

ビジネスと連携した一村一品運動における ファシリテーターの機能

向井, 加奈子 / MUKAI, Kanako

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

164

(発行年 / Year)

2017-09-15

(学位授与番号 / Degree Number)

32675甲第409号

(学位授与年月日 / Date of Granted)

2017-09-15

(学位名 / Degree Name)

博士(公共政策学)

(学位授与機関 / Degree Grantor)

法政大学 (Hosei University)

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00014273>

法政大学審査学位論文

ビジネスと連携した一村一品運動における
ファシリテーターの機能

向井 加奈子

目次

略語表	vii
第1章 はじめに	1
1.1 研究の動機と問題意識	1
1.2 研究の目的と意義	3
1.3 分析視角と研究の方法	6
1.4 論文の構成	7
1.5 一村一品運動の三原則	8
第2章 先行研究と問題意識	12
2.1 政策面からの分析	12
2.2 量的分析	13
2.3 地域振興の視点からの分析	13
2.4 経営面と組織の観点からの分析	15
2.5 内発的發展論	16
2.6 海外のOVOP	16
2.6.1 タイ	18
2.6.2 マラウイ	24
2.6.3 ルワンダ	27
2.7 問題意識と仮説の設定	29
2.8 ファシリテーター	32
2.8.1 ファシリテーターが生み出された背景	32
2.8.2 ビジネス分野におけるファシリテーター	34
2.8.3 開発協力の分野におけるファシリテーター	35
2.8.4 一村一品運動におけるファシリテーター	37
2.8.5 イノベーションの普及	39
第3章 大分県の一村一品運動	50
3.1 大分県の役割	50
3.1.1 直接対話による動機づけ	52
3.1.2 客観的視点の効果	53
3.1.3 開発資金へのアクセス	54
3.1.4 企業との連携	55
3.2 大分県の支援にみる一村一品運動のファシリテーター	56
3.3 大分県での一村一品運動の事例にみるファシリテーターの役割	63
3.3.1 大山村 NPC 運動	64
3.3.2 湯布院町	70
3.3.3 あぜみちグループ	76

3.3.4 大鶴地区	78
3.4 大分県の事例にみる一村一品運動のファシリテーターに関する考察	82
3.4.1 一村一品運動のファシリテーターと地域のイノベータとの関係	83
3.4.2 知覚属性からみた一村一品運動のファシリテーターの役割	84
3.4.3 大分県の事例における一村一品運動の普及システム	87
3.4.4 大分県の一村一品運動におけるファシリテーターの役割	88
第4章 キルギスにおける一村一品プロジェクト	90
4.1 キルギスの概況	90
4.2 キルギスの地域コミュニティ	91
4.3 地域開発の背景と目的	92
4.3.1 イシククリ州の概要	93
4.3.2 イシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト(J-CEP)	95
4.4 開発とビジネスの連携	98
4.4.1 キルギス OVOP の概要	98
4.4.2 キルギス OVOP における一村一品運動の三原則	99
4.5 キルギス OVOP にみる一村一品運動のファシリテーターに関する考察	129
4.5.1 地域のイノベータと一村一品運動のファシリテーターの関係	130
4.5.2 知覚属性からみたキルギス OVOP のファシリテーターの役割	130
4.5.3 キルギス OVOP における普及システム	132
第5章 結論	135
5.1 イノベーションの普及からみる一村一品運動	135
5.1.1 普及者と一村一品運動のファシリテーター、採用者の関係	135
5.1.2 イノベーションの知覚属性	137
5.1.3 普及システム	139
5.2 大分県とキルギスのファシリテーターの役割に関する共通点と相違点	140
5.3 開発援助へのインプリケーション	143
5.4 今後の研究課題	146
5.5 結語	147
謝辞	150
<参考文献>	153
<附録>	159
1.キルギスの経済	159
2.キルギスの教育	161

図・表目次

図 1.1	一村一品運動・三原則の関係	9
図 2.1	集中型普及システム	47
図 2.2	分散型普及システム	47
図 3.1	大鶴農協の年次別販売高の推移	82
図 4.1	キルギス共和国	91
図 4.2	イシククリ州の風景	94
図 4.3	カラコル市内の様子	96
図 4.4	MUJI×JICA プロジェクト（1年目）	101
図 4.5	MUJI×JICA プロジェクト製品（2年目）	102
図 4.6	地域資源を用いた草木染	102
図 4.7	生産者の分布と地域リーダー	104
図 4.8	技術訓練とサンプル製作	105
図 4.9	キルギス OVOP のつながり	107
図 4.10	住民のアイデアの活用	112
図 4.11	改善方法の可視化	113
図 4.12	製品の品質管理	113
図 4.13	現地スタッフによる品質管理	115
図 4.14	オーダーシステムによる雇用創出	116
図 4.15	5S 導入による OVOP+1 スタッフや生産者の意識変化	118
図 4.16	OVOP+1 オフィスの様子	119
図 4.17	国外のフェアへの参加	120
図 4.18	売上推移（2011年6月～2016年8月）	124
図 4.19	効果的な集中設備投資	125
図 4.20	キルギス OVOP の月間売上推移	128
図 4.21	キルギス OVOP の普及システム（導入期）	134
図 4.22	キルギス OVOP の普及システム（発展期）	134
表 2.1	新規認定グループおよび支援額の推移	25
表 2.2	集中型および分散型普及システムの特徴	48
表 3.1	大分県の課題・支援・成果	51
表 3.2	1981年度 一村一品運動関連の県独自の予算一覧	55
表 3.3	大分県における一村一品関連のイベント開催回数・日数・販売額の推移	58
表 3.4	大分県内の農村婦人経営専門校修了者と女性起業家数の推移	63
表 3.5	一戸一品運動参加者数と販売額の推移	80
表 3.6	一村一品運動の三原則にみるファシリテーターの役割	89

表 4.1	主要経済指標（2008 年）	96
表 4.2	OVOP 状況データ一覧	110
表 4.3	2013 年度に出展した国内外フェア	122
表 4.4	契約実績（2011 年度－ 2014 年度）	123
表 4.5	OVOP+1 の収入と支出（2015 年 1 月- 5 月）	127
表 4.6	三原則にみる一村一品運動のファシリテータの役割	129
表 5.1	一村一品運動の普及者・ファシリテーター・地域のイノベータの関係	136

略語表

略語	英文名	和訳
AO	Aiyl Okmotu	村行政の単位
BCtA	Business Call to Action	ビジネス行動要請
CBO	Community Based Organization	生産者グループ
CIS	Commonwealth of Independent States	独立国家共同体
C/P	Counterparts	カウンターパート
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
IKBC	Issyk-Kul Brand Committee	イシククリブランド委員会
JA	Central Union of Agricultural Co-operatives	全国農業協同組合中央会
JAICAF	Japan Association for International Collaboration of Agriculture and Forestry	社団法人 国際農林業協働協会
J-CEP	The Community Empowerment Project in the Issyk-Kul Oblast of the Kyrgyz Republic	イシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト
JETRO	Japan External Trade Organization	独立行政法人 日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
JSC	Joint Steering Committee	J-CEP の成果を管理する委員会
KSRS	Karakol Student Research Shop	カラコル学生リサーチショップ
MARDEF	Malawi Regional Development Fund	マラウイ農村開発基金
MBS	Malawi Bureau of Standard	マラウイ標準化機構
MIRTDC	Malawi Industrial Research and Technology Development Centre: MIRTDC	マラウイ産業調査技術センター
MoER	Ministry of Economy Regulation	経済規制省
NGO	Non-Governmental Organizations	非政府組織
NPC	New Plum and Chestnuts	大山村の運動の総称
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OIT	OVOP Intensive Training	(マラウイの) 一村一品集中研修
OPC	OTOP Product Champion	タイ OTOP の品質保証制度

OTOP	One Tambon One Product	(タイの) 一村一品運動
OVC	OTOP Village Champion	OTOP 製品と観光を結び付けた制度
OVOP	One Village One Product	一村一品運動
PIU	Project Implementation Unit	プロジェクト (J-CEP) の運営体
PRA	Participatory Rural Appraisal	住民参加型農村開発査定
TICAD	Tokyo International Conference on African Development	アフリカ開発のための東京国際会議
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関

第1章 はじめに

1.1 研究の動機と問題意識

身の回りにある資源の価値を再認識し、ビジネスと連携させながら地域を活性化させようとする試みが国内外を問わずみられる。一見簡単に思える住民主体の取り組み多くは、資源の発掘から開発、販路開拓など試行錯誤の連続であり、いかにして成果に結びつけるかという課題に対して理論的に考察した取り組みは少ない。

大分県で開始された一村一品運動は、1979年に平松守彦県知事（当時）が提唱した地域活性政策であるが、運動として県下に広めることで住民の関与を促しつつ、地域に存在する様々な資源を知恵と工夫で発展させていった。県が技術支援や効果的なプロモーション、販路・流通拡大、資金へのアクセス等、様々な側面支援を行い、地域の知名度や質の向上を目指した結果、特産品の売上げ増加などの顕著な成果を示した。これに付随して、地域内の住民のつながりが強化され、女性起業家の誕生や地場産業の振興といった、運動の採用者が地元で活躍できる場が生み出された。

一方、開発援助の世界では、1990年から、主眼が「モノの開発」から「人間中心への開発」へと移行し始め、住民の関与を促す参加型開発¹が不可欠な考え方となっていった（UNDP 1990）。「人づくり」を伴った一村一品運動の成果は、貧困や都市部と農村の格差といった、当時の大分県と同じような問題を抱える途上国のリーダーにも注目され、One Village One Product (OVOP)として、30カ国以上に国家戦略や技術援助プロジェクト

¹ 参加型開発の代表的な手法としては、1970年代前半に英国で開発された「簡易型農村開発査定(RRA: Rapid Rural Appraisal)」、1980年代後半からの「住民参加型農村開発査定(PRA: Participatory Rural Appraisal)」、1990年代からは「住民参加型開発実践学習(PLA: Participatory Learning Appraisal)」、などが導入されるようになった。佐藤は、「参加型開発」の理論的・実践的な権威であるロバート・チェンバースも引用しながら、参加型開発手法が自動的に住民や社会的弱者の意見を開発プロセスに反映させることを保証するものではなく、どのような手法を用いようとも、開発を働きかける側（多くは外部者）にこうした人々の声に耳を傾ける用意があるかどうかが決定的に重要である、と述べている（佐藤 2003:6）。

ト等として導入された。ビジネスと連携しながら地域を活性化させた大分県の事例が、開発途上国の行政官を通して成功事例として紹介され²、それぞれの国の中小・零細企業、および生産者グループといった活動の主体に伝えられたのである。そのため、一村一品運動を学ぶ開発途上国からの行政官の関心は、個々の成功事例に見られる具体的な生産技術や販売ノウハウなどへ向いてしまい、すぐにそれを母国へ移転しようと考えがちであった（松井 2006b:151）。筆者が参加した一村一品運動の研修³においても、開発途上国の行政官の質問は、地域製品の品質管理やマーケティングに関することが大半を占め、地域振興についての質問はまったくでなかった。松井は、途上国の行政官の関心を頭から否定するのではなく、それ自体はやむをえないこととし、むしろそこを出発点とすべきではないか、と述べている（松井 2006b:151）。しかし、ビジネスのノウハウを開発途上国の地域活性化活動にどのように取り入れ、開発を進めていくかについての方針はいまだ明確ではなく、開発援助とビジネスというこれまであまり結び付けられていなかった分野における橋渡し役に求められる機能についても詳細な分析がなされてこなかった。そして、他のプロジェクトの結果だけを見て安易に開始され、期待される成果が得られなかったプロジェクトも少なくない。

ビジネスと連携した日本の一村一品運動の経験を開発途上国で普及・発展させるためには、どのようなアプローチが効果的なのであろうか。住民が運動を採用し、自らの力を発揮するよう促すためにはどのような点に注目すべきなのか、そして、それらを実行するために援助側は何をするべきなのかについて、本研究を通じて少しでも明らかにすることを筆者は目指したい。

² 一村一品運動を海外に伝えたのは大分県の行政官であり、伝えられた側もそのほとんどが行政官（多くは中央政府の行政官）である（松井 2006b:149）。

³ アフリカ、東南アジア、あるいは中南米諸国から一村一品運動を学ぶために来日した行政官等を対象とした大分県の国際一村一品交流協会主催の研修にオブザーバーとして参加した経験に基づく（2014年2月13日・14日、2014年8月19日・20日）。

1.2 研究の目的と意義

本論文の目的は、一村一品運動を住民がどのように採用したのかに注目し、その運動における住民主体の活動とビジネスを効果的につなぐことで成果を示した一村一品運動のファシリテーターに求められる機能を理論的に明らかにして、開発途上国での援助プロジェクトとしての一村一品運動を推進する上での示唆を得ることである。開発援助における橋渡し役として、ファシリテーターの存在が挙げられる。ファシリテーターは、本来、人々の持っている力を引き出すための存在である⁴。しかし、ビジネスのノウハウを取り入れた一村一品運動の現場を視察するにつれ、引き出した力を発揮できる場の創造も、一村一品運動を普及させようとするファシリテーターに望まれる重要な機能なのではないかという疑問が生じた。大分県では、県や専門知識を持つ人々や組織が、生産者の力を引き出すだけでなく、その引き出した力を効果的に活用できるような環境も創り出していたからである。

海外における一村一品運動の主体は、主として、中小・零細企業家であるが、能力向上とビジネスの成果（売上げや資本金の増加）を「関係あるもの」として捉え、プロジェクトの計画段階で具体的な数値目標を設定したものは殆どない。運動の採用者が援助終了後もプロジェクトで生み出された活動や場から生活の糧を得るのであれば、運動の普及プロセスにおいて彼らの可処分所得の増加が目指されるべきであると考えるが、それにつながる数値目標の設定や計画がなされていないのである。援助終了後の自立のために開発途上国の住民が必要としているのは、一時的なアウトプット（単発のフェアへの参加や単発の研修等）でも、諦めずに挑戦するといった精神論でもなく、地域の資源を用いて確実に利益を生み出すこと、つまり彼ら自身が担うことで利益を得られるビジネスが行えるようにするための潜在能力の活用と仕組みである。もちろん、ビジネスに厳しさはつ

⁴ 2.8にて詳細を示す。

きものであり、諦めずに挑戦し続ける意識は大切であるが、そうした試行錯誤の途中であっても住民は生活の糧を得なくてはならない。その間の利益や収入を考慮していない活動では、いくら高品質の製品を作らせようと支援しても長期的に住民を惹きつけるものとはならず、自分たちで利益を生み出せなければ、援助が終了した途端に彼らは活動から離れてしまう。しかし、どのような機能を持った人材や組織が彼らの力を引き出し、援助終了後に、その引き出された力を活用し続けることができる場を創造したかを示したプロジェクトは少ない。

本研究では、国内外の一村一品運動における橋渡し役がどのように人々を動かしたかに着目して、彼らが生み出した活動について分析、および考察することで、一村一品運動におけるファシリテーターに求められる機能を明らかにする。対象とする開発途上国の事例は、外部者である開発ワーカーが、住民の潜在能力を引き出しながら継続的な収入をもたらし、運動を普及させたキルギス共和国（キルギス）⁵・イシククリ州の JICA⁶ 地域活性化プロジェクト（以下、キルギス OVOP）⁷ とする。キルギス OVOP を研究対象とした理由は以下である。

- （ア）地域の全ての住民を対象とした参加型開発であり、
- （イ）開発援助とビジネス連携に必要な明確な基準を示し、
- （ウ）住民が力を発揮できる組織や仕組みの構築がなされ、
- （エ）一村一品運動のファシリテーターの役割を裏付けるデータが入手できた

⁵ 和文表記は、キルギスタンではなく、「キルギス共和国」又は「キルギス」が正しい（JICA2002:23）ため、本稿においても「キルギス共和国」又は「キルギス」と明記する。

⁶ 独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency : JICA）。

⁷ 「一村一品アプローチによる小規模ビジネス振興を通じたイシククリ州コミュニティ活性プロジェクト（2012年1月－2017年1月）」。このプロジェクトと J-CEP（4.3.2 に詳細を示す）の延長プロジェクトを本稿ではキルギス OVOP と示す。

(ア) 地域の全ての住民を対象とした参加型開発

開発途上国における一村一品運動の主体は、多くの場合、生産者グループや企業家であったのに対し、キルギスでは、活動主体がやる気のある一般住民⁸であり、技術や経験を持たなくても参加できた。

(イ) 開発援助とビジネス連携に必要な明確な基準

海外の企業や技術専門家と連携することで、その地域で行うビジネスに必要なノウハウや基準が明確となり、そのノウハウと基準を用いて、国内外に販路を獲得するまでに製品の価値が高められた。

(ウ) 住民が力を発揮できる組織や仕組みの構築

(イ)により住民の力が引き出され、その力を発揮しながら雇用や収入創出につながることができ組織や仕組みが構築された⁹。

(エ) 一村一品運動のファシリテーターの役割を裏付けるデータの入手

(イ)を導き、(ウ)を構築した一村一品運動のファシリテーターの役割が明確であり、その役割を裏付けることができる数値などのデータを入手することができた。

プロジェクト開始当初、生産者グループ毎にリーダーと称される人物は存在したが、外部から新しいアイデアを取り入れて積極的に活動を牽引する人材は存在しなかった。リーダー同志が力を合わせることもなかった。しかし、本プロジェクトによってやる気のあ

⁸ キルギス OVOP は、既存の生産者グループだけでなく、年齢性別に関わらず、また、技術を持たない人々も参加することができたため、他地域への普及可能性の幅が広いと考える。

⁹ 多くの OVOP プロジェクトは、生産者志向のモノづくりに主眼が置かれており、販路開拓・流通にはあまり言及されていなかった。経営を取り入れるのであれば、投資・開発・利益を同時に考えなければならず、持続可能性を期待するのであれば投資実績の積み重ねを重視すべきであるが、従来の OVOP プロジェクトにおいては、投資による利益創出の視点が欠けていた。

る人々が集められ、人材や組織が育成される過程で、協働の概念を効果的だとする地域のリーダーが生まれた。そして、生産者グループは、地縁ネットワークによる集まり¹⁰であったものが、経験から学習し、収入を生み出すことができる組織へと変化していった。さらに、住民主体の活動をマネジメントするキルギス人リーダーを中心とする組織が現地に生み出された。つまり、本プロジェクトは、当初から前提となる地場産業や企業があったのではなく、やる気のある住民や可能性のある天然資源、産業を発掘することから始まり、機能する組織が形成されたユニークな事例である。その経験には、他地域へ一村一品運動を普及させる際の教訓を秘めていると考えた。

1.3 分析視角と研究の方法

大分県とキルギスにおける一村一品運動の普及過程において、一村一品運動のファシリテーターがどのような役割を果たしたかを追うことで、1.2 で掲げた研究の目的を達成する。一村一品運動のファシリテーターの役割を分析する軸として、ロジャーズ（1990、2007）によるイノベーションの普及理論¹¹を用い、大分県とキルギスの事例を分析し、その機能を探求する。イノベーションの普及理論は、開発や技術、新商品の普及という様々な分野の事例を分析することで、「イノベーションはどのように伝播していくか」という問いに答えたものである。

一村一品プロジェクトにおいて期待されることは、援助終了後も、引き出された住民の力が、彼らのよりよい生活を営むことに活用されることであると考えるが、自らの活動をビジネスと連携させるといったアイデアを住民が有用なものとして捉え、採用し、自らの力を発揮しようとする限り、プロジェクトで生み出された仕組みや活動の継続はのぞめない。そのた

¹⁰ 4.2にてキルギスの地域コミュニティの特徴を示す。

¹¹ 2.8.5にて詳細を示す。

め、まず、最初に採用した人々の「採用者カテゴリー」を見ることで、人々がどのように動き出したをつかむ。次に、採用された運動が、どのような知覚属性を持ちながら普及していったかを「イノベーションの知覚属性」を用いて考察する。「採用者カテゴリー」と「イノベーションの知覚属性」によって示した活動がどのように普及したか、「イノベーションの普及システム」によって見ることで、一村一品運動のファシリテーターの機能を追求する。

研究対象は、大分県で行われた4事例とキルギス OVOP とし、文献調査や聞き取り調査、現地視察に基づく実証研究の3つの手法を利用する。聞き取りは、国内外での一村一品運動の採用者に実施した。キルギスにおける現地視察は、2012年、2014年、そして2016年の聞き取り、および2015年4月から7月まで、キルギス OVOP の経営管理組織である OVOP+1 に所属する現地スタッフの経営管理能力を強化するために参加した海外ボランティア（職種：経営管理）の経験に基づく。

1.4 論文の構成

本章では、以下で、本論文で用いる用語を説明する。次章以後の構成は、次のとおりである。

第2章では、一村一品運動に関する国内外の先行研究を取り上げる。大分県の一村一品運動に関しては、研究分野別に概要を示す。海外の OVOP に関しては、国別に、どのように展開され、どのような特徴を持つかに主眼を置く。対象とした事例は、タイ王国（タイ）とマラウイ共和国（マラウイ）、ルワンダ共和国（ルワンダ）の一村一品運動である。タイとマラウイに関しては先行研究が多く、ルワンダはキルギスと異なる形で企業のノウハウを取り入れ継続させている事例だからである。キルギスとルワンダの事例の相違点は、住民がすでに技術を持っていたか、生産地が形成されていたか否かにある。これら先行研究を考察することで、本研究の問題提起を行う。

以降、対象事例を一村一品運動の三原則¹²に沿って示し、第3章では、大分県の一村一品運動の普及過程を、「採用者カテゴリー」、「イノベーションの知覚属性」、そして「イノベーションの普及システム」によって分析し、一村一品運動のファシリテーターの役割を見ていく。

第4章では、キルギス OVOP がどのように導入され普及していったか、国内外の企業や食品の専門家と連携することでどのように運動採用者の力が引き出されていったかを「採用者カテゴリー」と「イノベーションの知覚属性」、「イノベーションの普及システム」によって分析、および考察し、キルギス OVOP で運動のファシリテーターが果していた役割を明らかにする。研究対象は、キルギス OVOP に参加した生産者グループ¹³と、それらと企業や専門家とを結ぶ OVOP+1 とする。

第5章において、それまでに得られた教訓から、効果的な支援を行うために有効と考えられる一村一品運動のファシリテーターが持つ機能と、今後の研究課題を示す。

1.5 一村一品運動の三原則

平松は、県下で実施されていた活動を総括して、(ア) ローカルにしてグローバル、(イ) 自主自立・創意工夫、(ウ) 人づくり、の三原則を示した(平松 2006: 35-36)。この三原則は、それぞれが独立して達成を目指すものではなく、連続しながら相互に高め合うことで活動の継続を促すものである(図 1.1)。この三原則は大分県が国内外で行うセミナーだけでなく、JICA がプロジェクトとして技術移転する際にも紹介されている¹⁴。

¹² 1.5 にて詳細を示す。

¹³ MUJI×JICA プロジェクト(詳細は 4.4.2 にて示す)に参加した生産者グループを含む。

¹⁴ 中小企業総合展(2011年11月9日～11日開催) JICA ブース・パンフレット「JICA は開発途上国の一村一品運動を支援しています！」より引用。

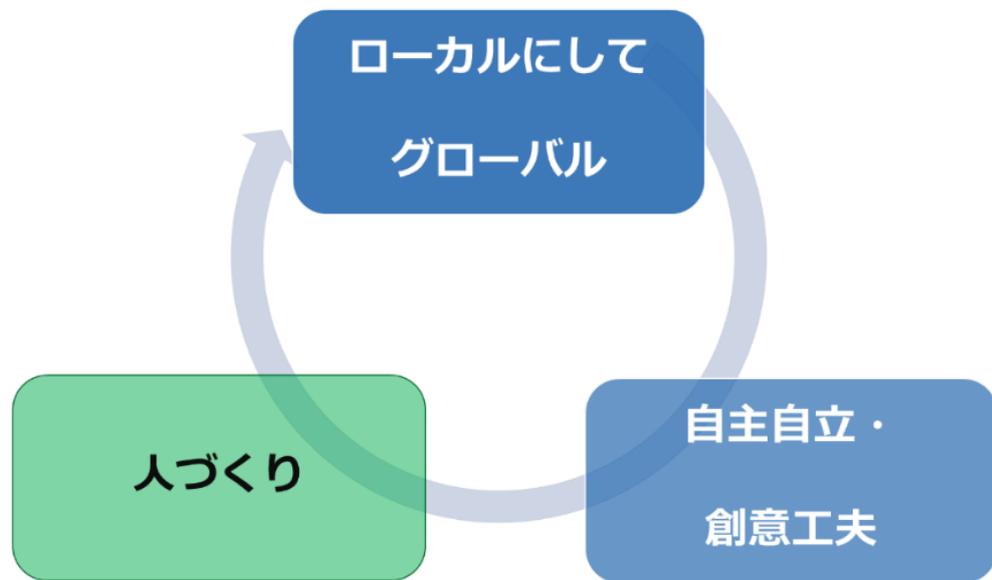


図 1.1 一村一品運動・三原則の関係

出典：一村一品セミナー資料（2012）筆者加筆

（ア） ローカルにしてグローバル

ローカルにしてグローバルとは、「地域の文化と香りを保ちながら、全国、世界に通用する『モノ』をつくること」である（平松 2006: 60）。地域の特色を出せば出すほど、それが国際的にも評価される（平松 2006: 36）。地域の誇りとする産品やサービスを発掘して開発するにあたっては、住民が有するものだけに固執するのではなく、消費者が求めるもの、流通にのりやすいものに焦点を当てた消費者志向の商品・サービス作りが目指された。地域の特色を示すといっても、地域に存在する全ての資源が競争力を持つ消費者志向の製品に変化したのではなかった¹⁵。また、「グローバル」が連想させるような海外の市場を全ての「一村一品」が目指したわけでもなかった。結果として海外の市場に受け入れられる商品やサー

¹⁵ 一村一品運動について学ぶ研修において、「村にトマトがたくさんあり、売れなかったものが腐ってしまい困っている。どうにか商品化できないか」というアフリカの行政官からの質問があった。大分県の事例では、原材料が余っているからという理由で商品化し、継続した事例はなかった。消費者志向のモノづくりが理解されていない状態では、製品化と売れる商品づくりとの区別が伝わらないのである（2012年2月28日、大分一村一品推進協議会主催の研修にて）。

ビスも作り出されたが、重要なのは、その商品やサービスが持つ競争優位性を用いて地域内外を結ぶといったビジネスの視点であり、大分県はそのビジネスの視点に立った支援を行ったのである。

(イ) 自主自立・創意工夫

「何を一村一品に選び、育てていくかは地域住民が決めます。一村で三品もあれば、二村で一品もあります。行政は技術支援やマーケティングなど側面から支援します」(平松 2006: 60)。運動の基本は「自主自立」の精神である。「一村一品運動は私のためにやってくれというのではない。やりたくないところはやらなくてもよろしい。一生懸命、地域づくりに取り組んだところは人口が伸びるだろうし、そうでないところは過疎が続く。過疎が続けば、小学校は複式学級にもなるだろうし、医者もいなくなる。しかしそれは、自分たちが何もやらなかった結果であって、そのときになって県に応援してくれといってもやりようがない。どの村が何を一品に選ぶかは、自分たちのリスク（危険）とアカウント（勘定）でやってもらいましょう」(平松 1990: 33)。

全てを地域や組織内だけで行うのではなく、積極的、かつ効果的に外部とのつながりを保ちつつ、知恵を出しながら課題解決を目指した住民の精神的な自立とともに、収益を高める経営¹⁶での自立も重要である。

(ウ) 人づくり

「一村一品運動の究極の目標は人づくりです。先見性のある地域リーダーがいなければ、一村一品運動は成功しません。何事もチャレンジできる創造力に富んだ人材を育てることが重要です」(平松 2006: 60)。「活性化している地域には、必ず優れたリーダーがいたこと

¹⁶ 事業目的を達成するために、継続的・計画的に意思決定を行って実行に移し、事業を管理・遂行すること。また、そのための組織体（デジタル大辞泉）。

を痛感した。このリーダーの哲学を学ぼう、地域づくりの心を学ぼう、そして学んだことを自分たちの地域で実践しよう」という発想から、地域リーダーの育成を目的とした「豊の国づくり塾」が設立された（平松 1990: 84）。

平松が示した「人づくり」によって、塾生の相互交流と地域で活動を牽引するリーダーの育成が進められた（大分県一村一品 21 推進協議会 2001: 93）。そして、豊の国づくり塾の卒塾生が新たに塾を作り、県が塾の形態を時代の要請により変化させて、農業・商業・女性や高齢者、青少年など広範囲における人づくり事業を拡大させた（平松 2006: 53）。大分県別府市においては、卒塾生である経営者らが、地域再生を目指して小集団活動を行い、地域の問題を解決するためのコミュニティネットワークを形成した（向井・藤倉 2014: 92）。そのネットワークのなかで、インターネットが普及していない時代からパソコンデータの受け渡しを行うことで、地域の問題を話し合い、解決しようと知恵を出し合った¹⁷。

大分県の一村一品運動の研修には、開発途上国から多くの行政官が訪れているが、開発途上国の生産者が大分県の事例を視察することは殆どない。大分県の三原則の視点で活動を分析し、途上国の生産者に伝えるということも行われていない。つまり、一村一品運動の主旨が現場に伝わるまでには、基準となるものがなく、モノづくりやビジネスを経験したことのない行政官のバイアスがかかってしまうのである。OVOP という言葉と一緒に行われる支援が、融資へのアクセスやデザインが中心の技術支援であれば、運動の採用者が OVOP を単なるマイクロファイナンスの一種、もしくは、デザイン開発の活動であると捉えてしまうのは仕方がない。本稿では、三原則にそって一村一品運動の概要を示すことで、途上国援助をも視野に入れつつ、運動のファシリテーターが果たした役割を見ることとする。

¹⁷ 筆者インタビュー、豊の国づくり塾卒塾生 4 名（2013 年 3 月 27 日）。

第2章 先行研究と問題意識

国内外の一村一品運動に関する研究は、政策面や量的分析、地域振興など、様々な観点から行われてきた。本章では、国内の運動については学問研究分野別に、海外における運動に関する研究については国別にレビューする。

2.1 政策面からの分析

孫(2010)は、一村一品運動に関する施策がたどった経過を実証的に分析して、以下のような特徴を示している。運動は、①施策執行を形づくる県の行政機関や議会での施策執行の始まりではなく、②施策執行の受け皿の市町村から始まり、県へとその施策実施が移りかわり、③施策を具体的な事業へ展開させる担当課を置くことなく、官房系組織を中心に展開する戦略を行政計画へとつなげている(孫 2010:789-792)¹⁸。県知事の行政運営のサポートを行う企画総室に調整を委ね、県全体の組織が、一村一品運動施策に関われる土壌を築いたのである(孫 2010: 795-797)。県の広報番組で市町村の一村一品運動を紹介し、農業祭に運動に関わるものを展示する場を設けるなど、既存事業を利用しながら行政全般で取り組んだ。1983年¹⁹には戦略が明確になり、一村一品運動の三原則に従う事業を全て踏まえた施策が実施された(孫 2010: 797、803)。1990年の基本計画²⁰では人材育成が明確に位置づけられ、その施策の開始時には主にハード面を中心にするモノづくり支援だったものから、ソフト面中心の内容へと変化した(孫 2010:805, 803)。

¹⁸ 平松は、内発的な発展のための施策として展開することを望み、「一村一品運動施策においては、施策執行の県組織が施策内容をつくり、市町村に実施させるような管制をしないことが、大事であると主張した」(孫 2010:791)。

¹⁹ 孫(2010)は、この年が施策のスタートポイントであると述べている(孫 2010: 803)。

²⁰ 1990年の基本計画における一村一品運動施策は、「生産・加工技術の向上対策」、「流通対策と消費の拡大」、「人材の育成」、「顕彰、研修等の推進」であった(孫 2010: 804)。

2.2 量的分析

林・十代田・津々見（2004）は、売上データの分析、アンケート調査、聞き取り調査を基にして、以下を明らかにしている。①特産品の売上増加には生産面の要因に加え、流通面、PR活動面での影響が増加しつつある。②製品間の競合や後継者不足は各地域の抱える重要な課題といえる。③同一品目が複数の市町村において特産品となっているケースが多く見られる一方で、特産品と認識されるエリアは市町村域内にとどまっているケースが半数以上見られる。④生産・保存や名称の統一については、「近隣市町村」で連携することにより売上増加が見込まれる。⑤特産品セット販売は、販売方法自体が差別化につながり、売上増加との関連が強い。また、活動の73.2%は運動が提唱される以前に始まっており、半数以上の一村一品製品が元々の特産品である（林・十代田・津々見 2004: 8）。

2.3 地域振興の視点からの分析

遠藤（1989）は、一村一品運動を可能とする条件として、①交通通信施設の整備、②日本経済の発展に伴う大都市の形成による巨大市場の成立、③情報社会の進展、を挙げている。また、「成功するか否かは半ば偶然の結果に委ねられている」とし、「新しい試みが、独占的な利益を期待できるのは他が模倣するまでの間であり、他の追随を許さない何ものかを創造しない限り、地域づくりの永続的で決定的な起動力となりうるものではない」と指摘している（遠藤 1989: 5-6）。

松井は、排他的・利他的で協調性を欠く県民性を逆手に取り、「自己主張の強い県民性と多品種少量型でしか展開できない県内の地域資源を活用して、県内の市町村間で地域おこしや地域活性化を競わせる。これを一村一品運動のなかに位置付けた」と述べている（2006a: 11）。そして、「県にとっての一村一品運動は、具体的なモノづくりを指すのではなく、むしろ、市町村や県民のイニシアティブを増長させるための『地域開発マネジメ

ント手法』としてとらえるべきものである」としている（松井 2006a:11）。また、「他の『おこし』ブームのほとんどが消えていくなかで、一村一品運動が20年以上にわたって継続し、県政レベルで終了した後になっても、その精神が脈々と息づいている」特徴を示し、「一村一品運動が『人づくり』を通じて地域活性化を担う多彩な人材とその人的ネットワークを資産として残していったのではないかと述べている（松井 2006a: 16）。その一方で、今、一村一品運動を担ってきた関係者が問題としている若い世代への運動の経験やノウハウの引継ぎの困難さをあげ、「時代に即した地域づくりリーダーの人的ネットワークをどのように活性化させていくかが大きな課題となっている」と締めくくっている（松井 2006a: 17）。

原島（2006）は、大山町農業組合と下郷農業協同組合²¹を事例に、地域振興における農協の役割を論じ、地域振興を担う組織の条件として、住民の結束力と強力なリーダーの存在²²、を挙げている。そのなか、「こうした条件を満たす組織であれば、地域振興の中核を担う組織が必ずしも農協である必要はなく、市民団体や民間企業でも同じような役割を果たすことができるだろう」と述べている（原島 2006: 61）。さらに、「諸外国においても、こうした中核となる組織を見つけ出し、その組織に欠けている条件を必要に応じて補いながら、その組織を中心に地域振興を進めていけば大きな成果につながるのではないだろうか」と示唆している（原島 2006:61）。

足立（2014）は、一村一品運動と大山町のNPC運動²³について、それぞれの時期の概略を述べ、NPC運動の実績を一村一品運動のフロントライナーとして、また、内活的発

²¹ これらの農協は、一村一品運動が提唱される30年ほど前から、自発的に地域振興に取り組んできた（原島 2006:41）。

²² 強力なリーダーシップがあったため、2つの地域では農協以外に地域振興を担う組織が作られにくい環境ができてしまったことも同時に指摘している（原島 2006:59）。

²³ 梅と栗を基幹作物として農業所得の向上を図ろうと開始されたため、開始時、New Plum and Chestnutsと名付けられた。その後、Neo Personality Combination（第二次）、New Paradise Community（第三次）と変化していった。3.3.1にて詳細を示す。英語は、大分大山町農業協働組合の表記に準ずる <http://www.oyama-nk.com/rinen/npc.html>（2017年7月9日閲覧）。

展のモデル・ケースとして高く評価している。そのうえで、足立（2014）は、大山町と一村一品運動の関係や、キブツで研修が始まった理由、NPC 運動の当初の失敗がどのように克服されたのか、矢幡治美のリーダーシップの光と影、といった今までの先行研究ではあまり触れられなかった部分を詳細に追い、地域おこしの要諦が人づくりにあること、さらに、人間関係の葛藤が地域づくりに変化をもたらすことを明らかにしている。

2.4 経営面と組織の観点からの分析

平池（1992）は、一村一品運動を主に人づくり（意識改革）の面から、組織文化の点から検討している。県を大企業にみたてると、市町村で一村一品を興すことは大企業の中に新製品開発や新規事業を興すことに類似しているため、地方自治体においても創発的戦略の導入が必要として、組織論的、経営学的に研究することの意義を唱えている。さらに、運動が開始される以前から行われていた大山村、湯布院町、玖珠町の地域活性活動の歩みを取り上げ、企業での革新のために不可欠であるイノベータ²⁴の存在を指摘し、一村一品運動を、イノベータである地域リーダーを中核とした社会的なイノベーションの進行過程としている。

伊東（2009）も大山町の NPC 運動を事例とし、大山農協の成功要因は、①ムカデ農業と呼ばれる多品目栽培・少量生産方式、②「習慣づけ学習」と「体験学習」、③高齢者の活用、④オーガニック農業の推進、⑤野菜のブランド化、⑥加工品の販路拡大、⑦店舗の増加による収益増、⑧直売所とレストランの相乗効果、⑨効果的な立地条件、⑩他地域との交流、⑪在庫管理、⑫スローフードへの時代の流れであると述べ、「従来の大山の地域づくりや農業振興は、農業主導だったとはいえ、町による農協の各施設への建設投資や農業振興への財政的人的支援なしに成功しなかった」（同書: 54）と指摘している。

²⁴ イノベータの素質は、①喜んで努力の投資をなす熱意、②忍耐、③革新に対する信念、④従来の行動様式や役割に染まらないことである（平池 1992: 19-20）。

2.5 内発的发展論

荻江（2005）は、内発的发展論²⁵の見地から運動の再評価を試みている。その理由として、運動に対する理解は必ずしも正確なものではなく、導入された全ての地域や国で成功をおさめているわけでもなく、詳細な分析が行われずに安易に導入されたというケースが数多く存在していることを挙げている。大分県庁は、技術提供や人づくり支援という形であくまでも内発性を産み出しやすい環境づくりに徹しており、一定の成果をおさめた要因として、①キーパーソンの存在と人材育成、②農村女性の役割、③既存の組織の利用、④行政の補完的役割、の4点を挙げている。特に県が運動に直接的に補助金を提供しなかったことは、住民の内発性を損なうことなく運動を補完したと評価している。一方、各市町村が利用した各種の直接・間接的な補助金制度は、この運動には不可欠であった、とも指摘している。直接的な金銭的支援だけでは内発的な取り組みを後退させる危険も含んでいるが、内発性を確保する環境づくりのもとで供給される適切な補助金は、運動には不可欠であったという指摘である。

2.6 海外のOVOP

大分県は、海外へも一村一品運動の紹介を積極的に行っている。これは、1983年に平松県知事が中国上海市の市長の招待を受けたことに遡る²⁶。1990年には、マレーシアのケダ州（One Kampung One Product）、1993年には台湾の高雄市（一郷一物一文化運動）、そして、1995年には東ジャワ州（村へ帰る運動／Gerakan Kembali ke Desa: GKD）²⁷で一

²⁵ 内発的发展論は、1970年代に鶴見和子によって提唱された理論であるが、後に地域振興を考える地域経済学や途上国における開発問題を検討する開発社会学・開発経済学に応用されていた（荻江2005）。

²⁶ 筆者インタビュー、平松守彦氏（2011年8月25日）。

²⁷ 1995年にインドネシア・東ジャワ州で実施された「村へ帰る運動」は、州政府プロジェクトとして県・市への介入が強められたため、現場レベルでの主体性が失われ、実施数年後に失敗に終わった（Matsui 2011:197）。

一村一品運動が開始されている。こうした大分県の活動に JICA も注目し、1998 年にマラウイへの支援を目的とした一村一品運動ワークショップを開催している。現在では、30 カ国以上で一村一品運動が国家政策や援助プロジェクトとして導入されている。しかし、それらについて平松は、「その多くは、首脳や行政トップが導入を決定し、派閥の No.2 が指揮を執る。そのため、運動は政治力の及ぶ範囲で進められている」と語っている²⁸。

松井・山神編（2006）は、大分県の一村一品運動について、農協の役割、直売所、イノベーション、地域資源の活用など、様々な角度から論じて、海外に伝えられるべきものについて検討している。海外に伝えられるときには、「一村一品」という言葉が想起させる誤解²⁹とともに、「一村一品運動を地域産業振興のための唯一の処方箋と位置づけ、すべての課題を一村一品運動で解決しようとする傾向もうかがえる」（松井 2006b: 148）。さらに、開発途上国に伝えられた事例のほとんどは、一村一品運動に先立つ長い地道な取り組みが前提にあるとともに、さまざまな要素や歴史的プロセス、偶然といったものから生成されたものであるとして、「それらを捨象して、ある時点の一部分や個別の取り組みを切り取って成功事例としてモデル化しても、それで『成功事例』の総体を理解したことにはならない」と述べている（松井 2006b:148）。そして、「これらが一村一品運動の成功事例として伝えられることで、あたかも一村一品運動がそれら成功事例を作り出したかのように受けとめられる懸念がある」ことも指摘している（松井 2006b: 147-148）。

大分県の平松県政は、一村一品運動と同時に県外からの民間企業の誘致、ハイテク産業化、IT 整備など、国の産業再配置政策も積極的に受け入れた他、国の過疎振興法にもとづく補助金供与も実施し、過疎地域のインフラも整備した（松井 2006a:13）。しかし、大分県の行政官から途上国の開発途上国の行政官（多くは中央政府の行政官）へ伝えられる際に、これら振興策については語られていない。松井も、個々の事例から学んでもらうことと同時に、

²⁸ 筆者インタビュー、平松守彦氏（2011年8月25日）。

²⁹ 一村一品という言葉から、「産品を一つに特化させてその生産規模を拡大させる戦略」と受け取られたインドネシア・南スラウェシ州の事例がある（松井 2006b:148）。

「大分県行政がいかにして市町村や民間企業にやる気を起こさせ、一村一品運動をダイナミックかつ持続的に運営していったかについて、同じ行政官を通じて開発途上国にもっと伝えられるべきではないだろうか」と述べている（2006b: 150）。

以下には、タイとマラウイ、そしてルワンダの事例を取りまとめる。

2.6.1 タイ

タイ版一村一品運動であるOne Tambon³⁰ One Product（OTOP）プロジェクトは、タクシン・シナワトラ（Thaksin Shinawatra）首相率いる愛国党政権の草の根支援政策として、2001年に開始された（藤岡2006: 153）。プロジェクト導入時には、タイにも大分県と同様の「村落・都市間格差緩和、草の根コミュニティ活性化」という課題があり、一村一品運動の「草の根主導、政府は側面支援」という原則や三原則³¹は、タイ国家開発計画と愛国党政権の方針にも合致した（藤岡2006: 168）。プロジェクト初年度の施行ガイドラインは大分県の一村一品運動を模範としており、理念として、Local link global reach（ローカルにしてグローバル）、Self-reliance and Creativity（自主自立と創意工夫）、Human resource development（人づくり）が掲げられた（藤岡2006: 156）。しかし、開始時、全国約7万の村には、それぞれ100万THB（約329万円）³²を提供する「村落基金」（The Village and Community Fund）が設けられた（ケオマノータム2008:63）。また、製品基準を特定しなかった大分県とは異なり、タイ政府は、OTOP Product Champion(OPC)³³という品質保証を設け、2006年には、OTOP製品と観光を結び付けるOTOP Village Champion(OVC)の制

³⁰ Tambon（タンボン）はタイの最小行政単位であり、1997年より、法人格を与えられ、国から直接補助金を受けることができるようになった（武井 2007: 168）。

³¹ OTOPプロジェクトにおける三原則には、独自解釈が加えられた（藤岡2006:168-169）。

³² 1 THB（タイバーツ）＝3.29JPY（円）（2017/08/12）。

³³ 「OTOP 製品中、①輸出に見合う品質、②生産量・品質一定、③消費者に満足いく水準、④製品の由来、という観点から、政府担当者や学識者などからなる製品群ごとの選考委員会が、三～五つ星に認定した製品を指す。2004年には、7,450製品が国レベルで認定された（藤岡 2006: 157-158）。バンコクスワナプーム国際空港の出発階には多くの免税店と並んで OTOP 店舗が設置され、タイ国際航空の機内には、OTOP 商品を販売するための冊子が搭載されている（2017年7月現在）。

度³⁴を開始した（向井2012: 20-21）。さらに、タイ政府主催の展示会の開催や、販売活動に対する様々な優遇措置、Webサイト開設が実施され、「一村一品運動の根底を流れる『地域づくり』よりも『モノづくり』を通じたコミュニティ企業家の輩出、そして『運動』という長期的取り組みよりも『プロジェクト』としての短期的成果が重視され、草の根主導を待たず中央政府の強い指導力のもとで迅速に施行されてきた」（藤岡2006: 153）。その結果、2003年には全国7,400村中1,032村がプロジェクトに参加し、OTOP製品は、農産物、伝統織物、家具、陶磁器、ハーブ製品など多岐にわたり5,000品目を超えた。OTOP以前、地域産品の売上げが80億THB（2001年）であったものが、2004年度には、GDPの1%に相当する487億THBにまで伸長した（高梨2009）。

藤岡（2006）は、タイ政府が広報する地方特産品のブランド化と総合売上げの増加などの「成功」の陰にある、広範な草の根コミュニティ活性化の限界に焦点をあて、聞き取りを始めとする詳細な調査を基に考察している。タイ政府はOTOPプロジェクトの「成功」の根拠として、OTOP・OPC 製品全国総合売上げの大幅な伸びを挙げているが、「力のある生産者は優先支援を受けても自助努力を重視する一方、基盤の弱い生産者は克服できない問題の解決を更なる政府支援に求める傾向がみられた」と述べ、プロジェクト導入以前からあった両者間格差をさらに広げたと指摘している（藤岡2006: 154-162）。三原則のうち「ローカルにしてグローバル」は、OPC五つ星という「ナンバーワン」を目指した製品作りを奨励し、力のある生産者の飛躍に寄与したとする一方、後方を走る人々がさらにとり残される傾向を招いている（藤岡2006:164）。「自主自立・創意工夫」は、プロジェクトが雇用創出や出稼ぎ緩和を促したとされるが、明確な数字はなく、コミュニティの自主自立や創意工夫に貢献したという意見も聞かれず、外的要因の急な変化に対応できる内なる力を培うことの大切さを見落としている（藤岡2006:165-166）。「人づくり」においては、OTOPプロジェクト

³⁴ 少数の OPC 製品生産地のみを対象とし、その主目的は観光客誘致であり、コミュニティ内への配慮優先という地域づくり精神とは、一線を画している（藤岡 2006: 169）。

でも人材育成を名目としたトレーニングやセミナーなどが頻繁に催され、相互学習や意見・情報交換の場として活用されているが、経営戦略にも長けた企業家養成に主眼が置かれ、地域づくりの礎となるリーダーの育成を目指した大分県の一村一品運動とは異なる（藤岡 2006: 166-168）。

Huttasin (2008)は、村の特産品である木彫り製品と近郊のドイ・インタノンDoi Intanon（タイ最高峰）観光を組み合わせることでOVCに最初に認定された、チェンマイ県ハンドン郡タワーイ村（Baan Tawai）³⁵において、住民がどのようにOTOPプロジェクトの社会的影響を知覚しているかについて聞き取り調査した。その結果、住民は、観光開発によって村での雇用の創出を実感している一方で、開発によって懸念された、暴力行為や強盗、麻薬使用などの悪影響はなかったと感じていることを明らかにしている。

一方、ケオマノータム（2008）は、同じタワーイ村におけるOTOPプロジェクトの展開過程と地域社会への影響を明らかにすることで、タイの農村における持続可能な発展の可能性を検討している。OTOPプロジェクトに参加する以前、住民たちは、村の知名度を上げて販路を拡大するために、タワーイ村の木彫り製品をPRする活動を企画し、パレード行ったり、木彫り祭りを年に1回、3日間にわたって開催していた。その結果、タワーイ村は徐々に木彫りの産地として知られるようになってきた。OTOPプロジェクトが開始され、大小様々な木彫り製品がOPC三～五つ星の評価を獲得することで更に認知度と信頼性が高まり、国内各地で行われたOTOP見本市などに出品して、新たな販路を獲得することで地域が活性化した。2004年にOVCの指定を受けた後、4,000万THBの予算が政府から投入されて、村の景観美化事業が実施された。その結果、観光客が増加して、2004年から2007年にかけて村全体の収入が3年間で30%増加した。木彫り製品の売上も1年間で15%増加した。

³⁵ タワーイ村は、「かつては農業中心の村だったが、乾燥地帯であることから農業で生計を立てることが難しくなり、出稼ぎに現金収入を頼るようになった。チェンマイに出稼ぎに行った3人の男性が木彫りの技術を身につけ、それを村に伝えたことから、やがて村をあげて木彫り製品に関わる仕事を行うようになっていった。現在の世代は木彫りを始めた最初の世代からほぼ5世代目にあたる」（ケオマノータム 2008:64）。

しかし、産地としての売り上げ増加の恩恵は、住民に等しく届かず、「とくに直接販売のルートをもたない生産者を苦しめている」（ケオマノータム2008:67）。外部から流入した非地元民が村の人口の7割を占めるようになり、本来の村の外に形成された店舗集積地に店を構え、売上げの多くはOTOP製品の利益を目当てに外部から参入してきた経営者（非地元民）に流れた³⁶。非地元民の参入は安売り競争を招き、製品価格が暴落した。さらに、木彫りの材料（チークやマンゴーの古木）が乱伐されて、現在では入手が困難になっている。県のOTOP予算は打ち切られ、観光化によるゴミ処理費、バス駐車場などの観光施設の維持費等の日常的経費増加が新たな問題となり、村は厳しい財政運営を強いられている。さらに、「行政から大規模な支援を受けた経験によって、住民が援助されることに慣れてしまい、自助努力を怠る傾向も強まっている」とし、「タワイー村の観光開発が持続可能な発展として豊かな成果を誇りうるか否かは、ひとえに住民の自治能力にかかっていると見えよう」と締めくくっている（ケオマノータム:68-69）。

筆者ら（向井 2012、Mukai・Fujikura 2015）は、タイのタワイー村と、チェンライ県メーチャン郡ルワムジャイ村（Baan Ruamjai）の活動を取り上げ、「自主自立」につながる「人づくり」の有無が活動の継続に影響を与えることを明らかにした。ルワムジャイ村では、初代 JOCV³⁷が梅などの栽培技術向上・定着に努め、二代目 JOCV が梅の加工技術を普及させ、山岳民族に食品衛生という概念を取り入れながら、彼らだけで行える生産基盤を構築し、二代目 JOCV が帰国した後も住民たちだけで活動を継続させている³⁸。

タワイー村では、一村一品運動の三原則のうち「ローカルにしてグローバル」に基づく製

³⁶ 「もともと『外側』に店舗集積地を開発したのは、地元の有力な土地所有者たちだったが、すでに土地と店舗の権利は村外の人手に渡ってしまっている」（ケオマノータム 2008:66）。

³⁷ 青年海外協力隊（Japan Overseas Cooperation Volunteers）。日本国政府が行う政府開発援助（ODA:Official Development Assistance）の一環として、JICA が実施する海外ボランティア派遣制度である。青年海外協力隊の募集年齢は20～39歳。募集分野には農林水産・人的資源・保険・医療などがあり、2015年3月末現在、88カ国、計42,367名の隊員が派遣されている。

³⁸ 1969年にプミポン国王（当時）が王室プロジェクトとして、タイ北部山岳民族の人たちの自立を支援するために農業技術の開発や支援活動を始めた。その活動の一環として、初代 JOCV が梅等の栽培技術向上・定着に努めた（米里 2003:234）。

品開発、その製品を販路と結びつける「自主自立・創意工夫」が旧集落に住んでいた人々の努力により達成されたが、それら活動をマネジメントする「人づくり」が欠如していたため、住民同士の連帯が希薄となり相互扶助の持続が困難になっている。一方、ルワムジャイ村では、JOCV が提案したアイデア³⁹ にリスク覚悟で賛同した一人の住民が、消費者に受け入れられる「ローカルにしてグローバル」を作り上げ、周囲の生産者を巻き込みながら「自主自立・創意工夫」を達成し、JOCV の帰国後も活動を継続させている。さらに、JOCV が、活動を継続させていくためにはどのような知識が必要で、何を厳守しないといけないかを経験を通して理解させ、住民だけで行える範囲でのシステムや、新しい知識を定着させることで「人づくり」を行った。この事例から、一村一品運動を普及させるためには、人と人、人と情報を結びつけ、三原則の達成を目指す JOCV のような橋渡し役の存在、リスク覚悟で取り組む住民側の賛同者が大きな意味を持つことが分かる⁴⁰。

アッサダン (2007) は、経済学を中心に、個別に分析されてきた開発の効果の諸側面の評価を体系的に整理し、これまで研究実績がなかった OTOP プロジェクトの参加グループ (対象は、女性の機織りグループ、炭づくりグループ、そしてドリアン加工グループ⁴¹) の経営特性の実態の解明と、取り組みがもたらす多面的な効果について実証的な分析と効果の一般化を試みている。女性の機織りグループにおいては、参加住民は非参加住民よりも相対的に郷土認識・地域の魅力に対して積極的な価値を見出している。家族の人数が多いほど農業以外の雇用機会を求め、家族収入のうち女性収入の割合が高い家族では、女性の働く意欲が高く、積極的に現金収入を得るために参加する女性が多いことを明らか

³⁹ 「こんなすっぱいもの売れるのか」と最初は半信半疑だった村人たちだが、観光などで訪れる日本人から「おいしい」という評判を聞くにつれ、意欲的に栽培・商品化に取り組むようになった。<https://www.jica.go.jp/press/archives/jica/2002/020926.html>(2017年9月04日閲覧)。

⁴⁰ ルワムジャイ村で作られた梅干しがバンコク市内のスーパーで売られている (2017年3月8日筆者確認) が、地域のリーダーの有無に関しては、詳細な資料が入手できなかった。

⁴¹ 企業的経営を行う任意の組合で、出資者は農協 (120万 THB) と最初のメンバー25人から出資1口100THBで750口を集めた。メンバーの出資金のうち、組織リーダーとその地縁関係にある4名からの資金が全体の半分以上を占めている。同組合は、2000年にOTOPに登録し、120万 THBの補助を受け工場の設備投資をし、2004年に地域開発局の村落開発基金から100万 THBの補助金を機械の購入や衛生管理の徹底にあてている (アッサダン 2007: 151-152)。

にしている。炭づくりグループの事例からは、地縁・血縁関係の強いタイの農村では、いかに地域の行政や指導層との間で緊密な協力連携関係を築けるかが大切であり、同グループはこの人的ネットワークを構築し、組織リーダーがそのネットワークの中心となっている。ドリアン加工グループの事例では、地縁的な関係を基盤とした組織ネットワークの形成とその組織間の提携で相互の資源の有効活用、資源配分の効率化、生産から販売までの各過程の結合化を多面的効果として挙げている。

Kumponkanjaha (2010) は、OTOP プロジェクトを、ロナルド・S・バートのネットワーク理論を基に、大分県と宮城県の2つの地域活性化事例と、タイの2つの OTOP プロジェクトの事例を分析し、その過程とメカニズムを明らかにしている。タイの事例においては、共に小規模ビジネスによるものであるが、リーダーの性別により異なる発展の仕方が見られることを指摘している。さらに、共通点として、活動を推進させる人物は他の住民との“bonding network (結束型ネットワーク)”を持ち、国内外の新しい知識を持つ人物との“bridging network (橋渡し型ネットワーク)”を築いたことで課題を解決し、活動を継続させたと述べている。

武井 (2007) は、タイ中部アントン県のかご生産者の事例⁴²をもとに、OTOP プロジェクトが OTOP 生産者の所得や意識、消費行動などにどのような影響を与えたかについて検証している。アントン県 A 郡 B 村では、女性就業人口の約7割にあたる700人程度がかごの生産に関わっているとされ、就業が難しい中高年女性の貴重な現金収入手段として位置づけられている。しかし、生産者タイプと、属するグループとによって得られる所得が異なることが、かご生産の不満につながっていることを明らかにし、村全体では、安定的な原料供給と市場のニーズをどのように製品に反映するかという課題が存在していることを指摘し

⁴² 1990年に就任した村長が、様々な農村開発政策を実施したなか、特に、かご生産に力をいれた。1997年の経済危機後、日本政府の資金援助・宮沢基金が導入され、タイ国内の全村に100万THBの支援が行われ、B村は独自のかごを作り出す費用に充てた。さらに、日本人バイヤーと独立行政法人日本貿易振興機構 (Japan External Trade Organization: JETRO ジェトロ) のスタッフがかご生産の規格化やデザイン改良に協力したことによって、B村のかご製品の品質が一定化し、供給が安定し、その結果、海外輸出が可能となった (武井 2007: 171-172)。

ている。そして、「OTOP をコミュニティ開発の一政策としてさらに改善させるとするならば、生産者の意見や不満を汲み上げ、生産や販路、資金繰りなどのシステムに、その意見を反映させる仕組みが必要になってくると考えられる。B村の場合、その役割は生産リーダーが担うのではないかと期待されていたが、ビジネスの取引関係の中では、コミュニティ開発の役割までを期待することは困難であった。今後は、生産者も発言権をもち、生産システムに関われるような住民主体の制度が構築されることが望まれる」と締めくくっている（武井 2007: 179-180）。

筆者の経験に照らし合わせると、人が集まる場には、自然とリーダーの役割を担う人物が生まれるが、そのリーダーが、グループの成員をまとめ、外部との効果的なネットワークを構築できる橋渡しになるとは限らなかった。武井（2007）で示された事例に見る生産リーダーも、Kumponkanjaha(2010)で示されたような橋渡しの役割を担っていないといえる。

2.6.2 マラウイ

マラウイと大分県の一村一品運動を通じた交流は 1990 年代から始まり、2003 年に「アフリカ開発のための東京国際会議（Tokyo International Conference on African Development: TICAD）」第 3 回会合（TICAD-III）に出席するために訪日していたバキリ・ムルジ大統領（当時）が大分県を訪問し、一村一品運動の導入を表明した⁴³。2003 年には、農業灌漑食料保障省内に OVOP 事務局を設置し、国家政策として導入した（JICA2008: 18）。マラウイ政府の動きを支援する形で、JICA は、2005 年 10 月から技術協力プロジェクトとして「マラウイ一村一品運動のための制度構築と人材育成プロジェクト」を開始した⁴⁴。「マラウイでは、一村一品運動（OVOP）は『小規模農民グループを対象にマラウイ農林水産物を利用した加工技術の普及、品質改善、マーケティング能力向上を図り、マラウイ産品の付加価値向上を目指す』ものと定義されている。これは地域振興や地方開発のコンセプトから

⁴³ 筆者インタビュー、NPO 法人 大分一村一品国際交流協会、内田正氏（2013 年 3 月 28 日）。

⁴⁴ マラウイへの OVOP の導入には、JICA と大分県の甚大なる努力があった（吉田 2006:180）。

一歩踏み込んだより具体的でわかりやすいものであるが、ローカルでの一次産品開発のイメージが前面に出たものとなっている」(吉田 2006: 183)。

実施体制を整備するため、JICA は専門家や JOCV を派遣し、マラウイからの研修員の受け入れを行った⁴⁵。OVOP 事務局には 2007 年から 2008 年の予算として、経常予算 1700 万 MK⁴⁶ (12.1 万 USD)、開発予算 2,100 万 MK (15 万 USD) が割り当てられた⁴⁷ (JAICAF 2008: 20)。マラウイ OVOP の特徴は、プロポーザル審査による融資制度であり、OVOP 事務局が行う審査を通過したグループのみが融資を受けることができた。JICA の支援に関しては、事業に必要な経費の 3 割以上をグループ側が負担することで、技術支援と訓練、Web デザイン、機材供与等を受けることができた (向井 2012: 26)。2003 年から OVOP の認定、支援を受けてきたグループを、表 2.1 にて示す。

表 2.1 新規認定グループおよび支援額の推移

会計年度 (7月～6月)	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	合計
新規認定グループ数	14	4	14	7	39
支援額 (1,000MK)	9,891	1,176	14,259	14,993	40,319

出典: JAICAF (2008:22) より抜粋

2007 年度には OVOP グループ活動の支援とともに 2006 年 11 月から始まった一村一品集中研修 (OVOP Intensive Training: OIT) を通じた県レベルでの OVOP 推進体制の構築が行われた (JICA 2008: 7)。OIT で実施された小規模ビジネス・マネジメントの経験を基に小規模ビジネス・トレーニングが実施された。また、大手スーパーでの販売時に要求され

⁴⁵ 8名の職員と1名のマラウイ大学ブンダ校講師が日本研修を受講している (JICA 2008:5)。

⁴⁶ マラウイの通貨クワチャ、1USD (米ドル) =500MK (2015年1月)。

⁴⁷ その後の議会の混乱もあり、予算執行は制限を受けた (JAICAF 2008: 20)。

るマラウイ標準化機構（Malawi Bureau of Standard: MBS）⁴⁸ からの認証を受けるための支援活動が行われた。

しかし、販路拡大は、OVOP 事務局や日本人専門家、JOCV 等への依存が大きく、一過性のフェアや輸入実績をつくったことにとどまり、販売先と生産者がいかに継続的な関係を独自に結ぶかが課題となっている（JAICAF 2008: 23）。表 2.1 で示された 39 のグループのうち活動を継続させているものは、2008 年現時点では 21 にとどまり、初年度に参加したグループの半数近くが活動停止もしくは、停滞中となっている⁴⁹（JAICAF 2008: 25-26）。多くの行政官が日本で地域活性や一村一品運動について研修を受けているが、活動停止・停滞中となっているグループに大分県で得た知見を取り入れて復活させた事例は、確認することができなかった。

大分県の運動では、県は住民が生み出した一村一品の知名度を上げ、販路開拓を支援するために積極的にフェアの開催を行った。しかし、マラウイにおいては行政に販路を支援するといった意識は少なかった。行政が公的に作った場所での販売にはレヴィと呼ばれる場所代が必要となり、レヴィを払いたくない生産者はインフォーマルな場所での販売を余儀なくされた⁵⁰。また、MBS 認証を取得できずに 2011 年に販売中止を言い渡されたミトゥンドゥ（Mitundu）村⁵¹A オイル生産グループでは、意欲を失った参加者の離脱を招いている（澤 2011）。さらに、同グループでは、輸送時に漏れてしまう食料油容器の改善など、ビジネス取引における基本的な課題を克服しようとする人材が不足しており、自主的に外部から専

⁴⁸ MBS はマラウイで唯一の品質認証機関である（JICA 2008: 7）。MBS は、厳しい衛生管理（販売所と生産書を分離、メンバーの健康管理等）やハザードコントロールチェック、内容物サンプリング品質チェック、包装パッケージ規定に合格した製品に与えられるが、小規模企業の成長を促す観点から、違法なものと非衛生なものを除き、生産者が認証取得の努力をしていれば店舗から商品を没収されることはない（森 2008: 2）。

⁴⁹ 初年度最も支援額が多かった Iponga Cotton Production & Gininig（支援額 3 百万 MK）が活動停止となっているため、金銭的支援は効果的に活用されなかったことがうかがわれる。

⁵⁰ OVOP 研修のために来日したマラウイ行政官の発言に基づく（2012 年 02 月 06 日）。

⁵¹ 首都リロンゲより 27 km 離れた人口 2 万 2000 人の農村で、食料油の他、トマトジャム、豆乳、とうもろこし製粉、養鶏鶏肉などの生産者が組合の形で OVOP に参加した。同村にはコミュニティ貯蓄投資プログラム（Community Savings and Investment Programme: COMSIP）があり、小企業対象のビジネス・トレーニング（36 科目）も行われていた（吉田 2006: 190-191）。

門知識を取り入れ、活動を継続させようとする姿勢もみられなかった（澤 2011）。

「コンセプトの普及についてマラウイ政府は、2003年11月に一村一品運動（OVOP）全国大会を実施して以来、新聞やラジオを使い、また大統領自身を先導者としてその発言の機会を活用して普及を進めてきた」（吉田 2006: 184-185）。そのコンセプトを地方レベル、生産者レベルにまで普及させるのは、日本の地域振興を学習してきた少数の人員と大統領や高級事務レベルなど、訪日の機会に大分県の一村一品運動を視察した少数の行政官であった。吉田は、「このような限られた情報源と伝達手段の確立状況は、一村一品運動のコンセプトや方法が、正しく学習されにくい環境にあることを示している」と指摘している（吉田 2006: 185）。

マラウイの OVOP 製品は、全体的に品質が低く都市での販売が困難であるものが多く、さらには、売り上げの回収遅延が慢性的な資金不足を招き、活動の継続に向けた課題が山積みであった（森 2008）。ミトゥンドゥ村の事例を見ても、一村一品運動のコンセプトが正しく理解される環境が整っていたとは言えず、大分県での研修で学ばれた教訓が、生産者グループへの効果的な支援と結びついていなかったことが分かる。また、プロジェクトも、融資へのアクセスには焦点を置いているが、どのように返済していくかについてはあまり言及していない。マラウイでは、大分県で研修を受けた行政官が、知識や技術、人材を根付かせ、三原則のサイクルが流れる仕組みを作りだす橋渡し役となっていなかったと言えよう。

2.6.3 ルワンダ

2000年代に入り、アフリカ各国で一村一品運動を取り入れる国が増えるなか、ルワンダにおいては 2010 年から中小企業振興政策の一環として、ルワンダ版一村一品運動 One Village One Product Program（以下、ルワンダ OVOP）が始まった⁵²。その実施体制の特

⁵² ルワンダの中小企業が直面する最大の問題は高い税金である。次いで、顧客・市場に関する情報の欠如、資本の欠如、価格（原材料料など）が高い、金融へのアクセスが不足している、交通手段が不十分の順となっている（JICA 2010:19）。

徴は、官民連携と既存のビジネス支援サービスの活用であり、東部県、西部県、南部県、北部県から1郡ずつ、合計4つの郡がパイロットサイトとして選ばれた(大和田 2015: 要旨)。

大和田(2015)は、開発途上国の地方におけるビジネス振興を通じた地域活性化の現状について、南部県フイエ郡(Huye District)を事例地域として、参加した18グループのうち9グループに聞き取り調査を行っている⁵³。各グループからは、研修で学んだマーケティングが特に役立ったという回答が多く得られており、経営の具体的数値に関しては、一村一品運動前後で売上、利益、雇用人数ともに増加傾向であった。さらに、大和田(2015)は、ルワンダOVOPを、一村一品運動の三原則の視点からも考察している。第一原則の「ローカルにしてグローバル」については、ルワンダOVOPの地域資源利用は86%⁵⁴であり、「アフリカにおける一村一品運動においては、『ローカルにしてグローバル』の『ローカル』の部分は、地域資源利用度が増大することではなく、起業家が『同一地域内の人、モノ、情報を活用することの意義』を知ることにある」と述べている(同書:90)。第二原則の「自主自立・創意工夫」については、経営の自立について聞き取りを行い、自己資金によって運営されているグループがほとんどであり、「一村一品運動が始まる前から既に自己資金および資源を利用してビジネスを行っていた起業家が、さらに創意工夫できるようなきっかけを与えた」と指摘している(同書:93)。第三原則の「人づくり」に関しては、ルワンダOVOPに参加した人々にとっては、マーケティングやカスタマーケアに関する研修が有益であり、雇用創出を重視した地域活性化に対する意識が変化したことを明らかにしている。そして、「ルワンダにおいて、一村一品運動が持続していくには、『人づくり』が不可欠だ。『知識を学び、実践できる人材づくり』こそ究極の目標である」(同書:90)と述べている。

ルワンダOVOPでは、コーヒー生産者が必要とする支援をさまざまな機関や組織と連携

⁵³ 2011年下半期に一村一品運動に参加する企業および協同組合の募集を行い、18の企業・協同組合を対象として運動が始まった(大和田 2015:61)。

⁵⁴ 輸送インフラの状況や人の移動に制限がある地方においては、地域資源の「積極的利用」より、既存のものを使うしかない状況もあるのではないかと分析している(大和田 2015:90)。

することで、JICA による展開支援の終わった 2012 年以降も続けられている(大和田 2015:146)⁵⁵。大和田はその理由を、①参加グループが研修内容を有益だと判断し、自らのビジネスに生かし続けており、さらに、②参加グループ間でのネットワークが形成され、研修の機会がなくても取引や、情報交換できる関係が築けたことも一因である、と分析している(大和田 2015:146)。そのなかで、ルワンダのコーヒー農家にとって新しい情報や技術などと生産者をむすぶコーヒーウォッシングステーション⁵⁶ が果たす重要性を指摘している。コーヒーウォッシングステーションは、コーヒーの水洗式加工場としての機能だけでなく、コーヒー農家の栽培にかかる負担を軽減したり、コーヒー農家をバリューチェーンに組み込んだりして、人と人、人と情報などをつなぐ役割を果たしている。さらに、ネットワーキングは、一村一品運動に参加することで、起業家たちのつながりができ、新規取引や、さらなる地域活性化を実現する基盤であると指摘している(大和田 2015:148)。

2.7 問題意識と仮説の設定

国内の一村一品運動については、政策面と長年継続している事例について、様々な分野で詳細な研究がなされている。個別事例研究は、運動が開始される前から行われていたものが多く、これらの事例は運動の提唱がなくても成り立っていた事例である。開発途上国に一村一品運動の経験を伝えるのであれば、運動が提唱された後、住民はなぜ運動に魅力を感じ採用しようとしたのか、さらに、運動の開始以前に始まっていた活動であっても、

⁵⁵ 開始当初は荒れた土地であったが、プロジェクト終了後も現地の人々と UCC (ユーシーシー上島珈琲株式会社コーヒー、兵庫県神戸市に本社を置くコーヒーを中心とした飲料・食品メーカー) 技術指導者らの努力により、ルワンダでも有数のコーヒー生産地となった。

http://www.ucc.co.jp/company/csr/country_of_origin/rwanda.html (2017年08月26日閲覧)。

⁵⁶ コーヒーウォッシングステーションは、農家に対し、①コーヒーチェリー(木になっている果実の状態)の買い取り、②肥料・殺虫剤供給、③技術指導、④情報共有、⑤セーフティネットの機能を果たしている(大和田 2005:要旨)。「ウォッシングステーションが雇用する農業技官(アグロノム)は、農家にとって最も身近に、農業技術の助言を受けられる存在でもある」(大和田 2015:142)。

県や外部の支援によって住民がどのように変化していったのかということについても明らかにされるべきであると考える。

一方、海外では、運動の主体が中小・零細企業や生産者であることが多く、既存の産地や特産品の質を高めながら地域に雇用を生み出す活動として普及させようとする事例が中心である。タイでは、ビジネス感覚を有する生産者や企業への支援が主眼となり、基盤の弱い生産者が自ら問題を克服するための人材育成⁵⁷への支援は少なく、地域に影響を与える個人や組織の能力が高められたとは言い難い。

そのような中であって、タイのルワムジャイ村の事例では、生産者が持っていた能力とビジネスを結びつける支援が行われた結果、住民の力を引き出し、その力を活用できる環境を整えることで三原則が達成され、JOCVが帰国した後も活動は継続されている。運動を単なる企業家養成支援に終わらせないためには、生産者の持つ力を引き出し、地域の人々をつなげながらビジネスのノウハウを取り入れ、販路開拓などを目指す橋渡し役の働きが重要なのであり、その働きにより基盤の弱い生産者であっても、自らが持つ課題を、彼ら自身がマネジメントできる範囲で克服できると考える。

アッサダン（2007）は、生産者グループの人的ネットワークに注目し、地縁的な関係を基盤とした組織ネットワークであっても、リーダーが中心となって組織が適切に連携することで、それぞれが有する資源の有効活用が行え、生産から販売までの各過程が結合化されて多面的効果が生み出されることを示している。Kumponkanjaha（2010）も、「結束型ネットワーク」および、「橋渡し型ネットワーク」の中心にいる人材の重要性を強調している。

マラウイの先行研究や文献、聞き取り調査からは、国内外の消費者に受け入れられる可能性を持つ地域資源を発掘し、その製品の競争力を高め、製品を国内外の流通に乗せること

⁵⁷ タイ・タワイ村の木彫り職人は、海外からの顧客に対応するために独学で英語を身に付けた。行政からそのような支援はなかった（筆者インタビュー、木彫り職人、2012年2月5日）。

で地域の人々をつなぎ、地域に影響を与えた事例は確認することができなかった。また、生産者に必要なビジネスの専門知識を取り入れ、引き出した彼らの力を発揮することができ、場の構築を目指しながら盛り上げていく橋渡し役も確認できなかった。プロポーザルベースで個別の生産者の活動資金にアクセスできる支援と捉えられてしまったため、既存の製品開発にとどまっているからである。

大和田（2015）は、ルワンダの一村一品運動では、地域資源の活用を、「未利用資源の活用」の視点と、「既にあるものをどう改善し活かすのか」という視点がうまく伝わり、起業家たちの手によって実践されたことが成果を生んだと指摘している⁵⁸。そのなかで、コーヒーウォッシングステーションが、ルワンダのコーヒー農家にとって重要な場となり、有益な技術や情報と生産者をむすぶ橋渡しの役割を果たしている。

多くの先行研究が、一村一品製品の品質に関する問題や経理の知識の欠如などを指摘しているが、それらの指摘を踏まえても一村一品運動が必ずしも成果をあげたとは言えない。開発援助プロジェクトとして、人々の力を引き出し、その力を活用するには、より人と人、人と情報のつながりに着目することが必要になるのではないだろうか。

アッサダン（2007）および Kumponkanjaha（2010）、そして大和田（2015）の研究からは、橋渡しの役目を担う存在（人材・組織・場）が一村一品運動の発展に大きく関わっていることが明らかであった。三者の違いは、前二者のタイの事例が一つの小規模企業家に関することであり、後者は地域の生産者を含む一大生産地を扱っている点であるが、双方とも、地域の人々と外部の情報や知識と結びつける存在の重要性を指摘している。そのため、運動における橋渡し役が、どのように住民に有益な専門知識などを地域に普及させたか、また、どのようにして住民の力を国内外の企業と取引ができるまで高めることができたかを明らかにすることで、従来の一村一品運動の研究には見られない特徴を、本稿

⁵⁸ファイエの生産者は、すでにマーケティングやカスタマーケアの意識があり、研修を受けることで、能力を高め、ビジネスを拡大していく中で会計を学ぶ必要性も感じている（大和田 2015: 93）。

は持つと考える。

そのため、本研究では、複数の先行研究が開発途上国の事例において明らかにした「橋渡し」の役割に注目し、「運動の採用者と専門知識を結び、採用者の力を引き出しながら活用できる場を創造できるファシリテーターが、運動の普及には不可欠である」との前提のもと、一村一品運動におけるファシリテーターが、どのような方法を用いて採用者を惹きつけたのか、そして、彼らの努力をどのようにして成果につなげたのかを探求することで、一村一品運動のファシリテーターの機能を明らかにして、今後同様のコンセプトを持つプロジェクトを実施する際の教訓を得る。以下において、本稿で軸とする一村一品運動のファシリテーターとは、どのような機能を有することが望まれるのかを検討する。

2.8 ファシリテーター

2.8.1 ファシリテーターが生み出された背景

ファシリテーションの概念が生み出された背景には体験学習⁵⁹がある。社会心理学者クルト・レヴィンのグループダイナミクス（集団力学）研究を軸にした、グループ体験によって学習を促す技法が1960年代にアメリカで生まれ、そのとき、メンバーやグループが成長するために働きかける人をファシリテーターと名付けた（加藤 2014:65）。ほぼ同時期に、アメリカのコミュニティ・デベロップメント・センター（Community Development Center: CDC）で、コミュニティの問題を話し合う技法としてワークショップやファシリテーションが体系化された（加藤 2014: 65）。「現在ではマネジメント・まちづくり・社会教育などのワークショップから、環境・平和・開発・異文化理解・国際理解などの教育現場、自己啓発セミナー等までファシリテーターは幅広く活躍している」（太田 2004:1）。特定非営利活動法人・日本ファシリテーション協会では、「ファシリテーション（facilitation）とは、人々

⁵⁹ 清水・井庭（2006）は、体験学習の特徴を、①「アクティビティ」と「振り返り」の2つの構成より成り、②その運営をファシリテーターが行うことである、としている（同書: 89）。

の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶよう舵取りすること。集団による問題解決、アイデア創造、教育、学習等、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働きを意味し、その役割を担う人がファシリテーター (facilitator) である」⁶⁰ としている。堀 (2004) は、ファシリテーションがもたらす 3 つの効果として、①チームメンバーの相乗効果の発揮、②成果に達するまでの時間短縮、③メンバーの自律性の育成と個人の活性化、を挙げている (同書: 30-36)。

武田 (2011) は、参画型協働学習において、「学習ファシリテーションとは問題解決のためのマネジメントデザインと協働促進のためのコミュニケーションデザインの両面を担うものであること、その指導においては、5つのファシリテーションスキル (学びの場のデザイン・対人関係・構造化・合意形成・情報共有化) が必要になる」ことを明らかにしている (同書:17)。つまり、外的プロセス (学習活動・内容) だけでなく、内的プロセス (思考・心理面) を支援する学習方法であるとしているのである。さらに、「学習ファシリテーターとは、場の形態 (個人知・集団知・組織知)、場の能力 (知力・参力・協力)、場の拡大 (情報通信技術による参入) を調整しながら中立的な立場で学びを促進する者であり、学習活動には参入するが、内容には介入しないことを原則とする」としている (同書:27)。清水・井庭 (2006) も、体験学習におけるファシリテーターを「中立な立場でチームのプロセスを管理し、チームワークを引き出し、そのチームの成果が最大となるように支援する人を指す」としている (同書:89-90)。

同様に企業の人材育成を目指す方法としてコーチングが挙げられるが、コーチングが個人を対象にしているのに対し、ファシリテーションは、人と人との関係性を重視している。田島ら (2008) は、ファシリテーションを、「グループのビジョンを合わせて共通のものとし、個の集まりを『チーム』にまとめ、より大きな成果を挙げられるようになることを目的とする」と述べている (橋本 2013: 17)。

⁶⁰ <https://www2.faj.or.jp/facilitation/> (2017年8月13日閲覧)。

2.8.2 ビジネス分野におけるファシリテーター

ビジネス分野での応用は、1970年代からアメリカで始まり、会議を効率的に進める方法として開発され、やがて「ワークアウト」と呼ばれるチームによる現場主導の業務改革手法に応用されていった（加藤 2014: 65）。企業では、自分たちで対処すべき問題を見つけ、自由にアイデアを出し合うことで解決策を見出していくものが多い。伊丹（2005）が「場」⁶¹では感情の交流、心理的な刺激が起きていると言っているように、利益追求を目指す企業組織においても、人の気持ちを汲み取り、感情にも焦点を置いた「場」を創造する役割がファシリテーターには求められる。

筆者が所属していた企業の組織は「安全な業務遂行」を社員の共通目標としていたため、人間はミスをする生き物であるという前提で、思い込みや慣れによる危険を回避するために、下位職からの提言や横断的な情報の流れを組織内に醸成するための方策としてファシリテーションが導入された。ファシリテーション研修による一過性の知識の習得が求められたのではなく、ファシリテーションという正の触媒を通して、チームやグループで共通の目標を達成するために風通しのいい（上位職が下位職の提言に耳を傾ける）土壌づくりや、組織のメンバーの能動的関与が目指されたのである。しかし、ファシリテーション研修に基づいて、組織の構成員（特に、組織の下位職）が新しいアイデアを提言しても、職場がそのアイデアを活かそうとする場でないのなら、彼らのやる気はそがれてしまう。組織リーダーは活動を方向付け新しいアイデアを組織に普及させる力を持っているが、それゆえに組織の成員の気持ちを汲み取り、言葉に耳を傾け、自分たちの組織に何が必要か、またそれほどのようにして成し遂げられるかを考え、引き出した構成員の力を用いて、学習する組織⁶²を

⁶¹ 「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである」（伊丹 2005:42）。

⁶² センゲ（2011）は、「組織のために学習する人がひとりいれば十分という時代ではない。どうすればよいかを経営トップが考え、ほかの人すべてをその『大戦略家』の命令に従わせることなど、もう不可能なのだ。将来、真に卓越した存在になる組織とは、組織内のあらゆるレベルで、人々の決意や学習する能力を引き出す方法を見つける組織だろう」と述べている（同書: 35）。

形成しなければならない。学習する組織となることで、組織は、変化の激しい環境下でも、さまざまな衝撃に耐え、復元するしなやかさをもち、環境変化に適応して学習し、自らをデザインして変化し続けることができる（センゲ 2011: 5）。

2.8.3 開発協力の分野におけるファシリテーター

太田（2004）⁶³ は、開発協力の分野におけるファシリテーターを「住民とじかに接しながら住民主体の開発プロセスを促進する開発ワーカー」と定義している（同書:i）。「開発協力実践において、ファシリテーターが特に注目を浴びるようになってきたのは、1980年代に入り参加型開発アプローチが重要視され、そのなかでも特に参加型農村調査（Participatory Rural Appraisal: PRA）に代表される『参加型ツール』⁶⁴を用いた参加型開発手法が広く採用されるようになってからではないだろうか」（太田 2004:1）とされるように、開発協力の分野において、新しい専門家“New Professional”（Chambers1983）」や「啓発された専門家“Enlightened Expert”（Richards1985）としての任務が期待された。しかし、太田（2004）は、開発援助プロジェクトの実施現場で活躍するファシリテーターの多くは、ワークショップや調査等の限定的かつ人工的な場において、住民側のリアリティを引き出すことに貢献している反面、ツール中心の限定的な活動に陥りやすく、活動や影響力の持続性に欠けるように思われるとし、ファシリテーターの活動は、住民のエンパワーメントを目指した態度変容を促すまでには容易に至らないのが実情であると指摘し、以下の問題提議をしている。

⁶³ 戦後日本の農村部における生活改善普及事業および生活改良普及員の活動経験から、現在の途上国の農村開発への教訓を引き出し、『生活改善普及型農村開発アプローチ』の途上国への応用可能性を吟味し、これを実現させるための対応策を提案している（太田 2004:1）。生活改善普及事業は、農家の生活技術の向上を通して、「農家の生活をより良くし、考える農民を育成」（農林省 1957: 21）することを目的とした。そのため、生活改良普及員（身分は都道府県職員であるが、国庫補助職員）が採用された（水野 2003: 168）。

⁶⁴ 外部者が住民とともに、あるいは住民が主体となって行う調査／学習のための技法。代表的なものにマッピング、ランキング、スコアリング等がある（太田 2004:1）。

「手法よりもツールの方が一人歩きし始め、参加型開発さえも参加型ツールをプロジェクトに取り込むことで達成できるものという誤解が生まれ⁶⁵、さらにファシリテーターとは、『参加型開発のツールの促進役』、住民が参加型ツールを使えるようにファシリテートする役であるとの認識が広く一般化しているのが現状ではないだろうか。住民主体の参加型開発におけるファシリテーターが本来担うべき機能役割とのずれが生じてはいないだろうか」（太田 2004:2）。

ここでは、太田（2004）が明らかにした「生改型ファシリテーター」の特徴を基に、開発協力におけるファシリテーターの在り方を見る。太田は、生活改良普及員を「生活改善技術を備え、普及方法を持ったファシリテーター」⁶⁶として捉え、以下に示す「生改型」ファシリテーターが持つ三要素を開発援助に活かすことを提案している。

(ア) 「生活改善技術」：気づきを遊離させない

(イ) 「普及方法」：気づいた人を遊離させない

(ウ) 「支援体制」：気づいた結果を遊離させない

(ア) 「生活改善技術」：気づきを遊離させない

「生改は人々の『気づき』を促すだけでなく、衣食住、家庭管理といった農家生活全般に関わる問題に対し、何らかの形で対処できる即戦力的な『生活改善技術』を持っていることによって、人々の気づきを遊離させずに、改善へと導くことができる」（太田2004:81）。

(イ) 「普及方法」：気づいた人を遊離させない

「気づいた人が周囲から遊離しないように、組織を育て（「グループ育成」）、改善意欲を

⁶⁵ 佐藤（2003）、野田（2003）。

⁶⁶ 太田（2004）は、「生改型」ファシリテーターと呼んでいる。

持続させ（「課題解決」）、個々の生活改善から社会活動へと発展させる「普及方法」を採用している」（太田 2004:81）。

（ウ） 「支援体制」：気づいた結果を遊離させない

「生改自身が行政組織や技術支援などの『支援体制』に取り込まれているために、行政システムや地方自治体のなかで遊離しない。また気づいた結果、つまり気づきから展開された住民の活動が、地域および現地行政から遊離してしまわないように、住民活動の『支援体制』が構築された」（太田 2004:81）。

太田（2004）は、「生改型ファシリテーター」を特徴づける、「生活改善技術」と「普及方法」を持つて住民主体の開発プロセスを促進する手法を、「生改型」アプローチとしている。そのなか、「生改型」ファシリテーターは人々の気づきに配慮し、その気づきが、人が、活動が遊離しない工夫をしつつ、いつかは人々から「手を離す」ことを念頭においてグループ支援に臨んでいたと指摘している（太田 2004:79）。

2.8.4 一村一品運動におけるファシリテーター

一村一品運動のファシリテーターには、開発協力の分野において、ビジネスと連携した住民主体の活動が容易となるよう支援し、うまくことが運ぶよう舵取りすることが求められる。開発援助とビジネスという異なる分野をつなぐためには、2.8.3 で示したような生改型ファシリテーターの特徴を持つ人材が人々の感じ方を変えながら彼らの力を引き出し、さらに、ビジネスと連携した活動がうまくことが運ぶように舵取りをするためには、引き出した人々の力を活用できるような場（組織や仕組み）を創造するような機能が必要である。企業など、すでに引き出された力を活用できる場が形成されている場合には、新たな場は重要ではないが、人々がビジネスの経験をもたず、産業基盤もない地域では、力を発揮する場

の創造が大きな意味を持った。海外の事例を扱った先行研究では、品質の向上やマーケティング等ビジネスに特化した課題が指摘されているが、何が求められる品質なのか、どのようなマーケティングが地域において可能なのかといった、具体的な方法や有効な知識にまで言及したものは少ない。ここで必要とされるのは、方法や知識を企業や専門知識を持つ専門家から聞き出し、現地の人々が理解できる方法で伝えながら活動に応用できる潜在能力に焦点をあて、能動的に関与できる場を創造しながら、うまくことが運ぶようにするファシリテーターなのである。本研究では、「一村一品運動のファシリテーター」を、「住民の力を引き出し、その力を発揮することができる場を創造しながら、彼らの活動が容易になるよう支援し、うまくことが運ぶよう舵取りする開発ワーカー」とする。

人々の力を引き出しても、その力を効果的に発揮できる場の形成にまで至らなかったマラウイの事例では住民主体の活動が停滞してまった事例が多く見られたが、人々の力を引き出し、その力を発揮できる場を形成、もしくは整えた、ファシリテーター（人材や組織・場）が存在したタイのルワムジャイ村やルワンダの事例では継続可能性が見られた。つまり、運動のファシリテーターに望まれるのは、従来の援助によるアプローチに慣れてしまっている援助裨益者に、彼らが持つ能力を積極的に活用するよう促す機能であり、その力を発揮することで収入に結びつけることができる場を創造することなのである。本稿では、その機能が何であるのかについて、国内外の事例を用いて分析する。

一村一品運動のファシリテーターとは、JICA 専門家などの社会開発系の専門家、各種専門知識を持った普及員、NGO 関係者、JOCV、経営者、企業などの組織に属する人々など、専門知識を住民に伝えながら、彼らの力を引き出し、その力を発揮できる場を創造することができる人々（その人々が属する組織も含む）とする。日本人だけでなく、開発援助に携わる当該国外の人や組織も「一村一品運動のファシリテーター」というカテゴリーに含める。

2.8.5 イノベーションの普及

ロジャーズの理論を一村一品運動のファシリテーターの機能を明らかにするために用いる理由は、2.7 で設定した、「運動の採用者と専門知識を結び、運動採用者の力を引き出しながら活用できる場を創造できるファシリテーターが運動の普及には不可欠である」という仮説に対する答えを導くためである。筆者は、一村一品運動が普及しなかった事例に関しての詳細なデータを入手できなかったため、普及した事例との比較によって運動のファシリテーターの役割を追求することができなかった。そのため、ロジャーズの普及理論に見る採用者カテゴリーや知覚属性の分類、イノベーションの普及モデルを用いて、援助を受ける側がどのように運動を採用するか、採用された運動はどのように普及していったのかを見ていくことで、運動のファシリテーターの役割を追うこととした。ロジャーズは普及の対象の多くを「技術」としているが、開発途上国における概念の普及にも言及しており⁶⁷、開発援助への応用も期待できる。

ロジャーズは、イノベーションとは、「個人もしくは、他の採用単位によって新しいと知覚されたアイデア、習慣、あるいは対象物であり、人々が今まで全く知らなかったものでなければならないということではないが、彼もしくは彼女が、それに対して、好意的もしくは非好意的態度をまだ形成しておらず、採用するか拒否するか決定も行っていない状態である」とした（ロジャーズ 1990: 18）。つまり、あるアイデアが個人にとって新しいものと映れば、それはイノベーションなのである（ロジャーズ 2007:16）。ビジネスと連携した一村一品運動は、外部の支援なしには成し遂げられない試みであった。それまでビジネスに携わってこなかった住民にとって、消費者志向の製品づくりや販路開拓などの行為は外部から持ち込まれた「新しいと知覚されたアイデア」であり、ビジネスの経験を持たずして運動を採用する人々の考え方や行動に大きな変化を求めるものが含まれていた。そのため、導入された地域や生産者グループにとって、一村一品運動はイノベーションであると考えられる。

⁶⁷ 2.8.5 (3) の冒頭にて詳細を示す。

「普及」は「イノベーションが、あるコミュニケーション⁶⁸・チャンネル⁶⁹を通じて、時間経過のなかで、社会システムの成員間に伝達される過程である」と定義された（ロジャーズ 2007: 15）。一村一品運動が普及するためには、イノベーションの普及者と採用者の共通認識が必要となる。本研究では、ここで言う共通認識を「ビジネスと連携した利益創出活動」とし、ロジャーズの定義にならい、一村一品運動の「普及」を「あるコミュニケーション・チャンネルを通じて、時間経過のなかで、ビジネスと連携した利益創出活動が社会システムの成員間に伝達される過程」とする。

(1) 革新性と採用者カテゴリー

ロジャーズは、「同じ社会システムに属する人たちすべてが同時にイノベーションを採用するわけではない」とし（ロジャーズ 2007:214）、新しいアイデアの使用を開始した時点に基づいて、社会システムの成員を以下の5つの「採用者カテゴリー」によって分類し、その革新性⁷⁰を示している（ロジャーズ 2007:232-235）。

(ア) イノベータ：冒険的

イノベータの際立った特質は冒険好きなことである。一方、複雑な技術的知識を理解し活用する能力も持ち合わせている。新しいアイデアへの関心が高いために、イノベータは地域内の仲間のネットワークから離れており、地域社会の他の成員からは尊敬されていないかもしれない。しかし、イノベータは、社会システムへのイノベーションの流れという点において、ゲートキーパー⁷¹の役割を果たしており、社会システムの境界外からイノベーション

⁶⁸ コミュニケーションとは、参加者が相互理解に到達するために、互いに情報を創造し分かち合う過程である（ロジャーズ 2007: 24）。

⁶⁹ チャンネルとは、「送り手から受け手へのメッセージを伝える手段」である（1990: 279）。

⁷⁰ 「社会システムに属する他の成員（あるいは採用単位）と比べて、新しいアイデアを相対的に早期に採用する度合いのことである」（ロジャーズ 2007: 214）。

⁷¹ ロジャーズは、コミュニケーション・チャンネルを通じて、メッセージの流れを制御することをゲートキーピングと表している（ロジャーズ 2007: 74）が、ゲートキーパーの定義は示されていない。そのため、本稿では、ゲートキーパーを、イノベーションを普及させるべきか否かを決定する人とする。

を導入することでイノベーションの採用を開始するのである。

(イ) 初期採用者：尊敬の対象

初期採用者はイノベータよりもなお一層地域社会システムに根ざした存在である。また、他の成員と比べて最も高いオピニオン・リーダーシップ⁷²を有している。潜在的な採用者は、イノベーションについての助言や情報を初期採用者から入手しようとする。初期採用者は同僚から尊敬されていて、新しいアイデアを上手にしかも思慮深く利用する体現者的な存在である。コミュニケーション・ネットワークの中心的な地位を保つために、賢明なイノベーション意思決定をし、主観的評価を、個人間ネットワークを通して身近な仲間に伝える。

(ウ) 初期多数派：慎重派

初期多数派は仲間と頻繁に交流するが、社会システムの中でオピニオンリーダーとなることは稀である。採用が非常に早い人と遅い人との間にあり、普及過程の重要な連結役となる。初期多数派は最も人数の多い採用者カテゴリーの一つで、彼らのイノベーション決定機関は、イノベータや初期採用者に比べて相対的に長期になる。

(エ) 後期多数派：懐疑派

社会システムの成員の半数が採用した後に、後期多数派はイノベーションを採用する。後期多数派のイノベーションの採用は、彼らにとって経済的な理由からかもしれないし、増大する仲間からの圧力の結果かもしれない⁷³。彼らがイノベーションを採用しても安全であると感じる前に、それに対する不確実性の大部分が取り除かれていなくてはならない。

⁷² 他人の態度や顕在的行動を、個人が頻繁かつインフォーマルに影響を与える度合いである（ロジャーズ 1990: 394）。

⁷³ 仲間うちの圧力は、イノベーションの採用を動機づけるのに必要である（ロジャーズ 2007:234）。

(オ) ラガード⁷⁴：因習派

ある社会システムの中でイノベーションを最後に採用する人である。彼らはほとんどオピニオン・リーダーシップを持ち合わせていない。彼らの判断の基準は、過去に置かれており、資力が限られているため、新しいアイデアが失敗しないことがかなりはっきりするまでは、採用に踏み切るまでの余裕が生まれてこない。

(2) イノベーションの知覚属性

さらにロジャーズは、イノベーションが社会システムの成員によって採用される相対的速度（採用速度）を説明する要因の一つとして、イノベーションの5つの属性⁷⁵を示している（ロジャーズ 2007:164-211）。これらの属性に対する個人の知覚によって、イノベーションの採用速度が予測される。イノベーションの属性がその採用速度に影響を与えるとする研究は、イノベーションに対する人々の反応を予測する点で価値が高く、体型的に分類することで、イノベーション A は、（その採用者の目から見て）イノベーション C よりもなお一層イノベーション B に似ているなどと表現できるようになる（ロジャーズ 2007:150, 155）。以下に、詳細を示す。

(ア) 相対的優位性

相対的優位性とは、新たに登場したイノベーションが、既存のイノベーションよりもよいものであると知覚される度合いのことである。一村一品運動によってもたらされた、明確な

⁷⁴ 「ラガード」という言葉には「ラガード=のろま」という悪いイメージがあるが、蔑視しているわけではない。ラガードでない人たちにはイノベーション寄りのバイアスがあるので、悪い名称なのである。ラガードがイノベーションを採用するのにかなり遅れているといっても、彼らに落ち度があるわけではない。社会的責任、つまり、社会側の落ち度のために、ラガードの現状があるという現実を正確に表しているのかもしれない（ロジャーズ 2007: 235）。

⁷⁵ 人間の行動を説明するのに知覚が決定的に重要であることは、シカゴ大学社会学部が早い時期から主張しており、同書にも引用されている（ロジャーズ 2007:150-155）。ロジャーズ（2007）は、その著書において、イノベーションの特質を「イノベーション属性」、もしくは「イノベーションの知覚属性」、「イノベーションの知覚特性」など複数の表現方法により示しているが、本稿では「イノベーションの知覚属性」を用いることとする。

基準を伴うモノづくり、販路開拓や技術援助、引き出された主体の力を発揮できる場が、今までの地域活性政策より有効であると住民が感じて取り入れるなら、その運動は相対的優位性が高いといえる。

(イ) 両立可能性

両立可能性は、イノベーションが既存の価値観、過去の経験、そして潜在的採用者のニーズと相反しないと知覚される度合いのことである。人々は自分の経験や知識の蓄積の範囲内にある軸を用いて意思決定する。自身の蓄積された経験や知識で理解できないことには不確定要素が多く、リスクを伴うからである。しかし、例え今まで見たことも聞いたこともない新しいと知覚されたアイデアであっても、蓄積された経験や知識を用いて参加できるのであれば、彼らが動き出すきっかけとなる。採用者の知識や過去の経験にイノベーションを積み重ねることができる両立可能性があると、新しいアイデアに対して個人が意味を付与する助けとなり、より一層なじみのあるものとなる。

(ウ) 複雑性

複雑性は、イノベーションを理解したり使用したりすることが難しいと知覚される度合いのことである。一村一品運動が連携したビジネス活動には、社会システムの成員がすぐさま理解できるものと、そうでないものがある。ビジネスの経験がない人々は、品質という言葉は知っていても、何が消費者が求めている品質であるのか、その品質を高めるためにどのような方法が有効であるのかといった知識は有していない。まして、経験がない彼らに、資源発掘から製品開発、品質向上、販路開拓、流通、在庫および資金管理など一連の流れを教え、身に付いた知識を活用させるには気の遠くなるような年月が必要となる。その間には様々なリスクや責任が発生するため、いったん採用しても途中で挫折する可能性が高い。そのため、ビジネスの複雑さに対処する方法を見出しながら複雑性を低下させることが必要となる。

(エ) 試行可能性

試行可能性とは、小規模にせよイノベーションを体験しうる度合いのことである。新しいアイデアをいくつかに分割して試してみることができれば、運動は理解されやすくなり、採用が促され、新しいアイデアに対する不確実性を払い退けることができる。一村一品運動は、個々の状況に合わせて活動をあつらえるため、住民の能力に自合わせた方法や可能な方法を少しずつ試しながら、採用者である主体の能力や興味に合わせて変化させることができる。そのため、作成時に住民の能力や興味が考慮されない計画に比べて、分割して試してみることができる活動は、試行可能性が高いと言える。

(オ) 観察可能性

観察可能性とは、イノベーションの結果が他の人たちの目に触れる度合いのことである。個人にとってイノベーションの結果を観察するのが容易であればあるほど、それを採用しやすくなる。一村一品運動は、作り出すモノが存在し、住民活動の様子をテレビの広報番組等で可視化でき、研修、人材育成の場において個人の活動を客観的に観察可能となった。誰でもが観察できるようになることで、新しいアイデアに対する仲間内のコミュニケーションを生み出し、採用が促される。

(3) イノベーション普及に関わる橋渡し役

ロジャーズ (2007) は、ペルーの煮沸イノベーション⁷⁶ の普及の失敗事例について、その理由を分析している。失敗の原因は、普及者が、①村人の文化的信念に配慮しなかったこと、②イノベーションの採用と拒否における個人ネットワークの重要性に気づかなかった

⁷⁶ ペルーの公衆衛生機関は、村人に水を飲む前に煮沸するキャンペーンを2年間実施した。ある村では「水を飲む前に温めることは病人だけがすること」と、熱い食べ物や飲み物と病気を結びつけて考えられていた。その村の伝統に配慮しなかったため、他地域ではより多くの主婦を説得することができたが、ここでは、キャンペーンが行われる前にすでに煮沸していた15人の主婦の助けがあったにもかかわらず、普及率は5%にしかならず、失敗してしまった。同村の主婦たちが、目に見えない、聞くことも触ることも、臭うことさえもできない細菌について理解できなかったことも不採用理由として挙げられている (ロジャーズ 2007: 2-8)。

こと、③採用者の採用理由、である。最初に、煮沸というイノベーションを採用した主婦 B は、村における組織のキーパーソンではなく、むしろアウトサイダーであった。彼女は、煮沸消毒の効果を理解したのではなく、アウトサイダーとしての扱いしか受けなかった自分を認めてくれ、さらに、その普及者が高い社会的地位を持っていたため、イノベーションを採用したのであった。他の採用者は、病人であったため、煮沸したものを取り入れただけであった。主婦 B にとって普及者は、知識を与えてくれ、病気から守ってくれる親切なお役人であったが、拒否した大部分の主婦たちは普及者を卑劣な検察官とみなしていた。大部分の主婦たちは、外部社会との接触も限られており、専門技術的に熟達していた普及者を、自分たちの社会や伝統に根ざした見方でしか判断できなかったのである。つまり、この事例は、普及対象者志向ではなく、あくまでも、イノベーション志向であったため、普及者が用いたメッセージは、主婦たちの欲求にとって適切なものではなく、彼女たちの心を揺り動かすことはできなかった。

この失敗事例から、イノベーションを普及させる際には、一村一品運動が必ずよいものとする一村一品運動志向ではなく、「普及対象者にとってよいもの」として受け入れられる普及対象者志向の方法が用いられなければならないことが学べる。さらに、ロジャーズは、「イノベーションを採用するように個人を説得する際には、個人間ネットワークが中心的な役割を果たす」と強調している（ロジャーズ 1990: 393）。そのネットワークにおいて、不確実性を減少させるイノベーションの評価情報を伝えていく重要な橋渡し役として、チェンジ・エージェント⁷⁷とオピニオンリーダーを挙げている。

チェンジ・エージェントは、「チェンジ・エージェント機関が望ましいと考える方向に、クライアントのイノベーション決定に対して影響を与える個人」である（ロジャーズ 2007:338）。チェンジ・エージェントの役割は、①変化に対するニーズを高める、②情報交

⁷⁷ チェンジ・エージェントの定義に当てはまる職業として、教師、コンサルタント、公衆衛生員、農業普及員、開発事業員等がある（ロジャーズ 1990: 445）。

換する関係を構築する、③問題点を突き止める、④変化したい気持ちをクライアントに起こさせる、⑤変化したい気持ちを行動に変える、⑥採用を安定させ、中断を未然に防ぐ、⑦関係を集結させる、である（ロジャーズ 2007：343-345）。チェンジ・エージェントの最終目標は、普及対象者がチェンジ・エージェントに依存している状態から、自立した状態に移行させる方法を探り、それによってチェンジ・エージェントの仕事がなくてすむようにすることである。この点において、チェンジ・エージェントと、援助終了後の被援助者との最終関係構築を目指す一村一品運動のファシリテーターの役割は類似していると考えられる。しかし、一村一品運動のファシリテーターは、雇用や収入といった成果を運動の採用者に実感させながらイノベーションを住民に適合させる形に変化させなければならない、その点で異なる。

(4) 普及システム

これまで、イノベーションの普及は、政策立案者や公式の研究開発機関から発するという集中型の普及システム（図 2.1）によって説明されてきた。しかし、シェーン（1971）は、その古典的普及モデルに異議を唱え、さらに、ロジャーズはイノベーションが先導的な人材によって社会システムの現場から湧きあがり、仲間内のネットワークを通じて水平に拡散するという全く異なる分散型普及システムを提案した（ロジャーズ 2007：376）。分散型の普及システム（図 2.2）では、イノベーションは地域に合った形に変化していく中で、意思決定は採用者に広く分担され、技術専門家が管理することはない（ロジャーズ 2007：377）。表 2.1 で示すように、集中型の普及システムは、線的で一方向的なコミュニケーション・モデルを前提としているが、分散型は、コミュニケーションの収束モデル⁷⁸に近いものとし、イノベーションの採用者がそれを普及させる方法について健全な決断能力を持つていることを前提としている（ロジャーズ 2007：377-379）。

⁷⁸ コミュニケーションの参加者が相互理解に達するために、互いに情報を生み出し共有するようなコミュニケーション・モデルである（ロジャーズトキンケイド 1981、ロジャーズ 2007：379）。

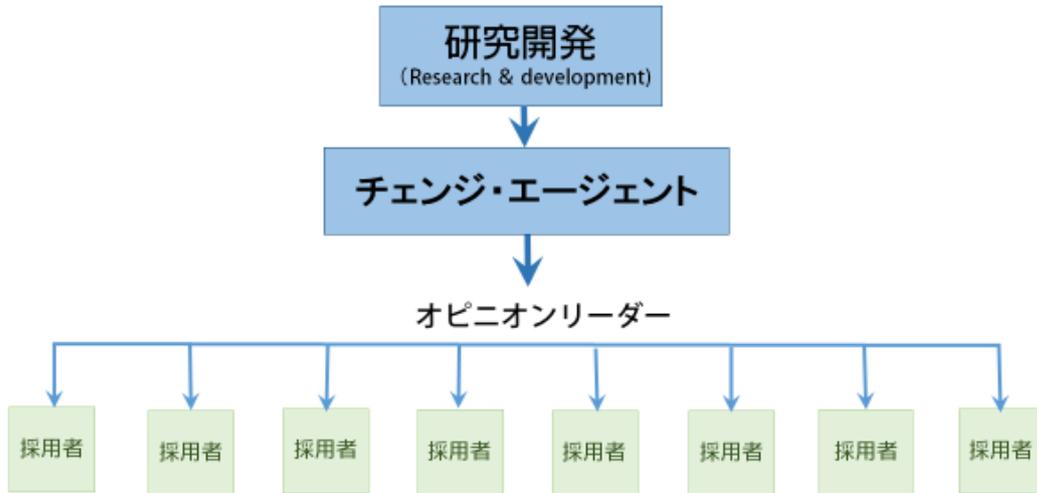


図 2.1 集中型普及システム

出典：ロジャーズ (2007: 378 図 7-1)

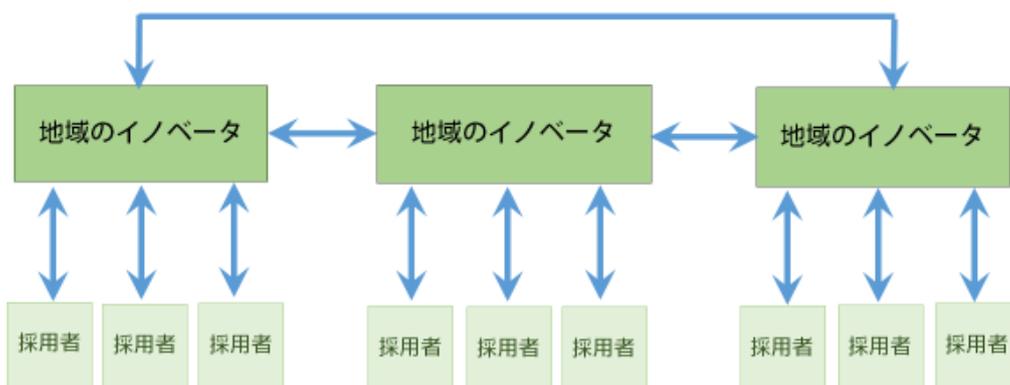


図 2.2 分散型普及システム

出典：ロジャーズ (2007: 378 図 7-1)

表 2.2 集中型および分散型普及システムの特徴

普及システムの特徴	①集中型普及システム	②分散型普及システム
意思決定と権限の集中度合い	政府の行政官や関連技術の専門家による全体的な意思決定に基づくコントロール	普及システムの成員間に広く権限とコントロールが共有されている
普及の方向	専門家からイノベーション採用者へのトップダウンによる普及	仲間内の水平的なネットワークを通じたイノベーションの普及
イノベーションの源泉	関連技術専門分野の専門家による研究開発活動	ときには採用者でもある非専門家の実験からイノベーションがもたらされる
誰がイノベーションを決定するか	トップの行政官や関連技術専門分野の専門家	個別の成員あるいは組織のイノベーションに対する非公式の価値評価に基づいて彼ら自身がどのイノベーションを普及するか決定する
普及過程を促進する採用者のニーズの重要度	イノベーション中心のアプローチであって、イノベーションの利用可能性によって生み出されるニーズを強調するテクノロジー・プッシュ型	問題中心型のアプローチであって、実際に知覚されたニーズや課題によって生み出されるテクノロジー・プル型
再発明の度合い	イノベーションが採用者の間に普及する際、実情に合わせた適合や再発明の度合いは低い	イノベーションが採用者の間に普及する際、実情に合わせた適合の度合いが高い

出典：ロジャーズ（2007：377 表 7-1）筆者加筆

ロジャーズは、普及システムの特徴を集中型と分散型の二分法での対比することはやや単純化しすぎており、実際はこの二つの間のどこかにあるはずだと指摘している（ロジャーズ 2007:377）⁷⁹。さらに、分散型普及システムでは品質管理ができないため、高水準の技術的な専門知識が必要なイノベーションを普及させようとする時には、分散型普及システム

⁷⁹ 米国での農業エクステンション・サービスは相対的に集中型であり、他の普及システムは相対的には分散型であると考えられる（ロジャーズ 2007: 378）とし、集中型と分散型を線で結んだ連続体の中で集中型に近い位置に農業エクステンション・サービスを示している（ロジャーズ 2007:378）。しかし、なぜその位置に示したのかは明らかにしていない。

は集中型普及システムに比べて不適切であるとも指摘している（ロジャーズ 2007: 380）。表 2.2 で示した「再発明」とは、イノベーションの採用そして導入段階において、利用者によって変更あるいは修正される度合いのことである（ロジャーズ 2007:103）。集中型の普及システムでは、実情に合わせた適合や再発明の度合いは低いとされ、分散型の普及システムにおけるその度合いは高いとされる。

第3章 大分県の一村一品運動

3.1 大分県の役割

一村一品運動は、県下 58 の全市町村（当時）において、特産品づくり、観光、祭りなどを通して地域住民が競争力を高め、地域の活性化と担う人材を育成することが目的とされた。「一村一品」とは、特色のある製品をつくるということ象徴的に唱えた⁸⁰ものであり、必ずしも「村」単位で行われたわけではなかった。一村一品運動は、モノづくりにとどまらず、人づくり、住民参加、環境との共生といったさまざまな広がりを持った「運動」である（松井 2006a : iii）。本稿では、開発途上国の行政官が持つ、運動とビジネスの連携といった関心を出発点とするため、その「運動」のなかから、ビジネス連携に関する大分県の支援に焦点をあてる。

運動が提唱された背景⁸¹には、県内に雇用の場が少なく、農山漁村を中心に若い労働力が流出した結果の過疎対策があった⁸²。そのため、一村一品運動のなかでも経済活動を主とする活動に大分県の支援の多くが充てられることになった。大分県は阻害要因となる課題を見極め、後述する技術支援や販路拡大、流通の基盤整備を行ない、既存の事業と連携させることで、各市町村の活動を側面支援し、住民の変化を促しながら成果を示した（表 3.1）。

⁸⁰ 1981 年 第一回大分県議会定例会会議録 第六号（pp127）。

⁸¹ 一村一品運動を開始した理由として、平松は以下のことも述べている「（一村一品運動は）父親の影響を受けた。父の残した『継続は力なり』という言葉が原点にある。父は別府の出身で、名古屋で教師として勤めたが妻の実家に頼まれ大分県に戻り、家業の帽子製造卸商を継ぎ成功させた。しかし、教師の夢が捨てきれず、私が生まれた年に私財を投じて大分市内に夜間中学校を創立した。昼間に働いている人たちに勉強を教えるという今の定時制学校のはしりであった。父は、昼間は商店経営、夜は教壇に立った。働きながら学ぶのは相当大変なことである。父は常々『入学時は 100 人もいた生徒も三年後の卒業時には 2、30 人になっている。しかし、眠い目をこすりながらも努力を続け、きちんと卒業できた人は必ず世の中の役に立つ』と言っていた。この学校に掲げられていた校訓が『継続は力なり』という言葉であり、学校が震災で焼失するまでの 21 年間続いた。一村一品運動を提唱した背景にはこのようなことがある」（筆者インタビュー、平松守彦氏、2012 年 8 月 25 日）。

⁸² 1981 年 第一回大分県議会定例会会議録 第三号（pp27）。

表 3.1 大分県の課題・支援・成果

	課題	開始時期	支援	住民の変化・成果
1	事なかれ主義 無気力感 新しい取組み への抵抗	1975 頃	車座の座談会 まちづくり懇親会 報奨 テレビ番組などの広報	期待・活動の機運 動くきっかけ 一村一品製品の開発 いい地域間競争
2	流通・販路 不足	1980	空輸便 全国初の大規模物産 ⁸³ 国内外のフェア 一村一品株式会社設立 県をあげての PR	協働 自信醸成 地域資源の見直し
3	ビジネス知識 リーダーの 不足	1983	豊の国づくり塾など	ビジネスの知識取得 情報共有 リーダー育成
4	高品質・消費 者志向の商品 不足	1984	技術支援 地域産品開発推進事業	勤による製造から 科学的に究明・ 加工技術
5	開発資金不足	—	資金融資・利子補てん 補助金へのアクセス	量産によるやりがい 事業拡大

出典：大分県議会『大分県議会会議録』1980-1981 をもとに筆者作成

⁸³ 1981 年 10 月、ホテルオークラの大宴会場に、政・官界、経済界、マスコミ、文化人、芸能人と様々な分野で活躍する 1,000 人を招待して、大分県の郷土料理をふるまい、地域産品を紹介した（筆者インタビュー、NPO 法人 大分一村一品国際交流協会・内田正氏、2013 年 3 月 28 日）。

「各地域に若者が定住していくためには、その地域の特産物を開発し、地域の盛り上がりによって産業を興していこう」⁸⁴ とする意図があり、支援も特産物の開発・流通に主眼を置いたものが多く、成果として示されたものも、その売り上げや産品数の伸長であった。一村一品運動の開始直後の1980年度には358億5,300万円(143品目)であった県の特産品の販売額は、1990年度には1,177億4500万円(272品目)に、1999年度には1,416億200万円(319品目)に達している(平松2006:62)。

『地域を良くしよう』と、ずっと話してきたことが『知事の一村一品運動』の提唱になり、大分県青年自主研修活動連絡協議会(青研協)が1980年に始めた『ムラおこし研究集会』⁸⁵での成功につながっていた」と、松永年生 西日本新聞社営業本部副本部長(当時)は語っている(大分県一村一品21推進協議会2001:19-26)。一村一品運動が提唱された当時は、「事なかれ主義・無気力感」と「地域をよくしよう」とする二極の状況が存在し、動き出そうときっかけを模索していた後者に光を当て、大分県が効果的に支援することで、他の人々も巻き込み、一村一品運動が普及していった流れがあったことも否定できない。

3.1.1 直接対話による動機づけ

表3.1で示したように、一村一品運動の基盤づくりは平松が知事に就任する以前から始まり⁸⁶、平松は住民との直接対話を重視することで、地域の現状や課題、阻害要因を探った。知事就任後は、まず施策執行の現場である市町村長との自治行政連絡懇談会で「各市町村で新しい産品を発掘していただきたい。この産品なら全国的な評価に耐え得るといふ産品を各市町村一つずつ選んでいただきたい」と表明し、一村一品運動施策を提案した

⁸⁴ 1981年 第一回大分県議会定例会会議録 第六号(pp27)。

⁸⁵ 1975年から生じた大型店問題を青研協が話し合い、折り合いが付いた時点で、地場産業も問題が持ち上がった。そこで、法政大学清成忠男総長(当時)に講演を依頼し、湯布院で会を開いた。このことがきっかけとなり、異業種交流を求めて、第一回ムラおこし研究集会が安心院町で開催された。県外からの参加者も含め約230人が参加した。車座になって自由に語り合うスタイルもここから生まれた(大分県一村一品21推進協議会2001:24-25)。

⁸⁶ 大山町の矢幡町長は、早い時期に平松との交流を持ち、湯布院町の経営者たちも生じた問題を解決するために当時副知事であった平松を頼っている(大分県一村一品21推進協議会2001)。

(孫 2010: 791)。その後、住民とまちづくり懇談会をスタートさせ、従来とは異なる直接住民に語りかける方法で、活動のカギとなる人材を探し、その理念を普及させようとした。就任後に部長会議で話し、その後、市町村に伝えるという従来の方法では、運動の真意は伝わらないとして、住民との直接対話や具体的に事業を推進する施策執行の受け皿である市町村に働きかけた(孫 2010: 791)⁸⁷。

地域住民に直接話しかける「まちづくり懇談会」は、平松が県知事就任約2ヵ月後の1979年7月6日に、県南の蒲江町(参加者28人)で始まったのを皮切りに、県下58市町村(当時)で実施された。知事が公民館に来るのは初めてという地域が多く、「自分たちの声が初めてストレートに行政に届いた」という感動をおぼえた人も多く、この動きの中から、なにかを立ち上げようとする機運がふつふつと湧いてきた。特に、若者たちは自分たちの住む町や村の変革を望んでいたが、どう動いていいかが分からないと感じていた人も多く、一村一品運動の提唱が動き出すきっかけとなった(大分県一村一品21推進業議会2001: 38)。

3.1.2 客観的視点の効果

各地でつくられた一村一品は、産品だけではなく、観光やイベントなど住民たちが知恵を出しあったものが多く、その活動を県の広報テレビ番組に市町村の自主企画番組として放送することで、住民の活躍の場に光を当てた。第三者の目で評価を受けると同時に、運動の真意を分かりやすく伝えようとした意図もあった。県の広報番組を市町村に無料で提供することで、毎週日曜日に2局で一村一品番組⁸⁸を2年間放映した(大分県一村一品21推進業議会2001: 38)。身近な産品や知人がテレビ番組に出るとあって視聴率は高

⁸⁷ 「一村一品運動を拒否した市町村はない。隣の生活が良くなっていくのを見ている住民からクレームが来れば、次の選挙に勝てないのでトップは頑張るしかなかった。県庁では、知事直結の仕組みを作った。住民の意見が直接知事に伝わるので、職員はやらざるを得ないという環境を最初に作った。」(筆者インタビュー、平松守彦氏、2011年8月25日)。

⁸⁸ 民間放送2局に対する委託料への県予算は3,500万円であった。(平松1990: 31)。

まり、一村一品づくりの機運も高まった。さらに、優れた番組には「知事賞」を贈ったため、町や村でのいい意味での競争意識が高まった。身の回りのものの価値を見直そうという提唱は、特に小規模な企業主や生活改善グループに参加している女性たちに勇気と夢を与え、味噌、漬け物、健康茶、ハムなどの食品関係の加工品が次々と作られていった（大分県一村一品 21 推進業議会 2001: 38）⁸⁹。

3.1.3 開発資金へのアクセス

一村一品運動は行政主導ではなく、あくまで地域住民のイニシアティブによる運動として普及させようとしたため、開始当時から一村一品に特化する組織や直接的な補助金はなく、条例は作られなかった（平松 1990: 38）。従来、大分県は、流通対策は農業団体の役割であるとして、まず産物を作り、その後流通対策を行ってきたが、一村一品運動開始後は、農業団体をリードする形で売れる製品の拠点づくりを先行すべきだとの姿勢を示した。農政部局は、既存の農業祭に一村一品の館を作り、市町村の一村一品運動に関わるものを展示する場を設けた（孫 2010: 795）。そして各課・各部にまたがっている一村一品事業を調整するため、企画総室の地域振興班が総合調整を行った。

運動に賛同した地元のトキワデパートからは1億円の寄付があり、1981年にこれを一村一品基金とし、基金の利息収入を運用しながら一村一品顕彰として、功績賞（100万円）、努力賞（50万円）とした。この基金から、国内外への視察も実施された（平松 1990: 38）。一村一品運動として行われる活動自体には直接補助金を出さなかったが、表 3.2 が示すように、県の各部に一村一品運動の振興対策を散りばめ、担当課と予算のない施策を推進した。一村一品運動を拡大する上で課題とされた、①やる気の欠如と新しい考えに対する抵抗、②流通・販路不足、③ビジネスの知識・リーダーの不足、④消費者志向の欠如、

⁸⁹ 各市町村が一村一品指定をすれば、宣伝や販売に関する自治体の協力を得られた（筆者インタビュー、内田正氏、2013年3月28日）。

⑤開発資金不足、への対策として、県の施策執行部局は、既存の事業に一村一品運動を関連付けて展開していった。

表 3.2 1981 年度 一村一品運動関連の県独自の予算一覧

部署	予算名称	予算額
企画総室	一村一品推進事業	792 万円
企画総室	地域特産開発推進事業	1,768 万円
農政部	一村一品強化資金 特別利子補給事業	15 億円
農政部	地域特産物開発育成 対策事業	940 万円
農政部	農産加工振興対策事業	750 万円
不明	過疎地域振興計画 ⁹⁰	1,600 億円（5 ヵ年）

出典：1981 年 第一回大分県議会定例会会議録 第三号（1981：31）

3.1.4 企業との連携

多くの一村一品製品が、運動の開始時には既に住民により開発されていた（林ら 2004）が、生産者の多くは販路拡大を苦手としていたため、フェアや県外の市場へのアクセスを強化することで、流通に乗せ、運動の有効性を示そうとした。1980 年に、「90 分の新鮮さ！」をキャッチフレーズに、野菜（大葉・トマト・生椎茸・カボス・ネギ）の空輸が、東亜国内航空（当時）と東急ストアが提携することで開始され、毎週 3 回大分県から東京に直送・直販することで販路拡大を目指した⁹¹。そのなか、町・農協・生産者・関連業者が一体となって開発された武蔵町の「武蔵ネギ」は、初年度の輸送量 12 トン、販売額が 730 万円であったものが、5 年後には 170 トンで、1 億円を突破するようになった（大分

⁹⁰ 地場産業の振興、特に農村における農業の振興、過疎地における技術先端産業の導入など（1981 年 第三回 大分県議会定例会会議録 第 3 号：54）。

⁹¹ 生椎茸は、東急ストアで 1,300 円（1 kg）で販売することができ、同じ東京の神田での 970 円、大分県での 750 円と比べると高い利益を生み出した。他の野菜に関しても同様の成果があった（第 3 回大分県議会定例会会議録 第三号：91）。県は、空港背後地の国東半島に航空輸送専用の野菜団地を造成し、鮮度を売り物に京浜地区と直結することで農業の復興を狙う意図もあった。

県一村一品 21 推進協議会 2001: 71)。

3.2 大分県の支援にみる一村一品運動のファシリテーター

大分県下の一村一品運動は、普及者である県知事の一方的な開始の号令ではなく、普及者と採用可能性を持つ人々との直接対話から開始された。平松は県外からの U ターン者であり、地域の状況について最初あまり詳しくなかったため、住民との対話を重視し、地域を知ることから始めた。どのような活動を推進するかは地域に詳しい住民に委ねることで、彼らの関与を促した。3.1 で示した課題を解決するための支援として、大分県は、住民と有益な情報、知識、技術を結ぶ橋渡し役として、(ア) 一村一品株式会社、(イ) 豊の国づくり塾、(ウ) 生活改良普及員を、一村一品運動のファシリテーターとして活用した。以下において、運動のファシリテーターがどのように運動採用者の力を引き出し、引き出した力を発揮できる場を創造していったのかを示す。

(ア) 一村一品株式会社

一村一品株式会社は、運動開始 10 年後の 1988 年 10 月に、異なる業種 24 社、4 団体、個人の出資（東京都 45%・大分県 55%）により発足した⁹²。商品を流通させるには、「様々な業種の知識とネットワーク」と「客観的な視野」⁹³を取り入れることが必要であったため、銀行、デパート、商社などの企業が関与できるような仕組みとした。当時、大分県内の「一村一品」は 260 品目、総販売額は 917 億円であったが、品目数の半分以上が年間売り上げ 1 億円以下であり、伸び悩みの最大の課題は流通であった（大分県一村一品 21 推進協議会 2001:146 - 147）。そのため、多品種少量、ノーブランド、産地未形成の県内各地の「一村一品」を全国の販売チャンネルに乗せ、小規模な生産者を救済するための販路を開拓することが、一村一品株式会社に課せられたのであった。

⁹² 資本金 1 億 2 千万円、1989 年 2 月 10 日には東京営業事務所が開設された。

⁹³ 生産者の思い入れが強い製品が多かったが、商品として販売する際には、客観的な目での判断が必要である（筆者インタビュー、藤澤政則氏、2014 年 8 月 8 日）。

税金を使う第三セクターや県の補助金は用いられなかった。補助金がなくなると活動が中止することが容易に想像できたため、売る（流通に乗せる）こと、継続のための利益を出すことが重要であり、まずは、縁故を利用したマーケティングを行った。具体的には、①大分県出身者ネットワーク、②大分県を第二の故郷と考えている人のネットワーク⁹⁴、③流通関係ネットワークを利用した。筆頭株主である地元のトキワデパート（出資金2,200万円）では、積極的に「一村一品」を売り、生産者の販路・流通のバックアップをした。大分一村一品株式会社代表取締役社長・藤澤政則は、ビジネスの視点での運動の継続の要因を「製品作りではなく、売れる商品を作ることである」とし、「製品を売れる商品にするには、品質管理だけでなく、費用や流通も重要である。経営・販売・経理の知識がある企業体ならよいが、経験や知識がない生産者に製品と商品の違いを教えることが必要である」⁹⁵と述べている。東京在住の株主に売り込みをかけ⁹⁶、さらに、全国百貨店仕入れ機構のルートも活用して⁹⁷、初年度に4,000万円の売上を達成した（大分県一村一品21推進協議会2001:148）。一村一品株式会社は、生産者グループに繰り返し根気強く説明（最長1年以上）するだけでなく、催事などにも連れて行き、実際に売ること、消費者の要望を肌で感じて、何をしないといけないかを考えるよう促した⁹⁸。一村一品株式会社には製品の買い取りリスクが生じたが、引き出された生産者の力を発揮する場としての機能を果たした。

平松は運動を推進するため、自らがトップセールスマンとなり、イベントも積極的に開

⁹⁴ 大分県には新日鉄など県外の企業も多く入っており、出向者が東京に戻った後も彼らとつながりを持った（筆者インタビュー、藤澤政則氏、2014年8月8日）。

⁹⁵ 筆者インタビュー（2014年8月8日）。

⁹⁶ 大分県出身者が社長をしていた企業に出資を依頼し、それら企業で直接販売して広めていった。地域活性が原点にあるため、地域の様々な業種を巻き込むことで、さらにネットワークが広がっていった（筆者インタビュー、藤澤政則氏、2014年8月8日）。

⁹⁷ ターゲットを東京（伊勢丹などのデパートの催事）にすることで、他の県に商品がひろまっていった（筆者インタビュー、藤澤政則氏、2014年8月8日）。

⁹⁸ 「自然なもの（大分県らしいもの）が求められているのに、過剰包装や飾り立てをしたりすれば、かえって価値を下げるだけでなく、無駄なコストになることを生産者は理解していった」（筆者インタビュー、藤澤政則氏、2014年8月8日）。

催した（表 3.3）。生産体制や設備を充実させ安定供給を図った後は、インパクトのある広報や販売戦略を強化することが、活動を継続させるために重要であった。どんなに生産者の力を引き出し特産品づくりに力を入れても、商品が売れ、利益を出さなければ生産者のモチベーションが下がるだけでなく、経営的自立につながらないからである。地域内がターゲットであった産物も、県や一村一品株式会社が支援を行ったことで、全国に流通するようになった。

表 3.3 大分県における一村一品関連のイベント開催回数・日数・販売額の推移

（単位：年・回・日・万円）

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
開催数	26	27	23	32	30	34	29
催延日数	145	150	138	179	180	229	170
出品金額	21,825	25,925	28,926	53,266	71,787	80,142	96,942
販売金額	9,902	12,155	14,597	21,799	29,814	35,211	36,926

出典：中小企業基盤整備機構（2013：7）

（イ） 豊の国づくり塾

平松は、活性化している地域には、必ず優れたリーダーがいることを痛感し、このリーダーの哲学を学び、そして学んだことを自分たちの地域で実践しようと、「豊の国づくり塾」を1983年に設置し⁹⁹、平松が自ら塾長を務めた（平松1990:84）。

「人を育て、地方の体力、つまり『地域力』を高めなければならない。そのため、私は

⁹⁹ 予算は390万円（孫2010）。内訳は、講師謝礼と場所のレンタル代である（向井2012:8）。

住民のやる気を重視した一村一品運動を長く実践してきた。あわせて、『豊の国づくり塾』『おおいた平成農業塾』など、数々の塾を持つて、人材育成に最大の力を注いだ。おかげで県民所得も大きく向上し、塾生からは県議会委員や市町村長なども誕生した。政治家だけでなく地域おこしのリーダーたちが大勢巣立ち、がんばっている」(平松 2006: 42)。

豊の国づくり塾は、県内 12 ブロックにおいて順次につくられ、年齢や業種が多様な塾生(1期約 30 人)で構成された。1年目は地域づくりのリーダー¹⁰⁰や企業のトップを招いての学習過程であり、2年目からは、それぞれが地域で行う実践課程となる。誰を講師に呼ぶか、何をやりたいかは、塾生が話し合っで決めていった¹⁰¹。卒塾生は第一期が 421 名、第二期(1986 年)が 384 名となり、1992 年には卒塾生が中心となって、新たに「NEO (New Exciting Oita) 21 塾」などが設立され、2002 年度までに、およそ 2,000 人が育成された(平松 2006:51)。

大分県別府市においては、豊の国づくり塾卒塾生の経営者たちが、地域再生を目指して小集団活動を行い、地域の問題を解決するための地域のコミュニティネットワークを形成した(向井・藤倉 2014: 92)。そのネットワークの中で、インターネットがない時代からコミュニケーションツールとしてのパソコンデータの受け渡しを行い、地域の問題を話し合い解決しようと知恵を出し合った¹⁰²。「豊の国づくり塾」では、先人の知恵から学べるようデザインされ、そこで得た知識や人的ネットワークを活用しながら力を発揮できるよう促していく機能を持っていた。

¹⁰⁰ 1986 年、湯布院町の溝口薫平が運営委委員となった(豊の国づくり運動推進協議会 2000:9)。

¹⁰¹ 塾生は仕事後に集まり、講師のもと、自分たちで決めた各地域でのテーマについて学習し、話し合い、討議を行った。八幡治美(大山町町長兼農協組合長)がほぼすべての塾で講師を務め、井深大(ソニー)、牛尾治朗(ウシオ電機)、小林陽太郎(富士ゼロックス)、唐津一(松下電器産業)、今村奈良臣(東京大学教授)、椎名武雄(日本 IBM)など、当時の日本を代表する論者が合同塾やフォーラムなどで客員講師を務めた(宮下 2016: 93)。

¹⁰² 筆者インタビュー、豊の国づくり塾卒塾生 4 名(2013 年 3 月 27 日)。

(ウ) 生活改良普及員

大分県は人材育成に関し、既存の事業との連携も積極的に行った。その中の一つに生活改善¹⁰³グループへの支援があった。以下は、筆者が、農村女性の人材育成と一村一品運動と連携させた後藤佐代子・元生活改良普及員（現 NPO 法人、大分人材育成・地域文化交流協会¹⁰⁴会長）への聞き取りと、先行文献に基づくものである。

一村一品運動が開始された当時（1979年）、都市部では女性の参画が進み、女性に対する社会の期待も高まっていたが、その一方で、農山村漁村では依然として男性優位で「家」中心の社会と言わざるを得ない状況であった。男性は年齢に関係なく一人として見られるが、女性はどんなに働いても0.5人としか見られず、もの言うこともできず、「賃金を払わずにすむ労働者」にすぎず、必要なものさえも自由に買うことはできなかった。

生活改良普及員は、国と県（4割と6割）双方から給与が支給された県職員であったため、当時の国の方針（食糧増産と農村の環境改善）と一村一品運動の普及という2つの目標を同時に達成しなければならなかった。そのため、動機付けとして1ヵ月に500円の小遣い¹⁰⁵を稼ぐためにできることを考え、人々が動き出すきっかけとした。生活改良普及員は、「5つのベル」を提案し、農村改善業務と一村一品運動を結び付けながら既存の生活改善グループ（7～10人）を取り巻く環境を変えることで、彼女らの感じ方や態度を変えることから始めた。5つのベルとは、以下に示した、①食べる、②比べる、③調べる、④喋る、⑤差し伸べる、をまとめたものである。

¹⁰³ 「戦後の農村生活改善は、連合軍総司令部（GHQ）の対日占領政策の一環として農林省が導入した政策であるが、農村地域では、戦前期の生活改善の経験あるいは各種の社会教育活動の展開を基礎に、婦人会などの各種地域団体、自治体、保健所、学校、公民館、農業関係試験場、ラジオ、新聞、農業誌などがさまざまな形で連携を保ちながら推進された」（水野 2003: 165）。

¹⁰⁴ 同協会は、1994年に一村一品運動の推進を目指して結成された「一村一品女にまかせろ100人会」が前身である。働きに出る夫に代わって農地などを守っていた農山漁村の女性たちが、社会的な立場を確立しようと集まった。100人会は、農家らの所得向上を目指し、「みそ」や「かりんとう」などの加工品の販売を始めた。この動きが県内各地の女性グループに広がり、一村一品運動がさらに盛んになるきっかけになった（oita-press 2011）。

¹⁰⁵ 大卒の初任給は109,500円であった。年次統計 <http://nenji-toukei.com/n/kiji/10021/>（2014年2月18日閲覧）。

- ①「食べる」：皆が集まった時にお茶請けのお菓子や漬物を持ってくる。
- ②「比べる」：持ってきた食べ物を、甘い、辛いなど比べてみる。
- ③「調べる」：村の中でできることや危ないこと、残したいことを見つける。
- ④「喋る」：皆が集まった時に農村の女性たちが自分の意見を言えるようにする。
- ⑤「差し伸べる」：奉仕の精神で寄り添う。

身近な資源を活用するという一村一品運動のコンセプトを用いながら、農村女性たちができることを考え、課題を認識し解決していくことができるように促した。女性たちが作ったものを「一村一品」として、町長に提案し¹⁰⁶、町長の名前で家主（男性）に手紙を書いてもらうことで、女性たちが活動に参加できる環境を整えた。活動を発展させるために、海外研修も実施した。1,000万円の費用をかけ、32人（若妻8人、高齢者8人等）とともに、アメリカ・ロサンゼルスLos Angelesの農村を見学した。研修者たちは、アメリカの生活と自分の生活を比べて皆、衝撃を受けた。帰国後、農作業着ファッションショーなど皆で楽しみながら活動できる場を自分たちで創り出していった。

生活改良普及員は、農産加工などの技術指導をしていたことから、女性たちは学んだ技術を一村一品運動で活かすことができた。当初の目的であったお小遣い稼ぎには、フランスのマルシェをイメージした朝市をたてた。最初は500円のお小遣い稼ぎが目的であったが、成長した女性たちは活躍できる場所を身近なグループから地域へ、更には村の外へと求めていった。それにつれ人のつながりは、地縁による組織から機能する組織¹⁰⁷へ変化していった。興味や成長度は個人により異なる。それを一つの品目だけを作る集団に押し込められていると不満は必ず出てくる。そのため、自分がやりたいことを通して引き出された

¹⁰⁶ 平松は、当時、全市町村に独自の「一村一品」を上げるように指示していたが、特産品を見いだせなかった地域は困っていた。そのため、町長も一村一品が決まったことで喜び、男性たちも町長が後押ししていることなので反発はなかった（筆者インタビュー、後藤佐代子氏）。

¹⁰⁷ 「機能する組織」とは、自分の興味や得意なことをつなぎ、能力を発揮する集団である（筆者インタビュー、後藤佐代子氏）。

力を発揮し、集結して高め合う様々な組織が創りだされた。

しかしながら、全ての組織が継続したわけではなかった。時代に合わせて変化できなかつたり、成長した個人の能力に合わせた活動が見つけられなかつたりしたグループは、やがて人が疎遠となり、消滅していった。また、リーダーだけが目立ってしまうグループや、活動が活発になっても労務や経理管理ができなかったグループもなくなってしまった。挑戦し続けるリーダーがいなかったグループも、生活改良普及員が関与しなくなった途端、消滅してしまった。素人の集まりであったため、求心力がなくなると、徐々に人が集まらなくなって、休止状態から消滅していったケースが多い。一方、様々な支援を受けながら企業化して労務や経営の管理ができるようになった「メルヘンローズ」¹⁰⁸や、研修などで得た知識を創意工夫で発展させた「ななせ味噌」¹⁰⁹では長年活動が継続した。

1981年に県が開催した、ホテルオークラでの全国初の大規模な物産展に参加することで、生活改善グループの女性たちは、引き出された力を発揮し、大きな自信を持つようになった（大分県一村一品 21 推進協議会 2001:39）。さらに、1994年に開催された「知事と語る一村一品」シンポジウムに参加した女性たちは、他地域や異業種の人々と情報交換をする機会を得て、「一村一品女にまかせろ 100 人会」を結成していった。農山漁村の女性が、社会的な立場や所得の向上を目指して、農産品や加工品の販売を都市部で始めた。この動きが県内各地の女性グループに広がり、一村一品運動をさらに盛んにするきっかけになった。1996年に「大分県一村一品女にまかせろ 100 人会」¹¹⁰は、特産品販売や

¹⁰⁸ (有)メルヘンローズは、切バラ生産、バラ苗生産、バラ育種を行っている生産会社である。8名の生産農家が集まって、日本一のバラ生産を目指して共同で山を切り開いて造成して施設を作った <http://www.marchenrose.com/menu1.html>(2017年4月5日閲覧)。

¹⁰⁹ 野津原町の森下フクが1968年頃から生活改善の一環として始めた「減塩みそ」が町の一村一品に指定された。現在は国産の大豆不足と高齢のため活動を停止している。

¹¹⁰ 目的意識なく集まったグループが、問題解決の機能を果たさなかつたり、ともすると自然消滅したりする事例を見てきた女性は、推薦方式をとって、1年間の活動がないメンバーは除籍するといった厳しい規約を設け、グループ内の結束と質の向上に成功している(大分県一村一品 21 推進協議会 2001: 490)。農村振興の実績と国際交流、人材育成研修など発展的な活動が高く評価され、2011年に「あしたのまち・くらしづくり活動賞 総務大臣賞」を受賞した(oita-press 2011)。

地域づくりに対して大分県一村一品 21 推進顕彰事業 功績賞（賞金 100 万円）を授与された¹¹¹。

2002 年度に農林水産省が実施した農村女性の起業活動調査では、大分県には個人経営が 143 件、グループ経営 196 件、合計 339 件があり、件数では全国第 3 位であった。表 3.4 は、大分県内の農村婦人経営専門学校修了者と女性起業家の推移を示している。生活改良普及員は、彼女らが動き出すことができるよう促し、一村一品運動は、動き出した彼女らを後押しするものとなった。

表 3.4 大分県内の農村婦人経営専門学校修了者と女性起業家数の推移（単位：人）

	2002 年	2007 年	2008 年	2011 年
農村婦人経営専門学校 (2 年) 修了者数	416	481	547	760
女性起業家数 (累計)	283	339	316	400

出典：中小企業基盤整備機構（2013：9）

3.3 大分県での一村一品運動の事例にみるファシリテーターの役割

一村一品運動は、実践を通じて地域にやる気を起こさせる運動である（平松 1990: 89）とし、県内で実施されていた住民主導の活動に光を当て、「この町ではこうやった。だから所得が増え、人口も増えた」というモデルを示すことで、県下に一村一品運動を普及させようとした。しかし、その経験や教訓に基づいて実践的な理論が構築されるまでには至らなかった。そのため、各地域の成功例から読み取れるものを自分の地域に適用させ、戦略として実施する力がない場合は、活動を発展させることはできなかった。平松も「なかなか軌道に乗らなかった町村は、土地に合ったモノ（産物・観光）が見つからなかったことや、商品開発

¹¹¹ その資金をもとに、リヤカーを 10 台購入し、女性たちが育てた野菜を売った。

を業者に任せたり、商品開発だけに焦点を置いたりした」¹¹²と分析している。

活動が継続している場合には、後から振り返ることが可能なだけのデータが蓄積できるが、諦めてしまった場合には、その経験も消滅してしまう。大分県においても、途中で一村一品運動の活動を止めてしまった人々に質問を行うことで調査しようとしてもうまくいかなかった。開発途上国の研修者が失敗から学ぶための教訓は殆ど残っていない。そのため、ここでの事例分析は、成功事例と呼ばれているものに限定されることになる。その事例において、一村一品運動のファシリテーターが、どのような人材に、どのように働きかけていけば三原則が達成するのかを見ていくことで、一村一品運動のファシリテーターの機能を探求する。

3.3.1 大山村 NPC 運動

(1) 概要

大山村（現日田市大山町）¹¹³ は過疎と貧困問題¹¹⁴を抱えた山間の農村であった。1954年、大山村農協組合長となった矢幡治美¹¹⁵は、農協が当時抱えていた70万円の赤字を解消することから取り組もうとした。現状を知るために、村長と公民館長に各部落（当時35部落）で座談会を開き、農協に希望することを聞くことから始め¹¹⁶、農業はどうしたら豊かになれるかを繰り返し問いかけたが、賛同者は現れなかった。

1955年、急逝した村長の後を受け大山村村長を兼任することとなった矢幡は、まず「所得」をあげ、次に「知力」をあげる方策を示すため、住民の村政や農政に対する信頼を獲得

¹¹² 筆者インタビュー、平松守彦氏（2011年8月25日）。

¹¹³ 1969年に大山町となり、2005年3月に6市町村の合併により日田市大山町となった。

¹¹⁴ 種鶏や種豚は農協で貸付け、代金は卵や豚の販売代金から返済する仕組みをつくった。養豚は食肉銀行が開設され、出荷された豚は豚肉として貯蔵された（大山町1982: 22）。

¹¹⁵ 矢幡は、小学校まで大山村で過ごし、それ以外はほぼ村外で過ごし、故郷のことはあまり知らなかった（大山町1982: 16）。村長を兼任する頃から、たびたび海外視察も試みており、それが山間の寒村には不釣り合いな国際的センスを磨ききっかけになった（足立2014: 14）。

¹¹⁶ 矢幡は、当時の状況を、「自分の家も食うのに生育だったが、『家畜と変わらないような暮らし』と表現し、「おカネがない、暇もない、希望も意欲もない、ただあるとすれば他人に対する妬みが人一倍強かったことでしょうか」と述べている（大山町1982: 17-18）。

することから始めた。そのため、養鶏と養豚¹¹⁷を推進し、その後、タバコ、養蚕、茶、椎茸、こんにゃくなど、全ての産品別に小組合を設立して生産指導と販売の強化を図った。テレビのない時代に、農協巡回映画を始め、毎晚上映して、「教養と娯楽の場」を提供した。農家の跡継ぎを農業高校に進学させるため、村と農協が月額3千円を支給する「農家子弟の育成奨学制度」を実施した。さらに、「生産農家より企業農家」をスローガンに中堅青壮年を対象に農業企業家連盟を設立した。

農民の意識を変えるために、1957年5月1日に、全国で初めて有線放送を開始し¹¹⁸、新しい情報を次々と取り入れた。その有線放送を活用し、大山村に合った労働生産性や土地生産性に基づく農業について考えるよう毎日農民に対して説いた。同時に、1ヵ月半かけて全部落で常会を開き、村の未来について話し合った。その頃から、無気力であった村の農家の人々から、「おい、こんどの村長は大ボラも吹くがやることもやるぞ。村長の言うとおりについちいきゃ、なんとかなるかもしれんぞ」といった声が聞かれるようになり、少しずつ人々の意識が変わってきた。

矢幡は、10年後の大山村での可処分所得を40万円とするために、一戸当たりの粗収入の目標額を100万円に設定した。同時に、農村における過酷な労働条件の解消を目指し、①省力的、②軽労働、③苦痛を伴わない労働、④1日8時間、1ヵ月15日、年間180日の労働、⑤労働報酬2千円以上、という基準を示し、山間の狭い農地で、何をすればこの数値に近づけるのか種探しから始め、どこかにいい方法があれば真似したいと国内外の農村を視察したが、条件に合う好事例はなかなか見つからなかった¹¹⁹。

¹¹⁷ 1959年度の厚生省発表の国民生活白書によると、国民が文化的生活を営むためには、一戸当たり年間可処分所得が40万円以上なくてはならず、24万円以下では精神的危機生活、17万円以下では身体的危機生活と述べられている。大山町では、ほとんどが「精神的危機生活」を余儀なくされていた（大山町1982: 26）。

¹¹⁸ 当時の農協の貯金は3千円であったが、貯金運動をおこし、貯金高が5千万円になったら有線事業を始めると約束し、開始された（大山町1982: 23）。

¹¹⁹ 筆者インタビュー、三笥善八郎大山町元町長（2011年5月30日）。

(2) NPC 運動にみる三原則

ここからは、大山村において運動のファシリテーターがどのように住民の力を引き出していったのかを、三原則に沿って示す。大山村では、(ア) ローカルにしてグローバルを生み出す自主自立・創意工夫、がなされた後に、焦点が(イ) 人づくり、に移っていった。

(ア) ローカルにしてグローバルをうみだす自主自立・創意工夫

大山村において、貧困脱却を目指した「ローカルにしてグローバル」の見極めは、1961年、大山村役場に農業改良普及所長として池永千年¹²⁰ が赴任し、矢幡と二人で、熊本県、佐賀県、長崎県、福岡県といった果物の産地を視察したことから始まる。専門知識を持つ池永との視察を経て、当時収益性が高かった「梅」と、収益性は低いが省力的に栽培できる「栗」に焦点を置き、バランスのとれた農業を地域全体で取り組もうとした。当時、一般の梅酒の製造が法的に許可され、梅酒ブームが起こり、梅は高値で売れることも理由の一つであった。

1961年12月、果樹栽培を通じ「総ての住民が、地域連帯の中で健康で明るく豊かな生活を営むために必要な所得の確保を図ること」¹²¹ を目的として、第一次 NPC 運動が開始された。梅と栗の他に、収入の安定のため、梨、杏子といったその他の果樹類、生椎茸などの多品目の特産物を、生産、集荷、加工、販売など一連の協働組織の下に農家の収入増加を図ろうとした。3年に限って、第一次 NPC 運動に村の予算を傾倒し、基盤整備から苗の世話、販売、技術指導に集中投資した¹²²。運動を普及させようとリーダーシップを発揮するのは村長であったが、生産者を結び、具体的な活動に落とし込むのは、専門知識を持つ池永農業改良普及員であった。池永は梅栗指導員という制度を創設し、31人の役場職員や農協職員を

¹²⁰ 矢幡は、「彼(池永)は農業の技術的な専門家であるだけでなく、人物的に農民の信頼を得る、そういう徳のある人でした。単なる改良普及員じゃなかったですよ」と、池永の人となりを語っている(大山町 1982: 32)。

¹²¹ 「第一次 NPC 推進要綱」の第一条(目的)(伊東 2009: 36)。

¹²² 梅、栗を植える農家には苗木代の三分の二を補助(総額2千余万円の助成金)し、既耕地に植える場合は、残りの三分の一を奨励金として交付した。大型トラクター1台、小型ブルドーザー2台を購入、植栽地にする原野開墾などを進め(山神 2007:154)、さらに、農薬代は3年間無料配布した。バックホー(特注のブルドーザーを改造した植穴堀機)の利用は、燃料代のみが個人負担であった。

指導員に専属させ、活動がうまくいくように舵取りをした。指導補助要員の養成も池永が担い、根付から栽培管理まで事細かく指導できるような体制を整えた（大山町 1982: 37）。

収穫ができるまでの3年間、農民は低所得を甘受しなければならなかったが、村は、従来の生活の糧であった水田に新しく梅、栗を植えた場合は、その減収対策として中期低利の生活資金を融資するなど、農家の不安要素を取り除く施策を次々と実行した（大山町 1982: 43）。その結果、栗は生産者 465 人、耕作面積 220 ヘクタールで、1966 年は 100 トンの収穫で 1,500 万円の収入となった。1967 年には、梅は 500 人の生産者で栽培面積は目標の 100 ヘクタールに達し、50 トンを出荷し、約 1,000 万円の収入を得た（山神 2007:154）。希望を与えて、やる気を喚起するために、「梅栗植えてハワイに行こう」というキャッチフレーズも掲げ、1967 年には農家の 16 人がキャッチフレーズ通りハワイ観光旅行に出かけた。

(イ) 人づくり

1963 年には、農業後継者育成事業によって農業高校で学んだ人々を中心とした、「大山青年農業研究会」¹²³という組織の発足が池永によって促され、自ら問題を見つけ、考え、行動する人々を育成しようとした。矢幡村長も、「やるかやらないかはあなた方が決めること」として、議会、職員、婦人会、青年団らを次々に先進地の視察に送り出した。そして、視察などが行われて気分が高揚してきたところで村長が方針を示して、それを達成する方法を運動のファシリテーターが示したのである。そのうち村民の間に、自分だけがやらないと取り残されそうな雰囲気生まれ、やる気が高まっていった（大山町 1982: 40）。一人の地域リーダーだけでなく、運動のファシリテーターも機運を盛り上げ、住民の力を引き出しながら、その力を発揮できる場を次々に創造することで、NPC 運動を発展させていった。

1965 年からは、所得追求に加え、「総ての住民が、運命共同体の構成員を自覚し、健康で

¹²³ 当時全国的に 4H クラブという農業後継者グループがあったが、活動が活発ではなかったため、機能する組織をめざして再編成された（大山町 1982: 63）。

明るい豊かな心を持つて生活を営むことの出来る教養と知識を持つ人格を養うことを目的」(伊東 2009:37)とした、第二次 NPC 運動が実施された。具体的には、地域社会の連帯感を醸成するための住民参加行事や、旅行を通して技術の交流¹²⁴を行なう「体験学習」の場の提供であった。転機は、1969年12月に、イスラエルのメギド地区キブツへ3人の研修生を派遣したことであった¹²⁵。4ヵ月の研修を経て帰国した若者たちの報告により、協働の仕組み、個人と社会の結びつきと相互の扶助、あるいは農村工場のあり方、地域社会の自立の方法など、住民と新しいアイデアを結ぶ次世代の橋渡し役を生み出すことが期待された。

しかし、キブツ研修から帰国した若者たちが大山村の各地を回り、キブツ方式の地域づくりを訴えたが、体験した感動そのものを伝え、理解を得ることは困難であった。そのため、渡航経験者5人が集まり、1974年に「世界を知ろう会」を結成して、青年海外研修基金制度¹²⁶を設けることで派遣費用を作り、地域の若者が村以外での体験を通してより広い視野を持つことができるような環境を創り出していった。以降、運営資金¹²⁷を稼ぐために様々なアイデアが出され、キブツ研修は80人を超えた(緒方 2009)。海外研修で身に付けた失敗を恐れず挑戦する姿勢や社交性は、キノコ産業の確立、加工・流通への取組み、新しい自治組織の形成に留まらず、婦人や小中学生の海外研修にまで影響を与えた。1987年には、キブツ研修を経験し、運動のファシリテーター役として活躍していた緒方英雄を中心に町営有線テレビ(OYT)¹²⁸を開設した。1990年にはOYTを双方向化し、企画された討論会で

¹²⁴ 中国での体験学習から蜂蜜の有効利用のヒントを得た。大山町農協の規格外品等の農産物を加工し、中国から輸入した蜂蜜を使って「梅蜜」というドリンクを作った(伊東 2009:38)。

¹²⁵ 矢幡欣治(矢幡治美の長男・役場企画調査課職員)は、1966年総理府主催の海外派遣団の一員としてアラブ諸国を回り、この時、イスラエルに寄った派遣団のレポートを持ち帰った。日本各地の視察からヒントを得られなかった矢幡村長は、このレポートを読み、イスラエルの共同組合的集団農場・居住地であるキブツでの研修が実現した(大山町 1982: 69-70)。

¹²⁶ 結成後数ヵ月で150人から200万円近い寄付金が寄せられた(緒方 2009)。

¹²⁷ 活動助成金は農協からの年間30万円のみであったが、1981年度からは町からの派遣となり、1982年からは、大山町・農協・教育委員会・商工会・「世界を知ろう会」で構成されたキブツ研修事業協議会が担うこととなった(大山町 1982: 91)。

¹²⁸ 農水省の農村多元情報システムの一環として日本初として開始された。町内に張り巡らせた100kmの伝送ケーブルで各家庭に各種情報を送っている。テレビは自主放送に2波を使い、町内ニュースや自主制作番組(5CH)、農業気象情報(22CH)を放送するほか、NHK、民放、衛星放送等、計12波を再送信している。さらに、音声による一斉告知放送や相手先を限定したグ

は、既存の農作物を活用した地域の高齢女性のアイデアが採用され、若者のみならず、高齢者の活躍の場や雇用を生み出した¹²⁹。

運動のファシリテーター役から大山町町長となった三笥善八郎は、米作から梅・栗への転換の苦労を以下のように示している。

「当時、米を作らなければ農家でないという考えや、米一俵増産運動を展開する大分県に逆らってまでする必要があったのかといった根強い抵抗感があったが、明治時代の人には引退してもらい、若者中心に地域リーダーは想いを伝えていった。人の考え方を簡単に変えることはできない。まして、年配ならなおさら困難である。なので、農家の若者たちを集め、『このままではダメなんだ』と話すことで、感じ方を変える努力をした」¹³⁰

NPC 運動が求めた自立経営農家を大山村で実施するには、土地所有の有無・労働・資本の問題があったため、共同化・協業経営といった地域全体での協働が望まれた。しかし、協働の理想を求めるには、参加者の意識改革も必要であった。大山農業研究会初代会長であった矢野征二郎は以下のように NPC 運動が抱えていた問題を述べている。

「土地を持ったものと労力の余っているものとの協業経営という形で梅、栗を栽培したらいいとうことで (NPC 運動を) 進めたんです。うまくいかなかったのはその前提として、いまだに農民の中に根強く残っているみにくい人間性といいますか、合理的なものの考え方の上に立って行動できるような人間関係ができていなかったんですね。隣に倉が建てば腹が立つといったちっぽけな考え方の中からは、山積みする農業の難問題を解決するものはなにも出てこないんですね」(大山町 1982: 68)。

ループ内告知放送、電子回覧板 (ファックス) も実施している (山神 2007: 155-156)。

¹²⁹ 筆者インタビュー、緒方英雄氏 (2011 年 5 月 30 日)。

¹³⁰ 筆者インタビュー、三笥善八郎元大山町町長 (2011 年 5 月 30 日)。

知識を集約化して協働を進めるという理想を実現するためには、その協働による効果を実感するための合理的な組織運営の仕組みと、その仕組み中での人間関係の調整が必要であった。NPC 運動は矢幡のリーダーシップのみで進められたのではなく、突き進もうとする矢幡と住民との間に、専門知識や技術を持つ農業改良普及員や、キブツで得た新しいアイデアを地域に定着させた村で生きていこうとする若者たちが存在し、運動のファシリテーターとして、人と人、人と有益な情報をつなげることで継続していった。大山村のファシリテーターは、厳しい環境下で梅や栗などを育成できるよう住民を促しただけでなく、地域に合った農作物の見極めと開発、地域の将来を担う人材の力を引き出し、地域での人間関係の調整も行いながら、引き出した力を発揮できる場を村長とともに創造したのであった。

3.3.2 湯布院町

(1) 概要

湯布院町¹³¹ は、大分県のほぼ中央、別府湾から 15km ほど内陸に位置し、町の中心部は周囲を山に囲まれた典型的な盆地である。大正末期から昭和初期にかけて、由布院温泉には 20 軒ほどの旅館、別荘があったが、産業的には農業中心の寒村であった。ただ、大衆的な別府温泉とは対照的に知識人、文化人の逗留が多く、文化サロンのような利用が見られた。第二次世界大戦後から朝鮮戦争（1950 年～1953 年）にかけて、旧由布院町には米軍が大挙駐留した。「兵隊景気」と言われたように、町はにわかに活気づいていたが、明確な町の産業計画はなく、朝鮮戦争の終結とともに米軍は引き上げ、残された町には経済的な危機感が色濃く漂い始めていた。1955 年 2 月、ダム計画反対運動¹³²を牽引した岩男颯一（当時 36 歳の医師）が町長に当選した後は、社会教育と公民館活動の振興を全面に掲げ、住民主体の民主的なまちづくりを積極的に推進した。この出来事から、「問題を投げかけるとき白紙でのぞ

¹³¹ 1955 年に由布院町と湯平（ゆのひら）村が合併して現在の湯布院町となった。

¹³² 1952 年に、町の中心部の由布院盆地をダム化する計画が持ち上がった。痩せた土地と牛も入れない湿地地帯を抱え農業もままならぬ貧しい町だったことや、社会背景もあり、当時の町執行部は計画推進の立場をとり、議会もそれに同調した。しかし、建設促進の議決までされていたダム建設を、岩男を中心とする町の青年団が中止させた（筆者インタビュー、中谷健太郎氏、2013 年 3 月 28 日）。

む」、「住民が協力して何かをつくっていこうという」という気風がうまれた。つまり、湯布院町の活動は、協働の概念を用いた「人づくり」から始まったといえる。

(2) 湯布院町の活動にみる三原則

上記(1)で示したような機運の高まりを背景とした(ア)人づくり、によって力が引き出された住民によって、(イ) 自主自立・創意工夫や、それに基づくローカルにしてグローバルが生まれていったのが湯布院町の特徴である。

(ア) 人づくり

1969年、岩男町長(当時)が国際会議出席のためにヨーロッパに渡り、西ドイツの伝統的保養温泉地を視察した。岩男や大山町のキブツ研修の報告に感化された三人の若い旅館経営者(志手康二、中谷健太郎、溝口薫平)が、1971年¹³³に自費でヨーロッパに出かけ、50日にわたって同地を見て歩いた。当時は、他に具体的な方法が見つからなかったことと、先代からの夢の実現もあり、海外視察が行われた¹³⁴。帰国後、彼らは地域外の人々とのネットワークを保ちつつ、常に新しく有益な情報を取り入れようとした。大山村の若者たちがイスラエルのキブツで研修を終えて帰国したことを知ると、彼らがキブツで学んだことを聞き取りに行った。他の地域が、まず「ローカルにしてグローバル」とする地域資源に注目するなか、湯布院町では、情報をうまく取り入れ住民の知見を広め、ネットワークを形成する

¹³³ 当時は、「町に列車が通るぞ！九州横断道路、国際観光道路が通るぞ！」ということで、町が沸き立っていた時代でもあったが、東京に住んでいた中谷が湯布院に呼び戻され、列車がまだ通っていない時代の先代の夢(ドイツのような保養観光地づくりに学ぶ)が再び自然と沸き上がった。しかし、誰も引っ張ってくれず、反対に若者に「なんとかしちょくれ」とまちづくりが託されてしまい、中谷らでどうにかしなければならぬ状況となった(筆者インタビュー、中谷健太郎氏、2013年3月28日)。

¹³⁴ 友人からドイツの政治家や研究者を紹介された。45日の滞在中、ホテルに泊まったのはわずかで、善意で東ヨーロッパの家庭に滞在し、意識の高い人々と会話をすることで「長期滞在型とはどういうことなのか」「家庭に人を招き入れるということはどういうことなのか、その延長として、「村の中に外国人を招くとはどういうことなのか」など多くを学んだ(筆者インタビュー、中谷健太郎氏、2013年3月28日)。

ことから始まったのである。

(イ) 自主自立・創意工夫によるローカルにしてグローバル

旅館経営者であり湯布院町の地域活性化を推進したメンバーの一人であった中谷健太郎に海外視察を経て学んだことを尋ねたところ、以下の答えを得た。

「『滞在保養型』というのは概念であって、具体的にどうすることかあいまいであったが、ファンを作り出すこと、そのファンがまたファンを呼び、何回も何日も滞在してもらう、そのためには何が必要なのか、という具体的な行動が見えてきた。美術館がないがギャラリーでいいとかの問題でなく、退屈しない、でも偉そうにしない、偉そうにしないというのは旅館の親父が威張っていない、『もう一本お酒を飲んでくれませんか』という寄り添う感じ、これがうまくつかめなかったのだけど、『別荘守り』のような感覚を僕らは追っかけていたのだと気づいた」

海外研修で得られた知識や感覚が後の湯布院町の「ローカルにしてグローバル」となるクアオルト構想を生み出すきっかけとなっている。それらを形にしていくために、「農家に支えられる風景」を共通目標とした¹³⁵。1970年、湯布院の玄関口である城島高原の猪の瀬戸にゴルフ場の計画がもちあがった。猪の瀬戸は別府市であるが、別府・湯布院をよく知る著名人100人からアンケートを取り、「お客さまが別府から湯布院にくるまでに眺める景色が台無しになる」との反対意見を新聞紙上に掲載した。その後、観光協会内に住民主体の「湯布院の自然を守る会」を立ち上げ、反対運動を展開しゴルフ場建設を阻止し、周囲の環境を

¹³⁵ 温泉地である、南ドイツのバーデンヴァイラー（Badenweiler）の町議会議員の言葉「町にとって最も大切なものは、緑と空間と、そして静けさである。その大切なものを創り、育て、守るために君はどれだけの努力をしているか」という言葉に3人は衝撃を受け、町の「方向」が決まった（大分県一村一品 21 推進協議会 2001: 12）。

守った。観光客は自然と触れ合い、地域の豊かな食材を楽しみ、温泉でリラックスできた。自然保護に基づく地域活性を始めた時期を振り返り、中谷は以下のように語っている¹³⁶。

「世の中の風潮が『歓楽型』『一泊型』であったものを『保養型』『滞在型』を目指すことで、僕たちの存在感を打ち出そうとした。別府や熱海は素晴らしい観光地を創っているが、それはこの町には合わないことであった。自分で考えてもなかなか進まなかったのだけど、調べていっているうちに、大正13年付けの本多静六氏の講演に行きあたった。それは、町のみんなで先生をお呼びして、先生と一緒に町を、あるいは山を歩いて、それを、あの録音状況の悪かった時代に一つのまとめにして『湯布院温泉発展策』という冊子にして発行するという自分たちの祖父の時代のまちづくりの様子であった。」

湯布院町は中谷の祖父の時代から専門知識を持つ人々と交流をもち、地域外の新しいアイデアを取り入れながら自然保護を基盤とした保養型・滞在型の観光地を目指していた。研修や人々との交流により引き出された力を用いて、頓挫していたアイデアを実現するため、異業種との協働という場を創造し、発揮していこうとしたのであった。しかし、「開発」よりも「自然保護」という考えは、活動に参加していない住民にはなかなか受け入れられなかった。農家も、ぬかるみよりも舗装道路、茅葺よりアルミサッシの家を望んでいた。「自然を守る会」だと自然擁護派だけの仲間内の場となるため、自然を守ろうという人と生活の利便性を求める人双方が参加し、お互いに議論していく場を設け、住民の異なる意見を町内で調整していくことで、曖昧であったイメージを次第に具体化していった。そこには、旅館経営者であった中谷、溝口、志手という橋渡し役がおり、「この町に子供は残るか」シンポジウム等、常に住民に考えるきっかけを与えることで成し遂げられていった（平松 2006: 39）。

「由布院の自然を守る会」は、1971年に「明日の由布院を考える会」と名を変え、機関

¹³⁶ 筆者インタビュー（2013年3月28日）。

誌を配布し、町のあらゆる会合の内容を細かく公開することによって、町内の意思疎通を図ろうと試みた。その結果、地域の異業種の経営者も巻き込み、人縁・地縁・階層を越えた幅広いビジョンでのまちづくりが考え始められ、「最も住みよい町こそ優れた観光地である」という住民の合意が形成された（国土交通省観光庁 2012）。

1987年には総合保養地域整備法（通称リゾート法）が施行され、県外の開発業者が殺到した。開発は町の一割にもおよび、町の世帯数と同数のリゾートマンション等が町内 56 カ所に申請された（NHK プロジェクト X 制作班 2004）。田地には一反 1 億円の値が付き農家は農地を手放すなど、住民主体の町づくりが危機を迎えた。湯布院の核である農家の風景を守るため「90 人委員による基本構想づくり」が始まり 1990 年 6 月に条例を作成し議会へ提出したが、建設省（現国土交通省）から条例の内容に関して変更の指示を受けた。求められたのは、「高さ 5 階以下¹³⁷に制限」「周辺の住民の同意がなければ建設できない」といった一文の削除であった。湯布院町役場企画課長（当時）の長谷川弘は、「湯布院の基本は皆で町をつくっていくことであり、『同意』は、新しくやってくる人が旧住民と良好な関係を保ち、町づくりに参加できるようにするための基本姿勢であるので崩せない」とし、40 年もの間守ってきた湯布院の理念を理解してもらおうと努力しながら、官僚の知恵を借りることで難局を乗り切った。具体的には、高さ制限は条例よりも規制が弱い「指導要綱」に盛り込み、「同意」は「十分な理解」に置き換えることで、法律に反しない「潤いのある町づくり条例」が制定された。その結果、開発業者は近隣住民の十分な理解を得られない分譲別荘建設や高層リゾートマンションの建設は行われず、開発は中止された（NHK プロジェクト X 制作班 2004）。

毎年行われている食にまつわるイベントや講習会、音楽祭や映画祭では住民と県外の人々との触れ合いの場ともなっており、これらの滞在経験を通じて、来客者に再来したいと

¹³⁷ 条例は原則として法律の範囲内でなければならず、国の建築基準より厳しい基準を条例で定めることはできない（憲法第 94 条と地方自治法第 14 条）。

感じてもらえる「ローカルにしてグローバル」をつくり出している。問題発生時には、更にビジョンを明確にし、町外の専門家の知識や力を借りながら周囲の人々を巻き込んで、克服していった¹³⁸。全国的に有名になったものの一つが 1972 年に始まった「牛一頭牧場運動」である。稲作の機械化で農耕牛が減り、牧草の生えていた原野が開発されそうになった時に、「原野を守るために牛を飼おう」と唱え、都市に住む人々に一口 20 万円で畜主になってもらい、利子代わりに湯布院町の特産物を毎年贈ったり¹³⁹、年に 1 回の農家との交流会を開いたりするというアイデアを生み出した。運動開始 8 年後には 100 人を超えるオーナーが集まり、都市と農村の交流も自然に生まれた（平松 1993: 52）。1975 年には大分県中部直下型地震発生し、湯布院町も 50 億円の被害を受けた。「湯布院の旅館が全部つぶれた」というようなニュースが全国に流れたが、ピンチをチャンスと捉え、対策を講じた。具体的には、旅館経営者たちが辻馬車を走らせ、自分たちが守ってきた農村の風景をアピールした。さらに、「ゆふいん音楽祭」「湯布院映画祭」も開催して、震災後の健在ぶりを示した。

湯布院町は地域内外のネットワークを豊かにし、常に活用できる情報に敏感であった。各旅館は小規模で資本も少ない、しかし、それぞれが得意としている分野が異なっているため、つながることで、自身が弱い分野を補おうとした。その前提として小さいが、それぞれが経営的にも自立しており創意工夫を続ける必要があった。協働の概念が普及していた湯布院町では、町長に感化された旅館経営者らが自らの力を高めて、地域内で、畜産・農産従事者等とつながることで、その力を発揮する場が形成された。旅館経営者らはファシリテーター機能を持つ地域のイノベータであり、その機能を分離させることはできないが、彼らが、それぞれの「ローカルにしてグローバル」をまとめて地域の力とし、内側からブリッジをかけ

¹³⁸ 地域の問題を話し合い、翌日まとめたものを町内外のプロブレム・ソルバー（参加者以住民、研究者、作家、行政関係者等）に FAX で発信しアイデアを得た（木谷 2004）。

¹³⁹ 利子代わりにお米を一表差し上げる（5年間）ことが考えられたが、お米を送ることは食管法違反という問題が発生した。そこで、当時副知事であった平松が農林省と話し合い、農家が政府に拠出した後の保有米を牛によって親戚になったところに個人的に送るというアイデアにより問題を解決した（大分県一村一品 21 推進協議会 2001: 23）。

ていくことで活動を普及させていった。

3.3.3 あぜみちグループ

(1) 概要

天瀬町の「あぜみちグループ」は、農家の女性が中心となって活動している生活研究グループ（旧・生活改善グループ）から発展したものである。活動の背景には、農村部の過疎、環境不備、就労の場なしの状況があった（中小企業基盤整備機構 2013: 25-26）。生活改良普及員が農村女性に寄り添いながら指導に当たることで、生活の質の向上だけでなく、外出するための「正当な理由」を与え、製品開発のための技術を伝えながら活動を支援する行政との橋渡し役となることで女性たちの潜在能力を引き出していった。

(2) あぜみちグループにみる三原則

生活改良普及員によって考える人として育成されたあぜみちグループのメンバーは、(ア) 人づくりを伴うローカルにしてグローバルを道具にすることで、(イ) 自主自立・創意工夫が達成されていった。

(ア) 人づくりをとまなうローカルにしてグローバル

1977年に結成された同グループは、「売ったお金で、皆で温泉に行こう」（中小企業基盤整備機構 2013: 26）というキャッチフレーズで休耕田を活用して小豆やさつまいもの共同栽培に取り組んだ。外出さえままならなかった女性たちが、生活改善を通して、外に出たい、仲間と楽しく話しながら生活を送りたいという共通の目標を達成するため、モノづくりを開始した。1980年には、生活改良普及員から引き出された力を発揮できる活躍の場を県などから与えられ、「かりんとう」作りを始めた。1981年には「むらおこしの会」を結成して、高齢者でも製造できる「かりんとう」を産物として一村一品運動に参加した。参加者は県主催のイベントや物産展等に参加でき、補助金や助成金の適応を受けること

ができた。しかし、イベントで得られた評価から、家庭の調理手法では消費者に受け入れられないと気づき、技術を磨いて「村おこしの手造りかりんとう」を商品化した。

(イ) 自主自立・創意工夫

「あぜみちグループ」は立ち上げ時に、生活改良普及員から技術的・精神的な支援や指導を受けていた(長門 1999: 94-98)。活動が軌道に乗ってからは、リーダーである渡辺晃子が行政や農協など外部との橋渡し役になり、補助金や助成金の適用を受けることで¹⁴⁰、1983年には農産加工施設を設置した。1985年には、税理士の指導を受けて、グループを法人化することで、引き出したグループ員の力を発揮する場を創り出していった。「よもぎかりんとう」の素材となるよもぎ摘みを、地域内高齢者らに委託し、地域外に出て働けない若妻をパート雇用することで、地域にも影響を与えた。天瀬町役場が、「一村一品運動を代表する、元祖かりんとう」として宣伝したり、県の物産展等イベントにグループ員全員で参加したりすることで、販路を開拓していった。2001年には、「空き店舗対策事業」を利用して、JR 天ヶ瀬駅前に販売所を開設した(中小企業基盤整備機構 2013: 25-30・長門 1999: 98)。

家事や農業との両立ができない状態では継続が困難であったため、渡辺は、農業経営士の資格も活かし、生活改善活動と加工組合の役割分担をして、労働条件の明確化(労働と休憩時間と時間給等)や社会保障の整備(労災保険・失業保険・PL 法対応保険)等に取り組んだ。その結果、1983年には300万円であった売り上げが1986年には1,200万円に増加した(公益財団法人あしたの日本を創る協会 2004, 向井・藤倉 2014:91)。県は意欲を高める機会を提供し、グループ員らは、知恵を出し合いながら働きやすい環境を作ることで家事や農業と副業とを両立させることができるようになった。また、グループ内の

¹⁴⁰ 市販にあたって衛生基準を満たした農産加工所が必要となり、建設費500万円の半分近くを県の農業構造改善事業の補助金で賄い、残り270万円は農協等から融資を受けた(中小企業基盤整備機構 2013:28)。

不公平感をなくすために、賞を授与された時にはリーダーではなく、年齢の高いメンバーをたてるなど、人間関係の調整も行った。

渡辺は、率先して対外的な研修や会合にも参加し、学んだことをメンバーに伝えた。1990年にはシカゴの食品見本市へ出店し、中国西安での一村一品運動セミナーで講演も行った。2009年2月には「大分県うまいものフェア in 上海」に出店した。活動は県を通して紹介され、国内外の研修生や視察団の視察を受け入れることで、さらに人的交流が活発に行われるようになり対人能力が強化され、さらにネットワークも広がった。活動開始時には生活改良普及員が組織の成員と外部の情報をつなぎ、成長期にはリーダーの渡辺がその役割も果たしながら、活動がうまく進展するように促していった。

3.3.4 大鶴地区

(1) 概要

大鶴地区は大分県西部に位置し、耕地が山間部に点在する地域にあり、労働力の主力は60歳以上であった。高齢化が進展し、早くから農業従事者の確保が困難な状況にあった(吉田 1993: 148)。1955年に日田市に吸収合併された頃から農協は赤字で、地域の存続が危ぶまれていた¹⁴¹。1984年の春、大鶴農協組合長と村の有志が、県の農業改良普及員を退職した池永千年¹⁴²のもとを訪れ、地域の再生を依頼した。池永は、農協の営農販売部長に就任して、大鶴農協の売上目標を1億円に設定し、大山地区に最適な農作物の調査から、営農の指導、市場への売り込みまで行うことで、少量多品目のブランド野菜の産地形成を目指した。

¹⁴¹ 当時、農協には農家からミョウガが持ちこまれていたが、出荷価格は1パック 12円にしかならず、農家は利益を出すことができなかった(大分県一村一品 21 推進協議会 2001: 217)。

¹⁴² NPC 運動の立ち上げの功労者であり、大分県の将来を担う農業者を育成する「おおいた農業平成塾」「農業未来塾」の参与・助言者として、若手農業者の指導育成に尽力し、大鶴農協の経験を全国各地で公演した(大分県一村一品 21 推進協議会 2001: 219)。

(2) 大鶴地区の活動にみる三原則

大鶴地区では、運動のファシリテーターが外部者であったため、やる気のある地域の人材を発掘することから始まり、誰でもが取りかかれる（ア）ローカルにしてグローバルを見極め、（イ）自主自立・創意工夫の概念を取り入れながら、人づくりを行っていった。

(ア) ローカルにしてグローバル

大鶴地区では、運動のファシリテーターである池永が、住民を惹きつけるための道具とする地域資源の見極めから始めた。田畑あわせて1戸あたり平均34アールであったため、10アールあたり300万円の収益をあげると農家の収益は1,000万円となる。この条件で流通にのる品目を大阪市場で探した（大分県一村一品21推進業議会2001:217）。調査やネットワークづくりの費用は全額農協が負担した（糸乗2001:114）。その結果、ハーブ類や洋菜のエンダイブ、ウイキョウ、マーシュ、中国菜のチンゲンサイ、ターサイ、ツルムラサキ、シャンサイ、といった少量ではあるが、出荷がないと市場が困るとされている野菜を探し出し、少量でも高値が付く野菜に焦点を当てた野菜作りが目指された（大分県一村一品21推進業議会2001:217）。

小物野菜の取引が主であったため、高齢者中心の農家に最適であった。しかし、池永が「営農振興の基本方針」を農民に示した当初には賛同者は現れなかった¹⁴³。池永は100日かけて10人の賛同者を見つけ出し、少量多品目で生産と販売が一体化した営農指導を行い、誰でも作業しやすく、需要のある作物の生産（当初は春ゴボウとセリの2品目）に取り掛かった¹⁴⁴。

¹⁴³ 「今更、年寄りに汗をかけというのか。農協のガキ共に何ができる」「三反百姓でやれるはずがない（その三反のうち30%が減反となっていた）」「どーせ、そう長生きはせんとじゃろう」「生きがいは、ゲートボールをやることと、老齢年金を貯めて自分の年金で旅行に行くことだ」という農民の声があった（糸乗2001:115）。

¹⁴⁴ 「430戸あるんだから、一人や二人はいるはずだ。やる気のある人間を捜そう」と考えて、小さな村をシラミツブシに回って対話をし、村人の心を探った。見つけた10人を相手に『汗を流せ。必ず報いはある』と言って、その時は、10人以外取り合わないことにした。「やる気のない人の説得はできん。実証して見せるしかない」とし、10人で取り組んだ（糸乗2001:115）。

(イ) 自主自立・創意工夫による人づくり

大鶴地区の「ローカルにしてグローバル」を生み出す活動が一戸に一品を作るものであったため、活動は「一戸一品運動」と名付けられた。農協が営農意欲を引き出すために少量でも様々なルートを通じて高く販売した結果、初年度から成果が現れた。池永は、春ゴボウをつくった8人に「自分が儲けた話を、近所に吹聴して回れ」と伝え、8月の準備の頃には希望者が増えた(糸乗 2001: 116)。運動の採用者は、高齢者、女性、Uターン組など様々であったため、農協は生産者のそれぞれの適正と能力、関心に焦点をあて、品目を自主的に選択できるように多種類を用意した。表 3.5 が示すように、参加者の平均年齢の変化が少ないため、若年層にも影響を与えたことが分かる¹⁴⁵。

表 3.5 一戸一品運動参加者数と販売額の推移

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
農家数	35	81	150	155	161	182	201	230	245
参加者数	50	122	183	220	236	281	307	348	372
販売金額	2,462	2,912	8,293	15,988	21,962	30,115	36,790	36,972	38,790
平均年齢	59.6	58.9	59.0	58.9	59.3	59.8	60.8		

(単位：年・戸・人・万円・歳)

出典：吉田（1993：150より抜粋）

池永は、「忙しいなら来なくていい、3人でも始める。どんな作物を作り、どんな商品にし、どう売るかということ以上に大切な仕事があるはずがない」と呼びかけ(糸乗 2001: 117)、学習の場となる会合を開いた。専門的知識を持つ池永が、潤沢な調査費を使って集

¹⁴⁵ 表 3.5 は最新のデータではないが、参加者の変化を表す唯一の情報であったため用いた。

めた知識を学べる場合は、既に変化を受け入れていた住民の実践に理論を照らし合わせ、理解を深めるよい機会となった。当初は参加者が少なかったが、「出席しないと損をする。よい商品づくりができない」と運動の採用者が感じ方を変えるようになると参加者も増え、自由参加にもかかわらず、参加できない時は欠席届を出すようになっていった。大阪だけでなく、広島や東京の市場見学も行い、見学後は参加者自身で考えるように仕掛けていった¹⁴⁶。それまで、農協が主催の見学は帰りのバスの中が酒飲みカラオケ大会となっていたが、酒を積み込むのを止めさせ、全員から感想を引き出し、「市場が何を見ているか、値が決まる要因は何か、消費者は何を求めているか、品目によるロットなどの違い等々」について話し合った。さらに、「どれか一つの品質が悪いと、競りの当たり具合によっては、みんなの値が下がってしまう」ことを説明し、大鶴地区に帰る頃には品質管理について参加者の意思統一ができていた。帰宅後に研修の参加者がその日学習したことを自らの言葉で家族に話した（糸乗 2001: 117）。そのため、参加者の経験が蓄積されただけでなく、有益な情報が自然と共有されていった。こうした採用者の「気づき」を放置させずに、内省を経て、具体的な行動に移せる環境が整えられていたため、大鶴全体の品質が向上し、ブランド野菜の産地として認知されるようになった。

大鶴地区でのファシリテーターの役割は、地域資源の見極めから、営農指導、販路開拓、流通、運動の採用者を増やし地域全体で盛り上げようとする環境づくりまで、多岐に渡った。人の力を引き出すだけでなく、その力を発揮できる場を創造することも重要であった。その結果、1987年11月に農協の売上は1億円に達し、1989年には3億円¹⁴⁷、1999

¹⁴⁶ 朝3～4時頃出発して5時頃から市場を見学し、それが終わってバスで帰途についた時、池永は「それでは今日の反省会を、〇月〇日の午後1時半から行いますので集まって下さい」と声掛けをした。「また集まるのか」と参加者が不服そうな顔をすと、「今日これから帰るまでに2時間ぐらいあるので、今することもできるが」と言い、「そうして欲しい」という声を引き出した。全員に順次マイクを渡して、感想を言わせる。なかには、「今の意見と同じだ」という人がいるが、その時は「同じなら、同じことをもう一度言ってくれ」といって話させる。全く同じということにはならず、多数の意見が自ずと明らかになった（糸乗 2001: 117）。

¹⁴⁷ 同年、豊かな村づくり農林水産大臣賞、大分県一村一品運動推進顕彰努力賞（賞金50万円）を受賞した。この活動は、ソウルで行われていた地域振興策・セマウル運動との交流大会でも講演された（大分県一村一品21推進協議会 2001: 219）。

年には5億円の売上げとなり（大分県一村一品21推進協議会2001:219）、大鶴地区に少量多品目のブランド野菜の産地を形成することで、運動のファシリテーターがいなくなっても、住民が力を発揮できる場が創造された。図3.1は、運動が普及し、地域の産業が1987年（昭和62年）に劇的に変わったことを示している。

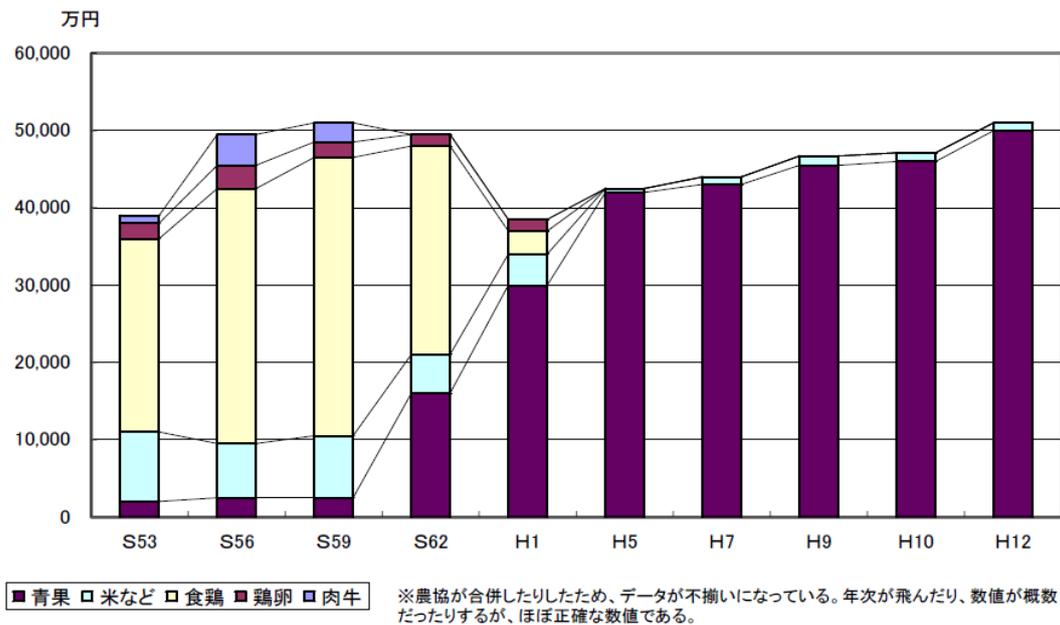


図3.1 大鶴農協の年次別販売高の推移

出典：系乗（2001:116）

3.4 大分県の事例にみる一村一品運動のファシリテーターに関する考察

ここでは、大分県の事例にみるファシリテーターの役割について、まず地域のイノベーターとの関係を整理し、次に、運動の知覚属性について考察する。最後に、運動のファシリテーターがどのように運動を普及させていこうとしたのかを、イノベーションの普及システムを用いて見ることにする。

3.4.1 一村一品運動のファシリテーターと地域のイノベーターとの関係

大分県の事例で見られた運動のファシリテーターは、若者が心に秘めていた変わりたいという気持ちに働きかけたり、金銭的動機を満たすことができる活動を具体的に示すなど、地域の特性に配慮しながら、地域に影響を与える最初の賛同者（地域のイノベーター）を見つけ出すことで運動を普及させていった。

大山村では、農業改良普及員が変化を望む村の若者の感じ方を変え、身に付けた農業の専門的技術や知識を活用できる場を創造することで、若者を地域のイノベーターとし、運動を普及させるゲートキーパーとした。さらに、キブツの研修を経験した若者は、次のファシリテーターとして成長し、地域の人々の力を引き出し、彼らが活躍できる様々な機会を提供しながら協働の概念を持つ運動を普及させていった。生活改良普及員という運動のファシリテーターによって力を引き出されたあぜみちグループは、力を合わせながら消費者志向の製品を作り、労働環境を工夫して活動を継続させていった。同時に、地域のイノベーターとなって地域の他の女性グループ等に影響を与えた。大鶴地区では農業改良普及員が100日をかけ地域のイノベーターを見つけ、集中的に投資と支援を行うことで売れる農作物をつくり、さらに、誰でもが参加できる環境を整えることで採用者を増やしていった。一方、協働の概念が普及していた湯布院町では、地域のイノベーターがファシリテーターの役割も果たすことで外部とつながり、農家に支えられる農家の風景を守りながら、新しいアイデアを次々と打ち出し地域を活性化させていった。

どの事例においても、運動のファシリテーターが働きかけた地域のイノベーターが存在した。人々が動き出そうとする機運が高まっていない地域では、まず「ローカルにしてグローバル」となる地域資源の見極めと開発から始め、地域のイノベーターとともに成果を示すことで、他の住民の追随を促した。一方、人々が動き出そうとする機運が高まっていた湯布院町では、「ローカルにしてグローバル」に代表される製品やサービスの発掘と開発は各経営者に任せ、それらをどのように効果的につなげ、地域活性に取り入れるか知恵を絞っていった。

3.4.2 知覚属性からみた一村一品運動のファシリテーターの役割

(1) 大分県の事例に見る一村一品運動の知覚属性

次に、大分県の4つの事例において、一村一品運動のファシリテーターがどのように運動を普及させていったかを、知覚属性の5つの視点を用いて考察する。

(ア) 相対的優位性

大山村では、矢幡が村の未来について考え行動する人材を長期的に育成しようとした際に、農業の専門知識や普及員の技術を持つファシリテーターを得た。そして、運動のファシリテーターとともに、収入を生み出す農作物の選定や集中投資を行うことで運動を開始した。運動は、貧困から抜け出せずにいる若者にとって今までとは異なる変化を実感できる新しいアイデアであった。生活改良普及員が「5つのベルを鳴らせ」と寄り添いながら指導した結果、早い時期に運動を採用したのがあぜみちグループであった。気の置けない仲間と少額でもお小遣いを稼げるといった今までなかった試みにモチベーションが高まり、自分たちでできることから活動を発展させて、周囲に影響を与えた。大鶴地区では、地場産業が崩壊していた地区において、農業改良普及員が10人の地域のイノベータを見出すことで、誰もが参加でき、少量の農作物でも買い取ってくれるという、今まで地域になかった方法を実現させた。

運動のファシリテーターの役割が確認された大山村やあぜみちグループ、大鶴地区の事例では、相対的優位性を持つ活動に参加し、運動の採用者が効果を実感することで追随者を増やしていった。つまり、一村一品運動におけるファシリテーターに求められるのは、運動の採用者が、相対的優位性を知覚できる活動をデザインすることである。一方、湯布院町では、地域のイノベータが運動のファシリテーターの機能も有していたため、彼らを中心として様々な活動が生み出された。それら活動は、運動の採用者にとって常にその時点における最善策であり、相対優位性を持つものであった。

(イ) 両立可能性

大山村では、運動のファシリテーターであった池永が、運動の採用者が有していた既存の農業技術に、さらなる専門知識を積み重ねることで、運動を採用しやすいものに変化させていった。あぜみちグループの女性たちも、自身が持つ力に生活改良普及員から得た技術や知識を加えることで活動の幅が広がり、大鶴地区も運動の採用者の能力に合わせて農作物を用意したため、両立可能性が高まった。イノベーションの普及といっても必ずしも新しいと知覚される技術や知識から始めるのではなく、既存のものに新しい技術や知識を積み重ね、応用することが重要であり、そのことにより両立可能とした。湯布院においても、地域のイノベータが既存の資源や知識に外部から取り入れたアイデアを加え、運動を人々に受け入れられやすいものに変化させる両立可能性がみられた。

(ウ) 複雑性

大山村では、指導補助要員の育成など、運動のファシリテーターにより専門技術を習得できる機会を提供することで、今までとは異なる作物であっても、栽培することができるようにしていった。あぜみちグループも生活改良普及員による知識の伝達や、大分県が用意した様々な研修やフェアに参加することで、自身の経験を通して有益な知識を習得していった。大鶴地区でも次々と活躍の場を用意し、それらを研修の場とすることで自然と専門知識が身につくように人々を促し、農業や経営の複雑性を低下させていった。湯布院町では、農村の風景を守るため、観光、畜産、農業といったそれぞれの特色を活かしながら連携することで、一つの分野だけでは達成できない複雑な背景を持つ課題に取り組んだ。

(エ) 試行可能性

大山村は、村全体を組織化した取り組みであったが、農作物の栽培はそれぞれの農家ごとに行える小さな組織の活動であった。農業従事者でなくても、運動のファシリテーターが企

画した町のイベントに参加することで運動を試すことができた。湯布院町もそれぞれの分野で得意とすることを追求し、他の経営者らと連携することで地域を活性化させた。あぜみちグループや大鶴地区も自分たちができることから始め、試行錯誤を繰り返した。つまり、やる気のある者は誰でもが試してみることができ存在したからこそ、運動は採用されやすくなっていたといえる。

(オ) 観察可能性

大山村では、双方化した町営有線テレビを用いて、運動の見える化を促進した。また、NPC 運動を、大分県が成功事例として国内外に紹介していたため、大山村にも視察団も増え、そのことにより自身の活動を確認することができた。湯布院町も早い時期から地域外の人々と交流をもち、客観的な視点を取り入れた。観光客といった数値の増減で活動を客観的に評価することができた。あぜみちグループは国内外のフェアに参加することで、消費者から直接意見を聞くことができ、活動を仲間内の盛り上がりで終わらせることがなかった。大鶴地区も地域外の市場からの評価や研修などを通して、運動を観察することができた。つまり、観察可能性とは、外部の視点を含んだ客観的な評価軸であるともいえる。

(2) イノベーションの知覚属性の有無による考察

ロジャーズは、イノベーションの普及における知覚属性を普及の採用速度を速めるための要因としたが、知覚属性が確認されない場合はイノベーションの普及が遅いという比較データは示されていなかった。筆者も、これら5つの属性をもたない事例に関する詳細なデータを入手できなかったため、知覚属性が普及の速度に与える影響について、本研究では論じることができない。そのため、2.8.5 の(3) で示したペルーでの普及失敗事例をイノベーションの知覚属性の視点で分析することで、普及速度ではなく、イノベーションの知覚属性の有無が普及の可否を左右する要因になりうる可能性があるかどうかを見る。つまり、上記

で示した知覚属性を有する活動が、新しい知識や概念を普及させるために有効かどうかを、知識や概念の普及に失敗した事例と比較して見ていくのである。

ペルーの事例における水を煮沸するといった行為は、客観的にみると有益なものではあるが、対象の地域においては健康な人が取り入れやすい概念ではなく、多くの住民にとって相対的優位性が認められなかった。そのため、住民のしきたりや知識、経験との両立可能性もみられない。さらに、細菌など目に見えないものを理解させるという、住民にとっての複雑性を低下させる工夫もなかった。その結果、概念の受け入れ自体が地域のオピニオン・リーダーシップを持つ人々に拒否され、施行や観察には至らなかった。この事例から、知覚属性を考慮しない普及方法では、住民にとっての新しい知識や概念は受け入れ難いものでなく、普及しないと言えるのではないかと考える。

一方、本稿が事例とした範囲内ではあるが、運動を普及させた4つの事例においては、ほぼ知覚属性にそった活動が、運動のファシリテーターが関わることで生み出されていた。湯布院町のように運動のファシリテーターの機能を併せ持つ地域のイノベータが存在する地域においては、次々と生み出される試行錯誤の活動が相対的優位性になりうるものであり、その他の知覚属性とともに、地域に普及していった。

3.4.3 大分県の事例における一村一品運動の普及システム

一村一品運動のファシリテーターが目指した普及のシステムとはどのようなものだったのであろうか。湯布院町は、地域のイノベータから始まる分散型の普及システムであり、他の事例は、集中型と分散型の双方の特徴を合わせ持つと考える。本稿では、後者を混合型の普及システムとする。本稿において見られた混合型による運動の普及事例では、一村一品運動のファシリテーターがオピニオンリーダーとなり得る地域のイノベータを通して運動を普及させる環境を整えていった。外部者である一村一品運動のファシリテーターは、いつかは地域を離れる。その際、地域内外の人と人、人と情報をつなぐ機能が地域内の住民に引き継がれることで、運動のファシリテーターが持つ機能が継続される。

大山村では、海外研修や地域内での経験を通して育成された若者が、運動のファシリテーターとして活躍し、さらには、協働の概念を重視する地域のリーダーへと成長していった。大鶴地区も、農業改良普及員と住民の努力によって築き上げられたブランド野菜の生産地において、運動のファシリテーターがいなくなった後も地域内外とつながりを保ちながら活動を継続させた。「一村一品」の品質を管理するには、イノベーションの採用に自由度をもたせつつ、基準となる知識や技術だけはトップダウンに伝える必要がある。大山村や大鶴地区の初期においても、一方的な知識や技術の伝達ではなく、住民の感じ方を変えることから始めたため、完全な集中型ではなく、集中型に近いが分散型の要素も取り入れた普及システムと言える。あぜみちグループの女性たちは、生活改良普及員から考え行動する人として育成され、地域内外を結ぶ役割を果たすようになっていった。彼女らは、既に生活改良普及員から指導を受けていたため、活動を発展させるためには何をしないといけないのかを考え、そのためにどのような知識や情報が必要なのかを見極める力が備わっていた。そのため、分散型の普及システムに近づくことで、外部のファシリテーターを必要としなくなった。

協働の概念が醸成されている環境においては分散型の普及システムが効果的であるといえるが、協働の概念が未醸成の地域では、自由度を持たせつつ、外部のファシリテーターが活動をコントロールできる限りにおいて活動の継続が可能である。そのため、集中型の普及システムの特徴を合わせ持つ混合型の普及システムによって、運動を普及させていった。そして、一村一品運動のファシリテーターは、普及対象者の力を引き出すと同時に、外部者であるファシリテーターが不要となるよう、地域内での協働や情報共有を進め、仲間内の水平なネットワークを通じた分散型の普及システムを目指そうとしていたと考える。

3.4.4 大分県の一村一品運動におけるファシリテーターの役割

知事との対話の場は、従来のような情報の伝達や知識の授受、合意形成だけを目的としたものではなく、その対話のために異なる考えを持つ地域の人々が集まり、話し合い、自分た

ちが持っているものやできることを探求するきっかけとなった。対話を通して機運を盛り上げ、運動のファシリテーターを導入することで、大分県下の普及対象者が運動の本質を理解し、運動を採用し、うまくことが運ぶように仕掛けていった。それぞれの地域においても、一村一品運動のファシリテーターが、上記で示した地域のイノベータを発掘して知覚属性を持つ活動を促しながら、もしくは異業種間の協働を促しながら、人々の引き出された力を発揮することができる場を創造することで、三原則を達成していった（表 3.6）。

表 3.6 一村一品運動の三原則にみるファシリテーターの役割

		大山村	湯布院町	あぜみち グループ	大鶴地区
運動のファシリテーター		農業改良普及員 キブツ研修者	地域の経営者ら	生活改良普及員	農業改良普及員
地域のイノベータ		変化を望む若者		変化を望んでいた農村女性	10人の賛同者
三 原 則	ローカル にして グローバル	地域資源の 見極め (梅・栗など)	農家に 支えられる風景	かりんとう	少量多品目の ブランド野菜
	自主自立・ 創意工夫	営農 技術指導	共通目標の下で の活動	技術向上 消費者志向製品 労働環境整備	誰でもが参加 できる農業・ 営農
	人づくり	海外研修 青年農業研究会 指導補助要員 老若男女の参画	海外研修 地域内外での 意見交換と 情報共有	生活改善活動 体験学習	体験学習

出典：筆者作成

第4章 キルギスにおける一村一品プロジェクト

4.1 キルギスの概況

キルギスは、ユーラシア大陸中央部、北緯 39～43 度の間に位置し、中国・カザフスタン・タジキスタン・ウズベキスタンに隣接する。面積は、198,500 km²（日本の約半分）、人口 547 万人（2011 年）¹⁴⁸ の内陸国である（図 4.1、同国の経済状況や教育については巻末附録を参照）。1990 年に、共和国宣言がなされ、1991 年にソ連からキルギスタン共和国¹⁴⁹独立し、独立国家共同体（Commonwealth of Independent States：CIS）に参加した。1992 年には、国際連合に加盟し、独自の通貨であるソム（Com）¹⁵⁰を導入した。1998 年には旧ソ連の中でいち早く世界貿易機関（World Trade Organization：WTO）に加盟し、基本的な市場経済制度は比較的整備されているが、個別の経済関係法は整備されておらず、法の不明確さと貧困の中で汚職・腐敗が根強く残っている。キルギスの地方区分は、特別行政都市（首都のビシュケク市、オシュ市）と 7 つの州（チュイ、タラス、ナリン、イシククリ、ジャララバード、オシュ、バトケン）により構成されている。中央・地方統治制度は、中央一州一県（Rayon、ライオン）一村（Aiyk Okmotu：AO、アイル・オクモトゥ）の 4 つのレベルに分かれており、地方自治権は、最小行政単位である AO である（在キルギス共和国日本国大使館 2013：1-9）。民族は、キルギス人（65.7%）、ウズベク人（13.9%）、ロシア人（11.7%）、ドゥンガン人（1.1%）、ウイグル人（1.0%）、ウクライナ人（0.9%）、タタール人（0.9%）、カザフ人（0.9%）、タジク人（0.9%）、トルコ人（0.7%）など、約 80 以上の民族がキルギス領内に居住している。国語はキルギス語であるが、2000 年 5 月にロシア語が法的に公用語され、各民族はロシア語を共通語としている（JICA 2002：15）。

¹⁴⁸ 2010 年時点の首都の人口は 84.6 万人だが、山間部からビシュケクへ人口流入が激しいため、実際にはビシュケクの人口は 100 万人を超えているといわれる（JICA 2002：14）。

¹⁴⁹ 1993 年に、国名をキルギス共和国と改称した（在キルギス共和国日本国大使館 2013：4）。

¹⁵⁰ 本稿では KGS と示し、1KGS=2JPY（日本円）を用いる（2016 年 9 月 6 日）。



図 4.1 キルギス共和国

出典 : Nationsonline.org¹⁵¹

4.2 キルギスの地域コミュニティ

キルギスでは、遊牧民族時代からの強固な血縁ネットワークに加えて、帝政ロシア時代の定住化による地縁ネットワーク、社会主義時代におけるコルホーズ（集団農場）やソフホーズ（国営農場）などの職縁（生産）ネットワークが形成されてきたので、共同体意識が強く、人々の共同体に対する依存度は高かった。しかし、1991年の旧ソビエト連邦からの独立以降、市場経済化が急速に推し進められた結果、こうしたネットワークの多くが解体され、人々の拠り所は血縁や地縁へと回帰していった（大倉 2012: 126）。

¹⁵¹ <http://www.nationsonline.org/oneworld/map/kyrgyzstan-political-map.htm>
 (2017年2月2日閲覧)。

大倉（2012）は、地域コミュニティを、「血縁、地縁、出身地、職場、ジェンダー、同級生、金銭を核にしたネットワークの集合体」と定義し（同書:127）、「旧ソビエト連邦からの独立を果たした人々が経済的に苦しい時代を生き抜くために欠かせない『相互扶助』に基づく社会におけるネットワークの集合体」であることを強調している（同書:126-127）。こうしたコミュニティは、「貧困や失業にあえぐ社会的弱者に対して喜捨や貸付を行なうなど金銭を融通し合うなどの共助（住民間の相互扶助）の機能が現存している。こうした救済は、本来公助（政府による所得再分配など）によって行われるべきであるが、財政事情が厳しく、金融市場が十分に発達していないキルギスでは、こうした地域コミュニティが社会のセーフティネットとしての役割を果たしている」（大倉 2012:125）。

大倉（2012）は、キルギス人のネットワークの特徴、機能と役割、問題点を以下のようにまとめている¹⁵²。キルギス人の血縁、出身地、ジェンダー、同級生のネットワークにおいて、相互扶助の役割が多く見られるが、地縁によるネットワークの役割は「集合住宅の修繕、清掃」「農機具の貸し借り」にとどまっている。職場のネットワークは、部門単位でネットワーク活動が活発に行なわれている一方で、「権力者を核にした結束」が見られ、その機能と役割は「安定的な食と賃金の確保」となっており、その問題点は、「賄賂の温床」「能力主義の否定」であり、民主化・市場経済化とは相反する存在である。つまり、キルギスにおける職場のネットワークには、協働や能力を高めるための人材育成という概念がなかったことが分かる。

4.3 地域開発の背景と目的

1991年以降、土地私有化などの市場経済化に向けた改革が進められたが、経済改革のプロセスにおいて、地方の社会経済活動の基盤となる村落コミュニティやコミュニティ

¹⁵² 「表1 キルギス人のネットワークの特徴、機能と役割、問題点（2010年）」に基づく（大倉 2012:130）。

内の生産者グループ（Community Based Organization: CBO）¹⁵³ は崩壊したまま放置されてきた。そのため、CBO は、生産や流通のための効果的かつ効率的な協同作業を行うための組織化されたグループとはならず、農地が私有化されたにもかかわらず、経済活動は停滞していた。

JICA は、技術協力を通じて、観光および農業のポテンシャルの高いイシククリ州で地域開発への支援を行い、そのなかで、喫緊の課題であった「コミュニティの強化」に主眼を置いた「イシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト（The Community Empoement Project in the Issyk-Kul Oblast of the Kyrgyz Republic）」¹⁵⁴ が開始された。カウンターパート（C/P）をイシククリ州政府をとするとともに、非政府組織（Non-Governmental Organizations : NGO）と委託契約の下で、一村一品運動を通じた6つの村落を対象としたパイロット事業が展開された（JICA 2011:i）。

4.3.1 イシククリ州の概要

イシククリ州は、キルギスにある7州の中で、最も東に位置する州であり、西側でチュイ州、南側でナリン州、北側でカザフスタン、東側と南側で中国と国境を接する。イシククリ州は、アクスー（Ak-Suu）、ジェティオグズ（Jeti-Oguz）、トン（Tong）、チュップ（Tup）、そして、イシククリ（Issy-kul）の5つの Rayon に分かれ、58のAOが存在する（KRI International Corp. 2010: 4）。

世界最高峰の一つである Victory Peak（7,439m）や Khan-Tengri（6,995m）が位置している。内陸性気候に属し、短い期間ではあるが、初夏からは牧草地に花が咲き乱れる（図 4.2,

¹⁵³ 政府はコミュニティの重要性を再認識するとともに、コミュニティ組織の再構築を目指して、2005年2月に大統領の署名を得て「CBO及びその組合に関する法律（CBO法）」を制定した（JICA 2016）。

¹⁵⁴ 当該プロジェクトは、実施体制整備（フェーズI：2007年1～10月）と本格実施（フェーズII：2007年11月～2010年9月）から構成されている（JICA 2011:i）。英語表記の Community Empoement Project in cooperation with JICA から J-CEP と呼ばれているため、以下 J-CEP と示す。事業規模は、322百万円（実績）。事前評価時（2006年）には270百万円であったが、追加的な活動のため、協力金額及び協力期間が若干計画を上回った（JICA 2016）。

写真 1)。8月頃末までに農作物の収穫を終えると、短い秋の後に長く厳しい冬を迎える。万年雪に覆われる山脈（図 4.2, 写真 2）に取り囲まれたイシククリ湖（面積約 6,250 km² / 標高 1,600m）の北側は近隣のロシアやカザフスタンから訪れる観光客の避暑地として近年観光客が増加している。2010 年には 200 万人強がイシククリ湖を訪れ、観光サービスの売上高は 1,96 億ドル（GDP の約 5%）に達している（Toyo University 2012:5）。数値は公表されていないが、近年、トレッキングやサイクリングの目的でヨーロッパからの観光客数も増加し、冬にはカラコル市周辺がスキー客で賑わう一方で、道路の整備などの開発により、湖の北と南側での格差も広がっている。



【写真 1】 牧草地のエスパルセット（6 月）



【写真 2】 雪に覆われた山脈（4 月）

図 4.2 イシククリ州の風景

出典：筆者撮影（2015 年）

同州の面積は約 2 万 3 千 km² であり、そのうち土地利用面積は 447 万 2 千 ha、農業用地の占める割合は 36.8% である。イシククリ湖は周囲を天山山脈に囲まれており、道路へのアクセスの困難さと急峻な地形上の特質から、大部分の住民は、イシククリ湖の周辺に居住している。全人口は 43 万 7 千人（2009 年 1 月現在）で、キルギス総人口の 8.2% を占める。人口の 71% は農村に居住しており、都市化率は 29% である。雇用人口は 18 万 300 人（2008

年)、登録失業者数は 4,902 人 (2008 年) である (原口 2015:1)。イシククリ州の主要産業は、農業、畜産、観光、鉱業であるが、産業の基盤は脆弱で、同州の 2008 年の主要経済指標が示すように、Kumtor (クムツール)¹⁵⁵ の存在が GDP に大きく影響している (表 4.1)。

表 4.1 主要経済指標 (2008 年)

GDP と 一人当たりの GDP	イシククリ州		キルギス全体
	Kumtor を含む	Kumtor を含まない	
GDP (割合)	21, 259, 8 百万 KGS (11. 3%)	11, 672, 2 百万 KGS (6. 2%)	187, 991, 9 百万 KGS (100%)
一人当たりの GDP (割合)	48, 764 KGS (139. 9%)	26, 771 KGS (75. 2%)	35, 648 KGS (100%)

出典：原口 (2015:1)

過去 10 年間に多くのドナーによって CBO が形成されている。呼び名は支援したドナーによってジャーマットや SHG (Self Help Group)、農業グループなどそれぞれであるが、全ては CBO 法に基づく AO への登録 NGO である。これらのグループの中にはジャムやフェルト商品などの加工方法を学び、グループによっては一定の資機材の供与も受けているところもある。しかし、一過性のドナー支援のため、グループマネジメントが出来ず、また、低品質の商品であるため販路に結びつけることが出来ずに停滞状況にあるグループがほとんどであった (JICA2011: 101)。

4.3.2 イシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト(J-CEP)

J-CEP フェーズ I の実施にあたり、日本人専門家が派遣されている (累計 12 名)。業務

¹⁵⁵ Kumtor は、カナダに本社を置く金採掘会社で、イシククリ州の南部バルスコーン溪谷の先標高 4,000m の地点に金採掘拠点がある。金採掘権を獲得する代わりに、特に地元イシククリ州南部への利益還元を目的として、多くの資金を拠出してきていた。しかし、キルギスの習慣による影響や金採掘による汚染問題などにより、地域への貢献に関する理解は進んでおらず、批判が飛び交っていた。同社は状況を改善するため、村人へのインタビュー調査からキルギス OVOP との連携について打診してきた (筆者インタビュー、原口明久氏、(2012 年 6 月 28 日))。

委託形式による実施体制が採用され、専門家はキルギスに常駐せず、一定期間の滞在を繰り返しながら技術協力を行う体制を取った（JICA 2011: 7）。専門家は、一村一品産地形成、モニタリングなどの業務調整、地域開発アドバイス、人材育成・組織強化など、幅広い分野を担当した。また、業務に必要な一般事務機器、ハーブ乾燥機、PHメーター等が機材供与された。イシククリ州第一副知事をはじめとする13名が、大分県での運動の取り組みやトレーニングセンター見学などの本邦研修や、コミュニティ・エンパワメントに係るレクチャーを受講した（JICA 2011: 8）。カラコル市（図 4.3）をプロジェクトの拠点とし、キルギス側は事務所（当時）を州政府の建物内に設置した。さらに、同プロジェクトの効率的な実施のために、州政府のみならず、Rayon および AO から CBO に対する施設の無償提供や許可に係る経費の免除もしくは減免措置が取られた（JICA 2011:9）¹⁵⁶。しかし、本邦研修を受けたキルギス側の行政官が、その知見を活かして、活動を牽引することはなかった。



【写真1】 市場



【写真2】 イシククリ州庁舎



【写真3】 中心地

図 4.3 カラコル市内の様子

出典：筆者撮影（2015年）

(3) J-CEP の評価

J-CEP では、OVOP 製品の開発と同時に、コミュニティの活性化が目指された。しかし、

¹⁵⁶ Karakol Student Research Shop (KSRS) の無償提供、コミュニティビジネス起業に係る許可経費の割引・免除で約 1,820USD に相当する（JICA2011: 9）。

プロジェクトの終了時評価時点で参加していた CBO は 6 つであり、その規模も 3 名から 10 名程度と小さかったことから、州全体へ普及は期待できなかった。一部の CBO については、ある程度の品質を持つ製品の生産が可能であったが、限られた CBO に対する支援にとどまり、マーケティングに関する取り組みがあまりなされなかった点等が反省点としてあげられている (JICA 2011)。ヌルマンベトヴァ (2015) は、J-CEP で支援された 6 つのグループを中心としたアンケート調査、およびインタビューを行い¹⁵⁷、J-CEP が農村部の住民に対してどのような影響を及ぼしているのかを分析して、以下の点 3 を明らかにしている (同書:223-224)。

①各メンバーの個人レベルではプロジェクトを通して、個人の生産技術向上のために各種のトレーニング、セミナーに参加しているが、雇用機会の獲得、現金収入増加、経済主体への移行の面では、OVOP の効果があまり現れていない。

②生産者グループレベルに関しては、非参加の生産者と比べて、生産技術向上、商品の品質向上においてプロジェクトの影響が見られているのは主にフェルト商品生産者である。

③地域コミュニティレベルにおいて、地域の活性化といった経済的な側面よりは、コミュニティ間の交流の増加、女性のエンパワーメントといった社会的な側面において、OVOP の影響が現れている。

さらにヌルマンベトヴァは、一村一品運動の第二原則である「自主自立・創意工夫」について考察し、J-CEP における住民と JICA との関係を、単に「援助を受ける」ことを目的に加入しているグループが多く、「住民は受動的な立場にあり、上から下へといった一方通行的な関係になっていることが分かる」と指摘している (ヌルマンベトヴァ 2015: 224)。

¹⁵⁷ 調査はイシククル州 5 区 10 村で実施された (2011 年 7 月 19 日 - 29 日)。アンケートは 48 グループ 65 人から回収し、インタビューは 14 グループ 24 人を対象としていた。14 グループが生産していたのは、フェルト商品 (6 種)、手作りハーブ石鹸、ジュース、ジャム (2 種)、チーズとドライフルーツである。フェルト商品以外の生産活動は季節限定であった (ヌルマンベトヴァ 2015: 215)。調査は、J-CEP の延長フェーズの時期に実施されているが、調査対象者が J-CEP からのグループが中心であるため、本稿では、J-CEP の結果を示す根拠とした。

プロジェクトを推進するために州政府内に設置した OVOP の推進母体 (Project Implementation Unit :PIU) は機能せず (JICA2011:98)、2010 年 4 月には、キルギス政府への国民の不满から政変が発生し、大統領と政権が交代し、これに伴い各州知事なども交代して、不安定な政治状況が続いた。こうした状況の変化もあって、キルギスの行政に大分県と同様の役割を期待することが困難となった¹⁵⁸。J-CEP では、州行政府の行政機関としての限界も、プロジェクトの持続性確保の面での大きな障害となったが、フェーズ I の評価結果により明らかになった課題の多くも、フェーズ II において克服されなかった (JICA 2011:93)。そのため、CBO を主体とするキルギスの一村一品運動は、OVOP 組合の支援にシフトされ、J-CEP の延長フェーズにおいてビジネスに特化した新しい支援の形が開始された。

4.4 開発とビジネスの連携

4.4.1 キルギス OVOP の概要

J-CEP は、新たなプロジェクトリーダー原口明久 (JICA 専門家) の下、2010 年 11 月より 2011 年 8 月の間、3名の現地スタッフ¹⁵⁹と 8名の長短期 JOCV¹⁶⁰ の協働により追加支援 (延長フェーズ) が進められた¹⁶¹。キルギス側の担当は経済規制省、C/P はイシククリ州政府であった。延長フェーズの特徴の一つは、地域開発の重要な担い手となる住民の力を引き出し、その力を発揮する場の形成に主眼を置いた点にある。J-CEP の追加支援が終了した 2012 年 1 月 13 日からは、その延長支援で生み出された仕組みや組織を活かした「一

¹⁵⁸ イシククリ州政府は国の出先機関であるため、独自の人材や開発予算を持たない。開発プロジェクトの推進には中央または知事レベルでの意思決定が必要となるが、十分に行われなかった (JICA 2011:93)。さらに、筆者が 2012 年から 2016 年に行った 4 回の視察やプロジェクト参加中においても、州政府が主体性を持って活動を率いた事例は見られなかった。

¹⁵⁹ そのうち一人が、後述する OVOP+1 (経営管理組織) のリーダーとなっている。

¹⁶⁰ 手工芸や石鹸づくりなどの技術を持つ JOCV がイシククリ州政府 (短期 1 名)、イシククリ州村落開発 (長期 1 名)、クズルス村落開発 (長期 1 名)、アクスー県村落開発 (長期 1 名)、Temilofka AO 村落開発 (長期 1 名)、タスマ村落開発 (長期 1 名)、ボコンバエバ NGO 手工芸 (長期 1 名)、CACARC 商品包装デザイン (長期 1 名) に派遣された (JICA2016)。

¹⁶¹ 本稿では、この追加支援から現在に至るまでを、研究対象「キルギス OVOP」とする。

村一品アプローチによる小規模ビジネス振興を通じたイシククリ州コミュニティ活性プロジェクト」が、原口プロジェクトリーダーの下で開始された。特定の CBO を対象としただけでは地域全体に影響を与えることは困難であるため、「技術だけでなく、収入につながる方法を教える」としたワークショップを開催して、やる気のある住民を探し出した。さらには、誰でも参加することができる組織を形成することで、彼らの潜在能力に働きかけ、引き出した力を発揮する場を創造することで、運動を地域に普及させようとした。そのため、キルギス OVOP では、実践を通して力を発揮できる、土台となる組織や地域内の仕組みを構築する支援¹⁶²が重要となった。

課題は、ソ連崩壊による産業構造の変化や、コミュニティ崩壊と民族間問題、政治的不安定と行政能力の低さであった（原口 2012）。独立以来、様々なドナーによる地域開発や農村開発が十分な効果を示していないことも影響し、地方行政機関と地域住民、地域性生産者組合との関係での相互理解も不十分であった¹⁶³。そのため、特に、場の形成の阻害要因である「コミュニティ崩壊の影響」に関しては、地域内で情報共有がなされていないことや、共同活動への不信感、非効率的な生産体制を克服することが、キルギスにおける一村一品運動の特徴につながった。

4.4.2 キルギス OVOP における一村一品運動の三原則

ここでは、キルギス OVOP の活動を三原則に沿って示すことで、運動のファシリテーターの役割を探求する。三原則を用いる理由は、大分県とキルギスのファシリテーターの役割を三原則という共通の軸で見ること、大分県とキルギス OVOP の共通点や相違点を示すためである。キルギス OVOP が開始された時には、イシククリ州に、地域振興につながる産業もなく、ビジネスを経験したことがない人が多かったため、運動のファシリテーターは、

¹⁶² キルギス OVOP の現地スタッフによる本邦での研修には、(株)良品計画での品質管理や、千葉県浦安市のロジスティックセンター、高知県の明宝レディース（地域資源を用いた特産品生産）、まるごと高知（県の広報と支援）等大分県以外での視察が取り入れられた。

¹⁶³ 筆者インタビュー、原口明久氏、（2012年6月28日）。

活用できる地域資源の発掘から始め、(ア) ローカルにしてグローバルを、(イ) 自主自立・創意工夫をもたらす人づくり、によって作りあげることから始めた。

(ア) ローカルにしてグローバル

a) 地域資源の見極め

原口を中心とする JICA 専門家らは、運動のファシリテーターとして、交通費などを自腹で払い参加した CBO のメンバーに対してワークショップを開いた。JICA は技術支援をすがるが資金援助をしないというキルギス OVOP のコンセプト説明を行った上で、ビジネスとの連携を目指したプロジェクトへの参加を呼びかけた。プロジェクトでの技術支援は、フェルト加工技術とデザイン、食品加工技術、パッケージング、キルギススタンダード（認証制度）取得・衛生基準など多岐にわたった¹⁶⁴。同時に、地域にある開発可能性を持つ資源や販路も開拓して、生産者に収入をもたらす仕組みを構築しようとした。その結果、ハンディクラフト関係の CBO が 34 グループ、食品加工（ジュース、ジャム、乾燥フルーツ、オイルなど）CBO が 21 グループ、その他（木工、皮、石鹸）8 グループの合計 63 グループが参加を表明し（JICA 2011: 101）、①謝金・交通費等の支払いをせずとも、積極的にワークショップに参加する「やる気のあるグループ」が特定され、②フェルト製品やハーブ石鹸、ジャム等、売れる商品に発展できる可能性を持つ生産物の数や品質のレベルが確認された。

b) (株) 良品計画との連携事業

大きな転機となったのは、JICA 民間連携室から打診されて成立した (株) 良品計画（以下、MUJI）との連携であった。各国の JICA 事務所から 80 の製品が MUJI との連携に名乗りを上げたなか、選考に合格するために、原口を中心として、短期間で厳しい製品基準や細かな注文にも即座に応じる体制が整えられ、試作品が速やかに MUJI に提出された。

¹⁶⁴ 当初は、対象地域で活動するアメリカの援助機関である Peace Corps 等の協力も得て、彼ら外部者による生産者以外の視点による商品評価も行った（原口 2014）。

MUJI からの初期アイデア提示等の細かな交渉を経て、最終的にプロジェクトが支援する CBO の羊毛製品が選ばれた¹⁶⁵。これにより、市場に受け入れられる品質を持つ最初の「ローカルにしてグローバル」が決定した。連携開始時には、JOCV や現地の技術リーダーらが、ハンディクラフト技術を持つ 22CBO (155 人) に指導し、MUJI が求める水準の製品づくりが目指された (図 4.4, 写真 1・2)。品質基準を満たした場合の契約内容は、惑星セット (地球と木星、図 4.4, 写真 3) 2,060 セット (12,360USD)、めがねケース 4,525 個 (19,910USD)、携帯機器ケース 4,765 個 (23,348.5USD) であった。



【写真 1】技術リーダーの指導 【写真 2】製品中の様子 【写真 3】完成品

図 4.4 MUJIxJICA プロジェクト 1 年目の様子

出典：原口 (2014)

次年は、前年に売り上げがよかったデザインの競争優位性を高めるため、玉ねぎなどの草木染を取り入れた携帯機器ケース (図 4.5, 写真 1) と、より高度な技術を要するパスケース (図 4.5, 写真 2) の製作¹⁶⁶を開始した。

¹⁶⁵ (株)良品計画は、自社のバリューチェーンに取り入れた途上国での商品開発活動が、国連開発計画 (United Nations Development Programme : UNDP) が主導する「ビジネス行動要請 (Business Call to Action : BCtA)」にアジアの小売業として初めて承認された。キルギス OVOP と MUJI との連携も BCtA の一つであり、ケニアの OVOP 製品であるソープストーンも同様に選ばれた。現在、理由は不明だが、ケニアとの取引は行われていない (2016 年現在)。7,000 もの商品を扱う同社における商品選別は厳しく (筆者インタビュー、MUJI スタッフ、2014 年 7 月 14 日)、途上国の生産者にもビジネスパートナーとしての厳しさが求められた。

¹⁶⁶ 寸法の許容範囲が狭く、作業工程が多くなり、正確な形づくりの難易度はより高くなった。



【写真 1】草木染 携帯機器ケース

【写真 2】草木染 パスケース

図 4.5 MUJI × JICA プロジェクト製品 (2 年目)

出典：原口 (2014)

草木染は、大量の羊毛を植物で染める方法や色の均一化、色落ちしない工夫等、様々な取り組みが必要となった。そのため、現地で染色の知識を持つキルギス人の専門家の知識・技術を取り入れながら (図 4.6)、生産者のさらなる能力向上を目指した実地訓練が行われた。



【写真 1】現地専門家による作業



【写真 2】染色された羊毛

図 4.6 地域資源を用いた草木染

出典：原口 (2014)

(イ) 自主自立・創意工夫による人づくり

a) OVOP Association

上記で示したキルギス OVOP 製品の認知度を高め、効率のよい生産と販売を担う人材を育成するため、2011 年 4 月 19 日に OVOP Association が設立された。イシクリ湖の湖

畔沿いから山側にかけて点在する小規模の CBO から生み出される製品を、効率よく流通に乗せ、市場と結びつけ、収入につなげるには、CBO 間の協働による大量生産・安定供給を目指すことが必須であった。州政府が予算を付けて普及させることも可能とされたが、協働のための組織形成は出来ても運用が出来ず、組織の機能が停止してしまうことは容易に考えられたため、機能する組織を創り出すことから始められた¹⁶⁷。

キルギス OVOP が始まった当時、300mしか離れていない村であっても情報の交換ができていなかった。行政、住民、コミュニティ、そして組合間の信頼関係が弱く、有益な情報は他に伝えず、人々と情報をつなげる組織も存在していなかった¹⁶⁸。そのため、人々や情報、資源をつなげる組織としての役割を OVOP Association は担うことになった。活動内容は、効率化を図るための共同作業、コストを下げるための共同購入、バイヤーが望む品質の製品を作り出す技術支援（経費は自己負担）、情報共有に基づく協働などであった。OVOP Association に参加できる条件は、以下の3点である（JICA 2011:102）。

- ① キルギス OVOP を十分に理解した上で、自発的に参加を希望すること。
- ② Association 形成の理由を十分に認識して、参加メンバーとしての義務や責任、支払いが生じることを十分に理解した上で、Association への参加に同意すること。
- ③ 一定の生産物を持続的に生産する意思があり、自助努力によって資機材の調たちや運営が可能なグループであること。

プロジェクトのメンバーがイシククリ州全土で OVOP Association の意義を説明し、理

¹⁶⁷ 筆者インタビュー、原口明久氏（2012年6月25日）。

¹⁶⁸ イシククリ州では、高級羊毛であるメリノシープの飼育産業が存在したが、羊毛の洗浄、クリーニング、カーディングに関しては、他地域にある民間繊維工場（糸を CIS 諸国へ輸出することを中心的な業務としていた）に依存していた。フェルト製品を作る技術を持つ人々は存在したが、原材料として整えられた羊毛は、地域の生産者に提供されていなかった。イシククリ州にはメリノウールの備蓄が多いにも関わらず、フェルト生産者は、情報不足により十分な羊毛が調達できていなかった（筆者インタビュー、原口明久氏（2012年6月25日））。

解を求めた結果、立ち上げ会議には約 60 の CBO（代表者 100 名）が賛同者として参加した。会議では、規則や会費等の決定、組合の役員や担当者が選出された。キルギス OVOP の採用者にはリスクも負いながら、ワークショップや研修等で得た知識や技術を生産活動に活かし、協働を通して個人や組織の能力を高めることが求められた。一方、JICA 専門家らは、MUJI が提示する品質を満たすために、羊毛を OVOP Association で一括購入してフェルト化までの作業を集中化させるなどして、彼らの活動が収益に結び付くような環境を整えた。

引き出された CBO の力をさらに効果的に活用するためには、プロジェクトの少数のメンバーだけでマネジメントすることは困難になり、生産者らをまとめる人材も必要となった。そのため、Rayon ごとに 5 人のリーダー（2015 年 7 月時点）が選挙によって選ばれるよう運動のファシリテーターが促し、技術を持ち、かつ自分の地域をよく把握している人がリーダーとして選ばれていった。現在、彼女らは、技術指導や情報を伝えるだけでなく、地域のリーダーとして OVOP を普及させて地域に雇用を生み出す橋渡しの役割も担うようになっている（図 4.7）。

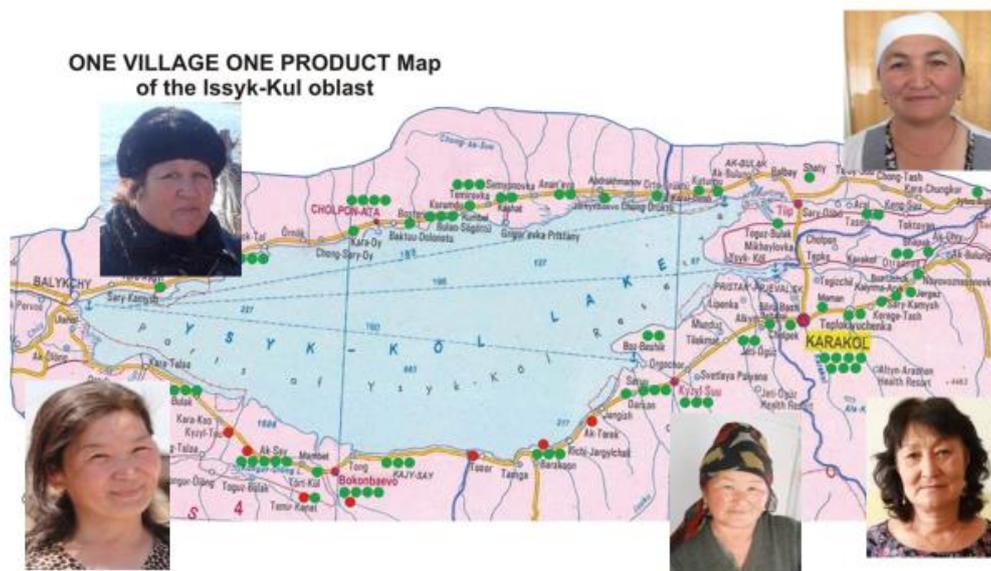


図 4.7 生産者の分布と地域リーダー

出典：原口（2014）

b) 潜在能力の活用

運動採用者の力を引き出すために、最初 OVOP Association のメンバーからトレーナーにふさわしい技術とリーダーシップを持つ人材 5 人が技術リーダーとして選ばれ、首都ビシュケクで訓練を受けた。日をあけず、そのうちの一人¹⁶⁹ が生産者の工房でワークショップを開き、他の 1 人¹⁷⁰とともに習った技術を伝えた。2 回目のワークショップは別の Rayon で行われ、別のリーダーがインストラクターを務めた。このように、フェルト製品を作る高い技術とセンスを持つ人々が、まず選抜されて、技術を持たなかった農村部の女性たちに技術を教えるように運動のファシリテーターが仕掛けていった。原口は、新しい試みを人々の士気が高まっている間に次々と実行に移し、人々と情報のつながりがなかった地域に協働の芽を生み出す機会と場を形成し、キルギス OVOP の採用者を増やしていった¹⁷¹。現在では、さらに高い技術を持つ女性たちが選抜され、MUJI が提示した新製品や原口のアイデアをサンプルとして製作する技術者（サンプルメーカー）として活躍している（図 4.8）。



【写真 1】技術訓練に集まった女性たち



【写真 2】新製品を作るサンプルメーカー

図 4.8 技術訓練とサンプル製作

出典：筆者撮影 2015 年 6 月

¹⁶⁹ キルギスの伝統的なウールカーペットを製作し、国際的なコンテストで優勝した経験を持つ。

¹⁷⁰ J-CEP からの CBO のリーダーであり、日本人専門家とフェルト製品を作成した経験をもつ。

¹⁷¹ 「技術リーダーから生産者へ情報が伝わらなかったり、地域技術リーダーの生産時の癖が同じグループ全員に伝播した結果、商品すべてが不合格だったりと困難は続きました…（中略）…生産者もモニタリングする側も夜遅くまで根気強く丁寧に問題解決のために話し合いました。時には意見をぶつけ合いながら、家族からは文句を言われながら、それでも少しずつ前進することで商品の品質が上がってきました」 MUJI HP「#02 キルギスにおける取組み」
<http://www.muji.net/lab/found/kyrgyz/02.html>（2017 年 4 月 12 日閲覧）。

c) イシククリブランド認定委員会¹⁷²

同年4月20日、イシククリ州の住民による任意団体であるイシククリブランド認定委員会 (Issyk-Kul Brand Committee: IKBC) が、OVOP Association の設立後すぐに立ち上げられた。IKBC は、地域の異業種から成る組織であり、OVOP 製品の品質向上とブランド認定による生産者のモチベーション向上、ステークホルダーの取り込みを目的とし、大学関係者、民間企業経営者 (ホテル・土産物店)、フェルト製品や食品加工の専門家、標準化組織、消費者保護組織、養蜂組合、障害者施設団体等の代表者によって構成された。

2011年7月に初会合が州庁舎で開催され、CBO から提出された10のOVOP製品のうち、9つの製品がイシククリブランドとして認定された。認定基準は、①現地材料の使用、②環境への配慮、③ハンドメイド、④ユニーク性、⑤高品質 (パッケージやラベルを含む) 等である。認定された製品は、1年間有効の認定書とトレードマークが付与され、1年後、同様の品質を保っていた場合は、さらに1年の認定延長となる。IKBC は、製品が生産者志向に陥らないように、第三者の視点から評価する機能を持ちながら、生産者以外の住民の関与も促し、地域の住民が一村一品運動を通して無意識のうちに地域の資源や力を再認識できる場となった。

d) OVOP+1 の設立

MUJI との連携において毎年5%の受注増加が約束されているため、安定供給のための年間計画¹⁷³も必要となり、よりマネジメントに重点を置く必要が出てきた。また、経営的自立を目指すためにも、さらなる売り上げの増加や経営管理の能力強化が求められた。しかし、生産者に経理や管理、渉外などを教えても定着するまでにはかなりの時間を要する¹⁷⁴ ため、

¹⁷² 原口明久氏への筆者インタビュー (2015年4月~7月) に基づく。

¹⁷³ クリスマス商戦がターゲットであり (当時)、生産活動時期が4~7月に集中するため、羊毛は前年の同時期に調達し、草木染や食品加工品の材料調達は夏季から秋にかけて行う等。

¹⁷⁴ 他のドナーから会計処理の支援を受けている CBO があつたが、多くの CBO が家計と売り上げの区別ができず、記録をつけていても収益やコスト・費用計算ができるまでに至っていない (生産者への筆者インタビュー、2012年6月28日)。

原料調達から品質管理や対外交渉などのマネジメントを担う「OVOP+1」¹⁷⁵という経営管理組織が2014年に設立され、開始時からの現地メンバーであった30代の女性がリーダーとなった。OVOP+1の設立により、OVOP AssociationやIKBCと連携するシステムが地域内に構築された(図4.9)。2016年に、OVOP+1は、経営・フェルト部門・食品部門・在庫管理などの部門に細分化され、スタッフ全員の給料を賄えるように黒字化が目指されている。

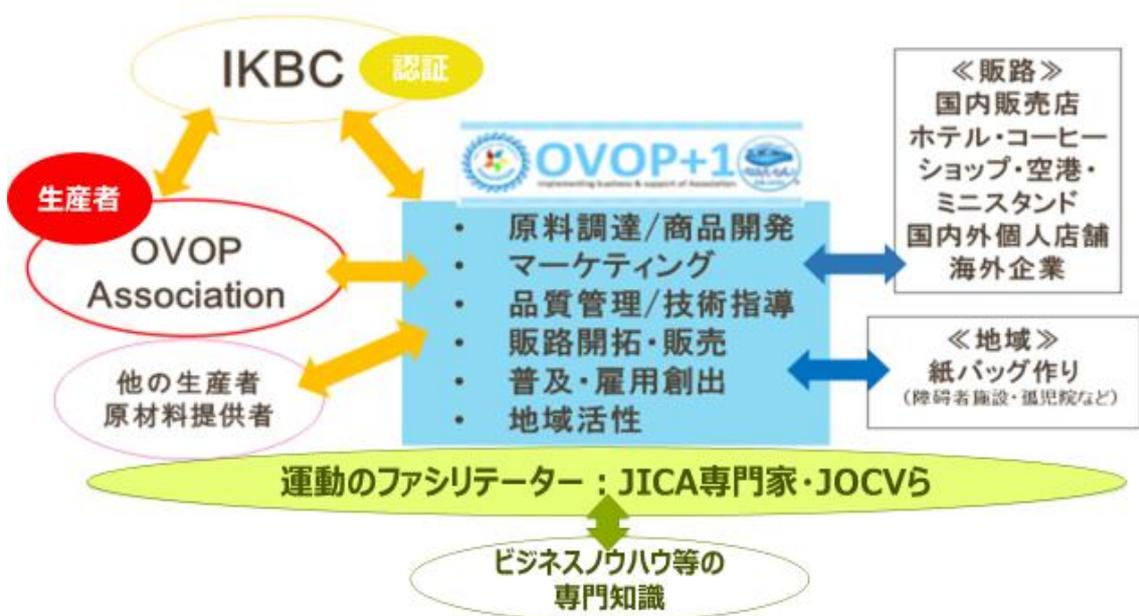


図 4.9 キルギス OVOP のつながり

出典：筆者作成

OVOP+1 が設立される以前は、MUJI から提示された品質基準をクリアするために必要な技術の開発や生産者への技術指導、輸出のための手続きといったビジネスに関わる活動を収入に直結するビジネス訓練として、OVOP Association 内に所属する生産者以外のメンバーを中心に体験させていった。OVOP+1 設立後は、それら業務に加えて、MUJI 製品の

¹⁷⁵ 2016年9月時点で20名のキルギス人スタッフが働いている。

最終確認、ヨーロッパへの直接輸出業務¹⁷⁶、キルギス OVOP の売り上げ管理、オリジナル商品の開発と販売、直営店 2ヶ所の管理と委託販売先との取引、およびモニタリング、OVOP の普及、広報、視察受け入れ等の業務を、運動のファシリテーターの支援を受けながら OVOP+1 のメンバーが行っている。彼女らは、企業で働いた経験がなかったため、JICA 専門家や JOCV らが必要なビジネスのノウハウ等の専門知識を見極め、取り入れている。その結果、経営と生産の分業化が進み、生産者は製品作りに集中できるようになった。

OVOP+1 では、具体的な数値目標が設定され、その目標を達成するために商品開発、技術指導がなされ、競争力を持つ商品として国内外で販路が開拓された¹⁷⁷。OVOP+1 の直営店舗を含む国内販売店の他、ミニスタンド設置による販売や、旅行者が多く立ち寄るホテルやカフェ等の委託販売¹⁷⁸を開始し、商品の売れ行き具合は OVOP+1 のキルギス人スタッフが確認、補充するように促している。夏休み期間中には、地元の高校生や大学生をアルバイトとして雇い、人材の見極めと育成も同時に行っている。また、地域の障害者施設などに直営店で使う紙バッグの作成を依頼して、生産者以外の関与も促している。

OVOP+1 を設立する以前は IKBC や OVOP Association など、全ての人々に運動のファシリテーターが対応していたが、現在では、ファシリテーターは外部から得た生産に関する専門知識を、OVOP+1 の現地スタッフを通して生産者らに伝えることで、活動を発展させている。しかし、一人一人は優秀であっても、個人の能力をまとめ、地域活性の力として効果的に活用できるまでにはなかなか至らなかった。彼らの多くは、日々目の前の作業をこなすのみであり、課題に気づいていても、解決するための行動力に欠けており、筆者がキルギスに滞在していた間は成長に停滞が見られた。

¹⁷⁶ 製品のサンプルづくり、調整、生産者への技術支援、原材料の配布と仕掛品のモニタリング、金属探知機による最終品のパッキング等が可能になった。

¹⁷⁷ プロジェクトの指標として「OVOP Association 会員の製品のマーケットチャンネル（店舗数・販売先）の数が増加する」が挙げられている（原口 2014: 4）。国内のデパートに出店する際にも、国内の他店と差別化を図る商品陳列やデザインが取り入れられている。

¹⁷⁸ 委託販売とは、他社に自社の商品¹⁷⁸の販売を委託して、委託先が販売した分だけ代金を回収する販売方法である。

その状況を打破したのが、運動のファシリテーターを介さない現地スタッフ間での徹底した話し合いであった。お互いが感情をぶつけ合うことは組織解散の危険性もはらんでいた。しかし、これまでに積み上げてきた実績を誰もが自負していたため、不満を吐き出すための話し合いが、かえってお互い相手の立場や気持ちを考えるきっかけとなった¹⁷⁹。そして、情報共有を苦手としていた人々が、将来的に運動のファシリテーターの機能を引き継ぐきっかけになるような変化が芽生え始めた。

人は自分の持つ知識（経験値を含む）の範囲内で物事を判断することが多い。そのため、人と人、人と情報がつながっていない地域における新しい試みに対しては、様々な誤解を生み、その対応に人員をあてなければならない。キルギス OVOP においても、生産者の知識不足から誤解が生じ、そのたびに OVOP+1 のスタッフが繰り返し説明しながら解決にあたらなければならなかった。一村一品運動を普及させるためには、生産者の技術的な能力を高めるだけでなく、対人関係をもコントロールする人材が必要となる。そういった点でも、生産者と社会システムを共有する現地のスタッフの果たしている役割は大きい。OVOP+1 のスタッフが成長するにつれ、さらに新しいアイデアが試され、常に経験を通して学習する仕掛けが、運動のファシリテーターである原口を中心とする JICA 専門家や JOCV ら¹⁸⁰ により取り込まれている。

e) 採用者を増やすための確実な成果

プロジェクト 1 年目において、MUJI との取引を必ず成功させ、収入を運動の採用者にもたらすことも、キルギス OVOP の自主自立・創意工夫であり、運動のファシリテーターの重要な役割の一つであった¹⁸¹。製作に必要なツール（フェルトボール用ゴム版、サイズ確認

¹⁷⁹ 筆者インタビュー、原口明久氏（2012 年 6 月 28 日）。

¹⁸⁰ 現地の言語を自由に操る JOCV は、その性質¹⁸⁰上 OVOP Association に所属する特定の生産者に限られるが、彼らに寄り添いながら力を引き出す役割を果たしている。

¹⁸¹ 当初の参加者は 40～50 歳代の女性が多く、家庭内の多くを担っていた。さらに、農作物の植え付けや収穫期に重なった時は作業ができず、家族からも不満がでた。

ゲージなど)が現地に長期滞在する JICA 専門家らによって開発され、MUJI が示した生産条件や納期の遵守を可能とした。そこには、生産者だけでなく、生産者以外の現地スタッフや生産者の家族、JICA 専門家、JOCV など総勢 20 名が泊まり込みで生産者たちが作り上げた全ての製品の最終確認作業を行うなど、関係者が一体となって最初の取引を成功させようとする機運が高まっていた。その結果、求められた品質、数量が納期までに達成され、日本に送られ、初年度 55,618USD の収入を得ることができた¹⁸²。キルギスの教師の月給が 2,000~5,000KGS であるなか、5 人の女性の協働により 35 万 KGS を 3 カ月で稼いだ CBO もあり、MUJI との連携は、収入と直結した訓練が評判となり、参加者が増加した(表 4.2)。

表 4.2 OVOP 状況データ一覧

指標	2011 年	2012 年	2013 年
CBO の数 (人数)	64	92	117
OVOP から収益を得ている CBO (MUJI を含まず)	36 (約 250 名)	62 (約 400 名)	74 (約 500 名)
商品数 ハンディクラフト	315	447	726
商品数 食品加工	20	52	66
年間売上高	—	約 39,000 USD	約 62,000 USD
組合貯蓄額 (銀行残高) (棚卸資産含まず)	—	約 13,503USD	約 16,305 USD

出典：原口 (2014: 3)

さらに、原材料の運搬に、タクシーを借り上げたり、乗りあいバスの運転手に委託したりするなど、現地にあるものを使いながら効果的な輸送方法を探った¹⁸³。このようにして、運動のファシリテーターは常に地域性を考慮し、何ができるかを探すことで活動の停滞を招かないよう工夫しながら、運動の採用者が成果を実感できるように仕掛けていった。

¹⁸² 即現金支払いに慣れている生産者達には、労働に対する報酬が数ヵ月後に支払われるといった仕組みになかなか理解を示さなかったため、支払いがあるまで繰り返し説明が続けられた。

¹⁸³ 現在、近隣の生産者は、OVOP+1 事務所に製品を納める際に原材料を受け取っている。遠方の生産者には、OVOP+1 のスタッフが、モニタリングも兼ねながら配布している。

f) 情報を共有する土壌づくり

日本の企業が求める品質の水準はミリ単位におよび、同じ CBO 内でも同一規格の製品をつくり事は簡単なことではなかった。湖周辺に点在する生産者による同一規格の製品づくりを目指す過程で、生産者の価値観、製作時の癖やデザインの微妙な変化、使用するツールの製品への影響など、製品作りの様々な課題が浮き彫りになっていった。教わったことを自分がやりたいように変えてしまい、バイヤーが望むものを理解しようとしないう生産者は、製品を作ってもやり直しが多く、うまくいかないことに対して不満を言うようになった。技術訓練を繰り返しても精度が向上せず生産をあきらめた CBO もでた。

しかし、新しい技術を理解しようとあきらめず、真摯に取り組む生産者は、納期の重要性や品質管理方法を理解することで、自身が持つ能力を伸ばしていった。それらの活動が収入と直結していたため、生産者の家族の意識も変わりはじめ、製品作りにプラスの影響を与えるアイデアが出されるようになった¹⁸⁴。そのアイデアをファシリテーター役の原口が拾い上げ、安価に量産できる図 4.10（写真 1・2）のような軽量ツール（治具）に仕上げ、現地スタッフが使い方を説明しながら配布することで、湖周辺に点在する生産者が製作時に各自で基準を簡単に確認できるようになり、能率が飛躍的に向上した。住民には有益な情報を共有化させるという意識が希薄であったため、ファシリテーターの役割を担う原口ら現地の日本人専門家や JOCV が生産者のアイデアを見逃さず、可視化し、他の CBO と情報共有させることで、引き出した力を活用していった。

¹⁸⁴ 足の長さや顔の位置といった細かな作業を確認しながら行うためアイデアが生み出された。



【写真1】ファシリテーターが取り入れた
基準のためのアイデア

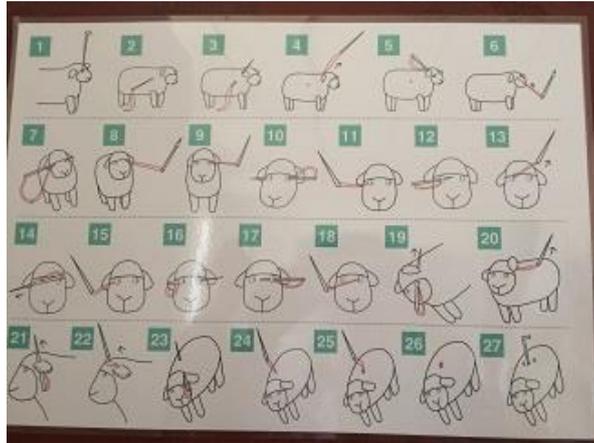


【写真2】湖周辺の生産者へ配布する
量産型治具

図 4.10 住民のアイデアの活用

出典：筆者撮影（2015年6月）

さらに、運動のファシリテーターは、MUJI 製品の生産者と共に、最も精度の高い CBO のやり方を観察し、記録を取り、なぜそのグループだけが精度が高いものを作れるのかを徹底分析することで、いくつかの相違点を見つけ出した。それは、余分な羊毛の折り込み方や角処理など些細な作業方法の違いによるものであったが、その細かな作業上の気遣いの有無が、製品の仕上がりの差を生んでいた。この工夫は生産者本人も意識せずに行っていたことであったが、作業工程の一部として言語化し、その後の技術研修会にて情報を共有することで品質面の課題が克服され、製品の精度を上げることができた。さらに、製品に不良品が出た場合は、その都度原因が探られ、改善方法が可視化されて生産者に伝えられた（図 4.11）。



【写真1】 人形の目を取れにくくするための工夫がイラストで示され、全員が徹底することで品質管理が行われている（JOCV 作成）

図 4.11 改善方法の可視化

出典：筆者撮影（2016年9月）

生産者が共通の治具を使って仕上げた OVOP+1 に持ち寄った製品を、更に現地スタッフが確認することで、MUJI の信頼を得ることができる製品となっていた（図 4.12）。



【写真1】 OVOP+1 スタッフによる再確認作業

図 4.12 製品の品質管理

出典：筆者撮影 2015年6月

g) 企業がもつ技術とノウハウの引きだし

さらに品質を高め、供給を安定させるためには、生産から流通に至るビジネスのノウハウを企業から引き出し、地域に適応させることも運動のファシリテーターの重要な役割であった。MUJI との連携は、企業が持つノウハウを開発の現場に取り入れる大きな意味を持った。商品に異物が混入していると危険であり商品価値がなくなるという知識を得た運動のファシリテーターは、現地において異物が混入しない工夫を考案し¹⁸⁵、繰り返し伝えることで生産者たちに刷り込み、品質管理意識を高めていった。作業の進捗状況は、電話などで確認しながら、生産に滞りがでないようにした。

どんなによい品質の製品であっても、消費者に受け入れられなければ収入につながらない。そのため、利益を生む「売れる商品」について知ることも大切であった¹⁸⁶。ジャム等の加工食品に関しては、バイヤーから原材料表示や清潔な加工場での生産等品質管理への要望が多かったため、食品専門家から教わったノウハウを、現地の食品部門のスタッフが毎日記録を取りながら忠実に再現することで、原材料のトレーサビリティや製作時の温度管理、糖度コントロール、異物混入を防ぐ工夫、清潔な作業場を維持し¹⁸⁷、国内の市場で販売されている商品との差別化を図った（図 4.13）。

¹⁸⁵ 運動のファシリテーターは、まず、何が異物になり、なぜ製品に入っていないかをはっきりと教えた。ステイプラーの芯も異物（危険品）となるため、作業場に紙で作った小さなごみ箱を常備するほか、危険品を作業場に持ち込まない作業動線が運動のファシリテーターにより提案・実施・刷り込み、がなされた。

¹⁸⁶ 売り方によっては、開発途上国の女性たちが作った商品として、一過性のフェアなどでは売れるかもしれないが、生産者の生活の糧とするためには継続した取引が必要であり、そのためには求められる品質に応じた製品作りが重要なのである。

¹⁸⁷ OVOP+1 には設備投資にあてる予算がまだないため、JICA 等の支援によって行われた。糖度計は食品専門家が持参し OVOP+1 に寄付した。食品加工場は OVOP+1 事務所と同じ建物内にあり、OVOP Association のメンバーは誰でも無料で使用することができる他、日本の専門家から引き出した技術的指導も受けることができる（2016年9月時点）。



【写真1】 温度管理



【写真2】 清潔な作業場



【写真3】 防虫の工夫



【写真4】 勘に頼らない方法



【写真5】 異物混入防止シール

図 4.13 現地スタッフによる品質管理

出典：筆者撮影（2015年6月・2016年9月）

記録を毎日つけることで、今まで曖昧なレシピの伝達であったものが、専門家と現地の生産者との明確な知識や情報の共有に変化した。日本人食品専門家の指導の下で作ったジャムは、2016年末に国際食品コンテストで金賞を受賞した。得られた衛生、および品質管理方法は、食品専門家が帰国した後もOVOP+1の現地スタッフが忠実に再現する他、そのレシピを公開することで地域のジャム生産者の品質向上につながっている。OVOP+1は、大分県の技術指導センターの役割も果たすようになった。衛生管理を徹底させたOVOP+1の食品加工場で作った製品は、OVOP+1を通して、国内外に販売することもできる。

キルギスOVOPでは、OVOP+1がマーケットニーズに応じて商品の生産を委託するオーダーシステム（自社ブランド製品）の生産も行っている¹⁸⁸。オーダーシステムは、生産者自

¹⁸⁸ MUJI×JICAのフェルト製品だけでなく、OVOP+1が販売する食品、オーダーシステムのフェルト製品にもトレーサビリティの概念が取り入れられている。

らが OVOP+1 に自らの製品を持ち込み直営店舗で販売する商品より品質が高いため、販売成績がよく、さらに、生産者に早い段階での現金収入を渡すことができるため、生産者からの要望も多い。OVOP+1 オリジナルのフェルト商品に関しては、MUJI との連携で培われた技術を活かすことができた。2015 年からは、CBO 毎の受注状況をグラフにして OVOP+1 の事務所の壁に貼り、OVOP+1 のスタッフが注文状況を管理できるだけでなく、生産者のやる気を引き出す指標としても活用している（図 4.14）。



【写真 1】 CBO 毎の注文状況を可視化することでモチベーションをあげる工夫

図 4.14 オーダーシステムによる雇用創出

出典：筆者撮影 2016 年 9 月

現地 OVOP+1 スタッフは、当初、会社と自宅の区別がなかなか理解できず、家庭のやり方を会社にもちこむ習慣が抜けなかった。異物混入を避けるための事務所においても、汚れた食器や器具をすぐに洗って場を清潔に保つということがなかなか徹底されなかった。埃だらけの羊毛加工所や乱雑に置かれた道具類を整理整頓する意識もなかなか醸成

されなかった。しかし、売れる商品を作るために 5S¹⁸⁹ が取り入れられ、運動のファシリテーターが繰り返し整理整頓の意義を説明しながら意識改善につながる様々なアイデアを試すことで理解を促した。図 4.15 (写真 1) で示すようなロシア語とキルギス語、英語での注意喚起が運動のファシリテーターらによってなされたが、2015 年には汚れたカップが放置されていた状態が続くことが多かった (図 4.15, 写真 2)。しかし、2016 年には清潔な職場が保たれ、5S への理解度が深まり (図 4.15, 写真 3・4)、職場という公共の場を整理整頓することが仕事の能率を高め、高品質の製品づくりにつながることを認識できるようになっていった。

5S の導入は、OVOP+1 だけでなく、生産者にも影響を与え、高品質の製品をつくるためには何が必要なのかを体験を通して学ぶことができる (図 4.15, 写真 5・6)。さらに、様々な専門家の知識を基にした安全品質マニュアルも作成され、厳守されることで製品の信頼度を高める裏付けともなった。その結果、6 年という短期間で厳しい基準を要求する (株) 良品計画の工場認定を取得することができた¹⁹⁰。これにより、ヨーロッパの市場へ直接製品を届けることができ、納期から販売までの納期短縮が可能となった。

¹⁸⁹ 5S とは、整理 (要るものと要らないものに区別して要らないものを処分すること)・整頓 (要るものを使い易い場所にきちんと置くこと)・清掃 (身の回りのものや職場をきれいに掃除して、いつでも使えるようにすること)・清潔 (整理・整頓・清掃を維持し、誰が見てもきれいでわかりやすい状態に保ち、きれいな状態を保とうという気持ちにさせること)・躰 (職場のルールや規律を守り、習慣づけること) のローマ字の頭文字を取ったもので、職場の抱える課題を解決するための活動であり、現在では国内外の多くの企業で取り入れられている概念である。5S に基づく注意事項は、OVOP+1 のみならず、生産者の工房にも翻訳され壁に貼られている。

¹⁹⁰ 2016 年には (株) 良品計画の工場認定を受けることができた。厳しい品質基準を求める同社の工場認定を受けられるまでに成長した開発途上国の現地組織は少ない。



【写真1】 注意喚起 (2015年6月)



【写真2】 改善前 (2015年6月)



【写真3】 整理整頓された事務所
(2016年9月)



【写真4】 整理整頓されたOVOP+1内
羊毛加工場 (2016年9月)



【写真5】 整理整頓された石鹼づくり工房



【写真6】 工房の異物混入防止

図 4.15 5S 導入によるOVOP+1 スタッフや生産者の意識変化

出典：筆者撮影 (2015年6月・2016年9月)

OVOP+1 では毎朝 9 時が就業開始時刻であり、全員参加のブリーフィングがロシア語とキルギス語で行われている（図 4.16）¹⁹¹。集合時刻に関しては徐々に守られるようになったが、2015 年度までのブリーフィングでは、各自が昨日したことと今日の予定を話すだけで、業務上の問題に関して建設的な意見が出されることは少なかった。しかし 2015 年度半ばから、各部署からの提案や、問題点と解決方法について、中心に話し合われるようになった。2016 年には、ブリーフィングにより活動に関する情報を共有するだけでなく、意思決定に関して OVOP+1 のリーダーの自主性が高まっていった。さらに、メモを取ることが導入され、自分たちの活動を振り返ることができるようになっていた¹⁹²。



【写真 1】 現地スタッフに主導によるブリーフィング

図 4.16 OVOP+1 オフィスの様子

出典：筆者撮影（2016 年 9 月）

¹⁹¹ 日本人 JICA 専門家らには、現地スタッフや JOCV が英語か日本語で通訳していた。2015 年は通訳を介して日本人プロジェクトリーダーへの確認機会も多く、意思決定の依存度は高い状態であった。

¹⁹² 2016 年 9 月に視察した際には、意見交換が活発に行われるようになり、彼らだけで意思決定が行われるような変化が見られた。また、記録に行動を残すことで、業績にも反映することができるようになっていた。

MUJI や食品専門家との連携に基づくビジネス訓練は、特定の生産者の育成や一時的な収入増をもたらしただけでなく、海外の OVOP 製品では曖昧であった「なにが高品質なのか」「誰のための価値観なのか」といった基準を企業や専門知識を持つ人々から引き出し、明確にすることで、運動採用者の意識の変化を招いた。バイヤーや消費者が望む製品を作るために必要な専門知識を見極め、その知識を伝えることができる場を地域に解放し、生産者ができるようになるまで繰り返し伝えることもキルギス OVOP の創意工夫であり、運動のファシリテーターとしての重要な役割であった。

h) 販路拡大

キルギス OVOP の製品は、上記で示したものの他、生産者が独自に製作しているハーブ石鹸、ハーブソルト、自社開発製品（ビーフジャーキー・ホワイトハニー・ドライきのこ・美容オイル等）など、900 品目にもものぼる。製品開発と同時に、販路の開拓も必ず行われている。国内外のフェア（図 4.17）は OVOP 商品を広報する重要な機会であった。



【写真 1】商品説明する OVOP+1 リーダー

【写真 1】ベルリンでのフェア

図 4.17 国外のフェアへの参加

出典：原口（2014）

国際的なマーケットにおける OVOP 商品の広報や顧客取引、ビジネスマッチングなどで、OVOP+1 の衛生基準、生産量、加工場管理、輸出経験、ビジネスに関する知知識の有無などが問われることとなり、長年のビジネス訓練により引き出された力を発揮できる場となった。海外フェアは、目の前で商品が売れていくのを見ながら海外の消費者が何を求めているかを考えることができ、OVOP+1 の現地スタッフらが今まで体験したことがない機会の提供となった。彼女らはその経験を通し、「一目見て可愛いものは売れる」など、製品開発に活かせる「何か」を感じ始めたのであった。また、海外研修においては主体の管理能力強化が目的とされていたため、イシククリ州の行政官ではなく、生産者をマネジメントする立場の OVOP+1 スタッフが複数参加し、帰国後は、原口を中心とした日本人専門家や JOCV が店のディスプレイや商品陳列など具体的な提案を行うことで、学んできたことをすぐに活動に結び付けることができる体験学習の場が設けられた。

2013 年度、国内では 14 回、国外へは 3 回出展した（表 4.3）。パリで行われたメゾンオブジェ（ハンディクラフト）やベルリングリーンウィーク（食品や農業、園芸の国際見本市）、カザフスタン・アルマトイにおける国際フェアへ参加することは、キルギス OVOP の認知度を高めると同時に、草木染のフェルト商品やトレーサビリティを持つ商品の競争優位性を確認する機会ともなった。

表 4.3 2013 年度に出店した国内外フェア

国外フェア				
	月日	名前	場所	売上 (KGS)
1	1月15日	Green Week Berlin	ベルリン	167,731
2	9月6-10日	Maison & Objet	パリ	38,504
3	10月21-25	Cultural Fair in Almaty	アルマトイ	10,790
合計				217,025
国内フェア				
	月日	名前	場所	売上 (KGS)
1	2月14日	US Embassy Fair	ビシュケク	17,900
2	5月9日	Education Fair in Bishkek	ビシュケク	3,410
3	5月24-26日	GlobIn Festival in Bishkek Park	ビシュケク	5,230
4	5月24日	Innovations towards a safe and comfortable home	カラコル	930
5	5月29日	Satsuki Festival	ビシュケク	2,670
6	5月31日	Manas	カラコル	290
7	8月3日	Apricot Festival	トン	4,715
8	8月12日	Karagat + Festival	ボコンバエバ	6,455
9	8月17日	Fish Festival	リレンカ	2,150
10	9月21日	Apple Festival	カラオイ	5,300
11	9月22日	KG Street Festival	ビシュケク	10,080
12	9月28日	135 Anniversary of Bishkek	ビシュケク	1,550
13	11月1-3日	Bio KG Fair	ビシュケク	16,975
合計				77,655

出典：原口（2014:13）筆者加筆

海外のフェアにおいて海外の消費者にも受け入れられることが確認された OVOP 商品を、次年には積極的に国内外の企業に売り込んだ（表 4.4）。2011 年には MUJI だけであった契約相手が、2014 年には 19 ヶ所に増えた。競争力を持つ消費者志向の製品の開発と積極的な販路拡大が功を奏して、MUJI との連携だけに依存しない体質への移行が目指された。

表 4.4 契約実績 (2011 年度 - 2014 年度)

年	月	契約社名	製品	Total / KGS	(%)
2011	6-9	MUJI	フェルト製品	2,519,495	100
	合計			2,519,495 (55,618USD)	
2012	6-9	MUJI	フェルト製品	2,784,600	99.3
	1	Rosily Cafe Nagoya	フェルト製品	17,113	0.7
	合計			2,801,713 (53,879USD)	
2013	6-9	MUJI	フェルト製品	3,761,312	92.8
	8	Crafts Spring	フェルト製品	1,62,710	7.2
	11	Luxury Fair Craft	フェルト製品	84,761	
	3	Rosily Café Nagoya	フェルト製品	45,189	
	合計			4,053,972 (84,358USD)	
2014	6-9	MUJI	フェルト製品	2,584,527	60.0
	5-9	Kumtor Centerra Gold	ジャム	251,050	40.0
	3	Honey Renaissance	ホワイトハニー	106,267	
	3	Rosily Café Nagoya	フェルト製品	5,200	
	9	Sora to Kumo no Ie	フェルト製品	350,330	
	7-10	Luxury Fair Craft	フェルト製品	170,565	
	9	Hakuyosha Design Studio	フェルト製品	17,004	
	10	Crafts Spring	フェルト製品	157,792	
	8	Hyatt Regency Bishkek	ジャム	5,265	
	7-9	Novi Nomad	フェルト製品	40,100	
	3	Milliege Co. Ltd.	糸	15,900	
	10	Kumtor Centerra Gold	ジャム	25,500	
	10	QSI Bishkek	フェルト製品	19,000	
	10	Globein	フェルト製品・石鹼	13,640	
	10	Design Studio Vorotnikova	フェルト製品	13,440	
	11	Hyatt Regency Bishkek	ジャム	11,770	
	11	Globein	フェルト製品	23,200	
11	Ms. Saito and Ms. Hirano	フェルト製品	7,300		

	11	Hyatt Regency Bishkek	ドライキノコ	2,500	
	12	Beta Stores	フェルト製品	47,250	
	12	NEXCO (Japan)	フェルト製品	449,203	
	合計				4,361,803
					(72,831USD)

出典： 「CONTRACTS RESULTS SHEET」(原口作成) を基に筆者加筆

その結果、売上も順調に推移し(図 4.18)、経営の自立に向けて資本を増加させながら、OVOP+1 のキルギス人スタッフの能力を高め、組織の力を高めていく取り組みが行われている。

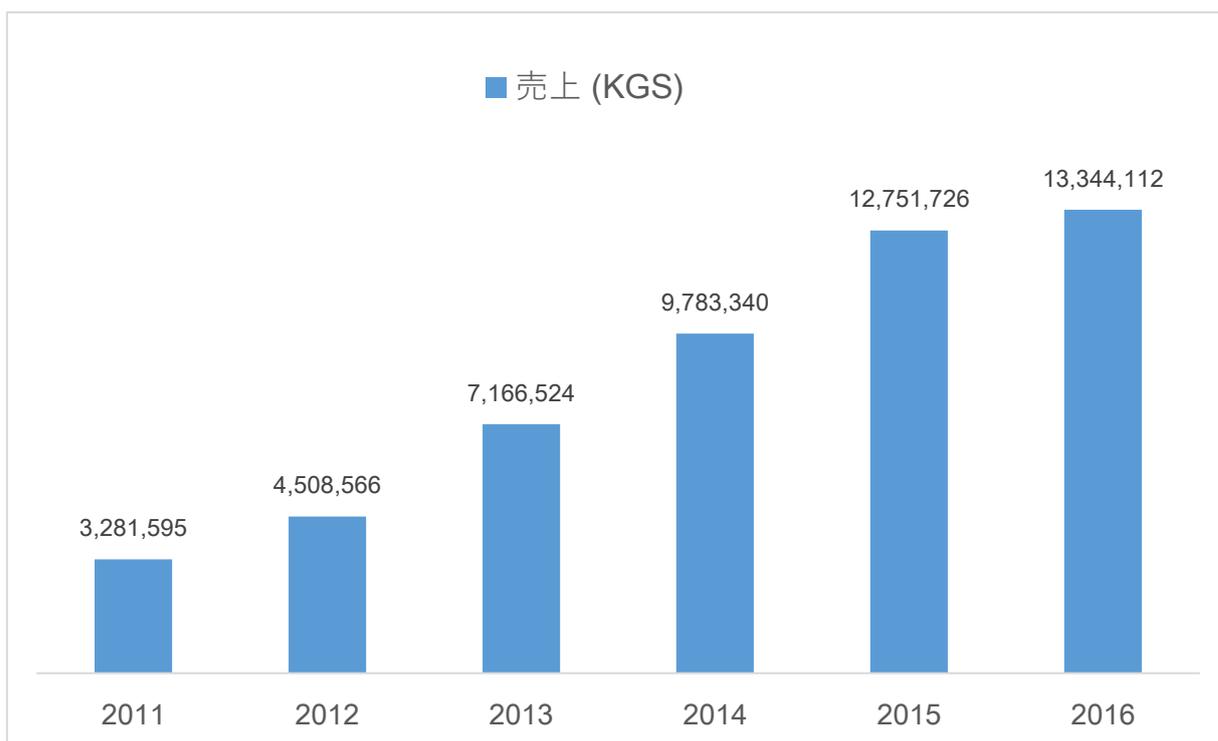


図 4.18 売上推移 (2011年6月-2016年8月)

出典： 原口 (2016)

i) 他ドナーからの資金

経営的自立は、生み出した資金を、いかに収益を今後の活動に活かしていくかにかかっている。活動が軌道に乗り、運転資金を売り上げから拠出しようとしている OVOP+1 は、少しずつ資金を蓄えてきた。しかし、当初、プロジェクトの資金とフェルト製品などの小物から出る利益だけで経営が成り立つ状態ではなく、地域産業を創造する十分な活動資金とはならなかった。そのため、原口は、制約が生じるドナーの資金援助は受けない代わりに、早い時期から自由度の高い資金へのアクセスを模索した。Kumtor や日本の草の根・人間の安全保障無償資金協力（以下、草の根無償）など、可能な限りの資金源へアクセスし、産業の基盤となる設備に集中投資することで、活動の継続になくてはならない機械や設備を取り入れた（図 4.19）¹⁹³。



【写真 1】羊毛刈機

（草の根無償）



【写真 2】金属探知機

（草の根無償）



【写真 3】工場の設備

（Kumtor 資金）

図 4.19 効果的な集中設備投資

出典：筆者撮影（2015年6月・2016年9月）

そのうちのひとつとして、Kumtor から、1年間（2012年4月から2013年3月）の組合活動の資金支援として約 2,700 万円の申し出を受けた（原口 2014: 14）。現在までの Kumtor

¹⁹³ このような試みは、地域にあった農作物を定着させようとした大山村の集中投資や、マーケティングに農協の資金を集中投資した大鶴地区でも見られた。大分県の一村一品運動では直接補助金の代わりに、住民が様々な既存の助成金へアクセスできるよう道をつけた。

による資金額は明らかにされていないが、生産者の工房や清潔な製造工程を維持する備品の購入など、活動になくなくてはならない設備投資などに充てられている¹⁹⁴。草の根無償によっては、ウールの洗浄に関する機材や、カラコル感染症センターラボの検査機器が OVOP Association に提供された。OVOP+1 が中心となり、これら設備を効果的に活用することで、州内でのウール生産から最終製品化までの全工程をつなぐことができ、羊毛のコストダウンにつながった（原口 2014: 13）。

j) 在庫管理と経営の課題

キルギス OVOP は、6 年という短期間でビジネス取引ができる地域の産業基盤を生み出したが、それだけでは経営的自立を望むことができない。キルギス OVOP の採用者は計画を立てて予算を運用するという意識が乏しかった。経営的自立を目指すには、会計処理の数字から彼らの行動や決断の結果を読み取り、どのような課題があり、どのように対処していくかを考えなくてはならない。会計処理は OVOP+1 の成果を具体的な数字という情報で示すものであり、コストや費用だけでなく、在庫管理などビジネスの中核といえる様々な活動の元となる。年間計画にそって、蓄えられた利益をいかに効果的に次期の投資にまわせるかを考え、うまく回らないのであればどこをどう改善したらいいのかを考えるために不可欠なのであるが、現時点では、会計処理能力がそこまで十分にあるとはいえない。表 4.5 は、筆者が滞在した期間に OVOP+1 のスタッフが会計の訓練として作成していた毎月の財政状況を科目に分け、損益部分を追加したものである。

¹⁹⁴ 筆者インタビュー、複数の OVOP 製品生産者（2016 年 9 月 9、10 日）。

表 4.5 OVOP+1 の収入と支出 (2015 年 1 月- 5 月)

課目	1月	2月	3月	4月	5月
売上	402,265.00	370,030.00	413,853.00	275,264.00	402,134.00
CBO支払	229,984.00	344,403.00	489,911.00	398,515.00	258,009.00
スタッフ給与	82,400.00	88,417.00	107,651.00	92,700.00	92,700.00
製造費	29,209.00	22,573.00	49,981.00	28,272.00	105,497.00
輸送費	6,805.00	8,300.00	3,050.00	3,750.00	3,260.00
通信費	800.00	400.00	7,900.00	4,350.00	4,350.00
事務消耗品費	555.00	0.00	3,040.00	1,320.00	1,455.00
設備・修理	0.00	0.00	12,725.00	0.00	0.00
光熱費	0.00	0.00	0.00	740.00	0.00
賃貸料	0.00	0.00	0.00	0.00	33,549.00
雑費	0.00	0.00	0.00	0.00	5,907.00
店舗管理費	50,932.00	43,366.00	20,539.00	28,173.00	61,042.00
紙バッグ委託	0.00	0.00	0.00	1,314.00	2,361.00
製品販売委託	0.00	4,415.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00
認定料	8,462.00	0.00	0.00	9,563.00	0.00
税金など	15,987.00	10,101.00	6,314.64	18,432.70	10,607.00
銀行手数料	117.30	380.46	1,031.88	2,680.01	890.58
損益	-22,986.30	-152,325.46	-289,890.52	-316,145.71	-179,093.58
貯蓄	684,908.40	557,340.94	330,077.53	419,929.54	no record

出典：OVOP+1 の月間収支報告を基に筆者作成

図 4.20 からは、1月から5月は毎年収入が少ないが、6月から9月までの繁忙期に増えた収益が OVOP+1 の貯蓄にまわり、資本となり、そこから毎月の費用等が支払われていることが推測された。つまり、1月から5月は、6月から9月の大きな利益を生む活動の準備期間であるともいえる。少ない人数で企業との取引、委託販売、オリジナル商品の開発等様々な事務を行っているため、2015年7月時点では会計に集中できる人員が十分に育成されておらず、年間予算計画を用いて生産コストを下げる努力や売れ行きの良い商品を見つけ出し利益率を上げるなどの、細かな対応をするまでには至っていない。

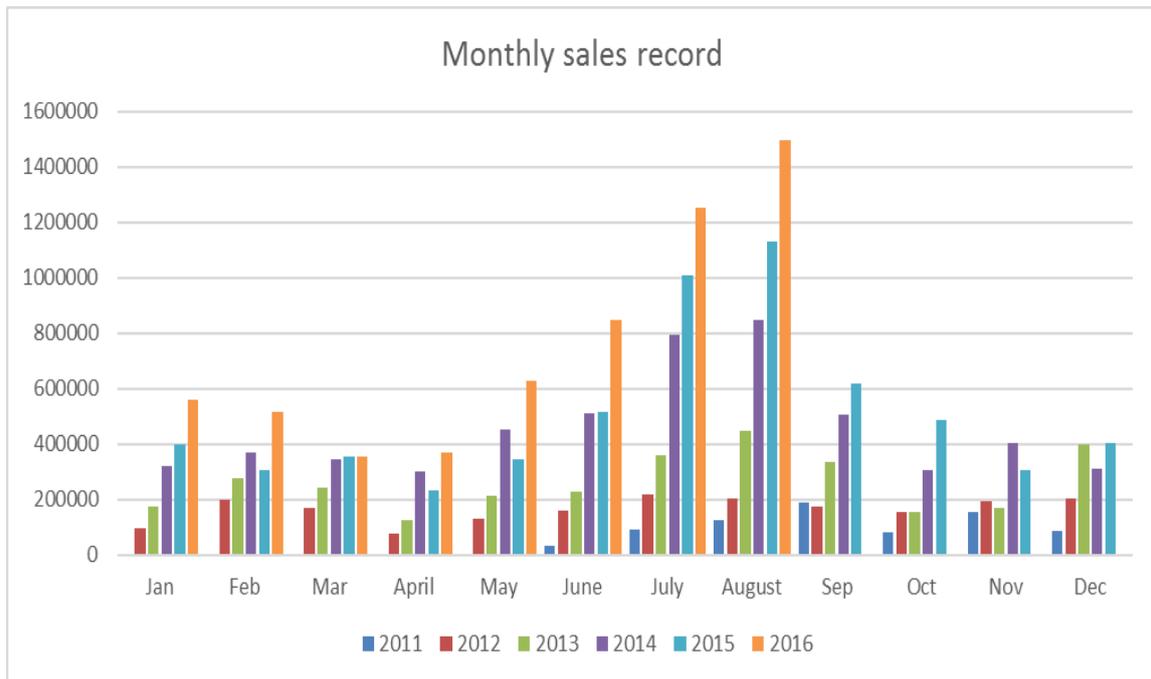


図 4.20 キルギス OVOP の月間売上推移

出典：原口（2014）

他の一村一品プロジェクトでは、表 4.5 のような収支と支出に関する数値については言及されず、複数年にわたる詳細な売上推移（図 4.20）に関しても、ほとんど公表されていない。しかし、これらは、経営的自立を目指す人材育成のために必要な数値であり、会計処理の数字から、主体がどのように決断し行動しているかを客観的に見ることができ、蓄積された売上推移のデータにより、経営状況を明らかにすることができる。つまり、一過性のフェア等の単発の売上に注目しただけでは読み取れない問題が明確になり、それに対して、お金の流れを理解し、經理の知識を活用できる住民側の人材を確保することの重要性が表に出る。キルギス OVOP は、売上げを明確にして、会計処理を記録することで、今まで見逃されていた主体の判断や利益の把握といった経営管理の課題を明らかにしたと言える。キルギス OVOP では、現在、研修で受けた知識を OVOP+1 スタッフが実践に応用できるように訓練が繰り返し行われて、経営的自立が目指されている。

4.5 キルギス OVOP にみる一村一品運動のファシリテーターに関する考察

基盤産業がなかったイシククリ州において雇用を生み出すには、既存の価値観とは異なる新しい概念の導入が必要であった。しかし、地域の現状を打破するために新しい概念が有効であってもトップダウンに取り入れることは、住民の反発を招くだけである。そのため、運動のファシリテーターは、最初に地域資源を見極め、ビジネスとの連携により「売れる製品づくり」のための基準を引き出し、ビジネス訓練を経て採用者が力を引き出せるように仕掛けていった。そして、引き出した力を発揮することができる新たな場を次々に生み出していった。単独の企業家を育成するのではなく、図 4.9（キルギス OVOP のつながり）¹⁹⁵ が示すような地域に影響を与える仕組みが運動のファシリテーターにより作り上げられ、同時に、大分県の事例で見られたような一村一品運動の三原則が達成されていった（表 4.6）。

表 4.6 三原則にみる一村一品運動のファシリテーターの役割

キルギス OVOP		
一村一品運動のファシリテーター		JICA 専門家・JOCV
三 原 則	ローカルにして グローバル	地域資源の見極め・ビジネス連携による基準取入れ 消費者志向の製品作り
	自主自立・ 創意工夫	OVOP を支える組織の設立・販路拡大 資金へのアクセス・在庫管理・経営管理スキル強化
	人づくり	収入に直結するビジネス訓練 住民の潜在能力の活用・力を発揮できる場の創造

出典：筆者作成

¹⁹⁵ 本稿 107 頁参照。

4.5.1 地域のイノベータと一村一品運動のファシリテーターの関係

原口は、既存の天然資源や技術に、企業から聞き出したビジネスのノウハウや専門知識を積み重ねることによって確実な成果を示し、人々を惹きつけていった。その後、既存の地域ネットワークを活用することで人々をつなげ、地域に影響を与える大きなうねりとした。協働の概念がなかった地域性を考慮し、「一人では不可能でもみんなで力を合わせれば達成できる」ことを運動の普及を通して実感させていったのである。大分県の事例で見られた運動のファシリテーターと同じように、人々が心に秘めていた変わりたいという気持ちに働きかけたり、金銭的動機を満たすことができる活動を具体的に示すなどして、地域に影響を与える最初の賛同者である地域のイノベータというゲートキーパーを見つけ出すことで運動を普及させていった。

4.5.2 知覚属性からみたキルギス OVOP のファシリテーターの役割

キルギス OVOP のファシリテーターがどのように運動を普及させたかを、ここではイノベーションの知覚属性の視点で見ていくこととする。

(ア) 相対的優位性

最初に、ワークショップのテーマを「収入を得る方法を教える」ということに変え、そのワークショップに自腹でも集まったやる気のある人の中から地域のイノベータとなり得る人材や開発可能性を持つ資源を見極め、集中的に支援することで、その資源と地域のイノベータの潜在能力を引き出し、彼らが作ったものを売ってみせて収入につなげた。そのアイデアは、販路やターゲットが曖昧で、明確な品質水準を有しない従来のモノづくり援助でみられる方法とは大きく異なった。継続的な収入や雇用という、採用者が望んでいた確実な成果を示したため、キルギス OVOP が既存の生産活動に替わる有効な新しいアイデアとして、地域の住民に採用された。

(イ) 両立可能性

(ア) で示した相対的優位性は、運動の採用者が持っている技術や知識、知恵を活かしつつ、そこに新しいと知覚されるアイデアを積み重ねていった。新しいアイデアや価値観に対する抵抗は必ず生じることが予想されるが、既存のしきたりを無視せず、運動の採用者が有する技術や知識の延長線上に求められる技術レベルや概念を加えることで、少しずつ抵抗を減らせるように設計されていた。

(ウ) 複雑性

先行研究で示された多くの海外の事例においては、生産者に、資源の決定から開発、流通、販路開拓、経営など、全ての知識や概念を短期間に詰め込もうとしていた。しかし、キルギスでは、まず住民たちが持つ能力を向上させることを目指し、販路と結びつけた。生産者が製品作りに集中し、バイヤーが望む製品を作り出せば収入は確保されるため、キルギス OVOP の採用者は生活を営むことができる。その後、生産者と市場や専門技術を結ぶ経営管理組織を生産者とは別に立ち上げ、地域における住民主体の協働の仕組みを構築して、生産者の力を発揮する場としていった。プロジェクトという短期間で生産者に生産から販売までのビジネスの複雑性を一部の採用者の能力強化に頼るのではなく、生産と経営を分けるという従来とは異なる視点を取り入れ、ビジネスの複雑性を低下させた。

(エ) 試行可能性

やる気を示した地域のイノベータにより部分的に地域資源を用いたビジネスを試し、収入や雇用といった成果を示すことで、次に続く採用者の不確実性が減少した。大きな組織で始めるのではなく、小さな CBO の力をつなぎ、組織力とすることで、課題克服を可能にした。小さな組織での成功事例を他の地域に普及させる方策は従来と変わらないが、相違点は、成功基準の明確さである。キルギス OVOP は、ビジネス取引の基本要因である、安定供給、バイヤーが望む品質を作り出す技術、数量と納期の厳守といった従来の一村一品プロジェ

クトが明確にしてこなかったビジネス取引の基本的要因を明確にし、達成するためのビジネス訓練を行った。取引に必要な要因を明確にすることで、技術を持たない住民の目標が明確となり、誰でもが参加して試してみることができるようになった。

(オ) 観察可能性

キルギス OVOP における観察可能なものは、競争力を持つ消費者志向の製品と、自由や収入につながる活動である。前者は、経験を積み重ねることで企業や専門知識を住民に刷り込み、高品質の商品とはどういうものか、作るにはどうすればいいかを可視化しながら達成していった。同じ地域の女性がキルギス OVOP を採用した結果、自由に村を出ることができたり、家計を助けたりすることができるようになるといった変化は、住民同士のつながりが希薄な地域であっても、周囲の人々の観察可能な要因となった。さらに、つながりが築かれた後は、キルギス OVOP がどのような活動であるかを、彼女らの行動や発言によって他の潜在的採用者に伝えることができる。国内外の広告媒体やフェアに参加することで、地域外や国外からの観察可能性も高め、高評価は採用者の自信につながった。

このように、キルギス OVOP を知覚属性の観点から考察すると、大分県の一村一品運動の事例と類似した5つの知覚属性を取り入れた活動が、外部者である運動のファシリテーターにより生み出されていたことが分かった。この知覚属性を持つことで、曖昧な言葉の伝達や一過性の研修では理解されにくい一村一品運動を、理解し、受け入れやすいものに変えていったと考える。

4.5.3 キルギス OVOP における普及システム

キルギス OVOP の導入時において、運動のファシリテーターは「収入を得る方法を教える」という住民のニーズに応えるワークショップを開催して「地域のイノベータ」を惹きつけた。そこからオピニオンリーダーの役目を果たす人材を見極め、OVOP を地域に普及さ

せるきっかけとし、知覚属性に沿った活動を運動のファシリテーターが生み出すことで他の採用者を招く流れを作った。最後に、キルギス OVOP の普及モデルから、運動のファシリテーターが目指したものをみる。

キルギス OVOP も導入時は、集中型に近いが分散型の特徴を持つ混合型普及システム(図 4.21) を運動のファシリテーターが採用し、地域のイノベータを通して運動を普及する過程で、採用者の力を引き出した。そして、引き出すだけで終わらせず、その力を発揮できる場を創造することで、地域内に協働の概念を普及させ、より分散型の普及システム(図 4.22) に近づけようとした。将来的には、OVOP+1 が一村一品運動のファシリテーターの役割を担いながら、図 4.22 のような分散型の普及システムとなることを目指し、地域内外の人々、組織、そして、情報と連携できる人材を育成している¹⁹⁶。

¹⁹⁶ 将来的には、大分県の事例のように地域のイノベータから地域のリーダーが生まれることも予想されるが、ここでは、ファシリテーターの役割を考察することだけを目的とする。

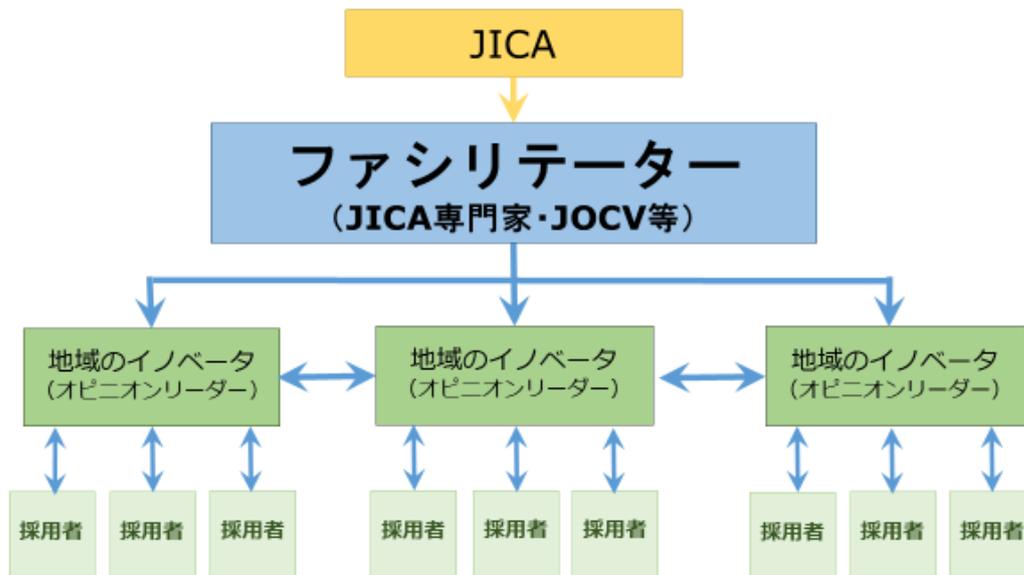


図 4.21 キルギス OVOP の普及システム（導入期）

出典：ロジャーズ（2007： 378， 図 7-1）筆者加筆

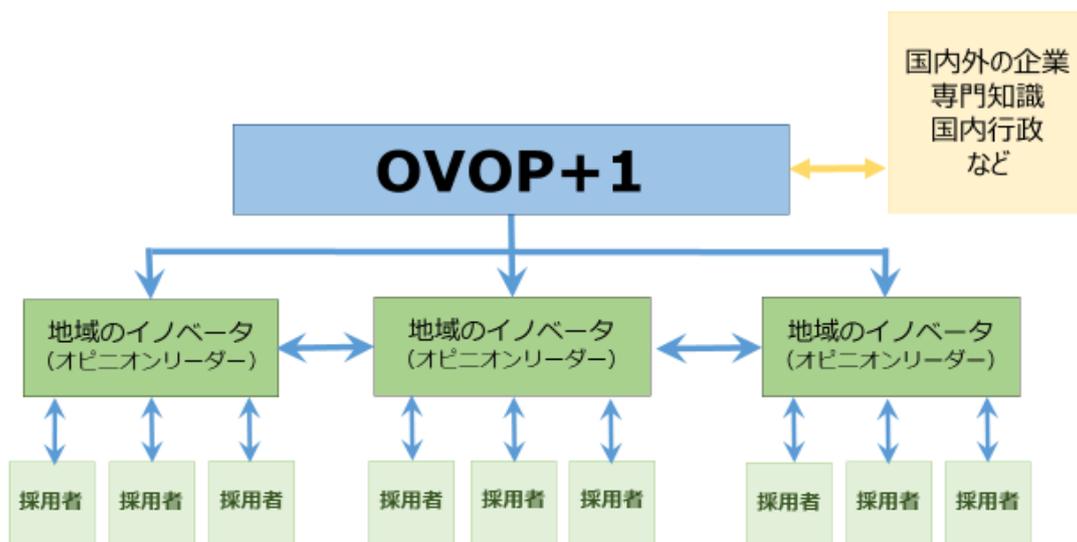


図 4.22 キルギス OVOP の混合型普及システム（発展期）

出典：ロジャーズ（2007： 378， 図 7-1）筆者加筆

第5章 結論

5.1 イノベーションの普及からみる一村一品運動

本研究は、一村一品運動のファシリテーターを「住民の力を引き出し、その力を発揮することができる場を創造しながら、彼らの活動が容易になるよう支援し、うまくことが運ぶよう舵取りする開発ワーカー」とし、「運動の採用者と専門知識を結び、採用者の力を引き出しながら活用できる場を創造できるファシリテーターが、運動の普及には不可欠である」という仮説をたて、国内外の一村一品運動を事例として、運動のファシリテーターが果たした役割について考察し、今後同様のプロジェクトを実施する際にフィードバックできるファシリテーターの機能を導き出すことを目的とした。

本稿で示した事例の範囲内ではあるが、一村一品運動のファシリテーターは、運動採用者を惹きつけることができる方策を示し、オピニオンリーダーになりうる地域のイノベータに最初に働きかけた。ビジネスの複雑性を低下させることで、他の追随者が運動を受け入れやすいように変化させ、経験を積み重ねることで、採用者の力を引き出していった。その引き出した力を収入創出活動につなげることでキルギス OVOP は、相対的優位性を持ち、採用者の関与を増やした。つまり、本稿が事例とした一村一品運動には、採用者の力を引き出して終わるのではなく、その力を活用できる場を創造した運動のファシリテーターの存在が確認され、彼らが重要な役割を果たした。

以下において、一村一品運動のファシリテーターが、どのように地域のイノベータに働きかけ、力を引き出し、引き出した力を発揮する場をつくりあげたかをまとめる。

5.1.1 普及者と一村一品運動のファシリテーター、採用者の関係

地域に外部者である一村一品運動のファシリテーターが存在する場合、最初に働きかけたのは、運動を最初に採用する高い革新性と、他の採用者の追随を招くオピニオンリーダーの機能を合わせ持った「地域のイノベータ」であった。一村一品運動のファシリテーター（人

材や組織)は、地域のイノベータに働きかけながら、課題に対する具体的なアイデアを形にし、運動の採用者の力がなくては達成できない仕組みを創り出した。表 5.1 で示すように、大山村とあぜみちグループ、大鶴地区、キルギスの事例では地域外の農業改良普及員や生活改良普及員、JICA 専門家がそのファシリテーターの役割を果たした。開始から 20 年以上経過した大分県の事例では、外部者であったファシリテーターに促され、外部とのつながりのなかから、それぞれの地域に合った方法を見つけだした地域内の人々が、運動のファシリテーターの機能を引き継ぐことで、外部からのファシリテーターが不要となっていった。一方、地域のイノベータが外部との橋渡し役でもあり、地域に力を発揮する場を自ら築いた湯布院町では、彼らが運動のファシリテーターの機能も兼ね備えていたため、他の地域とは異なる関係性が地域内に見られ、地域で効果的な活動を模索していた他の経営者たちに働きかけることで成果につなげていった。

表 5.1 一村一品運動の普及者・運動のファシリテーター・地域のイノベータの関係

	普及者	運動の ファシリテーター	地域のイノベータ
大山村	村長	農業改良普及員など	変化を望む若者
湯布院町	旅館経営者（地域内）		地域の経営者たち
あぜみちグループ	県知事	生活改良普及員	変化を望む農村女性
大鶴地区	農業改良普及員		10 人の農業従事者
キルギス OVOP	JICA	JICA 専門家・JOCV	ワークショップに 集まった生産者

出典：筆者作成

5.1.2 イノベーションの知覚属性

一村一品運動のファシリテーターは、ビジネスと連携させた運動を5つの知覚属性を持つ活動に変化させ、地域のイノベータを通して普及させていった。採用者は、相対的優位性があることで、運動を「自分たちの生活をよくするよいもの」と捉え、複雑性が少なく、両立可能性や試行可能性があるので採用しやすいと感じ、観察可能性があることで自身の活動が可視化され、内省を招きながら力が引き出されていった。以下に詳細を示す。

(ア) 相対的優位性

大山村では、農業の専門知識や普及員の技術を持つファシリテーターを得て、労働時間などの目標基準、収入を生み出す農作物の選定を行ない、共通の目標に向かって労働を収入につなげることができる環境を村の予算を集中投資して構築した。運動は、従来とは異なる革新性を持つアイデアとして、貧困から抜け出せずにいた若者を惹きつけた。あぜみちグループでは、気の置けない仲間と少額でもお小遣いを稼げるといった今までなかった試みが女性たちをひきつけた。地場産業が崩壊していた大鶴地区では、年齢や性別を問わず、少量の農作物でも収入につなげることができるという従来にはなかったアイデアは、運動の採用者に受け入れられやすいものとなった。一方、普及者が運動のファシリテーターの役割も担った湯布院町における活動は、地域性に浸透していた協働の概念を利用し、みんなで知恵を出し合い、常にベストを尽くす方策が取られていた。

キルギスにおいても、最初にやる気がありオピニオンリーダーとなり得る地域のイノベータを見つけ、集中的に支援して、彼らの力を引き出した。その後、彼らが作ったものを売ってみせ、収入につなげることで、キルギス OVOP が既存の生産活動に替わる有効な新しいアイデアとして他の住民にも受け入れられるようになっていった。このことから、一村一品運動におけるファシリテーターに求められるのは、住民にとっての成果を招く相対優位性がある活動を生み出す力であると言える。

(イ) 両立可能性

大分県とキルギス双方の事例において、運動のファシリテーターと潜在的採用者（住民）との直接対話や体験学習を通じた経験の蓄積を通して、資源の価値を潜在的採用者に再認識させ、彼らの能力に新しい知識や技術を積み重ねる方策で、ビジネスに活用できる能力を高めようとしたことが確認された。つまり、必ずしも新しいと知覚される技術や知識ばかりを導入するのではなく、既存のものに新しい知識や技術を積み重ね、応用することで、新しいアイデアは運動の採用者にとってより馴染みやすいものになり、既存能力と今までなかった知識や概念の融合が見られた。湯布院においても、地域のイノベーターが、先人が取り組んでいたアイデアを引き継ぎ、外部から取り入れたアイデアや住民が持つ力を積み重ねて、地域全体で参加できるように変化させることで両立可能となった。

(ウ) 複雑性

ビジネスの経験がなかった運動の採用者は、消費者が求めている品質や流通の重要性をなかなか理解できなかった。大山村や大鶴地区でのファシリテーターは、経営の理論を採用者に理解してもらうことを常に念頭に置いて、運動採用者の力を発揮できる場を模索した。その場を通して、経験のない採用者が理論を自身の経験を通して理解できるように促すことで、ビジネスの複雑性を減少させた。キルギス OVOP も、生産者に生産から、製品開発、流通・販売までの一連の活動を短期間に押し付けるのではなく、生産と経営管理を分けることでビジネスに取り組みやすい環境を構築した。

(エ) 試行可能性

運動のファシリテーターは、寄り添いながら対応することが可能な小規模なグループからアプローチし、確実な成果を生み出すために技術や資金面での集中投資をした。採用者にとって試すことが容易である活動は、試しながら学び、能力を向上させていくことができる経験学習の場となった。キルギス OVOP も、最初はやる気を示した少数の採用者（地域の

イノベータ) から始め、収入や雇用といった成果を示すことで、次に続く採用者にとっての不確実性の減少につなげた。

(オ) 観察可能性

大分県の一村一品運動は、住民の活動の様子をテレビ番組での広報や、研修、人材育成の場において観察可能となり、新しいアイデアに対する仲間内の話し合いを促しながら相互作用することで普及させていった。キルギス OVOP も、企業や専門知識を持つ人々と連携することで、高品質の商品とはどういうものかなど、多くの一村一品プロジェクトで曖昧であったビジネス取引に必要な基準を明確にし、誰でもが観察できるようにした。また、自分が作ったものが売れ、活動を通して自由に村を出ることができたり、家計を助けることができたりするといった身近な成果によって、キルギスの OVOP がどのような活動であるか生産者は理解できるようになった。一生産者を支援するのではなく、地域への影響を視野に入れたため、その活動は、採用者以外も観察可能であった。

本研究の事例の範囲内ではあるが、一村一品運動のファシリテーターの機能を持つ人々が上記で示したような知覚属性を特徴に持つ活動を生み出したり、促したりすることで運動の採用者の力を引き出すことを可能にしたとみることができる。

5.1.3 普及システム

政策立案者や専門機関が運動の普及者である場合は、地域のイノベータを最初の運動の採用者とすることが普及のきっかけとなる。一方、地域のイノベータが普及者である場合には、彼らが地域の他の組織と協働することで共通の目標が設定され、地域内の他の普及者を招く。前者は、普及開始時、分散型普及システムの特徴を合わせ持つが集中型の特徴が強く、後者は分散型の普及システムとなる。分散型普及システムにおいては、地域のイノベータが地域内の異業種協働を通して他の採用者を取り込んでいったため、新しいアイデアを取り

入れることへの抵抗感が少なかった。しかし、地域のイノベータが、活動をコントロールする機能を果たさない場合は、ビジネスを取り入れた地域内のつながりは、利益だけを目的とした外部からの侵入者に弱められてしまう不安定さを持つ。つまり、湯布院町の事例のように、協働の概念の下で、活動をコントロールできる人材がいる場合には分散型の普及システムが効果を発揮するが、地域のイノベータが活動をコントロールできる範囲にとどまるともいえる。集中型普及システムの特徴が強くても、新しいと知覚されるアイデアされるが採用者に受け入れられやすい活動としてデザインされる場合には、個人や組織の水平的ネットワークが構築されるように変化していった。一村一品運動のファシリテーターは、採用者の力を引き出し、引き出した力を発揮できる場で新しい技術や知識を重ね合わせ、集中型の特徴が強かった普及システムを分散型の普及システムに近づけようすることで、住民主体の活動を目指した。

5.2 大分県とキルギスのファシリテーターの役割に関する共通点と相違点

大分県の事例と、キルギスの事例から見る一村一品運動におけるファシリテーターの役割に関する共通点と相違点を以下にまとめる。

(ア) 共通点

a) 採用者の変化への欲求を高めるアプローチ

運動の採用者は、きっかけを待っていたとしても、決して一方的な命令だけで動き出すものではなかった。しかし、人は条件がそろえば自ら動き出す。その一つが、採用者の変化を促す準備段階である。協働の概念が普及していなかった大分県とキルギスの事例において、運動のファシリテーターは、効果的な直接対話や人を惹きつけるワークショップにより、地域のイノベータと開発可能性を持つ地域の資源を発掘した¹⁹⁷。次に、その地域のイノベータ

¹⁹⁷ 協働の概念が普及しており、採用者が経営的自立をしていた湯布院町の事例では、この段階は見られなかった。

をゲートキーパーとして、地域の資源を収入につなげることができるように変化させていった。湯布院町では、異業種間双方で情報交換しながら、地域における変化への欲求を高めていった。運動のファシリテーターは、人々の力を引き出すと同時に、活動をコントロールするために必要な知識や技術を決定するが、指導者ではなく橋渡し役であるため、採用者と共に考え、彼らが必要とする知識や技術を見極め、成果につなげることで彼ら自身が変化を望むよう仕掛けていったのである¹⁹⁸。

b) 引きだされた力を活用できる場の提供

人が動き出す条件の2つめが、採用者の知識や蓄積された経験に照らし合わせるができる知覚属性を持つ活動である。そして、新しいアイデアの採用を決定する場合、身近な仲間から受ける人的ネットワークからの影響も大きい。両立可能性があり、そして、その活動が試しやすいだけでなく、雇用や収入の創出といった恩恵をもたらすのであれば、採用者は身近な身近な人にその新しいアイデアの優位性を伝える。運動のファシリテーターは、最初に興味を示した住民のなかでオピニオンリーダーに成りうる人材を見極め、彼らの潜在能力を活用して、運動の相対的優位性を実感させることができる活動を計画、実行することで運動の普及を可能にした。つまり、運動の採用者に変化の意欲を持たせた後、その意欲を行動に変え、定着させることで、採用中止を防ぐのである。

大鶴地区で池永が行ったように、キルギスでも原口は普及対象者だけでは克服が困難な問題を診断し、解決につながる可能性を持つ新しいアイデアを次々に取り入れた。必ず実践の振り返りの場を設定し、そこから生まれたアイデアも見逃さず、そのアイデアも積極的に取り入れることで採用者の関与を促した。地域に産業がなく、引き出された力を発揮する場

¹⁹⁸ ファシリテーター研修を受けたからといって、受講者が即、他人を導くことはできない。社会システムにおいてファシリテーターが向き合う相手は、価値観や能力は違えども、様々な経験を有する人材であり、ファシリテーターより年長者である可能性もある。さらに、外部者を快く受け入れてくれるとも限らない。相手の話を聞く、相手を見下さないなど、同じ目線で話ができて、相手を対等とみる橋渡し役としての素質や根気強さが必要である。

がなかった大鶴地区とキルギスでは、運動のファシリテーターが採用者を促し、力を集結させ活用できる場（組織や仕組み）が重要なのであった。

自身の能力を用いた活動が、第三者の目を通してプラスに評価されたり、よいと感じる変化を観察できたりした時には、人はさらに関与を深める。逆に、他に負荷が少なく高い収入を得られる活動が認められた場合は、彼らはその新しいアイデアの採用を中止する。自身の活動を客観的に見ることは必要だが、場の創造には、「よりよいものである」と実感できる成果の創出が前提としてある。つまり、運動のファシリテーターは、住民が他の活動と比べてよいと実感でき、取り掛かりやすく、かつ、負担の少ない活動をデザインしなければならない。一村一品運動のファシリテーターに求められるのは、採用者が新しいアイデアを用いて変わりたいと感じることができるアプローチなのである。

(イ) 相違点

大分県の一村一品運動とキルギス OVOP の相違点は、異なる国が持つ特色の他に、協働概念の有無と行政の支援の在り方があると考えられる。大分県には協働に基づく組織が住民主体で形成され、同一言語で理解できる事例が県内に存在した。協働概念が希薄であった地域でも、協働を実感できる事例がすぐそばにあった。運動の採用者は、ファシリテーターが示した具体的な活動だけでなく、県政が用意した広報の番組や「豊の国づくり塾」等でも協働による事例を見ることができた。しかし、同業者の組合においてさえも信頼関係が築かれていないキルギスでは¹⁹⁹、協働を理解する事例が身近に存在せず、職場ネットワークにおいても協働を通して人材を育成し能力を高めるという概念は存在していなかった。さらに、行政の脆弱性により、大分県で見られたような支援も期待できなかった。そのため、外部の様々な専門知識と橋渡しをしながら、運動採用者の能力を高めていくファシリテーターの存在がより意味を持った。キルギス OVOP は、企業が持つ技術やノウハウを、原口をはじめと

¹⁹⁹ 組合内で行われる重量による羊毛の取引においても、売る側が取引を有利にするために石などを入れて重さを増やすことがある（筆者インタビュー 原口明久氏 2012年6月）。

するファシリテーターが開発援助に適応化させることで、大分県政が行った支援をも担おうとしたのである。

ここで、企業が持つ専門知識や技術と住民を結ぶもの全てが一村一品運動のファシリテーターとなるのかという疑問が生じる。大分県の支援で見られた一村一品株式会社の活動と東亜国内航空や東急ストアが提携したフライト輸送は、どちらも生産者と市場を結び、生産者が苦手としていた流通や販路開拓に効果的であった。しかし、後者が流通・販路の拡大だけを目的としたビジネスマッチングにすぎなかったのに対し、前者は、販売を通してビジネスのノウハウを伝え、生産者の能力を高める支援であった。運動のファシリテーターとして求められるのは、ビジネスマッチングを招くだけではなく、一村一品株式会社のような生産者の力を引き出し、引き出した力を発揮できる場を提供しながら活動を発展させる機能である。キルギスにおいても、販路拡大や技術支援のために、日本のデパートや企業との連携を模索していたが、多くは、途上国側に完成した商品を求めるビジネスマッチングであり、ノウハウを提供しながら連携していく MUJI とのような関係にはなかなか成り得なかった。

5.3 開発援助へのインプリケーション

一村一品運動のファシリテーターは、三原則のなかにある「ローカルにしてグローバル」の基準をビジネスとの連携により明確にし、三原則がスムーズに回るように、採用者の力を引き出し、引き出した力を発揮できる場を構築していった。しかし、運動採用者のような大人を育成するには、子供の能力を高める以上に時間がかかる。大人には既に蓄積してきた経験に基づく思考や行動が身に付いており、その身に付いたものを変えることが容易ではないからである。三原則の循環をスムーズにするためには、一過性の研修（座学やロールプレイ）だけに頼った従来の能力開発の方法から離れ、厳しさを体験するビジネスの現場で彼らの気づきを促し、潜在能力を活用して収入などの成果に結びつけるというような、大人を惹きつけることができる仕掛けが必要である。その際、新しいアイデアの実行のみが優先され

るのではなく、運動のファシリテーターがまず行うべきなのは、コミュニケーションが取りやすい雰囲気醸成し、そのなかで課題に取り組んでいくための能力が採用者自身に備わっていることを自覚させることも大切である。

本稿で対象とした事例では、一村一品運動のファシリテーターの機能を持つ人材や組織は、地域における協働が三原則のサイクルを回しながら、そのなかで、人々が成長できるようにビジネスと連携しながら、専門知識や技術、情報、ネットワーク等を取り入れた。協働の概念が普及していなかった地域では、ゲートキーパーとなる地域のイノベータを探し出すことから始めた。そして、コミュニケーションを通して、運動の採用者を自立させ、そして、それによって外部者であるファシリテーターの仕事がなくてすむことを目指した。

キルギスにおいて、試行錯誤の後にでき上った経営管理組織である OVOP+1 という結果だけを開発援助の視点で見ると、技術援助の域を超えた「企業支援」のように見える。しかし、OVOP+1 は、ビジネス取引は行っているが、単なる地元の一企業ではなく、引き出された力を発揮する場としての役割が大きいのである。一般の企業と異なる点は、地域の誰でもが、OVOP+1 に製品を持ち込むことができ、研修を受けたり、専門家の指導を受けたレシピ、いわゆる企業のコアとなる技術や知識を地域で共有できることである。

国内外の大きな市場と地域の小規模・零細生産者をつなぐことができるように人材を育成することで、OVOP+1 は、産業基盤の乏しいキルギスにおけるゲートキーパーの役目も果たす²⁰⁰。収入に直結するビジネスのノウハウや技術を企業から引き出し、住民の力を発揮する場を創造したキルギス OVOP の事例は、力を引き出すことを最終目標にするのではなく、引き出した力をどのように活用するかまで追求した新しい支援の形だと考える。

以下では、途上国の開発援助への応用可能性を持つ一村一品運動のファシリテーターの機能をまとめる。

²⁰⁰ 日本の企業がキルギスの天然資源を用いた商品を取り入れようとビジネスの取引を行うなら、日本への恩恵も期待できる。

(ア) 人と人の橋渡し：一村一品運動のファシリテーターは、運動の普及開始時に、オピニオンリーダーになりうる地域のイノベーターの見極めを行うことで運動の採用者と情報交換関係の確立を目指し、人々の変化の欲求を高める。

(イ) 人と情報の橋渡し：一村一品運動のファシリテーターは、運動採用者の問題を診断し、その問題を解決する可能性を秘めている資源を見極め、技術と資金を集中投資することにより市場で競争力を持つ製品を運動の採用者が生み出すことができるように環境を整える。そのため、企業などの専門家が持つ知識やノウハウから採用者に必要なものを引き出し、受け入れやすいように変化させながら彼らの知恵や経験に引き出したものを積み重ねる。

(ウ) 人と市場の橋渡し：一村一品運動のファシリテーターは、(イ) で作られた製品を確実に売するための販路や流通を確立し、収入につなげることで運動の採用者の態度変容を招く。技術を習得し、努力を重ねても、商品として消費者に届かないのであれば、運動の採用者は収入を得ることができず、いつしか活動から離れていってしまうからである。

(エ) 地域内部での橋渡し：一村一品運動のファシリテーターは、運動の採用者を地域外の人や情報とだけつなぐのではなく、地域内部で持つながりを形成することで、協働が成り立つ環境を整える。その協働により採用行動を定着させ、採用の中止を防ぎ、集中型の普及システムに近い混合型であった情報の流れを、分散型の普及システムにより近づけ、外部者のファシリテーターを必要としない運動の採用者との最終関係を作り上げる。

これら4つの機能を持っていたからこそ、一村一品運動のファシリテーターは、運動の採用者と専門知識を持つ人々や機関、市場などをつなぐことができ、その知識や技術を採用者が受け入れることができるよう変化させて、地域に一村一品運動を普及させることが可能

であったと考える。一村一品運動のファシリテーターは指導者ではないため、採用者が話しかけやすい、また、話を聞いて欲しいと思えるような態度で臨むことで効果的なコミュニケーションが成立する。一方的な指示となっている場合は、ファシリテーターが気づいていなくても、ファシリテーター役の援助側と裨益者の間に上下関係が強まり、水平の広がりや妨げる要因となる。一村一品運動のファシリテーターが目指すべきなのは、支配型の普及システムの確立ではなく、地域の人々が自由に情報を交換することができる分散型の普及システムに近づけることであり、そのことにより、一村一品運動が普及し、人と人、情報、そして市場、地域内をつなぐ仕組みが採用者によって受け継がれる。

5.4 今後の研究課題

今後の研究の課題として、以下に述べる2点を論じる。

(ア) 地域の特徴を考慮した分析視点

本研究では、キルギス OVOP における援助側への個別の聞き取り調査やボランティア体験を通じて、ファシリテーターの役割に焦点をあてた分析を行った。湖周辺には5つの Rayon に区分される地域が存在し、湖の北部と南部においても開発の速度は異なるため、地域ごとに見たキルギス OVOP と住民との関係についての分析は十分とは言えない。湖の北部は海外の観光客の誘致を目的とした観光開発による雇用も生まれ、今後、キルギス OVOP の普及に対して負の影響を持つ可能性も強い。一方、南部は開発速度が遅く、雇用創出のためにキルギス OVOP への期待度も高い。より詳細な地域の特徴を加味した分析も今後の課題であるといえる。

(イ) キルギス OVOP の非採用者に考慮した分析視点

キルギスでも、一旦採用した後に中止してしまう採用者も存在した。しかし、中止に至った理由を拾い集められることができなかった。したがって、普及対象者であっても、非採用

者の持つ課題を表に出すことは難しい。このことに限らず、採用しても何かの理由で中止してしまう将来の非採用者も存在する。彼らの内面に潜む「声」を拾い上げるのも困難である。特に、援助慣れしている住民は、援助提供者がどのような答えを期待しているかよく知っており、インタビューにより本音を引き出すのは困難であった。キルギス OVOP を紹介しているサイトでの採用者の声も、必ずしも現場で確認された言動と一致するものではないことが多かった。拾い上げにくい、明らかにそこにはキルギス OVOP の継続に影響する課題があると考えられる。キルギス OVOP が採用者にとってどのような存在であるのか、今後よりよい生活に活かすためには何が必要なのか、という課題を追求するために採用者のみならず、非採用者の内なる声を収集して更なる検討が必要である。

5.5 結語

開発援助におけるビジネス連携には、採用者にとって新しいと知覚されるアイデアが多く含まれるがゆえに、かなりの不確実性が含まれる。さらに、時代、流行、運などの予測不能な要素も多く含まれるため活動計画が立てづらい。ビジネスの現場では、優秀な人材や多額の費用を投入し、時間をかけてマーケティングや技術開発を行っても、必ずしも期待した結果が得られるとは限らない²⁰¹。そのため、限られた期間と資金での開発援助プロジェクトとビジネスの連携には困難が続きまとうと予想される。また、開発援助、ビジネス、それぞれのプロフェッショナルであっても、両方の視点を持っている人材は多くない。それゆえに、双方をつなぎ、効果的に運動採用者の力を引き出し、発揮させることができる橋渡し役を持つ機能が重要であると考えられる。また、一村一品運動は、ビジネスにおける責任とリスクが生じるアプローチであるため、採用者にとってその概念がよいものであるという前提が重要となる。援助側がいくら公的資金を投入して研修を繰り返しても、住民が「よいもの」と感

²⁰¹ 地域産業の復興やビジネスが拡大した理由を尋ねたところ、「偶然によるもの」と回答した経営者が複数いた（筆者インタビュー・一村一品運実施者、2012年～2014年）

じず、いくら研修を受けても、住民がその能力を発揮し、努力の結果としての恩恵を受けることができる場がないのであれば、資金や援助の終了と共に採用者の気持ちは離れる。研修の実施回数を評価基準にしても見える成果につながらなければ、プロジェクト自体の評価がどんなに上がっても、住民にとって魅力のあるものとはならず、援助終了後に人々は活動を停止してしまう。

大分県の一村一品運動とキルギス OVOP において外部者である運動のファシリテーターが存在した事例で共通して見られたのは、オピニオンリーダーの役目を果たす住民に焦点をあて、採用者の知覚属性に沿った活動が生み出され、その過程で彼らが作り上げた、もしくは育ててきた「ローカルにしてグローバル」を確実に売り、住民の努力と収入を結びつけた明確な成果であった。つまり、一村一品運動の採用者にとって、運動のファシリテーターは指導を仰ぐ者ではなく、力を引き出し、活用できる方法を示してくれるパートナーであった。これは決して新しい概念ではないが、様々な一村一品プロジェクトを視察したり文献を調査したりして見えてきたことは、援助側が住民の力を引き出そうと行っていることと、援助裨益者が実感していることの乖離であった。本稿で事例とした国内外の一村一品運動には、運動のファシリテーターが目指したことと、運動の採用者が実感できたことの差が少なかったのではないだろうか。そのため、実感できる成果を求めて採用者が増え、彼らの力を集めることで、地域に影響を与えることで、運動が普及していった。

ビジネスとの連携による効果には、①活動目的の明確化、②活動の具体化（基準や対象製品など）、③収入を生み出す販路、が挙げられる（原口 2012）。しかし、ビジネスマッチングと一村一品運動の区別なく、企業との連携とが雇用や収入を生み出すと安易に考えて導入しても、どのようなノウハウがその地域にとって有効なのかを見極め、ビジネスのノウハウを採用者が理解できる方法で伝え、引き出された住民の力を発揮できる場を創造する橋渡し役がいなければ、成果は見込めない。

自立しようとしている人々が求めているのは、自分の生活がよくなったと実感できる成

果であり、自分たちが使いこなせる仕組みなのである。同時に、一村一品運動を継続させるためには、主体は責任とリスクを負うことを意識しなければならず、マネジメントできる知識と経験値を持つ人材や組織が自ら能力を高めていこうとする姿勢が必要なのである。ビジネスとの連携は、課題をたちどころに解決する魔法の杖ではない。採用者が自らの能力を高めるための責任とリスクを負う覚悟があるのなら、適切な運動のファシリテーターを得て、その継続可能性が高められると考える。

謝辞

本論文の作成にあたっては、多くの方にご指導、ご協力、およびご助言をいただいた。この場を借りて感謝の意を表す。

法政大学大学院修士課程入学以降、6年半にわたり指導教官を引き受けて下さった藤倉良教授には、常に的確なアドバイスをいただき、懇切丁寧にご指導をいただいた。テーマを決めるきっかけや、分析する手法をはじめ、論文を詳細に渡り修正していただいた。海外のジャーナルに投稿するという道をつくってくださり、採用された際には共に喜んでくださり、また、論文執筆の壁にぶつかっている際には励まし、時には盾となってくださった。国内外の出張中、ご多忙なかにも、メールにてのご指導等ご配慮くださり、未熟な筆者の考えを学術論文にまとめあげることができたのも、ひとえに藤倉教授のご指導によるものであり、感謝の念に堪えない。厚くお礼を申し上げたい。

ご多忙の中、論文の審査を快くお引き受けいただいた先生方にも厚く御礼を申し上げます。法政大学大学院 サステナビリティ学専攻の金籐正直准教授には、論文の細部にわたって、常に的確なアドバイスをいただいた。経営の授業を通しての議論は本稿のテーマを深く考える機会となり、未熟な分野における知見を深めることができた。分析軸がなかなか定まらなかった時には、本稿で示した学習ファシリテーターのように分かりやすい表現で、論文の質を上げるためのヒントを提示していただいた。また、アジア経済研究所 新領域研究センター上席主任調査研究員の佐藤寛氏には、大変お忙しいなか、時間をさいてくださり、また大学に足を運んで下さり、今後の研究課題となるような大きな示唆をいただくと同時に、学問の難しさを改めて教えていただいた。主査・副査の先生方から、多くの貴重なコメントをいただいたからこそ筆者が論文で示したいことが明らかになり、まだまだ課題を抱えていることを深く認識した上での完成に至った。重ねてお礼を申し上げます。法政大学大学院公共政策研究科の吉田秀美客員教授も数々の現地調査において貴重なアドバイスをいただいた。お礼を申し上げます。

独立行政法人国際協力機構キルギス共和国事務所の菊池和彦事務所長、大山高行前所長をはじめ、関係者のみなさまには、度重なる調査やシニア海外ボランティアとしての訪問に、おおいなるサポートをいただいた。心より感謝の意を表したい。特に、プロジェクトの原口明久チーフアドバイザーには、詳細な資料やコメントを頂いただけでなく、調査の機会下さり、お忙しいなか、筆者が帰国後も質問に応じていただいた。また、シニアボランティアとしてプロジェクトの内側から見る機会への参加も提案してくださった。同様にプロジェクトに関わっていた、吉澤由美子JICA専門家、及川美穂JICA専門家、および青年海外協力隊員（当時）の河田優紀JICA専門家、北島すみれJICA専門家のみなさんからも多くのご助言をいただいた。キルギス滞在には生活を含め、常にお世話になったMs. Nargiza Erkinbaeva、Mrs. Bermet Asakeeva、 Ms. Nazgul Omuraleiva には、再度キルギスを訪問した際にも大変お世話になった。心より感謝の意を表したい。

マラウイ共和国に関しては、JICA短期ボランティア（当時）の澤英絵氏、青年海外協力隊員（当時）の砂田遼平氏、石井里佳氏からも、貴重な情報をいただいた。心より感謝を表したい。

一村一品運動の提唱者であり前大分県知事の故平松守彦氏にも2011年8月にもお話をうかがうことができ、激励いただいた。大分県にある国際一村一品交流協会の理事長 内田正氏には、2011年以降、度重なる大分現地視察の際に、多大なるご協力を賜った。一村一品運動に関わっている企業や協同組合に自ら引率してご案内いただいた。一村一品運動の旗振り役として長年にわたりご活躍されている内田氏にご協力いただけたことには感謝の念に堪えない。同協会の佐藤みどり氏はじめ、一村一品運動に携わってこられたみなさまにも研修で大変お世話になった。一村一品運動に関する貴重な資料もご共有くださり、研究を進める上でとても参考になった。大分県日田市大山町ひびきの郷の三笠善八郎氏、緒方英雄氏、大分県由布市亀の井別荘の中谷健太郎氏、後藤佐代子氏、豊の国づくり塾卒塾生のみなさまには詳細なお話を聞かせていただき、ご協力を賜った。心より感謝を表したい。

一村一品運動に関しては、国内外において多くの研究者が取り組んでおり、先人の築いたものがいかに素晴らしいものであるかということを実感することができた。また、突然のお願いにもかかわらず、快く博士論文を送って下さった元ルワンダ青年海外協力隊員の大和田美香氏にも謝意を表したい。

長期にわたり大学院に通い新たな進路を開拓しようとする私に理解を示し、常に応援してくれた夫、向井亮二にも改めて感謝を示す。

本調査研究の実施にあたっては、法政大学大学院「海外における研究活動補助制度」をうけた。ここに感謝を示す。

これまで大学院での研究に際してご協力をいただき、上記でお名前を挙げる事ができなかったみなさま、そしてこの論文を読んでくださった全ての方に謝意を表し、この論文を締めくくりたい。なお本稿における誤りは、全て筆者の責任である。

<参考文献>

- アッサダン,K.(2007)「地域資源活用型一村一品運動の経営実態と多面的効果の評価」『農業経営研究』, 44(2), 95-98.
- 足立文彦 (2014) 大山町史細見: 一村一品運動のモデルはいかにして形成されたか. 金城学院大学論集. 社会科学編 11(1), 8-23.
- 伊丹敬之(2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社.
- 伊東維年 (2009)「大分大山町農協の地産地消活動--農協による広域型地産地消活動の事例考察」『産業経営研究』(28), 33-54.
- 糸乗貞喜(2001)「合併で消えかかった村が, 全国ブランドとして生き返った—60歳以上の人たちが“生きがい農業・稼げる農業”を始め, ゲートボールは消えた—」『よかネット No.53 2001.9』(株)よかねっと pp114-118.
- 遠藤文夫 (1989)「一村一品運動の効用と限界」『地方自治制度研究会』ぎょうせい (通号 495) pp2-16.
- 大分県 (1999)『継続は力 豊の国づくり塾』大分県広報広聴課.
- 大分県一村一品 21 推進協議会 (2001)『一村一品運動 20 年の記録』(大森彌 監修)
- 大倉忠人(2013)「キルギス人の経済観形成に係わる一考察—キルギス民族の歴史と行動理論から—」『公共政策志林』2013-3-24 法政大学公共政策研究科
<http://hdl.handle.net/10114/11419> (2017年08月26日閲覧).
- 太田美帆 (2004)「生活改良普及員に学ぶファシリテーターのあり方 —戦後日本の経験からの教訓—」独立行政法人国際協力機構国際協力総合研修所.
- 大山町 (1982)『けふもまたこころの鐘をうちならし NPC 運動 20 年の歩み』大山町.
- 緒方英雄 (2009)『まちづくりの記憶小さな町の大きな実験! 大分県日田市大山町』株式会社おおよま夢工房.
- 荻江大輔 (2005)「内発的発展論からみた一村一品運動の考察」
<http://www1.doshisha.ac.jp/~sshinoha/report/2001/Ogie.pdf> (2013年08月13日閲覧).
- 大和田美香 (2015)「ルワンダにおけるビジネス振興と地域活性化～南部県フイエにおける一村一品運動を事例として～」東北大学 博士 (経済学) 甲第 16145 号,2015-03-25.
- 加藤雄士 (2014)「コーチングとファシリテーションの活用に関する一考察 — 組織開発、学習する組織などへの展開 —」『産研論集 (関西学院大学)』59-73
<http://www.kwansei.ac.jp/iindustrial/attached/0000053426.pdf> (2017年8月13日閲覧).
- 木谷文弘(2004)『由布院の小さな奇跡』新潮社.
- ケオマノータム,M.(2008)「タイにおける OTOP プロジェクトと持続可能な発展—チェンマイ県ハンドン郡タワーイ村の事例—」『宇都宮大学国際学部研究論集』26,63-71.

- 公益財団法人あしたの日本を創る協会 (2004)「企業の部ふるさとづくり賞 振興奨励賞 大分県 農事組合法人畦道グループ食品加工組合 “女性の知恵と輪で地域おこし” と生涯現役を」『ふるさとづくり 2004』公益財団法人あしたの日本を創る協会.
- 国土交通省観光庁(2012)「施策観光カリスマ溝口薫平
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/charisma/mrmizoguchi.html>
 (2012年11月24日閲覧).
- 在キルギス共和国日本国大使館 (2013) キルギス概要 2013年4月.
- 佐藤寛 (2003)「参加型開発の再検討」佐藤寛編『参加型開発の再検討』アジア経済研究所.
- 澤英絵 (2011)『ボランティア活動報告書 ボランティア活動報告書 ボランティア活動報告書 ボランティア活動報告書』2011年7月27日 JICA.
- 参議院 HP (2014) 第11回参議院政府開発援助 (ODA) 調査派遣報告書、III キルギス共和国における調査
http://www.sangiin.go.jp/japanese/kokusai_kankei/oda_chousa/h26/pdf/4-3.pdf
 (2016年4月3日閲覧).
- 清水崇博・井庭崇 (2006)「体験学習におけるファシリテーションのパターン分析」『社団法人 情報処理学会』 研究報告 2006-MPS-58(24).
- センゲ,P.M. 枝廣 淳子・小田 理一郎・中小路 佳代子訳 (2011)『学習する組織—システム思考で未来を創造する』英治出版.
- 孫京美 (2010)「地方政府の政策実施の開始における特徴 —大分県の一村一品運動施策を事例に—」『立命館法学』5・6号(333・334号)2010.
- 田尾雅夫編著 (2010)『よくわかる組織論』ミネルヴァ書房.
- 高梨和紘 (2009)『経済開発政策論』文眞堂.
- 武井泉(2007)「一品運動と農村家計・経済への影響」『高崎経済大学論集』49,(3・4),167-180.
- 武田正則(2011)「参加型協働学習におけるファシリテーションに関する理論的背景」『教育情報研究』27,(4).
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjsei/27/4/27_KJ00008046819/pdf (2017年8月13日閲覧).
- 豊の国づくり運動推進協議会(2000)『継続は力 豊の国づくり塾』大分県広報広聴課編集.
- 中小企業基盤整備機構(2013)「平成24年度「女性の潜在能力を活用した一村一品運動」に係る調査最終報告書 2013年3月 独立法人中小企業基盤整備機構国際化支援センター.
- 長門洋子(1999)「一村一品運動と生活関係普及活動」<http://www.library.maff.go.jp/GAZO/20014100/2001410008.pdf> (2013年07月04日閲覧).
- ヌルマンベトヴァ, A. (2015)「発展途上国の地域開発に向けた日本の支援活動に関する研

- 究—キルギス共和国における一村一品運動を事例に—」『国際日本研究』 Journal of International and Advanced Japanese Studies Vol. 7, March 2015, pp. 213-227
http://japan.tsukuba.ac.jp/research/JIAJS_Vol7_ONLINE_16_Nurmanbetova%20FINAL.pdf (2017年08月21日閲覧).
- 野田直人(2003)「「参加型開発」をめぐる手法と理念」佐藤寛編『参加型開発の再検討』アジア経済研究所.
- バーナード,C.I. 山本安次郎訳 (1968)『経営者の役割』、ダイヤモンド社; 新訳版.
- 橋本聡 (2013)「日本語教育における『ファシリテーター』の役割」『徳島大学国際センター紀要』・年報 2013 pp.17-21.
- 林真希・十代田朗・津々見崇 (2004)「2. 大分県一村一品にみる特産品づくりの特徴と振興策に関する研究」(社)日本都市計画学会『都市計画論文集』, 39,(3). 2004年10月 <http://doi.org/10.11361/journalepij.39.3.7> (2017年8月10日閲覧).
- 原口明久(2011) JICA-良品計画連携事業(キルギス)中間報告書、原口明久企画調査員農業・農村開発担当、作成年月日:2011年8月20日.
- 原口明久(2012)「能力強化研修(一村一品運動支援)」PowerPoint発表資料.
- 原口明久(2014)「OVOPアプローチによる小規模ビジネス振興を通じたイシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト(専門家派遣チーフアドバイザー)業務報告書 第一回派遣2013年5月30日~2014年3月13日(288日).
- 原口明久(2015)「第2章 プロジェクトの背景」業務資料.
- 原島 梓 (2006)「地域振興における農協の役割」松井和久・山神進 編(2006)一村一品運動と開発途上国 日本の地域振興はどう伝えられたか』アジア経済研究所 第2章 (pp. 41-63).
- 平池久義 (1992)「2. 大分県における一村一品運動の一考察 —地域革新の視点から—」平池久義 & 山本政一 (1992)「大分県における一村一品運動 1.一村一品運動の展望 2.大分県における一村一品運動の一考察—革新の視点から—」産業経営研究所報, 24, 2-51.
- 平松守彦 (1990)『地方からの発想』岩波新書.
- 平松守彦 (1993)「わたしの地域おこし--地方のCI戦略--平成5年11月」
<http://www.coara.or.jp/hiramatsu/CI/index.htm> (2017年4月12日閲覧).
- 平松守彦 (2006)『地方自治への政策と戦略 大分県の挑戦』東洋経済新報社.
- 藤岡理香 (2006)「第6章タイのOTOPプロジェクト—草の根政策の光と陰—」松井和久・山神進 編 (2006)『一村一品運動と開発途上国 日本の地域振興はどう伝えられたか』アジア経済研究所 第6章 (pp.153-173).
- 堀公俊 (2004)『ファシリテーション入門』日本経済新聞社.
- 松井和久(2006a)「第一部序説 日本の地域振興の展開と一村一品運動」松井和久・山上進編(2006)『一村一品運動と開発途上国 日本の地域振興はどう伝えられたのか』

- アジア経済研究所 第 I 部序説(pp5-18).
- 松井和久 (2006b) 「第 II 部序説 一村一品運動はどのように伝えられたか」松井和久・山上進編(2006)『一村一品運動と開発途上国 日本の地域振興はどう伝えられたのか』アジア経済研究所 第 II 部序説(pp145-151).
- 松井和久・山神進 編著 (2006) 『一村一品運動と開発途上国—日本の地域振興はどう伝えられたか—』アジア経済研究所.
- 水野正己 (2003) 「第 7 章 戦後日本の生活改善運動と参加型開発」『参加型開発の再検討』佐藤寛編 日本貿易振興会アジア経済研究所, 東京都.
- 宮下清 (2016) 「地域ビジネスの経営戦略と人材育成: 一村一品運動・6 次産業化から地方創生へ」片山准一教授定年退職記念号, 大分大学経済論集 67(4・5), 77-117.
- 向井加奈子 (2012) 「援助プロジェクトで行われた一村一品運動の評価と教訓」法政大学大学院 環境マネジメント研究科 環境マネジメント専攻修士論文.
- 向井加奈子・藤倉良 (2014) 「一村一品運動の継続を可能にする要因」公共政策志林、法政大学公共政策研究科 2,pp87-100.
- 森真一 (2008) 「マラウイ国一村一品運動のための制度構築と人材育成プロジェクト短期専門家 (マーケティング支援) 業務完了報告書2008年8月22日有限会社IMG <http://imgpartners.blogdehp.ne.jp/image/OVOP-JICA20Marketing20Strategy20Report20Jpn.pdf> (2012年11月24日閲覧).
- 山神進 (2007) 「一村一品運動の原点—大山町の米作から果樹栽培、きのこの栽培への転換の軌跡—」研究ノート 政策科学 14-3, Mar. 2007 <http://www.ps.ritsumei.ac.jp/assoc/policyscience/143/14311yamagami.pdf> (2017年08月26日閲覧).
- 吉田栄一 (2006) 「第7章マラウイにおける一村一品運動と地域振興をめぐる政治」松井和久・山上進編著 (2006) 『一村一品運動と開発途上国 日本の地域振興はどう伝えられたのか』アジア経済研究所 第7章,pp175-199.
- 吉田俊幸 (1993) 「大分・日田市 大鶴農協 一戸一品運動による農業振興と地域活性化」『農業と経済』「農業と経済」編集委員会 臨時増刊号59,(14).
- ロジャーズ,E.M. 青池真一・宇野善康訳(1990)『イノベーション普及学』産能大学出版部.
- ロジャーズ,E.M. 三藤利雄訳 (2007) 『イノベーションの普及』翔泳社.
- 米里吉則 (2003) 「梅干しで村おこし: 協力隊果樹隊員による山岳民族村支援の事例」『タイ国別援助研究会報告書 (付属資料: コラム集)』JICA <http://openjicareport.jica.go.jp/pdf/1174318404.pdf> (2017年4月10日閲覧).
- JAICAF (2008) 「アフリカにおける一村一品運動—エチオピアの課題と可能性—」途上国支援のための基礎的情報整備事業 農村・農村制度研究、調査研究業績 No.25, 社団法人 国際農林業協働協会 2008年3月.
- JICA (2002) 「キルギス共和国地方開発プロジェクト形成調査調査結果報告書」平

- 成 14 年 10 月 (2002 年) 国際協力事業団アジア第二部.
- JICA (2008) 「マラウイー村一品運動のための制度構築と人材育成プロジェクト 中間評価報告書」 2008 年 3 月、独立行政法人国際協力機構経済開発部.
- JICA (2010) 「ルワンダ共和国 一村一品運動のための能力強化プロジェクト準備調査報告書」 2010 年 8 月 独立行政法人国際協力機構産業開発部
http://open_jicareport.jica.go.jp/pdf/12005864_01.pdf (2017年08月26日閲覧).
- JICA (2011) 「キルギス共和国イシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト終了時評価調査報告書」 平成 23 年 12 月 (2011 年) 独立行政法人国際協力機構 経済基盤開発部.
- JICA (2016) 案件別事後評価 (内部評価) 評価結果票:技術協力プロジェクト、評価実施部署 : キルギス事務所 (2016 年 1 月)
https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/pdf/2014_0605714_4_f.pdf
 (2017 年 4 月 5 日閲覧).
- KRI International Corp. (2010) 「Community Empowement Project in the Issyk-kul Oblast, Project Completion Report」 September 2010 JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY KRI International Corp.
http://open_jicareport.jica.go.jp/pdf/1200404001.pdf (2017年08月26日閲覧).
- Kumponkanjana Kanaporn (2010) One Village One Product Movement (OVOP) : Japanese and Thai Case Researches. Unpublished doctoral dissertation. Tohoku University, Sendai.
- Nara Huttasin (2008) Perceived Social Impacts of Tourism by Residents in the OTOP Tourism Village, Thailand. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 13, No. 2, June 2008.
- Duishon Alievich Shamatov (2015) Teachers' Pedagogical Approaches in Kyrgyzstan: Changes and Challenges, "Transforming Teaching and Learning in Asia and the Pacific Case Studies from Seven Countries" Edited by Edmond Hau-Fai Law and Ushio Miura, UNESCO Bangkok, Asia and Pacific Regional Bureau for Education, ISBN: 978-92-9223-518-5 (Electronic version).
- Matsui, K., (2011) OVOP-related Policy of Indonesia in the context of its Regional Development Approach. Proceedings APU Workshop on "The OVOP Movement and Rural Entrepreneurs in Southeast Asia" March 15-16,2011.
- Mukai, K., & Fujikura, R. (2015). One village one product: evaluations and lessons learnt from OVOP aid projects. *Development in Practice*, 25(3), 389-400.
- NHKプロジェクトX制作班 (2004) 「湯布院癒しの里の百年戦争」 『プロジェクトX挑戦者たち22希望の絆をつなげ』 日本放送出版協会.

Ooita-press (2011) 「総務大臣賞に輝く 別府の NPO 法人」 2011 年 02 月 17 日
http://www.oita-press.co.jp/localNews/2011_129790287082.html (2013 年 08 月 13
日閲覧).

Toyo University (2012) PPP Project Possibilities in Kyrgyz Republic, Toyo University
Kyrgyzstan Team November 2012.

World Bank (2011) The Kyrgyz Republic Profile and Dynamics of Poverty and
Inequality, 2009 October 3, 2011, Poverty Reduction and Economic Management
Unit Europe and Central Asia Region.

< 附録 >

1. キルギスの経済

キルギスを含む中央アジア 5 カ国のマクロ経済状況は過去 20 年で劇的に変化した。しかし、豊富な炭化水素資源に恵まれたカザフスタン、ウズベキスタン、トルクメニスタンが著しい成長を遂げた一方、天然資源に恵まれていないキルギスとタジキスタンは累計債務を抱え苦しい状況にある（JICA 2006）。独立後のキルギス経済は、1000%を超えるハイパーインフレーションや貿易量の激減等、計画経済から市場経済への移行に伴う様々な困難に直面した。国内総生産（GDP）は、304,350KGS（2012 年）で、一人当たり GDP は、1,154KGS（2012 年）²⁰²である。1995 年の GDP は 1990 年比 50.3%にまで低下したが、国際通貨基金（International Monetary Fund : IMF）の支援の下、価格自由化、貿易規制緩和、財政支出削減、民有化の促進等の経済改革に進め、1996 年から経済成長はプラスに転じ、輸出も増加したが、1998 年にはロシア通貨危機の影響を受け、GDP 成長率は 2.1%にまで落ち込んだ。同国では 2000 年代に入り GDP（実質）が 5.0%前後の成長を記録したが、2000 年に入り、ようやく国民の生活に安定の兆しが見え始めた 2005 年と 2010 年に市民革命²⁰³が起こるなど、キルギス社会に大きな動揺がもたらされた。革命勃発の背景には市場経済化に伴う貧富の格差の拡大があると言われ、「2000 年以降、若年層の出稼ぎと農村の疲弊、国内産業の未発たちとインフラの老朽化、生活圏の分化、貧困者の社会的包摂などがキルギスにおける社会現象として顕在化してきている（大倉 2013:127）。そのため、GDP の連続した成長は見られず、2001 年には 5.3%であったものが、翌年は 0%となり、その後、7.0%（2003 年）、-0.2%（2005 年）、8.5%（2007 年）、-0.5%（20010 年）、6.0%（2011 年）など、不安定であり、2012 年は-0.9%であった（在キルギス共和国日

²⁰² 2013 年の IMF 暫定値は、1,282USD である（参議院 HP 2014 : 253）。

²⁰³ 現職のアカエフ大統領が蜂起した民衆によって国を追われたチューリップ革命（2005 年）と、バキエフ大統領がその座を追われた 4 月政変（2010 年）、キルギス南部の都市オシュにおけるキルギス民族とウズベク民族との大規模な民族衝突（2010 年）。

本国大使館 2013：9)。主要産業は、農業・牧畜業（GDP の約 3 割）、商業、農畜産物を加工する食品加工業である（図 1）。鉱業は金採掘を中心としており、Kumtor 金鉱山の生産状況とロシアやカザフスタンへの出稼ぎ労働者の送金にも依存する経済となっている（参議院 HP 2014：254）。

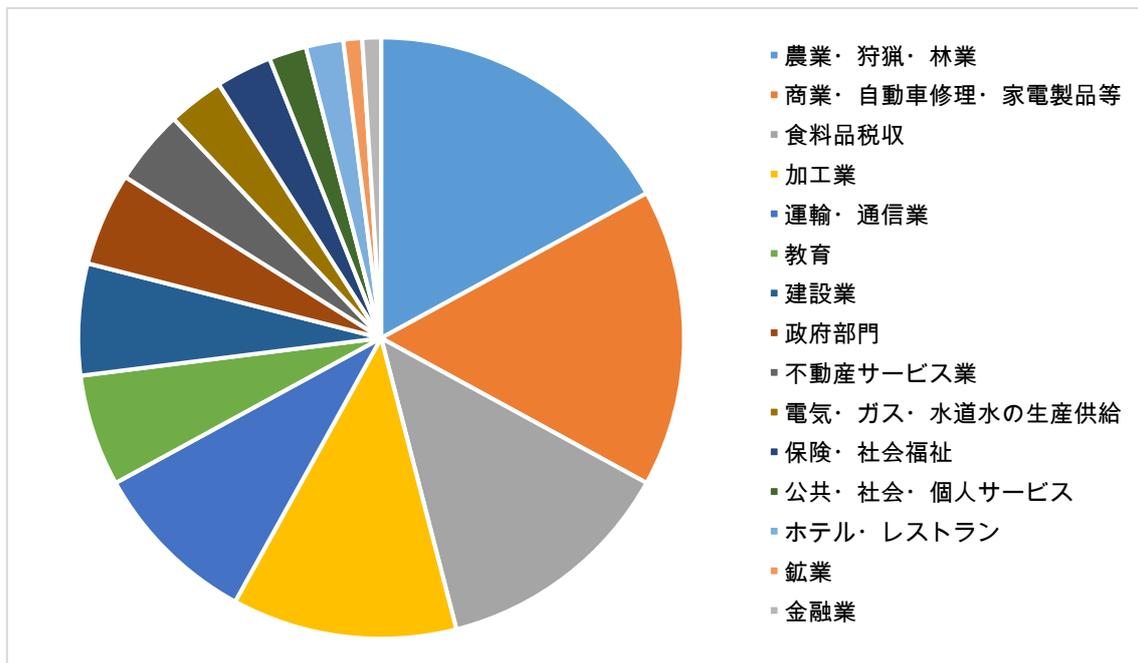


図 1 キルギスの主要産業・2012 年セクター別 GDP 内訳

出典：在キルギス共和国日本国大使館（2013：9）

貧困率の推移に関しては、GDP、総消費、送金の増加等の変化に関係しており、GDP の平均成長率が 5.7%と安定した経済成長がみられた 2006 年から 2009 年にかけて、貧困率は 29.3%減少している²⁰⁴。全ての州で絶対的貧困の削減は進んでいるが、都市部での減少がより顕著であり、極度の貧困については、農村部での削減が顕著になっている。2006 年から 2009 年にかけて、貧困ギャップや二乗貧困率も縮小傾向を示しており、ジニ係数も

²⁰⁴ World Bank (2011). The Kyrgyz Republic Profile and Dynamics of Poverty and Inequality. 2009. pp.i.

31.3%から 25.5%に改善し、特に農村部で改善がみられる。上記に加え、キルギスの貧困の特徴的な点として、人数の多い世帯の貧困率が高いことがある。全ての州で絶対的貧困の削減は進んでいるが、都市部での減少がより顕著であり、極度の貧困については、農村部での削減が顕著になっている。

2. キルギスの教育

教育システムとしては、就学前教育、初等教育、中等教育、高等教育（高校または中等専門学校）、大学となっており、このうち、初等および中等教育の9年間は義務教育である²⁰⁵。大学教育は伝統的に5年制であるが、最近では欧州での教育制度に倣って4年制とするところも出てきている²⁰⁶。小・中・高校はシュコーラ呼ばれており、それぞれが分かれておらず、一つのシュコーラで1年生から11年生までが学んでいる。義務教育を終了した後、進学する場合は、高校または中等専門学校へと進み、高校へ進学した場合には大学に進学するケースが多い²⁰⁷。ークラス 20～30 人ほどで、授業は午前（8時～12時）と午後（13時～17時）のクラスに分かれており、それぞれ、1時限は45分で、休み時間は5分である²⁰⁸。シュコーラは4学期制であり、1学期は9月1日～11月1日、2学期は11月10日～12月28日、3学期は1月12日～3月23日、4学期は4月1日～5月25日で、4学期と1学期の間には3ヵ月の休みがあるが、夏休みの宿題はない。ソ連時代の教育開発により、キルギスの識字率は、1926年に16.5%であったものが、1979年には99.8%まで飛躍的に向上した(Ibraimov 2001 : 33, Shamatov 2015: 91)。

シュコーラには、教授言語がロシア語と、キルギス語の2つが存在する。つまり、ロシア

²⁰⁵ 義務教育期間は形式上、学費は無料のはずであるが、学校側が種々の名目（例：建物修理費、資料費、教科書費、清掃費）で一定金額を徴収していることがある（外務省 HP: 諸外国・地域の学校情報）http://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/world_school/05europe/infoC51700.html（2017年2月2日閲覧）。

²⁰⁶ *ibid.*

²⁰⁷ 大学への進学率は60%ほどで、大学の学費は安く、年間数千KGSである。

²⁰⁸ 学校によっては高校も授業料が安いため現在では、9年生でやめる生徒は少ない（筆者インタビュー、キルギス JOCV、2015年6月28日）。

語が教授言語の学校である場合は、全ての授業がロシア語で行われる²⁰⁹が、教授言語によって、教育の質に差が生じないように計画された。しかしながら、その平等主義アプローチにも関わらず、ロシア人のように話し振る舞うこと（ロシア文化重視）は社会的により高い職務への繋がりを可能にしたため、1960年代には、多くの親たちが子供をロシア語の学校に通わせるようになった（Shamatov2015: 92）。都市部と地方の学校にも明らかな相違があり、地方の学校では、学校施設の不足および設備の劣悪さ、教科書等不足、教員不足が著しく、冬期はマイナス 10-20 度にもなるにもかかわらず、暖房設備が壊れたままとなっている学校もある。教育学的な観点から見ると、指導要綱は確立されておらず、生徒は分からないことを質問することもなく、教師が一方的に行うテキストの丸暗記や暗唱だけに時間を費やすこととなっていた²¹⁰。

1980年代に入り、多くの教育改革が開始され、1989年には公用語としてキルギス語が採用され、キルギス語を主とする学校の数も 17.3%にまで増え、一方、ロシア語学校は、1989年以來 39.3%にまで減少した（Shamatov 2015: 93, 107）。ソ連崩壊後、就学前教育のための学校は、1991年には 1,604 であったものが、2000年には 416 校となった。その大幅な減少は、教育費の高騰や交通費や食費に対する州の補助金の減少や家族の収入の減少に起因している（Shamatov 2015: 93）。世界銀行のデータによると、初等教育への登録者数は 1999年に 88%であったものが、2009年に 84%と、徐々に減少しており（World Bank 2011: 6）、中等教育を完全に受けたものは、1993年に 83.6%であったものが、1996年には 76.4%、1999年には 69%にまで減少した（Shamatov 2015: 93）。

Shamatov（2015）によると、キルギスの教育は、ソ連から独立した後 20 年近く大きな

²⁰⁹ 一つの学校の中で、2種類の教授言語に分かれている場合もある。

²¹⁰ 一部の特別な能力を有する学生のために、より柔軟な指導法がとられている特別な学校も存在するが、典型的なソ連型の学校は、教科書も殆どなく、古い設備と独裁的な教師によるつまらない場でしかなかった。そのため、学校を卒業しても、勉強したことは殆ど身につけておらず、時代遅れの職業訓練は実践においては何の役にも立たなかった（Shamatov2015:92）。

変化がなく、ほんの 5%の教師のみが自身の知識を向上させることに時間を費やすが、多くの教師は日課をこなすだけに留まり、今日においても、知識の伝達者に過ぎないと指摘している。またその知識も生徒たちの生活に活かせることは少なく²¹¹、彼らのやる気も高められていない（同書: 97）。筆者がキルギスで教育に関わっている JOCV に聞き取りをしたところ、算数の宿題は出されることもあるが答え合わせをすることはない、教師が年間計画を立てて遂行することができない等、教育の質の問題についての意見が多く聞かれた。最近では、都市部に富裕層の子弟を対象とした私立学校も設立されており、近代的な教授法も取り入れられている（Shamatov 2015: 94）が、それ以外の学校では、旧態依然とした教授法による教育が行われている。

1996年に、キルギスの教育・科学省（the Ministry of Education and Science）と Kyrgyz Academy of Education（大学）は、教育要項を作成（2004年に改訂）し、2012年には「教育開発戦略 2012-2020」を発表した。そのカリキュラムの見直しにおいて、能力（competency）に基づく履修が目指されることとなった。教師は、知識を適応させ問題を解決したり考えたりする力を伸ばすために、生徒に自由に質問させたり、教師と議論させたりすることでキルギスの教育の質を高めようとした（Shamatov 2015: 95）。加えて、キルギスは独立以来、

²¹¹ 筆者は、大学を卒業し、流暢な英語を話すことができる OVOP スタッフが、ビジネスパートナーとトラブルを起こしても OVOP+1 リーダーへ報告せず、振り返りも行っていない現場に遭遇した。その事例から学び、次回に活かしてもらおうと、報告書を書いてもらうことにした。英語で話すときには自分の意見をはっきり述べるができる人材であったが、書かれた英語の報告書は誤字が多く、その内容は問題の本質を捉えているものとは言えなかった。同じ単語の間違いが多く見られたため、本人に直接説明し、修正してもらったが、再度再出された書類は、一カ所のみ訂正しただけであった。現場では、「ほうれんそう（報告・連絡・相談）」といった言葉は使われていたが、その内容を業務に活かすまでには至っていなかった（2015年7月現在）。リーダーに、この訂正した報告書を送付したがフィードバックされることはなかった。さらに、話しをすると大変聡明な印象を受ける人物も、教わったことを自ら状況に合わせて改善するというのを苦手としている現場にも複数回立ち会った。教わったことに関してはどん欲に吸収し、真面目に遂行しようとする能力は高いが、得た知識を周りの人々と共有しながら共に能力を高め合うことを苦手としていた。また、ビジネスに必要な創意・柔軟性は乏しかった。つまり、キルギスの旧態依然とした教育を受けてきた人材にとって、指示されず、新しい知識から学び取り、情報共有しながら組織の能力を高め、よりよい方法を自ら生み出すということがどんなに困難であることかが、彼らがどのような困難に立ち向かっているかが、共に働くことで分かった。このことは筆者が長年企業で人事育成に携わってきた視点で見たものであるが、先行研究では、人事育成に言及されていても、同様の視点で運動の採用者を見ることはあまりされていなかった。

多くの海外からの支援の下、教育改革を行ってきた。その結果、わずかではあるが、生徒の能力の向上に焦点を置き、教師と生徒がコミュニケーションを取りながら授業を進める方法が取り入れられている学校も見られるようになった (Shamatov 2015: 97) ²¹²。しかしながら、生徒の成長を考慮した新しい教育方法の真意を教師に理解させるプログラムは組み立てられておらず²¹³、また、大部分の教師にとっては、新しい方法は労働の負荷を高めるだけであったため、従来の一方向的な教授法を改善することなく継続させる教師が多い。

²¹² 政策が推し進めた学校の多様化は、新しいタイプの学校を作り出したが、その恩恵は、少数の裕福な家庭の子供たちだけが受けることになった (Shamatov 2015: 116)。

²¹³ 教員養成課程においても新しい方法に関する準備が十分でなく、取り入れられず、一部の現役の教師のみしか訓練を受けていなかったため、改革による影響は限定的なものであった (Shamatov 2015: 117)。