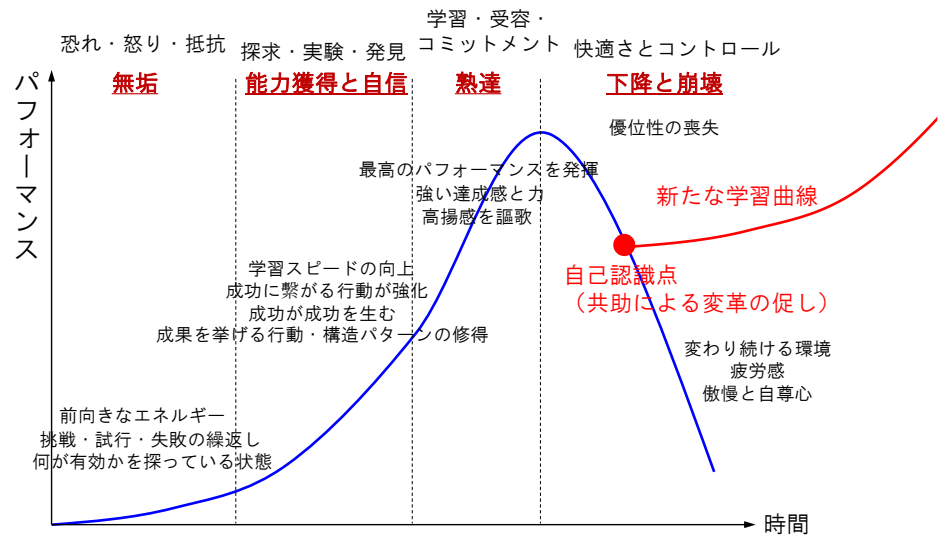


持続社会を支える人々の繋がりを整える

48 町並み保存と災害はまちの変革のチャンス

ポリオワクチンを発明したジョナス・ソーク¹⁾は、すべての自然界のシステムには固有の成長曲線あるいは学習曲線が備わっていて、この曲線でその種の盛衰を説明できること発見し、すべての生物の生死サイクルを表すS字曲線を明らかにした。ソークのS字曲線をもとに作成した概念図を図1に示す。ソークは、長期にわたって生き残るには、それぞれの種が崩壊を免れるために、学習を通して変化し、状況に適応しなくてはならないのだと考えた。また、「熟達」や「下降と崩壊」への急降下の時期には生態系は新しい学習曲線を生むことで、パフォーマンスの低下から抜け出すことができると説いている。このソークが生物の生死サイクルで表したS字曲線は、北関東の伝建地区にも当てはめることができるだろう。地域はかつてパフォーマンスの頂点を実現し熟達を迎えた。しかし、社会環境が変化すると、その熟達は新しい環境にはかつてほど合わなくなり、それにしがみついている間に優位性を失い、そのうち名声も失うことになる。かつて地域の活力を高めていたものに頼るが、その頼りにしているものの有効性が現実には低下して

いく。環境変化に順応できなかった地域のエネルギーと学習の低下によって地域の人々は変化に適応する気持ちが弱かったり、適応する力が無かったりして、変革のリーダーを担う人が地域から現れることは難しい。そのような地域で新しい学習曲線を生む自己認識点を定めるためには、外部からの共助の力が求められているのではないだろうか。



“Jeffrey Russell and Linda Russell, 組織を変える基本, 2014”をもとに作成

図1 ソークの人間社会に関するS字曲線

では、共助のリソースを活用しながら総合防災体制を構築し「みんなで町を守る」という町を創る進め方として、図2に示す変革をリードする統合モデルを提示する。図の縦軸は地域内の安定度や確実性を表し、一方の端に確実性や明確さ(安定)を、もう一方の端に確実性の欠如(混沌)がある。横軸には変革を経験している人たちの志向や注目するものを表し、左端に過去が、右端に将来の可能性がある。この2つの軸の交差による4象限は組織の安定と変革を経験している人たちの志向や、彼らが注目するものを表現している。第1段階ではほとんどの人々が伝統と過去の心地よさにすがっており、この段階で地域に新たな取組みを取り入れるために、変容の必要性を実感させる取組みを展開する。人々はその変革に対して心配や不安、恐れを抱くが、この第2段階では、地域の課題を解決する新しい考え方、アプローチ、手法を示すことで、不安や混乱を感じている人たちが将来の選択肢、それも彼らがその気になれば今よりも将来の安全性が高められる新たな道について考えられる機会をつくる。対話を重ねることで、捨て去るものに取り替わる新しい構造を紹介しながら、将来や新しい暮らし方に対する人々の懸念、不安、恐れや疑念に気を配る。そして、第3段階に入るとフラストレーションや不安を抱

きながらも、人々が変容に向けて進み、答えを探し、戦略と解決策を試す。体制にはまだ全体性や統一感が不足しているが、人々の姿勢が未来志向になり、変容と共存する意欲が生まれる。やがて自己効力が生まれ、個人と組織全体が本当の前進を実感する第4段階を迎える。第3段階で生まれた新しいシステム、構造とプロセスが好循環に実現し、新しい役割が規定され、新しい関係が築かれ、新しいシステムが作られ、人々がより強くつながりや統合を感じるに連れて、ステークホルダー間の相乗効果が生まれる。そして、新たな自己認識点で次なる変革を進める。北関東の伝建地区における伝建地区の指定や災害というのは、第1段階から第2段階に移行する究極の自己認識点と言えるのではないだろうか。

伝建地区も災害も、受け入れなければならない現実→変革のチャンス

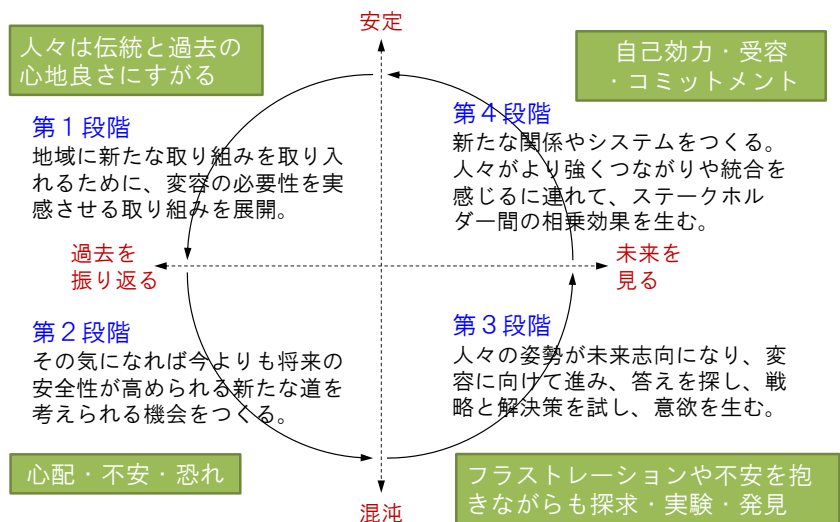


図2 どのようにして繋がりをつくり変容することができるのか？

図3には、本研究プロジェクトでの取組みを図2の4段階に分類して時系列を考慮して整理したものである。本研究プロジェクトは、先に述べた究極の自己認識点を的確に捉えて開始したことが地域に様々な刺激を与えたものと思う。それに加えて、もともと同じ関心をもつコミュニティは別として、地域づくりにそれほど積極的ではない多くの住民らを繋ぐ手法として、第2段階における子供たちの取組みが非常に大きな力を発揮していることを読み取ることができる。

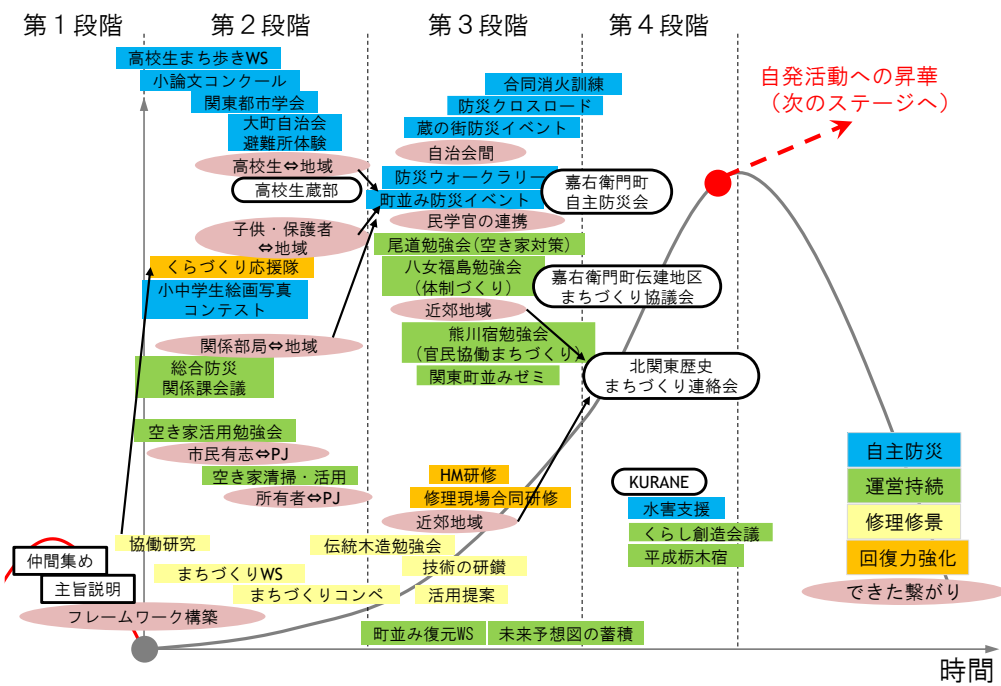


図3 本研究プロジェクトの流れ

参考文献

1) Jeffrey Russell and Linda Russell: 組織を変える基本 変革を成功させるチェンジ・マネジメント、ヒューマンバリュー、2014年11月