

特別講演

『地域システムと行政経営』

講師

石川 昭（青山学院大学国際政治経済学部教授）



地域システムと行政経営

青山学院大学国際政治経済学部教授 石川 昭



1. はじめに：21世紀の地域システムのために

本日は「地域システムと行政経営」と題しまして、お話をさせていただきますことを光栄に存じてます。このタイトルは日本にとりましても、また世界にとりましても、非常に重要な課題であります。21世紀の地域システムを活性化させるためには、どうしても長期的に見て、政治・法律・経済・経営・環境など諸々な縦割りの知識領域を統合化しようとするシステムの側面や、個別的、自立的展開への努力が不可欠であろうと考えております。これらはそれぞれがシリアルに行うものではなく、並立的に実施して行かなければならないと思っています。どのような地域システムにしていくべきかについての構想は、もちろん世界的・地域的さらには国家的構想を無視することはできません。しかしながら自立的地域システムの構想は、これらの構想自身をより豊かにするようになるべきです。そのためには協創的な作業を継続的に実施させていく仕組み作りが、真に有効な地域システム設計の根源になると信じるものです。

私は長年にわたりまして、国際経営や経営管理、会計や情報システム等の分野で理論的、実践的活動を多少行ってきましたので、これらの知識分野から21世紀における地域システムの発展のために、許された範囲内で考究してみたいと思います。特に重要なことは、どのような知見や技法手法が中長期的に見て、地域システム進展のために役立つのかということではないかと考えています。

2. SWOT分析とSPマトリックス

地域システムを眺めた場合、まず考慮に入れなければならないことは、強みと弱み、利点と欠点の分析です。これは国家にしるあるいはどの都道府県にしる実施されていることです。ところがもう一步突っ込みまして、例えば経営や会計の中に出てくる、いわゆるSWOT分析あるいはWOTS_UP分析と称せられるものになると、そこまでは踏み込んでいないように見受けます。この分析の基本的な狙いは、地域システムの強みや利点を見抜き、それらを最大限強化していく反面、弱みや弱点を最小化あるいはうまく強みでカバーしてしまうところにあります。昨今のグローバル企業の動きを見ると、自社

の弱点を補うために、国境や地域を越えた買収や提携など企業間関係の維持・増大が頻繁に行われています。地域システムについても、それぞれの長所を最大限に発揮して、短所を極小化しようとするれば、例えば地域間の共同・提携関係を、国境さえ越えて考慮していく必要性が益々増大していくと思われます。

特に SWOT 分析においてはその頭文字が示すように、対象あるいは客体として認知される O (Opportunity: 機会・チャンス)、これに地域システムの長所 S (Strength: 長所・強み) を最大限に共鳴あるいは同調させることによって、これが積極的意味における最高の戦略策定の基盤となるはずです。他方、T (Threat: 脅威) として認知される対象に、弱点である W (Weakness: 短所・弱み) が重ね合わせられると最悪の戦略策定になって、これを克服するためには如何にして損失を最小限にするかという、守りの戦略策定に徹しなければならないのです。現実的にこの中間であるチャンスが与えられているにも関わらず、強みを発揮できなかつたり、あるいは強みを発揮できる状態にあるにも関わらず、チャンスが巡ってこない、チャンスが与えられないということが非常に多いわけですし、皆様も恐らくそういった体験をしておられるのではないかと思考する次第です。

この SWOT 分析と、それからもう少し踏み込みました、例えば SP マトリックスについて説明いたします。戦略計画策定は、多くの場合決して種類だけではありません。多種多面的です。とりわけ個別戦略計画の場合には、事業の種類や戦略単位に応じた戦略策定が必要になってきます。仮に統合的戦略計画を策定する場合においても、最小限 2 - 3 の代替案を作成し、その中から最良の案を選択していくのが普通です。この場合、SWOT 分析を基礎にして外部要因と内部要因に分け、どの程度の機会なのか (例えば、絶好の、中程度の、小程度の)、あるいはどの程度の脅威なのか (例えば、重大な、中程度の、わずかな) というように、対象・競争相手あるいは環境など 3 - 5 段階に識別して、内部要因である地域システムや地方公共団体の強みと弱みとをつき合わせて、戦略を策定していったら如何かと思っています。

内部要因としては、民間の事業体であれば研究開発・マーケティング・製造・流通・販売・人事・経理・財務等の様々なビジネスの強弱、更に昨今ではこれらの機能間の価値連鎖 (Value Chain) が、その強弱、機能性、ネットワーク機能の強弱及び対顧客関係の強弱等が、注目すべき要因として挙がってきています。

これらを地域システムに適用すると、地域における公共管理機能は、経営管理機能との比較対比において、例えば文化的事業・福祉的事業・養護的事業・余暇的事業・教育的事業・危機管理的事業等の地域開発、教育訓練事業の調査研究や実施企画、それらの理解や住民参加を促す宣伝活動、市民参加を容易にするフレームワークの確立、実際の住民参加、これら事業への人事・予算・財務計画、及びその実績評価と監査が必要になってきます。

図1 WOTS_UP Analysis

3. 広島県への適用

さてここまでご説明しましてもピンときません。昔ですと学者はきれいに絵に描いた餅のようなことを言って済ませるわけですが、それではあまりにも責任を回避することになってしまいますので、もう少し踏み込みたいと思います。まず、今申しましたWOTS_UP群というものが、例えば広島県に適用した場合にどういう状態になるのかということ、もう少し具体的に眺めます(図1)。

広島県の強みは何かというと、何と言っても広島という名は、世界市民が原爆の被爆都市だということ、頭に焼きついているということです。それはまさに広島県の県庁所在地である広島市が、平和都市のシン

ボルの存在でなければいけないということで、これは如何なる都市も凌駕できない強みです。さらに今いろんな構想が練られているということをうかがっています。中国・四国地域の文化交流圏の確立、さらには広島ポータルネッサンス21構想、瀬戸内海歴史文化海洋構想等々いろんな構想が出ています。もしこれらを上手く実現していけば、これはまさに広島県の強みになるところです。弱みとしては、特に財務的な面から見なければいけないわけです。広島県は財政が硬直化してしまっていて、経常収支比率が94.3%、それから地方債依存度が非常に高く98年度で19%、それから本州四国連絡橋公団の赤字補填を毎年40億円強も行われなければならない。こういう状況にあるわけです。

機会と脅威という観点から述べていきますと、これは広島県知事ご自身も今回の発表論文で記載されていることですが、合併等による市町村の基盤強化をやらなければいけないということをおられます。積極的な意味において合併等によって市町村の基盤強化を実施すれば、同じような機能で無駄をしているところが一元化されるわけです。合併特例法をうまく利用すると、合併特例債、それから普通交付税の算定期間を延長することができて、少しでも機会が増大する。その分の投資を新しいプロジェクト、新しい住民サービスに振り向けることが可能になります。一方、脅威としては、知事ご自身がお書きになっていますが、財政再建準用団体に下手をしたら転落をしてしまう。まさに脅威です。それからこの合併等による市町村の基盤強化と裏腹に、旧町村単位の連帯感・一体感が消失してしまうことも当然存在するわけです。

横軸に強み・弱みが存在し、縦軸には機会・脅威、脅威の中には非常に厳しいものも

S&W O&T	強み(S)	弱み(W)
	1.平和都市のシンボル広島市を有する 2.アジア・太平洋地域等を視野に入れた中四国地域の文化交流圏の確立	1.財政硬直化(経常収支比率94.3%) 2.地方債依存度の過多(98年度19%) 3.本州四国連絡橋公団の赤字補填のための追加出費(毎年30億円)
機会(O)	1.合併等による市町村の基盤強化 2.合併特例法による合併特例債、普通交付税の算定期間の延長	SO-ストラテジーズ WO-ストラテジーズ
脅威(T)	1.旧町村単位の連帯感・一体感の消失 2.財政再建準用団体への転落(広島県の場合250億円の赤字)	ST-ストラテジーズ WT-ストラテジーズ

入っています。この中で強みと弱みの戦略として望ましいものは何か、弱みと機会を結び合わせた戦略で最も有効なものとは何か。ST戦略、強みと脅威を組み合わせた戦略で有効なものとは何か。WT戦略、弱みと脅威がここに存在する。これが非常に難しい。このところを如何に克服し、ST戦略を如何に強化をして、広島県を再生させるのかということ、それが知事に与えられた至上命題ではないかと考えるわけです。

WT戦略で考えると、外郭団体の統廃合による人員削減、これは知事の発表論文の中や他の広島県関係の方の著述にも見られるところです。こういうことをやることによって、合併による市町村の基盤強化に結びつけることによって、WT戦略を上手く確立をして弱みを回避することが可能ではないか。それからもう一つは広島県知事がやはりおっしゃっていることは、とにかく製造業が駄目だと。製造業が駄目なんで2兆円の減収になったということを、発表されると思います。このような現実があるとすれば、産業構造転換をやらなといけないわけです。製造業から第3次産業に上手く転換をしていく。その転換の過程はどのようにしていくのが最良かということ、積極的に考えていかなければいけない。特にこの辺のところは産官学が共同して開発をしていくべきところではないかと考えます。

それからもう一つ、先程申し上げましたSPのことを、例えばこういうような形になるということをご紹介します。やはりSPマトリックスは数量的・非数量的に考えていかなないといけない。今申しましたWOTS_UP分析をやりますと、ある種の実行性のあるいくつかの戦略策定ができる筈です。その戦略策定を行いますと、これと重要要因、内部要因としては仮に危機管理、養護、福祉、教育・文化などがありますが、これを細分化してあるいはもっとそれぞれコンテンツの重い要因にしていかなないといけないわけです。一般的には



政治・経済・財政・社会という諸々の外部要因が存在しています。そうするとその重要度はどうなのか。どこを重点的に内部要因としてさばいていくか、どこを重要要因として外部要因として考えなければいけないかということから、戦略代替案が変わってきます。複合的な戦略代替案が出てくるわけですし、これは2次元的なもので、もちろん3次元的にもっと多次元的なものにも、これは如何様にも発展できるものでして、この辺のところから逐次詰めていく必要があるのではないかと考えるわけです。

4. 重点政策の重要度

概念的あるいは作文的ですと、これはなかなか実行性のない案に終わります。今申しました重点政策が重要なのです。やや失礼になるかもしれませんが、広島県知事のお書きになったものは総花的ですし、官僚的の作文です。これでは内容があるとは思えません。私達が聞きたいのは重点政策の重要度を、知事がどう考えているのか、何が一番重要であるか、何が二番目に重要なのか、どの戦略代替案が一番重要と考えているのかで、そんな総花的な常識的な官僚的の作文は必要ないと思うわけです。以前、私がそう感じたことを神奈川県知事にも申し上げて、その後、神奈川県は数十年に渡って非常に飛躍的な前進を遂げました。これは別に自己宣伝でもありませんが、私がかつてゼロベース予算をやっていた時に、神奈川県庁に呼ばれて知事・副知事にご進言申し上げました。知事はなかなか厳しい質問をいろいろされました。非常に建設的かつ生産的のディスカッションができたと思っております。

国家レベルで見ますと、国際的には内外の猛烈な反対に屈せずSDI構想を推進し、ついに旧ソ連邦を崩壊に導き、国際緊張の緩和に筆舌に尽くしがたい貢献を果たす一方、国内的には当時70%を超えていた所得税を30%以下にして、国民特に富裕層の消費力を向上させ、後の景気回復のきっかけを作ったレーガン元大統領。まことにその通りです。SDIに対して、特に学会や専門家の反発は物凄いものがありました。しかし絶対に屈しなかった。当時のアメリカは非常に疲弊していました。アメリカは本当に破産するという声が声高に各方面からありました。しかし決してそれに屈しなかった。その結果今日のアメリカの基盤を作ったと言わざるを得ないところもあるわけです。

マーガレット・サッチャー元首相は、ウィンブルドン現象と揶揄され、外国の金融機関や自動車会社に主導権を奪われた反面、国有企業の民営化や規制撤廃、さらには金融のグローバル化を果たし、斜陽イギリスのイメージを一変させました。行政経営や行政改革を可能にした高潔なビジョン、経営管理の要諦についての理解、そして実行力を伴ったリーダーシップの持ち主と私は考えます。誠にイギリス自身は銀行もほとんど潰れ、自動車産業もほとんど壊滅に近い状態になりました。しかしイギリスのファイナンスセンターは健全です。いろいろ問題点ももちろんありますが、しかしニューヨークファイナンスセンターに匹敵するだけの力がないとは言えない。国家としてアイデン

ティティはある面では失っているけれども、この世界に対する役割は堅固として守っています。今後の国家を考える時に、私はこの二つの生きかた、レーガン元大統領あるいはサッチャー元首相の生きかたは、非常にある面から見ますと180度別な生きかた、別のアプローチを執っていると云わざるを得ないわけです。

5. プログラム予算・ゼロベース予算・戦略予算

以下、日本地域システムの中で注目すべき事業の例に着目して、成果と課題を述べたいと思いますが、その前に過去に行われた行政経営の代表的コンセプト、技法に触れておきます。私は35年以上に亘りまして、ケネディ、ジョンソン大統領時代のプログラム予算（PPBS：Program Budgeting or Planning， Programming & Budgeting System）、それからカーター大統領時代のゼロベース予算（Zero-Base Budgeting）、その後の戦略予算（Strategic Budgeting）に興味を持って調査研究を続けてきました。行政改革の一環として行われてきたこれらの新予算方式は、まさに行政経営を、政府組織や公共機関に適用しようとする積極的表れでした。まず民間企業で華々しい成果を納めた経営者達が、プログラム予算（PPBS）によって、全般戦略計画を特定戦略計画に焼き直し、さらにそれらの特定戦略計画を年度予算に連結・転換させるというアプローチが表面化されたわけです。これらのプロセスはもちろん慣習的予算方式の中で行われていなかったわけではありませんが、これほど組織的・体系的、しかも中長期的視点からこのような新システムが導入されたことはかつてなかったわけです。この新予算システムによって、戦略計画の素案や代替案の分析が不可欠になり、初めに紹介したようなSWOT分析やSPマトリックス分析、戦略的費用・効果や費用・有効度分析、更には戦略的投資分析などを実施して、戦略計画の相対的優位性や妥当性を検証した上で、年度予算と結びつける必要が生じたわけです。かくしてライン・アイテム中心で、単年度志向の予算方式が、複数年度志向の戦略目的の達成のための予算に変わっていきました。

その次のゼロベース予算の時代、その前にニクソン時代というものがないわけではありませんが、これは従来の経営管理手法のMBOの焼き直しですから、私は重視していません。ゼロベース予算の時代には、白紙に戻って考え直すという発想転換がこの予算方式の核心でした。とにかく初めに戻る、無我の境地になる、過去がなかったものとして考える、新しく前向きに考えるという、これらの非連続的な手法を強調したわけです。それは現在の体制・機構・組織・手順・規制などのあらゆる側面に適用可能でして、1977年には大蔵省がゼロベース予算方式を適用した結果、助成金を1400億円削減したことが報じられました。私はその前年、福田総理の時代にハワイで、当時のカーター大統領顧問のピーター・ピアとともにこのゼロベース予算の講習会を開いた時、大蔵省の主計局から4～5人の専門員が派遣され、私達の話聞いたことを今でもよく覚えています。その甲斐があつてか、非常に熱心にゼロベース予算方式の導入が日本でも行われました。

また私自身は米国の住宅都市開発省、中央政府、更には16の都市の状況などを調べまして、ゼロベース予算の適用によって冗費を省き、組織の効率化や活性化に役立ったことを報告したことがあります。1979年に総合研究開発機構や日本生産性本部が主催し、日本万国博覧会記念協会などが後援して、第1回ゼロベース予算国際シンポジウムを開催されるような盛り上がりでした。今思うと、当時の中央政府、地方政府、さらには民間企業に燃え上がった経営・行政改革への熱意は、現在では信じられぬ程の勢いがあったわけです。

第三世代の予算方式は、第一世代のPPBSや第二世代のゼロベース予算の長所を十分に取り入れた、戦略予算管理に向けられると思っていました。しかし残念ながら1980年代の半ば以降、行政経営や行政革新の波は停滞し、安きに走り易い慣習的増分主義がまた頭をもたげ、元のもくあみになってしまっているというのが現況ではないかと考えています。1993年にはGPRA、すなわち業績評価法が成立しまして、年度ごとの業績計画が達成できたかどうか、達成出来なかったとするとそれは何故か、もし目標が実行不可能なものであったとしたら、それについての理由説明や改善計画等を、毎年議会で報告しなければならなくなってきたのはいるものの、インターネットの普及、情報産業の進展、税制の急激な進展、さらには401Kなどがプラスに働いてきました。つまり景気回復の波に乗った米国は、このような州政府が行ってきた行政評価、責任制度は維持されているものの、抜本的行政改革を図る必要のないまま今日に至っているわけです。

日本はどうでしょうか。私は「失われた90年代」という言葉を使いましたが、広島県知事も同じ言葉をお使いなっています。十分に意識されているわけです。こう呼んだ方が相応しい程、プラザ合意を岐路として、長い間の景気低迷が続いています。今の為政者がちょっとした判断の間違いをやりますと、それは延々と10年以上にも及ぶということです。これは私は今なお調査研究していますが、明らかに政策決定者の失敗だという要素の方が強い。そのために国民がどれほど苦勞しているか分からない。新日本銀行法も1998年になって改正をされました。これは1942年の戦時立法である現行の日本銀行法が、50年以上も維持されたことを引き合いに出すまでもなく、政治・司法・国際会計を初め多くの領域において、1940年体制や国際競争力を阻害する戦時体制が残されているわけです。

私は法律改革や再整備のため、サンセット法を施行し、陳腐な法律を削除する努力を結集することが急務と思います。現在は立法の専門家だけを育てていますが、魔法の専門家を育てる方が必要ではないか。こういうことを10数年申し上げています。国際法の権威や法律の専門家にそういうことを言うと、いまだ反対されたことはありません。

6. 注目すべき事業

ひとつの例をご紹介します。世界・国家・社会の大変革は隕石の衝突、気候の大変化、

大規模な自然災害や人間によってもたらされる戦争や革命であります。後者の人工的災害を避け、世界・国家・地域の活性化を成し遂げる一つ的手段として、私は30年以上前から、「知能オリンピック」の構想を提示してきました。体力オリンピックが今盛んに行われていますが、あれほど高い視聴率を誇っていて業界では喜んでいます。それほどのインパクトを与える体力オリンピックが第一世代の世界的イベントとすれば、技能オリンピックやパラリンピックと並び第二世代あるいは第三世代のオリンピックに発展する可能性を秘めているのがこれです。先日もシンガポールに呼ばれまして、エグゼクティブシンポ2000に参加してきました。なにが私から聞きたいのかと言うと、知能オリンピックのことが一番聞きたいということでした。これこそまさに知識管理を総合的、個別的更には世界的に発展させるものです。シンガポールは小さい国であるから知能国家として生きなければいけない。情報国家・知能国家がどうしても21世紀の狙いですから、是非話してくれということで行って来ました。熱気があってすごく熱心にいろいろ質問を受けました。私はこの話を今まで有力者にしてきましたが、日本では誰一人としてその重要性を認知してくれる人がいませんでした。これは非常に残念だと思っています。

この知能オリンピックでは、もちろん人類の平和・秩序・貧困及び環境回復などの深刻な問題を解決するための地球規模の祭典を目指していますが、しかし部分的にはこのようなイベントが、例えば数学オリンピックというかたちで1959年にルーマニアで開催されています。それから日本も一生懸命なロボットコンテスト。さらにはシアター・オリンピックスなど特定の知識領域で開催され始めています。特に今回は静岡県で開催されたシアター・オリンピックスについてご説明したいと思います。

静岡県で1999年4月16日から6月13日まで、約2ヵ月に渡って開催された第2回シアター・オリンピックスは地方のグローバリゼーションや活性化に大いに貢献したのみならず、収支予算・決算見込みは1999年11月16日現在で2億3千万円以上の収益が報告されています。シアター・オリンピックスは文字通り演劇・ダンス・オペラ等の劇場芸術を競い合う祭典です。第1回は1995年にギリシアで開催され日本ではありません。第3回は2001年にモスクワで開催されることになっています。第2回の静岡大会では、静岡県舞台芸術公園、静岡県コンベンションツァーセンター“グランシップ”内の中ホールを中心に、静岡県全域において世界20カ国から42作品が上映され、延べ92公演が開催されました。その中にはロシアの劇団による『カラマーゾフの兄弟』、フランス劇団における『ドン・キホーテ』及びイギリスの劇団による『炎と詩』などが含まれています。

静岡県は本オリンピックスの基本理念として、同県の歴史や風土に根ざし、世界的視野に立った新たな文化の創出を求めることにより、県民の感性豊かな心を育み、「心豊かでうるおいのある県民生活」の実現と、「文化の香り高い県づくり」を目指すとしています。これはシアター・オリンピックスの提唱者でギリシアの演出家テオドロス・テルゾプロス氏の「舞台芸術の創造と再生」という理念に基づくものです。本オリンピックスのテーマである「Creating Hope — 希望への貌（かたち）」は、1997年5月シアター・

オリンピックスの国際組織委員会で決定されました。時代の流れや本質を求めてやまない芸術家が、21世紀への希望とはどのようなものであるか、どんな顔・形をして現れるかを、舞台芸術を通じて表現しようとする意見が一致し、このテーマに帰着したそうです。

その特長は内容・規模とも日本で初めての世界的な舞台芸術の祭典であった他、併せてシンポジウム・展示など多彩なプログラムが実施されたことでした。県内の文化・演劇団体や経済会の代表、地方公演を開催する12市町の首長により構成される第2回シアター・オリンピックス実行委員会が組織されました。そして自主・自立的運営がなされ、シアター・フレンズと呼ぶ広報ボランティアが広告宣伝面で大いなる効果を上げた他、県民が運営・通訳ボランティアとして積極的に参加しました。また群衆劇『忠臣蔵』ではオーディションで選ばれた県民の一般参加者100名が、稽古から本番まで3ヵ月にわたり本職の役者と共に作品の重要な部分を担ったわけです。更に開幕記念行事を始めとする関連主催事業や民間活力の導入により実施された、各地域での交流ふれあい事業、関連企画事業が多くの参加者を魅了したことを挙げるができると思います。もちろん、このような注目すべき行事は、静岡県のみならず、和歌山県の南紀熊野体験博、秋田県のワールドゲームズ等、地域行政機関が発想豊かにしていけば、まだまだ世界から多くの参加者を誘致し、文化や経済の活性化を果していく手段は山積していると思われま

7. 課題と展望

私が特に申し上げたいことは、地域システムの革新や活性化には、まず豊富な発想力と独創的な戦略策定、そしてその分析能力が不可欠であるということです。現在、繊維産業は非常に衰退産業になっていますが、衰退させてはいけないと思います。負の要因を如何にして正にするか。今、ファッション産業は陽が当たっています。問題は繊維産業がファッション産業にうまく転換されてこなかったということです。例えば成長性の高いサンエーインターナショナルなどを見ますと、常に20~30%の成長をしています。一方、伝統的な繊維産業の大会社は、本当に大変なようです。経営者が大変な思いをしてもなかなか利益が出ない状況になっています。まさに発想の転換を要するわけです。しかし、そういう発想の教育は、日本ではほとんどゼロです。発明・発見あるいはパテントの申請などについての教育は、企業サイドでは無という訳ではありません。それでは、大学サイドでは十分やっているかという、ほとんどゼロです。政府サイドはどうかという、努力は十分にやられていない。産官学がうまく協調してやらなければ、このようなことは上手くいく筈はありません。

日本が世界に誇る品質管理運動があります。これはまさに世界に冠たる成果を挙げ、多くの国々が確かに見習った。見習ったけれども全体を見ると、この品質管理運動は理工学者だけがやっていて、ちっとも法律あるいは経済・経営・財務、こういう人が関わってこなかった。こういう人々が関わってきた品質管理運動であれば、日本はこんなに傾

いてはいない筈です。法律・経済・財務の修士課程卒業者をアメリカと比べれば40分の1です。ハーバートビジネススクールは、毎年7千人以上世界からの集客力があります。日本で最大のビジネススクールと言っても、精々数百人で500人は集客できない、全く論外です。しかもそういった肝心の財務管理や財務計画、そういう努力を今までしてこなかった。これは教育管理の大失敗です。ですから負けるのは当たり前です。そのうえ為政者、政策担当者はそれに輪をかけたように勉強していない。だから止むを得ないです。私達は苦しまなければならない。しかしそういうようなインフラとなる人材の力、総合力が無ければ、如何に政府が施政方針演説で、首相が絵に描いた餅のようなことを言っても、それは実行性がないということです。声を大きくして申し上げざるを得ないわけです。

総括させていただきますと、地域システムというのは、自主性・自立性を貫いて、中央システムと従属関係になるのではなく、対等な協調・協創関係を築き上げていくことです。もし規制がそれを妨害するとすれば、それに対しては果敢に立ち向かわなければならないと思ってるわけです。例えばリゾート開発をするにしても、沖縄県だけではなく、沖縄・鹿児島県両県によるカリブ海構想や、日本海に面する数県による環日本海構想、さらには瀬戸内海を囲む数県による瀬戸内海経済文化圏構想など、こういうような事業は単一県事業よりも、グローバルに見て、より広い集客効果があります。国内に目を向けても駄目です。国外から如何に大勢の客が来るか、そういうものを目指していかなければ、21世紀の地域開発・地域システムの充実は不可能だと考えています。そしてグローバルに見て、より集客力や経済効果がコストに比較して大きいと判断されれば、規制の壁を克服して果敢に実現していくべきです。この面については、民間企業では実に豊富な事例が蓄積されています。

第3に、住民参加型地域システムの開発・設計及び運用を、更に積極的に展開すべきです。シアター・オリックスはまさに住民参加型事業の好例でした。シアター・フレンズ、広告ボランティア、運営ボランティア、通訳ボランティアを含めると、総勢1600人以上のボランティアによる住民参加があったわけです。平均年齢は34歳でしたが、年齢幅は最低12歳から最高75歳と開いています。シアター・フレンズの感想・意見のなかには、このイベントが結果的には一過性のものになってしまい、舞台芸術の拠点としてしっかり根づかないままになってしまうのではないかという懸念を表明するものもありました。日本で問題になるのは、私は過去30年間の状況をみまして痛切に感じるのは、文化管理にしても、技術管理にしても、6～10年位は上手いきますが、それから先が駄目です。5世代コンピュータープロジェクトののろしを上げる時は調子がいいけれども、15年～20年経つとへなへなになっています。これは日本民族の最大の欠陥です。そしてそれを見守る非常に冷徹な洞察力に富んだ管理者がいないわけです。そういうところを私はアメリカの技術管理あるいは経営管理・公共管理の評価について感じるわけです。

第4に、第3と関連して事業実施後の評価や波及効果の分析を怠らないことです。シアター・オリピックスの例では、そのポジティブな成果として芸術文化の振興・国際化の推進・静岡情報の発信・人材の育成およびボランティア活動の促進を掲げており、そして地域経済への波及効果について、舞台や会場の設営、出演者・参加者・スタッフ等の交通・宿泊、様々な印刷物政策などの直接的経済効果の他に、旅行代理店による観劇クルーズや飲食店によるグルメの祭典など、企業活動による間接的経済効果があったとしています。さらに商店街の歓迎フラッグの掲揚、ボランティアによる内外からの参加者への心のこもったサービスなどにより、今後、静岡県に親しみを感じ、再訪問の機会を増やし、新しい交流や産業を創出していく、別の意味での間接的経済波及効果も少なくないと報じています。

シアター・オリピックスの芸術総監督を務めました鈴木忠志氏によると、「現在は電気や原子力とか非動物性エネルギーが人間を規制する力が強くなって、コンピュータに見られるようなシステムが、人間の意識や行為の仕方を規定していくという社会構造がはっきり出てきています。こういう時代こそ、動物性エネルギーを使う演劇の存在理由が見直される必要があります。人間同志が共存し信頼を回復していくためには生身のエネルギーを使った交流が、人間への観察力を鍛え、創造することの意味や方法論を模索していくのに一番なんです」、これが彼の発言です。地域システムの活性化のプロセスにおいて、人間の共存や確立のため、洞察力の富んだ発言だと思いますが如何でしょうか。



