

# 地域再生とひとづくり

Human Resources Cultivation for Regional Revitalization

地域再生を果たす人材を育成するにはどうすればいいか。本稿では、プロジェクト実践を通して、その難題に正面から挑み、具体的処方案を提案している。昨今、情報技術を駆使して、志を同じくする人たちの新しいつながりを生み出し、自治体にも企業にも対処が難しい地域の問題解決を図る「地域情報化プロジェクト」が各地で勃興している。興味深いのは、いくつかのプロジェクトにおいて、新しい事業が次々と立ち上がったたり、他地域に伝播したりしていることだ。本稿では、ネットワーク理論の援用によって、そのメカニズムを明らかにした。そして、気軽な理由で参加した一般メンバーが、何らかのきっかけで新しい事業を率いるようになり、ソーシャル・アントルプレナーとして活躍するまでのダイナミックなプロセスを描き出した。地域情報化プロジェクトでは、何かの権威にもとづく強制、命令などによるマネジメントは難しい。持てる資源（技術・ノウハウ、人的ネットワークなど）をオープンにして、メンバー間に互酬性の規範、信頼を醸成することが大切だ。また、成果があがるまで時間がかかるという特性もある。そのためリーダーは、いかにして多様な主体間の協働をもたらし、個益と公益の両立を実現できるプラットフォームを設計するか、アーキテクトとしての視点が求められる。本稿では、このようなリーダーを育成するために、地域の課題をテーマとしたケースメソッドと、まちづくりやボランティアなどの何らかの具体的な活動を組み合わせ、より実践的な知を創造する方策を示した。本稿が、まちづくりや政策立案に関わっておられる方々に少しでも役立てば望外の喜びである。



How is it possible to nurture human resources that can revitalize local communities? This paper proposes specific measures to deal with this difficult problem, based upon actual project implementation. Recently, many "Regional IT projects" have popped up in various parts of the country, which, by making full use of information technology, will develop personal relationships among those sharing the same vision, and tackle regional issues that are difficult for local governments or enterprises to solve. What is fascinating is that new businesses have emerged from a number of such projects, and disseminated into other regions. In this paper, I have applied network theory to clarify such mechanisms. I also described the dynamic process in which an individual who, at first participating casually in a project, eventually became the leader of a new project, and functioned as a social entrepreneur. In a Regional IT project, management, which is imposed or commanded by any sort of authorities, does not work. Rather, it is important to lay out in the open the available resources (technology, expertise, personnel networks, etc.), and build norms of reciprocity and confidence among members. On the other hand, this project's characteristic is that it needs a certain length of time to produce results. Thus, the leader must either design a platform where diverse group of people can collaborate and bring out benefits for both individuals and society, or have a point of view as an architect. This paper points out ways to create phronesis by combining case methods in undertaking regional issues with specific activities such as community renovation and volunteerism. I hope this paper will provide some assistance to those involved in the vitalization of communities or policy planning.

## 1 | はじめに

地域再生を担う人材を育成するにはどうすればよいのか。本稿では、情報技術を駆使してまちづくりを行う、「地域情報化プロジェクト」(飯盛、2007)における人材育成の事例を通して、その具体策に迫りたい。

1980年代のまちづくりシンポジウムを特集したテレビ番組で議論されている内容を見聞きして驚いた。まさに、私たちが現在検討している地域の課題とほとんど同じだったのである。つまり、20年あまり変わっていなかったともいえるのだ。問題が根深いことは間違いない。一方、これからは、問題を検討するだけではなく、問題解決に向けて何かの行動をする人の育成も地域においては大切なのではないかということに思い至った。

地域には、豊富な自然、歴史、文化などの資源がある。その資源を生かすことで道は開ける。また、今まで何も資源がないと思われていた地域でさえも、見方を変えることによって地域再生は可能になる。たとえば、高知県黒潮町のNPO法人砂浜美術館が主催するTシャツアート展。写真やデザインを全国から募り、それをプリントしたオリジナルTシャツを、黒潮町の美しい砂浜に洗濯物のように展示するイベントである。展示期間が終わると、潮風の香りや砂がついたままのTシャツが応募者全員に送り届けられる。毎年3,000人以上が応募し、期間中、約10,000人の観光客が黒潮町を訪れる。「私たちの町には、美術館がありません。美しい砂浜が美術館です」。これが砂浜美術館のコンセプトであり、従来からの資源を見直し、存分に生かした事例がTシャツアート展なのだ。

砂浜美術館を立ち上げ、Tシャツアート展を企画した中心人物は、黒潮町役場の畦地和也氏。畦地氏は、地域の資源を見極め、課題を正面から受け止めたうえで、その解決に向けてさまざまな組織、関係者を巻き込みながら活動を続けている。このような人材が各地で雲霞の如く群がり出ることによって地域再生は果たせる。

本稿では、地域情報化プロジェクトにおけるまちづくりに挑む人材が生まれるメカニズムを明らかにしたうえ

で、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス(以下、慶應SFC)での取り組みを紹介し、地域におけるひとつづくりの方策について検討する。本稿が、まちづくりに奮闘されている方々に少しでも役立てば幸いである。

## 2 | 問題意識と背景

従来、地域社会においては、<sup>ゆい</sup>結や講などの地縁をベースとした相互扶助、資源のもやい(共有)、全員一致を原則とする寄り合いなどによって問題解決を図ってきた(宮本、1960)。たとえば、佐賀県の農村部では、江戸時代中期ごろに始まった「三夜待」という月ごとの寄り合いが現在も行われている。もともとは決まった月齢の夜に集まって二十三夜尊や勢至菩薩などを祀って、飲食を共にしながら月の出を待つ行事であった。三夜待は、近隣との信頼関係を醸成し、農作業の相互扶助を円滑にするための重要な行事として機能している。また、地域の多様な情報を得る格好の場でもあり、回覧板がいらな

いところもあるという。江戸期に各地で興った寺子屋も地域の問題解決の好例だろう。寺子屋とは、「近代化していく庶民の生産活動、経済活動の要請から、自然発生的にうまれ育った教育施設」(利根、1981、p.295)であり、そのほとんどは、<sup>そくしゅう</sup>束脩<sup>1</sup>や謝儀もわずかであり、地域の有志による相互扶助によって運営され、子供たちに必要な、読み、書き、算盤、作法などが教えられていた。

しかし、昨今、地域においては、近代化、高齢化の進展によって地縁のつながりが薄れたり、逆に関係性が硬直化したりしている場合もあり、従来までの問題解決の方策である、結、講、寄り合い、もやいなどが機能しなくなりつつある。昨今では、さまざまな要因や制度が複雑に絡み合い、自治体にも企業にも対処が難しい問題が地域再生の現場には立ちほだかっている。

そこで注目されているのが、地域情報化プロジェクトである。「地域情報化」と聞くと、ほとんどの人は、情報ネットワークの基盤整備、電子自治体などを思い浮かべるだろう。確かに、これらは、地域情報化の主要なテー

マであることに違いない。しかし、ブロードバンドの普及が契機となり、地域情報化は明らかに新しいステージに突入している。情報技術を駆使して、新しいつながりを形成することで、自治体にも企業にも対処が難しい問題の解決を図る、地域情報化プロジェクトが各地で勃興しているのだ。

一定期間継続し、成果をあげているプロジェクトはまだ少ないが、昨今では、企業でも自治体でも対処が難しい地域の問題を解決する可能性に期待が集まりつつある。特に、注目すべきポイントは、当初の活動目的を超越して、これらのプロジェクトからまちづくりを担う人々が次々と輩出されていることであろう。

以下に、私が運営しているNPO法人鳳雛塾<sup>ほうすうじゅく</sup>（以下、鳳雛塾）<sup>2</sup>、学びの共同体を形成しているインターネット市民塾（以下、市民塾）<sup>3</sup>の活動概要、成果を紹介する。

### 3 | 地域情報化プロジェクトの事例<sup>4</sup>

#### (1) 鳳雛塾の概要

1990年以降、佐賀県内では、長引く不況の影響でほとんどの県内企業の景況感は悪化し、雇用情勢も厳しい状況であった。その打開策として、ベンチャー創出のための助成やインキュベーション施設などの支援制度が整備されてきた。しかし、佐賀においては、これらを活用して事業に挑戦するプレーヤーが少ない。そのため、志を同じくする人々が真摯に議論し切磋琢磨できるコミュニティも形成されにくい。その結果、せっかくの制度が経済活性化の「銀の弾 (silver bullet)」になり得ていないという悪循環に陥っていた。

そこで、プレーヤー（アントルプレナー）育成を目的として、1999年10月、鳳雛塾が設立された。鳳雛とは、鳳凰の雛、すなわち未来の英雄という意味であり、人材育成を通して地域活性化に役立ちたいという関係者の思いがこの名に込められている。私が設立企画を行い、当時、佐賀銀行でベンチャー支援を担当していた横尾敏史氏（現・鳳雛塾事務局長）が産官学に理解を求めて実現に至った。

鳳雛塾の主な特徴は、①徹底したオープンポリシーを採用していること、②独自開発のケース教材を用いたケースメソッドを導入していること、③情報技術を駆使していることがあげられる。鳳雛塾の塾生は、原則として月2回（年間約15回）の夕方からの授業に出席可能で、起業、新規事業に関心のある方であれば誰でも受講可としている。そのため、塾生には、若手社会人を中心に、佐賀大学や近県の大学生、ベンチャー、中堅企業の経営者、県立高校の就職担当の教師、商工会の指導員、税理士、自治体の職員、マスコミ関係者など多彩な人々が参加し、共に机を並べ、立場を超えた活発な議論が行われている。授業はいつでも聴講自由に行っている。そのため、OBが毎回参加し、塾生が知人を連れてくることも多く、塾生の交流の幅は確実に広がっている。

授業のあとには、主として佐賀銀行の社員食堂を借りて交流会を開催している。この交流会だけに参加するOBも多い。交流会では塾生の直面する経営上の課題などが活発に論議され、これが縁となりビジネスが成就する場合も見受けられる。

次に、独自のケースメソッドを採用していることも他の講座とは異なる。ケースメソッドは、1900年代の初期に、ハーバード大学が中心となって開発された実践的マネジメント教育の方法である。ケースメソッドでは、意思決定の場面が記述されたケース教材を事前に分析し、問題を発見しその解決策を模索し、ケース教材の主人公の立場で意思決定を行うというプロセスを経て、受講生はクラスでディスカッションを行う。これを繰り返し行うことで、積極的行動力、戦略的意思決定能力などを養うことを目的としている（高木、2001）。

鳳雛塾では、塾生の起業事例や地場産業などを中心とした独自のケース教材を10部開発し、利用している。このうち、4部には、映像を付加しデジタル化してWebサイトに公開している（図表1）。

この自作教材の効果は大きい。教材の主人公が議論に参加することで授業の臨場感が増し、事業展開のヒントが得られるというメリットがある。そして、鳳雛塾での

図表1 映像付きデジタルケース教材



学びが事業挑戦につながり、それが教材になるという好循環が形成されている。

また、情報技術を駆使していることも鳳雛塾のユニークなポイントだ。鳳雛塾では、Webサイト上での教材配布、課題提出、出欠確認、事前のディスカッションなどを行っている。そのため、内容の理解を深めることができ、教室での活発な議論につながっている。さらに、遠隔地のOBが議論に参加することもある。2002年度からは私の転居にともない、月に1回程度、双方向テレビ会議システムを活用した遠隔授業を行っている。

2008年度までに300名以上の塾生が巣立ち、授業回数は100回（遠隔授業を含む）を数える。20名以上の人々が、起業を実現し、社内ベンチャーを立ち上げている。このうち、デジタル映像教材にも取り上げた2社は株式公開を目指せるほどに成長した。最近では政治を志す人も鳳雛塾に参加している。佐賀県の中小企業創造活動促進法認定企業のうち8社はOBが経営に携わっている企業であり、5社が佐賀県産業ビジネス大賞の大賞、優秀賞を受賞している。

鳳雛塾では、数々の新しい事業が立ち上がっている。たとえば、2002年度から、佐賀市立小学校2校が総合的な学習の時間においてアントルプレナー教育に取り組んでいる。5年生数名がチームを形成してビジネスプランを作成し、商店街の空き店舗を活用して販売活動を行う事業であり、鳳雛塾が運営を担当している。2004年

度には、九州経済産業局が主催する高等学校向けアントルプレナー教育事業も推進した。この事業は、佐賀県立高等学校2校の生徒たちが、チーム別に事業計画を作成し、佐賀県内の大手企業の協力のもとにアイスクリーム、パン、手芸品などの独自商品の開発を行い、商店街の空き店舗で販売を競うものである。

これらの事業が評価されて、鳳雛塾は、2005年度にNPO法人化し、経済産業省事業「ケースメソッドを導入した一貫型ビジネス人材育成キャリア教育事業（佐賀モデル）」（以下、キャリア教育事業）を展開している。キャリア教育事業では、小学生から高校生までを対象に、地域の企業、商店街やまちづくりなどを題材とした独自開発のケース教材を活用したディスカッション形式の授業を各校で行い、最終成果として地域の商店街や企業と連携したビジネス体験を導入している。

また、2004年8月には、鳳雛塾と、富山県高度情報通信ネットワーク社会推進協議会、市民塾との間で盟約書を取り交わし、越肥同盟を締結し、富山鳳雛塾が設立された。盟約書には、「佐賀鳳雛塾と富山県高度情報通信ネットワーク社会推進協議会および富山インターネット市民塾は、それぞれの地域を拓く人材を育成するため、お互いのノウハウや知識の共有を図り、志を同じくする人材の交流を促進し、両者の共栄を目指す。ひいては我々の活動が地域から日本を元気にする大きな流れにつながることを念願し、ここに提携することを盟約する」とある。そして、富山の企業などを題材としたケース教材が生まれ、遠隔授業も実現した。2005年度には藤沢鳳雛塾も立ち上がり、2008年、横浜鳳雛塾が設立されるなど、全国各地の有志が鳳雛塾の開設を検討している。

## （2）市民塾の概要

市民塾が拠点とする富山では、元禄期以降、売薬業が盛んになった。この業の行商を行う人を富山では親しみを込めて「売薬さん」と呼ぶ。売薬さんは、常備薬を得意先に預け、次の行商のとき使った分の代金を受け取る「先用後利」を打ち出し全国に市場を広げていった。そのとき得意先に預けた薬の銘柄や数量、集金高、家族情報



までを「懸場帳」に細かく記載し、諸国を旅して得た豊富な情報をもとに病気や健康に関する相談に応じ、顧客との信頼関係を築いていった。そのため、売薬さんには読み、書き、算盤の基本的な能力に加え、行商地域の地誌、歴史、懸場帳の記入方法などの知識が問われるようになり、富山では、寺子屋での庶民教育が活発になった。

このような歴史を背景にして、富山県では、1968年には精神開発室が創設され、著名人を招いた文化講演会を開催している。1974年には県民大学校夏期大学が開始され、1977年度からは県民大学校地方講座、専門講座、1988年10月に富山県生涯学習カレッジが開学した<sup>3</sup>。1995年には、県民カレッジ自遊塾が生まれた。従来までは、著名人や知識人が講師を務める講座であったが、自遊塾は、県民誰もが県民教授となって塾生と一緒に講座を作り上げていく仕組みであった。

市民塾の設立、運営において中心的な役割を果たしているのは、株式会社インテック（以下、インテック）の柵富雄氏である。1998年、インテックの行政システム事業本部（当時）で、全国の生涯学習センターへの情報システムの企画提案を行っていた柵氏は、自遊塾のコンセプトをさらに発展させて、インターネットを利用して、いつでもどこでも誰でも気軽に学べる現代の寺子屋のような学びの共同体が実現できないかと考えた。このアイデアは、通産省（当時）の公募事業「教育の情報化推進事業」に採択され、1999年には講座が立ち上がった。

2002年、富山県、各市町村、商工団体、企業、大学、県民などが会員となって富山インターネット市民塾推進協議会が設立され、市民塾の運営を行っている。2008年度、富山大学副学長の山西潤一氏が理事長を務め、県内の大学関係者、自治体や企業の幹部が理事に就任している。また、柵氏が事務局長を担当し、運営を切り盛りしている。

市民塾の年間運営費は約1,500万円である。富山県からの支援のほか、富山インターネット市民塾推進協議会の会員費などで賄われている。市民塾では、会員によるシステムの共同利用が基本であり、入会金は、団体10万

円、個人は無料、年会費が団体10万円、個人3,000円である。また、講座の受講に関してのシステム利用料は会員、非会員とも無料であるが、講座開設については、会員は無料、非会員は1講座あたり団体5万円、個人5,000円が必要となる。

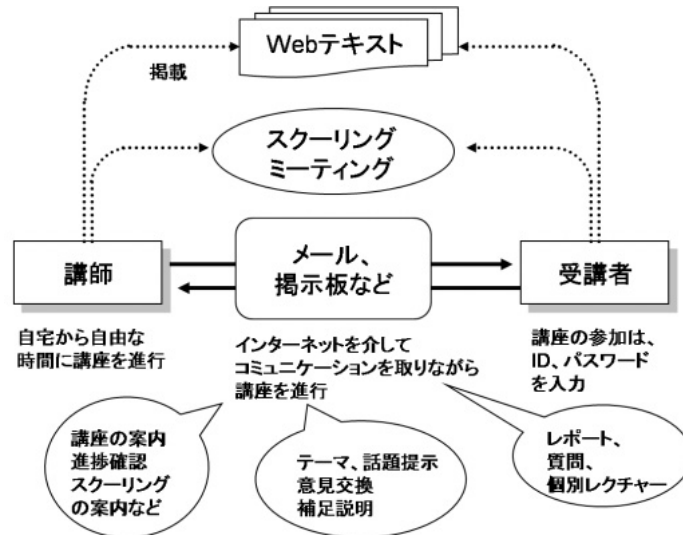
市民塾は、インターネットを活用した学びのコミュニティシステムであり、①いつでもだれでも参加できるオープンなシステム、②講師の支援システムの充実、③若い年齢層の参加が特徴としてあげられる。市民塾は、学びのフリーマーケットを標榜し、誰でも自由に講座を受講できるとともに、誰でも講師としてインターネット上に講座を開設できる。受講したい場合は、講座に自由にログインし、自分のペースで学習していくことができる。講座の開設に際しては、スクーリングの有無などの学習内容、定員、受講料などすべて講師が自ら決定する（図表2）。

また、市民塾のシステムでは、概要の説明などを登録、更新する講座情報更新機能、受講者のアクセス状況や小テストなどの回答状況、スクーリングへの参加状況の確認、受講者への一斉メール機能、テンプレートに添って学習コンテンツが作成できる学習コンテンツ簡易作成ツールの提供など、講師を支援する機能が充実している。さらに、教えるセンスを養うために講師養成講座を頻繁に開催したり、ITサポーターを紹介したり、受講者の募集支援活動、ヘルプデスクを設置するなど、人的なサポートにも注力している。

一方、一般の生涯学習講座と比較して、市民塾の受講者は、30～40歳代の男性、20～40歳代の女性という働き盛り世代の参加が最も多い。これは、インターネットの効用で、いつでもどこでも受講できることが大きいと考えられる。

市民塾の延べ利用者は、1999年度に1万3,000人ほどであったが、2001年度から急に増加し、2002年度からは10万人を超え、自主企画講座も累計で200を超えている。また、地域に根ざした先進的活動が評価され、2000年度情報化月間優秀情報処理システム、2001年

図表2 市民塾の仕組み



出所：梶富雄（2004）、p.157の図8-4を修整。

度日経インターネットアワード2001の地域活性化センター賞、第2回インターネット活用教育実践コンクールで内閣総理大臣賞を受賞した。

市民塾では、講師の紹介や、スクーリングなどの活動を広く伝えるための「かわら版」が1999年から発行されている。かわら版は、年に数回、市民塾のWebサイトに発表され、講座の紹介やスクーリングの案内、イベントの報告、サポーターのエッセイ紹介などがタイムリーに行われている。また、2004年には、熱心な利用者が集まって講師を養成する、市民塾クラブ「メダカの学校」が自発的に立ち上がった。講座を立ち上げる際の内容を相談しあったり、技術的な支援を行ったり、講座内外での仲間を集め、サークル活動やイベントを行うきっかけを提供している。

このように、一般メンバーとして市民塾に参加したメンバーが、講師となり、そのうちにサポーターとなって市民塾を支えている。さらに、サポーターが新たな仲間を募り、活動が次々と広がっているのである。

市民塾は、全国に活動の輪が広がっている。2002年に東京都葛飾区の有志を中心に、市民塾のシステムをリースして「東京e大学」が設立された。また、産官学が連携し、「わかやまインターネット市民塾」、高知県黒潮町

(旧・大方町)の「Kochiくろしお学校」など、全国で続々と市民塾が設立され、地域に密着した講座が誕生している。

## 4 | 分析<sup>5</sup>

では、鳳雛塾、市民塾ではどのようにしてつながりが形成され、事業が生まれているのだろうか。まず、メンバー間のネットワークの構造を見てみよう。ネットワークの構造は、行動に影響を及ぼすからだ (Burt, 1992; Uzzi, 1996)。

鳳雛塾、市民塾のメンバー間のコミュニケーション (フェイス・トゥ・フェイスのミーティング、電話による議論、電子メールによる議論) は、ほぼ毎日連絡を取り合うメンバー (コアメンバー)、月数回程度の定時連絡を行うのみのメンバー (一般メンバー) に二分される。前者は、主として、設立メンバーを中心としたコミュニケーションであり、フェイス・トゥ・フェイスのミーティングと、電子メール、電話による連絡がほぼ毎日行われる。後者は、一方向的に行われるコミュニケーションであり、電子メールや掲示板の利用がほとんどだ (図表3)。

ネットワークの議論においては、Granovetter (1973) などのように、弱い紐帯は情報アクセスのため

図表3 鳳雛塾、市民塾のコミュニケーションパターン

コミュニケーション手段	メンバー	
	コア	一般
フェイス・トゥ・フェイス	週1回、2時間	ほとんどなし
電話	週2回程度	ほとんどなし
電子メール、掲示板	週3回程度	月2回程度

図表4 鳳雛塾、市民塾のネットワークの構造

	メンバー	人数	役割
コア	ほとんど不変	2～3名	方向性の提示、意志決定、組織・事業運営
サポーター	個人として参加（ただし、異動などで交代することもあり）	数名	新事業情報提供、コアメンバーとともに運営参加、支援
一般	多様な人々（サポーターになることもあり）	多数（数十名以上）	事業参加

出所：飯盛（2007）、p.28。

のブリッジとして機能し、ネットワークに新しい、異質な情報をもたらすという主張がある一方、Krackhardt（1992）、Uzzi（1996）などのように、強い紐帯によって交換が促進され、信頼が構築されるというメリットを強調するものもある。さらに、Uzzi（1997）は、強い紐帯の有効性を認めつつも、あまりにも紐帯が強すぎると、新しい情報が入手できないなどのデメリットが生じてしまうことを指摘している。これをUzziは、埋め込みのパラドクス（paradox of embeddedness）と呼んだ。コミュニケーションの頻度によって紐帯の強弱を論じるとすれば、鳳雛塾、市民塾は強い紐帯と弱い紐帯が共存した構造になっていることがわかる。

注目すべきポイントは、鳳雛塾、市民塾では、コアメンバーと弱い紐帯でつながれた一般メンバーから情報をもたらされて、新しい事業が立ち上がっていることだ。たとえば、鳳雛塾のキャリア教育事業は、1999年12月、1期生の友廣一雄氏が、小学生を対象としたアントルプレナー育成事業を展開しているビジョナリーエクスプレス株式会社代表取締役の板庇明氏に出会い、私に佐賀県での展開を提案したことに端を発する。その後、私と横尾氏は、実現のための具体策を検討した。そして、塾生に佐賀市の職員を紹介してもらい、友廣氏をリーダーと

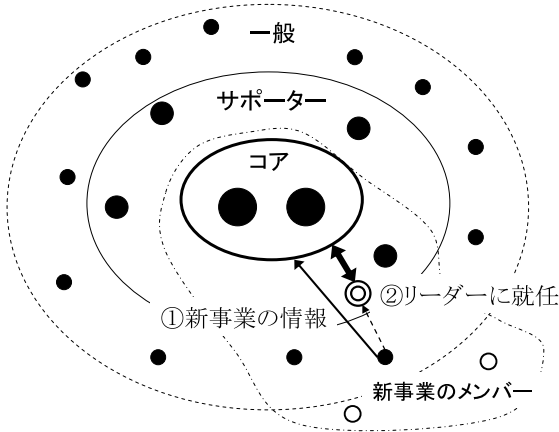
して2002年度から事業が始まった。実は、市民塾も含めて、すべての事業は全く同じプロセスで立ち上がっている。

整理すると、鳳雛塾、市民塾の新事業は、①一般メンバーから新事業の情報がもたらされると、コアメンバーで方向性などが議論されて、②情報をもたらしたメンバーがリーダーとなって事業を推進する、というプロセスを経ている。事業推進に際しては、リーダーとなった一般メンバーは、コアメンバーと頻りにミーティング、コミュニケーションを行い、強い紐帯に転じていく。このようなメンバーを本稿ではサポーターと呼ぶ（図表4）。

鳳雛塾、市民塾においては、一般メンバーから主体性をもったサポーターが次々と生まれて事業を展開し、運営を支えている。そして、サポーターは、後にソーシャル・アントルプレナー（social entrepreneur）として活動するようになる（図表5）。

では、サポーターは自然に生まれて、事業が立ち上がり、運営されるようになるのだろうか。注目したいのは、サポーターが口々に語っている「オープン」というキーワードである。サポーターは、鳳雛塾の資源である、ノウハウ、人的ネットワーク、ブランドが積極的に供与されて、誰でも利用できるようにもやいされているからこ

図表5 サポーター誕生のプロセス



出所：飯盛（2007）、p.28。

そ事業が展開できたことを強調している。

たとえば、鳳雛塾のキャリア教育事業を担った鳳雛塾の友廣氏は、事業を推進した理由について以下のように語っている。

もっと大切なことがあります。支援というか、積極的に事業に参加し、運営するようになったのは、飯盛氏、横尾氏のオープンさ、そして、支援をしよう、人と人をつなげようとする気持ちに報いたいと思ったからです。鳳雛塾では、ネットワークや知識など資源が自由に活用できるように配慮されていると感じています。

さらに、キャリア教育事業をはじめ、教材のデジタル化事業のリーダーとして活躍し、後にNPO法人を設立した山崎誠氏は、鳳雛塾の資源供与の状況について、次のように説明している。

今まで、鳳雛塾の遠隔教育のプロジェクト、映像教材開発のプロジェクト、2005年度には、草の根eラーニングの教材開発プロジェクトに参加しました。これらの事業は、きっかけはさまざまですが、自分がやりたいことを提案して、それができるように十分に支援してくれる、ネットワークを自由に使えるようにして

くれている、そのような場を与えてくれている、これが大きいかもしれません。

横尾氏も、「鳳雛塾の資源である、組織・ネットワーク、ブランドをフルに活用してもらうように配慮しています」と述べ、意図的に資源をオープンにしてサポーターに利用してもらうことを明らかにしている。

一方、市民塾の事業開発推進室に所属し、市民塾のPRを行っている高緑利江氏も、人的ネットワークという資源を活用できるメリットを論じている。

市民塾のブランドやネットワークを自由に利用できることは、支援活動をする上でとても大きな要素です。あえて「市民塾の」高緑と自己紹介することで、あちこちにネットワークが広がっています。

このように、鳳雛塾、市民塾の人的ネットワーク、メンバーが保有するノウハウや技術などの資源を惜しげもなく提供していることが、事業を推進したサポーターたちの活動の支えになっている。

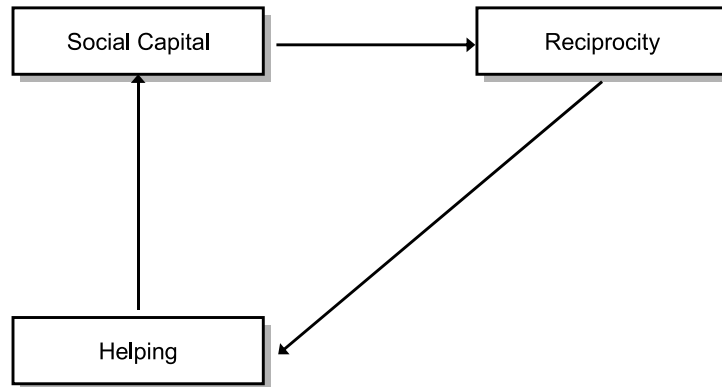
あわせて検討すべきことは、その資源の希少性である。鳳雛塾や市民塾の活動で長年培われた人的ネットワーク、地域の独自開発教材などは、長年蓄積された貴重な資源であり、簡単には真似できない。すなわち希少性のある資源をオープンにし、もやいするからこそ、サポーターの事業推進のインセンティブにつながっている。

資源のもやいは、メンバー間の互酬性の規範を形成する契機になっている可能性もある。互酬性の規範は、信頼を生み出す（Blau, 1964）。また、Baker（2000）が論じるように、互酬性の規範はソーシャルキャピタル形成の契機にもなる（図表6）。

企業にも自治体にも対処が難しい地域の問題解決を目指す場合、信頼が重要な役割を果たす（Adler, 2001）。鳳雛塾、市民塾では、資源を積極的に供与、もやいするという行為が、結果としてメンバー間の信頼形成をもたらし、創発につながっているとみえよう。



図表6 相互支援のきっかけ



出所：Baker (2000)、p.138。

Pfeffer and Salancik (1978) は、組織は他者の要求に従うか、制約によって依存性をコントロールするという資源依存パースペクティブを打ち立てた。Barney (1997) は、競争優位を構築する条件として、内部資源が経済的価値を創造できるか (Valuable)、希少性はあるか (Rare)、模倣困難か (Inimitable)、価値を創造する組織があるか (Organization) を示した。しかし、競争優位を築くことを目的とした企業とは違い、地域情報化プロジェクトにおいては、保有している希少性のある資源を積極的に供与し、互酬性の規範、ひいては信頼を醸成し、協働を実現するという視点が重要なのである。

## 5 | 東峰村での実証プロジェクト<sup>6</sup>

2006年度から、飯盛義徳研究会が中心となって、福岡県東峰村において、鳳雛塾、市民塾などの地域情報化プロジェクトを移植する研究プロジェクトを推進している。ここでは、その概要と成果を紹介する。

### (1) 「東峰村元気プロジェクト」始動

東峰村は、福岡県中央部の東端、大分県に接する中山間地域にある、人口約2,700人の過疎の村だ。2005年3月、旧小石原村と旧宝珠山村が合併して誕生した。主要な産業は、農林業と全国的に有名な小石原焼。近隣の山々は修験道の聖地としても知られている。村内には、棚田百選にも選ばれた竹地区の棚田などの観光資源もある。

2006年11月、福岡県、東峰村からの委託によって、「ITによる東峰村の活性化戦略研究会 (東峰村元気プロジェクト)」が発足した。私が委員長を務め、村の各団体などの代表者、飯盛義徳研究会の学生たちも委員として参加した。東峰村では、当初、ブロードバンドの整備を目標にしていたが、研究会では、あえて、情報技術を活用して地域の問題解決を果たすリーダー育成と、志を同じくする人たちのコミュニティ形成を目指すことにした。その理由について、私は、研究会の目的、方向性を以下のように掲げた。

情報技術を活用して地域活性化を目指す上で重要なポイントは、インフラの整備だけにとどまらず、地域の方々の協働によって、資源を再確認し、それを発掘、編集していくプロセスにあると考える。このような活動の中で、新しいつながりが形成され、地域をどのように元気にしていくのか、意味付けが行われ、一体感が芽生えていく。そして、次のステップとして、このように自らが発見、編集した地域資源、情報を外部に発信するという段階に進んでいくことが肝要である。

そのためには、地域の方々の協働をもたらす、方向性を打ち立て、思いを広めていくリーダー (プロデューサー) の存在が不可欠である。この研究会 (プロジェクト) の目的は、情報技術を活用して地域を活性化させる上で最も大切なリーダー (プロデューサー) を育

成し、地域づくりに関心のある方々のコミュニティ形成を支援することを目的とする。

そして、導入したのが、成果が顕著で、各地にも広まっている地域情報化プロジェクトである、鳳雛塾、市民塾、住民ディレクターであった（図表7）。

鳳雛塾、市民塾については、既に紹介しているので、住民ディレクターについて簡単に説明したい。住民ディレクターとは、「住民がデジタルビデオカメラをもち、生活者の目線で番組制作を行う」活動である。1996年、有限会社プリズム代表取締役の岸本晃氏は、テレビの番組制作のプロセスが、まちづくりに求められる企画力、取材力、構成員力、広報力、構想力などを育むことを体験的に知り、熊本県で立ち上げた。ただし、番組づくりは目的ではなく、副産物という位置づけである。あくまで、

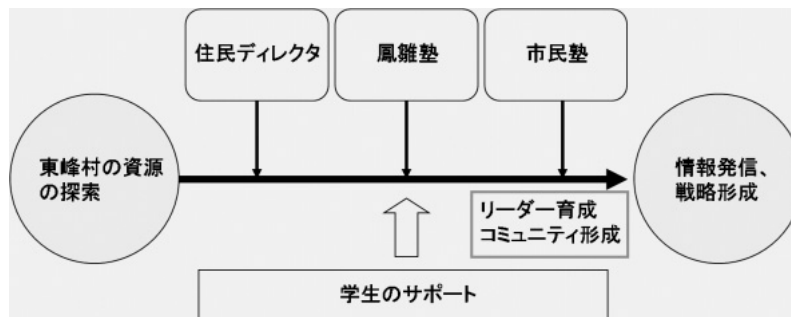
プロセスを体験することで、まちづくりに必要な人材の育成を行うことに主眼をおいている。

東峰村元気プロジェクトは、2006年11月末に準備会、12月末に第1回の検討会を開催。これらの3つの地域情報化プロジェクトは、2007年2月のほぼ1ヵ月間で実施された。この期間に、飯盛義徳研究会の学生約30人が東峰村に入り、すべての活動に参加し、住民からは、「黒船がやってきた」と後に評されるほどの騒ぎとなった（図表8）。

**（2）活動内容と参加者の声**

東峰村での鳳雛塾は、2月に2日間、鳳雛塾専任講師の梁井宏幸氏をリード役として、農業の活性化をテーマとしたケースディスカッションを実施した。第1回は26人、第2回は19人が参加し、東峰村の特産物をいかにうまく流通させるか、観光振興にどうつなげるのか、その戦略

図表7 東峰村元気プロジェクトのスキーム



図表8 検討会の様子



図表9 研究会の内容

日時	実施事項	概要	
全体会議	11月29日	準備会	委員会設置の経緯、事業企画の説明
	12月26日	第1回委員会	事業企画の確認、鳳雛塾体験講座
	3月10日	最終報告会	3プロジェクトの成果報告会
住民ディレクター講座	2月10～11日	住民ディレクター講座1	住民ディレクター活動とは、先進事例紹介、撮影実習、試写会
	3月3～4日	住民ディレクター講座2	東峰村30秒CM制作、編集実習、試写会
インターネット市民塾講座	2月13日	インターネット市民塾講座1	市民塾とは、先進事例紹介、講座制作実演
	3月5日	インターネット市民塾講座2	講座作成、お披露目
鳳雛塾	2月16日	鳳雛塾1	ケースメソッド学習法、農業の先進ケースディスカッション1
	2月27日	鳳雛塾2	農業の先進ケースディスカッション2

出所：國領・飯盛（2007）、p.190。

図表10 最終報告会の感想

東峰村の良さというのは小さい村だからなかなかかわかってもらえないと思うが、自分は太鼓をやっていて昨年は東京へも行った。そういう趣味もよその地域に見てもらえたらいいと思う。先生もおっしゃられていたが、1・2年の短期ではなく、長く続けていけたらと思う。私も協力していきたい。
きらっと光った村になるためには、自分たちがきらっと光った村をつくっているんだという意識をもつことが重要なんだと思う。
今、福岡市内に住んでいる。故郷があるのはいいなと思う。今回のビデオ作品を見てすごいことをしているなどびっくりした。インフラが整っていないと、せっかくのもの（ビデオのコンテンツ）が村に留まってしまうので、道路や水道と同じくらの重要性をもって、情報のインフラも進めていただければと思う。
長いこと行政にいて、今回ほど衝撃を受けたことはない。一言でいえば、住民が主人公であった。役場が裏方であった。東峰村に今までにない動きが出てくるのではないかと楽しみにしている。2ヵ月で何ができるのか心配だったが、逆に集中していい結果になったと思う。来年度からもじっくり進めてほしい。
住民ディレクターの講座に出た。講師の人のお話を聞いて、これは社会教育そのものではないかと思った。十名くらいの女性を誘ってみたが参加してもらえなかった。技術のほかにも大変いい話がきけたので、次回から一人でも多くの人を誘ってきたい。

出所：東峰村・慶應義塾大学（2007）、pp.14-15。

について活発な意見交換が行われた。受講後、「自分たちのことは自分たちでやっていかないといけない、自分たちが一番知ってないと意味がないので、この鳳雛塾をステップに勉強させていただければと思う」という感想が寄せられた。

インターネット市民塾講座は、2007年2月～3月の2日間開催。第1回講座には、10人が参加した。柵氏によるインターネット市民塾の活動の紹介のあとに、地域の仲間づくりネットワークを行い、「土地の食べ物でのフルコース（棚田米、山菜、かぼちゃ、味噌、酒）」「歴史を歩くというコース」「パッチワーク」講座の企画が生まれた。

第2回講座では、学生の支援によってインターネット市民塾の講座づくり体験が実施された。住民が用意した資料を参考にして、棚田、山開きの講座がインターネットに実際に公開された。

住民ディレクター講座は、2007年2月～3月の4日間開催された。参加者は、21人。初日は岸本氏の講義のあと、受講生3人1組で30秒の自己紹介ビデオを撮影し合った。翌日は2人1組で知り合い紹介の撮影会を開催した。第3回講座では、チームで役割分担をして、東峰村の30秒CMづくりを体験し、最終報告会に向けての映像編集、企画会議を行った（図表9）。

3月の最終報告会では、3つのプロジェクトに参加した

人々からの活動内容の報告、意見交換が行われ、その模様は、住民ディレクターの公開収録番組にもなった。そして、「長いこと行政について、今回ほど衝撃を受けたことはない」「まずは自分でやってみること、自分たちが自分たちの手で村づくりをするんだと発奮しました」などの感動の声が多数あがり、8割以上が継続的な活動を希望した。高倉秀信村長からは「奇跡が起きた」との言葉をいただいた（図表10）。

### (3) まちづくりリーダーの誕生

2007年4月、東峰村元氣プロジェクトに参加した澁谷博昭氏を塾頭として、受講生5人が中心となって、「東峰そんみん塾」<sup>7</sup>が自主的に立ち上がった。第2回講座で作成したコンテンツをもとに、「登山コースの紹介講座」、棚田米を活用した「甘酒の作り方講座」「棚田米の紹介講座」などが公開された。そして、4月29日、東峰村の主要な観光イベントのひとつである浅間山・岳滅鬼山ルートの山開きにメンバー全員が参加し、棚田米を使った特製甘酒、無添加手作りの生味噌を使った味噌汁、黒豆ご飯を参加者に振る舞った。この模様はメンバーによって取材され、東峰そんみん塾の講座としても立ち上った。

さらに、東峰そんみん塾のメンバーは、住民に、パソコンに関心をもってもらい活用してもらうために、ボランティアでパソコン教室を開設した。講座の立ち上げ方

だけに限らず、CAD、ワープロ、表計算、年賀状作成、インターネットなど、身近なテーマをもとに個別指導を行い、パソコンに親しんでもらうことを目標にしている。このような活動を通じて、お互い知らなかった住民同士が出会い、学び合うコミュニティが形成されている。そして、村の魅力を伝える講座が次々と公開されるようになり、まさに、研究会が目指した効果が現れている。

また、2008年度から、博士課程の学生などの支援のもと、宝珠山小学校5年生、小石原小学校5年生、東峰中学校1年生の生徒が、総合的な学習の時間を活用して、自ら東峰村の魅力を検討し、撮影、編集し、英語化して世界に情報発信する、「小中学校英語ビデオプロジェクト」も立ち上がった。多数のコンテンツがインターネットに公開され、海外の大学生が日本文化を学ぶために利用しているという。また、生徒の村への関心、学ぶ意欲が高まり、学校と地域間の連携も深まった。

このように、研究会を経て、村内には、情報技術を活用したまちづくり、コンテンツ開発の自主的な活動が生まれ、自分たちで何かしなければという機運が醸成されている。2008年9月には、東峰村役場IT推進室長の小林純一氏が中心となって、バーチャルとリアルの関係性を融合させるメディアカフェ構想が打ち出された。そして、「トーホーMedia Cafe」という東峰村の地域SNS

図表11 トーホーMedia CafeのWebサイト



出所：トーホーMedia CafeのWebサイト<<http://toho-sns.jp/>>。



(Social Networking Service) が立ち上がり、コンテンツの一つである「東峰TV」には、住民が制作した、村の観光や歴史・文化に関する映像が、約230も登録されている(図表11)。

小さな村ながら、東峰村でも地区が離れると住民間のつながりは薄くなる。トーホーMedia Cafeでは、同じような志をもった住民のつながりが新たに形成され、リーダーが集い、自主的な活動が生まれる可能性がある。また住民と外部のつながりができれば、観光振興や、特産物の販売にも効果があるはずと住民の期待も大きい。

## 6 | プラットフォームアーキテクトの育成

東峰村で導入した3つの地域情報化プロジェクトには共通点がある。それは、地域資源を題材としたワークショップ形式の講座を取り入れ、学びの共同体を形成し、主体性を育てていることである。実は、東峰村に限らず、これらのプロジェクトが実践されている地域では、新しいつながりが形成され、地域資源に対する関心が高まり、地域の問題解決に挑む人々、すなわちソーシャル・アントルプレナーが誕生し、事業が次々と立ち上がっているのだ。

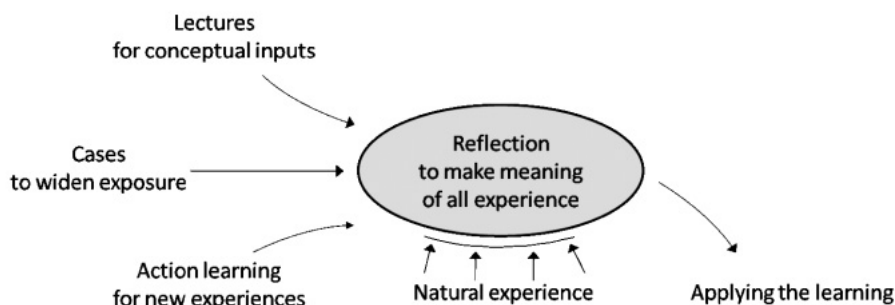
ソーシャル・アントルプレナーは、単に非営利組織のリーダーというわけではない。その特徴は、ネットワークを次々と拡張し、優れたアイデアや人材という資源を取り込んで、より困難な課題を解決していく姿勢にある(町田、2000)。

一方、地域情報化プロジェクトにはいくつも課題がある。まだ萌芽的なプロジェクトがほとんどのため、全国的に知名度が低い。せっかく成果をあげていても、地元でもあまり知られていない場合もある。今後、地域に根付いて活動しているプロジェクトの情報をどのように内外に発信していくのか検討が必要である。また、ボランティアな活動が多いため、参加者に与えるインセンティブには制限があり、何かの権威にもとづく強制、命令などによるマネジメントは難しい。さらに、希少性のある資源をオープンにするという地域情報化プロジェクトの運営モデルでは、ビジネスモデルの構築が困難という課題に突き当たる。実際、鳳雛塾、市民塾は、わずかな受講料と、自治体や省庁からの助成金で運営されている。そのため、地域情報化プロジェクトのリーダーは、いかにして多様な主体間の協働を実現し、ソーシャル・アントルプレナーを輩出できるプラットフォームを設計するか、アーキテクトとしての視点が求められる。

それでは、このような人材を育成するにはどうすればよいだろうか。まず求められる資質は、問題発見解決能力と行動力であろう。当然、多様な主体とつながる力や協働をもたらす力も要求される。このような能力を育てるために、ケースメソッドは有効な手立ての一つとなる。昨今では、ケースメソッドによって、自律的に職務を遂行する力、人とつながる力、人を束ね、方向づける力が養われると論じられている(高木・竹内、2006)。

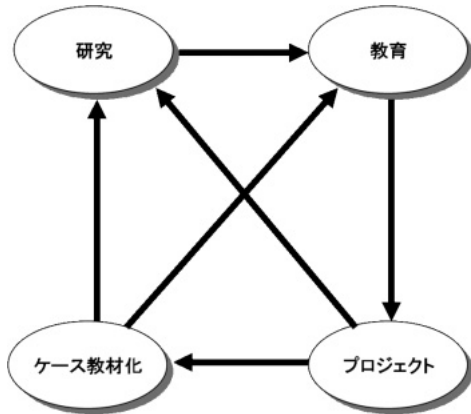
また、鳳雛塾の事例でも紹介したように、地域の課題

図表12 教育方法の融合



出所：Mintzberg (2004)、p.267。

図表13 教育、研究、プロジェクトの相乗効果



出所：國領・飯盛（2007）、p.288。

をテーマとしたケース教材を用いた授業を繰り返し行うことで、まちづくりやボランティアなど何らかの具体的な活動につながる可能性がある。そのため、ケースメソッドと何らかの実践を組み合わせ、より実践的な知を創造することも不可能ではない。Mintzberg（2004）は、ケースメソッド偏重の問題を指摘したうえで、経験に基づく省察をベースとした、さまざまな教育方法の融合を提案している（図表12）。

まさに、慶應SFCでは、講義、ケースメソッドを融合し、研究会を中心に実施しているPBL（Project Based Learning）とも結びつけることによって、ソーシャル・

図表14 藤沢鳳雛塾の様子



アントルプレナー育成を目指している。さらに、これらの活動の成果を教材化することを試みている（図表13）。

例えば、鳳雛塾。藤沢鳳雛塾、横浜鳳雛塾でも、地元企業の独自ケース教材を用いたディスカッション形式の授業を行い、起業を志す人々のコミュニティ形成を目指している。これらの鳳雛塾の運営は、飯盛義徳研究会の学生たちが担っている（図表14）。学生たちは、実践を通して地域にふさわしいアントルプレナー育成モデルについて探索するアクションリサーチの一環として取り組んでおり、ケースリーダーとして活躍する学生も現れた。

2006年には、学生たちが主導してSFC市民塾<sup>9</sup>が立ち

図表15 SFC市民塾のWebサイト



上がった。この研究プロジェクトは、インターネット市民塾を活用して講座を立ち上げることで、地域における新しいコミュニティを形成し、ひいては地域活性化につながるためのモデルを探索するものだ。まず和歌山市の食文化に関する独自講座を開講。そして、アクションリサーチ、参与観察などによって、どのようにすれば新しいコミュニティが生まれるのか、そのプロセスを明らかにしている。その後、湘南地域の観光資源をテーマとした講座がいくつか立ち上がっており、SFC市民塾は地域の産業振興に役立つプラットフォームとして期待されている（図表15）。

昨今では、これらの研究プロジェクトへの参加がきっかけとなって、ケース教材開発に挑戦する学生も相次いで生まれている。

## 7 | さいごに

私たちの取り組みは、試行錯誤の段階で成果はこれからだ。ただ、地域再生に挑むプラットフォームアーキテクト型の人材が生まれつつあることはご理解いただけたかと思う。開発したケース教材やケースメソッドの具体的な進め方などは、近々刊行される『ケースブック 社会

イノベータ』（慶應義塾大学出版会）に詳しいので、こちらを参照いただきたい。

2009年4月から、政策・メディア研究科に、「社会イノベータコース」が設置された。個益と公益の両立を実現できる高度なマネジメント能力を持った、変革の先導者を養成することを志している。「一樹百穫」という。これからも、学生たちと各地を訪問し、研究、教育、プロジェクト実践の相乗効果によって、地域から日本、ひいては世界を元気にする流れを築き上げたいと願っている。多くの方々のご理解、ご支援を賜りたい。

本稿を執筆するにあたって、多くの方々にお世話になった。慶應義塾大学の國領二郎教授には、社会イノベータ育成におけるケースメソッドの意義、私の研究、プロジェクト活動に深いご理解、ご支援をいただいた。また、NPO法人鳳雛塾事務局長の横尾敏史氏、インターネット市民塾事務局長の柵富雄氏、福岡県東峰村IT推進室長の小林純一氏には、長期間の取材や資料提供などで多大な協力をいただいた。飯盛義徳研究会の西田みづ恵をリーダーとするVITA+（高校生ケースメソッドの研究プロジェクトチーム）のメンバーは、取材、ケース開発などに貢献してくれた。ここに感謝の意を表したい。

### 【注】

- <sup>1</sup> 入門のときに師に贈る礼物や金銭。（『大辞林 第二版』（三省堂）より）
- <sup>2</sup> 鳳雛塾<<http://www.digicomm.co.jp/sagaventure/>>。
- <sup>3</sup> インターネット市民塾<<http://toyama.shiminjuku.com/>>。
- <sup>4</sup> 鳳雛塾と市民塾の事例は、飯盛（2007）、國領・飯盛（2007）を参照した。
- <sup>5</sup> 分析は、飯盛（2007）、飯盛（2008）を参照した。
- <sup>6</sup> 東峰村の事例は、飯盛（2009）を参照した。
- <sup>7</sup> 東峰そんみん塾<<http://sonminjuk.com/>>。
- <sup>8</sup> SFC市民塾<<http://sfc.shiminjuku.com/>>。

### 【参考文献】

- ・Adler, Paul (2001) "Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism", *Organizational Science*, Vol.12, No.2, pp.214-234.
- ・Baker, Wayne (2000) *Achieving Success Through Social Capital*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- ・Barney, Jay B. (2001) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, NJ: Prentice Hall.
- ・Blau, Peter M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons, (間場寿一、居安正、塩原勉訳『権力と交換』新曜社、1974).
- ・Bornstein, David (2004) *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, New York: Oxford University Press.
- ・Drucker, Peter F. (1990) *Managing The Nonprofit Organization*, New York: Harper Collins Publishers (上田惇生、田代正美訳『非営利組織の経営—原理と実践—』ダイヤモンド社、1991).
- ・Granovetter, Mark (1973) "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, Vol.78, No.6, pp.1360-1380.

- ・ Burt, Ronald S. (1992) *Structural Holes: The Social Structures of Competition*, MA: Harvard University Press.
- ・ 飯盛義徳 (2005) 「地域にふさわしいアントルプレナー育成モデルを目指して」日本ベンチャー学会『Japan Venture Review』No.6、pp.63-70。
- ・ 飯盛義徳 (2007) 「地域情報化プロジェクトにおける事業創造のマネジメント」情報社会学会『情報社会学会誌』Vol.2, No.2、pp.20-33。
- ・ 飯盛義徳 (2008) 「地域のつながりを取り戻すー地域情報化は新しいステージへー」国際大学グローバル・コミュニケーション・センター『智場』No.111、pp.46-54。
- ・ 飯盛義徳 (2009) 「まちづくりとひとづくりー地域資源を生かした観光まちづくりのポイント」『三田評論』3月号、慶應義塾大学出版会、pp.32-37。
- ・ 丸田一、國領二郎、公文俊平編著 (2006) 『地域情報化 認識と設計』NTT出版。
- ・ 國領二郎 (2005) 『オープン・ソリューション社会の構想』日本経済新聞社。
- ・ 國領二郎 (2006) 「地域情報化のプラットフォーム」丸田一、國領二郎、公文俊平編著『地域情報化 認識と設計』NTT出版。
- ・ 國領二郎、飯盛義徳編著 (2007) 『「元気村」はこう創る』日本経済新聞出版社。
- ・ 公文俊平 (2004) 『情報社会学序説ーラストモダンの時代に生きる』NTT出版。
- ・ Krackhardt, David (1992) "The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations", in Nitin Noria and Robert G. Eccles (Eds.) *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, MA: Harvard Business School Press, pp.216-239.
- ・ 丸田一 (2004) 『地域情報化の最前線』岩波書店。
- ・ 町田洋次 (2000) 『社会起業家「よい社会」をつくる人たち』PHP研究所。
- ・ Mintzberg, Henry (2004) *Managers Not MBAs A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers (池村千秋訳『MBAが会社を減ぼす：マネジャーの正しい育て方』、日経BP、2006)。
- ・ 宮本常一 (1960) 『忘れられた日本人』岩波書店。
- ・ Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations*, NY: Harper & Row.
- ・ 柵富雄 (2004) 「インターネットを通じた学習参加・社会参加」立田慶裕編『参加して学ぶボランティア』玉川大学出版部。
- ・ 高木晴夫 (2001) 「ケースメソッドによる討論授業のやり方」『経営行動科学』第14巻第3号、pp.161-167。
- ・ 高木晴夫、竹内伸一 (2006) 『実践！日本型ケースメソッド教育ー企業力を鍛える組織学習装置』ダイヤモンド社。
- ・ 東峰村、慶應義塾大学 (2007) 「ITによる東峰村の活性化戦略研究会 報告書」。
- ・ 利根啓三郎 (1981) 『寺子屋と庶民教育の実証的研究』雄山閣出版。