

マネジメントレビュー

No.1 September 2008



多摩大学
総合研究所

特集：協働の資源

ケースインタビュー

ちよだプラットフォームスクウェア：
創業というワーク・ライフスタイルを支援する

ケースを読む

協働支援の条件

地域経営の風景（1）

地域経営にとって「地域」とは何か？

ソーシャル・マーケティングの旅（1）

水循環を流通問題として見る視点が必要だ

PPP(公民連携) による公営事業再建と地域経営

CONTENTS

02

多摩大学総合研究所のご紹介

「社会的挑戦」の時代の協働を目指して

北矢 行男

多摩大学総合研究所所長・教授

松本 祐一

多摩大学総合研究所副所長・准教授

05

Case Interview

ちよだプラットフォームスクウェア： 創業というワーク・ライフスタイルを支援する

藤倉潤一郎

プラットフォームサービス株式会社 代表取締役

12

ケースを読む

協働支援の条件

松本 祐一

多摩大学総合研究所准教授

中庭 光彦

多摩大学経営情報学部客員准教授
多摩大学総合研究所客員主任研究員

片桐 徹也

多摩大学経営情報学部客員准教授
多摩大学総合研究所客員研究員

21

地域経営の風景（1）

地域経営にとって「地域」とは何か？

松本 祐一

多摩大学総合研究所准教授

24

ソーシャル・マーケティングの旅（1）

水循環を流通問題として見る視点が必要だ

中庭 光彦

多摩大学経営情報学部客員准教授 多摩大学総合研究所客員主任研究員

27

PPP（公民連携）による公営事業再建と地域経営

片桐 徹也

多摩大学経営情報学部客員准教授 多摩大学総合研究所客員研究員

28

多摩大学総合研究所ニュース

多摩大学総合研究所のご紹介

「社会的挑戦」の時代の協働を目指して

北矢 行男

多摩大学総合研究所長・教授

松本 祐一

多摩大学総合研究所副所長・准教授

多摩大学総合研究所は1989年の多摩大学開学と同時に設立され、来年で20周年を迎えます。これまでも多摩大学の基本理念である「国際性・学際性・実際性」を貫く総合的な教育と研究活動に取り組んできましたが、2005年に多摩大学研究開発機構の一員となることで、目指すべき進路を再設定し、新しい「海」に漕ぎ出しました。それが「地域経営に関する研究と教育」という領域です。

■■ 求められる「社会的挑戦」

多摩大学総合研究所の使命は「社会的挑戦 (social challenge)」を目指す組織や個人を、研究や教育を通じて支援することです。現代を生きる私たちは、変化が激しく複雑な社会に生き、先が見えない不透明な未来に対峙しています。このような社会に起こる問題は複合的で、解決方法を見つけることだけでなく、問題の全体像を把握することすら難しくなっています。また、人々の価値観も多様化し、何が正しくて、何が間違っているのかを単純に決められません。そのような状況のなかで、私たちは言葉では言い表せられない不安を抱えて暮らしています。進むべき進路やそのために必要なものが見えないことが私たちの「動き」を止めます。現実から目を背け、変えることも、創造することも、捨てることもできません。まさに「停滞」です。そのような閉塞感が今の日本に漂っています。だからこそ、やみくもに「革新」や「創造」を叫ぶのではなく、勇気を持って社会的な課題や問題に立ち向かっていく「挑戦」という「動き」に価値を見出さなくてはならないと私たちは考えます。

■■ 地域の問題の「とらえなおし」

そのような閉塞感は、特に「地域」において、少子高齢化、経済の停滞や格差など、因果関係の特定が難しい複合的な問題として立ち現れます。なぜなら「地域」は、私たちがそこで生まれ、食べ、学び、仕事をし、家族をつくり、人間関係を取り結び、そして死んでいく「暮らしの現場」だからです。一見関係なく見えるそれぞれの問題の「枝葉」も、暮らしというひとつの「幹」とどこかにつながっており、個別の問題に対処したところで、本質的な解決になりません。

一方で、「地域」は小さな希望の「芽」が生まれる場所でもあります。この状況を打破しようと動き出している組織や個人がいます。誰もが忘れてしまった地域の伝統や文化があります。そのような解決に導く「芽」の可能性を最大限に引き出し、地域の問題を解決していくことこそ、これからの「地域経営」に求められています。「地域経営」が地域の問題を、様々な経

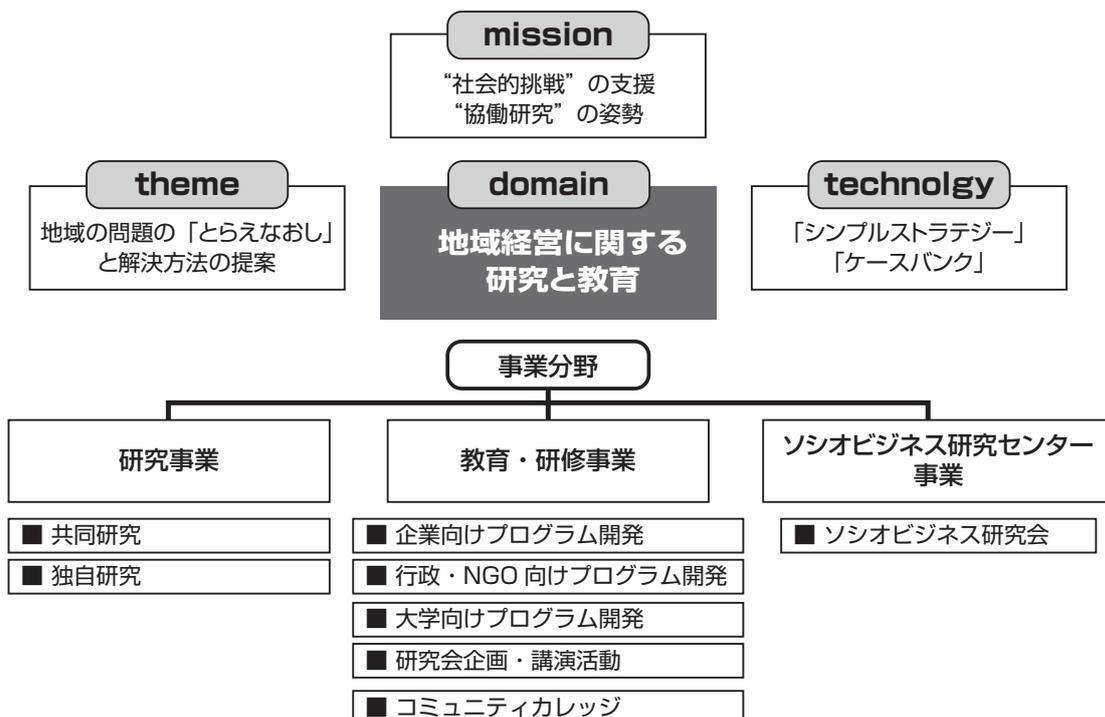
営の手法を用いて解決することとすれば、その問題を新しい視点でとらえなおすことがこの「挑戦」の第一歩になると考えます。この「とらえなおし」こそ、多摩大学総合研究所のテーマなのです。

■■ シンプルストラテジーとケースバンク

「社会的挑戦」には武器が必要です。多摩大学総合研究所では、「挑戦」のためのテクノロジーとして、「シンプルストラテジー」という戦略構築の方法論を開発しました。戦略構築とは、組織がどのような環境にいるのか、そこで何をしたいのか、そのために何ができるのかを問う自己認識のプロセスであると考えます。環境や組織内部の変化に対して、これらの問いに答えるように「今の組織の姿」を統合したり、解体したりしながら、組織としての一貫性を保ち、持続可能な存在にしていく。これが変化の激しい複雑な社会における戦略の使命です。この統合と解体の繰り返しには、成員の動機づけや認知転換、合意形成が必須になります。つまり、自律した個人が集まり、討議しながら、知恵を出し合っていく場が必要であり、そのような場とプロセスをマネジメントしていくことが求められているのです。したがって、戦略構築の枠組みは、誰もが共有でき、しかも柔軟性のあるシンプルなものではなくてはなりません。だからこそ、この要請に「シンプルストラテジー」は応えているのです。

また、今の時代において、「経営の教科書」はありません。そのような時代において経営を学ぶのに適しているのは、事例(ケース)における意思決定の背景を解釈するケースディスカッションです。多摩大学総合研究所では、その材料となるケースを集め、「ケースバンク」として、研修や教育に利用できるようにしています。

多摩大学総合研究所の概要



3つの事業と協働研究の姿勢

上に述べたように、多摩大学総合研究所は、様々な組織や個人の「社会的挑戦」の支援を使命に掲げ、「地域経営」を現在の研究テーマにしています。そのために「シンプルストラテジー」や「ケースバンク」を用いた実践的な研究や教育を行っています。具体的な事業分野は大きく3つに分かれます。

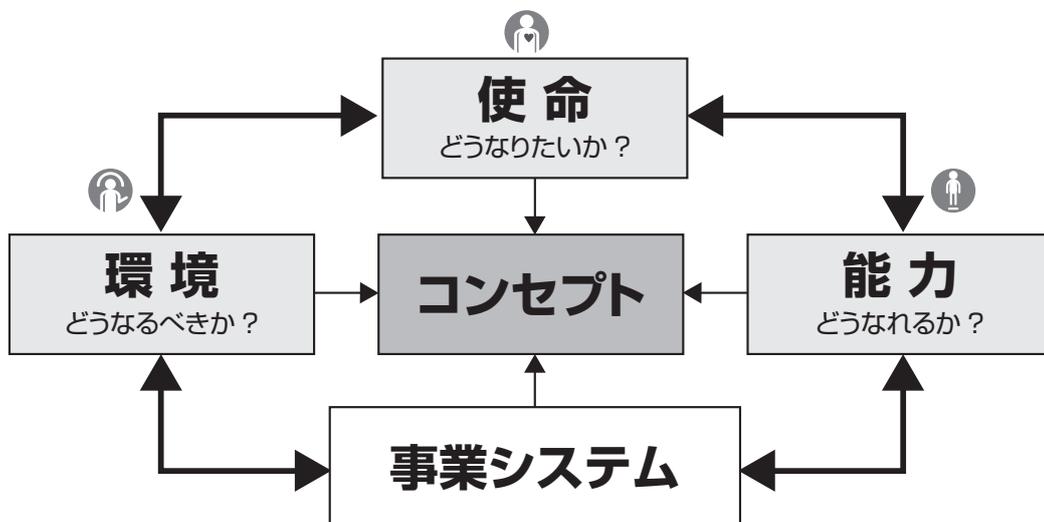
「研究事業」は、「地域経営」に関する調査や社会実験、事業開発や制度設計などの実践的な研究事業です。企業や自治体、NPOなどとともに、地域という「暮らしの現場」にある問題をとらえなおし、解決方法を広く社会に提案していく「共同研究」と、私たちが独自のテーマで行う「独自研究」と二通りのパターンがあります。地元である多摩ニュータウンを主な研究のフィールドに設定しながら、全国の事例を視野に入れて研究を行います。

「教育・研修事業」は、「シンプルストラテジー」と「ケースバンク」を用いて、「企業向け」「行政・NPO向け」「大学向け」に教育・研修プログラムを開発、提供します。このプログラムは、個人の能力向上を目指すだけでなく、個人のあるべき姿と組織のあるべき姿をつなげて、組織としての一貫性を生み出すプログラムに特徴があります。また、大学の持つネットワークを利用した研究会の企画・運営、地域貢献の一環として、「コミュニティカレッジ」も開講しています。

「ソシオビジネス研究センター事業」は、地域経営にとらわれない「ソシオビジネス」（本業を通じて社会問題を解決する事業）に関する研究と社会起業家の育成を目指す総合研究所の下部組織です。毎月一回の研究会を中心に活動しています。

私たちが、どの事業においても大切にしているのが「協働研究の姿勢」です。研究であっても、教育・研修であっても、クライアントや受講者と共に学び、共に実践することで、共に新しい価値を生み出そうという姿勢を表す言葉です。この『多摩大学総合研究所マネジメントレビュー』は、私たちと一緒に小さな希望の「芽」を育てようと挑戦するパートナーとの共有財産になればと創刊させていただきました。皆様のお役に立てることとご愛読を念じて創刊のご挨拶とさせていただきます。

シンプルストラテジーの最も基本的な枠組み



Case Interview

ちよだプラットフォームスクウェア

創業というワーク・ライフスタイルを支援する

全国のモデルの一つと目されている創業支援施設が千代田区にある。ちよだプラットフォームスクウェアで、その差配をしているのが今回登場いただく藤倉潤一郎さんだ。

インキュベーション施設というと、単なるSOHOアパートになってしまう施設も多いし、やたらビジネスライクなマネージャーがリーダーシップを発揮して運営している施設も多い。ところが、ちよだプラットフォームスクウェアは、どうも趣が異なる。その秘密はどこにあるのだろうか。



藤倉潤一郎

プラットフォームサービス株式会社 代表取締役

1968年生まれ。私立武蔵高等学校卒業。早稲田大学に在学中、NTTキャプテン・システムの普及プロジェクトなどにに関わり、1990年、株式会社ネクステージ（1996年、ネクステージ・システム株式会社に商号を変更）を設立、代表取締役に就任。以来、ユーザー参加型のメディア・システムの開発・運営・事業化を主な仕事とし、全国デジタル・オープン・ネットワーク事業協同組合代表理事、財団法人日本SOHO協会理事などを経て、2004年2月、プラットフォームサービス株式会社を設立、現在に至る。2007年4月、内閣府より地域活性化伝道師を拜命、鶴ヶ島市協働政策幹に就任。

出発点

インキュベーション事業を始めたきっかけは、1996年に「全国デジタル・オープン・ネットワーク事業協同組合」というITベンチャー組合をつくったことです。これがそもそもの始まりです。当時の問題意識は「全国におもしろい連中がたくさんいて、ITを使って新しいビジネスをやっつけようと考えている。そういう新しい事業をコラボレートさせるオンラインのプラットフォームを、組合という器を使い整備していこう」という発想です。

オンラインの方は少しずつ進んでいったのですが、オフラインの方が手をつけられなかった。そういう時に、千代田区がSOHOまちづくり検討会をつくり、私も委員として参加

した。秋葉原のリナックスカフェの立ち上げをお手伝いしたり、いろいろな提言をしました。その一環で、いま「ちよだプラットフォームスクエア」になっているこの物件を「民活で再生しようじゃないか」という話もちあがったわけです。私はここを見たときに、規模も立地もおもしろいと思ったので、委員の側で議論するよりも、提案側に回らせてもらったのが、もともとのきっかけなんです。

非営利型株式会社

現在のプラットフォームスクエアを千代田区に提案するにあたって、当初は施設の利用者によって構

成される協同組合をつくり、共同施設事業をみんなで運営していくモデルでやりたいと思ったんですが、なかなか難しかった。いま当社の会長となっている田辺が当時は北区で情報化推進のNPOを運営していたオフィス家具メーカーの二代目だった。彼ならここでやろうとしていることを助けてくれると思い声をかけたら、「いいじゃないかやろう!」となったわけですが、彼の発想は「やるならNPO。非営利で地域活動をする」というものだった。ただ初期の資本が4億円ぐらいかかり、NPOでは運用できない。そこで、株式会社としてスタートしました。

出資者に僕らがしたいことを説明して回っていた頃、ある方から非営利型株式会社の考え方を教えていただいて「君たちがやりたいことは、



(左) 元千代田区中小企業公社の建物だった外観。この2階には適度に周囲の情報がわかる「オープン・ネスト」(右上)と、部屋として構成された「クローズド・ネスト」(右下)が用意されている。



こういうことなのでは」とお示しいただいたのです。それで具体的な趣旨をつくり、定款をつくっていたわけです。4億の内、2億4千万円については躯体の部分や空調など区の財産に当たる部分なのでご負担いただいて、のこり1億6千万円がわれわれの負担になる。資本金で7千万円、借入で三つの銀行から2千5百万ずつ借り入れて。だから、最初は本当にぎりぎりのお金だけで動かしていたというのが実態ですね。

施設運営の顧客ベースとなるのが会議室などの登録利用者。この施設を利用する登録者が現在1,300社ぐらいです。このうち、オープン・ネストという空間（写真参照）の契約者として、オープン・ネストは全体で70席ぐらいですが、そこを140社ぐらいの方々で使っていただいている。さらにクローズド・ネストという空間（写真参照）の契約者としてインキュベーションの段階にあるのが55社ぐらい。事業的には売上げが約2億円、利益は1千万円ぐらいで、これが現状の概略です。

ベンチャーとは何か

もともと千代田区からの要請は「ベンチャー支援施設をつくってください」ということでした。この「ベンチャー」という言葉がよくわからなかったわけですが、研究開発型とかハイリスク・ハイリターン型の事業を基礎自治体である千代田区が育成するというのは、「ちょっと違う」とは思いましたね。なにも国と同じ事

をする必要はないわけで、基礎自治体はもう少しローリスク・ローリターン、ミドルリスク・ミドルリターンなど、多様な創業、起業の形を生み出せるような場づくりをすればいいというのが第一に考えた点です。

それと、事業体は株式会社に限定する必要はないのではないかと。フリーランスやNPOもあるだろうし、事業体の形は問わなくてもいいのではないかと思いましたね。

さらに、千代田区は定住人口が非常に少ないので、なるべくならSOHO型の働き方をして、周辺に居住していただくような方に入居していただいた方が望ましい。そして、会社1社だけで活動するのではなく、入居いただいた会社同士が連携協働していただきながらビジネス・コミュニティをつくっていき、それが定着して、地域経済の担い手となるようなしくみを考えられないか。そういう大きなイメージをもって提案しましたね。

提案したのは2003年。ちょうど、オフィスビルが供給過剰になる「2003年問題」が騒がれていた頃で、このあたりも空室、空きビルがものすごく多かった。まずは今の建物を盛り上げて、ここを核にして中小ビルを借りていき、単体では魅力が無いが、コア施設と組み合わせることによって魅力をつくっていくしくみを具体的に提案させていただきました。それを「中小ビル連携」と称していました

提案が2003年12月で、採択は翌年2月。すぐに会社をつくり、2004年10月にはオープンしました。

協働の Protokol

— 96年、事業協同組合でやられた当時、世の中はインキュベーション施設というと、一ヶ所にベンチャーを集めれば何とかなると思われていた頃かと思いますが、連携のしくみについてはどのように考えられていたのでしょうか。

94年の段階で私は「バーチャル・コーポレーション・センター」という構想を出したんです。何かというと、インターネットは情報共有基盤としては非常に優れている。でも、互いにコラボレーションする場としての使い方は当時無かった。そこで僕らが考えたことは、ロータスのノーツをネット上で展開し、そこで「あるプロジェクトをやります!」と言うと、ヒト、モノ、カネが集まるようなプラットフォームをつくらうという提案だったんですよ。当時は非常に斬新だったんですが、直後にロータス自体がそれに乗りだそうという動きもあり、頓挫してしまいました。本当は、これを実現したかった。

ちょうどその頃、私の知り合いが「マルチメディア・ギルド」という組織をつくらうと運動をしていたのですが、その組織に彼が使おうとしたのが事業協同組合という枠組みだったんですよ。そんなこともあり、事業協同組合の法律を勉強しましたら、これがおもしろい。「インターネット時代に非常にフィットする法律だな」と思い、バーチャル・コーポレーション・センターと称していた構想を、協同組合の上で展開したらいいじゃない

かと、構想を焼き直したのが全国デジタル・オープン・ネットワーク事業協同組合だったんです。

協同組合の良い所は、一人一票で非常に民主的だと思ったことと、共同事業を行う時の利益分配が根拠法として整備されているので、コラボレーションしていく時に、それに従っていけばいいと感じた点ですね。このことを、当時僕は「協働のprotocols」という言い方をしていました。

情報通信上はインターネットのprotocolsがある。その上で、お互いの資源をどう連結させるかについては協働のprotocolsが根拠法のレベルであるから、「インターネット上で共同事業を展開させていけば、いろんなことが一緒にできるんじゃないか」というのが当時のイメージでした。例えば共同で受注する、宣伝する、販売するといった時に、今まで協同組合が蓄積してきたノウハウや体系があるので、これをインターネット上で置き換えればいいというのが当時の僕らの発想でしたね。

全国規模異業種の組合で認可を取りたかったので、全国32社でスタートしました。結果的には僕らが最初描いていたものとは違うものになっていったんですがね。入ってきた人たちは「どんどん新しい事業を生み出していく」というよりは、むしろ「自分たちが既存でやってきた事業の受注をどうしようか」という話を中心になってしまった。「それはそれでいいか」ということで、動かしていったんですけど。

協働のprotocolsを地域インキュベーションに応用できるか

では、ちよだプラットフォームスクウェアのようなインキュベーション・プロジェクトを事業協同組合で行うことができたろうか？

日本の協同組合の場合は、初期の資本を集めるにあたって、構成員からしか出資を仰げません。まず、ここがネックになります。それに、我々の場合は、この施設だけではなく周辺の地域にも展開していこうとしている。その地域の人々にもステークホルダーとして入っていただきたいと思ったんです。そういう設計が、協同組合法ではできないわけです。これはNPO法でも同じです。

でも、単純に株式会社であれば、地域居住の協力者にも株主になってもらえば済んでしまう。そこに、後から「非営利型株式会社」の知恵をつけていただいたわけです。株式会社とはいえ、定款はクリエイティブにどんどんつくればいいし、極端なことをいえば、協同組合的な経営を株式会社でやってもいいわけです。

—— 地域の人からは出資は募れましたか。

株主にも2段階ありまして、一つは普通株の株主です。これが20名程いらっしゃる。この方々は、志ある投資をしていただいた方で、配当は無いですけど議決権を持っておられる。

一方、投資事業組合でファンドをつくりまして、ここに出資していた

だしている方が30名ぐらいいらっしゃる。私が「地域の方」と言っているのは、この方々です。この出資者に対しては、会社から優先株をファンドに割り当てる形にしており、非営利型ではなく、5%の配当を行っています。このファンドに出資している30名の6割ぐらいの方が千代田区の方です。

—— 地元でどういう方が多いのですか。

古くからおつきあいさせていただいている方も何人かいますし、会長の田辺がもともと青年会議所の副会長で、その時に一緒に活動していた仲間が東京にたくさんいます。その中の千代田の方に参加していただいています。

—— 千代田の事業者の方は、江戸時代からの人も多いらしいですね。

はい。××町一丁目の〇〇さんという住所表示だけで手紙が届いてしまうような方もいらっしゃいます。青年会議所も不思議な組織で、みんな高い会費を払って、その上でなおボランティア活動に取り組む。この若手経営者のネットワークが、たいへんな力になっています。僕らがここでやっているようなことは、あちこちで行ってまして、CATVを作る時も、若手の人が協力することがあるようですね。

定住人口を増やす ために、地元意識は 無かった

オープン・ネストへの入居者はいくら広がっていてもいいのですが、クローズド・ネストはそうはいきません。30あったクローズド・ネストの入居枠をオープン前に全部埋めてスタートしたかったんです。赤字にしくなかつたからです。そこで入居者を募っていったわけですが、実はこの周辺の4社から「使いたい」と声がかかってきた。でも、それは全部断りました。というのは、「発想が逆だ」と思ったんですね。

他の地域からここに移り、育てていただいて、周辺に出ていくのを狙っているのに、周辺の会社の方がここに入ってきて困ってしまう。話が逆なんです。そこで、申し訳ないけど、それはお断りしました。結局、千代田区外の会社を30数社引っ張てきました。これには千代田区からびっくりされました。この手の施設で、オープン時に全部埋まっているのは珍しいらしくて。

外から引っ張てきて定住人口を増やそうとしたので、あんまり地元意識は無かったですね。外から仲間を集め、「ここで何かやろうよ!」という発想でした。

でも、今は少し変わってきています。

今は、地元で地域課題をわかっている方で、ソーシャルビジネスやNPOをやろうという方については、「オープン・ネストを使いませんか?」とピンポイントで声をかけています。そういう方が核になり、ここにいるベンチャーの方とかフリーランスの

方が協力しあう形でプロジェクトが起きてくれれば力になってくるんじゃないかとイメージしています。

マネージャー 一人ががんばるのは ダメ

全国にはがんばっているインキュベーション施設があるわけで、超優秀なインキュベーション・マネージャーがおられる所もあります。そういう方はどんどんビジネスマッチングをし、プロジェクト起こしをするわけですね。そういうのを見て、「それはダメだ」と僕は思ったわけです。成功事例を見た時に、「その人がいるからできるんだ」と言われることは避けられた。

別にマッチングする人間がいなくても、空間的に勝手に情報が「しみ出て」きて、どういう会社が集まっているのか少しずつわかってくるよう

なしくみを目指したい。インキュベーション・マネージャーのような一人がハブになって、何でもかんでもくっつけるのではなく、中にいる人たち同士が勝手につながりあっていくような運営をしたいということは、最初から思っていましたね。

必ずしも理想通りにはいっていませんけど。

家守という エージェント

現代版「家守(やもり)」を担っていただくということで、10社の支援機関を引っ張てきて、彼らが核になり推薦をしていただいて、この施設におもしろい人を招き入れていただくことをしています。

結局、入居者を見つけて引っ張てくるのは家守の人。しかも1社ではできませんから、得意分野の似ている人を最初10人ぐらい並べ、軍団



屋上庭園のスペースも情報がしみ出す場となっている。

のような形で運営する方向でいまも行っていきます。「家守」という、いわばエージェントの方がおつきあいでいる会社で、「この会社おもしろい」という方を徐々に呼び寄せていただいて、コミュニティが広がってきたというのが現状ですね。最初の立ち上げは大変だったんですよ。エージェントも、自分たちが入居したばかりで、他人のことまで考えている余裕も無いし。

最初反応してきた方は年配の人が多かったですね。若い連中は「神田？ オヤジの町だろう」という反応ですよ。最初の入居12社ぐらいまでの契約者は全部40歳代以上でした。そういう人がポツポツといるという雰囲気でした。ですから、説明会開催時にはあえて若いのを呼んで、賑やかしくつくりとか、クローズド・ネストに入っている若い方をプロモーションビデオに登場してもらったり、そういう細かな雰囲気づくりはしました。だいたい60ぐらいまで増えてきたあたりから、だんだんスパイラルが回り始めいい循環になってきましたね。

— 「協力した方がメリットがあるぞ」と入居者が思うようになったのはいつ頃からですか。

※家守: 財団法人まちみらい千代田は「家守(やもり)」を次のように紹介している。

「家守とは、不在地主に代わって宅地を管理し、町内の家守と連携してタウンマネジメントを担う人でした。東京の神田周辺ではこれを現代に採り入れて、空き室の多いビルの店子集めから、地元の職人・企業との交流による起業支援までを手がけ、街を再生しようという試みが実施されており、着実に成果を出し始めています。

その60人ぐらいからですね。結局、新しい方が入ってこられた時に、「何かいい感じ」「活気があるね」という感じ。それがオープン・ネストでいえば60人ぐらいになった段階でした。

あと昼間はおもてで屋台村をやっていたんですが、あれも大きいですね。移動販売の車を3台引っ張ってきたんですよ。表に人が流れてきたので結果的には良かった。

さらに、上でいくつかイベントをやっている、人が玄関のロビーに流れてきたりすると、キーマンの方をご紹介したりするわけですね。すると異業種交流状態になって、それが毎日になる。打合せしていた人がぐりぐりと後ろを振り返り「ねえねえ、ちょっと紹介しとくわ」というような状態が常時起きていましたね。おもしろいですよ。

基本は協働に適した オフィス価値

僕たちが最初言ったことは「このプロジェクトにコミットする意思決定については、純粋にオフィス価値として見てくれ」ということです。付加価値としてのインキュベーション

機能に過剰に期待されるのはいやだったから。それは、入居したあとで、みなさんと一緒につくっていくものだから、お約束するものではない。僕らが提供するオフィスの価値で入居判断をしてくれと御願いました。それで2社ぐらい落ちましたけど。

基本的には「小さく借りて、大きく使ってもらおう」というのがコンセプトなんですね。クローズド・ネストで8㎡とっている。1㎡1万円とっている。すると、坪3.3万円になるので普通に考えれば高いということですが、8㎡を借りられるスペースがありますか？ということと、共有部を広くつくり受付もありオープン・ネストみたいなバッファースペースもあり、トータルで考えてくださいという提案なんですよ。コラボレーションとかいうことは、その次に来る話で、まずはオフィスの価値を意識してくれと。最大でも18㎡までしか貸しません。それ以上になると、周辺で借りられるんですよ。

これからの課題

周辺の中小ビル3ヶ所連携はこれからの課題ですね。

それとインキュベーション機能についての区との連携方法も課題ですね。区としては産業振興の一環としていままで1億7千万かかった中小企業支援施設がいまはゼロとなり、想定した家賃が入ってきている。これ以上何を指すかということ、そこはまだこれからなんですよ。

コミュニティビジネスというと、地

域課題に取り組むというテーマがあります。千代田には千代田の課題があり、それに向けて解決の仕事をビジネスとしてやっていきたいし、その拠点にしていきたいという思いはあるのが一つ。あと、この千代田区モデルを全国に展開したり、全国のモデルを千代田区に一回持ってきてブラッシュアップしてみる。そういうことも狙っていききたいですね。

僕自身は大きなベンチャービジネスがここから出て行くというよりは、ビジネスモデルとしてきれいなソーシャルベンチャーみたいなものがおもしろいと思っており、興味はそっちにある。ビジネスインキュベーション部会というのがあり、4年目になりそろそろ体制をつくろうという時に、みなさん、「ソーシャルビジネスの方にいこうか」という動きにはなってきています。社会性は第一に置くとしても、事業性も見ないとね、という議論もしていますけど。

あと、ホームオフィス対応住宅を供給してもらえると、うちのような施設と一緒に使ってもらえることで力になるということはずっと言い続けていますね。

みたいですね。

余談ですが、僕自身は以前から「パーマネント・トラベラーになりたい」と言っていました。昔は作家とか一部の人しかそういう生活をできなかったけど、これからはテレワークで、「旅をしながら普通に仕事ができるようになる」といいな」と思っているんです。ロケーションフリーとか二地域居住とか言われていることは、どんどん進めたいですね。今までは「東京の仕事を多摩でやる」というレベルの話だったわけですが、東京にいる人間が多摩のプロジェクトにテレワークしてもいいし、高知県の人間が多摩のプロジェクトにテレワークしてもいい。あちこちからおもしろいことできるような環境をつくればいい。「主要都市には、ここのようなオープン・ネストの空間をつくってくれ」と言っていますが。そうすれば、ワークとライフのポートフォリオをナレッジマネジメントとして考えていける環境が整うんですよ。

(2008年4月2日実施)

質問者：松本祐一、中庭光彦、
片桐徹也
構成：中庭光彦

パーマネント・トラベラーというワークスタイル

郊外で、ワークライフ・バランスを考えながら地域の生産性をどう高めるか考え、そういう人たちがうまく働けるような事業をして

ケースを読む

協働支援の条件

松本 祐一

多摩大学総合研究所 准教授

中庭 光彦

多摩大学経営情報学部客員准教授
多摩大学総合研究所客員主任研究員

片桐 徹也

多摩大学経営情報学部客員准教授
多摩大学総合研究所客員研究員

藤倉氏が話していただいた内容は、起業を志している方や企業家向けサービスを企画している事業者にはいろいろな教訓 (lesson) を提供しています。さらには、協働が成立するための条件とは何なのか。大きな疑問を投げかけているとも言えるでしょう。

多摩大学総合研究所が取り組む「地域組織経営」の視点からこのケースを読むと、何が見えてくるのでしょうか。

エネルギーを感じることができるといふ付加価値

▶**中庭** 藤倉さんのケースをビジネスケースの批評対象としてみると、いくつか私たちにとっても興味深い論点を提供していると思います。片桐さんは実際にちよだプラットフォームスクウェアに入居されていて、今は多摩ニュータウンの諏訪に事務所を構えられているわけですが、藤倉さんのお話をどう捉えましたか？

▶**片桐** インタビューで言っていたことを藤倉さんは実践しているし、現場もきちんと機能している。だから入居する人が引きも切らない。入居者は藤倉さんの言葉に触れ、他

の人の仕事を手伝ったり支援したりということが実際に起こっている。そして、私もそうですが、関係を保ちつつも巣立って行く。

あそこに入居していると、みなさんのエネルギーを肌で感じ、刺激されますね。

企業家としての可能性を感じることができる。もし一人で事務所を借り、暗い部屋で仕事していたらおかしくなってしまうかもしれないけれど、あそこにいるとどんどん前向きに考えることができる。だから、みんな集まるんじゃないかな。

▶**中庭** ここに入居することは仕事が増えることに直結しているのですか？藤倉さんは「別のもの」と

言っているわけだけど。

▶**片桐** 中には一緒に仕事をしている人もいるでしょう。ただ、可能性・チャンスが感じられる。そういう実感はありましたね。おもしろくて楽しかった。直接的ではないけれど、自分の仕事に結びつけられることもありましたよ。

▶**中庭** そういう付加価値というのが、おもしろいですね。

不動産ビジネス としての創業支援?

▶**松本** 彼の話の中に、よい意味でのギャップを感じたんですね。インキュベーションといっても手取り足取り世話するわけではない。だけど、形とか場をどうするか、すごくこだわっている。「インキュベーションのために、あの人とこの人をくっつけて」ということは行わず、「それは自分の仕事ではない」と言っています。逆に、「場をどうつくるか」ということで、カフェの雰囲気、オープンネストの構造、組織形態を組合にするか株式会社にするか。そのあたりは、形から入っていくんだけど、すごく機能にこだわっているわけでもない。そのギャップが、私はおもしろかったですね。

しかも、形から生まれる効果を、明確に意図してできた形ではない。

▶**中庭** その場合の「効果」の意味についてですが、インキュベーションを謳っている以上、何か新しいものが生まれる「新結合」ということなのでしょう。でも、彼はあえてそこに期待をもたせてはいない。「それを期待されて入居されては困る」と言っているわけで。あくまでも「場の心地よさの付加価値で入居してくれ」と言っている。

▶**片桐** 家守(やもり)である彼自身もそれを楽しんでいる。彼の頭の中には、それぞれの人と話したこと、行ったことが全部記憶されている。あえてそれを主の職務と

は位置づけていないけれど、たまに電話がかかってきて「片桐さん、今日、こんなのがあるんだけど、夜来てみる?」という誘いはありましたね。夜などは、彼が1階のカフェで飲んでいたりして、そこでたまに飲んでいらっしゃる人を紹介したりということも多々ありましたね。

▶**中庭** 彼は仲介者に徹しようとはするけれど、そこでお金を得ようとは思っていない。これは、インキュベーション・ビジネスというよりは、不動産ビジネスとして非常にいいモデルと思いましたね。というのは、あの辺の空いた賃貸オフィスをインキュベーションという付加価値を見据え売っている。でも人件費は自分の分しかかけていない。しかも2年、3年したら卒業する。そして、入居者ができるだけ多くの人とネットワークできるスペースを得ることができるとい点では、いいビジネスモデルと思いましたね。

▶**片桐** お役所が行うインキュベーションの成果は、「上場させる」とか「法人化させる」とかが多いのですが、そういうのとは全然違いますよね。

集積効果が見込めない 場での創業支援とは

▶**中庭** われわれは「インキュベーション」とか「創業支援」と一口に

言っているわけだけど、藤倉さんの事業は「場の重視型」「不動産空間重視型」のインキュベーション施設と言えるでしょう。これは神田だからできるわけで、ある程度都市集積のメリットがある所で成立するビジネスです。

では、集積がそれほど進んでいない郊外で、不動産空間重視型の創業支援が成立するのだろうか? もし成立しないのなら、創業支援には「場づくり」とは別に、何か人間同士をコーディネートする、いま藤倉さん一人でやっているような、そういうしくみをもってくる必要があるのかどうか。私たちにとっては大きな課題と思います。

彼は「一人のインキュベーション・マネージャーがどんどん仕事をマッチングさせるようなものは、自分のスタイルとは違う」と言っている。利回りが良くないということなんだろうけれど、そうではない方向があるのかどうかということが、このケースで考えさせられることでしょうね。

▶**片桐** 私はちよだプラットフォームスクウェアにいた時、多摩市の東永山創業支援施設(廃校舎暫定利用)に入居しませんかと多摩市の方から誘われまして、その場でお断りしたことがあるんですよ。「なぜですか?」という問いに、「会社がつぶれちゃいます」と答えたんです。

やっぱり、起業するとか会社を経営する場合、資金繰りに不安な時など、周囲に同じような苦勞をされている方がいて、聞ける方が

たくさんいたら、それはそれでいいし。やはり、お客様を相手にしていかなければならないので、多摩だとそのチャンスは少なくなる。廃校舎の中にこもって、駅から10分ぐらい歩いてこなければならぬ場所では、穴蔵の中で事務の仕事をしている様な感じになってしまう。多分、気持ちも減入っていったそんなふうまうかかないのではないかという気がしたんですね。機能として、地域にふさわしいメリットが醸し出せれば入る可能性もあるんだけど、それが何かはまだ具体的には考えたことはないですけれどね。

▶**中庭** やはり、地域の条件に応じ

た方法というものがあるでしょうね。

▶**松本** その通りですね。要素としてどこを強調するかでしよう。不動産業の部分もちろん無いとペイしないと思うんですよ。ただ、付加価値の部分はどうつけるかを考えなくてはならない。そうすると人のネットワークをどうつくるかが大事になります。やはりネットワークはコーディネーターに左右されるので、そういう人がいるのかどうか。多くの場合、いないから困っているわけで、それは多摩市でも同様なんです。いま多摩市の創業支援のありかたについて市の仲間と悩んでいるわけですが、この『コー

ディネーターがいない』ということがまさに問題の焦点になっている。ならば、不動産業でもいいのではないかという話もある。

▶**片桐** コストの問題もある。ちよだプラットフォームスクウェアの場合は、官の施設を普通財産にして、1億円の赤字を生んでいた施設を民に委ねたわけです。公共資産活用型PPPと言っています。家賃は竹橋の一等地にある中では格安だったし、民がやるインキュベーション施設としては安く、そういう効果も出せている。実際は1㎡1万円で高いのだけど、その分他の共有空間が多いのでうまくいっている。多摩市で民が、あるい

コラム

家守とは？

家・不動産の管理業で江戸時代にあった職業であるが、最近エリアマネジメントの面からも注目されている言葉なので、あらためて意味を確かめておこう。

江戸時代初期には「家主（いえぬし）」が地面レベルでの借家人の掌握を行う責任を負い、町制度の担い手でもあった。この家主は、自らが町屋敷経営を行う「家持」を意味した。時代が下ると江戸でも不在地主が多くなる。不在地主は自らの町屋敷経営の代行者として「家守」を置いた。この結果、「家主」の機能は「家守」に代替され、次第に家主と家守は同義語になっていった。

この家守（家主）が、明治になると「差配人」と呼ばれるようになっていった（森田貴子「明治期における東京の差配人」『日本歴史622』2000.3）。これをわかりやすく説明しているのが歴史家の鈴木理生氏で「家主とは地主から委任を受けて、その貸地・貸家などを管理し、同時に貸地・貸家に居住する地借・店借などの人々に対して、地主や行政機関からの指図や取り締まりなどの実務にあたることを業とする者をいった（これが明治に入ると、徐々に貸地・貸家などの不動産部門を管理するだけの、いわゆる差配業になっていった）」。

鈴木氏の『家主さんの大誤算』（三省堂、1992）によると、神田三崎町に三菱会社が私的行政を行うための「差配所」を置き、三菱地所（株）社長だった樋口実氏はこの差配人経験者だったという。また、森ビル創業者の森泰吉郎元社長は、「祖父が愛宕下で約三十戸程の家作の差配を引き受けたのが森家と不動産業との出会いだ」と紹介している。

この家主・家守・差配人が、現代のタウン・マネージャーとなれるかが課題となるのだが、集客やプロパティ・マネジメントの面だけでなく、所有権者である地主からの委任や裁量権をどのように担保するかという「家守のガバナンス」が今後問題となるのではないだろうか。（中庭）

は民と官でのパートナーシップでできるのか、あるいは官がやるのか、そういうのでも全然違うでしょうね。

家守とパーマネント・トラベラー

▶**中庭** 今号のテーマが「協働の資源」ということで、協働が成立するための条件や資源に話が入りつつあるわけですが、藤倉さんはこの場合は家守ですね。だけど家守というのは地権者の財産活用を委任された側の人間で、それが差配する。そして、家守たちの集団でまちをつくるというイメージですよ。

▶**片桐** 不在地主に代わって管理し、職人を育て送り出す。その報酬は肥だめを自由に売っていい。きちんと事業のストラクチャーがかっちりいってお金がまわっている。それが江戸城のあの場所で行われていた。それを現代版に蘇らせようということですね。

▶**中庭** つまり財産権をもっている人間が家守に委任する。ちよだプラットフォームスクウェアの場合も千代田区の財産を委任しているという構図が成り立つわけですね。まるごと民でやるというコストはかかっていない。さて、それを多摩にもってきた時に、仮に多摩市の公共財産を誰かに委任することが考えられるのかどうか。そこまで踏み込んでいかなければ話は広がらないでしょう。千代田区の

事例がうまくいっているから、こっちにもってこようではうまくいきませんね。

▶**片桐** 区の遊休資産があって、それを活用するからということがかっちりまいったわけですが、多摩市の場合は何が必要なのか。家守の報酬って何なのか。公益とは何なのか。

▶**中庭** それに、家守に求められるスキルとは何なのか。多分、多摩ニュータウンの場合、「不動産をどう管理するか」ということは住環境管理の視点から大事だと思うのですが、それ以上に、そこら辺に眠っている、普段は資源とは思われていないいろいろな人やモノをつなぐエージェントというの、より求められるのではないですか。

▶**片桐** つなぎ方が大事で、例えばその地域の15年後がどうなるのかデザインができていないと、求められる資質とか言えない。インキュベーションの一般的なものでそういう人を募集して配置してもダメだと思っていて。地域の将来像、少なくとも10年後のマスタプランが、絵に描いた餅ではなくて、きちんと担保されていてこそ、そこで民が活躍できる、だからそれに従った人がみんな集まってくるというパターンかなと、いつも思っているんです。

▶**松本** という部分もあるし、藤倉さんが最後に「パーマネント・トラベラー」と言っているように、地域

を越えた関係を持ち込むのも一つの手だと思う。つまり、地縁だけで何とかしようと思うと、特に郊外の多摩市のような所は仕事が無い。ここだけで完結しようとしてもおそらく回らない。そうすると、例えば都内とか、もしかしたら外国でもいいのかもしれないけど、「稼ぎに行く場所」はいろいろな所だけれども、「仕事の拠点」としては、自分の住むところの近くにある。そのような拠点をどう組み立てたらよいかという文脈で多摩の場合は考えられるんじゃないかな。ベッドタウンであることを強みにして組み立てることが求められると思いますね。

▶**中庭** パーマネント・トラベラーというのは触発される言葉ですね。ベッドタウンの強みとは何だろうと考えると、定住者がたくさんいること。ベッドタウンにもなれない地方都市が多い中で、そこが違う。何が違うかという、女性や前期高齢者、土日は働けるとか、正規雇用ではないけれど、そこそこ仕事はできるという時間はもっている。そういう副業インセンティブをもっている人が多い。

▶**松本** 私たちのいう「生きがいワーク」ね。^{*1}多摩市でやるならば、そういう雇用を組み合わせるのが一番いいのかなと。その雇用というのは正規雇用ではなくて、生きがいのためのほんの2~3時間、週に1回でも2回でもいいから、シニアの人が引退後ちょっとやりたい。あるいは子育て中、子

育て後のお母さんが少し生きがいのために働きたいというのを生み出す企業家が、ここには求められています。

▶**片桐** まさにその通りで、地域、諏訪とか永山とかがその中で衣食住遊学が完結するのが街なんだと定義すれば、それらの機能を入れていきベッドタウンからそれに変わっていくとなった場合には、その資源、住んでいる人、誘致したい人間をターゲットに、地域づくりの一環で施設があるという感じをクリエイトしていくことも必要なのかもしれないと感じますね。

▶**中庭** その企業家について、今までは「企業家が従業員を雇う」と無意識に考えていたと思うんだけど、「生きがいワーク」という視点で考えると、「働き手＝暮らし手」でもあって、別の場面では「企業家＝ボランティア」かもしれない。エージェントというのは、そういう主体ですね。生産者でもあり消費者でもある両面を色濃くもった主体が暮らす場として地域を考えていかないと、これからは地域資源の有効活用はできないのではないかという気がする。

▶**松本** 住む場所と働く場所が近いということは、方向として暮らし全

体を見て、ワークライフバランスではないですが、その中で仕事をどう考えるか、余暇をどう考えるかを決めていくこととなります。企業家に対しても「こういう生き方や働き方があるんじゃないか」という提案と教育が必要になるんですね。逆に働く側にも「こういう時間の使い方あるんじゃないの」というのも必要になると思います。大学がそういう機能を担ってほしいと思いますしね。そうすると、地域の創業支援に大学が関わる意味というのが、今までと違うフェーズであるんじゃないですか。

▶**中庭** すると、いま、「まちづくりには家守が必要」と盛んに言われているわけですが、郊外版家守、どうも家守というと土地財産管理者みたいな意味合いになるのですが、そういう新しいエージェントが必要になってくるのでしょうか。それを何と名付けていいのかわかりませんが。

▶**片桐** 似ているのは3000人ぐらいの街区・地域、諏訪とか永山とかが該当すると思いますが、エリアマネージャー、地域管理コーディネーターというのか、そんな人が独立して出てくれば、その人に地域が任されて地域の道路補修とか、財源まかされて、そのなかに働く場所も遊ぶ

場所も学ぶ場所も憩う場所も住む場所もあり、それが一つの独立した地域なので、区長のような存在に似てくるのかなと。多摩だとそんな風になっていくんじゃないのかな。

地域の資源とは何か

▶**中庭** その時に、地域の資源とは何なのか。エリアマネージャーは空間の資源はわかると思いますが、例えば、「多摩でつくっている味噌が資源になるよ」とか、「それを祭りで一緒に食べるとコミュニティつくる資源になるよ」とか、いろんな人のつながり方によって生まれる様々な機能までを考えるならば、それをつなぐことって幅広い領域をカバーしないとできないのかな。

▶**片桐** 何かと何かをつなぐと、そこからまた何か出てくる。ニュータウンだったら緑が豊富、歩車分離、大学がすぐそばにある。けれどもつながってなくて、有効に利用されていないかもしれない。子育てに最適な空間なのに、部屋が狭くて子どもが中学生になったら引っ越さなくてはならないとか。空いていないとか、公営住宅になっていて入居倍率が高くて順番

※1 「生きがいワーク」。多摩大学総合研究所が提唱する新しい仕事の形。趣味活動でも、市民活動・ボランティア活動でもない、報酬が発生する仕事。ただし、正規雇用でなく、週1、2回、1日2、3時間、地域の中で仕事をする。その仕事自体で生計をたてるわけではなく、あくまでも生きがいのために働くのでこの名前で呼ぶ。定年後の男性や子育ての終わった女性のシニアや、子育て中の主婦、サラリーマンの副業をイメージしている。

待ちが多くてなかなか入れないとか。人工的に造られて37年が経過した街なので、固まりがあって人口の流動ができないから地域力が弱くなっているのかなとか。そのような未活用・低利用資源をどうにか結びつけていく。いまは自分でやっているわけですが、ちゃんとやっていけば公益になる。

▶**松本** 資源と言った時に、ありがちなのは、何かを見て「これ使えそうだね」とみんなやりますよね。これって、「そうだねー」と思うけど、身体が動かないんですよね。

▶**片桐** インセンティブがないからね。

▶**松本** インセンティブというものあるんですけど、その前に必要なものがあると思います。

例えば、今日のゼミの話で「トウモロコシを七輪で焼くと美味しそうだな」と学生が言う。^{※2}あれがすごく大事だよ。コーディネーターというのは、私の言葉で言えば「社会的触感」をつくりだせる人ではないとコーディネーターになれないと思っているんですよ。^{※3}それって、言っちゃえば生

活感覚だし、一般市民のみんながわかる言葉であるとか、感覚を伝えられて「10年後、こういう生活していたらいいね」と言ったら、みんなが「いいねえそれ。それなら、ここに住んでいたいよ」と思わせるものを資源に対して付加できる人だと思うんですね。

▶**片桐** 藤倉さんなんか、そういう人なのかもしれない。なんかこだわりがあって。

▶**松本** それプラス、インセンティブというかね。制度としてとか、こうするとこういうメリットがあるよ、みたいなことがあればよけいに人は動きますけれど。メリットだけでは動かないですよ。

▶**中庭** つまりね、メリットというのは今見えていることであって、それを前提にしてみんなパズルを組み合わせしていく。でもね、昨日TV番組を見ていたら、モスフードサービスがね、若手の深夜アルバイトが集まらないと放送していた。ではどうしたかという、シニアの方に制服を着てもらって店に出てもらっているという。ファー

ストフード店とシニア。普通の議論の中ではくつつかない。くつつかないのだけど、ある種のベンチャー的な目をもった人が触感をもって「くつつけたらいいよ」と引っ張るんだね。それでそういう場面が生まれたわけで。引っ張る力が新結合には必要なんだよね。

▶**片桐** 目利き役？

▶**中庭** しかも、その目利き役は、自分にしか見えていないということがわかっていて、「他の人はわかっていない、だけれども自分が見えている方向に引っ張る」という、投資家的な目をもってリーダーシップを発揮している。まさに、本当の意味でベンチャーだと思うんだけど。

▶**松本** 何かやるときに、「よいアイデアと思うけど、デメリットもあるよね」と言われるとしゅんとしてしまいますよね。だったら、とりあえずやってみたらという姿勢のほうがいいですよ。アイデアもいっぱい出てくるし。リスクの大きさがどれくらいあるかなんて、誰もわからないですから。何に対し

※2 中庭、片桐、松本で運営する多摩大学のゼミでの一コマ。このゼミでは、この7月、多摩市の諏訪名店街の「七夕フェスタ」に「ふれあい七輪ひろば」を出店した。これは七輪を囲んで、商店街で販売している肉を買ったり、食材を持ち込んだりしてもらいながら、地域のふれあいをつくろうと意図のイベント。その企画会議で、何を食材として提供するかという話題の中で、松本がトウモロコシを皮のついたまま焼く状況を詳細に説明したところ、ある学生が、昼が間近だったせいか、「聞いていると唾がでてくる」と発言した。

※3 社会的触感。何かを多くの人たちが一緒にすすめる事業や活動のコンセプトの手触り感。人を引き付け、ものごとをドライブさせる効果を発揮する。松本はこの考え方をアメリカの作家レイモンド・カーヴァーの「カテドラル」という作品からインスパイアされた。

てもリスクだと言えるし。

▶**中庭** 「何が資源であるか見える」ということは、「その資源から、どのような利用用途を取り出せるか想像できる」ということなんでしょうが、それは、むしろ想像力だけではなくて「自分がどれだけリスクとって入り込んだら、これだけのことができる」ということまでわかる社会的触感というリアルさに左右されるのでしょうか。

▶**松本** 地域経営にとって「地域とは何か」を考えた時、地理概念としての地域ではなく、資源の束なんですね。そこに「錨」を降ろしてみても自分はここでやるんだと言った時に地域というのは立ち現れてくる。その範囲というのはある程度自分の近くという地理的な広がりはあるんだけど、地理に限定されない地域の姿というモノがある。そうでないと、私とか中庭さんがここまで多摩ニュータウンにこだわる理由が説明ができない。私たちにとって多摩ニュータウンは住んでもいないし、生まれ故郷でもないけど、自分が住んでいる地域よりもコミットしていますよね？知り合いも多いし、町歩いていて、声かけられるのは、圧倒的にこちらですからね。そういうことは、地域経営の主体者だからこそ見える地域なんですよ。だとしたら、資源の見え方というのは、リスクをとって、自分が主体となるかどうかにかかっているというわけです。私たちは多摩大学のキャンパスを諏訪永山ぐらいいまで拡大してみ

ているわけですが、他の教員とはおそらく違うでしょうね。

▶**中庭** さらに、われわれはその地域の時系列、歴史の厚みを資源に加えていますからね。オーラルヒストリーの重要性はそこにあるし、常に聞き取りを行うことで現代への教訓がたくさん出てくることを意識してやっているわけです。だから、地域の歴史が古い新しいというのは、資源の束という点ではあまり関係ないんですよ。それは八王子なら古い歴史はあるし、ちよだプラットフォームスクウェアなら、江戸時代からの町人の知恵が出てきてそれはそれでおもしろい。でも、多摩は人工都市だからこそ、今苦しみながらも少しずつ適応しつつあるプロセスが実感として聞ける所なので、「人工的なつきあい方に対するソフト」というのは、むしろ一番先鋭的に出てきている。人工的な環境の中での協働のしかたをどうするのかということ、多分、日本で一番悩んでいる所だと思いますよ。

▶**松本** ちよだプラットフォームスクウェアで何かエネルギーをもらうというのは、何か動いている、止まっていないということが大事なのかなと思います。それは身体の動きだけではなくて、何か常に新しいことが始まっていて、「今度はこんな仕事しているんだ」とか動きが見えることで刺激されるんだと思うんですよ。結局、人は何に魅せられるかということ、動いている人にしか魅力を感じないです。

止まっていてアームチェアに座っている人が「やったら」と言っても説得力をもたない。いまの七夕フェスタだって、片桐さんが動いているからこそ、全体としてまとまりをもっているわけですから^{*4}。

▶**片桐** 別に誰からもほめられないし……。

▶**松本** 全然儲からないし（笑）。

▶**片桐** “ちよだ”からこちらに来て、この先大丈夫なの？というのはあるけれど。でも、あえて言えば、地域住民の潜在的なエネルギーをもらってうれしいというのはあって。それを活かさなくてはいけないなとは思ってますけど。

▶**中庭** でも、そのうれしさは、“ちよだ”の時と、ここでは性質が違うでしょう。

▶**片桐** 違いますね。“ちよだ”で感覚をもらえるだけもらって、自信をできるだけもらって、今でもおつきあいさせてもらっているの。それは楽しみだし。多摩はライフワークとしての地域づくりで。地域に本来有るべき機能というのが損なわれていて、それを誰も差配・プロデュースしていなくて、本来それは行政の役割なんだけど、地域の価値を上げていくとか、サステイナブルにしていくとか、税収を上げていくしくみとか、本来は誰かが責任をもってやらなければいけないのに見てられないというか。気づいている人がやらなくて

はならないし、それによって次につながっていくというかすかな期待もある。

▶**中庭** 家守モデルの場合は、まちの旦那さんたちが責任をもった。つまり、家守に委任した側の旦那さん衆が寄り合いをしてまちのことは決めてきた。森ビルは愛宕の家守の経験をもっているし、三菱地所は神田三崎町の家守の経験をもっているという出自なわけです。では郊外のような古くからの都市集積を持たない所のまちづくりの責任をもつのは、当然行政だけではないのでしょうか、どういふ連携のしかたがあるのかという話になってきます。

未完成の価値

▶**松本** 多分、今や地方も都心も、まとめられる人があまりいないのだらうと思いますね。大地主もそんないないし、人のつながりにおいてもそう。この人が言えば、とりあえずみんながついてくるというわけではないですから。多様な人たちが集まってやることの楽しさを味わえるようにしないと、多摩ニュータウンのような場所では協働はできない。

あとは、何がエネルギーの源になるのかなといったら、やはり未

完成度なのかな。未完成だからやりたくなる。片桐さんは、多摩ニュータウンには「揃っていない」と思うから、じゃあ自分がやるというてがんばっていらっしゃる。他の人は「揃っている」というかもしれないけれど。

▶**片桐** そういうことなんですね。寝るための機能しかないというのは、なんとおもしろくない街なんだろうと。大学と結びつけて学びにいけるようにしてやろう、学生が住めるようにしてやろう。そういう遊びを仕掛けてやろうと。

▶**松本** だから、未完成である価値というのがニュータウンにはあるからこそ、主体的に関わらないとつまらない。

▶**片桐** 潜在的に、住民の方には連携して問題を解決していく能力はちゃんとあります。ただ、できあがって40年が経とうとしている街だけれど、頭や心のどこかで自分も街も高齢化して大丈夫かしらとか、病院足りなくなるよねとか、どうしても自らはどうしてよいかわからないことになると思考回路がストップし誰かに依存しようとしてしまう。

▶**中庭** では未完成とは何なのか。普通の人は、完成の集積としてまちを見てしまう。そして常識が

くられていく。一方、インキュベーターは、「未完成というのはいいじゃないか」と思うからには、何かそこに利用可能性なり資源としての未完成度を見ている。そこに目を向けていかなければならなくて、われわれが常識にとらわれたらおしまいです。ドグマにとらわれるたらおしまいなんですね。未完成にチャレンジして見えるようにしていかないと、イノベーションはつukれない。地域で異なる「未完成で何」を常に問い続けていかなければならないと思う。

▶**松本** そこが常に変わり続けるし、人から見てそれぞれ違うので、それをすりあわせていく。それを仕事やプロジェクトごとにやり続けねばならない。大変な作業ですよ。捉え直しの連続で。これがもしかしたら、さっき言った「動き」なのかもしれないですね。

▶**片桐** まさに、街の経営ですね。

▶**中庭** 多摩ニュータウンは未完成だからみんな悪いと言うけれど、もしかしたら未完成だから価値が生み出しやすいという言い方はできるのかもしれない。

▶**松本** そういう意味では、企業家精神じゃないけど、それをもっている人にとっては価値のあるまちと言えるのではないかな。多摩大学

※4 諏訪名店街の七夕フェスタは、片桐が教員とは別の顔として、実行委員長を勤めた。ある意味「よそ者」として地域の人たちとの協働のプロデュースはなかなか苦労が多かったようだ。

は、そもそも企業家を生み出そうという精神でつくられた学校ですね。でも、もっと言うと、経営のおもしろさって、そういった企業家精神みたいなところにあると思います。

われわれのスタンスとして、専門にとらわれ過ぎると、未完成のおもしろさが見えなくなってしまう。常にそこをいろいろな目で疑っていくことが必要なんだと思います。



左から松本・片桐・中庭

(2008年7月2日実施)

地域経営の風景 (1)

地域経営にとって「地域」とは何か？

多摩大学総合研究所 准教授

松本 祐一

1972年生まれ。専門は地域組織経営論、戦略論、マーケティング。マーケティング会社にて商品開発・市場開発などを経験。人口減少・少子高齢化社会における地域マーケティングや事業モデル開発が現在のテーマ。特に地域の中小企業やNPOの戦略策定に関する研究や研修を多数手がけている。



地域経営の 身近な風景

「建て替えをすることで、コミュニティが壊れるのが怖いのです。」多摩ニュータウンにある古い分譲団地の管理組合役員が溜息をついた。近所づきあいがあまりないと言われるニュータウンだが、その団地では今でも地域活動が活発だという。多摩ニュータウン開発の初期のころに入居し年齢を重ねてきた層と、彼らの一部が賃貸として貸し出した物件に入ってくる若いファミリー層がお祭りなどを通じて交流している。子供会もあるという。しかし、団地の老朽化は進んでおり、耐震のことも考えると近々建て替えや大規模修繕について検討しなくてはならない。その役員は、そのような動きが出たときに、様々な利害がぶつかり合い、仲のよかったコミュニティが崩壊してしまうかもしれないと心配していた。建て替えがいいのか、大規模修

繕でなんとかできるのか、他の選択肢はあるのか。その事業を誰と進めるのか、そもそもそのプランを住民で合意できるのか。そして、若い人がいるとはいえ、入居者の高齢化が進んでいるのは事実であり、このような複雑な問題に立ち向かっていける人材を確保できるのか、と悩みはつきない。難しい問題なのはわかっているから、目を背けたくなるが、「そのとき」の足音はすぐそこまで聞こえている。このような事例も地域経営の身近な「風景」である。

地域経営という言葉聞いて皆さんは何を思い浮かべるだろうか。経営という言葉がついている以上、「誰が」経営するのか、「何を」経営するのかという問いに対する答えがなくては意味が通らない。初回の「地域経営の風景」では、この地域経営という概念そのものについて考えてみよう。

誰が経営し、 何を経営するのか？

まず、「地域」の経営者は誰か。誰もが思い浮かべる存在は地方自治体であろう。確かに私たちは自分の住む地域の道路や公園などは市役所や区役所が管理しているし、福祉や教育のサービスも大部分これらに頼っている。ただ、この場合の「経営」はまさしく「行政」であって、わざわざ地域経営と言う必要はない。そうになると地域経営は、少なくとも従来の行政組織とは違う組織を主体として想定しているのではないかと考えられる。これは、今や「地域」に起こる問題の解決や公的なサービスの提供を担うのが、行政組織だけではなく、現実を反映しているといえる。自治会、NPO、地元の中小企業、中間法人、組合など様々な組織が活躍している。そのような組織が「地域」との関わりのなかで行う経営が地域経営だといえる。もちろん

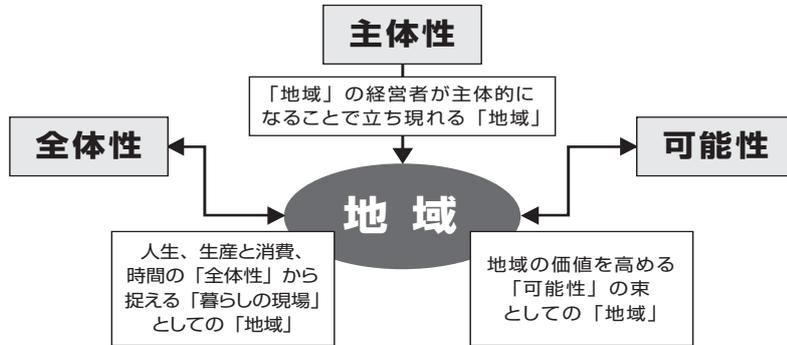
地域経営は、誰が何を経営するのか？

【誰が経営するのか？】

自治会、NPO、地元中小企業、中間法人、組合、地方自治体などの組織

【何を経営するのか？】

3つのキーワードから考える、地域経営における「地域」概念



ん、そのなかには行政組織も入るわけだが、あくまでも、主体のひとつとして「地域」の多様な組織のなかで相対化される。地域経営とは地域組織の経営であり、地域の組織間関係の経営なのである。

次に「地域」の何を経営するのか。これもよくわからない。私たちが想定する「地域」とは、住居周辺のある一定の地理的な広がりを考えるだろう。その空間を経営するとはどういうことだろうか。さらにややこしいのは、この空間的なとらえ方が地域経営の主体によって変わってくるということだ。どこまでがその主体が想定する「地域」なのか。「地域」の境界線はどこかという問題である。市役所にとって「地域」はその行政区分であるが、地元の中小企業は「商圈」と設定したところを「地域」と言うかもしれない。団地の管理組合の役員にとっては、「地域」とはその団地そのものであろうし、毎日、寝るためにだけに自宅に帰るような生活を送っているビジネスマンにとって、自宅周辺よりも会社周辺が、より身近

な「地域」ということにもいえるだろう。つまり、「地域」の範囲には、例えば「関東平野」や「多摩川流域」といった同じ地質や地表の条件などによる地理的な設定と、行政区分や商圈、通勤圏のような機能的な作用が及ぶ範囲としての設定、そして、組織や個人が「心の故郷」などと思い入れで行う心理的な設定があるということである。このように「地域」の空間的なとらえ方もまちまちなのに、「地域」の何を経営するかという問いはさらに私たちを混乱させる。

ここで少し視点を変えよう。地域経営に限らず、地域づくり、地域再生、地域おこしに地域活性化。最近、「地域」という言葉が溢れている。確かに様々な問題が「地域」に起きているということもあろう。しかし、重要なのは、私たちが「地域」というなんでもない使い古された言葉を使って何を表現したいと思っているのかを深く見つめることだ。

「地域」の「主体性」「全体性」「可能性」を考える

私は地域経営における「地域」概念は「主体性」「全体性」「可能性」に関わるものだと考えている。

「主体性」とは、「地域」はその主体となろうとする者の前に立ち現れるということと関係する。先も述べたように、「地域」の範囲設定や意味は、そこに関わる主体が決めることである。自治会なら自治会の、自治体には自治体の、大学には大学の「地域」の空間的・機能的・心理的な位置づけがある。逆にいうと、そこに「錨」を下ろして、「さあ私がやるぞ」というコミットメントがない限り、地域経営の成果やその評価は曖昧なままになる。だからこそ、地域経営は地域組織経営なのだ。「主体性」は地域経営の責任に関わるキーワードになる。

「全体性」とは、「地域」は人々が暮らしを営む現場であるということに関係する。この「暮らしの現場」は、人々が生まれ、食べ、学び、仕事をして、家族をつくり、人間関係を取り結びながら死んでいく場所である。そして、この人たちの多様な人生が集積され、長い時間をかけて制度や文化がつくりだされていく。これらは形を変えて受け継がれたり、ときには失われたりしながら、「地域」にある程度の一貫性を生み出していく。私たちは誕生から死までの人生の「全体性」、生産と消費を成り立たせるシステムの「全体性」、そして、世代から世代へと暮らしを受け継いできた時間の「全体性」を可視化したいという欲求を持っている。なぜなら、こ

の「全体性」を感じる事が、生きて
いることの実感につながるからだ。
これは生命の再生産が続いている
という「触感」を得ることと同意だ。
だからこそワークライフバランスや
地産地消が叫ばれ、地域の伝統を子
供たちに伝えようとする活動が活発
になる。「全体性」は地域経営におい
て、「地域」に住む人たちが暮らしの
中で何を指し、何を必要としている
かという、市場開発やマーケティング
に関わるキーワードなのだ。

最後の「可能性」は、「地域」が上
から開発されるものではなく、下か
ら組み上げていくものだということ
と関係する。「地域資源」という言葉
がある。今、地域開発の流れは、上か
ら大量に資本を投下して新しいもの
をつくるのではなく、ハードにしる、
ソフトにしる、今あるストックをうまく
活用して「地域」の価値を向上す
るという方向にシフトしてきている。
そこには活用できる「地域資源」を
どう発見するかという課題がある。
例えば、公園に落ちている枯葉をた
だのゴミとみるか、腐葉土の材料と
みるかは、その資源の質や量ではな
く、それを見る人間の認識にかかっ
ている。しかし、この資源化のプロ
セスは、単純に「これをこうしたら使
えるよね」というアイデア出しのレ
ベルの話ではない。それを資源とし
て使えるものにするためには、どの
ような仕組みを組み立てるか。そも
そもその仕組みによってどのような
暮らしをしたいのか、そこから生ま
れる利益をどう分配するのか。リス
クに対してどのような対応策を用意
するのか、誰が責任をとるのか。そ
ういった制度設計を「地域」内外の当



事者たちが一緒になって考えて合意
形成し、経営していかなければ、「地
域資源」の活用といっても、上から
の開発と同じである。つまり、「地域
資源」を活用していくためには、多様
な主体による協働が必須であり、そ
こにはサービスを提供者やサービス
の受益者という当事者たちが垣根を
はらって、資源の価値や制度の妥当
性を学び、「気づき」を得るプロセス
が必要になる。これが本当の意味で
の下=「暮らしの現場」から「地域」
を組み上げていくことになるだろう。
「可能性」は、地域経営において、「地
域資源」の価値を皆で開発するため
の学びに関するキーワードになる。

このように3つのキーワード「主
体性」「全体性」「可能性」から考え
ると、地域経営における「地域」とは、
ある「主体」が何かしらの想いや意
志を持ったところに立ち現れる「全
体性」を持った「暮らしの現場」であ
り、その想いや意志を実現するため
に必要な実践の源となる
「可能性」の束である。その「可能性」

の束を実践に変換していくために、
多様な主体とともに学んでいくプロ
セスこそが地域経営の根幹といえる
だろう。

この論考では、全国の「地域経営
の風景」(事例)を紹介しながら、そ
の「風景」が生まれる背景やメカニ
ズムについてできるだけわかりやす
く解説していきたい。

ソーシャル・マーケティングの旅 (1)

水循環を流通問題として見る視点が必要だ

多摩大学経営情報学部客員准教授
多摩大学総合研究所客員主任研究員

中庭 光彦

1962年生まれ。専門はマーケティングと地域政策、両者をミックスしたソーシャルマーケティング。経営の視点から全国の地域づくりケースを収集している。「コミュニティはツールだ」「水文化を知ると地域がわかる」が持論。



水の流通コストは誰が負担しているのか

水はタダと言われてきたのも昔の話。いまでは貴重な資源として見なされるようになり「21世紀は水の世紀」と言われるまでになってきた。この潮流を企業はビジネスチャンスと見ている。身近な所では、ミネラルウォーターに力を入れている「サントリー」が思い浮かぶし、地下水揚水プラントを病院などに提供している「ウェルシィ」といった企業もある。節水型洗濯機やトイレも水関連商品で、水道局にも競争圧力がかかるようになってきた。

目を海外に転じれば、上水道の設備・経営システムを一括で請け負う企業もあり「ヴェオリア」や「スエズ」（共にフランス）が水メジャーとして有名だ。

生命を保障する水道事業を民営化

してよいのかという新たな争点も生んでいる。

しかし、一方では、地球上には安全な淡水にアクセスできない人々が14億人いることも事実で、国連開発計画（UNDP）は水危機を深刻視している。

資源となった水を、企業人は「ビジネスチャンス」と見るが、現在の水ビジネスの流通価格には、水を涵養する森林保全費や、雨が地下に浸透するような土地保全費など「水が循環するためのコスト」はほとんど含まれていない。これはおかしな話である。

水問題の大きな側面は、実は「水のコストが見えない」という水流通問題でもある。とすれば、水資源をめぐる問題にこそソーシャル・マーケティングの手法が役立てられるはずだ。

ソーシャル・マーケティングは流通と市場全体のデザインまで手がける

では、ソーシャル・マーケティングの手法とは何なのか。「社会問題や主義主張に働きかけるために実施される取引促進策」というのがフィリップ・コトラーの答だ。彼のテキスト『マーケティング・マネジメント（12版）』には「たばこ撲滅」「シートベルト着用」など数多くのキャンペーンが代表例として挙げられている。日本では大手広告代理店が強力なサポートを行っている環境省による「チームマイナス6%」はそのようなキャンペーン一つだろう。

しかし、キャンペーンだけがソーシャル・マーケティングだろうか？

いま、企業にとってマーケティングは「複雑な課題のソリューション手法」と言っているほどに扱う領域が

広がっている。小売り段階におけるニーズと商品のマッチングはもちろん、流通全体、しいては市場のデザインまで視野に入れるようになっていく。

例えば携帯電話などはその典型で、商品開発・デザイン、プロモーションのみならず、細かな価格体系、リサイクルの制度設計、通信行政との連携、他産業との協力によるライフスタイル開発、それらの戦略的統合……。これらをマーケティングという一言で括っていいのかためらうほどだ。しかし、ここまでしたからケータイ社会に普及した。

同じように、「水が足りない」「温暖化目標を達成する」「食料自給率を高める」「エネルギー価格変動に強いライフスタイル・社会をつくる」といった課題は、流通・市場全体のデザインを考えてこそ解ける課題といえる。ソーシャル・マーケティングとは流通・市場・ライフスタイル・商品を「人々の誘因を動かす」「価値をつくる」ことで社会的課題解決にマッチングさせることなのである。これ

が私の考えているソーシャル・マーケティングの意味で、市場とコミュニティを跨ぐ幅広い事業領域を想定している。

水コスト・水流通の見える化が必要だ

ソーシャル・マーケティングの視点から見ると、水問題の大きな課題は「水のコストが当事者に見えていないことである」と述べた。

でも「水はタダ」と言われながらも、正確には非常に安価な水道料金が設定され、厳密な水利権設定もなされてきた。現在の日本の水利用の7割は農業用水、2割が工業用水、1割が生活用水として使われているが、水に値段はついているのである。

この中で最も水コストに敏感な利用者は、おそらく半導体製造工場ではないだろうか。工業用水は水道料金の十分の一程度の値段だが、特に水を大量に使う半導体や液晶工場な

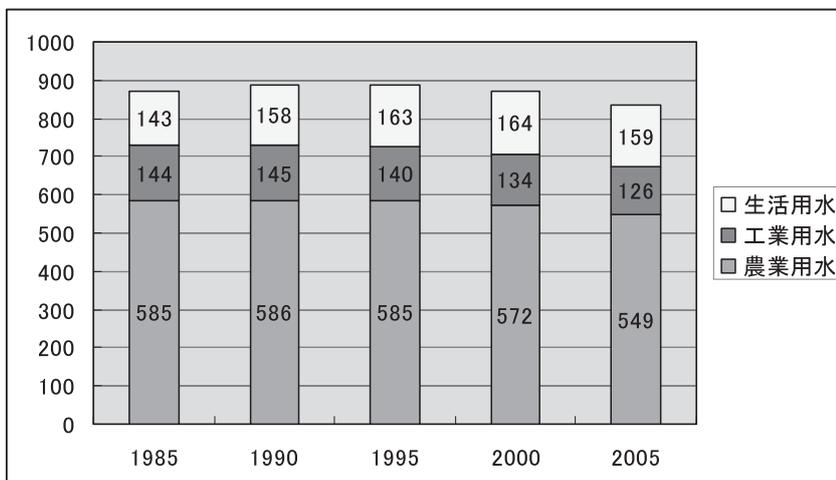
どはそのコストがばかにならない。このため、工場では水リサイクルが進み、例えばシャープの亀山工場では100%水をリサイクルしている。それだけ水のコストに敏感なのだ。

では7割を占める農業用水はどうか。日本の農家は土地改良区に水利権料を払っているが、それは譬えてみるとアパートの家賃のようなもので、実際の使用量に応じた料金(量水制)ではない。もちろん補助金も投入されている。この結果、水をいくら使い、どれだけのコストが発生しているのか、日本の生産農家には見えないのだ。国際的な趨勢としては、例えばOECDがすべての水利用コストを価格に転嫁するフルコスト・プライシングを提唱しているが、実際には水量が計測しにくい個々の農家への徴収も難しいため実効を挙げていない。

1985年から2005年の間、農業用水使用量は6.2%減り、耕地面積は5,379千haから4,692千haへと12.8%と減り、稲の作付面積は2,342千haから1,706千haと24.2%減り、主食用穀物自給率は69%から61%へと8ポイント下落している。食の危機が叫ばれているが、統計の数字は実勢を反映しているのだろうか？

一方、海外でも水が稀少な土地では、農業用水をパイプライン化して使用量を測り徴収する所も多い。自ずと農家は水を大事に使うようになる。例えば「水と持続可能な開発」をテーマにスペイン・サラゴサで国際博覧会が開かれたが、そのスペイン沿岸部は非常に降水量が少ないため、少ない水でも育つトマト等の野菜がハウス栽培でつくられてい

全国の水使用量 (単位: 億 m³)



国土交通省土地・水資源局水資源部編『平成20年版日本の水資源』2008を加工

る。ここでは海水を淡水化し、必要な時に適量だけを野菜に与える点滴灌漑が行われている。水が稀少で、高いエネルギーコストをかけて逆浸透膜を使った農業用水提供を行っている点では日本と正反対だ。しかし、それだけに水の生産・流通コストに農家は敏感だ。

これからのビジネスマンは 市場というツールだけ知っ ても役に立たない

水は石油と違って枯渇しない。しかし、雨が降ると森から川や地下水となって海に流れ出すし、温暖化で氷が溶け出すこともある。もちろん汚染されればきれいにするには多くのコストがかかる。水という資源は、循環させないと、資源としての価値が下がる。

水の利用者は、循環コストを負担

し、「使いながら守る」という持続的ビジネスモデルをつくる必要がある。そのためには、水の生産・流通コストや、リサイクルまで含めた流通経路の「見える化」がソーシャル・マーケティングの課題となる。

例えば流域毎に水会計を創設したり、ステークホルダーによる水管理委員会をつくり適正な水の値付けをしたり（オランダではそれを地域で民主的に決めている）、水供給地である中山間地に過剰消費地の都市から使用料が払われたり、都市水害を抑えヒートアイランドを防ぐために雨水の地下浸透を促進させるように、都市部の中にあえて里山や農地を埋め込んだりすることも必要で、それらを後押しする税制や金融メニューも必要となる。ソーシャル・マーケティングを具体的に考えると、実はマーケティング・経営戦略、政策、技術と文化など、実に多くの要因を課題解決に動員しなくてはならない。

今回は「水資源問題」を例に挙げたが、ことほど左様に私たちビジネスマンは、市場というツールだけでは解けない複雑な課題に直面しているのである。ソーシャル・マーケティングは、市場に加え、社会・自然が連結した「地域」という場に対する経営戦略論なのである。

では、市場の他にどんなツールが必要なのか。次回は、「コミュニティ」というツールを紹介する。



神奈川県横浜市水道局の水源林は山梨県道志村。この水源涵養林整備に、横浜市の市民ボランティアが定期的に参加する。2006.6撮影。

PPP(公民連携)による公営事業再建と地域経営

多摩大学経営情報学部客員准教授

多摩大学総合研究所客員研究員

片桐 徹也

1968年生まれ。コンサルタント(公民連携(P/PP)・土木建設)。公共事業におけるインフラ整備に携わり、現在、公民連携方策を用いた主に下水道事業の経営再建手法を研究・支援するとともに、自治による地域づくり、地域経営手法を模索している。



アカウンタビリティとは

これから扱っていく「公民連携(Public/Private Partnership、(以下PPP))」、いわゆる「官民パートナーシップ」とは、単に両主体が協力することや、協働することにとどまらない。我が国でも従来から官民協働事業については多くの事例がある。第三セクター事業などは典型例である。が、あまりよろしくない印象を抱く方が多いだろう。責任体制が不明確であったことと仕組みの問題により、赤字の垂れ流しを食い止めるというスイッチが無かったことにも起因し多くのモラルハザードを招いたのは記憶に新しい。それでも経済成長が右肩上がり、税収も増加傾向の時には、公共事業として公金一般会計から赤字補填分が、止めどなく繰り入れられることがあっても特別会計の中身が一般市民の目に触れる機会が少ないという仕組みにより表面化するのが遅れた。経済成長の鈍化とともに、気づいたときには多くの三セク事業が事実上の破綻状態だったということが相次いで発覚し、当然のことながらその穴埋めや再建にも税が投入され、そのつけが国民・市民にまわされ続けているのは周知の事実となっている。

次に、我が国では、「アカウンタビリ

ティ」という言葉が濫用されているのではという話題である。いわゆる「説明責任」という意味合いがあるが、米国などの諸外国では重みが違うようである。説明する義務ということには変わらないが、その内容は、出資者等から委託された資金を適正に運用・保全し状況を報告する義務という意味が強い。会計の責任があるということも含まれる。そのことの説明責任なのである。つまりは、事業の失敗が起きたときに事のの次第を説明することが責任を果たしたということになるのではなく、事業開始前から出資者の十分なる理解を得て運営管理し、その状況の説明、事業運営に適正なアドバイザリーを行うことで初めて義務を果たしているということになるともえる。公営企業などの公金を扱う事業ならば、その責任主体は出資者ともいえる納税者を納得させる義務を負うということになる。我が国における従来の官民協働事業はこのあたりが踏まえられていないものが目立つ。これらのことを踏まえて組成されるのがPPPである。

PPPとは

いわゆる公民連携(PPP)とは、「官」と「民」がリスクを適正に配分しパートナーシップ体SPC(特別目

的会社)等を構築し、契約によるガバナンスを兼ね備えているという特徴がある。さらには、「官」の役割として事業のモニタリング(監視)は重要となる。従来は、民間だけでは儲からないため民営化が出来ない「公共」的事業を、第三セクターや公社として行い、競争原理やノウハウが欠如した中で担い手としての「民間」に委ねられていた。一方、PPPは、公共サービスに民間の活力を競争原理に従って選定し、公益を成し遂げていくことになる。官が不得意で、民間が得意とする経営力やノウハウを潜在的なものや自由度も含めて導きだし、VFM(バリューフォーマネー)を醸しだしつつ政策目標の達成を目的とするものである。なお、資金調達には民間ファイナンスとなるため、金融機関もリスクをとることとなる。場合によっては、市民資金(出資)の導入も有効的となる。

次回より筆者が研究中の事例について順次紹介していく予定です。

- ・ 下水道事業の効率化による赤字削減を目指したPPP
- ・ 多摩ニュータウンにおける地域経営(管理)のPPP構想…等々

多摩大学総合研究所ニュース

■ 株式会社廣濟堂と産学協働事業提携

多摩大学総合研究所は、この6月に、株式会社廣濟堂（港区）、株式会社アイデアス（中央区）と当研究所が開発した「シンプルストラテジー」に関して、広く業務提携していくことで合意し、産学協働事業提携契約を結びました。

株式会社廣濟堂は、印刷、IT、人材という3つの領域のビジネスを展開していますが、今回特に、人材ソリューションサービス分野において、「シンプルストラテジー」に基づく教育・研修プログラムの開発と販売を共同で推進していきます。株式会社アイデアスが、この産学協働事業の総合プロデュースを担当し、3者がお互いの強みを生かしながら、新しい教育・研修のあり方を広く社会に提案していきます。

■ 多摩ニュータウンのシニアに関する共同研究の成果がまとまる

シニアマーケットの専門機関である株式会社シニアコミュニケーション（港区）と、シニアや主婦向けのCRMサービスを展開する株式会社ジー・エフ（文京区）と昨年より進めてきた「多摩ニュータウンにおけるシニアの情報行動とIT利用に関する研究」の成果が、報告書としてまとまりました。

この共同研究では、プロジェクトチームを結成し、調査の企画実施や結果の分析、報告書の執筆まで、3者の共同作業で進めてきました。成果としては、多摩ニュータウンに住む50代・60代のシニアの情報行動の実態と課題を抽出し、解決の方向性について、新しい地域ポータルサイトの要件や電話による地域情報伝達モデルとして、実践的な提案をしました。

この報告書にご興味のある場合は、多摩大学総合研究所まで、お問い合わせください。



■ 「問題解決マインド」養成セミナーが10月に開催、申し込み受付中

株式会社アイデアス（中央区）がプロデュースする「ビジネスセミナー」として、「問題解決マインド」養成セミナーが10月4日（土）、5日（日）と開催されます。この「ビジネスセミナー」は、株式会社アイデアスと当研究所の産学協働プロジェクトとして企画されており、当研究所は、プログラム開発のための理論的な枠組みとビジネスケースを提供しています。

ビジネスは問題解決の連続です。「問題解決マインド」とは、ビジネスで直面する困難な問題を乗り越えるために必要な「心のマネジメント」の方法論を意味します。この「問題解決マインド」を養成するために、グループワークなどの実習を通じて、自分の認識をあり方や価値観を見つめなおす体感的なプログラムになっています。セミナーの詳細については、株式会社アイデアスのホームページをご覧ください。

(http://www.ideass.jp/seminar/2008_002.html)



多摩大学総合研究所

多摩大学総合研究所 マネジメントレビュー No.1

発行日 2008年9月20日

発行 多摩大学総合研究所

〒206-0022 多摩市聖ヶ丘 4-1-1

TEL.042-337-7299 FAX.042-337-7297

<http://www.tmuri.jp/>

発行人 松本祐一

編集責任者 中庭光彦

編集・印刷 プリント永山