HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	＜講演＞地域マネジメントの実践と課題
Author(s)	山重, 明
Citation	地域経済経営ネットワーク研究センター年報, 1, 37-47
Issue Date	2012-03-30
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/48839
Type	departmental bulletin paper
File Information	REBN_1_037.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

＜講演＞

「地域マネジメントの実践と課題」

講　師　山重　明
（株式会社ノーザンクロス　代表取締役）

地域には大きな可能性が

山重でございます。私は，今ご講演されたお二方のように，こういう場で講演する機会が，そんなに多いわけではありません。どちらかというと，いろいろな地域の現場で悪戦苦闘している人間でございます。その中から，日ごろ感じていることを，今日は話題として提供させていただきたいと思います。

私は北海道大学経済学部のＯＢで，先ほどの同窓会長さんのお話でいえば，「弱いきずな」のネットワークの中のどこかにいる人間の一人でございます。

ノーザンクロスという会社を 1987 年に設立しました。私が 28 歳のとき，非常にロマンにあふれているころに作った会社です。北海道は苦しい時期が長く続いていますが，北海道の地域やまちに貢献できるような会社をつくりたいということが，そもそもの志でした。

株式会社なので設立定款にはそういうふうには書けませんでしたが，設立趣旨書には「非営利目的の株式会社を目指す」と書いてあって，経済学部出身者がこんなことを言っては絶対いけないのだろうなと思いますが，配当を目的とする会社ではなくて，社会的な貢献をする会社として立ち上げたものです。

その分，経営は苦しくて，中小企業とも言えない零細企業のままよく生き残っているなと思っています。でも，先ほどの藤本先生のお話を聞いて，「生き残るという意思があれば生き残れる」というので，僕は今日非常に勇気がわきました。生き残ろうという意思だけはあります。

どんな仕事をやっているかといいますと，いわゆる一般にいうシンクタンク業であったり，地域のいろいろなプロジェクトのマネジメントをやったり，各種の情報活動や広報活動，あるいはプロモーション事業をやったり，さらには，みずからベンチャーとしていろんなビジネスを起こすというようなことで，決まったものではなくて，「まちづくり」にかかわるものであれば，何でもやるという，そういう「ぬえ」のような会社です。

もっとも，社員 18 名ぐらいの小さな会社なので，基本的に自分たちでやれることには限りがあります。18 人でやれることなんてたかだかしれていますので，格好よく言うとパートナーシップですけれども，常に人の力を借りていろいろなことをやっているというのが，弊社の特徴です。

きょうは，「地域マネジメントの実践と課題」ということをお話しいたします。平本先生からこのシンポジウムでの講演の依頼をいただいた時，ついついこういうテーマを言ってしまったのですが，テーマが少々大き過ぎたかなと，今日のパワーポイントをつくりながら反省をしておりました。

私は，北海道のさまざまな地域を，本当にくまなく，日々いろいろなところにお邪魔させて

いただいており，住民の方をはじめ，特定の地域のいろいろな主体の方とかかわらせていただいて，いわゆる「まちおこし」のための活動や事業をやっています。今日は，その中で直面している問題というか，感じている課題を幾つかお話させていただきます。つまり，具体的にどんなことをやっているのかということをご紹介いたします。

私は東京で仕事をしていたときも，全国いろいろな地方をお邪魔する機会が多かったのですが，北海道もそうですけれども，日本の地域というのは，少し広い目で見ると，大きく四つぐらいの地域圏（エリア）に分かれているように思います。つまり，森林エリアがあり，中山間地域という集落地域エリアがあり，農業生産エリアがあって，都市エリアがある，この四つです。

日本というのは，背骨に山があって，そこから海に向けて地域が形成されていますから，もちろん地域によって違いはありますが，基本的な構造はいまお話しした四つの地域圏からなっています。ところが，いつの日からか，それぞれの地域圏（エリア）ごとの問題がものすごく鮮明化してきているように感じることが多くなってきました。

ふだんはなかなか見ることがないのですが，森林エリアに行くと，きちんと管理がされていなくて，森が荒れてきています。それをどうやってちゃんと保全していくか，管理していくかという手だてが，十分ではなくなってきています。今，タイで洪水が起きていますが，日本で大雨が降ったときの問題の一番の根源になっているのは，森林環境の問題ではないかなというふうに思っています。

あるいは里山的なエリア，つまり人間と自然との間をつないできた中山間地域というのも，集落機能が低下してきていて，ここも手が入れられなくなってくると，だんだん伝統的農業とか文化というのが失われてくる。

田園エリアは，いわば農業生産地域です。北海道は比較的大規模農業が成立している地域の一つですけれども，全体的には元気がなくなってきている。都市エリアは都市エリアで，いわゆる空洞化が深刻化しています。地方都市が特に典型ですが，物理的にも，経済的にも，あるいはコミュニティの構造も，非常に大きな空洞化に直面しています。さきほどの「生き残る」というお話に僕は非常に感銘を受けましたが，田舎の方がまだ，伝統を守っていこうという意思が強くあるので，集落に高齢者しかいなくなってきても，何とか頑張ろうとする「地域の力」があるように感じます。ところが都市というのは，意外にそういった力がない。空洞化し始めるとどんどん問題が広がって大きくなっていくという傾向がある。

都市の地域圏は，それぞれ孤立していて都市エリアあるいは他のエリア間との関係が希薄であり，それぞれの地域ごとに問題がどんどん大きくなり複雑化しているというのが，今日の状況ではないかというふうに思っています。わたしは，これを何とか頑張って変えていこうと思っているのですが，その基本は「連携」しかないのです。この連携という言葉は，最近やたらに使われます。どこに行っても，何かのペーパーがあれば連携という言葉が10個ぐらいは必ず出てきます。今ほどお話ししたような地域の置かれている状況を考えると，以前から言われていることではありますが，本気で連携をやらないと，田舎も維持できないし都市の問題も解決できないという構造からなかなか抜け出せません。

先ほども「ブレークスルー」というお話がありましたが，国，都道府県，自治体という従来の縦型の構造で地域を運営することには，もうそろそろ限界が来ているように思います。むしろ，地域連合とか地域連携みたいなことを本格

的に考えていかなければいけない時期に来ているのではないかなと思うわけです。全国のいろいろな地域の取り組みを道内も含めて見ると，実は都市よりも，より小さな地域のほうがずっと戦略的に動いています。

一例をあげれば，徳島県の上勝町という葉っぱビジネスで大変有名になったまちがあります。上勝町のマネジメントをやられている方と私はほぼ同世代なので，長年懇意にさせていただいているのですが，あそこは人口2,000人の小さな村で，高齢化率50%，平地がほとんどなくて，棚田のまちなのです。普通に考えれば，いわゆる国が規定した「限界集落」そのもので，村の存亡も危ういというぐらいの地域なのですが，あそこが自分たちのまちの生き残りをかけて，一気に，一気にといっても二,三十年かけて盛り返したのですけれども，興したのが葉っぱビジネスなのです。

あの葉っぱは，北海道の高級ホテルや飲食店にも津々浦々まで入っています。徳島空港から空輸されて，高級料亭等に納入されているのですが，そのぐらいの付加価値を持った商品です。飛行機で北海道まで運んでも十分ペイするというビジネスが，田舎で既に始まっている。

このように，地域の持っている可能性というのは大きいのです。上勝町は別に何の資源もありません。行けばわかりますが，北海道のような豊富な農林水産資源は一切ありません。そもそも何もないからバックボーンもあったわけではなく，そのような状況で，生き残りをかけて最後に勝負に出たのが「葉っぱビジネス」だったわけです。

今，どんどん若い人たちが上勝町に入ってこようとしています。葉っぱビジネスは，「いろどり」という会社が中心でやっていますが，去年だったか，そこで大学卒の新規採用を，2,3人かな，入れようということで募集したところ，なんと400人の応募があったそうです。東京大学から慶応大学から早稲田大学から含めて，いわゆる日本でよく知られている一流の大学を含めて，です。

藤本先生のものづくりの現場のお話が非常に勉強になったのですが，その応募者に面接をして話を聞くと，「地域の現場で，実際に人とかかわって，何か具体的な喜びとか幸せみたいなことをお互いに一緒に感じられるような仕事をしたい」と，ほぼ一様に言ったそうなのです。

今までは，地域活性化が繰り返し叫ばれてきました。なぜ地域活性化がキーワードなのかというと，要は「地域は活性化していない」という前提で物事が語られてきたわけです。しかしある意味では，今，地域には大きなチャンスが今ここに来ているのではないか，地域には大きな可能性が秘められているのではないか，ということを最近感じているわけです。

もちろん，地域の中だけですべてを解決できるわけではなくて，都市と連携をしたり，あるいは広域連携をして,お互いの資源をコントロールしたりすることが必要です。後ほどご紹介する,北海道の美瑛町が中心となって展開した「日本で最も美しい村連合」，これは広域連携ではなくて，我が村が最も美しいと誇りを持っているまちの集まりなのですが，理念を共にする自治体連合をつくって，いろいろな仕掛けを展開していくというようなことなのです。

図1の右下は，いっとき平成の大合併というのが随分進められて，広域合併したケースですが，私が知る限り，一番うまくいっていないのがこのパターンです。これは多分，生き残りをかけて，何か戦略を立てて，地域のいろんな主体の人たちが動こうとしていないからです。藤本先生のお話しにあった，企業でいう本部の状態になっていて，思考停止の状態になっていることが多いです。（大合併によって）行政コスト

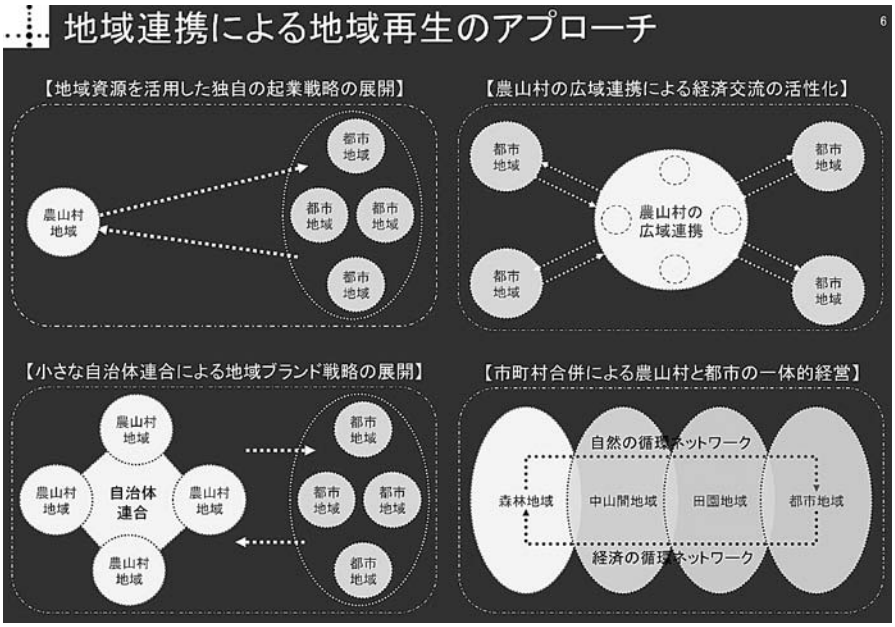


図1

は確かに引き下がったかもしれませんが，地域の経済とか，あるいは地域のアクティビティを活発化していく上で，合併組織というのは多分，まだしばらくの間は機能しない。悩んでいる地域が多いです。

地域に元気を！　北海道遺産運動

そんなことを思いながら，私たちの仲間で一緒に北海道で立ち上げて，今日まで頑張ってやっているのが，北海道遺産運動です。お聞きになったことがある方もいらっしゃいますでしょうか。結構頑張ってやっているので，知っていただけると大変うれしいなと思います（笑）。

北海道の非常に大きな出来事として，北海道拓殖銀行の破綻（1997年）がありました。その時期からちょっと後に立ち上げた運動なのです。その頃は，北海道にいらっしゃった方はみんな多分覚えていらっしゃると思うのですが，ものすごく北海道全体の気持ちが沈んだ時期です。

北海道の開拓期から破綻までの間で，拓銀についてはいろいろな評価がありますが，地域の経済を担い，地域のプロジェクトを先導して，ある意味では，地域のさまざまなマネジメント機能を持ってきた組織としては評価できる部分もあったわけです。つまり，官民をうまくつなげたり，プラットフォームをつくったりと，北海道地域のリーダー的な役割を果たしていたのが拓銀でした。

この拓銀の経営破綻は，主要な金融機関がなくなったことよりもむしろ，地域のリーダーシップを採ってきた組織を失ったという事実が，北海道にとっては痛手だったわけです。このようにぐっと北海道全体の気持ちが沈んだときに，「そんなことはない，北海道はまだ頑張れるんだ」ということを何かで示したいということから，北海道遺産運動というのを始めようということになりました。

（北海道遺産運動が）立ち上がったのが2000年のちょっと前ぐらいだったので，かれこれ十数年になります。これは非常にシンプルな話で，北海道，道民全体に呼びかけて，あなたの地域の，あるいは北海道のすぐれた宝物とか誇りにしたいものをぜひ皆さん提案してください。それをみんなで磨いていきましょうというメッセージです。

僕らもびっくりしたのですけれども，なんと，１次応募で１万 6,000 件，２次応募でも 9,000 件，合計２万 5,000 件も応募をいただきました。僕も非常にうれしかったのですが，ただその後の選考作業がえらく大変で，まさか２万 5,000 件全部見に行くわけにもいかないので，書類選考を何次かやりました。その後，相当件数を手分けして現地に出向き，いろいろ拝見をさせていただきました。最終的には 52 件，トランプの枚数分だけ北海道遺産が選定されています。(図２)

北海道遺産には，いろいろなものがあります。自然遺産あり，開拓遺産あり，あるいは食，ラーメンとかジンギスカンといった食文化もあります。趣旨としては，メジャーになっているもの，よく知られているものはもういいと。例えば，知床みたいに当時から世界遺産に登録するぞと運動していたところは全部外してしまっていました。基本的には，著名になっているところ以外で，「マイナーだけれども，実はいいよ」というものを選考しています。もっとも，選考してもただ写真を飾っているだけでは何のアクティビティも起きないので，我々は地域に入っていって，地域の人たちと北海道遺産として選定されたものを磨く活動を，それぞれの地域ごとにやってきました。非常に地味な活動です。

もう一方では，先ほどお話しした「地域と都市をつなぐ」ということも含めて，北海道遺産をどんどん外にプロモーションしようとしています。「北海道遺産ツーリズム」というのを，今日もやっていますが，一番人気があるのは炭鉱遺産です。それから，ニシン文化ツアーなんていうのも人気があります。

僕は鉱山があった地域，水銀鉱山ですが，の出身なので知っているのですが，鉱山が閉鉱された後，大体の鉱山は壊されます。僕が住んでいたところも全部壊されました。けれども，炭鉱だけは施設が意外に残っているのです。ドイツなどでも産業遺産というのは非常に人気がありますが，日本もそういう素地があるんだなということを実感しました。

また最近，これは僕も非常に新しい動きだなと思っているのですが，例えば伊藤園さんというお茶メーカーが１年間，北海道遺産の運動と提携してくれました。ペットボトルのお茶が１本売れるごとに何円という形で，北海道遺産活動，特に自然遺産の地域の保全活動などの基金



図２

として助成をしていただきました。

また今年からは，イオングループと連携して，「ほっかいどう遺産 WAON」というカードを発行していただいております。ワオンはご存じのとおり電子マネーなのですが，「ほっかいどう WAON カード」を使って買い物をしていただいた金額のうちの 0.1％を，北海道遺産活動を行っている地域の基金として助成をいただくという仕組みです。

どうも最近の動きとしては，こういうパブリックな活動といいますか，地域の環境とか，伝統，文化，歴史など，さまざまなものに対してコミットメントしていきたいという企業が非常にふえてきているようです。こうした企業と地域をつなげるのが北海道遺産運動の一つの特徴かなと思っています。そういう意味でも，地域の可能性が広がってきている，と感じることが多いのです。

それから，これは PR ですけれども，うちの会社で出している「カイ」という雑誌があります。北海道遺産に選定されたさまざまな文化的なストックを掘り下げた雑誌をつくって売っています。（雑誌を示しながら）この号は馬文化。馬好きの人にとってはとても大好評で，馬に興味のない人が読んでも全然わかりませんが（笑），馬好きの人にとってみると，ものすごく深い内容です。この雑誌を持って日高に行ったり，あるいは十勝に行ったり，空知に行ったりすると，なるほどと思うような記事なのです。

加藤先生と藤本先生のお二方にはプレゼントしましたが，『カイ』の最新号ではワインを特集しています。ワイン好きの方はぜひお買い求めください。これを読みながらワインを飲んだら，本当に味が深くなります（笑）。

内発的まちづくり運動：苗穂地区の再生

さて，２番目のお話しです。

私たちはどちらかというと外から地域の中に「お邪魔虫」のようにというか，大きなお世話と言われながら入っていく人間たちです（笑）。基本的に，まちづくりの主体は当然のことながら地域なのですけれども，わたしが普段から感じていることは，地域の自治力，公共力というのが確実に低下しているということです。

先ほど申し上げた徳島県の上勝町ですとか，「ゆずごっくん」で有名になった高知県の馬路村という人口 1,000 人の小さな村がありますが，非常にユニークな戦略を展開している地域は，とにかく人間が少ないので，逆に人々がガッと結集することができます。（上勝町と馬路村の）いずれも，新しい会社を立ち上げたり，あるいは農協組織が中心となって新しい事業組織を立ち上げたりしながらビジネスを展開しています。しかし，普通の地域に入っていくと，もともと自治体が地域の経営などの各種プロジェクトのマネジメントをほぼ担っていた時代が結構長く続いたのです。

かつては，経済がどんどん伸びて，税収もどんどん伸びて，自治体にもお金が入ってきましたから，とにかく普通の人は一生懸命働きなさい，企業は一生懸命もうけなさい，公共的なことは全部自治体がやるからというのが，基本的な地域の構図だったのです。しかし，お金がなくなってくると，行政は手を引き始めるのです。できることに限りが出てくる。景気が後退すると，田舎の企業も非常につらくなってきますから，余り余計なことができなくなってきた。家庭や地域も，高齢化が進んだり，あるいは若者が外に出ていったりして，地域の担い手としての力をだんだん失ってきた。

要するに，すき間がどんどんできたわけです。

何か物事を起こそうというときに，僕らはどちらかというとおせっかいな人間なので，「ここのまちはこういうふうにしたらもっとよくなるから，やりましょうよ」と言うのですが，最初は，「はぁ」とか「ふぅ」とか言われることが多いわけです。「何でそんなおせっかいなこと言うんだ」ぐらいのことから始めなければいけないのです。さっき（＝藤本講演）の工場長みたいな人が，昔はいたのです。

それは，役所の町長だったかもしれないし，商工会の親分だったかもしれないし，農協の親分だったかもしれませんが，地域にも現場の長がいたのです。この人が言うんだったらみんなまとまろう。でも，最近，北海道は特にそうですけれども，そういう親分がいなくなってきているのです。僕が最初にボールを出すと，何人かに渡って，僕のところに同じボールがそのまま戻ってきてしまう。無責任なパスをみんなで出し合ってしまっている。何にも物も事も起こらないという状態があるのです。

私は地域のメンバーではないので，主体ではありません。ですから，あくまでも媒介役というか，仲介役というか，コーディネーターという立場です。だから，地域の人々がやる気になってもらわないと，僕は何もできません。いろいろ悩んだあげく，北海道遺産の原点に戻って，いきなりプロジェクティブに物事を動かすのではなくて，皆さんもう一回，自分たちの地域に誇りとか取り戻しましょうよということから始めたわけです。皆さんの地域は，結構いいもの持っているじゃないですかと。それを外に伝えていきながら新しいビジネスを起こしていくようなことをゆっくり進めているのです。（図 3）

ですから，一つの地域にかかわると，大体 10 年とか 20 年が平気でたってしまうのです。こういうことをゆっくり繰り返しながらやっていかないと，すき間は埋まってこないのです。スーパーチャンピオンみたいな人が急にあらわれないと，なかなかそうは変わりません。

その一つの事例をご紹介します。これは都市でやっていることですけれども，札幌に苗穂地区という非常に歴史的な地区があります。サッポロビール園のあるあたりというと，札幌の方はわかっていただけるかもしれません。この地区は実は，明治の開拓期に，いわゆる明治政府が進めていた殖産興業政策の一つのモデル地区となったところで，国の政策と資金，それから殖産興業としての技術も導入されて，日本を代表する多くの企業がここから生まれていったのです。サッポロビールは言うに及ばず，雪印もそうですし。特に，水が非常に豊富で，土も非常に肥沃な土だったので，農業が先にどんどん展開していって，そこでとれた農作物を原料にして，水を使って，新しい技術を導入した食品加工業を中心に急速に展開していったのです。

（スライドを示しながら）これが代表的なサッポロビールの明治のときに建てられたレンガ造りの工場です。こういうたたずまいの地区だったのですけれども，御多分に漏れず，札幌の都市が発展していくに従って，いわゆる一般に言うインナーシティーです。

苗穂地区は，都心から 2 キロぐらいのところです。都市が急速に発展してきますと，工業地



図３

区というのは大体，都市計画でいうと用途地域が設定されて，まちの外側にどんどん展開されてきます。つまり，工場がそもそも外側に出ていきます。それから住宅地が郊外に展開されていくので，特に若い世代を中心にまちの中心部，要は，どちらかというと下町的なところから，郊外のニュータウン的なところへ人が出ていきます。

結果として，工場がなくなり，若い人たちも住まなくなり，残ったのは空き倉庫だとか空き工場だとか古くなった市街地だけ。そして，高齢者だけが取り残されるという空洞化が，1990年ぐらいまで一気に進んだのです。明治のころは，苗穂は栄光の地と言われていたぐらい，産業の投資もにぎわいも，もちろん飲食店やら飲み屋などの賑わいもあり，多数の工場があったところです。それが急速に，札幌の中でも最も空洞化した地区の一つになったわけです。

そこで，住民の人たちが何とかしようという運動を起こしました。私も1990年からつき合っています。これも20年かかって今日まで来ているのですが，最初のうちはみんな，もうだめだ，もういいやみたいな感じでした。しかし，こんなに歴史のあるまちを，これをおれたちの代で廃らせていいのかという思いを持った人たちが何人かいて，僕もその人たちにほだされて，30歳ぐらいの頃でしたけれども，一緒に始めたのです。

北海道遺産と同じアプローチでした。北海道遺産を始める前から，実は関わっていましたが，苗穂地区にはたくさんの産業遺産もあるし，開拓遺産もある。遺産になってしまっているところが悲しいといえば悲しいのですが，これを生かそうではないかというので，住民の人たちが調べて作ったマップを，住民の人たち全戸に配布したのです。自分たちのまちのことをちゃんと理解しましょうということで配ったわけです。苗穂以外の地区に配ったわけではありません。

苗穂遺産ツーリズムは，さっきの北海道遺産と同じなのですが，別に外から人を招いたわけではなくて，住民の人たちが自分たちのまちの中をツアーするというのを何回もやりました。ここまでは仕掛けですけれども，その先は自主的な活動で，自分たちのまちをもう一回手入れをしていったり，あるいは美しくしていったり，健康のためのまちづくり活動を自主的にやっています。

最近では，こういうことを外側に発信していくと，若い人々が関心を示してくれるようになりました。北大の学生さんたちも時々来てくれますし，札幌市立大学デザイン学部の学生さんたちも関与してくれています。若い人たちって意外にこういう古いまちが好きなのです。よくわからないですけれども，こうした大学生たちは妙にこのまちが気に入っているらしく，僕はもういいと言っているのですけれども，毎年毎年来てくれて，とうとうポスターまで作ってくれたり，来年はカフェも一緒にやります。

この中で一番おもしろかったのは，掲示板の効果です。苗穂地区の情報発信手段は三つありました。一つ目が，ニューズレターを配る。二つ目としては，ホームページも一応あります。でも，一番広報効果が高かったのは，三つ目の一番トラディショナルな方法でした。つまり，町なかに掲示板を30カ所ぐらいつくって，情報を貼り出すのです。掲示板って，昔は結構ありましたけれども，今では全部なくなりましたよね。やってみると，掲示板が一番周知効果が高いというのが，その後のリサーチで発見されまして，今はニューズレターはやめたのです。掲示板のみです。掲示板の前に何人か集まって，掲示板を見ながら会話をしているという，これはなかなかこのまちならではの特徴かなというふうに思います。

そんなことをやっていると，今度は行政がだんだん近寄ってきて，みんなで一緒にまちづくりの計画をつくりましょうということになります。一番大きなことだったのは，サッポロビールの工場です。市内で，ビールの製造をしていた最後の工場が苗穂の第２工場だったのですが，それがとうとうなくなることになって，住民の人たちは大ショックだったのです。サッポロビールは札幌では一切生産しなくなって，今は恵庭で製造していますけれども，工場がなくなるとわかると，住民たちからは，「サッポロ」という名前を返せという運動が起きました。「恵庭ビール」にすればいいでしょうと。百何十年にわたってここ（苗穂）の地下水でビールをつくっていましたから，みんなサッポロビールを愛して，サッポロビールのまちというのですごく誇りを持ってきたのです。でも，生産設備が老朽化し，規模も中途半端で生産性がよくない。最新の工場を郊外につくって，苗穂工場をやめるというふうにサッポロビールが言ったときに，住民たちは，本当に名前返せと言ったのです。

こうした住民の思いが受け止められて，結果的には，サッポロビール記念館はきちんと未来永劫残す。ビールの製造も，大量ではないが，引き続き製造して，住民の人とか，あるいは外から来た人たちに提供するということを約束してくれました。サッポロビールの工場も，歴史，文化としてきちんと残していこうということになりました。

多主体連携の大切さ：「日本で最も美しい村」連合

最後に，３番目のお話しです。

そろそろ時間なので少し急ぎますが，もう一つ，問題だと思うことは，さきほどの霞ヶ関の話とほぼ同じなのですけれども，地域に行っても全く構造は一緒で，地域の課題が，それぞれのセクションで個々に抱えていて，必ずしも統合化されていないことです。それぞれ政策があったり，制度があったり，財源がくっついているので，みんな個別にいろんなことをやっているわけです。

昔，財政が豊かだったときは，それなりに一つ一つが大きなこともやれましたけれども，今はお金が全体に少なくなってきているのにまだこの構造が残っていて，結果的には，やっていることの一つ一つがしょぼくなっています。昔のようにバリバリやっていたときはみんなそれぞれ偉かったのですけれども，今はこの構造のままお金が全然ないので，一つ一つのことが，効果の低い小さな事業になってきた。わたしは「それはやめましょう」ということをずっと言い続けています。ごく普通に言うと，ラウンドテーブルみたいのをつくりましょうと。

このラウンドテーブルをつくるのが意外と難しい。同じ役場の中で，何でこれほど一緒のテーブルに着くのが嫌なのかなというのがよくわからないのですけれども…。先ほどお話があったように，プロジェクト型でいくしかないので，とりあえず関係者を同じ場にのっけて，民間の人たちも含めてラウンドテーブルをつくり，とにかくプロジェクトを起こそうと。僕がやるのは，プロジェクトを企画するところまでです。実践するのは，別の形でやっています。

こうやって生まれたプロジェクトを進めていくためには，昔は第三セクターとか，公共組織の外部組織をつくってやることが多かったのですけれども，なかなか今日はそうもいかないので，新しい仕掛けを作っていかざるを得ません。最初はマネジメントチームというので，さっきのラウンドテーブルのメンバーが中心になって，プロジェクトを企画から計画に移すための仕掛けを，もちろんいろんな人たちに参加してもら

いながらやるのですけれども，最終的には事業組織をつくってプロジェクトを展開していくという形にしています。それは，株式会社であったり，協同組織であったり，ＮＰＯの場合もあるし，いろんな組織の形態がありますけれども，最後は新しいマネジメント組織をつくらないと物事が進められないと思っています。その組織にどれだけ多くの人たちをコミットメントさせていくか，ということがポイントかなというふうに思っています。

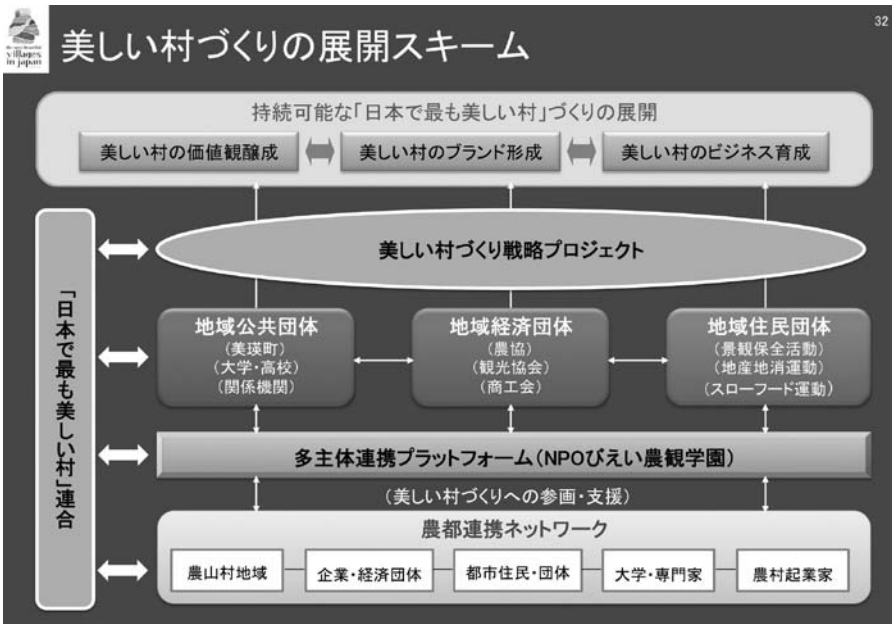
最後に，美瑛町で展開している事例をご紹介します。美瑛町は，「日本で最も美しい村連合」というのを，全国に呼びかけて立ち上げました。2005年ですので6年ほど前ですが，最初参加したのは七つ，ここに書いてある美瑛，赤井川村，大蔵村，白川村，大鹿村，上勝町，南小国町。全国，北海道から九州まで，非常に個性的なまちの集まりなのです。(図4)

白川村というのは，例の合掌づくりの世界遺産のあるところですけれども，我がまちこそが最も日本で美しいと思っている町や村が七つ集まったのです。

今は40地域ぐらいに広がっています。美瑛はご存じのように，日本の中では，一番美しい風景だと思います。農地であるということが景観に特徴を与えています。ここでとれる農産物も多様です。町なかもとてもきれいで，もちろん農業倉庫を改良したような駅だとか店舗なんかも作っています。

それまでは，農業は農業，商業は商業，観光は観光と個別に施策や事業をやっていたのですが，その三つを，戦略的につなげましょうという取組をはじめました。日本で最も美しい村連合というのは，どっちかというと外に打って出る組織ですけれども，内部的には，ＮＰＯや共同出資会社などのプラットフォームをつくって，いろんな団体をこの上にのっけてプロジェクトを仕掛けていきました。そういうことをやっていかないとブレークスルーできないんだなという経験もありましたし，最近では「新しい公共」ということが言われていますけれども，国でやっている議論はほとんど実態がないと思っていて，新しい公共ということに対してのリアリティーをどう地域でつくっていくかというのは地域側の問題だと思うのです。そういう意味で，国の議論に引っ張られることなく，むしろ地域で，

図4



自分たちが生き残りをかけて経営していくためにはどういう組織をつくっていくのがいいのかというのを現場から発想して立ち上げていくのが，ものすごく大事かなと思っています。

センターへの期待：
専門家の育成とアドバイザリー機能

最後に，私も経済学部の卒業生なので，こういうセンターができるということは，大変心待ちにしていたというか，やっとかというほうが本音に近いのですが，期待したいことが山ほどあります。地域のマネジメントということが最近言葉としてよく使われますけれども，地域のマネジメントを担える人材が，必ずしも十分にいるわけではないのです。残念ながら，専門職能としてまだ十分認識されていない。あるいは，専門職能を育てるプログラムが用意されているわけではない。

アメリカとかヨーロッパというのは，タウンマネジャーとかエリアマネジャーとか地域マネジャーというのは専門職能として認知されていますし，そういうキャリアで生きていく人たちが物すごくたくさんいるのです。札幌市の姉妹都市でポートランドというまちがあります。札幌市の中心部のタウンマネジャーを一時７年間ほど務めていたので，ポートランドのタウンマネジャーと交流があったのですが，彼は小さな町のマネジャーから始めて，キャリアを積んで，ポートランドに来て，次はシアトルに行きたいという野望を持っているわけです。そういうキャリアパスが用意されていると，人材もどんどん入ってくる。

地域はこれから間違いなく成長する時代だと思っています。現場から多分成長してくるのだと思うのです。そのときには，マネジメントを担える人材が地域にどんどん入り込んでいくというようなことが必要です。地域経済経営ネットワーク研究センターには，センターと地域が連携して現場を持ちながら，センターが人材をつくっていくというようなことに取り組んでもらえないかと願っています。正直なところ，地域マネジメントの研究者とか専門家というのが，日本には余りいないのです。

地域マネジメントというのは，実践あるのみといえばそのとおりなのですけれども，相談したいときに相談できる専門家や研究者がいないというのは非常につらいことです。財政とか，あるいは地方自治とか，あるいは都市計画とか，それぞれの専門分野には相談できる相手がいるわけですが，地域のマネジメントと言った瞬間に相談できる人がいないというのも，よろしくないのではないかと。将来的には，ぜひそういう研究科をつくっていただいて，専門の研究者がいていただけると，現場で頑張っている人たちにはすごく大きな応援になるのではないかなというふうに思います。

時間が超過してしまいました。以上で終わらせていただきます。ありがとうございました。（拍手）