

杉原五郎(株式会社地域計画建築研究所(アルパック)会長)

まちづくりと中小企業経営への挑戦
中小企業を軸に、日本の地域再生をめざす

文芸社 2014.11. 255p.

本書は、民間都市計画コンサルタント事務所に勤務し、のちにその社長として経営に携わるとともに、近年は協合理事として業務革新に取り組んできた著者の、40年の経験に基づくものである。

著者の眼に映る日本の現実、東京一極集中のなかで地方の疲弊が進み、富者・貧者の二極分解が進行する姿である。そこに東日本大震災が発生し、東北地方の太平洋岸の自治体を壊滅状況に追い込んだ。日本と地域はどうしたら元気になれるのか。都市計画とまちづくり、地域づくりをどう進めたら良いのか。地域を支える中小企業に期待される役割は何か。その課題と戦う道筋を「多くの人々に自分の言葉で訴えたい」「同業の仲間と思いを共有したい」「中小企業経営者にエールを送りたい」。それが本書に込められた著者の問題意識である。

本書は、次の三部構成をとっている。

第一部「元気がでる、まちづくりへの挑戦」は、都市計画コンサルタントの立場に立脚した体験的実践的まちづくり論である。

第二部「中小企業を軸に、日本の地域再生をめざす」は、著者が加入する中小企業家同友会（以下、単に同友会）の取り組みの経験を踏まえて、中小企業を軸にした点・線・面・による地域づくりの重要性を訴えるものである。

第三部「逆風に抗して経営の前進を図る、経営者の役割」は、著者が所属する都市計画コンサルタント「アルパック」での経験を踏まえて、経営者としての、実践、思い、資質、役割を論じている。

以下、それぞれの内容を簡単に紹介しよう。

第一部 元気がでる、まちづくりへの挑戦

明治期に国が優越する官治的なシステムとして出発した日本の都市計画は、戦後復興期、高度成長期における膨大なインフラ整備需要の下でその制度・手法を確立してきたが、安定成長からバブル崩壊を経て経済状況が劇的に変化し、激しい国際競争と財政難に直面する中で、国家主導のシステムは優位性を失った。自治体の役割・責任の相対的拡大、住民参加の徹底とNPOなどを含む幅広い担い手の組織化などが求められるにいたったのだ。都市計画コンサルタントも高度成長期に生まれ、以上の文脈の下でその役割を拡大してきたが、国・自治体の財政難はその経営基盤を揺るがすものとなっている。

しかも、地域の疲弊は深刻だ。どのようにして活力ある地域を取り戻すのか。だが、厳しい経済条件にも拘らず、「元気な地域」もわずかながら存在する。それは「地域をなんとかしたい」との思いを持った元気な人がいて、地域にある資源（自然、食料、歴史、文化など）を最大限に活用し、人々の生活を維持・改善し、地域社会としての自治・自律の機能を整え、地域内で再投資する仕組みを確保して、持続的発展を可能にしている地域」だという。すなわち、

「まちづくり成功の方程式 = 社会的使命感 × 情熱 × 知恵 × 連携 × 循環的資金」

それが著者が導いたまちづくり成功の方程式だ。

ただし「感動と共感」がなければまちづくりの長いプロセスは持続しない。「何かをしたい」という内発的な気持ちで動く元気な人がいて、その人が核となって、周辺にやろうという自覚的な人々が自然に集まり、地域が動いていく。「楽しく、面白く」が肝心なのだ。その中にあって、都市計画コンサルタントは「良き市民としての市民感覚」をもった専門家として市民と行政との信頼関係をコーディネートし、まちづくりを推進する実践集団になることが求められるのである。

第二部 中小企業を主軸に、日本の地域再生をめざす

第二部の基軸となるのは、今まさに中小企業の活躍が求められているということだ。2010年に政府が中小企業憲章を閣議決定し、府や基礎自治体も相次いで中小企業振興条例を制定している。地域の疲弊が深刻化する中で、地域経済の再建や産業の国際競争力の維持に、中小企業の役割が強まっていることのあらわれだ。

重要なのは、厳しい現実を前にした苦し紛れの転換ではなく、中小企業の将来には新たな可能性が開かれているという点だ。地球温暖化の進展で迫られたエネルギーシフトが、小規模分散型の循環社会を築く展望に現実性を与え、行政・市民・中小企業が連携する事業展開への道を開いているのである。憲章も条例もそれがゴールではなく、新たな起点である。今こそ、「元気なまちづくりによる地域力の発揮」に向け、企業同士が大学・市民・基礎自治体・関係諸団体と協働して点・線・面で地域づくりを展開する機が熟しつつある。

第三部 逆風に抗して経営の前進を図る、経営

者の役割

第三部は、自伝的色彩を持つ経営者論であるが、著者が特に強調するのは、経営体として経済的利益の獲得が前提ではあっても、組織が従業員に規律と献身を強制するのではなく個々人の自主性に依拠してその潜在力を最大限に発揮する職場環境と人間関係を築くことによって、競争力を高めることの重要性である。

都市計画コンサルタントは地域のアクターすべての連携を築きながら、地域の資源を活用して疲弊した地域を再建するために、具体の事業を立ち上げ推進するという複雑かつ高度な業務を、より少ない費用で担うことを迫られている。担う所員は、過酷な労働を自らに課しながら、知的で創造的な成果を生まなければならない。この実現は、成果主義による「競争原理」では不可能であって「人間の全面発達」の視点をマネジメントの根幹に据える必要があると著者は言う。すなわち、従業員を信じることができるといことが、経営者にとって不可欠の資質だといっているのである。

おわりに

私は、地域の再建には、自治体が有するまちづくりの権能を発揮して、地元企業のための仕事を作って指針を示し、投資と技術革新の機会を提供する「まちづくり産業振興」が重要であると考えている。『まちづくりと中小企業経営への挑戦』は、奇しくも私の認識に通じるものがある。是非、地域再生と産業振興に関心を持つ、多くの方に読んでほしいと思う。

(大阪経済大学経済学部教授 遠州尋美)