

「関係」が「関係」を生む コミュニティビジネス

牧 野 丹 奈 子

<目次>

はじめに

1. コミュニティビジネスの意義と難しさ
 - (1) コミュニティビジネスのコンセプト
 - (2) コミュニティビジネスの意義
 - (3) コミュニティビジネスの難しさ
2. アモールトワのコミュニティビジネス（ケーススタディ）
 - (1) 概要
 - (2) 設立の経緯と主な事業内容
 - (3) 事業のやりがいと課題
 - (4) まとめ
3. 「コウノトリ育む農法」のコミュニティビジネス（ケーススタディ）
 - (1) 概要
 - (2) 「コウノトリ育む農法」の農家
 - (3) 豊岡市役所コウノトリ共生課
 - (4) 「コウノトリの米」（コウノトリ育むお米）を購入している生協
 - (5) まとめ
4. 身近な主体との日常的な関係
 - (1) 理念を内面化するために必要な身体的実践
 - (2) 実践を促す身近で日常的な関係
5. 多様な主体との偶発的な関係
 - (1) 地縁型コミュニティにおける絆と閉鎖性のジレンマ
 - (2) 異質な主体と築く関係

おわりに

付記. コミュニティビジネスとスモールワールド・ネットワーク

はじめに

コミュニティビジネスとは、地域貢献を第一の目的とし、利益最大化を追求しないビジネスのことである。

ところが、地域貢献とはそもそも奉仕的な要素が強いため、ビジネスにはなじみにくいよ

うにみえる。果たしてこのようなビジネスが一般的に広まる可能性があるのか、というのが当初の筆者の率直な疑問であった。

コミュニティビジネスを含む社会的企業はイギリスなどに多くみられる¹⁾。イギリスなどヨーロッパでは市民意識が高いことが、その背景にあるといえよう。これに対して、日本における市民意識はヨーロッパ的には醸成されていないと考えられる。一般に日本では“人と人との関係”を重視する規範意識が高い（詳しくは本論で述べる）ものの、地域貢献という公共理念を自分自身の問題として実践するような市民意識は十分には育っていない。このような日本社会において、果たして、コミュニティビジネスが発展できるのか。市民運動家でもない一般の企業家が、特定のボランティア的な顧客に頼らずに、コミュニティビジネスをビジネスとして発展させていくことができるのか。できるとすれば、それはどのようにして可能となるのか。この問いが本稿の出発点である。この問に対するひとつの答えを今回の事例調査でみることができた。そこでは地に足が着いた形で日本なりのコミュニティビジネスが展開されていたのである。

今回、調査したコミュニティビジネスは、東京都足立区の株式会社アモールトーフと兵庫県豊岡市の「コウノトリ育む農法」である。二つのコミュニティビジネスはともに、市民運動から起こった新たなビジネスではない。すでに地域で展開されていた商店街と農業である。近年、それぞれのビジネスが行き詰まりを見せてきており、突破口を探していた。そこで見つけたのがコミュニティビジネスであったというケースである。現在はともにそれぞれのコミュニティビジネスを成功させている。

調査を進めるうちに、2つの事例ともに、「地域貢献」がたんなる“机上の理念”や反対意見が許されないような“現実を超絶したコンセプト”ではないことに気づいた。「地域貢献」がビジネスに関わる個々人に現実的な意味合いでしっかりと内面化されていることを強く感じ、そのことに健全で前向きなビジネスとしての魅力を見た。

これらのコミュニティビジネスの最も重要な特徴は、多面的に継続的に「関係」を構築し続けていることであった。ここでいう「関係」とは以下の二つである。

第一の「関係」は、“個々人の身の回りにある身近な主体との日常的な関係”である。この関係を活用することによって、個々人は地域貢献という理念を実体として内面化することができていた。第二の「関係」は、“異質で多様な主体との偶発的な関係”である。この関係の重視と活用によって、コミュニティが閉鎖化せず、健全なカタチで実現化していくことができていた。したがって、これらの二つの「関係」を築き続けることによって、コミュニティビジネスは発展していくことができる。これが事例調査をもとに考察した結果である。ヨーロッパなどに比べ市民意識が十分ではないものの関係性を重んじる日本社会において、このようなコミュニティビジネスは現実的な可能性をもつといえよう。

1) 中川 (2005)。

従来のビジネスでは利益が目的であり関係が手段であったのに対して、コミュニティビジネスでは関係が目的であり利益が制約条件となる。つまり、従来のビジネスでは“利益が利益を生む”のが資本の実体であるのに対して、コミュニティビジネスでは“関係が関係を生む”のが資本の実体となる。そして、これらの関係に顧客を含むことによって、制約条件としての利益を生み出すことができ、事業性が成立する。コミュニティビジネスにとっては、関係を次々と継続的に生み続ける動的なエネルギーこそがビジネスのエネルギーとして重要となる。その動的なエネルギーによって自分自身も他主体も変わることができ、これらが変わったときにそれまで難しいと考えられていた“ビジネスとしての地域貢献”が可能となっていく。つまり、「地域貢献」という観念を静的・固定的にビジネスに結びつけるのではなく、日々の関係構築の実践の結果としてコミュニティビジネスが達成されていくのである。

したがって、コミュニティビジネスとは、関係を生み続ける動的プロセスを本質とするビジネスである。すなわち“コミュニティビジネスは「関係」が「関係」を生むビジネスである。”これが本稿で示したいことである。

このような内容を検討するとき、事例の具体的な把握と詳細な分析なしに本質の理解を求めることは難しい。そこで本稿もケーススタディの部分がややふくらんだ形となったが、コミュニティビジネスの場を実感してもらえれば幸いである。

1. コミュニティビジネスの意義と難しさ

(1) コミュニティビジネスのコンセプト

コミュニティビジネスの説明をする前に、コミュニティとは何かについて考えておこう。コミュニティとは「地域社会、共同社会、地域共同社会、共同体などの訳語が用いられてきたことから理解されるように、地域性と共同性という二つの要件を中心に構成されている社会をいう」ことが一般であるが、その内容は「取り上げたり、論じたりする人によって大きな違いもみられる。」²⁾ このようにコミュニティとは「ある種のあいまいさと多義性がある概念で、厳密な定義が難しい」³⁾が、本稿では“生活空間を共有する地域コミュニティ”に限定して考えることにする。

では、コミュニティビジネスとは何か。1990年代初めの頃からコミュニティビジネスの研究を進める細内信孝によると、コミュニティビジネスとは「地域コミュニティを基盤にして、住民が主体となり、顔の見える関係のなかで営まれる事業をいう。また、コミュニティ・ビジネスは、地域コミュニティで眠っていた労働力、原材料、ノウハウ、技術などの資源を生かし、地域住民が主体となって自発的に地域の問題に取り組み、やがてビジネスとして成立させていく、コミュニティの元気づくりを目的とした事業活動」⁴⁾である。また、広域関東

2) 森岡ほか (1993) 478ページ。

3) 金子ほか (2003) 23ページ。

4) 細内 (2006) 3ページ。

圏コミュニティ・ビジネス推進協議会によると、コミュニティビジネスとは「地域の抱える課題を、地域住民（市民）が主体となって、ビジネスの手法を活用しつつ、それらを解決していく、ひとつの事業活動」である⁵⁾。これらの定義によると、地域住民の問題意識から出発して新たにビジネス化された事業がコミュニティビジネスということになる。しかし、本稿ではもう少し違った形のコミュニティビジネスも含めたい。つまり、すでに地域で展開されているビジネスもコミュニティビジネスのスタート地点に立てるものとして含めたい。

そこで、本稿では、金子郁容の定義を援用する。コミュニティビジネスとは、「コミュニティに基盤をおき、社会的な問題を解決するための活動であり、以下の五つの特徴をもつものとする。活動の担い手は、NPO、株式会社、有限会社などさまざまな可能性がある。最初の三つは組織について、最後の二つはそれに参加する個人についての特徴である。①『ミッション性』—コミュニティに貢献するというミッションをもち、その推進を第一の目的とする、②『非営利追求性』—利益最大化をめざしていない、③『継続的成果』—（経済的ないし非経済的な）具体的成果を上げ、活動が継続して行われている、④『自発的参加』—活動に参加する人は自発的に参加している、⑤『非経済的動機による参加』—活動に参加する人の動機は金銭的なものを第一とせず、むしろ、生き甲斐、人の役に立つ喜び、コミュニティへの参加など、非経済的なものが主である」⁶⁾。

（2）コミュニティビジネスの意義

以上のようなコミュニティビジネスは、今日の地域再生に大きな意義をもつ。戦後の日本の社会・経済システムがこれまで企業中心だったことは周知のとおりである。経済発展のなかで、地域社会などの伝統的な共同体は衰退し、“会社”がそれにとってかわってきた。ところが、近年の過剰な市場主義は目先の利益や効率性を追求するあまり、長期的な発展や安定といった社会全体のサステナビリティを崩壊させることになった。その結果、地域にとっても深刻な問題を抱えることとなったのである。たとえば、シャッター通りとなった商店街、工場の閉鎖、医療機関の縮小など、あらゆる場面でそのことは実感できよう。

このような状況で、地域が再生するために、地域は経済的に自律できるシステムを再構築しなければならない。たとえば、たんなる企業誘致では地域の長期的な自律性が育たない。地域が、地域に密着した形で価値を生み出す場にならなければならないのである。多様な地域資源を活かしながら、その地域でしか生み出せない新しい価値を生み続けることが求められる。その地域でしか手に入れない、いわば地域にはりついた価値こそが、地域で生み出されるべき価値となる。たとえば、それは環境、保健・医療、福祉、教育などの分野で生み出されよう。地場産業にしても、ただたんにグローバルな取引を目指すのではなく、その

5) 神原（2005）44ページ。広域関東圏コミュニティ・ビジネス推進協議会：関東経済局産業振興部 CB・NPO 推進室（2004）『コミュニティ・ビジネス創業マニュアル』。

6) 金子ほか（2003）23～24ページ。金子はローカルコミュニティもテーマコミュニティもコミュニティに含む。

地域固有の価値を生み出していくことが求められる。そのような自律した地域システムこそがグローバル化に対応できることにもなるのである。

また、地域再生のためには、地域が生み出す価値は地域全員＝“みんな”のためでなければならない。一部の主体のための価値追求は短期的かつ部分的視野に陥り、結局は長期的な地域全体の自律性を維持できないからである。社会的弱者や高齢者などを排除しない、幅広い主体を含めた“みんな”のための価値を築くことが重要となる。

したがって地域再生のために、「ビジネスとして利潤を含めた成果を上げつつ、コミュニティの『みんな』のために貢献することを目的とする」⁷⁾ コミュニティビジネスはまさに大きな重要性をもつのである。

(3) コミュニティビジネスの難しさ

コミュニティビジネスの最大の難しさは、地域に対する奉仕精神や参加意識が求められる点である。「みんなのため」という理念を個々人が自分自身の問題として理解し実践しなければならない点である。

たとえば、コミュニティビジネスを含む社会的企業が多くみられるイギリスでは、歴史的に市民意識が高く、市民型コミュニティが形成されてきた。ヨーロッパの「市民的コミュニティ」は「社会生活の利益と負担」を公正に共有すべきというアダム・スミス (A. Smith) 以来の社会的理念である「シチズンシップ」が基盤となっている⁸⁾。「あるコミュニティで生活している人々の自治あるいは自治能力は、例えば、そのコミュニティの再生や改善を目指すコミュニティ協同組合によるコミュニティ・サービスの遂行といった市民的責任を促すことによって、コミュニティ・サービスをより効率的、有効に遂行するために法律や他の社会制度を整備することになり、その結果、コミュニティの人びとの間に次第に『自発的な責任観』を醸成していく条件を創りだしている。まさに『責任履行能力を高めることによって、シチズンシップは受動的ではなく、積極的、能動的な』⁹⁾ものとなる。このようにイギリスでは、あいたずさえて歴史的に形成されてきた市民意識と法律・制度が双方向に影響を及ぼしながらコミュニティ再生を目指すスタイルがみられる¹⁰⁾。

ところが、日本では大きく事情が異なる。

近代化以前の日本では、地域の問題をみんなで解決するための地縁型コミュニティが存在していた。ところが近代になり、都市化や産業化が進み、地縁型コミュニティは衰退してい

7) 金子ほか (2003) 40ページ。

8) 中川 (2005) 115～119ページ。

9) 中川 (2005) 117ページ。Faulks (2000) p 164.

10) イギリスでは1970年ごろから、雇用創出やコミュニティ再生を目指して、さまざま協同事業が実施されてきた。これに伴い、法や制度も整備された。社会的企業には、コミュニティ協同組合や労働者協同組合などさまざまな形態がある。2001年10月には通商産業省内に「社会的企業局 (Social Enterprise Unit) が設置され、2002年7月に通商産業省は「社会的企業：成功のための戦略」を公表した。中川 (2005)。

った。そのかわりに共同体としての役割を担ってきたのが企業である。したがって、個々人の帰属意識も〇〇地域自治会から〇〇会社へと移っていった。地縁型コミュニティの衰退は、帰宅後や休日に地域の問題を話し合う場を住民から奪うこととなった。農村でさえ限界集落化が進み、地縁型コミュニティは衰退の一途をたどったのである。このとき、もし個々人の市民意識が高ければ、地縁型コミュニティ再生の道を市民自身の手で模索したかもしれない。しかし、一般に「日本人は、公共的な問題にボランティア・スピリットをもって積極的にかかわるといふことに無関心」¹¹⁾であり、市民意識が高いとは決していえない。このような市民意識の希薄さの原因としては、明治以降の近代国家がヨーロッパのような下からの民主化によってつくられたのではなく上からの制度化によってつくられたことがあげられる。このようにして、市民意識が低い日本では、地縁型コミュニティが衰退し、地域に対する奉仕精神や参加意識が失われていったと考えられる。

しかし、近代化が進んでも、個々人の中で消えなかったものがある。それは、関係を大切に感じる感覚である。「近代化の過程で様々な西欧の制度が導入されたが、そのベースにある西欧的精神（近代的倫理）まで入ってきたわけではない。伝統的な共同体における世間的つながりが日本人の人間関係として残った」¹²⁾。この関係重視の規範が日本人の中に残ったことによる成功例としては、たとえば緻密なコミュニケーションによる家族主義的な日本型経営があげられよう。

以上のように、一般的に日本社会では、個々人の中には関係を重視する規範が存在しているものの、地域貢献という理念を自分のこととして実践するまでにはいたっていないといえよう。

このような日本社会において、果たして、コミュニティビジネスはどのようにして発展できるのか。その答を二つのコミュニティビジネスの事例から得ていこう。

2. アモールトーフのコミュニティビジネス（ケーススタディ）

(1) 概要

アモールトーフは東京都足立区の東和銀座商店街のメンバーが平成2年6月に立ち上げた株式会社である。役員はすべて商店街の店主である。このアモールトーフは設立以来「利益を求めるとはなく、地域社会のために」を経営理念としている。主な事業内容は、給食サービス（学校、保育園、福祉施設）、病院内レストラン、病院内売店、仕出し・弁当販売、高齢者向け宅配弁当、清掃事業であり、平成20年度売り上げ金額は5億4千万円、従業員数は235名である。

今回の調査で聞いたかったポイントは、“いかにして地域貢献という公共的理念をビジネスとして実現しているか”であった。

11) 谷本（2002）141ページ。

12) 谷本（2002）142ページ。阿部（1997）。

そこで、以下の方々に2009年7月～8月にヒアリング調査およびアンケート調査を実施した。

- ・アモールトワの専務取締役兼給食事業部本部長A氏
- ・フードサービス部門マネージャーB氏

以下、Q & A形式でヒアリング内容をまとめていく。本文中の内容および「 」で示されるコメントについては今回の調査にもとづくものである。「 」後ろの（ ）内に発話者を表示する。二人とも同意見だった場合は特に表示しない。コメントも含めすべて文責が筆者にあることはいうまでもない。

（2）設立の経緯と主な事業内容

Q. アモールトワ設立のきっかけは何か？

A. 実は、アモールトワが設立された直接のきっかけは地域貢献のためではなかった。

平成2年、東和銀座商店街の近所に“東部地域病院”が建設されることになった。建設中の建物を見た専務取締役A氏の奥さんが「ずいぶん大きな病院だ。ここの売店を仕事として請け負えたら、商店街の生き残りにつながる」と考えた。店主はすぐにこのことを商店街理事会に話した。この東部地域病院は都と保険公社が経営する病院である。そこで、商店街理事会は「売店をやらせてほしい」と公社に頼みに行った。しかし、相手にされなかった。理由は「商店街は任意団体である。売店をしたいならば法人格を取得し営業許可をとってきなさい」ということだった。そこですぐに、商店主43名が出資しあって1日で1350万円を集めて、株式会社アモールトワを立ち上げた。再度、公社へ出向いた。すると今度は「そこまでやる気があるならば……」ということで売店を請け負うことができた。同時に、売店をするならばレストランも抱き合わせということになり、レストランも請け負うことになった。

以上が、アモールトワ設立の経緯である。「もともと東和銀座商店街の店主たちは、商店街は一般企業と異なり地域のためにあるものだという意識を強くもっていた。しかし、このときは地域貢献というよりも、店の生き残り策として設立に参加したのだと思う。」(A氏)つまり、アモールトワを立ち上げてそこに参加すれば、自分の店の商品を病院の売店やレストランに納入することができる。このことが個々の商店にとっての生き残り策になると考えたのである。

このようにして平成2年6月に株式会社アモールトワが設立された。

Q. 小学校の給食調理業務とはどのようなものか。

A. 続いて平成6年4月1日から足立区立学校給食調理業務の受託を開始した。これは専務取締役A氏がPTAの仕事で小学校へ行ったときに、給食の民間委託の話を耳にしたことに始まる。専務取締役はすぐにアモールトワの社長と共に足立区に働きかけた。その結果、給食業務の受注を認めてもらうことができた。学校給食の最大の課題は衛生面だった。給食

を作った経験がなかったので、アモールトーワは急遽、地域在住の経験者を雇用し、必要な専門的知識と技能をもとに、現場が一丸となって取り組んだ。

その後、実績が認められて、表1に示すように、足立区立の小学校、保育園、幼保園だけでなく、葛飾区、荒川区、墨田区などの学校給食も受託するようになった。今や給食事業はアモールトーワの中心事業である。

この給食業務を当初、区に認めてもらえたのは、「給食の経験者を揃えたこと、地域に貢献する地元業者であること」などの理由が大きかったと考えられる。同時に「アモールトーワの社長が足立花火大会の実行委員長や足立フェスタの実行委員長を務めるなど、地域貢献の実績が大きかった」ことも明らかに影響している。

「学校給食の運営は簡単ではない。安全面、衛生面、調理教務面などが確実に遂行できるように、日々、努力を積み重ねている。地域貢献の地元業者だからといって甘えは許されない」（B氏）という認識が、入札制度になってからも事業を発展させ続ける原動力となっている。

Q. 高齢者向けの宅配弁当業務とはどのようなものか。

A. 同じく平成6年10月に(株)足立あいあい公社高齢者向け宅配弁当業務の受託を開始した。これは、「高齢者向けの宅配弁当をお願いしたい」という記事が足立区広報誌に載っていたのがきっかけである。高齢化が進む地域のために役立ちたいと考えたアモールトーワはすぐに手をあげた。1食600円の弁当が始まった。スタート時、弁当の需要は20食程度で、「とうていビジネスにならない」状況だった¹³⁾。ところが、自治会、婦人会、子ども会などさまざまな口コミが広がり、一時黒字に転じる。しかし、この黒字も1年限りだった。区福祉課の補助金（1食につき50円）が廃止になったこともあり再び赤字事業となった。

Q. 赤字事業なのに、なぜ高齢者向けの宅配弁当業務を続けるのか。

A. 「宅配弁当の食材は商店街から調達される¹⁴⁾。だから、この弁当業務は商店街の商店にとっての生き残り策になっている。かつて108店舗あった商店は今は48店舗になっており、そのうちの23店舗がアモールトーワの株主である¹⁵⁾。この23店舗のうち、アモールトーワに納入していることで生き残っている店舗は多い。」(A氏)しかし、赤字事業を続ける理由は、商店街の生き残り策というだけではなかった。

「これは、地域の食問題の解決になると思うから続けている。アモールトーワの理念は“利益をもとめるのではなく、地域社会のために”である。この理念は、社長や経営陣が繰り返し主張するので、現場にいきわたっている。だから経営陣も現場も、高齢者の食事を支え

13) 金子（2003）6ページ。

14) 病院のレストランと同じである。

15) 美容院などアモールトーワの事業に関係ない店は株主になっていない。

て地域に貢献したいと思っている。赤字でも宅配弁当を続けていきたい。」

「商店街は地域のためという認識をもっており、一般企業とは異なる部分が大いと考えている。最低限度の利益が出ればそれでよい。優先的に考えるべきは地域貢献でありボランティアだと思っている。利益追求はその背後の話である。だからこそ、この宅配を続けているのだと思う。」

Q. 宅配弁当業務の口コミはどのように広がったのか。

A. 「口コミの内容は、質と価格に関することである。とにかくできるだけ品質をよく安く作っていることが口コミで広がる原因と思う。」

「低価格と高品質を両立させるのは、ボランティア精神からだけではない。アモールトローワもひとつの企業なので、企業としてのプライドがある。質は絶対に落とせない。顧客との信用問題になるからである。食の現場は20箇所ほどあるが、すべての現場の間は地域への奉仕精神と共に、会社のプライドも背負って働いている。」(B氏)

「口コミがひろがって注文がくるときは、人のつながりを感じる。口コミが広がると、盆踊り大会や町内会の総会におけるおにぎりなどの注文などもくるようになる。」「特に町内会などとはつながりがすぐにできる。おそらく、町内会も地域貢献やボランティア精神をもつ組織なので、個人同士がつながりやすいからだと思う。」

Q. ビルの清掃事業とはどのようなものか。

A. 食とは全く異なる分野の事業が平成10年3月に始まった、ビルの清掃事業である。平成8年に亀有駅前再開発に伴い、イトーヨーカ堂が進出してきた。このとき、アモールトローワは出店に対して反対運動はしなかった。すると、イトーヨーカ堂の専務から、「何かを一緒にやりたい」と言って来た。はじめに考えたのはスーパー内への美容院とレコード店の出店だった。結局、美容院のみが出店することとなった。「もうちょっとちがうことができないか、アモールトローワとして何かできないか」ということをさらに両方で検討した結果、イトーヨーカ堂から出た案がビル清掃だった。しかし、アモールトローワにビル清掃の経験がない。すると、イトーヨーカ堂は「2年間は別の業者に委託する。その間、アモールトローワからひとりを清掃業務に出してほしい。その人に清掃業務の仕事を覚えてもらう。そして2年たったら、清掃業務をすべて、アモールトローワに委託する」と申し出たのである。この申し出を受けて、清掃業が始まることとなった。

Q. なぜ、イトーヨーカ堂出店に反対しなかったのか。

A. アモールトローワの社長は「大型店と地元商店街は棲み分けられる、また、棲み分けの道を探さなければならない。大型店出店に反対しても事態は前へ進まない」という考えの持ち主である。そのため、イトーヨーカ堂の出店には反対しなかった。「一方、アモールトローワ

表1 アモールトーワの沿革（平成2年6月から18年4月）

年 月	内 容
平成2年6月	株式会社アモールトーワ設立
平成2年6月	(助)東京都保健医療公社 東部地域病院内レストラン・売店出店
平成6年4月	足立区立学校給食調理業務の受託開始
平成6年10月	(助)足立あいあい公社 高齢者向け宅配弁当業務の受託開始 仕出し部門「アモールトーワ仕出し」業務開始
平成6年10月	東和銀座商店街内 鮮魚店出店
平成8年11月	JR亀有ショッピングセンター 漬物「ふるさと館」出店
平成10年3月	大手スーパー清掃業務の受託開始
平成10年3月	商店街空き店舗対策事業 パン製造販売店出店
平成11年9月	〃 同店を足立区身体障害者ネットワークへ店舗提供
平成12年4月	足立区立保育園給食調理業務の受託開始
平成12年11月	(助)足立あいあい公社 高齢者向け宅配弁当が民間業務に移行 仕出し部門において高齢者向け宅配弁当業務継続
平成16年4月	足立区立幼保園給食調理業務の受託開始
平成17年4月	障害福祉施設給食調理業務の受託開始
平成17年4月	葛飾区立学校給食調理業務の受託開始
平成17年11月	東和銀座商店街内 鮮魚店閉店
平成18年4月	荒川区立学校給食調理業務の受託開始
平成18年4月	墨田区保育園給食調理業務の受託開始

(出典：『会社概要』株式会社アモールトーワ)

の社長は当時、足立区商店連合会会長や東京都の種々な委員などを務めていたので、イトーヨーカ堂にしても社長との良好な関係をもつことが地域で店を展開するためには重要だと思ったのではないか」というコメントも聞かれた。

(3) 事業のやりがいと課題

続いて、アモールトーワのやりがいや課題などについて、たずねてみた。

Q. アモールトーワをやってきて楽しいことは何か。

A. 「私（専務取締役）は“とりあえずやってみよう”の精神で進んできている。利益重視ならば、とりあえずやるという方式は成り立たないと思う。しかし、利益は後回しで地域のために何かやるのが目的なので、とにかくやってみるというやり方が可能になる。この“やってみる”ことが楽しい。なんでもやってみたいと思う。事業が広がっていくのが面白い。人とつながっていくのも面白い。」(A氏)

「現場から見ていて、このような姿勢は起業家に似ていると思う。しかし、一般企業の起業家とは違う。利益重視だと躊躇することも、どんどん進んでいくのがわかる。」(B氏)

Q. 地域に貢献することは楽しいか。

A. 「いろいろなかたちで地域貢献しているので、“楽しいか”という問いに答えるのは難しい。たとえば、給食部は約160人いるがそのほとんどが地元の人だ。このようにアモールトーフで働くほとんどの人は地域住民なので、雇用という面で地域貢献しているともいえる。」

また、地域貢献はあくまでも「事業の結果だ」とコメントする。「アモールトーフのさまざまな事業によって、地域住民との間で信頼関係を築いている。この信頼関係そのものが地域貢献になっていると思う。」

Q. 住民と信頼関係を築けるほど、仕事を頑張る動機は何か。

A. 「アモールトーフのお客は1回限りの客じゃない。たとえば道を歩いていると“おそろしい”ほど、知っている人や関係者と会う。たとえば、さっきお弁当を買ってくれた人と会う。先週、注文してくれた町内会の人にも会う。このようにアモールトーフと客の間には常に顔を合わせる密着した関係がある。だからこそ、こちらも絶対に信用を落としてはならないと思う。このようにして信頼関係ができていき、結果として地域に貢献していると思う。」

(B氏)

「アモールトーフのやっていることは企業としてやっていくことが半分、地元の人と関わることが半分のような気がする。だから、社員ひとりひとりもアモールトーフの顔として自覚をもつように教育している。」(B氏)「このように常に努力と緊張感をもつように従業員に教育するが、現場にとってアモールトーフは魅力的で優しい企業だと思う。たとえばその証拠に、アモールトーフを一度やめて他企業に勤めた人も必ず戻ってくる。賃金は高くないが、生きがいややりがいがあるからだと思う。」

Q. アモールトーフのルールは何か。

A. 「第一は、常にアンテナをひろげて、何ができるのかを考えること。将来は図書館もやってみたいし、やってみたいことはいっぱいある。何でもやりたいと思っている。たとえば、学童保育などにも取り組んでいる。もっといろいろやって、事業を広めているんな人と関わっていきたい。第二は、地域みんなの生きがいをつくること。第三は、会社主導でなく従業員主導でやること。新しいことに取り組むときは、従業員が賛成してはじめて次の体制が決まるようになっている。アモールトーフは現場中心の会社である。第四は、人を傷つけないことである。」(A氏)

Q. 「現場中心の会社」という専務のコメントに対して、現場としてはどのように思うか。

A. 「給食管理部の現場管理担当は4名、現場調理員は約150名である。これらの現場の個々人が給食調理員として、自覚と責任のもと努力を積み重ねて各現場を維持している。たとえば、現場から本社に対して、安全衛生面でこんなやり方があるとか、美味しい調理方法はこ

んなやり方があるとか、能率の良いやり方はこんなやり方があるといったような意見を出すことがある。本社がそれを受け止め、議論する。その結果、何らかの形になったものを現場全員に指導周知することが多い。」(B氏)

もちろん「本社管理部側が考え、議論した結果を、周知させることも多くあるので、そのあたりは他社と大きく変わることはないと思う。ただし、そのときも本社からの指導は、枠にはめた一方的な押し付けではなく、より現場に近い取り決めや指導となっている。また、それぞれの現場個人の意見をまず聞き、対話を繰り返している。これらのことがアモールトワの特徴と思う。これは小規模な会社だからできることだとも考える。」(B氏)

Q. アモールトワの課題は何か。

A. 課題のひとつとして、アモールトワの経営理念を消費者にさらに広めていくことがあげられる。「たとえば、平成11年にはじめたパン屋がある。このとき、福祉の障害者施設に商店を無償で提供した。しかし、結局、パンはあまり売れなかった。消費者がアモールトワのボランティア精神を理解していれば、もう少しパンは売れていたはず。結局、消費者が私たちの理念をどこまで理解してくれるかがビジネスにとって重要な課題だと思う。」

Q. アモールトワをやってみて自分自身に変化があったか。

A. 「さまざまな事業体と接する機会が多いのでいろんな考え方を学ぶ。たとえば、大手企業に接すると福利厚生を考え方を学ぶことがある。すると、アモールトワの250人の社員全員を喜ばせたいと思うようになる。いろいろな企業に接すると、いろいろな考え方ややり方で自分の会社を充実させたいと考えるようになる。」(A氏)

Q. アモールトワの目指すことは何か。

A. 「まずは会社として伸ばしていきたい。商店街として地域の活性化に役立ちたい。今後利益を得られるところは得る。そして、貢献できるところはしっかり貢献する。たとえば、まちの高齢化は間違いなく進む。地域の問題はさらに多くなってくるだろう。しかし、住民ひとりですることは少ない。企業だからこそできることがあるはず。高齢化の中で企業として奉仕精神を発揮し、さらに地域貢献していきたい。」

(4) まとめ

上述のヒアリング結果より、以下のことがアモールトワの特徴としてみられた。

i. 地域貢献という経営理念の共有化

「地域のために何かやるのが目的、利益は後回し」という経営理念が、役員から従業員まで全員に共有されている。そして「地域貢献」はさまざまな事業を通じて住民との信頼関係を築いた結果だと認識している。

ii. 住民との密接な関係

商店街の店主が株主であり、従業員のほとんどが地域の住民である。顧客とは日常的に密接な関係をもつ。この密接な関係が高品質・低価格の商品を提供する動機であり、事業性を成立させる源となっている。

iii. 現場中心の企業

アモールトローワは現場中心で事業を進めている。

iv. 「やってみる」精神

「なんでもやってみたい」という精神で、さまざまな事業にチャレンジしている。

v. さまざまな主体との関係構築

病院、学校、町内会などさまざまな機関とつながることで事業が広がっている。大型スーパーとも連携する。つながり方としては、社長をキーパーソンとしてつながっていく場合や口コミでつながる場合などがある。特に町内会のような地域貢献という理念をもつ機関とはつながりやすい。消費者にアモールトローワの理念をさらに広めることが今後の課題である。

vi. 関係による自分自身の変化

「さまざまな事業体と接する機会が多いのでいろんな考え方を学ぶ」といったように、事業を通して、個人の考え方に変化が生まれることがある。

上記の特徴がどのように関連しあってアモールトローワのコミュニティビジネスを成功させているのかということについては、次の「コウノトリ育む農法」の事例とあわせて4章で検討したい。

3. 「コウノトリ育む農法」のコミュニティビジネス（ケーススタディ）

(1) 概要

次に紹介するコミュニティビジネスは、兵庫県豊岡市の「コウノトリ育む農法」である。これは、農薬や化学肥料に頼らず、多様な生きものを育みながら行う農業である。ではなぜ「コウノトリ育む農法」と名づけたか。また、なぜ、これがコミュニティビジネスといえるのか。それには以下の背景がある。

かつて豊岡ではコウノトリの生息が当たり前の風景だった。ところが、圃場整備¹⁶⁾や河川改修などによって生きものは激減した。さらに農薬の使用がこれに拍車をかけることになった。餌がなくなったコウノトリも昭和46年(1971年)を最後に姿を消した。実はこれが日本で最後の野生のコウノトリであった。このときから、豊岡市では“コウノトリが生息する地域は人間にとっても豊かな環境である”を合言葉に、コウノトリの野生復帰を目指す取り組

16) 圃場整備とは環境条件をよくして労働生産性をあげるために、耕地区画の整理や用排水路の整備などを行う公共事業である。

みがはじまった¹⁷⁾。

そして、再びコウノトリが田んぼに舞い降りるよゐとの意味を込めて、農薬や化学肥料に頼らない安全な米と生きものを同時に育む農法を「コウノトリ育む農法」と名づけた¹⁸⁾。

豊岡市は経済的に自立し持続的發展できる地域をめざし、平成19年に「豊岡市環境経済戦略」を打ち出している¹⁹⁾。この戦略の大枠は、①環境資源を生かし経済的に自立する、②経済的に裏打ちされることによって環境への取り組みを持続可能にする、③環境への取り組みで経済的に自立することによって住民の誇りをつくり、この誇りをまちづくりの原動力とする、の3点である。そして、この環境経済戦略のなかで「コウノトリ育む農法」はまさに地域活性化のための豊岡型環境創造型農業と位置づけられているのである。

このように、地域に貢献する「コウノトリ育む農法」の栽培面積は、平成20年現在183.1 ha、豊岡市水田の約8%にまで増加してきている(表2)。また、豊岡市では、人と環境に優しい農作物を「コウノトリの舞」と名づけ、ブランド化にも成功している²⁰⁾。「コウノトリ育む農法」で作られた米は「コウノトリの舞」認定の要件を満たしているので、申請さえ行えば、「コウノトリの舞」ブランドに認定される。(以下コメント部分も含め、「コウノトリ育む農法」による米をすべて「コウノトリ米」と呼ぶ。)

「コウノトリ育む農法」は確かに地域に貢献する農法ではある。しかし、農薬・化学肥料を使用しない(もしくは使用を制限する)この農法は、農家にとって手間がかかる農法である。では、“この「コウノトリ育む農法」はどのようにしてひろがっていったのか”。このことが、今回の調査で聞いたかったポイントである。

そこで「コウノトリ育む農法」に関わる次の三つの立場の方々に2009年3月～8月にかけ

表2 「コウノトリ育む農法」の栽培面積の推移

(単位: ha)

	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年
減農薬タイプ	0.0	14.4	37.0	84.0	124.1	139.0
無農薬タイプ	0.7	1.8	4.7	12.3	32.9	44.1
合計	0.7	16.2	41.7	96.3	157.0	183.1

(出典: 豊岡市農林水産課作成による視察資料より)

17) 豊岡市では昭和40年(1965年)からコウノトリの人工飼育に取り組んできた。昭和46年には野生のコウノトリを1羽保護したがこれが死亡し、人工飼育以外のコウノトリは国内で0羽の状況となった。人工飼育のコウノトリはロシアなどからもらいうけてきた。豊岡市作成の資料等から。

18) 「コウノトリ育む農法」は農薬の不使用または7割以上削減の農法である。参考: 「コウノトリと共に生きる」豊岡市作成資料。

19) 平成17年の「豊岡市環境経済戦略」をもとに改定。『豊岡市環境経済戦略——環境と経済が共鳴するまちをめざして』兵庫県豊岡市。

20) 「コウノトリの舞」は豊岡市の認定ブランドの名称であり、基準要件をクリアしたもののみ認定が降りる。「コウノトリ育む農法」で作られた米のうち、JAにおろされたお米は「コウノトリ育むお米」という商品名で市場に売られる。JAにおろされない米に関しては農家が個人で付けられた商品名で売られている。「コウノトリの舞」について、<http://www.city.toyooka.lg.jp/www/contents/1140136975453/index.html> 参考。

て、ヒアリング調査とアンケート調査を実施した。

- ・「コウノトリ育む農法」の農家²¹⁾
 - ……………祥雲寺地区のコウノトリの郷営農組合長C氏
 - ……………観音寺営農組合長D氏
- ・豊岡市役所コウノトリ共生課職員E氏²²⁾
- ・「コウノトリの米」の購入者²³⁾
 - ……………コープ自然派ピュア大阪理事長F氏

以下、Q & A形式で調査内容をまとめていく。本文中の内容および「 」で示されるコメントについては今回の調査にもとづくものであるが、文責が筆者にあることはいうまでもない。

(2) 「コウノトリ育む農法」の農家

「コウノトリ育む農法」(以下コメント部分も含め、「育む農法」と略する)は、まずは上述のコウノトリの郷公園が位置する祥雲寺地区を中心にはじまった。そこで、今回は祥雲寺地区のコウノトリの郷営農組合長C氏と、祥雲寺地区より約5年ほどあとに営農組合をたちあげ「育む農法」に取り組む観音寺営農組合長D氏にヒアリング調査を行った。

まずは、それぞれに「育む農法」を実施する経緯から伺った²⁴⁾。

Q. 「育む農法」をはじめたきっかけは何か。

A. (祥雲寺地区営農組合長C氏)

平成4年に行政(兵庫県の豊岡農業改良普及センター、豊岡市コウノトリ共生課)から、「コウノトリの野生復帰の拠点施設(コウノトリ郷公園)を祥雲寺地区に建設して、コウノトリと人と自然との共生する地域社会を目指したい」との呼びかけがあった。コウノトリとの共生とは、無農薬・減農薬を意味する。当時は23戸の集落であり、全戸が農薬を使用していた。行政の呼びかけがあってから、区長を中心に全戸が集まり2年間検討した。「このままでは農業がうまく展開できない。郷を守れない。とにかくコウノトリと共生できる農業をやってみよう」ということになり、まずは平成6年にコウノトリ郷公園建設の受け入れを地区として決断した。

平成8年には有志12名で「祥雲寺を考える会」を結成した。翌年には「コウノトリのすむ

21) 2009年7月～8月にヒアリング調査実施。

22) 2009年3月にヒアリング調査, 7月～8月にアンケート調査実施。

23) 2009年8月にアンケート調査実施。

24) 本文中のデータなどは「コウノトリと共にくらす郷づくり・村づくり・人づくり」祥雲寺地区コウノトリの郷営農組合作成資料を参考。

郷づくり研究会」と改名し、「育む農法」をについて検討しはじめた。「ただ無農薬農法をやるだけでなく、郷づくりのための農業という視点から」農法について学習した。約4年間、毎月1回集まり、意見交換や視察研修などを行った。

平成11年に「コウノトリ郷公園」がオープンされた。これにあわせて翌年には、祥雲寺地区では「コウノトリの郷朝市友の会」を結成し、地元産物の朝市をはじめた。この友の会でもできるだけ農薬や化学肥料を使わない農産物を直売するという申し合わせをつくった。このようにいろいろと取り組むほど、後継者問題などやはり農業の現状は厳しいことを痛感した。「農業の生き残り策は無農薬農法しかない」と改めて認識した。

「コウノトリのすむ郷づくり研究会」は、平成12年にコウノトリと人が共生する地域づくりをめざした「郷づくり報告書」をまとめ、地区に提出した²⁵⁾。そして地区全体としての環境創造型農業を目指すため、全戸加入の営農組合の設立を目指した。平成13年に「コウノトリの郷営農組設立準備委員会」を8人で設置し、平成14年には「コウノトリの郷営農組合」を全戸加入という形で立ち上げることができた。これが「育む農法」や郷づくりにとって「最も大きな転換点だった」。この営農組合では、毎年計画をたてて「コウノトリ米（コウノトリ育むお米）」を生産し全国に販売している。祥雲寺地区では、営農組合直営の農地だけでなく、個々人の農地も「育む農法」を実施している。

（観音寺地区営農組合長D氏）

観音寺地区は、コウノトリ郷公園から30キロほど離れた山間部にある。平成19年から環境に優しい農業である「育む農法」をはじめた。

平成17年に行われた農林業センサスによると、「年率1.9%で村の農地がなくなりつつある。」単純計算すると「50年で集落がなくなってしまう」ことになる。「集落の農地を維持するために手をうたなければならないと思った。」そこで、同年11月に集落の農業について考える「観音寺農業研究会」を17名で発足させた。月1回、テーマを決めて話し合った。「現状を打開しなければこのままでは村を守れない。個人農業では限界がある。コストを削減できる共同化や協力し合える体制を作る必要がある。国が推奨する集落営農をしよう」ということになった。「個別完結型農業から共同体農業への転換」である。でも、この共同体農業への転換が難しく、3年かかった。ようやく平成19年1月に営農組合が発足した。約8割の農家が加入した。そして、このとき、先述の「祥雲寺地区中心のコウノトリ農法の流れに乗った」。これが「育む農法」をはじめたきっかけである。

「育む農法」の流れに乗った理由は、「コウノトリ農法の理念に共鳴したからである。世

25) 「郷づくり構想目標」は以下のとおり。「地区民の誇りとする豊かな自然と四季、地区の歴史を大切に保全するなかで、利便性のある生活環境づくり、コウノトリと共に暮らして行くための田園自然再生を軸とした環境創造型農業と、一集落一農場制を基調とした集落営農への取り組みを進める。また、景観保全とまちづくり協定、地区民の意識啓発、地区の活性化への積極的な関わりには、地盤づくり・人づくりが重要となる。ただし、上記の事業を進展させるためには強力な行政機関の支援、指導もまた求めつつ、郷づくり・村づくり・人づくりに向けた努力を続ける。」出典：「コウノトリと共にくらす郷づくり・村づくり・人づくり」祥雲寺地区コウノトリの郷営農組作成資料。

のなかの農作物はすべて農薬付けになっている。環境により安心できる農産物をつくりたい。」
「量的には少なくとも、県の安心ブランドとして承認されるものをつくりたい」と考えたからである。そして、「この地域にコウノトリはいないが、もしかしてこの農法を行ったら、コウノトリが飛んでくるかもしれない。すると観音寺地区の活性化につながる」とも考えたからである。

Q. 営農組合の役割とは何か。

A. (祥雲寺地区営農組合長C氏)

営農組合は「育む農法」を実施する農家にとって「求心力」となる。

(観音寺地区営農組合長D氏)

「営農組合にすると国から補助金が出る。しかし、そのような金銭的なことより、営農組合によってもたらされる心と心のつながりが大切だと思う。この心と心のつながりが農村の良さのはずである。人間的なつながりの中でのギブアンドテイクが農村の存続を支えてきた。営農組合によって、農家の心がひとつになり、地域がひとつになれると考えた。」

「コウノトリ農法はしんどいから個々の農家に任せていたら難しかったと思う。営農組合の組織的取り組みが個々の農家の後押しになったから実施できた。」

Q. 「育む農法」の苦労は何か。

A. (祥雲寺地区営農組合長C氏)

「育む農法」そのものの苦労といえば、やはり手間がかかることである。このように手間がかかる農法なので、少しでも効率的にうまく進めるために「いろいろな工夫をしなければならぬ。農家もJAも県の普及センターも共にみんなでいろいろなアイデアを出しあう。たとえば肥料の配合の仕方についてなど、農法を少しずつ組み合わせて、できる限りトライしてみる。試行錯誤で進めている。」

(観音寺地区営農組合長D氏)

現状の苦労は人に関わることが多い。

「ひとつは、育む農法が面倒なために、営農組合の共有の農地で個々が手を抜きがちになることである。そこで、会議をしたり、個々の家を訪ねるなど、地道なコミュニケーションをとりながら、環境創造型農業の考え方の輪を広げていくことを行っている。もうひとつは、観音寺地区日高町にコウノトリは飛んでこないの、モチベーションがあがらないことである²⁶⁾。一羽でもコウノトリが降りてきてくれると、人の意識が変わると思う。」

また、「これほど手間がかかる農法なので、人をまとめるのに苦労する。」そもそも「農家は保守的な考えの人が多。新しいことには抵抗しがちである」。営農組合を立ち上げると

26) 平成20年現在、観音寺地区の水稲作付面積は15haであり、そのうち「育む農法」は営農組合直営の2.6haだけである。それ以外は個人個人が各自のやり方で農業を行っている状況である。

きも「人間関係をまとめるのに苦労した。」リーダーは、地域のための「“ロウソク”となって尽くさなければうまくいかないと思う。」「郷づくりと農法の理念を広めるのがリーダーの役割である。」ここでいう“ロウソク”とは周りのために身をすり減らして頑張るリーダーの姿であり、この“リーダー ロウソク論”はD氏の自論とのことである。

Q. 「育む農法」をやってきて嬉しいことは何か。

A. (祥雲寺地区営農組合長C氏)

「コウノトリ農法はたんなる農業の方法ではない。郷づくりの中に位置づけられてこそ意味がある。したがって、コウノトリ農法をやっていてうれしいことは、村づくりに向けての課題一つ一つが片付いていくことである。」

(観音寺地区営農組合長D氏)

「嬉しいのは、村が変化しはじめたことである。3, 4年前から村に輪が広がってきたことを感じる。村といってもやはり都会と同じように周りに関心がない“ばらばらな”状況だった。ところが人の輪が戻ってきた。全員ではなくても、地区としてコウノトリ農法にとりくんだ影響だと思う。この絆が嬉しい。」

Q. 「育む農法」は儲からないか。

A. (祥雲寺地区営農組合長C氏)

「育む農法」は「そもそも地域の農地を守っていくことが目的であり、儲かるためではない。この農法は儲かることだけを目指すとうまくいかなくなる。損するのは困るが、利益はそこそこでよい。」

(観音寺地区営農組合長D氏)

「儲からない。損しなかったらいい。」しかし、次のような現実的問題も絡んでくる。「全国の農家がどこでもそうであるように、深刻な問題として後継者問題がある。本来、農業の哲学は儲けを度外視した世界観にあるが、若い人にはなかなかそれが伝わらない。やはり若い人の生活の保障をしてやらなければならない。だから、コウノトリ農法といえども利益を生むように工夫しないと、後継者がついてこないという面もある。」

Q. 「育む農法」の意義は何だと思うか。

A. (祥雲寺地区営農組合長C氏)

「農業は収穫だけでなく、村づくりに直結した産業である。景観保全や食の問題につながっている。そのような中で、『育む農法』は環境と農業を一体的に進める郷づくりに直結した農法だと思う。」

(観音寺地区営農組合長D氏)

「地域と環境を守るための産業として農業は存在する。もともと、農業は公共性が高い性

格をもつ。たとえば、他人の田に雑草が生えると、虫が移ってくるので困る。田は個人の持ち物だが、みんなの公共のものであるということだ。環境面や景観の面などでも、田は隣の田とつながっている。したがって農業とは本来、個人の採算だけを追うものではない。だから『育む農法』は、本来の農業の意義をもっていると思う。」

Q. 「育む農法」でなければならないというこだわりはあるか。

A. (祥雲寺地区営農組合長C氏と観音寺地区営農組合長D氏)

「『育む農法』そのものにこだわるわけではない。もっと環境によい農法、もっと郷づくりに役立つ農法があれば、検討したいと思う。」

(3) 豊岡市役所コウノトリ共生課

上述のように「育む農法」はたんなる農法ではない。地域づくりのための方策である。したがって、農家だけでなく、県、市、農協なども連携しながら進めている。そこで、次は豊岡市役所コウノトリ共生課の職員E氏に話を聞いた。

Q. 「育む農法」の難しさは何か。

A. 「農家にとって『育む農法』は手間と費用がかかる。共有する土地を管理しなければならない。またコウノトリの糞害もある。だから、農家は地域貢献という理念に賛成できても、いざ『育む農法』を実施するとなると腰が引ける。総論賛成各論反対に陥りやすい。そこで、この農法を広めるためには農家の意識を変えることが必要となる。この意識改革が難しい。」

「特にコウノトリが実際に降りてこない地域の農家の方たちに育む農法を広めるのが難しい。」「農家の方たちの意識を変える方法としては、次の2つが有効である。第一はコウノトリが田に降り立っているところを実際に見てもらうことである。第二は小学生など子供たちに育む農法のよさを体験してもらい、子供たちから大人へ伝えてもらう方法である。」

Q. 「育む農法」をどのようにして広めているのか。

A. 「たとえば、今年度は全国各地から寄せられている寄付金『コウノトリ基金』の活用事業として、休耕田に水を張ったビオトープを設置し、コウノトリの餌場のみならず市内の小中学生の環境学習の場として役立て、田んぼに生息する生き物のいのちを実感してもらう機会を設けている。」

また、「コープ自然派神戸と市との協同イベントとして毎年、安心・安全な圃場での生きもの調査を実施している。これは生産者と消費者の顔が見える関係づくり」を目的としたものであるが、事実、「たとえば神戸からバスで親子が参加する」など、人と人のふれあいが着実にみられるイベントになっている。

さらに、「イトーヨーカ堂でのコウノトリ米（商品名は「コウノトリ育むお米」）の販売

(一部の店舗を除く)が始まったため、関東圏も含め全国の主要なイトーヨーカ堂店舗に対するPR活動を農家と協同で年に数回実施した。」

また、「農業者に向けては、市の農林水産課において、他の部署、県や農協などとも連携して、視察研修会や圃場研修会、畦道研修会、『育む農法』の説明会などの研修活動・水生生物モニタリング事業などを実施している。」

そして、「育む農法」とは直接、関係ないが、コウノトリの野生復帰を目ざすとりくみを多く実施している。たとえば、全国の大学生・大学院生を対象とした「コウノトリ野生復帰学術研究奨励補助制度」である。これはコウノトリの野生復帰を基本テーマとした豊岡の自然や社会環境に関する調査・研究活動への補助金制度である。学生たちは研究を終えると、豊岡市でその研究成果を発表する²⁷⁾。豊岡市の若者にとっては、自分たちと同じような年齢の学生たちが自分の町を研究しているので「大変刺激になる。」このようなとりくみは、「育む農法」と直接には関係ないが、「育む農法」の理解を広めていくためには有効な施策の一環といえよう。

「育む農法」の広報としては、「とにかくいろいろやってみることが大事。ここでやっていることとあそこでやっていることがいろんな形で組み合わせっていくことが効果的だ。いろいろな動きや関係が編みこまれていって成果が出る。」その成果は、他府県からの多くの視察やコウノトリ米の購入などにあらわれている。このように「見に来てもらうこと、買ってもらうことが、環境ビジネスとして郷づくりにつながっていく。」

(4) 「コウノトリの米」(コウノトリ育むお米)を購入している生協

「育む農法」に手間と費用がかかるため、コウノトリ米は一般の米より高価である。では消費者はそのことをどのように受け止めているのか。次はコウノトリ米の購入者である「コープ自然派ピュア大阪」の理事長F氏に購入のきっかけや理由をたずねてみた。

Q. まずは「コープ自然派ピュア大阪」の理念は何か。

A. 理念と規模は以下のとおりである。

表3 「コープ自然派ピュア大阪」の理念と規模

理念	「私たちは、自立と協同の力でゆたかないのち、自然、暮らしを大切にし未来に夢を持てる社会を創ります。」
事業地域 (配送エリア)	大阪府全域(南端、北端など一部配送を行っていない地域あり)
組合員数	16739名(2009年7月)

コープ自然派ピュア大阪は、他府県の7つのコープ自然派とともに「生活協同組合コープ

27) 平成21年度は、関西学院大学大学院総合政策科や東京大学大学院農学生命科学研究科の学生たちが豊岡市で学術研究発表会を行った。

自然派事業連合」(総組合員数：約61000名)を組織している。「生活協同組合コープ自然派事業連合」は、有機・無農薬・低農薬の農畜産物、非遺伝子組み換え食品、化学調味料不使用商品、添加物を極力使用しない商品、アレルギー対応商品などを取扱っており、また原材料を100%表示するなどを特長としたこだわり派の無店舗生協の連合である。商品政策、供給等はこの事業連合で一括して行なうので、コウノトリ米(商品名は「コウノトリ育むお米」)も同様に事業連合全体で取り扱っている。

Q. コウノトリ米を取り扱うようになったきっかけは何か。

A. 「コープ自然派は、食の安全を求め国内の農業を守るために、有機農業や生物多様性農業など環境に配慮した地域循環型農業をすすめる活動を行なっている。」その一環で、2005年に「田んぼの生きもの調査プロジェクト」に参加した。この「田んぼの生きもの調査プロジェクト」とは、2005年に首都圏コープ事業連合、JA全農、NPOふゆみずたんぼなどが中心になり、「生きもの調査」を通して生産者と消費者が同じ視点で有機稲作を進める目的ではじまったプロジェクトである²⁸⁾。

「田んぼの生きもの調査プロジェクト」に参加した際、「最初に訪れた田んぼが、兵庫県豊岡市だった。この交流をきっかけに、私たちの商品政策にも活動方針にも重なったコウノトリ米を扱うことになった。以来、2009年度で4年目になるが、順調に供給高も伸びている。」

Q. コウノトリ米の価格は高いか。

A. 「現在、扱っているコウノトリ米は省農薬・無農薬の白米、玄米、無洗米だが、同基準の商品に比較して1割～1.5割ほど高い価格設定である。米全体の取扱いのなかでコウノトリ米の扱い量は8.5%²⁹⁾(2008年)を占めている。」

Q. 高価格のコウノトリ米に対する組合員の反応はどうか。

A. 「組合員の購買特徴として、比較的低価格な商品の購入層が多数ではあるものの、付加価値の高い商品や購入によって生産者を支えるということを重視する層も少なからず存在するので、購買行動は一般消費者とはやや異なる。」たとえばその例としては、「割安な省農薬白米より、割高な無農薬玄米の取り扱いが伸びている」ことなどがあげられる。

このような組合員が(先述の)田んぼの生きもの調査活動などを介して、「コウノトリ米を単に商品としてではなく、環境活動の取り組みの成果として理解したり認知してきている」ことがうかがえる。

28) このプロジェクトは昨年、「NPO法人生物多様性農業支援センター」として再スタートした。コープ自然派ビュー大阪は同NPOの理事でもある。

29) 2008年に取り扱った米総計が725.2トンで、そのなかでコウノトリ米は61.5トンである。

Q. コウノトリ米を取り扱って以降、コープ自然派自身が変化したことはあるか。

A. 「細々ではあるが、ラジオやテレビでコープ自然派のコマーシャルを流している。番組のなかでコウノトリ米をあつかっていることが話題になることもある。」

このようなPRが「外部に向けてどのような効果や影響があったのか一概にはいえないが、一般消費者からのいろいろな問い合わせを受けたり、地域のフェスタ等に出店参加した際に参加者からコウノトリ米を応援したいので加入したいという申し出を受けたりするなど、コウノトリをきっかけに有形無形に活動が広がった面はあるかと思う。」

しかし最も変化があったのは、「コープ自然派の組合員であることは間違いない。2005年、豊岡市で初めて生きもの調査を行なうまで、田んぼというのは米を育てるところだという以上の認識はなかったのではないかと思う。循環型の国内農業を守るという視点から、多くの生きものを育む場として環境保全の機能を田んぼに発見したことは、今振り返ると、とても大きな気づきのきっかけになった。」

(5) まとめ

上述のヒアリング結果より、以下のことが「コウノトリ育む農法」の特徴としてみられた。

i. 郷づくりという農業理念の共有化

“環境と農業を一体的に進める郷づくり”という「育む農法」の理念が、長年にわたる農家の研究会や学習活動を介して農家の間に共有されてきている。これはそもそも農業は公共性が高い性格をもつという考えに基づいており、利益を最優先しない考え方である。

ii. 営農組合の核的存在とリーダーの尽力

営農組合が「育む農法」実施の核となり個々の農家の後押しをした。またその際、営農組合長が組合員を支えるリーダーとしての役割を果たしたことが大きい。

iii. みんなで考えて試行錯誤で実施

「育む農法」は手間がかかるので、少しでも効果的に効率的に実施できるように、みんなアイデアを出し合って、試行錯誤で進めている。

iv. 多面的にひろがる関係

コウノトリ米を購入している大阪の生協は、「田んぼの生きもの調査プロジェクト」に参加したことがきっかけで「育む農法」の関係者との交流が始まった。さらに、この生協の取り組みを介して購入者が増えるなど、環境に対して共通の理念を抱く関係がひろがっている。そのほか、市のさまざまなとりくみを介して小学生、他府県の大形店舗や消費者などとも関係をつくっている。

偶然のきっかけにはじまり理念に共鳴しながら、顧客との関係が多面的にひろがっていくのがみられる。

v. 理念の理解に役立つ身体的体験

コウノトリを実際に見る、田んぼに入る、などの体験が、環境に優しい農業であることの意味を理解するのに役立つ。逆にコウノトリの見られない地域では「育む農法」の理念がすぐには理解されにくいという面もある。

vi. 地域の絆を強化

「育む農法」に取り組んだ影響として、地域に人の輪が戻ってきているともみられる。

「育む農法」は、儲かることよりも地域貢献を目的としており、手間がかかる農法である。この農法が実現されていくプロセスについて、上記の5つの特徴をふまえながら、さらに詳しく次章でみていこう。

4. 身近な主体との日常的な関係

一般的に日本社会では、関係を重視する規範が存在しているものの、地域貢献という公共理念を自分自身の問題として実践するような市民意識は十分には育っていない。このような日本社会において、果たして、コミュニティビジネスが發展できるのか。これが本稿の問いであった。

今回ヒアリング調査を実施したとき、2件ともに「地域貢献」という理念を健全なかたちで共有化していることに魅力を感じた。ここでいう「健全なかたち」とは、絶対的なコンセプトやスローガンをふりかざして一部の人間が強権的に進めるかたちでもなく、概念から概念を生みながら内部メンバーの自己満足で進んでいくかたちでもない。それは、メンバーたちが現実と向き合って、話し合いと実施を繰り返しながら、実現に向けての改善を進めるというかたちのことである。

先に結論を言ってしまうと、この健全性を支えるのは、以下の2種類の「関係」である。

- ①身近な主体との日常的な関係
- ②多様な主体と偶発的に築く新たな関係

そして、これら2つの関係を築くことにこそ、コミュニティビジネス成功の秘訣があると考えられるのである。

4章では「①身近な主体との日常的な関係」の重要性について、5章では「②多様な主体と偶発的に築き続ける関係」の重要性について説明する。

(1) 理念を内面化するために必要な身体的実践

地域貢献のような公共性の高い問題に取り組むとき、“こうあるべき”という唯一で絶対的な考えや固定観念から体制や計画を組み、方策をどんどん推し進めていくやり方は間違っている。なぜならば、もともと地域システムをはじめ社会システムは多様な主体の多様な価値観で成り立っており、この多様な価値観にもとづきシステム内の主体自身がシステムを評価するからである。したがって、地域をはじめ社会システムの公共性がどうあるべきか、と

いった問題は、工学システムの効率性の問題ほど単純明白ではない。みんなにとって何が正しいかという絶対的な基準や目標が一義的に存在しないからである。したがってわれわれは、多様な価値観の多様な主体が納得し折り合えるような答をつくるしかなく、それを答と決定したならばそれが正解となるようにみんなで努力し、話し合いと実施の過程で答を改善していくしかないのである。

したがって地域貢献の問題についても、“上から”絶対的かつ一方的に進めるのではなく、“下から”現実と向きあった形で進めていくべきである。そのために、まず大切なのは「みんなのため」という公共的理念の意味を地域の一人ひとりが深く理解することである。深く理解するとはたんなる言葉以上の意味を自分の実感として理解するということであり、理念の“着地点”を複雑な現実の世界で見つけ出すということである。理念の意味を深く理解せずに「あーだこーだ」と議論しても、現実から離れていき仲間内の自己満足に終わるだけである。一人ひとりが現実的な深い理解をもちよってこそ、有効な意味のすりあわせや折り合いが可能となるのである³⁰⁾。

30) このような考え方にもとづくシステムズアプローチとしてはSSM (Soft Systems Methodology) 理論がある。システム論者のチェックランドは、システムを4種類に分類した。自然システム、人工的物理システム、人工的抽象システム、人間活動システムである。そして、「人間活動システムは自然システムあるいは人工システムの概念とはかなり異なっている」と考えた。自然システムと人工システムは「一度明らかになると“明らかになったもの以外ではありえない”。しかし人間活動システムは、人間行為者の知覚の結果明らかになるのであり、人間行為者が、知覚したものにどのような意味づけを行おうと自由である。すなわち人間活動システムに対し単一の(検証可能な)解釈はけっしてありえない」と示した。チェックランドはハードシステム(人工システム)に対して、人間活動システムをソフトシステムと名づけた。そして、ハードシステムに対するアプローチとソフトシステムに対するアプローチは異なるということを次のように主張した。「“ハード”なアプローチと“ソフト”なアプローチの主な差異は、前者が『この問題を解決するためには、何のシステムを設計する必要があるか』という問や、『どんなシステムがこのニーズを満たすか』という問から出発できることであって、問題とかニーズは“所与”とみなされることである。：それに対し後者はまったく予期されないような答が後のステージで創発しうるのである。』つまり、人間活動システムは問題を定義することが困難であり、そのために直線的で体系だった問題解決プロセスは不向きとなる。さらに、「……工学の伝統のなかから生じてきたシステム思考は、必然的に、単一価値的(single-valued)である。……たとえば、最も良い化学工学とは、どちらがもっとも効率的なプロセス、すなわち最小費用で最大の製品を産出するプロセスであるかを定義するものであり、すべての作業はこの単一の価値、すなわち効率の達成に照らして測定することができる。しかし、この種の手順は、ソフトシステムを研究するには有用でないことがわかる。人間活動システムの特異な性質が意味することは、それに関するシステム研究では、常に探求されるべき多くの価値側面があり、それはしばしば対立する多価値的(multi-valued)なものであるということである。その研究結果はある問題に対する最適解では決してなく、それはむしろ、ある行為をとるための決定に導くための学習であり、一般的には“問題”が今や“解決”してしまったということに導くのではなく、プロセス全体が再び始まりうる新しい状況に導くということである。」すなわち、人間活動システムは多くの価値観から成り立つシステムであるために、絶対的な最適解などと言うものはありえないというのである。大切なのは“立ち止まらずに、解を求める学習を続けることである”と主張する。学習プロセスそのものではなく、そのプロセスの連続性のしきりにソフトシステムの問題を解く方策が存在するのである。そこでチェックランドが考えたシステムズアプローチがSSM (Soft Systems Methodology) である。「SSMとは、社会的に関心をもたれている分野に改善をもたらすために、その状況にかかわっている人々の間に、原則として終わることのない学習サイクルを活性化させる方法論である。この学習は、まずシステム・モデルを使って現実世界の知覚について自省(reflection)とディベート(debate)を行ない、次に現実世界で実際に行為を起こし、そして、その結果をまたシステム概念を利用して自省する、という反復プロセスを通じて進展する。自省とディベートは、いくつものシステム的なモデルによって構造化

そして、このように個々人が深く理念の意味を理解するには身体をともなった実践・体験が必要となる。アレント (H. Arendt) も社会的な問題に対する「思考そのものは生きた経験の出来事から生じるのであり、また、思考が位置を確かめる際の唯一の道標となるこうした出来事に結びついていなければならない」³¹⁾と指摘する。それはなぜか。

それは人間が身体行為そのものから意味を生み出すからである。

一般に人を含め動物は現実の多様な情報の中で、自分の身体行為にとって意味あるものだけをすくい出す。つまり、自分の身体行為のための意味づけをおこない、自分の意味世界を構築する。この意味づけ作業が、認知ということになる。たとえば、同じ物理的空間に居ても、幼児と大人は異なる意味空間を認知している。このように、“意味というものはそのほとんどが生得的なものではなく、育ちの過程で獲得していくものである”と心理学者の浜田寿美男も述べている³²⁾。したがって、ドレイファス (H. L. Dreyfus) も「意味は身体を前提としている」³³⁾と指摘するように、意味構築 (= 認知) と身体行為は不可分である。

すなわち、概念的な理念の意味を深く理解するためには、身体行為によって意味をつくり出すことが必要ということである。実はこのようなことは日常でもよくみられる。たとえば、ある人が作業前に「効率よく作業せよ」と言われて、「ではいつもよりスピードアップして作業しよう」と思う。このとき、その人は「効率化」の意味を理解しているかのようにみえる。しかし、このようにしてつくられる意味はまだ“浅い”意味である。しっかりと理解されるためには次の点が要る。やはり、「効率的」の意味はやってみないとわからないということである。対象と向き合い対象に働きかけることによって、「効率的」の意味をつくることができる。やってみて、「スピードアップ」の意味を実感できるのである。このようにしてつくられた意味こそが“深い”意味であり、しっかりと理解されたものとなる。すなわちある理念の意味を深く理解するためには、とりあえずその理念が意味すると推測される行為をやってみるということである。やってみることで、理念の意味はつくられ理解されるのである。

地域貢献を目的とするコミュニティビジネスも同様である。まずは、個々人が「地域貢献」の現実的意味を理解しなければならない。このとき、「地域貢献」と考えられる行為をとりあえず実践してみることが必要となる。そして、このような実践の試行錯誤のプロセスの結果として地域貢献の意味がつけられるのである。このとき、共同で実践する方が、「地域貢

される。このモデルは、問題状況の一部を記述したものではなく、ある側面を全体としてとらえた理念型である。これは、問題状況を客観的かつ完全に記述することなど不可能だ、という考え方に基くものである。」 Checkland (1984) 邦訳14ページ、212ページ、237ページ。Checkland (1990) 邦訳37～38ページ。ページは引用順。

31) Arendt (1968) 邦訳16ページ。

32) 浜田 (1999) 144～145ページ。

33) Dreyfus (1972) 邦訳66ページ。身体行為が意味を生み出すことについては、詳しくは牧野 (2008) 3章、4章。

献」の意味のすりあわせだけでなく、意味の共有化も効率的に進む。そこで共有されるのは観念的な「地域貢献」ではなく、現実的な場面で実体化された健全な「地域貢献」である。

事例のアモールトローワは実に多様なビジネスを実施していた。これらは「とにかくやってみる」といった方針に基づいていた。そして、これら事業を進めるときは経営陣だけで決定するのではなく、現場中心に進めたことに注目したい。つまり、“赤字の宅配弁当事業を続けるか”とか“ライバルの大手スーパーのビル掃除を行うか”などといった現実の問題に対してみんなで考えやってみることによって、「地域貢献」の現実的な意味をつくりながら共有化しているのである。ここで共有化される「地域貢献」の理念とは、「まずは会社として伸ばしていきたい。商店街として地域の活性化に役立ちたい。今後も利益を得られるところは得る。そして、貢献できるところはしっかり貢献する」といったアモールトローワなりの「地域貢献」である。この「地域貢献」はあくまでも「事業の結果である」という専務取締役や現場マネージャーのことばに、理念を実体化させながら進めるスタイルがあらわれているといえよう。

豊岡の「育む農法」でもコウノトリを見たり、さまざまな生きもの調査をするなどの身体的体験が、地域貢献という理念の理解に役立っていた。だから、逆にコウノトリが見られない地区では理念の共有化に苦勞するという点もみられた。しかし身体的体験はコウノトリを見たりすることだけではない。実際に「地域貢献」をやってみるといふ身体的体験こそが、地域貢献を理解するのに役立つのである。祥雲寺地区も観音寺地区も、農業の危機感から長年にわたる「育む農法」の研究会や学習活動に取り組んだ。「育む農法」は大変手間がかかる農法なので、少しでも効率的にうまく進めるためにみんなでいろいろなアイデアを出しあい、試行錯誤で進めてきた。一つ一つの具体的な取り組みをみんなで考えトライすることによって、それぞれの地区なりに地域貢献の意味をつくりながら共有していった姿がみられる。そこで共有されたのは「環境を守るという農業の本来の姿を取り戻しながら、郷づくりを進める」といふ豊岡なりの「地域貢献」である。実践しながらその結果として自分たちなりに地域貢献を進める姿勢はアモールトローワと同様である。

以上のように、今回のケースは2例とも、日常的に共同で試行錯誤で実践しながら「地域貢献」という理念の意味をつくりだし共有化していることがわかった。

この後は、実践と理念共有が相互に影響しあいながらともに進んでいくと推察される。そして、当然の結果として地域の日常的な絆が強化されると考えられる。それは「育む農法」にとりくんだ結果として村に絆が戻ってきたというコメントにもあらわれている。

さらに話を進めたい。みんなで実践すれば「地域貢献」の現実的な意味を共有化できることはわかった。このとき問題となるのは実践の動機付けである。もしも市民意識が高ければ、現状のコミュニティ問題に対して“とにかくやってみよう”と個人が動き出すことを期待できよう。しかし、前述のように自律的な市民意識が十分でない場合、理屈ではわかってい

でも「やってみる」といったステージにまでなかなか進まないのである。では、アモールトローワや「育む農法」の個人を実践のステージへと進ませた動機とは一体、何だったのか。次節ではこのことについてみていこう。

(2) 実践を促す身近で日常的な関係

「アモールトローワのお客は1回限りの客じゃない。だから道を歩いていると“おそろしい”ほど、知っている人や関係者と会う。たとえば、さっきお弁当を買ってくれた人と会う。先週、注文してくれた町内会の人にも会う。このようにアモールトローワと客の間には常に顔を合わせる密着した関係がある。だからこそ、こちらも絶対に信用を落としてはならないと思う。このようにして信頼関係ができていき、結果として地域に貢献していると思う。」「アモールトローワのやっていることは企業としてやっていくことが半分、地元の人と関わることが半分のような気がする。だから、社員ひとりひとりもアモールトローワの顔として自覚をもつように教育している。」これらはアモールトローワの現場マネージャーのコメントであった。従業員の多くが地元住民であり、ひとりひとりの顧客と日常的に密接な関係であるため、品質等に気を抜けない。日常的で密接な人間関係がある種の緊張やパワーを生み出し、そのパワーが個々人の活動を支えていることがうかがえる。

「営農組合は『育む農法』を実施する農家にとって求心力となる。」「営農組合によってもたらされる心と心のつながりが大切だと思う。この心と心のつながりが農村の良さのはずである。人間的なつながりの中でのギブアンドテイクが農村の存続を支えてきた。営農組合によって、農家の心がひとつになり、地域がひとつになれると考えた。」『『育む農法』はしんどいから個々の農家に任せていたら難しかったと思う。営農組合の組織的取り組みが個々の農家の後押しになったから実施できた。』これらは営農組合長たちのコメントであった。「村といっても都会と同じように周りに関心がない」ような状況で、「育む農法」をやってみることができたのは、営農組合がたんなる制度的なつながりではなく、「人間的なつながり」を築くことができたことによる。手間がかかるので一人ならばやる気が起こらない農法でも、心のつながりができた近隣の農家と一緒にやる気が起きる。また共同作業など、やらざるを得ないときも出てくるのである。

以上の2つのケースから共通してみえることがある。それは、身近で日常的な人間関係が個々人の背中を押している光景である。このような人間関係のパワーによって、「儲からないことや手間がかかることでも地域貢献のためにとりあえずやってみる」という実践のステージに進むことができるのである。

それはあたかも、日常的で身体的な人間関係にある種の拘束条件とすることによって、個々人が動いたようにみえるのである。

また、重要なこととして以下のことにも注目したい。それは、アモールトローワと住民との触れ合いの例からもみられるように、この日常的な人間関係には顧客との関係を含んでいる

ことである。そこには、これまでの単なる“売る側”と“買う側”といった取引関係ではなく、価値の高い商品を生み出すことによって共に地域貢献していくといったいわば社会的な関係がみられる。このような関係作りによって、コミュニティビジネスの事業性が成立できているのである。

一般的に日本人にとって人間関係は行動のパワーとなりうる。次にこのことに関連して、濱口恵俊の「方法論的關係体主義」を紹介したい。「方法論的關係体主義」とは、従来の「個人」を分析単位に捉える「方法論的個別体主義」に対するパラダイムであり、和辻哲郎のいうところの「人と人との間、すなわち『人間（じんかん）』」を基盤とした「関係体」を分析単位としている³⁴⁾。「関係体」とは「当体が置かれた状況との具体的・特定のな連関性を、棄て去ることのできない所与的なものとして自システムに包摂し、その結果、構成された自＝他をともに包み込む生活空間を、不確定的ではあっても相互に関連づけて制御し、システム秩序を維持して行こうとする主体システム」である³⁵⁾。やや難解な表現であるが、簡単にいいかえると、ここでいう「関係体」とは、行動規範や判断基準を個人内に閉じた形で持っているのではなく、相手との“関係”の中で持っている主体である。相手との“関係”がどうなるかが行為の判断基準になるといえる。

“日本システムはこのような関係体モデルとしてとらえなければ、その実情を十分に分析することはできない”と濱口は指摘する。「個人」を分析単位としてとらえると日本システムはたんなる「非主体的な」「集団主義」や「アンチ『個人主義』」ということになる。ところが、「関係体」を分析単位とすることにより、日本システムにおいては「他の構成員との協調が、結果的には集団のためになり、それが当人の利得にもなる、といった現実的な判断」がなされていることが浮かび上がってくるのである³⁶⁾。確かに関係体モデルを用いれば、集団になった時に発揮される強さや“恥の文化”³⁷⁾，“甘えの構造”³⁸⁾などであらわされる日本人の特質がたんなるセンチメンタリズムではなく非常に合理的なものとして説明できよう。日本人は文字や数字で示された固定的な規範よりも、その場の状況や人間関係に応じて行動する傾向があると、濱口は指摘する³⁹⁾。このように日本人は、関係を自分の行動規範にする

34) 和辻（1934）9ページ、濱口（1998）13ページ。

35) 「関係体」に対応するものが「個別体」である。「個別体」とは「行為の主体システムが、自らの置かれた状況との具体的・特定のな連関性を、敢えて意図的に切断してでも生活空間の中の自領域を確保し、それを自らの選好に基づいて専制的に制御しようとするシステム形態」のことである。濱口（1998）15ページ。

36) 濱口（1998）17～18ページ。

37) アメリカの文化人類学者ベネディクト（Ruth Benedict）が著書『菊と刀』*The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture*, (Houghton Mifflin, 1946年)。(長谷川松治訳『菊と刀——日本文化の型（上・下）』社会思想研究会出版部，1948年）のなかで使った用語。日本人の道德観を示している。

38) 土居健郎が著書『「甘え」の構造』（弘文堂，1971年）のなかで示した日本人論。「甘え」は日本人や日本社会を理解するためのキーワードであることを述べている。

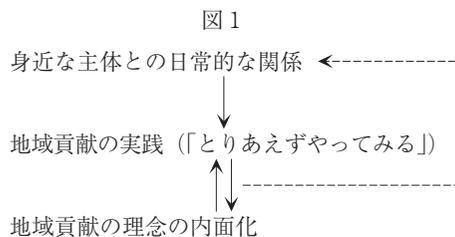
39) 濱口（1998）31ページ。

傾向があるといえよう。

濱口の理論は、日本人をかなりステレオ化しているともみえる。しかも、電車の中で化粧するような風景がみられる今日の日本においてもまだ、このような関係体モデルが成り立つのかという疑問が起こるかもしれない。しかし、筆者は多くの中国人留学生から「日本人は相手のことを思って話したり行動したりする」ということばを何度も聞いてきた。彼らから見れば「日本人はまず、自分のことよりも相手がどのように思うかを考えて行動する」そう。したがって、「日本人は非常に親切だが、本心からそのように思っているのかどうかかわからない」らしい。やはり、今日の日本人を分析するときも、関係体モデルが有効な場面は多いように感じられるのである⁴⁰⁾。

4章の要約は以下のとおりである。

関係を重視する日本人の場合、日常的な人間関係によって、ある種“面倒で儲からない”地域貢献の実践が可能となる。このとき実践することによって、地域貢献の現実的な意味が実感をもって内面化される。そして、このような取り組みによって、地域における人の絆（日常的な人間関係）が強化・再構築される可能性もみられる。また、この日常的な関係に顧客を含むことによって、コミュニティビジネスの事業性は成り立つ。(図1)



5. 多様な主体との偶発的な関係

(1) 地縁型コミュニティにおける絆と閉鎖性のジレンマ

ふたつの事例はそれぞれが、アモールトーワや営農組合の周りの身近な人間関係を拘束条件にしながらか地域貢献を実践し、実践によって地域貢献の理念を内面化させることができたといえる。またそれは見方を変えれば、あたかもアモールトーワや営農組合がかつての地縁型コミュニティを再生しているかのように見える。ではこのコミュニティは昔の日本で見られたような閉鎖的なコミュニティだろうか？ 答はNOである。もしもここで再び、昔の日本のムラのような閉鎖的なコミュニティに戻ってしまうと、コミュニティビジネスは行き詰ってしまうのである。次はこのことについて考えていこう。

40) 話はややそれるが、多くの中国人留学生が言うには、「中国人も関係を大切にしますが、日本人の関係重視とは異なる」らしい。この国際間の「関係」の違いについては、別の機会に研究したい。

「ミリュー (milieu) 論」を展開するカマニ (R. Camagni) は、地域は身体性を伴う絆による学習効果が期待される一方、その同質性から閉鎖的になり“固まってしまう”ことを以下のように危惧する。「地理的近接性を前提とした文化的・政治的・心理的態度の類似性に着目した上で、その地域の環境 (local milieu) への帰属意識により個人的コンタクトと協力・情報交換が円滑化することを通じ、集合的学習過程が派生して、そこではイノベーション促進や不確実性の低減が可能となる」。「ミリュー内部では、イノベーションに不可欠な『暗黙知 (tacit knowledge)』の共有化や伝播に、当該地域内での関係者間のフェイス・トゥ・フェイスによる綿密な交換と接触が求められる」。しかし、「一方において、ミリューは、エントロピー的死とイノベーション能力の減退を回避するために、外部のエネルギーに対して開放的でなければならない。」⁴²⁾。地域イノベーション論を展開するコークら (H. I. Braczyk, P. Cooke and M Heindenreich) も同様に、「地域ネットワークメンバーが固定化して地域学習がロックインという負の効果をもってしまいうジレンマ」をあげている⁴³⁾。

以上のように、地縁型コミュニティでは個人間の親密な絆によって暗黙知などが共有される反面、絆が固くなればなるほど閉鎖的になり内へ内へと固まっていく内向きの“硬直化”というジレンマをもっている。

さらに関係を重視する日本社会においては、このジレンマが顕著となる危険性が高い。このことについて、山本七平は以下のように述べている。

日常的な人間関係が日本人のふるまいに大きな影響を与えるのは先述のとおりだが、この人間関係が個人に対して絶対的な影響力をもちはじめると、場合によっては個人の多様な主体性を小さくするといった状況を生み出すこともある。山本七平はこのような状況を「空気」の力によるものと表現し、日本人はこの「空気」に従う傾向があることを指摘した⁴⁴⁾。そして時として起こる過度な「空気の支配」は、他人との関係を重んじるあまりに、個々人が自己を押し殺すことになり、集団や組織を“内向きに固めてしまう”ことになる。相手の立場や考え方をおしはかりすぎると、自分が個人として受け止めているありのままの現実をその場にもちこむことを躊躇してしまう。“もしかして、自分と相手との間の今の関係を悪化させてしまうかもしれない”と考えるからである。こうなると、一見、個々人の絆が強いように見えるが閉鎖的で閉塞感のあるシステムをつくってしまうという問題を抱えるのである。“出る杭は打たれる”ムラの風土などがその典型であったかもしれない。

このように旧来の日本でみられる地縁型コミュニティは、内と外を分けて内側だけで固まるという閉鎖性を抱える傾向にある。

ところが、この閉鎖性は、コミュニティビジネスにとっては大問題となる。その理由は以下の2点である。

41) Camagni (1991), 大江 (2007) 163ページ。

42) Camagni (1991) p 140, 山本 (2004) 18ページ。

43) 大江 (2007) 164ページ。

44) 山本 (1997) 16~17ページ。

第一に、そもそもコミュニティビジネスとは地域貢献を目的し、地域の問題を解決しながら価値を生み出していくビジネスである。閉鎖的に同質性で固まってしまうと、次々と新しい価値を生み出していくことなどできない。また、井関利明も言うように「人間現象や社会現象というのは、困ったことで、ひとつ問題を解決すると、またひとつ問題をつくり出す。その問題を解決すると、実は二つの問題をつくり出す。二つの問題を解決すると、まったく新しく三つの問題をつくり出す、ということになるのが普通」である⁴⁵⁾。したがって次々と起こる地域の問題を解決するためには、地域が“硬直化”を起こすと困るのである。

第二に、コミュニティビジネスというのは、地域貢献を目的とするビジネスである。利益最大化を追求しないし、たんなるボランティアでもない。このようなビジネスはこれまでの一般ビジネスと大きく異なるため、実施する側も受け取る側も考え方を変えなければ成功しない。経済的効率性の追求や奉仕の自己満足などにとらわれてはならない。経済か地域貢献かなどといった二項対立の考え方から、ひとつ上の視点に立たなければならないのである。企業、消費者などをはじめとしたすべての主体が考え方を次々と変えていくことによって始めて、その地域独自のコミュニティビジネスのあり方が見えてくるのである。したがって、コミュニティが“硬直化”を起こして、主体が固定観念にとらわれることがあってはならないのである。

そこで、必要となるのが、同質な情報による閉鎖性や固定化を防ぐための異質な情報主体とのネットワークである。多様な価値観をやりとりするために、外へ外へつながっていくネットワークである。多様で異質な情報を常に取り込むことによって、身の回りの人間関係を求心力としつつも、新しい価値を生むことができる。同時に、主体自身も変わっていくオープンなコミュニティが可能となるのである。

(2) 異質な主体と築く関係

閉鎖性を防ぐために構築すべき関係先は地理的に遠隔地とは限らない。大切なのは、異なる価値観や異質な情報をやりとりできるかどうかである。

アモルトーワの主要な事業の一つにビル清掃があった。これはアモルトーワから積極的に働きかけた事業でもなく、経験がある事業でもなかった。しかし、「とにかくやってみよう」精神でやることにした。このアモルトーワの事業展開のやり方について金子は「通常のビジネスとしてみた場合、けっして、戦略的とはいえない」。「採算性を度外視して、ないし、その見込みが立たないままスタートした事業がある。結果として採算性が上がっている事業も、いわば、偶然のなりゆきで始めた場合もある。いずれの場合も、既存のビジネス分野で得たノウハウが直接次のものに生きるような多角化ではない」⁴⁶⁾と指摘する。しかし、

45) 井関、藤江 (2005) 162ページ。

46) しかし、この“偶然のなりゆき”について、金子は「通常の企業としてみると、たしかにノウハウの蓄積を考えていないようであるが、実は、地域への貢献を積み重ねることで、『信用の蓄積』ができてきているのである」と評価している。金子ほか (2003) 11ページ。

この「偶然のなりゆき」は金子の言うように地域に対する「信用」を生み出しただけでなく、スーパーとの関係を構築したという意味をもつのである。

一般に、スーパーは商店街にとってライバルであるため、商店街はスーパーと協働関係など構築しない。したがって、このような関係を構築することは、主体にさまざまな変化をもたらすことになる。たとえば、「さまざまな事業体と接する機会が多いのでいろんな考え方を学ぶ。たとえば、大手企業に接すると福利厚生を考え方を学ぶことがある。すると、アモールトワの250人の社員全員を喜ばせたいと思うようになる。いろいろな企業に接すると、いろいろな考え方ややり方で自分の会社を充実させたいと考えるようになる」というアモールトワの専務取締役のコメントにもあらわれている。ここでみられるのは異質な情報による学習効果である。

「育む農法」でも特徴のひとつとして、さまざまな主体とつながりを構築していることがみられた。たとえば、コープ自然派神戸との協同イベントにより、他の市町村の住民とつながりを構築している。全国の主要なイトーヨーカ堂店舗ともPR活動を通じたつながりを築いている。さらに間接的に「育む農法」を支える取組みの一つである「コウノトリ野生復帰学術研究奨励補助制度」では全国の大学生・大学院生とのつながりを構築している。

コープ自然派ピュア大阪と豊岡の「育む農法」を行う農家は「田んぼの生きもの調査プロジェクト」がきっかけでつながった。環境に対して共通の理念をもつコープ自然派ピュア大阪との関係は一過性に終わらなかった。「田んぼの生きもの調査プロジェクト」を続けながら、コウノトリ米の取引は今年で4年目になり、同基準の米に対して1割～1.5割ほど高い価格設定であるにも関わらず仕入れを増やしている。また、コープ自身も豊岡とのつながりや身体体験によって環境保全の重要性に対する“気づきがあった”とコメントしていた。これも学習効果のひとつである。そしてこのようにさらに環境の重要性を実感したコープ自然派ピュア大阪が地域のフェスタ等に出店参加した際に「コウノトリ米を応援したいので加入したい」という申し出を受けたりするなど、コウノトリ米をきっかけにさらなる関係が広がっていった。これらのつながりは豊岡にとっては思わぬつながりであるが、このようなつながりによって異質な情報を吸収できたり、自分の情報を遠くに伝えることもできる。

このように異なる価値観や異質な情報をやりとりできる関係を築くためには「とにかくいろいろやってみる。ここでやっていることとあそこでやっていることがいろんな形で組み合わせられていくことが効果的だ。いろいろな動きや関係が編みこまれていって成果が出る」という豊岡市役所コウノトリ共生課E氏が言うように、「なんでもやってみよう」とアモールトワ専務取締役A氏が言うように、偶発的な取り組みが重要となるのである。

偶発的な関係構築が社会における情報伝達に有効であることを示す理論はいくつかみられる。たとえば、グラノヴェッター (M. Granovetter) は仕事探しという場面の中で、「弱い紐帯 (weak ties)」の結びつきの方が「強い紐帯 (strong ties)」よりも役立つことを証明した。

確かに「自然で直観的な考えでは、自分と強い紐帯をもつ人々のほうが就業情報で援助しようと思われていると思うかもしれない。しかし、自分と単に弱く結びついている人々が、自分のまだ持っていない就業情報にもっと接近できるという構造的な傾向がある。」⁴⁷⁾ グラノヴェッターは「『弱い』紐帯が、強い紐帯を通じて典型的に接近できる範囲を越えて、人々と情報を結びつける強い効果がある」⁴⁸⁾ ということを提案した。このとき「対人的な紐帯の強さについて正確に語るのは難しいが、二者が共に費やした時間の量をその強さのおおざっぱな測度とみなすことができるだろう」⁴⁹⁾ と説明している。

このことは、強い紐帯のメンバー同士は価値観の同質性が高いため同質な情報のやりとりしかできないのに対して、弱い紐帯のもの同士は異質な情報のやりとりが可能となり、思わぬメリットを生むことがあるということを示している。確かに日常生活を考えても、めったにコミュニケーションしないような相手との思わぬ会話から、役立つ情報を得ることが多い。

コミュニティビジネスも同様である。「偶然のなりゆき」や思わぬつながりが異質な情報のやりとりを可能にして、コミュニティの内向きの“硬直化”を防ぐのである⁵⁰⁾。と同時に、これらの弱い紐帯の関係が、さらに新たに関係を外へ外へとひろげていくのである。

アモールトワの「偶然のなりゆき」や「何でもやってみたい」精神が、外に関係をつくり出していく。「育む農法」の様々なプロジェクトなどを介した思わぬつながりや市役所の「とにかくいろいろやってみる」広報が、外に関係をつくり出していく。これらの多様な主体と偶発的に関係構築する姿勢によって、アモールトワも「育む農法」のコミュニティも、昔の閉鎖型のムラ型コミュニティとは異なるオープン性をもつことが可能となっているのである。すなわち、地縁型ではあるがオープン性をもつコミュニティが形成されているといえよう。

そして、今回の事例から、このような外との「弱い紐帯」のつながり方が2通りみられた。

ひとつは、理念に共感・共鳴したつながりである。アモールトワでも町内会のような地域貢献という共通の理念をもつ機関とはつながりやすかった。コープ自然派ピュア大阪も「育む農法」の理念に共感・共鳴したからこそつながりが一過性でなく維持されている。しかし気をつけたいのは、このような場合、お互いが理念を“葵の御紋”として、それに縛られるような共感であってはならない。異質な情報のやりとりが不可能になるからである。それぞれの立場で同じ方向に向かって活動しているぐらいのゆるやかな共感・共鳴が望ましい。

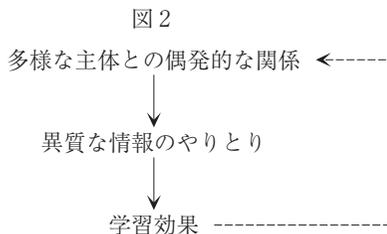
もうひとつは、キーパーソンのパーソナリティを介してのつながりである。アモールトワが学校の給食授業を請け負えたのも、スーパーのビル清掃をすることになったのも、社長

47) Granovetter (1985) 邦訳50～51ページ。

48) Granovetter (1985) 邦訳151ページ。

49) Granovetter (1985) 邦訳51ページ。

50) 確かに「弱い紐帯は、個人によって作られているという意味で、個人レベルと集団レベルの分析をつなぐリンクだと考えられる。しかし、紐帯の存在は、その紐帯の『所有者』である個人の地位とパフォーマンスだけでなく、彼の所属する集団全体の地位とパフォーマンスに影響を与える。」Watts (2003) 邦訳53ページ。



がキーパーソンであった。つまり、コミュニティが別の主体や組織等と結びつくためのゲートキーパー的役割を果たしていたのである。

最後に、この偶発的な関係に顧客が含まれることによって、コミュニティビジネスとしての事業性が拡大していくことにも注目したい。地域貢献や環境問題などの理念に共鳴しながらひろがる顧客との関係は、これまでの単なる“売る側”と“買う側”といった取引関係ではなく、価値の高い商品を生み出すことによって共に地域貢献または社会貢献していくといったいわば社会的な関係であることは事例よりすぐわかる。ここでみられるのは、関係構築の結果として成り立つ事業性である。すなわち、これまでのような事業性のためのたんなる手段としての関係構築とは明らかに異なることに留意したい。

5章の要約は以下のとおりである。

地域貢献の理念共有と共同実践という取り組みを進めていると、コミュニティは内向きの“硬化化”という危険に陥る。そこで、必要となるのが、多様な主体と異質な情報をやりとりする偶発的な関係である。このような情報のやり取りによって、当然、主体の学習効果が期待され、さらに新たな関係がそこから生まれる可能性もみられるのである。またこの偶発的な関係の異質な主体として顧客を含むことによって、事業拡大の可能性もみられる。(図2)

おわりに

一般に関係重視の規範はもつものの自律的な市民意識が十分醸成されていない日本において、コミュニティビジネスは発展できるか。これが本稿の問いであった。この問いに対して、今回のケーススタディから次の含意を得ることができた。それは、①身近な主体との日常的な関係と②多様な主体との偶発的な関係という二つの関係を築くことによって、コミュニティビジネスを発展的に実践できるということであった。より詳しくは以下の内容となる。

コミュニティビジネスとは「地域貢献」を目的としたビジネスであるので、まずはその公共的な意味合いをみんなが自分自身の問題としてしっかり理解しなければならない。「地域貢献」という理念を個々人がしっかりと内面化するためには、「地域貢献」をとりあえずやってみることが必要となる。やってみてはじめて、その地域なりの「地域貢献」の意味を自分で作りだすことができるからである。「あーこういうことか」と実感し、意味を内面化

する。またこのとき、みんなで実践することによって、「地域貢献」の意味を摺り合わせることや共有することが可能となる。しかし、「やってみる」には積極性とある種の覚悟が要するため、腰がひけがちになってしまう。そこを後押ししてくれるのが、実は上述の①身近な主体との日常的な関係である。日本人は関係を気にする。身近な人との日常的な関係ならばなおさらである。近所の人や仲間と一体化することによって、消極的な個人も「地域貢献」実践のステージへと進めるのである。あとは、実践と意味構築の繰り返しによって、現実的なビジネスとしての「地域貢献」が進められる。

以上のように、二つのケーススタディは身近で日常的な人間関係を活用しながらコミュニティビジネスを展開していた。ここで気をつけたいのは、身近な人間関係で一体感を高めるほど、仲間どうしの同質性や類似性が大きくなり、閉鎖的になってしまうということである。閉鎖的になると、次から次と生まれるコミュニティの問題も解決できないし、新しい価値を生み続けることもできなくなるからである。しかし、今回のケーススタディでみられたコミュニティは決して閉鎖的ではなかった。理念やキーパーソンを介し、「なんでもやってみよう」といったような前向きな姿勢によって、「弱い」紐帯の結びつきを外へ外へとつくっていた。それが②多様な主体との偶発的な関係である。この偶発的な関係によって、多様な主体と異質な情報のやりとりが可能となり、コミュニティの閉鎖性や「硬直化」を防ぐことができていたのである。また、異質な主体との関係は、主体の考え方を変えることにもなり、そのことがさらにコミュニティビジネスの新しい展開を生み出すことにつながるといえよう。

そして、注意すべきは、これらの①身近な主体との日常的な関係と②多様な主体との偶発的な関係という二つの関係に顧客を含むという点である。このことによって、コミュニティビジネスの事業性を成立させることができるのである。つまり、地域貢献とビジネスを両立できることになる。このとき、企業と顧客との関係は、単なる“売る側”と“買う側”ではない。ともに地域で高い価値を生み出そうとする協力関係になっている。これらの関係は、お互いに相手を利用しようとするいわば手段的な「関係」とは大きく異なり、関係構築そのものを目指すような「関係」になっているといえよう。

以上のように、ケーススタディでみられたコミュニティビジネスは、日本的な地縁型の人間関係を核にしなが、オープン性を維持するために外へ向かって新奇な関係を偶発的に構築していくビジネスであった。それは“関係が関係を生む”コミュニティビジネスといえよう。

同時にこのようなプロセスを踏むことによって、日本人に乏しいといわれる市民意識が醸成されていくひとつの道筋が創られることも大きく期待されるのである。

付記：コミュニティビジネスとスモールワールド・ネットワーク

最後に紹介したい理論はワッツ (D. J. Watts) の「スモールワールド・ネットワーク」である。実は今回のケーススタディでみられた2つの「関係」に似た形状のネットワークが、このスモールワールド・ネットワークでみられるので付記しておきたい。

話はスモールワールド問題に始まる。1967年、社会心理学者のミルグラム (S. Milgram) によると、この世界を知人のネットワークとして見た時、「世界はある意味で『小さい』ということだった。すなわち、世界中のどの人へも、友人のネットワークをとおせばほんの何ステップかで到達できる」⁵¹⁾ というのだ。このように「世間は狭い」ということから、スモールワールド問題と名づけられた。これは「六度の隔たり」⁵²⁾ 現象とも言われ、世界の誰もがどの人にもたかだか6回の接続でいきつくことができるということを示している。たとえば、筆者でも知り合いをたどっていけば、たかだか6回の接続でオバマ大統領に到達できるという話だ。

このスモールワールド・ネットワークの特質は次の2項目で表わせる。「クラスタリング」と「パスによるリワイヤリング」である。クラスタリングとは、関係の重複が高い様相を示しており、クラスタリング係数で示される。たとえば、「ある人の友人を二人取り上げると、その二人がお互いに知り合いになる可能性は、ランダムに選ばれた二人が知り合いになる可能性よりも、平均的にかなり高いことを意味する。」⁵³⁾ いわゆる組織凝集性が高い関係の状況を意味している。西口敏宏はこのような関係を「近所づきあい (local or embedded relation)」と呼んだ⁵⁴⁾。「また他方では、ランダムに選ばれた二人を、ほんの何人かの連鎖を介して結びつけることが可能でなければならない。したがって、地球上の遠く離れた場所にいる個人であっても、ネットワークに中では短い連鎖、あるいは『パス』で連結される」⁵⁵⁾。このようにランダムなパスでリワイヤリングされた関係を、西口は「遠距離交際 (long-distance relation)」と呼んだ⁵⁶⁾。

このようにスモールワールドはクラスタリングとパスによるリワイヤリングのバランスで成立するのである。

ここまで来て、今回のケーススタディにおける①身近な主体との日常的な関係を「クラスタリング」に、②多様な主体との偶発的な関係を「パスによるリワイヤリング」に対応させてみれば、ケーススタディのコミュニティビジネスはスモールワールド・ネットワークと非常によく似た“形状”をもつことが示されたといえよう。しかし社会システムのネットワー

51) Watts (2003) 邦訳37ページ。

52) Watts (2003)。

53) Watts (2003) 邦訳88ページ。

54) 西口 (2007) 27ページ。

55) Watts (2003) 邦訳88ページ。

56) 西口 (2007) 27ページ。

クで大切なのは形状だけではない。

ワッツがネットワーク構造の理論について、次のように言っていることに注目したい。たとえば「ある条件下では成功したリーダーでも別の条件下ではまったくうまくいかないかもしれない。共通の原理などないといっているわけではない。むしろ原理は、特定の組織が達成しようとする内容によって、またそこでどのような人が働いているのかによって、解釈されなければならない」といいたいのだ。構造分析についても同じことがいえる。相当する行動理論、すなわちダイナミクスなくしては、ネットワーク構造の理論は、本質的に解釈不能であり、したがってほとんど実践に耐えない。⁵⁷⁾

確かに①身近な主体との日常的な関係と②多様な主体との偶発的な関係がいったん構築できれば、それでコミュニティビジネスが成功するわけではない。また、コミュニティビジネス成功のための一般的な関係モデルやパターンなどがあるわけではない。日常的関係や偶発的な新奇な関係を自分たちなりに次々に築くことが重要なのであり、そのためには動的な強いエネルギーが必要となる。このエネルギーをつくりだすときに、関係性重視などの日本らしさを活用することが、日本のコミュニティビジネスの発展につながるといえよう。

参 考 文 献

- 阿部謹也 (1997) 『“教養” とは何か』 講談社。
- Arendt, H. (1968) *Between Past And Future*, Viking Penguin, (弘田隆也, 斎藤純一訳『過去と未来の間』みすず書房, 1994年。)
- Braczyk, H. I., Cooke, P. and Heindenreich, M. (eds) (2004) *Regional Innovation, Systems, London*: Routledge.
- Camagni, R. (1991) Local “Milieu”, Uncertainty and Innovation Networks: Towards a New Dynamic Theory of Economic Space, In *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, London: Belhaven Press, pp 121-144.
- Checkland, P. B. (1984) *Systems Thinking*, Sysytems Practice, John Wiley & Sons, (高原康彦, 中野文平監訳『新しいシステムアプローチ』オーム社, 1985年。)
- Checkland, P. B. (1990) *Soft Systems Methodology in Action*, John Wiley & Sons, (木嶋恭一ほか訳『ソフト・システムズ方法論』有斐閣, 1994年。)
- Dreyfus, H. L. (1972), *WHAT COMPUTERS CAN'T DO*, Harper & Row, (黒崎政男ほか訳『コンピュータには何ができないか』産業図書, 1992年。)
- Faulks, K. (2000) *Citizenship*, Routledge.
- Granovetter, M. (1985) *Getting A Job*, The University of Chicago (渡辺深訳『転職』ミネルヴァ書房, 1998年。)
- 浜田寿美男 (1999) 『“私” とは何か』 講談社選書メチエ。
- 濱口恵俊 (1998) 「日本型システムの『人間(じんかん)的編成』」, 濱口恵俊編『日本社会とは何か<複雑系>の視点から』NHK ブックス, 所収。
- 細内信孝 (2006) 『みんなが主役のコミュニティ・ビジネス』ぎょうせい。
- 井関利明, 藤江俊彦 (2005) 『ソーシャル・マネジメントの時代』第一法規。
- 神原理編 (2005) 『コミュニティ・ビジネス』白桃書房。

57) Watts (2003) 邦訳55～56ページ。

- 金子郁容ほか（2003）『コミュニティ・ビジネスの時代』岩波書店。
- 牧野丹奈子（2008）『現場視点の経営学』晃洋書房。
- 森岡清美，塩原勉，本間康平ほか編集（1993）『新社会学辞典』有斐閣。
- 中川雄一郎（2005）『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』大月書店。
- 西口敏宏（2007）『遠距離交際と近所づきあい——成功する組織ネットワーク戦略』NTT出版。
- 大江比呂子（2007）『サステナブル コミュニティ・ネットワーク』日本地域社会研究所。
- 谷本寛治（2002）『企業社会のリコンストラクション』千倉書房。
- 和辻哲郎（1934）『人間の学としての倫理学』岩波書店。
- Watts, D. J. (2003) *Six Degrees: The Science of Connected Age*, W. W. Norton, (辻竜平，友知政樹訳『スモールワールド・ネットワーク』阪急コミュニケーションズ，2004年。)
- 山本健兒（2004）「イノヴェーティブ・ミュリー」概念の再検討，『経済志林』法政大学経済学会，第71巻1・2号，1～32頁。
- 山本七平（1997）『「空気」の研究』文藝春秋。

Community Business Achieved by Constructing Relations

Ninako MAKINO

The main goal of community business is not profit but contribution toward regional revitalization. Can such a business attain its full growth as a business in Japan, where the citizenship is not matured enough?

In this paper, two cases of Japanese community business give us the following suggestions as answers.

In Japan, to make a community business succeed, two “relations” should be constructed on an ongoing basis. One “relation” is daily relations with familiar people in the same community. Another “relation” involves adhoc relations with various people in different communities. By the construction of these two relationships, the community business is achieved as a business.

Thus we find that this type of community business is based on constructing relations. So this way of community business is suitable for Japanese society where human relations are important. Besides we find that citizenship can be developed through the growing process of such a community business.