

地域デザインの意味

三宅 正伸

Implication of the Regional Design

Masanobu MIYAKE

目 次

はじめに

I. 地域デザインの意味

1. 誰がデザインをするのか
2. 誰のためのデザインか

II. 地域デザインの活用

1. 市民が参加するには
2. 北芝とソンミサン・マウルの地域デザイン

結びに代えて

参考文献

キーワード 地域コミュニティ、団塊世代、「まちづくり、ひとづくり、ことおこし」、
「若者、バカ者、よそ者」、スプロール化とスポンジ化の同時進行、テーマ型NPO、
アウトリーチ、社会合理性の中の経済合理性

要 旨

かつての地域コミュニティの再生は時計の逆回転にも等しい。しかしながら地域デザイン化されておれば、独自の地域性と伝統的な共同性は新しい形で復活することは可能である。それには地域密着人口となった「団塊世代」が、「地域デビュー」するような仕掛けとしての出番と役割をデザイン化する必要がある。これらの活躍すべき地域人材がテーマ別NPOの「若者、バカ者、よそ者」を活用しつつ、ローカルにマネジメントできるならば、地縁的組織である町内会や自治会の組織率や加入率の低下を防止することも可能である。ハード的にはスプロール化とスポンジ化が同時進行しているが、ソフト的な「まちづくり」においては活躍すべき地域人材が数多く眠っている。人と人との関係性がアウトリーチ的につながる「まちづくり、ひと

づくり、ことおこし」で、結果的に社会的価値が創造できる社会合理性の中の経済合理性について、先進事例から学ばなくてはならない。

はじめに

筆者は本学経済学部提供科目である「地域デザイン論」を通年で担当することになり、再認識する機会を得た。そのひとつに学問、「学びを問う」こととは研究に研鑽しつつ自らを高めることも重要なのだが、その結果、世のため人のためになることのほうがはるかに重要と認識したことである。よく実学と言われるが、世間で敷衍している実学はすぐに役に立って、すぐに役に立たなくなるものである。学生は勉強、「勉めを強いる」ことに耐えて、その後は何も残らないようでは本来の教育ではないと考えられる。たとえば、受験勉強などは合格することが重要な位置づけであるが、合格してからのことが忘れられている。教育とは自ら問題意識を有して考えることから始まることであって、それゆえに学生も研究者なのである。授業においては毎回必ずミニッツペーパーを書かすようにしている。学生の記述を読んでもと、講義において教えた知識やスキルをコンパクトにまとめて書いている模範生が必ず存在する。そうではなくてその知識やスキルを駆使したところの考え方を書いて欲しいと要求し、少なからずの学生の頭脳の混乱を招いた。しかし、混乱させたことは有意義なことであったと自己満足している。「地域デザイン論」と言う講義の中で、たとえ教員が正しくて善いことだと力説していても、それは世のため人のためになるかを基準で正しいか正しくないか、善いことか悪いことかを考えて欲しいと要求した。つまり、批判的に思考してみる訓練を試みたのである。批判的思考に富んだ意見や質問は翌週の講義において、その学生の批判に対する批判を挑んだのである。幸いにも学生の批判力が育ってきて、教育の「育」のほうも一定の水準に達した。今後は、世のため人のためにならないことは、いくら個人としての学術的興味があっても、中立的ではなく批判的精神をもって研究をして欲しいと釘を刺したのである。

研究者の研究においては抽象化による一般化に徹して、そしてその専門の分野をさらに細分化するようなことが学術的とされているが、地域デザインを実践する市民が理解できないような地域研究では意味のないこととも考えられる。現実が生じていることを帰納的に分析しうる学際的研究が必要とされていると考える。市民的に風呂敷を広げるべきなのである。それは従来の研究のスタンスからはやや世俗的にならざるを得ない。大上段から規範的に「こうあるべき」と断定することも大事なところであるが、素人的と言われようとも「何故そうになっているのか」を律儀に分析していく姿勢が、なるべく現実と乖離しない研究につながるものと確信するところである。「そうになっている」の記述的スタンスから一歩踏み出すべきなのである。最初の講義において学生に対して地域デザインとはと問うたところ、「都市計画」をイメージする者が大半であった。それでは「まちづくり」との違いはと問うて、最初から学生の頭脳を混乱さ

せた。「都市計画」とは都市計画法に基づくハード面でのトップダウン思考であるが、「まちづくり」とは地域コミュニティのソフト面でのボトムアップアプローチで、前者が公共政策的であるならば、その公共政策の円滑化を可能にする公共経営を「まちづくり」と考えている。要するに「まちづくり、ひとづくり、ことおこし」なのである¹。この地域コミュニティでは、いわゆる「団塊の世代」が職縁を失いつつある現在においては、地域デザイン的に出番と役割を創造して「地域デビュー」の後押しをしなければならない²。雇用された企業社会での知識やスキルをプロボノとして地域に還元してもらいたいのである。そこで活躍すべきはあくまでも住民などの地域人材であって、公務員や専門家としてのコンサル、さらに大学の教員や学生が主役になっては地域の自立を阻害することになる。つまり、これらの人々は地域人材に活用されるべき人材なのである³。「地域デザイン論」の講義を受けた学生が活用されるべき人材となって、住まいする地域コミュニティで活躍して欲しいのが偽りのない願望であった。

I. 地域デザインの意味

1. 誰がデザインをするのか

デザインとは「計画立案する」「下絵を描く」「図案を描く」といった意味に使われている。計画立案・実行・評価・見直しのサイクルでは、エントロピーの増大である気体を液化させることのように、構想から計画への政策過程があると考えられる。そのまとまりである液体を流れ去らないように固体に変化させていくことを、立案から実行への施策実行過程と考えてもよい。実際に目にするのできる成果物となってから事業評価、さらに見直しと進んでいくのである。白いキャンバスに絵を描いたり、すでに描かれているキャンバスに絵の具を加えることは画家の仕事であって、その画家の仕事こそが都市づくりの絵を描く行政の担当職員の仕事と考えられがちである。しかしながら、すでに描かれたキャンバスに対して複数の画家がサロンに会してコミュニケーションをとりながら、キャンバスに加える絵の具の色やその位置を話していることをイメージして欲しい。自らの本拠地を作り直す作業は、今後住み続けられる可能性のある若者を中心とした市民の考えがあって然りと考えられる。そこに住まいする者はその地域に手を加える主役としての画家なのである。専門家や行政はそれらの人々に対する支援に徹すべきであって、むしろ「お客さん化」していることのほうがおかしいのである⁴。住

¹ 山田保『まちづくり都市金沢』岩波新書、2018年、42-43頁：著者は都市計画は法治の領域で、まちづくりは住民が合意に基づく決定を行い責任を負う自治の領域と述べている。

² 横石知二『学者には語れない儲かる里山資本テクニック』S B新書、2015年、45-50頁：「出番と役割」と表現しているが、ドラッカーの「位置と役割」に他ならない。

³ 湯浅誠『「なんとかする」子どもの貧困』角川新書、2017年、63-64頁：地元にはいない人材を外から連れてくるのであるが、使命としては地元で十分活躍していない人たちを、いかにして活躍に導くかである。

⁴ 山崎亮『コミュニティデザインの時代』中公新書、2012年、8-10頁：道路は行政が専門家を頼んで作るのと同様に、地域の掃除も行政が専門家を頼むようなことは、住民を「お客さん化」しているに等しいと論及している。つまり、市役所の「すぐやる課」などは結果的に住民の自立を阻害することになる。

まいする本拠地の都市計画などでは、本来計画立案をする当事者であるべき市民に決定された内容の説明会を行政が専門家を招いて行なっていることなど、住民の「お客さん化」の典型と言える。そこにはおそらく数十年後も住んでいる可能性の高い若者は参加していないのである。

それでは住民には計画立案する能力がないのであろうか。そうではなくて、住民が計画立案・実行・評価・見直しの過程のすべてに参加参画するのが本来の形である「まちづくり」なのである。ここでの住民こそが主役であって、行政・コンサル・大学は脇役なのである。「まちづくり」において力を発揮するのは「若者、バカ者、よそ者⁵」と言われている。エネルギー豊富な「若者」、既成概念をぶち壊す「バカ者」、批判的思考のできる「よそ者」の組み合わせが創造的破壊を生み出すのである。伝統を守り環境の保全ためには今までどおりで良いことではなく、状況に応じた革新を必要としているのである。ここで忘れられがちなのであるが、変革者の存在である。地域密着的生活を強いられた「団塊世代」に期待のかかる場所である。これらの世代の人は十分に働けるのに職縁を絶たれる定年制度を、非自発的失業のシステムと考えているかも知れない。地域での出番と役割を創造して「地域デビュー」のきっかけを与えれば、活躍する地域人材となれるのが道理であるが、そうは簡単にはならないのである。定年後の居場所を自発的に創造することに苦手意識を有する者が多く存在するのである。多くの友人は職縁がらみであって、しかも同世代なのである。かつての職場のOB会には顔を出しても、地域のNPO活動に参加する者は少数である。行政はこれらの高齢を自覚していない中高年に活躍の場所を創造しなければならない。行政の主催の講座に聴講生として参加させるのではなく、講師またはパネラーとしての出番と役割を与えなければならない⁶。これらのことよる「地域デビュー」を促進するにはデザイナーが必要なのである。

自治体によっては「まちづくり」に対する専門家によるアドバイス事業を行なっているが、ここでも「まちづくり」の主人公はあくまでも住民である。住民とはその地域に住んでいる民を言うが、誤解を恐れずに断言すれば、統治者に対する被治者に過ぎないのである。自らのことを当事者として自由な発想ができて、自律的に決定し実行していける民への過程は、受動的な住民から能動的な「市民の市民による市民のための社会」への醸成が必要となる。行政的な「まちづくり」支援活動としてのアドバイザーを使いこなす住民が育たなくてはならないのである。つまり、市民は与えられたハードインフラに対して課題を発見し、改良していけるソフト面での能力こそが市民社会への扉を開くことになる。その意味からの「まちづくり」とは、官によるハード的な「街づくり」から民による「まちづくり」の過程である。さらに言えば、ハード的な「街づくり」でなされたものを駆使して、住みこなすことこそがソフト的な

⁵ 真壁昭夫『若者、バカ者、よそ者』PHP新書、2012年、65頁：イノベーションを実行する人材は、経験則にとらわれない「若者」、古い価値観から解放された「バカ者」、そして現在のコミュニティと接点を有していなかった「よそ者」と述べている。

⁶ 清水孝幸『オヤジの地域デビュー』東京新聞、2018年、94-97頁：東京都中央区は区民が講師になる「ゆめ講座」事業を実施していて、著者自らが講師になったことを記述している。

「まちづくり」と考えられる⁷。

市民が自ら住まいする地域を住みこなすとなると、そのために行政とのパイプ役が必要となるのは自明の理である。たとえば、マンションのコモンズとしての共有部分の管理を担当する管理組合などには、行政が公権力によって介入することは、むしろ避けるべきことと考えられる。しかしながら、地域の公園や道路といったパブリックなものと私有地との関係には、ハード面の絡む管理ができるマネジャーが必要と考える。従来のソフト面を担当する町内会や自治会ではマネジャーよりもリーダーが必要で、リーダーはリーダーシップがなくても出番と役割で機能することが可能であるが、マネジャーはそれ相当のマネジメント能力を必要とする。「まちづくり」のリーダーとはイノベーターのことで、継続のために新しいことを導入しなければならない。「まち」は衰退をする。また、マネジメントがなされなくては「まち」としての体裁を保てないのである。この「まちづくり」に関してもドラッカー流に表現すれば、イノベーションがなければ凋落し、マネジメントがなければ崩壊するのである。マネジメントのために活躍するのは地域人材であるが、イノベーターとして活用されるのは「若者、バカ者、よそ者」で十分なのである。このマネジャーとリーダーの違いがよく理解できない⁸のが、問題の生じている現場である。そこでは補助金漬けの行政依存の形や、イノベーターのみが活躍するような本末転倒が生じている。たとえ地域デザインがイノベーターによって描かれたとしても、その設計にしたがってマネジメントしていくのは地域人材なのであることを確認しておく必要がある。

2. 誰のためのデザインか

地域デザインは誰のためにあるのかを問うことは、地域デザインそのものの意味を問うていることに等しい。それは働く目的はとの質問が働く意味を問うていることに等しいのと同様である。働く目的が金を稼ぐためであったならば、その金を稼ぐ目的は生きていくために必要となるのであろう。しかしながら、生きながらえるために仕方がなく働いているとは誰も考えたくないことも道理である。つまり、地域デザインは地域に住む人のためにあることを否定することはできないが、地域に住む人にとっての意味を考えなくては、地域デザインのためのデザインではなくて住みやすさを追求するためのデザインでなくてはならない。しかし、実際はそうはならない。ここで住民が市民的に考える地域デザインの意味を考えてみたい。

まず、地域とはローカルであることに異論を唱える者はいないであろう。ローカルとは何よりも顔の見える関係である。目の前の食べ物などが近所の店で購入できて、できれば誰々による作物であることなどがわかることが理想である。工業製品はあまりにも社会化されたので、

⁷ 大月敏雄『町を住みこなす』岩波新書、2017年、viii頁：「街づくり」は建設系の行政用語として使用されることが多いが、「まちづくり」は「民」の立場から意識的能動的に課題を発見し、解いていく立場の人々から用いられることが多いと解説している。

⁸ 山崎史郎、小黒一正編著『どうする地方創生』日本経済新聞社、2018年、148-149頁：朝比奈一郎は一般的にマネジャーを「運営者、管理者」、リーダーを「変革者」と読んでいるが、リーダーとは「指導者」よりも「始動者」なのであると主張している。

そのようなことは現在では不可能になっている。便益を考えて安く購入するのみである。そのような現在でも地場産の農作物が安心安全というニーズが支持されることは一種の社会的価値である。この社会的価値では一物一価の法則が貫徹されなくても良いと考えられる。顔見知りの客に安く売ることも許されるのである。顔見知りであるということが資源であり、そのための努力が社会的価値でもあるわけである。グローバルな製造業では「規模の経済」が支配的である。ところが近代工業として地域特化したベンチャービジネスなどは「範囲の経済」で成り立っている。それに対して、地域の福祉産業や地場産の農業などは「価値の経済」との見方もある⁹。そのように考えると、地域の中小企業とは地域での財産であって、「信用」を重んじるグローバルから「信頼」を重んじるローカルへの転換が必要となる。奪い合いのグローバルから分かち合いのローカルを考えると、その地域の人々に認められた長期的に存続する地域永続企業¹⁰が理想的なのである。まちの豆腐屋や和洋菓子屋といった生業的製造直売を地域密着事業とすることは重要なことであるとする。「分散型の伝統的な社会では貨幣に頼る必要はなかったのに、すべてが貨幣で動く社会に一度とらわれると、そこから出られなくなります。そして、インフレーションでモノの値段はどんどん上昇していくから、今日買えても明日はパンやミルク代が上がって買えなくなってしまうかもしれない。そういう不安をいつも抱えながら、生きていくために絶えまない競争の場に身をおくことになる¹¹」というヘレナ・ノーバーグ＝ホッジの主張は現代社会を象徴しており、その競争によって居場所を失う社会的弱者をつくるような地域デザインを行ってはならないのである。

都市化とは一般化の方向で、その逆である農村化とは地域特化の方向と考えられなくもない。かつての農村が都市となって、人口減少とともに再び農村に戻る長いスパンに生きているとも考えられるのである。現在の都市のスプロール化とスポンジ化の同時進行はこの過程において生じている。郊外へのスプロール化を抑制するためにコンパクトシティが声高に叫ばれているが、その中でも空き家・空き地によるスポンジ化が進行しているのである。その状況下でも無秩序に農地は宅地化されながら新築住宅が建築されており、このままでは負の遺産としての道路や水道といったインフラの維持管理費用が最大の課題となりそうである。見捨てられた住宅は「街のごみ」となり、その増加によって朽ち果てた空き家ばかりの「ゴミの街」となりつつある。所有者の不在は地域の人間関係の希薄化を招き、老いた住宅に老いた住民の組み合わせとなることは必至である。商業施設などの撤退にも打手はなく、スプロール化とスポンジ化の同時進行は現在も続いている¹²。人口減少時代を迎えることは避けたい未来である。都市経

⁹ 松永桂子『ローカル志向の時代』光文社新書、2015年、163-168頁：地域に根ざした産業とは社会的価値の創造にある。地域社会における企業市民として「経済的価値」とともに「社会的価値」の創造が目指されなくてはならない。

¹⁰ 吉田正博『「消えない都市」の条件』幻冬舎、2015年、58-61頁：ギブ&テイク、あるいはテイク&テイクのグローバル世界に対するギブ&ギブのローカル世界を描く。中小企業政策を地域永続企業政策まで引き上げなくてはならない。

¹¹ ヘレナ・ノーバーグ＝ホッジ+辻信一『いよいよローカルの時代』大月書店、2009年、90頁

¹² 野澤千絵『老いる家 崩れる街』講談社現代新書、2016年、184頁-196頁：2018年の『老いた家 衰えぬ家』講談社現代新書では、「問題先送り空き家」にならないために「住まいの終活」を提案している。

済とそれによる税収の都市財政の循環を考えると、すでに「あれもこれも」追求する時代から、「あれかこれか」を選択する時代に突入している¹³。所有者が不動産を放置しないように他者が利用できるような方策が、この暗い未来に対しての処方箋であろう。

都市工学の饗庭伸は「空間は目的を実現する手段としてつくられ、その手段としての集積が都市空間である。しかし、出来てから時間が経てば経つほど、空間をつくった目的は忘れられていき、かわりに、それを「自然」であると、元からあったように誤解する人たちが増えてくる¹⁴」と述べている。都市は人為的にデザインされた結果であり、その時代の状況に合目的に計画されたものである。それが「自然」ではなく時代を経れば目的も変化し、その手段として手を加えなくてはならないことは当然のことである。しかしながら、一度作り終えたハードは簡単にはスクラップ・アンド・ビルドとはならない。都市住民の目的の多様性を考えれば、簡単にジェントリフィケーションやクリアランスを手段として選択するよりも、市民のソフト面に訴えることが常道と考えられる。つまり、市民がそのハードを当初と相違した目的においても使いこなすことがベターな選択と思えるし、行政は所有者の協力を得て政策的に実行しなければならないことと考える。その方策が遅れているために、経済合理性によるスプロール化とスポンジ化の同時進行が生じていると断言も出来る。ここで今一度確認しておかなくてはならないことは、人口は確実に減少し都市経済も減少する事実である。

企業経営学での経営資源として考えられるのは「ヒト、モノ、カネ、情報」と言われている。これは地域経営でも同じと考えられ、地域循環の仕組みを構築することがそれぞれの資源を豊かにすることは間違いのないところである。たとえば、モノを購入するにしても地域で調達するほうが、その対価であるカネも地域に留まり、再投資のときに役立つのである。そのような地域デザインを描くためにも、ヒトのつながりがデザイン化されなくてはならない。世のため人のためと言う前に自分のためにつながりを求めるのがボランティアである。日本では仏教寺院へのお布施や神社への寄進は一般的であったが、キリスト教のような信仰心の発露ではなかった。また、隣組や頼母子講のような互助組織も地域共同体であったが、テーマ別のNPOとは成り得なかった。ここで寄付とボランティアがデザイン化されなくてはならないと考える¹⁵。日本には寄付文化がないと言われているが、行政に寄付されているものがNPOまで広がりを持たすような地域デザインを考えられたならば、地域コミュニティのあり方が大きく変わることは間違いのない。NPOが行政の補助金や助成金、委託金などに縛られるようでは自由な活動ができないのも道理である。新しい寄付文化を創造できるような地域デザインが意味を持つのではないかと考える。

¹³ 諸富徹『人口減少時代の都市』中公新書、2018年、22頁-24頁：人口減少に見合う都市経済を模索する必要がある。

¹⁴ 饗庭伸『都市をたたむ』花伝社、2015年、17頁-19頁：スプロール化は見えやすいが、スポンジ化はランダムに発生し、深刻な状態になるまで見えにくい。

¹⁵ 鶴尾雅隆『ファンレイジングが社会を変える』三一書房、2009年、63頁-69頁：「日本には寄付文化がない」と言うのをやめて、「新しい寄付文化を創る」ことを考えなくてはならないと主張する。

Ⅱ. 地域デザインの活用

1. 市民が参加するためには

グローバル化に翻弄された団塊世代のローカルな地域デビューが何よりも重要な要素であると述べてきたが、地域がゲート・コミュニティとなるようなデザイン化で良いのであろうか。アメリカの退職者コミュニティであるC C R C (Continuing Care Retirement Community)の日本版が議論されつつあるが、サービス付き高齢者向き住宅を平面化したようなケア・コンパクトシティが理想なのであろうか。この構想に賛成できない理由はケアする側とケアされる側の分断にある。地域包括ケアシステムにおいては自助・互助・共助と公助の組み合わせが盛り込まれているが、全世代型コミュニティとしての高齢者の社会的参加の取り組みが甘いように感じる。つまり、高齢者も当事者として「まちづくり」に参加参画する仕組みが必要と考えるのである。それにはネットワークよりもノットワークが適しているのではないかと考える¹⁶。ノットワーキングとは網ではなくて結び目を作ることである。固定したネットよりも流動的にコラボレーションの関係を組み替えていくことが、より高齢者を当事者として若い世代に近づけるのではないかと考える。大学での中高年教員と学生との関係や企業での中高年上司と部下の関係が、上下関係を脱して結び目を作るような地域デザインが考えられないだろうか、提案したい。

地域ごとのニーズを掘り起こす活動はテーマ別NPOなどの市民活動が得意とするところである。これが民間ではなく公的な行政課題とするには、平等性と公平性の壁から地域福祉がやや画一的にならざるを得ない。つまり、その地域での特性が普遍的な性格にすり替えられるのである。行政は「地縁型NPO」である自治会や町内会にウエイトを置くことになるが、これからは「テーマ型NPO」の存在感が大きくなり、行政との緊張・矛盾・対立関係まで発展することも予測される。適度な緊張関係は必要と思えるが、そのために地域での本当のニーズが、行政的な予算獲得のためのニーズに変更されることは避けなくてはならない。そうならないためには、地域ではなく「小地域」の福祉計画、つまり本当のニーズが地縁的組織とテーマ型組織の協働で成し遂げられなくてはならない¹⁷。「まちづくり」とは小学校もしくは中学校の学区単位の福祉の共生地域社会づくりに他ならないと考える。地域経済すらもこの目的のための手段なのである。ところが、この自治会や町内会に対して懐疑的な住民が存在することは否定できない事実であり、そのことによって組織率や加入率が低下し続けている。研究者としての立場も擁護派と懐疑派が存在するが、実際に地域役員としての出番と役割をこなしている筆者が

¹⁶ 佐々木利廣『地域協働のマネジメント』中央経済社、2018年、18頁-25頁：お互いが地域での主役として、その力を認め合える関係、また、お互いが主体として複数の当事者が結びつく関係である。

¹⁷ 上野谷加代子・竹村安子・岩間伸之編著『小地域福祉活動の新時代』全国コミュニティサポートセンター、2014年、196頁-200頁

らすれば、この食い違いを分析しなければならない使命を負うのである¹⁸。少なくとも、「地縁型NPO」と「テーマ型NPO」は対立する概念ではないと考えられる。

参加に関して、やらなければならない義務感、やらされている強制感、やらない人がいる不公平感の三つの「や」をなくすことが先決との早瀬昇の指摘¹⁹は正鵠を射ている。現実には自治会役員になってその役割を果たすことが、その地縁的組織の社会性を認めて自発的に就任していると言えない状況がある。自治会とは任意団体であって加入も自由であるし、万が一、役員にならなくてはならない場合の脱会も自由な組織である。各自の家庭事情もあって、役員にならないことを説明しても「みんな同じ」と言われて気まずい思いをするだけである。そもそも「みんな同じ」なんてことはあり得ないのである。そうなれば役員にならないためにははじめから参加しないことが確実であるし、その意味からは「自発性は揮発性」との記述も納得ができる。そのような頼りない自発性においても複雑多様化する地域課題を解決していかなくてはならないのが現在の自治会で、前任者の事務を引き継いでの前例踏襲の時代ではなくなってきている。自治会としての現状の組織の活動分野を拡大したり活動地域の範囲を拡大するには、NPOや民間事業者との連携や連合統合体への加盟と言うことになるのであるが、地域性と伝統的な共同性が自助・共助・公助と分解する中で、その地域に住むことがメンバーとして認められる自治会に対する各自の負担は大きいものと考えられる。つまり、所得・職業・家族構成・宗教などの相違するメンバーでの合意形成は困難を極めるのである²⁰。

地域コミュニティを再生するには地縁的組織に過度な期待をかけることは、住民の行政からのやらされ感、つまり負担ばかりがクローズアップされることにより、結果的に組織率や加入率を低下させてしまうのである。そもそも地縁的共同体とは独自の地域性と伝統的な共同性に基づいており、これを再生することは時計の逆回転に等しいと思えるのが現状である。地域社会が存在するとするならば、その地域とはどのような範囲を言うのであろうかとの疑問が生じる。松野弘は地域の定義を行政単位、経済的単位、文化的な影響力の単位、そしてそれぞれの要素が複合した社会単位と説明している²¹。地域課題の複雑多様化によって地域概念が不明瞭になっているが、筆者は先述のとおり小学校もしくは中学校の学区のいわば「小地域」を対象にして論理展開していきたい。唐突であるが、地域での焚き火が禁止されたのは「煙が出る→近隣住民から役所に苦情の電話がある→役所が禁止する²²」のサイクルで、住民同士の顔の見えない関係がダイオキシン発生源までの論議にエスカレートする。官の論理からすると「べからず」である。何も焚き火をしなくてもゴミは収集されるし、暖をとることもできる。しかしながら、焚き火にあたりに来ての会話は確実に消えてしまうのである。筆者の住む小学校でも

¹⁸ 今川晃編著『自治体政策への提言』北樹出版、2016年、144頁-154頁

¹⁹ 早瀬昇『「参加の力」が創る共生社会』ミネルヴァ書房、2018年、1頁

²⁰ 日高昭夫『基礎自治体と町内会自治会』春風社、2018年、293頁-302頁

²¹ 松野弘『地域社会形成の思想と論理』ミネルヴァ書房、2004年、32頁

²² 西川正『あそびばの生まれる場所』ころから、2017年、63頁

P T Aが焼き芋パーティを主催していたが、なぜか中止になっている。苦情の出ない環境と主催者の負担を減じる方策は地域こぞっての参加と言うことになるが、それぞれの家庭事情もあってそうはならない。かつて筆者が子どものころには夏休みの終わりのころに「地蔵盆」が開催されていた。地縁組織の役員はこの平日の催しのために会社を休み、道路に莫莖を敷いて子どもを遊ばした。この道路占拠に関しても役所に苦情が持ち込まれなかった市民的公共性であった。現在の新興住宅地では土日に「夏祭り」と名称を変えて公民館などで行なわれている。当然、大人の世話役が存在しないところではこの催しも存在しないこととなる。現在も匿名性は地域で進行しつつあるが、一方では子どもの楽しみの復活のためのそれなりの地域コミュニティの復元力も認められることもある。

地域コミュニティとは空間的な「地域性」と人間的な「共同性」なのであるが、時間の経過による変化・変遷が生活の場所であることと当事者としての意識を失わすこととなった。地域コミュニティの希薄化とともに衰退が進行しているのである²³。これらの進行に対してレジリエンスと称する復元力が認められている。地域固有の資源の組み合わせにより再構築され、変化に対する適応力を備えること²⁴がレジリエンスの正体でもある。具体的には、高齢になるほど健康への関心が強くなるが、介護予防の取り組みなどで出番と役割を高齢者に与え、そのために地縁組織とN P Oが協働することなども、匿名の時代が深まることに対するある種のコミュニティの復元力と考えられる。株式会社カープスジャパンが「女性だけの30分健康体操教室」で成功しているのも、匿名性の中で必ずしも親密でないコミュニケーションを求める復元力とも考えられなくもない²⁵。かつては常識化していた「男はロマン、女はガマン」の時代ではなく、男性も自らの掃除、洗濯、食事を前提にした「まちづくり」もしくは移住²⁶を考えなくてはならない時代が迫っているのである。筆者は時間・空間・人間のマネジメントできることが量のカバメントから質のマネジメントへの転換と主張してきた²⁷。先述したように地域コミュニティが凋落しないように活用されるイノベーターと崩壊をさせずに継続に心掛け活躍できるマネジャーの組み合わせこそが、地域コミュニティ再生の前段階であるデザイン化が可能な最後のチャンスであると考ええる。これらのことを理論だけでなく実践できる研究者を必要としていると考えられる。

コミュニティマネジメントのためにはリーダーが生まれる環境が必要となってくる。このリーダーは前述したように必ずしも地域人材とは限らない。そうであるならば、そのリーダーを

²³ 濱田恵三・伊藤浩平・神戸一生編著『地域創生の戦略と実践』晃洋書房、2018年、53頁-54頁：地縁組織＋住民によるテーマ型活動の仕組みが共同性を生むことになる。

²⁴ 長瀬光市監修著『地域創生への挑戦』公人の友社、2015年、61頁

²⁵ 丸尾直美・宮垣元・矢口和宏編著『コミュニティの再生』中央経済社、2016年、122頁-123頁：金銭的負担をしても自主的参加をする仕組みには見習うべきものがある。

²⁶ 袖井孝子編著『「地方創生」へのまちづくり・ひとづくり』ミネルヴァ書房、2016年、16頁-21頁：男性は女性と比較して社会性と言うよりも社交性に乏しいと考えられるが、組織や規約作りを考える前に今存在するものへ飛び込む勇気が必要と考えられる。

²⁷ 三宅正伸「津波でんでんこのマネジメント的解題」京都経済短期大学論集第21巻第2号（2014）99頁-126頁

受け入れられる状況の創造と言うことになる。そのリーダーシップが地域と適応できなくなると、リーダーというポジションを代えられるようなマネジメントが必要となる。これも誤解を恐れずに言うならば、リーダーシップは地域人材であるマネジャーが創っていくことで、リーダーには必ずしもリーダーシップは必要ではないと考えられ、リーダーシップを持たなくてはならないのは一人ひとりの地域人材である。地域人材であるマネジャーがすべきことは、いかに地域人材である市民を自発的に参加に導くかである。地域コミュニティが目指すところは地域市民のアウトリーチによる「地域の福祉力²⁸」であり、そのことが備わっている地域のマネジメントを自治と称する。行政による制度的社会福祉機関は、その自治の支援に徹することが市民参加を促すこととなるのである。しかしながら、この福祉の市民化は口で言うほど簡単なことではない地域の文化風土に関することとなる。いずれにしても福祉的な自治のための主役は地域市民であって、そのアウトリーチ的な取り組みが必要となってくる。つまり、地域からの発想による地域内循環である。当事者として自由に自律的に決定し実行する住民、つまり市民が参加しないような「まちづくり」は意味のないことである。「ひとづくり」とは地域人材としての活躍する市民を育成することである。その市民が「ことおこし」を行なってこそその「まちづくり」なのである。

2. 「北芝」と「ソンミサン・マウル」の地域デザイン

大阪府箕面市萱野にある北芝と称される世帯数200弱で人口約500人の集落は「被差別部落」である。地図上での地名として使用されていないし郵便番号簿にもない。芝村の北にあったことが地名の由来である。部落解放同盟北芝支部があって、地元意識の現われとして北芝の名称が通用しているこの土地が、地域デザインの的に注目されている。「差別しない」「差別させない」「差別に打ち勝つ人間形成」が基本であるが、部落内での人間関係に留まらずに部落外にも豊かな関係を求めた運動と、2001年に設立されたNPO法人「暮らしづくりネットワーク北芝」が注目に値する。

差別や偏見の負の連鎖を断ち切るには、それを訴えるだけではなく、若者を支援することにより将来に向けた「まちづくり」を外延的に地域デザイン化していき、地域内だけで固まってしまうことを、「若者、バカ者、よそ者」の相乗効果によって避けていく実践事例である。北芝においては地域外でも流通する地域通貨の役割によって、その外延的な地域デザイン化を可能にしている。また、地域通貨としての理念的な労役だけに留まらず、地域内外においても物品にも交換できる商品券的地域通貨によって、外延的な広がりを持つように工夫されている。時間・空間・人間をたくみにマネジメントする仕掛け人として、かつては地域活動に活用されるべきリーダーであった人物が、そこに住まいすることによって活躍する地域人材としてのマネ

²⁸ 牧里毎治・川島ゆり子・加山弾編著『地域再生と地域福祉』相川書房、2017年、45頁-47頁：「まちづくり」と地域福祉の集合の共通部分を福祉的な自治領域と考える。

ジャーとなった事例でもある。

1994年、蔵書数約三万冊を誇る図書コーナーを備えた箕面市立中央人権文化センター（らいとぴあ21）が開設され、NPO法人「暮らしづくりネットワーク北芝」が指定管理者制度によって運営を担ったのが2010年で、そこを拠点にしての「まちづくり・ひとづくり・ことおこし」の歴史である。行政に言われて行う「やらされ感」の事業ではなく、地域の住民が必要と考えることを事業として行ったことが、部落解放運動とは別次元において気負いのない人材を集めることとなった。事実、NPO法人では北芝に住み着いた地域人材が元からの住民と一体化して活躍している。そのような積極的な外延的地域デザインが部落解放運動にも相互作用する「社会合理性の中の経済合理性」と考えられる。行政からの「モノ取り・カネ取り運動」から脱して人権問題を取り組むには、外延的にデザイン化していくことが必要で、差別をする側の人々の意識改革が重要なところである。また、識字能力に問題があると思われる地域にこそ活字に親しめる施設が必要なわけで、このセンターは地域内外を問わずに「地域の図書館」として社会貢献することが期待されている。筆者も図書館は人と人とのつながりを築く重要な社会的資源と考えているし、「まちづくり」に関してはNPO法人の本拠地になる施設が図書館機能を備えていることは単なる偶然ではないと考えられる²⁹。

地域通貨の流通を手段として「社会合理性の中の経済合理性」が果たされていると考える。現在までの総発行額1000万「まーぶ」、現在の流通量約450万「まーぶ」で、2015年に金融庁から認可された「第三者型前払式支払手段」である地域通貨「まーぶ」は、100「まーぶ」が100円に匹敵し、箕面市内約130店舗で使用できる。「まーぶ」の表面には小さな活字で「asobu manabu hataraku」と印書されている。裏面には「こどもの未来を育むコミュニティマネー」と印書されており、子どものできる力を大人が地域通貨を使用することによって子どもの活躍の場を増やそうとの文言が、次世代へのつながりを明確化している。この地域通貨の取り組みが経済合理性からの「信用」を得て、社会合理性からの「信頼」を得るには、手堅いマネジメント能力が必要なことは言うまでもないことである³⁰。

北芝では労役を地域通貨と交換することにより、若者の出番である仕事も創造している。「まちづくり・ひとづくり・ことおこし」とは「仕事づくり」でもある。それがためには地域通貨を介在する社会的な労役は苦役であってはならないのである。地域内外に育った若者が困っている人をほっておかない「なんでもやったるDAY³¹」などという受け皿が、若者によるアウトリーチとして注目されるところである。地域にとっては「困った人」はすなわち「困っている人」であって、何らかの「おせっかい」によって希薄になりつつある地域コミュニティの衰退をガードしているのである。そのことを気負いなく行なえる手段が地域通貨であるが、人の

²⁹ 角倉伸彦『ふしぎな部落問題』ちくま新書、2016年、210頁-214頁

³⁰ 北芝まんだらくらぶ『大阪・北芝まんだら物語』明石書店、2011年、99頁-114頁：地域通貨誕生の経緯について詳しく記述されている。その後の経緯についてはNPO法人事務局長池谷啓介氏よりの聞き取りによる。

³¹ 特定非営利活動法人暮らしづくりネットワーク北芝『若者支援ガイドブック2018』

気持ち値段にするのかと言う考えも根深いものがある。営利業者による引越しの手伝いなどは「安い、丁寧、早い」が経済効率性による謳い文句であるが、「安い、丁寧、遅い」が人と人とのつながり構築には必要なのである。多くの若者を中心とする人間が参加して、時間をかけての丁寧な仕事で安いということは、「社会合理性の中の経済合理性」と考えられる。行政のワーカー、社会福祉協議会役員、NPO法人職員などがタテ割りの垣根を作らないでつながりを持って、地域のための仕事を気負わずに成し遂げることを北芝から発信していると考えられる。

日本でも知られている韓国ソウル市ソンミサン・マウルの地域デザインについて考えてみる。ソンミサン・マウルのマウルとは「まち」と言う意味で、ソウル市を流れる漢江の北にあって空港のある仁川市と隣接する麻浦区に存在する半径1キロ程度の市街地に700世帯ほどが生活している。ソンミサンとはその「まち」の中にある小高い丘の名称である。2011年に就任した朴元淳ソウル市長は「ソウル市に第二のソンミサン・マウルを15カ所つくる」と公約した³²。ここでの「まちづくり」の発端は、2001年にソウル市がソンミサンに配水地を建設すると発表したことにある。その反対のための市民運動から住民自治を発展させた地域コミュニティがソンミサン・マウルなのである。市民派である朴元淳ソウル市長の要請に応じて、都市共同体の模範的役割を担う社会的企業が育っている。韓国で言う社会的企業³³とは社会的企業育成法に基づくもので、社会的経済におけるマウル企業やコミュニティビジネスなども日本で言えば社会的企業の範疇である。日本でのフリースクールに匹敵する代案学校や、「ウリ・オリニチップ」と称する保育をする共同育児所の存在は日本でも知られているが、住民の住民による住民のためのこれらの施設が「まちづくり」の拠点となって、市民意識を成熟させるのである。

これらの社会的企業の起業が市民参加によってなされ、地域住民が地域社会での当事者としての市民意識を活性化させて、市民意識や市民社会が醸成されるのである。統治者の意向を権力的に受け入れるだけでは単なる被治者であって市民とはいえない。当事者としての参加意識によって「まちづくり・ひとづくり・ことおこし」がなされるが地域コミュニティの原理で、その中には権力を握っている統治者への抵抗も認められるのである。地域の課題は地域で解決するのが基本であって、そのことに間接的支援は行なうが邪魔をしないのが、マウルと言う語句に共同体的人的ネットワークを付与したのも朴元淳ソウル市長の市民派としてのスタンスである。市民抵抗権を保障するために市役所の管理下にある施設を開放し³⁴、市民による監視によって緊張感を継続し、市民による代案やその参画を認めることは市民の中の権力を象徴していることでもある。社会的経済の生産するものは社会的価値に他ならない。行政が補助金などで単純一元的に市民の共同体を管理することは、それぞれの地域の有する社会的価値を潰して

³² 秋葉武・川瀬俊治・菊地謙・桔川純子・広石拓司・文京洙『危機時代の市民活動』東方出版、2012年、203頁：朴元淳市長は住民主導と行政がその支援に徹することを表明したと考えられる。

³³ 羅一慶『ソーシャルビジネスの政策と実践』法律文化社、2015年：韓国の社会的企業、自活企業、マウル企業、農漁村共同体会社、協同組合、コミュニティビジネスの違いについて詳しい。

³⁴ 白石孝編著『ソウルの市民民主主義』コモンズ、2018年、41頁-42頁：朴元淳は市民抵抗権は「市民民主主義」の基本要素と述べている。

いることと変わらないのである。それぞれの地域の多様化とそれを前提にした連帯こそが、独自の地域性と伝統的な共同性の源泉でもありとえられる。

ソンミサン・マウルでは「自分たちにとって必要なものは自分たちで創り出す」社会文化だからこそ、日本社会以上の受験地獄を批判的に考える独自の学校を創り出すのである。意見が違うからこそ緊張関係が継続されるのである。それゆえに多様なプロジェクトが生まれ、お互いの緊張関係の中で新たな活路を見出すのである。ソンミサン・マウルでの人的ネットワークとは価値観の多様性の中での連帯であるとする。この価値観の相違を押さえ込んで閉鎖的な住民による地域コミュニティで、管理さえ他人の任せるゲート・コミュニティと同じである。権力が市民の上にあるからこそ管理して抑圧や妥協を強いるのである。市民の中にある権力を描けるデザインが必要と考えられる。まさにフォレットの状況統合理論の実践がソンミサン・マウルにあると思える。ソンミサン・マウルでは公権力によって邪魔をしないことを前提にしたマウル経済が成り立っている。たとえば、消費者生協や医療生協、天然素材環境石鹸トウレやコミュニティレストランカフェ、さらにコーポラティブハウスやリサイクルショップであるが、ここでも外延的な「社会合理性の中の経済合理性」としての地域通貨が存在する。公権力が邪魔をしないとは直接的な支援もなければ干渉もしないという意味であり、地域性と共同性の象徴としての地域通貨「トゥル」や「モア」が決済手段としての機能を果たすのである。経営資源とは一般的に「ヒト、モノ、カネ、情報」であるが、特にカネを地域循環させるための「まちの共済」である「町内講」などは、今後の起業³⁵のための資金調達には必要な活動である。また、「ソンミサン・ブンムルベ」という農楽隊サークルがあって、自らの労働を賞賛する文化活動などにおいては、自らの労働による収穫物に対する感謝の表現といった中世的な人間らしさすらも感じさせるのである。地域コミュニティでの労役は、労働疎外された苦役であってはならないのである。

地域コミュニティのデザインとして、消費者生活協同組合は2000年にわずか12人の発起人から始まったが、現在では地域外にも広がって一万世帯を超えている。世帯数増加とともにそのニーズも複雑多様化し、現在では福祉的なケアサービスにも力を入れている。医療生協も2012年に30人ほどの発起人で始まったが、現在では1000人を超える組合員の健康と信頼に応じて、疾病早期発見の健康診断活動に力を注いでいる。人間だけでなく動物にも権利を認めているのが、ウリ動物病院生命社会的協同組合で、組合員数は約1600人と約3000（匹）である。社会的企業育成法に基づく社会的企業である「ピクニックに行く猫」は、家庭事情によって満足な食事ができない子どものための弁当屋で、この社会的に意義のある事業においては公共機関の支援を受けることが可能となる。本来の地域内通貨である「トゥル」と、地域から外延的に拡張されて麻浦区内に流通する地域通貨「モア」が、マウル経済の中核となっていることは指摘するま

³⁵ エンパブリック・日本希望製作所編『まちの起業がどんどん生まれるコミュニティ』日本希望製作所、2011年、40頁-45頁：発行年より新しい情報は現地での聞き取りによる。

でもないことである。日本においても地域の経営資源である「ヒト、モノ、カネ、情報」が地域循環、もしくは地域外に出た資源が地域内に還流する地域デザインが必要と考える。

結びにかえて

「小地域」と称する地域コミュニティにおける社会合理性の中の経済合理性、市民の中にある権力などを前提にしたデザインを論じてきた。公権力が市民自治に必要以上に介入しないことや、独自の地域における社会性を画一的に規定しないことも重要なところである。公共性とは決して行政だけのものではなく、市民的公共性という地域の文化風土が存在することも一考に値する。かつての民主党政権下においては、官、民、市民、市民団体が担うものとしての行政と市民の協働である「新しい公共」が叫ばれた³⁶。そのようなところでの地域デザインを描くには、自治体職員の本気度が問われることになる。組織に所属していても従属はしていないとの気構えが必要なのである。市民活動を管理するのではなく支援に徹することが出来る自治体の出現を期待するのである。つまり、公務員行政職においては言われたことを言われたとおりに行なう「ほうれんそう」職員³⁷ではなくて、能動的に考える個性的な気構えであって、しかも結果として長期的集团的成果を達成できる職員が求められるのである³⁸。公務員の未来³⁹は地域に飛び出すことができ、しかも地域の邪魔にならないための専門性が個人として必要になると考える。その意味からして、従来の人事評価では認められたスーパー公務員やカリスマ職員は、善意であっても、地域の自立を阻害してきたことの反省も必要である。つまり、本来主役である市民を「お客さん化」してしまっているのではないかと考える。

自治会や町内会の役割は行政の下請け機関としての機能ではない。紙屋高雪は「町内会は義務ですか？」と問いかけ、機能としての住民同士の親睦と地域課題の解決は町内会と言う組織でなくてもできると説いた⁴⁰。しかしながら、この説は自治会や町内会が行政の下請け機関であるとの延長線上にある。上部団体と称せられる学区自治連合会やその上の区自治連合会となればなるほど行政とのつながりは深くなる。しかしながら、町内単位の自治会は行政の下請け機関でもないし、その町内自治会と連合会も上下関係ではないのである。活動分野や活動地域の範囲を拡大するための連携にすぎないのであるが、自治会役員や自治体職員にもその認識ができていない者を見受けることができる。自治連合会を町内自治会の上部団体と認識して、行政への要求一本化のために利用することの効率性が「お客さん化」を招いているようである。

³⁶ 小山弘美『自治と協働からみた現代コミュニティ論』晃洋書房、2018年、37頁-41頁

³⁷ 上意下達の官僚制組織においては文書規則主義の官僚制の逆機能がはびこる。上司は部下に「報告、連絡、相談」を強いることとなる。

³⁸ 三宅正伸『自治体経営の人的資源管理』晃洋書房、2016年、51頁-62頁：著者は大阪府岸和田市のコンピテンシー人事考課制度によって、期待される人材育成を述べている。

³⁹ 小柴雅史『公務員の未来予想図』学陽書房、2018年、56頁-57頁

⁴⁰ 紙屋高雪『町内会は義務ですか？』小学館新書、2014年、44頁-61頁

どこかで地域デザイン的なボタンの掛け違いが生じたのであるが、実際に自治会がなくても平素においてのその地域にての生活に支障はないと思われる。しかしながら、単に役員になりたくないで自治会は不要と短絡的に決め込むことは避けなくてはならない。また、「地縁型NPO」である自治連合会だけが行政の対象ではなくて、「テーマ型NPO」への対応も重要なところと考える。筆者は従前の地域住民の親睦を図る任意団体としての「地域自治会」とともに、できれば全員加入を前提とした地域の住環境を維持するための「地域管理組合」の設立を提案したい。後者はまちづくり協議会などの名称でもかまわないが、行政的に何らかの役職と報酬を用意する必要があると考える。地域のハード面を管理する組織とソフト面での町内自治会とは一対のものと考えて、地域住民に出番と役割を増やして地域コミュニティへの地域デビューの機会を増やすことにつなげたい。さらに、「テーマ型NPO」との連携による「団塊世代」や若者の地域デビューも考えられる。このように多元的で多様な地域デザインが可能なのであるが、今でも役員の成り手がいないのにまったくの空論と思われるかもしれない。それは先述のようなイノベーターとマネジャーの関係、そして本気度の高い自治体職員の働きかけで地域コミュニティのレジリエンスは可能と確信する。

参考文献

- 猪口孝監修『QOLと現代社会』明石書店、2017年
 上野美咲『地方版エリアマネジメント』日本経済評論者、2018年
 梅津政之輔『太子堂・住民参加のまちづくり 暮らしがあるからまちなのだ!』学芸出版社、2015年
 大谷基道・川合晃一編著『現代日本の公務員人事』第一法規、2019年
 高橋伸佳「Z T C Aデザインモデル活用による「健康なまち」「健康観光地」の検討」『地域デザインNo. 11』（地域デザイン学会、2018）135頁-151頁
 大野秀敏他『コミュニティによる地区経営』鹿島出版会、2018年
 金井利之編著『縮減社会の合意形成』第一法規、2019年
 紙屋高雪『どこまでやるか、町内会』ポプラ新書、2017年
 小滝敏之『縮減社会の地域自治・生活者自治』第一法規、2016年
 近藤克則『長生きできる町』角川新書、2018年
 辻哲夫監修『まちづくりとしての地域包括ケアシステム』東京大学出版、2017年
 長瀬光市監修『「縮小社会」の再構築』公人の友社、2017年
 西川太郎・藁谷友紀・H.アルパッハ『基礎自治体マネジメント概論』三省堂、2018年
 日本福祉大学アジア福祉社会開発研究センター編『地域共生の開発福祉』ミネルヴァ書房、2017年
 平尾剛之・内田香奈『京都発NPO最前線』京都新聞出版センター、2018年
 福山裕一・城戸哲夫『〈まちなか〉から始まる地方創生』岩波書店、2018年
 三宅正伸「地域経営の概念」京都経済短期大学論集第25巻第1号（2017）1頁-27頁
 三宅正伸「洛西ニュータウンにおけるコミュニティ創生推進は可能か」『社会文化研究第19号』（社会文化学会、2017）67頁-88頁
 三宅正伸「人口減少社会」における社会福祉の地域経営『市民の科学第10号』（市民科学研究所、2018）90頁-102頁
 向井清史『ポスト福祉国家のサードセクター論』ミネルヴァ書房、2015年
 山崎仁朗・宗野隆俊編『地域自治最前線』ナカニシヤ出版、2013年
 横幹〈知の統合〉シリーズ編集委員会『ともに生きる地域コミュニティ』東京電機大学出版会、2018年
 Drucker.P.F.(1942) *The Future of Industrial Man : a conservation approach*, New York : John Day (上田惇生訳『新訳 産業人の未来—改革の原理としての保守主義—』ダイヤモンド社、1998年)
 Drucker.P.F. (1989) *The New Realities : in government and politics, in economics and business, in society*

地域デザインの意味

- world view*, New York : Harper & Row (上田惇生・佐々木実智男訳『新しい現実』ダイヤモンド社、1989年)
- Follett M.P.(1940) *Dynamic Administration : the collected paper of Mary Parker Follett, edited by Henry C.Metcalf and L.Urwick* Harper & Row (米田清貴・三戸公訳『組織行動の原理』未来社、1972年)
- Follett M.P.(1949) *Freedom & Co-ordination - Lectures in Business Organisation - edited by L.Urwick* London, T.M.C.Press (斉藤守生訳『フォレット経営管理の基礎—自由と調整—』ダイヤモンド社、1963年)