農村の持続可能性（ルーラル・サステイナビリティ）と地域ガバナンスの革新

―「萃点」としての社会的企業論 ―

Innovation in Local Governance for Rural Sustainability: Social Enterprise Theory as the "Suiten"

2025 年度博士論文

風岡　宗人

龍谷大学大学院政策学研究科後期博士課程研究生

要旨

本研究の目的は，農村の持続可能性を向上させるために，社会的企業を地域ガバナンスの核と位置づけ，その実現に必要な条件を明らかにすることである。従来のサード・セクター論の分析枠組みでは農村における社会的企業のあり方および機能を十分に説明できない。そこで新たな視点として，鶴見和子の内発的発展論における「萃点」や「ボランタリズム」概念を援用することで，農村地域のガバナンス構造における社会的企業の機能について動態的分析を通した創造的な地域課題解決の枠組みを提案する。

京都府南丹市美山町の「有限会社タナセン」「美山ふるさと株式会社」，島根県安来市比田地区の「え〜ひだカンパニー株式会社」の事例を通じ，社会的企業が「萃点」として地域住民のボランタリズムを引き出し，伝統と革新を橋渡しする役割を果たすことを示す。また，強い紐帯（地縁関係）と弱い紐帯（外部ネットワーク）の相互作用が地域の持続可能性を高める鍵であると指摘する。さらに，行政や中間支援組織との連携によるマルチパートナーシップの重要性を踏まえ，持続可能な広域ガバナンスモデルを提示する。

本研究は，農村の伝統的社会システムとボランタリズムを活用した地域ガバナンスの革新的なあり方を示唆するものである。

Abstract

The purpose of this study is to contribute to enhancing the sustainability of rural areas by positioning social enterprises at the core of local governance and clarifying the conditions necessary for their realization. Traditional analytical frameworks of third-sector theories fail to fully capture the nature of social enterprises in rural areas or adequately explain their functions. Therefore, from a new perspective, this study incorporates

the concepts of "Suiten" and "voluntarism" to propose a framework for creative problem-solving in local governance structures through a dynamic analysis of the functions of social enterprises. "Suiten" is a term coined by the naturalist Kumagusu Minakata, referring to a focal point where complex causalities are intertwined. Sociologist Kazuko Tsurumi integrated this concept into the theory of endogenous development.

Through case studies of "Tanasen Co., Ltd." and "Miyama Furusato Co., Ltd." in Miyama Town (Nantan City, Kyoto Prefecture) and "E-Hida Company Co., Ltd." in the Hida district (Yasugi City, Shimane Prefecture), this study demonstrates how social enterprises, acting as a "Suiten," draw out the voluntarism of local residents and bridge tradition and innovation. It also highlights the interaction between strong ties (community-based relationships) and weak ties (external networks) as a key to enhancing local sustainability. Furthermore, considering the importance of multi-actor partnerships through collaboration with administrative bodies and intermediary support organizations, this study presents a sustainable model for wide-area governance.

This research suggests an innovative approach to local governance that leverages traditional social systems and voluntarism in rural areas.

目次

要旨 1

Abstract 1

目次 3

図表目次 6

序論 11

研究の目的 11

研究の背景 11

論文の構成 21

第 1 章　先行研究の整理 28

1　サード・セクター論 28

2　社会的企業論 47

3　地域ガバナンス論 68

4　日本の農村ガバナンスに求められる社会的企業の機能 99

5　内発的発展論 118

6　先行研究の到達点と本研究の課題 147

第 2 章　伝統的農村社会システムと持続可能な発展 164

1　農村イノベーションとは何か 164

2　「伝統の革新」としての農村イノベーション 167

3　伝統的農村社会システムの機能 175

4　持続可能な発展における伝統・文化の位置づけ 184

第 3 章　研究の方法と意義 197

1　リサーチ・クエスチョンと仮説設定 197

2　事例選定の理由と研究の方法 201

3　本研究における筆者の立ち位置 202
4　本研究の意義 203
第 4 章　伝統的農村社会における生活維持と社会的企業 –有限会社タナセンの到達点と課題 （南丹市美山町鶴ヶ岡地区） 206
1　はじめに 206
2　研究の方法 207
3　調査方法 208
4　先行研究の整理と分析枠組みの提示 208
5　美山町の概要と地域課題 215
6　社会的企業によるコミュニティビジネス 217
7　鶴ヶ岡地区の人口とタナセン購買部の売上の推移との関連性 229
8　鶴ヶ岡地区のコミュニティビジネスにおける組織の位相 232
9　考察 236
10　おわりに 241
第 5 章　自治体農村ツーリズム政策の創造と 官民パートナーシップ –第三セクター・美山ふるさと株式会社の機能 （京都府南丹市美山町） 250
1　はじめに 250
2　研究の方法 251
3　調査方法 254
4　多様なツーリズム概念とその系譜 255
5　農村ツーリズムの制度化とその影響 259
6　観光面からみた美山町の現況と課題 265
7　美山町の村おこしにキー・パーソンが果たした機能 272
8　南丹市への合併後の観光政策とキー・パーソンの役割 278
9　考察 283

10　おわりに 289
第 6 章　小括 297
1　萃点によるサード・セクター動態分析の可能性 297
2　農村におけるダイナミック・ガバニングへの課題 298
3　農村地域ガバナンスの動態分析に向けて 301
4　ボランタリズムから農村の革新を捉える 308
第 7 章　ボランタリズムを活かした社会的企業による 地域ガバナンスの創造 –株式会社え～ひだカンパニー（島根県安来市比田地区） 325
1　はじめに 325
2　研究の方法 326
3　調査方法 337
4　島根県安来市比田地域における地域課題解決の取り組み 338
5　地域ビジョン実現の主体としての社会的企業 345
6　地域ビジョンの実現を支える無償のボランティア 360
7　自治体行政との関係 369
8　考察 370
9　おわりに 378
結論 383
メイン・クエスチョンへの回答 386
政策提言 397
今後の研究課題 407
引用文献 409
書籍・論文 409
ウェブサイト 441
謝辞 443

初出一覧 444
あとがき 445

図表目次

【図】

図 1　縮小する農村の姿 18
図 2　非営利経済活動の国民経済に占める割合 35
図 3　福祉トライアングルにおけるサード・セクターの位相 37
図 4　市民的連帯経済 38
図 5　福祉トライアングルにける組織の位置 39
図 6　NPO セクターと社会システム 43
図 7　伝統的農村におけるセクター関係モデル 46
図 8　非営利組織をめぐる収斂状況 49
図 9　協同組合と非営利組織の交差空間に存在する社会的企業 49
図 10　社会的企業の媒介的機能 51
図 11　経済社会セクターの 3 類型 54
図 12　福祉トライアングルと NPO の商業主義化仮説モデル 63
図 13　法人類型とミッション・ドリフトとの関係 66
図 14　日本国内の農村と都市における人口変化と将来推計値 74
図 15　世界の都市部と農村部の人口推移 75
図 16　Planetary Boundaries（プラネタリー・バウンダリー） 75
図 17　関係人口と多様な「関わりの階段」 78
図 18　都市農村関係から見た関係人口の類型 80

図 19　ガバナンスの形態 85
図 20　持続可能性と地方政府 89
図 21　Dynamic institutional capacity and sustainable development policy achievement. 90
図 22　パートナーシップの進化プロセス 94
図 23　住民自治支援における中間支援組織の役割 98
図 24　地域運営組織の形成数等の推移 105
図 25　条件不利地域再生のフレームワーク 107
図 26　「2 階建方式地域営農システム」の概念図 111
図 27　広域経営システムと政府による支援のあり方 112
図 28　1 農業集落あたりの農家率 113
図 29　内発的発展モデル，外来型発展モデルおよび動態的内発的発展モデル .. 132
図 30　南方曼荼羅 138
図 31　心・事・物の関係 140
図 32　3 不思議の発生プロセス 141
図 33　因果関係の予測不可能性 142
図 34　伝統の革新の概念図 174
図 35　経済・社会・環境の「3 本柱フレームワーク」 187
図 36　文化的持続可能性の概念における 3 つの視点 189
図 37　メイン・クエスチョンに対する仮説の模式図 200
図 38　3 層構造のネットワークモデル 211
図 39　美山町の人口と高齢化率の推移 216
図 40　タナセンの売上（購買部，農事部・福祉部） 219
図 41　タナセンの店舗 220
図 42　地域振興会発足時の組織再編モデル 227

図 43　現在のムラガーレ食堂外観 228
図 44　鶴ヶ岡地区人口と購買部売上の推移 230
図 45　購買部売上と鶴ヶ岡地区人口との相関関係 230
図 46　年齢階級別の人口推移 231
図 47　鶴ヶ岡地域に関わる諸主体の位相 236
図 48　段階モデルのイメージ 252
図 49　農村ツーリズムの位相 264
図 50　美山町への入込客数の推移 266
図 51　美山町観光消費単価の推移 266
図 52　南丹市における美山町地域の観光客比率の推移 267
図 53　日帰り客数と宿泊客数の推移 269
図 54　美山町（南丹市）の村おこしと農村ツーリズム政策形成・実装のプロセス
..... 283
図 55　美山町時代の組織間関係 286
図 56　コーディネーター間の関係（美山町＋南丹市時代） 287
図 57　農村における行政支配の及ぶ範囲 298
図 58　NPO 法人・企業・生産者協同組合のマッピング 317
図 59　コミュニティ・マネージメントの推進体制 329
図 60　場の機能の基本図 331
図 61　順応的ガバナンスの 3 つのポイント 333
図 62　順応的プロセス・マネジメントの諸要件 334
図 63　内発的地域イノベーション・エコシステム概念図 336
図 64　安来市の地区構成 338
図 65　比田地区要図 340
図 66　比田地区の人口推移と将来推計 340

図 67　地域ビジョン一覧と達成状況 346
図 68　自治機能と生産機能の循環 349
図 69　え〜ひだカンパニー　組織図 351
図 70　開発した商品 355
図 71　え〜ひだ市場（外観） 356
図 72　店内の様子 357
図 73　え〜ひだ市場で販売されている比田米 358
図 74　え〜ひだカンパニー売上高（2021 年度） 359
図 75　売上高の推移 360
図 76　構成員の内訳 361
図 77　構成員のスタンスについて 365
図 78　カンパニーを取り巻く多様なアクター 370
図 79　萃点としての社会的企業 386
図 80　地域ガバナンスにおける萃点としての社会的企業 393
図 81　農村広域ガバナンスの動態モデル 406

【表】

表 1　非営利セクターと社会的経済の類似点・相違点 41
表 2　静態分析と動態分析の違い 58
表 3　欧州型社会的企業と日本の農村型社会的企業の比較 115
表 4　農村における社会的企業の分類 117
表 5　農村開発モデルの比較 131
表 6　持続可能な発展の定義 185
表 7　リサーチ・クエスチョンと仮説の全体構造 199

表 8　分類の枠組み 207
表 9　美山町における紐帯の特徴とターゲットの分類 215
表 10　日本と欧州のグリーン・ツーリズム条件の違い 258
表 11　周辺市町村との一人あたり観光消費額比較 267
表 12　本論でとりあげた社会的企業の特徴の比較 384

序論

研究の目的

本研究の目的は，農村[1]の持続可能性[2]を向上させるために，社会的企業を地域ガバナンスの核と位置づけ，その実現に必要な条件を明らかにすることである。

すでに社会的企業に関してはサード・セクター論や農村再生政策論において多くの研究蓄積がある。しかし，農村地域における社会的企業生成のプロセス，その機能と農村地域のガバナンス構築における動態分析は十分にすすんでいない状況である。従来のサード・セクター論の分析枠組みでは農村における社会的企業を捉えきれず，社会的企業の機能を十分に説明できないため，新たな視点が必要になる。そこで，鶴見和子の内発的発展論における「萃点」や「ボランタリズム」概念を援用することで，農村地域のガバナンス構造における社会的企業の機能について動態的分析が可能になることを示す。

本論では，地域革新のための創造性とその受容の両立を分析する概念として「ボランタリズム」に光を当て，社会的企業の機能を検証する。

研究の背景

深まる農村の危機

日本では,大都市への人口集中と，その裏返しに農村の過疎・疲弊が社会問題となって久しい。その一方で現代社会における価値観の変化や，新しいライフスタイルを模索する動きの広がりを受けて「田園回帰」という言葉も生まれ，平成後期から注目されるようになった。それは「自分が自分のままでいることのできる『場』と『関係』のある暮らしへの希求」（沼尾 2016:17）の表れであり，若い世代を中心にそのニーズは確実に広がっている。

筒井（2021）は，田園回帰を「狭義の田園回帰」と「広義の田園回帰」の 2 つに分ける。前者は都市から農村への人口移動（人口移動論的田園回帰）である。後者は，都市から農村への人口移動という一方向ではなく，双方向の流動化がすすむことによる都市・農村の関係自体の変化（都市農村関係論的田園回帰）まで含めたものである。最近では定住人口増にこだわらない「にぎやかな過疎」（小田切 2024）という概念も生まれた。農村と継続的にかかわる「関係人口」への期待も強まっている。しかし，この「田園回帰」も「にぎやかな過疎」も「関係人口」も，現象として確認されてはいても，依然として期待概念にとどまり時代の潮流とまでは言えない。現状の深刻さと,都市と農村の圧倒的な格差を踏まえれば，これらの概念に大きな期待をかけるのは楽観的過ぎるようにも思われる。実際，大方の農村では人口減少，高齢化，担い手不足の増加など，苦悩が深まる一方だからだ。

サステイナビリティの鍵としての農村の主体性

そもそも，農村政策の歴史のなかで，農村を主体として地域の活性化が論じられたことがあるだろうか。小田切（2021）は「過疎」という「課題地域としての農村問題」に対して，農村空間が持つ多様な価値を認め，その低下や衰退を問題とみなす「新しい農村問題」が顕在化しているという。しかし，そのような農村の価値を認める主体はあくまで都市住民であり，農村は活性化の客体にとどまっている。農村の活性化という課題設定の背景には，経済・娯楽資源として農村を捉えるまなざしがある。このようなまなざしによる課題設定の行き着く先に，本質的なサステイナビリティの実現が可能なのか疑問が残る。一方，農村側も自らの変革への努力を怠り，安易な外部依存に陥っている。地域内外が相互にビジョンを共有し，知恵と汗を出し合い，地域が守らなければならない「核心」の価値を改めて共有し，それらを「革新」につなげていく地域の「上書き」作業への努力が求められる[3]。

都市化は，農村の伝統的な循環型の生活様式を,持続不可能なものに置き換える強力な影響力を生み，これまで人びとが世代を超えて積み重ねてきた地域文化の多様性が失われようとしている。地域文化の担い手はそこに住まう人びとであるから，多様な地域の存在は，多様性のある人材を生み出す苗床である。「都市と農村の共存」をスローガンにこれまで幾多の取り組みが行われてきたが，気候変動のようなグローバルレベルの課題[4]から，農村の過疎というローカル・コミュニティレベルの課題まで，状況は好転の兆しを見せていない。

本論の究極的な問題意識は，日本の地域における自然観，宗教観，人生観，社会観などを母胎とする多様な基層文化の変化・消滅が，功利主義的で即物的な市場の意図的な圧力によって，意図せざる方向へすすんでいくことへの危機感にある。このようなローカルレベルの地域のあり方は，根底でグローバルな問題と結びついているため,課題の悪構造性[5]はさらに増すことになる。

本論が追究するサステイナビリティは，一都市，一農村，一地域のサステイナビリティにとどまるものではない。それぞれの地域のサステイナビリティを満たしつつ，あるいは満たすことの結果として，一地域を超えた広域レベル，ひいてはグローバルレベルのサステイナビリティ向上に寄与する重層的な関係として捉える。地域はすべての課題解決行動の基盤であり，その力は「自治」によって担保される。自治は単に統治のあり方を超えて，物質循環の面においても参照されなければならない規範的概念である。その意味で，物質循環の側面を考慮しない自治は不完全である。物質循環の範囲を科学的に確定することは困難であるが，少なくともお互いの「顔」の見える範囲でなければならないだろう。「顔」の見えない対象に責任を負うことは困難だからである。その点で現代の巨大都市における消費中心の生活様式は持続不可能である。農村地域は物質循環を内包した自治に向けた大きな可能性をもつ。サステイナビリティの観点から捉えれば，農村は都市との比較のなかで定義されるものとは異なったオリジナルな存在となる

だろう。本論が農村とその共同体に焦点を当てるのは単なるノスタルジーからではなく，それが地域のサステイナビリティの母胎となると確信しているからである。

このような視座から，今一度持続可能性の根本に立ち帰り，その理論と実践を再構築していく必要がある。

ルーラル・サステイナビリティ論

それでは，農村が持続するということは，具体的になにが持続することなのだろう。また，私たちが求める持続可能な農村像はどのような絵として描かれるのだろう。そのヒントを与えてくれるのが「ルーラル・サステイナビリティ」という概念である。

池上惇（文化経済学）は rural を次のように定義する。

> 生命や生活のありかた＝マナーと生活の質を創りだし享受する人間[6]

そして「rural sustainability」を「**農山漁村風の'営み'や動きを景観・産業・生活から創造的に再生し，生産人の職人技，技術やデザインにおける創造性と，享受する人々の力量を持続的に再生産すること**」と定義する。この捉え方は，英国における地域の自治，共同性が産業革命と資本主義によって解体され，多くの農民が労働者となるなかで，ジョン・ラスキンが提示した「産業実験」から引き出されている。この実験のコンセプトは「伝統的な生産や生活の様式を継承しながら，都市の市民と連携して，協同の組織を創り，都市の資金を農村に持ち込み，蹴散らされた文化資源をコーディネイト」（池上 2010:12）するものであった。池上の定義を筆者なりに言い換えれば，「**人々の日々の営みを，資本主義経済における画一的な大量生産ではなく，地域固有の豊かな文化的背景をもった生産とそれを受け止める分別のある消費の双方が高め合いながら，内発的なエネルギーによって永続的に継承していく人的能力の再生産**」である。

また，植田和弘（環境経済学）は「rural」という言葉を次のように解釈する（植田 2010:7)。

> 日本で農村，山村，漁村というと，従来農業，漁業，林業を営んでいる村とみなされてきた。ルーラルという用語から受けるイメージは，農業や林業という産業的なものよりも農村的な空間といったイメージではないだろうか。しかも農村的空間イメージというのは，農村的な暮らしやたたずまいと一体となったイメージに近いように思われる。

そのうえで植田は，「ルーラル・サステイナビリティ（rural sustainability）は，持続可能な農村とは全く同意というわけでは」なく，「農林漁業などの産業的なイメージを超えた農村的空間の持続可能性のニュアンスを含む」（植田 2010:7）とする[7]。

哲学者の内山節は，「農村らしさ」を生活・労働・接客の一体性に求める。農地は主に仕事の空間ではあるが，農閑期は生活の場にもなり，近所の人とのコミュニケーションの場にもなる。山も同様に，仕事空間に加えて行楽の場にもなった。そしてこれらのつながりを次のように表現する（内山 2006a:33)。

> 生活・労働・接客が分離できないかたちで連続的に実現しているからこそ，地域社会も成り立つし，農家の労働が結などの地域の協同労働に支えられるということも実現できたのです。／農村らしさとは，ここに生まれてくるものだという気がします。生活・労働・接客が一体的に営まれている。そして，このことのなかに，農村風景もつくりだされていました。／風景とは半分は自然がつくりだしたものであり，半分は農村の暮らしの長い時間蓄積がつくりだしたものです。家の中に一歩入ったとき，そして農地や山の姿のなかに，生活と労働と接客が一体

となりながら築かれてきた農民の知恵や技術が感じられる，そのとき私たちはそこに農村風景を感じます。

私たちは，ルーラル・サステイナビリティの先にどのような社会を見ているのだろうか。内山（2015）は，その社会観を次のように表現する（p.187）。

社会とは，生命の営みの集積としてつくりだされている。はじめに自然の生命の営みがある。そこに人間たちの生命の営みが加わる。自然と人間というふたつの生命の営みの重なり合っている姿が一番よくみえるのは一次産業の世界であろうし，村の世界であろう。しかしこのかたちはすべてにおいて変わることはない。人間たちの生命の営みが次々に連携していって，さまざまなものが生まれ，さまざまな仕組みが出来上がっていく。そこからつくられているものは，生命の営みが結び合いながら，自然と人間がともに生きていく社会だ。

このような自然と人間の捉え方の延長線上にルーラル・サステイナビリティはある。

神野直彦（財政学）は，社会全体を構成するサブシステムを，経済・政治・社会の3つに分ける。このうち,社会システムとは「人間そのものが再生産されていく組織」「人間の生命を再生産するという人間の生活が営まれる組織」であり,「協力して自然に働きかけて生きていかざるをえない群居性を備えた人間という『種』が，自発的に形成する組織」，つまり自発的協力の組織である「共同体」を指す（神野・澤井編著 2004:5-6)。

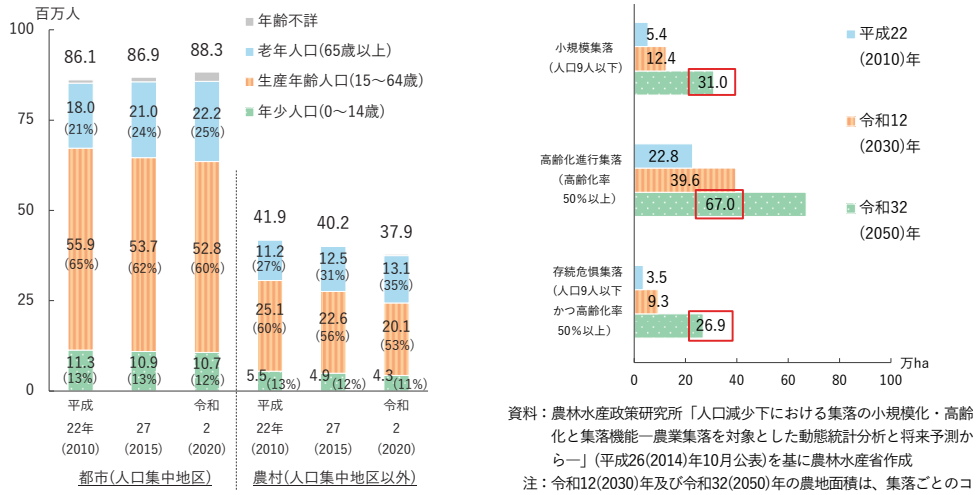
ルーラル・サステイナビリティ論の焦点は,「**地域固有の豊かな人間生活の再生産を保障する社会システムをいかに再生するか**」にあり，それは長期的なスパンでの環境・経済・社会の諸側面の統合的実現を通して初めて可能になる。このことは，自然環境が

人間の経済活動に劣後することを意味しない。自然環境の維持は人間の生存にとっての基盤である。本論が対象とする自然環境は原生自然ではなく，人の手を加えることで維持されてきた農村の二次的自然環境であり，それらは人間生活の再生産がなければ維持できない。その意味で，サステイナブルな社会とは，自由で苦痛のない理想郷というよりは，資源制約の下で人間同士の絶え間ざる努力と協力の末にかろうじて維持できるものである。そして，農村の「共同体」はその担い手として重要な位置を占めてきた。しかし,これら「共同体」はその閉鎖性や封建的性格というネガティブな側面が強調され,克服の対象とされてきた。その一方で,人間が自然とともに永続的に生きていくための文化は共同体のなかで生まれ,継承されてきたのである。本論では,共同体のネガティブな面よりも,暮らしの永続性を保障する仕組みというポジティブな面に注目したい。どこかよそよそしさと他律的な響きを持つ「農村の持続可能性」ではなく,「ルーラル・サステイナビリティ」という言葉をあえて使用するのは,永い時間をかけて培われてきた自律的な農村文化がサステイナビリティの実現にとって重要な意味を持つと考えるからであり,その存在を肯定的に捉え直すためである。

しかし,その「共同体」が存亡の危機に瀕している。

植田は「ルーラルの持続を困難にするのは，その創造と享受の力量の低下であり，さらにそうした力量を再生産する基盤たる創造環境の崩壊である」（植田 2010:9）とする。さらに「担い手論のないルーラルサステナビリティ論は絵に描いた餅」とし,「ルーラルにおける創造性をもった地域公共人材の形成過程に関する理論的・実証的研究」（植田 2010:11）の積み重ねを課題として提示している。

なるほど，わが国における農村人口は減少を続け，農村人口の減少により営農継続が困難となるリスクも拡大している（図 1)。



資料：総務省「国勢調査」を基に農林水産省作成
注：国勢調査の人口集中地区(DID)を都市、人口集中地区以外を農村としている。

資料：農林水産政策研究所「人口減少下における集落の小規模化・高齢化と集落機能―農業集落を対象とした動態統計分析と将来予測から―」(平成26(2014)年10月公表)を基に農林水産省作成
注：令和12(2030)年及び令和32(2050)年の農地面積は、集落ごとのコーホート分析によって当該区分に該当すると予測された集落が有する平成22(2010)年時点での耕地面積(属地)

図　1　縮小する農村の姿

※（左）農村・都市の年齢階層別人口（右）小規模集落，高齢化集落の農地面積

出所：農林水産省（2024：266，269）

この現実を見れば，「人材の再生産」という課題設定は妥当である。しかし，その手段として日本政府が推進する「デジタル田園都市構想」[8]に基づく移住の促進や企業誘致による雇用・所得創出などの農村振興策も，過去の外発的な地域開発手法が農村の過疎を解決できなかったことに対する反省が生かされているか疑問が残る。

ルーラル・サステイナビリティ論の特徴は，サステイナビリティを産業的な視点での持続可能性と，自然環境・自然資源の定常状態（stationary state）の維持可能性を別個のものとして捉えるのではなく，それら環境的要素と人間の相互作用を通して生業に活用するとともに，地域の課題解決を自分事として捉え，文化や暮らしを創り出す主体の形成プロセスとして捉えていることである。

そこから得られる示唆は，自然環境という絶対的な制約と，社会経済的環境という相対的な制約のなかで展開する社会の変化に対して，柔軟に自分自身を変えていける地域の創造的能力を追求していく理念とその実践の重要性である。

農村革新の原動力としての伝統の創造性

農村社会学を確立した有賀喜左衛門は，自然発生的な農村（自然村[9]）の庶民生活には地域社会の革新への条件としての創造性が本来的に備わっているという（有賀 1966:7-8)。

> 庶民生活に於ける創造性の存在は今迄如何に無関心に放置されて来た事であらうか。これなしに民族文化は果して成立するであらうか。（中略）これら（筆者補足:生活事象）の形態は生活事実に含まれたる一切の社会的事実に対しては象徴的意義を持つのであって，この事は社会組織の存立する基本的意義に外ならない。それ故，全て社会組織は生活事実の具象性を貫通する象徴的意義を常に保有するものであって，それは言語や芸術に於けると全く同様である。従ってそれが人間の創造力の所産であるという事も亦明かでなければならない。

もちろん，創造性にも「ふつうの創造性」と「偉大な創造性」がある。前者は「ふつうの人が古いものを修正し改善することによって，多少通常性からはずれる」という意味での創造性であり，後者は「シェイクスピアやニュートンの創造性」(Arieti 1976=1980:7）である。ただ，社会変革につながるような創造は，両者が相補的に作用することによって初めて現れる。

いずれにしても，創造性はその殻に閉じこもっていては覚醒しない。民俗学者の柳田国男は,「公家武家社家寺家及農民ニ非ザル者，語ヲ換ヘテ言ヘバ土地ニ依リテ生活ヲ営マザル階級の全体」(柳田 1989:500)，例えば村々を回って暮らしを立てた猿回しなどの芸能者や石工などの技術者，行商人を，定住者に対して「漂泊者」と呼び,「村は漂泊者に向かっていつでも開かれて」あり,「さまざまな種類の漂泊者が村に入ってくる

ことによって活力を取り戻」した（鶴見 1993:140-141）。近世以降の商品経済の進展と小農家族の自立は，村落をさらに開かれた存在としていった（高取 2025）。宮本（1984）は若い時代に奔放な旅をして暮らした大工，木挽，石工，水夫などを「世間師」と呼び，明治時代に入ってから増加したという。そして，「村をあたらしくしていくためのささやかな方向づけ」をしたのは彼らであり，「政府や学校の指導したものではなかった」（p.259）と断言している。

このような視座から農村を眺めると，農村は時代を超えて変わらないように見えて，実は必然的に起きる環境の変化に合わせて主体的に変わり続けることで，その伝統を継承してきたのである。ただ，伝統の継承と一言でいっても，そう易々と成し遂げられてきたことではない。それは幾多の抑圧状況における苦難のなかでの，農民による抵抗をはじめとした主体的行動と，その過程での個々の人間の成長，人間同士の関係の将来世代に向けた発展への努力の累積である。しかし今，このような農村の歴史はグローバル市場経済の荒波に流され，他律性を強いられことで，これまでのように「変わり続けること」自体が危うくなっている。

「伝統」を地域との関係で表現すれば，「**生活の必要によって編み出され，伝承されてきた価値規範やそれを実践するための生活技術の体系**」とでも言えようか。地域にとって伝統は「その地域がその地域でありつづける根拠」とでも言い換えられるかもしれない。このような意味での伝統を守るために主体的に変わり続ける能力＝伝統の革新とその担い手としての地域の自治力の涵養こそが，ルーラル・サステイナビリティ論が求める究極的ゴールであろう。この状況で必要なのは，いつまでも変わらないものとしてのゴールに固執することではなく，変わり続ける力の源として「意志の力」を捉え，それを生む仕組みを解明することではないだろうか。

内発的発展論の課題

1970 年代初頭，社会学者の鶴見和子により内発的発展論が提唱され，経済学者の宮本憲一がそのコンセプトを地域経済学に導入したのが 1980 年であった。それからまもなく半世紀が経とうとしている。以来全国で数多の内発的発展をめざす取り組みが生まれ，社会の注目を集め，これらに関する研究がなされてきた。しかし特定のカリスマ的人物がはじめた村おこしの多くは往時の勢いを失いつつあり，学術的にも普遍化に至らず個別事例にとどまってしまっている。これまでの内発的発展をめざす幾多の取り組みはなぜ文化として定着できなかったのだろうか。ここから見えてくるのは，世代を超えた伝統継承のための主体形成論の未熟さである。時代の変化に対応し続けるためにはカリスマ的人材の出現に俟つだけでなく，その影に隠れた多様な人材＝庶民の協力を志向しなければならない。農村は庶民の力を組織化することで自己を革新し続けてきた。しかし社会科学はこれら伝統的農村共同体を克服すべき遺制とみなし，未来に向けた持続可能性との関連で積極的に評価してきたとはいえない。

本論は，このような時代背景と問題意識に基づき，ルーラル・サステイナビリティ論の主体論的展開のひとつの在り方を提起するものである。ただし，封建時代の共同体の復活を説くのでもなく，伝統を無視した自由な個人によるコミュニティを夢想するのもでない。本論は，存亡の危機にある農村共同体の現実を見据え，その現代的意義を確認したうえで，その機能を補完し，地域を革新に導く主体として社会的企業を捉えることで，サステイナビリティの理念への接近を試みようとするものである。

論文の構成

本研究の目的は，農村の持続可能性を高めるために，社会的企業を地域ガバナンスの核として位置づけ，その実現に必要な条件を明らかにすることである。

第 1 章では，先行研究を整理し，本研究のリサーチクエスチョン設定の基盤を構築する。対象とする分野は，大きく分けてサード・セクター論と社会的企業論，地域ガバナンス論，内発的発展論である。

第 2 章では，本研究のキー概念である「農村の伝統の革新」と「農村イノベーション」，およびその基盤となる「伝統的農村社会システム」について先行研究を踏まえ考察する。また，このシステムを「持続可能な発展」という概念を媒介としてグローバルな文脈に位置づけ，その意義を評価する。

第 3 章では，前章までの先行研究の分析から明らかになった課題や理論・概念を踏まえ，本研究のリサーチ・クエスチョンと仮説を設定する。「農村の持続可能性を実現するために，社会的企業が商業主義化を乗り越え，地域ガバナンスの核として機能するためには何が必要か？」を本研究のメイン・クエスチョンとして設定する。この問いに答えるため，「伝統的農村社会システムの機能」と「社会的企業の機能」に関するサブ・クエスチョンを設定する。

第 4 章では，伝統的な農村社会における社会的企業に関する事例分析である。調査対象は，住民出資によって設立された京都府美山町（現・南丹市美山町）鶴ヶ岡地区の社会的企業「有限会社タナセン」である。美山町に関する先行研究は，南丹市への合併（2006 年）前後以降ほとんど行われていない。この間の社会状況の変化を含めた調査を通じて，タナセンがどのように状況変化に適応し，どのような機能を果たしてきたかを，弱い紐帯と強い紐帯概念（Granovetter 1973=2006）を用いて分析する。強い紐帯を背景にもつ地縁団体と，弱い紐帯型の社会的企業が地域の生活を維持する両輪として機能し，地域文化を守りながら関係人口との接点を創出するプロセスを明らかにする。

第 5 章では，農村ツーリズム政策の実施過程において，コーディネーターが媒介したマルチパートナーシップが日本政府および自治体の政策意図にどのような影響を与え，結果として持続可能な農村ツーリズム政策の形成につながった経路を，コーディネーションモデル（角谷 2021）を用いて分析する。調査対象地は第 4 章と同じ美山町であるが，分析対象は官民共同出資による第三セクター「美山ふるさと株式会社」と，それに関係する 3 人のキー・パーソンである。旧美山町時代の行政主導型パートナーシップが住民自治の基盤を築き，社会的企業を媒介として官民のキー・パーソンが出会い，協働して持続可能な農村ツーリズム政策形成につながったプロセスを示す。

第 6 章では，前章までの考察結果を小括し，新たな分析視点として「ボランタリズム」概念を提示する。これまで農村における社会的企業論は，主に担い手組織やアクター間の関係，そのビジネスモデルなどの組織論や地域経営論として展開されてきた。確かに，ある時点で成功した地域を見れば，そのような捉え方にも有効性はある。しかし，地域の固有性や多様性を重視するのであれば，農村におけるボランタリズムのあり方に注目し，事例を再解釈する必要があることを示す。本来，農村は人々のボランタリズムによってコモンズを維持し，時代の変化に適応し，自律的な意思決定を行ってきた。農村で培われてきた文化や伝統は，時に封建性や閉鎖性が批判の対象となってきたが，ボランタリズムを変革のエネルギーに転換するためには，農村の伝統を正面から受け止める必要がある。地域内外の人々の多様なボランタリズムが交わり，統合されて事業活動として具体化される場として社会的企業を捉え，農村ガバナンスにおけるその役割と条件を探る。

第 7 章では，本研究のメイン・クエスチョンに答えるため，新たに「社会的企業におけるボランタリズムの意義と効果」と「農村イノベーションに向けた社会的企業の役割と機能」に関するサブ・クエスチョンと仮説を設定する。その上で，個人のボランタリ

ズムが社会的企業の組織や地域の発展に寄与する経路，つまり社会的企業が地域に受容され，地域革新につながる要件とプロセスを明らかにする。調査対象は島根県安来市にある社会的企業「え～ひだカンパニー株式会社」である。この企業は，地域衰退が確実視される中，地域住民を巻き込み地域ビジョンを策定し，そのビジョン実現のための組織として設立された。特に注目すべき点は，「構成員」と呼ばれるボランティアの存在である。会社運営は有償スタッフが担うが，ビジョン実現の活動には無償のボランティアである「構成員」が主体的に関わる。両者が協働することによりのボランタリズムを「社会エネルギー」として統合し，地域ビジョン達成の活動や組織の事業に活用する場となる可能性を示す。

結論では，本研究の仮説に基づく分析結果を再度整理し，メイン・クエスチョンへの回答を試みる。農村における効果的なガバナンス構築のための中間支援機能整備の方途について考察し，政策提言を行う。

---

[1] 本論では社会全体のサステイナビリティを実現するうえで永い時間をかけて自然と共生して培われてきた農村文化に学ぶことが不可欠と考えている。そのため，本論が想定する「農村」は特定の地域や空間を指す具体的概念ではなく，消費を中心とする生活様式を特徴とする都市に対して，生産機能が社会システムに埋め込まれた生活様式を有し，かつ商品経済化が支配的ではない地域の象徴的概念として措定される。なお，農村の他に，地理的，経済的な観点から農山村，農山漁村，中山間地域，山間地域などの区別があるが，どこであっても人間の集住生活に欠かすことのできない衣食住に必要な原材料の供給地である点で共通しており，本論はそのような意味で「農」の営みを捉える。そこで，本論では引用箇所を除き，これらの違いを捨象して「農村」と表現する。

[2] 1987 年に国連の「環境と開発に関する世界委員会」は「持続可能な発展（Sustainable development)」を「将来世代のニーズを満たす能力を損なうことな

く，今日の世代のニーズを満たすような発展」と定義した。工藤（2025）は，英語の「sustainability」の語源に注目し，「持続する能力（sustain+ability)」と捉える。この「持続する能力」は「対象に向き合っていく者」つまり「対象について議論し，実際に行動していく者」の能力であり，持続する能力の主体が，自らの判断や行動，対象に向き合う姿勢などによって，持続したい対象の今後のあり方に関わることができる」ことが前提となっているとする（pp.253-254)。この説明からも，サステイナビリティが特定の状態よりも，その状態に近づく志向性や変化を包含した概念であることがわかる。これらの定義に基づき，本論ではサステイナビリティ（Sustainability）を「現行世代の公平性を保持しつつ，地球上のすべての生命の基盤である豊かな自然環境と人間が自然とともに育んできた文化が将来世代にわたって永続的に確保される状態を構築する能力」と定義する。本文中では，便宜上サステイナビリティの一般的な訳語として「持続可能性」や「維持可能性」を文脈に応じて使い分けているが，これらの意味するところはあくまで上記定義の「サステイナビリティ」であることを断っておく。

[3] 白石（2011）は「過去世代から受け継いだ有形無形の多様なストック（自然環境，建造物環境，社会関係，そして文化等）を再発見・再評価し，それを現在直面する課題を解決するために活用し，ストックをつくりかえながら，次世代へ残すべきストックへ再投資するという一連のプロセス」を伝統の「更新（上書き)」という言葉で説明している（p.105)。

[4] 2020年以降の温室効果ガス排出削減等のための新たな国際枠組みを定める「パリ協定」第2条には，「世界全体の平均気温の上昇を摂氏1.5度高い水準までのものに制限するための努力を，この努力が気候変動のリスク及び影響を著しく減少させることとなるものであることを認識しつつ，継続すること」と明記されている。その一方で2025年1月10日，欧州連合（EU）の気象情報機関「コペルニクス気候変動サービス」は，2024年の世界の平均気温は記録が残る1850年以降最も高くなり，工業発達以前と

比べて初めて1.6度上昇したと発表した。(BBC News JAPAN「2024年世界の平均気温抑制目標の「1.5度」初めて超える」https://www.bbc.com/japanese/articles/cwyw3gp3y49o　最終閲覧日:2025年6月13日)。

[5] 悪構造（ill-structured）とは，政策の意思決定に関わる者が多数いるため目標が不明確でその合意もなく，解決策の代替案が無数にあり，その結果も確率や計算できないような状態を指す（秋吉2013)。

[6] 池上（2010）によれば,「rural」は英英辞典で次のように説明されている。"Of persons: living in the country, having in the standing, qualities, or manners of country-folk: agricultural or pastoral." The Shorter Oxford English Dictionary on Historical principles, Vol. Ⅱ: Clarendon Press Oxford, 1973, p.1866. しかし，より新しい版では次のようにシンプルな説明になっている。"Of a parson: resident or working in the country." Shorter Oxford English dictionary on historical principles: US. 6th ed.: Oxford University Press, 2007, p.2635.

[7] 民俗学者の柳田国男は，南方熊楠との往復書簡のなかで「ルーラル・エコノミー」という語を用いている。南方はこれを「地方経済学」と訳したが，柳田はこれを退け「農村生活誌」と訳すことを希望している（飯倉編1976)。これは地方経済学とすることで，農村の社会改良という目的が先行し，農村生活の資源節約の知恵や技能などが考慮外になることを危惧したからであった（新谷2011)。

[8] デジタル田園都市国家構想:岸田文雄内閣（2021年）の下で始動した「『心ゆたかな暮らし』(Well-Being) と『持続可能な環境・社会・経済』(Sustainability) を実現していく構想」。めざすのは「地域の豊かさをそのままに，都市と同じ又は違った利便性と魅力を備えた，魅力溢れる新たな地域づくり」であり，その主眼はデジタル化（情報化）という手段にある。(デジタル庁「デジタル田園都市国家構想」

https://www.digital.go.jp/policies/digital_garden_city_nation　最終閲覧日:2025 年 11 月 10 日）

[9] 日本農村社会学の基礎を築いた鈴木榮太郎によれば，自然村とは「行政上の地方自治体やいわゆる聚落ではなくして，一つの自然的なる社会的統一」，つまり「行政によって人為的に定められた村ではなく，また，家々が近い距離のなかにただ集まっているだけでもなく，農民たちの生活と生産のなかで生み出された統一的なまとまりを持つ社会的範囲」（細谷 2021:37）を指す。鈴木の自然村理論では，地域社会を次の 3 つのレベルに区分する。第 1 社会地区は字（小字）や組にあたる範域，第 2 社会地区は大字にあたる範域でありここでいう自然村（藩制村）である。第 3 社会地区は行政的な区分としての町村（行政村）であり，なかでも人びとの必要によって形成された村として第 2 社会地区を重視した。

第１章　先行研究の整理

本章では，先行研究の整理を通し，本研究のリサーチ・クエスチョン設定の足がかりを掴む。対象とする分野は，大きく分けてサード・セクター論と社会的企業論，そして地域ガバナンス論，内発的発展論である。

1　サード・セクター論

本節では，先行研究からサード・セクターの定義の明確化を行う。欧米におけるセクター概念誕生の系譜をトレースし，サード・セクター論の展開のなかで社会的企業が各セクターの媒介領域に位置づけられるようになった経緯を整理する。次に，従来のサード・セクター論では地域ガバナンスの動態を捉えきれないこと指摘し，昨今の社会的企業が直面する「商業主義化」の状況をまとめる。最後に各セクターが相互作用する具体的な場としての「地域」と，その統治・運営のあり方である「ガバナンス」に分けて考察する。

「サード・セクター」とはなにか

ここではサード・セクター論の源流に遡り，その定義を示す。

「セクター（sector)」は，経済や市場を分類する際に使われる用語で，一般的には特定の産業やビジネス分野を指す。元来は原材料の共通性（『鉄鋼部門』）や，製品の共通性（『民間航空部門』）などを指す概念である（Lipietz 2001=2011)。

ジョルジュ・フォーケは『協同組合セクター論』(Fauquet 1935=1991）において，「セクター」を「国民経済の主要な一分野を示すもの」(p.25）と捉える。分野としては経済部門に限定して，対象範囲としては一国を単位とするという意味で抽象的な概念である。シャルル・ジードの「協同組合共和国論」[1]を批判するため，社会経済的に連帯を志向する協同組合を１つのセクターと位置づけ，協同組合セクターだけで社会経済の形成が不可能であることを説いたのである。フォーケは協同組合セクターの他に，公的セクター（国

家または地方公共団体，その運営・管理による官営企業・機関を含む)，資本家的セクター（利潤動機で活動するすべての企業)，私的セクター（家族経営などの非資本家的小経済単位・活動）に整理している。現在用いられる公共セクター，民間セクター，ボランタリーセクターを「極」とみなし，それらによる混合的社会経済構成という捉え方もフォーケに由来している（田渕 2009)。

また，Lipietz（2001=2011）は各セクターを理念型として次のように定義する（pp.30-31)。

- 市場セクター:企業は，資本所有者ないしその代理人の指揮のもとに賃労働者を組織して，市場に財とサービスを供給する。企業による供給は，費やされた活動の有効性を示すと同時に，企業に対して，賃労働者に賃金を払い，資本所有者によって投下された資本を減価償却させ，資本の前貸に関して報酬を支払う手段を与える販売によって価値実現する。
- 公的セクター:選挙で選ばれた人びとによって管理される官庁が，税を集めて，社会の需要を充足させるために資金と賃労働者を割り当てる。その割り当ての仕方は，内部の手続きと民主的な議論によって決められる規準（学区地図，病院区分図など）に従っている。

セクター概念は，統計上「同一の部門で生産している企業の全体」を表すものとして使用されることもある。イギリスの経済学者であるコーリン・クラーク（Colin Grant Clark）が考案した「3セクターモデル」は経済活動の中心が，原材料生産部門（一次産業）から製造部門（二次産業)，そしてサービス部門（第三次産業）へと変移していくというモデルである。Lipietz（2001=2011）はこれらの使われ方を「古典的区分」とし，「強いてこのような区分に従うとすれば，ここに言う『サード・セクター』は，第四次セクターとして発展すべき性格を有している」(p.74）と説明している。このように，サー

ド・セクターは，従来の利潤動機に基づく経済活動とは別の役割を果たす部門であることが強調されている。

一方，政治学における「新しい市民社会論」の分野では，「ヘーゲル＝マルクス主義的系譜」において「ブルジョア社会」と等置されてきた市民社会を，国家や市場社会と正面から対置し，コントロールできるものとして肯定的・積極的・規範的に措定するとともに，その意義を強調するため，「国家と市民社会」という 2 項論から，「市民社会・国家・経済」の「三項論」への転回として議論されてきた（吉田 2005:32)。J.コーヘンによれば，「三項論」の理論的有効性は，社会的連帯，社会正義，自律性という価値にとって脅威となる国家権力と経済権力へ対抗し，「平等主義的，水平的，性差別否定的，解放的」な民主化の目標になりうる規範的価値にあるとする（星野 2009:94-95)。

市民社会の不可欠の構成要素は，人間の共同的側面が具体化された組織・団体（アソシエーション[2]）である。アソシエーションの特徴として，①場所性に根ざさない自由な個人による自発的な団体であること，②利益追求を第一義としないこと，③目的や活動が組織内部で完結せず社会に開かれていること，④フラットな組織構造などが挙げられる（神野・澤井 2004)。

歴史的経緯を踏まえれば，市民のボランタリズムがアソシエーションという具体的な形を伴って見いだされたと捉えることができる。アソシエーションを構成主体するサード・セクター論は，土地を中心とした主従関係に基づく封建的社会から，個人の自由・自律を基本理念とする近代的市民社会へ，という予定調和的，発展的歴史観を前提として生まれてきたものであることを踏まえておく必要がある。サード・セクター概念は，「近代的市民社会」を母胎として「発見」されたとも表現できよう。

以上から，サード・セクターの正統的な定義を，その理念・目的と構成員の意思によって表現すれば，次のようになろう。

サード・セクターとは，国民経済を構成する分野のうち，民主的正統性[3]を背景に富の再分配を行う公的セクター，利潤獲得を行動原理とする市場セクターとは区別され，社

会的連帯，社会正義，自律性，平等，公平，解放性などの規範的価値の民主的実現を志向する自由な個人による自発的な団体（アソシエーション）によって構成されるセクターである。

なお，本論では特定の土地（地域）と結びついた目的を有し，その土地の人びとで構成される組織も，サード・セクターの位相のなかで，中心ではないにしろ位置づけていくことが重要であると考える。そう考えるとサード・セクターを構成する組織として，非営利組織，ボランタリー組織，共益の実現をミッションとする協同組合のほか，特定の地域の利益のために活動するコミュニティ組織，社会的企業，さらには官民共同出資型企業（日本でいう第三セクター）など，幅広い組織がサード・セクターに含まれ得る。その一方で，義務的な参加を求められる組織はサード・セクターから除外されなければならない。その意味で，組織の法人格や出資・所有形態などの形式だけでなく，組織ガバナンスの実質的な側面を捉えて判断することが求められる。

欧米におけるサード・セクター概念の系譜

ここでは欧米におけるサード・セクター概念の誕生の系譜をたどり，本概念に欧州とアメリカで原理的な違いがある一方で，市民社会の強化という共通した意義があることを示す。

そもそも市場経済が確立するまで，3つのセクターは一体のものとして捉えられていた。当初人々の「自発的協力」で成り立っていた社会の限界が，政治セクターを誕生させ，そこに「強制的協力」を委ねた。そして土地，労働，資本という生産要素に私的所有権が設定されることで市場が成立し，政治セクターから市場セクターが理念上分離した（神野・澤井 2004)。

またセクターという概念は，市場と政府という2大舞台が当然視されていた時代，例えばフランス革命の時期には不要であった。1791年，フランスではダラルド法，ル・シ

ャプリエ法が制定され，自由を体現する市場と，民意を背景にした平等を体現する国家・政府以外の中間団体（同業組合や協会系福祉組織）は弾圧を受けた（小泉（大畑）2016)。なお，先ほど政府から市場の分離を理念上と強調したのは，実際には経済的自由主義が経済成長の源泉の確保を国家権力に求める哲学であり，市場による価格の自動調節機能は国家による政策の結果として実現するものだからである（若森 2015)。

再びセクター論が求められるようになったのは，1920 年代後半～30 年代にかけて起きた世界恐慌に対する国家の市場介入が正当化されつつあった時期，つまり市場セクターと政治セクターの機能不全＝市場の失敗・政府の失敗が社会問題として浮上した時期であった（田渕 2009)。第 2 次世界大戦後の大量失業の発生というネガティブな状況下，市場セクター，公的セクターの限界を受けて，「混合的な資金調達」が失業者を両セクターへ統合するために導入され，この傾向は 1980 年代まで続いた。このような状況下，Etzioni(1973) は，政府機関や民間企業では対応できない公共サービスを効果的に提供する組織形態として「サード・セクター」を再定義し，官民連携の新しいモデルとなる可能性を提示した。このように，概念としてのサード・セクターは，元々は政府や市場と同列の独立セクターとして把握されるものではなく，「政府・市場セクターの展開の合わせ鏡」として「政府・市場セクターの何らかの変容を逆照射」することで意味を付与される歴史的存在なのである（向井 2015:9)。

1987 年第三期サッチャー保守党政権によって公共サービスの民間委託がすすんだが，そこで公共サービスの購買者としての国家と，提供者としてのボランタリー・セクターという関係が進展し，ボランタリー・セクターや企業による多様なサービス供給が広がっていった。自治体も社会サービスの提供者から購買者としての役割が強まり，ボランタリー・セクターや企業との関係は契約に基づく公式なものへと変化していくことになる（岡村 2021)。

1998 年，イギリスの新労働党ブレア政権は，民意を反映する福祉国家のあり方を模索するなかで，市民の自発的な参加とコミュニティの連帯，政府主導の再分配による福祉供

給から，公共サービス提供を市民社会に多元化する戦略の展開に向け，サード・セクターを公共政策遂行上の重要なパートナーとしてコンパクト（Compact；法的拘束力のない合意文書）に規定した（向井 2015)。この政策方針は 2010 年のキャメロン保守党・自由民主党政権にも引き継がれ，公共サービスの民間解放と地域主義化がすすんだ（遠藤 2015)。

一方，アメリカではレーガン政権以降の連邦政府による,非営利組織関連分野に対する支出削減に起因する非営利組織の事業性強化という文脈のなかで，寄付とボランティアに依拠し，不特定多数の公益を志向する組織のみを「非営利組織」と認めるという捉え方が支配的になっていった。したがって，アメリカにおける非営利組織（non-profit organization[4]）概念は，新自由主義の影響を強く受けたものである。組織のメンバー以外のための公益をめざすものであることから，多くの場合社会的地位の高い組織メンバーが，そうでない人を援助するという構図が強まった（田渕 2009)。

また，アメリカでは経済を市場セクターに限定して捉える傾向にあるのに対し，欧州ではより広く社会活動が含まれる。欧州型は，共益を目指す経済活動を担う協同組合や共済組合がその中核となるが，アメリカ型の非営利組織も否定しない。これらの組織は非配分原則に拘泥せず，制限つきの剰余配分，組合員の利用額に応じて還元される金銭的な返還である利用高割戻しを許容する。アメリカ流の意思決定と実行スピード重視に対し，欧州では組織内の丁寧な意思決定過程が尊重される（田渕 2009)。

このような欧米におけるサード・セクターの捉え方の差異は何に起因するのだろうか。向井（2015）はそれを，各々が依拠する経済理論の方法論的差異に求める。アメリカ型は社会問題の分析単位を個人とする方法論的個人主義に依拠したものである。そこでは個人は効用最大化を志向する合理的経済人（ホモ・エコノミクス）とみなされ，その意思決定は市場情報のみに依拠して行われる。一方欧州型は制度派経済学の方法に依拠し，個人を取り巻く社会的環境に注意を向ける。この場合,個人の選好は歴史的・社会内生的に形成されるものと捉えられる。ルーティン（制度，規範，慣習など）と個人は学習を介し

て相互規定的であるとの認識が「人間の自己内省（再帰的学習)」と「自己変革システム」(向井 2015:51）を内蔵した社会観につながり，社会主体の多様性の尊重が重視されることになるのである。

近年，サード・セクターをより積極的に正当化する議論が登場している（Lipietz 2001=2011)。例えば富沢・川口（1997）は，非営利・協同セクターの果たす役割を，個々人がそれぞれの目的のために自立的に活動する場としての機能に求める。この見地からは，各種組織が多元的に存在すること自体が，多様性に富んだ社会システムの構築につながる。非営利・協同セクターの価値は，公的セクターや民間営利セクターによる産出に受動的に依存するのではなく能動的に自ら創り出すこと，多様な知恵と価値観を包摂して新たな価値を創出し，従来のパラダイムの変革を実現する可能性にある。

公共私の 3 セクターモデルがいずれか 1 つのセクターへの収斂ではなく，併存の上での競争・協調によって社会経済システムを構成していくとすれば，社会経済システムの革新の基調は「参加と共同決定」にある。その中で，非営利・協同セクターの役割は，先端的，実験的そして道義的先駆者として位置づけられる。参加と共同決定による社会経済システムの革新に向けて，非営利・協同セクターは先端的，実験的，道義的に振る舞う。その内実にはまさに市民性が求められている。

経営学者 P.F.ドラッカーは「市民性」の意義ついて次のように述べる（Drucker 1993=2007:210)。

> 今日一人ひとりの人間は，投票と納税以外の方法で世の中に影響を与えることも，行動を起こすこともできない。市民性のない社会は空疎である。市民性がなくとも，ナショナリズムは存在しうる。だが，市民性抜きのナショナリズムは，愛国心から排他主義へと堕す。社会に市民性がなければ，責任あるコミットメント，社会を社会として統合するための責任あるコミットメントなどありえない。世の中をよくすることから生ずる満足や誇りもありえない。

社会に市民性がなければ，その政治機関は，国家と呼ぼうが帝国と呼ぼうが権力となるにすぎない。国民を結びつけるものは権力だけとなる。ポスト資本主義社会という資本主義後の急激な変化と危険の時代において政治が機能しうるには，市民性の回復が不可欠である。

そしてドラッカーは，市民性回復の核となるのが社会セクター，つまりボランタリーセクター，NPOセクターであるとする。

これらサード・セクターによる経済活動の規模は近年では決して無視できないものに成長してきている（図 2)。

	労働人口に占めるフルタイム換算非営利経済活動従事者比率（%）	GDPに占める非営利経済活動の割合（%）	GDP成長率に対する非営利経済活動部門成長率の倍率（倍）
ベルギー	13.1	5.0	1.94
カナダ	12.3	7.3	1.19
ニュージーランド	9.6	4.9	n.a.
アメリカ	9.2	7.2	1.17
フランス	9.0	4.2	n.a.
オーストラリア	8.8	4.7	n.a.
日本	8.0	5.2	—
チェコ	1.7	1.3	2.48

(注) 1：数値の計測時点は項目，国によって統一されていないが，いずれも1990年代後半から2000年代前半の実績である。
2：日本の場合，2000～2004年のGDP成長率がマイナスであったため算出できないが，非営利経済活動部門の成長率は4.4%であった。

図 2 非営利経済活動の国民経済に占める割合

出所:向井（2015:8)

その一方，後（2019）は，依然として日本では市民社会セクターが政府，営利企業，家族と並んで社会を構成する主要なセクターであることが認識されていないとし，その原因を市民社会セクターの存在意義への理解不足に求める。後（2019）はその存在意義として，次の3つの機能を挙げる（pp. 2-4)。

① アドボカシー機能:政府や社会への組織的働きかけが，社会問題やニーズの発見，公論提起，問題状況の周知，行動喚起につながる。

② サービス提供機能:公平性，平等性，前例踏襲を重視する政府のサービス提供に比べ，個別ニーズへの対応性，多様性，柔軟性，新奇性，先駆性に富んだサービス提供を可能にする。

③ 市民育成機能:政治への関心，政治的有効感，政治への信頼，穏健な政治態度，組織運営術，寛容精神，他者への信頼，互酬性の規範など政治的・社会的な意識やスキルを身につけ，自発的な人間関係を形成する場の提供。

以上のように，サード・セクターは，欧米における系譜のなかで社会を構成する 1 セクターから，市民の主体的参加のもとで国家や市場の権力から市民社会を守り，多様性のある包摂型社会の実現主体としての期待が高まっていったのである。

媒介領域としてのサード・セクター

ここでは，各セクターの媒介領域としてのサード・セクターという捉え方について，アメリカと欧州の違いに焦点を当てて説明する。

田渕（2009）によれば，アメリカ流に見ればセクターは「特有の理念・価値をもった『空間』」である。政府，市場とともに固有の行動規範を有する独立領域としてサード・セクター（非営利セクター）を捉える。「人々はこの空間を移動するにつれて，市場セクターでは利己的な行動を，非営利セクターでは利他的な行動をというように，その考え方・行動を切り替えることができる，あるいは切り替えることを迫られる」(p.16)。

一方，欧州流のセクター観を象徴するのは，スウェーデンの政治学者 Pestoff (1998=2000)が提唱したガバナンス・モデル「福祉トライアングル」である（図 3)。

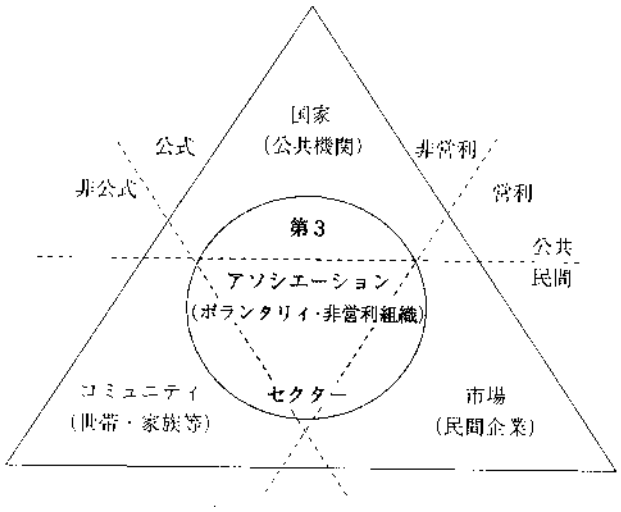


図 3　福祉トライアングルにおけるサード・セクターの位相

出所：Pestoff（1998=2000：48）

このモデルは福祉の生産と供給が複数の部門によって構成されると考える福祉多元主義を視覚化したものである。彼はボランタリー・アソシエーションに関する先行研究を踏まえ，社会秩序を公共／民間，営利／非営利，公式／非公式の視点から区分し，そこに国家（第1セクター），市場（第2セクター），コミュニティとともにサード・セクターとしてのアソシエーションを位置づけた。田渕（2009）は，公的・私的・コミュニティの各セクターを配置し，それらを調整する存在として中心に「共的（非営利）セクター」を配置する捉え方は，欧州流の社会民主主義的なセクター論であるとする。この捉え方では，「それぞれの極（政府・市場・コミュニティ）は目に見える組織として実在性を踏まえたもの」であり，サード・セクターはこれら3極の中央に形成される。この場合のサード・セクターは，他セクターと並列する固有の行動規範を有さず，各極のパワーバランスや相互作用に応じて姿を変えていくプロセスの枠組みとしての「場」，または複数のセクターの有する規範を内包することで連帯を創り出すハブのような多元的領域として概念化される（向井 2015：36-37）[5]。

ここからは欧州型のサード・セクター概念を掘り下げていこう。Evers and Laville (2004=2007)によれば，欧州型の理論枠組みからサード・セクターを捉えると，「ヒエラルキー構造を伴う緊張状態のなかに存在し，経済の 3 極部面（筆者注:政府・市場・コミュニティ）がハイブリッド化される」ところに特色があり，サード・セクターのコンセプトに注目すれば，それはセクターではなく「市民的連帯経済（civil and solidarity-based economy)」であるという（図 4)。

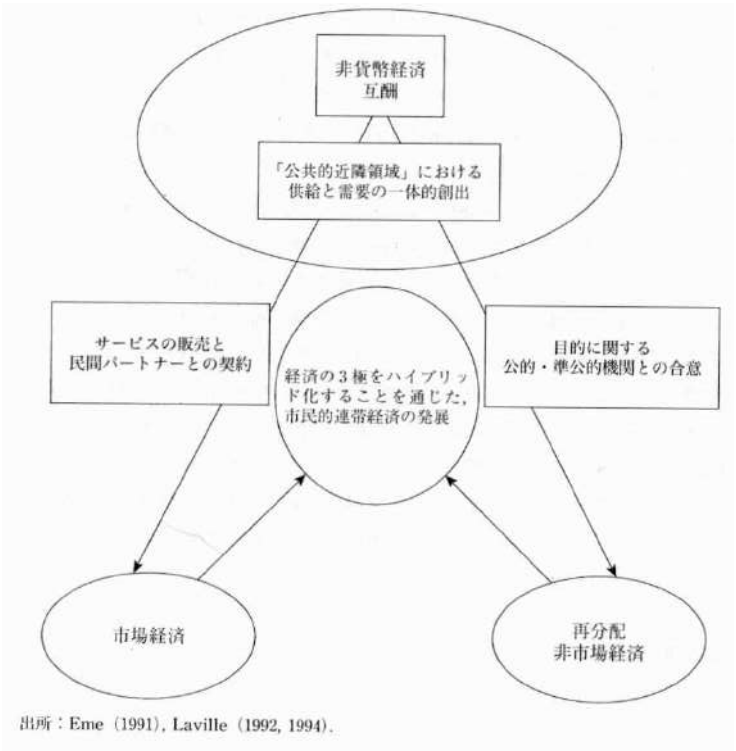


図 4　市民的連帯経済

Evers and Laville(2004=2007:25)

その意味では，各セクターはそれぞれ固有の組織，機能，価値を有しつつも，「他のセクターと関連付けられてしか存在意義はない」（佐々木・金 2007:196）のと同時に，非営利セクターの組織が「政府や市場の中核価値に適応するのでもなく，またインフォーマル

な環境やネットワークに後戻りするのでもなく，ある種『独自な』存在として生き残るには困難が伴うこと」(Evers and Laville 2004=2007:27) をも意味するのである。

また石田 (2004) は，非営利セクターには多様な組織が存在し，「国家・市場・家族セクターとの関係において独立というよりも相互浸透的な領域」をなし，「非営利の諸組織は，3つのセクターの持ち味を積極的に引き出す『相乗効果的 (synergetic)』福祉ミックスに向けての媒介的な役割をも果たしうるもの」と捉える (p.91) (図 5)。

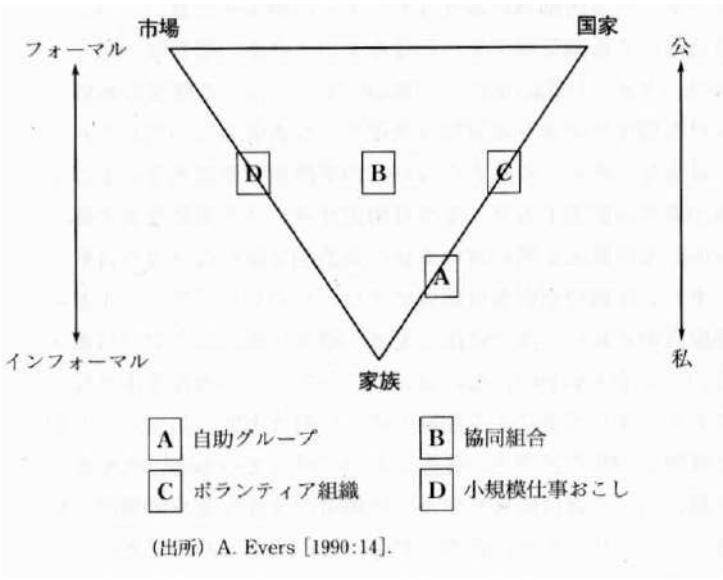


図 5　福祉トライアングルにける組織の位置

出所:石田 (2004:91)

Borzaga and Defourny(2001=2004)によれば，先進諸国におけるサード・セクターを構成する企業や組織は，次の3つの主要なカテゴリーに分類される。

① 協同組合方式の企業:協同組合とは明示的に呼ばれなくても，協同組合と親近性のある規則や実践を採用する多様な企業組織も含まれる。スペインの労働者株式会社のように，協同組合として設立されていなくても協同組合という区分のもとに分類される例がある。

② 共済タイプの組織相互扶助の精神に基づく助け合いの制度として，組合員が掛金を出し合い，共同でリスクに備える組織。

③ アソシエーション:組織のメンバー，メンバー以外，あるいは社会全体に対するサービス供給者としての多くのアドボカシー組織が含まれる。

以上の議論を受け，非営利セクターと社会的経済の関係をまとめれば，おおむね表 1 のようになろう。

	欧州型社会的経済	アメリカ型非営利セクター	備考
法的地位	①協同組合方式の企業 ②共済タイプの組織 ③アソシエーション	公式の組織（法人格）	いずれも民間組織であり，法的地位，自己統治基準も類似している
自発性	組合員の加入は自由，理事会メンバーの活動も自発性を基礎とする	会員による自由で自発的な加入による設立	いずれも当てはまる
目的	利潤追求ではなくメンバーやコミュニティへのサービス	明確ではない。利潤最大化も目的となりうる。	
組織に対する統制	民主的な意思決定過程（1 人 1 票制）が核心に位置づけられる	民主的な意思決定は絶対条件ではなく，組織の自己統治機関により決定される	

利潤の処分法	剰余のメンバーへの分配がなされる	いかなる利潤配分も禁止するため協同組合は除外される	

表 1　非営利セクターと社会的経済の類似点・相違点

出所:Borzaga and Defourny (2001=2004:14) より筆者作成

ここまで，欧米のサード・セクターの捉え方の差異について，主に外形的，形式的な特徴に焦点をあてて論じてきた。簡単にまとめれば，両者の差異はつまるところ，アメリカ型では，非営利セクターの概念的基礎が，公益性から生ずる利潤非分配制約であるのに対し，欧州型の社会的経済は，組合員への利潤分配を認める共益性と組織の民主的統制を重視するところに表れている（Borzaga and Defourny 2001=2004)。

その一方で，Borzaga and Defourny（2001=2004）は，「こうした相違点は理論的視点からのみ厳密に妥当するだけであって，実証的な調査研究にとっては，さほどの重要性をもたない」(p.16）とも述べている。実態を見れば，すべての社会経済的組織が 1 人 1 票制で民主的意思決定を実施しているわけではないし，利潤分配制約も対内的・対外的な一定の規則により制限を受けているからである。また，「社会目標の達成」には「市場経済が創出する余剰金」が不可欠であるし，市場経済が生み出す不平等の矯正には政府による介入が不可欠である（Edwards 2004=2008)。重要なのは，サード・セクター観の差異がもたらす帰結である。つまりアメリカ型の場合，サード・セクターは政府の受託代行機関として機能することで，政府の失敗と市場の失敗を補完する機能が重視される。固有の規範を有し，営利企業と競合する関係から，次節で紹介する商業主義化という否定的評価を生み出す。一方，欧州型の場合，セクター間の媒介機能，規範の相互浸潤が強調されることで，シナジー効果を生む官民パートナーシップへの展開が視野に入ってくる。アメリカ型とは逆に，多元的組織としての優位性が強調されることになるのである（向井 2015)。

セクターにおけるコミュニティの位置づけ

このように，サード・セクター論やPestoff(1998=2000)の福祉トライアングルにおけるアソシエーションは，NPO/NGOや協同組合が念頭に置かれている。その場合，市民や地域コミュニティ組織はサービスの受給者として，ガバナンスを担うアクターとしては消極的存在として位置づけられる（神野・澤井2004)。ただ，サード・セクターであってもコミュニティにおける共益の実現をミッションとしているアソシエーションも存在する。MacIver（1917=2009）が，共通目的，関心を結合原理とする多様なアソシエーションの存在を，共同生活を基本原理とするコミュニティをより豊かにするものと捉えたように，両者は対立でも発展段階でもなく，機能的補完関係と捉えたほうがよい（宮原1987)。確かに，機動性という点ではNPOが優れているが，「地域社会の意思決定が必要な，より本質的なガバナンス領域については，コミュニティの総意機関としての性格を有する近隣自治組織が優位的地位をもっている」(神野・澤井2004:51)。

宮川・山本（2002）は，NPOが有する地縁・血縁を超えるドライなネットワークをその利点とする一方で，地域への密着性や継続的関係においては劣後するとし，「欧米的なNPOや教会組織と異なるアジア的な協調組織を再構築することがシステムの強さになる」（pp.228-229）と述べる。これは,公共政策においても一般的なサード・セクターのイメージからすれば近代化に取り残された「遺物」として，閉鎖的で消極的な存在とみなされがちな地域コミュニティを，地域ガバナンスの積極的な主体として位置づけることの重要性を指摘する見解である。なお，神野・澤井（2004）や宮川・山本（2002）が想定する地域コミュニティは，日本政府の国民生活審議会調査部会コミュニティ問題小委員会委員による「コミュニティ―生活の場における人間性の回復」(1969年）が理想として掲げた，「伝統的地域共同体に代わる自発的市民による開かれたコミュニティ」ではなく，地域性と共同性を有する「伝統的地域共同体としてのコミュニティ」であることは強調してよい。「自発的市民」という「近代の自我は共同体に対してあくまで敵対的であり,共同体との対立と緊張の関係を通して確立されてきた」ものである一方,「近代以前の人たちが抱

いていた自我意識とよぶべきものは,自らの生活の場である共同体に対して,原則としてあくまで従順であること」(高取 2025：240) にその本質があった。社会課題解決における伝統的地域共同体の再評価は 1960 年代には始まっていた。高度経済成長の負の側面としての公害，環境破壊，農村の過疎化と人間の孤立化，すなわち「存在の空洞化」(内山 2015:38) が意識されはじめたが，その原因を「近代的個人」の未確立に求める強力なイデオロギーが「共同幻想」(内山 2015:106) を生み,新たな視点からの伝統的な共同性の探求による再評価と活用を遅らせたのである。

佐藤（2007）はコミュニティ・セクターに明確な位置づけを与えた（図 6)。

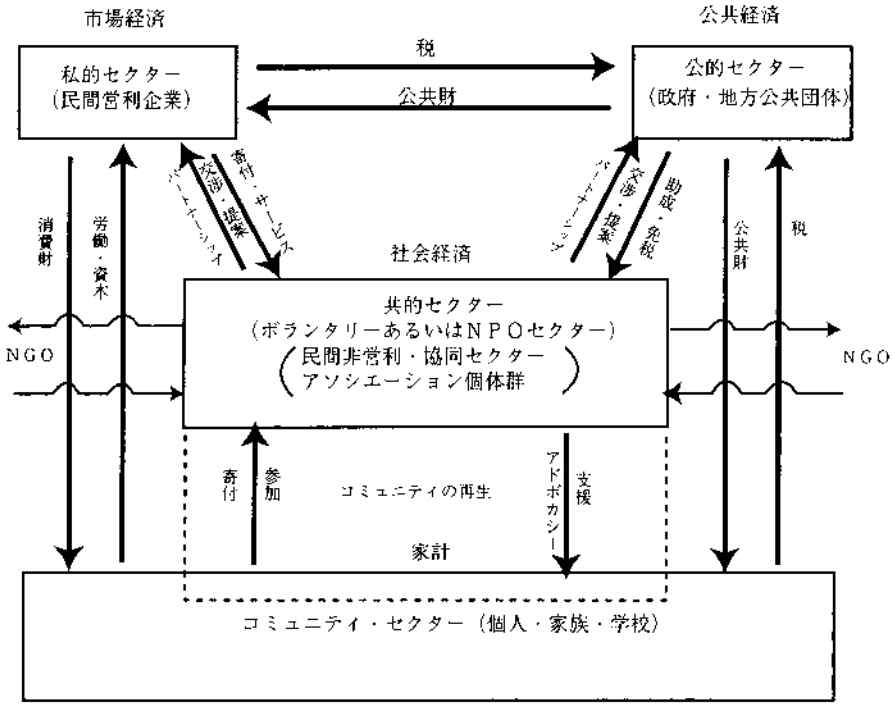


図 6　NPO セクターと社会システム

出所:佐藤（2007:194）

この図においてコミュニティ・セクターが基盤となっているのは，家族や近隣関係を,「善い社会」が求める「信頼，協力，その他のより明確な政治的態度」が涵養される場とみなすためである（p.194)。

佐藤（2007）はコミュニティセクターと他のセクターとの関係について，次のように述べる(p.194)。

> （筆者補足:私的，共的，公的セクターは）すべてこの人々の日常的な生活が営まれる生活世界としてのコミュニティを母胎にしてしか立ち上がらない。国家も市場もボランタリー・セクターも，コミュニティにおける人々の生活と，肯定的にせよ否定的にせよ，関係づけられて存在している。

このように，サード・セクター論と地域ガバナンス論の交差領域においては，地縁的な協調組織を地域コミュニティの重要なアクターとして位置づけ，セクター間の関係を単相的なものから重層的なものへと再構築していく必要がある。これは，近代資本主義社会の成立によって，社会秩序が 3 つのセクターに機能分離されてきたという歴史認識のもと，「政治・経済・社会というサブシステムの一部をそれ以前の共同体的な社会的融合（協力）関係に似た形で現代の民主主義的フレームの中に再構築する」（神野・澤井 2004:52）ことである。ただし,ここでは旧来の伝統的な共同体への回帰が志向されているのではなく，政治システムが「社会システムの自発的協力に裏打ち」（神野・澤井 2004:52）されることで，その限界を克服できる可能性が示唆されている。

農村におけるセクター論

地域ガバナンスにおける共同体重視の考え方は，あくまで近代市民社会における最高の価値としての個人的自由の追求の裏側で表面化した課題への対応，という文脈でその意義を「再発見」したものと捉えることができる。

一方，玉城（1982）は「市民社会」化への大きな流れのなかにある「むら社会」におけるセクター論を展開している。伝統的な「むら」[6]は，時の中央集権に従属するだけで

なく，ときには権力に抵抗することで分権的な自治に引き戻す，社会的摩擦の緩衝材として機能した。また，社会における「揺れ動く力の軸心」の位相が思想的にも理念的にも明確ではない，つまり支配的なセクターを確定しにくいところに日本の社会組織の重層的特性を読みとる。その一方，西ヨーロッパの近代社会の理念型を「公私二セクター社会」と捉える。ここでは私的な個人以外のすべてのものは公的な性格を有する。

日本における「公」はパブリックという性格と同時に，「おかみ」というニュアンスを含んでいる。「おかみ」と「私」が直接対峙する場面はそれほど多くはなく，公にも私にも明確に区分できない「共セクター」としての「むら」が一種の公的性格を有していた。西ヨーロッパで生まれた近代社会の理念型としての「公的セクター」は，資本主義的市場経済の浸入と，国民国家としての統合による伝統的社会の変化のなかで形成されていった。それと同時に，またそこから権力性が剥ぎ取られた形で「共セクター」概念が誕生した。日本の近代社会も，西ヨーロッパの影響を受け「公共私」3セクター社会として捉えられるようになっていった。

さらに玉城（1982）は，共セクターとしての「むら」とともに自営農家（いえ）[7]を「農村中間セクター」（p.111）として位置づける。玉城の考える中間セクターは，「近代社会が原理的に生み出すセクター分割に純化しきらないセクター」（p.108）である。自営業者としての農家は，一面において利益追求を目的とした市場セクターであるが，同時に「むら」を担う公共的個人としての性格も併せ持つ。また「むら」を構成する「いえ」は，血縁に基づく同族集団として統合され，財産に関する意思決定は本家が独占した。財産は個人に帰属せず，本家の家督を相続した家長が処分権限を有した。その意味で個々の「いえ」は外形的には独立した私セクターであっても，内実は個人をつなぐネットワークとしての中間セクターとしての性格も併せ持っていた。近代合理主義から見れば時代遅れの公私混同にすぎない農村におけるセクターの重層性こそが，農村自治の力の源であったと考えられる。

玉城（1982）は，以上を前提とし「農村社会システム」としてモデル化を試みている（図 7）。

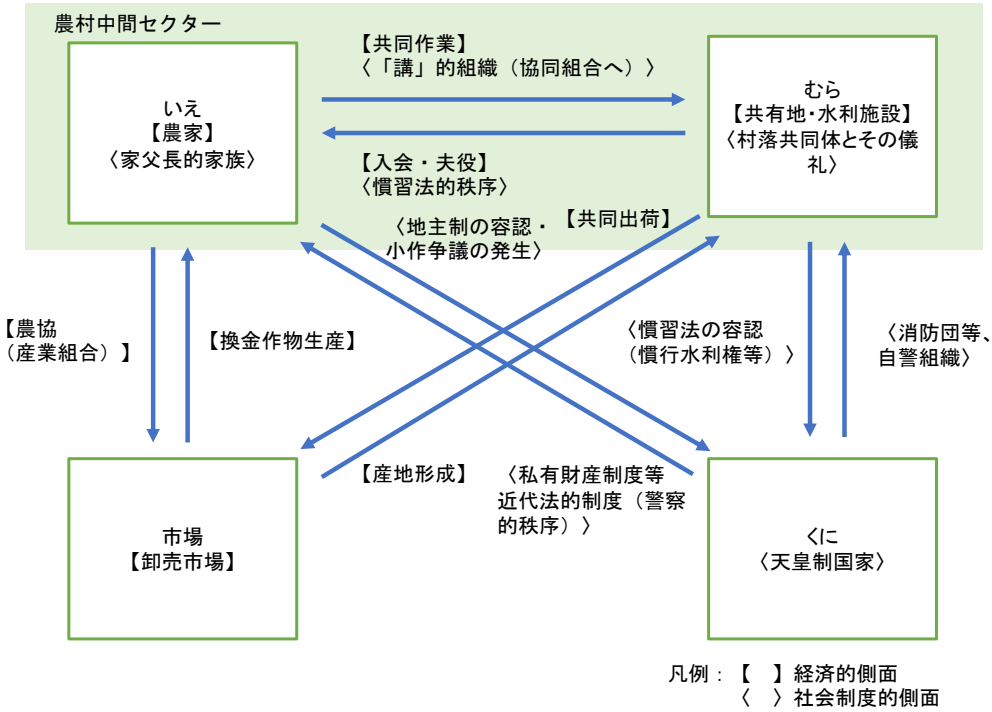


図 7　伝統的農村におけるセクター関係モデル

出所：玉城（1982:113-119）をもとに筆者作成

このモデルは「いえ」と「むら」という農村的非市場経済が，市場経済や「くに」（公）と市場（私）との関係でどのような中間システムとして機能するかを表したものである。経済的側面から見れば，「むら」による共有地や利水施設の維持管理は近世農村集落[8]の習慣を継承したものであり，それ単独では中間システムとはいえないが，市場の外部圧力との関係で見れば，その影響を緩衝する中間システムとして表出する。また，「むら」は「いえ」を構成する農家を，市場に対してむき出しの一企業，一労働者ではなく，産地形成や出荷を共同化することで包摂して保護育成する機能を有する。

一方，社会制度的側面から見れば，「くに」が近代法的諸制度を介して「いえ」に強制した私有財産制度があり，その反作用として地主制の容認，小作争議という反秩序的活動

が生み出される。慣習法的秩序を内包する「むら」が秩序解体に向かう小作争議を支えるという関係があった。「むら」と「くに」との関係では，例えば利水に関する法制度として河川法が存在するが，その運用には「むら」の慣習法を利用せざるをえない状況がある。天皇制国家としての「くに」の存在は，家父長的家族や「むら」のイデオロギーを基盤として成り立つ。

このように，日本の伝統的農村社会においては，ヨーロッパ由来の明確なセクター分割を理念型とするモデルとは異なった重層的セクター・モデルが存在していた。その重層性は依然として農村部の経済社会生活の基底で息づいていることへの理解がなければ，地域ガバナンスのあり方を，リアリティをもって考察，提言することもできないのである。

2　社会的企業論

サード・セクター論における社会的企業とその位相

ここでは，従来のサード・セクター論における非営利セクターと社会的経済という 2 つの流れが収斂傾向を示し，それが社会的企業として見いだされていった経緯について説明する。

欧米における社会的企業勃興の背景には，①国家がマクロ経済・社会保障・産業秩序を一体で設計・運用するトータルシステムとしてのケインズ的福祉国家体制が，重化学工業を基軸とした大量生産・消費社会をもたらしたこと，②フォーディズム型産業社会と福祉国家体制が相互依存しつつ，戦後の経済成長を支えてきたという歴史的経緯がある（柏 2019)。

欧州において，雇用の流動化に伴う失業の増加は，就業を通じた人と社会の関係からの疎外をもたらした。1997 年の EU アムステルダム条約では社会的排除[9]の撲滅が加盟国の共通目標として掲げられ，2000 年の EU リスボン戦略では EU 社会政策の加盟国政策への反映が定められた。社会的排除の克服は，欧州全域に共通する課題であり，政府のみな

らず協同組合，非営利組織などの民間セクターにとっても優先事項であることが共通認識となっていく。先述のように,欧州では社会的経済，連帯経済の流れを汲んだ協同組合が重みを持っており,戦後の中央集権的福祉国家体制の変革の一環としても理解される。これはEUの社会経済概念，グラスツールの経済民主主義の実践と結合したものである。このような欧州の文脈では，社会的企業のミッションは「コミュニティにおける社会的排除と闘い」（柏 2019:216）となり，社会的排除の対概念としての社会的包摂として重視される雇用，職業訓練，福祉，地域再生などに取り組む主体として捉えられていく[10]。

一方，アメリカでは，社会的企業を純粋な営利企業と純粋な慈善団体の混合的存在として捉える傾向がある。慈善活動を支えるために営利活動を強化する非営利組織から，営利企業のCSRまで,広範囲が含まれる。アメリカ的文脈における社会的企業は，それを率いる起業家の自主性が重視され，社会的ミッションの内容も社会的企業家の自由な発想に委ねられ，活動テーマに制約はない（柏 2019)。

欧州では社会的企業に公的資金が多く流入しているが，アメリカでは伝統的に民間の慈善財団（フォード，W. K. ケロッグ，ロックフェラーなど）が支えてきた。アメリカの社会的企業には共益を追求する協同組合は含まれない。その結果，欧州では社会的企業と政府との連携のあり方が政策や制度構築を通して重要な関心事となるのに対し，アメリカでは社会的企業の事業性を支える経営管理問題に関心が集まる傾向にある（柏 2019)。

Borzaga and Defourny（2001=2004）は，社会的企業の登場を,「非営利セクターあるいは社会的経済のまったく新しい展開」（p.18）と表現する。非営利性が強調されたNPOには事業の継続性が強調され，また雇用関係の導入が図られるようになってきた一方で，組合員の共益を志向する協同組合のなかから，よりオープンな公共性を追求することをめざす団体が生まれてきた。それらの組織が，NPOと協同組合の特徴を併せ持つハイブリッド組織「社会的企業」である（図 8)。

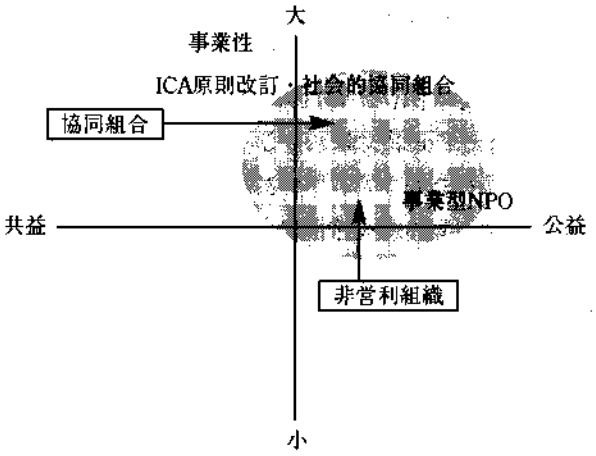


図 8　非営利組織をめぐる収斂状況

出所:宮本（2004:121）

欧州におけるサード・セクター研究プロジェクト EMES[11]では，社会的企業を協同組合と非営利組織（アソシエーション）との交差領域に位置づける（図 9)。つまり協同組合の共益部分を超えた公共性追求の領域と，非営利組織の生産的で起業家精神に富む行動による活動を，社会的企業の活動領域と捉えることで，その対象範囲も広がると考えられた（柏 2009)。

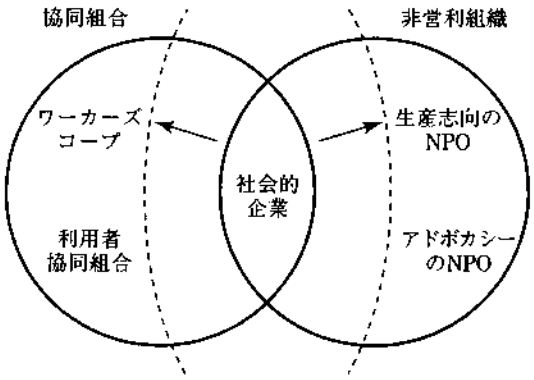


図 9　協同組合と非営利組織の交差空間に存在する社会的企業

出所:C. Borzaga and J.Defourny eds. (2001=2004:35)

EMES が設定した社会的企業の基準によれば，社会的企業の経済的側面として，①財・サービスの生産，②高度の自律性，③経済的リスクの高さ，④最少量の有償労働の必要性が挙げられる。

Borzaga and Defourny(2001=2004) は，社会的企業の社会的側面に関わる基準として次の 5 点を挙げる（p.27)。

① コミュニティへの貢献という明確な目的
② 市民グループが設立する組織（一定のニーズと目的を共有する集団に帰属する人々の関与によって生まれ，維持される）
③ 資本所有に基づかない意思決定（意思決定権は所有者のほかのステークホルダーと分有される「1 人 1 票制」）
④ 活動によって影響を受ける人々による参加（顧客の代表権と参加，ステークホルダー志向，民主的な管理方式などによる地域レベルでの民主主義の促進
⑤ 利潤配分の制限（全面的，あるいは部分的な利潤非配分制約による利潤極大化行動の抑制の仕組み）

また，イギリスの社会的企業連合（Social Enterprise Coalition）は「社会的所有・管理」をその要件に加えている。その意義は，①「社会的企業の高度の自律性を，マルチステークホルダーが参加した民主的意思決定によるガバナンス体制のみではなく，所有形態からも保障すること」，②「コミュニティレベルでソーシャル・キャピタルを構築し，多様な利害関心の中から集合的利益を引き出すベースとなること」にある（柏 2019:127-128)。

社会的企業は「社会問題を『営利性を有する手法』で，しかも『ベンチャー的（社会革新的)』な問題意識をもって解決しようとするものであり，『社会問題の解決』，『ベンチャー的（社会革新的)』という面ではフィランスロピー[12]の要素が含まれる。ここで『営

利性を有する手法』という要素は，社会問題の解決を主目的とする限りはフィランスロピーと対立しない」(岡村 2012:14)。その意味で，社会課題解決の手段としての営利と非営利という区別は，少なくともサード・セクター論の中ではそれほど重要視されなくなっている。

社会的企業は政府，市場セクターに代わって社会的課題を解決する主体というよりも，あくまで政府セクター，市場セクター，市民社会セクターのなかで，それぞれのリソースを効果的に結びつけて福祉ミックスを実現する主体である（Evers and Laville 2004=2007)。

社会的企業の特徴に関して，賃金労働の比重や自律的なリソースが強調されるのは，むしろその活動領域との関連で理解されるべきである。欧州的文脈における社会的企業の主要な活動領域は，就労支援（ワークインテグレーション）とコミュニティの社会サービスである。前者は労働市場の水準に近い賃金を提供するため，公的財源に全面的に依存せず，独自のリソースを生み出しながら支援活動を継続的に展開することをめざす。そのための事業領域として，しばしば住宅，保育，介護などコミュニティへの社会サービスが選ばれる。図 10 に示すように，これら 2 つの領域は「社会的企業のなかで分かちがたく結びついている」(宮本 2004:121-123)。

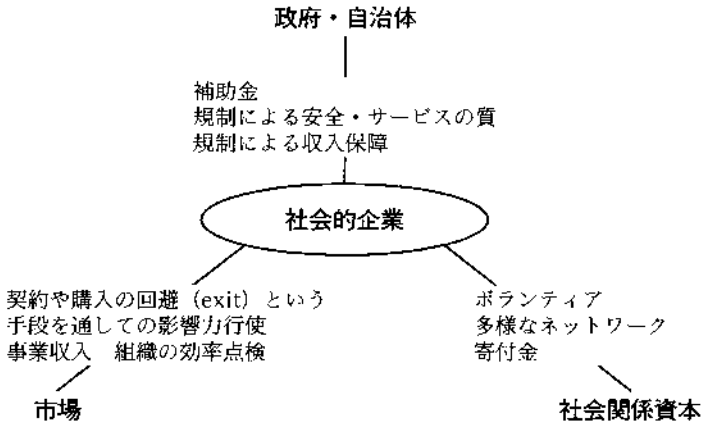


図 10　社会的企業の媒介的機能

出所　宮本（2004:123）

白石（2007）はこのような議論を踏まえ，社会的企業を次のように定義する（p.608）。

> 利潤追求を第一義とするのではなく，「コミュニティへの貢献という明確な目的」をもって，社会的な「財・サービスの生産・供給の継続的活動」を行うために，可能な限りでの社会的な雇用を含む「有償労働」者を有して，「経済的リスクの高さ」を負うような企業として，行政や他の組織に管理されることなく，「高度の自立性」を保つことを組織原則としている企業

なお，白石（2007）は組織の所有形態を欧州型の社会的所有とするか，公共性との関連から不特定多数を対象とした財・サービスの提供を要件とするか，社会的企業に適合的な法人格はなにか，が残る論点としている。筆者としては，上記定義にある有償労働を含め，それらは組織の社会的ミッションという組織の核心的原理を実現するための技術的基準であるから，定義に含ませる必要はないと考える。

柏（2013）は「社会的企業等の経営者が地域へのミッションのための事業を，住民の要望に応じて可能な限り多く供給しえることが，彼らの効用最大化である」（p.160）とし，収支均衡条件下での供給拡大はリスクが大きいが，コミュニティへの貢献をミッションとしている以上，綱渡り的行動は避けられないこと，さらにそのような行動であるからこそ，コミュニティからの経営資源の提供，官民連携の可能性が生じる，と分析する。このことは，社会的企業が地域から得る信頼を重要な経営資源として活用することに一定の必然性があることを示しているが，地域からの信頼は必ずしも顕在的なニーズに対応することだけで獲得できるものではない。また供給拡大がコミュニティへの貢献につながるかどうかはケース・バイ・ケースであるし，収支均衡という条件も社会的ミッション実現の上では必ずしもネガティブな意味をもつものばかりではない。地域からの信頼が「綱渡り

的行動」に対するクッションとして機能することもあろう。そのように考えると，長期的な視野を持ち，地域住民が地域の持続可能性を志向し，それに向かって主体的に関わることのできる仕組みづくりをめざすことが，本当の意味での社会的企業の自立性/自律性を高めるのではないだろうか。

一方で米澤（2017）は，国内外の社会的企業研究の多くがその定義などの概念規定に拘泥した結果，経験的研究に遅れが生じているとする。このような議論は地域的文脈を踏まえた実証研究のなかですすめられるべきであろう。同時に，社会的企業と外のセクター，主体との関係のあり方についても議論が尽くされているとはいえない。「政府セクター，市場セクター，そして市民社会セクターの間の連携協力」（新川 2008:44-45）としてのマルチパートナーシップの本質は，地域の持続可能な発展に向けて大きな変革をもたらすことにある。そのなかで社会的企業は，セクター間の関係構築の媒介として重要な存在である（白石 2007:625)。特に，本論が対象とする農村地域の再生においては，短期的な市場の動向や住民ニーズへ無批判に準拠するのではなく，地域のサステイナビリティ実現を見据えたプロセスデザインを含む革新的要素も併せ持つべきであろう。

以上の議論を踏まえ，本論ではひとまず農村における社会的企業の理念型を「**サステイナビリティを志向しつつ，コミュニティの主体性向上を通した社会貢献を使命とし，その手段として公私セクターおよびコミュニティとの信頼を基盤とした積極的なパートナーシップのもと財・サービスの生産・供給の継続的活動に，自律的に取り組む事業体**」と定義して議論を進めていく。

社会的企業分析の限界

先述のように，セクター論は，政治（公的・政府）・市場（私的・企業）・非営利（サード・NPO・ボランタリー）の各セクターによって社会が編成されると捉え，そのうえでセクター間の協働[13]や対抗関係について論じる。その際,非営利組織論においてはこれら

セクターの区分や関係のあり方がア・プリオリに論じられる傾向がある（田渕 2009)。米澤（2017）はこのような捉え方を「セクター本質主義」と呼ぶ。その際，これらのセクター分類を基礎付けるのは，それぞれが依拠する「理念」である（図 11)。

	私的（市場）セクター	公的（政治）セクター	共的（非営利）セクター
組織形態	企業官僚制	国家官僚制	アソシエーション
組織化原理	利害・競争	統制・集権	参加・分権
制御媒体	貨幣	法権力	対話（言葉）
社会関係	交換	贈与	互酬
基本的価値	自由	平等	連帯
利益形態	私益	公益	共益
救済形態	自助	公助	共助
経済・経営主体	私企業	公共団体	民間非営利協同組織
経済形態	市場経済	公共経済	社会経済
合理性	目的合理性	目的合理性	対話的合理性
問題点	市場の失敗	政府の失敗	ボランタリーの失敗

図 11　経済社会セクターの 3 類型

出所：田渕（2009:3）

しかし，理念を整然と並べ立てるだけでは社会の現実を捉えることは難しい。これまでに起こった幾多の外来型地域開発や公害に反対する住民運動を見れば，その当事者は公利よりも私利を追求したのである（市井・布川 1972)。公をア・プリオリに措定することは，生活者を軽視した為政者本位の政策の正当化につながるとともに，社会における多様な組織，活動の軽視，過度な単純化につながりかねない。

田渕は，ア・プリオリなセクター配置を前提とした議論に対し，次のような疑問を呈する（2009:1-2)。

① セクター論が，社会編成のあり方をどこまで説明できる理論なのか。セクターの誕生から定着までのプロセスを明らかにする必要があること。

② 非営利組織が，政治的方向性の異なる大きな政府論，小さな政府論の両方から重用されるにもかかわらず，無批判的な非営利セクターブームを形成して

いること。大きな政府論では市場の失敗を補填する「大きな政府のパートナー」として，小さな政府論では市場原理の補完として，政府による安上がりな「市場介入のツール」として位置づけられること。

③ 非営利組織の定義の問題として，アングロ・サクソン流の公益のための非営利組織のみを「非営利組織」として認めるあり方と，欧州流の当事者の出資，職員の雇用を前提とした協同組合や共済組合をも非営利組織に含めるあり方があり，一括りに非営利セクターを定義できないこと。

また， Borzaga and Defourny（2001=2004）は社会的経済と非営利セクター概念の限界として次の２つを挙げる（pp.16-17）。

① 両概念は広い領域に存在する多様な役割を持った組織を包含するゆえに，サード・セクターに共通する最大公約数的な定義，特徴に依拠せざるを得ず，両者の境界領域にある事業体を描くことが難しい。

② 両概念はサード・セクターの多様な状況を概略的に示すものという意味である。両概念はサード・セクターの起業家的行動や経済的リスクを明示的に表現する概念ではない。「起こるかもしれない発展の研究よりも，起こったことの分析がしばしば問題とされる。

このように，従来のセクター論は，特定の事象の一時点を切り取り抽象化した共時的な観念モデルである。そこではセクター同士は明確な基準で区別され，それらの関係の表現も明快である。しかしその一方で，実際の生活の場では，セクターの境界線は「常に『曖昧』であり，流動的」（Edwards 2004=2008:58）でり，これらの区別はそれほど截然とはしていない。また，実際の地域の変化を，時間軸を加えて通時的に捉えれば，セクタ

一の類型は，不変の理念ではなく，組織活動の初動期や成長期，成熟期など，その置かれた状況に応じて変化しうることが予想される。

「時代の激浪」のなかでルーラル・サステイナビリティを守り通すには，セクター間の緊張関係を常に認識することで，これまで農村がとってきた「時代への適応力」だけでなく「時代への対抗力」が求められる。一方で，すでに農村地域では，自治体に対して制度や枠組みを形成する先導的な役割を期待することが現実的ではなくなっているところも出てきている。そのような地域では，セクターの壁はかえって「無責任範囲」を画するものとなり，「行政が動かなければ何も始まらない」という逃げ口上がまかり通り，利益重視の民間企業への丸投げなど,住民自治の他セクターへの依存体質が目立ちつつある。そのような地域では，課題があればセクターを問わず，制度や資金がないことを動かないことの言い訳にしない融通無碍な役割の担い手が必要である。

西山（2010）は，社会学の観点から，サード・セクター論に依拠する研究について「市民活動団体の全体状況を把握し，社会における非営利活動の位置づけを検討するためには有効である」と意義を認めつつも，次の 3 つを問題点として提示している（pp.13-14)。

① サード・セクター論では，非営利事業の組織化や運営のあるべき姿を理念的に論じる傾向が強く，活動本来のミッション（mission，使命感）に関わる主体性の確立や当事者の自立という実践的なテーマが扱われなくなる。その結果，運動を生み出す問題状況が見えなくなり，問題を抱え，支援を必要とする当事者の実態が把握できないという問題がでてくる。

② セクター論では，組織運営をいかに維持し，継続するかが中心テーマとなり，ある問題に直面したボランティアがミッションを再確認し，いくつもの困難を乗りこえながら，問題解決に取り組む動態的過程を捉えることが難しい。

③ 草の根レベルの市民活動をセクターの形成主体として位置づけ，行政や市場システムとの関係だけで捉えることは，かえって市民活動が抱えるジレンマやその可能性を見すごすことになりかねない。

上記問題に対して西山（2010）は，セクター論だけでなく，「人間が開始する集合的行為の内実を考察すること」，「つまり国家や市場との対抗・相補関係を議論する前に，現場で実践されている市民活動の事例から，そこに存在する問題状況の把握と，それに対して生み出される人間の相互関係性の内実と社会的意味を解明すること」（p.14）の重要性を主張する。

以上，従来のセクター論への批判を見てきた。ルーラル・サステナビリティを追求する際に必要な観点は，地域そのもののあり方，変化とともに，地域主体のあり方，変化へのまなざしである。その際の分析道具としてのセクター論の限界は次の 3 点にまとめられよう。

① 従来のセクター論は時間軸を考慮しない静態的分析モデルであり，セクター区分を不動のものと捉えてしまう。
② セクターを構成する組織が存在する地域空間の具体性や特殊性，セクター内部の人びとの行動原理としての価値観，行動の動機や人間関係，その時間軸における変化が考慮されない。
③ 上記①，②の結果として，セクター間を媒介する存在としての社会的企業がどのようなプロセスでその機能を果たすのか，そのために必要な要素とはなにか，を明らかにすることができない。

なお，静態的分析モデルの基本的な分析手法は事前事後の比較分析である。そのため分析対象は過去の一時点と何らかの介入後の一時点における変化の量や質を問う非連続モデルである。一方，動態分析モデルは，ある現象や事象を静的な一時点ではなく，時間の経過に伴う変化のプロセスや相互作用を含めて連続的に分析する手法である。また，分析者と分析対象との関係は，静態的分析の場合，分析対象とは別のところで定められた指標に基づき分析，評価を行うのであり，分析対象を外部から客観的に捉えるという意味でヘテロロジカル（heterological）になる。例えばマルクス主義の発展段階的歴史観がその典型である。一方，動態的分析の場合，そのプロセス内で形成される文脈に応じた理解を優先させるという意味でホモジカル（homological）なアプローチが必要になる[14]（表2)。

観点	静態的分析モデル	動態的分析モデル
時間軸	特定時点の状況	時系列的な変化
分析対象	事前事後の変化内容の把握	連続したプロセスにおける変化の内容とそのメカニズム
焦点	構造や状態	プロセスと相互作用
視点	固定的	可変的・発展的
観察者と観察対象の関係	ヘテロロジカル（異質的・非自己言及的）	ホモロジカル（同質的・自己言及的）

表 2　静態分析と動態分析の違い

出所:筆者作成

米澤（2017）は，サード・セクター研究のなかでも特に社会的企業を研究対象とする意義を，公式／非公式，営利／非営利，共益性／公益性などの原理原則に囚われない「ハ

イブリッド型組織」であることに求めている。サード・セクターを公益性や非営利性，共益性などの既存の概念規定に閉じ込める静態的分析は，セクターごとの機能や役割の分担の意義や必要性という，理解が容易で危なげない結論に至ることはできても，社会を構成する多様な主体による相互作用プロセスという社会変革への本質的要素を描き出すことが難しい。本論が地域ガバナンス分析における動態性を重視するのはこのような理由からである。

社会的企業の商業主義化・営利企業化傾向

ここでは，社会的企業の商業主義化・営利企業化傾向について，一柳（2023），桜井（2021），影山（2012），田渕（2003）に依拠し，その実態を見ていく。

一柳（2023）は，アフリカ・ケニアにおける社会的企業の動態を分析を通し，それら企業の営利企業化傾向を明らかにしている。一柳（2023）は，サード・セクターに関する欧州型，アメリカ型の特徴に従い，社会的企業を米国型社会的企業，欧州型社会的企業に分ける。米国型社会的企業は「営利法人形態の社会的企業も含めて，社会起業家のリーダーシップのもと，市場経済を基盤とした事業活動を行う」企業であり，「概ね，NPO と営利組織の連続線上に位置づけられ」，「事業収入を獲得することによって，経済的目的と社会的目的の 2 つの目標（ダブルボトムライン）を同時に実現する事業体として認識」（p.6）される企業である。

一方，欧州型社会的企業は協同組合形態の社会的企業を中心に，社会的経済や連帯経済を基盤とした事業活動を行う企業であり，就労支援分野の社会的企業を意味する。さらに，米国型社会的企業のなかでも株式会社や有限会社などの営利法人形態を有する企業を「営利型社会的企業」（p.6）と呼ぶ。これらの形態を区別することの意義は，社会的企業が一般営利企業と本質的に異なる存在であること，営利型社会的企業と異なり非営利型社

会的企業は資本市場で利潤獲得圧力を受けつつも，慈善的な支援をも受けられる存在であることを強調することができるところにある。

近年，この営利型社会的企業が営利企業化しやすい，不安定な存在であることが認識されるようになってきた。「営利企業化」とは，ミッションが社会的目的から経済的目的へと変化することであり，組織社会学では制度的同型化現象[15]として捉えられる。「組織がその主たる目的や使命から逸れていく組織変化のプロセス」という意味で「ミッション・ドリフト（mission drift)」とも呼ばれる。商業主義化により，市場における競争は事業活動の効率性や有効性の向上をもたらす一方，クリーム・スキミング（skimming the Cream；利潤の多い部分に集中して参入してしまうこと）や，情報やノウハウの囲い込み，消費を煽るためのわかりやすいPR（問題の複雑な背景を見えなくしてしまう）などの弊害が懸念される（川村 2015)。

また，社会的企業の営利企業化を分析する際の視点として，社会的目的を実現するために生じる「社会的コスト」と組織統治に関わる「オーナーシップ・コスト」に着目する必要がある（一柳 2023)。ここで「社会的コスト」とは，「社会的企業に生じる内部費用」のことであり，「企業などによる経済活動の結果として引き起こされた公害や環境破壊など」の損失を取引関係になる第三者や社会全体が負担させられる「社会的費用」とは区別される。「社会的企業は，この社会的コストを負担することにより，営利企業と競争する際に不利な立場に置かれている」(一柳 2023:81)。また，「オーナーシップ・コスト（所有費用)」とは，企業の所有者が有する，企業を管理する権利と剰余金を配分される権利に付随するコストであり，具体的には経営者のコントロール，集合的な意思決定，リスク負担にかかるコストのことをいう。多様な関心をもつ利害関係者が企業の所有者になることで，集合的な意思決定のコストが上昇するため，営利を目的とする企業が社会的企業を選択するケースは少ない。一方，社会的企業では多様な利害関係者の関与とその利害調整，合意形成が必要になり，それが営利企業と競争する際に不利に働く（一柳 2023)。そのうえで一柳（2023）は，「創業者である社会的起業家の引退，事業実施中にかかる社

会的コストの問題，国内市場における営利企業との競争，投資家からの財務的成果に対する強い期待や圧力」などの状況下，「営利型社会的企業が組織を再編して，社会的目的を追求するものから商業的なものへとビジネスモデルを変更し，一般営利企業に同型化していくことは現実的にはあり得るだろう」（p.252）とし，営利型社会的企業の今後の方向性として次の 3 つを挙げる（pp.252-254）。

① 営利法人形態をとりつつ，利益最大化を目指さない，NPO に近い事業体として活動していく。
② 法制度によって社会的企業に正統性が付与され，社会的企業として社会に認知されるようになる。
③ 現地の地域産業における中小企業として活動していく。

桜井（2021）は，我が国の福祉分野の NPO や社会的企業の調査結果を踏まえ，商業化傾向の有無を分析している。

Salamon(1987)は，NPO の短所・欠点を総じて「ボランタリーの失敗」と呼んだ。その理由は次の 4 点に集約される。(桜井 2021:28-31)

① 慈善的不十分性:NPO は政府のように強制的な資源徴収ができないため，活動資源が不足しがちである。また深刻な課題を抱えている地域ほど多くの資源を必要とするが，そのような地域ほど利用可能な資源が少ない。
② 慈善的偏重性:NPO は政府のように形式的平等にこだわらず特定の課題に対して資源を集中的に投下できるが，反対に「選り好み（favoritism)」に陥りがちである。

③ 慈善的温情主義（パターナリズム）:NPO が自発的な慈善に依存する限り，コミュニティの中の資源所有・提供者の意向を無視できず，結果として低所得者に不利な対応をしがちになる。

④ 慈善的素人主義（アマチュアリズム）:NPO がボランタリズムに依拠する組織のため，悪い意味での素人集団に陥りがちである。

これら「ボランタリーの失敗」を克服する手段として，①慈善的不十分性，②慈善的偏重性については，NPO が活動資金を独自事業によって獲得すること，事業拡大とサービス高度化による対応可能なニーズの範囲拡大とアマチュアリズムの克服，つまり「事業型 NPO」[16]に成長していく方向性が提示されてきたが，これも「営利企業と同質な振る舞い」（桜井 2021:32）を促進しかねない。一方，海外の研究では，営利組織と同じ土俵で競争を強いられることによる「不正・手抜き・利用者の選り好み」を含む営利企業に近い組織行動を選択する傾向＝「NPO の商業主義化（commercialization in NPO / business-like NPO)」（桜井 2021:32）が起こっているのではないかという新たな危惧が提起されるに至っている。その結果，市場の失敗を補完するはずの NPO が市場の失敗を引き起こす側に立つことへの危惧や，NPO の中心的な業務を有給スタッフが独占し，ボランティアは補助的な業務に限定される傾向が危惧されるに至っている。これら海外での議論を踏まえ，日本国内でも NPO のボランティア募集の消極化，行政の下請け的委託業務への依存，営利・非営利の事業者間での行動の差の消失＝NPO の存在意義の低下などが指摘されている（桜井 2021)。

桜井（2021）は上記の議論の状況をもとに，「政府からの間接的影響（再分配原理の減少）を受けながら，NPO はコミュニティ（互酬）から市場（交換）へと，その経済行動原理のウェイトをシフトさせた」（pp.222-223）という仮説（図 12）を立て，複数の福祉分野の事業系 NPO を分析した。

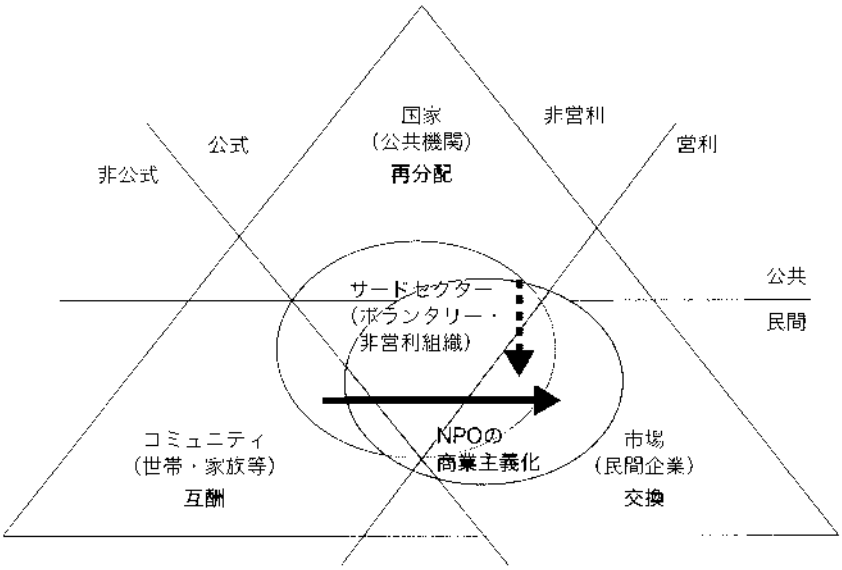


図 12　福祉トライアングルと NPO の商業主義化仮説モデル

出所:桜井（2021:37）

桜井（2021）による分析では，日本の事業型 NPO には顕著な商業主義化傾向は見られなかった。その理由として，政府は当事者に対し自立の促進という制度ロジックを背景に目標や価値基準などの転換（同型化圧力）をしかけてくるが，その圧力に対し NPO は多様な当事者の組織ガバナンスへの参加により,互酬ロジックを機能させることで抵抗に成功していることを挙げる。またカナダ・オンタリオ州の社会的企業の分析から，コミュニティベースの実践（コミュニティ・ディベロップメント）を組織の行動規範の根底にもつことで，地域住民の参加による地域ニーズに対応した活動展開が可能になるとする。

最後に影山（2012）の研究を紹介する。影山は協同組合（農協）のヒエラルキー化ついて分析しているが，ここではその射程を社会的企業まで広げても問題ないと思われる。影山（2012）は次のように述べる（p.29)。

> 協同組合は，労働生活・消費生活の課題に対処するため，組合員が自主的に協同し事業を展開する組織である。この点では，ソーシャルビジネスともいえる。た

だ，協同組合は，理念としてはアソシエーションを志向しながらも，事業の拡大にともなって，ヒエラルキーの事業組織を形成するため，運動体と事業体の 2 つの側面が指摘されてきた。社会主義の事例に見られるように，ヒエラルキーを前提にアソシエーションの内実を確保することが難しいため，この両側面は，衝突することになる。

そして，運動体と事業体の衝突の回避法として選択したのが，事業連合体の設立による運動体と事業体の切り離しであった。事業体としての事業連合は「合理性や効率を追求する中で必然的に選択された形態」（影山 2019:29）であった。

事業連合と個々の協同組合との関係がヒエラルキー型に構造化されたとき，マクロなニーズに基づく事業連合の管理・統制的な意思決定が，地域ニーズを代表する個々の組合に優越する事態が起きうる。そのとき個別の地域文脈は否定され，残るのは事業活動を通じた抽象的な利益のみである。

実際，農協は全国農協中央会（全中）を筆頭とした系統組織が顕著であるが，疲弊する農村地域における生産と暮らしを支える，地域づくりの担い手としての期待とは裏腹に，統合再編成をすすめてきた。全中は 1991 年には農協組織の再編成方針を固め，92 年には農協法を改正させた。「その要点は，地域協同組合的性格への農協事業の拡大，理事会と常任理事会の決裁規定の変更と迅速な決裁システムの経営マネジメントへの体質強化，単位農協の合併と県経済連合会と全国農協連合会（全農）の機能の統合と再編」（富沢・川口 1997:249）にあった。

農協については，早期から政治学者の石田（1958）により圧力団体化が指摘され，官僚主義化，組合員の無関心化による組織の機能障害化への懸念が指摘されている。その背景として，付き合い集団化した末端の集落組織を，部落的拘束を利用して目的集団に統合していくヒエラルキー構造が，組合員の自発性を損なわせたことが挙げられる（田渕 2003）。石田（1958）による分析の焦点は政治的な意味での圧力団体化にあり，商業主義

化とは同一ではないものの，当初のミッションを見失っていく過程として見れば，同様の構造として捉えることも可能であろう。一方，田渕（2003）は農協組合員（成員）が主体的に，組織として共同することで地域農業振興につながったボトムアップ事例を多く紹介している。「集落そのものが成員の自発性の供給源となるわけではないが，集落を機能集団に再編することで，生産者の自発性を引き出す」（p.39）可能性も指摘されている。

以上，4人の論者を取り上げ，社会的企業（事業型NPO，協同組合）の商業主義化傾向に関する分析を見てきた。

一柳（2023）と桜井（2021）の分析からは，多様な利害関係者の参画が，経営面では社会的コストやオーナシップ・コストの増大をもたらす一方で，ミッション面では商業主義化を食い止める作用を有するという「諸刃の刃」であることがわかる。

影山（2019）と田渕（2003）の分析からは，組織の大規模化が運動体としての性格を弱め，事業体としての性格を強める，つまり商業主義化に向かわせる可能性とともに，それに対抗するのはボトムアップによる利害関係者の主体的参画であることがわかる。

各論者による分析結果の差異は，分析対象，分析方法の違いから発生している可能性もあるが，いずれも社会的企業が商業主義化に抗するための教訓が示されている。つまり，組織内ではメンバーの自発性を損なわず高めていくこと，組織外との関係では地域特有の文脈を理解・尊重し，それを事業に活かすことで信頼関係を保持していくことが重要であるという教訓である。

先述したBorzaga and Defourny（2001=2004）による社会的企業の基準に照らしてみても，事業の当事者を含めた多様な利害関係者の参画は，社会的企業にとって不可欠の要素である。秋山（2009）も，使命感の希薄化克服の手段として社会的企業を積極的に評価しているが，それでも大きな流れとして見れば，社会的企業が政府や市場との関係の中で，常に商業主義化への転換リスクに直面していることは否定し難いように思われる[17]。

独立行政法人経済産業研究所の「日本におけるサード・セクターの経営実態に関する調査」（以下，「サード・セクター調査」）では，サード・セクターの商業化[18]を「組織の総収入に占める稼得的収入（委託事業収入）率の割合」で測った結果，行政からの事業収入比率が雇用促進にプラスの効果を示したが，常勤職員の年収の最低額を下げる効果が示された。この結果は公共サービスの準市場化の反映と捉えることもできる（平田 2019)。この傾向がすすむことの問題点は，サード・セクターの行政の下請け化，もしくは既存制度に包摂され，組織原理としての革新性や創造性の喪失，人びとの参加意欲の低下（早瀬 2022）につながっていくことだけにあるのではない。「英雄的」起業家や社会的企業による「思いやりある自由主義（Caring Liberalism)」として，社会の構造的な問題を，解決どころか温存させたり，権力者による差別や生活・権利破壊の正当化に利用されたりするリスクをも孕んでいることにも注意を向ける必要があろう（青尾 2022，新川 2022)。

図 13 は「サード・セクター調査」で「組織が掲げる目的・使命等」と「実際の活動内容」の一致度合いをミッション・ドリフトの度合いと見なし，主観的な見解を尋ねた結果を法人類型ごとに示したものである。

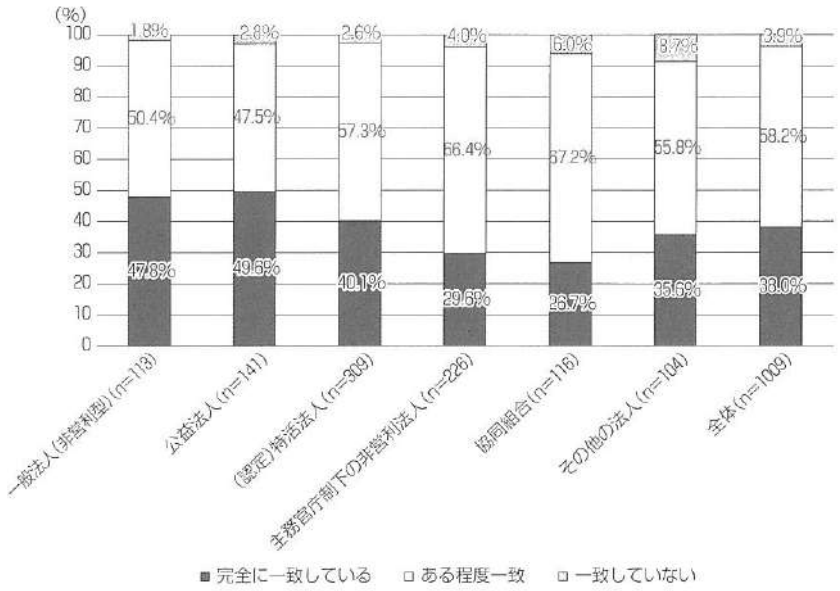


図 13　法人類型とミッション・ドリフトとの関係

出所:後（2019:204）

全体の集計結果を見ると，「完全に一致」が 38.0%，「ある程度一致」が 58.29%，「一致していない」が 3.9%となっている。「ある程度一致」と「完全一致」を合わせれば 96.29%となるが，一方で「完全に一致」を除けば 6 割以上が部分的にでも商業主義化傾向を示している見ることもできる。

また同調査では，財源の多様化が商業主義化傾向を抑制するという仮説に対して，財源の多様性が低い組織ほど，ミッションとの完全一致を意識しており，財源が多様な組織ほど，ミッションとのズレを意識している，という結果が示されており，仮説は棄却されている。この理由は，小規模な団体ほど発足当初のミッションを重視し，出資者の良し悪しや資金の由来を考慮する傾向にある一方，ある程度の財政規模に成長するためにはそれらにこだわっていられないということなのかもしれない。いずれにしても，商業主義化の要因は収入の質やマクロな統計分析だけでは測ることができないということになる（小田切 2019）。

なお，本調査では社会的企業という分類がなされておらず，その実態を知ることはできないが，社会課題の解決のために営利的手段を用いるという特性から，ミッションとの不一致に揺れる法人の多くは社会的企業である可能性が高いのではないだろうか。

筆者としては，社会的企業が社会的ミッションと財源拡大を秤にかけ，後者を選択した時点でその企業は社会的企業と呼ぶことはできないと思われる。そもそも営利企業と同じ土俵で競争せざるを得ない時点で，その社会的企業の使命は見直しを迫られているのであろう。それでも営利企業と競わざるを得ない場合，社会的コストを節減すれば営利企業化を促進する可能性があるし，社会的コストを負担し続けるならば，それをどこで担保するかが問題となろう。そもそも，営利企業と社会的企業は，コストの捉え方そのものに違いがあるともいえる。それどころか，短期的な利益を生まない事業こそが，地域にとって必要な事業である可能性が大きいともいえる。商業主義化に抗する要素が組織を巡るメン

バーシップのあり方に関係しているのであれば，社会的企業はNPOや協同組合の「新しい展開」ではあっても，その関係は必ずしも良い意味での進化とは言い切れない。公益への寄与をミッションとする限り，市場での競合を避けることはできない。かといって，NPOや協同組合に回帰すべきということでもない。社会的企業がその本来のミッションを保ったまま専門性を磨き，さらに制度化による形骸化を防ぐ方向性や具体的方策を提示していくことが求められるし，ここに共益と公益という2分法を乗り越えていく必要性が生じる。

3　地域ガバナンス論

本節では，地域ガバナンス概念について，各セクターが相互作用する具体的な場としての「地域」と，その統治・運営のあり方である「ガバナンス」に分解して考察していく。また，英国での経験を受けた日本への教訓としてダイナミック・ガバニングの有効性について検討する。

「地域」の捉え方

まず「地域」の捉え方は，その依拠する理論，方法論によって様々である。

影山（2008）は，地域を論じるにあたって4つのアプローチにまとめている（pp.6-10)。

① 経済地理学のアプローチ:資本の立地法則に基づく産業配置が，同質の産業地域と結節機能の発揮される経済圏を創出する。産業地域と経済圏が統一されたとき生まれるのが地域経済である。その独立性や完結性は両者の統一によって可能となるが，全国的なつながりを欠く都道府県レベルや複数市町村

にまたがる区域，あるいはコミュニティのような空間的広がりは国民経済の瑣末な構成要素として関心の外もしくは数段低い扱いを受ける。

② 実体論アプローチ:それ自体が存在意義を持っているような範囲，つまり住民が共通の世界観を持っているような範囲。例えば，「一人前になるには持ち家を建てる」という共通の価値観，「やらまいか精神」でよそ者を受け入れる気風のある静岡県浜松市のように，他と区別できる特徴で区別する。

③ 名目論アプローチ:実体論アプローチとは逆に，一つの地域を他の地域と明確に区別しうる属性などないという立場。地域の多様性を強調するのではなく，そのなかに埋め込まれている住民の意思，外部者の利害関心などとの関係がその内容と形態を決めると考える。

④ 折衷アプローチ:実体論では範囲を限定しすぎるおそれがあり，名目論では関わる人によってその対象が変化してしまう。そこで代表性を有する有力グループが自らのビジョン実現の視点から選択する範囲という政治的プロセスを加味したアプローチ。

①について補足すれば，経済学において地域という空間は，モノやカネの流れである流通や物流を土台にした地理的連結や範域を指す（山本 2024)。あえて極端な表現を用いれば，この観点における地域は，経済活動にとっての障壁，コストとして捉えられ,そこに存在する多様な生命，それらの関係は貨幣的価値が見いだされない限り捨象される。これを逆から見れば,「地域経済は，自由な市場経済の作用を想定するだけでは説けない経済であり，地域に生きる諸個人の意欲と能力・行動，地域社会・地域政治（地方自治）のあり方に規定される地域政治経済という特徴」（中村編 2008:3）をもっていることになる。

②のアプローチは社会学的な捉え方である。社会学では，①一定の地理的範囲があり，②そこに多くの人々の生活の営みがあり，③そこに人びとが帰属意識としての「われ

われ感情（we-feeling)」をもっていれば，そこに地域は存在している，と捉えられる（山本 2024)。通常「地域ガバナンス」とはいうが，「地方ガバナンス」とはいわない。これは，「地方」という言葉には，先に「中心」が決められ，中心から見た残余というニュアンスが含まれているからである。一方，「地域」という言葉には，それ自体が中心であり，それらが積み重なってはじめて一国を形成するという信念が込められている。「地域ガバナンス」にはこのようなボトムアップのまなざしが含まれている。

また，一概に「地域」といっても，英語ではコミュニティ（community)，リージョン（region)，ネイバーフッド（neighborhood)，ディストリクト（district)，エリア（area)，ゾーン（zone)，プロヴィンス（province)，カントリー（country)，ローカル（local）など多様な語が存在し，法的な区別としてヴィレッジ（village)，タウン（town)，ボロー（borough)，シティ（city)，カウンティ（county）という概念もある（藤田 2006)。佐藤（2017）によれば，イギリスにおける初期の研究では，ローカルレベルがリージョンレベルよりも狭域を示すものとして用いられた。その背景にはローカル・ガバナンスが地域住民と関わる政策に関連することが多かったことに由来する。一方，日本における地域ガバナンスという文脈では，暗黙裡に基礎自治体である市区町村の区域を前提に議論が組み立てられる傾向がある。玉城（1982）は，「実際に住み，生活している住民にとって，唯一つの地域などという特定の領域は存在していない」(p.136）と「地域」概念の無限定性を強調する。かつて日本にも，地域を指す言葉として，市区町村以外に，藩や郡，里，村落，集落，部落，郷など，様々な区分や呼び名が存在した。実際の地域は「自然，ヒト，モノ，そしてそれらが存在する場所が一体」となって形成されており，それらは開放系のなかで循環している。地域はヒト・モノ・カネの移動に関わる地理的範囲という経済学的区分に加え，住民の帰属意識やアイデンティティ，他の区域や国などと交渉できる範囲，意思決定ができる範囲など，文化的一体性をもって地域の範囲を区分としても捉える必要がある。そして，これがかつての日本の伝統的な地域観であった。

これらを一括して「地域」として表現せざるをえないのは，我々日本人の地域に対する主体性や感受性の低下を示しているのではないだろうか。

最後の④のアプローチを，「課題解決主体の視点から見た地域観」と捉えれば，公共政策学的アプローチに近くなる。守友（1991）は地域の課題解決を担う主体の視点で捉え，地域の範囲について次のように説く（p.28）。

> 変革すべき課題に即して決まるのであり，その意味で地域の範囲は『伸縮自在』であり，担い手の人間集団を出発点としてそれぞれが重層化しているととらえるのが妥当である。地域の範囲を画定していくことが問題なのではなく，地域の現実を主体的にどう変革していくか，そうした課題化的認識の方法こそが，地域をとらえる上で最も大切なのである。

守友（1991）の地域観は，それを人と人との関係から説き起こし，生活者の目線で地域を捉えたものである。彼の目を通して捉えられた地域は，「政治，経済，文化，自然環境などの要素を内包する生活空間であり，それらの要素は互いに従来の特定の地域を超えて動的に絡み合って」（山西 2019:62）見えているはずだ。しかし，ときに生活者の視野は自らが受ける影響を直接感じ取ることができる範囲に限定されがちになる。様々な矛盾を調整していく積み重ねのなかに地域は成立する。ある地域は他の地域，もっと視野を広げればグローバルな範囲で相互に影響を与え合っている。宮沢賢治が『農民芸術概論綱要』で「世界ぜんたい幸福にならないうちは個人の幸福はあり得ない」（宮沢 1995:18）と高らかに謳った。全体最適と部分最適の分断の構造，それをやむをえないものとして認めさせる言説自体の問題性を問うていかなければならないし，この矛盾言説を乗り越える理論と方法論がなければ，地域のサスティナビリティは理想論に終わるだろう。

このように地域を「伸縮自在，柔軟，重層的」に捉える意義は，地域のサステイナビリティをめざす活動が，人間と自然，経済，社会，文化を一体のものとして捉える必要性

に根ざしていることを認識するためである。この重層性は，地域間の関係を「非和解的な対抗原理としてとらえるのでは十分ではなく，たえず相互的な干渉をおこないあいながら，ときには変更され，制約され，しかしときにはかつての共同体社会のように上手に重ねあわせながら展開していくもの」（内山 2006b:174）なのである。

都市農村関係の社会学的系譜

地域ガバナンスのあり方を検討するにあたり，都市と農村の違い，これらの関係について整理しておくことは重要である。ここでは，地域を構成する都市と農村に対する社会学的な捉え方の変遷を，西山（2006）を参考に整理する。

第二次大戦後，都市部では失業者の急増，深刻な食糧難が起こり，農村部では農地改革による寄生地主制の解体が零細自作農を増加させ，彼らは村の構成主体となった。鈴木榮太郎や有賀喜左衛門ら戦前の農村社会学者が，農村の基本構造をそのイエ（家）制度や，その連帯（家連合）による相互扶助などの共同体的性格から捉えようとしたのに対し，福武直ら戦後の農村社会学者は，マルクス主義の観点から，農村の基礎構造としての経済構造，それに規定される社会構造，両者に影響を及ぼす政治支配構造という構造分析手法により，農村社会の民主化，生産力向上の方策を主な研究テーマとした。高度経済成長期には日本資本主義がもたらす農工間不均等発展問題が新たなテーマとなった。農村の疲弊というコインの裏面には，都市への人口移動，農村への都市的生活様式の普及があり，崩壊する農村社会を前に農村社会学の基盤そのものが揺らいでいった。

一方，戦前の都市社会学では，都市部の貧困問題を社会病理，資本主義体制の矛盾として捉えたが，戦後は主に都市の把握方法，急激な都市化の現象的把握，都市住民と農村住民のパーソナリティの違いに注目した市民意識の析出などが研究対象となった。

しかし，高度経済成長期の社会変動や地域開発の結果に関する検証は，従来の農村社会学，都市社会学の役割分担では限界があった。ただ，その限界が国家・自治体・住民・

資本の論理から，地域社会を構造的・総体的に捉える地域社会学を形成する契機となっていく。

地域社会学は，構造分析手法により地域の形成や課題解決の条件を自治体，企業，ボランタリー団体など地域主体の連帯に見出した。一方，公害問題や地域開発への批判としての住民運動や，個人主義に立脚し経済面以外の社会的豊かさを追求する市民運動としての反戦運動やフェミニズム運動などの社会運動が盛り上がりを見せ，地域民主主義論として理論化されていった。地域民主主義論の対象とする主体は労働組合から地域へ，運動家から市民・住民へと推移し，社会体制の変革プロセスは市民・住民による積極的な参加による自治体革新を起点に考えられるようになった。

70 年代後半以降，低迷する経済が公共事業依存型土木国家を求める声を強め，一方で住民運動や革新自治体は後退した。運動論として提起された住民運動は，より日常性のなかでの地域づくりをめざすコミュニティ論に収斂されていった。国が掲げた「社会目標としてのコミュニティ」政策が既存の自治組織を活用した行政主導の地域統合原理に立脚した一方，個人の主体性を重視し，ボランタリー団体での活動の過程で個人の意識を変え，地域社会秩序につなげるという運動論的な捉え方も広がっていった。その後さらに進むグローバリゼーションのなかで，貧困者や社会的少数者の人権の地域代表性の保障，インナーシティの衰退やジェントリフィケーションの問題，その対抗主体としての NPO・NGO やそれらのネットワークの存在感，外部に開かれた環境における地域の内発的発展などに注目が集まり，現在に至っている。

地球環境の危機と都市・農村の共生

地域を俯瞰的に捉えれば，グローバルな空間とナショナルレベル，都市と農村というローカルレベルが相互に影響を与えあう重層的な関係が視野に入ってくる（八木・関 2019)。地域経済学において，農村は「自然と一体化した生産活動たる農業（ここでは林

業を含む）に従事する人々の共同体であり分散型の生活様式」が基本となる地域であり，都市は「農業以外の多様な産業の集積と多様な職業に従事する人々の集住」を本質とする地域である。都市の発展は農村における農業生産力の発展を基盤とする。都市は農村から食料や資材などの資源，教育や娯楽，就業の機会などの供給を受ける。このように，都市と農村は「人類史を貫く２つの定住形態であり，両者の相互依存関係，対立と共生こそは，経済の空間的発展の基本問題であった」（以上，中村編 2008:8-9）。

日本だけでなく世界中の都市人口が農村部人口を上回り（図 14，図 15），都市的生活様式の拡大の結果，地球の環境容量をオーバーしてしまっている（図 16）。

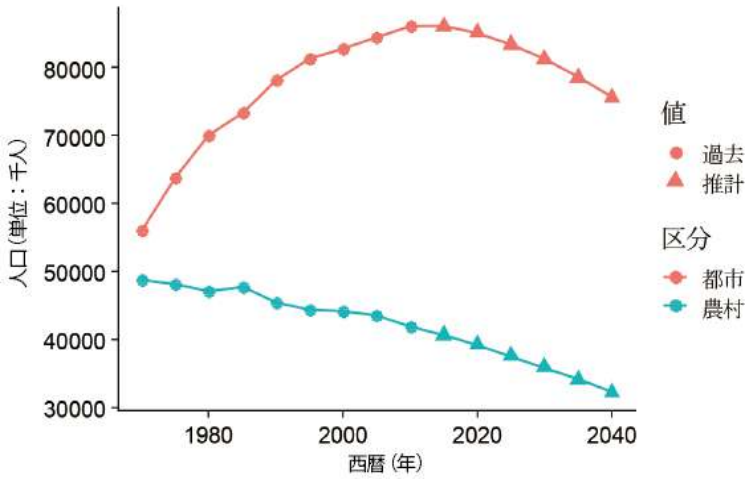


図 14　日本国内の農村と都市における人口変化と将来推計値

出所:国立研究開発法人国立環境研究所（2021）「環境儀」vol. 82，p. 5

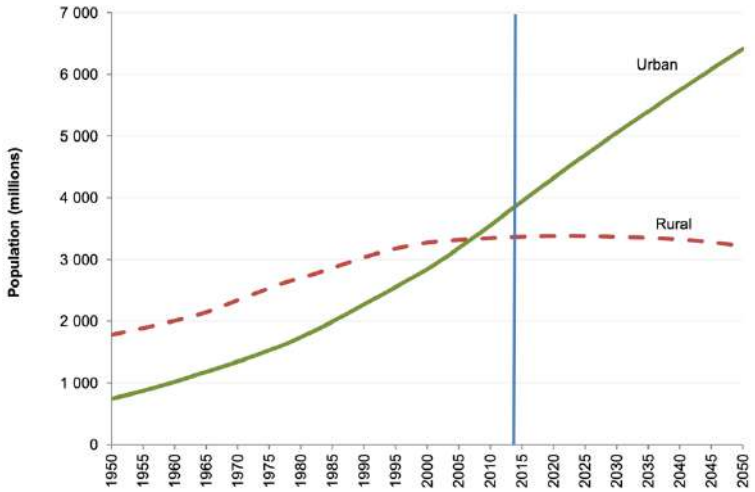


図 15　世界の都市部と農村部の人口推移

出所:United Nations Department of Economic and Social Affairs Population Division,″ World urbanization prospects the 2014 revision highlights″, p.7

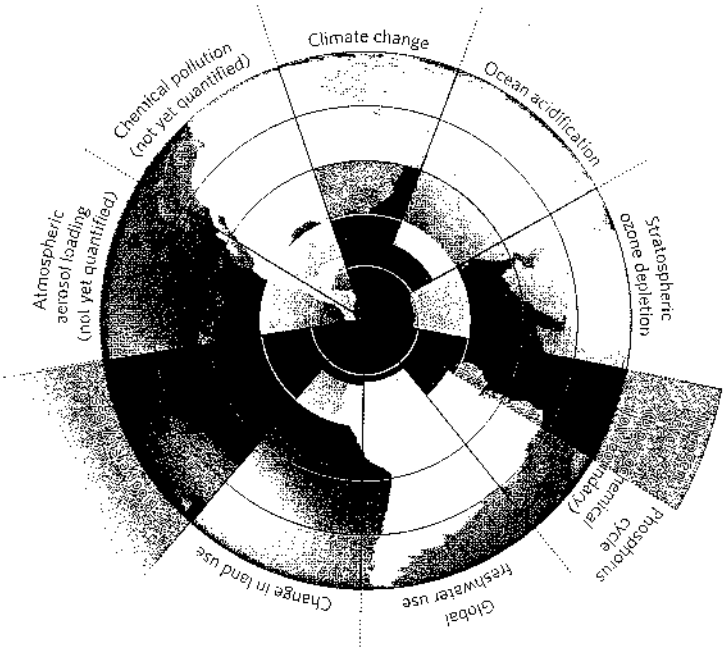


図 16　Planetary Boundaries（プラネタリー・バウンダリー）[19]

出所:Rockström et al. (2009:472)

宮本（1999）は，都市と農村の対立の除去＝共生の方向性として，都市を廃止するのか，農村を都市化するのか，都市と農村の区別をなくし画一的に混住化させるのか，明らかではないとするが，いつまでも悠長に哲学論を展開している余裕はない。

小田切（2024）は，地域間格差の是正のための「農村の都市化」ではなく，農村に内在する価値を見出し内発的発展につなげるための「農村の農村化」という視点が農村政策にも反映されつつあることを指摘するが，都市と農村の対立を前提としたうえでの解決ではなく，両者の本来的な価値を活かしあう視点が重要であろう。これは現世代が答えを見つけ出さなければならない，喫緊で最重要の課題でもある[20]。

川口（1995）は，中心都市から周辺都市を位置づけるという発想が時代遅れであり，「都市・農村を包む地域生活圏の総体から，その共同施設として都市を考える」（p.432）という下河辺淳（建設官僚，都市計画家）の構想を紹介している。そのとき，都市は生活の場ではなく，もっぱら社会的結節点としての機能を果たす空間になるのかもしれない。

関係人口概念による都市農村関係の捉え直し

都市と農村の共存をスローガンに終わらせず，そのあるべき関係を実態的に捉えるためには，方法論にまで踏み込んだ検討が必要である。秋津（2003）は，Ｉターン研究の第一の意義が農村社会の変動を明らかにすることにあるとするが，近年は消極的な理由が中心のＵターンや，移住者個人のライフスタイル実現が中心のＩターンよりも，多様性を重視し，その裾野を広げることが重視され，都市住民が農村地域と「関わりの度合いを深めることで地域の役に立つ」（郡司 2025:66）ことを大切にする「関係人口」概念が注目を集めている。ここでは関係人口概念を媒介にして，さらに都市と農村との関係を掘り下げ，あるべき姿を具体的に捉えてみたい。

「関係人口」概念は，交流人口の拡大だけでは地域の困難を打開できないという認識から生まれ，2016〜2017 年にかけて広まった[21]。作野（2019）は，「関係人口」という用語を生み，広めた文献として次の 3 冊を挙げる。

① 雑誌「ソトコト」編集長の指出一正『ぼくらは地方で幸せを見つける』（2016・ポプラ新書）では関係人口を「地域に関わってくれる人口」と定義し，交流人口との違いを「積極的に地域の人たちと関わり，その社会的な足跡や効果を『見える化』している」（指出 2016:219）点に求める。
② 高橋博之『都市と地方をかきまぜる:「食べる通信」の軌跡』（2016・光文社新書）では「交流と定住の間に眠る『関係人口』を掘り起こす」（高橋 2016:107）とし，定住するかしないかという二者択一ではない多様な関わり方を示した。
③ 田中輝美『関係人口をつくる　定住でも交流でもないローカルイノベーション』（2017・木楽舎）では都市住民による多様な支援が課題解決に寄与している事例から，定住のみが地域課題解決の方法論ではないことを示した[22]。

論者によって関係人口の定義は様々であり，何を重視するかによって変わってくる。田中（2025）は，『「これこそ正しい定義だ」という過度な押し付けは，言葉が持つ可能性を狭めてしまう恐れ」（p.3）があることを踏まえ，関係人口を「継続的なつながりを重視し，愛着を含んだ関心を持って，関与＝行動する新しい主体」としての「特定の地域に継続的に関心を持ち，関与するよそ者」（p.8）と位置づける。

政府として初めて公式に関係人口を提示したのは，総務省（2017）「これからの移住・交流施策のあり方に関する検討会中間とりまとめ」においてであり，そこでは関係人口を「長期的な『定住人口』でも短期的な『交流人口』でもない，地域や地域の人々と多様に関わる者」（p.17）と定義している。また「必ずしも移住という形でなくとも，特定の地

域に対して想いを寄せ，継続的に関わりを持つことを通じて，貢献しようとする人々の動きを国や地方公共団体は積極的に受け止めることができる新たな仕組みを検討することが望ましい」（p.23）とし，交流人口から定住人口の間を埋める存在として「関係人口」を位置づけ，その創出に向けた政策の重要性を指摘した。

もっとも，その閉鎖性が強く印象づけられがちな農村ではあるが，古来より外部に対して閉じられていたわけではない。その意味で，関係人口論はトップダウン・アプローチによる政策論である。都市と農村は社会基盤の両輪であり，双方の変化が求められる。主に都市部住民の潜在的なニーズを掘り起こし，都市と農村を結ぶ人間関係を築くことをプラスの価値として社会に広めたことは，政治経済的にも大きなインパクトとして評価に値する。

都市居住者の農村地域への関わり方として，金銭を介した関わりから実際の移動を伴う関わりへの変化プロセスを示すのが「関わりの階段」モデル（以下，階段モデル」と略す）である（図 17)。

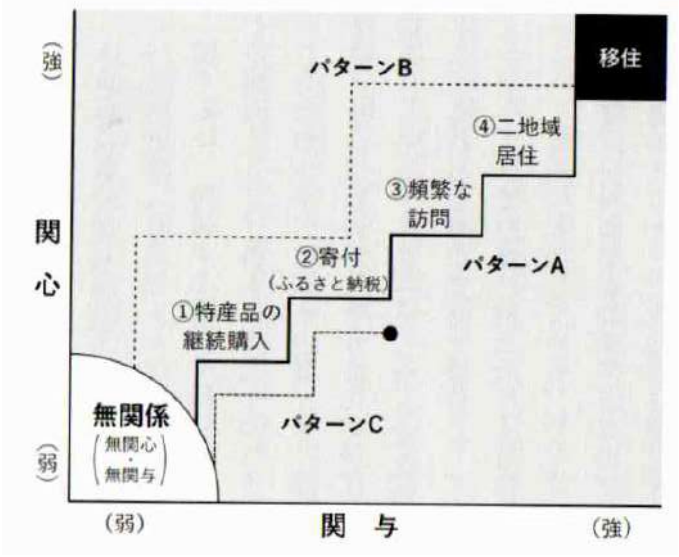


図 17　関係人口と多様な「関わりの階段」

出所：小田切（2024:78）

このモデルは，何らかの関係ができたあと，移住や定住につながらなくても多様な関わり方が存在し，それが地域創生に寄与しうることを示している。田中（2017）や筒井（2021）は，関係人口の量ではなく質に注目することで，全国的な人口減少による人口の奪い合いを避けつつ，地域内外の関係の再構築をとおして地域再生主体の確保につなげることを含意し，従来とは異なる地域再生目標設定への寄与可能性を示唆する。

ただ，観光客（農村の客体）としての継続的な訪問と，農村の担い手（農村の主体）になることとの間には，図のような一直線の階段では超えることのできない大きな壁があると考えるべきではないだろうか。リピーターとしての観光客が増えることは，農村住民にとって，経済的関係を超えた地域外の人びととの出会いによる生活の変化，生きがい，地域への誇りを高めるものになるかもしれない。しかし，農村において「イベントをすればお客さんは集まるが，担い手が全く増えない」という声をよく聞くように，その関係が，「主」としての農村住民と，「客」としての都市住民という位相に留まるならば，農村の持続可能性の向上への寄与は期待できない。このように考えると，従来の関係人口論は交流人口から関係の量・質の深まりの可能性を示してはいるものの，農村の担い手としての主体化について十分語ることができていないと言わざるを得ない[23]。

ただ，階段モデルがあくまで移住や定住を交流，関係を経たゴールとして描いているのは，定住人口にしか担えない機能として相互扶助機能，生産補完機能，地域資源管理機能という 3 つの集落機能を意識しているためでもある（作野 2019）。これらの機能は農村に特有のものであるのと同時に，国土・国民全体に関わる公益的機能を支えるものである。地域維持には最低限の定住人口としての「地域維持必要人口」（作野 2019:15）が必要だが，これらの機能を担ってきた定住人口は，全国的な人口減少とともに減少していくため，定住人口増加政策は人口の奪い合いを助長し，どこかで行き詰まることになる。

作野（2019）は，これまでの関係人口論が「都市地域からの視点に限定されていた」（p.17）とする。都市住民を農村地域の担い手として位置づけるのであれば，当然両者の

関係は深まっていかなければならない。図 17 にあるような，交流から移住へのステップアップは関係の深化への期待の表れといえる。しかし，論理的にその必要をいくら説いたところで，都市住民のニーズに沿っていなければこのステップを昇ろうというモチベーションは高まらない。草刈りや溝掃除，道普請などの集落機能維持は，一般的には大半の都市住民にとって積極的に関わりたいと思えるものではない。ただ，農村機能の維持に不可欠な仕事であるからこそ，人手不足という課題は深刻化する一方なのである。今後，従来の農村住民だけでは手に負えないケースも増えていくだろう。その視点で見れば，発展段階的に関係の質が高まるという階段モデルとは別の捉え方として，関係人口を関心の方向性によっていくつかのクラスターに分けるとともに，機能的な側面も加えた関係分析が有効である。これに関し，作野（2019）は農村地域からの視点を加えた関係人口の 4 類型を提示している（図 18)。

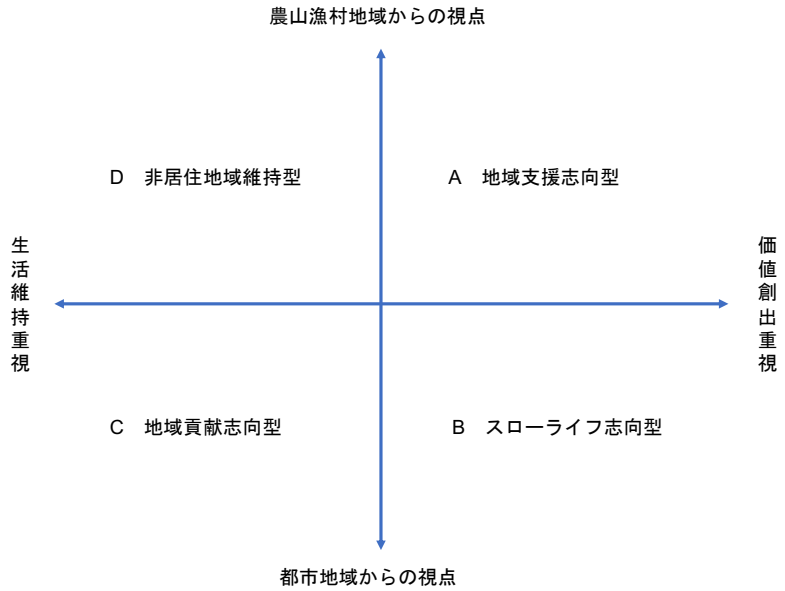


図 18　都市農村関係から見た関係人口の類型

作野（2019:17）

ここで「生活維持重視」軸は先に述べた集落維持に関わるものであり，反対の「価値創出重視」軸は農村地域に新たな価値を生み出すものである。D 次元の「非居住地維持型」は「農山漁村地域の課題を十分に意識し，当該地域の生活を守っていこうとうする姿勢が強い人たち」を指す。農村移住・定住者のなかには，積極的に集落維持に協力しようとしない（できない）人びとも存在する。その意味でこの「非居住地維持型」関係人口の存在は，定住人口のみが集落維持機能を担いうるという固定観念を打破する可能性をもつ。A 次元の「地域支援志向型」は農山村地域の視点に立ちつつも，新たな価値創造を通して地域課題解決をめざす最も能動的なタイプの人びとである。B 次元の「スローライフ志向型」は農村の地域の価値を都市住民の側から認め評価する人びとである。C 次元の「地域貢献志向型」は都市住民の視点に立ちつつも，農村の課題への共感と応援を惜しまないタイプである。A・D 次元の関係人口は定住人口とともに「主」として活躍する可能性のある層であり，B・C 次元の関係人口は主に「客」として経済的な関係に留まる可能性が高い。

このように関係人口の関心と機能の多様性の観点から都市農村関係を捉えることで，農村の客体と主体という対立的構図は脱構築されうる。しかし，現状では都市地域からの視点が色濃い B 次元の「スローライフ志向型」と C 次元の「地域貢献志向型」が圧倒的多数を占めている[24]。その意味で，この類型も現状では可能性や期待を込めた理念型であることは否めない。

農村住民の口から関係人口という言葉を聞くとき，頑張っても解決されない苦悩と，自らの活動の意義への確信との間で揺れ動く哀愁を感じるのは私だけではあるまい。関係人口の多様性を，受け入れる側の農村地域から見たとき，その多様性自体が大きな重荷になりうる。例えば年に数回の村の夫役の日に，外部ボランティアを募ることも不可能ではなかろう。しかし，その調整コストは誰が負担するのだろうか。また不調に終わった際，日程の再調整などしている余裕はない。不参加金（科料）を徴収してまで参加を要請するのはそのためである。農村住民と自然環境とは精細な関係で結ばれている。よそ者が見て

も何の変哲のない石ころ,草木や棒切であっても，定住者にとっては神の依代,個人の思い出，土地の所有・占有区分の目印など，何かしら意味のあるものかもしれない。それらを無視して守られる農村生活とはどのような意味があるのであろうか。山村（2025）は，棚田の持続的管理のメンバーシップに関する研究の中で，依然として農村住民の役割が重要であり，移住を前提としない関係人口論には限界があるとする。林（2024）も，限られた調査結果に基づくものの，地域出身者，親類縁者以外の「縁もゆかりもない人」(p.130)による住民共同活動はほとんどないのが現状であるという。

田中（2025）は，農村における日常の生活維持に関わる仕事である「誰かがしなくてはならないこと」を住民以外の関係人口が担えるのか？という問いに対して「答えは簡単に見つからない」(p.167）と暫定的な結論を下している。そして，関係人口が階段を登って定住者になる，というストーリーとは別の仮説をとなえている。それは,「関係人口と移住希望者は多少の重なりあいはありながらも別々の集団として存在している」(p.154)というものである。無関係なところから農村地域との関係を深め，移住・定住に向かう段階の存在は否定できないが，現状で移住・定住に至る人びとの多くは，そもそも最初からその意思を持っていた層である可能性が高い。そう考えれば，関係人口論は潜在的な移住・定住ニーズを引き出し，高めるための補完的役割に関する議論ということになろう。

ただ，都市との農村の共生を志向するのであれば，農村の常識を金科玉条のように主張するだけでは課題解決は難しい。郡司（2025）は，関係人口を「滞在時間に関わらず地域の役に立つことで評価される概念」(p.66）と説明するが，都市住民が一方的に農村の役に立つだけでは，その関係は長続きしない。東日本大震災後に生まれた「ふるさと難民」という言葉に象徴されるように，都市住民も生活における自由の反面，日常生活のなかの「つながり」への欠乏感に苛まれている。その意味で，都市住民と農村住民の間にWin・Winの関係が成立しなければならない。この双方向性は都市住民と農村住民が消費者と生産者のように形式上対等であればよい，ということではない。上村（2017）は地域

における本質的課題を，人口減少ではなく住民の主体性の欠如に求める。地域の総人口が減っても当事者意識を持って地域再生に取り組む主体が増えることが重要なのである。

高橋（2025）は関係人口による最大の効果を「地域の主体性の回復」（p.64）にあるとする。本来，農村共同体のエネルギーが関係人口のもつエネルギーに先行して存在しなければ，その大きな力を受け止めることはできないし，地域の管理・運営の重要なメンバーシップとはなりえない。農村側の先行があって初めて関係人口に「手本交換できる主体性，独自性」（鶴見 1993:106）も生まれるのである。しかし，重い課題の渦中にある農村住民にのみ主体性や存在感の先行を求めるだけでは課題は解決しない。

平井（2019）は，農村住民の主体性は地域づくりの入口ではなく出口に求められるべきであるとする。地域外の支援者や関係人口による農村住民の気持ちやニーズに最大限の敬意を示すこと（尊重）に対し，住民も尊重をもってお返しする，という「尊重の連鎖」（p.20）が生まれることで，地域づくりの出口としての多様な主体の協働が可能になるのである。

以上，関係人口概念を通し，人と人との関係から都市・農村の共生の可能性と課題について考察してきた。都市と農村の共生には，都市と農村双方が，お互いを都合のよい労働力やレクリエーション商品として消費し合う関係ではなく，関係を保ち深めるプロセスを通じて学び合い，関係概念としての自己を見出すプロセスが必須である。ただ，そのためは両者が出会う場としてゲストハウスやカフェ，コワーキングスペースなどの「関係案内所」（田中 2025:112）とともに，積極的に両者をつなぐコーディネート機能も必要である。また，地域活動に参加しない定住人口の中にも何らかのきかっけで目覚める潜在的な「地域内関係人口」が存在するはずである[25]。それら潜在的な人びとの「地域を守り続けたい」というボランタリズムを喚起し，関係人口の「楽しみたい，学びたい，地域の役に立ちたい」というボランタリズムとつなげる機能が地域ガバナンスを構成する主体に求められている。

地域ガバナンスとは

「ガバナンス」という言葉は，広義では「国を統治すること，企業や組織をコントロールすること」（的場 2011:11）を意味する。「統治」とは「人間のつくる社会集団（国際機関，国家，地方，自治体，企業，法人，その他団体など）における進路の決定，秩序の維持，および異なる意見や利害の対立の調整に関わる活動」（宮川・山本 2002:14）である。統治にはその主体と客体が想定される。伝統的に，政府は統治主体の代表的存在であるとされてきた。政府は法律によって付与された権力を用いて統治活動を行う。この政府主導の「伝統的ガバナンス」の有効性に対する疑義，つまり「政府の失敗」に起因する政府への信頼の低下が，それに代わる「新しいガバナンス」の必要性への認識を生みだした。なお，「伝統的ガバナンス」を，統治を行う制度的主体としての「政府」を意味する「ガバメント」という言葉で象徴させることで，「新しいガバナンス」を単に「ガバナンス」と呼ぶこともある。以下，本論もこの用法に従う。

ガバナンスは，従来の行政府の特権的役割を否定し，実際に地域の様々な主体が絡み合う動的な連携のもと統治が行われている状態を指す概念である（玉野 2006)。このような観点からガバナンスを定義すれば，「**人間の社会集団の統治に関わるシステムを構成する諸社会的行為者の相互関係の構造と行為者間の相互作用のプロセスが発現する形態**」（宮川・山本 2002:16）ということになる。これに目的指向性を加えれば公的セクターと民間セクターの関係の再構築，「自治の新しい運用秩序」（今川 2011:152）をめざすものとなる。

Bevir（2012=2013)は，ガバナンスの「国家や国の制度や機構にはそれほど重きを置かず，むしろ社会的実践や行動に焦点を当てている」点，「ガバメントが政治制度にかかわっているのに対し，ガバナンスはありとあらゆるところで見られる統治のプロセス」である点に，その特徴を見出す。意思決定の主体という観点からは，「ネットワークの内部で複数のステークホルダーが互いに協力し合うという，複合的で複数の管轄権を有する新しい統治のプロセス」という特徴が浮かび上がる。さらにガバナンスという概念を用いるこ

とで,「政府の公的機関だけに関心を集中させず，国家と社会の境界を不明瞭なものにしている多様な活動も認識の中に加えるという補足的役割を果たす」。また「統治にかかわる複雑なプロセスや相互作用に注意を向けさせるという効果をもつ」という（以上，pp.4-9)。

ガバナンスという概念が注目を集めるようになった背景としては，1970年代のオイルショックに端を発する経済成長の鈍化と，それに伴う税収減，一方での福祉需要の増大という流れのなかで，福祉国家の再編が重要な課題として認識されるようになったことが挙げられる。そして福祉国家再編の手段として民営化，規制緩和，分権化を軸とした新自由主義的財政改革が推進された。行財政改革として導入された新公共経営（New Public Management）や官民連携（Public Private Partnership）など，民間手法を導入した公共管理手法は,「ガバナンスの外部化」(神野・澤井 2004:44）とも呼ばれるように，それまで政府が担うものとされてきた「公」なるものの再考を促した。その結果として「多様な主体が担う公」という捉え方が普及していったのである。国家・政府の機能不全による単独統治構造の崩壊によって，自己組織化・協働化のガバナンス類型には，市民による直接民主主義的な統治形態（Governance without Government）から，市民参加型の官民パートナーシップ（Public Private Partnership）まで多様なガバナンス形態が見いだされるようになっていった（図 19)（神野・澤井 2004)。

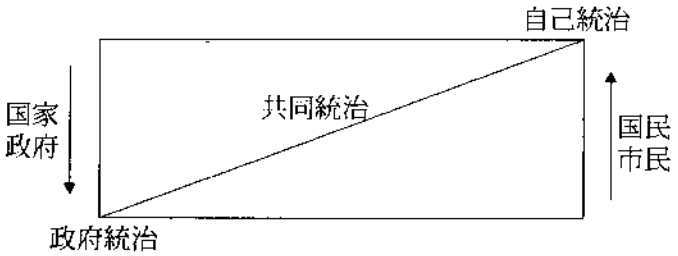


図 19　ガバナンスの形態

出所:神野・澤井 2004:41

1980 年代後半以降，政治行政の分野では学術，現場ともに「ガバナンス」が本格的に普及していった（佐藤 2017)。「持続可能な発展という概念が政策理念として位置づけられた国では，国や地方自治体の運営における『参加と協働』の議論や実践が活発化し，『ガバメントからガバナンスへ』といわれるような公共政策の担い手や方法論の多様化」（的場 2011:12）がすすめられた。別の見方をすれば，それは「政府のゆらぎ」（新川 2011c:247）とも表現できる。それまで国民・市民と市場・民間営利企業の間で行われてきた政策決定にサード・セクターが加わることで，安定的な構造が崩れたのである。

佐藤（2017）は，現代の新たなガバナンスの共通点として次の 2 点を挙げる（p.8)。

① 政府にとどまらない，多元的で自律的なアクターによる参加。
② 命令と統制（ヒエラルキー）や交換（市場）のみに基づかず，アクター間での相互関係と交渉を通じた，ネットワーク型の意思決定に基づいた調整がなされるもの。

このような意味でのガバナンスの担い手として，営利企業，政府に加え，非営利組織，コミュニティ団体，住民組織，社会的企業などが注目されるようになった。ただ，ガバナンスという統治形態が従来のヒエラルキーや市場による調整を完全に代替しているとまではいえない。「統治（governing）をめぐっては，ネットワークに限定されずさまざまな方法やレベルのものが混合している状況」（佐藤 2017:9）であるが，いずれにしても「政府行政は，決してその責任を解放されたわけではなく，むしろ，より厳しく自らの組織とその業績についてガバナンスを問われるようになっている」（新川 2011b:47）ことは確かである。

地域レベルのガバナンスに関して，風間（2020）は，「地域ガバナンス」を「地域の主体がネットワークを通じて政策を形成・実施していく課題解決スタイル」（p.40）と定義し，ガバナンス論においては，ネットワーク内での課題解決プロセスの内実について詳細

が論じられていない傾向があるとする。また，新川（2011a）は，ガバナンス論が，有意なアクターやガバナンスの担い手自身の組織変革，ガバナンスの作動メカニズムの構成要素や条件などが十分に捉えきれていないという課題を指摘している。この要因としては，先行研究の対象とする「地域」が学問分野ごとに細分化された結果，先述した課題解決志向型の総合的な「地域」観が重視されていないことも関係していると思われる。

先述のように本論では，「地域」を空間的範囲や行政権の及ぶ範囲のように形式的・静態的なものではなく，関わる主体を通した動態的なものとして捉える。玉野（2006）は，「地域ガバナンスにあるべき姿やモデルを設定すべきではない」（p.152）とする。なぜならその統合性や正統性を認める主体はそこに住む住民自身であるためである。しかし，地域の目的はその永続可能性そのものにある。したがって，本論では「地域ガバナンス」を，「**自然環境，生活・文化，政策・制度を内包する地域において，多様な主体が参加，協働，ネットワークを通じて持続可能性を実現するための課題解決の仕組みとプロセス**」と定義して考察をすすめていく。

ダイナミック・ガバニング

ここでは， 社会的企業が社会的経済として位置づけられる欧州における先駆的な事例を調査した「EU 支援研究 DISCUS[26]」の成果として析出された「ダイナミック・ガバニング」概念の内容と，日本への教訓について述べる。

英国環境食料農村省の調査報告書では，社会的企業を「経済的，社会的，環境的な目的という 3 つのボトムラインを同時に達成する地域主体」とし，社会的企業が農村において担うべきテーマとして，コミュニティの存続，生態系の保全，気候変動への配慮，消費の削減，食料を挙げた（柏 2009，2019）。

ホレイス・プランケット（Horace Plunkett）は，イギリスにおける農業・農村分野の協同組合運動の先駆者である。19 世紀後半，彼は貧困な農民が共同で製品を生産・販売

する仕組みとして組合をつくり，バター製造工場を設けた。1919 年にはイギリスでプランケット財団を設立し，現在に至るまで農村の協同組合，社会的企業の支援に取り組むとともに，政府の戦略的パートナーとして協同組合，社会的企業の代弁者としての役割を果たしている（柏 2019)。

今日のイギリスでは，農村の社会的包摂のみならず，農村の果たすべき役割の多様化を念頭に，持続可能な農村・農業発展，気候変動対応など，より幅広い事業を展開する社会的企業が現れている。英国の「7Y サービス Ltd.」は，農家組合員のための協同組合を起点に，社会的協同組合[27]の方向をたどりながら社会的企業へと展開している。地域農業，農家会員を守るという原点をミッションとして重視し，農業機械の共同利用や農業資材，燃料の共同購入，有機質肥料散布など利益率が劣るアグリサービス部門も継続させている。会社化しても持ち株ルール，会員制度と運営への参画義務などで協同組合時代の組織ガバナンスのメリットを維持してきた（柏 2019）

柏（2013）は,英国の地域再生政策の流れの特徴を，社会的企業との関連で次の 2 点にまとめている（p.155)。

① 非営利セクターに丸投げせず，かつサッチャー流の民営化を原動力にしていない。
② 社会的企業の発展支援と協働のための制度的能力を向上させ，コミュニティ・ベースの社会的企業を軸とした社会的能力を向上させようとする試み。

DISCUS 報告書では，自治体と市民，民間組織などが対話や議論，パートナーシップ，ときには対立する場としての「ガバナンス」のなかで，これら 2 つの要素間相互作用を説明するためにあえて「ガバニング（governing)」という用語を用いている（Evans et al. 2006)。あえて統治の仕組みを示す「ガバナンス」ではなく，統治主体による統治行為を想起させる「ガバニング」を用いたのは，ガバナンスを地方政府のダウンサイジング（撤

退モデル）として限定的に捉えず，マルチパートナーシップには地方政府の「制度的能力」の高さが必要であるとの考えを示すためである（白石 2008)。

ガバニングを構成するのは，①「コミュニティの持つガバニングを可能にするような内発的能力」としての「地域の社会的能力（Social Capacity)」と，②「それらの能力を個々の人々やグループから引き出すために地方政府が必要とする知識やリーダーシップの能力」としての「地方政府の制度的能力（Institutional Capacity)」(白石 2008:59)である。両者の組み合わせと持続可能な発展政策の達成度をマトリクスで示したものが図 20 である。

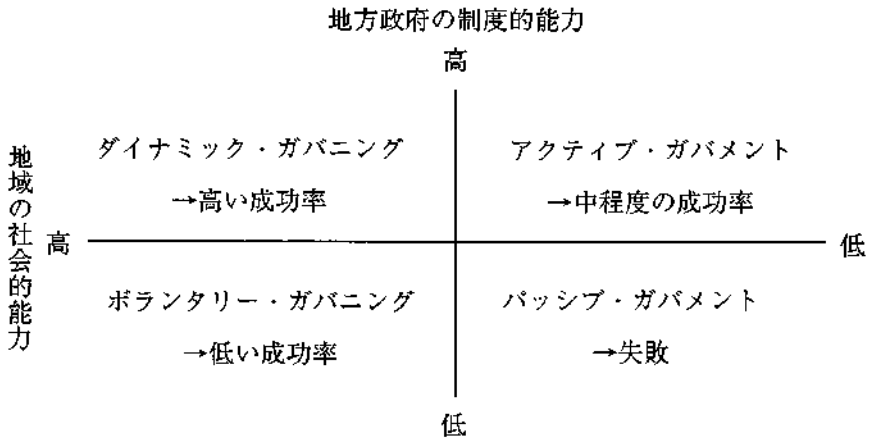


図 20　持続可能性と地方政府

出所:白石（2008:60)

※Evans et al. (2006) Table.1 ″The relationship between social and institutional capacity, capacity-building measures and sustainable development policy outcomes″ を簡略化し，日本語訳したもの。

DISCUS による分析では，持続可能な発展に向けた地域ガバナンスには「制度的能力」と「社会的能力」に強い相関があることが示された。地域政策の有効性という点で，社会的能力，制度的能力ともに高い「ダイナミック・ガバニング」の状態が最も高かったので

ある。政府の制度的能力は高いが地域の社会的能力に欠ける「アクティブ・ガバメント」も一定の成果を上げた一方で，地域の社会的能力は高くても政府の制度的能力が低い「ボランタリー・ガバニング」の成功例は非常に少なく，両者とも低い「パッシブ・ガバニング」の多くは失敗に終わったという(白石 2008)。つまり，パートナーシップのプロセスを促進，サポートする役割と能力を有する「ガバメント」を軽視した「ガバナンス」だけでも不十分であるし，その反対に「ガバナンス」を欠いた「ガバメント」だけでも複雑な政策環境のなかで成果を出すための地域資源や，地域からの受容性，エネルギーを生み出すことができない。DISCUS による研究の重要な成果は，「ガバメント」と「ガバナンス」が組み合わさることで持続可能な発展政策を推進・維持する「ガバニング」のプロセスを創出できる可能性があることを示したことにある（Evans et al. 2006)。

さらに，これら 2 つの能力と持続可能な発展政策のパフォーマンスとの関係を示した概念図が図 21 である。

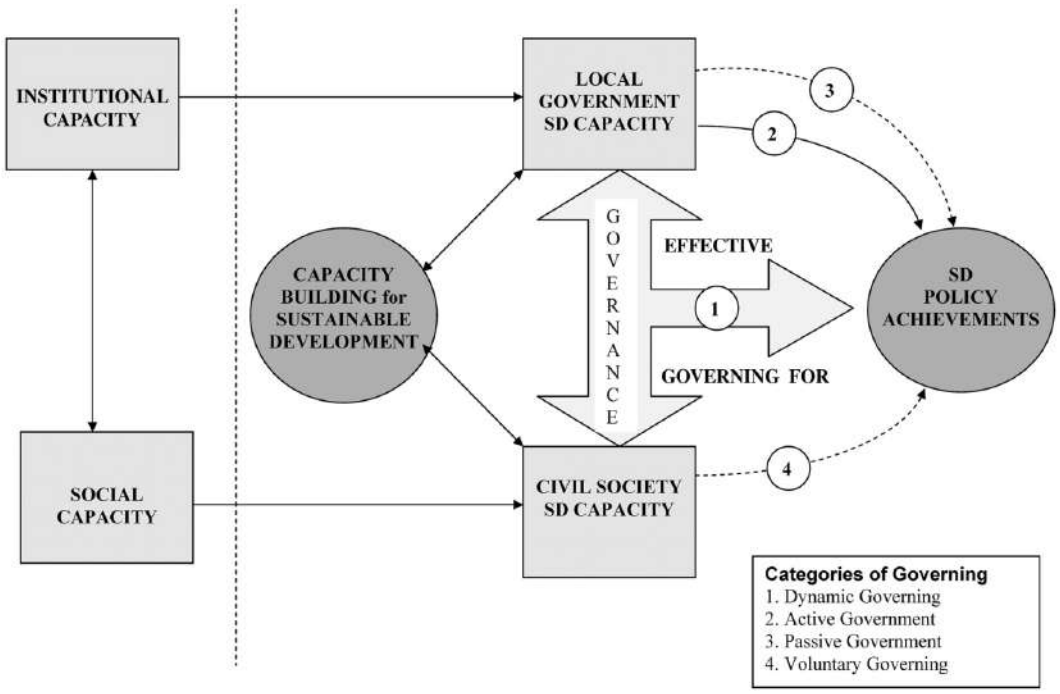


図 21 Dynamic institutional capacity and sustainable development policy achievement.

出所:Evans et al.（2006）

図 21 は，ガバナンスとガバメントの様々な要素がどのように相互作用し，理想的な「ガバニング」を生み出すかを示すものである。

そのとき，自治体の制度的能力は，地域の多様なアクターを巻き込み関与を生み出すことで両方の能力を高める重要な役割を果たす。大きな成果をあげている自治体は，地元当局や外部組織との間で公式・非公式のパートナーシップや連携を確立し，維持することにおいて積極的であるという特徴を持っている。また，自治体の制度的能力の推進にはカリスマ性とコミットメントを有する起業家的な人物（政治家や行政職員）が必要であるが，これらの人物はしばしば不在になるため，「持続可能な開発の主流化と革新の推進力」が失われるリスクに常に直面している。自治体の制度的能力が高いことで，得られた知識を属人的なものから組織的経験に高めていく制度的学習（Institutional Learning）が可能となる。同時に，自治体に対する市民社会からの「信頼」がより強く広範囲に存在するところでは，そのような自治体のパフォーマンスが高いことが示唆されている（Evans et al. 2006）。

ガバナンスを構成するアクターやそのネットワーク自体は，正統性を付与する回路を有しておらず，集合的利益の保障やアカウンタビリティの担保となるのが政府や制度による規律である（伊藤・近藤 2010）。先述の「ボランタリーの失敗」（サラモン）と合わせて考えれば，地域の持続的発展は民間組織やコミュニティの努力や能力のみによっては達成できず，その諸力を引き出し，成果創出へつなげる優れた制度的ベースが必要であることを示している。しかし政府による制度や規律を機能させる力（正統性付与の回路）は，地域社会が有しているのであるから，両者は連続した関係にある。両者の能力が相補的に高めあう関係にあることが持続可能性の実現と地域ガバナンスの発展の間にダイナミズムを生むのである（白石 2011）。

日本では,「お上」という言葉に象徴されるように，伝統的に地方政府の制度的能力への期待が強い。その一方で，中央政府の政策的支援の縦割りが強固で，パートナーシップを介して諸政策を関連づけるための誘因が欠けている（白石 2011)。同時に，行政による支援メニューがあっても，それを率先的に地域づくりに活用しようとする住民側のモチベーションも弱く十分活用されない，という両すくみ状態が多く見られる。その打開の鍵として，斎藤・白石・新川（2011b）は，次の 4 点を挙げる（pp.130-132)。

① 課題解決に向け重層的に機能する政府部門をめざした地方分権改革,
② 全国あるいは広域的な見地から，自治体政策のなかで統合的に政策を運用できる枠組みの整備,
③ 市民参加とパートナーシップの促進,
④ セクターの壁を超えてパートナーシップを構築できる人材の育成,

これらの課題は相互補完的な関係にある。ただ，過去の日本の様々な社会の変革事例を見返せば，それらの多くは政府の制度構築を待つのではなく，現場の実践の中から生まれてきたものも多い。また「市民参加」という言葉は，主に「都市型社会」における自治体行政と住民との関係を論ずる際に使われてきた概念であり，農村においては「自治」と表現したほうがしっくりくる。その意味で，日本社会の風土や，官民の強みと弱みを踏まえ，相乗効果を引き出すパートナーシップの構築を農村地域のなかで積み重ねていくことが特に重要であると考えられる。

本節で紹介した「ガバニング」という考え方は，セクターを構成する諸組織の実態や変化の過程を捉えようとするものであり，本論がめざす地域ガバナンスの動態的分析のために不可欠なものであると考える。そこで，本論においても「ガバナンス」と「ガバニング」という用語を区別して用いる。セクター間の関係やプロセスを指す場合は「ガバナン

ス」を用い，ガバナンスのパフォーマンスに関わる公的セクターとサード・セクターおよび地域社会の能力とそれらの関係を指す場合は「ガバニング」を使用する。

地域ガバナンスに求められる官民パートナーシップ

先に，行財政改革の手段としての新公共経営（NPM）や官民パートナーシップ（PPP）が，地域ガバナンスのあり方の再考を促したことを示した。NPMによる行政の効率化の必要性は否定しないが，NPMは結果の平等を考慮しないため，強者の論理に陥りがちになるとともに，住民をサービスの消費者として捉えるため政策形成主体としての側面が弱くなる。日本では，「平成の大合併」などの効率化原理に立脚した政策によって，周縁部に位置する農村部の自治体では，行政サービス効率化の名の下に住民サービスは低下した。周縁部に位置する地域の活力喪失・中心と周縁との格差拡大，旧市町村地域の伝統・文化，歴史的な地名などの喪失，地域的一体感の欠如への流れは，地域自治へのエネルギーの根源の弱体化の流れと軌を一にしている（西原 2016)。

一方，イギリスのブレア政権が掲げた「第三の道」は，効率性追求の教義としてのNPMと，公正性追求の教義としてのPPPの共存を実現するモデルであったとされる（北川 2003)。この共存のプロセスにおいて，サード・セクターは行政の重要なパートナーとして「格上げ」（向井 2015:14）された。その結果，PPPはNPMによる効率化圧力による弊害を緩和し，公共サービスを補完することで公正性とのバランスを実現する切り札として捉えられるようになった。

行財政改革の文脈において「パートナーシップ」とは，「広く官民関係のあり方を問い直し，市民意識の醸成と，公正で民主的な中央・地方政府の構築を図るための中心概念」（北川 2003:191）として捉えられてきた。

政治学・行政学におけるパートナーシップ論は，最狭義には「民間の団体や企業と，行政が行う共同事業やその形態」（北川 2003:192）に関する議論を指す。住民ニーズの多

様化と，政府・行政の限界，サード・セクターの急激な成長という時代状況を加味すれば「行政と市民の協働によるサービスの創出，提供，さらにその評価を含む一切の連携関係」（田尾 2000:158），さらには「サービス領域に留まらず，公共の福祉の実現，あるいは政策の決定などにおいて官―民それぞれが取るスタンスのあり方」（北川 2003:192）に関する議論といえる。

ここで注意すべきは，「官と民との領域分担を再定義するだけの行政改革に特化したものでなく，地域の政策をよりよく変える政策改革，地域の民主主義をよりよく変える住民自治改革を含むアプローチ」（白石 2017:86）として理解されなければならないという点である。このような理解を踏まえると，官民パートナーシップは固定化されたものではなく，図 22 のようにそのプロセスのなかで進化していくべきものとなる。

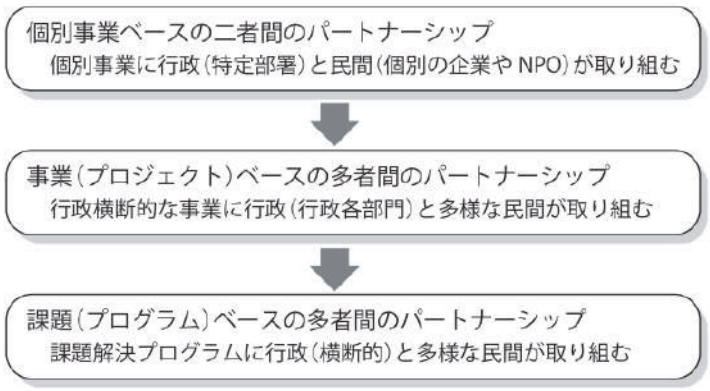


図 22　パートナーシップの進化プロセス

出所：白石（2017:87）

北川（2003）は，パートナーシップ論における最重要の論点が，住民の「エンパワーメント（empowerment）」にあるという。そして，めざすべき理念型を「市民社会の成熟」とし，そのためには「単に市民側の分担の量的拡大や権限の移譲（devolution）を求めるという意味だけにとどまらず，政策過程や自主的な公益活動など様々な場面への参加活動を通して，文字どおり市民が『力をつける』こと」（北川 2003:193）を目的とし，そのた

めの分権や参加システムの整備を行政課題として挙げる。とはいえ，農村地域における自治体行政が率先してパートナーシップを生成していくことも簡単なことではない。そこで，一自治体を超える広域的な単位での中間支援の仕組みも検討に値しよう。

地域ガバナンスにおける中間支援機能と組織

農村地域において中間支援機能が求められる背景には，人口減少，高齢化に伴い旧来からの農村共同体に依拠した活動の存続が困難になりつつある状況がある。行政や民間活力だけでは解決が難しい社会課題が増え，その解決に非営利組織などが関わる機会も増えている。その一方で，住民自治力の強化，集落の範域を超えた広域での住民自治の再構築の動きも広がっている。これらの動きを受け，市民団体や住民自治組織とは別に，それらを支援する中間支援組織の必要性が認識されるようになってきている（若菜 2018)。また笠松（2025）は，山村問題の新たな主体としての「不特定多数の一般市民」の関わり創出に，中間支援組織が介在することの可能性を示唆している。

そもそも，中間支援組織とはどのような機能を担う存在なのだろうか。

中間支援組織に関する議論は様々な分野で行われているが，その定式化においては非営利組織論分野における貢献が大きい。民間非営利セクターの発達しているアメリカにおいて中間支援組織は，Intermediary，Management Support Organization(MSO)，Infrastructure Organization などと呼ばれる。「仲介者」を意味する Intermediary は，主に資源提供者と支援対象を結びつける資源媒介機能としての助成財団を指す。MSO は非営利組織に対するマネジメント相談，コンサルティング，人材派遣，教育・研修を行う団体を指す。Infrastructure Organization は非営利組織の制度インフラ整備のための情報提供，ネットワーク化，アドボカシー，政策提言を行う団体を指す。日本では中間支援組織を「インターミディアリー」と呼ぶことが多いが，実態を見ると MSO や Infrastructure Organization に近い（吉田 2004）[28]。

ここで，日本の中間支援組織との違い明確にしておこう。アメリカは国家が形成される前から，各地に独自のルールとコミュニティが存在し，それらが基礎となって国家が成立したという歴史を有している。NPOの発展の背景にも，カーネギー財団，ロックフェラー財団，フォード財団などの民間助成財団からの巨額の支援があった。1970年代以降，アメリカは多民族国家として様々な困難を抱えるようになり，その解決にNPOの力が不可欠となっていく。その裏返しとして公的資金が大量にNPOに流れたが，レーガン政権の資金大幅削減に直面したことが，アメリカにおける中間支援組織発展の端緒となった。アメリカの中間支援組織のなかには，民間のコンサルタント会社に劣らない専門性，予算規模を有する組織も多い。アメリカの中間支援組織は，幅広いNPOの活動分野を専門的にサポートできるよう，活動分野別に専門特化されているところが，日本の場合と大きく異なる点である。例えば低所得者層の集中する地域の住宅・都市再開発分野で活動する「Local Initiative Support Corporation（LISC)」は，地域密着で活動する小規模なNPO「コミュニティ開発公社（CDC: Community Development Corporation)」が投資家から助成，融資，出資を受けられるように背後から支える信用付与，財政助成のほか，資産管理のための教育訓練，様々な公共施設建設計画への参画まで多様な事業を展開している（樋口2003)。

農福連携に関して，本江・東山（2022）は中間支援組織としてのJAの役割を分析し，その可能性を指摘するとともに，連携をコーディネートする支援員数の不足が最大のボトルネックであるとする。また直江他（2023）は北海道内で農作業請負を仲介する中間支援組織を比較分析し，中間支援コストの手数料収入を得る方法，仲介専門人材の配置，請負報酬を設定する協議会の設置を提言している。中村（2012）は地域産業集積の観点から，地域の制度的環境を経済発展につなげる媒介項として捉え，そこにおける中間支援組織の存在の重要性を指摘する。このような中間支援機能はヒエラルキー型の命令系統ではうまく機能せず，いかにガバナンスへの秩序を創り出すかが課題とされる（岩松2025)。

大杉（2020）は，機能面から中間支援を次の3つに分類している（p.129-130)。

① 媒介機能:ヒト・モノ・カネ・情報について受援者である地域コミュニティと何らかの支援者を仲介し結びつける。
② 伴走機能:時間的には継続的・中長期的に，空間的にはネットワーク的・多次元的に，環境や基盤を整備しつつ支援する。
③ 先導機能:相談・指導を通じて理念や思考，技術などを普及させ，先導する。

しかし，これらの機能を有する中間支援組織の育成は簡単なことではない。若菜（2018）は，その理由として次の 2 点を挙げる（p.512)。

① 中間支援の方法や立ち位置は対象によって変化させなければならず，また，中間支援者の特性によっても支援方法は変わってくるため，ノウハウ移転が難しい。
② 市民団体などはそもそも既存の行政セクターや民間セクターでは対応が難しい社会的課題に対応しようとしているため，常に直面する課題が新しいものになる。

つまり，不確実性，状況依存性が大きい現場において，臨機応変な対応能力が求められるということである。これは地域づくり関係者の間では当然のことではあるが，手続きの形式や公平性，平等を重視する行政が最も不得手とするところであることもまた，公然の事実である。

市民活動や非営利組織論の分野で概念化がすすめられた中間支援組織に関する議論は，日本政府による地方創生などの政策動向も相まって住民自治分野にも広がりつつある。地域という文脈のなかで，住民自治の充実には，住民意識の醸成から組織の立ち上

げ，運営までの幅広い伴走支援とともに，市民活動や非営利組織支援に加えて行政，企業，住民組織などの特性を踏まえた協働関係構築の必要性が増している。このような状況から若菜（2018）は，協働関係において中間支援組織が直接的なステークホルダーになる機会も生じる可能性に触れ，そのような場合は地域外に別の中間支援組織が必要になる場合もあると指摘する（図 23)。

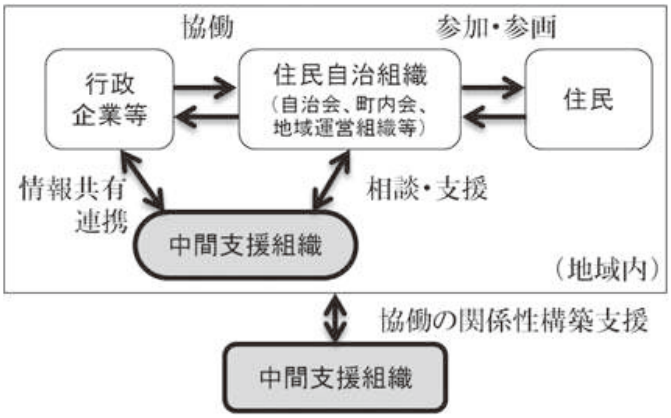


図 23　住民自治支援における中間支援組織の役割

出所:若菜（2018:513）

たしかに，住民自治支援に必要な資源が市町村単位では賄えない場合，補完性原理により都道府県や国との協業が必要になる。その際必要になるのは，広域的目的に応じた調整機能を果たす広域中間支援組織である。

ただでさえ活用可能な資源の欠乏に苦しむ農村において，だれ（どこ）が中間支援機能を果たすのか，地域内と地域外でどのような分担がなされるべきなのか。また地域内で直接事業に携わる社会的企業が中間支援機能を発揮すべきなのか，それが可能なのかなどが，今後の研究課題として挙げられる。特に，広域中間支援組織の存在とその機能には，地域を超えた経験共有や資源配分にプラスの効果が期待できるものの，その実証にはガバ

ナンスに関わるアクターとの関係を視野に入れ，組織生成段階からガバナンス秩序構築までのプロセスやメカニズムを明らかにするためのより踏み込んだ分析が必要であろう。

以上の議論を踏まえ，日本における農村を担う主体としての社会的企業の姿を見ていこう。

4　日本の農村ガバナンスに求められる社会的企業の機能

本節では，日本農村における社会的企業に関する先行研究から，農村における社会的企業の多様性と特徴を掴む。その１つの形として日本政府が期待を寄せる農村の担い手として地域運営組織[29]（Region Management Organization:以下,「RMO」と略す）の実態を示し，現状の制度枠組みではダイナミック・ガバニングへの厚い壁があることを示す。そのうえで，広域経営システムのなかでの社会的企業の機能とその意義，課題について考察する。最後に，農村における社会的企業を類型化し，本論における分析視角について検討を行う。

日本の農村における社会的企業の研究動向

ここでは，先行研究から農村における社会的企業の多様性と特徴を掴む。

これまでの社会的企業に関する研究は，都市部におけるインナーシティ問題として取り上げられることが多く，農村・農業分野では取り上げられることは少なかった。この傾向は，欧州における社会的企業の主要事業分野が労働統合分野と地域コミュニティにおける対人社会サービス分野であり，日本の研究者が先駆事例として積極的に取り上げたことも影響していると思われる（Borzaga and Defourny 2001=2004，藤井他 2013)。労働統合分野では，労働市場において不利を抱えた人びとを，生産活動を通じて労働・社会へ再統合することをめざすもの，対人社会サービス分野では，高齢者・障害者福祉，保育などが社会的企業の代表的なミッションである。欧州の社会的企業論は，主に社会的経済や連帯

経済を背景とした協同組合・社会政策研究者によって日本に紹介され，徐々に日本社会に受容されていった。ただ，そもそも社会的企業という概念が紹介される前から，日本でも協同組合，コミュニティビジネス，ワーカーズ・コレクティブなどの多様な実践は存在した。

松永（2012）は，社会的企業を「テーマ型」と「地域型」に分類する。「テーマ型」の社会的企業は，上述のように欧米の都市部で主流となっているもので，衰退地域と都市部の格差是正，社会的弱者の雇用機会創出など，広く社会全体に関わる課題解決をめざす。一方，特に農村や中山間地域においては「ヒト，トチ，ムラ，誇りの空洞化」（小田切 2022:90）がすすみつつある。自治機能の低下など，生活維持に関わる問題，地場産業の衰退・地域経済循環の低下などの産業に関わる問題に対し，地域に密着した形での総合的な解決が求められる。「地域型」の社会的企業は，地域資源を活かしたビジネスによる収益を，スパイラル的にすすむ生活・産業・社会構造の各問題に投資することで好循環を創出し，「地域型ソーシャル・イノベーション」（松永 2012:147）を創り出す主体である。

農村における主体形成に関する先行研究では，これまで「主に生産力や社会運動の担い手，農村経済更生運動などの政策分析，農村社会学におけるイエ・ムラ論」（柏 2009:35）などとして考察され，1980 年代以降は農村女性史研究も蓄積がすすんできた。

山本（2013）は，日本における農業・農村分野の社会的企業に関する先行研究を次の 6 つのアプローチに整理してまとめている（pp.97-103）。

① 非営利視点による研究:NPO 法人は市民が行う自由な社会貢献活動のための組織であり，全戸加入形式はなじまない。制度上出資や配当ができないので社会的企業としての運営には向かない，あくまで農業そのものではなく，その支援機関として位置づけられる。

② 地域クラスターとしての視点による研究:中山間地域の農業集落にはある程度のシーズはあっても，経営資源が不足しているため，農業集落，大学，自

治体を構成メンバーとした「コミュニティ・ビジネスクラスター」が主体となり，大学がローカル暗黙知（共通の指標化，数値化がされにくく互換性に乏しい知識）を科学的に解明し，構成メンバーの共有財産として提案する。地域のさまざまなステークホルダーが有機的に融合することで，地域の活性化に結びつけるための研究。

③ 中間組織としての視点による研究:主に農業協同組合の地域協同活動が森林保全や農地活用を通して経済的，社会的価値を高めようとする点で「農村版社会的企業」に相当する。先行研究による社会的企業としての農協の役割の分類として，①相互扶助型の自助組織として組合員のくらしを守り高める役割，②共同作業型の他助組織として社会課題の解決，生活の質向上を図る役割。その一方で不採算を理由とした広域合併による地域づくり，生活支援分野からの後退が起こっており，集落営農を支えるネットワーク事務局としての役割が期待される。

④ 営利組織としての視点による研究:都市型農業での市民農園や高付加価値農産物の栽培，副業としてのスモールビジネス，地域経済循環・地域経済波及効果の視点からの研究，英国の例から EU 共通農業政策に社会的企業をどう位置づけていくかという研究，営利事業が成り立ちにくい中山間地域における LLC,LLP などの企業形態の活用の提案などの研究。

⑤ 女性企業:女性の経済的社会的自立のための起業がそれまでの男性中心の縦型ではないネットワーク型で展開され，「地域の自立」への意識変化が起こっているとの研究。

⑥ 集落営農:農水省は株式会社や農事組合法人，法人化していない組織を含めて集落営農と捉える。そのうち社会的企業としての営農面積拡大，女性活躍等を通し積極的な経営をしている組織ほど営業利益が増加している，とする研究。原料生産から商品生産まで一貫して取り組むことが水田の再生・発

展，農村環境保全につながるとの研究。農業の担い手としての社会的企業という視点，地域活性化の主体として集落営農を捉え，農協や生協などが連携して共同性，経済性，公益目的を追求する仕組みへの視点に分けられる。

瀬沼他（2021）は，農村における社会的企業を分析し，中山間地域の持続的地域形成のあり方を探るうえで「単なる海外の取組みの模倣であってはならない」と警鐘を鳴らす。「長年培われてきた地元固有の生活(暮らし)様式や生活者の志向と価値観，地域の多様な資源(文化的資源も含む)，伝統文化(地域・生活を維持する技法としての文化)といった事柄を抜きには論じられない」とし，「社会的企業」に「文化」を加えて「文化・社会的企業」と呼ぶ。そのうえで，文化・社会的企業による活動を「利益追求を最優先する企業活動ではなく，社会的貢献を第一の目的として営まれる企業活動の上に，地域の社会的課題をビジネスとして事業性を確保しながら自ら解決しようとする活動であり，地域の多様な資源(文化的資源等)が活用され，地域の生活基盤の上に生活者(地元住民)を主体としつつも，多様な主体により展開される活動」と定義し，その延長線上に持続的な地域形成，地域の人々の生活保障と持続，地域資源・文化の継承・発展」というビジョンが置かれる，と説く（以上，pp.77-83)。

瀬沼他（2021）では，「農村における生産と生活の営みが一体となった暮らしの保全活用」という点を農村における社会的企業の本来的なあり方として捉えるとともに，私益追求の手段でもある生業と生活保障，生業と関わりながら形成されていった農村という地域空間，自然資源の保全が一体となった環境のなかで活動する存在としての社会的企業像がイメージされている。この意義は，従来の議論では十分に表現しきれていない地域文化との関係に焦点をあて，拡張された概念として「文化・社会的企業」を位置づけていることにある。ただ，「文化・社会的企業」という捉え方とその可能性の提案にとどまり，具体的な分析には至っていない。今後の事例研究の蓄積によって，その生成の条件や「文化」

を加えることによって具体的な事業活動にどのような特徴や社会的インパクトが生じるのかを明らかにしていくことが課題といえる。

農村 RMO の可能性と課題

ここでは，日本政府が期待を寄せる農村の担い手として農村 RMO（農村型地域運営組織）を取り上げ，その実態と課題について紹介する。

日本政府は，2014 年に「まち・ひと・しごと創生本部」を設置し，同年 11 月「まち・ひと・しごと創生法」を制定した。2015 年には「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（以下,「総合戦略」と略す）を改定し，地域内の機能を維持するための具体的な施策を明確にした。そこでは「小さな拠点」の形成（集落生活圏の維持）が施策として掲げられた。

この総合戦略では，①地域住民による集落生活圏の将来像の合意形成，②地域の課題解決のための持続的な取組体制の確立（地域運営組織の形成），③地域で暮らしていける生活サービスの維持・確保，④地域における仕事・収入の確保を，住民主体で図ることが基本目標として掲げられている。その手段として「小さな拠点」（集落生活圏を維持するためのサービス集約化と周辺集落との交通ネットワーク化）を全国に 1,000 か所，地域住民自らによる地域の将来プランの策定，地域課題の解決に向けた多機能型の取り組みを持続的に行うための組織（地域運営組織）を全国に 3,000 団体形成することが重要業績評価指標（KPI）として設定された（内閣府地方創生推進室 2016）。

また別の説明では,「小学校区など複数の集落が集まる生活圏の中で，分散している様々な生活サービスや地域活動の場などを『合わせ技』でつなぎ，人やモノ，サービスの循環を図ることで，生活を支える新しい地域運営の仕組みをつくろうとする取組」（国土交通省 2015:2）とされる。

このように，小さな拠点と地域運営組織はセットで推進されてきた。

総合戦略では，RMO を「持続可能な地域をつくるため，『地域デザイン』に基づき，地域住民自らが主体となって，地域住民や地元事業体の話し合いの下，それぞれの役割分担を明確にしながら，生活サービスの提供や域外からの収入確保などの地域課題の解決に向けた事業等について，多機能型の取組を持続的に行うための組織」と説明されている（内閣府地方創生推進室 2016)。

次に，農政の側からの RMO に至る経緯と政策における位置づけについて見ていこう。1961 年制定の農業基本法に基づくいわゆる「基本法農政」は，農工間格差の是正を至上目標とし，農業構造改善や大型農機具の導入による生産性向上などに取り組んだ結果，農家の所得向上には一定の成果を出した。しかし，その副作用として食料自給率の低下や農村共同体衰退の要因をもつくり出した。

その教訓を受けて 1999 年に制定されたのが食料・農業・農村基本法である。本法に基づき新たな農政の基本方針を定めるのが「食料・農業・農村基本計画」である。2010 年代には農地集積や農産物輸入などの産業政策への傾斜を見せたが，2020 年 3 月に閣議決定された第 4 次基本計画では，産業政策と農村政策を両輪として，農村の維持と次世代への継承のための雇用機会確保や，農村に住み続けるための条件整備など，省庁連携のもと総合的な地域政策として施策を講ずることが規定された。

その具体策を農水省「新しい農村政策の在り方に関する検討会」が検討し，2022 年に結果が公表された。そこでは「人が住み続けられる条件」として「地域コミュニティ機能の維持や強化」が，また「農村を支える新たな動きや活力の創出」をめざし「地域を支える体制及び人材づくり」が盛り込まれた。その主体として設立支援を講ずべしとされたのが「地域資源の保全・活用や農業振興と併せて地域コミュニティの維持に資する事業を行う組織」としての農村 RMO であった（小田切 2024)。

国内における RMO 数は，総合戦略策定以来，一貫して増加傾向にある（図 24)。



図 24　地域運営組織の形成数等の推移

出所:総務省地域力創造グループ地域振興室 2024:3 の表より筆者作成

RMO の特徴は，従来の地域づくりを担ってきた自治組織とも緊密に連携，あるいは自治組織を包含する形で形成されることで，地域から一定の正統性，代表性を認められた組織であることである。

活動の範囲は，市区町村役場の窓口代行，公的施設の維持管理（指定管理）などの総合的なものから，声かけ・見守り，高齢者交流サービスなどの生活支援関係，保育サービス，一時預り，子どもの居場所づくり，登下校時の見守り，子ども食堂，学習支援などの子育て支援関係，体験交流事業，名産品・特産品の加工・販売（直売所の設置・運営など），農林水産業等に関する資源管理などの地域産業関係，空き家や里山の維持・管理などの財産管理関係まで，地域の状況に応じて多岐にわたっている（総務省地域力創造グループ地域振興室 2024）。

山浦（2018）は農村における RMO の可能性を次のように説明する（p.187）。

- 農村における内発的発展にとっても，RMO は重要な存在である。まず内発的発展の鍵を握る地域経済の循環や，移住者の受入といった課題に取り組む主体としての可能性を持っている。

- 住民の主体性醸成，積極的参画を促す仕組みとして期待されており，地域の自主性，主体性を重視する内発的発展を体現する存在といえる。

このように，RMO には分野横断的な活動が期待されているが，現実には幅広い関係者の掘り起こしは十分すすんでいない（平井 2022)。その主な要因は，設立プロセスにおける行政主導性にある。行政主導による設立の際，地域主体間での目的の共有に先行して行政の縦割り構造のまま地域運営組織に課題が下ろされる。この結果，組織の中に行政課題に応じた部会が設置され，そこに既存組織（老人会，婦人会，消防団，社協など）が割り当てられる。その結果,「ムラの組織をそのまま新しい地域運営組織という器に盛ったことで，既存活動がそのまま引き継がれ，本来目指すべき横断的な活動に至らなかった」（平井 2022:93-95)。

山浦（2018）による調査では，条例に基づく支援など，一般的に行政の関与が強い例ほど行政依存が強まり，行政事務局に仕事が集中するなど，人材確保・育成と組織に関わる課題を抱えている。その一方で，条例などのないケースでは，活動資金不足，会計・税務などのノウハウ不足が深刻であることが明らかにされている。

RMO の概念自体が国の政策に発しているため，行政主導性が強く出ることは致し方ないところもあるが，小田切（2024）は，これら行政主導の RMO づくりに対し，①内発性の軽視，②多様性の否定，③革新性の欠落，を挙げ注意を促している。ただ，反対に行政の関与が弱い組織の場合，地域への波及効果も弱くなる傾向にある（山中 2018)。ここにも，自治力の衰退と外部に依存せざるをえない疲弊した農村におけるダイナミック・ガバニングに向けたジレンマ状況が見て取れる。このことは，地域の疲弊の根本原因を，RMO の不在ではなく，産業社会における構造的なものとして捉える必要性を示唆している。

RMO が総花的な地域の行政課題リストに，従来の地縁組織を紐づけるだけの組織であれば，固定化された高齢のメンバーによる，閉鎖的な組織を面的に広げるだけになりかねない。既存の地域団体が RMO 傘下に再構成されることで，それまであった地域の「役」の数

は減るかもしれないが，それまでは名目ではあっても「役がついているから」と地域のために動いてきた人びとも減るのである。これでは効率化の名の下に，地域の自治力を弱めてしまうことになってしまう。

また，前田（2018）が指摘するように，「人件費や維持費で相殺される程度の小さな収入規模であり，新たな投資が困難な現状では，それを持続的で安定的な経営基盤とみなすことはできない」（p.57）。このような状態では，継続的な地域課題解決の担い手として期待をかけることも難しい。

前田（2018）は，条件不利地域再生のフレームワークを示した上で（図 25），次の 2 点を提言する（p.59）。

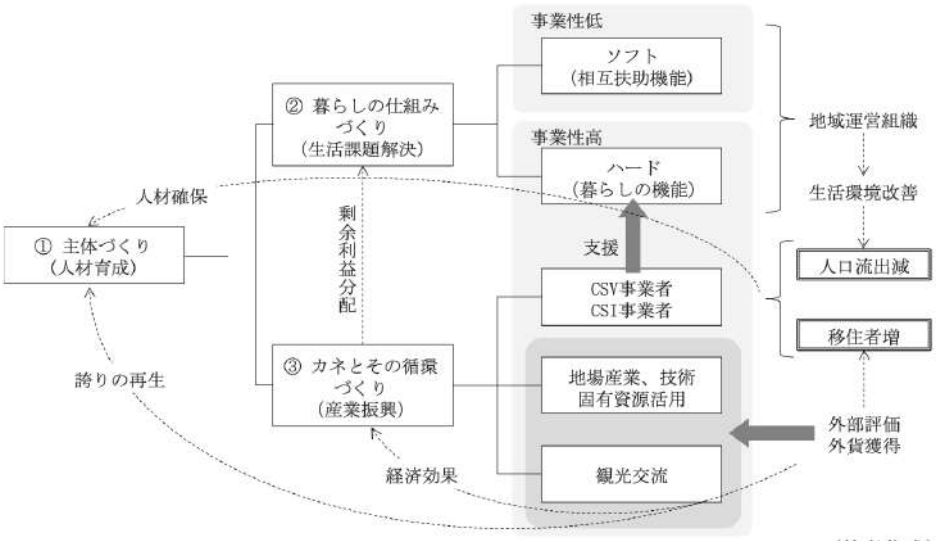


図 25　条件不利地域再生のフレームワーク

出所：前田（2018：59）

- 「暮らしの仕組みづくり（生活課題解決）」と「カネとその循環づくり（産業振興）」を 1 つの組織で両立させられない場合でも，「条件不利地域の課題解決に協力し，その結果，新たなビジネスチャンスを生み出している事業者群＝CSV 事業者」あるいは「『価値』ばかりでなく，その課題解決の方向性

という『理念』の共有 （Creating Shared Ideal ）」を促すための，開かれた主体づくりのプロセスを組み込むことが重要である。

- 「暮らしの仕組みづくり（生活課題解決)」を担う地域運営組織から，農村型の社会的企業がスピンオフしてうまれる可能性も，ここでいう「主体づくり」の一環といえる。

ただ前田(2018)も，「CVS 事業者や CSI 事業者を巻き込んでいくにあたり，意識啓発以外で必要な具体的手法や条件，また，支援可能な業務範囲など」（p.60）に踏み込こまない限りは，ローカル・ガバナンスの仕組みに落とし込んでいくことが難しいことを認めている。

机上で理想モデルを描けても，実際の農村地域で人の関係やお金の流れを大きく変えることは簡単なことではないし，どうすれば RMO からスピンオフして CSV 事業者を生むことができるのか，あるいは外部から巻き込むことができるのか，RMO がその期待される機能を発揮するための条件が明らかにされなければならない。

社会的企業による広域経営システム

ここでは，英国の取り組みから得られた日本への教訓と，日本の農業・農村に関する研究から導かれた広域経営システムとしての社会的企業の機能と意義，課題について述べる。

日本の農村では，行政セクターによる公共事業・サービスが，採算性を重視して外部化されるにつれ，郵便局や商店，銀行などの公共，混合，純粋民間財に至る多様な財への住民のアクセスが困難になっていった。このような社会的排除[30]に深く巻き込まれてきた農村ではあるが，一方で強い紐帯で結ばれた住民同士の共同性や，豊富な自然資源を背景とした自治の精神は都市部とは比較にならないほど強い。社会的企業のなかには，農村の

置かれた状況を問題とみなすのではなく，新たな価値を生み出す事業機会とみなすことで，行政の動きを待つのではなく，主体的に住民出資による事業体を設立し，公共交通手段など多様なニーズに対応するための財・サービスの提供を継続的に担う主体も増えつつある。また農産物の直売，宅配などによる地域農産物市場の創出を通して地域内発的なフードシステムへの再編を担うケースも出てきた。生態系保護の面では，有機農法などの伝統農法への回帰による環境保全と収量の両立，原生林の再生と整備による木材生産と若者の職業訓練の両立，風力発電や廃棄されるバイオマスの有効活用など，環境と経済の両立をコンセプトとした事業化例も出てきた。また，観光地での漁猟権販売による観光客の誘致，安価な住居提供などを通し，住民や土地所有者に新たな収入源を与えることで住民・地権者に私有財産とコモンズとの関係の再検討を促すような深い取り組みもある（柏 2009，2019)。

また，柏（2013）は，日本における社会的企業の役割として次の 3 点を挙げる（p.161-162)。

① 地域営農・資源管理の堡塁をめざした経営成長
② 地域内発的アグリビジネスの開発
③ 生活防衛の拠点づくり，など

また，柏(2019)は，日本の農業の担い手としての企業を次の 2 つに分ける（p.146)。

① 利潤追求型農企業（スーパー農企業）:家業の域を大きく乗り越え，あるいは最初から無縁であり，市場の論理で利潤追求をめざすため社会的ミッション（地域営農の維持，資源管理）を追うことから自由である。利潤を産まなければ他へ移転する。当該組織にとって農地や地域資源はコミュニティにとってかけがえのないものとは異なる。

② 社会的ミッションをもつ広域経営法人:農業の多面的機能の源泉としての地域を守るためには，地域に根差し，そこでの課題解決をミッションとして刻印づけられた持続可能な主体形成が必要である。強み＝社会的企業としての広域経営法人の経営者の効用を最大にするのは，利潤最大化ではなく売上（生産量）の最大化である。地域のニーズに応えるために可能な限り多く供給することが効用最大化となる。

上記分類において，農村の持続可能性の観点からめざすべき企業像は明らかに②であろう。しかし，生産量の増大にはいずれ限界が来る。その限界を乗り越えるものとして柏（2019）が評価するのは，国から個々の農家への直接支払金を，農家の合意のもとで広域営農法人へ集中配分するとともに，生産比例タイプの補助金を組み合わせることにより価格を維持しつつ，生産量を増やす方法である。そのためには自治体による強い指導と，企業の社会的ミッションへのコミュニティの信頼が必須となる。

生源寺（2011）は，日本の水田農業が，①市場経済との絶えざる交渉のもとに置かれた層，いわば農業生産者が主体のビジネスの層と，②それを支える農業用水や農道の普請，集会所のメンテナンスなど資源調達をめぐり生産者以外の住民も含む農村コミュニティの共同行動に深く組み込まれた層の 2 階建構造で成り立つとする。この「2 階建方式地域営農システム」（通称，「2 階建方式」）とは，集落の全農家が加入する農家小組合（生産組合，営農組合，実行組合とも呼ばれる）が一括で担ってきた，「①農地の所有と利用に関する調整作業，②農業生産に関する共同した取り組み」の 2 機能を分離して別組織とする集落営農のあり方（ぐるみ型集落営農）である（図 26）（楠本 2005:58-59）。

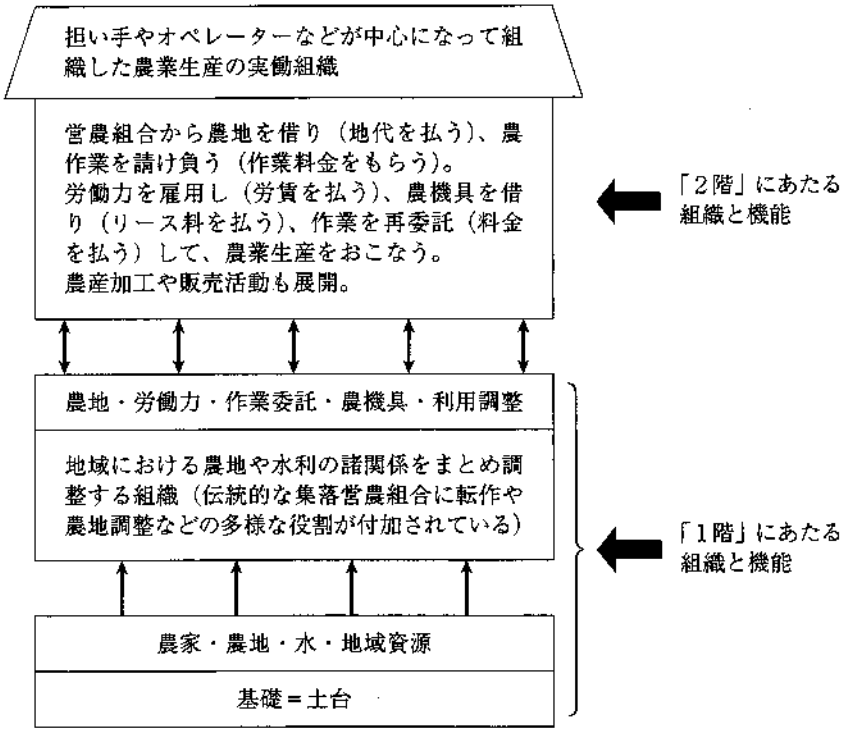


図 26　「2 階建方式地域営農システム」の概念図

出所：楠本（2005:59）

この 2 階建方式は，農村集落の農家の均質性の崩壊，農産物価格の低下による農業生産の困難化に伴い，1990 年代中頃から自然発生的に組織されるようになったものである。日本政府の農業経営基盤強化促進法などに基づく政策的誘導策により急速に広がり，地域政策と産業政策の両輪化を目指すモデルとなっていった（楠本 2005）[31]。

柏（2019）が提唱する条件不利地域における広域レベル（旧村[32]単位あるいは戦後合併市町村単位）での農業・農村維持システムである広域経営システムも基本的にはこの 2 階建方式を念頭に置いたものである（図 27)。

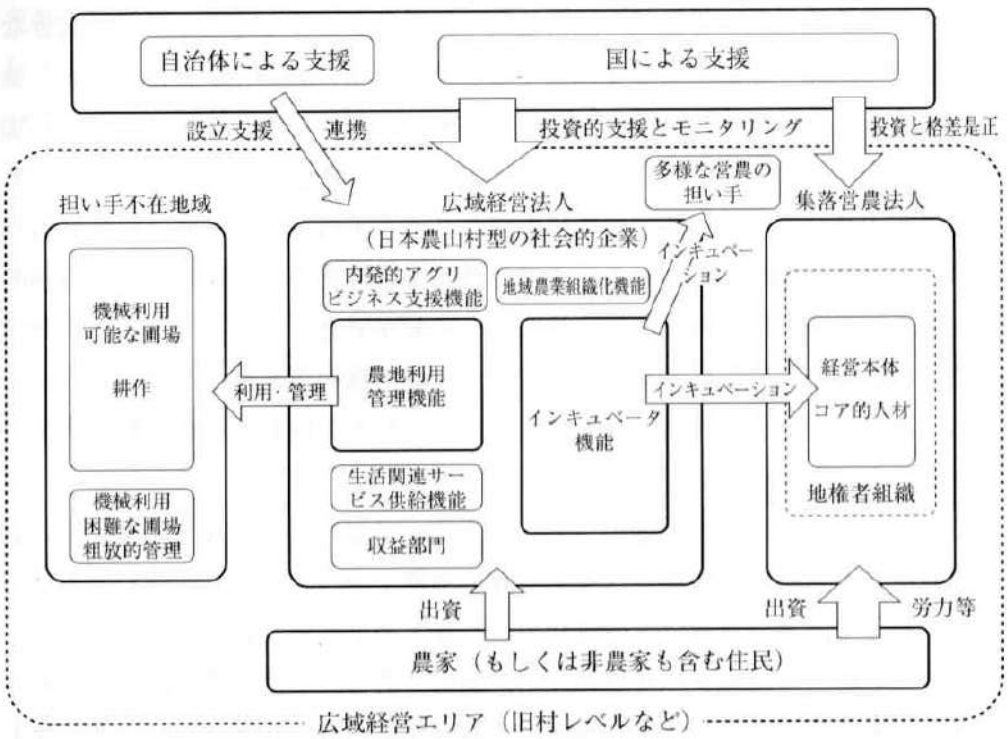


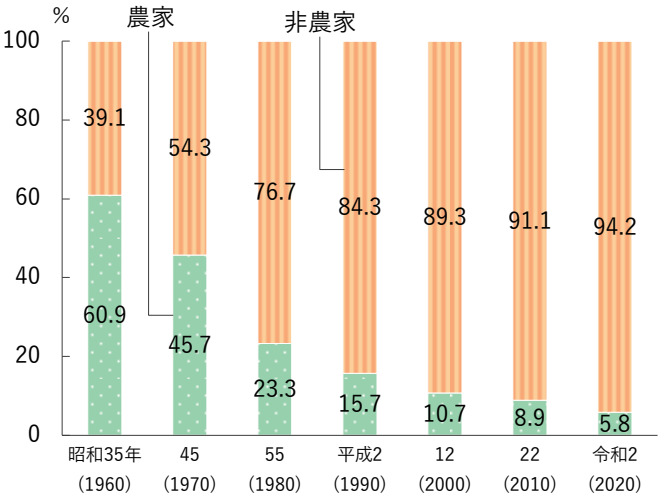
図 27　広域経営システムと政府による支援のあり方

出所：柏（2019：154）

柏（2019）のいう「日本農山村型の社会的企業」としての広域経営法人は，①農地管理機能，②インキュベーター機能を果たすことが期待される。①は集落営農の担い手不在地域における借地，作業受託による利用管理，②は集落営農のコア人材を OJT 方式で育成し，集落営農法人などの「器」に送り込むなど，集落内の自治を強める機能である。柏（2013）は，広域経営法人の戦略づくりや意思決定は，地域の各種団体，JA などのステークホルダーで構成される理事会が担い，「そこで決定された事業方針を効率・効果を追求する組織構造をもった経営体が必要に応じて自治体との支援契約を交わす中で，民間のビジネス手法を用いて財の開発や供給を行う」（p. 161）とする。このモデルは，地域農業を支える屋台骨として農村型社会的企業を位置づけるものである。

一方で，農村社会を支える組織は，ヒエラルキー構造ではなく水平的に地域の課題解決に沿って多様に存在している。ひとつの広域経営法人の存在が地域の未来を左右するようなガバナンスは，先述した農協の例のように，組織の売上や経営面が意思決定の前面に

出れば出るほど商業主義化，ひいては「農業・雇用残って，農村文化残らず」に至る危険性を孕んでいる。現代農村では農業集落に占める農家の割合の低下＝混住化（図 28）がすすみ，地域ニーズも多様化している。



資料：農林水産省「農林業センサス」

図 28　1 農業集落あたりの農家率

出所：農林水産省（2024：268）

このような状況下では，農業振興に傾斜した法人を中心とした地域意思統一に疎外感を感じる住民も増えてくるだろう。農業で得た利益を地域福祉に回すというビジネスモデルは，当然のことながら農業生産面を重視するが，農村住民の生活の質的向上が何を指し，どのように図っていくかについては語っていない。

ロシア革命（1917 年）の 3 年後，ソ連の農業経済学者 A．チャヤーノフが 64 年後の 1984 年の農民国ロシアを描いた『農民ユートピア国旅行記』には家族経営農家の強靭さとともに，それらを協同組合の大経営が補完する姿が描かれている。

ルーラル・サスティナビリティの理念に合致した広域営農システムとは，いわゆる小農[33]を排除せず，さらにはそのような小農形態の農家と非農家の住民が農村の担い手として明確に位置づけられるモデルでなければならない。このようなモデルがどのような契機

で形成されうるのか，行政に依存していればよいのか，有志の農村リーダーの出現を期待するのか。ルーラル・サスティナビリティの理念に照らせば，生活面と生産面を両立させるとともに，その接合機能を地域ガバナンスの構造の中に組み込んでいくことが課題といえるだろう。

社会的企業の分類整理

ここまで述べてきた英国と日本における社会的企業に関する分析を分類し，その概念の整理と明確化を試みる。表 3 は，欧州型社会的企業と日本の農村型社会的企業の特徴を比較したものである。

	欧州型社会的企業	日本の農村型社会的企業
ミッション	社会的排除にさらされた人々，地域の課題をコミュニティに立脚しながら解決すること「コミュニティへの貢献という明確な目的」を有する	営農，資源管理を担うことによって地域維持に寄与する
生産財の性質	生産される財の社会性	集落営農法人の構成員のための営農事業という共益だけでなく，農業の多面的機能という公益につながる。構成員制をとらない広域経営法人は，耕作放棄防止，地域維持への貢献という公益性がより明快

労働の性格と経営リスク	最少量の有償労働の存在，経済的リスクを負いつつ持続的な財生産を行う	同左
自律性	経営の自律性	政府助成金を受けても経営の自律性は保持。
所有性	社会的管理，所有	農家・住民全戸出資，自治体や JA による出資
利潤配分ルール	利潤配分の制限	基本的にはないが，事業拡大のための再投資はする。
官民パートナーシップの性格	地域再生のためのパートナーシップの存在。「契約文化」の下に政府と連携しながら地域再生のための委託を受ける	生産補助金は受けるが，自治体からの除雪等の業務委託を受けるなどのほかは，地域再生のためのパートナーシップは構築されてこなかった。

表 3　欧州型社会的企業と日本の農村型社会的企業の比較

出所:Borzaga and Defourny（2001=2004），柏（2013），柏（2019）から筆者作成

上記比較にあたっては，欧州型社会的企業の記述が規範的，日本の農村型社会的企業が記述的あるという点，また国や地域の状況や文化の違い，想定する社会的企業の活動地域，分野の違いを考慮する必要がある。その一方で，その違いがかえって日本の農村における社会的企業の特徴をあぶり出しているようにも思われる。例えば,「生産財の性質」では，農村部における共益と公益の一体性が伺える。また「所有性」では，農村の強い共同性を反映して農家・住民全戸出資が特徴となっている。「利潤配分ルール」では，規範的な意味での利潤配分の制限ではなく，構成員のニーズに応じた柔軟なものになってい

る。「官民パートナーシップの性格」では，欧米流の契約文化に基づく明確なパートナーシップ関係が農村部では明確に形成されてこなかったことがわかる。

表 4 は，佐藤（2016），矢口（2018），柏木（2019）による日本の農村における社会的企業の定義・要件を整理したものである。定義は論者によって多様であるが，農村の持続可能性の向上というミッションと事業性・経営持続性を共通点としてもっていることがわかる。矢口（2018）の定義は，地域のステークホルダーとの関係性，経営体としての組織の構成も視野に入れているという点で特徴的である。

名称	定義・要件	出典
農村型社会的企業	① 農業・農村の資源を活用した事業であること ② 農業・農村が持つ価値をサービスや商品として表現し，社会に発信していること ③ それを受け取った都市住民自身が，その価値を認め，購買（利用）行動を起こしていること ④ それにより，当該企業や地域の健全で持続可能な経営・発展が成り立っていること	佐藤（2016）
地域農業経営体・社会的農企業	農家が役割分担のもと協力しあい，さらに地域住民も含めた連携・協働により地域農業を運営・管理する「共生農業システム」するため，農業生産システム（資源管理型農場制農業），地産地消システム，サービス農業システム（カントリービジネス）を統合して「共生型の地域システム（地域農業クラスター)」として発展させるための運営主体・担い手	矢口（2018）

日本農山村型社会的企業	農山村再生に関わる諸事業を遂行あるいは支援するために，地域への社会的ミッションと経営持続性とを両立させようとする地域経営体	柏木（2019）

表 4　農村における社会的企業の分類

出所:各出典から筆者作成

先行研究による，農村に関わる社会的企業の定義はいずれも，注目点が異なりながらも内容的には重複している部分が多い。これら共通点をまとめれば，「**農村に重層的に存在する組織の潜在力を掘り起こし，つなげることで経済的生産，消費を生み出す機能を有するプラットフォームとしての機能を有する組織**」である。換言すれば「**地域主体の多様性を維持し，生み出す存在**」といえよう。そのように考えると，都市部の課題解決に取り組む社会的企業との区別が曖昧になる。ただ，そもそも都市型・農村型のような差異が生じる原因は，企業そのものの本性の違いにあるのではなく，組織や事業に関わるステークホルダーの違い，事業対象となる地域の特性や課題状況の違いによって生じるものと考えるべきであろう。その意味で，筆者としては，農村における社会的企業の定義について，本章第 2 節で取り上げた白石（2007）のものと別ものとして定義する必要はないと考える。定義を細分化すればするほど社会的企業の多様性を表現できなくなるからである。本論の対象とする社会的企業は，農村に拠点をおいて，農村の課題解決をミッションとする企業を広く含むものとする。以下，「農村型社会的企業」や「農村における社会的企業」など，文脈によって複数の表記を使用するが，いずれも同一のものを指すものとする。

このような観点から農村における社会的企業を捉えるに際し，その前提として日本農村の特性が明らかにされなければならない。一般的に農村は，歴史的に見て個人よりも全体が優先される社会であると言われる。このような文化は人間の定住の歴史が長い時間をかけてつくりだしたものであり，それを農村の封建制や閉鎖性として否定し，一足飛びに

新たな組織をつくれば解決するほど単純な問題ではないだろう。人と土地，自然環境が分かちがたく結びついている農村だからこそ，中間集団としての地縁組織の自治力は，消費生活の浸透した都市部とは比べものにならぬほど強い。その自治力を補完する存在として協同組合・共済組合の設立が奨励されたり，国策に利用されてきたりした歴史がそれを物語っている。農協などの協同組合は，組合員あっての組織である以上，農業人口の減少とともに縮小に向かわざるを得ない。農村における社会的企業は，自治力を背景にした相互扶助組織と，地域を外に開いていく非営利・公益的なNPOとの関係性のなかに位置づけられると同時に，社会的企業を課題解決の唯一の主体としてではなく，地域ガバナンスの観点から社会的企業を含めた地域主体間で必要な機能をどのように分担していくのかという視点で描かれるべきではないだろうか。

社会的企業と協同組合の区分も，サード・セクター論における共益・公益軸のみで分けるのは適切ではない。生産機能と生活機能が分かちがたくつながっている農村では，私益と共益が渾然一体としてあり，その絡まり合い結果が公益と呼ばれる。一方で，今日では農業などの一次産業は衰退し，地域における農家や営農組織の影響力もかつてほど強くはない。農業などの生業の一環として発揮される主体性と，農村地域の生活，福祉全体を視野に入れた主体性の発揮とは，その経路も自ずと異なるだろう。

農村における社会的企業の分析視角としては，あくまで主体間の相互扶助のためのネットワークへのまなざしがなくてはならない。ここで明らかにすべきは，社会的企業のメルクマールを，営利／非営利，共益／公益という固定軸を相対化し,新たな軸を加えることで見えてくるものがなにかである。

5　内発的発展論

本節では，地域開発に関する理論である「内発的発展論」を通し，農村の地域ガバナンスのあり方を動態的に捉えるための手がかりを模索する。

社会学者の鶴見和子は，日本国内で初めて内発的発展という概念を紹介し，それを社会運動論や人間形成論の観点から理論化した。経済学者の宮本憲一は，鶴見の内発的発展論に共感しつつも，その学術的な方向性の違いから別の道として「政策論としての内発的発展論」の基礎を確立した。また 2000 年代以降，英国を発信源として欧州において注目されている「ネオ内発的発展」について，欧州的な内発的発展論を日本の文脈で捉えたときの意義と課題を示す。行政学者の白石克孝は，サード・セクター論の観点から従来の内発的発展論の限界を提示し，「社会エネルギー」による地域再生を提言する。これら論者の見解を踏まえ，動態的分析のための新たな鍵概念として「萃点（すいてん）」を提示する。

運動論としての内発的発展論―鶴見和子の思想

まず，鶴見和子の議論から見ていこう。

内発的発展論は，西欧をモデルとする国家主導型の経済成長を目標とした画一的な地域開発の反省から生まれた。内発的発展概念の源流をたどれば，スウェーデンのダグ・ハマーショルド財団によって，1975 年の第 7 回国連経済特別総会に提出された報告書「もう一つの発展」に遡る。そこでは「内発的（endogenous)」という言葉が「自力更生（self-reliance)」と並んで用いられた。

本報告書は，内発的発展を次のように表現する（西川 1989:3)。

> もし発展が，個人として，また社会的存在として，解放と自己展開をめざす人間の発展であるとするならば，このような発展は事実上，それぞれの社会の内部から発現するものでなければならない。

学術の分野では，アメリカの社会学者タルコット・パーソンズが国家の発展型式について論じている。彼は先進国と後発国という区別で工業社会を分類し，近代化社会を内発

発展型（endogenous）と外発発展型（exogenous）に分けた。ここで彼は，内発性を，自己の社会の内側から，ゆっくり時間をかけて，自力で創出したという意味で捉えた。その意味での内発発展型に該当するのは，世界初の産業革命を成し遂げたイギリスのみであるということになる。一方，外発発展型のモデルは，「自己の社会の外側からモデルを借用して近代化をすすめた」（鶴見 1976:60）イギリス以外の日本やドイツのような後発国を指す。

鶴見は，民俗学者の柳田国男に触発され，パーソンズによる近代化社会の「内発発展型」「外発発展型」という類型を後発社会に適用し，独自に「内発・自生の発展論」を提唱した（川勝・鶴見 2008，鶴見 1976）。

鶴見（1976）によれば，近代化論者の基本的主張は，「より高度に近代化された社会から，より近代化のおくれた社会へと，水の低きに流れるように手本として伝播」し，「先発国が，後発国に，手本を供給することは，後発国住民の生活水準をひきあげることになるから，それは恩恵とみなされる」というものである（pp.60-61）。

一方で，社会学者のアンドレ・フランク（Andre Gunder Frank）は「高度近代化社会と，低発展社会のあいだには，搾取と被搾取の関係が根底」にあるとする後進国の先進国への従属論を提唱し，「不平等取引関係を包摂する概念として首都―衛星構造（metropolis-satellite structure)」（鶴見 1976:60-61）と表現した。

鶴見（1976）は，近代化論も従属論も「国際関係を単一の段階的発展系ないしは，搾取と被搾取の位階体系とみなしている点では，相似形である」と喝破し，いずれも「それぞれの社会の，歴史的文化的伝統を，独立変数として評価」せず，「近代化の中核構造への従属変数」(p.68)として捉えてきたことを批判する。

鶴見（1999）は，近代化モデルの目標を「経済成長」とすれば，内発的発展論の究極目的を「人間の成長（human development)」（p.32）においた。「内発的発展とは，他者への依存や従属を峻拒する人間，または人間たちの発展のあり方」（鶴見 1989:4）とし，内発的発展の根源的な主体を個人としての人間とみなしていた。そして鶴見は「個人という

ものがいっしょになって地域を動かし，そして社会を動かす。それは個人から積み上げていく」（松居 2015:239）と述べ，内発性の原動力として個人と個人の集まり（社会）を見据えていた。その意味で鶴見の内発的発展論は「人間論」（川勝・鶴見 2008:19）であると同時に，その人間が引き起こす社会変化に焦点を当てるという意味で「運動論」でもあった。ここで注目すべきは，鶴見が社会変化を引き起こす個人を，いわゆるエリートではなく，「書きことばよりも話ことばによって生活し，一定の土地に定住し，古くからの伝統を継承し，さらにそれをみずからの知恵をもって時間をかけて作りかえていく国民の大多数を占める被治者」であるとともに「たとえ相手が権力者であっても，理屈にあわないことには承服しない抵抗の精神」（鶴見 1974:155）を備えた人びと，いわば庶民と捉えていることである。また，「自力更生（self-reliance)」が「地方，国，国際的なレベルで用いられるのに対し，鶴見の内発的発展論では，集団のレベルと個人のレベルとを結ぶ概念」と捉える。これらの考えから必然的に導かれるのは「たんに経済発展の概念を示すのではなく，文化的・社会的な発展概念」（西川 1989:4）との関連を重視するということである。

鶴見（1989）は内発的発展の内実を次のように表現する（pp.49-50)。

> 目標において人類共通であり，目標達成への経路と，その目標を実現するであろう社会のモデルについては，多様性に富む社会変化の過程である。共通目標とは，地球上のすべての人々および集団が，衣・食・住・医療の基本的必要を充足し，それぞれの個人の人間としての可能性を十分に発現できる条件を創り出すことである。それは，現在の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を意味する。
>
> そこへ至る経路と，目標を実現する社会の姿と，人々の暮らしの流儀とは，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。

それゆえに，「地球規模で内発的発展が展開されれば，それは多系的発展となる。そして，先発後発を問わず対等に，相互に手本交換することができる。

鶴見（1998）は，内発的発展論の特徴として次の 5 点を挙げる（pp.33-37)。

① 国家ではなく地域を単位とする
② 自然と人間の共生
③ 前近代の伝統の革新的な再創造
④ キー・パースン[34]の存在
⑤ 地域住民の創造性への依拠

発展の根源的要因を個人・地域の内生的なものとするならば，その先の発展の形は必然的に「多系的」なものになる。後に鶴見は，発展を進歩主義的な直線進化として捉えず，プラスの面とマイナスの面が混在するものと捉えなおしている。その意味で直線進化をイメージさせる内発的発展論ではなく，内発的変動論と呼ぶほうが適切であるとも述べている（松居 2015:241-243)。

鶴見（1976）は，後発国の多くはすでになんらかの衝撃を先発国のモデルから受けているため，「内発的発展の純粋型」を見つけ出すことは困難であるが，そのなかでも，全面的に外部の科学・技術，制度，価値観などに依存する発展パターンである「模倣型」，自己の社会の伝統に依拠しつつ，外来モデルを自覚的に創りかえてゆく発展パターンを「自力更生型」として区別できると考えた[35]。

市井・布川（1975）は，明治維新がヨーロッパの近代国家をモデルとし，日本の伝統を否定することで成ったという歴史観を否定する。その理由を次の 2 点に求める。つまり，①徳川時代には，西欧の科学とは独立して植物学や医学の基礎の土着的発展があったこと，②儒教の始原的な精神が仁政を求めるものであったこと，である。ここから，明治

維新を，単に西欧近代の制度や科学の表層を真似るだけではなく，これら日本の伝統の核心部分を再興させる事件として捉える。鶴見（1976）は，この歴史観から導かれる「革新とは，形骸化した伝統のからを破って，その生き生きした核心を蘇らせることである」（p.69）という命題を，自らの内発的発展論である「単系発展説から多系発展説への展開」に援用した[36]。そして模倣型発展，自力更生型発展のメルクマールは，「自己の社会の伝統と，外来のモデルとの自覚的な統合がおこなわれるか否か」（p.70）にあるとする。以上のような鶴見の思想を踏まえれば，自力更生型内発的発展プロセスの契機は「伝統の革新」にあるということになろう。なお，「伝統の革新」という概念については，後に改めて取り上げる。

政策論としての内発的発展論―宮本憲一からネオ内発的発展論への流れ

鶴見の主宰する「近代化論再検討研究会」に参加した経済学者の宮本憲一は，その方向性の違いから，独自の道を歩むことを選択した[37]。鶴見の内発的発展論の核心を摂取しつつ，自身の地域経済学のなかに取り入れた。著書『都市経済論』（1980）で大都市の行き詰まりを打開するための市民の自治権確立，内発的発展という方向性を提示した。

さらに宮本（2007）は，「後進地域に巨大な資本や国の公共事業を誘致し，それに地域の運命をあずけようとする（中略）こういう外来の資本（国の補助金をふくむ），技術や理論に依存して開発する方法」を「外来型開発」と呼んだ。この開発方式の特徴は，次の5点にまとめられる（pp.310-316）。

① 進出企業が資源利用を優先し環境保全や公害防止が後回しになること，
② 臨海工業地域に汚染と被害が集中すること，
③ 絶対的損失が発生するとともに，社会的損失に比べて経済的効果が限定的であること，

④ 進出企業と地域産業との連関が図られないこと，

⑤ 政治の民主化，社会の近代化，文化の進展，地域福祉向上につながらないこと，

このような外来型開発に対するオルタナティブな方式が「内発的発展」であるとし，次のように定義した（宮本 2007:310)。

> 地域の企業・労働組合・協同組合・NPO・住民組織などの団体や個人が自発的な学習により計画をたて，自主的な技術開発をもとにして，地域の環境を保全しつつ資源を合理的に利用し，その文化に根ざした経済発展をしながら，地方自治体の手で住民福祉を向上させていくような地域開発

宮本の定義における地域開発は，外来の資本や技術の導入を拒否するものではない。地域の企業・労組・協同組合などの組織・個人・自治体を主体とし，その自主的な決定と努力の上であれば，先進地域の資本や技術を補完的に導入することを否定しない。そのうえで，補助金をもらうための村おこしや街づくりではなく，中央政府や大企業の助成を受けずに独創的な成果をあげた地域で明らかにされた内発的発展の原則として，次の 4 点を挙げる（宮本 2007:318-323）

① 地域開発が大企業や政府の事業としてではなく，地元の技術・産業・文化を土台にして，地域内の市場を主な対象として，地域の住民が学習し計画し経営するものであること（学習による主体形成・地域による所有・オーナーシップ)。

② 環境保全の枠のなかで開発を考え，自然の保全や美しい街並みをつくるというアメニティを中心の目的とし，福祉や文化が向上するよう総合され，何よりも地元住民の人権の確立を求める総合目的をもつこと（目的の総合性）。

③ 産業開発を特定業種に限定せず複雑な産業部門にわたるようにして，付加価値があらゆる段階で地元に帰属するような地域産業連関をはかること（地域経済循環の向上）。そこで得られた社会的余剰を地元の福祉，文化や教育に配分すること（地域開発の公共性）。

④ 住民参加の制度をつくり，自治体が住民の意志を体して，その計画にのるように資本や土地利用を規制しうる自治権をもつこと（住民参加に基づく独自の規制権限の積極的発動）。

保母（2013）は宮本の定義を発展的に継承しつつ，さらに掘り下げ，内発的発展の 3 原則としてまとめた（pp.iv-v）。

① 環境・生態系の保全及び社会の維持可能な発展を政策の枠組みとしつつ，人権の擁護，人間の発達，生活の質の向上を図る総合的な地域発展を目標とする。

② 地域にある資源，技術，産業，人材，文化，ネットワークなどのハードとソフトの資源を活用し，地域振興においては，複合経済と多種の職業構成を重視し，域内産業連関を拡充する発展方式をとる。地域経済は閉鎖体系ではないため，「地域主義」に閉じこもるのではなく，経済力の集中・集積する都市との連携，その活用を図り，また必要な規制と誘導を行う。国家の支援装置については，地域の自律的意思により活用を図る。

③ 地域の自律的な意思に基づく政策形成を行う。住民参加，分権と住民自治の徹底による地方自治の確立を重視する。同時に，地域の実態に合った事業実施主体の形成を図る。

保母（2013）は，鶴見の論を「運動論としての内発的発展論」とみなし「政策論なき多系的発展」として批判する。そして「政治権力としての自治体を拒否してどんな展望を持ちうるのか？」（pp.132-133）と疑問を呈する。

一方，鶴見（1989）は「政策としての内発的発展という表現は，矛盾をはらんでいる」（p.55）ことを認めている。そして，内発性の維持には「社会運動の側面がたえず存続することが要件」（鶴見 1996:26-27）であると明言している。このことからも，鶴見が社会運動と制度・政策を二者択一として捉えず，制度・政策を必要なものと認めたうえで，それらによる形式化の圧力を乗り越えるものとして人間の発展や能力の可能性を見据えていたことは明らかである。物事にはコインの両面が必ずある。政策化・制度化が形式化を導くのは一種の必然でもある。鶴見が重視する「自律的地域精神の形成」という側面は，住民自身による絶えざる学習と運動がなければ政策化によって徐々に侵食されていく。宮本の内発的発展論は，戦後日本の地域開発批判としてのオルタナティブを示したことは確かだが，その影響力の大きさによって，1980 年代以降の政府主導の「外来型」地域開発においても「内発的発展」という用語の多用をもたらし，開発の免罪符として使われた面も否定できない（重藤・堀尾 2018)。宮本の内発的発展論が，宮本自身の意図に反し，「自らが批判するものへと骨抜きにされて取り込まれる」（松宮 2001:47）結果となったのは，「自律的地域精神の形成」と地域経済連関の多角化を両輪としつつ，それを十分理論化できなかったことに原因がある（重藤・堀尾 2018)。その意味で，鶴見の指摘する「矛盾」はひとつの真実を示している。それを否定して運動論か政策論かのゼロサム型議論を展開するのではなく，その矛盾が止揚されたところにダイナミック・ガバニングへの可能性と伝統の革新による創造性発現の在り方が見えてくるのではないだろうか。

ガバナンス論の観点から捉えれば，国家や自治体も他のアクターと比較して別次元の存在ではない。またマクロの視点から行政を一つのセクターに押し込めるのではなく，地域の地域課題解決の現場で活動する人々としてミクロの視点で捉えれば，そこには公私の区別などなく，ひとえに公共・共同精神あるのみである。

宮本の内発的発展論は，地域に具体的実感を伴う形で発展のあり方を示した点で学術・実践の両面に大きな影響を与えた。一方で，鶴見らの議論の影響を受けて演繹的に導出された理論でもあるため，地域の現実を踏まえた本質的課題にアプローチできていないとの批判もある（守友 1991:241)。形式的な役割分担を超えて，人々の共同・協働による地域づくりに焦点を当てなければ，内発性の源泉は見えてこない。

ネオ内発的発展論

ここでは，2000 年代以降，英国を発信源として欧州において注目されている「ネオ内発的発展」の議論を紹介し，その意義と課題について分析する。

農政学者の小田切徳美は，宮本の提示した内発的発展論が，国家独占資本主義に基づく外来型地域開発としての巨大コンビナート開発，公害，大企業による地域資源の収奪などに対する対抗概念として成立したと捉え，それを「一般的原則」として評価する。また，保母による整理について,「時代や地域を超えた一般性が高いもの」と位置づけ,「日本の農山村を対象として，その次元で具体化しようとしたものは，管見の範囲ではみられない」としつつも，このような状況を「総論賛成各論不在」とし，この「状況にとどまることが許される段階ではない」と強調する（小田切 2013:387,2018:1-2)。

戦後の欧州における農村開発の手法も，日本と同じく「外来的」なものであった。農村の主な役割は都市への食料供給に置かれ，農村は都市との比較の中で「後進的」とされ，その問題は都市との関係での「辺縁性」にあるとみなされた。しかし 1970 年代後半にはこの外来モデルは「依存型経済」「歪んだ発展」として批判の対象となる。内発的ア

プローチは,「地域固有の資源―自然的，人的，文化的資源―が持続可能な発展の鍵を握っているという仮説」に基づいており,「地域固有の人的能力や環境的能力の育成を通じて，異質性に価値をおくことを重要な課題としている」(フィリップ・ロウ 2012:192-193)。

そもそも先述のように，鶴見，宮本の内発的発展論は地域外からの介入を否定するものではない。しかし小田切（2018）は，旧来の内発的発展論における外部との関係を消極的なものとみなし,「現在進んでいる事態は，単に閉じられた状態を否定するだけでなく，むしろ外と開かれた交流が地域の内発性を強めている」とし，新たに「交流を内発性のエネルギーと認識する新しい内発的発展論（交流型内発的発展論)」(p.15）が生み出されていると説く。

またこのような内発的発展論の新展開は，欧州，特に英国で見られるという。英国ニューカッスル大学・農村経済センターの研究グループは，欧米の文脈における内発的発展論を「外部からの影響から自立して社会経済的発展を追求する地方農村地域の概念は理想的なものだが，現代ヨーロッパにおいては実用的な提案ではない」とし,「どこの地方でも外来的な力と内発的な力は存在しており，地方レベルでは地方と外部が相互に関係しあわなくてはならないのである。重要なポイントは，こうした広範囲に及ぶプロセス，資源，行動を自分たちのためにハンドリングできるような地方自らの能力をいかにして高めていくか」であると指摘し，このような議論を「ネオ内発的発展論（Neo-endogenous Development)」と名づけた（以上，小田切 2018:15-16）[38]。

この新しい議論は，英国の Center for Rural Economy によって提唱されたものである。その要点は次の 4 つである（フィリップ・ロウ 2012:8)。

① 地元とそれよりも広い範囲に及ぶ政治的，制度的，交易的，自然的な各種の環境とのダイナミックな相互作用をいかに仲介し，関係を構築するか。

② 地域発展にとっての鍵は，地域内部の資源を動員すると同時に，外部からの地域に働く力と協同することができる制度的な能力を地元に構築することである。

③ 不確実性の高い状況下，求められる能力は，「いつでも内発的あるいは外因的な変化に耐え，適応する」能力であり，それを可能にするのは安定的なシステムではなく，適応力を有する弾力的なシステムである。

④ ネオ内発的発展とは，現在の住民のニーズに応えながら，このシステムの特質を維持強化する意図的な変化と改善へと向かう途である。

このネオ内発的発展論は，あくまで逆都市化現象が早くから生じていた欧州の文脈において「ネオ」であり，日本の農村は，(「ネオ」ではない）内発的発展論が生まれた当初から，政策や市場による外部の力が当然のように要請されていた。

欧州の文脈における「ネオ」という位置づけには次のような背景がある（小田切 2013:387)。

① 英国における元々の内発的発展論が自立・自給経済を前提とした色彩を強くもっていたこと。

② 1990 年代の欧州統合により各地域が熾烈な地域間競争に巻き込まれたこと。

③ EC の共通農業政策（CAP）が農村政策に傾斜するなか，農村地域にとっての外部＝EU とみなされたこと。

小田切はネオ・内発的発展論を「新たな理論というよりも，グローバリゼーションが本格化する段階の内発的発展論の新しいステージを強調した議論」（フィリップ・ロウ 2012:328）と結論づけている。

ただ，日本の議論と共通しているのは「地域外からの作用を主体的に認識，活用する内的能力」と「発展を担う主体としての地域内アクターの存在」の重視である。小田切はこれを「共発的発展」と表現し，外部アクターの内実やその背景の異同を分析する必要性を指摘する（小田切 2013:387)。

これまで述べてきた地域開発の発展モデルを整理すると（表 5）のようになる。

	外来的発展	内発的発展	ネオ内発的発展
鍵となる原理	規模の経済と集中の経済	持続的発展のための地域資源（自然・人・文化・社会関係資本）の活用	内部の力と外部の力の相互作用
機動力	都市の成長極（農村地域への外部からの衝撃）	地域の主導性と企業	地域の主導性と企業
農村地域の機能	拡大する都市経済のための食料・第 1 次生産物	多様な「閉じられた」自給的経済	地域アクターの内的・外的ネットワークへの参加と発展プロセスへの参加
主要な農村開発問題	低生産性と縁辺性	経済活動に参加するに当たっての地域／集団の能力の制約	グローバル環境における資源配分と競争
農村開発の焦点	農業近代化，労働力と資本の動員	地域の能力開発（技能・制度・インフラ)，排除の克服	自身の利益のための地域能力向上とアクターの直接的な地元や外部の力への参加促進

表 5　農村開発モデルの比較

出所:フィリップ・ロウ（2012:192，329）から筆者作成

ネオ内発的発展論によって必然的に求められるのが「地域外からの影響力を主体的に取捨選択し，サステナビリティの実現につなげていく能力をもった主体」の存在である。しかしそのような主体とはどのようなものなのか，いかに形成され，持続的なガバナンスの形成に寄与するのかについての答えは，ネオ内発的発展論には用意されていない。さらにその主体が行うとされる「取捨選択」の基準にも注意が必要である。そこで，内発的発展論の展開としての主体形成論について見ていこう。

わが国における内発的発展論の系譜を俯瞰すれば，鶴見により提唱された運動論，人間論としての理論が，宮本により政策論として応用展開され，欧州由来のネオ内発的発展論により，改めて内発的発展の主体形成の重要性とそのメカニズムの解明が課題として再認識されるに至っていると捉えることができる。

黒木（2021)は，内発的発展論の最重要な論点を「発展を支える主体」の形成とする。そのうえで，黒木は，鶴見が「キー・パースンの形成」，宮本が「住民の参加と自治，学習」にその期待を向ける一方で，主体形成の経路について明らかにされていないとし，小田切の論についても「主体を形成する要素」が明らかではないと批判する。

地域経済学者の中村剛治郎は，内発的発展モデルが，地元企業同士関連が域外需要につながらず，地域経済の質的発展が小さく，その成長が想定されていないとし，「地元企業と外部企業が連携し，域内産業連関を図ることにより，域内での中間需要につなげるとともに，外需となることで地域経済の発展につなげる」という「動態的内発的発展モデル」（図 29）を提唱している（岩松 2025:24)。

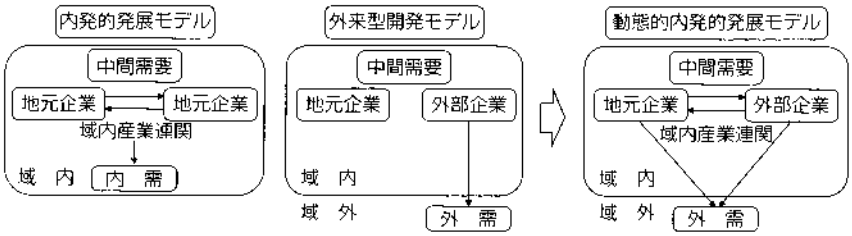


図 29　内発的発展モデル，外来型発展モデルおよび動態的内発的発展モデル

出所:岩松（2025:25）

ただ，このモデルはつまるところ，地域内経済循環が外需の拡大に依存するということを意味している。筆者としては，無条件で外需への依存を前提とする地域発展では，経済的な持続可能性は担保できても，物質循環の維持可能性が損なわれるリスクを払拭できていないと思われる。

そもそもグローバル化した現代社会は，地域での経済行動が地球規模の気候変動や他地域の資源収奪に関与せざるをえない構造になっている。外部からの影響を不可避と捉えれば，ネオ内発的発展論のように，その積極的な活用を地域発展の原動力として捉えていくことにも一定の意義はあるだろう。一方，地域主義を提唱した玉野井（1979）は，自身が提唱する内発的地域主義の要件のひとつである経済的自立性に関して「アウトプットの自給性よりもインプットの自給性」として「とりわけ市場化されがたい，いや簡単に市場化を容認すべきではない土地と水と労働について地域単位での自立性を確保し，そのかぎりで市場経済の制御」（p.119）をすべきと強調する。また岡田（2023）は，地域再生政策のなかでしばしば言及される「漏れバケツモデル」[39]を，「経済的な富・付加価値をだれが，どこで，どのように生産しているのか，ということを軽視している」（p.10）と批判する。両氏の考えを踏まえれば，ネオ内発的発展論が，外需に対応するインプットの自給性をいかに確保するか，インプットの自給性の範囲内で外需に対応することまで視野に含めているかどうかに注視しなければならない。

ネオ内発的発展論は「外部からの影響からの自立」が「理想的」ではあっても，経済のグローバルには抗えないものとみなす。これは，その枠組の中での競争に勝ち抜くための関係構築・適応能力を地域側にのみ求めるものであるという点で公正とはいえない。ここでグローバル社会と地域の関係を，大量生産・消費・廃棄型社会と消費者との関係に置き換えれば，消費者は商品選択を通じて企業を選択する主権を有しつつも（同時に消費行動によって自己のアイデンティティの実現を求める），企業はより大きな力で消費者の選好を操作し，それを消費者の合理的選択の結果として正統化することをやむを得ないものとして受け入れることに等しい。この考え方からは，鶴見のいう伝統に基づく「多系的発展」は，マーケティングのための手段に堕する。同様に，「パートナーシップ」いう名のもとで，外部との積極的交流・連携によって外部資金が獲得できたとしても，地域資源の質的側面にも配慮した事業に取り組む主体とその仕組みが存在しなければ，地域外への「経済の窓」が開かれた途端，地域はグローバルな市場競争の荒波に飲み込まれてしまうであろう。岩崎（2003）は「外に開くこと自体を目的とするとき（今日の都市・農村交流にもこの危険性がつねにつきまとう），道路が整備されたとたんに過疎化が進行したという過去の逆説がくりかえされる」（p.392）と警鐘を鳴らす。農村を取り巻く制度的・経済的圧力は，地域内の主体性による求心力に比べて圧倒的に強いのである。斎藤（2020）が国連の SDGs を「大衆のアヘン」と形容して批判したように，内発的発展が市場社会に包摂されてしまえば，その問題性さえ見えなくなってしまう。そのような状況下では，SDGs に取り組まないことは「非現実的」であると批判され，SDGs に取り組むことを通して永続的な経済成長が可能と考えることこそが「現実的」であるとみなされる。しかし，冷静に考えれば，永続的な経済成長こそが非現実の「神話」であり，持続可能な社会をめざすことが「現実的」であることは疑う余地のない事実である（ダグラス・ラミス 2004）。

ネオ内発的発展論は，鶴見，宮本の内発的発展論に代わるものではなく，現実的な状況に照らして政策を進めるための技術的な議論であると捉えるのが妥当である。この議論は，行き詰まりを見せる内発的発展論を突破する方向性を示唆してはいるが，反対に我々

をして現実の問題から目を逸らさせ，現状を正当化する方向に機能する「両刃の剣」としての性格も併存していることに注意を要する。

内発的発展論の課題と展望

白石（2004）は，鶴見と宮本による内発的発展論を，経済成長を至上目的とする旧来の地域開発論のオルタナティブとして高く評価しつつも，サード・セクター論の観点から限界を提示し「社会エネルギー」による地域再生を提言する。

白石（2004）は，鶴見と宮本の内発的発展論について次のように評価する（pp.150-151）。

- 鶴見の内発的発展について:発展を工業化＝経済成長＝発展という単線的なコースとして描くのではなく，多様な発展へのコースを認めている。これは『豊かさ』に対する問いかけと，経済成長へのアンチテーゼを含んだものである。
- 宮本の内発的発展論について:発展の目的を健康やアメニティ，福祉や文化など総合的な性格を持ったものとしていること，内発的発展のためには主体としての地域住民がその発展過程に参加し，住民自治が確立されることが必要と論じている。（中略）何よりも地域の発展というものが経済成長には解消できないことを主張している点で（中略）オルタナティブであると考える。

このように両者の理論を高く評価し，欧州委員会による多様なサステイナビリティ政策を引き出した持続可能な発展論との連続性や親和性を有する一方，「対抗的な地域開発モデルの形成」（白石 2004:167）と評するまでの完結性が不足しているとの課題認識を示す。

白石（2004）は，内発的発展論が「市場経済とボランタリー経済の相互依存型経済の実現という方向で追求」される必要があるとする。そのうえで，その成果を測る指標として「人々のボランタリーな結びつきに支えられた地域社会のさまざまなアソシエーションやネットワーク」（p.162）の存在を提示する。これらの主体や主体間ネットワークの存在は，信頼，互酬性の規範とともに社会関係資本の重要な構成要素である。白石（2004）はこれら社会関係資本の充実を人々が実感できる度合いとして「社会エネルギー」という概念を用いる。そして，この「社会エネルギー」とサステイナビリティが「社会関係資本の増大と相互規定的」（p.163）であるとする。

白石の「社会エネルギー」に類似する概念として藪野（2010）による「社会力」がある。彼は，社会の縮減に伴い地域という中間項が欠落し，中央政府と個人が直接向き合う事態になっていることを問題視する。中央政府は直接個人を支援するのに十分な財源も体制も，そもそも実態に即した支援に必要なミクロな視点をも持ち合わせていない。そこで必要になるのが「政府に頼らないで，人が社会を形成する力」としての「社会力」である。「社会力」は，「個人が意思をもてば回復することができる力」（p.iii）であり，「自由に使用できる時間の総量」と目的を持った「ネットワークの規模の大きさ」，そして個人が経験のなかで習得し蓄積した情報，すなわち「人生という時間のなかで埋め込まれた情報」（pp.48-50）の関数である。「社会力」の創造は，地域住民による「新しく時間をかけて資源を蓄積するのではなく，すでに充足している資源を空間移動させた，新しい空間的組み合わせ」（p.51）によって十分可能であるとする。ここでいう「空間的組み合わせ」とは，人的交流や情報の力によって地域の壁を超えて必要な資源を調達することを意味する。この捉え方は本論冒頭で紹介した池上や植田のサステイナビリティ観にも近いものがある。

この「社会力」と「社会エネルギー」は密接な関係にある。物理学では，エネルギーとは物体がもっている能力であり，力はエネルギーを他の物体へ伝達・変換する手段であるとされる。この区別に基づけば，人びとが主体的に社会の課題解決を図ろうとする意欲，自

治に向けた同朋意識と結束の強さ，ネットワークの広さなどは，主体に備わる「社会エネルギー」であり，政府や市場に過度に依存しない自治的な判断や行動は「社会力」と捉えることができよう。この「社会エネルギー」がなければ,自治への「社会力」は発揮されない。「社会力」が発揮されることで「社会エネルギー」は融合・離合しあい様々に変化し,必要に応じた形で再び「社会力」を発揮する原動力となる。その意味で,「社会エネルギー」の生成や変容をいかに把握するかが重要な課題となる。

サード・セクターの発展は，鶴見や宮本による内発的発展論では具体的なビジョンとして示されてはいない。それは当時の社会状況が政府セクターと企業セクターの「2セクター・モデル」の観点から捉えられていたためである。これらに社会セクターを加えた「3セクター・モデル」によって「内発的発展の議論が提示していた目標を達成するために必要な経済主体の問題，公共性と公私の関係，住民自治の方向性などの論点が明瞭な形をとるようになった」(白石 2004:168)。前述の DISCUS によるダイナミック・ガバニング概念も 3 セクターモデルを基礎にしてはじめて顕在化するものである。

白石（2007）は，中山間地域の再生政策における政府や自治体政策への依存，市場経済での勝ち組みをめざすような発想法の転換の重要性を指摘する。そのうえで，転換の方向性，ポイントとして次の 2 点を挙げる（pp.600-602)。

① トータル・クオリティの追求:安定した安全な社会やコミュニティそのものの再生産という課題への取り組み，地域の歴史や伝統を継承する仕組み，地域における人々や諸組織の地域社会のネットワーク（結びつき）の再構築と発展，地域外からの出身者が地域社会から疎外されないような地域のあり方など，こうした社会的な諸目標を包摂した政策の上に人々と地域の未来を描こうとすること。

② 中山間地域における経済の持続可能性を展望するとすれば，全国や世界の市場をターゲットとし，営利を第一義とするグローバル企業とは別の経済の主

体を模索することが必要となる。それは地域コミュニティにエンベッドされ（埋め込まれた）地域との運命共同性を強く持つ企業（地場型企業）に支えられた市場経済と，営利性を第一義としない社会的企業や非営利組織に支えられた非（あるいは準）市場経済とによって生み出される。こうしたグローバル市場経済に一元化されないという意味で，様々な原理によって立つ多元的な地域経済が相乗依存型経済を形づくることが，中山間地域の経済の持続可能性の実現の方向性として描けるのではないか。

以上のように，白石は内発的発展の担い手としてサード・セクターを明確に位置づけるとともに，サステイナビリティの実現を求める「社会エネルギー」が，社会的・文化的側面としての社会関係資本の充実によって高まる可能性を示唆した。

筆者は，政策論としての内発的発展論が，あくまで地域外からの財の移入，地域内における経済循環という量的な概念で「発展」を把握するところに本質的な限界があると考えているが，「社会エネルギー」や「社会力」という質的な概念を用いることで，地域ガバナンスにおけるセクター間の対抗，協働という主体の形成や関係に焦点を当てた動態分析の展開に道を拓く可能性がある。農村における生産と生活が一体となった暮らしが，「貧しさ」の象徴ではなく，人間・文化・自然が一体となった「ハイクオリティな暮らし」の象徴となり，そこに生活する者が地域への誇りを取り戻す。そのプロセスが「社会エネルギー」の増大につながる。この「社会エネルギー」の増大と，サード・セクターや社会ネットワークの発展が絡み合いながら，それらが人々の自己実現や能力獲得の場となり，個々人の活力を「社会エネルギー」に導く役割を果たす。そのような社会ではサステイナビリティに対して意欲の高い政府が実現し，制度的能力を高めていく。このような循環構造が見えてくるのである。

次に，「社会エネルギー」の生成や変化を引き起こす要因について分析する視点について考察していく。

サード・セクター論と内発的発展論の統合による限界の克服――「萃点（すいてん）」からの発想

ここまで複数の論者による内発的発展論とその評価，可能性と課題について述べてきた。ここでサード・セクターによる社会エネルギーの動態分析のための新たなキー概念として「萃点（すいてん）」を提示する。筆者には，地域ガバナンスにおけるセクターの動態分析へのヒントが，鶴見による運動論としての内発的発展論のなかにあると思われる。それが「萃点」という概念である。

「萃点」とは博物学者・民俗学者の南方熊楠（みなかたくまぐす）が，1903 年，真言宗の高僧，土宜法竜（どきほうりゅう）に宛てた書簡に描かれた図（「南方曼荼羅[40]」）に示されたものである（図 30）。

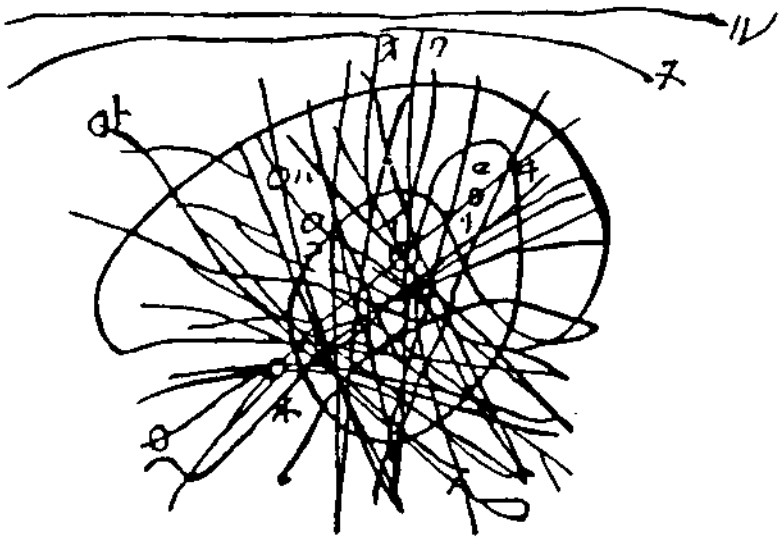


図 30　南方曼荼羅

出所：南方（1985：210）

南方曼荼羅は，鶴見（1978）が内発的発展の文脈で「再発見」して以来，学術的にも「南方の思想のもっとも根幹的な部分を示すもの」とみなされるようになった（松居 2016:370)。

この図の読み方について，鶴見（1978）は南方の言葉を借りて次のように説明する（p. 79)。

> どこをとっても，すじみちを辿ってゆけば，おなじ真理に到達するはずなのだが，辿りつきやすい道と，辿りつきにくい道とがある。㋑図の中に，（イ）（ロ）（ハ）（ニ）…（ヌ）（ル）と記されているのは，（イ）がもっとも多くのすじみちのあつまるところで，ものごとの説明をするのに，最も重要なポイントである。（ヌ）（ル）は遠因である。最も多くのすじみちのあつまる（イ）を，南方は「萃点」とよぶ。

なお，南方は，遠因としての（ヌ）（ル）は人間の推理の及ばぬ事理でありながら，（オ）（ワ）の 2 点で人間の知りうる事理に触れることで，その存在を「類推」[41]できるとする（鶴見 1978)。

南方は，「物不思議」「心不思議」「事不思議」という概念を用いて曼荼羅の構造分析を続けた。ここで「不思議」とは森羅万象の複雑さ，捉え難さを示している[42]。

「物不思議」は「人間の意識を離れて存在するものの間の客観的法則」を指し，「心不思議」は「人の意識」に関する法則である。物不思議を解くのが物理学とすれば，心不思議を解くのは心理学に当たる。当時の心理学の方法論は心を物として取り扱うものであった。しかし物界で働く因果律が心界でも働くのか定かではない。そこで物界と心界を架橋する概念として「事」を措定する。「事不思議」は，人間の意識が物と接することで生まれる（図 31)。

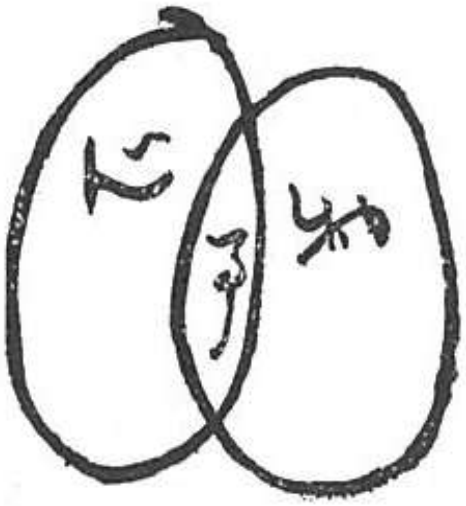


図 31　心・事・物の関係

出所：南方（1985：122）

中沢（1991）は，これらの関係を建築に例える。建築家が心のなかに生まれたイメージをもとに設計図を描き，それに基づき建築の物質化が実現する。このとき，心のなかに生まれたイメージは「心」，設計図は「事」，完成した建築物は「物」である。この世界のあらゆる物は，人間の心と切り離して把握することはできないという真理を説明するものである。鶴見（1978）によれば，事不思議を解くのが民俗学，比較宗教学，人類学，社会学などの分野に当たる。南方は「事」の世界を「心物両界連関作用」と呼び，そこにおける法則を見出すことの必要性を説いた。

図 32 は南方自身が土宜法竜宛書簡のなかで「曼荼羅」として表現したものである。この図では大日如来（図 32 右上）の「心」＝宇宙の全体運動が，「力」（変化）を介して人間界の「心」「物」が発生し，両者の反応が「事」を生み出す。反応が止めば「事」は消滅するが，言語や習慣などの無意識の深層構造は「名」として「胎蔵界大日中」（図 32 左上）に残り，それが再び「心」に映し出されたものを「印」とする（中沢 1991）。

人間の生きる知恵，技術などの文化（名）が人びとの深層心理に働きかけて後世の人間の世界観，価値観，それらに基づく行動を決めていく。その積み重ねが伝統となって社

会のしきたりやルール，芸術の形式（印）を生み出していく。現代風に表現すれば，南方曼荼羅はこれらの関係，経路をあぶり出すフレームワークと見なせるだろう。

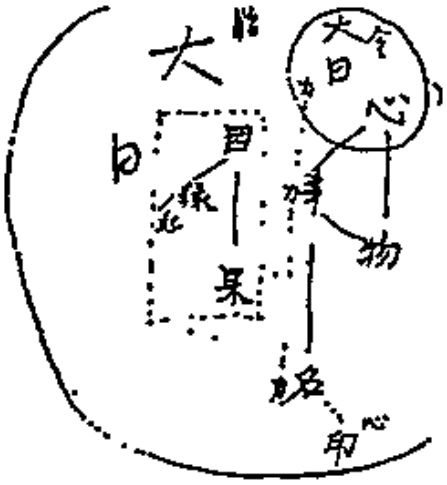


図 32　3 不思議の発生プロセス

出所：南方（1985：235）

19 世紀の科学の究極目標は，因果律，つまり「結果には原因がある」「同じ原因からは必然的に同じ結果が生まれる」という「一対一の対応関係とその間の関係の必然性」（鶴見 2001:101）を調べることであった。南方も因果律そのものは科学の基本原理として認めつつ，「ある一つの原因から結果が生じる過程で，別の原因と結果の生じる過程と偶然出くわすことがある。一系の原因結果の連鎖が進行中に，他の原因結果の系列が接触することによって，第一の因果関係が単独で進行したのとは異なる結果を生じることがある」（鶴見 2001:63）と考えた。

図 33 は 2 つの因果系列を示している。

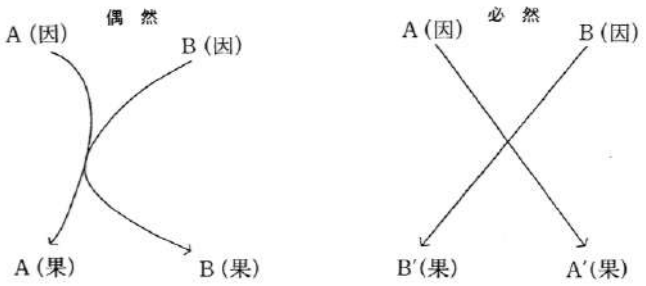


図 33　因果関係の予測不可能性

出所:鶴見（1992:201）

右図は両系列が交差した後もその方向を変えず直線的に進む。原因 A が結果 A を生むのは必然である。これはいわゆる西欧科学にいう因果律である。一方，左図は交差したことで両系列の方向に変化が生じている。原因 A・B がぶつかり合うことで結果のあり方が変わってしまう。各系列自体は因果律に支配されているが，複数の因果系列が出会うことは偶然性の支配する領域である。

南方は，この偶然の出会いは「因果」ではなく，「諸因果総体の一層上の因果」である「縁」であり，諸因果の出会いにより方向に変化を生ずるのが「起」であるという（鶴見 1992:96)。一般的に仏教において「縁起」とは，森羅万象が変化しつづけながら相互につながりあう様をいう。鶴見（2001）は「縁」を「複数の必然系列のあいだの偶然の出あい」(p.63）と呼ぶ。因果＝必然は，ある目的をもって直線的に結果を予測する。一方の縁は，予測不可能性を常に孕んでいる。だから曲線で表現される」(p.171）[43]。

南方は多くの因果系列が偶然に出会う点を「萃点」と呼んだ。「萃」には「あつめる・あつめる」という意味があり，南方独自の用語である。南方はこの萃点を，植物学，生物学，民俗学，宗教学など西洋思想と東洋思想の統合の場，この世の中のあらゆる現象と法則が出会う点，現象をたどり法則に到達するきかっけ，多様な知識体系が交差する場として捉えた。南方によるこれら一連の成果は，科学理論体系に基づけば「基本的な抽象命題を目で見て分かるように示すモデル」(鶴見 1989:81-82）であり，「未来の学問の全体構

造」を見据え「変化の過程に，進むべき正しい方向を示す海図」（中沢 1991:42）として捉えられる。

社会学者，真木悠介（見田宗介）の『気流の鳴る音』には次のくだりがある。萃点を説明したものではないが，「縁」の発想でしか捉えられない暗黙知（tacit knowledge）[44]の次元の存在を表現しているように思われる（真木 2003:19-21）。

> 山岸会の鶏の飼い方は平飼い社会式といって自然に近い飼い方をする。一般の鶏舎でそのまねをすると，強い鶏が弱い仲間をつついて傷つけたりエサを独占したりしてうまくいかないのだが，山岸会の鶏は仲がいいのは，飼っている人間同士が仲がいいからだ，などと言われる。人間の共同性と鶏の共同性とのこの因果づけの仕方は，ばかばかしいこじつけとしか思われなかった。

真木がこのように感じたのは学生時代。それから 10 年ほどたったとき，次のような自覚に至る。

> ばかばかしい反面だと思っていた，人間と自然との連動性のようなものの方にこそ，事の本質があるのだということだった。人間の共同性と鶏の共同性とを，それぞれ抽象してとりだしてきて，二変数の関数関係のように厳密な因果連関があるわけではない。しかし人間の自然にたいする感触が，他の人間への対応のなかに反映し，このような人と人との関係が逆に自然を取り扱う仕方にあらわれ，それが植物の育ち方とか動物の相互の関係のうちに反映し，それが再び人と人との関係を形成している，そのような連動関係が幾重にも存在すること。「人間がなごやかだから鶏もなごやかだ」という言い方は，厳密な因果連関の表現ではなく，自然と人間のこのような連動の相対性の寓話的表現として納得することができる。殺風

景な社会はかならず自己の周囲に殺風景な自然を生み出す。草や木や動物たちとの交歓を享受する能力は，同時に人間の関係性への味覚をしなやかに発達させる。

人間同士の関係のあり方が，動植物にも伝播し循環する。これは経験に基づいた直感による「推論」的思考によって把握される。「厳密ではない推論」によって形成される仮説は創造的思考，科学的発見につながる可能性に開かれている（米盛 2024）。戦後の社会科学が実証性を重視し，因果関係の証明を至上命題としたことから，我々は多くのことを学び，社会の捉え方，解釈の仕方も大きく進展した。しかしその一方で，厳密な因果関係の証明に縛られた結果，人間の予期しない事象の分析は後手に回され，パラダイムを転換するような「大きな物語」の誕生は影を潜めた。眼の前にある現実から，直感的・仮説的に諸要素の関係性を抽出し，それを物語として表現していくことの重要性を，この萃点という概念は示している。

鶴見（2001）は，この萃点を「すべての人々が出会う出会いの場，交差点みたいなもの」「非常に異なるものがお互いにそこで交流することによって，あるいはぶつかることによって影響を与えあう場」（p.165）とみなし，自身の内発的発展論と関係させて読み取った。そして，そのように捉えたとき，萃点はある社会の関係性の網の目の「中心」として固定されたものではなく，状況に応じて移動（「萃点移動」）し，様々な場所に偶然性を伴って現れるものとなる（鶴見 2001）。中心が移動するということは，中央集権型＝単核的ガバナンスではなく，複数の中心間の相互作用による柔軟な調整がシステム全体の改善につながるボトムアップ型＝多中心的（ネットワーク型）ガバナンスの構築という文脈でも有用な分析概念となりうる（猪又 2014）。

また鶴見（1992）は，「創造性」を精神分析学者 Arieti（1976=1980）による定義「今までまったくつながりのなかった事物のあいだに，つながりを発見すること」を踏まえ，南方曼荼羅を「創造性への跳躍台」，さらに萃点を内発的発展の重要な要素である「創造性」の原点として捉えた。

萃点を異なるパーソナリティが接触する場と捉えれば，それが状況に応じて移転していく。固定されたリーダーが支配する階層構造ではなく，すべての個人に対して，萃点となって新たな活動展開を創り出すことのできる機会が開かれる。内発性をもった多様な個人が，外来のものを，自然生態系への適合，文化・伝統との折り合い，住民生活の必要性への適合といった視点で受入れの可否や価値の優先順位を確認する。その際の「レファレンス・ポイント」となるものが萃点である（松居 2015)。

この点について黒木（2012）は，鶴見の内発的発展論の最重要な論点を「発展を支える主体」の形成と捉え，鶴見によって内発的発展論に取り入れられた「萃点」の機能を次のように解釈する（p.133)。

> 鶴見和子は，南方曼荼羅と原点となった（筆者注:真言密教の）曼荼羅を比較し，スタティック・モデルである後者がダイナミック・モデルに作り替えられる，という整理をしている。ここでいう「萃点」を「様々な主体（目的)」とみなせば，それらが入れ替わることで，セクターの中身はダイナミックに変容しうることを示している。

ここで黒木は「萃点」を「主体」とみなしている。鶴見も同様の捉え方をしている場合があるが，萃点は実体としての主体に限定されるものではなく，別々の物語の因果プロセスや，その象徴としての主体同士が出会う場，空間をも包含する概念である。

萃点は鶴見が行き着いた内発的発展論の到達点である。しかしこの概念の精緻化は，鶴見の死（2006 年）によって未完に終わったが，それゆえにこそ多様な分野での解釈，分析に用いられてきた。その結果，南方の博物学的文脈を超えて，地域開発論のほか，教育学や芸術の分野でも注目される裾野の広い概念となりつつある。しかし，依然として普遍性をもつ理論，実証可能な分析道具にまで成熟しているとはいえない。ただ，萃点が異なる主体やストーリーの融合点として機能するなら，そこから自発的な協働や市民運動が

生まれる要因の分析概念として利用することで，新たな創造的展開が見出せる可能性もある。つまり，萃点の考え方をセクター論の分析に取り入れることで，その視座を固定的，因果論的なものから，非中心性＝多中心性と移動性，多様性，革新性を生み出す主体間関係を表すものとして，地域ガバナンスの構図を動態的に捉える道具に進化させられる可能性が生まれてくるのではないだろうか。

最後に，地域ガバナンス分析になぜ「萃点」概念を用いる必要があるのかをまとめておこう。持続可能な内発的発展に向けた地域ガバナンスの分析のためには，各主体が出会うきかっけ，動機，関係構築，それらがどのような変容プロセスを経て「社会エネルギー」として出力されるか，というプロセスとメカニズムを捉える概念が必要だからである。従来,公共政策論では予測可能性が重視されてきた。しかし,ときにはあらゆるものを必然つまり,予測可能＝計画化可能と見なすではなく,偶然の産物,つまり予測不可能＝現場で起きる異質な物事の出会いに身を任せざるをえない,あるいは計画化＝画一化＝陳腐化を防ぐために現場の偶然の出会いに身を任せた方がよい場合もあるだろう。いや,ヘテロロジカルな立場からの客観的な因果関係の分析だけでは捉えられない部分にこそ,地域の内発的発展の本質が潜んでいるのではないか。むろん,社会科学である以上,因果関係や計画化への志向を放棄してはいけない。計画化と創造性の矛盾を乗り越え,予期できない偶然がもたらす創造性を包摂しうる公共政策とはどうあるべきかを追究する必要があるのではないか。このような必然と偶然,閉じた因果関係論から開かれた因果関係論へ橋を架ける鍵概念が「萃点」であると考える。本論では「萃点」を，**異なるパーソナリティの接触が，創造的でボトムアップ型の地域ガバナンスの構築につながる経路を直感的・仮説的に把握する分析道具**と捉え，事例研究に利用していくこととする。

6　先行研究の到達点と本研究の課題

本論の目的を改めて確認すれば，「農村の持続可能性を向上させるために，社会的企業を地域ガバナンスの核と位置づけ，その実現に必要な条件を明らかにすること」である。ここまでに，そのためのアプローチ法にかかわる理論として，セクター論と内発的発展論を取り上げ，その到達点と課題について整理を行った。

ここで，これまでの議論を簡単に振り返っておこう。

セクター論は，現実の組織を抽象して析出された国民経済分析のための理論であり，多くの場合演繹的なアプローチで事例分析が行われる。それゆえ，その結果はどうしてもスタティックにならざるを得ない面がある。社会的企業の商業主義化傾向は，営利・非営利というセクター論による区分を前提とした動態分析によって初めて問題として認識できる。また地域開発分野におけるマルチパートナーシップの必要性を明確に示すことも，各セクターの特徴における差異を強調することで容易となる。一方で，その裏返しとして，旧来のスタティックな捉え方に安住してきた結果，地域実践の現場の商業主義化傾向への警鐘はならせても，それに対抗するための手段や条件の提示まで到達できないでいる。

社会的企業はサード・セクター論のなかで，営利と非営利，NPO と協同組合の中間とされ，3 つの極を媒介する存在として位置づけられる。その曖昧な位置づけが意味するのは，容易にどちらかに転びうるということでもある。社会的企業の商業化は，それを公と私，営利と非営利という理念的枠組みで捉えた結果として構築される現象である。社会的企業分析の多くは，経営戦略論や組織論，起業家論やリーダーシップ論のなかで取り組まれてきた。地域ガバナンスの文脈でも各セクター間の機能分担にとどまっており，農村の民俗や伝統・文化が十分踏まえられ，その意義を積極的に捉えたうえで議論が展開されているものは少ない。現場ですすめられる地域再生への取り組みは，予定調和ではない永遠の試行錯誤の連続である。現場から見れば，営利／非営利，公共性なのか，共益なのか，はたまた私益なのかは本質的には重要ではないばかりでなく，私利私欲と公共性が絡まりあった複雑系のなかにあって，初めて地域再生という結果が顔を見せるのである。

3セクターモデルの出自に遡れば，新しい市民社会論において，国家，市場による包摂を食い止める「堡塁」としてサード・セクターが位置づけられたのであった。その堡塁を守るのは一人ひとりの人間であったはずである。その後，サード・セクターの構成原理である人びとの自発性，関係性はその背後に押しやられ，競争的市場での生き残りを前提とした地域課題解決の担い手として抽象化されてしまった。サード・セクターの国家，経済からの自律性の意義が揺らぎ，新自由主義による国家，経済による包摂が懸念されている。社会的企業がセクターを媒介する存在であるということは，地域ガバナンスにおいて人びとの関係を生成，変化させる場＝萃点としての可能性をもっているということにほかならない。人びとの関係を生み出し，「社会エネルギー」に変換する場として「萃点」を捉え，サード・セクターの分析に用いることで，従来の3極のセクター論の視座を乗り越える，地域ガバナンスにおける多核的で変化に富んだ動態的な構造を読み取ることができるのではないだろうか。

次に，内発的発展論に関しては，理念としては概ね完成の域に達しており，その分析手法も一種の飽和状態にあるといえる。鶴見は自身の運動論としての内発的発展論に萃点概念を取り入れることで主体の意味論として展開する手がかりを生み出した。鶴見が南方曼荼羅から見出した萃点は，内発的発展の形成プロセスに関する新たな分析道具であるとともに，運動論としての内発的発展論の到達点である。しかし，萃点が地域づくりの主体形成や主体間関係の分析道具として期待される一方，具体的な活用法に関する研究はこれからである。一方，政策論としての内発的発展論は，運動論から距離を取った選択の裏返しとして，地域開発の文脈の中で経済的部分・主体間関係の分析概念に偏っているとともに，住民の主体的学習の必要性を主張しているもののその具体的経路が明らかにされていない。また，ネオ内発的発展が安易な外部連携に読み替えられたとき，市場における同型化圧力は，瞬く間に地域は消費拡大の手段に変容するであろう。それゆえにこそ，地域開発論と主体形成論のそれぞれの壁に対する新たな突破口として両者を統合した内発的発展論の確立が求められるのである[45]。

本研究では，セクター論と内発的発展論の課題を踏まえ，萃点を通して両理論を止揚することで，ルーラル・サステイナビリティの実現に向けた地域ガバナンスのあり方を動態的に捉える新たな分析枠組みを提示できると考える。そのためのアプローチとして，社会的企業に焦点を当て，その生成のプロセスと機能，可能性と課題について論じていく。その際，社会的企業を「萃点」として捉え，社会的インパクトを生み出す核として社会的企業を再定義することを通して，地域ガバナンスのあり方における社会的企業の新たな価値を浮き彫りにすることができると考える。

---

[1] フランスの経済学者シャルル・ジードによる消費協同組合が商業，製造業，農業の 3 段階の征服プロセスを経て，資本主義の弊害を克服し，生産手段の共同的所有が実現するという考え（鈴木 2011)。

[2] アソシエーションの語源はラテン語の「associo（結びつける)」であり，本来は実体概念ではなく関係概念である。自由意志に基づく人と人との結びつきであり，自立した個人間の関係として構成される。したがって伝統的な共同体規制によって秩序維持される集団（村落共同体など）とは区別される。「関係としてのアソシエーションの基本的行為が，ボランタリー行為であり，アソシエーションはボランタリー行為間の社会的相互行為関係（互酬関係）として現れる」(佐々木・金 2007:212-213)。

[3] 正統性（Legitimacy）とは，『広辞苑』（第 6 版）によれば，「国民が政治の仕組みを政府の活動と承認・支持する度合いのこと」を指す。また R.ダールによれば，「〈政府〉の構造，手続き，行為，決定，政策，官吏，指導者などが『正しさ』，適切さ，倫理的善などの性質を備えている－一口にいえば拘束力ある決定を行う権利をもつ－と命令を受ける側の人びとが信じるとき，その〈政府〉は『正統的』とされる」という（R.ダール（著）高畠通敏（訳）(1999)『現代政治分析』岩波書店 p.80)。ただし，この定義は命

令を受ける側の人々の同意や支持が本物かどうか，正しいかどうかという問いに答えていないとされる（川崎修・杉田敦（編）(2006)『現代政治理論』有斐閣 p.33)。

[4] アメリカで not-for-profit organization という場合，同好会など共益を追求する組織（中間法人）も含まれる。non-profit organization は not-for-profit organization の部分集合である。制度上，税制優遇の対象となる公益性の高い組織を指す（向井 2015)。

[5] セクターを媒介，調整する場としてサード・セクターを捉える欧州型理解に対して，向井（2015）は次のような懸念を示す。つまり，自己肥大化を宿命づけられたシステム世界である政府，市場セクターに対し，社会（インフォーマル）セクターは規範や価値，コミュニケーションと主体の行動指向が相互規定的である非システム世界であり，前者が後者を侵食する傾向を有する。その圧力に対する歯止めとしてサード・セクターを捉える必要がある。そのとき，欧州型理解は，サード・セクターをコミュニティビジネス論や福祉多元主義理論などに封じ込め，空間的制限を課す危険があるという（pp.46-47)。

[6] 農村を舞台とした作品を多く残した小説家，和田傳（わだつとう）（1942）は，「村（そん)」を 1889（明治 22）年の町村制による「村」とし，「むら」を農民の立場から見た「部落」，つまり農民たちの生活と生産のなかで自然に生み出された共同体的な存在として使い分けている。本論もその区別に従う。

[7] 本論では，建物など物理的な「家」と区別するため，家族の生活共同を地域社会に即しつつ超世代的に支える基礎単位として「いえ」または「イエ」と表記する。

[8] 農林水産省（2005）では農業集落を次のように定義，解説している。「市町村の区域の一部において，農作業や農業用水の利用を中心に，家と家とが地縁的，血縁的に結び付いた社会生活の基礎的な地域単位のこと。農業水利施設の維持管理，農機具等の利用，農産物の共同出荷等の農業生産面ばかりでなく，集落共同施設の利用，冠婚葬祭，その

他生活面に及ぶ密接な結び付きの下，様々な慣習が形成されており，自治及び行政の単位としても機能している。」

[9] 都留（2002）によれば，社会的排除（social exclusion）という用語と概念の出自はフランスにある。同国の参入最低限所得法（1988 年 12 月）第 1 条では最低限所得が教育，雇用，職業教育，健康，住宅分野などあらゆる排除の解消に向けられ，「貧困に対する闘いにおけるグローバルな施策の基本的な措置の一つ」（p.4）と規定された。排除に対する基本的認識は，第 2 次大戦後の福祉国家による労働者保護政策が機能不全に陥った結果，慢性的大量失業が発生し，国家の社会的統一性を脅かしている，という認識に立脚したものである。また吉原（2005）は，英国の政策研究者・社会政策アナリスト Caroline Oppenheim による社会的排除の定義を紹介している。それは，「社会を構成している組織やコミュニティから引き離され，経済的，社会的，政治的，文化的生活の中での参加ができず孤立し，かつメインストリーム社会の経済的，社会的，教育的権利を付与されず，個人やある集団が社会資本の生産と配分という大きなメカニズムから孤立していくプロセスである。」（p.77）

[10] 日本の場合，雇用創出との関係では，2002 年の改正で特定非営利活動促進法（NPO 法）に列挙された「特定非営利活動」のなかのひとつとして「職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動」が追加されたが，欧州と比べると残余的位置づけにとどまっている。

[11] EMES（エメス）:社会的企業研究ネットワーク。1996～1999 年，EU15 カ国の研究者による研究プロジェクト。

[12] フィランソロピーまたはフィランスロピー（英:philanthropy）:ギリシア語の philo（愛する），anthropos（人類）に由来する。いわゆる世俗的な慈善活動を意味するが，日本では 1990 年代初頭に企業による社会貢献という文脈で社会的認知を得た。

[13] 本論では「連携」と「協働」に異なるニュアンスを持たせて用いている。両概念は，2 者以上の主体が，同一目的に向かって協力するプロセスを意味するという点では共通

しており，別個の概念というよりは，連続した概念である。つまり，協働のほうが連携よりも主体間の関係密度が高く，異なる主体が持つ資源を臨機応変・柔軟に活用することで相乗的に創造性の高い成果を実現する協力の形である。以下はこのような理解の根拠を示す。中村他（2012）は心理臨床・医療・精神保健福祉・教育の領域における先行研究を整理している。それによれば，洋文献では″linkage″ ″coordination″ ″cooperation″ ″collaboration″ などの用語が明確な区別なく用いられていられる傾向にあるため，それを和訳する際，「連携」「協働」などの区別が文脈や論者によって生じるとしている。一方，野中（2007）は構成員の相互関係の密度に注目し，第1段階を″linkage（連結）″，第2段階を″coordination（調整）″，第3段階を″cooperation（連携）″，第4段階を″collaboration（協働）″と訳し分けられると提案する。栄（2023）は「連携」の構成要素を，「①目的の一致，②複数の主体と役割，③役割と責任の相互確認，④情報の共有，⑤連続的な協力関係過程」とし，そこから「共有化された目的をもつ複数の人及び機関（非専門職を含む，以下同様）が，単独では解決できない課題に対して，主体的に協力関係を構築して，目的達成に向けて取り組む相互関係の過程である」と定義している。また吉池・栄（2009）は，連携を協働に至るための一手段ととらえる。これらから，中村他（2012）は「協働」には単に共通目標に向かって協力するだけでなく「新たなものの生成」（p.11）という要素が含まれると考察している。なお，これら先行研究は本論との研究領域と異なるが，主体間関係に着目している点で共通しており，そのまま援用しても問題ないと考える。

[14] 鶴見（1993）によれば，ヘテロロジカル(heterological)とは，①「研究の対象とされる社会の外でつくられた方法論によって，一つの社会を研究すること」であり，「研究方法は研究対象と異なる論理構造をもつ」。②「研究者は研究対象の外側にあって，研究者と研究対象とは，異なる集団に属することを前提とする」。一方，ホモロジカル(homological)とは，①「研究方法が研究対象とされる社会から生まれ，したがって，

研究方法と研究対象とが同一の論理構造をもつ」。②「研究者は，研究対象とおなじ集団に属するものとして自己および研究対象を扱うこと」である（pp.14-15)。

[15] 同型化は，「なぜ組織の形態や行いがこれほど同質的なのか」を説明しようとする経営学上の概念である。競争的同型化は，「個体群生態学で言われるように，環境の機能的特性に適合した，似通った組織形態を持つ個体が選択される」と主張する一方，制度的同型化は機能的適合ではなく，文化・社会的適合を強調する。「依存関係にある他の組織や，社会の文化的期待によって行使される公式及び非公式な圧力の結果として生じる同型化」を強制的同型化，「不確実性を回避するために組織が他の組織をモデルとして模倣することによって生じる同型化」を模倣的同型化，「専門的職業化から生み出される同型化」を規範的同型化と呼ぶ（安田・高橋 2007:426-429)。

[16] 桜井（2021）は事業型 NPO を「サービスの対価や，行政からの委託事業といった事業収入に資源を大きく依存するようになった NPO」（p.8）と説明している。また桜井は事業型 NPO を社会的企業と同義にとらえている。

[17] 公共調達分野においては，入札価格だけでなく，成果払い方式や，社会的投資（social investment）市場の整備など，成果の大きさや質を指標とした評価手法が普及しつつある（遠藤 2015)。

[18] 「商業主義化」と「商業化」では意味が異なる。商業主義化は「ミッションとビジョンのズレの度合い」つまりミッション・ドリフトの度合いによって測られ，商業化は収入における商業的・事業的収入の割合で測られる。

[19] プラネタリー・バウンダリー（Planetary Boundaries）とは，人類が地球上で安全に存続できるための環境的な限界を示す概念であり，2009 年にスウェーデンのストックホルム・レジリエンス・センターのヨハン・ロックストロームらによって提唱された。図はその初出文献からの引用。この概念は，主に地球環境が持続可能であるために守るべき重要な 9 つのプロセス（気候変動，生物多様性の喪失率（陸上および海洋)，窒素およびリン循環への干渉，成層圏オゾン層の破壊，海洋酸性化，地球規模の

淡水使用，土地利用の変化，化学汚染，大気エアロゾル負荷）を定義する。そのなかでも気候変動，生物多様性の喪失，窒素循環が地球の限界を超えていることを示している。

[20] ただし，この対立の解消が効率性の観点からのみなされてはならない。小田切（2024）は，「あたかも『店をたたむ』ように，『農村集落を閉じてしまえ』という議論」を「農村たたみ論」と呼んで批判する。その理由は次の５点である。①「人々の居住範囲を財政の関数として捉える発想」である。財政の関数と捉えれば，「効率化のために集住せよ」という論理に歯止めがきかなくなる。さらに財政状況により居住範囲を決めるという発想は，「『国民は国家のためにある』という本末転倒の国家観」に基づいている。②農村に残る高齢者を農的暮らしから引き剥がし都市部に集住させた結果，高齢者の生きがい喪失，介護・医療コストの増大が新たに生じる可能性がある。③農村部での生活が自動車依存であることから環境負荷が大きいという議論に対して，都市部に移住すれば親環境的ライフスタイルに変わるというわけではない。④都市部への集住後でも「通い耕作」が可能という議論に対して，気象条件への即応のためには圃場と居住地が近接していることが望ましい。⑤「農村たたみ論」が欧州のコンパクトシティ，シュリンクシティの概念と混同して使用されること。スプロール化して都市と農村の区別が不明確になっている日本とは異なり，農村と都市が明確に分かれている欧州の場合，これらの概念は都市内部の問題として使われ，農村からの撤退という要素は含まれない。「農村たたみ論」は，たたまれる側ではなく，人口の多い都市の側から見た強者の論理である。田中（2015）は地域が「存続しないことは必ずしも悪ではない」「その選択肢も当事者の納得があれば，周囲が否定する権利はない」（p.163）という。林・齋藤（2010）は，人口減少，財政の悪化，インフラ維持の非効率性などが事実だからといって，問答無用に撤退を進めるような議論には断固反対としつつ，これらの問題状況について，「望ましくない」「そうなってほしくない」と手をこまねいている状態を「消極的な撤退」（p.53）と呼び，それでは問題解決に至

らないとする。そして，各地域が置かれた状況によって撤退の方法やプロセスは様々であるが，現世代の生活を守るとともに，いつか訪れる農山村再興のチャンスを見据え積極的・計画的に撤退を進めることの必要性を説く。提案の中には，人が住まなくなることで起きる二次的自然の荒廃や生活技術の継承を意識的に担う「火種集落」（p.120）を残すことも含まれる。林（2024）は，30年以上の長期スパンでみれば集落の撤退によって常住人口がゼロになっても集落振興基盤の維持は可能とする。林・齋藤（2010），林（2024）の提案は現実的で具体性に富み，論理的な説得力もあるが，集落の歴史的連続性を「記念碑や石碑」「記録簿」の有無，生活技術・民俗知の継承可能性を学生へのアンケート調査結果から導出している点（林 2024:104-114）で実効性に疑問の残る部分もある。いずれにしても，「創意工夫と不断の努力」（林 2024:113）が求められるし，撤退当事者や民間団体任せでは実現が難しく，公的セクター，特に自治体の強力な関与が前提になる。思考停止や見て見ぬふり，財源不足を言い訳にできないのであり，そのためには国民的合意形成，自治体の財源や専門的人材の工面が喫緊の課題である。

[21] 1987年の第四次全国総合開発計画（四全総）に掲げられた「ネットワーク構想」の基本方針のひとつとして「都市と農山漁村との広域交流」がある。これが政策的な意味での「交流人口」の原点である。国土庁計画・調整局編（1995）は「交流のうちでも地域に影響を与えていると考えられるものを地域に住み，地域に影響を与える定住人口と対比し，あるいは定住人口を補完するものとして，特に交流人口と捉える」とし，今でいう関係人口概念と大きく重複するものとして交流人口を捉えていた。ただ当時の関係人口把握方法としては地域活性化という命題に基づいた経済的側面，つまり経済的需要者として交流人口を捉えていたところが，関わりの質を問う現代版関係人口と異なる点である。

[22] これら一般書で紹介される関係人口像について,気がかりな点がある。これらで紹介される人びとは主にリーダー的人材である。紹介されている事例の多くが公共精神にあ

ふれ，優れた能力を持つ（関係の質の高い），固有名詞で語られる専門家・起業家的人材によるサクセスストーリーであり，それら人材の活躍が他の地域でも適用可能であるかのような印象を受ける。一方で，「『ダサい汚い古い』と思われてきた農業が，クリエイティブでカッコいい農業」（指出 2016:31）になる，「災害時に食料不足に陥るリスクは，地方よりも東京などの都市部のほうが高いのです。／そうしたリスクヘッジの意味においても，『つくる人』と『食べる人』の距離を縮め，生産者と消費者が顔の見える関係をつくることはとても大切」（指出 2016:79-80）などの表現がある。マーケティング戦略としてはこの表現は至極真っ当であるが,いわゆる「東京目線」であることは明らかである。それに対し,高橋（2016）は東日本大震災の被災地への「支援」という言葉に違和感を覚えたという。この言葉の基底に「かわいそうな人たちだから助けてあげる」（高橋 2016:93）という目線を感じたのである。関係人口論は「あくまで外側から内側に関わるという，一方向的な視点」（工藤 2025：160），つまり「支援される農村」と「支援する関係人口」には一方通行の上下関係が前提となっている。地域の多様性を過度に単純化した関係人口礼賛論は，都市のニーズに応えることで成り立つ外来型開発容認論に容易に転化しうる。関係人口を流行として PR することが，都市住民の新しい価値観やライフスタイルの可能性を描きつつも，その負の側面を強調せず，農村を都市住民の新しいライフスタイルのために利用価値のある対象物として捉えるような誘導につながりかねない，際どいものでもあることを，あえてここで強調しておきたい。

[23] ただ，田中（2025）は「客」にとどまっているのは交流人口であり，関係人口は「対象と顔の見える直接的なつながりを持つことと，加えて，消費・経済的な側面よりも，生産的・非経済的な側面を価値として感じている」（p.13）ことを特徴として挙げているように，関係人口の捉え方も成熟しつつあるようだ。

[24] 国土交通省が 2020 年に三大都市圏居住者を対象に実施した「地域との関わりについてのアンケート」結果に基づく推計によれば，関係人口数は訪問系（日常生活圏および

通勤通学圏を除き定期的・継続的に関わりがある地域をもち実際に訪問している人）が 18.4%（約 861 万人），非訪問系（ふるさと納税，クラウドファンディング，地場産品等購入，特定の地域の仕事の請負，情報発信，オンライン活用）が 2.6%（約 123 万人）存在する。訪問系関係人口の 27%（約 233 万人）が「趣味・消費型」（地縁・血縁先以外で，地域での飲食や趣味活動等を実施するが他の活動をしていない）と最多を占めた（出典:国土政策局総合計画課「ライフスタイルの多様化と関係人口に関する懇談会とりまとめ （スライド集)」令和 3 年 3 月，p.8)。

[25] かつて柳田（2023）が指摘したように，農村共同体は伝統の伝承と時代にあわせた革新の担い手の養成機関として機能していた。「地域内関係人口」概念は，外部の英雄的人材の出現を待望するだけでなく，足元の資源を見つめ直すきっかけを提供してくれる。これに類似した概念として，敷田（2015）の「地域内よそ者」がある。敷田はこれを「地域にいながら他者の視点を持てる，ある意味で地域内にいながら『越境』した存在」であり「何らかの学習や経験を通して，地域が持つしがらみや常識を乗り越えてゆく」点で「地域を越えたよそ者よりも貴重な存在」(p.82）であるとする。

[26] DISCUS: Developing International and Social Capacities for Urban Sustainability（都市の持続性のための制度的・社会的能力の向上)。2001～2003 年，欧州 8 組織が協力して 40 都市を調査し，地域発展のために望ましいガバナンスが達成される条件を分析した。

[27] 伝統的な協同組合は組合員の共益を第一にめざす組織であるが，社会的協同組合は組合員に限らず広く社会的便益を追求する点が特徴である。イタリアでは，世界に先駆けて社会的企業の法制化が行われた。それが社会的協同組合法（1991 年）である。さらにイタリアでは 2006 年に社会的企業法が制定された。社会的協同組合法との大きな違いは，法人形態に関する条項がなく幅広い組織が社会的企業として認定されうる点，メンバーや所有者への利益分配が禁じられている点である（浦野他 2017)。

[28] 日本で Intermediaries が中間支援組織と呼ばれるようになった経緯は，アメリカのコミュニティ開発法人（CDC: Community Development Corporation）が日本で紹介されるなかで，それらの団体に資金仲介する民間機関が「Intermediaries」あるいは「Intermediary organization」と総称されており，それらが NPO を支援する民間団体と大雑把に解釈されたことに由来する（吉田 2024)。なお欧米では Intermediaries が多様な場面における諸組織の協働・ネットワークを仲介する役割を担う組織として広く解釈されるようになっており，この影響から日本でも中間支援という概念が多分野に普及していく傾向にある（吉田 2024)。

[29] 農林水産省は地域運営組織を次のように定義している。「地域の生活や暮らしを守るため，地域で暮らす人々が中心となって形成され，地域内の様々な関係主体が参加する協議組織が定めた地域経営の指針に基づき，地域課題の解決に向けた取り組みを持続的に実践する組織」（農林水産省農村振興局農村政策部「農村型地域運営組織（農村 RMO）の形成」
（https://www.chisou.go.jp/sousei/about/chiisanakyoten/meeting/pdf/r04-0510_3-4_nourinsuisanshou.pdf　最終閲覧日:2025 年 11 月 22 日）

[30] 社会的排除は経済的貧困や社会的不平等だけでなく，交通手段の不足や地理的・空間的な距離によるモビリティの限定性にも起因する。英国の労働党政権下で設置された「社会的排除防止局」は 2003 年の報告書で，交通・移動へのアクセス困難が，就業，就学，食料品購入，社会活動へのアクセスの制限要因となっていると指摘した（石野 2021)。

[31] 楠本（2005）は，1 階部分と 2 階部分を分離させることによる人材の役割分担，連携・協調体制についても触れている。1 階部分の調整組織を担うのは「社会経験を積み情報力に富んだ高齢で信望のある『調整型』リーダー」であり，2 階部分の実働組織を担うのは「より若い年齢層の，新しい発想力を持った『実務型』のマネージャー的人材」

である。2機能の分離により，ぐるみ型集落営農方式では出番が与えられなかった若い世代に活躍の場を与えることも可能になった。

[32] 旧村とは，町村制施行（1889年）による町村合併から1953～1955年頃を中心に行われた市町村合併（昭和の大合併）までに存在した市町村を指す（出典：京都大学OCW「Ⅲ京都府下の広域圏・市町村・旧村」https://ocw.kyoto-u.ac.jp/wp-content/uploads/2021/03/2010_nousontochiriyoukeikakuron_03.pdf　最終閲覧日：2025年11月30日）

[33] 「小農」は，2018年に国連で採択された「小農と農村で働く人びとの権利に関する国連宣言」第1条において，次のように定義されている。「小農とは，自給のためもしくは販売のため，またはその両方のため，一人もしくはほかの人びととともに，またはコミュニティとして，小規模農業生産を行っているか，行うことを目指している人で，家族および世帯内の労働力ならびに貨幣で支払を受けないほかの労働力に対して，それだけにというわけではないが，大幅に依拠し，土地に対して特別な依拠，結びつきを持った人を指す」。世界の多様な営農形態を尊重するため，規模に関する基準は示されていない。これらには「農業者だけでなく，自給農家，土地なし農民，農業労働者，漁労者，その他農村部に暮らす移動牧畜民」，もっと拡大して「世界の農村で暮らし働く人々」が含まれる（松平2019:32)。小農は家族経営農家と必ずしも同一ではないが，「雇用労働力を主体とした大規模経営」とは明確に区別される「小さな規模」であり，かなりの程度一致すると考えられる（関根2021:45)。関根（2021）は，先行研究を踏まえ，大規模農業に比べ小農は環境的効率性，経済的効率性，伝統的農業技術面で優位性があるとしている。

[34] 市井（1974）は，社会発展が，非可逆的かつ必然的な発展段階をたどるという法則性に則ってすすむのではなく，統計的，確率的，蓋然的規則性に基づくにすぎないとする。統計的・確率的には少数である事例を担う個人の行動の結果は，大勢によって相殺されてしまうとは限らず，低確率ではあっても人間歴史の定常状態を破る事例を創

り出す。その契機となる人間を「キー・パースン（key-persons)」と定義する。鶴見はこれを継承し,「地域を単位とした小規模な社会変化」の事例分析に用いることを提唱した。鶴見は「キー・パースン」を「地域の小さき民」と捉え，彼らによる「創造性の探究」を事例として研究することが内発的発展の事例研究であるとする（鶴見1989)。

[35] 当時の鶴見の見解は国家の発展型について述べられたものであるが，それを国内の地域間関係に転用しても十分通用する議論である。

[36] 鶴見（1972）は多系的発展を捉える方法論として，古いものが全面的に入れ替わる発展段階説（ここでは近代化は理想型とされ，現実型としての前近代のすべての遺制は一掃されることが好ましいとされる）ではなく，柳田国男の歴史観・人間観を取り入れ「垂氷（つらら）モデル」を採用するに至る。このモデル名は，柳田による近代化が起こるタイミングに関する議論のなかで，一時点を切り取って近代化以前・以後と分けられず,「前代というものは垂氷のように，ただところどころにぶら下がっている」（p.66）と表現したことから取られている。高取（2021）も同様に「近代以前の社会文化の有していた独特の重層構造」として「近代以前の社会では，新しく能率的なもの，かならずしも絶対的な力はなく，社会上下をあげての信望を担うということもなかった。（中略）旧来のものはその背後に消滅することなく，十分な生活力と生命力をたもって生き残ってきた」（pp.117-118）と述べている。垂氷モデルでは，ひとつの文化のなかに古いものと新しいものが重層構造をなして共在している状態を想定する。柳田は「前代の生活様式や思考様式が，近代のそれよりも劣っているとは考えない。むしろ近代の困ったことを解決するために，前代の知恵から学ぶことができる。」「しかし，そのままでは使うことはできない。前代の知恵を現在の状況にあわせて，また，外来のものとつなぎあわせて，創りかえる必要がある。」そのための内省の学を民俗学と表現した（鶴見 1993:35-39，鶴見 1999:127)。

[37] その主な理由は，同じく研究会に参加していた玉野井芳郎が提唱する「地域主義」が，外部からの援助や大都市の技術や文化の導入を否定的に捉える「経済的自立」を強調したことへの反発にあった（宮本 1990)。ただ，玉野井（1979）の提唱する地域主義は，あくまでエコロジーの保全を条件に外部との関係を是認するものであり，その限りにおいては宮本の根本思想と対立するものではないと考えられる。

[38] この考え方は先に紹介した鶴見（1976）の「自己の社会の伝統と，外来のモデルとの自覚的な統合」（p.70）の域を出るものではないだろう。ただし，英国ではもともとの内発的発展論は外部に閉ざされたものというところから出発していること，ここでいう「外部」とはEUを指すことから，日本での文脈とは一致しないことに注意が必要である。

[39] 漏れバケツモデル(Leaky Bucket Model)とは，「地域を一つのバケツとみなし，そこに入ってくる企業，観光客，政府の補助金の投入額と，域外流出する金額の差を求め，漏出する経済的富を最小化し，域外に移出する金額を増やすべきだという議論」（岡田 2023:10）である。Ward, B. and Lewis, J, 2002, *"Plugging the Leaks: Making the most of every pound that enters your local economy,"* New Economics Foundation. によれば，厳密な理論というよりは，あくまで地域経済の実態を把握する実践的ツールとして提案されたものである。

[40] 曼荼羅の語源はサンスクリット語で本質を示す「manda」と所有・獲得を示す「la」から成る。曼荼羅とは一般的には「宇宙の真実の姿を，自己の哲学に従って立体または平面によって表現したもの」とされる。真言曼荼羅ではこの「自己」を大日如来として象徴させる。曼荼羅は「築かれた壇」として表象される。これは仏教の概念である以前に，仏教と呪術的な原始宗教の習合の場であったことに由来する。曼荼羅という場に様々な神々が集まる。鶴見（1992）はここから曼荼羅を創造性の生まれる場として解釈した。図 30の「南方曼荼羅」は，南方自身が曼荼羅と名付けたものではなく，仏教哲学者の中村元の命名による（鶴見 1992)。

[41] 類推とは「類似点に基づき他の事をおしはかること。2つの特殊的事例が本質的な点において一致することから，他の属性に関しても類似が存在すると推論すること」(『広辞苑（第七版)』）である。川勝平太は鶴見和子との対話の中で，生態学者今西錦司による「方法としての類推」概念の例として，生物種が同じ種と違う種を見分ける主体的能力を挙げている（川勝・鶴見 2008)。これは演繹でも帰納でもない「直感的論理・認識」でありチャールズ・サンダース・パースの「アブダクション」（仮説形成）に近い。「アブダクション」の詳細については米盛（2024）を参照。

[42] なぜ南方は「不思議」と表現したのか。中沢（1991）によれば理由は2つある。ひとつは，物・心・事には何らかの秩序があるが，その構造は人知の及ばないほど複雑であるという南方自身の直感（tact）を示すため，もうひとつは全体運動する世界を表現するため，であった。つまり微小の実在は常に運動・変化する全体との関係のなかでしか理解できないことを示すためであった。南方はこの「不思議」を人間の知性によって捉えられると考え，そのメカニズムを示したものが図 30の曼荼羅であった。

[43] 必然性への疑義は，南方の独創とはいえない。南方曼荼羅が描かれる以前に数学者チャールズ・サンダース・パース（1892)「The Re-consideration of Necessity」が提示しているほか，アインシュタインの相対性理論（1905）の提唱によって，西欧科学における必然性の確信へゆらぎが生じていた。生物学者ジャック・モノー（1970=1972)『偶然と必然』によって偶然と必然との関係が明確に説明されている（鶴見 2001)。

[44] M. Polanyi（1966=2003）は暗黙知の概念を体系的に定式化した。彼は暗黙知を次のように説明する。「あるもの（A）を，そのあるもの（A）から発して別のあるもの（B）へと意識を向けるために利用するときにはいつでも，そのあるもの（A）は別の姿になっている。それは，身体から注目が移っていく外部の事物を介して自らの身体を感じるのとちょうど同じように，それ自身（A）から注意が向かう対象（B）の姿を借りて，現出するのだ。(中略）暗黙的認識において，ある事物に近位項（A）の役割を与

えるとき，私たちはそれを自らの身体に取り込む，もしくは自らの身体を延長してそれを包みこんでしまう。その結果として，私たちはその事物に内在する（dwell in）ようになる」。すべての認識の基盤には，この内在化（indwelling）をとおした包括＝理解（コンプリヘンション）が存在する。このような暗黙知には，①機能的側面，②現象的側面，③意味論的側面，④存在論的側面がある。①は，近位項（細部）から遠位項（全体）への注意の移行，例えば目，鼻，口など個々のパーツを意識しつつ，全体としての顔を認識する作用。②は，近位項が意識の中でどのように現れるか，例えばハンマーを使う職人が手のひらの感覚を介して道具が身体の延長として感じられる作用。③は，近位項が持つ意味が遠位項において現れる，例えば医師が個々の症状（近位項）から病気の全体像（遠位項）を把握する作用。④は，暗黙知が指し示す実在についての理解，例えば技法や素材（近位項）から作品の本質（遠位項）へ，あるいは表面的な症状（近位項）から根本的な原因（遠位項）の理解の作用を指す。近位項と遠位項の制御原理は異なるもので，前者の原理で後者を説明することはできない。知識は，包括＝理解によってより高次の認識が可能となる。それが根本的革新を生み出す創発（emergence）機能である。

[45] 村上（2024）は「内発的発展論の検討が主に社会学や民俗学，経済学，農学といったパラダイムで行われてきた」とし，武者小路（1989）が内発的発展論研究に求めた「知的対話を困難にするパラダイムの間の壁を破る必要」を引用し，「鶴見の内発的発展論は提唱された当時から学際的な研究の展開を求めるものだった」（p.43）と結論づけている。

第 2 章　伝統的農村社会システムと持続可能な発展

本章ではソーシャル・イノベーション概念を伝統,社会的受容性という観点から捉え直したうえで,「農村イノベーション」の基盤となる「伝統的農村社会システム」の重要性を指摘する。また当該システムをグローバルな共通理念である「持続可能な発展」のなかに位置づけ，その意義を確認する。

1　農村イノベーションとは何か

ソーシャル・イノベーションの捉え方

農村イノベーションについて考察する前提として，ソーシャル・イノベーションとは何を意味するのかを確認しておく。

イノベーション＝革新の一般的定義は,「旧来の組織・制度・慣習・方法などを変えて新しくすること」(『広辞苑（第七版)』）である。谷本他（2013）は，ソーシャル・イノベーションを「社会的課題の解決に取り組むビジネスを通して，新しい社会的価値を創出し，経済的・社会的成果をもたらす革新」(p.8）とし，野中他（2014）は,「ある地域や組織において構築される人びとの相互関係を，新たな価値観によって革新していく動き」であり,「社会のさまざまな問題や課題に対して，より善い社会の実現を目指し，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こと」と定義している（pp.32-33)。

ただ，これらの定義ではイノベーションを捉える範囲や，その実現に必要な要素，また要素間の関係が不明確である。この点， Mulgan（2019=2022）は，ソーシャル・イノベーションを「その目的と手段の両方においてイノベーションに関わるもの」，言い換えれば「①社会によって認識された社会ニーズに（他の選択肢より効果的に）対応することと，②社会の行動する能力を強化し，また社会にとって善である，新たな社会的関係性や協働を創り出すことを同時に目的とする，新たなアイデア」に関する概念であると重層

的・動態的に捉え，「ソーシャル」という語に内在する善と悪の対立，何をもって社会的ニーズとみなすのか，について「常に論争の対象となる」とし，「その論争こそがこの分野を動かす，活力あるエネルギーの一部を提供する」（p.119）と説く。つまり，「ソーシャル」を善なるものとしてア・プリオリに措定するのではなく，その追究・追求のエネルギーの生成プロセスをも包含するものである。

新川（2022）は，2000年代以降の欧米におけるソーシャル・イノベーションに関する定義を整理し，それらの共通点として，①社会性，②革新性，③両者の一体的機能性，④社会変革に向けた事業やサービスの新たなモデルとしての位置づけ，⑤担い手として個人と組織集団双方を位置づけセクターの違いを超えた協働も視野に入ること，を挙げる。また，ソーシャル・イノベーションの理論的特徴として，実践性，規範性，革新性を挙げ，それらの関係を「革新性もまた実践性があるからこそ個別具体的な社会問題との関係において革新的とされるのであり，同様に受益者のためという規範性と結びつくことによって革新性の意味を持ってくる」（pp.109-110）とする。この整理には，ローカル，グローバルなど，ソーシャル・イノベーションが生じる範囲は規定されておらず，プライベートの領域を除くすべてを対象としているようである。

大石（2024）は，Westly(2008)の定義に依拠し，「新しい社会サービスを生み出すだけではなく，基本的な生活パターンや信条を変えるような社会システムの変容」が，一足飛びに起こるのではなく，まずローカルレベルから始まり，スケールやセクター，システム間を交差していくことで，最終的に社会変革に至るプロセスとしての理解を提示している。また大石（2024）は，EUによる定義「ソーシャル・イノベーションとは，社会にとって良いものであるとともに，社会の活動能力を高めるものである」（p.23）という部分に注目し，現地調査を通しローカルレベルでのネットワークやプラットフォーム構築と活動のブラッシュアップがなされていることを確認している。その対象範囲がたとえローカルであっても，その発端は一人の人，あるいは人と人との関係から生じる小さなイノベーションであるはずである。それらが累積し，重層的なネットワークのなかで相乗的に作用

することで社会構造の変化という大きな変革に育っていくのである。このように見てくると，鶴見の内発的発展論が社会関係の中での「人間の成長」を究極目的と考えたこととの関連性も見えてくる。

農村イノベーションの基盤としての社会的受容性

ソーシャル・イノベーションを分析対象とするうえでは，特にこの個人から社会への波及という段階的な視点が重要になる。高橋（2018）は，ソーシャル・イノベーションの主体としての非営利組織の存在意義が「独自のニッチを切り開く企業家精神」（p.17）によって正統化されるとする。規範的にはそのような説明が可能であっても，現場ではそう単純ではない。こと伝統的農村においては個人が前面に出ることが好まれない傾向が強い。現代イノベーション論の基礎を確立したSchumpeter（1926=1977）も指摘するように，イノベーションを引き起こす主体は常に伝統的・慣行的な社会環境からの抵抗を受けるものである。それら抵抗勢力に対し，シュンペーターは既存勢力の抵抗を乗り越えるのは指導者の「意思と力」あるいは「権威」,「圧力」,「人を服従させる力」（Schumpeter 1926=1977:230）であると説いた。このとき，アイデアの新規性や革新性，それをもたらす起業家のカリスマ的側面が強調されることで，地域の伝統・文化はイノベーションに対する桎梏，克服されるべきものというネガティブなニュアンスを帯びてしまう。その結果として，ソーシャル・イノベーションをめざす実践が，地域住民の思いと齟齬をきたす可能性が生じる。地域においては指導者の個人的資質だけでなく，イノベーションのプロセスに地域の論理，文脈を活かし，取り込むことで「社会的受容性」[1]を獲得する方法論が求められるといえよう。

ここで社会的受容とは，めざすべき社会のビジョンや，その実現手段の選択のための社会的合意に至るための前提として求められる「社会に受け入れられる条件や程度」（丸山 2014:19）を示す概念である。本論の文脈で解釈すれば，イノベーションが世代を超え

て継承されるに値する新たな伝統として認められるために，それまで支配的であった旧来の文化から正統性が付与される条件に関する概念であるといえよう[2]。特に土着性の強い農村社会に受容・正統化されるためには，その文化に適合的であることが強く求められるのである。

先にも挙げた野中他（2014）は，ソーシャル・イノベーションの手段として「地域や組織の人々の価値観の共有」「地域や組織に特有の歴史や伝統，文化など人々が暗黙的に持っている知識や知恵」の可視化・綜合化を挙げている。ここでの「地域」は，固有性を有する具体的空間ではなく「人々の認識の上にある社会的な広がりのある範囲」と抽象的に把握される（pp.xi-xii)。しかし，農村におけるソーシャル・イノベーションを論じる際には，さらに農村の具体的な特性を視野に入れて論じられるべきであろう。本論では農村イノベーションを「**農村の持続可能性に関する課題解決のために，地域固有の文化に受容されることで新たな社会的仕組みや組織を創出する実践を通し，地域主体間の新たな関係性構築と社会的能力を高める一連の過程**」と定義して考察をすすめていく。

2　「伝統の革新」としての農村イノベーション

伝統とはなにか

ここまで「伝統」という概念を明確に定義せずに議論を進めてきた。ここで「伝統」に関するいくつかの定義を紹介し，その大意をつかむ。

まず,『広辞苑』（第七版）では「ある民族や社会・団体が長い歴史を通じて培い，伝えてきた信仰・風習・制度・思想・学問・芸術など。特にそれらの中心をなす精神的在り方」と説明されている。ここでは工芸品や建築などの有形物よりも無形性が強調されている。

社会学者の Giddens（1994=1997）は，伝統を「《集合的記憶を組成する媒体》である」（p.120）と表現する。過去は現在から絶えず再構成され，経験に連続性を与えるもので

ある。そして伝統を維持するための要素として，何らかの真理と，それに解釈を与える儀礼，真理を規定する守護者（口承文化では年長者たち）の存在を指摘する。伝統は規範性，道徳性を内包しており，それらが拘束力となって作用する。

市井・布川（1975）は，「伝統」を「いく世代にもわたって過去から受けつがれてきた信念や習慣，行動類型」と説明する一般的定義を「辞書的定義」として否定し，次のように言う（p.13）。

> 伝統は，ひとたび確立されたならば当の集団に属する人々に強力な規制力を発揮する。いや，むしろ，そのような規制力を発揮するものが伝統と呼ばれる，といっていいぐらいである。だが人間の伝統は，人間以外の動物の本能の場合よりも，固定性の少ないものなのであり，いわばその柔軟性は，人々を強く規制しながらも，伝統が人間によって変えられ更新することが可能だ，という事実にもっとも明瞭に見ることができる。

次に，近代化と伝統との関係について，宗教社会学者の BELLAH（1983）は次のように説明する。

> 近代化は伝統に取って代わられるものではない。近代化は，ウェーバーが合理化と呼んだもの，つまり手段の有効性を高めることに関係しているが，目的には関係していない。近代化は人間の目的を達成するために必要な主要な手段である富と権力の増大に関係している。富と権力の蓄積を目的とすることで，本来は手段であるものを目的に変えてしまうことは，近代社会の病的な可能性の一つである。

以上をまとめると，伝統の特徴は**人々に目的を与え，価値観や選好，行動を強く規制するとともに，人々の判断により柔軟に更新可能なもの**であることになる。

創られた伝統観の問題

ここで，BELLAH（1983）のいう「近代化」を「イノベーション」や「革新」と入れ替えてみたとき違和感がないことに気づく。昨今のビジネス界では，革新やイノベーションという用語を「伝統」と併せて用いることで新商品の優位性を獲得しようと躍起になっている。しかしそこでの伝統は，富と権力を目的とする「革新」の手段でしかない。しかし本来，伝統と革新は対立する概念ではなく，むしろ相補的な関係にあると捉えられるべきである。MacIntyre（1981=1996）が，「生きた伝統は，まさに未完成の物語を続けているがゆえに，未来が何らかの性格を所有する限りは，過去に由来するところの限定され，かつ限定可能な性格を所有している未来に直面している」（p.274）と述べるように，伝統と革新は連続しており，伝統は革新の母胎でもある。さらに革新を経た新たな伝統は，その新しい風を現代に適応させ活かすエネルギーとなるのである。両者の適切なバランスを取ることが，持続可能な発展と文化の豊かさを実現する鍵となる。まさにその点に,本論において「ソーシャル・イノベーション」をあえて「伝統の革新」として捉える意義があるといえる。

市場の失敗や社会的ジレンマを持ち出すまでもなく，サステイナビリティの実現には個人を超えた規制力が不可欠である。しかし市井・布川（1975）の伝統観は，政府の公共政策による剥き出しの強制力と比べ，伝統による規制力が，「規律訓練（discipline)」（Foucault1975=1977）としての機能を有する，いわば潜勢力として有効に作用しつつも，より人間的で主体性を損なわない形で発揮される可能性を示している。さらに，Hobsbawm and Ranger（1983=1992）は，近代に入ってから人工的につくられたものでありながら，あたかも古くから続いてきたかのように見せかけられている慣習や儀式を「創られた伝統」として概念化した[3]。旧来の伝統はただ「なされる」ことで社会に構造化されるが，創られた伝統は経済，技術，官僚機構，政治など外部的拘束により構造化される。

創られた伝統が外在的な権威への従属の象徴である限り，それは変化を好まない。一方で旧来の伝統は地域の土着性に基づく限り，必要に応じて柔軟に変化していくものとなる。市井・布川（1975）のいう伝統は，言うまでもなく旧来から住民によって自然な形で継承されてきた伝統を指し，本論における伝統観も同様である。

伝統のイノベーション創造機能

このような伝統の創造，更新のプロセスについて，市井・布川（1975）は次のように説明する。

> いかなる伝統も長い時間の経過のうちには，初めの生き生きとした自覚的に体験された意味を失って，定例化（ルティナイズ）され形骸化される強い傾きをもっている（そうさせないためには意識的な努力が必要となる）。そしてついには形骸化された伝統は，初期の目的とは逆行する方向へ機能するにいたりさえする（pp. 13-14）。
>
> 形骸化した諸制度が，その名（つまり伝統）で呼ばれていると同時に，他方ではその形骸化を革新する運動―思想・実践的運動―もまた，伝統（形骸化する前の〝真の〟伝統と信じられたもの）の創造的再興というかたちをとってきた。つまり多くの場合，その伝統を復活させる，というかたちで革新がなされてきたのである（p. 87）。
>
> 新しい伝統が創造されるのは，一次的な旧伝統が定例化・形骸化して，新しい社会的諸条件に対処しえなくなった状況のなかから，二次的な伝統として（つまり旧伝統の新しい形態での復興というかたちをとって）ほとんどつねにあらわれるように思われる（p. 14）。

形骸化して死んだが新しい形態でよみがえる（再生・再興）ためには，なんらかの例外的諸個人の例外的努力がどうしても必要に思われる（p. 16）。

どのように新奇な観念も，たとえそれがどれほど独創的に見えようとも，なんらかの伝統をいわば跳躍台（スプリング・ボード）として生まれざるをえないし，またその新奇な要素が，古い伝統と密接な内的関連をつけてみずからを正当化する何物か，として提示される場合のみ，その新要素は新しい伝統を「創造（出）」する可能性を獲得する（p. 18）。

〝近代日本〟の〝進歩〟なるものは，その意味で伝統に根ざしてはいなかった。（中略。筆者注:明治維新における人民による伝統の復活という側面は）明治二〇年前後までに死んでしまったのである。そのあとは急激に，権力批判としての土着的思想伝統は忘却され，それにかわって，西洋の近代思想の移植からくる議論だけが概して横行する結果となった（p. 88）。

市井・布川（1975）のポイントは，革新やイノベーションが，歴史的経路依存性の認識のうえに，再び「生きた伝統」として表出するところにある[4]。体験旅行の先駆けである長野県飯田市のワーキングホリデー制度を構築した井上弘司氏の言葉を借りれば，「農村革命は伝統を守ったものしか起こせない」（河村・中村 2023:18）ということである。

民俗学者の宮本常一（1964）は，伝統の機能について「習慣」という言葉で次のように述べる（p. 258）。

それが時にはわれわれの生活文化を停滞させることもあるが，誰に命令されなくても自分の生活を守り，発展させるためのエネルギーにもなる。ほんとの生産的なエネルギーというものは命令されて出て来るものではない。

その命令せられないであふれ出るエネルギーの社会的な根源こそ，農村で継承されてきた規範や習慣などの生活文化を創り出し，維持する「文化形成力」（亀井 1962：18）としての伝統なのである。

伝統の積極的意義

市井・布川（1975）や宮本（1964）のいう「伝統」は，旧価値への固執，変革の受容という消極的な機能を超えて，革新を生み出す「社会エネルギー」の源としての積極的な機能を有していることがわかる。形骸化した伝統を不要なものと一蹴するのではなく，なぜそのような伝統が受け継がれてきたのか，なぜそれを次の世代へ継承していく必要があるのか，について拡大された視野で正面から再考しようとするプロセスをとおして変革へのエネルギーが育まれてくるのではないだろうか。

一方，湯川（2001）は逆説的ではあるが，「伝統」が他集団との交流により常に作り替え，組み替えられていくのであれば，近代的な生活様式の選択そのものも伝統ということになり，そうであればあえて「伝統」という言葉を用いる必要はない，と問題提起する。さらに農村での暮らしと都市的生活を線引きし，都市住民の視点から美化することで，農村の貧困，農村住民の都市的生活様式への希求を覆い隠すことになるとし，「伝統」という言葉を「近代」との対立概念として使うことを批判する。確かに商業的な文脈において，商品の訴求のためにことさら伝統的価値を誇張することが，農村や自然の商品化，オーバーツーリズムなどの弊害を引き起こす原因になっている。ただ，農村のめざしてきたものはなにか。それは前代と同じ道を歩むことによる人びとの生活とそのための「和」の維持であり，日常の中に「変革」という理想が常にあるわけではない。「伝統」は現実性のない空想としての理想を厳に戒める装置としても機能したのである（きだ 1956）。

サステイナビリティや内発的発展という現代的文脈において，伝統の核心部分とは生活の永続性を担保する知恵や技術を含む有形無形のあらゆる制度・文化を意味していると

捉えるべきであろう。玉野井（1979）は，農業用水の地域管理を例に「長期にわたる農民の共同作業の伝統」を「良きしきたり」と呼び，「自然の均衡を暗黙に保全する立場を代表してきた」（p.116）と高く評価する。ここで，古くから受け継がれてきた伝統に，盲目的に従うべきであると言いたいのではない。しかし，近代的なシステムがその永続性を破壊するのであれば，あえて両者を線引きし，相対化することで，改めて伝統の価値を明確にすることが必要である。そうでなければ農村は都市的欲望に飲み込まれて消滅してしまうだろう。

伝統の核心部分

市井・布川（1975）の「伝統の革新」観を現代の農村に適用してみると，何が言えるだろう。「農村における伝統」をあえて簡潔に述べれば，「**農村で人間が永続的に暮らしていくために世代を超えて継承されてきた価値観や生活技術の総体**」である。農村における豊かな自然環境や生態系の存在は，各種生態系サービスの生産，供給の必要条件である。地域の自然資源は，貨幣的評価になじまない部分を多く含んでいる。それらを維持できるかどうかは農村住民にとって死活問題であり，多くは農村住民による相互扶助によって支えられてきた。しかし他方で，その仕組みを現代的・都市的な観点から見れば，前近代的・封建的な諸制度の象徴として捉えられることが多いのも事実である。これら農村の伝統の価値がネガティブに捉えられるようになれば，「関係人口」や「六次産業化」というステレオタイプな言葉で，「伝統」が商業的に利用されてしまいかねない。

内川（2017）は，農村の構成者の変化に伴い，地域の課題解決に必要な知識も再編が迫られるとする。例えば農業に使う灌漑用水の運営管理には，水を流せばよいだけでなく，その生活利用や自然環境・景観への配慮も必要になる。その意味で，灌漑利用を前提とした維持管理に関する知識・番水制度[5]は，世代を超えて継承されるべき伝統でありコモンズ[6]である。しかし水路の機能が，耕作放棄地の増加や住民層の変化により見失われ

形式化していくことは，伝統の核心的部分が見失われることを意味する。そしてそれは里山の複合的生態系の喪失，住民の自治力の喪失というサステイナビリティの低下につながる。将来にわたりルーラル・サステイナビリティを追求するためには，その不可欠の要素としての水路を「普遍要素」＝伝統の「核心」部分として「再発見」し，その維持管理技術を継承するとともに，そこに新たな課題としての生業への利活用や自然環境・景観への配慮を組み込み，世代を超えて共有・伝承していく工夫，つまり伝統の「革新」部分を加味していくことが求められる。(図 34)。

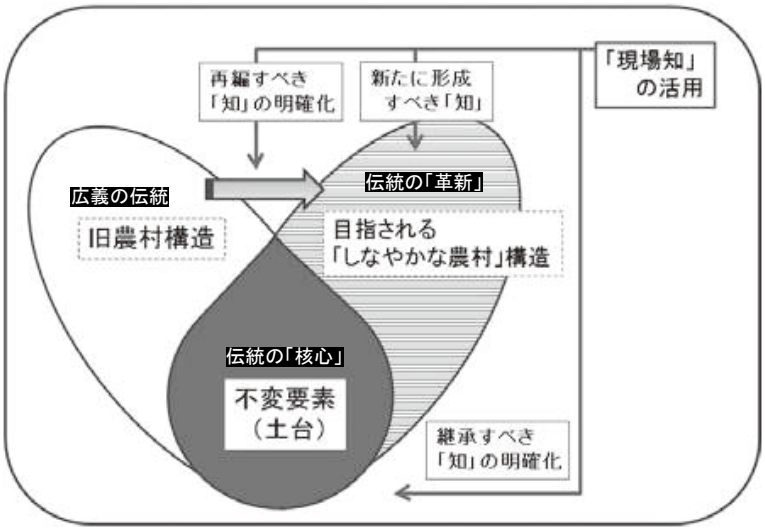


図 34　伝統の革新の概念図

出所:内川（2017:412）の「『しなやかな農村』づくりと『現場知』の活用についての関係概念図」に一部加筆

次節では，農村イノベーションの創造と受容の母胎となる「伝統的農村社会システム」について検討していく。

3　伝統的農村社会システムの機能

日本的「むら」の特徴

日本の農村社会の本質は「永続的土着性」（川口 1995:13）にある。永続的土着社会は，人間が生きていくための必要から「自然に生まれた社会」であり，自然の生命循環のなかで形成される農業的自然環境によって強く規定された社会であった。過去・現在・未来へと営々と続く時間軸のなかでは，先人による文化の「譲渡」と，孫子（まごこ）による「被領有」という，個々人の人生を越えた経験の共有が不可欠であるから，このような社会は必然的に超個人的な価値を重視するものとなる（川口 1995)。ただそれは全体主義などではなく，自然のなかで人間が共同で生きていくための文化として捉えられるべきであろう。そして，その文化を「村の成員すべての意識，無意識の努力によって構成され，禁忌に守られた習俗として伝承」（高取 2021:144）してきたのが「むら社会」という共同関係・共同体のシステムであった。

社会変革へのタイムスパンは短ければよいわけではない。革命など社会体制や基本的な制度の急激な変更には副作用がつきものである。自生的なむら社会は大きな社会変化に対するクッションとして機能し，人為的な制度機構の変遷に適応し続けてきた。

坂根（2011）は，明治維新以降の近代化政策によっても基本的機能や内部制度がほとんど変化せず継承されてきた日本的「むら」の特徴として次の 5 点を挙げる（pp.132-138)。

① 「むら」の自治的・自律的機能の高さ:江戸時代，年貢の村請制，村入用の徴収，村掟の制定，村寄合など行財政，司法，警察権限などが大幅に村方に任されたことに由来する公権力的存在であったこと。

② 村内の合意形成システム:各住民が理にかなっている，納得できる方法で合意が形成されたこと。その方法は「近世以来の長い歴史のなかで，それぞれ

の地域でそれぞれに適合的な形態で形成されてきた」もので，合意形成のあり方が，①の自治的・自律的機能を支えた。

③ 「むら」を構成する農家（いえ）の固定性:近世社会では「いえ」が年貢負担者，村落がその連帯責任を負っていた（村請制）。このシステム下では農家が村落外に移動する事態は想定されておらず，村落も農家の永続性を保障するために強く関与した結果，人の流動性は極めて低く長期間固定化していった。

④ 「むら」による土地に対する総有的関与:法的には特定人の私有であっても，その土地の管理には村が強く関与した。1つの土地には重層的な所有権が設定され，村落機能によって調整された。

⑤ 村境の明瞭さ:村の総有的土地は村境によって限定される。村境の存在が虫送り，道切り，疫病送りなどの民俗行事を成立させた。

伝統的農村社会システムの意義

伝統として世代を超えて継承されていくためには社会の安定性が求められる。「むら」に見られる特徴の背景には，農村社会を安定的に維持し，伝統を継承していく何らかのシステムの存在を措定しなければならない。そのシステムを本論では「伝統的農村社会システム」と呼び，**「古くより農村で継承されてきた，人間が永続的に暮らしていくための価値観や知恵，生活技術の総体」としての「伝統」を，維持，継承，革新していくための統合的機能**と定義する。

伝統的農村社会システムを構成するものの例として，先述した農業用水運営管理システムや，「あの山の残雪が鳥の形になったら種を播け」（日本農業普及学会編 2020:10）や「コブシが咲いたら畑豆を播け」（高取 2019:148）のような，地域固有の知（local and indigenous knowledge），無形技術の実践・学習・伝承，またその表象としての農具・民

具など有形技術の発明や改善などを司る機能，若者組や娘組という非公式な人材育成の仕組みなどが挙げられる。このようなシステムが，むら社会特有の習慣，規範を生み出すとともに，面接性の高さが村人相互の信頼や互酬性などの規範[7]を醸成してきた。それらが基盤となり，共有資源の管理のために人々が協調する仕組みがつくられてきた。村による制裁としての村八分や相互監視・規制は，「自己拘束的な行動規範」として共有され，社会階層に関わりなく適用された。

一方，山本（1998）は，現代農村の住民の永住意思の低下，定住経歴の流動性上昇から「農山村イコール土着型社会というステレオタイプはもはや成り立たない」（p.33）と述べる[8]。ここでいう伝統的農村社会システムも，現代農村における普遍的な社会・生活意識とまでは言えない。特に若年層や移住者にとっては残滓としてしか見いだせないものになっている。かつて農村社会学者の福武直が「自由な農民が，村の共同体的強制によってでなく，自主的自発的に共同しあうような明るい農村にはなっていない」（福武1971:94）と述懐したように，このようなシステムは日本の近代化を阻害するものとみなされた結果，明治以降，それらの多くが姿を消していった。しかし，一見して近代的な暮らしを送っているように見えても，日常生活に織り込まれた住民総出による草刈りや水路掃除，道普請，寄り合いや祭りの運営などの慣習，祖先の残した土地や家，何世代にもわたって耕してきた農地を手放したり他者に貸したりすることへの躊躇の気持ち，朝市などでの農産物販売の利益を伸ばすよりも販売者間の平等を重視する価値観など，近代的合理性の観点からは否定的に捉えられる判断や行動の根底には，依然として農村住民の意識を強く規定するシステムがあると考えられる（平山 1989)。本論では，この伝統的農村社会システムを，現代農村の表層を象徴するものとしてではなく，その根底に息づく潜在的な生活意識，それを規定する共同体の規範と位置づける。

伝統的農村社会システムの合理性

このような伝統的農村社会システムは，かつての大塚久雄『共同体の基礎理論』や丸山眞男『日本の思想』に代表されるような近代合理主義的な進歩史観を通し，民主主義や市民社会，資本主義的生産様式の展開にとっての障害，非合理で前近代的な封建遺制として日本社会に紹介された。その影響は現在でも強く残り，村落共同体は解体されるべきもの，解体されても仕方ないもの，とみなされる傾向が強い。ただ,この捉え方は,実証的な村落研究から導き出されたものではなく，欧州的近代思想によって理念的かつ価値選択的に構成されてきた一面的なものといえる。つまり,近代的な「自我の確立,個の自立」というプラス価値に対して,共同体的な「個の全体への埋没,個体としての意志の欠如」（小谷 1982:3-8）というマイナス価値という二項対立的な捉え方の帰結として構築されたものである。また,「ゲマインシャフトからゲゼルシャフトへの過程を唯一の歴史的過程とみなす近代化論」（河村 1992:37）の視座からは，両者の関係は歴史的発展段階として把握される。しかし，このような捉え方は一面的であり，農村の現実を捉える視点として適切さを欠く。

村の封建制の象徴としてよく挙げられるのが「親分・子分」「目上・目下」「本家・分家」の関係である。本家は地主，分家は自小作や小作という立場に置かれる。マルクス主義経済史の観点から見れば，これらは「搾取・被搾取」の関係となり克服されるべきものとみなされるが，鳥越皓之（農村社会学・環境社会学）の言葉を借りれば，マルクス主義の理論家は「現場から論理を立てなかった」（鳥越 2023:54）のであり，これらの関係がなぜ生まれてきたのかまで掘り下げれば，別の論理が見えてくるという。例えば，有賀（1969）のいう「庇護・奉仕」関係である。鳥越（2023）は「庇護・奉仕」関係を，いつ来るともしれない不作や飢饉に備える保険に例える。分家・小作から見れば，このようなときに頼れる相手（家）が必要であり，小作料はその保険料のようなものであった。

M.ウェーバーの行為志向類型に従えば，近代以降重視されたのは目的に対する手段の効率性に関わる価値である目的合理性の追求であった。一方，価値合理性や伝統性の象徴

のように見なされがちな伝統的農村社会システムも，貧しさに陥らないための助け合いのシステムである限りにおいて目的合理的なシステムといえる[9]。また当該システムは，時代時代において人びとが少しでも良い暮らしを志向するなかで創り出された宗教観や人生観，課題解決のための知恵や知識，技術などに通底する「人間生活の奥深い合理性」（中沢 1991:103）をもっていた[10]。それは「孫の世代のために祖父が木を植える」という「超世代的永住社会」（村田 1978:116）における合理性であり，村落社会をはじめとする日本の共同体には，「進歩よりも永遠の循環を大事にする精神があり，合理的な理解よりも非合理な諒解に納得する精神」（内山 2015:33）があった。日本人はクジラを，食用ばかりでなく時には神，時には害獣とみなしてきたという（秋道 1999）。これは，「自然を保護しながら利用するという過程のなかで生み出されてきた」「多元的な自然観」（秋道 1999:14）に由来する。伝統的農村社会システムを機能的に表現すれば，「**経済も文化も土着的な信仰も，つまり生きる世界のすべてが一体的に埋め込まれている**」（内山 2015:20）社会におけるシステムであった。

伝統的農村社会システムがもたらす積極的自由

鳥越（2023）は，村の強制力に対する捉え方にも新たな光を当てる。例えば自然災害などのときに炊き出しを行い，そこで米の供出を行うことは，強制の側面もある一方でボランティアの側面をも持っている。鳥越（2023）はこのような行為について，強制・ボランティアという二元論で捉えることを戒め，代わりにこれら 2 つを包含する「つとめ」として捉える。「つとめ」は一人の人間として守らねばならない社会的価値観であり，人間がともに生きていくうえで大切にしなければならない価値観である（pp.33-37）。

民主主義と資本主義や自由市場の関係は，個人の自由を追求するという点で共通の基盤に立つ。足立（2009）は「民主主義は必ずしも持続可能な発展を保証しないし，民主主義が持続可能な発展の不可欠の前提条件というわけではない。それどころか，ときとして

相互に矛盾しさえするのである」と指摘し，若林（2015）は近代的で「自由な」市場システムの実態を，人間の社会制御能力を奪う「不自由」なシステムと評した。その一方で，伝統的農村社会システムは，その全構成員に対し機会主義的行動や不正行為の抑止力として機能したと同時に，社会的な安定をもたらし，生活に必要な資源の枯渇を防止するという意味でのサステイナビリティを保障してきたのである。MacIntyre（1981=1996）は，伝統を近代的な理性や社会の安定性と対立させる保守主義と区別し，新たなものとの抗争を生む創造性の源として捉えているし，布川（1973）は社会規範から生ずる倫理感を，人間を拘束・束縛するものとして捉えず，逆に拘束や束縛から人間を自由にするという「生成の倫理」を提唱している。ここ前提とされる「自由」とは，他から干渉されない消極的な自由ではない。「宇宙船地球号」の住民として，資源制約という宿命の下，望ましい社会や歴史の形成のために前向きに進んでいく，積極的な自由を求める意志や行動を生み出す力が社会規範や倫理にあるとすれば，伝統的農村社会システムは，それらを社会実装する機能といえるだろう。

村の寄り合いの機能

このシステムが運用される場として「村の寄りあい」が挙げられる。「村の寄りあい」は，納得の行くまで話し合う熟議の場であった（宮本 1984）。鳥越は「寄り合い」の長所として，多様な視点からの意見が出されることと相互納得を挙げる。そうなる理由として「時間をかけた衆議ではいわゆる利害の駆け引きが消滅して，社会通念が表に出る」，つまり論理的合理的であることで一方の正しさが主張できたとしても，それによってその後の付き合いに支障が生じることも考えあわせた結果，納得に落ち着くのである。「全会一致制」については，第二次大戦後に成立した日本国憲法に基づき過半数制（多数決原理）が学校をはじめとして社会に普及していくなかでも，村では深刻な問題については依然として全会一致制がとられた（鳥越 2023）。民主主義に基づく西欧流の多数決原理は「変

革」を前提とした決定のあり方である。それに対して全会一致は連帯をつくりだして「ひとつの問題を解決し，全構成員をある行動にうながすため」に必要な決め方であり，決まらないことによる「活動の停滞というマイナスは承知の上で」（米山 1967:152），論理の筋道よりも「すべてのものがそれに参加したという実感」をもたらすものであり，「成員すべてに疎外感を抱かせないため」に，「所属する人たちの手で慎重に育てられ，維持されてきた」（高取 2021:58）原則であった。したがって，意思決定過程に対し権力者からの何らかの圧力があった場合，そのような強圧的手段は最も強く非難されたのである（桜井 1985）。

このような村のあり方を可能にするのは，村人同士の相識性の高さであり，理想や理念よりも功利性，現実性，合理性を重視する感覚であった（米山 1967）。これを，鳥越（2023）は「共和主義」と表現する。共和主義とは欧州の封建時代を切り抜けてきた近代思想として「自由主義」と並ぶものである。一言で言えば「個人よりも仲間集団を大切にする考え方」であり「自分が犠牲になっても（中略）仲間集団を守るという考え方」（p.182）である。高取（2021）はこれを「共同体的平衡感覚」（p.58）と呼ぶ。このように村落を捉えれば，村は「時代の激浪のなかでそれを乗り切るために協調・協力する具体的場」（野本 2011:11）として存在していたと捉えることもできよう。農村における徹底した話し合いの文化は，我を貫くためのものではなく，あくまで個の多様性を活かしつつ，地域のために力を合わせる知恵の産物であり，まさに「伝統の核心」に据えられるべき価値を有している。現代農村が一部のリーダー層にその意思決定を依存するようになり，この伝統が形骸化しているとするなら，かつての寄り合いの機能の学び直しの中にこそ「伝統の革新」へのヒントがあるのではないだろうか。

伝統的農村社会システムの現代的評価

ここで伝統的農村社会システムの意義を強調するのは，負の側面に目をつぶった単なる懐古主義からではない。布川（1997）は，近世農村の自治的慣行が多くの場合「村の支配者層である百姓にとっては居心地のよいものであったが，身分的・経済的に低い立場にいた多くの小百姓・貧農にとっては，実に差別的で屈辱にみちた」（p.161）ものであったとし，自治村の無批判な理想化を戒める。 非常時における弱肉強食状態の出現は現代にあっても克服できたとはいえないが，実際問題として伝統社会の閉鎖性とよそ者排除の論理の上に構築された相互扶助の原理だけでは，かつてのように地域の共有資源（コモンズ）保全の正統性（Legitimacy）を担保しきれなくなっていることも事実である（野田2018)。

しかし，伝統的な農村で培われてきた暮らしの知恵には，持続可能な社会の実現のために学ぶべきものがたくさんあることもまた事実である。Ostrom（1990=2022)が提唱した，資源へのオープンアクセスを制限することによって「コモンズの悲劇」を回避し，持続可能な共有資源管理を可能にする制度設計原理[11]も，伝統的農村の社会システムと非常に親和性が高いものである。

速水（2000）は，前近代的組織として近代的発展の桎梏と見なされてきた伝統的共同体が，実際には市場と国家の失敗を補完し，近代的な経済発展に不可欠な組織原理を提供しているとする。古来，伝統的な経済と市場経済は二者択一ではなく，「市場経済の原理に一定の制約を加えながら，かえって市場経済を安定的に展開させる方法」（内山2006:173-174）として併存していた。

近隣組織の活動は，住民への社交機会の提供によって信頼関係に裏付けられた強い紐帯としてのネットワークを形成し，社会関係資本（信頼，互酬性の規範，ネットワーク）の醸成に貢献する。この社会関係資本とルール違反に対する厳しい制裁がフリーライドを抑制し，近隣組織活動への地域住民の参加を促進する。強い信頼関係は取引費用の低減につながる。その結果地方政府と密接な関係が構築され，委託事業の引受や公共工事への住

民の合意形成も促進される。このような関係を通じ，住民ニーズは近隣組織を通じて地方政府に伝達される。

伝統的な村落共同体は社会のネットワークの結節点としても機能する。例えば，かつて英国の植民地であったインドが独立により民主主義体制を導入する際，社会変化の過渡期における個人の孤立や社会からの疎外を防止し，秩序を維持する機能を発揮したのは，村落共同体の長老の合議体「パンチャーヤト」であった（神野・澤井 2004:32-33)。伝統的農村社会システムの存在が，民主制の定着，機能，展開を可能にしたのである。

人類学の分野でも，先住民を研究の客体として扱い，その暮らしのあり方を固定的に捉え，近代合理性の観点から理解可能な範囲内で分析してきた研究スタイルに対する反省から，1990 年代末以降「伝統的な生態学的知識（Traditional Ecological Knowledge)」という概念が使われるようになった。この概念はについて，大村（2010）は次のように述べる（pp.33-34)。

> 欧米の近代科学の基準における「自然」環境についてだけでなく，「社会」や「超自然」をも含むかたちで先住民に把握されている環境全体に対して，過去何世紀にもわたるその環境との相互作用を通して諸先住民族がそれぞれに鍛え上げてきたさまざまな知識と信念と実践の統合的体系の総称である。

村人の生存のためであれば開放性をもすすんで受け入れてきたのが伝統的農村共同体の「強さ」であり，これが革新を生み出す創造性の原動力であった。しかし農村共同体の強さは伝統的農村社会システムを構成する諸要素の精妙なバランスの上にかろうじて成り立っていたのであり，外圧によってそのバランスは崩れ去ろうとしている。

社会の持続不可能性が，共同体的束縛から解放され原子化した個人の制約されざる欲望に根ざしているとすれば，また農村共同体に個人の自立に向けた拠り所としての側面を認めるならば，その閉鎖性をことさら強調することで否定に向かうのではなく，その機能

を維持し，時代に合わせてアップデートしていく方策や主体が検討されなければならない。本論では，その機能を担う主体として社会的企業に期待をかけている。

4　持続可能な発展における伝統・文化の位置づけ

本節では，伝統的農村社会システムの機能について，持続可能な発展という価値規範に照らし考察を深めていく。当該システムが特殊日本的かつ農村共同体内部の規範にとどまらず，グローバルで普遍的な価値実現への接近に不可欠なものであることを示す。

持続可能な発展という理念

「持続可能な発展（開発）(Sustainable Development)」概念は，「環境と開発の両立」が中心的テーマとして議論された 1972 年の国連人間環境会議当時まで遡ることができる。公式には 1980 年に国際自然保護連盟（IUCN)，国連環境計画（UNEP）などが取りまとめた「世界保全戦略」で使われたのが最初である。1987 年に国連の「環境と開発に関する世界委員会」によって「持続可能な発展」がめざすべき理念として提唱された。その定義は「将来世代のニーズを満たす能力を損なうことなく，今日の世代のニーズを満たすような発展」（後藤 2003:12）の達成であり，これは持続可能性（Sustainability）という価値基準の本質を「時間軸上の側面」から言い当てたものとされる（植田他 2004)。持続可能性への責任に関しては，同一世代内における国際問題としての南北格差，国内問題としての都市農村格差の解消でさえ十分すすまないなか，「世代間の公平」に至っては，①損失を被る将来の個人を特定できない（顔の見えない)「他者性」，②現在選択することのできる手段に対する結果の「予測不可能性」，③現世代の将来世代に対する努力に対する見返りがない「非相互性」という特性から，将来世代に対する現世代の責任と未来世代の権利をいかに基礎づけるかが重要な哲学的論点ともなっている（戸谷 2023，服部 2015)。

この「持続可能な発展」概念は，1992 年にブラジルのリオ・デ・ジャネイロ市で開催された地球サミット（環境と開発に関する国際連合会議）における中心的な理念として扱われ，「環境と開発に関するリオ宣言」や「アジェンダ 21」に具体化され，世界的に受け入れられる契機となった（古沢 2003)。

「持続可能な発展」に関する定義は 70 以上あると言われており，依然として確定をみていない。これは，「持続可能性」という価値基準に対する受け止め方が先進国と途上国とで異なるなかで妥協の産物として成立したことに由来する（石 2002)。

森田・川島（1993）は持続可能な発展の定義を表 6 のように類型化している。

自然条件を重視した定義	生物の多様性
	環境容量内での生活
	天然資源の保全
世代間の公平性からの定義	経済と環境の予見的な配慮
	永続的な経済成長
	世代間の公平
より高次の観点からの定義	南北間の公平性，生活水準の向上
	社会，人権，文化などの価値，活動

表 6　持続可能な発展の定義

出所:森田・川島（1993）

「持続可能な発展」概念と「持続可能性」概念の異同については様々な議論がある。両者を同義として扱う研究も多いが，差異を強調する主張としては，前者がしばしば「成長/発展」を含意するのに対し，後者は「脱成長/脱発展」を含意する，というものがある（原 2023:3)。

持続可能性の 5 つの次元

1991 年に Ignacy Sachs[12]らが中心となってまとめた国際自然保護連合の文書では，「社会的，経済的，エコロジカル，空間的，文化的」（植田他 2004:5）という 5 つの領域における持続可能性が定義され，対象領域が拡大された。その結果，現在では，「生活の質（quality of life)」の程度を示す概念としても捉えられるに至っている。

Sachs（1993=1994）は発展計画策定の前提として維持可能性[13]の 5 つの次元を同時に考慮に入れる必要があるという（pp.65-69)。

① 社会的維持可能性:資産・所得分配における衡平性
② 経済的維持可能性:南北格差是正のための資源の効率的配分，管理，着実な投資
③ 生態学的維持可能性:資源の有効利用，枯渇性エネルギーの再生可能エネルギーへの代替，廃棄物汚染の減少，先進国による資源収奪の自制，環境技術の探求，環境保護のルール策定，制度的な機構の設立
④ 空間的維持可能性:都市と農村の配置バランスを達成すること，首都圏一極集中の是正，移住入植の規制，小規模農民の保護，バイオマスを活用した非農業的産業と雇用の創出
⑤ 文化的維持可能性:近代化モデルのルーツを求めるとともに，「文化的連続性の中に変化を探究し，環境重視の開発という規範的概念を，地方的な特殊生態系的，特殊文化的，特殊地域的な解決という多元的なものに具体化して考えるプロセスをも含意している。

しかし，この 5 次元論は持続可能な開発（発展）を巡る議論，研究に大きな影響力を及ぼすことはなかった。その代わりに主流化したのは経済・社会・環境の「3 本柱フレームワーク」（原 2023）であった（図 35)。



図 35　経済・社会・環境の「3 本柱フレームワーク」

出所:環境省 Web サイト

(https://www.env.go.jp/earth/ondanka/lifestyleinnovation/vision.html)

その要因としては，持続可能な開発が主に国際交渉の場で議論され，そこで世代内の公平，つまり南北格差の問題が主題となるなかで経済の持続的成長が前提とされたこと，地域の文化の多様性が，個々の地域の土着性の価値よりも，グローバルレベルの価値として強調されてきたことと無関係ではあるまい。

文化の定義

ここで，文化の定義を明確にしておく必要があろう。以下に文化に関する 3 つの定義を示す。

① 特定の人びととの間で共有される価値観・信念・慣習・制度など。人間の知的・道徳的・芸術的な活動とそこから生まれる産物。Throsby（2001=2002）

は，経済的価値とは区別された自然資本と同様に文化も世代間で継承されてきた遺産であり，破壊に対して不可逆的であるとし，持続可能性の維持とは，文化の代間を超えた継承と，それに関する意思決定の問題であるとする。

② 人びとの間のコミュニケーションの過程，そのコミュニケーションを通して生まれる産物，これらの根底にある社会的に構成された価値観や欲求（ジョン・ホークスによる定義；原 2023)。

③ ある人間の集団がその自然的社会的環境にうまく適応するために編み出した，独自の解決策の体系全体。ノウ・ハウ，技術的知識，衣食の習慣，宗教，思考様式，価値観，言語，シンボル，社会・経済・政治的行動，権力の決定とその行使の独自的様式，生産活動，経済関係等々，生活のあらゆる側面が含まれる（Verhelst 1990=1994)。

いずれの定義も，人間が自然に働きかけ，助け合って生きるために能動的に創り出してきた価値観・規範・象徴・知識・技術などの総体を指している。ただ，第 1 章で紹介した守友（1991）による「地域」の捉え方，つまり課題解決主体から見た地域観を踏まえれば，文化を「解決策の総体」と表現する③の定義が最も正鵠を射ているように思われる。

一方，日本人にとっての文化とはどのようなものか。民俗学の宮本常一は，文化を「民衆が自らの生活を安定させるためにはからった，くふうと努力の集積」（宮本 1987:41）と表現する。内山（2015）は，文化を「日常の営みそのもの」（p.17）と端的に表現する。現代でも正月やお盆の儀式，神事としての村祭や年中行事などの日常の営みは，問題がない限りその永続性が前提とされている。言い換えれば，永続的な生活の営みのために必要な物事すべてが，現代の私たちにとっての「文化」ということになる。伝統的農村社会システムは文化そのものであるともいえるが，より構造的に表現すれば，文化を伝統として通世代的に継承していくための仕組みということになる。

世代を超えて継承されてきた文化は，伝統として強力な規制力を発揮し，急激な変化から地域共同体を守るとともに，新たな価値を受容し文化を更新する機能を果たす。このような文化観は洋の東西を問わず共通しているともに，今日の文化政策における文化財，伝統芸術・芸能などの保護という表面的で狭い捉え方を見直す必要をも示唆している。

文化的持続可能性

欧州科学技術研究協力機構（COST）の「文化的持続可能性の検討」研究プロジェクトは，文化的持続可能性を 3 つの視点に整理した（図 36)。

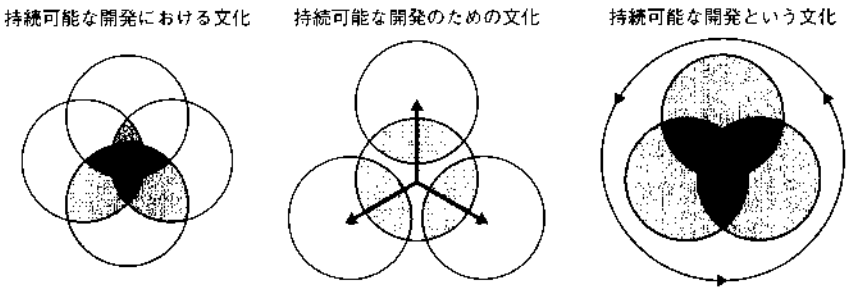


図 36　文化的持続可能性の概念における 3 つの視点

出所:原（2023:16）

※濃い色の円は文化，その他の円は経済・社会・環境を表す。

向かって左の図は，①文化を経済・社会・環境の 3 本柱とともに 4 本目の柱として位置づけるもので,「目的」として文化を捉える。中央の図は，②経済・社会・環境の領域における課題解決とその調和を媒介する存在（手段）として文化を捉える，右の図は，③持続可能な発展のための基盤として文化を位置づけるものである（原 2023)。これらのなかで，伝統の革新としてのイノベーションの社会的受容という文脈では，②の媒介的な機能が当てはまる。

原（2023）は，文化を持続可能性との関連で位置づけていくことの意義を次のように説明する（p.26）。

① 持続可能な開発の概念を文化メガネの産物と捉えなおすことで，その根底にある認識や価値観を改めて浮き彫りにし，学びほぐしなおして，別の持続可能性概念を探っていくこともできる。
② 文化的持続可能性の概念は，単に持続可能な開発をめぐる議論における視点を増やすだけではなく，持続可能な開発という概念自体の根本的な問い直しにつながる。

私たちは文化という色メガネをかけて，環境や経済，社会を見ているのである。サステイナビリティというグローバルで普遍的な価値を，環境，経済，社会という抽象的な枠組みのままで地域へ定着させようと努力しても，その効果は限られている。伝統的農村社会システムを文化的持続可能性のインターフェース（接点・接触面）として捉えることで，人々の日常生活における目線で，持続可能な発展概念を捉えることが可能になる。さらに，白石（2007）が，農村における持続可能な発展政策の展開を検討する際，「空間的持続可能性や文化的持続可能性が重要な意味を持ってくる」（p.598）と指摘するように，日常生活に必要なものとして捉えるということは，政策の社会的受容性と政策革新の可能性をも高めるだろう。これが「文化的持続可能性」概念の枢要である。

どの地域にも，本来人々の生活を持続させるための機能（文化）が備わっている。農村においては，伝統的農村社会システムが文化創造と継承に重要な役割を果たしてきた。農村の文化や伝統が封建遺制として否定され，グローバル化した市場経済に包摂されてしまえば，環境，経済，社会を統合する紐帯としての機能は失われてしまう。

序論で述べた通り，ルーラル・サステナビリティとは，地域の問題を自分事として捉え責任感を持って課題解決に取り組む人材の創出であった。本論ではその核となる主体と

して社会的企業を想定する。そのような社会的企業に求められる性質は，セクター横断的であること，そして文化的持続可能性の観点から「持続可能な発展の 5 つの次元」を統合する主体として構想されなければならない。

---

[1] 松岡（2018）によれば，「社会的受容性」という概念は，1980 年代，原子力発電技術をめぐり，技術の科学的合理性と社会における受け入れ可能性をめぐる研究・議論のなかで生まれた概念である。その後，再生可能エネルギー事業などの社会イノベーション政策の社会的持続性を計測する鍵概念としても使われるようになった。社会的受容の程度を評価するためには，単に人々の欲求を満たす程度や，損得，長所短所を比較するだけでなく，ある変化によって誰の，どのような欲求を満たしうるか，逆に誰にどのような負担が生じるかという倫理的判断をも含めた検討が必要である（丸山 2014)。受容の評価対象には，①経済面および制度・政策面を評価するマクロな社会的受容性（市場的受容性，制度的受容性，技術的受容性）と，事業が行われる具体的な地域での適合性を評価するミクロな社会的受容性（地域的受容性）がある。また地域的受容性は，地域的技術受容性，地域的制度受容性，地域的市場受容性で構成される。松岡（2018）は，従来の社会的受容性論が，「地域外の科学者・技術者や専門家が研究開発した科学技術システムの施設立地について，地域社会への受け入れを可能にする要因，条件として議論する『受け身の受容性論』」であるのに対し，社会イノベーションの創出過程においては「さまざまなアクターによる相互関係的・協働的なガバナンスを特色とする動態的な社会的受容性」として論じられるべきであるとする（pp.13-14)。

[2] 創作における歴史的伝統の意味を論じた詩人・文芸評論家の T. S. エリオットによれば，正統とは「善くあるいは悪しくありうる伝統を批判しうるもの」である（森口 1967：52)。

[3] Hobsbawm and Ranger（1983=1992）は，「創られた伝統」を次のように定義する。「通常，顕在と潜在とを問わず容認された規則によって総括される一連の慣習および，反復によってある特定の行為の価値や規範を教え込もうとし，必然的に過去からの連続性を暗示する一連の儀式的ないし象徴的特質」（p.10）である。

[4] 鶴見（2018）は，日本へのカトリックの広がりを例に伝統の革新のあり方を説明している。それによれば，日本のカトリック信者の多数が，人間は死後に家族の身近にとどまる（カトリックの教義では人界から超絶した天国，地獄に行く），先祖のお参りはお彼岸とお盆に行う（カトリックの教義では死者のためのミサは 11 月 2 日と 12 月 2 日），人生の目標を結婚や大学進学，家の新築，就職など身近なところに設定する（カトリックの教義では人間は神の栄光をこの世にもたらすために存在する）というように，土着的な民間信仰を堅持しているという。これらの事実は「そのように古い信仰や感情や考えを，通路としてでなければ，私たちは価値転換をおこなうことができない」（pp.153-163）ことを示している。翻せば，土着的な信仰・感情・習慣などの経路を通らなければ，新たな価値観の広がりや定着は困難であるということを意味している。

[5] 番水制度は，日本の伝統的な水利用管理システムのひとつ。例えば，水利権を持つ農家や地域が，順番に決められた時間だけ用水を利用できるルールなど通して農業用水の公平な分配を目的としてした仕組みである。

[6] 宇沢（2000）によれば，コモンズとは「ある特定の人々の集団あるいはコミュニティにとって，その生活上あるいは生存のために重要な役割を果たす希少資源そのものか，あるいはそのような希少資源を生み出すような特定の場所を限定して，その利用にかんして特定の規定を決めるような制度」（p.84）である。また，コモンズ管理の特徴は，国家権力によらず，「コモンズを構成する人々の集団ないしコミュニティからフィデュシアリー（fiduciary:信託）のかたち」（p.85）でなされるところにある。

[7] カール・ポランニーは，「人間と自然の相互作用の制度化の次元での分析概念」として「互酬・再分配・交換」を措定した。経済過程はこれらの方法を通して「移動」を方向

づける。ここで移動するものは生産活動や輸送過程が含まれる「場所（location)」および所有関係を意味する「専有（appropriation)」である。互酬とは「対称的な集団間の相対する点の間の移動」と定義される。対称的な集団とは典型的には親族集団システムを意味する。複数の親族集団で構成される「むら」では，このような意味での互酬的交換システムが重要な機能を有する。なお，再分配は「中央に向かい，またそこから出る専有の移動」，つまり国家による租税の所得再分配を意味し，交換は「各自に生じる利得をめざして行われる，人びとのあいだでの財の相互的移動」，つまり価格決定市場における貨幣による価値の交換を意味する。これら 3 つの統合パターンは相互補完的に作用し，互酬は「再分配と交換を副次的方法として用いることによってその力を高めることができる」とされる（若森 2015:207-211)。

[8] 鈴木（1978）は,「定型的生活行動の反復＝持続」を「社会構造の土着」とし,「地域住民のすべてが土着者であるばあいには，生活行動の定型反復が累積して，純粋に土着型の生活構造が全体として均衡的に集合」したものを「土着型社会」と呼ぶ。その逆に，構成員全員が移動を経験している社会が「流動型社会」である。鈴木はこれら両極端の社会は例外的であり，土着と流動の組み合わせが現実の姿であるとする（p.42)。

[9] 一方で高取（2025）は，ひとたび飢饉などの非常時には「金魚鉢のなかの金魚が弱った仲間を無表情に追いまわすような不条理と,弱肉強食の論理がいつでも表面にあらわれた」とし,村落の連帯が「個々の成員の生存の権利を全面的に保障するような福祉の体系ではなかった」（p.212）と指摘する。ただ,この事実のみから伝統的農村社会システムの非合理性を引き出すことはできない。なぜなら,このような脱落者を生みだすシステムは「村の連帯を破ることではなく,その機能だけを一時停止させる成員たちの非情な知恵」であり,「個々人の立身と栄達のための競争とは,およそ原則を異にするところの,共同体の維持と永続をはかるための生存競争」（p.221）と捉えられるからである。社会のサステイナビリティの観点から見れば,個々人の生存と,むらの永続性は一体のものであり,両者の優先順位はア・プリオリに決まるわけではないのである。

[10] M. Weber（1956=1960）は社会の支配形態を合法的支配，伝統的支配，カリスマ的支配の3つに類型化した。このうち伝統的支配は共同体による家父長制的支配を指し，その特徴を伝統の権威に基づく主人による支配と，それに対する服従という型で示した。M. Weberは伝統的支配類型についての説明のなかで，プロテスタント革命で大きな役割を果たした自発的宗教結社である「ゼクテ（Sekte)」を取り上げている。一見すると伝統的支配は，個人の自由や主体性の抑圧に終始するように思われるが，M. Weberはこの組織の反権威主義の精神が，近代を象徴する基本的人権思想を，また団体生活における厳しい生活規律が，個人としての自律性を育んだ，と捉える。安藤（1972）はこれを「徹底した個人主義であると同時に最高の共同体形成力」であり「かつて個人主義は近代の黎明期においては最高の共同体構成原理でありえた」(p.165）とまで述べる。鶴見（1974）は安藤（1972）の見解を受け，ヨーロッパにおいても中世以降の共同体では個人主義原理と共同体原理が矛盾しない形で共存し，さらには強固な共同体の存在が，強烈な個の自立を促進，育成する機能を有していた，と解釈している。分野は異なるが，経営学における新制度派組織論でも，官僚制などの制度が人びとを拘束すると同時に，「制度を通じて意識的な目的的行為」（松嶋・浦野 2015:61）を喚起すると捉える議論がある。これは，ある種の規則や制約が個の自律や主体性の源泉となる，という本論の考えを補強するものである。

[11] Ostrom（1990=2022)は，スイス，日本，スペイン，フィリピンのコモンズ管理の仕組みを調査し，その意義や効果を検証した。彼女は日本の3つの村落（現在の岩手県紫波町）を事例に取り上げ，共有地をめぐるルールとその運用について分析した。そこでは，歴史的資料に基づき，山林などの非耕作地へのアクセス制限，利用ルールを犯した場合のペナルティ，資源摂取の解禁日や分配のルール，詳細な権限ルールが村の寄り合いで決定されること，などの例が紹介されている。長期的な視野でみても，これらの仕組みは外部から強制されなくとも，各村落の自律的運用によって可能であり，かつ生態系が破壊された例もない，としている。そして各国の事例分析の結果か

ら，成功するための設計原則（core design principles=CDP）として次の 8 要素を提示した。①明確な境界，②地域的な条件と調和したルール，③集合的選択への参画，④監視，⑤段階的な制裁，⑥紛争解決メカニズム，⑦組織化における最低限の権利の承認，⑧（より大きな共有的資源の場合）入れ子状の組織（p.106）。

[12] 1992 年のブラジル・リオデジャネイロで開催された国連環境開発会議において国連事務総長の特別顧問を務めた。

[13] 「維持可能性」という訳語は経済学者の都留重人が使用したものである。都留（1998）は日本政府による「持続可能性」という訳を批判し，両者には大きな違いがあるとし，次のように指摘する。「Sustainable（サステイナブル）とは，客観的に『維持できるかどうか』を問題にしているわけです。経済の発展を考える際に，客体である環境の問題や社会的衡平，技術的効率などいろいろな問題をすべて考慮して，『維持できるかどうか』を Sustainable といっている。/ところが日本政府は『持続可能な』と訳した。新聞・雑誌もほぼそう訳しています。『持続可能な』は主体的，主観的で，経済発展を持続できるかどうかを問題にしている。しかも，現在の官庁は『持続的な成長』と訳している。こうなると大問題です。『持続的な成長』となれば，持続的な経済成長の可能性を問題にするということになってしまうからです。これはひじょうに問題なので，私はあらためて『サステイナブル』とは『維持可能な』という意味であることを強調しておきたいと思います」（pp.180-181）。ONLINE ETYMOLOGY DICTONARY によれば，’sustain’の語源はラテン語の’sustinere’「支える，直立させる，支えの手段を与える，耐える，経験する，耐え忍ぶ」に由来する。’sus’は’sub’「下から上に」，’tein’は’tenere’「保持する」という意味を含み，下から上方向に支える・サポートする術をもつ・重さ/辛さに耐える，というニュアンスがある（工藤 2022：11）。Oxford Advanced Learner’s Dictionary（2023）によれば，’to provide enough of what sb/sth needs in order to live or exist’あるいは’to make sth continue for some time without becoming less’である。このように，sustain には

全体量の成長（growth）という意味はない。これまで多くの定義の具体化の試みにもかかわらず，世界共通で合意された定義は見出されていない。保全（sustain）すべきものと開発（develop）すべきものが矛盾する形で混在している（斎藤・白石・新川 2011a)。工藤（2022）によれば，日本での「持続可能性」という用語の初の公用例は，環境庁「公害の状況に関する年次報告（平成元年度)」(1989 年）第 4 章第 5 節であり，そこでは「持続可能な開発のための開発途上国援助」として，政府開発援助（ODA）に際し現地の環境配慮をめざす、という文脈で登場したという。また「持続」を「ある状態がそのまま続くこと」,「可能性」を「物事が実現できる見込み・物事の持つ潜在的な発展性」と解釈すれば「持続可能性」とは「物事がある状態でそのまま続いていくこと，または続いていける見込み」となる。この解釈で持続可能性を英語に直訳すればすれば、'sustainability'にはならず、'persisting possibility（probability, potential or chance）'になる（pp.43-47)。なお筆者としては，物質的閉鎖系としての地球上の自然環境・資源は「維持可能性」を追求すべきであり，持続的な経済成長という使い方には否定的な立場をとる。その一方で，社会や文化的側面では，必然的な環境の変化に応じて（あるいは対抗して）地域の諸主体自身が能動的な変化を加えながら過去・現在・未来へと知識や技術を伝承，革新していくことで絶え間なく創造され続けるという意味で能動的側面を有するため,「持続可能」という表現が適切であると考える。

第 3 章　研究の方法と意義

本章では，前章までの先行研究から得られた研究課題を踏まえ，本研究が取り組むリサーチ・クエスチョンと仮説を設定する。

1　リサーチ・クエスチョンと仮説設定

ここで，前章までの先行研究分析から得られた研究課題についてまとめておく。

従来のサード・セクターモデルが捉えられるのは時間軸の一時点を切り取ったセクターの静態的な状態であり，その変化のプロセスのなかにおけるセクター間の関係といった地域ガバナンスにおける動態を示すことができないものであった。

社会的企業論では，社会的企業の商業主義化が国際的に問題視されている。その動向や要因，対策について分析がすすんでいるものの，得られた知見の一般化や，対抗要件に関する研究が不足している。

内発的発展論に関して，運動論，あるいは人間形成論としての内発的発展論と，政策論としての内発的発展の対立を解消できていない。また，地域外との積極的な交流を重視するネオ内発的発展論において，農村の自律的な能力とはいかなるものか，それがどのように構築できるのかを示せていない。

上記の分析結果を受け，今後さらなる追究を要する課題を挙げるとすれば，それが本論の論題でもある「農村の持続可能性と地域ガバナンスの革新」に至るプロセスを含めた要件や条件を明らかにすること，であると考える。

次に，この課題に取り組むためのリサーチ・クエスチョンを設定する[1]。

メイン・クエスチョンを「**農村の持続可能性を実現するために，社会的企業が商業主義化を乗り越え，地域ガバナンスの核として機能するためには何が必要か？**」とする。

上記メイン・クエスチョンには現象記述的，規範的な側面が混在している。この問いに対する答えを用意するためには，さらなる問いの掘り下げ（定式化）が必要になる。そこで，①伝統的農村社会システム，②社会的企業の各機能に関するより具体的な問いをサブ・クエスチョンとして設定する（SQ1～2)。

メイン・クエスチョンとサブ・クエスチョン，それらに対応する仮説の構造,および検証を行う章との関係を表 7 に整理した。なお,この表では第 5 章までのものを記載しており,第 7 章で扱う内容を含めていない。結論を先取りすることになるが,この理由は，研究の過程で新たなキー概念である「ボランタリズム」を用いた分析の必要が生じたためである。そこで,本論を研究プロセスに沿った成果として表現するため，一旦第 5 章までの成果を第 6 章で小括し,その結果を受けて新たなサブ・クエスチョンと仮説を設定することでメイン・クエスチョンへの回答を提示する構成となっている。

メイン・クエスチョン 農村の持続可能性を実現するために，社会的企業が商業主義化を乗り越え，地域ガバナンスの核として機能するためには何が必要か？		
サブクエスチョン（SQ)	**仮説群（H)**	**対応する章**
サブ・クエスチョン① （SQ1) • 伝統的農村社会システムとその革新モデルとはどのような関係にあるか？そこで社会的企業はどのような役割を果たすか？（SQ1-1)	**〈伝統的農村社会システムの機能〉** • 伝統的農村社会システムにおける強い紐帯が，住民出資型企業を発足させる基盤となる。(H1-1①) **〈社会的企業の機能〉** • 社会的企業は，地縁団体が吸い上げた住民ニーズに対し事業化を通した解決	第 4 章

• 社会的企業が地縁関係を超えて外部との関係づくりに影響を与えるメカニズムはどのようなものか？（SQ1-2）	策を実行するとともに，伝統的農村社会システムを克服することなく，共存する機構となることで伝統と革新の橋渡しを行う。(H1-1②) • 社会的企業は独自の意思決定を行うことで外部人口との関係構築を可能にする。(H1-2)	
サブ・クエスチョン②（SQ2） • 地域のコーディネーターの判断や行動が，自治体による農村再生政策の実施過程における官民パートナーシップの形成にどのように関与し，日本政府および自治体の政策意図にどのような影響を与えるのか？（SQ2-1） • その結果，どのような経路で持続可能な農村ツーリズム政策の形成につながるのか？（SQ2-2）	• 自治体による農村再生政策の形成過程の各段階において，コーディネーターが官民の主体をつなぎ，活用できる政策資源を地域の必要に応じて適応させていく。社会的企業はその場・機会を提供する。(H2-1) • コーディネーターが創り出した官民パートナーシップの働きにより，自治体は日本政府の政策意図を変容した形で捉えることで，地域における持続可能な農村ツーリズム政策が形成される。（H2-2）	第 5 章

表 7　リサーチ・クエスチョンと仮説の全体構造

注：SQ=Sub-Question　H=Hypothesis の略。SQ と H の対応関係は数字で表示。

上記の仮説群を統合したものが，メイン・クエスチョンに対する暫定的な仮説となる。その模式図を示す（図 37）。

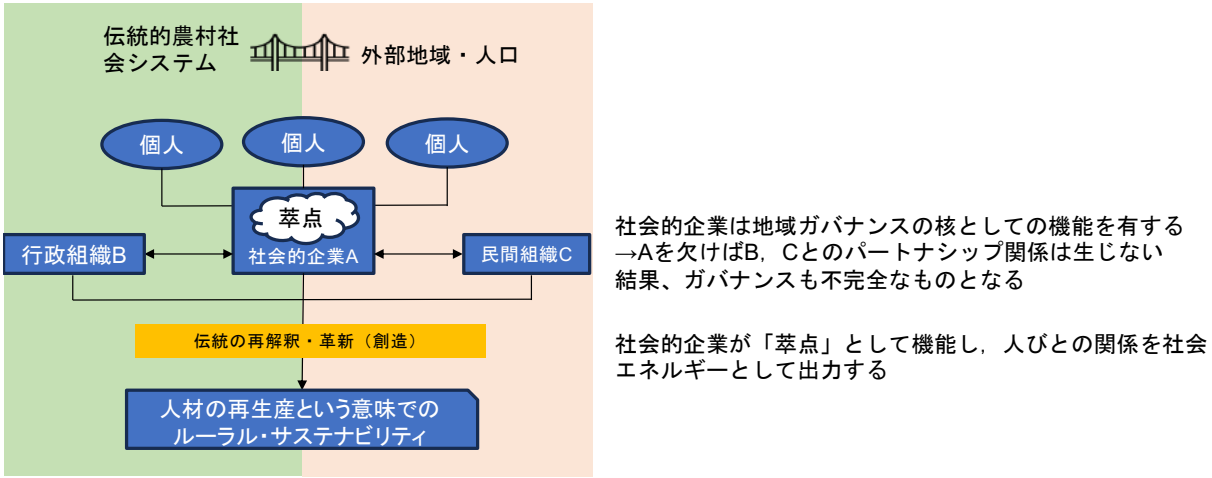


図 37　メイン・クエスチョンに対する仮説の模式図

「社会エネルギー」の源はあくまで個人である。しかし，各個人が何らかを介して共振することがなくバラバラのままであれば，「社会エネルギー」として出力されることはない。組織，機会を吸い寄せる重心，重力場としての「萃点」は多様な個人が出会うことで，伝統の革新に向けた「社会エネルギー」に変換される。このような「萃点」形成の場となり，具体的な活動として出力する主体が社会的企業である。当該社会的企業は，伝統的農村社会システムの規範や資源，伝統に埋め込まれつつ，外に開かれた事業を通し，地域内外を橋渡しすることで商業主義化を抑制する。また当該社会的企業は，アクターのネットワークやマルチパートナシップを創出することで，地域共同体を補完しつつ自律的な地域ガバナンスを構成する核となる。このようなプロセスを内包した地域ガバナンスのあり方は，創造的人材の再生産という意味でのルーラル・サステナビリティの実現に寄与するものとなる。

2　事例選定の理由と研究の方法

本論ではサード・セクター論の限界を踏まえつつ，鶴見和子の内発的発展論からインスピレーションを得た「萃点」を援用し事例の分析を行う。ここで萃点概念を用いる動機の根底には，合理的かつ予測可能な出会いではない，科学的には容易に推測できないか，そうであるからこそ価値のある異質なものの出会いを捉えたい，という筆者なりの問題意識があるためである。

事例研究の対象地は京都府南丹市美山町と島根県安来市比田地区の 2 箇所である。ここで簡単に事例選定の理由を説明する。

本論の目的は「農村の持続可能性を向上させるために，社会的企業を地域ガバナンスの核と位置づけ，その実現に必要な条件を明らかにすること」にある。美山町の事例を選定した理由として，①社会的企業が地域ガバナンスの核として位置づけられ，コミュニティへの貢献が先行研究でも高く評価されてきたこと，②本論が重視する伝統的農村社会システムの特徴を色濃く有する地域であることから，伝統的農村社会における社会的企業の動態を分析するための情報入手の可能性が高いこと，③農村ツーリズムの先進地として，ダイナミック・ガバニングの要素である自治体行政の制度的能力の生成過程を，行政主導パートナーシップ・民間主導パートナーシップ双方の観点から分析可能であること，④取り組みの中心人物が特定されており，直接のヒアリング調査が可能であること，⑤筆者の居住地からも比較的近く複数回のアクセスに便利であるとともに文化的に同質性が高いことによる円滑なコミュニケーションが期待できること，が挙げられる。

一方，島根県安来市比田地区を選定した理由としては，①国内農村における社会的企業で同等の取り組みが明確に観察できる数少ない事例であること，②美山町の事例では抽出できなかった，組織への農村住民ボランティアの関わりが，メイン・クエスチョンへの回答のために重要な要素となっていること，が挙げられる。

以上の点で，本論が取り組む事例研究は，科学的に厳密な意味で事例同士の同質性や異質性などの特徴から一般理論を帰納するためのものではなく，地域ガバナンスの核とな

りうる社会的企業の条件やその分析方法を提示することで，今後のさらなる研究の深化や実践への応用に資するためのものである。

事例研究では，キー・パーソンの判断や行動が，社会的企業の生成や事業の内容と地域社会に与える影響，意義を分析することを通し，社会的企業が「萃点」となり地域ガバナンスの核として機能するきっかけ，仕組み，プロセスについて考察する。

3　本研究における筆者の立ち位置

本論では一種の共同体規制の仕組みである「伝統的農村社会システム」の維持，継承，そしてその創造的革新が，ルーラル・サステイナビリティの実現に不可欠の条件であると捉える。神谷（1955）は，「農村の実情を真に把握」するためには，研究者が農村独自の社会関係の様相を掴む必要性を指摘して次のように述べる（p. 398）。

> 農村社会内の人間関係は，それが有るところ以上の内容をもっているのではないか？　例えば農村の親子は，親子である以上の内容をもった或る物の表現である。近代社会のそれの内容は，有るところ以下のものではないか？　都会の親子は親子らしい真の内容をもっているか？　農村社会は形式を内容が超過し，近代社会は内容がやせ細って形式過剰になやんでいるのではないか？　この形式過剰が進歩的だと云う立場から農村の内容過剰を律するから，農村の実情を真に把握できないのではないか？

そこで，分析主体としての筆者自身と分析対象としての農村との関係を，外部から農村を観察する者ではなく，農村に生きる当事者，生活者としての立場で地域の過去，現在，将来を捉え考えることを大切にしていきたい。

筆者の準拠する学術分野は，庶民を主体とした地域変革を分析対象とする点では社会学や政治学・行政学が交差する地域民主主義論に立脚している。また，民俗を「農や漁に生きた人々の具体的な技能や自然知」すなわち「生きていく方法」（篠原 1995:2-3）と捉え，また民俗学を，人々の伝統的生活を通して将来を展望しようとする学問[2]であるとすれば，本論は民俗学的アプローチによる地域ガバナンス論といえるかもしれない。

筆者は，これまでのサード・セクター論，社会的企業論はどちらかといえば都市側からの視点で議論されてきたと捉えてきたのではないかと考えている。本論では，都市から農村への移住者としての筆者自身が，都市側の「よそ者」[3]としての視点だけでなく，農村における当事者としてのまなざしをもって地域を見つめることで，農村を「問題の集合」としてではなく，内発的発展への「可能性の集合」として農村を捉え，その主体について考察したい。このようなアプローチにより，持続可能な社会へと変革に向かう動きの中に社会的企業を投影することができると考える。

4　本研究の意義

本研究の意義について，学術面および実践面から説明する。

学術面での意義:

本研究は，伝統的農村社会システムとボランタリズム概念を用いて地域ガバナンスの構造を動態的に捉える新たな視点を提供する点で，既存の分析枠組みに対するオルタナティブを提示するものである。これは植田他（2010）によって提起されたルーラル・サステイナビリティ研究の課題を受けた，サード・セクター論と内発的発展論を用いた新しい展開であり，今後の研究への新たな切り口を提供するものである。

鶴見和子の内発的発展論における到達点ともいえる「萃点」の思想を実際の地域づくりの分析に活用することで，運動論と政策論の矛盾を克服するとともに，実用的な操作概

念に高め，内発的発展論の展開に資することができる。これは人文学と社会科学の架橋を通し，農村における伝統的農村社会システムの機能に新たな光を当てる試みでもあり，近代的合理性に傾斜した政策分析手法へ警鐘ともなるものである。

実践面での意義：

伝統的農村社会システムのなかで，極度のマンパワー不足に苦しみ，一方では商業主義化の波と戦わなければならない農村の課題現場に対し，社会的企業が萃点機能を有する積極的意義を示すことができる。また，地域に潜在するボランタリズムの顕在化と活用が，組織経営の持続性と地域再生への革新の源となる創造性を生み出すという指針を提供することができる。また地域にとって，ボランタリズムを地域再生への「資源」として捉え，担い手人材の再生産のプロセスに組み込むことの重要性を捉える視点を提供し，その効果を可視化する手助けとなる。

---

[1] リサーチ・クエスチョンの設定にあたり，次の資料を参考にした。M. アルヴェッソン・J. サンドバーグ（著）・佐藤郁哉（訳）(2023)『面白くて刺激的な論文のためのリサーチ・クエスチョンの作り方と育て方: 論文刊行ゲームを超えて』白桃書房，佐藤郁哉（2024)『リサーチ・クエスチョンとは何か？』ちくま新書。

[2] 民俗学者の宮本常一は民俗学を次のように説明している。「民俗学という学問は，過去の民衆の生活なり文化が現代の生活にどのように投影しているか，そしてそれが今日のわれわれの生活にどのような影響を与えているか，あるいはまた，それが将来に向かってどのような発展の要素になり，あるいは制約の要素になっているか，そういうことを見ていく学問だと思います」(宮本 1973:9)。つまり，過去を基準として現在，そしてあるべき未来を構想するための判断材料を提供するものである。

[3] 環境倫理学者の鬼頭秀一は,「よそ者」を次の 4 つの概念を含むものとして整理している。「(1) 当該地域やその地域から地理的に離れたところに暮らしている人。(2) 外から当該地域に移住してきて，その地域の文化や生活をよく理解していない人。(3) 当該地域やその地域の文化にかかわると自認する人たちによって『よそ者』のスティグマを与えられうるし，また実際に与えられている人。(4) 利害や理念の点において，当該地域の地域性を超え，普遍性を自認している人」(鬼頭 1998:46)。筆者は，本論の事例研究対象地との関係では (2) の要素を除いく「よそ者」である。

第 4 章　伝統的農村社会における生活維持と社会的企業

-有限会社タナセンの到達点と課題

（南丹市美山町鶴ヶ岡地区）

本章では，伝統的な特徴を有する農村社会において社会的企業が萃点として機能する経路について事例分析を行う。調査対象は，農村におけるコミュニティビジネスの先駆的取り組みとされる京都府美山町（現，南丹市美山町）鶴ヶ岡地区の住民出資によって設立された社会的企業「有限会社タナセン」である。美山町に関する先行研究は南丹市への合併（2006 年）前後以降ほとんどなされていないため，社会状況の変化も含めて調査を行い，地域社会の変化へタナセンがどのように対応し，どのような機能を果たしているかを弱い紐帯と強い紐帯概念を用いて分析した。強い紐帯を背景にもつ地縁団体と，弱い紐帯型の社会的企業が，地域の生活を維持するための両輪として存在することが，地域の文化を守りつつ，関係人口との接点の創造につながるプロセスを示す。

1　はじめに

本章では次のサブ・クエスチョンに対する仮説を検証していく。

サブ・クエスチョン（SQ1）	仮説(H1)
• 伝統的農村社会システムとその革新モデルとはどのような関係にあるべきか？そこで社会的企業はどのような役割を果たすか？（SQ1-1）	• 伝統的農村社会システムにおける強い紐帯が，住民出資型企業を発足させる基盤となる。(H1-1①) • 社会的企業は，地縁団体が吸い上げた住民ニーズに対し事業化による解決策を実行するとともに，伝統的農村社会

• 社会的企業が地縁関係を超えて外部との関係づくりに影響を与えるメカニズムはどのようなものか？（SQ1-2）	システムを克服することなく，共存する機構となることで伝統と革新の橋渡しを行う。(H1-1②) • 社会的企業は独自の意思決定を行うことで外部人口との関係構築を可能にする。(H1-2)

2　研究の方法

分析方法・分析枠組み

本研究はコミュニティビジネスの主体形成における紐帯に着目し，強い紐帯型か，弱い紐帯型かで分類し分析に用いていく。

コミュニティビジネスの主体が提供する財やサービスのターゲットを定住人口と交流人口に，主体の特徴を強い紐帯型と弱い紐帯型に分類する。なお，その際に注意しておきたい点として，コミュニティビジネスの主体が定住人口も交流人口もターゲットにする場合は，どちらをより重視しているかで分類していく。また，コミュニティビジネスの主体が定住者によって構成されていたとしても，その紐帯の特徴を分析したうえで弱い紐帯型と強い紐帯型に分類していくことにする。この分類の枠組みを図示すれば表 8 のようになる。

ターゲット / 主体の特徴	定住人口志向	交流人口志向
強い紐帯型		
弱い紐帯型		

表 8　分類の枠組み

出所:筆者作成

3　調査方法

半構造化面接法によるインタビューを用いる。2022 年 3 月，7 月，9 月に計 4 度にわたり，鶴ヶ岡振興会[1]，タナセン[2]，南丹市地域振興課[3]の延べ 7 人のインタビュイーに対して聞き取り調査を行った。また，調査当時の資料等についても，可能な範囲で収集し，分析に用いる。

4　先行研究の整理と分析枠組みの提示

コミュニティ・ビジネスに関する先行研究

コミュニティビジネスとは，地域住民が主体となって地域の課題に対してビジネス手法を用いて解決していく事業であり，その主体は株式・有限会社，NPO 法人に加え，自治会やボランティアグループなども含まれる（細内 2010)。さらに，コミュニティビジネスには福祉や行政サービスを代替する際に採算性よりも事業目的を重視した計画(細内 1999，加藤 1999，橋本 2007)，地域経済を再生させるための住民の雇用創出(岸本 1994)などの意図も含まれる。

なお，コミュニティビジネスと類似する概念としてソーシャルビジネスがある。ソーシャルビジネスは，社会性，事業性，革新性を重視する点でコミュニティビジネスと類似する(谷本 2005，経済産業省 2008，木村 2014) [4]。しかし，コミュニティビジネスは，地域を限定する点，(福祉や行政サービスを代替する際）事業の採算性よりも財やサービスの有用性を高める運営を重視する点，主体に非法人組織も含む点など，ソーシャルビジネスとの相違点がある(橋本 2005，山本 2013，倉持 2022)。

農村における村落共同体がコミュニティビジネスの主体としてその機能を果たすことは可能であろうか。玉城（1982）は，村落共同体としての「むら」が競争的市場社会の原

理を取り込むことで住民間に私的利害の葛藤を発生させる，として否定的に捉える。そこで，村落共同体とは別にコミュニティビジネス機能を担う組織として社会的企業が注目されるのである。本論の主たる研究対象の社会的企業は，広義ではソーシャルビジネスの主体であるが，特定の農村地域で活動する社会的企業はコミュニティビジネスの主体と捉えたほうが適切である。

このなかで特に強調しなければならないのは，コミュニティビジネスが福祉や行政サービスを代替する際に採算性よりも事業目的を重視して計画されている点である（細内 1999，加藤 1999)。つまり，コミュニティビジネスは経営手法を用いて財やサービスの有用性を高めるが，必ずしも黒字化できない事業にも適用されうるのである。このような概念の形成にはイギリスでのコミュニティビジネスの成立が少なからず影響していると考えられる。岸本(1994)はイギリスにおけるコミュニティビジネスが，1977 年にスコットランドのハイランドおよびアイランド地方で始まったことをつきとめている。岸本(1994)によると，スコットランドで起こったコミュニティビジネスは，長期失業状態にある住民のために雇用を創出し，職業訓練を行い，生活サービスを提供して，地域経済の再生という公益のための活動であったという。さらに，コミュニティビジネスは地域改善活動，非配当，出資資格者（コミュニティ内のすべてに開放）などの特徴を持つことから，構成員の利益を追求する労働者協同組合，消費者協同組合とは異なると指摘している。

橋本(2005)は，コミュニティビジネスを支援する施策においても目的やターゲットを明確にすべきであると指摘する。そこで，本章ではコミュニティビジネスのターゲットを設定するにあたり，地域住民を中心とするコミュニティ(以下，定住人口とする)，地域を訪れる観光客（以下，交流人口とする）に分けて分析を進める。なお，財やサービスを提供するコミュニティビジネスの主体は，法人組織，非法人組織も含むこととする。ただし，コミュニティビジネスの主体を分類するだけでは，コミュニティビジネスにおける主体間の関係性について分析できないように思われる。そこで，Granovetter(1973=2006)の紐帯理論に依拠し，コミュニティビジネスの主体の特徴を分析枠組みに加える。

Granovetter(1973=2006)は，二者の個人間の紐帯の強さが個人のネットワークに影響を与えている点に着目し，弱い紐帯を形成した方が異なる小集団の成員同士（コミュニティ間のネットワーク）を連結させる可能性が高いことを明らかにした。すなわち，弱い紐帯型組織は凝集性が弱いため，比較的に外部のネットワークと結びつきやすく，他者からの情報収集においても優位であると指摘している。異なるものの結合を橋渡しするという意味で,「弱い紐帯はイノベーションを生み出す源泉」（堀野 2023:16）とされる。逆に，農村共同体のように強い凝集性を持つコミュニティは，必然的に強い紐帯としての機能を持ちやすく，同時に弱い紐帯の持つ外部とのネットワークに開かれにくい構造を持っている。なお，強い紐帯とは，ともに過ごす時間量，情緒的な強度，親密さ(秘密を打ち明け合うこと)，助け合いの程度という 4 つの次元を組み合わせたものである。

人と課題の接点としての社会的企業

農村における課題解決への動きを生む主体として，キー・パーソンと関係人口に注目し，社会的企業がこれら人材と地域課題との接点として機能する可能性について分析する。

コミュニティビジネスの主体としての社会的企業は，地域住民への新たな雇用機会の提供，地域の特産品や文化を活かしたビジネスモデルなどを通した地域経済の活性化，貧困，生物多様性劣化などの問題解決に寄与する重要な存在である。

佐々木（2004）は大都市と農村の特性の違いを次のように整理する。

> 大都市は，情動，社会的関係，習慣，欲望，知識，文化回路からなるスキルの集まりを収蔵する社会環境として，偶然の出会い，他者性との出会い，諸々の特異性同士の予測できない遭遇の機会としての特性を持つ。一方農村においては，上記のような大都市の創造的活動を誘発するような集合的特性を備え，日常的な交流の

中から多様性に富み，ひろがりのあるネットワークを形成することは困難が伴う。

この都市・農村観は新しいものではなく，Howard（1965=1968）の「田園都市論」においても指摘されている。ハワードによる両者の「良いとこ取り」としての「都市と農村の結婚」を持ち出すまでもなく，農村を閉鎖的なコミュニティとしてではなく，「ボランタリー・アソシエーションが活躍する場」「安心と自由のバランスがとれている」コミュニティとして展望していくことが望ましい（田渕 2009）。この展望自体に反対する人は少ないが，問題はそれをどう実現していくかにある。

そこで，佐々木（2014）は 3 層構造のネットワークモデル（図 38）を示し，「いずれかの層にキー・パーソンが生まれれば各層を橋渡しすることで開放的なネットワークとなっていく」（p.64）と期待を寄せる。

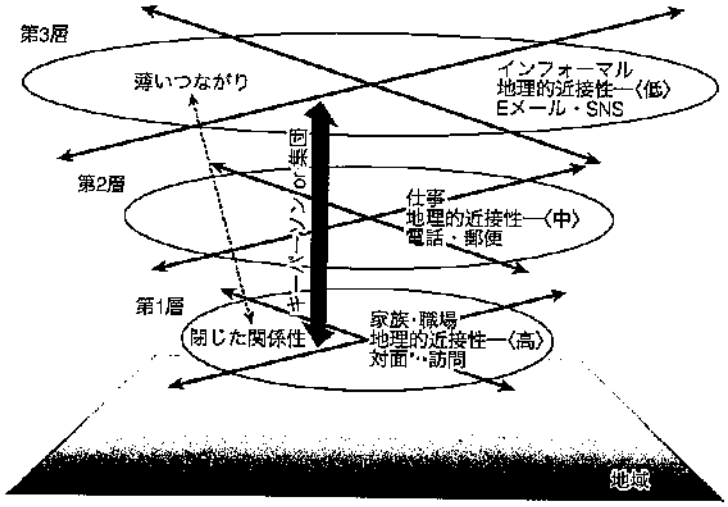


図 38　3 層構造のネットワークモデル

出所：佐々木 2004：64

佐々木のネットワークモデルと，前出の小田切（2024）の「関わりの階段」（図 17）とを併せて捉えれば，人びとが農村との新たな関係を持ち，その関係を深めていくステップを上がっていくにあたり，単に農村関心層の数の多さという潜在的資源に期待するだけでは，交流による多様で広がりのあるネットワークの形成は実現しない。そこにはボトルネックを開放するキー・パーソンによる適切な媒介が必須であることを示している。

田中（2017）は「媒介者」としてのキー・パーソンを，「二つのシステムの〈間〉にあって，それらの相互作用を媒介・仲介し，結節点となる個人や集団」（p.146）と定義する。媒介者はシステムの外部である境界に位置するがゆえに正負の意味付けを受けやすく（有徴性），他の個人で代替が困難であり（非代替性），目立つという特徴（顕名性）を有し，それらが媒介者のシステムに対する権威や影響力の源泉となるとする。

小田切徳美は，中安編（1998）において，農業・農村の担い手として農業普及員の可能性とともに，自助努力だけでは動き出せない疲弊した農村について，地域マネージャーによる外部からの相当の介入が必要であること，地域の固有性を考慮できるよう農政の地方分権の重要性を指摘している。その後，地域マネージャーの議論は，総務省の地域おこし協力隊の発足（2010 年度～），関係機関をつなげる「ブリッジ人材」としての地域プロジェクトマネージャー制度（2020 年度～）の実装などへつながっていると思われる。ただし，あくまで特定のプロジェクト，地域に限定した人材であり，面的な展開には限界があるため，旧村単位での人材育成など別の仕組みが必要であろう。

農政の地方分権では，主な制度変更は農地法における農地転用許可権限の都道府県への移譲（法定受諾事務），農業振興地域の整備に関する法律（農振法）に基づく農振地域整備基本方針の策定が都道府県の自治事務となり，農振計画の策定が市町村の自治事務となった。都市計画法は都市計画区域の指定，市街化区域の決定などが都道府県の自治事務になり，一部については市町村に権限委譲された。これによりハード部分の分権は進んだものの，個々の集落のニーズにきめ細やかに対応できる伴走型の支援体制や専門性を自治体農林部署が有しているかといえば，依然として不十分であると言える。

本章では，地域内外の資源をつなげる機能を有するキー・パーソンと社会課題との接点を生み出す主体として，社会的企業を捉えて議論をすすめていく。

美山町の村おこしに関する先行研究

次に，美山町の村おこしの担い手に関する研究として，根岸（2002）は，農協の広域合併[5]による店舗の閉鎖決定に対し，住民出資により設立された有限会社タナセン（以下，「タナセン」と略す）と住民自治を担う地域振興会設立までのプロセスをまとめている。また庄司（2004）は，美山町の村おこしへの女性の関わりを調査し，従来の村の担い手が女性や若者に広がっていることを示した。渡辺（2004）は，1950 年代の大野ダム建設反対運動に始まり，市町村合併の方向性が決まる直前までの美山町における地域づくり運動のプロセスや主体を丹念にトレースし，若者の主体的参加，「ミニ農協」としての住民出資型企業の自立，地域の民間企業が分野を超えた重層的・横断的協同の強化を提言している。

美山町のグリーン・ツーリズムによる村おこしを担った行政を対象とした研究として，湯川（2006，2010）は，美山町職員への聞き取り調査により，地域における生活者であると同時に町おこし政策を担う立場からのキー・パーソンの判断や行動の内情を生き生きと描写している。

美山町への移住者対応にかかる体制の変化とその影響を分析した研究として，柴田（2017）はかつて個人的な仲介者をとおした美山町へのＩターン移住の流れが，不動産斡旋のために官民共同出資で設立された「美山ふるさと株式会社」（以下，「ふる㈱」と略す）による公的・組織的な対応に変わったことで，移住者と受け入れ地域との関係希薄化が生じていることを示した。

そのなかで，美山町鶴ヶ岡地区[6]の住民と自治会は連携してタナセンを設立し，コミュニティビジネスとして事業を拡張してきた(中川 2002，柏・重藤 2007，渡邊・山崎・山口 2012，野村 2021)。

ここで，先行研究の成果を踏まえ，鶴ヶ岡地区におけるコミュニティビジネスの主体を類型化しておく。自治会や地域振興会は，コミュニティの生活の質を向上させる経済活動もおこなってきた(根岸 2002，庄司 2004)。美山町における地域振興会制度は合併後の南丹市にも引き継がれている。特に旧美山町内の旧村単位に設置された地域振興会には，市から年度任用職員が派遣されるなど，他の旧町とは異なる運用がなされており，一貫して定住人口へのサポートがその中心に置かれている。

タナセンは有志の住民が出資し，農協と行政が連携して支援をおこなうことで自治会から独立した組織として設立・運営されてきた(中川 2002，柏・重藤 2007，小島 2010，渡邊・山崎・山口 2012)。さらに，タナセンは定住人口へのサービスが中心であるものの，交流人口向けの品揃えもおこなっている。

タナセンに関連する組織として，2002 年設立の「京都みやまごんべの会」は，夏と秋に蕎麦の栽培から収穫の体験，手打ち蕎麦の販売などに取り組む任意団体である。参加者には，定住人口だけでなく京都市など外部の蕎麦屋や個人の会員（交流人口）も含まれている(唐崎 2012)。なお，この事業は地区内の休耕田を蕎麦栽培に転作したことが契機となった。この他，「ムラガーレ食堂」はU・I・Jターンなど新規の定住者や若者が中心となり，事業外部とのつながりを増やすような取り組みを拡げてきた(野村 2021)。

以上の先行研究をもとにして，コミュニティビジネスの主体を先に示した分類の枠組み（表 8）に落とし込めば表 9 のようになる。

ターゲット / 主体の特徴	定住人口志向	交流人口志向

強い紐帯型	自治会 鶴ヶ岡振興会(棚野会)	存在しない
弱い紐帯型	タナセン 京都みやまごんべの会 ムラガーレ食堂	存在しない

表 9　美山町における紐帯の特徴とターゲットの分類

出所:風岡・角谷（2023:421）

この表をみると交流人口志向のコミュニティビジネスを展開する主体が存在しないことがわかる。さらに，コミュニティビジネスの主体が，地域再生の主体確保のため交流人口から定住人口へと段階を登らせていくためにどのような取り組みや連携をしているかという視点は先行研究には見出せなかった。そこで本研究では，コミュニティビジネスのターゲットを交流人口とする場合には，関係人口[7]のように地域との関りを継続的に持つ人を増やしていくことで，定住人口，つまり地域再生の主体確保につながるという前提に基づいて分析を進めたい。

5　美山町の概要と地域課題

美山町は京都府中部の山間に位置する人口約 3,300 人[8]の地域である。

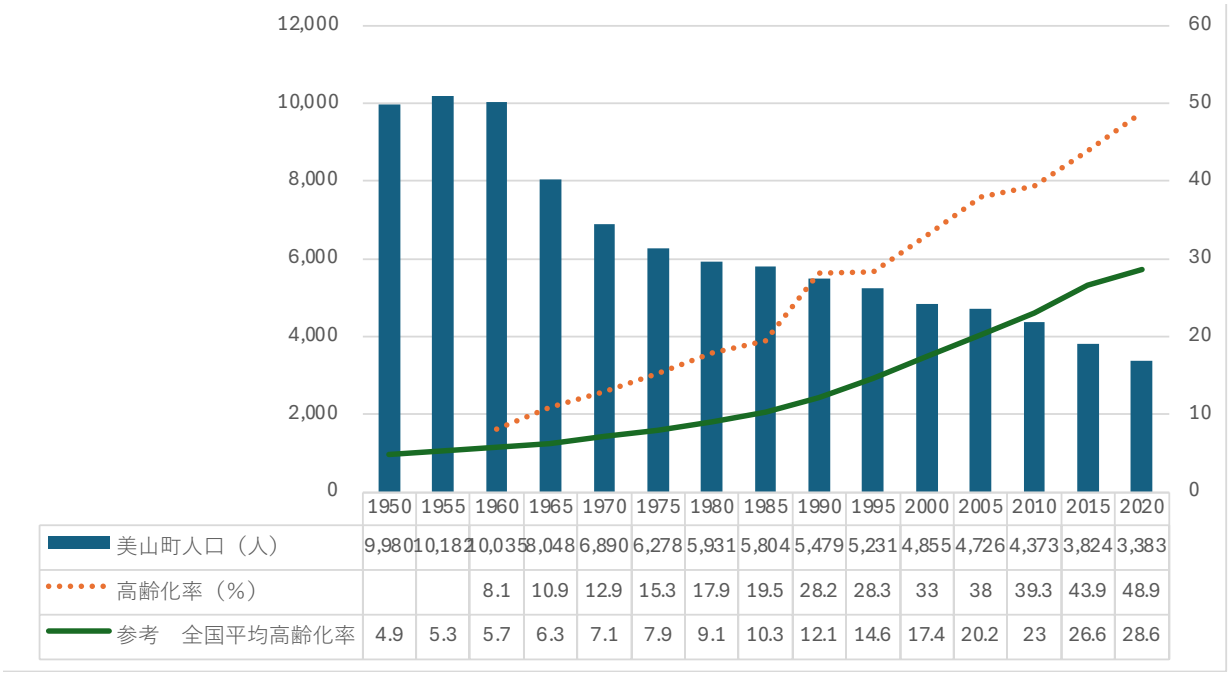
2005 年までは独立した自治体であったが，2006 年に美山，園部，八木，日吉の 4 町が合併し南丹市となったことで自治体としての美山町は消滅した。

美山町は南丹市の面積（616.4 ㎢）のうち 55.2%（340.47 ㎢）を占める。広大な面積の 97%（331.47 ㎢）を山林が占め，田畑は 2%に満たない山間地域である（田中 2017)。町内には日本を代表する農村風景と評価される茅葺屋根の集落「かやぶきの里」が存在するほか，原生的な自然をとどめた「芦生の森」で知られている。

2021 年，地域住民とともにすすめる持続可能な観光の取り組みが評価され，国連世界観光機関（United Nations World Tourism Organization: UNWTO）から北海道ニセコ町とともにベストツーリズム・ビレッジ[9]の選定を受けた。

美山町の人口と高齢化率の推移

美山町の人口は 1960 年まで 1 万人を維持していたが，その後一貫して減少し 2020 年には 3,383 人と 1/3 に減少した。特に減少幅が大きかったのは，高度経済成長期にあたる 1955 年から 1970 年にかけてであり，その人口減少率は 32%にも達した（図 39）。



	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020
美山町人口（人）	9,980	10,182	10,035	8,048	6,890	6,278	5,931	5,804	5,479	5,231	4,855	4,726	4,373	3,824	3,383
高齢化率（%）			8.1	10.9	12.9	15.3	17.9	19.5	28.2	28.3	33	38	39.3	43.9	48.9
参考　全国平均高齢化率	4.9	5.3	5.7	6.3	7.1	7.9	9.1	10.3	12.1	14.6	17.4	20.2	23	26.6	28.6

図 39　美山町の人口と高齢化率の推移

出所：風岡（2025：70）

その後減少の速度は一旦落ち着くが，南丹市への合併時期（2006 年）に重なる 2005 年から 2020 年の人口減少率は 28%と，近年急激に減少している。

人口に占める 65 歳以上の割合を示す高齢化率は 1960 年 8.1%から 2020 年には 48.9%に上昇し，2045 年には 60%に達するとの推計がある（一般社団法人南丹市美山観光まちづくり協会 2021)。なお，全国の平均高齢化率 28.6%（2020 年）と比較しても高齢化が進んだ地域であることがわかる。

6　社会的企業によるコミュニティビジネス

住民と自治会による小売店舗の継承

1995 年に鶴ヶ岡地区の国道 162 号バイパス沿いに美山町農業協同組合(以下:農協)[10]の支所が新築される。鶴ヶ岡地区の住民による熱烈な要請を受け，農協の内部留保[11]を活用し，支所の移転がおこなわれたのである。一方，農協は 1993 年頃から広域合併を検討しており，支所を廃止するための検討をおこなう時期とも重なっていた。そして，1999 年 3 月に農協の総代会は美山町内にある 5 か所の店舗のうち 3 か所の廃止を決定する。それと同時に，不採算部門を合併農協に継承しないことを決定し，美山牛乳や漬物加工販売，稲刈りの受託作業，コンテナ産直，フレッシュ便（食材の共同購入)，福祉事業は廃止もしくは別の事業体に委ねられた（根岸 2002)。

一方で，住民にとって農協の支店・支所・出張所や購買店舗は，農協業務の遂行，物販だけでなく，住民同士の情報交流の拠点として機能してきたため，それらの消滅は地区単位でのコミュニティの喪失にもつながる大問題であった（根岸 2002)。まず，鶴ヶ岡地区では自治会，町議会議員（鶴ヶ岡選出）2 名，村おこし推進委員会[12]のメンバー4 人が課題解決に向けて声を上げた。しかし，自治会，村おこし推進委員会も農協支所を継承することに賛成ではあったが，採算性の部分で話が腰折れになることが多かった。そこで，自治会，村おこし推進委員会，鶴ヶ岡地区(全 18 集落)選出の農協理事，農教職員（2 人）などが関わり，当時 50 歳前後のメンバー（1992 年に結成された地元有志による地域の将来を語る会と若者）が中心となり「ワーキングの会」を立ち上げた。自治会では，ワ

ーキング会の結論を尊重するという判断がなされた。その結果，住民の有志で出資金を募って会社を設立し，支所の購買店舗を継承して地域を盛り上げていこう，という結論に至った[13]。

一方農協も，支所の廃止を決定したものの，移転したばかりの建造物を何とか有効活用してもらえないかと美山町役場に検討を依頼していた。そして，農協と美山町と自治会が話し合いを持ち，自治会による店舗の継承を模索していくことになる。農協支所の不動産は 1999 年 9 月に美山町が購入し，美山町から自治会へ無償で貸与することが決まる。なお，自治会への無償貸与は，美山町が農協から不動産を購入する条件になっていた[14]。

旧農協支所の運営主体として，1999 年 12 月に地域住民 106 名と鶴ヶ岡自治会の出資で設立されたのがタナセンである[15]。なお，住民出資を募ったところ 700 万円が集まったことに対して，自治会として住民の思いに応えるべく 300 万円の出資を決めた[16]。

その後，2006 年に美山町は園部町，八木町，日吉町と合併して南丹市になるが，その直前となる 2005 年 12 月に旧農協支所の不動産を鶴ヶ岡振興会(棚野会)に払い下げた[17]。後述するが，鶴ヶ岡振興会は，鶴ヶ岡自治会などを母体とする事業推進のための地域自治組織である。

タナセンの事業内容と体制

当初は，鶴ヶ岡農協支所の購買機能を残すことを目的として動き出したが，タナセンは購買機能のほかに農地保全，高齢者福祉に関する事業も担う主体として発足した。その背景には，農地の維持と住民福祉サービスの向上という地域課題の存在があった。また，事業の伸びの期待できない購買事業だけでは地域合意がとりにくいとの判断から，当時の重点課題であった農地保全，高齢者福祉の部門を設けることで納得を得やすくした（根岸 2002)。

また，当初から小売店の収益だけでは採算性が期待できなかったことから，後述する別組織(棚野会)を設置して不動産の所有と運営を分離し，他の事業部の収益で補填する余地も残していた。タナセンは，購買部，農事部，福祉部の 3 つの事業部と会計などをおこなう総務部で構成される。事業部の売上の推移は図 40 のとおりである。

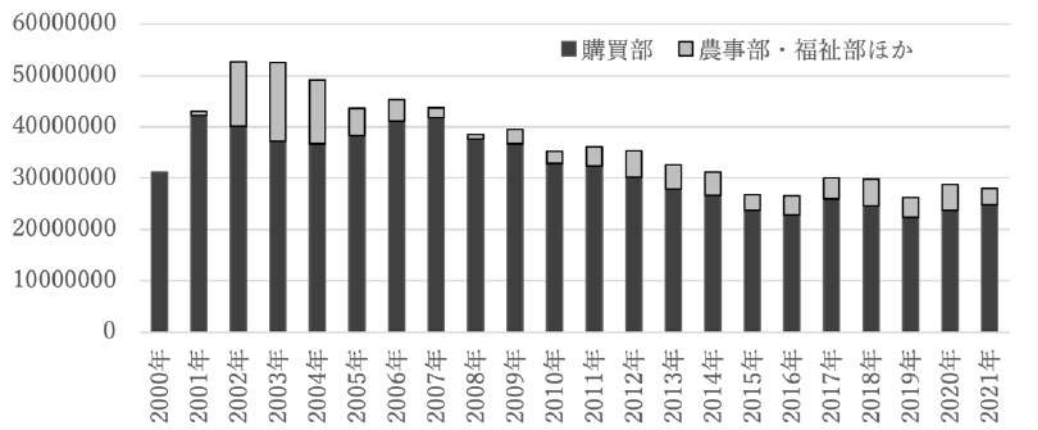


図 40　タナセンの売上（購買部，農事部・福祉部）

（単位:円）

出所:風岡・角谷（2023:254）

まず，購買部の特徴について述べていこう。購買部は農協の店舗（図 41）をそのまま継承した。



図 41　タナセンの店舗

（右端に鶴ヶ岡振興会の事務所を併設する）

出所:風岡・角谷（2023:426）

農協は棚卸した商品をすべてタナセンに寄付することで，タナセンへの事業継承後すぐ店舗運営が可能となった[18]。また，タナセンは日々の生活のための買い物の場としての利便性だけでなく，地域コミュニティの場とすることも期待されていた。買い物客と店員との交流，買い物客同士の交流の場にもしたかったからである。そのため，イートインスペースや，地区内の農家が野菜を直売できるスペースを設もけられた。

ただ，タナセンの設立時，住民から購買部への批判もあった。当時，タナセンの近隣に仕出し・生鮮食品屋，小学校の前に文具屋，化粧品・雑貨屋などの店舗があった。住民や店舗からは「そもそも農協がやってダメだったんだから無理」,「素人集団の意気込みだけで経営できるのか」,「自治会がやるのならうちの店も支援してほしい」などの反応もあったという。ただし，これらの意見は，積極的な反対というよりも，購買部がうまくいくか心配しての反応だったという[19]。逆に，ある近隣店舗からは,「中心地にいろいろな店があってこそ人が集まる。農協の購買機能がなくなればお客も減るだろう」との意見もあったという。つまり，鶴ヶ岡地区にとって購買部の地域における位置づけが，周辺の店舗にとって共存関係のなかでの競合相手であったことが，農協撤退によって再認識されたといえよう。このことからも，伝統的農村社会システムのなかでは，地域の商業者はお互いを単なる競合相手として捉えず，その地域において共存共栄していく不可欠の存在として捉えられることが伺える。この共存共栄という意識の存在が，地域住民による購買部の買い支え行動につながっていく。購買部は営業開始の初年度に農協時代の売上を超え，予想に反して利益を出すに至った。この理由について，当時を知るキー・パーソンは，住民の応援が，購買事業に関して素人集団であったメンバーの自信と結束力を高めたと語っている[20]。

次に購買部と農事部の関係について述べる。美山町は約 400ha もの農地を有し，そのうち約 100ha が鶴ヶ岡にある。しかし，高齢化と人口減少にともない，いずれ農地の管理が行き届かなくなり，農業そのものも疲弊していくだろうという見通しが立っていた。また，鶴ヶ岡地区を構成する 18 集落で細分化された農地ではまとまった転作補助金を受けることも難しかった[21]。農地の保全には細分化された農地の集約をとおした効率的な農地管理が不可欠であった。

農事部は，地域の農地保全という公共的目的を背景にして，購買部の赤字を補填する役割を期待して設置されたのである。さらに，農事部はタナセンに対する地域の信頼醸成，地域の主体性を重視した話し合いの場づくりとコミュニティ再生を意図する一助として位置づけられた（根岸 2002)。しかし，営農の主体はあくまで地域の農家であると考え，補助金はすべて各広域営農組合が受け取り，農事部は購買部存続に必要な財源として農業機械のリース代，オペレーター料金を受領するにとどめていた[22]。この点，第 1 章第 4 節で紹介した広域経営法人による補助金の一括受領モデルとは異なるが，美山町における農家組織の立場上の強さを物語っているようだ。いずれにしても，農事部は必要最小限ではあるが安定収入を見込むこともできた。農事部のビジネスモデルは農地集約化と補助金獲得に支えられたものであった。例えば，発足当時，麦をつくれば 10a あたり 6 万円の転作補助金がもらえたため，鶴ヶ岡地区に 3 つの広域営農組織をつくって補助金を受けられるよう，農事部が方向性を示し土地利用計画の策定をサポートした。それにより，鶴ヶ岡地区の農地は転作補助金の経営確立加算の対象になった。しかし，各営農組合は大型機械を所有していないので，タナセンが機械を所有しオペレーターを派遣して耕作を担った。タナセンは耕作を受託するが，営農自体は広域営農組合が担うという建付けにすることで，各広域営農組合が補助金の受け皿となり，なかにはかなりの蓄えができた営農組合もあったという[23]。農事部は，利益獲得を目的としていないとはいえ，機械のリース代金と手数料だけも最高で 1500 万円/年ほど売り上げた年もあった。当初，水稲から蕎麦，大

豆，小麦，稲発酵粗飼料(イネ WSC)などへのブロックローテーション転作や農業者の高齢化などにより耕作維持が困難となった農地の保全管理などを担ってきた[24]。

最後は，購買部と福祉部の関係について述べる。タナセン設立以前，鶴ヶ岡地区における高齢者福祉に関する取り組みは，年数回敬老会を開催する程度であった。高齢者のうち介護が必要な人は国の制度[25]にまかせ，元気な高齢者の憩いの場をつくろう，という趣旨のもと社協の配食，サロン活動の手伝いから活動を開始した。また，地域のお年寄りの生きがいづくりを目的に，自分が育てた野菜を販売できるスペースを購買部に設けた。この仕組みは小売店とお年寄りの関係を深めることで売上増にもつなげるねらいもあった。その後，行政の補助金も活用しつつ，住民ニーズに応じた多様な生活支援を実施してきた。当初から週 2 回で 30－40 軒に美山牛乳の宅配をおこなってきたが，2009 年から買い物代行と配達もおこなう「鶴ヶ岡ふるさとサポート便」(当初週 3 回)に事業を拡大している。なお，サポート便は，商品を届けるだけでなく，タナセンで販売する野菜の集荷も同時に行う仕組みである。また，タナセンは南丹市から「南丹市高齢者等除雪対策事業」を受託し，私有地，私道部分の除雪作業を代行している。高齢者が公道への接道を除雪できないケースが多く，少額の利用者負担で代行できる仕組みとなっている[26]。

鶴ヶ岡地区は 2013 年度，国土交通省「小さな拠点」づくりモデル地域に指定され，訪問調査やアンケートを実施した。アンケート結果は，移送サービスを希望する回答がもっとも多かったことから，2013 年 12 月～2015 年 3 月に鶴ヶ岡振興会が「高齢者など無償移送サービス」試行した。その後，移送用の車両は京都府からの補助で電気自動車を配備でき，2015 年 4 月から正式に稼働している。なお，この事業は鶴ヶ岡振興会が 5 万円の予算を組み，タナセンに事務作業を委託している。2022 年 3 月時点では，70 人ほどの利用者が登録しており，1 日の利用者は 0.5 人程度である[27]。以上のように，福祉部の事業は，鶴ヶ岡自治会/振興会が企画し，タナセンに委託する形をとった事業であり，非営利的な要素が非常に強いものであったといえよう。

購買部における独立採算の困難性

タナセンは，2000年10月に事業を開始したところ，当初の予想を良い意味で裏切り多くの集客があった。タナセン第1期「損益計算書」によると，売上3,114万円(9カ月)，売上総利益566万円，営業利益10万円，経常利益123万円であった。農協が運営していた当時の年間販売額2,400万円ほどよりもかなり多かったことがわかる。この結果は，タナセンが住民と自治会による出資で設立されたこと，上述のように地域住民との関係構築を意識的に図ったことで多くの住民が自分の地域に必要な機能としてタナセンを捉え，買い支えたことが大きかったという[28]。いずれにしても，第6期の決算までタナセンは経常利益が黒字であり，購買部の独立採算が達成できていた。

しかし，現在の購買部は客数の減少と営業時間の短縮など，厳しい状況に直面している。この詳細については，菊地由紀氏（購買部従業員）への聞き取り調査をもとに購買部の業務内容，運営についてみていくことにしよう。

2022年3月時点の従業員の合計は5人である。従業員の主な業務は，振興会から委託されている高齢者など無償移送サービスの窓口と店番である。小売店舗は，鶴ヶ岡地域在住の主婦3名がシフトを組んで担当している。鶴ヶ岡ふるさとサポート便の配達は，1人が週2日勤務で担当している。鶴ヶ岡地域外での業務は，美山町内在住の1人で担当しており，週1回もしくは月に2〜3回程度の勤務である。この5名全員が時給で勤務している。

なお，かつての店舗では常時2〜3人の従業員が勤務していたが，現在は一人体制になっている。店舗の勤務体制は，夏場は9時〜18時の9時間営業で，3時間ごと3コマになり，一人最長6時間となる。夏場以外は営業時間8時間でシフトは4時間ごと2交代となる。営業時間は最盛期と比べると3時間ほど短くなった。また，購買部の従業員は主婦層が担い手となってきたが，それは農協の購買部の時代から変わっていない。

タナセンは，御用聞きに近いサービスを展開していたため，仕入れにおいても客の要望にできる限り応えようとしてきた。属人的な商品が必然的に多くなり，その方が亡くな

れば商品も不要になる。普通の商売であれば，売り手としていかに仕入れコストを下げられるかを考えるが，それだと客の要望に応えられないので，1 個からでも買えるようにすることを重視している。ときには仕入れ価格と販売価格が同じになり，買い物代行状態になるケースもある。利益率の高い惣菜も，現状ではロスが多くなるため挑戦できていない。一方，一番売れるのはおやつとしてのお菓子である。タナセンの客の多くは高齢で，自分では調理せず，買い物は生協の宅配や土日に帰ってくる子どもに頼っている。かつてはイートインスペースがあったが，新型コロナウィルス感染拡大で廃止となったこともあり，来店者も減少している。

近隣の農家が出品する際は，各自自分で店に並べに来るか，配達のときに集荷するかどちらかである。たまに時間外に「野菜あげるから取りに来て」という電話をもらうこともある[29]。

客の年齢層は一貫して高齢化しており，70 代以上がほとんどを占めている。若年層は土日に自家用車で地域外の量販店にいくか，生協の共同購入の利用が多い。営業時間が若年層の就業時間と重複するため，そのニーズやタナセンの認知度を知るすべもない。

現在，購買部は利益がなく赤字になっている。2021 年度の決算では経常利益で 80 万ほどの赤字となった。しかし，積極的に店を閉めたいという意向はない。もともとタナセンは購買機能の存続を目的として設立されたのだから当然ではあるが，そうであれば，鶴ヶ岡振興会が赤字をどこまで，どのように補填するかが問題となる。地域的にも店を閉めることは地域の核を失うという意味でマイナスである。どうしても経営的に閉めざるを得ないということになれば，買い物弱者対応，輸送サービスは振興会が自前でしなければならなくなる。継続的にサービスを提供していくために必要なコストとして地域がどう受けとめるか，ということにつきるであろう。

行政主導の村おこしから地域主導へ

ここで地域振興会という組織の特徴を明らかにするべく，その設置までの背景について述べ，分析を試みる。

美山町における地域振興会の設立は，当時の中田脩町長による主導でおこなわれた。町長は議会で「合併の動きを逆行するかもしれないが，旧村に村長のようなものをつくっていきたい」と答弁しており，行政としても美山町が 4 町と合併したら中心ではなく周縁部に位置づけられて疲弊することはわかっていたからだという[30]。

2000 年 10 月，美山町役場内に「新たな美山町づくりをめざす検討委員会」が設置され，行政窓口のワンストップサービス化による利便性向上などの方向性を示した。それを受けて 2001 年 1 月に町役場職員で構成される「いきいき美山 21 仕掛人会議」が発足し，地域振興会制度を具体化するための下準備が整った。仕掛人会議は，助役を総括長，参事・課長をメンバーとし，美山町における「21 世紀型の地方自治」をテーマに検討を始め，「新たな美山町づくりをめざして！『生まれ変わりましょう！』」という文書をまとめた（2001 年 5 月）。この「生まれ変わりましょう！」というフレーズは，「自らの地域は自らの手で」という言葉につながるものであり，合併までに住民主導のまちづくりを浸透させたいという行政の強い意思の表れといえよう[31]。また，各地区には既存の自治会，村おこし推進委員会，公民館が併存し，担い手の住民は同じ顔ぶれで別々に運営する意義が薄れてこともあり，これら組織の整理統合も目的となっていた。そのため，地域振興会は一般的な役場支所と異なり，「住民の意欲と力を引き出す仕組み」（庄司 2004:244）として提案された。

地域振興会への美山町役場の関与について改めて確認していこう。設立当初の地域振興会は，町役場の課長級，職員の 2 名が常駐していた。行政職員の存在は，決して平坦ではない役場との交渉，地域での合意形成において非常に大きな役割を果たした（庄司 2004)。また，近い将来に合併が避けられないため，当時の中田脩町長と町役場は集落ごとに地域政策を遂行できる仕組みを整えた。すなわち，地域振興会制度は旧村単位で集落

機能を再編し，一定の予算配分を受けながら行政職員が駐在し，新たな村づくりをめざしたものであった。この仕組みを行政が導入できたのは，タナセンなど住民が設立した有限会社の存在が後押ししたからだという[32]。

発足当時，行政から各振興会には 500 万円，自治会に 250 万円の予算が配分された[33]。また，当初は美山町役場の課長 1 人と職員 1 人が駐在していた。当時の振興会事務局担当課長は 200 万円の裁量的予算をもち，必要に応じて柔軟な運用ができる仕組みとなっていた。現在の鶴ヶ岡振興会の年間予算はおよそ 300 万円（内訳:会費 400 円/月・戸，市からの補助金 150 万円）となっている。その後，駐在員の職位や人数はその後変遷をたどるが，2022 年 9 月現在，嘱託職員 1 人が駐在している[34]。5 つの旧村単位に振興会が発足にしたことにより，庁内には課長級職員が一挙に 5 人増員されたことになる。ただしこの人事変更は，行政の機構改革として行われたため，美山町議会への説明，報告はあったものの，予算面を除き議会での議決を経たものではない。当時町会議員であった柿迫氏が「タナセンなど住民がこれだけ頑張っているのに行政だけ安閑としていられない，というものがあった」と語るように，行政，議会とも住民の危機感を共有していた。

なお，地域振興会自体は，制度上の明確な位置づけをもたないまま現在に至っている[35]。南丹市への合併時に美山町の先駆的取り組みが評価され，合併協議会で「当分の間（概ね 10 年)」存置が決定した。その後，合併から 10 年が経過した際，この「当分の間」が更新されて現在まで存続している，制度的にはいわば宙ぶらりんの状態にある。このことは，振興会の存続が，地域の状況に応じた異なる行政資源の配分を南丹市民がどこまで受容できるかに大きく依存していることを意味している。

地域振興会発足時の組織体制は図 42 のとおりである。

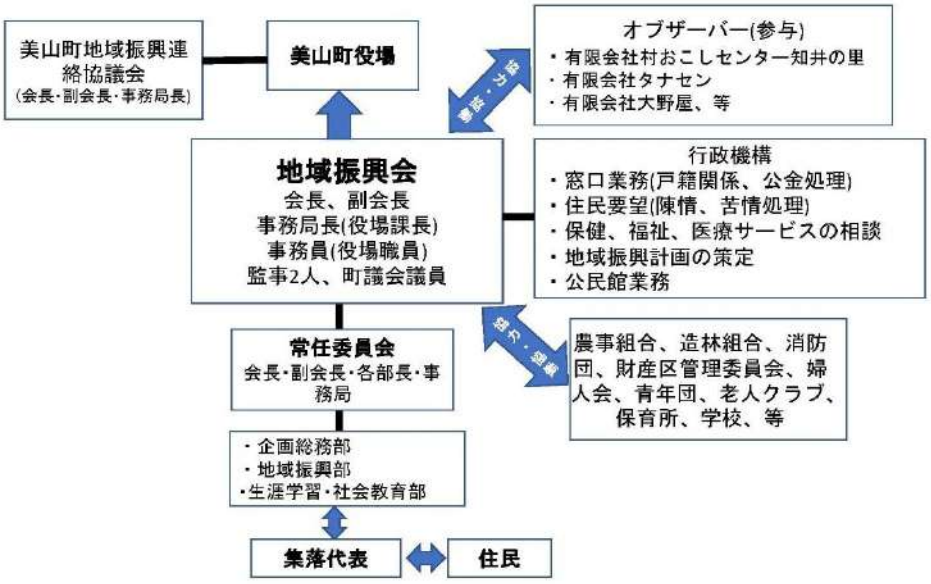


図 42　地域振興会発足時の組織再編モデル

出所:風岡・角谷（2023:343）

地域振興会の体制は 3 つの部で構成されている[36]。地域振興会以前の体制である自治会機能を企画総務部（将来計画の策定，住民要望の時実現，各部の連絡調整，役員人事など）が，村おこし推進委員会機能を地域振興部（地域産業振興，交流事業推進，高齢者・男女共同参画，健康福祉対策）が，公民館機能を生涯学習・社会教育部（社会教育・体育の推進，文化活動の推進，青少年育成，子育て支援）が受け持っている。なお，鶴ヶ岡地区の場合，この組織改編により役員が総勢 30 名から 8 名へと大きくスリム化した。

UI ターン者による新たな関係構築の試み

ムラガーレ食堂は，タナセン，鶴ヶ岡振興会の敷地内で月 1 回オープンしていた野外食堂である。この食堂は，「ムラにムラムラ」の朝市プロジェクトとして発足した。「ムラにムラムラ」とは，鶴ヶ岡小学校の統廃合という大きな課題に対して，10 代から 40 代までの子育て世代と若者による座談会である。2014 年 12 月に 30 人が集まって第 1 回の会合を開き，「どうするどうなる鶴ヶ岡」，「みんなで鶴ヶ岡を想う」と題した話し合いがお

こなわれた。この発起人は 5 人の若者であり，鶴ヶ岡振興会も後援している。その後，2015 年 5 月に課題解決に向けた 4 つのプロジェクトを企画し，それを具現化するための会合が開かれた。その 1 つがツーリングのライダーをターゲットとする朝市プロジェクトであった。この朝市プロジェクトがムラガーレ食堂として形を変えて実施されていくことになった。この食堂は，新たな交流と地元住民がムラがるたまり場であり，地元の若手が創る「ワクワク空間」をつくることが意図されていた。プロの料理人が参加し，おしゃれでハイクオリティー，美山の食材にこだわった季節ごとの逸品などを提供した。夜の屋台（桜や紅葉のライトアップ）やシルバーデー（高齢者割引）なども実施した（鶴ヶ岡振興会 2020:5）（図 43）。



図 43　現在のムラガーレ食堂外観

（コロナ禍以降休業している）

出所:風岡・角谷（2023:435）

若者たちの活動は，「でもしか」で生きていくのではなく，自分たちで楽しく暮らしていきたいという思いと，その動きを波及させていきたい，という思いによって少しずつ広がっていた。近隣には飲み屋もなく，ムラガーレ食堂が開くいっぱい飲み屋は地域に大きな反響を生んだ。ときには若者が高齢の客の送迎をしたり，同じ地域に住んでいても普段

顔を合わせない人同士がコミュニケーションしたりする貴重な場であった。地域外からも客が訪れるようになり，関係人口を増やす機会としても期待された。当時のムラガーレ食堂の収支は黒字であり，事業資金として繰越設備などを買い足した矢先，コロナ禍でやむなく活動中止となった。ただムラガーレ食堂の活動メンバーは解散しておらず，地域の廃品回収などできる範囲で活動を続け，かつての交流活動の再開が期待されている。コロナ禍は，鶴ヶ岡地区の祭りやイベントを中止においやり，タナセンの駐車場と広場が会場であったため，店舗の売上が大きく落ち込む要因にもなったと考えられる。

購買部の売上減少は，人口減少と高齢化など構造的な原因からも検討が必要であろう。そこで次に，鶴ヶ岡地区の人口とタナセン購買部の売上の相関関係や因果関係について考察していく。

7　鶴ヶ岡地区の人口とタナセン購買部の売上の推移との関連性

京都府南丹市鶴ヶ岡地区の人口（以下：鶴ヶ岡地区人口）は，営業を開始した 2000 年以降，減少傾向にあり，1,140 人（2001 年時点）から 652 人（2021 年時点）へと減少している（図 44）。

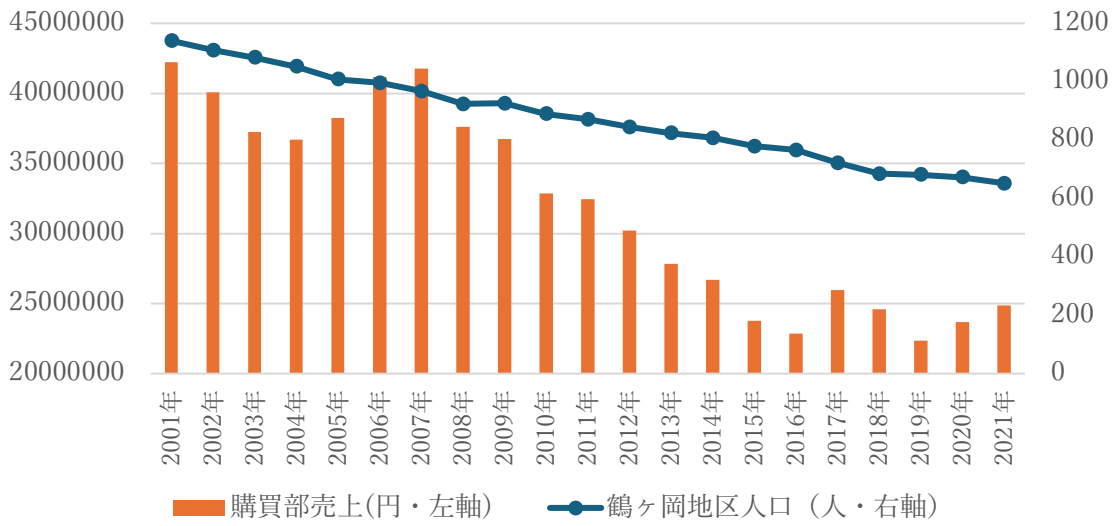


図 44　鶴ヶ岡地区人口と購買部売上の推移

出所:風岡・角谷（2023:436）

なお，人口は各年 3 月または 4 月時点である。また，タナセン購買部の売上(以下:購買部売上)も 4,223 万円(2001 年 6 月決算)から 2,484 万円(2021 年 6 月決算)へと減少している。なお，売上の集計は各年 7 月から翌年 6 月までの 1 年分である。例えば，2001 年分は 2001 年 7 月から 2002 年 6 月までの集計である。鶴ヶ岡地区の人口減少とタナセン購買部の売上減少とは正の相関関係がありそうである。購買部の主な客層が地域の高齢者層であることを考慮すれば，購買部売上は人口の減少によって大きな影響を受けてきたことが推察される。

そこで，「購買部売上」を目的変数とし，「鶴ヶ岡地区人口」を説明変数とした回帰分析をおこない，その影響を分析した。まず，回帰分析の結果から R2 乗(決定係数)は 0.8491 であった。このことから，人口の増減と売上の増減との間には正の相関関係があり，その関係性が非常に強いことが確かめられた（図 45）[37]。

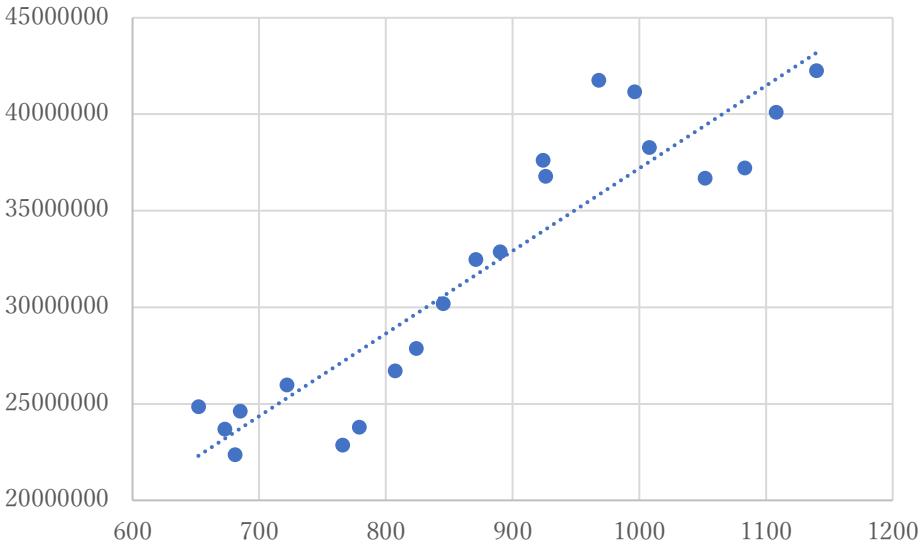


図 45　購買部売上と鶴ヶ岡地区人口との相関関係

（単位）縦軸（円），横軸（人）

出所:風岡・角谷（2023:437）

南丹市は全域的に人口減少と同時に高齢化が進んでいるが，2006 年に合併した旧 4 町のうち旧美山町が最も高齢化が進んでいる。タナセンがターゲットにしているのは 60 歳以上の鶴ヶ岡地区住人であり，この年齢層の人口も減少しているかどうか確認したい。

鶴ヶ岡地区の年齢人口分布(60 歳未満，60 歳以上 75 歳未満，75 歳以上）[38]は，入手可能な 2008 年以降のデータから検討していく。2008 年 3 月時点と 2022 年 3 月時点を比較すると，60 歳以上 65 歳未満の住民は 59 人から 65 人，65 歳以上 75 歳未満は 129 人から 141 人にいずれも増加している。一方，75 歳以上は 226 人から 161 人に減少した。そのため，60 歳以上の増減をみると 47 人の減少となる。なお，60 歳未満の人口は 510 人から 287 人へと大幅に減少している（図 46)。

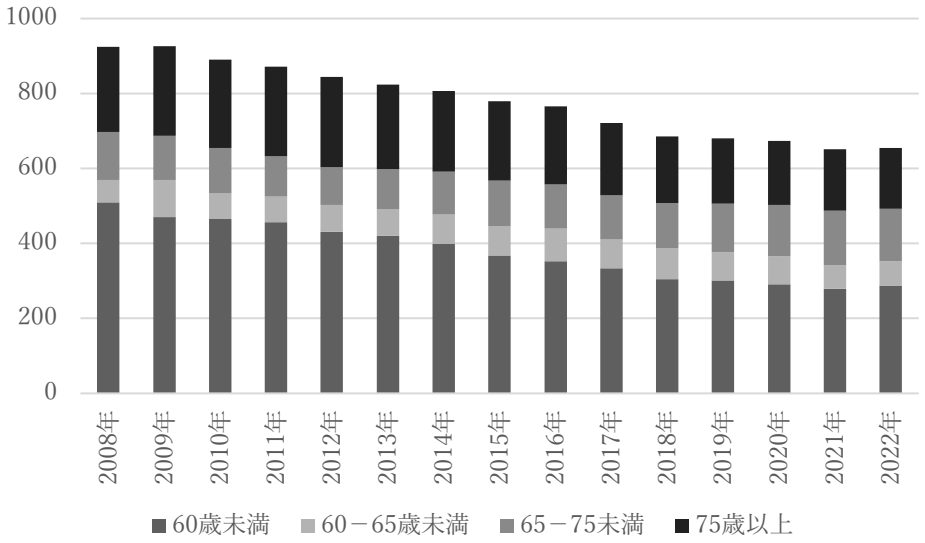


図 46　年齢階級別の人口推移

（単位:人）

出所:風岡・角谷（2023:438）

人口減少の影響は，60歳未満の方により強くあらわれた可能性がある。ただし，2021年と2022年を比較すると若干ではあるが増加している。これはコロナ禍における人口移動が要因となり増加に転じた可能性が考えられる。

以上のように，タナセンは，採算性度外視でコミュニティのニーズ充足に優先的に取り組んできた結果，人口減少に伴い売上も減少し，赤字が常態化していることが明らかとなった。今後，タナセンは売上を増やすためにターゲットを変更してサービスや商品もそれに合わせて変更していくか，鶴ヶ岡振興会が赤字部分を補填するか，店舗を継続させるための検討を進めている。しかし，本研究の焦点は農村の持続可能性にあるため，タナセンという事業体単体の分析とともに，タナセンを取り巻く環境，ここでは地域に関わる諸主体とその関係にも注目していく必要がある。そこで，鶴ヶ岡地区のタナセンおよび関連する組織について設立の背景やプロセスを分析し，「弱い紐帯型組織」と「強い紐帯型組織」に分類していく。

8　鶴ヶ岡地区のコミュニティビジネスにおける組織の位相

タナセン設立の背景とプロセス

先述のとおり，タナセン設立の背景には，農協支所の移設がある。その経緯を再度まとめると次のとおりである。

鶴ヶ岡地区での新たなバイパス建設に伴い，鶴ヶ岡地区の住民がバイパス沿いへの支所移設を農協に要望し，農協は広域合併も視野に入れていたが地域とのつながりや内部留保があったことから，支所を現在のタナセンの位置に移設して新築した。その後，農協は広域合併が決まり，支所の統廃合を進めるなかで鶴ヶ岡支所の閉鎖が決定する。また，農協は新築間もない支所の有効活用を美山町に相談し，同じころ鶴ヶ岡地区の住民にも支所閉鎖の情報が伝わった。そこで鶴ヶ岡地区では住民出資[39]によってタナセンを設立し，農

協支所の事業を継承する機運が高まった。その後，農協支所の不動産は美山町が買い取り，タナセンに無償貸与することが決まる。

店舗の不動産は，農協から美山町が簿価で買い取り，それを住民側に無償貸与した。この動きについて，当時美山町職員として鶴ヶ岡振興会の初代事務局員を務めた南丹市地域振興課の下田真徳氏は，「住民が店舗跡地で店を継続させるという動きに対して，行政がお金で買い取ってほしいという態度は，当時の美山町であれば絶対とらなかった。過疎地の現状を理解していた。合併を前に町有財産を増やしていくという状況ではないし，町が店舗を直接運営することも難しい。町が買い取ってそれを地域に譲れば固定資産税が発生する。住民に金銭的負担のない形として無償貸与という方法が必然だった」と説明する。このような考えから，不動産の所有者は美山町，タナセンはそれを借用する形が選択された。

タナセン設立の呼びかけに応じた住民有志による出資が決まり，その後に鶴ヶ岡自治会による出資が上乗せされた。その結果，タナセンは自治会から独立して意思決定できる組織となった。また，前述のように，鶴ヶ岡ふるさとサポート便，高齢者など無償移送サービス，除雪代行などのサービスを展開し，店舗にはコイン精米機，電気自動車急速充電スポットも併設するなど事業を拡張してきた。ここで重要なのは，このような事業展開が，鶴ヶ岡振興会とタナセンの役員が兼任できず，タナセンが独立して意思決定できたからこそ可能となったということである。

さらに，タナセンからはこれまでとは異なるネットワークによる組織も生まれた。その代表的なプロジェクトが「ムラガーレ食堂」であった。それは，タナセンが若手移住者（U・J・Iターンを含む）に依頼して始まった。ムラガーレ食堂とは，4月から11月の最終日曜日に朝市的な野外食堂をおこなうもので常設ではなかった。ただし，花見や紅葉のライトアップ，ハロウィンやお盆のイベントも企画しており，夜の屋台も季節ごとに営業していた。また，このときタナセンでは購買部の管理業務を購買部長から若い店員をチーフに委ねるという決定を行っている。

以上のように，タナセンは住民サービスを実現する主体として住民の出資によって設立された。また，タナセンの役員は自治会の役員と兼務できないことが定められ，独立した意思決定を保つ組織となったことで迅速な意思決定が可能となった。このことはタナセンが強い紐帯型の現状維持圧力を克服し，現状変更を可能とする橋渡し型の機能を有する主体としての役割を果たしたと捉えることができる。

ただし，タナセンの事業継承は，美山町役場，農協，自治会との連携なくしては成り立たなかっただろう[40]。特に農協は自治会と美山町役場との橋渡し役になったことも大きく影響していた。その結果，タナセンは美山町役場と農協の支援のなかで不動産の無償の貸し出しと棚卸資産の寄付を受けたのである[41]。一方，美山町は広域合併を控え，事業継承において地方公社や第三セクターの設立という方法は選択されなかった[42]。逆に，そのことが結果としてタナセンを行政から独立した組織にしたともいえる。

鶴ヶ岡振興会（行政の役割）

タナセン設立の動きは，鶴ヶ岡自治会だけでなく，行政にとっても明確な方向づけを与えることとなった。前述のように，美山町は農協から 5 店舗(本所と支所)の不動産を買い取り，それぞれの自治会に無償貸与することにした。

さらに，美山町の行政は住民発意の有限会社設立という取り組みが広がったことで，将来の住民主導による村おこしの方向性が定まったと考えた。そして，2001 年に美山町役場は 5 つの旧村落単位それぞれに地域振興会を設立し，行政職員を派遣した。それは，行政窓口としての機能だけでなく，自治会が自ら計画を策定して実施することを行政が支援する仕組みであり，自治会を村おこしの主体としてバージョンアップしたいという思惑があった[43]。行政としては，自治会による住民サービスの高度化をめざし，それを役所が支援する体制をつくったといえる。また，地域振興会は自治会と比べ，多様な主体と連携することが必要であり，タナセンも鶴ヶ岡振興会のオブサーバーに位置づけられた（図

42)。ただ，新たな地域振興組織と位置づけられたとしても，別の見方をすれば既存の地縁組織を組み替えただけの存在でもあり，依然として旧来の村の特性を保持していることも事実である。鶴ヶ岡の場合，振興会だけでは新たな交流を生み出すことは困難であった。

タナセンを取り巻く新たなネットワーク

前述のように，タナセンの発足は，強い紐帯型の自治会から一定程度独立した意思決定を可能にした。このことが既存のコミュニティのニーズとともに新たな地域課題の事業化による解決，さらには若手移住者を中心とした弱い紐帯型のネットワークとの橋渡しにつながっていく。その代表例が「ムラガーレ食堂」であった。ターゲットをコミュニティ内に限定しておらず，関係人口を増やす機会になった。活動メンバーは，鶴ヶ岡へUIJターンした若者が中心であることから，鶴ヶ岡地区にとっては弱い紐帯としての新しい関係をもたらす存在であるといえる。

ただ，ムラガーレ食堂にとって，コミュニティは重要な活動ターゲットであった。例えば，「ムラガーレいっぱい飲み屋」は，近隣には飲み屋がない鶴ヶ岡地区に大きな反響を呼んだという。そのほか，花見や紅葉のライトアップ，ハロウィンやお盆のイベントも企画しており，夜の屋台も季節ごとに営業した。企画開催時には，若者が高齢の客の送迎をしたり，同じ地域に住んでいても普段顔を合わせない人同士がコミュニケーションしたりする貴重な場でもあったという。また，メンバーがコミュニティの廃品回収の手伝いにもすすんで参加するなど，その活動射程は食堂だけでなく多様に広がり，いずれもコミュニティのニーズに根ざしたものであった。活動が徐々に範囲を広げていった背景には，「でもしか」で生きていくのではなく，自分たちで楽しく暮らしていきたいという思いと，その動きを波及させていきたい，という思いがあった。

以上のように，ムラガーレ食堂は地元コミュニティだけでなく，交流人口をもターゲットとした取り組みであり，地区外の主体と鶴ヶ岡地区をネットワークする機能を有していたといえよう。

9　考察

鶴ヶ岡地域に関わる諸主体の有する社会的ネットワークと活動の射程・対象を軸として，その位相と，主体間の影響関係を表すと図 47 になる。

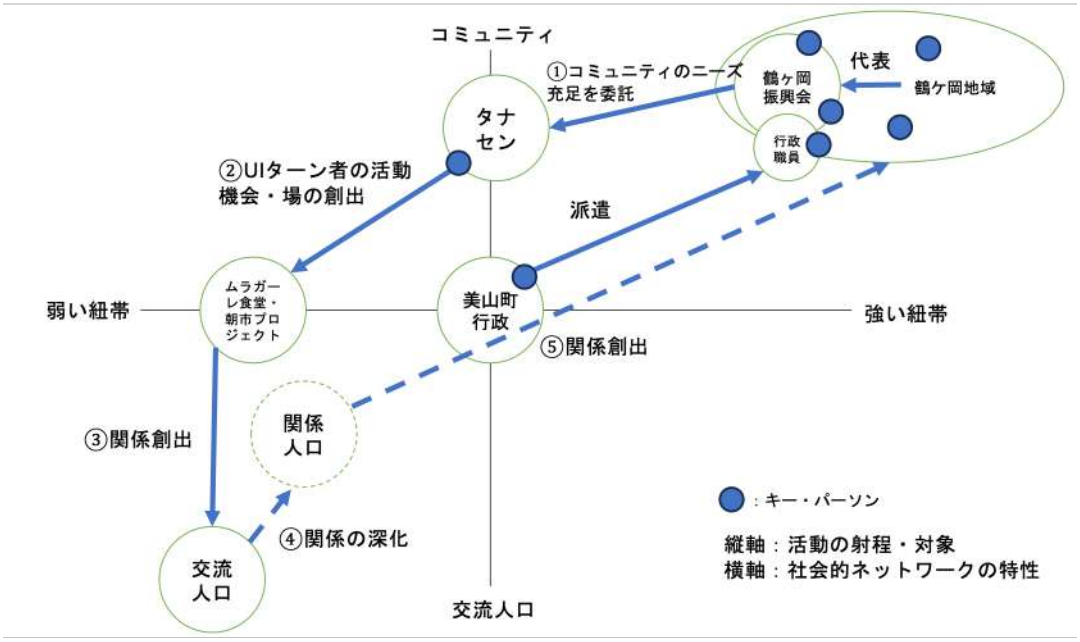


図 47　鶴ヶ岡地域に関わる諸主体の位相

出所:風岡・角谷（2023:444）

地域振興会の制度的位置づけが曖昧であることも，裏を返せば目の前にある地域課題の解決を優先させてきた結果であるとともに，制度化による形骸化を避け，その時々の住民の意思に委ねるという，社会資源の限られた農村での現実的かつ民主的方法であるとともに，内発的発展に向けた制度と運動の矛盾の克服法のひとつともいえよう。

ここで，調査結果を踏まえ仮説の検証を行う。

サブ・クエスチョン（SQ1）	仮説(H1)
• 伝統的農村社会システムとその革新モデルとはどのような関係にあるべきか？そこで社会的企業はどのような役割を果たすか？（SQ1-1） • 社会的企業が地縁関係を超えて外部との関係づくりに影響を与えるメカニズムはどのようなものか？（SQ1-2）	• 伝統的農村社会システムにおける強い紐帯が，住民出資型企業を発足させる基盤となる。(H1-1①) • 社会的企業は，地縁団体が吸い上げた住民ニーズに対し事業化による解決策を実行するとともに，伝統的農村社会システムを克服することなく，共存する機構となることで伝統と革新の橋渡しを行う。(H1-1②) • 社会的企業は独自の意思決定を行うことで外部人口との関係構築を可能にする。(H1-2)

【H1-1①検証】伝統的農村社会システムにおける強い紐帯が，住民出資型企業を発足させる基盤となる。

タナセンの設立までの経緯を俯瞰すれば，地域の将来を憂えた一部の若手リーダーたちが，それぞれの有するスキルやネットワークを活用し，地域にある様々な資源を総動員することで実現できたものであった。彼らを行動に向かわせた根源的な力は，総じて地域在来の住民による生活維持に対する強い責任感があった。

各地域振興会事務局にはその地区出身の役場職員が派遣された。彼らは地域のことに精通し住民と同じ立場で活動に参加していた。言い換えれば，美山町の行政（制度）と鶴ヶ岡地域は，強い紐帯で結ばれた職員による媒介によって諸資源へのアクセスが開かれていたといえよう。

農村店舗撤退後，まず立ち上がったのは自治会，地元選出の町議会議員，地域の活性化対策組織である村おこし推進委員会メンバーであった。彼らは鶴ヶ岡地域において以前から重要なキー・パーソンとして自他ともにも認める存在であり，伝統的な農村社会においては，意思決定を委ねられる存在であった。しかし彼らは，排他的な行動を取らず，若手で構成される「ワーキングの会」を立ち上げ，自治会による「ワーキングの会の結論尊重」という判断を引き出した。結果的に，出資金を募って会社を設立し，農協店舗を継承して地域を盛り上げていこう，という結論に至った。有志住民は出資金 700 万円を提供し，近隣店舗はタナセンを競合相手とみなさず，地域全体の利益のための共存共栄という関係という認識で応援する側に転じた。この判断や行動の背景にあるのは，伝統的農村社会システムにおける相互扶助の精神であるが，タナセンへの出資判断は個人の判断に任され，結果として多くの人々は出資に応じた。そこにはキー・パーソンの尽力に対する主体的な応援の意思が存在したことは間違いないだろう。

【H1-1②検証】社会的企業は，地縁団体が吸い上げた住民ニーズに対し事業化を通した解決策を実行するとともに，伝統的農村社会システムを克服することなく，共存する機構となることで伝統と革新の橋渡しを行う。

地域ニーズの事業化

タナセンはあくまでコミュニティの核としての購買店舗を維持する，という地域ニーズに基づく限定的な目的のために発足したものである。店舗の担い手が農協からタナセンへ代わることにより，購買事業の地域経済を回すための手段としての性質が弱まり，住民

生活の利便性・福祉向上の手段として明確に位置づけられた。農事部は購買部の運営資金を支えるとともに，農業の継続を保障することで農家の生きがいにつなげ，福祉部は元気な高齢者の健康保持とともに，購買部での日用品の買い物へいざなった。

鶴ヶ岡振興会は，役場窓口として公的機能と自治会機能を併せ持つハイブリッド型組織として，コミュニティを対象とした事業を担っている。地域を代表する組織であり，強い紐帯型コミュニティサービスを担う主体でもある。当該組織のガバナンスのあり方は全会一致による意思決定が基本である。

美山町の描いたモデル図（図 42）にあるように，鶴ヶ岡振興会とタナセンとの関係については，表向きは地域意思の代表機関としての振興会に対して，タナセンはオブザーバーとして明確に切り分けられつつ，実質的には振興会が吸い上げた地域ニーズを実働部隊としてのタナセンが充足するという両輪関係として構造化され，実際に自治会主導では実現が難しい政府補助金を活用した事業などを通じて課題解決を担ってきた。

振興会との両輪によるガバナンス

タナセンはコミュニティのニーズ充足のためのサービス提供主体として発足し，その後の事業でも住民サービスを拡張してきた。また，出資は住民が自発性に基づきおこなったものであり，法人役員と鶴ヶ岡振興会役員の重複を避け，自律的な意思決定を可能とした。つまり，タナセンは法人化により独自の意思決定機構をもつことで，地域ニーズに強く羈束される関係を克服した。同時に，強い紐帯ネットワークに支えられることで，コミュニティビジネス主体として地域からの受容を獲得した。ただ,これらの点だけを見れば,かつての農協でも独自の意思決定機関を有していたし，強い紐帯関係に支えられていた。農協とタナセンとの違いはどこにあるのだろうか。

農協は合理化の名の下に本来の協同組合の精神を蔑ろにしたことで地域から孤立した結果,商業主義化に抗する機制を失った。一方のタナセンは鶴ヶ岡振興会との緊密な連携のもと，店舗という存在が UIJ ターンの若手新住民と既存住民が意図せず出会うという意

味でフォーカルポイント，つまり萃点として機能し，ムラガーレ食堂や朝市プロジェクトという新たな活動機会・場の創出に寄与した。

社会的企業と地域との共存という点で重要なのは，地域意思の代表機関である地域振興会が，地域ガバナンスの中核的存在としての位置づけを保持し，地域の変化から疎外されない状況がつくられたことである。タナセンは，鶴ヶ岡振興会と両輪と位置づけられることで地域社会からの受容性を高め，農地の集約に向けた合意形成などの新規事業の展開が容易となったと考えられる。

【H1-2 検証】社会的企業は独自の意思決定を行うことで外部人口との関係構築を可能にする。

高齢化，人口減少という課題に対し，強い紐帯で構成される地域振興会だけでは新たな交流を生み出すことは困難であった。前述のように，タナセンが地縁団体と独立した法人格を有し，自治会とタナセンの役員が兼任できないという制約は，タナセン独自の意思決定を可能にした。タナセンは独自の判断で若手移住者移住者のサークルに働きかけることで「ムラガーレ食堂」の誕生につなげた。この行動は，強い紐帯関係を弱い紐帯関係に広げる橋渡し機能と捉えることができる。

ムラガーレ食堂や朝市プロジェクトは，UIJ ターンした若者を中心とした緩やかな人的ネットワークと個人の高い専門性を活かした活動に組織的に取り組んでいた。この活動への参加形態は義務的なものではなく，有志メンバーによる自律的な意思決定に基づいていた。自らのコミュニティへの参加や貢献を強く意識しつつも交流人口に地域を開くサービス主体であり，弱い紐帯型の性格を有していたといえる。朝市プロジェクトは，もともとサービスをコミュニティに限定せず，積極的に外部に開いたものであり，ここから始まったムラガーレ食堂も既存住民だけでなく地域外の交流人口も立ち寄ることのできるもので

あった。このことから，地域における交流人口創出という「革新」をもたらす機能を有していたといえるであろう。

鳥越（2012）は，伝統的農村システムとして拘束性をもつ「互酬的な感情の交換」が「一般的互酬性」すなわち「愛他的行為」（p.56）を生み出す，と説く。また，八甫谷（2006）は，コミュニティ・ビジネスが需要と供給による市場関係だけでなく，互酬性と市場性が共存する「互酬的な市場」を形成するという。顧客や売上の量だけを追求すれば，キャパシティの小さな地域ではすぐに限界に達してしまう。地域の人々の思いに共感できる人をターゲットとし，自律的な経営が可能な範囲内で地域資源やマンパワーを循環させ，質の高いサービスを提供していくことで互酬的な関係を持続的に発展させる方法がコミュニティ・ビジネスであるという。タナセンの存在は，伝統的農村社会システムにおける互酬性が基盤となり，そこに市場性が共存することで独自のコミュニティ・ビジネスとして成り立つものとなったのである。

10　おわりに

本章では，コミュニティビジネスの主体としてのタナセンをはじめとする関連諸主体が設立された経緯，これら主体によるサービスの対象者，さらに主体間に構築されたネットワークという3つの視点のもと，京都府南丹市美山町鶴ヶ岡地区のまちづくりを事例として，各主体の事業内容と意思決定のあり方とその意味を分析した。各主体が有する社会的ネットワークの性質と活動の射程・対象によって類型化を行い，中山間地域においてコミュニティビジネスがコミュニティの持続可能性に資する経路を明らかにした。本研究により得られた結果を以下にまとめる。

まず，鶴ヶ岡振興会は強い紐帯型のコミュニティサービス主体であった。自治会を母体とする組織であり，住民の総意に基づき事業を進める主体であった。タナセンは弱い紐帯型のコミュニティサービスをおこなう主体であった。鶴ヶ岡地区では，タナセンを設立

することで意思決定を独立させてまちづくりを実践してきた。すなわち，地域ガバナンスにおけるタナセンの立場と機能を活かすことで，新規農業事業と福祉事業の推進，そしてムラガーレ食堂という新たな展開へとつながっていった。

最後に，ムラガーレ食堂は弱い紐帯型の主体として，強い紐帯関係のなかのニッチな領域を積極的に拾い上げ，交流人口とコミュニティとの接点を創出していった。

今回行った類型化により，従来のコミュニティビジネス研究では明らかにされてこなかった，強い紐帯型の地縁団体が交流人口との関係を創出する経路を分析することが可能となった。つまり，強い紐帯型の地縁組織が，その組織のガバナンスそのものを入れ替えることなく，弱い紐帯関係との接点を有する別組織をパートナーとすることで活動の射程を広げ，交流人口とのつながりを創出するシステムの存在を顕在化させることができた。このことは，農村におけるコミュニティ・ビジネスの展開において，これまで累々と受け継がれてきた伝統的農村社会システムを閉鎖的，封建的と否定するのではなく，地域における不可欠の機能としてその意義を再評価することの重要性を示している。同時に，農村の持続可能性を高めるものとしてコミュニティビジネスを位置づけることで，新たな視座を提示できたと考える[44]。

一方，本論では扱えなかったこととして，今般のコロナ禍による活動の中断，タナセンの組織改編，外部企業との提携など，現在進行形ですすむ鶴ヶ岡地域の動態を踏まえた分析とともに，地域と接点をもった交流人口が関係人口や定住人口に与える影響，そのメカニズムを明らかにすることが今後の課題として挙げられる。

タナセンは経営的に赤字計上が続き，法人である以上，赤字のまま組織を存続させることはできず，清算やむなしとの認識も強かった[45]。実際，2022 年度の株主総会にて，購買部のみを残し，農事部，福祉部の休止が決定された。ヒアリング調査で柿迫氏は，「農事部休止により，広域営農組合をまとめる存在はなくなる。今後は各営農組合の判断で決めていくことになる。いま，経験保全も含めいちばん大事なとき。そのタイミングで休止

となり，これは大変な状況」と認識しており，農地保全への不安要因は解消されていない。

さらに鶴ヶ岡振興会は，2022 年度の事業計画で「転出等による空き家を資源として有効活用し，移住者を迎え入れ，地域の活性化を図ります。そのために，（中略）地域に新たな魅力を生み出すための空き家を活用した宿泊施設やレストランなど整備・運営する「鶴ヶ岡まちづくり株式会社（仮称)」の設立に向けて取組みます」としたうえで，交流人口の増加を目的としたまちづくり会社の設立を明記し，2022 年 9 月に「鶴ヶ岡まちづくり株式会社」が発足した。当該企業は，国内各地でエリアマネジメント事業を展開する株式会社 NOTE[46]と連携して古民家をリノベーションし，宿泊と体験の場づくりを担う。そのロビー機能をタナセンが受託することで継続的な収入源とする計画である。この計画は，従来のコミュニティを主な対象としたサービスの，交流人口対象のサービスへの大転換と言ってもよい。また，交流人口の増加による雇用拡大を期待するものであり，仮に新たにまちづくり会社が設立されれば弱い紐帯型の組織になる可能性が高いだろう。

本章では，伝統的農村社会システムを構成する強い紐帯という関係のなかでのキー・パーソンがタナセンという社会的企業を生み出し，弱い紐帯関係を包摂することで交流人口へと関係を広げるメカニズムを見てきた。そもそも自治体行政の縮小,農家の減少による農協の経営合理化という,いわば「制度的能力の解体」といっても過言ではない状況の中で,農村住民の共同性の力が最大の武器であった。公式の制度的能力としての自治体政策形成へのインパクトは限定的で自治体職員の関与は非公式ではあったが，非公式であるからこそ,セクターの壁を乗り越えた伝統的農村における暮らしの維持への関与が可能になったと捉えることもできよう。そこで次章では，官民キー・パーソンによる活動が公式の自治体政策に影響を与える事例について分析していく。

[1] 現会長　前田好久氏（2022 年 3 月 16 日，7 月 13 日），前会長　下田敏晴氏（2022 年 3 月 16 日）※肩書はすべて調査時点のもの。以下同様。

[2] 総務部長　川勝淳弋氏（2022 年 7 月 13 日），購買部店員　菊地由紀氏（2022 年 3 月 16 日），元美山町議，タナセン農事部長　柿迫義昭氏（2022 年 9 月 13 日）

[3] 課長補佐兼定住促進課係長　下田真徳氏（2022 年 9 月 5 日）

[4] ソーシャルビジネスの視点から考えると，社会の課題に対して企業活動による解決を目指し，同時に事業性と革新による新たな市場創造をおこなう点に特徴がある(谷本 2005)。新たな市場創造は，政策起業家が利害関係者の調整(結び直し)による(木村 2014)。

[5] 第二次大戦後の農協は，高度経済成長と行政主導による事業伸長・規模拡大期を経て，経済のグローバル化が本格化する 1980 年代中頃から合併がすすみ，1992 年には農協数が市町村数を下回った。農協店舗はコミュニティの核としても機能しており，各地でその存続のための住民活動が活発化した（田代 2018)。

[6] 京都府北桑田郡鶴ヶ岡村は，1955 年に知井村・平屋村・宮島村・大野村と合併して美山町となって廃止され，鶴ヶ岡地区となった 。そのため，鶴ヶ岡地区は，鶴ヶ岡村旧村時代からの 18 集落で自治会を形成しており，美山町になってからも集落単位での自治意識は強く，南丹市になった現在も同様である。

[7] 田中(2021)によると，関係人口とは定住人口と交流人口の中間的な領域の概念であり，関係人口を「特定の地域に継続的に関心を持ち，関わるよそ者」と定義している。

[8] 出典:南丹市「住民記録人口世帯集計表」(2024 年 1 月 4 日付)

[9] 観光庁の説明によれば，ベストツーリズムビレッジとは，UNWTO によって 2021 年から開始された「持続可能な開発目標（SDGs）に沿って，観光を通じた自然・文化遺産の保全等により，持続可能な観光地域づくりに取り組む優良な地域を認定するプロジェクト」であり，観光立国推進計画（第 4 次）ではベストツーリズムビレッジを含む「国際

認証・表彰地域」数を，2025年までに50地域とすることを目標として掲げている。(https://www.mlit.go.jp/kankocho/news07_000153.html　最終閲覧日:2024年12月10日)

[10] 美山町農協は2000年に北桑田郡内の京北町，船井郡内の園部町，八木町，日吉町，丹波町，瑞穂町，和知町の総合農協と船井郡内の南丹酪農が合併して「京都南丹農業協同組合」となった。その後，2002年に京都南丹農業協同組合と福知山市農業協同組合が合併し，管内を1市8町とする「京都農業協同組合（JA京都)」が誕生している。

[11] 柿迫氏によれば，当時4.5億円の内部留保があったとされる。

[12] 1989年に美山町役場が村おこし課を設置し，ふるさと創生1億円を活用して旧5村に地域住民の創意工夫による村おこしを志向する「村おこし推進委員会」を設置した。

[13] 柿迫氏へのヒアリングによる。柿迫氏はここに美山町行政の関与はなかったとするが，根岸（2002）によれば，ワーキングの会を表舞台に引っ張り出したのは美山町職員のはからいであったとしており，一部食い違いが見られる。

[14] 簿価で売買する条件であった。

[15] 鶴ケ岡自治会が300万円，地域住民は700万円(5万円/口)で計1000万円であった。なお，定款に出資金は305万円と記載されており，それを超えた分は資本準備金(増資予定資金)とされた(前田好久氏への聞き取り調査から引用)。なお，2021年時点の「第22期貸借対照表」では資本金305万円，資本準備金735万円と記載されている。そのほかに購買店舗，農作業受託など事業開始に必要な経費は別途農事組合から340万円，農協から800万円を借り入れして賄った（根岸2002)。なおナタセンの名称の由来は，地域を流れる 棚野川と，氏神である諏訪神社の祭礼である棚野の千両祭からきている。

[16] 2022年9月13日，柿迫義昭氏への聞き取り調査から引用した。

[17] 鶴ヶ岡振興会は法人ではないため，不動産を所有するための法人「棚野会」を設立した。なお，固定資産税は振興会が納めている点では振興会と棚野会はほぼ同一とみてよい。

[18] 農協は会議室の改修費用 300 万円も負担したという。

[19] 前田氏へのヒアリングによる。柿迫氏は「隣の八百屋のおっちゃんが，『あんたら農協が潰れてうちがよろこんどるとおもってるやろ』と言ってきた。その人は鶴ケ岡の中心地にいろんなお店があるからみんながあつまってくれるのであり，その一角がなくなってしまえば外に買い物に行ってしまう。経営は大変だががんばってやってほしい，と言ってくれたことには驚いた」と語っている。

[20] 前田氏へのヒアリングによる。

[21] もともと，昭和 40 年代に美山町は，全集落内に生産者で組織する農事組合と造林組合を立ち上げ，「住みよいふるさとづくりを目指す実施方針」を掲げていた。

[22] 当初はこの形が合意を得られず，中山間地域など直接支払制度の補助金は各集落が受けていたが，農地保全という目的が達成できないので 3 年目から広域営農組合が主体となることとなった（根岸 2002)。

[23] 柿迫氏によれば，当時はまだ米野価格が安定していたこともあり，米農家がブロックローテーションの必要性を納得するのには容易ではなかったという。年間 30 回以上説明会を開き最後は地域全体のため，ということで納得を得たが，ローテションによって稲作ができなくなった零細農家にとっては，とても大きな決断だったという。

[24] しかし，近年は転作補助金の対象が変わり，リース事業も縮小したため，機械などの借入金を償還すると利益はほとんど残らない状態であった。

[25] 柿迫氏によると，2000 年に介護保険制度が施行される予定であったからだという。

[26] 利用者は費用の 1 割を負担する。30 分の機械作業 180 円，手作業 130 円である(南丹市役所「南丹市高齢者など除雪対策事業実施要綱」より引用)。

[27] 野村実(2021)によると 2018 年度の実績で利用者の平均年齢は 84.3 歳であった。

[28] 売上が厳しいとの心配の声もあり助けたいという意識があったのではないかと柿迫義昭氏(元農事部長)は語っている。

[29] 出品した農家からは 15%の手数料を徴収している。

[30] 南丹市地域振興課 下田氏による。

[31] 庄司（2004）は,「この文書では自治会などの『一旦解体』という表現が用いられるなど，従来の地域のガバナンス構造を作り直す強い姿勢が貫かれている」（p.245）と指摘している。

[32] 前田氏へのヒアリング結果による。

[33]下田敏晴氏(鶴ヶ岡振興会元会長)と前田好久氏からの聞き取り結果による。ただし，小島(2010)では，2009 年時点で南丹市からの補助金は各地域振興会へ 150 万円が助成され，地域振興会の年度予算額は 400 万円前後とされている。

[34] 次のように職員の駐在は変化してきた。2003 年 10 月から課長級＋嘱託職員，2005 年 4 月から課長補佐＋嘱託職員，2006 年 1 月から職員＋嘱託職員，2009 年から現行の嘱託職員 1 名となった。

[35] 前田氏，南丹市職員の下田氏へのヒアリング結果による。

[36] 美山町(2004)「美山町組織再編モデル図」において，タナセンなどの有限会社は地域振興会と協力・協働関係にあるオブザーバー（参与）と位置づけられている。また，タナセンがオブザーバーに位置づけられたのは，地域振興会制度のきっかけをつくったのが住民出資型有限会社の活動であったからである(南丹市地域振興課，下田氏)。なお，鶴ヶ岡振興会では会長が認めた場合にオブザーバーが役員会に出席できるとしている。

[37] 回帰式は次のとおり。Y(購買部売上)＝42800.16*X(鶴ヶ岡地区人口)－5598792.32。P 値 0.000000003045 は，0.01 未満であることから説明変数と目的変数との間に関係性がない可能性が 1%未満となる。つまり，説明変数である「鶴ヶ岡地区人口」は，目的変数である「購買部売上」に関係があることを示している。次に，t 値の結果 10.343

は，自由度 19(t＞2.861，t＜－2.861)の有意水準 1%で帰無仮説を棄却した。つまり，「鶴ヶ岡地区人口」の増減は「購買部売上」の増減に影響を与えている可能性が非常に高いことを示している。

[38] 人口分布ごと(60 歳未満，60 歳以上 75 歳未満，75 歳以上)に説明変数を分け，目的変数を購買部売上として重回帰分析もおこなっている。多重共線性(VIF＝7.53，1.60，8.51)は問題なかった。ただし，t 検定と p 値の帰無仮説が棄却されたのは，x1 のみであった。なお，60 歳未満 x1，75 歳以上 x3，60 歳以上 75 歳未満 x2 の回帰式は次のとおりとなる。Y=1.521*x1＋0.126*x2-0.592*ｘ 3

[39] 住民出資による組織設立という方法自体は，協同組合の歴史や日本における「講」などの相補扶助の仕組みと同様であり，その意味で伝統的なものである。

[40] 有限会社の発足は，農協と地域住民が中心となってすすめられ，行政として公式的な関与はなかったと，今回ヒアリングを行った複数の関係者は口を揃えた。ただ，法人の立ち上げ事務など，役場職員が公式の事務分掌よらない，いわば裏の部分としてサポートがなければ法人設立は難しかったという。

[41] このように，タナセン設立時の動きを見ると，住民側の熱意やニーズの実現のために，行政が必要な支援を行うとともに，議会は予算を通じて民主的正統性を付与するいわば「三人四脚型」で形になっていったのである。

[42] 南丹市地域振興課の下田氏によると，行政出資による第三セクターは選択肢になかった。美山町は第三セクターを設立していたが，当時すでにほころびがみえはじめていたからである。同時に，行政が民間企業であるタナセンを直接支援することも難しかったという。

[43] 鶴ヶ岡振興会は 2013 年度に「鶴ヶ岡振興計画」，2015 年度に「推進プラン」を策定している。その後，2020 年に鶴ヶ岡振興計画を改定している。10 年間後を見据えた計画となっている。

[44] 村落社会の共同土地所有制度を経済取引の効率性の障壁として位置づけた「大塚共同体論」に対し，むしろ共同体の生産促進機能に注目する研究成果が存在する（坂根2011)。タナセンを設立し，意思決定の枠組みを決めたのも地縁的な共同体規制のもとであったことを踏まえれば，強い紐帯を重視することは外部人口との交流促進を阻害するとは必ずしもいえない。それは，自らの地域を守るための定住人口・強い紐帯指向であり，必要であれば交流人口へのアプローチも否定せず，むしろオルタナティブな意思決定の機構を創り出すことで，変化を後押しする契機が存在することを示しているのかもしれない。

[45] 川勝氏は「平均2500万円の売上の場合，20%の利益がでるとすれば粗利が500万円，固定経費が120〜130万円なので，370〜380万円であれば店舗の人件費は十分ペイできる。大きな収益にはならないが最低限のものは維持できる」との店舗経営継続の見込みも示しているが，今後人口減少が続くなかで新たなマーケティングを図らなければ，近く限界が来る事実に変わりはないと考えられる。

[46] エリアマネジメントの観点から地域にある歴史的建築を活かし，住民が主体となったまちづくり事業「NIPPONIA」を展開する企業。兵庫県丹波篠山市二階町18番地1。

第５章　自治体農村ツーリズム政策の創造と官民パートナーシップ

-第三セクター・美山ふるさと株式会社の機能（京都府南丹市美山町）

本章では，社会的企業およびコーディネーターが自治体による農村再生政策の実施過程における官民パートナーシップの形成にどのように関与し，日本政府および自治体の政策意図にどのような影響を与えるのか，またその結果，どのような経路で持続可能な農村ツーリズム政策の形成につながるのか，について事例分析を行う。調査対象地は，第４章と同じ美山町であるが，分析対象となるのは第三セクター「美山ふるさと株式会社」とそれに関係する３人のキー・パーソンである。旧美山町時代の行政主導型パートナーシップが住民自治の基盤をつくり出し，官民のキー・パーソンの連携により，持続可能な農村ツーリズム政策形成につながっていったプロセスを示す。

１　はじめに

農村地域の再生，そしてルーラル・サステイナビリティの実現には，国や自治体行政への依存，市場競争における勝利という従来の地域政策の発想を乗り越える必要がある（白石 2007)。農村地域の再生を担う主体としてのパートナーシップ型地域経営主体が地域の多様なステークホルダーをつなぎ，行政はその枠組みを支え，諸力を引き出し束ねる役割が期待されている（柏 2019)。

しかし，現在我が国の自治体における農村再生政策は，農村の疲弊を背景にした財源・人員削減とともに，農政の中央集権化がすすんでいる（小田切 2023)。この状況を乗り越える鍵が官民パートナーシップにある。農村地域における官民パートナーシップが，

自治体の政策形成過程へ影響を与え，農村再生への推進力を発揮することは可能であろうか。

本章では次のサブ・クエスチョンに対する仮説を検証していく。

サブ・クエスチョン（SQ2）	仮説（H2）
• 地域のコーディネーターの判断や行動が，自治体による農村再生政策の実施過程における官民パートナーシップの形成にどのように関与し，日本政府および自治体の政策意図にどのような影響を与えるのか？（SQ2-1） • その結果，どのような経路で持続可能な農村ツーリズム政策の形成につながるのか？（SQ2-2）	• 自治体による農村再生政策の形成過程の各段階において，コーディネーターが官民の主体をつなぎ，活用できる政策資源を地域の必要に応じて適応させていく。社会的企業はその場・機会を提供する。（H2-1） • コーディネーターが創り出した官民パートナーシップの働きにより，自治体は日本政府の政策意図を変容した形で捉えることで，地域における持続可能な農村ツーリズム政策が形成される。(H2-2)

2　研究の方法

研究目的と分析枠組み

本章は，自治体による農村再生政策の実施過程における官民パートナーシップにおいて中心的な役割を果たしたキー・パーソンのコーディネーション機能とキー・パーソン間の関係を分析することで，彼らが萃点として日本政府および自治体の農村ツーリズムに関する政策意図の変容へ与えた影響とそのプロセス，要因を明らかにすることを目的としている。

まず，本章が分析対象とする政策過程の範囲を明確にしておく。

政策過程論において政策過程は，その段階に注目すれば一般的に図 48 のような段階モデルとして表現される。このモデルにおける政策決定は，議会などで承認されることで正統性を付与され公式の政策となる段階を指し，その政策が官僚機構などを通し実施されるプロセスが政策実施段階である。

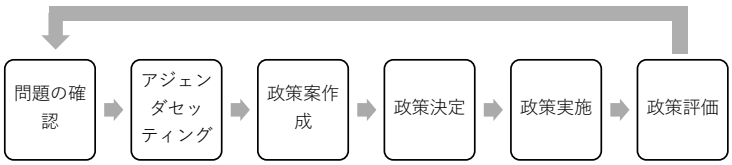


図 48　段階モデルのイメージ

出所:岩崎（2012:31）

政策形成過程とは，アジェンダセッティング，具体的な政策立案，政策決定，政策実施，政策評価，評価に基づく政策の修正・廃止あるいは新たな政策課題の設定までの一連の流れを含む概念である（佐々木 2010)。実施段階における政策の変容（真山 1994）や，政策評価結果のフィードバックによる政策問題や課題の再探索という循環過程も視野に入れれば，政策過程の各段階に新たな政策が創り出される契機が潜んでいるといえる。

本論は日本政府の政策実施過程として自治体の政策形成過程を捉え，そのなかでも自治体による地域政策の実施過程に焦点をあてて分析を行う。

ここで政策過程に関する既存の分析モデルについて説明する。

政策過程のうち政策決定段階までを対象とする分析ツールとしては，Cohen, March, Olsen(1972=1992）による「ゴミ缶モデル[1]」を発展させたキングダンの「政策の窓モデル」(Kingdon 1984=2017）がよく知られている。

キングダンは，この「ゴミ缶モデル」の基本的視座に依拠し，政策過程における前決定段階にあたるアジェンダ(議題)設定においてキー・パーソンとなる政策起業家を抽出することで，アメリカ政府の保険政策や運輸政策などの制度変更の過程を分析し，「政策の窓モデル」を提唱した。

キングダンによれば，政策起業家は政治と政策を絶えず結びつけようとし,行動を起こすための「機会の窓」を根気よく探している。法律の期限が切れたり，サンセット条項が再授権を求めたりするとき,たくさんの窓が開く。窓は大きな事件や事故が起きて対応が必要なときや毎年の予算編成過程で姿をあらわす。このモデルでは，国家政府における立法時の政策決定に至る過程において，それに関わった主要アクターとその影響力を特定し，意思決定のパターンを明らかにしている。しかし，キングダンは，政策実施過程を分析射程に捉えていなかった。

一方，上田誠（2010）の研究では，日本政府の政策実施過程に焦点を当てている。上田は，日本政府の政策意図が変容した要因として次の 2 点を挙げる。

① 中心市街地活性化政策が分権型の構造で設計されている点

② 民間商業者や消費者が利益享受者となる政策フレームである点

その結果，地域では従来型の商店街組合対策が繰り返される状況が生じていると指摘する。このように上田は，政策の分権型構造と民間主体の関与が，日本政府の政策意図を自治体レベルで変容させる要因として機能することを明らかにしている。本章も上田のアプローチに倣い，自治体による農村再生政策の実施過程に焦点を当てる。

仮説検証のため，地域政策の実施過程においてキー・パーソンが萃点として果たした機能およびキー・パーソンと社会的企業との関係について分析する。そのための分析モデルとして「コーディネーションモデル」（角谷 2021）を用いる。角谷の「コーディネーシ

ョンモデル」は，キー・パーソンの裁量，意思，働きかけ，結果という時間軸に基づき，政策実施過程の変化や変容を分析するモデルである。「コーディネーション」とは，「つなぐ機能」を指す[2]。このモデルでは，政策が政策決定者の意思だけで計画・実施されるのではなく，キー・パーソンが「きっかけ」を与えることで政策，計画が立案されたり，変更されたりするケースが想定されている。

特に注目すべき点は以下の通りである。

- キー・パーソンは誰か:商業者，行政，コンサルタント，大学教員など
- キー・パーソンの働きかけ:他の主体にどのように働きかけ，調整（コーディネーション）を行ったか

農村ツーリズム政策の意図変容プロセスに関して，キー・パーソンの機能と，彼らによって創り出された官民パートナーシップのあり方との関係を明らかにした研究が存在していない。これらの観点から分析することで，政策実施過程における萃点としてのキー・パーソンの役割や影響を明らかにすることができる。

3　調査方法

事例分析の対象地域は京都府南丹市美山町とする。調査方法として 2 名のキー・パーソン[3]へ事前に質問状を送付する半構造化面接法を用いた聞き取り調査および文献資料を用いて分析と考察を加えていく。

4　多様なツーリズム概念とその系譜

「農村ツーリズム」の定義[4]

ここでは「農村ツーリズム」という概念の特徴と，その捉えられ方に関する問題点を指摘する。

農村ツーリズムの概念は西欧諸国で誕生した。英国では世界に先んじて起きた産業革命と，その結果発生した都市部の環境悪化が，都市住民に環境のよい農山漁村での長期休暇を求めるニーズを強めた（五艘 2017)。

OECD （1994）は農村ツーリズムを「農村で行われる観光」と簡潔に定義している。各国の農村ツーリズムの内容は多様であるものの，共通点として「農村らしさ」をセールスポイントにもつことを挙げている。

日本において「農村ツーリズム」という用語はどのような使われ方をされているのだろうか。

日本政府の「観光立国推進計画」(2012 年 3 月 30 日閣議決定）では「農村ツーリズム」という用語は使用されておらず，エコツーリズム，グリーン・ツーリズム，文化観光，産業観光，ヘルスツーリズム，スポーツツーリズム，ファッション・食・映画・アニメ・山林・花などの観光資源を活用した観光として，農村を対象としないツーリズムも包含するより大きな概念として「ニューツーリズム」が用いられている。

「農山漁村地域の活性化対策として農林水産省が主導してきた『グリーン・ツーリズム』や『農泊』といった個々の施策を包括」する概念として「農村ツーリズム」という用語を用い，農村ツーリズムを「ニューツーリズム」のひとつであるとする説明もある（西村 2024:7)。一方，北海道庁（2024）は両者を区別し，農村ツーリズムを「農林漁業者のみならず，観光業をはじめとする多様な主体が連携し，地域ぐるみで地域の活性化や所得向上を目指す新たなツーリズム」と説明している。逆に「農村ツーリズム」をタイトルに

冠した書籍[5]でさえも，「農村ツーリズム」概念がア・プリオリに前提とされており，明確な説明がなされていない文献も多い。

このように，農村ツーリズムには統一した定義が存在せず，目的や活用する資源などにより多様な捉え方がなされているのが現状である。この状況は，裏を返せば農村ツーリズムに関する多様な解釈が許されていることを示している。後述のように，このような農村ツーリズムの曖昧な捉えられ方自体が，本来持続可能とはいえない資源収奪型，環境破壊型のツーリズムの問題を覆い隠す「イチジクの葉」として機能していることは否定できないと思われる。

欧州と日本の農村ツーリズムの差異

ここでは農村ツーリズム概念が生まれた欧州と日本との差異について，ツーリズムの主な需要者である都市住民，その受け入れ先である農村，農業経営の観点からその特徴をつかむ。

従来，欧州諸国，特に英国では「ルーラル（rural)」，イタリアでは「アグリ（agri)」が農村ツーリズムを指す用語として使われてきたが，日本では農村の豊かな自然環境とその保全，その基盤の上に成り立つ農林水産業が念頭に置かれ「グリーン（green)」が使用された（清水 2019）[6]。

ここで，日本と欧州の農村ツーリズムの違いについて，21 ふるさと京都塾編（1998）から概観する。

欧州における条件不利地域では放牧型畜産が主体とされ，草地と集落で構成される農村景観が都市住民に心の安らぎやゆとりをもたらす原風景とされる。一方の日本の中山間地域は水田稲作，集落，里山・森林で農村景観が構成される。

家屋構造も個室構造が主な欧州では宿泊施設への転用も比較的容易だが，プライバシーの低い日本家屋では宿泊施設への改修に費用がかかる傾向にある。

農業経営に関しては，欧州の農家では夫婦間の分業が明確である。例えば，男性は機械作業による農業経営，女性は宿泊施設，レストラン，農産物の加工，販売などを主に担うことで農業と農村ツーリズム関連施設の運営が一体的に展開可能であるが，農業所得を従とする兼業農家（第 2 種兼業農家）が 9 割以上を占める日本では，農業の担い手は高齢者と女性が主であり，専業農家には農業以外の事業を手掛ける暇がない。

政策的な違いとしては，欧州の農村ツーリズムは，条件不利地域政策や農業環境政策と一体的に展開され，農村の環境とツーリズム資源の保全，これらの一体的活用が可能になっている一方，日本では農林業・農村に関する政策と環境政策が省庁の縦割り構造のまますすめられてきた（表 10)。

項目		日本	欧州
都市住民	① 国民の休暇 ② 休暇のとり方 ③ 観光の消費額	① 長期休暇の取得が一部を除いて困難 ② 盆暮正月，春の連休に長期休暇が集中 ③ 1 日 1 人当たりの観光消費額が高い	① 長期休暇の取得が普及 ② 週休 2 日以外に年間 3～5 週間の長期休暇 ③ 1 日 1 人当たりの観光消費額が低い
農村	① 農家の家屋 ② 農村景観 ③ 農業政策	① 開放的木造家屋，大部屋方式の作り ② 田畑・集落・里山・森林の景観 ③ 農業環境政策が未確立，交流施設整備のみ	① 耐用年数の長い家屋，個室方式 ② 草地と森林，伝統的農家の景観 ③ 条件不利地域政策と農業環境政策

農業経営	① 経営形態 ② 男女の役割分担 ③ 経営体の種類	① 北海道を除いて零細稲作，兼業経営が中心 ② 農業労働力の多くは女性と高齢者，性別分業が未確立 ③ 個別経営以外に集落営農，公社，グループ営農など多様な経営体	① 放牧型畜産と畑作の大規模農場経営 ② 性別分業体制，男子は機械による農作業，女子は農場民宿 ③ 独立した家族経営体

表 10　日本と欧州のグリーン・ツーリズム条件の違い

出所：ふるさと京都塾編（1998:38）

エコツーリズムの定義と誕生の経緯

ここからは，農村ツーリズムの代表的な形態として「エコツーリズム」と「グリーン・ツーリズム」について概観し，両者の関係を整理することで，持続可能な農村ツーリズムの輪郭の明確化を図る。

日本においてまず登場したのは「エコツーリズム」であった。エコツーリズムは「エコロジカル・ツーリズム」の略語で，1970 年代までの高度経済成長期の自然破壊，公害経験を受け，1980 年代初めに登場し世界的に広がりを見せた（堂下 2012)。公式の文書による登場は，1990 年の環境庁「熱帯地域生態系保全に関する取り組み」においてである。

農村ツーリズムと同様，エコツーリズムも普遍的な定義はないため，様々な解釈や取り上げられ方がなされているのが現状である（柴崎 2005)。それらのなかで代表的な定義を挙げれば，国際団体の The International Ecotourism Society は「環境保全や現地住民のウェルビーイングの維持，インタープリテーションと教育を要する自然地域への責任

ある旅行」[7]と定義する。日本の「エコツーリズム推進法」（2007 年制定）では「観光旅行者が，自然観光資源について知識を有する者から案内又は助言を受け，当該自然観光資源の保護に配慮しつつ当該自然観光資源と触れ合い，これに関する知識及び理解を深めるための活動」（第 2 条第 2 項）と定義されている。

この 2 つの定義は概ね一致している一方で，エコツーリズム推進法には前者の定義にある「現地住民のウェルビーイングの維持」という社会経済的要素を，少なくとも明文として欠いている。実際に地域で取り組まれるエコツーリズムが自然環境保全のみを対象とするケースはそれほど多くないとしても，日本政府の政策の基本理念を示す法律の内容はその実施段階としての自治体の政策形成過程にも少なからず影響を与える可能性は否定できない。

5　農村ツーリズムの制度化とその影響

日本におけるグリーン・ツーリズムの理念とその誕生経緯

ここでは，日本において「グリーン・ツーリズム」という概念が使われるようになった経緯と，そこに込められた理念について述べる。

「グリーン・ツーリズム」という用語は英語圏でも使われるが[8]，日本では当時の社会状況を反映した独自の意味合いが含められている（21 ふるさと京都塾編 1998）。日本でこの概念が使われるようになった背景には，戦後の高度経済成長の裏側ですすんだ農村の過疎化と首都圏への一極集中に対する是正策として，「多極分散型国土」を理念に掲げ 1987 年に策定された第 4 次全国総合開発計画（四全総）に基づく総合保養地域整備法（リゾート法）による大規模開発，環境破壊，自治体財政悪化への問題意識があった。

「グリーン・ツーリズム」の国内での公的な使用は，1992 年 7 月，農林水産省内に「グリーン・ツーリズム研究会」が設置され，その中間報告「新しい食料・農業・農村政策の方向」において，西欧諸国のバカンスが農村滞在型であることを踏まえ，日本国内で

もグリーン・ツーリズムの推進が提唱されたことに始まる。同中間報告においてグリーン・ツーリズムは次のように定義されている（清水 2019:10）。

> 農村と都市が相互に補完し合い，共生していくことにより，国土の均衡ある発展を目指すことを基本とし，農村地域における開かれた美しいむらづくりに向けた意欲と，都市住民に芽生えた新たな形での余暇利用や農村空間への思いとに橋を架けるものとして，グリーン・ツーリズムを提唱する。

宮崎（1997）は，「グリーン」には農村の持続可能性や環境保全の意味が含まれており，グリーン・ツーリズムは，農村の活性化，農村の環境保全，ゆとりある都市住民の余暇活動，という 3 つの目標を実現するものである，とする。またその特徴として，①欧州の長期滞在型余暇活動とは異なる中短期滞在型であること，②物や情報の交流にとどまらない人と人との交流であること，③有名な観光資源に依存しない普通の農村のあるがままの姿をその資源とすること，が挙げられる（ふるさと京都塾編 1998）。③の視点の全国への波及については，1999 年制定の食料・農業・農村基本法（第 4 条）で，農村における農業の多面的機能[9]のなかに「文化の伝承」が例示されたことも影響している（田中 2017）。

このように，グリーン・ツーリズムは物や情報などの物的交流よりも人的交流が重視されていることが特徴として挙げられる。

グリーン・ツーリズム制度化の系譜

ここで，グリーン・ツーリズムが公式に提唱され，制度化されていった系譜について簡単にまとめておく。

1987年に閣議決定された四全総に掲げられた「交流ネットワーク構想」のなかで，農村は豊かな自然とのふれあいの拠点として都市との交流をとおした観光事業による農村振興が目標の1つとして掲げられた。この四全総に基づきリゾート法が制定されたのを機に，大型リゾート観光開発が推し進められ，ゴルフ場やスキー場，ホテルなどが至る所で開発され，貴重な自然が失われるとともに，第一次産業のさらなる疲弊を招いた（宮本他1990)。

1989年，竹下内閣で実施された「ふるさと創生事業」は，政府が各自治体に「ふるさとづくり事業計画」の策定を求め，当該計画に基づき1億円の交付を行うものであった。ここでは四全総の方針に沿い，都市との交流による観光事業が農村振興の目標のひとつに位置づけられた。

1992年，農林水産省内「グリーン・ツーリズム研究会」の中間報告「新しい食料・農業・農村政策の方向」において,「グリーン・ツーリズムの振興」として現在の農村観光につながるグリーン・ツーリズムが提示される。

1994年，農山漁村滞在型余暇活動のための基盤整備促進法が制定された。本法において「農村滞在型余暇活動」は，グリーン・ツーリズムの考え方を踏まえ「主として都市の住民が余暇を利用して農村に滞在しつつ行う農作業の体験その他農業に対する理解を深めるための活動」（第2条）と定義されている。この法律では，同活動の基盤整備に係る基本方針・計画の策定，資金援助，農林漁業体験民宿業者の登録の仕組みなどが規定されたが，基本的な視座は都市住民の受け入れ体制を農村側に整備させるものであった。

1998年，四全総までの総合開発計画が目指した量的な経済成長重視から，生活の質や地方主導型への方向転換をめざす「21世紀の国土のグランドデザイン（新・全国総合開発計画)」が閣議決定された。ここでは，農村の持つ地域の伝統芸能，伝統文化など,「伝統」による地域の活性化が目標として設定された。

1999年，それまでの農業基本法制に代わる「新政策」として食料・農業・農村基本法が制定され，農業の多面的機能として自然環境の保全，良好な景観の形成，文化の伝承などが規定された。

このような政策的系譜のなかで，グリーン・ツーリズムの主体となる農村は，文化，伝統をも体現する場として明確に政府方針に規定されるに至った（田中 2017)。

2000年代に入ると，小泉内閣により観光が国家的課題として位置づけられ，観光立国推進基本法の制定（2006年)，観光庁の設置（2008年）と，観光が国家政策として重視され推進されていく。同時にこの頃から旅館業法の農家民宿の客室面積の条件緩和や，農家民宿による送迎を道路運送法の対象外とするなど，農家民宿関係の規制緩和がすすめられた。

一方で，グリーン・ツーリズムへの期待とは裏腹に，「交流・グリーンツーリズムの本来の目的である農山村の活性化・再生は一向に進まず，むしろ高齢化・過疎化の進行等，農村を取り巻く環境は一層厳しくなっている」（栗栖 2008:29)。

この状況をつくりだした一因がグリーン・ツーリズムの国内への広がり方にもあった。なぜなら，それが「都市の需要ニーズをベースにした『交流』による農村の活性化のためのビジネスモデル」と捉えられ，「需要の源泉を都市や外部のマーケットに求める」（薮田 2020:161）ことを前提として全国に普及していったためである。

このような普及のあり方をつくり出した農政の責任も見過ごすことはできない。つまり，「消費者視点への過度の傾斜や，都市住民の『消費者ニーズ』への対応という『強制』的農村支援策といった農政の『主客転倒化』」（青木 2010:13-14）があった。また，「1986年からの国際化農政へ転換するなかで農政の中の集落等の位置付けは急速に薄れていった[10]。その傾向は90年代も続き，92年の『新政策』でも『農村政策』への言及はあっても地域コミュニティやそれをベースとする地域づくりは意識されていなかった」（小田切 2021:32)。グリーン・ツーリズムなど個別支援施策の受け皿としてのコミュニ

ティ自体を位置付けた政策，地域づくりを意識した政策は 2000 年以降，明確な体系化は 2015 年以降であった。

このように，日本政府のグリーン・ツーリズム政策は，疲弊する農村の振興のための理念として「交流」を掲げ，制度的位置づけや規制緩和などの政策手段を投じてきたものの，振興される側の農村の暮らしを起点としたまなざしではなく，終始産業の側，また市場ベースのまなざしから，都市部人口の農村へのニーズの喚起とその充足という「強者の論理」ですすめられてきたといえよう。

農村ツーリズム概念の位相

以上，日本における農村ツーリズムの代表的な形態であるエコツーリズムとグリーン・ツーリズム概念について概観した。ここでは両概念の農村ツーリズム概念における位相を，教育―余暇活動（目的），自然環境―社会・経済・文化的環境（対象）という 2 つの軸で示すことで，持続可能な農村ツーリズムの位置づけの明確化を図る。

図 49 では，最も広い概念として広義の農村ツーリズムを置き，そのなかにエコツーリズムとグリーン・ツーリズム概念を位置づけた。

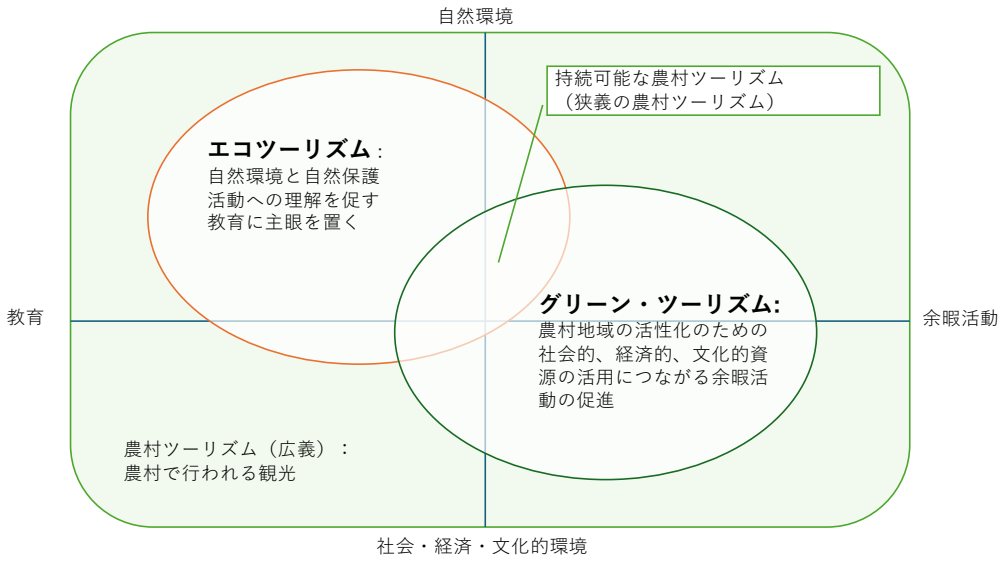


図 49　農村ツーリズムの位相

出所:風岡（2025:68）

両概念とも，実際は自然の豊かな地域がフィールドとなるため重なる部分は多いが，差異を挙げれば次のようになろう。エコツーリズムは自然環境に関する理解，自然環境保全への行動につながる教育に主眼をおく一方，グリーン・ツーリズムは教育よりも余暇活動として，社会的，経済的，文化的な資源の活用に主眼をおいている。言い換えれば，グリーン・ツーリズムには自然環境や教育へのまなざしが弱く，エコツーリズムには社会的ニーズの増大を受けた社会・経済・文化的環境へのまなざしが弱い。そしてどちらか一方だけでは持続可能性追求の手段として偏りが生じる。

先述のように，実際に取り組まれている農村ツーリズムを見れば，必ずしも持続可能とはいえないケースも散見される。都市部人口のニーズ充足を目的として地域産業を振興していく際，地域社会に経済的便益をもたらす一方，市場における競争にさらされ，環境容量(Carrying capacity)を超えた観光客の大量流入が，観光地の環境を破壊するという過剰利用(Overuse)の問題を引き起こす原因にもなりうるものであることにも注意を向ける必要がある（柴崎 2005，宮崎 1997)。

民俗学の分野では都市部からの観光客の「消費的まなざし」が「農村の商品化」を通して，ノスタルジアを基調とした「ふるさと」という資源に変えていくプロセスを描いた研究成果がある[11]。このような観点から見れば，農村ツーリズムが農村の課題解決の有効な手段である一方で，ルーラル・サステイナビリティを考える際，だれの「まなざし」を通して農村を捉えているのか，捉えられるべきか，という本質的な問いに対しても同時に答えを見つけていく作業を惜しんではならないだろう。

以上から，持続可能な農村ツーリズムの位相が浮かび上がってくる。つまり，自然・社会・経済・文化の各環境を対象として捉え，社会的ニーズとしての余暇活動とともに，

訪問者の自然環境や農村に対する価値観の変容をもたらす教育的要素を兼ね備えたものを，ここでは持続可能な農村ツーリズム（狭義の農村ツーリズム）として位置づけたい。

ただし，上述の通り，日本政府が両ツーリズム政策に込めた政策意図は見過ごすことのできない問題が含まれている。それでも，地域現場でルーラル・サステイナビリティを具現化するには，一概に否定するだけでなく，両概念を適切に組み合わせ，地域に根ざした農村ツーリズムとして実装する視点が求められる。

なお本章では，農村で行われるツーリズム一般を指す場合「農村ツーリズム」を用いるが，個別の政策で使用される名称としては「エコツーリズム」や「グリーン・ツーリズム」を用いて議論をすすめていく。

6　観光面からみた美山町の現況と課題

美山町の観光業の状況

美山町への観光客が大きく伸びたのは 1990 年代中頃であるが，その契機は 1993 年，茅葺き集落が国の重要伝統的建造物群保存地区に選定されたことである。それ以降，外国人観光客を中心に増加傾向にあったが，2020 年のコロナ禍により減少し，現在徐々に回復基調にある（図 50)。観光客数増加の一方，観光消費単価は 900 円代を推移し伸び悩んでいる(図 51)。この消費単価は周辺の市町と比較しても最低額である（表 11)。その要因として，一般社団法人南丹市美山観光まちづくり協会（2021）は，美山町を訪れる観光客の主な旅行スタイルが京阪神地域からの日帰り旅行であるため，と分析している[12]。

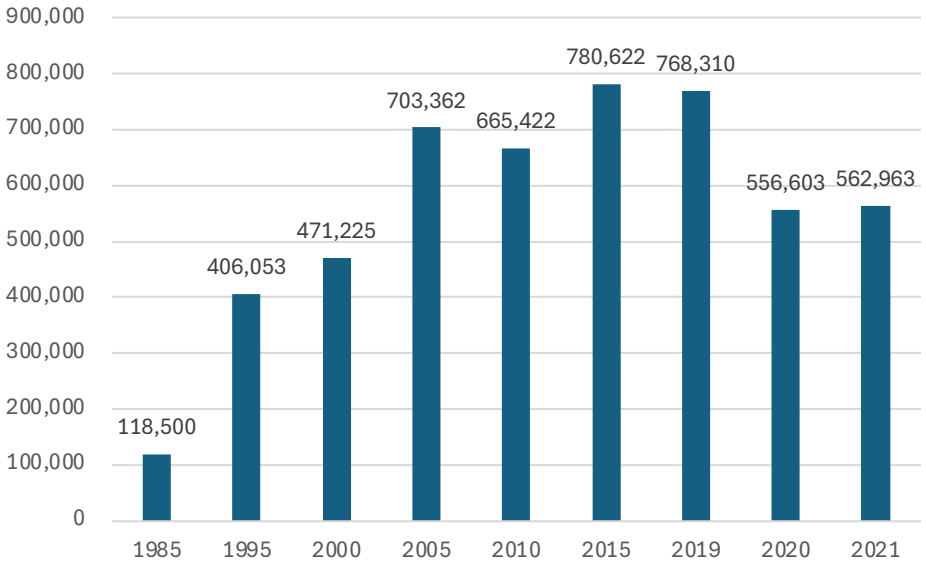


図 50　美山町への入込客数の推移

（単位：人）

出所：風岡（2025：70）

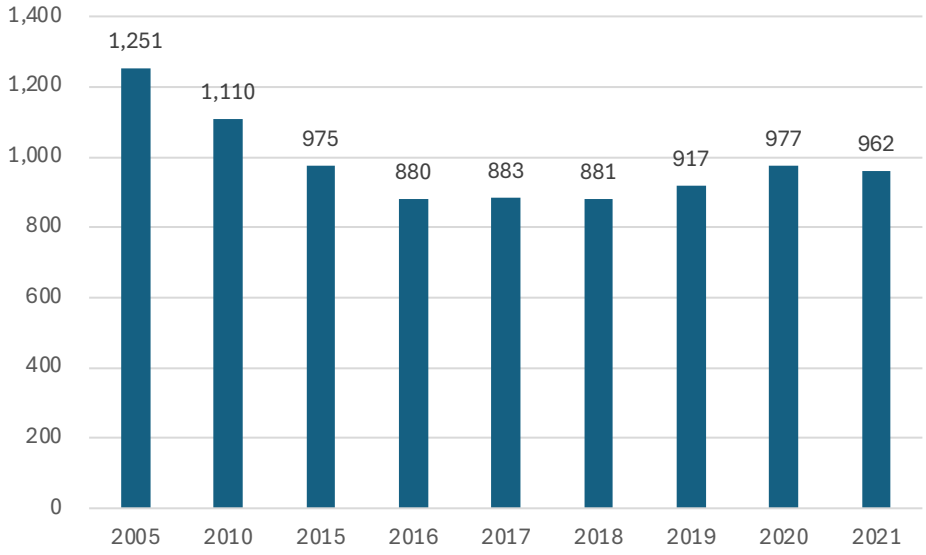


図 51　美山町観光消費単価の推移

（単位：円）

出所：風岡（2025：70）

単位：円

	年度	全体額	日帰り客	宿泊客
美山町	2019	937	669	9,995
南丹市	2019	1,361	981	8,493
京都市	2019	20,267	11,054	54,970
		37,437	19,766	60,991
綾部市	2018	1,196	698	6,082

表 11　周辺市町村との一人あたり観光消費額比較

出所：一般社団法人南丹市美山観光まちづくり協会（2021:13）

南丹市における美山町地域の相対的な集客力の低下

美山町地域の観光客数は，南丹市のなかで相対的に伸びていない。南丹市全体の観光入込客数を分母にし，美山町地域の観光入込客数を分子にした比率の推移をみていくと，図 52 のように減少傾向が続いている。



図 52　南丹市における美山町地域の観光客比率の推移

出所：角谷・風岡（2024:43）

南丹市の観光施設である「るり渓高原温泉（旧園部町)」,「スプリングスひよし（旧日吉町)」, かやぶきの里を比較しながらその背景を探ってみよう。

京都府商工労働観光部の資料によると, るり渓高原温泉, および, スプリングスひよしの観光入込客数は, かやぶきの里よりも多い。スプリングスひよしは, 京都市内を除く京都府下の観光地で 12 位であり 355,551 人(2008 年度)から 437,384 人(2015 年度)へと増加している。るり渓高原温泉は同 18 位であり 273,441 人(2008 年度)から 269,817 人(2015 年度)へとやや減少している。ただし, 宿泊客数は 20,195 人(2015 年度)から 37,313 人(2016 年度)と増加傾向にある[13]。かやぶきの里は, 2013 年度に 216,426 人(2013 年度)19 位だがその他の年度は圏外であった。なお, 美山町では後述する道の駅直売所「ふらっと美山」が 254,196 人(2015 年度)20 位と最高であった。このように南丹市の園部町地域, 日吉町地域の観光地が集客を伸ばすなかで, 美山町地域は相対的に観光地としての位置づけを低下させている。

なお, 3 施設はいずれも独立した複合施設であり, 施設間の距離も離れている(るり渓＝スプリングスひよし 23km, スプリングスひよし＝かやぶきの里 27 ㎞, るり渓＝かやぶきの里 50 ㎞)ことからお互いの回遊性が高いとは考えにくい。また, それぞれの施設は目的(キャンプ, 高原リゾート, 伝建地区)が異なることから, 必ずしも競合になりえないかもしれない。ただし, かやぶきの里は大阪府・京都市方面からの距離が他の 2 施設と比して遠いことから, 集客しにくいのではないかと推察できる。美山 DMO によるアンケート結果によると, かやぶきの里の観光客の出発地は約 87.6%が大阪府, 京都府, 兵庫県だからである[14]。

さらに, 南丹市(美山町除く)と美山町地域それぞれの日帰り客数と宿泊客数（図 53）の相関関係を確認していく。

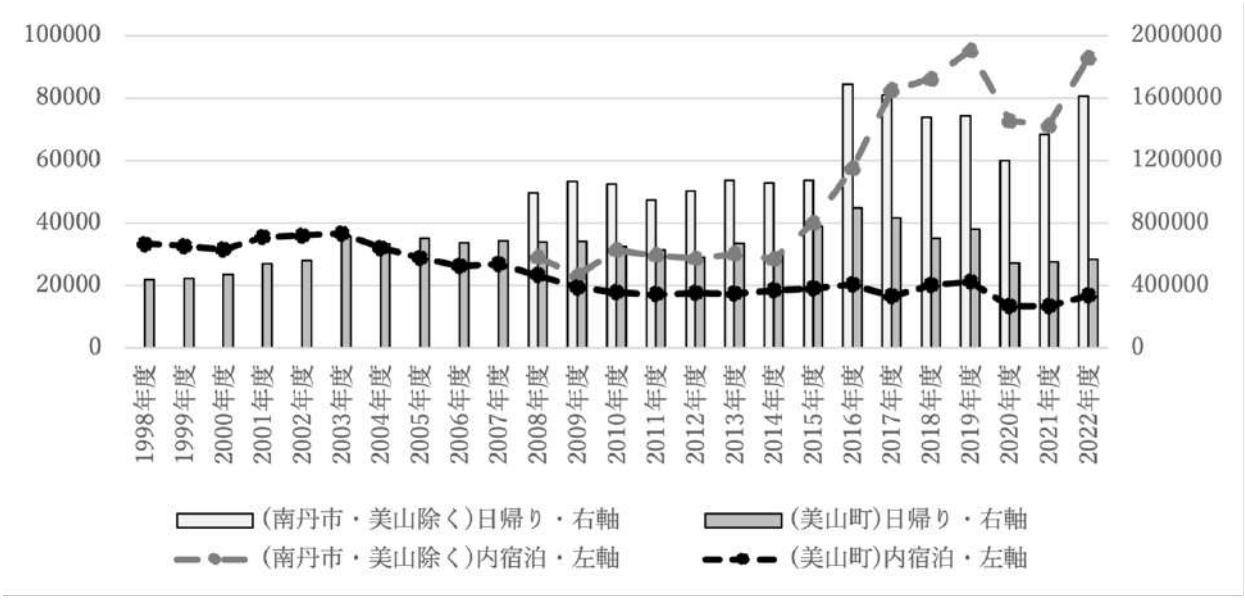


図 53　日帰り客数と宿泊客数の推移

（単位:人）

出所:角谷・風岡（2024:44）

南丹市(美山町除く)の 2008-2022 年度の宿泊客数と日帰り客数は，正の相関関係があり(重相関 R＝0.8549520，重決定 R2＝0.7309430)，「宿泊客数」を目的変数とする単回帰分析の結果も有意となった[15]。一方，美山町の 2008-2022 年度の宿泊客数と日帰り客数は，弱い正の相関関係があるが(R＝0.5509860，重決定 R2＝0.3035856)，1998-2022 年度は相関関係が認められなかった。つまり，南丹市は日帰り客が増えると宿泊客も増える傾向にあるが，美山町地域では必ずしもそうなっていないのである。原因として宿泊施設のキャパシティのほか，茅葺きの里に観光コンテンツが集中していること，大阪府や京都市など巨大消費地との距離がかろうじて日帰り県内にあることなど，様々な要因が考えられる。

美山町地域の観光資源の集約

美山ふるさと株式会社は，乳製品製造販売業（美山牛乳），特産品製造販売業，特産品等直売事業（ふらっと美山），定住促進事業（宅地建物取引業），観光宿泊事業（美山町自然文化村「河鹿荘」），旅行事業(エコツーリズム)など広範な事業を展開している。2018年度の売上54,332万円の内訳は，地域振興およびマーケティング事業部（道の駅および乳製品等の加工販売）38,771万円，自然文化村事業部15,278万円，定住促進282万円であった。ここで，美山ふるさと株式会社が美山町地域の観光資源を集約した経緯について確認したい。

法人は1992年に美山町が中心となって出資した第三セクターであり[16]，不動産事業者として美山エコビレッジの造成と美山町への移住の斡旋(定住促進)をおこなってきた[17]。その後，2001年に京都市内に美山町のアンテナショップを出店するなど観光事業(特産振興部の設置)へ拡張してきた。その後，2014年4月財団法人美山町自然文化村と法人を統合，同年10月に美山のめぐみ牛乳工房を整備，イオンモール京都桂川店をオープン，2017年4月に「ふらっと美山」を運営してきた株式会社ネットワーク平屋[18]と合併した。現在の出資者は地域の法人に加え，個人147人（計435株）が22.3%を占めている[19]。個人出資者が多いのは，株式会社ネットワーク平屋と合併したからである。

このように，南丹市は旧美山町の行政が出資した法人や整備した施設を統合や合併で集約し，リニューアルやサービスの拡張など観光事業に再投資しようとしたのである。なお，自然文化村と道の駅は南丹市の指定管理者(3年間の契約)になっており，南丹市からの補助金は2005年度から2022年度まで計2億円を超えている[20]。

道の駅「美山ふれあい広場」は，法人の本社・直売所・加工場だけでなく，平屋振興会事務局(行政機能)，観光協会や組合等の事務所，ガソリンスタンド，郵便局，金融機関，医療機関，飲食店などが集積している。観光物産や野菜などの直売所である「ふらっと美山」は売上14,000万円(2015年度)でその約8割を地域外の客が購入している[21]。立地は，国道162号沿いにあり，北集落よりも6㎞ほど大阪府・京都市方面に近いため，か

やぶきの里を訪問する観光客が立ち寄りやすい。そのため，かやぶきの里における土産物の販売は影響を受けている可能性もあるが，ふらっと美山ではかやぶきの里が製造加工した土産物も販売しており，その後に法人への出資を依頼して協力関係を強化してきた。さらに，2014 年からかやぶきの里と自然文化村の共同事業(雪灯廊の委員会)も継承している。

自然文化村は，1989 年に美山町が「ふるさと創生事業」の交付金を活用し，知井地区中(なか)集落に町営施設として設置した。中集落は交通の要所であり，旅館や民宿，商業施設も多く，知井地区の商業集積の中心であった（堂下 2012)。なお，立地は大阪府・京都市方面からみると，かやぶきの里からさらに 2.7km ほど東の遠方に位置している。自然文化村の施設は，レストラン，カフェ，売店，文化ホール，ゲートボール場なども併設し，美山町で最大の宿泊施設を備えている。

ただし，もともと団体旅行向けの施設だったことや，合併後宿泊施設は老朽化が目立っており，売上と宿泊者数ともに減少傾向にあった。自然文化村の 2002 年の売上は 27,800 万円(内:宿泊 3,300 万円強)[22]であり，宿泊客数も約 9,000 人であった。ところが，美山ふるさと株式会社「定時株主総会」資料によると，2018 年度 15,854 万円（内:宿泊 2,796 万円）であり，宿泊者数は 5,021 人であった[23]。西日本豪雨によって夏場以降の営業に影響を受けたものの，大きく減少していることがわかる。その後，2021 年に宿泊施設「河鹿荘」に新棟を増築し，計 22 部屋(定員 100 人)となった。また，コロナ禍の影響が減り，2022 年度宿泊売上 3,190 万円に戻している。他にも，62 区画の宿泊可能なキャンプ場(フリー区画を含まず)，3 棟のログハウス(定員計 24 人)，一棟貸しのかやぶき古民家(10 人以上)などを併設している。キャンプ場も 2017 年度 1,103 万円から 2018 年度 786 万円に減少していたが，リニューアル後の 2022 年度の売上 1,960 万円となっている。また，自然文化村では「芦生の森ネイチャーガイドトレッキングツアー」を企画実施している。芦生の森は，自然文化村から 10km ほど東方に広がる原生的な森であり，

2016 年に「京都丹波高原国定公園　森の京都・美山の森」として国定公園の指定を受けた。

以上のように，自然文化村は老朽化により宿泊客数を減少させてきたが，増築とリニューアルによって集客が増えつつある。自然文化村の宿泊施設とキャンプ場は，るり渓高原温泉，スプリングスひよしのターゲットが重複するため，宿泊者数の減少期間は競争劣位に置かれていた可能性がある。また，自然文化村の宿泊者数の増減は，かやぶきの里，美山ふれあい広場にとっても少なからず影響を被っていたとも考えられる。

美山ふるさと株式会社は，行政の資源の集約や事業を統合しつつ，美山牛乳やその加工品など新たな地域ブランドを開発するなど，美山町における都市農村交流，観光ネットワーク全体に大きな影響を与えている。その間，かやぶきの里にも出資を依頼し，美山町地域のネットワークを再構築してきた。さらに，同社はネットワーク平屋と合併することで，美山町行政が想定した地区単位の住民による運営という枠組みをも超えたといってよいだろう。

単に「消費される農村」に陥らないためには，観光客数の増加や受け入れ容量の確保という量的な視点よりも，美山町にある生活文化，自然環境のありのままをゆっくり堪能でき，体験や学びの要素も組み込まれた観光コンテンツ，プログラムの質を高めることで滞在時間の延長や単価向上につなげていく努力が必要であろう。

7　美山町の村おこしにキー・パーソンが果たした機能

ここでは，旧美山町の村おこしの取り組みの経緯を 4 つの区分（美山町 2004）に分け，区分ごとにキー・パーソンの果たした機能について述べる。

- 第 1 期村おこし・農林業の振興［住みよいふるさとづくりをめざして］1978～1988 年

- 第 2 期村おこし・都市との交流と村おこしの推進［ふるさと創生］1989～1992 年
- 第 3 期村おこし・グリーン・ツーリズムと新産業おこし［グリーン・ツーリズム構想策定］1993～2000 年
- 第 4 期村おこし・振興会の設立と住民主導の町おこし［振興会の発足］2001～2005 年

第 1 期村おこし

1960 年頃から高度経済成長のあおりを受け，過疎化や農地荒廃が行政課題として認識されるようになった。そこで，美山町行政は 57 の集落ごとに懇談会を開き，住民のニーズを拾い上げていった。この集落懇談会は 1978 年の 1 年間だけで計 183 回も開催された（田中 2017)。町行政はそこで出された住民からの要求に応えるため様々な補助事業を利用した[24]。このプロセスが行政に対する住民不信の緩和，地域の有力者に独占されていた地域の意思決定の構造の変革につながっていく（田中 2017)。その結果，1980 年頃から美山町は集落ごとに農事組合，造林組合を立ち上げ，経済的な自立の基盤を整えたほか，地域組織の改革をすすめていった。

ここで行政側のキー・パーソンとしての役割を果たしたのが小馬勝美氏であった。小馬氏は 1939 年に美山町で生まれ，美山町役場に就職，産業振興課長，村おこし課長，自然文化村館長などを経て，1995 年には助役にまで上り詰めた辣腕家であった（2010 年逝去)。

小馬氏は，当時の美山町が抱える問題の根本的要因を，戸主制度と集落内での経済格差に求めた（小馬 2006)。つまり，戸主制度により戸主以外の高齢者や女性，移住者などの意見が表面化せず，地域のあり方を決めるプロセスに参加できない構造になっていた。また各集落の裕福な家の影響力が強く，地域での地位や経済的な格差を生んでいると考え

た。これら既存の支配者層は現状変更を嫌うが，地域が変わらなければ衰退を止められないことは明らかであった。

小馬氏は，地域の暮らしを守るためには農地の維持が第一と考え，このような意思決定構造からの脱却をめざして集落ごとに村おこしリーダーを育成し，彼らを支えながら農地を守るための徹底した話し合いの基盤をつくった。各地区の住民リーダーは圃場整備事業[25]のため全農家の合意形成に取り組み，行政はいち早く集落の意向をまとめた集落を「モデル」と位置づけ，積極的に支援した。

昔から継承されてきた圃場の区画をスクラップ・アンド・ビルドし再構成する圃場整備事業は，昔ながらの農村風景の保存と矛盾する。このことに対して外部の専門家や都市住民などから批判を受けたが，「集落が共同で維持する田んぼがあるからこその農村風景である」という理念を枉げずに取り組みを続け，1993 年までにすべての集落で圃場整備を完了した。

この合意形成のプロセスがその後の美山町のツーリズムを住民が受け入れる下地を形成するとともに，結果として圃場整備による農村景観維持が功を奏し，全国からの視察者増加につながっていった。

第 2 期村おこし

この間の変化を踏まえ，1989 年には横断的な支援体制として庁内に「村おこし課」を設置した。そして都市と農村の交流拠点として宿泊，レストラン，キャンプ場，物産販売などの複合施設「自然文化村」を開業し，小馬氏は当施設の初代館長に就任した[26]。この施設を中心に行政主導型のグリーン・ツーリズムが展開されることになる（井上 1999)。自然文化村の利用者，売上高は開業初年 27,348 人（3,459 百万円）から 15 年後の 2003 年には 124,481 人（9,132 百万円）と順調に伸びた（美山町 2004)。

第 3 期村おこし

1980 年代から都市部住民の「田舎暮らし」へのニーズは強まりつつあった（IGUCHI 2012)。土地投機による無秩序な開発や土地の切り売りを阻止することで景観を維持しつつ，田舎暮らし希望者に土地・建物を供給するため，1992 年，ふる㈱が美山町と民間団体との合同出資で設立された[27]。

ふる㈱の設立に美山町職員として携わったのが中川幸雄氏である。中川氏は大学卒業後，美山町に入庁，1989 年頃，企画部署で観光分野を担当することになり，小馬氏の右腕として自然文化村の立ち上げを担った。1993～1994 年には館長として出向している。南丹市合併前に美山町を退職したが，その後もふる㈱や，後述する一般社団法人南丹市美山観光まちづくり協会の代表理事を務めてきた。

当初，ふる㈱は美山町への定住促進を目的に，芸術家をはじめとする定住希望者への土地斡旋・供給を主な業務とした。当時 300 人ほどの定住希望者が物件を待っている状況だった。当時としては，国内の第三セクター[28]で不動産や注文建築を扱うところはなかったが，他がやらないことをしなければならないほど行政の現場は追い詰められていた。行政という後ろ盾をもつふる㈱による不動産事業ということで信用も高まり，従前は個人的なネットワークの範囲内でしか不動産物件が動かず，市場にもオープンにならなかった，いわゆる「入り口問題」が改善され，移住者数は 1990 年代以降急増した（田中 2017)。全国的に多くの第三セクターは，公益性，自発性に乏しい「行政の下請け機関」と批判されるが（秋山 2009)，ふる㈱は組織ミッションの実現に向けて主体的に判断，事業に取り組む社会的企業としての性格を有していた。

美山町がツーリズムを村おこしの主要ツールとして認識したきっかけは，先述した 1993 年の茅葺き集落の重要伝統的建造物群保存地区選定にある。同年，美山町は美しい町づくり条例と伝統的建造物群保存地区保存条例（茅葺き条例）[29]を施行し，「グリーンツーリズム構想」を策定した。この構想は，多様な業種，都市住民，農業者などが参加す

る「緑と清流の京都美山塾」の分野別対策会議として発足した「グリーンツーリズム構想策定委員会」によって策定されたものである（小馬 1996)。

湯川（2010）は，美山町がグリーン・ツーリズム施策を導入するプロセスを，当時の町職員への丹念な聞き取りをもとに描いている。それによると美山町では初めからエコツーリズムや日本政府の推進するグリーン・ツーリズムへの共感があったわけではなく，住民の暮らしの維持向上という目下の目的を達成する手段として捉えていた。この湯川の説明は，今回実施した 2 人のキー・パーソンへのヒアリング調査でもその正しさが裏付けられた。すなわち，当時観光政策の中核にいた中川氏でさえ，計画名称は記憶にあるものの，策定を担当した部署が産業振興課であり，中川氏とは別部署であったため詳しい内容までは理解していなかったことが明らかになった。

この事実から，「グリーンツーリズム構想」が実質的なかたちで地域に定着しなかった理由として，次の 3 点が考えられる。

① 総合政策としてではなく一部署の管轄にとどまる影響力しか持っていなかったこと
② 当時美山町は国に先行して都市農村交流に取り組んでおり，「グリーン・ツーリズム」が国や府の政策と整合させるための，既存の取り組みを言い換えた概念にすぎなかったこと，
③ 策定主体としての「グリーンツーリズム構想策定委員会」には行政外部のメンバーも参加していたが，広く住民に開かれておらず，行政によるトップダウンによる策定にとどまっていたこと，である。

第 4 期村おこし

第 3 期までの取り組みにもかかわらず，少子高齢化，人口減少の流れを防ぐことはできず，集落機能とともに行政機能も低下を余儀なくされるに至る。1999 年，農業協同組合の広域合併構想に伴う町内の 3 つの農協支所廃止が決定された。しかし，購買機能を併せ持った農協店舗はコミュニティの核として地域住民にとって生活の維持に欠くことのできない存在であった。そこで，農協の代わりに店舗の経営を継承する住民出資型の有限会社が旧村単位で相次いで設立された[30]。同時に，合併後の農協は不採算部門を継承しないことを決定したため，牛乳生産や漬物加工販売，稲刈りの受託作業，コンテナ産直，フレッシュ便（食材の共同購入），福祉事業は廃止もしくは住民出資型有限会社などに委ねられた（風岡・角谷 2023)。

ふる㈱は，2001 年に農協の「美山牛乳」と特産品の製造を，2014 年に「自然文化村」の経営を，2017 年には地元住民が出資して 2002 年に発足したネットワーク平屋を，それぞれ統合してきた。統合により株主，経営陣，職員には合併前の各組織のメンバーが加わったことで意思決定に関わるメンバーの多様化，経営における視野の拡大にもつながったといえる。

統合の名目が，事業の不採算性や行政効率化にあったとしても，結果としてそれまで別個に動いていた地域振興に関わる主体が統一的な経営ビジョンのもとに再編成され，地域資源の多角的活用，地域自治の強化にプラスの影響を与えたと捉えることもできる。つまり，高齢化と人口減少，自治体財政の縮小のなかで，これら異なるステークホルダー，目的，機能を有する主体は，単独では存続が難しく，廃業すれば住民生活に深刻な影響を与えるものばかりであった[31]。それらをふる㈱が引き受け統合したことで，地域経済の維持，UI ターン者の定住受け入れと，それによる集落，保育園，学校の継続など，農村における暮らしの維持と時代に合わせた変化を可能にしたといえる。

以上，美山町の村おこしの歩みをキー・パーソンとの関連で分析したが，要点を整理すると次のようになる。

地域の有力者に独占された意思決定構造を改革し，女性や意欲のある者に開く契機となったのが，集落説明会の開催であった。この住民から出された要求を実現するため，美山町行政はグリーンツーリズム構想の策定や補助金事業に取り組み，第三セクターふる㈱の設立と出資というストーリーが展開された。これは，行政主導によるトップダウン型の構造が見られる一方で，農村集落の疲弊がすすむなか，住民の暮らしを守り，住民自身が地域の担い手として経済・社会的に自立できる体制を整える準備期間でもあった。その意味で，単純なヒエラルキー型トップダウンではなく，多様な主体の参画を促す村おこし活動を通じて，パートナーシップを構築する基盤となった。また，後述する「民間主導型パートナーシップ」を実現するため，双方の信頼関係を醸成し，ボトムアップの動きを創出することを見据えた，戦略的なトップダウンであったと考えられる。

8　南丹市への合併後の観光政策とキー・パーソンの役割

ここからは，美山町が近隣 3 町と合併し南丹市となった 2006 年以降，キー・パーソンの果たした機能について，民間のキー・パーソンが主導して創り出した官民パートナーシップの観点から分析を行う。

南丹市美山エコツーリズム全体構想の策定

1999 年から 2000 年代中頃までの，いわゆる「平成の大合併」により国内の市町村数は 3,200 から 1,700 まで半分強にまで減少した。美山町も含め合併により消滅した小規模自治体の多くは，自治のための権限や財源を奪われ，ますます疲弊していった[32]。

合併前の美山町役場の職員は町内出身者が多く，地域の実情を熟知し，強い人的ネットワークを有していた。人一倍，地元地域への愛着や貢献意識も強かった。小馬氏や中川

氏も町内出身者である。それが南丹市として広域化することで，地元出身の行政職員は減少し，長年にわたり民間と行政のコーディネーター（つなぎ役）として機能してきた地元出身の行政人材も減少していった。

そのような状況のなかで，旧美山町のツーリズムの取り組みは南丹市の政策に引き継がれていった[33]。南丹市誕生と同じ 2006 年，日本政府はエコツーリズム推進法を制定した。エコツーリズム推進法の枠組みは概ね次のようなものある。

① 政府がエコツーリズム推進の基本方針を策定する。
② 市町村は政府の基本方針に基づき事業者，NPO，専門家，土地所有者，関係行政機関などによる協議会を組織する。
③ 協議会がエコツーリズム推進構想を作成し，エコツーリズムを実践する。このとき，市町村は主務大臣（環境大臣，国土交通大臣，農林水産大臣，文部科学大臣）に対し，全体構想の認定を申請することができる。認定された場合，国は広報の協力や各種許認可で配慮を行う。また認定を受けた市町村は保護を図るべき特定自然観光資源[34]を指定し，汚損や損傷の禁止，利用者数の制限などが可能となる。

南丹市は 2010 年,「南丹市美山エコツーリズム推進協議会」を主体として「南丹市美山エコツーリズム全体構想」を策定，2014 年に国の認定を受けた。ふる㈱は推進協議会の事務局を担い，国，京都府などの行政機関，環境団体，観光事業者，農林漁業者のほか，美山町内のあらゆる住民団体が会員として登録された。

完成した構想では，都市住民と地元住民の交流による旅行者・住民双方の理解や関心，意識の向上，価値観の形成が重視され，旧美山町のツーリズムの理念が引き継がれている。全体構想に掲げられた基本方針では「豊かな自然や伝統文化，地域産業を都市との

連携で守り育てる愉快な田舎」が将来像として設定され，その推進の重点のひとつとして次のような規定がある（南丹市美山エコツーリズム推進協議会 2014:3)。

> 住民が地域の自然環境や伝統的な生活文化の価値観を形成し，誇りを持って暮らすまちづくりに努める。地域の自然環境や伝統的な生活文化，農林業に対する技術などを都市住民に提供し，客観的な評価を得ることによって，住民の地域に対する自己評価を高め，まちづくりへの意欲を高める[35]。

日本政府のエコツーリズム政策が意図する「自然観光資源」の保全・活用に加え，地域の社会経済的要素の活用を通した住民の「誇りの回復」という要素が加わっていることが興味深い。

このような持続可能な農村ツーリズムとしての性格を有する全体構想の策定につながるきっかけをつくったのが高御堂厚氏であった。高御堂氏は愛知県出身で 1991～1992 年，アメリカ合衆国ペンシルベニア州環境学習センターに留学して環境学習の理論と実技を修めた専門家である。1993 年に美山町にＩターンで移住し，小馬氏からの誘いで自然文化村に勤務していたが，その後支配人を経て，ふる㈱役員を務めるに至った。

高御堂氏の環境学習プログラムへの考え方は，「人間社会と隔絶した自然環境のなかでの学びではなく，地域社会の歴史や文化とともに地域住民がプログラムを支えることで環境学習がそのまま地域連携につながる」（高御堂 2007:54）というものであった。

環境問題や環境学習に造形の深い高御堂氏は，その信念に基づいてエコツーリズに取り組むことの意義と可能性を，美山町行政 OB として観光政策に関わっていた中川氏に説いた。ただ中川氏は，はじめのうちは高御堂氏から聞くエコツーリズムの重要性について，具体的なイメージを持てなかった。しかし関係を深めるにつれ高御堂氏の考えに共感を深めていった。その結果，あえてコンサルタント会社を入れず，美山の自然・文化を観

光に活かすため，地域に詳しい古老ら住民を集め，案を作成する住民参加型の計画策定プロセスを南丹市に提案し，認められることになった。

その後も二人のキー・パーソンは志を共有し，美山町のツーリズムを通じた地域づくりの事業を共同で進めている。

観光地域づくり法人（DMO）の発足

当時，南丹市にはツーリズムに関わる組織として，南丹市美山エコツーリズム推進協議会と旧町レベルに観光協会があった。観光協会は，いわゆる行政の出先機関であり，それ自身が売るべき商品を持っているわけではないので営業活動がしにくい（大社 2013)。美山町の場合も観光パンフレットの作成，情報発信など消極的な対応が目立っていた。当然，観光に関わるアクターをつなげて相乗効果を出すという発想もなかった。高御堂氏は，形式的平等を重視する行政では取り組むことが難しい営業活動に積極的に乗り出し，美山町の魅力の発信に努めた。しかしツーリズムを通じ関係主体とのパートナーシップでエリアマネジメントを担う主体が存在せず，これ以上のツーリズム振興は難しい域に達していた。高御堂氏は，中川氏と共に南丹市へ地域版 DMO の設立を提案した。

国連世界観光機関（UNWTO）よれば，DMO（Destination Management Organization）とは「様々な関係機関，利害関係者及び観光従事者を取りまとめ，デスティネーションの共通ビジョンに向かって連携を促す主導的な組織」(UNWTO 2019）を指す。このような組織をモデルに日本政府が 2015 年から「観光地域づくり法人」の登録制度を創設，2024 年 9 月現在 312 法人が観光庁に登録されている（観光庁 2024)。そのコンセプトとして，単に観光客を呼び込んで利益を上げるだけでなく，その利益を持続可能な地域づくりに還流していく観光地域マネジメント･マーケティング，そのためのステークホルダー間の合意形成や戦略立案が重視されている（観光庁 2024)。

2016年，一般社団法人南丹市美山観光まちづくり協会が発足し，2018年日本政府から「観光地域づくり法人」（DMO）の登録を受けた。美山町観光協会，南丹市美山エコツーリズム推進協議会はDMOに整理・統合された。このDMOの発足の端緒は京都府知事によるトップセールスに応じた南丹市長からのトップダウンによる指示であったが，高御堂氏ら民間スタッフが具体的な組織設計に深く関わることで南丹市をサポートし発足に至った。このように，もともと南丹市にはエコツーリズム政策を積極的に取り組む意図が明確には存在しなかったが，それが府市の政府間関係によって芽生え，さらに民間主導型パートナーシップを通して顕在化していくプロセスが見て取れるのである。

ヒアリング調査の際，高御堂氏は美山町における行政と民間の連携のあり方を次のように表現した。

> 美山町は，施設づくりは行政だが，実際に動くのは民間。DMOも指示を出したのは行政だが，実際に動いたのは我々だった。それまではツーリズムに関して関係主体がバラバラに動いてきた。行政は主体をつなぐ場としての組織の設定を行い，DMOがばらばらのものを具体的につなぎ合わせ形にしていく役割を担っている。

また南丹市への合併後の行政とのパートナーシップのあり方を次のように表現する。

> 南丹市への合併後，かつての美山町行政は独自の意思決定権限も財源ももたない支所となってしまった。一方で南丹市行政は美山町での具体的なプランにトップダウンで命令することはなく，ふる㈱やDMOが実働部隊として他の事業者といっしょに動くボトムアップ型の農村ツーリズム政策のシステムができつつある。

もちろん実働部隊といっても，上部機関が決めたことをそのまま実行するだけの立場ではなく，現場のニーズをもとに南丹市行政に働きかけを行っている。高御堂氏は，その

専門性と民間の経営センス，営業能力が評価され，行政の観光政策の実施プロセスに包摂され，現在では観光事業の遂行に不可欠の人材となっている。

9　考察

各主体の動きを，時間軸を交えてまとめると図 54 のようになる。

		1989	1992	1993	2001	2006	2010	2014	2016	2024
日本政府			グリーン・ツーリズム概念の提示			エコツーリズム推進法制定				
美山町	ほ場整備に向けた合意形成、住民リーダー発掘・育成	村おこし課設置 自然文化村開設		ほ場整備事業完了 美しい村づくり条例施行 伝建地区へ選定 伝建地区保存条例 グリーン・ツーリズム構想策定						
	第1期村おこし 1978～1988年	第2期村おこし 1989～1992年		第3期村おこし 1993～2000年	第4期村おこし 2001～2005年					
美山ふるさと㈱				第三セクターとして発足	美山牛乳と合併			自然文化村と合併		
南丹市						美山町、園部町、日吉町、八木町の合併で誕生	南丹市美山エコツーリズム推進協議会発足	南丹市美山エコツーリズム全体構想策定	一般社団法人南丹市美山観光まちづくり協会（DMO）発足	
キーパーソン＝コーディネーターの機能	（小馬氏）強力なトップダウンにょる集落の意思決定，住民参加の構造改革	（小馬氏）村おこし課の課長に就任		（中川氏）行政職員としてふる㈱の設立に携わる （高御堂氏）美山町に移住		（高御堂氏）エコツーリズムの理念、メリットを中川氏に説く （中川氏）行政OBとして高御堂氏の考えを行政側に伝達			（中川氏）DMO代表理事に就任	（高御堂氏）DMO代表理事に就任
官民パートナーシップの型	行政主導型					民間主導型				

図 54　美山町（南丹市）の村おこしと農村ツーリズム政策形成・実装のプロセス

出所:風岡（2025:77）

ここで，次のサブ・クエスチョンに対する仮説を検証していく。角谷（2021）のコーディネーションモデルに依拠し，3 人のキー・パーソンの果たした機能と官民パートナーシップのあり方の変化を踏まえ，自治体による農村ツーリズム政策の意図変容プロセスとその要因について考察する。

サブ・クエスチョン（SQ2）	仮説（H2）

• 地域のコーディネーターの基づく判断や行動が，自治体による農村再生政策の実施過程における官民パートナーシップの形成にどのように関与し，日本政府および自治体の政策意図にどのような影響を与えるのか？（SQ2-1） • その結果，どのような経路で持続可能な農村ツーリズム政策の形成につながるのか？（SQ2-2）	• 自治体による農村再生政策の形成過程の各段階において，コーディネーターが官民の主体をつなぎ，活用できる政策資源を地域の必要に応じて適応させていく。社会的企業はその場・機会を提供する。（H2-1） • コーディネーターが創り出した官民パートナーシップの働きにより，自治体は日本政府の政策意図を変容した形で捉えることで，地域における持続可能な農村ツーリズム政策が形成される。（H2-2）

【H2-1 検証】自治体による農村再生政策の形成過程の各段階において，コーディネーターが官民の主体をつなぎ，活用できる政策資源を地域の必要に応じて適応させていく。社会的企業はその場・機会を提供する。

旧美山町におけるコーディネーターの機能

美山町の村おこしの初動期，小馬氏は行政側のキー・パーソンとして強力なトップダウンで集落の意思決定，住民参加の構造改革をすすめた。この間，美山町行政としてはグリーン・ツーリズム構想の策定，自然文化村設立，美しい町づくり条例，伝統的建造物群保存地区保存条例の制定・施行など，現在の美山町の農村ツーリズムにつながる制度基盤の整備を行った。ここで重要なのは，行政主導による基盤整備が民間側の力を引き出し，その結果として住民の自立が促進され，その後の官民パートナーシップ関係構築へつながったことである。

中川氏は，美山町職員として小馬氏の敷いたレールの基礎固めを担った。この基礎固めには，ふる㈱の別法人統合による事業分野の拡大が重要な契機となった。つまり，地域課題や制度の縦割り構造によりそれぞれ別個に動いていた自然文化村や，住民出資で発足した社会的企業であるネットワーク平屋を統合した。このプロセスが，交流・関係人口を対象としたツーリズムの量的，質的向上とともに，定住人口を対象とした暮らしに関するニーズの充足を生み出し，地域自治力の醸成を促進する経済面・社会面の持続性向上につながったのである。

美山町における民間主導型パートナーシップが創出された背景には，キー・パーソン間での将来の地域ビジョンと，そこへ至るストーリー共有というソフト要因とともに，その実現手段となるハード要因としての公共施設など公共財の存在があった。そして，その展開には初動期において強いリーダーシップを発揮しつつ，住民の置かれた状況に寄り添った思考のできるキー・パーソンが行政側に存在したことが挙げられよう。さらに，環境学習への高い専門性と民間の経営センスを併せ持った高御堂氏がふる㈱の役員というポストに置かれたことは，結果的に美山町の農村ツーリズム政策の方向性を変容させる重要な契機となった。ふる㈱は，これらコーディネーターの出会いの場，地域のサステイナビリティを志向する事業創造の場として存在している。

合併後におけるコーディネーターの機能

南丹市への合併後，南丹市行政は専門家としての高御堂氏のエコツーリズムの考えを理解し，提案を受け入れることとなった。行政と民間の専門家をつないだのが，美山町行政 OB として影響力を有する中川氏であった。自然環境・生態系の保全という価値が，プロセスづくりのプロを通して地域の決定プロセスに組み込まれたのである。その結果，多様な関係者が参画する推進協議会が立ち上がり，国のエコツーリズム推進法に基づく全体構想策定，DMO の設立につながっていった。

その後，高御堂氏は美山町，南丹市による農村ツーリズムの政策形成過程に包摂され，行政とのパートナーシップ構築能力を高め，その中核的存在となった。当時の組織間関係，コーディネーター間関係は図 55，図 56 のようになる。

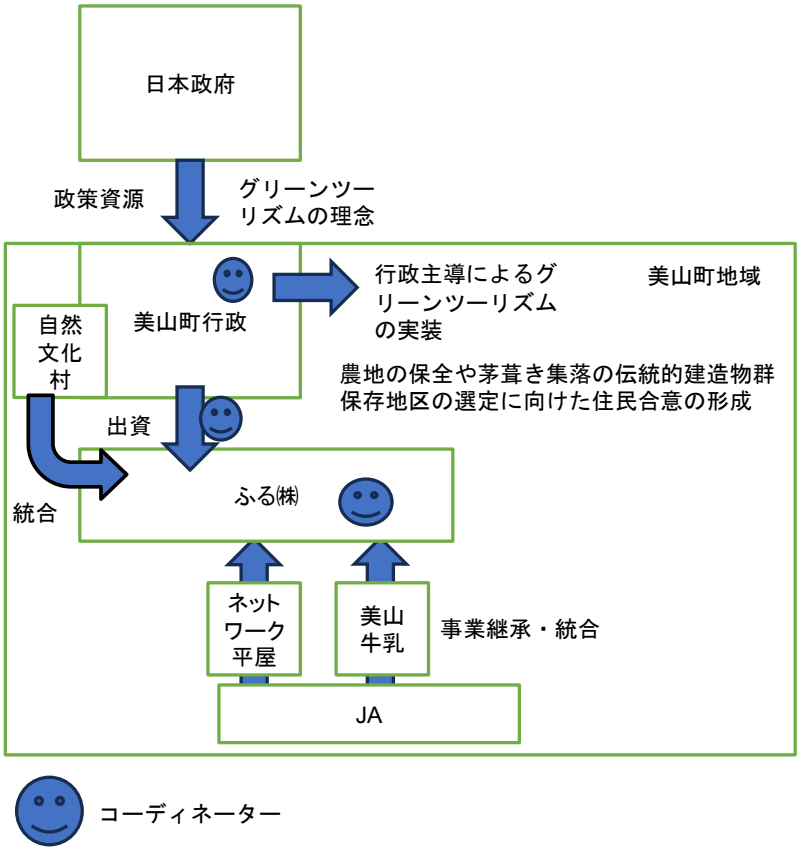


図 55　美山町時代の組織間関係

出所：筆者作成

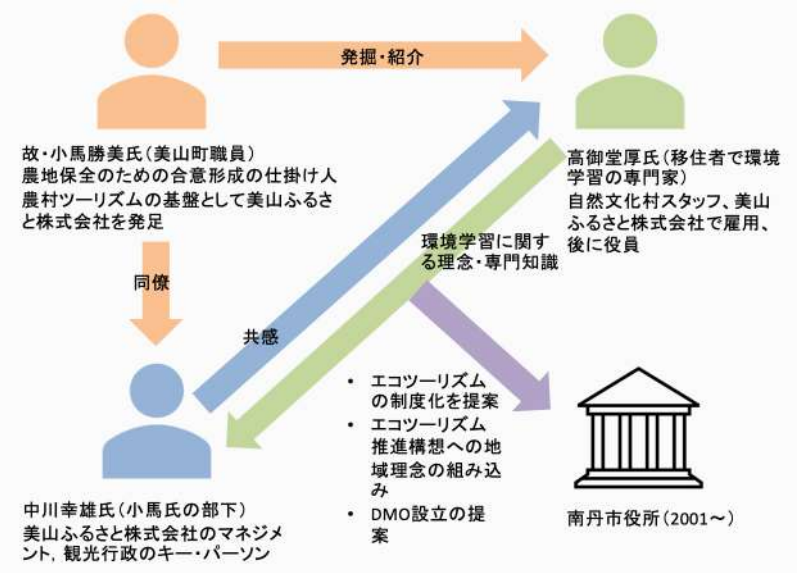


図 56　コーディネーター間の関係（美山町＋南丹市時代）

出所：筆者作成

小馬氏写真　小馬勝美（2006:15），

中川氏写真　https://www.miyamaeco.com/tournament.html　，

高御堂氏写真　https://k-mirai.net/a/107

以上から，美山町においては，農村再生政策の形成過程の初動期における行政主導型パートナーシップを基盤にして，南丹市への合併後の民間主導パートナーシップによる成果が結実したことが分かる。その際のキー・パーソンたちの判断や行動は，共通して地域の持続可能性の実現という理念に基づいていた。彼らの理念が萃点を形成し，政策資源の柔軟な活用が可能となったのである。

【H2-2 検証】コーディネーターが創り出した官民パートナーシップの働きにより，自治体は日本政府の政策意図を変容した形で捉えることで，地域における持続可能な農村ツーリズム政策が形成される。

グリーン・ツーリズムの政策意図

グリーン・ツーリズムの理念は，もともと日本政府によるトップダウンの政策として示されたものだった。しかし，美山町ではそれ以前から，農地の保全や茅葺き集落の伝統的建造物群保存地区の選定に向けた住民合意の形成が進められていた。また，「グリーン・ツーリズム」という言葉が生まれる以前から，都市と農村の交流に取り組んでいた。美山町は，そのようなプロセスの延長線上に日本政府のグリーン・ツーリズム政策を位置づけ，行政主導で地域への実装をすすめた。美山町が日本政府のグリーン・ツーリズム政策を実装した背景は，独自に取り組んでいた都市農村交流を補完する政策資源を獲得する手段として，国の政策を再解釈し，活用したプロセスとして説明できる。ただこの段階では日本政府の政策意図は自治体の政策実施過程において変容せず存続し続けている。

エコツーリズム政策の意図形成

日本政府のグリーン・ツーリズム政策の意図を変容させたのは，高御堂氏の存在とその働きかけであった。日本政府がグリーン・ツーリズムとして示した都市部人口のニーズ・需要喚起を背景とする政策意図に，自然環境の保全とそのための教育の重要性というエコツーリズムの理念を注入したという点で画期となるものであった。

地域にとって自然環境保全という理念は，ともすれば日々の暮らしを維持するための短期的な利潤動機に劣後し，結果として破壊がすすんでしまう。このジレンマを乗り越える鍵が，高御堂氏の「自然環境保全のための環境学習は，地域の暮らしの実践に即したものでなければならない」という理念にあった。美山町では，豊かな自然環境を持続可能な形で活用し維持してきた先人たちの知恵と，それに基づく文化の蓄積を重視してきた。ま

た，それらを次世代に継承する原動力として「地域への誇りの醸成」を掲げた。この要素は，南丹市の農村ツーリズムの基本姿勢を示す「南丹市美山エコツーリズム全体構想」に組み込まれ，地域経済振興策に環境や社会的な側面を統合することに成功したのである。

このプロセスを通じ，行政内で政策課題として認識されていなかった段階から，地域のニーズが掘り起こされた。中川氏や高御堂氏といったコーディネーターによって形成された官民パートナーシップは地域の自治力の活用に重要な役割を果たし，最終的には，社会，経済，文化，自然環境保全の側面を統合した持続可能な農村ツーリズムとしてのエコツーリズム政策が形成されるに至ったのである。このことは，官民のキー・パーソンの働きを通し，ダイナミック・ガバニングに向けて欠くことのできない自治体行政の制度的能力の基盤が形成されたと捉えることができる。

10　おわりに

旧美山町の第 1〜4 期の村おこしは，行政依存からの脱却，自治の基盤をつくりだすプロセスであった。そのプロセスは自治の基盤としての主体構築として実を結んだ。これら当時の官民パートナーシップのあり方は自治体職員である小馬氏がコーディネーターとなり，行政主導型ですすめられた。

ふる㈱は，このような美山町の自治の基盤づくりという大きな流れのなかで発足した。設立当初は行政主導で設立された不動産会社だったが，その後自然文化村，ネットワーク平屋という，目的もターゲットも異なる組織との統合により様々な行政課題への対応を担うようになった。ここでコーディネーターとなったのが美山町 OB の中川氏と環境学習の専門家としての高御堂氏であった。半官半民的な立場にあった中川氏は高御堂氏の説くエコツーリズムの理念や地域へのメリットなどへ共感し，行政主導・トップダウン型の基盤整備の成果を民間主導型のパートナーシップにつなげる橋渡し役を務めた。中川氏と高御堂氏はよきパートナーとしてともに活動し，観光事業の高度化に必要な主体として地

域版 DMO の設立を南丹市に提言し，実現させた。このように，美山町の農村再生の取り組みの陰には，その時々の地域課題解決のために常にあらたな官民パートナーシップへの道を開いてきたキー・パーソンの存在があった。

我が国の農村ツーリズムは，日本政府が基本理念を含む基盤整備に関する政策を策定し，自治体は政府の「都市の需要をベースにしたビジネスモデルの普及」という政策意図にあわせて構想や計画を策定して情報や人材，財源などの資源を確保しようと奮闘してきた。この政策形成過程は，観光客数・消費額など量的拡大をめざす日本政府の政策意図が実施過程を通じて変容せず，地域に実装されてきた様子を示している。まさにこの枠組み自体が「農村の資源化」を促進し，オーバーツーリズムなどの新たな課題を生む要因となったとも考えられる。

なお，年間 50〜60 万人が訪れる京都府屈指の観光地となった美山町も，オーバーツーリズムの弊害が指摘されている。観光客増による経済面での成功の反面，人口減少が止まらず，暮らしの質の低下が地域課題となっている。しかしこの状況に対して，茅葺き集落の住民自らをして「守るべきは屋根ではなく，その下の暮らし」（2023 年 12 月 10 日付「京都新聞」）と決意させた。この決意の背景には，「南丹市美山エコツーリズム全体構想」のなかに「誇りを持って暮らすまちづくり」につながるものとしてエコツーリズムを描いた住民の経験があったのではないだろうか。そしてこのような地域の必要に寄り添う形での政策展開を可能にした要因はコーディネーターの存在を抜きにしては語ることができない。

本章では，社会的企業を通じて出会ったキー・パーソンが創り出した官民パートナーシップの動態，その結果として日本政府の農村ツーリズムの政策意図が変容し，地域に持続可能な農村ツーリズムという形で実装されていくプロセスとその要因を明らかにした。このことは，他の地域においても政策形成過程のなかにキー・パーソンの出会う萃点を位置づけることの必要性とともに，官主導・民主導のパートナーシップをうまく組み合わせる

ことにより，主体や行政資源の変化など「時代による翻弄」を克服し，新たな課題解決手法につなげるチャンスになりうる可能性を示している。

ただ，本章により明らかにできたのは，あくまで美山町のケースにおける内的妥当性にとどまる。ただ，「日本中どこにでも見られるような過疎の町」（湯川 2010:13） としての美山町が全国の農村と比較して地理的，経済的，社会的に突出した存在というわけではないという意味で，本章での結論が全く他のケースに妥当しないとも言い切れないが，積極的に外的妥当性を有するとまではいえない。そのため，他の事例との比較分析により，政策実施過程におけるキー・パーソンのコーディネーション機能と官民パートナーシップのあり方が政策形成過程に影響を与えるメカニズムに関する理論の頑強性を高めていく必要がある。

---

[1] Cohen, March, Olsen（1972=1992）の「ゴミ缶モデル」は，「組織化された無秩序」とよばれる非合理的な意思決定過程を想定し，「問題」が「解決」されるだけでなく，問題解決までの過程において，問題が発見される前の「見過ごし」，問題を先送りする「飛ばし」という意思決定が存在することを明らかにした。ただし，通常の意思決定は参加者の動機を想定した推論の上に成り立つが，そのような因果関係を想定した分析ができない。

[2] 角谷（2021）は「現状において解決が困難な問題に対して，新たな解決策を生み出すための話しあいを持つべく，対等な関係を構築できるような調整(つなぐ)機能」に着目し，第三者的な立場で事業推進の関係調整の機能を果たす人物を「つなぎ役(コーディネーター)」と位置づけ，その機能を「コーディネーション」と定義する（p.36)。なお，事業推進の関係調整は，個人間，個人と組織，組織間，セクター間にも及ぶ。

[3] 2024 年 4 月 25 日に中川幸雄氏（前一般社団法人南丹市美山観光まちづくり協会代表理事)，同年 6 月 27 日に高御堂厚氏（前美山ふるさと株式会社取締役専務，現一般社団法

人南丹市美山観光まちづくり協会代表理事）にヒアリング調査を行った（肩書はすべて調査当時のもの）。

[4] 「農村」と「ルーラル」はその対象に関するイメージが異なるため，厳密には「農村ツーリズム」と「ルーラルツーリズム」を分けて論じる必要があるが，本章では便宜上区別せず，産業だけでなく文化や人材なども含む概念として「農村ツーリズム」に統一して使用する。

[5] 例えば，河村律子・中村均司・中村貴子・髙田晋史（編著）(2023)『共感の農村ツーリズム』晃洋書房などが挙げられる。

[6] ここでも農村ツーリズムとグリーン・ツーリズムの混同が見られるが，当時の日本政府が農村ツーリズム＝グリーン・ツーリズムとして捉えていたことが伺われる。

[7] The International Ecotourism Society のウェブサイトより翻訳。

[8] RAINFOREST ALLIANCE のウェブサイトによれば,「グリーン・ツーリズム」はホテル業界による環境配慮行動を説明する際に使われるようになった。欧州諸国のホテル教会の連合体である HERITAGE HOTELS OF EUROPE のウェブサイトでは,「環境への影響を最小限に抑えながら自然地域を訪れる小規模な観光」を指し,「エコツーリズム，ネイチャー・ツーリズム，レスポンシブル・ツーリズム，ルーラル・ツーリズムといった概念と同様の意味で使われる」と説明されており，他の類似のツーリズム概念と比較して特別な意味の付与は見られない。

[9] 食料・農業・農村基本法（第 3 条）では多面的機能を「農業生産活動が行なわれることにより生ずる食料その他の農産物の供給の機能以外の多面にわたる機能」と規定している。

[10] ただ，農政における農村の客体化は，このとき始まったわけではない。明治以降の工業化の過程では政府の農業を軽視した産業政策により，工業と農業に発展の格差が生じ,「遅れた農村」「貧しい農村」という認識が社会に定着した。1900 年，アジア初の協同組合を規定した産業組合法が制定されるが，その運用はあくまで国家発展のため

の生産力増強をめざすものだった（藤井 2008)。大正から戦前にかけて活躍した劇作家の岸田國士は「農村の文化について」(1944 ;「農村文化」第二十三巻第二号）において,「農村の『在り方』が常に功利的にしか考へられず，早く云へば，第三者として，農村はかうあつて欲しい，または，かくあらしめたいといふ願望が主になり，農村自体の『夢』がそのなかに織りこまれてをらず，農村はかくあることによつてはじめて農村の誇りと満足とをかち得るのだといふひとつの映像が，いまだ何人の手によつても描かれなかつた」と記している。宮沢賢治が『農村芸術概論要綱』で農民の立場で「ここにはわれら不断の潔く楽しい創造がある　都人よ　来ってわれらに交れ　世界よ　他意なきわれらを容れよ」と高らかに掲げたように，農村に秘められた創造性やエネルギーが日本社会で取り上げられることはなかったのである。

[11] 代表的な文献として，岩本通弥編『ふるさと資源化と民俗学』(2007) 吉川弘文館がある。

[12] その一方で，最近の美山町地域では，美山分散型ホテル協議会など新たなコミュニティビジネスが展開され，一棟貸し，体験サービスにより高付加価値化による消費単価の増加傾向が指摘されている（角谷・風岡 2024)。

[13] 環境省資料から引用。

[14] 大阪府 39.4%，京都市 19.7%，兵庫県 19.7%，京都府(京都市除く)8.8%であった。2022 年 9 月 18 日にかやぶきの里で美山 DMO が実施したアンケート結果(N＝199)による。一般社団法人南丹市美山観光まちづくり協会(2023)「美山 DMO ニュースレター3 月号」から引用した。

[15] 「宿泊客数」を目的変数とし,「日帰り客数」を説明変数とした単回帰分析をおこなった。なお，P 値 0.000048 は 0.01 未満であり，t 値 5.9428 は自由度 13（t＞3.012，t＜-3.012）の有意水準１％未満で帰無仮説を棄却した。なお，回帰式は次の通りである。Y（宿泊客数）＝0.088482*X（日帰り客数）－57187.9

[16] 設立当初の資本金 5,000 万円であり，出資者は美山町 52%，美山町農業協同組合 12%，美山町森林組合 8%，美山町建設共同組合 6%，美山漁業協同組合 4%，美山町商工会 4%，美山町建設業協会長 6%，その他 8%であった。その後，南丹市（旧美山町）の出資額は 6,265 万円(64.32%)に増えている。

[17]美山町誌編さん委員会(2005)によると，美山ふるさと株式会社の定住関連事業として 1992 年から 2004 年までに 264 人(31 世帯)が移住している(p.625)。なお，建築は新築 44 件，改築 51 件の実績があり，美山エコビレッジ「いずみ(1994 年)」,「いたはし(1996 年)」,「おおうち(2001 年)」の造成による 31 件の新築がここに含まれる。また，仲介は売買 138 件，賃貸 35 件である。近年は，2018 年度(不動産売買契約 7 件，賃貸借契約 3 件)，2019 年度(同売買 1 件，同賃貸 0 件)，2020 年度(同売買 2 件，同賃貸 0 件），2021 年度(0 件），2022 年度(0 件)と減少している。ただし，下田真徳氏(南丹市役所課長補佐兼定住促進課係長)によると，定住促進事業は興味を持つ移住希望者もいるが，同地域の人口減少と高齢化の傾向に変化はない。その理由の 1 つに機会ロスがあり，不動産は空き家があっても市場に供給される数が少なく，売買や賃貸借につながらないという。

[18] 有限会社ネットワーク平屋は，住民 81 人の出資で設立された。南丹市美山支所地域推進課(2018)によると当初,「平屋振興会」が中心となって住民による話し合いを進め，2002 年に地域住民の共同出資により「有限会社ネットワーク平屋」を設立し，JA の店舗営業を引き継ぎ「ふらっと美山」をオープンした。美山町は，住民の決断と行動を支援するため，JA の店舗施設を買収・修繕を行った上で無償貸与している。ふらっと美山は食料品や日用品の加工・販売だけでなく，観光客向けに地元野菜や「美山牛乳」など特産品も販売してきた。また，ネットワーク平屋は，2009 年に株式会社に商号を変更し，加工場の整備や精米工場など事業を拡大してきた。

[19] 個人の出資者は相続時に株式を売却するケースがあり，美山ふるさと株式会社が自社株を購入して対応している。そのため，個人の出資者数は徐々に減少している。

[20] 合計すると 20,868 万円であった（出所:南丹市財務状況資料集各年)。

[21] 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局・内閣府地方創生推進事務局(2018)「地方創生 事例集(小さな拠点・地域運営組織版)」p.15。

[22] 堂下(2012)169 ページを参照。売上はレストランが 11,700 万円と最も多かった。また，2003 年時点で，従業員は約 50 人（正社員 10 人，パート 40 人）で 90%が美山町の地域住民であったという。

[23] 南丹市役所から第 28 回(2018 年度)から第 32 年度(2022 年度)の定時株主総会資料の提供を受けた。売上，宿泊売上，宿泊者数のデータは 2018 年度のみ記載があった。

[24] 当時の美山町の一般会計 15 億円に対し，住民からの要求は 63 億円に上った。町行政は国，京都府の補助金事業から 83 億円を捻出した（田中 2017)。

[25] 圃場整備とは，土地改良法に基づく土地改良事業のうち土地の区画形質の変更を伴う区画整理を指す。

[26] 小馬氏は自然文化村館長職を行政側の人材育成の登竜門としてつくったという（京都府南丹市・株式会社日本総合研究所 2022)。

[27] 設立時の資本金 5,000 万円のうち美山町が 52%を出資した。1992 年の設立から 2005 年までの 13 年間の取扱高は土地代金，造成費，地元材の活用，建築費，メンテナンス，設計料などの代金支払い，地元業者への発注は 32 億円，縁故での不動産取得，工事費，支払代金の循環による有効需要を含めると少なくとも 55 億円以上の経済効果を創出した（美山町誌編さん委員会 2005)。

[28] 第三セクター（Semi-Public Corporation）は，1969 年の第 2 次全国総合開発計画において，産業開発プロジェクトへの民間資金導入のための官民共同出資による事業主体として紹介された。1970 年代までの第三セクターは行政主導型が主流であった。1985 年のプラザ合意以降，民間企業中心の出資となり，リゾート開発など内需振興に活用され，バブル崩壊とともにその多くが破綻し，地域振興には必ずしも良い結果をもたらさなかった（多田 2020)。

[29] 本条例では水質保全，町並み保存，自然環境保存，土地開発・建築規制などが規定されている。

[30] これらの有限会社は，タナセン（鶴ヶ岡地区），大野屋（大野地区），知井の里ショップ 21（知井地区），ネットワーク平屋（平屋地区）となり元農協店舗の経営，運営を担った。

[31] 自然文化村には当時正規，非正規含め 40 名もの雇用があった。

[32] 平成の大合併の問題点については，岡田（2020）が詳細に分析している。

[33] 旧美山町の取り組みは「南丹市総合振興計画(2007)」の中に位置づけられ，「市民と行政が共に築く『協働』のまちづくり」というテーマの下，美山町は，「ふれあいの森ゾーン」として指定され，「自然とのふれあい豊かな地域整備」を中心としたまちづくりが進められることになった（曺 2016)。

[34]「自然観光資源」とは「①動植物の生息地又は生育地その他の自然環境に係る観光資源，②自然環境と密接な関連を有する風俗慣習その他の伝統的な生活文化に係る観光資源」である（エコツーリズム法第 2 条)。

[35] 南丹市の課題認識としては，農林業の担い手不足による二次的自然の荒廃，獣害の増加とともに生物多様性への社会的認知の高まりを受けて検討が始まった。同時に観光入れ込み客数の低迷，交通アクセス改善による観光消費額の伸び悩みとともに，年間 70 万人にのぼる観光客の受け入れによる経済効果が一部地域にしか落ちていないことなどへの課題認識があった。また協議会の構成員，事務局，策定までのプロセス，構想の内容は曺（2016）に詳しい。

第 6 章　小括

本章では，前章までの考察結果を踏まえ，新たな課題設定を行う。萃点メカニズムの分析のため，地域に住まう人々の自発的，主体的意思を「ボランタリズム」として捉え，本論のメイン・クエスチョンに対する回答へつなげる。

1　萃点によるサード・セクター動態分析の可能性

萃点概念を通した事例分析の結果,次のような地域ガバナンスにおける動態が見えてきた。

美山町では伝統的農村社会システムにおけるリーダーの率先的な活動が,地域からの出資意欲を促した結果，住民出資型社会的企業タナセンを誕生させた。タナセンは地縁組織である鶴ヶ岡振興会とは別の意思決定機構を有することで強い紐帯型組織とは別の弱い紐帯による地域外との新たな交流人口との接点を創り出した。設立時はリーダーらが萃点として機能し,設立後はタナセン自体が交流人口を引き寄せる場として，移住者である若者の活躍を引き出した。

第三セクターである美山ふるさと株式会社（以下,「ふる㈱」と略す）は,当初不動産斡旋のための必要から発足したが,その後ツーリズム振興の基盤となる自然文化村や,地域資源を活かした商品加工業など異業種を統合し継続を可能にした。官民共同出資の第三セクターであるからこそ,利益を中長期スパンで捉えることができ，地域住民対象の店舗運営など,地域ニーズ充足も可能になった。このようにふる㈱は，業種もターゲットも異なった組織や機能が出会う萃点として機能し，民間の企業では選択が難しい進路を開拓した。これは伝統的農村社会システムにおけるネットワークにより，それらが経営の足を引っ張ることなく,逆に経営の継続を可能にしていたと捉えることができる。また，ふる㈱を巡って，常に官民コーディネーターの存在があった。彼らはふる㈱という萃点を介して出会い，官民パートナーシップによる農村ツーリズム政策の形成を可能にした。

2　農村におけるダイナミック・ガバニングへの課題

制度的能力と社会的能力の統合としてのダイナミック・ガバニングの可能性を，伝統的農村社会システムと関連づけて捉えれば，行政資源や制度の「半」公式的活用が鍵となる。歴史学者の色川大吉は行政と村落自治の関係を図 57 のように図示した。

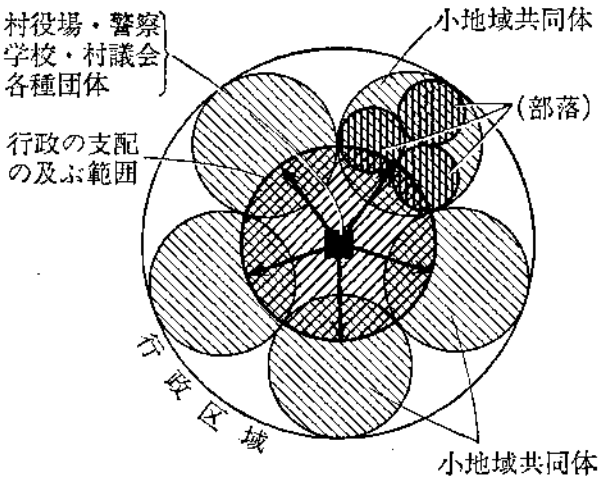


図 57　農村における行政支配の及ぶ範囲

出所：色川（1974：255）

この図の中央には制度上の行政村があり，それは複数の小地域共同体（旧村・大字）で構成されている。最小単位の各部落には独自の自律的な統治原理があり，行政支配の及ぶ範囲も地域全体には及ぶわけではない。両原理は時には対立し，時には協力してきた。また各部落・小地域共同体の自律性の高さゆえ，一方の言い分を他方に伝え，影響を与えていこうとすれば，いずれの原理にも通ずる人材が必要になる。この人材が行政職員であるか民間人であるかはここでは重要ではない。制度上の行政の意思や政策意図と，部落の意思の双方に理解があることで，部落・行政双方から信任を得，両者をつなげる力のあるキー・パーソンでなければならない。

この構図の妥当性は，美山町の事例において行政資源の調達が非公式な形でおこなわれていたことからも裏付けられるだろう。伝統的農村社会システムでは「公」と「共」が明確に分離せず,かつ生産機能と生活機能が一体となっているという意味で,「公共」と「私」の分離も不明確である。この状況を従来のセクター論から見れば,明らかに前近代的で是正されるべき「問題」として捉えられるだろう。つまり農村において各セクターの自律性は不完全であり,正しい官民パートナーシップ関係を前提としたガバナンスの実現は困難であるという論理展開になる。しかし，この捉え方は規範を実態に合わせた演繹的推論の結果にすぎない。伝統的農村社会システムの特性を，公式の行政資源や制度の「半」公式な活用と捉えれば，その評価も逆転する可能性が生まれる。

この発想で美山町の農村ツーリズム政策プロセスを捉えてみよう。現在の美山町では，住民によってオーバーツーリズムによる生活の質低下という負の側面とともに，伝統的農村の暮らしの積極的価値が再認識され,関係人口の創出と外貨獲得にもつなげられている。ふる㈱を萃点として出会ったコーディネーターはビジョン共有し，深い信頼関係にあった。彼らが構築した官民パートナーシップが南丹市の政策意図を醸成し,自治体エコツーリズム政策を成立させた。コーディネーターは皆，地縁的な関係性の中に身を置きつつ，公式手続きや普遍的な理念・理論の使い手であった。彼らが築いたパートナーシップだからこそ,「住民が地域の自然環境や伝統的な生活文化の価値観を形成し，誇りを持って暮らすまちづくり」という土着的理念を公式のエコツーリズム制度のなかに構造化できたのである。彼らの官民パートナーシップは，公式の制度と非公式の土着的理念を統合するという意味で，公共私の枠組みを超えた「半」公式的な判断と行動の積み重ねの上に実現したものである。このように捉えると,セクターの壁を超えた「半」公式的な官民パートナーシップが，自治体行政の制度的能力を補完し，ダイナミック・ガバニングの基盤を創り出したということができる。そうであれば，伝統的農村社会システムが存在しているからこそ,高度な制度的能力の存在を前提とせずともダイナミック・ガバニングの状態に到達できる可能性が拓けてくる。

その一方で課題も見えてきた。2つの事例では，萃点として特定のキー・パーソンの存在が重要な鍵を握っていた。これまで農村における社会的企業論の多くは，担い手組織やアクター間関係，そのビジネスモデルなどの組織論，地域経営論として展開されてきた。そこで重視されてきたのは特定のキー・パーソンの存在である。確かにその存在がなければ，地域の変革に向けた動きは始まらなかったかもしれないし，「イノベーション」と呼べるほどのインパクトのある結果も生じなかったかもしれない。

ここで，地域は一つとして同じものは存在しないという事実に立ち戻ろう。地域の伝統は多様だからこそ，そこから生じる革新も多系的な展開を見せる。しかし特定の人材に依存したままでは，その理念や方法論はやがて収斂していき，それが「成功事例」として政府政策に取り入れられた途端，全国で同じような取り組みが広がっていくだろう。そこに待っているのはいわゆる「劣化コピー」の大量発生であり，「多系的発展」どころか，強い（つまり，有能なキー・パーソンが存在する）地域こそが生き残る，という近代化が辿ってきた道への回帰ではないだろうか。それでは，地域の多様性の本質はどこにあるのか。それはそこに住まう人々と，長い時間をかけて見出されてきた生活の知恵，つまり文化と伝統のあり方をおいて他にはない。それらを含めた動態的分析には，地域に住まう庶民を視野に入れなければならない。なぜなら，地域に住まう一人ひとりの意識のなかに文化と伝統は埋め込まれているからである[1]。

しかし，前章までの分析で，社会的企業が「社会エネルギー」の萃点となりうることを示すことはできたものの，地域に住まう一人ひとりの庶民の意識がどのようなものであり，それがどのように作用することで萃点機能を発揮するのか，つまり萃点における社会エネルギー」生成・変容のメカニズムについては説明できていない。前述のように，「社会エネルギー」を「人びとが主体的に社会の課題解決を図ろうとする意欲」と捉えれば，人びとの「ボランタリズム」のあり方に焦点を当てることで，萃点のメカニズムの一端が把握できるのではないだろうか。そこで，以下では「ボランタリズム」を分析概念として

加えたい。「ボランタリズム」は，多分に偶然性，不確実性をその内部に孕んでいる主体の自由意志（精神）・達成感や充実感（情動[2]）に基づく行動理念である。

一人ひとりの内面にある「ボランタリズム」と，それらの相互作用によってつくられる主体間関係を分析射程に入れることで，地域ガバナンスの萃点としての社会的企業を，さらに解像度を高めて分析することが可能になると考える。

3　農村地域ガバナンスの動態分析に向けて

本節では，地域づくり主体の形成原理に接近するための媒介概念として「ボランタリズム」を位置づけ，農村における社会的企業の役割や機能を動態的な形で描きだすことが可能になることを示す。

「ボランタリズム」を通した地域ガバナンスの動態分析

従来のセクター論が，いわばはるか上空から街場の人々の生活の有り様を客観的，静態的に眺めるスタイルであるとすれば，そこから把握できるのは，セクターを構成する主体を区分するメルクマールである「公益性／私益性，営利性／非営利性」との関係・位相である。しかし，これだけでは現実の農村を分析する道具としては不十分である。そこに社会のサステイナビリティ向上という規範性を加え，社会的企業が地域ガバナンスの核として果たすべき・果たしうる機能を分析しようとすれば，地域を動かすアクターの内面的な精神に裏付けられた諸関係という地べたの視座から捉える必要がある。

ただ，先述したサード・セクター論への批判では，観念的，客観的，静態的視点によるセクター論と，具体的，動態的な分析アプローチとの関係性が明確にされていない。従来のサード・セクター論の限界を動態的なアプローチで補完することで，あるべき地域社会とその担い手像，それらの関係性をヴィヴィットに描写することが求められる。

Tocqueville（1835=2005）は，1830年代の新大陸アメリカを訪問し，その民主主義社会の包括的分析を『アメリカのデモクラシー』としてまとめた。その第2部第9章「合衆国で民主的共和制の維持に役立っている主な原因について」において，その原因を合衆国の環境，法律，習俗の3つで説明する。なかでも習俗がもっとも大きな影響を及ぼすとする。習俗とは，経験や習慣，意見などを形成する行動様式や規範であり，「一国民の道徳的ならびに知的状態の総体」（p.211）である。彼は民主主義の制度的な側面だけでなく，人びとの心理的・文化的な基盤として，多様な習俗すなわち「心の習慣（habits of the mind)」の存在の重要性を指摘した。そして，この精神は健全な社会の根底にあり，小集団のなかで醸成されると説いた。これと似たような概念として，農村社会学者，鈴木榮太郎の「村の精神」や，同じく有賀喜左衛門の「生活意識」という概念がある[3]。いずれも個人の意思や行動のパターンを形成する原因となるもので，現在が過去の積み重ねの上に成立することを強調するものである（宮内他 2024)。日本においても地域共同体には，信仰，娯楽，互助が一体となった精神世界がその基盤にあった。大政奉還後に明治政府が最優先で着手したのがその精神世界を壊す神仏分離令（1868年，明治元年）であったのは，当時の政府が個人のあり方を規定する根拠を絶つことことの重要性を認識していたからである（新藤 2015)。その意味では，地域ガバナンス構築の条件を検討する際，公式の制度や非公式の制度としての伝統的農村社会システムなどの枠組み，社会経済的条件だけでなく，それらの制度環境のなかで働く，地域を動かす原理としての人々の精神に注目し，その発現形態として地域主体ガバナンスを捉えていかなければ，ほんとうの意味での動態的な分析はできないである。それでは，「ボランタリズム」はどのような概念として捉えられているのだろうか。

非営利組織論において，李（2002）は，サード・セクター，非営利セクター，市民セクター，NPOセクター，社会的経済など様々な表現に対して，「セクターが有する内なる特徴」を表現できていないとし，「ボランタリー・セクター」という表現を用いる。ここで「内なる特徴」とは，行動原理としての自発性，自律性を指す。これらの行動原理は，

他に移植することや模倣ができず，そのセクターが「所在する社会の，歴史，文化，政治，経済などのコンテクストを反映した形で，多様な方法と形式によって実現され，表現される」(pp.3-7) ものである。

NPO 研究の第一人者であるレスター・サラモンは，セクター間の関係においてボラタリー組織こそが社会課題解決の主要メカニズムであるとする（白石 2007)。あくまでサード・セクター存立の根源はその担い手の「ボランタリズム」にあるのである。この観点から日本農村における社会的企業の働きを捉えなおすことで，社会的企業の機能と条件，地域ガバナンスにおける位相を動態的に明らかすることができるのではないだろうか。

次節では萃点を生じさせる根源的な力であり，地域ガバナンスの動態的分析のためのキー概念として「ボランタリズム」を位置づけ,考察していく。

「ボランタリズム」とは何か

「ボランタリズム」とは,「メンバーの自発性に基づき，かつ組織の使命を念頭に置き，組織的に活動するという組織・活動のあり方」（田渕 2003:13）を意味する[4]。

ボランタリズムの語源はラテン語の″ voluntas（意志）″であり，そこから英語の綴りとして″ voluntarism（主意主義）″と ″ voluntarysm（自発主義）″の 2 つの系統に分かれた。前者は神学，哲学，心理学などで用いられてきた概念で，意志の自由を説く立場である。後者は国家からの統制や援助を受けない教会の立場を意味したが，近代において様々な社会集団＝任意団体・自発的結社に関する理論として拡張して捉えられるようになる。また 1920 年代頃からイギリスを中心に多元主義（pluralism）の考え方が生まれた。これは国家とそれ以外の社会集団を同列に置き，国家の絶対的優越性を認めない立場である（田渕 2003:25)。

阿部（1980）によれば,「voluntarysm は，教会と国家の関係において，国家の優越性を認めず，また国家から教会への援助を一切拒否し，教会は教会員によってのみ維持され

るべきである」ことを示す理念である。この思想を基盤として,「民間性」を主体とする教会の組織体制が導かれることになる。また「voluntarysm の理想は,『自由国家における自由教会』」,つまり政教分離を意味し,「自由教会は,ボランタリー・アソシエーションの代表的な形態」(p.84)となった。

このように,″ voluntarism″と ″ voluntarysm″は異なった概念であると同時に,相即不可分な関係にある。自発性や意志を強調する主意主義としての″ voluntarism″ を基本としつつも,社会で活動するボランティアが「異議申し立て」できる存在であること,つまり「独立性」「民間性」を重視する″voluntarysm″がなければ,この理念は実効性を欠くことになるためである。ただし国家からの独立を志向することは組織の孤立と同義ではない。したがって,「主体性と連帯性の緊張関係こそ voluntarism の核と言わなければならない」(阿部 1980:93)。

岡村(2012)は,「国家的な法=権力的な機構から提供も強制もされない,私益を超えて人の生存の質向上のために動員されるエネルギーとその発現形態の総体」を「福祉ボランタリズム」と定義し,「フィランスロピーや相互扶助を中核としつつ,古今東西の歴史を通じてさまざまな形で存在してきた『普遍的』な現象である」(p.8)とする。

また岡本(1986)は,ボランタリズムを,一定地域の利害を基点とした住民の側からの生活防衛や生活擁護としての「住民運動」とともに,地域的利害を超えた人権保障など普遍性をもつ運動としての「市民運動」を支える思想とみなす。また「戦争などの国難,共同体の危機,困難を抱えている隣人の存在,人権の問題等々を自己の問題とする精神」「腐敗や不正と闘い,また文化や教育や医療(疾病),社会福祉(生活障害)などを住民(市民)の側から防ぎ,開発し,制度化(立法化)し,運動化し,事業化してきた精神」とし,「民衆からわき出るボランタリズムがなければ共同体は崩壊する」。したがって,「あらゆる部門で制度化と官僚化が進みつつある今日,改めてこのボランタリズムが求められている」。ここで岡本は,ボランタリズムを「制度や慣習にとらわれない批判性,創造性,開拓性を財産として内包する」ものと捉える。しかし,ボランティア活動の遂行に

は資源調達や規制権限が必要になる場合がある。それを国家に依存すれば，国家権力に介入の手段を与え，自発性を損なう危険性がある[5]。そこで，「基本的人権の擁護と実現」「民主主義および地方自治の創造」を共通基盤とすることで，制度によって保障される力と参加による創造力が協働することが可能となる（以上，pp.32-33）。

佐藤（1983）は，ボランティア活動を，制度によって規定できないという意味で「前制度的」な存在とし，制度の補完，改革，活性化，さらには新たな制度の創造を可能にする行為であるとする。したがって，厳密に言えば現行制度に基づく市民参加は純粋なボランティア活動とはいえない。また，ボランティア活動を当事者の自己責任で自主的に行われる行為として捉えるとともに，民主主義が主権者の自主管理を基本理念とすることから，社会革新の原動力を育む「民主主義の学校」に例える。「価値や規範に一体化して，その実現に努力する人間行為」ではなく，「社会的に優越的な，あるいは支配的な価値規範から自律的な，ときには対抗的で批判的な行為者の価値規範」に基づく精神の持ち方がボランタリズムである。ただ，ボランタリズムが前制度的な存在であったとしても，無から生ずるわけではない。ボランタリズムは，旧来の社会システムによって拘束される状況下において初めて表出するものである。そうであるからこそ，ボランタリーな行為が新たな社会システムへの発展の原動力となりうるのである（以上，pp.72-73）。

日本社会におけるボランタリズムの受容

日本のボランタリズム概念は，キリスト教の堅固な基盤をもつ欧米と異なり意味が大きく変化してきた。日本のボランタリズム研究には，仏教や儒教など宗教的理念に結びつけながら解明を試みるもの，地域共同体における伝統的習慣によって解明を試みるものの，2つのアプローチがある。また動機づけからのボランティア理解は，ボランティアという行為の結果よりも，行為それ自体が称賛，理想化される傾向にあり，社会変革を求める運動体から批判の対象となってきた。その背景には第二次世界大戦後のGHQによる民間

福祉団体への統制強化や，社会福祉事業法に規定される形で社会福祉協議会が設立され，都道府県レベルから地域の草の根までのヒエラルキー構造が構築されるなど制度によるボランティア活動の包摂も影響している。

日本の場合，「voluntaryism を欠落した voluntarism に我が国の問題点」があった。すなわち「ボランタリズムの特色が，『社会とともに』歩みつつ，『社会より一歩早く』開拓的先駆的役割を負い，また『社会に一歩遅れて』落穂拾いの役目を担うことであるならば，日本でもボランタリズムは開花したが，同時に，ボランタリズムの基本的性格が現実社会や国家権力に『逆って』という非妥協性を内包しているとすれば，この側面はわが国では結実されなかった」（以上，阿部 1980:97)。

吉田（1994）は，″voluntaryism″ が宗教改革や市民革命といった社会変革の原動力となる思想であることから，社会を覆すほどの社会変革を経験してこなかったわが国では，社会変革の思想を内面化し主体的に形成する議論が深められてこなかったという。その結果として，昨今のボランティア活動への期待とは裏腹に，日本において国家からの独立性という意味での″voluntaryism″ が十分に受容されてこなかった。

国家からの独立性の不十分性は国家依存につながる。したがって，国家的福祉政策の管轄外のボランティア活動は政策対象とされてこなかった。その傾向を変えたのが高度経済成長の負の側面としての公害・環境問題の激化への抵抗運動であり，また政策の客体として十分な支援を得られなかった障碍者，高齢者，生活困窮者などを権利主体に変えていく支援運動であった。オイルショックを契機に低成長時代に入り，公的福祉財源も縮小傾向を見せるなか，地域福祉に関わるボランティアは効率的な政策実施のためのマンパワーとして活用されるなど，本来のボランタリズムとの距離が広がる傾向にあった。行政とボランティアの隙間を埋めるものとして「有償ボランティア」という関わり方も生まれた。有償化が市民による主体的な社会福祉への関わり，事業化の動きにつながる側面があったことは否定できないが，有償化により制度や市場に包摂されてしまう危険は常にある。そ

の意味で，無償のボランタリズムは組織や活動の自発性，自律性，独立性の根源となる精神である。

近代国家はその「強さ」を標榜するため，学校，病院，図書館，保健所など様々な公共施設を設置してきた。しかし「このような国家の国家による国家のための自己補完体制だけでは，いくつものほころびがでた」（金子 1998:338)。そこで「発明」されたのが労働組合や協同組合，女子専門学校や私立学校や赤十字の創設などだった。

佐藤（1983）は，本来的に＜自己―他者＞関係において行われるボランティア活動において，両者の関係は個を没するのではなく，個を生かしうる関係であり，行為主体間の主観と主観が感性のレベルで交感し合う世界を「相互主観的世界」と呼んだ。しかし1990 年代初頭まで,「ボランティア」の一般的なイメージは「自発性，無償性，アマチュアリズム」を基調とし「かわいそうな弱者」を対象とする援助活用と受け取られてきた（西山 2010)。

この傾向に変化の兆しが見え始めたのも 90 年代以降である。ボランティアを行政補完・行政への対抗という対立軸で描いたり，宗教的理念に基づく動機づけで規定したりするのではなく，他者との関係性のなかで本源的なボランタリズムが生まれるとの理解が広がっていった（金子 1992，佐藤 1983,1994)。西山（2010）はこの旧来のボランティアに対する社会イメージを大きく変えたきっかけを与えたのが金子郁容『ボランティア』（1992，岩波新書）であったと見る。金子（1992）の説くボランティア像は,「その状況を『他人の問題』として自分から切り離したものとみなさず，自分も困難を抱えるひとりとしてその人に結びついているという,『かかわり方』をし，その状況を改善すべく，働きかけ,『つながり』をつけようと行動する人」（p.65）を指している。

「ボランティア元年」とも呼ばれるようになった 1995 年の阪神・淡路大震災で大きな被害を受けた被災地への救援には，これまでボランティアに関わりのなかった，ボランティアを異質なものとして捉えていた人々，また宗教的使命とは無関係な人々が多く関わった。西山（2010）は,「彼らのパワーは，人権思想に基づくボランタリズムが新たな価値

として生まれ育っていること，そして行政に依存するのではなく，自分たちで立ちあがる市民の力を示した」（p.63）と評する[6]。

4　ボランタリズムから農村の革新を捉える

本節では，農村における相互扶助の基底にある精神に注目し，従来のボランタリズム概念の拡張を試みるとともに，人びとのボランタリズムが農村に革新をもたらす経路について，先行研究をもとに考察する。

ボランタリズム概念の拡張

日本に普及した一般的なボランティア像は，キリスト教文化に端を発する欧米起源の市民社会，いわば個人主義的な市民像としてであった。例えば，前節で述べた阪神大震災を契機に広がった，相識関係や宗教的使命とは無関係な人々の人権・人道的思想に基づく支援活動のイメージが挙げられる。それでは，閉鎖性が指摘され，個人の自由意志に基づかない半ば義務的な行動を要請される日本の農村においては，ボランタリズムは成立しないのであろうか。

従来のボランティアに関する議論では，西欧近代の代表的価値規範である自発性，独立性原理が自明のものとされ，その下に各自の思いの多様性が十把一絡げに捉えられてきた。この場合，一般的にはボランタリズムは直接的な見返りを求めない，無償奉仕のボランティア像をイメージさせる一種の規範となる。しかし，この捉え方だけでは農村社会における互恵的利他主義[7]に基づく価値観やボランタリーな行動を捉えきれないのである。近年，一般的なボランティア像は自己犠牲的な奉仕よりも自己発見・自己実現を求める行為として社会のイメージや認識も変化し，ボランティア論の多くも「『一方的な贈与』という表象を例外なく否定する」（仁平 2011：11）。ただ，これらの一般的なボランティア像と，農村における伝統的な相互扶助を支える精神は同一のものとはいえないだろう。個

人主義的市民像から農村を見れば，その全体主義的，義務的な特徴がネガティブなに捉えられがちである。しかし序論や第 2 章で述べたとおり，筆者は日本農村における相互扶助の伝統を，個人の自由意志抑圧の象徴として一概にネガティブな評価を下すのではなく，農村的なボランティア精神の表象でもあったとポジティブに捉えたい。

本論第 4 章，第 5 章で分析対象とした農村における住民リーダー層や専門家たちは，いわゆる農村の名士層，社会的エリート層であり，高い社会的地位や信用と，それに対する社会的責任感を有していた。また進学や就職，移住を通して地域外の人材や情報・知識とのネットワークを有していることも多かった。同時に，伝統的農村社会システムの構造を熟知しており，地元行政との太いパイプ，合意形成に向けた調整などの政治にも長けていることが想定される。しかし，ボランタリズムは一部のリーダー層の精神に限定されるものではなく，いわゆる「普通の人びと」（松永 2012:44）[8]の精神でもある。「普通の人びと」とは，庶民・民衆・大衆などとも呼ばれ，その均一性，主体性の欠如，集団への埋没など，ネガティブなイメージで捉えられてきた[9]。しかし，本論「はじめに」でも触れたように，「普通の人びと」としての「庶民」は，洋の東西を問わず文化継承の担い手として捉えられ，そこに特定のリーダーが主導する社会にはない生活に根ざした創造性が見出されてきたのである。

現代農村では外部との人的，情報交流という点ではオープンになっており，地域人口における農家率の低下，混住化もすすんでいる。その意味では地域には様々な専門性や技能，ネットワークを有する多様な人材が存在している。そもそも庶民とは，地域との強い結びつきを有しつつも，単なる居住者・消費者ではなく，一人ひとりの多種多様な個性，職業などを有した「普通の人びと」なのである[10]。

もちろん農村住民だからといって，だれもが地域運営に積極的に参加しているわけではない。逆に，村の賦役労働や日々の懇親は必要以上には参加しないし，参加する余裕もない人々が大半である。筆者のように農村での暮らしに憧れて移住した者にとっても，わが村のルールについて納得できるところもあれば，そうでない（ルールの合理的根拠がわ

からない）ところもある。そのような曖昧さが自然な状態だろう。そうであるからこそ，先人による農村維持への努力や，文化として培われてきた地域の様々なルールは基本的に尊重するし，意義があると思うから各種制約や無償の賦役労働も受け入れる。しかし全面的に地域の色に染まるのではなく，自分自身と「むら」との適度な距離を保つ。客観的に見れば，このような姿勢はボランティアである。しかし，当人としては自分がボランティアであると意識していないし，そう呼ばれることに違和感を覚える。このような感覚が，農村住民をはじめとする土着的な生活者にはあるように思われる。

農村地域では，援農ボランティアなども広がりつつあるものの，依然としてボランティアとは，一部の殊勝な，意識の高い人びとであると受け取られることが多いように感じられる。その感覚は，自分たちとは違う「よそ者」に対するよそよそしさ，信頼の欠如として表れる。しかし，サステイナビリティの観点からみれば，一部の名士層や意識の高いリーダー・都市部のボランティアなど，特定の人材に依存する属人的地域ガバナンスは限界に達すると考えらえる。

以上のような問題意識から，本論では従来のボランタリズム概念を，「普通の人びと」を農村住民が日常生活の中でもつ相互扶助の精神にまで拡張して捉えたい。普段の生活の中での私生活の欲求と自分の地域を大切にする気持ちとの間で生じる葛藤までを含んだものとしてボランタリズムを意識的に捉えることで，「社会エネルギー」としての活用への議論が拓かれると考える。

伝統社会における相互扶助としてのボランタリズム

ここでは，伝統的農村社会システムを支える相互扶助が農村文化の基底にあり，それを否定するのではなく，ボランタリズムの表現として受け入れる必要性を示す。

伝統的農村社会システムが息づいている農村における地域ガバナンスのあり方は，都市のように人的流動性が高く，経済合理性や目的合理性が重視される社会におけるガバナンスのあり方とは異なる。

遠藤（1979）は日本のボランティア活動の伝統的性格を，その文化的特質，社会の構造的特質，実践活動のあり方から次のように説明している。

日本人は，家，主従，仲間，国家といった「人倫組織」が重視され，万人が遵守すべき普遍的な理念への配慮が乏しいとされる。したがって，宗教的理念などの価値「観」に基づくボランティア活動よりも，日常生活「感」に基づき行われるボランティア活動のほうがはるかに多い。近世以前の日本では，貧富の差は個人的理由よりも天災に起因ことが多く，相互扶助を当然のことと捉えるべきという倫理観があった。

相互扶助はイエ制度と表裏一体の関係にあった。イエは成員の生活保障のための機関であり，現代でいう会社組織のようなものであった[11]。一方で個々のイエは単独では自立できず，様々な共同組織[12]によって支えられてきた。農村社会では各種共同組織を媒介にして，内部には強固な相互依存関係が形成された。それは外部に対して強い排他性となって現れた。相互扶助のための役務提供は，成員に対して外形的義務以上の強い拘束性を有したが，これは反対給付の結果として求められるものであった。住民同士の「助け合い」という利他的で慈善的な外見の背景には，助け合わなければ生きていけない貧しさという現実があった。それは裏を返せば利己的な合理性に裏付けられた「助け合い」でもあった。

以上のように，日本では個人の自発的な意志に基づく「無償の奉仕」を支えるボランタリズムよりも，所与の社会関係から生み出された相互の返戻を前提とした義務的行為としての性格が強かったことがわかる。

さらに，遠藤（1979）は日本の公私関係について次のように説明する（pp.152-153）。

> わが国では「私」の領域と機能は極めて具体的だが，Public という概念は，一つの上の Private でしかない。つまり，奉公人にとっては主人，主人にとってはその上の主人という具合で，これは武家社会をみればすぐわかるように，上位者は全て Public であり，しかも「全て」の上位者がそうだ，という意味で無限大の拡がりと，普遍的性格を備えていたことになる。しかし実際には具体性の伴わない，漠然とした概念であった。一般に，具体性に欠け，内容が空疎なのが日本社会における「公」の世界で，それに対し，「私」の世界は絶えず犠牲と奉仕の付随する，具体的拘束に彩られた社会なのである。

何らかの社会的義務は，個人の意思に基づく選択というよりも，一定の客観的な社会的地位に基づく選択として捉えられた。その結果，心理的な拘束感も非常に強いものであった。さらに国家による管理の下，貴族・豪族や寺社，住民の共同利用が公認される「公私共利」の原則があり，公権力は山野河海の資源への介入が可能であった（秋道 1999)。

近隣組織は地方政府の決定に抗議したり，アドボカシーによって政策論争に携わったりすることはめったにない。この特徴から，ペッカネン（2011）は「アドボカシーなきメンバー」(p.39）と呼んだ。このことは日本農村における下からの自発性の弱さの表出ともいえ，それらがときの政治権力に利用される原因ともなった（福武 1971)。このような構造をもつ社会では，「同調」は生まれやすいが「批判」，「抵抗」という行動原理は生まれにくい。しかし見方を変えれば，公私を明確に峻別せず，柔軟に運用してきた日本的システムの存在がコモンズ利用への私利的行動への規制を可能にしたとともに，政治体制の継続性の保障と，その恩恵としての社会の安定に寄与していた側面も否定できない。

このように，伝統的共同体をひとつの価値基準に基づき一方的に克服されるべきものと評価することには慎重でなければならない。

民俗学者，櫻井徳太郎は，このような伝統的なむら社会のシステムをボランタリズムの観点から次のように評する（飯坂 1978:68，座談会での発言)。

> 村の共同体を維持するための平準化原理，あるいは平均化原理というものによって，落ちこぼれになる不幸な者に対して全部が寄り合って相互扶助の手を差しのべてやる。それからもうひとつは，外部から入ってくる外来者に対するボランタリックな処遇であります。私はこういうものが日本の共同体を支えてきたボランタリズムの原点であったのではないか[13]

人間同士助け合わなければ生きていけない状況のもとでは，相互扶助とボランタリズムは一体のものとして存在していた。

その一方で，例えばかつての公害反対運動や脱資本主義をめざす市民運動など，旧来の秩序の克服を通して新たな社会の構想や制度化を成し遂げた行動の根底にある精神は，地域的な利害に囚われない利他性が強調されるボランタリズムであった。公害反対市民運動が分裂解体の危機に直面するのは，被害者の共感を得られなかった場合であった。このような市民運動は，ややもすれば活動の先鋭化を招き，かえって民主主義を脅かす危険を孕んでいる。それに，市民運動をだれにでも開かれたものとみなすのも一面的なところがある。同じ理念を共有しない人々に対し，剥き出しの敵意を示しがちになるのも，市民運動の性だからである。その意味で，斎藤・松本（2023）が説くような，民主的で平等，そして外部に対してオープンで，多様性を活かす地域の自治のあり方が可能である，という考え方も楽観的に過ぎるようにも思われる。

田村（1977）は，自らの生命や生活などの私益を守る「エゴイズム」が当事者の主体的な関わりへの原動力・生命力を生む一方，その「エゴイズム」こそが，公益をめざす活動をしぼませる要因にもなるという。なぜなら人間は自分事には本気を出すが，自分事が成就されれば他人事の優先度は下がるからである。その一方で，伝統的農村社会システムとしての制度や規範，慣習は他者の思考や判断，行動の予測可能性を高め，「社会的相互作用を一定の安定状態に収斂させる（構造化と呼ぶ）基盤的条件を形成する」（向井

2015:50)。伝統的農村社会システムは私益としての「エゴイズム」と，自らが暮らす地域の持続性という公益を統合する機能があるのである。それゆえに，「真に民主的で持続性のある住民運動は，やはり小地域共同体のなかから生まれてこなければならない」（桜井1985:37)。現代でも「ソーシャル」という言葉が人口に膾炙するにつれ，日常の生活と社会公益との関係は分断されたものであるとの認識が広がっているように感じる。「ソーシャル」であることをア・プリオリに善とする風潮が，「非ソーシャル」な日常生活におけるささやかな利他精神の軽視につながる。しかし，個々人のエゴイズムと公共への意識が共存することが，「社会エネルギー」の継続的な出力を可能にするのである。ただし，個々人のボランタリズムが自動的に「社会エネルギー」に出力されるわけではなく，両者を媒介する機能が必要である。本論では，その機能を社会的企業が果たすことができるのではないかと考える。そこで，社会的企業によるボランタリズムの活用に関する先行研究を見ていこう。

農協の事業創造・発展とボランタリズム

経産省産業構造審議会 NPO 部会の中間報告（2002 年 4 月）は，農協などの生産者協同組合を，非営利であるが公益でも営利でもない「中間的法人」として位置づけた。これに対し，田渕（2003）は，生産者協同組合の事業は「公益とまったく無縁な事業も存在する」ものの，「その立地する地域社会と緊密に結びついて」おり「農地は私有財産であるとともに地域社会を構成する重要な要素」で「農地を保全する取り組みは地域の資源・景観を保全する公共的な側面を持つ」とし，非営利かつ高い公益性を持つケースを想定する（p.32)。

齋藤（1977）によれば，農協は「商品経済に単独では適応することが困難な小農民が相互に連合して一定の組織をつくることによって，主として流通，信用の面で一種の規模経済を実現し，商人資本，金貸資本の吸着を排除して商品経済にみずからを適応させよう

とする組織」（p.13）である。日本における初期農協が大字という旧村単位に成立した背景には，原初的な協同組合の特色が人的結合，つまり組合員が直接面識をもつ間柄であることであるところにある（森住 1955)。小農保護のために相互扶助を強制する独自の自治権＝公権力をもつ自治村落を母胎として，商品経済化の外部圧力に対抗・適応するため，独立・平等（一人一票制）の人格としての個人で構成された経済組織が元来の農協であった。ただ，その発足の動機は，いわゆる協同組合原則[14]に則った理念的なものというよりは，農村共同体における家格の序列や経済的格差という不平等の現実の下，「下位序列の農民の怨念」（玉城 1082:104）と農協の平等主義が偶然マッチした結果であった。また，農民自身の必要を補うという主体的意志よりも，「官僚によって哺育」され，外部圧力に対する堡塁となることで，かえって農民自身の経済的自立への意欲を弱める方向に作用した。その結果，農協は「農業的（agricultural）であるよりも，農村的（rural)」な性格を保持し，協同組合をして「地域社会に従属」する，農村社会の閉鎖性を維持する機構とさせた（以上，森住 1955:115-129)。このように農協は，個を超える権力と，村落構成員自らによる商品経済化からの生活防衛の必要との微妙なバランスのうえに成立したのである。

ここで簡単に農協の歴史からその性格の変遷をみていこう。

1899 年に成立した農会法により，町村・郡・府県単位で系統的に農会が設立された。農会は農業技術の普及や農事改良のため，農村集落に農家小組合整備をすすめた。翌 1900 年に制定された産業組合法では，政府は直接的な介入を避け，法的環境の整備や支援体制の構築に徹することで，農民の自主性を尊重した協同組合の発展を促進する立場をとった[15]。表向きは農民の自主的な組織化を重視する民間主導の取り組みであったものの，実際には政府が法的基盤を整備し支援する形で組合の設立が進められた。一方，第二次大戦後，GHQ 占領下で戦後改革の一環として制定された農業協同組合法（1947 年）では，農会や産業組合の機能は農協に引き継がれるとともに，国の農業政策の実施機関として位置づけられ，統制的な国家主導型に転換されていく。

戦後の農協法のもとで乱立した町村未満を単位とする群小農協の乱立により，自立経営困難に陥るところが多数生じた。その結果「組合の適正規模化の推進」が求められるようになった。1953 年の町村合併促進法による，いわゆる昭和の大合併に伴い，農協の合併も加速化した。高度経済成長期に入ると，組合員が生産した農産物を集荷，販売する販売事業はすでに赤字であり，それを信用事業が補填してきたが，1965 年にはそれも困難になった。この傾向が信用事業への依存度を高めていくことにつながる。低成長期の 1975 年以降，組合員が相互に掛金を出し合い，生活リスクに備える「相互扶助」の仕組みである共済事業は著しくペースダウンし，純収益に占める信用事業の寄与度も減少していった（田代 2018)。

1980 年代後半のバブル経済崩壊による金融危機が起きた際，不動産投資にからみ農協系金融も危機に陥った。同時に農協数の減少は加速化し，2000 年代前半にピークに達する。この頃には販売・購買事業，貯金，長期共済保有高の伸びもマイナス成長に陥った。2015 年 9 月に成立した改正農協法には，農協事業における「農業所得の増大への最大限の配慮」（§7-②）が新たに加えられ，「高い収益性の実現」と，得た収益の「事業の成長発展への投資」，組合員への「事業利用分量配当」（§7-③）に充てることを求めた。田代（2017）は，農業の成長産業化，輸出産業化，企業化をめざす一連の農協「改革」を，アメリカの意向を背景としたアベノミクス戦略として批判する。このように農協は時代の趨勢に翻弄されながらも，その時々の時流に適応し，その性格を変化せてきた。

田渕（2003）は，このような経過を経て農協が本来の協同組合らしさを喪失し，組合員がその経営に参加せず，コーポレート・ガバナンスも不適切と批判される背景には「ボランタリズムの弱さ・喪失」があると考え，農協内での高齢者福祉事業の誕生・発展がボランタリズムを基礎にして進む経路を事例分析から読み取っている。そこで田渕は，営利性（x 軸)，公益性（y 軸）の 2 軸で各セクターの主体を分類した従来の図式に，成員の自発性という第 3 の軸（z 軸）を加えた（図 58)。

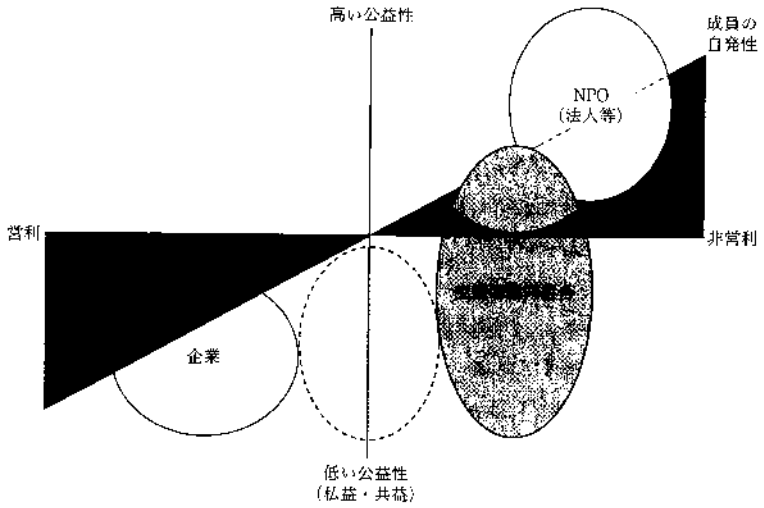


図 58　NPO 法人・企業・生産者協同組合のマッピング

出所：田渕（2003:33）

第 1 章第 1 節で述べた通り，NPO はその原義からいって公益性，非営利性がともに高い存在である。一般的なサード・セクターの定義では，協同組合は共益を目的とした組織に分類されるが，中には公益的ミッションのもと事業に取り組む例も多い。その意味で NPO に接近する可能性をもつ。一方で，協同組合は事業のあり方により営利側に振れる可能性も有している。

協同組合におけるボランタリズムの欠如はまさに商業主義化傾向を暗示している。田渕（2003）は，19～20 世紀，協同組合が媒体となることで，ボランタリズムという思想が世界各国・地域で受け入れられるようになったと捉えるが，一方で「今日の協同組合は必ずしもボランタリズムを保持していない」と嘆く。そのメルクマールは「当該事業の関係者（ステークホルダー）がいかに自分達の社会的使命を発見し，自発的に行動し，相互の信頼を再生産しながら組織を形成・発展させていけるかどうか」にある（以上，pp.35-36）。

かつて家族は，高齢者介護の担い手として第一義的な存在であり，公共的な問題関心の枠外に位置づけられていた。しかし少子高齢化がすすむなかで，プライベートなレベルでは解決が困難となり，公共的な問題として「発見」された。田渕（2003）は，このよう

な流れのなかで「パブリックな問題を自発的に解決しようと，組織的な対応がなされること」を「ボランタリズムとしての事業創造」と呼ぶ。また「ボランタリズムとしての事業創造」が「協同組合の成り立ち・事業化のあり方そのものである」という。かつて協同組合が，プライベートな問題であった農家の貧困を背景に，生産物の不当な買いたたきや農業資材の法外な価格での売りつけ，高利貸しの暗躍などをパブリックな問題として発見したことが，「農協あるいはその前身の事業をつくっていった」（p.41）と分析する。

さらに田渕（2003）は，農協にとって高齢者福祉事業という新規事業が，非営利性・公益性の観点からボランタリズムなしでは存立しえない部門であるとし，無償もしくは低い有償レベルの労働報酬が，新事業の立ち上げに寄与したと分析する。実績の少ない福祉サービス供給者にとって，ボランタリズムは信頼を得るために不可欠な競争資源なのである。一方で「事業の初期・急激な拡張期においては，自然にボランタリズムが生成・発展するが，事業体制が固まり，業務組織も固定的なものになると，ボランタリズムが縮小・消滅する可能性が拡大する」（pp.161-162）と見る。

それでは，農村における公共の福祉を視野に入れ，NPOに劣後しないようなボランタリズムを維持・生成しつつ，事業の継続と専門性の向上につなげていくための仕組みとはどのようなものであろうか。田渕はその答えまでは示していない。

筆者は，田渕（2003）が閉鎖的なコミュニティとしての農村において,ボランタリズムが農協の事業創造の原動力であることを洞察した点を高く評価する。しかし田渕（2003）の分析は，農協による地域福祉事業の創造・継続の方向性として，地域資源・景観保全という公益性を視野に入れてはいるものの，対象は生産協同組合としての農協に限定されている。また，営利・非営利を問わず，大半の組織が新規事業を開拓する際，ある程度のボランタリズムの存在は必須であると考えれば，田渕の農協分析がどこまで固有性をもつのか，という疑問は残る。さらに決定的な問題は，ボランティアを無償もしくは低費用の人的資本として評価の対象としていること，そして田渕の依拠するボランタリズム概念がキリスト教文化に基づくボランタリズムを無条件の前提としているところにある。ボランテ

ィアを経済的コストのまなざしで捉えた時点で，その創造性は見えなくなってしまう。また，「特定の誰かのため」ではなく，未来永劫続くであろう「我が村のため」という公共精神と，「情けは人のためならず」という相互扶助の精神の交差領域に生ずる「贈与」[16]としてボランタリズムを捉えなければ，社会的企業としての農協の本来の可能性は見えてこないのではないだろうか。

農協におけるボランタリズムの主体を，「諸制度の陰をソーシャル・イノベーションという灯火で払拭する英雄」（高橋・木村・石黒 2018:iii）と捉えれば，それらカリスマ的リーダーによる事業創造というストーリーが生まれ，組織・事業は成長する。その一方で，カリスマ的リーダーによるトップダウンに依存するボランタリズムでは組織の革新性は長続きせず，農村におけるイノベーションも中途半端に終わるだろう。それでは，特定のリーダーに過度に依存せず，「普通の人びと」のボランタリズムの交歓を通して組織と地域ガバナンス双方のレジリエンスと革新性を生む，萃点としての社会的企業を構想することは可能であろうか。

それを明らかにするため，次章では田渕が注目した農村におけるボランタリズムの視点を批判的に継承し，農村における「常にボランタリズムを維持・生成しつつ，事業の継続と専門性の向上につなげていくための仕組み」生成の可能性と，そこにおける社会的企業の機能について考察を行う。

---

[1] 有賀（1966）は，庶民生活の創造性がいままで無関心に放置されてきた理由として，その複雑性に起因する把握の困難性を挙げる。創造性の高度な表現は「天才にして初めて可能である」が，この天才の業績の根底には，その温床としての庶民の創造性の反映である社会生活があるとする（pp.7-8）。ここから転じて，カリスマ的リーダー人材の創出には，本人の能力はもちろん，それを支え，ときには受容，ときには反発するフォロ

ワーとしての無数の庶民，その庶民を規定する通念や制度の存在があると捉えることができる。

[2] エリートやイデオロギーの役割を重視する西欧理論に基づく研究は，個人の内面にある情動という主観的で把握困難なものを変革の主体ではなく，あくまで近代化される客体として扱ってきた。これ対して柳田国男は，常民の情動（感覚や感情の動機づけの体系として機能する精神活動の側面）を重視する（鶴見 1993)。自発性，自律性を旨とするボランタリズムは，行動への使命感，行動の結果として得られる充実感の源泉となるという意味において，ここでいう情動に含まれると考えられる。

[3] 鈴木（1968）は「村は発展し成長する一個の精神であり行動原理である」（p.107）とし，共同体の結束の強さの根源は，そこに含まれる集団の数ではなく，その自律性の強さにあるとする。その自律性を過去から現在，そして未来への永遠の発展のために保持する規範が「村の精神」である。有賀（1969）は，農村社会に生きる人々が自分たちの生活や社会的な役割，家族や共同体との関係性に対して抱く意識や認識を「生活意識」と呼び，社会・経済的諸条件に規定される生活の有り様は生活意識の表象であるとする。

[4] Osborne（1998=1999）は，ボランタリズムを，①ボランタリィイズム，②ボランティアリズム，③ボランタリズムに区別して再定義した。①は個人と社会との関係に焦点を置き，個人の行為を重視し国家の行為に反感を抱く 18～19 世紀の自由主義，②は①の考え方に社会的に有益な行為という方向性を加味した，いわゆる「ボランティア活動」の原理としての意味を持つ。③は「組織化された行為」に関わる概念である。ボランタリー組織とは「外部コントロールなしに，そのメンバーより始められ，統治されている組織」を指す。これらの捉え方の背景には「各セクターが発言権をもち複数の公共サービス源が存在する完全な多元社会」を理想形と見る思想がある。そのうえでボランタリズムを，①自発的に，②活動の社会的意義を自覚して，③組織的に行為する原理，と定義

する。以上のように，ボランタリズムは，社会性を有する事業を継続的に実行する組織と適合性の高い概念である。

[5] 岡本仁宏はボランタリズムの主張が「国家を極小化しようとする自発的社会秩序のユートピア主義」や「アナルコ・キャピタリズム（筆者注:無政府資本主義）などのいわゆるネオリベラリズム」と親和的であるとする。岡本仁宏「ボランタリズム」全国公益法人協会『非営利用語辞典』https://www.koueki.jp/dic/（最終閲覧日:2025 年 10 月 6 日）

[6] 5 年毎に実施される総務省「社会生活基本調査」では，ボランティア活動（1996 年までは社会奉仕活動として集計）の行動者率を算出している。阪神・淡路大震災前の 1991 年調査時の行動者率（過去 1 年間に，該当する種類の活動を行った人口÷対象総人口）は男女平均で 22.1%（対象人口:15 歳以上），阪神・淡路大震災後の 1996 年は 22.1%（対象人口:15 歳以上），東日本大震災のあった 2011 年は 26.3%（対象人口:10 歳以上），2016 年 26.0%（対象人口:10 歳以上）であった。この数字からは大震災を経てボランティア活動人口が大幅に増えた事実は見えない。その意味で， 1995 年「ボランティア元年」とは，ボランティア活動者数の増加ではなく，災害救助という利他行為としてのボランティア活動の報道を通し，国民のなかでボランティア活動がポジティブな意味で再定義された画期と捉えたほうがよさそうである。一方，直近 2021 年の調査では行動者率が 17.8%と大幅に減少しており，その要因とその後の経過が気になるところである。

[7] 進化心理学の分野では，相互扶助的な行動は，他者を助ける行動が，最終的に行為者自身にも利益をもたらす，いわば「情けは人の為ならず」的な社会的相互作用のメカニズム（互恵的利他主義）として説明される（Hawley 2012=2024)。言い換えれば「お返しがなければ助け合わない」という相互関係である。

[8] 松永（2012）は，農村における「地域人材」を代表する人びとの変化について次のように述べている。高度成長期の前期（1960 年代前半頃まで）は「村長，篤志家，校長，駐在，郵便局長」などであったが，主に家の跡取り以外の都市への人口流出が進む中で高

度成長期後半（1970年代以降）は「地方公務員，地方議員，建設業者，自営業者」などになった。松永はこれらの人材を「地元の名士」の立場の人びとと捉える。一方で，近年は「地域政策・地域産業政策が集中と分散を往復し，ハードからソフトにかわるなかで」（中略）「小さな町村の役場の若手職員や農協職員，農村女性，定年退職を迎えた人びと」などの「『普通の人びと』が地域産業を主導する存在となりつつある」（p.44）と捉える。

[9] このような庶民・民衆・大衆の位置づけは，学術の分野にも該当する。経済学者のSugden（1986=2008）によれば，現代経済理論では単一の政府が統治し，政府は市場の失敗に対して有効に機能することが前提とされている。一方で，「私的個人は自分達の間の集合的問題を解決する能力をほとんど，あるいはまったく持っていないとされる。しかしそのような見方をすると，ある重要な経済的・政治的問題に関してゆがんだ認識が生まれてしまう」と警鐘を鳴らす（pp.3-4）。

[10] 本論では「庶民」を，「世間一般の人々」（『広辞苑 第七版』）という一般に使われる意味に加え，社会変革の主体としての意味を込めて使用する。この「庶民」概念を理解するには，柳田国男の「常民」概念を理解する必要がある。この「常民」概念が最初に提示されたのは柳田の「〈イタカ〉及び〈サンカ〉」（1911）においてであった。柳田による常民概念には次の3つの捉え方がある。それらは，①平民，庶民の意，②近世の本百姓，近代の自作農などの農民の意，③身分階層などを示す。これらの中にはイタコ，サンカ，山人（さんじん）など山川を主な生活の場として移動漂流するマイノリティは除かれる一方で，一般の農民と文化的同一性をもつ限りにおいて士農工商，天皇から貴族，大名も含むものであった。このように，柳田は文化や習俗の伝承の主体という観点から農民以外の階級も含む意味を込めて，あえて「常民」を用いた（新谷2011,2022）。一方，民俗学者の宮本常一は抽象概念としての常民概念を好まず，「民衆・庶民」を用いた。宮本の使う「庶民」には農民，漁民，商人，職人など多様な人々が含まれ，日々の生活や郷土内外での交流を通し，共同体を公共性へ拓く担い

手，社会変化の主体という捉え方が含まれている（畑中 2023)。本論で使用する庶民も宮本の考えに依拠している。

[11] 柄谷（2014）は柳田国男の見解に従い，次のように述べる。「オヤとコは本来，親分と子分の意味であった（「親方子方」)。父や母は，ウミノオヤ，つまりオヤの一種である。父母をオヤと呼ぶのは，家を労働組織と見なすことである。ゆえに，家は血縁的であるよりも，労働組織である」(p.151)。

[12] ここでいう共同組織には，「同族」や「親類」といった親族組織，「親分・子分」といった主従関係，葬式組や講といった宗教組織，ユイやモヤイなどの共同労働，頼母子講，無尽といった経済的互助組織，水利組合のような生産に関連する組織などが含まれる（遠藤 1979)。庶民金融の仕組みである頼母子講の発生は鎌倉時代に遡る。古くは屋根の葺き替えなどに使う萱頼母子も存在した。講員が掛金を定期的に出し，抽籤で毎回その中のメンバーが交代で金額を受取る。全員に分配し終えた時点で解散となる。団体の関与する頼母子講は，時代の変遷の中で，協同組合，信用組合に継承されていった（速水 2016)。

[13] 網野（1995）は，日本古代の共同体が漂白の来訪者や移住者（異人（まろうど））を手厚くもてなす風趣を持っていたこと，すくなくとも当時の百姓がこれらの異人を忌避していなかったことが，歴史学の観点からも明らかであると説明している。

[14] 協同組合原則は，国際協同組合同盟（ICA）が 1995 年に採択した声明「協同組合のアイデンティティ，価値，原則（cooperative identity, value & principles)」に含まれるもので，協同組合の価値（自助，自己責任，民主主義，平等，公正，連帯の価値を基礎とする）を実践に移すための指針として位置づけられている。具体的には，第 1:自発的で開かれた組合員制，第 2:組合員による民主的管理，第 3:組合員の経済的参加，第 4:自治と自立，第 5:教育，訓練および広報，第 6:協同組合間の協同，第 7:コミュニティへの関与である。（出典:全国公益法人協会「非営利用語辞典」https://www.koueki.jp/dic/hieiri_183/　最終閲覧日:2025 年 10 月 15 日）

[15] 玉城・旗手（1974）は，産業組合が部落のなかから生まれ得た要因として，明治時代前期における地主の経済的蓄積と社会的指導性を強調する。地主制は「日本資本主義の支配体制の基礎的な支柱」としての「国家権力の構成要素」という負の側面が強調される。しかし一方で，当時の地主は小作料を収取する私的な土地所有者であるとともに，小作料収入の安定と増加を常に望む存在でもあった。それが村全体の用排水施設の維持管理，改良への動機を生むとともに，その前提として必要となる部落構成員の合意形成役を担った。在村地主は蓄積した富を私的に費消することなく，信用組合や産業組合への出資，生産設備改良などの土地投資を行った（安原 1968）。

[16] 人類学者のマルセル・モース（1994）によれは，贈与は「与えること，受け取ること，お返しすること」の 3 つの義務から成り立つとする。それゆえに，贈与は一種の交換としての意味を有し，一方的なものではなく互酬性の規範としての「お返し」を前提とすることで人間関係の紐帯維持による社会関係資本の充実，社会安定機能を有するとされる。

第 7 章　ボランタリズムを活かした社会的企業による地域ガバナンスの創造
-株式会社え～ひだカンパニー（島根県安来市比田地区）

本章では，社会的企業によるボランタリズム活用による，地域の持続性向上の可能性について考察を行う。調査対象は，島根県安来市にある社会的企業「え～ひだカンパニー株式会社」である。この会社は，将来的な地域の衰退が確実視されるなか，地域住民を巻き込み地域ビジョンを策定し，その実現のための組織として発足した。その運営方法に関して特に注目に値するのは「構成員」と呼ばれるボランティアの存在である。会社の運営は有償のスタッフが担う一方で，ビジョンを実現する活動には無償のボランティアとしての「構成員」が主体的に関わる。その関わり方に見られる特徴と，組織や地域社会へのインパクトの意味について分析していく。

1　はじめに

本章では，前章までの分析・考察を踏まえ，新たに次のサブ・クエスチョンを設定し，仮説検証を通してメイン・クエスチョンへの回答に接近していく。

メイン・クエスチョン 農村の持続可能性を実現するために，社会的企業が商業主義化を乗り越え，地域ガバナンスの核として機能するためには何が必要か？	
サブ・クエスチョン（SQ3）	**仮説（H3）**
• ボランタリズムは社会的企業の組織や地域ガバナンス形成にどのような形で寄与するか？（SQ3-1）	**〈社会的企業におけるボランタリズムの意義と効果〉** • ボランタリズムが，社会的企業の商業主義化を抑止するとともに，より強

• 社会的企業は，農村イノベーションに向けてどのような役割・機能を発揮するか？（SQ3-2）	く，よりレジリエントにしていく資産となる。（H3-1） **〈農村イノベーションに向けた社会的企業の役割と機能〉** • 社会的企業が，ボランタリズムを「社会エネルギー」に変換する「萃点」として機能することで，革新の社会的受容度を高め，農村イノベーションへつなげる。（H3-2）

2　研究の方法

研究目的と分析枠組み

前章までの考察により，社会的企業が「萃点」として機能することで，地域変革への「社会エネルギー」が生まれ，インパクトとして出力されていくプロセスを明らかにしてきた。しかし一方で，多くの地域において，「主体的に動いてくれる人がいない」という嘆きはしばしば聞かれる常套句でもある。それらの嘆きは一面の事実を示しているが，そこでストップしてしまっては，ルーラル・サステイナビリティは実現しない。本質的問題は人がいないことではなく，人びとを動かす仕組みの不十分性として定義されるべきである。ただ，主体的に活動する人材を，行政によるトップダウンや，一部のリーダー層の努力だけで確保することは困難であろう。

そこで本章では，地域に住まう「普通の人びと」＝「庶民」の精神としてのボランタリズムに焦点を当てる。社会的企業が，利潤動機ではなくボランタリズムという精神的動機によって，それまでつながりのなかった「庶民」を「地域内関係人口」として組織化す

ることができれば，多様な価値観の出会う機会も広がり，創造的な活動を生み出す可能性も高まるだろう。

そのプロセスを説明するため，本章では第 2 章第 1 節で論じた「社会的受容」概念に改めて注目したい。「社会的受容」とは，めざすべき社会のビジョンや，その実現手段の選択への社会的合意に至るための前提として求められる「社会に受け入れられる条件や程度」（丸山 2014:19）を示す概念である。なお本論では，松岡（2018）に倣い，社会的受容を国家権力や市場による支配のための必要悪のような「受け身」で捉えるのではなく，地域を構成する多様なアクターが内発的な動機から積極的に受け入れていく能動的・主体的な概念として用いたい。

本章では，「受容」される側である社会的企業による地域マネジメントのあり方を宮内（2017）の「順応的ガバナンス」概念を用いて分析する。さらに，創造性を発揮するための条件について，伝統の革新という考え方に基づき，ボランタリズムの発揮における無償性の意義，そして人びとが集まる場としての効果を，伊丹（2005）の「場の論理」概念を用いて考察する。

「地域マネジメント」とは何か

西野（2010）は，「管理」と「マネジメント」の違いを次のように説明する（pp.39-40）。

- 管理:ある基準などから外れないよう全体を統制すること（大辞泉)』であり，管理の前提として，対象である組織の使命や形態，実行すべき事業等が既に定まっている。
- マネジメント（経営）:変化する環境に対応して，組織形態，事業等の選定・変更を行い，効率的に事業を行い目的を達成すること。

実際，変化する環境に対して適応するためには組織の形態，事業自体の見直しは多くの場合避けられないものである。その意味で，マネジメントに求められる能力は，あらかじめ与えられた基準に沿ったルーチンとしての管理に比べ大きなものとなる。

上記のマネジメント概念を用い，「地域マネジメント」を定義すれば次のようになる（西野 2010:40)。

> 地域をマネジメント（経営）する客体として捉え，地域を構成するステーク・ホールダー（関係する主体）それぞれが最適な働きをし，且つ，ステーク・ホールダーが相互に連携しつつバランスのとれた資源配分が行われるようにして，地域を発展させること。

西野（2010）は，地域マネジメントの主な担い手を自治体とし，その手法を「NPM（New Public Management=新公共経営)」に求めるが，現在では時代遅れ感が否めない。この論文が書かれた 2010 年頃，日本ではすでに NPM の限界は広く認知され，民主党政権により「新しい公共」としてガバメントからネットワークによるガバナンスへの移行の必要性が指摘された時期に重なる。また地域ガバナンスの重層性を念頭に置けば，地域の範囲や課題によって適合的な主体は多様に存在し，すべて自治体がマネジメントを司るのは不可能である。自治体などの行政セクターは，地域ガバナンスをガバナンスする「メタ・ガバナンス」（山本 2005）の重要な担い手として期待されるが，あくまで地域ガバナンスを担う多様な主体のひとつであることに変わりはない。なお，室田（2010）はドイツにおける実践例から「地域マネジメント」ではなく「コミュニティ・マネージメント」と呼んでいる。そこでは，3 つのセクターとは独立した推進・調整仲介役（コミュニティ・マネージャー）がマルチパートナーシップをコーディネートする（図 59)。

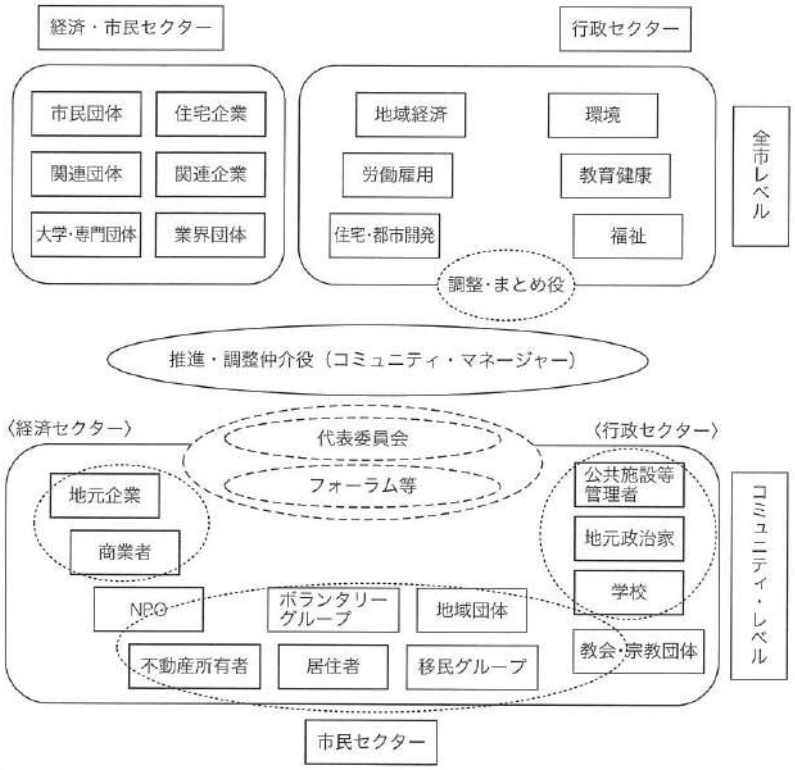


図 59　コミュニティ・マネージメントの推進体制

出所：室田（2010：70）

ここでいう「地域」や「コミュニティ」は都市や農村の違いを包括した概念である。

平成の大合併で広域化した自治体において，その周縁部に位置することになった農村の疲弊はさらにすすんだ。しかし自然村の流れをくむ旧村レベルでの自治意識は依然として息づいており，地域おこしや村おこしもその単位で動くことが多い。一方で，旧村レベルでの自治も衰退がすすみ，同一文化圏として複数の旧村間の連携が求められる状況でもある。ただ，疲弊した複数の旧村が集まったからといって，新たな動きが自然に生まれるわけではない。そこで求められるのは，推進・調整仲介役である。それは複数の地域の資源を集約し組み合わせることで市場を拡大し，国や自治体からの各種支援を取りつけ，既存の地域組織とのコンセンサスを通して地域経済や福祉を維持する主体である。その主体として，中間支援組織や社会的企業へ期待が寄せられることになる。

「場の論理」とは何か

伊丹（2005）は，優れた成果を出した複数の企業組織における商品開発，店舗オペレーション管理のマネジメント，エグゼクティブ間の風通しのマネジメントなどの事例を観察した結果，次のような3つの共通項を読み取った（pp. 24-32）。

① 職場におけるボスと部下のタテ方向（組織階層の上下関係）ではなく，権限関係にない平等な参加者間（ヨコ方向）で起きる情報的，心理的な相互作用
② 「空間の共有」から生まれる自然で自由な情報発信と受信，密度の濃い本音のコミュニケーションから生まれる感情の交流・心理的刺激
③ その結果として生まれてくる個人間の共通理解，個人の情報蓄積，心理的高揚感から生まれる心理的エネルギー

伊丹（2005）は，これらの共通項が生まれる背景には，外部からの命令や指示を受けたのではない，人びとの相互作用の結果として自然に生成されるという意味での「自己組織的」なプロセスがあり，リーダーがその自己組織化のプロセスを「遠巻きに統御=舵取りする必要」があるとし，これらのプロセスが行われる空間としての「場」を，次のように定義する（p.42）。

> 場とは，人びとがそこに参加し，意識・無意識のうちに相互に観察し，コミュニケーションを行い，相互に理解し，相互に働きかけ合い，相互に心理的刺激をする，その状況の枠組みのことである

共通理解の内容には，自分と他者の理解が同一であること，また異なっていることのいずれもが含まれる。この共通理解が土台となり整合性を保った組織的行動＝協働が可能になる。

共通理解の結果，個人の情報蓄積＝学習が深まるとともに，共振による心理的エネルギーの高揚が起きる。心理的共振は参加者の間に連帯感を醸成する。

これらの関係をまとめたのが図 60 である。

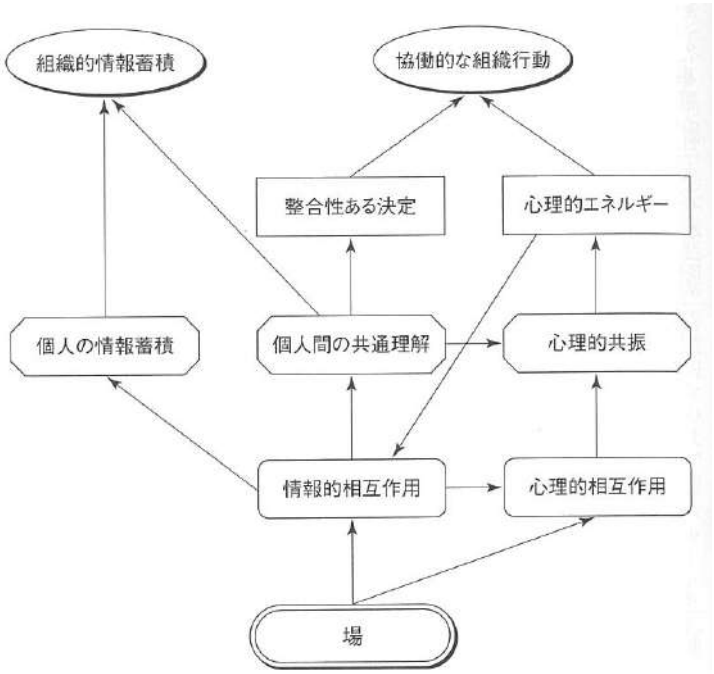


図 60　場の機能の基本図

出所:伊丹（2005:49）

伊丹（2005）はこのモデルを企業組織の観察から抽出しているが，組織的なボランティア活動にも適用できるだろう。ただ，企業組織の場合は，ミッションが比較的明確で共通認識もつくりやすいが，ボランティア活動の場合は，人々が出会う場とともに，そこで生まれた心理的エネルギーをミッションの下に組織化するためのコーディネート機能が不可欠である。

伊丹（2005）のいう「心理的エネルギー」は「ボランタリズム」が実際の行動に移行する際の原動力となるだろうし，個々人の「心理的エネルギー」を社会ビジョンに向かって統合することで「社会エネルギー」が生まれる。社会的企業が地域マネジメントの推

進・調整役としてボランタリズムの萃点となり，地域の多様な人々の思いを共振させ，増幅した心理的エネルギーを社会変革への原動力として活用していくことは可能であろうか。

「順応的ガバナンス」とは何か

「順応的ガバナンス」概念は，自然生態系や自然と人間社会との関係という不確実，未知の領域を根絶できるという幻想のもとで厳格なモニタリングや規制を敷くのではなく，不確実性から利益を得ようとするインタラクティブなプロセスを選択することが，結果としてレジリエントな政策につながる，という考え方である（宮内 2017a)。

自然資源管理や自然再生の分野では「順応的管理（adaptive management)」(宮内 2017b:18）の考え方が主流になりつつある。自然科学の分野であっても，気候変動，生物多様性など，扱う対象が非常に複雑で，かつ時間とともに変動する状況のもとでは，そこから導き出される結果は確率論的なものにならざるを得ない。自然科学でさえそうなのだから，社会現象に関する科学的管理，予測はなおさら困難である。

宮内（2017b）はこの順応的管理の概念から，①試行錯誤とダイナミズムの保証，②多元的価値の尊重と複数のゴール設定，③多様な市民の学びを軸とした地域における再文脈化，という特徴を持つ「不確実性のなかで価値や制度を柔軟に変化させながら試行錯誤していく協働の仕組み」を「順応的ガバナンス」として定式化している（図 61)。

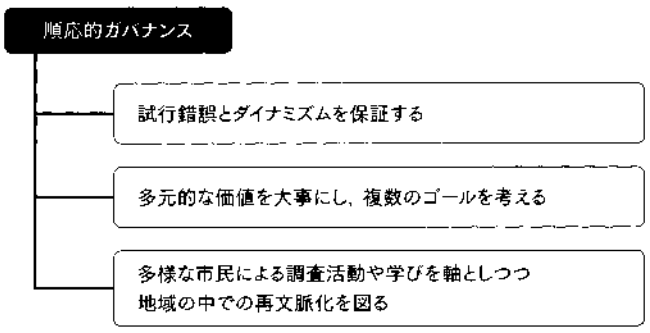


図 61　順応的ガバナンスの 3 つのポイント

出所:宮内（2017b:20）

順応性を保障する鍵は次の 5 点である（宮内 2017b:21-26)。

① 複数性の担保:複数の目標の掲示，複数の手法の並行的実施，複数の制度の用意などにより一方の行き詰まりや停滞の際，他の選択肢となって現状打開にすすむことができる。複数性は「余地」を生む。「余地」は多元的な価値が混在する社会において，直線的なプロセスから曲線的に道筋を「ずらす」ことを可能にする。

② 共通目標の設定:動かせない明確なゴールではなく，合意しながら柔軟につくっていくような目標を設定，共有し協働にすすむ。

③ 評価:簡便かつ多角的な指標を用い，プロセスをすすめながらモニタリング評価を行う。内部外部メンバーを織り交ぜた自己評価を行うことで新たな課題発見やステークホルダー間の信頼構築につながる。

④ 学び:多様な視点，専門性が交流することで，地域資源の再発見など地域の価値や潜在力の顕在化につながる。また参加者間の相互理解，信頼を醸成するほか，外部とのネットワーク構築につながる。

⑤ 支援・媒介者の存在:価値と価値，人と人，外部の価値と内部の価値を相互翻訳し，多様な思いの汲み取り，実現可能な試作の提案などの機能を担う人材，機関の存在。

これらを図示すれば図 62 のような関係が浮かび上がる。

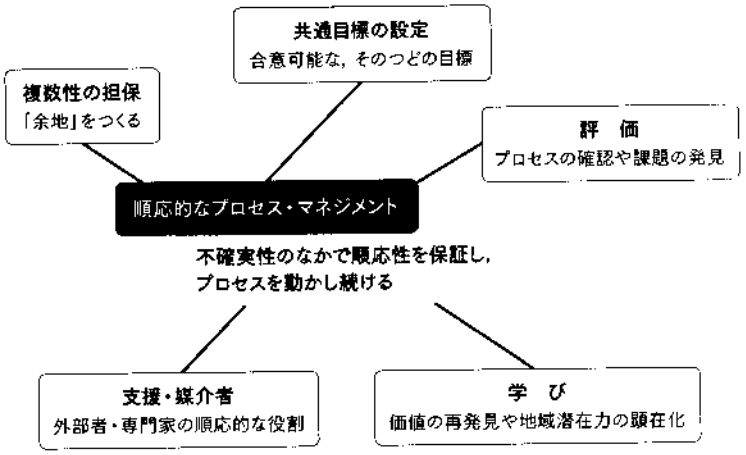


図 62　順応的プロセス・マネジメントの諸要件

出所：宮内（2017b：25）

これらの概念を組み合わせながら，実現に向けた順応的プロセス・マネジメントを行うことは，必然的に試行錯誤を容認する。このような「回りくどいプロセス」は営利企業にとってはコストとして受け取られがちであるが，地域マネジメントのためにはプロセスを停滞させず前に進み続けること自体が，社会のレジリエンスを高めるのである。

農村イノベーションの主体としての社会的企業

社会的企業が地域マネジメント機能を果たし，農村イノベーションにつなげていくためには，地域ガバナンスにおいてどのような機能が求められるだろう。ここまでの議論の要点を社会的企業の可能性としてまとめれば，次の 3 点になろう。

① 地域マネジメントの推進・調整仲介役としての社会的企業の可能性。

② 社会的企業が，地域の多様な人々の思い＝心理的エネルギーを「社会エネルギー」に高め，社会変革への原動力として活用していくことの可能性。

③ 社会的企業による地域マネジメントには，組織目標に固執しすぎず，地域ガバナンスのプロセスを停滞させず前に進み続けることが重要な意味を持っていること。

ここで，改めて社会的企業の定義を示せば，「利潤追求を第一義とするのではなく，『コミュニティへの貢献という明確な目的』をもって，社会的な『財・サービスの生産・供給の継続的活動』を行うために，可能な限りでの社会的な雇用を含む『有償労働』者を有して，『経済的リスクの高さ』を負うような企業として，行政や他の組織に管理されることなく，『高度の自立性』を保つことを組織原則としている企業」（白石 2007:608）であった。

谷本（2006）は，社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ）の要件を，社会性，事業性，革新性の 3 点から説明する。すなわち，社会的課題の解決をミッションとし（社会性），そのミッションを継続的にすすめるためにビジネスという手法を用い（事業性），新しい商品・サービス，社会的課題に取り組む仕組みを開発する（革新性）を備えていることとする（pp.4-5）。

ただし，一企業が単独で課題解決を担うことは難しく，地域の諸主体，諸資源をつなぎ，活かすというネットワーク型の事業展開にならざるを得ない。その意味で，地域の持続性向上をめざし，地域内外の主体間連携やコンセンサスの形成をとおして多様な資源を経済的，社会的価値として顕在化させ，組み合わせて活用するマネジメントを担うプラットフォーム型組織としての性格が求められる。

佐野（2022）は「地域を持続させる大きな基盤」としての「内発的地域イノベーション・エコシステム」という概念を提唱する。内発的地域イノベーションとは，「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「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。これらの取り組みにおいて「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「内発的地域イノベーション・エコシステム」である（pp. 118-121）。

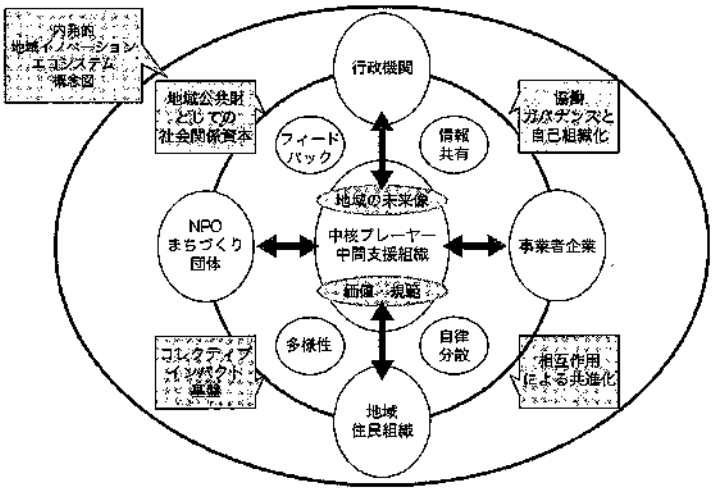


図 63　内発的地域イノベーション・エコシステム概念図

出所：佐野（2022：120）

このシステムの中では，「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」が働き，その調整の中枢を担うのが「中核的プレイヤー」または「中間支援組織」である。また，「マルチセクターによる協働が継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」（佐野 2022：120）とする。

佐野（2022）の概念の特徴は，生態学上の概念である「エコシステム」のアナロジーとして，地域づくりの主体間関係と機能を位置づけたところにある。「エコシステム」は相互依存の系であり，単一の中心を持たない。その結果，「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」を構築するイメージと，「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

を巻きこみ，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」（p.141）イメージを統合させた概念である。

生態学ではエコシステムの境界部分に生じる正負の影響を「エッジ効果（edge effect)」と呼ぶ。圃場の畔の草を刈れば，エコシステムは一時的に不安化するが，自力では優位に立てない植物が芽を出す機会ともなり返って生物多様性が増す。本論の文脈で再解釈すれば，この境界部分にあたるのが「萃点」である。

本論では，社会的企業がボランタリズムの萃点として，農村イノベーションの原動力としての「社会エネルギー」を創出する存在，さらに地域内外の多様なアクターが自己の主体性を確立しつつ，相互の関係性を築くプロセスをコーディネートする主体として捉える。この観点から図 63 を見なおすと，「内発的地域イノベーション」を引き起こす要因としての根源的なエネルギーとは何なのか，社会的企業がその萃点となるならば，その要素とメカニズムはどのようなものなのか，についてさらなる解明が必要となる。さらに，社会的企業が「中核プレイヤー」として機能する地域の範囲はどれくらいなのか，社会的企業が中間支援組織と同一なのか，それとも同一ではないが組織の一機能として中間支援機能を持つことになるのか，についても併せて検討していかなければならない。

3　調査方法

半構造化面接法によるインタビューを用いている。調査は 2023 年 6 月 20 日，2025 年 3 月 3 日の 2 回行った。1 回目は田邊裕子氏（カンパニー事務局兼ひだキッチン部長），2 回目は渡邊志朗氏（地域魅力部部長），藤原崇史氏（総務部長），藤原和枝氏（生活環境部員），田邊裕子氏に対して聞き取り調査を行った。また，カンパニーで活動するメンバーに対し，活動の動機や効果について尋ねるアンケートを実施した。調査当時の資料等についても，可能な範囲で収集し，分析に用いている。

4　島根県安来市比田地域における地域課題解決の取り組み

島根県安来市比田地域の概要

安来市は島根県の東端，鳥取県との県境に位置する（図 64)。2023 年 3 月末の安来市の人口は約 36,000 人，高齢化率 37.7%である[1]。

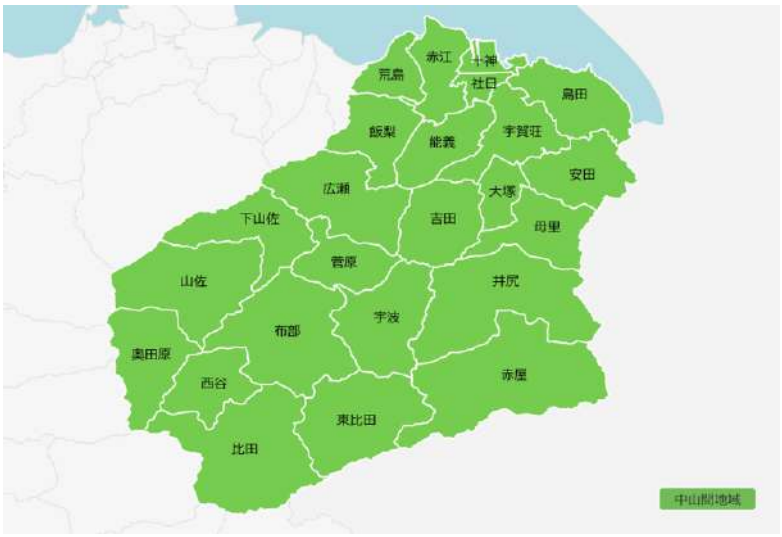


図 64　安来市の地区構成

出所:しまねの郷づくり応援サイト

https://satodukuri.pref.shimane.lg.jp/info/area/map?divCode=206

その歴史は古く，733（天平 6）年の『出雲国風土記』にはすでにその名前が「安來郷（やすぎごう）」として登場する。古くは出雲国の東部「意宇（おう）郡」に属していたが，平安時代に仁多（にた）郡に属していた比田地域を合わせ「能義（のぎ）郡」として 1 つの行政区となった。江戸時代には，松江藩の支藩として広瀬藩，母里（もり）藩が置かれ，飯梨川（いいなしがわ）や伯太川（はくたがわ）を利用して物資を運搬し，安来港が物資集積の積出港と栄え，和鉄や蔵米の集散地として発展した。1889 年の市制町村制施行により，当地域は能義郡として 2 町 14 村となった（安来市 2024:1)。

広瀬町比田地区は，安来市街から南へ 30 kmのところに位置する。かつては「能義郡の三田（比田・安田・島田）村」とさげすまれる「貧乏村」（比田村文化協会村史編纂委員会 1954:8）であった。比田地区は梶福留（かじふくどめ）・西比田・東比田の 3 つの旧村で構成され広瀬藩に属した。

1955 年に能義郡広瀬町と合併して各村は消滅した。さらに 2004 年に広瀬町，伯太町が安来市に合併した。このように合併を繰り返してきた歴史のなかにあっても，かつての旧村単位での共同意識は現在でも健在である。

比田地区の基幹産業は農業であるが，平坦地が少なく，冷涼な気候により二毛作が制限されたことで農耕には適さない土地であった。それを補ったのが養蚕と子牛の生産を中心とする畜産であった。そのほか，中国山地で栄えた製鉄業との関わりも深い。「比田」という地名も砂鉄採取の際に用いられた「樋（ひ）」によって平坦地が形成され，それが耕地となったとされる（比田村文化協会村史編纂委員会 1954）。市原集落には江戸時代には「たたら場」が存在し，西比田には古来たたら製鉄七守護神として知られる金屋子（かなやご）神社が祀られている。比田地区のうち，中心的な位置を占めてきたのは西比田である。比田村の時代には西比田の町集落には村役場があり，商店も多くあった（髙野 2018）。

本章で紹介する「え～ひだカンパニー株式会社」は広瀬町梶福留地区にある（図 65）。

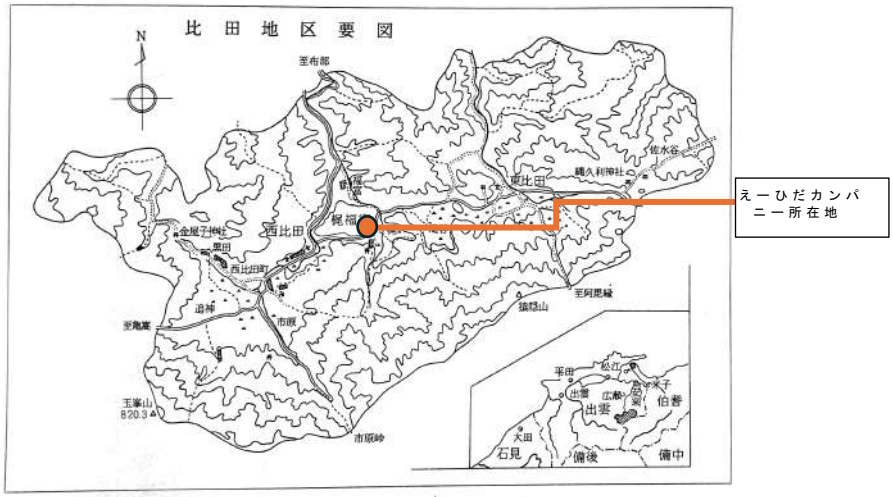


図 65　比田地区要図

出所:畑（1975）

比田地区（西比田・梶福留・東比田）の人口は 1950 年の国勢調査では 3,208 人であったが，2024 年時点では 893 人に減少している（図 66）。減少率は 1950 年を基準とすれば△72%となる。安来市への合併直後の 2005～2024 年の 20 年間では△36%の減少である。人口減少に伴い高齢化率も 54%と，島根県全体平均の高齢化率 35%，県内中山間地域の平均 41%を大きく上回る[2]。



図 66　比田地区の人口推移と将来推計

出所:え～ひだカンパニー資料（2024 年 10 月）

2040 年には人口が半分に

比田地区にはかつて保育所 2 施設，小学校 2 校，中学校 1 校があったが，少子化に伴う統廃合で現在は小学校 1 校，こども園 1 施設に減少し，中学校は別の地区にある 1 校に統合された。地区内の商業施設は 2000 年当時 29 店舗あったが，2023 年 6 月には 12 店舗まで減少した。

島根県による推計では，このままなにもしなければ 2040 年には 2022 年 956 人（400 世帯）が 477 人と半分以下に，高齢化率も 55.3%から 70%に上昇する。また，比田小学校の児童数は 2022 年の 23 人（全学年複式学級）から 2040 年には 11 人になるという。生活に不可欠な JA，郵便局，ガソリンスタンドが残る今のうちに，この状況をなんとかしなければ，という危機感がカンパニーを生み出す取り組みの原動力となった。

当時，地域コミュニティの核として旧広瀬町と島根県が建設した「いきいき比田の里」の指定管理を地元組織「いきいき比田の里管理組合」が担っていた。このように，当時の比田地区には地域を盛り上げる旗振り役を務める人材はいたが，それが継続する仕組みがなかった。管理組合としては，若い世代の巻き込みが課題となっていた。

ビジョン策定開始　発起人は市役所職員

比田を未来につなげるためにはどうしたらよいのか。当時，比田在住の市役所農林振興課の職員だった藤原崇史氏の「ビジョンに向かっている地域は活発だ」という言葉に触発され，地域のリーダーへの声かけが始まった。20 人ほどの賛同者があつまり，プロジェクトチームを結成，10 年後の比田地区の将来像を描く「いきいき比田の里活性化プロジェクト」が 2015 年 6 月にスタートした。旧村の単位を超えたまとまりを形成するのが難しいなか，農水省の「人・農地将来ビジョン確立・実現支援事業」の枠組みを活用したことで，梶福留・西比田・東比田を横断するプロジェクトチーム結成が可能になった。プロジェクトチームは自治組織の傘下にはなく，「この指とまれ」方式で集まってきた人，市議会議員，交流センター館長，農業委員，加工会部長，市場代表，森林組合，自治会協議会などで構成される「比田地区づくりを考える会」のメンバーが参加していた。自らの主体的意志ではなく，肩書で参加する人びとであっても，それぞれ固有のネットワークを有しており，必要な人材確保に貢献することもあった。

ビジョン策定にかかる費用は，水田農業のモデル実践支援事業（県の補助事業）50 万円，がんばる地域づくり応援事業（市の補助事業）8 万円を活用し，主に視察時のバス借上料，視察代，ワークショップ資材費として活用した。水田農業のモデル実践支援事業の担当をしていたのが，2015 年に京都府から来た地域おこし協力隊員の野尻ちさと氏で，よそ者の特性を活かして多様なつながりを生み出していった。

地域ビジョン策定のプロセス

比田地区のビジョン策定は，①アンケート調査，②先進地視察，③世代別ワークショップ，④全体ワークショップの 4 ステップですすめられた。そのなかでもアンケートとワークショップを通じて多様な人々の参加と交流を促したことが，ビジョンを実現する人材の発掘や一本釣りにつながった。このことは，後にカンパニーの活動に大きな影響をもたらすことになる。

まず取り組んだのが全世帯・個人向けのアンケート調査である。自治会長のがんばりで回収率 90%を実現した。「10 年後あなたは比田に住んでいると思いますか？」という質問には，全体で 11%が「いいえ」と回答したが，世代別では 10～20 代の 3 割が「いいえ」と回答した。若者の地域離れをいかにとどめるかという課題が浮かび上がった。

「農業の活性化には何が必要だと思いますか？」という質問への回答に「比田米の安定生産ができるように農業の持続可能性を高めること」があった。比田地区は寒暖の差が大きく，水も冷たいので米の食味も高い。しかしブランド力がないため知名度がない。そのためには「集落営農の推進がその大きな一歩になる」という意見もあった。「地域の活性化には何が必要だと思いますか？」という質問には「定住支援の推進」,「地域の施設を活用した取り組み」,「若者が住みやすい地域づくり」などの意見があり，たくさんのアイデアが集まってきた。

農地と農業後継者に関する世帯主向けアンケートでは「家の農業の後継者の状況は？」という質問に対し「後継者はいない」,「不明」が合わせて 5 割にのぼり，農業の継続が困難に直面していることがわかった。

「家の農業を 10 年後どうしたいですか？」という質問には，全体の 2 割が「このまま続けていくことが困難」としながらも,「農業をやめたい」と明確に決めている人は 5%にすぎず，何らかの形で農業を続けたいとの声が 5 割であった。未回答や検討中が 3 割を占めていたことから，農業関係者の悩みの深さを受け止めることができた。

人材育成と発掘につながったワークショップ

世代別ワークショップでは，小学生から 70 代まで，世代ごとに 5 つのチームに分け，「地域の課題」「いいところ」「比田がこうなったらいいな」という統一のテーマについて話し合った。プロジェクトチームメンバーが世代ごとに分担し，話し合いの方法について検討した。

ターゲット別に参加者募集の方法も工夫した。中高生のワークショップでは休日にも関わらず多くの参加があり，20～30 代のお母さんには託児付きで集まってもらった。

小学生のワークショップでは，校長先生に相談し，担任の先生が学年に適した話し合いの方法，テーマの出し方を検討した。ワークショップのファシリテーターも担任が務め，プロジェクトチームメンバーも児童といっしょに考えた。小学校と地域の連携は比較的整っていたが，企画メンバーの一人は「改めて小学校と地域が力を合わせて行動に移すことの大切さ，可能性を大人の側が気づかされた」という。

さらに，具体的なアイデアを得ることを目的に，多世代が一緒に参加する全体ワークショップを開催した。「参加してよかった」と思ってもらえるよう，おにぎりや豚汁の提供，お店も出し，お祭りのような楽しい雰囲気となるような演出を工夫した。

全体ワークショップには 120 人が参加した。保育園児や小学生にも参加してもらおうと「比田の好きなところ」や「将来こうなったらいいな」という思いを絵で表現してもらった。

これら一連のアンケート調査やワークショップを通して，住民であっても気づかなかった人と人のつながりが可視化されたほか，新たなつながりも広がっていった。様々な世代で話し合うきっかけづくりともなり，人材育成にもなった。また，比田には多様な得意分野を持っている人材がたくさんいることを発見，発掘することができ，リーダー人材を見出す場ともなった[3]。

地域ビジョンの完成

このような努力を重ねたことにより，住民から出されたアイデアは 1,469 にのぼった。プロジェクトメンバーが，これらすべてのアイデアを，効果の大きさ，緊急性の高さで 5 段階評価し，評価点の高いものを中心に 80 に絞ったうえで，広報紙などで再度アイデアを住民に呼びかけて集まった 8 つを加え最終的に 88 となった。

ビジョンは，地域住民はもとより，学校の先生，行政職員，比田を出て他の地域で暮らしている人にも自分の地域を誇らしく思ってほしいという思いを込めて「比田を愛し，行動し，誇りに思える地域に」とし，2016 年 3 月に完成した。

地域おこし協力隊の活用とメンバーの多様性

地域住民だけでビジョンづくりをする場合，傍から見るだけで積極的に参加してくれないことが多い。この活動が前に進んだのは，外部人材としての地域おこし協力隊や農業研修生を積極的に受け入れ活用したことにある[4]。特に，協力隊の野尻ちさと氏のビジョンづくりへのひたむきな姿に心を動かされた人が多かったという。普通の住民から見れば，タブー視されることでも，よそ者の野尻氏は何気なく進めていくことができ，巻き込

むことのできる住民の裾野も広がった。また，普段顔を合わせている住民同士では見えてこない「隠れた横顔」を発見することもあったという。

スタッフ側にもガンガン行くタイプ，包容力があるタイプなどの多様性があった。ビジョン策定当時安来市交流センター（公民館）期間任用職員で，現在カンパニーの正社員を務める田邊裕子氏は自称「ガンガン行くタイプ」であった。

幸い，当時の自治会のメンバーも協力的だった。アンケートの回収や世代別ワークショップ参加者の人選，人集めにも積極的に対応してくれた。結果として地域ビジョンの策定が一種の「印籠」としての機能を果たすことで，事業実施の可否を一つひとつ合意形成する手間と時間の削減につながった。

5　地域ビジョン実現の主体としての社会的企業

よそ者の存在，スタッフの多様性，そのときのステークホルダーの人材など，様々な要素が絡み合ってできたのが地域ビジョンだった。ビジョン策定後は，その実現が大きな課題となる。

ビジョン完成後，その実現に向けた体制，リーダーの人選などについて協議を重ねた。結果として 40〜50 代の若手にリーダーに任せることになり，その人たちがメンバーを勧誘していくことになった。

2016 年 8 月，メンバーの大半が 40 代の総勢 73 名で任意組織「え〜ひだカンパニー」が誕生した。任意組織でも活動はできるが，地域にある他の組織も，担い手の高齢化に伴い活動が縮小していくことは確実であった。そこで，人が交代しても継続する仕組み，社会的信用力の高さ，事業に対する社会的責任や支援者へのアカウンタビリティを果たすべきという考えから法人化を選択し，なかでも事業に関する制約が少なく，出資という形で地域づくりに参加してもらえる株式会社を 2017 年 3 月に設立した。資本金は当初 5 万円で，5 人の取締役が 1 万円ずつ出資した。

2017 年 10 月，2022 年 6 月に株式増資を行い，2023 年 6 月現在株主 196 名，資本金は 864.9 万円となった。出資者の 74%が比田地区在住者となっている。地域外からの出資者を拒まず，広く募集することでファン層がひろがったとも考えられる。株主への還元としては，2019 年から 10 株以上保有者には 300 円の地域限定商品券を配布し地域経済の活性化にも役立てている。

ビジョン達成に向けた柔軟な実現プロセス

カンパニーとしては，2024 年 10 月時点でおよそ半数のビジョンが達成されていると判断している（図 67）[5]。



図 67　地域ビジョン一覧と達成状況

出所:え～ひだカンパニー資料（2024 年 10 月）

ここで「判断している」と表現するのは，だれがどのような基準で達成を判断するかが明確になっていないいなかで，カンパニーとして「達成した」と主観的に判断しているだけだからである。そのため，判断する人の捉え方によって達成度に差が出てくる。地域ビジョンは地域全体のビジョンであるとともに，カンパニーの組織ビジョンでもある。組織ビジョンであれば，組織のガバナンス・ルールに則って評価を行うことができる。しかし，地域全体でビジョンの達成度を評価する主体はどこが適切なのだろう。主体とともに，評価基準や優先度，評価の対象が多岐にわたる分，その仕組みも非常に煩雑になるだろう。そのため，比田地区ではそのあたりが明確になっていない状況が続いてきた。ただ，ここで重要なのは，達成度の客観的な評価に固執し労力をかけることよりも，地域共通の目標としてのビジョンの存在とそれが前に進んでいるというストーリーであり，ビジョン達成に関わる多様な人びと自身が，地域に誇りを感じ，自らの行動や成果とビジョンとの間につながりを見いだせるかどうかなのである。

達成されたビジョンのなかには，策定当初の想定どおりの方法で実現したものもあれば，その核心を逸れない範囲で固定的に捉えず，柔軟に変えていく運用の結果として「達成」と解釈したものもあった。例えばビジョン 39「比田産の食材でおしゃれなレストラン」について，当初想定していた農家レストランはできなかったが，活動をすすめるなかで直売所の隣にカフェを設置できたことで「達成」とした。なお，ビジョン 41 に「まるごと会社化」があるように，ビジョンの推進組織は任意団体のままではなく，法人化をめざしていたからこそ，早期に実現できたのである。

一方，ビジョンには含まれていないため達成度には反映されないが，安来市所有の宿泊施設「湯田山荘」の指定管理[6]の受託など，流動的な状況をうまく捉え，地域の必要に応じて臨機応変な対応をとったものもある。総務部長の藤原氏は「当初はビジョンありきだったが，人と人の関係のなかで新たな活動が生まれてくるようになり，人ありきに変わ

った」と話す。決められたことをこなすよりも，皆で比田の未来を考える機会となることを重視しており，そのなかで生まれてきたプロジェクトは後発的であっても大切に扱われている。

総合的な地域ビジョンとして環境面，経済面，社会面を網羅するプロジェクト構成となっているとともに，伝統的農村社会システムにより維持されてきたコモンズを引き継ぐプロジェクトもある。例えば，ビジョン 8「地域運営の葬儀屋」（未達成）は，「比田で故人を見送れる，安価な葬儀料」をめざし「地域内の施設を葬祭会館施設に利用しながら，葬儀会社に委託することなく地域で運営を行えるような仕組みづくり」を行うものである。かつて葬儀は村落共同体における相互扶助によって執り行われてきた。葬儀を通じ，社会関係の確認・強化，世代間の文化伝承の機会ともなってきた。「草刈作業の効率化」をめざすビジョン 18「畦畔草刈り隊」も，農村の住民が協力して日常的に担ってきた草刈りは，農業との関連だけでなく農村景観の維持，生物多様性の保全に役立っていることを認識させてくれる。ビジョン 21「小さな農家さんの野菜集荷・販売」は，小規模農家の保護につながるだろう。一方でビジョン 32「自然栽培実践塾」のように，現在は慣行農法が大勢を占めるなかで，自然との共生という伝統の核心を再評価し，本来の農的暮らしのあり方に回帰するという意味で革新的な要素を含むものもある。このような前例に縛られない多様なビジョンには，これまでの伝統的な共同体内部での固定的な人材配置，人間関係からは生まれない発想が込められている。

ビジョンが地域の共通目標となることで，以前は旧村単位での婦人会や青年団という狭い人間関係に限定されていたものがオープンになった。地域の多様なスキルの持ち主が知り合い，チームをつくり動き出した。その核となっている存在がカンパニーである。

しかし，課題はカンパニーによるコーディネート自体に資金を呼び込むことにある。藤原氏は「カンパニーは，地縁的な相互扶助と，行政による公的制度との間を埋める存在だが，そうであるからこそ公的責任が不明確になる」と話す。不採算部門のコーディネート業務を他の収益事業で補うことにも限界がある。コーディネート業務は外部経済効果を

有するため，一定の公益性を措定できる。その意味では行政の予算からの経費支出に一定の合理的正当性が認められてよいはずである。しかし現実は理屈通りには動かない。行政が直接手を下すより，民間のスキルを活かすほうが安価で効果も高いことが経験的に確実な場合であっても，行政現場で予算を拠出する論理を説明しきれないため，収益化が困難だが地域マネジメントに不可欠な中間支援機能には政策資源が行き渡らないのが現状である。

カンパニーの概要

カンパニーの経営理念は「自治機能と生産機能の発揮による“地域ビジョンの実現と『え～ひだ』の創造”」である（図 68)。いつになっても地域の問題は尽きることはないが，そんななかでも住民が「え～ひだ（良い日だ)」と感じられる地域づくりへの挑戦への強い決意を社名にした。



図 68　自治機能と生産機能の循環

出所:え～ひだカンパニーウェブサイト　https://e-hida.co.jp/profile/

「自治機能」とは定住促進，高齢者福祉，地域魅力化事業など，住民自らが行う地域での暮らしづくり，地域扶助の機能であり，「生産機能」とは農産品の生産，商品加工・開発，委託業務など，自治機能を発揮するために必要な財源を自律的に生み出す地域産業機能を指す。

カンパニーが株式会社を選択したのは，比田地域やカンパニーとの関係の近さ・深さを問わず，株を買うことで応援できる，会社経営に関われる，ということを PR するためでもあった。当初は株主が議決権を持たない無議決権株式があったが，その後議決権を有する普通株に統一し，増資を決め，出資者を新聞折り込み広告（比田地区限定），インターネット，SNS などを通じて募集した。その結果，安来市職員，調査に来た研究者など，地区外の 58 名が新たに出資者となった。出資者の幅が広がり，大口出資が増えた。株主利益の追求を至上目的に据えている一般的な株式会社とは一線を画し，自治・生産の両機能が相互作用し循環することで，自立した地域づくりを計画的に行える仕組みとともに，事業遂行上不安定で，本人にとっても負担の多いボランティアには過度に依存しない仕組みができると考えた。

カンパニーは 2025 年 3 月現在，正社員 3 名，パート 12 名，農作業のオペレーターなど日雇いで 20 名程度を雇用している。かつては 2020 年に施行された「地域人口の急減に対処するための特定地域づくり事業の推進に関する法律」によって設立された「安来市特定地域づくり事業協同組合」[7]の組合員として 2 名の派遣社員を受け入れるなど，先駆的な雇用形態にも挑戦した。

組織体制は，株主総会，相談役，部長，次長で構成する運営委員会のもとに，カンパニーの経営理念に賛同し，部長を中心として共に活動したいという想いのあるメンバーで構成する専門部会と相談役会が置かれている。専門部会には総務部，生活環境部，比田米プロジェクト部，ひだキッチン部，地域魅力部の 5 つの部がある（図 69）。

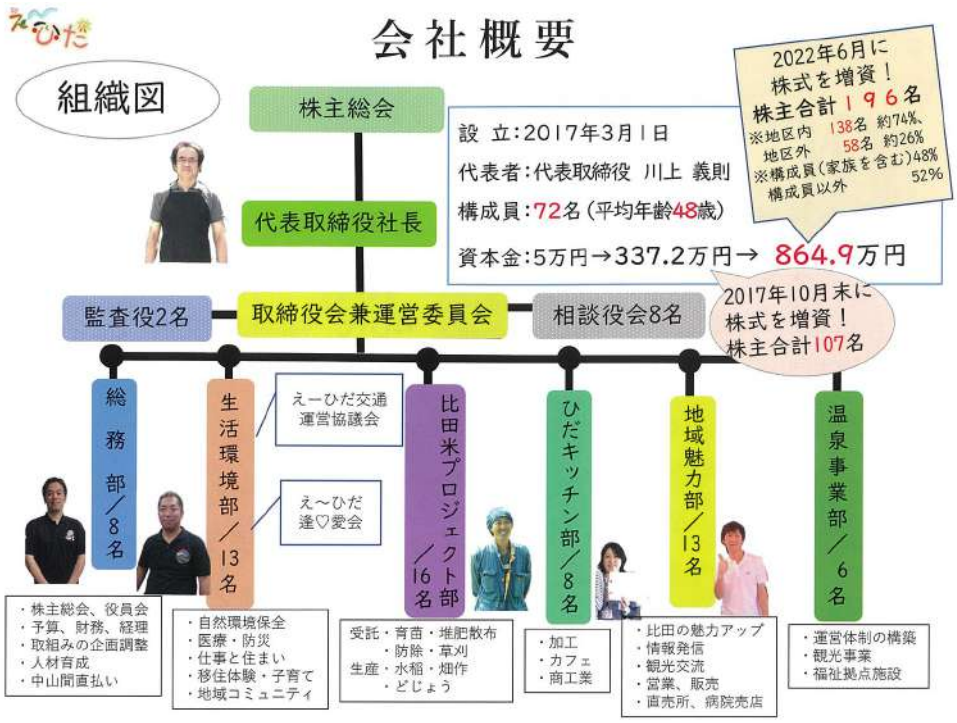


図 69　え～ひだカンパニー　組織図

出所:え～ひだカンパニー資料（2024 年 10 月）

相談役会はビジョン策定時に関わった地域団体の役職者，公務員 OB，議員などで構成される。取締役会の諮問機関であり組織に関する意思決定権限はもっていないが，新しくできた組織であるカンパニーが，地域における受容性・正統性を担保する機能を果たす。実際の事業の舵取りは社長，相談役，部長，次長による現場ベースのスタッフで構成される運営委員会が担うが，ここが独り歩きすれば地域から否定されることもある。組織のなかに強い紐帯型の機関と弱い紐帯型の機関を併存させている点で，美山町のタナセンとは形態が異なるが，地域ビジョンの実現という共通目標に向けた共同関係を醸成するうえではより包括性の高い組織形態といえよう。

このカンパニーをひっぱるのが代表取締役社長の川上義則氏である。川上氏の本業は地元スーパーマーケット「興南堂」とそこに併設された食堂「井々」の経営であり，「三足のわらじ」でカンパニーの社長を務めている。川上氏自身，結婚を機に比田地区に移住した「よそ者」であり，スーパーマーケットの経営も先代から引き継いだものだった。地

域活動との接点は青年会議所のメンバーとして，いきいき交流館[8]の指定管理組合の役員となったことをきかっけとしてビジョン策定にも関わることになった。地域の人口減少が売上減に直結する問題であることは確かだが，最初から中心的なリーダーだったわけではなく，経営者としての経験を買われての社長就任だった。地域との関係にも配慮しながらも，地域の多様な人びとが関ってつくられたビジョンの実現というミッションからぶれることなくカンパニーを支える多様な人材をまとめる。川上さんはカンパニーの理念や役割を次のように紹介している。

> カンパニーは，儲けるための会社ではなく，収益事業で得た利益を地域の維持という地域貢献に回すことで好循環に乗せていくための会社だ。本当にひとつずつ小さなことを何度も積み重ね，少しずつ進んでいっている。地域住民といっしょに今後も進めていきたい。[9]

もちろん，地域ビジョンの実現をカンパニーだけで完結させているわけではない。小さな拠点推進委員会をはじめ，行政，定住財団，中四国農政局，農水省，大学，高校，企業などのつながりをフル活用している。

経営理念を支える 5 つの部

総務部

総務部は株主総会や役員会の運営，経理，予算立案や企画調整等を担うほか，ビジョン 23「比田産の酒米で日本酒造り」の具体策として島根県で開発されたお米の実験圃場でつくった酒米を使ったお酒づくりや，ビジョン 17「中山間直接支払い交付金の一本化」の具体策として，地区内 13 集落を 4 広域営農組合に統合し，中山間地域等直接支払制度の集落機能強化加算[10]の事務局として補助金を一括で受領し，総額の 1 割を事務局経

費として除いた額を各組合に再分配する役割も果たす。これはカンパニーの，農業・農村の公益的機能の維持保全への寄与に対して一定の公共性が地域から認められていることを示しているとともに，細分化した集落単位の手続きを 4 つに統合することで手間も大幅削減できるほか，集落側にとっても煩雑な書類作成，事務手続きを委託でき，農業継続への不安を和らげることにもつながっている。

生活環境部

生活環境部は，地域の自然環境保全，医療・防災，仕事，住まい，移住体験，子育て，交通（デマンド交通），高齢者支援（移動販売），地域コミュニティの活性化などを担うほか，別組織である小さな拠点推進協議会と分野が重複する部分の調整が主な仕事である。担当事業としては，ビジョン 1「地域のリーダー人材育成」の具体策として，え〜ひだカンパニーKids 支援事業がある。比田小学校の 5，6 年生が結成したチームによる「え〜ひだサマーフェスタ」[11]への参画，直売所の PR 活動などをサポートしている。ワークショップで自分が出したアイデアが実際に形になっていくことで，その後高校進学で地域外に出ていても，活動の手伝いや，大学に進学しても動画作成で協力してくれるケースもある。この他，ビジョン 82「地域から出産おめでとう祝い」の具体策として，子どもが生まれた家庭に，地域の事業者から提供されたプレゼントを手渡しに行く事業にも取り組む。

現役の市職員の活躍

なお，総務部と生活環境部長は比田地区在住で安来市から「兼務許可」を得た市職員が務めている。総務部が担う補助金事務や生活環境部が担う地域の各種団体との連携部分で市職員の存在，手腕が大いに発揮されており，市役所の人事異動があっても，カンパニーの部長職は変わらないため，移動後の部署でも比田地区に役立ちそうな制度や情報の活

用が容易となっている。地元地区出身の自治体職員が，一住民として仕事柄もっているネットワークや専門知識・技能を買われて地域活動に関わることは，多かれ少なかれどこの地域でも見られることではある。「総合商社」とも呼ばれる自治体行政において，住民生活や産業に関わらない部署はないといってよい。持続可能性という視点で見たとき，対象となる地域課題もその解決手段も多岐にわたり，自治体職員の異動のタイミングも事前に予期できるものではない。要は，関わる職員の所属部署というよりは，その職員自身が具体的な地域課題解決に継続的に関与できる場の存在が，その職員の総合力を発揮できるかどうかのメルクマールになる。農村において，自治体職員を務める住民は地域のマネジメントに不可欠な存在であったが，平成の大合併による地域のさらなる周縁化により，集落出身の自治体関係者が存在しない地域も増えている。それとともに自治体職員と地域との距離は拡大し，具体的な関心，知識は減っていく一方である。このような状況で自治体職員が本業として個別の地域活動に関わるのは，財政難がすすむ状況では現実的ではないため，各職員のボランタリズムにたのむ他ない。したがって，そのようなボランタリズムを有した行政人材を継続的に地域が輩出できるかが活動継続のネックとなる。幸い，比田地区では若手の市職員が複数いることで当面は地域とのつなぎ役は確保できそうだが，市役所内の役職が上がり決裁権限を持つ立場になれば，あからさまな地元地域への利益誘導は難しくなるだろう[12]。

ひだキッチン部

ひだキッチン部は，商品開発，加工，カフェの運営を担う。ビジョン 24「米粉加工品の開発促進」，ビジョン 25「比田小麦でパンを」の具体策として，パンづくりが得意な地域のお母さんの協力で試行錯誤のうえ，比田産米粉を配合したパンを開発している。寒暖差，清流の水という山間部の特徴を前面に出し，2022 年産米の食味ランキングで最高位の特 A を取得した「比田米」，比田産そば粉を使用した「たたらそば」，比田産の小麦粉を 100％使用した「たたらラーメン」や「え～ひだ胡麻煎餅」，島根県の新品種酒米「縁の

舞」を使った比田ブランド酒「たたらの風」，比田産コシヒカリを使用しスッキリとした呑み口で女性でも飲みやすい「比田米ビール」などを店頭，ネット通販，ふるさと納税サイトで販売している（図 70）。



図 70　開発した商品

出所:筆者撮影，場所:え～ひだ市場

いずれもカンパニー単独で売上最大化をめざす商品開発ではなく，地域の農産物を主な原料として使用することで地域の生産者を支援し，地域内経済循環に寄与するとともに，既存の加工業者とのコラボ商品とすることで地域ブランドの確立をめざすものである。そもそも農村では，その経済基盤の弱さから農業や林業，狩猟や漁労などを組み合わせた生業で成り立つ「多業型経済」（小田切 2024:82）が基本だった。カンパニーの場合，個々の生産者や加工業者が個別に事業を担うという形を超えて，地域の多様な主体の協業をとおして地域全体の共栄をめざす「主体間多業」のネットワークを生み出しているのである。これはまさに営利企業では真似できない，地域主体の能力を引き出す商品開発方式といえよう。

地域魅力部

地域魅力部は比田の魅力アップのための情報発信，観光交流，営業・販売などを担う。ビジョン 65「道の駅化でみんな立ち寄るいきいき市場」の具体策である「いきいき交流館魅化プロジェクト」では，2021 年 11 月から安来市立病院内の売店「え～ひだ SHOP スマイル」の運営のほか，2023 年 3 月には直売所「え～ひだ市場」のリニューアルオープンにこぎつけた（図 71，図 72)。商品のラインナップの企画考案，月 1 回朝市の運営もこなしている。



図 71　え～ひだ市場（外観）

※左隣の施設は，安来市の公民館とカンパニーに事務所が入る「いきいき交流館」。

出所:筆者撮影





図 72　店内の様子

※（左）え～ひだ SHOP スマイル（安来市立病院内），（右）え～ひだ市場（店内）

出所:筆者撮影

比田米プロジェクト部

比田米プロジェクト部は，後に述べるとおりカンパニーの収益事業の要として，農林業を通した様々な事業を展開している。ビジョン 16「オール比田の農業法人」の具体策として比田地区内で稲の育苗から刈り取りまでを一貫して行うことで，比田米のブランド化をすすめやすくするとともに，「水稲育苗事業」によって収益確保と雇用創出をめざしている。本事業を始めたきっかけは，苗の需要が増え地元 JA による供給が間に合わないなか，カンパニーの収益源確保，雇用を生みだせる事業の必要性という両者のニーズがうまく合致したことによる。苗を育て，農家に配達するまでを，カンパニーの構成員に加え，地域から募集した主に 60～70 代の農家がアルバイトとして，年間最大 20 名ほどが作業を担っている。

ビジョン 18「畦畔草刈り隊」の具体策として，高齢の農家には重労働である草刈り作業の受託，生産者の負担軽減を図る草刈り事業や，ビジョン 19「耕作放棄地の再生・管理」の具体策として，田として使用しにくい畑や耕作放棄地の有効活用を，特産品づくりを視野に入れて行う「そば・小麦・牧草生産事業」，今後高齢化が進むことを見据え，田畑の管理をカンパニーで請け負う体制づくり，新規就農者や若い世代の雇用の場づくりをめざす「水稲栽培事業」，土づくりによる食味向上，生産の安定，雇用創出につなげる「堆肥散布事業」を実施する。食味計と穀粒判別機を導入し，味度値と食味値よるランク付けによる比田米のブランド力向上，生産者の意欲と技術向上につなげる食味グランプリの開催なども担っている（図 73)。



図 73　え〜ひだ市場で販売されている比田米

出所：風岡（2024：198）

兼業農家が大部分を占め農家離れも多いなかで，本業とのかけもちで農業を続けることは非常にハードルが高い。そのような層にとって，カンパニーに耕作を依頼することができるので，耕作放棄という選択を止められている面もある。

カンパニーの経営状況

実に多彩な活動を展開するカンパニーの売上は，大きく分けてキッチン部が担う店舗での商品販売（47%）と，比田米プロジェクト部が担う農業関連のもの（52%）に分けられる（図 74)。

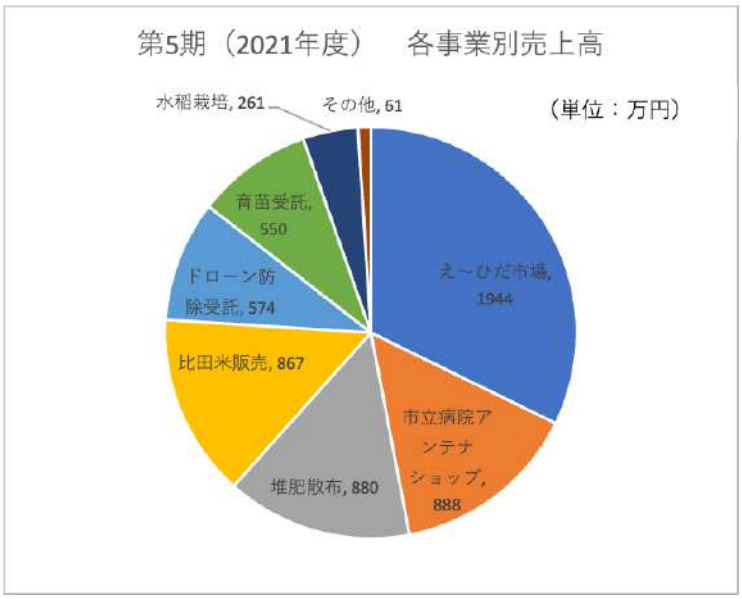


図 74　え～ひだカンパニー売上高（2021 年度）

出所：風岡（2024：200）

生活環境部が担う自然環境保全，医療，防災，仕事，住まい，移住体験，子育て，地域コミュニティに関する活動など自治機能強化のための取り組みは，長い目で見れば投資であっても短期的に見れば赤字にならざるをえない活動が多い。そのなかで，え～ひだ市場などの店舗売上と比田米生産などの農業関連収入が組織の経営に大きく貢献している。

次に，カンパニーの総売上の推移を見ると，設立以来，2021 年まで増加傾向にあったが 2022 年に落ち込み，2023 年には回復している（図 75）。



図 75　売上高の推移

出所:え〜ひだカンパニー株式会社「第 7 期・第 8 期提示株主総会資料」

2022 年の減少は，売上の半分弱を占める店舗のリニューアルに伴う休業が響いたものである。同年には正職員の増員など，固定費の増加があったものの，全体では赤字にはならない堅調な経営を維持していた。2023 年は設立以来，初めて赤字決算となった。最低賃金の上昇，物価高騰のほか，新規事業におけるマイナスが大きく影響した。

地域の人口は年々減少している一方で，人口減少が売上の減少に直結していないのは，顧客の層が比較的若い世代を抱え込めていること，地域外の観光客や支援者とのつながりを増やし続けられていることを示している。

6　地域ビジョンの実現を支える無償のボランティア

構成員の多様性

カンパニーによる地域ビジョン達成活動には，総勢 72 名の「構成員」と呼ばれるボアンティアが関っている。構成員でなくても活動には参加できるので，カンパニーに登録したボランティアと見てよい。この人数は，メンバーが入れ替わりつつも発足当初から 2025 年 3 月現在までほぼ変わっていない。だれもがそのライフステージによって，ボランティア活動にかけられる余裕の有無は異なるものである。子育てが終わったことや，進学で地域外にでていた人が U ターンして地域に貢献したい，と新たに構成員に加わる例もある。

2025 年 3 月現在，株主の 48%を構成員が占めている。出資金を介する形式的な関与を超えて,「行動する株主」が半数を占めていることは，地域ビジョンや組織のミッションを理解し責任も負う構成員の存在と，組織を取り巻くソーシャル・キャピタルの層の厚さ＝「社会エネルギー」の強さを裏づける[13]。構成員のほとんどは，部長をはじめとしたコ

アメンバーによる一本釣りで集まった人たちである。発足当初，気心の知れた同級生でメンバーを固めた例もあったが，ビジョン策定をきっかけに知り合い，構成員に誘われたケースも多かった。部長との個人的紐帯関係の強さが構成員継続の一要因である可能性もある。強い紐帯と弱い紐帯で結ばれた構成員が共に活動する場は，一般的な農村ではあまり多くない。構成員のコーディネートは，主に各部長の仕事である。カンパニーの事務局は横断的な調整を担当する。部長や事務局を頂点としたヒエラルキーではなく，フラットな関係である。

構成員には比田地区住民のほか，カンパニー従業員も含まれる。雇用関係の有無よりは活動に関わる意思の有無，つまり金銭的報酬の有無よりもボランタリズムが重視されている。地元在住の市職員も 10 名ほど参加し，中心的な役割を果たしている。

男女の比率は 7:3，年齢構成は 20 代 4 名（5.5%），30 代 6 名（8.3%），40 代 22 名（30%），50 代 19 名（26.4%），60 代以上 21 名（29.2%），平均 52 歳（2023 年 9 月現在）と，50 代以下が 7 割を占める（2024 年 10 月現在）（図 76)。

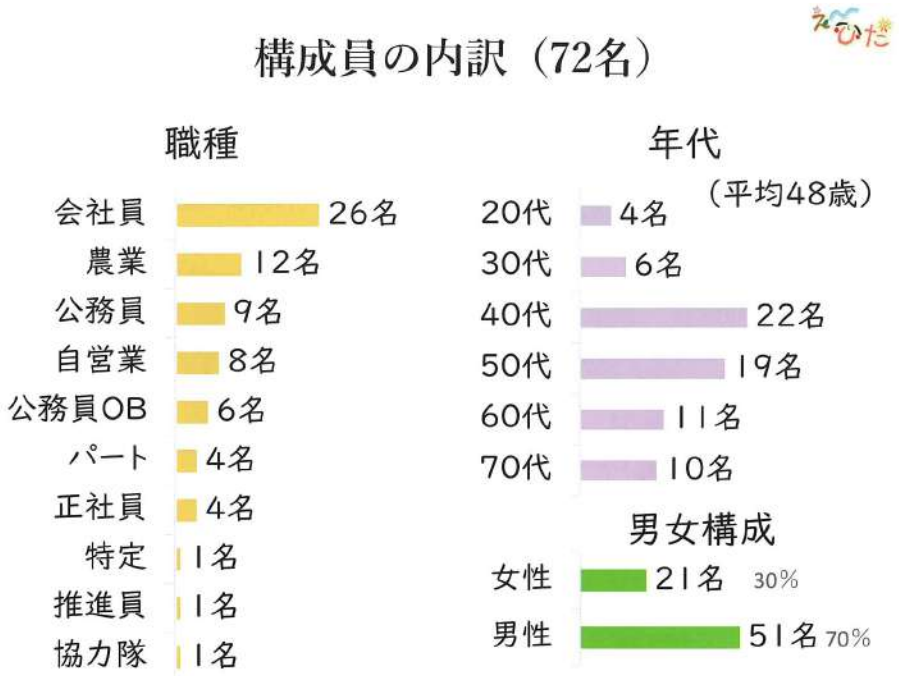


図 76　構成員の内訳

出所:え～ひだカンパニー（2024 年 10 月）資料

構成員の本業も多様で，会社員 36%，公務員（現役＋OB）21%，自営業 11%，農業 16%である。カンパニーは，地域ビジョンがなければ顔を合わせることのなかった若手の面々がつながるプラットフォームの機能を果たしている。

組織と構成員の関係性

本職や子育てとかけ持ちでのボランティア活動はたいへんだが，「世帯から一人だす」というような形式的・義務的な参加ではなく，個人の判断で無理なく楽しみながらできる範囲での参加を原則としている。カンパニー従業員の頑張る姿，楽しむ姿に引き寄せられて構成員になる人，活動を応援してくれる人も多いという。カンパニーから自然な形で助けを求め，構成員がそれに応えるという関係ができている。カンパニーと構成員の関係は，カンパニーの活動への共感と，活動を通した自己の成長や人的ネットワークの拡大などの個人的目的とのバランスで成り立っている。このような「みんなのためでもあり，自分のためでもある」という目的の両義性は，農村共同体では頼母子講など，農村における日常的な相互扶助の仕組みに組み込まれたものでもある。

頼母子講は，経済的な相互扶助機能に限定して捉えられがちだが，実際は親睦的機能をも有していた（足立 2018)。ただ頼母子講の場合，参加できるのは居住する集落や同業者の既知のメンバーに限定される強い閉鎖性を有するのに対し，カンパニーの構成員は居住集落を越えて分布し，カンパニーがなければ「見ず知らずの人びと」であるケースも含まれる。カンパニーは農村共同体内の強い紐帯関係に，アソシエーション型の弱い紐帯関係を注ぎ込み，ネットワークを広げる機能を果たしているといえる。

多様な主体自身の意思に基づくゆるやかな関与は事業継続の秘訣であるとともに，創造性の源泉でもある。それぞれの事業による社会的インパクトはささやかなものであっても，構成員としての活動を通して自分の得意分野やスキルに気づくこともあれば，仲間か

ら褒められることがやりがいや生きがいにつながることもある。活動を担う当事者にとっての楽しさ，やりがい，心の通ったやり取りが，地域への愛着，誇りの醸成に役立っていることは間違いない。まさに，構成員間の相互理解に基づく心理的共振が協調行動を生み出す「場」としての機能をカンパニーは果たしているのである。

加えて特徴的なのはOBも含めた行政関係者の多さである。農村地域における自治体職員の地域への誇り，人口減少による地域の疲弊に対する諦めない強い意志が感じられる。「市町村役場は地域最大のシンクタンク」（小田切 2022:212）といわれるように，役場内でのコンスタントな人事異動を逆手にとり，現在の立場を最大限地域の利益のために活用しているのである。

有償性・無償性の意味するもの

活動によって収益が発生するものと，そうでないものがある。収益が発生する活動にはアルバイト代が支給されることもある。地域ビジョンが生産機能と自治機能の両立をめざす以上，雇用関係が発生することは必要なことでもある。カンパニーは当初から，関わる活動によって有償・無償の差が発生するのは不公平との考えから，できるだけ有償化をめざしてきた。一方で，構成員によってはあえて金銭的対価を求めない人もいる。「お金を介すると自由がなくなる」，「活動のついでにイベントを楽しみたいのに，それができなくなる」，「自分がお金を受け取ることでカンパニーの経営が悪化するのは本末転倒」との声がヒアリング調査でも聞かれた。一方で，収益を生まないプロジェクトでは，ささやかなお礼という意味で，貨幣でなく「え〜ひだ市場」で使える商品券を支給することもしばしば行われている。貨幣と商品券や地域通貨の違いは，後者のほうが受け取ることの後ろめたさ（負債感）が小さく，自分の消費行動と地域貢献とつながりを具体的にイメージできるところであろう。このように構成員のモチベーションの源泉を，労働に対する金銭的対価ではなく，地域の次世代への継承に自分が関わっているという自負から生まれる「精

神的な報酬」（江幡・深澤編 2003:16）と捉えることで，無償のボランティアが有する積極的意義が見えてくるのである。

構成員から生まれた革新的アイデア

上述したように，比田米の売上はカンパニーの収益の主力である。これまで，耕作を続けられない農家に代わって，カンパニーが耕作地を広げてきた。農家人口が減少するなかで，今後も耕作委託のニーズは増えていく傾向にある。一方で地域にはカンパニーの他にも耕作地を広げたい農家，法人が存在する。カンパニーはこれら地域の農業者と競合関係となる。地域の視座からは，1つの大規模農業者に圃場が集中するよりも共存関係を築きたい。また，耕作放棄地をその都度受け入れていくと，耕作者にとっては非効率な土地利用になりがちである。そこで農地を広げたい農業者に声をかけ，それぞれにとってメリットになるよう耕作する圃場を再配分してはどうか，という提案を，比田米プロジェクト部の構成員が行った。2025年3月時点でその結果は出ていないが，カンパニーにとって耕作地を減らす可能性も否定できないことを認めたうえでの提案は，利益重視の企業ではできない選択であるし，農村イノベーションへの兆しを示している。この選択行動は，第1章第4節で紹介した柏（2019）による広域経営法人の効用最大化の論理では説明ができない。カンパニーが自組織の経営の持続性だけを見ていれば，このような方針は決してでてこない。組織にとって最適解であるものが，地域における共存という文脈においては必ずしも当てはまらない状況が起きている。カンパニーの場合，組織の規模拡大，売上拡大だけが，イノベーション実現の手段ではない。たとえ組織の売上が減ったとしても，地域のエコシステムの多様性維持を優先する選択は，農村の社会的企業として「正しい」選択なのかもしれない。

構成員の存在は，狭くなりがちな企業組織の視野を広げ，時には地域の持続可能性向上というミッションへ回帰することも農村イノベーションにつながる可能性を示している。

構成員へのアンケート調査結果

カンパニーの事務局を通じ，5 部長から構成員へアンケートへの回答依頼を行った。

結果，8 名から回答を得た[14]。回答数も少なく，また回答者の本心が伺える内容のため，記述もそのまま掲載する。

①構成員として活動を始めた動機

「純粋に自分自身の関心から参加している」が 62.5%，「地域の務めと自分自身の純粋な関心に基づく」が 37.5%であり，純粋に地域の務めとして義務的に参加している構成員はいなかった（図 77）。

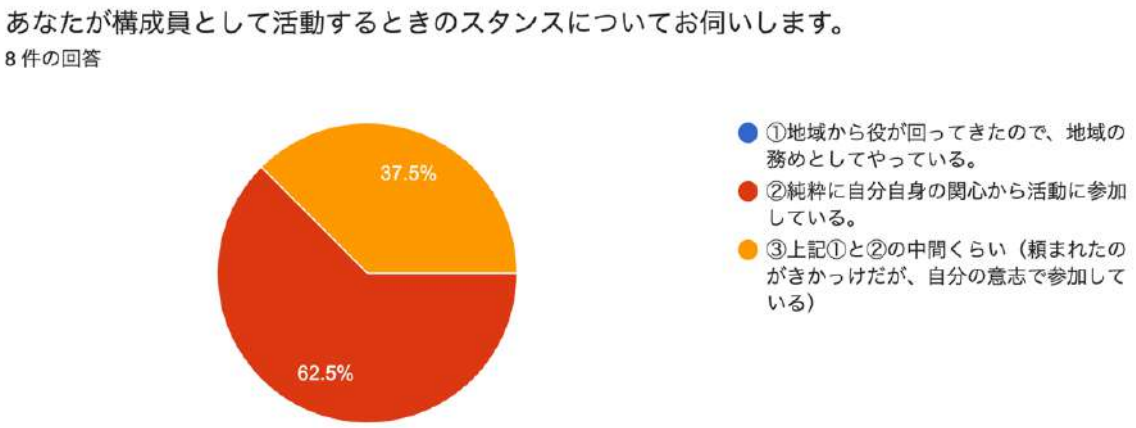


図 77　構成員のスタンスについて

出所:構成員アンケート結果より

②構成員として活動により実感している自分自身の変化や成長

楽しみやスキルアップなどの自己成長や，地域課題の自分事化，多世代との交流，新しいアイデアなどの構想ができた，などの声が挙げられた。

- 自分自身楽しむことができている。
- 地域をもう一度見直すきっかけとなった。つながりが大事だということがわかった。
- 地域の方との年齢を越えたお付き合いができるようになった。
- 地域の課題や，それに対する活動など，今まで外から見ていた自分が，活動の輪の中に入り一緒に考え行動するようになった。
- スキルアップできている。
- 地域の方々との関わりが広がり，さらに今の立場で何か新しいことができないか考えるようになった。例えば特産品とかで新しいメニューができ，もっと地域の方々に利用していただきたい。
- 様々な事業のマネジメント力や問題解決力がついた。

③地域の課題解決に貢献できたと実感できること

回答は立場によって様々だが，それぞれの立場でささやかな貢献から，組織の運営，マクロな視点で地域への貢献を実感する声があった。

- 課題解決ではないが，盛り上がっている話題づくりができている。
- 同じ意識を持っている仲間がいるのは心強く感じるし，お互いをサポートしあい，色々なことも相談しながら少しずつ解決していけている気がする。
- サービス利用者から感謝の言葉をいただいたとき。
- アイディアを出して採用され，実践されたとき。
- 移動販売で喜んでもらっていること。雇用する場を運営していること。農作業を喜んでもらっていること。イベントができていること。Ｉターンの方を受け入れていること。
- 地域の方との会話で，安否確認などで輪が広がった。

- 農業，観光，定住，地域内のつながりづくり。

④あなたにとっての「え～ひだカンパニー」はどのような存在か

これらの声から，構成員がカンパニーを心から大切にしていることが伝わってくる。

- 地域の衰退を防ぐ砦
- 安来市の地域おこしの象徴
- 地域の皆で比田地区を未来に残して行く，楽しく生活していく，困り事を解決していくためには必要な会社であると感じる。
- 生活の一部また比田の未来を照らす灯り。
- 未来の自分が比田で生き続けて行くための礎。
- 自分の全て。
- どんなに大変でも，この先無くてはならない場所。
- ライフワーク。

以上，サンプル数が少ないので構成員全体の状況を示すとは限らないが，少なくともアクティブな構成員のほとんどが，義務的な関わりではなく，地域の将来を見据えつつ，個人として自発的に活動に参画していることがわかる。このように，カンパニーと構成員の関係は，いわゆる純粋な個人的関心に基づくボランティアの集まりとしてのアソシエーションという感覚ではない。それは自分自身の欲求充足と助け合いの延長線上にある持続可能な比田地域のビジョンへの期待が取り結ぶの関係のなかで育まれる自発性である。

内山（2015）は，伝統的共同体＝村でのボランティア活動について次のように述べる（pp.94-97）。

> 村では理由があるから結びついてできたはずの組織（筆者注:アソシエーション）が，またたくまに，理由なく持続させるむすびつきへと変容する。集落や村といった地域も同じことで，理由があるから守ろうとするのではなく，理由を問う必要もなく守らなければならない大事なものだから，この地域は共同体である。なぜそうなるのかといえば，この共同体のなかにいると，自分の存在に納得できる，諒解できるからである。自分の存在と共同体が一体になっているから，共同体への諒解と自己の存在への諒解が同じこととして感じられる。

地域の中で自分らしくいられる場は「サードプレイス」と呼ばれる。Oldenburg（1999=2013）は，町の居場所について，第 1 の場所（家庭），第 2 の場所（職場:その人が最も長く時間を過ごす場所）とは区別される，第 3 の場所（市民が憩い交流できる場所，より創造的な交流が生まれる場所）を「サードプレイス」と呼んだ。サードプレイスは，世代間の融和，地域の「顔役」の供給，住民同士の能力を活かした助け合いや協働が生まれる場所である。そこでは一人ひとりが役割をもつことで自己肯定感や安心感が得られる。上記の内山（2015）の言葉を踏まえれば，農村共同体である「むら」には，物理的・空間的な「村」を，住民の自己肯定や安心を引き出す温もりを持った「サードプレイス」に変える機能があるということになる。構成員が，地域と自分自身との関係をポジティブなものとしてイメージできているという点で，カンパニーは農村共同体の「サードプレイス」機能を補完している。このことは，アソシエーションとしての NPO のボランティアにありがちな，組織や社会への貢献と，自己のアイデンティティや利益との間でのジレンマに悩むことが不要になるという意味で，コーディネートに関する取引コストの節減にもつながる。農村の伝統的な共同体は匿名性の社会ではない（内山 2015)。匿名性がないからプライベートとパブリックの境界が曖昧になる。その結果，個人の問題が公共性を帯びたものに変容，一体化する。それは，上からのお仕着せの一体化ではない。個人の一存で決められないところも出てくるが，それは同時に共同体全体の課題となり，「地域のた

め」という動機が構成員のボランタリズムに埋め込まれる。このとき，構成員にとっての「地域」は，「理由を問う必要もなく持続させなければならない世界」（内山 2015:96）となる。以上の考察から，カンパニーは構成員の自己利益と地域の持続という公共的なミッションを統合したボランタリズムを生み，それらを社会エネルギーに変換する場となっているといえよう。

7　自治体行政との関係

カンパニーの取り組みは，総務省の地域づくり大賞総務大臣賞に選定されたり（2019年2月），農水省の農村 RMO の事例に取り上げられたりすることで，安来市が全国に知られるきかっけにもなっている。「小さな拠点」づくりのモデル地域にもなり認知度も高まっている。2022 年度の安来市の交流センターのあり方検討の場でもカンパニーがモデルとして取り上げられた。最近では，農水省などが主催する 2024 年度「農林水産祭」のむらづくり部門で最高賞の天皇杯を受賞した。これらの評価が地域住民やカンパニー関係者にとっての誇りの醸成につながっている。

住民が主体的に動いている現状を受けて，市行政も特別扱いせざるを得ない状況がつくり出されている。カンパニーの財産としては，え〜ひだ市場の土地，建物，倉庫を市から無償（行政財産の利用料として一部負担あり）で借用している。逆に，市からの指定管理料として年間 100 万円前後を受けているほか，事業レベルでの業務委託や補助など個別のパートナーシップ関係にとどまっている。外見上は行政による民間委託のひとつとして消極的な関係として捉えられるかもしれないが，カンパニーの主体性，自律性の担保につながるような配慮の形と見ることもできる。

8　考察

カンパニーは地縁組織との関係は保ちつつも，地域の「悪構造性」を多様な人材の緩やかな関与に読み替えることにより，社会的受容性と正統性を獲得することで多彩な新事業の展開を可能にしていた。また地域にある人材や組織，それらとのネットワークという資源を巻き込みつつ，地域全体として利益を生み出すビジネスモデルを構築していることを見てきた（図 78）。

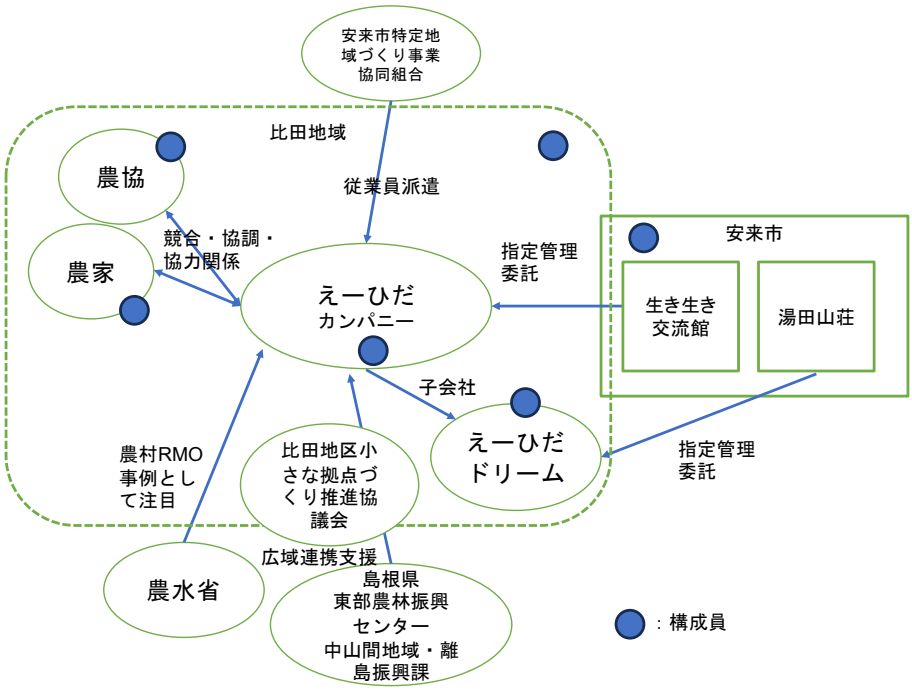


図 78　カンパニーを取り巻く多様なアクター

出所：筆者作成

ここで，次のサブ・クエスチョンに対する仮説を検証していく。

サブ・クエスチョン（SQ3）	仮説（H3）

• ボランタリズムは社会的企業の組織や地域の発展にどのような形寄与するか？（SQ3-1） • 社会的企業は，伝統の革新にどのような機能を発揮するか？（SQ3-2）	• ボランタリズムが，社会的企業の商業主義化を抑止するとともに，より強く，よりレジリエントにしていく資産となる。（H3-1） • 社会的企業が，ボランタリズムを「社会エネルギー」に変換する「萃点」として機能することで，革新の社会的受容度を高め，地域変革へつなげる。（H3-2）

【H3-1 検証】ボランタリズムが，社会的企業の商業主義化を抑止するとともに，より強く，よりレジリエントにしていく資産となる。

商業主義化の抑止について

カンパニー総務部の吉原秀和氏は「持続可能な組織には，自主財源の確保とボランティアに依存しない体制が必要」（吉原 2019:28）と述べている。カンパニーの設立動機も同様の考えによるものだった。確かに組織経営の継続性と地域雇用の創出に焦点を当てればこの考えは妥当である。ただ，この考え方は「組織の運営は有償労働のみで行うべき」ということを必ずしも意味するものではないし，単に無償労働の有償化（ボランティアのバイト化）であれば，組織のミッションは継承されず，関わる人びとの多様性は失われてしまう。それが商業主義化傾向を強めることもあるだろう。第 1 章で述べた通り，C. Borzaga and Defourny（2001=2004）は，社会的企業における有償労働を「最少量」（p.28）としているが，その意図は財政基盤の脆弱さをカバーするためのコスト削減だけではない。人材の多様性，流動性が創造性や革新性と直結する NPO などの現場では，知識や経験の集中化・専門化を志向する有償スタッフと，常識や組織の論理に囚われずゆるや

かなネットワークを重視する無償のボランティアとの協働が組織の活性化につながることは経験的に認められることである。短期的な利益獲得をめざすのであれば，メンバーの多様性は合意形成コストを増加させるものとして敬遠されるが，農村における事業活動は，基本的には利益増よりも，生活の永続性という長期的利益が重視される。様々な価値観や技術を有するボランティアの存在は企業の継続と成長にとって最重要の資源として捉えられるべきであろう。

サード・セクターにおけるガバナンスの原理として重視されるネットワーキングは，価値観共有のプロセスを含み，古い価値観や制度を変革するという意味で創造性を有する（後藤・福原編 2005)。各構成員の欲求のぶつかり合いの結果として生まれるコンセンサスにこそ創造性の源がある。しかし，「ある行為に対して『金銭的な報酬』が提供されると，『対価という経済的価値に応じた〝成果を期待〟』されたり，「〝成果や能力を比較〟」されたり，『自分の取り組みが他者と交換できる代替可能なもの』とみなされたり，『価値づけ』がなされるために，『疎外感を覚える』」（斎藤 2022:16）ことが指摘されている。

ルソーが『社会契約論』（第 3 篇第 15 章）で「奉仕を金銭で代えることで市民は自らの自由を失い鉄鎖につながれることになる」と述べたように，「有償性のベール」を帯びた途端，ボランタリズムは本来の機能を失い崩壊の度を強める。なお，ここでいう「有償性」とは，「活動への対価としての金銭による支払い」であり，助け合いによって一定の時間を経て得られる互酬的対価や自己の欲求充足によって得られる精神的対価とは性質が異なるものである。短期的には，有償化がボランティアのモチベーションや，関わるプロジェクトへの貢献度を向上させる場合もあるが，逆に関わるプロジェクトへの貢献や成果を強いられることにもなる。その結果，プロジェクトの目的を超え出ることで生まれる革新性の芽を摘んでしまう可能性がある。早瀬（2018）は，無償のボランティアの積極的意義として，活動する者同士の共感を高めるとともに，周囲の人々の心にも強い印象を与え支援の輪を広げる可能性，利害対立を乗り越える調整力の発揮につながるとする。

このように，無償のボランタリズムは「市民的伝統や公共問題への積極的関与をもたらすエートス」（後藤・福原編 2005:82）を醸成し，それが地域における制度・経済パフォーマンスを支える「社会エネルギー」の原動力なのである。

組織のレジリエンス向上について

田渕（2003）は，企業という枠組みにおいてボランタリズムを求めることは，「町内会がボランティアを動員する」のと同じく，「強制されたボランタリズム」（p.34）という形容矛盾をきたすとする。なぜなら，賃労働のシステムがめざすのは，突き詰めれば「経営者による労働の完全な制御」だからである。しかし社会的企業におけるボランタリズムの活用は，営利企業のそれとは同じではない。たとえ善意からでも，担い手確保のための雇用が組織の革新性の低下をもたらし，最終的には雇用を維持するために営利事業に手を出さざるを得なくなるのである。現場では効率性の名の下に，利益を生まないボランタリー行為への有償スタッフの関与が疎まれるようになる。社会的企業の商業主義化は，ボランタリズムの衰退が徐々に組織に浸潤するかたちですすんでいく。組織基盤の安定化，地域のための雇用創出のための有償化が，構成員のボランタリズムを縮減させ，商業主義化を招くという意味で，これを「有償性の罠」と捉えることができよう。

ただ，無償性は万能ではない。方や「ボランタリーの失敗」や「共同体の失敗」を招くこともある。したがって社会的企業には，関わりを持つ個人個人の思いやニーズと組織の必要を照らし合わせながら，有償による雇用と，無償のボランタリズムを両立させる機能を戦略的に果たすことが求められる。

このような見地から本事例を捉えれば，カンパニーの構成員は自身の私的な利益と地域持続性向上という公共的な利益を一体のものとして捉え，そこに活動に関わる意義を見出していた。地域共同体の規範に支えられながら，有償スタッフと無償ボランティアの共存関係は，経営基盤を維持しつつ，事業の創造性，革新性を高め，商業主義化を抑制する

ことで社会的企業のレジリエンスを高めるだろう。そうなれば，地域住民がコミュニティ・ビジネスにかかわる機会が増え，地域経済循環を高める展開にもつながるだろう。

このように，雇用関係の有無より活動に関わる意思の有無，労働の対価より自発性を重視した構成員制度の存在は，「ボランタリーの失敗」に陥らず，カンパニーの組織をより強く，レジリエンスを高める資産であると捉えることができる。

カンパニーには設立から 10 年間，新陳代謝を伴いながら構成員の数を概ね維持している。中長期的な視野で見れば無償のボランティアを積極的に活用することで，人材の新陳代謝，組織の論理では思いつかないような創造的なアイデアの醸成が可能となる。そしてボランティア同士のゆるやなかつながりが日常の学び合いとなり，地域の価値の捉え直し，再発見にも波及していく。地域の人口・担い手の減少が避けられない状況のなかでは大きな可能性を秘めていると捉えるべきではないだろうか[15]。

【H3-2 検証】社会的企業が，ボランタリズムを「社会エネルギー」に変換する「萃点」として機能することで，革新の社会的受容度を高め，農村イノベーションへつなげる。

萃点機能による社会的受容性の獲得

カンパニーによる構成員のコーディネーションは，地域の多様なステークホルダーの利害の調整システムとしても機能している。利害の対立は悪構造をもたらし，必ずしもその時々の意思決定者にとって都合のよい結論に行き着くとは限らない。地域ビジョンというゴールがなければ，持続可能性とは逆効果の手段を選択することもありうる。このような不確実性の高い状況のなかで，ボランタリズムにより生み出される創造性が地域から受容されなければ，イノベーションの芽は摘まれてしまうことになる。それでは地域からの受容はどこから生まれるのだろうか。

カンパニーは，組織理念として自治機能と生産機能の両立を掲げている。経済的リスクに晒されることを宿命として背負っている社会的企業にとって，農業・農村の公益的機能を後ろ盾に持つことは，経営の安定化に有利に作用する。カンパニーもこの考え方に則り中山間地域等直接支払交付金の一括受領事務を担っているが，その 1 割を事務経費として差し引いた残額は集落ごとの組合に再分配を行う。カンパニーが再分配機能を委ねられている状況は，地域からの信頼の高さを示している。カンパニーにとっては経営基盤の強化のための交付金受領であると同時に，自治機能を担う地域の小農の存続を重視している姿勢の表れと見てよい。この考え方の基本には，伝統的農村社会システムの維持・継承主体としての地域住民・農家への敬意が感じられる。カンパニーは，マンパワーなどの資源を地域共同体に提供する支援者ではあっても，伝統の継承主体としては地域共同体に代わるものではないという謙虚な姿勢を貫いている。

カンパニーの地域を尊重する姿勢が，構成員をはじめとする地域住民のなかに地域の伝統への敬意，地域の持続性への関心を育む。構成員は自分自身と地域という存在との関係を意識し，伝統継承への責任感を強めていく。カンパニーの有償・無償のリーダーたちのコーディネーションにより，構成員は個人として成長しながら，地域課題の解決への貢献を実感する。このように，カンパニーは構成員のボランタリズムを「社会エネルギー」に変換し，イノベーションに対する地域の受容性を醸成する一連の経路の交差点，つまり萃点として機能しているのである。

萃点のイノベーション創発機能

カンパニーは「人々がそこに参加し，意識・無意識のうちに相互観察し，コミュニケーションを行い，相互に働きかけ合い，相互に心理的刺激をする場」（伊丹 2005:42）として機能している。エコシステムはそれ自体が諸関係の総体であるから，カンパニーはまさに「関係創造の場」である。このような「場」が機能することで，情報の相互作用が参加アクターの個人的学習意欲を刺激し，個人的情報蓄積を生み，それが場の情報的相互作

用を促進する。その場には，予め決まった正解はない。有償・無償という立場や，それぞれのメンバーが大切にする価値や優先順位の違いを受け止め，乗り越えて選択すべき展開が決まっていく。このように，構成員間のアジェンダの共通理解が課題解決に向けた動機を高め，それが個人的学習意欲のさらなる刺激，個人的情報蓄積を生む，という好循環が生まれるのである。

こうして，ミクロな個人的情報蓄積の進展がマクロな情報的相互作用を促進し，社会イノベーションの共有・創発につながっていく（松岡 2018)。「創発」とは個々の構成要素や所与の条件からは予測できない動的な秩序，パターンの出現を意味する。イノベーションの生成には多分に偶然性が絡んでいる（板谷 2021)。偶然性が創造性を高める。閉鎖的な農村共同体内の人々の出会い方が一種の必然性を持つものであるとすれば，カンパニーという萃点は，ビジョン達成のためのプロジェクトを介して偶然性という「外からの風」を呼び込む機能を果たしている。

え〜ひだ市場の客層は地元民が多くを占めるが，商品のラインナップは生活必需品が多くを占めているわけではない。地場産の比田米，麦，そばを原料にした麺類やスウィーツ，構成員がつくった手芸作品などは，地域外からの訪問者を想定したものであろう。地区内に目立った観光資源もなく，通過交通が大半を占めるなかで立ち寄る訪問者との偶然の交流が生まれる場所である。そこで働くスタッフ，商品を供給する農家や住民にとっては，自らの地域への誇りや生きがい，やりがいを感じられる場所でもある。

また，カンパニーへの出資者（196 名）の 48%が構成員であることからも，活動を通して率先的な責任の分かち合いが行われている。それが出資者のオーナーシップを高め，出資と活動の好循環が生まれている。さらに，ボランティア活動に関わる親世代を見て，子ども世代も自然な形で活動に関わる世代間の融合[16]が育まれている。

このようにカンパニーは，内向きの農村共同体を外部に開くことで，外部から得た多様な革新の種に秩序を与えるとともに，伝統的農村社会システムを形成する地域の暗黙知を新たな担い手に継承する機能を果たしているのである。

順応的ガバナンスによる創造的なインパクトの獲得

農村が変化を嫌い，よそ者や新しい動きを排除しがちなのは，これまで脈々と地域で受け継がれてきた，いわば「リジット（固定的）なガバナンス」の仕組みにより物事に対する受容の可否が決められてきたからである。この「リジットなガバナンス」の仕組みは，いわば流行に流されず「変わらないこと」を重視する伝統的保守主義に基づく。この結果として短期的な経済的利益に左右されず，非経済的価値としての農村景観や自然生態系を維持してきた歴史は，高く評価されるべき伝統的農村社会システムの成果の一面であるが，必要な変化まで拒否してしまえば，持続可能な農村は実現しない。その時々の状況に順応的であることは，成り行き任せとは逆の組織戦略なのである[17]。

この点で，カンパニーによるビジョン実現のプロセスは「順応的ガバナンス」の１つのあり方でもあると考えられる。常に流動的な状況のなかで一度決めた手段を絶対視すれば，構成員による耕作地の再分配の提案のように，短期的に見れば売上を減らすような提案など，外部環境の変化に応じた臨機応変な対応はできなくなる。そのときの判断が将来吉と出るか凶と出るか現時点ではわからない。ただ，「とにかく前に進んでいる」という事実自体が地域にとっては自信や誇りとなり，構成員にとってはカンパニーへの信頼の深化，モチベーションの維持につながっていることは間違いない。無償のボランティアの事業への関与は，組織にとって不確実性を高めもするが，地域の多様なネットワークから信頼を引き出し，味方を増やすことにもつながる。

市場と，新自由主義的な政府は，単年度ごとの成果が数値で確認できなければならない，組織や利益を大きくしていかなければならないという進歩主義的価値観を押し付け，そこへの同型化を迫る。それに対し，比田地区の順応的ガバナンスは，何事もスピーディーに効率的に課題を処理していくべきであるという近代的な価値規範に対するアンチテーゼを示しているように思われる。そもそも，伝統的農村社会システムは，長期間の試行錯誤を通じて形成されてきたコンセンサスに基づくものである（速水 2000)。地域の将来に

とっての「正しさ」は短期的な視野では判断が難しい。地域の持続性にとって何が「正しい」のか，そのために自分たちがなにをすればよいのかを熟議と試行錯誤を通して確認する。このプロセスは必然的に「ゆきつもどりつ」を伴う。近代的な価値規範から見れば極めて非効率な活動であろう。しかし理想と現実の矛盾を内包したボランタリズムが対話を通してプロジェクトを創り上げる過程があるからこそ，時流に棹さすだけでは生まれてこない「問い」が生まれる。ともに考える機会に多様な人びとが集い，それが担い手の再生産にもつながる。今こそ，このような時間のかかる非効率なガバナンスのあり方が，これからの地域には求められている。そして自発性と自律性と革新性を兼ね備えた社会的企業だからこそ，その核となりうるのではないだろうか。

9　おわりに

本章では，ボランタリズムが，社会的企業の商業主義化を抑止するとともに，より強く，よりレジリエントにしていく資産となる」(H3-1),「社会的企業が，ボランタリズムを「社会エネルギー」に変換する『萃点』として機能することで，革新の社会的受容度を高め，地域変革へつなげる」(H3-2) という 2 つの仮説を立て,「え〜ひだカンパニー」を事例としてその検証を行った。担い手のボランタリズムによって，どのようなプロセスを経て地域の伝統に受容され,「社会エネルギー」として出力されるのかについて分析した。

カンパニー独自性は「構成員」の存在にある。出資者の半数近くが「行動する株主」として，実際にビジョンの実現に関わる構成員となった。活動のなかで関わった子どもが高校生や大学生，U ターンで地域に戻るタイミングで構成員に登録するケースもあった。構成員の活動への参加動機は，あくまで個人の自発的意志であることが明らかとなった。

また，組織を支える縁の下の力持ちとして，地元出身の安来市職員の存在があった。彼らは市場原理を超えた生活原理，地域原理に則り，制度やセクターの壁を乗り越えて自

らの知見や技術を惜しみなく提供していた。有償性，無償性の違いを超えたボランランタリズムが共感の輪を広げ，社会的企業の創造性，革新性を高めることが組織のレジリエンスにつながる可能性が示された。

地域ビジョンの策定自体は，多くの地域で取り組まれている。しかしその実現主体が自治会内に設けられた部会のような，既存の枠組みの延長であるケースがほとんどであろう。比田地区の特徴は，ビジョンの実現主体としての社会的企業が住民によって計画的に組織され，ボランティアがその運営に参画している点である。

本研究により，社会的企業が戦略的にボランタリズムを引き出し「社会エネルギー」に変換する「萃点」として機能することで，革新の社会的受容度を高め，地域変革へつなげるメカニズムを描くことができた。

「地域おこしと人づくりは両輪」という考えは言い古された言葉でありながら，現場での継続的な実践は簡単なことではない。カンパニーは，これまで日本全国で取り組まれてきた地域おこし活動のなかでは，まだ新参者にすぎない。

2017 年 4 月の設立からまもなく 10 年を迎えようとしているカンパニーは，組織の設立メンバーから第 2 世代への引き継ぎを視野に入れる時期にきている。この 10 年間は地域ビジョンの目標期限でもある。今まさにこれまでの活動の評価と次の 10 年を見据えたビジョンの改定に向かって動き出さなければならない時期に来ている。しかし，ビジョンの評価や改定に対しカンパニーがどこまで責任を持つべきか，組織内での話し合いはすすんでいない。かつてのビジョン策定は，国や県の公式的な制度枠組みが背景にあったからこそ，複数の集落を含む比田地区としてまとまりをつくることができた。現在のカンパニーでは，有償スタッフは眼の前の課題の解決を優先せざるを得ず，広域的な協議や合意形成が必要なビジョンの評価や改定にとりかかる余裕は全くないということであった。

しかし，これまで全国で取り組まれてきた先駆的実践の多くが自治体財政の緊縮，業務の効率化圧力のもと，とどまることのない高齢化の進展により次々と姿を消そうとしているなかで，カンパニーは数世代先の将来にわたり常に学びと次世代育成を意識しつつ，

柔軟なビジョン解釈と緩やかなメンバーシップの強さを活かす農村イノベーションの主体である。カンパニーの発展的継続を信じたい。

---

[1] 安来市ウェブサイト「令和4年度人口統計表」より
https://www.city.yasugi.shimane.jp/shisei/tokei/jinkotokei/tokei-r4.html

[2]「しまねの郷づくり応援サイト」より　https://satodukuri.pref.shimane.lg.jp/（最終閲覧:2025年3月5日）

[3] アンケート，ワークショップの他に，地域でビジョンを策定し，ビジョン実現のために直売所をつくり，ジビエや米粉パン，農地を集積し人を雇用して営農している先進事例（兵庫県姫路市の農業生産法人（有）夢前夢工房，広島県東広島市の共和の郷・おだ）も調査したことで，自分たちが作ろうとしているビジョンというもののイメージが具体的になり，勇気づけられもしたし，メンバーの団結力も高まったという。

[4] 2015年　大阪府から男性1名，京都府から女性1名，2016年　岡山県から女性1名，広島県から農業研修生として男性1名を受け入れた。

[5] ビジョンの一覧とその達成状況は，随時更新されており，最新情報はカンパニーのウェブサイトhttps://e-hida.co.jp/vision/　から見ることができる。

[6] 2022年7月7日，子会社「えーひだドリーム株式会社」を設立し，指定管理者となった。

[7] 特定地域づくり協同組合制度は，事業者単体では年間を通じた仕事が確保できない，安定的な雇用環境，一定の給与水準を確保できないことが地域からの人口流出の要因，UIJターンの障害となっていることに鑑み，組合が地域の仕事を組み合わせて年間を通じた仕事を創出し，職員を雇用し，組合員の事業者に派遣することで地域の担い手を確保する制度である。

[8] いきいき交流館は 2004 年，比田地区のある旧広瀬町と旧安来市が合併に合わせ，地域活性化のために行政がつくった施設である。現在はカンパニーの事務所，市場，カフェが併設されている。設置当時は食堂，直売所，そば打ちなど，地元住民が管理組合をつくり市から指定管理を受け運営していた。

[9] 過疎物語【全国過疎地域連盟】「え～ひだ体験　地域みんなで考える“え～まちづくり”（島根県安来市広瀬町比田地区）」 https://youtu.be/3cUb3qtaJJY?si=D05hFt_8xbfF5WeA（最終閲覧日:2024 年 1 月 21 日）での川上氏の発言を一部編集して引用。

[10] 2020～2024 年度（第 5 期）に実施された，中山間地域等で集落協定が広域化・統合化されている場合，主要な役割を担う人材の確保と農業生産継続のための活動を支援する加算措置。2025 年度から「ネットワーク化加算」と名称が変更された。条件を満たした農地に対し 100 万円を限度に加算される。

[11] 「え～ひだサマーフェスタ」は地域の将来を担う子どもと大人，地域外からの来訪者の交流をとおし，ふるさと比田の良さ，思い出に残る楽しい経験を提供することを目的とした夏祭りである。コロナ禍で休止していたが 2023 年 7 月に再開することができた。

[12] 地方公務員法第 38 条では，地方公務員が営利団体の役員等を兼ねるには任命権者の許可が必要と規定する。さらに人事委員会規則で許可基準を定めることができるとされている。しかし基準が明確に示されないことが多く，行政職員の自主的な地域貢献を萎縮させている可能性がある。

[13] Putnam（2000=2006）は，近年，多くの米国人のアソシエーション（自発的結社）への参加が停滞，形式的なものになり，それがソーシャル・キャピタルの弱体化につながることを示している。

[14] 実施期間は 2025 年 2 月 26 日～3 月 21 日。方法は無記名式で，Google フォーム上に各自アクセスし回答するスタイルとした。回答者の比田地域との関係は，「生まれも育ち

も比田地区」が 37.5%,「U ターンで定住」が 50%,「I ターンで定住」が 12.5%であった。回答者の年代は，40 代が 25%，50 代が 50%，60 代が 25%であった。回答者の性別は，男性 75%，女性 25%であった。

[15] 風岡・角谷（2023）では京都南丹市美山町における 1999 年に誕生した住民出資による会社組織が地域の人口減少に伴って経営状況が悪化していったプロセスを紹介しているが，多様性の表出が難しい農村であるからこそ，個人の意思に基づくボランティアという関係の保持が重要である。

[16] 中島正裕は,「次世代への継承」には「世代交代」より前に，まずは「世代融合」のための多世代間協議の「場」が必要であるという（小田切 2022:113)。

[17] 林（2024）は,「複数の未来を想定し，複数のゴール（目標とする集落の形）や手法を準備し，集落づくりを進めるなかで状況に応じてゴールや手法を切り替えること」を「動的な集落づくり」と呼び，その設計図を「農村戦略」(p.18）と呼んでいる。

結論

本章では，メイン・クエスチョン「**農村の持続可能性を実現するために，社会的企業が商業主義化を乗り越え，地域ガバナンスの核として機能するためには何が必要か？**」に対する仮説の検証を行う。

本論では，京都府南丹市美山町の有限会社タナセン（以下,「タナセン」と略す），美山ふるさと株式会社（以下,「ふる㈱」と略す），島根県安来市比田地区のえ～ひだカンパニー（以下,「カンパニー」と略す）を取り上げて事例分析を行ってきた。メイン・クエスチョンを構成するサブ・クエスチョンについては，各章の考察で検証を行ったが，改めて整理と考察を行うことで，メイン・クエスチョンへの回答につなげていく。

表 12 は，本論でとりあげた社会的企業の特徴を比較するために類型化したものである。

	タナセン	**ふる㈱**	**カンパニー**
発足の動機	集落のリーダー層による危機意識の共有	行政による地域振興の一環	地域ビジョン策定プロセスにおける合意
法人格	有限会社	株式会社（第三セクター）	株式会社
オーナーシップ	旧村内の住民	自治体行政＋地域の企業等	公開
資源獲得のフィールド	地縁ネットワーク＞市場	市場＞地縁ネットワーク	市場＞地縁ネットワーク

農業部門における補助金の取り扱い	地域の広域営農法人が受領し，そこから耕作委託を受ける		カンパニーが受領し，事務手数料を差し引いて再分配する
組織の位置づけ	自治組織の経済部門	地域の総合商社	地域ビジョン実現のための事業主体かつ他アクターのコーディネート主体
主なミッション	地域生活・福祉の維持	外貨の獲得	地域ビジョンの実現
持続性の源泉	伝統的農村の規範	行政による与信，事業収益	地域内事業者のネットワーク化，事業収益
革新性の源泉（萃点としての機能）	地縁組織と両輪でありつつも，独立した意思決定権限を背景とした新旧住民の接点	官民コーディネーターの接点	有償・無償のボランタリズムの接点

表 12　本論でとりあげた社会的企業の特徴の比較

出所:筆者作成

各企業は，それぞれの地域における行政や住民の主体的な課題解決の手段として設立されたものであり，相互の優劣関係を示すものではない。注目すべきは，それぞれの革新性の源泉として，異質な要素の接点としての萃点機能が共通して見られたことである。

タナセンは，リーダー層が主導し，強い紐帯で結ばれた地域住民からの出資を得て設立された。地縁組織とともに地域ガバナンスを支える両輪として独自の意思決定を行うこ

とで弱い紐帯としての移住者のネットワークとの接点を創り出し，交流人口にその対象を広げていった。

ふる㈱は，単独では存続が難しい地場産業や公営観光施設，住民出資型有限会社を統合することで，住民の生活を維持し,地域経済と地域自治を支えていた。また，官民コーディネーターに出会いの場所を提供し,彼らが創り出したパートナーシップが，自治体にエコツーリズム政策の形成意図を創出させた。

カンパニーは，地域ビジョン実現プロセスのなかで有償スタッフと無償ボランティアである構成員が有機的な関係で結びつくことにより，ミッションの商業主義化を抑制し，組織のレジリエンスを高めるとともに，伝統的農村社会システムのなかから創造性のある解決策を生み出すエネルギーの母胎として機能していた。また，既存の生産者や加工業者を積極的に活用した商品開発に取り組み，垂直統合型ではない分散型ビジネスモデルを構築していた。

本論で分析対象とした社会的企業はいずれも，「すべての人々が出会う出会いの場，交差点みたいなもの」「非常に異なるものがお互いにそこで交流することによって，あるいはぶつかることによって影響を与えあう場」（鶴見 2001:165）であった。そこに集う人々のボランタリズムだけでなく，強い紐帯関係と弱い紐帯関係，官と民などときには対立しがちな要素を共通目的に向けて統合し，発展しながら波及していく「萃点」として機能していることを示している（図 79)。

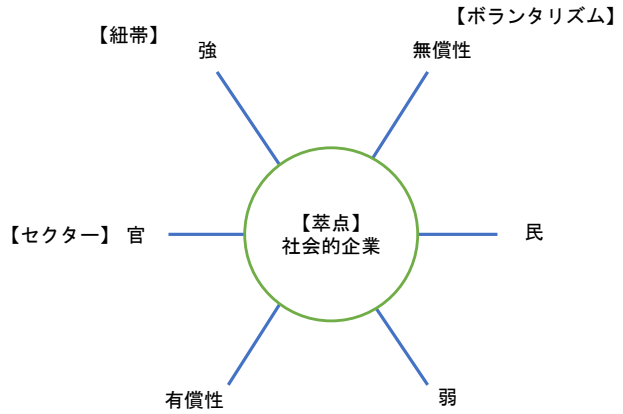


図 79　萃点としての社会的企業

出所：筆者作成

3 つの事例はいずれも，関わる人びとが相互に関係を結ぶことで対話・学習が重ねられ，それぞれの置かれた状況に合わせて解決策を導いていた。様々な偶然性が萃点で結びつくことで，「人々に目的を与え，価値観や選好，行動を強く規制する」地域の伝統を，「人々の判断により柔軟に更新可能なもの」として革新し，時代の変化に適応させつつ世代を超えて継承させていく「内発的地域イノベーション」（佐野 2022）の原動力となる「社会エネルギー」が創出されていた。

このように，本論では農村における社会的企業の事例分析を通し，セクター論の静態的視点では捉えきれない，地域ガバナンスの動態的構造を明らかにすることができたと考える。

メイン・クエスチョンへの回答

伝統的農村社会システムとの共存による地域ガバナンスの中核機能（第 4 章）

第 4 章では，Granovetter（1973=2006）による社会的紐帯の概念を用いて美山町鶴ヶ岡地域のタナセンと，その地域における位相について分析を行った。

【H1-1①】伝統的農村社会システムにおける強い紐帯が，住民出資型企業を発足させる基盤となる。

タナセンの設立は，一部の若手リーダーたちのもつ伝統的権威，地域維持への強い思いに支えられた率先的行動と，リーダーに対する地域からの信頼が，地域資源を引き出すことで可能となった。出資者は農協時代から非農家を含めた住民全体に広がり，事業ターゲットの幅も拡大していった。

【H1-1②】社会的企業は，地縁団体が吸い上げた住民ニーズに対し事業化を通した解決策を実行するとともに，伝統的農村社会システムを克服することなく，共存する機構となることで伝統と革新の橋渡しを行う。

美山町の地域振興会は，住民生活の維持をミッションとし，地域の面的なニーズの吸い上げを担う主体であった。これまで伝統的農村社会システムによって維持されてきた住民生活は，人口減少・高齢化，行政の効率化，そしてコミュニティの核であった農協店舗の撤退によって自立を余儀なくされた。それを支えたのが地域農業のサポートによって得られる収益で購買部を維持するというビジネスモデルであった。

タナセンは公式的にも鶴ヶ岡振興会とともに地域ガバナンス構築に不可欠の両輪として位置づけられ，振興会の拾い上げた地域ニーズの充足を担うことで地域からの信頼と受容性を獲得した。その一方で，振興会とは独立した意思決定機構をもつことで，従来の地縁関係から疎外されていた住民や移住者の若者たちとも関係の幅を広げ，交流人口を生む新事業を立ち上げることが可能となった。

【H1-2】社会的企業は独自の意思決定を行うことで外部人口との関係構築を可能にする。

「ムラガーレ食堂」の担い手である若手移住者は，積極的に自らの暮らしを豊かにしていく姿勢に溢れる面々であり，座談会（ムラにムラムラ）を独自に実施するなど様々なネットワークのハブとして活動していた。農村に暮らす意味探しへの欲求を持ちつつ，閉鎖性の強いむらの中に入り込めずにいた。タナセンは独自の判断でこれら若手移住者のサークルに働きかけることで「ムラガーレ食堂」の誕生につなげた。この行動は，農村共同体の強い紐帯関係を弱い紐帯関係に広げる橋渡し機能と捉えることができる。

以上の機能をまとめれば，タナセンは，**伝統的農村社会システムを維持するための農協に代わる共助主体であることを超えて，地域ガバナンスにおいて地縁組織との両輪として位置づけられることで獲得した正統性を背景に，強い紐帯と弱い紐帯の両面を活かした「社会エネルギー」を醸成する実働組織**と捉えることができる。また，強い紐帯による規制によって地域のコモンズを守る体制と，タナセンによる独自の意思決定が併存する形をつくることで，外部人口との交流機能，地域を担う次世代との関係深化を通して人材の再生産につながる地域ガバナンス構築をめざす取り組みであった。

ただ，鶴ヶ岡振興会と両輪関係とはいえ，あくまでタナセンが振興会とともに地域ガバナンスの中心であり続ける構図であることに変化なかった。この構図により，従来の地縁的ヒエラルキーに基づく社会関係を引き継いでいることが，イノベーションの足かせとなったことは否定できない。タナセンは若手移住者との関係構築のハブとして機能したが，その萃点機能の重心は伝統的農村社会システムにおけるリーダーと強い紐帯で結ばれた住民に偏っていた。人材の継続的再生産のためには，さらに関わる住民の裾野を広げる仕掛けが必要であると考えられる。

第三セクターによる自治体の制度的能力創出（第 5 章）

第 5 章では，美山町が合併により南丹市になり，地域ガバナンスのメインアクターが交代する時間軸を視野に入れつつ，自治体の持続可能な農村ツーリズム政策が実装されるプロセスにおける官民のコーディネーターに焦点をあて，角谷（2021）のコーディネーションモデルを用いて官民共同出資（第三セクター）型社会的企業「ふる㈱」の分析を行った。

> 【H2-1】自治体による農村再生政策の形成過程の各段階において，コーディネーターが官民の主体をつなぎ，活用できる政策資源を地域の必要に応じて適応させていく。社会的企業はその場・機会を提供する。

美山町の茅葺き集落が，日本の代表的農村景観として評価されるに至る発端を創り出したのは，小馬氏であった。小馬氏の地域への強い思いと強力なリーダーシップが，それまでタブーだった圃場整備への合意形成システムの変革を可能にした。その結果として，伝統的な住民の暮らしと農の営みを観光資源としても活用する基盤が整った。ふる㈱は，小馬氏と，彼の成果を引き継いだ中川氏，環境学習の専門家であった高御堂氏が巡り合う場所（萃点）として機能した。

ふる㈱は，地縁組織や住民出資型有限会社，農協から不採算事業を引き継ぐことで自治機能と生産機能を統合し，住民生活と雇用の受け皿となったほか，商品開発を通じてかやぶきの里を中心にした美山のブランド力向上に大きな力を発揮した。

統合前の意思決定の多様性は保ち続けることで，市町村合併による美山町の周縁化に抗し，生活機能と生産機能のバランスの取れた地域ガバナンスを実現した。しかし，ふる㈱もタナセンと同様に，特定のリーダー層や行政職員，専門家による限定的なメンバーの萃点にとどまっていた。

【H2-2】コーディネーターが創り出した官民パートナーシップの働きにより，自治体は日本政府の政策意図を変容した形で捉えることで，地域における持続可能な農村ツーリズム政策が形成される。

美山町は，国のグリーン・ツーリズム政策による支援を「方便的」に受け入れてきた。これは鶴見（1976）のいう，外来モデルを自覚的に創りかえてゆく発展パターンとしての「自力更生型内発的発展」のモデルとして評価できる。合併前に美山町が採用した地域振興会制度が，合併後も南丹市全域を対象とする制度として引き継がれたのは，美山町行政と住民の自治に向けた誇りとエネルギーの賜であろう。

コーディネーター3氏の役割は，小馬氏が行政主導によるコミュニティの自治基盤の形成，高御堂氏がエコツーリズムの理念の制度への注入と事業拡大，中川氏は行政経験を活かし橋渡し役を担った。これら3者の果たした役割が農村における官民パートナーシップの母胎となった。

官民のコーディネーターが創出した官民パートナーシップにより，当時エコツーリズム政策の形成意図を持っていなかった南丹市の姿勢を変化させ，自然環境保全とグリーンツーリズムを統合したエコツーリズム政策形成意図を生成させた。要因は，環境学習の専門家であり高い経営センスを持ち合わせた高御堂氏と，行政職員としての経験や人脈を背景につなぎ役を務めた中川氏の存在を抜きにしては考えられない。

彼らが創り出した官民パートナーシップは，民間主導で地域ガバナンスの舵取りを担うことで，行政の制度的能力の生成と行政資源の獲得に成功し，制度的能力・社会的能力を兼ね備えたダイナミック・ガバニングの農村型モデルを創り出した。ただ，この事例における行政の制度的能力は，行政資源の乏しい南丹市にとって包括的というよりは残余的な位置づけにとどまっている。これは，民間主導という点で高い社会的能力を有しつつも，行政の制度的能力の低いボランタリー・ガバニングに陥るリスクを抱えていた。

ボランタリズムをイノベーションに変換する装置としての社会的企業（第 7 章）

第 7 章では，島根県安来市比田地区の「カンパニー」を対象に，場の論理と順応的ガバナンス概念を手がかりにして，地域マネジメントにおけるボランタリズムの萃点としての新たな企業像とその可能性を示した。

【H3-1】ボランタリズムが，社会的企業の商業主義化を抑止するとともに，より強く，よりレジリエントにしていく資産となる。

組織の経営者層は，無償ボランティアの有償化への移行を志向していたが，有償化による組織の硬直化，商業主義化の懸念を払拭できない。また組織からの有償化圧力に対し構成員自身が無償性を希望する状況も生じていた。利潤原理とは異なる地域原理に基づく革新的アイデアの提示，そしてその背景にある企業経営層と構成員間のフラットな対話の場の存在は，組織の進むべき方向性に関して多様な選択肢を創り出した。これらが商業主義化に対する防御壁となることが期待される。雇用関係の有無よりは活動に関わる意思の有無，報酬よりも自発性を重視した構成員の存在は，地域の永続という長期的視野から見れば，コミュニティの場としてのカンパニーの存在価値を高め，組織のレジリエンスを高める資産になると捉えられる。

【H3-2】社会的企業が，ボランタリズムを「社会エネルギー」に変換する「萃点」として機能することで，革新の社会的受容度を高め，地域変革へつなげる。

カンパニー設立までは，地域ビジョン策定プロジェクトが萃点となって地域の人びとを引き込み，多様なボランタリズムを見出す場として機能した。その萃点はカンパニー設立後，カンパニー側に移動し，カンパニーがボランティアのコーディネートを担った。

カンパニー設立時，地域ビジョンの実現に参画するボランティアの組織化のため構成員制度が計画的に組み込まれた。このとき地域ビジョン策定プロセスは，ボランティアが共同作業への参加を通して地域への関心に目覚めるとともに，自己のボランタリズムと能力を見出す機会となった。このプロセスがあったからこそ，多様なボランタリズムがカンパニーの事業のなかで出会い，創造性をもつ活動に組織的に取り組む体制構築につながった。

カンパニーの構成員制度は，組織の活動に一種の予測不可能性を組み込むものであり，それを弱点ではなく強みとして組織の力に変えていく柔軟性・順応性を生み出した。

カンパニーによる地域ビジョン実現に向けた多様な活動は，課題解決に向けて「動き続けること」で地域からの信頼を高め，それが受容性の向上につながる「順応的ガバナンス」の実践であった。動き続けるためには人材の再生産が滞ってはならない。その点，約70名の構成員が設立後，メンバーの入れ替わりを経つつも一定数を維持し定常状態を保っていること，ボランティア活動を経験した子どもが高校生，大学生になって一旦地域を離れてもイベント時には戻ってきてサポートし続ける様子がその実効性を物語っている。

多様なボランタリズムの接触により生み出される革新性や創造性が受容される風土ができつつある状況は，カンパニーが内発的農村イノベーションの母胎として機能する可能性を示している。このようにカンパニーの創り出す萃点では，多様なボランタリズムが出会い，時にはぶつかり合いながらも，地域の持続性について皆で考え，試行錯誤を重ねるメカニズムが作動していた。

カンパニーは地域ビジョンという「錦の御旗」を背後に掲げることで，「大きな物語」としての理念や方向性を示す存在でもあった。それは，多様なアクターの利害の相違を包摂するメタ・ガバナンス機能として活かされた。ただし，地域ガバナンスの中心ではな

く，地域の諸アクターを下支えしつつ創造的展開への秩序を創り出すインターミディアリーとして機能した。これらの機能を地域ガバナンスのなかに位置づければ図 80 のようになろう。

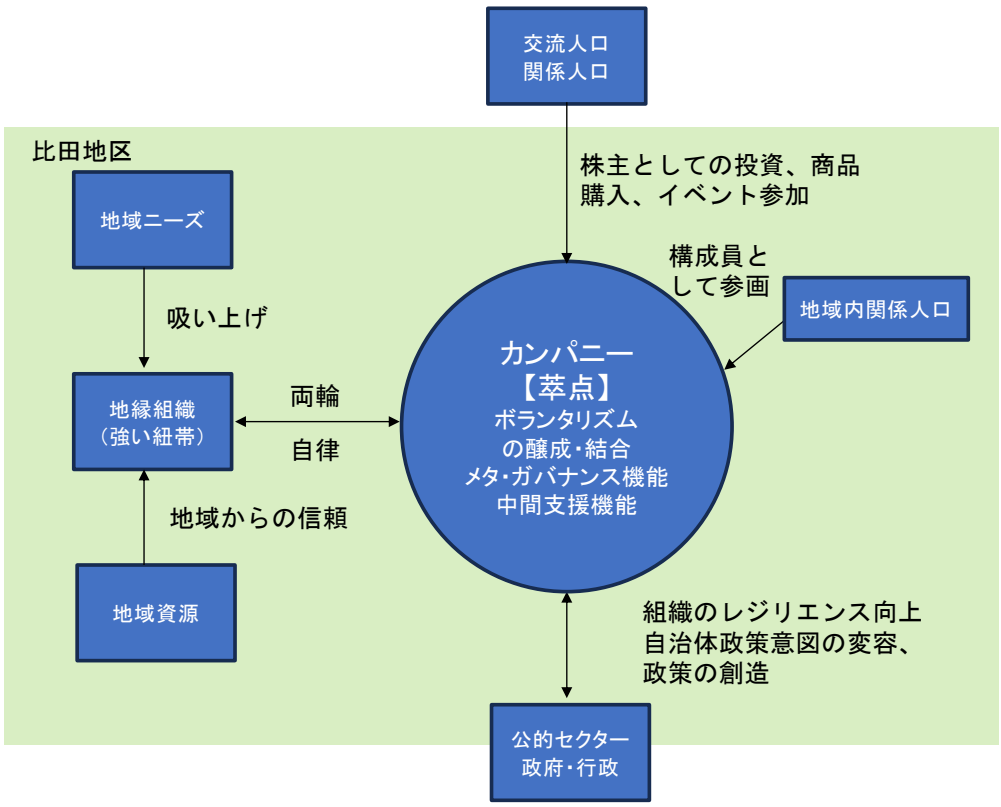


図 80　地域ガバナンスにおける萃点としての社会的企業

出所：筆者作成

以上，メイン・クエスチョンへの回答を，複数のサブ・クエシチョンに分け，それぞれの仮説を検証する形ですすめてきた。改めて簡潔にまとめておこう。

メイン・クエスチョン

農村の持続可能性を実現するために，社会的企業が商業主義化を乗り越え，地域ガバナンスの核として機能するためには何が必要か？

- 現代農村は外部との関係を避けていては存続できない。ただし，外部の強力な同型化圧力に流されない主体性が求められる。主体性の存在が，外来モデルを自覚的に創りかえてゆく発展パターンとしての「自力更生型内発的発展」（鶴見 1976）を可能にし，内発的な「社会エネルギー」の醸成と統合につながっていくことができる。
- 行政機関や外部人材に依存した組織では伝統的農村社会システムの維持・活用は難しい。そこに，農村における社会的企業の初動期における地域共同体のリーダーの存在が大きな意味をもつ。もちろん「自力」で動き出せない地域については，外部からの介入が求められる場合もある。しかしその時にも，伝統の担い手である強い紐帯の尊重と，そこからの正統性付与のプロセスを重視した介入デザインが必要である。
- ただ農村の現状を見れば，組織運営を強い紐帯に依存し続けることは持続可能ではない。強い排他性をもつ組織が外部に対する公開性を「仕組み」としてもつためには，社会的企業が外部資源との橋渡し機能を発揮する必要がある。そのためには，地縁組織とは別の独自の意思決定機構をもつことが重要である。そこに生じる「余白」が外部との交流の窓となって伝統の革新への契機が生まれる。
- 農村の持続性向上には，住民主導型の活動のみではボランタリー・ガバニング状態となり，ボランタリーの失敗に至るリスクが生じる。自治体の制度的能力は，多様なアクターが相互に依存しながら自律的に動くエコシステムの基盤となる。しかし，自治体が十分な行政資源を有しないことの多い農村地域では，自治体の能力の源泉としての制度を生み出していくためのボトムア

ップの動きも必要になる。その際，社会的企業は官民のキー・パーソンを事業に巻き込み，アドボカシーを通じて自治体の政策形成意図を生み出す場となることを明確な使命として認識する必要がある。行政の指定管理や業務委託先に甘んじていてはならないのである。

- 以上のプロセスは，リーダー層だけで物事をすすめては一過性の活動で終わってしまう。その克服には，外部の関係人口に期待するだけでなく，地域内関係人口，本論で使った用語では「普通の人びと」＝「庶民」，つまり伝統の担い手であるとともにその革新への原動力である地域の多様な住民自身が，地域の将来像を決めるところから自由意志に基づき関与できる経路を計画的に設けることが重要である。このような地域住民の多様なボランタリズムの萃点として社会的企業が機能することが，伝統的農村社会システムを維持しつつ，組織ミッションの商業主義化を抑制し，地域からの受容性を高める。その結果として実現する地域ガバナンスがルーラル・サステイナビリティを担保する。

以上の議論を通し，地域のサステイナビリティ実現のため，農村型社会的企業が商業主義化を乗り越え，地域ガバナンスの核として機能するために必要な条件を抽出すれば次のようになる。

インパクト面	条件
組織設立時	設立に必要な資源を引き出すため，農村リーダー層が，伝統的農村社会システムにおける強い紐帯を積極的に活用すること。

地域からの受容と伝統の革新	伝統的農村社会システムを支えてきた地域共同体とは独立した意思決定機構を構築するとともに，それらと両輪と地域ガバナンスを担う主体として位置づけられること。
	地域における既存事業者との共存関係を重視し，協働プロジェクトを構築する中間支援機能をもつこと。
	地域ビジョン策定など，地域の多様な人びとの「関わりしろ」を用意すること。
自治体とのパートナーシップ構築・影響力の発揮	組織のプロジェクトのリーダーに，官民双方のコーディネーター的人材を登用すること。
	国や都道府県の制度を地域の文脈に応じて読み替え，積極的に活用すること。
ミッションの維持	無償のボランティアの存在意義を認識し，公式的に関わりを維持していること。
	多様な立場，能力，関心を持ったボランティアが，それぞれの役割を果たすことができる仕組みや機能があること。
地域ガバナンスの構築	無償のボランティアの声を組織の経営的判断に取り入れていくフラットな組織構造を持つこと。 地域ビジョンの実行主体として，多様なアクターの利害の相違を包摂するメタ・ガバナンス機能を発揮すること。 地域の諸アクターを下支えしつつ創造的展開への秩序を創り出すインターミディアリー機能を担うこと。

ただ，現状でどれほどの社会的企業がこの条件を充たしているかと問われれば，心もとないのが正直なところである。また，農村地域にこれらの条件を引き出せるガバナンス体制が整っているかといえば，依然身動きが取れない地域が多いであろう。そこで本論の

最後に，ダイナミック・ガバニングの構築に必要な広域レベルの中間支援機能の構築と，そこへの公的セクターの責任と役割に関する政策提言を行い，本論の議論を閉じていきたい。

政策提言

農村型ダイナミック・ガバニングの可能性と課題

タナセンの事例分析では，高齢化，人口減少の進行に伴い伝統的農村社会システムに依存したガバナンスのあり方に限界が露呈しつつあることが示された。タナセンは購買部の存続という目的を堅持しつつ，状況打開のため国の補助金を活用した地域外のコンサルタント企業との連携を始めた。しかしここに南丹市の公式的な政策介入はなく，あくまで旧美山町時代から続く行政人材による非公式なサポートによるものだった。非公式な形での行政の関与は,縮小社会としての農村におけるガバナンスの特性として積極的に捉えていく必要があるものの，疲弊する地域，行政，民間企業との対等な連携は簡単ではない。ともすれば都市部の観光需要によって，地域の風土を考慮しない商業主義的な事業形態に変容させられる恐れもあるだろう。

ふる㈱を介した官民コーディネーターの働きは，自治体の農村ツーリズム政策形成の意図を創出し，制度化，実施体制の地域実装を可能にした。その地域実装の主導権も，地域住民と強い信頼関係を有する専門スタッフが担っていた。一方で，特定の専門家としてのキー・パーソンに依存する地域づくりでもあった。政策意図の創出によって,農村ツーリズムの実装に向けたダイナミック・ガバニングの基盤を整えた一方で，中長期的な視野で見たとき，民間主導型のガバナンスが農村地域を担い切れるのか，ボランタリーの失敗に陥りはしないか，不安は残る。

カンパニーの事例分析では，構成員参加型の組織運営が，地域の担い手の継続的再生産と商業主義化に抗する「社会エネルギー」を生み出していることを示した。その意味で

カンパニーは，無償ボランティアの戦略的活用により，タナセンやふる㈱の課題を乗り越える可能性を有している。さらに，行政人材の関わり方については，地方公務員法上の兼務許可という公的な制度に則って，組織の経営面に行政人材のボランタリズムが発揮できる半公式とも呼ぶべき形を選択していた。兼務許可そのものは珍しいものではないが，自治体の制度的能力のひとつと評価すべきである。しかし，この場合もあくまで本業の遂行に差し障りのない範囲内で許可され，かつその許可基準も明確ではない現状では，行政人材の地域活動へのボランタリズムを萎縮させてしまう危険性を孕んでいる。財源，人材，制度，いずれもが硬直化傾向を免れない行政組織であるからこそ，人材の再生産＝ルーラル・サステイナビリティを見据えた積極的な制度運用が求められる。

本論で分析対象とした3つの事例はいずれも，人びとのボランタリズムの発露に端を発する農村イノベーション・モデルであるという意味で共通している。しかしボランタリズムに頼るだけでは，いつかは「ボランタリーの失敗」に至るだろう。そうであるからこそ，地域の自治力としての社会的能力，行政の制度的能力ともに高い「ダイナミック・ガバニング」をいかに実現していくかが問われることになる。この点，3つの事例はいずれも，自治体の高い制度的能力や政策資源を引き出すことに成功していたとまではいえない。それでは，農村におけるボランタリズムを損なわない自治を可能にするため，政策面からどのようなアプローチが可能だろうか。

農村地域ガバナンスにおける公的セクターの役割

持続可能な地域ガバナンス構築の基盤には，住民側の社会的能力と行政側の制度的能力の統合形態としてのダイナミック・ガバニングの実現が不可欠である。しかし，制度化の目的が，地域自治力の向上の名を借りた，小さな政府を志向する新自由主義的な発想に基づくものであれば，農村の社会的企業は，強大な経済力を持つ都市と自由市場の狭間で営利企業との競合の荒波に飲み込まれ，商業主義化への同型化圧力に屈することになる。

これではボランタリズムの衰退を招く負のスパイラルを生み出してしまう。人口減少に伴い地域そのものが縮小していく時代だからこそ，リジットな目的を掲げたトップダウン型の制度ではなく，国家や自治体の行政資源に依存しないラットなネットワーク型のガバナンスを基本とし，さらにはそこで十全に機能する**地域の自発性と自律性を担保する公的セクターの制度的能力**が必要になる。

斎藤・白石・新川（2011b）は，英国の「地域戦略パートナーシップ（Local Strategic Partnership: LSP）や，米国オレゴン州ポートランド市の市民の政治参画をはじめとする地域ガバナンス構築の仕組みなどの事例を踏まえた日本の教訓として，住民・市民参画や地域コミュニティへの権限委譲，マルチパートナーシップ型地域計画策定など，地域のエンパワメントを見据えた制度・政策の必要性を提示している。しかし農村のガバナンスにおいて，それだけで十分だろうか。活用できる制度があっても，それを使いこなせないでいるのが農村の現状のようにも思われる。そのときにこそ，地域の内発的発展の本質（ラディカリティ）を見据える必要がある。それを担保するのが「たえず矛盾をその内部から提起する個性の多様性」（真木 2003:25）である。公的セクターは，制度化によるイノベーションの形式化・ルーチン化と，イノベーションの原動力としてのボランタリズムの「せめぎ合い」を安易に止揚してしまうのではなく，あくまで矛盾として認識し，課題解決の行動を継続する覚悟が求められる。

基礎自治体としての市区町村の役割，それらを流域レベルで補間する都道府県レベルの役割，国土全体を視野に入れた国の役割という教科書型の役割分担の脱構築も必要になるだろう。平成の大合併により疲弊した周縁部地域では，自律的な決裁権限は奪われ，地域情報の収集や保存さえ困難になりつつある。すでに総務省・自治体戦略 2040 構想研究会「第 2 次報告」（2018 年）では，①圏域単位の行政のスタンダード化，②都道府県・市町村の二層制の柔軟化，③県域を越えたネットワーク形成などの提言がなされている（小田切 2021）。基礎自治体が単独で担えない部分については，国―都道府県レベルの視座から，経済的，文化的共通性を持った複数の基礎自治体を含む圏域を，農村地域ガバナンス

の範囲として設定しなければならない状況がすでに進行中なのである。これを踏まえれば，タナセンの事業活動の限界の要因を，広域的なガバナンス体制の欠如と捉えることができるし，その反対にカンパニーの事例では，島根県による広域連携支援の枠組みや国の小さな拠点事業を基盤とすることで，地域ビジョン策定のための広域ガバナンス体制を構築できたと見ることもできる。

あらゆる「地域」は固有の歴史や伝統・文化という「自治への力」の種を宿している。その力は「人間たちと自然との長期にわたる相互作用の経験によって培われ，生み出された知恵」（川口 1995:1）の絶えまざる継承と再創造によって保たれてきた。しかし現代の農村では，かつてのような生産と生活の一体性，相互扶助の文化が崩壊し，多くの住民が公的サービスに依存することによって，その保持が困難になりつつある。これに伴い，人間同士のつながりや学びあいが生み出す「社会エネルギー」も弱体化していく。このような状況で「いかに公的サービスを充実させるか」,「地域ガバナンスの範囲を拡大して効率化するか」という公的セクター・市場セクター依存型の課題設定を続けるだけでは，平成の大合併という過去の轍を踏み，さらなる負のスパイラルを呼ぶことになるだろう。

もちろん，今後も公的セクターの役割がなくなるわけではない。とりわけ地域ガバナンスの実効性を高めるために地域のステークホルダー間の利害調整を図るメタ・ガバナンス機能は，公的セクターにとっても重要な任務となる。ただ，ここでは利害調整という消極的な関わりを超えて，ダイナミック・ガバニングを実現するための積極的な役割について検討したい。その役割とは，**官民問わず，ボランタリズムの活用，伝統的農村社会システムを担う農村共同体の維持と継承，地域で暮らしていける経済的裏付けとしての雇用の受け皿をも提供する中間支援の仕組みの整備への積極的関与**である。もちろん，このために公的セクターが直接どこまで手を下すか，民間に委ねるべき範囲やパートナーシップの範囲などはケース・バイ・ケースで判断していく必要がある。

以上の議論を踏まえ，次節では農村における公的セクターと社会的企業，そしてその媒介となる中間支援組織のあり方と地域ガバナンスにおけるアクター間関係の構築について考察し，農村広域ガバナンスの動態モデルを提示する。

中間支援機能整備による農村広域ガバナンスの実現

地域ガバナンスを，地域の多様なアクターによる協治の状態，ガバニングをその協治に向けて諸アクターを効果的に動かしつなげる実践的能力であるとすれば，パートナーシップ（協働）は，ガバニングの枢要であり，公・私／営利・非営利というセクターの壁を超えて協治を実現するためのアクター間関係を指す概念となる。そして何よりも，パートナーシップを，地域のエンパワメントに資する不可欠の仕組みとして捉えなければならない。構造的な困難を抱える農村地域におけるパートナーシップは，行政と NPO という 2 者間協働ではなく，「行政，NPO，事業者，コミュニティ組織が多様に参加するような多者協議型の協働」アプローチが欠かせない（白石 2012)。農村地域ガバナンスの範囲の拡大が避けられない状況のなかで，多者協議型のパートナーシップはどのように形成されるのであろうか。

拡大した地域ガバナンスの範囲には，複数の基礎自治体や，自治体の境界を跨いだ複数の集落が含まれる。構成の基礎的単位としては，概ね生活文化の一体性を備えた範囲として，旧村（大字）の範囲を意識した官民パートナーシップを組み込む必要がある。すでにひとつの旧村単位では自治機能が維持できないケースが多いため，3〜4 つの旧村にひとつのパートナーシップというイメージである。そこでは，その地域の文脈を活かしたきめ細やかなコーディネート機能が求められる。NPO や社会的企業は，その担い手として「個々の人々の力を社会につなげていく経路としての役割」（白石 2012:127）を果たす。ここで提案する公的セクターの主要機能は，それらの特性を発揮できる地域ガバナンスの基盤整備，つまりメタ・ガバナンス機能の構築に関わるものである。

白石（2012）は，単一の組織が地域の人びとの参加とビジネスを両立させることの困難性を指摘し，地域のビジネスを担う社会的企業と，多者協議型協働の結節点となる中間支援組織が併存し，行政や事業者，NPO，地域コミュニティの参加促進を担うガバナンスのあり方をひとつの理念型として提示している。カンパニーの事例では，3 つ程度の旧村を包含する広域的な地域ビジョンの進捗管理を，一企業が担い続けることが経営の重荷になっていることが運営を担う当事者の本音として示された。中間支援業務自体を，利益を生む事業として構想できない限りは，民間への丸投げではなく，公的支援に基づく中間支援機能を担うコーディネーション専門家組織が必要であろう。

中間支援組織の設置単位としては，最小の行政単位としては複数の旧町村を含む市区町村（基礎自治体）ごとに置かれることが望ましい。しかし，率先的に動かない（資源制約上動けない）基礎自治体も多いであろう。そのような基礎自治体の制度的間隙を埋め，また行政的・形式的な区画ではなく共通する文化・経済圏を単位とした基礎自治体をまたぐ広域中間支援も必要になるだろう。その場合，広域中間支援組織の行政パートナーはどこになるだろうか。既存の法的枠組みにおけるパートナー機関の候補としては，いずれも地方自治法に規定のある広域連合や一部事務組合，各都道府県が設置する支庁などの出先機関や各種外郭団体などが挙げられる。どれを選択するかは，文化的・経済的共通性の内容によって地域ごとに決めることになるが，現実的には行政の継続性，財政上の制約を考慮せざるを得ないだろう。なお，都道府県の支庁は「地方公共団体の行政改革推進のための指針」（1994 年）を皮切りに統廃合がすすめられてきた（木村 2003）。しかし農村地域のガバナンスにおいて広域的な対応が改めて求められる状況の中では，中間支援組織とのパートナー関係という見地からその役割を再評価していく必要がある。

ここでは京都府の支庁である広域振興局が広域中間支援組織のパートナー機関となった場合を想定してみよう。

京都府には北から丹後，中丹，南丹，山城の 4 支庁（名称は広域振興局）が置かれている。そのうち南丹広域振興局の管轄範囲は亀岡市（16 旧町村），南丹市（18 旧村），京

丹波町（9村）の，計43旧村で構成されている。ひとつの旧村を1プロジェクトとし，単純に4つの広域中間支援組織で分担すれば，1組織が10程度のプロジェクトを担当するということになる。広域中間支援組織のコーディネーターが一人当たりを3〜4プロジェクトを担当するならば，1組織あたり3〜4名程度，専門職の雇用が必要になる。

このような体制が整ったとしても，日本の場合，従来の中間支援組織の活動が情報交換，ネットワークづくり，政策提案などにとどまり，サード・セクターの強化に大きな力を出せていない状況では，有効に機能させることはできない（新川 2011c)。この要因として，スタッフの専門性不足とともに，行政の理解不足と支援の不十分性が挙げられる。農村地域における中間支援組織が本来の課題解決型組織として機能するためには，関係分野の専門性とともに，地域との紐帯をいかに強化できるかにかかっている。さらに，農村地域のガバナンスには，既存の制度枠組みに依存するだけでは十分ではなく，常に伝統的農村社会システムとの両立，地域のボランタリズムを引き出す仕組みが求められる点でよりハードルが高い。

この点，社会的企業は，無償ボランティアのコーディネート，あるいは雇用の場の提供という形で多様な人びとのボランタリズムを集約・総合することで，農村イノベーションに向けた行動に変換する萃点として機能する。中間支援組織は，ミクロなボランタリズムを引き出す機能は弱いが，国，都道府県，市区町村の政策資源や政策意図と社会的企業をつなぐことができる。ここに社会的企業と中間支援組織がパートナーシップを組む意義を見いだすことができる。

カンパニーの事例からわかるように，ひとつの旧村レベルを超える広域的な地域ビジョンの策定，継続的管理はひとつの社会的企業では荷が重く，地域のボトムアップに期待するだけでは実行が難しい制度的空隙の中にある。その点で，プロジェクトごとに地域ビジョンの策定を支援し，その進捗管理を継続的にサポートする役割も，中間支援組織の重要なミッションとなるだろう。

さらに，公的セクターと社会的企業の関係を見れば，社会的企業はボランタリズムの萃点であることで，一種の正統性（legitimacy）を付与されると見なすことができる。

社会的企業は，単独では地域を代表する機関とはなり得ず，地域における正統性を外部から獲得することが運命づけられている。農村において社会的企業にとっての外部とは，言うまでもなく事業展開を行う地域の農村共同体である。確かに，伝統的地域共同体との連携が地域における正統性を担保し，公的セクターとの円滑なパートナーシップの構築，地域ガバナンスの安定性と革新性の向上につながるという面は考えられるだろう。ただ，そのような伝統的な意味での正統性に対し，社会的企業がボランタリズムの萃点機能を持つことで獲得できる「正統性」の質の変化の可能性について指摘しておく必要がある。

土肥（2022）は，社会学における正統性の定義の代表格として，サックマン（Suchman. M. C.）のものを紹介している。サックマンは正統性を「ある主体の行為が，社会的に構成された規範，価値，信念，定義の体系の中で，望ましい，正しい，ふさわしいと一般に認知されること，あるいは思われること」（p.61）と定義し，それを①道義的正統性（Moral Legitimacy），②認知的正統性（Cognitive Legitimacy），③実践的正統性（Practical Legitimacy）の３つに整理した。①道義的正統性とは「ある与件としての活動が評価者に対して便益があるかどうかではなく，その活動自体が『為すべき正しい行い』であるか否かの判断に依存するもの」であり，②認知的正統性とは「人びとから『それは当然のこと（taken-for-granted)』として見なされる暗黙的な支持」であり「評価や判断とは一線を画す」（p.62）ものである。③実践的正統性は経済的合理性，つまり効率性原理に合致しているか否かで判断されるものである。

ここで問題となるのは②認知的正統性と③実践的正統性についてである。これを社会的企業と地域社会の関係に適用すれば，伝統的共同体は②認知的正統性の生成根拠となる。一般的に，社会的企業と地域共同体との連携によって獲得できるのは②認知的正統性であると考えられるからである。一方，高橋他（2018）は社会的企業の正統性が，起業家

の英雄的行為（ここでいう②認知的正統性）だけでなく，「より良き社会」への信奉としての「社会性」（p. xi）（ここでいう①道義的正統性）に接続されていくなかで，認められていくとする。そうであるならば，社会的企業が社会性を志向するボランタリズムの萃点になるということは，①道義的正統性の獲得へ新たな経路を拓くことを意味するのではないだろうか。

松岡（2018）は「マルチ・アクター間における社会的受容性の醸成は，新たなアイデアの具体化につながる資源動員の正統化プロセスとして機能し，社会イノベーションの創造を促す」（pp. i-ii）と述べるが，②認知的正統性や③実践的正統性だけで支援先やパートナーを決めてしまう公的セクターが多い中，社会的企業がその事業の「正しさ」の根拠となる①道義的正統性を付与されることは，公的セクターとのパートナーシップ形成要因であることを超えて，これからの地域ガバナンスのあり方を変えていく可能性を持っている。

地域ビジョンは地域のめざすゴールを示すものとして，社会的企業による事業に方向性を示すとともに，地域のボランタリズムを「社会エネルギー」に変換する基盤的な役割を果たす。中間支援組織と社会的企業が両輪となって広域的な農村地域のガバナンスを動かす際のイメージを描けば図 81 のようになろう。

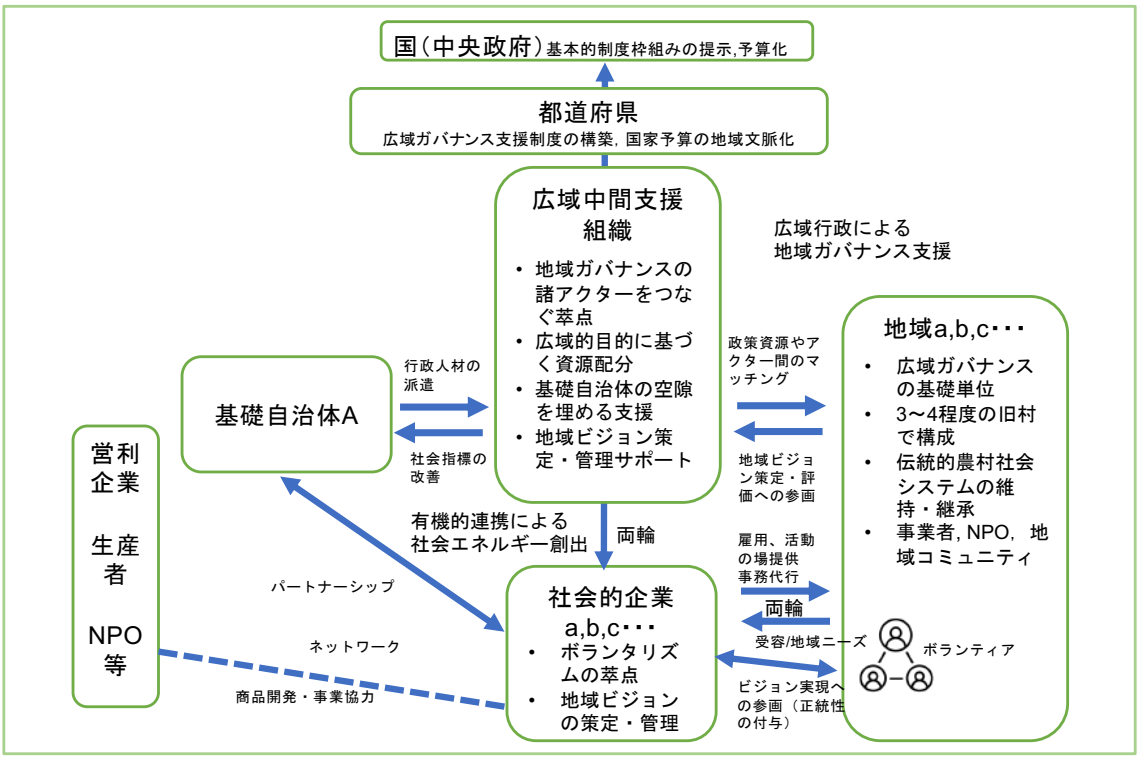


図 81　農村広域ガバナンスの動態モデル

出所：筆者作成

もちろん，中間支援組織を介在させればすべての問題が解決するような安易な考えは捨てなければならない。桜井（2023）は，特定非営利活動促進法制定（1998 年）を契機とした市民活動分野の中間支援組織の経験から，支援組織側と NPO や地域社会との認識のギャップが生じがちであることや，行政の出先機関的な対応からパートナーシップの形骸化につながるなどの課題を挙げる。その克服には中間支援組織が他セクターから独立・自律したサード・セクターとして存立できる財政基盤が不可欠であるが，行政からの補助，委託業務以外に主だった財源を見いだしにくいことも事実である。

中間支援機能の整備は，財政的な困難を抱える農村部だからこそ，行政が率先して取り組まなければならない分野である反面，常に形式化，硬直化のリスクを併せ持っている。同時に，行政の末端のみ組み替えて本丸としての中央省庁は旧態依然のままでは抜本的な改革は困難である。公的セクターは，税制の活用や予算の組み換えを含め，市場から

調達できない資源を工面することが重要な役割ではあるが，従来のセクショナリズムを超えて部局横断的に職員のボランタリズムを引き出し，地域課題解決に活かす人事政策の実現に向けた自己革新に努めなければならない。

この他にも根深い問題が横たわっており，多面的な論点の拾い上げと分析が必要であるが，ここでは，関わる支援人材の専門性の高さをいかに確保するか，中間支援組織内のガバナンスのあり方において多様性・民主性をいかに確保するかが当面の重要な課題になるとの指摘のみにとどめたい。

今後の研究課題

本研究では，社会的企業を多様なボランタリズムが交わり創造的なイノベーションを生み出す場所＝萃点として位置づけることで，地域ガバナンスの動態的分析を行い，ルーラル・サステイナビリティ実現に必要な条件を明らかにできる可能性を示した。しかし，これらは限られた国内農村事例の分析結果から導出した仮説的モデルの域を出ていない。その意味で，国内他地域さらには国際的な文脈への適用可能性についての議論が不足していることは否めない。また，サステイナビリティ研究において，コモンズやソーシャル・キャピタル概念の掘り下げは避けては通れない。しかし本論で扱った萃点やボランタリズム概念とコモンズやソーシャル・キャピタル概念を関連させた議論を十分展開することができなかった。また，社会的企業の内部で多様なボランタリズムがどのように相互作用することで，組織アイデンティティを強化し，それが組織のレジリエンス向上につながるのか，そのメカニズムの真相にまで踏み込むことができなかった。地域固有の伝統文化の継承と革新がグローバルな持続可能性，また伝統的農村社会システムにおける規範や意思決定のあり方と「多様な外部」との融合を可能にする条件を示すことが内発的発展論の現代的課題であるとすれば，社会的企業が萃点として機能するメカニズムを見える化するための分析概念としての操作性向上が必須であり，筆者にとっての今後の研究課題である。

これら学術上の課題とともに，本論の成果を実社会の改善に活かしていくことも重要な課題である。実際，農村における活性化をめざす活動に関わるなかで，地域ガバナンスのあり方を検討する機会は多い。その際，社会的企業の必要性に直面したとき，本論で提唱したモデルを適用し，その結果をモニタリング，評価する，といった理論と実践の往復を継続することが大切であると考える。政策提言でも積み残しとした支援人材の専門性確保，中間支援組織内の多様性・民主性確保のあり方についても，政府の推進する農村 RMO の動きに注視しながら考察を続けていきたい。

以上のような研究課題に対して，アクション・リサーチ型の研究スタイルにより，新たな切り口で事例研究を積み重ねていくことで，萃点が形成されるメカニズムや，その機能と効果に関する分析理論としての頑強性を高めることを目標とし研究を継続していきたい。

引用文献

書籍・論文

青尾謙（2022)「世界におけるソーシャル・イノベーション研究とその課題」今里滋（編)『ソーシャル・イノベーションの理論と実践』明石書店,pp.18-35

青木辰司（2010)『転換するグリーン・ツーリズム　広域連携と自立をめざして』学芸出版社

秋津元輝（2003)「Ｉターン実践とＩターン研究の実践」『持続的農業農村の展望』大明社，pp.153-166

秋道智彌（1999)『なわばりの文化史　海・山・川の資源と民俗社会』小学館ライブラリー

秋山邦裕（2009)「農業・農村における非営利・公益活動の可能性」『農村計画学会誌』Vol. 28, No. 1, pp.18-25

秋吉貴雄（2013)「『科学技術イノベーション政策の科学』と公共政策」『研究　技術　計画』第28巻第1号

足立重和（2018)「同輩による頼母子講の相互扶助」鳥越皓之・足立重和・金菱清（編著)『生活環境主義のコミュニティ分析　環境社会学のアプローチ』ミネルヴァ書房,pp.25-43

足立幸男（2009)「持続可能な発展に資する民主主義の理念と制度-民主主義の近視眼とその克服」『持続可能な未来のための民主主義（環境ガバナンス叢書8)』ミネルヴァ書房，pp.1-21

阿部志郎（1980)「キリスト教と社会福祉思想―ボランタリズムを中心に―」『社会福祉の思想と理論』ミネルヴァ書房,pp.83-106

網野善彦（1995)「遍歴と定住の諸相」『日本民族文化体系6　漂白と定着　定住社会への道』小学館 pp.7-32

有賀喜左衛門（1966)『有賀喜左衛門著作集Ⅰ』未来社
（1969)『有賀喜左衛門著作集Ⅷ』未來社
アレクサンドル・チャヤーノフ（著），和田春樹・和田あき子 （訳）(2013)『農民ユートピア国旅行記』平凡社ライブラリー
安藤英治（1972)『ウェーバーと近代-一つの社会科学入門-』創文社
安藤益夫（1996)『地域営農集団の新たな展開-生産を越えて-』農林統計協会
飯倉照平（編）(1976)『柳田国男 南方熊楠 往復書簡集』平凡社
飯坂良明（1978)「近代社会・人権とボランタリズム」『真理と創造』No.12,pp.39-48
沼尾波子（編著）(2016)『交響する都市と農山村 対流型社会が生まれる（series田園回帰4)』農山漁村文化協会
池上甲一（1990)「農村の変容と農村地域社会形成の原理」『農林業問題研究』26(3),pp.146-166
池上淳（2010)「農村地域の創造環境と文化資本再生―持続可能な農村の理念・実現の根拠・政策―」『農村計画学会誌』 Vol. 29, No. 1, pp.12-20
石田徹（2004)「福祉社会と非営利セクター 国際比較の中の日本」白石克孝（編）『分権社会の到来と新フレームワーク』日本評論社，pp.87-116
石田正昭（2008)『農村版コミュニティ・ビジネスのすすめ 地域活性化とJAの役割』家の光協会
石田雄（1958)「農業協同組合の組織論的考察―わが国圧力団体の特質究明のために―」『社会科学研究』東京大学社会科学研究所
石野隆美（2021)「ツーリスト・アクセス」『観光学評論』 9 (2), pp.79-92
石弘之（2002)「環境と開発の歴史的相克と妥協」，吉田文和・宮本憲一編『環境と開発』岩波書店，pp.11-34
伊丹敬之（2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社

板谷和彦（2021）「『創発』とは何か−学際的視点での探究−」『香川大学経済論叢』94(3),pp.85-98

市井三郎・布川清司（1972）『伝統的革新思想論』平凡社

市井三郎（1974）「『近代化』と価値の問題」鶴見和子，市井三郎（編）『思想の冒険　社会と変化の新しいパラダイム』筑摩書房，pp.27-55

一柳智子（2023）『社会的企業の挫折』名古屋大学出版会

一般社団法人南丹市美山観光まちづくり協会（2021）「美山町観光ビジョン 2021〜地域全体で稼ぐまちづくりを目指す〜」

伊藤修一郎・近藤康史（2010）「ガバナンス論の展開と地方政府・市民社会−理論的検討と実証に向けた操作化−」辻中豊・伊藤修一郎（編著）『ローカル・ガバナンス（現代市民社会叢書 3)』木鐸社

井上和衛・中村攻・宮崎猛・山崎光博（1999）『地域経営型グリーン・ツーリズム』都市文化社

井上和衛・中村攻・山崎光博（1996）『日本型グリーン・ツーリズム』都市文化社

猪又秀夫（2014）「日本型漁業管理とコモンズ論：Ｅ．オストロムの理論を用いた予備的考察」『地域漁業研究』第 55 巻第 1 号,pp.45-72

伊庭治彦・高橋明広・片岡美喜（編著）（2016）『農業・農村における社会貢献型事業論』農林統計出版

今川晃（2011）「地域ガバナンスの変容―地域社会における公的ガバナンスの変化と動態―」新川達郎（編著）『公的ガバナンスの動態研究　政府の作動様式の変容』ミネルヴァ書房,pp.151-178

今里滋（編）（2022）『ソーシャル・イノベーションの理論と実践』明石書店

色川大吉（1974）「近代日本の共同体」鶴見和子，市井三郎（編）『思想の冒険　社会と変化の新しいパラダイム』筑摩書房，pp.235-276

岩崎正洋（編著）（2012）『政策過程の理論分析』三和書房

岩崎正弥（2003)「持続的地域発展の内的条件」『持続的農業農村の展望』大明社,
pp.382-394
岩松義秀（2025)『イノベーション創発による地域経済の発展』晃洋書房
植田和弘（2010)「ルーラル・サステイナビリティ論序説」『農村計画学会誌』 Vol. 29,
No. 1, pp.7-11
上田誠(2010)「中心市街地活性化における政策意図の変容」『公共政策研究』10巻,
pp.70-82
上村靖司（2017)「『課題解決』か『主体形成』か」『消防防災の科学』(130), pp.4-6
宇沢弘文（2000)『社会的共通資本』岩波新書
後房雄・坂本治也（2019)『現代日本の市民社会　サード・セクター調査による実証分
析』法律文化社
内川義行（2017)「今後の農村づくりに必要な「現場知」の認識と課題」『農村計画学会
誌』 36 (3),pp.410-413
内山節（2006a)『創造的であるということ（上）農の営みから』農文協
――――（2006b)『創造的であるということ（下）地域の作法から』農文協
――――（2015)『増補　共同体の基礎理論（内山節著作集15)』農文協
浦野充洋・尹大栄・金川幸司・岸昭雄（2017)「イタリアにおける社会的企業の動向:協同
組合から社会的企業へ」『経営と情報』29 (2), pp.23-33
江幡玲子・深澤道子（編）(2003)「座談会『ボランタリズム』-順ぐりのおかえし」『現代
のエスプリ　ボランタリズム』No.436 , 至文堂, pp.15-32
遠藤興一（1979)「社会福祉と風土文化―伝統社会における相互扶助」財団法人社会福祉
研究所『ボランタリズムの思想と実践（ボランティア研究報告書)』
pp.133-168

遠藤知子（2015)「公共サービス政策と社会的企業」『これからの社会的企業に求められるものは何か　カリスマからパートナーシップへ』ミネルヴァ書房,pp.22-43

大石尚子（2024)「ソーシャル・イノベーションの定義と日欧の食農政策展開」大石尚子（編著)『食と農のソーシャル・イノベーション　持続可能な地域社会構築をめざして』藤原書店,pp.19-37

大倉季久(2017)『森のサステイナブル・エコノミー―現代日本の森林問題と経済社会学―』晃洋書房

大社充（2013)『地域プラットフォームによる観光まちづくり　マーケティングの導入と推進体制のマネジメント』学芸出版社

大阪ボランティア協会ボランタリズム研究所（編）(2011)『ボランタリズム研究』社会福祉法人大阪ボランティア協会

大杉覚（2020)「ローカルガバナンス新時代における地域コミュニティの役割及び研修に係る研究会報告書（令和元年度)」一般財団法人 自治研修協会

大村敬一（2010)「『伝統的な生態学的知識』という名の神話を超えて:交差点としての民族誌の提言」「国立民族学博物館研究報告」27（1）pp.25-120

岡田知弘（2020)『地域づくりの経済学入門（増補改訂版）地域再投資力論』自治体研究社

――――（2023)「地域経済の「活性化」と地域内再投資力・地域内経済循環 ―現代日本における地域通貨の可能性―」中央大学経済研究所『経済研究所 Discussion Paper』392

岡村東洋光・髙田実・金澤周作（編著）(2012)『英国福祉ボランタリズムの起源-資本・コミュニティ・国家-』ミネルヴァ書房

岡本栄一（1986)「地域福祉におけるボランティア活動の展開」『地域福祉講座④　ボランティア活動の実践』中央法規出版株式会社,pp.24-55

小田切徳美（2007）「山村再生の課題」『アカデミア』83 号，pp.4-9

――――（2013）「地域づくりと地域サポート人材―農山村における内発的発展論の具体化―」『農村計画学会誌』32（3），pp.384-387

――――（2021）『農村政策の変貌 その軌跡と新たな構想』農文協

――――（2024）『にぎやかな過疎をつくる　農村再生の政策構想』農文協

小田切徳美（編）（2013）『農山村再生に挑む　理論から実践まで』岩波書店

――――（2022）『新しい地域をつくる　持続的農村発展論』岩波書店

小田切徳美・橋口卓也（編著）（2018）『内発的農村発展論　理論と実践』農林統計出版

小田切徳美・筒井一伸・山浦陽一・小林みずき（2023）『新しい農村政策　その可能性と課題』筑波書房

小田切康彦（2019）「非営利組織の財源とミッション・ドリフト」後房雄・坂本治也（編）『現代日本の市民社会　サード・セクター調査による実証分析』法律文化社，pp.184-199

カール・ポランニー（著），若森みどり・植村邦彦・若森章孝（編訳）（2012）『市場社会と人間の自由　社会哲学論集』大月書店

風岡宗人（2012）「持続可能な地域社会に向けた自治体政策評価 ： 環境 NGO と市民会議による活動の成果と課題を踏まえて」『龍谷大学大学院政策学研究』第 1 号，pp.85-99

――――（2024）「日本における農村イノベーションの取り組み　1　地域型社会的企業『え～ひだカンパニー株式会社』」大石尚子（編著）『食と農のソーシャル・イノベーション:持続可能な地域社会構築をめざして』pp.186-207

――――（2025）「持続可能な自治体農村ツーリズム政策の形成過程に関する研究―京都府南丹市美山町における官民パートナーシップの事例分析を通して」『政策学論集』第 14 巻第 1・2 合併号，pp.61-81

風岡宗人・角谷嘉則（2023)「コミュニティビジネスにおける主体形成と組織間の位相
南丹市美山町鶴ヶ岡地区を事例として」『桃山学院大学経済
経営論集』第 64 巻第 4 号,pp.417-452
笠松浩樹（2025)「21 世紀における山村の主体形成―林業経済研究の到達点に基づく考察
―」『林業経済研究 』Vol.71 No.2 pp.40-47
風間規男（2020)「ローカル・ガバナンスにおけるメタガバナーの役割―亀岡市河原林町
の「まちの公共員」を例に―」『同志社政策科学研究』21 (2),pp.39-52
柏雅之・重藤さわ子(2007)「日本のコミュニティ所有型地区法人の意義と課題」柏雅之・
白石克孝・重藤さわ子『地域の生存と社会的企業 イギリスと
日本の比較をとおして』公人の友社, pp.73-87
柏雅之（2009)「イギリスの農村・農業領域における社会的企業の展開と課題」『生活経済
政策』No.149,pp.35-40
――― (2013)「社会的企業の役割―農業・農村領域におけるイギリスと日本との比較研
究―」『フードシステム研究』第 20 巻第 2 号,pp.155-163
――― (2019)「農村における社会的企業と政策システム-ヨーロッパの経験から学びえる
もの」柏雅之（編著), 矢口芳生, 斎藤修, 弦間正彦, 西原是良, 堀口健治
（著)『地域再生の論理と主体形成　農業・農村の新たな挑戦』早稲田大学
出版部 pp.123-159
影山喜一（編）(2008)『地域マネジメントと起業家精神』雄松堂出版
影山摩子弥（2012)「アソシエーションへの社会システム論的アプローチの意義と課題」
『季刊経済理論』第 49 巻第 3 号,pp.27-38
加藤恵正（1999)「コミュニティ・ビジネスの展開とその評価－英国の経験とわが国市街
地活性化における役割」『都市問題研究』51(5), pp.58-75
金子郁容 (1992)『ボランティア―もうひとつの情報社会』岩波書店

亀井裕（1962)「価値概念としての伝統-伝統の倫理学的意義についての一考察」金子武蔵（編)『伝統』理想社，pp.15-36

川村暁雄（2015)「社会的企業の意義と可能性」『これからの社会的企業に求められるものは何か　カリスマからパートナーシップへ』ミネルヴァ書房，pp.2-21

唐崎卓也,・木下勇(2011)「農村地域の共同店にみられる地域協働に関する研究」『日本建築学会計画系論文集』76 巻 664 号，pp.1121-1128

唐崎卓也(2012)「むらづくり活動におけるコミュニケーションに関する研究」『農工研報』51，pp.195-257

柄谷行人（2014)『遊動論　柳田国男と山人』文春新書

神谷慶司（1955)「森住君の社会学の課題」森住伍郎『農村社会の展開構造』日本評論新社，pp.391-401

川勝平太・鶴見和子（2008)『「内発的発展」とは何か　新しい学問に向けて』藤原書店

川口諦（1995)『家と村　共生と共存の構造』農文協

河村望（1992)「祭りと共同体の文化統合」『総合都市研究』46,pp.35-51

季刊地域編集部（2022)「地域を守る「会社」の仕事ぶり拝見　島根県安来市・えーひだカンパニー株式会社」『季刊地域』（49)，農山漁村文化協会,pp.52-57

鬼頭秀一（1998)「環境運動／環境理念研究における『よそ者』論の射程-諫早湾と奄美大島の『自然の権利』訴訟の事例を中心に-」『環境社会学研究』第 4 号，pp.44-58

北川洋一（2003)「地方分権がもたらす行政のマネジメント化とパートナーシップ化―NPMとパートナーシップ論の合流による『第三の道』型改革」松村岐夫・稲継裕昭（編著)『包括的地方自治ガバナンス改革』東洋経済新報社，pp.191-236

きだみのる（1956)『日本文化の根底に潜むもの』講談社

木村俊介（2003）「地方公共団体の出先機関［自治法 155 条・156 条］」『最新地方自治法講座 6』ぎょうせい，pp.116-128

木村隆之(2015)「遊休不動産を利用した「利害の結び直し」として読み解かれるソーシャル・イノベーション」『日本ベンチャー学会誌』25，pp.47-59

京都府南丹市・株式会社日本総合研究所（2022）「官民連携による公共施設の利活用と 観光リノベーション事業化調査報告書」

工藤尚悟（2022）『私たちのサステイナビリティ　まもり，つくり，次世代につなげる』岩波ジュニア新書

――（2025）『〈わたし〉からはじめる地方論　縮小しても豊かな「自律対話型社会」へ向けて』英治出版

楠本雅弘（2005）「二階建方式の集落営農」『農業と経済』71（5），pp.58-64

倉持裕彌(2022)「過疎地におけるコミュニティビジネスの継続性に関する考察」『日本地域政策研究』第 28 号，pp.46-54

栗栖祐子（2008）「交流・グリーンツーリズムの変遷と今後の課題--地域再生の視点から」『農林金融』pp.28-41

黒木誉之（2021）「内発的発展の主体形成に関する基礎理論的研究」『地方自治研究』Vol.36，No.1，pp.30-41

小泉（大畑）夏子（2016）「18 世紀末から 19 世紀初頭におけるパリ飲食業の変質:同業組合解体と兼業の進展による影響（第 443 回例会報告)」『比較都市史研究』35（1),pp.36-37

小馬勝美（2006）「『支えなくして人立たず』日本一の田舎づくりの三十年」農林水産省農村振興局企画部農村政策課『INTERVIEW　農村景観』2006 年 8 月号,pp.14-17

――（1996）「京都府美山町における農村と都市の交流」『農業土木学会誌』64 巻 8 号,pp.785-790

国土交通省（2015）「実践編『小さな拠点』づくりガイドブック」

国土庁計画・調整局（編）(1995)『交流人口〈地域を見つめる新たな視点〉(平成6年四全総推進調査)』大蔵省印刷局

小島和幸(2010)「地域課題をバネに立ち向かう，まちづくりの進化」『コミュニティ政策』8巻，コミュニティ政策学会，pp.70-94

五艘みどり（2017)「持続的農村形成に向けたルーラルツーリズムの研究動向」『立教観光学研究紀要』第19号，pp.27-37

小谷汪之（1982)『共同体と近代』青木書店

後藤和子・福原義春（2005)『市民活動論　持続可能で創造的な社会に向けて』有斐閣

後藤総一郎（1972)「柳田国男と常民・天皇制・学問」『現代のエスプリ』No.57，至文堂，pp.39-51

後藤則行（2003)「環境問題・環境政策の評価基準」植田和弘・森田恒幸（編著)『環境政策の基礎（岩波講座　環境経済・政策学第3巻)』岩波書店

斎藤幸平（2020)『人新世の「資本論」』集英社新書

斎藤幸平・松本卓也（編）(2023)『コモンの「自治」論』集英社

齋藤仁（1989)「農村協同組合の組織基盤としての村落」『農村研究』44号,pp.13-21

斎藤文彦・白石克孝・新川達郎（2011a)「持続可能な社会を目指すローカル・ガバナンスの探求」『持続可能な地域実現と協働型ガバナンス（地域公共人材叢書　第2期　第1巻)』日本評論社，pp.1-16

――――（2011b)「持続可能な社会実現のために―日本の地域にとっての教訓」『持続可能な地域実現と協働型ガバナンス（地域公共人材叢書　第2期　第1巻)』日本評論社，pp.110-137

斉藤ゆか（2022)『ボランティア評価額　CUDBASを用いた評価指標の設定と体系化』ミネルヴァ書房

栄セツコ（2023)「『連携』の関連要因に関する一考察 精神障害者退院促進支援事業をもとに」『桃山学院大学総合研究所紀要』35（3)，pp.53-74

坂根嘉弘（2011）『日本伝統社会と経済発展（名著に学ぶ地域の個性 3〈家と村〉）』農文協

作野広和（2019）「人口減少社会における関係人口の意義と可能性」『経済地理学年報』65(1), pp. 10-28

櫻井常矢（2023）「なぜ今，中間支援を議論するのか」櫻井常矢（編著）『地域コミュニティ支援が拓く協働型社会　地方から発信する中間支援の新展開』学芸出版社

桜井徳太郎（1985）『結衆の原点　共同体の崩壊と再生』弘文堂

桜井政成（2012）「農村活性型社会的企業の起業とソーシャル・キャピタル」『政策科学』20-1, pp. 29-39

――――（2021）『福祉 NPO・社会的企業の経済社会学――商業主義化の実証的検討』明石書店

佐々木孝明（2010）「政治における政策アクター」小池洋次（編著）『BASIC 公共政策学 10 政策形成』ミネルヴァ書房

佐々木雅幸・川井田翔子・萩原雅也（編著）（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

指出一正（2016）『ぼくらは地方で幸せを見つける』ポプラ新書

佐藤正志（2017）「ローカル・ガバナンスとは何か」佐藤正志・前田洋介（編）『ローカル・ガバナンスと地域』ナカニシヤ出版, pp. 1-17

佐藤慶幸（1982）『アソシエーションの社会学』早稲田大学出版部

――――（1983）「ボランティア活動の本質と理念」大阪ボランティア協会『ボランティア活動研究』第 2 号（1986 年発行『ボランティア活動の理論Ⅱ』再録）, pp. 168-174

――― (2002)「ボランタリー・セクターと社会システムの変革」佐々木毅・金泰昌（編）『中間集団が開く公共性（公共哲学 7)』東京大学出版会 ,pp.193-229

佐藤亮子（2016)「『新しい公共』における農村型社会的企業の意義と役割」科学研究費助成事業研究成果報告書

佐野淳也（2022)「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」今里滋（編）『ソーシャル・イノベーションの理論と実践』明石書店,pp.118-133

敷田麻実（2005)「よそ者と協働する地域づくりの可能性に関する研究」江沼地方史研究会『江渟の久爾』pp.74-85

重藤さわ子・堀尾正靱（2018)「農山村における再生可能エネルギー導入と内発的発展」『内発的農村発展論　理論と実践』農林統計出版,pp.239-265

篠原徹（1995)『海と山の民俗自然誌』吉川弘文館

柴崎茂光・永田信（2005)「エコツーリズムの定義に関する再検討―エコツーリズムは地域にとって持続可能な観光か？―」『林業経済』57(10),pp.2-21

清水啓智（2019)「グリーン・ツーリズムの変遷と持続可能性から見た課題」『計画行政』42(3),pp.9-14

生源寺眞一（2011)『日本農業の真実』筑摩書房

庄司俊作（2004)「地域自治組織と女性の社会参加―京都府美山町の事例から―」『社会科学』72 号,pp.229-257

白石克孝（2002)「EU の構造基金と地域政策―サステイナブルな発展への示唆―」『龍谷法学』34 巻第 4 号,pp.441-472

――― (2004)「地域開発のパラダイム転換　持続可能な発展論の意義」白石克孝（編）『分権社会の到来と新フレームワーク』日本評論社, pp.139-170

――― (2007)「中山間地域再生のための協働システムと社会的企業」『龍谷法学』第 39 巻第 4 号,pp.597-627

――― (2008)「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（地域公共人材叢書　第 1 巻)』日本評論社, p.55-77

――― (2011)「日本における持続可能な地域実現へのチャレンジと課題―飯田市の事例を手がかりに」『持続可能な地域実現と協働型ガバナンス（地域公共人材叢書　第 2 期　第 1 巻)』日本評論社, pp.77-109

――― (2012)「農村における社会的企業と中間支援組織」千賀裕太郎（編）『農村計画学』朝倉書店

――― (2017)「地域政策と協働について考える―翻訳語としての概念用語の受容を手がかりに―」『日本地域政策研究』19 (0), pp.84-89

新谷尚紀 (2011)『民俗学とは何か　柳田・折口・渋沢に学び直す』吉川弘文館

――― (2022)『民俗学がわかる辞典』角川ソフィア文庫

新藤慶 (2024)「成人期の政治行動をとおして考える〈生活―文脈〉」宮内洋・松宮朝・新藤慶・打越正行『〈生活―文脈〉理解のすすめ　他者と生きる日常生活に向けて』北大路書房,pp.81-119

神野直彦・澤井安勇（編著）(2004)『ソーシャル・ガバナンス　新しい分権・市民社会の構図』東洋経済新報社

鈴木榮太郎 (1968)『鈴木榮太郎著作集Ⅰ　日本農村社会学原理（上)』未来社

鈴木岳 (2003)「シャルル・ジード」『生活協同組合研究』324,pp.56-57

鈴木広 (1978)「地域における統合と溶解　生活構造とコミュニティ」鈴木広（編）『コミュニティ・モラールと社会移動の研究』アカデミア出版会,　pp.33-61

角谷嘉則（2015）「商店街におけるコーディネーションの分析―飲食の増加とバル街による変化―」『流通』36 号,pp.31-45

――――（2021）『まちづくりのコーディネーション－日本の商業と中心市街地活性化法制』晃洋書房

角谷嘉則・風岡宗人（2024）「コミュニティビジネスにおける主体形成と変容のプロセス－京都府南丹市美山町かやぶきの里の観光集客化を事例として－」『政策科学』31 巻 3 号,pp.35-55

関根佳恵（2021）「小規模・家族農業の優位性:新たな経営指標の構築と農政転換」『有機農業研究』13（2), pp.39-48

瀬沼頼子・粕谷美砂子（2021）「文化・社会的企業活動視点からの中山間地域の 持続的地域形成についての一考察」『学苑・人間社会学部紀要』No.964(2021・2),pp.77-83

曺禎敏（2016）「里地里山におけるエコツーリズム推進の意義と課題―京都府南丹市美山町を事例として―」『日本観光学会誌』第 57 号,pp.59-66

総合研究開発機構（2008）「NIRA 委託研究報告書 No.0709　大都市遠郊部における活性化モデル- CaPReM Model -」

総務省地域力創造グループ地域振興室（2024）「令和 5 年度 地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究事業」報告書

大門正克（2004）「農村における主体形成」田代洋一（編）『日本農村の主体形成』筑波書房,pp.13-53

田尾雅夫（2000）「市民と行政のパートナーシップ」水口憲人・北原鉄也・馬渕勝（編著）『変化をどう説明するか　行政編』木鐸社, pp.129-147

高取正男（2021）『日本的思考の原型　民俗学の視角』ちくま学芸文庫

――――（2025）『仏教土着　その歴史と民族』ちくま学芸文庫

髙野宏（2018）「地域との関係からみた大田植の変化:島根県安来市広瀬町比田地区の場合」『岡山大学大学院社会文化科学研究科紀要』46,pp.43-63

高橋博之（2016）『都市と地方をかきまぜる:「食べる通信」の軌跡』光文社新書

――――（2025）『関係人口　都市と地方を同時並行で生きる』光文社新書

高橋勅徳・木村隆之・石黒督朗（2018）「緒言　本書の目的と問題市域:ソーシャル・イノベーションの理論化を目指して」『ソーシャルイノベーションを理論化する　切り拓かれる社会起業家の新たな実践』文眞堂，pp.i-xxi

高橋勅徳（2018）「企業家精神に正統化された社会的企業」『ソーシャルイノベーションを理論化する　切り拓かれる社会起業家の新たな実践』文眞堂，pp.3-24

高御堂厚（2007）「かやぶきの里から未来が見える（講演録）」平成19年度 好きやねん！自然体験 自然体験活動 National Forum for Outdoor & Nature Experiences 全国フォーラム in 大阪，主催:NPO法人自然体験活動推進協議会

C. ダグラス・ラミス（2004）『経済成長がなければ私たちは豊かになれないのだろうか』平凡社

田代洋一（2017）『農協改革・ポストTPP・地域』筑波書房

――――（2018）『農協改革と平成合併』筑波書房

多田憲一郎（2020）「中山間地域における『まちづくり会社』の可能性―鳥取県鹿野町を事例として」『日本の科学者』vol. 55，pp.24-29

田中滋（編著）（2017）『都市の憧れ，山村の戸惑い　京都府美山町という「夢」』晃洋書房

田中輝美（2017）『関係人口をつくる　定住でも交流でもないローカルイノベーション』木楽舎

――――（2021）『関係人口の社会学　人口減少時代の地域再生』大阪大学出版会

――――（2025）『関係人口の時代「観光以上，定住未満」で地域とつながる』中公新書

谷本寛治(2005)「企業と NPO の組織戦略」『組織科学』Vol.38 No.4, pp.53-65

谷本寛治（編著）(2006)『ソーシャル・エンタープライズ―社会的企業の台頭』中央経済社

谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久（2013)『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT 出版

田渕直子（2003)『ボランタリズムと農協』日本経済評論社

――― (2009)『農村サード・セクター』日本経済評論社

玉城哲（1982)『日本の社会システム　むらと水からの再構成』農文協

玉城哲・旗手勲（1974)『風土　大地と人間の歴史』平凡社

玉野井芳郎（1979)『地域主義の思想』農差漁村文化協会

玉野和志（2006)「90 年代以降の分権改革と地域ガバナンス」岩崎信彦・似田貝香門・古城利明・矢澤澄子（監修)『地域社会学講座 3　地域社会の政策とガバナンス』,pp.135-153

田村紀雄（1977)『渡良瀬の思想史　住民運動の原型と展開』風媒社

筒井一伸（編）(2021)『田園回帰がひらく新しい都市農村関係』ナカニシヤ出版

鶴ヶ岡振興会（2020)「究極の田舎京都美山鶴ケ岡～第 2 部　暮らしのてびき編～」

都留重人（1998)『科学的ヒューマニズムを求めて』新日本出版社

都留民子（2002)「フランスの「排除 Exclusion」概念-わが国の社会問題に使用することは可能か」国立社会保障・人口問題研究所（編)『海外社会保障研究』141, pp.3-17

鶴見和子（1972)「われらうちなる原始人」『現代のエスプリ』No.57, 至文堂, pp.52-67

――― (1974)「社会変動のパラダイム　柳田国男の仕事を軸として」鶴見和子, 市井三郎（編)『思想の冒険　社会と変化の新しいパラダイム』筑摩書房, pp.145-186

――― (1976)「国際関係と近代化・発展論」武者小路公秀・蠟山道夫（編）『国際学　理論と展望』東京大学出版会，pp.56-75
――― (1978)『日本民俗文化大系４　南方熊楠　地球志向の比較学』講談社
――― (1989)「内発的発展の系譜」鶴見和子・川田侃（編）『内発的発展論』東京大学出版会，pp.43-64
――― (1992)『南方曼荼羅論』八坂書房
――― (1993)『漂泊と定住と』ちくま学芸文庫
――― (1998)『鶴見和子曼荼羅Ⅵ　魂の巻　水俣・アミニズム・エコロジー』藤原書店
――― (1999)『鶴見和子曼荼羅Ⅸ　環の巻　内発的発展論によるパラダイム転換』藤原書店
――― (2001)『南方熊楠・萃点の思想　未来のパラダイム転換に向けて』藤原書店
――― (2018)『【新版】殺されたもののゆくえ　わたしの民俗学ノート』はる書房
堂下恵（2012)『里山観光の資源人類学　京都府美山町の地域振興』新曜社
富沢賢治・ 川口清史編（1997)『非営利・協同セクターの理論と現実:参加型社会システムを求めて』日本経済評論社
戸谷洋志（2023)『未来倫理』集英社新書
土肥将敦（2022)『社会的企業者　CSIの推進プロセスにおける正統性』千倉書房
鳥越皓之（2012)『水と日本人』岩波書店
――― (2023)『村の社会学-日本の伝統的な人づきあいに学ぶ』筑摩書房
直江秀一郎・義平大樹・小泉隆文 (2023)「北海道における農福連携の中間支援組織の在り方に関する一考察」『北農』 90 (4), pp.27-32
中川雄一郎・柳沢敏勝・内山哲朗（2008）編『非営利・協同システムの展開』日本経済評論社
中沢新一（1991)『南方マンダラ（南方熊楠コレクション 1)』河出文庫
――― (1991)『南方民俗学（南方熊楠コレクション 2)』河出文庫

中村剛治郎（編）(2008)『基本ケースで学ぶ地域経済学』有斐閣

中村剛治郎（2012)「地域問題と地域振興をめぐる研究課題　地域政治経済学的アプローチの歩みを通して」『経済地理学年報』58（4）,pp.275-298

中村誠文・岡田明日香・藤田千鶴子（2012)「『連携』と『協働』の概念に関する研究の概観 : 概念整理と心理臨床領域における今後の課題」『鹿児島純心女子大学大学院人間科学研究科紀要』7 , pp.3-13

中安定子（編）(1998)『論争・近未来の日本農業　グローバルに考えローカルに実践する(全集 世界の食料世界の農村 27)』農文協

南丹市美山エコツーリズム推進協議会（2014)「南丹市美山エコツーリズム推進全体構想」

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（編著)『参加と協働の地域公共政策開発システム（地域公共人材叢書　第1巻)』日本評論社, pp.3-53

――― (2011a)「ガバナンス論と公的ガバナンス研究」新川達郎（編著)『公的ガバナンスの動態研究　政府の作動様式の変容』ミネルヴァ書房,pp.1-11

――― (2011b)「公的ガバナンス論の展開可能性―ガバメントかガバナンスか―」新川達郎（編著)『公的ガバナンスの動態研究　政府の作動様式の変容』ミネルヴァ書房, pp.15-49

――― (2011c)「公的ガバナンスの変化とサード・セクター―NPO・NGOの登場とそのインパクト―」新川達郎（編著)『公的ガバナンスの動態研究　政府の作動様式の変容』ミネルヴァ書房, pp.214-251

――― (2022)「ソーシャル・イノベーションの理論と技法」今里滋（編)『ソーシャル・イノベーションの理論と実践』明石書店,pp.100-117

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)『内発的発展論』東京大学出版会, pp.3-41

西野勝明（2010）「地域マネジメントを担う自治体の マネジメント・システム」『国際文化研修』vol.69,pp.39-46

西村直樹（2024）「コロナ禍が農村ツーリズムに与えた影響に関する一考察」『札幌大学研究紀要』第 6 号，pp.7-23

西山志保（2010）『ボランティア活動の論理　ボランタリズムとサブシステンス（改訂版）』東信堂

西山八重子（2006）「〈農村―都市〉の社会学から地域社会学へ」岩崎信彦・似田貝香門・古城利明・矢澤澄子（監修）『地域社会学講座 1　地域社会学の視座と方法』，pp.27-45

西原純（2016）「平成の大合併後の自治体行政および地方都市の現状とあり方」『地理科学』71（3），pp. 89-106

21 ふるさと京都塾（編）（1998）『人と地域をいかすグリー・ンツーリズム』学芸出版社

仁平典宏（2011）『「ボランティア」の誕生と終焉〈贈与のパラドックス〉の知識社会学』名古屋大学出版会

――――（2019）「サード・セクター組織のビジネスライク化と雇用」後房雄・坂本治也『現代日本の市民社会　サード・セクター調査による実証分析』法律文化社,pp.184-199

日本農業普及学会（編）（2020）『農家・農村との協働とは何か　50 のテーマから考える協働学入門』農文協

根岸久子（2002）「住民参加型の地域活性化」中川雄一郎（監修），農林中金総合研究所（編）『協同で再生する地域と暮らし　豊かな仕事と人間復興』日本経済評論社,pp.103-130

農林水産省（2024）『令和 5 年度 食料・農業・農村白書』

野田岳仁（2018）「コモンズの排除性と開放性―秋田県六郷地区と富山県生地地区のアクアツーリズムへの対応から」鳥越皓之・足立重和・金菱清（編著）『生

活環境主義のコミュニティ分析　環境社会学のアプローチ』ミネルヴァ書房,pp.25-43

野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透（2014)『実践ソーシャル・イノベーション一知を価値に変えたコミュニティ・企業・NPO』千倉書房

野中猛（2007)『図説　ケアチーム』央法規出版

野村実（2021)「買い物弱者対策としての「小さな拠点」の役割―京都府南丹市美山町鶴ヶ岡地区の事例から―」『大谷大学真宗総合研究所研究紀要』38巻,pp.59-73

野本京子（2011)『「生活」「経営」「地域」の主体形成（名著に学ぶ地域の個性2〈市場と農民〉)』農文協

畑中章宏（2023)『宮本常一　歴史は庶民がつくる』講談社現代新書

畑博之助（1975)『出雲比田の民族』山陰民俗学会

服部英二（編著）(2015)『未来世代の権利　地球倫理の先覚者，J-Y・クストー』藤原書店

八甫谷邦明（2006)「地域資源の活用とコミュニティビジネス」『季刊まちづくり10』学芸出版社，pp.53-56

林直樹・齋藤晋（編著）(2010)『撤退の農村計画　過疎地からはじまる戦略的再編』学芸出版社

林直樹（2024)『撤退と再興の農村戦略　複数の未来を見据えた前向きな縮小』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

――――（2022)「市民の参加で進めるソーシャル・イノベーション」今里滋（編)『ソーシャル・イノベーションの理論と実践』明石書店,pp.36-51

速水智子（2016）「寄付型クラウドファンディングから見た“頼母子講”への近接―長期的支援の観点について―」『中京企業研究』38（1），pp.29-38

速水佑次郎（2000）『新版　開発経済学　諸国民の貧困と富』創文社

原知章（編著）（2023）『文化的持続可能性とは何か』ナカニシヤ出版

樋口肇（2003）「アメリカにおけるNPOの中間支援組織の活動状況-インターミディアリーに学ぶ」地方自治制度研究会（編）『地方自治』666，ぎょうせい，pp.87-108

比田村文化協会村史編纂委員会（1954）『比田村史』

平井太郎（2019）「プロセス重視のコミュニティづくり-尊重の連鎖と関わり合い」小田切徳美・平井太郎・図司直也・筒井一伸（著）『プロセス重視の地方創生　農山村からの展望』筑波書房，pp.10-27

――（2022）「新しいコミュニティをつくる」小田切徳美（編）『新しい地域をつくる　持続的農村発展論』岩波書店，pp.81-101

フィリップ・ロウ/安藤光義（編）（2012）『英国農村における新たな知の地平―Center for Rural Economy の軌跡』農林統計出版

平山和彦（1989）「民俗学的発想」『民俗学を学ぶ人のために』世界思想社，pp.4-23

深澤映司（2005）「第三セクターの経営悪化要因と地域経済」『レファレンス』平成17年7月号，pp.62-78

布川清司（1973）『近世日本の民衆倫理思想　摂・河・泉農民の意識と行動』弘文堂

――（1997）『田中正造』清水書院

福武直（1971）『日本の農村』東京大学出版会

藤井敦史・原田晃樹・大高研道（編著）（2013）『闘う社会的企業　コミュニティ・エンパワーメントの担い手』勁草書房

藤井隆至（2008）『評伝日本の経済思想　柳田国男』日本経済評論社

藤田弘夫（2006）「地域社会と地域社会学」岩崎信彦・似田貝香門・古城利明・矢澤澄子（監修）『地域社会学講座 1　地域社会学の視座と方法』, pp. 5-26

古沢広祐（2003）「持続可能な発展－統合的視野とトータルビジョンを求めて」植田和弘・森田恒幸（編著）『環境政策の基礎（岩波講座　環境経済・政策学第 3 巻)』岩波書店

星野智（2009）『市民社会の系譜学』晃洋書房

細谷昂（2021）『日本の農村　農村社会学に見る東西南北』ちくま新書

細内信孝(1999)『コミュニティ・ビジネス』中央大学出版部

――――(2010)『新版コミュニティ・ビジネス』学芸出版社

保母武彦（2013）『日本の農山村をどう再生するか』岩波書店

堀野亘求（2023）「中間支援組織のブリッジ機能による協働促進に関する考察―新発田市中間支援組織推進協議会の事例から―」『京都マネジメント・レビュー』42, pp. 13-21

前田幸輔　（2018）「農山村再生フレームワークの今日的課題」『弘前大学大学院地域社会研究科年報』第 14 巻, pp. 47-61

牧里毎治（監修）川村暁雄/川本健太郎/柴田学/武田丈（編著）(2015)『これからの社会的企業に求められるものは何か　カリスマからパートナーシップへ』ミネルヴァ書房

松居竜五（編）(2015)『南方熊楠の謎　鶴見和子との対話』藤原書店

松居竜五（2016）『南方熊楠―複眼の学問構想―』慶應義塾大学出版会

松岡俊二（2018）「持続可能な地域社会のつくりかた　地方創生と社会イノベーション」松岡俊二（編）『社会イノベーションと地域の持続性』有斐閣, pp. 1-29

松嶋登・浦野充洋（2015）「イノベーションを創出する制度のはたらき-シャープの緊急プロジェクトを作動させる官僚制」桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳（編）『制度的起業家』ナカニシヤ出版, pp. 55-84

松平尚也（2019）「国連『小農宣言』と海外の小農評価」萬田正治・山下惣一（監修），小農学会（編著）『新しい小農～その歩み・営み・強み～』創森社，pp.27-52

松永桂子（2012）『創造的地域社会　中国山地に学ぶ超高齢社会の自立』新評論

松宮朝（2001）「『内発的発展』概念をめぐる諸問題--内発的発展論の展開に向けての試論」『社会福祉研究』3（1),pp.45-54

的場信敬（2018）「地域エネルギー・ガバナンスとは」的場信敬・平岡俊一・豊田陽介・木原浩基『エネルギー・ガバナンス　地域の政策・事業を支える社会的基盤』学芸出版社

真山達志（1994）「実施過程の政策変容」西尾勝・松村岐夫（編）『講座行政学第5巻業務の執行』有斐閣

マルセル・モース（著）・森山工（訳）（1994）『贈与論』岩波文庫

丸山康司（2014）『再生可能エネルギーの社会化　社会的受容性から問いなおす』有斐閣

南方熊楠（1985）「土宜法竜宛書簡」『南方熊楠選集　第六巻　履歴書・燕石考ほか』平凡社，pp.113-267

宮内泰介（2017a）『歩く，見る，聞く　人びとの自然再生』岩波書店

――（2017b）『なぜ環境保全はうまくいくのか』新泉社

宮川公男・山本清（編著）（2002）『パブリック・ガバナンス』日本経済評論社

宮崎猛（1997）『グリーンツーリズムと日本の農村　環境保全による村づくり』農林統計協会

宮沢賢治「農民芸術概論綱要」（1995）『宮沢賢治全集10』ちくま文庫,pp.18-26

宮原浩二郎（1987）「手段的合理性をこえて：ウェーバー行為類型と価値意識分析」『関西学院大学社会学部紀要』54,pp.65-77

美山町（2004）「京都府美山町における村おこしの取り組みと課題（第9回改定版）」

――（2005）『美山町誌（下巻）』美山町誌編さん委員会

宮本憲一（1980）『経済学全集 21 都市経済論』筑摩書房
――（1990）「地域の内発的発展をめぐって」『鹿児島経大論集』第 30 巻第 4 号，pp.55-83.
――（1999）『都市政策の思想と現実』有斐閣
――（2007）『環境経済学　新版』岩波書店
宮本憲一・横田茂・中村剛治郎（編）（1990）『地域経済学』有斐閣
宮本太郎（2004）「社会的包摂と非営利組織　ヨーロッパの経験から」白石克孝（編）『分権社会の到来と新フレームワーク』日本評論社，pp.117-137
宮本常一（1964）『民俗のふるさと〈日本の民俗〉第１巻』河出書房新社
――（1973）『民衆の文化（宮本常一著作集 13)』未來社
――（1984）『忘れられた日本人』岩波文庫
――（1987）『庶民の発見』講談社学術文庫
向井清史（2015）『ポスト福祉国家のサードセクター論　市民的公共圏の担い手としての可能性』ミネルヴァ書房
武者小路公秀（1989）「新国際秩序と第三世界知識人」鶴見和子・川田侃（編）『内発的発展論』東京大学出版，pp.65-93
村上竜雄（2024）「内発的発展論における「キー・パースン(key-person)」概念の再検討 : 地域づくり主体としての学びに着目した考察」『社会教育学研究』60 (1)，pp.41-52
村田廸雄（1978）『ムラは亡ぶ』日本経済評論社
室田昌子（2010）『ドイツの地域再生戦略　コミュニティ・マネージメント』学芸出版社
本江英育・東山寛（2022）「農福連携における中間支援組織としての農協の役割―JA きたそらちを事例として」『北海道大学農經論叢』75，pp.1-9
森口美都男（1967）「社会の解体と伝統の意識」金子武蔵（編）『伝統』理想社，pp.39-58
森住伍郎（1955）『農村社会の展開構造』日本評論新社

森田恒幸・川島康子（1993)「『持続可能な発展論』の現状と課題」『三田学会雑誌』第 85 巻第 4 号

守友裕一（1991)『内発的発展の道　まちづくり・むらづくりの論理と展望』農山漁村文化協会

八木信一・関耕平（2019)『地域から考える環境と経済』有斐閣

矢口芳生（2018)『持続可能な社会論』農林統計出版

安来市（2024)「令和 5 年版　統計やすぎ」

安田雪・高橋伸夫（2007)「同型化メカニズムと正統性」『赤門マネジメント・レビュー』6 (9),pp.425-432

安原茂（1968)「農村社会の権力構造」余田博通・松原治郎（編著)『農村社会学　実証研究による体系化』川島書店 pp.94-110

柳田國男（1989)「所謂特殊部落ノ種類」『柳田國男全集 4』ちくま文庫，pp.483-506

柳田國男（2023)「英雄待望」『明治大正史世相篇』角川ソフィア文庫，pp.627-634

藪田雅弘（2020)「持続可能な観光とグリーン・ツーリズム政策の可能性」『中央大学経済研究所年報』第 52 号，pp. 159－171

藪野祐三（2010)『社会力の市民的創造　地域再生の政治社会学』法律文化社

山浦陽一（著)・小田切徳美（監修)（2017)『地域運営組織の課題と模索』筑波書房

山西優二（2018)「SDGs と地域づくり・文化づくり」田中治彦・枝廣淳子・久保田崇（編著)『SDGs とまちづくり　持続可能な地域と学びづくり』学文社，pp.56-71

山村哲史（2025)「『関係人口』時代における農村の資源管理とメンバーシップ- 総有意識と棚田オーナー制度に着目して -」『Journal of Rural Studies』31 (2)，pp.13-25

山本啓（2005)「市民社会・国家とガバナンス」『公共政策研究」5 (0)，pp.68-84

山本公平（2013）「農業・農村における社会的企業に関する既往研究の整理と課題」『広島経済大学経済研究論集』第 35 巻第 4 号, pp. 93-105

山本努（1998）「過疎農山村における人口還流と生活選択論の課題」山本努・徳野貞雄・加来和典・高野和良『現代農山村の社会分析』学文社 pp. 29-50

山本努（編著）（2024）『改訂版　地域社会学入門』学文社

湯川宗紀（2001）「『伝統的』という表象の持つ問題性―美山町芦生地区を一つの事例として―」『佛大社会学』第 26 号, pp. 182-209

――――（2006）「町職員達の目から見た町おこし:京都府美山町の事例から」『佛大社会学』30 号, pp. 1-12

――――（2010）「京都府旧美山町の観光事業への取り組み　町職員 ・地域住民双方の立場から」『佛大社会学』35 号, pp. 12-23

吉池毅志・栄セツコ（2009）「精神科ソーシャルワーカーの精神保健福祉実践活動 保健医療福祉領域における『連携』の基本的概念整理--精神保健福祉実践における『連携』に着目して」『桃山学院大学総合研究所紀要』34（3）, pp. 109-122

吉原秀和（2019）「えーひだカンパニー株式会社　より地域を巻き込み, 地域活性化を目的とした株式会社を設立　持続可能な組織が人と社会をつなぐ（特集: 地域資源を活かす持続可能な地域づくり）」『労働の科学』74 巻 12 号, pp. 26-31

吉原美那子（2005）「イギリスにおける包摂的教育の政策とその特質-社会的排除と社会的包摂の概念に着目して-」『東北大学大学院教育学研究科研究年報』53（2）, pp. 75-88

吉田久一（1994）『日本の社会福祉思想』勁草書房

吉田忠彦（2004）「NPO 中間支援組織の類型と課題」『龍谷大学経営学論集』44（2）, pp. 104-113

――― (2024)『NPO 支援組織の生成と発展　アリスセンターによる市民活動支援の軌跡』有斐閣

吉田傑俊 (2005)『市民社会論　その理論と歴史』大月書店

米澤旦 (2017)『社会的企業の新しい見方―社会政策のなかのサードセクター―』ミネルヴァ書房

米盛裕二 (2024)『新装版　アブダクション　仮説と発見の論理』勁草書房

米山俊直 (1967)『日本のむらの百年』NHK ブックス

李裕敬・山田崇裕(2021)「韓国の農村コミュニティビジネスの成長要因と課題」『農業経営研究』58 巻 4 号, pp.33-38

李妍焱 (2002)『ボランタリー活動の成立と展開　日本と中国におけるボランタリー・セクターの論理と可能性』ミネルヴァ書房

――― (2025)『市民的コモンズとは何か　理論と実践者との対話』ミネルヴァ書房

ロバート・ペッカネン／岡本仁宏 (訳) (2011)「ボランタリズムと市民社会」大阪ボランティア協会ボランタリズム研究所『ボランタリズム研究』第 1 号, pp.36-55

若菜千穂 (2018)「中間支援に期待される役割と中間支援組織の実態―岩手県および秋田県における中間支援の現場から―」『農村計画学会誌 』 36(4), pp.512-515

若森みどり (2015)『カール・ポランニーの経済学入門　ポスト新自由主義時代の思想』平凡社新書

和田傳 (1942)『農村生活の傳統』新潮叢書

渡辺深(2015)「『埋め込み』概念と組織」『組織科学』Vol.49No.2, pp.29-39

渡邊千央実・山崎寿一・山口秀文(2012)「美山町の村おこしにおける共同組織・タナセンの果たす役割の検証」日本建築学会『学術講演梗概集』, pp.129-130

渡辺信夫 (2004)「山村の地域づくりと主体形成―京都府美山町―」田代洋一 (編)『日本農村の主体形成』筑波書房,pp.91-120

Arieti, Silvano, 1976=1980, *CREATIVITY The Magic Synthesis*: Basic Books.（訳書: 加藤正明・清水博之（共訳）『創造力　原初からの統合』新曜社）

Bevir, Mark, 2012=2013, *Governance: A Very Short Introduction*: Oxford University Press.（訳書:野田牧人（(訳）『ガバナンスとは何か』NTT 出版）

BELLAH, Robert N., 1983, "Cultural Identity and Modernization in Asian Countries," Institute for Japanese Culture and Classics, Kokugakuin University, Cultural Identity and Modernization in Asian Countries: Proceedings of Kokugakuin University Centennial Symposium

Borzaga C., J. Defourny eds., 2001=2004, *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge.　訳書:内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝（訳）『社会的企業』日本経済評論社）

Gary Bosworth, Liz Price, Ville Hakulinen and Susan Marango, 2020, Rural Social Innovation and Neo-endogenous Rural Development, *Neoendogenous Development in European Rural Areas*: Springer Geography. pp.21-32

Cohen, M. D., March, J. G., Olsen, P. J., 1972=1992,"A Garbage Can Model of Organizational Choice," *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.1.（訳書:土屋守章・遠田雄志（訳）『あいまいマネジメント』日刊工業新聞社 pp.161-219）

Drucker, Peter F., 1993=2007, *Post-Capitalist Society*: HarperBusiness.（訳書:上田惇生（訳）『ポスト資本主義』ダイヤモンド社）

Edwards, Michael, 2004=2008, *Civil Society*: Polity Press.（訳書:堀内一史（訳）『「市民社会」とは何か　21 世紀のより善い世界を求めて』麗澤大学出版会）

Etzioni, Amitai, 1973, " The Third Sector and Domestic Missions", *Public Administration Review*, Vol. 33, No. 4, pp.314-323

Evans, Bob, Marko Joas Susan Sundback & Dr Kate Theobald, 2006, ″Governing local sustainability″, *Journal of Environmental Planning and Management*, Volume 49, pp.849-867

Evers, Adalbert, Jean-Louis Laville eds., 2004=2007, *The Third Sector in Europe*: Edward Elgar. （訳書:内山哲朗（訳）『欧州サード・セクター: 歴史・理論・政策』日本経済評論社）

Fauquet, Georges, 1935=1991, L*e Secteur Coopératif: Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie*, Paris: Presses Universitaires de France. （訳書:中西啓之・菅伸太郎（訳）『協同組合セクター論』日本経済評論社）

Foucault, Michel, 1975=1977, *Surveiller et Punir Naissance de la prison*: Éditions Gallimard. （訳書:田村俶 （訳）『監獄の誕生　監視と処罰』新潮社）

Giddens, Anthony, 1994=1997,″Living in a Post-Traditional Society,″ Beck, Urlich, Anthony Giddens, and Scott Lash, *Reflexive Modernization*: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order, Cambridge: Polity Press. （訳書:松尾精文・小幡正敏・叶堂隆三（訳）『再帰的近代化―近現代の社会秩序における政治，伝統，美的原理』而立書房）

Granovetter, Mark S., 1973=2006,″The Strength of Weak Ties,″ *American Journal of Sociology*, vol. 78: 1360-1380, （訳書:大岡栄美（訳）「弱い紐帯の強さ」野沢慎司（編・監訳）『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，pp.123-158）

――― 2017=2019, *Society and Economy: Framework and Principles*: Belknap press.（訳書:渡辺深（訳）『社会と経済:枠組みと原則』ミネルヴァ書房） 〔著者名が欠落している可能性があります。原著は Mark Granovetter を想定〕

Hawley, Katherine, 2012=2024, *Trust: A Very Short Introduction*: Oxford University Press. （訳書:稲岡大志・杉本俊介（監訳）『信頼と不信の哲学入門』岩波新書）

Hobsbawm, Eric, Terence Rangere eds., 1983=1992, *THE INVENTION OF TRANDITION*: Cambridge University Press.（訳書:前川啓治・梶原景昭他（訳）『創られた伝統』紀伊國屋書店）

Howard, Ebenezer, 1965=1968, *Garden cities of to-morrow*, Massachusetts Institute of Technology: M.I.T. Press. （訳書:長素連（訳）『明日の田園都市』鹿島出版会）

IGUCHI, AZUSA, 2012,"The changes of "Country life" and its characteristics in Japan, Annual Meeting of the Association of Japanese Geographers, Autumn 2012, Conference information.

Kingdon, John W.,1984=2017, *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, Little, Canada: Brown & Company Limited. （訳書:笠京子（訳）『アジェンダ・選択肢・公共政策:政策はどのように決まるのか』勁草書房）

Lipietz, A.,2001=2011, *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment*, Français: La Découverte. （訳書:井上泰夫（訳）『サード・セクター 〔新しい公共と新しい経済〕』藤原書店）

MacIntyre, Alasdair, 1981=1996, *After Virtue: A Study in Moral Theory*: University of Notre Dame Press. （訳書:篠崎栄（訳）『美徳なき時代』みすず書房）

MacIver, R. M., 1917=2009, *Community: A Sociological Study: Being an Attempt to Set Out the Nature and Fundamental Laws of Social Life*, London: Macmillan and Co., Limited. （訳書:中久郎・松本通晴（監訳）『コミュニティ　社会学的研究:社会生活の性質と基本法則に関する一試論』ミネルヴァ書房）

Mulgan, Geoff, 2019=2022, *Social Innovation: How Societies Find the Power to Change*: Bristol University Press. （訳書:青尾謙（訳）『ソーシャル・イノベーション　「社会を変える」力を見つけるには』ミネルヴァ書房）

NOYA, Antonella ed.,2009=2010, *The Changing Boundaries of Social Enterprises*: OECD Publishing（訳書:OECD監修『社会的企業の主流化―「新しい公共」の担い手として』明石書店）

Oldenburg, Ray, 1999=2013, *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*: Marlowe & Company. （訳書:忠平美幸（訳）『サードプレイス　コミュニティの核になる「とびきり居心地よい場所」』みすず書房）

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 1994, *TOURISM STRATEGIES AND RURAL DEVELOPMENT*, OCDE/GD (94) 49

Osborne, Stephen P., ed., 1998=1999, *Voluntary Organizations and Innovation in Public Services*: Routledge. （訳書:ニノミヤ・アキイエ・H（監訳）『NPOマネージメント：ボランタリー組織のマネージメント』中央法規出版）

Ostrom, Elinor, 1990=2022, *GOVERNING THE COMMONS: The evolution of institutions collective action*: Cambridge University Press. （訳書:原田禎夫・齋藤暖生・嶋田大作（訳）『コモンズのガバナンス』晃洋書房）

Pestoff, Victor A., 1998=2000, *Beyond the Market and State: Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*: Ashgate. （訳書:藤田暁男他（訳）福祉社会と市民民主主義：協同組合と社会的企業の役割』日本経済評論社）

Polanyi, Michael, 1966-2003, *The Tacit Dimension*, Garden City (NY): Doubleday & Company. （訳書:高橋勇夫（訳）『暗黙知の次元』ちくま学芸文庫）

Putnam, Robert D., 2000=2006, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schuster. （訳書:柴内康文（訳）『孤独なボウリング:米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房）

Ray, Christopher, 2020,"Rural Social Innovation and Neo-endogenous Rural Development," Paul Cloke, Terry Marsden and Patrick Mooney eds., *Handbook of Rural Studies*: Springer Geography. pp.278-291

Rockström, Johan et al., 2009, " A safe operating space for humanity," *Nature*, Vol. 461, Issue 7263, p. 472

Sachs, Ignacy, 1993=1994, *Strategies for the 21st Century: Development and Environmental Protection*, Tokyo: The United Nations University Press.（訳書:都留重人（訳）『健全な地球のために―21世紀へ向けての移行の戦略』サイマル出版会）

Salamon, Lester M., 1987, "Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State," *Journal of Voluntary Action Research*, Vol. 16, No. 1-2, pp.29-49.

Schumpeter, Joseph A., 1926=1977, *THEORIE DER WIRTSCHAFLICHEN ENTWICKLUNG*, 2 Aufl, München und Leipzig: Duncker & Humblot. （訳書:塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑清一（訳）『経済発展の理論（上)』岩波文庫）

Sugden, Robert, 1986=2008, *The Economics of Rights, Cooperation and Welfare*: Basil Blackwell. （訳書:友野典男（訳）『慣習と秩序の経済学: 進化ゲーム理論アプローチ』日本評論社）

Throsby, David, 2001=2002, *Economics and Culture*: Cambridge University Press.（訳書:中谷武雄・後藤和子（監訳）『文化経済学入門　創造性の探究から都市再生まで』日本経済新聞社）

Tocqueville, Alexis de, Henry Reeve ed., 1835=2005, *Democracy in America*, London: Saunders and Otley. （訳書:松本礼二（訳）『アメリカのデモクラシー 第1巻（下)』岩波文庫）

Verhelst, Thierry G., Bob Cumming trans., 1990=1994, *No Life Without Roots: Culture and Development*: Zed Books. （訳書:片岡幸彦（監訳）『文化・開発・NGO　ルーツなくしては人も花も生きられない』新評論）

Weber, Max. Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. Vierte, neu herausgegebene Auflage. Besorgt von Johannes Winckelmann. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), 1956=1960. Kapitel IX: Soziologie der Herrschaft. （訳書:世良晃志郎（訳）『支配の社会学1　経済と社会　第2部第9章1-4節』創文社）

Westly, F., 2008, ″The Social Innovation Dynamic,″ Social Innovation Generation at University of Waterloo.

ウェブサイト

観光庁（2006)「登録観光地域づくり法人（登録DMO）登録一覧」 https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001764905.pdf（最終閲覧日2024年10月23日）

観光庁ウェブサイト https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/dmo/dmotoha.html（最終閲覧日:2024年10月23日）

京都新聞WEB版（2023年12月10日)「京都・南丹のかやぶきの里『守るべきは屋根でなくその下の暮らし』　住民が集落保存に決意」

https://www.kyoto-np.co.jp/articles/-/1163360（最終閲覧日:2024年10月23日）

内閣府地方創生推進室（2016)「国における小さな拠点づくりの取組」

https://www.chisou.go.jp/sousei/about/chiisanakyoten/h28-01-20-siryou1.pdf（最終閲覧日2025年4月1日）

北海道庁ウェブサイト「農村ツーリズムのページ」

https://www.pref.hokkaido.lg.jp/ns/ski/gt/nousontourism.html　より引用（最終閲覧日2024年11月27日）

HERITAGE HOTELS OF EUROPEウェブサイト

https://heritagehotelsofeurope.com/green-tourism-what-it-is-and-why-it-is-so-important/（最終閲覧日:2025年1月14日）

RAINFOREST ALLIANCEウェブサイト

https://www.rainforest-alliance.org/everyday-actions/difference-between-eco-tourism-green-sustainable-travel/（最終閲覧日:2025年1月14日）

The International Ecotourism Society ウェブサイト

https://ecotourism.org/what-is-ecotourism/（最終閲覧日:2024年12月 3 日）

United Nations World Tourism Organization (UNWTO), UNWTO Tourism Definitions, 2019, p.16.

https://www.e-un wto.org/doi/epdf/10.18111/9789284420858（最終閲覧日:2024年7月12日）

謝辞

本論文の執筆に際して，ひとかたならぬご指導をいただきました，龍谷大学政策学部の白石克孝先生，副査をお引き受けいただいた大石尚子先生，角谷嘉則先生をはじめ，様々な学びの機会を与えてくださった龍谷大学政策学部の先生方，そして職員の皆様には心より感謝申し上げます。

特に，白石克孝先生，大石尚子先生には，政策学部 PBL（Project/Problem Based Learning）のアシスタントや LORC の研究プロジェクトを担当させていただき，その経験が本研究のコンセプト形成に大いに役立ちました。また，角谷嘉則先生には共同研究という形で事例分析の枠組みや，論文作成や学会発表の具体的なテクニックまでご教授いただきました。重ねて御礼申し上げます。

小農による水稲栽培や村の利水，合意形成システムについて教えていただいた農家の中林弘一さんと出会わなければ，私の農村理解は深まりませんでした。心より御礼申し上げます。

また，第 4 章執筆にあたり，鶴ヶ岡振興会の前田好久様，下田敏晴様，有限会社タナセンの柿迫義昭様，菊地由紀様，南丹市地域振興課の下田真徳様に調査に協力いただきました。第 5 章執筆にあたり，調査に協力いただいた中一般社団法人南丹市美山観光まちづくり協会の中川幸雄様，美山ふるさと株式会社の高御堂厚様に調査に協力いただきました。第 7 章執筆にあたり，え〜ひだカンパニー株式会社の田邊裕子様，渡邊志朗様，藤原崇史様，藤原和枝様に調査に協力いただきました。また，第 4 章，第 5 章の析枠組みについて桃山学院大学経済学部の角谷嘉則先生から貴重なアドバイスをいただきました。最後に，本論執筆にご協力をいただいたすべての皆様に深く感謝申し上げます。

初出一覧

本論には，既刊論文を基に加筆修正を行った章がある。章により加筆修正の度合いは異なる。初出は，下記の通りである。

第 1 章　新たに執筆

第 2 章　新たに執筆

第 3 章　新たに執筆

第 4 章　風岡宗人・角谷嘉則（2023)「コミュニティビジネスによる主体形成と組織間の位相:南丹市美山町鶴ヶ岡地区を事例として」『桃山学院大学経済経営論集』 64（4)，pp.417-452，角谷嘉則・風岡宗人（2024)「コミュニティビジネスにおける主体形成と変容のプロセス:京都府南丹市美山町かやぶきの里の観光集客化を事例として」『政策科学』31（3），pp.35-55，をもとに，加筆発展。

第 5 章　風岡宗人「持続可能な自治体農村ツーリズム政策の形成過程に関する研究―京都府南丹市美山町における官民パートナーシップの事例分析を通して」（2025)『政策学論集』第 14 巻第 1・2 合併号，pp.61-81，をもとに，加筆発展。

第 6 章　新たに執筆

第 7 章　風岡宗人（2024)「日本における農村イノベーションの取り組み　1　地域型社会的企業『え～ひだカンパニー株式会社』」大石尚子（編著)・秋津元輝・白石克孝・石倉研・矢作弘・中村貴子・坂梨健太・風岡宗人・江欣樺（著)『食と農のソーシャル・イノベーション:持続可能な地域社会構築をめざして』pp.186-207，をもとに，加筆発展。

あとがき

本論のコンセプト形成から執筆までの経緯を簡単に振り返りたいと思います。

私の龍谷大学大学院政策学研究科後期博士課程入学当初の研究テーマは「持続可能な社会に向けたコミュニティ・エンパワメントに関する研究―人材育成の視点から」であり，当時は農村について全くと言ってよいほど関心を持っていませんでした。当時の私にとってのコミュニティとは，都市部のコミュニティであり，それ以外のものは何か別のもの，遠い存在としてしか捉えられていませんでした。その背景には，都市型コミュニティ論者にありがちな，共同性を重視しつつも，その閉鎖性，保守性を否定的な目で捉える都市居住者のまなざしを無批判に受け入れてしまう視野の狭さがあったと思います。また，当時は自分のなかで「環境」や「持続可能性」を絶対的普遍的な価値とア・プリオリに措定し，その価値観を共有できていないコミュニティや人びとを「問題」と捉え，いかに変えるかという上からのまなざしを持っていました。しかし，都市部のコミュニティには生活機能はあっても生産機能は弱い。それが私のなかの理想的なサステイナビリティ像とうまくマッチせず，とらえどころを見いだせないまま月日が過ぎていきました。そのような自分にとっての「当たり前」が崩れ去るきっかけとなったのは，龍谷大学政策学部地域協働綜合センターのアシスタントスタッフとしてPBL（Project/Problem Based Learning）に関わらせていただいたことでした。そこで農村の魅力に開眼し，家族で都市から農村に引っ越すまでに至りました。PBLで関わった亀岡カーボン・マイナスプロジェクトで，気候保全の価値と地域利害がうまく合致せず普及がすすまなかった経験によって，自分が考える絶対的，普遍的価値をいかに地域文脈に沿ったものにするか，という課題認識が強まっていきました。これは，上からのまなざしを地域に降ろしていくという経験でした。

また，中山間地域の家族農業による水稲栽培をお手伝いさせていただく機会に恵まれました。小規模分散型の圃場で，自然環境に寄り添った伝統的な利水システムの存在や村の寄り合いでの合意形成のあり方などについて学びました。そこで学んだことは私にとって大きなインパクトでした。農村の生活の多くは都市的生活様式に変化していますが，商

品化されていない生産の部面では依然として近世以来続くしきたりや価値観，規範が息づいていたことに新鮮な驚きを覚えました。PBL のフィールドとしてお世話になった南丹市日吉町世木地域の皆さんの暮らし方にも，同じように伝統的な部分が残っていました。このようなプロセスを，内山（2006:171）は「風土の諒解」と表現しますが，暮らしの近代化の陰に厳然として残る「伝統的農村社会のシステム」と，農村の共同体のもつ自治の力への敬意と信頼が自分のなかに醸成されていったのだと思います。同時に，外部からの農村社会への介入は，個々の事業レベルにとどまらず，地域のガバナンス自体に食い込んでいかなければ，本質的な革新は難しいことも，これらの経験を通して学びました。

そして，本論を書きすすめるなかで，農村における「ボランタリズム」の精神は，前職の環境 NGO での経験と相まって，形而上の規範的概念から，地域で生活するうえで不可欠な実体的概念として自分のなかでイメージされるようになっていきました。

このように，本論は自分自身と農村との関わりのなかで生まれました。2017 年度に博士課程に入学し，2 年間の休学，2 年間の研究員と足掛け 9 年かけたプロセスは今になって思えば無駄ではなかったと感じます。

本論で扱った「伝統的農村社会のシステム」はかろうじて農村部の一部で息づいてはいるものの，それは資本主義に飲み込まれた農村生活の残滓で，風前の灯です。しかし，伝統的な暮らしの背景には庶民による日々の丁寧な暮らしがあり,それが長い時間のなかで豊かな自然や文化，その総体としての風土を形成してきました。いかに社会の価値観や仕組みが変わろうとも，私たちはそのような風土に逆らって生きていくことはできないし，サステイナビリティをめざすなら逆らうべきではありません。そうであるからこそ，持続可能性が経済成長の道具と成り下がっている現実を前にして，残滓を残滓のままにしてはいけないし，まずは積極的に肯定していくことが必要だと強く思います。そのためには,「伝統的農村社会のシステム」を克復するのではなく，その核心である自然との付き合い方，人間同士の協力のあり方，それらを継承していく習慣や精神に改めて学ぶとともに，それを活かしながら現代の要請に応えていく方法を見つけ出していかなければなりま

せん。そしてこの実践そのものがすなわち「伝統の革新」としてのイノベーションにつながるのだと思います。