

■ 論 文

# 経営資源のしなやかな連携による地域マネジメントの可能性

## —弾力的ネットワークによる地域資源の見直し—

Potentiality of Area Management based on Resource Alliances

—Reconsideration of Area Resource from a viewpoint of Flexible Networking—

神奈川県大学院 経営学研究科  
国際経営専攻 博士後期課程

湯 川 恵 子

Keiko Yukawa

■ キーワード

地域マネジメント、地域資源、ネットワーク

### 1. はじめに

地域の新たな魅力を引き出すために、街区全体の経営資源を一体的に管理、運営する地域マネジメントの取組みが広がっている。防犯対策から広場を使ったイベント、ひいては広域地域の連携による集客構想など、地域のブランド力を磨き、そこで働き、暮らす人々の満足感や一体感を醸成する試みとして、昨今地域マネジメントは経営資源を相互補完しあいながら展開されているといえよう（日本経済新聞、2004/12/18）。

このようにかつては思いもよらなかった個別の経営資源同士が地域をキーワードにネットワーク化行動にいたった背景には、グローバル化や情報ネットワークの構築が大きく影響していることはいままでもない。グローバル化は、一方で市場経済の加速により価値を画一化するマイナスのシナリオをもつと同時に、他方では多様な価値が多様なまま保持され、画一化せず合体して新しい価値を開花するというプラスのシナリオを提供す

るだろう。また情報ネットワークの構築は、われわれを時間や空間の物理的制約から解放し、情報のやりとりをしながら対等な双方向コミュニケーションを可能にしてくれるものとなる。

これらの変化は、個別に存在する資源が狭域の地域に限定的なものであるという従来からの経営資源の概念を転換するのに何らかの役割を果たすといえよう。しかも空間的、時間的な制約から解放されることで、地域に固有の経営資源は連携による新しい可能性を見出すことになると考えられる。以上をもとに本稿では、地域の経営資源に着目し、それらの連携によって地域の潜在可能性、すなわち地域の魅力を再構築するための要件を示唆したい。

### 2. 地域マネジメントにいたる背景

#### 1) 地域マネジメントの重要性

地域が経営の対象になって久しい。地域活性化やまちのにぎわい創出、中心市街地活性化など、いずれも地域を経営の対象として、個別の経営資

源を活かして地域住民や地場産業の求心力を高め、豊かな地域づくりの共通価値認識基盤を構築することに力が注がれている。こうした地域経営の手法が、地域の個性と活力を育成し、中長期的には観光客誘致や居住機能の向上など、魅力ある地域の創造に貢献すると考えられている。

ここでいう地域の魅力とは、単に経済性というだけではなく、総合的な意味での魅力をさす。たとえば住んでいておもしろい、うるおいがある、老若男女を問わず住みやすい、文化や歴史も保存されている、といったさまざまな要素は、地域の魅力に多様性があることを示唆していることに他ならない。そこでは個別の取組みだけが見えているだけでは、地域全体がどこに向かっているのかがわかりにくいことから、地域の多様な魅力を駆使してどのような全体像を描くのか、すなわちビジョンの共有が重要な課題となつてこよう。

これまで都市計画に代表される地域のデザインは、マスタープランによって描かれることが多かったように思われる。都市計画においては、専門家による入念な計画を旨として、客観的統計データに依拠し、地域の諸資源を破壊しながら近代的で無機質な空間を生み出すことが従来から指向されてきた。たとえばアレグザンダー（1977）による『オレゴン大学の実験』においても、マスタープランを事前に立てること自体の失敗を強調している。そもそも設計時点の環境にのみ適応的な街は、時間の変化とともにその前提条件が変化したときの修正が不可能であることが失敗の原因とされている。

そこで地域マネジメントにおいて常に考慮されなければならないのは、時間軸と空間軸の議論となつてくる（渡辺、2003）。時間軸というのは、計画の決定においては現時点では経済的に最適だからというだけではなく、50年、100年先を見据えて考えなければならないことをさす。つまり持続可能性や連続性の追求といえよう。他方、空間軸では地域マネジメントの影響はその物理的な地域にとどまらないということをさす。居住したり、勤労、学習したり、観光目的で訪れる人々がさま

ざまな立場で地域に関わっている以上、たとえば市区町村といった行政的に区分された地域だけを地域空間に定めては一定の限界があるだろう。そこで次節では、時間軸と空間軸を意識しながら地域のとらえ方を整理してみたい。

## 2) 地域の枠組み

地域にまつわる言葉は多い。「地域活性化」「地域通貨」「地域ブランド」「地域交通システム」など地域という言葉で冠するものから、TMO、コミュニティビジネス、まちづくりなどのように直接、地域という言葉を使用しなくても地域を意識したものまで、地域という概念への着目はここ数年で拡大傾向にあることが伺える。ここでいわれている地域とは、市区町村単位であったり、中心市街地や商店街単位であったり、あるいは都市や農村の単位のことを指している。地域とは狭義には、自分たちの住んでいる限られた土地という意味をもつといえるかもしれない。また広義には、ヨーロッパ地域やアジア地域などグローバル化によって拡大した地球の視点が地域を規定する。このように地域は物理的、絶対的に区切られた空間というよりは、どちらかという認識主体によって主観的、相対的に区別される空間を意味しているという方が今日的といえるかも知れない。

地域という概念が主観的、相対的であるのは、地域が単なる外的環境として、道路や河川、行政区分で区切られた空間以上の意味を有しているからであると考えられる。つまり人々が客観的的外部環境を一定の主観的イメージで、長期にわたって維持し、共有することで地域の輪郭が明らかにされるのである。

たとえば1998年の調査で都道府県知名度ワースト1位だった香川県では、県主導で2003年から香川らしさや香川ならではの価値を追求するために、自然、食、伝統文化、現代文化、の4つのカテゴリーで地域資源を整理、分類した。その一方で、県民が地域資源を再認識し、誇りや郷土愛をもつための県民向けの情報発信を行った。その結果、県民の間にも香川県を全国に発信することへの共感が

広がったといわれている。讃岐や金刀比羅宮が必ずしも香川県という地域と結びついていないことに問題意識をもち、行政主導で住民の意識を変えながら、一体となって全国に香川県という地域の魅力を発信していったことには一定の評価ができるだろう（日経グローバル、2004/5/3）。

このことから地域は当該空間を共有する人々の主観によって成立するといえる。しかもそうして共有された地域は一個人にとってひとつではない。個人はその活動領域によっていくつもの地域を保有することができると考えられる。自治体という比較的狭い範囲の地域の成員であることと、市区町村民であること、広くは日本人であることすら、矛盾しないと考えられる。

認識主体であるヒトによってその境界線が異なる地域は、可変性を備えているために一元的に取り扱うことは難しい。しかしわれわれは地域にある諸資源の軽視や破壊を超えて、人々の経験やコミュニティの知恵を大いに活用することによって、価値ある資源を再編、強化していく有機的な地域マネジメントを指向していくことで、持続可能な地域を創出していく必要性に迫られているといえる（延藤、2001）。

そこで本稿では、地域を比較的普遍的で、明示的に区切られた絶対的空間と、主観ゆえに可変的、暗黙的に規定される相対的空間とが絡みあってかたちづけられる統合的空間のことで定義づけることにしたい。この統合的空間の中で個別経営資源を主体的に発見、選択しながら他者と相互連結行動を営むことが、地域をマネジメントしていくうえでの新しい可能性を示唆することになるだろう。次章では、経営資源の相互連携を意識した地域マネジメントの方向性を議論してみたい。

### 3. 経営資源の連携を意識した地域マネジメントの方向性

#### 1) 地域再生に向けたパラダイムシフト

地域のもつ新しい可能性を模索するうえで地域を再定義することは一定の意味があるように思われる。地図上で客観的に固定化された絶対的空間

の概念をいったん脇におくと、主観的かつ可変的な相対的空間に、かつては想像もつかなかった新しい地域空間を醸成する可能性を見出すことができよう。

かつての地域が動揺している原因を工業社会の衰退にあり、工業の衰退は先進諸国にとって共通の問題ととらえた神野（2002）は、地域再生のシナリオは一様ではないと指摘している。彼によれば地域再生のシナリオは大きく2つに分岐している。一つは市場主義にもとづくアメリカ型の地域再生のシナリオであり、もう一つは市場主義にもとづかないヨーロッパ型の地域再生のシナリオである。ここではこの2つのシナリオにもとづいて地域マネジメントの方向性を提示してみたい。

#### ① 市場主義型地域マネジメントの限界

経済性を旨とする市場経済指向の社会は、グローバル化によって世界中に拡散したことは周知のことといえよう。しかしこのことで、多様性が促進されたというよりはむしろグローバル化による経済成長が世界の一様性を加速し、都市化を招き、伝統的な地域社会を揺るがし、その独自性に対する脅威となっている。

市場経済指向の社会では、合理性を徹底的に追求しながらあらゆる局面で熾烈な競争を展開している。市場ではパイの奪い合いが常時行われており、地球資源の犠牲のうえで陳腐化を組み込んだ使い捨て社会が生みだされている。このような社会は人間を疎外し、生活を営み人間的な活動をする場とは程遠い空虚な空間を生みだしている。あらゆることは入念な計画にもとづいて遂行され、その結果は予測されるものという考え方が市場経済指向の社会では支配的だったことは、特にまちづくりの視点に大きく影響している。

代表的な例は、コルビュジエによる“輝ける都市”が20世紀アメリカを中心とした都市計画に主導的な役割を果たしたことがあげられよう。コルビュジエの“輝ける都市”は、自動車と、高度に発達した20世紀の工業技術を用いてガラスやコンクリートを大量に使った高層建築とを組み合わせ

て、経済性を追求するために最適な都市空間をつくりだしてきた。つまり都市という地域は、利潤追求のための装置であり、“輝ける都市”ではヒトは主体性をもたないロボットのような存在でしかなかった。後にJacobs (1993) が『アメリカ大都市の死と生』で経済性指向の計画型都市設計の人間の貧困と文化的俗悪とを明確に指摘したことからわかるように、市場主義型地域マネジメントには限界があることがすでに明らかにされている。

Jacobsのこの書物には、かつて魅力的であったアメリカの多くの大都市が1950年代の終わりごろにはほとんど死んでしまったと主張されている。そのうえでわずかに残っている住みやすく、人間的な魅力を備えたまちなみに共通の特徴を4つの条件にまとめあげている。

第一の条件は、街路の幅はできるだけ狭く、曲がっていて、1ブロックの長さは短いほうが望ましいというものである。人々の生活の必要から自然発生的に形成された街路が望ましく、“輝ける都市”が真直ぐで広くて長い街路を基本とした非人間的な環境を求めていたのとは対照的である。

第二の条件は、再開発に際して古い建物ができるだけ多く残るように配慮しなければならないというものである。新しい建物が多いと高い償却費が発生し、自由な発想が生まれにくく、またさまざまな種類のもものがたくさん混ざっている方が住みやすいという意図があるようである。

第三の条件は、都市の多様性に関するもので、都市の各地区は必ず2つないしはそれ以上の機能をもっていないとてはならないという条件である。ゾーニングを中心とする都市計画を真っ向から否定している。

第四の条件は、都市の各地区は人口密度が十分高くなっているように計画されなければならないということである。人口密度が高いのは、住んでみて魅力的な地域だということをあらわすものだからである。

都市とはある限定された地域に、多くの人々が居住し、働き、生計を立てるために必要な所得を得る場であるとともに、多くの人々がお互いに密

な関係をもつことによって、文化の創造、維持を図っていく場であるといわれている。しかし都市であっても地域の一形態であり、地域は人間的、社会的、文化的、自然的な観点から魅力を発信するものでなければならず、そのための基本的役割を果たすのが先にあげたJacobsの四条件といえるだろう。この四条件にかなった都市は、自動車の利用をできるだけ少なくし、またエネルギー多消費型の高層建築ではなく、自然と風土にあった建物や施設によって地球の温暖化防止にとっても望ましいものとなっている (宇沢、2000)。

モノの豊かさに邁進する社会のなかで、地域特性を無視した画一化したまちづくりが人間性疎外を引き起こし、生活から切り離された経済性第一で行われる断片的な機能の集積に満足する従来の地域マネジメントはすでに限界に達していると思われる。大量生産、大量消費の工業化は、自然資源を獲得することからはじまり、画一的な人間の活動を推進してきた。そこで求められる効率化は、多様な自然環境を対立するものにとらえ、今なおそれらを支配し続けている。その結果、地域の風土に根ざした文化や歴史的背景を生活から切り離し、このことが地域の独自性を弱め、どこへ行っても同じような画一化したまちづくりが行われてきたと考えられる (細内、2002)。

地域マネジメントにも持続可能性が問われる今日、経済性指向の社会の枠組みの中で人々の生活を成立させていた従来の視点から、逆に人々の生活を中心にすえて人間的、社会的、文化的、自然的な観点から地域を再構築する視点への移行が求められている。この視点の移行に地域のもつ主観ゆえに可変的、暗黙的、かつ多様性によって規定される相対的空間の視点が意味をもつだろう。

## ② 反市場主義型地域マネジメントの可能性

人間が本来的にもっている人間的、社会的、文化的、自然的豊かさと、経済活動がもたらす物質的豊かさととの鋭い対立が統合される可能性は、生活の場としての地域空間に見出すことができよう。奥田 (2003) によれば近年の日本社会では、家族

や職場における人間同士の連帯感が弱まり、希薄化する傾向にあるという。個人が多様化することとは一方で各個人が孤立化していくことでもあり、だからこそ新しい相互扶助の形をあらためてつくりあげることが求められているという。これまでの限られた範囲内での強い連帯に代わるゆるやかでフラットな連帯、健全な相互依存関係をつくるが必要になっているという主張である。

社会が経済性一辺倒の企業中心から経済性を包摂しつつ生活の豊かさに根ざした個人中心の社会に移行するなかでは、個人の活動は賃金労働や消費行動だけに限定されえない。地域コミュニティや市民社会、家庭生活においても知恵や経験を最大限活かす努力がなされる余地があるはずである。

モノの豊かさ、すなわち経済性に依拠しない価値観が再認識されはじめているのは周知の通りである。豊かさとは、フロム (1951) によれば人間や未来に対する思いやりと連帯のための能動性だとされている。つまり人々の共存や自然との共存を広げていくような連携的活動といいかえられるかもしれない。生活とも地域社会とも切り離され、市場主義が生みだした消費の楽しみしかない生き方から人間はそろそろ脱却すべきなのではないだろうか。

反市場主義にもとづく地域再生のシナリオは、“サステナブル・シティ”をスローガンにヨーロッパでさかんに推進されている。これは工業の衰退で荒廃した都市を人間の生活の場としての持続可能な都市に再生しようとする動きである。ヨーロッパ委員会が組織した専門家グループが1996年にまとめた持続可能性に関する報告書では、市場メカニズムに依拠していたのでは都市の持続可能な成長は実現できないとして、市場主義を強く拒否している (神野、2002)。ヨーロッパにおける地域再生とは、市場主義によらない地域再生であり、それは市民の協働による地域再生ということができよう。

ヨーロッパの地域再生のキーワードは環境と文化にある。工業によって破壊された自然環境を改善するとともに、工業に替わる知識産業を地域に

伝統的に根付く文化の復興によって創造しようとすることに力が注がれている。なかでもフランス・ストラスブールの取組みは注目されている動きの一つといえよう。

ストラスブールでは、大気汚染を浄化するために市民の共同事業としてLRT (Light Rail Transit: 次世代低床式路面電車) を敷設して、自動車の市内乗り入れを原則として禁止した。不便さの共有をとおして、つまり利便性を若干抑えて公共性を育むLRTは、自動車と比べて二酸化炭素排出量が少なく、環境負荷が少ないうえにバスと比較して輸送容量が大きく、バリアフリーにも対応した公共交通としてわが国でも注目されている (中村他、1998)。このように、自ら所有する自動車ではなく、交通手段を共有、共用することで、環境負荷を低減しつつ地域の魅力を維持し、その活性化を図る視点は、資源を多く所有するのではなく、共有・共用することで、持続可能な都市の実現を可能にするだろう。

さらにストラスブールではフランスとドイツの文化を融合したアルザス・ロレーヌ地域固有の文化の復興に着手した。国民国家が成立する以前からその地域が育んできた地域文化の復興を、国民国家の枠組みを超えた地域軸で発信しているのは興味深い。自動車が進入せず人間が歩いていて楽しい市街地では商店街が活況を呈しており、しかも人間的都市に優秀な人材が集まり新しい産業が芽生え、雇用も増加しているという (神野、2002)。ヨーロッパの地域再生の秘密は、市民が共同負担にもとづいて共同事業を実施できる財政上の自己決定権にあるという指摘もある (宇沢、2000)。市民の共同事業として地域再生が実施されることで、人間の生活に密着した人間的、社会的、文化的、自然的、経済的に豊かな地域が築かれると考えられる。

巨大なショッピングセンターで季節感も土地柄も無視した商品を消費したり、地球の裏側で自然を破壊して生産された製品を購入するのか、あるいは地産地消を意識したり、地域の自然との共生から生み出された特産品を購入するのか、これら

を選択するのは地域を規定する個人であり、この選択は持続可能性に関わる重大な選択となるだろう。多様な豊かさの尺度を統合し、個人の意識や行動を転換していくのは、主体間の創造的対話といえる。ここでいう創造的対話とは、「対話を通してより良い生き方をともに目指す」ということである（ローティ、1999）。つまり地域の認識主体である個人がまわりの人間や環境と対話することで、地域再生に貢献することを指している。

創造的対話にとって重要なのは、連携への積極的な取組みである。連携を促進するためには、これまで個人や個々の組織が囲い込んできた個別の経営資源を、地域に共通、共有の経営資源として街全体で活用、管理していく手法が有効となるだろう。経営資源の積極的な共有・共用を核にした連携を意識して、本稿では経営資源の中でも地域マネジメントに貢献する資源を地域資源と捉え、この地域資源を基盤にした連携の可能性を模索してみたい。

#### 4. 地域資源連携のための要件

##### 1) 地域資源の類型化

一般的に経営資源とは、何らかの生産活動を営み、価値を付与した製品やサービスを作り出す過程で必要とされる諸要素のことをさす。経営資源はこれまで企業の専属資源と同義であった。しかし、昨今の自然資源の有限性の認識や生物多様性の保護、伝統的文化の復興などの視点から、企業や一組織の枠を超えた範疇で経営資源を考えることがいっそう必要とされてきている。

資源は経営のために利用されると経営資源となり、また社会のために利用されると社会資源となる（海老澤、2002）。同じように地域のために利用されれば地域資源ということが許されるだろう。地域資源と経営資源との間には新奇性のある価値を創造するという共通の要素があり相互に密接に繋がっていることはいままでのない。しかしここで地域資源という言葉を用いる積極的な意味は、個別経営資源の共有や共用による連携行動によって地域のために利用される資源、すなわち地域資

源を核として地域再生の可能性が広がると考えられるからである。

地域連携を促進する可能性を地域資源にみると、資源そのものの性質が連携に大きく関与していると考えられる。たとえば東大阪市では、モノづくりのまちのイメージを構築するために「東大阪ブランド」を立ちあげた。オンリーワン製品に認定を与え、「東大阪ブランド」というブランドネームとシンボルマークの使用を許可し、モノづくりのまちのイメージを共有の資源としてブランド化し、情報発信していった（日経グローバル、2004/6/7）。

伝統的なモノやカネといった資源と異なり、目に見えず、触れることのできない要素も資源として認知されているなかで、ブランドや情報といった資源が相対的に重要性を増していることは東大阪市における地域の取組みからも明らかである。そこで、地域資源を目に見えて触れることができる形式的な地域資源と、目に見えず触れることもできない暗黙的な資源に分類して考察してみたい。

第一に形式的資源は、目に見えて触れることができ、その明示性ゆえに比較的早くからこの資源の有用性は広く認識され、直接的に財やサービスを生み出す原資として扱われてきている。代表的には実体のあるモノやカネは伝統的に形式的な経営資源として広く用いられている。従来、モノやカネは数多くもつことで、意思決定の選択肢が増強され、戦略設計の幅が広がり、競争優位性を後押ししてきた。ゆえに形式的資源はその明示性ゆえに空間的、時間的に限定された範囲に固有の資源になりやすい。そのため形式的資源を保持する主体によって囲い込まれることが容易となり、他とのかかわりが欠落した、経済性重視の自己満足型行動を誘発しやすいという側面も持ち合わせている。

第二に、暗黙的資源は目に見えず触れることもできない、実体のない資源として人間の頭のなかから生まれるような不可視の資源を指す。それは情報、技術、文化、知識、知恵、ノウハウ、ブランドなどが想定される。人間の能力いかんでいず

れのタイミングでも創造可能であり、組織の大小の区別や都市と地方といった地域の区別なく、暗黙的資源を保有する可能性は平等に開かれていると考えられる。さらにモノやカネと比較して人間の創造性に力点が置かれるので、人間の能力によって新奇の資源をいつでも、どこでも、しかも誰でもが生み出すことができるという利点がある。この意味で暗黙的資源は、空間的、時間的に広がりを含む資源といえよう。

経営資源そのものの流れを概観してみると、伝統的なモノやカネといった具体的な形式的資源から、情報、技術、文化、ノウハウ、ブランドなどのような、形としてはつかみにくい、抽象的な暗黙的資源への移行がみられる。当然のことながらこれらの形式的、暗黙的資源は一方から他方へのシフトという流れはとらない。後から生まれてくる新しい資源は伝統的な資源を取り込みながら複合的な相乗効果をねらうことが可能となっている(海老澤、2002)。

たとえば埼玉県内の団地で住民同士が自動車を共同利用するカーシェアリングの試みが行われている。自動車を個別にもつより経済的で、排ガスも抑制できるので大都市を中心に利用者は増えているという(日本経済新聞、2004/11/22)。自動車というモノ、すなわち形式的資源と、共同利用のシステムという知恵、すなわち暗黙的資源との相乗効果によって経済性と地球環境への配慮を同時実現している。特に昨今の循環型社会では、資源を多く所有するのではなく、共有・共用することで、経済性と環境性の同時実現を図ることがよりいっそう求められているのはいうまでもない。そこで次節では、新しい価値を創出する地域資源の連携可能性を探ってみたい。

## 2) 地域資源連携を意識した地域間ネットワークの構築

通常、組織は自己が必要とする諸資源のすべてを保有している、自己充足的な完結した存在ではありえない。ゆえに諸資源を所有している他組織と関係を形成、維持することが避けられない。こ

うして築かれた依存関係は、他組織が保有している資源の重要性と、他組織以外からの資源の獲得可能性によって関係の強度が決定される。重要で希少な資源を保有している組織ほど、その組織は対外的に影響をもつことになる。反対にそれらをもたない組織は他組織への依存を強めなければならないので、対外的に弱い位置に置かれる。この資源依存パースペクティブから提起される組織間関係戦略には4つのものが考えられている(山倉、1993)。

- ① 自律化戦略：他組織への依存を回避して自組織内で調達する戦略
- ② 協調戦略：外部依存を是認し、他組織との間で妥協点を発見し、安定的関係を形成、維持する戦略
- ③ 政治戦略：依存関係を当事者組織間で直接に調整するのではなく、上級もしくは第三者機関の介入や働きかけによって調整する戦略
- ④ アウトソーシング戦略：特定資源の外部依存を意図的に実行し、外部資源の積極的で計画的な利用を行う戦略

枯渇の危機にさらされる自然資源、一人勝ちする機会の減少、規模の経済性追求の限界、長続きしない競争優位性、などを想定すると、経営資源を囲い込んで外部との関係をもたないか、もったとしても主従関係のような硬直的ネットワークにしか関心を示さない組織は、いわゆる経営環境の多様性に対処する能力を時間の経過とともに弱めていくことになるだろう。

反対に地域資源の共有を基盤に据えた協働価値創造活動は、弾力的なネットワークを提供し、地域再生の契機を提供するばかりではなく、個別組織の持続可能性にも大きく影響するだろう。すなわち地域と組織の双利共生を可能にするということである。さらにこの協働範囲は、比較的普遍的で、明示的に区切られた絶対的空間としての特定地域に限定されない。主観的、可変的に規定される相対的空間をも加味した地域のなかで資源を保有する個別主体が、地球規模で提携先を探す可能性を示唆するものである。

個別経営資源の地域資源化、すなわち地域内の弾力的なネットワークによって地域再生に取り組む事例は昨今増加傾向にある。しかも地域資源をもとにしたネットワークは、地域の枠を越えて、地域と地域の間、すなわち地域間ネットワークへと発展傾向にあることも看過できない。広がりつつある地域再生の取組みを空間軸と時間軸によって特徴づけられる3つの性質、すなわち異質性、多様性、広域性によって整理することで、弾力的な地域ネットワークの条件があきらかにされるように思われる。

弾力的な地域ネットワークの条件の第一には、異質性を取り込み、資源を相互に補完することがあげられる。2店に1店がシャッターを下ろし、シャッター街となったことに危機感を募らせた大須地区（名古屋市）の8つの商店街は連携して1995年にまちづくり委員会を発足した。この委員会は最も重要な役割を空き店舗対策として、空き店舗の解消に乗り出した。外部の出店希望者に対して門戸を広げた大須地区は、周辺地域に比べて家賃が割安だったことも手伝い、独立開業を志す若者が大勢集まってきたという。若い店主が、同年代の若者をターゲットにした古着や雑貨の店を出店して成功を収めると、今度は買い物に訪れた若者の中から店主が生まれるという現象を引き起こした。街全体が一体となって空き店舗に若い店主を呼び込み、地域の新陳代謝を促すことで大須は蘇ったのである（日経ビジネス、2003/2/17）。

また北陸の中で若者を中心に活況を呈している堅町商店街（金沢市）では、地元へ愛される商店街づくりに注力し、大型店との差別化を図り“目新しく、洗練された若い感覚”という堅町のイメージの認知を心がけている。堅町商店街振興組合理事長の東川は、若手が商店街でうまく店を運営できるようにすること、また繁盛店をいかに多くつくるかについては商店の配置を重視し、商店街の通行量を保ち、土地の価格を下げないようにすることを心がけた地域再生を行っているという。堅町という地域がもつイメージを掘り起こし、その

イメージを共通の地域資源として共有しつつ、流行に合わせた若者向けの店舗の集積を若手に担ってもらい、その感覚を駆使しながらにぎわいを取り戻す商店街として着目されている（日本経済新聞、2004/5/30）。

大須商店街のように元店主が家業をやめた後に他人に店舗を貸すことに抵抗感を覚える人は多い。しかし少しずつ貸出希望者を増やし、他方でテナントを借りたい若い店主の独立を支援した事例は、店舗という形式的資源をもつものともたないもの、知恵やアイデアといった暗黙的資源をもつ若者ともたない年配者などを補完しあっている。こうして一時は完全に廃れた街に新たなターゲットとして若者を呼び寄せ、活気を取り戻している。堅町商店街でも、地域イメージを暗黙的な資源として共有しつつ、若手や情報技術を駆使しつつ、外部からの刺激を受けて競争原理を働かせながら時には店と商品を変えながら常に異質性を取り込んで、目新しく洗練されたイメージを地域全体で鍛えている。

弾力的な地域ネットワークの条件の第二には、地域資源の多様性に注目することである。NPO FUSION長池（八王子市）は、人間と自然が共生する多摩ニュータウンのまちづくりを支援するNPO組織として、生活支援事業を核に活動を推進してきた。主な事業活動は、住宅管理支援事業「住まい見守り隊」（住見隊）、住宅づくり支援事業「コーポラティブ住宅づくり」（夢見隊）、高度情報化支援事業「高支隊」、地域交通支援事業「足守隊」などを組織、地域のコミュニティ活動の求心力となっている。

FUSION長池ではこれまで作りあげてきた住宅や生活基盤である社会資源を活用することで持続可能なまちを育てている。こうしたまちづくりは分割された行政区、利益主導の企業、保護主義の団体だけでは難しく、こうした組織と市民をつなぎ、責任を持って主体的にまちづくりをすすめるネットワーク型の支援事業として、経済的にも自立し、コミュニティのしっかりした地域を作りあげ、地域内の人と人をつなぎ相互連携を支える



活動を行っている（秋元、2003）。

また千葉県佐倉市の新興住宅地「ユーカリが丘」では、治安悪化を感じた地域住民がボランティアのパトロール隊「クライネスサービス」を2000年に結成し、犯罪抑止に効果をあげている。2003年には周辺地域の市民パトロール団体と協議会を結成し、地域内のネットワークを強化した。経費は個人や自治会から捻出され、その結果可能な限り自ら安全を守る姿勢が地域に芽生えたという。さらに地域活動に立ち返る退職者の受け皿組織としても育ちはじめていているという（日本経済新聞、2004/5/18）。安全や安心が地域の価値を高めた事例と考えられよう。

地域資源は少なくとも企業の場合のようにアウトプットとして経済性を優先しなければならないということはない。むしろ地域資源は、地域で営まれる生活に根ざしたものの、また地域の特質を伸長するものという視点に重きが置かれる。自然環境保護や防災、防犯による安心で安全な地域づくりのための連携は、生活感に根ざした地域資源として安全や安心が価値をもつようになったことを意味しているといえよう。やがて安心して安全に暮らせる街のイメージが、他の地域で構築されている地域ブランドなど同様の機能を果たし、当該地域を特徴づける文化や風土を形成するだろう。この意味で地域資源の多様性を許容することは、地域の魅力を発見しそして発信しやすくして、ひいては地域再生に一役買うことになるだろう。

弾力的な地域ネットワークの条件の第三には、地域を広域性でとらえて資源連携を考えることである。瀬戸内海5館広域集客構想（香川県直島、岡山県倉敷市他）では、瀬戸内海に点在する現代美術に強い美術館が広域的な集積を生んでいる。香川県と岡山県にある5つの美術館が、島巡り感覚ではしごする美術ファンの関心を集めており、その集客効果を見込んで「アートツーリズム」「アートクルーズ」といった構想にまで発展している。都心に集積する美術館の好立地が前提とされてきた従来の考え方からすると、瀬戸内海のように地域に溶け込んでいる美術館の一つひとつが

地域と切り離して立地することができないということは障害になりかねない。しかし、固有の特性を損なわず地域間でお互いに連携しあえる美術館のあり方は、多様性の維持にも繋がると考えられる（日本経済新聞、2004/12/24）。

また早稲田商店街（東京都新宿区）では、早稲田大学周辺の商店街が集客と話題づくりで成功を収め、年に30以上の学校の修学旅行のコースにまでなっている。早稲田商店会会長の安井は、日本中の多くの商店街が活性化に失敗した原因を、売れる店を誘致すれば活気が戻るといった思い込みにあると指摘している。どんな店を誘致しても必ず既存の店とどこかで競合するので、街全体の結束が壊れるというのである。そのうえで商店街の役割を「人が安全に安心して暮らせる街をつくること」と強く主張したうえで、着目したのが自然環境保護と防災だった。1996年には大学の夏休み期間の集客対策とゴミのリサイクル運動を組み合わせた「エコサマーフェスティバルin早稲田」を開催した。その結果、環境対策が地域を活性化すると熱い注目を浴びた。また、2002年には「震災疎開パッケージ」を販売し、自然災害が起きたときに最長3ヶ月提携先地域の宿泊施設に身を寄せられる保険を扱いはじめた。この取り組みは地震対策のほか、疎開先地域との地域間連携交流が生まれるきっかけをつくった（日経ビジネス、2002/7/8）。

これまで地域連携という比較的狭い範囲で二者が関係をもつということは行われていたように思われる。従来の考え方では市町村をまたぐことはおろか海をも挟んで組織同士が連携するというのは、広域連携によるメリットを距離が相殺してしまい、離れていることがデメリットになると一般的に考えられていた。ところが瀬戸内海5館広域集客構想は、このデメリットを地域資源の独自性の保持に役立てるだけではなく、同じコンセプトの下に広域地域間連携することを可能にした。また早稲田商店街においても防災を核にしていながら、遠隔地域との物的、人的ネットワークが創発的に醸成されるにいたった。これらが示すこと

は、固有の特性を損なわずに広域地域で連携し合える地域間ネットワークの可能性を示唆していることに他ならない。

地域資源の弾力的ネットワークは、同質性から異質性へ、一様性から多様性へ、狭域性から広域性へ、それぞれ向かうことで地域再生の途をひらいているといえよう。こうして地域は増分型のアプローチをとりながらネットワークを構築していくことで、地域マネジメントの新しい可能性を発見するだろう。

## 5. おわりに

地域資源の弾力的ネットワークを意識した地域再生は、異質性、広域性、多様性という3つの性格を備えることで、地域の新たな魅力を引き出すことになる。しかし地域の魅力を再構築するためには、もうひとつ重要な資源が議論されなければならない。それは人的資源である。他の経営資源が意思をもたない無機質の資源であるのに対して、人的資源は他の資源との連携を可能にするために、主体的に行動できる唯一の有機質の資源なのである。

地域の範囲を同質性、狭域性、一様性で厳密に規定すると地域再生とは逆行する流れに呑み込まれる。活性化を追求する地域では、地域資源共有の異質性、広域性、多様性をいかに許容するかにかかってくる。つまり地域内外のネットワークを弾力的に組み替え、新規性の高い地域資源を創造するのがカギになるだろう。そこでネットワークを駆使して地域資源を創造する主体こそ、唯一主体性をもつ人的資源としてのヒトということになるのである。

弾力的な関係性を重視する地域マネジメントにおいて人的資源としてのヒトに期待されるのは、ネットワークにおける媒介機能としての役割である。しかもこの機能を一人のカリスマ的リーダーに期待するのではなく、成員一人ひとりに期待したい。なぜなら唯一の個人に依存するよりも、一人でも多くの個人に期待する方が、関係性を結ぶ際に異質性、多様性、広域性が確保され

やすいからである。ここでの個人は、たとえば企業人、環境人、防災人、観光人、買物人、地球人というような、一人ひとりが多様な人格を駆使して常に弾力的ネットワークの可能性を模索しつつ地域マネジメントに貢献する個人でなければならない。換言すると、地域の魅力を再構築するための要件こそ、多様な人格を統合した“地域人”がネットワークとして機能し、その地域人によって媒介された地域資源ネットワークを構築することと考えられる。

## 参考文献

- Ackoff, R. L. (1994) *The Democratic Corporation*, Oxford University Press.
- Jacobs, J. (1993) *Death and Life of Great American Cities*, The Modern Library.
- Selznick, P. (1949) *TVA and the Grass Roots: A Study of Politics and Organization*, University of California Press.
- アレグザンダー, C. (1977) 『オレゴン大学の実験』 宮本雅明訳、鹿島出版会。
- フロム, E. (1951) 『自由からの逃走』 日高六郎訳、創元社、128ページ。
- ローティ, R. (1999) 『連帯と自由の哲学』 富田恭彦訳、289ページ。
- 秋元孝夫 (2003) 「人間と自然が共生する多摩ニュータウンのまちづくりを支援するNPO FUSION長池」『新都市』第57巻第1号、38-45ページ。
- 安藤忠雄 (2003) 『安藤忠雄建築展2003-再生-環境と建築』 デルファイ研究所。
- 宇沢弘文 (2000) 『社会的共通資本』 岩波書店。
- 海老澤栄一 (2003) 「グローバル化時代の企業経営 (3) 経営資源の視点から」『マネジメントコンサルタント』日本経営士会編、2003年1月合併号。
- 海老澤栄一 (2002) 「循環社会と経営組織-情報ネットワークを基盤に据えて」『神奈川大学経営学部 国際経営論集』第23号、121-137ページ。

- 海老澤栄一 (1992) 『組織進化論』白桃書房。
- 延藤安弘 (2001) 『「まち育て」を育む』東京大学出版会、12-15ページ。
- 神野直彦 (2002) 『地域再生の経済学』中公新書、4ページ。
- 暉岡淑子 (2003) 『豊かさとはなにか』岩波文庫、14-16ページ。
- 中村文彦・藤良太郎・大蔵泉 (1998) 「LRT整備による都心活性化の要因に関する一考察—フライブルグ、ストラスブル、シェフィールドを対象に」『土木学会年次学術講演会講演概要集第4部』53巻、732-733ページ。
- 細内信孝・タイセイ総合研究所 (2002) 『テーマコミュニティの森』ぎょうせい、4-5・29・104-105ページ。
- 森本三男 (2001) 『第2版現代経営組織論』学文社、257-259ページ。
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』有斐閣、35-41ページ。
- 渡辺 滋 (2003) 「まちづくりにおける空間軸・時間軸という視座」『法律文化』2003年2月、24-27ページ。
- 『日経グローバル』No.19 2005年1月13日、「百花繚乱の地域通貨—成功への条件を探る」、20-35ページ。
- 『日経グローバル』No.18 2004年12月20日、「商標を上手に使ってまちのにぎわい創出」、25-33ページ。
- 『日経グローバル』No.10 2004年8月16日、「大店立地法と地域商業再生」、4-17ページ。
- 『日経グローバル』No.6 2004年6月21日、「市民・NPOがつくる地域交通システム」、4-15ページ。
- 『日経グローバル』No.5 2004年6月7日、「地域ブランドを創る〈日本のモノづくりを支える東大阪市〉」、36-39ページ。
- 『日経グローバル』No.3 2004年5月3日、「47都道府県調査〈地域ブランド構築で経済活性化〉」、4-19ページ。
- 『日経ビジネス』2003年2月17日号、「知恵と団結で蘇れ商店街」、154-157ページ。
- 『日経ビジネス』2002年7月8日号、「商店街を蘇らせる豪快親父」、108-111ページ。
- 日本経済新聞、2005年1月13日、宇沢弘文「社会的共通資本の時代」。
- 日本経済新聞、2004年12月24日、「地域に根ざしたアート 21世紀の美術館の課題」。
- 日本経済新聞、2004年12月18日、「エリアマネジメント・街区全体管理でブランド力向上」。
- 日本経済新聞、2004年11月22日、「カーシェアリング普及 マイカー持つより経済的」。
- 日本経済新聞、2004年5月30日、「にぎわい再び 試み続々」。
- 日本経済新聞、2004年5月18日、「千葉・佐倉 安全・安心は自らの手で」。