

＊連載 地域価値を創造するために①

住民の誇りと愛着、ブランド力を育てる

— 個性的な魅力を得る手法 —

金子 和夫 (財)日本総合研究所研究事業本部上席主任研究員

「地域価値」とは何か

地域は、固有の自然環境、歴史、文化、生活様式、農林水産業、地場産業、町並み、人材などの資源を有している。これらの地域資源を発掘・再評価して、地域の内発的な取り組みによってつくられる、他地域のどこにもない個性的な地域の魅力をも「地域価値」と定義したい。

そして、地域価値を創造するアプローチとして、地域資源を活用して、地域の多様な主体が参加した地域経営プラットフォーム(基盤)を形成し、各主体の協働のもとに事業を推進して、地域のブランド力や、住民の誇りと愛着を高める地域づくりを本連載において提案する。

地域価値の創造に取り組む自治体の増加

社会経済のグローバル化が進展する中で、画一的な地域づくりが広がった結果、地域の産業、都市景観、生活様式、文化に至るまで、あらゆる領域で地域の個性は失われていった。

IT(情報技術)の発達に伴い、世界のボーダレス化がますます進展することから、今後は、国内外との競争も量的な競争から質的な競争へ転換していく。まさに、地域の資源を活用し、地域の内発的な力を活用した、地域価値の創造である。徳島県上勝町は過疎に悩む山村であるが、高齢者の力を活用して山野の葉を採取し、料理のつまものとして価値を高め、大都市圏の業務用飲料市場で大成功を収めている。

長野県小布施町は、栗の名産地で江戸時代より栗菓子(栗の製造販売)してきたが、地域に伝わる葛飾北斎の名画を核として歴史と文化の感じられる町並み修景事業に取り組み、全国から百万人以上の観光客が訪ねる観光地となった。

また、滋賀県長浜市は郊外大型店の増加に伴い、中心市街地の空洞化に悩んでいたが、銀行空き店舗を活用して、ガラス工房を設置し、そこから空き店舗を活用して美術館、工房、ショップなどを次々に中心市街地に展開して、全国的な集客力のあるまちに変貌した。

このように、全国各地で地域価値を創造し高める取り組みが始まっている。本稿では、地域価値創造のアプローチにおける四つの視点とともに、今後の取り組み方法を提案する。

視点(1) 行政依存からの脱却

これまでの地域づくりは、工業団地を造成して企業を誘致したり、大型店やリゾート施設を誘致するなど、地域外の資源導入による雇用創出効果や経済波及効果を重視してきた。このような経済活性化を主眼とした地域づくりは、国のモデル事業として地方自治体主導で行われ、地域のことは行政に任せておけばよい、といった行政依存の傾向が強まっていった。

しかし、国・地方ともに財政事情の厳しい今日では、かつてのような行政主導の地域経済の活性化を主眼とした地域づくりに大規模な投資を行うことは難しく、また、ハード整備中心の地域づくりの結果、地域には、整備済み施設の維持や運営管理といった将来にわたる負担が生じている。こ

れまでの行政依存の地域づくりが間違っていたというのではないが、現在の社会経済環境に見合った新しい地域づくりが必要とされている。

視点(2) 住民の愛着と誇りを評価軸に

地域価値を創造し高める地域づくりを考えるに当たって、まず、地域づくりの評価軸を転換する必要がある。雇用創出効果や経済波及効果などの評価軸だけでなく、地域づくりの本来的な受益者は誰なのかという基本的な問いに立ち返り、住民がより良く暮らし続けていくための地域づくりを行うことである。すなわち、住民が自分の住む地域にどれだけ愛着と誇りを持てるかを基本とした地域づくりである。

地域への愛着心や誇りは一朝一夕に生まれてくるものではなく、子どもの頃から地域に親しむ体験活動や、住民同士が協働して地域づくりを達成していくという実践の積み重ねの中から、生まれてくるものである。このような地域社会での体験・経験を通じて、自分の住む地域を「ふるさと」とであると認識し、「この地域で生き抜いていく」という覚悟を持つに至るとき、「地域のために何かをしたい」というチャレンジ精神が生まれ、それが実際の行動を起こす原動力となっていく。そして、地域づくり活動の多様な主体の一人となつて小さくとも成果を積み重ねる中で、自らの地域への誇りを高めていき、さらにこの誇りが地域づくりへの原動力となっていく。

このような住民が増えることによって、保守的であつた地域社会が、チャレンジ精神や地域づくりの楽しさを共有する場へと変貌していくのである。さらに、内に向かつて閉じがちであつた地域社会の人間関係が、開放的で共に地域を支える仲間としての人間関係へと高められていくことも期待できる。こうした開放的な人間関係が地域に築かれることが新たなアイデアを生み出し、それを実現していくことを可能とし、更に新たな人との出会い、やりがいにつながっていく。このような住民の愛着と誇りが、地域ブランドをつくりあげ、地域の自立と持続可能(サステナブル)な社会の形成を可能にする。

事例：住むことが誇りに思えるまちづくり

北海道ニセコ町

人口約四千五百人の北海道ニセコ町は、小さいながらも世界に誇れる暮らしやすさを実感できる「環境のまち」すなわち「小さな世界都市ニセコ」を目指して、様々な地域づくりに積極的に取り組んでいる。

ニセコ町では、「本来のまちとは、住民のものである」との基本的な考え方をもち、「住むことが誇りに思えるまちづくり」を行っている。総合計画の「将来像に向けての分野別方針」の最初の項目に「人づくり・教育・文化」思いに向かつて歩き出せる人を育てます」が挙げられている。ここには、「社会全体の生活水準がある程度高くなつた現代日本では、私たち一人ひとりが、いかに

して心豊かに暮らしていくかが大きなテーマとなつていきます。そこで、ニセコに住むすべての人が一人ひとりの違いを認め合い、充実していきいきと輝く毎日を過ごせるために、お互いに助け合うことがこれからの目標のひとつです。そのため、自分のまち「ニセコ」への愛着を持ち、自然や文化、人との交流を楽しみ、チャレンジ精神と常に成長する気持ちを忘れない、生き方に誇りを持つ人づくりを目指します」と記されている。

このようなビジョンを掲げてはいるものの、それを住民に押し付けることなく、地域づくりの具体的な実践の中で住民とビジョンを共有していくこととしている。この結果、「小さい」「美しい」といったキーワードが地域で共有されつつある。そして、住民の中に、ニセコに住む誇りが生まれてきた結果、ゴミの分別や有料化といった住民合意が難しい課題についても、住民との話し合いを積み重ねて合意に至ることができている。

視点(3) 地域経営

近年、地域づくりに取り組む多様な主体が出現している。住民については、地域に誇りや愛着心を持った人々が、協議会や民間非営利団体(NPO)等の活動組織をつくって、地域づくりの主体として登場してきた。また、企業は社会的責任(CSR)を重視して地域づくりに関与するようになってきている。そして、行政は、住民や企業等との連携による地域づくりの重要性を認識し

始めている。

多様な主体は、各々に異なる主体であり、異なるからこそ、連携を組むことによって、お互いの強みを生かし、弱みを補完し合いながら、課題解決に向けた総合力を発揮していくことが可能となる。しかし、多様な主体が地域づくりに取り組む場合、地域を良くしようという大きなテーマは共通していても、具体的な活動の段階では利害の対立や、活動の重複等による資源の無駄遣いといった問題が生じることがある。

このような問題を克服して連携や協働を実現させるには、地域を総合的に考え、戦略を立て、その戦略の目的達成に向けて運営していく仕組みが必要となる。その仕組みには、地域全体の利益となる目的達成に向けて、地域資源を有効活用し、その取り組み状況を環境の変化に合わせて定期的に見直し、より良い取り組みへと改善していく、「地域経営の視点」が重要になってくる。すなわち、多様な主体の各々が創意工夫しながら行う地域づくり活動が、総和として地域活性化に役立っていく、という地域経営の視点である。

視点(4)「地域資源の『ないものねだり』から『あるもの探し』へ」

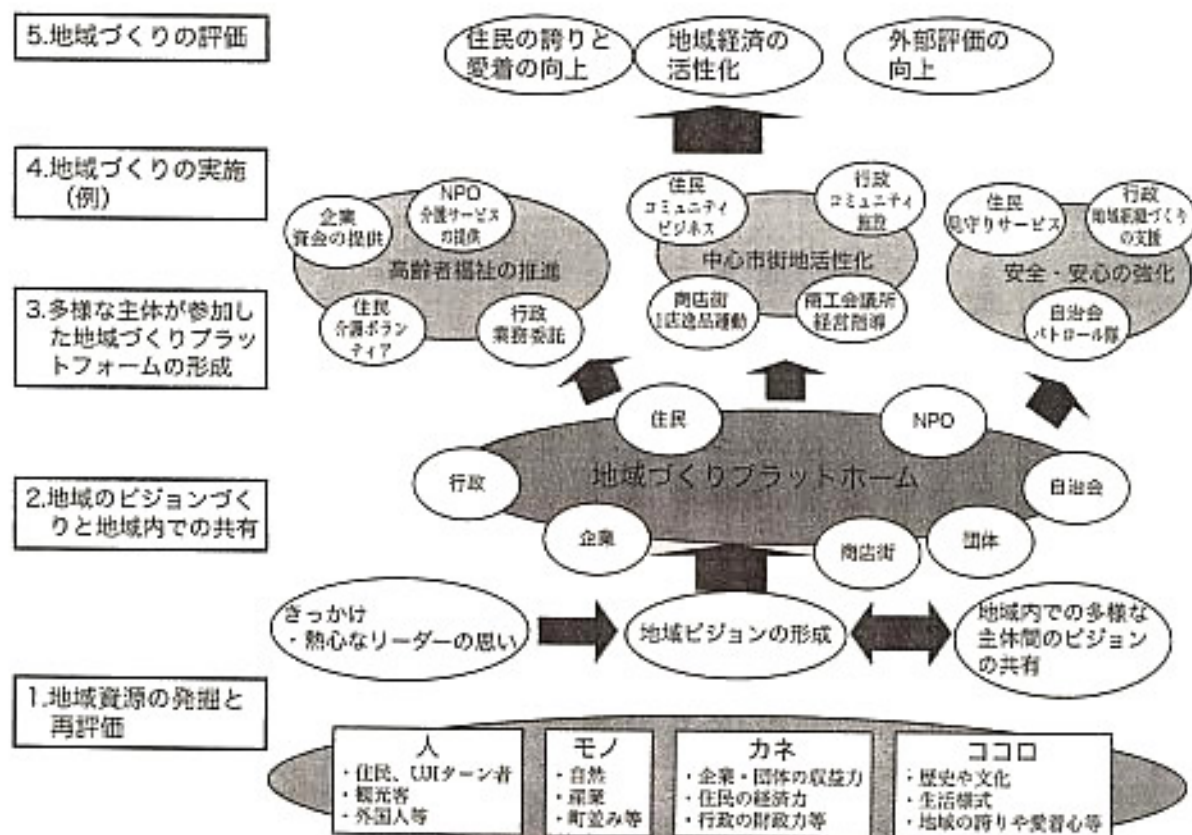
これまでの税収が右肩上がりであった成長型社会では、住民が「文化ホールが欲しい」と言ったり、首長が「他都市にある施設をうちの町にも欲しい」と要望すると施設が出来ていく、といった

「ないものねだり」的な地域づくりが行われてきた。一方で、「うちの町には資源が何もない」からと諦めたり、外部の大型プロジェクト誘致など他人頼みに走る地域も多く見られた。

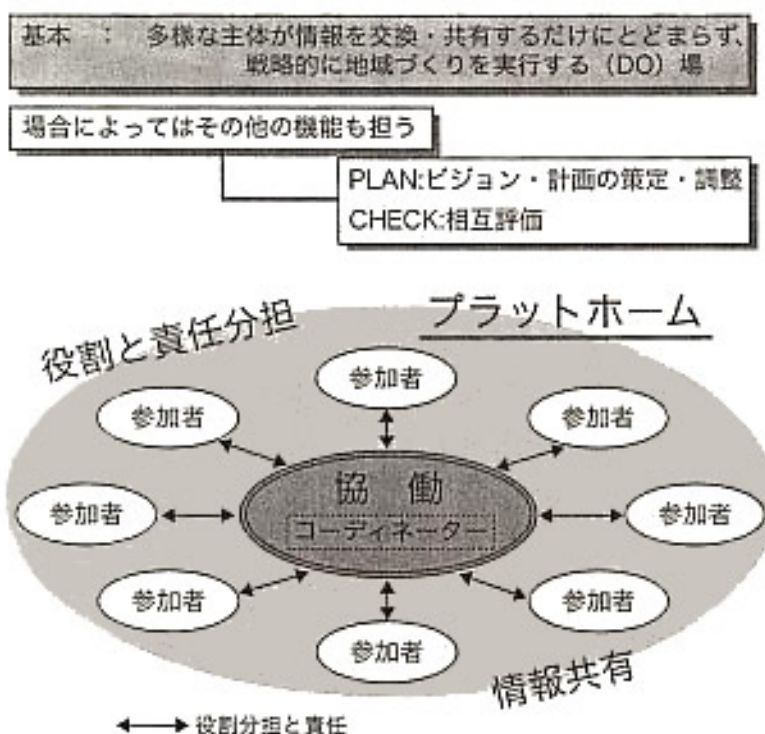
しかし、社会経済環境が変化した現在において、地域経営の視点を持った地域づくりを進めていくためには、まず、地域にどのような資源があるのか、発掘と再評価が重要である。この地域資源とは、いわゆる歴史・文化や自然だけでなく、その住民や、生活様式、住民の誇りや愛着、地域イメージなども含めた広い意味での資源である。

地域資源の発掘・再評価は、「うちの町には何もない」ではなく、「うちの町にあるものを探す」ことが基本である。「あるもの探し」とは、

図表1-1 地域価値創造の取り組みフレーム



図表1-2 プラットホームのイメージ図



- プラットフォームでは、参加者の間で役割分担がなされ、各々が責任ある主体として行動する
- 事務局は行政とは限らず、その担い手は参加者の間で合意される

地域価値創造の地域づくりを戦略的に行うためには、地域経営を担う「経営組織」への進化が必要となる。そのため、住民やNPOと、企業、各種団体、行政等がネットワークを組んだ活動の

取り組み方法②Ⅱ 多様な主体が参加した地域プラットフォームの形成

地域価値創造するためには、このような取り組みフレームを、地域でしっかりと構築する必要がある（図表1-1）。

地域づくり活動は、「1 地域資源の発掘と再評価」から始めて、「2 地域のビジョンづくりと地域内での共有」「3 地域づくりのプラットフォームの形成」「4 地域づくりの実践」、そして「地域づくりの評価」と展開することが重要だ。

取り組み方法①Ⅱフレームの構築

続いて、地域価値を創造する取り組み方法について三点述べたい。

場（地域プラットフォーム）を編成し、一体となつて取り組むことが望ましい。

これまでは市の総合計画の策定や市政への提言の場として、市民をはじめとする利害関係者が参画する例は広がっている（東京都三鷹市の「みとか市民プラン21会議」、埼玉県志木市の「市民委員会」、長野県上田市「上田百勇士委員会」、北海道白老町「元氣まち100人会議」など）。しかし、今後、戦略的に多様な主体が関わって地域価値を創造するためには、実践、進捗管理、評価、そして見直しを、利害関係者が対等な関係で行える「場」として「プラットフォーム」を形成することが、不可欠な要素となる。これは従来の協議会や地域づくりを楽しく進めるための「仲良しクラブ」などと違って、各主体が役割分担を明確化し、責任を持って地域づくりを実践していくための合議体であり、地域価値を戦略的に創造する経営組織としての性格を有している（図表1-2）。

プラットフォームは地域の多様な主体が協働するための枠組みの重要な要素の一つであり、以下の四つの基本的な機能・役割を備えた「場」である。

「プラットフォームの基本的な機能・役割」

- ① 新たなアイデアを出して実行に移し、実現する場
- ② 多様な関係者の間のコミュニケーションを高める（信頼関係構築の）場
- ③ 多様な主体間の効率的な役割分担の在り方を合意し、調整する場

地域にしっかり存在しているにもかかわらず、見慣れてしまっていたり、当たり前だと思っていたりする中で、住民から忘れ去られてしまっている。地域の域にしかない魅力や資源を再発見することである。地域資源の発掘と再評価の方法としては、「地元学」やエコミュージアムの活動、住民参加のワークショップや街歩きから開始するとよい。

以上、地域価値創造の視点について四点述べた。

④双方向のコミュニケーションを通じて、主体間の新たなネットワークを形成する場

取り組み方法(3)Ⅱ「評価と継続的見直し」を重視したPDCAサイクル

多様な各々が地域価値の創造に取り組む活動が、総和として地域活性化に役立っていく、という地域経営の視点を生かすためには、企業経営で用いられているPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルの考え方を導入することが有効である。これによって、地域づくりに関わっている多様な主体同士が、お互いに合意形成を図りながら、活動そのものを改善し、より良い効果を上げていくことができる。

地域づくりを始めるに当たって、関係者間で評価軸を検討し合意した上で、戦略を策定(P)し、アクション(D)を起こし、その結果を評価(C)していくことが極めて重要になる。また、最初から完べきなものを目指したり、形式にとらわれたりすることなく、地域が抱える優先的な課題を抽出し、それへの取り組みから入ればよい。そして、成果を見て、問題があれば、見直す(A)というプロセスを重視すればよい。課題抽出から取り組みへの移行でも、それほど完璧な計画を立てる必要はなく、徐々に軌道修正を行っていくことが実践的である。ある程度の見通しが立ったら実験的に実行し、関係者間でのコミュニケーションを図り、必要に応じて軌道修正するのである。これ

により、その地域に合ったやり方を築き上げていくことができるようになるはずである。

最も重要なことは、結果よりもプロセスを重視することである。結果だけを重視していると、悪い結果を出すことを恐れ、実験的な取り組みや積極的な関与を避けたり、都合の悪い情報の開示に消極的になったりし、地域が停滞する原因になりかねないからである。プロセス重視の視点とは、*「どう変わっていくのか」*の視点であり、変わっていく力があることが尊ばれるのである。地域経営は、このような長期的、持続的な視点に立つて行われなければならない。それが従来の地域づくりの限界を超える主要な手法の一つとなる。

地域価値を高めるアプローチ

本連載では、これから、地域価値を高めるアプローチについて、サステナブル・コミュニティ、地域ブランド、特産品開発、景観形成、大学との連携、NPO、子ども、シニア、IT活用など、様々なテーマから検討していく。



筆者紹介 金子 和夫(かねこ かずお)。一九五二年、愛知県生まれ。早稲田大学政経学部、慶應義塾大学大学院経営管理修士課程修了。七六年フアッション産業の企業に入社、十二年間、フアッションビジネスを経験した後、八八年、日本総合研究所に入社。商店街活性化、まちづくり、地域ブランドなどに取り組む。