

# 地域・民間・行政の協働のあり方

### 競争型社会と協働型社会

小泉政権下で推進された構造改革では、競争的環境を取り入れ企業の自助努力を促すことが経済回復の基礎ということであったが、その結果、勝ち組、負け組という言葉に象徴されるような格差社会を招いたと批判されている。また、企業はさまざまな角度から競争に勝つための体質改善に取り組んだが、一部の勝ち組みを除いて日本の技術力の低下や人材などの資源流出にもつながったとも言われている。この間、雇用形態も大きく変化し、多くの企業で年功序列型モデルから競争型キャリアモデルへの移行が試みられたが、その結果、日本企業に特有の仲間意識が薄れ、ギスギスとした雰囲気を組織内に蔓延させた。

競争的環境を単に相手との相対的関係としてのみ捉えるなら、自助努力以前に相手を蹴落とした方がよい。ましてや協力して相手を利するインセンティブはない。この様な常に相手からの批判や攻撃に晒されるネガティブな社会では、防戦のためのエネルギーの消耗が著しく、そこで達成できることも自ずと小さい。そして、その結末は組織体全体の機能の低下である。

それとは逆に、構成員が一つのチームとして力を合わせ同じ目的を達成しようとするならば、投入した努力の総和よりも大きなシナジー効果が期待される。つまり、競争的環境を活かすためには、合わせて協働のための環境も整え、シナジーを生み出すようにすべきだろう。競争的環境の本来の目的は社会全体の成長にあったはずで、従ってそ

の構成員は、共通の目的のために協働で取り組むパートナーであるはずだ。このことは、相互に競争して自己研鑽することと背反しない。我々はどこかでメッセージを取り違えてしまい、真逆の方向に突っ走っているようである。ではどのような協働があるのか、関わり方を類型化して見てみよう。

### 参画 (involvement) という意味での協働

携帯電話市場では、先端技術を持つはずの日本企業が市場シェアを大きく落としているが、例えばアップル社のiPhoneは、関連製品やサービスの開発に外部者を参画 (involve) させるビジネスモデルを通じ、これら外部者が作り上げた膨大な数のアプリケーションソフトが最大の魅力となって世界中のユーザーを虜にし、さらには映像、音声、文字も含めたコミュニケーションの新しいパラダイムを築こうとしている。

この参画型モデルでは、自分だけが利を独占するのではなく、参画者が利を得ることを認める懐の深さが求められる。巻き込まれた多くのステークホルダーが当事者意識を持ち、利を得ようと努力するため、とても大きな成果が生み出される。規模では所詮勝ち目のない大国との競争においても用うべき戦略である。

さて、これまでの公共事業の進め方は、事業の執行を最大の目的に据え、事業主体の強い責任感と当事者意識に支えられて実施されてきた。しかし、事業主体の意図とその他大勢の非当事者の意

財団法人 計量計画研究所  
研究チーフマネージャー

や じま ひろ みつ  
矢 嶋 宏 光



図との間で大きなギャップが生じ、信頼関係にも深い溝が生じてしまった。今まさに公共事業の事業者は防戦一方である。強い批判にさらされてますます堅固な姿勢ストロングスタイルに傾倒するのではなく、事業を取り巻く地域全体に視座を広げ、多様なステークホルダーの関わりを積極的に組み込んだ参画型モデルに転向することで、建設的な支援の声（パブリックサポート）を背中に受けながら仕事をするという選択もあるのではないか。

### コラボレーションという意味での協働

ステークホルダーがパートナーとして一部の役割を担い、参画よりも強い関わりを持つ協働をコラボレーションと呼んで区別したい。もとより「協働」の訳語でもある。

地域市民が利用する公共施設などの計画・設計では、事業者と市民がパートナーとなって一緒に立案作業に携わるシャレットなどの方法が活用されているが、これは市民と行政とのコラボレーションの代表例である。

また、公共事業における官民協働型（PPP）の事業スキームにはさまざまな形態があるが、パートナーとして迎え入れた民間企業に資金調達、設計施工、経営管理など役割の一部を分担することで、公共機関だけではリスクを追い切れない事業や、資金を調達し得ない事業を実現化できる。民間企業とのこうしたコラボラティブな関係の構築は、不確実な財政状況における公共事業のあり方として期待されている。

### 責任や負担を共有する意味での協働 (empowerment)

地方都市圏での大規模商業施設の立地を巡る対立など、郊外スプロール問題では、構成自治体が行う開発と、中心市街地の衰退や景観資源の喪失などの地域全体に関わる広域的問題の間で、因果関係や責任関係についての整理がつかず、今後の低炭素化や都市経営コストの縮減に絡んで問題の拡大が予想される。

こうした広域的問題に対し、諸外国では、構成自治体が共同体組織を結成して舵取りを行い、責任と負担を分担しあう仕組みや制度を構築している。従来は国や県が持っている意思決定権限と負担義務の一部を共同体組織に委譲し、責任や負担を地方自治体で共有し合う形での協働である。

### 今必要なこと

これらの協働関係では、構成員の間での信頼構築、目的やバリューの共有、戦略と役割の共有、および、全体志向性が必要とされ、そのための枠組みの設計とマネジメントが不可欠である。欧米諸国では、こうした協働の仕組みを公共政策のさまざまな側面に取り込みつつあり、和の国であったはずの日本が後塵を拝する結果となっている。世界から取り残されないためにも、あらゆる場面で協働型モデルの活用を考えてみるべきではないだろうか。