

# 国土政策研究所 講演会 「地方創生の方向性」

開催日時 平成27年4月23日(木)16時00分～18時00分  
開催場所 国土技術研究センター 第2・第3会議室



京都大学経営管理大学院 教授

**小林 潔司**

## プロフィール

1953年、京都大学大学院修士課程を修了。京都大学工学部土木工学科助手。その後、鳥取大学工学部社会システム工学科教授、京都大学大学院工学研究科都市社会工学専攻教授を経て現在は京都大学経営管理大学院の経営研究センター長を兼務。国際的にも活躍し、京都大学助手の際にはオーストリア・ウィーンのIIASAにて研究活動を行い、その後、スウェーデンの王立未来研究所理事も務める。専門は、土木計画学、インフラ経済学。1993年度、2000年度、2007年度、2012年度に土木学会論文賞、2014年度同研究業績賞を受賞。

## はじめに

本日は、「地方創生の方向性」をテーマに、インフラに近い話をしようといういろいろ考えましたが、どうもインフラを基軸として話がまとまりにくい。インフラは大事ですが、それよりもインフラをどう使うかが重要な問題だと感じています。

私は現在、京都大学工学部大学院とビジネススクールに勤め、その中でビジネスや経営について講義をしています。ビジネススクールでは必ずB2B、B2Cの話が出ます。しかし、地方創生に関しては、このB2B、B2Cだけでは不十分であることを最初に話しておきます。

さて、B2Bとは「Business to Business」の略です。企業と企業の間で契約を交わしたり、企業相手の商売をしたりすることを指します。B2Cとは、「Business to Customer」もしくは「Business to Consumer」の略で、消費者を対象にサービスや製品を供給することです。アメリカ型のビジネススクールでは、ここで話は終わります。

## B2S (Business to Society)

昨日、私は北海道の松前町へ行き、その状態に少しショックを受けました。鉄道もなくなり、バスも1日3便ぐらいしかない陸の孤島ですが、そこに8,000人ももの人口がいるのは驚異でした。人口が多いのは海上自衛隊の松前警備所があるからで

す。しかし、それほどの人口を擁しているのなら、もっといろいろなことができるのではと思いました。

例えば松前城は、戦後間もない1949年に火災で焼失しました。1961年には復興されますが、その際、予算がなかったのか技術がなかったのか、鉄筋コンクリートで再建されました。

町並みもどうして安易に修景をしたのか。松前は、江戸時代の北前船の寄港地でもあります。その歴史、伝統について検証や考証をしっかりとせずに、安直な町並みの復興をしてしまっている。「地域のコンテクスト」(後述)をなくしているとショックを受けました。

松前町のビジネスは観光客なども対象としたB2Cです。B2Bは存在せず、もしあるとすれば、自衛隊に対してでしょう。また、日本の地方創生に必要なB2Sがほとんど存在しません。Sとは社会Societyのことで、B2Sは社会を対象にしたビジネスです。実際にはB(企業)やC(消費者)を顧客にしても、その向こうにS(社会)があるビジネスの仕方であり、それが実は必要だと思います。

## マニュアル化、標準化の正反対 「おもてなし」のビジネスモデル

さて、最近「おもてなし」についての本(『日本型クリエイティブ・サービスの時代 「おもてなし」への科学的接近』小林潔司・原良憲・山内裕編、日本評論社、2014年10月刊)を出版しました。東京オリンピックのプレゼンテーションで、

「おもてなし」が一挙に世界的に有名な日本語になったので、この言葉をこれからは使っていき、特に海外では使いたいと思います。「おもてなし」と言えば、温泉旅館の女将さん、寿司屋の板前さんなどが思い浮かぶと思います。その方々も、もちろんそうです。しかし、「おもてなし」の語源は「〇〇をもって〇〇をなす」です。では、この「〇〇」とは何か、実は決まっています。そういう状況のことを意味します。

アメリカのビジネスには「おもてなし」はありません。典型的なのが、マクドナルドです。マクドナルドでは、世界中どここの店舗でも同じ食材やサービスが出てきます。マニュアル化、標準化されているわけです。ところが、この「〇〇をもって〇〇をなす」という「おもてなし」の世界は、それと全く正反対なビジネスモデルです。

専門用語では、メタモデルにあたります。何かをしよう、何かを目指そうというミッション、ビジョンはあるが、何をするかは臨機応変に、その場その場で反応を見ながら決めていく。これがおもてなしの神髄です。

## コミュニケーションにおけるコンテキスト

エドワード・ホール [Edward T. Hall 1914-2009] が著した非常に有名な本に『Beyond Culture』[1976] があります。今でもバイブルのような扱いを受ける本で、世界のカルチャーをローコンテキスト型とハイコンテキスト型とに分類しています。(図1)



図1 価値共創とコンテキスト

その中では、日本が最もハイコンテキスト型とされ、対極にある最もローコンテキスト型がスイスのドイツ系です。

ドイツ、スカンジナビア、アメリカなどのローコンテキスト型とは、要するに話をするのが前提の社会です。毎日、妻の顔を見たら、愛していると言わないといけな。言わないと信

じてもらえない。

その対極にある日本では、言葉ではなく顔やしぐさなど、いろいろな状況で理解しています。帰宅して、妻の顔つきが厳しい顔であれば、さっさと避けて自分の部屋へ行くとか、そういうことを我々はしています。それは極めてハイコンテキストなコミュニケーションで、日本はその最右翼だとされています。

中国をはじめアジアの国々のほとんどはハイコンテキスト型とされています。しかし、中国やアジアの国々は、日本のコンテキスト型とは全く異なり、日本流は全く通用しません。

例えば、『新古今和歌集』にある藤原定家 [1162-1241] の有名な歌に、「見渡せば 花も紅葉も なかりけり 浦のとまやの 秋の夕ぐれ」があります。日本人には理解できますが、ローコンテキスト型の国々の人には理解できません。

日本人には、花と言えば桜。桜と聞くと、花見の光景など、いろいろなイメージが浮かんできます。また、紅葉と言えば、秋の紅葉狩りなど様々な光景がたちどころに浮かびます。この歌は、見渡しても花も紅葉もなく、質素な苫屋 (小屋) が浜辺に建つだけの晩秋の寂しい景色を詠み、この短い歌から日本人はいろいろなイメージを持つことができます。日本人はコンテキストを共有しているからです。ところが、欧米の人はそれができません。

同様に、地方にもそれぞれの地方独自の共有するコンテキストがあります。地域外の人には理解が難しい、地方の人にしかわからないコンテキストを、今まだ残しているところもあります。しかし、松前ではそれがほとんど崩壊してしまっていた。

では、コンテキストがあればいいのか。それだけではいけません。まだ様々な問題があります。

## 海外で評判の悪い日本のビジネスマン

今、京都大学で私たちはアジアビジネスリーダー育成プロジェクトを行っています。東京・大手町等の大企業に勤める40歳前の人を、アジアのローカルの企業やトップ企業に送り込むインターンシップのプロジェクトです。

海外現地法人の支店長候補者を、これから事業進出する予定の国の相手企業に送り、一緒にビジネスモデルをつくるプログラムです。現地のビジネススクールに全面的なバックアップが受けられるようにしています。

日本国内からは人気が出てきて、2015年度も参加企業が増えていました。しかし、現地のビジネススクールからは評判が悪く、もっとビジネスを知っている人を送るように言われます。送ったのはみんな40歳前の、しかも日本の一流企業のビジネスマンだと言っても、彼らは何も分かっていないし、ビジネスモデルが全く描けないという評判が返ってきます。大企業だか

らなのか、自分のしてきた狭い範囲のことしか分からず、大きなビジネスの話になると、途端にお手上げになってしまうのだと思います。

もう1つ悪いのが、コミュニケーションができないことです。これについて、私たちが「オンステージ理論」と呼ぶ考え方があります。

### 同じステージに乗ることを要求する「オンステージ理論」

例えば、同窓会へ、自分の親友が来ているかと楽しみに行ったが、いなくて少しがっかりしたとします。ところが、同窓会の翌日に、その同級生と東京駅でばったり出会ったとしたら、その同級生に対して、どう声をかけるでしょうか。ほとんどの日本人は、「Why don't you attend alumni party yesterday?」と言ってしまいます。つまり、どうして昨日(昨夜)来なかったのかと聞きます。

このように言うのは、日本人だけです。欧米人も、アジア人、中国人も、こういう言い方はしません。昨日はどうしていたのか、どこに行っていたのかと聞くかも知れないが、どうして来なかったのかとは、絶対に言わない。ところが、ほとんどの日本人が、私も含め、そういう質問をします。

つまりステージがあると、日本人はすぐにその上に乗ってしまうわけです。自分が同窓会の話という舞台に乗っていると、相手もそこに乗ってくる前提で話をします。ビジネスでもそうですし、全てにおいて同様です。例えば、ある海外の現地法人で働くとなると、その現地法人は大手町の企業文化をそのまま引き継いでくれて、ビジネスを展開すると思込む。自分たちの組織風土に相手に乗ってくるのを前提にビジネスを始め、そして大失敗するわけです。

さらに悪いのは、自分がステージの上に乗っていることに気づいていないことです。実は私もそうですが、気がつくまでステージの上に乗っています。

先ほどの藤原定家の歌も同様です。他にも松尾芭蕉[1644-1694]の「古池や蛙飛び込む水の音」。芭蕉は自分と同じところに読者も座って、同じようにカエルの飛び込む水の音をイメージすることを要求しています。同じステージに乗ることを要求するのが日本の文化であり、日本人がこの世界から外へ出ることは至難だと思えます。

ただ、これはメリットにもなり得ます。逆に言えば、そういうステージをつくる、あるいはステージの上で振る舞う技術を日本人は持っているわけです。

地方創生にも、この「オンステージ理論」は関係します。地方にいる人はそこにあるステージの上にみんな乗っています。そして、知らず知らずのうちに他所から来る人全員がその上に

乗ることを当然のことと思っています。ところが、そこには落とし穴がたくさんあります。

### 京都祇園町に見るB2Sに必要な4つの機能

京都の祇園町も典型的なステージ文化です。ただし、祇園町のステージではB2B、B2Cだけではなく、B2Sが成立しています。そのB2Sとして、祇園町の重要な4つの機能について話します。(図2)

まず左下は置屋です。置屋とは、舞妓と年季奉公中の芸妓を置いている場所です。置屋では舞妓を育て、服など諸々の経費は全部置屋が負担しています。舞妓はボランティアであり、給料を一切受け取っていません。中学校卒業後に置屋に来て修業を積み、みんなに認められて芸妓になれば一人前で、給料をもらえるようになる。



図2 祇園町の4つの機能

右下の仕出し屋は、客をとらずに料理をつくるだけです。様々なバラエティーの料理をつくることができます。

右上のお茶屋は舞妓、芸妓を置いておらず、料理をつくるわけでもない。フロア貸し、プロデュースしかしません。鼈員の客が来ると、その来店の目的を察知し、仕出し屋に連絡して料理の内容などを決めます。何も聞かないか、もしくは聞くとしても、呼ぶ舞妓や芸妓、予算くらいでしょう。

左上は芸妓学校で、舞妓たちが舞、常磐津や清元といったお稽古事や日本文化を覚えます。また、客の話に合わせられるよう、彼女たちは一生懸命ビジネス常識を学んでいます。

これら4つの機能は完全に分業していて、その組み合わせによって膨大な数のサービスを提供でき、多様性をつくり出せます。これができるのが、祇園町に分業の仕組みです。

## 祇園町の共有理念の「正統性」とそこからつくられる「価値共創」

祇園町の4つの機能分業について整理します。(図3)

置屋は「人的管理」、あるいはヒューマン・リソース・デベロップメントに相当します。仕出し屋は「調達」、お茶屋がコーディネーション、芸妓学校が「価値創造」、新しいイノベーションを担っています。そして、この4つが共有しているのが「正統性」で、祇園町がかくあるべきという理念です。

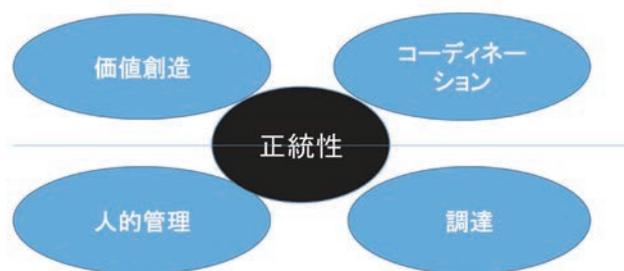


図3 価値共創

祇園町がどうあるべきかについて、それぞれ微妙にニュアンスの違いはあったとしても、共有して持っているものがある。実際、それぞれ置屋や仕出し屋は、自分たちのやりたいことをやっています。また、客のニーズに合わせて様々なサービスを臨機応変につくり上げています。これが先述の「おもてなし」です。この祇園町はコンテキスト、ミッションを大事に守りますが、何をやるべきか決まっておらず、その場その場に応じてやっている。これが価値共創です。

「価値共創」は、最近サービス科学の分野でよく使われる言葉です。様々な人が一緒に価値を共創していくメカニズムを地域でつくり上げていけるかどうか。そのメカニズムが地方創生だと思っています。

## リーダーシップの重要性と鳥取県日南町の事例

地方創生に失敗した地域も成功した地域もありますが、その成功要因は何か。それは、リーダーシップです。人が非常に大きな役割を果たしていると言えます。

最初の事例として鳥取県の日南町をあげます。日南町は鳥取県南西部に位置し、昭和の大合併でできた町です。平成の大合併時には、隣の日野町が北海道の夕張市に次いで財政力指数が悪い状態にあることもあり合併に参画していません。人口は4,000人を割り、面積は非常に大きいのですが、人口はどんどん減ってきています。

この町の誇りは、町内の生山駅に伯備線の特急が2本に1本停車することです。人口4,000人以下の町に特急が停まるの

は画期的で、これは地理的に恵まれているからです。奥出雲の人が鉄道に乗ろうとすると、一旦松江か出雲に出て、山陰線から伯備線に乗る必要があり、非常に遠回りになります。そのため、車に乗って生山駅に来て、その近くに車を置いて伯備線に乗ります。そうして町外の人も使うから、特急が停車するわけです。

ただ、日南町には、コンビニエンスストアも喫茶店もありません。学校は小学校1校、中学校1校で、小中一貫教育と地元では言っています(笑)。

この町は今大きな悩みを抱えています。先日お会いした元総務大臣の増田寛也氏は、この町の一番のリソース、地域資源が高齢者だとすぐ分かった。今、日南町は高齢者がどんどん減り、平均年齢が若返っているが、それによる問題の一端を紹介しましょう。

高齢者がいれば町に年金が入りますが、高齢者が減ると入る年金も減ります。今、高齢化が進む東京への年金の一極集中が起こりつつあります。年金が東京に集まって、地方に行かないのです。

また、高齢者が減ってくると、病院や介護など破綻する産業が出てきます。日南町にある日南病院も、高齢者が減って存立が危ぶまれています。今、道の駅を地方創生の柱に据える国土交通省の構想があります。しかし、残念ながら日南町には道の駅がなく、病院を核に活性化をしなければいけないのですが、それが危機に直面しているのです。

## 地方ごとに抱えている問題点は異なる

ただ、日本全体が日南町と同様の状況かと言えば、それは違います。過疎の問題には、みんな違う顔があります。同じように不幸なわけではありません。

トルストイ[1828-1910]の小説『アンナ・カレーニナ』の冒頭に、「幸せな家族はみんな同じように幸せだが、不幸な家族はみんなそれぞれに不幸だ」と書いてあります。まさにそれで、地域が抱えている困難な問題は、地域それぞれの顔で不幸なわけです。東京一極集中対地方という輪切りで語れるような、簡単な話ではありません。

北海道・東北地方では、高齢化がこれからまだまだ進みます。それは、団塊世代の人々が、東北など東日本からは高度経済成長期に都会に出られず、地域に残ったためです。

一方、豊かだった西日本では、団塊世代は都会へ出られました。その親は山や土地の資産持ちで、子供たちが東京へ出て行っても、それなりに生活ができた。そのため、団塊世代の高齢者は、日南町にはほとんどいない。その親の世代は老齢化して亡くなられ、団塊世代がいないから、町の平均年齢が下がって

いる。こうした町は西日本には多くあります。

貧しくはなく、結構みんな豊かです。それは、子供たちを都会に出したときにはまだ山が豊かで、そのときに木などを売ったからです。そのお金で、例えば、新大阪駅近辺のマンションを買うなど、資産は持っています。お金には困ってはいないが、誰も帰郷しない状況にある。ただし、全ての町が同様の状況ではありません。

日南町には格別な歴史や文化はなく、よそ者にはどの町でもあるような資産のように思えます。たとえば、井上靖文学碑。しかし、日南町の人にとってはあるものが全てです。そのあるものに基づいて、コンテキストやステージをつくり込んでいきます。(図4)



図4 日南町の歴史と文化

### 日南町の人口動態とそこから導かれる未来予測

日南町の人口動態では、1965年の人口は、戦争中に亡くなられた当時20~24歳の人口だけが不自然に少なくなっています。2015年では25~29歳の人口が減っています。2025年と2035年の予測では高齢者が多いものの、極端に多いわけではありません。(図5)

問題なのは、下の年代がないことです。この予測は私の人口予測シミュレーションで行いましたが、2035年の25~29歳女性はゼロになり、1人か2人残るだろうという希望観測を付け加えています。日南町には高校がなく、米子市に高校進学します。その後、大学へ行くともう日南町に戻って来ません。これが典型的な西日本の実態です。

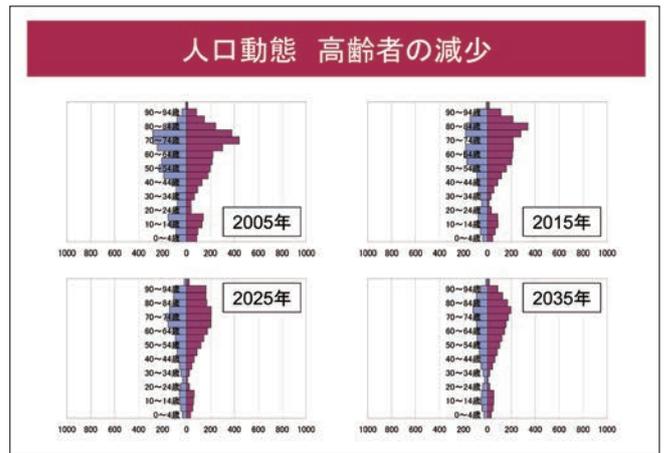


図5 日南町の人口動態 高齢者の減少

### 日南町のマスタープランを全町民参加で作成

私は日南町の前町長と親しかったこともあり、日南町にいろいろな関わりを持たせてもらいました。前町長は、30年後にはこの町がなくなっている恐れがあると考え、この町の将来のマスタープランをつくることにしました。

東京のコンサルタントに来てもらい、マスタープランをつくってもらったことがあったが、それでは、どの町とも同様のマスタープランになる。それではおもしろくないと、前町長はマスタープランを住民でつくることにし、その手伝いを私は依頼されました。全町民がマスタープランをつくるメンバーとして参加するために、ワークショップを何回も開催し、大変でした。

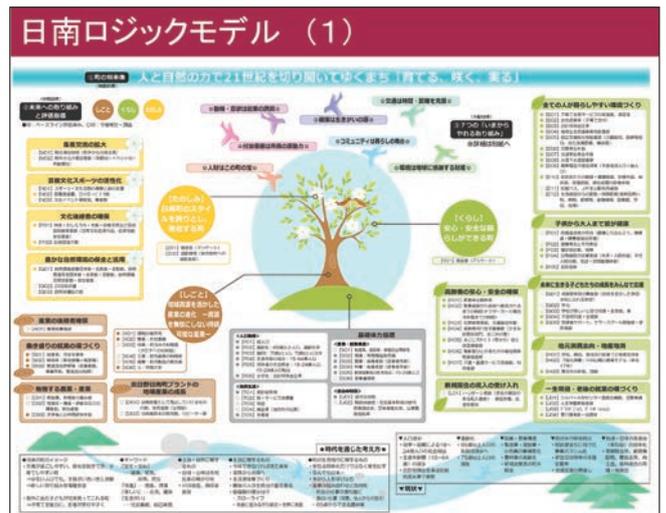


図6 日南ロジックモデル (1)

日南町は7カ村が合併した町です。この旧7カ村それぞれで、阿毘縁のワークショップ、日野上のまちづくり懇談会などワークショップを開催しました。そこで大切なのは子供たちの参加です。小学生、中学生を集めて町の将来を語らせるワークショ

ップなども行い、この町をどうすべきか、何をしたらいいかなどの課題を全部洗い出し、30年後、目指すべき方向と言うべき「日南町ロジックモデル」をつくり上げたのです。(図6)

旧7カ村それぞれでイメージしていることが違うため、合意形成はなかなか難しかったですが、最後は子供たちが決めました。30年後の町の主人公は子供たちだから、子供たちの意見を聞こうと言ってまとめ上げました。

## 地域でやるべきメニューの担い手をつくる

この「日南ロジックモデル」で重要なのが、何をすべきかの政策をリスト化し、それを誰がするのかを整理したことです。個人・家族、地域、町の事業者、学校、行政をそれぞれ重要なプレイヤーとして、政策それぞれの担い手が誰かもワークショップで整理しました。(図7)

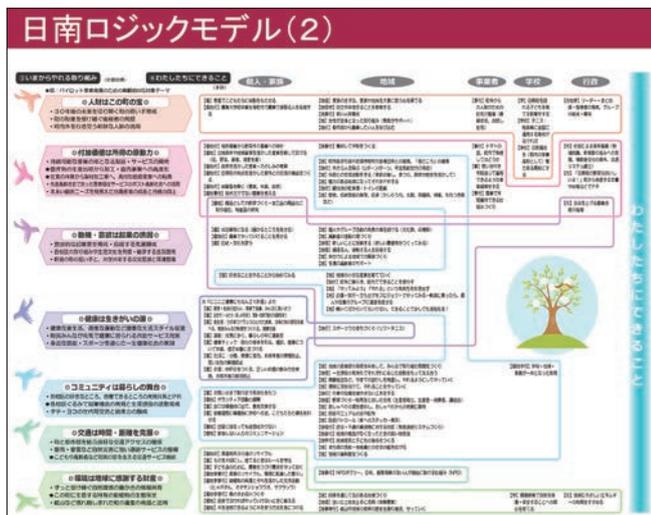


図7 日南ロジックモデル(2)

結果、町民が自分たちでやるべきことが多量にありました。地域でやらないといけなことも多い。意外に少ないのが、事業者がやるべきことで、それは農業と林業しか事業者がいないからです。

そして驚くことに、行政がやるべきことはほとんどない。小さな町だから、期待できないことは、みんな分かっています。町役場は、玄関を開けると裏口が見えるほど小規模で、行政と言ってもその程度の状態です。町役場の少ない顔ぶれを見て、できることはほとんどないと、町民は元から期待していません(笑)。

ただし、やって欲しいことはある。できるだけ国から資金を導入して欲しい。あるいは、制度化するための知恵を出して欲しいなどの要望はある。しかし、何か新しいことをするには人数がとて少ないと、町民たちは知っているのです。

重要なことは、地域でやるべきメニューが非常に多くあることです。これは言い換えれば、誰もやり手がないわけです。もしやり手がいるなら、既に事業化できているはず。やり手がいまま放置したら、多量の政策のメニューを誰もやらないままになります。そうしたサービスや政策を誰が担い手になるかが勝負所で、そこに知恵が必要です。

それは1つの町だけでは無理かも知れません。例えばJRの協力を得るなど、様々な知恵を出さなければならぬ。つまり、新しくビジネスを立ち上げ、担い手をつくっていく必要があるのです。この地域のやるべきメニューは、地域=Sとして、それはすべてB2Sです。

## B2Sには地域の賛同が必要

私も日南町でビジネスを2つ立ち上げますが、2つとも失敗でした。その1つは、余った米で米パンをつくること。今はあちこちでつくっていますが、10年前のことです。

その背景は、日南町の建設業者が全部廃業したことでした。災害復旧や除雪のために重機は不可欠ですが、公共事業もない状態のため、町も建設業者を残すために一生懸命努力しました。そこで、建設業者が農業をやればいい、建設業者が屯田兵になって農業をやろうということになりました。

建設業者と一緒にビジネスを立ち上げようと、米パンをつくり始めました。その米パンを小学校、中学校の給食に出して、ビジネスのリスクをカバーしようと目論みましたが、しかし、カロリーが高過ぎると女子中学生から反対されました。米パン1個でご飯2杯分の米を使っているため、「太る」と言われ、失敗しました。

2つ目のビジネスは、町を出た人に盆や正月に帰郷して欲しいと、前町長と2人でアイデアをだしました。日南町には多くの空き家がありますが、クモの巣が張っている家へは誰も帰って来ません。そこで、家を守り、掃除をし、墓の手入れもするなどの空き家管理契約を結べば、いいビジネスモデルになると思いました。

しかし、いくつかの組織の反対でつぶれました。墓は自分で掃除をするべき、他人に任すべきではないというのです。そんなことを言っている段階ではないと反論しましたが、反対勢力が強くて頓挫。B2Sとは、そうした地域の賛同が必要なビジネスです。

## 「かきくけこ」ビジネスでシステムそのものが変わる

政策のメニューが大量にあると先述しましたが、それらを整

理すると「かきくけこ」にまとめることができます。「かきくけこ」ビジネスをどうしたら地方でつくれるかが重要です。

「か」は観光。「き」は教育で、過疎地には子供たちの塾やお稽古事がなかなかありません。「く」は暮らし。「け」は健康。「こ」は交通。これらは全てその地域でしか生産できません。デパートでは買えず、流通にのせられない産業です。これら全部、暮らしに非常に密着したビジネスであり、この「かきくけこ」の起業がどれだけできるかが課題です。

これら「かきくけこ」に対し、インフラは間接的に、目に見えない形で非常に大きな役割を果たします。例えば米子自動車道の完成後、日南町から米子方向に行く交通量が増えたかと思いきや減りました。それをストロー効果などと、現場を見ない人が表面的に言ったりしますが、実態は異なります。

米子自動車道の完成前は、日南町の人々は週末に、米子まで買い物に行っていました。しかし、米子自動車道ができて日南町にスーパーマーケットが立地し、米子に行く必要がなくなりました。これが米子自動車道の一番の効果です。大きなトラック1台で自家用車何台分にも相当する商品が、向こうからやって来たのです。効率的になり、誰も週末に米子まで買い物に行かなくなって交通量は減りました。

一見、効果がないように見えても、実は非常に大きな効果があった。これは量の世界ではなく、流通の構造を変えた質の世界の話です。教育、暮らし、健康は、様々な分野に見える形、見えない形でシステムそのものを変えるインパクトを与えたのです。

そしてもう1つ重要なのは、それを実施した主体がいるという視点です。米子自動車道ができたから自然にこうなったわけではありません。そこにスーパーをつくった人がいるわけです。インフラをどう使っていくか、その仕組みが非常に重要な役割を果たします。

### ローカルマネジメント法人で コミュニティビジネス推進

B2Sの多くはコミュニティビジネスです。コミュニティビジネスとは、ステークホルダーのための利潤最大化ではなく、コミュニティの目的のために獲得した利益の再投資を志向したビジネスです。売り上げ、利益を地域で使い、還元することを志向したビジネスです。

利益の面から見ると、町を出て行けばもっといいビジネスができるはずですが、田舎町でのビジネスにこだわる必要はないはずですが。しかし、金もうけだけが全てではない。地域の人との暮らしや会話を楽しみながらできるビジネスを求めている人たちがいるのです。

このコミュニティビジネスにNPO法人の仕組みを使うには

制約がありました。NPO法人は利益を再投資することが禁止されているからです。

しかし、ローカルマネジメント（LM）法人という新しい制度ができました。これはNPO法人の利益を、地域のためという限定条件はあるものの、再投資をすることができる制度。そうした税制優遇をされたローカルマネジメント法人法が動き始め、少しはコミュニティビジネスの仕掛けができるようになってきました。

コミュニティビジネスはコミュニティが健全でないと動きません。そしてその場でビジネスが正しく動いていないと、コミュニティも動かない。ビジネスとコミュニティが一体となって動くような仕掛けづくりが必要です。

このコミュニティビジネスは、多くの場合はボランティア組織に分類されます。特徴がいろいろあり、一般企業とはかなり異なります。

まず、「自由で、しかも強制されない参加（free and uncoerced participation）」やめるのも入るのも自由です。それゆえ、いつなくなるかも分かりません。すると、そんな泡沫のような存在に公共的なサービスを任せられるかの議論が常に出てきます。しかし泡沫的でも、必要な場面が多々あります。

次の特徴が、「共有化された目標（common or shared purpose）」。行政は常に多数の目標を持ち、単一目標では絶対に動いていません。多くの目標をバランスよく達成していくことが行政の仕事ですが、ボランティア組織の目標は1つのことしか考えておらず、シンプルで非常に簡単です。

そして、「目標達成のため必要な一切の資源の共有（common holdings）」と「単なる友人関係を越えた相互性（mutuality）」。

さらに、効率性ではなく、「公平や公正に裏打ちされた社会関係（fairness or justice）」。「みんな同等に負担し、同等に努力する」といったロジックが支配する組織であり、企業とは全く異なります。

### コミュニティビジネスでよく取り上げられる 2つの効用

泡沫的でも、必要な場面が多々あると先述しました。その主な理由は「時間コストの低減」、「行政サービスの革新」、「個別事例の重視」、「潜在的なクライアントの検出」の4つの効用です。このうち最初の2つを、コミュニティビジネスに関する教科書では取り上げています。それは、その2つが重要な役割を果たすからです。

まず「時間コストの低減」について。行政は、予算がないとお金を使えません。予算には基本的に議会の承認が必要で、年に1回予算案をつくり、それが承認される仕組みです。予算の

PDCAサイクルは1年間をベースに動くため、新しい政策が必要になっても、すぐに動くことはできません。

一方、ボランティア組織は、やろうと思ったらすぐに動かせ、「時間コストの低減」ができます。

次の「行政サービスの革新」とは、極めて教科書的ですが、民間の知恵を借りることです。しかし、民間にそんなすばらしい知恵があれば、既に起業しているはずで、ないから苦労している。それでも、ひょっとすると新しいアイデアが出てくるかも知れません。

以上の2つがよく取り上げられますが、現実には重要なのは後ろの2つだと思います。

### すそ野の長いサービスと隠れたニーズをビジネスに展開できるメカニズムが必要

「個別事例の重視」について1つ事例を紹介します。卑近な事例で恐縮ですが、私の家の近所に母1人子1人のいわゆるシングルマザーが住んでいました。子供にはハンディキャップがあり、母親は毎日その子を特別な学校へ連れて行き、その後出勤します。さらに、会社の都合で残業や早出の日があり大変です。見るに見かねて近所の人たちが相談し、子供を学校へ連れて行くなど手伝いを始めました。

1年ほど続きましたが、さすがに疲れ、また、事故が起きたときの責任などの問題を気にし始めました。そこで市役所に相談することになりました。

交通基本法はできたものの、市町村レベルで交通をメインにした課はなかなかありません。そこで、都市計画担当の人のところへ行くと、対応はしてくれましたが、その返答は私の予想通りでした。「その問題の重要性はよく分かりました。実際に市としても、トランスポートेशनプア [transportation poor 交通弱者] な方々のための新しいシステムを検討する委員会を立ち上げ、現在鋭意検討中です。その結果をお待ちください」と。

これは相当ポジティブな返答だと思います。しかし、グループのメンバーは「今、困っている。明日どうするかで相談しているのに、委員会をつくってなんて悠長なことでは困る」と言うのです。それは仕方ないと、なだめました。

結局、定年退職のタクシー運転手が近くで悠々自適に暮らしており、その人をお願いすることにしました。そして近隣や似た境遇の人にもそれなりの個人負担をしてもらいました。さらに町内会費から資金を出してもらい、小さなボランティア組織をつくり、動きだしました。

ここで、「個別事例の重視」が大きく関わります。行政がなぜ特別なサービスができないのか。グループのメンバーははじめて欲しいと求めましたが、同様の境遇の人が他にもいるな

らば、特定の誰かを行政が依怙贖済するわけにはいきません。

行政のもう1つ大きなプリンシプルにはインパーシャリティ [impartiality : 公明正大] があります。行政が依怙贖済をし始めると何でもありになるため、等しいものを等しく取り扱うのは極めて重要なプリンシプルです。これを崩せないから、市役所の人が出たことは正しい。

しかし、企業やボランティア組織などの民間は、依怙贖済ができるし、してもいいのです。現に私どもがつくったボランティア組織は、町内や隣保の子供たちには関心がありますが、他の地域の町内会のことは何も考えていません。自分たちのところさえよければいいか許されるのです。そのため、やろうと思ったらすぐできる。

ここが大きなポイントで、コミュニティビジネスやボランティア組織の長所であり、同時に短所です。考えてみれば、企業とは多大なる依怙贖済集団です。お金を払った人にしか売りません。これほどの依怙贖済はないのですが、それが許されるのが民の世界です。

この話は教科書にはほとんど載っていませんが、非常に重要な話です。「個別事例の重視」は英語では「easy of tailoring programs」。tailoringとは「すそ野が長い」という意味です。

日本がまだ貧しかったころは、みんなが同じサービスを必要とし、行政は効率的にサービスを提供できました。しかし、みんなの価値観が非常に多様化し、重要なサービスはもう既にほぼ提供され、少数数だけが非常に困った問題を抱えた人たちが出てきました。

この問題に対処するには、すそ野の長い別のやり方が必要です。抱えている問題は地域ごとに違います。

「潜在的なクライアントの検出」とは、行政がニーズを把握することが難しいことと関係します。

近所のシングルマザーの人は、子供が不自由なことは、恥ずかしいから周囲にあまり言いません。しかし、周りの人は子供の振る舞いを見て、自閉症かなと分かります。そういった潜在的なクライアントを、行政が見つかることは困難で、近くにいる人が発見しやすい。そういった隠れたニーズをビジネスに展開できるメカニズムが必要です。ここで行政の役割が必要になってきます。

### 個別成功事例を基とした制度化が行政の役割

「福祉の穴」をなくすのは行政の役割です。ボランタリーサービスから制度化へ、これこそが行政の役割です。きっかけはボランティア組織がつくり、それを制度にしていく。あるいは、多少の補助金や情報を共有化するリーズナブルなプラットフォーム

ームなどが必要となる場合もある。福祉に穴があってはなりません。依怙鼻肩をなくすスタンスから、行政は努力していく。

先述の「日南ロジックモデル」には、行政の役割の1つに制度化が入っています。ボランティア組織だけでは限界があるため、制度化して欲しいということです。

この福祉の穴について興味深い事例を大阪府のケースで紹介します。

現在大阪府は都市計画マスタープランを策定しています。果たして、大阪府にはコンパクトシティーの概念をどのように適用するのか。いたる所で町が連坦しているので、コンパクトにしようがありません。従来のマスタープランでは、まず施設の配置を決めて、施設の勢力圏を決めます。次に、町全体にサービスを行き渡らすといったアプローチをとりますが、大阪府ではその考え方を捨てました。手間はかかりますが、大阪府の任意の地点に暮らし、どのような生活ができるのかを検討するという方法を考えました。

そのためにまず、ある地点から30分以内で享受できるサービスのリストをつくります。そして30分以内に享受したいサービスのリストと、1時間かかってもいいサービスのリストをつくる。

今、大阪府では両親と子供がいる核家族が4割を切っています。6割強は、単身世帯やシングルマザー、シングルファザーなどの家庭です。それぞれの家族形態で行政ニーズや都市ニーズは異なり、多様です。

その多様なニーズに対し、大阪府の全ての地点で30分以内に利用できるサービスを調べると、幾つか福祉の穴が出てきました。例えば、シングルペアレント向けのサービスが受けられない地域が存在します。

その穴をどうするか。例えば、これをカバーするのは無理だと考えることも選択肢の1つです。あるいは、機能が少し不足しているなら、それを補える機能を加える。あるいは、公共交通のアクセス改善でカバーできるのであれば対処する。福祉の穴をいかに修復するか視点から、マスタープランを見直す。それが大阪流のコンパクトシティーだという考え方をしています。

## 正統性のうち特に認知的正統性が重要

「正統性」を与えることも行政の役割として非常に重要です。公的なサービスをめぐって様々なステークホルダーが存在する中、誰の意見が正統性を持つのか。ボランティア組織も、例えば交通サービスの担い手になりたい人もいます。では誰に頼むのかに対し、いろいろな意見があります。最終的には誰かの意見を取り上げる必要がありますが、では誰の意見が正統性を持

つか。

首長は、選挙で選ばれたという政治的正統性を持っています。選挙で政治的な課題全てが問われるかについて少々疑問は残りますが、それでも選挙で選ばれたため正統性を持つのです。では、行政の役人や大学の教職者が、委員会に招集されて意見を述べ、それが政策につながる場合、その正当性はどこにあるのか。

我々が委員会の構成員に選ばれるのは、選挙や試験を経たのではなく、誰かの推薦などによる任意です。任意で選ばれた者が述べた意見を、意思決定のために使う場合、その根拠を明らかにするのが正統性で、英語ではlegitimacyと言います。

有名な社会学者であるアンソニー・ギデنز [Anthony Giddens] の理論によると、正統性には3種類あります。

その1つ「利害的正統性 (legitimacy of interests)」は、人々の自己利益になるかどうかに基づく正統性で、費用便益分析も含まれます。全ての人々の利益の増進につながり、社会がよくなるのなら、正統性を賦与する大きな理由になります。しかし、得する人がいれば、損する人も絶対について、全員が得をすることはあり得ません。そのため、損する人に対して手当てやミチゲーションを条件としたうえで、社会全体としていい方向を目指せる保証があれば成立する正統性です。

2つ目の「道徳的正統性 (legitimacy of morals)」は、行為が正しいかどうかという評価に基づく正統性です。手続きの透明性といった倫理的、道徳的な問題と関係します。例えば、国内希少種のオオタカに関する問題などはこの1つで、ある制約条件を遵守しているかどうかによります。



上の2つより重要なのが「認知的正統性 (legitimacy of cognition)」です。これは文化的に必要性を認識されることに基づく正統性で、成立させるのが難しいです。多くの議論を重ねた後に、もう十分議論つくし、参加者がこれ以上議論しても仕方がないと諦感を抱くコンセンサスができて上がっているかどうかです。

この正統性が成り立つ条件は、参加者たちが、何が問題でみんなの意見がどうなっているかを理解していることです。英語ではcomprehensive ability [理解能力] と言います。

この条件に関して、行政や大学はよく失敗します。専門用語を使ってしまうのです。たとえば、「道路の供用開始」という言葉を用いますが、これは行政用語で一般の人は理解できません。「道路の開通」となぜ言わないのか。

我々はあるステージの上に乗る、そこに相手が増えてくることを前提に日々行動しています。自分のステージを降りて、相手と一緒に新たなステージをつくっていない。これが重要で、特に地方創生では、そこでどういうステージをつくるかが問われます。認知的正統性とは、このようなステージを共有化しているかどうかを問うわけですが、「認知的正統性」を成立させるには、プラットフォームが必要です。

### 「認知的正統性」を成立させる プラットフォームの事例

そのプラットフォームの事例として、まちづくり法人を紹介します。

滋賀県の長浜市は人口12万で、平成の大合併（2010年）で大きくなりました。長浜市が中心となって、余呉町など6町を合併。この長浜市には今、非常に多くの観光客が訪れます。

羽柴秀吉〔1537頃-1598〕が築城したこともあり、歴史的にも有名な町です。実際の長浜城は大した城ではなく、松前城のほうが上かも知れません。町自体は格別なことないが、この町は非常に人気があります。週末には、駐車する場所がないほど多数の観光客が来ています。

個性的な店が、黒壁スクエアという、道2本に囲まれた広くはない区画にたくさん並んでいます。

おかし屋であれば、いろいろなおかしが集まっています。魚屋では琵琶湖のあらゆる魚を売っています。ガラス細工の店、魚のつくだ煮屋もあり、バラエティーあるメニューを売りにしています。

黒壁スクエアは、ここに来ると琵琶湖でとれるものとはにかく全部集まっている。だから、黒壁スクエアの人気はもっているわけです。

### 黒壁スクエアをつくったNPOまちづくり役場

この黒壁スクエアはNPO法人まちづくり役場が仕掛けました。民間が勝手に役場という名前を使って失礼な話ですが、市役所はこれに対して何も言わず、むしろどうぞやってくださいと言っています。

これの仕掛け人は出島二郎氏です。『長浜物語 町衆と黒壁の十五年』〔2003年、まちづくり役場〕を出版しているように、15年かけて、このまちづくり会社がプラットフォームになっ

ています。

プラットフォームの仕事は、出会い系サイトのようなことをしています。例えば豆屋をやりたい人と、豆の農家を集めて勉強会をする。どんな豆が今出ているかとか、他にこんなことができるのではとか、そういうセミナーをやっているだけです。セミナー屋ですね。これも1つのやり方であり、集積をつくり上げたプラットフォームです。

結局、B2Sを振興させるためには地域の人の勉強が不可欠です。長浜のいいところは、勉強をしたことです。地域で発生する問題には処方箋はありません。先述のように、それぞれの形で不幸があり、こうしたらいいとか、この政策を使えば何でも解決できるとか、そんな処方箋はない。それぞれがその場その場で臨機応変に対応しなければならないのです。

まちづくり役場は、先ほどの祇園町の例であげた正統性、この町がいかにあるべきかの理念をつくり上げて共有化しました。何でもある町にしよう。もう一つ言えば、近江商人はそうだったという物語があり、これは強い求心力です。

### 勉強してお互いに協力し合う プラットフォーム

町の人たちが勉強して、お互いに協力し合うプラットフォームをどうつくるか。B2Sは協力関係がないとできません。観光も同様で、駐車場を経営する人など様々な人が必要で、1人で全部のサービスを提供しているわけではありません。協力し合って全体で何かをするのでないと駄目です。この協力は、放っておいても生まれてきません。

私は今、熊本県の天草市で起業家を育てる塾をやっています。最近、いつか地元に戻ってきて欲しいと思い、高校生も対象にしています。日南町や奈良県の明日香村、さらに復興の一助として岩手県でも起業塾をしていますが、せいぜいB2Cまでで、B2Sまではなかなか至りません。

その天草市は、ふしぎなほど起業に熱い町です。しかし、みんな一生懸命頑張るが、不思議なことに協力ができていません。私は、空回り地蔵をつくって、それを家に置くようみんなに提案しています（笑）。

### 地方創生と地域学習に必要なもの

地方創生には地域学習が必要です。そのためには、先述のまちづくり役場のような、「制度的なフレーム」が不可欠です。

そして、「既存のソーシャルキャピタル」を活用する。いきなり新しいことをやるのはまず無理です。例えばまちづくり協議会や青年団、あるいは今ほとんどない納税組合など、昔から

ある社会的な組織を利用する。

納税組合とは、固定資産税などを町内会長が集めて全て払うと町に還付金が戻ってくる制度があり、そのための組合です。その還付金で町はいろいろなことができるが、都会ではまず考えられません。誰がいくらもうけているかをみんな知っているから、税金を集めることができるのであって、個人情報の保護などは無関係の組織ですね。

また、「地域学習におけるビジョン」、町をどうするべきかのビジョンを持つことが重要です。それにより「危機感を共有化」ができます。さらに、「ビジョン重視のリーダーシップ」が必要です。

しかし、強調したいのは、「地域学習の成果を評価する第三者機関」が必要なことです。正確には第三者機関でなくともよいです。これについての事例を次に述べます。

### シーズとニーズのマッチングには いいものを見分ける目

クール宅急便は、氷点下ゼロコンマ何度かに保つことで、冷凍よりも新鮮な状態を保つことができます。冷凍は細胞を壊すため、凍るか凍らないかの、ぎりぎりの温度を保つ技術を氷温技術と呼びます。魚を新鮮に貯蔵するために、鳥取県で開発された技術です。

県の工業試験場に勤めていた山根昭美先生[1928-1998]が、この氷温技術を研究、開発しました。定年になって、この氷温技術を使って鳥取県で会社を設立したいと、私に相談にきました。そこで、私も協力することになり、いくつかの銀行に融資を依頼したら、全部断られた。定年退職したならもう、おとなしくしたらどうなどと返事されました。ビジネスはもっと若い子がやらないと駄目だなんて(笑)。

そこで新聞などメディアを訪問した。銀行が断ったから新聞がサポートして欲しいと言っても、関心を示さない。こんな難しい氷温技術を報道しても仕方がないと言われた。こうした経緯でビジネスにつながりませんでした。

それから8、9年後、山根先生もだいぶ元気がなくなっていました。そこにかつての部下が訪れ、境港市で開催する博覧会で氷温技術の展示をしたらどうかと持ちかけました。論文をべたべた張りつけた稚拙な小さなブースに、山根先生は毎日座っていましたが、誰も来ませんでした。

そこにたまたま通りかかった流通業界の方が展示を見て、すぐに理解します。これはすばらしい、この技術を事業化したいから売って欲しいと言いました。

そのとき、山根先生は体調を崩しておられました。そのため、「もう年齢も年齢だし、この技術を使っていただいて結構です。ただし1つだけ条件があり、御社だけではなく他の企業もこの

技術を使って欲しい」と言われた。これが今のクール宅急便の起こりです。

この事例は最たるものでしょう。「いいものをいい」と言える人がいなかったため、いい技術をビジネスにつなげることができませんでした。地方紙などのメディアや地域金融がいいものを見抜ける目を持つかどうかは、地方創生にとって極めて重要です。しかし、それを持っていないことが多い。最近、前中国大使の丹羽宇一郎氏は、地域金融の活性化を今回のアベノミクスの柱として検討したいと言われました。

それから、もう1つ言及したいのは、山根先生の部下たちです。定年後8、9年もたつのに覚えていて、博覧会のブース展示を持ちかけたのも偉い。組織の中で、山根先生は尊敬されるとともに、いい技術と理解されていたと思います。

しかし、組織を越えた理解は得られなかった。

今、地方が本当に困っているのは、いいものと悪いものを正しく評価する空気がないことではないかと思います。

### 地方創生に不可欠な リーダーシップの資質とは

最後に、リーダーシップの資質について述べます。(図8)

地域に求められるリーダーシップの資質は、まず「ミッションの唱導」です。黒壁スクエアの出島氏はこれを持っています。何を目指してどの方向に動かか、そのミッションを地域で共有化できるか。これがぶれたら駄目です。「おもてなし」は、ミッションがぶれません。ただし、何をもちて何をなすかの現場のプロセスは変えていく。いいものがあれば、素早く変える。しかし、多くの場合では反対になっていて、ミッションは明確ではなく、戦術にこだわってフレキシビリティが全くない。これは「おもてなし」の真反対です。

リーダーシップの資質

- ミッションの唱導
- 瞬時の動因 (人徳の蓄え)
- ほら吹き(レトリック)
- 矛盾の一手引き受け
- ユニークネスの創造
- ライバルづくり
- リスクテークング

図8 リーダーシップの資質

また、「瞬時の動因」をできるか。ビジネスのチャンスは何回もあるわけではなく、チャンスが来たときに、どれだけ人を集めることができるかが重要。人集めはなかなか難しく、日ごろからネットワークをしっかりと維持しておかないと、いざというときに人を集めようとしてもできません。つまり、人徳の

蓄えです。あの人のためなら動きたい、動かなければと思ってもらえるかどうかです。これがリーダーシップの資質です。

3、4はちょっと省略して、次の資質の「ユニークネスの創造」は、独特であるかどうか。

また、「ライバルづくり」は、仮想敵国をつくり、打倒何々とする。

リスクをとれるかどうかの「リスクテキング」も必要な資質です。

### リーダーシップで重要な「ほら吹き」と「矛盾の一手引き受け」

私の起業塾では、「ほら吹き」と「矛盾の一手引き受け」をリーダーシップの資質として勉強していただいています。「ほら吹き」とは、本当のほらではなく、最終的に実現できる、ほらです。つまり、後ろ向きの話ではなく、やる気になる言い方、レトリックの問題です。そのためには、多少風呂敷は広げたほうがいい。しかし、風呂敷を広げると、あるいは新しいことをしようとすると、矛盾が発生する。

例えば、地方でよくある、仲の悪い組合同士を1つにまとめる場合などでこの問題にでくわします。建設中の北海道新幹線の新函館北斗駅という駅名に「北斗」が入っています。新駅の駅名に関して、自治体がまともらなかった。自分の自治体名を駅名にしたいが、北斗駅では人が来ないだろうとなる。結局、知事が間に入って新函館北斗駅の名前で、合意を形成しました。「矛盾の一手引き受け」とはこういうことです。

組織の合併問題では、得てして境界条件が問題になります。相手が境界条件を明確にしてくれれば、こちらは意思決定できると言い、相手も同じことを言います。

京都大学の工学部と経済学部が一緒になってビジネススクー

ルをつくる時もそうでした。工学部の先生は境界条件の明確化を求め、仕方がないので納得しそうなぎりぎりの境界条件を伝え、ここまでならできると聞く。次に経済学部へ行くと、違う境界条件があがる。その両方の境界条件が矛盾して、困りました。しかし、そこから勝負です。その矛盾を克服して突破するには、新しい仕掛けや制度を考えなければいけません。要するに、矛盾があるなら弁証法的解決が必要になってくる。

リーダーは、矛盾が起きたときに、しばらくそれを自分の中で受けとめ、ほらを吹く。いっぱい持っている舌を使い分け、その場その場でレトリックを駆使して、もつれないようにとりまとめて行く。これがリーダーシップの資質です。

### 本日のまとめ

本日のまとめは、B2Sをどう地域でつくり上げていくか、です。それは、新しいまちづくり法人など、1つのステージをつくり上げることでありますが、冒頭で述べたように、日本人はステージに上がってしまうと、そのことに全く気づかない。新しいものをつくるにはステージに上がったたり降りたりを繰り返さないとはいけません。それには、つくったステージを降りて、下や横から眺める客観性の能力が求められます。それが、認知的正統性を生み出す大きな原動力になるのです。

ただ、この落とし穴に私もしばしば陥ります。日本人がこのステージを降りたり上がったたりするのは非常に難しい。気がつくくと上に乗っていますが、そこから距離を置いて眺めるようなゆとりを持ちたいと思います。

本内容は、2015年4月23日に開催された国土政策研究所における講演をまとめたものです。