

# 中山間過疎地域における 「知識創造」とその課題

—智頭町活性化プロジェクト集団(Chizu Creative Project Team)  
の活動事例を通して—

## 【要旨】

鳥取県は多くの中山間地域を抱えているが、全国と同様、人口減少による過疎化の進行、それに伴う集落の崩壊等が問題となっている。その中山間過疎地域が自立していくためには、住民が主体となってアイデアを創出し、事業を計画し実施していくような自律的な活動が不可欠となる。

このような視点に留意しながら、本論では「知識創造理論」を分析的フレームワークに据え、中山間地域での活性化に向けた取り組みの成功要因及び限界について分析した。分析素材としては、智頭町の市民活動組織「智頭町活性化プロジェクト集団 (Chizu Creative Project Team: 略称CCPT)」を取り上げた。

その結果、智頭町のCCPTの活動においては、少なくとも4回の知識スパイラルが起こり、4回目の知識スパイラルでは町政にも影響力を及ぼすような行動に繋がったことがわかった。また、知識創造理論の観点から、CCPTの特徴と問題点を ①コンセプトへの認識の高さ②意識的な知識移転とその限界③最小有効多様性の保持④消費者（訪問者）との暗黙知の共有の欠如⑤組織的意図の欠如 の5つにまとめた。

さらに、上記の分析を踏まえた上で、行政への政策提言として、①消費者（訪問者）情報（ニーズ）の把握のための仕組みづくり②外部者利用のための仕組みづくり③コンセプト創造のための仕組みづくり④クロス・ファンクショナル（職能横断型）チームの奨励⑤住民の活性化運動を促進するようなビジョンの作成 の5つを提案した。

研究員

安達義通

## はじめに

鳥取県内の中山間地域においては、全国と同様、人口減少による過疎化の進行、それに伴う集落の崩壊等が大きな問題として取り上げられて久しい。このような現状に対して、中山間過疎地域の住民自らが、創意工夫によって新しいアイデアを創出し、事業を計画し実施していくような自律的な活動が重要であるという認識が高まっている。換言すると、中山間地域が自立していくためには、住民による「知識（アイデア）の創造（及び活用）」が不可欠であると解釈することができる。

本論では、上記のような視点に留意しながら、中山間地域での活性化に向けた取り組みを、企業活動の分析に基づいて構築された、一橋大学大学院教授野中郁次郎の「知識創造理論」を分析的フレームワークとして活用す

ることによって、その成功要因及び限界を解明することを目的とする。さらに、「知識創造理論」を鳥取県における中山間地域の活性化手法として広く活用し、政策的な提言に繋げていくことも視野に入れる。特に、本論では、県内の地域活性化の成功事例として一定の評価を受けている「智頭町活性化プロジェクト集団 (Chizu Creative Project Team: 略称CCPT)」の取り組みを分析素材として取り上げる。

第Ⅰ章において知識創造理論の概略を説明するとともに、筆者が構築した応用モデルを提示する。第Ⅱ章では智頭町の概要とCCPTの活動の推移を簡潔にまとめる。第Ⅲ章では智頭町の地域活性化運動を知識創造の観点から時系列で例証しつつ、分析を試みる。第Ⅳ章においてその成功要因及び問題点を整理し、第Ⅴ章では分析を踏まえて、行政に対する政策提言を行う。

なお、本調査研究は、調査期間が限られていたため、既存文献の活用が中心となっており、ヒアリング調査は

文献調査を補う形で行われている。

## I 「知識創造論」とは

本章では、まず、野中郁次郎の「知識創造理論」の概略を説明する。なお、ことわりがない限り、野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』(1996年)に準拠して記述していくものとする<sup>1</sup>。また、平易な記述を試みるが、理論そのものが専門用語(例えば、暗黙知、形式知)を使って構築されているため、若干説明が難解になることを御了承頂きたい。なお、理論の説明が中心となっている本章を飛ばしても、理解できるように記述している。

### 1. 知識創造理論の前提

野中の「知識創造理論」は、新しい「知識」(アイデア)を組織的に創造した企業こそ、優良企業と成りうるという前提に立っている。特に、新商品の開発では、コンセプトの創造を中心とした新しいアイデアの創造が商品の売上に大きな影響を与えていることを例証している。また、野中理論は、知識の創造は個人(かならずしも1人ではない)から出発するが知識は組織によって増幅されていく、という前提に立っていることが大きな特徴となっている。

### 2. 知識の定義と種類

#### (1) 知識とは

一般的には、知識は「正当化された真なる信念(justify true belief)」という定義で合意を得ていると言われていたが<sup>2</sup>、本論はより実用的な研究を目指すものであるため、より平易に「個人の信念やスキルを『真理』に向かって正当化していく、ダイナミックで人間かつ社会的なプロセス」と再定義する<sup>3</sup>。この定義において留意すべき点は、知識とは、客観的なデータだけでなく、個人の「信念」や「スキル」といった主観的な内容も含んでいるということである。

#### (2) 知識の種類

野中は知識を「暗黙知」と「形式知」の2種類に分類している。これらをまとめると、以下のようになる。

表1 知識の種類

暗黙知	形式知
基本的には言葉に表せない(暗黙)が、個人あるいは集団が持っている知識。「こうあるべきだ」といった信念や世界観といった認知的側面とノウハウ、技能といった技術的な側面がある。	一般的には、情報と同義であり、文章、数値などで表せる知識。
主観的な知(個人知)、経験知(身体)、アナログな知(実務)	客観的な知(組織知)、理性知(精神知)、デジタルな知(理論)

(野中郁次郎・竹内弘高著『知識創造企業』(1996年)を基に作成)

### 3. 知識創造論とは

#### (1) SECIモデル

上記の「暗黙知」「形式知」という分類に基づいて、野中は、SECIモデルという組織的知識創造のモデルを提示している。野中によると、知識は、暗黙知と形式知の社会的あるいは組織的な相互作用を通じて創造され、かつ蓄積される。より具体的には、暗黙知→暗黙知、暗黙知→形式知、形式知→形式知、形式知→暗黙知の4つの知識変換が起こる。それぞれの知識変換は、共同化(Socialization)、表出化(Externalization)、連結化(Combination)、内面化(Internalization)と呼ばれており、その頭文字をとって、SECIモデルと名付けられている。これらを、企業における具体的な活動内容と併せて、まとめると表2のようになる。

表2 SECIモデル(4つの知識変換)

名称	知識変換の形態	企業での具体的な活動
共同化(Socialization)	暗黙知→暗黙知	体験の共有、他者の観察、インフォーマルな会話などによる共感、信頼などの構築
表出化(Externalization)	暗黙知→形式知	コンセプトなどの創出
連結化(Combination)	形式知→形式知	商品のプロトタイプづくり、企画書づくりなど
内面化(Internalization)	形式知→暗黙知	トレーニングプログラムなど

(野中郁次郎・竹内弘高著『知識創造企業』(1996年)を基に作成)

「共同化」とは、言葉では表し切れない「思い」「信念」などを共有する知識変換であり、共同経験やインフォーマルな形での会話を通して形成される。また、他者などの観察を通じたスキルの移転も共同化と言える。結果として得られるものは「信頼」「共通の規範」「共通認識」「スキル移転」といった言葉で表せないものである。「表出化」は、「思い」「信念」(暗黙知)などを言葉に表した(形式知化した)ものである。企業の新商品づくりでは、

「コンセプト」という形を取ることが多い。

「連結化」は、新しいコンセプトと既存の知識・技術を組み合わせて、1つの知識体系を作り出すプロセスであり、企業では商品の原型（プロトタイプ）という形式を取る。まちづくり事業では、企画書、振興ビジョンづくりなどの形態となる。「内面化」は、共同化、表出化、連結化などを通して行われた知識変換を体内に蓄積していくプロセスである。マニュアルの習得など、各種トレーニング・プログラムの実施も内面化のプロセスであると言える。野中によると、これらの4つの知識変換の相互作用を通して、「知識スパイラル」が形成される。

**(2) 組織的知識創造を促進する要件**

野中は、組織的知識創造、すなわち、4つの知識変換を促進する要件を5つあげており、それらをまとめると以下ようになる。

**表3 組織的知識創造を促進する5つの要件**

要件	内容
1. 組織的意図	知識創造を行うグループ（組織）の目標で、知識を判断する基準。企業では（事業）戦略などの形を取る。まちづくり事業においては、上位組織（国、県、市町村）の計画などが考えられる。
2. 個人及び組織の自律性（自由度）	グループ及びそのメンバー自体に保証される自由。自由の保証によって偶発的に知識が創造される環境が醸成される。
3. ゆらぎと（創造的な）カオス	グループに導入される非日常的な状況を「ゆらぎ」あるいは「カオス」と呼ぶ。このような非日常的な状況は、グループ成員が、日常行動、習慣などへの疑問を抱くようなきっかけを作る。
4. 冗長性（リダンダンシー／情報の無駄）	グループ（組織）成員が相互に当面の業務に関連のない情報を重複共有している状態。このような情報重複は、他者の思い、考え（暗黙知）を共有する土壌を醸成する。
5. 最小有効多様性（多様な情報の必要最低限の保持）	組織内部に必要とされる最小限の多様な情報。このような情報量を保持することによって、外部の多様性に対応できる。

（野中郁次郎・竹内弘高著『知識創造企業』（1996年）を基に作成）

**(3) 野中ファイブ・フェイズ・モデルとTEAM言語理論の統合的なフレームワーク**

野中は、先に述べた4つの知識変換を基にして、時間軸を含めた組織的知識創造の「ファイブ・フェイズ・モデル」を提示している。これは、①暗黙知の共有（共同化）②コンセプトの創造（表出化）③コンセプトの正当化④原型（プロトタイプ）の構築（連結化）⑤知識の移転（内面化）という流れで知識創造が展開されるというモデルである。著者は、野中のファイブ・フェイズ・モ

デルと言語学的な見地に基づいて構築された西部邁のTEAM理論を統合したモデルを提示している（図1参照）<sup>4</sup>。本論では、この統合的なモデルを分析のフレームワークとして活用する。

**図1 野中のファイブ・フェイズ・モデルと西部のTEAM言語理論の統合的なモデル**

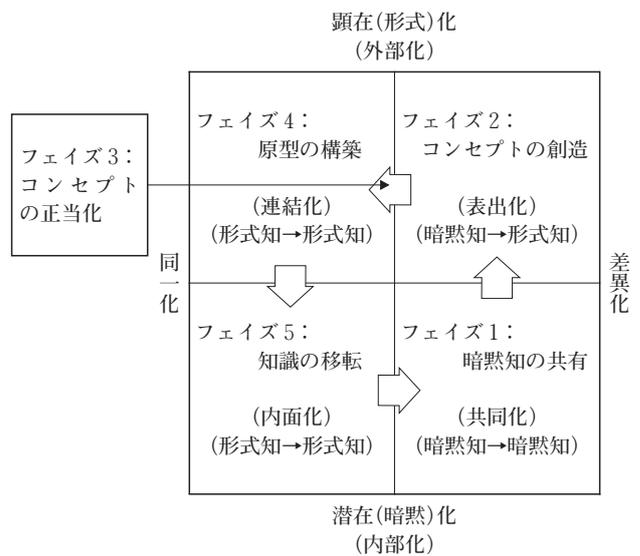


図1の統合モデルは、縦軸が顕在（形式）／潜在（暗黙）、横軸が同一化／差異化という軸で構成されている。したがって、上部が「形式知」（データ、情報、文章、スキル）を扱う領域、下側が「暗黙知」（思い・信念、メンタル・モデルなど）を扱う領域であり、左側が一般的あるいは普遍的な領域、右側が個別的あるいは個人的な領域となる。すなわち、左側が一般には受け入れられやすい知識であり、右側が一般に受け入れられにくい知識であると言える。

この4象限の図に野中のファイブ・フェイズ・モデルを当てはめると、右下の象限がフェイズ1の「暗黙知の共有」（共同化）、右上の象限がフェイズ2の「コンセプトの創造」（表出化）、左上の象限がフェイズ4の「原型の構築」、左下の象限がフェイズ5の「知識の移転」（内面化）と一致する。フェイズ3の「コンセプトの正当化」は上部の中心線の部分に当たる。

それぞれの領域における知識創造あるいは知識転換がフェイズに沿って何回転も回ることによって、組織において（新しい）知識が増幅されかつ蓄積される。これを「知識スパイラル」と呼ぶ。次章以降では、これらの概念を使って「智頭町活性化プロジェクト集団（Chizu Creative Project Team）」を分析していく。

## II 智頭町の概要 (智頭町における知識創造の背景)

本章では、知識創造の背景となる智頭町の概要及び当該地域のまちづくり運動であるCCPTの推移を記述する。

### 1. 町の地勢・歴史・交通など

鳥取県八頭郡智頭町は、鳥取県の東南、岡山県と接する県境に位置している。総面積224.61m<sup>2</sup>の町の周囲には、中国山脈を形成する1,000m級の山々が連なっており、全体の93%を山林が占めるといった典型的な中山間地域である。その山峡を縫って流れる川が盆地状の谷底平野を形成している智頭の中心部で合流し、千代川となっている。千代川は、鳥取市内を通過して日本海まで注いでいる。気候は内陸型気候区に属し、冬に雪が多いのが特徴となっている。

智頭は、古来より畿内、吉備と因幡を結ぶ交通の要衝であったが、江戸時代に宿場町として栄え、特に、参勤交代では藩主が止宿したため、多くの人でにぎわった。また、その交通の要衝であることから、年6回市が開かれ、上方、備前からの商品や文物が集積した。

現在でも、山陰と山陽を結ぶ国道53号線、JR因美線、京阪神へ通じる国道373号線をはじめ、関西、瀬戸内方面からの主要路線が智頭で交わるなど、山陰、特に、鳥取県の表玄関という役割を果たしている。また、1994年には、倉吉・鳥取と姫路を結ぶ智頭急行が開通したため、智頭・新大阪間を約2時間で結び、関西方面との時間距離が大幅に短縮した。さらに、2009年には、姫路市と鳥取市を結ぶ高速自動車国道・姫鳥線（中国横断自動車道姫路鳥取線）が開通予定となっており、生活の利便性が高まるとともに、輸送時間の短縮などによって、町の産業・社会・文化の発展に寄与すると期待されている。

### 2. 政治・社会的推移

現在の智頭町は、1914（大正3）年に智頭村が町制を施行して以来、周辺の村との合併を重ねることによって形成されてきた。1935（昭和10）年には山形村、那岐村、土師村と合併し、1936年には富沢村、1954年には山郷村と合併して現在の智頭町となった。これらの6つの旧町村は、互いに山で隔てられ、異なる流域（谷筋）に位置しているため、現在でも、この旧町村を基本とした6地区ごとに一定のまとまりを維持している。

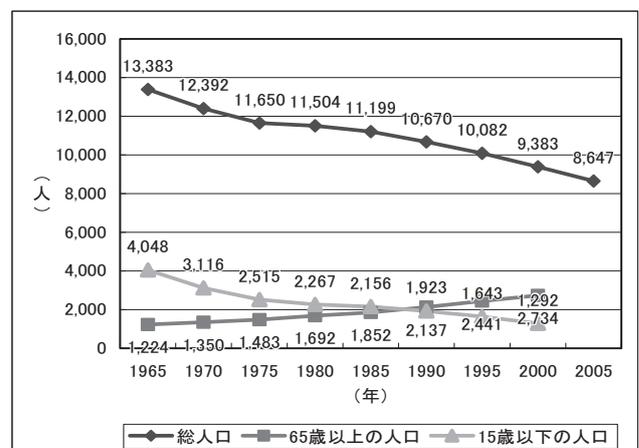
生活の基本単位は集落で、現在、智頭町には89の集落がある。道、田、畑、山林などの維持・管理や、祭り、結

婚式、葬儀などを行う「総事（そうごと）」と呼ばれる共同作業も集落単位で行われてきた。

智頭町の総人口は、現在の智頭町になって以来、一貫して減少傾向を示しており、2000年には10,000人を下回っている。国勢調査の最新数値である2005年の速報値では8,647人となっている（図2参照）。

年齢別にみると、65歳以上の高齢者人口は増加傾向にあり、1990年には15歳以下の年少者人口を越えている。このように、智頭町は全国の中山間地域と同様、過疎化、少子・高齢化が急速に進んでいる。

図2 智頭町の人口の推移

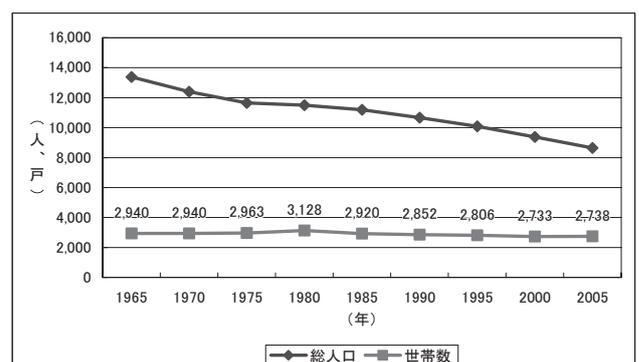


資料：国勢調査

注：2005年の全体の数値は速報値（内訳は発表されていない）

人口の急激な減少に比べると世帯数の変動は小さい（図3参照）。人口が減少傾向を示した1965年から1980年にかけての世帯数はむしろ増加傾向を示している。しかし、1980年をピークに減少傾向に転じており、2005年には2,738世帯となっている。減少を示した大きな原因は、若者の離町と高齢化世帯の死亡による自然減が重なったためと考えられる。

図3 智頭町の人口と世帯数の推移

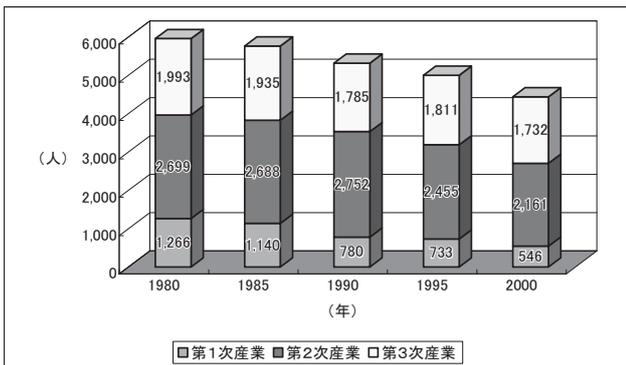


資料：国勢調査

### 3. 産業

人口の減少に伴って、就業人口も減少している（図4参照）。産業別に見ると、1次産業、2次産業、3次産業ともに就業人口は衰退傾向にある。また、町の多くが山林を占めることから、昔から杉材を中心にした林業が大規模に行われてきたが、前述したように、1960年代から進行した都市部への人口の流出に加えて、木材不況も重なり、林業も衰退傾向を示していった。

図4 産業別就業人口の推移



資料：国勢調査

### 4. 「智頭町活性化プロジェクト集団（Chizu Creative Project Team）」の経緯

のちに「智頭町活性化プロジェクト集団（Chizu Creative Project Team）」（以下基本的には略称のCCPTと記述する）の活動に繋がる智頭のまちづくりの直接的な起源は、鳥取国体の空手会場に智頭町山形地区が選定された1984年であると言われている。同年、杉板葉書の作製を企画していた寺谷篤（当時那岐郵便局長）と国体参加者用の木工土産（写真立て）を作っていた製材所経営者の前橋登志行が出会っている。この出合いをきっかけに、「智頭木創企画」（のち「智頭木創舎」）が立ち上げられ、絵馬、花瓶、エトの鉛筆立て、杉名刺、杉の香葉書、昆虫葉書、エト遊便（ゆうびん）などの木の葉書など、杉の間伐材を使った商品が次々と開発されていった。その後、1987年から1988年にかけて、町外からアイデアを募るため、前橋、寺谷を中心にして、「木づくり遊便コンテスト」や「智頭杉『日本の家』設計コンテスト」が実施され、また、1989年にはカナダ人のログハウスピルダを招聘して「ログハウス群『杉の木村』」が建設された。まちづくりのメンバーも30名ほどに増加し、「智頭町活性化プロジェクト集団（CCPT）」というまちおこしグループを結成していった。

1989年以降はものづくりからひとづくりに比重を移し、「智頭町活性化基金」を設立し、高校生、大学生、社

会人の海外派遣を実施した。同時に、鳥取大学工学部教授（現京都大学教授）岡田憲夫、京都大学教授杉万俊夫らアカデミズムや県外のコンサルタントとの連携を強め、「杉下村塾」（さんかそんじゅく）や「杉の木村耕読会」を開講し、人づくりを精力的に進めていった。また、CCPTの年間活動をまとめたCCPT活動実践提言書を1989年から10年間に渡って発行し続けた。

1994年以降は、町役場との連携を深めていった。1994年には、役場と郵便局の若手を中心に「まちづくりプロジェクトチーム」を結成し、まちの活性化に関する議論を重ねた。そこから1995年に郵便局、町役場、病院、農協などの連携を基にした新しい福祉システム「ひまわりシステム」が生まれ、そのアイデアは全国に波及していった。また、役場の若手が中心になって、町のビジョン「杉（サン）トピア（杉源境）構想」が作成された。1995年12月には、地域住民とアカデミックの交流の場「地域と科学の出会い館」も完成している。1996年には、寺谷を中心、集落単位で活性化運動を行うという「ゼロ分のイチ村おこし運動」が提案され、1997年から町の単独事業として実施された。同プロジェクトは、2006年現在、89集落中16集落によって実施されている。

## Ⅲ 智頭町における「知識創造」

本章では、「智頭町活性化プロジェクト集団（CCPT）」の事例を使って、第I章で提示・説明した組織的知識創造の理論的の枠組み、特に、ファイブ・フェイズ・モデル（及びSECIモデル）の統合モデル（図1）と知識創造を促進する5つの要件（表3）の例証及びケース分析を行う。CCPTを中心としたこれまでの活動を、組織的な知識創造という観点から捉えると、概ね以下のような4つの知識スパイラルに分類される。

表4：4つの知識スパイラル

	名 称	期 間
第1次知識スパイラル	「智頭木創企画」設立に関する知識スパイラル	1984～86年
第2次知識スパイラル	「CCPT」に関する知識スパイラル	1987～89年
第3次知識スパイラル	「人づくり」に関する知識スパイラル	1988～94年
第4次知識スパイラル	「行政との連携」に関する知識スパイラル	1994～95年

以下これらの4つの分類に基づいて、例証及び分析を試みる。

## 1. 「智頭木創企画」設立に関する知識創造：第1次知識スパイラル（1984～86年）

1984年、翌年開催が決定した鳥取国体（わかとり国体）の空手会場に智頭町（山形地区）が選ばれた。これを受けて、山形地区を中心に町内で様々動きが起こった。ここでは、第1次知識スパイラルの起点を1984年とし、その知識スパイラルを「『智頭木創企画』設立に関する知識スパイラル」と呼ぶ。

### （1）フェイズ1：「暗黙知」の共有

野中によると、一般的に組織的な知識創造は、組織のメンバーの共同体験等を通して、「考え方」「信念」などのメンタルモデルあるいはスキルを共有するところから始まるとしている（フェイズ1）。これを「暗黙知の共有」と言う。智頭町における第1次知識スパイラルにおいては、大きく2つの暗黙知の共有が起こったと考えることができる。

第1は、山形地区における国体空手選手向けの土産物の制作活動の共有である。当時、山形地区では、公民館長で製材業を営んでいた前橋登志行（当時48歳）を中心に、国体までの1年間、土産物として、智頭を表現するもの、象徴するものは何かと考え、その結果、それは、やはり「智頭杉」であると再確認するに至った（智頭木創企画のホームページ <http://www.ashita.or.jp/Gruop/31/CHIZU/31328000.htm>及び前橋2006）。智頭町には製材所は多いが、これまで木工品が制作されたことはなく、当然、土産物と呼ばれるものがなかったが、国体を前に、山形地区の住民総出で、杉の廃材を使った土産物の制作が始まった。制作された土産物は、「杉板の写真立て」「杉太鼓」「杉板の国体開催県絵馬」などであった。のちに「智頭木創企画」を結成するメンバーは、その中で中心的な役割を果たした者達であった。すなわち、山形地区での国体選手用の木工土産物制作を通して、のちの「智頭木創企画」メンバー間で、木工土産物を制作するという共通経験、すなわち、「暗黙知の共有」が起こっていた。

第2は、前橋と寺谷篤（当時36歳）の間における「暗黙知の共有」である。1984年、国体開催前に那岐郵便局長であった寺谷篤は、郵便局業務の一環として、杉板葉書を企画中で、杉板葉書の制作者を求めて、前橋宅を訪問したのが2人の出会いだった（杉万編2000：41）。「2人が出会って1週間、寺谷は仕事そっこのけで連日

前橋宅を訪れ、自らの人生や智頭の現状と未来について語り合」（岡田他2000：42）っている。当時、智頭は閉鎖的な町で、まちづくりは出来ないという風潮があった（平成10年度CCPT活動実践提言書1998：1）。特に、人口が減少し、地域が衰退していくなか、山持ちを典型とする一握りの資産家や有力者が決定権を持つ権力構造を有しており、一個人がそのようなシステムに抵抗することなど、無謀なものだと思われていた（杉万編2000：41）。2人の会話は、一切の新しい試みを拒絶する智頭町の現状を打破しなければならないという「熱い思い」を共有するプロセスであった。実際、前橋は「この男の額縁になってやろう」（岡田他2000：42）と語っている。この出来事は、2人との濃密な感情あるいはメンタル・モデルの共有であり、したがって、「暗黙知の共有」だと解釈できる。また、国体での杉材を使った土産物の制作及び（郵便業務の一環としての）「杉板葉書」の企画・制作は、双方とも、素材としての「杉」に注目していることを示しており、杉への愛着あるいは杉の可能性を信じるという暗黙知を共有していたと解釈することができる。

### （2）フェイズ2：コンセプトの創造

野中によると、暗黙知の共有の後、暗黙知を形式知に変換する（言葉にならないものを言葉にする）「表出化」が起こるとされており、これは「コンセプトの創造」という形態を取ることが多い。智頭町の第1次知識スパイラルにおいては、後述するように、「智頭木創企画」というグループ名が「コンセプトの創造」を例証している。

前橋（2006）によると、山形地区で制作された鳥取国体選手用の土産物は好評で、一定の収益を上げることができた。国体終了後に、木工品の制作活動を止めてしまうのは惜しいという声が高まり、1985年、11月25日、土産物づくりの中心メンバーを軸に、「智頭木創企画」を立ち上げた。メンバーは、前橋、林業者の森本敏行（当時37歳）、大工の藤内弘己（当時48歳）及び田中迪夫（当時42歳）であった。また、寺谷はアドバイザーとして加わった。

この組織名「智頭木創企画」が、野中理論における「コンセプトの創造」に当たる。名付け親は寺谷であるが、著者とのインタビューのなかで、寺谷（2006）は「ネーミングはチームの方向性を確定するものであり、かなりの時間を費やした」と語っている。これは、寺谷がコンセプトの創造の重要性を正確に理解していたことを示唆している。このコンセプトの特徴は2つある。1つ目は、「山形地区」の土産物づくりから、その運動を「智頭」町全体に広げたいという意志が強く現れている

点である。2つ目は、「原木や柱・板しか生産してこなかった智頭の伝統の象徴である林業を打破したい」という思いを「杉（木）を活用しながら創造性を発揮することによって地域を変える」というメッセージとして表している点である。すなわち、「智頭の現状を打破したい」という「暗黙的」な思いを「木創」というコンセプトにして「形式知」に変換していると解釈できる。

### （3）フェイズ3：コンセプトの正当化

野中は、企業においては、コンセプトが創造された後、それを正当化するプロセスが必要になると仮定している。このような観点からみると、この時点までの前橋、寺谷らの活動は、他の人間あるいは他の機関に評価してもらうという発想を持ち合わせておらず、その重要性を感じていなかったと言える。すなわち、第1次知識スパイラルの時点では、コンセプトは正当化されていない。その結果、例えば、智頭杉を活用した「杉板葉書」は、全国から注文が殺到したにもかかわらず、あるいは殺到したため、「（寺谷）局長の売名行為だ。何が智頭杉だ。そんなことでは、智頭の活性化にはならない」（平成10年度CCPT活動実践提言書1998：1）と寺谷の自宅まで、抗議の電話がかかってくるような自体が発生したものと解釈できる。

### （4）フェイズ4：原型の構築

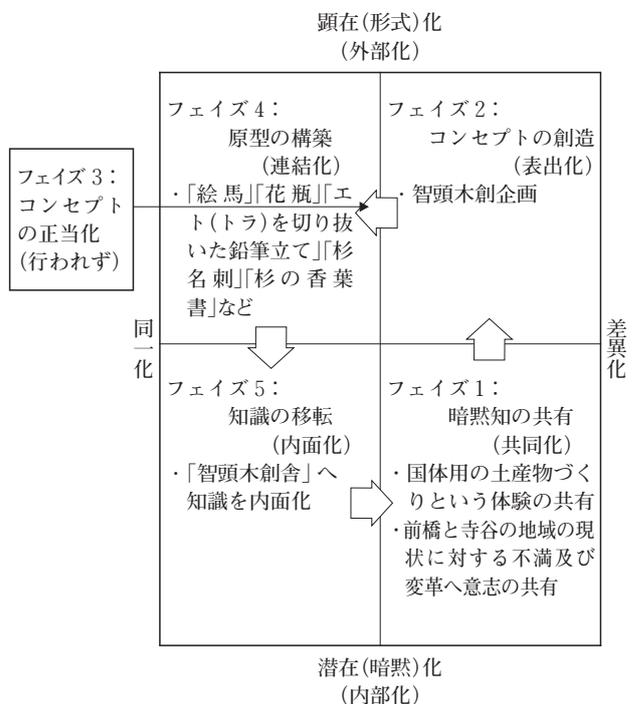
野中によると、コンセプトが正当化された後、その形式知であるコンセプトが既存の知識・技術と「連結」されると仮定しており、それは企業の商品開発では「原型（プロタイプ）の構築」という形態を取る。すなわち、コンセプトに基づきながら、持っている技術などを使って、商品のモデル（プロトタイプ）を制作する過程が「原型の構築」である。智頭町においては、「木創」というコンセプトに基づいて、杉（「木」）で各種の木工製品が制作されていった。メンバーも「どこにもない独創的なものを作らないと、販路の開拓は無理」と認識しており、思いついた考えを書き留めるアイデアノートを常に携帯していた（朝日新聞1986年1月17日）。そして、この「創造性」と既存の技術を「連結」させて作った作品が、絵馬、花瓶、エト（トラ）の鉛筆立て、杉名刺、杉の香葉書などである。特に、杉名刺は、その接着技術を研究するため、鳥取県の工業試験場にアドバイスをもらいながら進められた（前橋2006）。まさに、コンセプトを形式知化するための「原型の構築」作業であり、これらの作品の制作が野中理論におけるフェイズ4の「原型の構築」を例証している。

### （5）フェイズ5：知識の移転（内面化）

4人の木材関連業者とアドバイザーの寺谷を加えたメンバーで副業として展開していた「智頭木創企画」は、1986年7月、「智頭木創舎」へと組織転換を行った。「智頭木創舎」は、「智頭木創企画」のメンバー1人が専業で行う形態となった。これは、「智頭木創企画」で実施された木工品の企画、制作、販売に関する各種の「形式知」を、新設した「智頭木創舎」に企業のノウハウとして「暗黙知」化して、蓄積していく仕組みを作ったと解釈することができる。そこで制作された作品には、「昆虫葉書」「エト遊便（ゆうびん）などの木の葉書」「木づくり絵本」等がある<sup>5</sup>。この専門化という組織変更によって、経営基盤が安定したとも言えるが、知識創造理論の観点からみると、4人の知識が1人に集約的に移転されたことを意味し、知識の増幅という点では、マイナスの効果があったと解釈することができる。

第1次知識スパイラルをまとめると以下ようになる。

図5 第1次知識スパイラル



### （6）第1次知識スパイラル促進の要件

野中は、組織において知識創造が促進されるための要件として、「組織的意図（の存在）」「個人及び組織の自律性」「ゆらぎと創造的カオス」「（情報の）冗長性」「最小有効多様性」をあげている（表3参照）。ここで智頭町における第1次知識スパイラル（1984～86年）を5つの促

進要件の観点から例証及び分析する。

### ①組織的意図

野中は、知識創造が起こる時、組織的な意図、企業の場合では「企業戦略」の存在が大きな役割を果たすと仮定している。智頭町の第1次知識スパイラルでは、例えば、当時、まちづくりの方向を示す戦略、あるいはビジョンは町役場から提示されておらず、寺谷、前橋が進むべき方向に関する基準は与えられていない。その意味では、「組織的意図」は存在しなかったと解釈することができる。

### ②個人及び組織の自律性

野中によると、個人及びグループの自律性が確保されると、組織的知識創造が促進されるとしている。前橋(2006)によると、「智頭木創企画」という組織は、副業として自主的に、午後8時以降に参加する組織であり、自律性、自由度の極めて高い組織形態であったと解釈できる。

### ③ゆらぎ及び創造的カオス

野中は、企業内に生じた「ゆらぎ」や「カオス」によって、知識創造が促進されると仮定している。智頭町では、先に述べたように、1960年代以降、急激な人口減少を経験しており(図2参照)、集落の崩壊という「危機」が「カオス」的な状態を形成していたと解釈することができる。ここで留意すべきことは、寺谷あるいは前橋が、他の町民以上に、町の危機を危機と感じる能力があったということである。特に、寺谷の場合は、中国郵政局(広島市)勤務中の後半5年間、肝炎のため思うように仕事ができなかった(岡田他2000:41)。彼にとっての帰郷は、失意の帰郷(平成10年度CCPT活動実践提言書1998:1)であり、個人の人生そのものが「カオス」的な状況から脱し切れなかったと解釈することができる。

しかしながら、第1次知識スパイラルの直接的な引き金になったのは、前述したように、翌年開催が決定された鳥取国体の空手会場で山形地区が選定されたことであった。この時、智頭町全体が一種独特の興奮に包まれており(岡田他2000:42)、そのことによって、智頭町、特に、山形地区に、大きな「ゆらぎ」が醸成されたと言える。

### ④冗長性(無駄な情報の共有)

冗長性(リダンダンシー)とは、組織メンバー間で直

接の業務に関係のない情報を共有している状態のことを言う。「智頭木創企画」では、前述したように、4人のメンバーは、毎晩、8時以降、作業場に集まっていた。前橋(2006)によると、「雨の日も、雪の日も、みんな作業場に集まって、休んだのは正月ぐらい」であり、この事実は、木創企画のメンバー間で、高い情報の冗長性を保持していたことを示唆している。

また、前述したように、寺谷と前橋は、出会ってから1週間、毎日のように会い続け、人生観、地域、特に資産家、有力者が権力を握る構造などに対する不満などを語り合っている。この出来事は、杉を使った木工品(写真立て、葉書)の商品化の範疇を越えた話の内容であり、いわば「無駄な情報」を共有していたことを意味している。すなわち、2人の間でも情報の冗長性が増加していたと解釈することができる。

### ⑤最小有効多様性(多様な情報の必要最低限の保持)

野中は、アシュビー(1956)の「複雑多様な環境からの挑戦に対処するためには、組織は同じ程度の多様性をその内部に持っていなければならない」という仮説を引きながら「最小有効多様性(多様な情報の必要最低限の保持)」を知識スパイラルを促進する要件の1つにあげている。「智頭木創企画」においては、ある程度の多様な情報を保持していたとはいえ、十分なものではなかったと解釈できる。寺谷は、中国郵政局(広島市)で幹部候補としての訓練を受けており、事業の企画及び組織運営に関する知識(情報)を有していた(寺谷2006)。前橋は、消防団長、公民館長、小学校PTA会長など地域の各種役職を歴任するなかで、地域情報を蓄積するとともに、自身の製材事業において、関西に大口の納入先を持っていた(岡田他2000:40-41)ため、材木に関する地域外の情報は保持していたと言える。また、「木創企画」の他のメンバーは、それぞれ、大工、林業などの職業に従事していたため、その方面の知識は豊富であった。しかしながら、杉に付加価値を付けるような商品の企画や販売に際して必要となるデザイン、アイデアに関する知識(情報)は十分でなかったと言える。また、中心メンバーとしては女性の参加が少なく、さらに、消費者ニーズに関する情報は少ないと言える。したがって、十分な「最小有効多様性」は持っていなかったと解釈できる。

第1次知識スパイラルの促進要件をまとめると以下のようなになる。

表5 第1次知識スパイラル促進の要件

要件	内容
1. 組織的意図	・外部に組織的意図は存在しない。
2. 個人及び組織の自律性（自由度）	・「智頭木創企画」は、副業として自主的に始めた組織であり、個人及び組織の自律性は高い。
3. ゆらぎと（創造的な）カオス	・人口減少と集落崩壊の危機によるカオスの形成 ・寺谷の個人的な危機意識を伴う「カオス」 ・国体空手会場決定による「ゆらぎ」の醸成
4. 冗長性（リダンダンシー／情報の無駄）	・「智頭木創企画」は毎晩、8時以降作業場に集まっており、情報の冗長性は高い。 ・寺谷・前橋は、業務の他に人生観、村の現状に対する不満など多岐に渡る内容を議論しており、冗長性が高い。
5. 最小有効多様性（多様な情報の必要最低限の保持）	・寺谷は中国郵政局で幹部候補教育を受けており、企画、組織運営の情報を保持していた。前橋は、地域の各種役員を歴任していたため、地域内情報には精通していた。また、関西に大口の納入先を持っていたため、地域外の情報を持っていた。 ・しかし、杉の高付加価値化に関する十分な知識は保持していない。 ・主要メンバーに女性はおらず、また、消費者ニーズに関する情報は少ない。

## 2. CCPTに関する知識創造：第2次知識スパイラル(1987～89年)

「智頭木創舎」が設立されて1年も経たないうちに、前橋、寺谷及び2人に協力する少数の住民は、新たな地域活性化戦略を展開していく。特に、1987年から1989年までの3年間、全国をターゲットにしたイベントを実施した。この時期の活動を第2次知識スパイラルと規定する。各種イベントを通して、前橋、寺谷らの活動は町内外に広がって（知識移転して）いき、その結果、後述するように、寺谷、前橋の周りに30人近くの仲間が集まってきた。これがのちにCCPTと言われる集団を形成する。

### （1）フェイズ1：「暗黙知」の共有

「智頭木創企画」が木工品の制作活動に従事した結果、専門企業「智頭木創舎」の起業化に繋がるなど、一定の成果を収めたとはいえ、地域経済に大きな影響を与えるまでには至らなかった。すなわち、町全体に大きなインパクトを与えるような活動として展開することは出来なかった。前橋（2006）によると、当時、「（杉の）葉書を1枚売って町の活性化に繋がるのか」という批判も聞こえて来るようになった。また、メンバーのなかにも、モノづくりには、制作者の感性が重要であり、智頭のような

山村で刺激のない毎日を過ごしている限り、高い感性を表現するような、モノづくりは行えない、と感じるものが出てきた（平成元年度CCPT活動実践提言書1989:2）。すなわち、「智頭木創舎」の活動が地域の活性化に十分なインパクトを与えていないのではという思いが共有されてきた。これが、第2次知識スパイラルにおける「暗黙知の共有」に当たる。

### （2）フェイズ2：コンセプトの創造

「モノづくりにおける感性を高め、地域に大きな影響を与えたい」という思い（「暗黙知」）を「形式知」化（すなわち、「表出化」）したものが、「智頭町活性化プロジェクト集団・Chizu Creative Project Team」、通称CCPTという名称である。「創造性（Creativity）を発揮するような集団を作り上げよう、創造性を発揮できるようなプロジェクトを展開しよう」という意味がこのコンセプトには込められていると解釈することができる。

### （3）フェイズ4：原型の構築

智頭町の第2次知識スパイラルにおいては、野中理論の仮定と異なり、フェイズ3の「コンセプトの正当化」の前に、フェイズ4の「原型の構築」が起こっている。第2次知識スパイラルにおけるコンセプト「Creative Project」を実際の手法に落としたもの、すなわち、「原型の構築」へと展開したものが「コンテスト企画」あるいは「イベント企画」であった。具体的には、1987年の「木づくり遊便（ゆうびん）コンテスト」（同プロジェクトはCCPT設立前のイベント）、1988年の「智頭杉『日本の家』設計コンテスト」、1989年の「ログハウス群『杉の木村』の建設」の3つのイベントである。

第1弾として1987年に実施された「木づくり遊便コンテスト」は、材料となる智頭杉の板を郵送し、全国から杉板葉書のデザインを募集するというコンテスト形式のイベントである。全国から528件の応募作品が寄せられたが、デザイナーの白岡虎を委員長とし、藤谷正太郎町長らを含む9人の審査員が、1日かかりで審査した（通信新報1987年9月1日）。最終的には、特選1点他、入賞者15人を迎えて審査発表会が開催された。

1988年に実施された第2弾となる「智頭杉『日本の家』設計コンテスト」では、杉の特徴を活かし、日本人の生活様式の変化にも応える木造建築家屋の設計図を全国から募った（岡田他2000:44）。応募作品は148件に及び、著名な審査員による審査を経て、特選作品（農山村用、都市部用各1件）他10件の入賞作品が選ばれ、盛大な授賞式が開催された。

1989年には、第3弾のイベントとして「ログハウス群『杉の木村』の建設」が行われた。建設場所は、智頭町の北東の最も山深い八河谷集落であった。実施手法は、町民2名のカナダへの1ヶ月の技術派遣（暗黙知の獲得）、カナダからの指導者（高校教師でもあるジュディ・アップ女史）の招聘、一般公募による建築支援者の招集であった（杉万編2000:45）。カナダ人ログハウスイルダールの招聘に関しては、のちにCCPTに積極的に関わることになる鳥取大学工学部教授（現京都大学教授）岡田憲夫が仲介の労を取っている。建設支援者に関しては、朝日新聞に広告を出して募集したが、その条件は、完成から向こう5年間、年3回、ログハウスを無料で貸し出すというものだった。実際、68人の参加者を募ることができた。

これらの3つのイベント企画は、知識創造の観点から観ると、次のように解釈することができる。まず、「智頭杉を売り出して行くためにデザイン性を向上させたい」という暗黙知を「Creative Project」というコンセプトに形式化した。次いで、そのコンセプトを「コンテスト」あるいは「海外技術」という部外者が持つ表現力（概念知）と捉えた。さらに、そのような解釈に基づき、コンセプトと「連結」させる形で、「作品」「設計図」「建設」という形で「原型の構築」が行われた。ここで留意すべき点が2つある。1つ目は、CCPTのメンバーは、この時点で、創造性の源泉を、地域内部ではなく外部に求め、「智頭杉」の付加価値化を促進しようとしたという点である。2つ目は、智頭杉を素材としながらも、「木製品」から「住宅・ログハウス」へというように、より収益性の高いと思われる分野に戦略的商品をシフトさせていったという点である。

#### （4）フェイズ3：コンセプトの正当化

前述したように、野中によると、コンセプトの正当化は上位に当たる組織の目標と照らし合わせる形で行われるが、CCPTには直接的な上位組織が存在しなかったため、CCPT自身で、正当化するための方法を考えざるをえなかった。彼らが取った正当化の方法は、中央官庁などの後援を取り付けることであった。例えば、1988年、「智頭杉『日本の家』設計コンテスト」の実施に際して、紆余曲折はあるものの、(旧)建設省、林野庁、鳥取県の後援を取り付けることに成功している（前橋2006）。このような正当化のプロセスを踏んでいたため、町内外で一定の評価を得ることができている。また、町外の有識者を招いた審査制度の導入も、事業の正当化に貢献している。

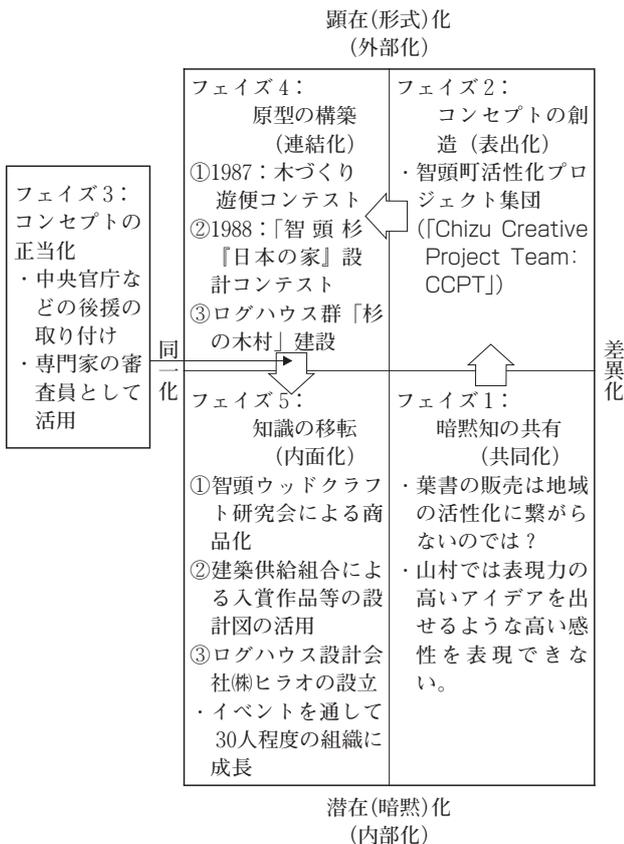
#### （5）フェイズ5：知識の移転（内面化）

3つのイベントは、マスコミなどでも報道され、県の内外へと「知識移転」が起こった。同時に、イベントを通して創造され、利用された知識は、町内に蓄積されていった（内面化）。例えば、「木づくり遊便コンテスト」で集積されたデザイン（知識）は、女性3名で発足した「智頭ウッドクラフト研究会」に「移転」され、そこで商品化され、町内に知識として内面化されていった（杉万編2000:44）<sup>6</sup>。「智頭杉『日本の家』設計コンテスト」で得られた「創造的な」設計図（知識）は、イベント後に設立された建築事業協同組合に「移転」され、そこで活用（内面化）された。同組織は、その後、モデルハウスを建設し、また、素材の杉から建築までの一貫した販売システムの確立を目指していった。さらに、東京で地域計画のコンサルタントをしていた河原利和は、同コンテストにおいて特選受賞したのをきっかけに、その後、智頭町にまちづくり委員として赴任しており、智頭が発信した知識が東京の人間を引きつけるという、知識の移転も起こっている。

「ログハウス群『杉の木村』の建設」では、鳥取大学の教官有志の出資によるセミナーハウスの建設を導いた。次いで、1991年の杉の木村を流れる河川の親水公園化、1992年のテニスコートの併設へと連鎖的に事業が展開されていった。また、ログハウス制作に関する知識は町内に内面化され、その後、その知識を使ったログハウス制作講習会が毎年開催されるようになった。さらに、CCPTメンバー1人がログハウス建設会社を設立するなど、起業も起こった（ヒラオログハウス、1996年に休業）。このように、ログハウスの建設を機に、知識の移転、増幅が起こっている。このころまでに、CCPTは、30人の集団にまで成長した。すなわち、2人で始まった「知識創造」は、30人にまで「移転」され、その知識は、智頭町内に蓄積されていった。

第2次知識創造のスパイラルをまとめると以下のようになる。

図6 第2次知識スパイラル



(6) 第2次知識スパイラルにおける促進要件

ここでは智頭町における第2次知識スパイラル(1987~89年)を促進した要件について検討する。

①組織的意図

この時期、上位組織にあたる町役場との直接的な関連性はない。特に、「智頭杉『日本の家』設計コンテスト」の企画当初、前橋及び寺谷らは、役場に後援を依頼しているが、協力を取り付けることができなかった(杉万編2006:100)。しかし、智頭木創企画の活動が、県の「組織的な意図」とは一致しており、知識創造そのものを促進した要件になっていると考えられる。すなわち、当時は西尾邑次知事の第4期に当たり、「ジゲおこし」に力を入れている時であった。1987年、西尾邑次知事ら県幹部は「ジゲおこしキャラバン」と称して、県内のまちづくりに熱心な地域を回っていたが、その時、最初に訪れたのが智頭町の「智頭木創企画」であった(山陰中央新報1987年1月10日)。

②個人及び組織の自律性

CCPTという30人程度の組織はできたが、メンバーも一般的に公表しておらず、アメンバー的なアド・ホックな組織だったので、組織の自律性は強いと言える。しか

しながら、前橋(2006)によると、情報は2人に集約しており、前橋及び寺谷を除くメンバーの自律性はそれほど高くなかったと言える。

③ゆらぎ及び創造的カオス

「智頭木創企画」(のち「智頭木創舎」)は、木工品の売上において一定の成果を収めたものの、智頭町全体の活性化という当初の目的を実現するには至らなかった。特に、デザイン性の向上という大きな壁にぶつかり、組織内に「ゆらぎ」が創出された。

また、第2次知識創造スパイラルの時期、寺谷らは、鳥取大学工学部教授岡田憲夫と出会い、協力を依頼した。そこで、岡田は、まず、1988年夏、のちにログハウスを建設することになる八河谷集落の実態調査及び八河谷集落出身者の意識調査に着手した(杉万編2000:47)。同調査は、離町者のほとんどは、帰郷する意志がなく、過疎化の一途を辿るであろう、という結論を導いた。この報告によって、地元住民の間で、「ゆらぎ」あるいは「カオス」的な状況が起こったと解釈できる。

④冗長性(無駄な情報の共有)及び最小有効多様性(多様な情報の必要最低限の保持)

前橋(2006)によると、イベントを実行するに際しては、前橋、寺谷らの幹部を中心にイベント単位で活動していたため、情報は2人に集約していた。そのため、情報の冗長性は低いと思われる。

最小有効多様性に関しては、組織幹部は情報の絶対的な少なさを感じていたため、大学教授への協力の要請、コンテストや海外からの人の招聘などを行うことによって、知識の不足を補うようなイベントを展開したと考えられる。

智頭町の第2次知識スパイラルにおける促進条件をまとめると以下のようなになる。

表6 第2次知識スパイラル促進の要件

要件	内容
1. 組織的意図	・役場など、上位にあたる組織との関連性は弱い。 ・しかしながら、県が推進している「ジゲおこし」が組織的意図の役割をしたものと考えられる。
2. 個人及び組織の自律性（自由度）	・CCPTという30人程度のアメンバーのような組織が形成され、組織的な自律性は高い。 ・しかし、寺谷、前橋が中心に動いており、他のメンバーの自律性は高くない。
3. ゆらぎと（創造的な）カオス	・「智頭木創企画」（のち「智頭木創舎」）はデザイン性という壁に直面し、「ゆらぎ」が形成された。 ・また、岡田教授らの八河谷集落実態調査のネガティブな結果により、「カオス」的状況が醸成された。
4. 冗長性（リダンダンシー／情報の無駄）	・前橋、寺谷らの幹部を中心にイベント単位で活動していたので、情報の冗長性は低い。
5. 最小有効多様性（多様な情報の必要最低限の保持）	・絶対的な人材不足による情報不足。コンテストの実施や海外からの人の招聘によって不足を補った。

### 3. 「人づくり」に関する知識創造：第3次知識スパイラル（1988～94年）

ここでは、「人づくり」に関する知識創造を第3次知識スパイラルと規定し、そのスタート時点を第2次知識スパイラルが終了する前年の1988年とする。

#### （1）フェイズ1：「暗黙知」の共有

これまでCCPTは「木づくり遊便コンテスト」、「智頭杉『日本の家』設計コンテスト」、「ログハウス群『杉の木村』の建設」という大きなイベントの実施で注目を集めることとなったが、同時に、イベントをこなす際にも、地域内の人材を発掘することができず、多くの仕事を地域外の人に任せねばならない状況がたびたび生じた。このような状況から、CCPTの幹部、特に前橋と寺谷との間では、「人材育成、特に若者の育成が必要である」という意識（暗黙知）を共有するようになっていった（前橋2006及び平成元年度CCPT活動実践提言書1989：2）。

寺谷らは、人材育成の手段として、まず、国際交流に着目した。1988年、寺谷は、留学生を紹介してもらうために、鳥取大学工学部教授の岡田憲夫を訪問した（岡田他2000:48）。その時、岡田は、その趣旨に賛同し、その場で快諾し、協力を約束している。その後、岡田が智頭町を訪れ、寺谷及びCCPTの活動に触れるにつれ、この地域活動を指導するとともに、研究フィールドとすることを決心している（杉万編2000:46）。この事実は、過疎化と地域活性化を研究テーマとしている岡田は、寺谷ら

とある種の問題意識、すなわち、「暗黙知」を共有していたが、共感という「暗黙知」が拡大していった、と解釈することができる。協力するに際して、岡田は、CCPTの政治志向の払拭を協力の条件として提示した（杉万編2000:47）。その結果、CCPTは、政治色を追求しない純粋な住民運動を志向するとともに、アカデミックな要素をその運動のなかに取り入れていくようになった。岡田との親密な関係の形成によって、CCPTの方向性に関するメンタル・モデル、すなわち、暗黙知に大きな変化が起きた、と言える。

国際交流に関しては、カナダ人のログハウスビルダー・ジュディ・アップとの「暗黙知の共有」があげられる。先に述べたように、高校教師でもあるジュディ・アップは、ログハウスの建設の指導者として智頭町に訪れており、CCPTのメンバーとの「共同体験」を持っている。その経験を通して信頼という「暗黙知」が共有されており、ジュディ・アップの勤務する高校と智頭農林高校との交換留学プロジェクトが推進されることになる。

#### （2）フェイズ2及びフェイズ3：コンセプトの創造と正当化

第3次知識スパイラルにおいては、組織の方向性を指し示すような明確かつ限定的な「コンセプトの創造」は行われていない。唯一独創的と言えるコンセプトは「杉下村塾」で、これは、吉田松陰の「松下村塾」をもじった地域活性化のための「塾」である。しかし、このプロジェクトは、この時期行われたいくつものプロジェクトのひとつに過ぎない。明確なコンセプトの創造という形は取っていないが、この時期の活動を俯瞰した場合、第3次知識スパイラルのコンセプトは「人材づくり」とするのが妥当だと思われる。同時期の知識スパイラルでは、コンセプトを正当化する作業は行われていない。

#### （3）フェイズ4：原型の構築

第3次知識スパイラルにおける「原型の構築」は大きく「海外派遣（及び交流）」と「勉強会」に分けられる。「海外派遣」に関する事業計画（原型の構築）に当たるのは、1988年5月に設立された「智頭町活性化基金」である<sup>7</sup>。高校生、大学生、社会人（若者、女性）などを対象に様々なプログラムが構築された。特に、高校生のプログラムは、ログハウス群建設のために来日したカナダ人女性高校教師の勤務校との交換留学が制度として確立した。また、青年の海外派遣のみならず、CCPTメンバーも積み立てを行って海外視察を実行している<sup>8</sup>。このように、「智頭町活性化基金」の設立と各種プログラムの構築

が、海外派遣に関わる「原型の構築」に当たる。

「勉強会」に関しては、「杉下村塾」と「杉の村耕読会」の企画が「原型の構築」に当たる。「杉下村塾」は、地域の人づくりを目的とした塾で、1989年より毎年秋2泊3日形式で開催された。テーマも多様で、智頭町の内外から20名～30名が参加しており、講師陣も、岡田教授の人脈により、大学人、知識人と多彩であった。

また、地域の知的土壌づくりを意図した「耕読会」と呼ばれる半日程度の読書会が、1991年より、年4回のペースで実施された。両イベントとも会場となったのは、第2次知識スパイラルの過程で建設された八河谷集落の「ログハウス群『杉の木村』」であった。また、1999年からの3年間は、他地域からのリーダーを呼ぶという形式の「地域リーダー養成講座」も実施された。これらの成果をまとめた「CCPT活動実践提言書」も1989年～1998年の10年間に渡って発行された。

**(4) フェイズ5：知識の移転**

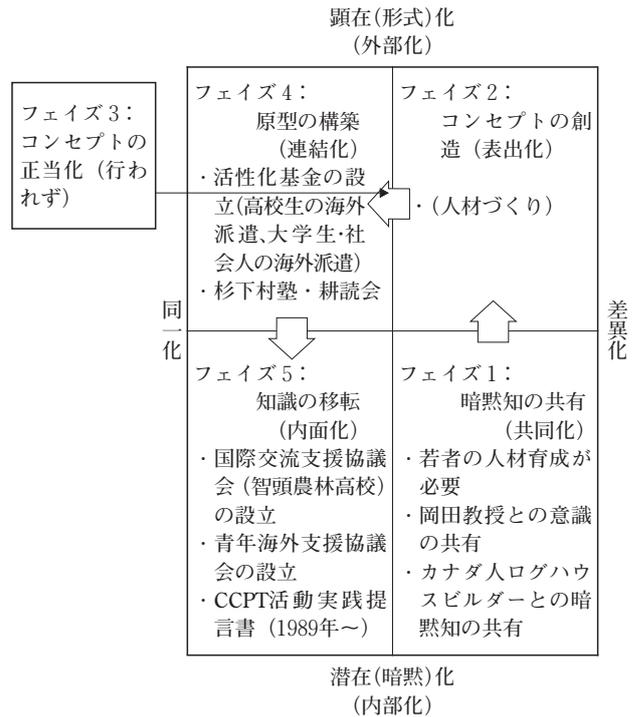
「智頭町活性化基金」によって、高校生13名、大学生5名、社会人16名の計34名の町民が海外に派遣された。この経験によって派遣された34名に海外体験という「知識」が内面化されたと言える。派遣された町民は、町内で体験発表会を開いて体験談を話しており、町民への「知識移転」も試みられている。また、マスコミでも取り上げられ、町外への知識（情報）発信も行われたことになる。

「智頭町活性化基金」によって構築された海外派遣のノウハウ（知識）は、高校生事業は1993年より智頭農林高校の国際交流支援協議会に「移転」され、社会人事業は1993年より青年海外支援協議会に「移転」された（1995年に廃止）。

また、「杉下村塾」は1997年まで、読書会「杉の木村・耕読会」は1999年まで続けられており、参加者の知識は増加し、大学、シンクタンクの研究者とのネットワークが広がった。

第3次知識創造のスパイラルをまとめると以下のようなになる。

図7 第3次知識スパイラル



**(5) 知識創造促進の要件**

若者の人材が不足しているという「危機感」による「カオス」的な環境の存在を除き、知識創造の促進要件が見つからないのが、この時期の知識創造の特徴である。

**4. 「行政との連携」に関する知識創造：第4次知識スパイラル（1994～95年）**

前橋と寺谷らが地域活性化運動を開始してから10年間は経過した1994年8月、CCPTのメンバーでこれまでの10年間の活動を厳しく自己評価するような徹底議論が行われた（平成6年度CCPT活動実践提言書1994：1）。そこで、海外交流など、予想以上の反響があったプロジェクトも存在したが、過疎化及び町の財政は10年前以上に緊迫化しているという事実が突きつけられた。このCCPTでの徹底議論を第4次知識スパイラルのスタートとする。

1994年を起点に展開されていったプロジェクトとしては、①「ひまわりシステム」というアイデアを創造した「まちづくりプロジェクトチーム」、②「杉トピア（杉源境）ちづ構想」に繋がる「智軸プロジェクトチーム」、③関空シンポジウム、④「日本・地域と科学の出会い館」の整備、⑤「日本ゼロ分のイチ村おこし運動」などがあげられるが、ここでは、「まちづくりプロジェクトチーム」と「智軸プロジェクトチーム」を取り上げ、知識創造論の観点から、例証・分析していく。

### (1) フェイズ1：「暗黙知」の共有

第4次知識スパイラルにおける「暗黙知」は、それまで継続的に行われていた「杉下村塾」や「杉の木村耕読会」といった、議論、講演、勉強会を通して、共有されていったものと解釈できる。これらのイベントを通して、郵便局関係者、製材業者に加えて、智頭町役場の職員が、CCPTにメンバーに加わり、メンタル・モデルを共有していった。そのなかで、中心的な役割を果たしたのが、寺谷と当時役場の総務課長であった小林憲一だった（岡田他2000:51）。彼らの間で「行政を変えなければ智頭町は変わらない」という暗黙知が形成されていった。

#### ①まちづくりプロジェクトチーム

まちづくりプロジェクトチームの発足は1994年8月である。智頭町においては、年2回、町長、助役、町内の各郵便局の局長が集まる「まちづくり協議会」が開催されていた。寺谷と小林は、その組織に着目し、その席上で、役場と郵便局の若手でプロジェクトチームを作することを提案し、受け入れられて発足したのが、まちづくりプロジェクトチームである（岡田他2000:51-52）。招集されたメンバーは、役場からは各課横断的に5人、郵便局からは内務職員、外務職員2名ずつだった。郵便局のメンバーは智頭町の外からの出勤者である。このメンバー構成は、知識創造が起こりやすい、クロス・ファンクショナル（職能横断的）組織と言える。会議は、毎月1回、2時間と限定されたが、このような会議を通じて、メンバー同士の「暗黙知」が共有されたと考えることができる。

#### ②智軸プロジェクトチーム

智軸プロジェクトチームは、1994年10月、杉下村塾において行われた1つのグループ討論が起源となっている。そのグループには、鳥取在住の経営コンサルタント、神戸在住の地域づくりコンサルタント、CCPTのメンバーである智頭町役場地域開発課長補佐などが参加しているが、その討論のなかで「そもそも智頭の理念は何か」という問題提議がなされた（杉万編2000:75）。その後、その話を聞いた寺谷が、小林に役場のなかに智頭の理念づくりを行う「智軸プロジェクトチーム」を発足させることを提案した。

こうした経緯で1995年1月14日、第1回智軸プロジェクトチームが発足した。メンバーは、杉下村塾に参加したコンサルタント3名、役場からは助役、小林総務課長、地域開発課長補佐及び若手職員を含む7名、コーディネーターとして寺谷が参加した。この組織の構成もクロ

ス・ファンクショナル（職能横断的）な組織であるが、7名の若手職員が生徒というべき立場で参加した。ここでも、杉下村塾の参加者が5名加わっていることから、メンタル・モデルという暗黙知の共有は図りやすかったと考えることができる。

### (2) フェイズ2：コンセプトの創造

#### ①まちづくりプロジェクトチーム

まちづくりプロジェクトチームは、多くの企画を提案していくという形式が取られたため、大きなコンセプトを創造しようとする意図はなかったと言える。実際、2回目の会議の時点で30以上の企画が提案されている（杉万編2000:69）。そのなかの1つが、のちに「ひまわりシステム」と名付けられた、郵便局、町役場、病院、農協などの連携を基にした新しい福祉システムである。「ひまわりシステム」というコンセプトには、郵便局員は、「ひまわり（日周り）」で住民に配達をしているという意味と、孤独になりがちな独居老人に対して「ひまわり」のような暖かい笑顔を運んでくるという2つの意味が含まれている。提案された時点で「買物代行システム」と呼ばれていたこのシステムが改名後、全国に普及していったという事実は、知識創造理論が強調するように、コンセプトの創造（フェイズ2）が事業全体に大きな影響を与えるということを例証している。

#### ②智軸づくりプロジェクトチーム

智軸づくりプロジェクトチームでは、第1回の会議の課題が「グランドデザイン」であり、話題の中心はCCPTがこだわってきた「杉」に関するものであった。議論の当初は、激しく変化する経済・社会情勢の中で、町の抱える課題に対峙するとき、「杉」に頼っているのは町の未来が切り開けないのではないか、という意見が多くを占めたが、最終的には、杉抜きでは智頭の未来は語れないという意見に収斂していき（杉万編2000:76）、「杉トピア（杉源境）」というコンセプトが創造された。杉トピア（杉源境）づくりとは、「杉の町 智頭」を「杉のユートピア 智頭」に転換させ、景観形成のハード面と住民の「心」のソフト面の双方に配慮しつつ、智頭町を世界一美しいまちにすることを究極的な目標としている（平成7年度CCPT活動実践提言書1995:91）。

### (3) フェイズ3：コンセプトの正当化

#### ①まちづくりプロジェクトチーム

まちづくりプロジェクトチームは、町長と助役、町内の各郵便局長が集まって行われる「まちづくり協議会」

のお墨付きをもらってできた組織である。したがって、組織の設立当初から、町のオーソリティによって、コンセプトに留まらず、活動全体が正当化されていたと言える。

## ②智軸プロジェクトチーム

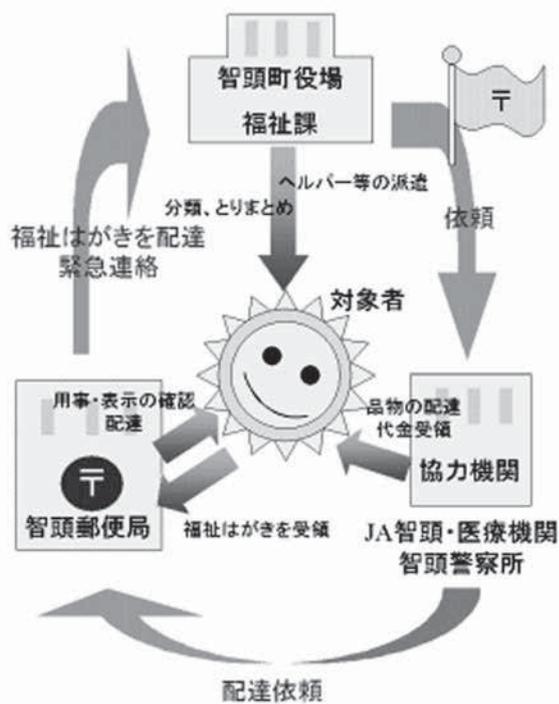
杉万（杉万編2000：76）が指摘しているように、智軸プロジェクトチームには、当時の助役も参加しており、そのことがプロジェクトそのものを正当化することに寄与していた。

### （４）フェイズ４：原型の構築

#### ①まちづくりプロジェクトチーム

1995年4月、まちづくりプロジェクトチームは「ひまわりシステム」を誕生させた。実施前には、サービスを希望する高齢者に対するニーズ調査、モデル地区での実験的なサービスの試行などを実施したが、これらのプレ調査を通して完成したシステムがひまわりシステムにおける「原型の構築」に当たる。基本的な考え方は、役場、郵便局、農協、病院が連携することによって、独居老人のための買い物代行を行うシステムである<sup>9</sup>。また、物品の配達だけでなく、郵便局員による独居老人に対する心のケアも重視している。ひまわりシステムの概要をまとめると、以下ようになる。

図8 ひまわりシステム



資料：智頭町オフィシャルウェブサイト

## ②智軸プロジェクトチーム

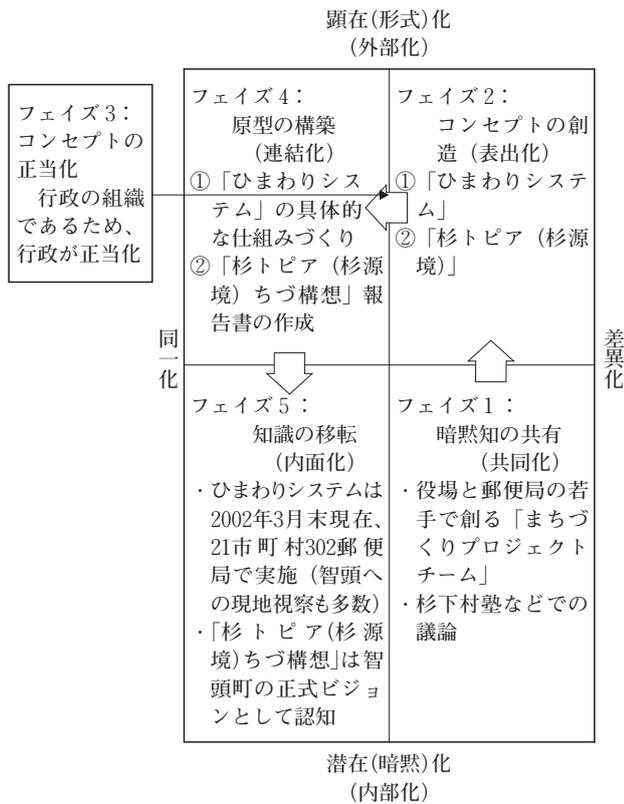
1995年7月、智軸プロジェクトチームは12ページに及ぶレポート「杉トピア（杉源境）ちづ構想」を完成させた。これが智軸プロジェクトチームの「原型の構築」である。「智頭を世界一美しいまちに」をキャッチフレーズとした「杉トピア（杉源境）ちづ構想」は、生活・自治を扱った「マイ・ステージづくり」、情報・交流を扱った「ユア・ステージづくり」、森林・自然を総合的に考える「フォレスト・ステージづくり」の3つの戦略的ステージを立てており、具体的なプロジェクトとして、「日本1／0村おこし運動」、「智頭町情報システムの構築」などの施策も盛り込まれた。

### （５）フェイズ５：知識の移転

まちづくりプロジェクトチームにおける「知識移転」のひとつは、智頭町役場と郵便局の知識交換であると言える。例えば、小林は「郵便局の活気が役場のメンバーたちにも及んできた。（中略）他の組織を見て、自分たちの組織を見直すという点からも、郵便局とのタイアップには、大きな意義があった」と語っている（杉万編2000：74）。また、第4次知識スパイラルを通して、CCPTの考え・発想が役場にも浸透したと言える。すなわち、CCPTの知識が役場に「移転」したと解釈することが出来る。さらに、智頭町の「ひまわりシステム」は、1997年8月から「ひまわりサービス」という国のモデル事業として、全国の市町村で展開されており、2002年3月末現在で221市町村、302郵便局に広がっている。すなわち、智頭町の知識は全国に「移転」している。「杉トピア（杉源境）ちづ構想」も智頭町の正式ビジョンとして認知されている（<http://www1.town.chizu.tottori.jp>参照）。

第4次知識創造のスパイラルをまとめると以下のようなになる。

図9 第4次知識スパイラル



(6) 第4次知識スパイラルにおける促進条件

ここでは、智頭町における第4次知識スパイラル(1994～95年)を促進した要件について検討する。

①組織的意図

組織的意図はない。その後、智頭町で採用されたため、「智軸」構想そのものが組織的意図となったと解釈することができる。

②個人及び組織の自律性

まちづくりプロジェクトチームは、「まちづくり協議会」から独立した、若手中心とした組織となっているため、「個人及び組織の自律性」が確保されていると言える。

③ゆらぎ及び創造的カオス

地域活性化活動の10年間を振り返る自己評価(批判)のための議論を実施したことで、過疎化に歯止めがかかっていないことを再認識し、CCPTが次に何をしたらよいのかという疑問が生まれるなど、「カオス」的な状態が発生した。また、「まちづくりプロジェクトチーム」は、行政と郵便局というこれまで会話もない、異なった文化を融合させた組織であったため、出身母体の日常習慣を再考せざるを得ないなど、「ゆらぎ」が生じた。

④冗長性(無駄な情報の共有)

2つの大きなプロジェクトは、寺谷及び小林らのCCPTのメンバーが中心になって実施されたものであるが、1989年から始まった杉下村塾、1991年に始まった杉の木村「耕読会」など、直接的に事業に結びつかない議論の蓄積が、CCPT内に情報の冗長性をもたらしたものと考えられる。

⑤最小有効多様性(多様な情報の保持)

まちづくりプロジェクトチームは、若手中心で、役場は各課から1名づつ5人、郵便局からは内務職員、外務職員2名づつのメンバーに選ばれた。特に、郵便局側のメンバーは、すべて町外からの通勤者であった。また、智軸プロジェクトでは、鳥取在住の経営コンサルタント、神戸在住の地域づくりコンサルタント、若手役場職員が選ばれた。このように、両組織とも、多様なタイプの人間がメンバーとなっているため、一定の「最小有効多様性」は保持されたと言える。

第4次知識スパイラルの促進要件をまとめると以下のようなになる。

表7 第4次知識スパイラル促進の要件

要件	内容
1. 組織的意図	不在(「杉トピア(杉源境)ちづ構想」そのものが今後の組織的意図となった)。
2. 個人及び組織の自律性(自由度)	まちづくりプロジェクトチームは「まちづくり協議会」から独立した、若手を中心とした組織となっていたため、「個人及び組織の自律性」が確保されていた。
3. ゆらぎと(創造的)カオス	地域活性化活動の10年を振り返る自己評価のための議論で、過疎化に歯止めがかかっていないことを再認識し、「カオス」が創造された。 まちづくりプロジェクトチームは行政と郵便局という文化が異なる組織間の会議となったため、「ゆらぎ」が生じた。
4. 冗長性(リダンダンシー/情報の無駄)	杉下村塾(1989年～)、杉の木村「耕読会」(1991年～)などの議論の蓄積が、CCPT内に情報の冗長性をもたらした。
5. 最小有効多様性(多様な情報の必要最低限の保持)	まちづくりプロジェクトチームは、役場からは各課からメンバーを選出し、郵便局からも外部からの通勤者を中心に人選しているため、一定の「最小有効多様性」が保持された。 智軸プロジェクトチームは鳥取在住の経営コンサルタント、神戸在住の地域づくりコンサルタント及び若手役場職員が選ばれているため、一定の「最小有効多様性」が保持された。

## 5. まとめ

1984年の国体開催準備を契機に、前橋及び寺谷を中心に展開されたCCPTの活動は、知識創造理論の観点から分析すると、少なくとも4回の知識スパイラルが起こったと言える。そして、その結果、第4次知識スパイラルでは、行政にも大きな影響力を及ぼし、町政に反映されるような行動に繋がっている。

ここでは、これまで分析及び例証してきたCCPTを中心とした智頭町の地域活性化活動を、知識創造理論の観点からまとめるものとする。

### ①コンセプトへの認識の高さ

智頭町のCCPTを中心とした地域活性化運動のなかの優れた点のひとつとして、コンセプトづくりへのこだわりがあげられる。本論で明らかにしたように、「智頭木創企画」(のちに「智頭木創舎」)や智頭町活性化プロジェクト集団「Chizu Creative Project Team:CCPT」の初期活動では、「創造性」というコンセプトが組織を大きく動かしていった。その後の、「杉下村塾」「杉トピア(杉源境)」といったコンセプトにも杉の産地としてのこだわりが感じられ、また、「ひまわりシステム」といった優れたネーミングは、そのすばらしさによって、システムそのものが全国に波及するのを助けている。このコンセプトの創造は、知識創造理論におけるフェイズ2「コンセプトの創造」に当たるのだが、CCPTははっきりとその重要性を認識していたと言える。

### ②意識的な知識移転とその限界

CCPTはコンセプトを創造(フェイズ2)し、それに基づいて実施計画を作成(原型の構築:フェイズ4)したが、新たな組織を設立することによって、そこで得られた知識を「移転」させ、地域内に「内面化」させる仕組み(フェイズ5に該当)を意識的に構築したということは大いに評価できる。例えば、「木づくり遊便(ゆうびん)コンテスト」で収集されたデザインは「智頭ウッドクラフト研究会」へ、「智頭杉『日本の家』設計コンテスト」で集まった設計図は建築供給組合へ、「ログハウス群『杉の木村』」の建築で得られた知識はヒラオログハウスなどへ移転された。このように、イベントを単なるイベントとして終わらせず、知識スパイラルで得た知識を移転させ、ストックさせ、活用させる仕組みを意識的に構築した点は大いに評価できる。

しかしながら、過疎化に歯止めをかける程の効果をあげることとはできず、また、これらの組織あるいは事業も現在は休止状態にあるということをお案すると、少なく

とも4回の知識スパイラルは起こったが、創造された知識にある種の限界があったと解釈することができる。

### ③最小有効多様性(必要最低限の多様な情報)の保持

野中理論は、「複雑多様な環境からの挑戦に対処するためには、組織は同じ程度の多様性をその内部に持っていないなければならない」(最小有効多様性の保持)という仮説に立っているが、智頭町における知識創造では、第2次知識スパイラル以降、外部の情報を積極的に取り入れていくことによって、情報の多様性を保持していったと解釈することができる。その方法は3つに分類することができる。1つ目はコンテスト方式のイベントの開催、2つ目は岡田憲夫鳥取大学教授(現京都大学教授)、杉万俊夫京都大学教授などの学者、専門家のアドバイザーとしての活用、3つ目は国際交流の実施である。このように外部を活用し、情報を積極的に収集することによって、「最小有効多様性」を高めていったと考えることができる。

さらに、新しいアイデア(知識)を創出するために、意識的に多様な人材を集めたことも特質に値する。なかでも、「ひまわりシステム」を構築した「まちづくりプロジェクトチーム」では、町役場の若手職員と郵便局員という文化の違う組織間での議論の場を設定しており、かつ町外から通っている郵便局員を意識的に選んでいる点も優れている。すなわち、知識創造理論の観点からみると、無意識的にせよ、多様なメンバーを集めることによって、「最小有効多様性」を積極的に確保していったと解釈することができる。

### ④消費者(訪問者)との暗黙知の共有の欠如

先に、CCPTの知識創造にある種の限界があったと論じたが、指摘できることの1つは、フェイズ1の共同化(暗黙知の共有)における限界である。野中は、組織メンバー間だけでなく、製品開発者と顧客との間での暗黙知の共有も重要であるとしており、実際、製品開発前と市場投入後の顧客との交流は、暗黙知を共有し改良のためのアイデアを作り出す永続的なプロセスであると位置づけている(野中・竹内1996:94-95)。しかしながら、CCPTの知識スパイラルにおいては、CCPTのメンバー間での暗黙知の共有はなされていたが、生産者と消費者の間で交流(暗黙知の共有)という発想が弱かったと言える。例えば、第1次及び第2次知識スパイラルにおいては、新しい知識を創造して、智頭町の地域資源である「智頭杉」の高付加価値化を図るということを大きな目的としていたが、消費者が何を望んでいるかを探るよう

な活動があまりみられない。その結果、必ずしもニーズに合わない商品の製造やサービスの提供を行ったと考えられる。すなわち、知識創造論の観点から述べると、消費者との交流を盛んにして、彼らの実際の思い・感覚など、暗黙知レベルで獲得するという視点が欠けていたと言える。

#### ⑤組織的意図の欠如

CCPTの活動が開始された当初、智頭町ではまちづくり運動は不可能であるという雰囲気が流れていた。そのため、役場側でも市民活動に対して運動の方向性を指し示すような組織的な意図、すなわち、「ビジョン」は形成されていなかったと言える。

## IV 行政に対する政策的提言

ここまで、智頭町のCCPTの活動を知識創造という観点から分析してきたが、ここでは、若干、アカデミックな分析を離れて、事例に基づいた行政に対する提言を大胆にまとめるものとする。

#### ①消費者（訪問者）情報（ニーズ）の把握のための仕組みづくり

「移出」という観点から観た場合、中山間地域の産業振興は、農林産物及びその加工品などの商品あるいはグリーンツーリズムなどに関連した観光サービスの都市住民への提供が中心になる。智頭町における第1次及び第2次知識スパイラルでは、「智頭杉」を産業振興のための資源として活用したが、先に述べたように、生産者側のアイデア開発（知識創造）に終始していたため、消費者側のニーズ把握はあまり行われなかった。この教訓から、行政は、中山間地域の産業振興において、消費者側のニーズ把握を徹底的に行うようなシステムを構築していく必要がある。さらに、知識創造理論の観点から述べると、そのニーズ把握は、単なるアンケート調査ではなく、消費者（訪問者）の「感情・思い」など、「暗黙知」レベルでの情報を吸収できるようなヒアリング調査とすべきである。県あるいは市のレベルでは、都市部にアンテナショップを設置し、詳細なヒアリング調査を行うことのできる人材を養成し、アンテナショップに貼り付けるなどの施策を展開することが考えられる。また、県の施策レベルでは、市町村に商品（特産品）開発あるいはグリーンツーリズムなどの支援を行っていく際に、消費者（訪

問者）へのモニタリング調査を義務づけることなどが考えられる。また、暗黙知の共有に関する手法は、Iターン者、Uターン者を促進するためプレ調査などとしても活用できる。

#### ②外部者の利用のための仕組みづくり

知識創造論の観点からみると、慢性的な人材不足の状態にある中山間地域は、「最小有効多様性（必要最小限の情報の保持）」を維持することは難しい。CCPTは、これを克服する手段として「外部者」を徹底的に活用し、CCPTの活動を盛り上げ続けてきたと言える。したがって、各中山間地域で活性化方策を展開していくに当たって、行政は、中山間地域の活性化組織が外部者を積極的に利用するような仕組みを構築することが肝要である。例えば、それほど目新しいものではないが、県は、専門あるいは得意分野別にアドバイザーリストを作成し、市町村に紹介していくことなどが考えられる。その際、アドバイザーとして有益な人材を積極的に発掘し、そのリストは実績や評判にしたがって随時更新していくことが望ましい。

#### ③コンセプト創造のための仕組みづくり

先に述べたように、智頭町の事例は、コンセプトの創造がいかに重要であることを表している。このような認識を強く持って、行政は、中山間地域の活性化組織に対して、コンセプトの創造の重要性を喚起し、可能ならば、KJ法などのブレイン・ストーミングの方法を指導していくことが重要となる。

#### ④クロス・ファンクショナル（職能横断型）チームの奨励

知識創造の観点から観た場合、活性化組織を設立する際、住民主体ならばどんなメンバーでもいいわけではない。知識創造論では、異なった情報を持ったメンバーの間で新しい知識の創造が起こりやすいと仮定している。そのため、行政は、地域活性化組織を立ち上げる際、智頭町で実施したように、（若者、女性などを含む）職能の異なったメンバーを集めるようなクロス・ファンクショナル（職能横断型）な組織を作ることを積極的に指導することが肝要である。

しかしながら、個性の強い人材をまとめ上げることは至難の技である。それをまとめるひとつの手法が、野中理論の「暗黙知の共有」あるいは「共同化」という作業である。智頭町で起こった最も重要な共同化は、山形地区での国体選手用の土産物づくりの共同体験である。こ

のように、組織のメンバーが共同体験できるような仕組みを作ることが重要となる。具体的には、メンバーによる、視察などを含めた泊まりがけでの会合などが考えられる。

### ⑤住民の活性化運動を促進するようなビジョンの作成

知識創造理論の観点からみると、「組織的な意図」が、その下部組織となるグループの知識創造を促進する役割を果たすとされている。したがって、県、あるいは市町村がビジョンなどを作成することによって、地域の知識創造を促進することができる。換言すると、県、市町村でビジョンなどを作成する際、市民活動を活性化させるということを念頭において、行うことが肝要となる。

### 【謝辞】

本論を執筆するに当たって、CCPTの活動メンバー及び役場の職員に対するインタビューを行った。忙しい中、インタビューを快諾してくださった智頭町関係者、特に、前橋登志行氏、寺谷篤氏、長石彰祐氏、酒本和昌氏に感謝したい。また、本研究は、長年、智頭町で現地調査を行っている研究者、特に、京都大学防災研究所岡田憲夫教授、京都大学人間・環境学研究所杉万俊夫教授の地道な研究の上に成り立っている。このような詳細な研究を参考にできたことに心から感謝する次第である。

- 1 『知識創造企業』は、野中郁次郎・竹内弘高の共著となっているが、竹内氏はその後「知識創造理論」の研究から離れているため、本論では「知識創造理論」は野中氏の業績と位置づけ、論述を進めるものとする。
- 2 野中郁次郎・竹内弘高の『知識創造企業』の第2章及び拙論 Adachi, Y (2006) の第2章を参照。
- 3 野中郁次郎、泉田裕彦、永田晃彦編『知識国家論序説』で定義されたものを借用している。
- 4 西部邁は、『知性の構造』のなかで、言語の意味にまつわる機能を「表現的機能」「伝達の機能」「蓄積的機能」「尺度的機能」の4種類に分け、それぞれを顕在性／潜在性という縦軸と同一性／差異性という横軸で構成された4象限を持つ構造のなかに当てはめている。この言語の機能と構造の図と野中のSECIモデルを統合したのが、図1の統合的なフレームワークである。詳細は、拙論 Adachi, Y (2006) を参照。
- 5 有限会社となった「智頭木創舎」は、現在も活動を継続しているが、生産品目を木工品から家具へと移行させている。
- 6 同組織は1996年に活動を休止している。
- 7 海外交流に関する事業計画構築のきっかけは、笹川平和財団への訪問である。1988年3月、前橋と寺谷は笹川平和財団を訪問し、そこで青少年1名分の海外研修費の提供の確約を得た(前橋、2006)。この資金に募金を加えて、海外派遣制度として整えたのが「智頭町活性化基金」である。当初の目的は青少年の海外視察

による人材育成で、事業期間は5年間、寄付は1口千円であった。その後、町の助成金、研修者拠出金等を得ることができ、5年間で約1,450万の資金を集めることが出来た。

- 8 1992年には23人がカナダを訪問。それを受けて、翌1993年にはカナダ人の訪問を受けている。
- 9 まず、独居老人宅に、ひまわりシステム用の郵便受けを設置する。老人は日用品の買い物や薬が必要な時に、旗を立てる。旗を見た郵便配達員が訪問し、注文リストに印刷された福祉用ハガキを受け取り、役場に配達する。役場では日用品などの注文は農協に、薬は町立病院や開業医院に転送する。そして、日用品は農協から無料で、薬は町立病院や開業医院から有料でそれぞれ老人宅に配達される。このサービスは1995年4月、富沢地区の独り暮らしのお年寄り12名を対象にスタートし、1996年4月には対象者を全町に広げ、30人余りのお年寄りにサービスを提供している。

### <参考文献>

- 岡田憲夫・杉万俊夫・平塚伸治・河原利和. 2000. 『地域からの挑戦 鳥取県・智頭町の「くに」おこし』岩波書店.
- 杉万俊夫(編). 2006. 『コミュニティのグループ・ダイナミックス』学術選書.
- 杉万俊夫(編). 2000. 『よみがえるコミュニティ』ミネルヴァ書房.
- 西部邁. 1996. 『知性の構造』角川春樹事務所.
- 野中郁次郎・竹内弘高. 1996. 『知識創造企業』東洋経済新報社.
- 野中郁次郎・泉田裕彦・永田晃也編. 2003. 『知識国家論序説』東洋経済新報社.
- CCPT (智頭町活性化プロジェクト集団). 1989. 『平成元年度 CCPT活動実践提言書』.
- CCPT. 1990. 『平成2年度 CCPT活動実践提言書』.
- CCPT. 1991. 『平成3年度 CCPT活動実践提言書』.
- CCPT. 1992. 『平成4年度 CCPT活動実践提言書』.
- CCPT. 1993. 『平成5年度 CCPT活動実践提言書』.
- CCPT. 1994. 『平成6年度 CCPT活動実践提言書』.
- CCPT. 1995. 『平成7年度 CCPT活動実践提言書』.
- CCPT. 1996. 『平成8年度 CCPT活動実践提言書』.
- CCPT. 1997. 『平成9年度 CCPT活動実践提言書』.
- CCPT. 1998. 『平成10年度 CCPT活動実践提言書』.
- Adachi, Y. 2006. An examination of the trans-nationality and applicability of Nonaka's theory of organizational knowledge creation to urban regeneration in the UK (unpublished PhD thesis).
- Ashby, W. R. 1956. An Introduction to Cybernetics. London: Chapman & Hall. (篠崎武他訳. 1967. 『サイバネティクス入門』宇野書店)

## &lt;インタビュー&gt;

寺谷篤2006.「2006年8月10日、那岐郵便局にて行った筆者（安達）によるインタビュー」

長石彰祐・酒本和昌2006.「2006年8月10日、智頭町役場にて行った筆者（安達）によるインタビュー」

前橋登志行2006.「2006年8月10日、前橋氏自宅にて行った筆者（安達）によるインタビュー」

## &lt;新聞&gt;

朝日新聞「新しい風 とっとり' 86 4」（朝日新聞、1986年1月17日）

通信新報「杉板はがき発祥の地で500点の遊便が競演」（通信新報、1987年9月1日）

山陰中央新報「知事のジゲおこしキャラバンスタート」（山陰中央新報、1987年1月10日）

## &lt;参考ウェブサイト&gt;

智頭町役場ホームページ：<http://www1.town.chizu.tottori.jp/>（2006年8月15日）

智頭木創企画のホームページ：<http://www.ashita.or.jp/Gruop/31/CHIZU/31328000.htm>（2006年8月1日）