

地域の自立プロセス理論の構築

－ 具体的な実践の事例を通して －

三上 亨[※]

I. はじめに

本研究の目的は、「地域の自立」とは何かを明らかにした上で、地域が具体的に自立に向けたプロセスに取り組んでいける実践過程を、理論的枠組みとともに提示することである。その目的に向けて、地域での具体的な実践の事例を通して、地域、そこに住む人々、そこで営まれている諸協働システム、三者の相互関係に焦点を当て、主体性生成という観点から地域の自立プロセスを論ずることが本研究の中心課題である。

自立とは、環境変動に適応して、自己創造ができることである。そして、自らが目的を立てて、そこに向かって努力できることである。

地域が自立するためには、物質的な豊かさと精神的な安定——経済的自立と精神的自立——を獲得すること、そしてそれを持続することが必要である。それを持続するためには、主体性を持って地域を活性化させようとする人間と協働システムが必要である。

人間と協働システムの主体性を創造することは、それらを取り巻く環境、つまり、地域の経済的側面、精神的側面、関係性の側面を強化することにつながる。それを継続し続けることで、地域の自立が可能になるのである。

さまざまな人間と協働システムが主体性を創造し続ける地域は、結果として地域社会自身も主体性を持つことが可能になる。地域が自立するためには、最終的に地域社会自身が主体性を創造し続けていくことが必要なのである。そのことが実現した地域は、人間も協働システムも地域社会も活き活きと生きている地域になるであろう。

今、多くの"普通の地域"が地域活性化に具体的に取り組み持続可能な地域を実現することを目的とした理論の構築が必要なのである。

本研究では、地域の自立を目的にし、主体性を持ってまちづくり活動に取り組んでいく協働システムを「担い手組織」と呼ぶ。また、その担い手組織に立ち上げ段階から寄り添い、一緒になって主体性を創造する協働システムを「中間支援組織」と呼ぶ。地域が自立するプロセスの中で、この二つの協働システムが大きな役割を果たすと考えられる。

地域の自立プロセスの中で一番重要なのは、主体性を創造し続けることである。地域の自立プロセスは、静態的に一場面一場面の状況を切り取っても全体像をはっきりと把握することは難しい。そのプロセスは極めて動態的なものであり、その動態性に焦点を当て実践経験に基づいた地域の自立に向けたプロセスを提示することが本研究の狙いである。

われわれは、自らの実践の中から理論を形成し、さらに理論的裏付けを踏まえて実践していくことを心がけている。本研究の基礎にあるものは、後述する4つの事例を含む実践経験から学ぶものを理論として結晶させたものであり、その理論を踏まえた実践である。そして、その背景には方法論的有機体主義（バーナードの方法論）の哲学がある。それに依拠して地域の自立プロセスを理論化できるというのが本研究の主張である。

II. 地域の自立プロセス理論

自立とは、自らの主体性によって自己創造を維持していくことである。

※ 青森公立大学講師

主体性とは、諸要因を統合して一つの全体性を表す性向であり、それ自体の能動性をもつ。そのような存在は主体的存在と呼ばれるが、主体的存在は生成されつつ自らを生成する¹⁾。統合することは、諸要因を一つにすることで、単なる部分の集合ではなくて、そこに全体性が形成される。それは「場」が創出されることでもある。

「地域の自立」とは、地域社会が自らの主体性によって自己創造を維持していくことである。

地域社会もまた主体的存在である。人間と協働システムに主体性があるように、地域社会にも主体性がある。それを「地域の主体性」と呼ぶ。

地域の主体性は、地域に暮らす人々に「われわれ」という意識が共有されることによって生成される。そして、その共通意識が強化されたときに、地域の主体性が能動的に立ち上がる。地域の主体性は、地方社会を構成する非公式組織の活性を強化し、そのことによって、地域に住む人々と協働システムの主体性も強化する。そのことは、地域の主体性を強化し、地域の全体性としての「場」の力も強化するのである。

本研究では、地域という用語を、「地域社会の主体的存在性」という意味で用いることにする。

1. 協働システムと組織

地域には、そこに住み、暮らしている人々がいる。そして、さまざまな協働システムが営まれている。協働システムは、家庭、政府、学校、病院、宗教団体、企業をはじめとした民間団体などの社会現象的個体の総称である。

バーナードは、これらの社会現象的個体を協働システムと呼んでいる。日常用語では協働システムを組織と呼んでいるが、組織は協働システムのサブシステムなのである。本研究では、協働システムと組織を区別して表現する。

協働システムは「少なくとも一つの明確な目的のために二人以上の人々が協働することによって、特殊の体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体²⁾」と定義される。協働システムは、組織が中心となって物的要因、

人的要因、社会的要因が統合されて生成されるシステムである。

そして、組織は「二人以上の人々の意識的に調整された活性のシステム³⁾」と定義されるものであり、①共通目的、②協働意欲、③コミュニケーションが均衡を維持するところに成立する。これは、非公式組織と区別するために、公式組織と呼ばれるが、特に混同の恐れのない場合、単に組織と呼ぶことにする。

人々の自由な交流や相互の接触において見られる関係は非公式組織と呼ばれる。非公式組織は「個人的な接触や相互作用の総合、および人々の集団の連結を意味する。これらの特徴は特に意識された共通目的がなく生じることである⁴⁾」と定義される。非公式組織が公式組織生成の基盤となるが、また非公式組織は、公式組織がなければ存続できない。

2. 地方社会と地域社会

地域社会は、主体性の観点からみた地方社会 local society である。

地方社会は、非公式組織の複合体である⁵⁾。地域の現状に危機感を持った人々は、その地方社会を守ろうとするのである。地方社会を存続させるためには、地域自体が持続的なものにならねばならない。そのためには、地域の人々と協働システムが地域を自覚的に共有することによって「場」が創出され、地域が一つの全体性を持つことが必要である。非公式組織の複合体である地方社会が一つの全体性を形成するときに、それを地域社会と呼ぶ。

地域社会は、地域の人々や協働システムが自らの地域を創りあげて行くという仕方で、地域社会自身の内部に人々や協働システムを統合する。それは、地域の全体性が形成されることであり、人々や協働システムが主体化し活性化できる「場」を創り上げることである。一方で、地域社会は、地域の人々と協働システムに貢献する。それは、地域の全体性が、「場」を通じて個々の主体へ働きかけることである。地域に全体性が形成されることによって、個々の主体が主体の強度を強め、活性化できる「場」ができ

ると同時に、地域の全体性が個々の主体を支えることが可能になるのである。

地域の現状に危機感を持ち、「自分たちの地域を何とかしたい」という意思を持つ人々には、共有できる共通意識が生まれる。それは、自分自身の目の前の生活を中心とした「われ」という意識を超えて、「われわれ」という意識を創り出す。こうした共通意識が共有されることによって、地域の全体性としての「場」が形成され、地域の主体性が立ち上がっていくのである。地域社会と各主体との間に好循環を起こすことができれば、生き活きとした新しい全体性、新しい主体性が繰り返し生成されていくのである。

3. 地域が自立する要件

地域が自立する要件は次の2点である。

- ①経済的自立と精神的自立を獲得すること
- ②人間と協働システムが主体性を創造し続けていくこと

地域の自立とは、地域社会が自らの主体性によって自己創造を維持していくことである。地域が自立するためには、物質的な豊かさと精神的安定——経済的自立と精神的自立——を獲得すること、そしてそれを持続することが必要である。それを持続するためには、地域の主体性を創造し続けなければならない。そのためには、前提として、主体性を創造し続ける人間と協働システムが必要なのである。

「地域を変えたい」という意思を持って、地域の人々と協働システムが、環境変動に適応して、自己創造する。そして、自らが目的を立てて、そこに向かって努力する。さらには、それを包み込む地域の全体性も、それを支える。その結果、地域を取り巻く環境、つまり、地域の経済的側面、精神的側面、関係性の側面も強化される。人間、協働システム、地域社会の三者が主体性を創造し続けることで、地域の自立が可能になるのである。

4. 地域の自立プロセス理論

「地域の自立プロセス理論」とは、その地域の人間と協働システムが主体性を創造し続けながら、地域を活性化させていくことにより、地域

社会自身も主体性を持つことができ、人間、地域内の協働システム、地域社会の三者がともに自立するという理論である。こうした考えは、方法論的個人主義ではなく方法論的有機体主義に依拠している⁶⁾。

どんなに疲弊した地域にも、やる気のある人はいる。これが、われわれの実感である。ただ、やる気のある人がいても、具体的に何をしたらいいかわからない、何かやりはじめても障害にぶつかるとそこを乗り越えることができない、という実態がある。それを乗り越え、地域の未来に希望を持てる道筋を創ることが「地域の自立プロセス理論」の目的である。

地域の自立に向けたプロセスを具体的に積み重ねていけば、地域が自立する道筋が見えてくるであろう。今、こうしたプロセスを意識的に創出していくことが求められている。

お金中心の価値基準でものごとを考える状態から、地域内の信頼や幸せを中心とした価値基準でものごとを考えられる状態にすることが非常に重要になる。そのことが遠回りのように見えて、地域の絆を取り戻し、地域経済の活性化にも結び付いていく。

地域の自立を実現するためには、そこに住む人々、そこで営まれている協働システム、そして地域社会自身が主体性を強化し続けることが必要なのである。それを実現するためには、そこに住むやる気のある人々から始めるしかない。そして、人間と協働システム、地域社会の同時的発展は可能であるし、そのことを実現することが「地域の自立」につながるのである。

「地域の自立」とは、人間も協働システムも地域社会も生き活きと生きている地域になることである。

Ⅲ. 地域活性の循環

—— 希望の創出と主体性の創造 ——

疲弊した地域に危機感を持ち、ある人間が地域の自立を目的にまちづくり活動に取り組もうとしたとする。その時、一人の人間では限界があるので、同じ思いを持つ人々と一緒にまちづくり活動に取り組もうとする。これが協働の始

まりである。

協働システムを立ち上げるためには、最初に立ち上がろうとする人間が、参加者に自分の思いを共感してもらうとともに、個々人の意識、考えを集約し方向性を定める必要がある。そして、その方向性を表現したみんなが共有できる目的を設定する必要がある。

「地域の自立」という漠然とした目的に対しては賛同を得られたとしても、それをどのような手段で達成するのか、個々人の意識、考えはばらばらである。共有できる目的を明確な言葉で示し、目的を具体化した目標を掲げなければならない。そして、その目標を達成させるための活動を展開し、協働システムに参加したメンバーからの貢献を得なければならない。プロセスは、このように始まることになる。

地域を自立させようとする時、それを担おうとする人間と協働システムがどのようなプロセスで主体性を創造していくのかを中心に考察する。

1. 人間と協働システムの循環と主体性

人間は、協働へ自己を投入する。それは自己の客体化の過程である。これは協働システムの主体化の過程である。協働システムは、人間の活動を統合することによって自らの主体性を創造する。そして人間の側からこれを見ると、協働の成果を自己の内に統合することによって自らの主体性を創造しているのである。

人間と協働システムの「主体的過程」と「客体的過程」の循環がうまく機能するかどうかで、主体性の創造ができるかどうかが決まる。

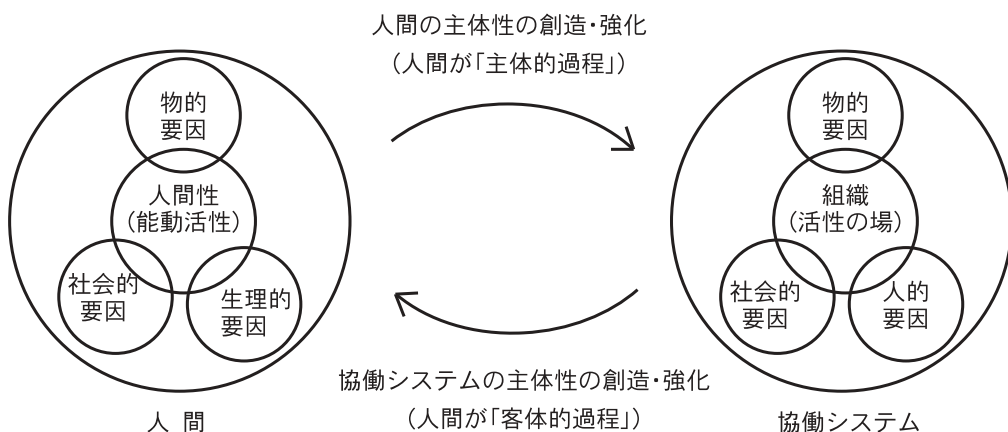
①循環がうまく機能しない場合

人間はいったん主体性を強化できたとしても、さらに主体性を創造できないため悪循環に陥る。

②循環がうまく機能する場合

「人間の主体性が強化される→協働システムの主体性が強化される→より一層人間の主体性が強化される→より一層協働システムの主体性が強化される」という好循環が起きる(図1)。

図1 人間と協働システムの図(循環図)



* 村田晴夫『管理の哲学』文眞堂、1984年、p.54を参考に作成

地域の場合、地域主体性の強度がこの循環関係に大きく作用する。地域主体性もまた、そこに住む人々と協働システムの自覚的な意識の共有によって強化される。

2. 好循環を生む原動力は希望

この好循環を生み出す原動力は「希望」である。つまり、好循環への道と悪循環への道を分けるのは「希望」なのである。「希望」を創出しそれを持続することによって、好循環が生まれ主体性の創造・強化が可能になる。

希望とは、自らの進む道の可能性に対する促しの自覚である。それは、他者が何かをしてくれるということではなく、自らが主体性を発揮することによって、何かが実現するのではないかという予感から始まり、場の力によって自らの進む道の可能性を自覚することにより意思となる。

3. 寄り添いによる希望の創出

好循環を生み出すには、希望を創出し、具体的な行動に結びつけるプロセスを生成する必要がある。その時に、重要な役割を果たすのが、担い手組織と中間支援組織である。

本研究では、地域の自立を目的にし、主体性を持ってまちづくり活動に取り組んでいく協働システムを「担い手組織」と呼ぶことにした。担い手組織は、地域内部の人間で構成される地域固有の組織である。この担い手組織が、立ち上がろうとする時の困難は大きい。また、取組の途上で大きな障害にぶつかることもある。やる気のある人々が、地域の自立のために純粋な気持ちでまちづくり活動に取り組んだとしても、周りのさまざまな主体がすぐに共感し信頼するわけではない。

そうした時に、重要な役割を果たす協働システムがある。担い手組織に立ち上げ段階から寄り添い一緒になって主体性を創造する「中間支援組織」である。中間支援組織は、地域に住む直接の当事者ではない。そのメンバーは、地域の外から地域の内側に入り込んで寄り添うのである。

寄り添うとは、中間支援組織が、担い手組織

の精神的、物質的な苦しみに共感し、それを共に背負うことを進んで受け入れ、一緒になって主体性を創造しようとするのである。

寄り添うとは、立ち上がったやる気のある人々に対して、たとえばコンサルタントのような外部組織の人間が上から目線で「ああすればいい。こうすればいい」と指導するようなふるまいではない。当事者である担い手組織の主体性の創造を第一義に考え、一定の距離感を持ちつつも、組織目的を共有し、主体性の一翼を担う役割を果たすことである。

4. 融合組織化

——担い手組織と中間支援組織の主体性の融合——

担い手組織と中間支援組織は、主体と客体という分離した関係ではなく、共に在る存在であり、主体性を共有することになる。担い手組織のメンバーは地域内部の人間なので、その地域の自立を目指し主体性を創造しようとするのは当然であるが、中間支援組織のメンバーも外部の人間でありながら、担い手組織のメンバーに共感することによって内部に入り込み主体性の一翼を担うのである。

担い手組織に中間支援組織が寄り添い、そこに共感と信頼が生まれることによって、協働システムである担い手組織と中間支援組織のそれぞれの主体性が融合して、一体化した主体性が現れる。それを「融合組織」と呼ぶ。

融合組織は、その瞬間瞬間に現れる主体的な存在であり、常時存在するのではなく、現れては消え、消えては現れる。繰り返し融合組織化が起こることによって、希望が明確化していく。

そして、担い手組織がさまざまな取組を実施することによって、地域内にいろいろな変化が起こる。担い手組織は一つだけでなく、二つ三つと増えていくかもしれない。他のさまざまな協働システムと人々へも影響を与えるであろう。その結果、主体性を創造し続ける人間と協働システムが増えていくことになる。地域社会という全体システムの中には、部分システムとしての担い手組織、部分システムとしての中間支援組織、部分システムとしてのさまざまな協働シ

システムが存在することになる。担い手組織のさまざまな取組がきっかけとなって、全体システムとしての地域社会自身も主体性を創造していくというプロセスをたどるのである。

5. 指向性と促し

主体的存在が、諸要因を統合する時、新たな主体性が立ち上がる。その主体性の創造によって、自律的な行動が生成され、自立の方向を産み出していくのである。人間も協働システムも、そして地域社会もまた主体的存在である。新たな主体性生成の契機には、自発的な「指向性」に加えて、外生的な「促し」がある⁷⁾。

指向性とは、自ら独自に定める方向性を持つことである。主体の究極的中心（主体的指向）は、指向性を持ち、統合を統制する働きそのものである。

促しとは、場であり、媒介者であり、外生的な要請である。諸要因が準備されたとき、その外的条件と内生的な指向とを媒介する場が必要である。その媒介者が「促し」である。

主体性を強化するためには、自らの自由意思の力である、自発的な「指向性」を高めていくことが極めて重要である。一方で、組織の場における外生的な「促し」の力が、自発的な「指向性」を歪めてしまうことがありうるのである。

しかし、「促し」は必ずしも、個人を抑圧する組織の力というわけではなく、自発的な「指向性」を高める機能も持ちうるのである。たとえば、中間支援組織が、担い手組織に寄り添うことによって「促し」が起こるのである。

6. 寄り添いと促し

中間支援組織が担い手組織に寄り添うとは、指導する立場でのふるまいではなく、担い手組織の主体性の創造を第一義に考え、組織目的を共有し、ある時は一緒に現場をつくりある時は忍耐強く見守り、主体性の一翼を担う役割を果たすことである。

この「促し」は、個人固有の自由意思、個人人格を抑圧するものではなく、担い手組織とそのコアメンバーの主体性を強化する力である。

その担い手組織とコアメンバーの主体性を強

化しさまざまな障害を小さくするためには、中間支援組織の役割が重要になる。そして、中間支援組織は、外部の単なるアドバイザー役ではなく、全体システムの内側に入って、一緒に重荷を背負うことを受容しながら自律的行動を生成していくのである。

部分である担い手組織は、中間支援組織の加わった地域の全体性から知らず知らずのうちに促され、自覚する。全体性は担い手組織が意図しないうちに「促し」という形で侵入しているのである

7. 希望の創出から具体的行動に結び付けるプロセス

担い手組織に中間支援組織が寄り添うことによって、希望が創出され明確化していくと述べた。さて、まちづくり活動に取り組もうとした人々にとって、こうした希望の創出から具体的行動に結びついていく過程はどんなものであろうか。以下のようなプロセスが想定される。

①担い手組織のリーダーと中間支援組織のリーダーとの間に深い共感や信頼が生まれた瞬間——担い手組織と中間支援組織の融合組織化——に、「希望の灯」として予感から始まる。最初の段階では、「実現させたい何か」はまだ漠然としてはっきりしない。主体性の一体化を繰り返すことによって、希望は明確化し意思となっていく。

②担い手組織のリーダーに芽生えた「希望の灯」が、人々との接触や相互作用によって、他の人々の意思にも影響を与える。

③「ああしたらいい。こうしたらいい」という選択肢が示され方向性が定まっていくことにより、その中でリーダーは、「希望を実現したい」という意思を固める。担い手組織のコアメンバーもリーダーに共感し意思を固める。

④意思を固めた人々によって、「希望」が明確化され組織目的となり、個々人は協働へ参加することを意思決定する。

⑤組織目的は、定式化細分化され目標となり、個々人は協働システムに客体化され、組織人格としての具体的な行動によって協働システムに貢献する。

こうした一連のプロセスの中で、組織目的が設定されるまでは（①～④の時）、人間は協働システムを客体化し、自らの主体性を新たに創造することができる。一方、具体的目標が定まった後（⑤の時）、今度は協働システムが人間を客体化し、自らの主体性を創造する。

人間は、「客体的過程」ととどまり続けることなく、繰り返し主体性を回復しなければならない。人間が繰り返し新たに主体性を創造し、人間と協働システムが、お互いに主体性を創造し続けるために必要なものが「希望」なのである。

リーダーの心理的要因に芽生えた希望は、非公式組織における個人的接触や相互作用、集団化によって起こる共感や信頼によって、個々人の心理的要因にも芽生えるのである。この段階では、希望の灯としてかなり漠然としたものであろう。

次の段階に進むと、未来に対する期待が具体的な形として議論されるようになり、「ああすればいい。こうすればいい」「それじゃできないかもしれない。みんなできればできるんじゃないか」という選択肢が示され、その中で個々人はその実現のために協働に参加する意思を固めるのである。この選択力が、個々人の主体的行動に「意味」を与えている。

そして、最終的には非公式組織の中で共有された「希望」が、公式組織の理想として共通目的に明確化されていくのである。この一連のプロセスを創造することが、リーダーのもっとも重要な役割である。

疲弊した地域では、「人口減少→産業の低迷→地域活力の低下→閉塞感の広がり」という悪循環に陥っていることが多い。こうした悪循環から「信頼関係の蓄積→ネットワークの構築→事業実施による雇用増加・人口増加→地域住民の満足度向上」という好循環に転換することが求められている。

地域における悪循環は、地域内にあるさまざまな協働システムや人々の関係性が分断され、地域全体の視野で物事を考えたり、一つの目標に向かって取り組んでいけないことが原因である。このように社会的要因が劣化したのでは、

活性化の源泉とも言うべき活気あふれる主体性は湧き上がってこないのである。しかし、社会的要因が劣化し、地域がどんどん閉塞しているからこそ、逆に、それに気づき、地域を活性化したいと頑張る人々も出現する。危機は好機でもある。その人々が主体性を持ち、まちづくり活動に持続的に取り組んで行くことが、悪循環から好循環へ転換する時のきっかけとなる。希望こそが、地域における悪循環を好循環に転換する原動力なのである。

III. 具体的な実践の事例

1. 町づくり応援隊「いいべ！ふかうら」

1つ目の事例では、深浦における担い手組織、町づくり応援隊「いいべ！ふかうら」の立ち上げとコアメンバーの主体性創造について詳細に述べた。併せて、深浦における地域主体性の形成について、その自立プロセスを物語ることで、そして、それを通して「地域の自立プロセス理論」の深化を目指した。

地域の現状に強い危機感を持ったリーダーが、「このままではだめだ。地域を何とかして変えたい。でも、具体的にどうしていいのかわからない」と考え、試行錯誤している時期に、中間支援組織のメンバーでもある津軽鉄道サポーターズクラブ会長と出会う（2008年12月）。それをきっかけに、中間支援組織が地域の寄り添い、担い手組織が立ち上がる（2010年5月）。

深浦の事例では、「地域に寄り添う→希望を創る→目的を設定して実践する→主体性を創造する」という基本プロセスを積み重ねることによって、担い手組織のメンバーは主体性を創造し強化することができた。4つの事例の中では最も新しい実践であり、理論の骨格が明確化されてきた中で取り組まれた事例である。深浦は、青森県内でも最も少子高齢化の進行が早い地域であり、行政が担い手組織と協働してまちづくり活動、コミュニティビジネスの創出に取り組もうとしているところが特徴的である。

2. 特定非営利活動法人「グリーンエネルギー青森」

2つ目の事例では、特定非営利活動法人グリーンエネルギー青森（GEA）が、青森県鰯ヶ沢町に建設した日本で二例目のあおり市民風力発電所（2003年2月）とそれをきっかけに取り組んだ地域活性化の活動について述べた。

市民出資（775人1億7,820万円）による市民風車事業は、地域住民に「鰯ヶ沢でも何か新しいことができるかもしれない」という期待感（＝希望の灯）を生んだ。GEAは純粋な中間支援組織ではなかったが、地域に寄り添おうとしたし、地元出資者も新しく立ち上げた組織、グリーンパワー鰯ヶ沢に参加した。しかし、グリーンパワー鰯ヶ沢は、GEAが主導するような形になってしまい、最終的には活動が停滞してしまった。結果として、その人たちの主体性を創造・強化し、自律的な行動を引き出すまでには至らなかった。

この事例は、4つの事例の中では最初の事例であり、理論化しようと思った糸口となった実践である。そういう意味で、実践と理論化を積み重ねることによって、より足りなかったものが明確化したと言える。つまり、鰯ヶ沢の人々にも希望の灯は点ったのであるが、その予感が意思を固めるところまで持っていくことができなかったのである。その最大の原因は、本来担い手組織のコアメンバーたちが意思を固めるのを待たなければならないのに、よそ者であるGEAが主導する形で活動を開始してしまったことであった。

3. 津軽鉄道サポーターズクラブ

3つ目の事例では、経営危機に陥った津軽鉄道の支援に立ち上がった津軽鉄道サポーターズクラブ（TSC）の活動を中心に述べた。TSCが、担い手組織として地域に信頼を醸成し、コミュニティビジネスの創出に取り組んでいく過程を考察した。

TSCが設立されたのは2006年1月であった。そのきっかけは、津軽鉄道の経営危機であった。この事例でも、中間支援組織が設立前から寄り添い、TSCが設立された。

TSCは、活動をスタートさせるとともに、中間

支援組織と一緒にあって、自発的な参加者を巻き込みながら、ビジョン及びアクションプランを策定した（2006年度）。ワークショップの中で「津鉄が元気になれば地域が元気になる。地域が元気になれば津鉄が元気になる」というような発言などは、単に津軽鉄道を助けるという意識ではなく、津軽鉄道をきっかけに地域を活性化しようという意思が感じられた。そして、2007年度以降、策定されたアクションプランがさまざまな形で実践され、コミュニティビジネスも創出された。

こうした一連のプロセスの中で、実践の担い手となる「担い手組織」とそれを支援する「中間支援組織」が融合組織化を繰り返す。また、さまざまな人と組織の「主体性の創造・強化」が図られた。

4. OH!!鰯元気隊・プロジェクトおおわに事業協同組合

4つ目の事例では、平成のリゾート開発で財政危機に陥った青森県大鰐町で、地域の再生を目指し立ち上がったOH!!鰯元気隊（元気隊）の活動を中心に述べた。元気隊は、住民を巻き込んだワークショップでの意見をまとめアクションプランを策定した。そのアクションプランの実践の一つとして、元気隊有志が事業協同組合を設立し、町が運営していた赤字施設の指定管理を受託することになる。そうした一連の過程を考察した。

元気隊の設立は、2007年8月。その後、ワークショップを開催し、アクションプランを策定した（2007年度）。2008年度から、アクションプランの具体化に取り組み始めたところ、2008年11月、赤字施設の大鰐町地域交流センター「鰯come」の指定管理者の募集があった。元気隊有志は事業協同組合を設立し、指定管理者として運営を任されることになる。2009年6月指定管理を開始し、1年で黒字化に成功する。

大鰐の事例も、津軽鉄道の事例と同様、こうした一連のプロセスの中で、実践の担い手となる「担い手組織」とそれを支援する「中間支援組織」が融合組織化を繰り返す。また、さまざ

まな人と組織の「主体性の創造・強化」が図られた。

IV. 地域の自立に向けたプロセス

4つの具体的な実践の事例から、どこの地域にも地域の現状に危機感を持ち、何とか立ち上がろうとしている人々がいるのがわかる。しかし、一方でそうした人々が「具体的に何をどうしたらいいのかわからない」「困難にぶつかったときに、なかなか乗り越えることができない」という実態があるのも明確である。カリスマ的リーダーが突然変異的に登場することを期待したり、意図的にカリスマ的リーダーを育成しようとすることは、現実的とは言えない。地域が自立していく道筋をつくっていくためには、やる気のある"普通の人々"が一生懸命頑張ったら何とかできるというレベルまで標準化された支援システムが求められているのである。

これまで述べたことを踏まえて、地域の自立プロセスを具体的に提示する。地域の自立プロセスは、大きく7つのプロセスから成る。

- ①中間支援組織による地域への寄り添い
- ②新たな担い手組織の立ち上げ
- ③担い手組織と中間支援組織の融合組織化による希望の創出
- ④目的の設定と実践
- ⑤担い手組織の自立による中間支援組織の役割終了
- ⑥担い手組織とやる気のある人々の主体性が地域内の他協働システム及び人々へ伝搬
- ⑦地域社会自身の主体性強化による地域の自立

1. 中間支援組織による地域への寄り添い

やる気のある人々は、課題は理解できるが、具体的な解決策がわからないまま、散発的に取組を始めることになる。地域の疲弊や閉塞感は、経済的な要因に加え、地域内における人々や協働システム間の関係性の弱化が大きな原因になっている。地域全体の視野で課題をとらえられていないことが多いため、そうした散発的な取組だけでは広がりも生まれず、悪循環を好循環に転換することはなかなか難しい。

やる気のある人々と中間支援組織との出会いがあって、中間支援組織が地域に寄り添うことを始める。

2. 新たな担い手組織の立ち上げ

やる気のある人々がグループ化し、自分のためではなく地域のために立ち上がる。通常、やる気はあっても「具体的にどうすればいいかわからない」ことが多いため、この立ち上げ時期から中間支援組織と一緒に具体的な取組を始める。

この立ち上げ期においては、「どうすればいいのかわからない」状態から「こうすれば何かが実現できそうだ」という感じられる場を設定することが重要である。そこから、希望が生まれ組織の目的が形成されていく。コアメンバー会議などの開催により、参加した人が十分納得した上で具体的な行動を起こすことが重要である。

3. 担い手組織と中間支援組織の融合組織化による希望の創出

担い手組織に中間支援組織が寄り添い、そこに共感と信頼が生まれることにより、二つの協働システムのそれぞれの主体性が融合して、一体化した主体性が現れる。それが融合組織であり、そこから希望の灯が生まれるのである。

生まれた希望は、最初は漠然としたものであるが、さまざまな取組の中で、繰り返し融合組織化が起こることによって明確化されていく。担い手組織の立ち上げ後、中間支援組織と一緒に、小さな成功体験を積み重ねていく過程の中で、繰り返し融合組織化が起こることが望ましい。

4. 目的の設定と実践

(1) ワークショップの手法を活用したビジョン及びアクションプランの策定

地域で新たな取組を進めていくためには、地域住民に主体的に参加してもらうことと、地域のさまざまな協働システムとの間に合意形成をつくっていくことが重要になる。

そのためには、ワークショップの手法を活用したビジョン及びアクションプランの策定が有

効である。「担い手組織」は、行政のバックアップを受けながら、こうした取組を実施することが望ましい。また、合わせて地域内の主な協働システムを集めて、事前に取り組の趣旨説明を行うこと、事後にビジョン及びアクションプランの内容を説明することが重要である。こうしたプロセスをつくることによって、地域住民の参加や地域内の協働システムの協力を得ることが可能になる。ワークショップや趣旨説明の場（パートナーシップテーブルなど）は、意識的な共感の場の創造であり、地域住民や地域内の主体が取組に参加する機会であり合意形成する機会となり得る。この段階になると、地域内の協働システム、人々の中に、一定の変化が生まれ、一部の協働システム、人々が「担い手組織」に共感し、協力的な行動をしてくれるようになる。少しずつ関係性に変化が表れ、新しい関係性が生まれるのである。

（２）アクションプランの実践

地域住民が参加し、地域内の協働システムが協力する形で策定されたアクションプランを実践する。ボランティアな活動もあれば、ビジネスとして継続性が求められる事業も出てくる。この段階で重要なことは、「担い手組織だけの利益になる」と思わせないことである。「担い手組織」の目的は地域を活性化させることであり、自分たちが儲けることが第一義ではないことは当然であるが、「あの人たちだけが儲かる、得をするのではないか」という誤解をされることが多い。

疲弊している地域で、採算の取れる事業を実践するのは極めて難しいことではあるが、みんなに協力してもらうことによって「みんなが儲かる、みんなのためになる」仕組みを提案することが重要である。ここで言う「儲かる」は、利益がたくさん出るという意味ではなく、事業に関わる関係者が生活していくための採算が取れるという意味である。

アクションプランの実践段階になると、具体的な地域課題についての現状把握、その解決策などを議論できるようになり、その結果地域と

しての方向性を見出すことが可能になる。それまでは「担い手組織」に対して誤解を持っていた協働システム、人々の間にも一定の変化が生まれ、さらに関係性が向上していくことになる。

この段階になると、「地域を活性化させる」という理念も重要だが、経済的な収支を合わせることが必要になる。この時、中間支援組織は「担い手組織」のリーダーが迅速で的確な経営判断ができるように留意しなければならない。リーダーが自信を持てない、時間がないという理由で、「担い手組織」のメンバーの代わりに、中間支援組織側が現場での必要な作業や判断をしてしまうことは、「担い手組織」の主体性を弱めることになるので、厳に慎む必要がある。

（３）担い手組織によるコミュニティビジネスの成功とクラスター化

担い手組織が中心に取り組んだコミュニティビジネスが順調に進み、採算に乗る事業がぼつりぼつり出てくる。その場合、利益の一部を地域に還元することが望ましい。可能な範囲で還元することによって、地域に信頼と幸せを創ることが可能になる。

この段階まで進むと、地域内のさまざまな協働システム、人々と「担い手組織」の間に新しい関係性が醸成され、そのことをテコに地域内に新たな信頼関係が構築されつつあることを実感できるようになる。

さらに、地域として適正な利益をあげられる事業をたくさん創っていくことが理想である。そういう意味では、「担い手組織」も一つではなく、たくさんできることが期待される。そうした状況が生まれれば、新しいコミュニティビジネスがクラスター化し、地域を活性化させる産業と雇用が創出される。

そして、そうした取組自体が、地域内に信頼関係を創造し、そのことによって信頼に基づいたネットワークが形成されることになる。そして、地域内のさまざまな取組が相乗効果を発揮し、社会的価値を創出すると同時に、経済的価値の創出にも結び付いていく。

5. 担い手組織の自立による中間支援組織の役割終了

アクションプランの実践から1年程度では、なかなか「担い手組織」が自立することは難しいので、その後も中間支援組織は、「担い手組織」に寄り添い一緒に現場をつくっていくことが必要になる。ただし、「担い手組織」もさまざまな経験を積んで主体性を強化していくことになるので、それに合わせて中間支援組織の関与を弱めていくことを意識する必要がある。

地域内で複数の「担い手組織」が安定した事業を構築しネットワークができれば、地域内の担い手組織だけで自立的な運営ができるようになる。このように、「地域の自立」の道筋を自らの力で歩みはじめたとき、中間支援組織の役割は終えることになる。

6. 担い手組織とやる気のある人々の主体性が地域内の他協働システム及び人々へ伝搬

担い手組織とコアメンバーの主体性は、アクションプランの策定から実践を通じて、地域内の他協働システムや人々にも少しずつ伝搬していくであろう。それが、具体的に感じられるようになるのは、地域内のさまざまな主体がそういう活動や事業が地域にとって必要であり、自分たちも一緒にそれに取り組もうという意思を持った時である。

担い手組織を中心とした活動や事業の成功が、地域内の他協働システムや人々にも希望を与え、主体的な行動を誘発していくのである。担い手組織が、そうした他協働システムや人々の具体的な動きを支援し、地域内のさまざまな主体のネットワークをさらに強化することによって、地域社会全体の活性化がさらに進むのである。

7. 地域社会自身の主体性強化による地域の自立

さまざまな人間と協働システムが主体性を創造し続ける地域は、結果として「個人の主体性が強化される→協働システムの主体性が強化される→より一層個人の主体性が強化される→より一層協働システムの主体性が強化される」という好循環を起こすことができる。そうした好循環が、一つの協働システム及びその構成員だ

けではなく、さまざまな協働システムとその構成員に伝搬していけば、地域社会自身も主体性を創造し強化することが可能になる。

地域主体性が立ち上がることによって、地域社会は自身の内部に地域のさまざまな協働システムとその構成員を統合する。それは、地域の全体性が形成されることであり、それらの協働システムと人々が主体化し活性化できる「場」を創出することを意味する。そして、地域の全体性は「場」を通じて個々の主体を支えるのである。地域社会と個々の主体との間にこうした好循環が起こることによって、生き活きとした新しい全体性、新しい主体性が繰り返し生成されていくのである。

こうした好循環を起こすことができれば、地域の経済的側面、精神的側面、関係性の側面も強化されることで、地域の自立が可能になる。地域が自立するためには、最終的に地域社会自身が主体性を創造し続けていくことが必要なのである。そのことが実現した地域は、人間も協働システムも地域社会も生き活きと生きている地域になるのである。

V. おわりに

自分たちの手で未来に希望を持ちたいと思っている人は、どこの地域にもいる。どうしたら、そうしたやる気のある人々が、地域の自立に向けた活動を具体的に取り組んでいけるのか、がわれわれの問題意識であった。

本研究で述べた事例でも明らかなように、お金中心の企業社会の価値観や何でも行政にお任せといった価値観ではなく、新しい価値観に基づいて行動する人間や協働システムが増えている。新しい価値観とは、経済的価値だけではなく社会的価値を大切にしたいという価値観、自分を含むみんなのために貢献したいという価値観である。

地域の自立を目的にし、主体性を持ってまちづくり活動に取り組んでいく「担い手組織」に立ち上げ段階から「中間支援組織」が寄り添うことによって、自立の全体プロセスが構想される。

中間支援組織のリーダーには、地域の閉塞状況を打ち破り、地域を自立させたいという「信念」がある。だから、地域に寄り添おうとする。そして、担い手組織のリーダーが持っている、「お金のためではなく」「自分だけのためではなく」「みんなのために」地域を活性化させたいという「信念」や「思い」と出会い、そこにお互いの共感と信頼が生まれる。その共感と信頼があるからこそ、お互いの主体性が一体化し、「希望の灯」が生まれる。希望は、最初は希望の暗示であり、それを一緒になって形成していくのである。

いったん創出された希望が、必ずしも人間が主体性を創造し続けるのに有効であるとはいえない。全体状況の変化によっては、希望の新たな意味付けやまったく新しい希望が必要になる。リーダーは、そうして生まれる新たな「希望の灯」を明確化しなければいけない。新しい希望が明確化され組織目的となった後は、具体的な行動で目的を達成するために、メンバーが受け容れる組織道徳を創造していかなければならない。それがリーダーの職務である。

ただ、担い手組織のリーダーと中間支援組織のリーダーの間に共感と信頼が生まれただけで、すべてがうまくいくわけではない。担い手組織のメンバーや地域のさまざまな主体が、担い手組織のリーダーの苦痛に共感し、主体性を持って協働に参加してもらうことが必要なのである。

そのことを実現するためには、担い手組織のリーダーの力だけでは難しいので、中間支援組織がそのサポートをすることになる。中間支援組織は「答え」を教えるサポートではなく、リーダーが「意味ある将来の全体像を見通す力」を身につけるためのサポートをするのが目標となる。

地域の自立プロセス理論が構築され、多くの地域の将来に希望をもたらすことが期待される。しかし、本研究で提示した理論枠組みと自立に向けたプロセスではまだ十分とは言えない。今後、さらに具体的な実践の事例を分析することにより理論化し、その理論を実践に投げ入れることによって、より精緻な理論に磨き上げてい

く必要がある。

本研究では、地域に寄り添う重要な役割を担う「中間支援組織」とは何者か。社会の中でどう位置づけられるのか。そして、「中間支援組織」が、社会からの要請にどのように応えていけるのか。これらの点について、十分明らかにしているとは言えない。

今後の社会がどうあるべきなのかということとも連動して、地域の自立プロセス理論を深化させていくことを目指したい。

謝 辞

実践を理論化するための十分な鍛錬ができていない筆者に対する主査の香取薫教授、副査の村田晴夫客員教授、佐々木俊介教授の指導なくして本論文の執筆は不可能であった。ここに深く感謝の気持ちを表したい。

本稿は、青森公立大学学位規程第18条第2項の規定に基づき、2010年9月18日に授与された博士（経営経済学）の学位論文の一部を要約して公表するものである。

（2011年6月15日受付、2011年7月19日受理）

注

- 1) 村田晴夫『情報とシステムの哲学』文眞堂、1990年、p.52。
- 2) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p.65. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年、p.67。
- 3) *Ibid.*, p.73. 前掲訳書、p.76。
- 4) *Ibid.*, p.115. 前掲訳書、p.120。
- 5) *Ibid.*, p.96. 前掲訳書、p.100。
- 6) 村田晴夫によれば、方法論的個人主義及び方法論的有機体主義は次のように説明される（村田晴夫『管理の哲学』文眞堂、1984年、第7章および第8章）。方法論的個人主義に基づくならば、「私」という主体が存在することを出発点に考えるが、そうした考え方ではなく「私」という主体が生成されると考える。こうした考えは、方法論的有機体主義（バーナードの方法論）に基づいている。方法論的個人主義にお

いては、人間は分割不可能な個人であり、その存在には何ものの存在も必要としない。全体はつねに個の集合であり、全体の原理は常に個の原理にまで還元される。一方、方法論的有機体主義においては、個体は「単に位置を占める」という実体的存在ではなく、他のあらゆるものとの関係において存在する。

全体は個から作られると同時に、個は全体から作られる。そこでは主体は常住不変のものではなく、全体は個を含みながら個を超越し、また個は全体の要素でありながらそれ独自の存在として全体を超越する。

7) 村田晴夫『情報とシステムの哲学』、前掲、p.58。

Establishing a Self-Reliance Process Theory of Communities

— Through Case Studies of Concrete Practices —

Toru MIKAMI

Abstract

This thesis aims to present a practical process as well as a theoretical outline, which enable communities to achieve self-reliance, while making clear what communities' self-reliance means. Towards that end, this thesis will mainly discuss a self-reliance process of communities from the point of view of creation of subjectivity, focusing on a mutual relationship of three actors, namely communities, residents and various cooperative systems performed there, through case studies of concrete practices.

Self-reliance process theory is that ordinary persons, who are willing to engage, and cooperative systems, by continuously creating subjectivity, energize a community, thus achieving self-reliance of communities. As a result, a community itself obtains its subjectivity and three different actors, namely persons, cooperative systems and a community, can obtain respectively their subjectivity. In order to achieve self-reliance of a community, persons, cooperative systems and a community must continue to create subjectivity.