

農山村の経済発展プロセスに関する研究

— 鹿児島県鹿屋市柳谷地区を事例として —

北海道文教大学 福田 充男

1. はじめに

厚生労働白書は、2050年の日本の居住地域のうち6割以上で人口が半分以上に減少し、2割の地域で無居住化すると推測している（厚生労働省 2015）。危機に直面する地域社会を持続的に発展させるにあたって求められるのは、（補助金等の）国の政策誘導や、地域外部のコンサルタントではなく、住民主体の地域産業振興であるとの指摘も見受けられる（宮崎 2021: 164-165; 岡田 2021: 173）。農山村の維持にあたり、地域住民主体で外貨獲得と地域内経済循環を実現することは、いかなるプロセスによって可能なのだろうか。

かかる背景のもと、地域の内発的発展を促すために、段階的なプロセスのデザインを描く重要性が論じられている（日本建築学会 2014a; 日本建築学会 2014b; 国土交通省 2019; 吉村 2019）。なかでも政府や専門家の推奨する対応策ではなく、地域づくりの現場で草の根的に推進するプロセスのデザインに着目した、いくつかの取り組みをあげることができる。たとえば、小田切徳美は、地域づくりの三要素として、地域住民が自らの意思で地域振興に取り組む「内発性」、地域の多様な資源・歴史・構成する人に応じた「総合性・多様性」、従来とは異なる新たな仕組みを内部につくり出す「革新性」をあげている（小田切 2014: 52-55）。

これらの三要素に加え、地域づくりの「プロセス」に着目したものとして、小田切ほか（2019）に収録される諸研究をあげることができる。たとえば、地域コミュニティと外部サポーターの成長の連鎖過程を分析した平井太郎の研究¹⁾では、外部人材から住民に寄せられる関心と敬意が住民の主体性醸成を促進していくプロセスを描写している²⁾。また岡司直也の事例研究では、移住者が定住を選択し、地域課題解決に挑戦する過程の段階的なプロセスを記述する³⁾。さらに、筒井一伸の研究では、移住者受け入れに伴う「なりわい⁴⁾づくり」の発展過程をプロセスとして提示する。これらの研究は、いずれも移住者や関係人口といった地域外の主体を活用することにより、地域住民の当事者意識を醸成、あるいは課題設定権の取り戻しを図り、自分事化を助けるという方向を示唆している。

このように協働的交流を通じた地域外からの働きかけに着目する研究が蓄積されている一方で、外部人材に頼らず地域の住民視点で起こされた事業の事例研究は決して多くない。地域住民が自ら共通の危機を認識し、自分たちの暮らしと経済を向上させる方策に着眼・着想し、一丸となって地域資源

を活用する事業を推進する—そのような事例の発展段階を分析することで、内発的発展が住民起点で生じるプロセスの特徴を明らかにすることができると考えられる。そのため、本研究では、地域人材が主体的に、補助金に頼らずに自主財源を築いて地域づくりを展開した事例を考察する。

具体的には、鹿児島県鹿屋市柳谷地区（通称やねだん、以下「やねだん」）の、初期の10年間（1996-2006年）に実施された5つのイベントの開催プロセスを分析する。やねだんは、約300人の住人が居住する鹿児島県鹿屋市串良町上小原にある集落で、遊休地におけるさつまいも生産や土着菌製造等により集落独自の財源を築いて活用したことが評価された地域の取り組みである。2002年には先導的な社会計画を表彰する「日本計画行政学会第8回計画賞」の最高優秀賞を、2007年には「あしたのまち・くらしづくり活動大賞」まち・くらし活動部門の内閣総理大臣賞をそれぞれ受賞している。

筆者は、2021年12月3日から5日まで「やねだん第30回ふるさと創世塾」に塾生として参加し、豊重哲郎塾長（柳谷自治公民館長）に聴聞調査を実施した。さらに文献資料（豊重 2016; 出町 2017; 出町 2019; 山縣 2019; 南日本放送 2019 など）の検討をふまえた上で、2022年3月と7月、そして2023年5月に、電話やメール等による豊重に対する追加調査によって事実関係や考え方を確認した。

2. 分析モデル

やねだんにおける活動を解釈するにあたり、本研究は福田の地域づくりモデル（以下、「福田モデル」）を分析枠組みとして採用する。この地域づくりモデルは、江戸時代の伊丹郷町（現在の兵庫県伊丹市の一部）の酒造家が取組んだ醸酒対策事業を検討し、そこから地域発展プロセスとして析出されたものである（福田 2022）。Senge (2006) の5つのディシプリン（「チーム学習」「システム思考」「メンタルモデル」「自己マスタリー」「共有ビジョン」）をもとに、地域づくりの発展プロセスを理解するための枠組みを提示したこのモデルを、やねだんの事業展開を理解するために用いるにあたって、以下でその概要を記述する。

福田モデルの行動ステージは4つに区分されている。第1に、主体間の「(1)関係」が深化して共同が発展するステージ。第2に、自由闊達な「(2)会話」によってもたらされる内省によって住民自ら改革案を練り出すステージ。第3に、住民が一致して共闘する「(3)実践」をくぐりぬげることで独自の物

語を紡ぎ出すステージ。第4に、次の危機に対抗するための基礎となる「目指すべき理念」が新たに「(4)掲揚」されるステージである。これらのステージが循環し、何重にも繰り返されることで、地域外のアイデアや資源に頼らずに住民が主体性を維持しながら事業を継続していくことが期待される。

Senge (2006) の5つのディシプリンによって、4つの行動ステージの循環が促されると仮定して描かれた、このモデルの概略を段階ごとに以下に記述する。

「(1)関係」のステージでは、地域内の行為主体が他の行為主体との社会関係にソーシャル・キャピタル (以下、SC) を投資することで相互信頼が醸成される。このステージでは、対話を促進する「チーム学習」が関係を強化する。チームが共通の危機を認識するようになるにつれ、問題構造を識別する「システム思考」により、「関係」から、次の行動ステージである「会話」へと移行する。

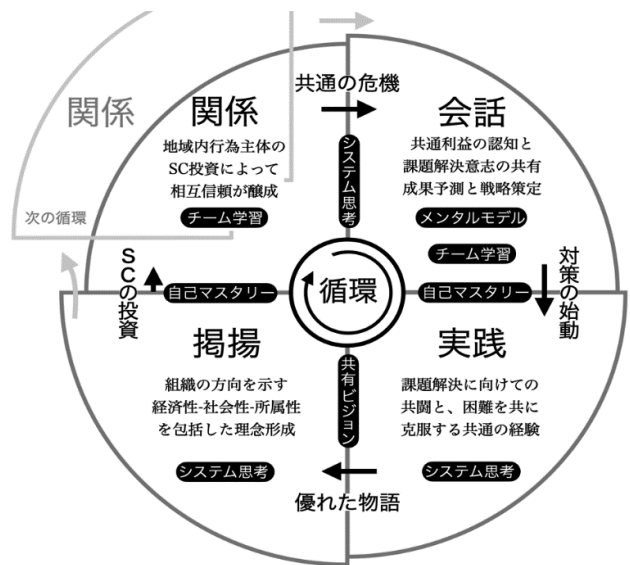
「(2)会話」のステージでは、危機対応の文脈で共通利益が認知され、課題解決意志が共有され、成果を予測して戦略が策定される。ここでは、多様な行為主体に固定的に当てはめられた役割イメージを払拭する「メンタルモデル」が、対話を促進する「チーム学習」と組み合わせられて機能する。方策が「実践」に移されるときには、自己変革を促進する「自己マスタリー」が、会話の成果を創造的な実践に結実させる。

「(3)実践」のステージでは、課題解決に向けてチームが共闘し、多くの場合、困難を克服する共通の経験を通り抜けるのであるが、ここでも「システム思考」が実践の質と精度を高める。「実践」から「理念の掲揚」への移行は、将来イメージの共有を促進する「共有ビジョン」が強化する。この移行では、Weick (1995) が主張するセンスメーカーの回顧プロセスによって、漸次的な段階進行が促進される。実践を回顧することで経験を有意義化し、実践に埋め込まれた確信が優れた物語として表現される。

「(4)掲揚」のステージでは、実践の回顧によって現出した「次の行動につながる物語」、つまり、次の循環を促進する理念が掲揚される。その理念は、経済性 (費用に対する利益規模の度合い) と社会性 (社会課題を解決することに伴う社会的便益の度合い) が包括的に追求されている上に、チームの一体的な共闘経験の回顧によって所属性 (所属集団に心理的に一体化している度合い) が強められる。このため、個人と組織と地域が利他性を包摂しながら主体的に協働するための方向を示すようになる。掲揚ステージにおける包括や方向づけは、「システム思考」によって強化される。

経済性、社会性、所属性が包括された理念を「(4)掲揚」したチームは、理念の具現化のために新たに信頼できる「(1)関係」を生み出してチーム形成する。このため、地域内の他の行為主体との社会関係に SC を投資するようになる。「(4)掲揚」から「(1)関係」への移行は、現実を理想に引き上げる「自己マスタリー」によって強化される。かくして、地域づくりは四つの行動ステージの循環によって増強されたチームによって次の循環に向かうようになる。図1は、螺旋状に展開される地域創生基本構造の一周の断面図を示している。

図1 地域創生の基本構造



出所：福田(2022)より引用し一部改変

福田モデルの特徴は3つある。第1に、住民の主体性を強化する4つの行動ステージがモデルに内包されていて、地域づくりの内発性を説明しやすい。第2に、内外の地域づくりの緒主体がどの段階でどのような理論や技術を適用することで地域づくりのステージ循環を促進するのかを示すシステム図が提示されている。第3に、理念 (コミュニティが進む方向や将来像・信念・価値) が、関係者の課題解決に向けた共闘により紡ぎ出され、その理念が次のプロセス循環の前提となると仮定されていて、地域の螺旋形発展を素描しやすい。

以上をふまえ次節では、やねだんの初期における内発的な発展プロセスを福田モデルを使用して記述することを試みる。

3. モデルの適用 —やねだんの最初の10年の場合—

本章では、地域創生の基本構造 (福田モデル) によって、やねだん事業の最初の10年間 (1996-2006年) に実施された5つのイベントを分析する。5つのイベントとは、①地域リーダーの選出 (1996年)、②わくわく運動遊園設営 (1997年)、③高校生によるさつまいも生産 (1998年)、④土着菌を活用した悪臭対策 (2000-2002年)、⑤オリジナル焼酎の生産・販売 (2004-2006年) である。本研究が上記の期間を対象としたのは、次のような理由がある。2006年に、やねだんのリーダーたちが、自主財源の余剰金増加を記念して全世帯にボーナスと称して1万円を支給するという祝祭的イベントを開催した (後述)。「⑤オリジナル焼酎の生産・販売」の締め括りと捉えられる、この2006年までの10年間を一区切りとみなすことができるからである。

本研究では、やねだん事業の起点を、1996年に豊重が柳谷地区自治公民館長就任時とするが、前史とも言うべき先行ステージの循環が想定される。それは、すでに長期にわたる集落内の相互扶助によって「(1)関係」が深められていたやねだんの長老たちが、集落衰退という共通の危機に対応するため

に、公民館長互選の「惰性の一年交代」（山縣 2019:18）の廃止について「(2)会話」し、豊重を公民館長に選出するための根回しという水面下の「(3)実践」に取り組み、「若くて有望なリーダーの元で腰を据えて集落再生に取り組む」という理念の「(4)掲揚」に至ったという循環である。先行循環ステージの最後に紡ぎ出された理念が、豊重選出後の 5 つの循環における諸行動の基礎になったと考えられる。

3. 1 地域リーダーの選出

以下では、福田モデルの「3.1.1 関係」「3.1.2 会話」「3.1.3 実践」「3.1.4 掲揚」という 4 つのプロセスに準じて地域社会の発展を記述する。

まず、1996 年 3 月の総会で、住民の総意として、慣例よりも 10 歳若い 55 歳の自治公民館長を選出したというイベントから始める。

3. 1. 1 関係

長期にわたる相互扶助によって構築されてきた長老たちの良好な関係作りが土台となり、チーム学習が機能して意見集約を促進した。

また、豊重が住民に対して、以下の 2 つの SC 投資をした結果として信頼関係が構築されたことが豊重の選出につながった。豊重は、長老たちの会合にうなぎの蒲焼きを差し入れてパーティーを催す等して、長老たちに敬意を表しつつ、集落の一員として集落内でうなぎ生産・販売事業を 25 年間営んだ。その実績に加えて、20 年間、上小原中学校男子バレーボール部の監督を務めた。住民の子弟たちに対する豊重の教育貢献は当時保護者たちの間で高く評価されていた。

3. 1. 2 会話

住民が一致団結した背景には、集落衰退という差し迫った危機があった。過疎高齢化により地縁的つながりが希薄化し、人が集う機会は年に一度の総会だけになっていた。かつては祭りや行事、婦人会や青年会でつながっていた集落が離散状態になってしまったことが遠因となって、少年非行事例まで出てしまった。彼らはシステム思考により、問題を切り分け、若いリーダーの元で時間をかけて集落再生を目指す決心をした。

集落消滅の危機に対応するため、若くて信頼できる豊重に集落再生を託すという会話がなされた。会話はチーム学習によって促進されたと考えられる。その際、長老たちの間でメンタルモデルが機能し、長く続いてきた「65 歳前後の人材の 1 年任期の輪番制」という慣習を見直した。

3. 1. 3 実践

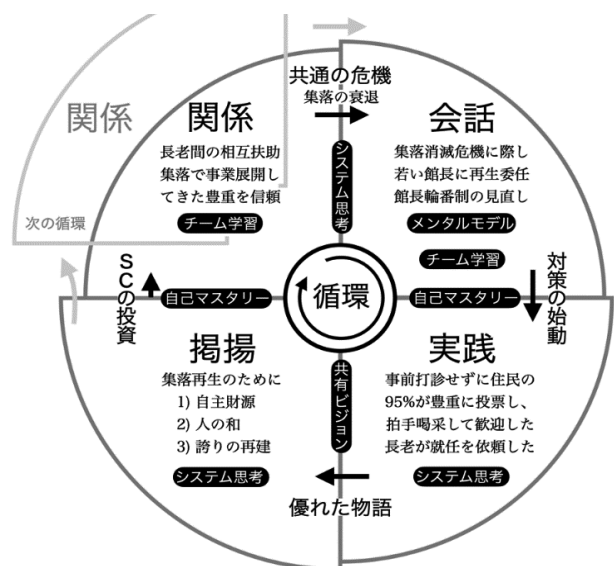
住民たちは話し合った内容を自己マスタリーにより戦略的に実行した。豊重と豊重の家族に事前に情報を与えず、総会当日になって 95 パーセントの住民が豊重に投票した。選出後は豊重に惜しめない拍手を送り、参加者全員の前で長老の 1 人が豊重に館長就任を依頼した。

豊重に覚悟を決めさせるための住民の作戦行動は、システム思考による発案と実行だったと考えられる。豊重は後に、「一斉におこるエールの声とちぎればかりに手をたたくあの感動の拍手は、生涯忘れられない私の「宝」の 1 つである」と述懐している（豊重 2016: 11）。館長就任依頼を快諾した豊重に接した住民にとっても、新しいリーダーによって現実化される集落再生という将来を予感する出来事だった。そこに共有ビジョンが機能したと考えられる。

3. 1. 4 掲揚

山縣（2019: 19）は、豊重の公民館長就任時の抱負として、1) 自主財源と、2) 人の和を挙げている。自主財源は経済性の追求、人の和は「全員参加で社会課題を解決する」という意味なので社会性の追求と解することができる。本研究では、これら 2 つの追求の理由として、3) 住み続ける「誇りの再建」（小田切 2014: 72）という所属性の追求を挙げる。豊重自身が、住民による豊重へのリーダー委任は、以前から「誇り高い地域づくり⁹⁾」を志していた自分へのゴーサインだったと振り返っているからである（豊重 2016: 12）。そういう意味では、住民の心に内包された「誇りの再建」というすぐれた物語を豊重が言語化する役割を果たしたと解することができる。また、このような物語の構成はシステム思考によって促進された。豊重は、これらの 3 つの理念を具現化するために、リーダーである自分が率先垂範して住民と一緒に行動するという指針を定めた。図 2 は、集落衰退の危機に際し、住民の総意として豊重を地域リーダーに選出していった経緯を描いたシステム図である。

図 2 地域リーダーの選出



3. 2 わくわく運動遊園の設営

2 メートルの雑草が生い茂っていた集落の中心に位置する町有地は、住民の目には集落凋落の象徴と映っていた。豊重は自治公民館長就任直後、この空地进行を、住民が交流できる運動公園として再生する計画を立てた。集落の表玄関である公

園の整備は、自己マスタリーによる「行政に頼らないむらこし」という理念深化の結果であり、最初の一步だった。

3. 2. 1 関係

豊重の「皆が集う場を皆で作ろう」という呼びかけに、数名の有志が応答した。その後の事業でも同様だが、公園設営もまた「豊重が声をかけるとかけつける」信頼で結ばれた人間関係が端緒を開いた。彼らは休日ごとに草刈りをするようになった。その姿を見て、他の住民も手伝うようになった。除草作業と一緒に取り組むことで集落内の結びつきが強まった(出町 2019: 258)。チーム学習が共同の発展を促進した。

3. 2. 2 会話

集落凋落の象徴とみられてきた空地の放置という共通の危機を、システム思考により、住民総出の公園設営によって乗り越えるための会話がなされた。

豊重の率先垂範が住民たちの当事者意識を喚起し、住民の公園として再生させるという課題解決の意志が次第に共有されるようになっていった。

豊重のやり方に不信感を持ち不平を漏らす住民に対しては、豊重はその住民の顔を立てて、皆の前で発言するように促したり、その住民が取り組んだ集落発展に対する貢献を改めて開示する機会を作ったりした。また、どんな住民も無視せずに、賛同してもらえるまで粘り強く話し合った。チーム学習が会話を促進したことで、対立的な住民の「過去の経験や学習をもとに形成された保守的なメンタルモデル」は更新されていった。

豊重は、公園設営に限らず、新規事業に着手する時には、事前に事業について情報公開した上で、総会で議論して決議するというプロセスを重視していた(出町 2019: 42)。

3. 2. 3 実践

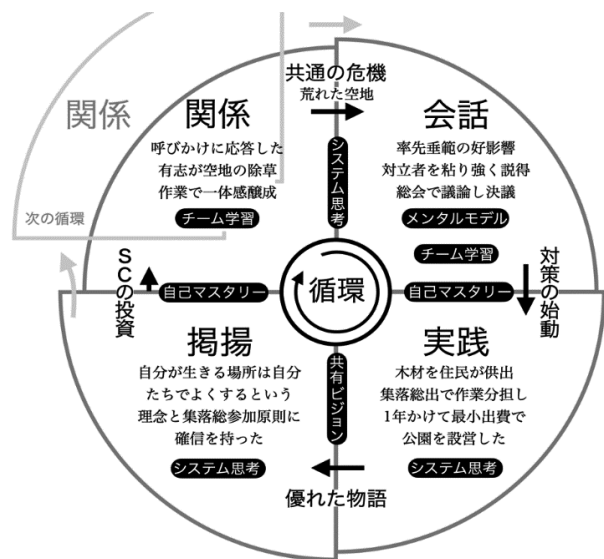
公園再生というビジョンが自己マスタリーによって明確化されていくに従い、ボランティアの輪が、大工や左官、造園の経験者を中心に広がり、木材の切り出しや土地の造成、建物の建築を含む大半の作業も住民で分担した。

システム思考により、集落のおとな全員が役割分担するようになった。また、地域資源を活用した。町から町有地を借用し、山林を所有する住民からは、遊具を作るための木材を提供してもらった。1997年から約1年かけて公園が完成した。これが、費用をかけずに事業を営んだ最初の事例となった。

3. 2. 4 掲揚

公園づくりの感動を共有できたことが仲間意識を醸成し、「自分たちの生きる場所は自分たちでよくする」という物語、つまり理念が共有された。また、システム思考により、行政に頼らず、集落総参加によって地域づくりを進める方策に、住民全員が確信を持つようになった。図3は、わくわく運動遊園を設営するに至った行動ステージの移行を描いたシステム図である。

図3 わくわく運動遊園の設営



3. 3 高校生によるさつまいも生産

わくわく運動遊園の整備では大人たちが団結したが、高齢化が進む中、自己マスタリーにより住民総参加という理念に向けて現実を引き上げるためには、若年世代を事業に引き入れる必要があった。

豊重は、集落の組織として「高校生クラブ」を新設し、高校生12人にさつまいも生産を託すことにした。豊重の呼びかけに応じて、ある農家は無償で30アールの休耕地を提供した。また苗を提供する農家もいた。

3. 3. 1 関係

豊重は、高校生たちが、当時オリックスで活躍していたイチロー選手のファンだと知り、彼らが集落の主力産業であるさつまいも生産に取り組むことを条件に、収益を活用して野球観戦に連れて行くという提案をした。すると、提案を受け入れた畑仕事に不慣れな高校生の農作業を、親たちや高齢者たちが手伝うようになった。小中学生は、年長の兄姉を見習って芋作りに参加した。こうして、幅広い年代層が集まって畑作業をするようになった。

高校生に対するSCC投資により、結果として多くの住民が動員されることとなり、チーム学習により世代を超えた対話が促進されて住民の間に新しい絆が結ばれた。

3. 3. 2 会話

若年世代が無関心である限り地域づくりは持続しない。豊重はシステム思考により、高校生が多世代間の架け橋として機能し、ついには集落全体で取り組む事業になると予想していた。

高校生を野球観戦に連れ出すという便宜的な理由ではあったが、高校生の畑仕事を大人たちが手伝うときに生じた親しい交流は、住民の全世代がかつて結束していた時代を思い起こす出来事だった。また同時に、高校生たちがやがて、地域の担い手となることに思いを馳せる経験でもあった⁷⁾。チー

ム学習が高校生たちと大人の対話を促進した。

高校生たちが自ら汗を流して報酬を得たという成功体験と並んで、大人たちの職域である畑で、自分たちの夢をかなえるために祖父母や父母から親身に指導してもらったことで、かつて希薄だった当事者意識がメンタルモデルにより呼び起こされた⁸⁾。

3.3.3 実践

高校生がきっかけとなって始まったさつまいも生産は、自己マスターリーにより、一度に百人の住民が参加するほどの「時代の垣根を超えた共同作業」となった。

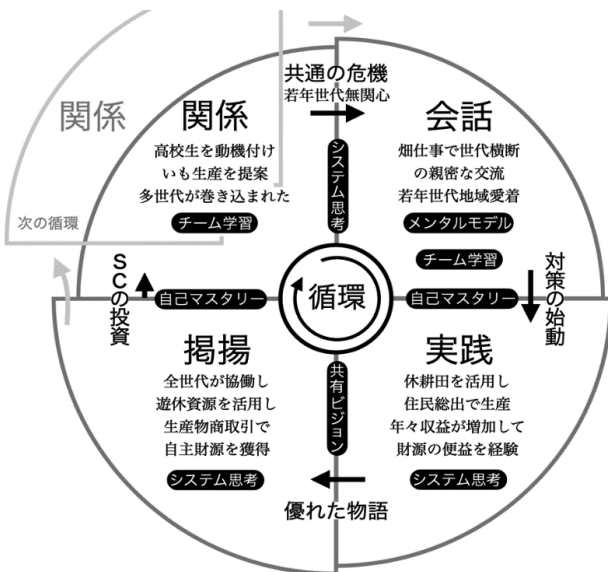
また、35万円の収益は、イチロー選手が出ている試合を高校生たちが観戦するために使われた。

その後、システム思考により集落ぐるみの協働が実現し、さつまいも生産は毎年拡大し、初年度（1998年度）に30アールだった栽培は、4年後の2002年度には1ヘクタールに増えて80万円の収益を上げるようになり、自主財源の最初の柱となった。

3.3.4 掲揚

遊休資源を活用し、全世代が協働して作った生産物を商取引することで自主財源を獲得することができることを、共有ビジョンにより高校生を含む住民の多くが納得するようになった。また、このような整理された理念掲揚は、システム思考により構造的相互作用のパターン全体が明らかになった成果だと考えられる。図4は、高校生によるさつまいも生産とそれに付随する出来事をめぐる行動推移を描いたシステム図である。

図4 高校生によるさつまいも生産



3.4 土着菌を活用した悪臭対策

2001年時点で、全135戸のおよそ4分の1に当たる三十余戸が畜産農家で、収益源である畜産は集落の基幹産業だった。しかし、飼育されていた約200頭の牛と7000頭の豚の

糞尿は常時悪臭を放っていて住民たちの悩みの種だった。豊重は自己マスターリーにより理想を現実化すべく土着菌を活用する対策法を推し進めた。

3.4.1 関係

豊重は、畜産農家を誘い、さつまいも生産の余剰金（2000年度46万円）を使って、土着菌の先進地視察や研修を重ねた結果、土着菌を飼料に混ぜて牛に与えることで糞尿の臭いが低減することを学んだ。

豊重は、無理だと渋る高齢の畜産農家を粘り強く説得して同意を取り付けた。

微生物に米糠、黒砂糖、水を加えて攪拌する土着菌増殖作業は、早朝からの重労働で、当初は畜産農家だけが輪番制で続けていたが、会社勤めのサラリーマンも手伝うようになった。

豊重と畜産農家がチーム学習により議論し協働することによって醸成されたチーム意識が、サラリーマンにも共有されるようになった（出町2017:54）。

3.4.2 会話

「住んでよかった集落、住んでみたい集落」（山縣2019:30）を目指していた豊重にとっても他の住民にとっても、家畜の悪臭問題は長年の課題だった。豊重は、山の腐葉土に含まれる微生物をほぼ無料で入手できるというコスト面の優位性に注目した。そして、この危機を土着菌によって克服する熟識が、チーム学習によって促進された。

高齢の畜産農家の多くは、土着菌活用という未経験の対策に踏み出すことに躊躇したが、豊重が以前鰻養殖をしていた頃に、微生物活用により鰻の排泄物のヘドロ化を解決したという話を聞き、また熱心に説得されたことで、保守的なメンタルモデルが更新され、未知の技術に対する否定的な見方を変えた。

3.4.3 実践

2001年の春に土着菌の試作品を製作した。その後、自己マスターリーにより製造を工夫し続けた。そして、早朝の当番制で攪拌作業をして作った製品は、予想を超える無臭化の成果を収めた。その結果を受け、システム思考により、以下のような効果的な事業展開が始まった。翌2002年には、わくわく運動遊園の横に土着菌センターを建設した。また、攪拌作業を機械化して効率化を図った。さらに、そこで生産した土着菌を販売するようになった。土着菌の勉強を始めた2000年に46万円だった余剰金は、この年122万円に達した。

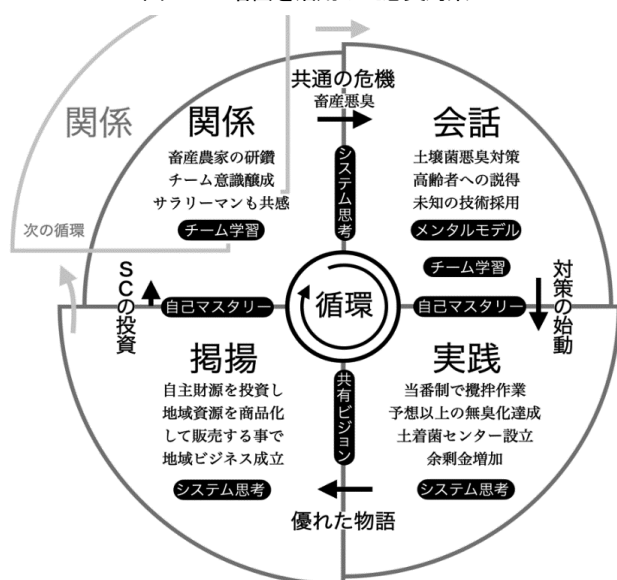
3.4.4 掲揚

自主財源で地元の地域課題を解決しようとした過程で、知らずとも土壌菌というヒット商品を生み出し、県内各地の畜産悪臭で悩んでいる地域から、やねだんに土壌菌を買いに来るようになった。住民は、自主財源を地域内再投資し地域資源を商品化して他地域に販売するという「地域ビジネスの構造」をシステム思考によって俯瞰するようになった。社会的価値

と経済的価値と所屬的価値を同時追求する将来像を共有ビジョンにより描くようになった。

また、2002年には、日本計画行政学会第八回計画賞の最優秀賞を受けた。全国規模の表彰を受け、「補助金に頼らず地域で稼ぐ」という理念が地域外にも掲揚されることで視察が増加した。図5は、畜産悪臭という共通の危機への対抗策である土着菌活用の過程で、地域ビジネスが生まれていったプロセスを示すシステム図である。

図5 土着菌を活用した悪臭対策



3.5 オリジナル焼酎の生産・販売

土着菌は悪臭対策に役立ったが他の効果もあることがわかった。土着菌を畑地に撒くと地力が回復した。土壌が改良されることにより無農薬で良質な作物が育った。そこで、豊重は自己マスタリーにより新しい地域ビジネスを提案した。土着菌を活用して作った良質なさつまいもでオリジナル焼酎を作るという計画である。

3.5.1 関係

豊重は40代の頃に、廃棄処分とされていたさといもの親芋を使って焼酎開発をしたことがあり、その時の協力者で、当時神川酒造の社長を務めていた児玉正達に再度協力を要請した。児玉はすぐに製造を引き受けた。地域のために一貫して有言実行してきた豊重の姿を見て信頼を寄せていたからである。

また、このときまでに住民は、自主財源の恩恵を経験していた。1998年には、高校生中心のさつまいも生産によって得た自主財源で、高齢の単身者や夫婦だけの世帯に集落から緊急警報装置が贈呈された。2000年には、集落の子どもたちのために寺子屋と称する補習塾を開いた。教師への謝金は自主財源から補助した。このような住民福祉への自主財源還元というSC投資は、住民の自発的な地域活動への参加を促進すると共に、活動を主導してきた豊重やリーダーたちへの信頼を醸成した⁹⁾。また、チーム学習により集落民同士の対話が促進され団結が強められた。

3.5.2 会話

高校生が中心となって生産した「でんぶん用さつまいも」は、当初は順調に売上を伸ばしたが、海外の安価なさつまいもが流通した影響で収益が悪化した。この危機に対応するために、豊重は新たに「焼酎用さつまいも」を生産してオリジナル焼酎の生産・販売に取り組むことを提案し、チーム学習により住民と対話した。

住民たちはすでに自主財源獲得の恩恵を経験していたため、安定収入を目指す豊重の提案に賛同した。

一方、同じ鹿屋市内ではあるが所属集落の異なる神川酒造とのコラボは未経験の案件だったが、豊重の生き様に感銘を受けた酒造会社社長がプロジェクトへの協力を快諾したという知らせを受けて、住民たちは、メンタルモデルにより、集落外の民間企業との共同事業という新しい試みにも賛意を示した。

3.5.3 実践

自己マスタリーにより会話の内容は実践に移された。競争力のある焼酎を製造販売するために、住民は集落ぐるみで「焼酎用さつまいも」の苗床を作り、植え付けや芋掘りにも協力した。

神川酒造の児玉社長は、「焼酎やねだん」と名付けられた焼酎に付加価値をつけるために、甕壺仕込みを採用した。システム思考により、住民と地域企業が協働し、「プライベートブランド・焼酎やねだん」の生産販売が始まった。この新事業は顧客に支持され、2004年度の自主財源余剰金は399万円、2005年度は498万円となった。このような実績はビジョンの実現だと考えられ、共有ビジョンにより、地域でビジネス展開するというストーリーを強化した。

3.5.4 掲揚

「集落ぐるみで豊かな生き方を目指すやねだんの自立は、焼酎やねだんが誕生した2004年に確固としたものになった」と山縣(2019: 39-40)は述べている。

この住民主体の自走理念は、下に挙げた三方向から掲揚され、システム思考によって統合的に理解されたと考えられる。

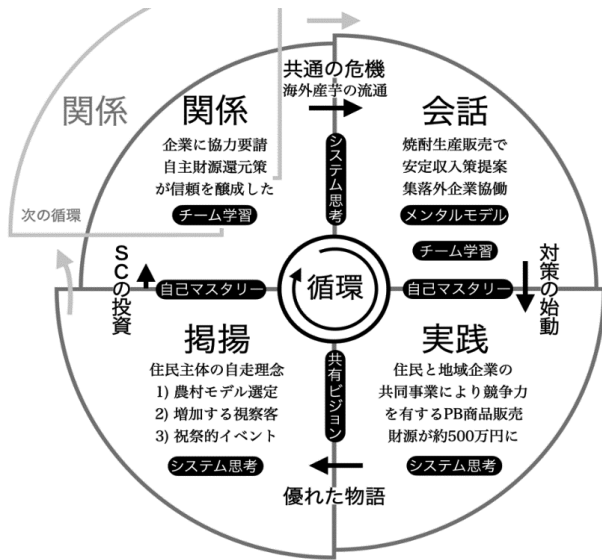
第1に、政府の「農村モデル地区(2004年)」への選定である。これは、2回目の全国表彰だった。

第2に、全国のみならず海外からやねだんを訪問するようになった視察客である。同年に、増加する視察客をもてなすために「未来館」と称する住民手作りの食堂が建設された。

第3に、地域内で実施された祝祭的イベントである。焼酎のラベルには、住民総出のシンボルである芋ほり時の集合写真が採用された。また、わくわく運動遊園には焼酎の巨大モニュメントが建てられた。さらに、地域再生10年目の2006年には、ボーナスと称して約110の全世帯に1万円が支出された。住民に対する慰労と同時に、余剰金約500万円達成を祝賀するイベントとなった。

図6は、「でんぶん用さつまいも」の収益悪化という危機に対応するため、安定収入が期待できるオリジナル焼酎の生産及び販売に至った行動ステージの移行を示すシステム図である。

図6 オリジナル焼酎の生産・販売



4. 考察

4.1 モデルの妥当性

4つの行動が循環する地域づくりモデルによって、やねだんの事例の段階に応じた各主体の行動分析が可能となった。共通の危機を予見した豊重とリーダーたちが、その時点で掲揚されていた理念を具現化して課題を解決するための実働部隊を形成するために、SCSを投資して信頼しあう「(1)関係」を醸成しつつ、自分たちが予見していた共通の危機を「(2)会話」によって共有し、課題解決のための「(3)実践」に進んだというプロセスが、五つのイベントのすべてで観察された。さらに、困難の伴う経験を共にくぐり抜けた仲間たちが、次の循環の基礎となる理念を、共通の過程で紡ぎ出し、理念を「(4)掲揚」していく過程も観察された。

また、福田モデルが援用したSenge (2006) の5つのディシプリンによって、やねだんの住民が、いかに1つの行動ステージから次の行動ステージに進んでいったかを説明することができた。「(4)掲揚」された理念の具現化のために、SCS投資によって「(1)関係」づくりへと移行するときや、「(2)会話」によって課題解決意志を共有したチームが困難の伴う「(3)実践」へと移行するときには、自己マスターリーが自己変革及び「より高い達成」を目指す行動を促したと解釈できる。また、共通の危機への対応や、「(3)実践」及び「(4)掲揚」の整理の場面で、システム思考が大局的な観察を促して根本的問題解決に導いたことが、事例と照合することで具体的に描写することができた。「(1)関係」づくりや「(2)会話」の行動ステージで、チーム学習が対話を促進し、「(3)会話」するときに固定化した思考の枠組みをメンタルモデルが修正し、共有ビジョンが共通「(3)実践」の有意味化を促し、住民が共有できる理念の「(4)掲揚」に至らせることも、やねだんの初期10年の事業展開に反映されていた。

4.2 住民共同発展の促進要因

交流密度が濃く、家や群同士の利害が対立する集落においては、多様な主体が有機的に結びついて、課題解決のために協働関係を構築するのは難度が高い。しかし、やねだんにお

いては、循環回数が進むに従って、一体感や誇りが強化されて、住民共同が発展し、後になるほどプロジェクト実施が容易になっていったことが観察された。住民共同の発展は、1) 理念具現化のためのSCS投資による関係づくり、2) 課題解決のために困難を乗り越える共通経験、3) 「人の和を作る」という初期理念の反映、4) 獲得した財源の生活扶助を目的とした活用、5) 地域内再投資によってさらに大きな財源を得たという成功体験、さらに、6) 全国表彰・マスコミ取材・視察者の増加に伴う承認¹⁰⁾、によって促進されたと考えられる。

4.3 地域理念浸透が地域づくりに及ぼす影響

先行循環の最後に紡ぎ出された理念である「若い地域人材が主導する長期間にわたる本格的な地域づくり」が、豊重の公民館長選出後の5つの循環の土台となったと先述したが、第1の循環の最後に紡ぎ出された理念もまた、後に続く循環を支えたとと思われる。それらは、自主財源獲得と住民総参加と誇り高い地域づくりであるが、この理念には、経済性(=自主財源)・社会性(=住民総参加の地域づくり)・所属性(=誇りの再建)の三要素が包括されている。循環回数を重ねる内に、三要素の内容が徐々に展開していった。すなわち、当事者意識の定着、遊休資源の商材活用、財源の地域内再投資、住民主体の自走というように理念理解が段階的に深められ、より多くの住民に浸透していった過程を観察することができた。このような理念浸透が、外部者が策定した構想への依存傾向を弱め、所属性に基づく自立性の促進、住民共同の発展、地域づくり主体の質的・量的成長、住民自治機能の維持(総務省自治行政局過疎対策室2008)、そして財源の開拓と活用に影響を与えたことが推測される。

5. 結論

やねだんの事例は、住民の当事者意識醸成を促す地域外からの関与がなくても、住民が地域づくりを我が事として受け止め、自律的に関係を築き、課題や危機を認識して話し、対応策を実践するだけでなく、自前の地域創生理念を形成して浸透させるという好循環を幾重にも展開することができるという可能性を示している。

とは言え、やねだんにも移住者はいる。コロナ禍前には、年間5、6千人の視察者が来訪したし、豊重自身も全国で年間150~160本の講演をこなしていた。やねだんは孤立していたわけではなく、多様な主体との交流の中で支えられてきたという側面もある。では、どのように地域外の主体が住民に関わりを持つのだろうか。やねだんの場合、そのような外部からの関与を求めているかは不明だが、より一般的に考察するならば、農山村の地元住民が推進する地域づくりプロセス循環の各段階を外部人材が逐次認識し、その段階に応じたディシプリンの機能を促進することによるのだと考えられる。

さて、このようなやねだんの自立性要因の1つは、共同の取組による地域理念の段階的形成功と浸透によるものと前項で考察したが、豊重のような好循環リーダーがいなくても同様のことが実現したのだろうか。川崎一泰の言うように、「強力なリーダーシップと問題意識を持ってみんなと話をし説得して合意形成する人」(飯田ほか

2016: 134) がいるかも知れないかで地域の命運は決するのであろうか。残念ながら、リーダーの属人的要素がどのように地域づくりプロセスと関連するかという点については、本研究では十分に解明できなかった¹¹⁾。より多様な地域にモデルを適用して、リーダーシップとの相互作用について検討することが今後の課題である。

注

- 1) 平井 (2022) は、それを後に、「アクションリサーチによるコミュニティづくり」の過程として展開している。
- 2) 上村靖司 (2018: 176-177) は、日本の豪雪地帯における「雪かき」を切り口として、課題に向き合う主体形成サイクルについて提案している。
- 3) 新潟県中越地方において定式化された集落再生 (稲垣ほか 2014; 小田切 2014; 小田切 2022) において、住民に寄り添う「足し算の段階」から、事業導入を支援する「掛け算の段階」へと集落再生のプロセスが移行する例は、図司が明らかにした移住者の人材としての成長過程と同様だと小田切ほか (2019) が論じている。
- 4) 「なりわい」は、生活の糧を得るという目的遂行に自己実現という目的遂行を組み込み、その上で地域資源の活用やコミュニティとのつながりを加味した仕事と定義されている (筒井一伸編 2021: 120-124)。
- 5) 本研究は、ソーシャル・キャピタルを、時間、資金、エネルギー等の資源の提供 (投資行為) を通して社会関係に醸成される「信頼」、「互酬性の規範」、「ネットワーク (絆)」 (稲葉 2011: i) と定義する。
- 6) 2020年7月22日に実施した豊重への電話インタビューの中で、豊重は地域に住み続ける誇りについて説明した。住民は、幼少時から各自下の名で呼ばれることで、自らの存在が尊重されていることを学ぶ。また、他者を信頼することや義理人情の大切さを教えられることで、人間力を高めていく。このように地域内の身近な人間関係の中で育てられることで、集落で住み続ける誇りが育っていき、将来故郷から離れるようになって、集落出身であることを誇りと感じるようになる、と豊重は述べていた。
- 7) 2022年3月14日、豊重とのメール交信による。
- 8) 2022年3月14日、豊重とのメール交信による。
- 9) 2022年3月14日、豊重とのメール交信による。
- 10) 地元の人が地域の価値を都市住民の目を通して見つめ直す効果を、小田切徳美 (2004) は、「交流の鏡効果 (機能)」と呼んでいる。
- 11) 2022年7月22日に実施した豊重への電話インタビューによると、豊重は、自分のように住民個々の出番を引き出して合意形成することはできないまでも、人の良さを引き出すことができる人徳のあるリーダーはどこにでもいるし、すでにやねだんの中でも故郷創生塾の中でも育っていると述べていた。

参考文献

出町譲 (2017) 『日本への遺言: 地域再生の神様 (豊重哲郎) が起こした奇跡』 幻冬舎。
 出町譲 (2019) 『現場発! 日本再興: ふるさどが「稼ぐまち」に変わる16の方法』 晶文社。
 福田充男 (2021) 「宮古島所在の株式会社パラダイスプランにおける理念浸透: 統合的経営理念浸透メカニズムの探究」『経営哲学』(18)1: 2-16。
 福田充男 (2022) 「地域創生の基本構造モデル: 伊丹酒造家による伊丹郷町の町政運営を事例として」『日本地域創生学会会報』第3号。
 平井太郎 (2022) 『地域でアクションリサーチ』 農山漁村文化協会。

飯田泰之・木下斉・川崎一泰・入山章栄・林直樹・熊谷俊人 (2016) 『地域創生の失敗学』 光文社。
 稲葉陽二 (2011) 『ソーシャル・キャピタル入門』 中央公論新社。
 稲垣文彦・阿部巧・金子知也・日野正基・石塚直樹・小田切徳美 (2014) 『震災復興が語る農山村再生: 地域づくりの本質』 コモンズ。
 上村靖司 (2018) 『雪かきで地域が育つ—防災からまちづくりへ』 コモンズ。
 国土交通省 (2019) 「2019年とりまとめ—新たなコミュニティの創造を通じた新しい内発的発展を支える地域づくり— (資料5-2) (https://www.mlit.go.jp/common/001292383.pdf) 2023年8月3日閲覧」
 厚生労働省 (2015) 「平成27年版厚生労働白書—人口減少社会を考える—」 (https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/15/dl/all.pdf) 2023年8月3日閲覧
 南日本放送 (2019) 『やねだん: 人口300人、ボーナスが出る集落』 (DVD)、南日本放送。
 宮崎雅人 (2021) 『地域衰退』 岩波書店。
 日本建築学会編 (2014a) 『まちづくりの教科書 1 まちづくりの方法』 丸善。
 日本建築学会編著 (2014b) 『まちづくりデザインのプロセス』 丸善。
 小田切徳美 (2004) 「自立した農山漁村をつくる」大森彌・卯月盛夫・北沢猛・小田切徳美・辻塚也著『自立と協働によるまちづくり読本』 ぎょうせい: 276-358。
 小田切徳美 (2014) 『農山村は消滅しない』 岩波書店。
 小田切徳美・平井太郎・図司直也・筒井一伸 (2019) 『プロセス重視の地方創生: 農山村からの展望』 (JCA 研究ブックレット No.27) 筑波書房。
 小田切徳美 (2021) 『農村政策の変貌—その軌跡と新たな構想』 農山漁村文化協会。
 小田切徳美 (2022) 「終章 新しい農村を展望する」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: 215-242。
 岡田知弘 (2021) 『地域づくりの経済学入門: 地域内再投資力論 [増補改訂版]』、自治体研究社。
 Senge, Peter M. (2006) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House (枝廣淳子、小田理一郎、中小路佳代子訳『学習する組織: システム思考で未来を創造する』 英治出版 2011年)。
 嶋田暁文 (2022) 「第9章 新しい政策をつくる」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 171-188。
 総務省自治行政局過疎対策室 (2008) 「集落関係資料」 (平成19年度第5回過疎問題懇談会資料3) (https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/2001/kaso/pdf/kasokon19_05_02_s3.pdf) 2022年8月1日閲覧
 豊重哲郎 (2016) 『地域再生: 行政に頼らない「むら」おこし』、出版企画あさんてさーな。
 筒井一伸編 (2021) 『田園回帰がひらく新しい都市農村関係: 現場から理論まで』 ナカニシヤ出版。
 山縣由美子 (2019) 『奇跡の集落やねだんを取材した日々』 羽鳥書店。
 吉村輝彦 (2019) 「地域まちづくりのプロセスデザインの今後」『日本福祉大学経済論集』(59): 93-124。
 Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications. London: Sage Publications (遠田雄志、西本直人訳『センスメイキング イン オーガニゼーションズ』 文真堂 2001年)

本論文の初出は、『経営哲学』第20巻2号(2024年3月)。経営哲学学会の許諾を得て転載しました。