

【CREI レポート No. 7】

イノベーションの文脈で捉える地域活性化

2021年7月1日

東京大学不動産イノベーション研究センター 特任教授 辻田昌弘

1. 地域活性化はなぜうまくいかないのか

我が国は既に人口減少社会に突入しており、人口減少、とりわけ人口の社会減に大半の自治体が頭を悩ませているところである。ゼロサム・ゲームどころか総人口が減少に転じたマイナスサム・ゲームの下で、各自治体は人口や税収という「稀少な」資源を互いに奪い合う地域間競争を戦うことを余儀なくされている。

ところで、競争戦略には大きく「同質化競争」と「差異化競争」というふたつの類型がある。乱暴に括ってしまえば同質化競争とは相手と同じ土俵で戦うことであり、差異化競争とは相手と違う土俵で戦う（=同じ土俵では戦わない）ことである。

人口増加期の地域振興策は、「国土の均衡ある発展」の名の下に政府主導で全国一律に展開される金太郎飴的な事業が主流であった。しかし、全体のパイが縮小する中で自治体同士が同質的な事業を実施すれば、勝てるのは大都市に近いところや人口規模が大きく地力に勝るところなどごく一部であり、その他大勢の自治体は過当競争に苦しむことになる。

2000年代にブームとなった「ゆるキャラ」「ご当地グルメ（B級グルメ）」「工場誘致」といった施策がその典型だ。熊本県が「くまモン」で成功したと聞けばゆるキャラを、富士宮市がやきそばで成功したと聞けばご当地グルメを、亀山市がシャープの液晶工場を誘致したと聞けば工場誘致を…といった具合に、我も我もと多くの自治体がわざわざ同じ土俵での競争に参入し、挙げ句の果てに過当競争からの消耗戦・撤退戦を余儀なくされる。

なぜ多くの自治体はこのように同質化競争という「罠」に陥ってしまうのだろうか。それは、他の自治体の取り組みを模倣するのが簡単で手っ取り早いからだ。簡単なことは誰でもできるから、多くの自治体が右に倣えとばかりに同じことをやり始める。ゆるキャラも5体とか10体しかいない頃にはそれなりの存在感もあったかもしれないが、全国で1,000体以上となるともう誰にも見向きもされなくなることは火を見るより明らかだ。

他の地域と同じようなことをやっている限りは過当競争から逃れられない。だとすれば、過当競争を回避するには他の地域と違うことをやるしかない。特に人口規模が小さく大都市圏から離れた自治体にとって、選択すべき戦略は「同質化競争」ではなく「差異化競争」なのだ。しかし、他と違うということは他に参照すべきモデルがないということだから、どうすればよいかは自分たちで考えなければならない。つまり、同質化競争から脱却するには、なによりもまず「他と違うこと」を「自分たちで」考える必要があるということだ。

2. イノベーションとしての地域活性化

地方創生の議論でよく耳にするのが「成功事例のヨコ展開」という言葉である。「先行事例・成功事例に学べ」ということで、多くの自治体関係者が全国各地の先進地域に視察に訪れる。神山町、上勝町、海士町、西粟倉村、東川町、紫波町といったあたりがこうした「聖地巡礼」の有名どころとして挙げられよう。ちなみに人口 5,000 人弱の神山町には一年間に 288 団体・1,886 名が視察に訪れたという（2019 年度実績）¹。

しかし、そうして視察に訪れた自治体の中から第二第三の神山町が現れたという話を私は残念ながら聞いたことがない。理由は単純である。これらの成功事例はあくまでも個別の解、つまり特殊解だからだ。先に挙げたような地域は、当然のことながらいずれも気候も違えば風土も文化も産業構造も異なる。人口規模も自治体の財政状況もまちまちだし、それぞれの事例が背負っている時代背景も必ずしも同じではない。神山町や西粟倉村で起きていることは、それぞれ「このタイミングで（歴史的一回性）」、「この場所で（地理的一回性）」しか起こらなかったことであり、違う時期に違う場所で同じようなことが起きる可能性（再現性）はかなり低いと見るべきであろう。だから、神山町や西粟倉村でうまくいった事業や手法をそのままほかの地域で模倣しようとしてもまずうまくいかないのだ。

逆説的に言えば、これらの成功事例を「聖地」たらしめているのは、それぞれが「強い差異化」－模倣されにくい差異化－を実現しているからなのだ。簡単に模倣できるなら全国各地にコピーが乱立し、それこそ「ゆるキャラ」や「B 級グルメ」のようにすぐに陳腐化するのがオチである。その意味で、こと地域活性化に関しては、「成功事例のヨコ展開」などというフレーズ自体がそもそも語義矛盾であると言ってもよいだろう。繰り返しになるが、重要なことは「他がやっていることを安易に模倣する」のではなく、「他と違うことを自分たちで考える」ことなのだ。

このように「他と違うことを自分たちで考える」こと、それを世間一般では「イノベーション」と呼ぶ。岩井克人（2015）が「イノベーションとは差異の創造である²」と言い、楠木建（2013）が「イノベーションの本質は非連続性にある³」と言うように、イノベーションとは「Think different（かの有名なアップル社のスローガン）」に他ならない。我が国では長らくイノベーションに「技術革新」という訳語が充てられてきたが、2007 年に閣議決定された「長期戦略指針 25」によれば「イノベーションとは、技術の革新にとどまらず、これまでとは全く違った新たな考え方、仕組みを取り入れて、新たな価値を生み出し、社会的に大きな変化を起こすことである」と定義されている。このようにイノベーションを広義に解釈するならば、新しい価値の創出を通じて地域社会に変化をもたらすような地域活性化の取り組みもまたイノベーションの一形態として捉えることができるだろう。

¹ 特定非営利活動法人グリーンバレー2020 年度通常総会資料より

² 岩井克人『経済学の宇宙』（日本経済新聞出版社 2015）

³ 楠木建『経営センスの論理』（新潮社 2013）

3. イノベーションの「0→1」と「1→10」

イノベーションとは「新結合の遂行」であるとシュンペーターは言ったが、「新結合」と「遂行」には異なる能力が求められる。イノベーションの源となるアイデア、つまり0から1を生み出す際には直感や閃きといった右脳的な力が必要になるが、生み出されたアイデアを具体的に製品やサービスに落とし込んで事業として成立・拡大させていく、いわば1から10のプロセスでは論理や分析といった左脳的な力が必要になる。ヘンリー・ミンツバーグ(2006)はこの異なる能力を「アート」と「サイエンス」と言い⁴、楠木(前掲書)は「センス(思いつくか思いつかないか)」と「スキル(できるかできないか)」と言い、佐宗邦威(2019)は「直感・ひらめき・妄想」と「論理・戦略」と言う⁵。

このように「0→1」と「1→10」の両方が揃って初めてイノベーションが生まれるのだが、注意すべきは、「0→1」があって初めて「1→10」へとつながるのであってその逆はない、つまり順序としてはあくまでも「初めにアイデアありき」だということだ。有名な上勝町の葉っぱビジネスの立役者である横石知二氏は、出張先の飲食店で近くのテーブルで食事をしていた若い女性達が料理に添えられていたモミジの葉を「かわいい、きれいねー」と言っているのを見てビジネスのアイデアが「ひらめいた」(0→1) そうだが、その後どういう葉っぱが売れるのかを市場調査し、販路を開拓し、葉っぱを集めてくれる地元賛同者を増やし、受発注のシステムを整備するといった具合に一連の事業スキームを構築すること(1→10)を経て、今日の繁栄の基礎を築いた⁶。佐宗(前掲書)が言うところの「直感」と「論理」をつなぐことによって、葉っぱビジネスというイノベーションが創出されたということがよくわかるエピソードである。

成功事例の「聖地巡礼」をいくら重ねたとしても、そこから学べるのは「1→10」のプロセスであって、「0→1」のひらめき・アイデアそのものは学ぼうとしても学べるものではない。しかも、世の中には「1→10」つまり事業をかたちに落とし込むことに長けている人材は多いが、「0→1」つまり新しいアイデアを思いつくような人材、さしずめ起業家のようなクリエイティブな人材は圧倒的に少ない。

楠木(前掲書)は、企業の経営戦略は全てがケースバイケースの「特殊解」で一般解や正解はないとした上で、個別具体の事例から得られるファクトを論理化・抽象化して「本質」をつかみ、その上で自分たちの事業に適用するというプロセスを踏む必要があると指摘する。地域活性化も同様で、個々の事例の成功要因はそのひとつひとつが地理性や歴史性といった固有の文脈に埋め込まれているものであり、そこから「本質」を抽出するという手順が必要となる。それが「自分たちで考える」ということに他ならない。聖地巡礼で成功事例の表面だけをなぞっているだけではイノベーションは生まれえないということだ。

⁴ ヘンリー・ミンツバーグ『MBAが会社を滅ぼす～マネジャーの正しい育て方』(日経BP社2006)

⁵ 佐宗邦威『直感と論理をつなぐ思考法』(ダイヤモンド社2019)

⁶ 横石知二『そうだ、葉っぱを売ろう！過疎の町、どん底からの再生』(ソフトバンククリエイティブ2007)

4. 地域でイノベーションを起こすために必要なこと

さて、前節まで地域活性化には「他と違うことを自分たちで考える」ことが必要だと述べてきたが、これを「言うは易く行うは難し」の典型と思われた方も多いただろう。「天啓」とか「啓示」という言葉があるように、アイデアというものにはある日突然空から降ってくるようなイメージがあるからだ。しかし、イノベーションとは「新結合」、つまり既知の事象を新たに組み合わせることで生まれる。スティーブ・ジョブズはこのプロセスを「点と点をつなぎ合わせる (connect the dots)」と表現している⁷。

上勝町の横石氏にとって、「葉っぱ」は自分の住む上勝町ではふだんから見慣れているありふれたものだし、一方で彼はそれまでにもたびたび居酒屋などで料理に添えられている「つまもの」を目にしていたはずだ。つまり、「葉っぱ」と「つまもの」は、どちらも横石氏の脳内に別々の情報として格納されていた「既知の事象」であり、それが女性達の会話をきっかけに「新結合」したことによって、葉っぱビジネスのアイデアが生まれたのである。

では、このような新しいアイデアを生み出す能力—クリエイティビティ（創造性）—は、それこそスティーブ・ジョブズのようなある種の天才だけに与えられた特殊な能力なのだろうか。幸いなことに、クリエイティビティは必ずしも先天的な能力というわけではなく、訓練で身につけることができるというのが通説である。

クレイトン・クリステンセン（2010）は、イノベーターな起業家には革新的なアイデアを発見するための5つのスキル—《関連づける力》《質問力》《観察力》《実験力》《人脈力》—があると言い、これらの能力を「イノベーションDNA」と名付けたが、「幸いなことに、このDNAは先天的なものではなく、育成可能である」と言っている⁸。ただし、クリステンセンは同時に、イノベーターには「イノベーションに取り組む勇気」つまり、現状に異議を唱え、リスクを取るという強い意思が必要だとも指摘している。要は「チャレンジ精神」が必要だということだ。

とはいえ、楠木（前掲書）が言うようにすべては特殊解で一般解や正解がない以上、「イノベーションの起こし方」などというハウツー本があるわけもなく、結局のところは「自分たちで考える」しかないという点は変わらない。しかし、クリステンセンの「5つのスキル」のように、考えるための「手がかり」がまったくないというわけでもない。

筆者はこれまでにいくつかの地域活性化の先進地域の事例を視察し、関係者にインタビューを行ってきた。その過程で得られた知見を元に、主にイノベーション論やアントレプレナーシップ論の見地から、地域にイノベーションを起こし、地域が新たな「特殊解」にたどり着くための「手がかり」となるものを「5つの原則」としてまとめたので、次節以降で提示していきたいと思う。

⁷ スティーブ・ジョブズ 2005年スタンフォード大でのスピーチ

<https://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>

⁸ クレイトン・クリステンセン他「イノベーションのDNA」（ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー2010年4月号）

5. 原則①－まずは自分たちが楽しむ（モチベーション 3.0）

これらの地域で活性化に取り組んでいる人たちには、「自分たちがやりたいと思ったことを、やりたいようにやっている」という人が多い。例えば、神山町の大南信也氏は「グリーンバレーでやってきとることは、僕にとっても仲間にとっても、仕事ではないわけですよ。だからある意味遊びですよ」と言い⁹、「これ、面白いからやってる。いろんな変化が神山に起こってること自体がモチベーションなわけですよ。（中略）やりながらわくわくできるかどうかというのが、僕のモチベーションの原点ですね」と述べている¹⁰。西粟倉村の牧大介氏も「今は、自分が楽しむことを一番大事にしています。自分が楽しかったら、周囲の人たちにもそれが伝わり、周囲が楽しくなるからです」と言い、まず自分が楽しむ、自分が幸せになるという姿勢を「ワクワクファースト」と呼んでいる¹¹。期せずして大南氏も牧氏も「ワクワク」という同じ言葉でその心情を表現している点が興味深い。

では、そんな彼らのモチベーションはどこから来るのだろうか。ダニエル・ピンク（2010）によれば、モチベーションには3つの段階があると言う¹²。一番目（モチベーション 1.0）は「生理的動機付け」で、「空腹を満たすために狩りをする」など生物としての生存本能に基づく動機付けだ。二番目（モチベーション 2.0）は「アメとムチ」即ち報酬を求めたい・罰を避けたいといった他者からの評価に連動した動機で、「外発的動機付け」とも言われる。これに対して、三番目のモチベーションである「モチベーション 3.0」は、モチベーション 2.0のように他者から与えられる動機ではなく、仕事そのものへの興味、目的、おもしろさ、喜び、満足、やりがいなどといった、自身の内面から湧き出してくる「内発的動機」に基づくものである。

昇進・昇給や賞罰といった他者からの評価によってコントロールされる外発的動機付けは、企業組織などにおいてルーティンワークを効率的に進めるには有効だが、クリエイティビティを求められるような仕事には効かないばかりか、むしろその発露を阻害する方向に働くと言われる。一方、クリエイティビティの発揮には内発的動機付け－自分や周囲の人間のために仕事をする、それも楽しみながらするというモチベーション－が有効であるとされる。

大南氏や牧氏のような地域活性化の当事者の人たちは、はたから見てみると大変そうに見えるのだが、本人たちはけっこう楽しんで地域活性化に取り組んでおられるように見受けられる。そういう人たちは、とにかく会う人会う人、皆いい笑顔をしている。少なくとも、眉間にしわを寄せている人にはまずお目にかかったことがない。まずは「自分たちが楽しむ・面白いがる」ことが地域活性化のスタートラインなのだということがよくわかる。

⁹ in kamiyama 「若林恵・多木陽介さん滞在記 その1」 <https://www.in-kamiyama.jp/diary/37402/>

¹⁰ NPO 法人グリーンバレー・信時正人『神山プロジェクトという可能性』（廣済堂出版 2016）

¹¹ 牧大介『ローカル・ベンチャー』（木楽舎 2018）

¹² ダニエル・ピンク『モチベーション 3.0』（講談社 2010）

6. 原則②ーとりあえずアクションを起こす（エフェクチュエーション）

私たちは通常、事業やプロジェクトを進める際に、まずは到達すべきゴール（目的）を設定し、目的を達成するためには何をすればよいかを考えて（計画）から、実行に着手する。しかし、サラス・サラスバシー（2015）は、優れた起業家の多くは、まずは手近なところで実行可能なことを考え、小さなアクションを起こすことから事業をスタートさせていくと言う。サラスバシーは、前者のような目的ありきのアプローチを「コーゼーション（causation；因果論）」、後者のような手段ありきのアプローチを「エフェクチュエーション（effectuation；実効論）」と呼んでいる¹³。

地域活性化の成功事例を観察していると、その多くは必ずしも計画的・戦略的に物事が進められているわけではないということに気づく。西粟倉村の牧氏は「緻密に計画してその通りに進めていくのではない。ある意味では「なるようになる」と考えて、確信犯的な混沌のなかでまずチャレンジの総量を上げていくことが大切です」と言い¹⁴、神山町の大南氏は「私は何か行動を起こす時は、まずそのことが自分の「手届き（筆者注：手が届く範囲の意）」にあるかどうかを考えます。それが「手届き」にない時に無理をしてもうまくいかないので、それに関連する、自分の手の内にあることをやり続けます。そうすると、例えば、キーパーソンが現れたり、資金の提供者が出てきたりとかで、その「手届き」が広がっていき、昨年不可能だったことが今年は可能になるといった状況が生まれていきます」と言う¹⁵。

どちらも、まずは自分たちの手が届く範囲からとりあえず着手して、小さな成功体験を積み重ねていきながら少しずつ活動範囲を拡げていく、というエフェクチュエーション的なアプローチを基本に据えている点が注目される。昨今「VUCA¹⁶」という言葉をよく耳にするが、不確実性が高く事前の予測が困難な時代にはいくら緻密な計画を立ててもその通りにことが運ぶという保証はない。ましてや起業家や地域活性化の場合は手持ちの経営資源の制約も大きいため、大きな計画を構想するよりも、まずは実現可能なところから始めようというエフェクチュエーションのアプローチが有効であると考えられる。

ちなみに神山町で大南氏をはじめ多くの人が口にするのが「やってみたらええんちゃうん」というフレーズ。これは「とにかく始めろ（Just do it!）」の神山弁とのことだが、神山町のエフェクチュエーション・アプローチを象徴する言葉である。神山町はこのモットーの下でさまざまな小さな成功体験をひとつひとつ「見える化」していくことで、周囲に影響を与え共感の輪を拡げていくことに成功しており、それが地域内のみならず地域外からも新たな人材を惹きつけ、そうした人材がまたそれぞれに新たな事業にトライしていくという好循環を生み出している点が注目される。

¹³ サラス・サラスバシー『エフェクチュエーション』（碩学舎 2015）

¹⁴ 牧大介『ローカル・ベンチャー』（木楽舎 2018）

¹⁵ NPO 法人グリーンバレー・信時正人『神山プロジェクトという可能性』（廣済堂出版 2016）

¹⁶ Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）

7. 原則③－多様で柔軟なネットワークを活用する（弱い紐帯の強さ）

イノベーションとは多様な情報や知識が「新結合」を起こすことから生まれるが、そうした「新結合」を促すためには、情報や知識を持つ人や企業が実際に出会うことが有効であるというのが通説である。それゆえ、多数の、そして多様な人材や企業が集積する都市部では、イノベーションの発生確率がそれだけ高まるとされる。ジェイン・ジェイコブズ（1977）はこれを「大都市は多様性の発生源であり、さまざまな新企業やすべての種類のアイデアを生み出す大量生産の可能な孵卵器である」と表現している¹⁷。

だとすれば、人口規模の小さい地方はそれだけイノベーションの発生確率は低くなるということになるが、このハンディキャップを補完するのがマーク・グラノヴェッター（1973）の言う「弱い紐帯の強さ¹⁸」である。地域活性化の成功事例では、同じ地域に住む人や同じ職場で働く人（強い紐帯）だけでなく、地域外の人でさまざまなバックグラウンドを持った人とのつながり（弱い紐帯）を有効に活用している事例が多く観察される。

神山町は IT ベンチャー企業のサテライトオフィスの集積で全国的に知られる町であるが、当初からサテライトオフィスを誘致しようという明確なアイデアがあったわけではない。2008 年、ハーバード大の建築科出身の建築家・坂東幸輔氏が地元の徳島県に帰省した際にたまたま実家に近い神山町に立ち寄り、その後ニューヨーク時代の知人の建築家・須磨一清氏に声をかけて二人で神山町の古民家再生プロジェクトの仕事に携わることになった。その須磨氏が高校・大学の同級生で東京で Sansan という IT 企業を経営する寺田親弘氏に「徳島に神山というおもしろいところがある」という話をしたところ、興味を抱いた寺田氏が現地に足を運び、サテライトオフィスを構えたいという申し入れをした¹⁹ことから、いわゆる「神山町の奇跡」が始まったのである。

つまり、「神山町→（同郷）→坂東氏→（NY 時代の知人）→須磨氏→（高校・大学の同期）→寺田氏」という、ひとつひとつは「弱い紐帯」がそれぞれ数珠つなぎのように連鎖したことで、神山町にサテライトオフィスが生み出されたのである。ちなみに坂東氏と須磨氏はその後伊藤暁氏とともに BUS という建築ユニットを結成し、神山町の空き家再生建築でヴェネチア・ビエンナーレに出展し、審査員特別表彰を受けている。

このように、必ずしも常時その地域と関わりがあるわけではないが多彩なバックグラウンドを有する人たちが、まさに「適時・適材・適所」とでもいうべき絶妙なかたちで効果的にその地域の取り組みに関与しているケースがしばしば観察される。こうした弱い紐帯のネットワークは地域における人的資源の不足を補完することはもとより、大組織のような同質的な関係（強い紐帯）では起こりにくい、弱い紐帯ならではの多様性に富んだ組み合わせを生み出すことを通じて、イノベーションの発生にも大きく寄与しているといえよう。

¹⁷ ジェイン・ジェイコブズ『アメリカ大都市の死と生』（鹿島出版会 1977）

¹⁸ Granovetter, Mark;(1973)"The Strength of Weak Ties"; American Journal of Sociology, Vol. 78, No. 6.

¹⁹ NPO 法人グリーンバレー・信時正人『神山プロジェクトという可能性』（廣済堂出版 2016）

8. 原則④－偶然を手元に引き寄せる（セレンディピティ）

地域活性化の成功事例では、「偶然」に起きた事象がその後の事業展開に大きな影響を与えるというケースがよく見受けられる。第3節で紹介した上勝町のように、出張先の飲食店で偶然耳にした女性達の会話から葉っぱビジネスが生まれたケースもそうだし、前節で紹介した神山町のように、神山町に縁もゆかりもない寺田社長が偶然神山町を訪れたことがその後のサテライトオフィス集積の契機となったというケースもそうだ。

イノベーションが差異の創造であり非連続なものであるとすれば、常識の内から、あるいは予測の範囲の中からはそもそも画期的なイノベーションは生まれにくい。むしろ常識を逸脱したところ、予測を超えたところにこそイノベーションの源泉があると考えれば、偶然がそれをもたらすことはけっして不思議なことではない。榊原清則（2012）も「偶然や奇遇はイノベーションの不可欠な構成要素である」と指摘している²⁰。とはいえ、運を天に任せて「偶然」が起こるのを漫然と待っていればよいというわけではなく、偶然を自らの手元に引き寄せることが求められる。

西粟倉村の牧氏はそのプロセスを「「行き当たりばったり」からの「行き当たりばっちり」と述べている²¹が言い得て妙である。このような、偶然や奇遇を何らかの成功に結びつける才能は「セレンディピティ」と呼ばれており、澤泉・片井（2007）は、セレンディピティは「偶然の発生頻度を向上させること」と「偶然を察知するための能力を高めること」によってもたらされるとしている²²。

この点に関し、イアン・レズリー（2016）は「好奇心がなければセレンディピティは訪れない」と指摘する²³。ノーベル化学賞を受賞した白川英樹氏もまた「童心をもち好奇心が旺盛で、何ごとにも興味をもち、探求に意欲を燃やせる人間は、創造性に富み、予期しなくともセレンディピティを発揮できると確信する」と述べている²⁴が、白川氏の言う「童心」という言葉は第5節で言及した「自分たちが楽しむ・面白がる」にも通じるものがある。眼前の課題にフォーカスして集中的に情報を収集する気持ちを「探究心」とするならば、「好奇心」とはそれよりも幅広に、自分がまだ知らないことを知りたいと思う欲求であると言える。そうした拡散的な関心・興味が、偶然を手元に引き寄せることにつながるのである。

ちなみに、先に言及したエフェクチュエーションもまた、偶然を排除するのではなくむしろ偶然を梃子として活用しようとする²⁵し、弱い紐帯を通じたネットワークも偶然の発生頻度を高めることに寄与する²⁶と考えられる。

²⁰ 榊原清則「偶然のイノベーション物語（第6回）」（一橋ビジネスレビュー2012WIN）

²¹ 牧大介『ローカル・ベンチャー』（木楽舎2018）

²² 澤泉重一・片井修『セレンディピティの追求』（角川学芸出版2007）

²³ イアン・レズリー『子どもは40000回質問する』（光文社2016）

²⁴ 白川英樹「Serendipityと創造性」（神経超音波医学20（1）2007）

²⁵ サラス・サラスパシー『エフェクチュエーション』（碩学舎2015）

²⁶ 澤泉重一・片井修『セレンディピティの追求』（角川学芸出版2007）

9. 原則⑤－地域の寛容性を高める（「深い関係人口」の創出）

地域活性化に大切なのは「よそ者・若者・馬鹿者」だとよく言われる。「よそ者・若者・馬鹿者」とは一言で言えば「異質な人材」ということだが、地域にはそういう異質な人材・多様な人材に対して排他的・閉鎖的な傾向が強い。リチャード・フロリダが言う「3つのT」のひとつ、寛容性（Tolerance；多様性の受容）が地域には不足しているということだ。前述のようにイノベーションの発生確率を高めるには人材の多様性を高めていかなければならないが、そのためにはそうした多様な人材・異質な人材を受け容れる土壌づくりが必要となる。では、地域において寛容性を高めていくにはどうすればよいのだろうか。

寛容性という視点から地域活性化の成功事例を眺めると、多くの地域で学校や塾など教育の面で息の長い取り組みが続けられていることが注目される。神山町では2010年から神山塾という地域創生の担い手づくりに取り組むとともに、2019年度からは町内にある県立高校の学科を再編して県外生の受け入れを開始した。さらに現在は国内で20年ぶりの新設となる私立の高等専門学校（高専）の設置構想が進められている（2023年度開校予定）。海士町では廃校寸前だった町内の県立島前高校の再生に取り組み、今では島外からも生徒を集めるようになった（生徒数179人のうち島外生85名²⁷）。西粟倉村では2015年から地域起業家を育成するローカルベンチャースクールが開催されている。東川町では2009年から外国人向けの日本語研修事業を開始し、2015年には全国初となる町立の日本語学校を開設し、人口約8,400人の町に年間500人以上の外国人留学生を受け入れている²⁸。

どの事例もただ単に教育事業をしているというだけではなく、学生・生徒と地域住民との交流にも非常に力を入れている。当たり前の話だが、学校や塾というのは一定期間・一定数の人（しかも多くは若者）が地域外から来て地域内に居住することになる。そのため地域内に常時「よそ者」や「若者」が滞在することになり、その中で必然的に地域住民との交流が深まり、地域に寛容性が醸成されていくことになる。地域の寛容性が高まれば、外部から人が入って来やすくなるため多様性が高まり、それだけイノベーションが起りやすくなる。

近年「関係人口」という概念が注目されている。関係人口とは移住者（定住人口）でも観光客（交流人口）でもないが地域と多様に関わる者とされている²⁹が、教育事業への取り組みはより深く継続的な関係人口の創出に大きく寄与する。

もちろん教育を受けた人が必ずしもそのまま地域に定住してくれるわけではないが、それでも将来的にその地域を間接的に支えてくれるような人材を輩出することができれば、それは「弱い紐帯」のネットワークの形成にもつながる。西粟倉村は「定住しなくていいんです」というキャッチフレーズを掲げているが、これは教育を通じて人材に投資することが、いつかにかのかたちでリターンとして還ってくればよいという長期的な発想だ。

²⁷ 2018年5月1日現在 島根県立隠岐島前高等学校 HP <https://www.dozen.ed.jp/diversity/>

²⁸ 東川町 HP <https://town.higashikawa.hokkaido.jp/special/town-history/pdf/town-history-vol3-5.pdf>

²⁹ 総務省「関係人口ポータルサイト」 <https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/index.html>

10. 「ないものはない」から始める地域活性化

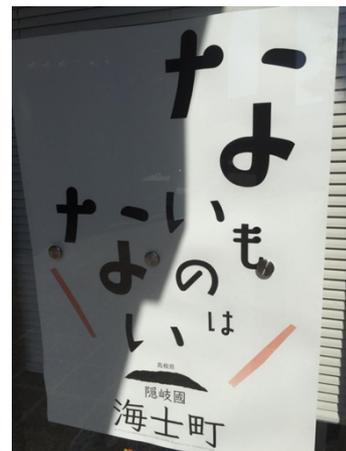
本稿で地域活性化の成功事例として取り上げた神山町、上勝町、海士町、東川町、西粟倉村にはふたつの共通点がある。ひとつはいずれも人口 10,000 人に満たない小規模自治体だということであり、もうひとつはいわゆる「平成の大合併」の際に合併しない道を選んだ自治体だということだ。合併を選択しなかった自治体は合併特例債などの手厚い財政支援措置を受けることができなかつたため、政府に頼らず自力での生き残りを模索することを余儀なくされた。そのため、そうした自治体には高い危機意識が早くから醸成されるとともに、「他と違うことを自分たちで考える」という自主性・自立性が涵養されたと考えられる。

財源に乏しいこれらの自治体においては、大規模な事業を計画的に行うことは難しいため、とりあえず手の届く範囲で実現可能なところから手を付けていくエフェクチュエーション的なアプローチを取らざるをえない。同様に人口の少なさに伴う人的資源の不足は「弱い紐帯」を通じて地域外からも調達していくことで補う必要がある。

海士町は 2011 年から「ないものはない」というスローガンを掲げている³⁰が、これは「ここにはないものはない」と「大切なものはすべてここにある」という 2 つの意味を含んでいるという。一方、東川町役場には「《予算がない》《前例がない》《他でやってない》の 3 つの「ない」を言うてはいけない」というモットーがある³¹。いずれも財源や人的資源といった経営資源の不足を嘆くのではなく、地域が置かれている現状を所与の前提として、そこから自らの創意工夫を通じて地域を変革していこうという強い意思が込められている。

問題は地域活性化には時間がかかるということだ。政府の地方創生政策では、自治体に策定が求められている「地方版総合戦略」の計画期間は 5 年間となっているが、そのような短期間で目に見える成果が得られるとは思えない。本稿で取り上げた先進自治体は、2000 年代初頭の合併断念と同時に地域活性化に取り組み始めており、結果的に時間的に先行することができたわけで、それが今日の成功につながっていると言えよう。

その意味では、足元で一層の人口減少が進む中で、地域の自治体に残された時間はそれほど多くない。少しでも多くの地域が早急に、そして本稿で述べてきた 5 つの原則を念頭に置きながら、イノベティブに地域活性化に取り組まれることを期待したい。



海士町にて（筆者撮影）

³⁰ 海士町『ないものはない』ブランドサイト <https://naimonowanai.town.ama.shimane.jp/>

³¹ 玉村雅敏・小島敏明『東川スタイル』（産学社 2016）