

地域活動組織の発生に関する 事例研究：ソーシャル・イノ ベーション理論に基づく分析

大阪商業大学 公共学部公共学
科 専任講師 中嶋貴子

2019年6月3日（月）15時～17時

於：谷岡学園サテライトオフィ
スCuriosity（グランフロント大
阪）

CI分科会への話題提供と本研究の位置づけ

「関西発コレクティブインパクト (CI) の発信 (中間報告) 2019年2月」佐々木先生資料より

関西発CIのイメージや進め方

- 教育課題や地域課題の規模や深刻さの違いからCIの進め方にも違い(待ったなしの米国とまだ余裕のある日本(関西)との違い)⇒関西では多様で創発的な取り組みが有効
- 社会課題に対するスタンスは、悲観的かつ深刻というよりも能動的で挑戦的⇒関西では社会課題の解決をポジティブなチャンスとして見る方が有効(ソーシャルビジネス)
- 関西流の個性(人情味やお節介、厚かましさ、ベタさなど)を前面に出したCIの可能性
- 内向きの関西流の議論はむしろ逆効果であり、他の異質性との混じり合いの中で関西ならではのユニークさが生れる(たとえば海外との連携)

既に萌芽的取り組みが行われているのではないか？

10

特定地域における事例を分析

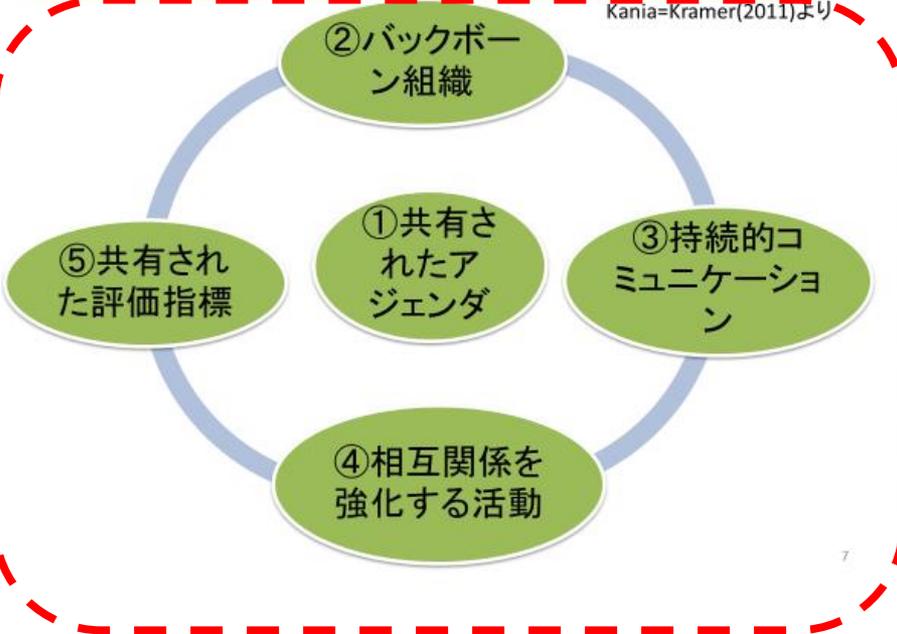
資源が限定された状況と仮想的に想定し、組織論、ソーシャル・イノベーション理論、コレクティブインパクトの視点から分析を行う

CI分科会への話題提供と本研究の位置づけ

「関西発コレクティブインパクト (CI) の発信 (中間報告) 2019年2月」佐々木先生資料より

CIを生み出す5つの条件

Kania=Kramer(2011)より



主体 (変革者) の抽出・
発生の機会を調査・分析

個別的インパクトと集合的インパクト

(FSG資料より)

個別インパクト

それぞれの組織が個別に社会課題に対応

社会課題の解決のために組織が協力することはない

それぞれの組織の評価を単純に集計することで全体の評価

集合的インパクト

社会課題の解決は大きな社会システムのなかの複数組織の相互作用による

相互に学び合い相互作用しながら社会課題を解決

関係するすべての組織が全体に及ぼす効果で評価

個別⇒集合的インパクト
連続性・持続性を調査・分析

問題意識

- NPM（新しい公共経営）においては、民間の担い手（企業、NPO、市民）の活躍に対する期待が高い。
- 他方で、地域住民の高齢化や人口減少による地域経営組織の脆弱化が危惧される（Okada et al. 2017）。
- 特に、山間部や諸島部などの地方自治体は、「地方消滅」（増田寛也氏）で指摘されたように、地域経営の人材、資金、知的創造性といった経営資源の確保が都市部以上に困難な状況にある。
- 一方で、危機に直面した結果、新たな組織を形成することにより、新しい社会的価値「ソーシャル・イノベーション」を創出し、行政と住民による自律的な地域経営が行われている地域も存在する。



ソーシャル・イノベーションを創出するような組織は
どのように発生したのか？

先行研究と本研究の位置づけ

➤ 地域協働による社会課題解決という視点（佐々木2018）

- ① 地域課題の多様性、重層性、連続性
- ② 地域課題の内容や解決策の異質性
- ③ 課題の創発性

単一主体による課題解決アプローチの限界
協働によるコレクティブインパクトアプローチの有効性

➤ 「社会的企業」という視点（谷本ほか2013）

- ① 社会的課題の解決に取り組むビジネスの発生
- ② 新しい社会的価値を創出することにより、
経済的・社会的成果をもたらす革新をもたらす

社会的価値創造とその成果の波及
ソーシャル・イノベーション

組織の発生・発展・持続

分析対象地域の概要：福井県池田町

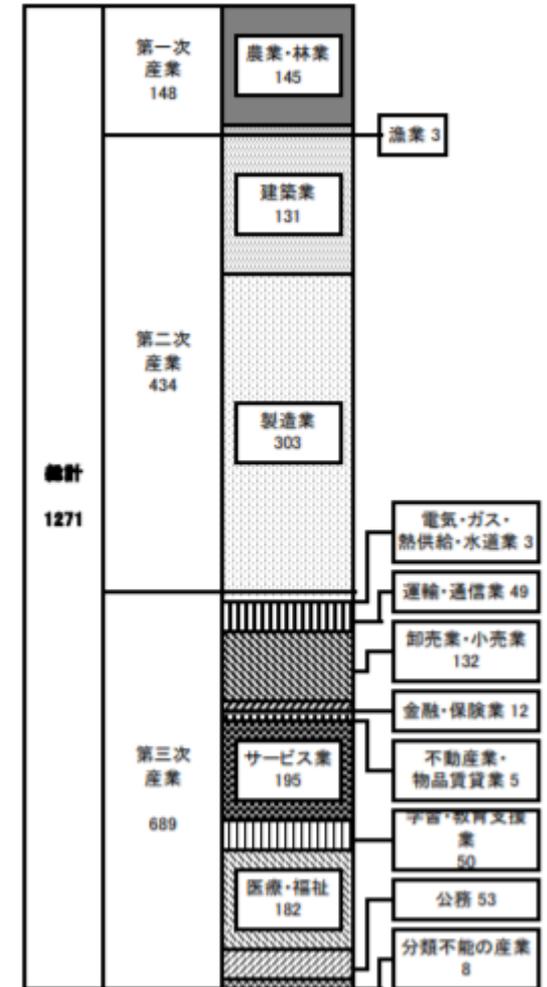
位置・地勢

location and topography

本町は、福井県の南東部、岐阜県との県境に位置し、南東部は部子山から冠山を経て岩谷山を結ぶ山岳地帯で、大野市、岐阜県揖斐川町、及び南越前町に接しており、北は福井市、西は越前市と連なる。四方山が入り組み、総面積194.65平方キロメートルのうち、山林が91.7%を占める。中央は盆地を形成し、580ヘクタールの肥沃な耕地を有している。



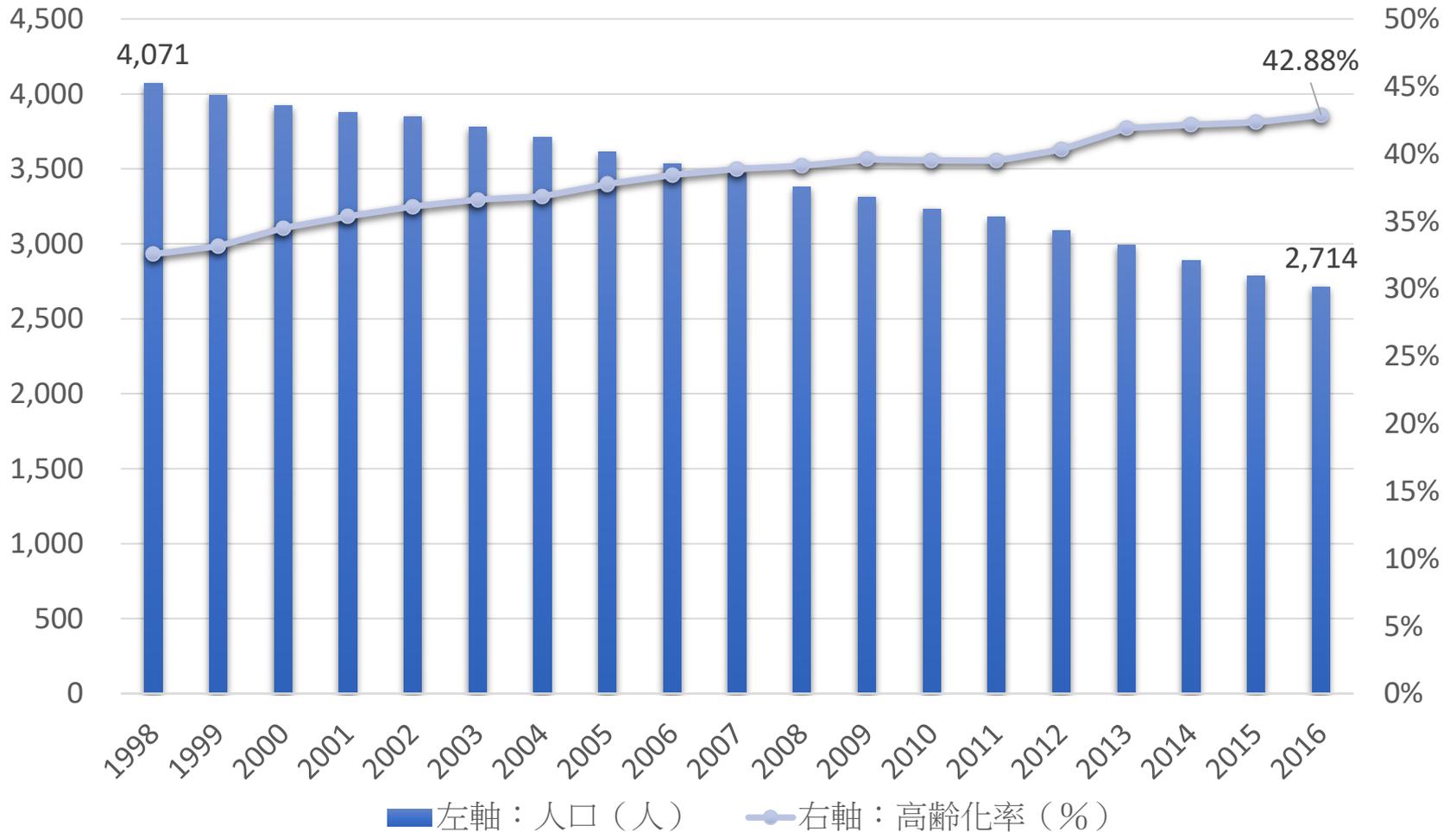
産業別人口



資料：平成27年国勢調査

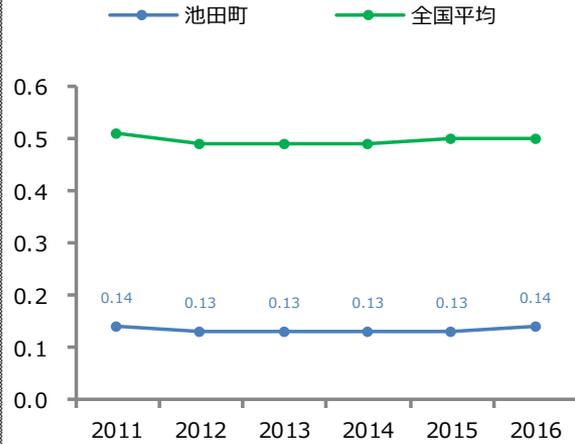
出所：池田町町勢要覧資料編（2017）より

池田町の人口と高齢化率の推移

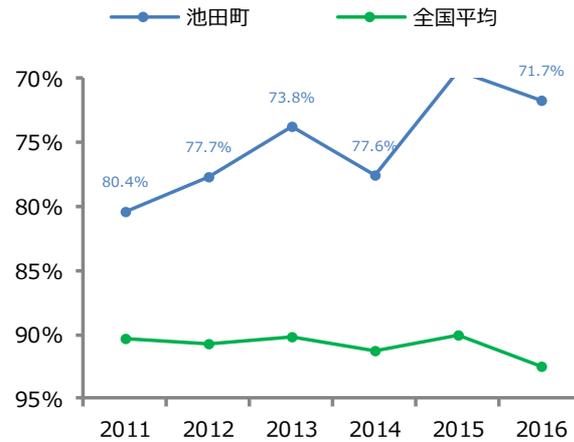


出所：池田町（website）より筆者作成

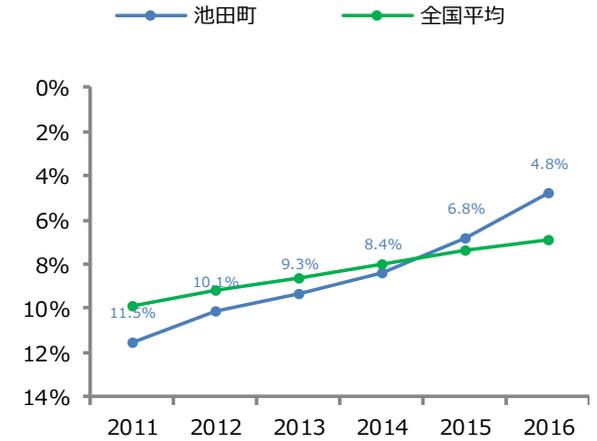
財政力指数



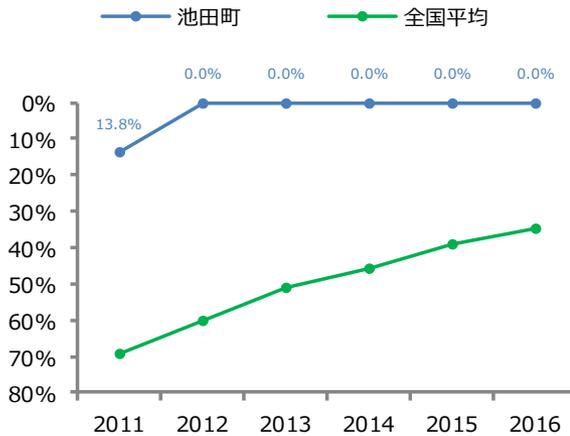
経常収支比率



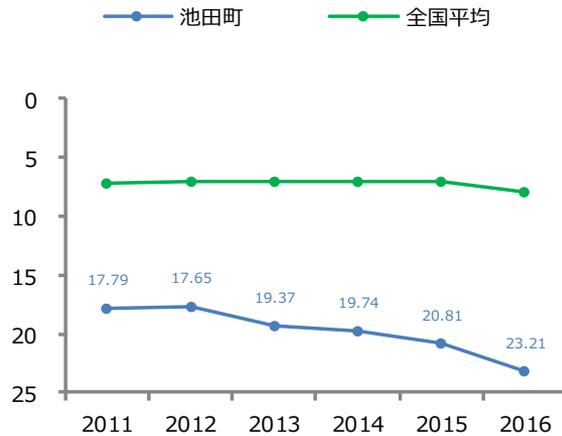
実質公債費比率



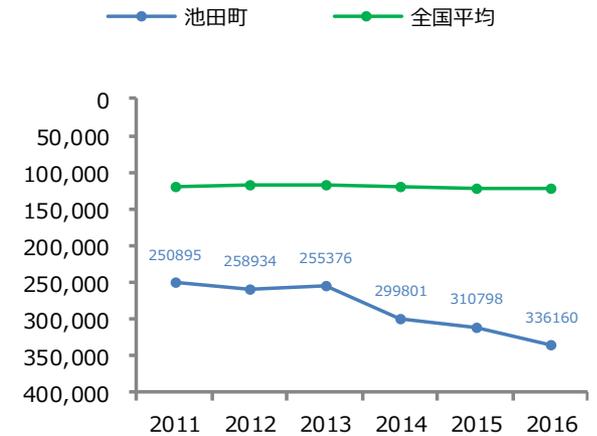
将来負担比率



人口千人あたり職員数



人口1人あたり人件費・物件費等の決算額



出所：総務省「地方財政状況調査関係資料（財政状況資料集）」

池田町における近年の動き

- **高齢化率43%、人口2千人、山間部の小規模自治体**
- **地方創生の先駆的事例として注目される**
- **TVで頻繁に紹介される巨大な観光スポットの出現**
- **面白い大学生や若者が移住し始めている**
- **ふるさと納税は積極的に得ていない**
- **町民が自主的に環境保全活動やごみ回収に取り組む**

何が起こったのか？

調査方法

1. ヒアリング調査

ヒアリング調査実施期間：

2017年8月15日

対象者：

池田町役場特命課政策課

(2019年4月1日組織改編により農村政策課（農林商工、観光等）

株式会社まちUPいけだ（第三セクター）

2. 資料収集（2017年～2018年）

結果：新たな地域経営組織に関する概要

社名	株式会社まちUPいけだ
設立	平成23年3月
資本金	1億円
出資者	池田町、福井ケーブルテレビ(株)、他3社
従業員数	40名
売上高	平成27年5月期 1億1,126万円 平成26年5月期 9,521万円 平成25年5月期 9,340万円
主な事業	ツリーピクニックアドベンチャーいけだ事業 まちの駅運営事業 観光協会事業 いけだチャンネル事業

出所：まちUPいけだ（website）より作成

調査で得られた情報

- 町長と福井ケーブルテレビ社長の問題意識が一致し企画が始動した。

（問題意識の共有）

- 会社設立に先んじて、市民による環境関連組織、新たな街の駅の開設、いけだチャンネルなどが池田町内に存在していた（👉次頁）。

（資源の整備と具現化）

- 地域外人材の採用、人材育成、経営の効率化。
- ### （イノベーターの流入）

結果：その他の地域経営組織の概要

団体名	事業内容
NPO法人環境Uフレンズ	生ゴミの回収・たい肥化事業「食Uターン事業」
環境パートナー池田	「100人のパートナー会議」から設立された環境団体行動計画「かえるプロジェクト」によるエコポイント事業等の実践組織
ファームハウスコムニタ	民間の農業体験、宿泊施設
一般社団法人池田町農林公社	池田町、福井池田町農業協同組合の出資により設立 農産物販売所「こっぽい屋」運営、農地保全、農村づくり等
池田町商工会	「日本農村カデザイン大学」の運営、 農村力の調査・研究
一般財団法人池田屋	池田町役場関連団体

「池田町環境事業プロジェクト参加組織の一部 出所：まちUPいけだ（website）より作成

調査で得られた情報

- 2000年頃から地域の環境保全活動が活発になる（**資源の整備**）
- 住民主体「100人のパートナー会議」による計画立案に基づく行動計画「基本プラン」を行政が作成（**協働関係の構築**）

結果：池田町におけるソーシャル・イノベーションの発生と発展プロセス

理論モデル 出所	コッターの8段階モデル (コッター 梅津訳2002, 中原ほか2018)	社会変革モデル (谷本2006, 高橋ほか 2018, 谷本ほか2013)	本研究
観測過程	組織開発の段階	ソーシャル・イノベーション・プロセス	池田町における経緯
第1段階	危機感を高める	権限を有する変革者の登場と創造的発案	福井ケーブルテレビ（代表者）、政府（町長）の危機感の一致
第2段階	変革推進のための連帯チームを築く	共感する変革者の集結	福井ケーブルテレビ（組織）、政府（組織）の参加
第3段階	ビジョンと戦略を生み出す	経営ビジョンと組織デザインによる戦略の構築	住民、既存組織への共有化
第4段階	変革のためのビジョンを周知徹底する	行政による利害調整機能の発揮、地域内外から多様な人材を活用	地域住民や移住者の採用と内部化、地域住民や既存組織（議会、農林公社、商工会議所等）との利害調整

結果：池田町におけるソーシャル・イノベーションの発生と発展プロセス

理論モデル 出所	コッターの8段階モデル (コッター 梅津訳2002, 中原ほか2018)	社会変革モデル (谷本2006, 高橋ほか2018, 谷本ほか2013)	本研究
観測過程	組織開発の段階	ソーシャル・イノベーション・プロセス	池田町における主な経緯
第5段階	従業員の自発を促す	経営権限の細分化	部門別の独立採算制、部門責任者による自律的経営の実践
第6段階	短期的成果を実現する	部門責任者による実践と発展、組織の高度化と早期発展	ツリーピクニックアドベンチャー、こってコテいけだの部門経営と成長
第7段階	成果を生かしてさらなる変革を推進する	部門責任者による継続的な経営資源の調達	部門責任者による補助金や専門人材の調達、Wood LABO ikeda、おもちゃハウスこどもと木など、新規事業の創設
第8段階	新しい方法を企業文化に定着させる	地域内外における新たな価値観の共有	新規移住者の定着、人口の流出抑制、施設利用者など訪問者や観光客の増加

分析結果の考察

■これまでの政策：短期的戦略

地域おこし協力隊や外部人材の受け入れ

⇒革新的な組織や事業の発生を期待

■本研究による示唆：中長期的戦略

革新的な手法・人材を内部化し、市民参加を促進・継続

⇒外部人材、革新的取り組みを地縁活動として内部化

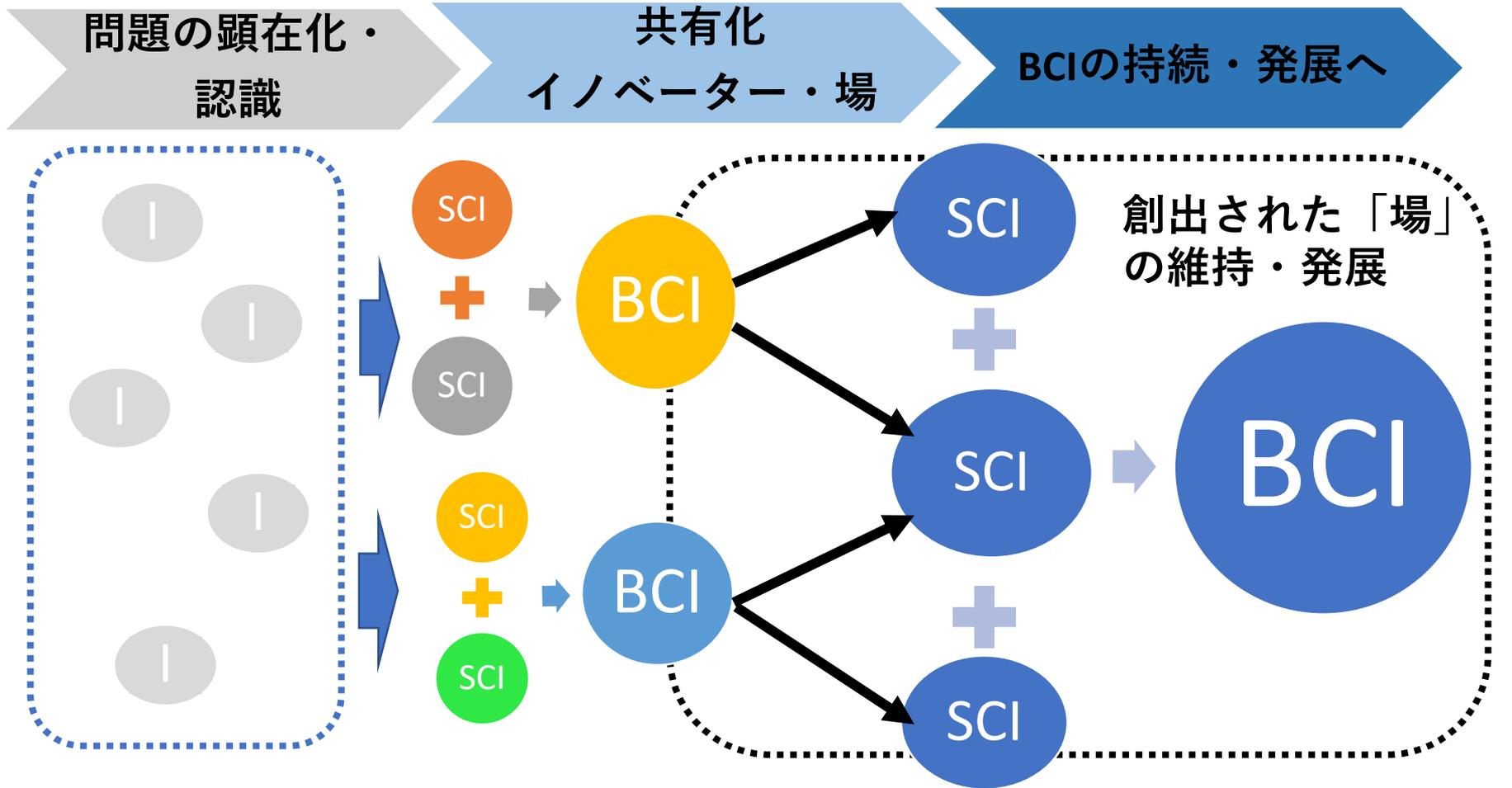
⇒持続的に発展、地域住民による自律的な活動組織へ

■地域活動組織の経営持続性に対する示唆

①行政が多様な主体と連携・協働しながら、具体的な活動の場を提供（創出）すること

②地域自治に対する住民意識を醸成させることが求められる。

CI分科会への話題提供：分析結果からの示唆



I = Individual (個別) を CI = Corrective Impact (集合) へ
SCI = Small CI (小) を BCI = Big CI (大) へ
各プロセスで資源が適切に投入され経営継続できる環境整備を

参考文献

- 中原淳・中村和彦（2018）『組織開発の探求：理論に学び、実践に活かす』ダイヤモンド社.
- Okada, Aya., Ishida, Yu., Nakajima, Takako., and Kotagiri, Yasuhiko. (2017) “The State of Nonprofit Sector Research in Japan: A Literature Review” *Voluntaristics Review*, vol.2, no.3, pp.1–68.
- 高橋勅徳, 木村隆之, 石黒督朗（2018）『ソーシャル・イノベーションを理論化する：切り拓かれる社会企業家の新たな実践』文眞堂.
- 谷本寛治編（2006）『ソーシャル・エンタープライズー社会的企業の台頭』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.
- まちUPいけだ (<http://www.ikedakibou.com/company/>) , 2018/9/10 last accessed.