線類地中化・道路景観整備を行う事業である。

4) 地域資源の活用整備

a. 都市再生モデル調査事業（平成15年度）及び『坂の上の雲』のまちづくりを軸としたまちづくり事業（平成16年度）

- ・松山を楽しくする観光案内サイン計画～ロープウェイ街～（平成15年）

- 様々な観光サインのあり方の研究

- 観光サインとしての課題整理

- 総合的な観光サイン計画・仮設サイン検証実験

- ・ロープウェイ街周辺における地域の財産を活用したにぎわいによるまちの再生調査

（平成16年～）

→まちの再生をテーマに、ロープウェイ駅舎活用及び賑わいづくりワークショップを展開し、松山城・ロープウェイ街を中心とした地域の財産を活用したイベントの企画・運営を通じ、若者や地域住民のまちづくり意識の高揚を図る事業である。



- ・道後ネオン坂再生計画調査（平成15年～）

- 道後ネオン坂のにぎわいを地域住民と共に考えていくためのしくみづくりと朝日楼を有効活用するためのコミュニティビジネスモデル案の計画検討を行う事業である。

- ・ まちの昔が息づくまちづくりモデル調査（平成16年～）

→松山の昔話を掘起し、松山らしい場で、伊予弁を使って昔話を語る会を実施し、まちの再発見・再評価を行う事業である。



- ・ 三津浜渚文化再生調査（平成15年～）

→三津浜のまちと文化、風土など地域の魅力を発掘し、市民と共有するために地域住民や大学生、NPOなどと連携を図りながら、地区内を巡るスタンプラリーや歴史的建築物の調査、展示などを実施する事業である。



- ・ 潮騒文化再生による高浜まちづくりモデル調査（平成16年～）

→「ターナー島」を軸とする地域資源を多くの市民周知を図るためのクルージング実施や島を眺望できる「横山」の利活用を目指し、草刈清掃等の住民活動を行っている事業である。



- ・地域性を生かした里山再生モデル調査

(平成16年～)

→久谷の地域性を生かすべく、昔の遍路道と遍路文化を掘起す活動を実施。その中で地域の文化・自然の素晴らしさを体感する里山ウォークなどを開催し、「遍路ツーリズム」の可能性を探る事業である。



5) 秋山兄弟生誕の地整備事業 (平成16年～)

地域資源を顕在化させるために、民間が主体となって行政と協働しながら、秋山好古と真之の生誕地に旧邸の復元整備を行う事業である。

→住居、東屋、管理棟、記念碑等

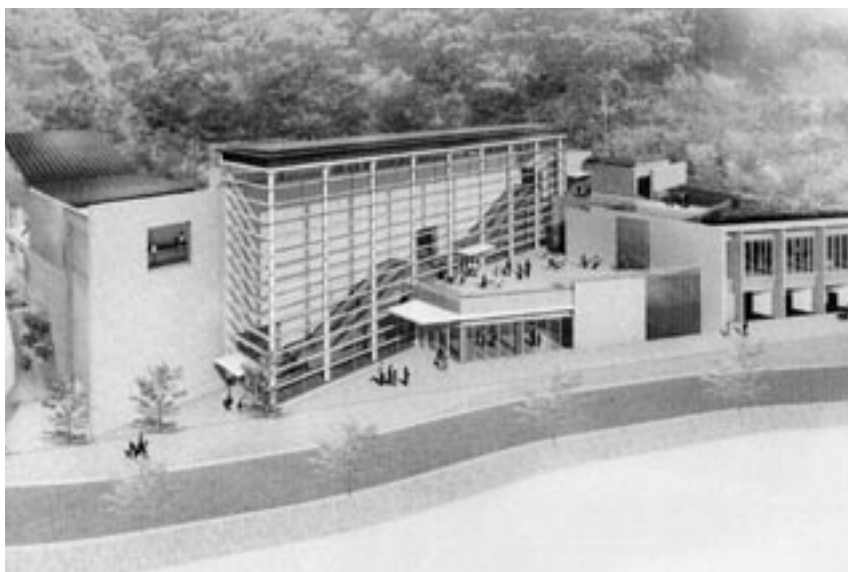


6) 交流施設整備

a. ロープウェイ駅舎改築事業 (平成15～17年)

老朽化した駅舎の改築にあわせ、観光客や市民等の交流施設として整備する事業である。

→鉄骨鉄筋コンクリート造 3階建 延床面積約2,400㎡【平成18年3月予定】



7) 賑わいづくり事業

a. ロープウェイ通りファサード整備事業（平成15年～16年）

ロープウェイ街の建物景観整備等を通じ魅力ある商店街の形成を目指し、観光客や市民に快適な憩いの場を提供するとともに、次世代に誇れるまちづくりを行う事業である。ロープウェイ通り（485m）に位置する3つの商店街においては、「なごみ」をテーマに景観等を考慮したガイドライン（まちづくり協定書）に基づき、店舗の正面等の統一的景観整備（ファサード整備）を進め、観光客や市民に愛される魅力ある商店街づくりを実施している。

→商店街店舗数113店舗中96店舗



b. ことばの力・俳句甲子園（平成10年～）

全国各地から俳句という文学を介して高校生達が松山に集い、彼らの日本語を操る能力の向上、将来的な日本俳句文学の興隆のみならず、高校生相互の文化的交流、更には大会に関わる異世代との社会的交流を深め、豊かな人間性を育むことを目的とする事業である。



(2) NPO、商工会議所等によるまちづくり関連事業の動向

松山市の中心市街地は、松山城を中心とした地域と道後温泉を中心とした地域、J R松山駅を中心とした地域の三つの地域によって形成され、それぞれの地域ごとの固有の都市シンボルを持ちながら、市内外からの集客拠点、地域の魅力提供、賑わいの提供等の役割を果たしている。特に松山城を中心とした地域には商業等活性化重点地区（松山中央商店街周辺エリア）が定められ、

商業の活性化を軸とした施策が展開されている。

① 中心市街地における都心核の連携を高める

松山市は、松山城周辺市街地を都心拠点として位置付け、環境にやさしく求心的で利便性の高い、交流の場として来訪者、市民にとって快適で安全だと思える様々な機能が集中したまちを目指すこととしている。

1) 面的な整備を行い、回遊性を高める

「観て歩いて暮らせる街」を実現するため、特区の指定を受け、歩行者・自転車優先に向けての交通規制、道路再配分の見直し等の検討を進めている。また、平成16年度末に国土交通省から松山城周辺及び市駅周辺地区がスーパーモデル地区の指定を受け、平成17年度から今後3年間で各整備事業（くらしの道ゾーン、バリアフリー化）を実施していくこととしているなど、回遊性を高める施策を展開している。

2) 街なかに定住者を呼び戻すとともに地域コミュニティを再生させる

生活の諸機能が集中している中心市街地において、松山市が「歩いて暮らせるまちづくり構想」を策定、実施し、まちなか居住の推進に取り組んでいる。

3) 地域らしさを演出する

中心市街地の一部は、「坂の上の雲」のまちづくりのセンターゾーンとして位置付け、国土交通省から平成15年度都市再生モデル事業に選定され、賑わいの創出や道路景観整備事業など複数の事業を集中的に実施している。また、平成16年度には、都市再生事業として、国際観光都市に向けて外国人観光客の受け入れ体制づくりや松山市単独事業である「坂の上の雲」を軸としたまちづくりモデル事業を実施し、市民による魅力的な街にするため歴史的文化資産の再生、保全、活用に取り組んでいる。

4) 交通アクセスを整備する

自動車交通だけでなく、自転車や公共交通を活用した交通体系の構築を推進し、交通アクセスの整備を進めている。

5) 土地利用の刷新を図る

中心市街地内に公共施設として、公共職業安定所（しごとプラザ松山）及び愛媛県若年者就職支援センター（愛work）が新設されるとともに、東京リーガルマインド大学や愛媛大学地域創生研究センターのサテライト分室「m i t」が設置されるなど、集客機能を持つ公共公益施設が立地し、中心市街地の利便性が高まり、中心市街地への集客が図られている。

② まちづくり関連事業の推進体制

中心市街地活性化基本計画やTMO構想に記載している事業計画の推進に際して、中心市街地活性化推進協議会を組織し、関係機関における事業着手・実施に向けての課題整理や情報共有等を行っている。また、他行政機関や商業者の役割分担、事業実施に向けての合意形成に向けた商店街ネットワーク会議を立ち上げ、関係者の緊密な連携を図っている。さらに、中心市街地活性化タウンマネージャーや大学の専門家に中心市街地活性化に関する協議会等への参加を依頼し、助言及び先進地事例研究を行うとともに、学生まちづくり団体MスターターズやNPOガーディアンエンジェルス等と連携し、まちの美化運動や夜間パトロール等により、安全で快適なまちづくりを推進している。また、中心商店街の活性化をテーマにした市民公募団体「夢工房」(市広聴サービス課事業)による市民の声を反映した商店街活性化の提案や愛媛大学地域創生研究センターのまちづくり活動の拠点「m i t」開設による学生等との交流により中心商店街の活性化に協力を得ている。

③ まちづくり関連事業

NPOや商工会会議所(松山TMO)等による具体的なまちづくり関連事業は次のようなものがあげられる。

1) 銀天街・大街道アーケード改修事業

(平成12/13年度:銀天街・大街道)

アーケードの老朽化による安全整備等の劣化が進んだため、アーケードの改修や防犯カメラ等の付帯設備の整備を行った。県都松山の中心商店街のアーケードがリニューアルされることによって、来街者に快適な空間の提供と共に、松山のイメージアップに繋がった。



2) 松山市駅前周辺地区市街地総合再生計画

坊っちゃん広場整備事業(平成13年度:松山市)

広場内への通過交通の抑制や歩行者が快適に回遊できる環境づくり、公共交通機関の利用促進のための利便性向上のためのバリアフリー化などの整備を行った。中心市街地の玄関口あるいは交流の拠点として、人に優しい空間が創出され、来街者の利便性や快適性の向上が図ることができた。



3) 小売商業情報通信技術活用経営革新ビジネス モデル策定事業

(平成13年度：銀天街商店街振興組合)

松山市駅前広場の整備事業の一環として、銀天街入口に大型ビジョンを設置、半年間のビジョン運営結果を受けて購入した。ビジョン活用のため坊っちゃん列車の現在地表示や運行情報の開発ソフトを行った。市駅ターミナルに直結する中心商店街の玄関口としてITを活用した街のイメージを創り出し、来街者へのサービス向上に繋がった。



4) 商店街マネジメント対策事業

(平成14～16年度：松山中央商店街連合会)

商店街活性化の専門家を中央商店街（大道・銀天街）に常駐させ、4つの商店街を1つの経営体と見なしてマネジメントすると共に、商店街の置かれている経営環境の分析を行った。



さらに、各店舗に対して個店診断を行い、商店主の希望に応じて、個店支援として店舗改装やディスプレイの改善など6件の個店経営改善事業を実施した。4つの商店街を1つの経営体としてマネジメントすることで、共同販促やイベント等の実施が効率よく連携でき、相乗効果が得られ、来街者の増加に繋がっている。

5) 大型空き店舗活用支援事業(平成14年度～： 松山銀天街第一商店街振興組合)

サティ撤退により大型空き店舗となった「松山銀天街ゲット！」の1～3階の空きフロアを商店街が借り受けテナントミックス事業を効果的に推進することで、公共施設として公共職業安定所（しごとプラザ松山）及び愛媛県若年者就職支援センター（愛work）が



新設されるとともに、東京リーガルマインド大学や愛媛大学地域創生研究センターのサテライト分室「m i t」が設置されたことにより、大型空き店舗の解消や商店街の魅力改善、賑

わいの再生が図られた。

6) コミュニティ施設活用商店街活性化事業

(平成15～17年度：松山中央商店街振興組合連合会)

中央商店街の空き店舗に来街者のためのコミュニティ施設として総合案内所「ほっとステーションおいでんか」を整備し、ベビーカー等の貸出や商店街の情報発信拠点、イベント開催場所として活用して商店街の活性化を図った。



その結果、商店街に不足していた案内所機能、休憩所等整備やショップモビリティ事業等を行うことで来街者サービスが向上し、来街者の利用度が高まっている。

7) 都市再生交通拠点整備事業（平成16年度：松山市駅地下街株式会社）

地下街から市内電車電停及び銀天街入口を結ぶ階段のバリアフリー化を促進するため、エスカレーターを整備し、高齢者等交通弱者の移動支援が図られ、歩行者の利便性と安全性が向上した。交通拠点と商店街との結節点をバリアフリー化できたことで、高齢者等交通弱者を含む歩行者の動線が安全に確保され、通行量が回復しつつある。

8) 道後商店街活性化事業（アーケード改修検討）

(平成16年度：道後商店街振興組合、松山TMO)

道後商店街のアーケード改修の基本計画策定を、TMO基金事業に基づいて実施し、アーケード改修に向けた基本プランが定まった。

9) 萱町商店街活性化事業

(平成16年度：萱町商店街、松山TMO)

萱町商店街の主要イベントである「木曜びっくり市」の活性化を図ること及び近隣地区に立地するマンションの住民に対する販促事業計画の策定をTMO基金事業に基づいて実施し、商店街マップの作成やホームページの開設により、メルマガを基本とした販促ツールの活用計画を作成した。

10) 柳井町商店街活性化事業

(平成16年度：柳井町商店街振興組合、松山TMO)

柳井町商店街の懸案事項であったアーケード撤去問題について、TMO基金事業による検討会を経て、組合員の合意形成を図り、アーケード撤去工事を完了した。

11) 番町地区安全安心のまちづくり

(平成15～17年度：番町地区安全安心まちづくり協議会、松山市)

松山市の支援を受け、モデル事業として、番町地区（中心市街地内）の安全安心を確保するため、住民参加型のワークショップを開催し、落書き消し、パトロール等を実施した。その結果、中心市街地における犯罪発生率が低下するなど大きな成果を挙げることができた。

2. 都市再生事業の課題

このレポートでは、これらの多くの都市再生事業を実施している中で、まちづくりの課題と展望について考察する。しかしながら、松山市における「坂の上の雲のまち再生計画」は、構想づくりからスタートして5年間程度しかたっていないため、実質的な事業の評価はこれから始まるものであろう。このため、ここでは、現時点での現場感覚での定性的な評価にとどまるものである。

(1) 文学作品をテーマにしている危うさ

このまちづくり活動の基本理念は、国民的作家である司馬遼太郎氏が書いた「坂の上の雲」がテーマになっている。この小説は、日本の出版社が政・官・財・文化人に対して、20世紀にかかれた本の中から、心に残る本、後世に残したい本を国内、海外で10冊ずつを選んでもらったところ、日本の本のうち第1位になった本である。

一方で日露戦争に関する記述が多くの部分を占めており、軍国主義を鼓舞するイメージがあるのではと危惧する市民もいる。司馬氏は作品の映像化を拒否してきたのは、そのことを危惧していたからと言われている。

この文学作品をテーマにまちづくりを進めるためには、市民が、小説「坂の上の雲」に込められた理念を理解し、心を一つにしてまちづくりに取り組むことが求められている。このため、これからも一層の情報公開を行ないながら、まちづくり活動を展開する必要がある。

(2) 各分野の連携促進

このまちづくりにおいては、「回遊観光交通システムの構築」、「都市空間整備」、「交流施設整備」、「まちなみ景観整備」、「スポーツ振興」、「賑わい創出」の分野でまちづくり事業が展開されている。これらの各分野のまちづくり事業の事業効果をあげるためには、個別の事業効果を求めるだけでなく、連携による相乗効果をあげていく必要がある。このため、まちづくり事業によって整備された都市基盤や生活基盤、抽出された地域資源、ソフト事業のノウハウ等を連携した観光イベント等を市民参加型のものとして企画立案し、その実現化を図っていく必要がある。

(3) ディレクター不在

このまちづくりは、松山市長の強いリーダーシップにより進められてきている。まちづくりにおいては、その成果を効率的に挙げていくためには、パッケージとして多くの事業を同時並行的に取り組むことが求められるが、市長は立場上多くの課題に取り組むことを余儀なくされることから、このまちづくりに専念することができないのが現実である。さらに、行政における関係部局の縦割りの組織形態ではその対応は難しい。

また、松山市における「坂の上の雲のまちづくり」では、NPOや住民の参加によるまちづくりが模索されていることから、行政とNPO、住民との新しい関係づくりを構築する必要がある。このため、コーディネート能力と権限と財源を持った市長に代わる現場でのディレクターが必要になる。

(4) 行政と住民、NPOの関係の未成熟さ

日本においては、従来からまちづくりにおいて、ハードな施設整備ばかりでなく、ライフスタイルにかかわる部分についても、行政が主導的にまちづくりに関与してきている経緯があり、地域住民が果たすべき役割はそう多くはなかったといえる。近年、個人のニーズが多様化し、行政が一律的に提供するサービスでは物足りなくなってきた住民が増えてきており、その結果としてNPO活動が活発化し、自分たちの生活については自らが決定権を持つことが求められるようになってきた。

また一方で、行政における財政難から、従来の行政が行なってきた住民への公共サービスの低下傾向が見られる。しかしながら、行政と住民とNPOとの関係はまだまだ未成熟で、お互いの信頼関係や協働事業の形態等が整理されないまままちづくり活動が進んできており、コラボレーションがスムーズに行なわれていない。このため、これらの相互の適正な協働関係の構築を図る必要がある。

(5) 市民参加を実現する行政の姿勢

行政と市民との協働関係を構築するためには、市民参加という手法が用いられるが、現実的には行政にとって都合のいい意見だけが取り入れられる場合が多く、市民の意向が最大限に活かされないケースが多い。市民参加による市民のモチベーションを高めるためには、それぞれの意見がまちづくりに活かされるという達成感が必要であり、市民の意見を最大限まちづくりに取り込む姿勢が求められる。

また、地域エゴといわれる決定に対しては、公益性の判断した上での対応が求められ、住民との対決を覚悟する必要がある。このように、公益と民意との関係を調整すること、地域のまちづくりに対する決定権を市民が持つことに伴う決定責任に対する認識を共有する必要があるといえる。

(6) まちづくり関連事業の課題

松山市は、中心部においてコンパクトに行政・商業・教育などの機能が集中し、近隣市町村からの通勤・通学による流入人口が37,000人を超えるなど、政治、行政、産業、文化、学術の拠点都市を形成している。産業振興面においては、約3,000 kmの市内全域にわたる光ファイバー網が整備され、光ファイバーサービスが市内のどこからでも受けられるといった通信インフラ基盤整備が構築されている。特に中心部においては松山BBシステムを活用した観光情報案内システムが構築されようとしているなど、通信インフラの整備が進んでいる。

これに加えて、都市的インフラの整備が済んでいる中心市街地においては、坂の上の雲のまちづくりを基本とした都市再生事業の展開を受けて、新たなビジネスモデルの創出や経営の高度化・効率化の支援が図られ、地域経済の活性化が促されている。

さらに、交通面においては、中心市街地において「松山市観て歩いて暮らせるまちづくり交通特区」の指定を受け、バリアフリーな歩行者・自転車空間ネットワークの確保、バリアフリー空間の確保のための交通システムの確立、土地利用面では、都心居住の推進による街の活性化、住民活動面では、坂の上の雲のまちづくりを軸としたまちづくりモデル事業の展開等、住民を主体とする地域活動の創出が行われるなど、総合的なまちづくりの計画に基づいた活動が行われているという。

その成果を松山市の中心市街地のデータでみると、居住人口の減少に歯止めがかかっていること、従業者、売り場面積が増加していること、通行量についても、平成13年のデータと比較すると減少に歯止めがかかっており、再活性化の兆しが見えてきている。

表 中心市街地に関する諸データ

中心市街地	面積(ha)	450	／調査年度	→	450	16／調査年度	0
	居住人口(人)	33,347	13／調査年度	→	33,227	16／調査年度	120
	昼間人口(人)		／調査年度	→		／調査年度	0
	従業者数(人)	14,699	9／調査年度	→	15,276	14／調査年度	-577
	売り場面積(m ²)	279,083	9／調査年度	→	280,669	14／調査年度	-1,586
	年間販売額(百万円)	329,519	9／調査年度	→	283,457	14／調査年度	46,062
	通行量(人)	167,526	11／調査年度	→	164,373	16／調査年度	3,153
	小売商店数	2,489	9／調査年度	→	2,272	14／調査年度	217
	飲食・サービス業店舗数	665	9／調査年度	→	629	14／調査年度	36
	小売空き店舗数	55	13／調査年度	→	58	15／調査年度	-3
	大型空き店舗数	1	14／調査年度	→	0	16／調査年度	1
	公共公益施設数	14	13／調査年度	→	13	16／調査年度	1

これらのことは、松山TMOや既存の商店街組織が一体となってまちづくり活動に取り組んできた成果だといえる。ただし、これらの事業は既存の補助金の枠内でのソフト事業にとどまっていることが多く、自主的な事業の展開やハード事業の展開は、行政の事業を除くと難しいといえる。しかしながら、中心市街地を取り巻く環境は厳しさを増してきており、中心市街地のまちづくりを進めていく上で、次のような状況の中で対応できる体制をつくる必要がある。

① 郊外型大型店の立地等中心市街地を取り巻く環境が厳しさを増したこと

最近、松山市に隣接した松前町における超大型店の立地、中心市街地に近接しているJT工場跡地への大型店の立地等の計画が進行しており、中心市街地を取りまく環境が厳しさを増しており、これに対抗するためには中心市街地に存する商店街や大型店、企業が一致して対抗する必要性が増している。これらの組織の中で、商店街や町内会組織は、単独では人材及び財政力の面において脆弱であり、事業費の負担や合意形成等の面において対応力が弱くなっている。これらの課題を解決するためにも、既存の組織の枠を超えた新しいまちづくり組織を作り上げる必要があること。

② 市民提案による中心市街地の活性化策においてまちづくり組織の必要性が謳われたこと

松山市広聴サービス課が実施した市民の政策提言事業である「みんなのまつやま夢工房」事業において市民から出された政策提言のなかに、おいでんか（商店街総合インフォメーションセンター）を中心とした事業展開やにぎわいづくりのイベント事業等の提案とあわせて、新しいまちづくり組織の設立が提案され、市長へ直接提言されたところである。市民参加に基づく中心市街地での新しいまちづくり組織の設立への対応をする必要があること。

③ 商店街や町内会の既存組織の特徴を踏まえた上で、これらの組織が自己改革する必要性を感じられていること

中心市街地を取り巻く環境に厳しさが増してきているなかで、中心市街地の活性化に向けたまちづくり活動は緊急性を増してきている。しかしながら、商店街振興組合や町内会という旧態依然の組織形態では、合意形成、事業実施に向けての迅速な対応ができないことが、商店街マネジメント事業の結果、商業者の間に共通の認識となってきた。このため、新しい意思決定の仕組みを持つまちづくり組織の必要性が議論され、次のような特性を持つ組織の設立が急務となってきた。

→事業の迅速性を確保するためには、中心市街地のまちづくり事業に専念できる体制を確保することが求められる。

→まちづくり組織の守備範囲は、松山市の場合、広い中心市街地のエリアを有することから、全体の事業をマネジメントする組織を志向するのではなくて、市街地の性格から分けられる3つのゾーンに分けた区域を、守備範囲とする必要がある。このため、中央商店街を含

む商業等活性化重点地区、道後温泉周辺地区及びＪＲ松山駅周辺地区の３つのゾーンごとにまちづくり組織を立ち上げる必要がある。

→まちづくり組織として自立するためには、収益事業を持つ組織体であることが求められる。

商店街の賦課金や町内会費による運営は、現状の財政規模では難しく、中心市街地の活性化に向けた事業展開を図るためには、行政のひも付きの補助金による運営では、限界がある。このため、自由な意思決定の中で活動できるまちづくり組織となるためには、当該まちづくり組織自体が収益性を獲得する必要がある。

→商店街の枠を超えて、既存組織の事務作業の効率性をあげることができる体制をつくりあげることが求められる。既存組織特に商店街組織は、中心市街地内に多く存しており、これらの組織が単独で会計等の事務作業を行っている非効率さが明らかになってきた。これらの事務作業を一元化することによって、効率さを確保する必要がある。

したがって、既存組織や松山ＴＭＯ（松山商工会議所）での対応の可能性については、次のような課題がある。

- ・ 守備範囲を明確にする必要があること
- ・ 事業実施時において、広い中心市街地内でのバランス感覚による事業目的の一般化、財源の平均化等による弊害を除くこと
- ・ 兼務の職員による対応ではなくて、専従職員による事業実施が求められること
- ・ まちづくり事業の展開にあたっては、迅速かつ責任ある対応が求められること
- ・ 組合組織や商工会議所が担っている松山ＴＭＯでは、収益事業の展開ができないこと

以上のような課題が抽出され、現状の松山ＴＭＯ等が単独で中心市街地のまちづくりに取り組むことには限界がある。このため、新しいまちづくり組織は、株式会社あるいはＮＰＯの形態をとり、目標と責任の所在を明らかにしながら、目標に対して常に達成度をチェックできる仕組みを作り上げる必要がある。

3. 住民による住民のためのまちづくりにおける中間支援のあり方

この稿では、坂の上の雲のまちづくり活動を通じて、住民自らが取り組むまちづくり活動において必要性が高まっている中間支援活動のあり方について考察する。

(1) まちづくり活動の考え方

まちづくり活動においては、近年、計画づくりにおける行政との協働事例をつくりあげる狙いから、協働先になる具体の生活課題の解決に向けて活動されている地元住民の方々や市民活動を行ってるＮＰＯやボランティアグループの活動が注目されてきている。これは、行政課題の解決を目的とした住民活動の掘り起こしや合意形成（活動の沈静化）のための行政からのコンサルタント派遣事業、地域通貨を通じたコミュニティの構築あるいは再構築を目的としたＮＰＯ活動が

起きたりする等市民が自分たちの生活防衛のための活動やまちづくり活動に関わる機会が増えたことによると考えられる。

このことは、バブルの崩壊、市町村の広域合併などにより、市場経済の考え方に基づく生活に対する不安から、非市場経済の考え方を導入したコミュニティに基づく生活環境づくりへとシフトして行こうとする流れの現われであったり、自分たちの住んでいるまちをいいまちにしたい、誇りの持てるまちにしたいというまちづくりに対する関心の高まりがでてきたからと思える。この流れの中で、自己決定、自己責任を理解し、この理念に基づいて活動するパブリックシチズンとしての存在が求められてきたことと、そのような人材を育成すること、地域での合意形成を支援する役割と能力を持つ人材が求められてきたこと、このような活動を実践している人を地域として受け入れる土壌ができたことなどの社会的背景に起因するものと思われる。

阪神淡路大震災以降、身近な生活の支え合いの再構築ということに着目した住民主体のまちづくり活動の実践が多くなり、社会福祉協議会を中心とした住民活動起こしに対する支援活動や都市づくりの方針に合わせた官民の協働による自主的活動などが具体的事例として顕在化して生きている。

これらの活動は進化してきており、単なる要望型の事業から脱却し、地域住民間の話し合いのなかで、自らが目標を設定し、さらにその目標の実現に向けて自分たちでできるところから事業化していくところまでに亘っている。

写真 フィールドミュージアムの実現化プロジェクト

ファーマーズマーケット ↓



↑タウンウォッチングなど



← 人形の展示

創作活動 →



① 具体のまちづくり活動の事例

都市再生に係わる坂の上の雲のまちづくりに関するいくつかの市民活動があげられる。それは、中心市街地や商店街等の活動支援であったり、地域資源の発掘やその活用を目途としたNPO活動の支援であったりする。松山市で全国的に注目を浴びている坂の上の雲のまちづくりにおいては、フィールドミュージアムづくりがひとつの目的となっている。この構想の具体化にあたっては、市内に散在している様々な歴史的資産を市民活動の中で再発見、再評価していく活動が求められており、その動きを行政でサポートしようという事業が実施されている。私もサポート役として関わっている。この3月には、インドネシアのジョグジャカルタ市で行われた東京大学とインドネシア・ジャガマダ大学との共同研究事業のワークショップに参加して、これらの活動の様子をレポートする機会に恵まれ、現地のスタディツアー等、現地での様子も勉強する機会を得ることができた。

インドネシアのジョグジャカルタ市でも求められていたのは、住民の参加によるヘリテージマネジメント（地域の歴史的資産の保存・活用）であった。日本と比べて生活水準が違いう中で、地域住民が自分たちの固有の歴史を残し、伝えていく大切さを共有する手法が構築されていない中で、住民をどう参加させるのかということがテーマであった。

② まちづくりに求められる中間支援能力とは

まちづくりにおける中間支援団体に求められる役割や能力は何かについて、特定非営利活動法人まちづくり支援えひめが、市からの委託事業として行ったまちづくりに関するコーディネーター養成研修（坂の上の雲のまちづくり市民塾第Ⅲ期）におけるワークショップの中でKJ法を使って検討をしました。その結果は次のとおりである。

1) 企画力

- 企画力

2) 聞く力

- 聞く力

- 相手の話を聞くこと

- 意見を求め、発表させ、まとめる力

- 人の話を聞くこと

- 相手の話を良く聞く（理解力）

- 正しく聞く

- 意見を引き出す能力、まとめる能力（発表）

3) 忍耐力

- 忍耐

○ねばり強さ

○忍耐力

4) まとめる力

○参加者の意見をまとめて、一つの方向に集約し実行すること

○人の意見、自分の意見をまとめる

○様々な意見や思いがある中で、それらをどのように整理し、まとめていければよい
かというスキル

○人の話を聞いて目標に向けてまとめ上げる能力

○意見集約力

○調整力

5) 人の意見を引き出す環境作り

○その座の目的を把握して参加者の意欲を後押ししていくこと

○引き出したい事項に対しての状況（環境）づくり

○自分の意思を優先させない

6) 表現できる能力

○人の話を理解し自分なりに（うまくまとめる）表現できる能力



このワークショップの結果からもわかるように、コーディネーターとして求められる能力については、住民による地域ニーズの把握や地域課題の共有、合意形成の仕組みの再構築などを進めるためには、ワークショップ等を通じたコミュニケーション能力と表現能力の向上が不可欠である。

また、住民の皆さんが自分の言葉で話せるようになるまで、あるいは話す気になるまで待つ忍耐力、換言すれば空白の時間を耐えられる忍耐力が必要になる。さらに、そこで聞いた意見を整理することによって相手の人たちの言いたいことを自らが理解できるような支援をしていくこと、まとめにあたっては、自分の意思を優先しないことなども欠かせない能力である。これらの能力を持つ人材を育成し、住民主体のまちづくり活動を支援していくことによって、これらの活動がより充実したものになり、結果として魅力的なまちづくりが進められることになる。

③ おわりに

住民による地域ニーズの把握や地域課題の共有、合意形成の仕組みの再構築などを進めるためには、ワークショップ等を通じたコミュニケーション能力の向上が不可欠である。まちづくりの支援活動は、このような住民の合意形成をファシリテートする能力に基づいた地域マネジメントの中間支援を実現することを目的としており、住民主体のまちづくり活動の促進のために必要な活動である。

お わ り に

まちづくりにおけるハードとソフト

普通の『まちづくり』には終って欲しくない

行きたい場所に生きた心と施設を！

1. 財の適切投資（計画）・・・施設の重要性

「まちづくり」を企画し発展する過程で必ず言われる言葉に「ハードとソフトの相乗効果」がある。観光地開発を目指す場合、全国的な事例を見ても明らかなように、あるテーマ（歴史・自然、社会、経済環境・NPO・文化・スポーツ等々）を題材として選択し基本計画が決まれば、まずはハード（施設）ソフト（組織・人材・企画力）が必要となる。ところでハード面において松山市で直近の事例として興味深い話があった。それは地域クラブとして育てている愛媛FC（サッカーチーム）の昇格問題である。チーム力も増しJBLでも首位に躍り出た。（平成17年10月現在）そしてJ2昇格に向け日本サッカー協会に申請したところ報道では、施設に不備があるということで却下された。（昇格は実現したが・・・）クラブチームは地域密着型のスポーツであり観光地同様に集客力が命である。そこで受け皿となる施設が基準に達していないということで厳しい回答が下ったのはご承知のとおりである。スポーツというテーマで地域を再生する際も実力・企画・広告宣伝といったソフトはもちろんハードの部分である施設の重要性が求められている。仮に全国1の実力があっても普通の草サッカー場では、プロサッカーはしてはいけないのである。この例は今では悪者扱いされている公共施設建設であるが『観客という大事な受け入れ施設（観光客の大事な受入施設・環境）』と『選手の人気実力（受入れる側のサービス・もてなし）』の相乗効果を考えれば重要な成功への近道ともなる。そうした意味で今回の『坂の上の雲』の演出には時代に逆行するかもしれないが、単にソフトのみならず有意義な資金を投じたハードへのこだわりを見せることも非常に重要な要素であると考えている。

2. 一瞬の集客と息の長い集客

観光地開発におけるソフト資源のキーワードを一言でいえば今日では「癒し系」「ホスピタリティー」という言葉に濃縮されるであろう。もちろんそうした手法は各観光施設で取り組まれている。ところで、観光地としての成功要因はいわずもがなであるがその集客力であり、それに単価の乗をすることで観光経済効果として測定される。当たり前であるが単価は「モノ・サービス」であり集客は「ヒト」に帰属する。「つまりヒトをどれだけ集めるか！」は経済効果の成果として重要な要素となる。それは見せる仕掛け、体験する仕掛け、食べる仕掛け、買う仕掛けというようにマーケティング戦略が必要で、企画レベルでは一流の広告会社、旅行会社との連携により

成功に向けた戦略を探ってゆくが、2年、3年そして10年と継続的に達成できるかと言えば疑問である。それは主催者側の継続的な「創造力」「やる気」のなにものでもない。その結果、各地に生まれる観光資源で開園・開設当初から集客という点で失敗だという例は殆ど聞いた事がない。

それは観光開発を初期段階ではビジネスとして専門家が捉えており成功する戦略というより失敗しない手法を講じているからである。そしてその実際の成功判定は、3ヶ月、半年、1年後となる。特に結果が意外にわかりやすいのは収支報告における施設償却可否であり、地方行政事業において収支上で1年目で施設費を償却できるほど黒字が出来る程観光ビジネスは甘くない。そこで償却費は別勘定にする（結果的に忘れ去られる）ことも致し方ないが今後の経営においてはこの基本会計を直視することが継続的な観光地として生きてゆく重要な出発点かもしれない。

10年前に遡るが県内の一大イベントであった本州四国を結ぶ第3の夢の架け橋「しまなみ街道」が開通し、大きな経済効果が期待されたのはご承知の通りである。架橋前から様々な企画が誕生し、街道沿いには行政のバックアップにより多くのイベントが開催されたことは記憶に新しい。しかし架橋後3年も経つと観光客も架橋前の水準に戻り、今では「観光橋」という夢は消え去り単なる「生活橋」となっている。その時に経験したことは、観光事業においてその対投資効果を見失わないことである。当初、しまなみ海道で儲けを考えた場合「3年で元を取り閉店」が精一杯であり、いくら計算しても収支が合わず事業を断念した経営者もいた。（結果的に良かったのであるが・・・）

「石の上にも3年」の格言を使えば、観光経営においては、3年で石から離れるのか？さらに座り続けて結果を出すのか？居座る期間を見誤ると大変なことになる。いささか儲け話になってしまったが、身の丈にあった事業を展開しなければ苦しい時が必ずやってくる。

ハードの重要性は前述のとおりであるが、しかし経営的なセンスを持って施設建設に当たることが財政逼迫の折、益々求められるテーマである。県内最大の観光名所である道後温泉は銭湯である。地元の人々も毎日やってくる。さらに著名人も多く入浴し時々話題をさらい、その効果は約100年続いている。道後温泉というブランドを日本及び世界ブランドに育てたのは間違いなく観光客だけではなく地元のファンである。そうした名所を育てた実績のある松山市においてその先例を参考に『坂の上の雲』ブランドを一過性のイベントに終ることなく儲かりながら超長期にわたり大切に育て上げたいものである。

3. 四国松山・・・癒しと活力の地

四国において観光客が期待するといえばお遍路さんに代表される信仰心と最後の清流といわれる四万十川を代表とした自然環境に触れることができるという「癒しと活力の回帰」がある。四国という言葉は他にイメージすれば詩国、偲国、師国、私国、と多くの表現で言い表されるが、

すべて言えて妙の感がある。そうした圏内に位置する松山は如何に期待に応えることが出来るのだろうか？

そういう気持ちで現在進められている施設を歩いてみると、例えば本小説の秋山兄弟生誕の家も仕上がっている。さらに洗練する必要があるが、そこには多くのファンや観光客が来訪することは間違いない。前述の如く集客力を高めるには新しい集客施設は非常に重要な要素となる。今回も明治の日本家屋を見て、ここで秋山兄弟が育ったとなれば、自らその時代へタイムスリップし、友人の如く座敷で語り合う姿を創造するのは楽しいものである。施設の楽しみ方は人それぞれであるが、その楽しみ方のエッセンスを濃縮されているかどうか大きな鍵となる。

城山の中腹にあるひっそりとある愚陀仏庵を見てそれを知って感動しない人はいないであろう。夏目漱石と正岡子規が共に暮らした所ということだけで、ファンには堪らない魅力である。そこでは四万十川の如く自然の景観が美しいものには人工的な演出などももちろん必要ない。

そこで今後、新しく誕生するであろう各種関連施設を検証しつつ従来の道後温泉といかに連携し宿泊客を取り込めるだろうかという相乗効果も検討すべきであろう。

そこから観光客の市内滞留時間をいかに高めてゆくかが鍵となる。もちろん松山市がすべて『坂の上の雲』で覆い尽くすのは限界もあるが、現在ロープウェイ街が中心となり道後温泉を結ぶ導線は飲食・お土産・交通機関との連携をうまく機能することで効果的な観光地が誕生することは計画し間違いないだろう。そうすることで、道後温泉で癒された観光客が次に向かう場所！！それは『坂の上の雲』となる。

『坂の上の雲』に描かれた松山のすばらしさ！！

1. 困窮した松山藩から生まれた自由な勉学精神！！（まさにハングリー精神）

松山藩は明治維新において賊軍の汚名を着せられた藩である。隣藩の土佐藩は言わずと知れた英雄藩である。そんな中、土州下陣といった言葉も生まれたが、当時城下では「意外に明るく、くよくよせず時代を受け入れた」感がある。つまり今風に言えば「たまたまこうなったから頑張ろう」のような気風が意外にもあったようだ。そしてそこから誕生したのが「勉強するのが楽になる（飯を食う）近道」という精神で、これは今にも続く勉学の精神かもしれない。そして夢を見る人々が集まった松山中学（現松山東高）における「自由」教育がそれに拍車をかけてゆく。

2. 名文句！から読み取るビジネスの鍵

個人的に拙者は、この小説から多くを学んだ。この小説が何故か寝食を忘れ夜中まで読み進むことができるのか？それは拙者の好きな戦国武将の小説や近代経営者の成功列伝に近いものを感じ

じるからだろうか！既に前章で主役の3人の人物像から見たビジネスのヒントは述べられているが、少しだけ個人的な意見として観光開発への取り組みのあり方を考えてみたい。

(1) 秋山好古から学ぶ観光開発のヒント

おもしろいもので成功者の出発点は意外と単純明快で、秋山好古は、ロシアのコサック騎兵に勝利したことで非常に有名であるが、その始まりは意外にも兵隊(騎兵科)になれば「飯が食える」ということが進学した理由らしい。とにかく生活の糧を得る為の近道は給料にいい騎兵科に入学することだった。「夢の実現」に向けて現在の子供達は必死に小学校から、いや幼稚園からスポーツ、勉強と非常に多忙な毎日を送っている。しかし豊かな生活を享受する現代社会では「飯を食うため」という発想は生まれにくい。そんな次元でまちづくりを考えると、観光客はある意味今の子供たちと同様豊かな生活のなかで生きている。そこで各地の観光資源を既にある意味腹一杯享受している。そこでは何か光る自分だけの「マイ観光地」を渴望している。腹一杯の観光客が「飯を食うため」に一所懸命に生きてきた時代に感動し、古き良き子供時代に戻るというのもいい。特にまちづくりで難しいのは、そんな人々を相手に「飯を食うため」に頑張れるかどうかである。提供する側と提供される側相互に豊かな時代における観光地の存立意義を問い直す必要がある。

さらに好古から学ぶべきは、やはりリーダーシップ力であろう。戦場では、酒と蛮勇で兵士の信頼を得たという好古は、銃弾戦の最中でも酒を飲み馬上で酒をラッパ飲みしながら最前線まで出て行くほどの豪傑であったという。それは自らを危機にさらして萎縮している兵士たちの腹を座らせようとしたというまさに戦国武将の一番槍の如くの戦い(好古の場合、恩賞が欲しかったとは思えないが・・・)である。そこで好古は言う「こういう場合、指揮官の精神がどういう具合であるかを、味方にみせてやらねばならない。その意味ではいくさは指揮官にとって命がけの演技である。」という。人をひきつける者は必ず率先垂範して事に当たる。当たり前であるが、まちづくりにおいても協調路線を守りすぎても物事は進まない。こうした率先した演技ができる人材が是非とも欲しい。

(2) 正岡子規から学ぶ観光開発

子規は、松山市の市民であれば誰でも知っている。しかし意外にも全国の認知度からすれば低い気もする。隣県の坂本竜馬とほぼ同じ人生の長さを生きたが、その生き様の違いなのかそのブランド力は格段の差があることは否めない。今回は子規の残した数々の名句はさておき、子規という人間に触れてみる。彼は、とにかく人間を見る洞察力に優れていた。一言でその人の性格を言い当てることが出来る人であった。まさに俳句へ通じることか！特に番付表なるものを得意としていたようで「常盤のやさ男隠し藝見競」や「洒落男六人鑑」「酒量くらべ」「弄球番付」等々とにかく人の番付が得意だった。これは夏目漱石の「坊っちゃん」におけるあだ名と意外に通じ

ると事があるかもしれない。現在では、人に番付をつけるのは相撲界ぐらいで許されないかもしれないが、こうした奇才さが子規の魅力であった。こうした評価・分析にちなみ、まちづくりにおいてもミシュランの☆☆☆評価の如く是非活用して欲しいアイデアでもある。

(3) 秋山真之から学ぶ観光開発

何といっても個人的に好きなのは、日本海海戦における戦法を瀬戸内の村上水軍のT字戦法からヒントを得て大勝利したという件である。もちろん戦いに勝ったのが好きなのではなく昔のメイドインジャパンを活用したことが好きなのである。温故知新という諺のごとく徹底的な研究・分析の結果、本番に実践したという大した人物である。普通本から学んでも机上の空論であり、実践には役に立たないものであるが、彼は違った。空論を実践する人間力があったということか！

このことは、多くの事を教えてくれる。コンサルタントという我々の仕事はまさにこの点において非常に重要な点であり、一步間違えればクライアントから信頼されない。観光開発も同様で、常に基本計画はあっても実践することは困難であり「絵に描いた餅や」「できるわけない」と思い計画変更を余儀なくするケースが多い。しかし真之のように血反吐が出るぐらい本当にそこで計画を深く読みこんだのだろうか！より詳細な分析・研究によりそれを実践する（やり遂げる）という強い精神こそが必要ではないだろうか？

個人的には真之の観光ルートは、村上水軍を尋ねるルートと連携すればおもしろい。

「本日天気晴朗なれども浪高し。」この名文句はまさにやり遂げた男の発する感動の名文句である間違った解釈かもしれないが「やったぞーだけどほんま大変やった」となりたいものである。このように単に3人の人物像を述べるだけでそのキーワード：観光資源の掘り起こすヒントが隠れている。特に3人の共通項はあくまで「やり抜くこと」である。それには人間性はもちろん深い洞察力や分析力そして演技力といったものがある。まちづくりにおいて観光資源を生み出すにしてもそうした「やる気」以外の何者でもない。そして加えて彼らには強い絆があった。詳細は各章の内容を熟読されたい。

今日、全国の観光地でも小説を題材としてまちづくりは枚挙に暇が無い。歴史観光地におけるまちづくり覚えているだけでも尾道（林芙美子）・岐阜県馬籠・妻籠（島崎藤村）金沢（室生犀星）岩手（宮沢賢治）兵庫県城之崎（志賀直哉）弘前（太宰治）と多々ある。それら多くは明治や昭和初期の文豪から誕生するが多いが、今回の司馬作品は、題材は明治であるが昭和の中期から後期の活躍された文豪である。そういう意味で非常に司馬ワールドを広げてゆく試みは興味深い。

小説の良し悪しは、その土地柄や登場人物の個性に大きく左右されるものと思っているが、そういう意味では前章で述べられた松山という土地、更には重要な3人の生き様には文句のつけようがないと思う。それらを活用したまちづくりは、必ず成功すると大いなる期待をしている。そ

ういう意味で、本調査事業が今後の松山市都市計画の応援メッセージとして活用していただければ幸いである。

観光地開発は確かに一過性ではなく超長期にわたる事業である。そうした事業遂行には挫折も多くあるが、その時は、本小説を繰り返し読めばまた勇気が湧いてくるはずだ。本当に「坂の上の雲」は不思議な活力を与えてくれる小説である。

最後に、本調査にご協力いただいた松山市他多くの方々に謝意を申し上げたい。

平成18年1月

(社)中小企業診断協会 愛媛県支部