

# 都市経営論における方法的特徴と授業展開

## 1. 本講義における方法的な基調

- (1) 経営学における3つの基本的なアプローチ方法
- (2) 都市の問題に3つのアプローチ方法を適用する

## 2. 企業経営におけるビジネスモデルと都市経営でいうビジネスモデルの違い

- (1) 企業と都市の違いの確認
- (2) ビジネスモデルとは
- (3) 都市経営におけるビジネスモデルとは

## 3. 都市経営に関する3つのアプローチ方法と講義内容の関係

- (1) 都市・地域における成功パターンとしてのビジネスモデルの発掘
- (2) 都市や地域の視点から見た企業論の展開
- (3) 都市・地域の視点から見た組織論の展開

## 4. 本講における都市経営の主要な論点

- (1) 基本的ビジョンや事業コンセプトの選択の問題
- (2) 今日的で独自の事業コンセプトの必要性
- (3) 今日的生活者にとって喜ばれる事業、魅力ある事業を構想することの大事さ
- (4) 都市・地域の観点からみて、どう魅力的な事業を組み立てるか
- (5) 事業集中、特化をする場合の留意点
- (6) 地域にとってよい企業の条件
- (7) 地域にとって存在感のある企業と経営者要件
- (8) 地域に企業集積を促進させる条件とは
- (9) 現場が主体となった改革の必要性
- (10) 現場では標準化や目標管理の手法を生かす余地が大きい
- (11) まちづくりにおける行政と地域住民の協同作業の方向を開拓する
- (12) 自治体の組織における政策志向を高める
- (13) 政策の時代に合う人事システム開発の必要性
- (14) 基本ビジョンや戦略と連動する組織・人事哲学の必要性

# 都市経営論における方法的特徴と授業展開

## 1. 本講義における方法的な基調

本講義では、経営学の応用として都市にかかわる問題、都市経営の問題の解明を行う。つまり、都市・地域の問題に経営学のエッセンスを適用し、経営学における基本的な3つの観点からのアプローチを試みる。そこで、これが本稿における方法的な特徴になる。

ただし、都市・地域の問題は一般的に経営学の枠組みをはみ出し、それだけでは十分解けない問題も多い。そこで、本講義では一貫して経営学の方法や発想、経営的知見に依拠しつつも、あわせて多くの地域実践事例やまちづくり実践事例を援用し、それと経営学的知見を付き合わせることで、都市・地域の問題に経営学的方法を適用することの納得性を高めてゆきたい。

### (1) 経営学における3つの基本的なアプローチ方法

#### ① 企業経営の成功法を探る

##### －ビジネスモデル探索的アプローチ

経営学では、企業経営の成功法、勝ちパターンを探ること、すなわち「どうしたら儲ける仕組みを構築できるか」が大きな関心事となる。これは、知識情報化時代の気分をとらえたやや曖昧な用語でいえば、ビジネスモデルの追求といってもよい。

#### ② 事業活動の主体となる企業の特性について解明する

##### －企業論的アプローチ

経営学の対象は企業である。したがって、企業の基本的な性格や制度的特性、あるいは企業を上手に動かそうとするときに必要となる基本事項について明らかにする必要が出てくる。これを扱うものが経営学において企業論といわれるものである。

#### ③ 事業活動の容器となる組織の特性について解明する

##### －組織論的アプローチ

事業活動は、それそのもので独立して成立するものではない。組織を前提とし、組織に乗っからないと実行できない。この意味で組織は、事業活動を載せる容器であるといえる。あるいは、もう少し通常いわれる言い方で説明するなら、企業の一面は、人の集まりからなるところにある。そこで、経営や企業を理解する場合には、人にかかわるもろもろの問題とその人が集まってつくる組織について検討する必要が出てくる。これを行う分野が、経営学において組織論といわれるものであるということになる。

### (2) 都市の問題に3つのアプローチ方法を適用する

次に、都市の問題に対して、経営学における3つの基本的アプローチ方法を適用してみる。そうすると、それは以下のようなだろう。

#### ① 都市課題に応じたかたちで、「都市経営のビジネスモデル」を追求する

次項で見ると、都市活動全体についての成功法、成功モデルを想定するのは、都市と企業の簡単なレベルの違いを考えるだけでも無理がある。そこで、企業経営の成功法、

勝ちパターンを都市・地域の場合に応用するとしたら、都市の個別的事業やテーマにまで具体化することが現実的であろう。つまり、企業経営でいうビジネスモデルを都市の問題に適用すると、都市における個別的事業レベルや、プロジェクト事業、テーマ課題で見た成功パターン、勝ちパターンの検討ととらえるのが妥当ということである。

#### ② 都市・地域の視点から見た企業論を展開する

これは都市の経済的基盤を支える主体としての企業について、都市・地域という視点から見ていくことである。具体的には、地域から見て望ましい企業像や、あるべき企業像の問題、そうした企業をリードできる経営者の条件の問題、あるいは地域に優良企業を集積させる方策（企業間の相互作用も考慮した集積要因の解明とそれの政策的促進方法）などに関する検討のことである。

#### ③ 都市や地域という観点から見た組織論を展開する

これは都市経営のビジネスモデルとも関連してくる。すなわち、都市における事業レベルで見た成功パターン、勝ちパターンについて、事業を動かす容器としての組織面からの留意事項に関する検討である。より具体的には、そうした成功パターン、勝ちパターンなる場合における人の動かし方や、組織設計のあり方ではどのような特徴が出てくるかということである。あるいは、これはより本来の組織論的な観点からいえば、都市経営課題なり、まちづくりにおける個別トピックと関連させて、成功すると見られる人の動かし方、人の扱い方、組織の巧みな動かし方の特徴や共通的原則について見ていくことととってもよい。

## 2. 企業経営におけるビジネスモデルと都市経営でいうビジネスモデルの違い

いうまでもなく、企業と都市は異なる存在であるので、企業に通用する経営的方法がすべて都市や地域の問題に適用できるとは限らない。そこで、ここではとくにビジネスモデルの問題に絞って、その都市への適用に関する留意点について見ておく。

### (1) 企業と都市の違いの確認

都市は企業と違ってより多くの主体からなっており、またそれを取りまく変数もはるかに多く多面的で複雑な存在である。したがって、企業で用いる方法がそのままでは適用しがたい面がある。そこで、都市に関して、このビジネスモデルの概念を適用するには何らかの修正が必要と思われる。このため、もう少し厳密にビジネスモデルの内容を規定しておくことにしよう。そうすると、それは次のようにいってよかろう。

### (2) ビジネスモデルとは

ビジネスモデルとは、今日の知識情報化やIT時代ということを踏まえ、企業活動のパートナーを意識したところで、企業活動の流れ（いわゆるバリューチェーンである）に沿って、どこでどう儲けるかを述べたものである。したがって、こうした意味での事業の設

計図であり、儲ける仕組みづくりである。これはより端的に言えば、先のように事業の勝ちパターンの構築なり、成功モデルの追求のことといってもよい。

### (3) 都市経営におけるビジネスモデルとは

こうしたビジネスモデルのアイデアを都市にそのまま適用しようとしても、都市全体に関して勝ちパターンや成功法を探るのは考慮すべき変数が多すぎてむずかしい。しかし、これを都市における個別事業あるいは個別的テーマに即して適用するならば、かなり可能性が拓けてくる。そこで、この講義では、都市におけるビジネスモデルについては次のように規定してみる。すなわち、「都市におけるビジネスモデルとは、都市あるいは自治体等での個別的テーマや事業に即してそれぞれの利害関係者を考慮したとき、彼らの支持を最大に得られるような事業のすすめ方、あるいは彼らを最大に満足させる事業パターンのことである」。

## 3. 都市経営に関する3つのアプローチ方法と講義内容の関係

本稿における都市経営に関する3つのアプローチ方法と講義内容の対応関係は、次のとおりである。

### (1) 都市・地域における成功パターンとしてのビジネスモデルの発掘

これは都市・自治体等における個別事業レベルで見た成功パターン、勝ちパターンの検討であった。

これに対するレジメの対応部分は、黒壁スクエア、モクモク手づくりファーム、神戸市、横浜市、金沢市等に関する検討箇所である。

### (2) 都市や地域の視点から見た企業論の展開

都市・地域の視点から見た企業論とは、より具体的に言えば、地域を発展させる上で望ましい企業像やあるべき企業像の問題、そうした企業をリードできる経営者の条件、あるいは地域に優良企業を集積させる方策（企業間の相互作用も考慮した集積要因の解明とその政策的促進方法）などについての検討のことである。

これに対する講義レジメの対応部分は、金沢市の内発的発展と地域企業、経営モデルに基づく企業の見方、地域にとってよい企業の条件の検討、地方で輝く企業の事例検討、伊那食品工業とかんてんぱぱガーデン、京都企業と浜松企業を対比しての企業を育てる地域風土の検討などである。

### (3) 都市・地域の視点から見た組織論の展開

都市・地域の視点から見た組織論とは、たとえば都市における個別事業レベルで見た成功パターン、勝ちパターンについて、人の動かし方や組織設計のあり方から見るとどのような特徴が見られるかということであった。

講義レジメでは、以下のようなところがこの視点からの検討個所となる。すなわち、遠野市を例とした自治体のビジョンとまちづくりの検討。また、高浜市、宮古市、鷹巣町を例とした福祉のまちづくりと重ねあわせながらの行政トップとリーダーシップの問題の検討。あるいは、教育からのまちづくりを例とした自治体の組織・人事改革の検討である。なお、ここでのケース検討の対象は、京都市、品川区、犬山市、志木市等である。そして、産業振興からのまちづくり実践である。このケース検討の対象は、横浜市、神戸市、京都市、墨田区、大田区、金沢市、坂城町である。

## 4. 本講における都市経営の主要な論点

本稿で提示する都市経営のポイントとなる点について、講義の全体像の見直しを与えるためにあらかじめ提示しておく、次のようなことがある。

### (1) 基本的ビジョンや事業コンセプトの選択の問題

ここでの選択肢には、大きく2つの途がある。すなわち、政治的な価値、たとえば地域住民による草の根的民主主義の発展などに大きな力点を置くビジョン・事業コンセプトにするか、それとも事業そのものの経済的合理性に力点を置いた、よりビジネスライクなビジョン・事業コンセプトにするかである。地域においてなるべく対立をつくらず、成果をあげやすいという点では、後者の行き方のほうが一般に「実入り」は大きいといえる。

### (2) 今日的で独自の事業コンセプトを開発する必要性

たとえば、地域に集客施設をつくらうとすると、他で得られない文化的な雰囲気や楽しみを売る、あるいは独自の環境空間をつくるのがコンセプトづくりのポイントになる。公共的なものに責任を持つ自治体等が行う事業であることを考慮すると、単に金銭的要素だけでは購入できないもの、つくれないものを内在した事業にすることが大事になるといってもよい。これがまた競争においても強みとなり、事業を発展させていく核になる。

### (3) 今日の生活者にとって喜ばれる事業、魅力ある事業を構想する

このためには、成熟化の時代にあっては生活者の視点に立って発想する必要性が大きくなる。そうしてはじめて都市の魅力度を高める事業になる。たとえば、文化行政とか、文化のための施設づくりで考えてみよう。そうした主旨を体現したものになりうるものは、次のようなものである。すなわち、ふつうの市民が行う文化的自己表現の場、市民が日常の中から文化的発信をする場、また市民が自ら文化をつくる拠点であり、文化のづくり手としての市民を育てる拠点として位置づけられた新しい文化施設などである。なお、ここには、経済の成熟化という情勢の中で、都市行政や都市事業の分野に対しても、経済的で効率的なプロセスや成果のみならず、新たな民主主義の実現を両立させることがもたられてくることを読みとってよかろう。

(4) 都市・地域の観点からみて、どう魅力的な事業を組み立てるか

これには、事業の各要素のあり方を深掘りし、それぞれが連繋して相乗効果をあげるように全体を組み立てていくことが大事になる。また、こうしたことはITの活用やネットワーク化による市場の拡大と結びつくことも多い。したがって、そうした中で自ら持てる資源の相乗効果を高めていくようにすることがもとめられる。

(5) 事業集中、特化をする場合の留意点

限られた財源、きびしい財政事情の中では、事業集中すること、何かの事業に特化する必要性も高まらざるを得ない。そこで、都市経営のリーダーが自らの思いを実現していくには、特定事業に対する集中と選択をすることが必要になることが多い。なお、そうした場合には、事業展開にどれだけ物語的要素を入れ込んでいるかが成否を占う一つの判断ポイントになっていくであろう。

(6) 地域にとってよい企業の特徴

地域にとってよい企業であるためには、安定的な業績や雇用力もさることながら、地域の人々にとって自慢になる会社、誇りになる会社といった要素の占める割合が大きくなっている。なぜなら、地域に住む人びとの求心力の基は、こうしたことにあるからだ。

(7) 地域にとって存在感のある企業と経営者要件

地域にとって存在感のある企業となるためには、経営者の果たす役割も大きい。そこで、どういう志向を持ち、何をなそうとする経営者であるかが問われてくる。そうした経営者の一つの姿は、自己の事業の中に地域の持つ意味を独自なかたちで読み込み、位置づけ、発信することができる経営者に見出すことができる。

(8) 地域に企業集積を促進させる条件とは

地域の既存産業の中に伸びる産業分野を付け加えられる地域。地域企業の中に広く競争条件が埋め込まれ、地域の産業構造の転換が常に促されている地域。地域に向かって、起業家および起業家予備軍を呼び込みやすい地域。既存企業の中から細胞分裂的に新企業を生み出しやすい地域。地域的にみて、新情報や新しい経営手法、新たな事業への取り組みに関心度が高い地域。こうした地域が、ここでの条件を体現することになる。

(9) 現場が主体となった改革の必要性

地域の生活現実を扱う自治体の業務にあっては、サービスの第1線に立つ現場がきわめて重要になってくる。したがって、施策の改革、あるいは政策革新を打ち出そうとするときには、現場主体の改革に留意することが不可欠になる。これは現場重視の姿勢ということからいえば、現場における活力の創出に注力することといってもよい。

(10) 現場では標準化や目標管理の手法を生かす余地が大きい

都市や自治体などで具体的な現場が分散して多数存在する場合は、現場の数が多いことにまどわされず、標準化や目標管理の手法を生かすように努めることが大切である。これ

が分散した職場の仕事の効率性を高める大きなきっかけになる。そこで、これは自らの現場的条件に合うよう、標準化や目標管理の手法を柔軟に変整・応用して取り入れていくことととってもよい。

(11) まちづくりにおける行政と地域住民の協同作業の方向を開拓する

今日は、自治体事業にあっても、自治体単独でそれを行うのではなく、市民と協同作業にしていくことがいろいろな場面でもとめられている。要するに、いいまちをつくるには、行政だけの力ではならず、住民・市民の日常的関与と参加がとめられている。これにより、まちづくりを行政と市民の共同作品にしていくことができる。

(12) 自治体の組織における政策志向を高める

これは、もう少し具体的にいえば、政策開発に関する業務の自由度が高い組織にすることである。あるいは、これは職員の視点から見れば、仕事のやりがいが見出しやすく、個人の成長を促す組織にすることととってもよい。

(13) 政策の時代に合う人事システム開発の必要性

今日の自治体人事システムは、組織的に政策形成を促し、政策能力の蓄積を図るという観点に立って設計することが大事である。

(14) 基本ビジョンや戦略と連動する組織・人事哲学の必要性

こうした組織改革、人事改革を行うには、基本ビジョンや戦略と連動した組織・人事哲学が必要となり、さらにそれは組織内に共有化させていくことが不可欠になる。