

第2章 まちづくりにおけるひとづくり

東京支部中央支会 市原 実



1. まちづくりは「ひと」づくり

今や全国各地が元気をなくしています。このような状況下でも、頑張っている地域が数多くあるのです。その地域で共通しているのが、その地に「ひと」がいることです。つまり、中心となって活動する「ひと」がいるのです。この場合の「ひと」は民間人です。

「まちづくりはひとづくり」とよくいわれていますが、そのとおりで、「ひと」こそまちづくりの担い手なのです。

まちづくりは、簡単にはいきません。多くの困難や課題を解決していかなければならないのです。これらの解決をしていくのも、「ひと」の力にほかなりません。

まちづくりためにはいくつもの過程があり、これらにはすべて「ひと」が関係しています。人と人がかかわれば、考えや置かれている状況の違いが、問題の解決をより困難にします。

「ひと」にかかわる問題を解決できるのも、また、「ひと」なのです。したがって、まちづくりをするには、まず、「ひとづくり」をせねばならない、というわけです。

診断士は、総合的に知識や経験を有することから、この「ひとづくり」に大きな役割を果たせるものと思っています。

2. 「観光カリスマ」にみるまちづくり

(1) 「観光カリスマ」とは

この制度は、平成14年に開始され、最初に12人が選ばれました。その顔ぶれを新聞報道で知って、この方々は「観光」ばかりではなく、「まちづくり」の主導者であることに気づいたのでした。

それ以来、私は「観光カリスマ」の方々を訪ね、話をうかがうということをはじめたのです。全選任者を訪問し、その取材内容を「観光カリスマ百選」という本にまとめました。

(2) 「観光カリスマ」のまちづくり

「観光カリスマ」に選任された100人は、自ら実践して、よい結果を出している方々でした。実際に、入り込み客数を増やしたり、宿泊者数を増加させたりしています。「観光カリスマ」は、「観光」の面だけでなく、地域を元気にする役割も果たされたのでした。

3. まちづくりの人材

(1) まちづくりの人材例

まちづくりのための「人材」とは何かを表すために、「観光カリスマ」の事例で、検証してみました。

①滋賀県長浜市：笹原司朗さん

長浜市は、郊外に進出した大型店の影響などで、中心街が極端に寂れてしまっていまし

た。笹原司朗さんはその姿をみて、何とかこの地域の賑わいを取り戻そうとした人です。かつての青年会議所の活動メンバーと資金を出し合い、市役所や金融機関の協力を得ながら、㈱黒壁を立ち上げたのです。第3セクターのまちづくり会社の実質の責任者として、自身の倉庫会社の経営をしながら、無給で㈱黒壁の運営に当たったのです。そして、イタリアなどから輸入ガラス製品の販売がヒットし、その後、さまざまな施設を整えて、奇跡的に賑わいを取り戻しました。

笹原さんは、中心街の疲弊に責任を負う身でもなく、また、誰に頼まれたわけでもないのに、自分の意思で、この地域のまちづくりにかかわったのです。

長浜市の中心街を生き返らせた笹原さんの評価は、「強力なリーダーシップ」の持ち主でした。

②長野県小布施町：唐沢彦三さん、市村良三さん

小布施のまちづくりのきっかけは、葛飾北斎の肉筆画を収蔵した「北斎館」の開館に始まります。

平成元年に、町長に選出された唐沢彦三さんは、「うるおいのある美しいまちづくり条例」を制定して、町の美観づくりを開始しました。さらに、日本画美術の「中島千波館」を開設するなど、町の風情を向上させていったのです。

他方、民間会社役員の市村良三さんはいとこなどとともに、景観を重視して、地域の「修景事業」を行政と協働で実施しました。自宅を移設して、公共広場をつくることにも協力しました。

今や、小布施町は、「栗菓子と北斎のまち」として、観光面でも有名になりました。官民一体型の成功例です。

唐沢さんは、「先見性のある企画力」、市村さんは、「困難を克服しての実行力」を評価すべきと思っています。

(2) 「観光カリスマ」にみる人材

「観光カリスマ」の100人とは、いったいど

んな方々なのでしょう。人材の宝庫であることは、間違いのないところです。

この100人に共通する特徴から、「観光カリスマ」の要件を集約してみました。

「観光カリスマ」の優れた要件

- ①目的に向かって、強い信念を持つ
- ②独自のアイデアを産み出している
- ③ほかの人を引っ張るリーダーシップ
- ④困難に当たっても、途中であきらめない
- ⑤他人にやさしく、ホスピタリティが豊か

「観光カリスマ」に選任された方々は、優れた能力を持たれています。しかし、最初は変わり者扱いをされたこともあったということです。その後、よい結果を出したことで、評価が変わった人もいたのです。

4. まちづくりのための人材要件

まちづくりに取り組む人の評価は、さまざま角度からなされるものです。

しかし、あらゆる能力要件が備わって初めて、まちづくりの人材に該当する、というわけでもないのです。

すべての能力要件が備わってなくても、ある部分での要件、たとえば他の人を巻き込んで実行する力があるとか、アイデアが抜群で企画力がある、などのような、秀でた点で評価されることも必要だと考えます。

このようなことを前提に、人材の要件を5つに絞ってみました。

(1) 情報収集力

まちづくりは、実に複雑怪奇な世界といえます。さまざまな規制や行政指導が絡んでくるため、まず情報を集めて、分析することから始まります。情報はできるだけ多く、しかも、新鮮なことが大事です。そのために、人的ネットワークを強くする必要があります。

(2) 企画力

集めた情報をもとに分析をして、どのよう

な取組みをしていくのかを考え出すことです。企画・立案していくわけですが、これも「ひと」が考えることとなります。

与えられた条件の中で、よい事業をしていくには、企画力に負うところが大きいでしょう。企画のよし・悪しは、その後に大きく影響します。基幹的な能力要件といえます。

(3) コミュニケーション力

しょせん、まちづくりは、1人ではできません。いかに多くの人に理解・協力をしてもらえるかが、勝負の分かれ目になるのです。

そこで、必要なのは、関係者間の合意形成力と、協働を開始できるコミュニケーション力といえます。

(4) リーダーシップ

リーダーシップには、2つの方法があります。それは、民主型と専制型です。民主型は関係者の考えをくみ入れながら運営していく方法で、専制型とはいわゆるワンマン的運営です。

実は、どちらも必要です。しかし、物事を進める場合、特に困難を伴う場合は、専制型もやむを得ないのです。そして、平穏状態になれば、民主型に転換していくことがふさわしいのです。リーダーシップはまちづくりにおいて、大きな能力要件です。

(5) 耐力

「耐力」という言葉は、辞書にはありません。いってみれば、困難に打ち克つ耐久心です。失敗しても、最後まであきらめない気持ちを持ち続けることを、「耐力」としました。

まちづくりは、「困難や課題のデパート」といわれるほど大変の連続です。香川県高松市の丸亀町のまちづくりは、なんと20年余の年月を要しています。このような超長期にわたるまちづくりもあるわけで、「耐力」も大事なのです。

5. ひとを人材に育成

人材を得るために、即戦力となる人をスカウトするなどの方法もあります。今の時代に

は合っているかもしれません。その理由は、人材育成には、時間とお金がかかるからです。「それまで待てない」という事情があるため、スカウトも当然あり得ます。

ただ、スカウトしてきても、それは一時的措置です。いつかは、自前で育てなければならぬのです。「地元育成」が望ましいのです。

(1) オン・ザ・ジョブ・トレーニング

この方法は、企業が新人研修をするときに、座学などの講習だけでは、実戦力がつかない。そこで、先輩社員に同行して、実務を体験しながら、マンツーマンで教えるを受けるという方法です。

この方法にヒントを得て、まちづくりのための人材育成を図ろうとするものです。実際には、各種の団体などで、まだ役員などをあまり経験していない人を選抜して、ある役割を引き受けてもらい、現在の役員が指導しながら進めるという方法です。見込みのある人は、思い切って重責を担当させ、「ひと」として育成を図る方法がよいといわれます。

「うちの組織には、人材がない」といって、いつまでも役員が現職にとどまるケースが見受けられます。人材を育成するのも、現役員の責任です。「役職がひとを育てる」ともいわれるように、役職交代こそ、人材育成法です。

(2) 外部研修などに派遣

日本各地で、さまざまな研修の機会があります。その研修に、育成したい人を派遣するのもよい方法です。

たとえば、次のような無料の講座があります。ただし、交通費・宿泊費は参加者負担です。

- ・(独) 中小企業基盤整備機構：中心市街地などを実地見学し、現地関係者の報告を聞くことができる「まち元気・現地研修講座」。
- ・(財) 地域活性化センター：地域づくりを体系的、実践的に学ぶ「全国地域リ

ーダー養成塾」。年間講座。

・(財)電源地域振興センター：電源地の関係者に限定されますが、「地域資源を活かした観光まちづくり戦略」講座など多数用意されています。

・(財)えひめ地域政策研究センター：地方の実例。ここでは、「地域づくり人養成講座」を開設しています。

このような講座では、多くの場合、交流会が開催され、他地域との情報交換もでき、新たな知人を得ることも可能です。

(3) 外部の先進地の見学

やはり「百聞は一見に如かず」といわれるように、まちづくりの優れた事例を見学することも効果があります。しかも、ただみるだけでなく、関係者の話をうかがうことが大事です。おそらく、成功だけではなく、失敗談も聞かせてもらえると思います。

(4) 他地域から、ゲストを招く

先進地の事例を、先方からお出かけいただき、話をうかがうことも方法の1つです。

この場合は、事前に先進地の資料などを入手して、準備をすることが効果的です。

6. 診断士のかかわり

診断士は、さまざまな形で「ひとづくり」の役割を果たせると思います。

その理由は、2つの能力を有していると思われるからです。1つは、個別対応できる知識・スキルを持つこと、もう1つは総合的に物事を進めるコーディネート力を持つことです。

そのような点から、具体的対応例を挙げてみます。

(1) 講座などの講師役

診断士は、その専門分野に応じてまちづくりの知識・スキルを有しています。まちづくりは、ハード面とソフト面の両方があります。ハード面では、たとえば地域の再開発など、

ソフト面では、ポイント制度の導入など、数多くのテーマがあります。

そのテーマに沿って、まちづくりの人材を育てるために、その講師役を果たしたいものです。

(2) 個別具体策の相談相手

まちづくりには、つねに難問が次々と押し寄せてきます。その対応に、まちづくりの関係者は頭を抱えます。そのようなときに、的確なアドバイスをするのも大事な役割なのです。

もちろん、問題が発生しないように、事前の展開方法についての相談も重要です。

まちづくりの関係者にとっては、その一連の行動は、先見力や問題対応力などが、大きく成長していくきっかけになると思われます。

指導を必要とされなくなったとき、「ひと」が育ったときなのです。そのときが、診断士としてのいちばんの喜びといえます。

(3) 講座などのコーディネートを実施

各種の組織では、人材育成講座を自前か、あるいは有料公開で、実施しています。

そのような講座・研修の企画・運営を担当することも考えたいものです。

診断士の持つ総合力が活かされるよい機会です。この場合、月並みな提案では期待に応じられません。最新の情報を盛り込み、しかも興味を引く内容が必要です。この方法は、もっともやりがいを感じる仕事の1つです。

ぜひ、いずれかの方法で、ひとづくりの役割を果たしてほしいと思います。

市原 実

(いちばら みのる)

慶応義塾大学法学部卒業。丸善奨励勤務。商業施設の新規出店の企画を担当。昭和61年中小企業診断士登録。長崎総合科学大学教授。山梨県立大学教授を経て現在は、まちづくりコーディネーター。

