

今なぜ

「コミュニケーション」なのか

日本は、コミュニケーションが得意な国ではない。というより、むしろ、「長いモノに巻かれる」「出る杭は打たれる」といった格言や、「親方日の丸」「年功序列」の風土に代表されるように、個人がモノを言いにくい国だった。その意識や習慣が、国や自治体の政治・行政から地域コミュニティ、企業文化に至る隅々まで浸透し、「モノ言う文化」を阻害してきた現実がある。例えば……

■政治・行政への無知識・無関心

一九六〇年代前半生まれの筆者が小中学生のころ。テレビを通じて国会に抱いたイメージは、オジサマたちが居眠りするカヤジを飛ばす場所だ。で、「自分とは無縁の世界」だった。学校の授業でも、三権分立という用語や国会議員の定数・任期といった知識が詰め込まれ、地元小学校に通っていなかつた筆者は、肌身で地域社会を学ぶ機会もなかつた。正直、今は地方行政にうるさい筆者だが、社会人になった時には「選挙の意義も、地域の政治・行政もよく分からない」という、サイレント・マジヨリテイの「代表格」のような存在だったのである。

しかし思えば、二十一世紀になるまで、日本の一般国民は全世代において「国政や地域行政に関心を持つ」ための基礎知識や情報を与えられておらず、国や地方の政治にモノ言う行為を、暗黙にタブー視してきたのではなかつたか。——その結果が、「世界一の借金大国」と、税の歳出入の構造や使い道すら関心のないサイレント・マジヨリテイの形成だといつてよいだろう。

■ピラミッド型のコミュニティに陥り

「地域コミュニティは都市部では崩壊、地方部では健在」「小さい自治体ほどキメ細やか」と、だれしもがそんな感覚を抱く。しかし、防災・防犯、高齢者福祉、環境問題から新しいコミュニティを築く都市部もあれば、逆に、七十歳代の長たちの前でモノが言えず、新しいアイデアや意見が生かせない地方部も少なくない。今、元気な地域とは、「新しい発想や動き（＝新しいコミュニティ・アクション）を取り入れられている地域」といってよい。そこには必ず、身を挺して「二石」を投げた人物——「余所者の眼」で地域を見、地域の言葉で語り、人を動かせる地元出身者や外部の専門家——が存在してきた。

■仕事が終わったのに帰れない習慣

企業でも同様だ。若手社員（職員）

は自分の仕事が終わったのに、上司がデスクにいると帰宅の途につけない。今でも子育て世代の男性陣が育児休暇を取れない理由に、「後の出世」や「周りの眼」がある。一方の総合職や技術職の女性たちも、数年前までは組織内での不本意な役割や諸々のプレッシャーに苦心していたはずだ。だが、彼らの上司たちでさえ「業界のしきたり」やクライアントに対しては、誠意や本音でモノが言えない重圧に苦しんでいたりする。

「組織との決別」を覚悟しなければ、個人が自分の言葉や能力を発することが難しい奇妙な現実には、つい昨日の日本社会に存在していたのである。

今なぜ、コミュニケーションなのか——の答は、簡単だ。それは、戦後の六十年間、「多様な価値観や意見」や「変わることを認めることなく、組織や地域に築かれた堅牢かつ画一的な「日本型社会システム」を崩すためである。

地域経営の真髄は

「合意形成」

地域経営とは、「地域がどう生きるか」、即ち、地域の「そこにしかない魅力や価値」を、地域の人たちがどう気付き、共有し、次なる行動（守

福田 志乃

地域経営コンサルタント  
(地域政策プランニング代表)



ふくだ・しの／日本初の都市・地域政策専門の独立系シンクタンク(株) EX 都市研究所の主任研究員を経て、1997年からフリーに。分権時代の地域経営の理念を提唱し、地域政策プランナーという新職種を確立。同時に、大手建設コンサルタント・日本工業で、公共事業を地域政策から考え直す新規分野を開拓している。自治体の政策現場にかかわった経験を生かして、99年からは行政ジャーナリストとしても活躍。著書に「自治体実行主義／分権時代のこころと戦略」(ぎょうせい・共編著)ほか。 <http://www.spica.biz/shino/>

り、活用し、付加価値を創り、発信し、地域の経済を回すか……)につなげるかの終わりのない実践である。農業や林業や漁業で生きるのか。それとも企業の町としてか、観光地としてか、ベットタウンとしてか、それらの複合型か……?

これまでは、何でも全国画一的に国の制度に従って交付金や補助金を得ていればよかった自治体や地域だが、少子高齢の右肩下がりの時代には、地域自身が産業振興も行政サービスも「どうするか」の選択に迫られる。すべての地域がグローバルな競争下に置かれ、特産品一つ、提供サービス一つが外貨獲得にも「命取り」にもなる時代を、地域自身が生き残りを懸けて生きなければならなくなるのだ。

しかし現実では、地域の生き方(「ビジョン」を「地域ぐるみ」で共有するのは難しい。地域には高齢者や子育て世代、企業や事業者や観光関係者、各種組織団体など数多の考え方や価値観や要望が渦を巻く。右肩下がりの時代には大借金でも続けない限り、「万人の満足度を高め続ける政策」はもはや不可能なのである。そのため政治家や自治体には、どういう理由で、どの分野に、限られた行政資源(予算・人材)を、どのよう

に配分するかを明確に説明する義務が生じてきた。その際、行政VS住民の構図ではなく、「百人百色の住民間の相互理解&調整&納得」こそが最も難しいことは言うまでもない。

### 地域を総合的に経営できるのは?

次に、地域というものをトータルにマネジメント(「経営」)できる立場にあるのは「だれか」ということであるが、「分権時代の地域経営のあり方」を最初に提唱した筆者としては、やはり自治体だといいたい。それには、次のような理由がある。

●地域のあるべき像(「ビジョン」)の共有は総論では理解されるが、実施段階(各論)で困難を極める。そのため、ビジョン策定段階から「だれが、どうかかわるか」を現実的に見極める必要があり、関係情報を広く得て総合的に判断できるのは自治体であること。

●民間には組織ごとに経営や活動理念があり、環境や福祉や教育等の社会的な課題にあっても組織ごとに考え方や取り組みがまちまちで、キレイ事でも「分担&連携し合おう」とはならない。多くの価値観を持つ実践者らの納得と調整を図れる中立的な立場にあるのはやはり自治体である。

●税の使い方には、地域の諸団体や民間やコミュニティからも様々な要求がある。増税・借金してでも行政サービスを増やすか、増減税は行わずに投資先の重点化を図るか、税もサービスも削減するか、増えるサービス提供の主体を地域に委ねるか、そもそも何を重点化するかなど、地域(全体)の声を拾い、社会的使命として執行できるのも自治体である。

### ベースにあるのは信頼と連帯感

社会には、完璧な答えなど存在しない。それゆえ、様々な局面で、政治・行政と住民間の「説明と理解」、企業と社会間の「説明と選択」、異なる意見や価値観を持つ組織間や住民間の「議論と理解と合意」が求められるのである。

世代や職業や立場を超えて、己の立場を主張しつつも相手の言い分も認め合う。多様で自由な価値観が社会や地域や組織に共存しながらも、物事を決定していく。コミュニケーションとは、そのための最も基本的な「プロセス」といえる。そうした豊かなコミュニケーションが地域で実現でき、相互に信頼と連帯感を得られてこそ、真の地域経営は叶っていくものなのだろう。

## ■■■ 地域経営とコミュニケーション

# 百人百色の「議論と理解と合意」こそ地域経営に欠かせない“プロセス”