

「地域経営」の諸特性 ——企業経営と対比して——

矢 吹 雄 平

1. はじめに — 「地域経営論」を取り巻く状況 —

「お任せ民主主義」「おねだり民主主義」から「自治民主主義」へ、「ナショナル・ミニマム」から「ローカル・オプティマム」へ、「縦割行政による画一と集権」から「住民参画による多様と分権」へ……。現在、わが国の地域社会のあり様は、明治以来の歴史的転換点を迎えている。「新しい公共空間」¹⁾という理念の下で要請されているのは、「個の自立」を踏まえた“地域の自立”（地方自治経営学会2005）である。

かつて、「家（家族）」に安らぎを求める日本人は、公共観念が希薄な故に「町（街）」や「地域」には無関心といわれることもあった。しかし、“地域の自立”が希求される中で、「多様な主体の参加による地域づくりの促進」（国土交通省）、「地域隣人と連帯意識を確立し、様々な社会問題の解決を図り、真に豊かな住み良い社会とする」（総務省）……等々、昨今は様々な場で「地域」や「連携」「協力」などの活字が踊っている。

このように「地域」とその「自立」に関心が寄せられる背景には、地域経済の弱体化が一層深刻さを増すと同時に、経済のグローバル化に伴い国の機能の一部をより上位の政治システムや超国家機関（例えば、EU など）に委ねる一方で、福祉・医療・教育等の身近な国民生活を守るサービス提供は地方に任せよう、という動き（“グローバル化”）が底流に存在している。法制面における分権型社会の構築に向けた地方分権一括法の施行（2000年4月）と併せ、理念に実態が追いつくスピードは別として、この潮流自体は決して後戻りすることはない。

こうした形で注目を集める「地域」にあつて、議会制民主主義制度の下で、地域住民は直接請求制度等による極めて例外的な手段を除き、議員や首長の選挙を通じて間接的に「地域」の大局的な方向性や公共的な財・サービスの提供等²⁾に関する選択を行ってきた³⁾。ところが、「選挙で選ばれた首長と議員さえしっかりしていれば民意（住民ニーズ）は充分反映されるはず、というのが制度上の建前」（上山 1999 p.136）だが、現実には「議会統制も執行部統制も効果を発揮していない」（高寄 2000

1 総務省が2005年3月に各自治体に通知した「新地方行革指針」の前文では、これからの自治体が、地域における住民サービスを担うのは行政のみではないという視点をもって、相互に連携して「新しい公共空間」を形成するための戦略本部となることを求めている。

2 昨今では、新幹線の新駅建設問題を知事選で問う形となった滋賀県の事例が記憶に新しい。

3 中央集権国家によって画一的な公共的な財やサービスが企画され、地方自治体がその下請け機関として供給の役割を担っていた時代には、“中央”との“パイプ”の重要性が強調された。

p.214)。また、ニーズや価値観が多様化し、地方分権のもとで住民が公共的な財やサービスの供給に主体的に参画し始めた今日では、一人の候補者で多岐にわたるニーズを“代弁”すること自体がそもそも不可能となりつつあり、選挙民の無力感も増している⁴。

このような議会制民主主義制度の機能不全に加えて、ハード整備を中心とした従来型の都市計画の限界、地方財政の危機、地域経済の病弊等を背景に、「一般均衡的なアプローチはない」（大住 2002 p.31）という限界はあるものの⁵、「実務への還元力や議会・住民のコンセンサス形成力に勝る」（同）経営学的アプローチの導入が地域や自治体に要請され、模索が続けられている。すなわち、“個の自立”の時代における地域マネジメント論（地域経営論）の希求である。

その「地域経営」と言えば、ざっと概観しても「地域の活性化を目指す上で、地域を一つの経営体に模して、より目的意識的で有機的な振興策に取り組むこと」（安東 1989 p.18）、「地域社会の快適な環境・円滑な機能・旺盛な活力を保持するために、地方自治体を中心として地域社会の総力を挙げて営まれる活動」（矢野 1992 p.17）、「地域社会の中核たる地方自治体を中心として、地域社会が主体性を持って自ら有する経営資源を最高限度に活用し、地域福祉の極大化をめざす政策実践」（高寄 1993 p.10）、「地域の自然・人材・文化・歴史・産業等の資源を様々な手法で最大限に活用して地域振興、地域の活性化を図っていくこと」（望月 1995 はしがき）、「地域に立脚した『まちづくり』」とか、地域振興、地域再生、地域づくり等とはほぼ同様な範疇で「積極的に地域と関わり、地域を変革していくための道筋や思考の方向」（岡崎 1995 p.11, 小泉ほか1999 p.97）、「農村部における、地域経済振興のための産業振興を目的とした、人材育成等のソフトな戦略をも加味した、地域開発」（遠藤 1999 p.204）、「限られた資源（筆者注：ヒト・モノ・カネ・情報など）を可能な限り確保し最適に活用すること」（宮脇 2003 p.24）、「ステークホルダー（筆者注：市民・NPO・自治体・企業・投資家・観光客・移住者等の利害関係者）相互間やステークホルダーと地域資源との間の価値の交換を効果的・効率的に実現していくこと」（陶山ほか 2006 p.55）等と、「地域経営とは何であるかについて統一的な見解があるわけではなく、それぞれの立場や専門分野により大きく異なっているのが実情」（小泉ほか 1999 p.9）である。しかし、その中核にあるのは、限りある地域資源を効果的かつ効率的に活用という視点である点に異論はないだろう。そしてその点こそが、地方財政の危機を始めとする時代の要請から「地域経営」に期待が寄せられる主因である。

マーケティング論的なアプローチを試みる筆者自身は、陶山ほか（2006）の定義を若干修正し、「ステークホルダー相互間やステークホルダーと地域資源との間の価値の交換を効果的・効率的に実現し、地域ブランドの構築を通して地域の価値を高めること」と定義するが、いずれにしても地域経営という概念は難解である。

まず、地域経営の中心的主体である自治体の経営と企業経営に相違がある点について見解の相違はなく（例えば、Beuret and Hall 1998 p.37-65, 上山 1999 p.91-92, 矢吹 2001a p.204）、その相違の処理を理論的にどのように行うかが問われる。更に、自治体経営を超えた「地域経営」を議論する

4 見方によれば、高い棄権率は代議民主制と政党政治への不支持率と評しても差し支えないだろう。

5 この点は、最終的には政治プロセスに委ねざるを得ない。従って、経営学的アプローチは「民主的意思決定プロセスを前提とした『セカンド・ベスト』的アプローチ」（大住 2002 p.31）ということになる。

となると、「地方自治体組織における経営に留まらず、企業・住民も含む地域全体の運営に対する経営的概念の導入を意味」(宮脇 1999 p.1)し、「法人としての自治体の枠を超えて、地域全体を経営体の中に取り込んでしまうために、企業経営とは簡単に対比することが難しく、新たな別の理論を持ち込まねばならない故になかなか理解されにくい」(阿部 1998 p.234)。このような「地域経営」について、何がどのように企業経営と異なるか、詳細に整理・検討された形跡は見当たらない。

そこで、本稿では、筆者が地域経営の研究を加速するきっかけとなった事例を通して、様々な形で密接に関連している「地域経営」の諸特性を、企業経営との対比の中で、その性格に応じて、A. 「対象(財・サービス)」の特性、B. 「地域」概念と「経営」概念(組織レベル)、C. 「主体」「客体」構造(個人レベル)、に分けて考察してみよう。

2. 事例：F市における“公園の池埋め立て事件”

F市は、H県の東端に位置する、大規模な製造業の企業誘致で成長した人口50万人弱の地方中核都市である。戦時中の空襲で市街地の8割を消失したが、1956年(昭和31年)、「荒廃した街に潤いを与え人々の心に和らぎを取り戻そう」と、現在の“ばら公園”周辺住民の手でばら苗約千本が植えつけられ、真っ赤な花を咲かせた。この熱意は人々の心を打ち、1968年に「全国美しい町づくり賞」優秀賞を受賞した。そして、“ばら”は1985年には市花にも制定され、現在では、「100万本のばらのまちF」づくり運動となって推進されている。

そのF市の象徴である“ばら公園”に、1999年初夏のある朝約一ヶ月ぶりに訪れた筆者は、公園の中心にあった直径約4mの池が埋立てられ、タイル張りの上でベンチが設置されていたことに大きな衝撃を受けた。毎年5月および10月に約50万本が咲き競う、市の象徴である“ばら公園”の“へそ”たる池が、(少なくとも筆者にとっては)何の前触れも無く埋め立てられたのだ。幼少時代に、その池へ落ちてずぶ濡れになった懐かしい経験を持つ筆者にとっては、まさに時代と共に「一緒に生きてきた」池であった。

筆者は自宅に帰るやいなや、市の担当部署にメールを書いた。「なぜ、あのように歴史や趣がある公園の中心に位置する素敵な池を埋め立てたのですか」。

F市都市部公園緑地課の担当者からの回答は、次のようなものだった⁶(原文のまま、ただし付点は筆者)。

「『ばら公園の池の埋立て』についてお答えします。お尋ねの池については、水源を地下水に求めておりました。また、池の設置場所の日当たりが良かったこともあり、藻の発生が上水に比べ激しく、来園者より濁りについての指摘が多数あり、その都度職員で藻の除去・池の清掃をしておりました。他方、ばら植栽区域内に園内のばらを見ながら憩える場所の設置希望も多数ありました。

6 ちなみに、このメールに「本文」はなく、ワードの文章が添付された形での回答であった。

公園管理者として上記のような実態と幼児等の転落防止の観点から、池を埋めて『休憩所』としました⁷。経緯としましては以上であり、管理者の判断により実施しました。

筆者は絶句した、「本当に素敵な池だったのに……」。しかし我に返って、回答の文言の背景に維持管理費削減の意図も感じながらも、「なぜこのような事態が発生したのか」、「防止するためには、誰が何をしなければならないのか」等々について、真剣に考えを巡らせ始めた。

3. 「地域経営」の諸特性 —事例を通して—

確かに上述した事例は、多くの研究者や実務家に関心を寄せている、住民生活全般に関わる広大な地域経営の対象領域の中で、(少なくとも筆者などの一部の住民にとって)重要であるとはいえ部分的構成要素に過ぎず、それを持って「地域経営」の諸特性を網羅的に議論することが難しい可能性は否めない。しかし、当事例の中には、「企業経営」と対比した場合の「地域経営」の諸特性がほぼ含まれていると考えられる。ここでは、その性格に応じ、A.「対象(財・サービス)」の特性、B.「地域」概念と「経営」概念(組織レベル)、C.「主体」「客体」構造(個人レベル)、に分けて整理してみよう。

A. 「対象」の特性とマネジメント上の困難性

① 扱うべき財・サービスの多種多様性

第一に掲げねばならないのは、地域経営を論じる際に扱われるべき財・サービスの範囲が、ある意味では企業経営以上に広い点である。すなわち、地域経営にあつては、市場で交換される私有財以外のありとあらゆる公共的な財・サービスの供給がその対象となる。勿論、事例における公園の池も、数多の数に上る公共財の内のほんの一例に過ぎないが、公園の散策を楽しむ過程を取り上げた場合でも、空気・道路・信号機・街路樹・街並み等が「公共財」として存在し、厳密にはその供給の在り方全てが議論の対象となり得る。

換言すれば、文化・福祉・教育・育児・治安・治水・環境問題から、「暮らしやすさ」に結びつくという意味での経済状況やそれらすべてを包含した「地域の魅力」に至るまで、外交や国防といった国家レベルの議論を除いた、住民や域外の企業・居住者などにとっての当該地域の魅力に関わるあらゆる課題が、その対象となるのである⁸。勿論、地域経営を論じる場合一冊の書をもって全てを議論することは不可能だが、少なくとも理論的には、あらゆる公共的な財やサービスを対象として取扱うことができることが要請される。

7 2008年9月現在では、埋め立て区域内から休憩用のベンチは撤去されている。

8 見方を変えれば住民が“生活者”としての多様な顔を持つという意味で、「客体の多面性」とも言える。

② ニーズ把握の困難性

第二に、公共的な財やサービスを供給する際には住民その他のニーズへの対応が大変重要となるが、その前提となるニーズの把握が実は非常に難題であり、対応策が必要な点である。事例の場合でも注意しなければならないのは、担当者の言によれば水の濁りに関する苦情や休憩場所に対する要望があったのは事実だが、誰も池の埋立てまでは要求していない点である。埋立ては、あくまでも解決策として「管理者＝担当課の」判断による。そして当該判断は、結果的に（濁りがあっても）池の現状に満足していた筆者ほかの地域住民のニーズを無視したことになる。

すなわち、公共財の場合には、少なくとも苦情と要望を聞くだけでは住民全体のニーズを把握したことになる。この点は、地域経営に当たって情報公開が必要不可欠なことを改めて示すと共に、別途ニーズを把握する仕組みが必要になることを示唆している。

③ ニーズ別分割供給の困難性（とそれに起因する意志決定プロセスの重要性）

第三に、様々な財やサービスの供給等で構成される地域経営の中でも事例のような公共的建造物の供給・管理は大きな比重を占めるが、その際に問題となるのが、ニーズ別に分割して供給することが困難な点である。事例の場合では、当然とは言え、池の存在に満足を感じる住民には池を、「池がある場所」とは特定されていないが）そこに休憩所を望む住民にはベンチを供給することは物理的に不可能である。すなわち、公共的な財やサービス、とりわけ公共的な建造物に代表される純粋公共財は、その非競争性・排除不可能性という特性の裏返しとして基本的にただ1つの財を供給する以外に方法が無い。

それは、筆者が専門とするマーケティング論の視角からみれば、ニーズ対応時にそれらが似通ったグループ化を行って各グループに各々の財を供給（セグメンテーション&ターゲティング）することが、多くの場合に不可能なことを意味する。この点で、私有財に比して、供給に至るまでの意思決定プロセス⁹の重要性が決定的に大きくクローズアップされることになる。

以上、地域経営が取扱う財やサービスの特性とその特性から発生するマネジメント上固有な問題について3点指摘した。次に、地域経営を「組織レベル」で考察する際の特性に焦点を当てて、4点に整理してみよう。

B. 「地域」概念と「経営」概念 ー組織レベルー

④ 「主体」の複数性

まず、全総（全国総合開発計画）に代表される「地域政策」の主体が国という単一主体であるのに対し、「地域経営」の主体は自治体のみではなく複数という点である。すなわち、公共的な財やサー

9 人々は「結果」以上に公的意志決定への参加という「手続き」を評価している（政治的参加度と幸福感の相関関係が深い）という研究もある。

ビスの非排除性・非競争性から客体が多数になるのは当然だが、主体も複数存在し、その点は、本稿冒頭で述べたように、昨今は様々な場で行政は勿論、企業・第3セクター・大学、そして住民が構成するNPO・中間支援組織・住民組織などを主体に位置づけた「協働」・「連携」・「協力」などの活字が踊っていることから看取できる。

併せて、主体が複数であるということはそれらの構造を明らかにする必要にも迫られる。そして、真にその点こそが、地域経営論の体系化やマーケティング論などの援用に際して大きな障壁になっていると考えられる(矢吹 2005a)。従って、いずれの場合でも「主体の複数性」という特性を支える理論的な対処がまず必要である。

この点を事例で言えば、公共財の供給・管理主体を自治体に限定して捉えることの危険性である。当事例で、もし仮に市が埋立案とその理由を池の周囲に一定期間立て看板等で掲示していたならば、筆者も含めて「(池を存続するために) ボランティアで定期的に池の清掃をしよう」という住民が、相当数名乗り出たのではないかと推察される。埋立以前は、来園者から水の濁りの指摘があったその都度職員が藻の除去や池の清掃等をしていたとのことであるが、この点、自治体は自らのみが供給管理主体であるとの認識を根本的に改め、「『主体』は地域のステークホルダー全員」という認識のもとで、地域経営資源全体の有効活用を図って行く必要がある。

⑤ 「地域」概念の重層性

次に、「地域」概念の重層構造性を起因とする、企業経営と大きく相違した「地域経営」の特性である。そもそも「地域」とは、「町内や集落レベルから地球規模レベルに至るまでの幾つかの階層を積み重ねた重層的構造を持つ」(岡田ほか 1997 p. i)、「視点によって変化する操作上の概念」(朝野ほか 1988 p.66)である。

従って、上記④の複数主体を念頭に置いて議論する場合、仮に「自治体」¹⁰と称しても、「地域」概念の設定方法如何では、「市」のみならず「県」もその対象に加わることになる。例えば、事例での自治体の担当者はF市都市部公園緑地課職員だったが、公園が同じF市に立地していても、「県立公園」の場合には管理主体は約100km離れた県(H県庁)になると共に、「国立公園」であれば管理主体は約700km離れた国(国土交通省)となる。

この点を踏まえれば、地域経営を論じる際には、まず「地域」をどのレベルに設定して議論を行おうとしているか(「地域」レベルの設定)を明示することが、必要不可欠となる。

⑥ 「経営」の重層構造的関係とマイクロレベルの指針提示の必要性

主体の複数性を認識し「地域」のレベルを特定した上で求められるのが、主体間関係を包含した「地域経営」の重層構造的な関係を示し、マクロ(地域全体)レベルのマネジメント指針のみならず、それと整合的なマイクロ(各種個別地域経営主体)レベルのマネジメント指針を提示する必要がある点である。

10 自治体は、「国境を管理しない出入り自由な政府」(神野 2002 p.40)である。

すなわち、当該地域の全体をどのように経営してゆくかという「地域経営」と、当該地域における各種地域経営主体（自治体・町内会・NPO・企業・商工会議所や観光協会等の各種中間組織・大学等）が各組織をどう経営してゆくかという「個別地域経営主体の経営」双方に指針を提示した上で、各個別地域経営主体がどのように“経営”すれば（ミクロ）、地域経営全体（マクロ）に資するののかという点を整合的に説明することが希求される。

事例の場合で言えば、自治体や（場合によっては）町内会・自治会・NPOなどのマネジメントと地域全体のマネジメントが整合性を持つ必要がある。

⑦ 「成果指標」設定・評価の困難性

加えて厄介な点は、企業経営と異なり、「成果指標（変数）」の設定とその評価が非常に困難な点である。企業であれば、売上・利益・シェア・ブランド認知など様々な成果指標を設定することができるのに対し、地域経営の成果指標は不明瞭で、評価も困難である。それは、「経営」に“失敗”しても表面化しにくいことに通じ、巧拙をフィードバックすることすら容易ではない（事例における池の埋め立て事業の“成果”も不明である)¹¹。

この両点の困難性は、“不均衡”の際にも“均衡”圧力が働くことなく、逆に“均衡”しても安定的ではないことを意味する。神奈川県大和市で、新しく選出された首長が一見昨今の動向に逆行する形で市独自の地域自治システムである「市民自治区」制度を中止する方針を打ち出したり（神奈川新聞2007年9月9日）、矢吹（2002a）で取り上げた京都府旧大宮町による（研究者や実務家の間で評価が高かった）「村づくり委員会」制度が、市町村合併の際に廃止されたりすることが発生する所以であり、それを防止する方策・仕掛けが希求される。

以上、地域経営の「組織レベル」の諸特性を4点に整理したが、最後に、その組織を構成する「個人」のレベルに焦点を当て、「主体」「客体」構造を軸として3点に整理してみよう。鍵は、主体間および主体・客体間を事業経営のように明確に線引きできない点にある。

C. 「主体」「客体」構造 一個人レベル

⑧ 「主体」／「客体」の曖昧性

まず、公共的な財やサービスの供給に当たっては主体・客体の境界が非常に曖昧である。企業経営においては、「主体」である企業と「客体」である消費者は明確に識別され、後者は操作対象として認識される。他方、地域経営の一部を構成する自治体経営の場合でも、通例では、便宜上両者を分離した上で住民を「客体」と位置づけることが多いが、自らが自らを治める「地方自治」の本来の理念から言えば、行政と住民は一体である。

11 「自治体経営」については、その“評価”として4年に1度の首長の選挙で問うことができるという意見もあるかもしれないが、争点が多数あれば、その“評価”も総合的なものにならざるを得ない。

実際、例えば事例の場合、筆者も行政サービスなどを受ける一人の住民（客体：受益者）であると同時に、池の埋立て計画を知れば主体化して池の清掃を買って出る意思があるという意味で、“垂直的な”「主体」「客体」という区分は少なくとも企業マーケティングの場合のように明確には意味を持たなくなる（この特性を、矢吹 2004 a では、「地域経営の主体・客体に関する垂直構造の曖昧性」（略称：「垂直構造の曖昧性」）¹²と呼称した）。

⑨ 「主体」の重複性

また一般企業では、ある流通業に所属しながら別の流通業で勤務するなどということは事実上あり得ないが、地域においては、主体化した住民がある NPO に籍を置きながら別の NPO や町内会等でも活動しているというのは日常茶飯事である。

著者と同町内に居住する小学校時代からの友人を例にとれば、市役所の職員として行政サービス供給の業務に従事する一方、町内会員として地域の行事の担い手、また、子供会役員として学区の仕事の担い手としての役割を、併せて、消防団に属して万が一の火災の際の団員としての役割を果たしている。当然、共同体的な要素が相対的に強い中山間過疎地域に行けばゆくほど、この“一人複数役”的な地域社会での役割分担が残存している。

このようにみると、⑧の“垂直”構造と同時に“水平”構造の境界も極めて曖昧である。

⑩ 「主体化」の重要性

⑨は、⑧で記した“垂直構造の曖昧性”に対して、“水平構造の曖昧性”と称すべき性格を持っているが（併せて、「地域経営の主体・客体に関する水平・垂直構造の曖昧性」¹³と総称）、この両構造の曖昧性は、当然ながら「主体」「客体」関係を複雑化かつ曖昧化している。

この両特性に加えて、自治体を企業や個人が選ぶとする“足による投票”という発想は、住民は客体であるという思考に全面的に依存している上、「移動には費用がかかるため需要が顕在化しない」¹⁴（竹内 2002 p.214）点を併せて考えれば、「住民は地域経営の最重要主体たる自治体を事実上選べない」との前提で議論を進める必要が明らかになる。そして、それは「住民の主体化」¹⁵の理論的な取扱いの必要性をクローズアップさせることになる。

（鎌倉市市民活動家 T さんの事例）

上記⑧～⑩は議論が若干抽象的なため、鎌倉市市民活動家 T さんの例で追加的に確認してみよう。

12 ガバナンスの観点からみれば、住民は、「決定者」と言う意味では常に「主体」である。神野（1995）等が「経営」という用語の使用を回避している理由の1つはこの点にあると思われるが、「客体」の側面があることは事実であり、筆者は両面の存在を前提に経営学的なアプローチを導入する意義を主張しようとしている。

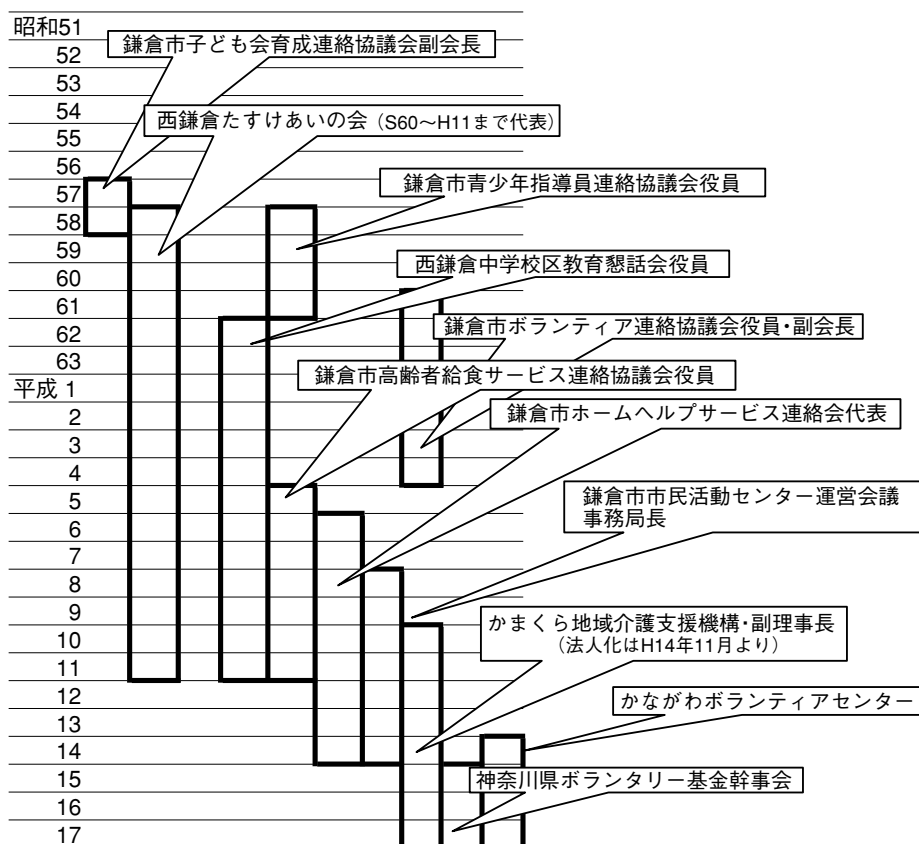
13 提供されるのが非排除性・非競合性をもつ公共的な財やサービスであるため、客体間の関係も曖昧である。

14 高所得者が住民税の大小等で“投票”する場合はあっても、固定資産取得後の“再投票”は難しい。また、わが国における市区町村間の移動率は国際的にも低水準で、10年連続減少している（2005年度4.45%）。

15 ここでは、「問題意識の具有とその解決へ向けて具体的な行動を取る意思が形成されること」という意味で用いている。

しばしばあるように、Tさんが「地域に出始めた」のは子供会を通してだったが、今日のような市民活動に注力することとなったきっかけは、夫と死別後に、経営していた会社が社外社員として給料を支給してくれたことから「何か社会に還元したい」と思ったことにあるという。1983年の「西鎌倉たすけあいの会」設立を皮切りに、その主な活動について携わった組織名称で綴っても、著名な鎌倉市市民活動センター運営会議をはじめとして、青少年指導員連絡協議会、中学校区教育懇話会、ボランティア連絡協議会、地域介護支援機構、神奈川県ボランティア活動推進基金幹事会、等々と両手に収まらない。2001年には自宅を改装してNPO法人「デイ・西かま」というデイ・サービスをオープンし、将来は“居たまま老人ホーム構想”を胸に、地縁を基盤にした包括的な地域ケアセンターの設立運営を夢見ている（図1）。

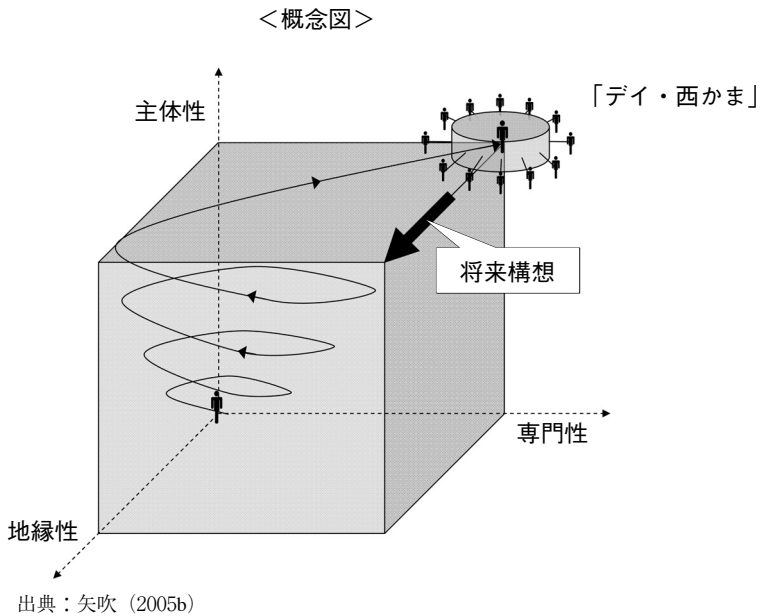
図1. Tさんの活動歴



出典：矢吹 (2005b)

ここではその活動の変遷を、X軸に町内会や自治会等の地縁型住民組織をNPOと対比した際に最も重要な特性と位置づけられる「地縁性」を、Y軸にNPOの諸特性の中から地縁型組織と対比した重要な鍵として「専門性」を、そしてZ軸に（意識的か無意識的かは問わず）地域経営主体としての「主体化」の程度を軸にした3次元空間にプロットしてみれば、図2のような軌跡を描けるだろう。すなわち、地縁型組織での活動を契機とした主体化の萌芽と、それらを基盤としたNPOへの関与による専門性の深化によるスパイラル的な主体化である¹⁶。

図2. 市民活動家としてのスパイラル状の展開



4. 小 結 —希求される「体系化された地域経営論」—

本稿では、「地域経営」が大きな関心を集めているものの、その何がどのように企業経営と異なるかについて詳細に整理・検討された形跡は見当たらない中で、筆者が地域経営の研究を加速するきっかけとなった事例を通して、様々な形で密接に関連している「地域経営」の諸特性を、A.「対象（財・サービス）」の特性、B.「地域」概念と「経営」概念（組織レベル）、C.「主体」「客体」構造（個人レベル）、に分けて10点に整理した。

確かに、Tさんの事例からも直観的に看取できるように、地域経営は、究極的には如何に数多くの住民が主体化するかに依存していると言っても過言ではない。ただ、その議論は、——勿論、その重要性は否定しないが——、（短期的な）「人材育成」と（中長期的な）「教育」の重要性とその方策や

16 市民活動家「誕生」のプロセスとしては、最も多いケースと思われる。

政策などに還元されてしまい、マネジメント範囲は人的資源管理等の面に限定される可能性がある。併せて、どこまで「人材育成」や「教育」に注力しても、地域に居住する住民全員が主体化することが絶望的なことは、残念ながら衆目の一致するところだろう。

そこで必要になってくるのが、組織レベルにおけるマネジメント論である。換言すれば、地域経営の中心的な主体である自治体組織は勿論だが、Tさんのような主体化した人材を核とした様々な組織が客体に終始しがちな住民らを巻き込みながら地域で如何に活動するか、その点に今後の地域経営が懸かっているとと言っても過言ではあるまい。

そして、組織レベルに議論の焦点を当てれば、これまでの議論からも明らかなように、地域経営の今日的課題領域は、主として、内包的な2つの次元と、それらを取り巻く関連的な外延領域から構成されていることになる。

地域経営が内包する第一の次元は、ある「地域」全体をどうマネジメントするかという“マクロ”レベルの議論である。この次元は、自治体という単一組織のマネジメントたる「自治体経営」とは別に地域経営を議論する必要があると認識されてきて以来、常にその中核的な課題とされてきたものである。

他方、地域経営が内包する第二の次元は、(前節の④「主体の複数性」を反映する形で)地域経営を担う各主体が各々の組織をどのようにマネジメントするかという“ミクロ”レベルの議論である。そして、この“ミクロ”レベルの議論と上述した“マクロ”レベルの議論を如何に整合的に接合するかという点が、地域経営論の理論的かつ実践的に大きな課題となる(前節における⑥「経営の重層構造的関係」を参照)。

併せて、上述した2つの内包的次元と関連する外延的領域を明確に識別しておくことは必要不可欠である。確かに、現実の地域経営に際しては、地域における各種の地域経営主体がどのような活動を行い、どのようにそれらを“編む”かという点と同時に、国レベルの地域政策・産業政策・マクロ経済政策ならびに税制を始めとした関連諸制度の設計/変更がその成果を大きく左右するのは事実である¹⁷。しかし、国家レベルの政策まで含めることは網羅的であるが、議論の焦点が拡散し、論点が曖昧になる可能性がある。同時にまた、「国レベルの政策がなければ」と口にした時点で、「国に何とかして欲しい」という従来の“おねだり民主主義”から抜け出ることはできなくなる危険性もある。

以上の議論を踏まえれば、非常に重要だがマネジメントのレベルが異なる地域政策・産業政策などの国家レベルの諸政策を一度明示的に切り離した上で、まずは“マクロ”および“ミクロ”全領域の体系化を志向した“マクロレベル”の地域経営モデル¹⁸の構築が希求されていると言えるだろう。

17 「自治体マーケティング」の視角からは、①住民に対する公共的な財・サービス供給のマーケティングと同時に、②「霞が関」に対する予算配分/制度変更のマーケティングが存在することになる。

18 筆者自身の考えは、引用文献の中の一連の文献を参照。

【引用文献】

- Beuret, K. and R. Hall (1998), *Marketing in Local Government.*, Pitman.
- 朝野洋一・寺阪昭信・北村嘉行 (1988) 『地域の概念と地域構造』大明堂。
- 阿部孝夫 (1998) 『政策経営と地域経営』学陽書房。
- 安東誠一 (1989) 「地域の経営と自治体」塩見譲編著『地域活性化と地域経営』学陽書房。
- 上山信一 (1999) 『「行政経営」の時代——評価から実践へ』NTT 出版。
- 遠藤宏一 (1999) 『現代地域政策論』大月書店。
- 大住社四郎 (2002) 『パブリック・マネジメント』日本評論社。
- 岡崎昌之 (1995) 『地域経営』放送大学教育振興会。
- 岡田知弘・川瀬光義・鈴木誠・富樫幸一 (1997) 『国際化時代の地域経済学』有斐閣。
- 小泉允園・岡崎昌之・林亜夫 (1999) 『都市・地域経営』放送大学教育振興会。
- 神野直彦 (1995) 「都市経営の破綻から再建へ」神野直彦編『都市を経営する』都市出版。
- (2002) 『地域再生の経済学』中公新書。
- 陶山計介・妹尾俊之 (2006) 『大阪ブランド・ルネッサンス』ミネルヴァ書房。
- 高寄昇三 (1993) 「地域経営の理論と歴史」日本地方自治研究会編『地域経営と地方行財政』税務経理協会。
- (2000) 『地方自治の政策経営』学陽書房。
- 竹内佐和子 (2002) 『公共経営の制度設計』NTT 出版。
- 地方自治経営学会 (2005) 「どう立ち向かうか分権と財政危機」報告概要集。
- 宮脇 淳 (1999) 『公共経営の創造』PHP 研究所。
- (2003) 『公共経営論』PHP 研究所。
- 望月達史 (1995) 『地域経営の知恵』ぎょうせい。
- 矢吹雄平 (2000) 「『流通論』的分析視角による街づくり NPO の革新性」『岡山商大社会総合研究所報』Vol. 21。
- (2001a) 「自治体マーケティングの新展開」近藤文男・陶山計介・青木俊昭編著『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房。
- (2001b) 「『地域マーケティング』における NPO 支援組織の機能と形態」『岡山商大社会総合研究所報』Vol. 22。
- (2002a) 「マーケティング・ネットワークの地域モデル」陶山計介・宮崎昭・藤本寿良編著『マーケティング・ネットワーク論』有斐閣。
- (2002b) 「『マーケティング・ネットワークの地域モデル』における“ネットワーク”」『岡山商大社会総合研究所報』vol. 23。
- (2003) 「マーケティング・ネットワークの都市部モデル」『岡山商大論叢』vol. 39, no. 1。
- (2004a) 「地域運営の仕組み革新」嶋口充輝編著『仕組み革新の時代』有斐閣。
- (2004b) 「自治体マーケティングの新視点」日本商業学会『流通研究』vol. 7, no. 1。
- (2004c) 「地域運営における地域通貨」生活経済学会『生活経済学研究』vol. 20。
- (2004d) 「NPO・中間支援組織が拓く地域運営の今後」日本 NPO 学会『The Nonprofit Review』vol. 4, no. 1。
- (2005a) 「“地域経営論”の限界と『マーケティング・ネットワーク』概念の可能性」岡山大学経済学部ディスカッションペーパー II-58。
- (2005b) 「地縁型住民組織と NPO の“媒介”」日本 NPO 学会 『The Nonprofit Review』vol. 5, no. 2。
- (2006) 「『生活者』と地域運営」生活経済学会『生活経済学研究』vol. 24。
- (2007a) 「『ソーシャル・マーケティング』の新地平」慶應義塾経営管理学会『慶應経営論集』vol. 24, No. 1。
- (2007b) 「『地域ブランド』の構造」日本地域経済学会『地域経済学研究』vol. 17。
- (2007c) 「自立に向けた地域経営」岡山大学経済学部・岡山経済研究所共同研究『地域の自立』(岡山経済研究所創立30周年記念誌) 第3章。
- (2008) 「産官学連携における経済同友会の位置づけと役割」経済同友会・産業経営研究会 研究報告書 vol. 40。

(以上)