

ローカルな地域社会のマネジメント・モデルを求めて ——中央依存から地方自立による‘豊かさ’の実現へ——

下 島 英 忠

はじめに

(1) 本論の目的

本論は、地方の地域社会（以下では、簡単に LRS (=Local Regional Society) と表記）を維持し発展させる際に、LRS に求められるマネジメントの全体像を「マネジメント・モデル」で表現することが目的である。

この LRS のマネジメントは、一般に、「自治体」のような組織体において構築され執行されるが、本論では、この行動主体の具体的なありようにこだわることなく、「場」としての LRS に求められる機能についての議論を展開する。現実の自治体の組織的な構成や機能が「現実の諸問題」を生み出しているとする、それから発する《現実的な制約》を超克するためである。

LRS のマネジメント・モデルには、論理的に、日本社会で伝統的に形成され展開されてきた《集権型モデル》と、経済社会の成熟化と共に構築可能になった《分権型モデル》が存在する。

前者の集権モデルは、その形態は歴史的にも経済社会的にもきわめて多様であるが、ここでは、1950年代から開始された高度経済成長期における典型的な社会構成体を念頭におくことにする。また、後者の分権型モデルは、近年の高い経済的発展段階に適合的なモデルとして理論的に提示されたものである¹⁾。

(2) 問題意識と分析方法

本論では、議論の舞台を北海道におく。北海道の LRS は、「少子高齢化」と「経済的停滞」の中で厳しい社会状況にあることは間違いないが、この状況は、全国のそれと基本的に同じと考えられ、北海道についての検討結果を全国に広げることは困難ではないからである。

北海道では、「旧北海道開発庁」に代表される中央直轄の行政機関が LRS の開発を強力に推進してきた。そして、ここで実施されたマネジメントの方式は、官主導の「集権型」であっ

た。

われわれが認識しなければならない事実は、この集権型マネジメントが、現実に破綻していることである。中央をはじめとする各段階での行政府における巨額な負債の累積という財政の実態に、それが如実に現象している。

したがって、本論の課題は、この事実を踏まえて、現実の「課題」への生成と検証の対象となるべき「集権型マネジメント・モデル」に加えて、それに代わる新たな《マネジメント・モデル》を明らかにすることとなる。

われわれがここで用いる方法論は「マネジメント分析法」である²⁾。この方法論では、LRSの「場」で求められるマネジメント自体に注目して、現実のマネジメントのありようを分析し、その望ましい全体像を解明していく。

ここでの議論の方法自体は論理的であり、演繹的である。したがって、最終的な「成果」も理論的になる。もっとも、本論の演繹の基盤をなす「現実」は、北海道から東北の各地域への取材に基づいた分厚い資料に基づいている。

(3) 議論の到達点

これまで、LRSの自治的行動主体は所与の経済社会的な環境に対応して、それに最も適合的なマネジメント・システムを採用してきたし、これからも、そのように行動すると考えるのが自然であろう。

この意味で、日本社会の高度経済成長期のような中央主導の集権的な経済社会では、LRSにおいても「集権型」が採用され、ついで、これから必要性がさらに増加するであろう「NPO」や「ネットワーク組織」のような分権的な社会環境では、「分権型」が求められる。

これに対応して、本論の議論においても、LRSの《集権型マネジメント・モデル》と《分権型マネジメント・モデル》をそれぞれ理論的に提示することになる。

I. LRSの集権型マネジメント・モデル

現代日本のLRSでは、間違いなく、「集権的マネジメント・システム」が機能している。地方の公的機関や企業体の中央指向を現象させながらである。

この現状認識を踏まえて、ここでは、その社会的な「構造」を表現すると共に、その成立の意味を明らかにして、集権的なマネジメント・システムに内在する課題を、現実の「豊かな社会」を念頭におきながら、分析していきたい。

1. LRSにおける事業の集権的成立

やや誇張した表現かも知れないが、LRSでは、ほとんどの事業体の事業行動において、中

中央政府、地方政府、そして、基層自治体への指向性あるいは依存性が見受けられる。この現象の意味を問う作業から、ここでの議論を始めたい。

(1) LRS における事業の社会的構造

われわれは、現実の北海道のある LRS に注目し、そこでの「事業の特性」について、事業を取り巻く経済的な関係性に即して考えてみたい。

C町は、人口4000人弱の一次産業を主力とする LRS である。このような LRS において、地域内の事業はどのような特性をもつのだろうか。

この問題への接近は、現地での聞き取り調査を初めにして様々な方法がとりうるが、ここでは、LRS における事業の「発注」の様式を把握する方法を採用する。個別的な事業者の意識がどうであれ、取り扱う事業の「発注元」への指向性は決定的な要因になるからである。

この分析を試みる際には、当該の LRS についての財務的な資料がきわめて重要な手がかりになる。

しかしながら、注意すべきことは、このような小さな LRS に対しては、地域内の経済活動を価値額で表示する統計表はまったく作られていないという事実である。

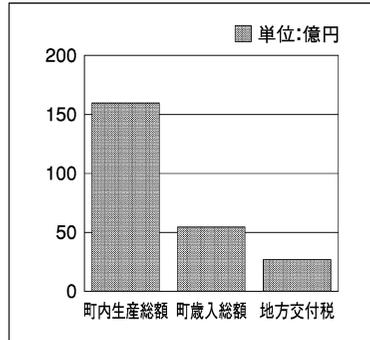
そうであったとしても、C町の経済活動の状況を認識するためには、何らかの仕方で、その経済的な統計値を把握する必要がある。このため、かなり大胆な推計を行った結果³⁾、図1「C町の経済的指標」に示す町内生産額が求められた。

図1 C町の経済的指標(平成15年度)

町内生産額=159億円(推計値)
町歳入額=56億円(公表値)
地方交付税額=28億円(公表値)
歳入の町生産の割合:35%
交付税の割合:18%

この推計に基づくと、C町の町内総生産額は159億円(平成15年度)にのぼるが、このうちの町の歳出分はその35%の56億円で、さらに、中央政府からの交付税が18%の28億円に達している。

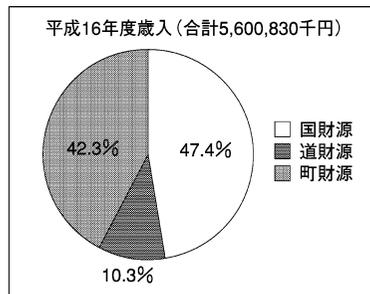
図2 C町の財政規模（公開資料より）



この結果、C町政府の及ぼす町内すべての事業への主導性が35%にのぼり、したがって、町が事業占有率35%の圧倒的に大きな経済主体になっていて、これを中央政府の地方交付税が支えていることがわかる。（図2「C町の財政規模」参照）。

この構図を踏まえると、町内のすべての事業体は、例外なく、その事業活動に対する「町」の意向を汲むべく、細心の注意を払わなければならない存在であるといっても過言でない。それほど、「町」の影響力の大きさが際だっている。

図3 C町の財源構成（公開資料より）



また、C町の歳入を構成するさまざまな費目について、その財源をたどってみると、中央政府が約47%、北海道政府が約10%、そして、当事者の町政府が約43%の構成比率となっていて、町財政に及ぼす中央政府と北海道政府の影響力、特に、中央政府のそれがきわめて大きいことがわかる。（図3「C町の財源構成」参照）。

われわれは、このような財政に由来してLRSに成立する経済的な関係性を中央政府主導下の《経済構造の集権性》として認識することができる。

(2) 経済構造の集権性

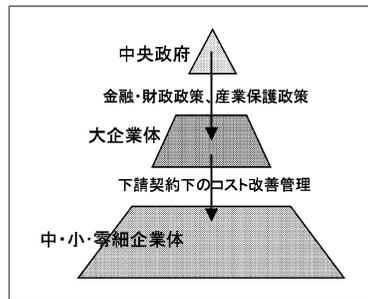
このLRSでの集権型の経済構造は、全国的な広がりの中で類似の形態が成立していると考えられる。しかし、その集権的構造体は、必ずしも、地方社会を直接的に支配する目的で意図的に形成されたとは考えにくい。

現在の経済社会に機能する《支配的な統合の論理》は、中世の封建制社会とは異なり、地域社会への直接的な支配のメカニズムではなく、「経済」を媒介とした間接的なそれだからである。

われわれは、その経済的支配の論理の形成を戦後の日本社会における「経済復興期」、その後の「高度経済成長期」の全般にわたる中央主導の経済政策に求めることが妥当であろう。

それらの時期の初期に実施された「傾斜生産政策」、それに続く「産業高度化政策」、さらには、「政府—日銀主導型金融政策」、あるいは、これらを総合して指標化した「経済発展計画」がそれである。

図4 中央政府主導の集権的経済構造



これらの政策に裏打ちされて、日本の経済社会には、主として、「中央政府」—「大企業集団」—「中小零細企業集団」の《階層構造》により成り立つ「大企業体制」が構造化された。(図4「中央政府主導の集権的経済構造」参照)。

この「大企業体制」こそ、LRSに及ぼす集権的な経済構造の実質的な牽引主体に他ならない。

(3) 集権的経済構造での雇用

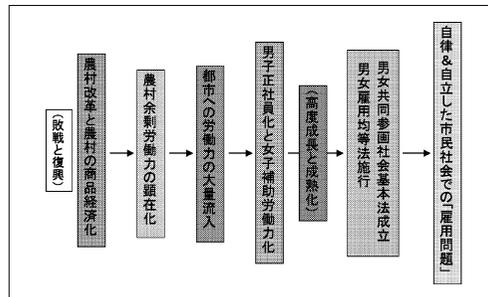
この大企業体制における政策の「柱」には、「経済発展」に加えて、「経済社会の安定」がすえられた。就業の確保を通じた「生活」の確立と、それに基づく「社会の安定」の実現である。

大企業体制では、そこにおける「就業」に男子の「基幹労働力」と女子の「補助労働力」

という差別的な雇用システムが導入された。

これは、当時の過剰労働力の存在を前にして、家計維持主体としての「男子」の優遇と企業社会への専従化による経済社会の発展と安定化を意図したものであり、労働力を社会構成体としての大企業体制へ組み入れるための「労働力編成システム」である。（図5「雇用環境の推移（1950年代以降）」参照）。

図5 雇用環境の推移（1950年代以降）



この大企業体制で機能する「労働力編成システム」は、所与の職場への労働力の充当によって成り立つ。つまり、「職場」が先に存在して、個性的な「創造力」ではなく、いわば規格化された「労働力」をそこに当てはめる「充当方式」である。

いわゆる「血縁」,「地縁」,「門閥」,そして「学閥」に連なるような「いい人」がそこでの採用要件になるのは、この雇用システムが機能するためといえる。

大企業体制の枠内で、LRS に対しても、経済社会の安定化の論理が地域的な就業の確保策として適用され、中央集権的な財政政策の地方への「交付税」としての執行を正当化する論拠となった。

もちろん、経済社会の成熟化は、個々人の「自己実現」への追求を可能にする発展段階に相当することから、この「充当型の雇用の論理」を根底から揺さぶる強固な要因である。日本社会における「男女雇用均等法」の1985年の成立こそ、その端緒といわねばならない。

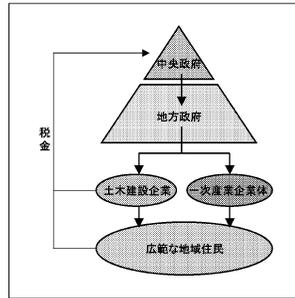
(4) LRS における事業の集権性

これまで見てきたように、LRS における事業は、いずれも「集権性」に基づいて構築され、機能してきた。その規定的な要因は、経済領域を支配する「大企業体制」であり、行政領域での「中央集権的行政機構」である。

この集権社会では、LRS から見ると、中央政府による「公的事业」が直接的にも間接的にも投入され、これによる「所得」が住民の間で配分される。

この際、公的事業が町政府(つまり役場)を通じて実施され、役場による当該事業への関与の余地が生じることから、ここに、役場による「事業の利権化」の素地が発生する。あるいは、役場職員の町民に対する「尊大さ」あるいは「役人支配」の温床が生み出される。(図6「中央政府による資金投入」参照)。

図6 中央政府による資金投入



この状況は、地域産業レベルで見ると、LRS内に補助金依存型の産業が育まれることになる。そして、そこには、非自律的な事業者の台頭する経済環境が形成される。かれらは、たかだか「労働者の力能」しか持たないにも関わらず、一人前の「事業者」として振る舞い、地域産業をみずからに適合的に染め上げていく。

このようにして、「官」-「民」こぞって、中央依存型の、また、中央集権型のLRSを盛り上げていくことになる。

他方で、1990年代の前半期からの「失われた10年」を通じて、中央政府には800兆円を超える巨額な債務が累積され、中央集権型のLRSの経済基盤が、高度な発展段階の側面ばかりか、財務面からも揺らぎは始めている。

実際、LRSでは、その「地域内所得」が減少し続けており、「少子高齢化」の中で経済的にも全般的な衰退化を余儀なくされている。LRSにおける集権性の深刻な「危機」といわねばならない。

2. LRSの集権型マネジメント・モデル

これまでに明らかにしてきたLRSの集権型経済構造を踏まえて、その行政機関に成立している集権型のマネジメント・モデルを解明する作業に着手する。

この場合の行政機関の機能は、明らかに、住民へのサービスの提供である。したがって、その集権型マネジメント・モデルは、住民の側から評価されなければならない。

われわれは、このマネジメント・モデルに関わる要件を「住民満足」の概念の導入によっ

て、充足することにする。

(1) 地方社会に求められる経済規模

ここで一旦立ち止まって、地方社会に求められる経済規模とは何かについて、考えるところからはじめたい。

なぜなら、前述のように、集権性の橋頭堡ともいえる、中央政府の LRS への介入の論理は、全国的な「生活の均質化」におかれていると判断できるからであり、これが LRS の「経済規模」の問題に直結するからである。

すなわち、中央政府の着眼点は、中央地域(以下では簡単に CRS と略記)の生活水準と LRS でのそれとの比較にあって、

$$\text{CRS 生活 (所得)} \cong \text{LRS 生活 (所得)}$$

で表される「生活水準の全国均一化」の条件を実現すべく、財政投入や公的事業形成が遂行されたと考えられる。

ところで、LRS の住民の生活行動は、LRS で生み出される経済価値の総額を上回ることはないので、LRS の価値関係は、

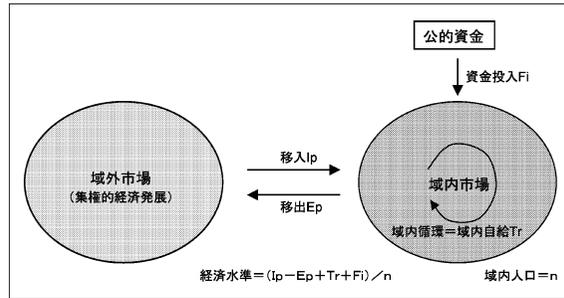
$$\text{LRS 住民の生活行動全体} \leq \text{LRS 生産価値総額}$$

となる。

この価値関係式の左辺は生活水準全国均一化の条件式の右辺に対応しているから、この「LRS 生産価値総額」が求められれば、問題の「集権性の橋頭堡」に迫ることが可能になるはずである。

さて、LRS におけるさまざまな経済行動は、全体として、LRS の内部市場を循環する経済活動 (Tr)、地域外市場との取り引きで「移出」に向けられる移出経済活動 (Ep)、逆に「移入」に向けられる移入経済活動 (Ip)、そして、外部からの資金移転である資金投入 (Fi) から成り立つといえる。(図7「LRS 内経済の成立」参照)。

図7 LRS 内経済の成立



したがって、LRS の経済規模は、

$$LRS \text{ の経済規模} = Ip - Ep + Tr + Fi \quad \dots\dots (1.1)$$

で表される。そして、公的資金や公的事業の投入の論拠となる LRS の経済水準は、

$$LRS \text{ 経済水準} = (Ip - Ep + Tr + Fi) / n \quad \dots\dots (1.2)$$

で求められる。

もっとも、特定の LRS に対する現実の財政投入の条件は、全国平均との乖離の程度によって定まると考えられ、

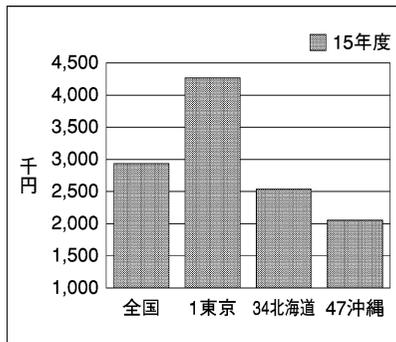
$$\text{特定の LRS 経済水準} \ll \text{全国平均} \quad \dots\dots (1.3)$$

で示される。これを「財政投入条件式」と呼ぶことができる。

(2) 北海道の所得水準

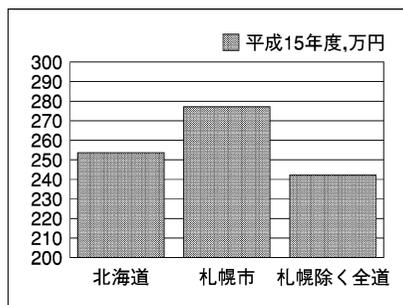
北海道に対して、「財政投入の条件」が成立するかどうかを見るために、県別の所得水準を比較してみると、平成 15 年度のデータで示すと図 8 「北海道の所得水準」のようになる。

図 8 北海道の所得水準(「県民経済計算」より)



北海道の一人当たりの所得額（254.5万円）は、全国平均（295.8万円）の86%、最高所得水準の東京都（426.7万円）の60%、所得順位は全国47県の中で31位となる。なお、最下位の47位は、沖縄県の204.2万円である。

図9 道民所得の道内比較（同上）

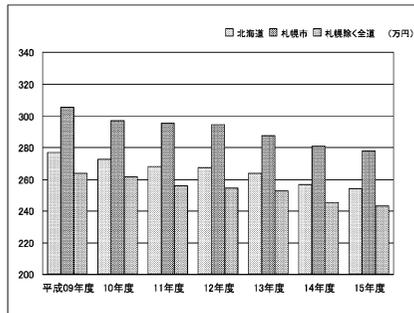


また、北海道内の道民所得の状況を見ると、札幌市の一人当たりの所得額は277.7万円となり、北海道全体の109%に、全国平均の94%、全国順位で21位相当となる。さらに、札幌市以外の全道のLRS（以下では、北海道LRS）の所得額（推定）は243.2万円で、北海道全体の96%に、全国平均の82%、全国順位で35位相当となっていて⁴⁾、道内のLRSの経済的な厳しさをうかがい知ることができる（図9「道民所得の道内比較」参照）。

(3) 北海道LRSの経済社会状況

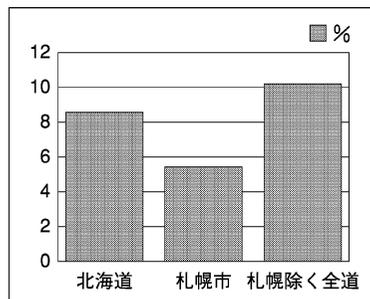
北海道の所得額がもっとも高かった平成9年を基準にして、北海道、札幌市、北海道LRSの3地域について個人所得の推移を比較すると、図10「北海道LRSの個人所得の推移」のようになる。

図10 北海道 LRS の個人所得の推移
(「道民経済計算」, 「住民基本台帳」および「札幌市統計書」より)



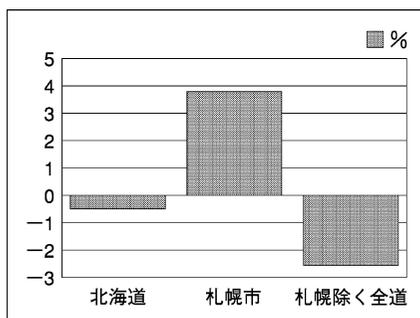
このデータから、それぞれの3地域における年当たりの所得減少率を求めてみると、図11「道内3地域の年間所得減少率」になり、北海道 LRS の落ち込みがもっとも大きいことがわかる。

図11 道内3地域の年間所得減少率(同上)



ちなみに、北海道 LRS における年当たり所得減少額を3人家族の想定の下で算出してみると、約9万円となる。

この減少額の多寡についての評価はさまざまであろうが、この数値と図12「道内3地域の人口変動率」に示す同地区での人口減少率である約-2.6%を重ね合わせてみると、平成18年1月に北海道 LRS のある町で実施した住民アンケート上でなされた、わが町に関して「豊かさ」の実感をもてない」という圧倒的に多くの回答の意味が、理解できるように思われる⁵⁾。

図 12 道内 3 地域の人口変動率
(平成 9～15 年, 「住民基本台帳」より)

「少子高齢化」の中での人口減少と所得減少の進展を踏まえて、それらに起因する「実感」を反映させた上での、現実の居住地区に対する「現状認識」として、そうした回答がなされたのである。

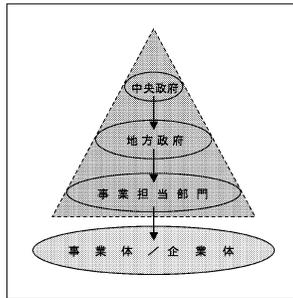
このような北海道 LRS の経済状況に対して、集権的経済構造の維持の観点から、中央政府は、現実に財政投入条件式(1.3)が満たされていて、さまざまな助成の必要性があると判断しているのであろう。

(4) LRS の集権型マネジメント構造

これまでに見てきたように、LRS における集権型経済構造では、中央政府の主導の下に、全国の LRS の経済的な均一化に向けて事業を創り出し、雇用の創出による生活の安定化がはかられてきた。

LRS から見ると、そこでの事業の創出や事業量は、中央政府およびそれに連なる地方政府の公的な事業決定に握られて決定されていることになる。したがって、ここには、地方の意思は「陳情」や「請願」といった依存型でしか反映されず、中央主導型の集権型マネジメント構造が形成されていることになる。(図 13 「LRS の集権型マネジメント構造」参照)。

図13 LRSの集権型マネジメント構造



この集権型構造の下では、LRSは、中央政府の指示に忠実に行動し、その財政的な支援に依存するような、いわば「下請型」の経済社会を形づくることになる。あたかも、産業分野に成立する「大企業体制」における大企業主導の「下請構造」に対応するがごとくにてある。

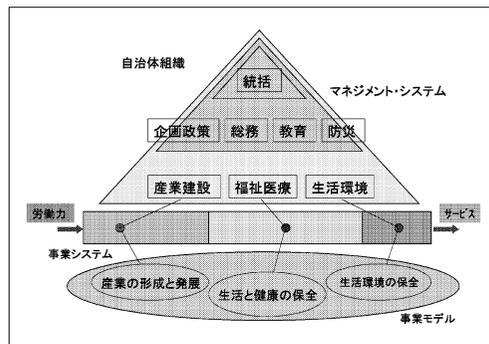
この意味で、LRSは非自立的であり、そうであるが故に、LRS域内の経済情報をみずからの責任で整備する必要性はほとんど全然といってよいほど存在せず、実際、域内の経済活動の反映としての経済統計(あるいは、経済的な「情報」や「データ」)を備えているLRSはほとんど見あたらない。

LRSに関して、みずからの経済的な「容姿」をみずからの責任で定めていく必要性のない、集権型マネジメント構造の本質的な特性をここに見ることができる。

(5) LRSの集権的マネジメント・システム

現実のLRSには、その集権型マネジメント構造を機能化させた形態として、集権的マネジメント・システムが成立している。(図14「LRSの集権的マネジメント・システム」参照)。

図14 LRSの集権的マネジメント・システム



集権型マネジメント構造がそうであったのと同様に、LRSの集権的マネジメント・システムも、主として、地域内および組織内のような対内的な行動への行政的な関与を主眼にしたシステム形成がなされている。

たとえば、「産業」、「生活」、そして「健康」といったLRSに密着する政策課題に関しても、上位階層に位置する「中央機関」や「地方上級機関」から示される「規準」の充足がLRSにおける主たる課題となる。そのため、それらの対内的な「統率」が、このマネジメント・システムの主要な機能となる。

LRSの集権的マネジメント・システムとして図14に示した「企画政策」から「生活環境」までの諸機能は、LRSに居住する「住民」やそこに行動基盤を定める「企業家」の「現状」とそれに伴う「課題」の解決に直接的に向けられるというよりむしろ、上位の行政機関の施行する監査への充足に用いられる。それが「交付金」や「助成金」の受給にとって不可欠だからである。

(6) LRSの集権型マネジメント・モデル

われわれは、つぎに、このようなLRSの集権的マネジメント・システムを踏まえて、地域社会型のマネジメント・システムを点検する「評価規準」としての、「住民満足」の概念を導入し、これを組み込んだマネジメント・モデルを提示していく。

6-1) 集権型社会システムでの「住民満足」

ここで注目している行政機関のマネジメント・システムは、間違いなく、「サービス」の提供を主要な任務としている。そして、その対象は、地域内の「住民」であり、さまざまな事業行動を遂行する「事業者」である。

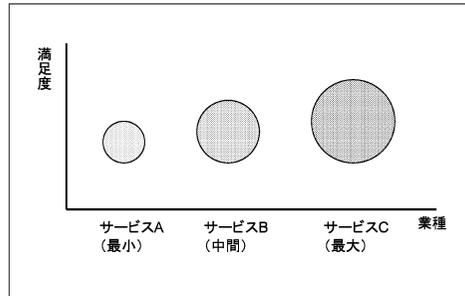
ここで、われわれは「住民」の日常生活行動を広義の「事業行動」と見なすことができることに注意したい⁶⁾。この観点に立つと、本システムの「サービス」の対象は、広い意味の「住民」として統一的に認識できることになる。

ところで、LRSの集権的マネジメント・システムでは、「住民」は、すでに見たように、全国的な集権型経済構造のもとで、「職場」と「所得」を一定の程度に獲得可能であったし、それに伴う「生活」や「健康」も、実質的に、規範的な規準を満たしていると認識できる。

これこそまさしく、中央主導の「経済成長政策」に基づいて、全国的に満たされた公共的な「規準」に他ならない。

この種の「規準」は、「先進国」における実現の度合のような、対外的な比較対照に基づいて定められるのが一般的で、その意味で、相対的な関係の中での必要最小限度の充足度であるといわねばならない。

図15 住民の享受するサービスの度合



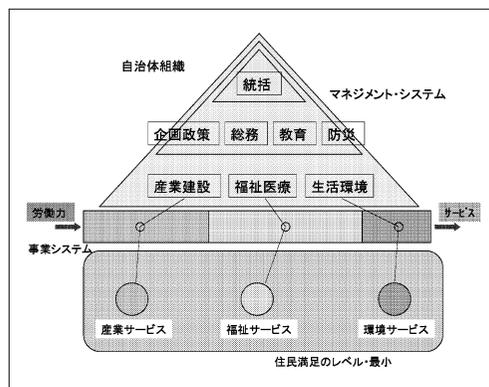
ところで、もし「住民」がそれぞれの個性に基づいた「自己実現」のような「目標」の達成を指向するとしたら、そこには、それに応じた、より高度な「サービス」の提供が求められるはずである。

この観点に立つと「住民」の享受可能な「サービス」には、質的に序列化して、「最小」から「最大」までのさまざまな「度合」が存在することになり、サービス提供主体の制度的なありようを問わねばならないことになる。(図15「住民の享受するサービスの度合」参照)。

6-2) LRSの集権型マネジメント・モデル

このような満足度のありようについての検討結果を踏まえると、LRSの集権的マネジメント・システムは、社会的生活において満たされるべき、必要最小限度の「住民満足」からなるような「サービス」の提供を基本にして成立するマネジメント・モデルであると判定できる。(図16「LRSの集権型マネジメント・モデル」参照)。

図16 LRSの集権型マネジメント・モデル



一般に、集権型マネジメント・モデルでは、生活行動を含むさまざまな「事業行動」について、その結果を行動主体がみずからで負うような「自己責任原則」が陰伏的に組み込まれている。

今日の集権型経済構造では、さまざまな行動主体に適用する「競争原理」の作動とそれに基づく「予定調和」、並びに、「ルール違反」に対する罰則的な規制が社会の基本的な統合原理だからである。

この基本原則に則る限りで、LRSの集権型マネジメント・モデルは、首尾一貫性を保つと積極的に評価することは可能である。ここでは、必要最小限の「サービス」を提供すること以上の役割は、「不必要」あるいは「過剰」であるとの認識が社会全体に支配する可能性が高いからである。

しかしながら、この評価は、社会の発展段階の相対的に低い「途上国型段階」においては妥当性を有するが、その段階を超えた高度な発展段階の「豊かな社会」においては、さまざまな問題を生み出す。

3. LRSの集権型マネジメント・モデルの課題

(1) 経済社会の「豊かさ」は、特に若者にとって、かつての「飢餓感」を背景にした「立身出世」や「成金志望」への願望を急速に衰えさせる。

したがって、そうした大衆の意識に基づいた経済成長の実現は、大きな「障害」に直面し、基本的に困難になる。

(2) また、「豊かさ」は、人々の意識の多様化を社会的に大幅に許容し、それに基づく多様な行動の出現を経済社会にもたらす。

他方で、中央主導の集権社会は、全国を統一的に規格化することはできても、多様化の趨勢に適応することは本質的にできない。

(3) このような「豊かさ」に伴う人々の行動の多様化は、経済社会の領域では、地方社会の自立性として現象するが、LRSの集権型マネジメント・モデルでは、この動向への適応は、本質的に不可能である。

(4) さらに、経済領域では、地方社会の自立性は、LRSに伏在する未利用の有限資源の活用を促すような開発行動を覚醒させるが、これを可能にする技術革新や事業創造を伴いながら、事態は進展する。

もちろん、これらを担う人材の育成が、その自立の過程において求められ、これがその成否を決する要因となる。

これらの動向は、LRSの持続性とはなりえても、経済社会全体の経済的成長へ直結する要因とはいえない。

(5) 中央主導の集権社会では、その維持を中央政府の継続的な財政支出に求めるが、それを可能にする経済成長に限界が生じる限り、「財政」の政策上の限定性を想定せざるをえず、この面から、特にLRSにおいて、《集権型マネジメント・モデル》を稼働させた集権社会の持続はきわめて困難といわねばならない。

II. LRSの経済的自立の論理

北海道のLRSでは、現在、経済的な自立に向けたさまざまな取り組みが試みられているように思われる。それぞれの試みについて、LRSの行動主体の意識や姿勢がどうであれである。

前述のように、中央主導の集権型マネジメント・モデルの将来性に限界が見られる限り、それを超克するための試みは不可欠であり、その意義は決して軽くない。

つぎに、われわれは、その試みに関するいくつかの現地調査を踏まえて、LRSの経済的自立の可能性について、検討する作業を試みたい。

1. 自立的な地方経済の成立条件

LRSがこれまでの中央依存から自立化するためには、みずからに備えなければならない条件がある。まず、この問題から検討を始めたい。

(1) 経済的自立の条件

LRSが経済的な自立を試みるときに、最初に直面して、しかも最大の障害になる要因は、「住民」の意識である。

集権型経済構造の場合には、LRSの諸機関や「住民」は、主導する中央機関の指示に従って、求められる行動と必要な結果を出すことで、みずからの役割は果たせた。「現場」の結果責任を負うとしても、最終的に根本的な「責任」は中央機関に帰することができたためである。

逆に、経済的な自立を指向する場合には、地域内ばかりか全国的な領域での問題意識と課題設定、行動計画、そして、最終的な成果が求められ、そのすべてに責任を負う。

LRSの「住民」にとり、前者はきわめて「気楽」であり、「責任」も軽いのに対して、後者は広範で深遠な認識と多大な「責任」を覚悟しなければならない。

このような、「自立」に向けた「人的な要因」についての課題(あるいは条件)を、LRSは、まずはじめに超克しなければならない。

第二の要因は、LRSの領域内に存在するあらゆる「資源」の有効活用による地域的および世界的な環境問題への寄与の観点である。

LRSの自立化がこの「資源」および「環境」という連動する課題(つまり、資源・環境要

因) に十分に貢献することを明示しなければならない。

そして、第三の要因は、LRS の自立化が経済社会全体にとって生産力の「維持」と「発展」に結びつくことの証明である。

周知の表現でたとえば、これは、「部分 (LRS) の最適化が全体 (国民経済) の最適化を疎外する」の「愚」に陥ってはならないためである。

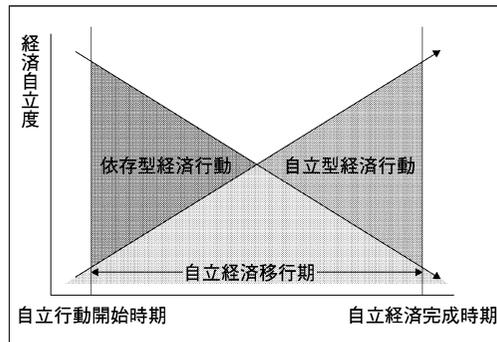
ところで、LRS は、これらの3つの条件のすべてを満たすことが求められる。この充足条件を考慮すると、「自立化」は、LRS にとって過大な期待と受け止められるかもしれない。

しかし、当面する問題に対して、LRS が「自立」への「移行期」を設定することで、その解決の糸口が見いだされよう。

すなわち、LRS は、これまでに依拠してきた「依存型経済行動」の比率を引き下げる方策に着手し、その「成果」を踏まえて、漸次、多方面からのさまざまな支援をえながら、「自立型経済行動」の確立をはかっていくような、自立化の「学習時期」としての「移行期間」を設定するということである。

この考え方を導入することで、LRS の自立化の実現可能性は、現実的なレベルまで高まる可能性が高い。(図 17 「自立経済への移行期」参照)。

図 17 自立経済への移行期



この移行期を経ることで、LRS における「人的資源」、「技術的資源」、そして「財務・情報的資源」が次第に成熟し、自立への条件が整っていくはずである。

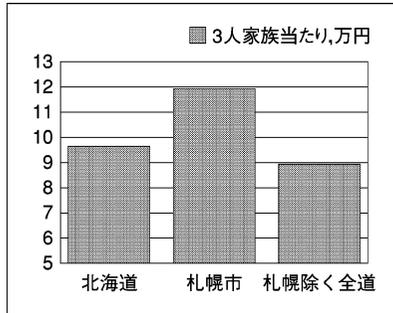
(2) LRS 経済モデルの必要性

すでに図 10 で示したように、北海道 LRS では、平成 9 年以降、年間で約 1200 万円ほどの所得の減少が続いている。

この減少額を 3 人家族でのそれに換算した場合、毎年約 9 万円ほどの減収が発生するこ

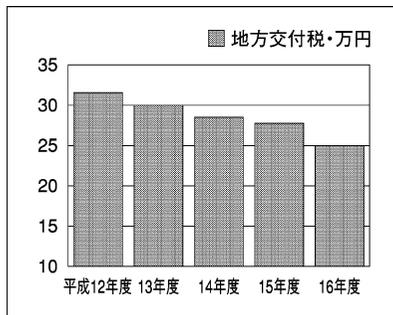
とになる。(図18「北海道LRSでの毎年の3人家族の増収必要額」参照)。

図18 北海道LRSでの毎年の3人家族の増収必要額(図10に同じ)



そして、北海道LRSは、財政投入条件(1.2)および(1.3)を満たした地域であり、各種の財政投入の求められるのであるが、たとえば、「地方交付税」の交付の実態を見ると、図19「C町における地方交付税の推移」に示したように、その額は、毎年、確実に低減し、今後も継続することが予想されている。

図19 C町における地方交付税の推移
(人口:約3900人,約1800世帯の規模,公表資料より)



このような「家計所得」や「町財政収入」の減少は、日本経済全体の経済成長の限界性や中央政府の膨大な債務超過の現実を踏まえると、現実の集権的経済構造からの対外的な財政移入や補填による相殺の可能性はきわめて小さく、LRS自身による経済的自立化による対応以外にはないという状況を示している。

あるいは、これはLRSにおける積極的な事業対応の必要性であり、現実の地方産業の中での新規事業および高付加価値事業の創出の必要性である。

したがって、LRS には、みずからの産業の特性を正確に把握し、それに基づいた経済政策の構築と発動をおこなう政策が求められているといわねばならない。

また、その際に、経済政策の執行に伴う経済効果を最大化する必要がある、それに向けて「地域内産業連関モデル」を保有する必要性が生じている。

もちろん、そのためには、LRS の経済実態を映し出す「経済統計表」が整備されなければならない⁷⁾。

(3) グローバル市場とローカル市場

LRS における「経済自立化」を構想する場合に、価値形成の観点から避けて通れない重要な問題が存在する。「グローバル市場」と「ローカル市場」の問題である。

いま、中央政府が主として財政上の制約から、LRS への各種の財政投入を限りなくゼロにまで縮小した「財政不投入」のような、極端なケースを想定してみる。

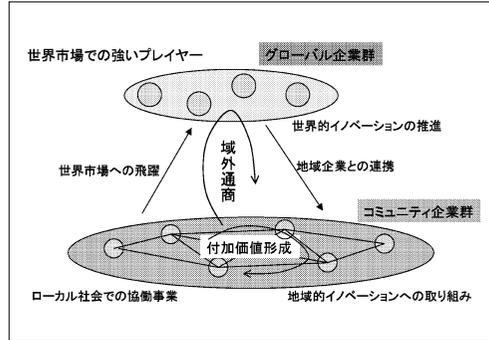
この想定は、その縮小の規模の問題を除けば、現実が生じていることであり、あながち無謀なケースとはいえない。

また、LRS にとっては、公的な財政投入がさまざまな産業の経済的な支援に向かっていたことから、「財政不投入」は、その形を変えて「貿易の完全自由化」として立ち現れる可能性もあり、いつかは、この状況の到来を覚悟しておかねばならないという意味では、有用な想定といえる。

周知のように、「ローカル市場」は、国際為替市場を通じて「グローバル市場」と接続しており、国際為替市場は「ローカル市場」と「グローバル市場」の間の生産力の較差を反映して定まる。

ここで、「ローカル市場」に主導的な産業が存在して、その産業の生産力を映す為替水準が成立しているとすると、「ローカル市場」の非主導的産業は、「グローバル市場」の価格水準に直接的な影響を受けることになる。(図 20 「グローバル市場とローカル市場」参照)。

図20 グローバル市場とローカル市場



中央政府の「関税政策」や LRS への「財政投入」は、この状況を緩和するための措置といえる。

しかしながら、「財政不投入」がなされた場合、LRS 市場は、「グローバル市場」に直接的にさらされることと同値である。この時の LRS の産業の生産額は、実質的に、「グローバル市場」の取り引き価格で計った地方生産品の総生産量となる。

いま、

ローカル市場の製品価格 ≧ グローバル市場の製品価格

であるとすると、LRS における生産者の所得が大幅に低下して、当該製品の生産や事業の継続を困難にする。

前者の製品が小規模な採取と輸送により、そして、後者が大規模なそれらにより生産されるとすると、この市場間関係は疑いなく成立する。

実際、LRS の主要産業は、このような生産状況の下での製品群であるから、「財政不投入」は、地域産業の成立を否定する意味をもつ。

このような「地域経済崩壊」の事態に対する LRS の対応策は、二通りある。第一は、地域産業を維持するための「財政投入」の継続的な確保であり、そして、第二は、「LRS 通貨」の政策的な導入である。

前者の政策は、このような補助および助成の政策こそ、現代日本における中央政府の膨大な債務の原因となったもので、その累積が近い将来の国家の「財政破綻」を意味すると見れば、その継続は、政治的にはともかくも、少なくとも理論的にはありえない。

これに対して、後者の「LRS 通貨」は、LRS がみずからの地域経済における唯一の「決済通貨」として流通させ、地域経済の構築や発展といった政策方針を実現させるための政策的な手段であり、全国通貨との整合性を保つことができれば、その成立の可能性は相応に高まる⁸⁾。

これらの二つの政策は、前者が集権型経済の継続を伴う経済的に従属的な手段であるのに

対して、後者は地域経済の成立を促す自立的な手段といえる。

(4) LRSにおける経済自立の成立条件

したがって、LRSの経済的自立は、その様式をそこに内在する経営資源の自発的展開に基づくとするなら、LRSにおいて内外の経済圏を画するために、「LRS通貨」の導入が不可欠である。

4-1) LRS通貨

たとえば、LRSに「LRS通貨」が導入され、「全国通貨」との交換比率が100%未満に定まると、LRS域内での「労働力コスト」と「移出価格」は低減し、逆に、「移入価格」は上昇する。

いうまでもなく、この際の「貿易実績」が「全国通貨」との間の交換比率を決定することになるが、実質的には、それは、LRS市場とグローバル市場に関して、両市場の主要生産物の生産力の較差によって規定される。

かりに、LRS市場の生産力が弱いほど、「交換比率」は低下し、相対的に安価な労働力コストを目当てに、「資本移入」が促されて、一般的には、LRSの移出競争力は向上する。逆もまた真である。

ところで、LRSの域内の生産は、その連関が域内全域に及ぶ「大循環」とそれぞれの生産単位間で生じる「小循環」とが存在する。「大循環」は異産業間のネットワークであり、「小循環」は、異業種間のネットワークである。

ここで、「資本移入」は、主として「大循環」の形成に向けて導入され、域内の産業形成に向かうが、他方で、その連鎖内の間隙を埋めるべく、起業の形態をとりながら「小循環」が形成される。

これらの二つの循環がそれぞれに充実することによって、LRSの域内には、連関性の密な産業が姿を現すことになる。われわれは、この展開の延長線上に、LRS経済の成熟化を見てとることができる。

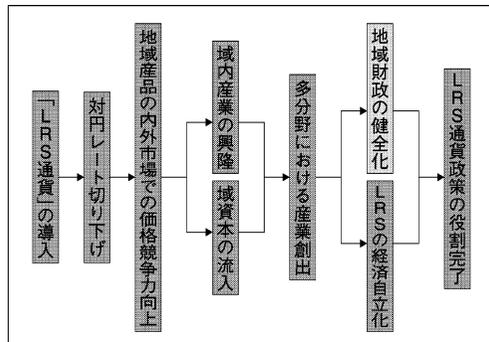
4-2) 全国通貨との整合性

一般に、「貨幣」は、通貨政策を通じて、「財」の交換の媒介に加えて、社会全体の経済的な発展をも規定する。

いま「通貨」の2つの機能に関して、経済社会全体にとっては問題がないとしても、LRSから見ると、特に後者の「発展的な役割」が不十分でしかないとする、その機能のありようは見直さざるをえない。

「全国通貨」は、明らかに、地域資源の活用によるLRSの産業形成に十分に機能しない。LRSへの「財政支援」の存在自体がその証明であり、生産力の内外格差の発生もそうである。「経済社会の地域的に均衡ある発展こそ、社会全体にとっても望ましい」という観点に立つと、LRSへの固有の「通貨」の導入と展開は、LRSの発展が実現されるならば、経済社会全体においても、決して否定されるべきことではない。

図21 LRS通貨の導入期間



しかも、LRS通貨の導入を域内産業の自立性の確立までの時期に限って、いわば「時限立法」として進めるとすると、それが「全国通貨」の機能を補完するという意味で、それとの整合性が保たれる。(図21「LRS通貨の導入期間」参照)。

4-3) LRSの戦略的マネジメントの必要性

もしLRSが現実に進行中の深刻な経済停滞とコミュニティ崩壊の危機を超克しようとするならば、LRSは、みずからがなすべき政策を無秩序的ではなく優先順位設定的に決定するという意味で、戦略的に決定し執行しなければならない。

すなわち、LRSは、実現すべき一連の政策行動として、「LRS通貨」の導入と展開を嚆矢にして、域内全域での経済分析基盤の確立、そして、域内での「大循環」と「小循環」からなる2つの産業循環の形成、これらを戦略的に設定し遂行すべきである。

もちろん、これらの戦略的な政策行動は、分権的に実施される必要がある。つまり、域内のすべての経済主体が意思決定への「参加」と執行状況や成果への「接近」を保証されるような、分権的な社会構造が求められる。

逆に、集権的であるとすると、そこでは、LRS内部に新たな集権構造が再生産され、末端の周辺部の非自立的経済化と産業崩壊が生じかねず、ここでのLRS戦略行動との論理整合性が保てないからである。

2. LRS 循環経済圏の形成

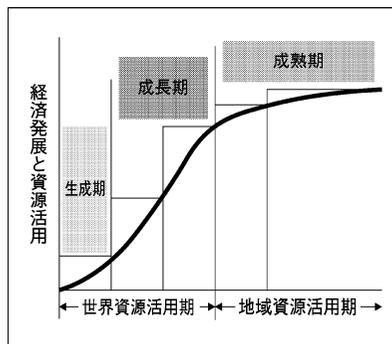
つぎに、LRS の戦略的マネジメント行動の主要な政策手段である「域内産業循環システム」について、調査事例を交えながら述べていく。

1) 地域資源による価値形成の十分性

現代日本社会の豊かさは、間違いなく、フォード型大量生産システムに支えられて成り立っている。この現状に対して、本論の主題である「地域資源での産業形成」は、明らかに方向性を異にしている。この「矛盾」をどのように理解するのかについて述べるところから始めたい。

この問題を考える場合に、社会における経済発展の段階と資源活用の状況とは、必ずしも直線的な関係を持たないという事実には注意する必要がある。(図 22「経済発展と資源活用の段階」参照)。

図 22 経済発展と資源活用の段階



このような関係性は、第一に、経済社会が「成熟段階」に到達した場合、その社会は高い経済成長をもはや必要とはせず、したがって、当該社会への「新規の物質的な投入量」は相対的に少なくなる。

第二に、そこでは、多様で成熟した産業技術が利用可能で、それらを「循環型生産システム」の形成に向けることで、その「新規投入量」を大きく抑制できる。

そして、第三に、豊かな社会での人々の意識性が「物質的所有」から「能力の所有」へ移行することに伴って、「消費」のありようが現状の「浪費型」から、製品の超長寿命化に支えられる「創造型」に転換し、これによっても、それが大幅に抑えられる。

これらの事実は、いずれも、《地域資源での産業形成》の可能性を示唆するものと判断される。

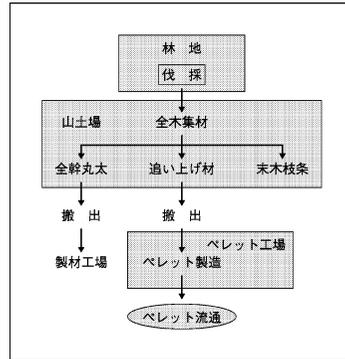
現実には、このような方向性をもって、自立的で循環的な指向性を有する地域社会での事業形成が数多く知られているが、ここでは、そのうちの若干の事例について取り上げることにしたい。

2) 木質ペレット燃料事業

この事業は、LRS に対して、異業種間の事業連鎖の形成を通じて、直接的あるいは間接的な貢献を果たしている。

すなわち、その第一は、毎年確実に再生産される森林資源のうちで、経済的に無価値として未利用であった「林地残材」を有効活用し、第二に、その際の林地業務の創出を通じて在来の「林業経営」を間接的に支えるばかりでなく、第三に、原料の「輸送」や製品の「製造」や「販売」に関わる事業の創出で地域社会に雇用を生じさせ、そして、第四に、地元資源である「木質ペレット燃料」の供給を通じた燃料の地域自給に途を拓き、化石燃料移入に投げられていた「財政の地域内還流」を実現させる。(図23「ペレット燃料での森林資源の活用」参照)。

図23 ペレット燃料での森林資源の活用
(足寄町提供資料より)



このような森林資源の活用事業は、日本の LRS にとって、域内における身近で豊富な資源の利用可能性という点で、そしてまた、特に寒冷地において不可欠な暖房用の灯油代替燃料の地域自給を可能にして、緊急時における「供給断絶リスク」を低減するという点でも、きわめて注目に値する取り組みである。

現実には、北海道において、木質ペレット燃料の生産事業は、道内のいくつかの地方社会で実施されており、着実に拡大しつつある。(図24「道内各地で生産されたペレット燃料」参照)。

図 24 道内各地で生産されたペレット燃料
(10～15 kg 袋, 足寄町芽登ペレット工場にて)



この取り組みに注目すべき、いま一つの特性がある。「起業」を通じた事業家の輩出である。これは、LRS において、ある意味でもっとも充足されるべき要因としての「人材育成」に関わっている。

ところで、ペレット燃料の生産事業は、その中心部をなす製造工程がほぼ連続的な生産システムから成り立っているという意味で、基本的に「装置産業」であり、大量生産型の「連続生産」によって、その稼働効率が維持される。

その一方で、地方社会の有限な未利用資源を投入するという事業方針を踏まえると、有限性の「事業」と連続性の「技術」との間に基本的な矛盾を抱えながら、この事業が成立していることがわかる。

しかも、本事業において鍵的な位置を占めるペレット燃料の購入者は、大量消費型の産業技術によって生み出された製品群の使用に馴致せしめられてきたわがままな「消費者」であり、競合関係にある石油ストーブとの置きかえを安直に受け入れるという確証はどこにも存在しない。

したがって、この場合の事業家は、LRS における「経営」と「技術」と「最終需要者」の3つの要因に関して、事業行動上において地域性に基づいた論理整合性をはかるべき宿命を負っていることになる。

この点こそ、LRS の事業家が超克しなければならない決定的な要因である。そして、それを解決する「鍵」は、事業の「複合化」と「コエディケーション化」を同時に充足することにある。

すなわち、この事業家には、ペレット生産部門を中核にして、関連する生産部門を併行して事業化すると共に、事業の「投入部門」と「産出部門」の両部門に関して、双方向的な学習行動を創り上げる力能が求められる。

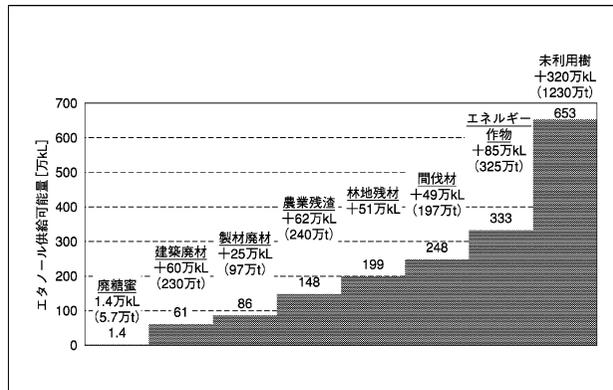
3) バイオエタノール燃料事業

これは、最近のガソリン価格高騰に象徴される化石エネルギー市場の動向を受けて、バイ

オマズ資源からエタノールを抽出し、ガソリン添加剤として活用しようとする事業である。また、CO₂ 排出量抑制による環境保全の要因ばかりか、農業などの一次産業部門の経営支援の観点からも、大きな注目を集めている。この意味で、LRS の事業形成を考察する場合に、無視しえない主題である。

ところで、日本全国におけるバイオエタノールの供給可能量は、農作物と樹木資源の合計で約 650 万 kL と推計されており、エタノール濃度 10% の混合燃料 E 10 を供給する場合のエタノール供給必要量は、約 600 万 kL とされている⁹⁾。(図 25「バイオマス資源によるエタノール供給ポテンシャル」参照)。

図 25 バイオマス資源によるエタノール供給ポテンシャル
(再生可能燃料推進会議「バイオエタノール混合ガソリン等の利用拡大について」平成 16 年 3 月、第 8 図より)

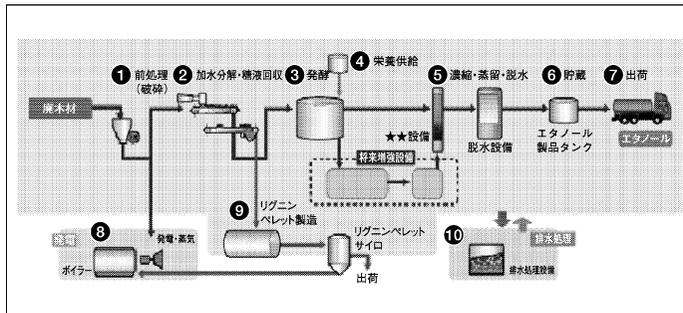


バイオエタノールの製造は、穀物の主成分である「でんぷん質」と木材における「セルロース」の 2 つの成分に関して、それぞれ固有の生産システムが成立している。前者の場合は、未利用穀物や遊休耕作地での農業生産による「劣等穀物」が資源として想定され、後者の場合には、林業部門の「未利用資源」や市中で使用済みの「廃材」の有効利用が検討されている。

いずれもケースでも、技術的な課題はほぼ解決の域にある。前者は一般的な食品向けに用いられている「発酵技術」であり、後者はそれ固有の「分解」あるいは「発酵」の技術として開発されている。

世界的には、前者が主流の製法といえるが、食用として供給可能な穀物のエネルギー利用への抵抗感も根強く、その意味で、後者のセルロース活用への期待が増加しており、製造コストの低減も念頭に置いて、その技術開発が競われている。(図 26「廃材利用型バイオエタノール製造の流れ図」参照)。

図 26 廃材利用型バイオエタノール製造の流れ図
(大阪堺市に完成したバイオエタノール関西㈱ホームページより)



バイオエタノール燃料事業は、少なくとも、移動手段としての自動車の果たす現実の役割を前提にする限りで、農業をはじめとする一次産業に対して新たに巨大な市場を提供することになるのは間違いない。

しかも、この製造プラントは、地方社会において原料資源を収集し、ニーズの生じている地方市場向けに、当該の地方社会に設置して事業を展開することができる。まさしく、この意味で、LRS に適合的な事業だといえる。

LRS において、一次産業の生産が拡大し、そこに雇用が創出され、その経済的な可能性が拡大する。

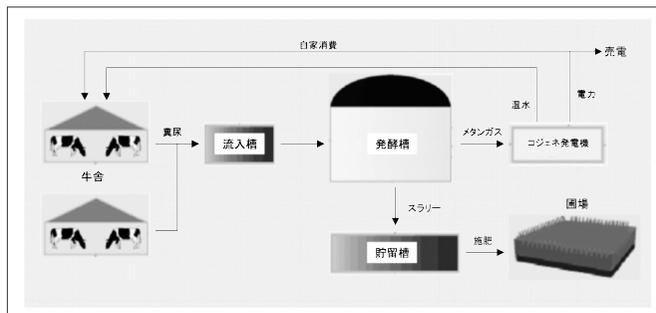
もちろん、このことを確実にするためには、LRS 適合型の製造技術と、それを基盤にした事業システムが LRS 向けに開発されなければならない。

4) バイオメタンガス発電－施肥事業

酪農業において循環型生産システムが構築されて、稼働している。バイオメタンガス発電－施肥事業である。

この事業は、酪農の過程で排出される糞尿および有機系固形物を発酵させ、「メタンガス」と「スラリー」を生成せしめて、前者を内燃機関に投入し、それに直結する発電機を稼働させることで、「電力」と「温水」を生み出し、後者を「液肥」として圃場に施肥して、栽培環境の改善に資するような循環性を創り出しながら成立している。(図 27「酪農バイオガスプラント系統図」参照)。

図27 酪農バイオガスプラント系統図
(コーンズ・エコファーム・ホームページより)



この事業で生み出される電力は、飼育牛の頭数の規模のいかんによっては、電力会社への「売電」にまわせる可能性もあるが、基本的には、みずからの酪農関連の施設への「自家消費」に供せられる。

また、スラリーは、飼料用の「牧草」や収穫用の「農作物」を栽培する圃場へ施肥されるが、これも基本的に「自家消費」といえる。

このような「自家消費型」とは、逆に、地域内の複数の酪農家や事業家から尿尿や有機系廃棄物の提供を受けて、この事業を大規模なプランテーションとして展開することは可能であり、現実に実施されている¹⁰⁾。

しかしながら、実際に、この「大規模バイオガス事業」を展開しているのは、公的な研究開発機関による実証試験目的のプロジェクト事業であり、これを除くと、純粋な民間主体での事業形成の事例は、北海道のように大規模な酪農業が展開されている地区でも見あたらない。

もちろん、このバイオガス事業は、酪農業における「静脈系」の事業であり、付加価値財の生産と販売に関して事業効率の向上を実現する目的で、本業の事業基盤を支える補助的な機能を果たしている。

3. 地域資源の豊饒化

つぎに、LRSにおいて循環型事業の循環規模をより大きく、また、資源価値をより豊饒にするような試みについて、検討していくことにしたい。

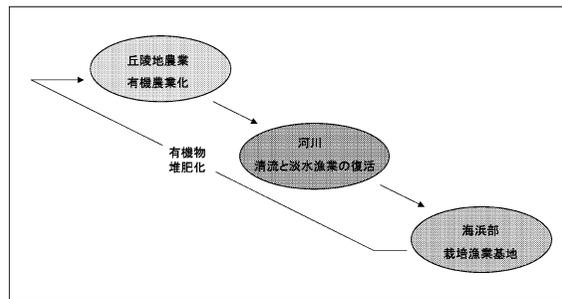
1) せたな町の環境循環型有機生産システム構想

せたな町瀬棚地区では、丘陵部－河川部－海浜部の3地区を一体的に捉え、相互に接続するが、異なる環境地区を縦貫する環境循環型生産システムの構想が打ち出され、事業の推進

がはかられている¹¹⁾。

この構想は、畑作および酪農の適地である丘陵部において、酪農分野にバイオメタンガス生産システムを導入し、酪農廃棄物の有効活用による有機農業化の進展によって、農産物自体の付加価値生産性を高めると共に、酪農排水の浄化や畑作への薬剤使用量の低減を通じた河川の清流復活と淡水漁業の回復を実現し、併せて、流入する有機成分を活用した海浜部における栽培型漁業の推進をはかるというものである。（図 28「自然環境循環型有機生産システムの概念図」参照）。

図 28 自然環境循環型有機生産システムの概念図



この事業構想は、LRS の社会や産業を高度化する上で、いくつかの発展的な契機を構築する。

すなわち、第一に、この構想は、産業の基盤に関わる試みであって、この基盤上に個別の事業者が多様に事業展開することが可能になる。つまり、酪農、畑作、農産加工、水産、水産加工、観光、そして、教育などの産業領域で、新たな理念に基づいた新たな事業が試みられる可能性がある。

そして、第二に、この共通の産業基盤に依って立つ、これらの事業者群は、それぞれが「一衣帯水」の意識の下で、共通の環境理念と「地域愛」を保有し合い、地域立脚的な「事業ネットワーク」を構築する可能性が高まる。

最後に、第三に、このような地域的な「事業ネットワーク」は、そのマネジメントを分権的に的確に進展させることで、事業者間で生成するであろう、さまざまな課題に取り組む研究開発的な機能を自発的に生み出し、LRS を質的に高度化する「推進母体」となる可能性がある。

2) 下川町における林業の法正林経営

北海道下川町では、1950 年代から国有林の取得をすすめ、毎年、一定の面積の森林を伐採

し続けても、持続可能な林業経営が可能なほどの広さにまで到達し、現在では、町有林の法正林経営が可能になっている。

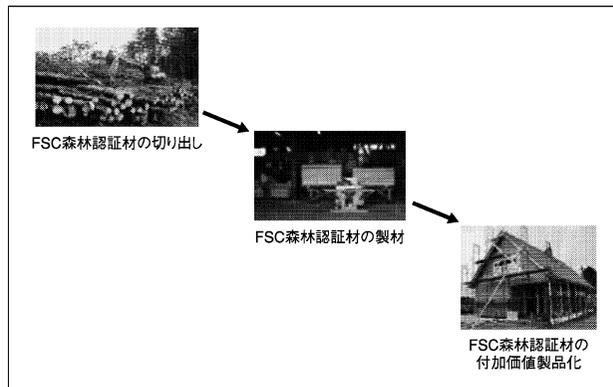
年間の樹木伐採量が安定化することによって、町内の製材部門は、計画的で安定的な業務の執行が可能になり、翻って、これが製材事業の経営基盤の強化に結びつき、雇用の安定化にも寄与する。

さらに、林業事業および製材事業の安定化が森林整備事業の拡充に結びつき、「FSC 森林認証」の取得に結びついた。

この認証制度は、一定の条件を満たした森林の樹木を用いた材木と木工製品、および、それらの製造と流通に対して、「適切な森林管理」がなされたという事実を証明し、高質な森林管理を推進するための制度である¹²⁾。

さまざまな市民が FSC 認証材の購入を通じて、森林の「環境保全」や「CO₂ 削減」の効果を間接的にせよ促進する役割をみずから果たし、その意義に対して「充実感」を得たとすると、この認証材にはおのずと、付加価値が生まれたことになる。(図 29「地元森林資源による認証材住宅の建設」参照)。

図 29 地元森林資源による認証材住宅の建設 (下川町より)



このような付加価値向上型生産システムは、LRS の有限な資源を活用する地域的な事業にとっては、きわめて有用である。そうであるが故に、この付加価値生産性をいかに現実のものにするかの課題が LRS には求められることになる。

3) 研究・開発機能拡充の必要性

LRS において、地域資源に立脚した地域共有の産業基盤が形成され、整備され、公開された場合に、この基盤上で展開されるであろう、さまざまな「事業」には、とりわけ「研究開

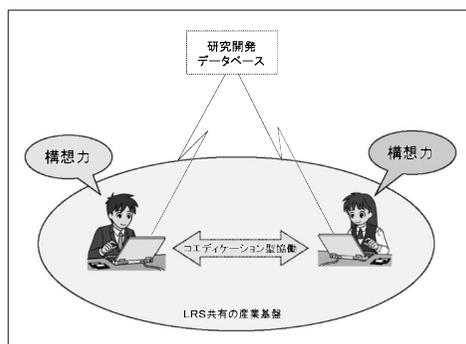
発機能」の発揮が求められる。

この場合の「研究開発機能」とは、その基盤上での事業化、つまり、新規事業の起業および既存事業部門の新規創出の際に、「ニーズ」と「シーズ」の実態を解明し、「事業構想」を立案すると共に、「事業プラン」を策定するまでの一連の創造的な機能を意味する。そして、その中でも、「調査」、「分析」、そして、「構想立案」のような「形式知」に根ざす機能が特に重要である。

LRS では、概して、これらの機能が質的にも量的にも不足している。伝統的な「中央依存」の病弊がしからしめたためと考えられる。

しかしながら、これらを急速かつ確実に充実させる手段が存在する。地域共通基盤上の事業者のさまざまな試みを専門的な機関の支援により技術的に分析し整理して、「データベース」に蓄積した上で、ネット上で閲覧と検索を可能にする方法である。（図 30「コエディケーション型協働による研究開発機能の充足」参照）。

図 30 コエディケーション型協働による研究開発機能の充足



学習機能をもつ「ネット型ナレッジ・データベース」によって支援されながら、さまざまな事業者や従業員が「研究開発機能」を身につけ、「事業者」間、「従業員」間、「事業者」と「外部研究機関」の間で、そして、「事業者」と「需要者」の間で、コエディケイショナルな相互に学びあい教え合う関係を創り上げることで、LRSにおける地域資源立脚型事業体の「研究開発機能」が実質的に機能し、LRSにおける循環型の基幹的な事業が質的に発展する。

4. 支援型 NPO 事業

LRS では、すべての「住民」が何らかの生産的な活動に参加し、「自己実現」と地域的な‘豊かさ’の実現をめざして、多様で個性的な活動の形成に向けて、地域的にまた個人的に創意工夫がなされてしかるべきである。

しかしながら、みずからの「意思」に反して、この地域的な「理念」に沿えない方々が存在しうる。一次的にせよ、長期的にせよ、「ハンディ」を負った場合がそれである。

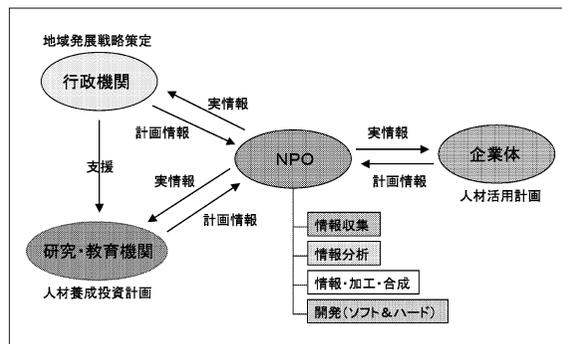
このようなケースに対応する「主体」として、NPOはきわめて適格的である。NPOは、本来的に、社会の構成主体の間で形成されるさまざまな関係性の中に生じる「間隙」をあらたな接合方法で埋める役割の発揮が期待される。

現代の経済社会が「資本の論理」に導かれる行動規準に基づいて稼働する限り、その主要な構成主体は、みずからの行動を社会的規準に照らして「純化」させる傾向があり、ここに社会的な関係性の中の「間隙」が生じうる。

LRSにおいても、基本的には、この傾向は否定できない。われわれは、LRSにおけるNPOの存在意義をここに求めることができる。

本質的に、NPOの機能は、行動対象に向けた情報の「収集」、「分析」、「加工」、そして、その「応用」である。(図31「NPO業務の機能」参照)。

図31 NPO業務の機能



LRSの事業体の領域では、ネットワーク型の関係性がさまざまな状況にある行動主体の支援に手をさしのべる可能性が生じるのであるが、そこにおける《個体的な行動主体》に対しては、NPOの支援が不可欠であるといわねばならない。

1) 介護、身体的障害、医療の分野における支援

いわゆる「介護」、「身体的障害」、「治療」のような、広義の「医療」の領域で、「ハンディ」を相対的に多く負う市民に対しては、「自律」と「自立」に向けた支援が社会的に必要である。

基本的に、「生命体」としての人間への支援は、その本人に備わった「固有の能力を引き出す教育」、それを定着するための「訓練」、そして、本人の必要とされる「情報の提供」から成り立ち、最終的に、その支援に基づいて、自力での行動や実践を、社会的に評価されるレ

ベルまで高めるのが目標となる。

このような支援に対して、NPO は、みずからの組織的な特性を発揮しやすい。すなわち、あらゆる関係の機関や個人との連携，それを促すための情報の収集と分析，そして，対応行動の形成などの問題へアクセスして，解決する可能性が高い。

2) 予防医療の支援

LRS にとって，医療の必要性は高いとしても，病気を未然に防ぐ対策は，それにもまして重要である。

実際，「予防医療」はかなりの程度に効果的であり，疾患を最小化するために，その内容を充実させて，健康で充実した地域生活を実現させる方策として，その必要性と有効性は高い。

一般に，「医療」は専門機関にゆだねられるべきものと受けとめられる傾向がある。しかし，重要な点は，市民がみずから「予防医療」を実践し，「医療」から自立する指向性を有することである。

もちろん，このための「支援」が専門の医療関連機関からなされるべきだが，併せて，専門家の支援を最小限にとどめるための，NPO を通じた，市民の自立的な予防行動への支援も重要である。

この場合，NPO は，「行政」，「医療機関」，そして，「市民」の間をつなぎ，「予防」の仕組みと実践の進め方についての「情報」の提供，「相談窓口」の開設，そして「市民相互」の交流といった地域的な「間隙」を埋めるための支援を実施することになる。

5. 超高付加価値製品生産企業のマネジメント

LRS の経済を論じるときに，不可避的に生じる課題は「資源の有限性」である。この問題に対処するために，われわれは，「有限な資源」の有効活用に関わる高付加価値製品生産のためのマネジメントを地域と企業の両立の観点から「分権」の枠組みの中で検討しなければならない。

1) 分権型生産構造における「強さ」の必要性

LRS の企業体は，その規模の大小にかかわらず，強くなければならない。もちろん，その「強さ」は，集権社会のような「権力」や「資本力」に基づくものではなく，地域的な特性に合致した「個性」に裏付けられた生産上の特性であり，同時に，マネジメント特性である。

1-1) 分権型企业体

LRS は，「資源の有限性」の中での「地域経済の存続」という，フォーディズム型生産では

解きえないような制約条件の下で、その存続がはじめて可能になる。

この問題を解く最優先の方策は、分権型の強い企業体を創出することである。この場合の企業の「強さ」は、「物事を深く極める姿勢」に基づいた、いわば「深耕型」の事業展開によって実現される。

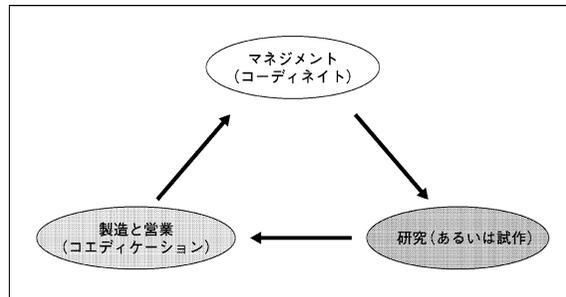
具体的には、職場において「暗黙知」と「形式知」が個体的に発揮されて、職場の内外にわたって個体間の連携が形成され、それらの間で全体的に調和のとれた行動が形成された企業体がそれに相当する。

これは、「個体の強さ」に裏打ちされた「強い企業体」の形成に他ならない。このような個体レベルの特性は、集権型企业体では、部分的にはともかく全体的には見られないという意味で、両者の間の決定的な違いといえる。

あるいはまた、選抜された人材による「選択と集中」、および、「素早い決定」から成る「戦略的行動」が集権型企业の強さの象徴であるのに対して、「コエディケーション」に支えられた広範で多様な「個体」におけるナレッジ的力能の結集、あるいは、水準の高い「暗黙知と形式知」の担い手によるネットワーク型組織が分権型企业の強さの基盤ということになる。

このような分権型企业における個体的な能力の形成は、集権型企业に見られる「分業型職務」の遂行では満たされず、「研究開発」、「製造と営業」、そして、「マネジメント」の3つの基幹業務の力能全体を修得する過程でなされる。(図32「分権型企业の業務の転回」参照)。

図32 分権型企业の業務の転回



これらの基幹業務のうち、「マネジメント」と「研究」は主として形式知、「開発」、「製造」、そして、「営業」は形式知と暗黙知のどちらか一方、あるいは、その両方によって支えられる。

これらの職務の中で、「生産物」に価値を直接的に付加する「製造過程」に焦点を当ててみると、この過程では、形式知と暗黙知が機能しうが、前者は「技術的手段」を介在させた間接的な「生産対象」への働きかけであるのに対して、後者はほぼ直接的なそれへの働きかけとなる。

この「技術的手段」の介在の違いが形式知と暗黙知という2つの力能を用いた生産システムの間には、かなり大きな相違を生じさせる。前者は、機械や装置を用いた技術的な「微細精密加工製品」として姿をあらわし、後者は、技能的な「技巧的製品」となる。

そして、どちらの製品に関しても、その製品に何らかの「意味」あるいは「内容」を付与することに成功し、それを需要家が受け入れた場合には、「ブランド品」としてのきわめて高い評価が与えられる。(図33「ブランド化した製品」参照)。

図33 ブランド化した製品 (ソメサドル社のHPより)



製品ブランド化へ向けた、みずからの製品への意味づけは、技術的な対応により「製造過程」だけで出来るものではない。「研究開発」、「営業」、そして「マネジメント」までの総合的な取り組みで、それがはじめて可能になる。

この際のとりわけ重要な機能は、「コエディケーション」および「コーディネート」である。つまり、当該製品の「個性」がどのように受けとめられ、それをどのように向上させるかについて、「顧客」をはじめとする企業内外の関係者の意見を「収集」し「分析」して、「統合」する機能が働かなければならない。

製品ブランドは、地域的な企業体にとって、有限な地域資源を活用して、高い「付加価値」を実現すると共に、当該製品の「製品寿命」を最大化するという意味でも、実現させるべき主題といえる。《形式知》と《暗黙知》の総合力によってである。

1-2) 農林水産企業体の行動様式

農林水産業に従事する企業体の行動様式には、2つのタイプが存在する。第一は、「収益性」のような明瞭で単一の「行動規準」に基づいて、事業の展開をはかる企業体であり、第二は、

自然環境の多様性の中で形成されるさまざまな連鎖を尊重し、それに則して事業を展開しようとする企業体である。

現代の資本主義経済では、自然の生産力を利用する「養殖」や「栽培」に取り組む企業体といえども、前者の第一の収益性追求の企業行動が展開されている。「自然からの取奪」の危惧を抱えながらである。

もちろん、この場合の企業体は、大量生産の論理に即して、「全国市場」や「世界市場」に向けた経営行動を指向する。

後者の第二の行動規準の企業体は、現実には、あまり一般的ではないように見えるが、先に示した、せたな町の「環境循環型有機生産システム」の事業構想や下川町森林組合の「法正林経営」の事例は、基本的に、この様式に相当する。

LRS にとっては、地域資源の持続的供給可能性の観点から、後者の行動規準に依拠する企業行動がより重要である。

この立場に基づくと、LRS には、「自然環境との共生を実現する上での地域社会とは何か」とか、「そうした環境条件の下での市民生活とは何か」といった、より本質な問いかけが「みずから」に向けて必要となるはずであり、その主題を解明するための分析手段が備わっていないなければならないはずである。

2) 分権型生産システムの行動論理

LRS に適合的な企業行動を探求していくと、社会的な活性化の観点からも、地域資源の有効活用の論理からも、《分権型生産システム》に帰着する。

もちろん、この場合の「分権」とは、いわゆる無政府主義的な状況を指しているのではなく、社会的にも経済的にも、何らかのまとまりのある状況を創り出す「仕組み」を意味している。

たとえば、「集権」の典型的な論理である「資本主義的生産」は、「利潤追求」の源基である経済主体の「欲求」の「市場」での《予定的調和》を前提にして成立するのに対して、「分権」は、それぞれの行動主体の間の「情報の共有」と決定への「共同の参加」を通じた《意識的調和》により成り立つ。

すなわち、「分権」は、地域社会の状況に対する「全体的な認識」、その中で達成すべき「目標」、そして、そのために用いられるべき「手段」について、地域的に「合意」をはかることなしには成立しない。この際の「意識性」こそ、「分権」の核心である。

また、「分権」は、そこに参加する行動主体の「個性」から発する「行動意欲」を尊重し、この「意欲」を具象化させる「力能」への支援のための学習面の仕組みを備えながら成立する。

このような「分権」の論理に対して、「経済社会全体の必要性」に応えられるのかという批判が提起されるかも知れない。つまり、「分権」の社会的な「供給力」に対する懸念である。

これに対して「分権」は、あくまでも、高度に発展した豊かな経済社会において成立可能な「制度」であり、そうした発展段階では、それ以前の段階で用いられた「財」の供給方式を踏襲すべき根拠はなく、所与の実態にふさわしい新たな「供給」の仕組みを創出すべきであると主張できる。

直接的に表現すれば、「分権」においては、大規模企業体は「素材の供給」を担い、地域的企業体は「最終製品」の生産を受けもつような、企業の生産方式を巡る企業間の「分業関係」の形成が構想されるべきであろう。

あるいは、「分権」の論理を体現した「コエディケーション型企業体」の地域内育成が進展する場合には、その生産活動の一環として「需要の情報」が地域的なまとまりの中で発信され、大規模企業体に提供されて、その大量生産方式に基づく「素材」の供給がなされ、これを受けて、最終製品供給型の生産が「地域的企業体」で実施されるというように再編成される。

3) 個体的事業者の育成

資本主義的生産システムでは、事業の「創設」や「運営」は、当該行動主体の基本的な「権利」とされるが、事業に関わる「力能」は当事者の属性であって、事業上の「失敗」は、何であれ当事者の能力の「不足」と見なされ、本人の「責任」に帰せられ、何らかの「責務」を負うように求められる。

この事業上の「権利」と「責任」の問題は、「責任」の果たし方に応じて、2つの様式に区別される。

第一は、それを期待通りに果たすタイプであり、高度な「学業」の修得を通じて、それが得られたと積極的に評価される。第二は、その逆のタイプで、職業上の必要最小限の「力能」の持ち主と見なされるが、それ以上ではない。概して、前者を「有能」、後者を「平凡」と判定される。

これまでの「常識」に基づいて、LRSの地平から見ると、この2つのタイプは、前者がCRSへ転出する「出世組」であり、後者がLRSに留まる「地元組」として現象する。

LRSに経済社会的な「停滞」が生じるとすると、このような「人材類型」のもたらす現実の反映といえなくもない。

もっとも、この場合の「学業」、「有能」、そして「出世組」への肯定的な評価は、集権型社会の規準に則した「偏りの伏在」という点に注意が必要である。

LRSに即して「分権」の視点から捉え直すと、本来、人材の能力に優劣をつけることはで

きず、人材の評価としての「平凡」は、その十分な発揮が妨げられている結果に過ぎないということになる。

問われるべきは、多様な人材の能力を發揮せしめる、「教育力」が地域社会的に備わり機能しているかどうかである。

実際、閑静な地方社会で、地元の産物を用いた思いがけぬ「逸品」に遭遇するという事実はよく知られている。地域の方々の「創造的能力」の高さを示す典型といえる。(図34「大黒サンマの一本寿司」参照)。

図34 大黒サンマの一本寿司
(厚岸町の主婦手作りの逸品、『朝日新聞』2006年2月25日より)



このような「人材」のもつ多様で豊かな可能性を踏まえて、LRSには、個体的な事業者の「能力」を引き出し、個性的に開花せしめる《分権型教育システム》が備えられねばならない。これは、事業についての集権的な「個人責任論」に代わる、分権的な「地域社会能力支援論」といえよう。

もちろん、伝統的な《集権型教育システム》をそれに充てることは、その理念から見ても、根底的に無意味な行為である¹³⁾。

6. LRSの人的要素での高付加価値化

ここで、LRSを「衰退」に代表される「負」のイメージから脱却させて、親しみと魅力に充ちた「華」の存在に転じる可能性の検討に移ることにしたい。

その要点は、「人材」であり、いわば「人的資源」の能力発揮による「人的資源」の集積力の創発である。

1) 「朝市」の機能

圧倒的な威容と集客力を誇る「ショッピングセンター」が開業し、全国各地で繁栄を遂げている中で、それとは対照的な昔ながらの「朝市」が存続し、魅力的な存在であり続けている。

る。

われわれは、地方社会を中心に営まれ、輝きを放っている「朝市」の意味をマネジメントの観点から考えてみる必要がある。

第一に、「朝市」は、地元の生産者による、地域の「産物」をあつかう《顔の見える市場》であり、生産物についての「情報」が実質的に共有され、これを通じた、地域の「買い手」からの信頼性はたかい。

第二に、そこでの「売り買い」の行動主体は、主として、地域の「住民」であり、したがって、「朝市」は、その住民の間の「交流の場」にもなっていて、そこに「情報の集積」がなされ、ここを介してさまざまな「地元情報」が発信される《発信基地》の「機能」も有する。

そして、第三に、この「住民交流」と「情報発信」の「経済空間」に、外部から多くの「訪問者」がある種の期待感をもって集まり、さらなる「賑わい」へ結実している。(図 35「三浦の朝市」参照)。

図 35 三浦の朝市 (三浦朝市協同組合 HP より)



もともと「朝市」は、地域的な「存在」であって、いくつもの「限定性」の中で成立している。たとえば、「取扱い商品」、「開業の日時」、あるいは、「事業者の継続性」のようである。

しかしながら、これらの否定的な「事業特性」は、柔軟で緩やかな「ネットワーク性」や「集合性」、そして、それらを支える事業者(出店者)の間の「信頼性」のような機能によって、「朝市」の全体的な枠組みの中で克服される。

それと同時に、それらの「弱点」は、「情報交換の契機」、「出会いの新しさ」、また、「市場の意外性」のような複雑系の魅力的な特性に転じて、むしろ「顧客満足」の創出につながっている。

このような「朝市」の機能を地域づくりの「核」に据えようとする試みは、十分検討に値する。しかしながら、LRSにとって、それは可能であろうか。

つぎに、われわれはこの問題に関わる本質的な主題として「地域の事業力」の議論を試み

ることにしたい。

2) LRS 生産主体への事業支援

現実の LRS の事業者は、それ相応の厳しい事業環境の中で事業成果を達成しているという自負を持っている方が大勢であろう。したがって、「事業支援」といっても、直接的な資金面や受注面を除くと、特に、マネジメント面での支援の必要性を感じている方は少ない可能性が高い。

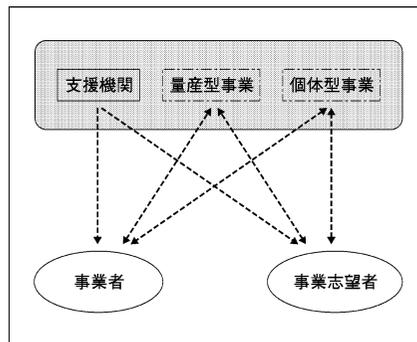
この状況を踏まえてもなお、LRS にとって、地域内における事業体への事業支援は必要である。経済社会状況の低下という現実がそれを示している。

LRS の事業の状況は量産型技術を用いた「量産型事業」が主流となっている。周知のように、量産型事業は「全国市場」向けの生産を展開するが、地域資源の有限性や地域での多様な生産者の必要性を考慮すると、LRS には、「個体型事業」の重要性も指摘しなければならない。

LRS の事業支援は、このような状況を踏まえて、事業形態の広がり地域的に最適化するために実施されることになる。

すなわち、既存の「事業者」あるいは「事業志願者」に対して、当該の生産技術の展開可能性を「量産型」あるいは「個体型」に関して分析し、実現可能な技術様式とそのマネジメント・モデルを提示することで、その支援は遂行される。(図 36 「LRS での事業支援の一形態」参照)。

図 36 LRS での事業支援の一形態



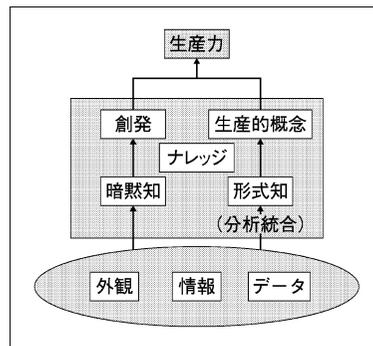
また、この事業支援は、基本的に、事業の成果を「私的所有」するに留まらず、「地域貢献」に結びつける目的をもってなされ、その実現のための仕組みの創出を伴いながら実施される。

すなわち、それは、個別的な「事業」の分析に加えて、「地域経済」についての分析が求め

られ、それらの分析結果を事業者に還元し、「地域貢献」への途を提示することで完結する。

このような「事業支援」を受けるためには、事業者には、「暗黙知」と「形式知」の2つの専門的な「力能」を備えている状態が望ましい。（図37「事業における形式知と暗黙知」参照）。

図37 事業における形式知と暗黙知



事業支援には、このような能力形成のための「教育」に関わる支援も含まれる。これによって、受講者は、みずからの事業についての専門的な「力能」に加えて、地域経済についての認識と対応の「能力」が修得可能になる。

このような複眼的な「能力」をもった事業者がLRSの自立化のためには必要であり、それを確実に促していくはずである。

3) 分権型教育によるLRSの発展

LRSの振興をはかるときに、いま一つの忘れてはならない重要なポイントがある。初等教育から高等教育までの全過程の「分権型」への改革である。

現在の集権型教育では、就学生は、試験制度で計られた学力の優劣をもって、進学先や就職先がほぼ成績順に決定される。そして、これらの進路先は、「優秀」とされるものほど、概して都市部に位置する「官庁」や「大企業」を指向し、その要員となることで、LRSから離れていく。これが地方の人口流出の大きな要因にもなっている。

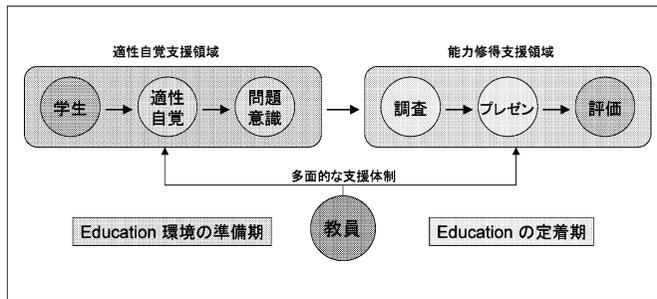
かりにLRSに就業の「場」が確立できたとしても、かれらに「地元」を学び改革する姿勢がないとすると、LRSの自立化は長期的には確立しない。

まさしく、「郷里を愛し、郷里を改革し、郷里を豊かにする人材」をみずからの手で育てなければならないのである。

この問題を解く「鍵」は、教育内容の「分権型」への改革に求められる。すなわち、みずからに備わる「能力」に即した「適性」を早期に見きわめ、この「適性」の開花を促すため

の「調査」と「発見」を教育の基本に据える教育法の採用であり、自己を発見し、能力を引き出す教育システムへの切り換えである。伝統的な集権的な「教え込み型教育」から分権的な「調査発見型教育」への転換に他ならない。(図38「調査発見型教育支援システム」参照)。

図38 調査発見型教育支援システム



分権型教育の基本は、「学習」における「主体」の確立にある。つまり、「学習」の「目的」、「意義」、「使命」、そして「意欲」の育成を第一義的に重視して、学習者に主体的行動を促すさまざまな取り組みから、この「教育」は出発する。

もちろん、学習者は、みずからの固有な「適性」を当該の行動形成の中で見だし、発展させる必要がある。

このためには、教育機関は、基礎教育の初期の段階から多種多様な対象に対して「調査型授業」をおこない、その結果をまとめさせ、発表をうながすという「自己表現型教育」を実施する。その上で、本人の示す「能力」に対して的確な評価と可能性の提示をおこない、学習者の意思も汲みながら、その成長を導くことになる。

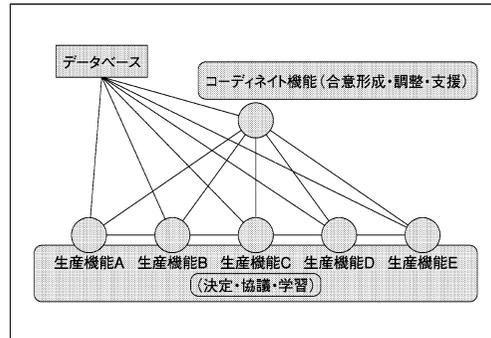
4) LRS コーディネイト機能の育成

LRS では、「朝市」に見られるような事業の「場」の構築への支援、事業者の事業能力への支援、そして、「事業予備軍」への教育支援などを通じて、地域内の多様な事業の活性化がおおいに期待できる。

しかしながら、これらの一連の「支援」に併せて、事業者間の諸行動を調整し、地域価値の形成に結びつける「コーディネート機能」の育成をはからないと、LRS 事業全体の持続的な発展はあやうくなる。

すなわち、「コーディネート機能」とは、LRS において、自立的な事業者の間のさまざまな事業行動を多様に結びつけ、新規の事業を創出し、その確立を促すための仲介的な「役割」であり、その効果的な発揮が期待される。(図39「分権型事業体のコーディネート機能」参照)。

図 39 分権型事業体のコーディネート機能



この役割には、それぞれの事業体におけるマネジメントの「分析」と「診断」、そして事業についての「構想力」が必要とされる。これらの「力能」は、実質的に、《形式知》の修得と発揮によって実現される。

また、その「機能」の効果的な発揮には、LRS における事業者の間の「情報ネットワーク」の構築と、そこにおける「データベース」の装備が求められる。

7. LRS の総合的な経済自立政策

これまでに述べてきた、LRS における「経済的自立の論理」の議論を踏まえて、その総合的な経済自立政策をまとめることにしたい。

まず第一に成すべき課題は、LRS の《制度設計》である。今日の発展段階と集権型経済システムの下での環境不適應により、今日の衰退が生じたという事実から、LRS は、「分権型」の採用の下で、それを実施すべきである。

この経済制度では、LRS を単一の経済圏と見るところから、対外的な経済取引を均衡化するための方策として、「LRS 通貨」の導入と展開がはかられよう。

もちろん、これの裏づけとなる「経済分析基盤」の確立が不可欠であり、この経済情報や分析結果を踏まえて、LRS の経済政策が展開される。

LRS では、これを通じて、地域内での「大循環」と「小循環」からなる 2 つの産業循環を創り出して、「外資」の活用も含めて、経済的な「豊かさ」が追求される。

もちろん、LRS の政策行動は、分権的に実施される必要がある。つまり、地域内のすべての経済主体が意思決定への「参加」と執行状況や経済的な成果への「接近」を保証されるような、分権的な社会構造の下である。

分権型の企業体においても、高い「付加価値」の生産は必要であり、当然に実現される。もっとも、これは、地域内のさまざまな個人的主体の高度な「力能」によってもたらされる

が、この点で集権型のそれとは異なる。つまり、分権型企业体では、あらゆる個人の「力能」が大きく開花し、「高付加価値生産」に結実するからである。

そして、このような「人材」は、社会人に対しても、修学生に対しても、「分権型教育」の実施によって養成される。

分権型経済システムの下では、「行政」も、「教育」も、「医療」も、「福祉」も、いずれも、《個体的生産者》の行動形成を支援するために公的に機能し、翻って、さまざまな「事業者」や「生産者」は、LRSの「豊かさ」の実現に貢献するために行動する。

このような互恵的な「公的部門」と「民的部門」の間の循環関係の成立こそ、LRSの分権型社会の最大の特徴であるといわねばならない。

III. LRSの分権型マネジメント・モデル

漸く、本論の主題であるLRSの《分権型マネジメント・モデル》を記述できる地平に到達した。われわれは、これを「マネジメント・システム」と「マネジメント・モデル」の両面から表現することにする。

1. LRSにおける分権型マネジメント・システム

この場合の「マネジメント・システム」は、前述の集権型と同様に、LRSの行政機関を想定して議論することにした。地域社会の行政機関は、地域行政の形態のいかんに関わらず、「まちづくり」の中核をなす専門的な機関であって、ここを中心にさまざまな関係性が創り上げられている。

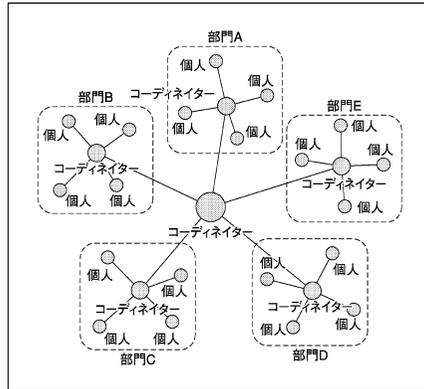
したがって、われわれは「行政機関」の分権性を論じるのであるが、この特性は、すでに述べたように、組織体の内外にわたるさまざまな関係性が「分権」の論理に基づいて構築されることを意味している。

いま、ここでの組織体の組織構成は、議論の単純化のために、すでに第I節で述べた集権型の場合と同形と仮定する。

これは、LRSがその行政機構を集権型から分権型へ切り換えたとして、その「初期」の状況を想定すれば、それぞれの「型」の間で、地域内の社会関係や産業構造に「同形性」を見いださうし、行政機構がそれを反映して成立するからである。ここでは、そうした過渡的な時期を対象にしていることになる。

分権型行政機関の組織原理は、基本的には、ネットワーク型である。つまり、「企画政策」から「政策環境」までの、それぞれの部門の専門機能が分権型にネットワーク的に接続していて、さらに、各部門内部の担当者の間でも同様の接続がなされている。(図40「組織体における部門のネットワーク」参照)。

図 40 組織体における部門のネットワーク

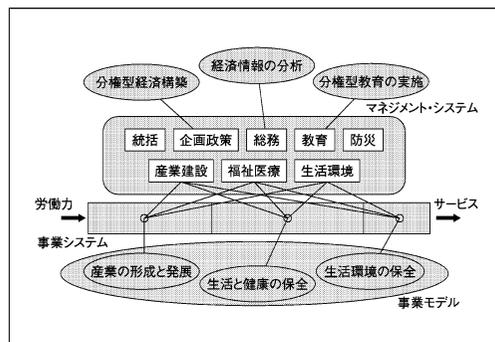


前者の部門間のネットワークでは、「統括部門」が「コーディネート機能」を担いながら組織全体の行動をまとめる。そして、後者の部門内のそれでも、同様の機能が作用することになる。

このコーディネイトの過程は、実質的に、多様な情報と価値観の交錯する「決定空間」であるが故に、その「空間」の開放的な編集機能が重要になる。

さらに、各部門は、組織の外部に対して、部門ごとの業務上の接続をつくり上げて、同じくネットワークを形成している。(図 41 「LRS の分権型マネジメント・システム」参照)。

図 41 LRS の分権型マネジメント・システム



このネットワーク組織の最大の特徴は、さまざまな部門や部門の内外で実施される「決定」への参加の自由と、意思決定に関わる「情報」の公開が保証されているところにある。そして、ここでの「ネットワーク性」、「決定の参加」、そして、「情報の公開」こそ、分権性の基本要素であり、これは、「時」、「場所」、そして「肩書き」を問わずに、意欲のある「市民」

すべてに全面的に適用される。

また、この組織体では、統合原理としての「相互信頼」、「相互学習」、そして、「相互批評」を随時に機能させることによって、「目的達成」のための組織的な行動が収斂性をとりながら実現する。

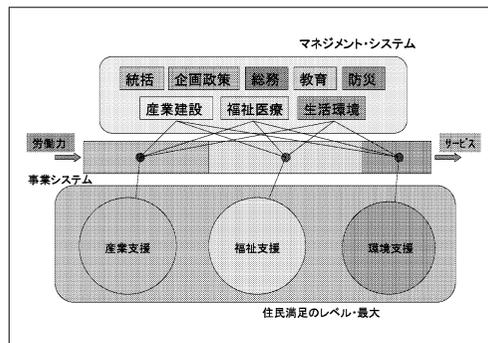
2. LRS の分権型マネジメント・モデル

行政組織の内外にわたるネットワークは、「コーディネート機能」により組織目的に即して調整されながら、各々の部門内および部門間で自立的に行動する。

この際の行政部門の行動の対象は、「主役」としての「市民」であり、「民間企業」である。そこでは、「経済行動」に関して、「福祉行動」に関して、そして、「環境保全行動」に関して、市民や企業に必要な支援が展開される。

この結果、分権型の「支援」の経過と共に、市民は、みずからの主体的行動に充実感を感じるようになり、その「満足度」は、次第に最大化する。(図42「LRS の分権型マネジメント・モデル」参照)。

図42 LRS の分権型マネジメント・モデル



この「満足度」の向上をはかるために、マネジメント・システムの一環として、学習機能付きの「情報システム」を構築し、その「データベース」に蓄えられた支援情報を検索することで、「市民」向けの支援の内容をもっとも適切な形で、迅速に提供できれば、より望ましい成果がえられる。

IV. LRS のマネジメント・モデル——むすびに代えて——

われわれは、これまで地域社会の現状を踏まえて、LRS の集権型と分権型のマネジメント・モデルを可能な限り詳細に提示してきた。最後に、むすびに代えて、これらの2つのマネジ

メント・モデルの特性を整理して、議論を閉じることにしたい。

1) 集権型マネジメント・モデル

現代日本の経済社会においても、かつての「日本型経営」としての、そして、今日の「成果主義報酬システム」を採用した形態の《集権型マネジメント・モデル》が行政機関および企業社会の両分野で機能している。もっとも、それは、日本社会の現実の経済的な発展段階との間で、多くの環境不適合を示しているのではあるが…。

日本型経営は、もともと、経済全体の復興と発展をつくり出す過程で、中央官庁と大企業の主導で、雇用を創出しながら経済秩序を維持する方策の一環として生まれた集権型の仕組みであった。

そして、「成果主義」は、1990年代に、日本的経営をより集権化しながら、激しい競争性を基本的な経済特性とするグローバル市場への適応策として導入された。

今日の日本社会は、これまでと同様に「雇用」の必要性は存在するとしても、「雇用」のありようは大きく変化している。たとえば、「女性の社会進出」、「若者の個性的行動」、そして、「グローバル経済化の下での地方社会の衰退」などがその典型的な現象であるが、これらの状況への適応力を集権型マネジメント・モデルは発揮できていない。

中央政府は、巨額な債務を刻一刻と累積させながら、集権型経済の維持に向けて、経済成長の復活を成し遂げようと必死に試みている。「財政破綻への途を突き進みつつある」という実態に目を塞ぎながらである。

当面、CRS（つまり、中央の地域社会）およびLRS（つまり、地方の地域社会）の両地域において、集権型事業と集権型マネジメントの基盤になる「量産型生産システム」は存続していくであろう。

しかしながら、その役割は、確実に狭められている。第1節3項の「LRSの集権型マネジメント・モデルの課題」でまとめたように、主として、‘豊かさ’に向かう「人的要因」および「環境的要因」の両面での制約性からである。

2) 分権型マネジメント・モデル

現代日本社会の全体的な経済状況を地方の地域社会（つまりLRS）から、その「自立化」によって、あるいは、「分権化」によって、変革しなければならない。

LRSの自立は、「市民」（あるいは住民）の自立によって、企業のネットワーク的な結合によって、そして、「コーディネート機能」により導かれた分権的な「行政機関」によって、それぞれのレベルでの《分権型マネジメント・モデル》の導入を通じて成し遂げうる。

したがって、LRSの自立は、日本の経済社会にあらたなる「二重構造」をつくり出すこと

になるであろう。グローバル市場に対峙する「集権的な CRS」と「分権的で自立的な LRS」との二重性である。

かつての「二重構造」は、集権的日本経済における「支配的な大企業」と「従属的な中小企業」から成り立ち、そこに支配構造が成立することで成り立ったのであるが、来たるべきそれは、厳しい競争環境に生き残りをかける CRS と、個性的で豊かな LRS との間の構造的な関係性である。

この過渡的な二重構造は、いずれ、「分権型の LRS」へ統合されるであろう。現実の集権的な大規模企業体は、そのマネジメントのありようをいずれ《分権型マネジメント・モデル》へ変革することなくして、生き残れなくなるからである。

ちなみに、このような社会の構造的変革の根拠は、次のような展望に基づいている。

(1) 分権型社会は、価値を生み出す生産的な「市民」を「主人公」とする対等な「ネットワーク型社会」である。

あるいは、一人ひとりの「人財」がその固有の能力を存分に発揮して、みずからの社会的存在感を高める社会がそこにおいて創出される。

(2) そこでは、「ナレッジ」(つまり、「形式知」と「暗黙知」)に支えられた「市民」が多様なネットワークで連携し、学習し合い支援し合う。

それと同時に、行政や医療や教育を始めとする、公的な諸機能がこの市民的ネットワークに接続し、その専門的な機能を市民活動の支援に向けて発揮する。

(3) ここでの価値形成は、超長期耐久財のような「ストック型製品」の生産に対して与えられ、資源の浪費を招くことなく、LRS の‘豊かさ’を実現していく。

(4) このような分権型の社会システムや技術システムを LRS に作り出すための「分権型教育システム」が開発され、あらゆる年齢階層に対して機能していく。

(5) 現実に支配的な大規模企業体といえども、社会の大きな変革のうねりの中では、もはや集権型組織構造を維持できなくなり、分権型生産システムの中での存続を模索せざるをえなくなる。

(6) このような地域社会的システムを実現する仕組みとしての《分権型マネジメント・モデル》が、いま、求められているといわねばならない。

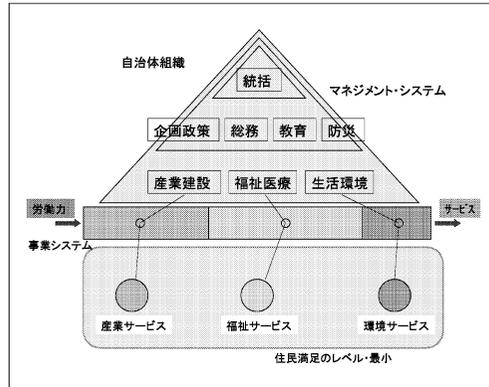
3) 集権型と分権型のマネジメント・モデルの対比

われわれは、これまで LRS におけるマネジメント・モデルを集権型と分権型として図式化して提示してきた。本論の最後に、これらのモデルを直接的に対比することで、それらの特性をあらためて示しておきたい。

(1) 集権型マネジメント・モデル

まずは、《LRSの集権型マネジメント・モデル》である。これは、図43「LRSの集権型マネジメント・モデル」に示したように、地方社会での「首長」に代表される「リーダー」によって統率される。

図43 LRSの集権型マネジメント・モデル



もちろん、これは、その上位の行政機関から発せられる「指導」の範囲内での主導性であり、しかも、みずからも組み込まれている行政的な階層構造の最上位に位置する中央政府の実質的で強大な権限の下での「主導」に過ぎない。

中央政府は、「ヒト」、「モノ」、「カネ」の「経営資源」を中央部に集積することで、みずからの存在を強固にする一方で、「標準化」の論理に基づいて、LRSにおける「生活」の要件を最小化する。これは、「責任」の「私有」の論理として表現されるべき、市民への「サービス提供」の構図に、それが端的に現象される。

必要最小限の「サービス」しか受けられない市民がみずからの「飢餓感」をさまざまな行動形成に転化せしめ、その受け皿としての、「欲求-充足」を基軸にする経済社会（つまり、資本主義的経済）の枠組みを、かれらは懸命に保存しようとしている。

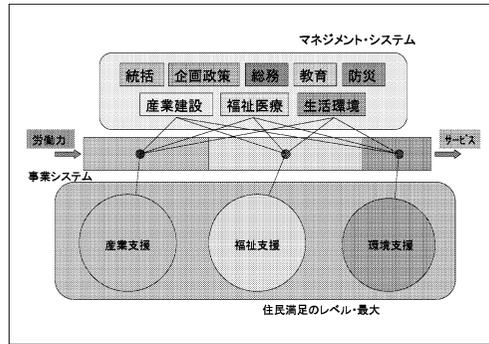
(2) 分権型マネジメント・モデル

ついで、《LRSの分権型マネジメント・モデル》である。図44「LRSの分権型マネジメント・モデル」で示したように、ここでの構造的な特性は、《ネットワーク性》と《協働性》である。

つまり、組織を代表して統率する「首長」に代わって、情報公開の原則の下で、組織の内外にわたって構築される多様なネットワークの、それぞれの「まとめ役」としての「コーディネ

ネイター」がその行動形成の「鍵」を握って、多様な参加者に向けて「協働」を促していくことになる。

図44 LRSの分権型マネジメント・モデル



このモデルでは、LRSの「主役」に位置づけられる「市民」が現実の生活行動において最大限の「充足感」を抱くべく、さまざまな支援がはかられる。もっとも、集権モデルにおける「モノ」や「カネ」の最小限の「下賜」としてではなくて、個々人の力能の最大化に向けた能力面の「支援」である。

その結果として、市民は、みずからの豊かな「力能」を多様に発揮して、実質的に地域社会づくりに貢献することになり、翻って、そこにおいて、大きな「充足感」を達成することになる。

このような「豊かさ」の仕組みは、すでに多くの、特に、非営利の組織体におけるさまざまな取り組みの中で実践されている。現実には、その地域内での「連結」が残されているのみといえるかもしれない。その成果は、いまだ、経済社会において全面化するまでには至っていないという客観的な現実を認めなければならないが…。

4) 本論の課題

本論で一貫して述べてきた「地方の再生」という問題意識を抱きながら、北海道のLRSを中心に、各地を訪問させていただいた。そして、その先々で、地域的な課題の打開に向けた多くの試みと真摯な姿勢に接したとき、地方社会の自立化において、もっとも欠落している要因は、自立を支援するための理論(特に、経済理論および経営理論)であると痛切に感じた。

本論は、それに応えるための試みであるが、正直に言って、いまだ不十分な内容が多々存在するといわざるをえない。

しかしながら、LRSの自立化に際して求められる理論の「全体像」ととにかく完成させ、

それを関わりのある多くの方々に提示し、そこから数多くの批判を受け、それをバネにして、より完成度の高い理論をつくり上げていくという反復的な実践的な方法を、今回は採用して、まずは、議論の発表という意味での「出発」を優先した。

この意味で、今後、「批判」と「創造」からなる反復の過程で、本論を精緻化することこそ、われわれの課題であるといわねばならない。

【謝辞】

本論は、2004年度札幌学院大学研究費(研究促進奨励金および個人研究費)から2006年度国内留研時研究費までの3年間にわたる地方の地域社会(LRS)に対する調査に基づいて得られた知見を下敷きにして作成された。

実際に調査に訪れた地域社会および施設は、東北地方の能代バイオマス・コジェネ型発電設備、岩手県葛巻林業(株)木質ペレット生産施設、岩手県立林業試験場木質バイオマス研究実験施設、旧瀬棚町洋上風力発電設備、江別市町村農場メタンガス発電施設、阿寒町仁成ファームメタンガス発電施肥施設、別海町開発土木研究所大型バイオメタンガス発生施肥施設、下川町ふるさと開発振興公社および森林組合林地-製材関連施設、滝上町真貝林工ペレット燃料生産工場、津別町丸玉産業(株)、西興部村村内光回線配信事業および酪農事業家、白糠町農業普及事務所および綿羊牧場、南富良野町役場および森林組合、足寄町役場および足寄町木質ペレット燃料関連施設、そして、網走市役所経済部、東京農業大学寒冷地研究所、網走市近隣の農業協同組合および農業事業家である。

調査時に、多くの関係機関や関係者のご協力を得て、聞き取りと視察を実施でき、併せて、貴重な知見を蓄えることができた。各地の皆さんの取り組みは、いずれも、郷里の再生への熱意にあふれていた。その姿に接するだけでも、多くの勇気を頂戴し、背中を押された思いが強い。

それぞれの調査時にお世話をおかけした、多くの関係者の皆様のご厚意とご厚情に対して、ここで改めて、深甚なる謝意を表したい。

併せて、このような調査研究の機会を与えてくれた札幌学院大学および商学部の関係各位に対しても、深く感謝申し上げたい。

注)

- 1) 分権型マネジメント・モデルは、現実には、その対極にある「集権型マネジメント・モデル」との関連で、理論的に認識する方法がもっとも妥当である。現実の経済社会における、分権型マネジメントの成立に向けた試みは、実在するにしても部分的であるし、あくまでも、集権社会という社会状況の中での、現状打開の

ための試行の一環として提起されたものに過ぎないためである。

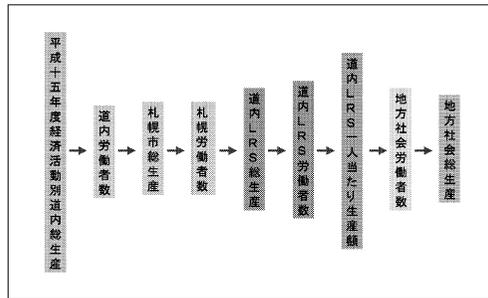
分権型マネジメント・モデルについては、下島英忠「分権マネジメント——地域価値向上に向けた新しい多面的マネジメントを求めて——」(『札幌学院商経論集』第21巻第1号(通号101), 2004年8月)を参照いただきたい。

- 2) 「マネジメント分析法」は、事業体や組織体のあるべきマネジメントを直接的に把握するために創出された分析法であり、これまで企業体の経営診断において広範に用いられてきた「財務的分析」(あるいは「経営分析」)におけるマネジメント認識の間接性と比べると、その優位性は際だっている。

この分析法については、下島英忠「マネジメント分析——マネジメント診断とマネジメント能力向上のために——」(『札幌学院商経論集』第21巻第2号(通号102), 2004年12月)において最初に発表し、その後の一連の著作において、逐次、「分析法」の深化を試みてきた。

- 3) この推計は、平成15年度の北海道レベルの経済的指標である「道民所得」、「札幌市民所得」、「C町人口」、「国内生産」、「国内所得」の各数値をもちいて実施した。(図「C町総生産算出手順」参照)。

C町総生産算出手順



実際の推計方法については、北海道企画振興部経済分析グループ主幹二橋雅之氏から「基準年度推計方式」ともいえる推計モデルに基づく、大変貴重な指摘をいただいたが、それを念頭において、上記のような方式での推計値の算出を実施した。したがって、本推計結果の責任は、すべて下島に帰属する。

- 4) 北海道のLRSの所得額を推計するのに、「北海道の所得額」から「札幌市のそれ」を差し引き、相当する人口当たりの値に換算する方法をとったが、この方法は、道内の比較的大きな都市を内包するという問題点があり、文字通りのLRSのそれよりも、大きめの推計値となっているはずである。

- 5) このアンケート調査は、平成18年1月に中山間地域に相当するある町において、当該地域の「豊かさ」についての実感を回答してもらったもので、「どちらともいえない」を含めると、約90%の方が「豊かさ」を実感できていないという結果であった。これについては、下島英忠「豊かさのマネジメント——マネジメント行動での「利潤」に代わる「豊かさ」の実現——」(『札幌学院商経論集』第23巻第2号, 2006年10月, 6-7ページ)を参照いただきたい。

なお、新聞報道によると、「全国の過疎地域にある約6万2000の集落のうち、4%強にあたる2641集落が高齢化などで消滅する可能性があることが、国土交通省と総務省の調査でわかった。うち422集落は、10年以内になくなる可能性がある」とされている。「過疎地域の2641集落が消滅の危機 国交省など調査」(『朝日新聞』2007年2月24日号)参照。

- 6) 「家計」に見られるように、すべての生活行動は、「入力」と「出力」とから成り立ち、それらを最適化するための「制御」の機能を導入することが可能であるし、実際に試行している。この意味で、生活行動は、「入力」の最小化と「出力」の最大化を指向する「事業行動」にアナライズすることが可

消滅の可能性のある集落数

	10年以内に消滅	いずれ(10年後以降)消滅
北海道	22	186
東北	65	340
首都圏	13	123
北陸	21	52
中部	59	213
近畿	28	155
中国	73	425
四国	90	404
九州	53	319
沖縄	0	2

能である。これに関して、筆者は、生活行動を「個体的事業者」に類推した議論をおこなった。下島英忠「コミュニティ事業のマネジメント——分権経済システムの構築に向けて——」(『札幌学院商経論集』第20巻第1号, 2003年9月)を参照いただきたい。

- 7) すでに指摘したように、LRSにおいて地域内経済統計を算出している事例はほとんど存在しない。この現実を改革するために、個別のLRSがそれぞれ自前の「統計部門」を保有して対応する「自前主義」の方式よりも、現実の「県レベル」の官庁統計部門をアウトソーシングして、「経済モデル作成専門機関」として独立させ、それを広域的に配置するやり方が有効と思われる。
- 8) 「LRS通貨」は、いわゆる「地域通貨」とは基本的に異なる。「地域通貨」は、LETSに代表されるように「負の金利」を想定するのに対し、「LRS通貨」は、LRS政府の管理下で地域限定でもちいられることを除けば、いわゆる国民通貨と同様な通貨機能を有するからである。
- 9) 日本全国のバイオエタノール供給可能量およびE10のそれについては、環境省の再生可能燃料推進会議「バイオエタノール混合ガソリン等の利用拡大について」平成16年3月, 第8図および45ページを参照した。
- 10) 北海道の別海町には、開発土木研究所の主導で、農家戸数10戸により、合計1000頭規模の乳牛を前提にした「バイオガス発酵—発電事業」が展開されている。北海道開発土木研究所「積雪寒冷地における環境・資源循環プロジェクト」(平成12~16年度), 最終報告書, 平成17年3月参照。
- 11) 瀬棚町バイオマスタウン構想については、せたな町瀬棚地区のホームページを参照した。なお、当該のURLは以下の通りである。

<http://www.town.setana.lg.jp/archive/setana/baiomasu/baiomasu-top.htm>

- 12) FSC認証制度については、FSC日本推進会議のホームページを参照した。当該のURLは以下の通りである。

<http://www.fsc-japan.org/main/main.htm>

- 13) 「集権型教育システム」および「分権型教育システム」の概念や特性については、下島英忠「大学経営のマネジメント・モデル——現代日本の大学経営の再生へ向けたマネジメント論——」(『札幌学院商経論集』第23巻第3・4合併号, 2007年3月, 61-96ページ)を参照いただきたい。

(しもじま ひでただ マネジメント論専攻)

(2007年6月5日受理)