

2020年3月修了  
修士（学術）学位論文

クリエイティブな地域づくりのメカニズムと  
地域づくり組織のマネジメント

—神山のクリエイティブな地域づくりを事例として—

Creative community development mechanism and  
Management of community improvement organization  
—A case study of kamiyama's creative community —

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻

学籍番号 1225132

小 笠 義 照

Yoshiteru Ogasa

## 要 旨

人口減少や高齢化の影響を受けて衰退しているといわれている地方においては、様々な地域づくりの取り組みが行われているが、その運営を行う組織や関係者は大変重要な役割を果たしている。しかしながら、リーダーやキーマンの重要性や新しい取り組みの紹介などはよく見受けられるものの、組織体制や運営方法については昔ながらの方法で続けられている場合が多く、地域づくり組織について学術的な視点での議論が進んでいるとはいえない。一方で、現在は時代背景が急激に変化しつつあり、モノの時代からココロの時代への変化（モノ消費からコト消費への変化）、情報化社会への変化による働き方の変化、組織形態や人のつながり方の変化（インターネットメール、SNS）がみられる。したがって、地域づくりにおいても、このように社会環境が変化していることを踏まえた組織づくりや運営を考える必要がある。

そこで、地域づくりの組織や人の関わりについて、事例を基に学術的な観点から分析を行ってメカニズムを解明し、そのメカニズムから地域づくり組織やそこに関わる人々のあり方を提示する研究を進めた。まずは関係すると考えられる学術理論や先行研究のレビューを行った後、一般的な地域づくりについて俯瞰し、次に個別の事例に基づく記述的推論として、先進的地域づくりの成功事例として他に例のない独自のクリエイティブな地域づくりを行っている徳島県神山町の事例を記述した。事例の選定については、これからの社会は創造経済（創造性が経済発展の中核的な資源となる経済システム）の時代と言われており、<sup>(1)</sup>創造性が重要な時代になると思われ、神山の事例は前に述べたような時代の変化を見据えていると判断したからである。

そして、創造的地域づくりと組織化のメカニズム分析として、学術理論を基に神山モデルの事例分析を行った。神山の地域づくりがクリエイティブであり、クリエイティブな地域づくりの組織は、自己組織化型となって個人自律化と相互交流による豊かなソーシャル・キャピタルにより「場」プラットフォームが形成され、そこで創出された成果がフィードバックされ、活動がさらに進展するというメカニズムを示した。そして、提示されたメカニズムを基にして、これからの創造的地域づくり組織がどのような点に留意して取り組みをしていけばよいかについて3つの提示を行った。1番目には、誰もが疑問に思うことが多いと思われる創造的地域づくりと、地元住民の意識のギャップについて考察し、①創造的地域づくり組織と地域コミュニティとして地域づくり組織の役割を提示した。次に、自己組織化には個人の自律が欠かせないが、この個人自律化について②創造的地域づくり組織における自律化とエンゲージメントの支援として地域づくり組織の役割を提示した。最後に、少子高齢化による人口減少等、全国的に様々な分野で課題になっている担い手不足の問題については、地域づくりにおいても重要な課題となっているため、③創造的地域づくり組織のネットワーク特性と担い手として地域づくり組織の役割を提示した。

以上、本研究は創造的地域づくりという事例のメカニズムを分析して、地域づくり組織について考察してみたが、これを手掛かりとして今後の研究が進めば幸いである。

## 目 次

第1章 序 論	1
1-1 研究の背景	1
1-2 問題意識	1
1-3 研究の目的	2
第2章 学術理論及び先行研究調査	3
2-1 クリエイティブ資本論	3
2-2 組織論	4
2-3 社会関係資本論（ソーシャル・キャピタル）	5
2-4 地域活性化の研究	9
2-5 地域プラットフォームの研究	10
2-6 学術理論及び先行研究	12
第3章 研究の枠組み	13
3-1 研究対象	13
3-2 研究方法	14
3-3 研究計画	14
3-4 本論文の構成	16
第4章 地域づくり活動の俯瞰	18
4-1 地域を取り巻く社会動向	18
4-2 地域づくり活動と運営組織	20
第5章 地域づくりプロセスと課題	26
5-1 主体形成	26
5-2 事業計画の展開	27
5-3 地域づくり活動の主な課題	28
第6章 創造的地域づくり活動の事例研究	29
6-1 研究対象事例の選定	29
6-2 NPO法人グリーンバレーによる神山プロジェクト	30
6-3 神山町の地域活性化の流れ	38
6-4 NPO法人グリーンバレー	41

第7章 創造的地域づくりと組織化のメカニズム分析 -----	43
7-1 国際交流やアートから始まったクリエイティブな土壌形成 -----	43
7-2 創造的な地域づくりと組織形態 -----	48
7-3 自己組織化型組織における豊かなソーシャル・キャピタル -----	51
7-4 創造的な地域づくりのメカニズムと学術理論 -----	56
第8章 創造的な地域づくり組織のマネジメント -----	57
8-1 創造的な地域づくり組織と地域コミュニティー -----	57
8-2 創造的地域づくり組織における自律化と「場」の支援 -----	60
8-3 創造的地域づくり組織のネットワーク特性と担い手 -----	62
第9章 結論とこれから必要なこと -----	63
9-1 結論 -----	63
9-2 これから必要なこと -----	63
追 補 本論文における言葉の定義について-----	67
謝 辞 -----	69
参考文献 -----	70

## 第1章 序論

### 1-1 研究の背景

地方における人口減少や高齢化等による地域衰退という現状の中で、「日本創生会議」が「地方消滅」というフレーズで人口減少のトレンドを訴えたのを契機にして「地方創生」が国の大きな政策テーマとなり、2014年9月のまち・ひと・しごと創生本部の設置、同12月の総合戦略の策定などの対応策が行われてきた。若い世代が地方に定着することが、我が国の持続的発展につながるという考え方は、以前のように大都市が国全体をけん引する経済成長が期待できないということで、地方に期待する政策にもみえる。こうした中、地方においては地域活性化の取り組みが広がっているところであり、様々の地域づくりが行われてきているが、最近になって首都圏などから四国へも移住する人が毎年増えている。転勤や進学などを除いた2018年度の4県への移住者は過去最高となって、4県合わせて6000人を超え、20~30歳代の若者や家族連れが多いとのことである。各県では、まだまだアピールする余地があるとして様々な手段により地元の魅力の発信をしており、高知県は移住希望者へのアンケート結果を(AI)で分析し、移住後の不安を抽出して動画を制作している。香川県は移住者を主人公としたマンガを制作して情報発信を進めており、愛媛県はインターネットやSNSで愛媛の情報を検索した人に移住フェアなどの案内を広告発信して移住相談への誘導を目指している。また、徳島県では県出身の大学生の帰省時期に合わせて、東京発徳島行のフェリー内やJR徳島線の貸し切り列車内で「とくしま回帰セミナー」を開催して地域課題の解決に取り組む起業家との交流の機会を設ける等、若者のふるさと回帰につなげる試みを行っている。(日経2019年6月29日)

一方で、このような移住推進の取り組みにより移住が決まっても、地元の受け入れ環境が整っていないとか、移住者自体の田舎暮らしのイメージと現実が違っているなどで、志半ばで都会に戻る移住者も少なくないようである。このため、高知市では「田舎暮らしは甘くない」と題した動画をインターネット上で公開している。移住者と、もともとそこに住む人たちとの価値観の違いで生じる「移住ミスマッチ」を防ぐのが狙いである。これにより、市は「お試し移住」策である「2段階移住」の利用を呼びかけている。(日経2019年9月20日)大都市から地方都市への移住を希望する人の増加に対して、移住者の受け入れ側の窓口は、主に行政や地域づくりのNPO法人などが担う場合が多いと思われるが、移住の成否は受け入れ側の人や組織の力量にも大きく左右されるのではないかと思われる。

### 1-2 問題意識

地方創生が叫ばれる中で、様々な地域づくりの取り組みが進められているが、他の先進事例の単なる模倣や、補助金頼みで内容が十分練られてない事業による失敗事例等の他、事業はうまくいっていても、カリスマ的リーダーがいなくなると衰退してしまうという話もよく聞く話である。地域づくりの取り組みは、まずは事業主体があつて、その事業主体が事業を実施することで進められる訳であるが、その事業内容や事業手法は、事業主体の

力量によって左右されることになる。このように、地域づくりに関わる人や組織のあり方が大変重要であるが、こうした地域づくりの主体（人や組織）についての研究は少ない。これは、地域づくり活動が多様であり、事業内容や地域性、関わる人々等、一つ一つの活動の特性が違うことや、研究の際にどうしても個人情報的な調査が伴うことで調査が難しく敬遠されるのかもしれない。しかし、地域づくりの組織や関わる人の研究は、今後の地域マネジメントのみならず、企業マネジメントにも参考になるはずである。特に、若者を引き寄せるためには、モノの時代からココロの時代への変化（モノ消費からコト消費への変化）、情報化社会への変化による働き方の変化や、組織形態、人のつながり方の変化（インターネットメール、SNS）など、時代背景が急激に変化している状況を踏まえた研究が必要であると思われる。

### 1-3 研究の目的

前述のように、モノの時代からココロの時代への変化や、情報化時代への変化を考慮した地域づくりの組織や人の係わりについての研究を行うが、これらの時代の変化に対応できるのは創造性である。これからの時代は創造経済（創造性が経済発展の中核的な資源となる経済システム）の時代であるといわれている。<sup>(2)</sup>したがって、研究については創造的地域づくりを行っている組織モデル事例について、創造的資本論、組織論、社会関係資本論（ソーシャル・キャピタル論）、などの学術的観点から、メカニズムを解明し、そこから得られた新たな仮説により、今後の地域づくりや組織づくりマネジメントの示唆が出来ることを目的とするものである。

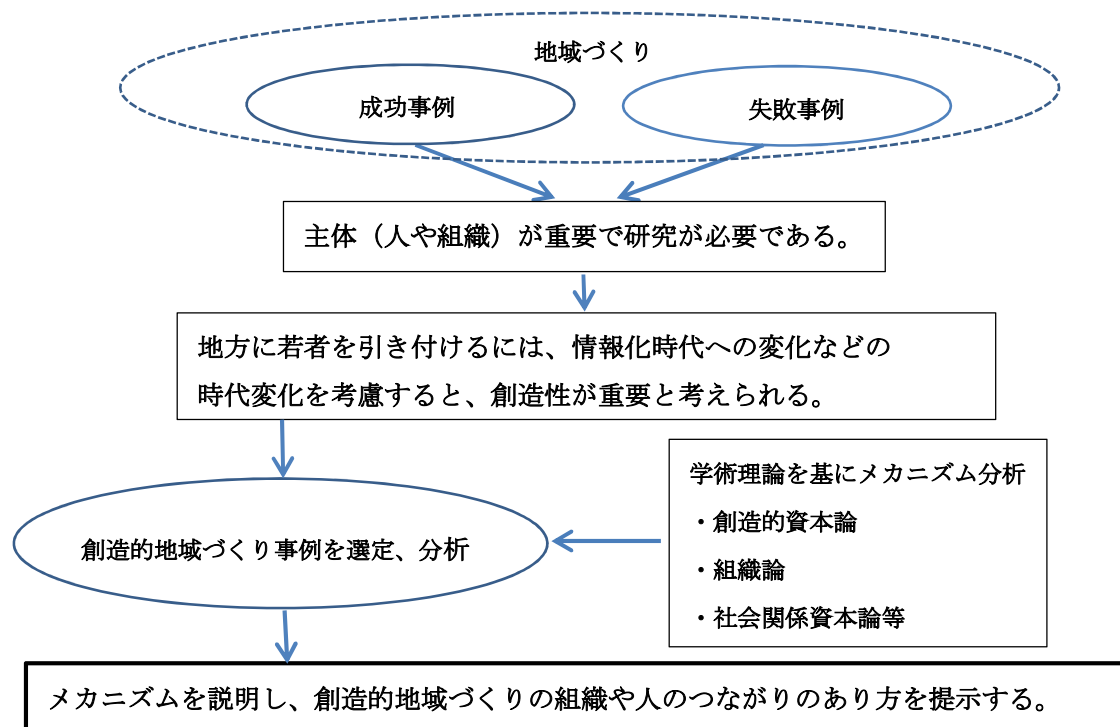


図 - 1 研究の目的

## 第2章 学術理論及び先行研究調査

### 2-1 クリエイティブ資本論

リチャード・フロリダによって2002年に上梓された「The Rise of the Creative Class」、邦訳タイトル「クリエイティブ資本論—新たな経済階級の台頭」はフロリダの名を世界に知らしめた。人のクリエイティビティを最高の資源・財として真正面から捉え、それが自由闊達に発揮されるように経済・社会全体を再構築すれば、都市や地域、国はもちろんのこと地球全体の富も最大になろうと、さまざまな事例・データに基づいて論じている。

特に地域の発展は創造的人材が集積するかどうかによって決定されると提唱し、創造的人材を惹きつけるものとして**3T（テクノロジー（技術）、タレント（才能）、トレランス（寛容さ））**を挙げている。<sup>(3)</sup>

クリエイティブ資本論が出版されて3年後のフロリダの著作である「Cities and the Creative Class」、邦訳「クリエイティブ都市経済論」小長谷（2010）により彼の中心的となる考え方をみてみると、フロリダの注目する新たな経済階級クリエイティブ・クラス（創造的階層）とは、スーパークリエイティブ・コアとして、科学者、技術者、教員、詩人、芸術家、作家、エンタテイナー、音楽家、デザイナー、建築家、知識産業職業人（編集者、シンクタンク研究員、アナリスト、オピニオンリーダー）等を挙げ、クリエイティブ・プロフェッショナルとしてハイテク、IT、金融、法律、医療、マネジメント、医師等を挙げている。フロリダによると、クリエイティブ・クラスはアメリカの総就業者数数のシェアが、1900年頃1割未満であったが、20世紀末に急増し、2000年頃は3割以上になった階層であり、賃金のシェアは高く、アメリカの所得の半分近く（47%）を占める主力の経済階層であると述べている。しかし、勘違いしてはいけないのは、思考力が万人に備わっているように、クリエイティビティもまた、生物的にも、知的にも、全ての人間に備わっている能力であり、全ての人間のなかに、クリエイティブな「かまど」をつくり、それにマキをくべるのは、現代の偉大な挑戦課題である。全人類においてこのクリエイティブな潜在力が開発される仕組みを発見することは、生産性を向上させ、開発をより持続可能なものにする鍵であるとも述べている。

また、文化と経済成長の関係に関するところでは、文化が経済成長に影響を与えるのは、努力・儉約・重労働などを推奨するインセンティブを通じてであるとした古い考え方ではなく、クリエイティビティ命題では、文化の役割はもっと広いものであり、人間のもっている潜在能力は無限なほど大きく、経済成長の鍵は、その潜在能力を有効化し解き放つことにある。そして、この潜在能力の開放にあたっては、制約されない自由な文化の力が必要とみるのである。この意味において、クリエイティブ命題の立場では、文化は、人間のクリエイティブな潜在能力に枠をはめるものではなく、人間のクリエイティブな潜在能力を活発にし、動員するように働くものとみる。この考え方を拡張すると、マクロなレベルでの開放的な文化は、ソーシャル・イノベーション、起業家精神、経済開発を促すもので

あるといえたと述べている。

そして、クリエイティブと都市の関係については、たった一つの単純な公式にまとめられるとして「技術 (Technology)」、「才能 (Talent)」、「寛容 (Tolerance)」のTを頭文字とする3つの概念である「経済成長の3つのTの理論」を提唱している。1番目の「技術」は、技術こそ経済成長の主要因であるとしてきた経済学者のいうように、技術が経済成長の主要因であることに全面的に賛成であるとしている。2番目の「才能」については、「成長はヒューマン・キャピタル (人的資本)」の結果である、また、「都市の役割とは、ヒューマン・キャピタルを集積させ、増大させることにあり、より多くのヒューマン・キャピタルをもっている地域ほど、少ない地域よりも成長が早い」といった一般論に同意するが、才能に関しては、一般的なヒューマン・キャピタル論に典型的な学歴指標ではなく、自分が提唱したクリエイティブ職業指標で置き換えるべきであるとしている。3番目の「寛容」は、第1と第2のTである技術と才能を、ある地域に集結させ、引き寄せることを可能にする鍵となる要因としている。技術と才能は、高度に流動性の高い生産要素であり、場所から場所へと移動していく。クリエイティブ理論によれば、開放性、多様性、寛容性が才能を惹きつける要因であることを研究により裏付けている。<sup>(4)</sup>

## 2-2 組織論

### 1) 組織論

地域づくりは地域づくり組織単独でできるものではなく、様々な主体や個人との係わりの中で進められていくものであり、ここでは、そうした社会ネットワークについて考慮されている組織論や関連理論はどのような理論か、主な理論を調べてみる。<sup>(5)(6)</sup>

#### ① 「科学的経営」の理論 (フレデリック・テイラー (1911) )

当時の経営者にとって、工場の現場作業における労働者仲間や集団ぐるみのサボリ等、組織的怠慢をなくして作業効率を上げるかが課題であった。当時、工場長であったテイラーは成り行き管理から科学的管理への移行を行った。作業を要素作業に分解し、動作研究を行い、効率の良いベストな標準動作を設定し、標準作業時間を設定する等、作業研究を行いムリ、ムダ、ムラ、の排除により効率の追求を行った。そして、その結果に基づき労働者、経営者の双方にとって適切な生産量 (課業) を規定し、それ以上の成果に対しては上乘せを支払う (歩合制による動機づけ) ようにして標準を浸透させる課業管理により全体の生産性が上がるようにした。労働者は機械の一部であるようにみなされ、高賃金を求めて働く経済合理的な主体としている。この管理システムは工場内の閉じたシステムであり、労働者個々の人間関係など社会ネットワークは考慮されていない。

#### ② 「官僚制」の理論 (マックス・ウェーバー (1968) 、アンリ・ファヨール (1949) )

科学的経営のテイラーが工場現場の生産性向上を目指したのに対して、ウェーバーの官僚制の理論は、産業革命による工業化や都市化により、労働者がオフィスで働くこと



になった点に着目している。オフィスにおいて明確な職務権限の原則、階層的権限体系、規則による職務遂行、文書に基づく職務遂行、専従化、フルタイム勤務等、ルールや規則などによる労働者の業務管理を中心とする経営理論である。人間の社会的行為に関する理論やリーダーシップ論など組織と人間を分析しているが、組織を閉じたシステムとして論じており、そのマネジメントの考察のなかにも職場における集団や人間関係など社会ネットワーク的な視点での分析はあまり見られない。

③ 「行動科学的な組織論」 (エルトン・メイヨー (1945) ら)

社会ネットワークの概念が初めて登場したのが、組織内のフォーマルな関係だけでなく、インフォーマルなグループとしての人間関係が、個々の労働者の仕事へのモチベーションに大きく影響することを明らかにしたエルトン・メイヨーらによる「ホーソン工場」の実験で有名な人間関係を扱う行動科学的組織論である。実験の詳細は長くなるので、ここでは省略するが、明文化された規則や指揮命令系統による公平な賃金支払い、配置と役割、効率的な作業手順による組織をつくっても、現場の作業員の間には様々なインフォーマルネットワークが生まれ、労働者の仕事へのモチベーションに大きな影響を及ぼし、全体の生産性に大きく影響することが明らかになったのである。このような行動科学的なマネジメント理論から言えるのは、テイラーのように効率的なシステムをつくっても、ウェーバーの言うような官僚制の組織をつくっても、社会的な動物である人間は、インフォーマルなグループを勝手につくり、そこでの申し合わせにより仕事を進め、フォーマル組織の要求に答えていくのである。これは社会ネットワーク分析が企業マネジメントに影響する最初のケースであり、マネジメント理論の転換点になった研究である。しかし、この研究対象は小さな工場の再現モデルであり、科学的経営論や官僚制組織論と同様に、外部環境から切り離れた実験室の工場という閉じたシステムとして考えている点では共通している。

④ 「コンティンジェンシー理論」及び「組織エコロジーの理論」

これ以前の理論が「閉じたシステム」として考えられていたのに対して、現実の企業は、外部環境と情報、人、物、金を常時やりとりするのであり、企業環境を外部環境へ開かれたシステムとして考えている。したがって、外部組織に左右される組織の形があるわけであり、ひとつの最適な形があるわけではない。また、組織エコロジーの理論では、企業組織は、従業員の雇用、投資、施設等、予算をつけて制度をつくと簡単に変更することはできず、組織として極めて柔軟性に乏しいため、外部環境の変化に適応する能力が一般的に低くなるという前提である。これらは直接にはソーシャル・ネットワークについて考慮はしていないが、組織の業績を説明する際に、組織内部の人間関係と外部環境とのやり取りを考慮した点で、間接的にはソーシャル・ネットワークの視点を取り入れられているともいえるが、インフォーマルな人間関係や、個人レベルでの組織内のグループの動きなどは考慮されていない。

## ⑤ 自己組織化論 組織文化論、シンボリックマネージャー論、ワイク理論、ゴミ箱理論、

組織論が組織の非合理的側面に焦点を当てた問題提起の段階となり、上記の理論が登場するが、その中で、自己組織化は、システムが環境との相互作用を営みつつ、自らのメカニズムに依拠して自己の構造をつくり変え、新たな秩序形成する性質を総称する概念である。また、理論的には、外部（環境）からの影響がない場合でも、内部から自らを変化させうることが前提である。自己組織化は、その系が開放システムであること等、社会ネットワークと大きく関係する。その特徴は①個の発想を優先する②ゆらぎを秩序の源泉とみなす③不均衡ないし混沌を排除しない④管理的な制御中枢を前提としないことにある。

## 2) 組織間関係論

地域づくりを組織間関係の分析枠組みで見ると、資源の取引関係に着目した「資源依存パースペクティブ」、社会的機能の連結に着目した「組織セット・パースペクティブ」、組織間の互酬性に着目した「交換パースペクティブ」「共同戦略パースペクティブ」、取引コストの最小化に着目した「取引コスト・パースペクティブ」等があり、資源をめぐる組織間関係ではなく、正当性をめぐる組織間関係に焦点を当てた「制度化パースペクティブ」もある。しかし、以上のような境界を固定したフォーマルなレベルの従来の組織間関係モデルでは、インフォーマルな社会ネットワークやソーシャル・キャピタルでみられるような、お互いが目先の自己の利得だけにとらわれないダイナミックな新しい協働、例えば「場」から生まれる知識創発等は、分析や表現が難しいのではないかと考えられる。<sup>(7)</sup>

## 3) 社会ネットワーク理論

ネットワーク理論は、通信、コンピューター、生物などの分析があるが、ここでは、組織や人のつながりの研究を行うため、社会構造の分析を行う社会ネットワーク分析における主な概念を示す。

スタンフォード大学の社会学者マーク・グラノヴェッター（1973）は、社会的ネットワークの概念として、就職先を見つける際に役に立つ伝手を調べ、調査対象者の16%の人が常に会っている人の伝手で仕事を得たのに対して、84%の人が時々かごくまれにしか会わない人の伝手で就職していたことをつきとめた。こうした事実から、身近な人の情報は自分の情報と重なっている部分が多く、役に立つ情報は、身近でない知人がもたらすという結論を導き出した。緊密な社会的繋がりを持つ人より、弱い社会的繋がりを持つ人のほうが、自分にとって新規性のある情報をもたらす可能性が高いとする理論の「弱い紐帯の強さ」を提唱した。<sup>(8)</sup>

また、シカゴ大学ビジネススクールのロナルド・S・バート（1992）は、マーク・グラノヴェッターの弱く緩やかな繋がりを持つ開放的なネットワークの利点に着目し、人的ネットワークにおける「構造的隙間」の概念を理論化し、起業家精神に富むネットワークについて論じた。ネットワーキングによって役に立つ情報を効率的に得るためには重複しないコンタクトが重要で、同一のグループへ複数のリンクを設けても、得られる情報は重

複してしまう。これに対して、それぞれのリンクの維持コストは同じなので、リンクを分散させることにより、同じコストで重複しない多様な情報を得られる。したがって、構造的な空隙を埋めるネットワーキングが重要であるという理論である。<sup>(9)</sup>

#### 4) 「場」の理論

一般的に「場」といえば、物理量を持つものの存在が、その近傍・周囲に連続的に影響を与えること、あるいはその影響を受けている状態にある空間のことをいうが、ここでは、組織や人のつながりの研究であることから、経営における「場」について説明する。

「場」とは野中・紺野(1998)によると「知識創造の基盤としての共有空間」とし、<sup>(10)</sup>伊丹(2005)によると「人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、働き掛け合い、心理的刺激をする、その枠組み」とし、「人々の間の情動的相互作用の容れもの」としている。<sup>(11)</sup>また、先に挙げた野中郁二郎氏と竹内弘高氏らが提示したナレッジ・マネジメントの有名なフレームワークである「SECIモデル」における「場」についても参考に挙げておく。SECIモデルは、知識変換を暗黙知から暗黙知への「共同化」、暗黙知から形式知への「表出化」、形式知から形式知への「連結化」、形式知から暗黙知への「内面化」4つのフェーズに分けて考え、これをスパイラルに回すことで個人の知がチームの知、組織の知、グループの知になり、再び個人の知へと還っていくというもので、個と組織が無限に知識をつくりあげていき、それは社会の知も豊かにするという考え方である。<sup>(12)</sup>

そして、知識変換の各フェーズでは、知識の創造、共有、活用、蓄積のために、個々の知識を共有したり、共同で知を創造したりするための「場」が必要となり、「場」のデザインが重要になってくる。その「場」についてフェーズごとに以下に示す。

##### ① 共同化に対応する「場」

身体・五感を駆使することや直接的経験を通じて暗黙の獲得をし、それを共感・共振・共鳴する。つまり、経験や思い、考え方などの暗黙知を共有する場である。

##### ① 表出化に対応する「場」

共感したものの本質を言語化する。つまり、各自が対話を通して暗黙知を言語化・概念化して形式知に変換するための場である。

##### ② 連結化に対応する「場」

表出化で生まれたコンセプトを関連付け、情報活用と知識の体系化をする。つまり、形式知を相互に移転・共有・編集・構築することで新たな体系の形式知に統合する「場」である。

##### ③ 内面化に対応する「場」

連結化で統合された形式知を実践し、行動を通じて具現化し、新たな暗黙知として理解・体得する「場」である。単なる形式知の伝達ではなく、経験的要素や人間的要素を加えて提供することにより、暗黙知としての発展移転を促すことができる。

### 2-3 社会関係資本論（ソーシャル・キャピタル）

ソーシャル・キャピタルという概念について、その明確な定義に関して一般的な合意が存在しているわけではない。ここでは、この概念を普及させ、影響を与えているロバート・パットナムの著書「Making Democracy Work」において明記された人々の協調行動を活発にすることによって、社会の効率性を高めることのできる、「信頼」「規範」「ネットワーク」といった社会組織の特徴で、物的資本や人的資本などと並ぶ新しい概念と定義する。それは、創発的なネットワークを生みだし、周囲との信頼関係を構築する活動でもたらされ、互酬性の規範を重視している。ここで、前出のクリエイティブ資本論の著者、リチャード・フロリダが自著の中でソーシャル・キャピタルの視点について述べている点が重要だと思われるので少し触れておきたい。「Cities and the Creative Class」、邦訳「クリエイティブ都市経済論」小長谷（2010）の中でフロリダは、パットナムの著書である「Bowling Alone（邦訳「孤独なボウリング」）」でも示しているように、アメリカの市民生活・社会生活において、ソーシャル・キャピタルの衰退を実証した。パットナムにとって、ソーシャル・キャピタルの衰退は、社会がより信頼を欠き、市民的公共心を失っていることを意味した。彼は、健全で市民的公共心のあるコミュニティは、経済的繁栄に不可欠なものだとしていた。ところが、私（フロリダ）の研究のフォーカスグループとインタビューにおける人々には、パットナムのいっていたコミュニティの連結性といったものを望む者がほとんどいなかったのである。どちらかといえば、コミュニティのしがらみから逃れようとするようにもみえた。一方、教会などの旧来のコミュニティに参加している人たちにしても、ある程度まで、コミュニティの重要性を認識しているが、コミュニティが自分たちの個人生活の場にまで、出しゃばって障害になることまでは望んでいないという状況であった。むしろ、われわれが「疑似的匿名性」と名付ける状態を望んでいるし、現代社会学理論の用語でいうと、「強い紐帯」よりも「弱い紐帯」を望んでいるようにみえた。この事実はさらに基礎的な観察結果にいたる。それは、われわれが今日望み、そして経済的繁栄を生み出す種類のコミュニティは、過去のコミュニティとはまったく異なったものだということである。密接で、凝集力のあるコミュニティや社会を意味する伝統的概念は、経済的成長やイノベーションを抑制する傾向にある。かつては人々の間に「強い紐帯」が必要であったが、今では「弱い紐帯」のほうがより効果的である。歴史的に「排他性」「親密性」をもっていると考えられていた社会構造は、いまや「制約的」で「侵略的」なものともみられるようになってきている。こうした古いコミュニティは、「より包括的で社会的に多様なつながり」に代わりつつある。このような傾向は、統計的にも実証されている。」と述べている。また、「濃厚な紐帯と伝統的ソーシャル・キャピタルを強く持った場所は、内部の者にとっては有利に働き、安定性に貢献するが、一方で、より緩いネットワークや弱い紐帯をもった場所は、新規参加者により開放的であり、資源やアイデアの新奇な組み合わせを生み出すことを促進する。」と述べている。<sup>(13)</sup>

## 2-4 地域活性化の研究

地域づくりには、何よりソーシャル・キャピタル（社会関係資本）がなければ始まらないのである。小長谷ほか（2008）は全国で約300の地域活性化・まちづくりに成功した事例を調査、分析した結果、成功している事例には多種多様な特徴があるが、ほぼ例外なく共通にみられる3つの点があることを認めている。これを「まちづくり3法則」としており、第一法則として、地元組織がしっかりしていること（ソーシャル・キャピタル原則）を上げている。ここで、地元組織がしっかりしていることといっても、いわゆる伝統的なコミュニティの絆の強さを意味していないところがポイントであると述べており、内部において信頼のネットワークで結ばれており、しかも、新しいアイデアを出したり、受け入れられるような開放性をもっていること、まちづくりのキーパーソンの典型といわれる「若者、よそ者、ばか者」を受け入れる開放性があること（久木元 2011）としている。

また、このような一種の開放性・近代性をもったネットワークは必ずしも強い絆でなく、弱い結びつきでもよいのである、しかし、当事者間で一方が一方に援助するという一方的な関係だけでは、長続きしない、つまり、サステイナブルではない。「互酬性」すなわち win-win 関係の構築が大切であるとしている。以下にその3法則を参考に示す。<sup>(14)</sup>

（第1法則）地元組織がしっかりしていること

— ソーシャル・キャピタル原則〈自己組織内〉 —

（第2法則）隣町と違うことをやっていること

— 「差別化」〈対ライバル関係〉 —

（第3法則）顧客志向で、独りよがりでないこと

— 顧客マーケティング〈対顧客関係〉 —

また、まちづくり事例の分析により、図-2のソーシャル・キャピタルの変化プロセスをモデル化している。地元を巻き込んだ新たなまちづくり組織のネットワークが形成され、そのネットワークがより大きく、強く、深くなっていく様子がみられ、まちづくり組織は、既存の地域コミュニティに接続・立脚しながら成長するが、それが逆にフィードバックされ、既存の組織や地域コミュニティを活性化し、全体としてのソーシャル・キャピタルを増加させるとしている。

以上、ソーシャル・キャピタルにより形成された主体の変化の研究を示したが、現代では、その主体が必要な理由も変化しつつあり、環境問題、教育問題、少子高齢化問題等、複数の文脈が絡み合った「複雑な問題」が多くなってきている。一つの分野・専門・機関だけでは効果的な解決は難しくなっているため、その内容によっては、行政、NPO、企業、地域コミュニティ、農協、漁協、学校等々による新しいつながり方、システムが必要とされている。

しかし、連携の必要性は分かっているが、活動目的も異なり、活動の経歴や組織文化の

違う様々な主体が組むことは、口で言うほど容易なことではない。誰が仕切るのか、進め方の意見の違い等、調整には困難が伴うため、協働がうまくいかなくなる事例は一般的にもよく聞く話である。

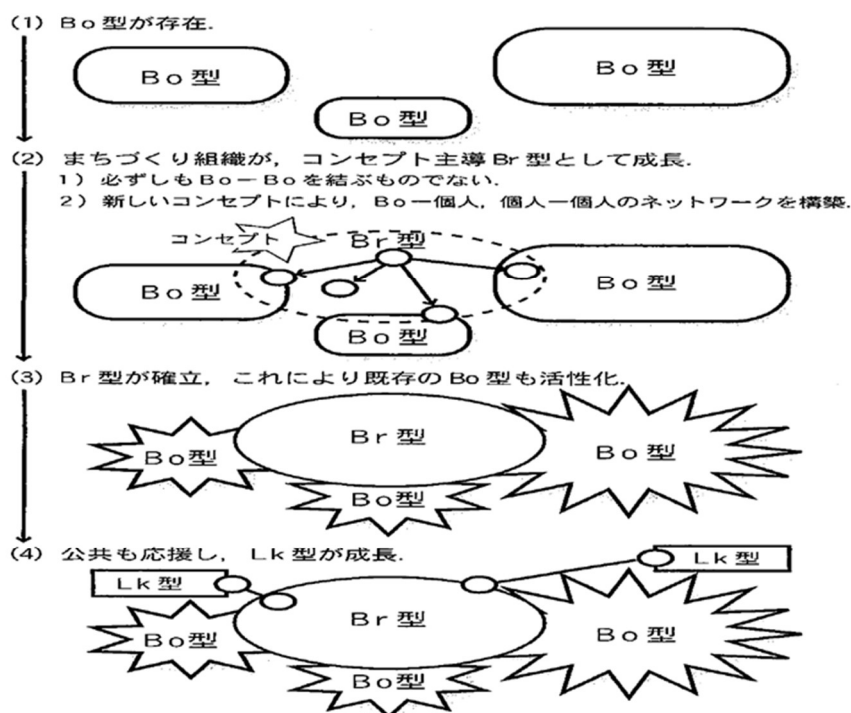
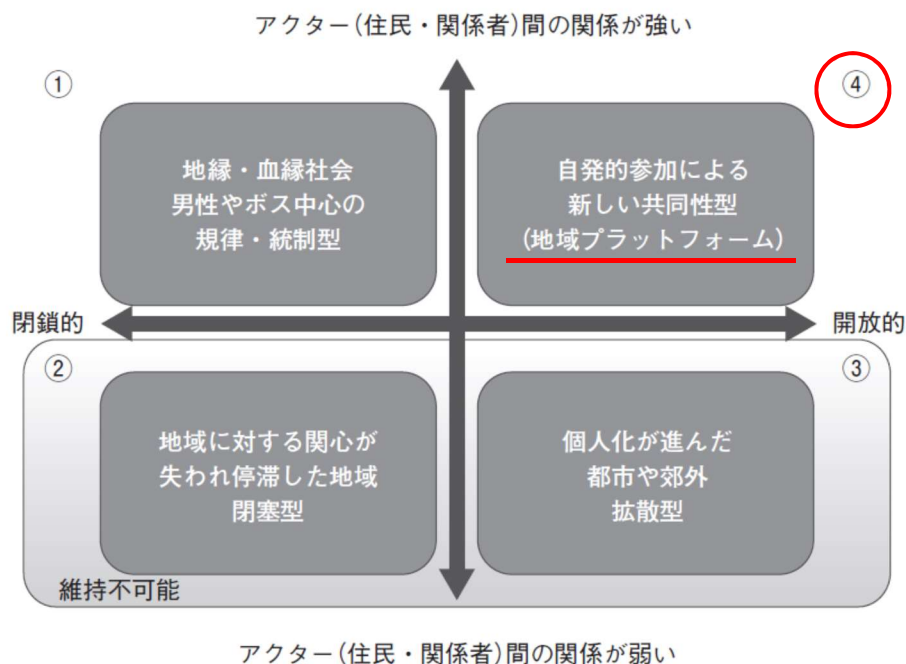


図-2 成功する地元におけるソーシャル・キャピタルの動的(ダイナミック)展開モデル  
出所：乾 [2008]，小長谷 [2008a] などから加筆。

## 2-5 地域プラットフォームの研究

地域がプラットフォームのようなオープンな場を必要としている背景には、急速な少子高齢化、地域コミュニティの希薄化等、高度成長期以降の社会の変化がある。敷田・森重・中村(2012)らは、社会の変化を地域の変動モデルとして「地域の開放度」と「アクター間の関係の強さ」で整理している。「地域の開放度」を軸にした理由は、地域が地域外との関係によって維持されているとの考えにより、もう一つの軸を「地域内のアクター間の関係の強さ」としたのは、ボンディング型のソーシャル・キャピタルのように、人と人の結束の重要性が指摘されているから(佐藤ほか2002)としている。ただし、この場合の強さとは、強い弱いかの二者択一ではなく段階があると考えられるとしている。なお、地域プラットフォームの定義であるが、前出の経営における「場」と同じようなものと考えており、「複数のアクターが参加し、コミュニケーションや交流することで、相互に影響し合って何らかのものや価値を生み出す場やしぐみ」としている。



**図-3 地域の変動モデル**

図-3の説明を見ると、①が主に地縁・血縁で形成されていた閉鎖的な地域であり、それは、広井（2009）の主張する「農村型のコミュニティー」に近く、地域が外部に対して閉鎖的で、地域外のアクターが地域活動に自由に参加することは難しい。としている。

②は高度成長期以降、都市への人口移動と地域の都市化によって、地域内のアクター間の関係は弱まった。盛岡編（2008）は、住民が地域外に働きに出るだけでなく、休日の余暇も地域外に依存したため、地域概念が縮小したと述べている。地域内のアクターの関係が弱まる一方、地域の仕組みと権限は「保守性」で維持されていたとしている。

③は都市へ移動した人々は核家族と企業による新たな「ムラ」を形成したが（広井 2009）、社会の変化やグローバリゼーションによって家族や企業が変質し、安心して依存できる場ではなくなっていった。それは、開放的でアクター間の関係が弱い、ある意味でアクターに拠り所が無い「不安な社会」である。田中（2010）はそれを「共同性なき集合性」と呼んでいるが、それが都市の現状であるとしている。

④は開放的でアクター間の関係が比較的強い状態も生じており、2000年代に入って活発化した、地域に関わりなく構築できるネットワーク活動や、ミッションに共感して参加するNPO活動をあげることができる。野嶋（2001）は明確な根拠は示していないが、自治会のような地域自治を総合的に進める組織（①）と、市民ネットワークのようにアクター間の関係が比較的強い組織（④）の2種類があり、今後は後者が中心になっていくと示唆している。多田（2007）も「新たな公共」として、新自由主義によって縮小した行政領域を補完するように「共同領域」が拡大していると述べている。さらに塩原（2002）も、最近

の社会は人々の強連携から弱連携に移行し、開放的な環境での異質な他者同士の出会いにシフトしていると主張しているとしている。(15)

ここで示された社会の変化をみると、これからの地域づくりでは、④のような開放的で地域内のアクター間の比較的強い関係や、地域内外のアクター間の関係も築くことが重要と考えられ、地域内外のアクターが自発的参加できるような開かれた寛容性のある枠組みが必要であると考えられる。

## 2-6 学術理論及び先行研究

本研究は、地域づくりにおいて中心となって運営する組織や、そこに関わる人々が大変重要な役割を果たすと考えられるものの、こうした主体の活動メカニズム等について学術的に論じられた研究が少ないため、学術理論を基に先進事例を調査分析するものである。

事例の選定では、現在の時代変化の要因等を踏まえ、2000年代以降に地域活性化論の大きな潮流となっている創造的地域論の流れの中で分析が進められることを念頭に、クリエイティブな地域づくり事例を選定し、これを論じることのできる理論として世界的にも有名になった、邦訳「クリエイティブ資本論」R・フロリダ 2002 を取り上げた。

次に、地域づくりの活動が理論的に整理されてくると、その活動に適した組織について論じるための組織論が必要となり、「科学的経営」の理論、「官僚制」の理論、「行動科学的な組織論」、「コンティンジェンシー理論」、「組織エコロジー理論」、「自己組織化論その他」、「組織間関係論」等の組織論について整理して取り上げた。

そして組織モデルが分かって内容を考察していると、人の動きが問題になってきたために「社会ネットワーク理論」、経営における「場」の理論、「社会関係資本論」(ソーシャル・キャピタル) 取り上げることとなった。

上記のように、研究に関する主な学術理論を調べて取り上げたわけであるが、一方で、本研究の疑問に答えるような先行研究についても調べたが、この問題の解答となるような研究は見当たらなかった。このため、参考になると考えられた先行研究について、主なものとして小長谷他(2008)が全国で約300の地域活性化・まちづくりに成功した事例を調査、分析した結果、共通した点が3つあるとして「まちづくり3法則」提示しており、これを参考にした。また、敷田・森重・中村(2012)らが、社会の変化を地域の変動モデルとして、「地域の開放度」と「アクター間の関係の強さ」で整理しているが、これについても参考にしたため、抜粋記載した。

以上、第2章においては上記の内容について説明を行った。



## 第3章 研究の枠組み

### 3-1 研究対象

創造経済時代の地域づくりにおける組織モデル事例について創造的資本論、組織論、社会関係資本論（ソーシャル・キャピタル論）などの学術的観点から、メカニズムを説明する訳であるが、研究対象の事例としては、最低限の条件として創造的資本論で論じているようなクリエイティビティな事例でなければならない。そこで、その条件を探るためにフロリダの「クリエイティブ資本論」の中の「クリエイティビティ」対「組織」のところを覗いてみる。文中では「クリエイティブな人は様々であるが、こうした人々に共通するのは、自分をクリエイティブにしてくれる組織や環境を必要としていることである。すなわち、自分の関与を高く評価し奮起させ、アイデアのために資源を集める仕組みを持ち、小さな変化や時折生じる大きな変化に対して寛容な組織や環境である。こうした環境を提供できる企業や場所は、規模を問わずクリエイティブな才能を惹きつけマネジメントをし、動機付けられる強みを持っている。そして、こうした企業や場所はイノベーションの流れに乗り、短期的には競争優位を、長期的には進化を遂げていく傾向がある。」と述べている。また、ジェーン・ジェイコブスの記念碑的な著作「アメリカ大都市の死と生」の中で、彼女が暮らしていたニューヨークのグリニッジビレッジなど、都心部のクリエイティビティや多様性が紹介され、称賛されている点を紹介している。「クリエイティブなコミュニティには多様性や適切な物理的環境の他、アイデアを創出しイノベーションを駆り立て、クリエイティビティを生かすことのできる人材が必要だとジェイコブスは主張する。ジェイコブスが近隣地域に見たのはまさに個性や差異であり、社会の相互作用であった。ジェイコブスは、こうした地域の奇跡はストリートの喧騒に見られると主張している。つまり、ストリートが会話の途切れない場所となり、他人への配慮を生むと同時にクリエイティビティの源泉でもあること、そしてストリートはあらゆる階層に属する人々や多様な教育経験、アイデアを持つ人々が常に押し合い圧し合い、知的な火花を散らす場所であることを示したのだ。ジェイコブスは、こうしたことが自分の暮らす付近や店、彼女の有名な店がある近隣地域で、いかに機能していたかについて綿密に記録している。彼女の店には、労働者や作家、音楽家、知識人が集まってくつろぎ、会話を楽しみ、時折新たなアイデアを生んでいたというのだ、ハドソンストリートの利用者は極めて多様性に富んでいた。あらゆる民族、階層からなる多様な人々が暮らし、多種多様な建物があり、様々な人が異なるスケジュールで動いていた。十分に活用されていない数多くの古い建物は、芸術家のアトリエから起業家の事務所まで個性的で、クリエイティブな事業にはうってつけであった。またハドソンストリートは、ジェイコブスが極めて重要な「公的な人格」とした店員、商人、近隣リーダーなどの模範的人材を育成し、惹きつけていた。これらの人々は、社会的ネットワークとして人とアイデアを結びつける触媒となりつつ資源の移動に重要な役割を果たしていたという。」<sup>(16)</sup>

したがって、以上のような組織やコミュニケーションがみられる事例を研究対象とする。

### 3-2 研究方法

地域づくり組織やそのアクターという研究対象の特性から、定量的データを集めて仮説を検証したり、実験により仮説を検証するのは困難である。むしろ、事例から資料収集、インタビュー等を行って、学術理論や先行研究と照らし合わせて仮説を構築していく演繹的な方法が適している。

調査研究の次元としては、現象についてより正確で詳細に調査するため、記述的推論による方法になる。

- ・研究方法 事例研究（記述的ケース・スタディ）
- ・研究命題 「創造的な地域づくり活動と組織及び人のつながりのあり方」
- ・事例調査
  - ① 対象事例としての充実度の確認を行う。
  - ② 今までの活動状況の調査、データ収集・整理を行う。
  - ③ 活動状況の調査データを基に学術理論、先行研究と照らし合わせながら神山における地域づくりメカニズムを想定する。
  - ④ 想定したメカニズムの信頼度を高めるための裏付け調査を行う。
  - ⑤ メカニズムの表出化を行う。（整理して形式知化する。）

### 3-3 研究計画

事例研究のプロセスをまとめると以下のようなになる。

#### 1) 対象事例の資料収集整理と把握

対象とする創造的地域づくり事例について、現在までの活動履歴や活動を行っている組織や関係機関、関係者（アクター）が分かる書籍や新聞記事、インターネットで公開されている資料などを収集整理して対象組織について把握する。

#### 2) 対象事例の不明点の確認

対象とする創造的地域づくり事例の資料等の情報だけではわからない点については、不明点について詳しいと思われるアクターにヒアリングを行うなど、収集資料について追加調査を行う。

#### 3) 先行研究レビューと学術理論の学習

地域活性化やソーシャル・キャピタル、地域プラットフォーム等、本研究に関する主なキーワードで論文を検索し、先行研究のレビューを行ない、参考になる論文を収集する。また、本研究に関係すると思われる学術理論について学習する。

#### 4) 対象事例と学術理論の照合

対象とする創造的地域づくり事例における取組み内容や、組織の活動状況、関係する人の動きなどと、学習した学術理論を照らし合わせる作業を行う。

#### 5) 対象事例のメカニズム想定（仮説案）

対象事例と学術理論の照合により、対象事例のメカニズムが学術理論で説明できそうであれば仮説案として概要をまとめる。

#### 6) 想定したメカニズム案の裏付け

想定したメカニズムの説明を裏付けるため、インタビューや収集資料などで確認する。

#### 7) メカニズムの提示

メカニズムについての裏付けが出来れば形式知として整理し、表出化の作業を行う。

#### 8) メカニズムから留意点、支援策を考察

メカニズムが分かれば、取り組みの留意点や支援策も見えてくるので検討を行う。

#### 9) 創造的地域づくり組織の役割と課題の提示

留意点や支援策の検討結果を踏まえて創造的地域づくり組織の役割や課題を提示する。  
本研究のフローを示すと以下のとおりである。

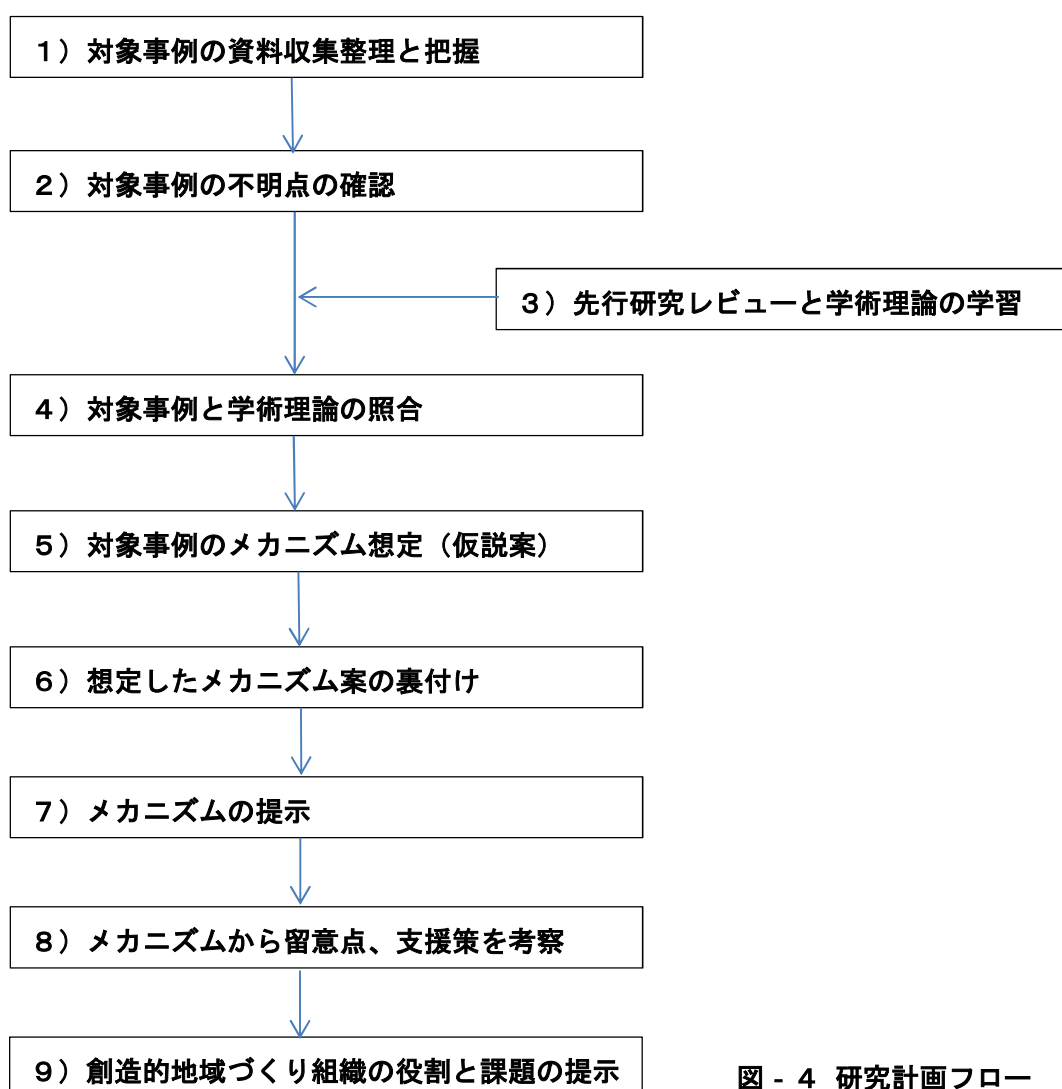


図 - 4 研究計画フロー

### 3-4 本論文の構成

第1章では、我が国の地域衰退という現状の問題に対して、地方創生の取り組みが行われているが、その中で、若者の四国への移住定住の状況等、本研究の背景を述べ、そして、問題意識として地域づくりを行う組織や人の研究が必要であり、現在の社会情勢を考えると創造的な地域づくりにおける組織や人のつながりについての研究を行う必要があり、創造的地域づくりを行っている事例を選定し、そのメカニズムを解明してその在り方を提示するという研究目的を述べた。

第2章では、本研究に必要と考えたクリエイティブ資本論や組織論、社会関係資本論、等の学術理論や、地域活性化や地域プラットフォーム等の先行研究についての概要の説明を行った。また、先行研究では第1章で示した問題に答えるような研究がないため本研究を行う旨の説明を行った。

第3章では、研究の枠組みとして、研究対象はクリエイティブな地域づくりを行っているコミュニティや組織でなければならない点、また、研究方法としては研究対象が地域づくり組織やアクターを対象にしているため、事例について学術理論や先行研究と照らし合わせて仮説を構築していく演繹的な方法が適しており、記述的ケース・スタディにより行うことを示し、その研究計画をフローで示した。そして、本論文の構成をフローと共に記述した。

第4章では、地域づくり活動の俯瞰として、地方創生の現状や中山間地域の状況等の地域を取り巻く社会動向や、主な地域づくり活動や運営組織の状況等、一般的な地域づくり活動と運営組織の状況について記述した。

第5章では、地域づくりプロセスと課題として、地域づくり一般について、主体形成のタイプの分類や、事業展開の流れを述べ、地域づくり活動の主な課題を挙げた。

第6章から本研究の主要部分に入るが、6章では研究対象事例の選定と選定された神山町の地域づくりの主なプロジェクトの紹介、そして神山町の活性化の流れや、地域づくりを主導してきたNPO法人グリーンバレーについて記述した。

第7章では、神山のクリエイティブな地域づくり事例について、メカニズム分析を行う。まずは、神山がクリエイティブ・タウンになったかについて述べるが、その前に、何故クリエイティブなのかという点について補足が必要だと考え、クリエイティブ経済の説明を行った。次に、創造的地域づくりと組織形態ということで、創造的地域づくりにはインフォーマルネットワークが重要であることを述べ、インフォーマルネットワークを論じることのできる組織論を探すと、それは自己組織化論であり、創造的地域づくりに適した組織は自己組織化型モデルであり、それは神山でも見られることを説明した。そして、自己組織化型組織における豊かなソーシャル・キャピタルとして、自己組織化型組織では個人が自律化しており、そうした自律化した個人の相互交流による「場」つまり、プラットフォームが形成され、そこでの成果が組織にポジティブ・フィードバックしていることを述べた。また、「場」プラットフォームの形成と維持には、豊かなソーシャル・キャピタルが

機能していることを述べた。最後に、以上のような流れはクリエイティブ資本論、自己組織化論、社会関係資本論のループで説明できたことを創造的地域づくりのメカニズムと学術理論として示した。

第8章では、前章で説明したメカニズムを基にして、これからの創造的地域づくり組織がどのような点に留意して取り組みをしていけばよいかについて提示を行った。

まずは、誰もが疑問に思うことが多いと思われるクリエイティブ地域づくりと、地元住民の意識のギャップについて考察し、①創造的地域づくり組織と地域コミュニティとして地域づくり組織の役割を提示した。次に、前にも説明したように自己組織化には個人の自律が欠かせないが、この個人自律化について②創造的地域づくり組織における自律化と「場」の支援として地域づくり組織の役割を提示した。最後に、少子高齢化による人口減少等、全国的に様々な分野で課題になっている担い手不足の問題については、地域づくりにおいても重要な課題となっているため、③創造的地域づくり組織のネットワーク特性と担い手として地域づくり組織の役割を提示した。

第9章では、本研究の結論として創造的地域づくりのメカニズムと、そのメカニズムから考察して、創造的地域づくり組織の組織像を提示出来たことを記述し、こうした研究結果を踏まえて、これから必要なこととして人財の創造、マインド・キャピタルについて、将来展望として提示した。

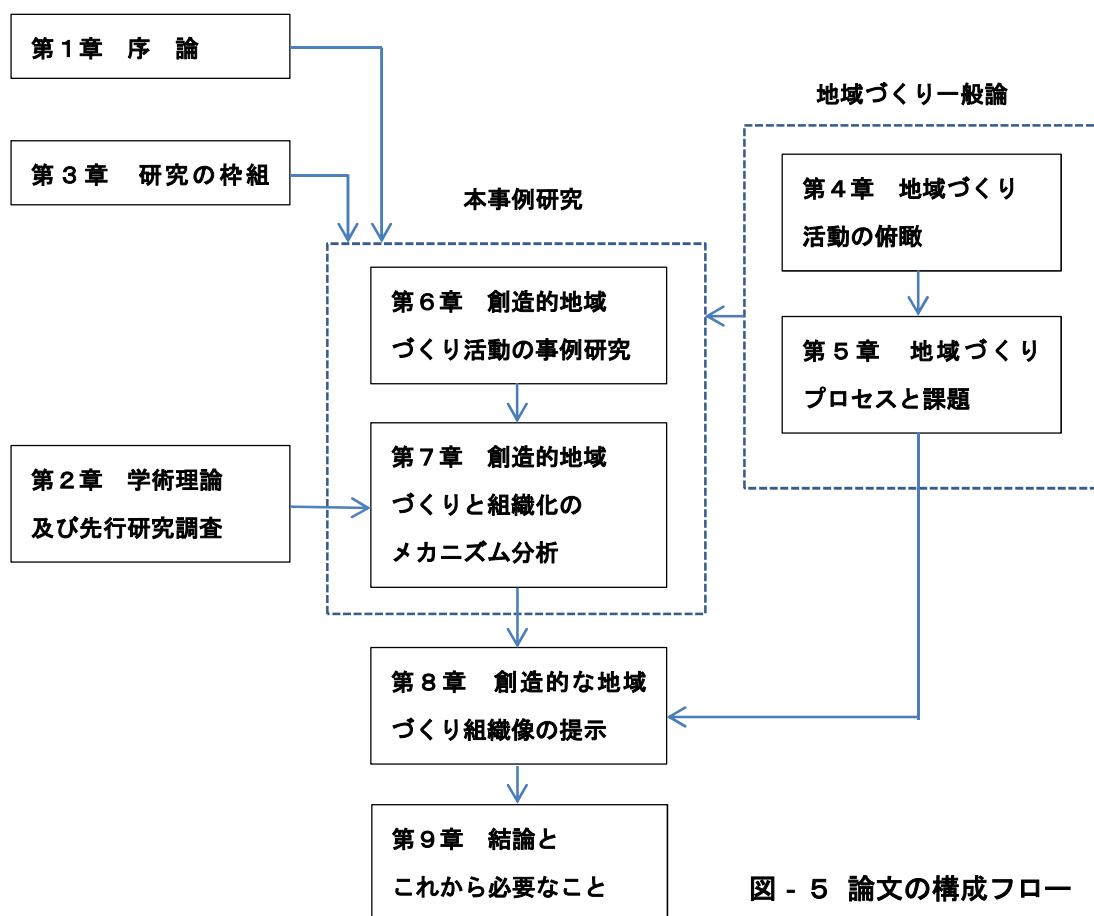


図 - 5 論文の構成フロー

## 第4章 地域づくり活動の俯瞰

### 4-1 地域を取り巻く社会動向

#### 1) 地方創生の現状

我が国の総人口は2008年をピークに減少局面に入り、減少幅は年々拡大して2018年には、1億2,644万人となっている。また、出生数・出生率は、1970年代半ばから長期的に減少傾向にあり、出生率は、2006年以降に緩やかに増加してきていたが、この4年間ほど、概ね横ばいで推移している。出生数としては、2016年以降100万人/年を下回り、毎年減少している。そして、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年）」によると、2060年の総人口は約9,300万人まで減少すると予測されている。一方、問題とされている東京圏への人口の過度の集中については継続しており、2018年には転入者数が49.1万人に対して転出者数が35.5万人であり、転入超過数は13.6万人となっている。このような結果、2018年の東京圏の人口は3,658万人となって全人口の約3割が集中しているが、東京圏への転入超過数の大半を10代後半、20代の若者が占めており、大学への進学や就職がきっかけになっているものと考えられる。

こうした中、2014年には国において「まち・ひと・しごと創生本部」が設置され、同年の「まち・ひと・しごと創生法」の施行により地域活性化の取り組みが行われているが、この取り組みが「地方創生」と呼ばれている。長期ビジョンとしては、①2060年に1億人程度の人口を維持 ②国民の希望が実現した場合の出生率1.8 ③東京一極集中の是正 ④2050年代の実質GNP成長率：1.5～2%を掲げ、次の地方創生の4つの基本目標に向けた施策を国・地方自治体が推進してきた。

- (1) 地域における安定した雇用の創出
- (2) 地方への人の流れをつくる
- (3) 若い世代のファミリープランを実現する
- (4) 時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する

このように国の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に基づき、地方自治体は地方版総合戦略「都道府県まち・ひと・しごと創生総合戦略」、「市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し推進してきたが、地方創生の現状としては、平成31年3月27日の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に関する検証会の資料によると、人口増に大きく関係するKPIの進捗状況（自己評価）の「子供・子育て」は81%が順調だと評価しているが、「結婚・出産」では47%と低くなっている。意識調査においても、全体の4割が人口減少を実感しており、人口規模が少ない自治体の方がその傾向が強く、人口5万人未満のところでは3人に2人が人口減少を実感している。<sup>(17)(18)</sup>つまり、今までのところ地方創生の効果は上がっていないと言える。効果が出ない理由として、多くの地方自治体は、地方の現実である人口減少を無視し、国からの新型交付金等を獲得するために、国の長期ビジョンを下敷きとした人口が増える・増やすことが前提のバラ色の非現実的な地方版総合戦略を策定し、

施策に取り組んだが、結果的には成果は上がっていない。このように、多くの地方版総合戦略が、人口が増える・増やすことが前提であるため、右肩上がりの時代と同じような供給サイドの計画であり、施策を実施すれば、需要（効果）は後からついてくるとの時代錯誤な戦略としているのではないかと考えている。つまり、縮小する社会において、多くの自治体、特に人口の少ない自治体が供給サイドの戦略を立てた場合は、必然的に失敗することとなるのではないかと考えられる。

このため、これからの縮小する地域社会の戦略としては以下の点が重要だと思われる。

#### (1) 需要サイドの戦略を立てる

人口が減少するのだから需要は当然先細り減少する。特に地方は、それが顕著である。そこで、需要サイドの総合戦略を立てることが重要である。

これからの地域活性化の計画では、策定段階最初が最も情報量が少ないため、取り組みを進めていく中で、得られた情報を基に、執行する規模や内容をどんどん変更する柔軟な姿勢が重要である。

#### (2) 地域の実状を直視した計画を

地域の問題や課題、例えば、人口の減少、少子高齢化を前提とし、保健福祉・医療、交通インフラ等の社会資本、エネルギーや食糧の自給率、地域の自然環境の状態などを直視し、その解決につながる計画を行うことが重要である。

#### (3) 世界の問題や課題解決に資する計画

世界の人口は爆発的に増加し、食糧や飲み水の不足、エネルギーの不足、避けられない地球温暖化と環境破壊、貧困や紛争の増大など、日本を取り巻く環境の悪化を想定した計画を行うことが重要である。

## 2) 中山間地域の状況

我が国の多くの農山漁村においては、少子・高齢化の進展に加えて農業・漁業の後継者不足で人口減少が進んでいる。また、後継者がいても、農業・漁業だけでは生活が厳しいことから兼業化が進んできた。このような地域の働き手のサラリーマン化により、多くの人は地区外の都市部に働きに出るため、そういう人は、どうしても地域との関係が希薄になり、自治会のような地域活動は専業農家や自営業、農協、役場の職員等が担うことが多くなっている状況が見られる。地域の連帯意識の希薄化など、社会環境が変化する中で、地域をとりまく課題は複雑・多様化している。こうした課題を個人や行政だけで解決するのは限界がある。将来的な集落の維持が危ぶまれる中で、地域で暮らし続ける人々のために、国は過疎対策や山村振興対策などの政策も講じている。また近年では、地域の個性・資源を活かして自立的発展を目指す取り組みもみられる。今後は住民同士が支え合って主体的に課題解決に取り組むことが重要になってきている。

## 4-2 地域づくり活動と運営組織

### 1) 主な地域づくり活動

地域づくりは、一般的には地域の人々が主体になって地域の経済を盛り上げたり、人口を維持したり、増やしたりするような活動をいうのではないかと思われるが、厳密に言えば、「地域に存在するあらゆる資源を活用して、地域のニーズに対応するサービスを開発・提供し、地域コミュニティ内の交流や支えあいを推進し、そうした意識や価値観を育みながら、みんなが安心して暮らせる住みよい地域の生活基盤を形成すること」といったような範囲の広い定義をした場合、その活動には、じつに様々なものがあり、自治会活動や子供会の活動、祭りや地域の環境美化活動をはじめとして、地域資源を利用した活性化の活動、教育に関する活動、生活支援サービス等、あらゆる活動がみられる。以下に（一財）地域活性化センターに登録されている団体についてタイプ別の登録数を示す。

表 - 1 地域づくり活動のタイプ別登録数 （一財）地域活性化センター

タイプ	内 容	団体数
1、農林水産	農産物等の産地化	294
2、商工	商店街の活性化	200
3、特産品	地域特性を生かした地域製品の研究開発	309
4、イベント	地域イメージの創造や地域イベントの開催等	1042
5、観光	地域の観光に役立つ活動	549
6、芸術・文化	地域の芸術文化の創造・伝承・保存によるまちづくり	641
7、福祉・教育	社会貢献活動、ボランティア活動（福祉、青少年育成）	748
8、環境・景観	生活環境の整備、自然・景観保存、良好な街並み形成等	875
9、交流	他団体、地域住民等との交流や国際交流でまちづくり	1093
10、スポーツ・健康	各種スポーツ、健康を通じてのまちづくり	236
11、人材育成	地域人材育成（人材育成塾、生涯学習活動の援助）	686
12、ネットワーク	地域づくりの団体やリーダーの支援及びネットワーク化	580



以上の他、この区分に含まれるのかも知れないが、空き家を紹介してU・Iターン+移住定住の促進や、サテライトオフィス等、企業誘致を行ったりする活動もみられる。

地域づくりは場所ごとにすべて条件が異なるため、全く同じ活動内容になることは少なく、時代の変化によっても新しい活動が生まれてくると思われる。最近では、国の政策もあって2015年頃から全国で増えてきているのが地域運営活動である。高齢者交流サービス、声かけ・見守りサービス等の高齢者の暮らしを支える活動や、体験交流事業、公的施設の維持管理、特産品の加工販売等の幅広い活動が行われている。子育て支援の一環としての学童保育による児童教育や、公民館活動としての生涯学習活動など幅広い地域社会教育を実施している事例もみられる。<sup>(19)</sup>

また、主体による協働であるが、現代ではそれが必要な理由も変化しつつあり、環境問題、教育問題、少子高齢化問題等、複数の文脈が絡み合った「複雑な問題」が多くなってきている。一つの分野・専門・機関だけでは効果的な解決は難しくなっているため、その内容によっては、行政、NPO、企業、地域コミュニティ、農協、漁協、学校等々による新しいつながり方、システムが必要とされている。

しかし、連携の必要性は分かっているが、活動目的も異なり、活動の経歴や組織文化の違いなど様々な主体が組むことは、口で言うほど容易なことではない。誰が仕切るのか、進め方の意見の違い等、調整には困難が伴うため、協働がうまくいかなくなる事例は一般的にもよく聞く話である。

このような中、2011年に the Stanford Social Innovation Review. 誌に J. カニアらが「collective impact」という論文を発表した。コレクティブインパクト（集合的な成果・影響力）の内容は、社会的問題を解決していくには様々な主体が協力していかなければならないが、各主体は自らの成果を中心に考えるため、結果的には isolated impact つまり孤立したインパクトとなっており、社会変化につながっていないのではないかと指摘している。したがって、効果を上げている事例の分析を行い、各主体が地域の課題を共有し、成果指標とゴールを定め、達成のために継続したコミュニケーションをとりながら、目指す方向に向けて、それぞれで活動を行うアプローチが必要と報告した。ここで重要な点は、各主体を集約して活動するわけではなく、個々の主体は自立しながら活動するという考え方である。また、J. カニアはコレクティブインパクトが成立する条件として以下の5つの要件が必要であると述べている。

- ① 共通のアジェンダ全ての主体が変革に向けたビジョン、社会課題及び課題解決のアプローチに対する共通認識と理解を持つ。
- ② 共有された評価システムデータ収集と効果測定により、取り組みを評価するシステムを共有する。
- ③ 相互強化の関係づくりに取り組み、参加者個々の強みを活かし、相互に補完しあえることで地域全体のレベルアップを図る。

- ④ 継続的なコミュニケーションと信頼形成に向け、継続的かつオープンなコミュニケーションが行われていること。
- ⑤ 取り組みを支えるバックボーン組織、取り組み全体をサポートする独立した組織体があること。

以上を考える上で各主体は、それぞれが受ける影響についてどのように環境を整え、何が必要かを考えることが重要である。以下に組合や協議会とコレクティブの違いを示す。<sup>(20)</sup>

表 - 2 組合・協議会とコレクティブの違い

	個別活動	組織活動	コレクティブインパクト
成 果	個々の成果	組織の成果	地域全体の成果
活 動	個々の活動	組織活動	それぞれの活動が連動
連携姿勢	個々の考え	組織の一員	共通目標達成のための協力が前提
意志決定	個々の決定	組織に従う	各主体の活動で互いに影響し合う

また、このような様々な活動を行うために必要な人材の育成・確保、適切なノウハウ等の支援を行う中間支援の活動もある。ただし、中間支援は、自ら実施する中間支援事業で収益を確保することが難しい場合が多く、活動を継続するための資金確保の問題があるため行政の支援が重要であろう。

## 2) 地域づくり組織

前に述べた地域づくり活動を実施していこうとすると組織化が必要となる。地域づくりは、そこに住む地域の人が主役になるべきであり、行政や民間企業は、あくまで支援という立場で活動するのが望ましいと思われる。仲間をつくり、地域づくりを進めるためには、近隣の人、興味や関心の共通する人がつながってグループをつくったり、NPO など法人化する方法、自治会など既存の組織に頼ったり活性化させたりする方法がある。なお、(一財)地域活性化センターに登録されている地域づくり団体数をみると全国で合計 2487 団体である。一方で平成 29 年度の総務省調査の地域運営組織の数は 4,177 組織であった。<sup>(21)</sup>

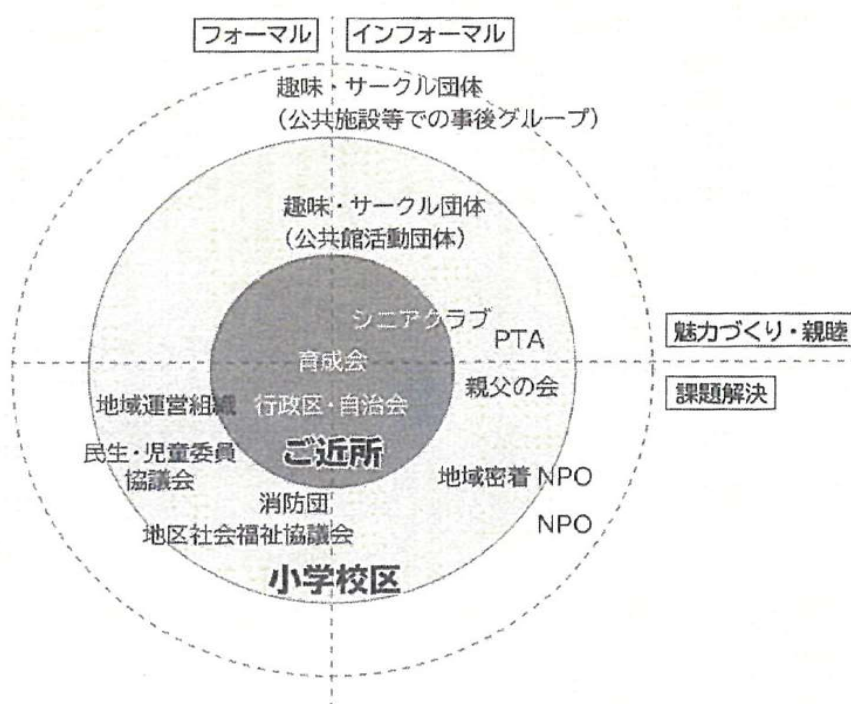


図 - 6 地域づくり組織

[出典]石井/霜浦編著「地域づくり実践講座」

上図のように、地域づくり組織はフォーマルなものやインフォーマルなもの、趣味・サークル団体のような魅力づくりや親睦タイプのものから、地域運営組織や地域づくりNPOのような課題解決タイプのものまで多様であり、エリアも近所から小学校区を超える範囲のものまで様々な規模の組織がある。以下に主な地域づくり組織のタイプについて述べる。

### ① 趣味やサークル等の任意団体

まずは、趣味やサークル活動で一人一人のつながりから始まり人が増えて団体となって活動する例がある。趣味や特技を持つ個人が集って交流が始まる場合や、行政等が開催する講座に参加して、講座終了後も修了生がグループをつくって活動を続ける場合も多い。また、子育てサークルのように課題を持つ当事者が集まり課題解決に向けて活動する場合もある。

## ② 自治会

地区の自治機能を担う代表的なものに自治会がある。少子高齢化で担い手不足が問題となっている上に、個人主義の時代で地域の行事に非協力的な人も増加しており、運営の継続の問題を抱えている地区も多いと思われる。自治機能としては、ゴミ捨て場の管理、地区清掃、など環境美化活動や、防災、防犯、交通安全などの防災防犯活動、回覧板などの行政や地区情報伝達活動、地域の様々な課題解決のための活動、地域の親睦、コミュニケーション活動、など地域自治活動は重要だが、役員となる人は負担を負うことになる。

## ③ 法人の地域づくり組織

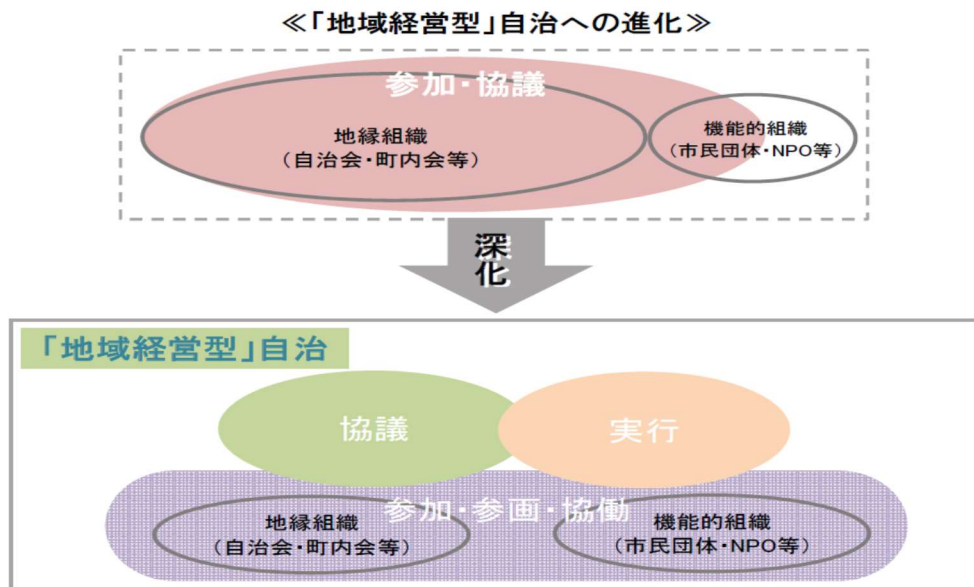
地域づくり組織は、活動規模が大きくなると補助金や助成金などを利用するようになることが多いが、利用するためには法人であることが条件となる場合が少なくない、また、法人化すると行政からの委託事業も受けやすくなる。ただし、法人になると税務・労務等の対応が必要となり手間がかかるが、法人化で信用が高まり、任意団体のように責任が代表者個人だけにかかることがない。したがって、地域づくり組織はNPO法人化する場合が多い。一方で、地域資源を商品化して販売するような場合は株式会社等の営利法人としているところも少なからず見られ、営利法人の場合の資金調達がしやすいなどの優位性を地域づくりの事業に活かそうとする試みが始まっている。

## ④ 地域運営組織

地域運営組織の定義は、「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015 改訂版）で、「持続可能な地域をつくるため、「地域デザイン」に基づき、地域住民自らが主体となって、地域住民や地元事業体の話し合いの下、それぞれの役割を明確にしながら、生活サービスの提供や域外からの収入確保などの地域課題の解決に向けた事業等について、多機能型の取り組みを持続的に行うための組織」と記載している。一方、総務省では、「地域の生活や暮らしを守るため、地域で暮らす人々が中心となって形成され、地域課題の解決に向けた取り組みを持続的に実践する組織。具体的には、従来の自治・相互扶助活動から一歩踏み出した活動を行っている組織」としている。

また、機能的な面から見てみると「地域課題を共有」し、「解決方法を検討」するための「協議機能」と、「地域課題解決に向けた取り組みを実践」するための「実行機能」を有する組織に位置づけられる。<sup>(22)</sup>

総務省による地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究報告では、地域運営組織設立の背景として、自治会・町内会の機能を補完しつつ、自治会・町内会といった地縁組織に加えて、地域で活動する市民団体やNPO法人といった機能的組織も「参加・参画・協働」し、地域を経営する視点に立って地域のビジョンを「協議」し、そこで決められた指針に従って地域住民自らが「実行」する「地域経営型」自治への深化が求められている。<sup>(23)</sup>

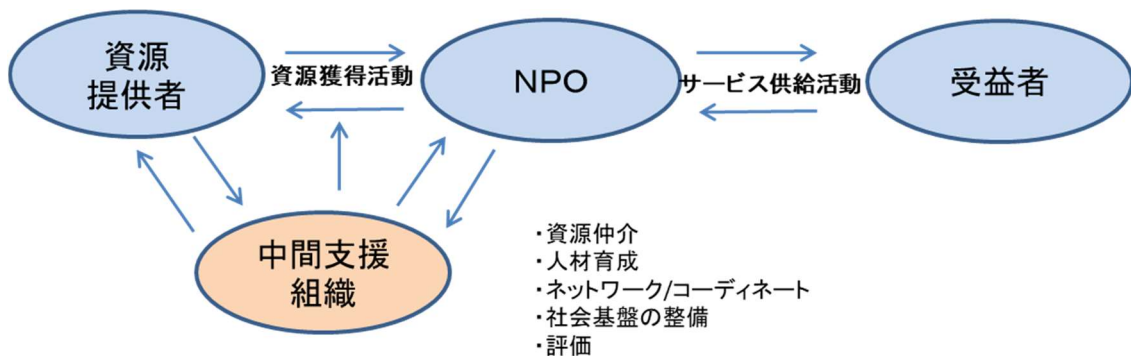


[出典]総務省[地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究報告]2018

図 - 7 地域経営型自治への進化

⑤ 中間支援組織

中間支援組織とは、社会的には「資金や人材を提供する行政・企業とそれを活用する NPO との仲介をする組織」と説明され、機能の側面から見ると「市民活動団体同士、市民・団体と行政・企業の間であって、情報の収集・発信、相談・コンサルティング、資金助成、政策提案などの活動支援機能を持つ」組織と説明される。



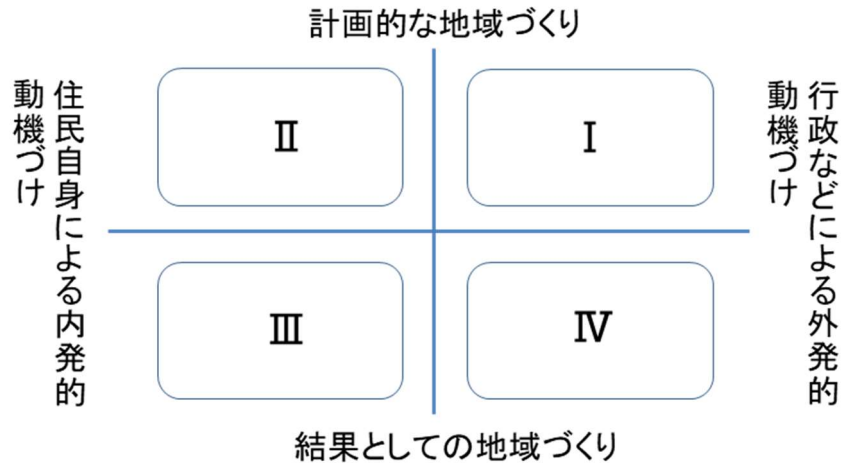
[出典]内閣府「中間支援組織の現状と課題に関する調査報告」2002

図 - 8 中間支援組織

## 第5章 地域づくりプロセスと課題

### 5-1 主体形成

地域づくりの主体形成は様々な人が集いスタートするが、地域づくりの動機付けは誰が行うか、また計画性があるかどうかによって以下の4つのタイプに分類できる。<sup>(24)</sup>



地域づくり実践講座（石井、霜浦）編著参考

図 - 9 主体形成

#### 1) 行政などの働きかけにより計画的に行うタイプ（I）

近年では、多くの地域が直面している少子・高齢化や核家族化、地域の連帯意識の低下など社会環境が変化する中で、防犯・防災、福祉、環境、教育などの問題はもとより、地域固有の問題など、地域をとりまく課題は複雑・多様化している。こうした課題に対して、個人や行政だけで対応するのは難しく、住民同士が支え合い創意工夫によって課題解決に向けて取り組む必要があるため、行政が働きかけて住民主体の地域づくりを推進する動きがみられ、「地域協議体」や「地域運営組織」が注目されている。

しかし、中山間地域では農家の兼業化などで、多くの人が昼間は地区外で働くサラリーマンとなり、地区外からの収入を基に生活する住職分離型の生活者の比率が高い地域が増えた。このため、地域づくりの担い手が、次第に地域との関係が希薄になり、地域づくりは専業農家や自営業者、役場の職員に任せるような状態になっており、少子・高齢化も重なって人材不足が問題となっており、住民主体の地域づくり組織化は円滑に進んでいるとは言えない。

#### 2) 住民自身が立ちあげて計画的に行うタイプ（II）

古くからの自治会等の地縁組織であったり、環境問題その他の活動を行う人々がNPO法人等の非営利団体を立ちあげたり、地域資源を販売するために株式会社等の営利団体を立ちあげたりと、地位全体のニーズというより個々の問題の解決のために始まる場合が多いようである。今後はIの地域運営のような全体のニーズの取り組みが望まれる。

### 3) 住民自身が行った活動が結果として地域づくりになるタイプ (Ⅲ)

地域の課題解決のためとか、個々の問題解決のためとかでなく、仲間で集まって好きなことをやっていたら、それが地域づくりになっているような場合である。自治会の役員が順番で回ってきて渋々やっているような、やらされている感もなく、やらなければならないという使命感もなく、楽しみながらやっていることが地域のためになるという、ある意味で理想的なタイプである。しかし、こうしたタイプは始めやすいが、何のための活動か分からなくなったり、メンバーのコンセンサスが取れなくなったりすることがあるので丁寧な運営が必要といわれている。フラットで寛容性があることで長続きする活動が出来るのではないと思われる。

### 4) 行政等が担っている業務を住民が活かして結果として地域づくりとなるタイプ (Ⅳ)

行政などが行っている助成金や先進事例などの情報提供により、住民グループ等が、そうしたものを活用して、結果的には地域づくりの成果になっているような場合が考えられる。

以上、地域づくりには住民の主体性が必要であり、それは自由に発言できる寛容性や、共通体験を通じた仲間意識などから生まれる。失敗しても否定されないでフォローしてくれるような居心地のよい現場では住民の主体性が発揮される。また、共通の経験や共通点があることが大切で、こうした経験の積み重ねが意識の変化や行動の変容につながり、仲間意識が生まれ、違いを認めながら合意ができる。これは多様性があるということであり、豊かな意志決定が出来るようになると思われる。

## 5-2 事業計画の展開

地域づくりの取り組みは一般的には以下のような流れになると考えられるが、この途中から始まる場合もある。何れにしても実施組織のマネジメントの力量で成否が左右される。

- (1) 地域の問題点から課題を整理する。  
(地域の現状と課題や地域資源を調べて共有する)
- (2) 課題を解決した将来の目標を示す。  
(目標とする暮らしやまち、持続可能な地域とは)
- (3) ビジョンの考え方やイメージを示す。  
(暮らしやまちの姿、持続可能な方策を示す)
- (4) ビジョンを実現するための大きな方策を示す。  
(活動や事業の方向性、関係者の連携・協働方策)
- (5) テーマに沿った実現手段として取り組みや事業を行い、検証や評価を今後にかかす。

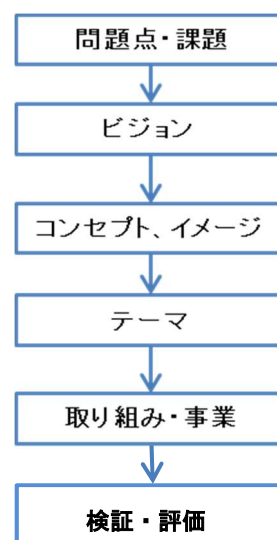


図 - 10 事業計画展開

### 5-3 地域づくり活動の主な課題

地域づくりに関する課題は様々であるが、ここでは、地元にある課題、地域づくりを行うおうとする立場での課題、U I J ターン等の移住者の立場での課題の3つに分けて挙げると以下ようになった。

#### 1) 地元にある課題

地域では人口減少・高齢化が進むと以下のような課題が深刻になる。

- ・公共交通の利用者が減少し、不採算路線の便数減少や廃止により、子供や高齢者等、車の運転をしない人や車を持たない人の移動が制限される。
- ・もともと地域に公共交通等の移動手段がなく、自家用車での移動をしていたところが、高齢化によって運転困難になり、移動手段を失ってタクシーに頼らざるを得ない家が多くなってきている。
- ・上記のように移動手段が失われたことで買い物、病院等に通うのが不便である。
- ・日常生活が不自由になった高齢者の見守り。
- ・自治会やお祭り等地域活動の担い手不足。
- ・各種住民サービスの低下。

#### 2) 地域づくりを行う立場での課題<sup>(25)</sup>

- ・地域づくり活動の担い手となる人材不足。
- ・地域づくりリーダーとなる人材不足。
- ・事務局運営ができる人材不足。
- ・地元住民の当事者意識の不足（主体性の不足）。活動への理解不足。
- ・活動資金の不足。

※地域づくり活動の課題については総務省の地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究報告）2018 参考

#### 3) U I J ターン等、移住する立場での課題

- ・移住して就職したくても企業等の働き口が少ない。
- ・移住しても地元には学校がなく、遠くまでの通学が必要等、子供の教育の問題がある。
- ・移住者と在住者の価値観の違いにより、地元になじめない場合がある。
- ・移住支援金等の補助金だけの支援では後が続かないため、自立化や移住者相互の交流、地元との交流その他、根本的な支援が必要である。
- ・いきなり移住ではリスクが大きいので、お試し移住等の制度を充実させる必要がある。



## 第6章 創造的地域づくり活動の事例研究

前章まで、創造的地域づくりの組織モデルの研究を目的として、研究に必要な学術理論や先行研究の調査を行い、研究方法等を述べるとともに、一方で、一般的な地域活動を俯瞰して、地域づくりのプロセスや主な課題等についても述べてきた。この章では、本研究に適した事例を挙げ、事例研究を行う。

### 6-1 研究対象事例の選定

本研究の対象として、神山におけるNPO法人グリーンバレーを候補として挙げている。マスコミや本を通じて得られる情報から、クリエイティブな地域づくりをしているのを既に認識していたからである。また、他に同様の事例についても調べてみたが、調査が可能と考えられる四国において同様の事例はみられなかった。しかし、いくらクリエイティブな地域づくりをしていても、クリエイティブ資本論等の学術理論を参考にした分析が出来なければ研究にならない。そのため、神山の地域づくりの状況について、あらかじめフロリダの「クリエイティブ資本論」の中に示されているようなクリエイティブな地域づくり組織やコミュニティ<sup>(26)</sup>として論じることが可能なのか確認を行ってみた。

表 - 3 研究対象事例として適切であるか確認

	条 件	神山の状況
組 織	(クリエイティブな組織と環境) ・クリエイティブ性を高く評価し、アイデアのために資源を集める仕組みがあり、変化に対して寛容な組織と環境が形成されているか。	そもそもNPO法人グリーンバレーは、前身の神山町国際交流協会の時代から20年間にわたり毎年3～5名のアーティストを招聘し、住民と一緒に芸術作品を制作するという「アーティスト・イン・レジデンス」を行ってきた実績があり、クリエイティブを高く評価したり、アイデアのために資源を集めるような仕組みは形成されている。また、サテライトオフィスの誘致により16社の企業のサテライトオフィスがあり、クリエイティブな人材が多く、グリーンバレーをサポートしている。こうした人たちがグリーンバレーの寛容性に惹かれて移住したと述べている。

<p>コミュニティー</p>	<p>(多様性と人材、適切な物理的環境)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アイデアを創出し、イノベーションを駆り立て、クリエイティビティを生かす人材がいるか。</li> <li>・クリエイティブな多様な人が集まってくつろぎ、会話を楽しみ、アイデアが生まれるような場所があるか。</li> <li>・古民家の空き家などが芸術家のアトリエや起業家の事務所などに利用されているか。</li> </ul>	<p>前で述べた「アーティスト・イン・レジデンス」に参加したアーティストが神山を気に入って移住したり、サテライトオフィスのIT技術者が移住したりして、地元コミュニティーにはクリエイティブな人材が増えており、地域づくりのサポーターにもなっている。また、クリエイティブな移住者によるカフェがオープンする等、クリエイティブな人々を中心として集まる場所も生まれている。</p> <p>神山でも古民家を改修してサテライトオフィスやカフェにしている。こうした事例を2016年に開催された第15回ヴェネチア・ビエンナーレ国際建築展で展示も行って神山を世界に広めた。一方で、古民家の再生利用が、何故クリエイティブな地域づくりに関係するのか疑問に思うかもしれないが、この説明には、アメリカで衰退した街に、新しいワークスタイル、ライフスタイルをもつ若い人たちが魅力を感じて居住・就業を始めることによって、地域が活性化するという「ジェントリフィケーション」という理論が参考になる。こうした現象は、クリエイティブ・クラスによる都市再生プロセスとも言われている。<sup>(4)</sup></p>
----------------	--	--

以上の結果より、徳島県神山町は、まさにクリエイティブな地域づくりとしての好事例であり、この研究に適している。このような事例は他には無いことから、神山の地域づくりを推進してきた「特定非営利活動法人グリーンバレー」という組織とそのネットワークを研究対象とする。

## 6-2 NPO法人グリーンバレーによる神山プロジェクト

神山町の役場周辺は、徳島県の県庁所在地である徳島市から四国山地に向けて車で1時間足らずの距離にある。山々に囲まれた神山町は、1955年に5村が合併して誕生した町である。歴史は古くて阿波の語源とも言われている「粟生の里」として古代から交流の拠点であった。しかし、合併時に約2万人だった人口は、平成30年1月1日現在で4,922人<sup>(27)</sup>

と4分の1にまで減少している。少子化や人口流出がこのまま続けば、全国の自治体の半数は消滅する可能性があるとして日本創生会議が2014年5月に発表した。神山町も全国で20番目に「消滅の可能性が極めて高い」とされている自治体である。町内には神山温泉という温泉宿泊施設や四国霊場12番札所の焼山寺があるが、他に名前の知られた有名な観光地があるわけではなく、産業も特産のスダチの生産量が多い程度である。高齢化率も52.4%(H30, 1, 1 現在)<sup>(28)</sup>と、人口減少と高齢化が進んだ典型的な過疎の町である。ところが、神山町には若者の移住者が多く、ITベンチャー企業等の進出も多い。こうした状況を見て参考にしようと、国内外から年間300団体近い視察があり、2000名を超える人が、この田舎町を訪れている。<sup>(29)</sup>こうした状況は、NPO法人グリーンバレーを中心にした神山プロジェクトによるものである。まずは、NPO法人グリーンバレーの資料<sup>(30)</sup>を基に、この神山プロジェクトについて考察する。

## 1) 過疎地の課題

### ◎ 雇用がない！ 仕事がない！

#### ① 移住者を呼び込めない。

若者が働きたいと思うような働き口が無いと、人口流出によって過疎化が進むわけであり、当然ながら、そうした地域に移住者が来ることは難しい。まれに農業等をやって、田舎でのんびり暮らしたいといった幻想に憧れて移住する人もいるが、農業で生計を立てるのは容易なことではなく、挫折して都会に戻るひと少なからずいるようである。何れにしても人口流出を止め、移住者を呼び込めるほどのものがないというのが一般的な過疎地の状況ではないかと思われる。

#### ② 若者が故郷へ帰って来られない

若者が故郷へ帰ってくる状況といえば、近隣で学べる教育機関が無く、都市部に進学していた若者が、卒業して故郷へ帰る場合か、または、都市部に出て就職していた若者が、何かの理由により故郷へ帰る場合であろう。神山のような過疎地の場合だと、NPO法人グリーンバレーを立ちあげた大南氏、岩丸氏、佐藤氏、森氏のように家業を継ぐ場合や、地元の役場に就職する場合以外は、企業等の働く場所が少ないため、帰ろうと思っても帰ることが難しいのが現状であろう。

#### ③ 地域を担う後継人材が育たない。

地域コミュニティでは、地域における福祉や防犯・防災、環境対策、歴史文化の保存・伝承等の地域活動を行う人材が必要とされているが、少子高齢化の時代に加えて過疎地という状況の中では地域を担う後継人材は不足している。地域コミュニティの中核である町内会では70～80歳代の住民がメインであり、60代の方が「若い衆」と呼ばれている状態である。

### 出生数・死亡数 / 転入数・転出数

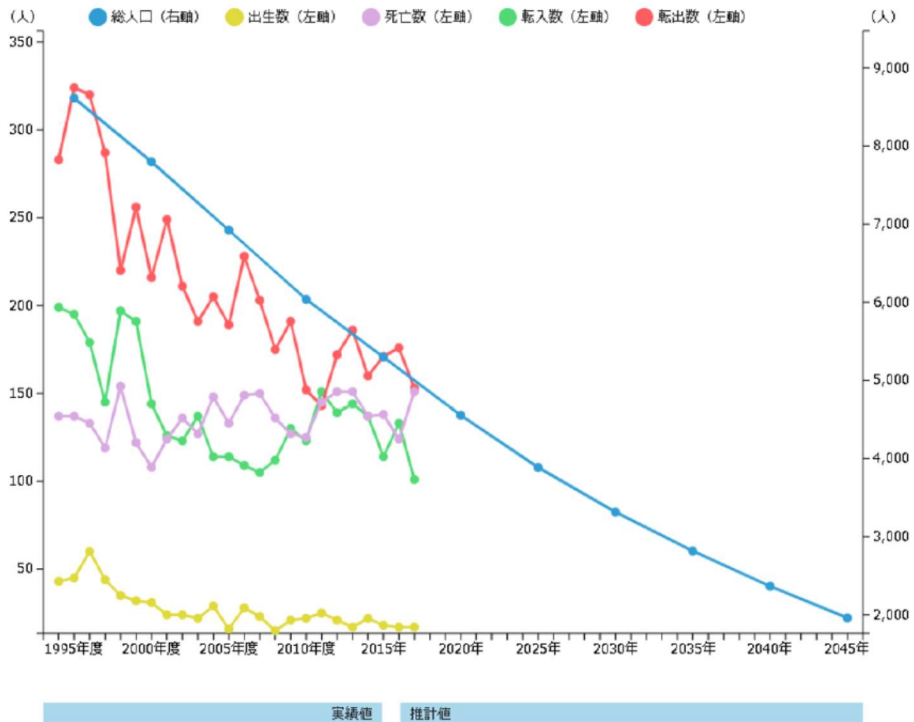


図 - 1 1 神山町の人口

【出典】  
 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」、総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数に関する調査」

### 企業数

産業：すべての大分類 > すべての中分類

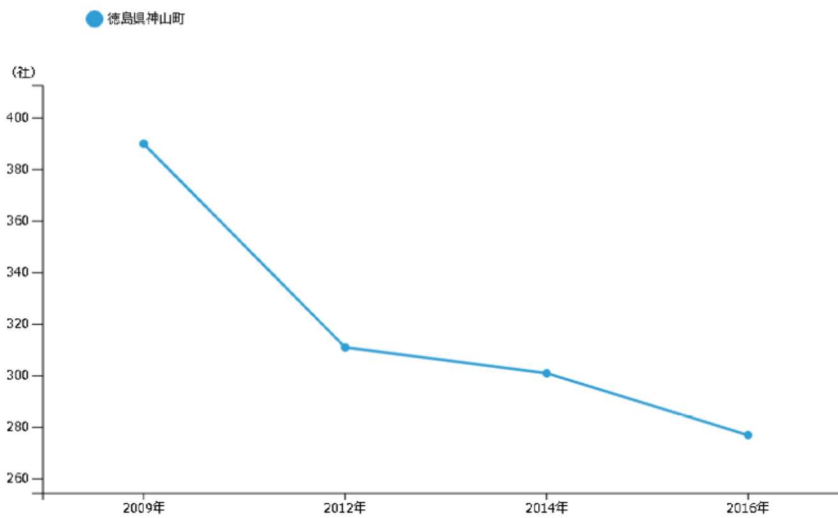


図 - 1 2 神山町の企業数の変化

【出典】  
 総務省「経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工

## 2) 創造的過疎 (Creative Depopulation)

過疎化の現状を受け入れ、数ではなく過疎の中身を改善する。外部から若者やクリエイティブ人材を誘致することによって、人口構成の健全化を図るとともに、ICT インフラ等を活用し、多様な働き方を実現できるビジネスの場としての価値を高めることによって、農林業のみに頼らない、均衡のとれた、持続可能な地域を目指す。

グリーンバレーの大南氏は、移住促進を進めるにあたって、過疎地において人口減少を増加に転じるのは無理としても、せめて地域の小学校がなくならないようにするには、どの程度の移住者を受け入れればよいのか大学でシミュレーションをしてもらい、町に2校ある小学校が複式学級にならずに存続できる児童数を毎年20名と推定した。その結果からグリーンバレーは移住促進の目標を15歳未満の子供が2人いる4人世帯を5組で計20人は毎年受け入れる目標を掲げた。そして、移住者についてもクリエイティブな人材を中心の誘致をしているが、これは、クリエイティブ・クラスのクリエイターやスペシャリストであれば、製造業の工場誘致のように工業団地に費用をかけて造成する必要もなく、勤務場所はIT環境が整っている等、最低限の環境は必要だが、比較的自由に場所を選択できるので移住もしやすい。また、クリエイティブな人々は人的ネットワークも広いため、移住者による人口増だけでなく、関係人口も増えることになる。そして地域でそうした移住者たちが交流することで新たな事業が生まれたり、起業をしたりする可能性もある。つまり、地域に資金や資源が乏しくても、人的資源が集まることで、そこから新たな産業が生まれれば農林業に頼らない雇用の場が生まれ、人口減少に歯止めをかけることも可能になる。このように、2007年当時に、他の市町村ではあまりみられなかったデータに基いて現実を見据えた上での移住者誘致の目標設定や、クリエイティブな地域づくりを目指す考え方自体が、まさに創造的であるといえる。

## 3) 神山プロジェクト

創造的過疎というコンセプトで進めている地域づくりの事業は、神山プロジェクトとして一躍有名になり、国内はもとより海外にまで知られ、視察者は引きも切らずにやってくる状態である。以下に代表的なプロジェクトについて考察する。

### ① ワーク・イン・レジデンス

NPO法人グリーンバレーの前身である神山町国際交流協会において始められた神山アーティスト・イン・レジデンス(KAIR)は、国内外からアーティストを招き、地域に滞在して地域住民の協力のもとでアーティストに創作活動を行ってもらう事業であるが、この事業に参加したアーティストの中から、神山を気に入って移住したいという人が現れて、

その要望に応えるために町内にある空き家の活用が始まった。その後、通常は市町村役場内に設置される移住交流支援センター業務を、神山町ではグリーンバレーが運営を受託できたことから、通常では得られない移住希望者の情報を得られるようになった。さらに、専門家に頼んでウェブサイト「イン神山」を開設し、ここに「神山で暮らす」という移住者向けのコーナーを設けると移住希望者が増加し、さらに情報が得られる状況になっていった。

そのころ、K A I Rのように移住者の若者が地域にある空き家の古民家に滞在して、働いてもらえばよいのではというワーク・イン・レジデンスのアイデアが上がっていたが、移住者の情報を見てみると、その中にはパン職人やウェブデザイナーなど、手に職を持っている若い人がいることに気が付いた。通常、町役場等、行政主導で移住交流支援事業を行っている場合には、移住者の受け入れ選定は公平で平等な選定をしなければならないので、移住者を偏って選別することは難しいが、NPO法人であるグリーンバレーは、職業を持った子育て世代や子供をつくる意思のある若い夫婦等、来てほしい移住者を選別する逆指名制度取っている。このようにして始まったのがワーク・イン・レジデンスのプロジェクトである。このプロジェクトにより、ビストロ、カフェ、パン屋、ピザ屋、オーダーメイド靴屋、惣菜店、ゲストハウス、コーヒー焙煎所等々、町の将来にとって必要な働き手や起業者等、多様な人材の誘致を実現している。

以上のように、町に働くところが無くても、手に職をもったクリエイティブなライフスタイルの人たちの移住に結びついたのは、グリーンバレーの前身である神山国際交流協会の時代から行われていたアーティスト・イン・レジデンスの事業をすでに10年近く続けていたことにより地域にクリエイティブな人材を受け入れる土壌ができていたのではないかと考えられる。



移住者が始めたカフェ 「イン神山」より



移住者が始めたパン屋 「イン神山」より

## ② サテライトオフィス

### ・神山のサテライトオフィスのはじまり

神山町内には、2018年8月1日時点で16社のサテライトオフィスが設けられている。しかし、最初からサテライトオフィスの誘致を行っていたわけではない。前にも述べたようにワーク・イン・レジデンスの取り組みの中で、移住者等に使うための古民家の改修を計画していたが、その改修設計を頼んでいた東京の建築家グループのメンバーの友人である東京のクラウド名刺管理サービスのITベンチャーの社長が、テレワークのような新しい働き方を実現したいと考えており、神山が気に入ってサテライトオフィスを設けたのが始まりである。四国の片田舎の神山に何故という疑問が湧くが、社長の寺田氏は光ファイバー網が整備されているというIT環境だけでなく「神山はアーティスト・イン・レジデンスなどの活動を通じてよそ者が入ってきやすい環境が整っている。何よりグリーンバレーが地域との仲介役を果たしてくれる。自分のところが来なくても、どこかが進出してきていたと思う。だから偶然ではなく必然だと思う」と述べており、あとからサテライトオフィスを開設した番組情報の編集・配信会社の社長も「神山はグリーンバレーによる民間主導で動いていることや緩さが開設の理由」だと述べている。<sup>(31)</sup>これは、グリーンバレー設立以前から活動していた取り組みが下地となり、今になって様々な結果に結びついているのだと考えられる。ところで、社長の寺田氏が言っていた新しい働き方をサテライトオフィスで実現するとはどういうことか、ここで、サテライトオフィスについて考察を行う。

### ・サテライトオフィスとは

総務省ではサテライトオフィスについて「企業または団体の本拠から離れたところに設置されたオフィス」とされている。サテライトオフィスは営業拠点や新規事業拠点として都市に設置されるタイプや、社員の通勤時間短縮のために郊外に設置されるタイプ、そして、地方創生で自治体による誘致や、社員の多様な働き方の推進、BCP等災害発生時のリスク分散のために地方に設置されるタイプがある。

神山のサテライトオフィスは地方に設置されるタイプであるが、神山町のある徳島県のサテライトオフィスの状況について徳島経済研究所のレポート<sup>(32)</sup>を参考に以下に考察する。

徳島県では、図13及び、図14に示すようにサテライトオフィスが設置され、全国からサテライトオフィス先進県として注目される状況が続いているが、その要因として徳島県では全県でブロードバンド基盤が整備され、回線速度の速さに関するサテライトオフィス開設企業からの評価が高く、全国屈指のブロードバンド環境があること。県が補助金などの支援制度に加えて、プロモーションやHPを通じたPRなどの対応により、サテライトオフィスの新規開設をサポートしていること。その上、徳島県におけるサテライトオフィスの状況は、NHKをはじめ各種マスコミで報道され続けている点が挙げられる。

図 - 1 3 地域別サテライトオフィス開設数(2018年2月末現在)

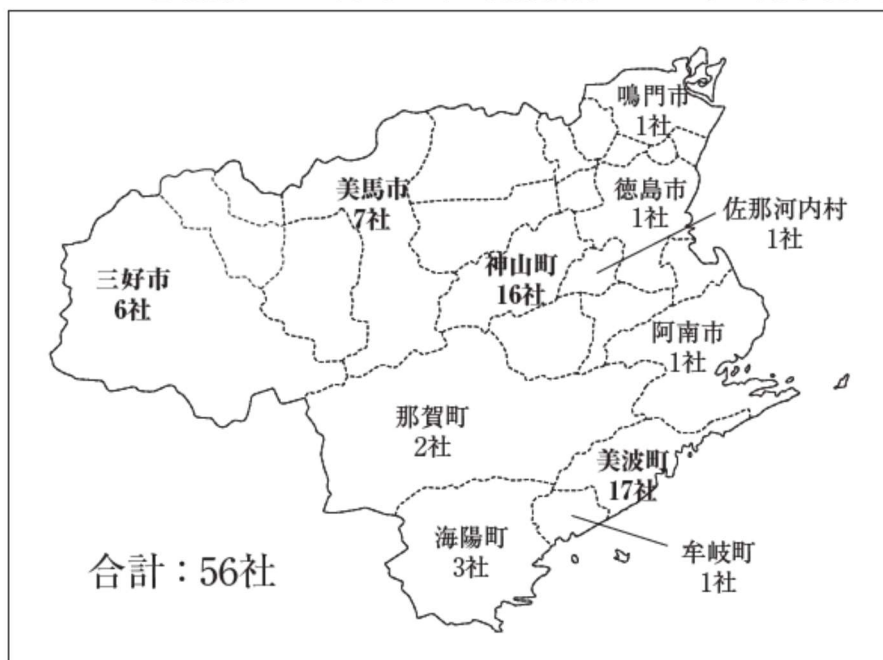
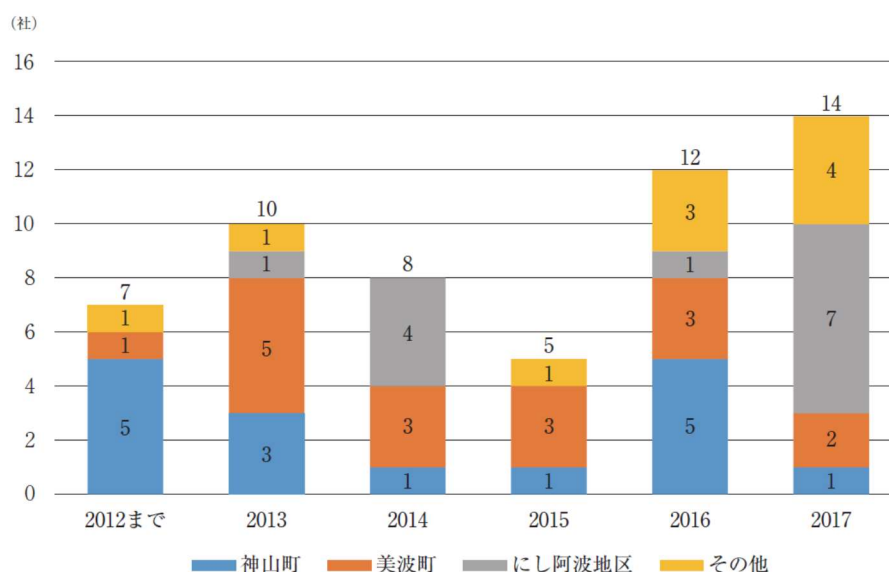


図 - 1 4 サテライトオフィスの新規開設数推移 2018年2月現在



資料：徳島県

サテライトオフィス開設による効果としては、まずは、企業として優秀な人材の確保である。自然に恵まれていて、通勤ラッシュ等のストレスのない地方で暮らしたいという働き手の希望を叶えることができ、人出不足に悩む企業には人材確保の手段となる。また、都会と違って、豊かな自然の中で余計な誘惑や喧噪に邪魔されずに仕事に集中できる地方の田舎のサテライトオフィスは、働く人の創造性を高める効果がある。このため、ITや映像制作、デザイン等、クリエイティブな企業で設置されている例が多い



一方、地域にとっては雇用創出や若者の移住による地域の活性化などのメリットが考えられる。神山においてもサテライト企業が地元からの採用も行っており、神山に移住してサテライトオフィスの常勤になる人も現れている。また、サテライトオフィス開設事業者が古民家を事務所に再生することによる地域の景観の向上や、地域との交流、新たな起業などの地域貢献がみられる。

以上、企業にとって本社を地方の片田舎に移すことはできないが、サテライトオフィス程度なら考えられないことではないと思われる。働き方を変える場合には、むしろ片田舎の方がよいのかもしれない。それと、雇用創出や働き方を変えるという目的以外に、地域や他の開設者との関係において、予想外の創出等の効果があると思われる。今後、こうした効果をさらに発揮させるためには、サテライトオフィス開設企業を増やしてクラスターを形成することや、地元との交流と連携が重要であると考えられる。

### ③ 神山塾

神山塾は厚生労働省の職業訓練制度への助成による事業を、グリーンバレーが事業主体となり、徳島市のレイションという会社に運営を委託している事業である。求職者支援として地域活性化コーディネーター養成の訓練を半年間にわたって行うものである。学科が195時間、実技が312時間、職業人の講話が18時間の計525時間の訓練であり、受講生には月10万円の生活支援金も出る。訓練生は首都圏出身の30歳前後の独身女性が多く、大学を出て都会で働いていた人がほとんどで、海外経験のある割合も高く、クリエイター系が多数である。神山の半年で神山ファンになり移住する人が40%いて、サテライトオフィス企業等への就職も20名で、塾生で12組のカップルが生まれている。この結果を見ると職業訓練と、神山へ移住する地域の後継人材の訓練のような役割も果たしている。

この事業を運営しているレイションの社長は、この事業の実施を快く受け入れてくれたグリーンバレーと大南氏の寛容性に感謝し、神山に育ててもらったとのべている。今では神山の経験を活かして他地域の人材育成や地方創生事業も行って活躍している。また、移住した修了生の中には、地域づくりを担う人材としてグリーンバレーでも活躍している人も多い。



サテライトオフィス 「イン神山」より



神山塾 「イン神山」より

### 6-3 神山町の地域活性化の流れ

前項では、NPO法人グリーンバレーによる神山プロジェクトについて考察を行ったが、NPO法人グリーンバレー設立以前からの地域活性化の流れについて以下に整理する。

表 - 4 神山町の地域活性化の流れ

年代	(取り組みプロセス)	(取り組みによる地域の状況)
1991年	<p><b>青い目の人形アリスの里帰り</b></p> <p>1927年に米国から日本に贈られた友好親善人形(12739体)の内の1体が神山町神領小学校に保管されていたが、送り主を探し出して64年ぶりに里帰りさせた。神山から訪問団30名がペンシルベニア州を訪れた。</p>	<p>アリス里帰り推進委員会の成功体験や旅程を経て、その後の取り組みを行うアクター間の信頼関係が築かれた。</p>
1992年	<p><b>神山町国際交流協会設立</b></p> <p>小中高校で日本人教師のサポートをする外国人先生、ALT(外国語指導助手)の研修を8月の4日間、神山国際交流協会が受け入れ、神山町内の民泊で、毎年30~50名が滞在することになった。この「神山ウイークエンド」はALTの高い評価も得られて、その後13年間も続いた。</p>	<p>13年間にホストファミリーになった家庭は延べ数百件になり、ALTの受け入れにより、地域は外国人やヨソ者を受け入れることに馴れて、オープンで多様性を受け入れる地域へと変わっていった。</p>
1999年	<p><b>「アーティスト・イン・レジデンス」(KAIR)の開始。</b></p> <p>アーティストを招聘し、約3か月間地域に滞在し、交流しながら作品を制作してもらうプログラム。神山では、毎年、住民が選ぶアーティスト3~5名が、住民と一緒に作品を制作する。現在まで21年間続いている事業で、2017年までの19年間で70名を超える芸術家の作品が残る。</p>	<p>ALTと同じく外国人やヨソ者に馴れるだけでなく、住民が芸術家と一緒に作品づくりに参加することで、多様な考え方を受け入れることにも馴れるようになり、地域に寛容性が出た。また、参加アーティストが移住するようになり、それに対応していた実績が、移住者支援事業にもつながった。</p>
2004年	<p><b>NPO法人グリーンバレー設立</b></p> <p>神山町国際交流協会からNPO法人に移行した。法人化により、社会的信用を得やすく、資産管理や事業を請け負いやすくなった。</p>	<p>これまでの活動で、地域づくりの土壌が形成され、法人組織化により地域づくり事業を行う基盤が整った。</p>

2008年	<p><b>「ワーク・イン・レジデンス」開始</b></p> <p>移住支援の取り組みで、今後、自分たちの町に必要な職業をもった自分たちに相性の合う人を選んで、逆指名するという行政主導ではできない手法で移住者を誘致する事業。</p>	<p>移住者誘致活動により、個性的で技術を持った人が興味を示し、ビストロ、カフェ、パン屋、ピザ屋、オーダーマイド靴屋、惣菜店、ゲストハウス、コーヒー焙煎所等々、町の将来にとって必要な働き手や起業者等、多様な人材の誘致を実現し、若者人口を増やすことに貢献している。</p> <p>また、移住者が住んだり営業したりするため、古民家を再生することで街中の景観は向上した。</p>
2010年	<p><b>サテライトオフィス誘致開始</b></p> <p>地方型のサテライトオフィスとして、社員の多様な働き方の推進や、BCP等災害発生時のリスク分散のために、企業または団体の本拠から離れたところに設置するオフィスの誘致。</p>	<p>誘致活動により、現在では16社がサテライトオフィスを誘致している。サテライトオフィスに勤める若者が町に滞在することや移住することで町の人口が増えて活気がでている。</p> <p>また、移住者が始めたカフェが古い作り酒屋を改修して営業しているのと同じように、サテライトオフィス用に古民家を再生させた周辺は、町中の景観がよくなり、日本国内はもとより海外から訪れる視察者の視察コースとなり賑わっている。</p>
2010年	<p><b>神山塾開始</b></p> <p>厚生労働省の職業訓練制度への助成による地域づくりプランナー養成事業。毎年10人程度が6か月の間、神山に滞在して研修を受ける。受講生には毎月10万円の生活支援金が支給される。</p>	<p>受講者は都市部出身の若者が多く、こうした若者が半年間神山に滞在し、地元住民やサテライトオフィス勤務者、移住者等と交流する中で、神山に残りたいと研修終了後も神山に残る元塾生が40%もあり、サテライトオフィスに勤務する者や、グリーンバレー職員として地域づくりの担い手となる者も少なくない。このように、塾は若者を呼び込む役割を果たしている。</p>

<p>2013 年</p>	<p><b>神山バレー・サテライト・オフィス ・コンプレックス開設</b></p> <p>テレワークに関心があるけれどもサテライトオフィスの開設には踏み切れずにいる企業に対して、気軽にお試しできる場所として、町が所有する閉鎖された元縫製工場を改修して会議室やコワーキングスペースがある神山バレー・サテライト・オフィス・コンプレックスを開設した。</p>	<p>現在は、IT起業や徳島県、銀行、ウェブアプリ制作会社、弁当宅配会社がオフィスを置いている。一度ここにおいて町内にオフィスを構えた企業もあり、クリエイティブな人が集まり、つながる、人間交差点となり、神山に企業を呼び込んで育てるインキュベーターとしての存在ともなっている。また、ここにIT人材や、デザイナー、アーティストが集まり、ファブラボづくりを始め、町も支援して3Dプリンターやレーザーカッター等を配備し、モノづくりや研究開発に取り組むデジタル工作工房「神山メイカースペース」という「場」が生まれている。地元小学校や城西高校神山分校の生徒にも制作を指導しており、片田舎の神山で、最先端の技術者が、都会でも出来ない授業をして、子供たちの将来の可能性を広げている。</p>
<p>2016 年</p>	<p><b>(一社) 神山つなぐ公社設立</b></p> <p>神山町の地方創生戦略の実行組織として神山町役場とグリーンバレーが社員となり、神山つなぐ公社が設立された。</p> <p>行政と民間が一緒になり、「まちを将来世代につなぐ」という基本方針の下に「すまいづくり」「ひとづくり」「しごとづくり」「循環の仕組みづくり」「安心な暮らしづくり」「関係づくり」「見える化」の7つの施策領域を挙げて、その下の24のプロジェクトを進めている。</p>	<p>神山つなぐ公社設立による地元への影響は、プロジェクトが進められてフードハブプロジェクトの「かま屋」が開業したり、大埜地集合住宅が出来たことも大きいですが、神山つなぐ公社設立のきっかけとなった神山町創生戦略のつくり方も大きかった。通常のように、役所が素案を作って有識者を集めた協議会や審議会で意見を聞いて作成するのではなく、おおむね40代以下の若い住民と役場職員が参加するワークショップ方式で、魅力ある町にするためのアイデアを出し。創生戦略を作成したのである。</p>

## 6-4 NPO法人グリーンバレー

### 1) 組織の目的

- ・ ミッション : 「日本の田舎をステキに変える！」
- ・ ビジョン
  - ・ 「人」をコンテンツとしたクリエイティブな田舎づくり
  - ・ 多様な人の知恵が融合する「せかいのかみやま」づくり
  - ・ 「創造的過疎」による持続可能な地域づくり
- ・ 考え方
  - ・ できない理由より、できる方法を！
  - ・ J u s t D o I t ! とにかく始めろ

大南氏は、グリーンバレーの名前の由来について、何もない田舎であったアメリカのシリコンバレーがIT産業の発祥の地になったように、何かが生まれるクリエイティブな町にしたいと仲間で話し合い、名前もあやかりとう考えたが、うちの町には半導体の原料になるシリコンはない。しかし、緑ならたくさんあるのでグリーンバレーにした。と話している。大南氏はアメリカのスタンフォード大学の大学院で学んでいるが、スタンフォード大はシリコンバレーにあり、多くの起業家を生み出した名門大学である。

Facebook、Google、Apple、intel、Yahoo!といった超有名企業を生み出したエリアで学び、感じたことは、自由で創造的であることの大切さではないかと思われ、この経験が、NPO法人の名前やミッション、ビジョン、コンセプトに現れている。

### 2) 活動内容

- ・ 神山に関する情報発信。
- ・ 地域経済の活性化や文化の促進。
- ・ 地域課題の解決と、そのモデルの発信。
- ・ アーティストの制作支援。
- ・ アートによるまちづくりの推進。
- ・ 自然や居住環境の維持と改善。
- ・ 移住・定住の支援。
- ・ 就業・起業の支援。
- ・ サテライトオフィスの誘致。



神山町神領 「イン神山」より

### 3) 会員、スタッフ

理事 11名 職員 7名 会員 (2019年5月25日現在) 69名

#### 4) 特定非営利活動に関する事業（2018年度）

表 - 5 特定非営利活動事業<sup>(33)</sup>

事業名	事業内容
芸術及び、国際交流を通じたまちづくり事業	神山アーティスト・イン・レジデンス（KAIR）
	KAIRカタログ制作 2010～2017版
環境保全を通じたまちづくり事業	アドプト・ア・ハイウェイ神山 （道路清掃活動をベースとしたプログラム）
	栗生の森づくり （大栗山及び周辺の森林整備）
	地域住民で守る神山の里山保全 （オニヴァ山の森林整備）
まちづくりや社会教育に関する行政施設の管理運営事業	神山町農村環境改善センター等の指定管理 （多様な住民サービスの提供）
	創造の森指定管理 （森の維持管理と交流の場づくり）
	市民ライブラリー整備
地域の情報発信を通じたまちづくり事業	ウェブサイト「イン神山」の運営
産業振興、雇用創出、企業誘致等、経済活動を活性化させる事業	神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックス運営 （コワーキングスペース、会議室等）
	INAKAオフィス・コンシェルジュ （視察・マッチングツアーの実施）
	サテライトオフィス支援事業 （BBオフィス・石角邸、大野邸）
移住定住の促進を図る事業	神山町移住交流支援センター業務委託 （移住促進のための支援）
就業者、就農者、起業家等に対する人材育成事業	新規事業創出育成支援事業
子供を対象としたスクール運営事業	高等専門学校開校準備事業 （神山高専プロジェクト）

## 第7章 創造的地域づくりと組織化のメカニズム分析

スティーブ・ジョブズらが活躍し始めたシリコンバレーで、クリエイティブで刺激的な黎明期の空気を感じながら大学院時代を過ごした大南氏は、神山に帰って家業の建設業を営んでいたが、一度アメリカの自由でクリエイティブな世界の素晴らしさを経験している身には、日本の片田舎の、ある意味古い価値観の中での暮らしは窮屈と感じていたはずである。本人は、今のような神山の地域づくりを当初から計画してやったものではないと述べているが、今まで行ってきた地域づくりの、その場その場の判断には、無意識にせよアメリカで学んだ自由で創造的な時代の価値観が背景にあるものと考えられる。

ここでは、大南氏とその仲間が率いるグリーンバレーが行ってきた創造的地域づくりのメカニズムの分析を行う。

### 7-1 国際交流やアートから始まったクリエイティブな土壌形成

普通のどこにでもある田舎町の神山が、どのようにしてクリエイティブで有名になっていったのか、何故クリエイティブな地域づくりに着目するのか調査し、考察を行う。

#### 1) クリエイティブ経済の時代

「クリエイティビティは究極の経済資源である。新しい考えや物事をよりよく進める方法を生み出す力は、やがて生産性を向上させ、生活水準を向上させる。農業の時代から工業の時代への大変化は、当然のことながら天然資源や労働力によって引き起こされたものであり、最終的にはデトロイトやピッツバーグに巨大な産業拠点を生むこととなった。いま起きている変化は、さらに大きな変化に発展する可能性がある。というのも、以前の変化は物理的に土地・人員から原材料・労働力へと置き換えるものであったが、今の変化は人の知性や知識、クリエイティビティといった無限の資源に基づいているからである。」

これは、リチャード・フロリダによる「The Rise of the Creative Class」邦訳タイトル「クリエイティブ資本論 ―新たなクリエイティブ・クラスの台頭―」（2002）の序文の抜粋である。<sup>(34)</sup>リチャード・フロリダは、アメリカ国内の様々な出来事を観察し、分析した結果、人々の好みや働き方は質的に大きく変化しており、それが工業化経済からクリエイティブ経済への移行を促し、結果として「考えること」を主たる仕事とするクリエイティブ・クラスという社会階層を台頭させたと主張したが、その10年後に出された改訂版<sup>(35)</sup>では、その主張が現実のものになっていることが示された。これは、何をつくるべきか明らかな時代から、何をつくるべきかを考えなければならない時代への移行である。

クリエイティビティで新しい時代をつくったシリコンバレーは、アメリカのカリフォルニア州北部のサンフランシスコベイエリアの南部において1970年代から、シリコンを主な原料とするICを扱うマイクロエレクトロニクス関連産業が集積したため、シリコンバレーと呼ばれるようになった。スタンフォード大学出の技術者がヒューレット・パッカードな

どのエレクトロニクス、コンピューター企業を設立し、大学の敷地をスタンフォード・インダストリアル・パークとして新技術の企業を誘致したのが始まりと言われている。

シリコンバレーから全米に、そして世界中に影響が広まったように、日本の各地にも独自のクリエイティブな素地があるのではないかと思われ、今後、人のクリエイティビティが十分発揮されるような経済社会システムや社会制度、そしてコミュニティーを構築できるのか注目されるところである。

## 2) クリエイティブ・タウン神山

神山プロジェクトが、研修会や視察者に説明される際に、最初に取り上げられるのが前述の神山町の地域活性化の流れの最初に挙げた「青い目の人形アリスの里帰り」である。後から立ち上げることになるグリーンバレーのコアメンバー4名の他に、神領小の教師やPTA関係者、住民有志に小中学生たちを含めて総勢30名の訪問団が結成され「里帰り」が実現したが、これは、大南氏がアメリカで大学院時代を過ごした経験があり、アメリカという場所に馴れていたことが、里帰りの提案につながったと思われる。訪問団メンバーは、アメリカのペンシルベニア州ウィルキンズバーグ市の一般家庭に分散してホームステイしたことで、異文化に触れて外国人にも慣れ、また、この訪問による国際交流の成功体験を共有したことで信頼関係が生まれたと思われる。神山の地域づくりの芽生えであり、クリエイティブな地域づくりの土壌形成のスタートとなる出来事である。

「アリスの里帰り」を成功裡に終えた大南氏と仲間たちは、次の活動に入り、活動の足場としてグリーンバレーの前身となる任意団体の「神山町国際交流協会」を立ち上げた。その交流協会で受け入れた外国語指導助手（ALT）の研修は、毎年8月に30～50人が、3泊4日で児童・生徒のいる神山の家庭にホームステイをすることになり、今度は里帰りの時のような訪問ではなく、外国人を地域に受け入れることで国際交流の機会を提供したのである。外国人をほとんど目にする事のない町に、毎年夏には多くの外国人が町の民家に滞在するのである。その後13年間も続いたこの研修により、ホストファミリーになった家庭は延べ数百軒になり、人口5000人余りの町にとって、少ないとは言えない人数である。こうした過程を経て、次第に地域がヨソ者に馴れ、オープンで多様性を受け入れる地域へ変化していったと考えられる。

1993年にALTの研修受け入れが始まってから4年ほど経って、徳島県のプロジェクトである「とくしま国際文化村構想」に関心をもった大南氏等は、交流協会に国際芸術家村づくりを提案して、1999年から「神山アーティスト・イン・レジデンス」がスタートすることになった。最初の年は応募者選考が専門家主導になって、自分たちの思うような運営ができなかったが、その後、運営方法を見直して地域住民が選定し、ジャンルを選ばず受け入れる方法に切り替えた。毎年3～5名のアーティストを招聘し、約3か月間神山に滞在してもらい、住民と一緒に作品を制作するもので、ここでも地域住民とヨソ者の交流の機会が提供され、オープンで多様性にアートが加わったことで、クリエイティブな地域づくりの土壌が形成されてきた。<sup>(36)</sup>



表 - 6 神山アーティスト・イン・レジデンス参加人数 <sup>(37)</sup>

年度	アーティスト	住民等	組織団体 その他
2010	・ポーワング ・廣田 緑 ・アダム・アヴィカイネン ・堀 由紀江 ・イグヴァース・ザランス 計5名	70名	22組
2011	・マリーナ・カルヴァリョ ・ケヴィン・イエイツ ・井上 唯 ・神山農響楽団 計4名	73名	23組
2012	・出月秀明 ・ツー・キム・ヴー ・ウルリカ・ヤンソン 計3名	65名	23組
2013	・ズスケン・ローゼンタール ・ニック・クリステンセン ・阿部さやか 計3名	79名	22組
2014	・スチュアート・フロスト ・ヴィツケ・ファン・クーレン ・三木優子 計3名	86名	22組
2015	・クレア・ヒーラー&ショーン・コルデイロ ・クリシュ・サルマニス ・クウィン・ヴァンツー 計4名	67名	23組
2016	・マライン・ファン・クレイ ・ジニーン・シノダ ・清水麻紀 ・ブノア・モーブリー 計4名	79名	29組
2017	・イヴァン・フアレス ・バプロ・メルカド ・渡辺望 計3名	83名	32組

以上のように、「青い目の人形アリスの里帰り」に始まり、「ALTの研修受け入れ」や「アーティスト・イン・レジデンス」などの活動が、結果的にクリエイティブな地域づくりの土壌となっていると考えられるが、神山の現状について、「クリエイティブ資本論」を基にして考察を行う。

「クリエイティブ資本論」の著者のフロリダは、研究の結果、地域の発展がクリエイティブな人材が集積するかどうかによって決定されることを提唱し、そうした人材を惹きつけるものとして以下の有名な「経済成長の3つのTの理論」を提示した。<sup>(38)</sup>

**3つのT： テクノロジー（技術）、タレント（才能・人材）、トレランス（寛容さ）**

この中で、技術や才能は柔軟で寛容性が高い地域に惹かれて集まるとも言われ、フロリダは、クリエイティブな人材を惹きつける寛容な地域の要件として以下の点を挙げている。

- ① ライフスタイル、 ②社会的交流、 ③多様性、 ④本物感と固有性、
- ⑤ ダイナミックで参加的な経験のできる質の高い場所性

以下に、現在の神山がクリエイティブな人材を惹きつける寛容な地域となって、実際にクリエイティブな人々が集まっているか、インタビューや資料調査を行った結果を示す。

表 - 7 神山のクリエイティブな状況調査 (移住者のGV職員にインタビュー)

クリエイティブな人材を惹きつける寛容な地域の要件	神山における状況 (下記において左記要件を確認できると思うとの回答)
① ライフスタイルのクリエイティブな状況は？	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Kamiyama Airtist in Residence(イベント)</li> <li>・ CATV インフラ</li> <li>・ 神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックス (サテライトオフィス) と Kamiyama Makerspace</li> <li>・ ワーク・イン・レジデンスの受け皿となる空き家や「すみはじめ住宅」</li> <li>・ カフェ・オニヴァや作良家の Airbnb、WEEK 神山などの新しい宿泊施設</li> <li>・ Food Hub Project (シェフ・イン・レジデンス)</li> </ul>
② 社会的な交流 (仲間の間での気軽な交流ができる) の場があるか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 町内の飲食店</li> <li>・ 神山塾</li> <li>・ 岩丸さん(NPO グリーンバレー理事)など地元の人が開いてくれる飲み会</li> <li>・ 森づくり、アドプトなどのボランティア活動</li> </ul>
② 多様性があるか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ カフェ・オニヴァ</li> <li>・ 神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックス (サテライトオフィス)</li> <li>・ 神山塾</li> </ul>
③ 本物感と固有性 (その場所らしさ) があるか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「カフェ・オニヴァ」、「y u s a n p i z z a」、 「かま屋」、「かまパン&amp;ストア」などの オーガニック、地産地消にこだわった飲食店。</li> <li>・ 「おひーさんの農園 チーノ」、「今津農園」、 「Food Hub Project」などの農薬、化学肥料を 使わない農園</li> <li>・ 「岳人の森」、「焼山寺」など</li> <li>・ 「大埜地の集合住宅」プロジェクト</li> </ul>

表 - 8 移住者と職業 (神山町移住交流支援センターにて調査 2019, 3, 31 時点)

	現存の移住者	転出した移住者
人 数	1 5 7 名	8 2 名
世 帯	9 8 世帯	5 0 世帯
クリエイティブな ライフスタイルと 思われる人の職業	K A I R 参加芸術家 1 名	映像作家 1 名
	農林業従事者 7 名	漫画家 2 名
	起業、自営業者 3 2 名	ウェブデザイナー 2 名
	町内就職 (G V 職員) 6 名	家具デザイナー 1 名
	〃 (S O 企業) 1 4 名	3 D G デザイナー 1 名
	計 6 0 名	カバン職人 1 名
		S O 企業 4 名
	計 1 2 名	

以上のように、フロリダのクリエイティブな人材を惹きつける寛容な地域の要件や、移住者の職業調査においても、神山はクリエイティブなライフスタイルの考え方の人を引き付けているのは間違いない。また、フロリダは、発展する地域概念として①クリエイティブ・クラスの好む環境は、人間味にあふれ、土地に根をはった「ストリート文化」である。②クリエイティブな人は仕事があるところに集まるのではない。クリエイティブな人が集まり住みたいと思うところに集まる。(ジェイコブス) ③経験こそクリエイティビティの源泉であり、クリエイティブ経済の時代には、商品・サービスの消費から経験の消費に移行する。(モノ消費からコト消費への移行) ④クリエイティブ空間論の祖ジェイコブスが「新しいアイデアは古い建物がなければならぬ」というようにクリエイティブ・クラスには、交流や人間性を重視したオフィス、古い物件を改修した空間が好まれる。等を挙げているが、<sup>(39)</sup>これは、これまでに示してきた神山の状況にもあてはまるものである。

このような神山のクリエイティブな状況について、前に述べたことと重複する部分もあるが、今年 21 年目を迎えた「神山アーティスト・イン・レジデンス」は芸術作品を集めて観光客を集めるものではなく、制作に訪れるアーティストと住民が制作に参加することを通じて、神山のクリエイティブな場の価値を創っている。また、アーティスト・イン・レジデンスの考え方から発展したワーク・イン・レジデンスにより、クリエイティブなライフスタイルの移住者が増え、移住者の開いたレストランなどは、クリエイティブな交流の場が形成されている。さらに、IT、映像、デザインなどのクリエイティブな企業 16 社が、神山にサテライトオフィスを設置し、クリエイティブ・タウン化が進んでおり、その滞在者が発信する神山でのライフスタイルに共鳴して移住する人もいる。

以上、神山では、グリーンバレーの「Just Do It」という寛容的な考え方のもとで、クリエイティブな地域づくりが行われており、IT等の技術や、考えに共鳴する才能ある人が移住してきている。

つまり、神山はフロリダの言うテクノロジー（技術）、タレント（才能・人材）、トランス（寛容さ）の3つのTが備わっているクリエイティブな地域であるといえる。その証拠にクリエイティブな地域づくりの先進地として国内だけでなく、海外も含めて多くの視察者が「神山プロジェクト」を参考にしようとクリエイティブ・タウン神山を訪れているのである。

## 7-2 創造的地域づくりと組織形態

クリエイティブな地域づくりには、どのような組織形態が適しているのだろうか。創造的、つまり、新しいものや考え方とはどのような環境において生まれやすいのかといったところから考えてみたい。

### 1) 創造的な地域づくりとインフォーマルネットワークの重要性

クリエイティブ（創造的）ということとは、既存の考え方にとらわれずに物事を考えることでもあり、創造的な地域づくりの取り組みを進めるには、地域内の旧来の強いネットワークや組織の限られたネットワークだけでは新しい発想は生まれにくい。グラノヴェッターの「弱いネットワークの強さ」の理論<sup>(40)</sup>のように、職場の仲間というような社会的に強いつながりを持つ人々より、友人の友人といった、ちょっとした知り合いのような社会的な繋がりを持つ弱い人の方が、価値のある情報をもたらしてくれる可能性が高い。つまり、社会的に強いつながりの人は、生活環境やライフスタイル、価値観が似通っているために、自分と同じ情報を持つことが多い。しかし、つながりが弱い人々は自分と違ったライフスタイルや価値観を持つ場合が多く、思いもよらない情報をもたらしてくれる場合が多いといわれる。このように、つながり方は弱くてもより広いネットワークが必要と考えられ、組織としての公式的なつながりをフォーマルネットワークとすれば、それ以外の非公式的なつながりであるインフォーマルネットワークが、クリエイティブな地域づくりにおいて重要になるのである。

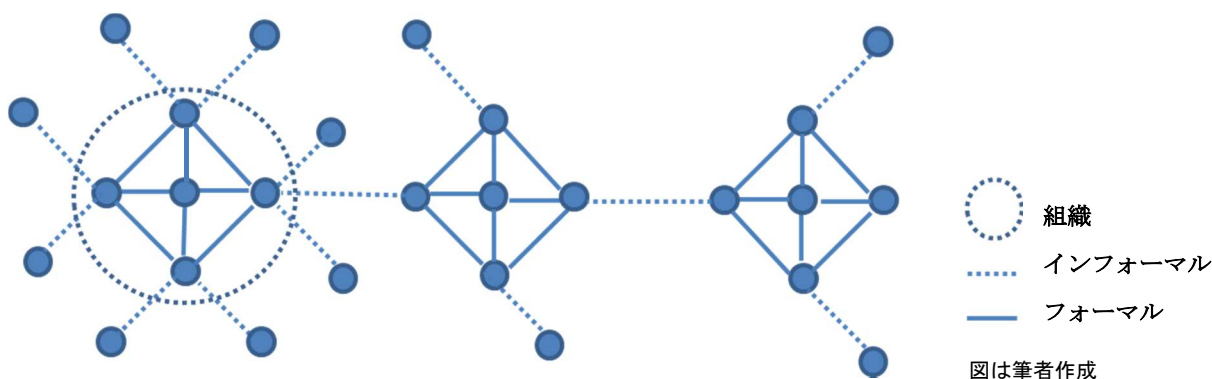


図 - 15 創造的地域づくりとネットワーク

## 2) インフォーマルネットワークと組織論

クリエイティブな地域づくりに必要なインフォーマルなネットワークであるが、組織に関する理論との関連を整理すると以下のような結果となった。

表 - 9 インフォーマルネットワークと組織論

代表的な理論	インフォーマルネットワークとの関連
科学的経営の理論 (フレデリック・テイラー 1911)	労働者が経済合理的に機械のように扱われ、現場の人間関係などの考慮はない。 ×
官僚制の理論 (マックス・ウェーバー 1949)	規律や経済合理性を求める。職場の集団としての人間関係の考察はほとんどない。 ×
人間関係論、 行動科学的理論 (エルトン・メイヨー 1945 他)	有名な「ホーソン工場」の実験で、組織内のフォーマルな関係だけでなくインフォーマルなグループとしての人間関係が、個々の労働者のモチベーションに大きく影響することを明らかにした。ただし、この理論は外部環境と切り離された「閉じたシステム」として研究されたものである。 △
コンティンジェンシー理論 (フィードラー 1970) 組織エコロジー理論	組織が外部環境とやり取りすると考える点や、内部の人間関係により組織が硬直する場合を考えたりする部分もあるが、個人レベルでの組織内の動きなどは考慮されていない。 ×
組織文化論 及び 自己組織化論	組織の非合理的側面に焦点を当てた問題提起の段階となり、人間関係の関連も大きくなってくるが、中でも、主体が自ら自分の構造を大きく変えていく自己組織化は、その系が開放システムであるなど自立的に秩序を持つ構造をつくり出す現象をいい、インフォーマルネットワークとの関連は深い。 ○
組織間関係論 (山倉 1993)	境界を固定したフォーマルなレベルの従来の組織間関係モデルでは、インフォーマル的な社会ネットワークやソーシャル・キャピタルでみられるような、お互いが目先の自己の利得だけにとらわれないダイナミックな新しい協働から生まれる知識創発等は、分析や表現が難しいと考えられる。 ×

以上、組織に関連する理論とインフォーマルネットワークについて関係性を見てみると、クリエイティブな地域づくり組織には自己組織化モデルが適しているのではないかと考えられる。

### 3) 創造的な地域づくりと自己組織化型モデル

自己組織化モデルとは、「経営学大事典」中央経済社<sup>(41)</sup>によると、システムが環境との相互作用を営みつつ、自らのメカニズムに依拠して自己の構造をつくり変え、新たな秩序を形成する性質の概念である。理論的には、外部環境からの影響がない場合でも、内部から自らを変化させうる事が前提である。つまり、自己組織化とは、環境決定的でも、環境適応的でもなく、自己決定的ないし自己適応的である。

その特徴は①個の発想を優先する、②ゆらぎを秩序の源泉とみなす、③不均衡ないし混沌を排除しない、④管理的な制御中枢を前提としない、とある。

#### ◎ 自己組織化現象はどのようなときに起こるか？（複雑系理論では）

ノーベル化学賞を受賞したイリヤ・プリコジン<sup>(42)</sup>は、以下の3つの条件を挙げている。

- ・「その系が開放システムであること」
- ・「非均衡の状態であること」
- ・「ポジティブ・フィードバックが起こること」

この点について、組織論的に分かりやすく表現してみると、システムをオープン化することで様々の外的影響を受けるようになり、内部が非平衡状況となって個々が自律化し、変革や多様性が生まれ、相互作用も活発になって全体へのポジティブなフィードバックも生じる。というようなことではないかと考えられる。

#### ● 神山における自己組織化現象

神山における「外部への開放性」や「非均衡」つまり多様性、ダイバーシティがあることについては、アーティスト・イン・レジデンスの活動だけをみても、性別、人種は関係なく、多様な視点の人々を対象にしていることから理解できることであるが、他にも挙げればワーク・イン・レジデンスも同様である。神山への移住にも貢献している「神山塾」や、様々な人が集まる「サテライトオフィス・コンプレックス」における交流から創出された「場」であるメイカースペースなど、神山に創出されたクリエイティブなスタイルに共鳴して人が人を呼び、「場」が生じる現象が起こり、そこでの自己触媒化による成果がグリーンバレーの成果としてフィードバックされている。このフィードバックが発信されて、さらに人を呼ぶという流れが出来ている。

このような状況をみていると、神山における自己組織化現象は、大南氏の「やったらえんちゃうん」のフレーズの下、随所に見られる現象である。大南氏へのインタビューでも確認しているが、グリーンバレーはNPO法人であるため、事業の目的や主担当は決めるけれども、細かいところまでに口を出さずに自由にやってもらっているとのことである。つまり、環境決定的でも、環境適応的でもなく、自己決定的、ないし自己適応的な自己組織化型の地域づくりを進めている組織であると言うことができる。したがって、思わぬところで思わぬ成果が生まれるようなクリエイティブな状況が起こり、クリエイティブな地域づくりに適した運営が出来ているのではないかと考えられる。

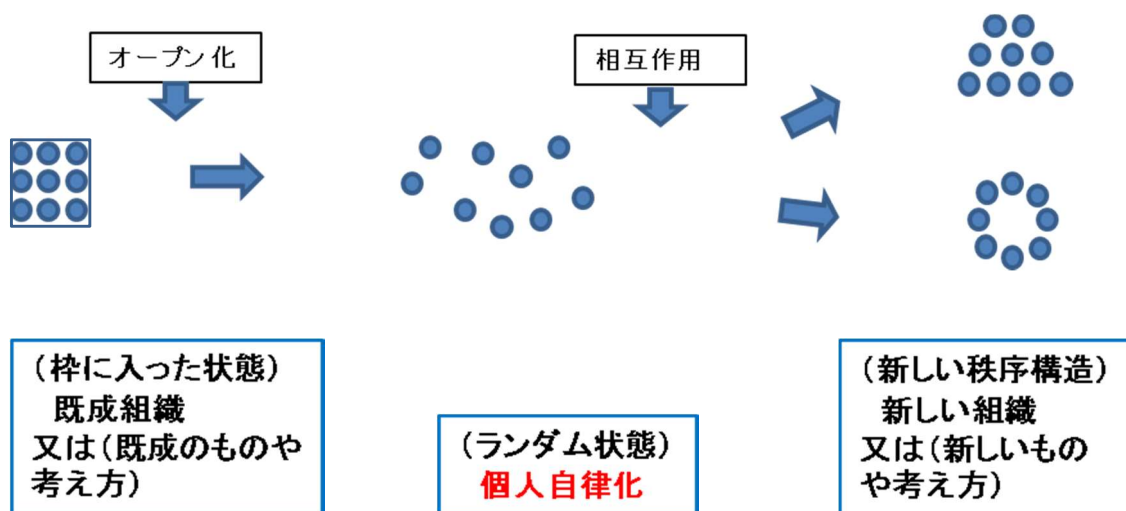
### 7-3 自己組織化型組織における豊かなソーシャル・キャピタル

クリエイティブな地域づくりに取り組んでいる神山のグリーンバレーは、自己組織化型の地域づくりを進めている組織であることを前節で述べたが、ここでは、自己組織化型の場合にはどのようなメカニズムが働いて、組織にどのような影響を及ぼすのか分析を行う。

#### 1) 自己組織化型組織における個人の自律化

クリエイティブ（創造的）を求めると、その組織は自己組織化型になることを述べたが、何かを創造する創出源は個人である。人は個人ごとに価値観、評価基準、知識が異なっている。従って、物事の解釈・分析・判断も違っているため、組織における個人の多様な能力をそれぞれ伸ばしていくことが、クリエイティブ、創出につながる。神山のアクターも、自律した個人として自由な振舞いの人が多い。

自己組織型組織では個人の自律化が重要であり、それが創造性につながる。  
自律化してランダム状態にならないと新しいものや考え方ができない。



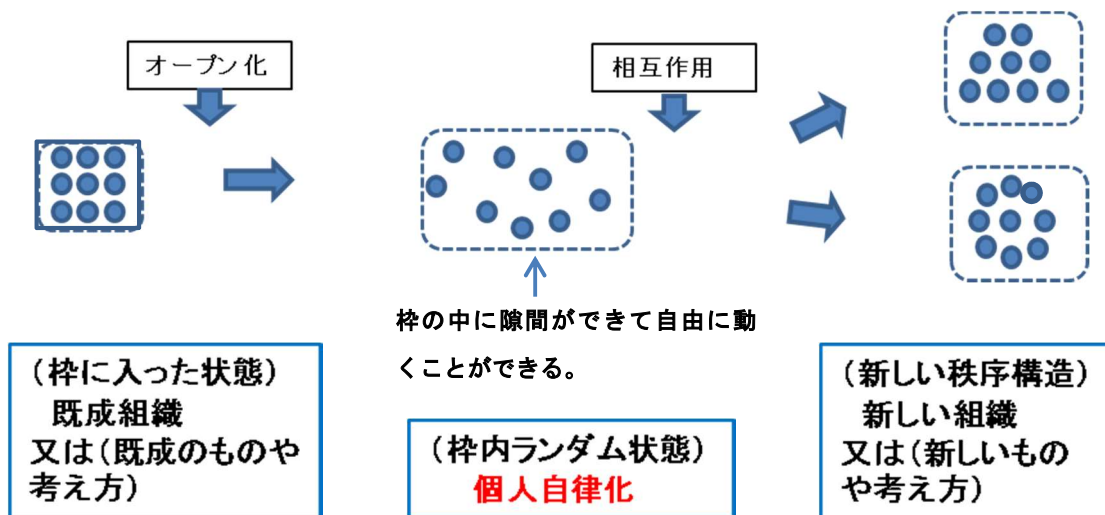
図は筆者作成

図 - 16 自律化による自己組織化のメカニズム

前節の「自己組織化現象はどのようなときに起こるか」のところでも述べたように、組織や既成のものや考え方がオープン化することで、個人自律化が生じて、その相互作用により新しい組織や新しいものや考え方が生まれるというのが自己組織化のメカニズムである。

こうした点について神山における地域づくりはどうか、グリーンバレーの大南氏へのインタビューによると、神山ではオープン化により個人が完全なランダム状態になるというより、枠の中に隙間ができて動くことができるイメージということであった。そして、

枠の中で自由に動き回ることによって隙間が広がって枠が大きくなり、やがて枠もなくなるようになればよいと考えていると述べられていた。この点について、前に示した自己組織化のメカニズムの図を基にして考えてみたい。



図は筆者作成

図 - 17 自律化による自己組織化のメカニズム 神山の場合

上図のように枠の表示を実線ではなく破線にしたのは、大南氏の言われている枠とは命令や規律というような束縛する意味ではなく、自律した個人とその相互交流により生まれた上質で柔軟性のある秩序や規範的なものではないかと思われたからであり、様々な動きが広がっていくことによって、大南氏の言われるように枠がなくなることも考えられるからである。

スチュアート・カウフマンの「自己組織化と進化の論理」(2008)<sup>(43)</sup>の中に次のような一節がある。「カオスとの関連でいえば、自己組織化が働くのは「カオスの縁」(秩序と無秩序の境界) 近傍の秩序側にシステムがあるときだというのが、カウフマンの主張である。完全に秩序の状態にあると、システムはひとつの秩序状態に停滞してしまっ、状況とともに変化する柔軟性をもたなくなる。一方、完全に無秩序なカオス状態にあると、システムはランダムな動きを見せ、適切な秩序への道は閉ざされる。適当に変化可能な柔軟性と、破局に陥らない恒常性とを兼ね備えたシステムだけが、その時々最も適切な秩序を形成していく。」という自己組織化の理論である。大南氏の今までの言動とその結果について、この理論に照らし合わせてみると説明ができるのである。つまり、アーティスト・イン・レジデンスにおける2年目の方針変更や運営方法、アーティスト・イン・レジデンスからワーク・イン・レジデンスへの流れや選定方法、神山塾スタートでの「やったらえんちやうん」の経緯や、その他のプロジェクトについてもそうであるが、最初から目的を決めて計画通りに組織命令で進めていくというより、楽しみながら自由に柔軟に進めている。

その結果、個人自律化と相互作用が行われ、様々な「場」が生じて活動が行われている。このように自己組織化は各個人の自律化を促すような進め方が重要となるのである。



## 2) 個人自律化と相互交流によるプラットフォーム「場」の形成

人間はひとりで仕事をしているわけではない。直接的、間接的に様々な他人と関わり合いながら仕事をしている。特に、自律化した個人は、組織内の仕事の担当というフォーマルな形にとらわれないインフォーマルな交流も多く、外に向けての緩いつながりも多い。例えば、神山の例で言えばアーティスト・イン・レジデンスでの制作過程でのアーティストや地元住民による「場」での相互交流では、作品と共に、新たなネットワーク等、目には見えない成果が生まれている。また、神山で空き家を改修してオフィスにするプロジェクトの設計を引き受けた徳島出身で東京在住の若手建築家に、仲間2人が加わってバスアーキテクト「BUS」という「場」が形成されて、その後、San san株式会社の神山ラボ、株式会社えんがわのオフィス、宿泊施設のWEEK神山、神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックスの設計を行っている。この「BUS」は、2016年に開催された第15回ヴェネチア・ビエンナーレ国際建築展で神山の活動を展示し、世界に神山を広めた。まさにポジティブ・フィードバックが起こっているのである。その「BUS」の仕事のひとつであった神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックスは、町が所有する閉鎖された縫製工場を徳島県、神山町、グリーンバレーが出資して、コワーキングスペースや会議室を備えた起業のインキュベーター的な施設として改修し、2013年にオープンしたものである。その後コンプレックスに人材が集まる中、そこに入っている2名と移住してきたアーティストも加わった3名が始めたのがファブリケーション・ラボラトリー、略して「ファブラボ」である。町が支援し、購入した3Dプリンターやレーザーカッターなど最新の機器を使って自由なものづくりや研究開発に取り組むデジタル制作工房「神山メイカースペース」が2016年にスタートしている。これも「場」の形成のひとつである。現在はIT技術者やアーティストらが活動に加わり、地元の小学校の授業でコンピューターのプログラミングや3Dプリンターを使った制作を行ったり、城西高校神山分校の生徒にレーザーカッターで地元の杉を加工した商品づくりの指導をするなど人材育成の拠点ともなっている。<sup>(44)</sup>このように、交流による創発的な「場」の形成により、そこでの成果がポジティブ・フィードバックされている。この「場」は自然に形成されることもあると思われるが、メイカースペースが町の支援で始まったように、何らかの仕掛けを行った方が「場」は形成されやすいものと考えられる。

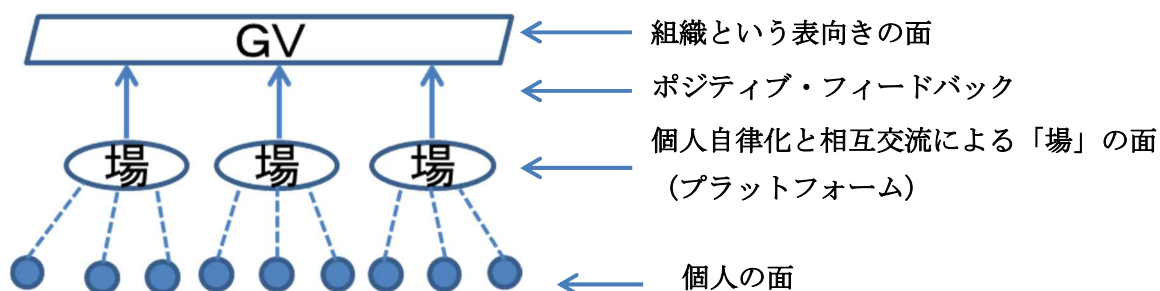


図 - 18 個人自律化と「場」の形成

図は筆者作成

この「場」の形成について、グリーンバレーのウェブサイト「イン神山」を手がけたことがきっかけで神山に移住して、つなぐ公社の理事でもある西村佳哲氏は、今回のインタビュー時に以下のように述べている。「グリーンバレーというか大南さん達の動きには広場性がある。大道芸可能というかアーティストが来て何かやることができるし、誰かが来て何か始めることもできる。そういう広場性が田舎のこの小さな町で確保されている。広場みたいな社会空間は都会にしかない。神山に来ても広場っていうものはないけど、例えばヨーロッパのイタリアの小さな町に行ったら広場があって、旅人は先ずそこに行ける。カフェテラスがあつたりして、町の人がかつろいでいたりして町の雰囲気は分かるし、その空気にふれることも出来る。しかし、たいていの日本にはそういう所はない。神山はグリーンバレーが活動によって、その「広場」をつくっているように感じた。私が13年前に神山に来た時、最初に接したのがグリーンバレーの会議という「広場」であったが、そこで感じた空気が都市的なものであった。開放性やある種のフラットネスとか、お互いがお互いに言い合えるような環境がここにはある。そうでないと単に序列化された空間があるというか、地方って基本的に見えないが序列化されている。お金持っている家、持っていない家、力のある家、無い家と、移住者には見えないけど序列化されている。それが都会に行くとなくなるという関係がある。本来そういうものと思っていた田舎町に「広場」があった。

神山を訪れたアーティストやいろんな人がそのように感じていると思う。その広場って、仕事やプロジェクトといった形で作られていることもあるし、実際の物理的なスペースではない「広場」の場合、仕事やプロジェクトで一時的に存在するということになるが、僕の場合は「イン神山」のプロジェクトが、その「広場」であった。

ポートランドのエースホテルというところが「広場」になっていたり、日本の場合では、地元のゲストハウスみたいな所に「広場」の空気性を感じることもある。神山ではカフェ・オニヴァがそういう広場になっている。グリーンバレーではアーティスト・イン・レジデンスのプロジェクトが「広場」となっている。アドプト・ア・ハイウェイ神山や森づくりのプロジェクトも「広場」である。

自由な空気を吸っていた、お互いに吸う、それがとても大きなことだと思う。だから、ビジョンとかの言葉でつながったというより、時間空間でつながっている。同じ時間を共有し、一緒に過ごして仲良くなる、一緒に温まるとか、そっちのほうからエネルギーをいっぱいもらっている感じがしている。言葉は支える小柱になって機能しており、言葉（ビジョン）をつくるのは大事だが、主たる構造材にはなっていない。」

以上のように西村氏の感じている「広場」は、筆者が示した「場」、プラットフォームと同じようなものとしてとらえることができた。ここで、前述の学術理論を振り返ってみると、「場」の定義を野中氏は「知識造像の基盤としての共有空間」、<sup>(45)</sup>伊丹氏は「人々の間の情報的相互作用の容れもの」<sup>(46)</sup>としている。また、プラットフォームは「場」という意味でも使用されている。

### 3) プラットフォーム「場」の形成と維持に必要な豊かなソーシャル・キャピタル

自律した人々による相互交流の結果生まれた「場」は、仕事のプロジェクトチームのような、業務遂行のための強制的なものではなく、また、地元の古いコミュニティーのように相手を束縛するようなものでもない。それは、ボランティア意識だったり、自己実現目的だったり、自主的に参加するものである。したがって、そこでは相互理解が深まることで、信頼も深まり、自律性により規範も生まれる。また、その「場」において創出された成果により、金銭ではない何らかの報酬を得て、各個人は互酬性の関係も築ける。このように「場」の形成により、そこには豊かなソーシャル・キャピタルが形成され、創発的なネットワークが築かれる。これにより個人の自分勝手な行動や、全体にとって有益でないようなネガティブな事案が調整され、組織の維持継続としての機能も果たすことになる。このネガティブフィードバックについては、グリーンバレーの大南氏にも確認してみたが、「グリーンバレーという主体とプロジェクトが、役所や住民から言われてやっているような強制的なものではなく、自分たちがワクワクしたくて緩く自由にやっているだけなので、今までネガティブフィードバックを感じたことはない。」とのことであった。

地域づくりでよく用いられるソーシャル・キャピタルには、大きな括りで言うと、①地元の昔ながらの古いコミュニケーションなどのボンディング型（結束型）、②コミュニティーなどの集団をつなぐ橋渡し型（ブリッジング型）、③異なった機能を持つ役所などの団体をつなぐ連携型（リンキング型）などの種類があるが、近年のソーシャル・キャピタルの研究は、ボンディング（結束型）からブリッジング（橋渡し型）へ重点が移っており、橋渡し型の弱い紐帯の重要性が、グラノヴェッターの「弱い紐帯論」やバートの「構造的隙間論」から出されている。（小長谷、武田、辻（2008）<sup>(47)</sup>）また、フロリダのクリエイティブ都市経済論の記者である小長谷氏は、この橋渡し型ソーシャル・キャピタルこそ、フロリダの評価する「ハイテク産業地域やクリエイティブ・クラスの間でみられる弱い紐帯」にあたるものであり、それはソーシャル・キャピタル理論でも、現在まさに中心になってきているものであり、ソーシャル・キャピタル理論とフロリダ理論との間に大きな齟齬は無くなってきていると思われると述べている。<sup>(48)</sup>

神山でのソーシャル・キャピタルは、西村佳哲氏も初めて神山に来た時に、グリーンバレーの会議に出席して感じた空気は、通常田舎で感じる暗黙的に序列化されていて言いたいことも言えないような空気ではなく、お互いに言いたいことが言えるような開放的でフラットな都市的な空気であったと述べているように、固いつながりというよりも緩いつながりが多く、相手を束縛するようなものではない。

また、ここで論じているソーシャル・キャピタルは、プラットフォームに関わる人々のつながりであり、①のボンディング型から③のリンキング型のような外部環境との関係等の広い範囲も含まれるが、プラットフォーム内を中心としたソーシャル・キャピタルである。

#### 7-4 創造的地域づくりのメカニズムと学術理論

青い目の人形アリスの里帰りから、ALT受け入れ、アーティスト・イン・レジデンスの活動を経て、地域は多様性を受け入れられるようになり、クリエイティブな地域づくりの土壌が形成され、そこに、アーティストが移住して来たり、IT企業のサテライトオフィスができたりと、人が人を呼んで地域のクリエイティブ・タウン化が進んでいる。その活動を行っているNPO法人グリーンバレーは「日本の田舎をステキに変える！」というミッションの下で、クリエイティブな田舎づくりを進めている。このようなクリエイティブな地域づくりについてリチャード・フロリダによる「クリエイティブ資本論」で説明を行った。次にクリエイティブな地域づくりには、地域内の旧来の強いネットワークや組織の限られたネットワークだけでは新しい発想は生まれにくいと、グラノヴェッターの「弱いネットワークの強さ」の理論のように、つながり方は弱くてもより広いネットワークが必要であり、フォーマルだけでなくインフォーマルなネットワークの重要性を示した。そして、このインフォーマルネットワークも含めた地域づくりのマネジメントは、どのような組織論で説明できるか検討した結果、自己組織化論が最も適しているという結果になった。

この自己組織化とは、「経営学大辞典」中央経済社によると、システムが環境との相互作用を営みつつ、自らのメカニズムに依拠して自己の構造をつくり変え、新たな秩序を形成する性質の概念である。つまり、組織のオープン化により自律した個のふるまいがみられ、個と個の活発な相互作用が起こり新たなものや考え方が生まれるというようなことである。

ここでは、新たなものや考え方が生まれるための個と個の活発な相互作用を「場」プラットフォームの形成として説明した。そして「場」プラットフォームでの相互交流により相互理解が深まることで信頼も深まり、個の自律性により規範も生まれる。そして、「場」プラットフォームにおいて創出された成果により、金銭ではない何らかの報酬を得て、各個人は互酬性の関係も築ける。このような「場」での人々のつながりについて、ソーシャル・キャピタル（社会関係資本論）で説明を行った。以上について図化すると以下のようなループとなり、持続的な創造的地域づくりのメカニズムが説明できるのである。

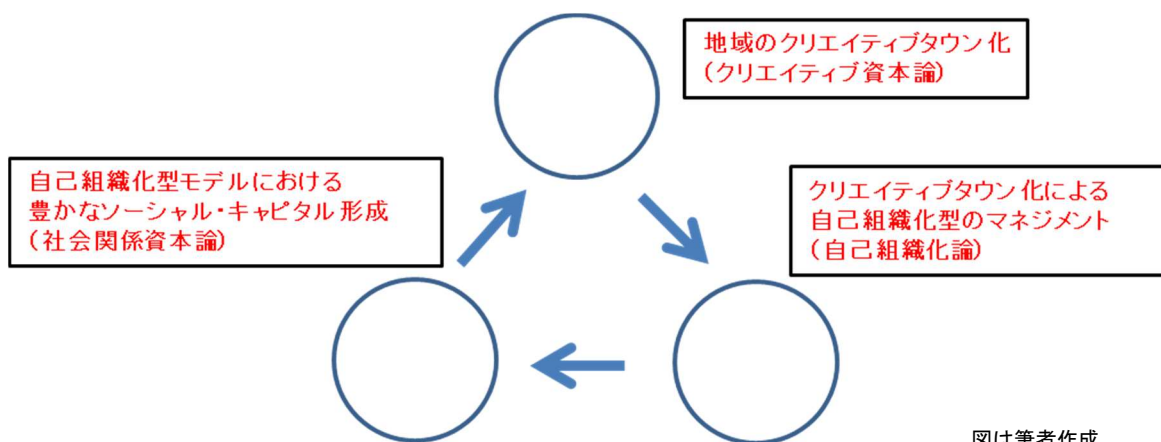


図 - 19 創造的な地域づくりのメカニズムと学術理論

## 第8章 創造的な地域づくり組織のマネジメント

前章では、創造的地域づくりと組織化のメカニズム分析として、神山モデルの事例を参考にしながら分析を行った。神山の地域づくりがクリエイティブであり、クリエイティブな地域づくりの組織は自己組織化型となって、個人自律化と相互交流による豊かなソーシャル・キャピタルにより、「場」プラットフォームが形成され、そこで創出された成果がフィードバックされて、活動がさらに進展するというメカニズムを示した。本章では、そうしたメカニズムを基にして、これからの創造的地域づくり組織がどのような点に留意して取り組みをしていけばよいかについて提示を行いたい。

まずは、誰もが疑問に思うことが多いと思われるクリエイティブ地域づくりと、地元住民の意識のギャップについて考察し、①**創造的地域づくり組織と地域コミュニティ**として地域づくり組織の役割を提示する。次に、前にも説明したように自己組織化には個人の自律が欠かせないが、この個人自律化について②**創造的地域づくり組織における自律化とエンゲージメントの支援**として地域づくり組織の役割を提示する。最後に、少子高齢化による人口減少等、全国的に様々な分野で課題になっている担い手不足の問題については、地域づくりにおいても重要な課題となっているため、③**創造的地域づくり組織のネットワーク特性と担い手**として地域づくり組織の役割を提示する。

### 8-1 創造的な地域づくり組織と地域コミュニティ

#### 1) 地域の開放度を高める地域づくり組織の役割

クリエイティブな地域づくりと言われても、地元住民は理解できないのが普通であろう。2018年に出版された「神山進化論」<sup>(49)</sup>の中にも、その辺のことが書かれており、大南氏と仲間たちが1999年にアーティスト・イン・レジデンスを始めた際に、地域の人たちは、「あんな訳の分からんことやっても何にもならんものになあ」と、結構冷めた目で見ていたと思うと大南氏が述べている。また、「住民だけど町のことを知らない」として、今はつなぐ公社に勤める地元の女性の話が書かれており、その女性は「神山の地域づくりはマスコミを通じて知る程度でヨソの町の出来事のように感じていた」と述べている。こうした点については、創造的地域づくりに限らず、地域づくり一般について、総務省HPの「地域運営組織の実態」で、地域住民の当事者意識の不足が主要な課題の一つとして挙げられている。

このような、クリエイティブな地域づくりと地元意識とのギャップについては、地元といっても一様でなく地域により状況は異なる。できれば先行研究の地域変動モデル（敷田他2012）の④の自発的参加による新しい共同性型（地域プラットフォーム）にもっていくことが望ましい。図-20の地域変動モデル（敷田他2012）は、高度成長期以降の社会の変化を「地域の開放度」と「アクター間の関係の強さ」で整理したものである。ここで示された社会の変化を見ると、これからの地域づくりでは④のような開放的で地域内のアクター間の比較的強い関係や、地域内外のアクター間の関係も築くことが重要と考えられ、地域内

外のアクターが自発的に参加できるような開かれた寛容性のある枠組みが必要であるとされている。<sup>(50)</sup>この点の地域づくり組織の役割について、グリーンバレーを事例に「クリエイティブ資本論」の中のクリエイティビティ成長の「3つのT」寛容性、技術、才能（人材）の視点から提示を行う。

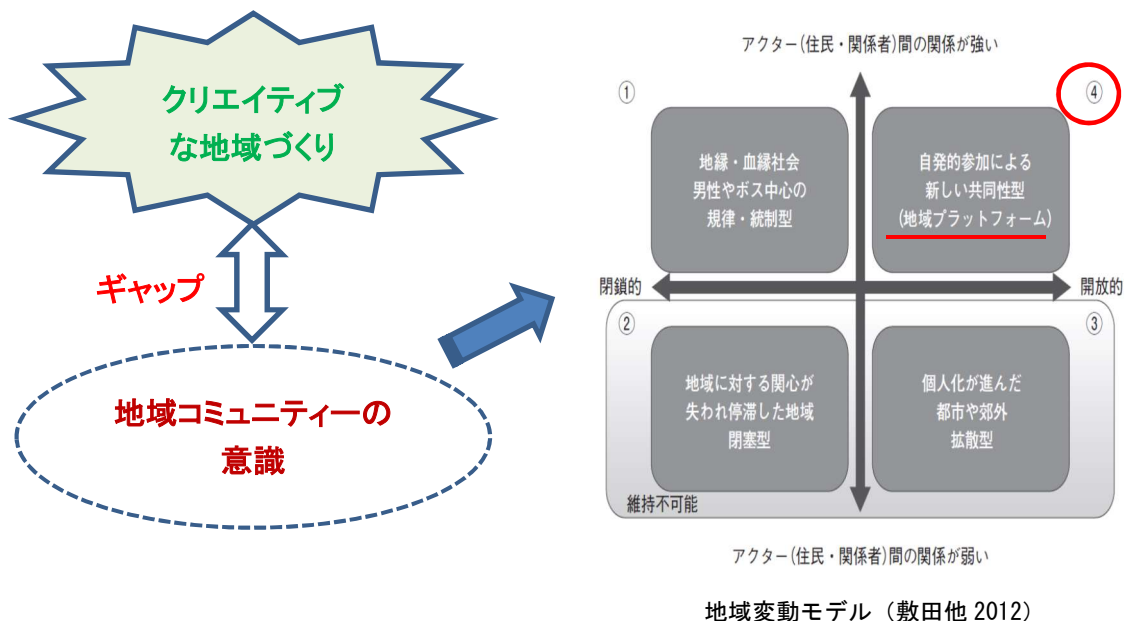
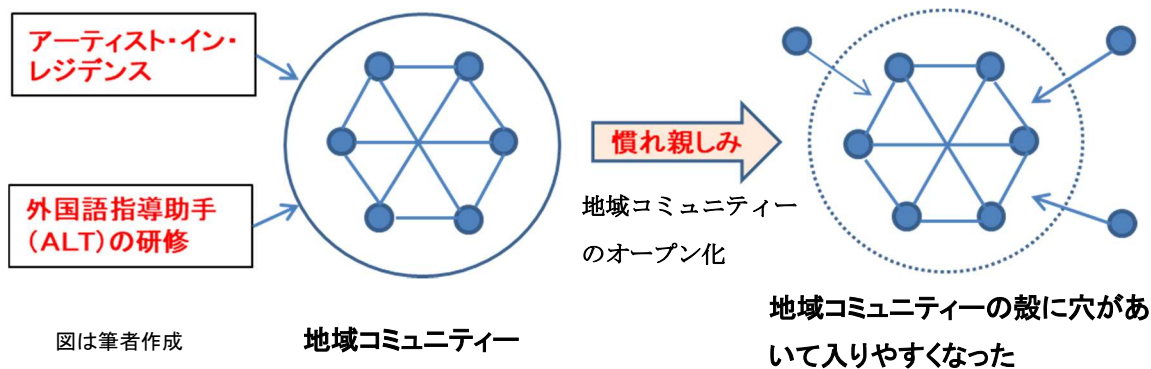


図 - 20 クリエイティブな地域づくりと地域とのギャップ

## 2) 寛容性、技術、才能（人材）の3つのTの視点からの創造的地域づくり組織の役割

### ① 土壌づくりの役割（寛容性 Tolerance）

寛容性は、他の2つのTである技術と才能（人材）が存在するための基盤となる要因である。技術や才能は流動性が高くて移動しやすいため、誘致し定着できるような環境をつくらなければならない。神山においては長年にわたるアーティスト・イン・レジデンスや外国語指導助手（ALT）の研修受け入れプロジェクト等により、地域コミュニティのオープン化が進み、創造的地域づくりに必要な、開放性、多様性、寛容性という要素が備わった地域づくりの土壌がつけられたのである。このように創造的地域づくり組織は地域のオープン化等の土壌づくりの役割が必要となる。



図は筆者作成

地域コミュニティ

図 - 21 土壌づくりの役割



## ② つなげる役割（技術 Technology）

地域に創造的に働ける所が少ないために、若者が都市部に流出する場合も多いと思われるが、神山では前に述べたようにクリエイティブな地域づくりの土壌が出来たこともあって、ワーク・イン・レジデンスや、サテライトオフィスの誘致でIT技術を持った人や芸術家等のクリエイティブなライフスタイルの人々の移住を促進してきた。このように、地域づくり組織は地元を呼び込むことで働ける所をつくれるように、つなげる役割がある。

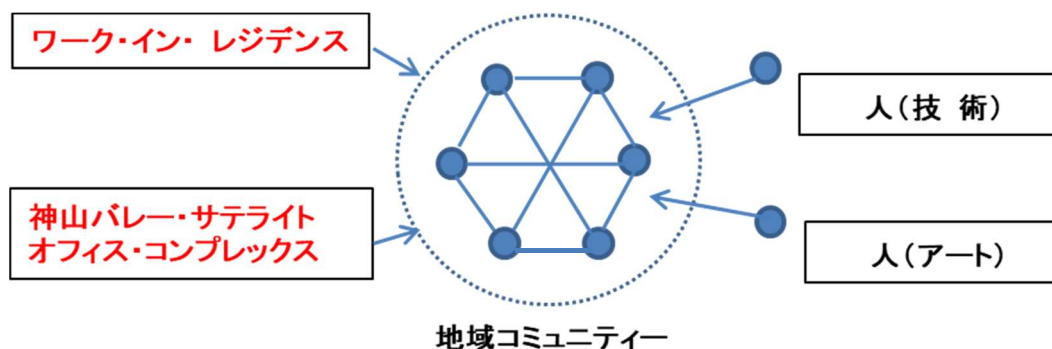


図 - 22 つなげる役割

## ② そだてる役割（人材（才能） Talent）

クリエイティブ経済では、文字どおり創造性が重要になる。新しいものや考え方を生みだしていかなければならない。こうした能力により地域の優位性が確保できる。

このため、新しい時代に向けた教育や、創造的解決のための連鎖反応を起こさせるような「場」の創出の支援が必要である。神山においては「神山塾」で地域づくりのプロデュースの教育と共に出会いの場づくりが行われている。また、神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックスではコワーキングスペースや会議室を設け、人の交流を活発にして新たな創出の場を提供している。このように創造的地域づくり組織は、そだてる役割も必要である。

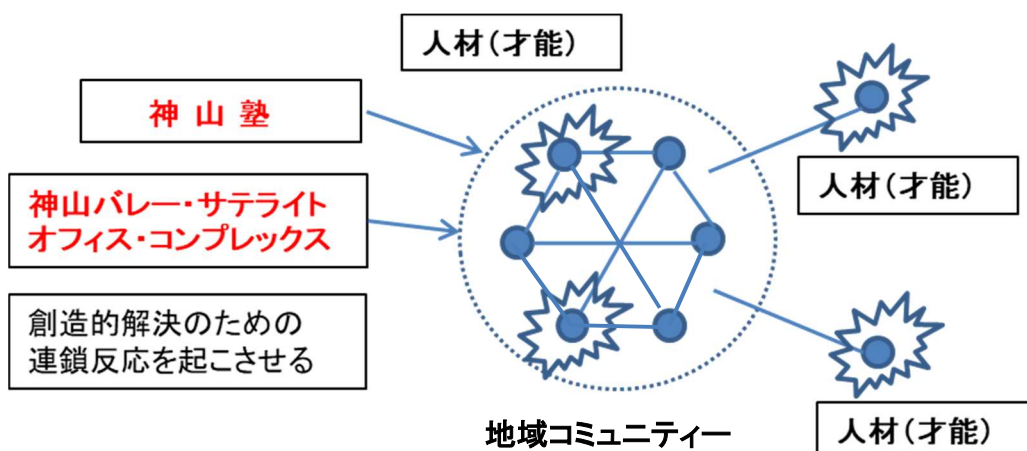


図 - 23 そだてる役割

## 8-2 創造的地域づくり組織における自律化と「場」の支援

クリエイティブな地域づくりは自己組織化型になり、個人の自律化が重要であることは前に述べた。ここでは、自律化の支援と、自律化した個人により形成される「場」の支援という2つ視点から地域づくり組織におけるマネジメントの提示を行う。

### 1) 自律化の支援

グリーンバレーを支えているのは自律した個人である。しかし、大南氏のインタビューによると、グリーンバレーのために個人がいるとは考えていないようである。グリーンバレーは、個人のために「場」を提供する、あるいは環境を整えるだけであると述べている。個人はそれを活用して結果を返す、つまりポジティブ・フィードバックが生じてグリーンバレーに貢献しているのである。このように組織と個人は対等であるという考え方から組織情報もオープンであり、フラットである。以下に、グリーンバレーの運営を参考にして、自律化の支援策について提示する。

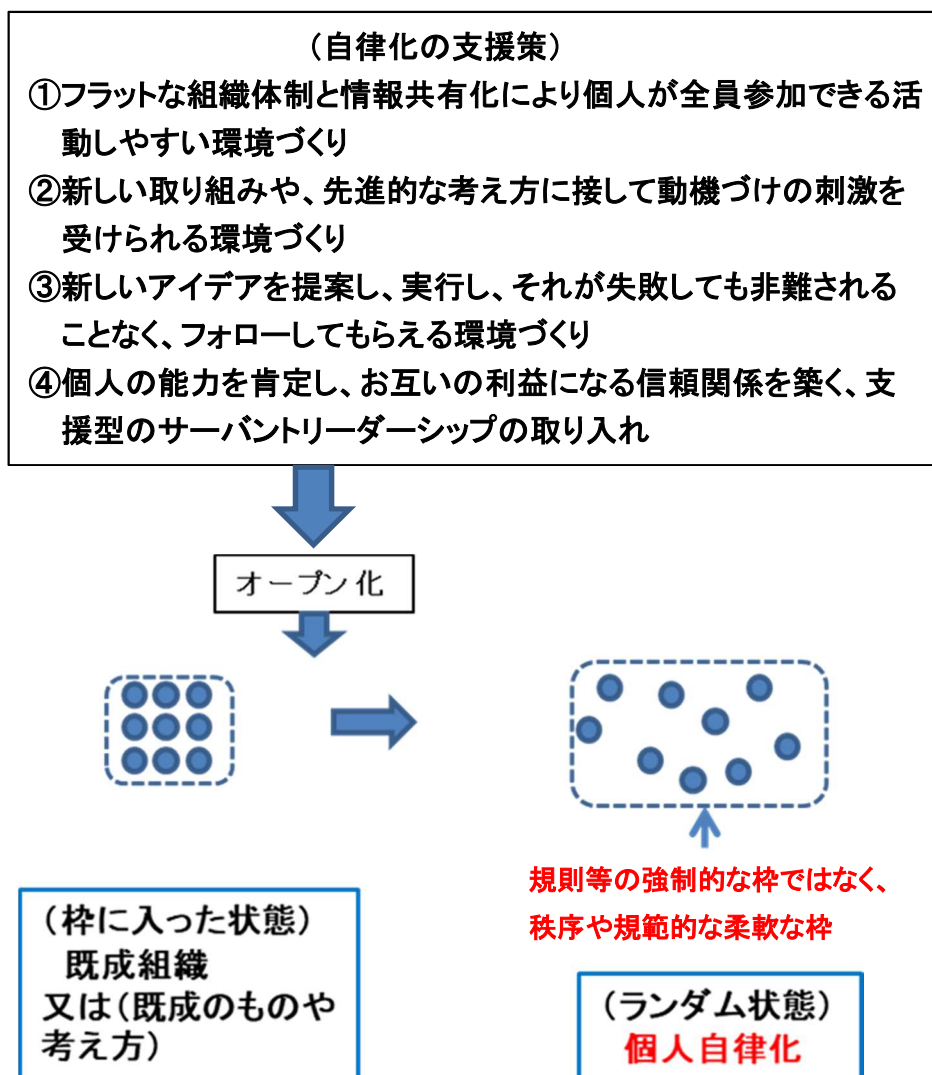


図 - 2 4 自律化の支援

図は筆者作成



## 2) 「場」の支援

自律した個人間で形成される「場」は十分なコミュニケーションをとれる環境の整備が必要である。これはプラットフォーム「場」の支援ともいえるが、グリーンバレーの例で言えば、「神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックス」の例が最も分かりやすい。複数の企業が入れるコワーキングスペース、テレビ会議ができる会議室、打合せや交流スペース、共同のキッチンやシャワー、高速無線LANが完備されている。

コワーキングスペースでは、メンバー間の交流により起業の話もされており、前にも述べたように町の支援により制作工房「神山メイカースペース」も生まれている。また、

交流スペースでは、様々な行事がおこなわれており、そのたびに何かしらの交流があり、新しいネットワークが広がっている。以下にグリーンバレーを参考にして、「場」プラットフォームの支援について提示を行う。

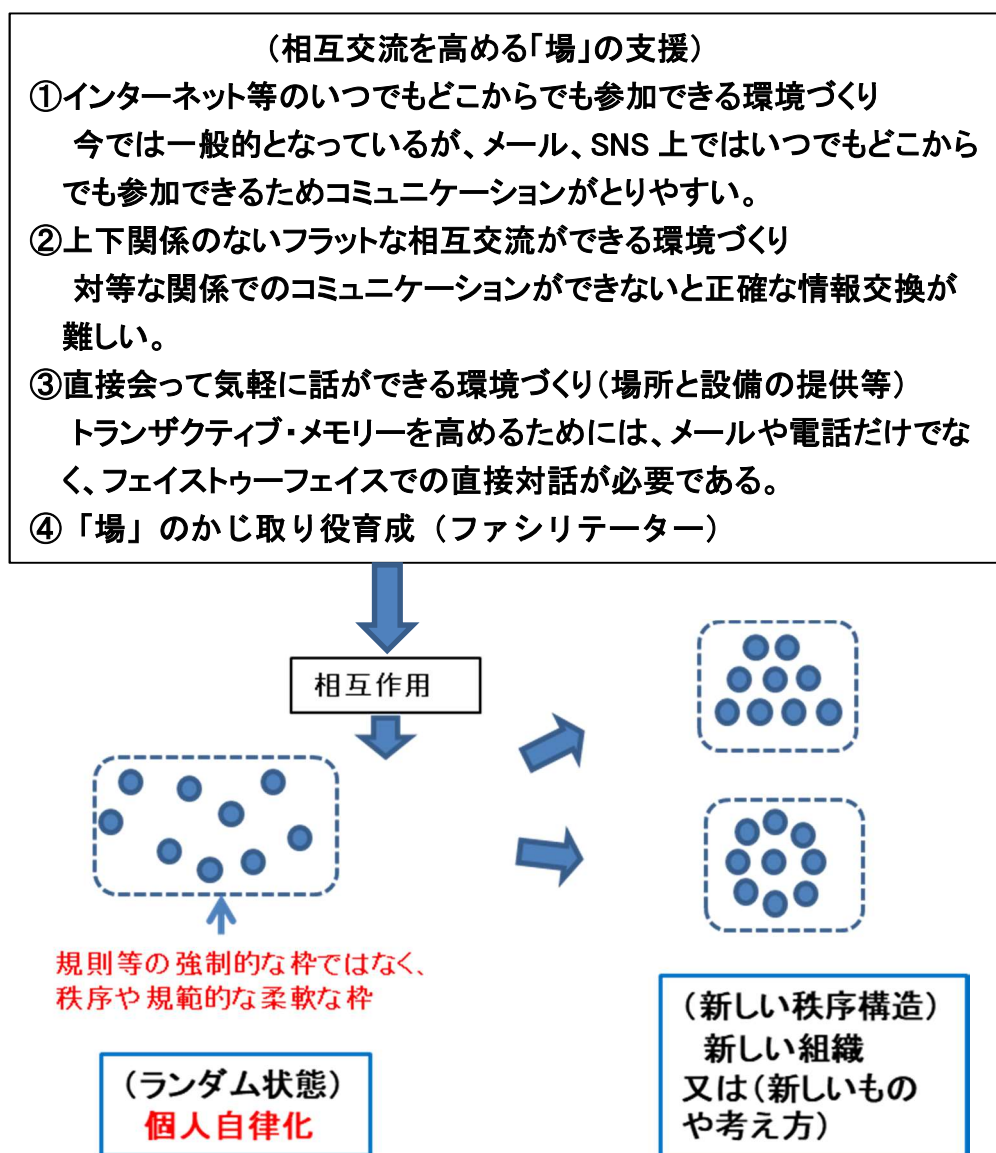


図 - 25 「場」の支援

図は筆者作成

### 8-3 創地的地域づくり組織のネットワーク特性と担い手

日本の中山間地域で地域づくりを行うといっても少子高齢化と若者の都市部への流出で担い手の不足が問題である。ここでは神山のクリエイティブな地域づくりを参考にしながら担い手づくりの提示を行う。

神山は若者やクリエイティブな人材を誘致しているため、そうした移住者が多いが、クリエイティブなライフスタイルを好む人は、仕事以外でも創造的な活動で自己実現を目指す傾向がある。こうした特性に着目して、地域づくりに加わってもらうことで、創出の連鎖反応を起こし、地域づくりの発展と継続に貢献してもらおう。例えば、神山塾の卒塾生からは数名がグリーンバレーの職員として働いている。また、つなぐ公社のフードハブプロジェクトでは農業の担い手育成もおこなっている。そして、何より移住者98世帯157人の人々や、グリーンバレーの活動に賛同する地元や町外の若者すべてが担い手なのである。そこには参加した人々により豊かなソーシャル・キャピタルと地域プラットフォームが形成されている。

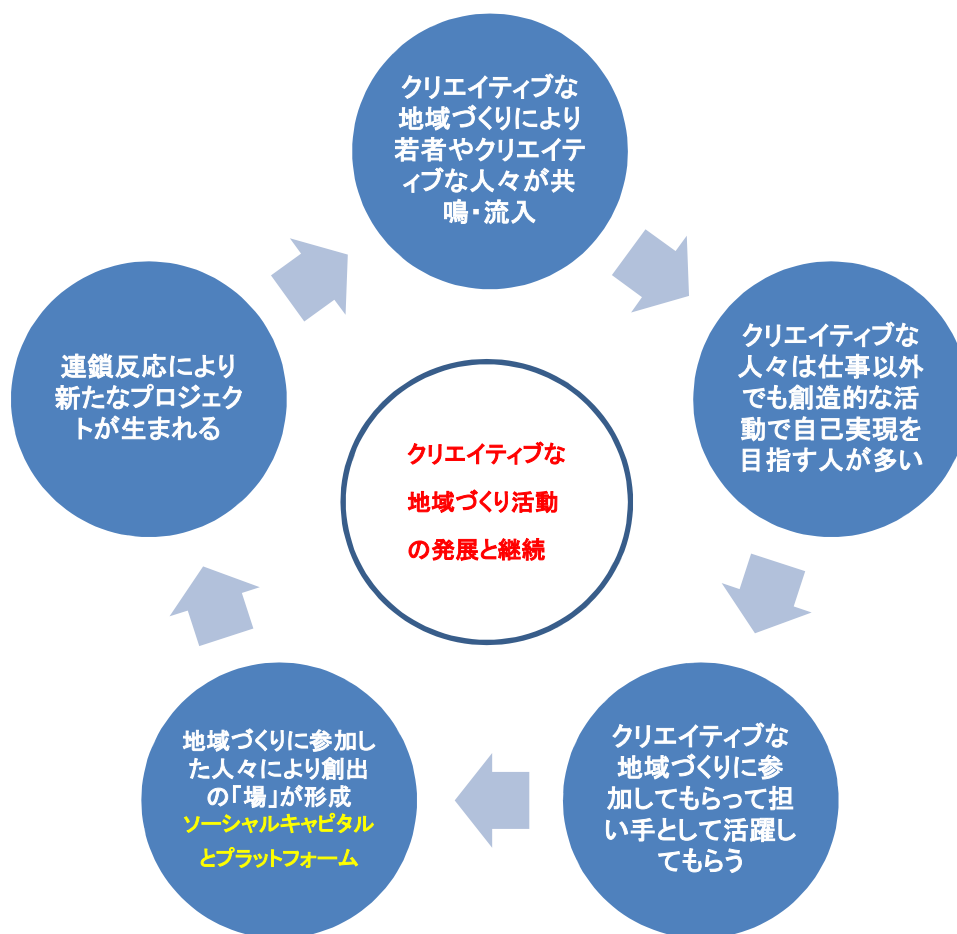


図 - 26 担い手による発展と継続のメカニズム

図は筆者作成

## 第9章 結論とこれから必要なこと

### 9-1 結論

地域づくりの成否は、活動を行う組織や関係する人の考え方に大きく左右されるが、現在の様々なものが大きく変わろうとしているパラダイムシフトの時代において、こうした時代の流れに敏感に反応して取り組みを行っている地域づくり組織がどれだけあるであろうか。地域づくりの方法や、それを実施する組織は、相も変わらず昔ながらの方法と体制によって取り組みを進めようとしているため、地域づくりは失敗が多いのではないだろうか。いくら地域資源に恵まれていても、こうした新しい時代や考え方について理解していないと若者は帰って来ないし、移住もして来ないであろう。

地域づくりの研究は多い中で、地域づくり組織や関係する人について、こうした点にまで視野に入れた研究は少なく、創造的地域づくりに関する組織や人に焦点を当てて地域づくりを分析する研究はほとんどみられない。急激に変貌する時代において創造的な地域づくりは注目されるべき取り組みであり、「神山プロジェクト」という成功事例を基にして、以下のように創造的地域づくりにおける組織や人の係わりのメカニズムを説明し、これをもとに地域づくり組織像について提示を行った。今回の研究では、冒頭に挙げた疑問に対して、少しはヒントになるようなものが示せたのではないかと考えている。

#### ① 創造的地域づくりと組織化のメカニズム

地域にクリエイティブな土壌を形成し、創造的な地域づくりを進めることで地域づくり組織の形態は自己組織化型となり、自己組織化により生じたインフォーマルなネットワークは、「創出の場」となるプラットフォームを形成した。さらに、そのネットワークは豊かなソーシャル・キャピタルとして創出の連鎖反応を起こし、そのポジティブ・フィードバックにより、さらに人が人を呼ぶことで創造的地域づくりが持続発展をするというメカニズムが生まれている。

#### ② 創造的な地域づくり組織像の提示

組織化のメカニズムから考察し、創造的地域づくり組織は地域の開放度を高めてクリエイティビティにするために寛容性をもたらし、人材（技術）を導き、育てる必要がある。また、個人自律化とエンゲージメントの支援や、クリエイティブなネットワーク特性を活用し、担い手を育成する必要がある。

### 9-2 これから必要なこと

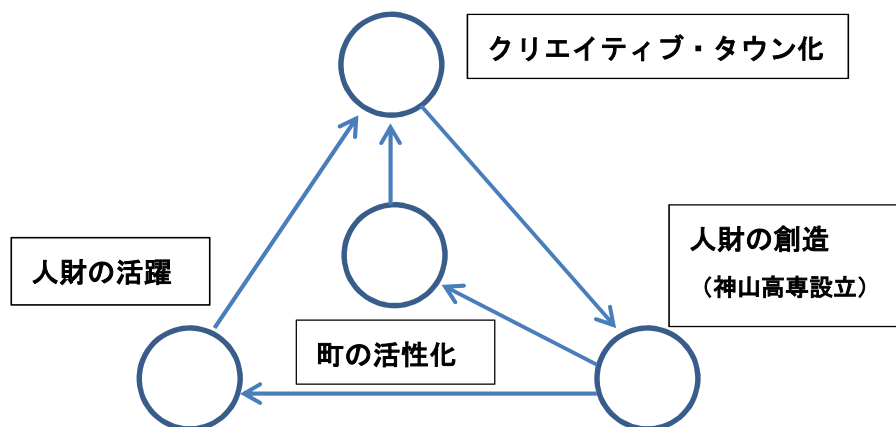
「これからは、世界中の人が本物の居場所を求める時代になっていくであろう。そのために、信頼の関係を創ろうとする動きが生まれ、地方への移住を考えたり、働きがいのある仕事を自分たちで創ろうとする人々が増えている。」と哲学者の内山節氏が述べている。<sup>(51)</sup>本論においても、地域づくりでの「本物の居場所」の創造に向けて人財の創造と心の資本の強化を提示するとともに、今後の研究課題として「場」の探究についても挙げておく。

## 1) 人財の創造

現在、中山間地域では若者が移住をしてきても、地元の小中学校が人口減少の影響により廃校しているために遠くまで通わなければならないとか、進学したくても近くに高等教育機関が無いとかの理由により、結局、都市部に出て行ってしまうということが少なくないという子供の教育における問題がある。神山においても創造的な地域づくりにより、若者やクリエイティブな人々の移住者は増えているが、子供の教育の場を維持していかなければならないという現実的な課題がある。

その一方で、神山にサテライトオフィスを設けているIT企業の代表やグリーンバレーの大南氏を中心としたメンバーにより、神山に私立の高等専門学校を設置しようというプロジェクトが立ち上がった。このプランは、IT企業代表の以前からの思いに賛同した人々が「神山まるごと高専」の設立を目指して集まり、設立準備委員会を設けてプロジェクトを開始したものである。このプロジェクトも本論で述べてきた「場」の一つであるともいえることができる。高等専門学校は、職業に必要な専門的能力を育成することを目的とした日本独自の教育機関であり、即戦力となる人材は製造業を中心に日本の経済成長を支えてきた。しかし、人工知能の進化等、近頃の産業構造の変化や、社会的課題の複雑化など世の中の状況が急速に変化する中で、求められる人材も変化してきている。「神山まるごと高専」の教育方針は、技術習得だけでなく、それを活用して社会に変化を生み出す力、起業家精神を持った人材を育てる「次世代型高専」を目指している。私立ということで創造性に必要な自律性を育むための自由な教育も可能だと思われる。これは、創造的な地域づくりにおける「人財の創造」である。

学校は多くの若者や教員等が集まることで新たな地域交流も生まれ、生活関連では飲食等の需要が活性化する。学生が卒業すれば地元に残るものも出てくる可能性もあり、卒業生とのネットワークもできる。「神山まるごと高専」はこれから必要な人財の創造と共に、地域に新たな希望をもたらしてくれるこれから必要なプロジェクトである。



図は筆者作成

図 - 27 人財創造の効果

## 2) マインド・キャピタルの強化 (ソーシャル・キャピタルからマインド・キャピタルへ)

本論文ではソーシャル・キャピタルについて論じているが、信頼と互酬性の規範に基づくネットワークが形成されても、その関係が持続できるかは別問題だと考えられる。つまり、ネットワークの構成員である個人が継続してチームの一員として尊重されていると感じられ、幸福感が高いことが条件になるのではないかということである。これには個人一人一人の心の領域にも踏み込んだマネジメントが必要ということになり、ソーシャル・キャピタルだけでなく、マインド・キャピタル「心の資本」の強化も求められるということである。米カリフォルニア大のソニア・リュボミアスキー教授によれば、自分が幸福だと感じている人はそうでない人より仕事の生産性が31%高く、創造性は3倍になるとのことである。また、「成功が幸福を招くのではなく、幸福とすることが成功を生む」とも述べている。<sup>(52)</sup> 神山に移住してきた人々が、神山中でソーシャル・キャピタル(社会関係資本)が出来たとしても、そこで幸福感を感じる事が出来なければ、やがて出ていくことを考えるかもしれない。心の時代と言われ始めて久しいが、グリーンバレーの大南氏がよく言う「ワクワク」すること、たぶん、それは心が豊かになる前触れみたいなものではないかと筆者は考えているが、それは個人個人で違っているものであり、出来るだけ多くの人が「ワクワク」出来るようにするのがこれから必要なことである。こうした点を考えると、少なくとも地域のアクターが共有しなければならないと思われる概念は「心理的安全性」であろう。ここの人たちなら何を言っても安全といった感覚を共有することである。新しいアイデアを提案し、実行し、それが失敗しても非難されることなく、引き続きチームの一員として尊重されることである。これは米のグーグルが社内調査により判明したキーワードであり、こうした心理的アプローチの積み重ねが組織の活性化に多大な効果をもたらした、グーグルは急成長を遂げたのではないかとされている。

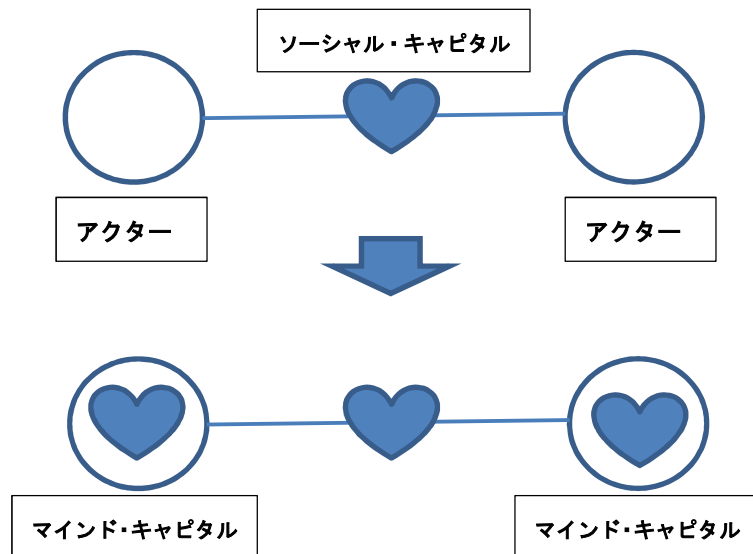


図 - 28 ソーシャル・キャピタルからマインド・キャピタルへ

図は筆者作成

### 3) 「場」の探究

本論では、神山の地域づくりについて、クリエイティブ資本論の中の「経済成長の3つのTの理論」、すなわち、「技術 (Technology)」、「才能 (Talent)」、「寛容 (Tolerance)」、のTを頭文字とする3つの概念で論じてきた。経済学では、技術や才能について、経済成長の重要な要因とみなしているが、この技術と才能は人的資源に依存するものであり、農産品や観光資源のように地域に固定されるストックではなく、場所から場所へ移動する流動性の高い生産要素である。これに対して、地域づくりの成功例といわれ、技術等、手に職をもった人が移住してくる神山の状況について、それを説明する要因は何かとの疑問が生じるが、クリエイティビティ理論によれば、それが3番目のTの寛容性や開放性、多様性が地域に見られるということになるわけである。R. フロリダの研究によれば「技術や才能を生かして成功している地域と寛容な地域には強い関係があり、人々が自分らしく生き、自分の個性を生かし、人生のいたるところから自然に沸き立つクリエイティブなエネルギーを引きつけ、結集させる性格をもった地域なのである。そのような場所は、そこに住む固有の人々のクリエイティブな能力を活用し、才能のフローを他よりも多く獲得できる経済的優位性をもっているといえる。」と説明している。<sup>(53)</sup>

神山もアートインレジデンス等の20年にわたる取り組みにより、地域の寛容性を高めてきたわけであるが、その寛容性で、技術や才能といった人的資源を引きつけるといっても、また、R.フロリダの研究結果によるものであるといっても、それだけでは、フワッとした理解に終始してしまうことが考えられる。このため、他の地域づくりの参考にするための一般化も難しいのではないだろうか。こうした点については、今回の研究において示した「場」を探求することで、何かがみえてくるのではないかと思われる。今回の研究では、諸事情により調査することは叶わなかったが、例えば、Aという「場」、Bという「場」、Cという「場」という具合に、いくつかの「場」を調査分析することで、帰納法的にそれらの「場」に共通する現象をとらえて、仮説を導く方法もあるのではないかと考えている。「場」については、あまりにも有名なために、ここで紹介するまでもないかもしれないが、今後の研究を行う際の羅針盤として、伊丹敬之先生の「場の論理とマネジメント」という経営理論の基本部分について示しておくこととする。

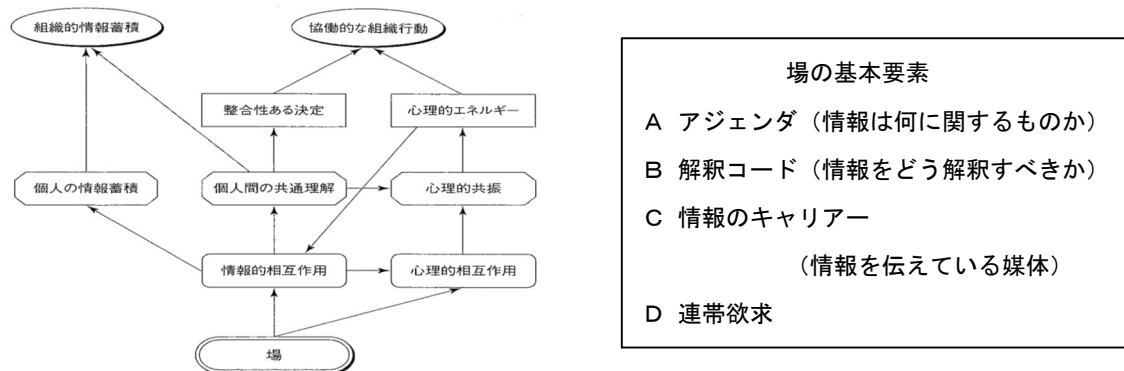


図 - 29 場の機能の基本図

「場の論理とマネジメント」伊丹敬之 (2005)

## 追補 本論文における言葉の定義について

研究を進めている本人は、ある事象に関して論じる際に、自分なりの認識というか解釈コードでもって進めていくわけであるが、外部からみた場合に、解釈コードが違うために、その真意が薄められたり、ぼやけたり、歪められたりして、研究のアイデアも正しく理解されない可能性がある。また、言葉の定義を丁寧に行っていったほうがよいというご意見を戴いたこともあって、今回は追補という形にはなってしまうが、解釈コードの共有のために、いくつかの言葉の定義について述べさせて戴くことにした。

### 1) クリエイティブ

クリエイティブといえば創造性や創造的ということであるが、広告の制作物や製作者というような意味でつかわれることも多く、一般的な解釈コードでは後者の方が多い可能性がある。本研究では前者の創造的という意味で使用しているが、今回の分析に使っているリチャード・フロリダの邦訳「クリエイティブ資本論」の原題は「The Rise of the Creative Class」で、クリエイティブ・クラスの台頭という意味であり、R.フロリダの注目するクリエイティブクラス（創造的階層）とは、科学者、技術者、教員、詩人、芸術家、作家、エンタテイナー、音楽家、デザイナー、建築家、知識産業職業人（編集者、シンクタンク研究員、アナリスト、オピニオンリーダーの他、クリエイティブ・プロフェッショナルとして、ハイテク、IT、金融、法律、医療、マネジメント、医師等を挙げている。また、全ての人間にクリエイティビティが備わっているとも述べている。人のクリエイティビティを最高の資源・財として捉えて、それが発揮される社会にすることで発展すると、日常生活の変化、クリエイティブ経済、新しい働き方、コミュニティー等について論じている。従って、本研究におけるクリエイティブという言葉は狭義の創造的という意味の裏に、都市経済学、経済成長論、文化論、社会学、政治学にまで踏み込んで展開されるクリエイティブ・クラス論があることを認識しておく必要がある。

### 2) マネジメント

一般的にマネジメントというと「経営」や「管理」という意味であるが、こうした言葉から受けるイメージとして、上が下をコントロールするというような支配的なイメージを持つ人が多いのではないかと思われる。本研究におけるマネジメントとは、組織マネジメントであるが、従来のようなタテの影響（命令）により、計画に従って動いているかを管理するマネジメントではなく、個性や強みを活かしながら成果を出せるように、活動している人々の行動を望ましい方向へと導いていくことや、組織のヨコの相互作用が適切に働くような状況をつくるという、自律型のマネジメントのことである。

### 3) 神山の「文化」の地域づくりによる変化

広辞苑によると文化（culture）とは人間が自然に手を加えて形成してきた物心両面の成果。衣食住をはじめ生活形成の様式と内容とを含むとある。また、ブリタニカ国際大百科

事典によると、最近では、ある社会の成員が共有している行動様式や物質的側面を含めた生活様式をさすことが多いと説明されている。本研究対象である神山町は、元々の古い農村社会にみられる地縁・血縁社会で、男性や地域の顔役を中心とした規律統制型の、どちらかというと閉鎖的で、地域外の人が地域活動に自由に参加することは難しい文化があったと推察されるが、グリーンバレー等による地域づくり活動により、移住者を中心に地域が開放的になり、多様性が受け入れられる寛容的な地域に変化しているため、そうした状況にない保守的な昔ながらの農村地域とは違って、神山町ならではの自由な気風の「文化」が創られているということを考えながら本研究を見る必要があると思われる。

#### 4) インフォーマルネットワーク

本論 48Pの、7-2 創造的地域づくりと組織形態、の中で。インフォーマルネットワークが地域づくりには重要であると述べているが、公式でない非公式なネットワークというと、プライベートなネットワークのように感じられるかもしれない。本研究におけるインフォーマルネットワークとは、地域づくり組織等において、目的を達成するために計画的に編成されたネットワークではなく、関係者やその人的ネットワークの活動や相互作用を通じて自発的に生じたネットワークのことである。

#### 5) 個人の自律化

本論 51Pの、7-3 の1) 自己組織化型組織における個人の自律化、のところで、クリエイティブ（創造性）が必要な組織は、自己組織化型組織が適している、自己組織化型組織には個人の自律化が重要である、と説明しているが、ここで、生命体をアナロジー（類比）として、説明を補足しておきたい。生命体を構成する各器官とその細胞の関係は支配関係でもなく、全体対部分の関係でもなく、自律的にコントロールしている。自己増殖によって各器官が形成されているのである。つまり、自己組織化である。この自己組織化のシステムにおいて各細胞は自律的にコントロールして各器官を作っている。つまり、個々の細胞が自律していないと自己組織化は生じないのである。同様に自己組織化型組織においても、創造活動のためには自己の行動を自主的に設定する個人の自律化が必要なのである。

#### 6) ソーシャル・キャピタル

本論でも述べているので重複する部分もあるが、本研究におけるソーシャル・キャピタルは、農村部にみられるような、伝統的な古いタイプのコミュニティにおける絆の強さというような意味ではなく、内部においては信頼のネットワークがあり、外部とも弱いつながりがあって、枠にはまることなく新しいアイデアを出したり、受け入れられる開放性があり、かつ、互酬性のある関係が築かれている状態をいう。



## 謝 辞

建設コンサルタント会社の技術者から一転して代表となり、経営についての経験の浅かった私には、高知工科大学大学院でのマネジメントの学修は想像以上に有意義なものとなりました。これは、私が学んだ起業マネジメントコースが、会社経営だけでなく、NPOによる社会的事業や地域活性化事業等、研究分野が幅広かったことから、私が技術者時代に課題としていた地域づくりをテーマにマネジメントの研究を行うことが出来たことで、工学技術面と経営面の両方についての研究成果が得られたからです。

まずは、私が経営学への興味を抱くきっかけをつくって戴いた弊社の仁田忠宏相談役と、私に適した学びの場があることを教えて戴いた同じ業界の大先輩であり、本大学の地域連携機構の永野正展教授（現技術顧問）に御礼を申し上げます。

大学院に入ってから出会った方々にも恵まれていました。主指導教員の馬淵泰先生は、建設コンサルタントに勤めていた経験があり、よき理解者として、度々変わる私の考えを尊重し続けて指導して戴いたことで、研究を続けることが出来ました。コース長で副指導教員の那須清吾教授には、メカニズムを考えるご指導により、当初から支えて戴きました。同じ副指導教員の渡邊法美教授には、心理学の観点から考えるアドバイス等、いつも温かい言葉をかけて励まして戴いたことで研究を続けることが出来ました。集合セミナーでは林一夫教授、石谷康人准教授、坂本泰祥准教授、上村浩准教授の他、博士課程で学んでおられる方々からもアドバイスを戴きました。同じ研究室の1年先輩である浦島さん、入福さんも励まして戴きました。事務室の方々にもお世話になりました。皆様方との思い出は、いつも教室の窓から見えていた高知城の姿と共に、いつまでも心に残る良い思い出となるでしょう、本当にありがとうございました。

研究対象事例として挙げた神山町でも、グリーンバレーの大南信也氏をはじめとして、スタッフや関係者の方々、つなぐ公社の西村佳哲氏、そして同時期に神山の研究を行っていた同志社大の佐野淳也准教授には大変お世話になりました。論文を書くために通い始めたのですが、神山の素敵な皆さんとの交流で、いつの間にか私も皆さんと一緒に「日本の田舎をステキに変えたい」と思うようになっていきます。

私の勤務するニタコンサルタント株式会社にも支援して戴きました。仁田相談役をはじめとして、現在は私の後任として頑張っている奈加代表や、東條専務、安芸常務の経営陣と、川口総務部長には、私の通学に関してご理解を戴き大変感謝しております。

最後に、私の我が儘に不満も言わずに応援してくれた家族にも心から感謝するとともに、この研究を進めるに当たって関わった全ての方に、この場を借りて御礼を申し上げます。

現在、私はサポートする側（顧問）として会社に勤務しながら神山にも続けて通っています。今後は大学院で学んだ経験を活かして会社や地域づくりに貢献が出来ればと考えております。引き続きご指導、ご鞭撻を宜しくお願い致します。本当に有難うございました。

## 参考文献

- (1) Richard Florida 「The Rise of the Creative Class」 (2002)  
井口典夫 訳「クリエイティブ資本論」ダイヤモンド社 23-99 (2008)
- (2) Richard Florida 著 井口典夫訳 前出 (1) (2008)
- (3) Richard Florida 著 井口典夫訳 前出 (1) (2008)
- (4) Richard Florida 「Cities and the Creative Class」 (2005)  
小長谷一之 訳「クリエイティブ都市経済論」日本評論社 233-234 3-8 (2010)
- (5) 高知工科大学大学院 起業マネジメントコース 組織論講義資料 坂本泰祥准教授
- (6) 高知工科大学大学院 起業マネジメントコース 経営戦略論資料 桂信太郎教授  
(寄稿) 21世紀の経営リーダーシップーアメリカ経営組織論の系譜と展開ー
- (7) 山倉健嗣 「組織間関係」有斐閣 (1993)
- (8) Granovetter, M. S, 「The Strength of Weak Ties, American Journal of Sociology」  
78, 1360・1380(1973)  
野沢慎司 編・監訳「リーディングスネットワーク論」勁草書房の中の  
大岡栄美 訳「弱い紐帯の強さ」 123-158 (2006)
- (9) Burt, R. S, 「Structural Holes versus Network Closure as Social capital,  
Social Capital: Theory and Research, 31-56 (2001)  
野沢慎司 編・監訳「リーディングスネットワーク論」勁草書房の中の  
金光淳 訳「社会関係資本をもたらすのは構造的間隙かネットワーク閉鎖性か」  
243-281 (2006)
- (10) Nonaka, I, & Konno, N, 「The concept of “ba” :Building a Foundation for  
Knowledge creation, California Management Review」  
40(3), 40-54(1998)
- (11) 伊丹敬之 「場の論理とマネジメント」 東洋経済新報社 23-60 (2005)
- (12) 野中郁二郎、竹内弘高「知識創造企業」 東洋経済新報社 (1996)
- (13) 小長谷一之 (2010) 前出(4) 34-36
- (14) 小長谷一之、他 「地域活性化戦略」晃洋書房 3-14 (2012)
- (15) 敷田麻実他、他 「中間システムの役割を持つ地域プラットフォームの必要性和  
その構造分析」国際広報メディア・観光学ジャーナル N014  
23-42 (2012)
- (16) Richard Florida 著 井口典夫訳 前出 (1) 49-53 (2008)
- (17) 高知工科大学 2019 公開講座「地域活性化システム論」地域活性化の現状と課題  
内閣府 川崎博講師 資料
- (18) 地方創生ワカモノ会合「地方創生の課題と展望」  
内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部 辻庄市講師 資料

- (19) 総務省地域力創造グループ地域振興室「平成29年度 地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究事業報告書」(2018)
- (20) 佐藤真久、広石拓司「ソーシャルプロジェクトを成功に導く12ステップ」みくに出版 38-48 (2018)
- (21) 総務省 平成29年度 調査 (地域運営組織の実態)
- (22) 総務省 平成28年度(地域の課題解決を目指す地域運営組織)最終報告 地域の課題解決のための地域運営組織に関する有識者会議
- (23) 総務省 平成29年度(地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究事業報告書) 地域力創造グループ地域振興室
- (24) 石井大一郎、霜浦森平 「地域づくり実践講座」北樹出版 78-81 (2018)
- (25) 総務省 前出(23)
- (26) Richard Florida 著 井口典夫訳 前出(1) 49-53 (2008)
- (27) 徳島県政策創造部統計データ課(平成29年 徳島県人口移動調査結果報告書) 8
- (28) 徳島県政策創造部統計データ課 前出(27) 18
- (29) 特定非営利活動法人グリーンバレー 2019年度通常総会資料
- (30) 特定非営利活動法人グリーンバレー webサイト「イン神山」
- (31) 神田誠司 「神山進化論」 学芸出版社 62 (2018)
- (32) 徳島経済研究所 「徳島経済」 活況呈する徳島県のサテライトオフィス 49-62 (2018 spring)
- (33) 特定非営利活動法人グリーンバレー 前出(29)
- (34) Richard Florida 著 井口典夫訳 前出(1) 序文 i (2008)
- (35) Richard Florida 「THE RISE OF THE CREATIVE CLASS, REVISITED」 (10<sup>th</sup> Anniversary Edition) (2011, 2012)  
井口典夫 訳 「新クリエイティブ資本論」ダイヤモンド社 (2014)
- (36) 神田誠司 前出(31) (2018)
- (37) 神山アーティスト・イン・レジデンス実行委員会  
「Kamiyama Artist in Residence」2010-2017 実施報告書 (2019)
- (38) Richard Florida 著 井口典夫 訳 前出(1) 313-334 (2008)
- (39) Richard Florida 著 小長谷一之 訳 前出(4) 237-238 文献解題1 (2010)
- (40) Granovetter, M.S, 前出(8) (2006)
- (41) 今田高俊 神戸大学大学院経営学研究科「経営学大事典」中央経済社 396(1999)

- (42) Nicolis & Prigogine 「SELF-ORGANIZATION IN NONEQUILIBRIUM SYSTEMS  
- From Dissipative. Structures to order through Fluctuations -」 (1977)  
小島陽之助 訳「散逸構造」岩波書店 (1980)
- (43) Stuart Kauffman 「AT HOME IN THE UNIVERSE :THE SEARCH FOR LAWS OF SELF  
- ORGNIZATION AND COMPLEXITY-」 (1995)  
米沢富美子 監訳「自己組織化と進化の論理」ちくま学芸文庫 575 (2008)
- (44) 神田誠司 前出(31) (2018)
- (45) 野中郁次郎 前出(10) 40-54 (1998)
- (46) 伊丹敬之 前出(11) 23-60 (2005)
- (47) 小長谷一之他 前出(14) 7-10 (2012)
- (48) 小長谷一之 前出 (4) 240-244 分権解題 (2010)
- (49) 神田誠司 前出(31) 162-163 (2018)
- (50) 敷田麻実他 前出(15) 23- 42 (2012)
- (51) 内山 節 徳島新聞「成熟社会をどう歩く」本物の居場所を求めて 2018, 8, 26
- (52) 日本経済新聞 西條都夫 「心の資本を増強せよ」  
会社の生産性幸福感のカギ 2019, 7, 1
- (53) 小長谷一之 前出(4) 3-9 (2010)

#### その他参考文献

- ① 篠原 匡 「神山プロジェクト」 日経BP社 (2014)
- ② NPO法人グリーンバレー、信時正人「神山プロジェクトという可能性」  
廣済堂出版 (2016)
- ③ 佐野淳也 「ネットワーク型主体形成による地域の自己生態系化」  
同志社政策科学研究 第20巻1号別冊
- ④ Richard Florida 「Who' s Your City?」 (2008)  
井口典夫 訳「クリエイティブ都市論」ダイヤモンド社 (2009)
- ⑤ Wayne Baker 「Achieving Success Through Social Capital」 (2000)  
中島 豊 訳「ソーシャル・キャピタル」ダイヤモンド社 (2001)
- ⑥ 田尾雅夫・若林直樹 編「組織調査ガイドブック」有斐閣 (2001)
- ⑦ Wouter De Nooy 他「Exploratory Social Network Analysis with Pajek」  
安田雪 監訳「Pajek を活用した社会ネットワーク分析」東京電気大学出版局(2009)

- ⑧ 今田高俊 編「リアリティの捉え方」 有斐閣アルマ (2000)
- ⑨ Peter F. Drucker 「Managing the Nonprofit Organization」 (1990)  
上田惇生 訳「非営利組織の経営」ダイヤモンド社 (2007)
- ⑩ Frederic Laloux 「REINVENTING ORGANIZATIONS」 (2014)  
鈴木立哉 訳「ティール組織」英治出版 (2018)
- ⑪ 若林直樹「ネットワーク組織」有斐閣 (2009)
- ⑫ 中野 勉「ソーシャル・ネットワークと組織のダイナミクス」有斐閣 (2011)
- ⑬ Reid Hoffman 他「THE ALLIANCE」 (2014)  
篠田真貴子 監訳「ALLIANCE」ダイヤモンド社 (2015)
- ⑭ Edward L. Deci 他「WHY WE DO WHAT WE DO」 (1995)  
桜井茂男 監訳「人を伸ばす力」新曜社 (1999)
- ⑮ Robert K. Greenleaf 「SERVANT LEADERSHIP」 (1977)  
金井壽宏 監訳「サーバントリーダーシップ」英治出版 (2008)
- ⑯ 松永桂子 「ローカル志向の時代」光文社新書 (2015)
- ⑰ 淡路はたらくカタチ研究島 監修「地域×クリエイティブ×仕事」学芸出版社(2016)
- ⑱ 藤波 匠 「人口減が地方を強くする」 日経プレミアシリーズ (2016)
- ⑲ 山崎 亮 「縮充する日本」 PHP新書 (2016)
- ⑳ 山田 拓 「外国人が熱狂するクールな田舎の作り方」 新潮社 (2018)