

地域ブランディングと人材育成（3）

大友 信秀・小林健二郎

5. 地域ブランディングに必要な人材育成

（1）地域に必要な人材とは何か（地域ブランディングとは何かから考える）

地域ブランディングに必要な人材育成を論じる前提として、地域ブランディングを行う人材、現場で実践する人材とはどのような人材であるのかを知っておく必要がある。人材育成をしようとしているのに、育成しようとする人材像があいまいでは、育てようがないからである。

地域ブランディングは、ブランディングとどのような関係にあるのであろうか。ブランディングを地域で行えば地域ブランディングになるということであれば、これまで主に大企業を対象に盛んに行われてきたブランディングを行うことのできる人材がそのまま当てはまることになる。また、そうなのであれば、すでに地域ブランディングの成功事例は世の中に溢れかえっているであろうし、いわゆる大手コンサル会社の名を地域で目にすることも頻繁になっているであろう。

しかしながら、実態はこれとは異なり、大手コンサル会社の手にかかる地域ブランディング案件が目にとまることは地域ではほとんどないし、地域ブランディングの成功事例というものも、すでに地域や地域資源が何らかの形で有名であった場合が主であり、まったく無名な地域において地域資源がブランドとなり活用された事例はまだまだ少ない。

それでは、地域ブランディングとは一般的なブランディングに比べ、どのような異なる性質を備えているのであろうか。最大の差異は、地域ブランディングの現場では、大企業が取り得る潤沢な資金を使った対応が困難である点、ブ

ランディングしようという明確な意思が形成されていない場合が多いということ、すなわち、何を誰がどのように何のためにブランディングするのかという基本的な部分があいまいなまま活動が始まることがあり得るという点にある。

したがって、地域ブランディングを行う人材は、このような差異を理解した上で、ブランディングを地域で行う能力を備えていなければならないことになる。ただし、地域の課題は様々であり、地域のブランディングもそれぞれに異なる態様で行わなければならないため、ブランディングに必要な内容を学んだとしても、それだけで、即、地域ブランディングを行える人材とはならない。

地域の資源を見つけるために地域住民の協力を得られなければ、ブランド・アイデンティティの把握はままならないし、地域住民が自ら地域ブランディングの意味を理解しなければ継続した地域ブランディング活動は可能とならない。それでは、地域住民に協力しようという気持ちを起こさせるためにはどうしたら良いのであろうか、また、地域住民自身をやる気にさせるためにはどのような関わり方をしなければならないのであろうか。これもまた、各地域によってその態様が大きく異なることなる。

地域ブランディングを行う人材は、地域住民の意思を整理するファシリテーターや整理した意思と意思をつなぐコーディネーターであると同時に地域住民の主体的姿勢を引き出すメンターとしての役割も担えなければならない。

地域ブランディングに必要な人材とは、このような地域の問題に直面した際に自立して取り組める能力を有する者でなければならない。すなわち、ブランディングの手法を知っているだけでなく、現場における問題解決能力を身につけている必要があることになる。

(2) 人材育成とは何か

地域ブランディングが必要とされるとしても、それを伝える者、それを担う者、それに関わる者をどのように育てるのか、これまでに存在しなかった地域ブランディングなるものを行う主体をどのように育てるのかは重要であるが、

非常に難しい課題である。

また、そもそも、ここでいう「育てる」とは何を意味するのか。人材育成とは何なのであろうか。人材は作るものなのか、見つけるものなのか。端的に言えば、人材育成とは、もともとある能力を引き出すことで達成するしかなく、もともと持っていない能力をつけることはできないと言わざるを得ない。しかしながら、もともと持っている能力もしかるべき環境を用意しなければ、引き出されることはない。したがって、能力を存分に引き出し活用させる環境を用意することも人材育成に不可欠なことである。

そうであるならば、地域における人材育成は、このような人材育成のための環境を持続的に確保すること自体を意味することにもなる。地域ブランディングを行う環境をいかに確保するのか、そこから作り出される地域資源のブランディング事業をいかに継続し人材育成のための活動を循環させるのか、が人材育成の鍵を握ることになる。

（3）人材を育成しようとする者の役割

地域ブランディングに関わる人材育成を考えるために、地域ブランディングとは何か、人材育成とは何かを考えてきた。このような概念論や一般論を論じることにも一定の意味があるが、地域ブランディングを行う人材を実際に育成するためには、実際にそれに携わる者の役割を具体的に理解しておく必要がある。

以下に、実際に、4年間にわたり、学生とともに地域資源の発掘・加工・販売という事業化を進めた民間企業担当者の感想を紹介する。

「これまでに、地域という呼び方は、どこか田舎もんをバカにしている様な意味を持っているのではないかという疑問が自分自身の中にあり、あまりその言葉が好きではありませんでした。そんな私が、縁があって地域に関わる事業に携わることになってしまいました。

自分の生まれた地域には、年々年を重ねる毎に想いが深くなっているような気がします。ふと、数年前に実家の秋祭りに行きました。私も子供の頃は、獅子舞に憧れ華麗に舞いたいと思い、毎晩稽古をしたものです。当時は、大人の人達が一生懸命に私たち踊りに指導してくれました。祭好きなオヤジ達が酒を飲みながら、祭り自体よりも酒を飲むこと自体が目的であるかのように子供心に思えました。今になって、そうではなかったことに気づき、自分が恥ずかしくなってしまいます。それは、小さな集落、即ち地域を守るために汗を流していたことだったにもかかわらず、私は十数年間それに気付かず一般論としての社会や経済を論じる、生意気な態度をとってきました。

地域の伝統文化を残すには、この昔から続く祭りという方法が一番の方法だったのだと思います。数年前に私は、子供や若者がいない、お年寄りだけとなった地域の光景に愕然とさせられました。現地の状況はおおよそ聞いてはいましたが本当でした。しかし、よく考えてみると、私自身は生まれ育ったところではあるが、今は何の貢献もしていないし、これまで関心を示さず、知らん顔をしてきました。私の同級生も少しは地元に残っていますが、地元でがんばる彼らに私が何かを言う資格はありません。「天気良くてよかったね、祭が今年もできることに感謝しんなんね。」というたわいない会話をするのがやっとでした。これからこの集落は無くなるんじゃないかという危機感が沸いてきました。ずいぶん前に、このように思っていたのに、実際に実家を離れると、気にもせず自分の生活と仕事に追われる日々で、地元の状況を考えることはありませんでした。

それが、平成19年7月に、取引先を通じて、能登の食材、それも流通していない食材を加工・商品化してほしいとの依頼を受けました。具体的なことはほとんど教えてもらえないまま、数日後、地域ということばが沢山連発される現場に身を置くことになりました。そこから、私が協力できる地域活動とは何か、私が担える役割とは何かということを考える日々が始まりました。しかし、色々と考えてみるものの、全く歯が立たず私自身があまりにも

無知なため、結果として、事業化の足を引っ張ることになってしまったのではないかと考えています。

私はやはり甘かったのです。田舎育ちだから、自分の出身地である能登のことは誰よりも理解していると思っていましたし、わかっていたつもりでした。間違いの始まりは「地域協力」とか「地域活動」という考え方にありました。実現するために必要な内容をしたくても、地域問題は全て異なり、模範になるものがなく、教えてくれる方もいませんでした。そうこうするうちに、どうすればいいのか本当に判らないまま、2年の月日が経過してしまいました。

2年ほどたち、ようやく地域を理解するための答えを見つけたような気がします。答えは現場にしかないのだろうと考えるようになりました。地域を訪問し、沢山のことを聞きました。面白いことをやっていると聞けば、現地を訪れ、遠回りをしながら問題を聞いたりみたりしました。

また、地域の政治や経済の実情がどうなっているか、自分なりに情報収集もしました。そうするとやっぱり「地域協力」とか「地域活動」なんて甘いものではない現実が見えてきました。地域の方々には必死になって皆、地域を守ろうとしていました。しかし、現実には、ほとんどの若者が都会へ旅立ってしまいます。その理由は、私が言うまでもなく、地域では生活するための仕事、産業がなくなり、生活ができないからです。その現状は今も回復することなく、かえって状況は悪くなっています。このような現実直面し、自分自身がこのまま中途半端に関わって意味があるのかとも考えました。

そんな中、地域に関連して大学生と関わることになりました。私は大学に進学していないため、大学生の考え方や将来に対する希望というようなものについても想像できませんでした。昨年度は、金沢大学の共通教育科目と法学部の授業で講師のお話をいただきましたが、私が教えるものなどないに等しく、かえって学生に教わったということが本当のところでした。私自身が地域との関わり方を知らないまま、事業化のお手伝いを始めたため、苦勞

をしました。そのような体験や、その際に見つけた視点ぐらいならお話ができるのではないかと思ったのがお引き受けした理由でした。地域に頻繁に出かけて現地の方々と一緒に活動している法学部の知的財産法ゼミにも参加してみました。大学の実態にも少し触れることができました。

学生たちは、地域ブランディングという難問に果敢にトライし続けたが木端微塵。地域はやっぱりそんなに甘くはありません。私も大学生もこんなはずじゃなかったと思いましたし、今でも、おそらく地域の方々に喜ばれているとの勘違いの中、自己満足を支えに進んでいるだけなのでしょう。このような状態で、なかなか結果が付いてきません。

勘違いに気づかないまま、時間だけが経過し、今年も学生は卒業し、それぞれ地方や都会へ旅だっていきました。自分なりに、学生と一緒に、地域に対して沢山アプローチしたのに結果が出せなかったのは、相手、即ち地域の壁が非常に高いことに原因があったのか、より深く掘り下げることができなかったことに原因があったのかと振り返っています。

この数年間、たくさんの失敗をしました。期待をしてくれた地域の方々に裏切ったこともあったかもしれません。それでも私は今後も地域との協力活動を続けたいと思っています。何かを具体的に期待されるやり方は、うまくいかないと思います。期待されるような結果は出せないことがほとんどだからです。相手に期待させるような振る舞いもすべきではないでしょう。地域関連のことに簡単なことはありません。時間をかけることがかえって一番の近道なのではないかと考えています。私自身は、そのために、「もう一度地域へ戻り、役に立つ」ことを真剣に考えたいと思っています。大学生も地域への関心を今まで以上に持つようになっていきます。彼らのモチベーションを私なりにどうやって維持できるかが課題でもあります。

地域貢献という言葉をよく耳にします。実際、自分でも使います。しかし、私たち個人がそんな重い言葉を口にしてもよいのかとも考えさせられます。困っている地域の方々へ期待と夢を言葉で伝えるのは簡単です。しかし、結

果が出なかった場合には、裏切ることになってしまいます。広い意味で貢献することは大切だとわかっています。しかし、それは結果に対して他人が評価してくれることだと思います。貢献するという言葉を自分が使うなんて大それたことだと思います。「貢献」という言葉よりも「役に立つ」という言葉を私は使いたいと考えています。地域から出された課題の解決が出来ない場合でも、自分が何らかの役に立つことはあるように思います。自分が今まで教えてもらったことや組織で教育されてきたことの中には、地域の方にとって役に立つことが沢山あります。地域と会社などの組織は全く異なるものであるからこそ、組織で学んだり教えてもらったことを、地域に変換すれば新たな視点で役に立つと考えています。このことは大学生に対してもいえるのではないかと考えています。大学で学んだ知識を社会に出るまで温存しておくのはもったいないことだと思います。地域の課題と自分の強みを合わせれば、必ず何らかの役にたつはずで、自分というものを最大限に生かすよう自分自身でコーディネートすることが求められていると思います。

地域で仕事をするためには、地域との信頼関係が必要だとよく言われます。では、そのような地域社会との信頼関係はどうやって築くのでしょうか？また、本当のところ、何のために信頼関係は必要なのでしょう。信用・信頼してもらえなければ、地域の方は何も話してはくれないのでしょうか。そもそも信頼や信用を最初から築き上げられる人なんているのでしょうか。

地域の問題は、その地域に住んでいる方々にとって必要な形で解決されなければなりません。ともすると、相談された人間が地域の専門家気取りで、高額な金銭を要求したりします。地域に関わる者は、あくまでも相手を考えて、相手の将来にとって、どんな意味を持っているのか、今、何の役に立てるのかということを考えて、真剣に相手を理解しながら、「はっきりと」YES・NOのジャッジができる者でなければならぬと思います。実際に地域ブランディングを行うのは地域の方々です。地域が自立できなければ地域ブランディングの結果が成功に結びついたらと評価することはできません。私自身

は、いい加減な返事をしないように気をつけています。私たちが地域に関わることは自立支援のための協力だと考えています。もちろん、そうかといって、他人事として関わるのではなく、自分のことのように意識することも求められます。(小林健二郎)」

上記のような、現場で活動を続け、悪戦苦闘を続けた生の言葉から、我々は何を学ぶことができるのだろうか。大学生の成長を見守り、自らの成長に関しても謙虚に振り返る内容からは、地域ブランディングをするために地域と関わる人材を育成しようとする者に必要な以下のような点が抽出される。

- ① 地域というものを理解しようとする気持ち
- ② 中途半端な気持ちでなく真剣に関わること（他人事と見ず、自分のこととしてとらえる）
- ③ 現場（一つ一つ異なる地域の特性）を大事にする姿勢
- ④ 地域が主役であり、自分は縁の下の力持ちというような謙虚な姿勢
- ⑤ 簡単に結果が出ない中で関係者のモチベーションを維持する能力

これらの要素は、地域ブランディングを行う人材とそれを育てようとする者に共通に必要なものである。育てようとする者は、まず自分自身が変わり、以上の5要素を実現できるようにならなければならない。

また、そのような人材がやりがいを考えモチベーションを維持できる環境も用意しなければならない。そのような環境としては、以下のような点が考えられる。

- ① はじめての問題に接した際に、絶対にやる、自分がやる、と思えるか。そのように思える環境は存在しているか。
- ② 頼られたり、自分の役割が与えられており、途中経過について信頼され一

定の裁量が与えられている場合には、その活動にやりがいを感じる。そのような環境は存在しているか。

- ③地域特有の環境があり、特に、時間的に急ぐことができないというような場合もある。そのような場合にも、その時間自体を楽しめる環境があれば、途中でくじけることはない。

（4）まとめ

地域ブランディングは、地域の方々の力を最大限活用しなければ成功しない。また、常に主役は地域の方々になる。そうでありながら、自分のこととして楽しめる姿勢も持ち合わせていなければならない。その場所が自分にとって居心地が良いか、楽しいか、幸せを感じるところか、満足感を得られるか。もし、そうでないなら、他人にそのようなことをさせられるはずがないからである。成功、失敗に一喜一憂せず、虚心坦懐にものごとを進めることも必要であろう。最短距離が必ずしも正しい道とは限らず、失敗から新たな成功の芽が生まれることもある。また、これまでに、真に成功した地方というものがあつたのであろうか。ないとしたら、失敗したとしてもくじける必要はない。ただし、そうであつたとしても絶対に成功させるのだという気持ちは持ち続けながら地域を鼓舞していく必要はある。

地域の方々と地域のブランディングに関わる者が、それぞれが自立していて、どちらかがどちらかに頼るのではなく、お互いが教えあう。そのような関係を作り出せる人材を地域とブランディングをする側の両者に育成することが必要である。