

産・学・公・民を繋ぐ地域マネジメントの一考察

A Study of Configuration Management in the Industry-University-Public-Citizen collaboration

田 口 智 子

Tomoko TAGUCHI

I 問題の所在

本研究は、「地域マネジメントは、地域の再生過程において、地域資源のヒト・モノ・カネ・知を管理し、調整し、評価し、また新たな取り組みへと発展させていく、地域の知財と地財を繋ぐ中核機能を果たす。そして、この中核機能は、利害関係を持たない教育機関が役割機能を担うことによって、適正かつ公正な地域資源配分を可能とする。」を命題に掲げ、地域マネジメントの重要性と、その役割と機能を有した機能体系を提案する。

わが国では、地方創生と銘打って、「まち・ひと・しごと創生法」が昨年（2015年）12月施行された。しかし、この制度化は、わが国が抱える課題を地域ごとに解決していく、その方向性を示したものである。いわば、それぞれの課題について、それぞれの地域でできることを検討し、実践していくという試みである。筆者は、地域マネジメントの観点から今後の展開について3点問題提起をする。まず1点目は、資源はいずれ劣化していくということ、そして2点目として、組織単体の活動では、資源配分に限界があること、3点目として、その活動成果が単体組織内に成果が留まる限り、地域への繋がりや反映を促がす持続性に欠けるということである。

地域は、規模の格差はあるものの地域特性を備えつつもさまざまな課題を抱えている。この課題に対応すべく活動しているのが非営利団体をはじめとする市民団体組織である。諸外国に比して遅ればせながらわが国においても、1998年に特定非営利活動促進法が制定され、以後、特定非営利法人等の活動が目覚ましく発展している。そして、任意団体の活動組織を含め、多方面から見た社会的課題を活動指針に掲げて、それぞれの目的に即して活動を展開させてきた。その地域活動は、それぞれの個人の能力が活動の中で何らかの役割となり、社会的資源として成立している。しかし、それぞれの組織・団体が地域課題に即してそれぞれ個々に活動をしていても、それは直線上に広がりを見せるだけで、目的を達成すると1事業が終了となり、どこまでも平面的な活動となり、いずれ限界が生じてくる。

また、社会的課題は、その課題事態に問題があるのではなく、地域に存在する諸要因が複雑

に絡まって生じている。限られた組織・団体の1事業で地域課題に取り組んでも、最終的には単発事業としてのみの域に留まり、地域・社会への役割機能を果たす段階には至っていない。

本稿では、21世紀社会の複雑化した地域課題を多方面の視点からサポートしうる地域マネジメントの重要性を説くと共に、その役割と機能を含有した機能体系を提案する。

II 地域マネジメントの考え方

1. 長屋文化思想を有した地域マネジメント～長屋文化の再生

わが国は、長年長屋文化思想が浸透していた。小さな組織単位において、家族ぐるみの付き合い、家族同然のような近所付き合いをし、地域の最小単位で助け合いながら生活が培われていた。しかし、高度経済成長と共に発展を果たしたわが国は、人びとの意識も変わり、それぞれが自立を目指しはじめた。そして、21世紀社会では高度なデジタル化社会が到来し、人との会話までもがデジタル化優先となり、アナログな人間関係の希薄さが問題視されるようになった。こうした地域社会の体系について、テンニエス (Tonnies, F.) は、社会体系を2類型し、ゲマインシャフト (共同社会) とゲゼルシャフト (利益社会) を基礎において唱えている。パーソンズ (Persons, T.) は、テンニエスの理論を採用して、現代をゲゼルシャフト関係が優位性を保ちつつもゲマインシャフトが内包している社会と読み解いている。そして、各組織体の第一次的機能の社会化と、パーソナリティの安定化という高度に専門化した欠かすことができない機能を社会に対して果たすと唱えている。

21世紀社会にある現代は、高度な技術を備えたデジタル化社会にあり、そのデジタル化社会はグローバルに、タイムリーに情報発信を可能としたネットワーク社会を構築している。このネットワークで繋がった最も小さな組織単位の集合体が複数に存在して活動している社会がデジタルネットワークの世界観である。筆者は、最も高度な技術で構築された現代社会は、手法は機械技術を用いたデジタル化社会だけれど、その関係性は最もアナログな心的結合の関係性を有した世界観を備えていると、捉えている。デジタル技術を活用してグローバルな領域でタイムリーに意見交換、情報共有を可能とする世界観は、まさに小さな地域の集合体から全体性を見る動きであり、これは従来わが国の長屋文化思想の再生と捉えることができる。

2. 地域資源管理機能を有した地域マネジメント～地域再生

マネジメント (management) は、単なる管理機能を有するだけではなく、多様な価値を持つ資源の組み合わせから新たな価値を創出すべく調整していく機能を有している。

地域には、有形・無形さまざまな資源が存在している。ただし、資源はそのまま活用できるものは殆どなく、何らかの形で用途に即して複数の資源を絡ませながら加工し、活用していくことによって価値を増幅させていく。また、その資源価値に気づかなければ、そのまま放置されていく。いわば、資源は、使い手によって価値が創造され、そして時間経過と共にいずれは劣化していく。資源を維持・管理し、目的に応じて適正に資源配分をしながら活用し、そして

その資源の品質をも管理していくことが重要であり、ここに地域マネジメント機能の有効性がある。

地域に存在する有形・無形の資源の適正配分をしながら活用していくためには、どこに、どのような資源が存在しているか、現在どのような活用がされていて、何らかの問題が生じているのか否か、今後どのような価値創造の可能性はあるか否か、こうした地域に存在する地財と知財の運用状況について認識し、維持・管理していくことが求められる。この地域再生への導きとなるのが、地域全体を見ながら個々の問題と資源を組み合わせしていく機能であり、この機能が今後の地域再生をしていくうえで重要な基軸となる。

そして、どの時代にあっても共通する地域再生を図るうえでの重視点は、先に提示した課題、①資源はいずれ劣化するという点、そして②組織単体では資源配分に限界があり、③たとえ1事業の成果を生み出しても、単体組織では、成果を地域や社会に問題提起し、社会に反映させていくための長い活動過程を辿る程の組織的体力・持続力に欠けるため、資源価値創造の限界が生じてくるということである。

地域再生過程においては、これまでの一つひとつの活動実績を地域へと繋げていく機能が必要であり、その機能によって複数の資源の組み合わせが生まれ、そこから新たな価値創造を導いていくことを可能とする。そして、そこから生み出された価値が新たな地域資源となり、経済性へと発展していく可能性をも有している。これが、地域マネジメントであり、ここに、地域マネジメントの有効性がある。

Ⅲ 地域マネジメントの機能軸

1. 中核機能3軸

地域マネジメントを考えるうえで重要なことは、何を、いかに、マネジメントするかを念頭におくことである。そして、そのマネジメントを稼働させる基軸を明確にしておくことである。

筆者は、地域マネジメントの主要機能軸として、①コンサルタント機能、②カウンセリング機能、③コラボレーション機能、の機能3軸を提示する。

この機能3軸は、筆者が文部科学省科研費による萌芽研究で採択された際の職業能力開発に関する社会的支援体系のモデル化構想を図った際に導き出した機能3軸である。この機能3軸は、研究を深めていく過程で、単なる職業能力開発の社会的支援体系化に限らず、何らかの目的的社会体系化を検討するうえでも応用できる重要な機能軸であることに気づきを得た。目的は異なっても、社会体系化を試みる際には、主軸となるマネジメント機能軸（コンサルタント機能）が必ず必要となり、

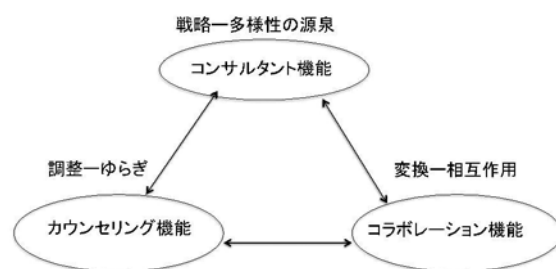


図1 機能3軸の構図

出典：田口智子稿「派遣型労働における能力開発支援システムのモデル化構想」北翔大学短期大学部研究紀要第46号，27ページ，2008年。

その機能軸を支える支援軸（コラボレーション機能）が必然的に備わっていることが要件付けられる。そして、体系化が最も実効性を生むためには、時系列にそって見直し、調整していくことが重要である。そこに、カウンセリング機能の役割期待がある。

地域マネジメント機能軸それぞれの具体的な役割は、次のとおりである。

①コンサルタント機能

コンサルタント機能は、機能媒体の戦略立案にあたる。地域特性を加味しつつ、強み弱みを補完し合う他地域事例を参考に、適正な戦略立案を講じる機能軸である。

②コラボレーション機能

コラボレーション機能は、資源と資源の連動作用や関係機関間との相互作用を図る変換機能軸である。それぞれの資源の特性を踏まえて、適正に資源配分をしていく機能軸である。

③カウンセリング機能

カウンセリング機能は、新たなモノを生み出そうとする際に生じるゆらぎを調整する機能軸である。ヒト・モノ・カネ・知を含有する資源は、それぞれの保有媒体によって価値概念が異なり、これまでにどのように活用し、価値創造を生み出してきたか、そうした過去のデータをふまえて検討し、課題解決したうえで次なる価値創造への可能性を図る機能軸である。

これら機能3軸は、それぞれ単独で稼働するのではなく、それぞれの機能が連動してこそ、目的的功能が稼働する。

2. 機能3軸の体系化

機能3軸は、地域マネジメントを行ううえで重要な機能軸であり、常に一対となって稼働する。例えば、コンサルタント機能を主要軸として稼働する場合、カウンセリング機能とコラボレーション機能はコンサルタント機能の支援軸となって稼働する。具体的には、地域課題で新たに対応する際に、過去の実績とその評価をふまえ、地域が保有する資源値をいかに活用していくか—このような戦略案を検討する際には、カウンセリング機能やコラボレーション機能は支援軸として稼働する。複数の資源を連動させる際にはコラボレーション機能が主要軸となり、コンサルタント機能とカウンセリング機能は支援機能として稼働する（図2）。

こうした機能3軸を一対として稼働させるためにはまず第1に、産業界（経済界）・教育機関・行政及び関連機関・市民らが、何らかの形で継続的に関わっていけるシステムを構築することと、そして第2にそれぞれの機能軸を適正に稼働させうる人材の育成が求められる。

このように、機能3軸の体系化は、地

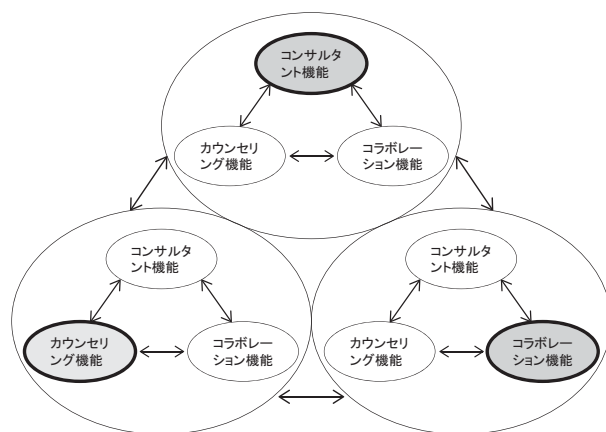


図2 機能3軸の体系化

出典：筆者作成

地域マネジメントの有効性を図るうえで最も重要であると確認される一方で、体制を構築するには、それぞれの媒体の理解と協力を得る必要があり、多くの時間を要することも予測される。しかし、地域マネジメントの体制を構築すべく一つひとつの課題に向き合っただけで対応していく作業過程には、必然的かつ断続的ではあるが機能3軸が稼働する。媒体の数だけ思考があり、ゆらぎが生じる中で最善策を見出そうとする。意図的に稼働する機能を体系化させていくことによって循環性が生まれ、機能体系を成熟させる。

IV 地域マネジメントの機能体系

1. マネジメントの役割機能

地域マネジメントに関わる具体的な媒体は、産学公民である。従来の考え方である産学官という構図から脱して新たな関係構図を示した。地域マネジメントを検討するにあたって、地域の強み・弱みを知り尽くしている市民及び市民団体が地域マネジメントの機能体系に加わることは重視点と考える。また、行政との関わり方について、国からのメッセンジャー

の役割に徹するのみではなく、地域の課題に対して共に関わり、共に検討を重ねていくという観点からパブリックの意を表して公と示している（図4）。

このように地域マネジメント機能を体系化することによって、地域のさまざまな課題を目的的に活動する市民団体やボランティアスタッフ、そして、大学教育として地域課題に関わる等、従来の単体活動をつなぎ合わせることによって、断続的になりがちな活動を連続的な活動へと発展させることができ、そこから新たなビジネスが誕生する可能性もある。

地域には、それぞれ仕事を通じた社会的役割機能が法制度の下で明確化しており、さまざまな価値観がある。個々の役割機能から派生する専門性をいかに融合していくか、また個々人のキャリアをいかに融合していくか、役割のポジションを明確にすることによって役割機能を体系化することができる（図5・6）。

例えば、地域の課題因子を資金調達・資源配分・チャンネル・生産性の4区分に設定し、それぞれの専門性に準じて対応をしていくことを想定した場合、その地域課題領域が地域全体で共有される課題なのか、それとも特定対象の課題か、目的は社会性重視かそれとも経済性重視の

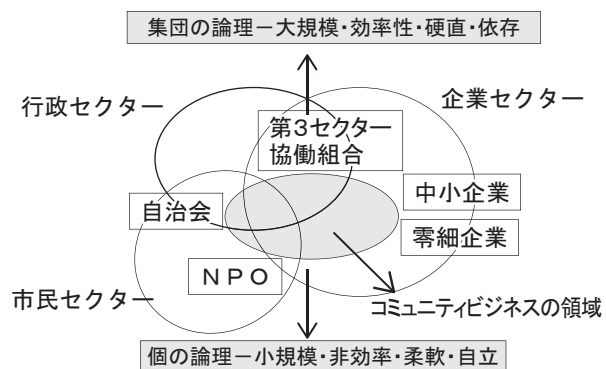


図3 コミュニティ・ビジネスの領域

出典：細内信孝著「コミュニティ・ビジネス」中央出版社、20ページ、2001年。

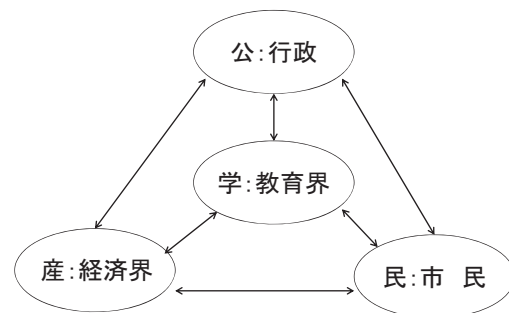


図4 産学公民の連動

出典：筆者作成

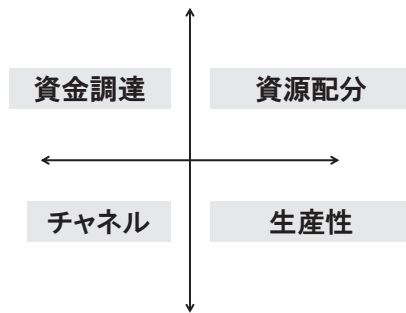


図5 課題因子

出典：筆者作成

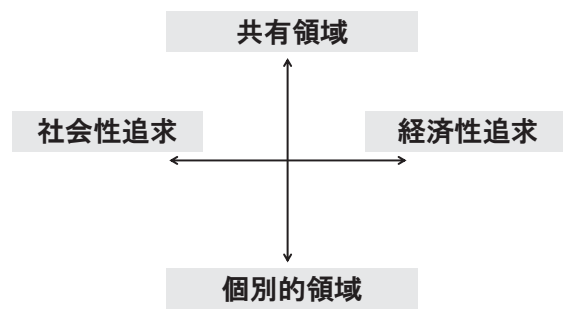


図6 課題領域

出典：筆者作成

事項か等、問題のポジションを明確化し、目的的に対応するシステム作りをすることによって、高い機能効率を有することが可能となる。

2. マネジメントの中核機能と支援機能

マネジメント機能を稼働させるうえで重要なことは、利害関係がない媒体が管理機能を有するということである。産学公民いずれかが優位性を持って運営し始めると、地域マネジメントは、利害関係に即した方向へと傾いていく。そのため、社会的に利害関係が最も低く、幅広い領域で高い専門性を有する高等教育機関が中核機能を担うことを提案する。

大学には、担当部署及び担当教職員と学生の関係、そして広領域機関それぞれとの大学連携の構図がある。また、経済界においては、それぞれの産業界との連携と経済界各個別のネットワークを持つ。そして、市民団体及び個人、それぞれの関係性が幾重にも重なり合う地域組織がある。これを産学公民という機能体系化し、役割機能を与えることによって、効率的な機能体系化が実現する。

地域は、心的結合が重視されて成り立っている集合体である。小さな集合体何らかの利害関係の中で作用すると、その集合体は個人所有もしくは限定された組織所有の集合体となりかねない。この点において、コンソーシアム京都の事例が裏付けされよう。京都府圏内の大学機関が中心となり、そこに制度支援を含む事業としてうまく行政が関わり、事業展開の運営上で、経済界と市民団体等が連動する産学公民連携体制を構築し、持続的体制を整備している。また、職業教育の社会体系化では世界的モデルとなっているドイツでは、産学公民の連携に加え、連邦との定期的な検討の場を設けることで、産学公民連携の実効性を高めている。

これらの事例は、長い年月をかけて構築された社会的機能体系であり、最も高度な組織レベルにある。このような高次の組織レベルにあっても、現在に至っても随時見直しをし、改善が加えられ、新たなプロジェクトをスタートさせるための付帯機能を創設させている。時代変遷と共に劣化した体制を加除修正して対応できるのは、組織を運用する機能体系化が柔軟かつ確固たるものとして構築していることを裏付けている。

筆者が示す最も高度な組織レベルとは、機能体系化に関わる組織が、コンサルタント機能・コラボレーション機能・カウンセリング機能を有している組織のことを意味している。地域マ

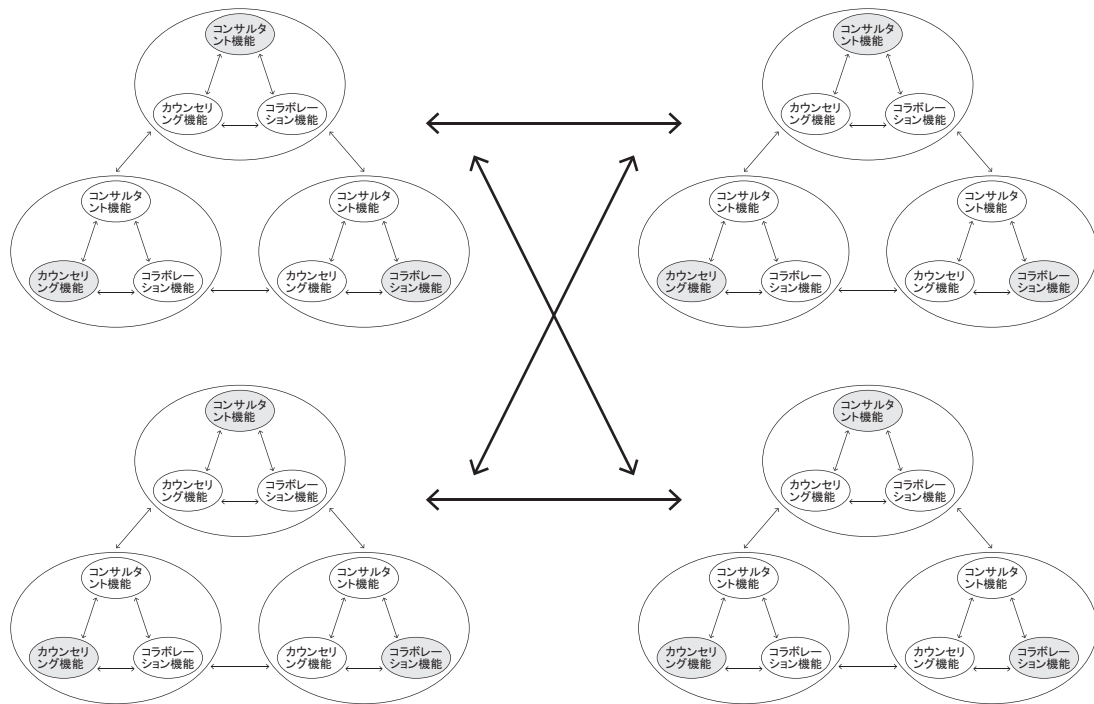


図7 課題対応機能連携図

出典：筆者作成

マネジメントの機能体系においても、産学公民それぞれが役割機能を持って機能3軸を果たせる高度な組織レベルを目指して（図7）いくことが、地域再生の目的を果たすうえで重要である。まずは、それぞれの専門性を融合した最小単位の組織規模からスタートして、確固たる体系を構築することが優先される。

V 今後の課題

筆者は、本研究を通じて、あらためて地域マネジメントの重要性を強調するものである。

多様な価値観で成る地域資源を、いかに管理し、維持し、活用していくかという問題を地域再生発展過程に求め、機能3軸を有した地域マネジメントの機能体系化を提案した。地域の再生発展過程では、資源の関係性・循環性が重視され、組織体系化においては機能性と持続性が重視される。そして、地域マネジメントは、特化した組織・団体によって成立するものではなく、産学公民それぞれの役割機能を有した機能体系のみに存在する。また、これまで単体で取り組んできた活動に、他団体との関係性を持たせることで、新たな知の創造が生まれると同時に地域マネジメントの効用がある。最終的には、地域マネジメントの機能体系の有効性は、資源の関係性と循環性、マネジメント機能体系の持続性にある。特に、機能3軸を稼働させる人材育成は重視点である。

現代は、自然発生的に成り立ち、時代の技術と知恵によって発展を遂げてきた（地域によっては衰退も考えられるが）地域の次なるステップ、産学公民の相互作用から新たな価値を創造する段階へ踏み出す時を迎えている。そして、単体ではなく、関係性・循環性・持続性を重視

した地域マネジメントの実現は、人材に依存していることを強調する。

本研究では、地域マネジメントの基盤構築のための機能体系化と役割機能を中心に論じてきた。今後は、この機能体系論に基づいて、骨子に係る具体的構図を示すべく活動を展開していく。具体的には、地域マネジメントの基礎づくりとして産学公民の有志が集う場において、継続的に検討する機会を設定していく。また、地域活動の実績を公表する機会が少ない市民活動団体を中心に、公的なイベントとして公表し、相互の接点を繋ぐ機会を提供していきたい。また、大学教育として、地域に関する一般教育の必要性和、その学習を元実践的に活動する実践学習を強化していくことを提言し、地域マネジメントの機能体系化に組み込んでいきたい。

地域マネジメントは、瞬時に成り立つものでなければ、機械的に成立するものでもない。地域に存在する身近な資源間の関係性から循環性が生まれ、持続性へと発展していくのである。

参考文献

- Merleau-Ponty, M. "The Visible and the Invisible", Northwestern University Press, 1968.
- Mintzberg, H. "Mintzberg on management: inside our strange world of organizations", A Division of Simon & Schuster Inc, 1989.
- デュルケーム, E. 田原音和訳「現代社会学大系 2 社会分業論」青木書店, 1996年.
- ハーバマス, J. 細谷貞雄・山田正行訳「第2版公共性の構造転換」, 未来社, 1994年.
- パーソンズ, T. 稲上毅・厚東洋輔訳「社会的行為の構造 1 総論」木鐸社, 1989年.
- パーソンズ, T. 武田良三監訳「社会構造とパーソナリティ」新泉社, 1973年.
- バートレット, C.A.・ゴシヤール, S. 吉原英樹監訳「地球市場時代の企業戦略 トランスナショナル・マネジメントの構築」日本経済新聞社, 1990年.
- フォレット, M.P. 米田清貴, 三戸公訳, 「組織行動の原理—動態的管理—」未来社, 1997年.
- ミンツバーグ, H. 北野利信訳「人間感覚のマネジメント」ダイヤモンド社, 1991年.
- 鈴木敏正著「地域づくり教育の誕生 北アイルランドの実践分析」北海道大学図書刊行会, 1998年.
- 田口智子稿「人的資源の公の創造」北海道浅井学園大学短期大学部研究紀要第41号, 2003年, 99-111ページ.
- 田口智子稿「派遣型労働における能力開発支援システムのモデル化構想」北翔大学短期大学部研究紀要第46号, 2008年, 24-35ページ.
- 浜口恵俊著「人間主義の社会 日本」東洋経済新報社, 1982年.
- 細内信孝著「コミュニティ・ビジネス」中央大学出版, 1999年.