

# 東北被災地支援

## 「ふるさと」価値観と復興へのビジネスモデル

岡 田 仁 孝

### I. はじめに

2011年3月11日、日本の地震史上最悪のマグニチュード9.0を記録する東日本大震災が起こった。津波が東日本の太平洋岸を広域にわたり破壊し、2012年9月5日時点で、死亡者と行方不明者合わせて1万8877人に上ると日本政府は報じた<sup>1</sup>。この災害は、現地の人達が通常の経済活動に必要な施設を破壊し、リソースを枯渇させ、経済活動に従事できなくしてしまった。緊急事態として、多くの人々が支援活動を行なったが、その時期が過ぎると、被災者にとり復興を実現するための経済活動がほとんど回復していない状態にもかかわらず、多くのNPOや政府機関が手を引き始めた。現在も被災地の現状は、1年前とほぼ変わりがないうところか、現地の人々は、厳しい生活を強いられ増々時間のかかる復興に焦燥感を募らせている。この段階において、経済活動の復興支援を長期的に行うことは、不可欠であるが、このような目的を持って活動するNPOは、ニーズの割には少ないのが実情である。

このような差し迫ったニーズにもかかわらず、復興支援はうまく機能していない。現地の人々は「ふるさと」への思いが強く、その思いの基礎となる価値観や行動パターンが、外部から復興支援を実現しようとする人々にとり、難しい状況を作り出し、支援活動がなかなかうまく機能していないのである。また、日本では生活レベルが高いため、国内の支援活動の文化やシステムが未発達であり、支援を受ける側も心理的な抵抗感がある。

このような状況において現地経済活動への支援をいかに実施するかは、NPOにとり頭の痛い問題である。著者は、制度経済学の領域でノーベル経済学賞を受賞した Oliver Williamson (1975, 1981, 1985) の「取引コスト経済学」や「ガヴァナンス」の概念、そして、Douglas North (1990, 1993) の「制度の経路依存的発展 (path dependent development of institutions)」や「人々の確かで責任のある関与で成立している制度 (people's credible commitment to institutions)」の概念を拠り所として、著者が理事長を務めるNPO, Durable Social Innovation Alliance (DSIA) を通して復興支援を実施している。理論が現実からかい離れた存在であること

---

1 日本経済新聞, [http://www.nikkei.com/article/DGXNASDG\\_0704O\\_X00C12A9CR8000/](http://www.nikkei.com/article/DGXNASDG_0704O_X00C12A9CR8000/) (2012年9月7日検索)。

を十分認識したうえで、漸次、支援策を模索し、著者自身が現地のプロジェクトに参加や介入し、試行錯誤を繰り返しながら実施してきた。現在、「復興への架け橋 (Bridge for Tohoku Redevelopment : BTR)」として、DSIA が3つのプロジェクトを釜石市、陸前高田市、南三陸町において支援している。支援の目的は、現地の人々が実施している経済活動を見出し、現地パートナーと現地の状況に合った持続可能なビジネスモデルを作る手助けをし、国内や海外からのリソースを提供することにより、復興支援をすることである。

よって、ここでは現地や世界の価値観を取り込んだ学術的概念が、如何に実践的研究に適応され、復興支援を導いてきたかを報告する。ただし、目的は、現地のニーズや計画を把握した復興支援であり、学術的研究ではない。

## II. 理論的枠組み：取引コスト経済学と調和のメカニズムとしてのガバナンス

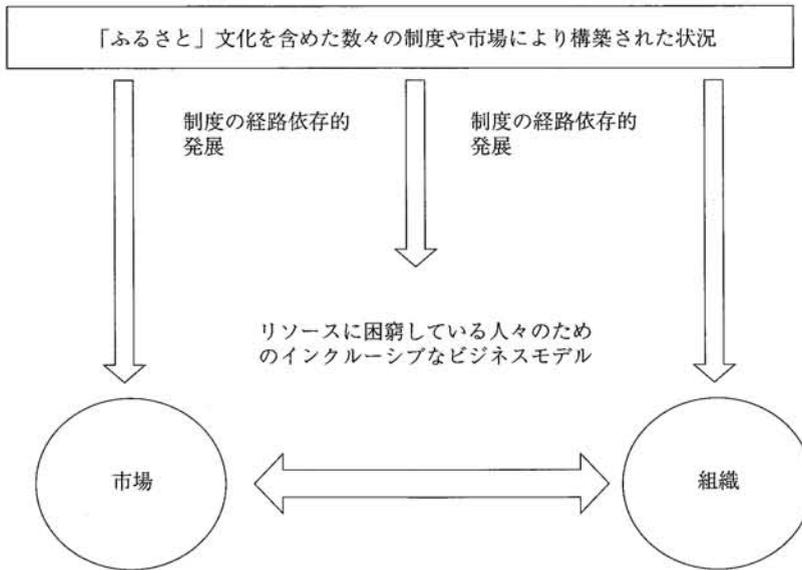
現在、国際機関は、発展途上国において生活に必要なリソースに貧窮している人々にビジネス活動を奨励することにより生活向上を実現しようとしている。それをインクルーシブ・ビジネスと呼んでいる。著者 (Okada, 2000; 岡田, 2012, 2013) は、この領域の研究に長年従事し、その政策の理論的背景をノーベル経済学賞受賞者である Williamson の「取引コスト経済学」と「ガバナンス」の概念、そして、North の「制度の経路依存的発展」と「人々の確かで責任のある関与で成立している制度」の概念を1つの枠組みに統合し、現在の政策の流れを説明しようとしている。東北の被災者は、リソースに困窮しているためインクルーシブ・ビジネスの必要性に関しては同じであることから、復興支援活動の指針とした。

図1にあるように、Williamson は、市場の取引にはコストが存在し、それを低下させる方法として、組織への内部化やパートナーとの協働という組織的選択肢があると説く。よって、市場や市場を内部化させる組織は、経済活動における取引コストを低下させる両極端の手段であり、その中間にパートナー間の協働が存在する。しかし、どの手段を意思決定者が選択するかは、その「状況 (contingency)」と組織的選択がどのように合致しているかにより、取引コストや合理性が変わってくる。この状況と組織的選択の合致性を Williamson は、経済活動を調和させるガバナンス、そして、その構造をガバナンス構造と呼ぶ。よって、状況においては、他のガバナンス構造を使うことは、取引コストを増加させ、非合理的な構造となる。

この理論によると、被災者は経済活動に必要なリソースに困窮しているため、被災地に合った組織形態を選び、より現地に適したガバナンスを構築しなければ、復興を合理的に実現できない。当然、リソースに困窮している状況下では、パートナーとの協働により、補完的なリソースを獲得し、取引コストを低下させざるを得ないのである。Williamson (1985) は協働による組織形態を「moral governance」、Smitka (1991) は「trust governance」と呼び、協働によるガバナンス構造には価値観が重要であると強調している。

「状況」に関しては、Williamson は、市場の状況、契約のあり方、歴史的事件等と理解しているが、North は、経路依存的に発展する制度が大きく影響すると説いている。North (1989 :

図1. ガバナンス、制度の経路依存的発展, そして, ビジネスモデル



1321) によると、制度は「人間の度重なる相互交流により構築されたゲームのルールであり、そのルールが強制力を持つことから、個人間や組織間の公式や非公式の関係を形づけ、社会の経済活動における取引コストを低下させている」。その過程において、情報や価値観の共有が起り、その地域における制度はより強固なものとなる。また、制度は規制的に機能するにもかかわらず、制度内において創造的な発展を促し、結果、各地域や各国に全く違った制度が生まれてくる。また、文化は数々のルールや社会的規範を全体的に統合する重要な役割を担っている。しかし、制度や経済活動が機能するのは、現地の人々が確かに責任のある関与をすることが大前提であり、価値観、社会規範、文化に合い、そして、現地の人々の責任ある関与を作り出せなければ、経済活動や地域経済の復興はあり得ないと言える。よって、重要なのは、図1に書かれているように、Northが制度として理解する現地の価値観、社会規範、そして、文化が「状況」として大きく影響することである。東北被災地において、現地の価値観や社会的規範が個人や組織間の関係に大きく影響し、結果、組織的選択肢を狭める。その反面、その関係のゆえに許容される範囲内において、創造的な発展を促す。この点、東北に古くから存在する「ふるさと」の文化やコミュニティーを中心にした行動規範が、組織的選択肢や個人間や組織間の相互関係に大きく影響し、それが、取引コストを増やしたり減らしたりする。そして、「ふるさと」文化はそれらのルールや規範を統合する機能を持ち、リソースに困窮している人々においても、「ふるさと」文化に根付いた確かで責任のある彼らの関与を促せなければ、経済復興が起こらないことを意味する。

このような理論的枠組みを拠り所として、著者は東北被災地における被災状況が人々の相互関係にどのような影響を及ぼし、そして、どのように現地の人々の深く責任のある復興への関与を

促しているのか。そして、「ふるさと」文化を含む制度と被災状況に一番合致しているビジネスモデルは何で、結果、どのような経済復興が起こっているのかに興味を持ち、実践的研究としても東北支援を行なっている。現在、東北被災地には東京から持ち込まれた文化、中央政府の強制的な政策等、「ふるさと」文化そのものにも脅威となる変革が起こっているが、現地の人々がどのような組織的構造を選び、現地の復興に寄与しているのかを知ることにより、よりふさわしい復興のためのビジネスモデルが見い出せると考える。

具体的には、ビジネスモデルは、リソースに困窮している人々に合ったアプローチが必要で (Prahalad, 2005)、市場と組織の中間形態である協働の形態が中心とならざるを得ない。理由は、(1)個々のパートナーが持ち寄るリソースには限界がある。(2)パートナー間でお互いにリスクと不確実性をヘッジすることにより、成功の確率を高められる。そして、(3)リソースに困窮している状況から、再構築のコストは非常に高くなるが、補完的なリソースの提供により、コストを大きく減少させることができ、その結果、リソース提供者が増え、各提供者のリスクと不確実性が減り、プロジェクトを成功に導く確率が高くなるからである。ここで、重要なマネージメントの概念は、リスク・ヘッジング、現地での経済活動を促す状況の構築、パートナー間の目的の共有、補完的リソースの発掘、そして、多くのパートナー間での調和を作り出す中心的な組織の存在である (岡田, 2012, 2013)。しかし、東北被災地ではコミュニティーを中心とする補完的な活動が重要でありながら、被災地の外部パートナーとの、価値観、社会的規範、文化の差異が難しい状況を作り出している。この報告では、その状況を実践的研究として、どのように克服し、復興支援の成果を実現して来たのかを、説明する。

### III. 復興支援における失敗と経路依存的価値観に則った方針への転換

#### A. 初期における失敗

支援しようとするのと、実際に支援ができることは、まったく別のことである。2011年5月にCSRやインクルーシブ・ビジネスの領域で活発に活動している12名に諮問委員会の委員になってもらい、彼らの提案をもとに復興支援活動を始めた。まずは、陸前高田市に緊急支援で入っているPeace Winds Japan (PWJ)の方々を紹介してもらい、陸前高田商工会に繋いでもらった。復興支援には時期が早すぎたせいもあるが、商工会に数々のプロジェクトを提案した。

その中には、(1)遠野に拠点をおいていた神奈川県ボランティアセンターと協力し、商工会会員のホームページを無償で作成する、(2)長野県にある企業と協力し、現地の木材を使い、気仙大工を雇い、現地に再利用可能な仮設住宅を建設する、(3)大手食品会社と協力し、その企業が資金や技術を提供し、農地の脱塩化を手助けし、トマトを栽培する機会を提供し、最終的にはその企業がトマトを購入する、(4)国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの大手企業会員と協力し、現地の中小企業の復興支援を行う、(5)海外の有名なマイクロファイナンスや大手企業と協力し、被災地のベンチャーを支援する、等のプロジェクトの提案を行なった。東京サイドの大手企業は、支援に積極的であったが、現地の中企業は彼ら自身のネットワークを使い復興案を

練っており、提案された支援を必要としなかった。また、小企業の多くが再起するかどうかを思案している最中であり、彼らからの反応は皆無であった。また、現地ベンチャーは、小さな集団で構成され、実際にビジネスとして成長できる可能性があるプロジェクトは少なく、彼ら自身が大手企業の手助けが役に立つとも考えていなかったのがあった。

この段階で1つだけ実現したプロジェクトは、神奈川県ボランティアセンターとの協力により、商工会の要請で市内のあちらこちらに散らばった商店の地図を作ることであった。混とんとしている復旧段階において、人々が生活するのに重要な情報を提供したから、商工会や多くの方々に喜んでもらった。

しかし、ほとんどのプロジェクトが実現しなかった原因は別にあるのかもしれないと気づき始めた。日本政府が地方政府に派遣している復興支援コンサルタントの方々から、支援を提案している企業は、彼ら自身の将来のビジネスをにらみ提案をしているケースが多く、被災地の人々は企業の復興支援の提案に対して非常に懐疑的になっていると聞かされた。また、陸前高田市における支援プロジェクトとなった「きらりんきっず」の代表からも、企業の提案は震災をビジネス機会と見ているようで、多くの顔見知りでない人々から提案があり、裏に何かあるかわからないので、どの案も受け入れなかったと聞かされた。

同じような反応が、国内や海外のNPOの提案にも見られた。NPOは復旧作業を手伝う多くの人員を送り込むが、「他にすることはないか」と尋ねても、「ありがとうございます」という反応だけで、それ以上の要請は出てこなかった。Williamson流に言えば、オープンで単に機会を見出す市場的なアプローチ、あるいは、短期間の関係だけを求めて支援に来ている人には、詐欺的行為の可能性もあり、下手に信頼してしまうには取引コストが高くなりすぎる可能性があるからである。現地の人々は、コミュニティーの誰かと信頼関係が構築されていない人に対しては、至って閉鎖的な、あるいは、差しさわりのないレベルでの交流にしか発展させなかった。同時に、短期間の支援者に対しては、短期間にしか実現できない内容の支援しか期待できないと被災者は考えており、実情に合わない期待を抱くことは、自分自身を窮地に陥れる可能性があるとして、信頼関係の構築まで発展させようとしなかったと思われる。この理由は、絶望の淵にある人が、実現できないような期待を抱くことは、自身を絶望以上の心理的な苦しみに追いやることになるからと復興支援のテントでコーヒー店を開いていた女性から聞かされた。

結果、初期段階には、復興支援をするどころか、現地の人々との価値観の共有も起こらなければ、彼らの信頼を勝ち得ることもできず、支援活動は、支援をしなければいけないという強い義務感にもかかわらず、短期間の仕事以外は、ほとんど失敗に終わってしまった。

## B. 東北被災地における「ふるさと」文化

この経験から、現地の人々の考え方に耳をもっと傾け、理解することが必要だと感じた。陸前高田市の産業発展史（陸前高田教育委員会、2003）を読んだ。同書によれば、東北地方の厳しい冬や気温が低い気候のせいで、農作物の収穫は他地方に比べて少なく貧しい。待においても、税

収入が少ないために、彼ら自身も農民として収入を得なければならず、農業従事者としてお米で税金を納め、農民の生活の厳しさをよく理解していた。よって、多くの村において飢饉等に備え、お米を一定の金利で借りられる蓄穀制度が存在していた。矢作村には1868年の明治維新まで、140年にわたるお米を備蓄する蓄穀制度が存在し、気仙郡には1700年代に「生出沢蓄穀制度」や農民相互扶助制度が存在していた。お互いに生活を助けるコミュニティーのメンバーであるという意識が強かった。また、宮城県南三陸町の伊里前（歌津）には「契約会」という、250年にわたり80の家族が共同で所有する土地が現在もあり、共有地を基盤としたコミュニティーが存在する。この土地が山間部に移住するための住宅地として使用されることになり、「契約会」の存在が被災後もコミュニティーの存続を可能にしている。

地元学という考え方を展開している現地のオピニオン・リーダーにもいろいろと話を伺う機会を得、彼の書いた文献を読み（河野、2010）、「ふるさと」の価値観に接することができた。自然豊かな環境での生活において、「豊かさ」とは何を意味するのかを彼は問い続けている。陸前高田市は、岩手県内の13市の中では、一番貧乏な市であるが、実際には人々はいたって「豊かな」生活をしていると感じている。例えば、大都会では値段が高すぎて買えないような高級食品（マツタケ、魚介類）は、日常的に無料で、畑で採れたものをあげると、お返しとして来る。食料品に関しては、生活レベルは至って高く、実に豊かな生活ができる。実は、豊かなのは食料品ではなく、お互いを思う、人間的で暖かい心がお互いに通じることであり、その思いやりの心が生活を豊かにしているのである。「豊かさ」は、本物志向からくる。味噌にしても、醤油にしても、添加物を使わない、本当に自然のものが味わえる。このような製品は、市場には流通せず、本当の人間的な「豊かさ」が解る人々が形成するコミュニティーの中でしか消費されないのである。それは、利益志向とは全く関係のない、信頼のできる人間関係の表れとして、食品の「豊かさ」が存在するのである。

また、陸前高田市が中心になり、全国太鼓フェスティバルを実施しているが、このような祭りにおいても、真に創造的なパフォーマンスは、人間関係の構築から始まり、個人の興味だけから生まれるものではないという哲学をもとに開催されている（河野、2010）。このように、自然豊かな環境での生活は、この「豊かさ」の価値観を基本にした人間関係がコミュニティーを作り、社会的規範や制度を構築して、維持されているのである。そこには、Williamsonが言う moral governance や Smitka が言う trust governance が強く機能している。そして、このような気持ちは、震災で命を失い、また、救えるかもしれない親族や同僚への思いが重なり、被災後、より強くなったように思われる。

東北地方における「ふるさと」の価値観、例えば、自然の豊かさの理解、本物志向、自然からの学び、信頼や思いやる心、そして、これらの考えを基にした人間関係の構築やそれらの関係を維持する倫理を、著者は理解できていなかった。よって、どのように「ふるさと」の価値観を共有し、現地の人々の復興を支援できるのかを問わざるを得なかった。当然、これは時間のかかるプロセスであり、現地に住んで人間関係の構築を行わざるを得ず、実現不可能である。そこで、

新たな方針として、現地に根ついた組織と協働することにより、現地の人々と価値観を共有できる機会を作り、学びながら復興支援をするという方向に活動を変えた。結果、BTR プロジェクトが機能し始めたのである。

### C. 経路依存的観点に則り現地組織とリソースを提供できる外部組織とのリンクを構築

現地ビジネスとのパートナーシップを構築することの難しさから、経路依存的観点に則り、次の3点を重要な行動指針にした。第一に、現地の人々と個人的な関係を持っている人との関係を作り、現地でビジネスをしている、あるいは、しようとしている人との関係を構築する。第二に、現地における「ふるさと」の価値観を持ち、あるいは、理解し、外部組織の価値観との相違がある程度解消できる現地 NPO とパートナーシップを組む。第三に、DSIA の強みは数々のリソースを持つ企業や組織との繋がりであることから、支援案件に応じて必要なリソースを特定し、それを提供できる組織との関係を構築する。簡単に言えば、DSIA の役割は、現地組織と信頼を構築し、現地被災地との価値観における差異を極小化させ、現地企業の能力や可能性を把握し、リソースを持つ外部組織に支援の必要性和支援による効果を説得し、リソースを持つ外部組織と現地組織を繋ぐことである。この方向性の転換によって、3つの支援プロジェクトを実施することができた。下記に(1)如何に現地との関係を作り、(2)どのように DSIA が、インクルーシブなビジネスモデルの概念を使い、補完的なリソースを持つ組織との関係を構築し、プロジェクトを推進していったかを記述する。

#### 1. 南三陸町伊里前におけるコミュニティ復興プロジェクト

DSIA の最初の BTR プロジェクトは、諮問委員会の委員が所属している現地 NPO、日本の森バイオマスネットワーク (JFBN) からの支援要請で始まった。JFBN は、震災前からその地域で数々の活動を展開しており、本部が隣町にあり、国連世界食糧計画 (WFP) 配布のテントをこの地域に設営したことから、現地の方々とは親密な関係が既にあった。伊里前の住民は、人口が2倍あり、復旧支援が早くから入った志津川まで、タクシーを利用し日常の食料品や生活用品を買いに行っていた。そこで、伊里前商工会が、大きなテントを立て、商工会の会員が店を開き、コミュニティと経済活動の復旧をしたいと JFBN に提案してきた。DSIA は、東京にて JFBN と諮問委員会の方々との会合、プロジェクトの説明をしてもらった。彼らの現地での活動から、「ふるさと」価値観との相違もなく、数々のプロジェクトを震災以前に実施してきたことから、リソースを提供できれば、問題なく実施されると確信した。よって、このプロジェクトの実施は、DSIA が必要なリソースを提供できるかどうかにかかってきた。

著者は、個人的な人間関係をつてに、被災地支援に積極的に活動している組織に連絡をとった。最初は、在日英国商工会議所 (BCCJ) に連絡をとり、英国系の大手企業からの支援の可能性を模索。残念ながら既に大手企業は独自の支援活動を展開していることから、新規プロジェクトに寄附する予算がないとの連絡が入った。継続的に BCCJ に模索を続けてもらった結果、日本の

NGOでありながら、英国人が運営している国際難民支援会（Refugee International Japan：RIJ）が寄付を申し出てくれた。そのNPOのメンバーと現地を訪問し、関係者と数時間面会し、現地の実情とJFBNの能力を把握することができた。ただ、支払は、JFBNやDSIAを介さず、RIJが直接作業をした企業や団体に支払われた。これは、混乱状態が続く現地でよくとられる支払形態であるとのことであった。巨大なテントがJFBNにより立てられ、現地商工会が運営し、10件ほどのお店が営業し、多くの人が集まってきた。特に多忙なのは、散髪屋であった。近くの仮設住宅から、年配の方々が来店し、コミュニティーの情報交換の場となった。ある年配の女性が散髪の後、「やっと生きかえった心地がする」と言って去っていったのが非常に印象的であった。コミュニティーの再興に成功し、テントの中は、特に週末は多くの人が集まり活気に満ちていた。

最初のプロジェクトは、現地に根差したNPOと協力することにより、コミュニティーと経済活動を復活させることに成功した。このことは、初期のオープンなアプローチをとって失敗した経験から、「ふるさと」の価値観、人間関係、そして、コミュニティー関係が如何に東北地方における経済活動に重要であるかを学ぶ結果となった。

## 2. 「おやこの広場：きりりんきっず」の能力開発プロジェクト

次のプロジェクトは、現地の企業やNPOへの関係を持つ東京の企業を探すことから始めた。あるCSRの領域で有名な大手企業に友人がいたことから、尋ねたところ、長年その企業が支援しているNPO、新座子育てネットワーク（NCSN）を紹介され、陸前高田の子育て支援NPO「きりりんきっず」（以下、KK）が支援を希望しているとの情報が入った。支援の内容は、KKを設立してから数年後に被災し、継続するのに必要な能力と資格が十分でないので、能力開発の支援をして欲しいとのことであった。NCSNは、被災前からKKの支援をしており、既に現地の組織との関係ができていた。そこで、DSIAがNCSNに資金を提供し、KKの能力開発プロジェクトを立ち上げることになった。内容は、NCSNが子育ての能力開発を行い、上智大学の教授陣数名が被災地で必要とされるグリーフケア、心的外傷後ストレス障害、そして、子供関係の社会福祉に関するアドバイスとカウンセリングを実施することになった。

能力開発プログラムは出来上がったが、問題はこのプロジェクトを実施する資金を集めなければならないことであった。このプロジェクトとは全く別の目的で、伊里前プロジェクトの支援者の1人が開いているお店に支援へのお礼を言うために訪問した。偶然にも、そこでボストン日本協会（Japan Society of Boston）の理事長にお会いし、KK能力開発プロジェクトの話をしたところ、Japan Disaster Relief Fund Boston（JDRFB）という3つの組織で作った支援基金があり、そこに応募するようアドバイスをいただいた。

KKは、身内を失い、家屋を喪失したスタッフが、被災直後から緊急避難場所で「おやこの広場」を開設し、混乱状態の真っ最中に被災者の親子の関係をできる限り正常な状態にすることに腐心した。この献身的な行動の結果、DSIAがJDRFBに支援提案書を提出する直前に読売新聞

子育て応援団奨励賞を受賞し、非常に説得力のある提案書を書くことができた。資金の取得はスムーズに決まり、能力開発プロジェクトがNCSNを中心に始まった。JDRFBからの助成金は、すべてNCSNに渡し、グリーンケアに関する支援は、上智大学のグリーンケア研究所の活動となり、他の支援は米国のNPO、GlobalGivingからDSIAへの助成金で行なった。

このプロジェクトも現地の組織と深い関係が既にできているNPOとパートナーシップを組み、DSIAがその運営に必要な資金と大学関係のリソースを提供するという形で大きな成果を残すことに成功した。海外のNPOは、成果をはっきり出すことを要求して来るので、偶然にも能力開発に着目して支援を実施できたことが、成果を具現化させることができ、海外の組織による要求を満たすことができた。そこに着目したお蔭で、DSIAが現地と海外との価値観のギャップを解消する役割を担うことができ、価値観の相違から来るリスクをヘッジすることが出来たのである。ただ、このプロジェクトにおいて一番重要なのは、KKは、仕事に出る母親に代わる託児所を提供しているのではなく、伝統的なコミュニティの概念に則った親子の関係がより深く暖かく育成されるような環境を提供しようとしていることである。彼らの行動そのものがコミュニティ構築の動きなのである。DSIAは、特にその点に支援の価値を見出した。「ふるさと」の価値観が、実はDSIAや他の組織を動かす結果となったのである。まさしく、単なる復興支援ではなく、「ふるさと」の価値観に則ったコミュニティ運動への支援を実施したのである。

### 3. 釜石キッチンカー・プロジェクト

KKのケースと同様に、CSRの領域で活動している大手企業の友人に東北支援プロジェクトがないかどうかを尋ねた。彼の親戚が釜石市に住み、市役所と関係があることから、DSIAと釜石市との会合を設定してくれた。著者が2つの成功例を話した後、市の数々の課の代表者が彼らのプロジェクトを説明した。中でも、釜石大槌地域産業育成センターが千代田プラットフォームと協力し実施しているキッチンカー・プロジェクトが、DSIAの目的に一番沿ったプロジェクトであることから、それを支援することになった。このプロジェクトは、4つの目的をかみ合わせ、まさしく、1つの動きから数々の復興の動きを作り出そうとするものであった。まず、(1)中古のバンを東京周辺で購入し、それを現地自動車会社にてキッチンカーに改造してもらい、バン専用の自動車改造業を釜石に作り出す。(2)被災レストラン所有者に低額でキッチンカーを貸し出し、彼らに生活費とレストラン再興の資金を稼いでもらう。(3)特にレストランが近くにない仮設住宅で営業をしてもらい、被災者に低価格で暖かい食事を提供する。(4)キッチンカーの外に軽くて、持ち運び可能な折りたたみ式プラスチックのついたてを立て、寒さ除けのカバーで覆い、そして、テーブルを設置することにより、レストランとしての雰囲気醸し出し、サービスをしやすい環境を作り、売り上げを増やす。これは、持ち運び可能な折りたたみプラスチックを先端技術で開発し、新しいプラスチック産業の育成もしようとするものである。地域産業の育成を、地域の住民と公的機関がイニシアティブをとり、実現しようとする、「ふるさと」の価値観に則った動きである。

ボストンのJDRFBから米国のNPO、Give2Asia、が大きな復興支援プロジェクトを募集しているとの連絡が入った。これも、KKプロジェクトで培われた関係先からの情報であり、不思議なことに伊里前プロジェクトで出来た繋がりが、この釜石プロジェクトにも繋がりが、大きな助けとなった。釜石に数日滞在し、詳細にわたる提案書を書いた。助成が決定し、DSIAの支援は、キッチンカー3台の寄付で始まった。その内1台は現地の自動車会社が製造したが、製品として市場に出すには競争力がないため、残り2台をこの領域で有名な自動車改造会社から購入し、現地企業に競争力となり得る新しい知識を習得してもらった。このプロジェクトは、市や他の企業からも寄付を受け、10台のキッチンカーを運営するプロジェクトとなった。被災地を中心に運営していたが、場所によっては稼ぎが少ないため、イベントでの運営を多く入れ、売上額を大きく増やすことに成功した。結果、1年半で5名の被災レストラン営業者がキッチンカーを卒業し、仮設のレストランを開くまでになり、新しくベンチャーとしてレストランを開業する夢を持つ若者にも貸し出されるようになった。しかし、大手スーパーであるAEONが被災地跡にショッピングモールを建設する話が決まり、キッチンカー運営者は現地のレストランが対抗できるよう、AEON出店予定地のすぐ近くに、キッチンカーを中心にした大町スマイリング・スクエアというキッチンカーの集会所を作ることになった。その段階では、移動式折りたたみプラスチックの開発が進んでいなかったため、Give2Asiaの許可のもと、そのお金と現地の木材を使い、スクエア用のウッドデッキを作ることになった。完成後、野球やサッカーゲームの鑑賞会、ビアガーデン、バンドの演奏会等を実施し、被災地において唯一、人が集まる場所として成長し、コミュニティ構築の中心的な場となっていった。

このプロジェクトは、釜石市関係の組織と協力し、BTRプロジェクトの目的である産業の育成に一番合致した案件となった。その目的は複合的で、被災レストラン営業者の復興、被災者への暖かい食糧の供給、自動車企業やプラスチック企業へのビジネス・チャンスの提供等、実現しなかった部分もあるが、ほぼ当初の目的通り素晴らしい成果をあげることができた。予期していなかったのは、大町スマイリング・スクエアの完成によりキッチンカーの売り上げが大きく増え、それ以上に、コミュニティ活動の中心となっていったことである。まさしく、「ふるさと」の価値観に則った動きがプロジェクトを作り、コミュニティの復興に大いに役立ったのである。

#### IV. おわりに

著者の専門領域である制度経済学を行動指針として、東北被災地における復興支援を実施しようとした。個人的に被災地との関係がないことから、諮問委員会を作り、アドバイスを受けながら実施した。しかし、復旧の時期から復興支援を実施しようとしたため、現地の準備ができていないことと、現地の文化や価値観に疎いことから、単にプロジェクトを行き当たりばったりで探す、オープンで短期の成果を目的としたアプローチをとらざるを得なかった。そして、そのようなアプローチは、現地の人々を困らせていたようである。多くの企業から支援の提案があり、その都度、企業利益が見え隠れし、企業の提案に非常に懐疑的になっていた。企業の方々の支援に

は感謝をしているが、彼らは「ふるさと」の文化の基本である信頼や現地の人たちが共有する道徳規律を理解せず、被災者にとり誰が信頼でき、誰に支援を託せばよいのかわからない状態であった。下手をすれば、支援そのものが、現地の人々の被災による苦悩に、心理的な不安要因を追加していたかもしれない。

このような見解に至ったのは、現地のオピニオン・リーダーに考えを聞き、歴史を紐解き、その地域の人々の価値観、社会規範、そして、文化を理解しようと努めてからであった。当然リソースに困窮している人々を支援することは、インクルーシブ・ビジネスの手法であるパートナーシップが重要であることは、多くの人が理解しているが、このパートナーシップは、お互いの信頼と相互理解がなければ成立しない。当初は、パートナーシップの重要性を理解しながらも、パートナーシップ構築に不可欠な要素を理解していなかったのである。

この失敗をもとに、方針を次のように変更した。第一に、現地と個人的な関係を持っている人を通して現地のビジネスを支援する。第二に、現地における「ふるさと」の価値観を共有し、また、外部組織の価値観との相違をある程度解消できる現地 NPO とパートナーを組む。第三に、DSIA が支援案件に応じてリソース提供者を見つけ、プロジェクトを構築する。基本的には、DSIA の役割は、現地被災地との価値観における差異を極小化できるパートナーを見つけ、現地企業の能力や可能性を把握し、リソースを持つ外部組織に支援の必要性和支援による効果を説得することであった。

この方向転換の結果、南三陸町伊里前におけるコミュニティー復興プロジェクト、「おやこの広場：きりりんきつず」における能力開発プロジェクト、釜石キッチンカー・プロジェクトの3つのプロジェクトを成功に導くことができた。初期のオープンで行き当たりばったりのアプローチをとって失敗した経験から、「ふるさと」の価値観、人間関係、そして、コミュニティー関係がいかに東北地方における経済活動に重要であるかを知った。そして、現地の組織、あるいは、現地の組織と深い関係が既にできている NPO とパートナーシップを組むことにより、まずはプロジェクトそのものに参画できるようになった。そして、DSIA の強みと能力をフルに活用し、日本国内や海外で支援をしたいと考えているパートナーから、リソースを提供してもらい、成果を出すことに成功したのである。

もう少し分析的に述べれば、その成功要因の1つは、現地の人々と既に深い関係に結ばれている NPO やパートナーを見つけ協力することにより、価値観の相違に対するリスクをヘッジしたからである。この場合、価値観の相違とは、(1)DSIA と現地の人々、(2)現地の人々と外部支援者との間の相違を意味し、この両方の相違を極小化する方法、あるいは、極小化できるパートナーを見つけ出すことが必須である。また、リソースを提供してくれる外部パートナーには、現地のパートナーが信頼でき、支援の結果望ましい成果が得られることを説得しなければならず、このためにも現地パートナーの能力と信頼性を調べ、支援の成果に対するリスクをヘッジしなければならない。特に、DSIA の現地パートナーに関する評価の失敗は、DSIA の信頼性にかかわり、そのリスクをヘッジするためにも、確信を持てるパートナーを見つけなければならない。DSIA

にとりもう1つ大きなリスクは、海外のリソース提供者の価値観が往々にして現地の価値観と大きく違なり、パートナー間をコミュニケーションにより仲介しなければならない。この失敗は、DSIAにとり大きなリスクとなる。しかし、現地の価値観を尊重し、かつ、外部の支援者の価値観を充足する能力は、あるいは、現地と外部パートナーの補完性を作り出す能力は、組織間での協働関係を作り出そうとする組織にとり、一番重要な能力である。現地の人々の「ふるさと」の価値観が彼らの復興活動への動機となり、経済活動の復興を支援しながらも、実はコミュニティーの活動や再構築を支援している場合がほとんどであったことから、現地の価値観やコミュニティー活動を理解することなく、協働を成功させることはできない。また、外部パートナーは、短期間での成果を要求するケースが多く、時間のかかる「ふるさと」の価値観を基本にした活動と短期間での成果を要求する海外のパートナーをいかにリンクできるかが、大きな仲介組織の成功要因となる。このようなパートナーシップ構築における重要な要素は、分析するのは容易であるが、実践は非常に難しく、今回の3つのプロジェクトにおける実践的研究は非常に示唆に富むものであった。

#### 参考文献：

- 岡田, Y. (2012) 「BOP ビジネスの可能性：考え方とケース」, 大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一 (編著) 『多国籍企業と新興市場』文真堂, 東京, pp. 263-284.
- 岡田, Y. (2013) 「制度変革と BOP ビジネス：持続可能性と分散知識」『国際ビジネス研究』第5巻第2号, pp. 15-29, 136.
- 河野, K. (2010) 『地元学から学ぶ：講演会記録集』立教大学 ESD センター, 東京, pp.21-42.
- 陸前高田市教育委員会 (2003) 「産業」(第9巻), 『気仙郡大肝入吉田家文書』第1集, 第2集, 岩手県陸前高田市陸前高田教育委員会。
- North, D. (1989) "Institutions and economic growth: A historical introduction." *World Development* 17 (9) : 1319-1332.
- North, D. (1990) *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- North, D. (1993) "Institutions and credible commitment," *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 149 (1) : 1-23.
- Okada, Y. (2000) *Competitive-cum-Cooperative Interfirm Relations and Dynamics in the Japanese Semiconductor Industry*, Springer-Verlag, Tokyo.
- Prahalad, C. K. (2005) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Pearson Education Publishing with the Wharton School Publishing, Upper Saddle River, N. J.
- Smitka, M. J. (1991) *Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry*, Columbia University Press, New York.
- Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- Williamson, O. (1981) "The economics of organization: The transaction cost approach," *American Journal of Sociology* 87 (3) : 548-577.
- Williamson, O. (1985) *The Economic Institution of Capitalism*, The Free Press, New York.