

〈研究論文〉

小さな拠点・地域運営組織における 有効なマネジメントに関する一考察

黒澤 武邦 ・ 松田 弘行

【要旨】

本研究は、政府が推進している政策「小さな拠点・地域運営組織の形成」に着目し、地域取り組みを有効にするために必要な考え方（論理構造）を明らかにすることを目的としている。研究方法としては、まず、地域構成員の関心を尊重するあり方と目的を重視するあり方の2つをマネジメントの重要要素とした（仮説）。また、組織の成功循環モデルに取り上げられる関係の質、考え方の質、行動の質及び結果の質に焦点をあて、これらの機能の有無を事例検証した。結果として、内閣府において先駆的取り組みとされた研究対象の事例（福井県小浜市・中名田地区）にあっては、2つのマネジメントの重要要素及び、組織の成功循環モデルに取り上げる関係の質等の4つの質が確保され、機能していることが確認できた。加えて、本研究にあっては、地域構成員の地域との関わり方で形成・変移する心象への影響要素についても含めなければならないことが分かった。

キーワード：小さな拠点、地域運営組織、マネジメント、小浜市

1. はじめに

本研究は、少子高齢・人口減少社会において政府が推進している政策「小さな拠点・地域運営組織の形成」ⁱに着目し、地域の人たちが地域をより良くしようとして、地域のための成果を求める組織立った取り組み（以下、「地域運営マネジメント」という）に関して、その問題意識を深掘りし、地域運営マネジメントの有効性を左右する重要要素（以下、「地域運営マネジメントの重要要素」という）を明らかにすること。さらに、内閣府において先駆的取り組みとされた事例の中で、有効に展開していると捉えることのできる事例の現場では、具体的にどのような取り組み方が地域に有効性をもたらしているのか。それらの行動（要素）を、全体としてどのような考え方で捉えると判りやすいのか。地域取り組みを有効にするために必要となる考え方（論理構造）を捉えようとするものである。

なお、本研究は、先に、地域が主体的かつ持続的に展開できる新たな枠組みと展開の仕方を明らかにすることを目的として、「取り組みを成功裏に導く段階的行動パターン」等を導き

出した「小さな拠点・地域運営組織づくりの在り方に関する一考察」ⁱⁱ（以下「先行論文」という）に引き続く論考である。

先行論文においては、まず、内閣府により先駆的とされた取り組みに関して、マズローの「欲求の階層」をベースに、新たな取り組み類型として、「4つの階層区分」（生活と利便、交流と活動、財源支援等、未来づくり）とその構成要素を設定した。次に、当該階層区分の充足の有無で3つのグループ区分を見出した。そして、地域取り組みが有効となるためには、当該「4つの階層区分」を、段階的に満足しようとする志向性を持つことが必要であること。さらに、これを実質的に有効に展開するに当たっては、コミュニティ活動（交流と活動）と目的行動（財源支援等）の2つを基本ベースにして展開されるものであることを導いた。加えて、「取り組みを成功裏に導く段階的行動パターン」に沿って取り組む際の地域構成員の心情を明らかにした。本論文においては、この心情の展開を、段階的な心象の形成・変移としての「4つのステップ」として用いている。

その考察の展開プロセスとして、まず、小さな拠点・地域運営組織の取り組みに関して、一般的な組織マネジメントの観点から、その課題や問題意識に関する現状認識を提示する。また、地域取り組みにおいて共有する地域のあり方・考え方の考察を通して、本研究で求めようとするテーマの問題意識の領域を設定する。その問題意識のもと、地域取り組みにおいて捉える必要のある地域運営マネジメントの重要要素を明らかにする。

次に、実践の現場で展開される取り組み事例として、先行論文において「取り組みを成功裏に導く段階的行動パターン」の特徴を持つグループの中から、運営規模として小規模で運営する福井県小浜市・中名田地区「田村のゆめづくり協議会」の実践例を取り上げる。その取り組みの現場で展開される具体的な“打ち手”の特徴から、取り組みに有効性をもたらす可能性のある行動連鎖を引き出す。また、地域として様々な問題を抱えながら、新たな地域取り組みの筋道を模索して、地域の現状に変化をもたらそうとするリーダー群と、その変化の担い手であり、受益者でもある地域構成員との関わり方を有効に構築するための取り組み方について分析・考察する。

2. 研究の位置づけ

2.1 先行研究

小さな拠点・地域運営組織に関して、特に組織のマネジメントの視点から先行研究についてレビューする。

まず小さな拠点・地域運営組織の現状について把握する。今井（2020）ⁱⁱⁱ は、内閣府地方創生推進事務局による「令和元年度小さな拠点の形成に関する実態調査」の調査結果データをもとに、小さな拠点に関して小中学校区による集落規模や生活関連施設について分析、考察している。小さな拠点でも市町村役場の本庁（支所）所在地など、アクセスなどの条件に恵

まれた地域では比較的人口が多く、生活関連施設も揃っている一方、大多数は暮らし続けられる地域をつくっていけるかどうかの正念場にあり、今後も集約化を図る必要があると考察している。さらに地域運営組織の主な活動の上位5つは「祭り・運動会・音楽会などの運営」、「公的施設の維持管理」、「広報誌の作成・発行」、「高齢者交流サービス」、「体験交流事業」であるが、より詳細な分析の必要性を指摘している。

地域振興の一環として全国に整備されてきた道の駅は、立地場所等の条件により小さな拠点としての役割を果たしている。山本ら（2018）^{iv} は、農山村地域の振興策として建設されている道の駅について、その形態は観光・食彩館拠点と、小さな拠点としての生活拠点に大きく2つに分けられると指摘している。特に過疎地域の小さな拠点として位置づけられる道の駅は、日常雑貨や食材・惣菜の少量多品目を取り扱うなど地域住民の生活を支えるコンビニ的な役割を担っており、採算性や運用資金の調達が課題であるとしている。

小さな拠点の存在はその周辺部との関係性も重要になってくる。山根ら（2016）^v は、国土交通省が提唱している「コンパクト＋ネットワーク」の地域構造の観点から道路ネットワークに着目して「小さな拠点」の利用実態と存立可能性について茨城県常陸太田市の住民の交通行動を例に分析している。道路ネットワークが高度に発展した現代においては一見生活が不便に見える地域であっても中心市街地や周辺的大型商業集積地へのアクセスすることも容易である場合もあるため、行政が小さな拠点であると認識していても住民の利用は少なく、存立しえない可能性がある。他方、地域によってはより小さな拠点でも存立する可能性がある」と指摘している。

組織運営に関しては、自治体側の視点からの研究がある。茂森ら（2017）^{vi} は、小さな拠点の形成に公民連携すなわち PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）の導入の可能性について VFM（バリューフォーマネー）の試算を用いて考察している。PPP を実現するために自治体は、①庁内に一貫した対応体制の構築、②PPT 推進に関する基本方針の整備、③自治体保有の活用可能な資産の情報公開、④活用のアイディアを持っている民間企業との対話などに取り組むべきであり、難しい状況も予想されるので個々の自治体の取り組みを支援するためのプラットフォームの構築もあわせて提案している。

以上のように、小さな拠点・地域運営組織の具体的な運営のあり方についての研究はほとんどみられない。ビジネス分野では企業の組織運営論は多数存在している。しかしながら、営利組織でもなく、行政組織でもなく、また NPO でもない小さな拠点・地域運営組織についてのマネジメントについてはあまり論じられていない。そこで本研究では、あまり検討されてこなかったマネジメントのあり方について分析・考察を試みるものである。

2.2 ビジネス・マネジメントの視点からの地域取り組みに関する現状認識

多くの日本企業がビジネス構築・展開において、総合力の発揮による成果の獲得に苦慮している。内外の経営戦略に数多くの知見を持つ伊丹（2018）^{vii} は、日本の成長のなさは際立っ

ているとしている。そして、その最大の要因を、日本の企業と国民の両方に成長への心理的エネルギーが不足しているからではないかとしている。また、同氏は、企業経営の様々な失敗を分析する中で、戦略のきわめて重要な部分が、現状からありたい姿へと変革するためのシナリオであるとしている。さらに、守島（2007）^{viii} は、人材マネジメントは企業の経営機能だから、戦略達成のための資源としての面があるが、同時に、人の視点も持たなければならない。人は人間としての価値を認めてくれ、それを高めるための投資をしてくれる企業で、働く意欲が高まるとしている。

これらの要素を、地域取り組みの視点で捉え直すと、一つの側面として、共有目的を形成できて、そこにたどり着くための姿を、時間概念を持って共有できていること。もう一つの側面として、地域の人たちの関心が積極的に受け止められながら、側面支援を受けて、地域のために頑張っているという姿が思い浮かぶ。

地域において、目的と具体的な目標を持って取り組みを進める際には、企業ビジネスの場合と同様に、関連情報を収集しながら、目的や目標と状況とのギャップを克服して、成果を出すためのマネジメントが必要となる。さらに、地域の現状を勘案すると、限られた資源の中で制約の多いマネジメントが必要となっていると認識している。

仮に、地域において一定の目的行動をとる場合に、上述の2つの要素を運営マネジメントに反映できない場合、結果として、構成員の関心から離れた取り組みが進んでしまう。また、目的や関心が発生する状況が共有されないことから、新たなあり方に向かうために克服すべき課題がスルーされてしまう。いずれの場合にもその結果は地域にとって有効なものとはなくなる。

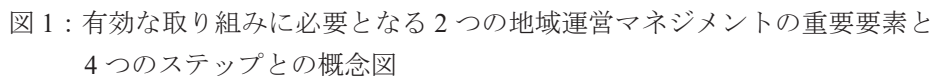
成果の獲得を前提として集団で目的行動を取り続ける企業ビジネスとは異なり、目的活動を常態とはしてこなかった地域取り組みにおいて、現在地域がおかれている様々な不都合を克服し、それらを目的立てして、有効に展開するために必要な考え方（論理構造）が明らかにされる必要が急務であると考ええる。

3. 地域運営マネジメントの重要要素

3.1 2つの地域運営マネジメントの重要要素

第2章（2）においては、目的行動のマネジメントにおいて、現状からありたい姿へと変革するためのシナリオが重要であるとする点。また、人の価値を尊重して、働く意欲が高まるマネジメントが必要であるとする2つの見解を揚げた。そして、先行論文においては、地域取り組みを実質的に有効に展開するに当たっては、コミュニティー活動（交流と活動）と目的活動（財源支援等）の2つを基本ベースに展開されるものであることを導いた。加えて、地域構成員の心情が「4つの階層区分」（生活と利便、交流と活動、財源支援等、未来づくり）を段階的に志向し取り組を進める際、4つの段階で変容することを捉えた。本論文において

以上を踏まえ、前章(2)のビジネス・マネジメントにおいて重要とされる2つの要素並びに、先行論文で導いた地域取り組みを有効にするための基本となると考えた2つの活動(コミュニティ活動及び目的活動)から、地域が健全に存続するためには、関心を尊重するあり方と目的を重視するあり方の2つの要素を、地域運営マネジメントの重要要素と位置付けることができるものとする(仮説)。その関連性の概念を図1に示す。



これら4つのプロセスを満足して展開するには、地域取り組みへのきっかけと求心力を与える「関心を尊重するあり方」と、地域のみんな事として取り組むための意味づけと一貫性

をもたらす「目的を重視するあり方」の2つが大きく関わっているものとする。この2つの要素の持つ意味に関して次の通り詳述する。

まず、関心を尊重するあり方に関しては、地域の主権者でもあり、生活者（地域経営の受益者）でもある構成員個々は、暮らし方やその考え方が各々違って、その関心の違いが多様であることが前提となる。他にとって変わって得ることのできない地域の状況に関する重要な情報をもつ地域構成員の関心が多様であることが、地域のあり方や取り組み方に広がりや可能性をもたらす。その多様性を取り込むプロセスがあつてはじめて、地域としての取り組みに納得感や求心力が生まれ、その後の取り組み方を有効にする流れをつくる。それゆえに、地域のありたい姿(目的)へと収斂するための立ち上がりとして、地域構成員の多様な関心を尊重することを、地域の総意としてその後の意思形成プロセス及び具体的な行動を有効にするための重要な展開起点に据えなければならないということである。

次に、目的を重視するあり方に関しては、地域で共有できる考え方や協調行動が形成されることにより、立場や利害の違いを乗り越えて、地域取り組みの基礎集団として、ありたい姿(目的)を共有することができるようになる。そこから、具体的な取り組みが組上に載り、持続的・段階的に取り組み目標を設定し、構成員同士で役割分担・協働できるようになる。そして、取り組み成果の曲折を踏まえながら、ありたい姿(目的)に向けた、健全な取り組み活動が地域で展開されることとなる。ありたい姿（目的）を求める行動は、地域の取り組みの持続性及び健全性に大きく影響して、成果を左右することから、取り組み展開の重要軸であると考えられる。

なお、マネジメント全体の有効性を考えた場合、健全で生産的なコミュニケーションが重要であり、目的の共有、目的達成に向けた段取り、目標の設定等々の形成プロセスにおいて、一人ひとりの役割と貢献が生み出され、充足感を醸成するためのコミュニケーションに関するマネジメント技術も重要であることに異論を唱える向きは少ないものとする。

このことに関しては、本研究において、地域運営マネジメントの重要要素として取り上げようとする2つの要素（関心を尊重するあり方及び目的を重視するあり方）は、取り組み推進のための具体的構成要素として影響力がある一方、コミュニケーションに関する要素は、それらを円滑に有効化するための手段的要素であることから、本研究においては、関心を尊重するあり方及び目的を重視するあり方の2つの要素を地域運営マネジメントの重要要素として論考することとし、コミュニケーションに関する内容については、別途の機会に論考することとするものである。

さらに付け加えれば、これらを地域取り組みの中で展開するに当たっては、その目的・目標の達成に向けて、一人ひとりが期待される役割を果たすとともに、可能な範囲で、構成員が、お互いに支え・補いあつて取り組むという目的達成行動における協働が必要となる。その役割を、いわゆる組織のリーダー集団のみが担うものと決めつけるのではなく、けん引する責務を負ったリーダー集団と構成員一人ひとりの全員が担うものとする理解が必要となる。

当然のことながら、以上のありたい姿（目的）に向かおうとする地域の取り組みをけん引する役割を期待されるリーダー集団は、それぞれに多様でバラバラな地域構成員の関心を受止めて、地域のみんな事の関心として共有・協働できるための手間を省くと、取り組みの成果は覚束ないものになってしまうことは言うまでもない。

3.2 2つの要素を地域運営マネジメントの重要要素とする考えを支える学術研究等

はじめに、地域運営マネジメントの重要要素と考える2つの要素のうち、関心を尊重するあり方に関して論考する。小川仁志（2011）^{ix}は、第一次世界大戦後西欧において勃興・拡散・消滅したナチズムの研究を行ったハンナ・アーレントの研究から、「他者の存在に対して常に謙虚になること」、そして「私」と「他者」が異質なものの同士の関係であることを要素として、「多様性の大切さ」を公共として成立するための条件と捉えている。

これらの条件が満足される有り様としては、様々な立場の人から多様な意見が出ることが結果として求められる。そのためには、場の意見が独占・支配されない運営技術や様々な人々が参加して様々な意見を言うことで偏りを防ぐ必要がある。そのためには、地域構成員の関心の多様性が尊重され、それを積極的に活用するマネジメントスタイルが重要となることで、関心を尊重するあり方を地域運営マネジメントの重要要素とする考え方を支えるものである。

さらに、公共での付き合いにおける、「私」と「他者」の異質性に関するマネジメントとしては、その関係が親密になりすぎると、気を使ったり、情が入ったりして反対意見が言い難くなる。とりわけ日本の地域社会においては、旧来の血縁・地縁関係や縦社会の上下関係の中で、そのような状況に陥ってしまうケースが指摘されている。また、組織について回るマウンティング、忖度・承認欲求から逃れがたく、それらから自由になることが取り組みを有効に進めるためには避けては通れない。普段身の回りに起きるこのようなあり方への対応の巧拙は、コミュニティの人間関係、地域の選択的総意の形成並びに成果の達成に大きな影響をもたらす。それゆえに、気を使って素直な意見が言えない状況から解放されるためのマネジメント技術の一つとして、地域の選択的総意としてのありたい姿（目的）から離れることなく、愚直に目的と状況のギャップを克服しようとする積極的な取り組みを進めることが、一貫性をもって持続できる重要な支えとなる。以上の「私」と「他者」の異質性に関するマネジメントのあり方の論考により、地域取り組みにおいて目的を重視するあり方をもって取り組みを進めることをもう一つの地域運営マネジメントの重要要素とすることができるものとする。

なお、地域構成員の関心の多様性が尊重され、それを積極的に活用するマネジメントスタイルが必要となることに関連して、グーグル社^xが2012年から約4年の年月をかけて、効果的なチームづくりを目的に行ったプロジェクトアリストテレスによって、誰がチームのメンバーであるかよりもチームがどのように協力しているかが重要であると結論づけている。チームの効果性に影響する因子として心理的安全性、相互信頼、構造と

明確さ、仕事の意味、インパクトの順で重要であると指摘している。最も重要な心理的安全性とは、チーム内に自分の過ちを含め意見や行動が認められ安心して働ける環境があることを意味している。これを確保するためのマネジメント技術としては、組織取り組みにおいても心理的安全性を担保する環境整備が必要で、具体的には、仲間で助け合うこと、チームとしての目的を共有できる構成員の多様性を認め合うこと、目的達成に向けてポジティブ思考でできること、情報・意見交換の風通しを良くすることが肝要であると考ええる。

以上の研究成果及び実証研究を踏まえた考察により、地域運営マネジメントにおいては、関心を尊重するあり方及び目的を重視するあり方の2つの要素を地域運営マネジメントの重要要素として論考展開することができると考える。

4. 地域取り組みを有効にする要素と構造

4.1 地域運営マネジメントの事例

先行論文において、内閣府で集約された先駆的取り組み事例のうち、「取り組みを成功裏に導く段階的な行動パターン」の4つの階層区分（生活と利便、交流と活動、財源支援等、未来づくり）の全階層に組みのあるグループの中で、小さな運営規模で展開を図っている福井県小浜市「田村のゆめづくり協議会」（以下、「協議会」という）を事例として、2019年3月に現場運営に関する状況ヒアリング及び意見交換を実施した。この協議会の実際の運営において展開される特徴的な運営マネジメントを取り上げ、取り組みに合理的で実効性をもたらすマネジメントの要素と構造について考察する。

なお、協議会等とのヒアリング及び意見交換に当たっては、先行論文作成のための情報収集及び分析段階から、地域の取り組みや基礎自治体との関わり方に関する比較情報を収集するとともに問題意識を取りまとめていた。当該問題意識の中から予め基礎自治体たる小浜市を通じて当方のテーマ感や課題意識を伝えるとともに、協議会の運営に関する質問事項を用意した。それに回答頂きながら、運営マネジメントに関する内容確認及び多様な意見交換を行ったところである。

福井県小浜市にある中名田地区は、2018年1月末現在、6地区313世帯、995人と、取り組みの単位としては小規模な地区である。65歳以上の人口比率は41.7%である。協議会は、この地域の健康に寄与する診療所に併設してコミュニティー拠点を整備し、地域活動の拠点として活性化展開を進めている。協議会には、ベテランから若手まで住民が参加し、地縁的な結びつきからなる組織や地域をサポートする集団の参画や協力を得ながら、それぞれの団体の活動を繋いでいる。地域運営組織上は、「地域の調整役を協議会が担うことで一体的なまちづくりを推進」というポジションにあり、企業経営でいう「グループ経営会議」に相当する地域運営にとって重要な役割を果たしている。

4.2 協議会活動の特徴

協議会の活動は、生活環境、防災安全、地域交流、産業振興の4つの部会で運営され、地域構成員の関心を汲み取り、取り組みが進められている。そこで実施される取り組み内容に関して、先行論文の分類に用いた4つの階層区分に求める要素と、本研究で地域運営マネジメントの重要要素とした2つの要素の有無を捉えるべく表1を作成した。結果として、協議会において展開される取り組みは、4つの階層区分に求める取り組み要素の多くを充たすとともに、本研究で地域運営マネジメントの重要要素とした2つの要素が存在・機能する状況にあることが確認できる。

表1：田村のゆめづくり協議会における4つの階層区分に求める取り組み要素を充たす状況

4つの階層区分	4つの階層区分に求める取り組み要素	要素を充たす取り組み内容
生活と利便	・食・生活・その足回りの確保 ・健康・医療・防災・住環境の整備	○「中名田スマイルカー」による路線バスの運行がない時間帯の診療所への便の確保や、中高生の迎えの対応など。 ○スマイルカーの青色点灯で地域の防犯パトロール実施 ○区長会と連携し、自主防災の実効性の強化 ○助成金や自主財源で防災資機材の調達
交流と活動	・交流・イベント開催 ・地域活動	○関連組織の横断的連携で活気ある地域交流（ふるさとまつり敬老会の実施など） ○参加の形を広げて、地域の繋がりを拡大し、相互理解や連携感を高めるための取り組み ○地域の関心をくみ取り、地域社会の維持や生活環境の課題解決を目指す取り組み（水源地復活、谷水対策のための溝付け、みんなでできる軽作業としての「小学校グラウンドの草むしり」、大型危険物の回収など）
財源支援等	・住民による出資 ・活動を支える財源確保 ・民生分野の仕事づくり	○地域資源を活用した特産品の開発（休耕田で作った酒米や田村の水を使った地酒「田村のめぐみ」の製造、地酒の製造で発生する酒粕と地場産瓜を活用した奈良漬の商品化等）
未来づくり	・未来づくり計画 ・将来を担える人材の育成 ・地域文化の将来伝承 ・人の移住	○2018年3月の段階で明文化されていないが、既に製品化されている地酒「田村のめぐみ」の市販化や、休耕作地を利用した放牧等を起点とする計画が有り、地域構成員間で話し合わせ、地域で共有 ○子供から大人まで幅広い世代に亘る交流の取り組みや、小学校との連携による「ふるさと学習授業」の実施 ○300年以上続く無形文化財「松上げ」を継承する取り組み ○以上の当該地区の「未来づくり」に関する具体的取り組みは目的を重視するあり方を強く持つ取り組みであると推察可

4.3 「協働」の理念の存在

この地域の取り組みを有効にする背景の一つとして、2001年度から小浜市の各地区で取り組まれてきた「いきいきまちづくりプラン推進事業」等で醸成された「自分たちのまちは自

分たちでつくる」という機運や理念が、この地域では定着してきている。

これは、「これからのまちづくりは行政だけでは限界があり、市民・団体・事業者・行政が、『協働』の観点に立って、それぞれの特性を生かして、個性あふれる魅力あるまちづくりが求められる」とする「小浜市協働のまちづくり基本指針」^{xi}が浸透して、その主旨で支援・実行されている。この協働の理念から、市と地域が、お互いが対等な立場で理解し、認め合い、関連情報を共有しながら、一緒に汗をかき、力を合わせて取り組んでいく、オール小浜体制による協働のまちづくりが展開されている。

以上のことから、本事例においては、地域活動を構成する「まち（基礎自治体）」・「ひと（地域取り組みの構成員かつ受益者）」・「しごと（地域としての運営マネジメント）」の関係者が、それぞれの役割や期待される関わり方の理念を共有している。また、まちづくりにおいて最も重要な地域構成員の関心の発現たる選択的総意を形成しながら、段階的にこれを志向している。さらに、協働の観点で協力・支援しながら、具体的な成果を積みあげる地道な努力によって、地域の取り組みの充実が図られていることが確認できる。

4.4 協議会の取り組み方（運営マネジメント）に関する考察

ここで、先行論文における「取り組みを成功裏に導く段階的な行動パターン」の4つの階層区分（生活と利便、交流と活動、財源支援等、未来づくり）の全階層に組みのある協議会の取り組みにおいて、その取り組みに合理的で実効性をもたらすマネジメントを表出し考察する。

これらは、田村のゆめづくり協議会並びに福井市企画部及び産業部との状況ヒアリング及び意見交換会（2019年3月）を通じて明らかとなったもので、協議会（執行部）の取り組み方（運営マネジメント）を特徴づける要素は、次の5点に集約できる。

- ① 仲間と“笑顔で”“楽しみながら”地域取り組みができていること。
- ② 執行部が「やる気のあるヤツら（リーダー言）」で構成されていること。
- ③ 迅速なメールのやり取りで情報を共有し合って方針展開に関する現場との疎通を良くしていること。
- ④ 課題を極力圧縮することで実現性を高めていること。
- ⑤ 各団体が計画する活動をまとめて実施することで活動の負担を軽減するとともに地域としての一体感を醸成していること。

はじめに、①仲間と“笑顔で”“楽しみながら”地域の取り組みができていることに関しては、山林の倒木の除去等様々な取り組み現場において、参加者の“笑顔”とりわけ、執行部の笑顔が印象的であることが挙げられる。このことは、エリザベス・ダン（カナダ・ブリティッシュ・コロンビア大学心理学部准教授）が幸せな人たちの共通点として導いた研究である「人との結びつきの中で幸せになるための3つの条件^{xii}」（他者と良好な結びつきがある

こと、人助けとなる社会的な行動及び時間を共にすることにより親切と感謝ができること、目の前のことに集中して取り組めることの3つの条件)を充たしている。地域取り組みをリードする執行部の仕事が、義務感からではなく、“笑顔で”“地域のためになることを”“仲間と一緒に”“楽しんで”いる態様であることから、多くの参加者、少なくとも執行部本人たちは取り組みを通じて“幸せ”になれているということになる。これは、取り組みを進める協議会のリーダー層や地域構成員の間に良好な関係性が形成され、取り組みの成果につながる効果をもたらしている。

次に、②執行部が「やる気のあるヤツら(リーダー言)」で構成されていることについては、協議会のリーダー層は働き盛りの50歳代以下で、会社の役員や会社勤めのいわゆる「責任ある立場」かつ「時間に追われる」人たちが、代表や副代表を務めている。さらに実働部隊の各部長(4名)は、代表に「やる気のあるヤツら」として指名され、その任に当たっていることが挙げられる。「やる気のあるヤツら」で執行部が構成されることによって、先ず、執行部構成員個々が地域のあり方やありたい姿(目的)に関心があること。そして、地域の横断的連携で活気ある地域交流活動(ふるさとまつり、敬老会の実施など)を通し、様々な参加の形を広げて、地域構成員の交流を拡大し、相互理解や連携感を高めながら、反応良く地域構成員の地域取り組みに対する関心を掬い上げている。このことにより、地域構成員とも多様な関心をもってコミュニケーションを交わすことができている。この地域構成員の関心を踏まえて、その状況を反映した対応ができていることが、5つの取り組みの特徴の中でも、協議会の取り組みを有効にする行動連鎖として挙げることができる。これらの取り組みを通して、地域取り組みの入口として最も気遣いと手間暇のかかる地域構成員の関心を把握しやすくし、地域の交流や改善活動への積極的な参加とその成果に繋げ、地域取り組みへの信頼性を高めている。さらに、地域の将来にとっての有効な活動への志向性を高めている。

そして、③迅速なメールのやり取りで情報を共有し合って方針展開に関する現場との疎通を良くしていることについては、協議会の執行部が行う意思の疎通(コミュニケーション)にその特徴を見出すことができる。時宜適切にメールにより連絡を取り合いながら、関連情報の共有や修正を図って対応するという軽やかな運営スタイルも持っていることが挙げられる。執行部構成員それぞれの情報ネットワークを介して地域構成員の関心をくみ取ることで構成員の参加意識を高めるとともに、施策展開に関する関連情報を有効に取り込むことができている。それにより、地域取り組みの目的や目標を具体化するための打ち手(施策)に地域の関心を遅滞なく反映させることができている。また、その修正展開も容易にして、その実効性(成果)を高めている。取り分け、地域の足らず前(不足分)に関する改善を求める情報を入手し、その対応の方向性を執行部間で小まめに意見交換することで、地域にとって妥当性の高い施策展開を進めることができている。

さらに、④課題を極力圧縮する取り組みで実現性を高めていることについては、例えば、地域の拠点となる建物の修繕活動に関して、自分たちの持っている資源(例えば、地域の誰

かが持っているパワーショベルや動員できる労働力、創意工夫等）をフル動員して、市に対する要求のハードルを最小限にし、提出する要望書にはペンキ缶の代金のみを計上する等予算確保上の協働の精神が発揮され、成果を確実に積み重ねる取り組みスタンスとなっている。このことにより、市と協議会の間に信頼関係を築き、市も相談に乗りやすく、求める成果の獲得や実現を容易にしている。このことはさらに、地域としての大きな目標に向かって、提供可能な自分たちの資源や努力で、取り組みの成果に貢献・享受してゆくことで、地域としての自信と達成感を高めているものと考え。

最後に、⑤各団体がそれぞれに計画する交流や活動をまとめて実施することで活動の負担を軽減するとともに地域としての一体感を醸成していることについては、地域の各団体の年間行事計画について連携を取って可能な範囲でまとめて実施することにより、各団体の立場を立てながら効率的に運営を進めていることが挙げられる。このことで、地域全体で活動に係る負担を軽減しながら、併せて、地域としての一体感を高めている。

4.5 組織運営マネジメントの有効性に関する考察

この協議会において特徴的な組織運営マネジメントに関して、システム思考において組織の成長エンジンとされ、一般的には、ダニエル・キムが提唱する組織の成功循環モデルについて、顧客関係管理（CRM）等のクラウドコンピューティングサービスを提供している米大手のセールスフォース・ドットコム社の GLOBAL BLOGS^{xiii} の解説にそって考察する。それによれば、成功循環モデルにおいては、組織としての結果の質を高めるためには、まず関係の質を高めるべきであるとしている。関係の質を高めた組織では、チームメンバーがより能動的にアイディアを出し、前向きな意見を述べるようになり、チームとしての思考の質が高まる。高い質の思考は行動の質につながり、結果の質の高さへとつながる。結果が出ると仲間との信頼関係が良くなり、さらなる関係の質の高さにつながり、好循環が生まれるようになるとする理論である。組織としての戦略性を高め実効に繋げるためには、関係者間で良好な繋がりを高めることからグッドサイクルを作り出すことが重要とされる。

なお、物事の本質を、相互に影響し合う多様な要素の構成からとらえようとするシステム思考に関しては、その捉え方の要素及びそれらの関連性や構造を見出すためには、多様なデータとそれを切り取るための一定のセンスが要求される。よって、地域取り組みを持続的な成果につなげるマネジメント構造をシンプルに捉えることが重要と考え、それを可能にするダニエル・キムの組織の成功循環モデルの構造に沿って考察を進めることとしたものである。また、前述の2つの地域運営マネジメントの重要要素をもって論考展開することとした点についても同様の理由から選択したものである。

以上を踏まえて、本項においては、協議会の運営マネジメントにおける「組織の成功循環モデル」で求めるグッドサイクルの有無を確認することとする。協議会の取り組みに合理的で実効性をもたらす5つの特徴の内、最も特徴的と考える②執行部が「やる気のあるヤツら

(リーダー言)」で構成されていることから生み出される連鎖構造を取り上げる。このフェーズでは、地域構成員の関心を把握し易くすることで関係の質を高め、地域の交流や改善活動への積極的な参加により行動の質を高めている。そのことから、結果の質としての取り組み成果及び取り組みの信頼に繋げている。また、「やる気のあるヤツら」は、それぞれの情報ネットワークを介して施策展開に関する情報交換を頻繁に行うことにより、地域取り組みの目的や目標を具体化するための打ち手（施策）に関する地域の関心を遅滞なく反映させて、取り組みの考え方の質及び行動の質を高めている。そして、そのアウトプットたる結果の質の高めることにもつながっている。さらに、協議会を特徴づける他のフェーズからも、取り組みに有効性をもたらす連鎖構造の存在を確認できることは、前項（4）協議会の取り組み方（地域運営マネジメント）に見られる特徴からの考察で述べた通りである。また、組織運営マネジメントにおいて、地域運営マネジメントの重要要素と考える関心を尊重するあり方及び目的を重視するあり方の2つの要素も機能していることに関しては、表1：田村のゆめづくり協議会における4つの階層区分に求める取り組み要素を充たす状況からも、上述②の執行部が「やる気のあるヤツら（リーダー言）」で構成されていることの説明からも確認できる。協議会の取り組みで発揮されるグッドサイクルの要素と構造に関する概念を図2に示す。

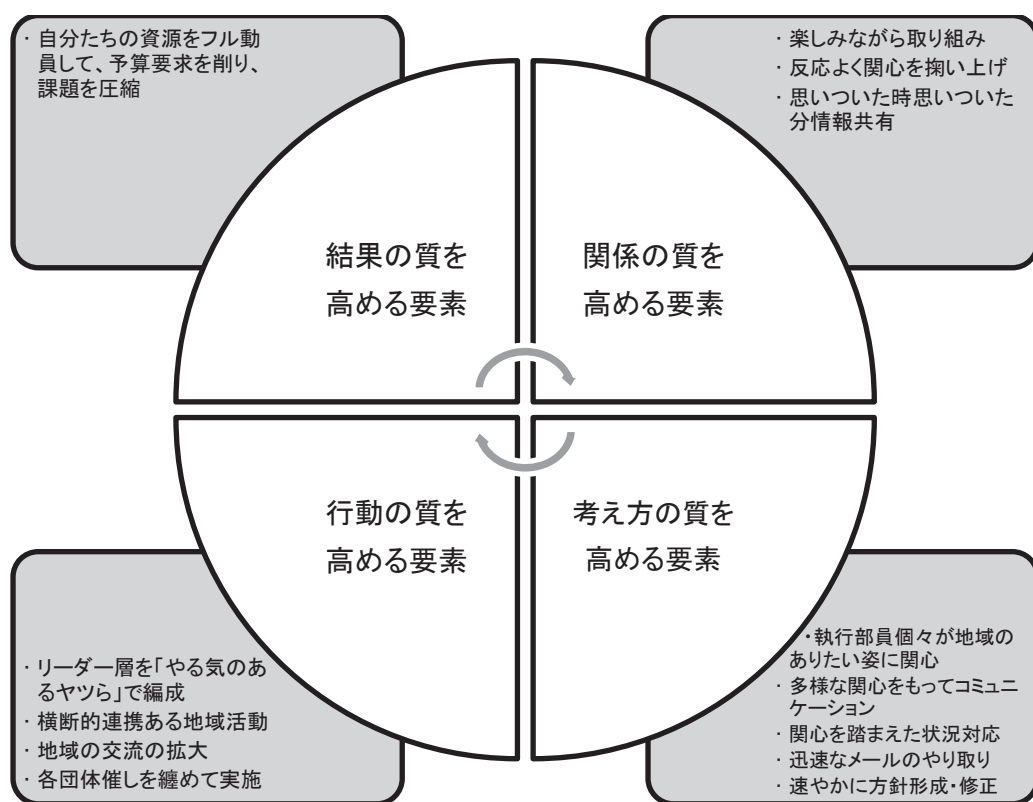


図2：田村のゆめづくり協議会の取り組みで発揮されるグッドサイクルの要素と構造に関する概念図

以上のことから、一つの協議会の事例に関する取り組みにおける考察ではあるが、先行論文において、内閣府で集約された先駆的取り組み事例のうち、「取り組みを成功裏に導く段階的な行動パターン」の4つの階層区分（生活と利便、交流と活動、財源支援等、未来づくり）の全階層に組みのあるグループの中には、地域運営マネジメントの重要要素と考える関心を尊重するあり方及び目的を重視するあり方をもって、「組織の成功循環モデル」のグッドサイクルの循環構造に極めて親和性のある取り組みが存在することが確認できた。そして、その取り組み要素と構造をもって展開する行動連鎖に、地域取り組みを有効に展開しうる可能性があると考ええる。

5. おわりに

日本の地域取り組みの現状は、問題の起こり方がどうあれ、今ある資源でなんとかやりくりをして、少しでも成果を生み出すというマネジメントの基本に立って、地域の関心の選択的総意としての目的・目標の実践を通して、未来に向けた地域のあり方を構築する以外にない。そのために有効な地域運営マネジメントを、運営組織や関係者にとって分かり易く、状況改善のために持続的展開を有効に推進するノウハウが不可欠である。

本研究においては、地域としてのありたい姿（目的）を持って、地域が、健全に存続するためには、まず、地域構成員の関心を尊重するあり方とその選択的総意としての目的を重視するあり方の2つの要素を重要であるとした。その際、先行論文の検討内容を受けて、当該2つの地域運営マネジメントの重要要素に、地域構成員の地域取り組みとの関わり方に関する段階的な心象の形成・変移としての4つのステップ（個々の関心をみんな事へ反映→みんな事を自分事として取り組む→共有目的に向かう考え方・協調行動の形成→地域のコンセンサスの実践）を関連づけた。次に、組織の成功循環モデルに取り上げられる関係の質、考え方の質、行動の質及び結果の質に焦点をあてながら考察を進めた。以上のことに関して、内閣府で集約された先駆的取り組み事例のうち、先行論文で、「取り組みを成功裏に導く段階的な行動パターン」の全階層（生活と利便、交流と活動、財源支援等、未来づくり）に組みのあるグループの一つである福井県小浜市「田村のゆめづくり協議会」の取り組みにその特性が存在するかどうかを検証した。その結果、上記の2つのマネジメントの重要要素の存在も、組織の成功循環モデルに取り上げる関係の質、考え方の質、行動の質及び結果の質に関する取り組みの存在も確認できた。なお、4つのステップは、2つの地域運営マネジメントの重要要素の受け止め方と、地域取り組みの基本ベースとの関わり方如何によって、その形成・変移を異にし、地域取り組みの成果に影響すると考えられることから、新たに、これらの関連（論理構造）も捉える必要があると考える。よって、本論文において当初の目的とした「地域取り組みを有効にするために必要な考え方（論理構造）を明らかにする」ことには、地域構成員の地域取り組みとの関わり方に関する心象の形成・変移に関する影響要素についても

研究の捉え方の一環に含めなければならないことが分かった。

この地域運営マネジメントに関する考察が、日本の多くの地域取り組みの中に取り込まれて明日の地域づくりの踏み台となり、その成果の検証によって、必要な修正が加えられて、多くの知見が共有されることにより、地域取り組みの“コモンセンス”に繋がるきっかけとなることを期待している。

しかしながら、本研究の限界として、その論考において対象とした事例が 1 例と、一般論として取り扱うに足る数量が確保されているものではないことから、本研究で導いた内容に関しては限定的に取り扱う必要がある。今後の課題として、同様の観点から、地域運営マネジメントに関して数多くの対象地区を論考する必要があるとともに、現況の地域取り組みの状況を踏まえると、それが急務でもあると考える。加えて、地域構成員の地域取り組みとの関わり方に関する段階的な心象の形成・変移に関連するマネジメントの考え方を明らかにすること。さらに、それを含めて、地域構成員の関心をくみ取り、地域の選択的総意としてまとめ、地域の成果につながる有効な実践展開へと進めるために交わされるコミュニケーションのあり方について一層の研究を深めることも必要であると考ええる。

(謝辞)

本研究に当たってヒアリングにご協力いただきました福井県小浜市役所および中名田地区「田村のゆめづくり協議会」の関係者の方々に感謝申し上げます。

【注】

- i まち・ひと・しごと創生本部ホームページ「小さな拠点・地域運営組織の形成推進に関する有識者懇談会」<http://202.214.194.138/jp/singi/sousei/meeting/>（2020 年 9 月 8 日アクセス）
- ii 黒澤武邦・松田弘行（2020）「小さな拠点・地域運営組織づくりのあり方に関する一考察」城西国際大学大学院紀要第 23 号（2019 年度）p43-57 2020 年 3 月
- iii 今里佳奈子（2020）「小さな拠点の現状と課題―「令和元年度小さな拠点の形成に関する実態調査」を手がかりに―」龍谷政策学論集 p81-100 2020 年 3 月
- iv 山本祐子・岡本義行（2018）「2 極化する「道の駅」：「道の駅」における拠点の形成」地域イノベーション第 10 号 p35-45 法政大学地域研究センター2018 年 3 月
- v 山根優生・森尾淳・谷口守（2016）「道路ネットワークに着目した「小さな拠点」の利用実態と存立可能性：茨城県常陸太田市における住民の交通行動を例に」都市計画報告集第 15 巻 p87-92 日本都市計画学会 2016 年 8 月
- vi 茂森貴洋・武村純一・中田正康・西川誠・藤原健輔・壬生裕子・横山幸司（2017）「小さな拠点における PPP 導入の可能性についての一考察」社会連携研究センター報（5）103-113 2017 年 7 月
- vii 伊丹敬之（2018）「なぜ戦略の落とし穴にはまるのか」日本経済新聞出版社

- viii 守島基博（2007）「人材マネジメント入門」日本経済新聞出版社
- ix 小川仁志（2011）『ご近所の公共哲学』技術評論社 2011 年 6 月
- x グーグル HP 「「効果的なチームとは何か」を知る」
<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>
（2020 年 9 月 20 日アクセス）
- xi 福井県小浜市（2012）「小浜市協働のまちづくり基本指針」（平成 24 年 3 月）
- xii NHK「幸福学」白熱教室作成班、エリザベス・ダン、ロバート・ビスワス＝ディナー（2014）『「幸せ」について知っておきたい 5 つのこと』KADOKAWA 2014 年 12 月
- xiii セールスフォース・ドットコム HP「ダニエルキムの組織の成功循環モデルとは？グッドサイクルの事例を解説」<https://www.salesforce.com/jp/blog/2016/06/success-theory.html>（2020 年 9 月 20 日アクセス）

Effective Management for Small Community Management Organizations in Japanese Rural Areas

Takekuni Kurosawa, Hiroyuki Matsuda

Abstract

The purpose of this study is to clarify the thinking (logical structure) necessary to make local efforts effective, with a view to the "formation of small community management organizations" policy promoted by the government. First, the study sets up a hypothesis that respecting the interests of community members and emphasizing the purpose are the two important elements of management. Next, the study focused on the quality of relationships, the quality of thinking, the quality of actions, and the quality of results, which are taken up in the organizational success cycle model, and tested the presence or absence of these functions in a case study (Nakanata, Obama City, Fukui Prefecture). The result showed that two key elements of management and four qualities, such as quality of relationships in the organizational success cycle model, were ensured and functioned in this pioneering case of the Cabinet Office. In addition, it was found that the factors influencing the emotional images formed and changed by the way the community members interacted with the community had to be included.

Keywords: small community, management organization, community management, Obama City