

博士学位論文

小規模自治体における内発的地域イノベーション・エコシステム

ー創造的人口減少を可能にするまちづくり生態系ー

佐野 淳也

# 小規模自治体における内発的地域イノベーション・エコシステム

## －創造的人口減少を可能にするまちづくり生態系－

### 序章 はじめに

1) 研究の背景・動機	:1
2) 研究の目的とリサーチ・クエスション	:2
3) 研究の方法	:3
3-1 研究仮説	:3
3-2 研究の理論的枠組み	:3
3-3 研究の対象地域	:4
3-4 研究の検証方法	:4
3-5 関連する国内外の研究動向と本研究との位置づけ	:5
4) 研究のプロセス	:5
4-1 研究全体のプロセス	:5
4-2 研究対象地域でのフィールド調査と分析	:7
5) 研究の意義と独自性、及び課題	:7
5-1 本研究の学問的意義	:7
5-2 本研究の社会的意義	:7
5-3 本研究の独自性と創造性	:8
5-4 本研究の課題と限界	:8

### 第1章 内発的地域イノベーション・エコシステム

1) 地域イノベーションとは何か	:9
1-1 ソーシャル・イノベーションの定義	:9
1-2 地域イノベーションの捉え方	:11
1-3 内発的発展としての地域イノベーション	:12
2) エコシステムとは何か	:14
2-1 生態学におけるエコシステム	:14
2-2 ビジネス・エコシステム	:16
2-2-1 生態学エコシステムのアナロジーとしてのビジネス・エコシステム	:16
2-2-2 ビジネス・エコシステム概念が必要とされる背景	:17
2-2-3 ビジネス・エコシステム論の多様性	:18
2-3 ソーシャル・イノベーションのエコシステム	:19
2-3-1 ソーシャル・イノベーションのエコシステム	:19

2-3-2 社会的起業家のための生態系アプローチ	:20
2-3-3 ソーシャル・イノベーションのエコシステムマップ	:23
2-3-4 ソーシャル・イノベーション・エコシステムの特徴	:25
2-4 内発的地域イノベーション・エコシステム	:26
2-4-1 地域イノベーション・エコシステムに関する先行研究	:26
2-4-2 内発的地域イノベーション・エコシステムとは	:27

## 第2章 内発的地域イノベーション・エコシステムの構造

1) 内発的地域イノベーション・エコシステムの構成要素	:29
1-1 内発的地域イノベーションに関わる各プレイヤー	:29
1-2 内発的地域イノベーション・エコシステムの環境条件及び資源	:31
2) 内発的地域イノベーション・エコシステムの基本構造	:36
2-1 多様な主体による自律分散型ネットワーク	:36
2-1-1 エコシステムを形成する多様な主体と中間支援	:36
2-1-2 自律分散型の秩序形成	:37
2-1-3 共通規範としての「寛容性」とクリエイティブ・クラス	:38
2-1-4 地域レジリエンスとの関連性	:39
2-2 マルチセクターによる協働ガバナンスと秩序形成	:39
2-2-1 マルチセクターによるガバナンス	:40
2-2-2 ガバメントからガバナンスへ	:41
2-2-3 マルチステークホルダー・プロセス	:42
2-2-4 自律的秩序形成としての自己組織化	:44
2-3 複雑な相互作用による「共進化」と動的平衡	:44
2-3-1 「共進化」のメカニズム	:45
2-3-2 「学習する組織とエコシステム」	:46
2-3-3 エコシステムと「動的平衡」	:47
2-4 内発的地域イノベーション・エコシステムの概念図	:49
3) 内発的地域イノベーション・エコシステムの成立要件	:50
3-1 地域アイデンティティを共有しあえる圏域設定	:51
3-2 エコシステム形成のハブとなる中核プレイヤー	:53
3-3 情報共有とフィードバックループ	:55
3-4 課題と未来予測、ビジョンの可視化と共有	:56
3-5 紐帯としての価値・規範の伝播と共有	:58
3-6 地域公共財としての社会関係資本の形成	:59
3-7 エコシステム形成と維持に寄与する中間支援組織	:62

### 第3章 内発的地域イノベーション・エコシステムの機能と形成過程

1) 内発的地域イノベーション・エコシステムの機能とインパクト	:67
1-1 内発的地域イノベーション・エコシステムから生まれる「生態系サービス」	:67
1-2 ソーシャル・イノベーションの6つのステージ	:68
1-3 内発的地域イノベーション・エコシステムの3つの機能	:69
1-4 内発的地域イノベーション・エコシステムのインパクト	:72
2) 内発的地域イノベーション・エコシステムの形成過程	:72
2-1 内発的地域イノベーション・エコシステム形成の4段階	:78
2-2 誕生期：中核プレイヤーの誕生と成長	:80
2-3 成長期：多様な主体とのネットワーク形成	:83
2-4 発展期：マルチセクターによる協働ガバナンス・システム	:87
2-5 成熟期：自律的秩序形成と共進化	:91

### 第4章 徳島県神山町における内発的地域イノベーション・エコシステム

1) 徳島県神山町の地域創生事例	:93
1-1 グリーンバレーの活動	:94
1-2 移住交流支援事業	:95
1-3 サテライトオフィスの展開	:96
1-4 神山塾	:97
1-5 まちを将来世代につなぐプロジェクト	:98
1-6 神山つなぐ公社とフードハブ	:100
2) 神山町における内発的地域イノベーション・エコシステム	:101
2-1 創造的過疎	:101
2-2 クリエイティブ人材の集積	:102
2-3 「場」の創出とヒトノミクス	:103
2-4 開かれた社会関係資本の形成	:103
2-5 神山町における内発的地域イノベーション・エコシステム	:104
3) おわりに	:108

### 第5章 島根県海士町における内発的地域イノベーション・エコシステム

1) 島根県海士町の地域創生事例	:109
1-1 海士町の概況と歴史風土	:110
1-2 海士町の人口推移	:110
1-3 離島としてのハンディキャップ	:111
1-4 自立促進プランと行財政改革	:112
1-5 「海」「潮風」「塩」による産業復興	:114

1-6 島前高校魅力化プロジェクト	:115
2) 海士町における内発的地域イノベーション・エコシステム	:118
2-1 「変革の主体」への意識転換	:118
2-2 海士町における社会的ネットワーク	:118
2-3 移住者による新たなコミュニティ	:119
2-4 志を持った移住者の活躍	:120
2-5 「AMAワゴン」と関係人口の創出	:121
2-6 ミッションの再定義によるエコシステムの形成	:121
2-7 地域の「守り」と「攻め」を担う関係性の総体としてのエコシステム	:122
2-8 共有ビジョンと共有価値	:123
2-9 海士町役場が果たすハブ機能	:124
2-10 次世代リーダーの育成	:126
3) おわりに	:127

## 第6章 宮城県女川町における内発的地域イノベーション・エコシステム

1) 宮城県女川町と東日本大震災	:128
1-1 女川町の概況と歴史風土	:129
1-2 東日本大震災による被災	:130
2) 女川町の災害復興プロセス	:132
2-1 復興連絡協議会（FRK）の設立	:132
2-2 30代・40代が主体となった復興	:133
2-3 公民連携室の設置	:134
2-4 女川みらい創造株式会社	:134
2-5 女川フューチャーセンター Camass	:136
3) 女川町の内発的地域イノベーション・エコシステム	:137
3-1 女川町のエコシステムと中間支援組織	:137
3-2 産業界の動き	:138
3-3 あたらしいスタートが世界一生まれる町	:139
3-4 町民の100人に一人が意思決定に関与	:140
3-5 女川町における協働ガバナンス	:140
3-6 四輪駆動のまちづくり	:141
3-7 流されたのではない。生まれ変わるのだ	:142
3-8 女川町におけるエコシステム形成の特徴	:142
4) おわりに	:143

## 第7章 地域事例比較分析とエコシステム・リーダーシップ

1) 地域事例の比較分析と考察	:144
-----------------	------

1-1 各地域事例における内発的發展と地域イノベーションの比較	:144
1-2 各地域事例におけるエコシステムの構成要素	:147
1-3 各地域事例におけるエコシステムの構造	:151
1-4 各地事例におけるエコシステムの形成過程	:157
2) 内発的・地域イノベーション・エコシステム形成のリーダーシップ	:171
2-1 エコシステム・リーダーシップ	:171
2-2 中核プレイヤーと中間支援組織	:173
2-3 機能別に分類した3種類のリーダーシップ	:174
2-4 レジリエンス概念との比較	:177

## 終章 提言及び全体まとめ

1) 内発的・地域イノベーション・エコシステムの形成に向けて	:179
1-1 住民／NPO の役割	:179
1-2 自治体／行政機関の役割	:181
1-3 企業／事業者の役割	:182
1-4 地方創生政策への提言	:183
2) 全体まとめ：研究の意義と課題	:184
2-1 本研究の意義と到達点	:184
2-2 本研究の限界と課題	:185

## 参考文献

## 序章 はじめに

### 1) 研究の背景・動機

全国で 523 の自治体が将来消滅の危険性がある、と発表した日本創成会議報告（増田レポート）<sup>1</sup>等を通し、人口減少と地方の疲弊が大きくクローズアップされている。江戸時代に約 3000 万人とほぼ定常状態だった日本の人口は、明治以降に急増しその後の 140 年で約 4 倍の 1 億 3 千万人となった。しかし 2008 年をピークに日本の総人口は減少に転じ、国立社会保障・人口問題研究所の中位推計では 2100 年には 5 千万人以下となると予測されている。

一方、この人口減少は全国で均質に起きているのではなく、三大都市圏を始めとする都市部に人口が移動・集中しながら全体で減少しているため、農山漁村部や中山間地・離島といった「周辺部」から急激に人口が干上がっていくという現象が起きている。

さらに人口構成の高齢化も急速に進行し、65 歳以上の人口割合が上昇しながら生産年齢人口割合が減少しているため、農山漁村部においては高齢化率が 50% 近くになっている小規模自治体も多く、商店の減少などによる「買い物難民」や地域の小中学校の統廃合、獣害の多発とそれに伴う耕作放棄地の増加といった、地域全体の存続が危ぶまれる状況がある。そうした自治体内においては、限界集落から消滅集落に向かう地域共同体も多く、最終的には自治体経営そのものが維持困難となることが予想されている。

だがこうした農山漁村部は、都市部を流れる河川の水源部に位置することも多く、そうした水源を守り洪水調整を行う森林や棚田の持つ多面的機能を保持する上でも地域コミュニティが存続することは重要であり、また美しい里山・里海の風景など日本の精神風土の拠り所となっており、SDGs の観点からも持続可能な地域文化資源が多く蓄積した貴重な空間となっている。

このように農山漁村部といった周辺地域から急激に人口減少する事態が進んでいる中、中央－周辺部の格差が増大する形で縮小社会化に向かっている。このままでは地方圏でも都市部に人口集中し、農山漁村部では多くの地域で集落が消滅したり、また住民自ら地域を「撤退」し、住み慣れた場所を去ることを余儀なくされるといった未来像が実現しかねない。そうなった時に、国土保全や安全保障、食料自給・生産といった現実的な面での課題はもちろんのこと、日本人の原風景であり精神風土の源でもある農山漁村地域の荒廃が、精神や文化の荒廃にもつながらないかが、大きく危惧される。

一方で、国－県－市町村と言った垂直関係の中で中央の司令と予算措置に翻弄されがちな地方行政の課題があり、住民自治の確立がそれにより阻害されるといった制度的背景も存在

---

<sup>1</sup> 日本創成会議（にほんそうせいかいぎ）は、日本生産性本部が 2011 年 5 月に発足した民間の会議体。2014 年 5 月に人口減少問題検討分科会「ストップ少子化・地方元気戦略」を発表。2010 年から 2040 年までの 30 年間に、人口の「再生産力」を示す 20 - 39 歳の女性人口が 50% 以下に減少する市区町村は、全体 1800 自治体の内 49.8% の 896 地域であり、そのうち人口 1 万人未満は、全体の 29.1% の 523 地域であるとした。これらの地域では、高い割合で人口が流出するため、出生率が上がった場合でも、存続できなくなる恐れが高いとし、大きな社会的反響を呼んだ。

している。また、住民自治を効果的な協働アクションにつなげるファシリテーター型の地域行政や、マルチセクターのネットワークによる自治がまだ多くの地域では具現化していない。さらに地域協働をコーディネートする人材も不足しているのが現状である。これまで日本の政策やまちづくりは人口拡大を基本に考えられてきた。しかし人口減少期に入った今、社会のつくり方やデザイン（設計）そのものを新たに考え直すべきときに来ている。

そんな中、人口減少そのものは止められないが、働き方改革や育児支援などの政策により出生率を増やし人口減少のカーブを緩やかにしつつ、人口減少により生じる様々な社会課題に対応しながらソフトランディングさせていく国家レベルの政策とビジョンが求められている。いわば、「しあわせな人口減少社会のデザイン」が、これからの国際社会における日本の最大のミッションのひとつと言っても過言ではない。

今後求められるそうした持続可能な地域社会の姿としては、おおよそ次のようなものが挙げられる。

- ・日本の各地域が東京一極集中による標準化を追求するのではなく、独自の文脈や文化資本に沿った「魅力化」を進めることにより、国土の均衡が図られる社会。
- ・都市部のために農山漁村部があるのではなく、地域での幸せな暮らしの実現と維持のためにコモンズとしての都市空間があるとの思想に基づいた「都市・農村一体空間」の地域デザイン。
- ・ライフスタイルやステージに応じて人口が往還することによって、人口の均衡が図られている都市-農山漁村関係。
- ・人口減少とともに人口分散も同時に進行することによって、過疎地域においても一定生活拠点が維持され、国土と地域文化保全が可能な社会。

こうした状況において、国は産業創出による人口維持を狙った地方創生政策を打ち出している。一方、消滅の可能性ありとされた市町村の中にも、その予測を覆すべくきらりと光る取り組みをしている自治体が多くある。そうした「人口減少先進地」における創造的な取り組みには、日本社会のグランドデザインを考える上での重要なヒントがあるはずだ。

そうした移住者獲得などに成功した地域事例では、単なる雇用づくりだけではない様々な取り組みがある。その成功要因を抽出し、全国の人口減少自治体のモデルとなる理論枠組みを構築したいと考えたのが、本研究の背景と動機である。

## 2) 研究の目的とリサーチ・クエスチョン

「人口減少の中で先進的な取り組みを行う地域づくり事例を取り上げ、その中で行政・事業者・NPO/住民団体といった地域づくり主体がどのようなネットワークを形成し、地域課題を革新的に解決する地域イノベーションを起こし得る状況を作り出しているのか、その動態やネットワークの形成条件などを明らかにする」ことが本研究の目的である。



つまり人口減少地域において、どのような「地域づくり主体のネットワークと関係性から生まれる自律的秩序の総体」（エコシステム）が地域イノベーションを可能にするのか？またそのエコシステムの成立過程と条件は何か？を探ることが目的である。

そして本研究は、「地域イノベーションの核となる社会起業家やNPO、行政、事業者といった主体が、どのようにマルチセクターのネットワークから織り成されるエコシステムを地域社会において形成し、そのエコシステムの機能を通じて地域社会課題の解決と地域の未来創造を実現していくのか」をリサーチ・クエスチョンとし、そのプロセスを「内発的地域イノベーション・エコシステム」という概念から分析することを目的とするものである。

本論文では、小規模自治体における地域イノベーションの代表事例として徳島県神山町、島根県海士町、及び宮城県女川町の3つの地域事例<sup>2</sup>を取り上げる。こうした周辺化された小規模自治体がどのように地域社会を維持し、生き残っていけるかに焦点を当て、その要件としての地域づくり主体のネットワークとエコシステム形成のありかたを、事例分析を通して明らかにするものである。

例えば徳島県神山町では、「創造的過疎」をテーマに人口の質を上げながら計画的に縮小する取り組みを官民協働で進めている。そのキーワードは「多様性とつながり」であり、様々な地域づくりアクターが有機的にネットワークされ、全体として意味のある系として内発的地域イノベーション・エコシステムを自己生成する姿が観察される。

そのありようをヒントに、こうした過疎自治体が人口減少社会の中で生き残っていく上でどのような地域デザインが必要であるかを、本研究によって提起したい。

### 3) 研究の方法

#### 3-1 研究仮説

本研究では、以下をリサーチ・クエスチョンに対する仮説として検証を行った。

内発的な地域イノベーションを生み出すエコシステム形成の基盤は「地域公共財としての社会関係資本」にある。自律分散型でありながら全体最適を生成し続けるネットワークを維持する上で、各プレイヤー間における核となるビジョンや価値観の共有も重要である。情報共有やフィードバックが日常的になされていることも重要であり、そうしたプロセスのハブとなる中間支援組織の存在が極めて大きい。

その意味では、人口1万人未満の互いの顔が見えやすく日常的なコミュニケーションの取りやすい小規模自治体は、エコシステム形成の上で「逆のスケールメリット<sup>3</sup>」がある。

---

<sup>2</sup> 宮城県女川町に2018年11月25日～29日の5日間滞在し、自治体、産業界、起業支援NPOなどのキーパーソンにヒアリング調査を行った。

<sup>3</sup> スケールメリットとは「規模を大きくすることによって得られる効果や利益」を指し、生産量が大きくなるほど1単位当りの生産費（平均費用）が逡減していくといった「規模の経済」のことを一般的に指すものである。ここでは、規模が小さいことによって逆に得られる効果や利益として、「逆のスケールメリット」という表現を用いている。

### 3-2 研究の理論的枠組み

本研究においては、主に以下の概念における理論枠組み及び先行知見を組み合わせて、独自の理論展開を行った。

- ・ ソーシャル・イノベーション
- ・ 地域イノベーション
- ・ 生態学エコシステム
- ・ ビジネス・エコシステム
- ・ 内発的発展論
- ・ 組織開発
- ・ 自己組織化
- ・ 社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）
- ・ レジリエンス
- ・ コレクティブインパクト

### 3-3 研究の対象地域

本研究においては、主に以下の3自治体における地域創生事例を研究対象とし、各地域における多様なセクターや主体（行政／企業／NPO／住民組織／中間支援組織など）のありようとその関係性についての分析を行った。

- ・ 徳島県 名西郡 神山町（かみやまちょう）
- ・ 島根県 隠岐郡 海士町（あまちょう）
- ・ 宮城県 牡鹿郡 女川町（おながわちょう）

### 3-4 研究の検証方法

研究対象となる3つの地域でインタビュー調査やエスノグラフィー、参与観察などの方法でフィールド調査を行い、その調査結果を先行研究と組み合わせ、それぞれの地域でどのように地域づくり主体がネットワークされ、全体でエコシステムを構築してきたのか、またそれがどのように地域イノベーションに結びついているのかを分析・検証した。

2013年以降、徳島県神山町や島根県海士町へのフィールド訪問を断続的に行い、また地域づくり主体へのインタビューやヒアリングも実施してきた。神山町の地域づくり事例について5年間に渡り観察する中で、本研究の「内発的地域イノベーション・エコシステム」の概念を用いることで、事例の特徴をよく表すことができると考え、その理論化に向け社会関係資本や地域レジリエンスなどの既存の学問理論、分析枠組みを当てはめ、独自の理論形成を行った。

その上で、島根県海士町に関する先行研究のレビューや宮城県女川町へのフィールド調査も行い、理論枠組み及び研究仮説の検証を行った。

#### 【研究データ】

- （一次情報）各地域をフィールド調査した際のインタビュー記録
- （二次情報）各地域事例に関する先行研究／統計情報

### 3-5 関連する国内外の研究動向と本研究との位置づけ

社会関係資本については国内外で多くの研究がなされ、本研究で取り上げる3つの地域事例についても社会関係資本の視点から分析した論文も数多くあり、先行研究の中心に据えた。

一方、本研究の独自理論として形成を試みる「内発的地域イノベーション・エコシステム」については、自然科学の分野では生態学における生態系に関する知見と自己組織化理論があり、またシリコンバレーなどの起業環境分析やビジネス・エコシステムなど、経営学において生態学エコシステムのアナロジーとしての産業エコシステム研究が盛んであるため、その知見の活用を行った。

また地域レジリエンス形成や社会イノベーション分野におけるコレクティブインパクト、さらに日本の地域づくりにおける中間支援組織の研究からも多くの示唆を受けるものであり、そうした既存の研究や理論を組み合わせる形で、独自の理論形成を行った。

## 4) 研究のプロセス

### 4-1 研究全体のプロセス

まず始めに、「地域づくり主体のネットワーク形成」について、先行研究を踏まえた理論形成を行った。その際、ベースとなる理論枠組みとして、社会的ネットワーク、ソーシャル・キャピタル、コレクティブインパクト、レジリエンス、自己組織化などの諸理論があり、そうしたものを組み合わせる形で日本の地域づくり及び地域政策を分析するのに適した理論仮説の構築を行った。

次に、徳島県神山町、島根県海士町、宮城県女川町の3つの地域創生の事例について、文献・資料の収集と分析、及び現地ヒアリング等のフィールド調査を行った。

文献においては、社会関係資本・社会的ネットワーク分析・人口減少社会デザイン・地域イノベーションなどの分野の先行研究の資料を収集する他、各地域事例において地方自治体、事業者、NPOなどが発行する地域づくりに関する資料を収集した。

現地ヒアリングでは、主に ①行政・公共セクター ②企業・事業者セクター ③NPO/住民組織セクター ④中間支援組織／研究機関セクター の4つの領域において、それぞれ各地域事例において鍵となる活動を行っている個人及び組織に対するインタビュー調査を行った。このフィールド調査を通して、この3つの地域事例においてどのような地域づくりの主体が存在し、それぞれがどのような役割を担い、お互いにどのような関係性を構築している、そしてそれが全体としてどのようなネットワークを形成しているのかについて、情報収集を行った。

そして、そのネットワークの持つ機能や特徴、ネットワーク内の各主体間に共有されている地域の未来像や重要視されている価値、また行動規範等について分析を行い、さらに地域内のどのような組織・個人がネットワーク全体の情報共有及び社会関係資本のつなぎ目としてのハブ及び中間支援組織としての機能を果たしているのかについて明らかにした。

分析枠組みとしては社会関係資本及び社会的ネットワークの理論を援用した。社会関係資本には、大きく結束型・橋渡し型・連携型の3タイプがあるとされているが、各地域事例において、どのようなアクター間にどのようなタイプの社会関係資本が存在しているのかを、ヒアリングによって明らかにした。

またアクター間のつながりを、社会的ネットワーク分析に基づき要素とリンクに分けて全体で可視化した上で、その個々のつながりが同質性を伴う「強いつながり」なのか、多様性を許容する「弱いつながり」なのかを分析し、先程の社会関係資本の分析と合わせて考察した。

さらにこうした地域内のつながりや社会関係資本の形成において、どのような個人及び組織が、アクター間の情報共有や信頼構築、ビジョンの共有や価値規範の伝播といった中間支援の機能を伴う関係性のハブとしての役割を果たしているか、そしてその役割はいつどのように発生し、また地域社会において認知されてきているのか、その発展プロセスについて考察した。

そしてこうした各事例における地域づくり主体のネットワークが、どのように全体として自律的に秩序を形成し、内発的地域イノベーション・エコシステムとして機能しているのかについて分析した。

考察過程においては、まずアクター間のつながりを可視化した図を作成し、その中で中間支援組織の位置づけと共有ビジョンやコアバリューについても記述した。そうした事例間のネットワーク及びエコシステム形成の特徴及びプロセスを比較分析し、共通事項の発見及び類型化を行った。

こうした一連の作業を通して、農山漁村地帯での小規模自治体における地域づくり主体のネットワークとエコシステム形成の要件を導き出し、モデル化を試みた。

最後に、こうした内発的地域イノベーション・エコシステム形成を導く地域政策と、それを後押しする政府の地方創生政策に対する提言づくりを行った。具体的には、内発的地域イノベーション・エコシステム形成を促進する上で、中核プレイヤー及び中間支援組織の育成が鍵となることと、それに対する恒常的な財政支援が重要であることについて論述を行った。

#### \* 研究スケジュール

2013年～2016年 徳島県神山町／海士町に対し断続的にフィールド訪問

2017年2月 徳島県神山町事例分析／論文執筆（同志社大学政策科学研究 掲載済）

2018年8月 島根県海士町事例分析／論文執筆（同志社大学政策科学研究 掲載済）

2018年11月 宮城県女川町フィールド調査（インタビュー）

2019年2月 宮城県女川町事例分析／論文執筆（同志社大学政策科学研究 掲載済）

2019年8月 追加ヒアリング調査（徳島県神山町）

2019年9月 博士論文執筆

2019年10月 博士論文提出

## 4-2 研究対象地域でのフィールド調査と分析

徳島県神山町については、前職の徳島大学地域創生センターでの業務を通じて現地に数多く訪問・滞在をしており、地域づくり関係者とも行政・事業者・NPOといった各セクターとの関係構築ができていた。そのため、本研究において改めてヒアリング調査や研究成果へのフィードバックを依頼する際には、確実に協力を得られる状況であった。神山町で長年地域づくりの核として活動してきたNPO法人グリーンバレー、官民協働の地域づくりのハブとなっている一般社団法人神山つなぐ公社など、本研究に対し重要なサジェスションやフィードバックを得られる地域団体との長年の関係性があり、そのもとで本論文執筆に当たり、さらに2019年8月に現地で地域づくりリーダー及びキーパーソンへのインタビューを行った。

島根県海士町についてはこれまで2度訪問し、地域づくりの概況について学習を行い、また地域づくりのキーパーソンとの関係づくりやヒアリングを行った。また東京や関西で開催される地域づくりの講演会等で海士町の地域づくり情報の収集を行ってきた。

宮城県女川町については、2018年11月25日～29日に現地調査を行った。東日本大震災で甚大な被害を受けながらも、公民連携による創造的復興を進める宮城県女川町において、その復興プロセスがどのように行われたのか、キーパーソンへのヒアリングを行った。

また調査及びキーパーソンの選定に当たっては、女川町における地域づくりの中間支援組織であるNPO法人アスヘノキボウからの支援を受けた。それにより女川町役場職員・中間支援NPO職員・商工会事務局長・若手起業家・地域づくり住民リーダー・移住など、9名のキーパーソンへの半構造化インタビューを実施した。

このうち、神山町の地域創生事例については、研究ノートとして同志社政策科学研究に投稿し、すでに掲載済である（第20巻第1号2018.8）。また海士町の地域創生事例について分析し、2019年2月に同志社政策科学研究第20巻第2号に論説として掲載されている。

また宮城県女川町については、2018年11月25日～28日に行った現地調査をもとに論文にまとめ、2019年8月に同志社政策科学研究第21巻第1号に論説として掲載されている。

## 5) 研究の意義と独自性、及び課題

### 5-1 本研究の学問的意義

ビジネス分野では、生態系モデルを用いた産業エコシステム理論がよく用いられているが、ソーシャル・イノベーション分野におけるエコシステム理論はまだ発展途上にある。さらに日本の人口減少地域における地域イノベーションをテーマにエコシステム概念を使った事例分析はこれまで例がなく、地域イノベーションとエコシステム理論両面において理論枠組みそのものの精緻化や応用を広げる学問上の意義がある。

さらに今後の地域創生の要として、こうした内発的地域イノベーション・エコシステム形成の重要性と、その推進に向けた地域政策の方向性と要点を示すところに学問的意義がある。

## 5 - 2 本研究の社会的意義

これまで地域創生現場においては、産業創出や雇用、移住者増加や人口動態などが主なKPI（重要政策指標）として使われてきた。しかし、本研究は人口減少する地域においても、マルチセクターによる協働やコレクティブインパクトの基盤となるエコシステム生成のありようの理論化を試みるものである。このように、地域創生アクター間の関係性の質向上やネットワーク全体の構造のありかた、またそれを促進する中間支援機能の役割などを解明することにより、行政・事業者・NPOなどそれぞれのセクターに対し有効な地域自治や地域づくりのありかたを提示することができる。

## 5 - 3 本研究の独自性と創造性

本研究の独自性は、地域づくり主体のネットワークの総体を、自律的に秩序形成する社会的な生態系と捉え、その成立の諸条件や効用及び可能性を農山漁村部の小規模自治体の地域づくり事例分析を通じて明らかにするところにある。

地域社会システムに関する研究は、社会関係資本や社会的ネットワーク分析をはじめこれまでも多く行われているが、地域づくり主体の総体を社会的な生態系（エコシステム）として地域社会を分析する研究は、国内外においてこれまで行われていない。シリコンバレーなどに代表される起業支援の仕組みをエコシステムと捉えるものや、産業連関する企業や業界間の連携や循環をビジネス・エコシステムとして捉える研究は国内外で多く見られている。

しかしそれを人口減少に直面する小規模自治体を対象に、社会関係資本やガバナンスの視点を交えながら「内発的地域イノベーション」という文脈において、地域社会におけるいわば「まちづくり生態系」としてのエコシステムを分析する研究は、少なくとも国内においては本研究が初の試みである。

## 5 - 4 本研究の課題と限界

代表的な地域創生の成功事例を通してそこに共通するエコシステム形成のパターンを示すことができるが、日本全体の地域づくりの中では限られた事例からの帰納法研究に過ぎない。さらなる成功・失敗事例との比較や、定量的調査分析によるさらなる分析の精緻化が必要である。

また各地域事例への調査も、キーパーソンへのインタビューなどを中心としたものであることから、地域住民全体の意識や地域のすべてのプレイヤーの意向や意識を皆悉的に調査分析したものではない。またじっくり時間をかけエスノグラフィー調査や参与観察したものではないから、地域のリーダー層のみの見解が検証結果に反映され、地域事例分析の深みや代表性に欠ける点も否定できない。さらなる事例調査や比較分析、量的調査による理論の深化やエコシステム形成過程の解明が望まれる。

# 第1章 内発的地域イノベーションとエコシステム

## 1) 地域イノベーションとは何か

### 1-1 ソーシャル・イノベーションの定義

ソーシャル・イノベーションという言葉の定義だが、非常に多義的であり、まだ国際的に定まった定義があるとは言い難い。だが「社会問題に対する革新的な解決法」というのが最もポピュラーな定義であり、「既存の解決法より効果的・効率的かつ持続可能であり、創出される価値が社会全体にもたらされるもの」をソーシャル・イノベーションと指すことが多い。

広い意味では、社会の諸問題に対して革新的な課題解決をすること、特に従来手法では解決できなかった問題に対する接近手法の刷新を指すが、具体的な問題解決方法や解決主体については、ソーシャル・ビジネスから市民運動、NPO/NGO 活動、あるいはボランティア活動まで多様でありその範囲は幅広い（新川 2013）。

ソーシャル・イノベーションは、一般的には「社会的目的を持った革新」であり、その成果をさす場合も多いが、同時に「革新の社会プロセス」であり、そうしたプロセスそのもの、あるいはそれを創り上げていく過程を指す場合もある。

ソーシャル・イノベーションの意義は、社会を変える力であり、私たちの暮らしを変える力である。その基本は、持続可能で健康な暮らしを送ることができる社会への改革であり、それは社会環境を変え、社会課題を解決するだけではなく、人々の環境適応能力を変えることであり、生活の価値や様式を刷新することでもある（新川 2013）。

また「ある地域や組織において構築されている人々の相互関係を、新たな価値観により革新していく動き」（野中ほか 2014）という定義もあり、「人々が知識や知恵を出し合い、新たな方法で社会の仕組みを刷新していく」営み全体をソーシャル・イノベーションと指す考え方もある。

西村（2014）は「ソーシャル・イノベーションとは、社会において発生する諸問題を見出し、自らの関心と意思に基づいた解決策として独創的な事業手法を開発し、その具体的展開を通じて人と社会との関係へ働きかけ、新しい社会的価値を創造していくこと」と述べている。

まとめると、ソーシャル・イノベーションは「社会の課題の新しい解決策であり、それにより創出される価値が社会全体に広がること」（Phills, Deiglmer, and Miller 2008）という「社会の変化」に焦点をあてた概念であると言える。

また服部ほか（2010）ではソーシャル・イノベーションを「多様な社会、環境、経済の課題に対して、思想や価値観のレベルまでさかのぼって社会のあり方を変革すること。その結果、制度や文化において新たな価値が創出されること」と定義し、その変化の深度が重視している。

価値の創出は、先駆的な解決策や事業モデルが「普及」することで生じる。これは、試行された解決策が制度化する、あるいは、人々の支持を受けることによって浸透することを意

味する。その結果、課題への理解が深まり一人一人の行動変容が生じる、あるいは異なる世代やセクター間で共通認識が作られると考えられる。

このようにソーシャル・イノベーションは、社会の均衡条件あるいは社会システムの機能要件を変えることを意味している。例えば、より具体的には民間営利部門の活動、すなわち市場を変えるイノベーションを想定することができる。企業の行動や消費行動を変えること、それによって新たな財やサービス、価値を生み出すことである。これらは、いわゆる社会(的)起業とよばれるソーシャル・ビジネス、ソーシャル・エンタープライズ、あるいはコミュニティ・ビジネスとされ、その担い手は社会起業家<sup>1</sup>（ソーシャル・アントレプレナー）とされる。これら社会企業家は、革新的なビジネス手法で従来解決されなかった社会問題、地域問題を解決する存在である（新川 2013）。

一方、欧州では以下の2点がソーシャル・イノベーションの条件として概ね合意がされつつあり、社会的企業や一般のイノベーション（技術革新）とは別の概念であることが強調されている（青尾 2018）。

① 社会課題やニーズにおける新たな対応手段

② 社会における関係性・資源配分・価値観・規範・行動様式の変化

私自身は、ソーシャル・イノベーションとは「いまある社会課題が発生しない仕組みへと社会を革新（バージョンアップ）すること」であり、またそれに向けたアイデアや行動、事業活動などの総称として捉えている。いわば、新しい「当たり前」をつくることだと言える。そのためには、当事者の視点に立脚し、より良い社会を主体的かつ協同で実現していくとする「社会運動」性がソーシャル・イノベーションには必要である。

水俣病の患者たちとその支援者の運動の中で語られていた表現として『じゃなかしゃば』という言葉がある。これは水俣の方言で「こんなじゃない娑婆」という意味であり、さらに要約すると「今のようでない世の中」という意味である（吉井 2016）。ソーシャル・イノベーションは、こうした社会の中で周辺化された当事者の思いに耳を傾け、そうした苦悩がない状態が当たり前の社会に向け、制度や仕組みを変えたり、新たな社会的事業を立ち上げビジネス化したり、また人々の価値観やライフスタイルの変革に向けたアクションを起こし、「新しい当たり前」をつくっていく行為全体を指すものだと言えよう。

次に、ソーシャル・イノベーションの担い手である「ソーシャル・イノベーター」について考えてみたい。

この場合のソーシャル・イノベーターとは、単なる社会起業家という狭い概念のみにはとどまらない。社会的起業<sup>2</sup>という、何かしらのビジネスや経済循環を生み出す事業を通して、市場原理を用いて社会課題を解決することを一般的に意味するからだ。

しかし、前述したような「人々が共同で社会の仕組みを刷新する」という営みの手段としては、ビジネスによるもの以外に社会運動であったり、公共政策であったり、住民主体のまちづくりであったりと、様々なものがある。しかしそこに共通するのは、人々の協働であり、協調行動である。

<sup>1</sup> 社会変革の担い手として、社会の課題を事業により解決する人のことをいう。

<sup>2</sup> 社会問題の改善を図るために事業を興すこと。



なぜなら、社会課題の背景にはそれを生み出す人々の共通意識があり、その意識が具現化したものとしての制度や法律があり、またそうした社会システムを支える人々や様々な主体の関係性があるからだ。であるならば、ソーシャル・イノベーションとはつまり人々の意識や関係性、そして最終的には制度や仕組みの変革に働きかけるものであり、そうした社会変化を率先して起こしていくのがソーシャルイノベーター（社会革新者）だ、ということになる。

## 1-2 地域イノベーションの捉え方

地域イノベーションというと、一般的には地域における単なる新産業創出や技術革新といった、矮小化された意味合いで捉えられることも少なくない。

例えば文部科学省は「イノベーションシステム整備事業」として『地域イノベーション・エコシステム形成プログラム』を2016年度より実施しており、そこにおいては地域イノベーションとは「社会的インパクトが大きく地域の成長とともに国富の増大に資する事業化プロジェクト」と定義されている（文部科学省 2019）。

また経済産業省は、地域イノベーション支援政策として「地域経済の活性化を図っていくためには、地域の潜在能力を結集してイノベーションを創出し、新事業・新産業を起こすことが必要です。そのために、地域の産学官ネットワークの強化によるイノベーション創出環境の整備等を強力に支援します」と謳っている（URL1）。

このように日本国内においては各省庁が地域イノベーションを「地域の経済的活性化に資する技術的イノベーションとそこから生まれる新産業や雇用創出」といった意味合いで使用し、政策化していることから、国内の地域イノベーション研究もこの定義に即したものが多く、特に経済学や経営学からのアプローチが目立つ。

また地域イノベーション論については、1990年代初頭以降の北米地域における政策展開やマイケル・ポーターによる競争優位論（Porter 1998）を基礎としたクラスター導入（OECD 2007）の点から広がりを見せており、理論的・実証的・政策的な知見の蓄積が進んでいるとの指摘もある（木南・古澤 2014）。また Regional innovation という意味合いにおいては、地域イノベーションは「地域における革新的技術と産業創出及びそのクラスター（集積）化」という文脈での施策や研究が国際的にも一般化しているのも事実である。

しかし地域イノベーションは、前項のソーシャル・イノベーションの意味合いに即して捉えるならば、「地域社会が抱える様々な社会課題の解決につながる革新的な制度や仕組みづくり、技術開発とその普及、ライフスタイルや意識・行動の変容などの取り組みの総称」だというように定義され得る。

つまり「地域における（産業）イノベーション」ではなく、「地域におけるソーシャル・イノベーション」または「地域社会のイノベーション」として、本研究では地域イノベーションを捉えたい。つまり、Regional social innovation としての「地域（社会）イノベーション」である。

また遠藤（2015）は地域イノベーションを「コミュニティを再建し、自治を拡充し、ソーシャル・キャピタル（信頼・ネットワーク形成）を蓄積しつつ、地域課題の解決に向かう革新的プロセス」と定義している。

本研究においても、地域イノベーションを「単なる技術革新や産業創出ではなく、地域社会における課題に対する革新的な取り組み全体を指すものであり、またさらに地域社会における問題を生み出す仕組みや制度そのものの変革や、また文化の変容も伴うホリスティック（包括的）なもの」として捉えたい。

### 1-3 内発的発展としての地域イノベーション

前項の「地域におけるソーシャル・イノベーション」及び「地域社会のイノベーション」との文脈に従い、ここではさらに「内発的地域イノベーション」という概念の提起を行いたい。

第二次世界大戦後、世界では工業化・近代化に向けた開発が急激に進められていた。国家主導の外発的・画一的な経済発展中心の開発は、戦後の日本にも広がりを見せ、後に公害問題の多発、地域間の不均等発展、過密・過疎問題といった社会問題を生み出す要因となっていく。そうした社会情勢の中で「深刻化する問題群への対策とともにパラダイム自体の転換を促す動き」（松宮 2007）として現れたのが内発的発展論である。

日本国内における内発的発展論に関する議論については、1970年代半ばに社会学分野の鶴見和子が紹介、提唱したものが端緒だとされるが、そもそもはタグ・ハマーショルド財団が1975年の国連経済特別総会の報告で「内発的」という語を用いたのがはじめだと言われている（中川・宮地・高柳 2013）。

一方、西川（1989）は、内発的発展の特徴を次の4点にまとめている。

- ① 経済学のパラダイム転換を必要とし、経済人に代え、人間の全人的発展を究極の目標として想定している。
- ② 他律的・支配的発展を否定し、分かち合い、人間解放などの共生の社会づくりを指向する。
- ③ 組織形態は参加、協同主義、自主管理等と関連している。
- ④ 地域分権と生態系重視に基づき、自立性と定常性を特徴としている。

さらに濱口（2004）は「内発的発展論に関する研究の潮流は、80年代には鶴見和子らを中心とする社会学・国際経済学の流れと宮本憲一らを中心とした財政学・地域経済学の流れというように、大きく2つに分かれる」として、「一般に鶴見理論は『運動論』的性格を、宮本理論は『政策論』的性格を持つと区別される」と指摘している。

また白井（URL2）は、内発的発展について以下のように解説している。

日本で、「内発的発展」（endogenous development）という言葉が最初に使ったとされる鶴見和子は、内発的発展とは「それぞれの地域の人々および集団が、固有の自然生態系に適合し、文化遺産（伝統）に基づいて、外来の知識・技術・制度などを照合しつつ、自律的に創出する」こととし、「国内および国際間の格差を生み出す構造を、人々が協力して変革すること」、あるいは「多様性に富む社会変化の過程」と表現している。

また、玉野井（1979）は、「内発的地域主義」を「地域に生きる生活者たちがその自然・歴史・風土を背景に、その地域社会または地域の共同体に対して一体感を持ち、経済的自立性をふまえて、みずからの政治的・行政的自律性と文化的独自性を追求すること」と定義している。

玉野井の説明によれば、「経済的自立性」とは、「閉鎖的な経済自給」ではなく、「アウトプットよりもインプットの面で、とりわけ土地と水と労働について、地域単位での共同性と自立性をなるべく確保し、そのかぎりでの市場の制御を企図しようとする」ものである。

このように、内発的発展論には様々な系譜があり、それぞれの文脈において発展してきた理論であるとともに、学問的に定式とされる明確な定義は定まっていないと言える。しかし各識者の理論や知見から内発的発展論の共通項を探るならば、それは以下に集約されるのではないかと考えられる。

- ① 地域外の資源やパラダイム、ヘゲモニー（覇権）に依存するのではなく、地域の自己決定や自律をもとにした開発・発展モデルである。
- ② 地域内の様々な主体の協働による民主的な発展モデルであり、地域の生態系との調和を重視する。
- ③ 地域の文化や風土に即した発展であると同時に、経済的自立と政治的自律に基づく地域自治から生まれる発展である。

上記の点に加え、本研究では鶴見（1999）の「それぞれの地域の生態系に適合し、地域の住民の生活の基本的必要と地域の文化の伝統に根ざして、地域の住民の協力によって、発展の方向と筋道をつくりだしていくという創造的な事業」（鶴見 1999：32）との定義に即し、「内発的発展としての地域イノベーション」（内発的地域イノベーション）という概念を提起したい。

前項において、地域イノベーション（Regional social innovation）を「単なる技術革新や産業創出ではなく、地域社会における課題に対する革新的な取り組み全体を指すものであり、またさらに地域社会における問題を生み出す仕組みや制度そのものの変革や、また文化の変容も伴うホリスティック（包括的）なもの」と定義した。これにさらに上述の鶴見の内発的発展の定義を加えたものが「内発的地域イノベーション」である。

つまり「地域の自然環境及び生態系に適合し、住民生活の基本的必要と地域文化の伝統に根ざし、地域住民の協力と多様な主体及びセクターの協働によって、発展の方向と筋道をつくりだしていく創造的かつ革新的な地域課題の解決手法とそのプロセス」であり、またそれに向かう「地域社会におけるライフスタイルや価値観及び関係性の変容と、それに伴う制度や仕組みの転換や産業・ビジネスの創出」全体を指すものとして、本研究では「内発的地域イノベーション」（Endogenous regional social innovation）という概念を定義する。

## 2) エコシステムとは何か

### 2-1 生態学におけるエコシステム

生態系 (ecosystem) とは「ある一定の区域に存在する生物とそれを取り巻く非生物的環境をまとめ、ある程度閉じた一つの系と見なした場合」の呼称であり、相互作用する動的で複雑な総体としての生態学的な単位である。

1935年、イギリスの植物生態学者である A.G. Tansley によりはじめて「エコシステム」(生態系) という概念が提唱された。ここでは「ある地域に生息する多種類の生物全体と、それらの生活の基盤になっている土壌や水、気象、海流などの物理的・化学的環境全体」とを一つのシステムとみなし、それをエコシステムと呼んでいる。つまり、生物群集とそれを取り巻く非生物的環境とを合わせたものがエコシステムである (八木 2017)。

Tansley (1935) は、「エコシステム内では有機体間だけでなく、有機体と無機体との間で非常にさまざまな種類の絶え間ない交換があり、(中略) これらは重複、連結し、互いに相互作用しあっている」と主張している。すなわち生物は生物間のみならず、非生物的環境とも相互に作用しあい、そのエネルギーの流れがエコシステム内に栄養段階や生物の多様性、そして生物と非生物部分間における物質の循環を作り出している。ゆえにエコシステムは物理的環境とそこに生息する生物群集の相互作用から構成される複雑なシステムである (八木 2017)。

エコシステムの構成要素の一つである生物には、植物のように太陽エネルギーから有機物を作り出す「生産者」や、その生産者を食べて生活する「消費者」、そして葉や枝、他の生物の死体を土の中で分解して再び植物 (生産者) に吸収できるようにする「分解者」がいる。またこれらの生物に加え、炭素や窒素などの「無機物」、生物と非生物を結ぶ「有機化合物」(タンパク質、炭水化物腐植質など)、そして空気や水、環境、気候などの物理的諸要因がエコシステムの非生物的な構成要素である (巖佐ほか 2003; Odum 1983)。

Odum (1983) は、エコシステムを機能化させている基本的構成要素として ①生物群集 ②エネルギー流 ③物質の循環 の3つを挙げている。

以上のことから、生態学におけるエコシステムの特徴として以下の3点が挙げられる (八木 2017)。

- ① 「生物」と「(非生物的な) 環境」を全体として一つのシステムとみなす。
- ② 生物群集と物理的・化学的環境によって構成され、構成要素は多種多様である。
- ③ 構成する要素間の相互作用によって機能し成立している。

また自然のダムをつくるビーバーのように、他の生物の生息地を大きく改変する作用を持つ生物のことをエコシステム・エンジニア (生態系構築者) と呼んでいる。

さらに、エコシステムにおける食物連鎖の最上部に位置し、他の種の生存に大きな影響力を持つ種のことをキーストーン種と呼んでいる。キーストーン種は、生物群集の中でその種を取り除くと非常に多くの他の種に多大な影響を与える存在の種であり、またキーストーン種はエコシステムの健全性に大きな影響を与える種だと指摘されている (巖佐ほか 2003)。

複数の種類の生物が同時に互いに影響を与えながら進化するという考え方を「共進化」(Ehrlich and Raven 1964)と呼び、例えば「花はハチドリの形に合わせ、ハチドリも花からうまく蜜を取るように花に合わせた形に進化した結果、鳥の嘴は長くなり、花の形は深くなった」などの例が挙げられている。

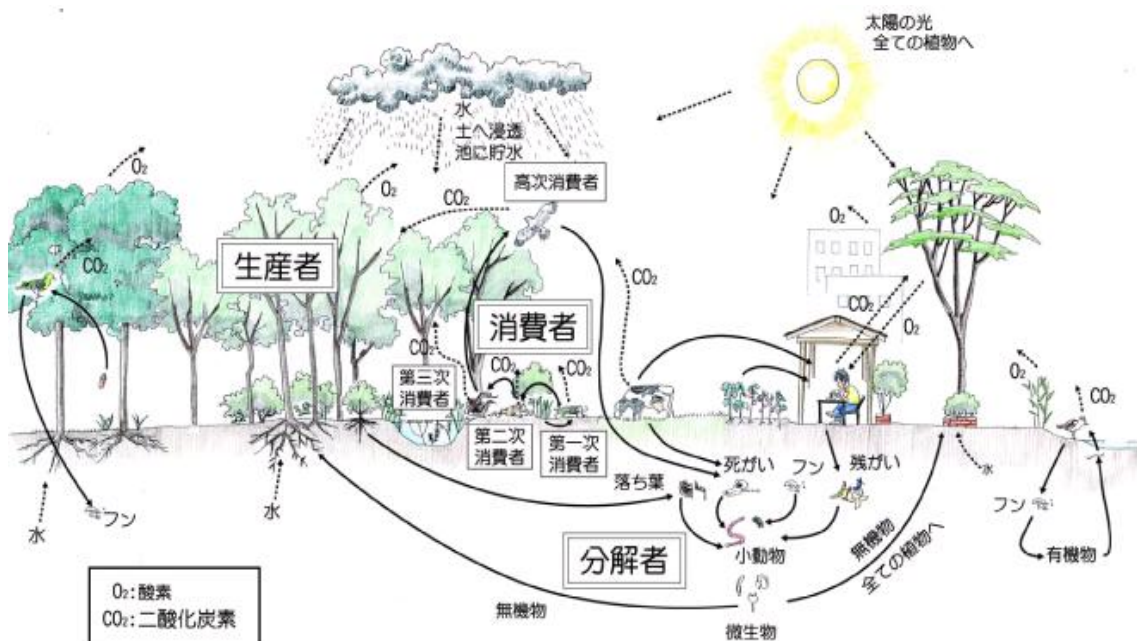
このように、自然の生態系においては、何か作為的にそのシステムを調整する機能による介入が外部、また内部からなくとも、それぞれの要素(生物)が相互に作用しながら、全体で安定した定常状態が維持されている。

ここでは、特定の種が増えすぎた場合、その種を捕食する他の種が現れる。また外来種の侵入や自然災害などにより、一時的にその生態系が損傷しても、そのキャパシティの範囲内であれば、また元の状態に回復することができる。そうした生態系の強靭さがレジリエンスと呼ばれている(Zolli and Healy 2013)。

福岡(2017)は「動的平衡<sup>3</sup>」状態を維持し得ることが生命の定義のひとつだと述べているが、様々な生物種の集合とつながりにより形成される生態系もまた、こうした動的平衡の機能を持っていると言える(図1)。

図1 動的平衡状態を維持するエコシステム(生態系)の関係図

出典:大阪府ホームページ(URL3)



## 2-2 ビジネス・エコシステム

### 2-2-1 生態学エコシステムのアナロジーとしてのビジネス・エコシステム

生態系の概念を比喩的に用い、「複数の企業によって構築された、製品やサービスを取り巻く共通の収益環境」をエコシステムとして表現することがビジネス分野において増えてきた。具体的には、ある特定のスマートフォンを中心にアプリケーションソフト、電子マネー、イヤホンや充電器などの関連製品が、つながりをもつ全企業に収益をもたらす環境を構

<sup>3</sup> 動的平衡(どうてきへいこう)とは、物理学・化学などにおいて、互いに逆向きの過程が同じ速度で進行することにより、系全体としては時間変化せず平衡に達している状態を言う。

築している例などが挙げられる。

さらに起業家を取り巻くベンチャーキャピタルや大学などの研究機関、メンター、行政機関などの支援の仕組み全体を「起業エコシステム」として捉え、そうした環境を整えることの重要性を指摘する研究も増えている。

八木（2017）によると、ビジネス・エコシステムは Moore（1993）によって生態学における「エコシステム」のアナロジー（類推）<sup>4</sup>として提唱された概念である。Moore（1993）は、企業を特定の産業のメンバーではなく、多様な産業を横断するビジネス・エコシステムの一部と捉え、企業は企業間の競争的かつ協力的な相互作用を通じて「共進化」していくと主張した。

Moore 以降、ビジネス・エコシステムを鍵概念とする先行研究はいくつか存在するが、梶山・高尾（2011）が指摘するようにビジネス・エコシステムの概念はこれまで主に実業界で先行して用いられてきたため、その捉え方が研究者によって異なり、概念定義が不明確なままビジネス・エコシステムが実在することを前提として議論されてきたのが現状である。一方、ハーバード・ビジネス・レビュー<sup>5</sup>などはじめ、有力なビジネス系の研究誌や雑誌などでこの「エコシステム」は頻出ワードともなっており、いわばバズワード化しているとも言える。

日本国内においても、日本ユニシス（URL4）が「複数の企業や団体がパートナーシップを組み、それぞれの技術や強みを生かしながら、業種・業界の垣根を越えて共存共栄する仕組み、すなわちビジネス上の生態系」としてこのビジネス・エコシステムを捉えており、このエコシステム形成を企業戦略のひとつとして重要視する流れが生まれてきている。つまり、単なるネットワークでもなく、また直接取引のある会社等との従来型の連携でもなく「業種・業界の垣根を越えて共存共栄する仕組み」としてビジネス・エコシステムという概念が企業社会の中で広く受け入れられつつあると言える。

また省庁の施策においても、例えば総務省発行の平成 30 年度版「情報通信白書」において、新たなエコノミーの形成事例としてビジネス・エコシステムが取り上げられている（総務省 2018）。そこでは、ビジネス・エコシステムを「まさにビジネスの『生態系』であり、企業や顧客をはじめとする多数の要素が集結し、分業と協業による共存共栄の関係を指す。そして、ある要素が直接他の要素の影響を受けるだけではなく、他の要素の間の相互作用からも影響を受ける。企業や組織は、何らかのあるいは複数のビジネス・エコシステムにおいて存在している」と位置づけている。

## 2-2-2 ビジネス・エコシステム概念が必要とされる背景

もともとの Moore（1993）の主張では、前述したように「企業は企業間の競争的かつ協

<sup>4</sup> 特定の事物に基づく情報を、他の特定の事物へ、それらの間の何らかの類似に基づいて適用する認知過程である。ギリシア語アナロギア analogia（〈比〉）に由来する語で、〈類推〉〈類比〉〈比論〉などと訳される。複数の事物間に共通ないし並行する性質や関係があること、またそのような想定下に行う推論（類推）。

<sup>5</sup> アメリカ合衆国の経営学誌。1922年にハーバード・ビジネス・スクールの機関誌として創刊された。日本でも、ダイヤモンド社より、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』（DHBR）として発行されている。創刊は1976年（昭和51年）である HBR 論文の邦訳に加えて、日本語版独自の記事が組み合わされている。

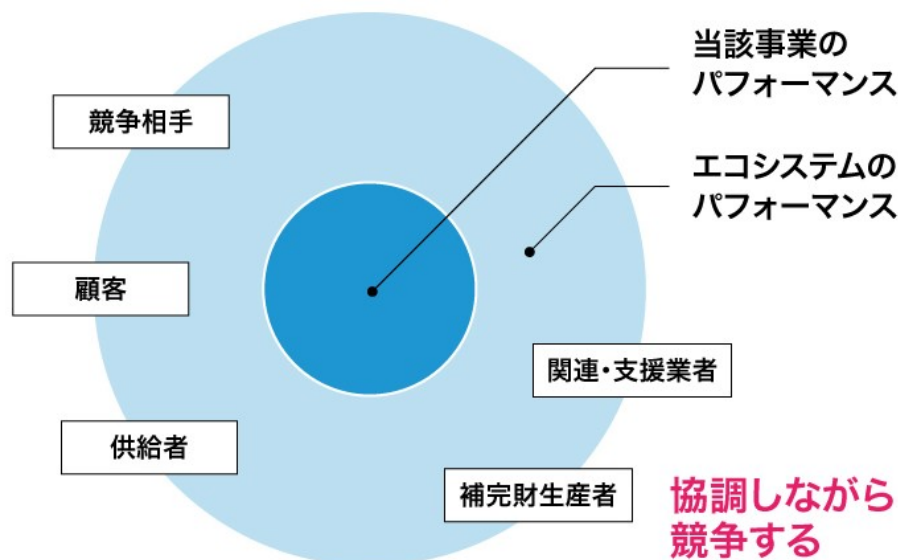
力的な相互作用を通じて『共進化』する」とされていたが、日本国内での近年の定義においては、「分業と協業による共存共栄の関係」としての生態系のアナロジーであることが強調されているのが特徴である。

さらに梶山（URL5）は、ビジネス・エコシステム（事業生態系）という言葉が生まれた背景として「近年、大企業といえども新たな事業の立ち上げを単独で行うのが難しくなり、事業全体の中で協業企業が何をするかを考えなければ、ビジネスがうまく回らない領域が増えてきました。つまり、既存の業種や業界といった枠を超えた形での相互依存が不可欠になってきたのです。それにつれて、こうしたエコシステムをどのように管理するのかを考える必要も生じています」と指摘している。

つまり梶山（URL5）は「イノベーションを起こすには、新たな技術の導入や様々なアイデアの結びつけが必要となるが、そうしたことをこれまでのように企業が単独で行うのではなく、多くのプレイヤーが自分たちの得意とする領域の技術やノウハウ、知見を持ち寄って事業を発展させていくというのがビジネス・エコシステムの基本的な考え方になる」という点を強調している（図2）。

図2 ビジネス・エコシステムの経営戦略観

出典：梶山泰生（2016）「ビジネスエコシステムとは」（URL5）



そしてその背景には、ビジネスにおける競争が「単一企業間の競争から企業間ネットワークの競争へと移行」しつつある状況があり、そこにおいて主に経営戦略や組織間関係に関する議論に用いられるようになった分析視覚としてビジネス・エコシステムという概念が近年発達してきたことがある（梶山・高尾 2011）。

また梶山は、エコシステム自体が「特定の領域にしか適合しない概念」だとし、「大企業が社内に垂直統合のシステムを構築して成功しているようなケース」や「自由に動き回るプレイヤーが多く存在し、誰にも調整できないような混沌とした状態」ではエコシステムが成り立たないと述べている。つまり自然界の生態系とは異なり、ビジネスの場ではプレイヤー間の調整なしにはエコシステムは形成されないとしている（URL5）。

### 2-2-3 ビジネス・エコシステム論の多様性

最初にビジネス・エコシステム概念を提唱した Moore (1993) は、企業を「単一産業の構成員としてではなく、多様な産業をまたがるビジネス・エコシステムの一部」として捉えた。そしてそのビジネス・エコシステムにおいては、企業は新たな技術革新をめぐってその能力を相互進化（共進化）させ、エコシステム内での協調や競争を通じて新製品を生み、また顧客ニーズを満足させるのであり、顧客やサプライヤーとともに新しい価値やイノベーションを生み出すのだとした（Moore 1993）。

さらに Moore (1993) は、生態学におけるエコシステムと同様にビジネス・エコシステムも構成要素の無秩序な集合からより組織構造的な共同体へと段階的に移行する点に着目し、ビジネス・エコシステムの発展段階を「誕生段階」「拡大段階」「リーダーシップ段階」「自己再生段階」の4つに分類している（八木 2017）。

さらに Teece (2007) は、ビジネス・エコシステムを「複数の企業が商品開発や事業活動などでパートナーシップを組み、互いの技術やリソースを活かしながら、多様な企業や集団、消費者、さらには社会を巻き込み、業界の枠や国境を越えて広く共存共栄する仕組み」だとし、それは「企業やその顧客、供給者にインパクトを与えうる、組織、機関、個人のコミュニティであり、補完事業者、供給者、規制機関、標準化団体、裁判所、研究教育機関をも含むもの」とその参加プレイヤーの範囲を明確に定義している（森 2016）。

また代表的なビジネス・エコシステム研究の一つとして挙げられる Iansiti and Levien (2004a) は、ビジネス・エコシステムを「多くの主体が大規模に緩やかに結びついたネットワークから形成されているもの」として捉え、ネットワーク科学やプラットフォーム研究の知見を加えた。彼らは「決定的な競争は企業間で起きているのではなく、企業ネットワーク間で起きている」として、「企業のパフォーマンスは、独自の能力と、競争相手や顧客、パートナー、サプライヤーの観点からの静的なポジションだけの機能ではなく、エコシステム全体とのダイナミックな相互作用の機能そのものである」としている。

そしてビジネス・エコシステムは「①多くの主体が大規模に緩やかに結びついたネットワークから形成されている。②各企業の健全性とパフォーマンスはエコシステム全体の健全性とパフォーマンスに依存する。③各企業は自分たちの内部能力と残りのエコシステムとの複雑な相互作用に同時に影響される」（Iansiti and Levien 2004a）という特徴を明確化している。

さらに Iansiti and Levien (2004a) は、ビジネス・エコシステムにおける企業の健全性とパフォーマンスがエコシステム全体の健全性とパフォーマンスに依存している点に着目し、ビジネス・エコシステムの健全性を評価するための指標として「生産性」「堅牢性」「ニッチ創出」の3つを提示した。さらに、ビジネス・エコシステムの健全性を長期的に維持するネットワークのハブ的な企業に着眼し、生態学からのメタファーを取り入れてそれらを「キーストーン（種）」企業と呼んでいる（八木 2017）。

そうしたキーストーンとしての中核企業が果たす機能の分析から Iansiti and Levien (2004a) は「健全なビジネス・エコシステムは、存在するか否かで生態系の性質が大きく変わってしまうようなキーストーンとなるハブ企業あるいはルールが重要な役割を果たしており、それによってビジネス・エコシステムのパフォーマンスが向上される」としている。



またキーストーン企業は「ネットワークに偏在する重要な資源と能力の創出、活用を通してエコシステムの全般的な健全性を改善するような行動を取る」とするなど、さらなる精緻化を行っている（八木 2017）。

また、ビジネス・エコシステムを構成する多様な主体の中でもプラットフォーム・リーダー（Gawer and Cusumano 2002）やキーストーン（Iansiti and Levien 2004a）とばれる中核的企業に着目し、これらの中核的企業の役割と戦略に焦点を当て分析された研究はいくつかあるが、それ以外の周辺企業については十分に議論されていない（井上・真木・永山 2011; 横澤 2013）。

さらに言うと、これまでのビジネス・エコシステム研究ではエコシステムの境界や構成要素などの基準が規定されず、ビジネス・エコシステム概念も不明確なままとなり、研究者によってビジネス・エコシステム概念の捉え方が異なっているのが現状である（梶山・高尾 2011; 横澤 2012, 2013）。

## 2-3 ソーシャル・イノベーションのエコシステム

本節では、ソーシャル・イノベーションの核となる行政機関、社会起業家、地域企業、NPO といった各主体が、どのようにマルチセクターのネットワークを形成し、その関係性を通じて社会課題解決と価値創出を実現していくのか、そのプロセスに着目し、それを「ソーシャル・イノベーションのエコシステム」という視点で論じていきたい。

前節でのビジネス・エコシステム概念と同じく生態学のエコシステム概念をアナロジーとして援用し、ソーシャル・イノベーションを可能にするネットワーク内の様々な構成要素をひとつのシステムとして分析するのが本節の目的である。

### 2-3-1 ソーシャル・イノベーションのエコシステム

ソーシャル・イノベーションや社会的起業家というと、どうしても社会的起業家などのヒーロー的な個人に焦点が当たる傾向がある。素晴らしい社会事業を起こし、軌道に乗せた社会起業家は大きく注目されるし、ともすればヒーローイズムに陥り、ソーシャル・イノベーションのプロセスも、リーダーや起業家個人の功績として属人的に語られてしまうことも少なくない。

だが実際には、「人々の意識と行動に変容をもたらすことによって社会課題を解決し、社会の仕組みや制度そのものをバージョンアップする」というソーシャル・イノベーションの持つ大きな意味合いや目的において、中核的なソーシャル・イノベーターや社会的起業家を軸とした様々な個人や組織のつながりや連帯のあり方とその質が極めて重要であり、そうした「社会革新」に向けた人々のつながりの総体を、ソーシャル・イノベーションのエコシステムと捉える視点もまた重要である。

服部（2013）は「ソーシャル・イノベーションとは、多様な組織と人々の力を交差させ、知のエコシステムを構築することによって、地理的、文化的環境を超えて社会に変化を生じさせること」であると述べている。そして、単なる結びつきでは変化は起きず、だからこそエコシステムが必要であり、つまりそれは「連携がとれたネットワーク」であり、知を循環させる共通基盤だ、としている。

さらに服部（2013）は「エコシステムを構築するためには、起業家と資金提供者の関係だけではなく、行政、企業、市民社会の多様なリソースとの結びつきを拡大し拡散させるように丁寧に仕掛ける必要がある。しかも、文化の異なる多様な人々が交差する環境の中では、調整役が最も求められるリーダーの役割となる」として、エコシステムを形成するリーダーシップの役割を強調している。

本論では、「複数の個人・組織によって構築された、事業やアクションを取り巻く共通の社会的インパクト環境」としてソーシャル・イノベーションのエコシステムを定義したい。つまり特定の社会課題の解決や目指す社会像に向かい、セクターや領域を越え様々な主体が協働し、その変化を社会や地域全体に広げていくネットワーク全体の働きがエコシステムとして捉えられるのである。

言い換えれば、ソーシャル・イノベーションのエコシステムは「社会課題の革新的な解決」を可能とする社会的生態系であり、社会起業家やその支援者、また連携したり時に敵対する様々なNPO、企業、行政、中間支援組織、金融機関、財団、教育・研究機関、メディアなどのマルチセクターの個人や組織からなる社会的ネットワーク及び関係性の総体でもある。

そしてビジョンやミッション、価値観をエコシステム内のプレイヤー間で共有することにより持続的かつ機能的な協働・連携が可能となり、コレクティブインパクト<sup>6</sup>のネットワーク基盤が生成される。

またエコシステムのプレイヤー間で公共財としての社会関係資本<sup>7</sup>を涵養することにより、ネットワークはより強固となり、社会的インパクト<sup>8</sup>を達成しやすくなる。そこでは社会起業家／組織レベル、業界／地域社会レベル、国家／グローバルレベルなど、テーマや社会課題に即した様々なエコシステムの圏域やレベルが想定される。

### 2-3-2 社会的起業家のための生態系アプローチ

こうしたソーシャル・イノベーションのエコシステムに関する先行研究の代表的なものとして、Bloom and Dees による *Cultivate your Ecosystem* (Stanford Social Innovation Review Winter 2008) がある。この論文では、主に社会的課題をビジネス手法を用いて解決していくことを目的とする社会的起業家が、いかに生態系アプローチ<sup>9</sup>を用いて社会的インパクトを増大させていくことが可能かについて論じられている。この論文の内容をまとめながら、

---

<sup>6</sup> セクター間の連携により社会課題を解決し、社会的インパクトを協働で達成することを指す。そうした集合的インパクトが発生する際の必要条件として、次の5つの要素が指摘されている（URL6）。①共通のアジェンダ ②共有された評価システム ③相互強化の取り組み ④継続的なコミュニケーション ⑤取り組みを支える組織。

<sup>7</sup> 社会関係資本（social capital）は、社会学、政治学、経済学、経営学などにおいて用いられる概念。人々の協調行動が活発化することにより社会の効率性を高めることができるという考え方のもとで、社会の信頼関係、互酬性の規範、ネットワークといった社会組織の重要性を説く概念である。

<sup>8</sup> 短期、長期の変化を含め、事業や活動の結果として生じた社会的、環境的な正の影響のことを指す。

<sup>9</sup> 保全と公正な方法での持続可能な利用を促進するための、土地資源、水資源、生物資源の統合管理のための戦略。ここでは生態系の複雑で動的な本質に対応し、生態系の機能に関する完全な知識と理解の欠如に対応するための「順応的管理」が求められる。生態系の作用は直線的なものではなく、その作用から産み出されるものには時間的ズレが生ずる。管理はそのような不確実性への対応ができるように順応性がなければならず、また「試行錯誤」あるいは調査によるフィードバックの要素を含んでいなければならない。

ソーシャル・イノベーションのエコシステムの概観を整理していきたい。

まず、Bloom and Dees(2008)は「社会的エコシステムは複雑であり結果が見えにくい。社会変革は実験であり学びのプロセスであり、各プレイヤーが変化にどう反応するかを予測し、それに備えることが重要」と述べている。次に、「これらの社会システムを理解し、変化させるためには、社会起業家はエコロジーから洞察を借用し、生態系フレームワークを（活動に）利用すべき」としている。

また「生態学者はかつて、生物を孤立して研究することの限界を発見し、有機体とその環境との複雑な関係を考えることによってのみ、より深い理解を得ることができることを発見した。彼らは、土壌や水などの環境要因が生物に与える影響だけでなく、これらの生物が互いにそして環境に与える影響にも目を向けるようになった」として、「人間社会は生態系と同じように複雑で、さまざまな種類のプレイヤーや環境条件がある。経営学者は生態学のエコシステムと経済システムの類似点を指摘しており、近年経営戦略の研究者により、『生態系戦略』(ecosystem strategy) という概念によって組織経営戦略を導くためのアプローチが多数紹介されてきた」と述べている (Bloom and Dees 2008)。

こうした経営学における「生態系フレームワーク」の支持者は、組織が直面する広範な力の複雑さとダイナミクスを理解することの価値を強調しており、こうしたフレームワークはウォルマートやマイクロソフトなど自社の環境を整えるのに長けている企業の成功を説明するために使用されてきた (Bloom and Dees 2008)。

そして「ビジネス・エコシステムのアプローチは、主にマイケル・ポーター<sup>10</sup>が提唱した産業組織の経済フレームワークから出発しており、この産業組織フレームワークにおいては、競争上の優位性を獲得し、業界への新規参入者といった新たな脅威から利益を保護し獲得することに焦点が当てられていた」(Bloom and Dees 2008) ことが紹介されている。さらに「この伝統的な枠組みによると、業界は主に競合他社とサプライヤー、顧客で構成されている。しかし、この伝統的アプローチは、補完的な製品を作る組織、組織が依存する社会経済インフラ、および業界利益に影響を与えるさまざまな機関、人々、および多くの他のアクターや環境に十分注意を払っていない」(Bloom and Dees 2008) と述べている。

そして「対照的に、生態系フレームワークには、組織が活動する幅広い環境が組み込まれており、それはマイケル・ポーターの経済分析の各要素を踏まえ、他の潜在的に重要なアクターを追加し、ノンマーケット・フォース（市場の外部にある力）を組み込んでいる」(Bloom and Dees 2008) としている。

そして「この枠組みは、急速に進化する政治、経済、身体的、文化的環境において、相互に作用するプレイヤーの複雑なシステムを活用しなければならない社会起業家にとって特に重要である」(Bloom and Dees 2008) 点についても指摘している。

さらに、McLeod and Crutchfield (2007)を引用し、「社会的セクターにおける影響力の高い組織とは『彼らの周りの世界を変える』ことができる組織だ」としている。また「これら社会セクター組織の経営者は、単に利益を最大化したりライバル会社との競争に明け暮れる

---

<sup>10</sup> ハーバード大学経営大学院教授。ファイブフォース分析やバリュー・チェーンなど数多くの競争戦略手法を提唱した。代表的著書である『競争の戦略』は経営戦略論の古典として多くの経営者や、経営学を学ぶ学生の間で利用されている。

ことはしない。これは、誰が競合他社であり、サプライヤー、ディストリビューター、および顧客なのかを簡単に識別できる従来の業界とは違う点である」と述べており、一般のビジネスにおけるエコシステムと社会セクターにおけるエコシステムの違いを強調している (Bloom and Dees 2008)。

そして「その代わりに、社会エコシステムの中で相互依存し合っている様々なプレイヤーたちを複雑に組み合わせ、動かし、社会変革を生み出す必要がある。そして、新たな制度や仕組みの設計やアレンジ、また個人の行動・ふるまいを通して、こうした変化を促進しなければならないのだ」(Bloom and Dees 2008) と結論づけている。

また Osberg and Martin (2007)が述べた「社会起業家たちが『新たな平衡』を創り出すとき、長期的に持続する社会変化が生まれる」という点を強調し、「社会起業家たちがこうした社会に深く根ざした持続可能な変化のパターンを確立しようとする際に、エコシステム・アプローチは大変に役に立つものである」との言葉で論文は締め括られている。

以上の Bloom and Dees (2008) の主張をまとめると、以下に要約される。

- ・社会システムを理解し、変化させるためには、生態系フレームワークを利用すべき。人間社会は生態系と同じように複雑で、さまざまな種類のプレイヤーや環境条件がある。
- ・エコシステム・アプローチは産業組織の経済フレームワークから出発している。このフレームワークにおいては、競争上の優位性を獲得し、業界への新規参入者といった新たな脅威から利益を保護し獲得することに焦点が当てられていた。この伝統的な枠組みによると、業界は主に競合他社とサプライヤー、顧客で構成されている。
- ・対照的に、生態系のフレームワークには、組織が活動する幅広い環境が組み込まれている。この枠組みは、急速に進化する政治、経済、身体的、文化的環境において、相互に作用するプレイヤーの複雑なシステムを活用しなければならない社会起業家にとって特に重要である。
- ・社会的セクターにおける影響力の高い組織とは「彼らの周りの世界を変える」ことができる組織だ。社会エコシステムの中で相互依存し合っている様々なプレイヤーたちを複雑に組み合わせ、動かし、社会変革を生み出す必要がある。
- ・社会起業家たちが『新たな平衡』を創り出すとき、長期的に持続する社会変化が生まれる。社会起業家たちがこうした社会に深く根ざした持続可能な変化のパターンを確立しようとする際に、エコシステム・アプローチは大変に役に立つ。

また、Bloom and Dees (2008) は「エコシステムを変化させる4つのC」(The Four C's Changing Your Ecosystem) として、以下を挙げている。

#### 1) 連合 (COALITIONS)

目的を同じくする他の組織、他のセクターと協働/連携する

#### 2) コミュニケーション (COMMUNICATIONS)

解決したい社会課題を明確にし、伝えることでより多くのプレイヤーやセクターの協力が得られる

### 3) 信頼性 (CREDIBILITY)

社会変革のアイデアをまずは小さなスケールで実践することで信頼性を担保し、協働を進める

### 4) 不確実性/予測不能性 (CONTINGENCIES)

社会的エコシステムは複雑であり結果が見えにくい。社会変革は実験であり学びのプロセス。各プレイヤーが変化にどう反応するかを予測し、それに備えること。

#### 2-3-3 ソーシャル・イノベーションのエコシステムマップ

さらに、Bloom and Dees (2008) は論文の中で「エコシステムマップ」(図3)を紹介している。これは、社会的企業がどのように社会的インパクトに向け目的を同じくする他の組織、他のセクターと協働/連携し、多くのプレイヤーやセクターの協力を得ながら、複雑であり結果が見えにくい社会的エコシステムの中で各プレイヤーが変化にどう反応するのかを予測し、またそれにどう備えていくといいのかを考える「地図」として、その社会的企業がつくるネットワークやエコシステムが可視化されている。

図3 「Self-Help」のエコシステムマップ (変化前)

出典：Bloom and Dees (2008)

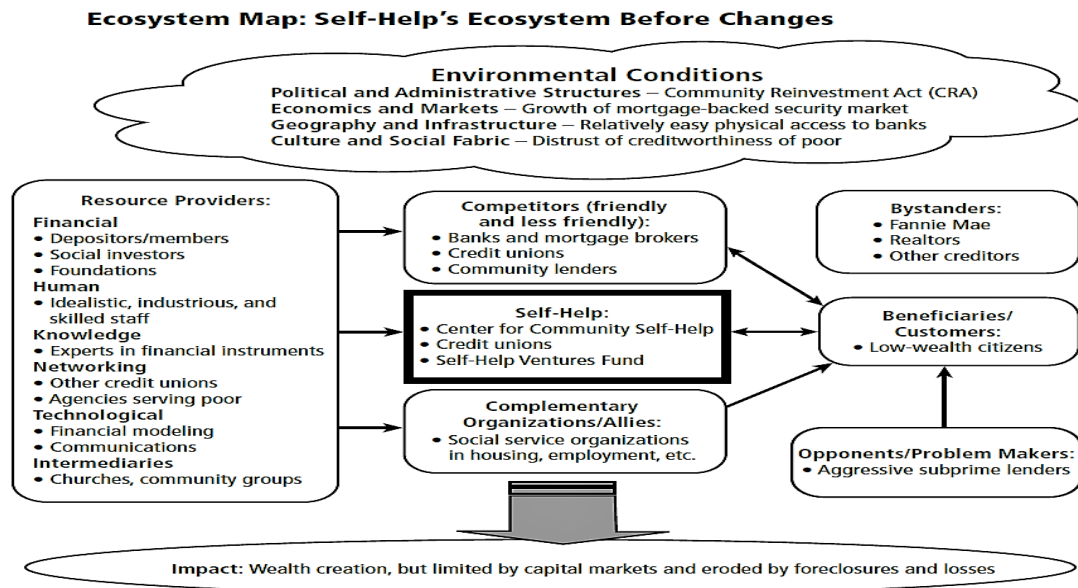


図3のエコシステムマップにおいては、1980年に米国ノースカロライナ州で設立された「Self-Help」の情報が整理されている。Self-Helpは、イェール大学のロースクールを卒業したマーティン・イークにより設立された組織であり、地域の低所得の自営業者を支援することにより格差解消を目指し活動を行っている。このエコシステムマップでは、Self-Helpの持つ様々なネットワークや社会資源が可視化され、それがどのように社会的インパクトに結びついていくのかが概観できるようになっている。

このBloom and Dees (2008)の枠組みでは、エコシステムの構成要素(プレイヤー)として、以下の6つのカテゴリーを設定しているのが特徴である。

- ① **資源提供者 (RESOURCE PROVIDERS)**  
資金や人材、知識、ネットワークやおよび技術などの活動資源の提供者。
- ② **競合組織 (COMPETITORS)**  
活動資源の獲得を競い合う他組織、及び同じ受益者に対するサービスの競争相手。
- ③ **補完組織／協力者 (COMPLEMENTARY ORGANIZATIONS AND ALLIES)**  
活動のパートナー組織や活動支援を行う個人。
- ④ **受益者／顧客 (BENEFICIARIES AND CUSTOMERS)**  
活動の支援対象者や、サービスを提供する顧客。受益者以外の資金提供者も含む。
- ⑤ **反対者／問題の原因者 (OPPONENTS AND PROBLEM MAKERS)**  
活動に反対するグループ及び個人や、無意識に問題を生み出している一般市民など。
- ⑥ **影響を受ける、また影響力を持つ第三者 (AFFECTED OR INFLUENTIAL BYSTANDERS)**  
活動の成功により影響を受ける可能性のある組織及び個人。ネガティブな影響がある場合、反対者になる可能性を持つ。

ビジネス・エコシステムの議論においては、「分業と協業による共存共栄の関係」として主に共生（互恵）的な関係性とそのシステムのありかたに関する知見が蓄積されつつある。一方、この Bloom and Dees (2008) のエコシステムマップにおいては、競争的關係と共生的關係が複雑に絡み合う生態学のエコシステムのアナロジーとして、資源提供者や協力者だけではなく、競合他社や反対勢力についてもマッピングされているのが特徴だ。そのように、自分たちの活動が社会的エコシステム全体にどのようなポジティブとネガティブ両面の影響を与えうるのかを可視化し、複雑な社会システムを読み解く視座を提供しようとの意図がここから読み取る事ができる。

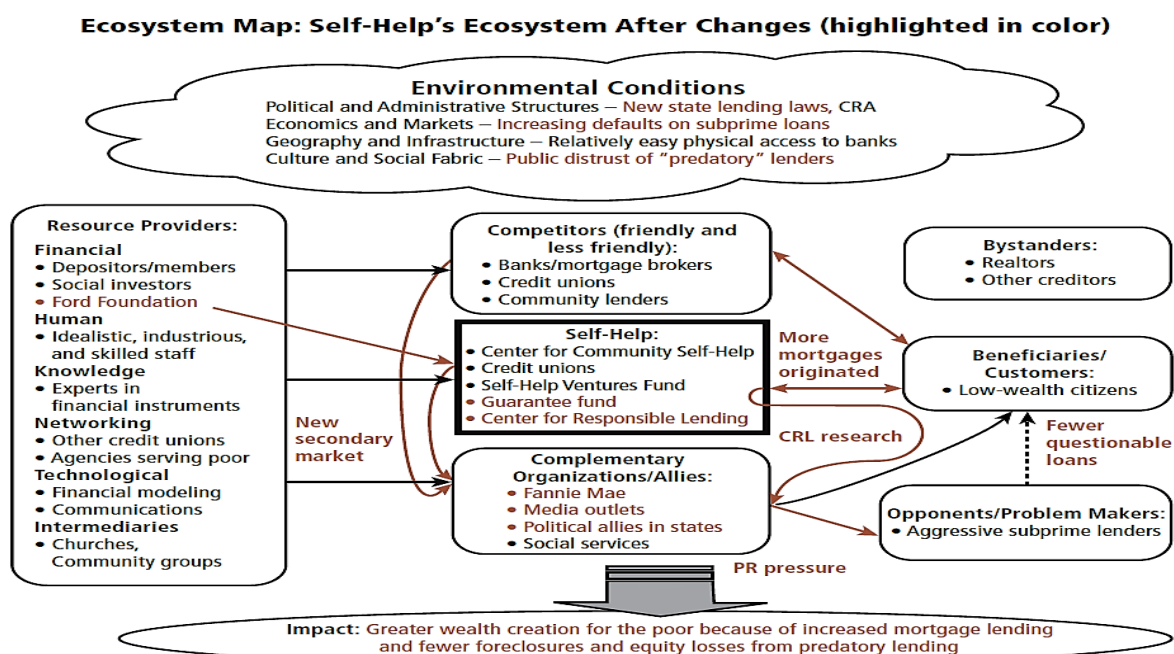
一方で、ビジネス・エコシステムの議論においては、エコシステムに含まれる各企業等のプレイヤーに対し、共同で利益を創出することのできるプラットフォームを提供できる企業を「中核プレイヤー」（キーストーン）とカテゴリーし、その中核企業を中心にどのような互恵的システムを構築可能かが主な分析視座になっていると言える。

しかしこの Bloom and Dees (2008) が行っている議論においては、あくまで社会的起業家を中心に置き、その起業家がどのように社会的インパクトを達成しうるかをエコシステムの視点から考えるものとなっており、社会的起業家中心のアプローチだと言える。

以下は、経年変化を得て前述の Self-Help のエコシステムがどのように変化・発展し、それがさらなる社会的インパクトに結びついているかを説明するエコシステムマップである。このように、社会的起業家を取り巻くエコシステムは常に変化しており、そのエコシステムに望ましい変化を意図的に起こすことにより、社会的起業家が狙う社会的インパクトを達成しやすくなるとの視点がここでは示されている。

図4 「Self-Help」のエコシステムマップ（変化後）※色文字で変化は記載

出典：Bloom and Dees（2008）



#### 2-3-4 ソーシャル・イノベーション・エコシステムの特徴

このように、ソーシャル・イノベーションや社会的起業のフィールドにおいても、エコシステムのフレームワークに関する研究が進みつつあるが、ビジネス・エコシステムの研究に比べるとそのボリュームはまだ小さいと言える。

だが、ビジネスのみならずもちろんソーシャル・イノベーションの分野においても、セクターを越えた協働やネットワークにより社会によりよい影響を与えていくことのできるエコシステムの構築は可能であるし、またそれを意識することが極めて重要だと考えられる。

一方、利益を媒介につながる一般のビジネス・エコシステムの場合は、いかに持続的に収益を出し続けられるかがエコシステム存続の鍵であり、中核企業はその「共同の利益創出環境」の維持が重要な役割となってくる。

しかしソーシャル・イノベーション分野のエコシステムの場合は（特にビジネス手法を通じた社会変革の場合に）、もちろんビジネスを回していく上での収益を上げ、エコシステム内で循環させていくことは重要であるが、それ以上に社会的起業家などのその「エコシステムの中核プレイヤーが持つビジョンやミッション」を中心軸にし、その「社会的インパクトの達成に向けた効果的なエコシステム」を構築しうるかどうか、機能するエコシステムとなるかどうかの重要な鍵になると思われる。

そうした場合に、エコシステムの軸となる中核プレイヤー（キーストーン）が、そのエコシステムを通して達成したい社会的価値や社会ビジョンをどのように他の構成プレイヤーと分かち合い、共感の環を広げていけるかが重要であり、そうしたプラットフォーマーとしての役割が重要だと考えられる。

## 2-4 内発的地域イノベーション・エコシステム

これまで見てきたビジネス及びソーシャル・イノベーション分野での価値共創の機能的ネットワークとしてのエコシステム概念をベースに、「内発的地域イノベーションのエコシステム」について考えてみたい。

### 2-4-1 地域イノベーション・エコシステムに関する先行研究

まず先行研究についての分析だが、国立情報学研究所が提供する学術情報データベース・サービス CiNii で「地域イノベーション」「エコシステム」の2つのキーワードを含む論文を検索したところ、該当したのは7件のみであった（2019年9月12日現在）。このことから、この分野での研究は国内においてははまだあまり進んでいないことが伺える。

その論文内容についてだが、基本的に地域イノベーションを「地域における技術革新と新産業創出及び起業家育成とその集積」という文脈で捉えたものがほとんどである。また、大学と地域の企業や行政との連携による技術革新や産業クラスターの形成に関する研究もこの分野では多く見られる。

その背景には、文部科学省が2011年度より地域イノベーション推進の施策を行っていることが挙げられる。これは、文部科学省が経済産業省及び農林水産省と連携して「地域イノベーション戦略地域」の選定を行い、選定地域に対してソフト・ヒューマンを重視した支援を行うものである。これはその後、2016年度より始まった同省の「地域イノベーション・エコシステム形成プログラム」に引き継がれ、地域の大学と自治体、ベンチャー企業等との連携により、新たな商品やサービスを編み出し、量産までつなげることを目的にした施策が行われている。2018年度は全国で19件の案件が採択されているが、そのほとんどが各地の国立大学と都道府県との連携であり、毎年運営交付金を減額される一方で競争的資金を得ることが求められている国立大学にとっては、貴重な資金となっていることが伺える（文部科学省 2018）。

西澤ほか（2012）は「米国のボストン、シリコンバレー、オースティンでは、各地域が、大学発ベンチャー企業の支援に向け、大学を中核とした支援組織を地域エコシステムと呼び、地域独自の取り組みを行い、より良い成果を求めた地域間競争が行われ始めた。また、地域エコシステムの拡大を目指して、連邦政府も地域支援制度を創設するなど、全米に拡散させる促進策が講じられてきた」として、「大学における先端的研究成果の商業化を担う新規創業企業」の群がるような創業を『篠業』と表現している。

また西澤（2018）においては「ベンチャー企業支援策としてわが国においても大きな注目を浴びたクラスター論が、急速にエコシステム論に転換されつつある」とし、地域エコシステム構築に関する分析を行っている。

佐々木（2018）は「エコシステムとは、新しい価値創造の構想の実現に対して、人工物の開発・生産によって貢献する多様なエージェント（行動主体）の集合体である」として、「地域内で関係する組織同士が連携して、多様な課題に対処し、地域のダイナミズムを形成している状態を地域エコシステムと呼ぶ」としている。

このように、研究者によって地域イノベーションやエコシステムに対して様々な捉え方がされているが、統一された定義はまだ確立していないのが現状である。しかしそこに共通し



ているのは、自治体や企業、大学といった「産官学」の連携により産業創出や起業支援を地域で促進するシステム作りという視座であり、生活者や市民が主体というよりもトップダウンによる産業社会のイノベーションとの色合いが強い。

一方、本研究では、地域固有の文化や風土に根ざし、地域住民の主体的参加と自己決定による地域内の資源を最大限活用した発展論である「内発的発展」の思想に即した地域イノベーションのエコシステムについて解明することを目指している。しかしこの文脈での先行研究は国内においてはほとんど見られないため、本研究をもってその嚆矢（こうし）としたい。

#### 2-4-2 内発的地域イノベーション・エコシステムとは

生態学のエコシステム概念を地域づくりやソーシャル・イノベーションの分野においても援用し、地域社会という一つの区域の中でその中で実践される地域イノベーションの様々な構成要素をひとつのシステムとして見立て、その生成過程と動態を研究するために「内発的地域イノベーション・エコシステム」という概念を本論文において新たに提起する。様々な地域づくり主体が有機的につながり、全体で意味のある系を中央統制に依らず自己組織的に形成している状態が地域づくりにおけるエコシステムである。

「自己組織化 (self-organization)」とは主に自然科学の分野で提唱され、発展してきた概念であり、「自律的に秩序を持つ構造を作り出す現象」のことを指し、自発的秩序形成とも呼ばれる。パターン形成の仕組みを理解するために、物理学、化学、生物学、情報科学などに広く用いられる概念であり、無秩序状態の系において、外部からの制御なし<sup>11</sup>に秩序状態が自律的に形成されることをいう。

昨今では、この自己組織化の概念が自然科学分野のみならず、経済学<sup>12</sup>や経営学、また組織開発や地域づくりなど幅広い文脈で用いられるようになってきており、社会科学分野でも「自律的に秩序を持つ構造を作り出す現象」を表す概念として成長しつつある。この自己組織化概念を地域社会に応用するならば、地域づくり主体がネットワークを形成し、自律的に秩序を持つ構造を作り出す現象として考えることができる。

自然界においても多様な生物が連なりつつ全体で生態系構造を自律的に形成しているが、地域社会においても、多様な地域づくり主体が自律的に地域を支え運営する構造を作り出したならば、それを地域づくりの生態系として捉えることが可能だろう。

これは、地域社会をひとつの生命体として観るメタファーから発想から来ている。昨今の組織論においては、組織の発達段階を「順応型⇒達成型⇒多元型⇒進化型」といったパラダイムの変化で現す議論が生まれている (Laloux 2014)。このパラダイムにおいては、達成型は組織を「機械」と捉え、多元型は組織を家族と捉える。そして、最新の組織の発達段階である進化型 (ティール) 組織<sup>13</sup>では、組織を「生命体」と捉え、自主経営／全体性／存在目

<sup>11</sup> 外部から細かく手を加えてパターンを作成するような作用がないということの意味する。

<sup>12</sup> 経済学の分野でもポール・クルーグマンらが自己組織化という言葉を使用している。進化経済学の一部には、技術や市場経済そのものが自己組織化の結果であるという考えがある。

<sup>13</sup> 組織開発研究家のフレデリック・ラルーが提唱した新しい概念の組織のありかた。1970年ころから生まれた組織形態で、ピラミッド型組織ではなくCEO・経営陣と多くのチーム、サークルが信頼で結びついた組織。上限関係がなく、1人1人の構成員に自律的判断が委ねられているのが大きな特徴。

的<sup>14</sup>という3原則によりその組織内生態系が健全に営まれるとされる。

この「ティール組織論」からの洞察を地域づくりの文脈に当てはめるならば、地域内の様々な主体が、それぞれの現場において活動を自主経営／自己組織化しながら、地域社会全体でビジョンや規範などを共有し、大きな目的を共有しながら全体として生態系としての機能を発揮している状態、と想定される。このように地域社会内の地域イノベーション主体が内発的に自己組織化され、自律的秩序形成がされた状態が、「内発的地域イノベーション・エコシステム」だと考えられる。

ここでは、地域づくりの様々な主体が、地域のビジョンやコア・バリューを共有しながら、互いの多様性や異なる価値観・行動様式、また地域における役割を認め合いつつ、しかし中央統制に依らない形で全体としてゆるやかなネットワークを形成しながら、全体として機能するシステムを構築している。そしてここでは、全体の情報共有とフィードバックを媒介し、促進するメカニズムが働いている。その調整機能の中枢を担うのが中核プレイヤー（キーストーン）、または中間支援組織の働きである。

以上、先行研究を紐解きつつ、「内発的地域イノベーション・エコシステム」の独自の定義を試みた。その構造や構成要素、成立要件、生成過程については次章以降で見ていくこととするが、ここで言う「内発的地域イノベーション」は、単なる地域における新技術の開発とそれに伴う産業創出ではなく、地域社会が抱える課題に対する創造的かつ革新的な解決に結びつく、様々な諸活動の総称であることを強調しておきたい。

そこにはビジネス手法による革新ももちろん含まれるが、自治体等による画期的な政策による制度的イノベーションや、地域住民やNPOが主体となった人々の価値観やライフスタイルに働きかける変革も含まれる。またそうしたマルチセクターによる協働が断続的に営まれることにより地域社会のレジリエンスが高まっていく。このように人口減少が進行する日本の地域社会においても、地域を持続させる大きな基盤となるのが、本論文で対象とする「内発的地域イノベーション・エコシステム」である。

それは、地域外の大きな資本や権力に依拠した開発モデルではなく、地域の自己決定や自治の力に依拠したものであり、それゆえに地域のレジリエンスを高め、持続可能性を高めるものである。また特定の地域イノベーションや社会課題の解決に特化した期間限定のアクションでなく、地域社会の中で断続的に営まれ、持続する自律的システムであり、いわばそれが母体となって地域課題解決に向けた協働や地域イノベーション、またコレクティブインパクトに向かう諸活動が地域に産まれてくるものである。

まとめれば、内発的地域イノベーション・エコシステムとは「セクターを越えた協働と住民の主体的参加により、複雑な地域課題の解決を行う地域における多様なプレイヤーによる機能的ネットワークであり、相互作用と共進化により持続する自律的システム」である。

---

<sup>14</sup> ①自主経営：組織を取り巻く環境の変化に対し、指示を待たず適切なメンバーと連携しながら、迅速に対応すること ②全体性：メンバーひとり一人がもっている潜在性をすべて使って、組織を運営すること ③存在目的：創業者が決めたビジョンやミッション・ステートメントとは違い、変化に適応した方向性のことを指し、その方向性は一部の限られた人が決めて押し進めていくのではなく、組織全体として探求し続けていく中で立ち現れてくる（URL7）

## 第2章 内発的地域イノベーション・エコシステムの構造

### 1) 内発的地域イノベーション・エコシステムの構成要素

前章では、「内発的地域イノベーション・エコシステムとは何か?」という概念定義について考察した。この章では、エコシステムがどのような構造により成り立っているのかを考察していきたい。ここでまず考えるべきは構成要素である。

生態学では、エコシステムの構成要素を大きく「生物的要素」と「非生物的要素」に分けている。生物的要素には、生態系の中に息づく様々な生物が含まれるが、非生物的要素とはその生物を取り巻く環境、つまり土壌や水、気象、海流などの物理的・化学的な環境全体がそこには含まれる。その生物的要素と非生物的要素をまとめ、ある程度閉じた一つの系と見なした場合の呼称が生態学で言うところのエコシステムである。

この生態学のエコシステム知見をアナロジーとして使用するならば、内発的地域イノベーション・エコシステムの構成要素も、大きくは「人間的要素」と「非人間的要素」に分けられると考えられる。人間的要素には内発的地域イノベーションの各プレイヤーが含まれ、また非人間的要素にはそのプレイヤーを取り巻く環境、すなわち資金や情報、施設や備品、さらには地域の地理的環境や自然風土などの、地域イノベーションの資源となるものが含まれる。それぞれの要素についてこの後で詳しく見ていきたい。

#### 1-1 内発的地域イノベーションに関わる各プレイヤー

この節では、内発的地域イノベーション・エコシステムの「人間的要素」として、どのようなプレイヤーが想定されるかを見ていきたい。

まず生態学エコシステムにおいては、植物のように太陽エネルギーから有機物を作り出す「生産者」、その生産者を食べて生活する「消費者」、そして葉や枝、他の生物の死体を土の中で分解する「分解者」の3つの生物的要素が挙げられている。また生態学エコシステム論のアナロジーであるビジネス・エコシステム論においては、エコシステムの中核をなすキーストーン企業とそれを取り巻く「顧客」「供給者」「競争相手」「関連・支援業者」「補完財生産者」などの構成メンバーが想定されている(梶山ほか2011)。

また主に社会起業家などのソーシャル・イノベーターを中核プレイヤーとして想定するソーシャル・イノベーション・エコシステム論においては、Bloom and Dees (2008)の枠組みでは「資源提供者」「競合組織」「補完組織/協力者」「受益者/顧客」「反対者/問題の原因者」「影響を受ける、また影響力を持つ第三者」といった構成要素が挙げられている。

一方、本研究で扱う内発的地域イノベーション・エコシステム論においては、まず人的構成要素を「個人」と「集団」及び「組織」の3つのレベルで分析することとしたい。

生態学においてはエコシステムの生物的要素として3つのレベルを扱っている。すなわち個々の生物の種である「個体」、同一種の個体の集まりである「個体群」、そして複数の種から成る個体群の集合である「群集」である(Begon, Harper and Townsend 1986;

Odum 1983)。そして生態学が個体のレベルで扱うのは、各個体とその環境からどのような作用を受けているか、そしてどのような作用を環境に及ぼしているかということであり、また個体群のレベルでは特定の種がどこに分布するのか、その個体数は多いか少ないかなどが問題となる。同様に群集のレベルでは生態学的群集の構成と、構成要素間の組織化の様子などが扱われる (Begon et al. 1986)。

この生態学の知見をアナロジーとして用いるならば、内発的地域イノベーションに関わる社会起業家などの「個人」、そして個人の集合体である「集団」、また集団が組織化され定常的機能を果たすようになった「組織」の3つのレベルが想定される。内発的地域イノベーションにおいては様々なプレイヤーが想定されるが、地域住民の主体的参画及び地域社会の内発性を重視する枠組みであることから、特に小規模自治体においては「個人」も重要なアクターとなる。また地域での寄り合いや非公式な集まりなどの「集団」も重要な位置を示しており、そしてもちろん企業や行政など、法人格を持っているなどして公式に存在し、資金や人材も豊富に持つ「組織」も重要である。

ビジネス・エコシステムの議論においては、例えば GAFGA<sup>1</sup>などの世界レベルでの巨大 IT 企業とそれを取り巻く共同で利益を産み出すネットワーク構造などが分析対象となるため、通常「個人」や非公式な「集団」は分析対象外となることが多いが、内発的地域イノベーション・エコシステムにおいてはそうした地域社会のミクロな主体に光を当て、そうした個人や集団も含めたネットワーク構造を分析対象とすることが重要だと考えられる。

こうした前提に立ちつつ、内発的地域イノベーション・エコシステムにおいては具体的にどのようなプレイヤーがいるかを考えてみたい。まず内発的発展論に基づく地域におけるソーシャル・イノベーションという枠組みであることから、地域の主役である住民は外せない。同時に地域課題の革新的な解決主体であることから、住民の地域づくりリーダーや住民組織が考えられる。

また、そうした住民の動きを支援する中間支援的な NPO や、特定のテーマに沿った活動を行う専門性を持った NPO の存在がある。またビジネス手法を用いた市場を通じた地域イノベーションの主体としての事業者、地域企業、社会起業家といったものが考えられる。同時に地域全体で社会的インパクトを達成していく上で、自治体や行政機関も外せない。特に本論文で主たる事例として扱う小規模自治体においては、行政の占める役割は極めて大きい。

以上に挙げた、「住民／市民セクター」「行政セクター」「事業（企業）セクター」に含まれる各プレイヤーが内発的地域イノベーションにおける主たる人的構成要素だと考えられる。

もちろん地域活動のように、行政や事業者の介在や支援がなくとも、住民の主体的な活動として継続可能なものもあるし、コミュニティビジネスなど主に地域の社会企業が中心となって持続できる地域イノベーションも存在する。しかしここで議論しているのは、個別の単発の地域イノベーション活動ではなく、中長期的に地域社会の課題解決の活動や事業、施策

---

<sup>1</sup> グーグル(Google)、アップル(Apple)、フェイスブック(Facebook)、アマゾン(Amazon)の4社のこと。頭文字を取って称される。いずれも米国を代表する IT 企業であり、4社は世界時価総額ランキングの上位を占めている。また、世界中の多くのユーザーが4社のサービスをプラットフォームにしている。

が連続的に生まれ、さらに各セクターが協働で問題解決や価値創造を行うコレクティブインパクトが必要に応じて営まれるようなエコシステムである。またそうしたときに、こうしたマルチセクターの機能的ネットワークが持続的かつ自律的秩序形成のもと自己組織化される状態が望ましい。ゆえに上記の3つのセクターがうまく地域社会内で結合し、全体で機能する持続可能なネットワークが自律的に形成されている状態として内発的地域イノベーション・エコシステムを定義したい。

これ以外のプレイヤーとしては、専門的知見を持って地域を支える大学などの研究機関、また人材育成という視点からの地域における重要なプレイヤーである学校、情報拡散の媒体としてのメディア機関、また地域イノベーションのアイデア具現化に向けた資金提供者である金融機関などが想定される。こうした様々な地域イノベーションに関わる地域内外のプレイヤーがゆるやかに連携し、長期的に地域社会の内発的なイノベーションに携わる体系が内発的地域イノベーション・エコシステムである。

また生態学エコシステムにおいては、共生・共利関係だけではなく、生存を巡り競争関係にある生物種や、また捕食する・されるといった関係性もあり、そういった様々な生物間の関係性が複雑に絡み合いながら、総体として物質循環により自律的な秩序形成がなされている。その関係性のあり方をアナロジーとして取り入れ、ビジネス・エコシステムやソーシャル・イノベーション・エコシステムの議論においても、資源提供者や顧客、協力パートナーだけでなく、反対勢力や競合他社もエコシステムの一部と捉え、そうした全体の関係性を概観する理論体系もある。一方でエコシステムを「協業・分業により共存共栄するシステム」として捉え、顧客に優れたサービスを提供しつつ競合他社に打ち勝つ水平的なネットワーク構造であり利益共同体としてエコシステムを分析する視座もある。

本研究では、後者の立場に立ち、内発的地域イノベーションの達成に向け意図的に編まれる協働のネットワークをエコシステムとして捉え、主に協力関係にある構成要素を抽出して分析したい。

もちろん地域社会内には地域イノベーションへの反対勢力や、個々の地域イノベーションから不利益を被る主体も存在しうる。地域社会全体をエコシステムとして見るならば、そうした主体ももちろんシステムの一部であるが、本研究で捉えるエコシステムは、そうした地域社会エコシステムの中でも特に地域課題解決や未来創造に向け協働するネットワーク部分を切り取り、その関係性やシステムとしてのありようについて分析するものとして捉えたい。

## 1-2 内発的地域イノベーション・エコシステムの環境条件及び資源

次に、内発的地域イノベーション・エコシステムにおける非人間的要素としての環境要素について考察してみたい。ここには、内発的地域イノベーションを可能にする様々な地域資源が含まれる。

Bloom and Dees (2008) によるエコシステム・マップでは、環境条件として「政治・行政システム」「経済・市場動向」「地理条件・社会インフラ」「文化・社会構造」の4つが設定されている。また、提供される資源として ①資金 ②人材 ③知識 ④ネットワーク ⑤技術 ⑥中間支援 の5つが設定されている。

この枠組は、基本的に内発的地域イノベーション・エコシステムにおいても活用できると思われる。またこの環境条件と資源の両方とも、地域社会の内部に関わるものと外部に関わるものの両方が含まれている。内発的地域イノベーション・エコシステムを分析する際は、特定の自治体や地区などにある一定の地域圏域を切り取り、その中でのシステムやネットワークを分析することになるが、同時にそれは社会全体のシステムの一部であり、完全に閉鎖的な系というのは存在しない。

内発的地域イノベーション・エコシステムの環境条件のそれぞれの項目についても、例えばその当該自治体特有の政治・行政システムもあれば、政府の地方創生政策動向による制約や影響ももちろんあり、それは他の項目についてもそれぞれ同じことが言える。

同様に、資金や人材、知識といった社会資源に関しても、地域社会内にすでに存在するものもあれば、地域社会外から提供されるものもある。しかし内発的地域イノベーションを特定地域内で推進していく上で、エコシステムを通して活用可能な資源であれば、それがすでに地域社会内に存在するものであれ、地域社会外から提供するものであれ、エコシステムの環境要素の一部分として考えたい。

改めて、Bloom and Dees (2008) のエコシステム・マップを参考に、内発的地域イノベーション・エコシステムの構成要素としての環境条件及び資源について以下に整理したい。

## ➤ 環境条件

### ① 政治・行政システム

エコシステムの範囲設定を行う当該地域における政治動向や自治体の施策状況などが含まれる。一方、日本国内で言うならば地方創生政策や補助金動向、また地域イノベーション等に対する各省庁の施策など地域社会外部の条件も含む。

### ② 経済・市場動向

こちらは特にビジネス手法を用いた地域イノベーション実践の上で重要な環境条件である。ひとつには当該地域の地域経済動向であり、地域の経済力や雇用状況などが含まれる。またコミュニティビジネスを展開する場合の地域内のニーズや市場動向も含まれる。さらに地域に拠点を置きながらも、より広域に地域外の顧客に向けて商品やサービスの提供を行う際には、より大きな範囲での市場動向の把握が必要とされる。

### ③ 地理条件・社会インフラ（産業・社会基盤）

この項目は主に当該地域の地理条件や社会インフラを指す。地理条件として都市部なのか、農村部なのか、平地なのか山間部なのか、また市場から遠いのか近いのか、といった面が考えられる。また産業基盤としては交通アクセスや道路整備状況、物流やインターネット、農地・灌漑施設などの整備状況が想定される。同時に公民館などの施設や学校・保育園などの社会生活基盤も含まれる。

### ④ 文化・社会構造

内発的地域イノベーションを起こしていく上での前提条件となるものである。例えば移住者などを積極的に受け入れる文化的要素があるのか、女性や若者が活躍しやすい社会風土があるのか、多様性を受け入れる文化規範が育っているのか、など

の環境条件が想定され、当該地域におけるソーシャル・イノベーションの起こりやすさと大きく関わってくる。

⑤ 自然環境・生態系サービス

こちらは Bloom and Dees (2008) のエコシステム・マップには含まれていないが、内発的地域イノベーション特有の環境要素として追加した。当該地域社会がどのような自然環境の中に位置するかは、文化や社会風土に大きく影響を与える他、農林水産業などの第1次産業においては決定的な要因となり、例えば海洋汚染は漁獲量の低下などに深刻な影響を与える。人間社会システムをサブシステムとして捉えるならば、生態学エコシステムはまさにメインシステムであり、その生態系の扶養のもとに人間社会が成り立っていることから、その把握と保全は極めて重要である。また地域の生態系から様々な恩恵を人間社会は受け取っており、それは生態系サービス<sup>2</sup>として定量的・定性的に把握することも可能である。

以上に示した環境条件を簡略にまとめた次の表1である。

表1 内発的地域イノベーション・エコシステムの構成要素としての環境条件 (筆者作成)

内発的地域イノベーション・エコシステムの構成要素としての「環境条件」	
① 政治・行政システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域における政治動向や自治体の施策状況</li> <li>・各省庁の施策など外部条件も含む</li> </ul>
② 経済・市場動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の経済力や雇用状況</li> <li>・地域内外のニーズや市場動向</li> </ul>
③ 地理条件・社会インフラ (産業・社会基盤)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地理条件 (都市部/農村部/平地/山間部/市場からの距離)</li> <li>・交通アクセスや道路、物流やインターネット</li> <li>・農地・灌漑施設などの産業基盤</li> <li>・社会生活基盤 (公民館等の施設/学校/保育園他)</li> </ul>
④ 文化・社会構造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文化的要素 (移住者等の受け入れに積極的かどうか等)</li> <li>・社会風土 (女性や若者が活躍しやすい土壌があるか等)</li> <li>・価値/規範 (多様性の受け入れに寛容か等)</li> </ul>
⑤ 自然環境・生態系サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の文化や社会風土を形作る自然環境</li> <li>・地域の産業や経済活動、住民のウェルビーイングの基盤としての生物多様性に基づく生態系サービス</li> </ul>

次に構成要素としての利用可能な資源について以下にまとめる。

➤ 利用可能な資源

① 資金

内発的地域イノベーションを実現していく上で、例えば政策実施の際にはその財源が必要であったり、コミュニティビジネス起業や NPO や住民組織のまちづくり活動においても資金が必要であったりする。地域イノベーションのアイデアを具現化する上で、資金はもっとも重要な経済資源のひとつである。

<sup>2</sup> 人類が生態系から得ている利益。淡水・食料・燃料などの供給サービス、気候・大気成分・生物数などの調整サービス、精神的充足やレクリエーション機会の提供などの文化的サービス、酸素の生成・土壌形成・栄養や水の循環などの基盤サービスがある。生態系サービスは生物多様性によって支えられている。

② 施設・備品・資材

地域社会内にすでにある公民館や集会所などの公共施設、エコシステム内の各プレイヤーが所有している備品や資材など、地域イノベーションを実現する上で必要な物的資源である。

③ 人材

これは内発的地域イノベーションを起こす上で最も大切な資源だと言える。エコシステムの構成要素を「人間的要素」と「非人間的要素」に分けるなら、この人材は人間的要素に当たる。しかし人材は資源としての意味合いも持つため、便宜的に利用可能な資源カテゴリーに入れている。エコシステムを主体的に形成する各プレイヤーとは別に、地域イノベーションにまつわる諸活動へ限定的に動員される多様な人的資源がここには含まれる。

④ 知識・情報

内発的地域イノベーション実現の上で必要となる様々な知識・情報も資源であり、エコシステムの各プレイヤーがすでに所有しておりエコシステム内で共有可能なものもあれば、地域イノベーションを実現する過程でエコシステムの外部の専門機関等から各プレイヤーにもたらされるものも含む。

⑤ 技術・能力

内発的地域イノベーション実現の上で必要となる様々な技術・能力も資源であり、エコシステムの各プレイヤーがすでに所有しておりエコシステム内で共有可能なものもあれば、地域イノベーションを実現する過程でエコシステムの外部の専門機関等から各プレイヤーにもたらされるものも含む。

⑥ ネットワーク

内発的地域イノベーション実現の上で必要となる様々な地域社会内及び地域社会外とのネットワークも資源であり、エコシステムの各プレイヤーがすでに所有しておりエコシステム内で共有可能なものもあれば、地域イノベーションを実現する過程でエコシステムの外部から各プレイヤーにもたらされるものも含む。ここでは、内発的地域イノベーションの資源となりうる様々な知識・情報、技術・能力等を持つ個人や組織とのネットワークを指し、エコシステム外から内発的地域イノベーションに様々な寄与をする可能性があるものである。

⑦ 中間支援

地域社会内外の様々な資源とエコシステムをつなげる中間支援サービスも資源のひとつとして捉える。中間支援組織と言うと、一般にはNPOに対する相談・助言・情報提供などの支援を行う組織を指す場合が多いが、この場合の中間支援は個人や組織と他の個人や組織、また資源等をつなぐことを通して、活動の促進を支援する行為全般を指す。内発的地域イノベーション・エコシステムのプレイヤーとして地域内の中間支援組織が含まれている場合は、資源ではなく構成メンバーとして考えるが、エコシステムには含まれないが、エコシステム内の各プレイヤー及びエコシステム全体に対し何らの中間支援を行い得る地域内外の組織や専門機関等が存在する場合、その組織が行う中間支援サービスを資源として捉える。



以上の構成要素としての利用可能な資源を、より簡略にまとめたのが以下の表2である。

表2 内発的地域イノベーション・エコシステムの構成要素としての「利用可能な資源」

(筆者作成)

内発的地域イノベーション・エコシステムの構成要素としての「利用可能な資源」	
① 資金	・コミュニティビジネスやまちづくり活動、地域政策など地域イノベーション活動に必要な資金や予算
② 施設・備品・ 資材	・地域社会内にすでにある公民館や集会所などの公共施設 ・エコシステム内の各プレイヤーが所有している備品や資材等
③ 人材	・エコシステムの各プレイヤー組織のスタッフや、地域イノベーションに参加するボランティアや地域内外の協力者などの人的資源
④ 知識・情報	・地域イノベーションに必要な知識・情報 ・各プレイヤーがすでに持っておりエコシステム内で共有可能な知識・情報もあれば、エコシステムの外部の専門機関等からもたらされるものもある
⑤ 技術・能力	・地域イノベーションに必要な技術・能力 ・各プレイヤーがすでに持っておりエコシステム内で共有可能な技術・能力もあれば、エコシステムの外部の専門機関等からもたらされるものもある
⑥ ネットワーク	・地域イノベーションに必要なネットワーク ・各プレイヤーがすでに持っておりエコシステム内で共有可能なネットワークもあれば、エコシステムの外部の専門機関等からもたらされるものもある ・地域イノベーションに必要な知識・情報、技術・能力等を持つ地域内外の個人や組織とのつながり及び信頼関係
⑦ 中間支援	・個人や組織と他の個人や組織、また資源等をつなぐことを通して、活動の促進を支援する行為全般 ・各プレイヤー及びエコシステム全体に対し何らの中間支援を行う地域内外の組織や専門機関

以上の環境条件及び利用可能な資源について補足を行いたい。環境条件は、エコシステムの各プレイヤー全体を取り巻く環境であり、地域社会内の環境もあれば、地域社会を取り巻く外部環境の両方がある。

利用可能な資源については、エコシステム内の各プレイヤーや個別に持っている資源もあれば、複数のプレイヤー間やプレイヤー全体で共有されている資源もある。しかし各プレイヤー間が内発的地域イノベーションに向けネットワーク化され、エコシステムとして機能していくようになるプロセスの中で、各プレイヤーが所有している資金や知識・情報、人的資源といった私的資源も、エコシステム内での共有が可能となっていく、準公共財化されていくと考えられる。例えば行政の地域イノベーション施策に投入される資金や人材などの資源はもとより公共財としての性格を持つが、行政が垂直統合的、また単独で地域イノベーション活動を行うのではなく、地域内の様々な主体との協働ネットワークを築き、それをエコシステムへと成長させるプロセスを通し、行政の持つ資源の公共財としての性質がより強まる、といったことが考えられる。このように、エコシステムの形成によって各セクターやプレイヤーの持つ資源が、内発的地域イノベーションの資源としてより有効活用され、地域課題の解決や未来創造の資源としての性格を強めると考えられる。

## 2) 内発的地域イノベーション・エコシステムの基本構造

前節において、内発的地域イノベーション・エコシステムの構成要素としての各プレイヤーと環境条件及び資源について見てきた。一方でエコシステムを考える上で重要なのは、そうした構成要素間でどのような相互作用と循環が生まれ、それが複雑なシステムを成り立たせているかという視点である。そこで次に、内発的地域イノベーション・エコシステムの基本的構造について考察していきたい。それは以下の3つであると考えられる。

- ① 多様な主体による自律分散型ネットワーク
- ② マルチセクターによる協働ガバナンスと秩序形成
- ③ 複雑な相互作用による「共進化」と動的平衡

それではそれぞれの基本構造について、以下で詳しく見ていきたい。

### 2-1 多様な主体による自律分散型ネットワーク

#### 2-1-1 エコシステムを形成する多様な主体と中間支援

本研究では、内発的地域イノベーションを「地域の自然環境及び生態系に適合し、住民生活の基本的必要と地域文化の伝統に根ざし、地域住民の協力と多様な主体及びセクターの協働によって、発展の方向と筋道をつくりだしていく創造的かつ革新的な地域課題の解決の手法とそのプロセス」と定義している。この前提の上でのエコシステム形成を考えるならば、まず必須プレイヤーとなるのは地域住民である。地域住民やその組織が主要プレイヤーのひとつとなり、主体的に地域イノベーションの実現に参画していくことがエコシステム形成の上で重要である。

また、そうした地域住民の動きに対して支援を行い、さらには地域の特定課題やテーマに応じた専門的な活動を行う NPO などの市民セクターが参加することも重要である。こうした市民セクターは、市民の善意を寄付やボランティアという形で集めやすいため、地域社会の相互扶助や社会関係資本形成の結節点になりやすく、また地域への移住者の受け入れや、定住しなくとも何らか地域づくりに継続的に関わりたい意向を持つ、いわゆる「関係人口」<sup>3</sup>を地域に吸引する上でも大きな役割があると考えられる。

例えば、島根県雲南市で活動する NPO 法人「おっちラボ」は、地域に UII ターンした若者層によって中心的に運営がなされており、「地域の暮らしを良くする本気のチャレンジが溢れる雲南市を目指す」をビジョンに掲げた活動を行っている。具体的には地域づくり人材を育成する「幸雲南塾（こううなんじゅく）」<sup>4</sup>の運営や、起業アイデアを持つ人を後押しするコワーキングスペースやシェアオフィスの運営を地域で行っている。地域イノベーシ

<sup>3</sup> 移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域や地域の人々と多様に関わる人々のことを指す。総務省でも、地域外の者が関係人口となる機会・きっかけの提供に取り組む地方公共団体を支援するモデル事業を「関係人口創出・拡大事業」として実施している。

<sup>4</sup> 「幸雲南塾」では島根県雲南市をフィールドに、地域で学びと実践の機会を繰り返すことを通して、地域の未来を切り拓いていく人材育成を行っている。「地域を元気にしたい」「もっと住んでいて楽しいまちにしたい」「地域の課題解決を仕事にしたい」といった想いを形にすることにより、地域の課題解決につながる動きや起業につなげている (URL8)。

ョンにつながるような様々なチャレンジを後押しし、多様な主体やセクターと起業家をつなげる触媒として機能することを重視した活動を行っており、内発的地域イノベーションのエコシステムを意識し、それを豊かにする中間支援の役割を地域で担っている事例である (URL8)。

また、こうした地域づくり NPO や非営利法人には、行政や自治体がやりにくい実験的な事業を柔軟な発想で手掛けたり、企業が事業化しにくい分野においても、寄付金・助成金や行政からの委託事業など様々な資金を活用し、住民ニーズを満たす活動を展開できるという強みがある。

一方で、地域資源を活用した新たな商品やサービスを生み出し、それを全国に売り出すことで地域に経済的利益をもたらしたり、地域観光サービスなど受益者負担が可能でビジネス化しやすい分野においては、企業や事業者の存在が絶対不可欠である。また地域に移住した若者層による、いわゆる「小商い」と呼ばれる小さな起業も重要であり、そうしたものが積み重なることにより総体として地域に雇用が創出され、また定住人口が増えるなどの効果が期待される。それにより、人口減少カーブを緩やかにするなどのインパクトが地域に生まれてくる。

そして、こうした市民セクターや民間事業者の動きを支援し、政策化や制度化を行う上で行政機関は大きな意味を持つ。特に人口減少が進む小規模過疎自治体においては、自治体の行政機能や政策、そして行政職員の能力が地域の未来に重大な影響を持つことが多い。本論文で扱う徳島県神山町、島根県海士町、宮城県女川町は、3事例とも内発的地域イノベーション・エコシステム形成において行政が重要な役割を担っているが、中でも海士町は役場が主導してエコシステムを形成し、維持しているという意味で、行政の存在意義が顕著な事例である。

一般の地域イノベーションの議論では、上記の企業セクターと行政セクターに加え大学などの研究機関が加わる、産学官の枠組みでの産業クラスター形成を眼目に語られることが多く、地域住民や NPO などの市民セクターはその蚊帳の外に置かれていたり、またイノベーションによって生み出される商品やサービスの最終消費者としての位置づけでしか語られないことも少なくない。

しかし内発的地域イノベーションでは、産業クラスター形成による経済循環が起こることを必ずしも目的とするものではなく、もちろん産業化による雇用創出は重要なのだが、それ以上に「地域の自己決定や自律をもとにした革新的な課題解決や価値創造」を様々な主体の協働による民主的プロセスにより、かつ地域の文化や風土に即した形で起こしていくことに眼目が置かれている。

そのため、地域自治の主人公である住民の主体的な参画や住民組織とのネットワークは必要不可欠であり、またそうした住民の力を引き出し、他のセクターや領域とをつなげる中間支援 NPO などの触媒機能を持った組織の存在も重要である。

## 2-1-2 自律分散型の秩序形成

このように、効果的な内発的地域イノベーション・エコシステムの形成には、多様な主体がそのネットワークに参加し、有機的につながり、全体で機能を果たす体系が組まれること

が重要である。エコシステムは、構成要素である各プレイヤーと様々な環境条件や地域資源との相互作用によって編まれるものであり、その相互作用から様々な地域イノベーションにつながる地域活動や事業、また政策などが「創発」<sup>5</sup>していくことが期待される。

生態学エコシステムの原理は「多様性と循環」であり、多様な要素間の複雑な相互作用により、単なる部分の集合ではない全体が、一元的な管理ではなく自律的に秩序形成する形で、かつ動的平衡状態で維持されるシステムであることに大きな意味がある。

内発的地域イノベーション・エコシステムにおいても、そこに多様な個人や集団、組織、そしてそれに付随する知識や技術、ネットワークなどの社会資源が複雑に相互作用することにより、自律的秩序が形成され、そこから計画的には産み出すことが困難な創造的な地域イノベーションにつながるアイデアや活動が生まれ、それが事業化や制度化されることにより地域課題の解決や未来創造への大きなインパクトが生まれる。

そこにおいて重要なのは、多様な主体がエコシステムの中でネットワークされながらも、それぞれが自律分散して主体的に各フィールドで活動することである。つまり行政機関、特定の企業や組織等が中央にあり、全体を統括し管理する中央集権的なシステムでないことが重要である。

### 2-1-3 共通規範としての「寛容性」とクリエイティブ・クラス

またエコシステム形成の上では、共通の地域アイデンティティのもと、地域ビジョンや大事にしたい価値観や規範を共有しあっていることが、自律的な活動のもと全体で成果を出し全体最適を達成していく上で求められるが、同時に柱となる部分が一致していれば後は最大限それぞれの主体の独自の価値観や行動様式、ありかたを尊重し、許容しあっていくことが重要である。それにより、多様な知識や技術やネットワーク、また人的資源を持つプレイヤーが地域内外からエコシステムに参加し、そこから生まれる地域イノベーションの幅も広がり、創発やプレイヤー間の化学反応も生まれやすくなると考えられる。

いわば多様性を許容する「寛容性」がひとつの共通規範としてエコシステムの主体間で共有されていることも重要であり、それがエコシステムのオープンさにも通じる。リチャード・フロリダは『クリエイティブ資本論』（Florida 2002）において「クリエイティブな人々は場所を持つ開放性や寛容性といった特徴を意識的に選び、集積し、それに伴い企業や資金といった他の社会的基盤要素も自動的に集積し始める」と述べている。玉井（2008）は、多様なありかたやライフスタイルが許容される環境は、フロリダの言う創造的な人材階層としての「クリエイティブ・クラス<sup>6</sup>」を吸引し、そうした創造性の富む人材の集積（ク

<sup>5</sup> 部分の性質の単純な総和にとどまらない特性が、全体として現れること。物理学や生物学などで使われる用語である「emergence」（発現）が語源で、自律的な要素が集積し組織化することにより、個々のふるまいを凌駕する高度で複雑な秩序やシステムが生じる現象あるいは状態を指す。所与の条件に基づく予測や計画、意図を超えたイノベーションが誘発されるところから「創発」と呼ばれ、組織論やナレッジマネジメントの分野では、個々人の能力や発想を組み合わせる創造的な成果に結びつける取り組みとして注目を集めている。

<sup>6</sup> アメリカの脱工業化した都市における、経済成長の鍵となる推進力と認識される社会経済学上の階級（Florida 2002）。Floridaはクリエイティブ・クラスを「価値を新しく作り出す人」と定義し、アメリカの労働者人口の約30%に当たる4000万人が該当するとして、その内容をコンピューター技術者や建築家、エンジニア、研究者、教育者、芸術家などからなるスーパー・クリエイティブ・コアと、経営者や金融業、法律家や医療従事者などのクリエイティブ・プロフェSSIONナルの2種類に分類している（Florida 2002）。

リエイティブ・クラスター)の形成により、イノベーションが起きやすい状況が生まれる、と指摘している。

Florida (2002)のクリエイティブ資本論は、主にアメリカの都市部を事例とした研究成果であり、日本国内にそのまま当てはまるわけではない。だが本論文で地域事例の一つとして分析している徳島県神山町では、オープンで寛容性の高い地域風土を地元NPOが意図的に創出することにより、才能のあるクリエイティブな移住者を多く獲得することに成功しており、そうしたクリエイティブ人材の集積により様々な地域イノベーションにつながる諸活動が生まれている。フロリダの言う「場所の持つ開放性と寛容性」がクリエイティブ・クラスターの誘因となり、イノベーションにつながることを日本国内の農山村部においても実証した事例と言える。

#### 2-1-4 地域レジリエンスとの関連性

災害や人口減少といった、地域を危機に陥れる外部からのストレスに対し、自らを柔軟に変化させながら対応し、自らの健全性と機能とアイデンティティを保ちながらストレスを吸収し適応していく力を地域レジリエンスと呼んでいる。その地域レジリエンスの成立要件としては、多様性・自律分散性・社会関係資本・フィードバック・ループが挙げられている

(枝廣 2015)。内発的地域イノベーション・エコシステムは、その機能やインパクトとしてこの地域レジリエンスを高めていくことに寄与するものだが、同時に上記に挙げた地域レジリエンスの成立要件は多くが内発的地域イノベーション・エコシステムの基本構造や成立要件にも重なるものだと考えられる。

中央統制モデルは、様々な要素や資源、プレイヤーを垂直的に統合し、中央もしくは上部構造が決めたルールや手続きに従って政策やビジネスなどを実施していく上では優れたモデルだが、多様な主体がフラットに協働することによって、プレイヤー間の化学反応により想定を越えるイノベーションを生み出すことは難しいモデルである。

また地域社会において、行政などの中央統制によって地域イノベーションを推進する場合、柔軟な発想による迅速な事業化が行政手続きにより阻まれたり、また首長の交代に伴う重点政策や予算措置などの急な変更があった場合に、それまで進められてきた地域イノベーションを推進する諸活動がストップしてしまい、それにより地域に形成されていた地域イノベーションに向けたネットワークやエコシステムが壊れたり機能停止することもあり得る。

エコシステムが自律分散型のネットワーク構造を持っていることにより、中核プレイヤーやキーストーンとなる行政や事業者に変化があったり、その機能が失われた場合でも、ネットワーク内の他プレイヤーがその中核プレイヤーの役割を補うことにより、エコシステムの働きが維持されることが期待される。またさらに、エコシステム形成が成熟期に入った場合には、特定の中核プレイヤーの存在がなくとも多様かつ自律的にエコシステムが維持され、地域イノベーションを生み出し続ける構造へと変容することが予測される。

また災害時など、既存の社会システムが崩壊したり、特に地域社会を維持していた行政機関が一時的に麻痺するなどの事態が起こった際にも、地域社会内に主体的に地域づくりや地域イノベーションを担うことのできるプレイヤーが複数存在し、そのプレイヤー間が良質な関係性で結ばれ、これまで様々な協働により地域イノベーションを生み出してきた経験とネ

ネットワークがあれば、それが災害時の地域レジリエンスの発動基盤となり、地域の創造的復興や復旧に大きな力を発揮することが期待される。

## 2-2 マルチセクターによる協働ガバナンスと秩序形成

### 2-2-1 マルチセクターによるガバナンス

前節では多様な主体の自律分散型ネットワーク構造について述べたが、次に多様なセクターからなる協働ガバナンスと、そこから生まれる自律的な秩序形成構造について述べたい。

それぞれが独自の活動を各フィールドで自律的に行いながら、多様な主体がゆるやかにつながることは、中央統制に依らないエコシステムを形成していく上で重要である。しかしそれだけでは、主体間の高度な協働により共通の課題解決に向かうコレクティブインパクトなどの諸活動は生まれにくい。

前項で、エコシステムを形成する多様な主体として住民、NPO、事業者、行政、また大学といったものを挙げたが、このように多様なセクターがバランスよくエコシステムに参加し、かつ体系化されていることが重要だと考える。

単一のセクターや主体のみでも、その主体のキャパシティ内での地域イノベーション実現は可能だが、単発で終わってしまったり、社会的インパクトが小さく収まってしまう場合が少なくない。連続して内発的イノベーションを地域社会内で生み出し、地域を持続可能にしていく上では、マルチセクターによるエコシステムが編まれ、かつそのセクター間による協働ガバナンスにより、まちづくり活動やコミュニティビジネスといった諸活動が創発し、またそこからの制度化や政策形成といったものが相互作用によって生まれる状況が望ましい。

源（URL9）によると、協働ガバナンスとは「異なる役割を持つアクターが、同じ目標に向かって、同じベクトルをもって働いていくことで生まれるガバナンス（統治／運営）」である。

ガバナンス<sup>7</sup>には様々な領域があり、主に行政機構が担う制度・政策領域や、企業セクターによる市場領域、NPOや地域組織などによる公共・社会領域、さらに住民自らの手による集落維持の活動などの生活領域などがある。それぞれの主体がそれぞれのガバナンス領域において能動的、主体的に行動しつつ、各主体の働きや役割が全体で可視化され、共有されることにより、メタ・ガバナンス<sup>8</sup>領域が現れ全体最適が起りやすくなると考えられる。

主に行政機構が独占していたガバナンス領域を住民や地域のNPO等に解放、また移譲し、またそうした各主体と中央統制に依らない比較的フラットな関係性を生成し、ネットワークの力で地域を維持し、また地域課題を解決していくことがこれから重要となる。そうしたネットワーク・ガバナンス<sup>9</sup>の構築が、今後の日本の地域社会において大きな課題となる

<sup>7</sup> 統治のこと。『ガバメント』とは対照的な統治として位置づけられる。ガバメントは政府が上の立場から行なう、法的拘束力のある統治システムである。一方、ガバナンスは組織や社会に関与するメンバーが主体的に関与を行なう、意思決定、合意形成のシステムである。

<sup>8</sup> 風間（2017）は「メタガバナンスは（中略）ネットワークの機能不全を防ぎ、ネットワークがガバニング機能を果たしやすいようにアクター間の関係性をコントロールする活動であり、いわば『ガバナンスのガバナンス』である」としている。

<sup>9</sup> 風間（2011）は「地域に形成されているネットワークに着目しなければ、ローカル・ガバナンスを真の意味で理解することができない。つまり、ローカル・ガバナンスを理解するためには、主体間の二者関係ではなく、関係性の総体を

だろう（風間 2017）。特に人口減少が急激に進行する過疎自治体においてそれはまさに地域を維持していく上での生命線ともなっている。

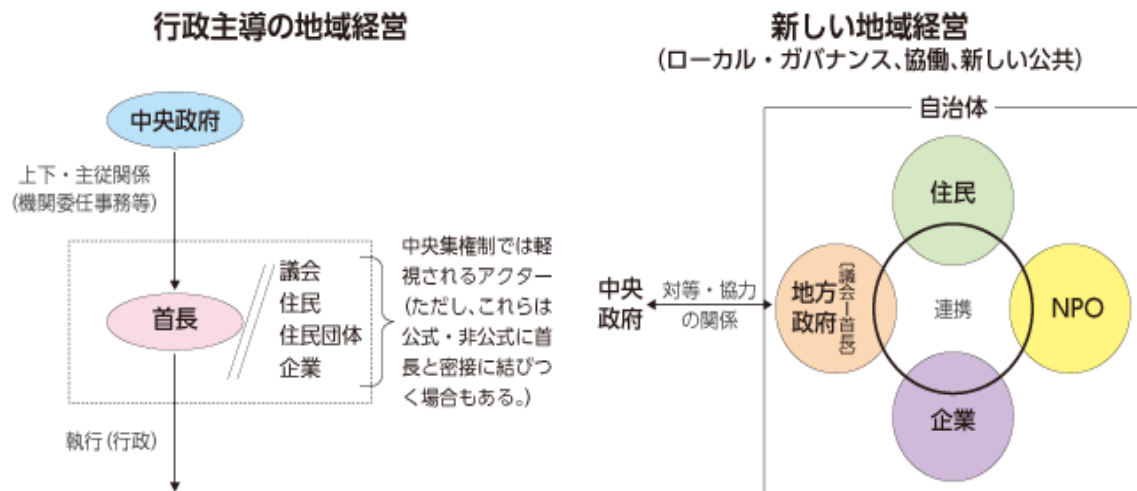
それは、あえてひとことで言えば「つながり協働自治」とも言えるものである。つまり地域内のアクターがそれぞれの領域で自治を行いながら、地域全体の課題に協働で取り組み、つながりの力で地域を豊かにするありかたである。従来の自治体による「統治」から、地域内の多様なアクターの協働による「協治」への転換が求められていることが、その背景にはあり、ネットワーク・ガバナンス論はそうした協治のありかたを考える上で、重要な示唆を提供するものだと言える。

### 2-2-2 ガバメントからガバナンスへ

また江藤（URL10）は「地域経営は、従前の行政主導から多様なアクターが担うものへと変化してきている」として、ローカル・ガバナンス、協働、新しい公共という用語が、「ガバメントからガバナンスへ」という文脈で活用されるようになってきている、と指摘している（図1）。江藤（URL10）によれば、これは先進諸国に共通して見られる現象であるが、日本の場合、地域経営における地方自治そのものが確立されてこなかった歴史的背景がある。したがって、日本においては、地方分権改革を進め地方政府を確立するという課題と、地方行政だけではなく多様なアクターが地域経営を行うガバナンスの確立という課題への取組みを、同時に進めなければならないと江藤（URL10）は指摘している。

図1 行政主導の地域経営と新しい地域経営の比較

出典：江藤俊昭「住民自治の進展」（URL10）



また、地方分権改革によって地域経営の自由度が向上したが、それにより行政主導の地域経営から様々なアクターによる地域経営への変化が生まれた（URL10）。効率性、コスト意識、サービスの顧客志向、公共サービスの生産と提供のボランティア部門の参入等が重視され、委託化、民営化、公民パートナーシップ、NPOによる地域経営手法が採用されるようになった。江藤（URL10）は、こうした議論を推し進めたのが「ガバメントからガバナンスへ」といわれるガバナンス（論）の台頭であり、それは、制度や政府の役割を強調するも

ネットワークとして理解するアプローチが求められる」と述べている。

のから「ガバメント（政府、制度）なき統治」までの範囲があるが、社会の様々なアクターの政治行政過程への社会的包摂という点では共通している、と指摘している（図1）。

このように、地域の維持機能としての地縁集団（住民組織など）と、課題解決及び地域イノベーション主体としてのテーマ・コミュニティ（NPO/事業者など）が、それぞれの得意領域を活かしながら連結し、さらに上部構造としての制度・政策主体である行政機構も有機的につながり、そこから生まれる協働ガバナンスを通して、地域イノベーション活動が継続的に営まれると考えられる。

また、協働ガバナンスがうまく作動している内発的地域イノベーション・エコシステムにおいては、そこに参加するマルチセクターのプレイヤー間においては、自然なヒエラルキーはあるが、固定的でなく比較的格差も少ないと考えられる。もちろん、それぞれの役割分担はしっかりされているが、そこに支配的な上下関係は持ち込まれず、立場を越えたオープンでフラットな関係性が生まれ、維持されることで、よりイノベーションが起りやすくなるのではと考えられる。

そして、こうした内発的地域イノベーションのプレイヤー間の関係性を基盤に、地域レベル/事業レベル/市場レベル/行政レベルの各ガバナンスをつなぐメタ・ガバナンスとしてのネットワーク・ガバナンスが形成されうる。

また松岡（2018）は、人口10万人規模の地方都市（長野県飯田市、静岡県掛川市、兵庫県豊岡市）におけるソーシャル・イノベーションの創造メカニズムについて調査研究を行なった結果、「持続性課題に関わる地域の内外の多様なアクターによる場の形成や協働ガバナンスと特徴づけられる社会制度が見いだせることが分かった」と述べている。

そのためには、多様なアクターが参加する協働ガバナンス（場）の形成のあり方が鍵であり、マルチ・アクターによる協働ガバナンスが進化する過程で、協働ガバナンス（マクロ）における暗黙知も含む生きた動的情報の交換とアクター（ミクロ）の個人的情報学習意欲が刺激され、新たな生きた情報が場に持ち寄られ、交換され、さらなる情報蓄積が進む（ミクロ・マクロ・ループの形成）、と指摘している（松岡 2018）。

さらに「協働ガバナンスの進化はマルチ・アクター間の信頼や互酬性の形成といった社会関係資本の蓄積プロセスでもある」として、「新たなアイデアを参加者が相互に社会的に受容し、アイデアを社会において形にする取り組みを支援するという資源動員の正統化プロセスともなる」と指摘している（松岡 2018）。

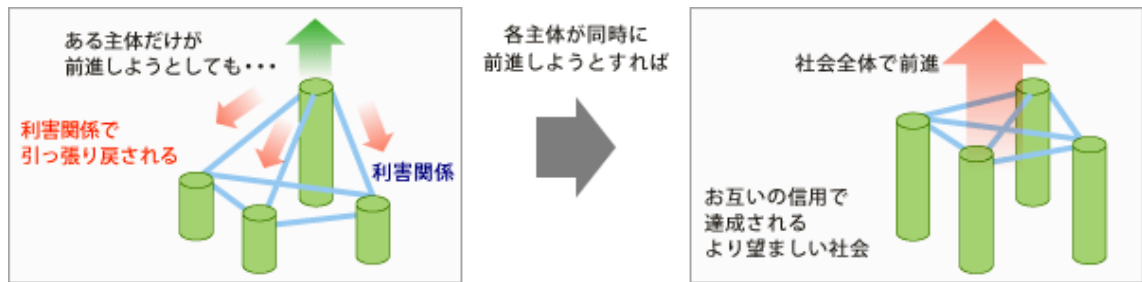
### 2-2-3 マルチステークホルダー・プロセス

マルチステークホルダー・プロセスについては、「3者以上のステークホルダーが、対等な立場で参加・議論できる会議を通し、単体もしくは2者間では解決の難しい課題解決のために、合意形成などの意思疎通を図るプロセス」（内閣府国民生活局企画課 2008）と定義されている（図2）。



図2 マルチステークホルダー・プロセスの特徴

出典：内閣府ホームページ（URL11）



利害のある主体間においては、ある課題解決に対し「他者がやらないから自分もできない」といって、誰も行動できなくなる硬直状態が起きてしまうことがあります。そこで、その課題に関する全てのステークホルダーが、「他者もやると信じて、自分も行動する」と考え、一歩ずつ踏み出すことで課題解決できるようになります。

そしてマルチステークホルダー・プロセスの特徴として、以下の5つが挙げられている（URL10）。

#### 1. 信頼関係の醸成

利害の食い違う関係でも、まずは、対等な立場での対話を持ち、お互いを理解していくことから信頼関係を深めていくことができる。

#### 2. 社会的な正当性

多様なステークホルダーが参加することで、多様な意見を反映させることができ、社会的な正当性が得られ、市民からの理解も得やすくなる。

#### 3. 全体最適の追求

単独の取組、もしくは2者間での対話では解決が難しい課題において、課題に関係する全てのステークホルダーで行動することで解決の可能が見出されることがある。また社会には、ある主体の最適解が全体における最適解にならないことが多くある。参加者全員が、全体のビジョンや課題を共有していくことで、各主体の役割分担が明確になり、全体最適を追い求めていくことが可能になる。

#### 4. 主体的行動の促進

共通の課題を解決するために参加主体が自らできることを考えていくことで、各参加主体の主体的行動が促される。

#### 5. 学習する会議

社会課題が変化・複雑化していくなか、そうした課題に対応できるためには、各主体が他のステークホルダーの考え方や社会全体の構造を理解し、社会全体の視野を持って、解決策を考えていくことが必要になってくる。マルチステークホルダー・プロセスでは、参加主体が、そうした他のステークホルダーの考え方など社会全体の視野を学んでいくことによって、社会問題解決能力を高め、会議自体が進化していくことが期待される。

このマルチステークホルダー・プロセスは、対話により課題解決に向けた合意形成を推進するアプローチであり考え方が、「マルチセクターによる協働ガバナンス」はまさにそう

したマルチステークホルダー・プロセスが恒常的に地域社会にある状態を実現していると言える。マルチセクターがつながるエコシステムであることで、各セクターの強みを活かしあった持続的かつ効果的な地域イノベーションの実現が可能となるが、しかしセクター間の協働ガバナンスが無ければなかなか合意形成が作られず、地域共通の課題に対しマルチセクターで立ち向かうコレクティブインパクトも達成できない。マルチセクターで地域課題を分析し、また地域の未来像やそれに向けたアクションを協働で策定しあうような関係性と仕組みが構築されていることにより、エコシステムはより強固となり、内発的地域イノベーションを連続的かつ持続的に創発させていく装置と成り得る。

このようにエコシステム内のマルチセクターの主体間において意思決定を行い、合意形成していく場としての協働ガバナンスが重要であるわけだが、同時にこれは地域社会全体のネットワーク・ガバナンスの基盤ともなり、より民主的で効率の良い地域自治の実現基盤ともなる。例えば地域の総合計画などを地域社会内の様々なセクターからの参加者により、建設的に創ることが可能となり、かつ作られた計画に主体的にコミットする関係性もそこで育む事ができる。

#### 2-2-4 自律的秩序形成としての自己組織化

また内発的地域イノベーション・エコシステムの形成にあたっては、当初はキーストーンとしての中核プレイヤーのイニシアティブや各主体及びセクターへの働きかけが重要になってくるが、そうしてエコシステムが形成され、各プレイヤー間の関係性も密になると、エコシステム内にコレクティブなリーダーシップが醸成され、中核プレイヤーのリーダーシップがなくともエコシステムが自己生成し持続する状態へと進化すると考えられる。

このように、エコシステムが自己組織化された自律的秩序を獲得するプロセスにおいて、セクターを超えた協働ガバナンスと、それを母体とする地域全体のネットワーク・ガバナンスの形成は重要な意味を持つ。

「自己組織化 (self-organization)」<sup>10</sup>とは主に自然科学の分野で提唱され、発展してきた概念であり、「自律的に秩序を持つ構造を作り出す現象」<sup>11</sup>のことを指す（自発的秩序形成とも呼ばれる）。パターン形成の仕組みを理解するために、物理学、化学、生物学、情報科学などに広く用いられる概念であり、「無秩序状態の系において、外部からの制御なし<sup>12</sup>に秩序状態が自律的に形成されること」を指す。

昨今では、この自己組織化の概念が自然科学分野のみならず、経済学<sup>13</sup>や経営学、また組織開発や地域づくりなど幅広い文脈で用いられるようになってきており、社会科学分野でも「自律的に秩序を持つ構造を作り出す現象」を表す概念として成長しつつある。

---

<sup>10</sup> 化学者・物理学者のイリヤ・プリゴジンによると、「動的」な秩序化が起こる非平衡開放系を「散逸系」とよび、散逸系での秩序形成が「自己組織化(self-organization)」と定義される。いっぽう平衡系で起きる「静的」な秩序化のことを「自己集合(self-assembling)」と定義し、自己組織化と区別している (Prigogine and Isabelle1984)。

<sup>11</sup> 幾何学的な形状を持つ雪の結晶の成長や、シマウマのゼブラ模様、心臓の鼓動など様々な自然現象の中に見出すことができる。生物の細胞がDNAを設計図として組織を作り出す現象も、高度な自己組織化の結果と考えられている。

<sup>12</sup> 外部から細かく手を加えてパターンを作成するような作用がないということを意味する。

<sup>13</sup> 経済学の分野でもポール・クルーグマンらが自己組織化という言葉を使用している。進化経済学の一部には、技術や市場経済そのものが自己組織化の結果であるという考えがある。

この自己組織化概念を地域社会に応用するならば、「地域づくり主体がネットワークを形成し、自律的に秩序を持つ構造を作り出す現象」として考えることができる。自然界においても多様な生物が連なりつつ全体で生態系構造を自律的に形成しているが、地域社会においても、多様な地域づくり主体が自律的に地域を支え運営する構造を作り出したならば、それを人間社会の生態系として捉えることが可能だ。

以上をまとめると、中核プレイヤーを通して多様な主体が自律分散型でネットワークされ、そこに参加するマルチセクターのステークホルダー間の協働ガバナンスの仕組みや関係性が生まれ、そこからエコシステムが自己組織化され、自律的な秩序形成がされる、と考えられる。

このように成熟した内発的地域イノベーション・エコシステムが地域社会内に形成されれば、動的平衡状態がそこに生まれ、参加するプレイヤーが入れ替わったり、また世代交代によりプレイヤーの新陳代謝があったとしても、エコシステムとしての機能や目的、健全性は維持されると考えられる。そしてこうしたエコシステムが持続的な内発的イノベーションの創発母体となり、地域社会全体のレジリエンスと持続可能性を高めていくことが可能となる。

## 2-3 複雑な相互作用による「共進化」と動的平衡

### 2-3-1 「共進化」のメカニズム

生態学エコシステムのアナロジーとして内発的地域イノベーション・エコシステムを捉える上で、もうひとつ重要な視点が「共進化」である。

共進化は「複数種のそれぞれの形質が種間相互作用を経て進化するという現象」（八木 2017）であり、例えば植物と植食者の関係において、植物の性質は植食者に対する淘汰の原因となるのと同時に、植食者の性質も植物に対する淘汰の原因となっている、といったことが挙げられる。このように「複数の種類の生物が同時に互いに影響を与えながら進化するという考え方」が共進化（Ehrlich and Raven 1964）であり、これは種間相互作用が存在するほとんどの場合に起こるとされている（巖佐ほか 2003）。

このアナロジーから考える場合、内発的地域イノベーション・エコシステムにおいても構成プレイヤー間に様々な相互作用と影響があり、それが相互の学習や成長を促す「共進化」のメカニズムが働くと考えられる。

ビジネス・エコシステム論においても、この共進化の概念は取り入れられており、アーリー・ルウェンらは「企業の進化は共進化」だとして、それは「産業や市場というエコシステムの次元で、顧客や協力企業、ライバル企業との競争・協力関係や現実の環境条件への対応を通じて、高い適応能力が選択する過程」（若林 2017）だと言及している。さらに若林（2017）は、「今日の企業進化の議論においては、①個体群としての多様性と繁栄つまり産業と、②エコシステムつまり周辺産業を含めた産業システムに関して、総合的に発展しているイメージが共進化として重視されている」として、米国アップル社が、iPhoneを展開したことにより同業他社も含めたスマートフォンという新たな製品ジャンルが生まれ、関連アクセサリ企業の発展など高度で多様なエコシステムが生み出された事例を挙げている。

生態学エコシステムやビジネス・エコシステムにおいては、厳しい生存競争により淘汰さ

れないように自らを進化させる過程によって、個々の生物、また企業が進化する面も強調されている。一方、内発的地域イノベーション・エコシステムの場合は、地域社会内の多様な主体が協働し地域の課題解決に当たることを目的としたネットワーク体系であることから、基本的には相互の学び合いや高め合いのプロセスから共進化が起こるものと考えられる。

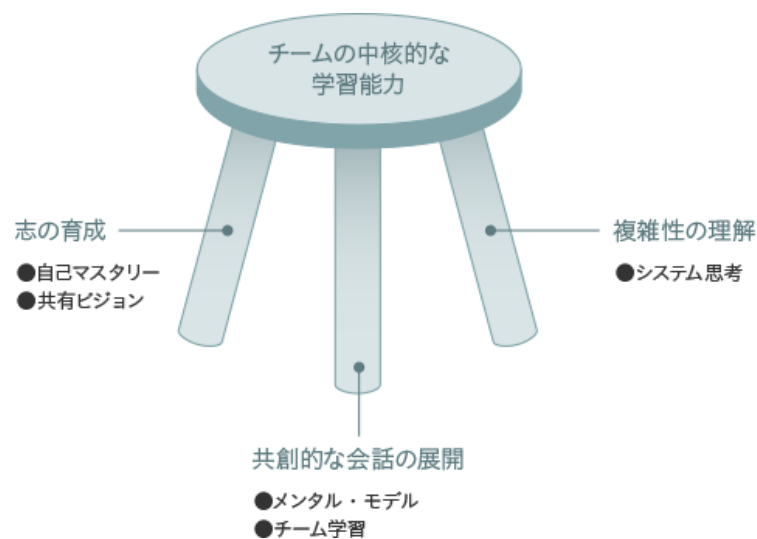
そうしたエコシステムが地域社会内に形成される前の段階では、行政・事業者・住民といった各プレイヤー間の相互作用や協働は小さなレベルにとどまるものと考えられる。しかし、エコシステムが形成されセクターを越えた多様な主体の協働が始まり、複雑な相互作用を起こすようになると、そこにいわば「異文化体験」とそこから生まれる相互理解、そして多様な価値観の受容といったことが起こり、それが学習や成長につながるのではないかと考えられる。当初は、セクターやプレイヤーごとに行動規範や組織文化が違うことによって、様々な摩擦や衝突が生まれることも考えられるが、相互作用の中でそれを徐々に乗り越えることにより、それまで自組織や自組織が属するセクターになかった多様な視点、また技能や知識を身につけることにより、能力形成や成長が促されるプロセスがそこでは起こると考えられる。

### 2-3-2 「学習する組織とエコシステム」

またこうした組織の成長に関する理論のひとつに、MIT 上級講師のピーター・センゲが提唱した「学習する組織」(Senge 2006)がある。その特徴は、変わりゆく事業環境の中で急激な変化にも耐え回復する「しなやかさ」、環境に迅速に適応する「適応性」、そして自ら学び創造し、デザインし進化する「自己組織化」することにあるとされる (URL12)。そしてこうした能力を組織が身につけることによって、長期にわたって持続的にパフォーマンスを出しつづけることができるとされている。

図3 「学習する組織」3本の柱

出典：有限会社チェンジ・エージェント HP (URL13)



「学習する組織」における組織観では「組織も人も生命システムであり、また、組織内で起こる相互作用もあたかも生きているシステムかのような挙動を示すもの」として見る。そして「機械論から生命システム論へ、要素還元からホールシステムへと見方を転換すること

(あるいは両面から観ること)」で、今までの効果を生まない自らの行動、思考、意識に気づき、より効果のある行動、思考、意識を共に創り出すことで効果を高める、とされている (URL13)。

そして、そうした視野の拡大や視座の転換を図るために組織と個人に求められる能力として、図3で示されているように学習する組織の3本柱である(1)志の育成(自己マスタリーと共有ビジョン)、(2)複雑性の理解(システム思考)、(3)共創的な対話の展開(メンタル・モデルとチーム学習)が挙げられている (Senge 2006)。

これは単独の組織内における組織開発モデルであるが、内発的地域イノベーション・エコシステムにおける協働や相互作用は、こうした各プレイヤーの組織や個人の開発及び進化を促進する働きがあると考えられる。協働で内発的地域イノベーションを起こすためには、地域の文化や風土を知り、時には市場動向や政策の流れを読み、自分たちの持つ資源を把握しどのように組み合わせ、そしてそれをどのような事業や制度として組み立てていけば良いのかを、互いの価値観やバックグラウンドを相互に理解し合いながら創造的な対話を積み重ねて創り上げていく必要がある。

そうした共創プロセスを通して、地域課題をどのように解決し、また地域の未来を創っていくのか、その中で自組織/セクターがどのような役割を果たしていけばいいのかという「志の育成」がされる。またエコシステムの複雑な相互作用を理解しつつ、さらに地域外とのエコシステムに対して地域資源を活用した商品を生み出し、売り出していくなどシステム思考に基づく「複雑性の理解」がそこでは求められる。そして異なる行動規範や組織文化を持つマルチセクター間の「共創的な対話の展開」を通して、自らのメンタル・モデルを見直すチーム学習の場が提供される。

このように、内発的地域イノベーション・エコシステムは、参加プレイヤー間の学習を通じた共進化を促進する場でありプロセスでもある。

### 2-3-3 エコシステムと「動的平衡」

そしてこのような相互作用から生まれる共進化プロセスを通し、自律的秩序形成が生まれ、自己組織化されたエコシステムは、いわば「動的平衡」状態へと進化する。これは分子生物学者の福岡伸一が、ルドルフ・シェーンハイマーの提唱した「生命の動的状態 (dynamic state)」という概念を拡張し、「生命とは動的平衡にある流れである」として、生命の定義に動的平衡 (dynamic equilibrium) という概念を提示したものである。

福岡 (2017) は「生命は絶え間なく動きながらバランスをとっている」として、それは即ち生命内部の分解と合成、摂取と排出の流れだとしている。これによって「生命はいつも要素が更新されつつ、関係性が維持されている」のであり、それはちょうど「ジグソーパズル全体の絵柄は変わらず、しかしピースを少しずつ入れ替えるよう」なものであり、それが動的平衡だとしている。そして生命が動的平衡であるがゆえに、生命は環境に対して適応的で、また変化に対して柔軟でいられる、と述べている (URL14)。

そしてさらに福岡 (2017) は、「動的平衡は生命の内部だけでなく、生命の外部、生命と生命の関係性についても言える」として、つまり地球環境全体もまた動的平衡なのである、と述べている。

生態学エコシステムのアナロジーから生まれた内発的地域イノベーション・エコシステムにおいても、この動的平衡という概念は援用可能だと思われる。つまり成熟し定常状態となったエコシステムは、その構成要素であるプレイヤーが入れ替わったとしても、全体としての機能と健全性が維持し得ると考えられる。これは「要素が更新されつつ、関係性が維持されている」という動的平衡の定義と同じであり、それによりエコシステムそのものも変化に対して柔軟かつ適応的、つまりシステムとしてレジリエンスがそこには備わっていると考えられる。

翻って考えれば、内発的地域イノベーション・エコシステムの形成過程において、こうした構成プレイヤーや、特にシステム全体に強い影響を持つキーストーンとしての中核プレイヤーが入れ替わったとしても、エコシステムとして機能し、また共進化を継続できる安定的な動的平衡状態を作り出すことが、エコシステムと地域社会全体の持続可能性を高める上で重要だと言えよう。

以上、内発的地域イノベーション・エコシステムの3つの基本構造について見てきた。以下の表は、そのポイントを簡潔にまとめたものである。

表3 内発的地域イノベーション・エコシステムの3つの基本構造（筆者作成）

<p>① 多様な主体による自律的分散型ネットワーク</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エコシステムを形成する多様な主体として住民、NPO、事業者、行政、大学等が挙げられる。</li> <li>・住民の主體的な参画や住民組織とのネットワークは必要不可欠。</li> <li>・住民の力を引き出し、他のセクターや領域とつなげる触媒機能を持った中間支援組織の存在も重要。</li> <li>・多様な主体がネットワークされ地域イノベーションを起こしながらも、それぞれが自律分散して主体的に各フィールドで活動。</li> <li>・行政機関であったり、特定の企業や組織が中央にあり全体を統括したり、管理する中央集権的なシステムでない。</li> </ul>
<p>② マルチセクターによる協働ガバナンスと秩序形成</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域レベル／事業レベル／市場レベル／行政レベルのそれぞれの主体がそれぞれのガバナンス領域において能動的、主体的に行動しつつ、各主体の働きや役割が全体で可視化され、共有されることにより、メタ・ガバナンス領域が現れネットワーク・ガバナンスが形成。</li> <li>・これまで主に行政機構が独占していたガバナンス領域を住民や地域のNPO等に解放、また移譲し、またそうした各主体と中央統制に依らない比較的フラットな関係性を生成し、ネットワークの力で地域を維持し、また地域課題を解決。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マルチステークホルダー・プロセスは「3者以上のステークホルダーが、対等な立場で参加・議論できる会議を通し、単体もしくは2者間では解決の難しい課題解決のために、合意形成などの意思疎通を図るプロセス」。</li> <li>・「マルチセクターによる協働ガバナンス」はマルチステークホルダー・プロセスが恒常的に地域社会にある状態。</li> <li>・セクターを超えた協働ガバナンスと、そこから生まれる地域社会全体のネットワーク・ガバナンスの形成は、内発的地域イノベーション・エコシステムが自律的秩序形成を獲得するプロセスにおいて重要。</li> </ul>
<p>③ 複雑な相互作用による「共進化」と動的平衡</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内発的地域イノベーション・エコシステムは、地域社会内の多様な主体が協働し地域の課題解決に当たることを目的としたネットワーク体系。</li> <li>・相互の学び合いや高め合いの相互作用プロセスからプレイヤー間の共進化が起こり、そこから自律的秩序が形成される。</li> <li>・自己組織化されたエコシステムは「動的平衡」状態へと進化。</li> <li>・システム全体に強い影響を持つ中核プレイヤーが入れ替わっても、エコシステムとして機能し、また共進化を継続できる安定的な動的平衡状態を作り出すことが、エコシステム及び地域社会全体の持続可能性を高める。</li> </ul>

## 2-4 内発的地域イノベーション・エコシステムの概念図

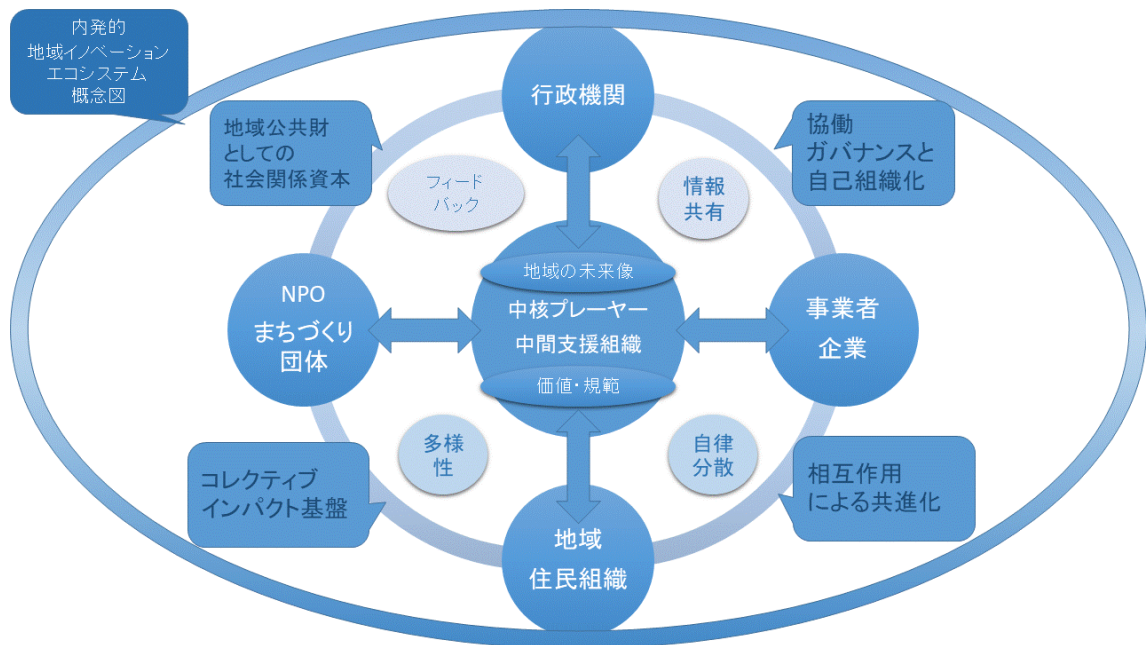
さてこれまで、地域内の各主体（グループ／個人）が全体で意味のある系を成し、中央集権・統制に依らず、全体最適からなる均衡状態を自己生成しながら、創造的な地域課題解決のアクションを生み出し続ける体系を、本論では内発的地域イノベーション・エコシステムとして捉え、探ってきた。

様々な情報が共有・可視化され、各主体が自律的に行動しながらも全体最適に向かう活動が地域全体で行われ、それが政策形成や制度設計につながることで、断続的な地域イノベーション<sup>14</sup>とコレクティブインパクトの基盤となることに、内発的地域イノベーション・エコシステムの特徴及び機能があると考えられる。

図4は、そうした内発的地域イノベーション・エコシステムの概念図である。エコシステム形成の核にいるのは中核プレイヤーや中間支援組織であり、彼らは地域イノベーションを他のプレイヤーとの協働のもと主導し、またプレイヤー間の様々な関係調整や情報共有、及びフィードバックを推進するなどの機能を果たしている。

<sup>14</sup> コミュニティを再建し、自治を拡充し、ソーシャル・キャピタルを蓄積しつつ、地域課題の解決に向かう革新的プロセス。

図4 内発的地域イノベーション・エコシステム 概念図 (筆者作成)



しかし中核プレイヤーや中間支援組織による中央集権的システムではなく、彼らの媒介のもと多様な主体が自律分散型ネットワークによりつながり、社会関係資本を形成しながらマルチセクターによる協働ガバナンスへと発展していく。そうした相互作用によりプレイヤー間の共進化が起り、またそのプロセスからエコシステムの自律的秩序形成が成される。

こうして動的平衡状態に達したエコシステムは、様々な地域イノベーションの創発やコレクティブインパクトの基盤となり、また地域公共財としての社会関係資本が形成される。

### 3)内発的地域イノベーション・エコシステムの成立要件

次に、これまで論じてきた内発的地域イノベーション・エコシステムの構成要素と基本構造を踏まえ、どのような要件が揃えばエコシステムが成立し得るのを考えてみたい。その成立要件として、大きく以下の7つが挙げられる。

- ① 地域アイデンティティを共有しあえる圏域設定
- ② エコシステム形成のハブとなる中核プレイヤー
- ③ 情報共有とフィードバック・ループ
- ④ 課題と未来予測、ビジョンの可視化と共有
- ⑤ 紐帯としての価値・規範の伝播と共有
- ⑥ 地域公共財としての社会関係資本の形成
- ⑦ エコシステム形成と維持に寄与する中間支援組織

各項目の中身について、この後詳しく見ていくことにしよう。



### 3-1 地域アイデンティティを共有しあえる圏域設定

生態学におけるエコシステムの研究では、生物とそれを取り巻く環境の間の相互作用の範囲をある領域で区切り、それをある一定閉じた系とみなすことによりその中で物質循環や要素間の関係性を観測している。一方で地球全体もひとつのエコシステムとして観ることができ、またどのように領域を区切ったとしても、そうした全体のシステムと完全に切り離された生態系は存在しないと言える。

この生態学エコシステムのありようをアナロジーとして考えるならば、地域における人間社会のエコシステムもその地域社会を包み込む国家や世界などの全体の社会システムの一部であり、全体システムからの影響を常に受け続けている存在だと言える。経済的な循環を考えるとまさにそうであるし、人の行き来やそれに伴う価値観や規範の影響や伝播は常に外部との相互作用によってから生まれてきている。

それでは、内発的地域イノベーション・エコシステムにおける圏域設定はどのように考えるべきだろうか。「地域固有の文化や風土に即し、地域の資源を活用した革新的な課題解決を産み出す自律的な協働システム」として内発的地域イノベーション・エコシステムを捉えた場合、ひとつは特徴的な文化や風土を共有する地域範囲の設定が重要となると考えられる。

そして文化や風土も、地域固有の自然環境をベースに生まれており、その上では地理的条件は大きな意味を持つ。例えば半島や離島地域であれば、その地域と外部を隔てる境界がよりはっきりしており、文化や風土を共有する地域範囲を設定しやすいと言えるだろう。同様に中山間地など、河川流域の集水域に沿った形で自治体が形成されていたり、都市部から離れることによって地域的に切り離され、それによって一体感や地域アイデンティティを感じやすい場所も、独自の文化や風土を共有しやすいと言えるだろう。

また1970年代前半にアメリカの環境保全運動家のピーター・バーグが唱えたバイオリージョン（生命地域）という考え方がある。藤沢（URL15）によると、これは人間の都合による境界線ではなく、自然の特徴により一つのまとまりを持った地域と認められるものであり、多くの場合一つの河川の流域、あるいはいくつかの流域を集めたものと重なっている。バイオリージョナリズム（生命地域主義）は、私たちの生活の場である地域を「多様な生物の共生的な相互関係が、持続性を保証する一つのまとまりを持ったシステム」ととらえ、それぞれの土地をよく観察し、その持続性を損なわないための自然の制約条件を見極め、これらの条件を人間社会のありかた（政治、経済、文化）に組み入れることが不可欠と考える思想である。

そしてこれは、人間もその地域の生態系の一部と捉え、「人間以外の生物の生態系を毀損しない範囲に人間の経済活動等を収める」という持続可能な開発の考え方の先鞭となる思想である。バイオリージョナリズムでは人間のつくった自治体などの行政区域ではなく、島や半島、河川流域など生物多様性のまとまりがひとつの生態系として完結、または独立性を持った地域範囲を重視する。内発的地域イノベーション・エコシステムの圏域に関しても、このバイオリージョンと一致しているのならば、それはひとつの理想形と言えるだろう。何故なら、そうした生態学的にひとつのまとまりを持った自然環境の体系の中で、それに応じた

そこに暮らす人間の地域社会の風土や文化といった個性が長い時間をかけて育まれてきていることが多く見られるためである。

また、内発的地域イノベーションは地域風土に即した開発であると同時に、地域資源を活用しつつ、かつ地域の生態系を保全することを重視した諸活動である。そのため、多様な地域イノベーション主体間で地域資源を共同で利用しつつ、同時に自然環境の保全を実現する協働ガバナンスが主体間で営まれることが重要となる。

その基盤となるのが、共通の地域アイデンティティが地域イノベーションの実現主体間で共有されることである。自分たちがその地域の一部であるという所属意識が共有されれば、課題解決を行う地域範囲も共通となり、いわゆるコレクティブインパクトが達成されやすくなる。またコレクティブインパクト達成の上で必要なのが、プレイヤー（主体）間の信頼や互酬性に基づく社会関係資本であり、またこの社会関係資本は内発的地域イノベーション・エコシステム全体の存立基盤でもある。

自分たちはこの地域に属している、という「地域人意識」を持つことにより、異なる主体やセクター間の協働とそこから生まれる社会関係資本を育みやすくなり、それがエコシステム形成への基盤ともなっていく。しかしこの地域アイデンティティを共有できる範囲は、必ずしも行政単位とは一致しない。かつての農山漁村集落と、その集合体である村や町の単位があり、それがさらに合併等を繰り返す中で行政的単位としての現在の市町村があるが、特に平成の大合併に関しては地域アイデンティティの共有範囲というよりも、行財政の効率化を優先して作られた単位であるため、歴史的に育まれた風土や文化に即した地域アイデンティティの範囲とは一致しないことも多い。またかつての藩や城下町のように、江戸時代までの近世に育まれた郷土人意識やそこから生まれるシビック・プライドもあり、現在の市町村の単位をまたがって地域アイデンティティが存在しているケースもあるだろう。

このように、異なる主体間で協働し、社会関係資本を育みながら地域の共通課題に取り組み、社会的インパクトを実現していく上で、地域アイデンティティや郷土愛は重要なそのエコシステム形成の存立基盤となるものだが、その範囲は行政単位とは別に存在していると言える。例えば京都市内の西陣地区のように、応仁の乱以降の長い歴史的背景や西陣織という共通の産業基盤によって育まれてきた地域アイデンティティの単位があるが、行政的な単位として西陣学区は設定されているものの、実際の地域アイデンティティとしての範囲は学区を越えており、かつその境界は曖昧である。

一方で、共通の地域課題に取り組みインパクトを創出する上ではマルチセクターの協働が必須であり、特に自治体が地域イノベーションにコミットし、民間と連携して活動することが特に地方や小規模自治体においては重要であることを考えると、地域アイデンティティを共有するエコシステムの範囲と自治体の範囲が共通していることは、最も望ましい範囲と言える。その意味で、本論文にて事例分析を行う徳島県神山町、島根県海士町、宮城県女川町は、3町とも平成の大合併時に単独行政を選んだ人口1万人未満の小規模自治体であり、長い時間をかけて育まれた地域アイデンティティと行政単位との矛盾が少なく、内発的地域イノベーション・エコシステム形成の上で有利であったと言えるだろう。

### 3-2 エコシステム形成のハブとなる中核プレイヤー

内発的地域イノベーション・エコシステムを形成する上で最適な地域圏域があったとしても、そこで自然にエコシステムが生まれていくわけではない。もちろん、人間社会も自然の生態系と同じく「様々な構成要素が絡み合った複雑なシステム」として見るならば、地域社会や村落、都市においても何らかの人間社会の生態系がそこにあると観ることができる。しかし本研究において探求しているのは、内発的地域イノベーションの基礎構造となるマルチセクターからなる自律的秩序としての社会システムであり、それは偶然にして生まれるものではなく、何らかの意図や主体的に働きかけがあって徐々にエコシステムが形成されるものと考えられる。

そうしたときに、鍵となるのは中核プレイヤーの存在である。これは、生態学エコシステムで言うところのキーストーン種からのアナロジーであり、ビジネス・エコシステムにおいてはこのキーストーンがエコシステム形成の要として、中核プレイヤーという呼び名で表されることが多い。

生態学においては、自然のダムをつくるビーバーのように他の生物の生息地を大きく改変する作用を持つ生物のことをエコシステム・エンジニア（生態系構築者）と呼んでいる。さらに、エコシステムにおける食物連鎖の最上部に位置し、他の種の生存に大きな影響力を持つ種のことをキーストーン種と呼んでいる。キーストーン種は、生物群集の中でその種を取り除くと非常に多くの他の種に多大な影響を与える存在の種であり、またキーストーン種はエコシステムの健全性に大きな影響を与える種だと指摘されている（巖佐他 2003）。

そしてビジネス・エコシステムの理論においては、システムの健全性を長期的に維持するネットワークのハブ的な企業に着眼し、生態学からのメタファーを取り入れてそれらを「キーストーン（種）」企業と呼んでいる（八木 2017）。また、その企業の製品やサービスがプラットフォームとなり、他の部品・補完製品と共存共栄するとともに、それぞれのイノベーションがプラットフォームの進化に好影響をもたらし、産業全体としてのエコシステムが形成されるような、企業としてのイニシアティブの総体を「プラットフォーム・リーダーシップ」と呼んでいる（伊佐田 2004）。

また梶山泰生（京都大学経営管理大学院）の解説をもとにした日本ユニシスグループの記事（URL5）によると、ビジネス・エコシステムにおける中核プレイヤーとプラットフォーム・リーダー企業について、概ね以下の点が整理されている。

- ・自然界の生態系とは異なり、ビジネスの場ではプレイヤー間の調整なしにはエコシステムは形成されない。
- ・エコシステムを発展させる上では、誰がシステムの中核となるのかということも重要になる。
- ・エコシステムを基盤とする事業を推進しようとする場合、多くのプレイヤーが、自らが中核となってビジネスを動かしたいと考えるはずだが、中核プレイヤーとなれる企業は限られている。
- ・エコシステムを成功させる上では「中核プレイヤー」が以下の3つの条件（資格）を満たしている必要がある。

- ①それぞれの構成要員（プレイヤー）がどういった技術、ノウハウ、アイデアを持っているかを把握している。
- ②他のプレイヤーをコーディネートすることで利益を生み出す仕組みをつくれる。
- ③中核プレイヤーが業界全体からオーケストレーション<sup>15</sup>するプレイヤーとして適任であると認められている。

・アップルやグーグル、LINE が提供するプラットフォーム上でエコシステムを形成する場合、当然のことながらアップルなどが中核プレイヤーとなる。他のプレイヤーたちもアップルなどが中核プレイヤーになることに異議を唱えることはない。

・アップルもグーグルも LINE も上記の3つの要件を満たしており、構成要員となっているプレイヤーの信頼も厚いから、「そのエコシステムに乗れば成功できるだろうという期待がプレイヤー全員に生まれる。そこで全員が同じ方向に向けて資源を投入するようになり、ビジネス全体の投資や活動が盛んになる。その結果、エコシステムがさらに拡大する」という好循環が生まれる。

・アップルやグーグル、LINE のような強力な主体が、進むべき方向を描き各プレイヤーに明示してやることで、イノベーションを推進しやすくなり、システム全体を一段上の段階に持っていきやすくなる。

・プラットフォームにおけるプレイヤーの自由度も、エコシステムを発展させるための要素として挙げられる。

この椋山（URL5）のビジネス・エコシステム論では、エコシステムの中核となる企業が生態学で言うところのキーストーンであり、またプラットフォーム・リーダーでもあって、この存在がエコシステム形成に絶対的な存在となる。同時にそこに参加する各プレイヤーからの中核企業に対する積極的な承認と信頼があってこそ、プラットフォームは成立し、また参加プレイヤーの自由度の保障がエコシステム発展の重要な鍵でもある、と指摘されている。

このように、ビジネスや産業界における共同で利益を産み出す共存共栄のネットワークとしてのビジネス・エコシステムにおいても、中核プレイヤーの存在が決定的な影響をエコシステム全体に持つとされているわけだが、では内発的地域イノベーション・エコシステムの場合はどうだろうか。

ここでもやはり、地域社会内の各プレイヤーの強みを知り、それをうまく組み合わせることによって全体の利益を産み出す仕組みを創出できる中核プレイヤーの存在は大きいと思われる。しかし、各プレイヤーをつなげる行動原理に大きな違いがあるのではないかと考える。ビジネス・エコシステム形成においては、共同で経済的利益を持続的に産み出し、それによって各企業の経営環境が維持・発展できるかどうか、エコシステムが形成され維持されるのかの大きな鍵となっている。

---

<sup>15</sup> オーケストレーション（orchestration）とは管弦楽の作曲法・編曲法に関する技法、およびその理論を指す。一方、ビジネス分野においても組織やネットワークを最適に編成する、また指揮するという意味合いで、オーケストレーションという用語が使われている。

しかし、地域アイデンティティや地域への愛情によって各プレイヤーが結びつく内発的地域イノベーション・エコシステムの場合は、持続的な協働関係を結ぶことにより、「ともに地域に貢献できるか、地域課題を解決できるか、また地域の未来をより良いものにしていくかどうか」が共通の関心事であり、その達成のため有効であるかどうか、エコシステムがうまく形成され維持されるかの大きな成立要件になると思われる。

そしてここでの中核プレイヤーは、そうした地域をより良くするという共通のミッションのもと、地域社会内の各プレイヤーの技術、ノウハウ、アイデアを把握し、それを組み合わせることにより優れた地域イノベーションを生み出す上でもコーディネートができる組織ということになる。

また、内発的地域イノベーション・エコシステムがマルチセクターからなるシステムである以上、その行動原理はそこに参加するセクター・プレイヤーごとに違いがある。例えば行政機関であれば、地域社会の維持や住民の福祉、地域課題の解決がミッションとなるし、地域企業であれば優れた事業を産み出し、経済的利益を得て従業員の雇用の安定や雇用の拡大を図っていくことが重要視されるだろう。そして住民組織であれば、どれだけいま暮らしている地域を住みやすくしていか、買い物弱者などの地域が抱える課題を解決していか、かが協働の鍵となるし、NPOであれば、自組織が掲げる社会ビジョンや携わっている社会課題の解決に向かうかどうか、協働を進める上での大きな動機づけとなる。

このように、セクターやプレイヤーによって異なる協働やエコシステム参加への動機や行動規範を理解し、各プレイヤーの動きや方向性をうまく組み合わせることできる力量、そして共通のプラットフォームを創り上げる力が中核プレイヤーには求められる。同時に、エコシステムに参加する各プレイヤーから信頼され、ハブ組織として適任だと認められているかどうかも重要であり、そこには長い時間をかけて創り上げてきた地域での関係性や、異なるプレイヤー間における社会関係資本が鍵となってくる。単に経済的利益を産み出す構造をつくるだけでは、地域においてエコシステムを形成できないのである。

同時に内発的地域イノベーションを産み出していく上では、地域の文化や歴史と風土を知り、民主的プロセスに従って異なる主体と協働し、地域自律の原則に従った地域自治の発露として活動や事業を進めていく必要がある。その意味で、エコシステム形成のハブとなる中核プレイヤーは、長年地域で活動し、地域の文化や各プレイヤーの性質を知り尽くしている地域の組織や、そうした生まれる組織が適任ではないかと考えられる。

### 3-3 情報共有とフィードバック・ループ

Zolli and Healy (2012) はレジリエンスを「極度の状況変化に直面したとき、基本的な目的と健全性を維持する能力」と定義している。そして「経済システムであれ生態系であれ、レジリエントなシステムは突然の変化や決定的な閾値の接近を感知するフィードバックのメカニズムを備えている」(Zolli and Healy 2012) と指摘している。

これは、レジリエンスの一般的な定義である「外界からのストレスを吸収し、自らを変化させながらシステムとしての機能とアイデンティティを保つ力」に基づくものである。つまり「システムが外界からの不可や介入等により破壊され、元の秩序体系には回復不能となる

前に、その予兆を感知し、それにシステム全体で対応することによって変化に適応するメカニズム」を、レジリエントなシステムは持っていることを意味している。

内発的地域イノベーション・エコシステムは、地域課題への革新的な解決を生み出すことにより地域を持続可能にしていくことを目指したものであり、レジリエンスを高めること自体を直接の目的とするものではない。しかし Zolli and Healy (2012) がレジリエンスの特徴として指摘する「情報共有とフィードバック・ループ」のメカニズムを備えることは、エコシステム形成に向けた重要な成立要件の一つとなると考えられる。

異なるセクターやプレイヤー間の高度な協働を進めていく上では、互いの組織の持っている文化や行動規範、また人材や知識、技術といった資源内容に関する情報共有や、市場や政策動向といった地域イノベーションを進める上で必須となる情報を共有していくことが求められる。そして、そうした組織内部でのみ共有されていた情報を、エコシステムに参加するプレイヤー間で開示して共有することは、エコシステム総体としての社会関係資本を強めていく上で重要な手段ともなる。

また、エコシステムが中央統制ではなく自律分散型のシステムであることから、各プレイヤーの行動内容を誰かが管理したり、ある方向へと活動内容を強制することはできない。これは垂直統合型のシステムとは大きく異なるところだ。そうした管理統制モデルの代わりに、互いのアクションに対し、ポジティブであれネガティブであれ、率直なフィードバックがなされるメカニズムが内包されていることが重要であり、これにより各主体の自由な活動を保障しながら、それが個別最適に留まらず地域において全体最適に向かう行動を促すことにつながる。

このように、エコシステム形成プロセスにおいて全体の情報共有とフィードバックを媒介し、促進するメカニズムが働く上では、中核プレイヤーの働きと同時に、後で述べる中間支援組織の機能が重要となる。様々な情報が共有・可視化され、各主体が自律的に行動しながらも全体最適に向かう活動が地域全体で行われ、それが政策形成や制度設計につながるものが重要であり、その調整機能の中核を担うのが、各主体の動きやリソースを可視化する中核プレイヤーや中間支援組織の働きである。

### 3-4 課題と未来予測、ビジョンの可視化と共有

地域社会には様々なまちづくりの主体があり、また地域に暮らす人々は多様な社会的ネットワークにより互いに結び付けられており、さらに行政と NPO の協働なども多くの地域で見られている。このように既存の地域社会の多様なつながりとその総体を「地域社会エコシステム」として見ることは可能である。

しかしそうした、いわば自然発生した地域社会のエコシステムだけでは、地域課題の創造的な解決や新たな制度・仕組みの創造といった地域社会全体のイノベーションを引き起こすことは簡単ではない。だからこそ、本研究で分析対象としている内発的地域イノベーション・エコシステムを意図的に地域に創出していくことが、地域社会にイノベーションを起こしていく上で重要である。いわばそれは、既存の地域社会エコシステムの中から意図的に生まれる「新たなエコシステム」とも言えるだろう。もしくは既存の地域社会エコシステムの

うち、内発的地域イノベーションを創発していく上で有効な機能的ネットワークの総体を切り取って、分析する際の枠組みであり概念としても捉えられる。

このように、地域社会内に新たな内発的地域イノベーションに向けたエコシステムを生成していく上で、重要になってくるのは何が「紐帯」となって異なるセクター間の多様なプレイヤーを組織化し、システム化できるかということである。

そうした際に必要になってくるのは、地域社会の様々な主体や集団が、地域づくりのビジョンやコア・バリュー（軸となる価値観）を共有しながら、同時に互いの多様性や異なる価値観・行動様式、また地域における役割を認め合いつつ、しかし中央統制に寄らない形で全体としてゆるやかなネットワークを形成しながら連携することである。

地域づくりの各主体の働きをモジュール（構成要素）として見ると、それぞれのモジュールごとに独立した主体的な動きを行い、それぞれの課題に向き合いながらも、それが個別最適ではなく全体最適に向かうような調整機能が地域社会に内在することが必要だ。

そうした自律分散型ネットワークの中での各プレイヤーの自由な活動が、自己組織的に全体最適に向かうプロセスにおいては、前項で分析した情報共有とフィードバック・ループに加え、「課題と未来予想、ビジョンの可視化と共有」が必要となってくると考えられる。

地域イノベーションが「地域課題に対する革新的な解決の諸活動」であることから、地域づくりを行う各プレイヤー間で、共同で対処すべき地域の課題についての認識と共有が持たれることがエコシステム形成の最初の基盤となる。

そして次にもし何もしなかった場合、つまり「成り行きの未来」がどうなるのか、人口動態や産業予測などの定量的／統計的データも踏まえた「未来予測」の共有が重要になる。それにより、「ここままではいけない。何かアクションを起こさないといけない」といった動機づけが各プレイヤーに対して行われ、そしてそれらは地域課題が単体のプレイヤーのみで対処できるものではなく、セクターを越えた地域内の様々な主体の協力、協働がそこには不可欠であるとの共通認識が生まれてくる。

しかしそれだけでは、前向きで効果的なアイデアや行動計画が生まれるには不十分である。そう、次に必要なのは「ビジョン」である。つまり、将来的に地域にどのような状態にしていきたいか、という地域づくりの方向性を共有することにより、マルチセクター間の協働が可能となり、また自律分散型で各プレイヤーの自由な行動が行われているエコシステムにおいても、各々のアクションの総体が全体最適に向かう大きな基盤となる。

ただこのビジョンは、必ずしも「〇〇年までに〇〇を達成する」という明確な目標でなくとも構わない。コレクティブインパクトの場合は、協働で対処すべき社会課題と、その解決に向けた具体的な数値目標が主体間で共有され、各プレイヤーのアクションの効果も常に測定され、より目標達成に有効なアクションに対し地域内の資源を投入するなどのコントロールが行われる（URL6）。それにより地域内の力が結集され、目指す課題の解決が得られるわけだが、本研究で扱う内発的地域イノベーション・エコシステムは、そうした協働による社会的インパクトの達成としてのコレクティブインパクトや、様々な地域イノベーションにつながる諸活動を生み出していく地域内の「基礎構造」である。つまりエコシステム自体が、具体的に対処すべき特定課題や、その解決に向けた数値目標によってネットワークされ、維持される性格のものではない。

例えば、次章で分析する徳島県神山町の場合は、「創造的過疎」や「せかいのかみやま」といったキャッチフレーズが、将来的なまちの未来のイメージとして、エコシステム主体間にゆるやかに共有されている（佐野 2018）。それはいわば地域が向かうべき未来像であり、そのディテールまでは正確に表現、また共有されていなくとも、異なるセクターが持続的な協働関係を結ぶ上での結節点として機能するならば、こうしたビジョン共有は大きな意味を持つ。

### 3-5 紐帯としての価値・規範の伝播と共有

地域の未来像とともに、エコシステムの各主体間で共有することが重要なのが、紐帯としての共通の価値・規範である。

もともと地域社会内には独自の価値観や規範があり、それが地域への帰属意識やアイデンティティ形成の基になっていた。これが都市部であれば、小さな地区ごとの個性は時代とともに失われ、より大きな都市としての個性や地域性、また県民性といった形で地域独自の価値・規範がゆるやかに共有されている。

しかしここで議論したいのは、そうしたもともと地域社会内で形成され共有されている価値・規範ではなく、「エコシステム形成において、その参加プレイヤー間をつなぐものとして新たに設定される価値・規範」である。

前述した徳島県神山町においては、四国八十八箇所の寺院が町内にあり昔から多くの遍路客を受け入れ「接待」してきた歴史から、よそ者に対しおおらかで寛容な地域性が形成された。そうした地域の文化基盤に加え、地元メンバーにより構成される地域づくり NPO により現代アーティストを毎年地域に受け入れる「アーティスト・イン・レジデンス」活動が行われた。それにより、異質な存在を受容するオープンな寛容さが徐々に地域住民の間に涵養され、そのことが多様性に寛容な文化風土を好むクリエイティブな移住者が町に集まる上で基盤となっていった。そして、そうした移住者と NPO とのネットワークを核にして、神山町独自の内発的地域イノベーション・エコシステムの形成が推進された（佐野 2018）。

またその際に、失敗を恐れずどんどん挑戦するありかたや、オープンでフラットな寛容性といったものが生まれ、移住者と NPO をつなぐ価値・規範として機能するようになった。そして、そこに集ったクリエイティブな人材の集積が、さらにまた多くの移住者や関係人口を引きつけるといった効果が生まれ、地域独自のエコシステムが成長していった。

このように、異質な主体をゆるやかにつなぎ、地域の新たな個性を形作る共通の価値や規範は重要なものであるが、その内容は地域ごとに大きく異なっていると考えられる。またそれにより地域に惹きつけられる移住者や関係人口の質も変わり、それがその地域のエコシステムの個性や機能の違いとして現れてくるものと思われる。

ただこの価値・規範は、エコシステム構成主体間でゆるやかに共有されるものであり、その核となるものが一致していれば、そのほかの部分では様々な主体ごとの価値／規範が許容されるものなければならない。Florida (2014) は、その都市の寛容性を示すひとつの基準として、例えば LGBTQ<sup>16</sup> といった性的マイノリティーが住みやすいか、彼ら彼女たちが地域

<sup>16</sup> 女性同性愛者（レズビアン、Lesbian）、男性同性愛者（ゲイ、Gay）、両性愛者（バイセクシュアル、Bisexual）、トランスジェンダー（Transgender）、そしてクィア（Queer）・クエスチョニング（Questioning、セクシャリティを決め



に受容されやすいのかどうかといったことを挙げている。

そうした多様な生き方を認める寛容性の高い都市にクリエイティブ・クラスが流入してくる、というアメリカの都市の特徴をもとに Florida (2014) の議論は展開しているが、これは日本国内の内発的地域イノベーション・エコシステム形成においても同様のことが言えるだろう。エコシステム形成の上で重要な、核となる価値観や規範を共有し合った上で、多様な職業やライフスタイル、技術や知識、ネットワークを持つ人材を外部から積極的に地域に受け入れることが重要である。更にそうした人材を地域にもともと暮らす多様な人材とつなぎ合わせることで、経済や政策などの外部環境が変化しても、それに柔軟に対応しながら新たな地域イノベーションを内発的に創発していく社会的基盤が形成され得る。

### 3-6 地域公共財としての社会関係資本の形成

「エコシステム内の主体が自律分散しそれぞれ自由な意思決定のもとで動きながら、地域社会全体の課題に対し協働で解決していくガバナンスも同時に存在する」のが内発的地域イノベーション・エコシステムの理想像であるが、それを可能にする要件のひとつに「地域公共財としての社会関係資本の形成」があると考えられる。

社会関係資本 (Social Capital : ソーシャル・キャピタル) とは、他の人に対して抱く「信頼」や、持ちつ持たれつなどの言葉で表現される「互酬性の規範」、そして人々の中の絆である「ネットワーク」のことを指す (稲葉 2011)。市場では評価されにくい「集団としての協調性」を生み出すものであり、複数の個人からなるコミュニティの中で成立する、というのが定説である。この社会関係資本が高い地域は、犯罪率の低下とも相関があるとされ、そうした地域の安定を生み出す他、地域全体の教育水準や住民の健康度などともプラスの相関があるとの研究結果が多く報告されている (稲葉 2011)。

吉村 (URL16) は、「信頼、規範、相互扶助、つながりなど、そこに住まう人々の社会関係を強めるもの」が社会関係資本であり、その特徴として、1) 互惠・互酬的人間関係が社会や集団に共有されていること、2) 埋め込まれた社会的関係・紐帯であること、3) 生活の中であって想いと関心をベースに歴史・文化に根差したものであること、の3点を挙げている。

さらに吉村 (URL16) は、「社会関係資本は意識的に共有される規範、価値、信頼を含み、人々の協力や共同行動を推進し、共通の目標と相互の利益を実現するために貢献するもの」だとして、地域社会に生まれ、人々間の社会関係を規定するものであり、地域資源・風土 (歴史・伝統・文化) ・風景などとともにまちづくりの基盤になるものである、と述べている。

社会関係資本を豊かに育てている地域ほど自発的かつ自律的、そして、持続的な活動が地域レベルで円滑に進められる可能性があり、また社会関係資本は直面するさまざまな問題に対して住民たち自身で立ち向かっていく力でもある。しかしその地域社会における蓄積は、日常の小さいことの積み重ねのプロセスの結果であり、瞬時に形成されるものではなく、継続してみんなで育てていく努力から生まれてくる (URL16)。

---

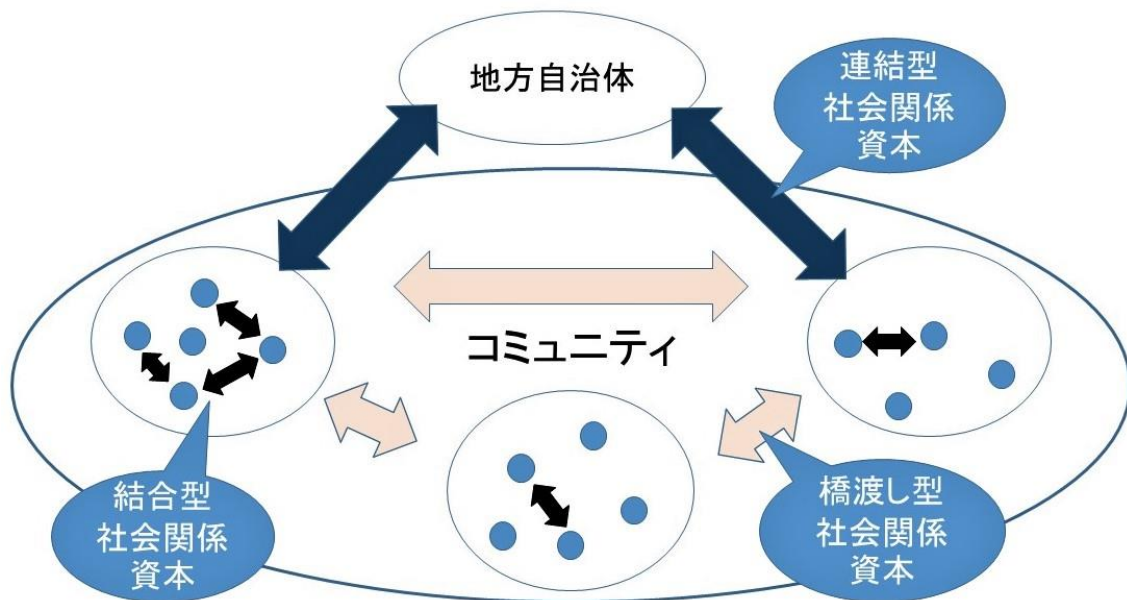
かねているというアイデンティティをもつ人) の各単語の頭文字を組み合わせた表現である。

それゆえに、それぞれの地域で固有の資源や風土に根差しながら、それぞれが置かれた条件の中で社会関係資本を育てていくプロセスが重要となる。

吉村（URL16）によると、この社会関係資本は、機能面から結合型、橋渡し型、連結型に類型化することができる（図5）。「結合型社会関係資本」は、社会・コミュニティ・グループの構成員の結束力を高め、組織内での協調行動を促すものである。「橋渡し型社会関係資本」は、機能として同質的な社会・コミュニティ・グループ間でのネットワークであり、「連結型社会関係資本」は、機能・役割が異なった（不均質な）社会・コミュニティ・グループ間でのネットワークであり、例えば、行政とコミュニティの関係、コミュニティとNPO/NGOの関係、コミュニティと市場との関係などが挙げられる。

図5 社会関係資本の3類型

出典：吉村輝彦「社会関係資本とネットワークの重要性」（URL16）をもとに筆者作成



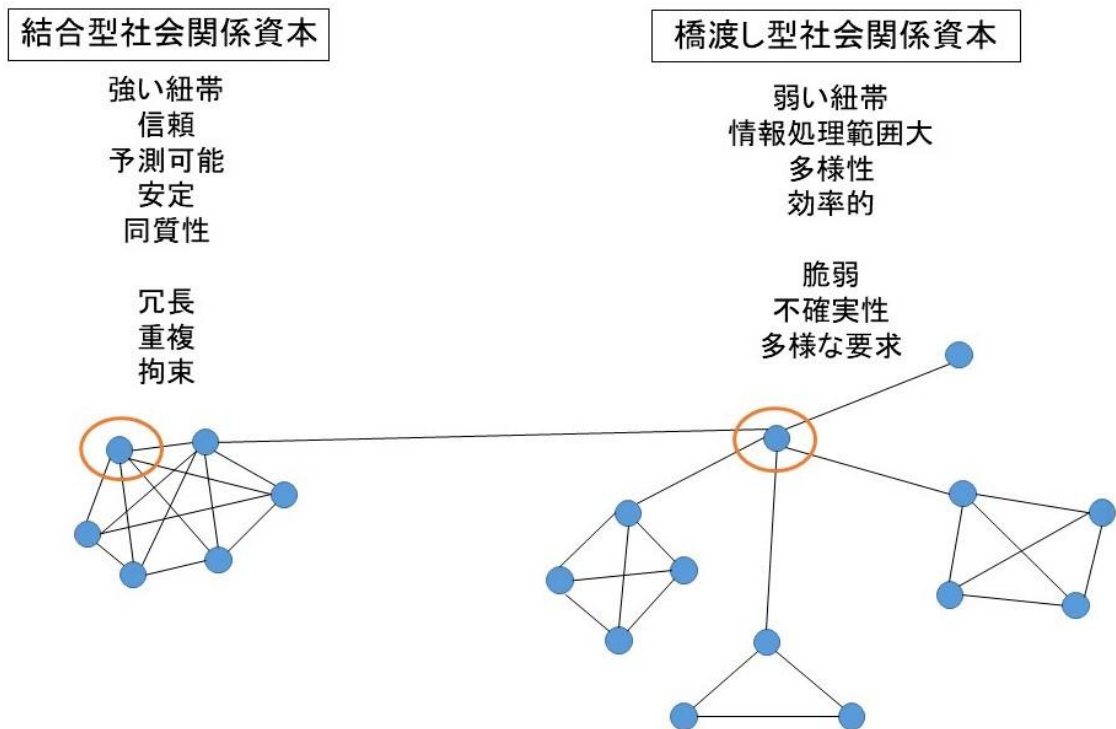
「橋渡し型社会関係資本」や「連結型社会関係資本」は、外部との関係を強化し、外部の情報や機会へのアクセスを増大させるが、このことが、社会・コミュニティ・グループ内部の結束力の強化にもつながるという意味で、両者は相互補完的である。言い換えれば、外部への開放性を確保し、他との経験の共有や交流を通して、内部の社会関係資本を向上させることも可能となる。

内発的地域イノベーション・エコシステムにおいても、その中の各集団・組織内には、同質性の高い強い結びつきである「結合型社会関係資本」が働き、また集団・組織間には「橋渡し型社会関係資本」<sup>17</sup>があると考えられる。安田（URL17）は、自分の周りにクモの巣のような密で堅固な関係ががちり築いて、集団として力を発揮していくのが「結合型社会関係資本」であり、これに対して、むやみに周囲と結束するのではなく、自分を媒介に人々同士をつなげるのが「橋渡し型社会関係資本」であると述べている（図6）。

<sup>17</sup> バットナムは、社会関係資本には大きく「結合型 bridging」と「橋渡し型 bonding」の2種類があり、「結合型」は組織の内部における人と人との同質な結びつきで、内部で信頼や協力、結束を生むものであるのに対し、「橋渡し型」というのは、異なる組織間における異質な人や組織を結び付けるネットワークであるとしている（Putnam 1993）

図6 2種類の社会関係資本

出典：安田雪「ソーシャル・キャピタルを育む経営」（URL17）をもとに筆者作成



さらに上部構造である行政組織と各集団との結びつきにおいては、橋渡し型の一つである「連結型社会関係資本」（稲葉 2014）が働いている。連結型（linking）は、権力、社会的地位や富に対するアクセスが異なる社会階層の個人や団体をつなぐ社会的関係であり、例えばコミュニティの範囲を越えて、公的機関から資源や情報を活用する能力であるとされる（内閣府 2012）。

なお、Linking を日本語では「連結型」と訳す場合と「連携型」と訳す両方のケースがあるが、本論文では「連結型社会関係資本」（稲葉 2014）の呼称で統一するものとする。同様に bonding を「結合型」と訳す場合と「結束型」と訳す両方のケースがあるが、本論文では「結合型社会関係資本」の呼称で統一する。

このような集団・組織間の社会関係資本形成を日常的に行い、地域づくりアクター間の連携を、全体で意味のあるエコシステムとして機能させる紐帯としての役割が、中間支援組織にはあると考えられる。

こうした信頼と互酬性に基づく「地域公共財としての社会関係資本」<sup>18</sup>がエコシステムの各プレイヤー間に形成されることにより、内発的地域イノベーション・エコシステムが強化される。またこのエコシステム形成のプロセスにより、地域公共財としての社会関係資本がさらに維持・強化されていく、という相互強化型のポジティブ・フィードバックがそこには働いていると考えられる。この「地域公共財としての社会関係資本」とは、地域社会全般への信頼・規範に当たるものである（稲葉 2005）。

<sup>18</sup> 稲葉は、「私的財としての社会関係資本」（個人間のネットワーク）と「クラブ財としての社会関係資本」（特定の個人・グループ内での信頼・規範）に並び、社会全般への信頼・規範に当たるものとして「公共財としての社会関係資本」があると述べている（稲葉 2005）。

エコシステム内のプレイヤーの信頼関係の高まりとともに、地域イノベーションにつながる諸活動が地域に多く創発し、それが地域における社会的インパクトにつながっていく中で、内発的地域イノベーション・エコシステムに直接関与していなかった住民の間にも地域への未来への期待感やシビック・プライドが高まっていくことが期待される。それにより地域内の各プレイヤーへの住民からの信頼が高まり、最終的には地域社会全般への信頼や互酬性規範の高まりにもつながっていくという好循環が期待される。

また、内発的地域イノベーション・エコシステムを構成する各プレイヤー間においては、地域への貢献度から生まれる権威付けや互いの信頼から生まれる「自然なヒエラルキー」<sup>19</sup>があると考えられる。しかし行政や議会といった権力機構や地域における有力者といった既得権益にのみ情報が集約されたり、その限られた集団間で地域社会の意思決定がされるという「閉じたガバナンス」ではないため、地域社会内での様々な役職や地位も固定的ではなく、民主的な手続きにより常に適材適所で割り振られることが多く、またヒエラルキー間の移動も比較的容易であると考えられる。

このように互いの信頼に基づくセクターを超えた地域運営がなされた場合、「地域社会を良くする」といった一点で協働が可能となるため、互いの立場や役職、年代等は違っても比較的フラットなコミュニケーションが可能となり、それが更なる社会関係資本の蓄積につながるという好循環がそこでは現れると考察される。

### 3-7 エコシステム形成と維持に寄与する中間支援組織

ビジネス・エコシステムの研究においては、エコシステム形成の鍵を握る存在として、主に中核的企業及びプラットフォーム・リーダーの2つが議論されている。Gawer and Cusumano (2002) は、「製品の中核をなし、他社がそれに基づいて製品を作るプラットフォームを提供する企業」を『中核的企業』と捉え、その中核的企業（プラットフォーム・リーダー）がどのようにエコシステムにおけるイノベーションや価値の共有を実現できるのかを、主にインテルの事例を通じて議論している。

一方で、Iansiti and Levien (2004a) は、ビジネス・エコシステム内の中核企業（キーストーン）は「プラットフォームを提供し、エコシステム内のプレイヤーが利益を創出できるように助ける役割を果たすプレイヤー」としている。その際、エコシステムに参加する各企業が提供する製品分野は幅広く多様なものになると考えられるため、それにより中核的企業の扱う事業範囲もより幅広いものとなり、また中核的企業はエコシステムが形成される技術的および市場的状况によって多様な形をとりうる、としている。

羅 (2012) は、「ビジネス・エコシステムは多様な状況下で生成され、各生成状況において中心的な役割を果たすプレイヤーの種類や生成時の効果的なメカニズムが変わってくる」としている。さらに「ビジネス・エコシステム内の各プレイヤーの位置づけは固定されたものではなく、市場や技術状況によって異なり、これらの要因はエコシステム形成以降の競争

---

<sup>19</sup> エコシステムが形成された地域社会においては、主体間・集団間の社会関係資本と互いのフィードバックを通して、より地域に貢献している個人や組織への信頼や敬意が共有され、それにより地域内の様々な役職や地位もそうした個人や組織にふさわしいものとして付与されることにより、互いに納得感のある「自然な社会階層」がゆるやかに存在するものと考えられる。

に引き続き影響を及ぼす」と述べている。このように、ビジネス・エコシステム論においては、参加プレイヤーに対し、共同で利益を産み出す環境を提供できる企業を中核的企業（プラットフォーム・リーダー）としている。

では、ソーシャル・イノベーション・エコシステム論の分野ではどうだろうか。セクター間の連携により社会課題を解決し、社会的インパクトを協働で達成するコレクティブインパクトの議論においては、そうした集合的インパクトが発生する際の必要条件として、以下の5つの要素が指摘されている（Kania and Kramer 2011）。

① 共通のアジェンダ

全ての参加者が変革に向けたビジョンを共有していること

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していること

③ 相互強化の取り組み

参加者個々の強みを活かし、取り組みを相互に補完し合えること

④ 継続的なコミュニケーション

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

特に最後の「取り組み全体をサポートする独立した組織」は、バックボーン・オーガニゼーション（背骨組織）（Kania and Kramer 2011）とも呼ばれ、日本の協働の議論の中では中間支援組織と呼ばれる存在だ。中間支援組織については、一般的には「多元的社会における共生と協働という目標に向かって、地域社会と NPO の変化やニーズを把握し、人材、資金、情報などの資源提供者と NPO の仲立ちをしたり、また、広義の意味では各種サービスの需要と供給をコーディネートする組織」（内閣府国民生活局 2002）と定義される。一方で、一般財団法人世田谷トラストまちづくり等のように「直接的に住民や地域に対する支援を行い、必ずしも NPO への支援機関という形態に限られない」事例も近年多く見られる。

本論文においては、地域社会内での多様な主体をセクターを超えて柔軟につなぎ、コレクティブインパクトや全体最適を産み出すハブ組織として、中間支援組織を定義している。ここでの中間支援組織は、単に地域の各プレイヤーの動きを支援するだけでなく、上記に述べられたようなプレイヤー間のビジョン共有や評価システムの構築、また継続的なコミュニケーションを常に促す役割を持っている。地域全体でインパクトを出す上でのまさに背骨としての機能を果たす組織でもある。

人口減少により、地域社会の課題解決を担うプレイヤーもまた減少し、限られていく中で、いかに限定された地域資源の効用を最大化するかが重要であり、その意味でこのコレクティブインパクトの視点は重要である。

またコレクティブインパクトは、特定の社会課題に対する中長期の異なるセクター間の協働（Kania and Kramer 2011）を意味するが、地域社会そのものは課題を乗り越えながらも常に継続するものであるから、こうしたコレクティブインパクトを継続的に達成していくネッ

トワーク・ガバナンスが重要であり、その基盤をなすのが内発的地域イノベーション・エコシステムであると考えられる。

内発的地域イノベーション・エコシステムの形成と維持の機能を担うのが中間支援組織であり、行政機関が中間支援組織と同様の役割を担う場合もあれば、NPOなどの市民的公共部門が中間支援を行うケースもあると考えられる。

しかし中間支援組織は、地域内の各主体とフラットな立場で向き合い、特定の利益に肩入れせず、公平さを持って活動できることが重要だ。いわば地域の「社会的紐帯」<sup>20</sup>を結び維持する機能がそこにあり、各プレイヤーとの間に信頼関係を結び、また中間支援組織そのものがプレイヤー間の社会関係資本の媒体となることが重要である。その意味で、中間支援組織は地域内における権力機構、特に行政から独立した機関であることが望ましいと言える。

一方、エコシステム形成のハブとなる中核プレイヤーとの違いは何だろうか。中核プレイヤーは、地域社会内の各プレイヤーの強みを知り、それをうまく組み合わせる事によって全体の利益を産み出す仕組みを創出する存在だ。つまり地域をより良くするという共通のミッションのもと、地域社会内の各プレイヤーの技術、ノウハウ、アイデアを把握し、それを組み合わせることにより優れた地域イノベーションを生み出せるコーディネートをする組織である。

一方、ここで議論したい中間支援組織は、積極的にエコシステムを他のプレイヤーとの協働のもと生成し、そのネットワークの核となっていく中核プレイヤーとは、また別の存在である。中間支援組織は、プレイヤー間の情報共有やフィードバック・ループを促進し、また地域の未来像の共有や核となる価値・規範が伝播し合っていく触媒のような存在であるとも言える。異なる資源を持つマルチセクターのプレイヤーがつながり協働することにより、「化学反応」が起きるような「場」をつくり、ホールディングしていく存在でもある。

ファシリテーションの世界では、ワークショップなどの参加者による相互作用による学びや創造のプロセスを支える行為を「ホールディング」と呼ぶ。その意味では、中間支援組織は、そうしたエコシステム内の中核プレイヤーを含むプレイヤー及び環境の間の相互作用による共創が維持され、発展するようその関係性や場をケアし、ホールディングし、支える存在でもある。

次頁以降に示す表4は、これまで述べてきた内発的發展地域イノベーション・エコシステムの成立条件について、簡略にまとめたものである。

---

<sup>20</sup> アメリカの社会学者 F.H. Giddings (ギディングス) が『社会学原理』(1896)で用いた概念。概念的規定としては必ずしも明確なものではないが、一定の集団、社会内の成員に共通するものはすべて成員を結合させる紐帯であるとする。たとえば「共同社会」でいえば血縁・地縁が、また「利益社会」についていえば類似性・利害の共有などがそれである。また高田保馬は積極的紐帯と消極的紐帯とを区別しており、前者は諸個人が自発的に結合しようとして生じる結合・紐帯を意味し、後者は成員が好むと好まざるとにかかわらず、外部から強制された結果生じる結合・紐帯をさす。

表4 内発的地域イノベーション・エコシステムの成立要件（筆者作成）

成立要件	内容
① 地域アイデンティティを共有しあえる圏域設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分たちが地域の一員であるという所属意識が共有されれば、課題解決を行う地域範囲も共通となり、コレクティブインパクトが達成されやすくなる。</li> <li>・地域アイデンティティは、歴史的に育まれた風土や文化に即しているため、必ずしも行政単位とは一致しない。</li> <li>・徳島県神山町、島根県海士町、宮城県女川町は、3町とも平成の大合併時に単独行政を選んだ人口1万人未満の小規模自治体であり、長い時間をかけて育まれた地域アイデンティティと行政単位との矛盾が少なく、内発的地域イノベーション・エコシステム形成の上で有利だった。</li> </ul>
② エコシステム形成のハブとなる中核プレイヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自然界の生態系とは異なり、プレイヤー間の調整なしにはエコシステムは形成されない。そこで、地域のエコシステム形成のハブとなる中核プレイヤーが必要。</li> <li>・内発的地域イノベーション・エコシステムの場合は、持続的な協働関係を結ぶことにより、ともに地域に貢献できるか、地域課題を解決できるか、また地域の未来をより良いものにしていけるかが共通の関心事。</li> <li>・その達成のため全体をコーディネートできる組織が中核プレイヤー。</li> </ul>
③ 情報共有とフィードバック・ループ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報をプレイヤー間で開示して共有することは、エコシステム総体としての社会関係資本を強めていく上で重要。</li> <li>・内発的地域イノベーション・エコシステムは中央統制ではなく自律分散型のシステムであることから、プレイヤー間の日常的なフィードバックが重要。</li> <li>・それにより自律的秩序形成がなされ、エコシステムの自己組織化を促進し、その動きを全体最適に向かわせる。</li> </ul>
④ 課題と未来予想、ビジョンの可視化と共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異なるセクター間の多様なプレイヤーが自己組織的に全体最適に向かうには、共同で対処すべき「地域の課題」についての認識と共有が必要。</li> <li>・人口動態や産業予測などの定量的／統計的データも踏まえた「未来予測」の共有も同時に重要。</li> <li>・さらに必要なのは「ビジョン」。将来的に地域にどのような状態にしていきたいか、という地域づくりの方向性を共有することにより、マルチセクター間の協働が可能となる。</li> <li>・自律分散型で各プレイヤーの自由な行動が行われていても、各々のアクションの総体が全体最適に向かう大きな基盤となる。</li> </ul>
⑤ 紐帯としての価値・規範の伝播と共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エコシステム形成にあたりその参加プレイヤー間をつなぐものとして共有される価値・規範。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・もともと地域社会内で形成され共有されている価値・規範に加え、エコシステム形成のプロセスで新たに生まれる価値・規範もある。</li> <li>・この価値・規範は、エコシステム構成主体間でゆるやかに共有されるものであり、その核となるものが一致していれば、そのほかの部分では様々な価値／規範が許容される。</li> <li>・核となる価値観や規範が一致していれば、あとは多様な職業やライフスタイル、技術や知識、ネットワークを持つ人材を外部からも積極的に地域に受け入れることが可能。</li> <li>・そうした人材を地域にもともと暮らす多様な人材とつなぎ合わせることで、経済や政策などの外部環境が変化しても、それに柔軟に対応しながら新たな地域イノベーションを内発的に創発していく基盤が生まれる。</li> </ul>
<p>⑥ 地域公共財としての社会関係資本の形成</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信頼と互酬性に基づく「地域公共財としての社会関係資本」がエコシステムの各プレイヤー間に形成されることにより、自律分散しそれぞれ自由な意思決定のもとで動きながら、地域の課題に対し協働で解決していくことが可能になる。</li> <li>・セクターを超えた信頼に基づく地域運営と協働ガバナンスにより、互いの立場や役職、年代等は違っても比較的フラットなコミュニケーションが可能となる。</li> <li>・こうしたプロセスが更なる社会関係資本の蓄積につながるという好循環が期待される。</li> </ul>
<p>⑦ エコシステム形成と維持に寄与する中間支援組織</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コレクティブインパクト（中長期の異なるセクター間の協働による特定の社会課題の解決）では、プロセスを支えるバックボーン組織が重要。</li> <li>・バックボーン組織や中核プレイヤーは、地域社会内の各プレイヤーの強みを知り、それをうまく組み合わせる事によって全体の利益を産み出す仕組みを創出。</li> <li>・一方で、地域社会そのものは課題を乗り越えながらも常に継続するものであるから、こうしたコレクティブインパクトを連続的に達成していくネットワーク・ガバナンスが重要。</li> <li>・その触媒となるのが中間支援組織。プレイヤー間の情報共有やフィードバック・ループを促進し、また地域の未来像の共有や核となる価値・規範の伝播を推進する機能を持つ。</li> <li>・中間支援組織は、異なる資源を持つマルチセクターのプレイヤーがつながり協働することにより、「化学反応」が起きるような「場」をつくり、維持する存在。</li> <li>・中核プレイヤーを含むプレイヤー及び環境の間の相互作用による共創が維持され、発展するようその関係性や場をケアし、支える存在でもある。</li> </ul>



## 第3章 内発的地域イノベーション・エコシステムの

### 機能と形成過程

#### 1) 内発的地域イノベーション・エコシステムの機能とインパクト

##### 1-1 内発的地域イノベーション・エコシステムから生まれる「生態系サービス」

これまで内発的地域イノベーション・エコシステムの定義及びその構造について見てきた。ではそのエコシステムは、どのような機能を持つものなのだろうか。

「エコシステム内では有機体間だけでなく、有機体と無機体との間で非常にさまざまな種類の絶え間ない交換があり、これらは重複、連結し、互いに相互作用しあっている」

(Tansley 1935) との主張の通り、生態学エコシステムでは、生物は生物間のみならず、非生物的環境とも相互に作用しあい、そのエネルギーの流れがエコシステム内に栄養段階<sup>1</sup>や生物の多様性、そして生物と非生物部分間における物質の循環を作り出している。ゆえにエコシステムは「物理的な環境とそこに生息する生物群集の相互作用から構成される複雑なシステム」(八木 2017)であるわけだが、いわば物質循環を通してそのエコシステムに関わるすべての生物種が持続し、また彼らが住まう環境も持続されるというのが、エコシステムの持つ総体的な働きだと言える。

また「生態系サービス」という概念もあり、これは食料や水の供給、気候の安定など、生物多様性を基盤とする生態系から得られる人間社会を支える様々な恵みのことを指している(URL18)。つまりは生物・生態系に由来し、人類の利益になる機能(サービス)のことであり、「エコロジカルサービス」や「生態系の公益的機能」とも呼ばれる。その経済的価値は、算出法により数字が異なるが、アメリカドルで年平均33兆ドル(振れ幅は16-54兆ドル)と見積もる報告もある(Costanza et al 1997)。

国連の主導で行われた「ミレニアム生態系評価(MA)<sup>2</sup>」では、生態系サービスを「供給サービス」「調整サービス」「文化的サービス」「基盤サービス」の4つに分類している。さらに「保全サービス」を加え、おおよそ次のように分類される。

- ① (供給) 食品や水といったものの生産・提供
- ② (調整) 気候などの制御・調節
- ③ (文化) レクリエーションなど精神的・文化的利益
- ④ (基盤) 栄養循環や光合成による酸素の供給
- ⑤ (保全) 多様性を維持し、不慮の出来事から環境を保全すること

<sup>1</sup> 生態系における役割の典型的分類。無機物から有機物を合成する生産者、生産者を捕食する消費者、生産者や消費者の死体・排出物を分解する分解者の三段階に大別できる。

<sup>2</sup> 国連の主唱により2001年から2005年にかけて行われた、地球規模での生物多様性及び生態系の保全と持続可能な利用に関する科学的な総合評価の取組。生物多様性は生態系が提供する生態系サービスの基盤であり、生態系サービスの豊かさが人間の福利に大きな関係があることが示された。

このように人間の生活は、生物多様性とそこから生まれる生態系サービスに依拠しており、それをメインシステムとして捉えると、人間社会はそこから派生したサブシステムである。その意味では、地域の生態系や生物多様性と調和した発展を目指す内発的発展論の考え方は重要であるし、内発的地域イノベーション・エコシステムもまさにメインシステムである地域の生態系と生物多様性を保全する形で展開することが重要である。

話が少し横道に逸れたが、内発的地域イノベーション・エコシステムも、その構成メンバーに利益をもたらすだけでなく、地域社会そして社会全体に様々な恩恵をもたらす機能を持っていると考えられる。それはいわば、内発的地域イノベーション・エコシステムによる生態系サービスだと捉えても良いだろう。以下にそうした生態系サービスとしての機能とインパクトを整理する。

## 1-2 ソーシャル・イノベーションの6つのステージ

Mulgan and Murray (2010) は、*The Open Book of Social Innovation*<sup>3</sup> においてソーシャル・イノベーションの起こるプロセスを6つのステージに分けて整理している。この6つのステージとは、ソーシャル・イノベーションに関するアイデアを思いつくことから、社会にインパクトを与えるまでに経る過程を描いたものである。

- 1) 「気付き」: Prompts, inspirations and diagnoses
- 2) 「発案」: Proposals and ideas
- 3) 「試行」: Prototyping and pilots
- 4) 「改善、持続」: Sustaining
- 5) 「拡大、普及」: Scaling and diffusion
- 6) 「システム変革」: Systemic change

服部 (2013) は「この6つのステージを順序良く進むことは難しく、前後のステージを行きつ戻りつしながら、ソーシャル・イノベーションは進んでいく。連続して起こるわけではない。フィードバックしながら螺旋階段上に移行するものも現れる」としている。服部 (2013) によれば、Mulgan and Murray (2010) が定義する6つのステージの内容は以下の通りである。

最初のステージは、「気付き」である。ソーシャル・イノベーションは、まず、何らかの問題を認識し、イノベーションが必要だと気が付くことから始まる。それは災害や経済危機などによってもたらされることもあれば、特に問題解決に迫られることなく、クリエイティブに新しいアイデアを思いつくこともある。この第1段階で、正しく問題設定をできるかどうか、その後の成功のカギを握る。

---

<sup>3</sup> 技術のイノベーション、社会のイノベーション双方において画期的な研究と政策立案を行っている英国シンクタンク NESTA と、the Young Foundation が共同研究し、出版したものである。

第2のステージは「発案」である。第1ステージで気が付いた問題を解決する方法を考える段階である。その際に、幅広い経験を持つ様々な人びとからのアイデアを取り込むことが大切である。

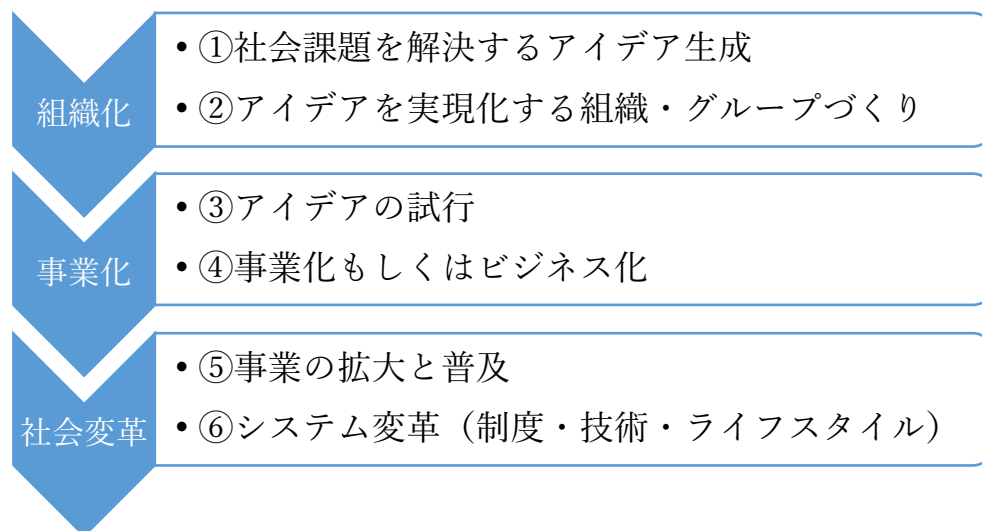
第3ステージは、第2ステージで作った案を試す段階である。この段階で色々と試行錯誤を繰り返し、方法に磨きをかけていく過程で、参加者同士の連帯感も強まり、利害がぶつかる団体との調整も進む。この過程で、どうなったら成功かについての共通理解も進む。

第4ステージは、日々の活動が順調に進み始めるステージである。この過程で安定的な収入源を確保し、継続的に活動できる基盤を整える。

第5ステージは、イノベーションを大きくし広める段階である。組織を拡大したり、他の組織に自分たちのやってきたことをライセンス化したりすることによって、活動を広げていく。この段階では、他の組織との競争意識を持ったり、また、他から刺激を受けたりすることも重要である。自分たちの行っていることに対して、どれほど需要があるかを見極め、需要を盛り上げるために政策形成に力を持つ人々への働きかけも重要となる。この過程を「スケーリング」と呼ぶことが多い。しかし必ずしも規模の拡大だけが、ソーシャル・イノベーションにとっての目的ではない。

最後のステージが、「システム変革」をもたらす段階である。ビジネスモデルや法規制体系の変化、インフラの整備などが進み、古い秩序を打ち壊し、新しいものの考え方をもたらす。システム変革は、公的セクターや民間、個人を巻き込み、大きな社会的変化をもたらすものであるが、それは同時に小さなイノベーションの積み上げの結果起きるものとも言える（図1）。

図1：ソーシャル・イノベーションにおける6つのステージ  
服部（2013）をもとに筆者作成



### 1-3 内発的地域イノベーション・エコシステムの3つの機能

前項で見てきた Mulgan and Murray (2010) による「ソーシャル・イノベーションの6つのステージ」理論を踏まえつつ、内発的地域イノベーション・エコシステムの機能について考えたい。地域イノベーションのアイデアを思いつく段階から、社会にインパクトを与える

までの経路の発露が、内発的地域イノベーション・エコシステムの主な機能であると考え、それを以下の3つに整理したい。

- ① 地域課題解決と未来創造に向けたアイデアを芽吹かせる
- ② 相互作用によってアイデアを育て、コレクティブインパクトに成長させる
- ③ 社会的インパクトを制度化・仕組み化し、さらなるインパクトにつなげる

それでは、上記のそれぞれの項目の内容について、より詳しく見ていこう。

#### ① 地域課題解決と未来創造に向けたアイデアを芽吹かせる

内発的地域イノベーションは、地域の課題に気づき、その創造的解決に向けたアイデアを産み出すところから始まる。内発的とは即ち、地域独自の文化や歴史風土に即し、地域住民の主体性のもと、地域固有の様々な資源を活用するという意味である。そのためには、地域社会内の様々なステークホルダーの協働が必要だが、内発的地域イノベーション・エコシステムはそうした多様なセクターの声を集め、日常的及びワークショップなどの構成的な対話の場を通して、多様な立場や情報からの視点をかけ合わせ、創造的なアイデアを産み出す機能を持つ。

#### ② 相互作用によってアイデアを育て、コレクティブインパクトに成長させる

対話の場から生まれた創造的なアイデアも、それが実行されなければ地域に変革をもたらすことはできない。マルチセクターによるオープンでフラットな自律的秩序体系である内発的地域イノベーション・エコシステムは、地域公共財としての社会関係資本を育む場でもある。地域イノベーションに向けたアイデアと行動計画を話し合う経験を通し、さらに構成メンバー間の社会関係資本を育むことができる。

そうしてエコシステム内に蓄積された信頼と互酬性のネットワークは、地域イノベーションのアイデアを実現化する上でも大きな力を発揮する。「ソーシャル・イノベーションの6ステージ」においても、①気づき ②発案 の次には ③試行 ④持続 ⑤拡大 のステージが来る。エコシステムのプレイヤー間の相互作用によって生まれた地域課題解決のアイデアは、様々な形で地域内外において試行され、その中で実施可能性やインパクトの高いプランが選択されていくことになる。

そうした地域イノベーションの具体的な事業に対し、各プレイヤーから資金・情報・技術・人材・ネットワークといった多様なリソースが投入されることにより、試行事業は持続可能な事業へと本格展開していくことになる。

ビジネス手法を使った地域イノベーションであれば、これは新規ビジネスの開始であったり、地域内での新起業であったりするが、行政による地域イノベーションにつながる画期的な施策であったり、地域住民やNPOによるビジネス手法ではない形のまちづくり活動であったりと、そこには様々なバリエーションが考えられる。しかし、どのセクターが主要なプレイヤーだったとしても、セクターを越えた協働により、単独のプレイヤーやセクターでは実現できなかった活動や施策が実現し、地域に大きなインパクトが与えられていくことになる。

このように、いわば「社会課題解決を目的とした総働」と呼ばれるものがコレクティブインパクトであり、つまりそれは特定の社会課題に対して、ひとつの組織の力で解決しようとするのではなく、行政、企業、NPO、基金、市民などがセクターを越え、互いに強みやノウハウを持ち寄って、同時に社会課題に対する働きかけを行うことにより、課題解決や大規模な社会変革を目指すアプローチである。

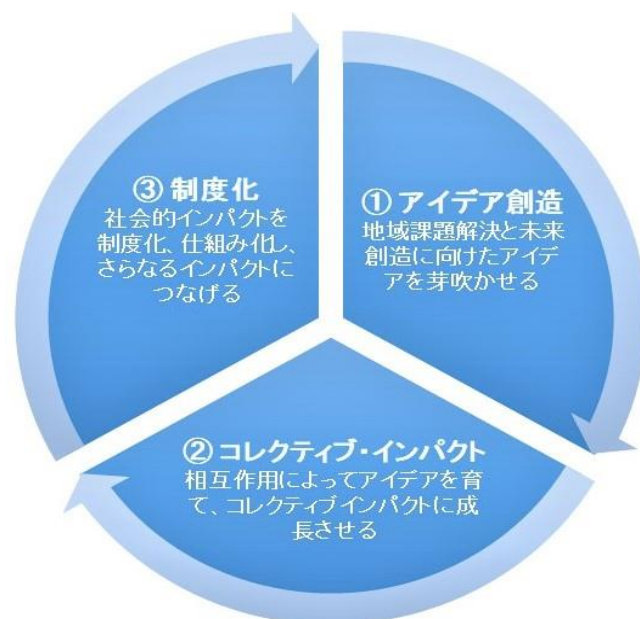
そして「①共通のアジェンダ ②評価システム ③相互の活動強化 ④持続的なコミュニケーション」のコレクティブインパクトの4つの成立条件を支える中間支援組織の働きがその実現には重要だが、内発的地域イノベーションは案件ごとにそうしたコレクティブインパクトに必要なプレイヤー及び中間支援組織の働きを果たす組織がチームとなり、地域にインパクトをもたらすことが可能になる。

### ③ 社会的インパクトを制度化・仕組み化し、さらなるインパクトにつなげる

「ソーシャル・イノベーションの6ステージ」(Mulgan and Murray 2010)では、最後に「システム変革：Systemic change」が設定されている。これは「ビジネスモデルや法規制体系の変化、インフラの整備などが進み、古い秩序を打ち壊し、新しいものの考え方をもたらすステージ」であるが、そのシステム変革は、公的セクターや民間、さらに個人を巻き込むことで大きな社会的変化をもたらすものである。

これがいわばソーシャル・イノベーションの最終目的であるわけだが、これは内発的地域イノベーションにおいても同様のことが言えるだろう。それがコミュニティビジネスであれ、住民のまちづくり活動であれ、地域政策の一環であれ、地域に起きた新たな変化が制度化され、さらに地域の風土や文化にも影響を与えつつ、エコシステム内のプレイヤー間の関係性はもちろんのこと、広く地域住民の価値観やライフスタイル、関係性にも変容をもたらしたときに、その内発的地域イノベーションは持続的なものとして、地域に定着していくと言える。

図2：内発的地域イノベーション・エコシステムの3つの機能（筆者作成）



#### 1-4 内発的地域イノベーション・エコシステムのインパクト

上記に見てきた内発的地域イノベーション・エコシステムの機能が十全に発揮された上で、さらに地域や社会にもたらされるものは何だろうか。それぞれの地域のエコシステムから起こる地域イノベーションとそのインパクトの質や内容も多様であるが、その中でも特に重要かつ地域共通の変化として、以下の3つを規定したい。

- 1) 地域社会における関係の質の向上
- 2) 地域社会の自治と協働の力を高める
- 3) 地域社会の持続可能性とレジリエンスを強める

なおここで言うインパクトは、ソーシャル・イノベーションの文脈において、そのイノベーションの目指す社会課題の解決が概ね達成したあとや、その課題解決のプロセスにおいて副次的かつ最終的に社会にもたらされる正の影響のことを指す。

##### ① 地域社会における関係の質の向上

内発的地域イノベーション・エコシステムそのものが、その構成メンバー間の様々な社会関係資本の形成と蓄積を基盤にしたものだが、エコシステムが拡大するに従って社会関係資本で結ばれる地域社会内のステークホルダーの数は増えていき、それが「地域公共財としての社会関係資本」を広く地域社会全体に形成していく可能性があると考えられる。

社会関係資本 (Social Capital) は、他の人に対して抱く「信頼」や、持ちつ持たれつなどの言葉で表現される「互酬性の規範」、そして人々の間の絆である「ネットワーク」のことを指し、市場では評価されにくい「集団としての協調性」を生み出すものだが、複数の個人からなるコミュニティの中で成立し、犯罪率をはじめとする地域の安定や、教育水準、健康などとも関係する資本である。

社会関係資本の代表的な論者であるパットナムは、*Making Democracy Work* (Putnam 1993) において、20年間にわたるイタリアの地方分権調査を通して、市民参加の強い伝統的な活動（投票行動、新聞購読、教会の合唱団や読書サークル、ライオンズクラブ、サッカークラブへの所属など）の存在が、成功している地域の「目印」となっていることを発見した。そして、市民社会の核心は組織化された相互依存と市民的連帯の豊かなネットワークであり、市民参加に関する規範とネットワークを体現している社会関係資本が、効果的な政府や経済発展の前提であると論じている (Putnam 1993)。

パットナムにとって社会関係資本は「公共財」であり、貨幣資本や人的資本など他の資本と競合はせず、政府とも競合関係にないものであった。むしろ、これらとは相補的な関係にあり、故に社会関係資本は効果的な公共政策の代用品ではなく、むしろ効果的な公共政策にとってなくてはならないものであり、同時に効果的な公共政策の結果でもあったと考えていた (URL19)。

一方、稲葉 (2014) は「社会関係資本の定義は論者によって、公共財（社会全般への信頼・規範）、クラブ財（準公共財：特定の個人間・グループ内での信頼・規範）、私的財（個人間等のネットワーク）の3つの異なった財を意味している」と述べている。エコシステム内の各プレイヤー間で結ばれる信頼と互酬性規範に基づくネットワークは、橋渡し型社

会関係資本であると同時に、特定の個人間・グループ内での信頼・規範である「クラブ財」（準公共財）であると言える。

しかし同時に、内発的地域イノベーション・エコシステムはマルチセクターからなるものであり、地域に変化をもたらそうとするキープレイヤーが多く参加するネットワークの総体であり、そうしたセクターを越えたキープレイヤーが信頼と互酬性規範で結ばれる意味は地域にとって大変大きい。またそういったキープレイヤーは、経営者やNPO代表などの形で地域社会内にすでに存在している社会的ネットワークの中心やハブ的位置にすることが多いため、彼らの規範はネットワーク全体に伝播しやすい特徴を持っていると考えられる。

このように、地域の社会的ネットワークに伝播力・影響力の大きいキープレイヤーが集団で変化することで、彼らが持つ地域全体への信頼規範が地域社会全体で共有される。またエコシステム内の橋渡し型社会関係資本を通して、エコシステムに直接参加していない個人・集団・組織も社会的ネットワークの連なりにより副次的に影響を受ける。

そうした蓄積により、内発的地域イノベーション・エコシステムの活動が深まり、様々な地域イノベーションが生まれ、それが地域にインパクトをもたらすプロセスを通じ、地域住民の地域に対する誇りやアイデンティティも強まっていくと考えられる。そうした循環を通して、地域社会全体に地域公共財としての社会関係資本が形成され、それがさらに地域自治を推進し、地域の問題解決力を高め、また地域全体のウェルビーイング<sup>4</sup>も高めていくという正の循環が生まれると考えられる。

特に人口減少が進む過疎自治体においては、行政・事業者・住民といったセクターを越えた連結型社会関係資本の形成は、より地域のプレイヤーが減少する中、関係性の質を高めることにより地域自治の力を高めるアプローチとして、大変大きい意味を持つ。

小田切徳美（明治大学農学部）は「日本の農山村は3つの空洞化に直面している」として、「人・土地・ムラ+誇りの空洞化」を挙げている（URL20）。

第一の「人の空洞化」は、1960年代に始まる高度経済成長とともに、農山村から都市部への人口流出が始まり、農山村の人口が減少し、過疎が進行している状況を指す。1980年代後半からは人の空洞化に伴う「土地の空洞化」が始まり、農業で言えば耕作放棄地、林業で言えば管理放棄された林地といった形で現れている。そして1990年代から起こっているのが「ムラの空洞化」であり、この場合のムラは「集落」を意味する。人口減少や高齢化によって集落が機能しなくなってきた集落が増えており、これを空洞化と呼んでいる。1960年代以降現在に至るまで、こうした動きが次々と押し寄せているのが農山村の現状である（URL20）。

そして小田切（URL20）は「3つの空洞化は、社会的に新しい現象でありまた大きな課題をはらんでいた」として、それぞれの現象や課題を表す造語が生まれたと述べている。それはつまり、人の空洞化からは「過疎」、土地の空洞化からは「中山間地域」そして、ムラの空洞化をめぐる「限界集落」という言葉が生まれたという。

そしてこうした「人、土地、ムラという空洞化の連鎖」を引き起こしたものとして、小田切（URL20）は「誇りの空洞化」を挙げている。一言で言えば、「住民自身が農山村に住み

<sup>4</sup> 現代的ソーシャルサービスの達成目標として、個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念。

続ける誇りがなくなってしまった、あるいは農山村に住み続ける意義を見い出せなくなってきた」であり、「これが一番深刻である」と言及している。

その意味では、地域社会内において、具体的な課題解決に向かうセクターを越えたエコシステムが形成され、そこに様々な資源を持った大学などの専門機関や、また金融機関、さらには非定住ながらも地域に何らかの関わりを持ちたい「関係人口」もそのエコシステムに連結し、様々な交流が展開されるならば、それは「誇りの空洞化」を未然に防ぎ、そしてすでに失われた地域の「誇りの復元」にも寄与するものと考えられる。

## ② 地域社会の自治と協働の力を高める

内発的地域イノベーション・エコシステムは、地域社会内のマルチセクターによる協働ガバナンスにより運営されるところにその特徴がある。このエコシステムは、地域社会内で内発的地域イノベーションを産み出す様々なネットワークや関係性、コミュニティやアソシエーション<sup>5</sup>の相互作用の総体であり、特定のネットワークや組織に収斂されるものではない。しかし、エコシステムを通して日常的なプレイヤー間の対話や情報共有、フィードバックがなされ、また地域社会の個別 이슈等に即したプロジェクトやアクションがプレイヤーから提起された時には、それに応じた話し合いの場づくりやチーム編成がなされ、そこから様々な地域イノベーションやコレクティブインパクトが実現していくことになる。

そうした協働ガバナンスのシステムが内包されているのが内発的地域イノベーション・エコシステムだと考えられるが、地域社会内の主たる地域づくりのプレイヤーがセクターを超えてそこに参加しているところから、この協働ガバナンスのシステムは地域社会全体のネットワーク・ガバナンスへと成長する可能性を持っている。

ガバメントは政府が上の立場から行なう、法的拘束力のある統治システムであり、一方、ガバナンスは組織や社会に関与するメンバーが主体的に関与を行なう、意思決定、合意形成のシステムである（新川 2008）。

また風間（2011）は「地域に形成されているネットワークに着目しなければ、ローカル・ガバナンスを真の意味で理解することができない。つまり、ローカル・ガバナンスを理解するためには、主体間の二者関係ではなく、関係性の総体をネットワークとして理解するアプローチが求められる」と述べている。

さらに政策ネットワーク論の研究者であるコスカツキーは、ネットワークの特徴として、①参加者間に信頼が存在し、②長期的な視野に立ってデザインされた関係性を持ち、③選択肢の存在・ヒエラルキーの不在などネットワーク内に冗長性があり、④開放的でダイナミックで柔軟性があり、⑤アクター間に競争がみられ、⑥相互依存と自発的な協力関係が存在し、⑦協力を通じて得られる規模の経済性が見られることを挙げている（Koschatzky 2001）。

また金子郁容は、ネットワークを「固有の意思と主体性のある『ユニット』それぞれの自由意思で自主的に参加したまとまりであり、ユニット相互が違いを主張しながらも、何らか

---

<sup>5</sup> R.M.マッキーバーは、「コミュニティ」が一定の地域のうに展開される共同生活を意味するのに対し、「アソシエーション」はそれを基盤としてそのうに個々の人間の共通関心に従って人為的、計画的に形成される結びつきであるとして、これを社会集団の2類型として設定した。



の相互依存関係を持ちながら結びつき、関係の中で意味と価値を作り出すことを可能にするシステム」であると定義している（金子 1986）。

そして風間（2013）は「すべてのアクターが資源に不足し相互依存関係にある中で、強制に基づく垂直的なヒエラルキー関係よりはむしろ水平的な調整関係が見られ、各アクターが、自分の保有する資源を活用し、あるいは離脱をちらつかせる戦略をとることで、ある種のゲームを展開しているような関係性」を指してネットワークと呼んでいる。

上記でコスカツキーや金子及び風間が述べたように、「ヒエラルキーに基づく垂直的な関係ではなく、互いの信頼と自由意志のもと相互依存的につながり、意味と価値を産み出すシステム」がすなわちネットワークである。そして、地域社会内のセクターを越えた政策主体がこうした水平なネットワークによりつながり、協働かつ自己組織的に統治または自治を行っていくシステムがネットワーク・ガバナンスだと言える。

内発的地域イノベーション・エコシステムを通してプレイヤー間に生まれる協働ガバナンスは、こうした地域社会全体のネットワーク・ガバナンスの土台となるものだと言える。

このように、多様な主体が自発的かつ水平にネットワークを形成し、協働で地域を自治していく体系が鍛え上げられ、その中に住民自身も中心的な政策主体として組み込まれ、また主体的に参加し、ともに地域の自治をつくっていく状態が、この内発的地域イノベーション・エコシステム形成による最終的かつ最大のインパクトであると言えるだろう。

### ③ 地域社会の持続可能性とレジリエンスを強める

以上ここまで見てきたように、内発的地域イノベーション・エコシステムの形成と発展を通して、様々な地域イノベーションが生まれ、それが制度化／仕組み化されることにより、それがさらに地域社会のセクターを越えた関係の質の向上や、地域自治及び協働の力が高まっていくことにつながると考えられる。それでは、こうあるべき状態が達成された時には最終的にどのようなインパクトが地域にもたらされるのだろうか。

それは即ち、地域社会の持続可能性とレジリエンスが強まることだと考えられる。特に人口減少が深刻に進む過疎地域においては、定住人口の減少が地域の維持にとって最大の危機であり、その処方箋としては定住人口及び関係人口の増加というものが一般的に考えられる。こうした地域において内発的地域イノベーション・エコシステムが十分に形成され機能したならば、UIJ ターン者の増加や、若者や女性の起業支援などの取り組みが公民連携によって生まれ、それにより人口の社会増を達成するなどの成果も望まれるだろう。

事実、本論文において分析事例としている島根県海士町においては、前町長のイニシアティブによって様々な改革がなされ、そこからマルチセクターのエコシステム形成が推進され、その結果志ある若い移住者が多く地域に流入し、今や人口の1割を移住者が占めるようになった。そうした若い移住者の結婚・出産などの効果もあり、減少局面にあった人口は現在定常化しつつある。

また、こうしたオープンでフラットな関係性のもと、エコシステムによる様々な取り組みがなされていること自体が、特に Florida（2009）の言う「クリエイティブ・クラス」<sup>6</sup>に該

<sup>6</sup> 経済学者・社会学者であるリチャード・フロリダ（トロント大学）によって、アメリカの脱工業化した都市における経済成長の鍵となる推進力された社会経済学上の階級。フロリダはクリエイティブ・クラスを「価値を新しく作り出

当するような創造的かつ有能な移住人口を惹き付けることにもなる。その代表が、後に事例で取り扱う徳島県神山町である。

このように、人口減少地域においては、内発的地域イノベーション・エコシステムが形成されることで生まれる様々な取り組みにより、人口減少の緩和や、また若年かつ能力の高い移住者の流入による人口の年齢構成の健全化や人口の「質」の向上といったインパクトが見込まれる。神山町ではこうしたありかたを「創造的過疎」と呼んでおり、その意味では内発的地域イノベーション・エコシステムの形成は、特にいま人口減少局面に本格的に差し掛かった日本の多くの地域において、「創造的な人口減少社会」を実現していく上での欠かせない要件のひとつになっていくだろう。

人口減少や過疎そのものは止められないにしても、そこから生まれる様々な諸問題に柔軟に対応しつつ、暮らす人々のウェルビーイングは高めながら賢く地域を縮めていく、いわゆる「縮充」<sup>7</sup>を実現していく上で、地域に暮らす人々の主体性とその関係性は極めて大きな意味を持つと考えられる。人口減少しながら高齢化も進んでいくからこそ、地域の課題を自分ごととして捉え、積極的にコミットする主体的市民の割合が地域に増えることが重要だからだ。

同時にその主体が信頼をベースに結びつき、かつ機能的にネットワークされることにより具体的な行動を起こし成果を上げることが可能になり、かつセクターを超えてフラットな協働を柔軟に行いリソースを分かち合うことが、「縮小」局面においても地域を豊かにしていく大きな力となる。そうした「しあわせな人口減少社会」をつくる上で、内発的地域イノベーション・エコシステムはその核になるものであり、縮みながらも地域の機能とアイデンティティと健全性を保持していく、という意味で地域の持続可能性とレジリエンスをともに高めていくものだと考えられる。

上田（URL21）によると、レジリエンスは生態学の概念から派生して、災害分野や変化の激しい現代の経済に適応し生存することの必要性を論じた経営、マネジメントの語としても用いられるようになっていく。また近年ではより広い観点からもレジリエンスがとらえられている。米国のロックフェラー財団によって創設された“100 Resilient Cities”は、都市のレジリエンスの評価と向上を目的とする包括的フレームワークであり、2014年から2016年にかけて、レジリエンスの点で優れた都市を計100都市選定している（URL22）。

100 Resilient Cities においては、災害などの突発的な変化を「ショック」、平常時の困窮や欠乏などの重圧を「ストレス」と位置づけている。上田（URL21）は、レジリエンスを「ショックとストレスに対して、より着実に耐久し、反応し、適応するための能力であって、それはまた苦難の時代にはより頑強になり、豊かな時代にはより豊かに生きるためのものである」としている。企業などの一般組織に対しての外部脅威が、地域では内包されているという点で、ストレスという独自の用語が用いられている。

---

す人」と定義し、科学者や芸術家、デザイナーなどの「スーパークリエイティブ・コア」と、IT技術者、経営者、医師などの「クリエイティブ・プロフェッショナル」とを合わせ、全米人口の3割がクリエイティブ・クラスに該当している（五嶋2011）。

<sup>7</sup> 本来は繊維の加工に関する用語。コミュニティデザイナーの山崎亮は、この「縮充」を「人口や税収が縮小しながらも地域の営みや住民の生活が充実したものになる」との意味で使っている（山崎2016）。

一方、より実践的かつ直接的に「レジリエンスをいかに高めるか」との観点から、OECD (2014) は「レジリエンスのシステム分析のためのガイドラインーリスク分析とレジリエンス・ロードマップ構築の手法」を公表している。そこでは、レジリエンスとは特性・能力のみならず、それを増大させるプロセス自体をも含むものと位置づけている。

この OECD ガイドラインは、「レジリエンスにおける適応をより広い視点でとらえたフレームワークである (図3)。この枠組では、右に向かうほど対応すべき変化が激しくなる。それに応じて、比較的緩やかな変化に対しては受容的(Absorptive)に、激しい変化に対しては変革的に(Transformative)に、その中間的な変化には適応的(Adaptive)に対応すべきであるとしている。これらの3つの対応力ないし受容量(capacity)を総じてレジリエンスと捉えている。

図3 外的変化の激しさとレジリエンス

出典：上田遼「地域のレジリエンス向上を目指して」(URL21)

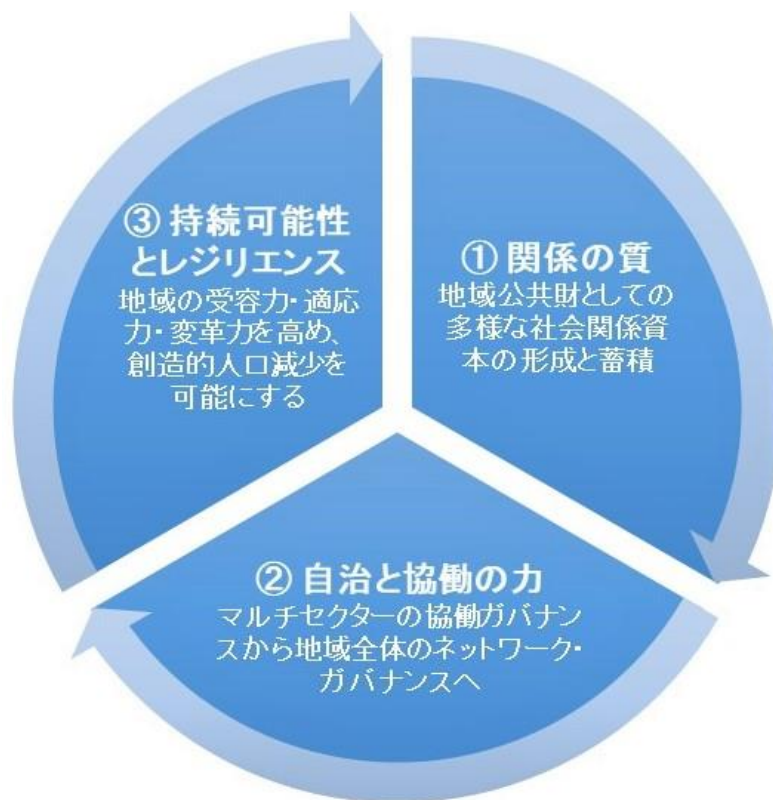


このように、地域社会にもたらされるショックやストレスを受容し、適応し、そして自己変革していくで、内発的地域イノベーションを可能にする多様な主体の相互作用からなるエコシステムは大きな基盤でありプラットフォームでもある。

地域レジリエンスの成立要件として「多様性・自律分散性・社会関係資本・フィードバック・ループ」が挙げられている (枝廣 2015) が、これは内発的地域イノベーション・エコシステムの成立要件とも大きく重なるものだ。エコシステムの形成過程が即ち地域レジリエンスの強化過程ともなる。多様な主体が自律分散しながら社会関係資本によって結びつき、互いにフィードバック・ループを回しながら地域イノベーション活動を協働で行うことにより、ショックやストレスへの受容力・適応力・変革力を高めることが可能になる。

以上、内発的地域イノベーション・エコシステムがもたらす地域における社会的インパクトにて整理を行った。以下の図4は、その内容を簡略にまとめたものである。

図4：内発的地域イノベーション・エコシステムのインパクト（筆者作成）



## 2) 内発的地域イノベーション・エコシステムの形成過程

ここまで、内発的地域イノベーション・エコシステムの定義、構造、機能について順を追って見てきた。では内発的地域イノベーション・エコシステムは、地域内でどのように形成されるものなのだろうか？ もちろんその形成過程は、地域の文脈に沿ってまさに多様であろうが、ここではひとつの典型的な形成プロセスのパターンのモデル化を試みたい。

### 2-1 内発的地域イノベーション・エコシステム形成の4段階

Moore (1993) はビジネス・エコシステムを4つの時系列的な段階、誕生 (Birth) - 拡張 (Expansion) - リーダーシップ (Leadership) - 自己革新 (Self-Renewal) に分けている。エコシステムが生成される条件として、Moore (1993) は誕生の段階でイノベーションから創出できる新しいバリューを顧客・サプライヤーと一緒に作り出し、それを彼らに提供することが重要であるとしている。ここで重要なのは、参加するプレイヤー間の共生関係の連鎖を作り出すことである (羅 2012)。

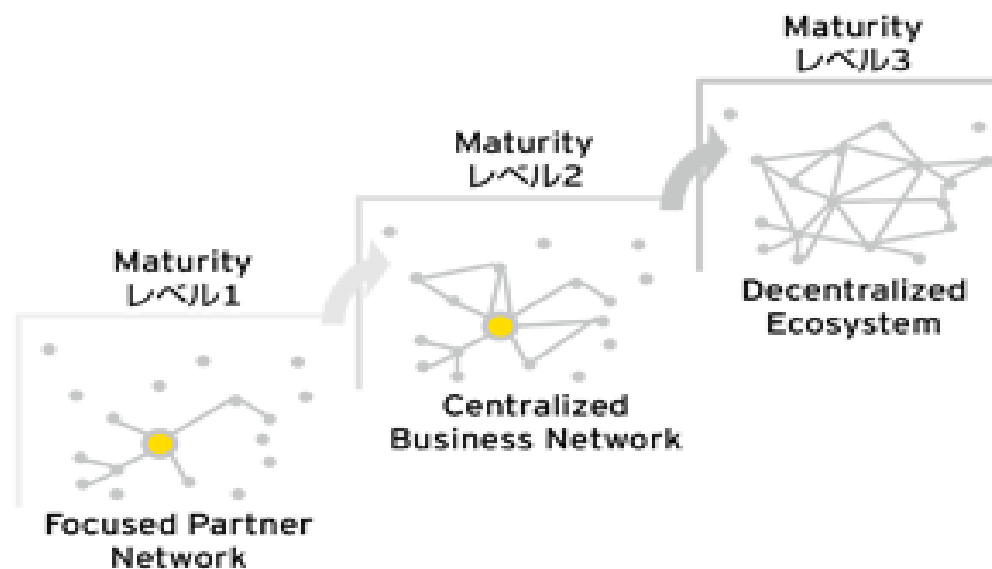
このプロセスの中で重要な役割を果たすのは、中核企業である。中核企業はシステム全体に関する構想を提示し、システムの設計を他のプレイヤーと共同で行っていく。Moore (1993) の言う新しい価値はエコシステムの中核企業のリードを基にした参加者同士の協働による産物である (羅 2012)。また Lewric (2018) は、ビジネス・エコシステムを「分権化されたビジネス体系」として捉え、エコシステムの成熟ステージを以下の3つに分類している。

- ① レベル1「特定のパートナーとのネットワーク」(Focused partner network)
- ② レベル2「中央集権化されたビジネス・ネットワーク」(Centralized business network)
- ③ レベル3「分権化されたエコシステム」(Decentralized ecosystem)

つまりこのモデルでは、参加プレイヤーが同等の立場で相互依存によって創生する「収益活動体系」がエコシステムとして捉えられている（一之瀬 2019）。ここで注目したいのは、相互依存によるビジネス体系であるエコシステムが最初から存在するのではなく、まずは通常のビジネス上の相互協力から始まり、中央集権化のステージを経て徐々に形成されるとしている点である（図5）。

図5 ビジネス・エコシステムの成熟ステージ

出典：一之瀬裕城（2019）「実行可能なエコシステム形成のための10ステップ」



出典：Business Ecosystem Design Are Key to Initiating Decentralised Systems by Michael Lewrick

一方、内発的地域イノベーション・エコシステムの構造の部分ですでに述べたように、Mulgan and Murray（2010）はソーシャル・イノベーションにおける以下の6つのステージを整理している。

- ① 「気付き：Prompts, inspirations and diagnoses」
- ② 「発案：Proposals and ideas」
- ③ 「試行：Prototyping and pilots」
- ④ 「改善、持続：sustaining」
- ⑤ 「拡大、普及：Scaling and diffusion」
- ⑥ 「システム変革：Systemic change」

これは個別単体のソーシャル・イノベーションの発展プロセスを抜き出したときの整理概念であり、内発的地域イノベーション・エコシステムはこうした地域におけるソーシャル・イノベーションが、繰り返し連続的に起きるマルチセクターの自律分散型協働ガバナンス体系として捉えられる。そのモデル的な発展過程として、本論文において以下の4ステージを提起したい。

- ① 誕生期：中核プレイヤーの誕生と成長
- ② 成長期：多様な主体とのネットワーク形成
- ③ 発展期：マルチセクターによる協働ガバナンス・システム
- ④ 成熟期：自律的秩序形成と共進化

これは、まだ地域社会内に内発的地域イノベーション・エコシステムが存在しない段階から、エコシステムが誕生し、成長過程を経て脱中央集権化された自律的な秩序形成段階にまで成熟する過程を段階的に表している。

ただ、これは地域社会エコシステムそのものの発展段階ではない。どんな自然環境においても何らかの生態系がそこにすでに存在しているように、人間が暮らし社会を形成している地域社会の体系を、多様な主体が相互作用しながら形成しているエコシステムとして観るならば、どの地域社会においてもすでに何らかのエコシステムは存在していると言える。

本論で扱う内発的地域イノベーション・エコシステムは、そうした地域社会内においてすでに存在しているエコシステムを母体に、内発的地域イノベーションを可能にする機能的ネットワーク体系としての「エコシステム内エコシステム」が新たに形成されるという前提に立っている。つまり本論文において示すのは、そうした言わば「地域社会エコシステム内エコシステム」の発達段階論である。

## 2-2 誕生期：中核プレイヤーの誕生と成長

自然科学で言うところの「自己組織化 (self-organization)」とは「自律的に秩序を持つ構造を作り出す現象」<sup>8</sup>のことを指し、自発的秩序形成とも呼ばれる。個々の細胞に例えるならば、まず真ん中に核があり、その周りに細胞としての機能を果たす上で必要な様々な物質が体系化され、そして細胞を包む細胞壁があることで外界とのバウンダリー（境界線）が設定されている。しかし細胞壁内はまったくの閉鎖系ではなく、細胞膜の外の世界とも様々な交信や物質循環が行われている。そうした細胞内の物質は日々入れ替わりながらも、核と細胞膜が存在することにより、その細胞としての機能と健全性が保持される「動的平衡」がそこでは働いている。

では、こうした個々の細胞や生物の集合体としての生態系などに見られる自己組織化からのアナロジーを、どのように内発的地域イノベーション・エコシステムの形成プロセスに当てはめて考えれば良いのだろうか？ 最初に考えられるのは、エコシステム形成の出発点であり、またハブである「中核プレイヤー」の誕生と成長だと考えられる。

---

<sup>8</sup> 幾何学的な形状を持つ雪の結晶の成長や、シマウマのゼブラ模様、心臓の鼓動など様々な自然現象の中に見出すことができる。生物の細胞がDNAを設計図として組織を作り出す現象も、高度な自己組織化の結果と考えられている。

中核プレイヤー概念は、生態学エコシステムで言うところのキーストーン種からのアナロジーである。キーストーン種とは即ち食物連鎖の最上部に位置し、生物群集の中でその種を取り除くと非常に多くの他の種に多大な影響を与える存在の種であり、またエコシステムの健全性に大きな影響を与える種である（巖佐他 2003）。

そしてビジネス・エコシステム論における「キーストーン（種）」企業は、システムの健全性を長期的に維持するネットワークのハブ的な企業のことを指す（八木 2017）。またそのキーストーン企業の製品やサービスがプラットフォームとなり、他の部品・補完製品と共存共栄するとともに、それぞれのイノベーションがプラットフォームの進化に好影響をもたらし、産業全体としてのエコシステムが形成されるようなイニシアティブの総体が「プラットフォーム・リーダーシップ」と呼ばれている（伊佐田 2004）。

また梶山（URL5）は「ビジネス・エコシステムの中核となる企業がキーストーンであり、またプラットフォーム・リーダーでもある。この存在がエコシステム形成に絶対的な存在となるが、同時にそこに参加する各プレイヤーからの中核企業に対する積極的な承認と信頼があつてこそプラットフォーム・リーダーシップは成立し、そして参加プレイヤーの自由度の保障がエコシステム発展の重要な鍵でもある」と指摘している。

そして内発的地域イノベーション・エコシステムにおいても、地域社会内の各プレイヤーの強みを知り、それをうまく組み合わせる事によって全体の利益を産み出す仕組みを創出できるキーストーンとしての中核プレイヤーの存在が極めて大きいことは、第2章第3節すでに述べた通りである。

さらに内発的地域イノベーション・エコシステムの中核プレイヤーに求められる力量や資質として、以下のものが挙げられる。

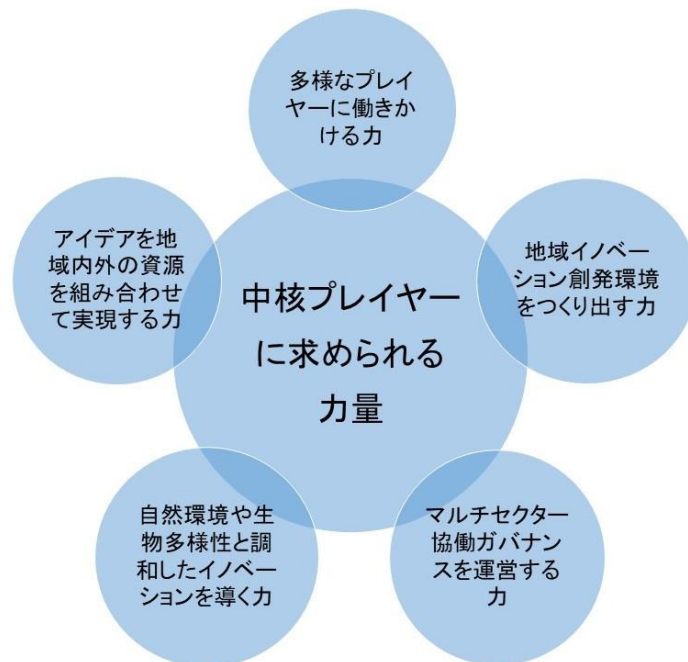
#### 【中核プレイヤーに求められる資質】

- ① 地域の文化や歴史、風土とそこから生まれる地域独自の文脈をよく理解していること。
- ② 地域内の多様性を尊重し、同時に地域内外の格差を縮めていく視点を持っていること。
- ③ エコシステムに参加する各プレイヤーから信頼され、ハブ組織として適任だと認められていること。

#### 【中核プレイヤーに求められる力量】

- ① セクターやプレイヤーによって異なるエコシステムに参加する動機や行動規範を理解し、働きかける力。
- ② 各プレイヤーの動きや方向性をうまく組み合わせ、共通のプラットフォームを創り、地域イノベーションを創発する環境をつくる力。
- ③ 民主的プロセスに従ってマルチセクターの協働ガバナンスを運営する力。
- ④ 地域の自然環境や生物多様性と調和した地域イノベーションを導く力。
- ⑤ 地域の自己決定や自律をもとにした革新的なアイデアを地域内外の資源を組み合わせ、実現し、地域に変革を生み出す力。

図6：内発的地域イノベーション・エコシステムの中核プレイヤーに求められる力量  
(筆者作成)



そして中核プレイヤーが上記に挙げた資質や力量を発揮する上で鍵となるのは、長い時間をかけて創り上げてきた地域での関係性や、異なるプレイヤーとの間の社会関係資本であると考えられる。単に経済的利益を産み出し共有する構造をつくるだけでは、地域においてエコシステムを形成できない。

その意味で、エコシステム形成のハブとなる中核プレイヤーは、長年地域で活動し、地域の文化や各プレイヤーの性質を知り尽くしている地域の組織や、そうした個人からなる新たな組織が適任だと思われる。

しかし、以上のような資質や力量を持つ中核プレイヤーが最初から地域に存在するのではなく、他の主体との協働や地域イノベーションの実現を通して、徐々にこうした資質や力量を形成していくのだと考えられる。また中核プレイヤーは必ずしも単一の組織ではなく、複数のハブ的な組織が協同でこうした役割を果たすことも考えられるし、行政や企業、NPOなどどのセクターからも中核プレイヤーは生まれ得る。さらに最初は個人単位でこうした動きが始まり、徐々に組織化されるということも考えられるだろう。

出発点は、問題意識を持った個人及びその集団だと思われる。地域の状況に健全な危機感を持ち、さらにもっと良い状況を地域においてつくりたい、より良い未来を実現したいと願う能動的な思いが出発点であると考えられる。その個人が仲間を集め、グループや事業体などを設立するところから動きが始まるのではないだろうか。同時に行政機関など、すでに存在する地域内の組織のメンバーやリーダーが、以上の思いから動き出し、既存の組織をエコシステムの核となる組織やネットワークに変えていくというパターンもあるだろう。

後述する徳島県神山町の事例では、地域の国際交流や文化のまちづくりを進める地元メンバーによるNPOが中核プレイヤーとなった。また島根県海士町では、前町長が率先して行財政改革を進め、全国からの移住者を惹きつけて役場が主導してエコシステムを形成した。



宮城県女川町では、東日本大震災被災直後に産業界が復興連絡協議会を結成し、町と両輪となって創造的復興を進めた。

このように、地域における中核プレイヤーとその生まれ方、発展の仕方は地域によって様々であり、大変個性的である。でもそこには、地域の課題や未来創造に対する、強烈な当事者意識を持つ個人や集団によって為されるプロセスであるという大きな共通項がある。

同時に、自分たちの枠内だけで活動を終わらせるのではなく、積極的に地域内の他のセクターや主体とつながり、地域の総合力でより良い未来をつくっていく姿勢を持つことが重要だと思われる。その意味では中核プレイヤーの働きには、そうした「協働のセンス」が必要だと考えられる。それは地域の力学を理解し、どのセクターのどの組織と、どのようにつながれば、次に何が起こるのかを予見し、そこにどのようなステップが必要なのか、ある程度戦略的に考え行動できる主体であることが重要だ。同時に、例えばNPOや事業者であれば決して行政依存ではなく、自分たちで主体的に活動や事業を組み立て、必要に応じて行政とも対等なパートナーとして協働していく姿勢が求められるだろう。逆に行政機関であれば、自分たちの予算や権限の枠内で垂直統合的に施策を進め、NPOや事業者を下請け組織として使用するのではなく、ともに地域を運営し統治するネットワーク・ガバナンスの主体と捉え、対等なパートナーシップ関係を構築する姿勢が求められる。

このように、地域の変革主体（チェンジ・エージェント）としての個人や小さな組織から、エコシステム形成は出発するものと考えられる。同時にその個人や組織が、地域の文脈や文化、様々な関係性といったすでにあるエコシステムをよく理解していること、そしてそれまでの活動により、すでに地域内の様々な主体から信頼を得ており、良い関係性を構築していることが、内発的地域イノベーション・エコシステム形成の上で重要な鍵となるだろうと考えられる。

### 2-3 成長期：多様な主体とのネットワーク形成

このように、地域に中核プレイヤーが誕生した後の次のステージは、彼らが地域内の様々な主体とネットワークを形成することである。この時に重要なのは、自分たち中核プレイヤーをネットワークの中心に置きそれに他のプレイヤーを従属させたり、上下関係を構築するようなアプローチを決して行わないことである。「自分たちの暮らす地域社会を、ここに暮らし働く主体のひとつとして良くしたい。そのために力を合わせたい」という、いわば純粋な動機から対等につながっていくことが重要である。

NPOや住民組織が中核プレイヤーになる場合は、上記に示したありかたは比較的容易だと考えられる。多くの場合、NPOや住民組織には潤沢な資金がないことが多く、また特別な権力を持っているわけでもないからだ。それだけに、NPOや住民組織がエコシステムの中核プレイヤーとして活動する場合は、互いの地域への「想い」を共有することから始まる対等なパートナーシップを当初より目指さなければ、ネットワークの構築そのものが難しいのである。

一方、すでに予算を持ち、政治的な権力を持つ主体である行政の場合は、その自分たちの持つパワーに自覚的になることが極めて重要だ。でなければ、容易に支配と従属の関係を地域に生んでしまい、対等な立場で自律的につながるエコシステムの形成が難しくなる。これ

は、すでに資金力を持つ企業の場合も同様のことが言える。既存の自分たちのビジネスモデルのもと、垂直統合的な従来型の下請け構造モデルをつくってしまうとここで述べるエコシステムにはなり得ない。

中核プレイヤーと他のプレイヤーとの関係は、基本原則として「フラットで対等」なものであるということであり、支配と従属の関係ではなく、互いの自由意思と主体性に基づくパートナーシップであることが重要である。エコシステムを形成する中核プレイヤーは、自分たちの目指す地域づくりや、起こしたい地域イノベーションのありように従い、その時に必要なパートナーと徐々にネットワークを広げていくことが重要だ。

このときに、無理に地域内のステークホルダーと一気にネットワークを構築しようとしたり、「ネットワークのためのネットワーク」とならないことが重要だ。中核プレイヤーが担う具体的な事業や活動に応じ、その成果を収める上で互いに必要な資源や能力、すでに持っている人脈やネットワークを提供しあい補い合うことで自組織だけではできない地域イノベーションの実現につながる。そうした着実な関係性を、ひとつひとつ地域で広げていくことがこのステージにおいて重要である。

ビジネス・エコシステムの場合は「共同収益環境」、つまりともに利益を生み出し共存共栄できる関係性構築が最重要となるが、内発的地域イノベーション・エコシステムの場合は必ずしもそうではない。ここでは収益獲得ではなく、目指す地域の未来像に向けた変化を起こすことが共通の目的であり、いわばミッション（地域における社会的使命）でつながる関係性だからである。ネットワークされることで特に収益や自組織への経済的リターンがそこでは発生しなくとも、ミッション達成に向けて協力し合える関係性であれば、そこからパートナーシップとネットワークが始まるのが内発的地域イノベーション・エコシステムの特徴だと言える。

この場合に、給与を支払わなければならない従業員を抱え、事業収益を常にあげていかなければいけない企業セクターと、特に経済的収益を目的としなくとも動くことのできるNPOや行政では、動き方が当然違ってくるだろう。だが経済的利益獲得がネットワーク形成の絶対条件ではないことは共通である。

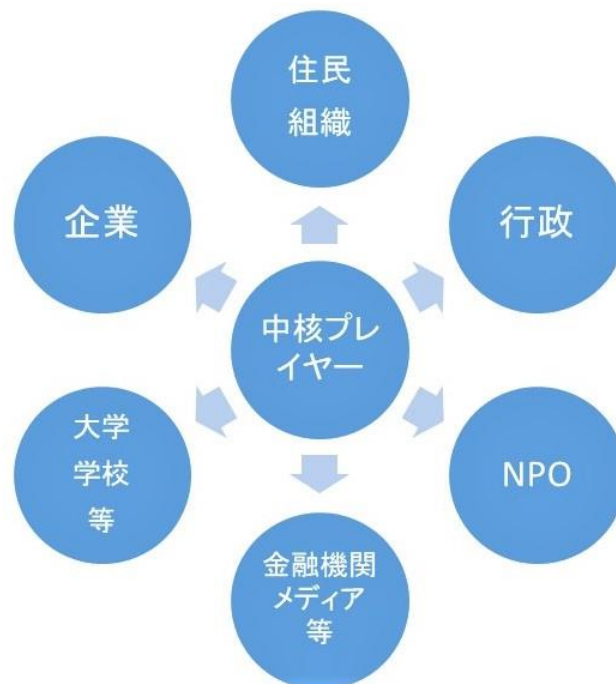
そしてこの最初のネットワーク部分において、目指す地域の未来像や大事にしたい価値・規範をゆるやかに共有し合っていくことが重要である。一方でそこに完全一致を目指さず、むしろ違いや多様性を大切にする寛容性やゆるやかさも同時に必要である。大事なことを共有しつつも、そこに「遊び」のあるゆるやかなネットワーク形成から、オープンでフラットなエコシステム形成が始まっていく。

この段階では、中核プレイヤーを中心とし、同心円状に様々なプレイヤーとつながっているが、そのプレイヤー間の有機的な関係性はまだ構築されていない（図7）。もちろんそのプレイヤー同士が、中核プレイヤーとつながる前にすでに関係性やネットワークを持っていることも、特に小規模な地域でエコシステムを形成する場合、大いにありえることである。しかしその中核プレイヤーを中心とした関係性の総体がネットワークされ、全体で機能するシステムを形成するに至る以前の段階がこの成長期である。

またこのネットワーク形成も、いい意味で「急がない」ことが重要だろう。なぜなら、エコシステム形成の一番の基礎となる「クラブ財としての社会関係資本」を形成していく重要

な時期でもあるからだ。具体的な事業に向けた協働や、地域内における日常的な交流及びコミュニケーションを通して、時間をかけてこうした信頼と互酬性の規範をエコシステムに参加するプレイヤー向けに培っていく事が重要である。この関係性は、まずは中核プレイヤーと個々のプレイヤーとの間の2者間の関係から始まり（図7）、次にそうしたプレイヤー同士がつながることで複数間の関係性にまで成長し、最終的にはプレイヤー全体が結ばれることによって、システム全体で共有する準公共財としての社会関係資本がそこに生まれるものと考えられる。

図7：エコシステム成長期：多様な主体とのネットワーク形成段階（筆者作成）



またこの際の社会関係資本は、異質なものが互いの違いを尊重しながらつながる「橋渡し型社会関係資本」が基本になると思われる。これは、同質性が高く絆も強い「結合型社会関係資本」ほど強固な信頼に基づく協力関係ではないが、必要に応じて報酬を求めずに互いに資源を提供し協働することのできるゆるやかな関係性である。同時に結合型社会関係資本で見られる、同調圧力等によって相手の価値観や行動を縛り合い、その規範に合わない主体を排除するといった「負の側面」が少ないのが特徴である。そのためオープンでフラットであり、かつ風通しのよいエコシステムを構築する上で、この橋渡し型社会関係資本の構築は大変重要である。

社会関係資本の経済面への効果に関する研究では、橋渡し型のソーシャル・キャピタルが信頼の増大を通じて情報の共有化を促進し、また取引コストを低下させる結果、市場の効率化をもたらし、経済成長に寄与する可能性があると考えられている（内閣府 2012）。

例えばアメリカのシリコンバレーのように、ベンチャー企業間でのフォーマル・インフォーマルな協力の水平的なネットワークが技術革新の促進を導くといったことが指摘されている（内閣府 2012）。

同時に、この時期のネットワーク形成においては、地域内の NPO 同士やまた事業者同士といった同じセクター内でのネットワークや協力関係だけでなく、セクターを越えた協力関係も多く見られるようになる。例えば地域貢献を行う NPO に対し、地元企業が寄付を行ったり、社員がプロボノで活動に協力するといった関係性が考えられる。このように、お互いに足りないものを持ち寄り協力しあうことで、地域に新たな「化学反応」を引き起こしていくような、対等なパートナーシップがここでは重要である。

また自治体と地域の NPO や、中小・零細企業との間のネットワークのように、その使える予算であったり政治的権力などのパワーのレベルが大きく違う場合は、「連結型社会関係資本」の構築がそこでは求められる。これは、権力、社会的地位や富に対するアクセスが異なる社会階層の個人や団体をつなぐ社会関係資本である。例えば、「コミュニティの範囲を越えて、公的機関から資源や情報を活用する能力」がこの連結型社会関係資本の中に含まれるとされる（内閣府 2012）。このように地域にある既存のヒエラルキー構造を崩すのではなく、しかし、信頼関係を基盤に対等で水平な関係性を、既存のヒエラルキーを越えて徐々に形成することにより、ゆっくりと地域の権力構造に変化をもたらし、より風通しが良く互いに動きやすい地域アクター間の関係性を創り上げていくのが、エコシステムのアプローチだと言える。

以上、ネットワーク形成期に関して言及してきたが、ここでの、そしてエコシステム形成全体に言えることは「決して急がない」ことだろう。つまり地域の文脈と信頼関係の醸成に応じ、地域の状況に合わせ自己組織的にエコシステムを構築することが大変重要である。

「いつまでにネットワークを形成し、この時期までに成果を上げないといけない」というような、成果や納期が設定されているような状況でネットワークを形成することは避けるべきだ。もしそうした場合、形式的には何らかのネットワークが形成され協働が進んだように見えても、エコシステム形成に必要なプレイヤー間のビジョンや価値観の共有と社会関係資本の形成という基礎条件を満たしてなければ、それは予算や資金が途切れれば終了してしまうような一時的な関係性に終始してしまい、最終的なエコシステム形成には結びつかないからである。

その意味では、中長期的な視野で地域づくりのプロセスを見つめ、「地域の息遣い」に合わせ、しかし互いの能動性を引き出しながら、柔軟にエコシステム形成に当たる姿勢が中核プレイヤーには重要である。

ちなみにフィールド調査を行った徳島県神山町の地域創生事例では、地域づくりのキーパーソンへのインタビュー<sup>9</sup>で共通して出てきた表現として、「気持ち良くつながる関係性を大切にす」といったキーワードがあった。つまり、短期的利益を求めたり権威的なものや外部のパワーにすぎるような関係性ではなく、基本的な価値観やライフスタイルを共有し、利己的動機ではなく利他的動機に基づき、そして互いの自己の本質から対等につながっていくことが重要だ、ということだろう。

徳島県神山町における地域のキーパーソンの一人である大南信也は、上記のインタビューにおいて「地域に様々な団体や企業等が地方創生の文脈で連携を求めて訪ねてくるが、最終

---

<sup>9</sup> 2019年8月24日・25日に神山町にて、自治体職員、NPO理事・スタッフなどキーパーソン4名へのヒアリング調査を行った。

的に残るのは、組織単位であれ、その担当者自身にきちんとした動機や個としての主体性があり、また地域への敬意や固有の風土への理解のある場合だ」と語っている。そうした「気持ちよくつながる関係性」が重要であるとの経験値が地域のキーパーソンの間に蓄積されており、また神山町におけるエコシステム形成のひとつの行動規範となっていることがインタビュー調査によって伺えた。

またさらに大南は、「まちは計画的につくるものではなく、（自己組織的に）自然に生えてくるものだ」と語っている。大南は神山町のエコシステム形成の中心にいるリーダーの一人だが、この言葉からは中核プレイヤーのありかたや心構えが示唆されている。つまり自分たちの思惑に沿ってプロセス全体をコントロールし、期限内に成果を収めるような計画的な地域づくり手法ではなく、「様々なプレイヤーとの相互作用の中で、その時その時に必要なものが、個々の主体性とそれに対する反応や共感の中から自己組織的に立ち上ってくるもの」を大事にする姿勢がそこから伺うことができる。そしてそうしたプロセスから生まれてくるものこそが、本物の地域創生であるとの哲学だと捉えられる。

これは大南が長年地域で活動する中で掴み取ってきたひとつの実践知であるが、同時に内発的地域イノベーション・エコシステムを形成する上での普遍的なパターンと、中核プレイヤーのありかたへの深い洞察がそこにはあると考えられる。

#### 2-4 発展期：マルチセクターによる協働ガバナンス・システム

中核プレイヤーを中心としたネットワーク形成がなされた次の段階として考えられるのは、プレイヤー間の多様なつながりが生まれることにより、中核プレイヤーを中心としながらもプレイヤー間の自由な相互作用によってネットワークがより豊かに複雑に発展する段階である。

その前の段階では、ネットワークの中心はあくまで中核プレイヤーであり、また中核プレイヤーと各プレイヤーとの2者間のネットワークが多く、ハブ組織である中核プレイヤーを経由しないプレイヤー間の有機的なつながりはまだ多くは発生していなかった。しかしこの段階に進むと、中核プレイヤーがネットワークのハブとして中心的位置を占めることには違いがないが、同時に各プレイヤー間も十分にネットワークされており、ハブである中核プレイヤーを経ずに様々な協働や取引、情報交換などの相互作用がなされるようになっていく。

即ちネットワークの自己組織化が始まっており、次の「自律的秩序形成段階」への移行段階でもある。そのため、その前の成長期段階では基本的に中核プレイヤーの意向や行動計画に沿ってネットワークが動いていたが、この発展期段階ではプレイヤー間の自由な相互作用が始まっているため、中核プレイヤーの思惑や予測を越えてネットワークが動いたり、新しい協働プロジェクトが生まれたり、また新たなプレイヤーがネットワークに参加するということが起こりうる。

ビジネス・エコシステムの場合は、従来の垂直統合型のピラミッド構造の「系列」などの共同利益体系と異なり、プレイヤー間のフラットな関係性や自由で主体的な行動が重視されているが、とはいえ各プレイヤーが参加し利益を得ることのできるプラットフォームを提供するキーストーン種としての中核企業の存在は大きく、その意味ではやはり中核企業による支配的な構造とも言える。例えば、スマートフォン市場を生み出したアップル社と、そのア

アップル社のスマートフォン製品の関連グッズなどを販売する他者との共存共栄関係などが挙げられる。必ずしもアップル社がエコシステム内の企業に対し全てをコントロールしているわけではないが、アップル社のスマートフォンを中心としたエコシステムである以上、そのイニシアティブは常にアップル社の側にあり、いわばその支配的立場はそう簡単にエコシステム内の他社が取って替わることのできるものではない。言わばそれは「水平で民主的な支配構造」とも言える。

一方、内発的地域イノベーション・エコシステムの場合、そのエコシステム形成のイニシアティブを取り、地域イノベーションをリードしていくのは中核プレイヤーだが、この中核プレイヤーが一貫してエコシステムをリードし、またコントロールしていくことは起こりにくいと考えられる。ひとつは経済的動機よりも、目指す地域の未来像に向けた各プレイヤーのミッション達成のために結びついたネットワークであることと、内発的発展論の原則である住民自治と地域の自律性に基づいた、プレイヤー間の民主的な協働ガバナンスを基本構造とするシステムであるためである。

ただ自治体や行政機関が中核プレイヤーとなった場合は、地域内における行使しうるパワーの大きさ（資金力、人的資源、政治的権力など）ゆえに、他のプレイヤーとの間に支配と従属の構造が生まれ、水平統合された自律分散型ネットワークであるエコシステムに発展しないことも十分にありえるだろう。

またこの発展期段階において重要な点は、セクターを越えた関係性が編まれ、そこに協働でネットワークを運営するガバナンスが生まれていることである。内発的地域イノベーションにおいて重要なのは、地域住民の主体性及び自律と自己決定を基盤としつつ、多様な主体の協働により地域の可能性を拓いていくことであり、そのためにはマルチセクターの協働は欠かせない。特に地域社会においては、自治体・事業者・NPO／住民といったそれぞれ得意領域や持っている資源の違う主体が連結型社会関係資本を通して高度な協調関係を結んでいることが、地域課題の複雑な解決の上で重要であり、それがコレクティブインパクトの基盤ともなると考えられる。

それゆえに中核プレイヤーは、成長期から発展期への移行に当たり、自分が所属しているセクター以外のセクターのプレイヤーと積極的にネットワークを結んでいく必要がある。そして中核プレイヤーと他のプレイヤーとの間の2者間の橋渡し型社会関係資本に加え、セクターを超えたプレイヤー間の橋渡し型及び連結型社会関係資本を形成していくアクションが重要になる。

このとき、重要な役割を担うのが、エコシステム形成を支える中間支援組織の存在だ。本論文では、中核プレイヤーをエコシステム形成の発端となり、その成長と発展をリードし、また自分自身も地域イノベーションの担い手として、地域社会内の様々なプレイヤーを巻き込んでいく主体として捉えている。

それに対し中間支援組織は、中核プレイヤーとは違って地域イノベーション活動を中心的に担う存在ではなく、エコシステム内のプレイヤーの関係づくりや情報共有の促進、またフィードバック・ループの媒体となり異なるプレイヤー間の化学反応を促進する「場づくり」を行う黒子的な存在だ。エコシステムの発展と維持は難しく、中核プレイヤーと並んだ重要な役割を持った主体として捉えられる。

だが実際には、ひとつの組織が中核プレイヤーと中間支援組織の両方の役割を兼ねることも充分あり得る。さらにエコシステムの発展段階の中で、エコシステムのリード役であった中核プレイヤーが、途中から一步引いて中間支援の役割に移行することもありえるし、また中核プレイヤーや中間支援組織の役割を担う組織や集団、そして個人が地域内に複数存在し、互いに役割分担しながら協働し合っているケースも考えられる（図8）。

これについては、様々なバリエーションが地域の状況とエコシステムの発達段階に応じて想定されるが、重要な点はエコシステムのリーダーであり「オーガナイザー」である中核プレイヤーと、エコシステムの支援者であり「デザイナー」である中間支援組織の存在と役割が、より有効かつ安定した内発的地域イノベーション・エコシステムを形成していく上で欠かせないということである。ここで言う「オーガナイザー（中核プレイヤー）」は、様々なプレイヤーと能動的に関係を切り結び、彼らを組織して全体としてまとまった機能的体系を形作る役割である。一方で「デザイナー（中間支援組織）」は、形成されつつあるエコシステムが健全に成長していくよう、様々な手をかけ、エコシステムがひとつの生命体として十全にその機能を発揮できるための種々の条件整備を行っていく役割である（図8）。

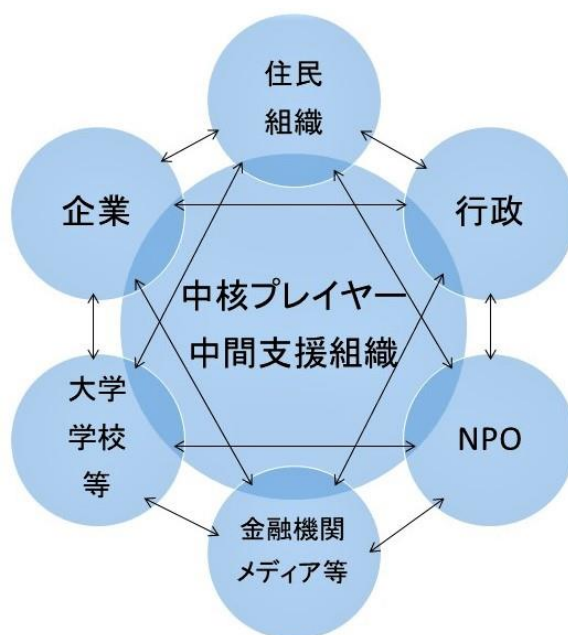
このように、この発展期においては、中核プレイヤーと中間支援組織の働きによりエコシステムを構築するプレイヤーはマルチセクター化し、同時に地域課題解決のための協働に向けた話し合いの場の設定や、フォーマルとインフォーマル両方の様々な交流や連携の場が持たれ、多様な社会関係資本がプレイヤー間に面的に蓄積されることとなる。その協働がバナンスのありかたは地域の実情に沿って多種多様であり、役所がイニシアティブを取って地域協働に向けたネットワーク会議が持たれる場合もあれば、NPOが主催し地域のキーパーソンの定期的な会合を持つケース、また地域内の各主体がそれぞれセクターを越えて多様な地域づくり関係者が集まる場を多層的に設け、その総体として協働がバナンスが徐々に形成される場合も考えられる。

ポイントとしては、この段階においては単なるネットワークとしてつながっているだけではなく、エコシステム内の相互作用により自己組織的に地域に変化を生み出す諸活動が創造される段階に達している、という点だ（図8）。単体のセクターやプレイヤーでは解決が難しい地域課題に対し、互いの資源を持ち寄り、コレクティブインパクトに向けた話し合いや合意形成を行うことも可能となる。また特定の地域イノベーション活動に向けたプロジェクトチームがプレイヤーの中から自発的に立ち上がっていくことも想定される。

つまりこの段階では、中核プレイヤーや中間支援組織をエコシステムのハブとしつつも、多様なプレイヤー間の化学反応により想定を越えた様々なアクションやプロジェクトが創発し、それがさらに次の動きを生んでいくといった地域イノベーション諸活動の自己組織化が生まれている（図8）。

そして中核プレイヤーが持っていた地域ビジョンや価値・規範が、ネットワークや具体的な協働を通してエコシステム内の各プレイヤーに伝播し、共有化されている段階でもある。同時にその共有化されたビジョンや価値・規範も、プレイヤー間の相互作用によって影響を受けることによって常に変化し、また時代や状況に合わせ発展していくものと考えられる。

図8：エコシステム発展期：マルチセクターによる協働ガバナンス段階（筆者作成）



次世代型組織について語った「ティール組織」論（Laloux 2014）においては、世界中で現れている自律分散エコシステム型の新しい組織形態について、自主経営や全体性に加え「存在目的」（Evolutionally Purpose）がその特徴であるとしている。Laloux（2014）は「進化型組織は、組織を生きたシステムと考えている。自らの情熱を持ち、自らが何者かを認識し、自らの創造性を発揮し、自らの方向感覚を持った独立した存在なのだ」と述べ、組織の戦略は、自主経営（セルフ・マネジメント）ができる従業員の集団的知性から自然発生的に生まれる、としている。

ティール組織論はあくまで企業などの組織開発に関する議論だが、組織を生命体として視るそのありかたは、地域社会をエコシステムとして観る世界観と通底しており、組織の目的は構成員の相互作用により「進化」という考え方は、内発的地域イノベーション・エコシステムにおいてもある一定言えるのではないかと考える。

つまり、エコシステムの出発点である中核プレイヤーの地域の未来ビジョンや価値・規範は重要な意味を持ち、それに共感や共通認識を持ったプレイヤーが加わることでエコシステムは成長していくが、しかしその地域の未来ビジョンや価値・規範は、永遠不変の静的なものではなく、他のプレイヤーとの相互作用により影響を受け、エコシステムの形成と発展とともに成長し進化する動的なものだ、ということである。

そしてそのような変容のプロセスを経て、地域のビジョンや共通にしたい価値・規範は洗練され、また各プレイヤーに内面化し、エコシステムの性格や個性を決定付けていく。いわばそこに地域独自の新たな文化が形成され、その文化に共感した新たなプレイヤーが参入し、エコシステムはより大きく複雑なものへと発展・進化していくものと考えられる。



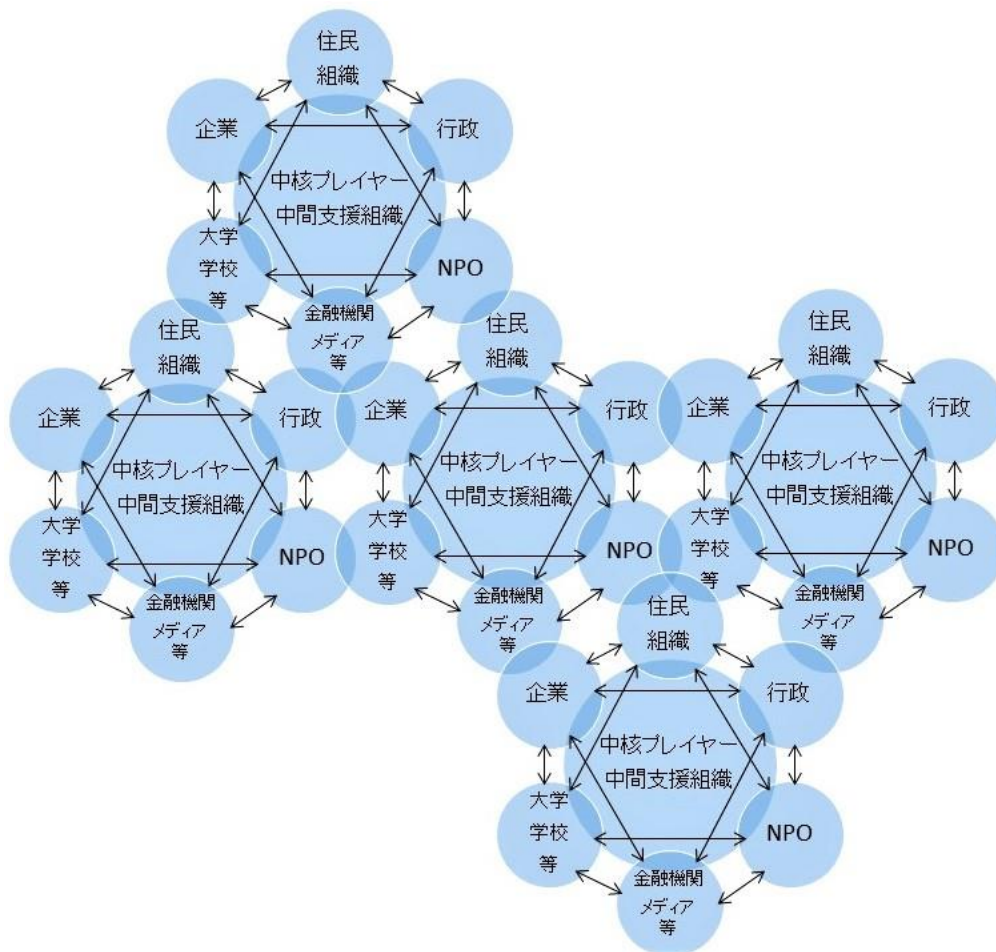
## 2-5 成熟期：自律的秩序形成と共進化

この段階はエコシステムがかなり成熟し、中核プレイヤーの手を離れ、エコシステムが自律的な秩序形成機能を獲得している状態である。多様なプレイヤーによる複雑な相互作用が日常的に営まれており、中核プレイヤーや中間支援組織の強い関与がなくとも、情報共有やフィールドバックループがそこでは自然に生まれるようになっている（図9）。

発展期段階までは、キーストーンである中核プレイヤーが何らかの理由で活動を停止したり、またエコシステムから脱退したりしてしまうと、システム全体が機能不全となり、壊れてしまう可能性が強かった。しかしこの自律的秩序形成段階まで進化した場合は、仮に中核プレイヤーが活動を休止したとしても、それに替わるプレイヤーが現れてその役割を補完することが可能になる。またすでに複数のリーダーシップを取る組織や集団が出現しており、共同でエコシステムを運営する状態が生まれていると考えられる。

そのため、特定のリーダーや組織に過度に権力が集中したり、他のプレイヤーが長期に渡り特定のリーダーに依存したり、またリーダー層が疲弊してしまいバーンアウトするといった、通常多くの地域や協働プロジェクトで見られがちな状況は現れにくくなっている。いわば多様なリーダーシップがエコシステム内に育まれ、また運営責任が分け合われ、さらに中央集権を脱し分権化されることにより、「真に自律分散型のネットワーク」に成長したと言える段階である（図9）。

図9：エコシステム成熟期：自律的秩序形成と共進化段階（筆者作成）



この成熟期エコシステムでは、多様な社会関係資本とフィードバック・ループによりシステムが強化され、またシステムそのものも進化している。プレイヤー間の相互作用による共進化も高度化し、その時々において必要なプレイヤーがリーダーシップを取り、プロジェクトを結成し、地域内外の政治・経済・社会状況に柔軟に適応する力をエコシステムとして身に付けている。

この段階まで進めば、エコシステムとしての安定度はかなり高くなっており、またプレイヤーの多様性も高く、さらに新たなプレイヤーを惹き付け、受け入れる力も増加している。本研究で扱う人口減少が進む小規模過疎自治体においては、こうした成熟したエコシステムの形成は、移住／関係人口を増やす上でも大きなポイントになると考えられる。

そしてエコシステム内だけではなく、地域社会全体の社会関係資本の形成と蓄積にも大きく寄与している。また多くの地域イノベーションの創造とその成長により、都市部であればシビック・プライドの増加や、農山村部においては「誇りの空洞化」（小田切 2009）の解消といった多様な正のインパクトが地域に生まれている。

行政・企業・市民の各セクターのそれぞれの強みを活かした協働により、様々なインパクトも実現しており、それが互いの対等なパートナーシップを強め、地域公共財としての社会関係資本が蓄積されている。エコシステムに参加するキープレイヤーの行動規範や文化、ありかたといったものが、エコシステムに参加していない既存プレイヤーや住民にも大きな影響を与えるようになっており、地域全体の価値観や文化も変容を始めている。

そのことが地域の自治力を高め、地域の課題に当事者意識を持つ住民の割合が増えることにより、人口規模が縮小しながらも地域社会としての機能やアイデンティティ、そして健全性を失わず、住民のウェルビーイングを高めていく「縮充」が可能な状況が、内発的に創り出されている段階である。

## 第4章 徳島県神山町における

### 内発的地域イノベーション・エコシステム

徳島県神山町では「創造的過疎」をコンセプトに、若いクリエイティブ人材を移住者として地域に受け入れつつ、多様な人材間の化学反応により様々な地域イノベーションが生まれる「場とつながりづくり」を重視した官民協働の取り組みを行っている。

そうした多様な主体間の共有価値や社会関係資本の媒体となる中間支援組織が地域にあることがこうした状態を可能にしており、内発的地域イノベーション・エコシステム形成の先進事例と言える。

#### 1) 徳島県神山町の地域創生事例

徳島県神山町は人口 5,210 人（2,449 世帯）の典型的な過疎高齢化した山間地域である（2020 年 1 月現在）。しかし近年、IT 系企業のサテライトオフィス設置等による都市住民の移住が増加し、大きな注目を集めている。

神山町は 1955 年に隣接する 5 つの村が合併して誕生した。1970 年に 1 万 3 千人以上だった人口が現在は約 4 割程度まで減少し、高齢化率も 49.5%（2015 年現在）に達している（URL23）。



写真1 神山町の風景

（認定 NPO 法人グリーンバレー提供）

## 1-1 グリーンバレーの活動

この町の地域再生のキーパーソンである認定NPO法人グリーンバレー（以下、グリーンバレー）理事の大南信也は、神山町出身だが若い頃にスタンフォード大学に留学している。神山町に帰郷後、家業の建設会社を引き継ぎ実業に勤しむ傍ら、地元の仲間たちとともに地域づくりを進めてきた。

1992年にグリーンバレーの前身となる「神山町国際交流協会」を設立。1999年に「神山アーティスト・イン・レジデンス（神山AIR）」事業を開始した。これは毎年海外及び国内から3名の現代アーティストを招へいし、地域に滞在しながら風土に即した作品を制作し、地域に遺して貰おうというもので、以降20年かけて住民手作りのアート事業として続けられている。

こうした、現代アートというある種の経済合理性や効率性といったもので測りえない「精神的価値」を重視する地域づくりを住民主導で進めたことが、その後の多くのクリエイターや起業家が移住する基盤となっていた。

その後、国際交流協会は2004年にNPO法人グリーンバレーに改組される。グリーンバレーは、「日本の田舎をステキに変える」ことをミッションに掲げた。さらには以下の3つを組織のビジョンとして持つに至った（URL24）。

- (1) 「人」をコンテンツとしたクリエイティブな田舎づくり
- (2) 多様な人の知恵が融合する「せかいのかみやま」づくり
- (3) 「創造的過疎」による持続可能な地域づくり



写真2 大南信也

(NPO法人グリーンバレー提供)



写真3 野外展示の現代アート作品

(NPO法人グリーンバレー提供)

「創造的過疎」とは、人口減少というマイナスの現実を与件として受け入れたうえで、クリエイティブな人材を積極的に誘致することにより人口構成を創造的なものに変化させ、質を上げることにより、地域を根本的に変えていこうという考え方である（URL 25）。

この考え方によれば、起業家、IT 技術者、アーティスト、職人といった広義のクリエイティブな人材の移住が優先されることになる。

また大南は、創造的過疎を「過疎化の現状を受け入れ、過疎の中身を改善する」ものと定義し、「若者や創造的な人材の誘致によって人口構成の健全化を図るとともに、多様な働き方が可能なビジネスの場としての価値を高めることによって、農林業だけに頼らない、均衡の取れた、持続可能な地域を目指す」取り組みであると述べている<sup>1</sup>。

そして、このような取組により形成される神山という町についてのポジティブなイメージが、一層都市圏からの移住希望者を惹きつけることへと寄与している。

またグリーンバレーは、2017 年には寄付額の控除などの税制優遇が受けられる認定 NPO 法人格を取得している。

## 1 - 2 移住交流支援事業

2008 年には、神山町からグリーンバレーに「神山町移住交流支援センター」の事業が運営委託された。これは、移住希望者と地域内の空き家や受け入れ集落をつなぎ、移住人口を増やす取り組みだが、こうした事業が民間組織に委託されることは非常に珍しい。それだけ、大南たちの取り組みが、その実績・実力ともに地域で大きく評価され、住民の信頼を得ていたことの証だろう。

また、行政がこうした移住者促進事業を行う場合は、どうしても平等原則の立場から「希望者の受付順に空き家を斡旋する」といったことが起きやすいが、グリーンバレーが行った移住者促進事業では、民間の立場の自由さを活かし、むしろ地域が欲しい人材を「逆指名」して移住してもらおうという形になっている。

こうした都市部からの農山漁村部への移住の場合、生計を立てていくだけの仕事があるか、といったことが大きな障害となりやすいが、グリーンバレーでは「自ら仕事を地域で作り出せる起業家人材」や「ネット環境さえあれば、どこでも仕事が可能なクリエイター人材」などに的を絞る、これはという人物がいれば条件の良い空き家物件を最優先して斡旋し、移住後も地域住民や集落コミュニティとのコミュニケーションのつなぎ役となるなどの支援を積極的に行ってきた。

---

<sup>1</sup> 同志社大学佐野研究室の神山町フィールドワークプログラム（2018 年 3 月 24 日・25 日）において、神山町農村環境改善センターにて開催された大南の講演の中での発言内容。

その結果、全体としては人口減少が年々進行している神山町だが、一方グリーンバレーの取り組みにより町への移住者数が増え始め、2011年には転出者よりも転入者の数が上回るという人口の「社会増」を達成している（図1）。

図1 神山町の社会動態人口の推移

（認定 NPO 法人グリーンバレー提供）



### 1-3 サテライトオフィスの展開

2010年からは、東京に本社を置くITベンチャー企業などが、神山町内の古民家を改造したサテライトオフィスを設置する動きが始まった。これは、グリーンバレーが意図的に仕掛けて始まったものではなく、移住者との交流の中で自然と生まれてきた流れである。



写真4 古民家を改築したサテライトオフィス

（認定 NPO 法人グリーンバレー提供）

現在では映像制作や名刺管理、ウェブデザインなどクリエイティブな職種の16社（2018年3月現在）がサテライトオフィスを置くようになり、30名を越える新たな雇用が地域に生み出されている。

これに伴い、フランス家庭料理や有機ビザレストランなどの飲食店も移住者の手により新たに町内にオープンし、空き家率が高かった町内の商店街にも新たな活気が生まれつつある。

大南は、これからは「地域に何があるかではなく、そこにどんな人が集まるか」が大切だとし、新しい生き方や働きかたを志向し実践するクリエイティブ人材が地域に集積することにより、相互の化学反応により様々なプロジェクトが立ち上がる「ヒトノミクス」が生まれると提唱している（URL26）。

事実、2012年に神山町に移住者し、自らが代表を務めるウェブデザイン会社のサテライトオフィスを開設した廣瀬圭治により、2014年より新たに「神山しづくプロジェクト」が始まった。これは町内の杉人工林が伐採されずに放置され、森林環境が年々悪化している現状を改善するためにグリーンバレーと廣瀬の共同により始まったもので、町内の杉材を加工した木工品の生産・販売や、間伐材を活用した「薪ステーション」の設置などの事業を行なっている（URL27）。



写真5 神山しづくプロジェクト  
販売のタンブラー

（認定 NPO 法人グリーンバレー提供）

#### 1-4 神山塾

また、2010年からは緊急人材育成支援事業「神山塾」がスタートしている。これは、厚生労働省による基金訓練事業であり、求職者支援訓練による後継人材の育成を目的としたものである。失業した人や卒業しても未就労な人を対象に、就職に役立つ知識や技能を無料で習得させる6カ月間の訓練制度である。



写真6 「神山塾」の活動風景

（認定 NPO 法人グリーンバレー提供）

グリーンバレーでは「イベントプランナー・コーディネータ養成講座」として、2010年12月より毎年開催している。

実施訓練生の属性は、20代後半～30代前半の独身女性の割合が高く、首都圏から多く参加している。半年間、神山町に滞在し、地域づくりなどを実践的に学ぶのが特徴だ。これまで100名を超える訓練生が全国から参加し、その約40%が訓練後も神山町内に定住している。

また町内のサテライトオフィスに就職した元訓練生も20名を越え、自ら起業したメンバーもいる。訓練生どうしのカップルがこれまで12組誕生しており、そのまま結婚し町内に定住しているケースも多い（2018年3月現在）。このように、若い移住人口を惹き付ける大きなきっかけとなる事業に成長している。

2015年からは、この神山塾事業は地域活性化コーディネーターを育成する徳島県の職業訓練事業として、まちづくり会社である株式会社リレイションが受託団体となり、毎年実施されている。また2018年11月以降は、同じく徳島県の職業訓練事業としての形を取りな

がらも、NIPPONIA 大学神山校として新たに神山塾事業がリニューアルされるなど、新たな展開を示している。

## 1-5 まちを将来世代につなぐプロジェクト

神山町は2015年12月25日に地方創生戦略・人口ビジョン「まちを将来世代につなぐプロジェクト」を公開した。この策定作業は、49歳以下の若手町職員および住民等約30名からなるワーキンググループの協働を通じて実施された（URL 28）。

策定プロセスにおいては実際に地域創生の主体となる「担い手の発見」が重視され、意思を持った実行の主体と、支援・応援関係がともなう戦略づくりに重心が置かれた。以下がその策定に関わったメンバーとして神山町ウェブサイトに掲載されているものである。

地方創生戦略・人口ビジョン「まちを将来世代につなぐプロジェクト」 策定メンバー

### ●コアチーム（8名）

後藤正和（町長）・杼谷学（役場総務課）・大南信也（認定NPO法人グリーンバレー）

馬場達郎（役場総務課）・松本聖生（役場総務課）・手塚陽代（役場建設課）

西村佳哲（有限会社リビングワールド）・後藤太一（リージョンワークス合同会社）

### ●ワーキンググループ（28名）

#### 【町役場】

松本聖生・北山敬典（総務課）・西本寛・高橋功（住民課）

佐々木由紀子・平嶋基曜（健康福祉課）河野和弘（税務保険課）

白桃薫・坂井義隆（産業観光課）・手塚陽代・楠上輝彦（建設課）

大坂千洋・駒形良介（教育委員会）

#### 【住民等】

阿部健治（小西製材所）・海老名三智子（神領小学校）・坂東大（神山温泉）

佐々木宗徳（緑成園、神山鬼籠野みどり会）・近藤奈央（倉良写真館）

廣岡早紀子（とくしま県民活動プラザ）・廣瀬圭治（キネトスコープ）・東尾厚志（東雲）

真鍋太一（モノサス）・神先岳史（カフェイレブン）・千代田孝子（豆ちよ）

永野祐介（里山みらい）・川口鑑子（川口映像事務所）・大西潤弥（JA名西郡石井支所）

その結果、民間の地域公社として一般社団法人「神山つなぐ公社」（以下、神山つなぐ公社）が計画の実施組織として設置された。また、役場内に課長級の戦略会議体「神山つなぐ会議」が設置され、官民協働で計画を進めていく体制が整備された（URL 28）。

この創生戦略では、将来人口を小中学校の学年あたりの人数、生活インフラ、財政等の維持の観点から、3,000人を下回らない人口（2060年時点で3,200人程度）を長期的な目安として設定している（図2・図3）。



図2 2040年の人口ビジョン（出典：神山町創生戦略・人口ビジョン）

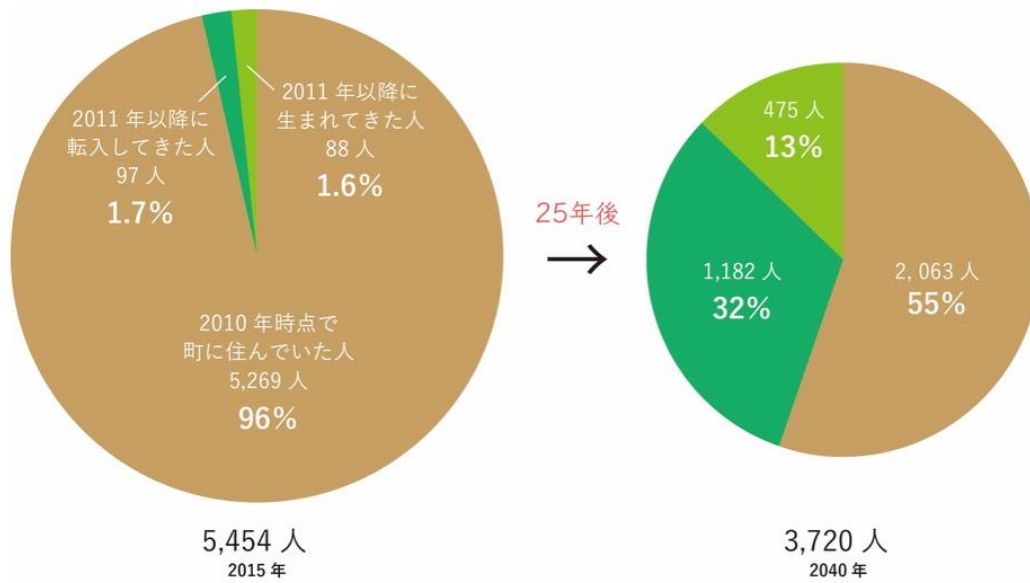
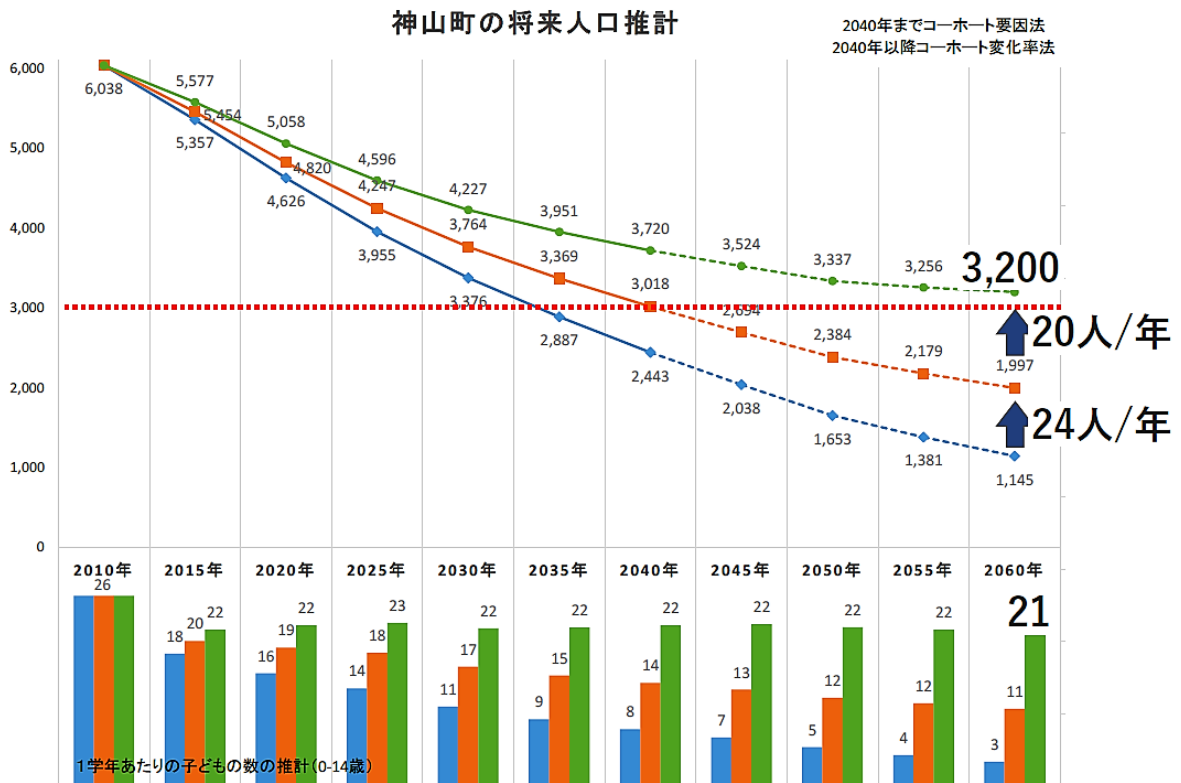


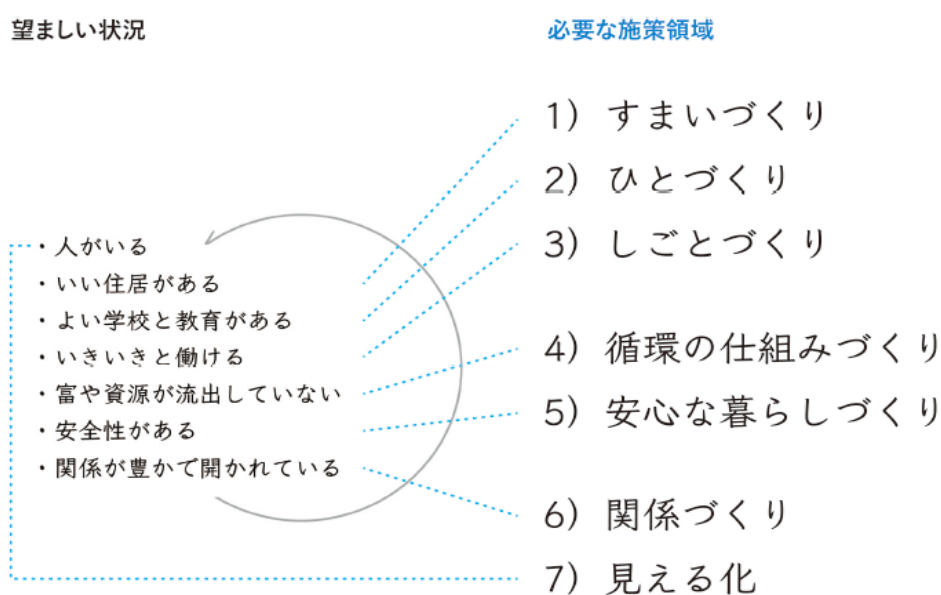
図3 神山町の将来人口推計と人口ビジョン（出典：神山町創生戦略・人口ビジョン）



こうした、3,000人を下回らない人口を維持するという目標のもと、その人口規模と年代構成の実現にむけて、若い子育て世代を中心とした44人/年の転入（転出抑制を含む）を可能にする住居と受け入れ体制の整備が、2016年より開始されている。

同時に町内外の人々にとって、「可能性が感じられる状況づくり」を大切にすることを詠い、以下の図4で示す7領域の活動を進めている。

図4 神山町創生戦略の7つの施策領域（出典：神山町創生戦略・人口ビジョン）



そして結果として、神山町およびそのつながりの中に「多様な人材がいる」「よい関係性と、それを支える場がある」「新しい活動や仕事がほどよく常に生まれている」状態を指向している。また、住民等を対象にした生活調査と、その蓄積も同時に進めている。

さらに、町外有識者を中心とする客観性の高い評価委員会を組織し、毎年秋にKPI（重要政策指標）を含む報告と検証が行われ、その過程を通じてPDCAサイクルを回し、より適切で効果的な実践が指向されている。（URL29）。

## 1-6 神山つなぐ公社とフードハブ

現在、神山つなぐ公社がコーディネーターとなり具体的に進められている地域プロジェクトとしては、新たな若年移住人口受け入れのためのコーポラティブ住宅タイプの集合住

宅建設である「大埜地（おのじ）住宅」や、「地産地食」を掲げた、神山の農業を将来世代につなぐ試みであるフードハブ・プロジェクトなどがある（URL30）。

フードハブ・プロジェクトは、地域創生戦略策定の中から生まれた「株式会社フードハブプロジェクト」が主体となって進めており、「かま屋」という食堂と、「かまパン&ストア」というパンと野菜と食材・調味料店を2017年に開業し、経営を行っている。

食材の多くを基本的に神山町内で調達することにより、地域内経済循環の推進を図るプロジェクトである。就農者の育成と耕作放棄地を生き返らせる事業も進めており、同時に食育プログラムを通じて、神山の保育園・小中高校との関わりも開始している（URL31）。



写真7 フードハブ・プロジェクトによる食堂  
(株式会社フードハブ提供)

## 2) 神山町における内発的地域イノベーション・エコシステム

### 2-1 創造的過疎

神山町の事例から見られるように、行政主導による計画的な手法ではもはや激しく進行する人口減少には対応できず、行政もまたひとつのアクターとして住民組織や外部団体、NPO や社会的企業など多様なアクターが互いの文化や価値規範の違いを認めつつ、いかに全体として機能できるチームとしてネットワーク的に主体形成できるかが、今後の地域再生のカギとなる点と考えられる。

また地域再生と言った場合に、それはピーク時の人口を取り戻すとか、人口減少をまったくストップさせるといった非現実的な目標を指すものではない。神山町で中心的にまちづくりを担っている NPO 法人グリーンバレーでは、「創造的過疎」というコンセプトを提唱し、過疎そのものを止めるのではなく、「人口構成を健全化させることにより地域をより未来に遺していくアクション」を提唱している。

そうしたコンセプトからグリーンバレーでは今後の神山町に必要な人材の外部からの移住促進を行い、大きな成果を上げている。

また既存住民の農村的価値観と、都市を経験して地域に移住する層の新たな価値観がミックスする地域形成のプラットフォームとしてもグリーンバレーの活動は機能しており、

今後の地域再生においてはこうした異なる主体間のネットワークによる、多様性がありかつ柔軟な組織・個人間のつながりとエコシステム形成が大きなポイントである。

そうした内発的発展の主体としての地域住民と、クリエイティブな移住者の結合によって織り成されるエコシステムから、危機に対し自らを変化させながら対応していく地域社会のレジリエンス（回復力）が形成されると考えられる。

## 2-2 クリエイティブ人材の集積

大南は、こうしたクリエイティブな人材が集まる地域づくりの要点として、「オープン／フラット／トレランス」の3要素を挙げている。

つまり、「来る人拒まず、去る人追わず」の精神に則ったオープンな移住者や関係人口の受け入れと、階層構造（ヒエラルキー）にとらわれない公平で平等な関係性、そして多様性を受け入れる寛容性（トレランス）がそこでは重視されている。

こうした要素はどちらかという都市部に特徴的な要素であり、またそうした要素を持つ都市部にクリエイティブな人材が集まり、新たな経済圏を形成することをリチャード・フロリダ<sup>2</sup>は『クリエイティブ資本論』の中で指摘している<sup>3</sup>。

神山町は、典型的な過疎の山村だが、同時にこうした都市的な要素を意図的に創出することにより、これまでこうした農山村部への移住にあまり見られなかった、クリエイティブでかつ起業指向の若者世代を多く地域に惹き付け、地域づくりに必要な人材を獲得することに成功してきている。

現在、全国の市町村で若い移住人口を招き寄せるための行政施策が見られ、いわば人材の獲得競争となっている。しかしその場合、都市近郊の地域や比較的財政力があり、子育て支援や住宅支援などの移住者支援政策が積極的にできる自治体が有利になりやすい。

一方、神山町では、移住支援事業そのものが町から民間であるグリーンバレーに委託されたことにより、行政主導では難しい柔軟な移住者支援が可能となった。

しかし、古民家の改修支援や保育料無料などの政策資金に基づく移住者誘致は当時行われていなかったため、いわばいかにお金をかけずに良質な移住者を惹き付けるかに大南をはじめとするグリーンバレーの関係者は頭をひねることになった。

---

<sup>2</sup> 都市経済学者。トロント大学ロットマン・スクール・オブ・マネジメント教授。

<sup>3</sup> フロリダは、科学者、技術者、芸術家、音楽家、デザイナー、知識産業の職業人などの「意義ある新しい形態をつくり出す」仕事に従事している人々をクリエイティブ・クラスと定義し、米国における地域社会の成長や繁栄は、有能なクリエイティブ・クラスを惹き付け、彼らが生み出すクリエイティビティを確保することによって実現されると指摘している（Florida 2002）。

## 2-3 「場」の創出とヒトノミクス

そこで編み出されたのが、前出の「オープン／フラット／トレランス」の3要素に象徴されるような、自由で適度な「ゆるさ」を持ち、多様なありようを許容する社会風土を地域内に醸成することによって生まれる「場」の創出であった。

そうした「場」が、起業を含め様々なチャレンジが可能な状況を神山町内に作り出し、かつそうした若者世代のチャレンジを応援し支えてくれる地域の大人世代がいることにより、既存の都市社会や企業においてはそうした自己実現の場が見出しにくかった若者世代が、神山町に集まることになった。

そうしたクリエイティブ人材の集積がさらなる集積を呼び、グリーンバレーが提唱する「ヒトノミクス」と呼ばれる、想定を越えた様々な地域イノベーションにつながる活動が地域内に自然発生する状況を産んできた。そうした状況を、大南は従来の作為的、計画的な地域づくりとの違いを峻別し、「まちが生えてくる」状況だと表現している。

目まぐるしく社会状況が変化し、これまでの常識が陳腐化するスピードが早まり、かつ地域課題もますます簡単な解が見つからない「複雑系」へと変化する中で、「計画を策定してもその計画の実施段階においては、すでにその計画そのものが古くなる」、といったジレンマを多くの地域は抱えている。

「まちが生えてくる」状況というのは、地域内に多様な人材が集積しかつ循環する状況を意図的に創出することで、そうした人材間の化学反応により、地域課題の解決や未来づくりにつながるプロジェクトが、自己組織的に次々と生まれていく状況を指している。

そしてそうした状況をつくり出す「場」を醸成し、維持することが重要だということが、神山町の地域創生事例から得られる重要な知見のひとつであると考えられる。

## 2-4 開かれた社会関係資本の形成

農山漁村部の多くは人口の「自然減<sup>4</sup>」に加え、進学・就職により多くの若年人口が地域外に流出する「社会減<sup>5</sup>」の課題を抱え、それが急激な人口減少の原因となってきた。

人口減少そのものを止めることは難しいが、急激な人口減少は自治体の財政力の低下を招き、行政力の低下は地域の崩壊を早めていく。そのため、良質な移住人口の獲得は人口減少をソフトランディングさせ地域の維持を図る上で最重要政策のひとつだ。

官民協働により若いクリエイティブ人材の移住に実績をあげている神山町だが、それまでいなかった多様な人材が短期間で地域内に流入することは、既存の地域社会との様々な衝突や摩擦を生む。そのことが、地域内にもともとあった社会関係資本を毀損することもありうる。

---

<sup>4</sup> 出生者数が死亡者数を下回っている状態。

<sup>5</sup> 人口流入数が流出数を下回っている状態。

神山町の場合、移住支援事業を進めてきたグリーンバレーが、移住者と既存住民とのパイプ役となり、トラブルの解消や両者の信頼構築・相互理解を推進してきた。2015年に神山つなぐ公社が発足して以降は、公社もこうした地域内の関係づくりの役割を担うようになった。

グリーンバレーは前身の神山町国際交流協会時代も含めると、足掛け27年に及ぶ継続した取り組みを地域で行っている。大南はじめグリーンバレーの理事も多くが神山町内の既存の地域住民であり、こうした長期間かけて形成した地域との信頼がベースとなり、現在の様々な活動へとつながっている。

グリーンバレーは「やったらええんちゃうん」(Just Do It!)というチャレンジ精神をひとつのモットーとしている。これは大南が、スタンフォード大学留学時代にシリコンバレーなどの動きに触れ、その精神をいわば町内の活動に持ち込んだものでもある。

失敗を恐れず、いいと思うアイデアはどんどん行動に移す軽やかさと、同時に失敗を許容する寛容さがこのありようには表現されている。

こうしたグリーンバレーの姿勢が若い起業志向の移住者の受け入れにもつながり、またそうした移住者の存在が既存の地域住民にも刺激を与えるという好循環が生まれつつある。

これにより、信頼や互酬性といった地域内にもともとあった社会関係資本をベースに、外部に開かれたオープンさが加わることにより、農山村特有の閉鎖性や排除性を弱め、多様でクリエイティブな移住人口を受け入れやすい状態が形作られてきたと言えよう。

## 2-5 神山町における内発的地域イノベーション・エコシステム

農山漁村ならではの本来のゆったりとした神山町の風土に加え、こうした自由さや寛容性、チャレンジ精神を大切にする風土や社会規範が、新たな地域の魅力になり、その魅力に惹かれ集まってきた移住者や関係人口が創り出す「共有価値」<sup>6</sup>が神山町内における地域イノベーションの原動力となってきた。

こうした「場とつながりづくり」を常に重視し、ありかたと関係性が生み出す「想定外の化学変化」を柔軟に受容し、推進するありようが神山町の地域づくりの特徴とも言える。

単にサテライトオフィスなどの活動や施策の表層のみを取り入れるのではなく、そこに至る過程とそれを可能にした中間支援組織の社会規範や行動様式にこそ、国内外の他の地域において導入すべき普遍的な原理があるように思われる。

こうした全体のつながりづくりへの努力と変化を生み出す柔軟さ、そのベースとなる多

---

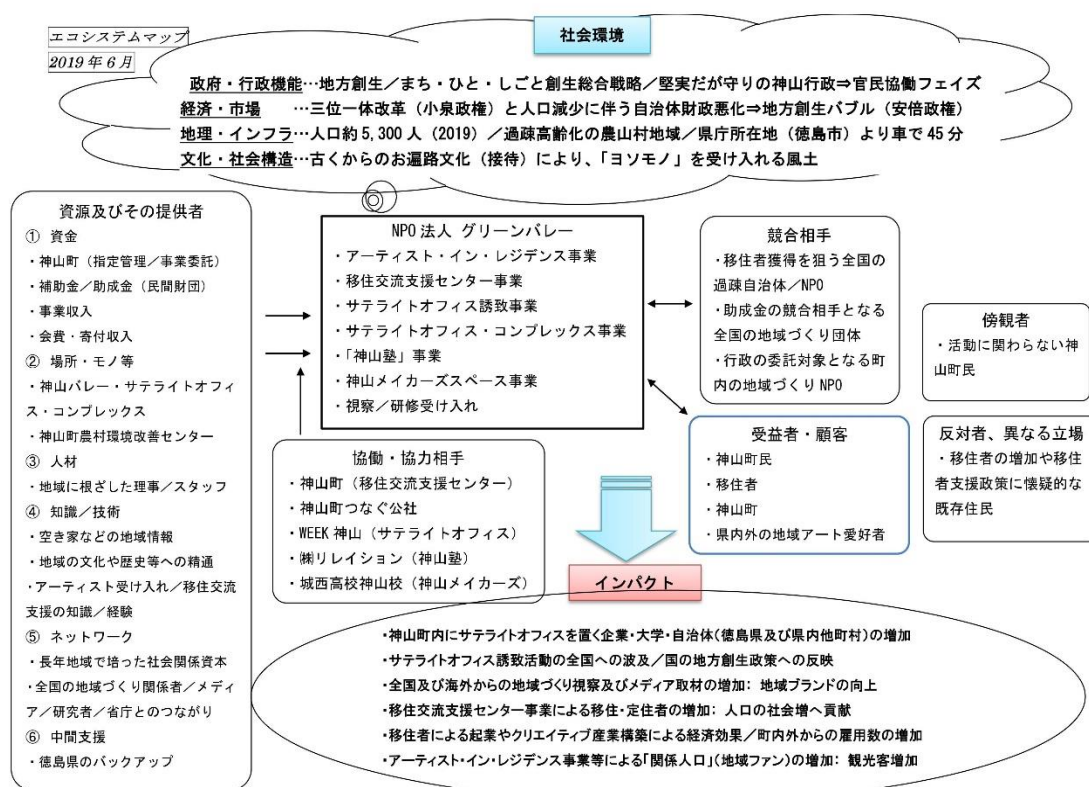
<sup>6</sup> 企業の競争戦略を専門とするアメリカの経済学者マイケル・ポーターが「企業による経済利益活動と社会的価値の創出(=社会課題の解決)を両立させること、およびそのための経営戦略のフレームワーク」として『共有価値の創造』(creating shared value: CSV)を提唱し、世界の企業活動において一般的な概念となった(Porter and Kramer 2011)。地域イノベーションの分野においても、個人の自己実現と地域社会全体の利益を両立させる上で、有効な概念であると考えられる。

様性と寛容性の醸成が、神山町における内発的地域イノベーション・エコシステムの形成を促す大きな要因となってきた。そしてそのエコシステム形成の中核プレイヤーとなり、独立性を持って長期的な視野で活動を続けてきたグリーンバレーの役割は大変大きなものがあったと言える。

以下の図5は、第1章で示した Bloom and Dees (2008) のエコシステムマップに基づき、認定 NPO 法人グリーンバレーの活動を取り巻く環境条件や資源、また関係プレイヤーをマップ化したものである。グリーンバレーの強みである、地元の文化・風土への深い理解と地域住民とのつながりと社会関係資本を最大限活かしながら、町内外の多様な主体とネットワークや協働関係を形成し、創造的で革新的な活動を進め、想定外の変化も含めた多くの地域イノベーションの原動力となってきたことがこの図からも視ることができる。

図5 グリーンバレーのエコシステムマップ

(Bloom and Dees (2008) のエコシステムマップをもとに筆者作成)



また住民参加型の地方総合戦略の策定過程から生まれた「神山つなぐ公社」が、さらにこうした既存住民と移住者、NPOの動きを、行政の制度設計と政策形成へとつなぎ、地域の全体性をもってネットワーク・ガバナンスを形成するハブ機能を持ったことにより、神山町の地域創生は本格的な官民協働に向けた新たな段階に入ったと考えられる(図6)。

図6 神山町における地域活性化のステージの変化

(認定 NPO 法人グリーンバレー提供)

## 神山町における地域活性化 (0.0~4.0)

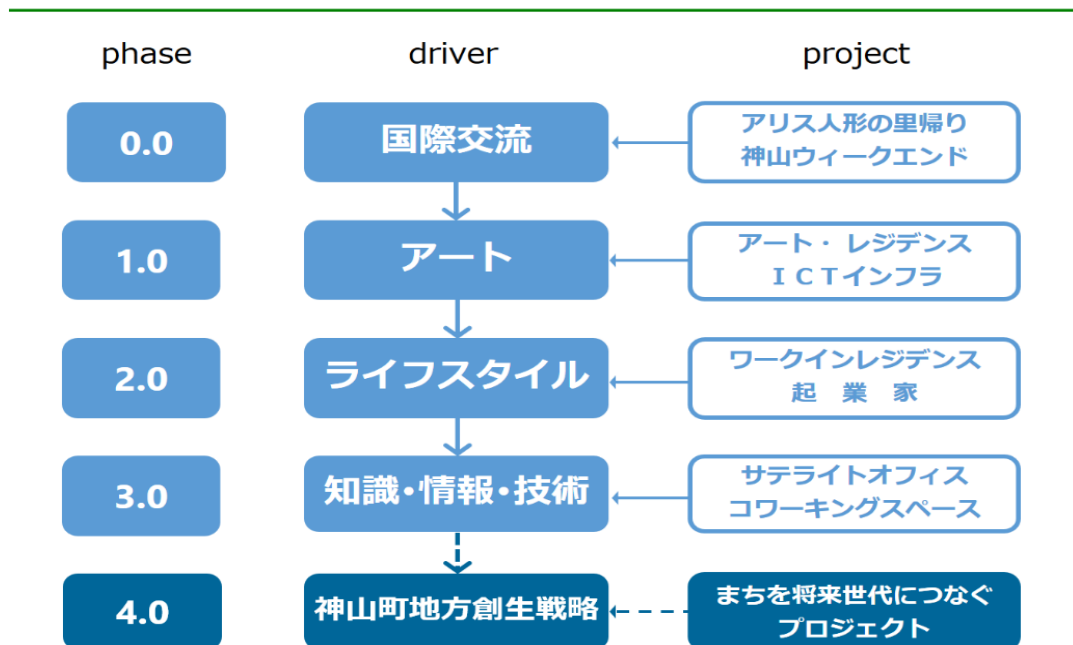


図6においては、グリーンバレーの前身であった国際交流協会に端を発した活動が、時代に応じて進化し、地方総合戦略の策定過程を通じて、民間主導の地域創生から官民協働での地域創生フェイズに入ったことが表されている。

だがこれは、最初から計画的に仕掛けたものではなく、その時その時に求められる活動を行い、地域の可能性を広げるにより偶発的に起こってきたプロセスであり、またそうした偶発性を呼び込むような仕掛けを地域住民が主体となって意図的に行なってきたことが、行政主導の地域づくりにはない神山町独自の特徴であったと言えよう。

今後は、地域のサイズをゆるやかに縮小させながら、子どもを持つ家族世帯やこれから子どもを産む夫婦世帯を毎年受け入れることによって地域の小中学校を維持し、かつ多様な人材の活動を推進することによって人口減少に伴う様々な地域課題の解決に取り組んでいくことになるだろう。

そして、それを可能にする制度的枠組みの整備と、内発的地域イノベーション・エコシステムの形成は、今後さらに進んでいくものと思われる。

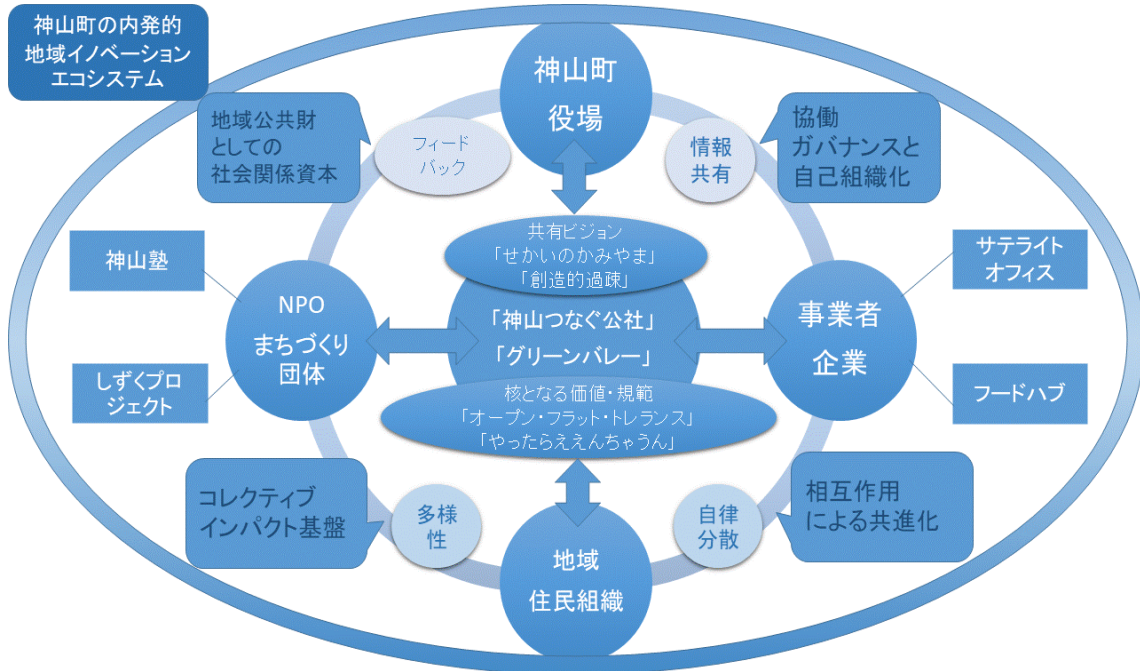
次の図7は、第2章で示した内発的地域イノベーション・エコシステム概念図をもとに、神山町におけるエコシステム全体像について示したものである。

エコシステム形成の核に居るのは中核プレイヤー及び中間支援組織であるグリーンバレー及び神山つなぐ公社であり、彼らは地域イノベーションを他のプレイヤーとの協働のも



と主導したり、またプレイヤー間の様々な関係調整や情報共有やフィードバックを推進するなどの機能を果たしている。また共有ビジョンやプレイヤーをつなぐ核となる価値・規範を伝播させるネットワークのハブとしての役割も担っている。

図7 神山町における内発的地域イノベーション・エコシステム（筆者作成）



しかし、グリーンバレー及び神山つなぐ公社による中央集権的システムでは決してなく、彼らの媒介のもと多様な主体が自律分散型ネットワークによりつながり、社会関係資本を形成しながらマルチセクターによる協働ガバナンスへと発展していく様子をここでは表現している。そうした相互作用によりプレイヤー間の「共進化」が起こり、また、そのプロセスからエコシステムの自律的秩序形成が成されるプロセスを同時に示している。

こうして動的平衡状態に達したエコシステムは、様々な地域イノベーションの創発やコレクティブインパクトの基盤となり、そしてそこから「地域公共財としての社会関係資本」が形成される。

神山町においても、グリーンバレーの活動に端を発した内発的地域イノベーション・エコシステムの形成が現在成熟段階に入っているものと考えられる。多様な主体が参加し自律分散的にネットワークされているだけでなく、官民協働による協働ガバナンスも本格化し、神山つなぐ公社という新たな中核プレイヤー及び中間支援組織機能を持ったプレイヤーが地域で存在感を増している。これにより神山町役場の組織文化や職員の意識にも変化が芽生えつつあり、また、移住者と地元住民の間の相互理解や信頼醸成も深まるプロセスへ進みつつある。町外との関係人口も豊かとなり、エコシステムが「自走」し、多様なプロセスが創発し、相互作用する段階に入ったと省察される。

### 3)おわりに

神山町の地域創生事例から浮かび上がってくるのは、アクター間の社会関係資本のつなぎ目となる中核プレイヤー及び中間支援組織の重要性だ。

そして、そうした内発的地域イノベーション・エコシステムの基軸となる中核プレイヤー及び中間支援組織の機能そのものを、恒常的に支える制度設計や政策資金の投入は、地域社会全体にとって大きな利益となると考えられる。

現在、政府が進める地域創生政策は、雇用吸収力のある産業創出を地域分散させることを目的に、「選択と集中」による政策投資を行うところに特徴がある。首都圏への一極集中を是正し、人口の地域分散を進める上では有効な政策であるが、長期的な視点での地域の住民自治やガバナンスという、地域存続の上でもっとも重要なファクターが見落とされがちである。

そう考えた場合、地域創生の真の KPI (重要政策指標) は、経済力や産業創出力ではなく、地域内の有機的なつながりから生まれる協同と自治の力ではないかと考えられる。

そしてその協同と自治の力を測る上で、本論文で提起した「地域づくり主体のネットワーク化」とそこから生まれる「内発的地域イノベーション・エコシステム形成」のプロセスは、重要な基盤となると考えられる。

## 第5章 島根県海士町における

### 内発的地域イノベーション・エコシステム

島根県海士町では、2002年5月からの4期16年間に及ぶ山内町長のリーダーシップのもと、徹底した行財政改革と産業創出に取り組み、多くの優秀なUIターン者が移り住み、人口減少が止まり定常化の傾向を見せるなどの大きな成果を上げてきた。町長や役場職員自身が「変革の主体」としての行動規範を地域に伝播させるハブとなり、離島から日本を変えるという大きなミッションのもと志ある移住者を含め多くの関係人口とのネットワークを形成した。

地域維持機能としての地縁集団と、地域変革機能としての移住者等によるNPO/社会的企業が共有のビジョンと「ないものはない」に代表される共有価値により結びつき、役場がその媒介機能を果たすことにより内発的地域イノベーション・エコシステムの形成がなされた。

#### 1) 島根県海士町の地域創生事例

日本海の隠岐諸島に位置する小さな島、海士町（あまちょう）は、本土から遠く離れた“離島”のハンディキャップから、「超過疎、超少子高齢化、超財政悪化」と表現されるほどの状況に追い込まれながらも、自らの生き残りをかけて、果敢に“挑戦”し続けている事例である。



写真1 海士町の風景  
(提供：海士町役場)

## 1-1 海士町の概況と歴史風土

海士町は、島根半島の沖合60kmの日本海に浮かぶ隠岐諸島の中の一つ、中ノ島全体を町域とした1島1町のまちである。中ノ島は面積 33.46 km<sup>2</sup>、周囲 89.1km の小さな島で、人口は 2,353 人（平成 27 年国勢調査）である（海士町 2017）。

かつて隠岐諸島は遠流の地であり、現在海士町となっている中ノ島には奈良時代から遣唐副使の小野篁や承久の乱(1221年)

に敗れた後鳥羽上皇などが流されてきた。後鳥羽上皇は在島 17 年余でこの島で生涯を終え、島民の畏敬の念はいまなお深い。

近代に入ると、明治の文豪小泉八雲（ラフカディオ・ハーン）は、隠岐旅行の際に中ノ島の菱浦港（ひしうらこう）を非常に気に入り 8 日間滞在した。

このように江戸時代から外部との交流を様々な形で行っており、そうした歴史的な経緯から、よそ者に対する拒否感がなく、もてなしの精神を持つ土地柄が醸成されてきたと考えられている。

## 1-2 海士町の人口推移

1904 年に海士郡海士村が発足し、1969 年 1 月 1 日に町制を施行して海士郡海士町となり、同年 4 月 1 日に隠岐郡海士町となった。面積は 33.46km<sup>2</sup>、周囲長は 89.1km である。2015 年の国勢調査によると、世帯数は 1,057 世帯、人口は 2,353 人である。2019 年の最新データでは、町人口は 2,280 人と推計される。

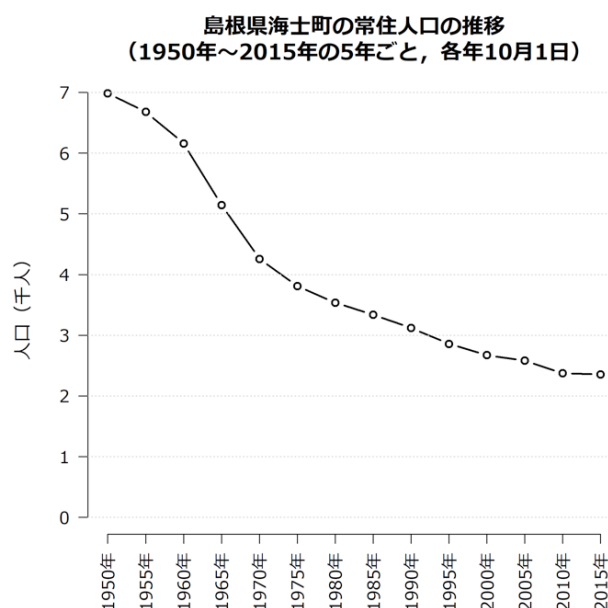
国勢調査では 1950 年の 6,986 人をピークとして人口が減少し続け、2010 年調査では 2,374 人となった。しかし、U ターン・I ターン者を獲得するための施策を行った結果、2010 年以降はほぼ横ばいとなっている。現在では人口の約 10% が I ターン者であるとされる。

図1 海士町位置図（出典・隠岐レンタリース HP）



図2 海士町の常住人口推移（1950年～2015年）

出典：地域人口関連統計図表の収納庫サイト（URL32）



移住者は20代から40代の若い世代が多く、定着率も高い（URL33）。2009年時点の年少人口（15歳未満）率は9%、老年人口（65歳以上）率は39%である。高校卒業者の多くが隠岐諸島外に出るため、20代から30代の人口比率が極端に少ない（海士町 2017）。

### 1-3 離島としてのハンディキャップ

海士町（中ノ島）と本土とを結ぶ交通手段は、高速船とフェリーがあり、高速船だと途中で他の島を経由して1時間40分程度、フェリーだと2時間半～3時間程度かかる。海は春から秋にかけては穏やかだが、冬場になると北西の季節風が強くなり荒れるため、船が欠航して孤島化することも珍しくない。1日程度の欠航は度々あり、長い時は3日間ぐらい欠航して、年に1回は島に物資がなくなることがある。

このように海士町の人々が日々の生活や様々な経済活動をしていく上で、「外海離島」という地理的な条件によるハンディキャップは非常に大きい。

また、高齢化率は約40%にも上っている。就労先が少ないことや、教育・医療機関等の生活環境が十分に整備されていないことなどから、高校生のほとんどが卒業すると島外へ流出してしまい、年少人口率も約10%と低くとどまっている。島へのUターン率も非常に低く、20～30歳代の人口が極めて少ない。そのため、生まれる子どもの数は年間10数人足らずとなっている。

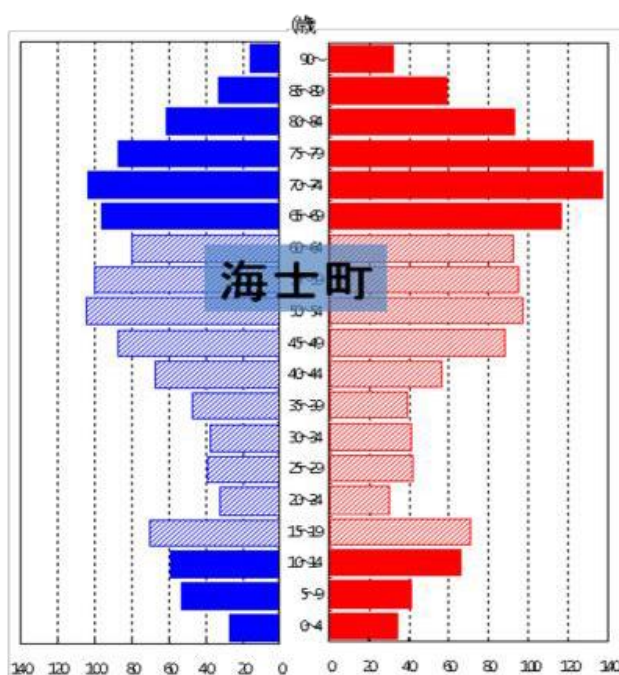
Iターン者が多い島として有名になってはいるものの、若者の島外流出と人口自然減が急激に進んでおり、大きな課題の一つとなっている。

1953年の離島振興法の制定以来、国の経済対策に呼応した公共事業への投資で社会資本を整備してきた。島内に集落が14あるが、港も14あり、その港に係留されている漁船を守るための岸壁や防波堤の整備など、高度成長期以来、次々と公共事業が行われてきた。いわば「公共事業で生きてきた島、生かされてきた島」と言って良い状況が続いてきた。

公共事業によって、島の住民の暮らしはある程度改善されたが、その一方で、財政力以上に地方債残高が膨らみ、町の借金が膨大な額に上っていた。2000年代初頭には財政再建団体<sup>1</sup>への転落も現実味を帯びるほどの危機的状況に陥っていた（URL33）。

図3 海士町の人口構成（2017年）

（出典：海士町役場資料）



<sup>1</sup> 実質収支が赤字になり、財政再建のために地方財政再建促進特別措置法に基づく指定を受けた地方公共団体。

#### 1-4 自立促進プランと行財政改革

このまま何もしなければ2002年には町の基金が底をついて、赤字に転落することが1999年に判明した。この状況をなんとか打開しなければということで、町は「行財政改革やるぞ計画」(1999~2003年度)を策定し、それに沿って職員の昇給停止や人件費カットなどを始めた。

その後、「行財政改革やるぞ計画」の効果は少しは現れてはいたが、このままでは2005年度に赤字になることが明らかとなった。

そんな中、2002年に民間企業の経営感覚を持つ山内道雄が海士町長に就任した(URL34)。山内町長は、町の三役や職員、住民の代表、議会の代表など50名規模の「海士町自立促進プラン推進懇話会」を立ち上げ、この局面にどう立ち向かっていくかを話し合った。

そうした結果、行政改革のための中長期計画「海士町自立促進プラン」(2003年度~)が策定された。この自立促進プランでは、まず当面は「守り」の政策として、行革でなんとか財政のやりくりを行う一方、町を発展させるための「攻め」の戦略として、産業振興を押し進めていく方針がまとめられた。

また平成の大合併時には、島前の2町1村も合併に向けた協議会を立ち上げたが、地政学的条件などが理由で合意には至らず、2003年12月14日には協議会が解散している。山内は大胆な行政改革と産業創出策を行い、海士町は「地方創生のトップランナー」と謳われるほどの町となった。2009年には「日本で最も美しい村連合」<sup>2</sup>に加盟した。

以下は山内町長によって進められた主な行財政改革の中身である。

##### ① 町職員の給与カットによる財源捻出

町は、生き残るための「守り」の戦略を打ち出すために、大胆な行財政改革を推進した。

「自らの身を削らない改革は支持されない」という山内町長の信念のもと、町長を皮切りに、職員の大幅な給与カットが行われた。町長以下助役・教育長、議会、管理職に始まり、職員組合から一般職員給与の自主減額の申出があり2004年度から実施された。

2年目の2005年度には、町の三役の給与を50~40%カット、職員の給与を30~16%カット(30%は管理職や長く勤務する係長クラス)、平均で22%カットした。これで、職員給与のラスパイレース指数(国家公務員を100とした場合の指数)は72.4となり、この当時地方自治体の職員として日本一安い給与額となった。また、町の議員と教育委員もこれを受け



写真2 山内町長(当時)

(提供:海士町役場)

<sup>2</sup> 「日本で最も美しい村」(the most beautiful villages in Japan)の名称の使用権を管理し、加盟団体の観光の広報活動などをする特定非営利活動法人。

て給与を40%カットした。自治会長に当たる区長からはさらに10%の給与削減の申出があった。こうした大幅な人件費カットにより、2016年度だけで約2億円の経費を削減した。

その後、住民サービスをダウンすることなく「自立促進プラン」を着実に実行してきたことで、黒字決算を続けて町の基金も2017年度末一般会計現在約10億4千万円、地方債の現在高も約84億円近くまで減り、財政事情は確実に改善に向かっていった。

### ② 住民による町財政への自主的協力

町の行財政改革への取組に呼応して、住民たちからも、「自分たちに出来ることはないか」といった声が高くなるようになっていった。町内の老人クラブからは、「これまで半額だったバス料金を一般並みに値上げしてほしい」との申出や、「自分たちは年金をもらっているから、コミュニティ活動（ゲートボールなど）への町からの補助金も要らない」との申出が自主的であった。また、各種の委員からも日当の減額の申出があった。

また、住民の中から行財政改革や地域づくりを応援したいと言って、寄附も届けられるようになった。

こうして住民と町が島の将来への危機感を共有するようになり、行財政改革はもとより、その後の産業振興などの地域づくりの取組にも連携の輪が広がるようになっていった。このように、町が町民と危機感を共有化したことで、住民意識も大きく変化した。

さらに島外からの応援団「ふるさとづくり寄附金（ふるさと納税）」を2008年に制定し、2017年度末現在で累計3,243件、96,743,900円の寄附が全国から寄せられている。

### ③ 外貨獲得と人づくりを図る産業振興策の展開

島が生き残るための「攻め」の戦略として、新たな産業を創り雇用の場を生み出し、商品を全国に売り観光収入を増やすことで「外貨」を獲得して、島を活性化する一点突破型の産業振興策が展開された。

最初、町長から「役場の職員は本庁舎で勤務するよりも、もっとお客様の出入りし、お客様の声の聞こえるところで仕事をすべき。より現場に近いところに担当課を移すように」という「現場主義」に徹した体制づくりの方針が出された。

また、町の内部部局の職員数を減らし、その分を産業振興や定住対策の部局に職員を重点的にシフトさせることとなった。



写真3 承久海道キンニャモニャセンター  
(提供：海士町役場)

そこで、2004年4月に、町の産業振興を実務的に担う「産業3課」（交流・観光・定住を担う「交流促進課」、第1次産業の振興を担う「地産地商課<sup>3</sup>」、新たな産業おこしと雇用創出を担う「産業創出課」）を創設した。島の玄関口であり、情報発信基地やアンテナショップでもある菱浦港のターミナル「承久海道キンニャモニャセンター<sup>4</sup>」（2002年開設）に、その産業3課を設置し、職員は皆そこへ移動して、現場重視の施策展開を図った。

### 1-5 「海」「潮風」「塩」による産業振興

産業振興策として、町の担当課では海士の味覚や様々な魅力をテーマごとに分けて高級感あふれる形で販売するための戦略（「海士デパートメントストアプラン～『選ばれし島』まるごと届けます～」<sup>5</sup>）を2004年度に開始した。

この“デパート”の中心になるものを検討するに際し、島の原点に立ち返り、海士町は農業や漁業等の第一次産業で生きてきた島だとして、それに付加価値を付けることで販売を強化し、新たな加工産業を生み出して雇用を創出するという方針が打ち立てられた。

キーワードは、「海」・「潮風」・「塩」の3つの言葉で表し、島が持つ地域資源を有効活用し、異なるもの同士をつなぎ、その中から島ブランドを生み出し、新しい産業を創出していくこととした。また、外貨獲得につながるブランドづくりでは、どこよりも厳しい評価が下される東京で認められなければならないという考えから、メイン・ターゲットを東京においた。

2000年3月には観光土産として「さざえカレー」<sup>6</sup>を売り出したところ、隠岐や島根県を訪れた観光客に人気のヒット商品となった。同年11月には自治省（現・総務省）による「潤いと活力のあるまちづくり自治大臣表彰」を受け、この成功によって海士町は産業振興にいっそう力を入れることとなった。



写真4 さざえカレー

（提供：海士町役場）

海士町では1998年度以降、毎年全国各地から数名のIターン者を、町の臨時職員としての身分で研修生を受入れる「商品開

<sup>3</sup> 一般に使われる「地産地消」ではなく、外部に打って出るという意気込みを現して「消」ではなく「商」の字が使われている。

<sup>4</sup> 「キンニャモニャ」とは、島の自然と文化・人情がうたい込まれている海士町発祥の隠岐民謡の名。

<sup>5</sup> この戦略は、国の地域再生計画の認定を受けて、2004年度から地域雇用機会増大支援事業（プラス事業）、まちづくり交付金（～2008年度）、2005年度には地域通貨モデルシステムの導入支援、地域提案型雇用創造促進事業（パッケージ事業）（～2006年度）の支援を得た。

<sup>6</sup> 海士の食卓では、カレーライスに肉ではなくて「さざえ」を入れていた。島では当たり前の食文化だったが、これを商品化しようと町がこのプロジェクトの製造、開発、流通から販売まで全般を手がけ2年がかりで完成させた。「島じゃ常識！さざえカレー」という名前で売り出したところ、初年度は5万個が売れ、今でも年間約3万個を安定して販売している。



発研修生制度」を取り入れており、研修生は、「よそ者」の発想と視点で、特産品開発やコミュニティづくりに至るまで、海士にある全ての宝の山（地域資源）にスポットをあて、商品化に挑戦している。

このさぎえカレーの商品開発でも、商品開発研修生が力を発揮した。この成功を受けて、町職員の間では「やればできるんだ」という自信が生まれ、その後の様々な新産業創出事業に拍車がかかった。

2000年代以降には、「隠岐牛」（牛肉）<sup>7</sup>や「隠岐のいわがき」（牡蠣）や「海士乃塩」（塩）などの地域食材を用いた商品開発、CAS凍結センター<sup>8</sup>の建設による海産物の鮮度向上など、様々な産業振興の取り組みを行っており、雇用創出や定住者の増加などの効果を挙げている。

2005年の国勢調査によると、海士町の産業就業人口は1,199人である。産業別人口では第一次産業が211人（17.6%）、第二次産業が241人（20.1%）、第三次産業が747人（62.3%）である。

主な企業には、「隠岐牛」の肥育を行っている有限会社隠岐潮風ファーム、「隠岐のいわがき」の養殖を行っている海士いわがき生産株式会社、第三セクターでマリポートホテル海士の経営を行っている株式会社海士、第三セクターで承久海道キンチャモニャセンターの運営を行っている株式会社ふるさと海士などがある。



写真5 隠岐牛の放牧風景

（提供：海士町役場）

<sup>7</sup>昔から島で良質な子牛を生み育て、全国の販売してきた。地元の建設業者により、減少した公共事業に替わる新たな事業として「有限会社隠岐潮風ファーム」が設立され、町の支援も受けて“島生まれ島育ちの隠岐牛”のブランド化に成功した。出荷先は東京の食肉市場に的を絞り、松阪牛と同等の評価を得ている。

<sup>8</sup>CASシステムは、磁場をかけて振動させることで細胞組織を壊すことなく凍結させることができ、解凍しても長期間にわたって鮮度を保持できるシステムである。このCASを導入することにより、海士の豊富な海産物が、遠く離れた東京など都市の消費者にも新鮮なまま届けられる環境が整った。

## 1-6 島前高校魅力化プロジェクト

海士町にある島根県立隠岐島前高校は、島前3町村で唯一の高校であるが、少子化の影響を受け、約10年間で入学者数が77人（1997年）から28人（2008年）にまで激減し、そのままでは2013年度には島根県の高校統廃合基準である入学生21人を下回るという統廃合の危機に直面していた。

高校がなくなると、島の子どもは15歳で島外に出ざるを得なくなる。子どもを持つ若年世帯層の島へのUIターンも激減し、教育費の負担増による出生率の低下も予想される場所である。そうなれば、人口減に歯止めがかからなくなり、島前3町村は存続しえなくなってしまう（URL35）。

しかし、当時の島前高校の状況は教育機能そのものが低下していた。そうしたこともあって、島前の中学生の約55%が島外の高校に流出するという状況であった。

そこで、2008年3月に、高校と島前3町村の町村長、議長、教育長、中学校長らによる高校改革の推進母体「隠岐島前高等学校の魅力化と永遠の発展の会（魅力化の会）」が発足し、「魅力化プロジェクト」の歩みが始まった。

2010年4月には、「島の子どもたちや学校、地域に良い刺激をもたらしてくれる意欲と力のある生徒」には、町から入寮費の全額、寮費・食費の半額（毎月2万円）、里帰り交通費の半額等の補助をするという「島留学」支援制度が設けられた。

また、同年6月には、学校地域連携型公立塾「隠岐國学習センター」が設立された（URL36）。同学習センターでは、キャリア教育「夢ゼミ」<sup>9</sup>を週1回行っている他、ICTの活用を通して、全国のプロフェッショナルとの対話の場や東京の高校生との議論の場なども積極的に設けている。

2011年4月には、「地域創造コース」<sup>10</sup>と、少人数指導で難関大学にも進学できる「特別進学コース」が2年生を対象にして、スタートした。2010年度の卒業生は



写真6 隠岐島前高校の外観  
（提供：海士町役場）



写真7 隠岐國学習センター  
（提供：海士町役場）

<sup>9</sup>自立学習や個別指導、少人数授業に加え、学力の基礎となる学習意欲や目的意識を醸成する特色あるキャリア教育

<sup>10</sup>生徒たちが実際のまちづくりや商品開発などを行うことで、創造力・主体性・コミュニケーション能力など地域社会で活躍するための総合的な人間力を磨くというカリキュラムを柱にしたプログラム。

約3割が国公立大学に合格、2011年度の卒業生からは初めて早稲田大学への進学者も出た。こうした取り組みにより、島前高校の生徒数は、見事、V字回復を果たした。

この地域創造コースの中核に位置するのが、2年次に週3時間行う「地域学」と3年次に週2時間行う「地域地球学」という科目である。これらの授業は、島前地域そのものを教材としたものであり、生徒がそれぞれの興味に応じてプロジェクトチームを組み、地域内外の優れた人びとの協力を得ながら、地域の魅力や課題を探究し、その解決策を立案し、実際に地域で実践し、評価・検証・改善を行っていくという授業である。

島根県の県立高校全体の募集定員が過去最少となる中、入学者数は増え続け、2011年度は定員超、2012年度からは、へき地の高校としては異例の学級増（定員40名から80名へ）を実現した。

2010年度は27名だった入学者が、2012年度59名と倍増して、関東や関西など島外から23名が入学した。2017年度も募集定員2学級で64名中、島外から29名が入学した。また教員も2013年度は一気に9名増員となった。

2013年度入試では、地元3中学校からの島前高校への入学志願率も70%に至った。2013年度には、定員を上回り入寮できない生徒が出始めたため、寮のすぐ隣に長期宿泊型施設「島家」を町が建設した。

こうした取り組みが評価され、2013年には第1回プラチナ大賞並びに総務大臣賞を受賞。2015年度には文部科学省のスーパーグローバルハイスクール（SGH）指定校となった。

その後ドバイ、インドネシア、上海、マレーシアから帰国子女が入学し、2016年度には、マレーシア、ロシア、ブータンからの海外留学生を受け入れた。また隠岐國学習センターが「第2回朝日みらい教育賞デジタル賞」「地域情報化大賞2015アドバイザー賞」を受賞し、全国的に大きな注目を集めた。

町は、地域と学校が一体となった地域総掛かりの教育を推進することで、「子育て島」「人づくりの島」として教育のブランド化を図り、子ども連れの若いUIターンの定住促進にもつなげていく方針である（海士町2017）。また、地域の未来を担う人づくりのモデルを構築し、この島で育った若者が将来的に島に戻って活躍するという人の循環型の「島づくり」を目指しており、「モノづくりの地産地商から人づくりの地産智生へ」という新たなビジョンを掲げている。

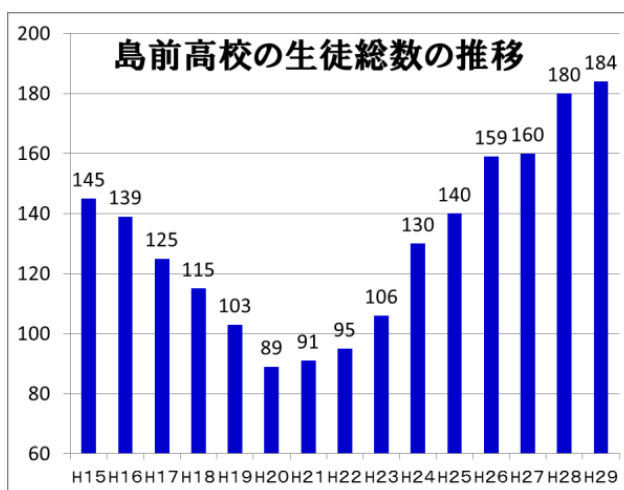


図4 島前高校の生徒総数の推移

（出典：海士町役場資料）

## 2)海士町における内発的地域イノベーション・エコシステム

### 2-1 「変革の主体」への意識転換

2002年5月の町長選挙にて、新顔の山内道雄が新町長に選ばれた。これは、地縁・血縁による政治を乗り越えようとする町民の選択でもあった。その背景には、従来型の町政の継続では、島の危機的状況は乗り越えられないとの町民間の共通意識があった。

海士町の本格的な改革は、山内新町長の誕生と同時に始まったと言ってもいい。民間出身であった山内町長は、町政の改革はまずは職員の意識改革から始まると考え、役場は「住民総合株式会社」とであると宣言した。地域経営は企業経営と基本的に同じと考えたためである。

そして、年功序列を廃して適材適所に人材を配置、組織を現場主義に再編した。さらに、「自ら身を削らない改革は支持されない」との信念で町長自ら50%の給与カットを宣言。管理職や職員、議員もこれに続き、2005年には約2億円の人件費削減を達成した。

こうした自ら身を削って改革の先頭に立つ山内町長のリーダーシップは、町職員及び住民の意識改革に大きな影響に及ぼした。受け身の地域運営から、「攻め」の地域運営への転換である（URL37）。

国の施策動向にただ追随しているだけでは、地域の生き残りは図れない。また、将来的に市町村合併や夕張町のような財政破綻に追い込まれた場合には、安泰と考えられていた町職員の地位も危ぶまれる。こうした「健全な危機感」が能動的に動く町職員を作り上げ、そうした役場の姿が住民の能動性を引き出した。

そして、こうした「変革の主体」としての意識改革の連鎖の先頭に立ったのが、給与カットなどの身を削る改革姿勢により、「覚悟」を示した山内町長であった。その姿勢は、「なんのために生き、働くのか」の意味そのものを問うものでもあり、また離島である海士町の生き残りという共通のミッションをまず職員に、続いて地域住民に強く共有していくことになった。

### 2-2 海士町における社会的ネットワーク

社会的ネットワーク理論から言えば、海士町役場は山内町長以前より海士町における住民間のネットワークの中心に位置し、様々な情報伝達や関係性構築を媒介するハブ的役割を持っていたと考えられる。

そこに新しい感覚と実行力を持つ山内町長が赴任したことにより、山内の行動に象徴される「変革主体」と「能動性」の行動規範が、新たに海士町のネットワーク内に伝播することとなった。その規範の伝播過程は、まず町職員の間に入り次に住民へと広がっていくこととなった。

またそうした「挑戦者」としての海士町の姿勢に共感した UIJ ターン<sup>11</sup>者が多く移住してくることとなり、こうした海士町における変革主体としての地域づくりの規範が強化されていくこととなった。

山内町長が変革のロールモデルとして機能する形で始まった海士町の地域イノベーションモデルだが、町長赴任以前から実は変革の土壌が海士町役場内に存在していた。山内町長は2002年の当選以来、4期16年に渡って町政を引っ張り、その後不出馬を宣言して2018年に新町長へとバトンを引き渡した。

この16年に渡り山内町長の町政改革を支え、具現化してきた課長級職員たちがいた。その職員たちは1959年～1965年生まれ世代であり、それぞれの課のトップとしてこの間、町政改革を引っ張ってきた。この世代は1980年代から1990年代初頭にかけて青年団活動を熱心に行っており、当時非常にクリエイティブな活動を行っていたという。そうした若い時代に培われたアイデアや行動力、仲間の絆、また挑戦して自ら作り上げていく姿勢が、山内町政のもと爆発し、まちづくりの大きな起動力へと昇華していった。

もともと地域の中にあつた変革主体としての行動規範が、行政機構の中で力を持ち、増幅され、また制度化されていく営みが山内町政の16年間であつたと言ってもいいだろう。

### 2-3 移住者による新たなコミュニティ

海士町における内発的地域イノベーション・エコシステム形成プロセスを考えていく上で欠かせないのが、地域内にどのような地域づくり主体があり、それがどのように形成され、そしてネットワーク化されてきたかについての分析だ。

本来、半農半漁の島であつた海士町だが、7つの地区（大字）とそれを構成する14の集落から成り立っている。町役場や学校など各種公共施設が集中する海士地区に人口の多くが集中するが、他の地区にも神社や簡易郵便局、漁港などが置かれ、それぞれの地域コミュニティを形成している。

こうした伝統的な地縁コミュニティに加え、特に2000年代になって増えてきたUIJターン者たちが、独自で作りに上げてきたネットワークがある。2011年～2014年にかけては、年平均139名のUIJターン者が島に移住をしており、現在ではこうした移住者が実に人口の約2割を占めるほどになってきている。

こうした移住者は既存の地域コミュニティの一員として農業及び水産業などの第1次産業に従事している他、後述する株式会社「風と土」（かぜとつちと）<sup>12</sup>に代表されるようなそれまで地域になかつた機能を創出する新たな会社やNPOなどを地域に生み出し、新たなコミュニティを形成しつつある。

<sup>11</sup> 大都市圏の居住者が地方に移住する動きの総称のこと。Uターンは出身地に戻る形態、Jターンは出身地の近くの地方都市に移住する形態、Iターンは出身地以外の地方へ移住する形態を指す。

<sup>12</sup> 島の魅力を高める地域づくり事業、島外の企業や自治体、大学の研修を海士町で行う教育事業、島産品の販売や海士町の魅力を発信するメディア事業といった、海士町の地域資源をフルに活用し、新たな価値を生み出す地域プロデューサー会社。

このような目的共同体であり志縁コミュニティとも言える移住者主体の組織が、既存の地域集団に加わり、さらに豊かな社会的ネットワークを地域内に形成しつつあると言える。

#### 2-4 志を持った移住者の活躍

こうした農山漁村への都市部からの移住は、どちらかという都市社会で不適應を起こし、「社会的逃避」の場として農山漁村にたどり着くケースや、自給自足などのエクストリームな移住、またリタイアしたシニア世代の「定年帰農」などのケースがかつては多かった。

しかし海士町では、離島という地理的ハンディにより移住のハードルが他の農山漁村地域に比しても高い一方、島から日本全体を変えていこうという役場職員はじめ地域づくりの担い手の高い「志」に賛同して、思い切って海士町に飛び込んでくる移住者が多かった。

代表的な例としては、株式会社「風と土と」（以下、風と土と）代表取締役の阿部裕志（あべ ひろし）がいる。阿部は1978年愛媛県生まれで、京都大学大学院にてチタン合金の研究で修士号を取得後、トヨタ自動車に入社している。その後2008年に海士町に移住し、株式会社巡の環（当時）<sup>13</sup>を仲間とともに共同創業した（URL38）。

JICA 提携による海士町とブータンの交流づくりなど、グローバルな視点も取り入れており、将来的には、海士町に持続可能な社会づくりを学ぶ大学院をつくり、MBA ならぬ、MCA（Master of Community Administration）を立ち上げたいと奮闘中でもある。

また、教育魅力化プロジェクトの立役者である岩本悠（いわもと ゆう）は1979年に東京に生まれた。学生時代、一年間アジア-アフリカ20ヶ国の地域開発の現場を巡り、帰国後にその体験学習録『留学日記』（文芸社/幻冬舎）を出版した。その印税でアフガニスタンに学校を建設した人物である（URL39）。大学卒業後、ソニー（株）で人材育成・組織開発・社会貢献事業に従事し、その傍ら途上国の教育支援活動



写真8 阿部裕志

（提供：株式会社風と土と）



写真9 岩本悠

出典：岩本（2016）

<sup>13</sup> 2008年1月に株式会社巡の環として設立し、2018年9月に現社名の「風と土と」に変更した。

や、全国の学校で開発教育・キャリア教育に取り組んできた（URL40）。

2006年に海士町へ移住し、隠岐島前高校を中心とする人づくりによるまちづくりを実践。「高校魅力化プロデューサー」として教育改革に取り組んだ。2015年、島根県初の「教育魅力化特命官」にも就任し、島根県全体の高校魅力化のプロデュースを行っている。2016年には、日本財団の特別ソーシャルイノベーター最優秀賞<sup>14</sup>に選出され、2017年に一般財団法人「地域・教育魅力化プラットフォーム」<sup>15</sup>を設立し、共同代表となった。現在は島根県を拠点に、海士町での教育魅力モデルを全国に波及させる活動を展開している。

## 2-5 「AMA ワゴン」と関係人口の創出

こうした志を持った優秀な移住者の存在が、海士町の地域イノベーションを大きく前進させることとなった。このような優れた移住者の獲得の裏には、海人町役場職員の懸命の努力があったことも見逃せない。移住者獲得につながる代表的な都市農村交流事業として、「AMA ワゴン」の活動がある。

AMA ワゴンとは、2006年からスタートしたプロジェクトであり、「人間力」を高める魅力的な教育プログラムの提供と島内外に海士ファンを創出することをねらいとして、「学校における出前授業」と「地域密着型交流」の2つを主に実施する企画であった。

AMA ワゴンという名のバスを運行し、都市住民（若者層中心）を海士町に迎え、島前高校と海士中学校で、AMA ワゴン参加者が講師やファシリテーターとなる「出前授業」を実施してきた。島の子どもたちに広い視野・世界観を持ってもらい人間力の育成を図る一方、AMA ワゴン参加者に海士ファンになってもらい、海士町産の安心・安全な食べ物の良き理解者・購買者となってもらうことで、海士町の第一次産業の活性化につなげることを目指した試みである。

発足当初は一橋大学大学院の関満博研究室と教育委員会とが共催していたが、その後は株式会社「巡の環」（当時）が委託を受け2009年12月まで実施していた（現在は終了している）。こうした積極的な交流事業を通じて海士町ファンとなり、その後の移住や地域での起業につながるケースも数多くあった。

## 2-6 ミッションの再定義によるエコシステムの形成

こうして、生き残りをかけた町政改革に乗り出した海士町のもとには多様な人材が集まり、特に新たな産業創出に向けた動きが移住者と既存住民、また町内の既存事業者との様々な連携のもと進んでいった。移住者には前述した阿部や岩本のように、豊富な社会的ネットワークを持つ人材も多く、そうした新たな移住者からの情報発信により海士町への関係人口

<sup>14</sup> 日本財団ソーシャルイノベーター支援制度において、岩本を代表とする「教育魅力化による地方創生プロジェクト」が最優秀賞を受賞した（応募総数225件）。

<sup>15</sup> 『生き抜く力を育む魅力ある教育環境を展開し未来を創る「意志ある若者」に溢れる持続可能な地域・社会をつくる』をビジョンとし、プロジェクト学習推進事業や共学共創プラットフォーム、地域みらい留学推進事業などを展開している。

が増加し、それがさらなる移住者を呼び込むといった「人材が人材を呼ぶ循環」が始まっていった。

それまでの漁業や農業、畜産などの第一次産業をベースにした地域共同体が「地域を維持する」機能を持ったコミュニティだとすれば、「風と土」とや高校魅力化プロジェクトに代表される移住者が加わることに新たに形成された組織やネットワークは、生き残りに向けた「地域を変革する」機能を持ったコミュニティだった。そしてこの2つのコミュニティの間に立ち、その両者をつなげ、全体として機能するエコシステムを編み成す中間支援的なハブ機能を果たしてきたのが、海士町役場であった。

海士町の子な地域づくり関係者の間では、こうした海士町の挑戦を「持続可能な社会への曳船（タグボート）」と自認する視点が共有されていた。日本全体が向かう成熟社会へ向けて、小さな離島である海士町がまずそのモデルを示し、社会全体を持続可能な方向へと先導しようという意志の現れである。

こうした「ミッションの再定義」を行うことにより、地域そのものの存続という「共益的」なゴールから、成熟社会のモデル形成という「公益的」なゴールへと、自分たちのミッションが進化していった。そしてそうした大きな視野とビジョンを共有することにより、志を持った移住者が集まりやすい環境が形成されていった。

## 2-7 地域の「守り」と「攻め」を担う関係性の総体としてのエコシステム

「離島」というハンディキャップから、海士町では古来より地域内の強い結びつきがあり、それは現在まで存続している。隣近所で声を掛け合い、農作業や地域のお祭りなどで助け合う姿は、まさに信頼と互酬性に基づく地域社会の「結合型社会関係資本」そのものであり、都市部では失われたそうした地域のありようが、都市部からの若い移住者を惹き寄せてきた。

一方、内発的地域イノベーションに向けて地域全体で機能するエコシステムを形成する上では、各地区及び集落ごとの結合型社会関係資本をつなぐ「橋渡し型社会関係資本」が必要であり、さらにテーマ・コミュニティとしてのNPOや社会企業、地域内の事業者や企業、また行政といった異なるセクター間をつなげる連結型社会関係資本も必要となる。

望ましい内発的地域イノベーション・エコシステムの姿やありようと考えた場合、それは生業を営み、地域内で相互扶助を行い、基礎コミュニティそのものを成り立たせる「生活領域」、農林水産業などの地域産業における生産・加工・販売を行う地域の事業体からなる「経済領域」、より広域での地域間の助け合いや社会課題解決などを担う、地域づくり団体やNPO等からなる「社会領域」、そして自治体や行政組織による「公共領域」といった4領域が、全体で矛盾することなく連結している状態が理想である。

海士町役場の表現を借りれば、地域の「守り」と「攻め」の両方が備わっていることが重要であり、これは既存住民とUIJターナー者との関係にもなぞらえることができるだろう。

内発的地域イノベーション・エコシステムが地域社会に形成される上で重要なのは、そのシステムの中に自らを形成し維持していく自律的な秩序形成機能構造が存在していることで



ある。海士町のケースでは、エコシステム形成の中核リーダー及び中間支援の機能として役場が大変重要な位置を占めており、なかでもこの16年間に渡る山内町長のリーダーシップの持つ意味は実に大きいものであったと言える。

しかし行政がすべてを管理し、中央統制するシステムでは内発的地域イノベーション・エコシステムは十全に成り立たない。地縁集団から企業、NPOに至るまで、様々な機能を持つ組織やコミュニティから内発的地域イノベーション・エコシステムは構成されるものであり、またその関係性の総体としていかに持続的かつ自律的な秩序形成がなされていくかがポイントである。そのものである。社会的ネットワーク理論においては、「ネットワークそのものがひとつの生命体であり、その構成要素が変わってもそのネットワーク自体はずっと生き続けるもの」と考えられているように、内発的地域イノベーション・エコシステムもひとつの生命体として自律した存在として捉えることができる。

## 2-8 共有ビジョンと共有価値

多種多様な組織やコミュニティ、またネットワークを全体で機能するひとつの系としてまとめていく上で重要なのは、共有ビジョンと共有価値である。海士町の場合、「平成の市町村合併」を選択しなかったこともあり、「未来に向けてこの島を残す」という『地域のこし』が共有の（終わりのない）ゴールとなった。また「持続可能な姿を海士町から実現、そして発信することにより、日本社会全体の変化のタグポートになる」というミッションも、地域住民にくまなく共有されているわけではないだろうが、主要なまちづくりアクター間には概ね共有されていると考えられる。

また共有価値として重要なのが、「ないものはない」というキャッチフレーズである。これは2011年に、「海士らしさ」を表現するキャッチフレーズとして町が発表したものであり、①無くてもよい ②大事なことはすべてここにある という2重の意味を持つものであった。

海士町は都会のように便利ではないが、一方で自然や郷土の恵みは潤沢であり、暮らすために必要なものは充分あり、今あるものの良さを上手に活かしていこう、との思いがそこには込められている。

こうしたひとつの「開き直り」とも見えるキャッチフレーズの裏には、「地域の人どうしの繋がりを大切に、無駄なものを求めず、シンプルでも満ち足りた暮らしを営むことが真の幸せではないか？」との問いかけがあり、また「東日本大震災後、日本人の価値観が大きく変わりつつある今、素直に『ないものはない』と言ってしまう幸せが、海士町にはある」との自負も込められていた。



写真10

「ないものはない」ポスター  
(提供：海士町役場)

役場発のキャッチフレーズであったが、離島という条件不利性を逆手に取り、むしろこれからの最先端のライフスタイルや価値観がこの島にはある、と自分たちのありようを捉え直すことにより、得もすればネガティブになりがちな地域の自画像をポジティブなものに変え、シビックプライドを醸成するような働きを持っていた。

こうした共有のビジョンや価値観を紐帯として、そして「動かなければ地域は存続できない。しかしいま動けば必ず状況は変えられる」という『明るい危機感』を原動力として、海士町は志ある優秀な移住者を惹きつけ、彼らの能力やネットワークをフルに活用しつつ、町役場がエコシステム形成のハブ機能を発揮し多様な地域プレイヤーが参加する内発的地域イノベーション・エコシステムをより問題解決型で未来創造志向のものへと再構築していった。

## 2-9 海士町役場が果たすハブ機能

それでは、この海士町における内発的地域イノベーション・エコシステムは、どのように「自己組織化」されきたのだろうか？ また今後もどのようにそのエコシステムが維持され発展していく見通しなのだろうか？

海士町役場の果たしている役割はもちろん大きい。山内前町長の改革によって、徹底した現場主義に改変された役場とその町職員は、他の市町村の行政に比べてもより生活課題や産業創出の現場に密着し、地域住民や移住者との密で良好な関係を築いている。さらに彼らは、これから町が向かうべきビジョンや、現在町が行っている施策動向などについて住民に共有を行う経路であると同時に、住民の意識や意見を汲み取り、施策や町政に反映していくセンサーでもある。

ティール組織論<sup>16</sup>においては、組織の「存在目的」(Evolutionally purpose)について、組織構成員全体で常に認識し、再考し、状況に応じて進化させていくことが重要視されている。この組織論を地域づくりに当てはめるならば、地域のビジョンや方向性について、住民に指し示していく役割は確かに行政にあるが、一方、それは上意下達の確定的なものではなく、地域の構成員である住民や様々なアクターとの相互交流・意思疎通の中で常に揺れ動き、そして進化していくものだ、ということが言える。

このあたりはネットワーク・ガバナンスの考え方とも近く、地域の様々な主体がつながりながら地域を共同経営及び統治していく上での、結節点でありハブとしての機能を、海士町で言うならば海士町役場が持っており、それは統治者というよりもむしろファシリテーターに近いと言っているだろう。

---

<sup>16</sup>組織の発達段階を「順応型⇒達成型⇒多元型⇒進化型」といったパラダイムの変化で表し、達成型は組織を「機械」と捉え、多元型は組織を家族と捉える考え方 (Laloux 2014)。最新の組織の発達段階である進化型 (ティール) 組織では、組織を「生命体」と捉え、自主経営/全体性/存在目的という3原則によりその組織内生態系が健全に営まれるとされる。

そしてこの「存在目的」を、内発的地域イノベーション・エコシステムの各主体が共有し、それぞれの守備範囲において自律的に行動し、各自の持ち場を「自主経営」することにより、個別最適と全体最適の両立が図られると考えられる。

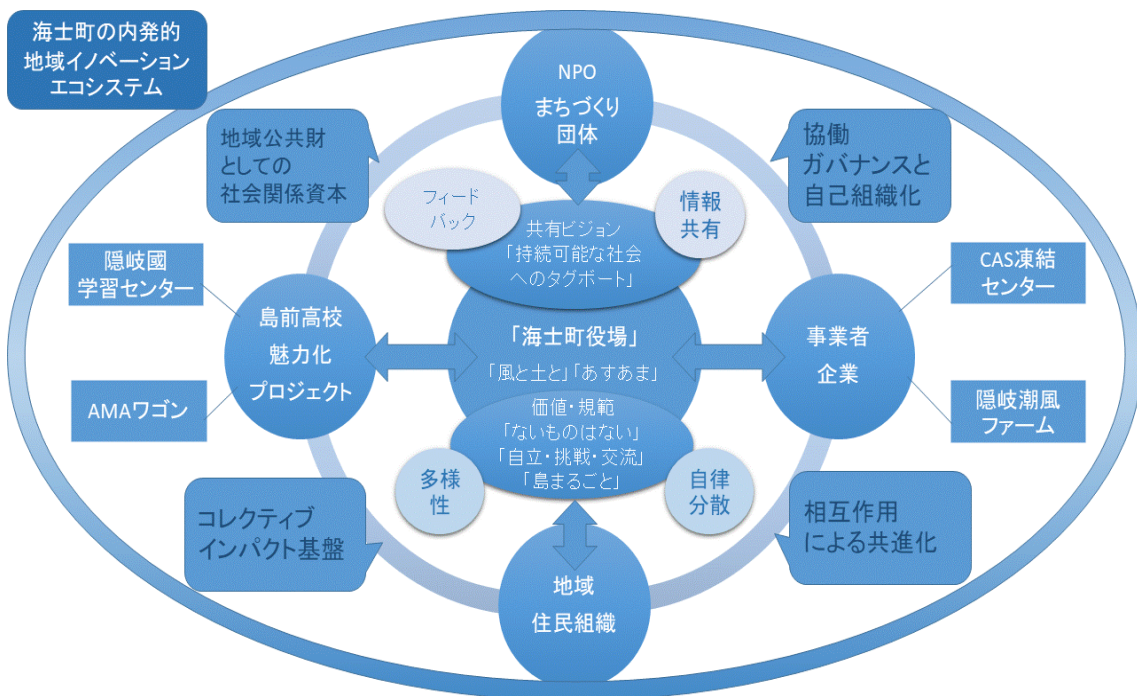
これが、中央統制によらない自律的な内発的地域イノベーション・エコシステムの動態の構造原理である。海士町の場合、人口約 2,300 名と小規模であり、かつ合併を選択しなかったことから地域と自治体の領域が一致しており、かつ離島という特殊な状況であることから住民の一体感が伝統的に守られてきたという地理的特徴があった。

こうした一町一島という特性から、地域イノベーションを可能にする上でのソーシャル・エコシステムの領域がはっきりしており、さらに財政危機と人口減少というダブルの危機の中、山内町長というカリスマ的リーダーのもと長期の町政運営を行うことにより、役場がハブとなる形で地域づくりの優れたエコシステムを、様々な関係人口の力やネットワークも活かしつつ形成することができた事例だと言える。

以下に示す図5は、これまで説明してきた海士町における内発的地域イノベーション・エコシステムを概念化したものである。地域をつなぐ共有ビジョンとして「持続可能な社会へのタグポート」、コアバリューとして「ないものはない」という理念を持つのが海士町のエコシステムの特徴であり、そうした価値規範を伝播し、地域公共財としての社会関係資本を形作る中核プレイヤーと中間支援の両方の機能を担ってきたのが海士町役場であった。

同時に株式会社「風と土と」や、後述する「明日の海士をつくる会」（通称：あすあま）も、異なる主体間の情報共有とフィードバック・ループを促進する上で重要な役割を担っている。

図5 海士町における内発的地域イノベーション・エコシステム（筆者作成）



## 2-10 次世代リーダーの育成

一方、こうした海士町の地域づくりにおけるエコシステム形成の背景には、山内前町長や優秀な移住者といった「個の力」が大きかったことは否めない。そうした世代が交代していった後も、現在のような好循環のまちづくりを維持しさらなる発展を続けていけるかどうか、次の海士町の正念場となるだろう。

幸い、それに対する手も打たれている。代表的なのが、住民・役場職員の若手有志による「明日の海士をつくる会」(通称：あすあま)である。これは、政府の「まち・ひと・しごと創生法」に基づき、海士町創生総合戦略を策定するために2015年3月に結成されたもので、地域住民11名、役場職員9名、Iターン移住者10名の合計30名で構成されていた。全員20代～40代の若手人材のみで人選されており、アドバイザーには東京都市大学教授(当時)の枝廣淳子<sup>17</sup>を迎えていた。



写真11 「あすあま」の話し合いの様子

(提供：明日の海士をつくる会)

「明日の海士をつくる会」では約半年をかけ、次世代の考える新たなまちづくりを示した「あすあまチャレンジプラン」をまとめ、2015年9月に発表した<sup>18</sup>。

「あすあまチャレンジプラン」では、『あすあまチャレンジ宣言』として「私たちは、想いや危機感、迷いを分かち合う仲間とともに、島内外の交流を通じて多様な価値観や気づきを得ながら、誰もが生き生きと暮らせる自立した海士の未来をつくり上げていくため、変化をおそれず自ら挑戦を続けていくことを宣言する」と謳われている(明日の海士をつくる会2015)。それをもとにして「まちづくり」「ひとづくり」「しごとづくり」の3つのチャレンジプランが策定されている。

これまでのまちづくりの成果に甘んじず、次なるチャレンジを続けていきたいという次世代リーダーたちの思いが、そこには反映されている。

海士町の重要な変革の先頭に立ち4期16年に渡りリーダーシップを発揮した山内町長が2018年5月に退任し、代わって海士町「産業創出課」課長だった大江和彦氏が新町長に就

<sup>17</sup> 『不都合な真実』(アル・ゴア氏著)の翻訳をはじめ、環境・エネルギー問題に関する講演、執筆、企業のCSRコンサルティングや異業種勉強会等の活動を通じて、地球環境の現状や国内外の動きを発信。持続可能な未来に向けて新しい経済や社会のあり方、幸福度、レジリエンス(しなやかな強さ)を高めるための考え方や事例を研究している。

<sup>18</sup> また海士町の総合戦略・人口ビジョンもまた、このチャレンジプランを下地に、住民と行政の共創のもと同年10月に策定された。

任した。山内町政を16年かけ支えた課長級の職員も多くが定年を迎え、海士町役場は世代交代の時期を迎えている。

一方で、「明日の海士をつくる会」に代表されるような、次の海士町をリードしていく世代が、「実行者」として町の次のビジョンと大事にしたい価値観、そしてそれに伴う具体的なプランを策定していく場が持たれていることには、大変希望が持てる。まさに、地域づくりの主体形成とそのネットワーク化からなるエコシステム形成を可能にする上での、新たな情報伝達の中核プレイヤーとしての機能を発展させつつあり、また地域づくりの行動規範を体現し、地域に伝播していく上でのコア集団としても機能する可能性を持っている。

### 3)おわりに

本研究では、代表的な地域創生事例のひとつである海士町について分析した。離島といった地理的条件や、カリスマ的リーダーの存在といった独自の背景はあるが、全体を包括するビジョンと「健全な危機感」の共有、既存住民と移住者の橋渡しとなるハブ機能の重視といった特徴については、他の人口減少地域でも再現性のある普遍的な地域創生のありかただと考えられる。

また海士町の地域創生事例において見ることができる、常に次の人材やリーダーを育成し、そうした個人及び組織の関係性も同時に構築し、社会関係資本を強化して内発的地域イノベーション・エコシステムそのものをバージョンアップするありようは、同様に他地域においても極めて重要である。

## 第6章 宮城県女川町における

### 内発的地域イノベーション・エコシステム

宮城県女川町は牡鹿半島に位置する漁業の町である。2011年の東日本大震災により町は壊滅的な被害を受けた。その後、官民一体となって復興ビジョンを描き、中心市街地の再生を基盤とする公民連携のまちづくりにより復興のトップランナーとなった。

震災前に1万人以上いた町の人口は、被災により約6,500名まで減少した。今後30年かけて起こる人口減少が一気に実現した形となったが、小さな人口サイズであることがまちづくりアクター間の自律的な連携と合意形成を可能にし、優れたまちづくり生態系の形成につながった。

被災後すぐに商工会、水産関係団体、観光協会などの産業界のハブ組織が連合し、復興連絡協議会を結成し、復興ビジョンの提案を行った。さらに当時の商工会会長が「還暦以上はまちづくりに口を出さない」と宣言し、まちづくりの世代交代を促進した。

行政はそうした民間の動きを柔軟に取り入れ、また町民向けのワークショップや専門家を交えてのデザイン会議、更に住民説明会等を精力的に行い、短期間で創造的な復興計画を作成した。これにより津波被災を受けた中心市街地に商店街を再生し、定常的な観光・買い物客を広範囲に誘致することに成功した。

さらに震災後に移住した若者層が中心となって設立したNPO法人アスヘノキボウが、女川町への移住や起業を促進する活動を開始し、女川駅前にそうした外部者とのハブとなる女川フューチャーセンターが設置された。

このように、震災で人口を失った女川町は、観光客含め地域に何らかの形で関わり寄与する人口を「活動人口」と定義し、定住・非定住を問わずこうした活動人口を増やす政策を積極的に推し進めた。これにより、震災後に新たに女川町内で起業する若者も増え、「あたらしいスタートが世界一生まれるまち」というキャッチフレーズを女川町として持つまでに至った。

町内の様々な中核プレイヤーや中間支援組織が日常的に連携し、アクター間の情報共有・フィードバックと社会関係資本形成を断続的に行い、30代・40代が核となり地域を次世代に手渡す創造的な復興計画を公民連携で推し進めたところに、女川町の内発的地域イノベーション・エコシステム形成の大きな特徴がある。

## 1)宮城県女川町と東日本大震災

### 1-1 女川町の概況と歴史風土

女川町（おながわちょう）は宮城県東部の牡鹿郡にあり、太平洋沿岸に位置する町である（図1）。三陸地方南部の牡鹿半島基部に位置し、日本有数の漁港である女川漁港があるほか、女川原子力発電所が立地することでも知られる。

北上山地と太平洋が交わる風光明媚なりアス式海岸は天然の良港を形成し、カキやホタテ・ホヤ・銀鮭などの養殖業が盛ん

で、世界三大漁場の一つである金華山沖漁場が近いことから、魚市場には年間を通じて暖流・寒流の豊富な魚種が数多く水揚げされている。中でもサンマの水揚げ量は全国でも有数である（写真2）。

図1 女川町位置図（出典：nippon.com）



写真1 震災前の女川町中心部

（出典：女川町復興まちづくり情報交流WEB）



写真2 サンマの水揚げ

（提供：女川町）

奥州三大霊場の一つである「霊島 金華山」を中心とした「南三陸金華山国定公園」地域に指定されており、近年パワースポットとしても人気があることから、女川港から定期船が出ている。東日本大震災により被災した三陸地域に創設された「三陸復興国立公園」地域にも指定されている。

また、町の南部には石巻市にまたがって東北電力の女川原子力発電所（図2）があるが、東日本大震災以降は運転を停止している。

図2 東北電力・女川原子力発電所

（出典：東北電力ホームページ）



『女川』の地名の由来についてだが、前九年の役（1051-1062年）の頃、豪族の安倍貞任が源氏方の軍と戦った際に、一族の婦女子を安全地帯である『安野平』に避難させたことから、この地から流れ出す溪流を『女川』と呼び、これが後に地名となったと伝えられている。

女川町の人口は、1965年の18,080人をピークに減少に転じ、東日本大震災の直前の2010年には10,051人まで減少していた。減少のペースは、三陸沿岸の周辺市町村と比しても速く、特に年少人口（0～14歳）の比率が、1965年の30.8%から2010年には10.5%まで減少し、一方で老年人口（65歳以上）の比率が1965年の5.5%から33.6%に増加していたことから、震災前からすでに人口減少と同時に少子高齢化が急速に進展していたことが分かる。

一方、女川町の財政は、東北電力の女川原子力発電所の立地による固定資産税や「原子力発電施設等周辺地域交付金」および「電力移出県等交付金」からなる「電源立地特別交付金」が交付されるため、近隣の市町村と比べると潤沢な財政を持っていた。そのため2012年度までは地方交付税が支給されていながら数少ない地方公共団体の一つであった。そうした背景から、石巻市など周辺市町村との合併には消極的であり、これまで単独町政を選んできた。

## 1-2 東日本大震災による被災

2011年3月11日14時46分、マグニチュード9.0の東北地方太平洋沖地震が発生し、女川町では女川原子力発電所の震度計が震度6弱を観測した（町内の検測所は津波で流失）。さらにこの地震が引き起こした津波に襲われ、沿岸部は壊滅的被害を負った。また、港湾空港技術研究所の調査によれば、津波の最大波高（浸水高）は女川漁港の消防庁舎で海拔14.8mを記録している。



写真3 津波による被災  
（提供：女川町）



写真4 津波被害を受けた中心市街地  
（提供：女川町）

これにより、浸水区域320ha、被害区域240haと広域の被害を生じた。人的被害は、被災前人口10,014人に対し、死亡者574名、死亡認定253名、確認不能2名（震災前から所在不明）に及んだ。無事確認者は9,185名であった。人口の8.3%に当たる827名が尊い命を失い、宮城県内でも最大級の被害を受けた（女川町2018）。



建造物の被害は、住家の総数 4,411 棟に対し、全壊 2,924 棟、大規模半壊 149 棟、半壊 200 棟、一部損壊 661 棟と、町内の住家の 90%弱が被害を被った状況であった。また住宅の約 7 割が流失の事態に陥った。

津波により、3 階建てであった女川町庁舎も冠水したが、町長以下職員は間一髪屋上に避難して無事であった。女川原子力発電所は高台にあったため辛うじて津波の直撃を免れたものの、発電所を管理する宮城県原子力センターや原子力防災対策センター（双方とも 2 階建ての建物）は屋上まで冠水し、環境放射線監視システムが壊滅。職員の多くも行方不明となったため、国や県に一時的に報告ができないという状態に陥った（女川町 2018）。

女川湾から約 100m のところにあった七十七銀行女川支店では高さ約 10m の屋上に行員が避難したが津波に飲み込まれた。町域にある鉄道駅のうち JR 石巻線の女川駅は、土台だけを残して駅舎が流失したほか、駅に停車中であった列車や町営温泉の保存車両等が流されるなど、甚大な被害を受けた。また、女川-石巻間では線路が損傷した。

更に鉄筋コンクリート製のビル 6 棟が基礎部分ごと地面から抜けて横倒しになる被害も発生した。液状化現象で基礎が浮き上がった所を津波になぎ倒されたと思われる。世界的にも例の無い被害であり、町では震災遺構として旧女川交番を保存する方針を固めている。



写真 5 震災直後の町の様子  
(提供：女川町)



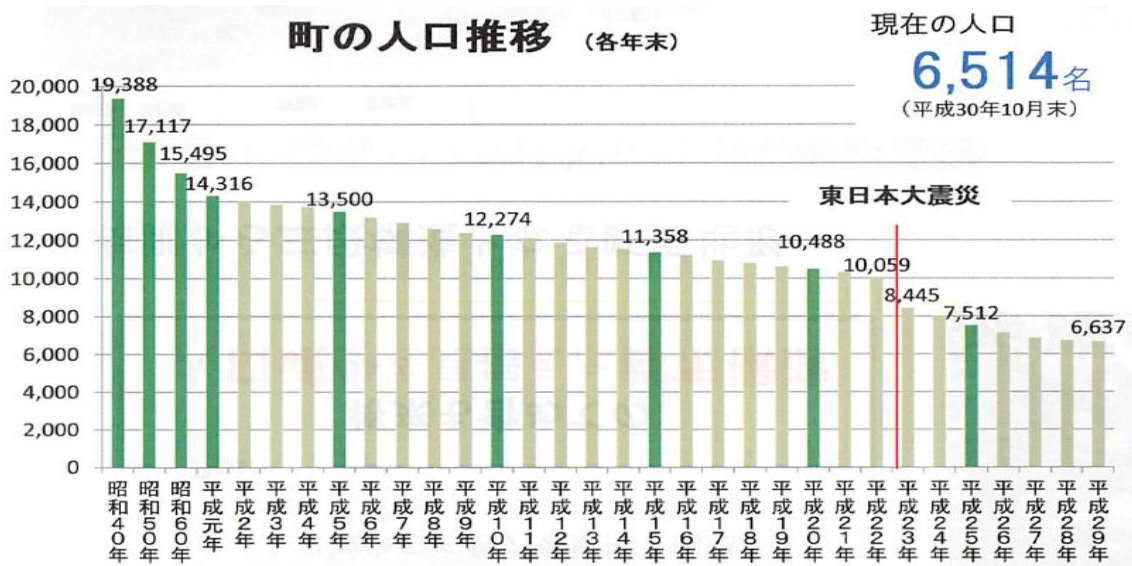
写真 6 津波被害を受けた女川町庁舎  
(提供：女川町)

復興に際しては将来の津波被害に備えて、住宅は津波が遡上しにくい高台に、商業施設などは低地に整備する街づくりを進めている。日本の他地方同様、震災前から少子高齢化が進んでいたうえに、復興計画づくりや宅地造成に時間がかかり、町外へ転出した住民も多い。

震災後は、生活再建のために女川町を離れる社会減が加速し、2010 年から 2015 年までの人口減少率▲36.98%は、福島県を除く国内全市町村で最大となった。

2019 年 12 月現在の人口は震災前と比べ約 36%減少している（図 3）。企業や工場、商店といった事業所数は約 360 で震災直後（2012 年）の約 190 より増えたが、震災前の約 660（2009 年）には及ばない（女川町 2018）。

図3 女川町の人口推移 (提供：女川町)



## 2) 女川町の災害復興プロセス

### 2-1 復興連絡協議会 (FRK) の設立

震災から8日目となる2011年3月18日、水道も電気もまだ復旧しない中、産業界を中心とする民間の有志が仮設事務所となるプレハブに集まり、まちづくりの準備会を開いた。

その約1カ月後の2011年4月中旬、地元商工会と水産業界関係者を中心として町内の各産業界で構成する「女川町復興連絡協議会 (FRK)」が設立された。これは、当時行政が不明者捜索や避難所運営等の対応で目いっぱいの中、



写真7 女川町商工会会長 (当時) の高橋正典  
(出典：ユーアールプレス 2018 vol.53)

「行政のサポートを待っていたら経済の復興はままならない。自力で立ち上がらなくてはならない」との思いで設立されたものであった。

ここには各団体の代表とともに各世代の経済人が集められた。その設立総会の際、丁度還暦を迎えていた高橋正典・商工会長 (当時) が、次のように呼びかけた。「我々は20年後にここに生きているとは限らないが、50代以下の君たちは多分生きているだろう。だから、君たちが復興を担え。還暦以上は全員顧問となり、復興には口を出さない。還暦以上の我々は君たちがやろうとすることの盾になる。君たちが企画したものに資金が必要だ、となれば金策もする。君たちが生きる女川の将来だから、君たちが先頭に立て」(須田 2015)。

その発言の背景には「復興に約 10 年、まちづくりの成果が分かるのに、さらに 10 年かかる。だから、20 年後に責任がとれる 30 代、40 代にまちづくりをまかせて、若い人たちをサポートしたい」との思いが込められていた。

この FRK の設立総会には町内の主だった経済人が集っており、結果として団体の垣根や世代の枠組みを超えてこの高橋のメッセージが共有された。この「共有された」ということが非常に大きな意味を持った。そして、その後に町の若者たちが様々な場面で前面に出てくる原点ともなった場であった。

## 2-2 30 代・40 代が主体となった復興まちづくり

以降、多くの場面で主に 30 代・40 代の若手が中心となり、まちづくりの企画立案から実行部隊までを担っていくこととなった。このことは、実際に自分が生きているであろう将来の女川を創るプロセスに直接的に若い世代がコミットしていくことを意味する。すなわち、郷土の未来に対し責任とともに主体性も担い、他人事ではなく自分事として復興まちづくりに参画する姿勢が一気に涵養されたのである。

もちろん実際の現場では、還暦以上の世代も含め世代を超えて連携しながらまちづくりを行っており、いわば震災前以上に「世代間の連携が密接になった」と言っている。加えて、このことにより「全体が（復興まちづくりの）チームである」という、復興まちづくりのベースとなる意識がアクター間に醸成された（須田 2015）。

そして、まちづくりを託された 30 代、40 代の若い世代を中心にまちづくりのアイデアを出し、先輩たちに相談しながら、復興連絡協議会は 80 ページにもわたる復興提言書を作成し、2012 年 1 月 30 日に女川町と女川町議会に提出した。震災後に就任した須田町長も 39 歳と若く柔軟な対応により、「話し合いながら一緒にまちをつくっていこう」との方針が示された。

2012 年 4 月には、一般の住民も広くまちづくりに対する意見を反映できるようにと、町内主要団体の代表から構成される「まちづくり推進会議」のもと“町民ワーキンググループ”が設置された。さらに、活動の持続的発展に向けた学びや実践、チームづくりの場である多彩な「まち活」も住民参加により実施された。

こうした動きが、行政と町の議会、産業界、住民がひとつになって一人ひとりが主体的にまちと関わり、まちをつくる原動力となった。町議会議長は、こうした 4 者の連携を『四輪駆動で動くまち』と呼んでいるという（URL41）。

何故、それほど早く民間の人たちがひとつになり、女川町復興連絡協議会を立ち上げ、若者がまとまったのか。その背景には、女川町は人口が約 1 万人（震災前）で、住宅や建物が中心部に密集していることもあり、お互いが顔見知りで、一緒に何かを始めやすい環境だったことが大きい。また、震災前から商工会青年部、水産加工研究会など、若者たちが活動する団体がたくさんあった。

また大きかったのは、震災前の 2010 年、女川の人口減少に危機感を感じて商工会を中心に『女川まちづくり塾』を発足、女川の将来について話し合っていたことである。平時の取り組みがあったからこそ、早いスピードでつながることができた（URL42）。

## 2-3 公民連携室の設置

こうした民間の動きに対しての行政側のカウンターパートとして、2014年度に「公民連携室」が女川町役場に設置された。

復興まちづくりを進める上では、中核を担う民間活動、とりわけ新しい取り組みを円滑かつ積極的に進めていくことが重要である。そのための法令上の整理や事業化へ向けた課題抽出、行政施策面での立案など、他部署との折衝も含めた全体調整をワンストップで行い、公と民が一体となって事業を進めていくための組織であった（須田 2015）。

## 2-4 女川みらい創造株式会社

公民連携事業の第一弾として行われたのが、先行造成地区となる駅前周辺の商業エリアにおけるまちづくり会社によるエリア・マネジメントである。まちづくり会社の名称は「女川みらい創造株式会社」（以下、みらい創造）であり、町の第三セクターとして2014年6月に設立された（須田 2015）。

みらい創造は、駅前商業エリアを駅から海側へ貫く幅15mのプロムナード（遊歩道）の両脇にてテナント型商業施設を運営し、その収益を基礎として全体のエリア・マネジメントを行う会社である。

ここにおけるマネジメントとは管理だけでなく、プロムナード自体も含む公共空地等の利活用を積極的に行うことを意味し、それによってこのエリア全体の集客増やエリア価値の向上を図ることがみらい創造の本質的な役割であった。そのため資本金1000万円のうち町出資は24%とし、その他は民間主体が出資した。最小限の行政関与のもと民間事業者として自由度の高い経営が目指されている。

震災から4年が過ぎた2015年3月、JR石巻線が全線開通しJR「女川」駅が開業し、駅舎の2階には「女川温泉ゆぼっぼ」が装いも新たに誕生した。女川駅は津波対策として、震災前より約150m内陸に移動し、約7mの高さにかさ上げした場所に再建された。



写真8 JR女川駅と「女川温泉ゆぼっぼ」

（出典：女川温泉ゆぼっぼホームページ）

そして、駅前の中心市街地を「にぎわい拠点」と位置づけ町有地に

し、商業施設や公共施設を集約させた。駅開業と同時期にNPO法人アスヘノキボウが運営する創業・起業の支援拠点「女川フューチャーセンターCamass（カマス）」が誕生。同年12月には、駅前のテナント型商業施設「シーパルピア女川」、隣接地に町民が集い交流する「女川町まちなか交流館」が続々とオープンした。

商業施設「シーパルピア女川」は、行政と民間が話し合っ進めたプロジェクトで、“公民連携のまちづくり”が形になったものである。駅前から海に向かって伸びる幅15mのゆとりあるプロムナード沿いに小売店、ミニスーパー、飲食店、工房など27のテナントが並ぶ

商店街であり、2015年12月に開業した(写真9)。商店街を運営するみらい創造は、商店街の隣に物産センターである「地元市場ハマテラス」の建設も併せて行った(2016年12月開業)。

「シャッター街はつくりたくない」というのが関係者の共通の思いだった。後継者がいないことで空き店舗がでないよう、メインストリート沿いの店はテナント型にして、エリア・マネジメント機能を置くことで常ににぎわう状態が構想された。

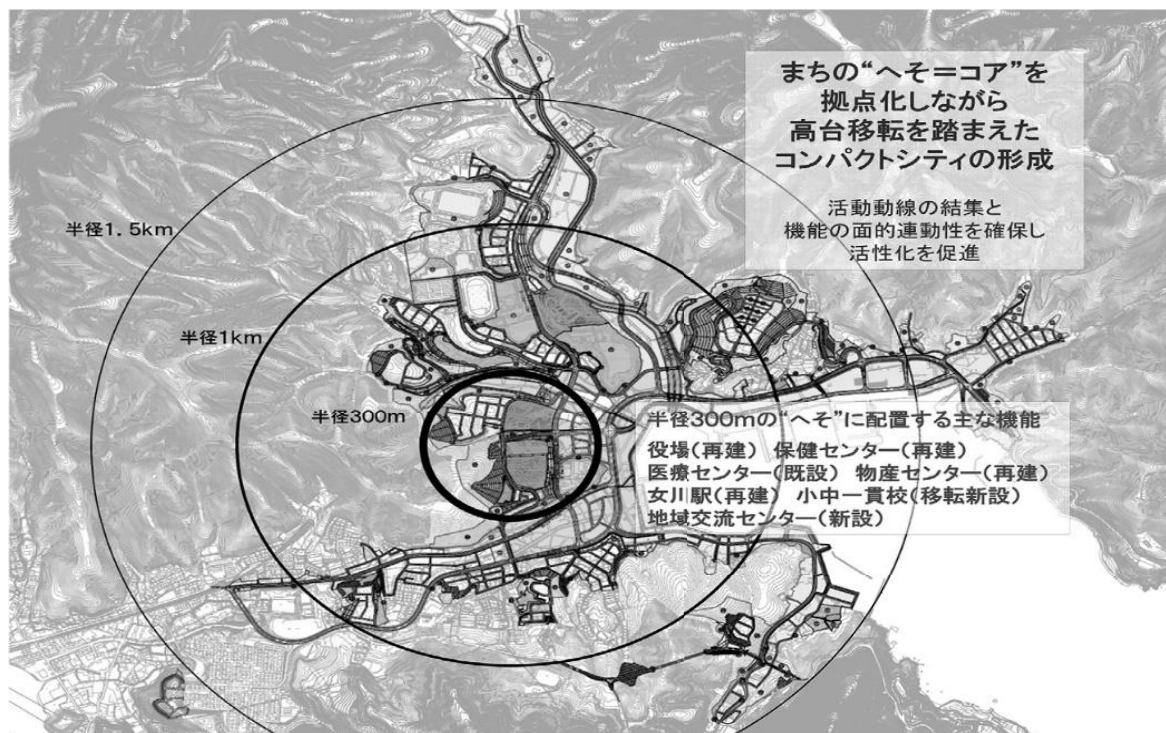
当初の女川町の復興計画は8年間で構想されていた。2011~12年度の復旧期、2013~15年度の基盤整備期を経て、現在は2018年度を完成とする「本格復興期」の最終局面まで来ている。駅前を中心に商業エリア、公共施設、小学校・中学校を配置し、生活の軸を集める「コンパクトシティ」計画(図4)は着々と進行してきた。自立再建店舗も順次オープンしており、2018年度には、商業エリアには約70店舗がそろった。

女川町の基幹産業だった水産業は、水揚げ高も回復し、水産加工場も順調に動き始めている。



写真9 シーパルピア女川  
(提供：女川町)

図4 復興計画におけるコンパクトシティ(須田 2015)



## 2-5 女川フューチャーセンター Camass

まちづくりに必要なものは「よそ者、若者、馬鹿者」だと言われる。震災後、女川町にNPO法人アスヘノキボウ（以下、アスヘノキボウ）が設立された。大震災を機に上場企業を退職し、被災地支援に奔走していた仙台市生まれの「よそ者・若者」である小松洋介が、女川町を拠点とし起業支援等を行っていく中で設立したものである（須田 2015）。

小松の出身は仙台市である。震災時は会社員として札幌に赴任中だった。震災から2日後、福島空港経由で仙台に戻った。その半年後の2011年9月、会社を退職し、復興のために何かしたいと宮城県内の被災地をまわっていた。「そのとき、女川町で『手伝わないか』と声をかけられて、まちづくりに参加した」のだという。

そして「熱量がすごい、この人たちと一緒に仕事がしたい」と思い、2011年10月に女川町で活動を開始した。「仙台市と女川町は同じ県内にあってもすぐ行き来できる距離にない。地元民ではない自分を町の人たちは受け入れてくれた。そして、まちづくりを進める過程でも積極的によそから来た人をオープンマインドで受け入れてきた」と小松は語っている（URL41）。

その後、次第に女川町に戻りたいというUターンの人、女川町とつながりのない起業家や学生たちがIターンで女川町に来てくれるようになり、復興ボランティアとして長く通い続けてくれる人も出てきた。こうした多様な人の想いをつなげる形で、2013年4月3日にNPO法人アスヘノキボウは設立された。

アスヘノキボウは「地域のトライセクターリーダー」として地元の行政と民間、そして外部主体の3つのセクターのハブとなり、地域の変革を起こし、ひいては地方から日本社会の新たな姿を現出させていくことを目指して活動を行っている（須田 2015）。

女川町は2015年3月に、復興まちづくりの拠点となる女川フューチャーセンター Camass（以下、Camass）を女川駅前にオープンした。このCamassの運営がアスヘノキボウに町から委託され、今後のまちづくりへ向け多様な切り口で未来を実現していくためのワークショップの開催や、町内外の起業支援、経済同友会加盟企業への町内民間・行政の人材短期留学のコーディネーターなどの活動が展開されている。

他の女川町からの委託事業としては、起業志望者や働く場所を自由に選べるフリーランスをメインターゲットとし



写真10 小松洋介  
（提供：NPO法人アスヘノキボウ）



写真11 女川フューチャーセンターCamass  
（提供：NPO法人アスヘノキボウ）

た「お試し移住事業」（5日～1か月の短期移住）があり、既存の公有・民有の物件や住宅を活用する形で展開がなされている。

震災後に亡くなった方や住まいや仕事を失った方も多く、人口減少は一気に加速した。アスヘノキボウは、「地元にいる人たちが長く住み続けることができ、かつ一度離れた人が戻ってきて、さらには新たに住みたい人が集まることができる場や機会をつくること」を団体のミッションに掲げた。こうしてトライセクターのハブを自認するアスヘノキボウの働きにより女川町における国内外の地域人材との交流も大きく広がっていった。

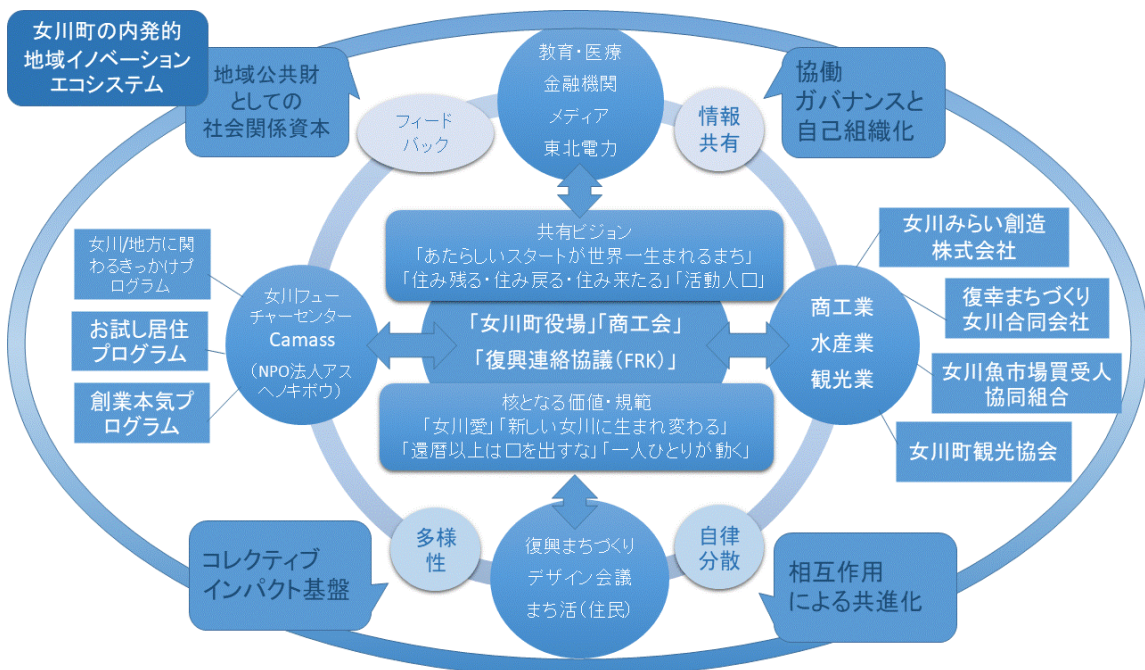
### 3) 女川町の内発的地域イノベーション・エコシステム

#### 3-1 女川町のエコシステムと中間支援組織

次に女川町の復興まちづくりプロセスにおいて、どのようにエコシステムが形成されてきたのかを考察したい。

まず、エコシステム形成のハブとなる中間支援機能をどこが担っているかを考えてみよう。まず第1に挙げられるのは女川町役場である。震災と津波により女川町役場庁舎も全壊の被害を受けたが、そうした状況にも関わらず町長（当時）や町職員が一丸となって行政機能の復旧に努め、震災直後から一貫して復興プロセス全体の中心を担ってきた（図5）。

図5 女川町における内発的地域イノベーション・エコシステム（筆者作成）



なかでも、前町長からバトンタッチする形で、震災の年の2011年11月に新たに町長に就任した須田善明の力によるところは大きい。須田は震災以前より宮城県県議会議員を務めており、震災後は女川町の復興連絡協議会（FRK）の一員として復興に参加した。

被災直後の復旧期の町政運営を担った安住宣孝前町長が任期満了で退任するにあたり、復興連絡協議会メンバーに推される形で須田は町長選に出馬、見事に当選した。当選当時39歳だった須田は、たちまち町内の若手のリーダーとなり、産業界や住民との対話を盛んに行った（山崎 2017）。

また駅前のシーバルピア女川に店舗を構える「ガル屋」



写真13 ピアバー「ガル屋」と代表の木村優佑（筆者撮影）

は、震災後にUターンで町

に戻ってきた木村優佑が経営するビール・バーだが、女川町のまちづくり関係者が多く集まることで知られている。須田もたびたびガル屋に訪れ、そこにいる他の町民や地域づくりメンバーと密なコミュニケーションを取っている。

このように住民との間に壁のない町政を率先して進める若き町長の存在が、女川のまちづくり関係者をひとつの「チーム」にしていく上で重要な役割を担っている。



写真12 須田善明町長  
（提供：女川町）

### 3-2 産業界の働き

震災の約1ヶ月後に、商工会や産業界のメンバーが集って結成した復興連絡協議会も、特に産業や経済の復興を進める上で、重要な役割を担った。特に、協議会結成当時に商工会の会長だった高橋正典が呼びかけた「還暦以上は口を出すな」宣言は、その後の女川の復興のありかたを大きく形作ることとなった。これから10年・20年と続く長い復興プロセスの中、将来のまちづくりに責任を持てる現役世代がその核となれというメッセージであり、これによりまちづくり主体の自主的な世代交代が速やかになされた。

その中で地域の若手人材も鍛えられ、ますますまちづくりチームとしての力が増大していった。同時にこれは、誰か任せにせず自主的に動くありかたを互いに促すこととなった。須田町長を核としつつも、それぞれの得意領域を活かし全員が主役として課題解決に向かい、走りながら地域のビジョンを実現していく態勢が、復興連絡協議会と町役場の両輪によって作られていった。

また、復興連絡協議会が提起した「住み残る・住み戻る・住み来たる」女川町を目指そうという復興の基本理念は、その後のまちづくりに大きな影響を与えた。行政の復興計画も、



このコンセプトの具現化に向かうものであったし、このコンセプトの実現に向けて各セクターや組織・個人が力を合わせる事となった。

このように、女川町では震災前後を通じて商工業者の動きが活発であった。中でも商工会は町内の小規模事業者をつなぎ、再生を支援する上で絶大な役割を担った。

### 3-3 あたらしいスタートが世界一生まれる町

2015年には、駅前商店街の開設に合わせて「START ONAGAWA -あたらしいスタートが世界一生まれる町へ。」という町の新しいキャッチフレーズが作られた(図6)。

これは広告代理店スタッフがほぼボランティアで町長やまちづくりメンバーと議論してつくったものだが、震災後に生まれ変わった新たな女川アイデンティティを象徴する言葉となった(山崎 2017)。

一方、女川町内でよく使われる「活動人口」という言葉も、このキャッチフレーズとつながっている。この活動人口という言葉が最初に言い出したのは、町長の須田だと言われているが、その背景には、震災と津波により一気に人口が減る中で、より能動的に地域に関わる人口を町が必要とした、ということがあった。女川という町の機能とアイデンティティを維持していく上で、何らかの形で町に寄与する人口を須田は「活動人口」と呼び、その活動人口を増やしていくことを復興まちづくりのひとつの目標として掲げてきた。

この考え方においては、居住者も非居住者も、何らかの形で地域の維持発展に関わっていれば活動人口と見なされる。その関わり方の濃度は、連絡協議会で活動し起業支援をするといった濃いものから、観光客として地域にお金を落とすといったものまで含んだ幅広いものであった。須田はこの活動人口を「まちを使う人々」と定義し、その人口を増やすことを2016年7月に発表された「女川町まち・ひと・しごと創生総合戦略」の中でも提起している。

一方、アスヘノキボウは、地域全体のコンセプトの「住み残る・住み戻る・住み来たる」まちづくりの中の、特に「住み来たる」を促進する役割を担ったハブ組織だと言える。地域の復興計画の中で多様な主体をつなぐハブとして位置づけられた女川フューチャーCamassが2015年3月に女川駅前にオープン、アスヘノキボウもそこに拠点を構え、コワーキングスペースの運営を行っている。

アスヘノキボウは ①女川/地方に関わるきっかけプログラム ②創業本気プログラム ③お試し移住プログラム という3つのプログラムを展開し、外部から女川に関わる人を誘致し、移住や起業につなげる取り組みを精力的に行っている。

図6 START ONAGAWA ロゴデザイン

(出典・女川町公式移住サイト)



### 3-4 町民の100人に一人が意思決定に関与

こうした女川全体の8年間の復興の歩みを見た時に、約6,500人という町の規模が有効に働いたことが伺える。つまり、行政の長が直接住民に関わっていけるコンパクトな町のサイズであったということが言える。震災後に復興計画案ができた段階で、町長の須田は200回を超える住民説明会を行っている。また町が2012年に設置した「まちづくりワーキンググループ」には、20代から70代まで幅広い住民が参加している。須田は「町民の100人に一人が直接意思決定プロセスに関与するかたちで、ワーキンググループを立ち上げている」と語っている（URL42）。

さらに「まちづくりワーキンググループ」の意見を専門家を交え具体化する「復興まちづくりデザイン会議」を2013年9月に町が設置している。これにより、震災後早期に「100年先を見据えたまちづくり計画」が、住民参加により策定されることが可能となった。

また前述した「ガル屋」での飲み会など、日常的にまちづくり関係者や町長が人間的な関係をつくりながら、率直に意見交換する場も多く存在していることが女川町ならではの強みである。そうした場から生まれる互いの信頼関係が「地域公共財としての社会関係資本」の形成と蓄積へとつながり、女川町の復興まちづくりエコシステムを支える大きな土台となっている。

### 3-5 女川町における協働ガバナンス

協働ガバナンスの視点から女川町の復興まちづくりプロセスにおけるエコシステムの構造を見た場合、非常に興味深いものがある。壊滅的な被害を受けた震災直後、女川町役場がまだ瓦礫撤去などの対応に追われている時期に、産業界のメンバーが独自で復興連絡協議会を結成し、地域の復興像への提案を行っている。

このことが、海と生活空間を隔てる巨大防潮堤や堤防建設ではなく、浸水地域に敢えて新しい商店街をつくり、津波被災を機会に新たな町へと生まれ変わらせる大きなきっかけを作った。

こうした民間の動きも決して行政と対立するものではなく、むしろ「オール女川」により公民連携で進めていくという前提があつての動きであつたし、また行政側もそうした民間の提案を真摯に活かして、実際の復興計画に反映させてきた。

全体の動きを可視化し、日常的な信頼関係も蓄積しながら、「あたらしいスタートが世界一生まれる町」「住み残る・住み戻る・住み来たる」まちという共有ビジョンのもと、それぞれのセクターや担当範囲でベストを尽くし、助け合うという関係が、震災以降強化されてきたと言えよう。

もちろん、公的な地域の復興計画を策定し実行していく上では、メインプレイヤーはあくまで行政であるし、最終的な意思決定者は首長と議会ということになる。しかし女川の場合、震災・津波による壊滅的な被害からの復旧・復興という、大変なスピード感を持った意思決定と実行を行政機関が行わなければいけなかった状況にも関わらず、産業界の自主的な素早い動きによる復興ビジョンの提案により、民間のまとまった意思をその復興計画に早期に盛り込むことが可能となった。

これが、他の被災沿岸自治体の多くに見られるような「高い防潮堤の建設により、海と人々の生活に隔たりを生むようなまちづくり」ではなく、敢えて津波の想定浸水率に中心商業地区を設け、住宅地や役所、病院、学校などの施設は津波被害を受けない高台に移転させるといふ、単なる復旧ではない「創造的復興」<sup>1</sup>を可能にしていった。

多様な主体の連携により、協働で地域社会を統治していく協働・ガバナンスの考え方に基づいた公民連携が、女川では復興プロセスにおいてうまくなされていったと言えよう。

### 3-6 四輪駆動のまちづくり

このように様々な主体が柔軟に連携し、復興まちづくりをこれまで進めてきた女川町だが、震災前は決してここまでオープンな町ではなかったという。「震災前はむしろ、よそものに対し警戒的で、身内で固まる傾向が強かった」と、女川町産業振興課公民連携室室長の青山貴博は語る。

漁業を中心とした町だったため、各港単位や集落単位でのまとまりは強く、また同じ業界の中での連携はあったが、しかし商工会と水産関係団体などの他業種どうしの密接な連携は震災前まで多くはなかったという<sup>2</sup>。

だが震災と津波により町の大部分が被災し、様々なインフラが流失し、一から町を作り直す必要性が生まれた。そこから、集落やセクターを越えた連携と町としての一体感が生まれ、素早い合意形成と復興の推進が可能となった。

女川の復興まちづくりの特徴を表す表現として「四輪駆動のまちづくり」というものがある。これは、行政・議会・産業界・住民の四者の機能的な連携を意味する。それぞれが自分の担当領域をしっかりと担いつつ、ビジョンやコア・バリューを共有し、ともに復興に向けて柔軟に力を合わせる仕組みと風土が、震災後に急速にできあがった。

しかし、他の東日本大震災における被災自治体でも、こうした理想的な連携が実現したところばかりではない。中には、防潮堤の建設や高台移転などの復興計画を巡り、住民と行政の間で鋭い対立が起こったケースもある。

女川町の場合、行政が瓦礫撤去などの復旧を開始した被災直後に、商工会、水産関係団体、観光協会といった町内の産業界及び民間事業者がひとつにまとまり、いち早く復興連絡協議会を結成したことが大きい。そして彼らは行政の復興ビジョンを補強する形で、復興未来像を産業界の総意として提出した。まさに協同自治のプロセスである。

さらにまちづくりワーキンググループやまちづくりデザイン会議など、多様な住民層や専門家の知見を擦り合わせる形で復興ビジョンを常にアップデートしながら構築し、それにより他の被災沿岸自治体では類を見ない新たな駅前商店街の創造的復興を可能にした。

<sup>1</sup> 語源は阪神・淡路大震災（1995）後に、当時の兵庫県知事の貝原俊民が初めて使用した言葉であるとされている。その意味は「単に震災前の状態に戻すのではなく、21世紀の成熟社会にふさわしい復興を成し遂げる」というものだった（URL43）。東日本大震災被災地においても、単なる復旧ではなく、震災復興を機に、特に震災前から進行していた人口減少に伴う地域の衰退に対応した地域へと生まれ変わらせる、といった文脈で多く使われている。

<sup>2</sup> 2019年2月15日に青山氏に対して行ったオンライン・インタビュー内容からの引用。

### 3-7 流されたのではない。生まれ変わるのだ

こうした動きの根底には、ある小学生の書いた詩がある。「女川は流されたのではない。生まれ変わるのだ」。これは、震災直後の学校の授業の中で、子どもたちが当時の女川に寄せた思いの一節である。この詩はたちまち町内で多く知られることになり、当時復旧作業の真っ只中にいた大人たちを奮い立たせることとなった。

圧倒的な被害を前に、「果たして女川はもとのように復旧できるのか」との半ばあきらめに似た気持ちも、当時の大人たちの多くが持っていたという。しかし、津波被害をむしろ新たな地域づくりの好機と捉える、子どもたちの前向きな視点に大人たちは大いに刺激を受けた。現町長の須田も、この詩に出会って、県議の職を辞し町長に立候補することを決めたと語っている（神谷 2013）。

今回の東日本大震災は「1000年に一度の大災害」と言われるが、これを「1000年に一度の新たな地域創造の好機」と捉える視点が、この詩をめぐる大人たちの様々な反応が相互作用の中で生まれていった。そしてそれは、女川の復興まちづくりに中心的に関わるメンバーの共通の理念ともなっていた。このように、子どもたちの詩やメッセージにインスパイアされる形で、共通の復興まちづくりに向けての価値観や一体感をまちづくり関係者が相互に構築していった。

### 3-8 女川町におけるエコシステム形成の特徴

これまで見てきた女川町の復興まちづくりに関するエコシステム形成の特徴をまとめると以下ようになる。

- ① プレイヤーの世代交代による機能的かつ一体感のあるまちづくり
- ② 日常的な地域課題及び活動内容の可視化とフィードバック
- ③ 復興ビジョンの共有のもとでの主体的な役割分担
- ④ セクター別の中間支援組織とその連結
- ⑤ 定住／非定住を区別しない「活動人口」の創出
- ⑥ 自発的な対話と協働空間による社会関係資本の創出
- ⑦ 小規模自治体ならではの顔の見えるまちづくり
- ⑧ 「郷土愛」と地域の持続を基軸としたスムーズな公民連携

最後の「郷土愛」については、キーパーソンへの取材<sup>3</sup>を通して浮かび上がってきたポイントだ。マルチセクターの日常的な協働による公民連携を成功させてきた女川町において、何がこうした連携を可能にしたのか、地域のキープレイヤーをつないでいる共通の価値観・社会規範は何なのか？という質問をまちづくり関係者に投げかけたところ、「女川を愛する気持ち、すなわち女川愛」だ、との答えが共通して返ってきた。

---

<sup>3</sup> 宮城県女川町に2018年11月25日～29日の5日間滞在し、自治体、産業界、起業支援NPOなどのキーパーソンにヒアリング調査を行った。

もともと女川町はこうした郷土愛が極めて強い地域だったと思われる。しかし震災前はそうしたコミュニティとしての凝集性から生まれる結合型の社会関係資本は、同じ漁業集落などの閉ざされた関係の中に限定されてもいた。しかし震災後、「女川町」というまとまりの中で、地域やセクターを超えての連携・協働が必須となったため、それまで集団内に閉ざされた郷土愛が、地域全体に広がり、それが多様な主体をつなぐ共通言語や共通概念になっていったものと思われる。さらにまた町内外の多様な主体とつながる橋渡し型社会関係資本も震災以降、急速に地域に育っていき、それが「活動人口」の言葉に象徴されるように、地域づくりの担い手を大きく広げることに寄与していった。

### 3)おわりに

本研究では、宮城県女川町の東日本大震災からの復興における「内発的地域イノベーション・エコシステム生成プロセス」について分析した。大規模被災といった特殊状況や、カリスマ的リーダーの存在といった独自の背景はあるが、全体を包括するビジョンと「健全な危機感」の共有、既存住民と移住者の橋渡しとなるハブ機能の存在とその重視といった特徴については、他の人口減少地域でも再現性のある普遍的な地域創生のありかただと考えられる。

また女川町の事例において見ることができる、常に次の人材やリーダーを育成し、そうした個人及び組織の関係性も同時に構築し、社会関係資本を強化してエコシステムそのものをバージョンアップするありようは、同様に他地域においても極めて重要である。

## 第7章 地域事例比較分析とエコシステム・リーダーシップ

### 1) 地域事例の比較分析と考察

第1章～第3章において内発的地域イノベーション・エコシステムの定義と構造、機能と形成過程について理論枠組みの整理を行った。そして第4章～第6章において徳島県神山町・島根県海士町・宮城県女川町の3つの農山漁村・離島地域における小規模過疎自治体でのエコシステム形成について分析を行った。

この第7章においては、内発的地域イノベーション・エコシステムの理論枠組みに沿って改めて3つの地域事例を分析・比較し、その共通点と違いを明らかにしたい。そしてそこから浮かび上がってくる内発的地域イノベーション・エコシステム形成のポイントと、日本全国の地域づくりやソーシャル・イノベーション、地域創生政策に対して有益な知見について考察を行いたい。

#### 1-1 各地域事例における内発的発展と地域イノベーションの比較

第1章において、内発的地域イノベーションを「地域の自然環境及び生態系に適合し、住民生活の基本的必要と地域文化の伝統に根ざし、地域住民の協力と多様な主体及びセクターの協働によって、発展の方向と筋道をつくりだしていく創造的かつ革新的な地域課題の解決」と定義した。同時に「革新的な地域課題の解決」の具体的中身として「地域社会におけるライフスタイルや価値観及び関係性の変容と、それに伴う制度や仕組みの転換や産業・ビジネスの創出など全体を含む」とした。

そこで本節では、3つの事例がこの内発的地域イノベーションの定義に適合しているか検証を行いたい。まず「内発的発展論」の考え方に沿った地域イノベーションであるかどうかだが、具体的な条件項目として以下の4点を設定する。

- ① 地域の自然環境や生態系と調和していること。
- ② 地域固有の歴史・文化・風土に沿ったものであること。
- ③ 地域自立の経済及び資源循環を基本とし、外部の資本や経済、資源に過度に依存しないこと。
- ④ 多様な主体が参加する民主的協働ガバナンスから生まれる地域自治に即していること。

また「地域イノベーション」の中身だが、具体的な形態として以下の3つに分類する。

- ① 住民主体／市民協働の地域づくり活動による価値観やライフスタイルの変革
- ② 地域課題を解決し、価値を共創する新たなビジネスと経済循環
- ③ 地域課題を解決する制度変革や新たな政策・仕組みづくり

以上の条件設定により、各地域事例を分析したのが以下の表である。

表1 内発的地域イノベーション定義から見た地域事例比較（筆者作成）

	項目	徳島県神山町	島根県海士町	宮城県女川町
内発的 発展	① 自然環境や生態系と調和	杉間伐材を利活用（し ずくプロジェクト等）	自然体験や環境教育、 エコツアー事業	スーパー防潮堤を設 けず海と共生
	② 歴史・文化・風土に適合	歴史・文化・風土に即 した現代アート制作	小中高での「地域学」 による担い手育成	「強い郷土愛」を核と した活動人口
	③ 地域自立の経済・資源循環	地域内経済循環を重 視（フードハブ等）	「海」「潮風」「塩」を 活用した島ブランド	駅前商業エリア開発 とコンパクトシティ
	④ 民主的な協働ガバナンス	まちを将来世代につ なぐプロジェクト等	「あすあま」による海 士町創生総合戦略	行政・議会・産業界・ 住民の4輪駆動
地域イ ノベ ーション	① 住民主体の地域づくり	桜植樹／アーティスト・イン・レジデンス	あまマーレ／森のよ うちえん等	まちづくり推進会議 ／まち活等
	② 課題解決／価値共創ビジネス	フードハブ／神山し ずくプロジェクト等	特産品開発（さざえカレ ー／隠岐牛／牡蠣／塩）	駅前商業エリア開発／女 川フューチャーセンター
	③ 制度・仕組みの変革・創出	サテライト・オフィス 支援／つなぐ公社等	行財政改革／高校魅力化 ／商品開発研修生等	公民連携／復興連絡協議 会／コンパクトシティ

表1の内容について、順に解説していきたい。まず内発的発展の項目であるが、神山町においては杉間伐材を製品化するソーシャルビジネスや、「地産地食」を掲げ地域の農産物を使った食の循環を進めるプロジェクトが起業され、軌道に乗っている。さらにアーティスト・イン・レジデンスによる現代アート作品は、町内の歴史風土をモチーフにしたものが多く、地域住民が自分たちの地域文化を見直し、シビック・プライドを醸成する機会ともなっている。また町内の若手役場職員と住民、移住者のチームにより作られた創生戦略「まちを将来世代につなぐプロジェクト」は、その後エコシステムの中核プレイヤーと中間支援組織を兼ねる神山つなぐ公社の誕生につながった。

海士町では、役場に「地産地商課」が置かれ、地域固有の自然・文化資源を生かした特産品開発を民間と協働で進めた。島の経済的自立が大きなテーマであり、また学校での地域連携教育も積極的に進められている他、最近では島の景観や自然を活かしたエコツアーの事業化も進められている。役場が主導して始まった一連の地域創生及び地域イノベーションだが、世代交代を見据えて若手住民と役場職員の協働による創生戦略策定が行われ、実行段階に入っている。

また女川町では、震災前より郷土愛の強い地域だったものの、業界や地区の壁を超えての協働や一体感は弱かったとされる。しかし、震災と津波により市街地の7割が浸水するという未曾有の被害に直面する中、産業界がひとつとなり行政と両輪となり強力に創造的復興を進めた。公民連携による行政と企業セクターの役割が大きかったものの、短期間で多くの住民の参加を得てまちづくり計画をつくるなど、コンパクトな町のサイズを活かして復興

を進めた。

津波で流された駅前商業エリアをダイナミックに再開発し、観光客や交流人口を惹き付けることのできる新たな都市商業空間をつくり、観光という新たな産業の創出に成功している。また役場・病院・学校や住宅地を高台にコンパクトに移転し、海と生活を隔てるスーパー堤防は敢えて作らない選択をするなど、震災直後からいち早くマルチセクターの協働ガバナンスを成立させた経緯を活かして、地域自律の創造的復興を可能にした。

こうして見た場合に、NPO が主導の神山町、役場が主導した海士町、行政と産業界の公民連携スタイルの女川町と、それぞれスタイルは違うものの、段階を経てマルチセクターの協働ガバナンスへと発展し、それに伴い地域内の各プレイヤーの活動も強化され、地域発展の内発性が高まっていっていることがわかる。

次に、各地域事例における地域イノベーションの中身について見ていきたい。それぞれの地域で多様な地域イノベーションが多様な主体によって営まれていることがわかる。

神山町においては、地元住民が中心になって結成した認定 NPO 法人グリーンバレーが、地域イノベーションの出発点になっている。現代アーティストを毎年国内外から招く「アーティスト・イン・レジデンス」は、グリーンバレーにより長年継続し、異質なものを受け入れる寛容性を地域に育むことに寄与してきた。そこからクリエイティブな移住者が多く町に入ってくるようになり、そうした多様な人材の化学反応によりサテライト・オフィスの展開や、間伐材を利活用し森を守る「神山しづくプロジェクト」などが創発していった。そうした NPO 主導の動きが地方総合戦略づくりに結びつき、「神山つなぐ公社」という行政と企業、住民をつなぐ新たな中間支援組織が誕生し、フードハブ・プロジェクトや、自然や景観と調和した町営住宅づくりプロジェクトなど、より多様なプレイヤーが参加しての地域イノベーションが連続して起こっている。

海士町においては、山内前町長の手掛けた大胆な行財政改革が引き金となり、役場を軸としたまちづくりの一体感が生まれ、健全な危機感のもと強力に産業創出を手掛けていった。その結果、地域資源をフルに活かした特産品開発や産業育成に成功し、若い移住者の雇用の受け皿ともなった。中でも「高校魅力化プロジェクト」は、廃校寸前だった海人島前高校の入学者数を V 字回復させるという劇的な成功を収め、その手法が全国に広がる優れたソーシャル・イノベーション事例ともなっている。一方、移住した若い子育て世代などが中心となり、地域の保育所だった建物を再活用したコミュニティスペースの運営や、「森のようちえん」など「ないものを自分たちでつくる」新たな取り組みが生まれている。

女川町は、未曾有の震災・津波被害を受ける中、駅前商業エリア開発をはじめとした創造的復興を公民連携で推し進め復興のトップランナーとなった。津波跡地の海に見える商業地区に町内外の新たな起業家を受け入れ、「活動人口」の理念のもと、女川愛を共有できれば既存住民と移住者、関係人口の区別なく、緊密に助け合う「オープンな社会関係資本」を短期間で地域に再創出していった。今後の課題としては、再開発の進んだ駅前商業地区以外の各漁村地区の復興や、女性のリーダーシップ及び起業支援が挙げられる。



## 1-2 各地域事例におけるエコシステムの構成要素

次に、各地域事例における内発的地域イノベーション・エコシステムの構成要素を見ていきたい。構成要素は、大きく人間的要素（個人・集団・組織）と非人間的要素（環境条件・活用可能な資源）に分かれる。

人間的要素には内発的地域イノベーションの各プレイヤーが含まれ、また非人間的要素にはそのプレイヤーを取り巻く環境、すなわち資金や情報、施設や備品、さらには地域の地理的環境や自然風土などの、地域イノベーションの資源となるものが含まれる。

内発的地域イノベーションのプレイヤーは、主に「住民／市民セクター」「行政セクター」「事業（企業）セクター」に分かれ、さらに専門的知見を持って地域を支える大学などの研究機関、また人材育成という視点からの地域における重要なプレイヤーである学校、情報拡散の媒体としてのメディア機関、また地域イノベーションのアイデア具現化に向けた資金提供者である金融機関などが想定される。

内発的地域イノベーション・エコシステムの構成要素としての環境条件及び資源については、主に以下のように整理される。

### ➤ 環境条件

- ① 政治・行政システム
- ② 経済・市場動向
- ③ 地理条件・社会インフラ（産業・社会基盤）
- ④ 文化・社会構造
- ⑤ 自然環境・生態系サービス

### ➤ 利用可能な資源

- ① 資金
- ② 施設・備品・資材
- ③ 人材
- ④ 知識・情報
- ⑤ 技術・能力
- ⑥ ネットワーク
- ⑦ 中間支援

また、エコシステム形成にあたっては、プロセス全体をリードしプラットフォームを形作る中核プレイヤーと、エコシステムの発展と維持を支え後方支援を行う中間支援組織の存在が重要である。この2つのプレイヤーを加え、各構成要素を事例ごとに整理したのが次頁の表である。

表 2：各地域事例における内発的地域イノベーション・エコシステムの構成要素（筆者作成）

種類	項目	徳島県神山町	島根県海士町	宮城県女川町
人間的要素	中核プレイヤー	・グリーンパレー ・神山つなぐ公社	・海士町役場 ・キンニャモニャセンター	・女川町公民連携室 ・商工会
	中間支援組織	・里山みらい ・KVSOC	・(株) 風と土と ・あすあま ・AMA Holdings 株式会社	・復興連絡協議会 ・フューチャーセンター ・レンガみち交流連携
	住民・NPO	・神山さくら会 ・里山の会 ・メイカースペース	・隠岐しぜんむら ・NPO 法人 海士人 ・島宿「但馬屋」	・アスヘノキボウ ・まちづくり推進会議 ・女川町復幸祭
	行政組織 公的機関	・神山町役場 ・大埜地集合住宅	・あまマーレ ・海士町観光協会 ・海士町中央図書館	・女川町まちなか交流館 ・あがいんステーション ・女川町観光協会
	事業者	えんがわ/WEEK 神山 /フードハブ/カフェ オニヴァ/SANSAN/ KAMIYAMA BEER/粟カ フェ/キネトスコープ	隠岐潮風ファーム/海 士いわがき生産株式会 社/株式会社海士/株 式会社ふるさと海士/ (株)島ファクトリー	女川みらい創造株式会社 シーバルピア女川 復幸まちづくり合同会社 漁協/魚市場協同組合 ホテル・エルファロ
	学校 その他	・城西高校神山校 ・神山まるごと高専 ・徳島大学神山学舎 ・慶応大学石川研	隠岐島前高校/隠岐國 学習センター/地域・教 育魅力化プラットフォ ーム/JICA/コクリ!	・女川向学館 ・コバルトーレ女川 ・女川さいがいFM ・カタリバ/HLAB
非人間的要素	環境条件	人口約 5400 人の中山間地。1955 年に 5 つの村が合併して誕生。高齢化率は約 50%。主産業は農業。特産品はすだち。	隠岐諸島に位置する離島。人口約 2,400 人。2 割が UIJ ターン者。遠流の地で後鳥羽上皇も流された。主産業は漁業。	女川漁港と女川原発が立地。リアス式海岸で養殖が盛ん。東日本大震災で住宅の 7 割流失。人口 1 万人が 6400 人に減少。
	地域資源	サテライト・オフィスは企業自ら出資。県や町の支援も。縫製工場を改装したコワーキングスペース。クリエイティブ人材が多数移住。関係人口も多い。グリーンパレーは地元情報に精通。つなぐ公社とともに町外と多くのネットワーク。	行財政改革によって資金を捻出し、特産品開発。島まるごとブランド化で外貨獲得。志を持つ移住者。全国に海士ファンを広げる。地域風土を知る地元住民と才能ある移住者の協働。高校魅力化で全国とのネットワーク。専門家との協働。	復興支援資金を最大限活用。復旧から創造的復興。コンパクトシティと駅前開発で観光産業創出。「活動人口」理念で若者誘致、町民・移住者の起業支援。ハーバード大学や国内大学とのリンク。公民連携の経験知と強力な事業者支援の仕組み化。

本研究では、中核プレイヤーと中間支援組織の役割や個性をそれぞれ以下のように整理している。

#### 【中核プレイヤー】

- ・地域社会内の各プレイヤーの強みを知り、それをうまく組み合わせる事によって全体の利益を産み出す仕組みを創出。
- ・地域をより良くするという共通のミッションのもと、地域社会内の各プレイヤーの技術、ノウハウ、アイデアを把握し、それを組み合わせることにより優れた地域イノベーションを生み出す。
- ・セクターやプレイヤーによって異なる協働やエコシステム参加への動機や行動規範を理解し、各プレイヤーの動きや方向性をうまく組み合わせる。
- ・長年地域で活動し、地域の文化や各プレイヤーの性質を知り尽くしている地域の組織や、そうした個人からなる新たな組織が適任。

#### 【中間支援組織】

- ・エコシステムの形成と維持の機能を担う。
- ・プレイヤー間の情報共有やフィードバック・ループを促進し、また地域の未来像の共有や核となる価値・規範が伝播し合っていく触媒として機能。
- ・異なる資源を持つマルチセクターのプレイヤーがつながり協働することにより、「化学反応」が起きるような「場」をつくり、維持する。
- ・地域内の各主体とフラットな立場で向き合い、特定の利益に肩入れせず、公平さを持って活動できることが重要。
- ・各アクターとの間に信頼関係を結び、また中間支援組織そのものがアクター間の社会関係資本の媒体となる。
- ・行政機関が中間支援の役割を担う場合もあれば、NPO などが中間支援を行うケースもある。

このように、中核プレイヤーはエコシステム形成と地域イノベーションをリードする実施主体であり、中間支援組織はそのプロセスの支援者という大きな違いがある。だが前頁の表で表れているように、実際にはどの地域事例においても、中核プレイヤーと中間支援組織の役割は混ざり合っている。

例えば、神山町の NPO 法人グリーンバレーと一般社団法人神山つなぐ公社は、アーティスト・イン・レジデンスや集合住宅づくりなど、地域に革新をもたらす先進的な事業を手掛ける主体である一方、移住者と既存住民をつないだり、全国の関係人口と町をつないだりと、ハブや触媒としての役割も果たしている。また最近では、この両者が共同で運営するサイト「イン神山」が、町内のイベントやプロジェクトの様子などを、地域のキーパーソン自らが書き込み共有できるサイトへと進化しており、オンライン上の情報共有ハブ

としての機能を発揮し始めている。

また、中核プレイヤーや中間支援組織にも多様なパターンがある。海士町役場のように、圧倒的な存在感で多くの事業を積極的に推進し、かつ民間事業者を支援しつつ、ネットワークのハブとしての役割を果たす住民や移住者からの信頼が極めて厚い自治体組織もある。一方、女川町も、多様なセクターの連携で復興が進められてきたが、中でも産業界と役場の連携が軸であり、それは役場内に「公民連携室」が置かれていることにも表れている。駅前商業地区の思い切ったリニューアルは、商工会を軸とする産業界と行政の協働なしには実現しなかった。

また神山町における NPO 法人里山みらいのように、主に町内のすだち農家や梅農家など農業者と外部の市場をつなぐようなハブ機能を果たす組織もあれば、海士町の「明日の海士をつくる会」（通称：あすあま）のように、町内の若手が役場と民間の垣根を超えて集まり、次世代の町のリーダーが育ち合うような場も生まれている。そして女川フューチャーセンターは、NPO 法人アスヘノキボウにより運営されているが、町からの委託により移住者支援や起業支援を行っている。

こうした多様な中核プレイヤーや中間支援組織によるコレクティブ・リーダーシップが、多様なものを包み込み協働がバナンスが可能なエコシステムを形成する上で有効かつ必要であることが示唆される。

人間的要素については、各地域事例とも各セクターにおいて多様なプレイヤーが存在し、活動していることがわかる。各地域の特徴としては、神山町においてはクリエイティブな移住者による町内のサテライト・オフィス開設や起業者が多いことが挙げられる。また海士町では、町の支援を受けた地元住民及び企業による産業創出が目立ち、そこに優秀な移住者もスタッフや右腕として多く参加している。女川町では、駅前商業開発において積極的にテナントや起業者を受け入れ、またそれを支援する女川みらい創造株式会社やシーパルピア女川、復幸まちづくり合同会社などの機能特化型の中間支援組織が震災後に設立され、自営業者や起業者を集団化し、全体でひとつの商業圏と経済循環を生み出す仕掛けが進んでいる。

このように各地域の置かれた状況や個性・文化により多様な展開が見られるが、民間主導（神山町）／行政主導（海士町）／公民連携（女川町）の3類型がそこでは見られ、全国の地域づくりも大きくこの3つの類型化が可能だと思われる。またリーダーシップの面から見ても、神山町のグリーンバレーの大南信也前代表理事、海士町の山内前町長、女川町の復興連絡協議会の高橋会長や若き須田町長との連携など、ビジョンを語り、ネットワークを形成し、地域の力を結集し得る優れた地域リーダーの存在は大きく、またそうしたリーダーが存在するセクターから中核プレイヤーが誕生し、エコシステムが形成されるというパターンがそこでは観察される。

またどの地域事例も豊富な関係人口を持っており、社会的に訴求力の高いオピニオンリーダーとのつながりや、町外の専門家・専門機関とのつながりにより、全国に地域ファンを広げつつ、地域ブランドを確立し、また多様で才能ある移住者の掘り起こしにつなげて

いる。そうした際に、移住者が主体になった組織が地域内にあり、エコシステムのハブ的役割を果たしていることの意味は大きく、例えば神山町の「神山つなぐ公社」や「里山みらい」、海士町の「風と土と」、女川町の「アスヘノキボウ」などがそれに当てはまる。

どの組織も地域の文脈や風土を理解し、地域固有の文化を敬い、地域内の各プレイヤーとの信頼関係を時間をかけて構築することにより、エコシステム内において重要な位置を占め、全国の関係人口とのハブ機能を果たしている。

### 1-3 各地域事例におけるエコシステムの構造

内発的地域イノベーション・エコシステムの成立要件について、第2章において以下のよう規定した。

- ① 地域アイデンティティを共有しあえる圏域設定
- ② エコシステム形成のハブとなる中核プレイヤー
- ③ 情報共有とフィードバック・ループ
- ④ 課題と未来予想、ビジョンの可視化と共有
- ⑤ 紐帯としての価値・規範の伝播と共有
- ⑥ 地域公共財としての社会関係資本の形成
- ⑦ エコシステム形成と維持に寄与する中間支援組織

この中でも特に重要な以下の3点について、合わせて分析を行いたい。

#### ① 地域ビジョンの可視化と共有

将来的に地域をどのような状態にしていきたいか、という地域づくりの方向性を共有することにより、マルチセクター間の協働が可能となり、また自律分散型で各プレイヤーの自由な行動が行われているエコシステムにおいても、各々のアクションの総体が全体最適に向かう大きな基盤となる。

#### ② 紐帯としての価値・規範の伝播と共有

エコシステム形成にあたりその参加プレイヤー間をつなぐものとして新たに設定される価値・規範。異質な主体をゆるやかにつなぎ、地域の新たな個性を形作る。地域ごとに大きく異なっているものであり、またそれにより地域に惹きつけられる移住者や関係人口の質も変わり、それによりその地域のエコシステムの個性や機能にも違いが出てくる。

#### ③ 地域公共財としての社会関係資本の形成

各集団・組織内には、同質性の高い強い結びつきである「結合型社会関係資本」が働き、また集団・組織間には「橋渡し型社会関係資本」がある。さらに上部構造である行政組織との各集団との結びつきは、「連結型社会関係資本」が働いている。こうした「地域公共財としての社会関係資本」がエコシステムの各プレイヤー間に形成されることにより、内発的地域イノベーション・エコシステムが強化される。

表3：各地域事例の内発的地域イノベーション・エコシステム成立要件比較分析（筆者作成）

	徳島県神山町	島根県海士町	宮城県女川町
ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・せいかいのかみやま</li> <li>・創造的過疎</li> <li>・ヒトノミクス</li> <li>・可能性が感じられるまち</li> <li>・ワクワクする未来</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・持続可能な社会へのタグボート</li> <li>・最後尾から最先端へ</li> <li>・意志ある未来</li> <li>・人と自然が輝き続ける島</li> <li>・みんなでしゃべる島づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・あたらしいスタートが世界一生まれるまち</li> <li>・住み残る、住み戻る、住み来たる</li> <li>・子どもたちに引き継げるまち</li> </ul>
共有価値規範	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オープン・フラット・トランス</li> <li>・「やったらええんちゃうん」</li> <li>・できない理由よりもやれる方法を</li> <li>・気持ちよくつながる</li> <li>・ゆるやかさ／好きを素敵に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ないものはない</li> <li>・自立・挑戦・交流</li> <li>・人が変われば島は変わる</li> <li>・志を果たしに</li> <li>・「やりゃいいだわい」</li> <li>・島まるごと／海士らしさ</li> <li>・つながりと好循環</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・おい（俺）のまち／女川愛</li> <li>・女川魂／まげねっちゃ</li> <li>・還暦以上は口を出すな</li> <li>・一人ひとりが動く</li> <li>・活動人口を増やす</li> <li>・四輪駆動のまちづくり</li> <li>・新しい女川に生まれ変わる</li> </ul>
社会関係資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地区／集落単位での地域アイデンティティと相互扶助</li> <li>・商店街の持つ開かれた社会関係資本</li> <li>・四国遍路を受け入れてきたオープンな地域性</li> <li>・来る者拒まず、去るもの追わずのゆるやかさ</li> <li>・移住者の持つ多様なネットワーク</li> <li>・異質なものを受け入れ、つなげる姿勢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・漁村部／農村部／商業地区に分かれ、それぞれの集落／地区単位の地域アイデンティティ</li> <li>・離島という地理条件と一島一町から生まれる一体感</li> <li>・前村長のリーダーシップから生まれた行政への信頼と連結型社会関係資本</li> <li>・よそもの・わかもの・ばかものを重視し、受け入れる風土</li> <li>・「明るい危機感」と「志」からつながるネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・震災前より強い郷土愛で結ばれていた一方、漁村である「浜」ごとの強いアイデンティティ。</li> <li>・津波で地域のほとんどが被害を受け、関係性がフラットになることにより女川町全体としての強い一体感が醸成。</li> <li>・産業界と住民が動き出し、行政がそれに応えることによりセクターを越えた信頼が短時間で醸成。</li> <li>・よそものの積極的な受け入れ</li> </ul>

3つの地域は、それぞれ特徴的な共有ビジョンと価値・規範、社会関係資本の形成パターンを持っている。順を追って見ていきたい。

① 神山町における内発的地域イノベーション・エコシステムの構造

例えば神山町では、NPOであるグリーンバレーが主導し、多くの地域イノベーション活動を展開し、行政や他のプレイヤーもそれに呼応して地域創生が展開された。行政のような予算的裏付けがない中、グリーンバレーが戦略として選択したのはクリエイティブで寛容

な地域の風土や文化を磨き、それに魅力を感じたクリエイティブな移住者を町に受け入れていくことだった。そのように、人口減少が進む中でも様々な才能を持った若年層の移住人口を増やすことにより、町の年代構成を健全化し、人口の質を上げようという発想が「創造的過疎」というコンセプトにつながった。

神山町のエコシステムにおける共有ビジョンとしてあげている「せかいのかみやま」「創造的過疎」「可能性が感じられるまち」「ワクワクする未来」は、すべて言葉として明確に各プレイヤーに共有されているわけではないが、中核プレイヤーであるグリーンバレーや神山つなぐ公社のメンバーをはじめ、特にキープレイヤーの間では強く意識されていると言っている。

特に「ワクワクする未来」という共有するビジョンに、神山町の特徴がよく表れている。これは、中核プレイヤーであるグリーンバレーが大事にしてきた行動規範である。自分の中のワクワクする気持ちに忠実に活動を進めるというあり方が反映されたものである。いまの神山町の姿や、それを動かしているエコシステムのありかたを形作ってきた。グリーンバレーを核として形成されたエコシステムの各プレイヤーも、そうしたワクワク感に惹き付けられて移住し、活動を始めた住民も多く、そうしたプレイヤー間の共通感覚として「可能性が感じられるまち」「ワクワクする未来」というものがある。

また各プレイヤーへのヒアリングによっても多く聞かれたのが「気持ちよくつながる」「ゆるやかさ」という価値・規範だ。お互いの気持ちを大事にしながら、利害ではなく心地よさを基準に外部からの支援や移住者、そして関係人口も受け入れ、かつ互いを縛り合わないゆるやかさを大事にしている。

同時に、グリーンバレーが大事にしてきた「やったらええんちゃうん」「できない理由よりもやれる方法を」という価値・規範も、多くのプレイヤーの間で共有されている。この価値・規範の伝播と共有がお互いに挑戦や起業を後押しし、また互いに応援し合うことによって、新しい試みが町に生まれることを良しとして受け入れる風土の形成につながっていた。

また1955年に5つの村が合併して誕生した神山町は、現在もその旧村が5つの地区として残り、いまでも地区単位での地域意識や地区間の競争意識も強く、特に農村集落では古くからの結合型社会関係資本が相互扶助の形で機能し、それが過疎高齢化が進む中でも地域を支える大きな力となっている。

同時に古くからの商業地区も町内にはあり、これが農村集落をつなぎ、また文化を生み出す機能を持っていたが、人口減少に伴い空き店舗・空き家が多く見られていた。それに対し、移住交流支援センター事業を町から委託されたグリーンバレーがその空き店舗を埋める形でクリエイティブな移住者の受け入れとその起業の後押しを進め、それにより徐々に商店街地域が新しい形で再生しつつある。

こうした移住者受け入れに当たっては、「来る者拒まず、去るもの追わず」のゆるやかな関係性のもと、つかず離れずの支援が行われ、一方、町で新しい挑戦をしたい若者に対しては、できる限りの応援を惜しまないといったグリーンバレー流のスタイルが生まれてきた。

そのゆるやかさに魅力を感じたクリエイティブな移住者の集積が様々な化学反応と地域イノベーション事業の創発を生み、いまの神山町に至っている。

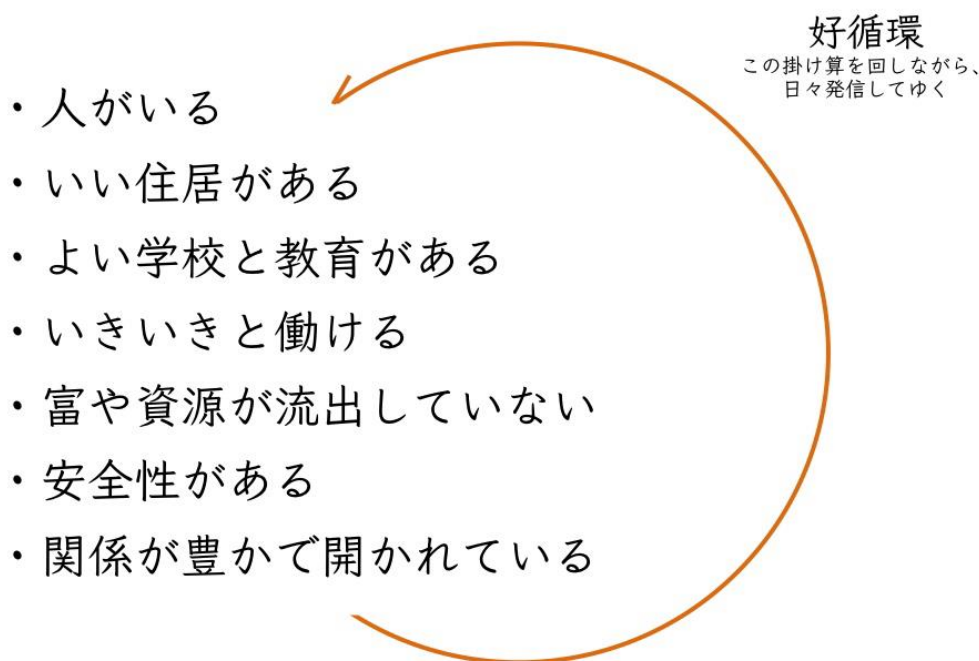
総じて神山町の場合は、人口減少の危機感はあるつつも、それを逆手に取り、過疎が進む中でもそれを前向きに楽しんでいこうというゆるやかな空気が特に中核プレイヤーであるグリーンバレーにはあった。また強いつながりである結合型社会関係資本よりも、ゆるやかなつながりである橋渡し型社会関係資本を基本として、異質なものをつなげ、そこから生まれる化学反応を促してきたのが特徴であると言える。

こうしたまちづくりの中心にあったグリーンバレーの価値・規範が、この30年に渡るエコシステムの形成と町の新たな風土や文化を培ってきたと言える。

「オープン・フラット・トレランス」は大南の考える地域づくりの要諦であり、必ずしもこの表現そのものがプレイヤー間で共有されているわけではないが、オープンで風通しが良く、なるべく上下関係のないフラットな関係性を大切に、異質なものと多様なありかたを許容し、生活や文化を豊かにしていこうという価値観は、それこそゆるやかにプレイヤー間に共有されている。

#### 図1：可能性が感じられるまちの構成要素

出典：神山町（2018）「地方創生戦略・人口ビジョンーまちを将来世代につなぐプロジェクト」



#### ② 海士町における内発的地域イノベーション・エコシステムの構造

一方、海士町のケースは、やはり前町長の山内氏のまちづくりの哲学や姿勢から生まれたカリスマ的リーダーシップから、多くのビジョンや価値規範が醸成され、地域全体に伝播していったことが伺える。「楽しさやワクワク感」を動機づけやエネルギーにして地域づくり



を進めてきた神山町とは対照的に、「このままでは自治体として存続できず、島の未来が危うい」という強い危機感が、地域内の各プレイヤーをつなげ、能動的な行動を促す動機づけとして機能してきた。

「持続可能な社会へのタグボート」「最後尾から最先端へ」「意志のある未来」といった表現は、全て山内町長時代に生まれたものであり、町の取り組みを紹介する町役場のプレゼン資料にも盛り込まれている。町職員はもとより、こうしたキャッチフレーズに惹きつけられて海士町に移住者したプレイヤーや、「島まるごとブランド化」を目指した町役場の地域産業化支援に呼応して動き出した事業者や経営者などのキープレイヤーたちにも、広く共有されているビジョンである。

そこにあるのは「いま、自分たちが動き出さなければ島の未来はない」という強い思いであり、同時にそれは「どん底から這い上がる」強いハングリー精神も伴っていた。山内町長時代の行財政改革により、2005年度には町の三役の給与を50～40%カット、職員の給与を30～16%カット（30%は管理職や長く勤務する係長クラス）、平均で22%の給与カットを断行した。これで、職員給与のラスパイレス指数（国家公務員を100とした場合の指数）は72.4となり、この当時全国の自治体において日本一安い給与水準となった。こうした「身を切る改革」により、「後は這い上がるだけ」という強いモチベーションが町職員の中に育まれ、それが住民や移住者にも伝播していったと考えられる。

共有価値・規範の中に「志」があるのも、まさにこうした強い危機感の中、むしろ「持続可能なモデルをこの小さな島から創っていこう」という山内町長をはじめとする町役場の姿勢から生まれたものだった。こうした本気の行財政改革と攻めの地域産業創出の姿勢が多く共感を呼び「志」高く有能な移住者が島に入ってきて、海士町の地域イノベーションは加速していった。また神山町の「やったらええんちゃうん」によく似た表現として、海士町の場合には「やりやいいだわい」というものがある。これは両者とも「地域づくりに関わる新しいアイデアや、特に移住者の挑戦や起業に対し、前例がないからといって止めるのではなく、どんどん後押ししていこう」という地域風土を表したものであった。

海士町は離島という地理的条件上、島という境界がはっきりしていることから地域としてのアイデンティティを育みやすく、また平成の大合併時にも単独町政を選び、一島一町を守ったことから、自治体と住民が一体となった関係性を醸成しやすかったと考えられる。これはマルチセクターによる協働ガバナンスを基盤とする内発的地域イノベーション・エコシステムを形成するには、むしろ有利な条件であったと言えよう。

離島でありながら遠流の地として、後鳥羽上皇をはじめ多くの文化人を受け入れてきた海士町は、外部からの人材に元来オープンだったと言われている。とはいえ、伝統的な漁村を中心とする地域性として、異質なものを排除する同調圧力が強く結合型社会関係資本の負の側面もあったに違いない。

しかし「このままでは島の未来は危ない」との危機感が島全体で共有され、かつ「よその・わかもの・ばかもの」を積極的に受け入れていこうとする山内町長の姿勢も相まって、

移住者を寛容に受け入れ、彼らの活動を後押しする新たな風土が短期間で島に形成され、また異質性や多様性をゆるやかに受容する橋渡し型社会関係資本も地域社会に形成され、それが自律分散型のエコシステム形成の基盤をつくったと考えられる。

### ③ 女川町における内発的地域イノベーション・エコシステムの構造

女川町は、元来郷土愛が強く地域のつながりも強い地域であったが、漁村地域であるため浜ごとの集落としてのまとまりの意識が強く、町全体としてのまとまりは今ひとつだったと言われている。それが震災と津波によりほぼ全域が被害を受けたことにより、フラットな土壌で町全体がつながり、一体として復興に向かう状況と意識が短時間で作られた。

町の人口の一割近い死者が出たこともあり、生き残った者としての使命感を感じて地域づくりに動き出した地域リーダーも多い。このように、未曾有の被害に合う中で、急速に町としての一体感を強め、主体的に動くプレイヤーが多く生み出されたのが女川町の特徴だ。それまでは、自分の会社や集落、また業界という単位で活動していたのが、震災と津波を契機に、そうした壁を超えて女川町という単位で地域を捉え、全体最適を考え自らの行動を律するリーダーやキーパーソンが各セクションや各地区で生まれ、そうしたメンバーが有機的につながることで、短期間で機能的なエコシステムが形成された。

また、震災の一ヶ月後に産業界のハブ組織が集まって結成された復興連絡協議会では、当時の会長が「還暦以上は口を出すな」発言をして若い世代の奮起と行動を促した。これも、未曾有の被害からの復興には長い年月を要することから、数十年先の町の未来に責任を持つ世代を先頭に立たせ、シニア世代は全力で後押しするとの宣言であり、このことがその後の若き須田町長の登場にもつながった。震災が地域の世代交代を早め、これにより地域の機動力が高まり創造的な復興まちづくりが可能となった。

このように、震災からの単なる復旧ではなく、むしろ好機と捉え新しい町を創造しよう、という前向きなエネルギーが地域や個人のエゴを超え、女川町という単位でパワーを結集していく大きな動機づけとなっていった。そしてそうした意識の変容を受け止め、増幅し、具体的な復興へとつなげていく多くのハブ組織が各テーマに即して、そうしたハブ組織の集合的リーダーシップにより、短い期間で多くの創造的な復興事業が成し遂げられていった。

### ④ 3事例における内発的地域イノベーション・エコシステム構造の比較

住民によるNPOが主体となって移住者とともに創発型まちづくりを進めた神山町、行政の強力なリーダーシップと身を切る改革で住民を巻き込み、志ある移住者を集め不可能を可能にしていった海士町、そして震災を契機に、地域の未来づくりに本気でコミットする主体が各セクターで一斉に生まれ、それを束ねて創造的復興を公民連携で成し遂げてきた女川町、と3事例とも際立った個性とその違いがここでは見られる。

同時に共通しているのは、多様な主体をつなげる結節点としての大きな地域ビジョンの

設定と、自分たちが依って立つコアな価値・規範の醸成、そして多様な社会関係資本を交差させ、地域全体で信頼と互酬性規範を広げる仕組みと仕掛けである。

地域の個性や風土、また置かれている社会状況に合わせ、それぞれに適した地域ビジョンや価値規範の設定があり、それに応じたエコシステムが形成されると考えられる。例えば女川町は震災による被害が地域の一体感を不可避免的に必要とした。同時に地域に強くあった郷土愛は、逆によそものには閉鎖的でもあった側面も併せ持っていたが、震災後はその地域への愛情を共有できるなら、よそものであれ幅広く「活動人口」として地域に受け入れ、共に戦力として復興に向かっていく「オープンな絆」へとその郷土愛のありようが変容していった。

同時に、中核プレイヤーとそのリーダーの個性も、エコシステム形成のビジョンと価値観に大きな影響を与えている。

#### 1-4 各地域事例におけるエコシステムの形成過程

この項では、第3章で示した内発的地域イノベーション・エコシステムの以下の4ステージの形成過程について、比較分析を行いたい。

- ① 誕生期：中核プレイヤーの誕生と成長
- ② 成長期：多様な主体とのネットワーク形成
- ③ 発展期：マルチセクターによる協働ガバナンス・システム
- ④ 成熟期：自律的秩序形成と共進化

これは、まだ地域社会内に内発的地域イノベーション・エコシステムが存在しない段階から、エコシステムが誕生し、成長過程を経て脱中央集権化された自律的な秩序形成段階まで成熟するまでの段階を表している。

以下の表4は、上記で示した4つのステージごとに、各地域事例における地域イノベーションに関わる象徴的な出来事や活動内容について、その発生及び実施年とキーワードを時系列で記述したものである。

表4：各地域事例の内発的地域イノベーション・エコシステム形成過程の比較（筆者作成）

項目	徳島県神山町	島根県海士町	宮城県女川町
1) 誕生期： 中核プレイヤー の誕生と成長	1991年 アリス里帰り 1992年 国際交流協会 1997年 国際文化村 1998年 アドプト活動 1999年 KAIR 事業 2004年 グリーンバレー	1998年 商品開発研修生 1999年 行財政改革 2000年 さざえカレー 2002年 山内町長誕生 2002年 キンニャモニャ センター開設	2010年 女川まちづくり塾 2011年 東日本大震災 2011年 復興連絡協議会 2011年 女川さいがいFM 2011年 女川向学館 2011年 須田町長誕生
2) 成長期： 多様な主体との ネットワーク	2007年 移住交流支援 2008年 イン神山 HP 2010年 SANSAN 神山ラボ 2010年 神山塾開始 2013年 キネトスコープ社 2013年 KVSOC 設置 2013年 えんがわオフィス 2013年 カフェオニヴァ 2014年 神山しずく PJ 2015年 里山みらい 2015年 WEEK 神山	2003年 合併協議会解散 2003年 自立促進プラン 2004年 職員給与カット 2004年 産業3課設置 2004年 海士デパート 2004年 子育て支援条例 2004年 隠岐潮風ファーム 2005年 ふるさと海士 2005年 海士乃塩 2006年 AMA ワゴン 2006年 海士いわがき 2006年 隠岐しぜんむら	2012年 FRK 復興提言書 2012年 女川町復幸祭 2012年 きぼうのかね商店街 2012年 まちづくりWG 2012年 住民まち活 2012年 復幸まちづくり女川 2012年 宿泊村エルファロ 2013年 アスヘノキボウ 2013年 中心市街地復興 2013年 復興まちづくりデ ザイン会議 2014年 ガル屋開業
3) 発展期： マルチセクター 協働ガバナンス	2015年 創生総合戦略 2016年 神山つなぐ公社 2016年 メイカースペース 2016年 集合住宅 PJ 2016年 高校 PJ 2016年 町内バスツアー 2017年 フードハブ PJ 2017年 神山創造学 2017年 大埜地集合住宅 2017年 GV 認定 NPO 法人化 2018年 お家長生き PJ 2018年 神山で働く	2008年 高校魅力化の会 2008年 巡りの環 2009年 島の幸福論 2009年 美しい村連合加入 2009年 あまマーレ 2010年 島留学支援制度 2010年 学習センター 2011年 ないものはない 2012年 島前高校学級増 2013年 島ファクトリー 2014年 お山の教室	2014年 公民連携室 2014年 女川みらい創造 2014年 まちなか再生計画 2015年 START ONAGAWA 2015年 女川駅開業 2015年 女川温泉ゆぽっぽ 2015年 Camass 開始 2015年 あがいんステーション 2015年 シーパルピア女川 2015年 まちなか交流館 2016年 ハマテラス 2017年 ホテル・エルファロ
4) 成熟期： 自律的秩序形成 と共進化	2019年 城西高校神山校 2019年 まるごと高専構想 2019年 地元住民による起業 2023年 高専開校予定	2015年 あすあま 2015年 創生総合戦略 2017年 コクリ！海士 2018年 大江町長誕生 2018年 AMA Holdings	2018年 住宅供給完了 2018年 女川新庁舎 2019年 漁業集落整備 2020年 観光交流エリア 2020年 小中一貫校予定

#### ① 神山町における内発的地域イノベーション・エコシステムの形成過程

まず神山町だが、1991年の「アリス人形の里帰り」活動から始まり、2004年のNPO法人グリーンバレー設立までが内発的地域イノベーション・エコシステムの誕生期である。このグリーンバレー誕生までに至る13年間は、当時まだ40歳前後であったグリーンバレーの現理事メンバーが、いわば若手の立場でまちづくりへの取り組みを開始した期間だった。当時を回想し、現グリーンバレー理事の大南信也は「当時は旧態依然とした窮屈な町の風土も感じていたし、その中でまずは自分たちがのびのびと手足を伸ばせるまちを作りたいというのが第一の動機だった」<sup>1</sup>と語っている。

戦前、町に米国から送られた日米友好のための青い目の人形を、町の有志たちの力で米国の送り主を探し、里帰りさせるという「アリス里帰り推進委員会」の活動(1991)に端を発し、その成功体験をもとに同メンバーで翌年、神山町国際交流協会を設立した。さらに住民や企業が、道路の清掃などを区画を決め分担して行うアドプト・ア・ハイウェイの活動を1998年に開始し、さらにその翌年には神山アーティスト・イン・レジデンス(KAIR)事業を開始している。このKAIR事業は現在も続けられ、いわば神山のまちづくりのアイデンティティの核を為すものとなっている。

こうした様々なプロジェクトベースの活動を統合し、より本格的な地域づくりに乗り出す母船であり苗床として、2004年にNPO法人グリーンバレーが設立された。このとき、グリーンバレーが組織の目指すビジョンとして「日本の田舎をステキに変える！」を、そしてそのミッションとして「多様な人の知恵が融合する“せかいのかみやま”づくり」を掲げたことで、その活動はより長期的視野に基づくものになり、また「多様なセクターと主体をつなげ、化学変化を促進する」という神山スタイルの地域づくりの原型が、このときから徐々に醸成されたといった。

このように、大南のような地元の名士たちが集まり、同時に肩の力の抜けた自由で創造的な活動を創発的に行うグリーンバレーという中核プレイヤーが生まれたことで、神山町における内発的地域イノベーション・エコシステムの形成が本格的に始まったと言える。

第2期の成長期では、移住交流支援センター事業が町からグリーンバレーに委託されたことが大きな契機となり、「創造的過疎を可能にするクリエイティブな移住者」の誘致が本格的に開始される事となった。その後、2010年からは様々な偶然の出会いからサテライト・オフィスの展開が始まり、後にこれは全国の地域創生活動のモデルとなっていく。地域に若い移住人口を呼び寄せる契機ともなった神山塾の展開もあり、その後は次々とクリエイティブな人材や企業が神山町に入ってくるようになり、地域内におけるクリエイティブ・クラスター(クリエイティブ人材の集積)の形成が本格化した。

そして、そうした移住者による「神山しずくプロジェクト」などの地域イノベーション事業も創発され、人材集積の効果が大きく現れ始めた。2015年には、地域おこし協力隊のメ

---

<sup>1</sup> 2019年8月24日に神山町にて行った大南へのインタビュー調査の中でも発言。

ンバーが主体となって NPO 法人里山みらいが設立され、すだちや梅干しなど地域の農産物をブランド化し、全国に普及させていくという地域農業支援の動きが神山町役場との協働により始まった。アーティスト・イン・レジデンスと移住交流支援事業がメインだったグリーンバレーとは、また違った領域で中間支援やプラットフォーム形成を行うことのできる新たな中核プレイヤーが生まれたことで、神山町の地域づくりはより多層的、総合的に発展していった。

2015 年には、49 歳以下の若手町職員および住民等約 30 名からなるワーキンググループの協働によって、地方創生戦略・人口ビジョン「まちを将来世代につなぐプロジェクト」が策定・公開された。それまで、神山町の内発的地域イノベーションはグリーンバレーを軸とした民間主導で進んでいたが、この「まちを将来世代につなぐプロジェクト」の策定プロセスとその後の事業展開を通して、神山町の地域創生は本格的な公民連携のステージへと進んでいった。つまりこの時期から、エコシステム形成の発展期である「マルチセクターの協働がバナンス段階」に入ったと考えられる。

そしてこの時期から、神山町における地域イノベーション推進と中間支援の軸は、グリーンバレーから新しくできた神山つなぐ公社へと移っていたと考えられる。つなぐ公社は一般社団法人であるため形式としては民間組織だが、同時に町役場の一角に事務所を持ち、代表理事にも役場職員が出向している。しかし決して第 3 セクターのような、役場に垂直統合された存在ではない。神山町における「攻め」の地域創生を担っていく主体であり、それまで行政組織である神山町役場ではなかなか実施が難しかった創造的かつ試行的な事業を政策的に仕掛けていく役割を当初より持っていた、との意味で行政にとって重要なパートナー組織である。

事実、つなぐ公社と町の協働により、子育て世代を中心とした新たな移住人口の受け皿である集合住宅の建設や、地域と中学・高校をつなぐ事業、地産地食を掲げ地域内経済循環を進めるフードハブ事業、また地域住民にサテライト・オフィスなど移住者の取り組みを知ってもらう町内バスツアー事業など、「創造的過疎」に向けた具体的な事業とともに、地域の多様な関係者をつなぎ、社会関係資本を強化するための活動が本格的に開始された。

グリーンバレーを軸としたエコシステム成長期の民間主導の地域づくりステージに比べ、この発展期では地域の各プレイヤーと行政との連結型社会関係資本の形成が進み、それによって国の地方創生資金を大きな社会資源とした、未来に向けた「攻め」の事業がどんどん政策化されるようになった。そして役場の行政の論理とまちづくりの現場の論理をつなぎ、内発的地域イノベーションが政策化されやすい仲立ち機能を、つなぐ公社が積極的に担っていった。

そして 2019 年には、地域にもともとあった城西高校神山分校が、既存の「造園土木科」「生活科」を「地域創生類」に再編し、また校名も「神山分校」から「神山校」へと改称した。そして海士町の隠岐島前高校と同じく、全国から生徒を受け入れる「地域未来留学」も開始された。これも 2015 年の「まちを将来世代につなぐプロジェクト」の策定以降、地域

と学校をつなぎ人口減少を定常化させる町の人口ビジョンに沿った政策の一環であり、公民連携の段階へと内発的地域イノベーション・エコシステムが発展したことにより、こうしたそれまで考えられなかった様々な地域イノベーションの制度化が実現されるようになった。

グリーンバレーは、もともとアーティスト・イン・レジデンスに代表される神山町における地域イノベーションのメインプレイヤーだったが、移住交流支援センター事業を期に、クリエイティブ人材を町に受け入れ、地域社会エコシステムと調和させる触媒機能を持つようになった。そして、グリーンバレーの持つビジョンや価値観がクリエイティブ人材を惹きつけ、移住を促進したと同時に、そうしたプレイヤーにより地域に吹き込まれた新たな風と、彼らの起こす地域イノベーションが地域社会に影響を与えた。そして「まちを将来世代につなぐプロジェクト」の策定とつなぐ公社の誕生を通し、それまでグリーンバレーの目指してきた地域ビジョンがどんどん政策的に実現されるようになり、「地域イノベーションの制度化」のステージを迎えた。

そして2019年以降では、既存住民による町内での飲食業などでの起業も見られるようになり、「できない理由より、やれる方法を」というグリーンバレーから生まれた新たな価値観や規範が、地域社会全体に伝播する契機が生まれ始めている。

また30年近くに渡り、地域づくりをリードしてきた大南も、2018年にはグリーンバレーの代表理事を引退し、一理事として活動を続けることとなった。そして2019年には、「神山まるごと高専」という新たな構想が発表された。これは2023年の開学を目指し、神山町に新たな5年一貫教育の高等専門学校を設立するプロジェクトであり、神山町に最初のサテライト・オフィスを開設したSANSAN株式会社の寺田親弘社長と大南が共同で始めたものである。起業家精神を持った野武士型パイオニアを育てる「次世代型高専」を目指しており、神山町全体を学びのキャンパスにするとの思いがその校名には込められている。

この2019年を持って、神山町の内発的地域イノベーション・エコシステムは、成熟期である「自律的秩序形成と共進化」のステージに入ったと考えられる。中核プレイヤーだったグリーンバレーに並び、農業支援の「里山みらい」や公民連携のハブである「つなぐ公社」など、多様なハブ組織が地域に生まれ、また各プレイヤーも成長し、さらには地元住民の起業も見られるようになった。その中でグリーンバレーも改めて地域の一プレイヤーとして、観光まちづくりや空き家維持管理支援等の新たなプロジェクトを始めている。

このように、エコシステム全体が自走段階に入り、自律的秩序を形成しつつプレイヤー間の相互作用により共進化するステージに入ったことにより、大南たちも改めて一プレイヤーとして新たな事業を手がけられる状況が生まれたのではないだろうか。「神山まるごと高専」は、いままさに設立に向けたプロセスが進行中だが、実現すればさらに神山町の地域としての価値を高め、クリエイティブ人材の集積地としての地位がさらに向上すると同時に、そうしたクリエイティブ人材を産み出し、世界に送り出す機能も持つようになることが期待される。

## ② 海士町における内発的地域イノベーション・エコシステムの形成過程

海士町の事例では、前述した神山町とは対照的に、海士町役場が一貫して中核プレイヤーであり、かつ中間支援機能も兼ね備えた圧倒的な存在でもあったことが特徴である。役場の動きを中心軸にしてエコシステムが編まれていたことが、この形成過程を見ることでよく分かる。

1998年の商品開発研修員制度の導入や、1999年の「やるぞ！行財政改革」プランなど、役場の組織変革と「攻め」の地域づくりはその頃からすでに始まっていた。その路線を引き継ぎ、それを大幅に加速させる形で2002年より山内新町長による行財政改革が始まり、それは実に4期16年に渡って続いた。この16年を通して、海士町は大きく変容したと言えよう。強烈な個性と実行力を持った山内町長というカリスマ的リーダーを得て、海士町役場は大きく変わり、新たな内発的地域イノベーション・エコシステム形成の中核プレイヤーとなっていった。

山内町長は、それまでの地縁血縁に縛られた選挙から脱し、真に改革リーダーとなれる人をリーダーとして選ぼう、という住民たちの主体的な動きから生まれた町長であった。それまで民間で働いていた経験を活かし、企業経営の理念を町政に持ち込み、役場は「住民総合サービス株式会社」であると宣言した。まず町職員の意識変革を図り次にそんな中、それまで進めていた隠岐島前3島3町の任意合併協議会を2003年に解散し、覚悟の単独町制を決断した。

その折、政府の「三位一体の改革」によるいわゆる「地財ショック」が襲い、町税にも匹敵する地方交付税の大幅な削減が発表され、即ちそれは島の存続さえも危うい緊急事態を意味していた。当時のシミュレーションでは、2008年には確実に「財政再建団体」へ転落の危機が予測され、住民代表と町議会と行政が一体となって、島の生き残りを掛けた「海士町自立促進プラン」を2004年に策定した。それは人口を基軸とし行財政改革によって「守り」を固める一方で、「攻め」の方策として新たな産業創出を強力に推進する戦略の両面作戦であった。

このように、単独町政を選んだことにより直面した大きな危機に対し、役場はまず大きな自己変革を決意し、そして住民や議会と一体となって島全体の変革を進める、という決断を行った。これは山内を町長に押し上げた住民主導の動きからの一環の流れであり、後述する女川町のケースと同じく、「危機」がそれまでつながっていなかった主体を有機的につなぎ、共通のビジョンのもと連帯するというエコシステム形成の大きな契機となった。

このように、具体的な改革が矢継ぎ早になされた2003年以降が、エコシステムの成長期だと言える。その改革はまず役場自身の「身を切る改革」から始まった。2005年には町長始めとする三役の50%~40%の給与カットに始まり、職員や議員などの給与削減により約2億円の削減効果を得た。こうして得た資金を子育て支援や産業振興政策に充てることにより、役場に対する住民の信頼は格段に高まった。

その後は「島まるごとブランド化」戦略により、「海」「潮風」「塩」の三本柱の地域資源



を有効活用し、異なるもの同士をつなぐことによる究極のふるさと振興を目指した。これにより、2006年までの3年間で隠岐潮風ファーム（2004年）、ふるさと海士（2005年）、海士乃塩（2005年）、海士いわがき（2006年）と次々に新たな事業者や産業、島の特産品ブランドが生まれていった。このように、まずは経済面での自立を目指し、徹底的に島の資源を有効活用した地域産業クラスターの形成に政策資源を注いだことにより、目覚ましい成果を挙げた。

ここまでは役場を基軸とし、民間事業者とのパートナーシップにより進めた産業振興面での内発的地域イノベーションがメインであったが、2008年以降は、「高校魅力化」はじめ教育面でのイノベーションが始まり、さらに志ある移住者による会社設立や、多様な地域づくり活動が次々と創発するようになった。この時期以降を、海士町における内発的地域イノベーション・エコシステムの発展期と位置づけたい。

そして2008年に、移住者が設立したまちづくり会社「(株)巡りの環」(当時)の活動が始まった。彼らは、まず海士町地域再生計画のひとつである「海士デパートメントストア」事業の実行部隊としての役割を役場と協働で担った。これは「島全体をデパートに見立て、島の味覚や魅力を島まるごと全国に届ける」というものであり、それまで全国で流通していなかった島の製品の魅力を内外にアピールし、外貨を稼ぐ狙いがあった。

その後、巡りの環の活動は町内組織向けのチームビルディング研修や、全国の企業や大学向けのリーダーシップや地域づくり研修など、人づくりがメインとなっていった。特に移住者と地域をつなぎ、また全国に海士町ファンとしての関係人口をつくる上で、海士町に欠かせない存在となっていった。いわば地域イノベーションのエンジンである海士町役場がメインシステムであれば、その優れた協働先としての地域イノベーションのサブシステムの機能を果たしてきたと言えるだろう。巡りの環はその後、2018年に「(株)風と土と」に社名を変更し、さらなる進化を遂げつつある。

2008年3月に、隠岐島前高校と島前3町村の町村長、議長、教育長、中学校長らによる高校改革の推進母体「隠岐島前高等学校の魅力化と永遠の発展の会（魅力化の会）」が発足し、「魅力化プロジェクト」の歩みが始まった。

島根県立隠岐島前高校は、島前3町村で唯一の高校であるが、少子化の影響を受け、約10年間で入学者数が77人から28人にまで激減し、そのままでは2013年度には県の高校統廃合基準である入学生21人を下回るという危機に直面していた。

2010年には、全国から意欲ある多様な入学者を受け入れ、町から入寮費の全額、寮費・食費の半額、里帰り交通費の半額等の補助をするという「島留学」支援制度が設けられた。また同年、学校地域連携型公立塾「隠岐国学習センター」が設立された。2011年には、「地域創造コース」と、少人数指導で難関大学にも進学できる「特別進学コース」がスタートした。こうした取り組みにより、島前高校の生徒数は、見事V字回復を果たした。

エコシステム成長期における「海」「潮風」「塩」の地域資源を最大活用した「島まるごとブランド化」による産業振興に並び、このエコシステム発展期における高校魅力化は海士町

発の代表的な地域イノベーション事例となった。高校魅力化のノウハウはまず島根県内の各公立高校に広まり、さらに今では全国の50を越える高校でこの魅力化事業が実践されている（URL44）。このように、小さくとも革新的なモデルをつくり、そのプロセスも含めたノウハウを公開し、横展開することにより全国的な波及効果とインパクトをもたらしたという意味で、ソーシャル・イノベーションの代表事例だと言える。

もうひとつ注目すべき動きとして、2009年より始まったコミュニティスペース「あまマーレ」がある。これは子育て世代の多い移住者が集まり、互いの関係性やつながりを構築しながら、交流したり子育て支援などの相互扶助関係を結ぶ場として、移住者たちのイニシアティブにより生まれたものだ。保育園施設だった建物がスペースとして再活用されており、Wi-Fiも完備され、一人でふらっと来て読書や仕事もできる一方、施設を借りて料理教室やイベントを開催することもできる。いわば移住者目線の「公民館」であり、海士町教育委員会の管理により2014年からは集落支援員がスタッフとして常駐している（URL45）。

「ないものはない」が海士町のキャッチフレーズだが、同時に都市から島にやってきた移住者たちが、このように自ら「ないものはつくる」と必要なものを共同で作り出す動きが始まっている。こうして自発的に動き出したものに対し、行政組織もそれをバックアップし、素早く制度化していくところが、優れたエコシステムが形成されている海士町の強みであり、各主体やセクターの自己組織化を支援し、共進化するダイナミクスがそこでは見られる。

同様に2014年からは海士町版の「森のようちえん」である『お山の教室』が新たに始まった。これは、幼児が自然の中で様々な経験を重ね「生きる根っこを育むこと」を目的とするもので、「島の子育て魅力化プロジェクト」の一つとして、海士町教育委員会からの支援を受け、NPO 隠岐しぜんむらが運営している（URL46）。

この教室は、島の母親たちとNPO 隠岐しぜんむらの二つの想いが合わさって出来あがったものである。NPO 隠岐しぜんむらは、2008年より小学生対象の自然体験イベントを開催し、対象を徐々に幼児にまで広げていた。一方、母親たちは「子どもを自然の中で遊ばせたい」という思いから、2012年に「親子おさんぽ会」を発足。自然の中を親子でお散歩し、NPO 隠岐しぜんむらのスタッフがそれをサポートするようになっていた。そして2014年春、保護者や地域からの要望が高まる中、NPO 隠岐しぜんむらが運営主体となり『お山の教室』が開校した。その後2016年度より、海士町教育委員会の全面的支援を受けている。

この「お山の教室」も、国内外の様々な情報に触れていた子育て世代の移住者が多く町に入ってくるプロセスを通して、自然発生的に生まれたものであり、同時に従前より環境教育を地域で進めていたNPO 隠岐しぜんむらとの相互作用により創発したものである。同時にこうした住民の自発的動きを柔軟に支援し、制度化することにより地域イノベーションを持続可能なものにしていく海士町行政のありようがそこにあり、こうした営み一つ一つが連結型社会資本を住民と行政の間に結び、海士町の地域づくり全体の質を上げていっているのだと考察される。

一方、役場の強力なリーダーシップと中間支援に支えられてきた海士町の地域イノベー

ションは、構造的な課題も抱えていた。行財政改革を強力に推進してきた山内町政 16 年間に、一貫して支えてきた課長級の職員の引退時期が近づいていたのである。同時に、島民からの圧倒的的支持を受けて 4 期を務めた山内町長にもまた引退の時期が近づいていた。動的平衡概念は、その構成要素が入れ替わりつつもシステムとしての機能と健全性を失わない生命の定義のひとつだが、改革主体である海士町役場も、その改革を担う人材が入れ替わらなければいけない時期に来ていたのである。

2015 年には、住民・役場職員の若手有志による「明日の海士をつくる会」（通称：あすあま）が結成された。これは、海士町創生総合戦略の策定に向け発足した会であり、地域住民 11 名、役場職員 9 名、I ターン移住者 10 名の合計 30 名で構成されていた。全員 20 代～40 代の若手人材のみで人選されており、アドバイザーには東京都市大学教授（当時）の枝廣淳子を迎えていた。「あすあま」では約半年をかけ、次世代の考える新たなまちづくりを示した「あすあまチャレンジプラン」をまとめ発表し、そのプランを下敷きに海士町の総合戦略・人口ビジョンが同年 10 月に策定された。

この 2015 年ごろから、海士町における内発的地域イノベーション・エコシステム成熟期が始まったのではないかと考えられる。エコシステムの中核プレイヤーが依然として役場であることには違いはないが、世代交代も徐々に進みつつあり、多様な主体の触媒となるリーダーや組織も島内に増えてきていた。2004 年から 2015 年の 10 年間に 500 人以上の I ターン、200 人以上の U ターンが生まれ、新しい挑戦をしたいと思う若者たちの集う島となっていた。

そんな中、2017 年より「コクリ！海士プロジェクト」が始まった。これは、コ・クリエーション（共創）プロセスを使って、地域や社会に大転換を起こそうとする研究コミュニティである「コクリ！プロジェクト」の一環であり、海士町を舞台にして、数年間をかけて大きな「システムチェンジ」を起こすことを目的としたものである（URL47）。

2017 年 4 月 14 日～16 日に開催された 3 日間のプログラムでは、当時の山内町長を始めとした海士町内のキーパーソンたちに加え、全国から大学教員や官僚、大手企業社員や社会起業家、プロのファシリテーターなど多様な面々が参加し、海士町のいまを深く理解しながら互いにつながるためのコンテンツが開催された。その時参加していた、組織開発などの書籍の出版で知られる「英治出版」の代表の原田英治氏が、その後親子で 1 年間、海士町に島留学するなど思わぬ副次的効果も現れた。

いわばこれは、海士町内の内発的地域イノベーション・エコシステムのキープレイヤーたちと外部のソーシャル・イノベーターたちの出会いの場であり、海士町メンバーも改めて自分たちの活動を見直す一方で、より多彩で多様なネットワークを持った強力な関係人口をつくる機会ともなっていた。

そして 2018 年には、4 期 16 年の山内町政を引き継ぎ、町の産業創出課長だった大江和彦が新町長に就任した。大江町長は「心一つに、みんなでしゃべる島づくり」というスローガンを新たに掲げた。「しゃべる」とは島の方言で、「引っ張る」という意味である。それ

まで山内町長の強烈なリーダーシップのもと、それを支え町長の思いを実現する形で役場職員も地域の各主体も動いていたところが大きかった。一方、大江町長のこのスローガンには、そうしたカリスマリーダーのもとに結集するのではなく、一人ひとりがより主体意識を持って、各集落や各活動領域でのリーダーとして島を協働運営していこう、との思いが込められている。

まさに自律的秩序へ向かうエコシステム成熟期にふさわしい新たな行動規範であり、このようにコレクティブ・リーダーシップのもと、各領域での自発的自治の連なりが成熟していくことにより、海士町のネットワーク・ガバナンスはより強化され、エコシステム内における共進化も進んでいくものと思われる。

また 2018 年 10 月には、新たに「AMA Holdings 株式会社」が誕生している。これは島内外のリソースをつなぐ会社として、「官民の境界や島の中と外の境界、町内の組織と組織の境界を越えて、これまでつながりきらなかった関係性を高める事業に取り組む」(URL48)ことを目的に設立されたものだ。メンバーには、前町長の山内や株式会社「風と土と」代表の阿部裕志も含まれている。神山つなぐ公社とも近いミッションを掲げており、海士町の内発的地域イノベーション・エコシステムにおける新たな中核プレイヤー及び中間支援組織として、町内外の多様なプレイヤーの力をつなぎ合わせたコレクティブ・インパクトの推進組織となることが期待される。

### ③ 女川町における内発的地域イノベーション・エコシステムの形成過程

女川町においては、やはり震災と津波による壊滅的被害があったということが、他の 2 地域の事例と決定的に違う点である。同時に、この人口 1 万人未満の小さな町が未曾有の被害にあったことが、町内の各セクター及びプレイヤーをひとつにまとめ、内発的地域イノベーション・エコシステムの急速な形成を促し、「奇跡」とも呼べるスピードで町を生まれ変わらせた。そのことにはまさに驚きを禁じえない。

しかし変革の芽はすでに震災前より現れていた。震災の前年である 2010 年、女川町商工会は「女川まちづくり塾」を立ち上げた。これは当時約 1 万人だった女川町の人口が、20 年先の 2030 年には 6000 人まで減少するとの人口予測を受け、その対策を考えるための勉強会であり、町内の企業経営者を中心に約 20 名が参加していた。このように、女川町においては商工会に非常に機動力があり、震災以降も復興に向けた内発的地域イノベーション・エコシステムを形成する重要な中核プレイヤーのひとつとなっている。

2011 年 3 月の東日本震災とそれによる津波により、町の人口の 1 割近くが失われ、家屋の 7 割以上が流出するなどの大被害を受けた。町役場は復旧に追われたが、驚くべきは震災 1 ヶ月後の 4 月半ばに町内産業界の関係者が一同に集まり、「復興連絡協議会」(FRK)を立ち上げたことである。このことが女川町における内発的地域イノベーション・エコシステム形成の基盤となり、その後の創造的復興を可能にした。

そしてその設立総会の場で、ちょうど還暦を迎えていた商工会長から出された「世代交代

宣言」により、復興責任世代の 30 代・40 代が一気に復興まちづくりの中心に押し出される事となった。

また、津波被害を免れていた女川町の浦宿駅近くに急遽プレハブの事務所が設置され、ここには FRK に加え商工会、観光協会、水産加工組合、魚市場買受人協同組合という主たる町内の経済団体が軒並み事務所を構えていた。これは津波により各団体の事務所が流されたことによるものだが、その結果、それまで業界間の壁により連携や協働関係が薄かったこうした経済組織が、ひとつのフロアで日常的に顔を合わせる中で、一気に信頼関係を深めることが可能となった。震災によって生じたこうした物理的な近接空間が、短期間で橋渡し型の社会関係資本を、まず産業・経済組織間につくっていった。

そして 2011 年 4 月には、当時不足していた地域情報発信のため「女川さいがい FM」が民間の有志の力で発足し、以後 5 年に渡り活動が続けられた。また全国で高校生のキャリア学習を手掛けている認定 NPO 法人カタリバにより、町・学校・地域との連携により同年 7 月に「女川向学館」が開設された。これは避難所として使われていた小学校を借り、主に小中学生に学習指導と心のケアを行う、被災地の放課後学校「コラボ・スクール」の 1 校目であった。

このように、震災直後から産業界やメディア関係者、教育関係者が迅速に動き、外部からの支援をうまく受け入れて自発的に復興に向けて動き出したのが女川町の特徴であった。当時、災害復旧に手一杯だった行政組織に、依存したり過度に期待するのではなく、各主体が能動的かつ自律的に動いたことにより、エコシステム形成とネットワーク・ガバナンス形成が一気に進みだしたのが震災直後のステージであった。

そんな中、当時県議であり、FRK に参加していた須田善明が、FRK メンバーに押し上げられる形で 2011 年 11 月に町長に就任した。当時 39 歳だった若き町長が生まれたことで、上の世代から復興のバトンを渡されていた 30 代・40 代の若手世代の士気も大きく上がる事となった。

このように震災を期に、町内の経済団体が一気にまとまり、町内の自発的な住民の動きも盛んになり、またそうした産業界や住民の意思を具現化し復興まちづくりにつなげる若き町長も誕生し、公民連携を軸に内発的地域イノベーションとしての創造的復興に向かう体制が一気に整っていった。

2012 年 1 月には、FRK が町と議会に「復興提言書」を提出した。町はすでにハード整備を中心とした復興計画を策定していたが、これに対し FRK の提言書は暮らしや経済の復興に重きを置いたものになっており、しかしこの両者は対立することなくその両方の側面をバランスよく実現する形で女川町の復興は進んでいった。

この 2012 年以降が、女川町における内発的地域イノベーション・エコシステムの成長期に該当すると思われる。これ以降、様々な主体による独自の活動がどんどんと開始され、互いに相互作用しながら創造的に復興が進んでいった。しかしまちづくりの方向性として一定の方向性が共有されていたため、強い中央統制によるものではなく、各主体の自律的な活

動であったにも関わらず、地域全体の統一感は保持されていた。

中核プレイヤーの誕生から多様な主体とのネットワーク期に至るまで、通常は多くの時間を要することが多いが、女川町の場合は「震災」という町全体を等しく襲った未曾有の危機により、それまであったしがらみや業界の壁や地域間の分断が急速に取り去られ、町全体として各主体やセクターがひとつにまとまったことにより、非常に短い期間で良質なエコシステムが形成され、成長した事例だと言える。

2012年には、町内若手有志及び青年団体による「女川町復幸祭」、被災地最大級の仮設商店街である「きぼうのかね商店街」のスタート、「復幸まちづくり女川合同会社」の設立、宿泊村「エルファロ」のオープンと、各主体の自律的な動きが次々と現れ、互いに連鎖していった。また女川町役場も、住民が直接まちづくりに参加できる「まちづくりワーキンググループ (WG)」をいち早く設置し、住民の声をどんどん吸い上げつつ、復興まちづくりの主体形成を行った。

2013年には、FRK 戦略室の補佐役であった小松洋介氏により NPO 法人アスヘノキボウが設立され、起業支援や町と外の企業や支援者をつなげる中間支援の活動が開始された。また「まちづくりワーキンググループ (WG)」の意見を専門家を交え具体化する「復興まちづくりデザイン会議」を同年9月に町が設置を行った。これにより、早い時期に「100年先を見据えたまちづくり計画」が住民参加により策定された。

2014年4月には、公民連携室が役場に設置され、民間と連携したまちづくりの専門職員が置かれた。ここからが女川町におけるエコシステム発展期(マルチセクター協働ガバナンス)のスタートだと考えられる。同年6月には「女川みらい創造株式会社」が設立され、復興のシンボルである中心市街地商業エリアのエリアマネジメントを担うこととなった。

2015年には駅前商店街の開設に合わせて「START ONAGAWAーあたらしいスタートが世界一生まれる町へ。」という町の新しいキャッチフレーズが作られ、女川町のエコシステム形成における新たな共有ビジョンとなっていった。同年3月には「女川町復興まちびらき・春」として、閉鎖されていた女川駅が開業し、その駅に併設される形で温泉ゆぽっぽも開業した。また相次いで女川フューチャーセンターCamassもオープンし、女川は東北における復興のトップランナーとなっていった。

2015年12月には「女川町復興まちびらき・冬」としてシーパルピア女川と女川町まちなか交流館が同時にオープンした。駅から海に向かってまっすぐ続くレンガみちの両脇に並ぶテナント商業施設は、その翌年にオープンする「地元市場ハマテラス」とともに、町に新たな賑わいをもたらした。

このようにエコシステム発展期(2014~2017)の4年間は、震災直後に産業界と町、そして住民参加と専門家との協働により策定した数々の復興まちづくりビジョンが花開き、「津波に洗われた町」を新たに蘇らせていくことに成功した期間であった。

ここまで高速でエコシステムを形成しながら、小さな町の規模感を活かして機動力のある復興を進めてきた女川町だが、2018年には高台移転した住宅供給がほぼ完了し、女川町

の新庁舎も完成した。2019年には漁業集落の整備事業もほぼ完成の予定であり、未曾有の被害を経験した女川町は、震災後8年経ってかなり落ち着きを取り戻してきている。内発的地域イノベーション・エコシステムも成熟期に入り、安定した自律的秩序形成段階に入っているものと考えられる。

2020年には駅前商店街から続く形で海辺に観光交流エリアが整備され、さらに既存の小学校を統合し、新たに小中一貫校も設置の予定だ。この段階で、震災直後に策定され生まれ変わった町の再生ビジョンは、概ね完成を迎えることになる。

その後は生まれ変わった新しい町を、みんなでどのように使い活用していくかという段階になると予測される。これまで構築されてきた町としての強い一体感と、信頼関係に基づくエコシステムは今後も維持され、さらなるイノベーションの苗床となることが期待される。

#### ④ 各事例におけるエコシステム形成過程の比較

これまで分析を行った3つの地域事例とも、非常に対照的なエコシステム形成過程を持っていたと考えられる。まず言えるのは、それぞれ違ったセクターが中核プレイヤーになっている点だ。

神山町の場合は、NPO法人であるグリーンバレーが一貫した中核プレイヤーであり、民間の視点で大変柔軟な発想でまちづくりを進め、その価値規範やビジョンに賛同し共感するプレイヤーを徐々にネットワークしていった。グリーンバレーは、地元住民によって構成されつつも、リーダーであった大南に代表されるような卓越したグローバルな視点も併せ持った組織であったことが、その後の大きな展開につながったとも考えられる。

グリーンバレーは行政でもなく企業でもなく、NPOという立場であったことから、大きな資金力や予算もない中、いわば経済的な支援を呼び水としない移住交流支援事業を工夫して編み出したことにより、結果としてクリエイティブで良質な移住者を呼び寄せることができたと言えるだろう。そうした移住希望者への経済的インセンティブの代わりに、「寛容で風通しの良い、心地よいつながり」を価値として生み出すことで、そのありかたに共鳴した移住・関係人口が神山町に集まり、クリエイティブな人材集積が生まれ、そこから多様な地域イノベーションが創発していくこととなった。

しかし、そうした民間主導の動きの中で止まっていたら、神山町のエコシステムはマルチセクター協働がバナンス段階である発展期に移行せず、グリーンバレー理事メンバーの高齢化とともに活動が停滞を迎えていた可能性もある。しかし2015年の創生総合戦略の策定を契機に、つなぐ公社という新たな中核プレイヤーが誕生し、公民連携が本格的にスタートしたことで、神山町の地域づくりと内発的地域イノベーション・エコシステムは、さらに新たな段階に進化したと言えるだろう。

海士町のケースは、カリスマ町長のもとでの役場主導の地域イノベーションとそのエコシステム形成であったことが特徴的だが、その山内町長4期16年の間に役場職員の意識改

革が劇的に進み、また志ある移住者のネットワークと、地元事業者の産業創出によって、地域のプレイヤーは倍増し、かつ多様化した。そして優れた相互作用のもと、多くの地域イノベーションが創発した。行政主導により優れたエコシステムを形成し、地域を変えた代表事例だと言える。

ただ行政主導の場合、首長の交代や職員の世代交代により、活動が停滞するケースも多い。その点、海士町は危機意識を持って早期に対応し、スムーズな世代交代とさらなるプレイヤーの開拓、今後は特に地元住民の主体形成によって、エコシステムの維持発展と新たな秩序形成段階に進化しつつあると考えられる。

女川町は震災という危機が一気に町の一体感を産み出し、大変機動的でまとまりのある内発的地域イノベーション・エコシステムを短い期間で形成したのが特徴だ。しかし他の被災地自治体を見ても、女川町のように地域全体のまとまりを形成し、短期間で大きなインパクトを達成した地域は稀である。このあたり、単独町政を選んできた女川町の小さな人口規模が、エコシステム形成に対しては大きく功を奏したと言えるだろう。

一方、女川町の中でも、漁村集落の多くが壊滅的打撃を受け、その後の集落が再生の見通しのない地区も少なくない。その意味では、震災により人口減少の速度が一気に進んだことにより、駅前市街地にインフラと住宅地を集中させる形で、地域をコンパクト化していったとも言える。単なる復旧ではなく、今後の人口減少に備え計画的に「まちを縮める」ことにより、地域のレジリエンスを高めた事例とも考えられる。

3事例の中で中核プレイヤーがもっとも多様なのが、女川町の事例であり、その意味で大変バランスが取れたエコシステムが形成されているとも言える。しかしその特徴を指摘すれば、産業界、経済団体の動きが大変活発であり、優れたリーダーがいたことにより業界の壁を超えてまとまり、行政の動きを補完しつつ、民間主導で復興まちづくりを進める中核プレイヤーとして急速に成長したことが指摘できる。こうした力も持った民間主体があったことで、公民連携によるスピード感とまとまりのある創造的復興が可能となった。

3事例から共通して言えるのは、エコシステム形成の中核プレイヤーがどのセクターであれ、最終的には他のセクターをうまく巻き込み、そして有機的に連携し、協働ガバナンスを築いていくことが大切であるという点である。エコシステムを持続可能にし、地域イノベーションのインパクトを大きくする上で、国の地方創生政策の資金の受け皿となる自治体のエコシステム内での役割は極めて重要かつ決定的だ。また行政が中核プレイヤーの場合は、逆に事業者や住民組織、NPOとどう対等なパートナーシップを結び、ガバナンスをネットワーク化して地域運営の担い手の柔軟なプラットフォームを組み、エコシステムを形成していくがポイントとなる。

そして当初の中核プレイヤーが活動を継続できなくなったとしても、エコシステムそのものは持続し発展していくよう、多様なプレイヤーを巻き込み、育て、その相互作用とそこから生まれる社会関係資本を促進していくことが重要であるということが、改めてこの3地域の事例分析により示唆された。さらに全体で機能を果たすエコシステムを常に意識し、自



律的秩序形成と共進化が特定の中核プレイヤーなしでも進んでいく状態、もしくは複数の、また違った機能やネットワークを持つ中核プレイヤー及び中間支援組織がエコシステム内で協働し、エコシステム外の地域全体を発展させていくような状況をいかに創り出していくのかという視点も重要である。

## 2)内発的地域イノベーション・エコシステム形成のリーダーシップ

第1節において、3つの地域事例を内発的地域イノベーション・エコシステムの定義、構成要素、構造、形成過程の各側面から分析した。この第2節では、その分析を踏まえ、地域に内発的地域イノベーション・エコシステムを形成し、発展させ維持していく上でどのようなリーダーシップが必要なのかについて考察していきたい。

### 2-1 エコシステム・リーダーシップ

ここで提起したいのは、「エコシステム・リーダーシップ」という概念である。その概念の考察に入る前に、既存の近似概念としてのシステム・リーダーシップについて整理しておきたい。

「システム・リーダーシップ」とは、米マサチューセッツ工科大学 (MIT) 上級講師で『学習する組織』著者のピーター・センゲ (Peter Senge) が提唱している概念である。即ち「システム規模での変革を生み出すために必要となる、集合的なリーダーシップを人々の間に育むリーダーシップ」を指し、歴史に残るシステム・リーダーシップの実例として、インド独立の父マハトマ・ガンジー、黒人公民権運動を進めたマーティン・ルーサー・キング牧師、そして、ネルソン・マンデラなどが挙げられている (URL49)。

システム規模の課題は、その複雑性や規模ゆえに個人や一組織だけでは解決できないものであり、必然的に多くの組織や個人が協働して取り組むことが必要となる。しかし、異なる利害関係者たちの間での協働を育むことは簡単なことではなく、そうした壁を乗り越え、人々をつなぎ、コレクティブ・インパクトを地域や各フィールドで創り上げている力がシステム・リーダーシップだと言えるだろう。そしてこのさまざまな関係者たちの、集合的なリーダーシップを育むことが最大の特徴である。

小田 (2015) は「相互作用が行われて、ダイナミックな力を持っている要素の集合体はすべてシステム」として捉え、例としてチーム、職場、組織、市場、社会を挙げている。そして「私たち自身と、私たちの周りの人たちの間に育まれた現実世界をより良い状態にすることが即ちシステム・リーダーシップであり、イノベーターの生み出す新しいアイデアを、システム内の他の構成メンバーに伝達し、その溝を埋めていくチェンジ・エージェント (変化の担い手) が重要だと述べている (URL50)。

一方、Sorkin (2016) は、システム・リーダーシップを「経営者や管理職の立場でなくと

も、セクターや組織、部門の壁を超えた変化を組織やシステムにもたらしたい時に必要な「リーダーシップ」とし、「大規模かつ複雑で困難な課題にも関わらず、どのステークホルダーもその解決策を持っておらず、その関係者の持つエネルギーや情熱、才能、専門性を持ち寄り協働しないといけない時のリーダーシップ」と定義している（URL51）。

また Senge は、システム・リーダーに共通に見られ、必要となる中核的な能力として次の3つを挙げている（URL50）。

- ① 自分たちを含めたより大きなシステムについて、自分に見えやすいところだけでなく、他者の視点を含めて全体性を見ることを助ける能力。
- ② 互いに異なる立場をもつ関係者たちが、互いに内省的・生成的に聴き、話すことを促す能力。
- ③ 集団の意識の焦点を、受け身・反応的な問題解決ではなく未来の共創へあてて、共有ビジョンがそれぞれの個人の志と重なり合うことを助ける能力。

以上をまとめると、システム・リーダーシップは、組織であれ地域であれ社会であれ、複雑な相互作用のもとに成り立つシステムにおいて、そのシステムそのものが産み出している課題に対し、そのシステムの構成要素である各メンバーの協働のもと、互いの関係性やそれを形作る文化や価値規範にも働きかけつつ、時間をかけ解決を図っていくプロセスだと言いうことができるだろう。

では以上のシステム・リーダーシップの知見をもとに、内発的地域イノベーション・エコシステムにおけるリーダーシップについて考察してみたい。

地域社会にはすでに様々な主体が織りなすエコシステムがあり、その内発的地域イノベーション・エコシステムは、その一部を切り取った分析概念であり、地域社会エコシステムの中のサブシステムでもある、ということはすでに第1章で述べた通りである。

システム（system）とは、相互に影響を及ぼしあう要素から構成される、まとまりや仕組みの全体を指すが、生態学におけるエコシステムは生物とそれを取り巻く環境との複雑な相互作用により、自律的秩序形成がなされる体系である。そして人間社会も人間とそれを取り巻く環境要因との複雑な相互作用により、自律的秩序形成がなされているが、これをある地域の圏域で切り取ったのが地域社会エコシステムである。

内発的地域イノベーション・エコシステムは、地域社会が抱える、また地域社会に内在する様々な課題を革新的な手法で解決し、共有価値を産み出していく有機的システムである。そしてそこにおけるリーダーシップとは、即ちメインシステムである地域社会エコシステムの力学や仕組みなどの相互作用の動態を理解、把握し、課題を生み出している地域社会構造を読み解き、その解決に向け地域社会エコシステムに働きかけていくことのできるリーダーシップである。

同時に、内発的地域イノベーション・エコシステムのプレイヤー間の相互作用の総体を理

解、俯瞰し、それがより健全に発展し、維持されるために働きかけるリーダーシップでもあることが重要である。

つまり、ここで論じているエコシステム・リーダーシップとは、課題解決を図りイノベーションを起こしていく領域としての地域社会エコシステムに対して働きかけを行うリーダーシップであると同時に、そうした地域イノベーションを創発するために意図的に編まれたネットワーク構造である内発的地域イノベーション・エコシステムの、形成と維持を行うリーダーシップでもある。そうした2種類のリーダーシップの質が存在することをここでは確認しておきたい。

また前述したシステム・リーダーシップでは、「集合的なリーダーシップを育むリーダーシップ」であることが重視されている。そして内発的地域イノベーション・エコシステムも、地域課題解決のための集合的リーダーシップとしての側面を持っている。

例えば宮城県女川町では、震災直後より産業界が復興連絡協議会をつくり、町との強力な連携のもと多様な主体を巻き込み、創造的復興を成し遂げていった。女川町は、震災により約1万人だった人口が約6000人まで減少したが、一方で内発的地域イノベーション・エコシステムを形成するキーとなるリーダー層の数は恐らく地域全体で50名以内だろうと思われる。そうしたキーパーソンどうしの緊密な連携が、全体として大きなインパクトを地域に生み出していった。

また、海士町においては変革リーダーであった山内元町長の4期16年の任期の後、新たに就任した大江新町長が、「みんなで、しゃばる（引っ張る）島づくり」という新たなスローガンを掲げている。そこには、それまで山内町長のカリスマ的リーダーシップによって支えられてきた海士町の地域づくりを、より広範な主体がそれぞれの現場や役割においてリーダーシップを発揮することで、みんなで創っていくものに成長させていこう、との意図が示されている。さらにそれを集合的なリーダーシップへと昇華していくことで、より成熟した内発的地域イノベーション・エコシステムが形成され、自律的秩序形成の力が高まり、持続可能な地域づくりへとつながっていくことが期待される。

以上を踏まえた結論として、内発的地域イノベーションにおけるエコシステム・リーダーシップとは、「(システム変革のための) 集合的なリーダーシップ」の自律的秩序体系としての内発的地域イノベーション・エコシステムを構築し、推進し、そして維持するリーダーシップだと言えるだろう。

## 2-2 中核プレイヤーと中間支援組織

次に、本論文においてすでに随所で触れてきている中核プレイヤーと中間支援組織概念について整理し、その関係性と違いについて考察したい。

本章第1節の「1-2 各地域事例におけるエコシステムの構成要素」の中ですでに述べたように、「中核プレイヤー」は地域社会内の各プレイヤーの強みを知り、それをうまく組

み合わせる事によって全体の利益を産み出す仕組みを創出する存在である。一方「中間支援組織」は、エコシステムの形成と維持の機能を担っており、プレイヤー間の情報共有やフィードバック・ループを促進し、また地域の未来像の共有や核となる価値・規範が伝播し合っていく触媒としての機能を持っている。

このように、中核プレイヤーはエコシステム形成と地域イノベーションをリードする実施主体であり、中間支援組織はそのプロセスの支援者という大きな違いがある。だが実際にはどの地域事例においても、中核プレイヤーと中間支援組織の役割は互いに混ざり合っている。

また、中核プレイヤーや中間支援組織には様々なパターンがあり、こうした多様な中核プレイヤーや中間支援組織によるコレクティブ・リーダーシップが、地域における多様な主体を包み込み、協働ガバナンスが可能なエコシステムを形成する上で、有効かつ必要であることが示唆された。

この中核プレイヤーと中間支援組織2つの比較は、エコシステム・リーダーシップの2つの側面を表していると言える。つまり、プレイヤー間の良質な相互作用が生まれる関係性やネットワークの土台をつくる役割と、そこから生まれた集合的リーダーシップをケアし、促進する役割である。

そして、この中核プレイヤーと中間支援組織の役割を担う主体が増え、より多層となり、集合化することでエコシステムは自律的秩序を形成しやすくなり、また共進化する成熟期に移行するものと思われる。例えば神山町においては、当初エコシステムを形成した中核プレイヤーであるグリーンバレーに加え、町の農業者と全国の市場をつなぐNPO法人「里山みらい」や、公民連携のまちづくりを推進する一般社団法人神山つなぐ公社などの主体が現れ、それぞれのフィールドで多様なステークホルダーとの関係を結び、中核プレイヤーと中間支援組織の両方の機能を果たした。

こうしたエコシステム・リーダーどうしの連携と相互作用、また共進化により、エコシステム全体の自律的秩序形成の力が高まっていくと考えられる。

### 2-3 機能別に分類した3種類のリーダーシップ

ここでは、内発的地域イノベーションにおけるエコシステム・リーダーシップをさらに、機能別に次の3つのタイプに分けて考察してみたい。

- ① エコシステム・ビルダー（構築者）： エコシステムの枠組みをつくる役割
- ② エコシステム・プロモーター（推進者）： エコシステムの発展を促す役割
- ③ エコシステム・コーディネーター（調整者）： プレイヤー間の関係調整を行う役割

#### ① エコシステム・ビルダー（構築者）

まず一番目のエコシステム・ビルダー（構築者）だが、これは生態学エコシステムにおけるエコシステム・エンジニア（生態系構築者）概念からのアナロジーである。これは自然のダムをつくるビーバーのように、他の生物の生息地を大きく改変する作用を持つ生物のことを指している。

地域社会エコシステムにとってのサブシステムである内発的地域イノベーション・エコシステムは、自然発生するものではなく、そうした関係構築により地域に変化を生み出していこうとする明確な意思によって生まれるものと考えられる。また地域内の特定のプレイヤーや、ひとつのセクター内の連携のみで解決可能な地域課題の場合は、エコシステム構築のインセンティブがあまりそこに働かない。セクターを越えた協働による複雑な相互作用による創発が必要な状況において、内発的地域イノベーション・エコシステムは強く必要とされるのであり、震災で未曾有の被害にあった女川町はまさにその典型である。

そして、そのエコシステムを率先してつくる形成期におけるプレイヤーが重要であり、その役割をここではエコシステム・ビルダーと位置づけたい。つまり異なる主体間が協働することで地域イノベーションを生み出し、双方に利益があるだけでなく、地域社会全体に便益をもたらすことが可能な場や枠組み、プラットフォームといったものを構築する役割である。

具体的には、海士町役場が行った一連の産業創出の取り組み（2004年～）がある。「島全体をデパートに見立て、島の味覚や魅力をまるごと全国に届ける」との理念のもと始まった地域再生計画により、第3セクターの設立やCAS凍結センター、また地元事業者への支援や移住者の起業支援などを通して、次々と島の製品のブランド化と産業化を行い、地域産業クラスターを創出して横の連携を図った。さらに2008年には、隠岐島前高校と島前3町村の町村長、議長、教育長、中学校長らによる高校改革の推進母体「隠岐島前高等学校の魅力化と永遠の発展の会（魅力化の会）」を発足させ、「高校魅力化プロジェクト」を開始。島留学などの新たな試みにより、隠岐島前高校入学者のV字回復を果たした。

これは全てマルチステークホルダーの連携により、共に地域の危機に対処しながら共存共栄を図っていく取り組みである。そしてこうした異なるステークホルダー間のプラットフォームや制度的枠組みを整備し、プレイヤーの自由な参加と相互作用を促進した、海士町役場のエコシステム・ビルダーとしての役割が実に大きかったと言えよう。

#### ② エコシステム・プロモーター（推進者）

次に考えられるのが、エコシステム・プロモーター（推進者）の役割である。これはビルダーによって構築されたエコシステムの枠組みやプラットフォームをさらに広げ、エコシステムそのものをさらに本格的なものに発展させる役割である。

具体的には、神山つなぐ公社の働きがその典型的な事例であると考えられる。2004年に発足し活動を開始したNPO法人グリーンバレーの働きにより、神山町にはすでに移住者を

中心とした地域イノベーターの集積が始まり、そこから様々なプロジェクトは創発し、地域全体にインパクトを与える人材の好循環の場が生まれていた。

そうしたクリエイティブなエコシステムの土台の上で、2015年に町内の多様な主体により策定された創生総合戦略「まちを将来世代につなぐプロジェクト」の実行部隊として2016年に生まれたのが一般社団法人神山つなぐ公社であった。総合戦略の中で描かれた集合住宅整備や地域と学校との連携、地域内経済循環を狙ったフードハブ事業など、多くの活動がつなぐ公社と町との連携によって生まれていった。グリーンバレーが中核プレイヤーとして、またエコシステム・ビルダーとして築いてきた多様な主体との自律分散型ネットワークを、さらに行政機構と連結させることにより、神山町のエコシステムをマルチセクター協働がバナンスである発展期に移行させた立役者が、神山つなぐ公社だったと言えるだろう。

このように、エコシステム・プロモーターは、地域にすでにあるエコシステムの土台を活かして、より本格的なステージへとエコシステム全体を展開させていく役割である。

### ③ エコシステム・コーディネーター（調整者）

最後に、エコシステム・コーディネーター（調整者）が挙げられる。これはすでに挙げたビルダーとプロモーターと違い、より後方支援的な役割である。ビルダーによりエコシステムが構築され、プロモーターによりそれが本格的に発展した後、そのエコシステムが健全に維持されるよう、プレイヤー間の関係調整を行ったり、情報共有やフィードバック・ループを促進したり、中核プレイヤーのビジョンや価値規範がプレイヤー間で伝播し、全体をつなぐ紐帯となるようエコシステム全体の健全な形成を支援する役割である。

特に、成長期から成熟期にエコシステム全体が進化する過程において重要な役割であり、ビルダーとプロモーターが中核プレイヤーとの共通点が多いとするならば、このコーディネーターは中間支援組織と近い役割だと言える。

具体的には、前述した神山つなぐ公社の「町内バスツアー」（2016年～）などの活動が挙げられる。グリーンバレーの移住交流支援事業により、神山町には多彩な才能を持つクリエイターが多く移住し、華々しい成果を収め、メディアの注目を集めていた。またIT起業などのサテライト・オフィスが町内に次々と生まれ、新たな地域創生モデルとして全国的な注目を集めてもいた。しかし既存住民にとっては、そうした移住者やサテライト・オフィスとの接点がなく、そうした地域創生やイノベーションが自分たちの地域で起きていることへの実感も薄かった。また町の政策も、移住者支援に偏りすぎているのではないかとの批判も少なからずあった。そんな中、役場と住民の中間に立つ神山つなぐ公社は、町民のそうしたまちづくりへの理解の促進のため、町内のサテライト・オフィスなどを巡り移住者と交流する町民向けのバスツアーを定期的で開催することとなった。これは毎回好評で、参加した町民からは、これまで話したことがなかった移住者やクリエイターとの交流により、ある意味誤解が溶け、理解が深まったとの声が多く聞かれている。

このように、内発的地域イノベーションを進める上で、関係者間の情報共有や関係構築

を行い、地域公共財としての社会関係資本の毀損を未然に防いだり、また信頼関係を深めていく触媒としてのエコシステム・コーディネーターの機能が重要であり、それによりエコシステムは健全に維持され、また発展していくものと思われる。

以上、エコシステム・リーダーシップの3つの役割・機能について見てきた。この3つは、それぞれ別の組織やプレイヤーによって担われると言うよりも、同じ中核プレイヤーや中間支援組織の中に、この3つの機能が同時に存在し、その場面やエコシステムの形成過程に沿って、その時必要なリーダーシップ機能を提供していくものだと考えられる。だが一方で、中核プレイヤーの役割はビルダーとプロモーター機能に近いものであり、そしてビルダー機能はエコシステム誕生期から成長期にかけて重要である。またプロモーター機能は成長期から発展期にかけて重要なものと思われる。一方、コーディネーター機能は中間支援団体の持つ役割に近く、その機能はエコシステムが発展し成熟期に入る段階において特に重要だと考えられる。

## 2-4 レジリエンス概念との比較

Conaty (2012)は、地域社会のレジリエンスを生み出す構成要素として ①多様性 ②モジュール化（資源とプロセスの脱集中・分散化）③社会関係資本 ④イノベーション ⑤ガバナンスの重複 ⑥緊密なフィードバック・ループ ⑦生態系サービスの7つを挙げている。

この地域社会レジリエンスの構成要素と、本研究における3つの地域事例の分析結果を比較したところ、共通に視られる特徴として以下の要素が観察された。

- ① 移住者や外部の支援者を積極的に受け入れている（多様性）。
- ② 行政による中央集権型地域づくりではなく、住民組織・NPO・事業者といった各地域づくり主体が独自の活動を展開し、連携し合っている（モジュール化）。
- ③ 集落単位での信頼と互酬性に基づく地域活動が活発な一方、地域や組織を横断するテーマ型のコミュニティ活動も盛んである（社会関係資本）。
- ④ 様々な新しい試みを良しとする風土があり、若者や移住者による起業も盛んである（イノベーション）。
- ⑤ 地域内に様々な組織やネットワークがあり、各個人が複数の組織ネットワークに属している（ガバナンスの重複）。
- ⑥ コミュニティカフェなど、地域内において各主体が日常的に情報交換を行う空間がある（緊密なフィードバック・ループ）。
- ⑦ 環境や生態系保全に特化した政策またはNPO等が地域内に存在している（生態系サービス）。

こうした特徴を持つことが、様々な新しい取り組みを地域に生み出すと同時に、外部条件の変化に対し柔軟に対応し得るレジリエンスな地域社会を創り上げ、それが魅力となっ

て良質な移住者が地域に参加し、人口の社会増にもつながっていくものと考えられる。

さらに、こうした地域のレジリエンスが構成される背景として、以下4点が挙げられる。

- ① 住民の地域への愛着の強さや集落自治。
- ② 首長・NPOリーダー・起業家などの優れたビジョンリーダーの存在。
- ③ 古くから移住者や外部者を柔軟に受け入れ、様々な外来文化を地域内に受け入れてきた歴史背景。
- ④ 互いのつながりを強くし、全体の統合性を意識する中間支援組織及び機能の存在。

中でも、「多様性と統合・包摂性」「権力・ガバナンスの分散・多様化」「共通ビジョンとコアバリュー」「つながりと新しい試みを生み出す“場”の形成」を意識して地域づくりを行うコーディネーターの存在が大きく、そうした中間支援組織としてのエコシステム・コーディネーターを育成し、支えることのできる地方創生政策が、今後重要だと思われる。



## 終章 提言及び全体まとめ

### 1)内発的地域イノベーション・エコシステムの形成に向けて

これまで、内発的地域イノベーション・エコシステムの概念定義に始まり、その構造や機能、形成過程について、徳島県神山町、島根県海士町、宮城県女川町という3つの小規模自治体事例を通して考察してきた。

ここでは、本研究で得られた知見をもとに、内発的地域イノベーション・エコシステムを構成する主たるセクターである「住民/NPOセクター」「自治体/行政セクター」「企業/事業者セクター」のそれぞれの立場から、エコシステム形成に向けどのような行動が可能か、またどのような役割を果たすことが重要なのかを、考察し提言したい。そして、最後に政府の地方創生政策全体に対する提言を行いたい。

#### 1-1 住民/NPOの役割

内発的地域イノベーションは、地域の文脈に沿って、住民の主体的参加をもとに、地域固有の資源を有効活用した地域自律の発展論に基づくものであることから、住民組織と、その代弁者及び支援者としてのNPOの果たす役割は極めて大きい。

当該地域社会に、本研究でこれまで述べた、内発的地域イノベーションに向けたマルチセクターによる自律分散型の協働ネットワークとしてのエコシステムが存在しない場合に、どのように住民やNPOのサイドから、その形成を促し地域社会を変革していけるのかについて考察してみたい。

地域住民が主たる構成員である組織を考えた場合に、ひとつは町内会や集落自治組織のような「共益組織」が考えられる。農山漁村で言えば、それは集落という単位であったり、そうした集落が寄り集まったかつての自然村である地区の単位であったり、また自治体としての町村規模の単位であったりと、その想定される規模は様々であるが、共益組織の特徴は構成員の共同利益のために機能する組織であることであり、それはすなわち集落機能の維持や地域課題の解決等を意味する。

一方、神山町のNPO法人グリーンバレーのように、地域住民が主たる構成員でありつつも、その活動は共益領域だけに留まらず、その「日本の田舎をステキに変える！」という組織ビジョンにも表れているように、神山町を拠点に日本全国の地方創生に向けたモデル形成ともなり得る公益性の高い活動を行っている場合もある。

住民組織の強みは、何と云っても地域の歴史・文化や風土を知り抜いていることだ。そうした地域独自の文脈は、内発的地域イノベーションの重要な基盤である。そして地域課題とは即ち住民が直面する生活課題であり、課題当事者である住民自身が参画することにより、

地域イノベーションに向けた活動は、より生活ニーズに即した効果のあるものになり得る。

一方で、住民組織の弱みは、地域イノベーションを起こしていく上で必要な資金や技術、知識、ネットワークといった資源が不足していることである。集落内など小さな地域規模内で完結する課題や、また住民自身が持つリソースで充分対応可能な課題であれば問題ないが、より複雑な構造的課題の場合は、住民組織以外の多様なアクターを巻き込む必要がある。行政と協働し、課題解決の枠組みを制度化したり、また補助金等の政策的資金による支援を受けることにより、住民が開始した自発的な地域イノベーションに向けた活動を、持続可能なものにしていくことが可能である。同様に、企業と連携することにより、住民主体の地域イノベーション活動を事業化し、市場から資金を得ることによって活動を持続可能にし、そこから得た収益を地域に還元するなどの方法もある。

具体的には、海士町における「あまマーレ」の活動が一例として挙げられる。これは地域の保育所だった建物をコミュニティーセンターとして再活用した事業だが、そのきっかけにおいては移住した子育て世代が核となり、自分たちに必要なコミュニティ形成の場作りとして自発的に始めたものであった。そこに海士町の教育委員会と集落支援員を巻き込むことによって、常駐スタッフの person 費を確保し施設も教育委員会の管理とする形へと発展させていった。それにより住民の自由な活動形成の場は維持しながらも、行政の枠組みの中で制度化、政策的資金を結びつけることによって持続可能な事業として展開していった。

このように住民が行政組織等と「連結型社会関係資本」を結び、ニーズ当事者としての地域住民の能動性を最大限活かしながら、自ら課題解決の当事者として行動し、柔軟に他セクターとも協働し活動を展開していく点が、地域住民発の地域イノベーションの最大の強みだろう。

またそうした地域住民の動きをエンパワーし、さらに地域の特定課題やテーマに応じた専門的な活動を行う NPO などの市民セクターの参加も重要である。こうした市民セクターは、市民の善意を寄付やボランティアという形で集めやすいため、地域社会の相互扶助や社会関係資本形成の結節点になりやすく、さらには地域への移住者の受け入れや、定住しなくとも何らか地域づくりに継続的に関わりたい意向を持ついわゆる「関係人口」を地域に吸引する上でも、大きな役割を持つことが可能である。

例えば、島根県雲南市で活動する NPO 法人「おっちラボ」は、地域に UIJ ターンした若者層が中心に運営がなされており、「地域の暮らしを良くする本気のチャレンジが溢れる雲南市を目指す」をビジョンに掲げた活動を行っている。具体的には地域づくり人材を育成する「幸雲南塾」の運営や、起業アイデアを持つ人を後押しするコワーキングスペースやシェアオフィスの運営を行っている。地域イノベーションにつながるような様々なチャレンジを後押しし、多様な主体やセクターと起業家をつなげる触媒として機能することを重視した活動を行っており、内発的地域イノベーションのエコシステムを意識し、それを豊かにする中間支援的なリーダーシップを地域で発揮している (URL8)。

またこうした地域づくり NPO や非営利法人には、行政や自治体がやりにくい実験的な事

業を柔軟な発想で手掛けたり、また受益者負担では成り立たず、企業が事業化しにくい分野においても、寄付金・助成金や行政からの委託事業など様々な資金を活用し、住民ニーズを満たす活動を展開できるという強みがある。

そしてその強みを活かす上でも、そうした柔軟な発想から生まれたネットワークの力で行政や企業を巻き込み、お互いの強みや資源を活かしてエコシステムを形成していくことで、こうした NPO セクターは地域のコレクティブ・インパクトの中核プレイヤーとも成り得ると考えられる。

## 1 - 2 自治体／行政機関の役割

地域イノベーションやコレクティブ・インパクトを考える場合、自治体や行政機関の役割は極めて重要である。特に農山漁村・離島地域の小規模自治体においては、役場の存在感はとても大きい。例えばその地域の出身者が大学等に進学し、高等教育を受けた上で地元に戻って就職したいと考えた場合、小規模で過疎の自治体であればあるほど、十分な収入を得られる場が役場職員など地方公務員及びそれに準じる職場に限定されてしまうことは少ない。

都市部の比較的大きい自治体であれば、例えば地域計画の策定支援を地域のコンサルティング会社に発注したり、また地域課題に応じて大学教員などの専門家や学識経験者を各審議会の委員に招き、その専門性や知見を地域政策に取り入れることも可能である。しかし、農山漁村・離島地域の小規模自治体においては、そうした人材がリソースへのアクセスが難しく、またそうした外部資源を活用する上での資源も不足していることが多い。そのため、役場職員自身で多様な地域課題に対応する政策形成を行い、実行する能力がより強く求められるとも言える。それゆえに、役場職員の多面的な能力が求められ、また地域における存在感も大きいと言える。

その意味では、小規模自治体における役場はそうした人材集積の場にもなっているわけだが、ではそうした人材の集積を活かして役場が、地域イノベーションの促進母体になれるかということ、むしろそうしたケースは稀である。一般にこうした多くの地方の行政組織においては、前例のない実験的な事業は認められにくく、また地域イノベーションを起こす上で重要な個人の主体性や問題意識を活かした人事配置や組織運営がなされているかということ、圧倒的にそうでない場合が多い。

このような背景から考えると、自治体や行政組織が内発的地域イノベーション・エコシステム形成の中核プレイヤーとして機能したり、またエコシステム・ビルダーやプロモーターとしての役割を果たしていく上で、重要なのはまず自分たちの組織文化や組織のありかたを自己変革していくことだと言えるだろう。

その最たる例が海士町のケースである。住民から推されて 2002 年に町長に就任した山内道雄が最初に手掛けたのが、役場は「住民総合サービス株式会社」とであると宣言し、町職員

の意識変革を行うことであった。そして「役場の職員は本庁舎で勤務するよりも、もっとお客様の出入りし、お客様の声の聞こえるところで仕事をするべき」との『現場主義』に徹した改革を進めた。

その結果、2004年4月に交流・観光・定住を担う「交流促進課」、第1次産業の振興を担う「地産地商課」、新たな産業おこしと雇用創出を担う「産業創出課」が創設され、島の玄関口である菱浦港のターミナル「承久海道キンニャモニャセンター」にその産業3課が設置され、職員は皆そこへ移動し、現場重視の施策展開を図った。

こうした大胆な組織改革とインパクト重視の意識変革により、海士町役場は地域イノベーション推進に適した組織形態となり、そして徹底した現場主義により地域の主人公である住民の生活ニーズをよりスピーディに掴むことが可能となった。そして現場の住民の声をもとに、職員たちが一丸となり産業創出や特産品のブランド化、移住者の起業支援やさらには高校魅力化の推進といった画期的な地域イノベーションを成し遂げていった。

そして「島まるごと」という共有価値規範にも表れているように、セクターや既存住民・移住者という区別なく、島のすべてのステークホルダーを地域づくりに巻き込み、つなげていこうとする姿勢で役場が産業育成策の施策に取り組んだことで、島内に多くのプレイヤーが現れ、また住民の当事者意識や主体性も育っていった。

このように行政だけで垂直的に地域イノベーションを進めるのではなく、地域の他セクターや個々のプレイヤーと水平的な関係を結び、多様な社会関係資本を形成しながら地域の抱える複雑で構造的な課題に協働で立ち向かうことで、よりインパクトの大きい地域イノベーションが可能となり、またそうした地域イノベーションの土壌としての内発的地域イノベーション・エコシステムの形成も可能になっていくと考えられる。

自治体の強みは何と言っても、自らの地域政策の一環として地域イノベーションを推進できることであり、そして国の地方創生予算の受け皿ともなり、大胆な予算措置も可能である点である。またNPOや企業などマルチセクターが参加する様々なプラットフォームの設置主体ともなり得る。しかし、平等原則や公金を扱うという組織的な性格から、結果の見えにくい実験的な事業に行政として取り組むことの難しさも同時に抱えている。

そこで、NPOや住民組織、企業、大学などと柔軟にパートナーシップを結び、それぞれの得意領域を活かしネットワークの力で地域のガバナンスを行い、地域の総合的な課題解決力を上げていくことが重要であり、そして行政がそうしたネットワーク・ガバナンスの要になることで、内発的地域イノベーション・エコシステムのさらなる形成・発展が可能となる。

### 1-3 企業／事業者の役割

企業や事業者の強みは、やはり経済活動の主体として地域活動できることである。例えば、コミュニティビジネスを展開したり、CSV（共有価値の創造）に基づく経営を行うことで、

地域イノベーションそのものを事業化し地域に変化を起こす主体ともなれる存在である。またそれにより良質な雇用を地域に創出し、UIJ ターン者を受け入れ定住人口を増やすことで、人口減少を緩やかにしていくことにも貢献できる。

一方で、ビジネス手法だけで解決できる地域の社会課題の幅は限られている。そして複雑な課題の解決にはセクターを超えた協働が不可欠だ。例えば地域の子どもの貧困問題に立ち向かう場合、商品やサービスを顧客に購入してもらうことで成り立つ受益者負担を原則とするビジネス手法だけでは、本当に支援を必要としている層にリーチができない。一方で企業の優れたマネジメント手法や人材などのリソースは、NGO や行政などの他のセクターに欠けているものであり、企業はこうした複雑な課題解決の重要な担い手でありパートナーである。

女川町のケースでは、震災直後に町内の主な経済団体が一致団結し、復興連絡協議会を結成し、いち早く復興ビジョンを策定し町に提出した。それは単なる産業復興という経済的利益の再生に集中したビジョンではなく、広く暮らしの復興や地域全体の未来ビジョンに即した総合的な提案であった。このように震災という未曾有の危機に際し、各企業や業界団体が互いの縄張り意識を捨て地域全体のために連帯したことにより、地域社会全体の創造的復興という共有価値を設定し、公共的な役割を演じることができた。

それにより行政や住民組織、NPO や外部の支援組織とも積極的に連携・協働し、結果として優れた創造的復興を町全体として成し遂げることができた。それにより震災により急激に落ち込んだ町への観光収入を回復させ、基幹産業である水産業の復興も進みつつある。

このように、地域社会においても企業・経済団体が CSV を常に念頭に置いた経営を行い、他のセクターと協働で地域の複雑な課題に対応し、内発的地域イノベーションの担い手となるエコシステム・リーダーシップを発揮することで、市場経済の枠内を超えた共存共栄の関係性を築いていくことが可能となる。

#### 1 - 4 地方創生政策への提言

本研究で取り上げた各地域事例の分析から示唆されるのは、内発的地域イノベーション・エコシステムの構築や維持を行い、地域社会でネットワークを織り上げそれを自律的な秩序形成を持つシステムへと成長させていく中核プレイヤー及び中間支援組織の重要性である。

地方創生政策として有効なのは、このように各地域において内発的地域イノベーション・エコシステムの造り手やコーディネーターを行うことのできる、もしくはすでに行っている組織や個人を支援することである。エコシステム形成の基軸となる中核プレイヤー及び中間支援組織の機能そのものを、恒常的に支える制度設計や政策資金の投入は、地域社会全体にとって大きな利益となると考えられる。

現在、政府が進める地域創生政策は、雇用吸収力のある産業創出を地域分散させることを

目的に、「選択と集中」による政策投資を行うところに特徴がある。これは首都圏への一極集中を是正し、人口の地域分散を進める上では有効な政策であるが、長期的な視点での地域の住民自治やガバナンスという、地域存続の上でもっとも重要なファクターが見落とされがちでもある。

そう考えた場合、地域創生の真の KPI (重要政策指標) は、経済力や産業創出力ではなく、こうして地域内の有機的なつながりから生まれる協同と自治の力であり、そこから育まれる相互作用しながら自己組織化され、共進化するエコシステムがどれだけ地域野中に形成され、発展しているかではないか。

そしてその協同と自治の力を高める上で、本論文で提起した「内発的地域イノベーション・エコシステム」の構造や成立要件、形成過程などの分析視座は、地域政策を進める上での重要な視点となると考えられる。

## 2)全体まとめ：研究の意義と課題

### 1-1 本研究の意義と到達点

本研究では、生態学エコシステムのアナロジーとしてのビジネス・エコシステム及びソーシャル・イノベーション・エコシステムの知見を地域創生分野に応用し、特に人口減少が本格的に進行し様々な社会課題に直面する日本国内の小規模過疎自治体において適用可能な、内発的地域イノベーション・エコシステムに関する理論構築を行った。

地域づくりの分野で多くの先行研究のある内発的發展論と、国内外で研究の進む地域イノベーションの考え方を融合し、内発的地域イノベーションという新たな概念を創出した。そして、それをビジネス・エコシステム及びソーシャル・イノベーション・エコシステムの先行知見と組み合わせることにより、内発的地域イノベーション・エコシステムという新たな理論枠組みを形成し、その定義(第1章)、構成要素・基本構造・成立要件(第2章)、機能・インパクト・形成過程(第3章)について理論構築を行った。

そして、人口減少に直面する小規模自治体における地域づくり事例として、徳島県神山町(第4章)、島根県海士町(第5章)、宮城県女川町(第6章)の3地域において、それぞれどのように内発的地域イノベーション・エコシステムが形成され、地域にインパクトを生み出したかについて考察した。

第7章においては、内発的地域イノベーション・エコシステムの定義・構成要素・成立要件・形成過程の各側面より改めて事例の分析を行い、違いと共通点について分析及び、考察を行った。そしてそこから得られた知見をもとに、エコシステム・リーダーシップという概念とその具体的なありかたについて考察した。

以上の知見をもとに、終章において住民/NPO、行政、企業という各セクターから内発

的地域イノベーション・エコシステムの形成に向けどのようなアクションが可能か、ということについて改めて整理を行った。

本研究の意義は、これまで地域づくりの研究では余り用いられてこなかった経営学におけるエコシステム概念を応用し、内発的発展論の知見とも組み合わせ、独自の理論枠組みを形成したことである。これによって、日本の小規模自治体の地域づくりにおいて代表的な成功事例とされている神山町、海士町、女川町の3つの自治体における地域づくりプロセスを、内発的地域イノベーション・エコシステムという視点から分析したことにより、従来の研究では余り分析されてこなかった新たな地域の全体像を探ることができた。

例えば神山町であればサテライトオフィスの展開であったり、海士町であれば高校魅力化といったわかりやすく目に見える成果に着目し、それをリーダーシップのあり方や、協働及び地域政策といった視座で論じた研究はこれまでも多く蓄積されてきている。しかしそうした地域イノベーションがどのように生まれ、維持されてきたのかを内発的地域イノベーション・エコシステムという分析枠組みで観ることにより、そうした地域の変革を可能にする目に見えないプレイヤー間の関係性と相互作用の総体を、時間的及び空間的広がりの中で俯瞰することができたのが本研究の独自性である。

そして、内発的地域イノベーション・エコシステムの視点から観た事例間の共通点と違いを明らかにし、そこから他の地域でも同様に内発的地域イノベーションに結びつくプレイヤー間の相互作用を意図的に創り出していく上での、方法論やプレイヤーごとの役割について、一定明らかにすることができた。

## 1-2 本研究の限界と課題

一方、本研究で提起した内発的地域イノベーション・エコシステムという概念は、3つの代表的な小規模自治体における地域創生事例をもとに知見化したものの、まだ他の地域においても理論枠組みとして有効かどうか、充分実証されているとは言い難い。

つまり、代表的な地域創生の成功事例を通してそこに共通するエコシステム形成のパターンを示すことはできたが、これも日本全体の地域づくりの中では限られた事例からの帰納法的研究に過ぎず、さらなる成功・失敗事例との比較や、定量的調査分析によるさらなる分析の精緻化が今後必要だと言える。

また、分析を行った3事例とも、全て農山漁村・離島における人口1万人未満の小規模自治体であり、背景や社会課題に多くの共通点があることから、今回提示した内発的地域イノベーション・エコシステムの理論枠組みがある一定有効に作用したとも言える。今後、都市部やより人口規模の大きい自治体等においても、この理論枠組みが有効か、さらなる検証が必要である。

また、各地域事例においては現地でキーパーソンへのヒアリングを複数回行い、また先行研究の内容もレビューした上で分析したものの、地域住民全体の意識や地域のすべてのプ

レイヤーの意向や意識を悉皆的に調査分析したものではない。さらにじっくり時間をかけエスノグラフィー調査や参与観察したものではないため、地域のリーダー層のみの見解が検証結果に反映され、地域事例分析の深みや（地域全体の見解を反映したという意味での）代表性に欠ける点も否定できない。

以上のように、各事例において地域住民のレベルまで多様なステークホルダーに幅広くインタビューやアンケートを取った上での研究成果ではなく、さらなる事例調査や比較分析、量的調査による理論の深化や、エコシステム形成過程の解明が今後重要である。



## 参考文献

### 【日本語文献】

#### 《理論編》

##### ① 地域社会学

遠藤薫（2015）「大震災後の社会における「若者」－高齢化と人口移動と孤立貧」『学術の動向』2015.1、12-19。

蓮見音彦（2007）『講座社会学〈3〉村落と地域』東京大学出版会。

三浦典子・横田尚俊・速水聖子（2017）『地域再生の社会学』学文社。

森岡清志（2008）『地域の社会学』有斐閣。

地域社会学会（編）（2011）『キーワード地域社会学』ハーベスト社。

##### ② 地域活性化／まちづくり

大森弥・北沢猛・小田切徳美・辻塚也（2004）『自立と協働によるまちづくり読本－自治「再」発見』ぎょうせい。

箕裕介（2019）『持続可能な地域のつくり方－未来を育む「人と経済の生態系」のデザイン』英治出版。

鳥取大学過疎プロジェクト・谷本圭志・細井由彦（2012）『過疎地域の戦略－新たな地域社会づくりの仕組みと技術』学芸出版社。

中沢孝夫（2003）『〈地域人〉とまちづくり』講談社。

中庭光彦（2017）『コミュニティ 3.0 地域バージョンアップの論理』水曜社。

和田崇（編）（2005）『創発まちづくり－動く・繋がる・生まれる』学芸出版社。

##### ③ コミュニティ論／コミュニティデザイン

小泉秀樹（2016）『コミュニティデザイン学－その仕組みづくりから考える』東京大学出版会。

長田攻一・田所承己（編）（2014）『〈つながる/つながらない〉の社会学－個人化する時代のコミュニティのかたち』弘文堂。

広井良典（2009）『コミュニティを問いなおす－つながり・都市・日本社会の未来』筑摩書房。

広井良典（2013）『人口減少社会という希望－コミュニティ経済の生成と地球倫理』朝日新聞出版。

広井良典（2015）『ポスト資本主義－科学・人間・社会の未来』岩波書店。

山内裕・平本毅・杉万俊夫（2017）『組織・コミュニティデザイン』共立出版。

- 山崎亮 (2011)『コミュニティデザイン』学芸出版社。
- 山崎亮 (2012)『まちの幸福論 コミュニティデザインから考える』NHK 出版。
- 山崎亮 (2012)『コミュニティデザインの時代－自分たちで「まち」をつくる』中央公論新社。
- 山崎亮 (2016)『縮充する日本「参加」が創り出す人口減少社会の希望』PHP 研究所。
- 紫牟田伸子 (編) (2012)『クリエイティブ・コミュニティ・デザイン 関わり、つくり、巻き込もう』フィルムアート社。

#### ④ 農山漁村再生

- 内山節 (2010)『共同体の基礎理論－自然と人間の基層から』農山漁村文化協会。
- 小田切徳美 (2009)『農山村再生「限界集落」問題を超えて』岩波書店。
- 小田切徳美 (2013)『農山村再生に挑む－理論から実践まで』岩波書店。
- 小田切徳美 (2014)『農山村は消滅しない』岩波書店。
- 小田切徳美・石橋良治・土屋紀子・藤山浩 (2015)『はじまった田園回帰－現場からの報告』農山漁村文化協会。
- 小田切徳美・広井良典・大江正章・藤山浩 (2016)『田園回帰がひらく未来－農山村再生の最前線』岩波書店。
- 季刊地域編集部 (編) (2015)『総力取材 人口減少に立ち向かう市町村』農山漁村文化協会。
- 佐々木雅幸・川井田祥子・萩原雅也 (2014)『創造農村－過疎をクリエイティブに生きる戦略』学芸出版社。
- 藤山浩 (2015)『田園回帰 1%戦略－地元にと仕事を取り戻す』農山漁村文化協会。
- 保母武彦 (2013)『日本の農山村をどう再生するか』岩波書店。
- 山本努 (2013)『人口還流 (Uターン) と過疎農山村の社会学』学文社。

#### ⑤ ソーシャル・イノベーション

- 青尾謙 (2018)「ソーシャルイノベーション理論の展開と課題－日本、欧州、北米の比較分析を中心に」『国際日本研究』10、103-119。
- 浅井俊子・皆月昭則・林秀彦 (2016)「創発場のネットワークによるソーシャルイノベーションに関する考察」鳴門教育大学情報教育ジャーナル No.13、37-42。
- 飯盛義徳 (2009)『社会イノベータ』慶應義塾大学出版会。
- 一般社団法人関西中小企業研究所・小松史朗 (2017)『社会的課題に挑戦する若き起業家たち－ソーシャルイノベーションの胎動』晃洋書房。
- 大室悦賀 (2004)「ソーシャル・イノベーションの機能と役割」『社会・経済システム』25、183-196。
- 大室悦賀 (2009a)「ソーシャル・イノベーション理論の系譜」『京都マネジメント・レビュー』15、13-40。

大室悦賀 (2009b) 「ソーシャル・イノベーション NPO 法人北海道グリーンファンドの市民風車を事例として」『京都マネジメント・レビュー』16、63-100。

大室悦賀 (2016) 『サステイナブル・カンパニー入門ービジネスと社会的課題をつなぐ企業・地域』学芸出版社。

大室悦賀 (2016) 「社会的企業とソーシャル・イノベーション」『京都マネジメント・レビュー』32、133-137。

金子郁容・巖網林・國領二郎 (2010) 『社会イノベータへの招待ー「変化をつくる」人になる』慶應義塾大学出版会。

金子郁容・井上英之 (2012) 「ポスト 3.11 のグローバル社会と地域社会ー社会イノベーションは日本社会を変えるか」『Keio SFC journal』12 (1)、19-33。

神座保彦 (2006) 『概論ーソーシャル・ベンチャー』ファーストプレス。

高橋勅徳・木村隆之・石黒督朗 (2018) 『ソーシャル・イノベーションを理論化するー切り拓かれる社会企業家の新たな実践』文眞堂。

谷本寛治・大室悦賀・大平修司 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT出版。

玉村雅敏 (編) (2014) 『ソーシャルインパクトー価値共創 (CSV) が企業・ビジネス・働き方を変える』産学社。

玉村雅敏 (編) (2016) 『ソーシャルパワーの時代ー「つながりのチカラ」が革新する企業と地域の価値共創 (CSV) 戦略』産学社。

中野勉 (2017) 『ソーシャル・ネットワークとイノベーション戦略ー組織からコミュニティのデザインへ』有斐閣。

新川達郎 (2013) 「ソーシャル・イノベーションのための地域と大学の協働ーその成果と課題」第10回全国大学コンソーシアム研究交流フォーラム。

西村仁志 (2014) 『ソーシャル・イノベーションが拓く世界ー身近な社会問題解決のためのトピックス 30』法律文化社。

野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透 (2014) 『実践ソーシャルイノベーションー知を価値に変えたコミュニティ・企業・NPO』千倉書房。

服部篤子・武藤清・渋澤健 (2010) 『ソーシャル・イノベーションー営利と非営利を超えて』日本経済評論社。

服部篤子 (2012) 「NPO の成長戦略論に関する一考察」『21世紀社会デザイン研究』11、51-58。

服部篤子 (2013) 「なぜ“スケーリング”なのか？」『ソーシャルイノベーションのスケーリングのための支援モデル構築事業報告書』特定非営利活動法人しゃらく。

服部篤子 (2017) 「ソーシャル・イノベーションの基礎概念とコミュニティの変化」『21世紀社会デザイン研究』16、21-29。

松岡俊二 (2018) 『社会イノベーションと地域の持続性ー場の形成と社会的受容性の醸成』

有斐閣。

#### ⑥ 地域イノベーション

飯盛義徳（2015）『地域づくりのプラットフォームーつながりをつくり、創発をうむ仕組みづくり』学芸出版社。

梅村仁（2015）「地域に内在する起業家精神と自治体産業政策」『企業環境研究年報』20、23-36。

遠藤哲哉（2015）「東日本大震災におけるリーダーシップと組織戦略」

瓦井秀和・広瀬弥生・三浦和昌（2003）『コミュニティ・イノベーション魅力と活力のある地域をデザインする』NTT出版。

木南莉莉・古澤慎一（2014）「地域イノベーション戦略の実態と課題ー新潟県「健康ビジネス連峰」を事例として」『新潟大学農学部研究報告』67（1）、1-26、2014-09。

藤田昌久・浜口伸明・亀山嘉大（2018）「地域コミュニティの再生」『復興の空間経済学ー人口減少時代の地域再生』191-231、日本経済新聞出版社。

文部科学省（2018）『イノベーションシステム整備事業 2018 年度版ー地域イノベーション・エコシステム形成プログラムパンフレット』文部科学省。

文部科学省（2018）『地域イノベーション・エコシステム形成プログラムについて』文部科学省。

文部科学省（2019）『地域イノベーション・エコシステム形成プログラム公募要領補足説明資料』文部科学省。

#### ⑦ 内発的発展論

岩佐礼子（2015）『地域力の再発見 [内発的発展論からの教育再考]』藤原書店。

熊倉浩靖（2011）「日本における内発的発展論の展開」内発的発展論講義資料3。

玉野井芳郎（1979）『地域主義の思想』農山漁村文化協会。

鶴見和子（1999）『鶴見和子曼荼羅 IXー内発的発展論によるパラダイム転換』藤原書店。

中川秀一・宮地忠幸・高柳長直（2013）「日本における内発的発展論と農村分野の課題ーその系譜と農村地理学分野の実証研究を踏まえて」『農村計画学会誌』32（3）、380-383。

西川潤（1989）「内発的発展論の起源と今日的意義」鶴見和子・川田侃編（1989）『内発的発展論』3-41、東京大学出版会。

濱口恵子（2004）「内発的発展論研究における内発性の再検討ー主体形成過程を着眼点として」『農林業問題研究』40（1）、70-75。

保母武彦（1996）『内発的発展論と日本の農山村』岩波書店。

松宮朝（2007）「日本における内発的発展論の展開とその課題ー費孝通氏の「模式論」からの示唆」『愛知県立大学文学部論集（社会福祉学科編）』56、119-138。

宮本憲一・遠藤宏一（編）（1998）『地域経営と内発的発展ー農村と都市の共生をもとめて』

農山漁村文化協会。

山本栄一 (1992) 「過疎地域活性化と「内発的発展論」」『経済学論究』46 (1) 46-57。

### ⑧ 生態学エコシステム

福岡伸一 (2017) 『動的平衡－生命はなぜそこに宿るのか』小学館。

八木京子 (2017) 「生態学におけるエコシステムの概念に関する検討」『江戸川大学紀要』  
Bulletin of Edogawa University (27)、453-462。

巖佐庸・松本忠夫・菊沢喜八郎・日本生態学会編 (2003) 『生態学事典』共立出版。

### ⑨ ビジネス・エコシステム

伊佐田文彦 (2004) 「プラットフォーム・リーダーシップ・モデルの研究：A Study of Platform  
Leadership Model」経営情報学会『全国研究発表大会要旨集』2004f(0)。

一之瀬裕城 (2019) 「実行可能なエコシステム形成のための10ステップ」『情報センサー』  
V142。

井上達彦・真木圭亮・永山晋 (2011) 「ビジネス・エコシステムにおけるニッチの行動とハ  
ブ企業の戦略－家庭用ゲーム業界における複眼的分析」『組織科学』44 (4)、67-82。

岸本千佳司 (2018) 「シリコンバレーのベンチャーエコシステムの発展－「システム」とし  
ての体系的理解を目指して」『AGI Working Paper Series』2018 (03)、1-52。

佐々木宏 (2017) 「サステナブル・エコシステムとビジネス・エコシステム－2つのエコシ  
ステムの関連性と非関連性」『経営情報学会全国研究発表大会要旨集』2017f (0)、6-9。

総務省 (2018) 「平成30年版情報通信白書」総務省。

梶山泰生・高尾義明 (2011) 「エコシステムの境界とそのダイナミズム」『組織科学』第45  
(1) 4-16。

中田善啓 (2009) 「ビジネス・エコシステムにおける競争と協調」『甲南経営研究』50 (1)  
1-45。

西澤昭夫・忽那憲治・樋原伸彦・佐分利応貴・若林直樹・金井一頼 (2012) 『ハイテク産業  
を創る地域エコシステム』有斐閣。

西澤昭夫 (2018) 「制度的企業家と地域エコシステムの構築」『経営力創成研究』14、57-69。

森哲男 (2016) 「競合関係と競合の相互依存的関係に見るビジネス・エコシステム－通販型  
保険市場の事例分析」『国際ビジネス研究』8 (2)、51-67。

横澤幸宏 (2012) 「技術エコシステムの動態と技術変化」神戸大学大学院経営学研究科博士  
学位論文。

横澤幸宏 (2013) 「ビジネス・エコシステムの概念に関する理論的検討」『岡山商大論叢』第  
48巻第3号、61-76。

羅嬉穎 (2012) 「ビジネス・エコシステム生成の多様性とダイナミズム」『イノベーション・  
マネジメント』9 (0)、143-161。

若林直樹 (2017) 「企業組織はエコシステムと共進化している」『共存・共在の論点』富士通総研経済研究所 経済・経営・技術読本 4。

#### ⑩ 地域政策／ガバナンス

小田切徳美 (2011) 「地域ガバナンス論研究室」『明治大学農学部研究報告』60 (4)、85-86。  
風間規男 (2011) 「公的ガバナンスと政策ネットワーク複雑系理論を手がかりとして」『公的ガバナンスの動態研究』。

風間規男 (2013) 「新制度論と政策ネットワーク論」『同志社政策科学研究』14(2)、1-14。

風間規男 (2017) 「ローカル・ガバナンスと市民参加」『同志社政策科学研究』19 (1)。

金川幸司 (2018) 『公共ガバナンス論－サードセクター・住民自治・コミュニティ』晃洋書房。

白石克孝(2008a) 「持続可能な社会と地域公共政策開発システム」白石克孝・新川達郎(編) 『参加と協働の地域公共政策開発システム』55-77、日本評論社。

白石克孝(2008b) 「日本の地域公共政策開発システムへの LORC からの提起－持続可能性とガバナンスの架橋」白石克孝・新川達郎(編) 『参加と協働の地域公共政策開発システム』225-237、日本評論社。

白石克孝・新川達郎 (編) (2008) 『参加と協働の地域公共政策開発システム』日本評論社。

新川達郎 (2004) 「パートナーシップの失敗－ガバナンス論の展開可能性」『年報行政研究』2004 巻 (39)、26-47。

新川達郎 (2007) 「分権時代における市民自治型自治体」『コミュニティ政策』5、7-25。

新川達郎(2008) 「公共性概念の再構築とローカルガバナンス」白石克孝・新川達郎(集) 『参加と協働の地域公共政策開発システム』3-53、日本評論社。

新川達郎編 (2011) 『公的ガバナンス動態研究－政府の作動様式の変容』ミネルヴァ書房 113-148。

新川達郎編 (2018) 「持続可能な発展のためのまちづくりのガバナンス－「持続可能な開発目標」とこれからの地域協働」『同志社政策科学研究』19 (2)、45-56。

藤井正・小野達也・家中茂・光多長温 (2008) 『地域政策入門－未来に向けた地域づくり』ミネルヴァ書房。

矢澤澄子・玉野 和志・三本松政之・岩崎 信彦 (2006) 『地域社会の政策とガバナンス』東信堂。

#### ⑪ 協働／コレクティブ・インパクト

大森弥・北沢猛・小田切徳美・辻塚也 (2004) 『自立と協働によるまちづくり読本－自治「再」発見』ぎょうせい。

小田切康彦・新川達郎 (2008) 「行政と NPO の協働事業に関する調査研究」『同志社政策科学研究』10 (1)、125-137。

佐々木利廣（編）（2018）『地域協働のマネジメント』中央経済社。  
佐藤真久・広石拓司（2018）『ソーシャル・プロジェクトを成功に導く 12 ステップ コレクティブな協働なら解決できる! SDGs 時代の複雑な社会問題』みくに出版。  
内閣府国民生活局（2002）『中間支援組織の現状と課題に関する調査報告書』内閣府国民生活局。  
内閣府国民生活局企画課（2008）「マルチステークホルダー・プロセスの定義と類型」  
新川達郎（編）（2013）『京都の地域力再生と協働の実践』法律文化社。  
新川達郎（2017）「地方自治体における協働政策の課題」『同志社政策科学研究』19（1）、221-231。  
樋口邦史・保井美樹（2017）『学びあいのが育てる地域創生－産学官民の協働実践』水曜社。  
山崎丈夫（2003）『地域コミュニティ論－地域住民自治組織と NPO、行政の協働』自治体研究社。  
羽貝正美（編）（2007）『自治と参加・協働－ローカル・ガバナンスの再構築』学芸出版社。

## ⑫ 社会的ネットワーク

金光淳（2003）『社会ネットワーク分析の基礎－社会的関係資本論にむけて』勁草書房。  
金子郁容（1986）『ネットワークキングへの招待』中公新書。

## ⑬ ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）

稲葉陽二（2005）「ソーシャル・キャピタルの経済的含意－心の外部性とどう向き合うか」『計画行政』28（4）、17-22。  
稲葉陽二（2008）『ソーシャル・キャピタルの潜在力』日本評論社。  
稲葉陽二（2011）『ソーシャル・キャピタル入門－孤立から絆へ』中央公論新社。  
稲葉陽二（2014）『ソーシャル・キャピタル 「きずな」の科学とは何か』ミネルヴァ書房。  
稲葉陽二・吉野諒三（2016）『ソーシャル・キャピタルの世界－学術的有効性・政策的含意と統計・解析手法の検証』ミネルヴァ書房。  
今村晴彦・園田紫乃・金子郁容（2010）『コミュニティのちから－“遠慮がちな”ソーシャル・キャピタルの発見』慶應義塾大学出版会。  
大守隆（2018）『ソーシャル・キャピタルと経済－効率性と「きずな」の接点を探る』ミネルヴァ書房。  
神野直彦・井手英策（編）（2017）『「分かち合い」社会の構想－連帯と共助のために』岩波書店。  
川脇康生（2014）「地域のソーシャル・キャピタルは災害時の共助を促進するか－東日本大震災被災地調査に基づく実証分析」『The Nonprofit Review』14（1+2）、1-13。

堤研二（2015）『人口減少・高齢化と生活環境－山間地域とソーシャル・キャピタルの事例に学ぶ』九州大学出版会。

内閣府国民生活局（2003）『ソーシャル・キャピタル－豊かな人間関係と市民活動の好循環を求めて』内閣府国民生活局 市民活動促進課。

内閣府（2012）「Ⅱ ソーシャル・キャピタルという新しい概念」『平成14年度 ソーシャル・キャピタル－豊かな人間関係と市民活動の好循環を求めて』内閣府国民生活局 市民活動促進課。

野沢慎司（編）（2006）『リーディングス ネットワーク論－家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房。

宮川公男・大守隆（2004）『ソーシャル・キャピタル－現代経済社会のガバナンスの基礎』東洋経済新報社。

#### ⑭ レジリエンス

上田遼（2017）「災害に対するレジリエント社会の共創に向けて－自然・人間の相互作用と複雑系科学」『富士通総研 ER』第4号。

枝廣淳子（2015）『レジリエンスとは何か－何があっても折れないところ、暮らし、地域、社会をつくる』東洋経済新報社。

香坂玲（編）（2012）『地域のレジリアンス－大災害の記憶に学ぶ』清水弘文堂書房。

清水美香（2015）『協働知創造のレジリエンス』京都大学学術出版会。

#### ⑮ 経営学／組織開発

足立直樹（2010）『生物多様性経営－持続可能な資源戦略』日本経済新聞出版社。

五嶋正風（2011）「クリエイティブクラスとの新結合」『Works』2011年2月・3月号。

小杉俊哉（2013）『リーダーシップ3.0－カリスマから支援者へ』祥伝社。

玉井由樹（2008）「クリエイティブ資本論－新たな経済階級の台頭」『VENTURE REVIEW』12、33-34。

リクルートワークス研究所（2011）「クリエイティブクラスとの新結合」『Works』FEB-MAR 2011、4-39。

#### ⑯ その他

岩崎正弥・高野孝子（2010）『場の教育－「土地に根ざす学び」の水脈』農山漁村文化協会。

菊池理夫（2007）『日本を甦らせる政治思想－現代コミュニタリアニズム入門』講談社。

酒井敏（2019）『京大的アホがなぜ必要か－カオスな世界の生存戦略』集英社。

馬場正尊・Open A（2015）『PUBLIC DESIGN 新しい公共空間のつくりかた』学芸出版社。

早瀬昇（2018）『「参加の力」が創る共生社会－市民の共感・主体性をどう醸成するか』ミネルヴァ書房。



広井良典（2019）『人口減少社会のデザイン』東洋経済新報社。  
山下祐介（2014）『地方消滅の罨ー「増田レポート」と人口減少社会の正体』筑摩書房。  
山田真茂留（2017）『集団と組織の社会学ー集合的アイデンティティのダイナミクス』世界思想社。

## 《事例編》

### ① 徳島県神山町

朝日新聞社（2016）『なぜこの町には移住者が集まるのかー山に囲まれた徳島県神山町』（Kindle 版）朝日新聞社。  
NPO 法人グリーンバレー・信時正人（2016）『神山プロジェクトという可能性』廣済堂出版。  
神山町（2018）「地方創生戦略・人口ビジョンーまちを将来世代につなぐプロジェクト」。  
神田誠司（2018）『神山進化論ー人口減少を可能性に変えるまちづくり』学芸出版社。  
佐野淳也（2018）「ネットワーク型主体形成による地域の自己生態系化ー徳島県神山町の地域創生事例からの考察」『同志社政策科学研究』20（1）、61-73。  
篠原 匡（2014）『神山プロジェクトー未来の働き方を実験する』日経 BP 社。  
田所承己（2017）「境界を越えるつながりーコワーキングスペースとアートまちづくり」『場所のでつながる/場所とつながるー移動する時代のクリエイティブなまちづくり』141-170、弘文堂。  
竹谷多賀子（2019）「創造農村と維持可能な社会の実現ー神山町と珠洲市における SDGs への接近」佐々木雅幸・敷田麻実・川井田祥子・萩原雅也(編)『創造社会の都市と農村 SDGs への文化政策』209-230、水曜社。  
徳島新聞社（2017）『“創造的過疎”神山の挑戦（ニューズブック）』（2017、学研プラス）Kindle 版。

### ② 島根県海士町

海士町（2015）『海士町創生総合戦略 人口ビジョン《海士チャレンジプラン》』。  
海士町（2017）『ないものはないー離島からの挑戦ー最後尾から最先端へー』。  
海士町（2018）「心一つに、みんなで しゃべる島づくり（海士町）」『報告海士』平成 30 年 7 月第 447 号。  
海士町職員組合（2014）「住民とともにつくった海士町総合振興計画『島の幸福論』」『第 35 回佐賀自治研集会 第 1 分科会資料集』。  
阿部裕志・信岡良亮（2012）『僕たちは島で、未来を見ることにした』木楽舎。  
明日の海士をつくる会（2015）『あすあまチャレンジプラン』。  
赤嶺淳・株式会社巡の環（編）（2014）『海士伝 2 海士人を育てるー聞き書き人がつながる島づくり』新泉社。

赤嶺淳・阿部裕志・祖父江智壮（2013）『海士伝 隠岐に生きる－聞き書き 島の宝は、ひと』新泉社。

石田信隆・寺林暁良（2012）「U・I ターンで活性化する海士町」『農林金融』2012年12月号。

伊藤勝久（2013）「海士町における住民意識改革と産業振興」『農村計画学会誌』31（4）、627-628。

岩本悠（2011）「離島の高校の学級増の意義－高度成長期の潮流と決別」『山陰中央新報』2011年10月22日。

岩本悠（2016）「海士町は『成功事例』ではなく『挑戦事例』－人が集う『教育の島』」『月刊「事業構想」』2016年9月号

隠岐島前高等学校の魅力化と永遠の発展の会（2014）『隠岐島前高等学校新魅力化構想－島前高校と島前地域の魅力化と永遠の発展に向けて』。

奥田和司（2014）「地域資源のブランド化戦略－島根県海士町『島風便』を例に」『都市問題』2014年12月号。

金丸弘美（2014a）「スピリットあふれる島－島根県海士町（上）」『地方行政』（10511）、14-18。

金丸弘美（2014b）「スピリットあふれる島－島根県海士町（下）」『地方行政』（10512）、10-13。

河藤佳彦（2009）『離島振興における産業政策の役割に関する考察－ 島根県隠岐郡海士町を事例として』『産業研究』（高崎経済大学）45(1)、13-29。

玉沖仁美（2012）「大失敗を超えて生まれたヒット商品－島根県海士町『さざえカレープロジェクト』」『地域をプロデュースする仕事』英治出版。

サステイナブル産業・地域研究会（2013）「隠岐國海士町のひとづくり・ものづくり・まちづくり」『名古屋学院大学総合研究所』 Discussion paper94。

島正博（2014）「島根県海士町の取組みから見た定住政策の課題」『経済理論』376、83-101。

島前高校魅力化プロジェクト（2012）「人づくりからのまちづくり 教育の魅力化×地域の活性化」

嶋田暁文（2016）「海士町における地域づくりの展開プロセス－「事例」でも「標本」でもなく、実践主体による「反省的対話」の素材として」『自治総研』42(10)、1-34。

関耕平（2015）「『自律した幸福な島』からのメッセージ－島根県隠岐郡海士町」『農業と経済』81(5)、88-95。

総務省（2009）「海士町－地域資源を活用したまちづくり」『地域力創造優良事例集』平成20年度優良事例集。

田中龍作（2010）「地元の宝活かし雇用を生む島－島根県海士町」『月刊自治研』52(607)、56-63。

- 谷亮治（2009）「期間限定居住型コミュニティサポーターの可能性と形成要因－島根県隠岐郡海士のケーススタディ」『コミュニティ政策』7（0）、112-132。
- 富沢木実（2012）「海士町にみる『地域づくり』の本質」『地域イノベーション』（5）、65-78。
- 豊田庄吾（2016）「人づくりを核とした地方創生～地域をつくる人づくり～」『地方自治ふくおか』60(0)、54-58。
- 中島恵理（2015）「ヒト・モノ・カネ・コト蓄積型の持続可能な地域再生－海士町を事例として」『地域活性化研究』6、223-231。
- 中島正博（2014）「島根県海士町の取組みから見た定住政策の課題」『経済理論』（376）、83-101。
- 西上ありさ（2013）「海士町における地元住民とIターン者の協働による集落再生」『農村計画学会誌』31(4)、651-653。
- 濱中香理（2016）『「挑戦する人」への覚悟が醸成された戦略策定』『しま』61(3)、46-57。
- 日向映子（2014a）「島根県海士町レポート（前編）過疎の島にエリートの若者たちがやってきた－離島発！地方復活のモデルケースに」『エルオネス』20（9）、54-57。
- 日向映子（2014b）「島根県海士町レポート（後編）過疎の島にエリートの若者たちがやってきた－離島発！地方復活のモデルケースに」『エルオネス』20（10）、56-60。
- 富士通総研経済研究所（2017）「共存・共在の論点」
- 平岡和久・江成穰（2017）「農山漁村における戦略的移住政策の可能性－島根県海士町と奈良県奥大和地域の事例を素材として」『政策科学』24（3）、395-418。
- 本山敬祐・本図愛実（2015）「官民協働が可能にした学習機会の保障」『復旧・復興へ向かう地域と学校』259-279、東洋経済新報社。
- 山内道雄（2007）『離島発 生き残るための10の戦略』（生活人新書）NHK出版。
- 山内道雄（2013）「魅力ある学校づくり×持続可能な島づくり～島前高校魅力化プロジェクトの挑戦～」『第1回プラチナ大賞最終審査発表会』2013年年7月25日。
- 山内道雄（2016）「戦略の目的は策定にあらず、仕事はこれからだ」『しま』61(3)。
- 山内道雄・岩本悠・田中輝美（2015）『未来を変えた島の学校』岩波書店。
- 山崎亮・瀬田史彦（2010）「小規模自治体の総合的な計画づくりにおける住民参加プロセスに関する研究－島根県海士町の第四次総合振興計画づくりを事例に」『都市計画論文集』45(3)、91-96。
- 横山玖洙・中塚雅也（2007）「地域インターンシップ制度の設計と運用に関する一考察－島根県隠岐郡海士町の商品開発研修生制度を事例として」『農村計画学会誌』26、281-286。
- 吉成雅子（2005）「海士中学校の修学旅行は一橋大学で講義『海士町へござらっしゃい！』」『地域開発』491、73-75。
- リクルートワークス研究所（2011）「島根県海士町のIターンたち－若手を積極的に受け入

れ、島に新しい風を吹き込む。財政難からV字回復へ」『Works』（リクルートワークス研究所）17(3)、21-25。

## ② 宮城県女川町

イノベーション東北サポーター（編）（2017）『女川きっかけブック』特定非営利活動法人アスヘノキボウ。

NPO 法人アスヘノキボウ（2018）『女川町のまちづくりとアスヘノキボウの事業のご紹介』。

岡田知弘（2012）「大震災の被害構造と地域社会再建の課題」『歴史と経済』215、3-15。

女川町（2015）『女川町東日本大震災記録誌』。

女川町（2018）「女川町復興まちづくり（駅前商業エリア整備）」。

女川町（2018）「御説明資料」。

小野智美編（2012）『女川一中生の句ーあの日から』はとり文庫。

「女川 復幸の教科書」編集委員会（2019）『女川 復幸の教科書ー復興8年の記録と女川の過去・現在・未来』株式会社プレスアート。

神谷隆史（2013）『無から生みだす未来ー女川町はどのように復興の軌跡を歩んできたか』PHP 研究所。

久坂斗了（2013）「東日本大震災における復興支援の経験を踏まえた支援の課題について」『都市住宅学』81、65-70。

公益社団法人経済同友会（編）（2015）「震災復興支援で持続可能な地方を創る」『経済同友』2015.10、2-16。

佐藤拓也（2014）『被災地からのリスタートーコバルトーレ女川の夢』出版芸術社。

下田元毅・木多道宏・吉崎真人（2017）「宮城県女川町漁村郡における東日本大震災被災前の共生の仕組みの解読ー地域文脈を継承した漁村郡の復興に関する研究 その1」『日本建築学会計画系論文集』82（733）、647-56。

鈴木宏哉・岡崎勘造・坂本譲（2015）「震災後における宮城県の子どものからだと心ー女川町における調査と体育支援から見えた課題と希望」『体力科学』66（1）、30。

須田善明（2015）「地方創生政策の現場から」『日本不動産学会誌』29（2）、73-9。

妹尾和子（2018）「若い世代の発想で生まれ変わる。新たなまちづくりは、自分たちで！」『UR PRESS』53、9-12。

仙台経済界（2018）「特集・ローカルが最先端」『仙台経済界』2018年7月8日号、20-22。

高野岳彦・阿部仁美（2014）「女川町の水産加工業の復旧状況と復興への課題」『地域構想学研究教育報告』5、57-74。

立川寛之（2012）「人と人とのつながりが育む復興への希望ー宮城県女川町における水産業復興に向けた取り組み」『震災復興と地域産業1ー東日本大震災の「現場」から立ち上がる』新評論、106-122。

日刊工業新聞（2018）「挑戦楽しむ「起業家の町・女川」」2018年3月13日付。

NIKKEIBUSINESS (2018) 「3・11－7年が生んだ未来」『NIKKEIBUSINESS』2018年3月5日号、28-39。

平田オリザ (2016) 『下り坂をそろそろと下る』講談社。

まげねっちゃんプロジェクト編 (2012) 『まげねっちゃん－負けないぞ』青志社。

矢部拓也 (2016) 「震災復興から「復幸」への政策転換のジレンマ－宮城県女川町において、被災していない新規流入者はいかにしてまちの担い手になるのか」『徳島大学社会科学研究』30、153-73。

山崎繭加 (2016) 「ハーバードはなぜ日本の東北で学ぶのか」ダイヤモンド社。

山崎繭加 (2017) 「宮城県女川町－復興を超えた社会エコシステムの創生」『Diamond Harvard Business Review』42(6)、86-99。

## 【外国語文献】

- Aoo, K. (2019) *Social Innovation Scaling Process in East Asia: Bridging the Gaps Between Stakeholders*, University Education Press.
- Barabasi, A.L. (2002) *Linked: How Everything is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science, and Everyday Life*, Basic Books. (=2002、青木薫訳『新ネットワーク思考－世界のしくみを読み解く』NHK 出版。)
- Begon, M., Harper, J.L., and Townsend, C.R. (1986) *Ecology*, Blackwell Publishing Ltd. (=2013、堀道雄訳『生態学－個体から生態系へ [原著第四版]』京都大学学術出版会。)
- Benkler, Y. (2011) *The Penguin and the Leviathan: How Cooperation Triumphs over Self-Interest*, Crown Business. (=2013、山形浩生訳、『協力がつくる社会－ペンギンとリヴァイアサン』NTT 出版。)
- Bloom, P.N., and Dees, J.G. (2008) Cultivate Your Ecosystem, *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2008.
- Bornstein, D., and Susan, D. (2010) *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*, Oxford Univ Pr on Demand. (=2012、有賀裕子翻訳『社会起業家になりたいと思ったら読む本－未来に何ができるのか、いまなぜ必要なのか』ダイヤモンド社。)
- Buchanan, M. (2003) *Nexus: Small Worlds and the Groundbreaking Science of Networks*, W. W. Norton & Company. (=2005、阪本芳久訳、『複雑な世界、単純な法則－ネットワーク科学の最前線』草思社。)
- Bushe, G.R., and Robert, J.M. (2015) *Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change*, Berrett-Koehler Publishers. (=2018、中村和彦訳『対話型組織開発－その理論的系譜と実践』。)
- Christakis, N.A., and James, H.F. (2009) *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*, Brown Spark. (=2010、鬼澤忍訳『つながり－社会的ネットワークの驚くべき力』講談社。)
- Conaty, P. (2012) *The Resilience Imperative*, New Society Publishers.
- Costanza, R. et al. (1997) *The value of the world's ecosystem services and natural capital*, Nature 387, 253-260.
- Crutchfield, L.R., and McLeod G.H. (2012) *Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits*, Jossey-Bass. (=2012、服部優子訳『世界を変える偉大な NPO の条件－圧倒的な影響力を発揮している組織が実践する 6 つの原則』ダイヤモンド社。)
- Domanski, D. (2018) Developing Regional Social Innovation Ecosystems. In Ecker, B. (ed.) *Social Innovation in Urban and Regional Development*, 117-28, ISR\_FB 47, (Retrieved on October 18, 2019, <http://epub.oeaw.ac.at/8333-4inhalt>)
- Domanski, D., and Christoph, K. (2018) Social innovation ecosystems, *Future Challenges and*

*Infrastructures.*

Ehrlich, P.R., and Raven, P.H. (1964) Butterflies and Plants: A Study in Coevolution. *Society for the Study of Evolution*,18(4), 586-608.

Ernst, C., and Donna, C.M. (2010) *Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations*, McGraw – Hill Education. (= 2018、加藤雅則・三木俊哉訳『組織の壁を越える – 「バウンダリー・スパニング」6つの実践』英治出版。)

Florida, R. (2002) *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books. (=2008、井口典夫訳『クリエイティブ資本論 – 新たな経済階級の台頭』ダイヤモンド社。)

Florida, R. (2009) *Who's Your City?: How the Creative Economy Is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life*, Basic Books. (=2009、井口典夫訳『クリエイティブ都市論 – 創造性は居心地のよい場所を求める』ダイヤモンド社。)

Florida, R. (2014) *The Rise of the Creative Class-Revisited: Revised and Expanded*, Basic Books. (=2014、井口典夫訳、『新クリエイティブ資本論 – 才能が経済と都市の主役となる』ダイヤモンド社。)

Gardner, J.W. (1995) *Self –Renewal: The Individual and the Innovative Society*, W. W. Norton & Company. (=2012、矢野陽一朗訳『自己革新 [新訳] – 成長しつづけるための考え方』英治出版。)

Gawer, A., and Cusumano, M. (2002) *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Harvard Business School Press.

Giddings, F.H.(1896) *Principle of Sociology*. Motilai UK Books of India. (= 1929、内山賢次澤訳『社会学原理』思想春秋17。)

Iansiti, M., and Levien, R. (2004a) *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*, Harvard Business School Press:

Boston, MA. (=2007、杉本幸太郎訳『キーストーン戦略 – イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』翔泳社。)

Iansiti, M., and Levien, R. (2004b) *Strategy as Ecology*. *Harvard Business Review*, 82(3): 66-76.

Jacobs, J. (1984) *Cities and the Wealth of Nations: Principles of Economic Life*, Vintage. (= 2012、中村達也訳『発展する地域 衰退する地域 – 地域が自立するための経済学』筑摩書房。)

Jantsch, E. (1980) *The Self-Organizing Universe*, Pergamon. (=1986、芹沢高志・内田美恵訳『自己組織化する宇宙 – 自然・生命・社会の創発的パラダイム』 工作舎。)

Johnson, S. (2012) *Future Perfect: The Case for Progress in a Networked Age*, Riverhead Books. (= 2014、田沢恭子訳『ピアーネットワークの縁から未来をデザインする方法』インターシフト。)

Kania, J. and Kramer, M.(2011) *Collective Impact*, *Stanford Social Innovation Review* Winter 2011,

36-41.

Koschatzky, K. (2001) Networks in Innovation Research and Innovation Policy: An Introduction. In Koschatzky, K., Kulicke., M., and Zenker, A. eds. *Innovation Networks. Technology, Innovation and Policy*, Physica-Verlag, 3-23.

Laloux, F. (2014) *Reinventing Organizations*, Lightning Source Inc. (=2018、鈴木立哉訳『ティール組織－マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版。)

Latour, B. (2007) *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford Univ Pr. (=2019、伊藤嘉高訳『社会的なものを組み直す－アクターネットワーク理論入門』法政大学出版局。)

Lewrick, M.(2018) Business Ecosystem Design Are Key to Initiating Decentralised Systems.

McLeod, H.G., and Crutchfield, L. (2007) Creating High Impact Nonprofits. *Stanford Social Innovation Review*, fall 2007 (Retrieved on October 23, 2019, [https://ssir.org/articles/entry/creating\\_high\\_impact\\_nonprofits](https://ssir.org/articles/entry/creating_high_impact_nonprofits))

Meadows, D.H. (2008) *Thinking in Systems: A Primer*, Chelsea Green Publishing. (=2015、枝廣淳子 訳『世界はシステムで動く－いま起きていることの本質をつかむ考え方』英治出版。)

Moore, J.F. (1993) *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, Harvard Business.

Mulgan, G., and Murray, R. (2010) *The Open Book of Social Innovation*, Nesta and the Young Foundation.

Nicholls, A., and Murdock., A. (2012) *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*, Palgrave Macmillan.

Odum, E.P. (1983) *Basic Ecology*, CBS College Publishing. (= 1991、三島次郎訳『基礎生態学』培風館。)

OECD (2007) Competitive Regional Clusters: National Policy Approach (OECD Reviews of Regional innovation). *Paris: OECD Publishing*.

OECD (2014) Guidelines for Resilience Systems Analysis: How to Analyze Risk and Build a Roadmap to Resilience. *OECD Publishing*.

Osberg, S., and Martin, R. (2007) Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, spring 2007. (Retrieved on October, 23, 2019, [https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition#](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition#))

Phills Jr, J.A., Deiglmer, K., and Miller, D. (2008) Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2008, 34-43

Porter, M. (1998) *Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, Institutions*. Harvard Business School Press. (= 1999、竹内弘高訳『クラスターと競争－企業、政府、産業にとっての新しい課題－競争戦略論II』ダイヤモンド社。)

Porter, M.E., and Kramer, M.R. (2011) *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism: Unleash a Wave of Innovation and Growth*, Harvard Business Review, 89, 2-17. (=2011、編集部



- 訳「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号、8-31。)
- Prigogine, I., and Isabelle, S. (1984) *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*, Bantam New Age Books. (=1987、伏見康治・伏見譲・松枝秀明訳『混沌からの秩序』みすず書房、28(4)、17-22。)
- Putnam, R. D., Robert, L. and Raffaella, Y.N. (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press. (=2001、河田潤一訳『哲学する民主主義－伝統と改革の市民的構造』NTT出版。)
- Schwartz, B. (2012) *Rippling: How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World*, Jossey-Bass. (=2013、藤崎香里訳『静かなるイノベーション私が世界の社会起業家たちに学んだこと』英治出版。)
- Senge, P. M. (2006) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, Doubleday. (=2011、枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳『学習する組織－システム思考で未来を創造する』英治出版。)
- Senge, P. M., Hamilton, H., and Kania, J. (2015) The Dawn of System Leadership, *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2015. (Retrieved on October 23, 2019, [https://ssir.org/articles/entry/the\\_dawn\\_of\\_system\\_leadership](https://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership))
- Stroh, D.P. (2015) *Systems Thinking for Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results*, Chelsea Green Publishing. (=2018、井上英之・小田理一郎・中小路佳代子訳『社会変革のためのシステム思考実践ガイド－共に解決策を見出し、コレクティブ・インパクトを創造する』英治出版。)
- Tansley, A.G. (1935) The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. *Ecology*, 16(3), 284-307.
- Teece, D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Micro foundations of Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28, 1319-50.
- Wang, R., Cooper, K.R., Shumate, M.(2020) The Community System Solutions Framework, *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2020, 34-39.
- Westley, F., Brenda, Z., and Michael, P. (2007) *Getting to Maybe: How the World Is Changed*, Vintage Canada. (=2008、東出顕子訳『誰が世界を変えるのか ソーシャルイノベーションはここから始まる』英治出版。)
- Wilber, K. (2001) *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*, Shambhala. (=2019、加藤洋平・門林奨訳『インテグラル理論－多様で複雑な世界を読み解く新次元の成長モデル』日本能率協会マネジメントセンター。)
- Zolli, A. and Healy, A.M. (2012) *Resilience: Why Things Bounce Back*, Headline. (=2013、須川綾子訳『レジリエンス 復活力』ダイヤモンド社。)

## 【ウェブページ】

1. 経済産業省（2019）「地域イノベーション」（2019年9月10日取得、[https://www.meti.go.jp/policy/local\\_economy/tiikiinnovation/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/local_economy/tiikiinnovation/index.html)）
2. 白井信雄（2011）「内発的発展論を振り返る」（2019年9月10日取得、<https://blog.goo.ne.jp/shirai01/e/1db3b35a9409d9f9c7c33286a40cafd3>）
3. 大阪府（2010）「生態系と生物多様性とは」（2019年9月10日取得、<http://www.pref.osaka.lg.jp/midori/midori/seibututayousei.html>）
4. 日本ユニシス（2019）「ビジネスエコシステムとは」日本ユニシス（2019年9月10日取得、[https://www.unisys.co.jp/com/brand/business\\_ecosystem.html](https://www.unisys.co.jp/com/brand/business_ecosystem.html)）
5. 梶山泰生（2016）「ビジネスエコシステムとは何かーその定義と背景を学ぶ」（2019年9月10日取得、<https://businessecosystem.unisys.co.jp/definition-of-ecosystem-01/>）
6. 松田典子（2017）「スタンフォードソーシャルイノベーションレビューで発表されたコレクティブインパクトとは？」ファンドレイジングジャーナル・オンライン（2020年1月19日取得、<https://jfra.jp/fundraisingjournal/1519/>）
7. 嘉村賢州（2017）「自己組織化する組織、ティールを前進させる3つのブレイクスルー」（2018年5月7日取得、<https://bit.ly/2mVnCrF>）。
8. NPO法人おっちラボ（2019）「活動紹介」（2019年9月10日取得、<http://occhilabo.com/>）
9. 源由理子（2013）「協働のガバナンスが、社会課題を解決する。」明治大学ホームページ（2019年9月15日取得 [https://www.meiji.net/life/vol06\\_yuriko-minamoto](https://www.meiji.net/life/vol06_yuriko-minamoto)）
10. 江藤俊昭（2017）「住民自治の進展（上）ー地域経営の新たな手法-」（2019年9月15日取得 <http://www.dh-giin.com/article/20170425/8598/print/>）
11. 内閣府（2009）「マルチステークホルダー・プロセスの定義と特徴」内閣府（2019年9月15日取得 <https://www5.cao.go.jp/npc/sustainability/concept/definition.html>）
12. Change Agent（2019）「学習する組織／組織開発」有限会社チェンジ・エージェントホームページ（2019年9月15日取得、<https://www.change-agent.jp/learningorganization/>）
13. Change Agent（2019）「学習する組織のアプローチ」有限会社チェンジ・エージェントホームページ（2019年9月15日取得、<https://www.change-agent.jp/learningorganization/approach.html>）
14. 福岡伸一（2012）「生物多様性とは地球の動的平衡」生物多様性オンラインマガジン（2019年9月15日取得 [https://www.aeon.info/ef/midoripress/jp/column/20121112\\_post\\_5.html](https://www.aeon.info/ef/midoripress/jp/column/20121112_post_5.html)）
15. 藤沢裕美（1998）「バイオリージョンとグリーンシティプログラム」松下政経塾ホームページ（2019年9月15日取得、<https://www.mskj.or.jp/report/418.html>）
16. 吉村輝彦（2007）「社会関係資本とネットワークキングの重要性」（2019年9月15日取得、<http://www.jia-tokai.org/archive/sibu/architect/2007/04/machi.html>）
17. 安田雪（2012）「ソーシャル・キャピタルを育む経営」日本経済新聞社（2019年9月

- 15 日取得、[http://adnet.nikkei.co.jp/a/csr/think/think\\_interview.html](http://adnet.nikkei.co.jp/a/csr/think/think_interview.html))
18. 環境省自然環境局 生物多様性センター (2019)「自然の恵みの価値を測る」環境省自然環境局ホームページ (2019年9月19日取得、<https://www.biodic.go.jp/biodiversity/activity/policy/valuation/index.html>)。
  19. 東一洋 (2003)「ソーシャル・キャピタルって何だ?? その1」日本総研ホームページ (2019年9月19日取得、<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=13231>)。
  20. 小田切徳美 (2009)「農山村が直面している3つの空洞化」一般社団法人北陸地域づくり協会ホームページ (2019年9月19日取得、<http://www2.hokurikutei.or.jp/lib/shiza/shiza09/vol22/topic2/>)。
  21. 上田遼 (2017)「地域のレジリエンス向上を目指して」富士通総研 (2019年9月20日取得、<https://www.fujitsu.com/jp/group/fri/column/opinion/2017/2017-8-1.html>)
  22. 100 Resilient Cities Team& Rock Rockefeller Foundation (2017)「100 Resilient Cities」 (2019年9月20日取得、<http://100resilientcities.org/>)
  23. 神山町住民課 (2018)「人口と世帯数」神山町役場ホームページ (2020年1月20日取得、<http://www.town.kamiyama.lg.jp/office/juumin/residents/population.html>)。
  24. NPO 法人グリーンバレー (2018)「NPO グリーンバレーとは?」イン神山ホームページ (2018年2月21日取得、<http://www.in-kamiyama.jp/npogv/>)。
  25. 大南信也 (2015)「創造的過疎から考える地方の創生」まち・ひと・しごと創生に関する有識者懇談会資料 (2018年2月21日取得、<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/kondankai/h26-08-27-siryoushiyou2.pdf>)。
  26. 大南信也 (2015)「ヒトノミクスから考える地域の未来」第9回関西元気な地域づくり発表会 (国土交通省 近畿地方整備局) ホームページ (2018年2月21日取得、[http://www.kkr.mlit.go.jp/plan/kansaigenki/symposium/140301\\_report/pdf/sec2\\_1.pdf](http://www.kkr.mlit.go.jp/plan/kansaigenki/symposium/140301_report/pdf/sec2_1.pdf))。
  27. キネトスコープ社 (2014)「神山しづくプロジェクト」 (2018年2月21日取得、<http://shizq.jp/>)。
  28. 神山町総務課 (2015)「まちを将来世代につなぐプロジェクト」神山町役場ホームページ (2018年2月21日取得、<http://www.town.kamiyama.lg.jp/office/soumu/kikaku/tsunapro.html>)。
  29. 神山町総務課 (2015)「神山町創生計画、人口ビジョン」神山町役場ホームページ (2018年2月21日取得、[http://www.town.kamiyama.lg.jp/office/soumu/kikaku/chihousousei\\_v.1.1.pdf](http://www.town.kamiyama.lg.jp/office/soumu/kikaku/chihousousei_v.1.1.pdf))。
  30. 一般社団法人 神山つなぐ公社 (2017)「まちを将来世代につなぐプロジェクト」イン神山ホームページ (2018年2月21日取得、[http://www.in-kamiyama.jp/tsuna\\_pro/](http://www.in-kamiyama.jp/tsuna_pro/))。
  31. 株式会社フードハブ・プロジェクト (2017)「フードハブとは」 (2018年2月21日取得、<http://foodhub.co.jp/about/>)。

32. 大林千一 (2015)「島根県海士町」『地域人口関連統計図表の収納庫』(2018年8月28日取得、<http://pop-obay.sakura.ne.jp/figures/figures32525.html>)
33. 朝日新聞デジタル (2018)「住み続けたい島へ—SDGs 島の人たちと考えた」(2018年8月28日取得、[http://www.asahi.com/special/sdgs/amacho/?iref=spe\\_sdgs\\_top](http://www.asahi.com/special/sdgs/amacho/?iref=spe_sdgs_top))
34. 川嶋諭 (2013a)「海士町を蘇らせた山内道雄町長とは何者か—自分がよそ者の子供だったから、よそ者の気持ちが痛いほど分かる」『JBPRESS』2013年12月9日(2018年8月27日取得、<http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/39263>)。
35. あしたのコミュニティーラボ (2015a)「危機感の共有が生んだ攻めの一歩—海士町・島前高校魅力化プロジェクトが見据えるまちづくり(前編)」(2018年8月28日取得、<https://www.ashita-lab.jp/special/4229/>)
36. あしたのコミュニティーラボ (2015b)「島前高校出身の“若者”が海士町の未来を切り開く—海士町・島前高校魅力化プロジェクトが見据えるまちづくり(後編)」(2018年8月28日取得、<https://www.ashita-lab.jp/special/4230/>)
37. 巡の環 (2013)「攻める姿勢こそが革新を生むと信じたい」(2018年8月28日取得、<http://megurinowa.jp/bokushima/column/2013/06/-1938ntt19952002-23001.html#more>)
38. 川嶋諭 (2013b)「トヨタで身につけた革新技术で海士町を変えた男—島根県海士町 阿部裕志・巡の環代表」『JBPRESS』2013年12月19日(2018年8月27日取得 <http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/39356>)。
39. 川嶋諭 (2013c)「日本各地から多彩な人々を集め島の高校を活性化—島根県海士町・岩本悠さんインタビュー」『JBPRESS』2013年12月30日(2018年8月27日取得 <http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/39530>)。
40. 岩本悠 (2016)「海士町は『成功事例』ではなく『挑戦事例』—人が集う『教育の島』『事業構想オンライン』2016年9月号(2018年8月28日取得、<https://www.projectdesign.jp/201609/pn-shimane/003144.php>)
41. 佐藤由紀子 (2016)「東日本大震災から5年半。女川町の“本格復興期”を支える「若者力」」suumo ジャーナルホームページ(2019年2月15日取得、<http://suumo.jp/journal/2016/09/23/118299/>)
42. GLOBIS (2015)「還暦以上は口を出さない—30~50代主体の復興、女川町の挑戦」GLOBIS ホームページ(2019年2月15日取得、<https://globis.jp/article/3496>)。
43. 饗庭伸 (2018)「創造的復興からのジャッジ」『復興からの創造』10+1 website, LIXIL 出版(2019年5月3日取得、<http://10plus1.jp/monthly/2018/03/issue-02.php>)
44. (株)Prima Pinguino (2019)「高校魅力化プロジェクト」(2019年9月28日取得、<https://miriyokuka.com/>)
45. あまマーレ(2019)「海士町の遊び場」(2019年9月28日取得、<http://ama-mare.com/>)
46. NPO 隠岐しぜんむら (2019)「お山の教室」(2019年9月28日取得、<http://ama->

morinoyouchien.com/)

47. コクリ！プロジェクト (2017)「コクリ！海士プロジェクトとは？」(2019年9月28日取得、<http://cocre.jalan.net/cocre/tanebi/whatsamaproject1/>)
48. AMA Holdings 株式会社 (2018)「みんなでしゃべる」(2019年9月28日取得、<http://amaholdings.co.jp/>)
49. Change Agent (2015)「「システム・リーダー」とは」(2019年9月28日取得、<https://www.change-agent.jp/news/archives/000712.html>)
50. 小田理一郎 (2015)「共有価値を創造するシステム・リーダーシップとは(1)システム・リーダーシップのフレームワーク」Change Agent (2019年9月28日取得、<https://www.change-agent.jp/news/archives/000732.html>)
51. Debbie Sorkin (2016)「Systems Leadership for Beginners: what it is, how it works, and why it helps」National Voices (2019年9月28日取得、<https://www.nationalvoices.org.uk/blogs/systems-leadership-beginners-what-it-how-it-works-and-why-it-helps>)