

【論文】

内発的地域イノベーション・エコシステムの形成過程

Formation process of endogenous regional social innovation ecosystem

佐野 淳也 (同志社大学政策学部)

SANO Junya (Faculty of Policy Studies, Doshisha University)

要約／Abstract

内発的地域イノベーションとは「地域の自然環境に適合し、住民生活の基本的必要と地域文化の伝統に根ざし、地域住民の協力と多様な主体及びセクターの協働によって、発展の方向と筋道をつくりだしていく創造的かつ革新的な地域課題の解決」である。そして内発的地域イノベーション・エコシステムとは「セクターを越えた協働と住民の主体的参加により、複雑な地域課題の解決を行う地域における多様なプレイヤーによる機能的ネットワークであり、相互作用と共進化により持続する自律的システム」である。

内発的地域イノベーション・エコシステムの発展過程として、以下の4ステージがある。①誕生期：中核プレイヤーの誕生と成長。エコシステム構築の出発点となるプレイヤーが地域に生まれ、成長する。②成長期：多様な主体とのネットワーク形成。中核プレイヤーが地域の他のプレイヤーとネットワークを広げる。③発展期：マルチセクターによる協働ガバナンス・システム。ネットワークされたマルチセクターのプレイヤー間で協働ガバナンスが成立する。④成熟期：自律的秩序形成と共進化。ネットワークが複雑な構造を持ち、中核プレイヤーが中心にいないともプレイヤー間の相互作用により自律的な秩序形成及びプレイヤー同士の共進化が行われる。

Endogenous regional innovation is "Creative and innovative local solution with the participation of residents and multi-sector collaboration, which harmonized with natural environment and local culture". The endogenous regional innovation ecosystem is a functional network of diverse players in a region that solves complex regional issues through cross-sectoral collaboration and residents' participation. It is an autonomous system that is sustained by evolution.

There are the following four stages as the development process of the endogenous regional innovation ecosystem. 1. Birth stage: Birth and growth of core players; A player who is the starting point for building an ecosystem is born and grows in the region. 2. Growth stage: Network formation with various entities; Core player expands network with other regional players. 3. Development stage: Multi-sector collaborative governance system; Collaborative governance is established between networked multi-sector players. 4. Maturity stage: Autonomous order formation and co-evolution; The network has a complex structure, and even if the core player is not at the center, autonomous order formation and co-evolution of players are performed by an interaction between players.

キーワード／Key word

内発的發展、地域イノベーション、エコシステム、協働ガバナンス、自己組織化

endogenous development, regional innovation, ecosystem, collaborative governance, self-organization

Social Innovation, Graduate Education, Social Doctor, Social Business, Social Entrepreneurship, Social Experiment

1. はじめに

人口減少と地方の疲弊が大きくクローズアップされている。農山漁村部や中山間地・離島といった「周辺部」から急激に人口が干上がっている。そんな中、働き方改革や育児支援などの政策により出生率を増やし人口減少のカーブを緩やかにしつつ、人口減少により生じる様々な社会課題に対応しながらソフトランディングさせていく政策とビジョンが求められている。

「人口減少先進地」における創造的な取り組みには、日本社会のグランドデザインを考える上での重要なヒントがあるはずだ。そうした地域事例の成功要因を抽出し、全国の人口減少自治体のモデルとなる理論枠組みを構築したいと考えたのが、本研究の背景と動機である。

本研究は、そうした急激な人口減少を迎える小規模自治体において、いかに地域づくりの諸主体が有機的なネットワークを形成し、そこに地域公共財としての社会関係資本を伴う内発的地域イノベーション・エコシステムを生み出し、人口減少に伴う地域課題に対応しながら、しなやかに地域社会を維持・発展させていけるのか、そのプロセスについて分析・考察することを目的にする。

2. 内発的地域イノベーション・エコシステムとは何か

(1)内発的地域イノベーション

ソーシャル・イノベーションは「社会問題に対する革新的な解決法」であり、「既存の解決法より効果的・効率的かつ持続可能であり、創出される価値が社会全体にもたらされるもの」と一般的に捉えられている。また地域イノベーションという、地域における産業創出や技術革新を主に意味する **Regional innovation** として捉えられることが多い。

いっぽう本研究では、地域イノベーションを「地域におけるソーシャル・イノベーション」または「地域社会のイノベーション」としての **Regional social innovation** として捉える。

上記の地域イノベーション概念に内発的発展論の概念を加え、本研究では「内発的地域イノベーション」という概念を提唱する。それは「地域の自然環境及び生態系に適合し、住民生活の基本的必要と地域文化の伝統に根ざし、地域住民の協働と多様な主体及びセクターの協働によって、発展の方向と筋道をつくりだしていく創造的かつ革新的な地域課題の解決」であ

り、またそれに向かう「地域社会におけるライフスタイルや価値観及び関係性の変容と、それに伴う制度や仕組みの転換や産業・ビジネスの創出」全体を指すものである。

(2)ソーシャル・イノベーションのエコシステム

ソーシャル・イノベーションや社会的起業というと、どうしても社会的起業家などのヒーロー的な個人に焦点が当たる傾向がある。素晴らしい社会事業を起こし、軌道に乗せた社会起業家は大きく注目されるし、ともすればヒーローイズムに陥り、ソーシャル・イノベーションのプロセスも、リーダーや起業家個人の功績として属人的に語られてしまうことも少なくない。

だが実際には、「人々の意識と行動に変容をもたらすことによって社会課題を解決し、社会の仕組みや制度そのものをバージョンアップする」というソーシャル・イノベーションの持つ大きな意味合いや目的において、中核的なソーシャル・イノベーターや社会的起業家を軸とした様々な個人や組織のつながりや連帯のあり方や質が極めて重要であり、そうした「社会革新」に向けた人々のつながりの総体を、ソーシャル・イノベーションのエコシステムと捉える視点もまた重要である。

本論では、「複数の個人・組織によって構築された、事業やアクションを取り巻く共通の社会的インパクト環境」としてソーシャル・イノベーションのエコシステムを定義したい。つまり特定の社会課題の解決や目指す社会像に向かい、セクターや領域を越え様々な主体が協働し、その変化を社会や地域全体に広げていくネットワーク全体の働きがエコシステムとして捉えられるのである。

言い換えれば、「社会課題の革新的な解決」を可能とする社会的生態系(エコシステム)であり、社会起業家やその支援者、また連携する様々なNPO、企業、行政、中間支援組織、金融機関、財団、教育・研究機関、メディアなどのマルチセクターの個人や組織からなる社会的ネットワーク及び関係性の総体でもある。

(3)内発的地域イノベーションのエコシステム

次に「内発的地域イノベーションのエコシステム」について考えてみたい。

西澤ほか(2012)は「米国のボストン、シリコンバレー、オースチンでは、各地域が、大学発ベンチャー企業の支援に向け、大学を中核とした支援組織を地域エコシステムと呼び、地域独自の取り組みを行い、より良い成果を求めた地域間競争が行われ始めた。また、地域エコシ

システムの拡大を目指して、連邦政府も地域支援制度を創設するなど、全米に拡散させる促進策が講じられてきた」としている。

また西澤 (2018) においては「ベンチャー企業支援策としてわが国においても大きな注目を浴びたクラスター論が、急速にエコシステム論に転換されつつある」とし、地域エコシステム構築に関する分析を行っている。

佐々木 (2018) は「エコシステムとは、新しい価値創造の構想の実現に対して、人工物の開発・生産によって貢献する多様なエージェント（行動主体）の集合体である」として、「地域内で関係する組織同士が連携して、多様な課題に対処し、地域のダイナミズムを形成している状態を地域エコシステムと呼ぶ」としている。

このように、研究者によって地域イノベーションやエコシステムに対して様々な捉え方がされているが、統一された定義はまだ確立していない。そこに共通しているのは、自治体や企業、大学といった「産官学」の連携により産業創出や起業支援を地域で促進するシステム作りという視座である。しかしこれらの研究は生活者や市民が主体というよりもトップダウンによる産業社会のイノベーションとの色合いが強い。

一方本研究では、地域固有の文化や風土に根ざし、地域住民の主体的参加と自己決定による地域内の資源を最大限活用した発展論である「内発的發展」の思想に即した地域イノベーションのエコシステムについて定義を行いたい。生態学のエコシステム概念を地域づくりやソーシャル・イノベーションの分野においても援用し、地域社会という一つの区域の中でその中で実践される地域イノベーションの様々な構成要素をひとつのシステムとして見立て、その生成過程と動態を研究するために「内発的地域イノベーション・エコシステム」という概念を本研究において新たに提起する。

内発的地域イノベーション・エコシステムは、地域づくりの様々な主体が、地域のビジョンやコア・バリューを共有しながら、互いの多様性や異なる価値観・行動様式、また地域における役割を認め合いつつ、しかし中央統制に依らないゆるやかなネットワークを形成しながら、全体として機能するシステムである。

つまり、様々な地域づくり主体が有機的につながり、全体で意味のある系を中央統制に依らず自己組織的に形成している状態が地域づくりにおけるエコシステムであるといえる。また、このようなエコシステムでは、全体の情報共有とフィードバックを媒介し、促進するメカニズ

ムが働いている。その調整機能の中枢を担うのが中核プレイヤー（キーストーン）、または中間支援組織の働きである。

内発的地域イノベーション・エコシステムにおけるイノベーションの手法には、ビジネス手法による革新ももちろん含まれるが、自治体等による画期的な政策による制度的イノベーションや、地域住民や NPO が主体となった人々の価値観やライフスタイルに働きかける変革も含まれる。またそうしたマルチセクターによる協働が断続的に営まれることにより地域社会のレジリエンスが高まっていく。

さらに、内発的地域イノベーション・エコシステムは地域外の大きな資本や権力に依拠した開発モデルではなく、地域の自己決定や自治の力に依拠したものであり、それゆえに地域のレジリエンスを高め、持続可能性を高めるものでもある。また特定の地域イノベーションや社会課題の解決に特化した期間限定のアクションでなく、地域社会の中で断続的に営まれ、持続する自律的システムであり、いわばそれが母体となって地域課題解決に向けた協働や地域イノベーション、またコレクティブ・インパクト¹ (URL1) に向かう諸活動が地域に生まれてくるものである。

まとめれば、内発的地域イノベーション・エコシステムとは「セクターを越えた協働と住民の主体的参加により、複雑な地域課題の解決を行う地域における多様なプレイヤーによる機能的ネットワークであり、相互作用と共進化により持続する自律的システム」だと言えよう。

3. 内発的地域イノベーション・エコシステムの形成過程

内発的地域イノベーション・エコシステムは、地域内でどのように形成されるものなのだろうか？ もちろんその形成過程は、地域の文脈に沿ってまさに多様であろうが、ここではひとつの典型的な形成プロセスのパターンのモデル化を試みたい。

(1)内発的地域イノベーション・エコシステム形成の4段階

Moore (1993) はビジネス・エコシステムを4つの時系列的な段階、誕生 (Birth) - 拡張 (Expansion) - リーダーシップ (Leadership) - 自己革新 (Self-Renewal) に分けている。エコシステムが生成される条件として、Moore (1993) は誕生の段階でイノベーションから創出できる「新しいバリュー」を顧客・サプラ

イヤーと一緒に作り出し、それを彼らに提供することが重要であるとしている。ここで重要なのは、参加するプレイヤー間の共生関係の連鎖を作り出すことである（羅 2012）。

このプロセスの中で重要な役割を果たすのは、「中核企業」である。中核企業はシステム全体に関する構想を提示し、システムの設計を他のプレイヤーと共同で行っていく。Moore (1993) の言う「新しいバリュー」はエコシステムの中核企業のリードを基にした参加者同士の協働による産物である（羅 2012）。

また Lewric (2018) は、ビジネス・エコシステムを「分権化されたビジネス体系」として捉え、エコシステムの成熟ステージを以下の3つに分類している。

- ①レベル1「特定のパートナーとのネットワーク」(Focused partner network)
- ②レベル2「中央集権化されたビジネス・ネットワーク」(Centralized business network)
- ③レベル3「分権化されたエコシステム」(Decentralized ecosystem)

つまりこのモデルでは、参加プレイヤーが同等の立場で相互依存によってつくりあげる「収益活動体系」がエコシステムとして捉えられている（一之瀬 2019）。ここで注目したいのは、相互依存によるビジネス体系であるエコシステムが最初から存在するのではなく、まずは通

常のビジネス上の相互協力から始まり、中央集権化のステージを経て徐々に形成されるとしている点である（図1）。

いっぽう、Mulgan and Murray (2010) はソーシャル・イノベーションの発展過程として以下の6つのステージを整理している。

- ①「気付き：Prompts, inspirations and diagnoses」
- ②「発案：Proposals and ideas」
- ③「試行：Prototyping and pilots」
- ④「改善、持続：Sustaining」
- ⑤「拡大、普及：Scaling and diffusion」
- ⑥「体系的変化：Systemic change」

これは個別単体のソーシャル・イノベーションの発展プロセスを抜き出したときの整理概念であり、内発的地域イノベーション・エコシステムはこうした地域におけるソーシャル・イノベーションが、繰り返し連続的に起きるマルチセクターの自律分散型協働ガバナンス体系として捉えられる。そのモデル的な発展過程として、以下の4ステージを提起したい。

- ①誕生期：中核プレイヤーの誕生と成長
- ②成長期：多様な主体とのネットワーク形成
- ③発展期：マルチセクターによる協働ガバナンス・システム
- ④成熟期：自律的秩序形成と共進化

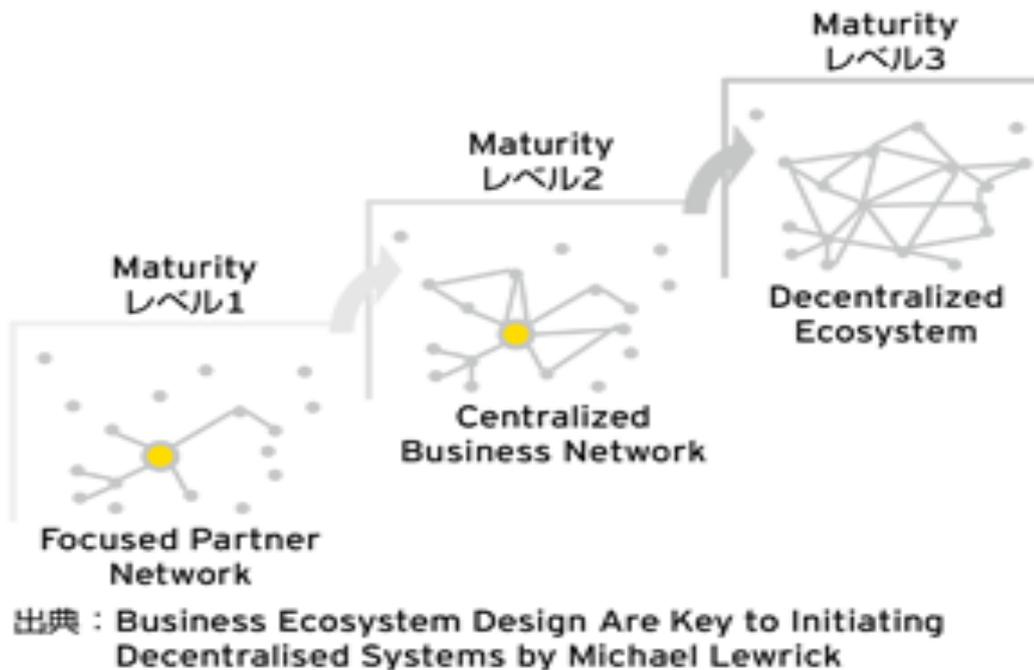


図1 ビジネス・エコシステムの成熟ステージ
出典：一之瀬裕城(2019)「実行可能なエコシステム形成のための10ステップ」

表 1 内発的地域イノベーション・エコシステムの形成過程(筆者作成)

形成過程	概要	解説
誕生期	中核プレイヤーの誕生と成長	中核プレイヤーは、内発的地域イノベーション・エコシステムにおける重要な存在であり、様々な主体を結び付けながら地域イノベーションを起こすハブ的な存在である。 また内発的地域イノベーションに向けて、その中核プレイヤーとしての個人や組織が、地域の文脈や文化、様々な関係性といったすでにあるエコシステムをよく理解していること、そしてそれまでの活動により、すでに地域内の様々な主体から信頼を得ており、良い関係性を構築していることが、内発的地域イノベーション・エコシステム形成の上で重要な鍵となる。
②成長期	多様な主体とのネットワーク形成	成長期では、中核プレイヤーと個々のプレイヤーとの間の2者間の関係が形成され始める。最初のネットワーク段階となるため、ここでは決して急がず、地域の文脈と信頼関係の醸成に応じ、地域の状況に合わせ自己組織的にエコシステムを構築することが重要である。
③発展期	マルチセクターによる協働ガバナンス・システム	個々のプレイヤー間の多様なつながりが生まれることにより、中核プレイヤーを中心としながらもプレイヤー間の自由な相互作用によってネットワークがより豊かに複雑に発展する段階である。成長期から発展期への移行に当たり、自分が所属しているセクター以外のセクターのプレイヤーと積極的にネットワークを結んでいく必要がある。 このとき、重要な役割を担うのが、エコシステム形成を支える中間支援組織の存在である。中間支援組織は、エコシステム内のプレイヤーの関係づくりや情報共有の促進、またフィードバック・ループの媒体となり、異なるプレイヤー間の化学反応を促進する「場づくり」を行う黒子的存在である。
④成熟期	自律的秩序形成と共進化	この段階ではエコシステムがかなり成熟し、中核プレイヤーの手を離れ、エコシステムが自律的な秩序形成機能を獲得している状態である。多様なプレイヤーによる複雑な相互作用が日常的に営まれており、中核プレイヤーや中間支援組織の強い関与がなくとも、情報共有やフィードバックループが自然発生している。

これは、まだ地域社会内に内発的地域イノベーション・エコシステムが存在しない段階から、新たにエコシステムが誕生し、成長過程を経て脱中央集権化された自律的な秩序形成段階まで成熟していくまでの段階を表している。

ただこれは地域社会そのものの発展段階ではない。どんな自然環境においても何らかの生態系がそこにすでに存在するように、人間が暮らし社会を形成している地域社会を、多様な主体が相互作用しながら形成しているエコシステムとして見るならば、どの地域社会においてもすでに何らかのエコシステムがすでに

存在していると考えられる事ができる。

本論で扱う内発的地域イノベーション・エコシステムは、そうした地域社会内においてすでに存在しているエコシステムを母体に、内発的地域イノベーションを可能にする機能的ネットワークとしてのエコシステムが、新たに形成されるとの視点に立っている。

(2)誕生期:中核プレイヤーの誕生と成長

自然科学で言うところの「自己組織化 (self-organization)」とは「自律的に秩序を持つ構造を作り出す現象」²⁾のことを指し、自発的秩序

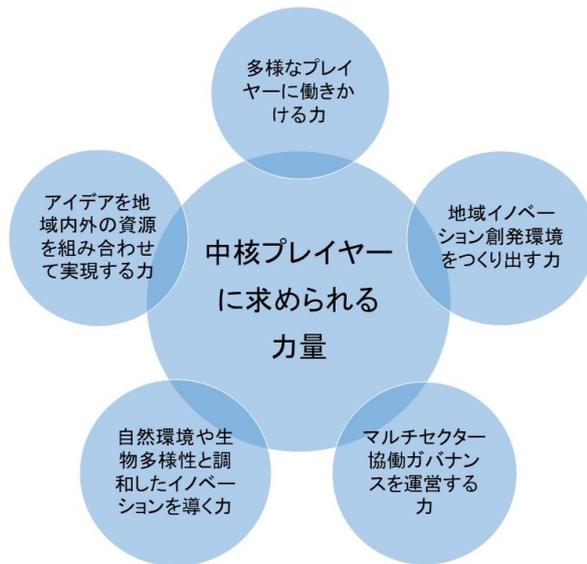


図2 内発的地域イノベーション・エコシステムの
中核プレイヤーに求められる力量
(筆者作成)

形成とも呼ばれる。個々の細胞に例えるならば、まず真ん中に核があり、その周りに細胞としての機能を果たす上で必要な様々な物質が体系化され、そして細胞を包む細胞壁があることで外界とのバウンダリーが設定されている。

しかし細胞壁内はまったくの閉鎖系ではなく、細胞膜の外の世界とも様々な交信や物質循環が行われている。そうした細胞内の物質は日々入れ替わりながらも、核と細胞膜が存在することにより、その細胞としての機能と健全性が保持される「動的平衡」がそこでは働いている。

ではこうした個々の細胞や生物の集合体としての生態系などに見られる自己組織化のメタファーを、どのように内発的地域イノベーション・エコシステムの形成プロセスに当てはめれば良いだろうか？ 最初に考えられるのは、エコシステム形成の出発点であり、またハブである「中核プレイヤー」の誕生と成長だと考えられる。

中核プレイヤーは、生態学エコシステムで言うところのキーストーン種からのアナロジーであり、キーストーン種とは即ち食物連鎖の最上部に位置し、生物群集の中でその種を取り除くと非常に多くの他の種に多大な影響を与える存在の種であり、またエコシステムの健全性に大きな影響を与える種である(巖佐他 2003)。

そしてビジネス・エコシステム論における「キーストーン(種)」企業は、システムの健全性を長期的に維持するネットワークのハブ的な企業である(八木 2017)。

またその企業の製品やサービスがプラットフォームとなり、他の部品・補完製品と共存共栄するとともに、それぞれのイノベーションがプラットフォームの進化に好影響をもたらし、産業全体としてのエコシステムが形成されるようなイニシアティブの総体を「プラットフォーム・リーダーシップ」と呼んでいる(伊佐田 2004)。

また梶山(URL2)は「ビジネス・エコシステムの中核となる企業がキーストーンであり、またプラットフォーム・リーダーでもあって、この存在がエコシステム形成に絶対的な存在となるが、同時にそこに参加する各プレイヤーからの中核企業に対する積極的な承認と信頼があってこそプラットフォーム・リーダーシップは成立し、また参加プレイヤーの自由度の保障がエコシステム発展の重要な鍵でもある」と指摘している。

そして内発的地域イノベーション・エコシステムにおいても、地域社会内の各プレイヤーの強みを知り、それをうまく組み合わせる事によって全体の利益を産み出す仕組みを創出できる中核プレイヤーの存在が極めて大きいと考えられる。

さらに内発的地域イノベーション・エコシステムの中核プレイヤーに求められる力量や資質として、以下のものが挙げられる。

【中核プレイヤーに求められる資質】

- ①地域の文化や歴史、風土とそこから生まれる地域独自の文脈をよく理解していること。
- ②地域内の多様性を尊重し、同時に地域内外の格差を縮めていく視点を持っていること。
- ③エコシステムに参加する各プレイヤーから信頼され、ハブ組織として適任だと認められていること。

【中核プレイヤーに求められる力量】

- ①セクターやプレイヤーによって異なるエコシステムに参加する動機や行動規範を理解し、働きかける力。
- ②各プレイヤーの動きや方向性をうまく組み合わせ、共通のプラットフォームを創り、地域イノベーションを創発する環境をつくる力。
- ③民主的プロセスに従ってマルチセクターの協働ガバナンスを運営する力。
- ④地域の自然環境や生物多様性と調和した地域イノベーションを導く力。
- ⑤地域の自己決定や自律をもとにした革新的なアイデアを地域内外の資源を組み合わせ

て実現し、地域に変革を生み出す力。

そしてこの背景には、長い時間をかけて創り上げてきた地域での関係性や、異なるプレイヤーとの間の社会関係資本が鍵となる。単に経済的利益を産み出す構造をつくるだけでは、地域においてエコシステムを形成できない。

その意味で、エコシステム形成のハブとなる中核プレイヤーは、長年地域で活動し、地域の文化や各プレイヤーの性質を知り尽くしている地域の組織や、そうした個人からなる新たな組織が適任だと思われる。

しかし以上のような資質や力量を持つ中核プレイヤーが最初から地域に存在するのではなく、他の主体との協働や地域イノベーションの実現を通して、徐々にこうした資質や力量を身に着けていくのだと考えられる。

また中核プレイヤーは必ずしも単一の組織ではなく、複数のハブ的な組織が協同でこうした役割を果たすことも考えられるし、またセクターを取っても行政や企業、NPO など上記の要件を満たしてさえいれば、どのセクターからも中核プレイヤーは生まれ得る。また最初は個人単位でこうした動きが始まり、徐々に組織化されるということも考えられるだろう。

出発点は、問題意識を持った個人及びその集団だと思われる。地域の状況に危機感を持っていたり、もっと良い状況をつくりたい、より良い未来を実現したいと願う地域社会内の能動的な思いが出发点であり、その個人が仲間を集め、グループや企業などを設立するところから始まると考えられる。同時に行政機関など、すでに存在する地域内の組織のメンバーやリーダーが、以上のような思いから動き出し、既存の組織をエコシステムの核となる組織やネットワークに変えていくというパターンもあるだろう。

例えば徳島県神山町の地域創生事例では、地域の国際交流や文化のまちづくりを進める地元メンバーによる NPO が内発的地域イノベーション・エコシステム形成の中核プレイヤーとなった。また島根県海士町では、前町長が率先して行財政改革を進め、全国からの移住者を惹きつけて役場が主導してエコシステムを形成した。宮城県女川町では、東日本大震災被災直後に産業界が復興連絡協議会を結成し、町と両輪となって創造的復興を進めている。

このように、地域における中核プレイヤーとその生まれ方、発展の仕方は地域によってそれぞれ大変個性的である。でもそこには共通点があり、それは即ち地域の課題や未来創造に対す

る、強烈な当事者意識を持つ個人や集団が出发点であることだ。

同時に自分たちの枠内だけで活動を終わらせるのではなく、積極的に地域内の他のセクターや主体とつながり、地域の総合力でより良い未来をつくっていく姿勢を持つことが重要だと思われる。その意味ではそこには「協働のセンス」が必要だと考えられる。地域の力学を理解し、どのセクターのどの組織と、どのようにつながれば、次に何が起こるのかを予見し、そこにどのようなステップが必用なのか、ある程度戦略的に考え行動できる主体であることが重要だ。

同時に、例えば NPO や事業者であれば決して行政依存ではなく、自分たちで主体的に活動や事業を組み立て、必要に応じて行政とも対等なパートナーとして協働していく姿勢が求められるだろう。逆に行政機関であれば、自分たちの予算や権限の枠内で垂直統合的に施策を進め、NPO や事業者を下請けと考えるのではなく、ともに地域を運営し統治するネットワーク・ガバナンスの主体と捉え、対等なパートナーシップ関係を構築する姿勢が求められる。

このように地域の変革主体であり、またチェンジ・エージェントとしての個人や小さな組織からエコシステム形成は出発するものと考えられる。同時にその個人や組織が、地域の文脈や文化、様々な関係性といったすでにあるエコシステムをよく理解していること、そしてそれまでの活動により、すでに地域内の様々な主体から信頼を得ており、良い関係性を構築していることが、内発的地域イノベーション・エコシステム形成の上で重要な鍵となるだろう。

(3)成長期: 多様な主体とのネットワーク形成

このように、地域に中核プレイヤーが誕生した後の次のステージは、彼らが地域内の様々な主体とネットワークを形成することである。この時に重要なのは、自分たちを真ん中においてそれに従属したり上下関係のあるモデルを最初から作らないことだ。「自分たちの暮らす地域社会を、ここに暮らし働く主体のひとつとして良くしたい。そのために力を合わせたい」という、いわば純粋な動機から対等につながっていくことが重要である。

このあたり、NPO や住民組織が中核プレイヤーになる場合は、上記に示したありかたは比較的容易だと考えられる。多くの場合、NPO や住民組織には潤沢な資金がないことが多く、また特別な権力を持っているわけでもないからだ。ゆえに思いを共有することから始まる対等

なパートナーシップを目指さなければ、ネットワークの構築が難しいのである。

いっぽう、すでに予算を持ち、政治的な権力を持つ主体である行政の場合は、その自分たちのパワーに自覚的になることが必要だ。でなければ容易に支配と従属の関係を地域に生んでしまい、対等な立場で自律的につながるエコシステムの形成が難しい。これは、すでに資金力を持つ企業の場合も、同じだろう。既存の自分たちのビジネスモデルのもと、垂直統合的な従来型の下請け構造モデルをつくってしまうと、エコシステムにはなり得ない。

中核プレイヤーと他のプレイヤーとの関係は、基本原則としてフラットで対等なものであり、支配と従属の関係ではなく、互いの自由意志と主体性に基づくパートナーシップであることが重要である。

エコシステムを形成する中核プレイヤーは、自分たちの目指す地域づくりの姿や、起こしたい地域イノベーションのありように従い、必要なパートナーと徐々にネットワークを広げていくことが、このエコシステム成長期においては重要である。この際、無理に地域内のステークホルダーと一気にネットワークを構築しようとしたり、「ネットワークのためのネットワーク」とならないことが重要だ。

中核プレイヤーが担う具体的な事業や活動に応じ、その成果を収める上で互いに必要な資源や能力、すでに持っている人脈やネットワークを提供しあい補い合うことで自組織だけではできない地域イノベーションを実現できる。そうした着実な関係性を、ひとつひとつ地域で広げていくことがこのステージにおいて重要な点である。

このとき、ビジネス・エコシステムの場合は「共同収益環境」、つまりともに利益を生み出し共存共栄できる関係性構築が最重要となるが、内発的地域イノベーション・エコシステムの場合は必ずしもそうではない。ここでは収益獲得ではなく、目指す地域の未来像に向けた変化を起こすことが共通の目的であり、いわばミッション（地域における社会的使命）でつながる関係性だからである。なので、つながることで特に収益や自組織への経済的リターンが発生しなくとも、ミッション達成に向けて協力し合える関係であれば、そこからパートナーシップとネットワークが始まる。

この場合、従業員を抱え事業収益を常にあげていかなければいけない企業セクターと、特に経済的収益を目的としなくとも動くことのできる NPO や行政では動き方が当然違ってくる



図3 エコシステム成長期 多様な主体とのネットワーク形成段階(筆者作成)

だろう。だが経済的利益獲得がネットワーク形成の絶対条件ではないことは共通である。

そしてこの最初のネットワーク部分において、目指す地域の未来像や大事にしたい価値・規範をゆるやかに共有し合っていくことが重要である。同時にそこに完全一致を目指さず、むしろ違いや多様性を大切にする寛容性やゆるやかさも必要である。大事なことを共有しつつも、そこに「遊び」のあるゆるやかなネットワーク形成から、オープンでフラットなエコシステム形成が始まっていく。

この段階では、中核プレイヤーを中心とし、同心円状に様々なプレイヤーとつながっているが、そのプレイヤー間の有機的な関係性はまだ構築されていない(図3)。もちろんそのプレイヤー同士が、中核プレイヤーとつながる前にすでに関係性やネットワークを持っていることも、特に小規模な地域でエコシステムを形成する場合、大いにありえることである。しかしその中核プレイヤーを中心とした関係性の総体がネットワークされ、全体で機能するシステムを形成するに至る以前の段階がこの成長期である。

またこのネットワーク形成も、「いい意味で急がない」ことが重要である。なぜなら、エコシステム形成の一番の基礎となる「クラブ財としての社会関係資本」を形成していく重要な時期でもあるからだ。具体的な事業に向けた協働や、地域内における日常的な交流・コミュニケ

ーションを通して、時間をかけてこうした信頼と互酬性の規範を培っていく事が重要である。

この関係性は、まずは中核プレイヤーと個々のプレイヤーとの間の 2 者間の関係から始まり (図 3)、次にプレイヤー同士がつながることで複数間の関係性に成長し、最終的にはプレイヤー全体が結ばれることによって、システム全体で共有する準公共財としての社会関係資本が生まれる。

またこの際、社会関係資本は、異質なものが互いに違いを尊重しながらつながる「橋渡し型社会関係資本」が基本になると思われる。これは、同質性が高く絆も強い「結合型社会関係資本」ほど強固な信頼に基づく協力関係ではないが、必要に応じて報酬を求めずに互いに資源を提供し、また協働し合うことができるゆるやかな関係性である。

同時に結合型社会関係資本で時に見られる、同調圧力等によって相手の価値観や行動を縛り合い、その規範に合わない主体を排除するといった「負の側面」が少ないため、オープンでフラットであり、かつ風通しのよいエコシステムを構築していく上で基礎となる資本だと言える。

社会関係資本の経済面への効果に関する研究では、橋渡し型のソーシャル・キャピタルが、信頼の増大を通じて情報の共有化を促進し、また取引コストを低下させる結果、市場の効率化をもたらす、経済成長に寄与する可能性があると考えられている。

例えばアメリカのシリコンバレーのように、ベンチャー企業間でのフォーマル・インフォーマルな協力の水平的なネットワークが技術革新の促進を導くといったことが指摘されている (内閣府 2012)。

同時にこの時期のネットワーク形成は、地域内の NPO 同士やまた事業者同士といった同じセクター内でのネットワークや協力関係だけでなく、セクターを越えた協力関係も多く見られるだろう。地域貢献を行う NPO に対し、地元企業や寄付をしたり社員がプロボノで活動に協力するといった関係性がイメージされる。このように、お互いに足りないものを持ち寄り、協力しあうことで地域に新たな化学反応を引き起こしていくような対等な関係性であることが重要だ。

また自治体と地域の NPO や中小・零細企業との間のネットワークのように、その使える予算であったり政治的権力などのパワーのレベルが大きく違う場合は、「連結型社会関係資本」と呼ばれる関係性が生まれることになる。

これは、権力、社会的地位や富に対するアクセスが異なる社会階層の個人や団体をつなぐ関係である。例えば、コミュニティの範囲を越えて、公的機関から資源や情報を活用する能力であるとされる (内閣府 2012)。

このように地域にある既存のヒエラルキー構造を崩すのではなく、しかし信頼関係を基盤に対等で水平な関係性を既存のヒエラルキーを越えて徐々に形成することにより、ゆっくりと地域の権力構造に変化をもたらす、より風通しがよく動きやすい地域アクター間の関係性をつくっていくのが、エコシステムのアプローチだと言える。

以上、ネットワーク形成期に関して言及してきたが、ここでの、そしてエコシステム形成全体に言えることは「決して急がない」ことだろう。つまり地域の文脈と信頼関係の醸成に応じ、地域の状況に合わせて自己組織的にエコシステムを構築することが重要である。

「いつまでにネットワークを形成し、この時期までに成果を上げないといけない」というような、成果や納期が設定されているような状況でネットワークを形成することは避けるべきだ。もしそうした場合、形式的には何らかのネットワークが形成され協働が進んだように見えても、エコシステム形成に必要なプレイヤー間のビジョンや価値観の共有と社会関係資本の形成という基礎条件を満たしてなければ、それは予算や資金が途切れれば終了してしまうような一時的な関係性に終始してしまい、最終的なエコシステム形成には結びつかないからである。

その意味では、中長期的な視野で地域づくりのプロセスを見つめ、地域の息遣いに合わせ、しかし互いの能動性を引き出しながら、柔軟にエコシステム形成に当たる姿勢が中核プレイヤーには重要である。

(4) 発展期：マルチセクターによる協働ガバナンス・システム

中核プレイヤーを中心としたネットワーク形成がなされた次の段階として考えられるのは、プレイヤー間の多様なつながりが生まれることにより、中核プレイヤーを中心としながらもプレイヤー間の自由な相互作用によってネットワークがより豊かに複雑に発展する段階である。

その成長段階では、ネットワークの中心はあくまで中核プレイヤーであり、また中核プレイヤーと各プレイヤーとの 2 者間のネットワークが多く、ハブ組織である中核プレイヤーを経

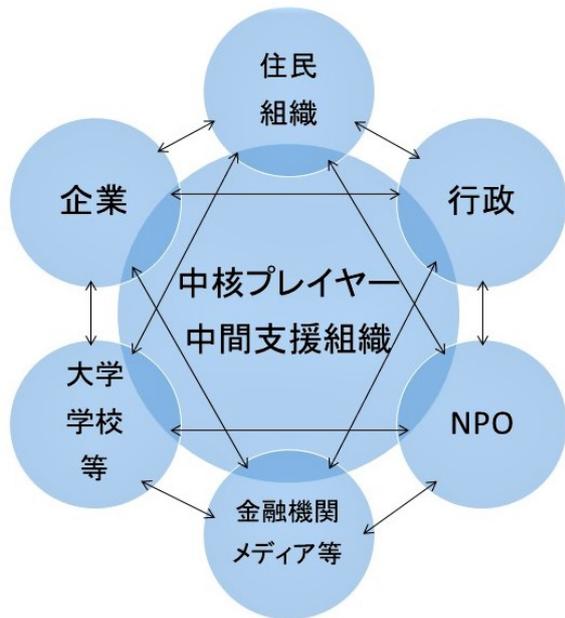


図4 エコシステム発展期
マルチセクターによる協働ガバナンス段階
(筆者作成)

由しないプレイヤー間の有機的なつながりはまだ発生していなかった。

しかし発展段階になると、中核プレイヤーがネットワークのハブとして中心的位置を占めることには違いがないが、同時に各プレイヤー間もつながっており、ハブである中核プレイヤーを経ずに様々な協働や取引、情報交換などの相互作用がなされるようになってきている(図4)。

即ちネットワークの自己組織化が始まっており、次の自律的秩序形成への移行段階でもある。

そのため、その前の成長段階では基本的に中核プレイヤーの意向や行動計画に沿ってネットワークが動いていたが、この発展段階ではプレイヤー間の自由な相互作用が始まっているため、中核プレイヤーの思惑や予測を越えてネットワークが動いたり、新しい協働プロジェクトが生まれたり、また新たなプレイヤーがネットワークに参加するということが起こりうる。

ビジネス・エコシステムの場合は、従来の垂直統合型のピラミッド構造の「系列」などの共同利益体系と異なり、プレイヤー間のフラットな関係性や自由で主体的な行動が重視されているが、とはいえ各プレイヤーが参加し利益を得ることのできるプラットフォームを提供するキーストーン種としての中核企業の存在は大きく、その意味ではやはり中核企業による支配的な構造とも言える。

例えば、スマートフォン市場を生み出したアップル社と、そのアップル社のスマートフォン

製品の関連グッズなどの販売する他者との共存共栄関係などが挙げられる。

必ずしもアップル社がエコシステム内の企業に対し全てをコントロールしているわけではないが、アップル社のスマートフォンを中心としたエコシステムである以上、そのイニシアティブは常にアップル社の側にあり、いわばその支配的立場はそう簡単にエコシステム内の他社が取って替わることのできるものではない。言わばそれは「水平で民主的な支配構造」とも言える。

いっぽう、内発的地域イノベーション・エコシステムの場合、そのエコシステム形成のイニシアティブを取り、地域イノベーションをリードしていくのは中核プレイヤーだが、この中核プレイヤーが一貫してエコシステムをリードしたり、またコントロールしていくことは起こりにくいと考えられる。

ひとつは経済的動機よりも目指す地域の未来像に向けた各プレイヤーのミッション達成のために結びついたネットワークであることと、内発的發展論の原則である住民自治と地域の自律性に基づいたプレイヤー間の民主的な協働ガバナンスを基本構造とするシステムであるためである。

ただ自治体や行政機関が中核プレイヤーとなった場合は、地域内における行使しうるパワーの大きさ(資金力、人的資源、政治的権力など)がゆえに、他のプレイヤーとの間に支配と従属の構造が生まれ、水平統合された自律分散型ネットワークであるエコシステムに発展しないことも十分にありえるだろう。

またこの発展期段階において重要な点は、セクターを越えた関係性が編まれ、そこに協働でネットワークを運営するガバナンスが生まれていることである。

内発的地域イノベーションにおいて重要なのは地域住民の主体性及び自律と自己決定を基盤としつつ、多様な主体の協働により地域の可能性を拓いていくことであり、そのためにはマルチセクターの協働は欠かせない。

特に地域社会においては、自治体・事業者・NPO/住民といったそれぞれ得意領域や持っている資源の違う主体が連結型社会関係資本を通して高度な協調関係を結んでいることが、地域課題の複雑な解決の上で重要であり、それがコレクティブ・インパクトの基盤ともなる。

それゆえに中核プレイヤーは、成長期から発展期への移行に当たり、自分が所属しているセクター以外のセクターのプレイヤーと積極的にネットワークを結んでいく必要がある。そし

て中核プレイヤーと他のプレイヤーとの間の2者間の橋渡し型社会関係資本に加え、セクターを超えたプレイヤー間の橋渡し型及び連結型社会関係資本を形成していくアクションが重要になる。

このとき、重要な役割を担うのが、エコシステム形成を支える中間支援組織の存在だ。本研究では、中核プレイヤーをエコシステム形成の発端となり、その成長と発展をリードし、また自分自身も地域イノベーションの担い手として、地域社会内の様々なプレイヤーを巻き込んでいく主体として捉えている。

それに対し中間支援組織は、中核プレイヤーとは違って地域イノベーション活動を中心に担う存在ではなく、エコシステム内のプレイヤーの関係づくりや情報共有の促進、またフィードバック・ループの媒体となり、異なるプレイヤー間の化学反応を促進する「場づくり」を行う黒子的存在だ。しかし同時にこの中間支援組織の存在なしには、エコシステムの発展と維持はできない重要な役割を持った主体として捉えられる。

だが実際には、ひとつの組織が中核プレイヤーと中間支援組織の両方の役割を兼ねることも充分あり得る。またエコシステムの発展段階の中で、エコシステムのリード役であった中核プレイヤーが、途中から一歩引いて中間支援の役割に移行することもありえるし、また中核プレイヤーや中間支援組織の役割を担う組織や集団、そして個人が地域内に複数存在し、互いに役割分担しながら協働し合っているケースも考えられる。

これについては様々なバリエーションが地域の状況とエコシステムの発達段階に応じてありえるが、重要な点はエコシステムのリーダーでありオーガナイザーである中核プレイヤーと、エコシステムの支援者でありデザイナーである中間支援組織の存在と役割が、より有効かつ安定した内発的地域イノベーション・エコシステムを形成していく上で欠かせないということである。

ここで言うオーガナイザーは様々なプレイヤーと能動的に関係を切り結び、彼らを組織して全体としてまとめた機能的体系を形作る役割である。いっぽうで中間支援組織であるデザイナーは、形成されつつあるエコシステムが健全に成長していくよう、様々な手をかけ、エコシステムがひとつの生命体として十全にその機能を発揮できるための種々の条件整備を行っていく役割である(図4)。

このように、この発展期においては、中核プ

レイヤーと中間支援組織の働きによりエコシステムに参加する各プレイヤーはマルチセクター化し、同時に地域課題解決のための協働に向けた話し合いの場の設定や、フォーマルとインフォーマル両方の様々な交流や連携の場が持たれ、多様な社会関係資本がプレイヤー間に面的に蓄積されることとなる。

その協働ガバナンスのありかたは地域の実情に沿って多種多様であり、行政機関が音頭を取って地域協働に向けたネットワーク会議が持たれる場合もあれば、NPOが主催し地域のキーパーソンの定期的な会合を持つケース、また地域内の各主体がそれぞれセクターを越えて多様な地域づくり関係者が集まるを多層的に設け、その総体として協働ガバナンスが徐々に形成される場合もあるだろう。

ポイントとしては、この段階においては単なるネットワークとしてつながっているだけではなく、地域に変化を産み出すための諸活動からエコシステム内の相互作用により自己組織化されるという点だ(図4)。

単体のセクターやプレイヤーでは解決が難しい地域課題に対し、互いの資源を持ち寄りコレクティブ・インパクトに向けた話し合いや合意形成を行ったり、特定の地域イノベーション活動に向けたプロジェクトチームがプレイヤーの中から立ち上がるといったことがそこでは想定される。

つまりこの段階では、中核プレイヤーや中間支援組織をエコシステムのハブとしつつも、多様なプレイヤー間の化学反応により想定を越えた様々なアクションやプロジェクトが創発し、それがさらに次の動きを生んでいくといった地域イノベーション諸活動の自己組織化が生まれていると想定される(図4)。

そしてエコシステム誕生期において中核プレイヤーが持っていた地域ビジョンや価値・規範が、ネットワークや具体的な協働を通してエコシステム内の各プレイヤーに伝播し、共有化されている。同時その共有化されたビジョンや価値・規範もプレイヤー間の相互作用により変化し、また時代や状況に合わせ発展していくものと考えられる。

(5)成熟期: 自律的秩序形成と共進化

この段階はエコシステムがかなり成熟し、中核プレイヤーの手を離れ、エコシステムが自律的な秩序形成機能を獲得している状態である。

多様なプレイヤーによる複雑な相互作用が日常的に営まれており、中核プレイヤーや中間支援組織の強い関与がなくとも、情報共有やフ

イールドバックループが自然発生している(図5)。

発展期までは、キーストーンである中核プレイヤーが何らかの理由で活動を停止したりエコシステムから脱退してしまうと、システム全体が機能不全となり、壊れてしまう可能性が高い。

しかしこの自律的秩序形成段階まで進化した場合は、仮に中核プレイヤーが活動を休止したとしても、それに替わるプレイヤーが現れその役割を補完したり、またすでに複数のリーダーシップを取る組織や集団が出現しており、共同でエコシステムを運営する状態が生まれている。

そのため、特定のリーダーや組織に過度に権力が集中したり、また他のプレイヤーが長期に渡りリーダーに依存したり、またリーダー層が疲弊してしまいバーンアウトするといった、通常多くの地域や協働プロジェクトで見られが

ちな状況は現れにくくなっている。

いわば様々なリーダーシップがエコシステム内に生まれ、また運営責任が分け合われ、さらに中央集権を脱し分権化されることにより、真に自律分散型のネットワークに成長したと言える段階である(図5)。

このエコシステム成熟期では、多様な社会関係資本とフィードバック・ループによりシステムが強化され、またシステムそのものも進化している。プレイヤー間の相互作用による共進化も高度化し、その時々において必要なプレイヤーがリーダーシップを取り、プロジェクトを結成し、地域内外の政治・経済・社会状況に柔軟に適応する力をエコシステムとして身に付けている。

この段階まで進めばエコシステムとしての安定度はかなり高くなっており、またプレイヤーの多様性も高く、さらに新たなプレイヤーを惹き付ける力も増している。

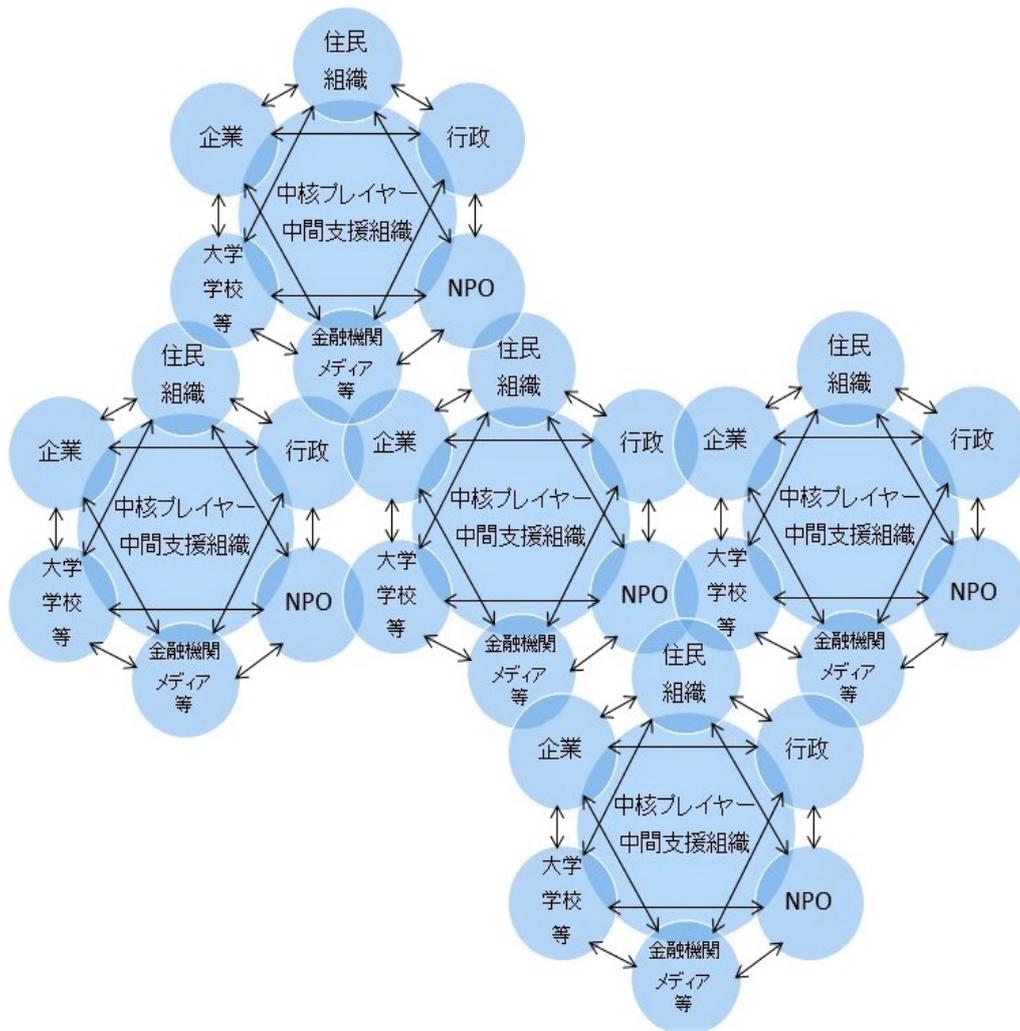


図5 エコシステム成熟期:自律的秩序形成と共進化段階(筆者作成)

人口減少が進む小規模過疎自治体においては、こうした成熟したエコシステムの形成は、移住／関係人口を増やす上でも大きなポイントになるように思われる。

そしてエコシステム内だけではなく、地域社会全体の社会関係資本の形成と蓄積、また多くの地域イノベーションの創発により都市部であればシビック・プライドの増加や、農山村部においては「誇りの空洞化」(URL4)の解消といった多様な正のインパクトが地域に生まれている。

行政・企業・市民の各セクターのそれぞれの強みを活かした協働により様々なインパクトも実現しており、それが互いの対等なパートナーシップを強め、そのこと自体が地域の公共財となっている。エコシステムに参加するキープレイヤーの行動規範や文化、ありかたといったものが、エコシステムに参加していない既存プレイヤーや住民にも大きな影響を与えるようになっており、地域全体の価値観や文化も変容を始めている。

そのことが地域の自治力を高め、地域の課題に当事者意識を持つ住民の割合が増えることにより、人口縮小しながらも地域社会としての機能やアイデンティティ、そして健全性を失わず、コンパクトしながらも住民のウェルビーイングを高めていく「縮充」が可能な状況が内発的に創り出されている。

4. まとめ

以上、内発的地域イノベーション・エコシステム形成過程を4つのステージに分けて解説した。このモデル構築のベースになっているのは、文中でも触れている徳島県神山町、島根県海士町、宮城県女川町の3つの地域創生事例の分析である。この3事例の分析及びこの4ステージに当てはめた上での検証では、別論文にて発表予定である。

この3事例に共通しているのは、どれも人口1万人未満の小規模過疎自治体であり、厳しい人口減少の局面に立たされつつも、行政・住民・事業者といったマルチセクターの協働により、地域課題を解決する様々なイノベーションの創発が行われている点である。このように、離島地域である海士町はじめとして地域圏域が比較的是っきりしており、伝統的な農山漁村地域であることから既存住民の地域アイデンティティも強く、少ない人口規模であることから顔の見える関係性を構築しやすいといった共通条件がこの3事例にはあり、そこにおいてこの内発的地域イノベーション・エコシステムのモデルはよく当てはまるものと思われる。

いっぽうより人口規模が大きく、地域圏域やアイデンティティがより曖昧な都市部において、いかにこのモデルを当てはめることが可能であるかについては、さらなる検証が必要であり、今後の研究課題としたい。

引用文献

(日本語文献)

- 伊佐田 文彦 (2004) 「プラットフォーム・リーダーシップ・モデルの研究：A Study of Platform Leadership Model」『経営情報学会「全国研究発表大会要旨集」』
<https://doi.org/10.11497/jasmin.2004f.0.000064.0>。
 一之瀬 裕城, 2019, 「実行可能なエコシステム形成のための10ステップ」『情報センサー』V142。
 巖佐 庸・松本 忠夫・菊沢 喜八郎・日本生態学会 (編) (2003) 『生態学事典』共立出版。
 佐々木 利廣 (編) (2018) 『地域協働のマネジメント』中央経済社。
 内閣府国民生活局企画課 (2008) 『マルチステークホルダー・プロセスの定義と類型』
 西澤 昭夫 (2018) 「制度的企業家と地域エコシステムの構築」『経営力創成研究』14, 57-69。
 西澤 昭夫・忽那憲治・樋原伸彦・佐分利応貴・若林直樹・金井一頼, 2012, 『ハイテク産業を創る地域エコシステム』有斐閣。
 服部 篤子 (2013) 「なぜ“スケールン”なのか?」『ソーシャルイノベーションのスケールン

グのための支援モデル構築事業報告書』特定非営利活動法人しゃらく。

- 八木 京子 (2017) 「生態学におけるエコシステムの概念に関する検討」『江戸川大学紀要』27, 453-462。
 羅 嬉頌 (2012) 「ビジネス・エコシステム生成の多様性とダイナミズム」『イノベーション・マネジメント』9, 143-161。

(外国語文献)

- Laloux, F. 2014, *Reinventing Organizations, Lightning Source Inc.* (=2018, 鈴木立哉訳『ティール組織—マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版)。
 Lewrick, M. 2018, *Business Ecosystem Design Are Key to initiating Decentralised Systems.* (Retrieved on October 18, 2019, <https://knect365.com/innovation/article/1d851302-e7da-42e1-891f-67be84e1879f/business-ecosystem-design-are-key-to-initiating-decentralised-systems>)
 Moore, J. F. 1993, *Predators and Prey: A New Ecology of*

Competition. Harvard Business Review, 71(3) 75-86.
Mulgan,G., and Murray,R. 2010, The Open Book of Social
Innovation, Nesta and the Young Foundation.

(URL)

- URL 1 長浜 洋二 (2017)「あらためて「コレクティブ・インパクト」とは？」株式会社 PubliCo (パブリコ) ホームページ (2018年2月21日取得)
<https://publico.jp/journal/1810/>
- URL 2 相山 泰生 (2016)「ビジネスエコシステムとは何か——その定義と背景を学ぶ：」(2019年9

月10日取得)

<https://businessecosystem.unisys.co.jp/definition-of-ecosystem-01/>

URL 3 嘉村 賢州 (2017)「自己組織化する組織、ティールを前進させる3つのブレイクスルー」

(2018年5月7日取得) <https://bit.ly/2mVnCrF>

URL 4 小田切徳美 (2009)「農山村が直面している3つの空洞化」一般社団法人 北陸地域づくり協会ホームページ (2019年9月19日取得)

<http://www2.hokurikutei.or.jp/lib/shiza/shiza09/vol22/topic2/>

注

- ¹ セクター間の連携により社会課題を解決し、社会的インパクトを協働で達成することを指す。そうした集合的インパクトが発生する際の必要条件として、次の5つの要素が指摘されている。①共通のアジェンダ ②共有された評価システム ③相互強化の取り組み ④継続的なコミュニケーション ⑤取り組みを支える組織。
- ² 幾何学的な形状を持つ雪の結晶の成長や、シマウマのゼブラ模様、心臓の鼓動など様々な自然現象の中に見出すことができる。生物の細胞がDNAを設計図として組織を作り出す現象も、高度な自己組織化の結果と考えられている。