

〈論 文〉

地域活性化を目指す地域プロデューサーとしての文系大学教員 ——産官学民連携の事例分析——

野 口 寛 樹*

I 背景

地域経済の活性化を意図し、その地域に特化した資源に対する注目がなされている。滋賀県彦根市のひこにゃん、熊本県のくまもんなど、ゆるキャラが地域の広告塔として各地を飛び回り、秋田市超神ネイガーなど、ご当地ヒーローは各地でヒーローショーを行っている¹⁾。またイベントとしても、安価で庶民的な料理で各地域の特性にあわせて作られたB級グルメが毎年大会を開いている。

しかし、地域活性を考える上でその資源はそれ自体存在するだけでは意味をなさない。その資源のコンテクスト、地域全体のデザインを考える必要がある。地域デザイン学会 [2014] では、世界遺産という資源を対象にゴフマンのドラマツルギーの観点から地域を観察し、ゾーニング（経験価値の提供）、コンステレーション（物語やエピソードにより形成されるある種の心の地図の作成）、トポス（コンテクストの創造）という3つの視点で地域のデザインを考える視角を提供している。その頭文字を取ったZCTデザインモデルで地域の振興を分析する地域デザイン学会は、そもそもその地域デザインをその演出家、あるいはプロデューサーもしくはシナリオライターという存在の意図を反映してこそ、その演劇行為は価値を発現する（地域デザイン学会，313ページ）と述べ、意図した価値の実現を図る戦略、リーダーの存在の必要性を指摘している。

それは地域資源を、ひいては地域活性のためのデザインをプロデュースするリーダー、組織の必要性を意味している。地域活性化について、企業を中心とした記述は存在する（金井 [1999] など）。事例としても、例えば青森県八戸市八食センター、三重県伊勢市おかげ横町等々、昨今注目される道の駅のような活動もこれに含まれる可能性がある。一方リーダーの逸話も数多く存在する（岡田 [2013] など）。

街作りはヒト作りということも言われるが、ヒトの創造、そしてそのつながり、関係性が、地域活性において重要となる。そしてその関係性構築は、広く非営利組織に期待される活動である。加えて近年では、その非営利組織としての大学も研究、教育だけではなく地域貢献がその活動のミッションとして期待されるようになった。本稿では地域貢献への注目が必要となった大学の地域活性に果たす役割、その中でも社会科学系学部大学教員の地域活性に果たす役割を議論したいと考える。大学教員という存在は、既存の枠組みにとらわれることなく新たな価値を付加し、地域活性を行う

* 福島大学 経済経営学類准教授

1) 秋田市超神ネイガーは元プロレスラーが行う地産地消型のローカルヒーローであり、ご当地ヒーローの元祖とも言われている。

可能性を持った重要なアクターの1人である。

結論の先取りとはなるが、本稿では大学教員の、地域をプロデュースする役割、つまり地域プロデューサーとしての役割を指摘したい。それは地域社会を活性化するプロジェクトを立案、サポートし、それを動かす活動システムの作成、加えて実践をする役割を意味し、本研究では以上について指摘を行いたいと考える。

II 先行研究

1 大学における地域貢献という新たなミッション

元来大学に求められてきた機能は研究と教育であった。しかし近年求められているのはその内向きの活動だけではない。地域貢献という研究技術・思想など、大学の持っている専門的な資源の社会に対する実装、つまり外向きの活動である。しかし、大学における活動は当然それぞれの大学によって異なる。母体となる大学に、地域活動を支えるためのレベルの高いアカデミックな研究、地域との連携を支える専門家、コーディネーターの存在がなければ、その活動が結実していくことは難しい。研究の専門家としての大学教員は、決して地域とのコミュニケーション、プロジェクトのマネジメントをする専門家ではないのである。

山田 [2015]、山田 [2009] など、地域貢献に関して大学、大学教員のもつ科学に基づいた技術からの考察は増えつつある。しかし、本稿で議論をしたいのは、大学改革の中で削減の対象となりつつある社会科学を元とする学部の、生き残りをかけた地域への活動である。

地域貢献に関して私立、公立大学等においては、その設立に関わる部分で、当然のミッションとなる要素である。一方で国立大学法人においては、2014年12月、産業競争力会議「新陳代謝・イノベーションWG」が、国立大学法人改革の「基本的な考え方」を示している。大学を「地域活性化・特定分野重点支援」「特定分野重点支援」「世界最高水準の教育研究」の3つのグループに分けるといことである²⁾。限られた国の財源の中で、国立大学法人の機能分化を図り、大学ごとに特色化を図ることが目的とされる。その内容で指摘しておきたいのは、「地域活性化・特定分野の重点支援を行う大学(地域活性化の中核となりつつ、特定分野で世界ないし全国的な教育研究を目指す大学)」という大学の存在である。

地方にある国立大学法人はよほどの戦略を構築しないかぎり上記大学に分類されることにはなるが、各種大学がそのミッションに地域貢献を置くことになる。それは地域の奪い合いではないが、そのようなことが起こることも考えられる。加えて、そもそも地域オリエンテッドな研究者の採用、育成、そして教育等々が必要となり、大学に求められる機能が増える中で、大学教員の階層化、機能別化というものもたらされる可能性がある。

以上のような予測はおくにしても、現在大学法人自体は生き残りをかけた競争状態にあり、いかに自らの大学の特色を出すのかに心血を注いでいる。そこで、注目したいのが、社会科学系学部大学教員の地域貢献活動である。

2) <http://kyoiku.yomiuri.co.jp/torikumi/jitsuryoku/iken/contents/post-263.php> また <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/wg/innovation/dai4/siryu.html> 参照。(2015年9月30日閲覧)

2 社会科学系学部での地域貢献の難しさ

自然科学系学部の地域貢献については明確なシーズ、また社会においては、社会科学系学部より明確なニーズの存在傾向がある。一方社会科学系学部であるが、上野 [2009] は 2005 年内閣府官房都市再生本部による「大学と地域が連携したまちづくりワークショップ」について紹介をしている。そこでは、大学には、1 知的資源（研究成果・研究シーズ）、2 人的資源（教員・学生）、3 環境資源（施設・キャンパス）があると指摘している。以上を利用するにあたり、本稿の視角から議論するのであれば、何かしらの地域活性を企画しようとする場合、当然地域の相手との連携が必要とされるだろう。加えて地域に資するようなプログラム作りを考える中では、まず“地域における課題”を主体間で共有しなければならず、時間・労力が多大に消費される傾向にある。そして市民生活に根差した地域活性という課題を地域と大学間で考えた場合、その興味関心の間にギャップが存在するのは道理である。

以上をして大学を中心とした他アクターとの連携についての議論を散見するに、やはり技術を中心とした連携が多い。近年では大学の知的財産に焦点を当て、アライアンスに関する研究蓄積が増えている（安田 [2006] など）。しかし、一般的に社会科学系と呼ばれる分野での他アクターとの連携の議論は必ずしも多くない。

連携を進める上では、協働やパートナーシップが進展した結果としてセクター横断型で、政府間関係やセクションが横断型となる「マルチパートナーシップ」の必要性（白石他 [2011]）が指摘され、また地域における知識基盤型経済発展を考える中では、学術、公的、私的セクター間の複雑な相互関係、つまり「トリプルヘリックス」が必要であるという議論が存在する（Etzkowitz [2008]）。そして以上を進める存在として、コーディネーターと呼ばれる存在の必要性も指摘される（長平・西尾 [2003] [2006]）。基本は連携を進めるアクターが特定の課題解決、また目的を達成するために、いかに連携を促進させられるかがカギとなる。

他セクターとの連携においては、企業主体の考えではあるが、ソシオダイナミクスという視点がある（金井 [1999]）。そこでは産官学連携の議論を行っているが、戦略的社会性を持った企業が中心となり行われるネットワーク型の組織に焦点が当てられている。戦略的社会性とは新事業の創造を通じて社会の多様な問題を解決し、新たな社会価値の創造に貢献するという志向性を指している。そこでは社会的ニーズの把握、そして市場性と社会性の両立を追求しなくてはならない（金井 [1999]；金井・角田 [2002]）。

山田 [2009] が紹介する大学発ベンチャー、アキュセラ社の事例でもそうであるが、大学に注目をした場合、その社会性（失明の危険のある患者を救う薬剤の開発）は、事業開始に関わる根幹であることは間違いない。しかしながら社会科学系学部教員の活動はあくまで個人ベースのものが多く、大学教員として、当然ながら、社会性は考えるが、どうしても市場性については難しい部分がある。また個人による活動のため、教員の異動、また資金の枯渇は、活動の終結を意味する。

戦略的社会性には、市場性と社会性、それに加えて、以上を統合し継続した活動を維持するシステムの必要性が指摘される。そこでは個人の枠をこえた地域社会、地域の住民との相互作用を構築し、新たなコラボレーションを生み出すことが重要となる。ここで指摘しておきたいのは官の役割である。西村 [2003] が指摘する産学連携の例、また上記上野 [2009] の例からしても、資金面などその連携そのもの下支え、連携のための環境整備が官の役割として指摘される。そして、その地域活性のランドデザインを描く主体として指摘したいのが、本稿における地域活性化を意図す

るプロデューサー、大学教員の役割である。

3 大学教員の地域プロデューサーとしての役割期待

社会科学系学部の連携を考えるに、濱田 [2007] は、1 自らの持つ教育ファシリティを提供する（公開講座、研修協力、社会人講座）、2 自然科学系がやろうとする産学連携を応援する（アレンジ、マッチング）、3 自然科学系の人々に自らの持つ教育プログラムを提供する、と述べている。大学で生み出された知識を使うというよりも、ほかにある知識、技術をいかに1つのシステムとして統合し、まとめあげるかにその知識、力が使われる。しかし山田 [2015] が言うように、大学から何かが起こる場合、それに伴う行政、その他多くのアクターはそれぞれの立場からの機会、また資源動員の正当性について考えるのであり、その評価、評価方法もそれぞれの立場から異なるのである。

以上を鑑み、本稿では地域活性化を意図し、前節で指摘される大学の資源を利用しつつ地域を考え、地域活性のためシステムを考える視点として、大学教員の地域プロデューサーという役割に注目をしたいと考える。それは、地域社会を活性化するプロジェクトを立案、サポートし、それを動かす活動システムの作成、加えて実践をする役割を意味している。

そもそもプロデュースという意味であるが、佐々木 [2008] では1つのビジョンのもとに、人々の力を借りて、「新しい何か」を創りだし、現状を変えることと指摘している。また、実際のプロデュースを行うプロデューサーを山下 [2014] では「新しいことをする人」であり、「創造的な活動をする人」として扱い、そして必ず目に見えるモノを創っていると指摘している。そもそも、生産する人としての一面というよりも、何かしら創造的な意味がプロデューサーとしての意味には付加されている。またプロデューサーという言葉自体に「企画ができる偉い人」のようなイメージもあり、傑出した人としてのシグナリングも果たしていると指摘されている。つまり何かしらの創造的なことを行う役割期待がなされている。

梶原 [2013] では、出版におけるプロデュース能力を指摘している。ここでは、売れる本をつくるための編集者を対象とした能力を想定しているが、1 企画力、2 人脈力、3 構成員力、4 コスト意識、が指摘される。また山下・山田 [2010] の映画プロデューサーを対象とした調査では10個役割とプロデューサー間分業について記述をしている。具体的な10個役割のメタ概念として1 企画、2 クリエイティブコントロール、3 現場管理、4 予算の決定の4つが指摘されている。梶原 [2013] では、3 構成員力に関わり、文法的に正しい文章さえ書ければよいのではなく、全体を大雑把に捉えて、本のバランスをとる、俯瞰できる視点が重要であると指摘している。自分の世界に入り込むと全体の流れが見えてこなくなる。突き放した視点で物事を見る重要性の指摘である。

また1つのプロジェクトを成功に導くため、山下・山田 [2010] では、映画産業を対象に、複数のプロデューサーの存在を述べている。企画を手掛けるのが経営型プロデューサー、現場管理を行うのが現場型プロデューサーという2者の指摘である。1つのプロジェクトを進める上で両者の協働は欠かせない。その中で映画のような時限プロジェクトのミッションを遂行していくのである。以上からも、本稿で意図する、地域におけるプロデューサー、何かしらの企画の立案、サポート、またそれを動かす全体的な活動システムを構築すること、そしてそれを実行していく役割が導き出される。

連携という視点で地域活性化を考えるに、山下・山田 [2010] が指摘する複数プロデューサーの指摘は重要である。個人がネットワークから資源を得つつ物事を成し遂げるのではなく、何をする

のかではなく、誰とするのかを先に決めるやり方を基礎に置きつつ、創造的な成果をあげる関係性を、彼らはキャリア連帯という概念で読み解こうとした。ここではキャリア連帯について詳細には述べないが、「創造的なキャリアを形成するために、互いに重要な他者である複数の行為者が価値を共創し共有する代替困難な社会関係性基盤」(63 ページ)と定義されるキャリア連帯において、本稿で注目すべきは、その関係性に内在する価値形成、知識創造の次元である。

特定の地域活性のプロジェクトを考える上で、その連携における他者を考える関係の重要性は指摘される。得てしてその個人としての役割に注目をされる連携ではあるが、その関係性に注目し、その要素抽出から考える彼らの議論は注目に値する。経営資源としてのヒトを選ぶのではなく、一緒にビジネスモデルを考える仲間を先に決め、それからビジネスモデルを考えるのである。以上のような中では非公式組織の役割が非常に重要となる。

しかしキャリア連帯という視点は面白くあるが、本稿で示す事例においては、彼らが行った密なデータがあるわけではなく、大学教員と他者との連帯を通じたプロジェクトの展開はあくまで可能性の1つにすぎない。加えて一般的な視点として、地域活性化における何が“創造的”なのかについては難しい問題である。あくまでビジネスとしての活性化なのであれば、連帯を指摘するまでもなく連携をする目的にあわせて補完性を考え、連携の相手を選択することがあるかもしれない。どちらにせよ、地域活性という視点からすれば、連携における複数性、また述べてきたような役割が大学教員に期待されるのである。

4 大学教員の地域プロデューサーとしての役割期待内容

次に期待される役割内容を具体的に述べたい。まず佐々木 [2008] のプロデュース思考の必要性について考えたい。それはビジョンから始まる一連の思考であるが、そこでは1ビジョン、2戦略、3価値が指摘される。やりたいことは何か、それに関する自らの役割、他者の役割を規定し、創りだす価値は何かを考えるのである。そして最後にストーリー、人を説得し巻き込むことが重要であると指摘する。

濱田 [2007] の指摘ではないが、自らの持つモノ、また地域の持っているモノをどう活かし、どう活動するのかを考えるには、まずビジョンが必要である。地域をどのような方向に導くのか、またその方向性を提示できるのかは非常に重要である。

また近年、地域的な問題に取り組み、それに対処をするというのは、非営利組織の役割として期待される部分である。必要なのは、その問題の背景に気づき、社会的なシステムの変革を考えるような活動である。以上については、ソーシャルアントレプレナーシップとして、民間の営利組織でも注目がされる。企業によるソーシャルアントレプレナーシップについては社会価値の創造を実現しようとする志向性の有無が重要となる。ソーシャルアントレプレナーシップは既存の制度や、仕組み、秩序について顕在化した社会的問題をイノベーションによって変革することにより、事業の変革や新しい事業の創造によって新しい社会的価値を創造する行為を指すことが多い。このような活動に対しては、マクロな視点で物事を考えられる社会科学系学部教員の強みを活かせる場面なのである。

一方、そもそものプロジェクトの出発点において、そのアクター間の関係性の重要さは述べてきた。山田 [2015] では、地域における固有の具体的なコンテキストと行為主体間の関係性が事業創造の基盤形成のメカニズムとなることを指摘し、行為主体の相互関与の仕方、プロセス要因が重要

だと述べている。そもその関係性から様々な活動が進むのである。ここでは、金井([2005][2010][2012])が指摘する、企業家タイプⅠ、Ⅱの議論が重要となる。

事業創造の苗床としてのプラットフォーム形成に寄与する企業家タイプⅡ、以上から作られた場、苗床から事業創造そのものの主体、直接新事業を創出するいわゆる狭義の企業家、企業家タイプⅠの指摘である。大学教員として求められる活動は、起業家タイプⅡ、自らが仕事を直接的に行うことではなく、仕事を回す、仕事を回してもらえる人をいかにつなぐのか、その基盤、場をいかに構築していくのが重要な視点となる。

つなぐという視点で考えるのであれば、連携を具体的な目的とする、アライアンスの概念が示唆に富む。アライアンスを成功に導くためには、それに関わる人物に対して以下を考える必要がある(元橋他 [2014])。1 ビジョンの共有、2 調整スキル、3 コミュニケーション、4 相性の問題、5 コントロールシステム、6 継続性の視点である。その中でも問題解決能力と、内外に関わってコミットメントの継続をいかにさせるのか、は重要な論点である。それは、プロジェクトに係る時間軸に関係する。

当初の計画として何年のプロジェクトか、先何年を見るか、その継続性をどこまで考えるかという時間軸により、連携の組織化レベルが異なるからである。細分化するならば、大学そのものが連携するレベル、また学部レベル、そして教員レベルの連携が存在する。プロジェクトが教員に付いたままであれば、その教員の異動、また実際問題として、予算の枯渇とともにプロジェクトが消滅する可能性が高い。地域活性化の視点で考えれば、継続性を担保できるようなプロジェクトでなければ意味がない。地域活性を研究テーマに行う教員であれば長期的な関係性構築もあるかもしれない。しかし教員の本分としては、研究と教育である。自らの知見を活かしての教育、そして最後に地域貢献である。その順番を違えることはない。

山田 [2015] は大学発ベンチャーの視点から自然科学系学部の研究者の役割について議論をしている。それによれば、事業創造の組織化のためには、多様な目的を持った主体が、多様な目的を果たすために手段としての“技術”を事業化に向けて共有する集合構造によって、組織化が進む、とし技術への注目がなされる。しかし一方で、大学と企業の組織間関係の典型的な役割関係の中では、目的の優位性に関わる調整の困難さに対して直視がなされていない、との議論も行なっている。本稿における社会科学系学部での地域貢献を考えるには“地域における課題”を主体間で共有しなければならない。特に後者の視点が重要なのである。

以上のような中で、社会科学系学部の大学教員は地域貢献を目指す必要がある。本稿では1つのプロジェクトの概要を見ることにより、大学教員の地域活性における地域プロデューサーとしての役割について新たに指摘を行いたいと考える。

Ⅲ 事例研究～亀岡カーボンマイナスプロジェクト～

本稿がとりあげたいプロジェクトは2008年11月より京都府亀岡市で地域住民、亀岡市、龍谷大学LORC(龍谷大学政策学部の教員を中心に運営される研究所)、立命館大学地域情報研究センター、地元関係機関などの連携のもと開始された、亀岡カーボンマイナスプロジェクトである。その目的はバイオ炭による農地での炭素貯留を通じた温室効果ガスの削減と都市部から農山村部への資金還流である。

プロジェクトの全体像としては、1 地域のバイオマスからバイオ炭を製造し、堆肥と混ぜ、炭による炭素貯留を実現する、2 以上を基礎に農作物を作り地域ブランド「クルベジ®」として確立させる、3 企業との連携を構築し CO₂ 削減を実施する農業を支援する、4 農地炭素貯留を地域で認証し、企業からの資金を農業振興につなげる認証団体の設立をする、となる。

2008 年からの 5 年間で、プロジェクトは放置竹林対策の実施、食育・環境教育の実践、学校給食へのクルベジ®の導入、企業 CSR との連携などに広がり、地域における様々な分野で展開がなされている³⁾。

ここではその主要メンバーである、立命館大学地域情報研究センター、産官学コーディネーター柴田晃氏、亀岡市企画課企画係長田中秀門氏、龍谷大学政策学部教授富野暉一郎氏と龍谷大学法学研究科院生定松功氏（全て当時の肩書）を中心にその活動を追いたい。

1 試行期

2008 年 11 月、大学資源を持ち寄る形で、プロジェクトは亀岡市で始まった。主に大学の資源を利用し、プログラムが開始されている。農業実験には、農事組合法人ほづの協力を得て、農地の提供、作物管理などを進めた。

その中で龍谷大学 LORC が食育・環境教育の企画を行った。その狙いは教育を巻き込んだプロジェクト展開をすることにより、プロジェクトをより市民に知ってもらうことにあった。具体的にはプロジェクトを素材とした環境教材の開発と教育プログラムの試行である。教材開発を行うにあたり、保津保育所と（特活）地域予防医学推進協会の協力を得て開発を進めた。

（特活）地域予防医学推進協会では独自に食育用の教材開発を行っており、プロジェクトを素材とした紙芝居の開発を龍谷大学 LORC と協働で行っている。また、保津保育所では、学習農園に炭堆肥を入れるとともに、プロジェクトに協力している農事組合法人ほづが保育所の農園の管理を行った。以上の活動は、プロジェクトを地域全体で展開していくための下地作りであり、ここで連携の礎が構築されていった。炭による CO₂ 削減という技術的な要素を進めることのみならず、連携のプラットフォーム作りが同時並行で行われたのである。

2 連携期

農地での炭素貯留実験と食育・環境教育の試みから始まったプロジェクトは、その後、地域での取り組みや地域における政策課題を巻き込みながら発展していく。

まず農業実験が、2009 年に農水省の事業の一環として亀岡市で行われた。この事業は立命館大学が中心となり、作物管理、実験用農地提供で農事組合法人ほづの協力を得て行われている。次に、食育・環境教育分野では、引き続き龍谷大学 LORC がその事業を担当している。ほづ保育所での体験をもとに、2010 年から 4 校の小・中学校の協力を得て、学校での農園活動に炭堆肥を活用し通年的にクルベジ®の栽培体験が行われた。また、プロジェクトの意義を深く知ってもらうために、食育・環境教室を開催した。そこでは地元の（特活）こども本普及会と協力し、紙芝居の読み聞かせを行った。更に、旭町学校給食部会の協力を得て食育・環境教育活動として、クルベジ®を学校給食に導入し亀岡全校でクルベジ給食の提供を企画した。

3) 詳細な事例については野口他 [2013] を参照されたい。

また企業 CSR 活動との連携取組として、クルベジ®を栽培する農家と、そうした CO₂削減に貢献する農家を応援したい企業とをつなげる試みを、立命館大学地域情報センターが中心となって展開している⁴⁾。

3 拡大期

このように大学の調査研究活動と地域が連携する中で、プロジェクトは様々な分野で展開を見せた。こうした取り組みが結びついた成果が2011年から2012年に入ってみられる様になっている。

第一に、食育・農業懇談会が設置された。龍谷大学 LORC は、プロジェクトをより地域と連携したものにするため、2011年8月に関係者の協力を得て食育・農業懇談会（以下、懇談会）を設置した。この懇談会は関係部局 21 分野の団体（教育分野、流通関係、農業・環境分野までの市役所内部局と農業者や NPO、商工会議所などの実務家）が参加している。

第二に、プロジェクトに参加する農家の拡大を経て、クルベジ®の販売が本格的に地元のスーパーで始まった点である。それに関連し新たに若手農家を中心に 13 名がプロジェクトに参画し、そうした農家を中心となり、クルベジ®を栽培する農業者の協議会、「クルベジ®育成会」を発足させた。そしてプロジェクトへ参加する農業者の拡大を受け、2012年9月から亀岡市内のスーパー、マツモト荒塚店にクルベジ®コーナーが設置され、恒常的なクルベジ®の販売が実施されている。一方で龍谷大学政策学部としてもクルベジ®の普及活動を、地域活性化のモデルとして授業に組み入れることを検討していることが2015年に報道され⁵⁾、既に学生が亀岡市で農作業も行っている。

Ⅳ 考察

本活動で重要な役割を果たしているのが、立命館大学地域情報研究センター、産官学コーディネーター柴田晃氏、亀岡市企画課企画係長田中秀門氏、龍谷大学政策学部教授富野暉一郎氏の3名である。

その中で重要な働きをしているのが、本稿で注目したい社会科学系学部教員である、富野暉一郎氏である。彼は天文学研究者、企業経営者、そして市長を経て大学教員になるという経歴を持つ。彼が大学教員になる契機となったのは、政治の世界への進出である。1982年に持ち上がった逗子市の米軍住宅建設問題における開発反対運動を発端とした市長のリコール請求を機に、反対運動に積極的に参加していた富野氏は、市民の強い後押しを受け、当時の現職市長との出直し選挙に立候補することになり、見事当選を果たす。その後、地方行政の豊富な経験を教育の現場に求められ、1994年に島根大学教授に、1999年に龍谷大学法学部、そして政策部教授に着任している⁶⁾。彼は地方自治を人材面からつくっていきたいというビジョンを持っており、その実現のための組織を多く作っている⁷⁾。

彼が考えたシステムとはクルベジ®の普及を通じた亀岡市の地域活性、ひいてはそのための人材

4) プロジェクトはこれまでに、京都トヨペット、京都銀行、ブリヂストン、サントリー、大和ハウス工業、の協力を得て取り組みを進めている。京都トヨペットは、クルベジ®栽培に係る一部農地を借りあげ、顧客サービスの一環として活用するなどの活動を行っている。

5) 2015年6月4日京都新聞朝刊

6) https://www.ryukoku.ac.jp/about/pr/publications/67/08_now/index.htm 参照。(2015年9月30日閲覧)

育成である。また実際の農業者との調整には亀岡市の田中氏が行い、そもそものクルベジ®のアイデアを通したビジネス的な活性化は立命館大学柴田氏のアイデアである。プロジェクトが亀岡市で開始される以前、炭によるCO₂削減を活用した地域開発モデルの検討は既にされていた。2005年度に開催された、京都府庁内の政策勉強会である「QOL (Quality of Life) 産業創出のための地域産業政策研究会」においてである。そこで3者は出会っている。プロジェクトは政策勉強会という非公式的なネットワークを介し始まったのである。

本プロジェクトは現在も進行中なため、拙速な成否については記述を控えるが、現時点における活動の継続には以下2点のポイントが指摘される。それは地域活性というビジョンを中心とした、1主体間における明確な役割分担、2それに伴う手段の分離・融合である（野口他 [2013]）。

本事例において民間とすれば、クルベジ®の販売、また農業者はクルベジ®の生産を行っている。そしてNPOからは紙芝居という教材開発を行った。そして大学は、専門技術の提供（専門的なデータや裏づけのあるアイデアの提供）・生徒への教育機会の提供という役割を担っていた。行政は、農業者や自治会、NPOなどと大学との連携を橋渡しすることにより、プロジェクトの礎を築く役割を担っている。更に、プロジェクトの展開にあわせ、教育委員会、農政部局、給食センター、教育研究所などとの調整を行い、部局の横断化を実現する役割も担っていた。

CO₂削減と農業振興という目標は、翻って地域活性、ひいては持続可能な社会の構築という包括的な目標に置き換えられる。以上のビジョンは、環境保全、農業、人材育成という、各セクターのどの主体もが関与できる余地を作った。つまり、それぞれの持つ資源に基づいて主体が能動的にプロジェクトのビジョン達成に貢献することができたのである。ここで指摘しておきたいのは、各アクターの手段の分離と、その融合をプロデュースした地域プロデューサーとしての大学教員の役割である。特に、クルベジ®を、教育へと組み込み、発展させたことは、地域住民、また消費者へ広く課題意識を普及することとなり、加えて大学教育への転用可能性への道をも開いた。

重要なのは、各主体が、各々の目的を持って能動的にプロジェクトに関わり、自らの役割を自覚し積極的に活動を担っていることである。各主体がプロジェクトに参加するための動機付けや機会を提供し、プロジェクトにおける役割と関係性を可視化するというグラウンドデザインを設計、社会に実装化することを意図したのが富野氏であった。

関係性を強調する視点としては、田中氏の活動も注目に値する。実際の農業者との連絡は実質的に田中氏が行っていた。このようなプロジェクトに参加を呼びかけるにあたって、行政のつなぐ役割は非常に重要である。例えば、農業者をつなぐ役割として、農業普及員⁸⁾の、農家に対する活動の重要性は既に指摘されている（内田・竹村 [2012]）。

内田・竹村 [2012] ではその活動を、スペシャリスト機能とコーディネート機能に分けた。前者は農業者に対し地域特性に応じて農業に関する高度な技術及び当該技術に関する知識の普及指導を行う機能であり、後者は地域農業について、先導的な役割を担う農業者及び地域内外の関係機関と

7) 戦略的大学連携支援事業、一般財団法人地域公共人材開発機構、龍谷大学 LORC、など京都府北部、また地域における人材の育成に関わる組織の設立に携わっている。

8) 普及指導員国家試験を経て認定された都道府県の職員である。農業技術経営に関する支援を、直接農業者に接して行う、普及事業を行っている。普及指導員は農林水産省や各都道府県の研究機関、都道府県主務課と連携して事業を行っている。1948年に事業が導入されて以来、日本の農村社会において固有の役割を果たしてきた。

の連携のもと、関係者による将来展望の共有、課題の明確化、課題に対応するための方策の策定及び実施等の支援をする機能である。特に後者は日本の農村社会においてヒトとヒトの心をつなぐ役割を担ってきた。

内田・竹村 [2012] の調査でも関係性、そのコーディネート機能に注目をしているが、その結果として1 農業者同士の連携を促進するための普及活動、2 関係機関との連携を促すための普及活動、そして、3 地域の具体的な問題を指摘するような普及活動が、普及活動を行ったところ、行っていないところの満足度に差をもたらし、効果的だったようである。田中氏自体も兼業農家としての生業もあることにより、行政としてのコーディネート機能、また農業者としての、農業者をつなぐ活動について過不足なく行えたようである。

山下・山田 [2010] の映画プロデューサーの議論においては、プロデューサーの仕事として、大枠で言えば、開発、生産、販売という役割が想定されている。現場でキャリアを進めてきた人は生産タイプ、現場型プロデューサーであり、販売タイプのプロデューサーは経営型プロデューサーと言われ、上記3つの役割は経営型プロデューサーによって統合されると指摘される。

もちろん、役割が分かれていることは分業の可能性を指摘しているのであるが、“創造的である”という視点から、分業をしないことに山下 [2014] は意義を見出している。つまり、効率優先の分業では創造的なモノが作れないということである。3つの活動の冗長部分にこそ、その創造的な活動を見ることができるとの指摘である。しかしながら前述したように、何が創造的かについてむずかしい地域活性では、山田 [2015] が議論するような、地域レベルで考えられるミクロをつなぐ、メゾレベルの活動について議論が重要だと思われる。コンテンツからコンテクスト、コンテクストからコンテンツという相互連環をつなぐ、経営型、現場型のプロデューサーの重要性である。

社会科学系学部教員は目に見える技術が不足する中、そのビジョンでの連携を可能とする共通項を見つけ、そのプロジェクトを達成するために行う手段を設える必要がある。それは各主体のフリーライドを、また1つの大目的に即し仕事を統合することを避け、個々のアクターで目的を設定し、仕事をしてもらうことを指摘しているのである。事例からは現場型のプロデューサーとしての田中氏の活動の重要性も指摘できるものの、連携という枠組みの中で、地域主体を多く取り入れ、そのプロジェクトの継続性を鑑み、システム化を行う経営型のプロデューサー、つまり地域社会を活性化するプロジェクトを立案、サポートし、それを動かす活動システムの作成、加えて実践をする地域プロデューサーとしての富野氏の役割の重要性が指摘できるのではないだろうか。

V 結論

富野氏の持論としては、地域活性の種は地域に既に存在するということである。無理にそれを作る必要はない。いかにそれをつなげるかということが重要であるとの指摘である。本事例で彼が地域プロデューサーとして構築したものは、全てつながりから可視化されたものである。ただその実行部隊として、龍谷大学 LORC の果たした（厳密に言えば、定松氏が果たした）役割も重要であった。

ここで忘れてはならないのは、上述してきたような地域プロデュースの力に加え、やはり大学教員のもつその社会性、ひいてはその非営利性である。クルベジ®という具体的な農作物を中心として、企業との連携を構築し、CO₂削減を実施する農業を支援するだけでなく、農地炭素貯留を地

域で認証し、企業からの資金を農業振興につなげる認証団体の設立をするという1つのシステム、それに加えて以上の普及を目指し、教育を組み込むという視点は大学教員ならではであろう。それを可能にするのが、大学という非営利性が持つ連携のプラットフォームとしての役割ではないだろうか。

セクター間の連携を考えるのであれば、目的の共有、そして手段の分離・融合が重要となることは指摘した。それをさせるのが大学の持つ非営利性である。それは協働のプラットフォームとしての役割、利害関係者へのオープン性（誰でも参加可能であること）、リソースの多様性（どこからの資金でも受け入れ可能であること）、利潤を追求しないという姿勢からくる協働的活動の受け皿としての存在、という特徴を持つことから期待される役割である（本間他 [2003]）。

それを実現するにはそれぞれのセクターのコンテクストも理解しつつ、その活動を行っていく必要がある。以上は広く非営利組織の活動に期待されるものであり、事象の全体像を把握しやすい大学教員としてはうってつけの役割とも言えるであろう。しかしながら、その期待は非営利組織運営に多大な影響を与える。協働のプラットフォームとしての存在が認められるとき、その組織は常に新たな主体の参加、調整が求められる。そしてそれはプラットフォームを組むためのルーチン、また同様に個々の組織ルーチンの変更を迫るのである。その中で、龍谷大学 LORC という存在、また富野氏が所属をする龍谷大学政策学部から受けたサポートは重要である。プロジェクトが各セクターと連携しながら発展できた要因として、以上のアクターが研究のための研究成果を求めるだけでなく、地域活性の担い手として地域ニーズを踏まえながら、様々な研究シーズと結びつけたことが重要となる。全てはその関係性から生まれているのである。

また本プロジェクトのきっかけは、必ずしも公式的な活動を通してではない。非公式ネットワークを通じた研究会での出会いである。その中で山下・山田 [2010] が指摘する誰と組むのか、という視点は非常に重要な論点を提供している。本稿では少なくとも、地域プロデューサーとしての大学教員の重要性、また現場型のプロデューサーとしての行政職員、つまりそのプロデューサーの複数性は指摘しておきたい。地域に根差した取り組みを作りつつ地域の活性化を連携で考えることが、今後大学に求められる役割ではないだろうか。またそこにおける社会科学系学部教員の地域プロデューサーとしての役割は重要となる。

VI インプリケーションと今後の課題

中村 [2010] では、地域経済活性化のメカニズムを、明治期における地方を題材に指摘している。明治期における地方では、1 その核となる経済主体の存在、2 地域内外における人的ネットワークの形成、3 地方工業化イデオロギーの共有という3点において、産業革命の原動力となりえたという指摘がされる。議論の対象となった事例では、鉄道、紡績、土木などの企業ではあるものの、地方官僚、地方政治家、また地方企業家、地方資産家などが主体となり、人物をネットワークさせていったことが史料から明かされている。

では、現代においてはどうかだろうか。本稿が指摘したのは、非営利性を持った大学教員による、地域活性を考える中での、地域プロデューサーとしての役割である。彼らのプロデューサーとしての地域活性に果たす機能は明治期とは形が違うにせよ、地域を活性化させたいというビジョンを下に成り立っている。そこに果たす、大学教員の人的ネットワーク、活動の主体としての存在は

重要である。

同様に、その中で現場型のプロデューサーとしての行政職員の重要性も看過できない。田尾〔2015〕が指摘するところでもあるが、地方公務員は、行政職員としての一面を持ちつつも、地域に帰れば一住民としての顔も持つ。「境界人」と田尾は指摘をしているが、住民、地方公務員という二足の草鞋をはく1人のアクターには、地域の利害を調整する役割行動を期待することもできる。既に一部ではスーパー公務員ともいわれる、公私（仕事とプライベートの意味）混同ができる職員も存在する。公務員に求められる新たな役割という指摘もできようが、地域と行政の情報における非対称性を埋める役割としては、その境界人は非常に重要な位置を占め、地域活性を考える中では重要なプロデューサーとなり得る可能性をもつ。加えて大学と行政の相性はよい。基本的に年度の活動を管理する中で両者の活動はコントロールが効きやすい。ただ問題は継続性である。

地域活性を考える中で、その継続性を考えることの難しさは指摘したとおりである。一過性の活動を乗り越え、またその活動の継続性を担保していくのであれば、いずれその連携における公式的な関係、組織化であり、決められた権限に基づいたコミュニケーションが必要となる。そこまで見越した地域プロデューサーとしての大学教員の力が今求められているのではないだろうか。

大学での地域貢献を考えるのであれば、その専門家を雇用するという手段は存在する。現に今の大学運営を考える中で、社会人の学び直し等々の要請をうけ、その対応が可能となる教員の採用を考える大学も多い。しかしながら大学による地域貢献の主眼は、蓄積した研究成果の地域への還元にあるはずである。地域貢献をするための教員を雇用する意義があるかという点は議論する必要があるかもしれない。必要なのは、地域活性を考えるに、地域との連携を進めつつ、いかにその課題を共有し、解決をしていくのかということである。本稿ではその1つの視角として地域プロデューサーという役割を指摘した。

特に社会問題を解決したいNPO、またその活動に社会性を据える組織は、問題解決行動とそのアイデア、解決したい事象に気づく人物を分離させて考えてもよいのではないだろうか。社会問題に気づく人物が行動を起こし、活動をしようとするのが非営利セクターではよくある。しかし、社会問題に気づく能力とそれを解決する能力は得てして別の力が必要となる。ある意味行政と同じであるが、その専門性を持って首長は選挙で選ばれる。行政はそれを実行するための手足である。気づけるのか、いかに問題意識を持てるのかが重要なのである。問題は地域に存在する。その問題を解決するための能力、そして問題意識を大学教員まで伝えることが今後重要になるだろう。関係性の問題である。そこをいかにつないでいくのが今後の実践的な課題となるであろう⁹⁾。

大学運営のミッションに地域貢献が掲げられる以上、大学はそれに係る教員のマネジメントを考える必要が当然ある。大学は、その存続をかけて、社会性に加え市場性、そしてそのシステム化されたものへの投資、打ち切り等々の判断をしていく必要が出てくるのではないだろうか。本研究で対象とした事例は未だゴールの見えない活動である。また事例対象が典型的な地域活性の取り組みとして例示できるかはわからない。地域活性を対象とした大学教員の、また大学の取り組みは今後とも増え続けるであろう。更なる知見の積み重ねが必要となる。

9) 京都府には「知」のデータベース (<http://www.chinodb.pref.kyoto.lg.jp/>) が存在し、各大学教員の専門性、連携の実情をまとめるサイトがある。このようなものの利用は連携のきっかけとはなるだろう。また各大学レベルでも、教員の持つシーズについての公開は進んでいる。

参考文献

- Etzkowitz, H. 2008 *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*, Routledge (ヘンリー・エツコウィッツ『トリプルヘリックス』芙蓉書房, 2009年).
- 濱田康行 [2007]『地域再生と大学』中央公論新社。
- 本間正明・金子郁容・山内直人・大沢真知子・玄田有史 [2003]『コミュニティビジネスの時代—NPOが変える産業・社会,そして個人—』岩波書店。
- 梶原治樹 [2013]「第9章 出版物をつくる」(中橋雄・松本恭幸編『メディアプロデュースの世界』北樹出版)。
- 金井一頼 [1995]「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』第29巻第2号, 25-35ページ。
- 金井一頼 [1999]「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」『組織科学』第32巻第4号, 48-57ページ。
- 金井一頼・角田隆太郎編 [2002]『ベンチャー企業経営論』有斐閣。
- 金井一頼 [2005]「産業クラスターの創造・展開と企業家活動—サッポロITクラスター形成プロセスにおける企業家活動のダイナミクス—」『組織科学』第38巻第3号, 15-24ページ。
- 金井一頼 [2010]「第8章 企業家活動とクラスター形成—クラスターのマイクロ・メゾ理論の展開に向けて—」『NTBFsの簇業・成長・集積のためのEco-systemの構築』RIETI Discussion Paper Series 10-J-024, <http://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/10030007.html>。
- 金井一頼 [2012]「企業家活動と地域イノベーション」『日本ベンチャー学会誌 ベンチャーレビュー』No. 20, 3-13ページ。
- 元橋一之編 [2014]『アライアンスマネジメント』白桃書房。
- 長平彰夫・西尾好司 [2003]『地財立国の実現に向けて動き出した産官学連携』中央経済社。
- 長平彰夫・西尾好司 [2006]『競争力強化に向けた産官学連携マネジメント』中央経済社。
- 中村尚史 [2010]『地方からの産業革命 日本における企業勃興の原動力』名古屋大学出版会。
- 西村吉雄 [2003]『産学連携—「中央研究所の時代」を超えて』日経BP社。
- 野口寛樹, 定松功, 大石尚子 [2013]「大学を中心とした産官学民連携による地域活性化—亀岡カーボンマイナスプロジェクトの事例を中心に—」『非営利法人研究学会誌』VOL. 15, 143-154ページ。
- 岡田豊 [2013]『地域活性化ビジネス 街おこしに企業の視点を活かそう』東洋経済新報社。
- 佐々木直彦 [2008]『プロデュース能力』日本能率協会マネジメントセンター。
- 白石克孝・新川達郎・斎藤文彦 [2011]『持続可能な地域実現と地域公共人材—日本における新しい地平』日本評論社。
- 田尾雅夫 [2015]『公共マネジメント』有斐閣ブックス。
- 地域デザイン学会(編)原田保・庄司真人・浅野清彦(編著) [2014]『世界遺産の地域価値創造戦略: 地域デザインのコンテクスト転換』芙蓉書房出版。
- 上野武 [2009]『大学発地域再生—カキネを越えたサステイナビリティの実践』清水弘文堂書房。
- 内田由紀子・竹村幸祐 [2012]『農をつなぐ仕事 普及指導員とコミュニティへの社会心理学的アプローチ』創森社。
- 山田仁一郎 [2015]『大学発ベンチャーの組織化と出口戦略』中央経済社。
- 山田幸三 [2009]「起業家的活動と大学発ベンチャー—アキュセラ社の事例を中心として—」(明石芳彦編『ベンチャーが社会を変える』ミネルヴァ書房)。
- 安田洋史 [2006]『競争環境における戦略的提携—その理論と実践』NTT出版。
- 山下勝・山田仁一郎 [2010]『プロデューサーのキャリア連帯』白桃書房。
- 山下勝 [2014]『プロデューサーシップ』日経BP社。
- 吉川弘之・内藤耕 [2005]『産業科学技術の哲学』東京大学出版会。