

## 地域コミュニティ活性化へ向けての J A 支援 —コミュニティ・ビジネスの中間支援機能強化をめざして—

三重大学大学院 生物資源学研究科 教授

いし だ まさ あき  
石 田 正 昭

### 目次

1. はじめに
2. 地域コミュニティ活性化の視点
3. 農村版コミュニティ・ビジネスの勧め
4. J Aによる中間支援機能の強化
5. むすび

### 要約

1. 官から民への分権をめざすソーシャル・ガバナンスの強化には、社会システムとりわけボランティア・セクターの拡張が不可欠である。しかし、ボランティア・セクターを構成する自助組織（協同組合）は経済システムへ接近し、他助組織（NPO型組織）は政治システムへ接近する傾向があって、両者の協働ないし統合は必ずしも簡単ではない。
2. 都市とは異なり、地縁型自治組織（町内会・自治会）がある程度機能している農山村では、地縁型自治組織と他助組織は協働の関係というよりも緊張・競合の関係を生じやすい。そのなかでローカル・コミュニティとしての地縁型自治組織とテーマ・コミュニティとしての他助組織が重合されたような地域自治組織が全国各地で生まれている。
3. 連合自治会（小・中学校区）を範囲とする地域自治組織では、食と農、福祉、教育、環境などの地域協同活動（まちづくり活動）が個々人の自発的な活動として展開されている。本稿ではこの種のまちづくり活動を農村版コミュニティ・ビジネスの典型とみなし、地縁型自治組織を組織基盤とする J Aがそれへの支援を通じて他助組織としての性質を保持すべきことを提案している。
4. 地域自治組織等による農村版コミュニティ・ビジネスの範囲と活動分野は多様である。自治会（農家組合）の範囲で成立する集落営農、連合自治会（小・中学校区）の範囲で成立するまちづくり活動、基礎的自治体の範囲で成立する農業公社、市郡の範囲で成立する観光公社などのほかに、J Aが独自に育成してきた組合員組織（女性部・青壮年部・生産者部会組織）によるまちづくり活動も該当する。
5. 農村版コミュニティ・ビジネスの成功要因は区々であるが、あえて一つに絞ればソーシャル・イノベーションを可能にするような社会的企業家が備わっていることである。いいかえれば有形・無形の地域資源のうちで最も重要な資源は人材である。農山村には県庁・市町村・教員・J A・企業のOBなど、すぐれた人材が埋もれていることが多く、その発掘・再生が農村版コミュニティ・ビジネスの今後を左右する。
6. J Aはインターメディアリー（中間支援組織）の有力な担い手である。インターメディアリーに期待される支援機能は地域密着型と機能・分野特化型に区分されるが、このうちの地域密着型の支援では地区選出理事の果たすべき役割が大きい。J Aによるインターメディアリー機能の発揮は、協同組合にその未来を開くような「社会的な目的と経済的な目的の統合」の原動力となる。

## 1. はじめに

第24回 J A 全国大会（2006年）では『食と農を結ぶ活力ある J A づくり』という大会スローガンのもと、J A グループのビジョン（到達・実現したいと考える姿）として「将来とも農業・地域において最も信頼され頼りにされ、組合員をはじめとする利用者・地域住民・消費者から第一に選ばれる J A グループであることをめざす」という議案が採択された。

このビジョンの実現のために4つの取り組みが提案されているが、そのうちの一つに「安心して暮らせる豊かな地域社会の実現と地域への貢献」という項目がある。この取り組みは、農に関わる領域を中心に、組合員・地域住民・消費者の連帯による小さな協同活動の展開によって地域社会を活性化し、もって J A の組織事業基盤を強化しようとするものである。

ここで組合員・地域住民・消費者の連帯による小さな協同活動とは、従来の生活活動・事業とは異なり、J A 総合事業の基礎的活動として“教育文化活動”を位置づけ、その活動の広がり・深まりのもとで食と農、福祉、教育、環境などの地域協同活動（まちづくり活動）を展開することを指しているが、この種の地域協同活動の活発化は J A と地域社会の関係強化によってのみ実現できるという性質をもっている。

本稿では、J A と地域社会（以下「地域コミュニティ」と表記する）の関係強化にはどのような視点や取り組みが必要であるかを全国各地の事例にもとづきながら具体的に学ぶ

こととする。とりわけ、組合員・地域住民・消費者の連帯による小さな協同活動として、地域の多様な関係者（マルチ・ステークホルダー）が参加し共生する「コミュニティ・ビジネス」を位置づけ、それによるまちづくり活動や雇用の増大、社会的資本の拡充、さらにはその結果としての地域農業の持続的発展などを提案することとしたい。

## 2. 地域コミュニティ活性化の視点

### 2.1 ボランティア・セクターの拡張によるソーシャル・ガバナンスの展開<sup>注1)</sup>

ある個人がみずからのニーズや願いをかなえる方法として、①政府（行政）に頼る方法、②市場（投資家主導型企業）を利用する方法、③みずからが仲間（家族を含む）と一緒に支え合う方法などがあるが、参加や共生を目標とする市民社会（民主主義の社会）ではこのうちの第3の方法を拡充することが求められている。

人間社会の全体は、人間の生活に必要な財・サービスが生産され、分配されていく経済システム、人間そのものを再生産する、いかにすれば人間の生活が営まれている社会システム、そしてこうした経済システムと社会システムを一つの社会全体に統合する政治システム、という3つのサブシステムから構成されている。上記の①は政治システム、②は経済システム、③は社会システムにそれぞれ対応し、そのサブシステムを稼働させる原動力となっている。

このうち仲間と一緒に支え合うことを原動力とする社会システムには、インフォーマル・セクターとボランティア・セクター

の2つがある。インフォーマル・セクターとは集まることそれ自体を目的とする帰属集団を指し、これには家族、町内会・自治会などの地縁型自治組織が含まれる。これに対して、ボランティア・セクターとは特定の目的のために自発的に組織された機能集団を指し、これには労働組合、協同組合、NPOなどのさまざまな非営利組織が含まれる。

社会システムでコアをなすは家族であるが、インフォーマル・セクターのなかでは家族というよりも地縁型自治組織が拡大するという性質がある。また、社会システム全体ではインフォーマル・セクターをコアとして、その周辺にボランティア・セクターが形成されるが、そこではインフォーマル・セクターというよりもボランティア・セクターが拡大するという性質がある。

ここでボランティア・セクターとは構成員の自発的協力によって組織される機能集団を指すが、この機能集団には構成員が相互に助け合う相互扶助機能と、構成員が社会の共同の困難を取りのぞくための共同作業という2つの機能がある。そして、これら2つの機能はそれぞれの目的にしたがって次第に相互扶助を目的とする機能集団と共同作業を目的とする機能集団に分化することになる。

このうちの第1の集団、すなわち相互扶助を目的とする機能集団は、みずからのニーズや願いを相互扶助（連帯）によってかなえるという意味で自助組織に相当するものであり、その典型は協同組合である。一方、第2の集団、すなわち社会的困難を取りのぞくための共同作業を目的とする機能集団は、地域のみならず（不特定多数）の利益を増進するた

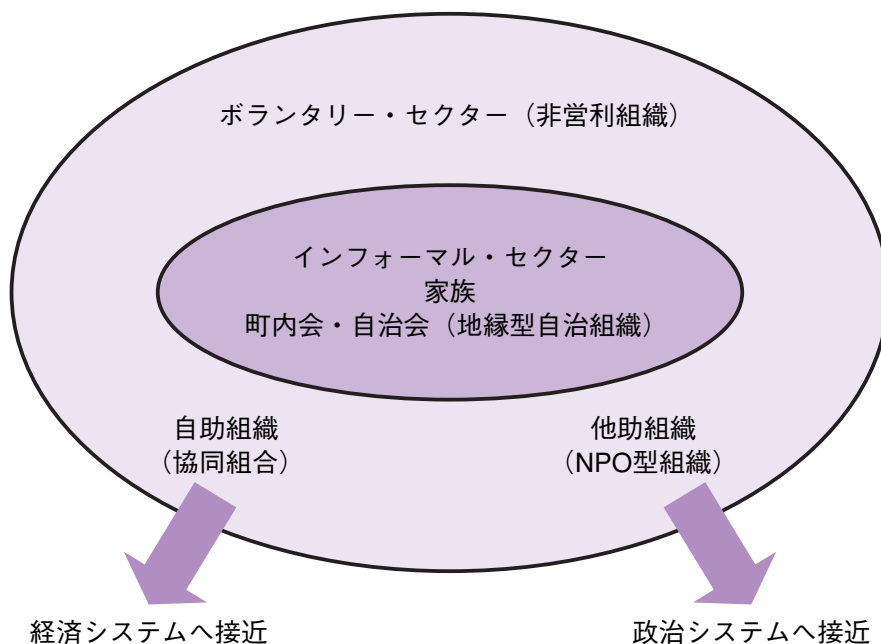
めにみずからが自発的に活動するという意味で他助組織に相当するものであり、その典型はNPOである。

自助組織すなわち協同組合はその外延的拡大の過程で経済システムに接近し（経済システムへの主軸の移動）、他助組織すなわちNPOはその外延的拡大の過程で政治システムに接近する（経済システムと社会システムの統合）という傾向がある。ただし、それは一方的に進むものではなくて、自助組織と他助組織が融合する場合もあって、例えば協同組合（JA・生協）による医療・福祉・教育・子育て・災害支援サービスなどの提供は自助組織と他助組織の統合という側面をもっている。

公（おおよげ）の領域を民（市民）が担うという意味のソーシャル・ガバナンスとは、自助組織にせよ他助組織にせよ、社会システムの一角をなすボランティア・セクターが政治システムや経済システムの領域に向かって外延的に拡大し、その結果として社会システムが政治システムの担ってきた社会統合機能を代替することを指している。つまり、社会システムの拡張ないし再活性化による新しい社会統合の方向を示している。

図1は、インフォーマル・セクターとボランティア・セクターからなる社会システムの全体像を図示したものである。後に述べるように、ワーカーズ・コレクティブ（労働者生産協同組合）やコミュニティ・ビジネスはこのうちの他助組織（NPO型組織）に含まれ、また農村版コミュニティ・ビジネスを担う地域自治組織は町内会・自治会（地縁型自治組織）と他助組織（NPO型組織）が重合された

図1 社会システムの概念図



性質のものをいう。

## 2.2 インフォーマル・セクターの縮小と ボランタリー・セクターの拡張

以上で述べたように、自助組織にせよ他助組織にせよ、ボランタリー・セクターの拡張ないし再活性化は社会システムの外延的拡大を意味し、ソーシャル・ガバナンスの可能性を高める。しかし、その外延的拡大のパワーは経済システムの外延的拡大のパワーよりも劣っているのが資本主義の歴史である。すなわち、資本制企業（投資家主導型企业）の台頭・隆盛と市場経済の発展による経済システムの外延的拡大は、日常の協力、友情、家族の絆、相互扶助、公共精神、信頼、連帯といった社会生活の基本といえるものを侵食し、社会システムの領域の相対的縮小をもたらしている<sup>注2)</sup>。

こうしたシステム境界の変化は、家族や地域コミュニティのあり方に大きな変化をもたらしてきた。人間の生活が営まれる場である

地域コミュニティは、かつては生産の場と消費の場が一致した自給自足の性格をもっていたが、経済システムの外延的拡大によってその両者は分離しつつある。生産手段をもたない家族が次々と生み出され、いまやこのタイプの労働者家計が地域コミュニティでマジョリティを形成するに至っている。そこでは家族成員の労働力を売って貨幣所得を獲得し、その貨幣所得で生活資材を調達するという市場利用が一般化し、社会システムの領域を小さなものにしていく<sup>注3)</sup>。

経済システムの外延的拡大によって領域の縮小、機能の低下に見舞われたインフォーマル・セクターでは家計の個別化が進行している。家計の個別化の進行は、福祉、環境、教育、子育て、防災など、まちづくりのすべての分野で人びとの協力をむずかしいものになっている。町内会・自治会の組織率や活動力も低下しているが、これは地域限定型、全戸参加型の活動がともすれば人と人の干渉し合う



側面があるために嫌われていること、モータリゼーションや情報化の進展によって相隣関係が薄くても利便な生活がある程度確保できるようになったことが関係している<sup>注4)</sup>。

こうした事態に直面して、地縁型自治組織に代わる新たなボランティア・セクターの育成が急務となっている。そのボランティア・セクターに期待される活動領域は幅広いが、なかでも一人暮らしのお年寄りの面倒をだれがどのようにみるか、産前産後の家事援助や仕事をもつ母親に代わって幼児の面倒をだれがどのようにみるか、子どもたちの社会性をだれがどのように高めるか、地域の防災や防犯にどのように取り組むか、農地や森林、景観や自然環境、史蹟や伝統文化といった地域資源をどのように保全し活用するか、リタイア層やハンディキャップをもつ人びとの雇用をどのように確保するか、といった社会的困難を取りのぞくための共同作業への期待が高い。

一方、激しい人口流失に見舞われている農山村地域でも農林業の担い手の高齢化、農林地の荒廃が深刻化している。しかし、そのなかで自然やその自然と関わる農林業の価値が都市市民の間で見直されるようになり、都市と農村の交流、営農への関心が高まり、農山村のエリアは市民活動の最前線として注目されるようになってきている。グリーン・ツーリズム、スローライフ、農村型ワーキングホリデーなどがそれらであるが、農山村地域ではこうした都市市民のニーズや願いの受け皿となる新たな主体（ボランティア・セクター）の育成が急務となっている。

## 2.3 他助組織（NPO型組織）の拡張による地域コミュニティの活性化

他助組織、すなわち社会的困難を取りのぞくための共同作業を目的とする機能集団の典型はNPOであるが、それ以外の他助組織も多数存在する。認証をとっていないNPO（いわゆるボランティア団体）や人格なき社団（主に税制上の扱い）などがそれに該当するが<sup>注5)</sup>、それ以外にも協同組合、例えばJAの目的別活動組織（福祉、環境、教育、交流などに関わる自発的協力の組織）やワーカーズ・コレクティブと称されるような市民型活動組織なども該当する。

ワーカーズ・コレクティブ（労働者生産協同組合）の典型としては、商店街の再活性化をめざして、仲間が資金を出し合って喫茶店、パン屋、レストラン、仕出し屋、リサイクルショップなどを経営している事例がある。「働く人たちの生産協同組合」「働きたい人たちが出資し、それぞれが事業主となって活動する協同組織」「主体的な働き方をめざす人びとの集まり」といった考え方にもとづき、経済的利益（剰余金）の分配を目的としない地域密着型の事業を展開している<sup>注6)</sup>。

また、人口減少に見舞われる農山村地域における地域開発の分野では秋田県仙北市のたざわ湖芸術村に本拠地を置く劇団「わらび座」の事例が有名である。劇団創業は1951（昭和26）年であるが、1971（昭和46）年に株式会社化し、日本の伝統芸能を基盤とした劇団運営のほか、劇場、ホテル、レストラン、喫茶店、浴場の経営、地ビールの製造・販売、地域特産品（食料品・民芸品・工芸品・みやげ物など）の製造・販売、修学旅行生を対象と

した農業体験、造林・植林事業などの多角的な経営を行っている。

これらの事例からもわかるように、わが国ではワーカーズ・コレクティブに適合した法律制度がないために、株式会社、個人商店、NPOなどの多様な組織形態をとっているが、われわれが「コミュニティ・ビジネス」と呼ぶ原型はこのワーカーズ・コレクティブにある。イギリスでは、コミュニティ・ビジネスはワーカーズ・コレクティブのほかにコミュニティ・エンタープライズ、コミュニティ・アソシエーション、ソーシャル・ファーム、コミュニティ開発トラスト、コミュニティ協同組合などと呼ばれているが、これらを総称して社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ）ないしは社会的経済（ソーシャル・エコノミー）と呼ばれるのが普通である<sup>注7)</sup>。

また、ヨーロッパ全体ではこの種の他助組織（社会的企業・社会的経済）と自助組織（協同組合）を総称してサードセクターと呼ばれている。国際的には社会的企業・社会的経済よりもサードセクターのほうがよく使われる用語であるが、サードセクターのなかでは自助組織よりも他助組織のほうが、より開かれた広範なサービスの実施をめざす市民団体によって運営されるという特徴がある<sup>注8)</sup>。

## 2.4 地域自治組織の設立と地域コミュニティの活性化

以上で紹介した他助組織（NPO型組織）による活動・事業とは別に、地域コミュニティにおけるソーシャル・ガバナンスの担い手としては町内会・自治会などのインフォーマル・セクター（地縁型自治組織）も存在する。弱体化したとはいえ、地域コミュニティにお

いてその存在を否定することはできない。志を同じくする人びとによる市民サービスの提供という側面では、自発性・機動性に特徴をもつNPO型組織が適しているが、地域コミュニティの意思決定が重要な意味をもつ、より本質的なガバナンス（市民による自己決定・自己統治）の領域では、地域コミュニティの総意機関としての性格を有する地縁型自治組織が優位に立っていると考えるべきである<sup>注9)</sup>。

NPO型組織と地縁型自治組織の違いは、NPO型組織が分野別代表、地縁型自治組織が地域別代表という点にみいだされるが、地縁型自治組織と比べてNPO型組織は地縁・血縁を超えるドライなネットワーク関係に利点をもつ一方、地域コミュニティとの密着性・継続的關係性といった面では劣っており、NPO型組織への一方的なウエイトづけは誤ったソーシャル・ガバナンスを導く可能性がある。

しかし、地縁型自治組織の弱体化という事態に直面して、この組織をどのように再編・再生させるかが重要な課題となっている。その場合の組織のあり方や運営方法は必ずしも従来どおりである必要はなく、少なくとも地縁型自治組織の特性である地域コミュニティとの密着性・継続的關係性と、NPO型組織の特性である活動・事業の自発性・機動性の両方の要素を併せもつものでなければならない。この両者の結合として想定できるのがイギリスで導入された地域自治組織（準自治体＝パリッシュ）である。

イギリスの地域自治組織（パリッシュ）は、基礎的自治体（ディストリクト）の広域化・大規模化に応じて、市民の意思を吸収するた

めに一定の権限を有する準自治体として設置されたものである。そこでは「ガバナメントからガバナンスへの移行」という考え方のもとに、中央集権型の地方自治制度、すなわち規則や権限を通じたヒエラルヒーを前提とした公的部門中心の体制から、国家と市民社会という人間の集団生活の場を対象に、国家と地方自治体と市民社会の3つのセクターがネットワークの相互利用やパートナーシップの発揮などを通じてそれぞれの役割や任務を果たす体制への移行が進められている<sup>注10)</sup>。わが国でも市町村合併の進展とともに、弱体化した地縁型自治組織の再生をめざして地域自治組織の育成に努めていく必要がある<sup>注11)</sup>。

わが国の基礎的自治体（市町村）における地区区分は重層的であって、その一律的な設定はむずかしい。しかし、地域コミュニティの構成要素としての地域性（共有する空間的範囲）と共同性（共有する社会的・文化的規範の範囲）を考慮すれば、1次生活圈（町内会・自治会単位）、2次生活圈（小学校区単位、人口5,000～1万人）、3次生活圈（中学校区単位、人口2万人程度）、4次生活圈（基礎的自治体単位）に区分するのが適当である<sup>注12)</sup>。もちろん、これらに加えて基礎的自治体の範囲を超えた郡市単位（県事務所単位）や都道府県単位などの地区区分も有効である。

以上のような重層構造をなす地域コミュニティではあるが、イギリスのパリッシュに相当する地域自治組織の中心は小・中学校区に置かれるのが適当である<sup>注13)</sup>。その理由はこれよりも大きな範囲に置くと、当該の地域自治組織では社会システムよりも政治システム

が優越し、共助の段階から一挙に公助の段階にジャンプする可能性があること、またこれよりも小さな範囲に置くと、弱体化した地縁型自治組織のもとで地域コミュニティの再生に結びつかない可能性があるためである。いかにすれば、民（市民）による参加と共生を促進できる範囲はインフォーマル・セクター（地縁型自治組織）とボランティア・セクター（NPO型組織）のコーディネーションが可能となるような小・中学校区においてほかにないことを意味する。

実際に、都道府県のレベルでは「小さな自治のシステム」（群馬県）、「地域内分権システム」（三重県）、「合併後の旧市町の自立的運営の保障システム」（兵庫県）、「コミュニティレベルの地区自治体制度の創設」（京都府）などの研究会が立ち上がり<sup>注14)</sup>、またそれに呼応するかのよう、基礎的自治体のレベルでは住民自治組織・まちづくり委員会（まちづくり協議会）・地域協議会などの名称を使って小・中学校区単位の地域自治組織づくりが進められている。筆者の居住する三重県でも、松阪市、名張市、四日市市はその先導的自治体として知られている。

### 3. 農村版コミュニティ・ビジネスの勧め

#### 3.1 コミュニティ・ビジネスの定義

J Aにとってコミュニティは聞き慣れない用語である。事実、コミュニティはある種のあいまいさと多義性をもった概念であり、厳密な定義はむずかしい。英語語源辞典（研究社）によれば、コミュニティ（community）とは「…と共に」「全く、完全に」という意味のcomと、「単一（性）」「(感情・気分など



の)一致」という意味のunityから合成された言葉である。ここから類推すれば、コミュニティとは「感情・気分の完全なる一致」を意味することになる。

一般の英和辞典では、コミュニティの訳語として(利害・宗教・国籍・文化などを共有する)共同社会、共同体、地域社会などが当てられているが、以上の類推にしたがえば、コミュニティの本来の意味は「文化的・社会的規範を共有する人びとの集まり」ということになる。そして、そのコミュニティのなかには生活地域を共有する「ローカル・コミュニティ」と、関心や想いを共有する「テーマ・コミュニティ」の両方の意味が含まれている<sup>注15)</sup>。既述の図1を使ってこの違いを述べれば、ローカル・コミュニティとはインフォーマル・セクターの地縁型自治組織に相当するものであり、テーマ・コミュニティとはボランティア・セクターのNPO型組織に相当するものである。

では、以上のような内容をもつコミュニティと、事業という意味をもつビジネスから合成されたコミュニティ・ビジネスとはどのような意味をもつのであろうか。標準的な文献にしたがえば、それはローカル・コミュニティとテーマ・コミュニティのいずれか一方もしくは両方に基礎を置き、社会的な問題を解決するために設立される事業組織と定義される。つまりそれは地域コミュニティの利益のために、ビジネス感覚をもって地域コミュニティに根ざした事業を継続的に行うことを指している。

このことは同時に、コミュニティ・ビジネスとは、①生きがい・人の役に立つ喜び・コ

ミュニティへの貢献など、志を同じくする人びとが自発的に集まり(自発性)、②コミュニティのみんなに役立つ財・サービスを生産・提供し(ミッション性)、③事業の継続のために効率性を追求するもの(継続性)、④経済的利益すなわち剰余金の分配はこれを目的としない(非営利性)、といった社会的企業・社会的経済が備えるべき諸特徴を有していることを表している。

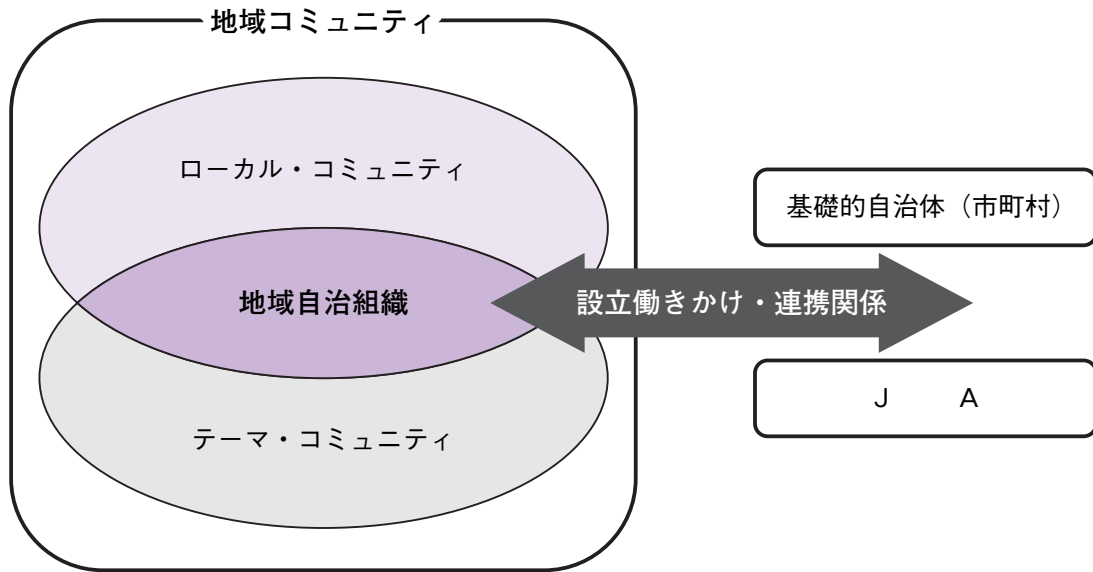
### 3.2 地域自治組織とJAの関係

以上の定義にしたがえば、コミュニティ・ビジネスには、テーマ・コミュニティすなわちボランティア・セクター(NPO型組織)からのアプローチのほかに、ローカル・コミュニティすなわちインフォーマル・セクター(地縁型自治組織)からのアプローチが確保されていることがわかる。テーマ・コミュニティからのアプローチは通常のものであるが、ローカル・コミュニティからのアプローチはインフォーマル・セクターのボランティア・セクター化ないしはテーマ・コミュニティ化を指しており、その典型は地域自治組織による“まちづくり活動”の展開である。

ここで“まちづくり活動”とは食と農、福祉、教育、環境などにかかる地域協同活動を総称したものであるが、JAが今後注力すべきことはこうしたまちづくり活動を展開している地域自治組織と緊密な連携関係を構築することにある。ただし、現状において地域自治組織が設立されていない地域も多いことから、そういう地域では基礎的自治体(市町村)と協力しながら、ローカル・コミュニティとの範囲がほぼ一致するJA支所(支店)が中心となって地域自治組織の設立を働きかけて



図2 地域自治組織とJAの連携関係



いくことが望ましい。

図2は、地域自治組織がローカル・コミュニティ（地縁型自治組織）とテーマ・コミュニティ（NPO型組織）の重層的な性質をもつこと、そしてその重層的な性質をもつ地域自治組織とJAが緊密な連携関係のもとで地域コミュニティの活性化を図るべきことを表している。

### 3.3 農村版コミュニティ・ビジネスの展開方法

#### 地域自治組織によるコミュニティ・ビジネスの成立要件

以上で述べたように、本稿は農村版コミュニティ・ビジネスとして地域自治組織による地域協同活動（まちづくり活動）の展開を推奨するものであるが、その理由はすでに述べたように地域自治組織が、地縁型自治組織がもつ地域の総意機関としての性格とNPO型組織がもつ自発性・機動性という事業組織としての性格を併せもつためである。

もちろん、純粋なテーマ・コミュニティす

なわちNPO型組織からのアプローチを否定しているわけではない。しかし、地縁型自治組織がすでに衰退してしまった都市地域とは異なり、完全とはいえないまでも、ある程度機能している農山村地域にあっては、地縁型自治組織とNPO型組織は協働というよりも、緊張・競合の関係に立ちやすいことに留意しなければならない。この緊張・競合の関係は各地にみられるが、これはNPO型組織が地縁・血縁を超えるドライなネットワーク関係、すなわち都市市民の集まりといった性質をもつために、その活動・事業のやり方が旧来からの地域住民（定住民）を構成員とする地縁型自治組織に理解されにくいことによるものである<sup>注16)</sup>。

では、地縁型自治組織に基礎を置くローカル・コミュニティはどのようにしてテーマ・コミュニティへの転換を図るのが望ましいのであろうか。この問いかけはすなわち地域自治組織の成立要件を問うことに等しいが、その第1は仕切る・仕切られるといった強い結

合関係から、相互性・自発性を基礎とする相互許容性のあるゆるやかなネットワーク関係への転換が必要とされる。このゆるやかなネットワーク関係は「弱連結の強さ」と表現されるものである<sup>注17)</sup>。

この成立要件の系としては、①(テーマ・コミュニティ化をめざすローカル・コミュニティでは)行政の末端機関として行動してはならないこと、すなわち地域の問題は地域で解決するという地域自立の観点から主体的に行動しなければならないこと、②行政とは上下の関係ではなく、対等の関係で結ばなければならないこと、③役員が交代するたびに振り出しに戻るような輪番制ではなく、関心や想いを共有する人びとの自発的な参加を基本とし、それによって知識・技術・経験の蓄積を図らなければならないこと、④家単位ではなく個人単位の参加を促進し、それに参加する個人が地域と新しいかかわりをもてるようにしなければならないこと、などが指摘できる。

ローカル・コミュニティのテーマ・コミュニティ化に関する第2の成立要件は、共同作業の場、これを「自発する公共圏(ボランティア・コモンズ)」と呼べば、この公共圏では社会的運営システムとして、ルール(制度)・ロール(組織)・ツール(メディア)の3つが共有され蓄積され「共同知」になっていることが必要である<sup>注18)</sup>。

ここでルール(制度)とは「自生した規則性」、ロール(組織)とは「自発的に割り振られた役割性」、ツール(メディア)とは「交流のための道具性」を表しているが、その全体が意味するところは、これら3つが共

有・蓄積され共同知となっている自発する公共圏では、ヒエラルヒー(官僚制)による組織の統制や縦割り化、情報の独占による上下関係の形成などが回避されているということである。

この共同知の全体像を理解するにはファーマーズ・マーケットを想定するのが適している。ファーマーズ・マーケットでは農業者や小規模事業者(加工・飲食業者など)がみずからの責任において財・サービスの種類や価格を自由に決められるが、ファーマーズ・マーケットそれ自体の運営については自由放任のままというわけにはいかない。財・サービスの種類や量を豊富にするうえで個々人の果たすべき役割はその人の特性に応じて自ずと定まるが(ロール)、その役割分担にしたがって出荷計画、搬入・搬出時間、ラベルの表示、追加発注への対応、精算などの取り決めがなされ、その取り決めに違反した者への罰則が設けられる(ルール)。加えて、よりよい財・サービスの提供のために個人別・事業者別の売上金額が月ごとに公表され、機関誌・広報誌が発行され、講演会・ワークショップ、消費者との交流会、ベンチマークとすべきファーマーズ・マーケットへの視察などによって情報の共有化が図られる(ツール)といった運営がなされる。すべての関係者が納得できるような運営システム(共同知)が確立できていないファーマーズ・マーケットでは、退会者が増え、消費者(利用者)が減り、撤退を余儀なくされるのが普通である。

### コミュニティ・ビジネスの経営資源

地域コミュニティへの貢献を目的とするコミュニティ・ビジネスではあっても、事業の

継続をめざすかぎりヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源は重要である。とくに経済的利益（剰余金）の分配ではなく、社会的利益（地域コミュニティの成員の満足）の最大化をめざすコミュニティ・ビジネスでは、すべての経営資源は提供する財・サービスの品質の維持・向上に費やされると考えるべきである。その理由は、すぐれた、そして安定した品質こそが資本制企業（投資家主導型企業）と競争するうえで効果的な条件を提供するからである<sup>注19</sup>。

こうした見地からすれば、ヒトは単なる労働力ではないので、その可能性（ポテンシャル）は生身の人間がもっている人柄や専門的知識、スキル、モチベーションなどによって決定される。またモノも単なる原材料ではないので、その可能性も地域資源の発掘や安定的確保などによって決定される。ただし、発掘されたすべての地域資源が効果的な生産要素になるとはかぎらないので、みずからの事業理念に適した物語性の創造やモノとモノを結ぶネットワーク関係の構築によって生産要素としての価値を高める工夫が必要となる。

一方、カネは経済的利益の分配を目的としないコミュニティ・ビジネスにあっては最大の希少資源である。事実、大きな資金需要は生じないとはいえ、事業開始時のスタートアップ資金の調達には困難をきわめる。こうした事態を想定して、例えばJAグループが構成員の信頼性や事業の社会性に応じて、スタートアップ資金の一環として寄付や無利息資金の貸付といった支援制度を設けることは有効である。

しかし、ひとたび順調に動きはじめたコミ

ュニティ・ビジネスにとって資金調達はそれほど困難なことではない。例えば、三重県伊賀市のモクモク手づくりファームは約3億円の温泉建設時の不足資金を会員組織「モクモク・ネイチャークラブ」からの募金（募金とモクモク商品券・無料入場券・新米プレゼントの交換）でまかなった<sup>注20</sup>。熱心なモクモクファン（利用者）がいたからこそできたのであるが、募金という方法ではなくても、コミュニティ・ビジネスの提供する財・サービスを利子とみなして、利用者から資金を借り入れる方法もしばしば取り入れられている。

ヒト・モノ・カネに対して、情報は人と人のつながりが重視されるコミュニティ・ビジネスにあっては最も強力な経営資源である。人と人のネットワーク関係は情報の受発信能力の向上に役立つ。日本の中世社会には、情報媒体として、生産活動に従事する動くネットワークワーカー（山伏・木地屋・狩人・笈摺・鋳物師・鶺鴒・釣人・筏士など）、販売活動に従事する動くネットワークワーカー（餅売り・糰売り・豆売り・菜売り・薬売り・大原女・桂女など）、芸能活動に従事する動くネットワークワーカー（白拍子・傀儡子・琵琶法師・曲舞・歩き巫女・立君・辻子・遊女など）などがいて、定住社会の時代でありながら経済システムと社会システムの両方が動いていたとされる<sup>注21</sup>。

また近世においては、伊勢神宮に現代版・旅行業者ともいえる御師と呼ばれる布教活動に従事する動くネットワークワーカーがいて、「お伊勢参り」ブームの火付け役となった。彼らは右で得た情報を主意的に編集し、それを左に流すことによって人を動かしモノを動かし

ていた。こうした動くネットワーカーの特徴は、①情報に敏感であったこと、②経済に敏感であったこと、③娯楽に敏感であったことに求められる。

現代においてその役割を担っているのはパブリシティや口コミであるが、その重要性を理解し、みずからが望む方向でそれを活用できる経営者のいることがコミュニティ・ビジネスの成功要件となっている。いかえれば、コミュニティ・ビジネスの展開に求められる経営者能力とは、パラボナ・アンテナを高く張り、「技術と社会に関する変化の方向をメガトレンドとしていち早くキャッチし、その先見性にもとづいて市場・製品戦略（だれをターゲットに、どんな財・サービスを提供するかという経営戦略）とその戦略を確実に実行するための経営システム（経営資源の蓄積・管理）の変更を絶えず加えていくことのできる能力」と定義できる<sup>注22)</sup>。農村版コミュニティ・ビジネスにおいても、ソーシャル・イノベーションを可能にするような社会的企業家（social entrepreneur）の出現が不可欠である。

#### もう一つの経営資源としての社会的資本

2007年版『中小企業白書』では、観光型コミュニティ・ビジネスが地域資源を活用する場合の問題点をアンケート調査によって明らかにしている。それによれば、第1位「地域全体のまとまり」53.2%、第2位「事業化に伴う資金の調達」52.3%、第3位「事業化・商品化の技術・能力の不足」41.7%という順になっている。

この調査結果から明らかのように、人と人のつながりが重視されるコミュニティ・ビジ

ネスでは、地域全体のまとまり、すなわち“社会的資本”の良し悪しが成功と失敗を分ける主要な要因である。社会学者のパットナムによれば、社会的資本とは「共同行動を容易にすることによって社会の能率を向上させることができる、信頼、規範およびネットワークといった社会的組織の特性である」と定義されている<sup>注23)</sup>。

パットナムはまた、この定義にもとづいて「社会的資本は義務、信頼、社会規範や慣行、それにそれらを通じて交換される情報のネットワークなどさまざまな形態で存在し、普通一般の人たちが個人的になしえないことを、その個々人の人たちが形成している協同組織やグループに成し遂げさせるものである」と述べ、社会的資本を地域コミュニティ再生の主要な手段とみなした。

しかし、以下の点は注意すべきである。すなわち、コミュニティ・ビジネスにとって社会的資本はそのほかの経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）とならんで重要な生産要素ではあるが、そのほかの経営資源が私的財であるのに対して、社会的資本は公共財の性質をもつために、特定のコミュニティ・ビジネスだけに占有されるものではないという点である。地域に存するそのほかの資本制企業（投資家主導型企業）にも何がしかが配分され、取引費用（ステークホルダー間の調整費用・動機づけ費用）と生産費用の引き下げに貢献している。

コミュニティ・ビジネスと資本制企業の社会的資本に意味の違いを求めるとすれば、それは資本制企業ではその活用の成果（経済的利益）が投資家だけに還元されるのに対して、



コミュニティ・ビジネスではその活用の成果（社会的利益）が消費者（利用者）・資金提供者（寄付者）・政府（自治体）・従業員・経営者といったステークホルダーや地域コミュニティ全体に還元されることにある。このことからコミュニティ・ビジネスの社会的資本は手段であると同時に目的、いかえれば生産要素であると同時に生産物という特質を備えているとみなされる<sup>注24</sup>。したがって、すぐれた社会的資本はよりすぐれた社会的資本を生み出す源泉である。

これに関連して、社会的資本は組織・コミュニティ内での協調行動を促す「内部結束型」の社会的資本と、組織・コミュニティ間の水平的・垂直的ネットワーク関係を構築する「橋渡し型」の社会的資本に区分されることに留意すべきである。「橋渡し型」の社会的資本とは、例えば“まちづくり”という大きな社会目的に対して、関係する諸団体（コミュニティ・ビジネス、協同組合、企業、団体、自治体など）が連携関係を構築する際のプロモーターの役割を果たすものである。

この「橋渡し型」の社会的資本については制度や仕組み、ネットワーキングなど目にみえる制度的な社会的資本は構築しやすいが、規範や価値観、信条など目にみえない認知的な社会的資本は構築しにくいという特徴がある<sup>注25</sup>。「橋渡し型」の社会的資本をつくる場合に構築しやすい制度的な社会的資本だけに頼っていると、実際の協働場面では認知的な社会資本が機能しないという陥穽にはまりやすい。こうした事態を避けるには、関係する諸団体は、一方が好意的な行為を示し、他方が肯定的な反応を行うという相互行為が繰り返

返されるような友好的なネットワーク関係を普段から形成しておく必要がある。

### 地域自治組織等による農村版コミュニティ・ビジネスの展開

ローカル・コミュニティとテーマ・コミュニティが重合した領域、すなわち地域自治組織等による農村版コミュニティ・ビジネスの展開にはいくつかのタイプを指摘できる。その最も典型的なタイプは連合自治会（地縁型自治組織の連合組織）という範域で進められるまちづくり活動の展開である。

このタイプは全国各地にみられるが<sup>注26</sup>、その一例として筆者が関与している三重県四日市市<sup>あがた</sup>地区を取り上げると、2004（平成16）年に「県地区まちづくり委員会」という名の小学校区を単位とする地域自治組織（生活基盤部会、コミュニティ部会、青年部会、農業部会、情報発信部会の5部会制）がつくられ、これまでに里山づくり（グリーンパーク岡山のオープン）、桜並木とホテルの生息できる河川の環境整備（竹谷川の環境整備）、イベントの開催（あがた秋まつりin グリーンパーク岡山）などに取り組んできた。今後の課題は市民農園利用者に対する技術指導、花木園と農産物直売所の管理運営など主として農業部会の活動領域とされる<sup>注27</sup>。

このタイプの系として、過疎化によって伝統的な地縁型自治組織が崩壊の危機に瀕したために複数の地縁型自治組織を束ねて新たな行政区をつくり、その行政区を地域自治組織と見立てて“まちづくり活動”を進めている事例を指摘できる。その一例として広島県作木村<sup>さくきむら</sup>（現三次市作木町）を取り上げると、ここでは1996（平成8）～1997（平成9）年度

に85の常会を12の行政区に再編し、その行政区に村役場から一種のエンパワメント助成を行って、行政区ごとに青空市場、農産物出荷工場、清掃・伝統行事などを競い合う形で実施させ、地域コミュニティの再生に成功した<sup>注28)</sup>。

第2のタイプは、連合自治会の範囲よりもやや大きい範囲として基礎的自治体（主として小規模な町村）を想定すると、この基礎的自治体が独自に担ってきた社会統合機能が近隣の拠点都市との合併によって維持できなくなり、住民みずからの管理運営に移行せざるをえなくなっている事例である。その一例として三重県大山田村（現伊賀市大山田地区）の(社)大山田農林業公社、(有)大山田ファームを取り上げると、1995（平成7）年の設立（村役場・全農家・JAの出捐による設立）以来、農地賃貸借や農作業受委託、農産物加工・販売、地域特産品開発、農業小学校の開設など地域農業振興の拠点として機能してきたが、市町村合併により予算・人員カットに見舞われたために採算性の確保が至上命題となっており、その一環として経費の削減（合併前の村長と前村長による公社の管理運営）、農作業料金の引き上げ、農産物加工・販売事業の拡大などのボランタリーな努力がつつげられている。

第3のタイプは、連合自治会の範囲よりもやや小さい範囲として地縁型自治組織（行政区かつ農家組合）を想定すると、農家組合を単位とする“集落営農組織”がまちづくり活動を展開している事例である。その一例として三重県松阪市藤の木町の(農)コスモスを取り上げると、1992（平成4）年の任意組合

（全戸参加）の設立以来、農作業受委託型の集落営農に取り組むとともに、近隣の団地住民を招いた「収穫まつり」を毎年年末に開催するほか、市内の幼稚園、小・中学校、県域生協との提携による農業体験・農業学習の実施、レクレーション農園（貸農園）・オーナー農園の開設などに取り組み、集落営農という閉じられた自助組織から、非農家に開かれた他助組織へステップアップする努力がつつげられている。われわれの理解では、こうした他助組織の機能をもつ集落営農組織もまたコミュニティ・ビジネスの一種として位置づけられる<sup>注29)</sup>。

第4のタイプは、もともとJAが独自に育成してきた組合員組織、例えば女性部・青壮年部・生産者部会組織などが地域コミュニティに対して開かれた活動を展開している事例である。その典型は女性部の声かけ運動や助け合い活動であるが、それ以外にも数多くの地域貢献活動を指摘できる（高齢者福祉など、最初は活動からスタートしても後に事業に転換した事例は数多い）。その一例として、日本一の玄そば産地である北海道のJAきたそらち幌加内支部そば生産者部会が主宰する「幌加内そば活性化協議会」を取り上げると、この協議会のまちづくり活動（そばまつり、特産品づくり、そば打ち人口・そば打ち有段者の拡大、そばの啓発・広報活動など）は、みずからの玄そば・そば粉・そばの販路拡大のみならず、交流人口の増大や産地としての知名度の向上などを通じて町内の商工業・観光業にも大きな貢献をなしており、そのすぐれた活動成果が認められて「日本農業賞（集団組織の部）」や「わが村は美しく・北海道

表彰」などの大賞を受賞している。

以上、地域自治組織等（ローカル・コミュニティとテーマ・コミュニティの重合領域）による農村版コミュニティ・ビジネス展開に関する4つのタイプを述べてきた。これらに共通する社会システムの特徴を整理すれば、およそ次のようにまとめられる。すなわち、地域コミュニティにおける農家や農業の存在感は小さくはないものの、もはやマジョリティを握れるほどの存在ではなくなっているということである。例えば、地域自治組織が設置される小・中学校区の範囲には農業者・非農業者の地域住民（定住民）のほかに商工業者や都市市民も多数居住しているし、工業団地や住宅団地を抱えている場合も多い。こうした都市化された状況において農家や農業だけで地域コミュニティの問題を解決することは効果的ではなく、より広く“まちづくり活動”を進めるといった観点から農家や農業のあり方を論じることが必要になっている。

一方、都市地域とはおよそ正反対の性質をもつ純然たる農山村地域においても以上の方法論は妥当する。例えば、そばを基幹産業とする幌加内町の人口は1,900人であるが、そのうちの玄そば生産者は140戸にすぎない。それにもかかわらず、この玄そば生産者たちが立ち上がらなければ幌加内町全体の社会・経済システムは動かなくなり、町民によるソーシャル・ガバナンスも立ちゆかなくなる。いいかえれば、幌加内町のような純然たる農山村地域でも農家や農業のあり方を地域コミュニティの再生すなわち“まちづくり活動”を進めるといった観点から論じることが必要である。

こうした地域の状況をふまえるならば、農村版コミュニティ・ビジネスの展開とは農家や農業（部分）から地域コミュニティ（全体）をとらえるのではなく、地域コミュニティ（全体）から農家や農業（部分）をとらえなければならないという意味で、大きなパラダイム変化を要求するものであり、かつその要求を満たすことが農家や農業の将来の可能性を広げるものであると要約できる。

### 農村版コミュニティ・ビジネスの領域と経営課題

農業・農村はコミュニティ・ビジネスの宝庫である。その理由は景観・産物・人情などあらゆる面で都市にはない魅力を備えているからである。これら有形・無形すべてのものを地域資源と呼べば、地域資源の戦略的活用を図りながら地域コミュニティのもつ力（地域力）を高めることが農村版コミュニティ・ビジネスに課せられた課題である。

表1は、農村版コミュニティ・ビジネスを「農に関わる領域からみたまちづくり活動」ととらえたうえで、どのような活動・事業を想定できるかを示したものである。それぞれの地域環境に応じてさまざまな活動・事業を想定できるが、ここでは大きく、食と農、健康、助け合い・福祉、資源・環境、生きがいづくり、都市農村交流という6つの領域に区分した。

この表をみると“事業”としては成立しえない“活動”も数多く含まれていることがわかる。ここで活動とは人びとが「生き生きと行動していること」を表し、活動の期間が比較的短いものであって、個々人の興味や関心などの欲求を満たすことが優先されるものを



表1 農に関わる領域からみたまちづくり活動の展開

領 域	活 動 ・ 事 業 分 野
食 と 農	集落営農、ファーマーズ・マーケット、レストラン、農産物加工、農業体験、加工体験、学校給食、農業トラストなど
健 康	カントリーウォーク、トレッキングなど
助け合い・福祉	ミニデイサービス、生きがい農園、高齢者に対する給食サービス、庭木の剪定・管理など
資 源 ・ 環 境	生ごみコンポスト、里山・河川の環境美化、エコツーリズム、用排水路の維持管理、ため池の活用、遊休農地の活用、棚田オーナー制度、獣害対策など
生きがいづくり	市民農園、料理教室、樹木園の管理、パターゴルフ、ボランティアガイドなど
都市農村交流	都会のインショップ、宅配・直販、民宿（民泊）、グリーン・ツーリズムのブロードユースなど

いう。これに対して事業とは「一定の目的と計画にもとづいて経営する経済的活動」を表し、事業の永続性・採算性・効率性などが優先される経済行為を指している<sup>注30)</sup>。

例えば、「資源・環境」の里山・河川の環境整備は公益性・公共性は高いものの、それだけで採算性をとろうとすると非常な困難に直面するのは明らかである。公益性・公共性が高いために個々人はだれも進んでその対価（経済的報酬）を支払おうとしないからである。また、「食と農」の農業体験や加工体験も参加料なしでそれを行えば、無報酬のインストラクターたちはみんなに喜ばれるという満足感は得られるものの、苦労ばかりを背負うことになる（ちなみに小学生による田植えは、ほとんどの場合こっそりと植え直さなければならぬとされる）。

かりにみずからの興味や関心などの欲求を満たすことが優先される活動ではあっても、それを繰り返そうとする場合には“ただ働き”は絶対に避けるべきであって、時給の確保が活動を成立させる最低限の条件になっていることを忘れるべきではない。これはNPOに参

画する人びとが異口同音に指摘する事項である。みんなのために働くとしても、ただ働きほどむなしいものはないからである。

では、この問題にどう対処すればよいのであろうか。第1の方法は正当な対価を要求することである。公益性・公共性はそれが高ければ高いほど、地縁型自治組織（町内会・自治会）、基礎的自治体（市町村）、地域コミュニティに関与する個人・企業・団体などからの寄付や資金援助を受けなければ、その活動を継続することはむずかしい。この点にこそ他助組織（NPO型組織）が政治システムに接近する根拠が与えられるのであるが、官から民への分権を求めるソーシャル・ガバナンスの観点からすれば当然の要求である。こうした要求に対して、資金提供側もコミュニティ・ファンドや指定管理者制度を設けて資金の調達・分配を容易にする責務がある。

第2の方法は、公益性・公共性の高い活動を内部的に補助するような収益事業を確保することである。例えば里山・河川の環境整備を景観づくりの一環とみなして、それに要する費用をファーマーズ・マーケットやグリー



ン・ツーリズムの収益で補うことが考えられる。既述した松阪市コスモスの収穫まつりや幌加内町そば活性化協議会のまちづくり活動もその一種と考えられ、それに要する費用はこれを(農)コスモスやJAきたそらちの事業費でまかなっている。一般的に言えば、他助組織(NPO型組織)と自助組織(協同組合)の一体化、例えばJAの物心両面にわたる地域貢献活動もこれらと同類のものとみなすことができる。

第3の方法は、以上とはやや次元が異なるが、ソーシャル・イノベーションを可能とするような社会的企業家の出現によって活動を事業に転換する努力をなすことである。例えば、コスモスの収穫まつりもそれを単発で行えば、単なるイベントにすぎないが、年末行事として恒例化することによって団地住民のなかにコスモスファンをつくり、みずからが生産するコメや野菜、果実、加工品などを直売できるようになるという効用がある。ラベンダーファームとして有名な北海道中富良野町のファーム富田も、ラベンダーに対するみずからの想いを社会に発信することによって、入園料なしでも事業が成立する新たなビジネスモデルをつくった。またモクモク手づくりファームのウイナーづくりは、いまではまったく当たり前となってしまった加工体験の事業化に成功した最初の事例である。モクモクのビジネスモデルとは、イベントを絶えず行い、パブリシティを使って注目を集め、リピーターを増やし、増やしたりピーターを会員にして組織を固める、というものであるが、その根底には運動と事業の両立という思考が流れている。

地域資源(人材、自然、文化、伝統、施設、産業など)は、その資源が地域にあるというだけでは眠れる地域資源にすぎない。それを戦略的に活用する手立てを講じることが重要であり、それによってはじめて生きた地域資源となる。それには情報の受発信能力の向上、事業化・商品化能力の向上、資金調達能力の向上、コミュニティ・ビジネス間の組織・ネットワークづくり(地域認証・地域ブランド化を含む)などに取り組むことが重要である。こうした努力を個々のコミュニティ・ビジネスに求めるのも一つの方法であるが、より重要なことは地域コミュニティ全体において(郡市単位・県単位などのより高次の生活圏を含む)、これらの取り組みを促進するようなインターメディアリー(中間支援組織)の機能を確保することである。農村版コミュニティ・ビジネスの場合、経験豊富なJA(ならびに地域自立を支援する意思のある地方公共団体)はその担い手として最も有力な組織である。

### 3.4 農村版コミュニティ・ビジネスの成功と失敗

成功の要因＝社会的企業家の登場<sup>注31)</sup>

成功的なコミュニティ・ビジネスを観察すると、そこには必ずソーシャル・イノベーションを可能にするような社会的企業家が登場していることがわかる。ここで社会的企業家とは、技術と社会の変化の方向に敏感な企業家という側面と、社会的運営システムとして自発する公共圏(ボランティア・コモンズ)を形成できる運動家という側面を併せもつ人びとのことをいう。以下ではそのような社会的企業家を紹介したい。

自発する公共圏の説明にファーマーズ・マーケットを引用したが、この分野の成功事例としてJAあいち知多の(株)げんきの郷が有名である。げんきの郷の成功はファーマーズ・マーケットの参加者たち(農業者・小規模事業者)に自発する公共圏の形成に必要なロール・ルール・ツールを納得させたことにあるが、これを主導したのは岡部篤男専務である。岡部氏はJA東知多によるげんきの郷の構想・計画段階から実務に携わっている実質的な責任者であり、現在はJAあいち知多からげんきの郷に転籍し、みずから退路を断っている根っからの協同組合人である。

同じようにグリーン・ツーリズム(正確にはそのプロデューサー機能)の成功事例として(株)南信州観光公社が有名であるが、この会社が成功したのは通過型観光客が多いなかで、農家民泊と各種体験プログラムをセットにした修学旅行生の受入れシステムをつくったことにある。このシステムのもとで約450戸の民泊農家(民宿業の許可を必要としない簡易宿所)と約1,000人の体験インストラクターを組織化した。南信州観光公社は飯田市と下伊那郡管内の全町村、JAみなみ信州、信南交通をはじめとする10の地元企業・団体の共同出資によって設立されているが、そのなかから適任者として推挙されたのが新井徳二社長である。新井氏の前歴は信南交通常務であるが、個人的出資まで行ってこの会社を盛り立てている。

南信州(飯田市・下伊那郡)のエリアは長野県内でも農産物加工・直売の盛んなところ(高密度地域)として有名であるが、そのうちの農産物加工の分野(南信州特産加工開発

連絡会)を主導しているのが(有)小池手造り農産加工所の小池芳子社長である。小池氏は、1984(昭和59)年、農村女性たちとの話し合いのなかで「農家段階で野菜・果実の規格外品が捨てられている」のはJA共販ひいては市場経済の不合理であるとして、それを加工し販売することによって農家の所得と農村の雇用を増やすことを思い立った。この会社の加工事業(ジャム・ジュース・酢・ドレッシング・薫製・煮豆など)は、いまや南信州というエリアを超えて、全国各地の農産加工品の受託生産というOEM事業にまで発展している。

南信州のエリアには農産物加工・直売所が数多くあるが、そのうち直売所面積当たり売上高で抜群の成績(坪700万円)を取めているのは下條村の(農)下條ふるさとうまい会である。この組合は下條村でも最大の収益会社であるが、その理由は加工を担当する熊谷栄氏と販売を担当する中島啓子氏の二人三脚にある。販売品はみそ・もち・おやき・漬けもの・こんにゃくなど、どこにでもある普通の商品であるが、熊谷氏による「確かな加工技術」と中島氏による「顧客に満足される接客マナー」が、村民はもとより広く中京圏からのリピーターを集める主要な要因である。モクモク手づくりファームの木村修社長・吉田修専務の名コンビにみられるように、社会的企業家は1人に限らないという典型的な事例である。

集落営農をそのものズバリ、集落営農だけでとらえるのではなく、地域コミュニティの再生をめざす地域自治組織によるまちづくり活動の一環としてとらえるべきことを主張し

実践しているのが広島県東広島市の(農)ファーム・おだの吉弘昌昭代表理事である。吉弘氏のキャリアは県庁(農業改良普及所長)、県農業会議(次長)を経て、農業経営スペシャリストの資格をもつ経営指導の専門家としてのそれであるが、その専門的能力を地元のむらで生かそうとしたことが2005(平成17)年のファーム・おだ(県内最大の集落営農組織)の設立につながった。この取り組みの基盤を形成しているのが、2003(平成15)年、小田小学校廃校の危機に際して設立された地域自治組織「共和の郷・おだ」である。その活動は手づくりの広報誌を毎月全戸に配布するほか、地区内の環境美化、高齢者福祉、都市農村交流(田植えまつり・収穫まつり)、農産物品評会(即売会を兼ねた品評会)、パターゴルフ場の管理運営(指定管理者)などに及んでいるが、その一環としてファーム・おだと農産物加工・直売・食堂施設「寄りん菜屋」の設立があった。これらの取り組みを主導しているのは吉弘氏と、吉弘氏と志を同じくする共和の郷・おだの香川正志会長(農機具店経営)、小田公民館の重津昌稔館長(元会社員)である<sup>注32)</sup>。

### 失敗の要因＝中間支援機能の欠如

以上からわかるように、コミュニティ・ビジネスの成功要因は数多くある地域資源のうちでも人、それも人材に求めることができる。では反対に、その失敗要因とは何であろうか。若干の事例にもとづいてこの点を検討したい。

農水省の補助事業を使うと、農村版コミュニティ・ビジネスに関わる機械や施設は比較的容易に設置できる。例えば、みずからの生

産するコメを使った「おにぎり屋」や、都市市民の集客を目的とした「フラワーパーク」などはコミュニティ・ビジネスにふさわしい内容を備えている。それにもかかわらず、設置して数年を経ずして撤退(補助金返還)もしくは経営不振に陥っている事例がある。

これらの事例に共通することは、表面上は、すなわちビジネス面だけを見ると、農村版コミュニティ・ビジネスの体裁を整えているが、その内実は地域コミュニティへの貢献をほとんど視野に入れない農業者たちのサイドビジネスという、およそコミュニティ・ビジネスらしからぬ体質をもっていることにある。儲からないからやめた・やめたい、ただそれだけのことである。こうした体質は当事者たちが失敗の理由としてあげる立地が悪いとか、職員の定着率が低いとか、客単価が低いなどという、事業化・商品化に関する稚拙な能力とは関係のない根本的な欠陥である。

おにぎり屋は大規模水田作受託者のサイドビジネスであり、フラワーパークは施設野菜農家のサイドビジネスであって、本業との類縁関係はかなり高い。しかし、そのサイドビジネスをコミュニティ・ビジネスにまで高めるための“まちづくり”のミッション(使命)と、そのミッションを支えるプラクティス(技術)が不足している。あえていえば、彼らの体質を見抜き、構想・計画段階でストップをかけるようなインターメディアリー(中間支援組織)の存在しなかったことが最大の失敗要因である。中間支援組織の役割には、地域に根ざすコミュニティ・ビジネスを応援するという立場からの支援もあるが、それとは異質のプライベート・ビジネスを排除する



という立場からの支援があってもよい。この排除機能が正常に作動していない地域では失敗事例が頻発しているはずである。

### 3.4 農村版コミュニティ・ビジネス間の緊張・競合関係

農村版コミュニティ・ビジネスには未開拓の分野が数多くあるものの、すでに緊張・競合段階に入っている分野も数多くある。例えば、高齢者介護、ファーマーズ・マーケット、グリーン・ツーリズムなどの分野では、コミュニティ・ビジネス間で緊張・競合関係が生じている。

表2はJA関係のファーマーズ・マーケットの設置運営状況を示したものであるが、それによれば、2002（平成14）年から2006（平成18）年までの4年間で「JAが運営」という比較的大規模なファーマーズ・マーケットが241か所増加する一方、「組合員が運営」という比較的小規模なファーマーズ・マーケットが221か所減少していることがわかる。このことは生産者直売のファーマーズ・マーケットといえども、新鮮・安いだけではなく、大規模化による品揃えや出荷量の豊富さ、サービス面の充実が必要なことを物語っている。

このようなJA運営の大規模ファーマー

ズ・マーケットの増加は組合員運営の小規模ファーマーズ・マーケットの経営を苦しくするという意味で、JAの組織運営をむずかしいものになっている。この問題をどう考え、どう対処するかがJAの課題となるが、ファーマーズ・マーケットの本来の姿は、①生産者と消費者がフェース・トゥ・フェースで接すること（下條ふるさとうまい会を想起されたい）、②生産者・出荷者のセルフ・ガバナンスが徹底していること（げんきの郷で実施されているような自発する公共圏の形成を想起されたい）の2点に求められる。この2点を保証するようなJA運営の大規模ファーマーズ・マーケットであれば問題はないが、生産者・出荷者の代行だけを目的としたファーマーズ・マーケット、残品管理のために低温室を設けるようなファーマーズ・マーケット、生産者の出荷選択を許すようなファーマーズ・マーケットなどは本来の姿を逸脱しているといわざるをえない（請負主義の優越）。

同様のことは、食品衛生法やJAS法、さらには水質防止汚濁法などが関係する農産物加工・食品製造（べんとう・総菜関係を含む）の分野にもあてはまり、ラベルをみて加工業者の顔・名前が浮かんでこないような加工品

表2 JA関係のファーマーズ・マーケットの設置・運営状況

	JAが運営	組合員が運営	計
JAが開設	1,175 (936)	627 (795)	1,802 (1,731)
行政等が開設し JAが運営受託	123 (121)	64 (117)	187 (238)
計	1,298 (1,057)	691 (912)	1,989 (1,969)

注) 上段：2006年4月1日現在 下段：2002年4月1日現在  
出所) JA全中「JAの活動に関する全国一斉調査結果」



(小規模事業者の利便性やコンプライアンスに配慮して加工事業をJAの子会社に集約するようなタイプの加工品)は、本来のファーマーズ・マーケットが扱うべき加工品ではない。そのような加工品はいずれ消費者によって比較購買の対象にされてしまうだけである。

一方、グリーン・ツーリズムの分野でも多数のあっせん業者の出現によって農家民泊や農業体験の系列化が進み、緊張・競合関係が生じている。そのなかでJAにとって興味深い事例が南信州のエリアで起こっている。JAみなみ信州と飯田市は南信州観光公社に出資し、管内の農家民泊や農業体験を推進する一方で、それとは別にJAみなみ信州いいだ営農センターと飯田市農業振興センターは新しい農業振興プログラムとして農業体験ツアーや交流農園、農村版ワーキングホリデー、大豆畑トラスト運動などを企画・実行している。このうちの農業体験ツアーと交流農園は、南信州観光公社による商業型観光とは異なっており、中京圏・関西圏の卸売市場・量販店の従業員(店長クラス)や量販店で募集した消費者を対象に、生産振興直結型の農村観光をめざすものである。その眼目は都会の消費者たちに産地をよく知ってもらい、ひいてはJA共販を強化することにあるが、このプログラムの開発は農家民泊を志向する組合員たちではなくJA共販の強化を志向する組合員たちの声を反映したものである。いいかえれば、二重とも思えるこの種の取り組みは多様な組合員のニーズや願いをかなえるものであり、そこでは緊張・競合関係とは異なる併存関係が成立していると考えられる。

## 4. JAによる中間支援機能の強化

### 4.1 農村版コミュニティ・ビジネスに対するJAの中間支援機能

一般にコミュニティ・ビジネスには2つのタイプがある。一つは地域コミュニティに基礎を置き、実際に社会的な問題を解決するための活動・事業を行うコミュニティ・ビジネスであり、もう一つはそのコミュニティ・ビジネスを支援するための活動・事業を行うコミュニティ・ビジネスである。後者のコミュニティ・ビジネスはインターメディアリー(中間支援組織)と呼ばれる。

ヨーロッパ諸国と比較して、わが国のコミュニティ・ビジネスで遅れているのは後者すなわちインターメディアリーの育成である。その理由は、①法制度化の遅れによりコミュニティ・ビジネスそのものの設立が遅れていること、②コミュニティ・ビジネスを支援するための組織・機関として行政の果たす役割が大きいこと、③インターメディアリーの運営を可能にするための財政基盤が十分に確保されていないことなどである。しかし、公(おおよけ)の領域を民(市民)が担うという意味のソーシャル・ガバナンスの健全な発展のためにはインターメディアリーの育成が必要不可欠である。

こうした状況のなか、都市地域のインターメディアリーはコミュニティ・ビジネスの発達とともに全国各地に誕生している。コミュニティ・ビジネスそのものは玉石混濁であるが、インターメディアリーには人材が徐々に集まりつつある。これに対し、農山村地域ではNPO型組織の位置づけが適切になされている

ないことから、インターメディアリーの重要性もまたよく理解されないままとなっている。

本稿では、こうした状況をふまえて、ローカル・コミュニティとテーマ・コミュニティが重合した地域自治組織等によるまちづくり活動を農村版コミュニティ・ビジネスとみなし、これらの活動・事業を支援するための有力なインターメディアリーとしてJA（ならびに地域自立を支援する意思のある地方公共団体）を措定している。すでにこの点は図2に示したとおりである。

農村版コミュニティ・ビジネスのインターメディアリーに期待される役割とは、これまでも繰り返し述べてきたように、①情報提供機能、②資源や技術の仲介機能、③資金の仲介機能、④人材育成機能、⑤マネジメント能力の向上支援機能、⑥ネットワーク・コーディネート機能、⑦農村版コミュニティ・ビジネスの評価機能、⑧価値創出機能（地域ブランド創出機能）などからなるが、その活動形態は地域密着型と機能・分野特化型に区分することができる<sup>注33</sup>。

ここで地域密着型の間接支援機能とは、JAの組織区分によれば支所・支店が果たすべき役割とみなされ、地域コミュニティとの日常的な接触によって地域自治組織によるまちづくり活動を支援することを指す。一方、機能・分野特化型の間接支援機能とは、JAの組織区分によれば本所・事業所が果たすべき役割とみなされ、その分野の専門家として支所・支店ないしは地域自治組織等の求めに応じてより高度なスタッフ機能を提供することを指す。

この機能・分野特化型の間接支援機能という観点からすれば、げんきの郷、南信州観光公社、JAきたそらち幌加内そば活性化協議会、大山田農林業公社などではすでに何らかの形でJAの資金や職員が投入され、それを基盤に組合員・地域住民・消費者による小さな協同活動がコミュニティ・ビジネスとして展開されていることから、これらの組織・団体は農村版コミュニティ・ビジネスであると同時に農村版インターメディアリーの機能を発揮していると評価できる。いいかえれば機能・分野特化型の間接支援機能はJA本体（経済部・営農部・生活部など）ではなくインターメディアリーに外出しにできることを表している。

ここでJAきたそらち幌加内そば活性化協議会を事例として、間接支援機能をJA本体からインターメディアリーに外出しにするメリットを指摘すれば、およそ次のとおりである。①この活性化協議会はJA幌加内支所のみならず、行政、商工会・観光協会、農業改良普及センターなどの諸機関、ならびにそば生産者部会、そばまつり実行委員会、商工業者（そば加工所、そば屋、道の駅、温泉など）、各種団体（そば愛好会、JA女性部・青年部、幌加内高校研究班、オーナー制度）などを構成員とし、ローカル・コミュニティであると同時にテーマ・コミュニティを形成していること、②このため行政や各種団体のネットワークを活用して関係者（ステークホルダー）に情報・資金・技術などに関する多様な間接支援機能を提供できること、③事務局長に外部の有能な人材を抜擢できること（事務局長の小林四郎氏の前歴は土地改良区参事、小林

氏を抜擢したのは合併前の加藤弘組合長)、  
④事務局長・小林氏の重任によって活動の継続性と専門性を確保できること、⑤人の役に立ちたいという小林氏のボランティアな願いをかなえられること、またそのために人件費を安く抑えられることなどである。

一般にインターメディアリーの活動・事業は求められる高い専門性に対して報酬が低いという構造的なアンバランスがある。このアンバランスを解消するにはその間のギャップを埋めるような社会性を備えた有能な人材の確保が必要である。この点からすると、農山村には県庁・市町村・教員・JAのOBなど多様な人材が活用されないまま埋もれており、その人材をリクルート（発掘・再生）することがインターメディアリーのレベルアップに不可欠である。

#### 4.2 地域密着型の中間支援機能の強化

一方、JAの支所・支店を舞台として展開される地域密着型の中間支援機能とはどのようなものであろうか。ここでは組合員との接点が失われがちな大規模合併JAを想定してこの問題を考えてみたい。その場合の最大の論点はJA経営をしてそれに着手するまでの動機づけやステップアップのための仕組みづくりをいかに整備するかという点にある。このような観点から大規模合併JAが取り組むべき課題を整理すれば、およそ次のとおりである。

第1は、JA・組合員間というよりも、まずは役職員間の情報の共有化が必要になるという点である。この場合の情報の共有化は地域の問題とその問題に対する解決方法とは何かという点の識別に向けられなければならない

いが、それには役職員の教育活動、例えば共通雑誌・図書・新聞の定期購読や学習会・研修会・講演会の開催、先進地視察の実施などを通して職場風土を変えることから始めなければならない。

第2は、連合組織から縦のラインで流れる事業に横串を差すのは組合長（代表理事）しかいないという点である。“まちづくり活動”という地域協同活動は従来の生活活動・事業ではなく、信用共済を含めた総合事業の高い成果に結びつく基礎的な活動である。こうした事業横断的な発想をJA経営に導入できるのは組合長だけであり、組合長みずからが高い理想と強い信念をもって地域協同活動を主導することが必要である。

第3は、合併JAの理事は地域協同活動の旗手になるべきであるという点である。合併JAの理事は旧JAの組合長、支所運営委員は旧JAの理事に相当する。これらの人びとは協同組合運動のリーダーとして地域コミュニティを牽引する重大な任務をもっている。女性理事が少ないというなかで、たとえ男性理事であっても、地域の女性や子どもたちと日常的にコミュニケーションできる能力を身につけるべきであり、それができないという理事は理事たる要件に欠けることを自覚しなければならない。

第4は、JAと地域コミュニティの関係を整序すべきであるという点である。この目的のために、①JA事業（施設を含む）のうち地域コミュニティに移管できるものは移管する、②地域コミュニティへの関与によって地域コミュニティの活動を事業に転換する、③JAのなすべきことと地域コミュニティのな



すべきことを明確に区分する、④地域コミュニティからの提言を受入れる、などの方法により、地域コミュニティの自立（ローカル・コミュニティのテーマ・コミュニティ化）を支援しなければならない。

第5は、支所・支店には地域コミュニティの活動量や事業量に応じて、必要とみなされる活動費（資金）を配分すべきであるという点である。地域コミュニティを単位としたまちづくり活動には何がしかの活動費が必要であり、その活動を広げるうえで、たとえ少額であってもJAから活動費を得ることがみずからの活動の正当性を証明することになるからである。反対に、JAが物心両面において何の配慮も示さなければ、地域コミュニティがJAから離れるのは必定である。

第6は、支所・支店を信用共済特化型店舗にしてはならないという点である。合併JAでは支所・支店を信用共済特化型店舗にする動きが進んでいるが、この方向の追求だけでは競争力のある店舗運営は不可能である。地域コミュニティの人びとが数多く訪れるような集会機能や相談機能を本所・本店との連携のもとで確保し、「JAくらしのセンター」として整備することが求められている。

第7は、“まちづくり活動”という地域協同活動の推進費は生活指導費（生活その他事業の経費）ではないという点である。地域協同活動は、それが地域コミュニティから自発的に湧き上がってくることをもって善とすべきであるが、それには生活文化活動・教育広報活動の取り組み強化が欠かせない。そのための推進費（生活指導費）は現在「生活その他事業」に含まれているが、これからは間接

経費（共通管理費）に計上するような管理会計上の変更が必要である。

第8は、職員には専門性+ $a$ の能力を要求すべきであるという点である。これまで総合経営の欠陥を補うために、職員に専門的能力の向上を求めてきたが、この方向の追求だけでは競業他社に勝てない。すぐれたJA職員を養成するには専門性に加えて協同組合人としての知識・技能・態度を身につけさせることが大切である。具体的にいえば、最低限一つの地域協同活動または社会貢献活動をつくる、あるいは参加することを課すべきである。

第9は、職員の目標管理に支所・支店単位の地域協同活動考果を創設すべきであるという点である。地域コミュニティとJA支所・支店の範囲はほぼ対応しているから、優績店表彰のなかの地域協同活動考果の項目として、例えば営農面では生産調整・受委託・共販・環境保全など、また生活面ではまちづくり活動・生活文化活動・教育広報活動などの総合評価を行い、報奨金の支給と活動成果発表会の開催を制度化すべきである。

第10は、連合組織の協調体制を構築すべきであるという点である。組合長をして地域協同活動の重要性を認識するには連合組織の“協調”が不可欠である。その協調には推進目標の設定にとどまらず、総合ポイント制の導入とそれによる優績JA表彰、連合組織ごとに行われている社会貢献活動の総合化、共通のキャッチコピーの開発などが含まれるべきである。例えば、最近、農林中金は100億円基金を造成し、幅広い担い手支援に乗り出すことを発表した。そのなかには農林中金とJAが一体となった農村版コミュニティ・ビ

ビジネスの奨励（公募型の資金援助）が付け加えられるべきである。

経済事業改革の名のもとで短期的な収支改善に目を奪われがちな経営者が多いなかで、以上で述べたような地域協同活動に注力しているJAが着実な経営成果を上げている事実を忘れてはならない。協同組合の経営成果は、効率性（利益の増大）のみならず有効性（組合員の信認）によっても測られる。すぐれた経営者であるならば、有効性が高まらないと効率性も高まらないという事実にいち早く気づくべきである。

## 5. むすび

1980（昭和55）年のICAモスクワ大会に提出されたレイドロー報告「西暦2000年における協同組合」では、従来の信頼の危機、経営の危機に加えて、思想上の危機が問題提起された。この問題提起は協同組合の真の目的とは何かという根源的な問いかけであったが、これに対するレイドローの答えは「協同組合における社会的な目的と経済的な目的の統合」という点にあった。

本稿で述べてきたことは、まさに経済的な目的だけを追求しがちなJAグループにあって、社会的な目的を備えた協同組合としての再生と創造のチャンスはいましかないということを示すためのものであった。公（おおよけ）の領域を民（市民）が担うという意味のソーシャル・ガバナンスの観点からすれば、役職員も変わらなければならないし、組合員も変わらなければならない。

その場合のキーポイントは、社会的な目的を追求する取り組みとして地域自治組織等に

よるまちづくり活動（農村版コミュニティ・ビジネス）を措定し、その奨励・支援を通じてJAグループみずからが社会的な目的と経済的な目的の統合主体に転換しなければならないという点にある。地域コミュニティの構成員が地域コミュニティの一員であることに誇りをもてるようにすることだけでは充分ではないし、地域コミュニティにおいて雇用の場を確保できるようにすることだけでも充分ではない。その両方の要件を満たすこと、これが協同組合としてのJAグループに課された大きな課題である。

### 注

- 1) 本節は神野直彦「新しい市民社会の形成—官から民への分権」、神野直彦・澤井安勇編著『ソーシャル・ガバナンス』東洋経済新報社、2004年、2～26頁を要約したものである。
- 2) この一文は岩崎美紀子「デモクラシーと市民社会」、神野直彦・澤井安勇（前掲書）31頁を引用した。
- 3) 本パラグラフは高端正幸「公共サービス供給の多元化とソーシャル・エコノミー」、神野直彦・澤井安勇（前掲書）126頁を参考に記述した。
- 4) 本パラグラフは大石田久宗「コミュニティに基礎を置く経済活動の現状」、神野直彦・澤井安勇（前掲書）233頁を参考に記述した。
- 5) この一文はNIRA事務局「主要な市民社会組織の現状」、神野直彦・澤井安勇（前掲書）153頁を参考に記述した。
- 6) 本パラグラフは大石田久宗（前掲論文）238頁を参考に記述した。
- 7) 本パラグラフは中川雄一郎『社会的企業とコミュニティの再生—イギリスでの試みに学ぶ—』2005年、24頁を参考に記述した。
- 8) 本パラグラフはジャン-ルイ・ラビル／マース・ニッセンズ「社会的企業と社会経済理論」、カルロ・ボルガザ／ジャック・ドゥルフィニ（編）、内山哲朗・石塚英雄・柳沢敏勝（訳）『社会的企業：雇用・福祉のEUサードセクター』日本経済評論社、2004年、420頁を参考に記述した。
- 9) 本パラグラフと次のパラグラフは澤井安勇「ソーシャ

- ル・ガバナンスの概念とその成立条件」、神野直彦・澤井安勇（前掲書）51頁を参考に記述した。
- 10) イギリスのパリッシュについては山田光矢『パリッシュ—イングランドの地域自治組織（準自治体）の歴史と実態—』北樹出版、2004年、20頁を参考に記述した。
  - 11) 農山村の地域自治組織の展開については小田切徳美「農村地域自治組織の性格と農協」、生源寺眞一・農協共済総合研究所（編）『これからの農協—発展のための複眼的アプローチ—』農林統計協会、2007年に詳しく紹介されている。それによればわが国の地域自治組織に対する法整備は遅れている。
  - 12) この地区区分は関谷寛二「地区行政の推進とソーシャル・ガバナンスの関係構築」、神野直彦・澤井安勇（前掲書）247頁を参考に記述した。
  - 13) この一文は間島正秀「新しい住民自治組織—近隣自治政府の設計」、神野直彦・澤井安勇（前掲書）166頁を参考に記述した。
  - 14) この一文は間島正秀（前掲論文）174頁を参考に記述した。
  - 15) ローカル・コミュニティとテーマ・コミュニティの区分は金子郁容「それはコミュニティからはじまった」、本間正明・金子郁容・山内直人・大沢真知子・玄田有史『コミュニティ・ビジネスの時代』岩波書店、2003年、23頁による。
  - 16) 地縁型自治組織とNPO型組織の緊張・競合関係については山岡義典「市民活動団体の役割と課題」、神野直彦・澤井安勇（前掲書）210～212頁に詳しく紹介されている。
  - 17) 弱連結の強さについては金子郁容・松岡正剛・下河辺淳『ボランタリー経済の誕生』実業之日本社、1998年、101頁を参照されたい。
  - 18) 自発する公共圏については金子郁容・松岡正剛・下河辺淳（前掲書）134～152頁を参照されたい。
  - 19) この一文はカルロ・ボルガザ／ルッソ・ソラーリ「社会的企業と経営管理者」、カルロ・ボルガザ／ジャック・ドゥルフィニ（編）（前掲書）452頁を参考に記述した。
  - 20) この一文は石田正昭「モクモク手づくりファームの革新性と経営能力—三重県阿山町—」、戦後日本の食料・農業・農村委員会（大原興太郎・中川聰七郎）編集『農業経営・農村地域づくりの先駆的实践—地域農業の21世紀展望事例—』農林統計協会、2005年、102頁を参考に記述した。
  - 21) 動くネットワークについては金子郁容・松岡正剛・下河辺淳（前掲書）218～219頁を参照されたい。
  - 22) 企業家に要求される経営者能力については石田正昭・稲本志良「農業経済学・農業経営学の動向と課題」、戦後日本の食料・農業・農村委員会（祖田修・松田藤四郎）編集『農学・農業教育・農業普及』農林統計協会、2003年、15頁を参照されたい。
  - 23) この社会的資本の説明は中川雄一郎（前掲書）237頁からの引用である。
  - 24) 本パラグラフはジャン-ルイ・ラビル／マース・ニッセンズ（前掲論文）430～431頁を参考に記述した。
  - 25) 内部結束型と橋渡し型の社会的資本は国際協力事業団『ソーシャル・キャピタルと国際協力—持続する成果を目指して—【事例分析編】』、2002年を参考に記述した。
  - 26) 地域自治組織の全国の事例については小田切徳美（前掲論文）を参照されたい。
  - 27) 本パラグラフは石田正昭（研究代表者）『農業農村の持続的発展をめざすコミュニティ型投資・雇用戦略の日欧比較研究—プロシューマー（生産＝消費者）間連携における経済的価値の創出をめぐる—』平成16～18年度日本学術振興会科学研究費補助金（基盤研究（B）（2））、2007年、11～13頁を参考に記述した。
  - 28) 本パラグラフは神野直彦・澤井安勇「自立的市民社会の構築に向けて望まれる政策方向と施策」、神野直彦・澤井安勇（前掲書）258頁を参考に記述した。
  - 29) 本パラグラフは石田正昭（研究代表者）（前掲報告書）26～29頁を参考に記述した。
  - 30) 広辞苑（岩波書店）による。
  - 31) 本小節は石田正昭（研究代表者）（前掲報告書）15～26頁を参考に記述した。
  - 32) 共和の郷・おだ（ファーム・おだ、寄りん菜屋などを含む）と同様の地域自治組織によるまちづくり活動として、京都府丹波市に全戸参加型の集落NPO法人（NPO大名草）と大名草を含む小学校区NPO法人（NPO神楽の郷）がある。詳しくは「高齢化にも市町村合併にも負けない決意が生んだ集落NPO、小学校区NPO—兵庫県丹波市青垣町神楽地区—」『現代農業』2007年8月号を参照されたい。
  - 33) この区分は<http://www.npo-homepage.go.jp/report/020628chukan/0402.html>を参考に記述した。