

第1章

地域の雇用・利益を生み出すための 戦略的な産業振興策

実践女子大学人間社会学部教授 吉田 雅彦

1 地域マネジメントを意識した産業振興策の必要性

(1) 人口オーナス期とは

産業振興策に成功したと評価されている基礎自治体、例えば、島根県海士町や北海道上士幌町は、地元の魚介や牛肉などの地域資源を商品化して域外に販売して、雇用や収入を得ている。交流人口、移住者も増え、上士幌町は人口が増加した。このような地域マネジメントの考え方による基礎自治体の成功が注目されるようになったのは、現在の日本が、人口オーナス期に入ったからである。

人口オーナスは、国や地域の人口構成が、高齢人口が増え、少子化で生産年齢人口が減り、財政、経済成長の重荷となった状態をいう。オーナス（onus）は、重荷・負担の意味である¹。

日本の人口が若くて増加していた時代は、高度成長、高利子率、財政黒字であった。人口が増えると消費が増え、経済成長も高い傾向となる（人口ボーナス期。Bonus：良いもの、財産。）。企業活動が盛んになるので、投資資金が求められ金利が上がる。金利が高ければ、若い時に貯金したり、年金を払って貯めておけば、利子がついて大きな老後資金になる。例えば、金利が7%付けば10年で約2倍に増える（複利計算）。2,000万円の貯金があって金利が10%付けば、毎年200万円ずつ使っても元の貯金を減らさないで生活できる。人口オーナス期は、このようなことができない。

表 1-1 1970、2019 年度比較

	1970 年度	2019 年度
経済成長率 ²	17.9%	0.2%
普通国債残高／GDP 比 ³	3%	237.7%
日本銀行・銀行間短期金利 ⁴	6.25%	▲0.1%
物価上昇率 ⁵	8.4%	0.6%

出典：著者作成

1 小学館デジタル大辞泉

(2) 人口オーナス期には地域マネジメントの考え方が必要

人口が増え、税収が増え、物価が上がって借金が目減りする時代は、国や自治体が借金をしても返済は容易であった。現在は、人口は減り、税収は上がらず、金利は付かず、物価は下がりぎみなので、国や自治体が借金をすると返済は容易ではない。表 1-1 の普通国債残高／GDP 比の大きな数字を減らすことができないでいる。地域マネジメントの考え方による適切な対策を出し続けないと、地元の持続可能性は保てなくなっている。

このような厳しい人口オーナス期には、いつまでに何を達成するという目的がはっきりしない、いわゆる「地域振興」「地域活性化」という考え方では、成果を上げることはできない。地元の農産物などの地域資源を 6 次産業化して売り出すことは良いが、収支が赤字では持続できない。米国の経営学者のチェスブロウ（Henry William Chesbrough）が指摘するように、「地域資源それ自体には固有の価値はない。ビジネスを黒字にして初めて資源となる⁶」ことを良く理解する必要がある。現在は、貴重な地元の経営資源（人、モノ、カネ）を、地元が持続可能になるように使うこと、すなわち、地域マネジメントの考え方が自治体に求められており、目的と

-
- 2 内閣府 <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je08/08b09010.html>（2021/10/5 取得）、<https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html>（2022/2/18 取得）
 - 3 財務省 https://www.mof.go.jp/policy/budget/fiscal_condition/related_data/201910_00.pdf（p.4）、https://www.mof.go.jp/policy/budget/budger_workflow/budget/fy2020/seifuan2019/04.pdf（p.12）（2021/10/5 取得）
 - 4 日本銀行 <https://www.boj.or.jp/statistics/dl/loan/prime/primeold.html/>、https://www.boj.or.jp/mopo/mpmdeci/state_2019/k191219a.html/（2021/10/5 取得）
 - 5 内閣府 <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp-we/wp-we99/sekaihakusho-99-31.html>（2021/10/5 取得）、総務省消費者物価指数 <https://www.e-stat.go.jp/>（2022/2/18 取得）
 - 6 Henry William Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, Joel West（2008）, *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford Univ Pr（ヘンリー チェスブロウ（編）長尾 高弘（訳）（2008）『オープンイノベーション 組織を越えたネットワークが成長を加速する』英治出版（株）, p.14

効果がはっきりしない事業に、人、モノ、カネと時間を浪費する余裕はなくなっている。

(3) これからの自治体には目的の明確化が必要

少子高齢化（人口オーナス）を背景とする日本経済の停滞から、国、自治体の税収は伸び悩み、自治体財政は悪化している。「手持ちの少ないお金を、将来のために有効に投資するんだ」という覚悟が必要となっている。予算がついたから消化するといった過去の習慣（イナーシャ）を疑わない行政を自治体が続けていくと、時間とともに体力（人口、雇用、税収など）を奪われていく。

このため、企業が経営理念、長期計画に基づいて年度計画、四半期計画、月次計画を作って経営しているように、自治体も、理念・ビジョン、長期計画に基づいて年度計画、事業計画を実施することが必要となった。

自治体は、基本構想、総合計画などを策定しているが、その内容が、^{はら}肚のすわった理念・ビジョン、長期計画になっているのか、年度、月次の行動が、地元の持続可能性のための有効な対策になっているのかが問われている。

例えば、目的を見失って組織や箱モノを作ったり、首長の実績作りや選挙アピール自体が目的となってしまうと、地元を良くする対策が行われないと、時間とともに地域は体力を奪われていく。経営学者のドラッカーも、「目的を明確化することが第一で、組織や、やるべきことは、目的が決まれば決まる⁷」と言っている。このような経営学の考え方を地域マネジメント、産業振興策に活かすことが求められている。

7 Peter Ferdinand Drucker (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row (上田訳 (2008) 『マネジメント』 上中下 ダイアモンド社), p.92

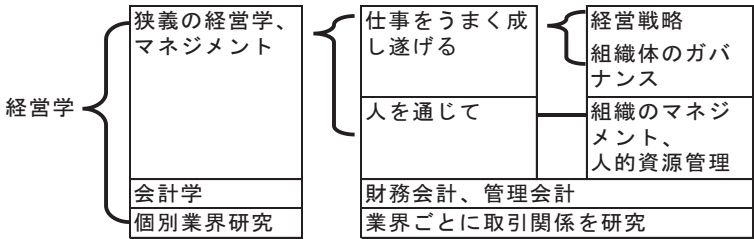
2 現代の産業振興策に必要な考え方—地域マネジメント—

(1) 経営学とマネジメント

現代の自治体運営、産業振興策⁸には、地域の経済活動、住民の雇用、生活、教育などが持続可能となるように、経営するという考え方、すなわち、地域マネジメントの考え方が必要である。

経営学のうち、会計学と個別業界研究以外を、「狭義の経営学」または「マネジメント」といい、マネジメントとは、人を通じて仕事をうまく成し遂げることであり⁹とされる。マネジメントの中には、経営学の経営戦略、マーケティング、人・組織、オペレーションなどの研究分野が含まれる。

図 1-1 経営学の構成



出典：加護野、吉村（2012）（p.36-40）から筆者作成

(2) 地域マネジメントの考え方

マネジメントは、日本語では、経営や管理と翻訳されるが、経営戦略やマーケティングが重要な要素なので、本稿が考えるマネジメントは、管理という訳語はふさわしくない。行政経営という用語が

8 吉田 雅彦（2021）『地域マネジメント—地方創生の理論と実際—（改訂版）』鉾
脈社
9 加護野 忠男、吉村 典久（2012）『1からの経営学 第2版』碩学舎、pp.38-40

あり、一部の自治体で取組みがなされていて、その考え方と重なる。

いつまでに何を達成するという目的がはっきりしない「地域振興」「地域活性化」という言葉に対して、現代の地域マネジメントは、目的と、そこに至るまでの中間過程、時間軸を意識している言葉、考え方である。「地域振興」「地域活性化」は、拠るべき理論や手法は決まっておらず、したがって、各人、各自治体が独自に考えて、自分が良いと思うことを、自分が使える経営資源（人、モノ、カネ）を使って行ってきた。他方、地域マネジメントは、経営学の一領域であるので、実務家が行動し、研究者が考察した経営学の理論や手法に則って考えたり評価しながら、環境に応じて行動を継続することができる。経営学の理論や手法には、20世紀初頭から¹⁰の世界中の経営に関する知見や理論、成功例や失敗例に基づく経験のエッセンスが蓄積されている。企業などの営利企業のマネジメントだけではなく、病院、NPOなどの非営利組織のマネジメント^{11 12}も研究され、応用されている。

(3) 地域経済と地域マネジメントの多段階性

企業活動は、中小企業では企業全体で一つの事業を行っている場合もあるが、中堅企業以上の規模の会社では、一つの会社で複数の事業を行っていることが多い。この場合の事業とは、例えば、カメラを製造販売するなど、一つの種類の製品を設計、生産、販売して収支を黒字にする活動を言い、そのための戦略を事業戦略と言う。企業によっては、カメラ、プリンターなど複数の種類の製品に関連

10 加護野, 吉村 (2012) p.33

11 加護野, 吉村 (2012) pp.269-288

12 Peter Ferdinand Drucker (1990) , *Managing the Nonprofit Organization: Practices and Principles*, Harper Collins (ピーター・F. ドラッカー (著) 上田 惇生 (訳) (2007) 『非営利組織の経営 (ドラッカー名著集〈4〉)』ダイヤモンド社)

する事業を持っていて、どの事業に力を入れようかと、この事業は撤退して事業売却をしようかなどのマネジメントを全社的に考えており、このような戦略を企業戦略と言う¹³。大きな企業では、企業全体の企業戦略と、事業部門ごとの事業戦略が多段階に組み合わさっている。

花束が、一本一本の花を関連付けて、全体として一つの美しさを見せているように、地域経済は、域内で活動する人たちや組織などの個々のビジネスモデル（ビジネスで儲ける仕組み¹⁴。ビジネスの要点を単純化して示したもの¹⁵）の束であると同時に、全体としても一つの存在であって、飛騨高山の観光といった一つのビジネスモデルや、北海道といった一つのブランドイメージを持ち得る。

地域マネジメントが難しいのは、地域（花束）に様々な企業、非営利組織、自治体など（花々）があり、地域（花束）としての魅力で人を引き付ける全体のビジネスモデルと、花の一本一本に当たる企業、非営利組織、自治体などが存続していくための各々のビジネスモデルという複数段階の戦略、多数のビジネスモデルのすべての黒字化、持続可能性が必要だからである。

（4）地域経済の全体像

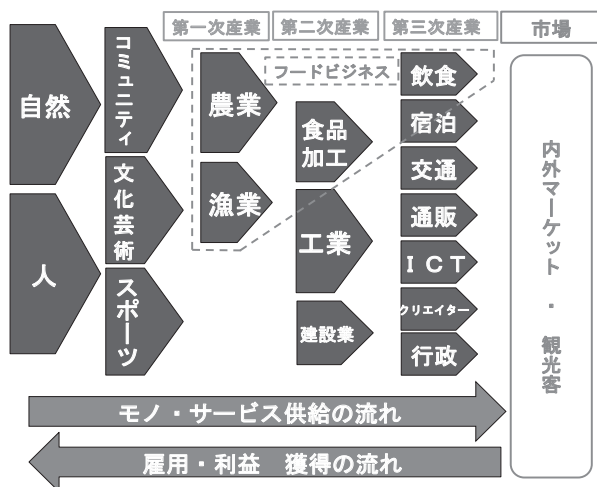
図1-2は、地域経済の全体像を、マネジメントの視点からイメージしたものである。地域の基本は自然と人であり、人々の営み、集落のコミュニティ、祭り、文化などがある。人が自然と最も密接に関わって営む産業が農林水産業などの第一次産業であり、それらを加工する第二次産業や、サービス業などの第三次産業が発達してきた。地域マネジメントは、地域内の個別の事業戦略をまとめて、地

13 加護野, 吉村 (2012) p.33

14 有斐閣 経済辞典 第5版

15 三谷 宏治 (2019)『新しい経営学』ディスカヴァー・トゥエンティワン、pp.28-29

図 1-2 地域経済の全体像（マネジメントの視点から）



出典：著者作成

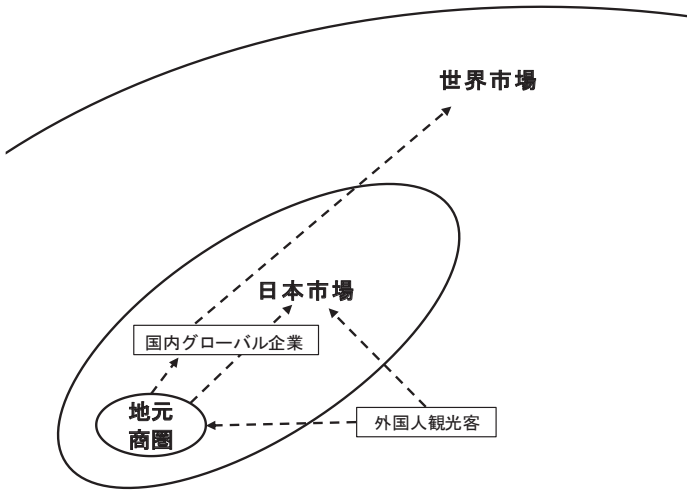
域全体を企業戦略のように、企業よりもさらに多段階の戦略を有するマネジメントを行おうとするものである。

地域は、図 1-2 の下部の 2 つの矢印のように、域外にモノやサービスを提供する対価として、雇用と利益を獲得している。地域マネジメントは、経営・マネジメントの一領域であるので、経営学の基本に則って、経営戦略を作り、戦略に則って一連の対策を考えていくことができる。また、例えば、民間の日立グループの会社（連結会社など）が一体となったマネジメントを行っているように、地域の関係者、すなわち、企業、自治体、非営利組織などが、目標を共有して一体となった地域マネジメントを継続することが理想である。

(5) 自治体が意識すべき 3 つの市場

自治体が地域マネジメントを考える際には、地域経済の各主体が

図 1-3 地域マネジメントが対象とする3つの市場



出典：著者作成

雇用や利益を得ている市場には3種類あることを意識する必要がある。

第一は、地元商圏である。地元企業は、地元住民の生活の利便を支えている。地元商圏で生きる地元企業は、日本経済や、地元経済の浮き沈みを受け入れる立場にある。経営者は、人口減少、少子高齢化に伴う地元商圏の縮小の中で生き残れるか冷静に判断する必要がある。自治体、公共機関、団体も、同様に地元経済の浮き沈みを受け入れる立場にある。公的組織に就職したら人生が安泰という時代ではなくなった。

第二は、東京・首都圏、関西圏をはじめとする全国市場・日本市場である。全国市場に製品を出荷している地元企業が、地域の経済と雇用の基礎となっている。全国に付加価値を提供し、見返りを地元が獲得する。地元企業の作った部品が、国内のグローバル企業の製品に組み込まれて輸出されれば、世界市場にもつながる。自治体

の対策としては、全国市場に販売する企業の育成・支援、誘致がある。国内観光客の誘客も同じ効果を持っている。しかし、全国市場も、日本の人口減少、少子高齢化により、縮小が見込まれている。

第三は、世界市場である。世界市場は、今後とも、世界人口の増加や、途上国の所得向上、富裕層の増大により、拡大（人口ボーナス）が見込まれている。国内のグローバル企業が日本の経済と雇用の基礎となっている。世界に付加価値を提供し、見返りを日本が獲得する。地元グローバル企業の本社や工場があれば、世界市場から雇用と利益を獲得する。自治体の対策としては、企業誘致をすることや、今ある会社や工場の定着のために、会社の困りごとに迅速に対応するなどの支援がある。企業が、工場などの拠点を国内外に再配置するときに、自治体の対応が悪い地域は、新增設拠点に選ばれにくく、撤退・閉鎖する拠点に選ばれやすくなる。近年は、外国人観光客の誘客も世界市場から雇用と利益を得る効果を持っている。

自治体の対策としては、例えば、笠間市の笠間焼の例では、地元窯元の展示販売場が多数あり、観光客が笠間市で笠間焼を購入することができる。笠間名物の蕎麦屋には作家の器が展示してあり、気に入れば購入することができる。東京はじめ全国市場に向けては、料亭などに、和食に合うということで陶器の作家風の器の需要がある。笠間焼の窯元が、地元の若い陶芸作家に発注して、まとまった数の作家風の器をコストパフォーマンスの良い価格帯で料亭に出荷するビジネスを展開している¹⁶。海外市場に向けては、2020年度 JAPAN ブランド育成支援等事業費補助金の採択を受け、笠間焼の海外販路開拓が行われている。窯元、自治体、海外販売プロデューサーなどで笠間焼海外販路開拓協議会を作り、取り組んでい

16 関 満博（2016）『地域産業の「現場」を行く―誇りと希望と勇気の30話〈第9集〉地域発「新たな方程式」の創出』新評論

る。このような、3つの市場の違いを意識した自治体の産業振興策が求められる。

なぜ、地域経済の中の各主体が雇用と利益を得ている市場が3種類あることを意識することが必要かという、地元にとどのような企業を誘致したり、育成したりしたらよいかを考えると、考察の軸になるからである。例えば、自治体が、IT企業を誘致することについて考えると、誘致されたIT企業は首都圏などの域外で仕事を受注して、地元で雇用された人が対応して利益を上げ、収入を得る。域外にサービスを提供して、持続的に域外から利益・雇用をもたらすことが期待される。

別の例として、自治体が、全国チェーンのショッピングモールを誘致することを考えると、ショッピングモールは、海外、全国からコストパフォーマンスが高いモノを仕入れて、地元で売る。地元の商圏から利益を上げるビジネスである。消費者にとっては選択肢が増え、ショッピングモールで働く人は雇用・収入を得られるが、地元商店街など地元商圏で生きている事業者にとっては競争関係となる。地元の第一次、第二次、第三次産業への波及も限定的である。

このような誘致企業の特性の違いを考察する必要がある。ある自治体で、首長が「大企業を誘致したい」ということで、地元の一等地に全国チェーンのショッピングモールを熱心に誘致して、あとで商店街の人たちや住民から苦情を受けたという事例がある。全国チェーンのショッピングモールを誘致することが悪いとは言えない。しかし、それが、IT企業や製造業の誘致と同じ効果を地域経済にもたらすと考えて行動しているとしたら誤りである。この事例は、地域経済が対象とする市場には3種類あり、それぞれの企業がどの市場に対してビジネスをしているのか、その企業が地元経済にとってどのような役割を果たすのかを、自治体が深く考察する必要性を示している。

(6) 自治体職員も経営学を学ぶ必要がある

経営者や企業幹部は、マネジメントを、日々の仕事、他者からの情報、経営学の本、ビジネス書やYouTube コンテンツ、夜学の経営学大学院に行くなどの方法で学んでいる。今の自治体に求められている地域マネジメントも、経営学の一領域なので、自治体職員も同様に学ぶことができる。

地域活性化のために、「良い事例」の見学ツアーに行くことが多い。見学ツアーに行っても、短時間で得られる限られた情報の中で、自分たちが学ぶべきことを見極めるのはなかなか難しい。良い事例を見て回ったり、勉強するだけでは、自治体の産業振興策に活かせないことが多い。

その理由について、経営学者の楠木教授は、「第一に、たくさんの事例を統計的に処理して成功の法則を導き出し、それに従って経営しようとしても、平均的なマネジメントをすることになって激しい競争にさらされてしまったり、環境に対応して自分で戦略を考えることができなくなってしまう、第二に、成功事例を知ることは意味があるが、成功事例の目立つ部分を探り入れるだけでは、企業戦略の本質である他社との違いを作ることや、戦略を総合的に作ることに逆行して、企業戦略の本質が失われてしまう。それらの結果、良い事例を見て回ったり、勉強するだけでは、自分の事業の経営はうまくいかない¹⁷⁾」と指摘している。自分の頭で考え抜いて、行動して、失敗して、直して、収支が黒字になるビジネスモデルを作り上げるのが大事である。

理学、工学、農学、医学、生物学、経済学など多くの科学では、たくさんの標本を集めて平均をとって傾向を分析することで真実に近づこうとする。経営学は、たくさんの事例を集めて平均をとって真似すると、血で血を洗うような激しい競争（経営学用語のレッド

17 楠木 健 (2012)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社、pp.29-35

オーシャン)に身を置くことになり、逆効果になると教える。「地域活性化」で、成功事例を多く集めて、共通することを真似して採り入れて失敗するのは、経営学を学んだことがない人が陥りやすい誤りである。

(7) これからの自治体職員には経営学の知識や広い視野が必要

人口オーナス期に入り、厳しい経営が続く地域では、地域マネジメントの考え方が必要となっている。したがって、これからの自治体職員には、経営学の知識や広い視野、しなやかなマインドセットを持つことが必要である。

マインドセット (mindset) は、経験などから形成される思考様式で、暗黙の了解事項、価値観などをいう。人の心は一面的なとらえ方はできず、多面的に見てセット (set, 設定) したものがマインド (心) の全体像を表しているという考えから、マインドセットと表現する¹⁸。米国の社会心理学者ドゥエック教授は、マインドセットには、固定的マインドセット (fixed mindset) と、しなやかなマインドセット (growth mindset) があることを示した。固定的マインドセットは、経験、教育、先入観などから自分の能力は変えられないと思い込んでいるマインドセット。しなやかなマインドセットは、努力すれば自分の能力を伸ばせると考えているマインドセットをいう¹⁹。経営学は、心理学のマインドセットの概念を取り込んで、人や企業のマインドセット次第で、仕事の成果に大きな違いが出ることや、同じできごとに対しても、受け止め方、その後の成長が大きく変わることを指摘している。マインドセットは、無意識な思い込みであるため、自分では自覚しづらく修正しにくい。自分の仕事に意味や使命を見出し、能動的に新しい価値を生み出す意欲が

18 MBA 経営辞書

19 Carol S. Dweck (2006), *Mindset*, Random House, pp.14-15

持てるようになること²⁰、すなわち、しなやかなマインドセットを持つことが良い仕事をするために必要であると指摘する。

自治体の仕事は、民間企業のように、売上、利益のように見えやすい指標がないので、自治体職員のマインドセットがしなやかなマインドセットになることが、自治体が力を発揮するために、とても重要となる。

先ほどの「良い事例」を見に行く見学ツアーについても、無意味なのかというそうではない。「良い事例」の平均値を真似することはうまくいかない。しかし、私たちの学びの糧^{かて}としては重要である。したがって、「良い事例」の見学ツアーに行くときは、先入観、固定観念から離れて自由な心の状態となり、しなやかなマインドセットで、新しい情報を伸びやかに採りこんで、自分の視野を広げることに集中しよう。そして、地元に戻ってきたら、広げた視野で、自分の頭で地元の未来を考え抜いて、行動して、失敗して、直して、ビジネスモデルを作り上げよう。

経営学では、ビジネスモデルを考えて、事業の収支を黒字化することに注力する。赤字になると企業は持続可能にならないからである。自治体の産業振興策も、地元の雇用を維持し、収支を黒字にしないと、地元は衰退し、限界集落となり、消滅してしまうという危機意識をもって取り組むもう。経営学や「良い事例」から知識や広い視野を得て、地元にとって有効な産業振興策を実行しよう。

3 産業振興策の実施方法

(1) 実施主体

地域の範囲を、市町村から国を超えた範囲まで柔軟に考えれば、過去に有効な地域マネジメントを行った事例は、ローマ帝国、戦国

20 羽田 康祐 (2021)『ビジネスマインドとは?』Mission Driven Brand、p.1

時代の有力大名、二宮尊徳の農村経営、明治維新の富国強兵・殖産興業、1945年から1970年代までの日本の経済復興・産業政策など、多数ある。

現存する世界最古の企業は、西暦578年創業の(株)金剛組である。経営学は20世紀初頭から始まった²¹比較的新しい学問であるが、経営学ができる以前から企業はあり、経営・マネジメントは存在した。同様に、現代の地域マネジメント、産業振興策は、地域を持続可能とするための対策を経営学に学んで行おうとするものであるが、経営学ができる以前から、地域マネジメント、産業振興策は存在していた。

歴史的には、地域マネジメント、産業振興策の実施主体は、ローマ皇帝、戦国大名、明治新政府の立役者などで、その時々権力者であるが、現在の国や自治体の代表者は選挙で選ばれて任期がある。現代の地域マネジメント、産業振興策の実施主体は誰なのであるのか？

国や大きな都道府県では、首長や地元有力企業の代表など、実施主体となりうる候補者は多い。小さな自治体でも、香川県直島町のように、地元の大企業であるベネッセが、芸術を軸にした地域振興、観光振興を成功させた例もある。ただし、1917年に三菱中央製錬所を誘致したのも、1980年代にベネッセの観光投資を誘致したのも、自治体である直島町の功績である²²。

小さな基礎自治体では、首長、自治体職員が、地域マネジメント、産業振興策に取り組む以外に道はない。首長、自治体が無策であつたり、いつまでに何を達成するという目的がはっきりしない「地域振興」「地域活性化」や、成果に結びつかない選挙向けパフォーマンス（人目をひこうとする行為）に終始していると、有効

21 加護野，吉村（2012）p.33

22 吉田（2021）pp.113-115

な対策を打てないままに時間が経過し、地元は人口減少とともに衰退していく。

地元産品の域外への売り込みや移住促進に熱心で、本質を理解して一連の対策を打っている首長を見ると、地域マネジメントの担い手として行動している。

(2) 理念・ビジョン、長期計画

多くの企業は、社訓、経営理念、中期計画、年度計画を策定したり、経営分析手法を使ったり、競合他社と比較したりして自社を分析し、経営戦略を作っている。マネジメントの理論や手法を使って、日々、毎月、毎四半期、毎事業年度ごとに計画、実行、修正を続けている。

自治体の地域マネジメントも、理念・ビジョンを掲げ、長期計画、中期計画、年度計画を立てて、それに基づいて、日々、毎月、毎年度、計画し、実行し、修正を続けていく必要がある。

首長が代わると、長期計画、中期計画、年度計画が変わることは仕方ないかもしれないが、任期ごとに長期計画、中期計画が大きく変更されているのは、地域が何ごとかを成し遂げることは難しい。3年ごとに課の担当者が代わるたびに、商工や観光などの産業振興策が大きく変わったり、素人仕事に^{しろ}戻ったりといったことでは、成果を上げることは難しい。

例えば、海士町、上士幌町のように、産業振興策を成功させてきたと評価されている自治体では、山内 道雄 前海士町長は16年間にわたり町長を務め、竹中 貢 上士幌町長は2001年から2021年現在も現職にある。経営マインドのある首長が、長期間、町の経営にコミット（結果を出すために責任を引き受けて深く関わる）してきた。新たな挑戦を始めて、すぐには成果が出なくても、長い目で地域のことを見ながら努力や挑戦を続けていくことが成功のために

必要である。民間企業は例外なくそうしている。民間企業は、3年ごとに担当者を変えることもしなければ、担当者が代わるとやることが変わるといったこともない。そんなことをしては倒産するからである。

海士町、上士幌町は、地元の素材を加工する商品開発と域外への営業で、町に雇用と利益を継続的に得る努力を長年にわたり重ねてきた。上士幌町は、長らく販売に苦戦していたものの、ふるさと納税制度によって、それらの努力が成果に結びついた。上士幌町の竹中町長は、寄付の受付から広報対応まですべてを一本化して対応するように指示し、企画財政課にふるさと納税担当を設けて当たった。その上で、担当者が不在や手が離せないときに、他の部署の人でも外部からの問い合わせに対応できるよう、勉強会をしたり、マニュアルを作成したという²³。このようにして、2016年には、2013年の10倍に当たる21億円の獲得に成功した。ハードルを乗り越えてビジネスモデルが成立した時、他の模倣を許さない強固な事業戦略になった。他の模倣を許さない強固な事業戦略は、長期間継続する競争力の源となる²⁴。

地域マネジメント、産業振興策の理念・ビジョン、長期計画は、考え抜いて決めて、変更する場合も考え抜いて変更するべきである。経営学の知識や経験に基づいて考えず、前任者の仕事を安易に否定するといった行動は、地域マネジメント、産業振興策をリセット（最初の状態に戻す）してしまう。優れた地域マネジメント、産業振興策を継続していても、成果が出るには、海士町、上士幌町などのように、10年以上の時間を要するのが通例である。地域マネジメント、産業振興策のリセットによって、それまでにつぎ込んだ経営資源と時間の意義が失われる。厳しい人口オーナス期の自治体

23 黒井 克行（2019）『ふるさと創生—北海道上士幌町のキセキ』木楽舎、pp.96-98

24 楠木（2012）

にとって、それはあまりにも手痛く、取り返しのつかない損失である。

(3) 人材

ア 自治体内部の専門家が減っている

人口オーナス期で、普通国債残高／GDP 比が 200%を超えている現在では、自治体の財源確保は容易ではない。したがって、地域マネジメント、産業振興策を考える際には、自治体の機能やそれぞれの予算・支出の意味を考えて、有効におカネを使わなければならない。そのためには、自治体の内部に、有効な対策を考えることができる専門家が必要である。ところが、国も自治体も、内部の専門家は 1980 年代以前よりも減少している。行政組織が、職員の専門分野を絞って専門家を育てることをやめ、脈絡なく人事異動させるようになっているからである。例えば、筆者が 1984 ～ 2015 年の 31 年あまり勤務した通商産業省・経済産業省では、1980 年代以前は、国家Ⅲ種採用者は、入省から定年まで、局を超えて人事異動することは稀で、生き字引のようになる人が多くいた。国家Ⅱ種採用者も、特定分野の専門家を意識的に育成していた。国家Ⅰ種技官は、資源、化学、機械など、自分の学問の専門に近い分野で経験を高めていた。国家Ⅰ種事務官だけを、ゼネラリスト（保有している知識や技術、スキルが広範囲にわたる人）として、幅広く人事異動させて育成していた。現在は、どの職種もゼネラリスト育成の人事異動となっているため、内部の専門家（スペシャリスト）の再生産は行われていない。基礎自治体では、霞が関の省庁に相当する部局を超えて 3 年ごとに人事異動するのが通例なので、内部専門家の育成はいっそう難しい。内部専門家がいなければ外部専門家に委託すれば良いという考え方もあるが、内部専門家がいなければ、外部

専門家の力量を見極めることも、使いこなすこともできない^{25 26}。

イ 自治体の業務分類と専門性の必要度合い

基礎自治体の業務の分類は、一般的には、総務、商工、農政など、取り扱う対象によって分類することが多いが、ここでは、機能に着目して、以下の4つに分類して考えてみよう。

- 1) 意思決定機能（首長室、企画部、議会事務局、財政課など）
- 2) 法令執行機能（環境基準、建築基準など法令を担当）
- 3) 予算執行機能（福祉保健、農政、土木、防災、教育などの予算執行）
- 4) 地域経済振興・雇用確保・税収確保機能（商工、農政の一部、企業誘致、観光など）

上記の1) 意思決定機能は、首長の意思決定をサポートする機能である。各部門の長である部長が、仕事の内容面でサポートすることをはじめ、議会・議員との調整を経て予算や条例を議決して実行する、都道府県、国と調整して必要な施策を引き出すなどの機能である。この機能を担う人は、首長の問題意識を理解でき、議員や都道府県、国の省庁の有力者との人脈、交渉力がある人が向く。

上記の2) 法令執行機能、3) 予算執行機能は、いずれもルールが文書化された仕事を公平にミスなく実行する業務である。この機能を担う人は、真面目で堅実な人が向く。クレーマーや反社会的勢力と相対することもあり、容易な仕事ではない。社会的弱者と向き合うことも多く、深い人間力も求められる。世間のお役人のイメージ（お役所仕事など）は、この機能を担う人に対するものと考えら

25 吉田 雅彦（2019）『日本における中堅・中小企業のオープンイノベーションとその支援組織の考察』専修大学出版局

26 吉田 雅彦（2021）「中小企業の事業再構築と持続可能性—外の力を借りる事業再構築（オープンイノベーション）を中心に—」『商工金融』2021年11月号、商工総合研究所

れる。

1) から 3) の機能の業務のいずれも、自治体内で 3 年ごとなど定期的に異動しても業務や部署の仕事力にあまり支障は出ていない。なぜなら、1) 意思決定機能は、仕事の内容は変わっても、関係者（首長、議員、都道府県、国の省庁の有力者など）は変わらないからである。2) 法令執行機能、3) 予算執行機能は、ルールが文書化されているので、訓練を受けた人であれば実行可能な部分が多い。このため、多くの自治体は、3 年ごと等に、全職員を関連のない部局に人事異動させてもあまり支障がないと判断していると考えられる。

4) 地域経済振興・雇用確保・税収確保機能は、地域マネジメントによって雇用と利益を獲得する機能である。したがって、経営者、民間と同じ発想・行動ができる人が向く。また、本当に仕事ができ、稼げるようになるまでには、民間と同様に 10 年以上の年季（長い間修練を積んで確かな腕をしていること）が必要である。したがって、仕事ができる人が人事異動していなくなると、業務は停滞し、部署の仕事力はゼロにもなりうる。法令や予算執行と異なり、文書化されたルールやマニュアルはない。

米国の経営学者のミンツバーグ（Henry Mintzberg）が指摘するように、「効果的なマネジメントは、ビジョン、経験、分析の 3 要素のバランスがとれた組み合わせが必要²⁷⁾」であり、これは、いかに有能な人であっても、3 年ごとの人事異動の中では習得、達成されない。

自治体では、庁内で人事異動しても業務や部署のパフォーマンスに支障はないと考えられる²⁸⁾ 仕事をしている人がほとんど（先述の

27 Henry Mintzberg (2005) , *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers, pp.93-95

28 本当は、1) から 3) の機能の業務であっても、職員を頻繁に脈絡なく人事異動させると、パフォーマンスは落ちていると考えられる。

4分類のうち3機能)であるので、第4の地域経済振興・雇用確保・税収確保機能の仕事についても、全体の人事ルール、例えば3年以内に関連のない部署に人事異動させる、を適用していることが多い。人事担当に、第4分類の職務経験がなかったり、理解がなければ、3年ごとの人事異動に疑問を持つこともない。その結果、観光、企業誘致、企業支援など、地域が雇用と利益を獲得する機能を担う仕事の課題として、第一に、多くの自治体の内部専門家が少なくなっている。特に、若い専門家が少なくなっている。第二に、3年ごとに未経験者がゼロスタートで従事して、業務が進まないといった問題が生じている。

地域マネジメント、産業振興策を成功させるには、民間のマネジメントと同様に、市場をマーケティングし、中期経営計画に基づき行動し、PDCAを回し、推進者が替わらないで努力を継続することや、担当者が業務に適合していたら人事異動させないで経験を積ませることが重要である。マネジメントを行うのは人である。無機質な機械や仕組みがマネジメントを行うことはできない。仕組みを作れば誰が担当しても仕事が回るという考え方があるが、絶えず襲いかかる経済社会の変化の中で、一時的に成功した仕組みも、変化に応じて変えていかなければ持続可能とはならないので、その考え方は甘い。仕組みを作り、作り変えるのは、非熟練者では難しい。作り変えるためには、作った人を超える熟練を必要とすることが多い。

(4) 都道府県、国との関係

ア 都道府県庁の機能の重要性

都道府県庁の機能を見ると、国の各省庁に対応した部局を持ち、自ら業務を行うとともに、基礎自治体の業務を支援している。自治体の中で、国の縦割りによる政策供給を、基礎自治体のニーズに応

じたものに縦から横に変換する都道府県の仲介機能は重要である。筆者は、1992年、中小企業庁の卸売業担当部署を務めた後の人事異動で、岩手県庁工業課長として出向した。県の係長は、一人で、工業に使える中小企業庁の補助金、融資について、申請、運用、決算方法まで理解して仲介し、執行していた。国の中小企業庁では、自らの部署の補助金、融資については、立案し、財務省に予算要求して策定し、詳細に知っているが、他の部署のものは扱っていないので知らない。また、企業に対する執行や決算に直接関わる機会も少ないので、補助金執行の実務には詳しくない。基礎自治体のニーズに応えられるのは、国の担当部署よりも県庁であった。

自治体によっては、例えば、宮崎県庁や、宮崎県北の基礎自治体には、企業誘致、観光で在籍年数が長い熟練の職員が多い。熊本県の企業誘致や、大分県、静岡県 of 観光関係者にも在籍年数が長い熟練の職員がいて、成果を挙げている。

その上で、人は必ず年をとるので、専門家ができたとしても、後継者の育成が重要である。現場では、上下とも年齢差15歳を超えるとお互いに世代間ギャップがあってコミュニケーションが難しくなるという経験則があり、15歳以内に次世代のキーパーソンがいて世代交代しながら継続できることが望ましい²⁹とされている。

イ 自治体から見て国の知識には穴がある

国の省庁は、経産省の職員であれば、基本的に経産省で職歴を重ねており、基礎自治体であれば商工課にずっといるようなものなので、同程度の職歴なら、自治体の職員より、専門性は狭く高いことが多い。したがって、自治体職員には、「専門的なことは国に聞けば知っている」と考えている人もいるであろうし、実際にそれで聞

29 佐藤 利雄（2021）「キャリア昔いま（2）—コーディネータ職の経験から—」『NEWS LETTER』N0.62、雇用構築学研究所、p.16

に合うケースもある。

ただし、産業振興策の中には、商工、農政、6次産業化、中小企業政策のように国の政策と結びついている業務と、企業誘致、観光のように、自治体が主役であり、他の自治体と競争となる業務がある。国の政策に結びついている業務は、国の担当者に聞けば、自治体の担当者が初心者でも、ある程度の業務はできるかもしれない。しかし、自治体間で競争となる業務、例えば、自治体による企業誘致や観光誘客に国は介入しないので、国の行政組織にノウハウは蓄積されない。

例えば、国の観光庁は、外国から日本に観光客を呼ぶのは自らの仕事であるが、外国人を特定の自治体に誘客するのは国の仕事ではない。国が特定の自治体をえこひいきすることはできないし、意識にもない。企業誘致も同様である。

したがって、自治体間で競争となる業務については、自ら人材を育成して、自分で考えて、地元を良くするために動くしかないということに気をつける必要がある。

(5) 人脈

ア 自治体職員が持つべき人脈

産業振興策では、担当職員の組織外の人脈も重要である。自治体の他の部署でも、例えば、福祉部署が医師会と人脈を作っていた自治体のワクチン接種が円滑に進んだなど、担当職員の外部人脈は重要である。産業振興策は、地元の産業界が経済活動を盛んにして、雇用や納税を増やしてくれることが目的なので、外部人脈なしには何も達成することはできない。産業振興策に取り組んで地元企業に貢献すれば、外部人脈は自ずと増えていくはずである。産業振興職員で、外部人脈がない人がいたら、「自分は実質的に仕事をしていないのではないかと、胸に手を当てて考えてみよう。

人脈は人に帰属するので、頻繁に人事異動させると、人脈はできず、産業振興策はできない。自治体が主役の産業振興策は、自治体が、自前で人材育成しなければ担い手はできない。「自治体が主役の業務」については、国や都道府県は手伝ってくれないので、数年ごとに担当者を人事異動させ、常に初心者に担当させては、成果を期待できない。

イ 自治体組織として職員の人脈を重視しよう

このような問題について、多くの国や自治体の内部ではあまり危機意識は強くない。これが、どれだけ地域にダメージ（損害、被害、痛手）を与えているか、感じとれていないからであろう。しかし、自治体と関わっている民間企業の経営者や社員の多くが、早すぎる担当者の人事異動によって、ものごとが成されない弊害を感じている。

一部の自治体では、そのことに気づいて専門家を育てている。例えば、島根県江津市では、商工観光課長らが長く在籍して知見や人脈を蓄積しており、若手職員に産業振興策を考えさせ、目的に合う国の補助金に手を挙げさせ、若手職員から国の職員に対してプレゼンして質疑応答させることで実地訓練をしている。採択を勝ち取れば、若手の自信になり、実力がつく。自治体が、理念・ビジョン、長期計画に基づいて事業を進め、若手人材を育成し、財源を確保する取組みとして注目される。

また、東日本大震災の復興支援の際には、岩手県宮古市の佐藤日出海 産業振興部長（当時）が、現場から状況を聴いて市独自の企業に対する復興支援策を矢継ぎ早に打ち出した。それを、国が次々と国の復興事業に採り入れて予算化していった。地域の理念・ビジョン、長期計画に基づいて自治体が産業振興策を継続していれば、今必要なことが何かを常に考えることができる。災害復興の際

には、課題が短時間に山積するので、日ごろの行政力の差が拡大されてあらわれる。

(6) 財源

筆者は、国の行政官として、自治体の補助金の予算申請の採用・不採用を決める仕事に多く携わった。1980年代までは、行政官が申請書を読み、聴取して決めていたが、1990年代以降は、行政官も申請書を読み、聴取するものの、外部専門家に最終決定を委ねることが多くなった。いずれにしても、多くの自治体の申請書を読み比べ、説明を聴くと、優劣は自ずとはっきりしてくる。

宮古市の佐藤部長のように、長年、現場に出て企業支援、企業誘致に携わり、震災に当たっては、パニックに陥った企業者から罵声を浴びせられても敢然と支援ニーズを聴きだして、矢継ぎ早に一連の対策を打ち続けるような自治体職員に対しては、国の行政官は、ただただ学ぶほかない。

江津市のように、長年続けている市の産業振興策の延長に、若い職員が若い視点で練り上げた施策案を聴くのは、知的に刺激される。

国の行政官は、多忙で、地方出張はおろか、役所と家を往復するだけで体力の限界の縁^{ふち}にすることが多い。現場のことは知らない。しかし、若い時は、早朝から終電まで、時には週末も出勤して大量の情報を捌^{さば}いて仕事をしているので、10年も務めると、知識量は膨大になり、仕事に関しての良し悪しには鋭敏になる。自治体の予算申請の内容を聴く前に、どういうものが良いという定見があるわけではないが、例えば、昼間に10件の聴き取りをして、夜中に、上司や外部専門家が判断しやすいように、要点や評価軸などを整理した表を作る作業をする日々を10日過ごして100件の聴き取りを終えると、自ずと、その補助金に関する自治体の予算申請の優劣は

わかってくる。

劣っている予算申請は、これまでに、^{はら}肚のすわった長期ビジョンに基づく活動による成功と失敗の経験などの実績がなく、国の事業予算が公募されたから、募集要項を見て急いで作文したといった内容のものである。現場ならではの迫力がなく、空虚にすら感じられる。説明者に質問したり、その回答を聞いていると、自治体の職員に地元を良くしたいという肚がなかったり、理念・ビジョンがぼやけていたり、説明者の応答に専門性や熟慮が欠けていて、申請内容を見たり、説明者から聞いたりしても「良い事業が実施される気がしない」と感じる。

優れた予算申請は、例えば、飛騨の高山市であれば、1981年の豪雪で、鉄道が寸断され、観光地として大打撃を受けた後に「台湾市場にターゲティングして外国人観光客を呼ぶ」という長期ビジョンを揺るぎなく掲げ、試行錯誤を繰り返し、観光客のデータを取り続け、必要な施策を考えて打ち、失敗したら修正してきたという体験の上に練り上げられている。国の補助金を取るのが目的ではなく、自治体の長期ビジョンの軸があり、失敗を乗り越えて進めている中で、国の補助金で良いものがあれば利用しようという姿勢だ。国の行政官としては、高山市に「自分たちが苦勞して用意した補助金の意義を認めてもらった」という気持ちにすらなる。

経営において、成功の反対語は失敗ではない。何もしないことである。経営学を勉強した上で、早く実行し、早く失敗し、早く修正する方が、たくさん修正、経験できるので、産業振興策の質は高まる。

国の事業が公募されてから申請までは期間が短いことが多い。自治体が予算申請する際には、やりたいことを国の予算事業に適合するように説明する論理（ロジック）を考える、エビデンス（証拠）データを集めるなどの業務が短時間に山積するので、日ごろの行政

力の差が拡大されてあらわれる。この差が、補助金申請書にあらわれる自治体の産業振興策の力量の差である。けっして、ふだんの仕事力と別物なわけではない。

自治体は、国や県の支援策、補助金などを何でも使えば良いということにはならない。マネジメントは、経営理念、戦略に基づいて実行するものなので、経営理念、戦略に合致した支援策、補助金だけを選別して活用する姿勢が重要である。支援策、補助金ができるから、あとさき考えずにそれを使うという発想では、自治体の戦略が不明確なままで、他人の発想に振り回されることになり、マネジメントの戦略作りとしては最悪の状況になる。たとえ、支援策、補助金が見られても、地元の負担は少なからず生ずるので、よく考えて、必要な補助金以外には手をつけるべきではない。1992年、筆者が通産省から岩手県庁の工業課長に出向した際に、県庁の幹部から求められた依頼の一つは、「岩手県の工業発展に役立つ国の支援策と、そうでないものを見極めて教えてほしい」というものであった。

(7) 良くある自治体内部の障害への対応

ア 自治体行政に求められる公平性との緊張関係

自治体の仕事の多くは公平性が大事である。法令はすべての人に公平に適用されなければならない。予算執行も公平に行われるべきである。

しかし、産業振興策は、地域経済振興・雇用確保・税収確保を目的とすることから、公平でないように見える事業が多くある。例えば、多くの自治体で、企業誘致補助金を出しているが、地元企業との関係で公平でないと指摘されることもある。産業クラスター、地域クラスター、エコノミックガーデニング（庭の植物を育てるように、地元企業を伸ばし育てる政策）などの地元有望企業支援策は、

特定の地元企業を産学官で支援して伸ばしていく施策であるので、選ばれない企業との関係で公平でないと指摘され、緊張関係が生じることもある。どのように考えれば良いのであろうか。

企業誘致や地元有望企業支援策は、地元の雇用、利益、税収を増やすための投資である。形としては、自治体の予算支出の一部を構成するが、福祉予算を公平に執行するのとは意味合いが異なる。むしろ、企業誘致や地元有望企業支援策への投資によって、人口減少や税収減を緩和し、福祉予算などの財源を将来にわたって確保するための投資である。投資をするときに、公平性という縛り^{しば}に囚われ^{とら}すぎると効果が出ない。

自治体は公平でなければならないので、企業誘致や地元有望企業支援策は行うべきではないと考えている自治体職員も多くいるが、その考えには、地域マネジメントの発想がない。何も考えなくても、誰かが税金を払ってくれて、自分たちはそれを公平に執行すれば良いと、自分たちの仕事を狭く限定している。地域全体にとって必要なことについて思考停止している。このような固定的マインドセットは、厳しい人口オーナス期の自治体経営の足を引っ張ってしまうという自覚が、これからの自治体職員には必要だ。普通国債残高／GDP比が200%を超えている中、自治体の財源の確保は容易ではない。その貴重な財源から、20代から60代までの間、安くない給料を受け取っている自治体職員が、このような固定的マインドセットを持っていることは、地域にとって大きなダメージとなる。

大学の授業で学生に企業誘致や地元有望企業支援策と行政の公平性について尋ねると、予備知識がない場合、過半が企業誘致や地元有望企業への支援策に否定的である。講義をし、ディスカッションさせて、どちらを優先させるべきか尋ねると、肯定が過半、否定が2～3割に変化する。住民や自治体内部では、企業誘致や地元有望企業への支援策に否定的であることが通常状態であらう。

特定の企業を支援するに当たっても、どのような条件の企業を、どのような手続きで審査して選ぶのか（デュープロセス。適正手続き。）を明らかにするなど、一定の公平性を保って、関係者の理解を得ることが必要である。

例えば、宮崎県では、支援対象とする「未来成長企業」を「高い技術力や競争力のあるビジネスモデル等を有していること、またはその獲得、構築に取り組むことで、今後、売上高が大幅に増加するなど、大きな成長が見込まれるとともに、県外からの外貨獲得や県内経済の循環拡大、地域の雇用への貢献等により地域経済に寄与する、将来、中核企業となることが期待される企業」と定義していることを公開し、公募要領、認定審査会によって選定することを公開して候補企業を公募し、選定している。このように、特定の企業を支援するに当たってのデュープロセスを明らかにすることで、一定の公平性を保っている。

地域の雇用・利益を確保するために、地元の将来に貢献することに対して集中した投資を行わないと、地元の将来はない。このことを、地元の関係者が納得するまで説得することが重要である。山内前海士町長や竹中 上士幌町長などの先駆者の成果は、関係者への、このような説得を続けてきたことの上に成り立っている。

イ 自治体内での反対に上手く対応するには

自治体で、何かを成し遂げようとする、外部との調整も大事だが、自治体内の調整ができなくて、実行に至らないことも多い。特に、産業振興策を実施しようとするときに、法令執行機能、予算執行機能の部署に理解がない場合、ルール上の解釈の中でできることでも「できない」として否定されることも多い。否定した側は、地域の持続可能性を阻害する判断をしたという自覚はなく、「ルール通り処理した」と正しい仕事をした気になっていることがほとんど

である。

企業は法令遵守をしながら利益を出すために様々な事業をする。ある事業をするときに、法令違反になる可能性があるときは、どうすれば法律を遵守しながら経営目的を達成できるかについて、企業は、企業法務弁護士（以下「弁護士」）に知恵を出してもらおう。このとき、腕の悪い弁護士は簡単に「できません」とか「裁判をしないと確定的なことは言えません」と言う。企業は法律を犯すリスクを抱えながら事業をするか、事業を諦めるしか選択肢がない。他方、腕の良い弁護士は、法律をどう解釈すれば、事業が実行できるのか、原案通りではどうしても法律違反になる場合、どこをどう変えれば、法律違反にならずに、利益も原案よりもなるべく減らさないように事業ができるのか、迅速に助言をくれる。腕の良し悪しの差は大きい。

産業振興策の自治体内の調整を上手に行うためには、3つの要素が重要である。第一に、首長をはじめ、自治体職員が、理念・ビジョン、長期計画の意義を共有していること。第二に、産業振興策の担当部署、担当者は、施策案を立案するときに、法令、予算の担当部署の意見を良く聴き、ダメ出しをされたときは、実現可能な案ができるまで、代案を出し続けて相談すること。第三に、法令、予算の担当部署は、ルールを遵守するとともに、自治体の理念・ビジョン、長期計画の意義を共有し、「腕の良い弁護士」になることである。「腕の良い弁護士」になるためには、法令や予算要綱などをより深く読み込んで理解し、立法趣旨や解釈、判例なども勉強し、行政課題に対して視野を広く持たないといけない。「腕の悪い弁護士」がなぜ腕が悪いかというと、勉強不足で視野が狭いからである。

米国の経営学者のコトラーは、製品、価格、流通など7つの経営要素をバランスよくミックスさせる必要性（マーケティング・

ミックス)を提唱した。マーケティング・ミックスとはどのような考え方なのか、コトラーは次のように例示している。ある航空会社のマーケティング担当役員が、機内食の質を上げ、機内を清潔にし、キャビンアテンダントを再教育し、運賃を値下げして顧客を増やそうと考えた。しかし、機内食の担当部署は仕入れ食材、加工業者の費用を安く抑えようとし、整備部署は掃除が行き届かないが安い清掃業者を選び、人事部署は手間がかかるので、コミュニケーション能力の見極めをせずに不愛想なキャビンアテンダントを採用し、財務・経理部署は運賃値下げを拒否した。こうして、マーケティング担当役員のマーケティング・ミックスは挫折した³⁰。会社の全体最適(経営学用語で、システムや組織の全体が最適化された状態)を求めた役員の構想は、部分最適(経営学用語で、システムや組織の一部のみが最適化された状態)に固執する各部署の狭い視野と乏しい問題意識によって崩れた。

首長をはじめ、幹部、財政課など、自治体の意思決定機能に携わる職員は、地域の雇用・利益の源泉としての産業振興策が、法令、予算の担当部署の無理解と勉強不足で潰されそうになっているときは、全体最適になるように、各部署を指導・調整しなければならない。これが、地域マネジメントの本質的な部分の一つでもある。

一般論として、全体最適を考えないで、部分最適だけを見ると、全体はうまくいかない。どんな課題についても、部分最適の意見(この例では、法令、予算の担当部署が産業振興策へのルール適用の代案を認めない、考えない。)は必ず出る。部分最適の考えの人が意見をゴリ押しして全体の対応を決めてしまったり、リーダーが、部分最適の考え方を全体最適の視座(物を見る姿勢)から調

30 Philip Kotler (2003), *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*, Wiley (フィリップ・コトラー(著)、恩蔵 直人, 大川 修二(訳) (2003)『コトラーのマーケティング・コンセプト』東洋経済新報社), pp.145-146

整・修正しないと、全体はうまくいかない。したがって、第一に、首長などのリーダーシップ、第二に、産業振興部署の粘り強い提案力、第三に、法令、予算の担当部署が「腕の良い弁護士」になることの3要素が、効果のある産業振興策を、自治体内の反対を乗り越えて実現できるように、上手く調整するための条件となる。

今日も、どこかの自治体で、全体最適が部分最適に敗れていることであろう。このような事態の打開は、地域の雇用・利益の源泉としての産業振興策を、実現していくために必要不可欠であると言える。