

第3章 まちづくりのなかの「人材」

～まちづくりのなかで望まれる
リーダー像とリーダーシップ～

鈴木 隆男

中小企業診断協会 東京支部

1. リーダーとリーダーシップ

(1) まちづくりの変化と新しいリーダー
まちづくりの潮流は、高度成長期・バブル期の行政主導のものから、特に改正中活法では、「地域・地域コミュニティの再生」へと視点の変更されました。商店街活動、景観・遺跡・遺構の保存、住民福祉などの住民活動のなかから多くのリーダーが生まれています。まちづくりリーダーとは、市民や住人のなかから現れた自らの「まち」を治める代表です。本稿は筆者がまちづくりに携わる方々をインタビューした経験から、診断士の目を通じてまちづくりを捉えたものです。

(2) 望まれるリーダー像とは
従来のリーダーは、「町内会長」のように、地元の有力者が多く、一般的に行政の意向に沿う形で住民と行政の間に立ち利害関係を調整してきました。現在は、戦後民主主義教育を受けた新しい世代層の市民や住民のなかから、自ら率先して民主的な手法を用いながら、まちづくりを行うボランティア的な実践家が誕生しています。リーダーは、まちの発展のため「無私」の心で活動します。市民や住民の意向を反映しつつ、ときには行政と対立、ときには協調しながら、市民や住民の利益を守り、率先して調整活動を行います。

(3) リーダーシップの発揮

リーダーシップが発揮されるときは、リーダーの生き方や価値観と地域での社会的問題が相互に作用したときで、経験や知識より動機付けが重要です。リーダーとなる素地として、経済的・時間的余裕と一度は生まれ育った地域共同体を離れて異なる地域社会に所属した経験があることの2点があげられます。これらの余裕がまちづくり活動への時間的な束縛を解き、異なるコミュニティに所属した経験が現在の置かれた立場を客観的にみる目を養うこととなります。その結果、今まで常識と考えられていたことに疑問を持てるようになります。地方で活躍するまちづくりリーダーの多くは、一度は都会に出て都市型コミュニティに身を置くことで、自分が生まれ育ってきた地縁・血縁的な共同体との世代間や地域間の隔たりを感じたことなのでしょう。この落差がリーダーへの覚醒を呼ぶのかもしれない。

このようなリーダーの1人として、新潟県村上市の町屋再生プロジェクトで知られる村上商人会の吉川会長があげられます(事例1)。

事例1 「お人形さま巡り」、「屏風めぐり」を開催中心市街地に賑わいを取り戻す 【村上町屋商人会の活動】

村上市では、行政による中心商店街通りを拡幅する大規模近代化計画によって、村上らしいまちの佇まいと町屋は存亡の

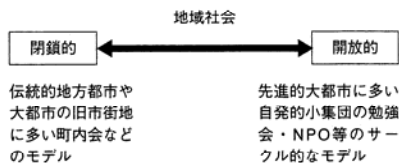
危機に立たされていました。平成10年「村上町屋商人会」を結成、町屋での「人形さま」、「屏風」の展示、「町屋再生プロジェクト」、「黒塚プロジェクト」などを展開しました。この運動の中心人物が東京で働いていて家業を継ぐために村上に戻った吉川氏です。彼は、全国町並み保存連盟の会長に会い、近代的まちづくりをして成功したところはないといわれました。そして、はじめてその価値、村上の町人町屋の重要性やまちのよさに気づき、仲間の中で共鳴が起き、目的達成に向けて行動をおこしました。
 (参考：まちづくり研究会2006年11月、新潟県村上市での視察研修)



村上町屋商人会 お人形さま巡りの様子

(4) リーダーとサブ・リーダーの関係
 リーダーは、その行動が評価されるため、所属する組織の人々に明確な方向性と共通の価値観など具体的な将来像を示すことが必要です。リーダーと協力して補佐役を務めるサブ・リーダーの役割もきわめて重要です。サブ・リーダーは、活動のなかにおいてリーダーを支援するとともにそれぞれの分野においてリーダー的能力を発揮し、賛同する商業者や地域住民等を中心に活動団体を形成します。

図1 地域社会(コミュニティ)のイメージ



サブ・リーダーは、場面によってはリーダー以上の能力を発揮することがあり、リーダーとの関係は相互補完的といえます。

2. リーダーの誕生と成長

(1) リーダーが誕生する地盤

自発的小集団は、個人的な「さま」を重視、個人の嗜好性の活かせる新しい型の組織です。

まちづくりには、この自発的小集団が多く見受けられます。その特徴は、①活動が自立的、②目的が非報酬的、③日常生活とは異なる行動を行う、④既存組織と関わりながら、常に常識的思考を変え、⑤活動の集権化を排する、⑥地域的に公式・非公式組織間のネットワークを多様に形成する、等があげられます。この自発的小集団から、新しいタイプのリーダーが誕生し、NPO・勉強会活動を基盤として活動します。戦後世代以降の世代は、特に組織嫌いの傾向が強く、伝統的地域共同体との関わりを避ける形で、新しい人間関係を求めて活動する人が多く現れることで、多彩な多くの自発的小集団が発生しています。

(2) リーダーを支える仲間型組織

商店街等を想定した組織論に仲間型組織と所縁型組織があります。町内会・自治会を所縁型組織、自発的小集団を仲間型組織と位置づけることができます。

まちづくりにおける仲間型組織は、外部開放性が高く、仲間との上下関係や「しがらみ」が少なく活動的で、同じ目的や価値観を持つ仲間と運営され、リーダーを支えています。また「よそ者」と呼ばれる外部の協力的な人を受け入れることが容易となります。

(3) リーダーの成長と勉強会・NPO

リーダーの成長の場として、勉強会やNPOは欠かせません。ここでは、まちの忘れ去られたよさや資源の再発見・再確認という作業が行われます。そのまちのよさに気づき、仲間の中で共鳴が起き、まちづくりに向けた協働がはじまりますが、その過程ではさまざまな障害があります。特に若い世代が、表舞台

に出るまでは、知識の集積が必要で、その知識が堆積し醗酵し行動に移されるまで時間がかかります。その例に、まちづくりの成功例として高い評価を受けている長濱のまちづくりがあります。

事例2 博物館都市構想のもとで進められるまちづくり

【滋賀県長濱のまちづくり】

昭和50年代から郊外化が進み、街中から人が姿を消した長濱では、郷土の生んだ偉大な思想家、西田天香の教えを学ぼうと当時30代前半の青年たちが集まりました。市役所、商工会議所、銀行、民間企業、自営業とさまざまな人が、教えを理解するだけでなく、それを今の時代にどう活かすかを考え、議論しました。それが共通の価値観となり、10年後、黒壁の取壊しや大型店の郊外出店計画を機に、活動を開始しました。しかし、それまでの道のりは順調ではなく、紆余曲折があり、現在への成功へとつながっています。



黒壁1号館と北国街道

(4) まちづくりリーダーの役割

まちづくり活動のなかで人が成長しますが、そのキーワードは、ネットワークです。このネットワークの基礎には、自立的人格を有した人と人の身の丈に合った柔軟な組織の存在があります。まちづくりでは、参加する主体が多様であり、全体として多様な事業が行われることから、各参加主体での方向性や価値

観の共有化が重要になります。リーダーは、まちづくりの方向性を示すとともにメンバーの価値観の共有化を促す役割をします。

3. 診断士が関われるまちづくりとは

われわれ診断士がまちづくりに関わる場合、人材の育成、参加ルールづくり、人と組織のコーディネート、イベントや新しい事業の提案、等があげられます。診断士には、リーダーを創り出すことはできません。しかし、公的機関のアドバイザーとして、個人として診断士の知識を活用してまちづくりリーダーを支援することができます。「わかっている」人から「行動する」人へ、変わっていくことを支援することが重要と考えます。

(1) 立場を明確にする

診断士が、まちづくりリーダー等と接する場合、それが公的機関からの依頼であれば、その立場を明確にします。まちづくりリーダーの多くは、個性豊かな方々で、まちづくり活動そのものが「生き方」といえ、この部分にふれることはできません。あくまでもリーダーやまちづくりに関わる人たちの知識として不足する部分を補うことです。そして、つねに公平な立場を保つことが必要です。

(2) 問いかける

なぜ、まちづくりが必要なのか。まちがよくなれば、自分たちが経済的にも心も豊かになれるという視点が重要です。そのための場所づくり、コミュニケーションの円滑化が必要です。コミュニケーションの場では、民主的な手法を確立する必要があります。これは公平な立場にある診断士の仕事です。

(3) 相手の属性を把握する

まちづくりにはさまざまな人が関わります。町会や自治会の会長、NPO関係者、企業に勤めている方等、年配者や若い方や女性等さまざまです。差別をするわけではありませんが、それぞれ対応が異なると考えます。そして、それぞれが求めるものも異なります。と

くに若い方や新しい組織に属している方は、新しい情報や知識を得たがります。多彩なネットワークを形成できる診断士は、新しい情報や知識を提供することができます。

(4) 参加ルールづくり

多様な人が集まるまちづくりでは、参加ルールをつくる必要があります。まず①参加は自由とし、義務感を感じてではなく、面白いと感じられる場とし、継続と参加者の増加を可能にします。②肩書きではなく、個人の立場で参加・発言をし、独創的・創造的な意見が出しやすい場をつくります。③自らの手で実現可能なことについて話し合える場を創造し、他力本願の発言には注意を促します。参加ルールづくりは手段で、まちづくりに参加するすべての人のコミュニケーションを円滑にします。診断士としては腕のみせどころです。

(5) 参加者の共通認識をつくるSWOT分析

多様な人が集まるまちづくりでは、SWOT分析を採用して参加者の共通認識をつくります。内部要因として強み(S)：優位性のある点、弱み(W)：劣っている点を、外部要因として機会(O)：発展的可能性、脅威(T)：危惧すべき事態を、それぞれ確認するとともに、メンバー間で認識します。共通認識をつくることで、価値の共有化が可能になり、まちづくりの大きな推進力となります。ただし、その状況に合わせて、その手法を工夫する必要があります。診断士の得意分野といえます。

(6) 間違いを正す勇氣

まちづくりは、長い時間をかけて行われます。無私の心で活躍していたリーダーが、脚光を浴びることで名声家に変節したり、まちのルールを壊す人が出るかもしれません。何が悪くて何がよいのかは難しい部分もありますが、それを整理し、気づかせるのも診断士の仕事ではないでしょうか。

(7) 悪い報告は最初に

最近、企業では不正が発覚することが頻繁

に起きています。まちづくりは、心地のよい響きに聞こえますが、企業のマネジメントと同じと考えています。まちづくりのなかでも失敗等が頻繁に起こりますが、それを糧として、新しい段階に進むことができます。そのためにも、失敗を隠さない、リーダーが自ら率先して悪いことも仲間に対して報告する、そのような風土・体質をつくり出さなければなりません。これもマネジメントに詳しい診断士の仕事です。

(8) 最善の結果を出す

診断士は、まちづくり全体に関わることが少ないため、全体を俯瞰することはできません。そのためにも、依頼された仕事、関わる事業の性格・位置付け等を明確にする必要があります。人材育成では、効果が短期間ではっきりと表れることはありません。そのためにも、各個人の立場等に留意しながら、効果が最大限にあがると考えられる方法をとる必要があります。リーダーは行動が評価されますが、診断士は結果がすべてです。

4. おわりに

まちづくりは人づくりといわれるように「人材」がすべてです。ここでの掲載事項はインタビューや調査等から得た経験をもとに書いていますが、診断士としてまちづくりに携われることに、面白さを感じています。

〔参考資料〕

『都市型社会のコミュニティ』 奥田道大著 頸草書房 1993年
『まちづくりの中の小売業』 石原武政著 有斐閣 2000年

鈴木 隆男

(すずき たかお)
1951年東京生まれ、1975年立正大学史学科卒。老舗食品製造販売会社入社、商品・在庫・仕入管理を担当、98年一級販売士合格、01年中小企業診断士合格、02年全国商店街振興組合連合会研究員に就任、「商店街と地域連携に関する調査事業」、「商店街等活性化事業調査」報告書のとりまとめを行う。現在、(社)日本販売士協会広報委員会委員

