



多摩大学総合研究所

# マネジメント Management Review レビュー

2010年第1号 (No.4)

**特集**

## 地域の再定義

巻頭言「多摩学の発見」 久恒 啓一

- 浜田 正幸 多摩大学経営情報学部准教授  
**地域社会と組織・人材マネジメント**
- 立山 徳子 関東学院大学人間環境学部准教授  
**パーソナル・ネットワークから見える「地域社会」**
- 秋田 賢太郎 京王電鉄株式会社 開発企画部企画担当  
**沿線価値の向上にむけて ～当社の取り組みのご紹介～**
- 白子 みゆき つくば国際大学保健医療学部講師・多摩大学総合研究所客員研究員  
**食資源から創造する地域ライフ・マネジメント②**  
～食育で進める地域の再定義～
- 中庭 光彦 多摩大学総合研究所准教授・地域活性化マネジメントセンター  
**多摩地域の再定義 -開発政策史の視点から**
- 松本 祐一 多摩大学総合研究所准教授・地域活性化マネジメントセンター  
**プロジェクト型地域学習がもたらす「実感」**
- 吉澤 潔 (株)オフィスYZ 代表  
**若年層キャリアの危機と企業・大学のキャリア育成の  
再構築に向けて 地域経営キャリア開発研究会活動の趣意書にかえて**

**研究・教育・調査  
プロジェクト紹介**

## ■ 特集 地域の再定義

- 02 / 巻頭言 多摩学の発見 久恒 啓一 多摩大学経営情報学部教授・多摩大学総合研究所所長  
多摩大学地域活性化マネジメントセンター副センター長

---

### ■ 特集：地域の再定義

- 06 / 地域社会と組織・人材マネジメント  
浜田 正幸 多摩大学経営情報学部准教授
- 10 / パーソナル・ネットワークから見える「地域社会」  
立山 徳子 関東学院大学人間環境学部准教授
- 13 / 沿線価値の向上にむけて ～当社の取り組みのご紹介～  
秋田 賢太郎 京王電鉄株式会社 開発企画部企画担当
- 19 / 食資源から創造する地域ライフ・マネジメント②  
～食育で進める地域の再定義～  
白子 みゆき つくば国際大学保健医療学部講師・多摩大学総合研究所客員研究員
- 24 / 多摩地域の再定義 -開発政策史の視点から  
中庭 光彦 多摩大学総合研究所准教授・地域活性化マネジメントセンター

---

### ■ 共同研究・教育・調査プロジェクト紹介

- 28 / プロジェクト型地域学習がもたらす「実感」  
松本 祐一 多摩大学総合研究所准教授・地域活性化マネジメントセンター
- 32 / 若年層キャリアの危機と企業・大学のキャリア育成の再構築に向けて  
地域経営キャリア開発研究会活動の趣意書にかえて  
吉澤 潔 (株)オフィスYZ代表

## 巻頭言 多摩学の発見 一多摩大鳥瞰図の試み



久恒 啓一 (多摩大学総合研究所 所長)

江戸時代に鳥瞰図絵師という職業があった。風景をまるで鳥になって上空から見下ろすように描くことができる絵描きである。この手法は屏風に描かれた絵巻物を源流としており、全国の名所をこの手法を使って描いた浮世絵は今も多くの人を魅了している。山や川、都市の建物など並んでいる順序は正しいのだが、一枚におさめるためにゆがんでいることもこの手法の特徴のひとつだ。この図絵は全体を俯瞰しており、位置関係が一望できるので人気があった。

大正時代にこの手法を発展させた吉田初三郎という鳥瞰図絵師がいて、全国の景勝地を描き、鉄道の建設で始まった観光ブームに火をつけた。「大正の広重」と称したこの人の展覧会を見たが、錦絵のような鮮やかな色彩と、富士山や見えるはずのないアメリカや樺太を描くなどの大胆なデフォルメという手法を駆使しているため、世界や日本の中での景勝地の位置がよく理解できた感じになった。この絵描きは見えるはずのない高みに視点を定め、風景を切り取る作業をしたわけだが、どうしてそういうことができたのだろうかと思議な気持ちで感動に浸ったことがある。

必要があって「多摩」の鳥瞰図絵をつくることになった。関係者が集まって、最初の絵図案をもとにアイデアを出し合ったが、それは笑いの多い、わくわくするような時間だった。多摩大鳥瞰図絵の試作版を載せておくので参考にさせていただきたい。

多摩という地域はどこを指すのだろうか。諸説あるが、東西では東の東京世田谷あたりから西は富士山に迫るあたりまで、南北は秩父山系から南は東京湾、相模湾までの広大な地域、これを仮に「大多摩」と呼んでみようか。この地域は現在では、東西に中央自動車道、東名高速、中央線、京王線、小田急線、東海道新幹線などが通り、南北には多摩川と相模川が流れている。歴史的にも興味深い地域でもある。いたるところに散在する万葉集の歌碑群、東国から九州の警護に行かされた防人が通った多摩よこやまの道、「いざ鎌倉」の鎌倉街道、横浜と八王子を結んだ文明開化の「絹の道」、昭和の開発を彩った多摩ニュータウン、……。

東京西部地区、23区以外を指す東京都下という「辺境の多摩」ではなく、日本と世界の中心に多摩

があると考え、東京は出稼ぎに行く場所とみえる。空の羽田空港と海の横浜港から世界につながっている。沸騰する日本海の彼方に中国、韓国、北朝鮮、ロシアなどを擁するダイナミズムあふれるユーラシア大陸が視野に入る。

少なく見積もっても人口400万人以上、12万社以上の企業が存在するこの多摩を、地域性（ローカリティ）と世界性（グローバリズム）を具備する地域としてとらえ直す「多摩グローカリティ」という視点がこの鳥瞰図絵から浮かんでくる。

多摩を冠した唯一の大学として20年前にこの地に誕生した多摩大学は、「実学志向の大学」を標榜してきたが、「今を生きる時代についての認識を深め、課題解決能力を高めること」を実学と再定義している。その上で大学のアイデンティティの確立のためにも、「多摩学」という実学に地域とともに接近していきたい。

ここ数年で専任教員が担当するホームゼミ、外部専門家も加わるプロジェクトゼミ、そして寺島実郎学長が直接指導するインターゼミ（社会工学研究会）など、様々な形のゼミが、多摩をフィールドに地域と協力しながら教育活動を活発に行う方向が明確にみえてきている。また教員にも本来の経営と情報に関する専門分野研究で培った視点で多摩をとらえ直す機運があり、教育と研究の一体的な連携へ向けてベクトルが合いつつある。

もともとこの地域には多様な形で存在する歴史と地理、文化と風俗、産業と社会などに関するこの地域の研究者・実務家による膨大な研究と活動の蓄積がある。その上に更に地道に実績を積み重ねるならば、まだまだ茫漠としている「多摩学」のイメージも、しだいにその輪郭がみえてくるのではないだろうか。

産業界、自治体、学界等が鳥瞰的な視点をもって連携し、地域活性化を睨んだ実学としての「多摩学」の構築に向けて、力を合わせ相乗効果を高めていきたいものである。





# 地域社会と組織・人材マネジメント

多摩大学経営情報学部准教授

浜田 正幸



大学院終了後、本田技研工業株式会社にて自動車レースの最高峰F1プロジェクトに参画。その後、野村総合研究所にて人的資源管理、人材・組織開発の経営コンサルタントに従事。独立後、経営コンサルティング会社、ITコンテンツ会社、人材・組織開発会社などベンチャー企業数社を起業。2005年より現職。専門はHRM、キャリア論、組織論。

## はじめに

東京のような大都市と地方との格差は、きわめて大きい。また、同じ都内であっても、都心とその近郊の地域との格差もかなりのひらきがある。

企業も地域格差を反映しており、本社所在地は東京都心に集中し、特に資本金100億円超の巨大企業はほとんど東京23区内に本社をおいている。地方に本社がある巨大企業は、トヨタ自動車やマツダ、ヤマハ、サントリーなど数えるほどしかない。ひるがえって、地方や東京近郊地域では、中小企業が営々と活動を続けている。極端な言い方をすれば、東京都心以外では中小企業ばかりが存在しているということになる。

ところで、ビジネスをやっていくうえでは、経営に関する知識や能力が不可欠であることは、だれも疑う余地はないと思う。最低限の法律やルール、慣習、さらには経営戦略やマーケティング、財務・会計、組織・人材マネジメントなどの知識が求められており、高校や大学、あるいは専門学校や公的機関が「経営学」をひろく提供している。1980年代から90年代にかけては米国のMBAがブームになり、日本人も多く留学した。さらに日本の大学においても、MBAやMOTなどの経営専門の大学院コースが多く設置されてきた。

しかし、そこで学ぶケースはほとんど世界的に有名な大企業についてである。理論やモデルもそのような大企業の分析によって構築されてきたものだ。巨大企業をいずれマネジメントしようとする学徒や、そのような企業に籍をおいているテクノクラートにとっては、最適

な教材や理論であろうが、そのマネジメント知識をそのまま日本の中小企業に適用することはかなり困難である。なぜなら中小企業は大企業を縮小した相似形ではなく、まったく質の異なる組織体であるからだ。

本稿ではまず、言われてみれば当たり前の、そのような事例を指摘したい。そして圧倒的に地方に多い中小企業においての、組織・人材マネジメントの方向性を考えていく。

## 1. 地方・地域の中小企業

中小企業とは、製造業では資本金3億円以下かあるいは従業員300人以下、サービス業では資本金5,000万円以下かあるいは従業員数50人以下の企業であると、中小企業基本法で定められている。これらの基準を超える企業は大企業であり、多くは都市部を本社所在地としている。しかも超巨大企業になるとほとんどが東京23区内に拠点を置いている。

都市部に企業が集中する理由はいくつもある。都市部の吸引インセンティブが強烈に強いからだ。まずはマーケットの大きさであり、多様な人材がいる、政治・行政・マスコミの中心であり、文化・流行の発信源でもある、交通の中核であり、国際社会への窓口であり、金融機能も集中している、経済・産業の中心であり、情報・人のネットワークが発達している。

地方の企業は、もともと地元で起業したり、経営者が地元出身者というものが多い。あるいは広い土地を必

要とするビジネスの場合は、都市部では地価が高いため、地方に立地することが得策ということもある。

ここで確認したいことは、地方・地域の中小企業は、そのような都市部とは異なる環境条件の中で営み続ける組織体であるということだ。したがって地方・地域の中小企業は、都市という経営環境で生きている都心の大企業とは、そもそも生き方が異なっており、つまりマネジメントが違うということに他ならない。地方・地域の中小企業は、都心の大企業のたんなるダウンサイジングでもなく、大企業の規模を縮小した相似形でもない。質の異なる組織をマネジメントしなければならない。したがって当然、マネジメントも都心の大企業のそれとは違ったものでなければならないはずである。

ところが私たちが学ぶことのできる経営学は世界的に有名な大企業のケースやそれらの企業の研究から得られた理論やモデルでしかない。経営学の中で「起業論」というものもあるにはあるが、まさに起業イコール会社を立ち上げる知識と、その後もせいぜいIPOまでという程度である。そうではなく、中小企業という組織を巡航速度で運転していく知識を学ぶことのできる経営学がほとんどない。中小企業の経営者もその継承（候補）者も知識としての中小企業マネジメントを知識として学ぶことができないのである。

## 2. 中小企業における マネジメントの特徴

都心の大企業と地方・地域の中小企業との質的な違いについて、「ひと」、「もの」、「カネ」、「情報」という4つの経営資源のうち、特に「ひと」資源のマネジメントについて例を挙げて考えてみよう。

まず採用という側面。2010年4月入社予定の新卒求人倍率は1.62であった（株式会社リクルート2009年4月13日発表）。つまり、学生が一律に内定を獲得したとすると新卒者一人につき1.6社の内定を獲得できるという数値である。ところが実態は2010年3月大学卒業予定者の内定率は73.1%（厚生労働省、文部科学省2010年1月14日発表）で、4人に1人が未内定というバブル崩壊後の就職氷河期以上にきびしい就職戦線であった。上場企業は1年前の2009年4～5月で2010年4月入社の採用を打ち切っており、採用枠を確保したと見られてい

る。しかし、中小企業は4月入社直前の3月でもまだ採用活動を継続しているものの、採用枠が満たされていない状況である。新卒予定者たちは、都市部の大企業群に吸い寄せられていってしまったが、全員が入るだけの枠が不足していたために、大量の学生が職に就けないまま卒業してしまうはめになったのだ。しかしそれでも、中小企業は新卒採用ができず、人材不足のまま4月を迎えることになってしまった。

次に採用した人材の育成の側面。中小企業の人材育成に関する調査で、「十分に進んでいる」と回答されたのは4.6%であった（中小企業庁2006年）。多くの中小企業は人材育成の遅れを問題と認識している。そして人材育成が進んでいない原因については、「よい人材の採用ができない」とする企業が50.2%であった。「卵がさきか、鶏がさきか」という堂々巡りの問題から抜け出せないでいる。「採用がさきか、育成がさきか」という問題で、どちらもダメというのが、残念ながら中小企業の実態なのだ。

職務分掌と能力という側面。中小企業は人材数が少ないにもかかわらず、大企業と同様の機能を保有しなければならない。中小企業だからといって、法務がないわけではなく、税務がないわけでもなく、事業開発がないわけでもない。大企業と同様の機能は必要だ。それを少数でやるとなると、複数の業務を幅広く兼務せざるをえない。中小企業の社長は資金繰もすれば、営業もし、事務所の清掃もコピーとりもする。全員で浅くひろく業務を分担しなければならない。一方、大企業は業務が細分化されており、分業体制が整備されている。したがって、特化した業務のみを日々深く掘っていくので、担当した職務遂行能力が高まっていく。大企業が求める職能人材は専門能力・知識を有する専門家であり、中小企業は多能工である。

つぎに組織の活性化という側面。カツツ（Katz, 1980）は「時間と労働の統合理論」で、どんなに魅力あふれる職務でも5年以上その職務にのみ従事していると、単調感や定型感から、その職務上のやりがいや達成感が薄れていき、職務に対する関心が低下し、生産性も低下すると説明している。したがって配置転換やジョブローテーションによって、個人も組織も開発され、活性化し成長することができる。大企業は教科書どおりに大規模な人事異動や組織改正を頻繁に実行している。大企

業で、たとえば人事部に10名が配置されていて、毎年一人ずつ順番に配置転換されたとしよう。それでも残りの9人で業務を補完し、新たに配置された人がたとえ人事の素人であったとしても、人事部のすべての仕事を滞りなく完遂し、人事部を出た人も入ってきた人も新たな業務で活性化され、人事部という組織も活性化される。

ところが中小企業では、そのような組織論の教科書どおりのことができない。たとえば中小企業では人事部1名ということもある。労務も人事も給与計算もすべてその1人がこなしている場合、個人と組織の成長と活性化のために人事異動しようとしても、その人が人事部から抜けたら、人事に関する業務がすべてストップしてしまうので、人事異動させることは不可能なのだ。

最後に処遇の側面。大企業では成果主義が定着し、「やった人にはやった分だけ報われる」評価と賃金体系の仕組みになっている。したがって、売上や利益に貢献した人や新商品を開発した人にはそれなりの報酬が与えられている。今や人事管理論の教科書では、成果主義人事は「正解」になっている。

中小企業では、大企業以上にキーパーソンの存在と活躍が重要だと言われているが、その「キーパーソンの数がたりない」とする中小企業は36.1%ある（野村総合研究所2006年11月調査）。さらに離職の原因が「本人が納得できる給料が出せていなかったから」37.6%（同調査）という結果がでている。ここでもやはり、（大企業のみを想定した）教科書どおりのマネジメントができないのだ。

### 3. 地域社会と企業経営

中小企業と大企業の質的な違いについてみてきたが、地方・地域であるが故のいくつかの違いについても言及する。この地方・地域に拠点を置くことによる影響は、「強み」でもあり逆に「弱み」でもあるという裏腹の関係にある。

まず、先ほどのキーパーソンの処遇であるが、中小企業では年功賃金（年齢給や勤続給など）を相変わらず採用しているケースが多い。その理由は、大企業ほどの支払い能力がないということもさることながら、小人数組織での人間関係や地域での家庭生活を配慮してのこと

が多い。大組織で年齢と給与の逆転があってもそれは「特異なケース」として見逃せるが、小組織では「異例」ではなくそれが「すべて」になってしまう。たとえば10人の会社で、9人が世帯年収700万円というところに、一番の若手が成果を出したからといって2,000万円の収入をもらったとしたら、その若手も気まずいし、他のベテラン社員たちも面白くない。職場がギクシャクしてしまうだろう。

次に人材の確保と離職について。地方・地域の中小企業の社員は、ほとんど地元出身者であり、地元に住んでいる人たちである。社員同士が親戚であったり、親子で同じ会社の社員であったり、幼なじみであったり、出身校の先輩・後輩であったり、何らかの「縁」でつながっていることが多い。したがって少数ながらも堅い人材が集まっており、他に行き場所がないということもあって離職率がきわめて低い。

また、他企業間でも社長同士が同級生であったり、世代が世話になったなどということなどによる関係が濃密である。「郷土愛」とでもいうような地域に対するロイヤリティが高く、地域内での異業種や競合とのネットワークが広がっている。

ファイナンスの面でも都市部企業のスキームとは異なり、地場の信用金庫や信用組が活躍しているし、投資組合なども地場の企業や投資家が「地縁」や「血縁」でつながっていることが多く見られる。

## 4. まとめ 地域社会と企業との関係性の構築に向けて

以上見てきたように、都市部の大企業と地方・地域の中小企業とは、全く経営が異なっている。地方・地域の中小企業においては、その地域に立地するということはその環境が所与の条件になってしまい、自らそれを変えることはできない。しかしその経営環境も上述したように企業にとっては「強み」にもなり「弱み」にもなる。

所与の外部経営環境を変えることはできないが、企業自らが経営戦略という舵をきって、自らの企業変革を成し遂げることは可能である。たとえば人事異動やジョブローテーションを中小企業が社内で実行するのは困難であると説明したが、地域社会の中で人材を異動することは可能であろう。人材育成にしても中小企

業一社で社内研修を充実させることは困難だが、地域社会で人材育成や研修を実行することは可能だ。たとえば宝飾の産業集積で有名なイタリアのボローニャには地域の美術学校が宝飾の知識や技能を教えている。あるいはワインで有名なフランスのボルドーではボルドー大学がワインの醸造学やワインのマーケティング、ワインビジネスの経営などを教授し、その知識と技術を現場のシャッターに提供している。同時にそれらの学校の卒業生たちを、地場の企業に優秀な人材として輩出しているのである。このような地域社会での経営資源の流通や地域社会内でのネットワークを構築し、強化していくことによって、その地域ならではの特色を出ることができるようになる。ボローニャはイタリアの相似形ではなく、世界でもそこにしかない特殊なボローニャである。ボルドーもフランスのダウンサイジングではなく、世界でも唯一のボルドーたりえている。

これからは欧米を真似たグローバル化ではなく、その地域にしかないという特殊性・唯一性で世界から注目を集めるグローバル化を目指したい。

そのためにも地方・地域の中小企業を対象としたマネジメントを研究し、「大企業の経営学」ではない「中小企業の経営学」を構築していくことが求められ、それを地域に還元していく教育機関の果たす役割にも期待がかかる。

また、地域社会の中での「縁」「つながり」「ネットワーク」を軸にした、地域社会が一体となった経営や仕組みづくりが求められるのであろう。

## 参考文献

- 景山喜一 編 『地域マネジメントと起業家精神』雄松堂出版、2008
- 下平才勲他 『地域産業の再生と雇用・人材』日本評論社、2006
- 中小企業庁 編 『中小企業白書 2007年版』株式会社ぎょうせい、2007
- 中小企業庁 編 『中小企業白書 2008年版』株式会社ぎょうせい、2008
- 寺岡寛 『スモールビジネスの経営学』信山社、2003
- 藤村博之他 『ものづくり中小企業の人材確保戦略』財団法人雇用開発センター、2008
- Katz, R. Time and Work : Towards an Integrative Perspective. Research in Organizational Behavior. Vol. 2, JAI Press. 1980.

# パーソナル・ネットワークから見える 「地域社会」

関東学院大学人間環境学部准教授

立山 徳子

1963年生まれ。東京都立大学大学院社会学専攻博士課程、単位取得退学。明治学院大学社会学部付属研究所、客員研究員、城西国際大学専任講師を経て、現職。専攻は都市社会学、家族社会学、郊外社会論、パーソナル・ネットワーク論。

## 1. 「地域社会」とは 自明のものか？

昨今、「地域社会」をめぐる議論が喧しい。防犯、また子育てや果ては徘徊高齢者の見守りに至るまで、「地域社会」は今や問題解決の切り札か、特効薬のような期待を寄せられるトピックである。裏返せば、それだけ「地域社会」というものが曖昧になり、実態を伴わないものに変化してきた現状があると言えよう。

そもそも「地域社会」とは何なのか。それを行政上の一定の空間的範囲のことを指すのかと問われれば、答えは否だろう。「地域社会」には人、組織、モノ、カネ、情報などの交差が伴う社会関係の総体という意味が込められる。一定空間＝「地域社会」なのではなく、そこに多様な社会関係が含まれ可視化されるとき、「地域社会」が浮かびあがってくると言える。「地域社会」とは一定空間内の社会関係によって構成されるものなのだ。

## 2. コミュニティ問題と パーソナル・ネットワーク

ところが問題はこの社会関係が希薄化しているという経験的観測が浸透していることにある。都市社会学の古典的テーマはまさしく、人口急増による都市化が人々の社会関係を希薄にさせ、『隣にいる人はなにをする人ぞ』といった都市生活者の無関心や匿名性を研究テーマとしてきた。都市の研究はこうしたテーゼを長らく留保し続けたのだが、1980年代以降のネットワーク研究

は全く新しい視点を提供することになる。

ここでのネットワークとは、個々人がもつ社交関係・おつきあい関係を指し、パーソナル・ネットワークと呼ばれるものである。パーソナル・ネットワークという個人を中心とした立脚点に立つことにより、「地域社会」という一定空間の議論を個々人の体験から客観的に可視化してゆく手段を手にいれた議論である。

その代表的論者であるウェルマン（Wellman Barry）の「コミュニティ問題」によれば、地域コミュニティの議論の立て方には「コミュニティ喪失論」「コミュニティ存続論」「コミュニティ解放論」の3つの説がある。コミュニティ喪失論は一定空間内を対象としたとき、そこにはかつてほどの社会関係が観察できないという事実からコミュニティは喪失されたと述べるものである。第二のコミュニティ存続論は一定空間内にはかつてのような社会関係が観察でき（「都市の中の村」など）、コミュニティは相変わらず維持・存続しているのだと主張する説である。そして最後のコミュニティ解放論は、人々の持つ社会関係はもはや一定空間内にとどまることなく、むしろ限定的空間範囲から解放されながらも社会関係としては成立していることを主張する説である。そしてウェルマンによるカナダ・トロントの都市住民を対象としたパーソナル・ネットワーク調査の結果は、このコミュニティ解放論を支持していた。

もうひとつ重要なインパクトを与えたパーソナル・ネットワーク研究を挙げるならば、フィッシャー（Fischer Claude）のそれがあるだろう。フィッシャーに

よれば、人々の持つパーソナル・ネットワークの保有量や空間分布、サポート機能はその人の社会経済的地位ならびに居住地によって大きく異なる事を示した。その骨子を述べれば、都市度の高い（人口量の多い）地域居住者ほど、また社会経済的地位の高い者ほど保有するパーソナル・ネットワークは空間的に分散する傾向があると結論づけられている。

こうしたネットワーク研究の蓄積が示唆するのは、居住地によっては一定空間内に配置される社会関係のあり方、すなわち「地域社会」の実態は様々だということになる。

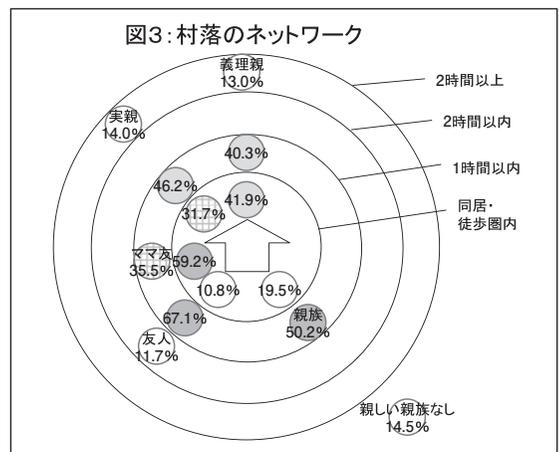
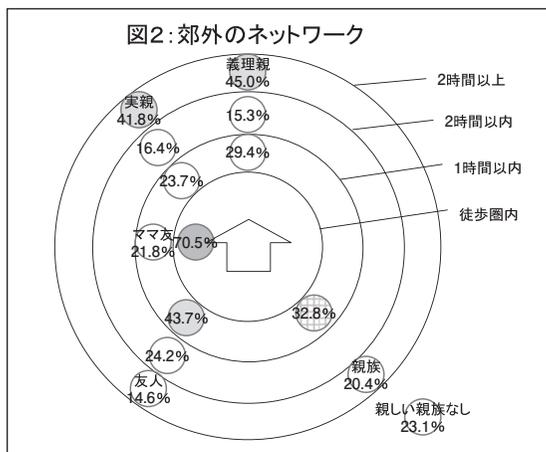
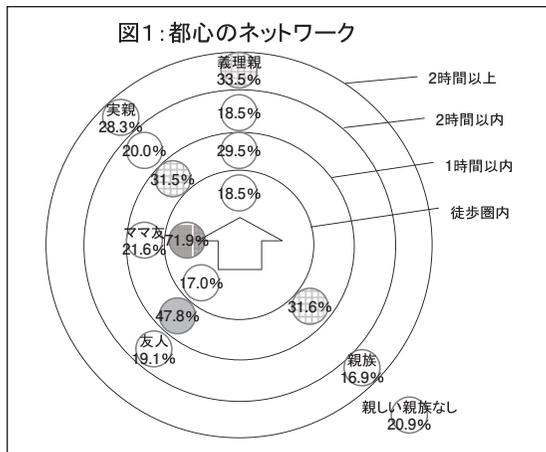
### 3. 都心・郊外・村落の パーソナル・ネットワーク比較

こうしたパーソナル・ネットワーク研究の視点を用いて、日本の「地域社会」にはどのようなネットワーク分布があるのかが、さしあたりの問いとして浮上する。こ

こにそのひとつの解を示そう。以下の図1から図3は、筆者が神奈川県下の都心・郊外・村落の地域別に子育て中の母親のパーソナル・ネットワーク分布を示したものである（注1）。図の同心円の中心にある本人宅からの時間距離でみた範囲のどこに親しいネットワークが分布しているのかを尋ね、それぞれのネットワーク分布の内訳をパーセンテージで示したものである。時計の12時の一列は義理親、そこから時計周りに親しい親族、友人、ママ友、実の親の空間分布が示されている。色が濃くなるほど高い比率でそのネットワークが分布していることを表した。

これによると、最も空間的に凝集した範囲に保有するネットワークが分布する傾向を持つのは図3の村落の母親たちのネットワークだろう。どの種類のネットワークもほとんどが1時間圏内、とすると徒歩圏内に配置されている。典型的な「コミュニティ存続」の状態だ。一方これと比較すると、都心や郊外の母親たちのネットワーク分布はだいぶ分散化傾向にある。特に親（実親と義理親）の空間分布について注目すると、郊外の母親たちにとって親の分布は都心の母親たちのそれに比べてかなり分散傾向が強い。都心と郊外の母親のネットワークはいわゆる「コミュニティ解放」型になるだろう。

これら3つの図の比較からはなんといってもコミュニティ存続型の村落とコミュニティ解放型の都心・郊外という対の構図が目立つ。だが、さらに詳細な分析としてネットワークからのサポート機能を併せて検討する意義も残されている。つまり、村落の母親たちにとって近場で手のとどくネットワークはそれぞれにサポートを



提供してくれるのか、否か。また逆に空間的に分散したネットワークを保有する都心・郊外の母親たちにとっては、離れていても彼女たちを支えてくれるのか、否かという視点である。

## 4. 経験され、紡がれる ネットワークとしての「地域社会」

繰り返しになるが、「地域社会」とは空間のみを指すのではない。ある特定の地理的範囲の中の社会関係の総体を意味するのである。とすると、上記のデータでみる限り、最も「地域社会」としての体裁を保っているのは村落であるように見える。そして都心や郊外は村落に比べるとそうした凝集したネットワークを少なくとも特定の地理的範囲の中には持ち合わせていない。ネットワーク分析の手法が明らかにするのは、こうした客観的データに基づく「地域社会」の実態であろう。そして存続型とは異なる解放型のネットワークをもった都心や郊外の「地域社会」に、どういったネットワークの補完が必要なのかという論点を可視化する。「地域社会」は常に経験され、紡ぎ直されるネットワークなのである。

---

### 脚注

注1：平成20～22年度科学研究費補助金交付研究（基盤研究（C））「都市度別にみた子育て期母親の子育てネットワーク・サポートと子育てサービス利用の研究」（代表：立山徳子）において実施された調査によるものである。調査地区は神奈川県内の都心（横浜市中区・西区）、郊外（横浜市長区・青葉区）、村落（足柄上郡中井町・大井町・山北町）とした。調査対象者は各自治体に所在する複数の幼稚園・保育園の入園者（3歳～5歳の子供）を持つ母親で、各サンプル数は都心（保育園：316人、幼稚園：314人）、郊外（保育園：310人、幼稚園：303人）、村落（保育園：300人、幼稚園：310人）、合計1840人である。回収票数は1226票（回収率：66.6%）、有効回収票数は1210票（有効回収率：65.8%）であった。

---

### 参考文献

- Claude S. Fischer (1982) "To Dwell among Friends", The University of Chicago Press (松本康・前田尚子 訳 (2002) 『友人のあいだで暮らす—北カリフォルニアのパーソナル・ネットワーク』 未来社)
- Wellman, Barry. (1979) "The Community Question: The Intimate Networks of East Yorkers." American Journal of Sociology, 84:1201-1231. (野沢慎司・立山徳子 訳 「コミュニティ問題—イースト・ヨーク住民の親密なネットワーク」 野沢慎司編・監訳 (2006) 『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会資本関係』 勁草書房)

# 沿線価値の向上にむけて

## ～当社の取り組みのご紹介～

京王電鉄株式会社 開発企画部企画担当  
秋田 賢太郎

### 1. はじめに

当社グループは、新宿を起点に東京西部を八王子まで横断する京王線を中心に、渋谷から閑静な住宅街を経て吉祥寺を結ぶ京王井の頭線、調布から多摩ニュータウンを貫き橋本までを結ぶ京王相模原線、高尾山を訪れるお客様の足となる京王高尾線などの鉄道事業を中核とし、運輸、流通、レジャー・サービス、不動産、その他の5つのセグメント、合計43社のグループ会社から構成されている企業グループである。

1910年（明治43年）に路面電車である「京王電気軌道株式会社」として発足した当社は、戦時中の合併・分離を経て1948年（昭和23年）に「京王帝都電鉄株式会社」となり、その後の路線延伸や新規路線開発の結果、首都圏西部の大動脈の一翼を担うまでに成長した。その後、1998年（平成10年）に現社名である「京王電鉄株式会社」と変更し、現在に至っている。また、その成長の過程において、京王桜ヶ丘住宅地を皮切りに当社ならではの信頼性の高さを活かした住宅開発や、沿線にお住まいの方の生活を豊かにするべく商業施設やオフィスの開発を行ってきた。

現在では、鉄道は全69駅、営業キロ数84.7キロにおいて1日約176万人ものお客様を輸送しており、様々なグループ事業もこの沿線エリアを基盤に総合力を活かした展開を実施し、地域社会の発展のために、日々、「住んでもらえる、選んでもらえる沿線」の実現にむけた取り組みを行っている。

### 2. 沿線価値の向上とは

「住んでもらえる、選んでもらえる沿線」実現のために、当社グループでは「鉄道事業のさらなる安全性の向上」、「沿線価値の向上」そしてグループ会社における「競争力の強化」を経営の大きな柱として掲げている。

当社では、本業である鉄道事業部門において、ATC（自動列車制御装置）の整備、駅舎改良工事や連続立体交差事業など「安全性の向上」にむけた投資を推進してきた。また、私が所属する開発事業部門においては、新宿・調布・聖蹟桜ヶ丘・吉祥寺といった沿線拠点駅を中心に商業施設の開発やリニューアルを進めるとともに、沿線における優良な住宅（賃貸・分譲）の提供を継続して行うことで「沿線価値の向上」を実現させてきた。このような沿線にお住まいの方の目に触れやすい、いわゆる沿線開発に加え、近年では、新たな沿線価値向上施策への取り組みも積極的に行っている。

では、「沿線価値の向上」の新たな施策とはどのようなものだろうか。従来の施策がハードからのアプローチであったとすれば、新たな施策、それはソフトからのアプローチであると言えるだろう。数ある鉄道沿線の中から選んでいただくためには、優良な住宅があり、便利な施設が存在することが要因となるが、今やそれ以上のものが大きく求められていると考えている。ライフスタイルの多様化や地域社会の変容は生活シーンにおいて様々なニーズを生み出しており、それに応えるサービスの提供こそが「住んでもらえる、選んでもらえる沿線」に繋がる「沿線価値の向上」の新たな施策なのではないだろうか。

このような整理の中で、ここでは既に取り組みをスタートさせている新しい沿線価値向上施策や、検討を

進めている施策について、私が所属する開発事業部門以外の取り組みも交えながらいくつかご紹介させていただく。なお、事例の各所に「世代の好循環」「多世代共存の街」という単語が出てくるが、これからの社会において、「様々な世代が循環しながら共存する街」こそが賑わいや活力のある街であり、「沿線価値の向上」のキーワードのひとつと考えているからである。

### 3. 沿線価値の向上にむけた 取り組み

#### (1) 沿線における不動産開発

鉄道会社が沿線において行う開発(商業や住宅といったハードからのアプローチ)は前述のとおりであり、沿線にお住まいの方の目にも触れやすく理解されやすいものであるため、ここでは、「これまで同様の開発に更なる付加価値を与える」という切り口からの取り組みについて紹介させていただく。

当社が昨年(2009年)12月に開業させた商業施設「フレンテ南大沢(新館)」の中に日本初のお肉料理のフードテーマパークが入っている、それが「東京ミートレア」だ。「幸せになれる、元気になれるお肉料理」をテーマにした施設であり、都内でも行列が絶えない有名店や、東京初進出となる地方人気店の自慢の肉料理を、スペインをモチーフにした活気ある空間で楽しむことができる。また、お肉料理の発祥や豆知識などが学べるミュージアムエリアを併設し、食べるだけに留まらない、見る楽しさや知る楽しさを味わうこともできる。

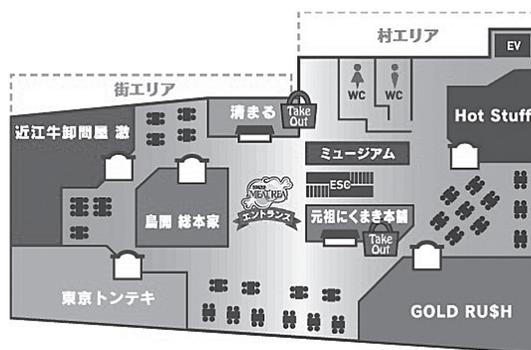
施設の企画開発は当社だけでなく、「自由が丘スイーツフォレスト」や「池袋餃子スタジアム」など数々のフードテーマパークを手掛ける株式会社ナムコと協力して行ったが、お互いが積み上げてきたノウハウを活かした結果、単なる飲食施設に留まらず、沿線における新たなジャンルのレジャースポットの創出が実現した。開業後は、周辺の多摩地域はもちろん、東京全域のファミリーやカップルなど幅広い年代層のお客様に楽しんでいただいており、沿線内外からの集客により南大沢地区の更なる賑わいを演出している。「フレンテ南大沢(新館)」自体も「沿線価値の向上」を目指した取り組みの一環としてつくられた商業施設であるが、「東京ミートレア」がそれに「レジャー」という新しく大きなスパイスを効

かせている。

「沿線価値の向上」に対するハード面からのアプローチ、すなわち開発は鉄道会社において第二の本業として担われている部分であり、フードテーマパークのような新たな切り口を加えながら、今後も沿線価値向上施策の中心として推し進められる事業である。



東京ミートレア エントランス



東京ミートレア フロアマップ

#### (2) 沿線における住みかえ推進事業

当社沿線の戸建住宅分譲地や多摩ニュータウンでは、分譲時よりかなり時間が経った住宅のストックが多数存在しているが、その中には、良質な環境での子育てのために郊外の住宅を購入したものの、子どもが独立して家を離れた結果、夫婦二人暮らしになってしまった、というケースが多く見られる。そのような住宅は夫婦二人には広すぎるうえに手間ばかり掛かり、また駅からも遠いため、充実したシニアライフを過ごすには必ずしも適切ではなくなっている。一方で、子育てをするうえで理想の環境である「郊外の環境の良く広い住宅」を取得するには経済的に難しく、やむを得ず狭い集合住宅を賃借している子育て世代も数多くいると思われる。ここにライフスタイルと住宅のミスマッチが生じており、シニ

ア世代の「住みかえ」ニーズ、子育て世代の「住宅」ニーズが存在しているのである。

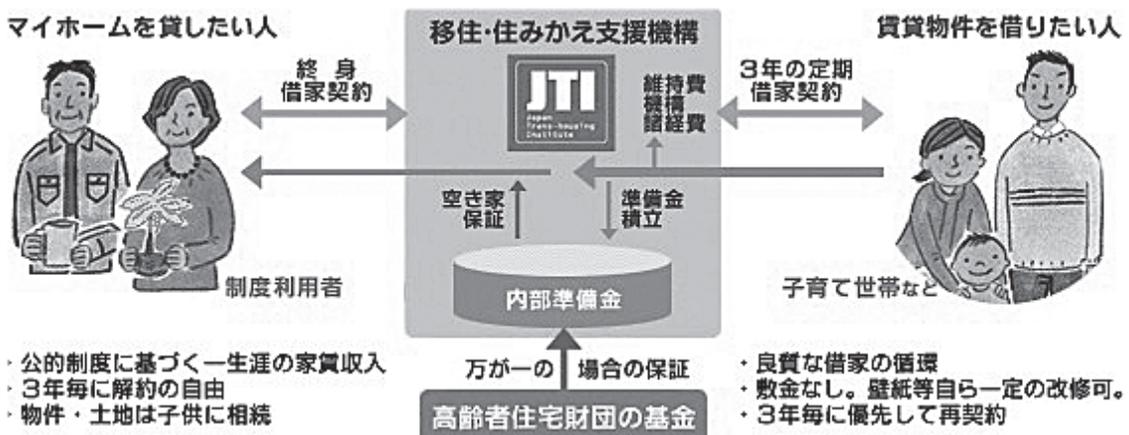
この相反するニーズのミスマッチはともすれば引き合うように解消され、「住宅ストックの好循環」が生まれそうなものであるが、その歯車は上手くまわっていないのであった。この循環のためには、まず住宅が市場に提供されることが必要であるが、戸建の売却を考えた場合、築年数の経った建物の価値はゼロとみなされ、結果として土地だけの価格で取引されるケースが多い。一方、戸建を賃貸するという選択に対しては、経験がない方にとっては将来の立退き問題など不安要素ばかりが先行しがちである。結果として、そのまま住み続ける、あるいは空き家のまま住みかえる、といった有効的でない活用が為され、「住宅ストックの好循環」がなかなか促されないのである。

このミスマッチを上手く解消し、上記の循環を促進させることが、当社が目指すソフト面からの「沿線価値の向上」のひとつであると考え、2006年に国土交通省のバックアップを受けて設立された「一般社団法人移住・住みかえ支援機構（JTI）」に参画し、2007年より本格的にこの仕組みを利用した「住みかえ推進事業」に着手した。

JTIが提供する「マイホーム借上げ制度」の事業スキームは別図②に示すとおりであるが、簡単に言えば、50歳以上の方がお持ちのマイホームをJTIが「終身契約+家賃保証」で借り上げ、これを若い子育て世代等へ「3年の定期借家契約」で転貸するという仕組みである。

本制度を利用した場合、シニア世代は自宅を売却せず、賃貸に伴う諸々の不安を間に入るJTIが払拭してくれ、結果としても新たな年金のような形で安定した賃料収入が保証されることになる。また子育て世代にとっては、良質な住環境を相場よりも安い賃料で借りられることになり、双方にとって大きなメリットがある。このように優れた制度であるが、設立より日が浅く世間での認知度もまだまだ低いため、制度に対する理解や認知度を徐々に上げていくが必要になる。当社では、自社媒体を利用して本制度を継続的に告知するとともに、毎月1回、当社施設にて無料の個別相談会を実施し、お客様の状況をヒアリングしながらしっかり制度の説明を行っている。なお、売却や一般賃貸がお客様のニーズに合っているケースもあるが、その際には不動産事業の専門家としてニーズに合わせた選択肢やアドバイスを提供し、グループの不動産会社と連携したサポートを行うこともできる。

この制度の周知により沿線における「住宅ストックの好循環」が促された場合、それはすなわち沿線における「世代の好循環」の促進を意味しており、目指すべき「沿線価値の向上」へむけて大きな役割を果たすことができる。また、「京王の沿線で家を買えば、将来の住みかえも安心であり、自宅という資産の活用メニューも増える」というイメージアップに繋がることも期待している。一方で、この制度はあくまでも自宅という資産の活用メニューのひとつという捉え方もしており、沿線にお住まいの方に対して選択肢の幅を広げること自体が意



マイホーム借上げ制度 スキーム図

味を持っていると考えている。また、個別相談会は単に制度利用者を探すためだけでなく、京王グループとして、沿線にお住まいの方の住まいに関する悩みを聞く重要な情報収集の場にもなっている。今後も制度利用による世代の好循環を促し、沿線価値を向上させることはもちろん、京王グループと沿線にお住まいの方の貴重な接点を得るためのツールとしても十分に活用していきたいと考えている。

### (3) 子育て支援事業

人口減少局面への突入、少子高齢化の進行という時代の中で、当社沿線においても特に少子高齢化への対応は大きな問題となってきており、沿線価値向上を考えるとときに避けて通れないテーマである。国や自治体、民間企業や地域社会等がそれぞれ様々な対策や対応に取り組んでいるが、当社でも、沿線の心地よい住環境、自然や文化に溢れる生活環境と一体となるような、住みやすく安心して子育てができる環境づくりを目指し、「子育て支援事業」へ参入した。当社グループがこれまで培ってきた安心と信頼のもとに、子育てに関する多様なニーズに対応するため、以下のように取り組んでいる。

当社は2007年4月に、沿線での保育施設の運営や自治体の子育て支援サービスを受託し運営する子会社として「㈱京王子育てサポート」を設立し、東京都認証保育所である「京王キッズプラッツ」の運営を開始した。キッズプラッツとは、「kids' 子どもたちの」+「plats (スウェーデン語)・plaz (ドイツ語) 広場・公園」を語源とした造語で、「子どもたちの広場、出会いの広場」という意味を持ち、「仲間、保育士、社会等、子どもたちが様々な出会いを通じて成長していく場でありたい」というメッセージが込められたものである。また、提供するプログラムのなかには親子参加型も多く、またお父さんお母さんむけの交流サロンもあるため、子どもを通じた子育て世代の出会い・交流を促す役割も同時に果たしている。

現在(2010年4月)、京王キッズプラッツは沿線の京王多摩川、高幡不動、千歳烏山、南大沢の4店舗で営業しているが、中でも高幡不動と千歳烏山は単なる保育施設に留まらない少々特殊な施設である。

京王キッズプラッツ高幡は、当社が建設した「子育て

支援マンション」のなかで営業を行っている施設である。子育て支援マンションは当社にとって初の試みであり、保育所というサービスだけでなく、住環境とミックスさせたハードからの子育て支援を行うことを目的としている。高層階の住居において、設備・機能といったハード面において子育て経験者の意見を取り入れたきめ細やかな工夫を施すとともに、低層階には多様な子育てサービス施設を集約して取り込むことにより、単なる賃貸住宅ではなく、当社が子育てを支援する姿勢の象徴となるような施設となっている。具体的には、1階にクリニック、2階に保育所、3階には子育てに関する様々な相談を受ける行政施設として「日野市立子ども家庭支援センター」が入居しており、当社だけでなく、民間の医療機関や行政施設との連携により地域の子育てを支援する体制が目に見える形ででき上がっている。

一方、京王キッズプラッツ烏山はまた別の形で行政と連携した施設である。世田谷区が、在宅を含めたすべての子育て家庭に対する支援の充実を図るため、「あそび」「そうだん」「あずかり」「ほいく」の4つのサービスを利用性の高い拠点駅前に集中させた多機能型の子育て支援施設である「子育てステーション烏山」に入居し、従来の通常保育だけでなく、世田谷区より受託した親子の交流施設、一時預かり施設や病児・病後児保育施設の運営も行っている。

現在、どの施設においてもたくさんのお客様に利用していただき、好評を博している。鉄道会社として「安心、安全、信頼」を最重視してきたことや、駅至近の社有地など利便性の高い立地において展開できたことが、お客様や行政の好評に繋がったのではないだろうか。一方で、この好評は沿線における子育て施設のニーズの高さ



京王キッズプラッツ多摩川

が改めて証明されたことでもあり、今後もそのニーズに対応すべく、民間事業者や行政とも連携を取りながら事業の更なる展開を検討していきたいと考えている。

#### (4) 生活サポートサービス

住みかえや子育てのようにある程度ターゲットやニーズを絞ったものだけでなく、沿線にお住まいの方の「住まいと暮らし」を幅広くサポートする取り組みとしてスタートしたのが、「京王ほっとネットワーク」を拠点とする「生活サポートサービス」である。お客様の様々なニーズを収集し、暮らしに役立つサービスを提供していく「サービスカウンター」にて、お客様との会話を通じて「こんなことが、あればいいな・してもらいたいな」にお応えする、というスタイルにて2007年3月より営業を開始した。現在、高幡不動と桜上水に2店舗を構えており、京王・井の頭沿線全域にて生活利便性を高めるべく、以下のようなサービスを提供している。

住宅の増改築・小規模修繕、引越し・不用品処分、庭木のお手入れなど住まいに関する様々な「困った」を解決する『住まいのサポートサービス』をはじめ、キッチン・バス・トイレの掃除や部屋の片付けなど日常家事のお手伝いをする『家事代行ホームほっとサービス』、お客様が購入された食料品など生活に密着した商品をご自宅までお届けする『宅配サービス』、ホームページからの注文による『お買いもの代行』に加え、昨年5月より、シニアの方々およびそのご家族に安心して暮らしていただけるように『シニアセキュリティサービス』を開始し、緊急通報サービスや警備会社と連携した駆けつけ確認サービスの提供を行っている。またその他にも、暮らしに役立つ各種相談会・セミナーの開催やサークル活

動の支援を行い、お客様の自己実現の場を提供するとともに、産・学・官が連携した地域深耕の役割も果たしている。

このような幅広いサービスを提供することで、「住みやすい沿線」ととらえていただければと考えている。

#### (5) 多摩ニュータウン活性化

これまで述べた4つの事業は既に具体化したものであるが、これらに加え、今後当社が取り組んでいかなければならないと考えているのが「多摩ニュータウン活性化」である。

調布と橋本を結ぶ京王相模原線は、この多摩ニュータウンの真ん中を横断しており、1日に約22万人のお客様にご利用いただいている。これは全線乗降客数の約13%に相当し、当社にとって大変ボリュームのある郊外居住地であるとともに、重要なマーケットでもある。1971年（昭和46年）に入居が始まったこの多摩ニュータウンでは、現在でも新たな居住者が増え続けているが、初期に開発された諏訪・永山地区等では築40年を迎える集合住宅が増え、メディア等でも「オールドタウン」などと揶揄されるように、高齢化の問題が現実のものとなってきている。またこれに加え、団地内商業施設の陳腐化や、建物・街全体のバリアフリーへの対応、廃校の跡地利用等、様々な問題を抱えている。一方で、現在の都市再生機構が主導となった開発であるために、当社のみならず民間業者が入り込み、活性化にむけた取り組みを行うことも困難であった。

多摩ニュータウンは「住区」と呼ばれるエリア単位ごとに開発が行われてきたが、これが結果として「単一世代」の街づくりになってしまっている。多摩ニュータウンの活性化は、まさに前述の通り当社が「沿線価値の向上」のキーワードとして掲げる「世代の好循環」「多世代共存」の街づくりをいかに具現化するか、ということが求められている。当社は以前より、活性化施策をハードやソフトなど様々な視点から検討してきた。その過程でNPO、行政や地域の教育機関等と連携を取り情報交換を進めてきたが、まだ本格的な取り組みには至っていない。しかし、2010年3月より、以前より情報交換を進めていた多摩大学総合研究所と定例的な勉強会をスタートさせ、企業と大学という異なる視点から活性化に繋がる事業の模索を行っている。この取り組みは事



京王ほっとネットワーク高幡店

業の成功による「沿線価値の向上」が目的であるが、それだけではなく、産学協同が地域にもたらす「なにか」という副産物こそが、実は本当の「沿線価値の向上」かもしれない。

## 4. おわりに

以上、当社が進めている、今後進めるべき沿線価値向上施策について、具体的な事例を交えて述べてきた。「沿線」という特殊な概念を持つ鉄道会社として、沿線地域の更なる発展のため、多くの人々に住んでもらえる、選んでもらえるために、今後も様々な角度から積極的に取り組まなければならない。しかし、ここで客観的な視点に立って考えてみると、「沿線価値」とは電車を走らせている一企業が決めることではなく、沿線にお住まい・お勤めの方、あるいはこれから沿線に移り住もうとする方がそれぞれの尺度を以って決めることではないだろうか。沿線価値を向上させるために一企業ができることには限界があり、また時代・世代によって求められるものも変化する。「沿線」も鉄道会社だけのものではなく、住民、企業や自治体すべての方がそれぞれの目的のために共有するフィールドである。したがって、真の「沿線価値の向上」とは、「沿線に関わる様々な人々の活動の積み重ね」なのではないだろうか。その中で、当社もその一翼を担えるよう、行政や地域と協力しながら沿線で求められるものに応じていきたい。その結果、ひとりでも多くの人に住んでもらえたら、選んでもらえたら、それは当社だけでなく沿線に関わるすべての人々の喜びに近づいていることの証なのかもしれない。

# 食資源から創造する地域ライフ・マネジメント②

## 〜食育で進める地域の再定義〜

つくば国際大学保健医療学部講師・多摩大学総合研究所客員研究員

白子 みゆき



2009年多摩大学大学院経営情報研究科（MBA）修了。つくば国際大学保健医療学部保健栄養学科専任講師。管理栄養士として、病院、保育園の給食マネジメントや市町村の生活習慣病予防、介護予防、食育推進活動など地域の方々の健康づくりに携わる。地域の食資源を活かして、他分野と連携した食育推進活動や地域観光のフィールドワークを実践しながら、生活者の健康を創造する地域マネジメント・モデルを模索している

### 地域マネジメントと「食育」という切り口

いま、限られた財源のなかで、いかにして地域の問題を解決していくのか。

その一つとして、住民が主体となった地域マネジメントの仕組みづくりが推進されている。しかし、住民を含む人材の育成の運営には大きな壁（課題）が挙げられている。地域内における人材の高齢化や、住民同士の関係が希薄になっている現代に、共にまちの課題に取り組む意識を育て、活動していくためにはインセンティブが重要である。

では、誰もが生きていく上で共通の話題として関心を寄せるものは何だろうか。

本テーマでは、人間の「食べる」というに営みに着目している。私自身が管理栄養士として人の食にまつわる一生の歩みに触れる機会が多いことも研究の動機でもあるが、人間はともに食を楽しみ、分かちあうという文化を培ってきた。「同じ釜の飯を食べた仲」というたとえにもあるように、食を共にすることは仲間意識、帰属意識を育みやすいという特徴を持っている。また、多摩大学総合研究所における地域経営（マネジメント）のコンセプトにも、「地域」は私たちが生まれ、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」として捉えている。そのことから、生活と密着した地域の問題を解決していくことは直接的に住民が関わりやすく、そこに住む地域特有

の知恵や文化を活かしていくという利点を含んでいる。

近年注目されている「食育」も、食生活における知識・選択力の習得を通じた単なる食生活改善にとどまらず、食を通じたコミュニケーションや、文化の継承、そして、地域内の問題に合わせた解決が求められており、地域資源を十分に活用するとされている。

そこで、第1報（本マネジメント・レビュー第2号）では地域マネジメントにおける食育コミュニティの体系について述べたが、本報では、地域マネジメントにおける食育活動を通して発見した、人材育成の萌芽や「場」づくりについて事例を紹介しながら、食を通じた地域マネジメント・モデルを模索したい。

### 地域マネジメントにおける食育アプローチから4年

平成18年度から3カ年計画で東京都食育推進補助金対象企画として、多摩市永山公民館主催で「食育セミナー」を実施している。この3カ年の成果は「たま食育フェスタ」（多摩市後援、京王聖蹟桜ヶ丘ショッピングセンター内）で、『多摩の食育MAPを創ろう』というテーマで食資源の発掘と食育セミナーの食教育プログラムをマッピングしてまとめたものを発表した。



この食育セミナーの流れについては、図1に示した通り、食育運営委員は、食育に関心を持つ地域の住民や生産者、近隣の大学関係者等が有志で集まり、地域の課題を発見し、食育の企画・運営を行った。多摩地域は食育活動が盛んな地域である。北貝取小学校をはじめ、多摩市の食育推進活動は平成21年度政策方針の3つのまちづくりの優先分野の実現の1つの基軸として掲げられている。だれもが自分らしく、まなび、育ち、自立できるまちづくりとして、食育をさらに進展させ、市民主体の健康づくりを行うとしている。

特に、多摩地域における食資源として【モノ】食材、生産品、【ヒト】地元の生産者、市民ボランティア、【情報】多摩地域の食文化や季節の習慣などを意識し、食資源をコラボレーション（組み合わせる）することによって、料理をつくる（クッキング）だけでなく、親や子供が地域の食に関心を持ち、家庭でも手軽に実現できるような、支援教育プログラムの提供を意識した。図2は3年間で構築されたネットワークを図式化したものである。図2は3つの階層に分かれており、上層は食育セミナーの本質的な目標であるステージを表している。中層は地域におけるコミュニティの役割を地域経営モデルである、ABCDパートナーシップを改編したものである（A：行政、B：企業（農家、酪農家等、生産者も含む）C：市民、D：公共組織（大学、NPO等））。下層には、スペシャリストの場として、ネットワーク全体をマネジメントする専門家、コンサルタント等の総合プロデューサー等を土台としている。

特に、この3年間の食育アプローチで地域内でのコミュニティを活性化した主体は地域内の生産者（B：企業）と住民（C：市民）であった。図内に記したコミュニ

ティのコーディネートでは、講師の選定として、地場の特産品や食文化を育ててきた生産者の発掘に着目した。平成21年度に行われた食育セミナーの事例をここで紹介したい。

## 食育セミナー「多摩そば体験」 （多摩市永山公民館主催）

「多摩そば」づくりは地元の小学校や児童館などで、青少年委員を中心に地域活動支援としても行っている。今回の食育セミナーでの講師は代々多摩地域で農家を営む、萩原氏である。萩原氏は食育セミナーの運営委員として、多摩地域の農と食についての助言や多摩の旬の野菜を提供していただいている。食育セミナーの開始から4年目にして、自ら講師となり食育セミナーを盛りたてた。

平成21年11月は大人のみを対象に「多摩そばづくり」の講座を開催した。地元の中高年の方を中心に定員が埋まった。この食育セミナー運営の課題もリーダーとなる人材の育成が大きな課題であった。そこで、今年度は多摩そばづくりの食育セミナーを体験した参加者に、2月に実施する親子対象の多摩そばづくりにスタッフとして関わっていくという試みを行った。平成22年度2月に実施した親子を対象にした食育セミナーは募集人数を超えて、多くの方が参加を希望した。講師は前回同様、地元農家の萩原氏が行い、各テーブルに1～2名の補助スタッフ（「多摩そば」を体験した方々）が協力してくれた。その様子は写真1、2に示した。

「多摩そば」づくりを体験し、今回補助スタッフとして参加していただいた4名は、「多摩そば」づくり体験し



写真1 地元の食育スタッフと親子



写真2 生地を踏みながら感触を味わう

ているという共通の情報を共有しており、特に講師の指示がなくても「場」の空気を感じ取り、セミナーの運営を支えていた。また、スタッフとして参加した感想として、「孫世代との交流にやりがいを感じた」との声が多く上がった。文化の継承というと、大きなテーマのように感じるが、写真1から伝わるのは、子供たち、お母さんに優しく語り、見守るおばあちゃんの姿である。本来、家族、親戚で伝えられていく風景が、公民館という食育の「場」を共有することで食文化の伝承が行われるのも現代の風景なのかもしれない。

また、写真2は生地を踏んでいる様子である。「多摩そば」とは、多摩地域の農家や家庭で食していた「うどん」である。農家である萩原氏は、「農家にお嫁に行く時には、嫁入り道具として“うどん裁断機”を持っていた。」「お嫁さんは畑仕事を早めに仕上げて、家に帰り、生地を踏みしめながら、夕飯の準備をしていた。だから、あんまり寝かす間もなく、うどんを食べていたんだよ。」と素朴に語る。多摩そばは家々で具材が違うかもしれないが、基本的に旬の野菜を地元の小麦粉でこねるという自給自足、今でいう地産地消の郷土食である。親子対象の参加者の感想の中で、「自分が子供の頃、お母さんは僕をおんぶしながら、生地を踏んでいたのを覚えています。自分の子供にも同じような体験をしてほしいと思い、参加しました。でも、子供をおんぶして生地を練るのは大変でした。」と語るお父さんの姿が印象的であった。子供たちは生地を踏みながら、足の裏で感触を味わっていた。

食育セミナーの本質的な目標は自然・文化・歴史・経済・人を取り込み食資源の可能性を探ることである。その中から、食教育プログラムとして、新たな付加価値が生みだされるのである。生活文化を深め、その中で食育を通じて市民が主体となり「共に学び、共有し、環境を創る」プロセスづくりが地域マネジメントのモデルとなる。

人材の育成という視点で食育セミナーの運営を再度見直してみると、他の地域でも見られるように、核となる食育運営委員が固定化すると、疲弊が生じたり、新しい人材が入りにくくなる。そこで、4年目には新たに食育運営委員を募集した。問い合わせは十数名いたが、調理の裏方として参加したいという声が多かった。その中で、3名が新たに食育運営委員として加わった。公民

館主催の食育セミナーの利点は、食育に関心があれば誰もが参画できることである。食育セミナーでは高度な調理技術はいらぬ。子供の発育に合わせた体感型の調理（クッキング）が中心である。生活の中で得た知恵を伝えたり、教えたりできるのも導入しやすい利点である。今回の講師である萩原氏や補助スタッフの方々も専門的な訓練を受けてきたわけではない。地域の食育に関心を持ち、食育セミナーの「場」を共有し、日頃の生活や仕事の中で培ってきた知恵と総合的な人間力を持っている。短絡的というご指摘もあると思うが、食育セミナーは参加者に食を通じた教育を行うだけでなく、食育セミナーを共に創ることによって、スタッフの中にある知恵や能力を引き出し、人に伝える自信をつけていく「経験の場」としても、効果的な「人材育成の場」になることを実感している。

## 食資源の新たな価値創造が 豊かな社会への懸け橋に

食を活かした地域ブランドや観光ツアーに見られるように、地域における共通の動機づけとして、「食」というソフトが触媒となり、地域マネジメントの仕組みづくりに役立つというのは、もはや常識なのかもしれない。すでに、日本では金丸弘美氏の著書「田舎力」に紹介されているように、食を通じた地域おこしの成功事例も多く報告されている。また、イタリアで発祥した「スローフード」は、グローバル化した均一の食品の流通に警鐘を鳴らし、地元で伝わる食文化、食を取り巻く環境や生産者を守る活動は世界中に広まっている。

しかし、地域のリーダーシップはだれが取めるのか。また、地域の住民が高齢化するなかで、若者を育てるシステムはどのように形成するべきなのか。大きな命題はいまだ明確な手法がないままである。その中で、大変興味深いドキュメンタリー映画を観た。「未来の食卓」（監督 ジャン＝ポール・ジョー）である。以下はそのリード文である。

美しい自然に囲まれた南フランス、バルジャック村。ショーレ村長は子供たちの未来を守るため“学校給食と高齢者の宅配給食をオーガニックにする”という前例のない試みに挑戦しました。大人

たちは「オーガニックは値段が高いのに、村の財政でまかなえるのか」と戸惑っていましたが、オーガニック給食や学校菜園での野菜作りを通して自然の味を覚えた子供たちに巻き込まれ、小さな村は少しずつ変化していきます。- 映画「未来の食卓」公式サイト抜粋 (<http://www.uplink.co.jp/shokutaku/introduction.php>) -

フランスは食料自給率が100%を超える農業大国である。大量の生産を行うために、農薬の使用が多い。その弊害として地域は農薬による病気に悩まされていた。「経済的価値」を得るのか。それとも、「健康に生きる価値」を得るのか。村という小さな地域、そして子供を育てる家族の決断、地域の住民が子供たちのために環境を変えていく取り組みのプロセスは、地域の食の課題に取り組むものにとって、とても勇気を得るものであった。

食育を通じた地域の再定義というテーマでしたが、改めて食を通じた「地域」の力について考えてみると、「生活」「生きる」「生きがい」というメッセージが伝わってくる。目の前にある危機（課題）に目を背けず、地域を「生活の場」、「生きる場」として捉えられるか。そして、住民が未来に向けて環境をよりよくしていく活動に取り組むということ、子供たちのために環境を良くしようという「生きがい」や「使命感」を感じることができるか。これらの感覚が地域マネジメントの根底に流れているかを感じ取ることが大切である。地道に現場に足を運び、対話をしながら、今後も食資源から創造する地域ライフ・マネジメントについて探究していきたい。

## 参考資料

- 食の共同体：動員から連帯へ、池上甲一他著、ナカニシヤ出版、2008
- 場の論理とマネジメント、伊丹敬之著、東洋経済新報社、2005
- 実証食農体験という場の力：食意識と生命認識の形成、野田知子著、農山漁村文化協会、2009
- タウンビジネス研究 - 都市・地域再生の新たな手法開発 -、望月照彦著、多摩大学ルネッサンスセンター 研究ノート、2003
- クリエイティブ都市経済論：地域活性化の条件、リチャード・フロリダ著、小長谷一之訳、日本評論社、2010
- 田舎力：ヒト・夢・カネが集まる5つの法則、金丸弘美著、日本放送出版協会、2009
- ネットワーク分析：何が行為を決定するか、安田雪著、新曜社、1997
- 多摩市 HP 平成21年度政策方針 <http://www.city.tama.lg.jp/shichoshitsu/7535/007534.html>
- 映画「未来の食卓」公式サイト <http://www.uplink.co.jp/shokutaku/introduction.php>

## 多摩地域の再定義 — 開発政策史の観点から

多摩大学総合研究所准教授・多摩大学地域活性化マネジメントセンター

中庭 光彦



1962年生まれ。東京都出身。専門は政策分析、開発政策史、地域活性化マネジメント。多摩ニュータウンを対象にした開発政策史研究を続け、地域振興や持続的な開発の手法研究を進めている。また政策史研究の一環として水文化の調査も進めている

### 地域とは資源の束である

地域への関心の高まりを受けて、全国様々な地域学が生まれている。東北学、環日本海学など、ネーミングそのものに既存の空間認識への異議申し立てを込めているものもあれば、江戸東京学のように江戸と東京の連続性を強調することで首都のアイデンティティを呼び起こそうというものもある。地域を「範囲」と「歴史」から把握する。これが、多くの方々の地域認識のスタイルと言えるだろう。

しかし、意外と忘れられているのが、「資源の束としての地域」という認識だ。『企業成長の理論』（1959）の中で、エディス・ペンローズが記した「会社は単なる管理単位以上のもので、生産資源の集合体でもある」という言葉は、様々な人々が暮らす地域にも応用でき、そうすることで、地域を「資源利用主体によるマネジメント対象」と捉えることができる。

ここでキーワードとなるのが「資源」という言葉だ。ペンローズが「資源が潜在的用益の集合からなっており、大部分が用途とは独立して定義づけられるのに対し、用益が機能や活動を意味するがゆえに、用途と独立しては定義づけられない」と述べている通り、資源とは用途次第で変わる潜在的用益の束とも言うべき存在だ。資源を一つの用益・機能を生み出す源ではなく、複数かつ潜在的な機能・用益が埋め込まれた構造と見ている点は、とかく資源開発の目的をある時期の特定用途に限定し資源利用の財産権を守る現代にあって、重要な指摘と言える。

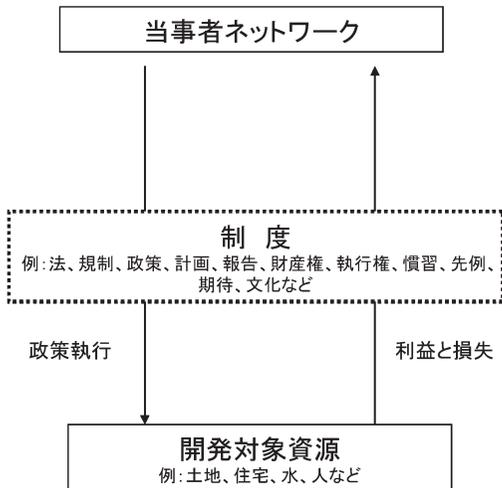
### 開発政策史

「地域は資源の束である」という、いわば地域資源論とも呼ぶべき観点をダイナミックに表現するならば、「地域とは資源として発見され続け、機能・用益を創造する意思決定の結果の累積的過程である」と説明するのが適切だ。ここで地域を動かすエンジン役を果たす意思決定主体が、資源に多様な利用機会を発見する企業家だ。もちろん政治的企業家や社会企業家もここに含んでいる。

地域の歴史を振り返ると、そこには土地、水、などの自然資源、都市基盤のような人工資源、そして人的資源等、様々な資源が横たわっている。実際には企業家を含む当事者達が資源の利用用途を発見し、資源利用を効率的・効果的に実施するための制度設計を行い、制度を執行しながら実際の資源を利用してきた。このプロセスが開発の歴史であって、資源としての地域の歴史である。さらに、政府や政党、企業など様々な団体により提案された計画や行動が「政策」という言葉の意味であることを思えば、開発主体の意思決定の歴史こそ開発政策史と呼ぶことがふさわしい。開発政策史研究の目的は、多様な資源利用主体の意思決定プロセスと、資源の束としての地域の変容過程の関係を探ることにある。

これを示したのが右頁図であるが、ここで言う制度とは、集合行動に対しフォーマル、インフォーマルに影響を与える要素で、法、規制、政策、計画、報告、財産権、執行権、慣習、先例、期待、文化、組織、市場などを指す。ダグラス・ノースが述べたように非協力ゲームを秩

序だった結果に誘導するためのルールの体系としての制度である。したがって、公共政策のみならず企業の戦略、企業間で取り決められた契約・規制、さらには集合的な記憶や慣習といった文化も含まれる。特に開発政策においては、損益の発生・分配に影響を与える制度が重要視される。



## 多摩ニュータウン事業

地域資源論の観点から、多摩ニュータウンという地域を眺めると極めて興味深い。昭和30年代後半、建設省や東京都、日本住宅公団といった当初の開発マネジメント主体は、乏水地帯で養蚕も壊滅していた南多摩の丘陵地帯に、急激に膨張する首都人口を吸収するベッドタウンとしての可能性と、スプロール防止機能を果たせる安価で広大な潜在的宅地を見出していた。1963年、大規模宅地取得法として新住宅市街地開発法を施行し、その適用開発地として1965年に多摩ニュータウンの都市計画決定を行った。しかし、その直後より多摩ニュータウン事業に伴い発生する開発赤字も顕在化しはじめ、負担を巡り多摩町、八王子市、町田市、稲城町の4自治体は、それぞれが東京都、日本住宅公団などと調整を始めた。

開発が始まった当時、土地の値上がりはすさまじく、住宅建設などにより周辺宅地価格が急上昇することにより得られる開発利益がどこに帰属するのかという「開発利益帰属問題」が官民共に認識されるようになったのは1960年代後半からであった。都市基盤整備の責任を負う東京都、住宅建設を主に行う日本住宅公団、数万

人規模で増える居住者を受け入れ学校建設費等を負担しなければならない地元市町の間で多摩ニュータウン事業に抱いた期待が異なっていたため、これら当事者間の利害調整に多大な時間を要することになった。当事者対立の一つとして、多摩町により住宅建設ストップが申し立てられたが、その背景には、初めて体験する「開発利益帰属問題」という都市問題に対する制度設計を先行させねばならなかったという事情があった。1974年に多摩市で行財政要綱が施行され、利害調整は一段落したが、1971年の初期入居から3年が経過していた。

さらに、新住宅市街地開発法は宅地を大規模取得する法律であって、まさに必要な業務施設を立地させる手段を用意していなかった。このため、日本住宅公団の開発スタッフは、宅地開発に目的が限定されていた新住宅市街地開発法を、人口を貼り付けることで工業地域振興を図るという国土総合開発の拠点開発論に援用できると意識し始めマスタープランをつくった。しかし、実際に業務地区を貼り付けられるように建設省が新住宅市街地開発法を改正したのは1981年で、都市計画決定から16年が経過していた。

2006年に事業終了した多摩ニュータウンの現在は、こうした当事者達的意思決定の累積的過程である。近隣センター(商店街)や多摩センターの活性化、廃校の跡地利用、企業立地の促進といった現在の課題が、過去の意思決定に起因し、現状を固定する影響力を及ぼし続けている。多摩ニュータウンの将来を見据え課題解決を進めるには、中央諸官庁、東京都、自治体等、市民等の様々な当事者が多摩ニュータウンに可能性を見だし調整が重ねられてきた事業であるという歴史を認め、現在の問題意識で評価し、現在の多摩ニュータウンの資源を発見し、それができる企業家を育てることが重要となってくる。このような例は、何も多摩ニュータウンに限ったことではなく、全国の都市・地域に見られる事例でもある。

## 資源としての多摩地域

計画都市多摩ニュータウンから目を広域に転じ、多摩地域の開発政策史を辿ると、そこにもやはり資源利用当事者達の調整が働いていることがわかる。多摩地域

は鎌倉街道が南北に走り、中世まで府中はその要所でもあった。徳川氏入府以降、多摩地域は重要な役割を果たし続けるが、その一つが用水の供給だった。玉川用水が江戸の四谷大木戸まで開削され、隅田川以西はこの生活用水の恩恵を受けたことは有名だ。さらに、この用水は仙川用水、野火止用水などに分水され農業用水としても大きな役割を果たした。こうした農業用水脇には、当時は貴重な動力源だった水車も多数存在した。現在のような目的外利用の制限など無いため、用水は対立と協調の中、多摩地域の資源として様々な使われ方をした。

また、江戸の大火の度に材木を供給していたのが青梅の林地である。切り出された材木は筏流しにより多摩川六郷まで運ばれた。一方、江戸の町中で生まれる下肥は武蔵野の農家によって買われ、新田で使われた。

これらの流通には開発の利用権者が存在した。私費を投じて玉川用水を開削した玉川兄弟は、完成後、上水役となり維持更新を担った。この他にも、先に挙げた例には用水組合、水車組合、筏組合、漁業組合、水利組合、材木組合、等々、多くの開発者が当事者として組織をつくり、これらが調整主体となり、地域を形成していった。

明治時代になると、明治政府と東京市（府）が開発主体として躍り出る。1890に東京市水道改良計画が決定されると（1898年に通水開始）、西多摩の多摩川上流～源流地域は、貴重な水源林として認識されるようになり、木材生産の奥山に、水源林機能が見いだされた。廃藩置県以降多摩地域は神奈川県に含まれていたが、1893年、明治政府は玉川上水の水源管理を理由に、三多摩の東京府編入を行った。ここにも、資源の利用に伴う行政区域の変更という制度変更が見られる。

大正時代になると、多摩地域は、モダン住宅地、郊外観光地、軍需都市として発展を始める。戦前の軍需工業とその下請け中小企業群は、戦後の発展、とりわけ高度経済成長に大きな役割を果たすことになる。東京との関係、時の産業構造との関係の中で、利用されてきた資源としての地域が多摩地域であった。現在は住宅地、商業地、工場地、農地、自然保全地域、等様々な用途で使われている。それゆえに性格が曖昧になりやすく「郊外」(suburban) と呼ばれるが、その多摩地域には現在人口は401万人、約13万の事業所が存在している。もは

や郊外ではなく、新たな地域機能として多摩を再定義する時期が来ているのかもしれない。

## 地域活性化が前提とする 時代の変化

さて、ここまで多摩を事例に「資源としての地域」の観点を説明してきた。なぜいま資源論を強調するのか？それは、地域活性化が用いられる時代の文脈が変化してきたからだ。

地域活性化は条件不利地域の振興を目指し1980年代から使われるようになってきた政策用語だ。この言葉が『農業白書』の中で使われたのが1985年で、当時は内発的發展論と結びつき、高度成長～安定成長が生み出した条件不利地域の問題を解決しようという近代化のオルタナティブとして用いる研究者も多かった。

しかし、この前提は、人口減少社会への移行が始まっている現在、完全に色あせてしまっている。なぜなら、日本全国が、人口減少社会移行にあたってのいわば条件不利地域となっており、今や地域活性化は都市と地方を分けず、全国様々な分野にわたる地域課題解決の総称となっているからだ。

したがって、これからの地域活性化は、高度成長型の開発手法を転換させる意味で使わねばならない。例えば、現在、シャッター商店街や過疎地域など、一見疲弊とみえる現象がある。しかし、よく観察すると、地方の商店街はシャッターを閉めて営業はしていないが住居として使われることが多く、住宅地としては価値が高い所も多い。また過疎地域や農地も、自然エネルギーの供給や二酸化炭素の吸収地帯として見ると大いに価値をもっている。過疎地や農地に若い人を惹きつけ雇用を生むかどうかは、高度成長期の制度を転換し、資源の新たな利用者が、既存の利用権者に新規参入できる制度をつくれるかによる。

新たな利用者により地域の有休資源を利用するには、人を媒介に様々な地域がつながる制度が必要だ。現在、このつながりが無いか弱いがゆえに、地域が衰退している場所が多々あるのだとすれば、新たな地域間連携をつくり様々な取引や関係をつくることは地域活性化の主要目的だろう。

地域は疲弊しているのではなく、適切な利用がなさ

れていないのだ。これが地域資源論の出発点だ。

では、どれだけ多くの資源を多摩地域に見つけられるか。それは、人口減少とグローカリゼーションに適応した持続的な地域活性化の論理と手法群の開発、これらのすべを駆使できる企業家の育成にかかっている。

---

#### 参考文献

- 泉桂子『近代水源林の誕生と軌跡』東京大学出版会、2004  
ノース、ダグラス C.『制度、制度変化、経済成果』晃洋書房、  
1994  
ベンローズ、エディス『会社成長の理論』ダイヤモンド社、  
1962  
細野助博、中庭光彦編著『オーラル・ヒストリー 多摩ニュー  
タウン』中央大学出版部、2010

# プロジェクト型地域学習がもたらす「実感」



多摩大学総合研究所 准教授  
多摩大学地域活性化マネジメントセンター

松本 祐一

多摩大学総合研究所 副所長・准教授 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士課程修了。マーケティング会社で商品開発・市場開発の仕事に従事し、2005年から現職。専門は地域経営論、マーケティング。

## はじめに

今年の2月12日、春休みに入っていた多摩大学の一教室は、100名以上の参加者の熱気に包まれた。2009年度に学生たちが手掛けた11の地域プロジェクトの成果報告会の会場である。多摩地域の様々な課題に関する研究、地方の観光地調査、学生たちが企画運営した地域イベント報告など、地域という現場で、自ら運営した様々なプロジェクトの成果やプロセスについて、工夫をこらしたプレゼンテーションが行われた。プロジェクトにかかわった教員や職員、地域の企業や行政、市民の方々も参加し、ともに歩んできた学生たちの成長を見守った。また、市議会議員、他地域の行政やNPO関係者なども来場して質疑応答も活発に行われた。何よりも、4時間という長時間にかかわらず、仲間たちの発表を食い入るように聞いている学生たちの姿が印象的であった。

この地域プロジェクト発表会は、多摩大学で取り組まれている「プロジェクト型地域学習」の総括の場である。「プロジェクト型地域学習」は、地域という現場で、具体的なプロジェクトを動かしながら、必要な理論や手法を学び、経営の「実感」を得ることを目的としている。「地域の問題・課題を診断し、その解決を図り、地域の持続的発展に寄与する人材」という「地域活性化マネジメント人材」、いわば、「地域問題のお医者さん」を育成する実践的な教育手法であり、講義科目と合わせて、車の両輪となるプログラムである。

このプログラムの肝は、経営という目に見えない営み

の「実感」にある。本稿では、この「実感」とは何か、また、その「実感」はどのようにして得ることができるのかを検討することによって、このプログラムの独自性がどこにあるのかを示し、また、地域へのインパクトについても検討したい。

## 経営の「実感」

このプログラムで学生たちが得る「実感」には大きく分けて、3つのタイプがあると考えている。ひとつが「地域の問題の実感」である。現実の社会で起こっていることにかかわることで、より実践的な学びになる。地域の問題を、メディアを通じて知るのではなく、直接関係者に話を聞いたり、自分自身が実践の当事者になったりすることは、より問題を自分の問題としてとらえなおす契機となり、解決への主体的な関わりへの動機づけとなる。また、今までの学校を中心とした狭い世界を抜け出し、実社会に対応したという経験は、自信や自己肯定感につながる。このような主体的な学びを促す効果は、多くのプロジェクト型の学習方法で指摘されていることである。

2つ目が、「経営そのものの存在の実感」である。具体的なものづくりと違って、経営という営みは、目にみえないし、意識されずに行われていることも多い。だからこそ、自分たちが学んでいるものが、世の中にちゃんと存在しているという「実感」も重要である。この「実感」は、多くの場合、必要性の「実感」として生まれる

ものである。プロジェクトを進めていくと、衝突、停滞、混乱など様々な課題にぶつかる。漫然とものごとを進めていくのではなく、これらを解決するために経営という営みが必要であることを「実感」することは、自分たちの学んでいるものに対する社会的意義を見出し、学習への意欲をかき立てる効果がある。これは特に、経営という領域だからこそ、必要となる「実感」だといえるだろう。

3つめは、2つ目とも関連するが、「自分たちが学んだ理論や手法が役に立つという実感」である。座学で学んだものを現実にあてはめたときに、うまく現象を説明できたり、解決の方向性がみえたりすることで、自分たちが学んだものの有用性を確信できる。このような「実感」を得て、学生たちは、学ぶことができたという達成感や、さらに学びたいという欲求、そして、このような仕事をしていきたいという将来のキャリアに対する展望が生まれてくることになる。

これらの3つの「実感」のうち、「地域の問題の実感」と「経営そのものの存在の実感」については、地域という現場に出かけて行って、問題にかかわる当事者になって、何らかのプロジェクトを動かしていけば、かならず得られる「実感」といえよう。なぜなら、この2つの「実感」は活動の質や成果に関係なく、現場に飛び込むということ自体から生まれる「実感」だからである。ところが、3つ目の「自分たちが学んだ理論や手法が役に立つという実感」については、プロジェクトが地域に何をもたらしたのかという評価や、理論や手法の現実の適用可能性の評価など、プロジェクトの成果をどうとらえるかという課題につながっているため、単純ではない。そもそも「実感」とは、主観的なものであるから、指導する教員が得られると想定する「実感」と学生たちが求める「実感」や実際に得る「実感」は決してイコールではない。特に学生たちが求める「実感」と現実とのギャップが大きいことが多い。このあたりをもう少し、詳細に検討していこう。

## 地域プロジェクトの曖昧さ

例えば、地域の祭りに関するプロジェクトを想定してみよう。ある地域のお祭りに関する問題を診断し、解決するために、その基礎的な調査や具体的な解決方法

の提案、さらには解決に向けて、実際に行動していくことがプロジェクトのテーマであるとしよう。また、「プロジェクト型地域学習」の中でも、自主研究のようなタイプではなく、地域の組織と共同で進めていく実践型のプロジェクトを想定する。このようなプロジェクトにかかわる学生たちが最初に求めるものは、2つの質問に集約される。それは、「自分たちには何が求められていますか?」、「このプロジェクトの目的は何ですか?」である。この質問の答えは、一見、最初から伝えることができる内容にみえるかもしれないが、地域活性化マネジメントという領域においては、安易に設定できない。このことと「実感」に関する考察をつなげるために、このようなプロジェクトが生まれるプロセスから考えてみよう。

地域の組織と一緒に進めるプロジェクトが、大学側の「この学習目標のためにこの問題に学生たちを関わらせたい」という形でスタートすることはほとんどない。多くの場合、当事者である組織（行政、NPO、地元企業）から、大学の関与を求める相談や呼びかけがあって、当事者と大学側の教員・コーディネーターとのやりとりの中から、学生が関わるプロジェクトとして組み立てていくことになる。当事者となる組織が大学に関与を求める意図は、若者の参加による活性化の期待、担当教員の知見への期待、そして、大学自体が関ることによる社会一般に対する広報効果などの期待があるといえるだろう。したがって、地域が大学に何を求めているかという答えはあるかにみえるが、学生に対する期待という点に限っては曖昧なことが多い。地域の当事者は、学生を「勉強」と称し、祭り運営の「安い労働力」としてみている場合もあるし、若者が活動に参加することで、高齢化が進んでいる祭りの運営スタッフに間に生まれる、今までにない雰囲気自体を求めている場合もある。しかし、どちらにしろ、学生がもたらす効果は未知数であり、「自分たちには何が求められますか?」という学生の問いに、地域側は明確な答えを用意できないことは想像できる。また、学生に求める問題解決の専門性や具体的な貢献イメージについては、さらに曖昧になるだろう。

次に「プロジェクトの目的は何ですか?」という問いである。地域の組織が大学に関わりを求めるということは、何かしらの問題意識があってこそであり、少なく

とも、自分たちが何を指して活動しているかということは説明できるはずである。祭りのプロジェクトでいえば、大学に話を持ってきたのが行政の観光関連部署としよう。行政としては、祭りを観光資源として活用し、より多くの参加者を地域外から呼び込もうと考えているとする。この場合、学生たちは、行政をクライアントと考え、彼らの意向をどう実現するかという視点で活動することになる。しかし、ことはそう単純ではないことはすぐに判明する。祭りの担い手である地元住民が、観光客が多数集まることで、ゴミが散乱することや、コストをかけて、観光客対応をしても、それほど地域にお金が落ちないことから、祭りを観光の対象とすることに反対しているという現実である。行政と地元住民では、祭りに対する課題のとらえ方が違うので、どちらの立場に立つかによって、プロジェクトの目的は変わってくる。しかも、どちらが正しいかは、なかなか判断できないことでもある。このようなことは、地域において、珍しいことではないし、現実はずっと、様々な主体が関わりを持っているはずで、よりひとつの問題に対する当事者の関係性は複雑になる。したがって、学生からすれば、地域の事情を知れば知るほど、プロジェクトが目指すべきものがみえなくなり、曖昧なものとして映っていくといえる。

## 学生が求める「実感」を裏切る

地域プロジェクトの曖昧さは、3つ目の経営の「実感」、理論や手法の有用性の「実感」に影響を与える。例えば、マーケティングを学んでいる学生たちが、この祭りの課題をとらえるために、3Cというよく知られた枠組みをつかったとしよう。3Cとは、顧客 (Customer)、自社 (Company)、競合 (Competitor) の頭文字をさす。この枠組みで問題を整理することで、どのような施策が必要かを検討することになる。しかし、いきなり、壁にぶつかることになるだろう。祭りの顧客は誰だろう。観光客だろうか。地域住民だろうか。自社とは何を指すのか。まちそのものか。行政組織か、地域住民か、自分たちか。さらには競合とは何か。他地域のことか、他の祭りか、他の観光イベントか。3つの要素を鳥瞰的な視点から定めようとしても、すべてが揺れ動いて、整理のための枠組みとして機能しない。立場を固定して、行政の

立場として考えたとしても、それが本当に地域の問題の解決や、地域活性化につながるとは限らない。もっといえば、地域活性化とは、この場合は何を指すのかさえ、どのように定義すればよいか。こういった場合、学生たちは混乱する。だからこそ、教員に答えを求める。「自分たちには何が求められていますか?」、「このプロジェクトの目的は何ですか?」。

学生たちが求める経営の「実感」のある側面とは、自分たちが学んだ手法や理論がきれいに現実のケースにあてはまることだといえる。座学で学んだ体系的な経営の「知」というぴかぴかの新しいツールを、包装紙をはがして、さっそく使ってみたものの、実際には動かないようにみえる。これでは、彼らが求める「実感」を裏切ることになるだろう。

しかし、地域活性化マネジメントが求める「知」は、様々な理論や手法を組み合わせ、現実の問題に適応させていく工夫と知恵と、そのために辛抱強く、地域に向き合う姿勢から生まれる。これは、まだまだ体系化されていない未知の領域だからこそ、必要なものである。学生それぞれが、現実の複雑な問題に対して、すでに学んだ理論や手法を組み合わせるだけでなく、必要に応じて、さらに学習をしながら、新しいものを取り入れて適応していく、そういった自分なりの問題解決のスタイルを構築していくことこそ、地域活性化マネジメント人材に必要な能力である。だからこそ、「プロジェクト型地域学習」は、学生が求める「実感」を裏切るところから始まる。この「裏切り」から、どのように考え方や姿勢を変え、新しい資源を探し、それを問題解決の新しい手段に転換させていくかを試行錯誤していく経験こそ、「プロジェクト型地域学習」がもたらす最大の「実感」であり、学習の効果なのである。

## 地域へのインパクト

この学生たちの試行錯誤を成り立たせる2つの条件がある。ひとつは、地域活性化マネジメントに適用できる理論や手法の「打たれ強さ」である。現実の問題への適用は、本当にその理論や手法が役に立つかの評価とつながる。これはそれらの応用可能性だったり、他の理論や手法との接続可能性であったりする。そうやって、問題解決の手段を鍛えていくことが必要となる。さらに

言えば、この手段の「打たれ強さ」は、それを研究し、教える立場の教員の知的な「打たれ強さ」を意味する。

2つ目の条件は、学生たちの試行錯誤を受け止める地域の「懐の深さ」である。これは地域が問題解決のために利用できる資源をどれくらい保有しているかの度合いでもある。資源の利用可能性は、それを利用する人たちの認識や想いによって変わる。したがって、その地域の資源の「豊饒さ」は、その地域における組織や人の、問題に対する姿勢や認識によって決まってくるのである。

このように考えると、「プロジェクト型地域学習」において、試されているのは、指導する教員であり、フィールドとなる地域そのものといえる。学生たちの取り組みがもたらす「とまどい」や「混乱」を資源としてとらえ、地域の問題そのものをとらえなおしていくことができれば、「プロジェクト型地域学習」は、学生の実践的な学習方法という枠を飛び越え、地域を再定義するための契機となる。このプログラムが生み出す経営の「実感」とは、誰かが誰かに与える一方的なものではない。このプロジェクトにかかわる学生、教員、地域の主体が、関わりあうことでともに生み出していくものなのだ。その共に生み出した「実感」の先に、自分たちが生きること、地域で暮らしていくことの「実感」が見いだされていくのではないだろうか。少し大げさかもしれないが、そのような可能性がこのプログラムに眠っていると信じて、今後、学生や地域とともに、「プロジェクト型地域学習」を育てていきたい。

# 若年層キャリアの危機と企業・大学のキャリア育成の再構築に向けて 地域経営キャリア開発研究会活動の趣意書にかえて

(株)オフィスYZ代表

吉澤 潔



1948年京都生まれ。京都大学卒業後、1974年(株)ユー・ピー・ユー設立に参画、草創期の就職情報・採用広報事業に取り組み、多くの革新的な広報メディアを開発する。80年代から、「リクルートからパーティシペーションへ」「新卒定期採用＝企業の世代交代システム」「機会開発型企業経営論」などを提唱、企業の人材採用戦略の変革に取り組む。1998年、同社事業をウィルソン・ラーニング ワールドワイド(株)に経営統合、同社常務取締役。2008年同社取締役を退任、独立。現在「職業のサステナビリティ」を基準とする組織と人材マネジメントの開発に取り組んでいる。【著書】「人材ショックに挑む人事戦略」(日本経済新聞社1991)「現代産業論」(中央経済社1989)など

## はじめに

2008年の秋以来の世界的な経済危機は、一過的な不況ではなく、また景気循環の経験則を超えた深刻さで、日本の企業経営、ひいては私どもの主題である人材戦略にも大きな変革を迫るものになっています。

今回、多摩大総研のご協力のもとで、若年層キャリアの育成について、「これからの企業サイドの若年層人材戦略の再構築」と「大学、とくに地域に根差す大学のキャリア教育」の結合という具体的なゴールを設定して、まずは研究会活動をはじめようということになりました。この間の準備議論を含めて、問題意識を示したいと思います。

私は、新卒採用や人材育成の領域に長らく関わってきましたので、若年層人材戦略の変革のアプローチから、試みたいと思います。企業サイドの「若年層」の期間を、新卒採用から3年間の人材育成の期間と考え、その戦略を一元化していく、そういう方向性を提起させていただければと思います。そのことが、大学におけるキャリア教育の改革につながると考えるからです。

悠長な話をするつもりはありません。現在の大きな経済環境の変動のもとで、若年層人材というのは、質・量ともに危機を迎えております。それについての短期的な解決に急ぎ取り組まなければなりません。

## 1. 経済の停滞、または成熟の時代の人材戦略は？

(1) 経済環境は中期的に停滞し、人材戦略は構造的な変革を求められる。

- 成熟経済のもとでの企業戦略と人材戦略
- 不可避の少子・高齢化

(2) 企業の持続的な成長は、若年層世代の継続的な参画と成長による《世代交代》によって支えられる。

- 人材戦略＝世代交代戦略
- 若年層人材＝ミドルコア人材予備軍

最初に、私の現状理解と問題意識を、述べさせていただきます。

### ■ 拡大・成長を前提としない人材戦略へ

先進国の雇用状況は、空前の経済対策にもかかわらず、悪化する一方です。

若年層の失業率の高止まりや大学生の就職氷河期の再来など、日本の指標もいよいよ、危険領域です。

覚悟しなければいけないのは、とくに日本では、少子高齢化の急速な進展のもとで、旧来型の景気回復から、成長拡大経済への復帰がありえないのではないか、ということ。かねて予言されていた「成熟経済」が、いよいよ構造化する時代に入るのでないか。

今日までの、企業の人材戦略は、やはり国内の経済環境の成長・拡大と個々の企業の成長・拡大を前提として、組み立てられてきたと思います。

もちろん、個々の企業の成長戦略は、ひきつづき新興国の経済成長に依拠して、グローバルに設定することは可能だと思います。

しかし、その成長戦略も人材戦略を必要とします。

グローバル人材戦略の展開によって、その展開が可能になるという考え方は安易な楽観にすぎます。

日本が誇る先進的なグローバル企業（優良メーカーや総合商社）においても、グローバル人材戦略では、欧米企業に対して「競争優位」にあるとはいえません。

まして、大きな破綻をもたらした性急な金融グローバルイズムは、一面で人材グローバルイズムの破綻（あの馬鹿げた報酬体系は、その象徴でしょう）をも示したと、私は考えます。

日本企業は、新しい経済構造、社会構造のもとの人材戦略を構築し、始動しなければならないのだと思います。

## ■ 国内の人材戦略の再構築から

国内の人口減少、少子高齢化は、不可避です。

国内の市場の再成長・再拡大という楽観も不毛です。

けれども、大半の日本企業は、国内の事業基盤・市場基盤と人材基盤を軽視して、すべてを海外市場に移転することはできないはずで

まず、この前提から始めるべきだろうと思います。

個々の企業にとって、成熟経済において、**国内事業基盤は、成長エンジンではなく、持続のための原動力**になると仮説したいと思います。

一般論として、国内は技術力や開発力、ソフト力にシフトして、高付加価値のビジネスに集中することが、日本企業の生きる道といわれます。間違いではないと思います。

しかし、グローバル化する世界市場において、どんどん力を増す新興国の追い上げのもとで、競争優位を長期的に保ち続けるのは至難でしょう。

もちろん、成熟経済だからといって、突出した技術革新や新たなビジネスモデルの創造が起らないと失望するわけではありません。アップルも、マイクロソフトも、グーグルも、依然として、先進国の企業の革新力の

優位性を示しています。

環境技術の領域でもバイオテクノロジーでも、間違いなくブレイクスルーは起こり、新たな企業が登場するでしょう。ここでは、日本企業は間違いなく、グローバル・リーダーでしょう。

**しかし、個々の企業がとるべき人材戦略は、幸運や偶然を期待してはならないと思います。**

まず、国内においては、持続的なコア事業を担う《ミドルコア人材》に主題をおく人材戦略を構築すべきです。

もともと、日本企業の強みは、**現場のミドルコア人材**の強みです。

あるいは、ミドルコア人材を長期にわたって育成し、組織力に高めてきた「強み」です。

未曾有の経済危機、企業の持続の危機のもとで、日本の企業は「強み」に戻ってリスタートし、長期的な「成熟」に備えるべきだと思います。

その人材基盤を固めること、つまり、国内事業基盤を強化することが、持続戦略だと思います。

## ■ ミドルコア人材戦略とは

企業は人なり、という言い古された言葉があります。

そのとおりだ、と思います。

言い換えると、企業は「人材の世代交代」の継続においてしか、持続も成長もありえない組織です。

**その見方からすると、本来の人材戦略は、いかに世代交代を持続するか、が主題です。**

短期的・技術的な人材戦略は「従」だと思います。成果主義とか、コンピテンシー論とか、という流行は、この位置にいます。

ミドルコア人材が、人材戦略の主題であるというのは、個々の企業の持続性を担うからです。コア事業・コア技術・コア職能の担い手だからです。安易にその企業組織から、流出することなく、長期にわたって（終身とはいわないまでも）自らの職業的な成長と企業の持続性を重ねられる人材だからです。

**間違いなく、この人材だけは、個々の企業が、自前で採用し、自前で育成し、確保し続けなければならない**と思います。

このミドルコア人材のなかから、技術革新や経営革新を実現する人材をどう生み出すのか。人材戦略とは、そういう役割だと思います。

この考え方に立てば、新卒採用は「ミドルコア人材」予備軍の採用が主題であるし、初期の人材育成はミドルコア人材の育成でなければなりません。

## 2. 若年層人材危機の進行

- (1) 育たない、育てられない。
  - 職場の教育風土の破壊、OJTシステムの崩壊
  - 管理職・リーダーの教育機能の崩壊
- (2) すぐにやめる。
  - キャリア・マネジメント力の不在
- (3) ジェネレーション・ギャップ
  - 職場コミュニティの崩壊
  - 「不機嫌な職場」と孤立する若年層人材

いま、企業の現場で起きていることは、若年層人材危機・キャリア危機といつていい状況です。

### ■「3年間で35%離職」の莫大な損失

丁寧に採用した新卒人材を、3年間で一人前にして、ミドルコア人材への軌道へ、という若年層人材戦略の構図は、大きく「現実」に裏切られています。

その象徴が、過去10年来、高止まりしている3年間離職率です。

この35%という数字は、企業間の大きな差があります。決して35%のところに多数の会社がいるわけではなく、50%超の会社と10%もないという会社の両極端に分かれる、社数分布でいえばそういうことだと思えます。一般に、大手のメーカーは低く、金融・サービス業、IT産業では高いという状況です。

もちろん、なかには大量に採用して、厳しい業務のなかで淘汰して残ったものだけがコア人材であるという乱暴な考え方もあるようです。率直に言って、人材戦略以前の問題であり、議論の対象外です。

むしろ、ごく正統的な手法で採用活動を行い、導入研修・初期のOJTプログラムを展開し、メンターを配置して「万全の」育成体制をとりながら、発生している早期離職（つまり、一人前になる前の離職）はなになのか。

そのことを真剣に考える必要があります。

新卒人材が長期的なミドルコア人材の予備軍であるとするれば、これは長期投資課題です。莫大なコストと労力をかけて、採用と育成を行い、収益人材「一人前」以前に離職するとすれば、それは、投資損失であり、投資の失敗です。通常のビジネスにおける投資行為と見做せば、多くの企業で、許容範囲を超えているはずで

さらに言えば、当該人材がミドルコア人材となって企業の収益・パフォーマンスに貢献するはずであった「期待収益」を考えれば、1名の早期離職は「数千万円」の損失です。

しかも、早期離職を選んだ若年層人材一人ひとりにとって、それは、先につながらない時間ロスになるケースが大半です。

人生論でいうなら「間違い（ミスマッチ）を早く是正したのだから…」 「職業人生のリスタートは早いほうが…」 「遠回りも…」 というのは、もちろん、かまいません。

しかし、それはビジネスの議論ではありません。ミスマッチの最小化に対する施策をしているのか、が問われるのです。

これは、若年層人材課題を、キャリア・マネジメント課題として、合理的に取り組んでいるか、という議論になると思います。

### ■職場の「育てる力」が崩壊している

若年層は思い通りには育っていない、あるいは現場が育てられない。

従来の人事のやり方で導入研修を行い、配属先へ送り込み、OJTやメンター体制をとって色んな形でサポートをしているが、残念ながら多くの企業で以前のように上手く育てられなくなった、という現実があります。

これは日本の強みであったはずの職場、現場の教育風土が崩壊している、またOJTシステムが機能しなくなっているという状況が指摘できるのではないかと思います。

リーダー、マネジャー層の教育機能、教育能力が弱体化しているという声もよく聞きます。

丁寧に採用した新卒人材を、3年間で一人前にして、ミドルコア人材への軌道へ、という若年層人材戦略の構図は、ここでも、大きな壁にぶつかっています。

現場の教育力が働かなくては、若年層人材戦略は、空

論です。ミドルコア人材戦略への集中も、結果を出せないと思います。

社会的にも「教育の危機」は深刻です。それは、社会の持続性の根幹だからです。

多くの企業で起こっている、現場の教育力の弱体化について、企業の持続戦略の立場から、とらえるべきでしょう。

### 3. 若年層人材育成が後れている

(1) 経済社会の暴走的な高度化と次世代のギャップは、極大化しつつある。

■ 経済発展・技術発展のスピードと、職能形成のスピードはつねにギャップするものである。

(2) 次世代のレベルは低い。しかし、育っていない。

(3) 日本企業の若年層教育レベルは、後れている。

■ 基礎教育カリキュラムの重要性。

最近の若い連中は、

「すぐにやめてしまう、辛抱がない」「甘やかされて育ったから…」

「育たない」「学校教育がだめだから…」「ゆとり教育が…」

「夢がない」「目標レベルが低い」

なかば、あきらめ気味の愚痴を、よく聞かされます。

#### ■ ほんとうに、次世代は低レベルなのか。

「最近の大学生は、学力・能力レベルが低い」

平均値をとれば、そのとおりでしょう。しかし、大学進学率がここまで高くなっているのに、古い時代の大学生の学力水準の記憶と比較するのは、科学的とはいえません。

「かつて、世界最優秀だった若い世代の学力ランキングでも、いまや普通の国です」

韓国や中国、インドなどの諸国が、日本より後れて経済力＝教育力を高め、追いつき、追い抜いただけのこと

です。それを、喜ぶことのほうが大事です。日本の若い世代の「学力低下」を論証することになりません。

いっぽうで、ビジネスのなかで、若い世代が期待通りには育っていないという、動かしがたい「現実」があります。

以下は、まだ仮説です。

もちろん、経済社会が次世代に求める能力やスキルは、その発展とともに高くなってきています。かつて、そのスピードは、次世代の能力アップと同期していたのではないのでしょうか。あるいは、求める水準をカバーするために、業務を細分化したうえで、量的な拡大で解決してきたのではないのでしょうか。

この見方からいえば、次世代の成長よりも、経済社会の高度化のスピードが速すぎるのではないか、ということになります。

90年代以降の経済のスピードは、生身の個人が努力して、自分の職業的な能力やスキルをあげていけるスピードより早すぎるのではないか。

それは、なにも若い世代だけでなく、企業のなかのひとが一様に感じているストレスなのではないか。

背景を解説するのは簡単です。

IT革命が、あらゆるビジネス・プロセスを制覇し、業務の効率化・細分化を極限的に推進したことによって、個々の業務の求められる職能は高度化・専門化の一途をたどり、旧来の職能開発・人材育成は、大きな後れをとってしまったことです。

すこし大げさに言えば、一世を風靡した（過去形です）新自由主義の論理や「短期業績主義」「成果主義」の経営方針が、「個人成長＝次世代の成長が、企業の持続と成長の原動力である」という企業の默契を壊してしまったのです。

戦後日本を代表する優良エレクトロニクス企業のベテラン・エンジニアが、数年前に、述懐していました。

「『携帯電話』の開発は、短期間に発売までもっていかないといけない。当然、組織力、プロジェクト・マネジメント力の戦いになる。すると、ソフトの『バグ取り』に、数百人の若い大卒・院卒のエンジニアが総がかりで1ヶ月…ひとつが終わると『次の商品』というような業務が、エンジニアの仕事になる。」

「そりゃ昔だって、駆け出しはベタな仕事からやらされたけれど、ひとつの商品開発に小さな部分であれ関わったという実感はもてましたよ。少なくとも、閉塞感や失望感なんて感じなかった。いまのやりかたで、エンジニアが育つとは思えない。うちの会社が『エンジニアの王国』であったのは遠い昔という気がする」

現在、市場的に求められている、企業のビジネス・プロセスは、職業人材を育てる環境になっていないんだな、と思い知らされました。

## ■ 後れているのは、日本企業の人材育成です。

次世代は、低レベルではない。

例えば、ITリテラシー。ほんの10年前には、新人研修のかなりの時間を「PC研修」が占めていました。いま、消えました。学校での学習で、十分身に付けているからです。

例えば、外国語力。TOIECなどの数値は格段に高くなっています。

「いや、若い世代の問題は、そんなことを言っているのではない」

そういう声がいっせいにあがるでしょう。

「ろくに挨拶もできない」「いつまでたってもビジネスの基本動作が…」

「コミュニケーション能力がない」「一をいうと一しかしない」

「成長意欲が…、ハングリーさが…」

申し訳ないですが、そんな現実には、経済社会の発展に求められる「職業的能力・人材開発」にとって、副次的なテーマです。

問題なのは、過去10数年のグローバルな経済社会の高度化スピードとニッポン企業の若年層人材育成のギャップではないですか。

経済発展のスピード、技術発展のスピードと、職能形成のスピードと当然ながらギャップします。多数の企業人材が即座にキャッチアップしていくことなどありません。

この10数年で起こったことは、そのギャップの広がりもまた、かつてないスピードであったことです。

ましてや、学校教育を終えただけの、ビジネスとしての訓練は受けていない次世代の「ポテンシャル」に対し

て、旧態依然の研修プログラムしか、提供してこなかったことを検証すべきでしょう。

10年近く前になりますが、外資系IT企業の新人社員研修を、見せてもらったことがあります。4月から9月まで、研修施設にカンヅメにして、最新の教育工学にもとづいて、実に体系だった「基礎教育」カリキュラムを、信じられないほどのハードさで展開していました。特別な対象限定ではありません。総合職全員が、理系も文系も同じカリキュラムでした。卒業したばかり新人社員は目を赤くしながら、「受験勉強でも、大学の試験でも、こんなに勉強したことはなかった」「教室の床で眠ったなんて、初めて…」と、それでもイキイキと話してくれました。担当役員は、新人教育のコストは一人あたり300万円と、こともなげにコメントしてくれました。

私には衝撃でした。

外資系企業というのは、個々人の育成、まして基礎教育などは注力せず、それは個人任せで、もっと上級の社員（パフォーマー）の成果に直結する、実践的な教育にのみ金をかけているのだらうと、先入観をもっていました。当時は、外資系企業の若い人材は、日本企業に比べて、成長が早いことには、気づき始めてはいましたが、その秘密を教えられた気がしました。「外資系は早くから大きな仕事を任せられるから…」「報酬体系が若い時期から、競争的だから…」という解説が、いかに表層的か、気づかされました。

いまから考えると、その企業は、強烈なスピードに転じたグローバルな経済社会の発展やIT技術の変革に呼応して、次世代人材の「基礎教育」に莫大なコストと労力をかけていたのです。

「基礎」をハードに徹底教育することが、若い世代をスピーディに「一人前」にすることの前提であり、それが早くから「大きい仕事を任せられる」=戦力化の果実を得られることを、戦略として認識しているからです。

日本の大手企業の「人材戦略の失われた10年」いや「20年」は、間違いなく、リアルな人事施策・育成施策のレベルで海外大手企業に負けており、それが国際競争力の劣化の一因であったというのは、いいすぎでしょうか。

しかも、あの（就職氷河期の）若い世代の新人社員は、

一日も早くビジネスの現場に出たい、試したいというキャリア意欲をもって入社しているのです。決して、大手企業に帰属して安心などしていません。彼ら・彼女らに、そのためには「基礎」を、これほど学ばなければならないというビジネス第一線の水準の高さを知らしめるだけで、実は本質的な教育も十分に果たしていると思います。

最近の日本企業の新人研修プログラムで、増えているのは「ビジネスマナー」「コミュニケーション・スキル」だったそうです。研修期間は、おおむね短縮されました。

失礼ですが、甘すぎませんか。緩すぎませんか。

低レベルなのは、次世代ではなく、企業の人材育成戦略です。

## ■ 次世代とビジネスの求めるギャップを埋める。

繰り返します。

先端の経済社会の技術レベル、ビジネス・レベルと次世代の能力レベルのギャップは、いつの時代も前提です。

そのギャップを、どう短期間で埋めるのか。

それが、企業の人材育成戦略の「継続的な」主題です。若年層人材育成戦略の方向性を、提起して、終わります。

(1)3年間で若い世代を「一人前」にすること。つまり「個々のビジネス人材として基礎」を作ることを優先的な「戦略」とすること。

★「基礎」を習得した次世代人材は、市場環境がどうあれ、マネジメントの巧拙がどうあれ、かならず成果は出るという楽観を持つべきです。

★ミドルコア人材戦略の第一歩は、若年層人材戦略の再構築と再起動です。

(2)「一人前」標準を定義すること。それは、職種ごとに、市場基準・現場基準で、それぞれの企業で決めること。

★美辞麗句にすぎない「ポテンシャル人材」論ではなく、職種ごとの「一人前」基準を、現場のリアリティで作ることです。

★そして、若年層人材を一人前にするために、「育つ力」と「育てる力」のマッチングに最善の努力を行うべきです。

★そのマッチングのためのアセスメントは、開発でき

ます。

(3)3年間の「基礎」教育プログラムを、抜本的に再編成すること。

★それは、きわめてハードなプログラムとすべきです。基礎訓練なしに、現場に出すことの無責任さより、次世代にとってもプラスです。企業の社会的責任をいうのなら、雇用責任よりも、「一人前」能力を育成して、現場に出すことのほうがずっと大きいと思います。

★人材育成もまた、技術です。最新の教育テクノロジーはいくらでもあります。プラグマティックな考え方で、十分、新育成プログラムは構築できると思います。

## むすびにかえて

さて、企業サイドの若年層人材育成の危機について、きわめて散文的に記述してきましたが、研究会活動の主題は、「これからの企業サイドの若年層人材戦略の再構築」と「大学、とくに地域に根差す大学のキャリア教育」の結合です。

大学のキャリア教育について、筆者も（他のメンバーも）実は門外漢です。

人材問題について、企業サイドの現場の困難さは十分わかっていますが、ほんらい隣接領域でなければならない「前工程」については、実情を聞く機会は一般のビジネスマンより多いだろうというレベルです。企業サイドの人材戦略、とくに人材採用についてエラソーなことを言いながら、大学プロセスの課題については、いままで批判はしてきましたが、主体的に取り組んだことはありません。

このこと自体が、問題です。つまり、大学のキャリア教育と企業の人材育成は、断絶しています。

ただ、これもよくある論評ですが「採用サイドの企業の人材ニーズが把握できていないから、大学のキャリア教育はだめなのだ」という考え方は、大いなる間違いだと思います。前項までで述べたように、企業サイドの人材戦略はすでに衰微しています。「人材基準を示す」「キャリアゴールを示す」パワーはないのです。おそらく、待っていても出てはこないと思います。

いくつかの仮説を、研究会活動の課題として、設定させていただきますと思います。

(1) いわゆるグローバル・エコノミー論理を根拠とする、この国の大企業（大学生の20%程度を採用する）の人材ニーズ（質量）を満たすことが、個々の大学あるいは教育プロセスの優先課題ではない。

\*わりあい、間違っただ思い込みがあるので申し添えると、大学卒の進路において企業就職の占めるシェアは、氷河期には50%以下です。

(2) 若い世代の50%超が大学卒となる時代において、むしろ個々の大学は、独自のキャリア教育ビジョンと具体的な施策を持つべきである。もとより、すべての次世代は職業的に「生きること」を前提とすべきだし、職業機会を最大化することは、この社会の最優先の課題だと思えます。

\*すくなくとも「企業への就社」をゴールとするキャリア教育は、成熟社会のもとで、若年層のキャリア問題のすべての解決にはならないと思えます。

(3) キャリアセンター主導の「大企業就職」「公務員試験」「資格試験」などを目指すキャリア教育（就職教育）と画一的な大学授業の「カリキュラム」のかい離は深刻なボトルネックと考えられる。個々の大学は、キャリア教育ビジョンのもとに、両者の結合に進むべきではないか。

\*これは大学という世界の病弊かもしれません。けれども、「大学は就職のためにあるのではない」「職業教育の場ではない」というような古い議論につきあうつもりはありません。しかし、特定の職業人材のための専門的な教育カリキュラム開発という課題は、魅力的です。次世代の「職業的な持続性」の根拠を作れると期待するからです。

(4)「地域」というキーワードは、大きな可能性があると考えます。グローバル・エコノミー論理が、成熟社会の「職業問題」の解決にはならないと思うからです。おそらく、大学は、地域経済社会システムの一翼として、地域のキャリア教育システムを担うことが存在理由になる時代だと思えます。



## 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.4

2010年 第1号

発行日 2010年5月30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 インフォテック