

《論 文》

地域未利用・非利用資源の資源化

—その形態と方法—

内 本 博 行

Creating Resources with Regional Un-usable and Non-usable Resources
Forms and Methods

HIROYUKI UCHIMOTO

キーワード

資源 (resource), 未利用・非利用資源 (un-usable and non-usable resources), 資源化 (creating resources), 資源化の形態 (creating resource forms), 資源化の方法 (creating resource methods)

はじめに

近年、多くの研究者、マスコミ、自治体関係者、産業人らの注目を集めた企業がある。徳島県上勝町に所在する株式会社いもどりはその企業である。その理由は、当社の「葉っぱビジネス」と呼ばれる事業が地域の非利用資源である自然に生える草木の葉を料理のつまもの市場に結びつけ、その採取を通常労働力と見なされない、未利用資源である高齢者を労働力として活用したユニークで稀有な地域再生事例であったからである。

株式会社いもどりの事例はわれわれに地域の資源活用という点で重大な問題を提起している。資源というと、われわれは身の回りにある、すでに知っている、容易に手に入る既存の資源にしか目を向けない傾向が強い。ところが、既存資源だけが資源のすべてかということ、そうではない。株式会社いもどりのように資源なのに資源と認められていない資源（未利用・非利用資源）を見出し、それを活用して地域おこしに成功している事例がある。われわれはその点に注目する。そして、そういう術をわれわ

れは身に付けるべきだと考える。そこで本論では、この地域未利用・非利用資源の資源化の形態と活用の仕方について考える。

1. 地域おこしと資源問題

地域は解決、改善のむずかしい多くの問題を内包している。その、改善問題は地域産業や経済の縮小・低迷状況をはじめとし、社会的、自然的、文化的な諸問題へと多様な広がりを見せている。少子高齢社会を迎えることによって深刻さを増す介護や医療・健康問題、労働力・雇用問題、また、経済や情報、教育格差の広がり、環境、エネルギー問題、文化、スポーツ振興などがそれである。

そうした問題はいち早い解決あるいは改善を待たれるところであるが、地域においてはだれが主体となって問題の解決、改善に当たるのかについて、はなはだ心もとない現実がある。その解決、改善を可能とする主体としてまず考えられる部門は企業や行政である。ところが、企業は利益を上げることが重視する行動をとることから採算に乗らなければ、その解決、改善に手を出すことはない。行政は既存の行政サービ

スの費用が膨らむ中で新しい行政課題に予算を回すことがいたって困難な状況にある。また、行政は地域の問題の解決、改善について適切な知識を持つ人材が組織内にいないため、それらの問題の解決、改善に乗り出すことはできかねる事情もかかえる。

こうした状況において地域の問題の解決、改善について行動する残る主体は個人を構成員とする地域社会しかない。主に地域住民からなる地域の社会経済ネットワークや地域組織・団体が自ら立ち上がり、「自分たちの問題や課題は自分たちで解決しよう」ということになる。しかし、そのような必要に迫られることになっても、多くの地域の実情は地域おこしに必要な「資金もない、知識もない、担い手もない、組織もネットワークも不足する」といういわば「ないない尽くし」という資源不足の状態におかれている。地域おこしはこの資源不足が大きな障害となって行く手を阻まれている。したがって、地域おこしを実現する課題は必要資源をどのように取得するかにある。

地域社会が地域おこしを実現するために必要な資源の条件は、次の2点がある。ひとつは地域社会の問題や課題の解決、改善に役立てることができる資源であり、もうひとつはそれが地域社会の身近に存在し、取得費用が安く、利用にあたって容易な資源、すなわち、弾力的な資源であるということである。ところが、改めて資源を眺めると、われわれの身の回りには活用できる多くの資源がある一方、その活用が困難な資源も他方にある。例えば、企業が保有する経営資源の中にはBarneyがいうように所有する者が数少ない資源、複製することに費用が非常にかかる資源、供給が非弾力的な資源などがある(Barney, 2002, 岡田訳, 2003, pp.242-243)。ここには模倣することがいたって困難な資源、移動させることが容易でない資源も入る。それらの資源は企業に競争優位をもたらすことになる。しかし、このBarneyのいう競争優位型資源は一般に稀少であり、それを獲得、利用するのに時間や専門人材、多額の資金が必要とする

場合が多い。それゆえに、保有し、利用することは地域社会といわず、企業であっても多くがむずかしいのである。

地域社会の問題や課題の解決、改善に適切で、しかも、活用しやすい既存資源を見出せないときはどうすればよいのだろうか。この場合、地域社会は新たな資源を自ら創出するか、時間と費用をかけて探索し、購入するしかない。それができなければ、これらとはまったく異なる新しい資源活用を生み出すことが必要になる。翻って、広く資源に目をやると、資源の中にはだれもが資源と認識している既存資源とは異なり、資源と気づかれていないもの、資源と見なされないものがある。すなわち、未利用・非利用資源である。そうした未利用・非利用資源の中で地域おこしに適切で、しかも、活用しやすい資源があれば、それを活用すればよい。つまり、それらを認識し、活用する方法を手に入れば、資源創出、資源活用の効率を大いに高めることができることになる。

このような観点から本論は地域おこしの問題や課題の解決、改善において資源不足に悩む地域が通常気づくことのない、見過ごしてしまう地域未利用・非利用資源をどのように認識し、いかに資源として活用するか、すなわち、資源化の形態と方法について明らかにする。

2. 資源についての議論

改めて資源について考えてみよう。資源人類学において資源は英語でリソース(resource)といい、その意味は「人間の個別の活動に先立ってもともとそこにある」源泉とか本源を意味するソース(source)とは違って、「その源泉を人間の活動に向けて動員していく」という点に意味がある。すなわち、「人間の活動の中で動的であるとともに、人間の生活に動的な力を供給するもの」が資源なのである(内堀, 2007, pp.18-19)。

人間の活動は多様でつながりを持つが、この人間活動に「動的な力を供給する」資源のあり

方も「力を供給するものと、受けるもの、あるいは利用されるものと利用するもの」ということで資源連鎖的である。また、存在するものが資源になっていくことを資源化というが、その逆に、枯渇するとか、よい代替品が生まれるとかで資源であることをやめることもある。資源化され、それが終了する過程を資源循環過程という。これは長い時間がかかる通時的現象であり、「①資源を供給する環境の変化、②人間の欲求のあり方の変化、③知識と技術の変化、④社会における人間と人間の関係の変化」を要因とする。しかし、こうした循環過程にのらない空気に代表される「恒常的資源」もある（内堀，2007，pp.22-26）。

資源人類学は資源領域を「象徴系と生態系」の2つに分ける。象徴系は文化資源、知識資源、小商品あるいは小生産物資源、貨幣資源であり、生態系は加工される自然資源、生態資源、生態空間資源、身体資源からなる。人間社会はこの2つの資源領域の上であり、この点から「人間社会の編成メカニズムと変動の力学は……さまざまな資源の分配、あるいは共有のあり方の組み合わせと、変換過程」ということになる（内堀，2007，pp.26-27）。

また、資源は対立的概念として認識される。第1は有形性と無形性の対立である。有形性は資源が物体の場合であり、無形性は技能（スキル）や伝統芸能といった非物質的な場合である。第2は有限性と非有限性の対立である。有限であるものは、例えば、天然資源である。非有限のものは空気、太陽エネルギーなどのようなものである。第3は偏在性と遍在性の対立である。資源が局所的に存在すると偏在性を帯び、所有権・管理権において独占もしくは寡占的な性格を持つようになり、遍在するときはだれでも利用できる。第4は既存性と被形成性の対立である。既存性はすでにあるものを資源として利用する、あるいはそれらを発見し、開発することをいい、被形成性はある目的のためにものを資源として創出することをいう（ダニエルズ，2007，pp.78-79）。

企業も資源を保有する。企業は「生産資源の集合体」であり、その保有する資源は物的資源、人的資源に分かれる。物的資源は有形物をさし、土地、工場、設備、材料、半製品、廃棄物等がそれに当たり、人的資源は熟練あるいは不熟練労働者、事務・営業・経営スタッフとなる。資源は生産工程における「インプット」を指すのではない。資源が提供するサービス、すなわち、生産的サービスを指す（Penrose, 1995, 日高訳, 2010, pp.48-50）。

企業が資源から得るもの、あるいは得られるものは異質性のある生産的サービスである。企業で働く人は異質の独自のサービスを提供し、物的資源も方法を変えて使用すれば異なるサービスが生まれる。同じ資源でも用いる人材の新たなアイデアで扱われれば、「異なる方法で異なる目的」に使うことができる。つまり、「人的資源と物的資源の間には相互作用」があり、それは人的・物的資源から得ることができる生産的サービスに影響を与える（Penrose, 1995, 日高訳, 2010, p.119）。この異質性が「個々の企業の独自性の源泉」となる（Penrose, 1995, 日高訳, 2010, p.50）。知識が増えることですべての資源からえられるサービスはより多くなり、未利用である資源の利用も可能になり、逆に、利用していたサービスを利用しなくなる。人材が保有する知識のタイプと物的資源が与えるサービスの間には「密接な関係」がある（Penrose, 1995, 日高訳, 2010, p.120）。

企業内にある遊休資産や未利用の資源は「価値や性質、可能性」についての評価が十分になされていないという意味で「隠れた資産」といえよう。大企業では高い価値を持つ「隠れた資産」もあるが、大方が財務諸表には載ることはなく、組織内に埋没している（Zook, 2007, 山本／牧岡訳, 2008, pp.23-24）。しかし、「隠れた資産」は企業の戦略を大きく変える力がある。そのような役割を果たす「隠れた資産」が「過小評価されている事業基盤」「未活用の顧客インサイト」「埋もれたケイパビリティ」である。事業基盤は「ノンコア事業と孤立した製

品、未開拓の周辺領域、コア事業を支援するサポート機能」であり、顧客インサイトは「十分に活用されていない顧客データや顧客情報、特別なアクセスルートまたは信頼、隠れた顧客セグメント」である。ケイパビリティは「本社における隠れたケイパビリティ、各事業に存在するノンコア・ケイパビリティ、各事業において十分に活用されていないコア・ケイパビリティ」である（Zook, 2007, 山本／牧岡訳, 2008, p.35）。

次に、地域資源について述べる。地域資源については「地域特有の立地条件」によるアプローチがある。このアプローチは地域を「多様かつ独自性の高い自然的・社会的条件を備え、他地域との差別化を図る上での強み・特徴を有した『local, region』』としてとらえ、「自然環境や特産物、特定産業の集積など、その地域独自の資源の有効性に着目し、……『その地域に立地すること』を『強み・特徴』』と考え、「その地域特有の立地条件」に着目する。この立地条件は「事業所が立地する地域の社会的・自然的諸条件」であり、それは「事業活動を行う上で活用できる身近な経営資源」と解される。この経営資源を「自社が所有する『内部資源』」と「自社で活用できる『外部資源』」に分けると、「立地地域の社会的・自然的諸条件」は外部資源になる（中小企業金融公庫総合研究所, 2005）。

そこで、「地域間の立地条件の格差」の要因である「立地地域の社会的・自然的諸条件」を「立地地域特有の経営資源（外部資源）」とする

と、それが地域資源となる。つまり、「『地域』特有の『多様かつ独自性の高い自然的・社会的条件』』ということになる。そして、地域資源は「他企業・他地域との差別化を図る上での重要な経営資源（外部資源）」となる（図表1）（中小企業金融公庫総合研究所, 2005）。

開発社会学からの地域資源の定義はヒト、モノ、カネ、情報、組織へと分れる。ヒトは「その地域に住む住民」である。その最大の資源は「地域住民が持つ郷土色」である。モノは山や川などの「自然資源」、史跡、名所などの「人文資源」、さらに、地域特有の食物、祭りや伝統行事、伝統工芸などの「郷土資源」が入る。また、伝統技術（名人芸）、歴史的建造物、産業遺産、産業文化財、歴史的資源としての景観が入る。カネは「地域独自の経済力」である。情報は伝統技術に見る「無形の郷土資源となる知的財産」であり、「地域固有の情報」は「郷土の歴史や言い伝え、それらから学びとった教訓」である。現代のネットを活用した「地域に必要な情報の受発信力」も入る。組織は地域社会にある「自治組織」、非公式組織である（恩田, 2010, pp.2-6）。

中小企業庁は地域を「通勤・通学や、消費購買などの経済活動面から、一体であると考えられる範囲」（中小企業庁編, 2007, p.54, 注1）と空間的に規定し、地域資源を①地域の農林水産産品を蓄積された技術・技法で加工（農林水産型）、②鉱工業品関連企業の集積により蓄積された技術・技法（産地技術型）、③自然や文化財等（観光型）の3つに分類している（同, p.54）。

図表1 地域資源のイメージ

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ①人材（地域独特の気質・資質、専門的・技術的能力の集積） ②地域特産品（1次産品、伝統工芸品等） ③交通インフラ（高速度交通）、情報通信インフラ（地域内情報ネットワーク等） ④企業間ネットワーク・コラボレーション（協業） ⑤技術クラスター、研究開発リソース（共同研究・産学連携） ⑥観光資源（豊かな自然環境、地域特産品・文化的資産等との有機的結合等） |
|--|

出所：中小企業金融公庫総合研究所（2005）「地域中小企業の現状と展望シリーズ第2編 地域資源の活用により基盤強化を進める地域中小企業」『中小公庫レポート』No.2004-6、中小企業金融公庫総合研究所。

3. 資源化に関する議論

それでは未利用・非利用資源とはなんであるか。資源は資源化され、顕在化したかたちで存在している既存資源の場合もあれば、資源と認められることなく、したがって、資源化されることもなく、潜在化したままのものもある。潜在化したままの資源は人間に使われることを待つ非利用資源である。また、遠い昔に使われていたが、ある時から使われなくなり、その存在をなせば、あるいはまったく忘れられた資源もある。あるいは現に使われているのだが、制度や文化、システムの中でその資源が持つ潜在的価値が気づかれず、埋没している資源もある。地域にはいまは忘れられ、語られることもなく、人々の記憶の奥底に静かに眠っているものもある。それは過去に起きた大きな出来事、慣習、生活文化、歴史、人物などである。それらも個人にとっての、あるいは地域にとっての経路依存性に基づく貴重な資源である。また、個

人には子ども時代、就職先、仕事など個人の経験、人生があり、企業にも会社の歴史がある。これらのものが未利用・非利用資源である（図表2）。

そうした未利用・非利用資源を認識し、新しい意味や価値を与え、生活や産業に利用することは重要なことである。とくに、非利用資源にその保有する価値をはじめで認め、利用していくことは大切なことである。石炭や石油の活用に見るように人間はむしろそうして生きてきたのである。地域に目を戻せば、地域おこし、衰退する地域産業の再生を考えるとときに問題となるのは、既存の資源活用ではよい成果を出しにくいことである。そこで注目されるのが既存の資源でない、地域が現在利用していない資源（未利用資源）、あるいはいまだ人知れず、利用していない資源（非利用資源）であり、それらをどのように資源化するかが課題となる。

資源化についての先行研究には次のようなものがある。

資源戦略論の観点からは資源化の3つの枠組

図表2 資源化の態様

種類	特質	具体的様態
既存資源	既存の資源化された顕在的資源	われわれが資源と認識し、その提供するサービスに価値を認め、現に使用している資源。われわれが一般的に資源と呼んでいるもの。
未利用資源	資源化されているが、利用されていない資源	われわれが資源と認識し、その提供するサービスに価値を認めているが、現在、使用する状況にない資源（遊休資産など）。あるいは以前使用していたが、いまは使用する状況にない資源（産業遺産、過去の出来事、慣習・文化・歴史遺産など）。資源化され利用されていたが、制度や法律、慣習あるいは人々の価値観、流行などにより資源の保有するサービス価値を理解されないまま埋もれている資源。資源化され利用されていたが、利用価値がなくなり、無価値とされる資源（廃鉱や廃棄物など）。
非利用資源	資源化されていない潜在的資源	資源としてその提供するサービスについて認識されていないために資源化されていない資源。資源化し利用される過程で、新たな資源が生まれ、その資源が資源として認識されなくなった資源。

出所：筆者作成

みが提示されている。第1は、資源は所与のものでも、常に人に認知されているものでも、用途も所与のものでなく、これまで価値が認められなかったものも企業家によってその価値が認められ、資源化されるということである。第2は、所与の資源に限ることなく、組織の内外にある未利用資源を認め、それを資源化して活用する。第3は、資源化の過程においては資源間の結合や補完的資源との組み合わせのプロセスを含むということである（福嶋／権，2009）。

また、企業の資源化の観点から機会（運）、機敏な獲得（資源採取）、内部開発、連携の4つが示されている（Bowman and Collier, 2006, pp.191-211）。運（luck）は、企業は資源の将来価値を不明のまま、資源を獲得、創出することをいい、「純粋に幸運に基盤」をおく。資源採取(resource picking)は将来価値を下回る資源を獲得して他の企業とは異なる将来展望を持つことである。また、資源採取は手にする資源を使う、新しい目的のために現資源を再結合する、あるいは間に合わす（making do）を意味するブリコラージュ（bricolage）をさす。さらに、企業は以上のような方法で資源採取を常時行えないので、「特別な資源を入手する」ために「企業全体を獲得する」M&Aを行う。内部開発（internal development）は、企業の発展過程が競合企業と同じ発展過程であったとしても、環境的条件、刷り込み、企業設立時の事情によってユニークな資源化をもたらすこと、また、企業の業績はその企業が歩んだ経路に依存することをさす。それによって企業は長きにわたって築かれた独創的な、他社がまねできない「価値ある希少資源」を得るかもしれない。この経路依存の優位性は企業にレントをもたらす。連携（alliance）は、企業が連携活動によって資源化できることをいう。

いま述べたブリコラージュは3つの意味がある。ひとつは「間に合わす」（making do）である。これは手近なものを行動や問題解決などのために積極的に使用することをいい、ときにはすばらしい成果を生む。もうひとつは新しい

目的に対する資源の再結合であり、資源が当初意図したことと異なることに結合され、再使用されることをいい、「即興的で偶然的な経路依存」の論理によるものである。3つ目は手近な資源である。いつかどこかで役に立つかもしれないということ、がらくたを蓄積、所有することである。がらくたは無用と判断され、低価格か無料で利用できる（Baker and Nelson, 2005, pp.329-366）。

本論では資源化の過程を次のように考える。第1に、いまだその存在を知られていなかった資源の存在に気づき、知る（知覚し、認識する）ことである。また、古い時代に利用していた資源が使われなくなり、未利用資源として位置づけられるときもある。その存在を改めて知ることここに入る。つまり、資源が人間に価値がある、あるいは害があることを知ることである。第2に、資源を利用する（創出、獲得、蓄積）方法、あるいは人間に害がある資源は無害化（無資源化）する方法を知ることである。このような過程を明らかにすることで資源化の成り立ちと流れがわかる。つまり、資源化は資源の創出、あるいは資源の獲得、および資源の蓄積から構成される流れである。資源の創出は既存、未利用・非利用資源を問わず、資源の存在の知覚、その価値の認識をへて新たな資源を生み出すことである。資源の獲得は新たにその生み出された資源を所有し、管理する、あるいは現にある資源を贈与、譲渡や市場取引をとおして保有あるいは所有することである。資源の蓄積は資源利用過程で新たにその資源の量や質を増やしていくことである。

4. 資源化の形態と方法

資源化の形態は未利用・非利用資源に限れば、(1)認識、(2)採取・獲得、(3)動員・導入、(4)連結・連携、(5)組織・制度ということになる。 (1)認識は未利用・非利用資源の探索、発見である。(2)採取・獲得はBowman and Collierのいう運、資源採取、ブリコラージュ、M&A

である。運は意図せずに資源を得ることである。(3)動員・導入は自己あるいは自社の未利用・非利用資源、他の個人、組織等から資源を持ち出し、取り込み、引き出しを行うことである。(4)連結・連携は福嶋／権のいう資源間の結合や補完的資源との組み合わせのプロセス、Bowman and Collierのいう資源の再結合、連携がある。(5)組織・制度・仕組みは組織をつくる、制度を形成する、仕組みを考案することによって未利用・非利用資源の資源化がなされるということである。

加えて、すべての資源化の形態に運が働く。資源をつかもうなんてまったく考えない「降って湧いた話」というように、幸いにも資源を手に入れる場合がある。これが運、あるいは後述の偶然による資源化であり、資源化の形態は資源の採取・獲得になるだろう。これに対し、意図的、計画的に資源化を図るときがある。この場合、かならずしも資源を手にするとは限らない。その場合はむなしいかな、資源化に失敗するのである。

いま、5つの資源化の形態をあげた。そこで次に、各々の資源化の形態においてどのような効果的な資源化の方法がとられるかについて考える。

(1)認識は探索行動と読み替え・読み直し行動がある。探索(exploration)とはMarchがいう「調査、変異、危険負担、実験、行為、柔軟性、発見、革新といった言葉でとらえられるもの」をさす(March, 1991, p.71)。Marchはまた、探索についてその本質は「新しい選択肢を用いた実験であり」、そこから得るものは「不確かで、距離があり、たびたび役に立たない」ともいう(March, 1991, p.85)。探索は地域資源の棚卸しでもある。しかし、探索を有効なものにするには時間と費用がかかる。

読み替え・読み直しは次のことをいう。ものごとの解決には正確な情報交換による問題解決型の仕方と制限のない、予測できないやりとりを勧める解釈型の仕方がある。問題解決型は明瞭性を求めるが、解釈型は領域を異にする知識

の統合を得るために「多義性の余地」を必要とする。すなわち、解釈(interpretation)が特徴になる(Stark, 2009, 中野訳, 2011, p.30)。解釈によって従来とは異なる意味づけができる。つまり、厄介者、邪魔者、無用の長物などの言葉があるように存在価値を認められないものがあるが、その存在に対し別の視点から新たな価値づけがなされると、有用なものに変化する。それが読み替え・読み直しという方法である。

(2)採取・獲得には偶然とよそ者の視点という方法がある。偶然にはセレンディピティ(serendipity)という概念が当てはまる。セレンディピティは「偶然の察知による思いがけない発見」を内容とし(澤泉, 2007, p.44)、意図しない状況で発生する「やってくる偶然」と自分が積極的に関わることで得られる「迎えに行く偶然」を内容とする(同, p.68)。前者の例には「瓢箪から駒が出る」とか「棚から牡丹餅」などの言い方が古くからある。つまり、偶然の効果、予期しない幸運から生まれる資源である。先述のBowman and Collierのいう運(luck)でもある。

よそ者の視点とはなにか。人間科学としてのグループ・ダイナミクスは、人間にまつわる多種多様な集合体を環境も入れてみると、その全体的性質(集合性)が見てとれ、その集合体はなんらかの「かや」(集合性)に包まれているという(楽学舎, 2000, pp.44-45)。また、環境には物的な環境と制度や役割、言葉のようなものの環境もある(同, pp.58-60)。すなわち、「かや」に包まれているがゆえに、集合体の人たちに世界が現前するのである(p.45)。「かや」(集合性)には観察できる「集合的行動」(身体の動きと事物の動きの両方)と観察できない「コミュニケーション」(集合体が雰囲気や規範をつくる、維持する、変化させる、消滅させるプロセスであり、雰囲気や規範は、「べし」規範と「である」規範がある)から成り立つ(同, pp.67-71)。「べし」規範は法律を守るべしというような規範であり、「である」規範

はその動物は犬であるというような規範である。

よそ者の視点とは地域の人がよくに意味も、価値も認めないコトやモノに外部からその地域にやってきた者は新鮮な感覚で接し、感動的にその地域のコトやモノに意味や価値を与える。あるいはその地域の人が多々知らない知識、ものの見方、手法を持ち込む。すなわち、よそ者は地域の人のかやとは異質のかやを地域に持ち込むのである。

(3) 動員・導入はHartのいうラディカル・トランザクティブネス (radical transactiveness), すなわち、徹底的な交流という方法である。この概念でいうラディカルとは企業が関係するステークホルダーの中で急進的であるとか、末端に位置すると考えられるステークホルダーに関係することを意味し、トランザクティブは企業とステークホルダーの間での「相互に影響し合う双方向の対話」を意味する。つまり、企業は末端ステークホルダーと接触することによって企業の持つ潜在的問題の予測、将来有望な革新性のある事業機会やビジネスモデルの発見の可能性を得る。企業はまた、未開拓の知の源泉とコミュニケーションを持つことで環境変化に対応した戦略を打ち出すことができる (Hart, 2007, 石原訳, 2008, pp.234-237)。

(4) 連結・連携は中心のないネットワーク (つながり) という方法である。NPO法人アサザ基金の代表理事、飯島博氏は「中心のないネットワーク」という独自の思想のもとに自然再生活動を語る。その要点は「連結した個人、学校、企業、行政などの様式と活動」にある。人間社会には強力なリーダーの存在や専門分化があり、それが中心につながり、自己完結している組織やシステムが多い。ところが、自然は中心がなく、自己完結していることはない。中心のないネットワークとは異なる個々の「人間が場として開く」、すなわち、「人格を機能させる」ネットワークをさす。したがって、この社会を変革するには「ピラミッド型からネットワーク型へと思考を導いていくこと」が重要で

あり、場を点から面として新たに「中心のない動的ネットワークに覆われた面」「想定外のさまざまな出会いが起き続ける潜在性に満ちた面を」創り出すことが肝要になる。さらに、その場合、既存の社会システムの壁を壊すのでなく、「溶かす」、つまり、「内部と外部の間に豊かな交換を生じさせる膜に変える」ことが重要になる。

飯島氏のこのような思想は霞ヶ浦の自然再生事業において次のような考え方で実践された。自然と人間が共存するには自然のネットワークに重なる面を人間の社会の中に創り上げることが必要であり、それは社会と協働する技術、科学知と生活知が協働する技術で可能になる。その鍵は日常と生活者の視点である。自然再生には子供と野生生物の目から日常を読み直し、読み替える作業が重要であり、それによってピラミッドが溶ける。そこでは体系化・コード化された近代化の文脈から解放された空間やモノに「潜在性が浮上し、新たな出会いの可能性が生まれ続ける」のである。その次に必要となるのが「創造の足場となる様式の発明」である。様式とは制度や法律、規則によって社会を固定化させ、「枠組み (縦割り)」を定着させ、ネットワークの生成を妨害するものでなく、「枠組み (縦割り)」を読み直し、読み替え、このような「制約 (限界)」を「転換」させることを意味する。それは「新たな仕組みづくり」をさすものではなく、自然と共存するうえで「問題解決型から価値創造型へ」の転換を示し、「様式を創造の足場とする」ことである。言い換えると、仕組みづくりという部分最適ではなく、自然と社会、人間が総合化された様式の創造であり、人間主体の場としての機能である。本物の仕組みは様式の中から生まれる。

(5) 組織・制度・仕組みは既存、新設を問わず、なんらかの組織を舞台に、また、なんらかの制度をテコに未利用・非利用資源の資源化を実現する方法である。そのよい手法が場の設定である。場の設定とは次のことをいう。地域のあちらこちらで目的をほぼ同じにする小規模な

活動が出現することがある。すると、これらの小規模な活動を巻き込み、束ねる組織あるいは場ができる。場とは「人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする、その状況の枠組み」である（伊丹，1999，p.23）。そのような場ができると、既存の小規模な活動組織を活性化し、同時に新たな小規模な活動の誕生を呼び、さらに、それらがたがいに刺戟し合い、コミュニケーションを深め、相乗効果も生み、新たな価値を生みだす。それが場の設定による巻き込み効果である。参加者は場で行われる活動に刺激を受け、自己の顕在・潜在的能力や自己が所有する顕在・潜在的ものやノウハウの有効活用に気づくのである。

先述の探索の効果について探索の実行は時間と費用がかかると述べた。しかし、場の設定は一種の公募であり、告知、勧誘、口コミで参加者を集めることができ、探索に比べ、時間と費用がさほどかからない。

5. 事例

資源化の方法はどのような事例があるのだろうか。それを次に見ていく。

5.1 探索（棚卸し）——富士宮やきそば学会

渡邊英彦氏は静岡県富士宮市で生まれて育つが、中学卒業後16年間は市外で暮らし、その後富士宮市へ戻る。半ばよそ者である。戻って青年会議所の理事長になり、静岡県の施策、「静岡、未来、人づくり塾」に参加し、「未来づくり学士」の認定を受ける。認定後、改めて自分の故郷の町を眺めると、町の中心市街地は賑やかなころの面影はすでになく、空洞状態であった。この状況をなんとかしようと、渡邊氏らは当塾の講師らとワークショップを開く。富士宮市は富士山の麓に立地していることから、町おこしは富士山を主にした観光資源や文化資源を活かすというのが一般的な発想であろう。しか

し、このワークショップでは町中のどこを歩いても楽しい空間であることを願い、表通りはもちろん、路地裏や横丁などにも目を向けて、埋もれている町の歴史、文化を再発見することを目指した。

ワークショップ終了後、渡邊氏らを含む有志が再結集し、話し合いを持つ中で、富士宮の町には昔、駄菓子屋が多くあり、どこかの駄菓子屋でもやきそばを焼いていたことが話題になった。「富士宮のやきそばはほかの町のやきそばと違う。輪ゴムみたいな食感で、肉ではなくて肉カスが入っていて、だし粉をかける。いまでも駄菓子屋はけっこう残っているんじゃないか」という話になった。そして、この、いまや未利用・非利用資源になっているご当地グルメ、やきそばを使って町おこしをすることになり、その実態を調べる調査隊、「やきそばG麺」を編成する。すると、それがNHKの目に留まり、2000年にテレビ報道され、大反響を呼んだ。これを機に富士宮やきそば学会が設立され、以後、やきそばによる町おこしはトントン拍子で進んでいく。

富士宮やきそば学会はまず、飲食店協同組合や喫茶協同組合の名簿をもとにやきそば店の本格的調査を始める。調査の結果、150軒以上のやきそば店があることがわかった。そこで、集客のために「富士宮やきそばマップ」とのぼり旗をつくる。すると、それもテレビ各局が報道してくれ、2001年の5月の連休には市外から客が殺到した。続いて、富士宮市が市制60周年記念行事として町中で食とフリーマーケット、「飲麗喜楽座」（飲麗喜は還暦、60周年を意味する）を実施することになる。また、「三者麺談」と銘打ち、当地と秋田県横手市の「横手焼そば」、群馬県太田市の3市のやきそばを食べ比べてもらい、おいしいと思ったものに投票してもらおうという市民交流を育むイベントを開く。さらに、焼うどんの発祥地、北九州市小倉の「北九州青年未来塾」と焼うどんとやきそばの食べ比べ対決イベント、「天下分け麺の戦い」を築城400年を記念する小倉城内で行う。

これらのイベントはいずれも盛況で、しかも、マスコミで報道され、大きな話題となった。さらに、当学会の活動に刺激されて各地で地域に埋もれた食品を使って地域おこしを目指す組織が一堂に集まり、客に食べ比べをしてもらい、王座を競う「第1回B-1グランプリ」が2006年に開催され、B級ご当地グルメを全国区に立ち上げることに成功した。

渡邊氏をリーダーとし、地域住民によって構成される富士宮やきそば学会は活気なくなった町を昔のような元気のある町に戻すための方法を探さず、子どもころやきそばを売る駄菓子屋が町中にいくつもあったことを思い出し、いまや未利用・非利用資源になっているそのやきそばを活用して町おこしを始める。その後、運営組織としてのNPOをつくり、イベント作戦を大々的に展開し、成功させた。

5.2 読み替え・読み直し——古民家の宿「集落丸山」

全国には文化的価値のある古民家や歴史的建造物が数多くある。その保存は個人所有の場合はもちろん、政府、自治体所有の場合も財政的に難しくなっている。価値ある建築物は文化遺産である。それを未来に残すことは文化の伝承として重要なことであり、社会的課題として取り組む必要がある。

一般社団法人ノオトは古民家や歴史的建造物をその原型を保ちながら宿泊施設に改造し、宿泊サービスによる収益を上げながら維持保存する事業を手掛ける。その一例が古民家の宿「集落丸山」である。当法人は兵庫県篠山市の山間の谷筋、奥深くに開かれた集落丸山にある古民家2棟を改修し、当地域の住民によって構成されるNPO法人集落丸山と有限責任事業組合を設立し、古民家の宿「集落丸山」として運営管理し、地域景観を維持する。集落丸山には全12棟の民家があったが、住民が転居し、いま、7棟が空き家になっており、残り5棟に19人の高齢者が住む。当法人は古民家の所有者から古民家を10年間無償で借り、当法人が自己資金で改

修を施し、宿泊施設として利用して改修費を回収し、10年後に所有者に改修後のつくりそのまま無償返還する仕組みをとっている。

古民家の宿「集落丸山」を実現させた一般社団法人ノオトの代表理事、金野幸雄氏は兵庫県篠山市に行政改革のために副市長として赴任する。その過程で集落丸山の景観に魅了され、当法人をつくり、地域住民とともに古民家の活用保存、その景観を残す活動に入る。その活動は保存のコンセプトを地域住民や古民家の所有者に押し付けるのではなく、彼らと古民家をどう維持するか、それに伴って地域住民が今後どのように暮らしていけばよいかを話し合う中から古民家維持のコンセプトを理解してもらう方法をとる。そして、都市空間においてはすでに消えて存在しない古民家を近代化された都市空間に生活する都市住民らを顧客にした宿泊施設として利用できることに気づく。それは古民家の宿泊施設への読み替え・読み直しである。

当初、宿泊施設は50%の稼働率を考えていたが、宿泊者の世話をするNPO法人集落丸山は、それでは十分なホスピタリティを提供できないという理由から稼働率を適切と考える30%に引き下げた。それでも、8年間でかかった改修費をすべて回収している。NPO法人集落丸山の理事長、佐古田直實氏がこの地域は「短所ばかりで長所がない」というように、携帯電話の電波が入らない、夜は街灯もなく、あるのは満天の星空だけのところである。「それなら短所を長所にしよう」ということになった。ところが、いざふたを開けると、多くの都会の人々がひなびた景観と古民家を満喫しようと、泊りにくる。佐古田氏は「決して背伸びをしないで、この短所を守っていこう」と話す。

古民家の宿「集落丸山」の事業は古民家の活用保存と景観保全、過疎化が進む地域の維持を図ろうとすることから始まった。古民家という未利用・非利用資源を宿泊施設に読み替えることにより、古民家の保存および景観保全を実現させ、その一方で、宿泊施設の管理運営を地域

住民が参加するNPOが行うことで地域住民に働く場を提供している。地域住民の協働のネットワーク、一般社団法人とNPOの連携によってこの事業は成功した。

5.3 偶然——高山家具産地

岐阜県高山市は高級洋家具の産地であるが、その産業の始まりは偶然に外から持ち込まれた技術情報に起因する。1920年、高山の味噌店に2人の客がふいと訪れ、店先で「ブナの木も使えようでは立派な椅子になる」と話しているのを店の主人が聞いた。その時代、飛弾の山々には手付かずのブナの原生林が多く残っており、地元では以前から町の周辺に繁茂する無用の長物扱いされていたブナ林の有効活用が課題になっていた。しかし、なかなか妙案が生まれなかった。そうした事情から主人は2人の話に感じるものがあり、2人を奥に招き入れ、詳しく話を聞いた。この客は「私と弟の2人は関西でブナの木を蒸して曲げ、椅子やテーブルをつくる曲木家具工場で働いていた」「2人の技術を採用してくれる人を飛弾で探している」という（飛弾産業株式会社，1991，pp.6-7）。

味噌店の主人、武田萬蔵は2人を逗留させ、木材に精通し、針葉樹で蒸し器や篩をつくっている廣島桑蔵に相談し、廣島とともに曲木家具の技術的問題、設備、関西での売行きなどについて2人から熱心に話を聞いた。前述のように高山には家具生産の原材料となるブナ林が豊富なこと、飛弾の匠の伝統を受け継ぐ木工職人が何人もおり、人材に困らないこと、地域の産業おこしになることなどから、地域で木工会社を設立する計画を立てた。そして、武田らは地元の有力者たちに声をかけ、議論をへる中で12人の賛同を得て、1920年、資本金3万円で、曲木家具製造会社、中央木工株式会社（後に飛弾産業株式会社に改名）を設立し、試行錯誤を経ながら事業を発展させていった（飛弾産業株式会社，1991，pp.7-9）。

戦後、高山の家具産業はアメリカ企業のOEMから始まり、受注量が増加する中で企業数が増

え、産地を形成するまでになる。その後、円高の進行によってOEMを脱し、内需に転換し、デザイン化および高品質化を図り、高級家具市場へ参入していく。現在、高山は日本を代表する高級家具産地となっている。

5.4 よそ者の視点——富士山テキスタイルプロジェクト

山梨県富士吉田市とその周辺地域は江戸時代から絹織物を産出し、とくに明治期には「甲斐絹」として知られていた。甲斐絹は先染めの細かい糸で織った高密度の織物である。当地域はいまも産地を形成し、甲斐絹生産の伝統技術を受け継ぎ、服裏地、傘地、座布団地、ネクタイ地、カーテン地などを生産する。しかし、産地の企業は家族経営の小規模企業が多く、そのおおよその企業が大手アパレルメーカーや繊維問屋のOEMを行っている。

OEMによって無名化し、その売上も低迷する産地の活性化を図るために産地企業は「富士山テキスタイルプロジェクト」という製品開発プロジェクトに取り組み、また、山梨県富士工業技術センター（現、山梨県富士技術支援センター）繊維部では五十嵐哲也主任研究員らがこれをサポートしている。このプロジェクトは産地企業が主体となり、「既成概念にとらわれない新たな繊維製品の開発」を目的とし、東京造形大学の鈴木マサル教授のもとでテキスタイル・デザインを専攻する大学院生らと当産地の織物メーカーが連携し、大学院生が布を素材にした製品を企画・デザインし、企業がその製品化を行う産学官連携の製品開発組織である。その結果、産地の伝統的なデザインからは出てこない若いデザイナーのセンスがほとぼりするユニークな製品が生まれた。大学院生と企業の間には、大学院生は製品として売れるものを開発すること、企業は彼らの提案にノーといわないで製品化に挑戦するという取り決めがあった。

この活動はこれまで消費地の問屋からいわれるままの生地をつくることに専念してきた地域織物企業が自社製品を開発し、ブランド構築を

図り、その発信によって無名の産地を有名化し、地域産業の活性化を図ろうとする試みである。光織物が金襴緞子を活かした神社のお守りも模した「おまもりぼっけ」、松竹梅を織り込んだ奇抜なデザインの朱印帖「GOSHUINノート」を開発して、ヒット商品にしたのをはじめ、宮下織物では慶事用袱紗を、羽田忠織物ではカジュアル用の高級ネクタイを、隣町の西桂町にある榎田商店は野菜をデザインした日傘などを開発している。

産地企業は県の技術支援センターがサポートする産学官連携プロジェクトにおいて美術大学の大学院生・学生とコラボを行い、これまで産地ではまったく目にしたことのない、未利用・非利用資源である大学院生らの企画・デザインを取り入れ、斬新でユニークな製品化に成功している。ここでは県の公設試験研究機関が産地企業を後押ししている。

5.5 徹底的な交流——株式会社いろいろ

この方法のよき事例が冒頭にふれた株式会社いろいろである。その成功は横石知二社長の活躍による。横石社長は農業大学校を卒業後、徳島県上勝町の農協に就職する。当時、町の人口は1950年の半分以下に減り、主力産業の林業、ミカン栽培、建設業も衰退していた。ところが、町は1981年、ミカン栽培が異常寒波により壊滅的被害を受ける。この苦境を脱するために朝晩の温度差のある中山間地の利点を生かし、高冷地野菜を生産する。それが功を奏す。さらに、売上の安定を図るために年間とおして栽培できる原木シイタケを扱う。ところが、原木を扱うのは重労働なため、その担い手は40代までの男子に限られ、女性や高齢者の仕事がない。横石社長は女性や高齢者ができる仕事を模索する日々が続く。

そんな折、横石社長は大阪市場での納品後、市場関係者とすし店で食事をする。そこで、若い女性が料理にのった赤いモミジの葉のつまものに感激をし、それをハンカチに包んで持ち帰るのを目にする。横石社長にはひらめくものが

あった。「これは価値がある。そうだ、葉っぱを売ろう。葉っぱは上勝にいくらでもある。葉っぱは軽いから女性や高齢者も簡単に扱える」と思い、急いで上勝に戻る。あくる日、横石社長は農協で「つまものとして葉っぱを売る」というアイデアをみなに話す。しかし、その反応は冷やかかそのものであった。横石社長はそれでもあきらめない。「絶対やる」と決心する。花木を生け花用に栽培している農家を訪ね、葉っぱを売るアイデアを話すと、4人の女性が応じてくれた。そして、1986年11月、商品シールや化粧箱をつくり、「彩」と名付け、出荷した。しかし、市場ではまったく売れなかった。

ところが、ある日、「彩」を見て「これは使わん」という板前に会う。そのことで横石社長はつまもの実際の使われ方を知らないことに気づく。横石社長はそれを知るために自腹で料亭に通い続け、ようやく仲居や板前から使い方を教えてもらえるようになる。この経験は横石社長にとって大きな徹底的な交流であった。彼らから教わったことは、葉は山からとってくることは、花は庭で摘んでくること、つまものはまず季節感が大事であること、自然そのままではいけないこと、葉に傷み、シミや斑点があるものは不適なこと、葉の大きさも使用する器に合うものであることなどである。パックについても、葉の大きさがまちまちでは料理人が使いにくく、大中小とそろっているのがいい。そうしたことを女性たちに伝え、商品の品質を向上させると、市場で値が付き始め、売行きがよくなる。すると、この事業を半信半疑で様子見をしていた他の高齢者が次第に事業に参加し出す。

横石社長ははじめ、事業に半信半疑であった高齢者をやる気にさせながら、需要と供給の均衡、納期管理の効率化を図る新しいビジネスモデルを構築する。横石社長は商品にバーコードを付け、在庫数と出荷数を管理し、加えて、販売情報を分析し、市場動向を把握する方策をとった。さらに、高齢者にもパソコンを置いてもらい、商品の出荷調整をしてもらう。パソコン

ンは高齢初心者でも使えるようになっており、情報ページには毎日、商品の出荷市場、その出荷量、売行きと単価、翌日の目標数量、JAからの市況情報などが載っている。これにより出荷した商品がどこの市場で、いくら単価で売れ、売上がいくらかがわかる。

横石社長にとって高齢者は徹底的な交流相手であったが、高齢者に出番と役割を与え、活躍できる仕組みを考え、成功体験をつくることで参加者を増やす戦略をとり、成功させた。これが徹底的な交流から生まれる価値創造である。「葉っぱビジネス」の担い手は平均年齢70歳の女性たちである。横石社長は「出番」「評価」「自信」が人間を元気すると考える。高齢者に働く場を与え、彼女らの豊富な山の知識、仕事への意欲、粘っこさ、地道さの発揮によって「葉っぱビジネス」は成功した。

5.6 中心のないネットワーク（つながり）

——NPO法人アサザ基金

1994年ごろから先述のNPO法人アサザ基金の飯島博氏は湖の浄化の可能性を求め、同氏が主催する自然観察会の小中学生をつれて湖岸調査を始める。湖の生態の棚卸しを目指したのである。霞ヶ浦の湖岸距離は全約252kmある。調査してみると、小さな生き物が多くいることに気づく。その実態を地図に記していった。ある日、強い南東の風が吹き、容易に前に進めない状況に出会う。風で湖の波も湖岸に打ち寄せてくる。ところが、アサザの群落がある湖面では波はアサザにやわらげられ、岸辺に近いヨシ原にも穏やかに届き、ヨシ原は波に削られることはない。偶然に目にしたこの光景に飯島氏は発想の転換をする。アサザは全国で見られた水草であったが、急速にその数を減らし、現在、絶滅危惧種Ⅱ類に指定されている。

霞ヶ浦の湖岸は水資源開発のために1970年から全域コンクリートで固められ、アサザを含む湖の植生は大半が失われ、そこで生きる野生生物は減り、ひいては水質浄化をも妨げる。アサザが湖から消えた要因は護岸工事がひとつだ

が、もうひとつは湖水を水資源として利用するために水門によって水位が人為的に調整され、それがアサザの生態と合わなくなったことにある。アサザを絶滅から守るのは「流域の社会システムを湖の自然に配慮したものに転換する」必要がある。ここからアサザプロジェクトの展開が始まる。

1995年から「アサザ基金」を立ち上げ、環境教育プログラムを始める。このプログラムは小学校にピオトープを作ってもらい、湖からアサザの種を集め、それを小学生に育ててもらい、育ったアサザを湖に植えてもらう「アサザの里親制度」である。この呼びかけに市民や小学校の反響は大きく、とくに小学校は流域170校以上が参加した。しかし、その年に植えたアサザは1週間後にすべて波に流され、根付くものはなかった。この対策に江戸時代の農書に載っている粗朶という雑木を束ねたものを使用することになる。農書は単なる農業技術書ではなく、人の生き方、地域づくり、治水利水、自然の仕組みについても書かれており、多様なものとのつながりの中で農業を行うという「総合化する主体」の思想から農業を説いている書物である。飯島氏は粗朶の使用を北浦の漁業協同組合連合会、旧建設省の霞ヶ浦工事事務所、森林組合、地域市民団体等に提案し、受け入れてもらう。

アサザプロジェクトは湖の自然再生事業と里山の森林保全事業を結び合わせる形で再度始められた。利根川流域の森林保全に役立つ粗朶生産を行う霞ヶ浦粗朶組合という会社をつくり、荒れた森林の手入れを流域34カ所、約30ha、年間最大5000人・日の雇用によって行った。できた粗朶は産地証明と森林管理台帳をつけて販売される。また、霞ヶ浦ではワカサギやシラウオなどの在来種の魚が減り、ブラックバスやブルーギルなどの外来種の魚が増え、従来の霞ヶ浦の生態系と異にしている。外来種の魚対策に行政は漁業協同組合に駆除を依頼するが、予算に限りがあり、実効性に乏しかった。飯島氏は採取した外来種の魚を買い上げ、粉末加工して

キュウリやレンコンの野菜栽培の肥料や養鶏の飼料として使ってもらい、できた野菜や卵を農協やスーパーで販売する仕組みを編み出した。このようにネットワークは中心がなくても拡張していく。

NPO法人アサザ基金は事業活動から生まれるコンテキストの中で出会う未利用・非利用資源から新たな価値を引き出しながら、そこから生まれる利害関係を価値連鎖に変えていき、新たな事業を連続的に起こし、自然再生を実現させている。

5.7 場の設定——NPO法人ハットウ・オンパク

日本を代表する温泉地、大分県別府地域は泉質の異なる8つの温泉（別府八湯と総称される）から成り立つ。別府地域は温泉地として明治以降120年間順調に成長してきたが、石油危機後、宿泊客数は長期にわたり、バブル経済期を除き、漸減していく。そこで、地域の産業振興・まちづくり組織「別府観光産業経営研究会」は平成8年（1996年）8月8日8時8分8秒に「別府八湯勝手に独立宣言」し、まちづくり運動を始めた。この運動の目的は各地域に散らばる小規模なまちづくり組織が一堂に会し、各地域の個性を尊重しながら、競争かつ協調し、町の活性化を図ろうというものである。独立という言葉には明治以後の成長の中で生まれた「依存体質」から脱却するという意味が込められている。

この独立宣言が呼び水となって小さな活動が次々と生まれる。最初は別府八湯のひとつ、1879年に創設された竹瓦温泉のまちづくり組織、「別府八湯竹瓦倶楽部」が始めた歴史的街並みが残る竹瓦温泉の保存運動や「竹瓦界隈路地裏散歩」「ゆかたdeピンポン」などの独創的な活動が高い評価をうけた。この活動が刺激となっていろいろな人たちが、町の再生にはコトやモノが必要であることに気づき、さまざまな取組みを行うようになった。

この動きはホテル経営者、鶴田浩一郎氏ら地域ステークホルダーによって2001年には「別府

八湯温泉泊覧会（通称オンパク）」事業に、そして、2005年にNPO法人ハットウ・オンパクへとまとめられていく。温泉地である別府地域を再生するには「別府の温泉文化の整理、活用または再生」と「温泉資源を活かした産業の創出」が鍵になると考えた。そこで、前者については昭和初期に存在した①八湯の文化（8つある温泉地の特性の喪失）、②外湯の文化（旅館内湯の整備による外湯の衰退）、③湯治の文化（温泉利用による予防医学と保養滞在行動の喪失）、④別荘の文化（別荘空間の消失）、⑤路地の文化（温泉街の界限性の喪失）の再生と活用を目指す。つまり、伝統文化を守ることを手掛ける。後者においては「ウェルネス・サービスの振興」、すなわち、新たに温泉医療や温泉利用の健康増進をはじめ、来街者との文化交流サービス、地域産品を使った飲食サービス、特産品の製造販売など、新しい文化を育むことをさかんにするを図る。

オンパクは小規模な組織の活動が事業として持続、自立するための中間支援的な組織である。その活動は①地域資源の発掘と商品化、②人材・組織の育成（地域資源から生まれるモノ・サービスなどの提供人材の育成）、③パブリシティ・地域イメージの向上、④多彩な事業者による地域横断的まちづくりプラットフォームの確立、⑤収益力強化による持続性の確保を目的にする。

オンパクの誕生によって別府地域にしかない地域資源（自然、まちなみ、生活文化、食、海・山・大地の恵み、商店街、祭り、伝統工芸）を活かした小規模な活動が次々と生まれた。先述の町歩きはガイド付きの散策プログラム「別府八湯ウォーク」に発展する。温泉マニア向けの企画として別府八湯の温泉情報を掲載する『別府八湯温泉本』を発行し、「別府八湯温泉道表泉家（おもてせんけ）88ヵ所めぐり」を実施する。温泉と健康（癒しと美）では温泉泥エステ、温泉を利用したスポーツマッサージが開発され、長期滞在温泉客の研究会なども設立されている。このほかにも、オンパクを場と

して多くの事業が次々と生まれていった。

NPO法人ハットウ・オンパクは地域産業活性化の音頭を取ることによって、地域にまちおこしの旋風を起こし、隠れた資源を持つ地域の多くの人たちを巻き込み、その自主的な活動を喚起し、その事業創出を支援する。さらに、オンパク参加者、活動する地域の人たち同士の交流と結びつき、連携の場となり、地域全体の活性化を図っている。その活動は芝居に例えていえば、NPO法人ハットウ・オンパクが舞台づくりを行い、地域リーダーらが音頭を取りながら演出し、地域住民や企業人が舞台上がり、自ら演じ、歌い、踊るといものである。それは温泉街を活性化しようという地域ステークホルダーの自主的活動そのものである。

以上、見たように地域おこしは地域社会の抱える問題、課題を機会とし、地域リーダーと問題意識を共有する地域ステークホルダーが手を携え、進める自発的、内発的な社会および経済活動である。

6. 考察

これまで地域おこしにおける地域未利用・非利用資源の資源化の形態と方法について見てきた。地域未利用・非利用資源の資源化はどこそこへ行けば有用な資源に出会う、あるいは手に入るというわけではない。その行動は行き当たりばったり、行きつ戻りつ、の繰り返し、試行錯誤の連続であるかもしれない。すなわち、その行動はいたって非効率そのものである。

地域未利用・非利用資源の資源化はこの非効率な行動における個人の気づきや経験に由来するものであり、または地域の自然や歴史、文化の中に埋め込まれているものから持ち出されるものに起因するものである。すなわち、地域資源はそれが顕在的なかたち、あるいは未利用・非利用の状態にあるかを問わず、そもそも地域に埋め込まれているものである。そして、地域資源の資源化はいわば地域という蔵からの蔵出し行動なのである。

地域未利用・非利用資源の資源化の過程は、はじめに地域住民による地域社会の問題や課題についての感受があり、その問題や課題のさらなる認識、理解へと進む。次に、その問題や課題をどうやったら解決、改善できるかを自問自答することになる。とくになにをもつてすれば、それが可能かを自らに問うことになる。地域の問題や課題の解決、改善の鍵となるのが資源なのである。この段階はないない尽くしから始まり、先述のように資源を求めて行きつ戻りつあるいは試行錯誤を経るいたって苦しい歩みの時間である。その過程で気づきが生まれる。資源化の第一歩はこの気づき (awareness) である。資源化の方法の事例からわかるように気づきは資源化の根底にある共通の行動である。

気づきとは思いつき (着想)、ひらめき、発想の転換、予期しない人やコトとの出会い (遭遇)、記憶の底にしずむこれまでの経験や地域の歴史、文化などを含む概念である。先述したようにMarchは探索 (exploration) について「調査、変異、危険負担、実験、行為、柔軟性、発見、革新といった言葉でとらえられるもの」と述べているが (March, 1991, p.71)、これらの中で気づきが起る。

気づきについてはイノベーションの議論が示唆的である。Schumpeterがいう新結合 (イノベーション) (Schumpeter, 1926, 塩野谷・中山・東畑訳, 1997, p.182) はなにとなにを新たに結合させるのかということに気づくことで成り立つ。また、Druckerがイノベーションについて「企業家は変化を健全かつ当然のこととみる」(Drucker, 1985, 小林監訳, 上田, 佐々木訳, 1985, p.43) というとき、変化の中の機会に気づくことをさしている。Druckerはさらに、著書の『イノベーションと企業家精神』のひとつの章である「イノベーションの機会—7つの源泉」の中で7つの源泉のひとつとして「予期せざるもの」を上げ、「予期せざる成功こそ、イノベーションの最大の機会である」とし、これほど労せず、リスクが少ないイノベーションの機会はないという (Drucker, 1985, 小

林監訳、上田、佐々木訳、1985、p.59)。これが予期しない人やコトとの出会いから生まれる気づきであり、先述のセレンディピティの概念につながる議論でもある。

さらに、地域未利用・非利用資源を活用するなんらかの組織においては、活用しようとする資源の評価付けについての資源がどのような地域活性化に対する効果を持っているか、つまり、なにが重要か、なにに価値があるかは容易に定まらないことが多く、ときには活動が混乱、停滞することもある。Starkはこのようなことが起きることに対し、ひとつの評価基準を用いて評価を強要することや企業のような情報が円滑に流れる指揮命令系統があり、評価も概念的に定まっている組織はむしろ危険であり、そうではない『役に立つ財』に関して異質の見方が混在する組織的な基準を持つ、ヘテラルキー (heterarchy) という組織形態の重要性をあげる (Stark, 2009, 中野訳, 2011, p.35)。この異質の見方が混在する状況において気づきが生まれる。百家争鳴の中で新しいアイデアが生まれるのである。

次に、気づきの主体であるが、その人物は事例をとおしてわかるように地域未利用・非利用資源を活用して地域おこしを推進する中心にいる人物、地域リーダーである。すなわち、企業家である。企業家 (entrepreneur) は「事業機会に気づき、その機会を追求する組織をつくる者」をいう (Bygrave and Zacharakis, 2008, 高橋、田代、鈴木訳, 2009, p.76)。企業家というと、通常、新しく事業を起こす者という意味で起業家をさす。また、ベンチャー企業家あるいはSchumpeterのいう「新結合の遂行」を実践する者としてのイノベーターがすぐ上げられる (Schumpeter, 1926, 塩野谷、中山、東畑訳, 1997, p.182)。しかし、ここでいう企業家はベンチャー企業家、Schumpeterのいうようなラディカルな革新を実践するヒーロー型の人間ではない。むしろ、その対極にいる人物である。

地域おこしの主体となる企業家は大きく分けて2人存在する。

ひとりには実際に地域において企業や事業を創造し、地域問題や課題を解決、改善する企業家である。この地域企業家はOECDがいうように共益のため、あるいはコミュニティのための企業家 (collective or community entrepreneur) であり (OECD, 1999, p.7)、地域が抱える問題や課題について問題や課題を共有する地域の人たちとともに立ち上がり、その解決を図るリーダーをいう。その目指すところは共益の実現であり、地域の活性化、地域への貢献である。ここではこの共益のため、あるいはコミュニティのために行動する企業家を地域に埋め込まれた企業家という意味で草の根企業家 (grassroot entrepreneur) といえよう。

草の根企業家はラディカルさが目立つヒーロー型の企業家とは逆の地味な存在である。彼あるいは彼女は、地域の人々のだれもが自らの生活や人生経験の中で潜在的に持つようになり、その解決を長い間、強く望んできた地域の問題や課題に真摯に向き合い、その問題や課題を少しずつ改善する漸進的イノベーションを手掛ける。しかも、地域の問題や課題に対し、問題意識を共有する地域の人々と手を携え、地域の人々のだれもが提供できる身の丈の努力を結集して地域の問題や課題に挑む人間である。また、草の根企業家は人々をまとめるリーダーシップがあり、さらに、組織を運営する能力を持つ存在である。草の根企業家はSaravathyがいうように「起業家の人生や価値に基づいた平凡な現実からスタートし、最終的には機会を『つむぎ出す』存在」である (Saravathy, 2008, 加護野監訳、高橋、吉田訳, 2015, p.13)。すなわち、草の根企業家を定義すれば、地域づくりの思想やビジョン、コンセプトを生み出し、それを支持する地域住民と手を携え、地域づくりのリーダーシップを発揮する人物であるということである。地域の人々は地域の問題や課題によっていまよりもましな生活、状況に身をおけるという期待をテコに地域おこしに参加する。

もうひとりの地域おこしの主体となる企業家は市民起業家である。Henton, Melville and

Waleshは市民社会において「強固で感じのいい経済とコミュニティの関係を構築し、企業とコミュニティに持続的な優位性と活力を与える場所」「経済、仕事、コミュニティおよび生活を統合するもの」である「経済コミュニティを構築する上で触媒」の役割を果たす市民起業家（grassroots leaders）の活動を重視する（Henton, Melville and Walesh, 1997, 加藤訳, 2005, pp.29-30）。市民起業家は事業創造の主体者ではなく、触媒の役割を果たす事業創造の支援者である。この事業創造の支援者も企業家の範疇に入る。

地域おこしに登場する人物は草の根企業家だけではない。地域おこしに賛同する地域ステークホルダーである多くの住民も地域おこしの舞台に上る。草の根企業家と地域住民の二人三脚で地域おこしは進行する。彼らは気づきによって得られた地域未利用・非利用資源からの資源を核にして地域おこしを図ることに向かう。草の根企業家と地域ステークホルダーは事業コンセプト、事業組織やネットワークを整備し、彼らの草の根企業家活動をより効率的、効果的に成果を出すことや必要資源を得ることを容易にし、その活動を実効性のあるものにしていくことを企図するために株式会社、NPO、任意組織などの組織を採用する。しかし、その目的はたとえ株式会社であっても、利益第一主義を掲げるものではなく、地域おこしに多くの参加者を得ること、ネットワークを広げること、事業存続の正当性を得ることにおかれる。

7. まとめ

事業を起こすにはなんらかの資源を必要とする。そのことは地域おこしにおいても例外ではない。地域おこしは通常、入手が容易で安価な顕在的な既存資源を使用するが多い。しかし、地域おこしに適する顕在的な既存資源がない場合、また、あっても入手あるいは獲得が困難な場合、あるいは費用がかかる場合は、その入手あるいは獲得は断念しなければならず、地

域おこしは果たされないことで終わる。

ところが、資源には顕在的な既存資源ばかりでなく、人々が遠く昔に忘れていた、あるいは人知れず存在する未利用・非利用資源がある。地域にはそうした資源が埋もれているのである。そのような潜在的な資源、すなわち、地域未利用・非利用資源を活用することによって地域おこしを行うことも可能である。問題はその資源化の方法である。先行研究は資源化の過程について資源戦略論の観点から(1)非利用・未利用資源の資源化、(2)資源間の結合、(3)補完的資源の組み合わせを上げている（福嶋／権, 2009）。主に既存資源を利用する企業の資源化の方法として(1)運、(2)資源採取、(3)再結合、(4)ブリコラージュ、(5)M&A、(6)内部開発、(7)連携を上げる（Bowman and Collier, 2006, pp.191-211）。このような先行議論を踏まえ、未利用・非利用資源の資源化の形態は(1)認識（富士宮やきそば学会、古民家の宿「集落丸山」の事例）、(2)採取・獲得（高山家具産地、富士山テキスタイルプロジェクトの事例）、(3)動員・導入（株式会社いろどりの事例）、(4)連結・連携（NPO法人アサザ基金の事例）、(5)組織・制度（NPO法人ハットウ・オンパクの事例）が上げられる。

資源化の形態に共通する行動は気づきである。気づきの主体は企業家である。地域おこしにおいて企業家は2つの型がある。ひとつは草の根企業家であり、もうひとつは市民起業家である。事例では草の根企業家は富士宮やきそば学会の渡邊英彦氏、古民家の宿「集落丸山」の金野幸雄氏、高山家具産地の地元実業家、株式会社いろどりの横石知二氏、NPO法人アサザ基金の飯島博氏が当てはまり、市民起業家については富士山テキスタイルプロジェクトの山梨県富士支援技術センターの五十嵐哲也氏、NPO法人ハットウ・オンパクの鶴田浩一郎氏ら、また、NPOを支援していることから古民家の宿「集落丸山」の金野幸雄氏が該当する。

本論は地域おこしにおいて地域の問題や課題の解決、改善に既存資源が適さない場合、地域未利用・非利用資源の活用が有効であること、

また、地域未利用・非利用資源の活用による地域おこしは事例に見るようにしばしば革新的な事業を創出させていること、さらに、地域おこしは地域の問題や課題に心を痛め、その解決に情熱を傾ける草の根企業家はその解決に有効な地域に埋め込まれている未利用・非利用資源に気づき、それを活用して問題意識をともにする地域住民と手を携えて協働のネットワークを重視し、進める自発的、内発的な社会および経済活動であることも明らかにしている。

また、本論は先行研究を踏まえ、事例に見るように未利用・非利用資源の資源化の方法を提示した。それは先行研究の理論的考察を補完するものであり、それらの点に理論的意味があると考えられる。ただし、未利用・非利用資源化の方法は事例に見る7つに止まるものではないだろう。地域の問題や課題が多様化、複雑化すれば、それに応えるかたちで未利用・非利用資源化の方法も増加、高度化する。その理由は人間の気づきには限りがないからである。また、地域未利用・非利用資源化の方法は地域の活性化だけに役立つものではなく、企業や自治体などの組織における隠れた資源の探索や活用および企業の製品開発、販路開拓、原材料探索などにも応用できるという実践的な意味もある。

今後の課題は草の根企業家が地域ステークホルダーと手を携え、地域おこしをどのように成り立たせているか、言葉を換えれば、その実現の方法あるいは成功要因、草の根企業家活動のダイナミズムを明らかにすることにある。

おわりに

これまで見たように地域おこしは地域の問題や課題に心を痛める地域のリーダーが地域の人々とともに地域の問題や課題を解決、改善するために行動に踏み出し、ときに資源と見なされないものや人を有用な資源と認識し、それらを活用し、行動を始め、さらに、問題意識をともにする地域住民たちが、ときにはよそ者と手を携えて協働のネットワークを形成し、進める

自発的、内発的な社会および経済活動である。

地域の問題や課題は企業家にとっての事業機会である。事業機会と資源の関係は、事業機会は自らの目指す価値を実現するために資源を必要とし、資源は自らの価値を顕現し、活かすために事業機会との出会いを求めるものといえよう。機会と資源は期待し合い、求め合う間柄にあり、それは切っても切れない結びつきになる。しかし、両者が自動的に直接つながるわけではない。両者を仲介、触媒し、新たな価値を創造する役割を担う企業家の存在がある。地域おこしにおいては草の根企業家や市民起業家の企業家活動によって地域未利用・非利用資源として存在する無名の価値が有名なものに変わるのである。

参考文献

- 伊丹敬之 (1999) 『場のマネジメント——経営の新パラダイム』 NTT出版
- 内堀基光 (2007) 「序—資源をめぐる問題群の構成」 内堀基光責任編集『資源人類学01「資源と人間」』 弘文堂
- 恩田守雄 (2010) 『第2版グローバル時代の地域づくり』 学文社
- 澤泉重一 (2007) 「セレンディピティの概念」 澤泉重一／片井修『セレンディピティの探求——その活用と重層性思考』 角川学芸出版
- クリスチャン・ダニエルス (2007) 「資源としての伝統技術知識」 内堀基光責任編集『資源人類学01「資源と人間」』 弘文堂
- 中小企業金融公庫総合研究所 (2005) 「地域中小企業の現状と展望シリーズ第2編 地域資源の活用により基盤強化を進める地域中小企業」 『中小公庫レポート』 No.2004-6, 中小企業金融公庫総合研究所
- 中小企業庁編 (2007) 『中小企業白書 (2007年版) ～地域の強みを活かし変化に挑戦する中小企業～』 ぎょうせい
- 福嶋路／権奇哲 (2009) 「資源創出理論序説」 『ベンチャー・レビュー』 No.14, 日本ベンチャー学会
- 飛彈産業株式会社 (1991) 『飛彈産業株式会社七十年史』 飛彈産業株式会社
- 楽学舎編 (2000) 『看護のための人間科学を求めて』 ナカニシヤ出版
- Baker, T. and Nelson, E. R. (2005) "Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage" *Administrative Science*

- Quarterly*, Vol.50, No.3, September.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Prentice Hall Inc. (岡田正大訳、『企業戦略論【上】基本編——競争優位の構築と持続——』ダイヤモンド社, 2003)
- Bygrave, W., Zacharakis, A. (2008) *Entrepreneurship*, John Wiley & Sons Inc. (高橋徳行/田代泰久/鈴木正明訳『アントレプレナーシップ』日経BP社, 2009)
- Bowman, C. and Collier, N. (2006) “A contingency approach to resource-creation processes”, *International Journal of Management Reviews*, Vol.8, No.4, December.
- Drucker, P., (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row (小林宏治監訳, 上田惇生/佐々木実智男訳『イノベーションと企業家精神——実践と原理——』ダイヤモンド社, 1985)
- Hart, S. L. (2007) *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity*, Wharton School Publishing. (石原薫訳『未来をつくる資本主義——世界の難問をビジネスは解決できるか』英治出版, 2008)
- Henton, D., Melville, J. and Walesh, K. (1997) *Grassroots Leaders for a New Economy*, Jossey-Bass Inc. (加藤敏春訳『市民起業家——新しい経済コミュニティの構築』日本経済評論社, 2005)
- March, J.G., (1991) “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science* vol.2, No.1, February.
- OECD (1999) *Social Enterprises*, OECD Publications
- Penrose, E. (1995) *The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition*, Oxford University Press. (日高千景訳『企業成長の理論 第3版』ダイヤモンド社, 2010)
- Sarasvathy, S.D. (2008) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing Limited. (加護野忠男監訳, 高瀬進/吉田満梨訳『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎, 2015)
- Stark, D. (2009) *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton University Press. (中野勉/中野真澄訳『多様性とイノベーション——価値体系のマネジメントと組織のネットワーク・ダイナミズム』マグローヒル・エデュケーション, 2011)
- Schumpeter, J.A. (1926) “*Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 2.Aufl.*” (塩野谷祐一/中山伊知郎/東畑精一訳『経済発展の理論 (上)』岩波書店, 1997)
- Zook, C. (2007) *Unstoppable*, Harvard Business School Press. (山本真司/牧岡宏訳『コア事業進化論——成長が終わらない企業の条件』ダイヤモンド社, 2008)