

# 日本・地域経営まちづくり塾 ニュースレター

## 目次

- 1 はじめに
- 1 岡田先生の問題提起
- 3 初級編運営のための戦略的企画
- 5 特別寄稿

## はじめに

平成25年9月19日

第4回日本・地域経営まちづくり塾が平成25年8月24日（土）に京都大学黄檗プラザにて開催されました。

午前は、岡田先生から実践を見据えた理論について問題提起があり、続いて9月・10月に行われる短期集中プログラムの開催に向けた意見交換が、受講生も交えて行われました。

午後からは、初級編運営に向けた戦略的企画が四面会議を通じて行われ、開催までの作業日程・役割分担が決定しました。

## スケジュール

10:00～10:50	実践を見据える ～より良き理論はより実践的である～ 岡田憲夫先生
11:00～12:00	短期集中プログラムの展開への提案と意見交換 智恵を出そう！ 身近な人達に本塾へ参加してもらうには？
13:00～16:30	四面会議で初級編運営のための戦略的企画
16:30～17:00	役割分担確認＆まとめ

## 実践を見据える ～より良き理論はより実践的である～

### 岡田憲夫先生の問題提起

前回まで「五層モデル」等の概念モデルを学んできたが、この概念モデルをより実践的にするためにには、プラスアルファのロジックが必要になる。実践とは詰将棋の様なものであり、定石の様な実践に至る道筋を詰める理論があるはずだ。本日のテーマは「より良き理論はより実践的である」であり、実践を強く意識した詰めの理論について考えてみたい。ただし、先達である我々三人がその理論を既に持ち合っているわけではないため、各々が初級編で学ぶ基本的な概念モデルに加えてそのロジックを自分達でも考え、編み上げて欲しい。

まず、実践への詰めという意味で四面会議をする上で注意すべき点は何かについて考えてみたい。「Win-Win」の裏にある「Wait-Wait」をきちんと議論する事が挙げられる。確かに『Win-Win Solution』は弾みがつき世界が広がるノリノリの効果がある。しかしながら、良い面のみを見ていると、安易に「OK-OK」という結論に行きついってしまう。このような意思決定では落とし穴を見落としかねない。「みんなで渡れば怖くない」という感覚で無責任な判断をしてしまう可能性もある。そのため、「Wait-Wait」の議論は重要である。また、「Win-Win」、「Wait-Wait」、「OK-OK」それぞれの段階で「Win-Win! ⇔ Win-Win?」のように「! ⇔ ?」を行き来することで議論が深まる。「！」は提案を示し、「？」は検証を示す。発案に対し、本当に実行可能か？本当にそうであるか？といった事をディベート、逆転ディベートを通じて吟味する必要がある。夢が膨らむプラスの面ばかりを見っていては、落とし穴を見落とし実行性のある計画は立て難いので、マイナス面をどのように見つめ、それを乗り越えるかも含めて現実を見て皆で検証する事が大切である。起こりかねない「マイナス」をどれくらいあらかじめ「マイナス」して、「夢を現実に近づける詰めのロジック」でロックインし、締め固めておく。

たとえば、実践を考える上で実践を阻む要因（マイナス）を考えておく事は重要である。一般的に実践を阻む要因として「リスク」「責任」をあいまいにしておくことが挙げられる。つまりリスクマネジメントやガバナンスが不在であるということである。リスクには、事故や災害の発生リスク、経済的リスクや悪天候や選挙日程と重なる等のコントロール出来ないリスク等、様々なものがある。地域経営ではこれらのリスクに対処せねばならないが、行政・企業が関わる場合と、コミュニティが表に立ってイベントを行う場合ではリスク・責任の扱い方が異なるてくる。

扱いに差が生じる一因として、組織内の役割分担の違いが挙げられる。行政・企業では個人個人や個々の部署の役割分担が（良くも悪くも）明確に分けられているが、コミュニティの場合はそのような役割分担がともすれ

ば曖昧でありお互いの立場が明確でない。ただし役割分担が明確な場合は効率的に物事を進められる事もあるが、役割外の事は無視するようになるという悪い点があり、特に部署の隙間で発生する問題はお互いに押し付け合いになる。この点は、役割分担が明確でない場合の方が臨機応変に対応し易い可能性もある。役割分担をきっちりすることにはプラスの面とマイナスの面の両方がある事にも注意が必要である。

そして、これら役割分担の相違から失敗した際の責任の扱いも大きく異なってくる。行政・企業は失敗責任を強く問われる社会的立場にあるが、コミュニティの場合は一概には言えず、自分達の中での失敗という扱いで済ましてしまう事が多い。そのため行政・企業は職務としてリスク対応を細かく行っているが、コミュニティの場合は行政・企業ほど細かくリスク対応をする場合は少ない。しかし地域経営ということは多かれ少なかれ対外的な活動を行うことを伴うことがほとんどである。つまり地域経営を意図する限り、そのコミュニティは社会的立場を問われることから逃れることはできないのである。この意味で、先般の福知山の花火大会の事故の事例は教訓となる。確かにリスクときちんと向き合う事は重要であるが、リスクを脅威だけと見ていたり、マイナス思考をしていてはハードルが高くなるだけで、参加者、支援者が少なくなり、結局実践しないという結果になってしまってはいけない。かといって、リスクを無視して良いというわけでは決してなく、コミュニティで事を起こす際には、どの程度の失敗ならば許容出来るのか、どの程度ならば自分達でカバーできるのか、誰がリスクに対処できるのか等を詰めていく必要がある。マイナスをマイナスし、マイナスにマイナスを掛け合わせてプラスとする「逆転のプラス思考」、それこそが適切なリスクマネジメントの真髄なのである。

言い換れば極楽絵と地獄絵の両方を描きつつ、「いかに極楽絵に近づけるか」いう事を知恵を絞って、皆で取り組むことが地域経営まちづくりに求められるリスクマネジメントである。

最後に地域経営を真に実践可能にするために戦略的に詰めておかなければならぬもう一つの事について少しだけ触れておこう。それは「地域資源」への価値の気づきと、その有効活用ということである（詳細は本ニュースレターの「特別寄稿」を参照のこと）。共同でマチを変えるための事起こしをするにあたり、自分たちで自前に用意できる共通の資源（「地域資源」と呼ぼう）がいろいろと身の回りにあることとその価値にまず気づくことが重要である。それには「人」、「物」、「情報・知識」、「お金」などのいろいろな資源が考えられる。これらをどのように効率的でしかも協働で繋り合って全体の価値を高め、しかも実践可能な使い方を皆で見付け合えるかが鍵となる。これを「Win-Win」の「地域資源配分」と呼ぶことにしよう。

実はそのためには多様な当事者が一堂に会して智恵と総力を出し合う参画型計画実践の場とそれを支える戦略的支援技法がどうしても不可欠になる。本塾で学んでもらっている四面会議システム技法は実はそのような目的に適うものであると私は考えている。そのことをもう一度ここで振返ってもらいたい。

---

プラスの面ばかり見ていては落とし穴を見過ごす可能性がある。しっかりと現実を見据え、マイナス面も含めた検証を皆で行っていかなければならない。極楽絵と地獄絵、両方を見据えたリスクマネジメントが必要である。

---

## 短期集中プログラム実施に向けた戦略的企画

### ～身近な人に参加してもらうには？～

初級編のプログラムを実施するにあたって、この塾に対する我々の理解を深めると同時に、いかにしてこの塾の魅力を外部に伝えるかを、塾生一同で知恵を出しあった。ディベートでの意見を以下のようにまとめた。

また、プログラムを実践した結果や反省も交えた総括を、後のニュースレターで掲載する予定である。

#### 【総合管理について】

- ・認定基準の要件と表記については細部をつめて考える必要がある。
- ・リスクを前提に考え、物事を進める。
- ・リスクのとり方についても示唆する。

#### 【修了証と認定証の違いとは？】

##### ➤ 認定証

- ・向上心を持ち、地域経営実践士として現場で実践を積み重ね続ける覚悟と自覚のある人に与える。（登録料あり）
- ・認定は塾を運営する法人が行う。
- ・受け取るかどうかは本人次第。

##### ➤ 修了証

- ・所定のプログラムは受講し終えたという証。
- ・地域経営実践士としてメンバーシップは含まない。



ディスカッションの様子

#### 【地域経営実践士とは具体的に何なのか？】

- ・地域を真剣に向き合える人。
- ・有機・元気・生きる力を実現するために、学び続けることができる人。
- ・また、人の話を聞くだけでなく、自分の考えを人にきちんと伝えることができる人。
- ・新しい概念なので、これからそれをどう作っていくかを考える必要がある。

#### 【(1+1)<sup>n</sup> の概念】

- ・地域経営まちづくりはかけ算である。
- ・ $(1+1) \times (1+1) \times (1+1) \times \dots \times (1+1)^n = 2^n$
- ・不特定多数の誰かより、一人の人間との関係を重視する。
- ・小さな事起こしを実践することによって学び、成長していく。



ディスカッションの様子

#### 【『興士舎』について】

- ・『興士舎』は学びの現場である。学び合いながら実践氏を養っていく。
- ・広角的・複眼的視点を持つ実践士を養成する。
- ・何事も1/0で取り組んでいく。
- ・一人でもできる地域経営まちづくりを目指す。
- ・智頭町で培った30年の実績を生かす。

#### 【初級・中級・上級の違い】

##### 初級プログラム

- ・イントロ
- ・SWOT
- ・塾の紹介

上級の認定基準は？ ⇒ 初級で実践しながら考えていく

**【本番のプログラム内容】**

- ・1日目  
「被災地とつながる」については、現在講師の依頼中
- ・2日目  
フィールドワーク … 座学 + 現場踏査  
↓  
グループワーク ⇒ 話す + 書く
- 四面会議システム
  - ・ブレスト
  - ・KJ法
  - ・SWOT分析
  - ・四面会議ディベート
- 関学ゼミ合宿（8/7～8/9）の紹介  
智頭町30年の実績について  
関学、鳥取大学、熊本大学、慶應大学が参加
- 2013年9月末 原稿完成 ⇒ 10/27のテキスト
- 事起こしの事例紹介
- 2014年3月17日 一年間総括会議  
中級・上級のカリキュラムについては作成中  
コンパクトなPR文書を作成する



ディスカッションの内容を四面会議でまとめる

# 地域経営まちづくりの実践への詰めの論理: Win-Win の地域資源配分

理事長：岡田憲夫

## 【地域資源とは】

今回、話題提供で少し触れた「地域資源配分」について補足的説明をしておきたい。

「地域資源」というと一見大層かもしれない。その「配分」というと、ますます皆さんには身構えてしまうかもしれないが、実はそんな大仰なものではない。まずここでいう「地域」とは、一人からでもできるマチを住みよくする事起こしのカバーする小さな公共空間のことである。まず伝統的な地理的に一続きの空間がその代表例である。たとえば都会であれば自分が住むマンションという小さな公共空間が挙げられるであろう。田舎であれば、高齢化・過疎化が進む基礎集落の範囲がそのような空間とみなせる。そのような認識された空間の範囲が「地域」である。一方で、小さな事起こしを目指す人達がネットで結ばれた電子空間もこれからは小さな公共空間とみなせるようになってくるであろう。ただしそのためには「皆で世の中をこう良くしたい」という「目指すビジョン」とそれを共有し合える「信頼基盤」が整わなければならない。（もっともこのことは伝統的な地理空間であっても同じである。）

では「地域資源」とは具体的にどのようなものをいうのであろうか。まず、人財つまり「人的資源」が挙げられる。次に「物的資源」、たとえば使われなくなった公共施設や空き地などいろいろあろう。あるいは各家中ごろごろ転がっている家具や電気・電子製品が考えられる。次に「情報・知識・技術（技能）資源」（「知識資源」と略する）がある。これには、それを活用した「広報・交流」などのネットワーク情報も含めて考えてよい。このように考えてみると、「知識資源」は属人的な特性を強く持っていることが推察できる。つまり知識資源は、地域にどのような人財がいるかということと密接に関係している。物的資源の有無ともそれは無関係ではない。つまり人的資源、物的資源、知識資源は相互に密接に連関し合っているのである。

さて「地域資源」として忘れてはいけないもう一つの要の資源とは何であろうか。そう、皆さんご明察！他でもない、「お金」である。言いかえれば「貨幣資源」である。いま「地域」の中だけですべてを調達しようとするのであれば、物々交換も可能であろう。いやより正確には物的貢献の価値の）相互交換ができるというべきかもしれない。それは単に物と物との交換にとどまらないであろう。物的貢献（の価値）と人的貢献（の価値）の相互の交換も十分に考えられる。さらには知識貢献（の価値）と人的貢献（の価値）の相互の交換もあって良い。電子情報でマニュアル書を用意する代わりに、そのような知識を持った人が来てその仕事を遂行してくれれば成り立つのである。

問題はそのような人財が地域の中で見つからなかった場合であろう。それならばその人財を外から調達すれば可能になる。この意味で、地域資源配分は、決して地域の中だけで閉じて考えてはいけないのである。ただしそれには地域の外部に対してお金を支払わなければならなくなる。そこで「貨幣資源」を使って購入することが必要になってくる。マニュアル書という物的資源の購入でも、それが電子情報という見えない知識資源であっても、地元になければそれは「貨幣資源」を使って購入しなければならない。もちろん地域の中であっても「貨幣資源」を使って、その元の所有者から購入することもできよう。その場合の価値を値段としてどのように付けるかは当事者間でのやりとりと判断に任せることになる。このようにして地域の中や外部との間で「貨幣資源」が流れ、回る（循環する）ことになる。（ところで貨幣を英語で currency というが、これは「走り流れるもの」が原義である。日本語でも俗にお金のことを「お足」というが、同じ特徴を言い当てていると言える。）

さらに付け加えれば、地域の内外において相対取り引きで地域資源の交換がおこなわれるとき、その相対的な価値の重みづけを果たす役割を貨幣が担うことができる。交換に当たって、物 C と知識 K、人 H が相対的にどのような重みにあるのかを YEN 単位で比較することができるわけである。このような遣り取りが玉突き的に起これば、いろいろな使われ方の連鎖による地域循環が活性化することになる。これはある意味で「地域という公共空間の上に立つ市場」（公共空間市場）を育てることを目指すことでもある。なお、このような公共空間市場が地域の範囲が限定的で小規模であるとき、いわゆる地域通貨やそれに類する試み（補助通貨=complementary currency）を導入する世界の事起こしの試みとも重なっているといえよう。

ここで注釈を付けておく。物 C が鉄道データベースだったとしよう。その代わりにいわゆる「鉄道マニア（てっちゃん）」が助けてくれるとする。この人は来てみるとそのほかのいろいろな知識や経験を持ち合わせていることが後から分かったなら、その分「おまけの儲けもの」である。このような「糊代（のりしろ）」「伸び代」が大きく広がる能力を持った人的資源を手にできることは、Win-Win の実践可能性空間をしなやかに伸ばせる副産物（spin-off）が期待できる。

## 【小さな事起こしのための地域資源配分-四面会議システムが求める Win-Win Solution の世界観】

実は四面会議システム技法は、まさに上述した小さな事起こしのための地域資源配分を Win-Win の精神で戦略的にやってのける場づくりとそれをシステム科学的に支援する手法とメディアでもある。四面会議システム技法で四面会議図を用いたワークショップを行うが、その際に、四面を「人」、「物」、「情報・交流」、「財務を含む総合管理」に割り当てるのが一つの標準パターンとしている。これは上述した「人的資源」、「物的資源」、「知識資源」、そして「貨幣資源も含む総合価値評価・手続き調整（総合管理）」に相当していると解釈できる。つまり四面会議図を用いたワークショップは、Win-Win Solution の地域資源配分の世界観を基調にした協働的な実践可能計画づくりの戦略システム的な支援を目指しているのである。さらにディベートや逆転ディベートが組み込まれてゲーム的感觉で参画者が一体融合できるという仕掛けが特徴となっている。

なおこの意味で、各自の智恵や知識を持ち寄って総力を尽くして「夢の実質的実現領域」の限界を見出そうとする。これは Win-Win Solution の地域資源配分の最大限の効率性を達成しようとすることでもある。ただし、実践可能性のぎりぎりの詰めを目指す（「実践的効率性」と呼んでおこう）のであれば、まだまだシステム論理の定形化・パターン化の努力が不可欠であろう。先述した地域リスクのマネジメントとガバナンスに関する実践前の詰めの論理がそれでである。もう一つが、地域性（ローカリティ）や地域文化・慣習といったことをどのように織り込むかということ（ノウハウ）である。これはファシリテーター やカタリスト（触媒者・触発推進者）のノウハウでもあり、これをどのように身に着け、向上させるかは本塾の上級者を育てて行く上で今後もさらなる相互研鑽が必要な課題である。

## 【地域環境資源】

なお地域資源としてもう一つ挙げておきたいものが、地域固有の、いわゆる「自然の恵み」や気候・景観などであり、これも当然地域資源である。あるいは広域的な土木インフラなども地域から見れば共通の資源とみなせるであろう。そこでこれらを一括して「地域環境資源」と呼称しておこう。この分析・評価の方法としてたとえば SWOT 分析がある。それは地域内部の Strength（強み）や地域外部の Opportunity（機会・チャンス）の範疇に概ね対応づけられようが、そこまで参加者が明確に意識・認知できないことが多いので、SWOT 分析の前や、合間に KJ 法などの自由連想型のブレーンストーミング法を組み合わせることも有効であろう。（実際に先回（第 3 回）の本塾では熟達の触発推進者=カタリストの寺谷さんがそのやり方を臨機応変に交えていたことを参加された方は思い起こしてほしい。）

実は四面会議システム技法の前処理的技法として標準的に用いる SWOT 分析は、このほかにもいろいろな適用の可能性と拡張・改善の方法が考えられる。上記した地域リスクのマネジメントとガバナンスに関する実践前の詰めの論理を、SWOT の特に地域内部の Weakness（弱点）や Threat（脅威）と結びつけてシステム論的に発展させるというアイディアを私は持っている。

ともかく地域経営まちづくりを支援する「良き理論は、より実践的である」はずだ。その信念のもとに、塾参加のすべての皆さんと共に学び、研鑽していきたいものである。

## 参考文献

Lietar, Bernard: Chapter 10 Complementary Currencies at Work In: Corporate and Social Transformation of Money and Banking-Breaking the Serfdom ,pp. 160-178 (eds. S. Mouatt and Carl Adams) , Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions, Palgrave Macmillan,2010.

## ～編集後記～

次回からいよいよ本番という事で、今回は実践を意識した具体的な議論が中心に行われました。多くの人間が関われば関わるほど、互いの意思疎通が重要になってくると肌で感じています。会議においてプラスの面とマイナスの面とを両方考えながら深めていくのは、簡単なことではありません。おそらく、今回の実践においても、いくつか失敗は出てくるでしょう。しかし、その失敗を乗り越えてこそ人間は成長できるのだと思います。四面会議は、実践だけでなく、実践を終えた後のことも見据えて深めていくものだと感じました。つまり、失敗した原因を明確にし、それを乗り越える手段を探るところまでが四面会議の目指す域なのではないかと感じています。

このニュースレターも、私たちの活動を振りかえる一つの指標として活躍できるよう、丹精込めて作っていこうと思います。（近藤祐吉）

## 8/24 四面会議 短期集中プログラム実施までの作業日程・役割分担

### 【作業日程一覧】

～8/26

チラシのデザイン作成（情報・広報：吉田）  
紹介文の作成を講演者に依頼（情報・広報：吉田） → 岡田、寺谷、平塚、多々納、大澤

～8/27

作業工程表（総合管理：天井）

～8/31

主旨（情報・広報：古賀）  
タイムテーブル調整（情報・広報：近藤）  
チラシ仮デザイン完成（情報・広報）

～9/2

紹介文締め切り（岡田、寺谷、平塚、多々納、大澤）

～9/6

チラシ最終確認・修正（岡田）→ 9/7：チラシ完成（情報・広報）

～9/10

備品チェックリスト（岸本・谷本）  
模造紙等の物品購入（モノ）<多々納研究室に保管>  
名札の作成…40個  
マジック …6セット  
A4用紙 …40枚  
ポストイット  
※備品確保の状況を9/10までに岸本・谷本へ報告

～9/14

フィールドスタディ講師の手配（岡田）  
京都文教大学 森教授  
フィールドスタディの下見（岡田、寺谷、平塚）  
宇治市内  
宇治市内の地図の用意（岡田、寺谷、平塚）  
雨天時の対応（岡田、寺谷、平塚、森教授）

～9/20

新規受講生の勧誘（全員）  
参加者リスト・領収書・集金袋の管理（総合管理）  
広報用記録媒体の準備（情報・広報）  
カメラ、紙、ペン等  
役割分担表（当日、フィールドスタディ）（ヒト）  
テキスト販売（モノ）  
本のスケジュール管理（寺谷）<テキスト送付先は多々納研究室>  
テキスト執筆「思考のまちづくり」（平塚、吉田、寺谷、岡田）  
「四面会議システム」（多々納、柿本、吉田、羅）  
「地域経営まちづくり」（完成）  
※締切ペナルティあり  
総合司会の準備（古賀）  
進行プログラムの準備（古賀、谷本）  
集金袋、領収書（平塚）

名簿、出欠の確認（平塚）  
 東日本関連の講師の手配（大澤）  
 フィールドスタディ詳細告知（森教授）  
 受講生の確認（平塚）  
 懇親会出欠（平塚）  
 懇親会の手配・案内表作成（情報・広報：近藤）  
 保険への加入（平塚）  
 フィールドスタディの注意事項、連絡先文書の作成  
     ⇒ 当日、口頭説明（岡田、寺谷、平塚、多々納）  
 資料、講師の発表レジュメの確認（寺谷）

～10/27

SWOT分析表の用意（モノ：岸本）

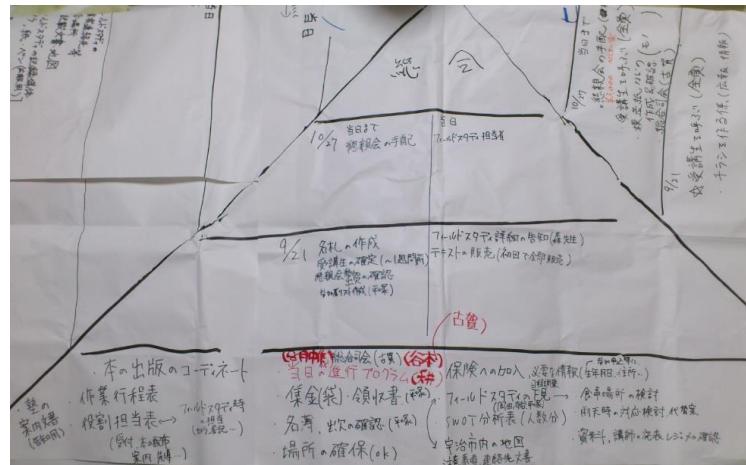
## 【当日の役割分担】

9/21（土）

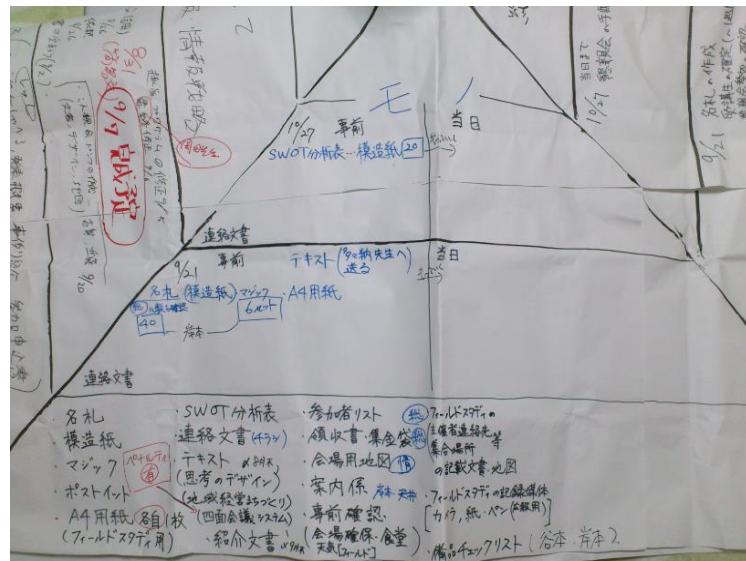
受付係集金係（福田、谷本）  
 案内係（当日会場への道案内）（天井、岸本）  
 記録係（谷本、学生）  
 資料配布・運搬係（崔）  
 総合司会（古賀）  
 懇親会の案内（近藤）

10/27（日）

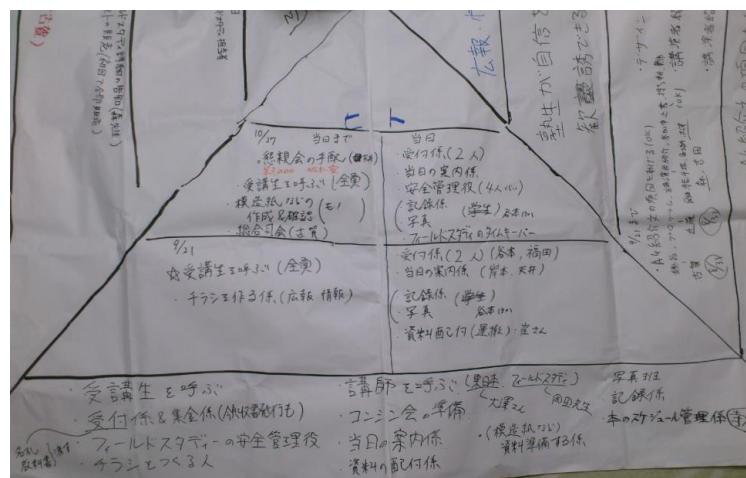
受付係集金係（未定）  
 案内係（当日会場への道案内）（未定）  
 記録係（未定）  
 資料配布・運搬係（崔）  
 総合司会（古賀）  
 フィールドスタディ安全管理係（未定）  
 フィールドスタディタイムキーパー（未定）  
 懇親会幹事（近藤）  
 （敬称略）



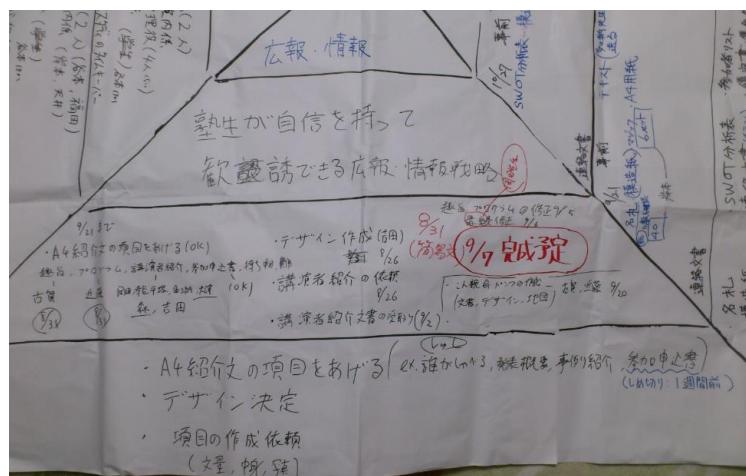
四面会議：【総合管理】



## 四面会議：【モノ】



## 四面会議：【ヒト】



## 四面會議：【情報・広報】