

2012 年 博士学位論文

地域再生と共同体の経営

～「内発的再生始動モデル」の試み～

Regeneration of Local Societies and

Management of Communities

- A Trial of a Model for Activation of Endogenous Regeneration -

早稲田大学大学院 アジア太平洋研究科

船橋 智

目 次

第1章 問題意識と研究方法	1
第1節 問題意識と研究目的	1
1. 研究の背景と動機	
2. 問題意識と研究目的	
3. 「地域」「共同体」「経営」「地域再生」「地域再生の始動」の概念	
第2節 研究方法	15
第3節 本論文の構成と概要	16
第2章 競合環境の拡大激化と地域衰退の現状	19
第1節 経済における競合環境の拡大深化	19
1. 競合の拡大激化	
2. グローバル再配分システムの出現	
第2節 地域の現状 ~衰退の局面へ~	23
1. 商業と農業	
2. 農商工の絆と独自性の喪失	
第3章 地域衰退と再生の理論	28
第1節 香取市佐原地区にみる繁栄と衰退	28
1. 繁栄の経緯	
2. 衰退の経緯	
第2節 地域の繁栄・衰退と再生	34
1. 共同体と経営の観点	
2. 相互依存関係の観点	
第3節 地域における相互依存関係の原型と変容	36
1. 地域における相互依存関係の原型	
1.1 地域内部における相互依存関係	
1.2 地域外の別の地域との相互依存関係	
1.3 風土との相互依存関係	
2. 地域の衰退と相互依存関係の変容	
第4節 相互依存関係の再構築 ~内発的地域再生へ~	43
1. 再生後の相互依存関係	
2. 再生始動段階で再構築される相互依存関係	
3. 内発的発展論の考察	
4. 人間観（X理論とY理論）／ビジョン・戦略の必要性	
5. 相互依存関係構築の実践と内発的再生	
5.1 キャパシティ・デベロップメント概念／実行体制の必要性	55

5.2 カンボジア赤十字社プノンペン支部組織強化／自主財源の必要性	
第5節 内発的地域再生の条件	68
第4章 「内発的再生始動モデル」の設定	72
第1節 「再生始動」の位置づけ	72
第2節 「内発的再生始動モデル」の構成	75
1. ビジョンと戦略の策定・浸透	76
1.1 ミッション・ビジョン・戦略の概念	
1.2 戦略の策定、浸透と実行にかかる考察	
1.3 再生始動におけるビジョンと戦略の策定・浸透	
2. 自主財源	87
2.1 地域における財源	
2.2 再生始動における自主財源の設立	
3. 実行体制	94
3.1 プロジェクト・サイクル・マネジメント	
3.2 支援者と実践者の機能・役割	
3.3 再生始動における実行体制の構築	
第3節 まとめ：内発的再生始動モデル	102
第5章 「内発的再生始動モデル」：先行の実践事例による検証	103
第1節 組織開発 Organization Development	104
1. 組織開発 Organization Development とは	
2. 工程：Action Research モデル	
3. OD 実践者が果たす役割	
4. コンサルタント－クライアントの関係性	113
4.1 OD 実践者が形成する関係性	
4.2 マネジメント・コンサルティングとの対比	
5. 戦略策定 Strategic Planning	
6. 「内発的再生始動モデル」の検証	125
6.1 ビジョンと戦略の策定・浸透	
6.2 実行体制	
第2節 バランスト・スコアカード構築支援プロジェクト	128
1. 戦略構築・戦略実行ツールとしての BSC	
2. 2GC 社と「第三世代バランスト・スコアカード」	
3. 「第三世代バランスト・スコアカード」の構成と構築プロセス	
4. 個の尊重と戦略整合性の形成	
5. 「内発的再生始動モデル」の検証	140
5.1 ビジョンと戦略の策定・浸透	

5.2 実行体制	
第3節 まとめ	142
第6章 「内発的再生始動モデル」：国内再生事例による検証	144
第1節 鹿児島県柳谷集落「やねだん」	144
1. 「やねだん」再生の取り組み概要	
2. 使命感をもった強力なリーダーシップ	
3. 「自立自興」と「感動」のむらづくり	
4. 地域資源を活かした生産と自主財源の確保	
5. 「内発的再生始動モデル」の検証	153
5.1 ビジョンと戦略の策定・浸透	
5.2 自主財源	
5.3 実行体制	
5.4 まとめ	
第2節 香取市佐原地区	158
1. 佐原地区概況	158
1.1 地区の商店会：分布と店舗数	
1.2 中心市街地活性化基本計画	
2. 町並み保存の取り組み	
3. まちおこし会社	
4. 成果と課題	
5. 「内発的再生始動モデル」の検証	169
5.1 ビジョンと戦略の策定・浸透	
5.2 自主財源	
5.3 実行体制	
5.4 まとめ	
第7章 「内発的再生始動モデル」：プロジェクト事例による検証	173
第1節 スリランカ津波復興支援	173
1. プロジェクト概要	
2. 住宅建設スキーム「ドナードリブン」「オーナードリブン」	
3. 住民組織の形成とマイクロファイナンスの実行	179
2.1 マイクロファイナンス概論	
2.2 本プロジェクトで実行したマイクロファイナンスの独自性	
3. プロジェクト効果（2011年分析）	
4. 「内発的再生始動モデル」の検証	185
5.1 ビジョンと戦略の策定・浸透	
5.2 自主財源	

5.3 実行体制	
5.4 まとめ	
第2節 プノンペン・チャムカーモン病院自立支援	190
1. プロジェクト概要	
2. コスト・リカバリー（診療費徴収制度）の導入	
3. プロジェクト推進主体の再構築と合意形成	
4. プロジェクト効果（2011年分析）	
5. 「内発的再生始動モデル」の検証	199
5.1 ビジョンと戦略の策定・浸透	
5.2 自主財源	
5.3 実行体制	
5.4 まとめ	
第8章 結論／本研究の成果と今後の課題	204
第1節 モデル検証の総括	204
第2節 「内発的再生始動モデル」：原動力／メカニズム／適用単位	207
1. 再生始動の原動力：「個人」	
2. 再生始動のメカニズム：「個の強化と全体の強化の両立」	
3. 再生始動の原動力：「自主財源」	
4. 再生始動のメカニズム：「コミュニケーション」	
5. モデル適用の単位	
第3節 本研究の成果と今後の課題	213
1. 本研究の成果	
2. 本研究の限界と今後の課題	
参考文献	216
謝辞	223

図 表 目 次

第 1 章

図 1-1: 地域再生のロードマップ

表 1-1 : 本研究における「地域」「共同体」「経営」「地域再生」「地域再生の始動」の定義

第 2 章

表 2-1 : 全国小売業内業態別売上高占拠率の変化

表 2-2 : 全国の就業者総数・自営業主数と雇用者数内訳

表 2-3 : 全国商店街の店舗数、景況、来街者数変化

表 2-4 : 全国の就業者数と農業・林業従事者数及び非農林業従事者数の推移

第 3 章

図 3-1 : 現在の香取市佐原地区

図 3-2 : 商店数・年間販売額・売り場面積の推移（香取市／香取市中心市街地／佐原区）

表 3-1 : (旧) 佐原市の商業：商店数・販売額・従業員数の推移

図 3-3 : 地域における相互依存関係（原型【タイプ A】）

図 3-4 : 地域における相互依存関係（衰退局面【タイプ B】）

図 3-5 : 地域における相互依存関係（再生後【タイプ C】）

図 3-6 : 再生始動段階で再構築される相互依存関係（【タイプ D】）

表 3-2 : キャパシティ・デベロップメントの定義

図 3-7 : 三層のキャパシティ・デベロップメント

図 3-8 : 廃棄物管理に必要なキャパシティ

図 3-9 : キャパシティの移転とキャパシティ・デベロップメントの違い

表 3-3 : カンボジア赤十字社プロンペン支部組織強化：目標設定と活動

図 3-10 : カンボジア赤十字社プロンペン支部（2001）

図 3-11 : カンボジア赤十字社プロンペン支部関係者構図（2000-2002）

図 3-12 : カンボジア赤十字社プロンペン支部 2001~2002 支部強化戦略・計画

表 3-4 : 内発的地域再生の条件

第 4 章

図 4-1 : 内発的地域再生における「再生始動段階」と「持続成長段階」

表 4-1 : 「戦略」の定義例

表 4-2 : 戦略の構築と実行 成功と失敗の構図

表 4-3 : 再生始動におけるビジョンと戦略の策定・浸透

表 4-4 : 地域が利用できる財源例

図 4-2 : グラミン銀行 融資活動の仕組み

図 4-3 : 岩手県消費者信用生活共同組合方式の仕組み

図 4-4 : 自主財源

表 4-5 : 再生始動における自主財源の設立

図 4-5 : 参加型計画手法のステップ

図 4-6 : 国際協力プロジェクトにおける機能・役割分担

表 4-6 : 再生始動における実行体制の構築

図 4-7 : 内発的再生始動モデル

第 5 章

表 5-1 : 組織開発 (Organization Development: OD) の定義

図 5-1 : Action Research モデル

表 5-2 : Action Research モデル

図 5-2 : 典型的なマネジメント・コンサルティングのワークフロー

表 5-3 : Strategic Planning の原則

表 5-4 : Future Search

表 5-5 : Appreciative Inquiry ミーティングで中心的に使用する質問

図 5-3 : バランスト・スコアカード

図 5-4 : 組織のパフォーマンス・マネジメント

図 5-5 : 第三世代バランスト・スコアカード

図 5-6 : 2GC 社 BSC 構築のプロセス

図 5-7 : BSC と組織の戦略整合性

第 6 章

表 6-1 : 柳谷集落 人口と自主財源余剰金推移

図 6-1 : 「わくわく運動遊園」建設

図 6-2 : 「やねだん」の自主財源

表 6-2 : 「やねだん」の生産活動と公共利益への還元

表 6-3 : 鹿児島県柳谷集落「やねだん」(内発的再生始動モデルの検証)

表 6-4 : 佐原商店会連合会加盟の商店会

図 6-3 : 佐原商店会連合会加盟の商店会 (分布)

表 6-5 : 香取市中心市街地活性化基本計画

表 6-6 : 「重要伝統的建造物群保存地区」の選定を受けるまでの主な動き

図 6-4 : 平成 4 年建造物調査結果地図

図 6-5 : 町並み再生 : 改修・修理前

図 6-6 : 町並み再生 : 改修・修理後

図 6-7 : 株式会社 ゼットやっぺい社 企業戦略

図 6-8 : 株式会社 ゼットやっぺい社 事業運営概念

図 6-9 : 株式会社 ゼットやっぺい社 事業展開の構想

表 6-7 : 香取市佐原地区 (内発的再生始動モデルの検証)

第7章

- 図 7-1 : スマトラ沖津波被災者復興支援プロジェクト（日本赤十字社支援、スリランカ）
表 7-1 : スマトラ沖津波被災者復興支援プロジェクト（日本赤十字社支援、スリランカ）
図 7-2 : 再建された住宅地 (Konesapuri (左) / Palmunai (右))
表 7-2 : 住宅建設スキーム「ドナードリブン」と「オーナードリブン」
図 7-3 : グラミン銀行 融資活動の仕組み（再掲）
図 7-4 : 住民組織自主運営のマイクロファイナンス
図 7-5 : マイクロファイナンスを運営する住民組織 (Kinniya / Koolavadi)
表 7-3 : スリランカ津波被災集落 2011 年の状況
表 7-4 : スリランカ津波被災地区（内発的再生始動モデルの検証）
図 7-6 : プノンペン チャムカーモン病院支援：プロジェクトの経緯
図 7-7 : チャムカーモン病院 (1999)
図 7-8 : チャムカーモン病院における診療費と病院会計（コストリカバリー制度前／後）
図 7-9 : チャムカーモン病院 診療費受付窓口
表 7-5 : プノンペン チャムカーモン病院 自立支援（内発的再生始動モデルの検証）

第8章

- 図 8-1 : 内発的再生始動モデル（再掲）
表 8-1 : 国内再生事例／プロジェクト事例による「内発的再生始動モデル」の検証
表 8-2 : ベンチャー企業と一般中小企業との相違
図 8-2 : 自主財源（投資、融資、還元 一体型）