

多摩学のアクティブ・ラーニング プログラム開発

多摩大学経営情報学部

多摩学のアクティブ・ラーニング
プログラム開発共同研究プロジェクト



多摩学電子新書 vol.18
(多摩学電書)

目 次

はじめに 諸橋 正幸

「政策エスノグラフィを用いた実践共同体構築の可能性—町田市シティプロモーション政策ケースを題材に—」 中庭 光彦 2

「中小企業、地域産業の実地調査を用いた産業アクティブ・ラーニングに関する一考察」 奥山 雅之 66

「地域連携型 PBL による次世代と地域を育む学びの可能性—多摩大学ホームゼミナール活動を通じて—」 梅澤 佳子 100

はじめに

諸橋正幸（多摩大学経営情報学部・地域活性化マネジメントセンター長）

かつての教育体系では、大学に至るまでの教育機関の主眼は基礎力を培うことにあり、基礎知識および高等教育機関での理論体系の習得が教育の主体であった。習得した知識の活用は、社会に出た後、OJTの中で先輩の言動を見ながら実践していくという、教育機関と社会との連携の中で若者の成長が計られていた。しかしながら、企業活動のグローバル化に伴う企業間競争の激化、雇用形態の二極化（正規・非正規雇用）、人材獲得手段の多様化（海外からの採用・中途採用など）に伴う企業と教育機関の役割分担の不明確化などから、教育機関における教育のあり方が根本から問われるようになった。特に、若者を社会へ送り出す最終段階にあたる大学での教育のあり方が、いま問われている。

そうした変化の中で、注目を浴びているのがアクティブ・ラーニングである。いま企業が正規雇用の枠で採用しようとしている人材に求められる能力が、即戦力かつ永続的な戦力である以上、知識の活用は企業活動に参加した後で徐々に考えるという発想を捨て、大学時代から学生に知識の応用を体験させる必要性は、あらゆる科目において必須であり、これがアクティブ・ラーニングの意味するところであるが、実際に講義の中でこれを実践することは非常に難しい。

本報告では、アクティブ・ラーニング全般を論ずる訳ではなく、多摩学、すなわち、多摩地域（東京西部および神奈川東部を中心とする広域多摩）における企業活動・社会活動の中で、学生たちに企業・団体の協力のもとにOJTの場を確保し、現場での活動を体験しながら、そこにどのような知識・理論が活用されているのか、さらには、活動の効率化・精度向上をはかるにはどのような知識・理論が活用できるのかを考えさせる授業形態・内容についての、我々の経験を提示・考察し、「地域活動におけるアクティブ・ラーニング」の授業体系を確立する土台としたいという主旨でまとめたものである。

ここ数年、企業と志望学生とのマッチングをはかる目的で、インターンシップ・プログラムが注目されているが、この制度はあくまでもレギュラーな仕事内容を企業が志望学生に見せることが目的であり、学生が自らの体験の中で新たな知識・理論を現場で活用しようというモチベーションは持ちえないし、企業としてもそれを期待している訳ではない。あくまでも、自分の会社はこうしたことをやっているという紹介と、それを学生がいかにうまくこなしていくかを見る場であり、そこに学生の企業活動に対する気づきは期待できない。教員が携わる講義としてのアクティブ・ラーニングの存在意義は、教員の客観的視点から見た（ある特定の現場における）企業活動の正当性・理論性を、現場に入った学生たちに伝え、どのような知識・理論が新たに適用できそうかを学生とともに考え・提案することにある（その提案が実現可能かどうかに関する判断は企業、とくに現場で働く従業員の経験に依存する）。その提案が企業側にとって、試してみる価値があると判断されるまで優秀なものになる（もちろん、ある程度の確率で）ならば、OJTの場を提供する企業・団体にとっても欠くことのできないプログラムとなり、永続的な学びの場が確立される。

政策エスノグラフィを用いた実践共同体構築の可能性

～町田市シティプロモーション政策ケースを題材に～

中庭光彦（多摩大学経営情報学部）

Keywords: ケースメソッド、政策エスノグラフィ、実践共同体

はじめに

共同研究「多摩学のアクティブ・ラーニング プログラム開発」の一環として、地域政策の実施過程に焦点を当てたケース教材を制作した。公共政策の実務担当者向けケースであるが、一般社会人や学生を対象としても利用可能である。

本ケースは教材としての側面の他に、ケース作成のためにインタビュー協力いただいた職員（インフォーマント）と共に構成した政策誌（政策エスノグラフィ）として利用することも許されるだろう。その成果は、本稿の後に添付したケースを参照いただきたい。

本論では、ケースのもつ「教材」と「エスノグラフィ」としての両面の特徴を踏まえ、本ケースの制作過程を省察し、政策ケースメソッドを用いた実践共同体のもつ可能性について検討を行う。

1. 政策ケースが支援する学習とは

行政に民間企業のマネジメント手法を応用した NPM (New Public Management)が急速に普及し、行政評価も一般的に行われるようになっている。政策管理の PDCA サイクルにおいて、政策内容と成果についての評価は仔細に行われるのに比べ、両者を結ぶ政策実施 (implementation)は軽視される傾向がある。政策の成果評価、特にアウトカム評価を左右するのは、政策内容のみならず政策実施方法にあることは言うまでも無い。しかし、実施過程が本来的にもつ状況依存的な性格、言い換えれば合理的な意思決定プロセスでありながら多様な解釈を許してしまう観察対象であるため、正当な評価の俎上に挙がることが多くはない。

このため、政策内容と政策成果については比較的容易にエビデンスとして揃えることが可能なのに対し、政策実施過程は当事者達の行為の背景に働いている暗黙知や価値観を含むプロセスを把握しなくてはならないため、エビデンスとして可視化しにくい。こうした事情がルール化されると、行政の内部・外部で政策が目的合理的に量産され、評価され、さらにつくられるという「実施評価抜きの政策サイクル」が生まれる。他方、不確実な状況の中で、目的そのものがゆらぎ変化し、それに応じて投入される政策経営技術や資源も異なるてくるという、一見はつきりとしているながら実はきわめて曖昧な政策実施過程は、視野の外に置かれることとなる。こうして政策内容は洗練されるが、その応用現場とは分

断されてしまう¹。

状況に適応させる政策手法を開発するには、実施過程を多様に解釈し、仮想的な現実の中で政策を再構築する手続き、すなわち解釈学的実践が欠かせない²。この認識に立ち、制作した政策ケースはあえて読者に多様な解釈を促すように構成した。この解釈を教員と参加者が掘り起こし、時には生成することにより、政策実施という計画内容と応用現場を巧みに変化誘導していく能力を磨く学習プログラムとなる。

この過程に関わる学生や社会人は、いわば実践コミュニティの参加者であって、そこから分析だけではなく解釈に則った課題解決手法を生み出すことが一つの目的となる。

2. 政策エスノグラフィーのもつ意味

2.1. ケースの制作過程

今回制作した政策ケースの制作過程を説明する。対象としたのは町田市におけるシティプロモーション政策である。このテーマを選んだのは、地域の魅力をいかに伝えられるかという地域ブランド化政策という筆者の専門的関心による。さらに言えば、郊外の大規模自治体という、これまでの成功体験の強い従来の行政の現場で、自治体間競争を勝ち抜くためのプロモーション手法というきわめてマーケティング的な色彩が強い政策が、どのように受容され実施されたかという政策変化を探る意味でもたいへん興味深い題材であったからだ。

インタビューをもとにケース教材をつくる願いは幸いなことに受け入れてもらえた。ただ筆者的心配は、このシティプロモーション政策が現在も事業として進行中ということだった。インタビューによる資料をつくる場合、その多くは既に政策が終了し、当事者も現在は別の立場にいることが多い。このため、その発言は比較的当事者本人の正直な解釈を伝えるし、公にしたくないことについては話さなかつたりはぐらかしたり、そのニュアンスでも伝わるようになっている。時の経過が資料としての客觀性を担保する条件の一つとなっている。オーラルヒストリー（口述史料）という言葉で使われる手法はこのような前提で行われるもので、そこではインタビュイーに時系列に従ってできるだけ自由に話してもらう。ところが今回インタビューしようとしているのは現在進行中の事業に関わっている職員ということで、当事者に自らの現在の活動を聞くという難しさを抱えていた。もし自由に話してもらえば、自治体の公式見解を聞き取りしてしまう可能性があった。

このため今回採用した手法は同じインタビューでもアクティヴ・インタビューで、インタビュアーである筆者は、質問時に相手の領域に積極的に踏み込んでいる。実際、インタビュイーから「それについては、先生はどう思われるのですか」という逆質問をされれば、それに対してインタビュアーの見解を伝え、そこで両者の差異が浮かび上がり、そこでイ

1 政策におけるこのような現象は、製品開発における開発とサービスの分断など多くの事例が見いだせる。

2 不確実な状況の課題解決を行うために「実践コミュニティ（Community of Practice）」の有用性はよく知られている。この概念の提唱者の一人でもある Wenger は「実践コミュニティとは、あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団である」と述べている。この概念は同じ著者の「状況的学習（Situated Learning）」と、McDermott の唱えた、知識の提供者とビジネスプロセスを折り合わせる「二重編み組織（Double-knit Organization）」の発展形であると考えられる。政策研究でも実施過程に焦点を合わせ、唱道者の連携により政策変化を説明する唱導連携モデル（Sabatier, 1993）が挙げられるが、これも実践コミュニティ論の流れに位置づけることができると考えている。

ンタビュイーが考え込んで自らの考えを再構築しているという場面も見られた。このようなインタビュー録を1次資料として制作し、本人に正誤修正をしていただいた。この作業を3名の職員行った。

アクティヴ・インタビューの結果得られたインタビュー録は、資料の客觀性をある程度重視はしているものの、それ以上に、インタビュイーがどのような解釈を行い政策を実施したか、さらにそのような解釈に影響を及ぼしたのはどのような要因だったのかという、インタビュイーの現時点での文化的背景を浮かび上がらせるこに最重点を置いたものである。つまり、このアクティヴ・インタビューで得られた資料は、オーラルヒストリーよりも政策エスノグラフィと呼んだ方がふさわしいものだった。

この計6時間余りのインタビュー録をもとに、ケースを執筆した。その際に注意したのは、自らの分析を明示的に記さず、規範的な記述も排除し、事実のみで構成した。ただし、つまらない事実の羅列ではなく、多様な解釈が成立するように「厚い記述」を行い、解釈の種を埋め込んだ³。

最後に、教員用のティーチングノートを筆者の問題意識、すなわち活用するためのガイドラインとして記した。このノートは利用者によって異なる問題意識によって、追加可能である。

こうしてできあがったケースは、単なる事例というよりも、インタビュイーと構成し、自治体が公表できると許可した政策エスノグラフィである。その一次資料としてアクティヴ・インタビュー録が残されているが、これについてはすべて匿名処理し、一般公開はせず、授業の場のみで使う「取扱秘」資料として使用することとした。

2.2. ケースの使用方法

本ケースは以下のような使用方法を想定している。

① ケースの実践的理解

ケースの記述内容を把握した上で、政策を目的にしたがって実践に移す場合に発見される当事者たちが直面する意思決定の場面を発見することが実践的理解には必要である。この際に、当事者が利用できる意思決定資源も把握する。このために因果関係図を記ながら当事者たちが従ったルールについてディスカッションを行うことは有益だろう。

② ケースの解釈学的理解

ケースを読むと、政策の目的が時系列と共に変化し、それに応じ当事者の認識も変化している。しかも、その変化は時々の状況により適合的であったと解釈することも可能である。これを一つのシナリオと捉え、どのようなシナリオとして説明できるか比較することも可能であろう。

以上、本ケースの二つの使用方法は、ケースそのものの理解というよりも、ケースを媒介に、参加者に実践共同体のメンバーと仮想してもらい、その際の政策実施にいたる解釈

³ 「厚い記述（thick description）」はギアーツの用法に基づいている。多様な解釈を行うための文脈の理解ができるような記述を記することで、エスノグラフィーは厚くなる。

に重点を置いている。必要に応じて教員は様々なコンテキストを想起するようなヒントを提供することが、実践共同体としての学びの場を構成することに必要である。

3. 実践共同体の応用可能性

政策エスノグラフィによるケースメソッドは、事実の客観的認識よりも、当事者がどのようなルールにしたがって行動しているかを解釈することを重視している。近年、こうしたエスノグラフィを組織活動に応用し、変革手段の探索や構築に応用されている例も見られる⁴。組織行動の背景にあるルールの実践的解釈が課題を抱える現場でも重要と見なされていることを物語っている。

本ケース制作においても、結果として町田市の組織変革に僅かながらではあるが役割を果たしているのではないかと考えている。筆者がアクティヴ・インタビューを行った時にインフォーマントとの間に交わされた会話は、何らかの刺激を与えたかもしれない。ケースの制作と活用の過程で、筆者とインフォーマント、筆者と学生・参加者の間に二重の実践共同体を構築しており、そこで得られた様々な解釈は、異なる職場・環境の異文化理解により発せられた課題解決の種である。

では、筆者を仮に実践共同体のコーディネーターとして政策実施の現場を変革するには、どのようなしくみが必要なのだろうか。それは、このケースを活用する教育の現場に課題を設定し、それに関連する企業や技術者を集め、ケースを媒体とした新たな実践共同体をつくることではないか⁵。そして、設定した課題に関する解釈提案がケースの当事者にフィードバックされれば、エスノグラフィによる組織変革は一段と進むのではないかという予想もできる。そして同様の手法は、政策だけではなく、一般企業の組織変革、さらには研究・技術開発と現場との擦り合わせ等にも応用可能だろう。

往々にして研究者は科学的あるいは目的限定的な研究を行うことで専門領域を確立してするが、コーディネーター機能を託された人々が多数のエスノグラフィを書き、課題設定をした実践共同体をつくることが、組織変革や技術の現場への応用など、解釈行為が重要な分野では有効なのではないだろうか。

※本報告ならびにケース制作は、町田市政策経営部企画政策課ならびにシティプロモーション推進関連部局のご理解・ご協力が無ければ不可能であった。ここにあらためて深く御礼申し上げます。

<参考文献>

ウェンガー,エティエンヌ、マクダーモット,リチャード、スナイダー,ウィリアム M.、野村恭彦監修『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社、2002

⁴ 大森 (2013)

⁵ 課題解決のためには、何よりも課題設定力が大事であるという指摘は、信州大学国立大学法人信州大学地域戦略センター准教授の林靖人先生から頂いた。筆者も同じ意見を共有しており、ここに使わせていただく。

大森寛文「エスノグラフィを活用した業務プロセス改革」『知的資産創造』野村総合研究所
コーポレートコミュニケーション部、2013.3、pp56-65

レイブ,ジーン、ウェンガー,エティエンヌ、佐伯眞訳『状況に埋め込まれた学習』産業図書、
1993

ギアーツ,クリフォード、吉田禎吾・柳川啓一・中牧弘允・板橋作美訳『文化の解釈学 I』
岩波書店、1987

McDermott,Richard(1999) Learning Across Teams:The Role of Communities of Practice
in Team Organizations,"Knowledge Management Review"May/June

Sabatier,Paul A.,Lenkins-Smith,Hank C."Policy Change and Learning:An Advocacy
Coalition Approach"Westview Press,1993

地域政策ケース

「町田市シティプロモーション政策」

2015年（平成27）2月

ケースライター 中庭光彦 多摩大学経営情報学部准教授

目次

はじめに	9
I. ケース	9
市制 50 周年記念事業が始まった	9
シティプロモーション政策始動	10
町田市のシティプロモーションとは?	11
基本方針と実施計画がつくられる	12
2014 年の現状	13
II. ティーチングノート	14
1. 地域ブランド化と市民協働の関係	14
2. 新たな政策を既存組織で行う際のポイントは?	14
3. 自治体のブランド戦略論	14
4. 人のネットワークをシティプロモーションにつなげる時の留意点は?	15

資料 1 『まちだシティプロモーション基本方針』

資料 2 『「まちだ自慢」推進計画』

はじめに

本ケースは地方自治体におけるいわゆる「地域ブランド化政策」のマネジメントを考えるためにつくられたものである。「地域ブランド化政策」は、シティプロモーション、シティセールス、都市ブランド化等いろいろな名称で呼ばれている。町田市はシティプロモーション政策という呼称を使用している。

町田市のシティプロモーション政策は、基本方針を2012年度末に、実施計画を2013年度末に策定した後、本ケースを著した2014年度現在も進行中である。

町田市は、このシティプロモーション政策を石阪丈一市政の誕生と共に始まったものと現在では説明している。すなわち、石阪市政開始翌年の町田市市制50周年記念事業の実施ならびにその準備段階から開始されたと位置づけている。そこで、本政策ケースでも町田市シティプロモーション政策の形成過程を、50周年記念事業から説き起こすこととしたい。

I. ケース

市制50周年記念事業が始まった

2006年（平成18）年3月、石阪丈一が人口約42万人が住む町田市の市長に就任した。町田市は1958年（昭和33）年2月の市制施行以来48年が経っており、2年後の2008年（平成20）が市制50周年イヤーであった。

石阪市長は、就任時に各部局から行われる全事業説明の時に、周年事業について説明を求めている。

「50周年事業はどうなっている？」

周年事業を行うことは、前市長時には考えられておらず、このタイミングをもって市制50周年記念事業、すなわち2008年（平成20）1月1日～2009年（平成21）3月31日までの456日間にわたる記念事業がセットされた。2年前であるが、予算策定を考えれば、1年足らずで準備を行い事業計画を建てることが必要となった。

市長が重視したのは協働であった。

「市民や関係団体と協働して実行委員会を早急に組織してくれ」

「記念事業は都市ブランドを高めることが目的。目的を達成するためであれば、お金は自由に使って、好きにやっていい」

これが市長の要望であった。何よりも市民との協働を重視してほしいという市長の意図を出発点に、府内では企画調整課（現・企画政策課）を中心に準備が始まった。

準備のスタートを切ったとはいえ、それまで町田市では年間を通じて多数の催事を行うような経験をもっていなかった。2006年4月に4名体制でスタート後、担当者は苦労することになる。2006年12月には「市制50周年記念事業企画会議」を立ち上げり、13人の府内メンバーを企画課が各部署から万遍なくを選んだ。とはいっても、50周年まで1年を切っていた。時間が無い。そこで全府的に若手が集まるだけではなく、民間企業による都市ブランド化のコンサルタントにも協力してもらうこととなり、この体制で始まった。

記念事業を行うためにはコンセプトが決まらないといけない。プランディングの基本でもある。そのためにコンサルタント指導のもと庁内メンバーでSWOT分析を行い、町田のブランド・アイデンティティを「人・モノ・文化が交流し、常に変化し続けるまち」と定めた。そして、キャッチフレーズとして「あなどれません。町田」を使用することになった。このキャッチフレーズは年配者には「侮る」を連想させ不評だったそうだが、若手には好評だった。

慌ただしく短い準備期間の後、2008年1月から開始された記念事業は市主催事業が89、大学連携事業が15、市民協働事業が40、協賛事業が81に上った。市全体を巻き込んだこれら事業の参加人数はのべ905,723名に上った。約42万人が住む町田市にあって、その倍以上の参加人数を巻き込み2009年3月に50周年記念事業は終了した。

シティプロモーション政策始動

50周年記念事業を終了後、石阪市政の基本計画である『まちだ未来づくりプラン』ならびに実施計画として『町田市新5カ年計画』(2012-2016)が策定された。ここで初めて「シティプロモーション」という言葉が登場する。

図1.町田未来づくりプラン政策体系

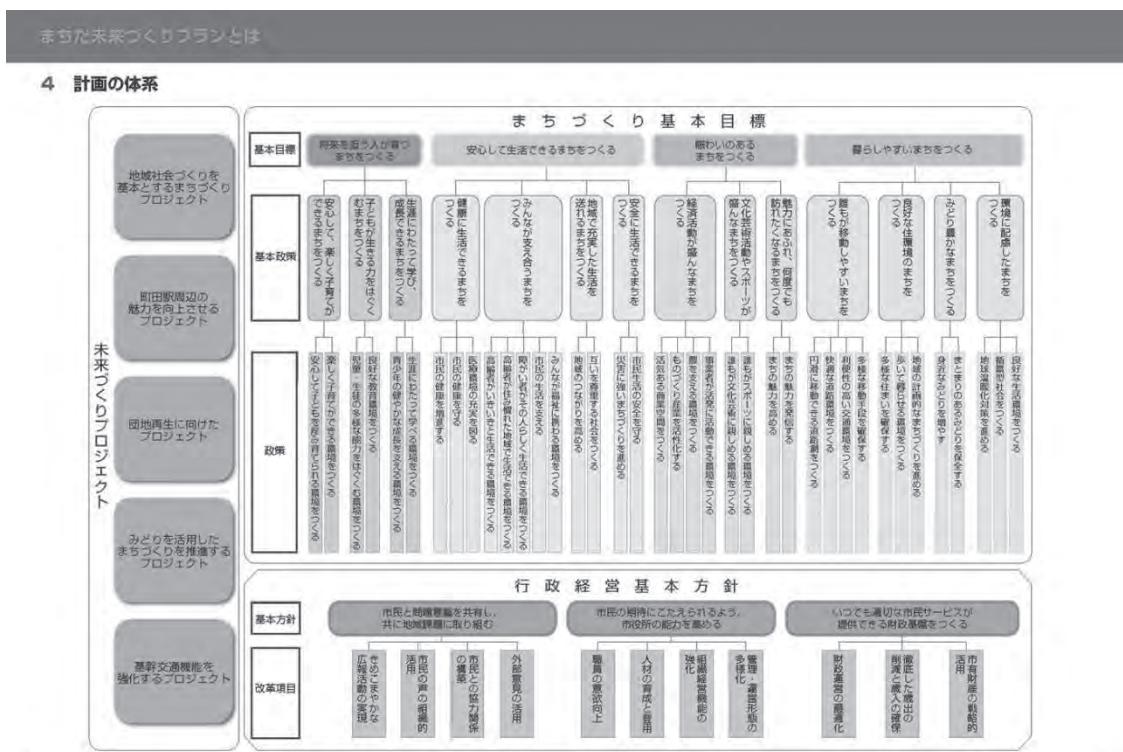


図2.『町田市新5カ年計画』に記されたまちづくり基本目標IIIの事業項目

まちづくり基本目標III 賑わいのあるまちをつくる

基本政策3 魅力にあふれ、何度も訪れたくなるまちをつくる

政策1 まちの魅力をつくる

重点事業1 魅力ある集客拠点の整備（所管部：地域福祉部）

重点事業2 市内イベントの振興（所管部：経済観光部）

重点事業3 多分野で連携したイベント事業の展開（所管部：文化スポーツ振興部）

重点事業4 地域の特性を活かした観光の推進（所管部：経済観光部）

重点事業5 観光推進体制の充実（所管部：経済観光部）

政策2 まちの魅力を発信する

重点事業1 シティプロモーション基本方針の策定（所管部：政策経営部）

（町田市『町田市新5カ年計画』2011、P40-42）

シティプロモーション事業の内容として「市民が愛着をもち、市外からも人々を惹きつけるまちであるために、町田市の魅力を内外に発信していくための体制を整備します。」と表現されている。

50周年記念事業時には「都市ブランド」と「市民協働」という言葉が使われていたが、それと並行して新たにシティプロモーションという言葉が使われるようになった。当時企画課にいたある担当者は、「都市ブランド」というと、どちらかというと役所側の視点からしか見ていない印象があった。やはりもう少し幅広く奥深い、『みんなで行う』という視点が、私が見た仙台のシティセールスやシティプロモーションの情報には書かれていた」と述べている。仙台市の事例を参考にしながら、市民も一丸となって巻き込めるという意味を込め、シティプロモーションという言葉を使うようになったという。

このような発想が一つの流れとなり「町田市新5カ年計画」では、都市ブランド向上に市民参加の要素を加えるという考え方方が生まれた。また、それが実行部門として広報課に降りてきたということになる。

町田市のシティプロモーションとは？

当初企画課で発想されたシティプロモーション事業が、2012年度予算策定時に広報課に付け替えられた。この頃シティプロモーションとシティセールスという言葉を分けて使うようにしたという。シティセールスは市外の人々に対して町田の魅力的な場所、観光地などを紹介して町田に来てもらうPR活動とし、それまでの観光部門が担ってきた業務。そしてシティプロモーションはこれも包含し、それ以外に市民向けに町田の情報発信をして郷土愛を育てたりする。このような区分の下、シティプロモーションは広報課が行い、シティセールスは産業観光課が行うこととなり、現在に至っている。

では広報課としては、それまで聞いたことの無いシティプロモーションという言葉をどのような意味として受け取ったのだろうか。一般に自治体ではマーケティング戦略に類する技術は苦手とするところだ。そこで、まずは既に実施している自治体である宇都宮市、相模原市、浜松市を参考にし、どのような事業を行っているか調べたという。

ここで広報課内ではシティプロモーションの意味が自治体によって異なって使われていることを発見する。市外の人向けの観光 PR と同じ意味で使われている場合もあれば、市内・市外の両方をターゲットに市の魅力を PR していく所もあった。では町田市はどの道を選択するのか。検討した結果、広報課の職員は次のように語っている。

「町田市のシティプロモーションは、市内の人もターゲットにすることで市に愛着と誇りをもってもらい、市外の人からもあこがれをもって見られるようにする。そんなまちを目指すスタンスです。他の自治体と異なるところは、市内もターゲットにしているところで、そういうシティプロモーションを目指していこうということになりました。」

さらに、続ける。

「来てもらって、また来てもらって、来るだけで『町田に住もう』というのは少数派だと考えています。例えば私が引っ越そうという時に、『そういえば町田はいい町で、何でもあるし便利だな』と思ってもらう。そういうロジックで町田市のシティプロモーションは考えている。来て良し、住んで良しという、最終的には定住意向を醸成することを目指してシティプロモーションを行っているのです。」

このような認識で町田市のシティプロモーションは始まった。「特化したブランドは無いということです」と話す。むしろ「総合力で勝負していこうというのがスタンスで、商圏だけではなく観光もあわせて戦略的に PR するというのが特徴」と述べている。

このシティプロモーション業務を、通常の広報業務を抱える中で 2 名体制で行っている。

基本方針と実施計画がつくられる

2012 年度にはシティプロモーションの基本方針が検討され、年度末の 2013 年 3 月には『まちだシティプロモーション基本方針』が策定された（資料 1）。さらに実施計画として 2014 年 3 月には『『まちだ自慢』推進計画』が策定された（資料 2）。

『『まちだ自慢』推進計画』には町田のシティプロモーションの意味がよく説明されている。

重視したのは市民の関係づくりだった。

推進計画には三つの推進戦略が謳われている。戦略 1 は「市民が主役になる仕組みをつくる」で、2014 年時点では市民サポーターの組織化を始めていた。戦略 2 は「情報発信・

魅力創造を強化する」、戦略 3 は「話題性あるイベントを展開する」。何か打ち出すべき魅力を特化せずに、総合力で勝負する。そのためには、市民が主役になるようなネットワークをつくることが大事ということで、出発した。

シティプロモーションの機能については「市民が『誇り』を持ち、市外の人が『憧れる』まち」「多くの人に『選ばれる』まち」を実現すると記し、「町田の魅力は○○である」とは言い切っていない。

2014 年の現状

このようにして始まったシティプロモーション政策を広報課では少しづつ市民ネットワークを構築している。市民サポーターを募集し 200 名以上が集まった。この人たちが町田のブランドをつくってくれるのではないかと広報課は期待している。

産業観光課では、シティセールスの観点から、さらには 2020 年の東京オリンピックに向けて「町田らしさ」を打ち出そうとしている。

シティプロモーションを行うために広報課と産業観光課、町田市コンベンション協会が必要に応じて会議を行っている。不定期だが会議は開催しており、方針と推進計画に基づいて分業を進めている。

<参考資料>

- ・町田市『町田市市制 50 周年記念事業報告書－456 日にわたる壮大な実験の記録－』2009 年 6 月
- ・町田市『町田市基本計画－まちだ未来づくりプラン－』2011 年 12 月
- ・町田市『町田市新 5 カ年計画（2012 年度～2016 年度）』2011 年 12 月
- ・町田市『まちだシティプロモーション基本方針』2013 年 3 月
- ・町田市『「まちだ自慢」推進計画』2014 年 3 月
- ・町田市職員 3 名よりのインタビュー記録（2014 年実施）

質問 1 町田市のシティプロモーション政策の評価について検討してみよう。

質問 2 町田市のシティプロモーション政策は、今後どのようなコースを辿るだろうか。
いくつかの選択肢を考え、シナリオを検討してみよう。

II. ティーチングノート

本ケースは自治体が地域ブランド化政策を実施する際に直面する課題と事業実施内容について、インタビュー内容をもとに現象のみを記したものである。どのケースにも言えることだが、ケースそのものに附属している設問に、正解は無い。ケースそのものを解釈し、自分なりの枠組みで分析し、討議を行い、そこで生み出された新たな着眼や構想、選択肢を共有するのがケースメソッドである。

本ケースにおいても無論正解があるわけではない。参加者と共有しなくてはならないのは、ケースの多様な解釈である。多様な解釈が埋め込まれたプロジェクトとして構造化された記述、しかし、分析的な記述はあえて排除しているのがケースである。

ケースはあくまでも教材であるため、分析・評価に関する言及は避けている。その点については、指導用の着眼点を記すこのティーチングノートで述べることにする。

本ケースは、政策目的と手段、行政組織内の事業分担といった要素の関係により、地域ブランド化政策がどのように生まれてくるのかを検討する上で大変注目されるものである。本ケースで討議可能なポイントは以下のようなものだろう。

1. 地域ブランド化と市民協働の関係

政策の実施には順番が意味をもつ。もともとは 50 周年記念事業に源流をもつブランド化と市民協働を目指すものとして打ち出された事業が、シティプロモーションという言葉が選択されると徐々に市民協働の意味合いが強くなる。市民協働が目的ならば、市民サポーターを組織化して市民という地域資源をネットワーク化することは大きな効果をもつ。一方、地域ブランド化が目的ならば、地域の商品や魅力ある機能をブランドアイデンティティという名の下に選択集中し象徴化して情報発信することが求められる。

自治体における「ブランド化」と「広報」の考え方をどのように整理するか。二つに分けるのか、「地域ブランド化」という統合目標を考えるのか、場合により判断は異なるだろう。さらには評価基準も異なる。

2. 新たな政策を既存組織で行う際のポイントは？

シティプロモーションという新たな政策を、既存組織で実施する場合に、十全な効果を挙げるためにどのような工夫が必要となるだろうか。既存部署の連携でよいのか、連携の方法は留意点は何か。

政策実施を左右する事業プロジェクトの運営体制を考えることが可能だ。

3. 自治体のブランド戦略論

通常、企業のブランド戦略においてはブランドアイデンティティを定め、ブランド要素を選択し、それをもとに戦略的な広報を展開する。これを自治体、特に大規模自治体で行おうとするとブランド要素を絞ったり、グループ化してストーリー化することに多大な調

整を必要とする。

自治体のブランド戦略のプロセスは未だ確立されておらず、本ケースはそのための課題点を表している。

4. 人のネットワークをシティプロモーションにつなげる時の留意点は？

一般に、市民協働を広報に活用する際、市民活動グループの関係は良好という前提で施策が考えられる。特定の目的の下に集まった市民活動グループと市の1次的な関係はつくれても、それが他の人やグループに波及して2次、3次と普及していくかどうかは、地域によって異なる。

郊外住宅地の場合、グループ間のまとまりが低い場所もあり、そこをどのように橋渡していくかが求めされることもある。市民協働と地域ブランド化を考える上で今後検討されるべき課題といえる。

資料 1



まちだシティプロモーション基本方針

はじめに

今、世界は大きな都市間競争の時代を迎えております。これまで町田市を含む東京圏は、高い競争力を維持してきました。しかし、近年、アジアの各都市も急速に力を付け、東京を脅かす存在になりつつあります。

また、我が国では人口減少社会に突入しており、2011年度の人口は、対前年度比で約21万人減少したとされています。今後、人口減少のペースは更に加速することが見込まれ、町田市においても将来にわたって人口減少に対する様々な対応が必要になると考えています。

こうした現状を踏まえ、日本中の都市が、知恵を絞りながら自らの魅力を高めるための取り組みを行っています。近隣自治体では、企業誘致、市街地の再開発など、それぞれの自治体が、都市の強みを伸ばす、あるいは、都市として弱い機能を補うなど、様々な取り組みが行われています。

町田市でも、「誰もが憧れる都市を目指して」として、都市間競争を勝ち抜くためには、「住みたい」、「訪れたい」、「活動したい」と思えるような都市の魅力を他の都市以上に高めていくことが必要です。

そこで、町田市では、市の魅力を高め、多くの人に伝えるシティプロモーション活動を展開していくにあたり、基本的な考え方や方向性を示す「まちだシティプロモーション基本方針」を策定しました。

都市の魅力を高めていくことは、行政だけの取り組みで達成できるものではありません。幸い町田市には、市民自らが地域の課題解決に取り組んできた歴史があります。この大きな財産を基に、市民、団体、事業者と協働して、多くの人々や企業から選ばれ続ける、魅力ある都市を築いてまいりたいと考えております。

市民の皆様のご理解、ご協力を賜りますよう重ねてお願い申し上げます。

町田市長 石阪 丈一

— 目 次 —

本 編

1. まちだシティプロモーション基本方針の位置付け	21
2. なぜシティプロモーションが必要か？	22
3. シティプロモーションの前提としての町田市の現状と課題	23
4. まちだシティプロモーションの実施目的	25
5. まちだシティプロモーションのターゲット	26
6. まちだシティプロモーションの推進方針	27
7. まちだシティプロモーションの効果測定	32

資料編

1. 町田市の地域資源例	34
2. 「町田市に関するインターネット調査」（調査概要）	36
3. 「町田市のシティプロモーションに関する有識者ヒアリング」（概要）	41
4. 関係委員会／作業部会名簿	42

本 編

1. まちだシティプロモーション基本方針の位置付け

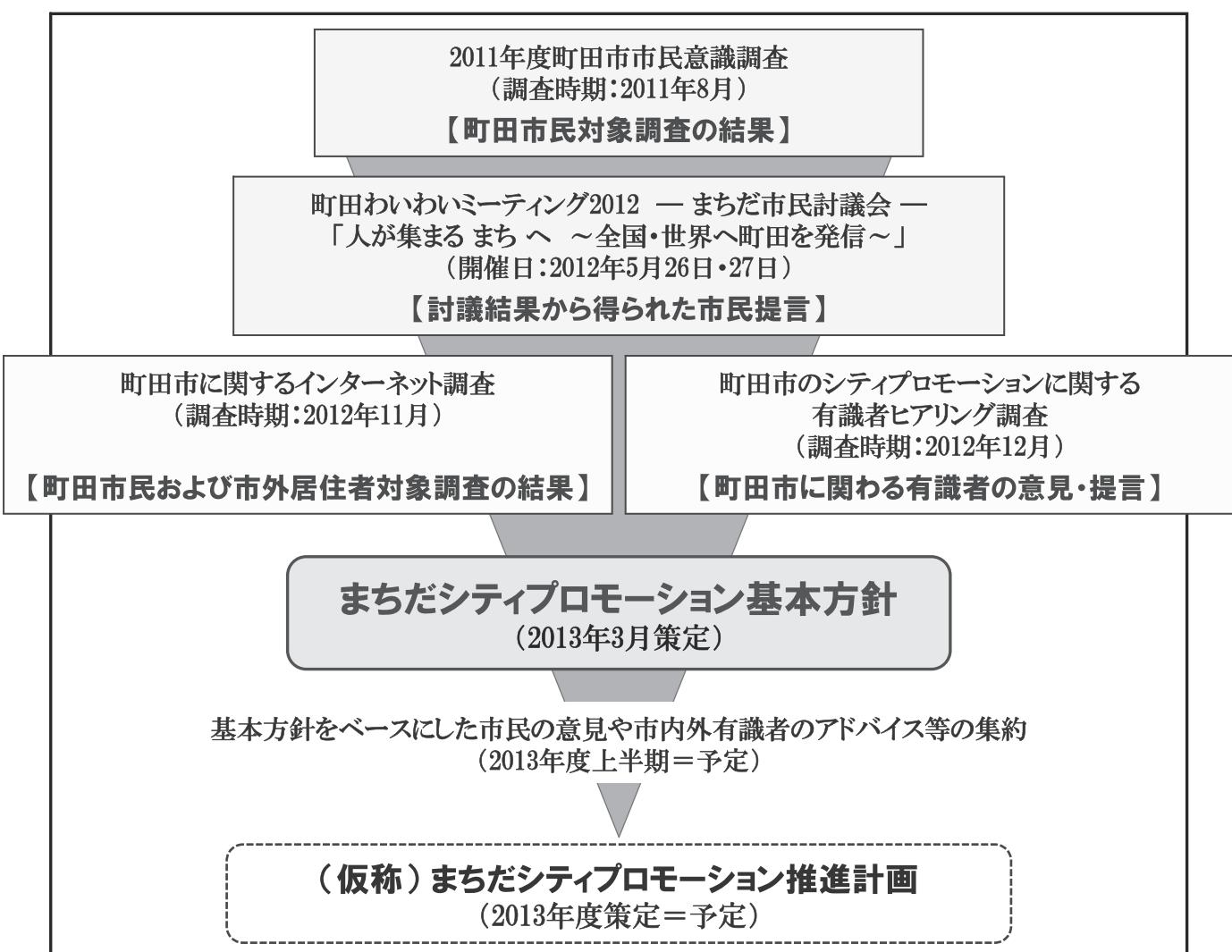
(1)「まちだシティプロモーション」の取り組み

町田市は、町田市新5ヵ年計画の重点事業（基本計画体系Ⅲ－3－2－1）に位置づけられている「まちだシティプロモーション基本方針」を策定し、2013年度以降、「まちだシティプロモーション」に取り組んでいきます。

(2)「まちだシティプロモーション基本方針」の位置付け

本「まちだシティプロモーション基本方針」は、町田市が今後展開するシティプロモーションについて、基本的な考え方や大きな方向性を明らかにするために、市民意識調査の結果や有識者のご意見などを反映し策定しました。

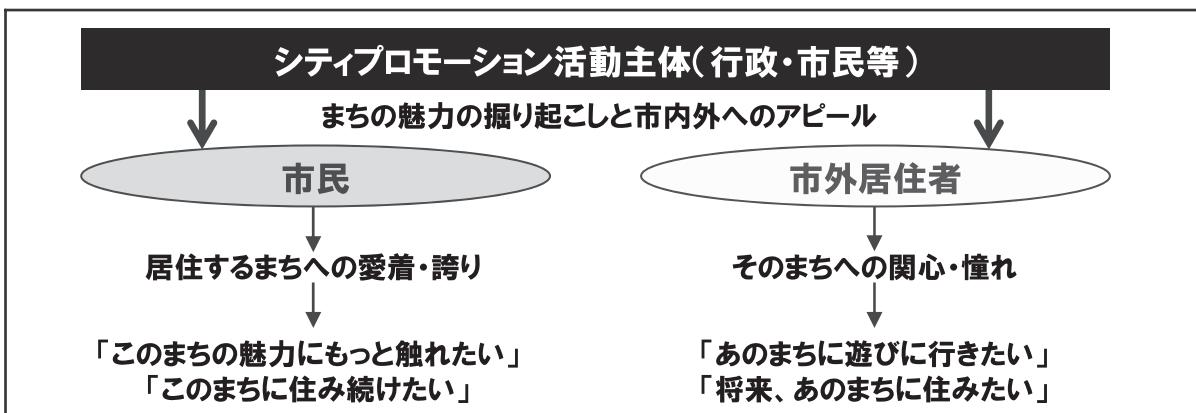
具体的な活動内容については、この「まちだシティプロモーション基本方針」に基づき、改めて町田市の各種団体、事業者、大学などを含む市民の皆様のご意見、市内外の有識者のアドバイスなどを参考にしながら2013年度に策定します（「〔仮称〕まちだシティプロモーション推進計画」）。



2. なぜシティプロモーションが必要か？

(1) シティプロモーションとは？

シティプロモーションとは、従来の行政が行う広報や観光プロモーションとは性質が異なります。行政と市民が協力しながら、都市の魅力を市内・市外に戦略的・継続的にアピールすることです。市民は住むまちへの愛着や市民であることの誇りを育み、市外居住者にはそのまちへの関心と憧れを醸成し、中長期的に「このまちで暮らしたい」、「学びたい」、「働きたい」、「買い物や遊びに訪れたい」など、そのまちを選択させる力を強化することを目的とします。



(2) なぜシティプロモーションが注目されているのか？

2005年前後からいくつかの政令指定都市が取り組み始めたシティプロモーション（シティセールスと称することもある）は、その後、全国の中核都市や東京・大阪近郊都市に広がり、今では全国の都市が意識しています。

シティプロモーションが注目されている背景として、以下が挙げられます。

- ①人口減少社会の到来 ②地方自治体の財政悪化 ③市民の帰属意識の希薄化

①は②と相まって、将来的な行政サービスの低下をもたらし、都市の発展を阻害し、また、③は都市の活力を大きく損う要因になります。これらにより、日本の各都市は、「持続的発展による市民の満足感・幸福感の最大化」に関して、将来的に大きな危惧を抱くに至っています。シティプロモーションは、このような状況への対策として注目されるようになりました。

より魅力ある都市であることをアピールし、他の都市との差別化を図り、「住む」「学ぶ」「働く」「買う」「遊ぶ」などに関して「選ばれる都市」になることが、全国的に取り組んでいくシティプロモーションです。

3. シティプロモーションの前提としての町田市の現状と課題

(1) 町田市の現状

従来の「町田市市民意識調査」の結果や将来的な人口推計などの行政データ、外部の各種調査・研究結果などを見る限り、全般的には悲観的な状況にはありません。

「まちだ未来づくりプラン」の背景と各種調査結果から見る現状

強み

- ◆生活が完結できる総合力のあるまち(誰が住んでも満足できるまち)
- ◆便利なまち(買い物だけでなく文化・芸術なども楽しめるまち)
- ◆都会と自然が共存するまち(誰でも安らぐまち、リラックスできるまち)
- ◆賑わいのあるまち(若者が多いまち)

弱み

- ◆子育て環境 → 高いとは言えない「子育て環境」への満足度
 - ・「子どもに充実した学校教育を受けさせることができていると感じる」は5割強（2011年度市民意識調査）
 - ・「今住んでいる地域が、子どもが安全で健やかに育つ環境になっていると感じる」は約5割（同）
- ◆安全・安心 → 総じて治安が悪いイメージ(犯罪認知件数に比べて体感治安が悪い)
 - ・「町田駅前は安心・安全」4割強（2009年度町田市商業集積地来街者意向調査）
 - ・「町田市は治安が良いと感じる市民の割合」約45%（2011年度市民意識調査）

インターネット調査の結果分析(抜粋)

【町田市民、近隣市・区民対象調査】

- ◆町田市への愛着や、市民であることの「誇り」は、近隣市・区民を下回っている
「市に愛着を持つ」は68.1%（近隣市・区民74.6%）、「誇りを持つ」は37.9%（同46.3%）
- ◆町田市に住み続けたいという意向を持つ市民の割合も近隣市・区民より低い
「このまま住み続けたい」という意向・・・町田市民 39.6%、近隣市・区民 47.7%
- ◆居住地について「羨ましがられることがある」は、近隣市・区民より10ポイント以上低い
「市・区外居住者から羨ましがられた経験」・・・町田市民 18.3%、近隣市・区民 31.4%
- ◆町田市は情報発信に積極的というイメージを持っている市民は2割にとどまる
「自分の市は積極的に情報発信をしている」・・・町田市民 20.2%、近隣市・区民 22.7%

【東京23区、横浜市、川崎市居住者対象の調査】

- ◆町田市への来訪意向は4割強が持っている
- ◆町田市への居住意向は1割に達していない
将来的な居住意向・・・町田市 8.3%、横浜市青葉区 21.5%、国立市 12.7%、国分寺市 9.0%
- ◆駅前の商業施設以外、町田市について認知率が低い
施設の認知率・・・町田リス園 14.4%、鎌倉古道 13.8%、国際版画美術館 12.0%、薬師池公園 11.7%
- ◆主な施設・場所などについて、簡単に説明したうえでの来訪意向は高い
来訪意向・・・町田さくらまつり 38.0%、鎌倉古道 37.9%、薬師池公園 37.4%、町田リス園 33.7%
- ◆町田市は「積極的に情報発信をしている」というイメージを持っているのは11.3%

*インターネット調査の概要及び上記に関連する集計結果は19~23ページ参照

(2)「まちだシティプロモーション」の推進にあたっての課題

● 町田市に対するイメージと認知率を向上させるために、明確な都市イメージを確立する

インターネット調査から、町田市に対するイメージは、駅前の商業施設に対する印象が強く、明確な都市イメージが伝わっていないことがわかりました。

現状に挙げられている「強み」はさらに育て、「弱み」は改善することで、「町田らしさ」を魅力として確立する必要があります。

● ターゲットに応じた戦略的、継続的な情報発信

市内における犯罪件数などは年々減少していますが、各種調査の結果から「安全・安心」に対する悪いイメージは払拭されていないことが分かりました。また、子育て環境についても、実際は各種事業を通じ環境整備に努めていますが、情報がターゲットに的確に届いていないためか、満足度が高いとはいえないません。

今後、まちだ未来づくりプランの進捗により新たに生まれる町田の魅力や既存の地域資源に関し、戦略的、継続的に情報発信していくことで、良いイメージの定着や都市イメージの確立を図る必要があります。

● 市民とともにシティプロモーションを推進する

町田市民であることの「誇り」は、近隣市と比較すると下回っているのが現状です。市民に愛着と誇りを持ってもらうために、また、その上で市外へ情報発信していくために、課題と目指すべき都市イメージを共有し、市民と行政が一体となってシティプロモーションに取り組んでいく必要があります。

4. まちだシティプロモーションの実施目的

(1) 町田市の将来目標

町田市の将来目標は、「まちだ未来づくりプラン」にあるとおり、「市民が住み続けたい」、「市外から人が訪れたい」と思うまちづくりにあります。言い換えると、市民の他都市への転出を抑えるとともに、交流人口を増やし、長期的には転入を促し、定住人口の維持・増加につなげることです。それによって、町田市の持続的な発展を図り、市民の満足感・幸福感を高めることが目標です。

(2) 「まちだシティプロモーション」の目的

「まちだシティプロモーション」は、「まちだ未来づくりプラン」の進捗と推進を前提としたコミュニケーション活動、つまり、「まちだ未来づくりプラン」に付随している情報発信活動です。

現状の町田の魅力、そして「まちだ未来づくりプラン」の推進で新たに生まれる魅力を、継続的に市内外にアピールすることで、市民に対しては、市民であることの誇りを醸成し、「自慢したいまち」意識を向上させます。また、市外からの来訪者に対する「おもてなしの心」を育みます。

市外居住者に対しては、まちに対する憧れを醸成し、来訪意欲を向上させ、魅力を体験してもらうことで定住意欲を高めます。

「まちだシティプロモーション」は、このような情報発信活動を通じて前ページの課題を克服し、「まちだ未来づくりプラン」が掲げる将来目標の達成に寄与します。

「まちだ未来づくりプラン」が掲げる将来目標、目指すべき都市イメージ

【町田市が将来目指すべき都市イメージ】

人・モノ・文化が交流し、常に変化し続けるまち／「選ばれる都市」としての魅力向上

※「まちだ未来づくりプラン」で掲げる上記の都市イメージに到達させることで、町田市の持続的発展の基礎となる、年代等のバランスを伴った定住人口の将来的な維持・増加を実現する。

「まちだ未来づくりプラン」の実現

まちづくり基本目標

- 基本目標Ⅰ 将来を担う人が育つまちをつくる
- 基本目標Ⅱ 安心して生活できるまちをつくる
- 基本目標Ⅲ 脳わいのあるまちをつくる
- 基本目標Ⅳ 暮らしやすいまちをつくる

町田市の将来の姿

- (1) 地域を基本とするまち
- (2) 交通拠点を中心とした魅力あるまち
- (3) 愛着を持って住み続けられるまち
- (4) 環境に配慮したまち
- (5) 基幹交通網が充実したまち

「まちだシティプロモーション」の推進

5. まちだシティプロモーションのターゲット

市民には町田への愛着や誇り、市外居住者には、関心と憧れを醸成することがシティプロモーションの目的であることから、ターゲットは市内・市外の両方とします。

2013年度・2014年度は市民を重点ターゲットとし、「まちだシティプロモーション」への市民参加を促進し、市民としての誇りの醸成を狙います。2015年度以降は市外への情報発信を強化し、市外居住者の来訪意欲向上を図り、長期的には定住意欲の向上を目指します。

「まちだシティプロモーション」がターゲットと想定しているのは、例えば以下の通りです。

「まちだシティプロモーション」のターゲット例	
市内	市民 市民、市民団体、NPO 市内在住有識者、著名人
	事業者 経済・産業団体、商店街、 地元企業、個人事業主、市外企業の事業所
	学校 小・中学校、高校、大学、専門学校
	準市民 市外からの通勤・通学者 サッカーやフットサルのファン 町田に縁がある市外居住者(過去の居住者等)
市外	個人 町田市近隣都市居住者 沿線居住者(小田急線、東急田園都市線、横浜線) ※町田よりも東京以遠の都市居住者も意識
	東京都、神奈川県居住者
	関東圏居住者 ※特に、将来的に東京近郊での定住を意識している層
	事業者 流通、飲食チェーン、他

シティプロモーションで期待できること

シティプロモーションは、全国の様々な都市で取り組まれており、以下のような効果が期待されています。

市民が胸を張って「わがまち自慢」

シティプロモーションによる市民のメリットは、まず、中長期的な行政サービスが受けられることです。定住者や来訪者が増加し、経済活動が活性化することで、市の収益が増加します。そして、まちの持続的な発展を図ることが可能になり、市民満足度・幸福感を高めることができます。これにより、都市の魅力を再認識あるいは発見する契機になり、愛着・誇り・自信を持てるようになります。

まちが賑わい、企業・商店が活性化

買い物や観光などで来訪者が増加し、経済活動が活性化します。まちが賑うことでの起業や市外からの企業や店舗の新たな参入を促し、そのことがさらなる来訪者の増加につながります。このような好循環は「都市ブランド」の確立・浸透につながり、新たなビジネス機会を生み出します。また、雇用の面においても、優秀な人材の確保につながります。

学校とまちの一体感

教育機関（大学、専門学校、高校等）は、都市のイメージが向上することにより、入学希望者の増加が期待でき、優秀な人材の確保につながります。地域における存在感を高め、地域との新たな関係を構築する機会を得ることができます。

来訪者にやさしいまち

観光・行楽・買物などで来訪する人に向けて、商店を中心にこれまで以上にサービスの質が高まり、よりタイムリーで有益な情報が提供されるようになります。また、市民のまちへの愛着や誇り、そして市外からの好意的な注目は、商業関係者だけでなく市民全般の「おもてなしの心」を育みます。

町田市でも、このような効果を期待して取り組んでいきます。

6. まちだシティプロモーションの推進方針

■基本方針

以下の4つを「まちだシティプロモーション」推進の基本方針とします。

- 戰略的・継続的コミュニケーション(情報発信)の積極展開
- 情報発信活動を効果的に進めるためのシンボルの作成
- 「町田らしさ」を意識した都市イメージの構築
- 幅広い市民参加を促す仕組みづくり

● 戰略的・継続的コミュニケーション(情報発信)の積極展開

シティプロモーションは、ターゲットに向けた情報発信活動です。「まちだシティプロモーション」においても、町田の魅力に関する情報発信について、量的・質的に充実させることを最優先に考えていきます。情報発信に関しては、以下の戦略を想定します。

- ◆行政の保有するメディアに限らず、町田市内の様々なメディア・ツールを活用する
 - ◆ターゲット特性(年代、性別、その他の属性)に応じた多様な情報発信手法を検討する
 - ◆プロモーションテーマに応じた「メディアミックス」×「手法ミックス」の採用*
- PR活動、広告活動（広告、メディアタイアップ、プロモーション等）、
まちメディアの活用（町田駅前の横断幕や電光掲示等）、
「まちだシティプロモーション」専用サイトによる情報発信、SNS*を利用した情報発信、
広報ツール（PR誌等）、イベント（市民参加イベント、大学タイアップイベント等）、他

◆マスメディアをターゲットとするPR活動を重視する

PR活動とは、企業や自治体が自身に有用な記事掲載やニュース放送を実現するために、マスメディア（新聞、テレビ、ラジオ、雑誌等）に対して、戦略的に情報提供する活動のこと。例えば、町田ばたん園が、東京近郊では有数のばたんの名所であることをマスメディアに伝えることで、その開花情報を夕方のテレビニュースで放送されるように交渉するというもの。首尾よく放送された場合、町田の魅力がテレビを通じて広く伝えられる。

PR活動は、マスメディアに提供する情報にニュース価値があることが成功の最低条件であり、マスメディアに情報提供すれば必ず記事やニュースになるというわけではないが、成功した場合は、記事やニュースとして広く社会に伝えられるため、広告に比べて信頼性は高い。

◆既存の「地域資源」を報道素材として有効活用

例えば、主要なイベントなどについて、PR活動の情報素材としてこれまで以上に積極活用する。市外のメディアなどにも理解しやすい、より汎用性の高い広報ツールを作成し、在京メディアにも積極的に情報提供を行う。

※メディアミックス、手法ミックス

同じ情報を複数のメディアを組み合わせて発信するのがメディアミックス（例えば、新聞＋ラジオ）。一方、同じ情報を複数の異なる手法で発信するのが手法ミックス（例えば、広告＋チラシ配布）。いずれも、属性や生活パターンの異なる不特定多数に情報伝達するために有効とされる。

※SNS

ソーシャルネットワーキングサービス（Social Networking Service）の略。インターネットを通じて人と人とのつながりを促進・サポートする会員制のサービス。Facebookやmixiが知られている。

● 情報発信活動を効果的に進めるためのシンボルの作成

シティプロモーションを効果的に推進していくためには、外に向けてのアピール力の強い「シンボル（キャッチフレーズやロゴマーク等）」を掲げることが効果的です。

「町田市に関するインターネット調査」で「町田の魅力を発信するためのシンボルがあつた方が良いと思うか？」と質問したところ、52.9%の市民が「シンボルは必要」と回答しました。

「まちだシティプロモーション」の推進にあたって、以下の条件を踏まえたシンボルの開発を検討します。

- ①効果的にコミュニケーション活動を進めるために有効であること
- ②市民の求心力になり、外へのアピール力が強いこと
- ③一定の条件の下で市民あるいは市内事業者が、主催イベントなどで自由に使用でき、共通のアイコンとして活用できること

どうして「シンボル」が必要か？

一般的に「シンボル」にはキャッチフレーズ、ロゴマーク、マスコットキャラクターなどがあります。地方自治体が進めるシティプロモーションにあたっては、多くの都市が何らかの「シンボル」を作成し、活用しています。

なぜ、「シンボル」が必要なのでしょうか。どのような効果が期待できるのでしょうか。

「シンボル」の効果的な活用が評価されている、宇都宮市のキャッチフレーズ（同市では「ブランド・メッセージ」と表現しています）と、ロゴマークの活用事例を紹介しましょう。

宇都宮市には、「ぎょうざ」「カクテル」「ジャズ」といった個別の地域資源がありますが、様々な魅力を一貫性やストーリー性を持たせて情報発信していくために、2009年にブランド・メッセージとして「住めば愉快だ宇都宮」を制定し、ロゴマークにしました。

ロゴマークの制定後、宇都宮市は「愉快」をキーワードとした諸施策を展開しています。宇都宮が好きで、「宇都宮を愉快にしていきたい」という想いを持つ人を、「愉快市民」に認定し、「愉快市民証」を発行しています。また、動物園の象や宇都宮城などの地域資源を、毎月「愉快市長」に任命。市民が地域のもつ魅力を再認識するとともに、市外に向けた情報発信の機会としています。

さらに、ロゴマークの有効活用により、市民のシティプロモーションへの参加を促しています。例えば、ゴルフ場であれば「打てば愉快だ宇都宮」、ホテルでは「泊れば愉快だ宇都宮」など、簡単な申し込みの手続きで、企業や団体が独自の愉快なロゴマークを作成しています。このオリジナルの愉快ロゴマークは、年々増加し、2013年3月現在では231団体が活用し、宇都宮の豊かさや楽しさを、積極的に発信しています。

このように、宇都宮市では、平易で説得力のあるブランド・メッセージを、視認性の高いロゴマークとして有効活用することで、行政・市民・企業などが一体となった「オール宇都宮」でのシティプロモーション活動の推進が成功しています。誰でも参加しやすく、市内外に向けてアピール力が強いシティプロモーション実現のために、「シンボル」をうまく活用した好例と言えるのではないでしょうか。

●「町田らしさ」を意識した都市イメージの構築

個々の都市には、それぞれ「都市イメージ」が存在します。このイメージがその都市に独特のもので、かつ良好なものである場合、他都市と比較して、「住み続けたい」、「将来的に住んでみたい」、「行ってみたい」などの気持ちを誘引する力を発揮します。

言い換えると、積極的な情報発信などにより、都市イメージを市内外に浸透させることで、都市の魅力や価値が高まり、その結果、有利な結果をもたらすことが期待できます。

◆「町田らしさ」が重要

現状の町田市は、一部には「福祉の町田」や「利便性の高いまち」などのイメージがあるものの、大勢は「東京近郊都市のひとつ」というイメージにとどまっています。このような状況で、イメージ向上を図るために、「町田らしさ」を統一的な都市イメージとして、広く市内外に浸透させることが必要です。

重要なのは、他の都市、特に競合都市との違いを出すことです。「町田らしさ」を抽出して都市イメージを構築することにより、はじめて町田市としてのアピール力が向上します。

◆原則は既存地域資源の活用

都市イメージを浸透させるための素材は、例えば、歴史遺産であったり、特産品やグルメ、自然や景観、あるいは優れた制度や行政サービスなどです。

「まちだシティプロモーション」では、町田市に顕在・潜在する「地域資源」（17・18ページの「町田市の地域資源例」参照）を最大限活用し、「町田らしさ」の浸透を図ります。

◆「町田らしさ」を意識した情報発信

情報発信にあたっては、単に町田市に関する情報の発信量を閑雲に増やすだけでなく、「町田らしさ」を意識することが必要です。10ページの「戦略的・継続的コミュニケーション」による情報発信を継続的に行うことで、良好な都市イメージを市内外に浸透させ、その構築を図ります。

● 幅広い市民参加を促す仕組みづくり

「まちだシティプロモーション」は“オール町田体制”で推進します。

「まちだシティプロモーション」は、行政の一部署だけでは成功は困難であり、行政が横断的に取り組むべき活動です。また、町田市が市民と協働で取り組まなければ成功できない活動もあります。

※ シティプロモーションへの参加を想定する市民とは、9ページに示しているとおり、町田市への通勤・通学者や過去に居住、通勤・通学したことのある人たちなど、幅広く捉えます。

市民・行政それぞれの役割

町田市

【市民】

- ◆町田の魅力を発見・再確認し、積極的に触れることを意識する
- ◆町田の魅力を身近な人に伝える
- ◆パーソナルメディア*等を活用して、市内外に積極的に情報発信する

町田の魅力についての
情報発信

↓
シティプロモーション活動への
それぞれの立場からの参加

【行政】

- ◆日常業務において、シティプロモーションの観点から、情報発信素材を積極的に発掘・収集・創造する
- ◆各部局で実施する、あるいは関わる催事やイベント等を、シティプロモーションの素材として活用する（例：国体の観戦ガイドに観光情報や文化施設などの案内を入れる等）
- ◆各情報ツールにより、町田の魅力を積極的に発信する
- ◆各部局が協力し合い、目標を掲げ、共有し、一体的・横断的に活動に取り組む

- ・情報発信意識の向上
- ・シティプロモーションの担い手としての意識向上
- ・町田市を来訪する方々への「おもてなしの心」の向上

それぞれの立場からの、様々なチャネルによる町田の魅力の情報発信

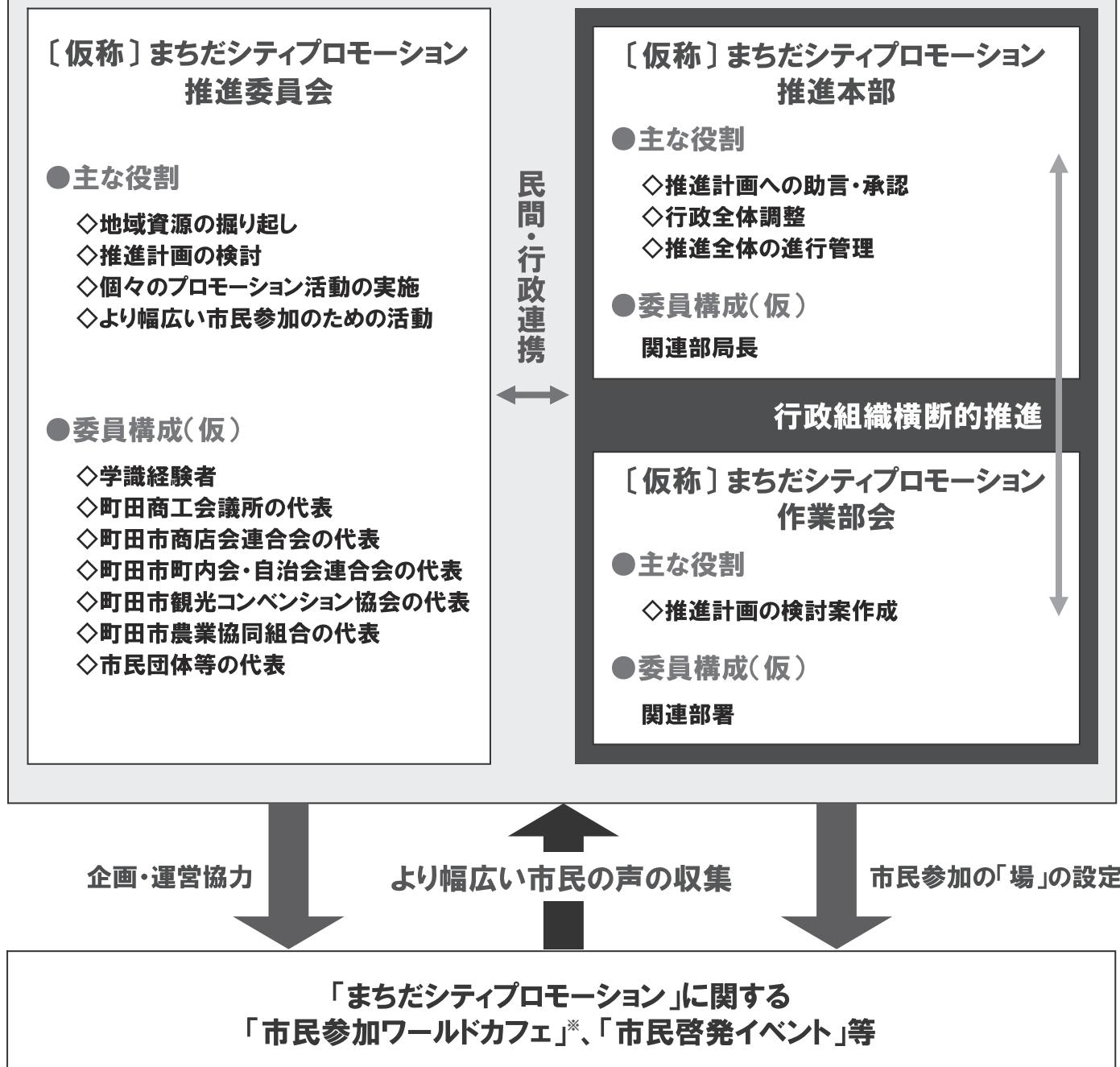


町田市外（市外居住者）

※パーソナルメディア

個人が自由に使って、不特定多数に情報発信したり、あるいは特定のメンバーや組織と情報のやり取りができるインターネットサービス。SNS、電子掲示板、ブログなど幅広い。ソーシャルメディアとほぼ同義。

「まちだシティプロモーション」推進体制



*ワールドカフェ

米国で1995年位に生まれた新しい会議の方法。参加者が少人数に分かれたテーブルで自由に対話を行い、テーマごとに他のテーブルとメンバーを交代しながら話し合いを発展させていく。ビジネス、まちづくり、教育など様々な分野で活用されている。

7. まちだシティプロモーションの効果測定

■効果測定

一定期間の活動を行った後、以下の数字を測定し、「まちだシティプロモーション」の効果の目安とする。

● 町田市に関する調査（中長期の指標）

以下の質問項目について、数値の変化を見る。

市内調査

- ①町田市に対して「愛着」を感じるか？
- ②町田市民であることを「誇り」に思うか？
- ③町田市に今後も「住み続けたい」と思うか？
- ④町田市は情報発信に積極的と思うか？

市外調査

- ①町田市に「行ってみたい」と思うか？
- ②将来、町田市に「住みたい」と思うか？
- ③町田市は情報発信に積極的と思うか？

※短期的な効果測定値として報道の広告換算金額を算出

「まちだシティプロモーション」に関わる報道（新聞や雑誌の記事、テレビニュースや番組、ニュースサイト記事など）を一定の基準でモニター・クリッピングし、記事の大きさ（テレビニュースの場合は放映時間）、掲載面や放映時刻（新聞の場合は地域面か全国面か、テレビの場合は放送時間帯〔夕方6時のニュースか深夜番組かなど〕）などに従って、その記事（ニュース）と同等の大きさ（時間）の広告を出稿した場合の料金を算出する。

活動初年度（2013年度）は、事前に目標金額を設定し、その金額を「まちだシティプロモーション」活動の初年度目標とする。2年目以降は初年度の金額を基準に設定する。

調査対象媒体分野例

- ・新聞（全国紙、スポーツ紙、地方紙など）
- ・テレビ（NHK、在京民放各局）
- ・雑誌（総合週刊誌、時事誌など）
- ・インターネットニュース（主要ニュースサイト）など

資料編

1. 町田市の地域資源例

※2013年度以降、「まちだシティプロモーション」への活用の観点から、さらに発掘を行い、追加・整理していく。

歴史：名所・史跡・旧跡・有形文化財・無形民俗文化財 横穴墓、土器、薬師池、小島資料館、武相荘、本町田遺跡、高ヶ坂石器時代遺跡、旧永井家住宅、矢部八幡宮獅子舞保存会、鎌倉古道
自然：環境・景観、公園、花の名所、天然記念物 町田ばたん園、町田ダリア園、薬師池公園、町田えびね苑、町田かたかごの森、町田リス園、小山内裏公園、芹ヶ谷公園、鶴間公園、野津田公園、忠生公園、相原中央公園、かしの木山自然公園、鶴見川源流、北部丘陵、小山田緑地、尾根緑道（桜の名所）、七国山
市民・市政：市民運動、市民気質、ユニークな伝統・習慣 住民一人あたりの負債額が最も少ない（日本生産性本部2010年3月調査）、全国の人口分布に似ている（マーケティングに使える）、若者・学生が多い（若者のまち）、鶴見川源流の市民運動（企業との協力）、まちだサポートーズ（国体ボランティア）、花壇コンクール、ごみゼロのまち（市民団体主催）
生活：衣食住、子育て、教育、都市計画 住んでみて良かった街総合ランキング第4位（suumo2012年調査）、都心・横浜・鎌倉・箱根へのアクセスが良い、地産地消の給食、保育料が安い（都内・周辺に比べ）、町田っ子カリキュラム（町田市の中一貫教育推進事業）、いじめ早期発見の取り組み、大学が多い、大地沢青少年センター、青少年施設ひなた村、子どもセンター（ばあん・つるっこ・ばお）、せせらぎの里 町田市自然休暇村、町田駅周辺のバス乗降客数が都内で第2位、小田急線町田駅乗降客数が第2位、都内初の連節バス、景観協定
商業・商店：商店街、商業施設 大型の商業施設、町田駅前の賑わい（シャッター通りになっていない）、駅前ライブハウス（有名人輩出）
農業：農産物、農業従事者、就農、農業政策、農業体験 農地や農家が多い、20名の農業委員、農業研修農場、新規就農者が多い
工業：伝統産業（工場、職人、希少性）、工場見学、伝統産業体験 LED農園産レタス（玉川大学）、まちだシルクメロン（地場産業の技術活用）、まちだテクノパーク（小山ヶ丘）、パイプオルガン製造、茄糸織コースター（町田市名産品）
文化・芸術：文化施設、文化資源、全国的に有名な芸術団体や学校の部活動 国際版画美術館、市立博物館、自由民権資料館、町田市民文学館ことばらんど、あとりえ・う、町田市考古資料室、玉川学園小さなギャラリー、町田市フォトサロン、町田市民ホール、和光大学ポプリホール鶴川、中央図書館、町田をロケ地とした映画・書籍、音楽座ミュージカル、鶴川第二小学校・鶴川第二中学校の合唱、玉川学園中等部の吹奏楽部
スポーツ：ホームタウンチーム、全国的に有名な高等学校・大学の部活動、 FC町田ゼルビア、ASVペスカドーラ町田、キヤノンイーグルス、少年サッカー、桜美林大学ソングリーディングCREAM（2012年全米学生選手権1位）、玉川大学ダンスドリルチームJULIAS（2012年全米学生選手権2位）、日本大学第三高等学校野球部、桜美林高等学校野球部、トップアスリートが多く住むまち

食・グルメ：食材、料理、名物、レストラン

〔町田市名産品〕

和菓子：本露甘なつとう、はすの実甘納豆、七国山、鞍掛の松、禅寺丸の里、薬師池、薬師池銘菓選、桃の便り、まちださくら巡り、町田銘菓 小山田のほたる、天満最中、原町田七福神 福ふく、学園ぼてと
食料品：竹豆腐 米菓：まちだおかき 惣菜：黒にんにく入りキムチ
食肉製品：成瀬ギョーヤ（腸詰め）、炭火焼の焼豚、まちだソーセージ、匠ソーセージ、至福のピクルス
洋菓子：かとうさんのぱりん カスター、かとうさんのぱりん ジャージー、玉川名物 カラメル ポンム、けやきロール、とうふかすてら、メープルみるくチーズ、蓮～ハスの実ケーキ～、醤油あいす、町田 金井 獅子舞かすてら、さくらプリン
調味料：こしみそ、匠、海風、にほんいち 国産丸大豆醤油、にほんいち 忠兵衛のめんつゆ
酒：禅寺丸柿ワイン、純米酒 尾根桜、ハスの焼酎 太古のめざめ

〔町田 私の好きなお店大賞／飲食関係〕

まぐろのお店 マルハチ、シェ・ブルミエ（フレンチレストラン）、金魚玉珈琲（カフェ）、炭火焼鳥 おんどり、イタリア食堂 エルヴェッタ、ボンボネーラ（ハンバーグ・ステーキ）、Cafe中野屋、MEMORIA（イタリアン・和食）、オー・プティ・グルマン（洋菓子）、七面（ラーメン）、やさいのナイトウ（青果販売）、杔屋商店（乾物）、ブーランジュリ チロ（ベーカリー）、町田あいす工房ラッテ（ジェラート）、浜焼市場（しらす・漁師料理）、トレビノ・カフェ（イタリアン）、ボンヌール洋菓子店、メルシー（パン屋）、土方精肉店、航旅莉屋（洋食屋）、ホームデリカTAICHI（ハム・ソーセージ）、トラットリアマリー（イタリアン）、あらかると（炭火焼ハンバーグ）、町田汁場しおらーめん進化（塩ラーメン専門店）、独逸屋（ハム・ソーセージ）、居魚屋（いざかなや）くうべえ（寿司居酒屋）、パンステージ エピソード（ベーカリーカフェ）、つくし野マロン（洋菓子）、やきとり処 月忠、まねきや（駄菓子屋）、うな俊（うなぎ・日本料理）、コシード（地中海料理）、ジューンブライド（菓子工房）、玉川珈琲俱楽部（コーヒー専門店）、ドゥ・リーブル（天然酵母パン）、パン・パーティ（焼きたてパン）、ママン・トーナ（パン・ケーキ）、マメゾン（欧風家庭料理）、菓匠 華月（和菓子）、キャラメリーゼ（手作りケーキ）、ロブチュー（紅茶専門店）、ブラウニー（ベーカリー）、天忠（醤油料理）、河原本店（乾物）、でくの坊（らーめん屋）、イタリアンレストラン ルーチェ、九州ラーメン 火の国、富澤商店（製菓・製パン材料）、菓舗 中野屋（和菓子）、ベッカライ麦畑（ベーカリー）、守屋精肉店、リカーポート 蔵家（酒屋）、まちだ庵 若葉堂（和菓子）

祭・イベント

4月：町田さくらまつり、かたかご（町田かたかごの森）、ぼたんしゃくやく祭り（町田ぼたん園）、まちだ全国バレエコンクール、菜の花畠（七国山）、えびね（町田えびね苑）／5月：鶴見川源流祭、しょうぶ湯／6月：あじさい（町田えびね苑）、ばら（野津田公園）※10月もあり、ダリア（町田ダリア園）／7月：まちだくらしフェア、ブルーベリー狩り、ほおずき・あさがお市、高校野球予選／8月：平和祈念展、大賀ハス観蓮会、大地沢夏まつり、全国町田ピアノコンクール／9月：町田市民交通安全フェスティバル、そば畠（七国山）、フェスタまちだ、スポーツ祭東京2013／10月：町田市民文化祭「秋の催し」、総合健康づくりフェア、町田エコフェスタ、町田時代祭り、文学館まつり、資料館まつり、版画美術館まつり／11月：センターまつり、キラリ☆まちだ祭、町田市菊花展、ヘルシーキャンプ、クリスマスイルミネーション／1月：まちカフェ、ロウバイ（忠生公園）、二十祭まちだ／2月：町田市民文化祭「春の催し」／3月：梅（薬師池公園）、玉川学園雛めぐり

国際：国際交流

國立館大学21世紀アジア学部、町田国際交流センター

ユニークスポット：ユニークな施設、珍しい機能を持った施設

ホテルの中の図書館、大型商業施設の中に公民館

町田人：著名人(歴史的、現存)、縁の著名人

郷土ゆかりの人：北村透谷（文学者）、八木重吉（詩人）、宮川哲夫（作詞家）、遠藤周作（小説家）、八木義徳（小説家）、三浦しをん（小説家・随筆家）、田河水泡（漫画家）、田尻智（ゲームクリエイター）

町田市名誉市民：白洲正子（随筆家）、畦地梅太郎（版画家）

市民栄誉賞：佐藤琢磨（レーシングドライバー）、北澤豪（元サッカー日本代表）、東敦子（声楽家）、戸田和幸（元サッカー日本代表）、そのほか芸能・スポーツなどの著名人

※ 2013年3月末現在の情報です

※ 「町田 私の好きなお店大賞」に掲載されている店名は、受賞時のものです

2. 「町田市に関するインターネット調査」(調査概要)

「まちだシティプロモーション基本方針」策定に向け、町田市に対する意識や、まちの魅力資源などを客観的に把握する調査を実施した。

市内調査は、町田市の総体的なポジションを明確にするため、比較対象として、不動産調査などで高いイメージ傾向が見られる近郊都市（立川市、相模原市、多摩市、横浜市北部[緑区・青葉区]）でも同様の調査を実施。市外調査は、東京都23区、川崎市、横浜市を対象に調査し、町田市のイメージ、訪問意向、魅力資源の認知等を把握した。

◇調査手法 インターネット調査

◇調査対象 20代～60歳以上の男女

◇調査地域 【市内調査】

町田市、近郊都市（立川市、相模原市、多摩市、横浜市北部[緑区・青葉区]）

【市外調査】

東京都23区、神奈川県横浜市（緑区・青葉区除く）、川崎市

◇回答者数 【市内調査】

1040サンプル

【市外調査】

1030サンプル

◇割付 性年代別に均等割付

【市内調査】

	男性					女性					計
	20代	30代	40代	50代	60歳以上	20代	30代	40代	50代	60歳以上	
町田市	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	520
近郊都市	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	520
合計	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1040

【市外調査】

	20代	30代	40代	50代	60歳以上	計
男性	103	103	103	103	103	515
女性	103	103	103	103	103	515
合計	206	206	206	206	206	1030

◇調査期間 2012年11月22日（木）～2012年11月26日（月）

調査結果は、「町田市に関する調査」報告書 参照

2. 「町田市に関するインターネット調査」(6ページ関連設問の抜粋)

<町田市民対象の調査>

●「市に愛着を持つ」は68.1%(近隣市・区民74.6%)、「誇りを持つ」は37.9%(同46.3%)

* 現在住んでいる街に対して、どの程度愛着を持っていますか？



* 現在住んでいる街に住んでいることに、どの程度誇りを持っていますか？



●「このまま住み続けたい」という意向は、町田市民 39.6%、近隣市・区民 47.7%

* 今後も、現在住んでいる街に、住み続けたいですか？



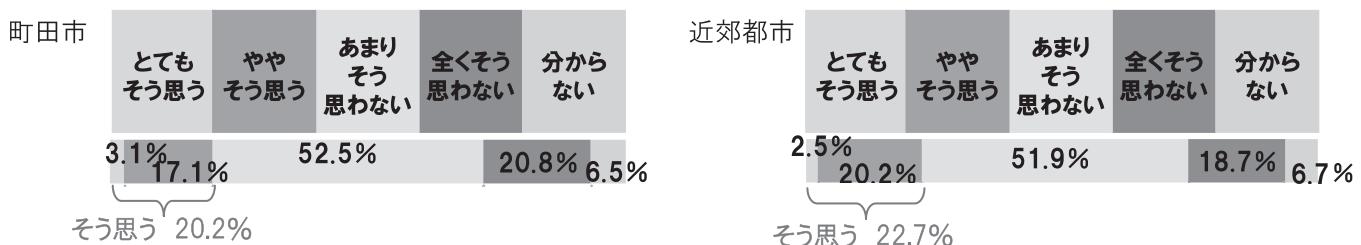
●「市・区外居住者から羨ましがられた経験」は、町田市民 18.3%、近隣市・区民 31.4%

* 現在住んでいる街に住んでいることを、市(区)外の友人や知人などから羨ましいと思われることがありますか？



●「自分の市は積極的に情報発信をしている」イメージは、町田市民 20.2%、近隣市・区民 22.7%

* 現在住んでいる街は、市(区)の良いところを市(区)内外で積極的に発信していると思いますか？

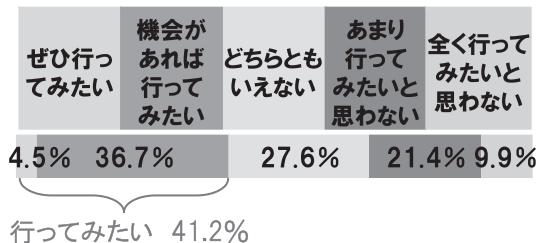


※四捨五入処理の関係で、合計が100%にならない場合があります。

<東京23区、横浜市、川崎居住者対象の調査>

●町田市への来訪意向は、4割強が持っている。

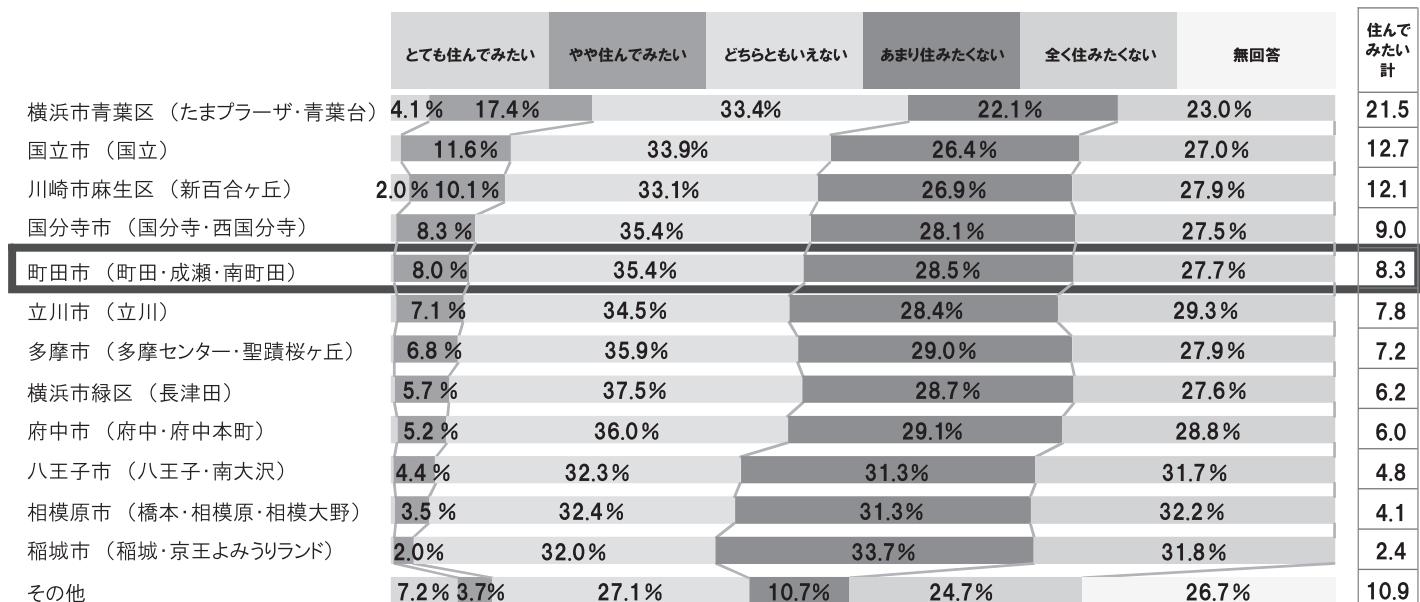
* 今後、もしくはこれからも、町田市に行ってみたいと思いますか？



●町田市への居住意向は、町田市8.3%

横浜市青葉区21.5%、国立市12.7%、川崎市麻生区12.1%、国分寺市9%

* 将来的に住んでみたい街はどこですか？ ()内は、当該市(区)の主要駅を参考として入れています。



※2%未満の値は非表示。

※四捨五入処理の関係で、合計が100%にならない場合があります。

<東京23区、横浜市、川崎居住者対象の調査>

●町田駅前の商業施設以外、町田市について知っていることは少ない。

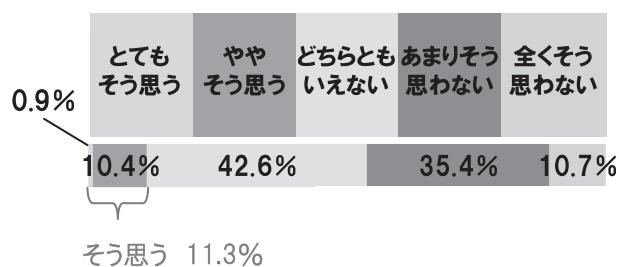
* 町田市の主要施設や場所などについて、あなたの知識や経験を教えて下さい。

	知っているし、行った事がある	知ってるが、行ったことはない	知らない	知っている・計
町田駅前の商業施設・繁華街	38.2%	9.6%	52.2%	47.8
FC町田ゼルビア(サッカーチーム／試合)	15.0%		84.1%	15.9
町田リス園	5.0%	9.3%	85.6%	14.4
鎌倉古道	2.3%	11.5%	86.2%	13.8
町田市立国際版画美術館	2.2%	9.8%	88.0%	12.0
薬師池公園	4.3% 7.4%		88.3%	11.7
武相莊(白洲正子)	9.4%		89.0%	11.0
町田市立博物館	8.3%		90.2%	9.8
町田ダリア園	7.9%		90.5%	9.5
町田ぼたん園	7.6%		90.7%	9.3
フェスマちだ	6.0%		92.8%	7.2
町田さくらまつり	6.2%		92.8%	7.2
七国山	5.6%		93.7%	6.3
鶴見川源流 泉のひろば	5.5%		93.8%	6.2
ASVペスカドーラ町田(フットサルチーム／試合)	5.0%		94.8%	5.2
町田市民文学館ことばらんど	4.5%		95.2%	4.8
町田時代祭り	4.0%		95.3%	4.7
キラリ☆まちだ祭	3.7%		95.9%	4.1
キヤノン イーグルス(ラグビーチーム／試合)	3.9%		95.9%	4.1
あとりえ・う(畦地梅太郎)	3.1%		96.6%	3.4

※2%未満の値は非表示。

●町田市が「積極的に情報発信をしている」イメージを持っているのは、11.3%

* 町田市は、市の良いところを市外に向けて積極的に発信していると思いますか？



※四捨五入処理の関係で、合計が100%にならない場合があります。
※四捨五入処理の関係で、「知っている・計」が、「知っているし、行った事がある」「知っているが、行ったことはない」の合計と合わない場合があります。

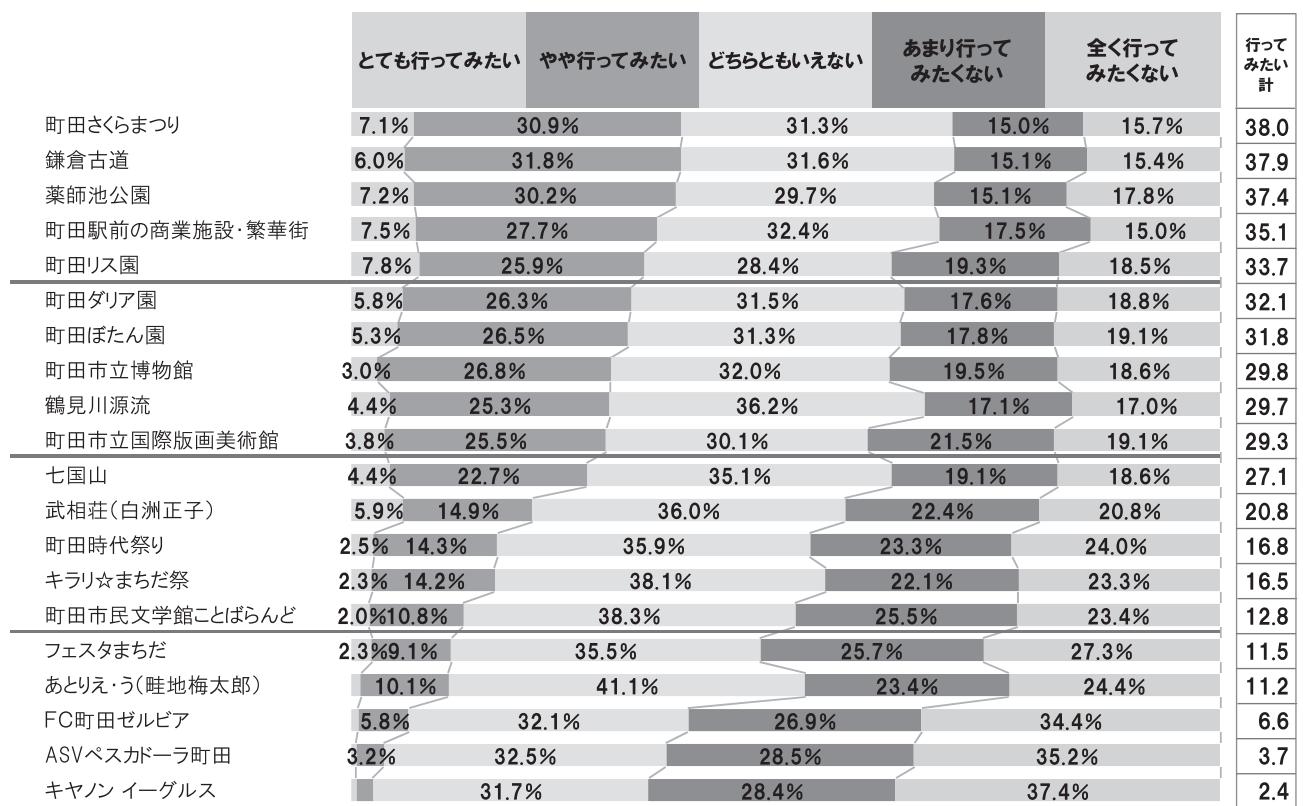
<東京23区、横浜市、川崎居住者対象の調査>

●主な施設・場所について、簡単に説明したうえでの来訪意欲は決して低いとは言えない。

* 各場所・施設などの説明をお読みになってからお答えください。

あなたは、以下の場所・施設にどのくらい行きたいと思いますか。

町田さくらまつり/約950本(3会場計)の桜で花見が楽しめる。約10万人が来訪
 鎌倉古道/鎌倉から高崎へとつながる鎌倉街道上ノ道の古道跡
 薬師池公園/四季折々の植物が楽しめる約13000m²の公園。新東京百景指定
 町田駅前の商業施設・繁華街/小田急百貨店、ルミネ、109などの商業施設や賑やかな街並み
 町田リス園/約200匹の台灣リスが放し飼い。直接餌をあげられる
 町田ダリア園/約15000m²の広大な園内に約500種、4000株のダリアが咲き誇る
 町田ぼたん園/320種1560株のボタン、34種400株のシャクヤクが植栽
 町田市立博物館/東西のガラス工芸品、東南アジアの陶磁器の収蔵量は国内有数
 鶴見川源流/泉のひろば 豊富な湧水を誇る、一級河川の鶴見川の源流泉
 町田市立国際版画美術館/19000点以上を収蔵する世界でも数少ない版画の専門美術館
 七国山/蕎麦畑などのどかな風景が広がる標高128m程の小さな山
 武相莊(白洲正子)/実業家「白洲次郎」、随筆家「白洲正子」夫妻の旧邸
 町田時代祭り/武者行列、流鏑馬と古武術演武
 キラリ☆まちだ祭/地産地消をテーマにした飲食と地元農産物即売会など
 町田市民文学館ことばらんど/故・遠藤周作氏ら、町田ゆかりの文学者の資料を収集
 フェスタまちだ/23チーム約1000人が熱いエイサー(沖縄の伝統芸能)を演舞
 あたりえ・う(畦地梅太郎)/国際的な版画家、畦地梅太郎の作品を収蔵
 FC町田ゼルビア(サッカーチーム/試合)/町田市を本拠地とするJリーグのサッカークラブ
 ASVペスカドーラ町田(フットサルチーム/試合)/日本最高峰のフットサルリーグに所属するチーム
 キヤノン イーグルス(ラグビーチーム/試合)/町田市を本拠地とする、社会人ラグビーの全国リーグに所属するチーム



※2%未満の値は非表示。

※四捨五入処理の関係で、合計が100%にならない場合があります。

※四捨五入処理の関係で、「行ってみたい計」が、「とても行ってみたい」「やや行ってみたい」の合計と合わない場合があります。



3. 「町田市のシティプロモーションに関する有識者ヒアリング」(概要)

町田市に関わる有識者を対象に、シティプロモーションに関する面談ヒアリング（意見聴取）を実施。

■実施日程 : 2012年12月10日（月）～20日（木）

■実施方法 : 面談ヒアリング

■意見聴取対象者 : 下記参照 ※敬称は略させて頂きます

■ヒアリング結果 : 下記抜粋参照

意見聴取者	主な分野	コメント概要
NPO法人 顧問建築家機構 代表理事 前島 正光	まちづくり 文化	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 「歩いて楽しめるまち」を目指すべきである。前提としての安全、安心、快適。 ◆ 課題は回遊性。緑地、公園、名所・旧跡、文化施設などを有機的につなげることが必要。また、町田駅前の活用（アイキャッチャー※の設置、情報発信の場としての活用など）も課題。 ◆ つまり、駅前から文化施設などに続く道に木陰や休憩施設が配されていて、楽しめる要素（例えば「街角アート」など）があること。 ◆ 子どもたちが故郷として町田を意識することが重要。 ◆ 市内の学生や若者の活用（将来の布石）。 ◆ プロではないがレベルの高い音楽家が多い。 ◆ 文化人の組織化、ネットワーク作りをしようというアクションは弱い。 ◆ 最大の課題は、いかに市民を動かすか。市から市民が反応しやすい球を投げるべき。 ◆ 町田は、「観光資源」に乏しいのは事実。既にあるものを、いかに活用して、魅力につなげていくか、またその仕掛けが必要。魅力を生み出す工夫をしていくべき。シティプロモーションは、「将来どうなりたいか？」を明確にすべき。 ◆ シティプロモーションは継続が大事。参加者が「やってよかった」とやりがいを感じることが重要。
一般社団法人 町田市観光 コンベンション協会 事務局長 徳尾 和彦	観光	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 「住みたいまち」と「住んでよかったまち」のギャップが大きくイメージアップやブランド性が必要。 ◆ シティプロモーションには、マーケティング感覚が必要で、ターゲットごとに戦略がいる。特に働く若い世代の団塊ジュニア・共働き夫婦のための働く場所、育児・教育の充実、週末の楽しみなどが今後大切だ。 ◆ 大学生が多いので、若者文化、イベントも必要で、卒業後の雇用の場の創出が市の興隆にとって死活的だ。 ◆ 町田の多様性を生かした地域別売り出しも考えねばならない。 ◆ 町田をシンボライズさせるイメージ、言葉、特産品など考えたい。
一般社団法人 町田スポーツ振興 センター (Sportsまちだホーム タウン協議会) 代表理事 榎原 高	スポーツ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 町田市は毎年50名以上のアスリートや指導者が国内外で活躍している。 ◆ スポーツを通じて「豊かなココロとカラダが育まれるまち」という地の利を活かし地域の活性化を目指している。 ◆ 子どものスポーツ体験の場がない、あっても情報がなかなか届かない。 ◆ 町田には一流のアスリートが多数居住しているが、組織化されていない。横の連携が乏しい。そのような機能を担うべき。 ◆ 「ゼルビアの効果」は十分とは言えない。情報発信の場として、駅前の活用はできないか？ ◆ 子どもを対象とした「アクション」というスポーツイベントを開催し、大きな成果をあげたが、会場などの課題がある。 ◆ 市内の大学との連携、約5万人の大学生の活用は課題。
町田商工会議所 総務部 会員サービス課 課長 城 孝明 主事 三嶋 沙織	商業 産業	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 町田スイーツコレクション、まちだ名産品の選定、JAとの協力による地産地消の活用など、グルメや名産品づくりに関わる活動も行っている。 ◆ 水耕栽培によるシリクメロンのPRを行っている。 ◆ シリクメロンを使った「メロンパン」「メロンマカロン」などの商品化。 ◆ 町田ブランドを育てたい。B級グルメにも関心がある。 ◆ 3年ほど前に特産の柿ワインを使ったカクテルを提唱したことがあった。 ◆ 町田市中心部について「通り名で道案内マップ」を作成。街路灯・電柱などに「通り名プレート」を付けて実証実験を実施中。

※アイキャッチャー

人の目を引く付けるもの。広告用語としては、繰り返し見せることによって、特定の企業・団体や商品を連想させるようになったもの。イラストレーション、写真、デザインされた文字など。

4. 関係委員会／作業部会名簿

■ 町田市シティプロモーション基本方針検討委員会

委員長	広報担当部長	本多 浩子
副委員長	政策経営部長	高橋 豊
委員	市民協働推進担当部長	大谷 光雄
委員	文化スポーツ振興部長	石井 章夫
委員	経済観光部長	笠原 裕至
委員	都市づくり部長	吉原 克

■ 町田市シティプロモーション基本方針作業部会

政策経営部 企画政策課	遠藤 聰人
市民部 市民協働推進課	渋谷 明宏
文化スポーツ振興部 文化振興課	鬼塚 淳子
文化スポーツ振興部 スポーツ振興課	須崎 努
経済観光部 産業観光課	熊澤 幸平
経済観光部 産業観光課	平河内 麻紀
経済観光部 農業振興課	原田 恵
経済観光部 北部丘陵整備課	中川 慎介
都市づくり部 都市政策課	町田 譲
都市づくり部 公園緑地課	新 聰

まちだシティプロモーション基本方針

2013年3月発行

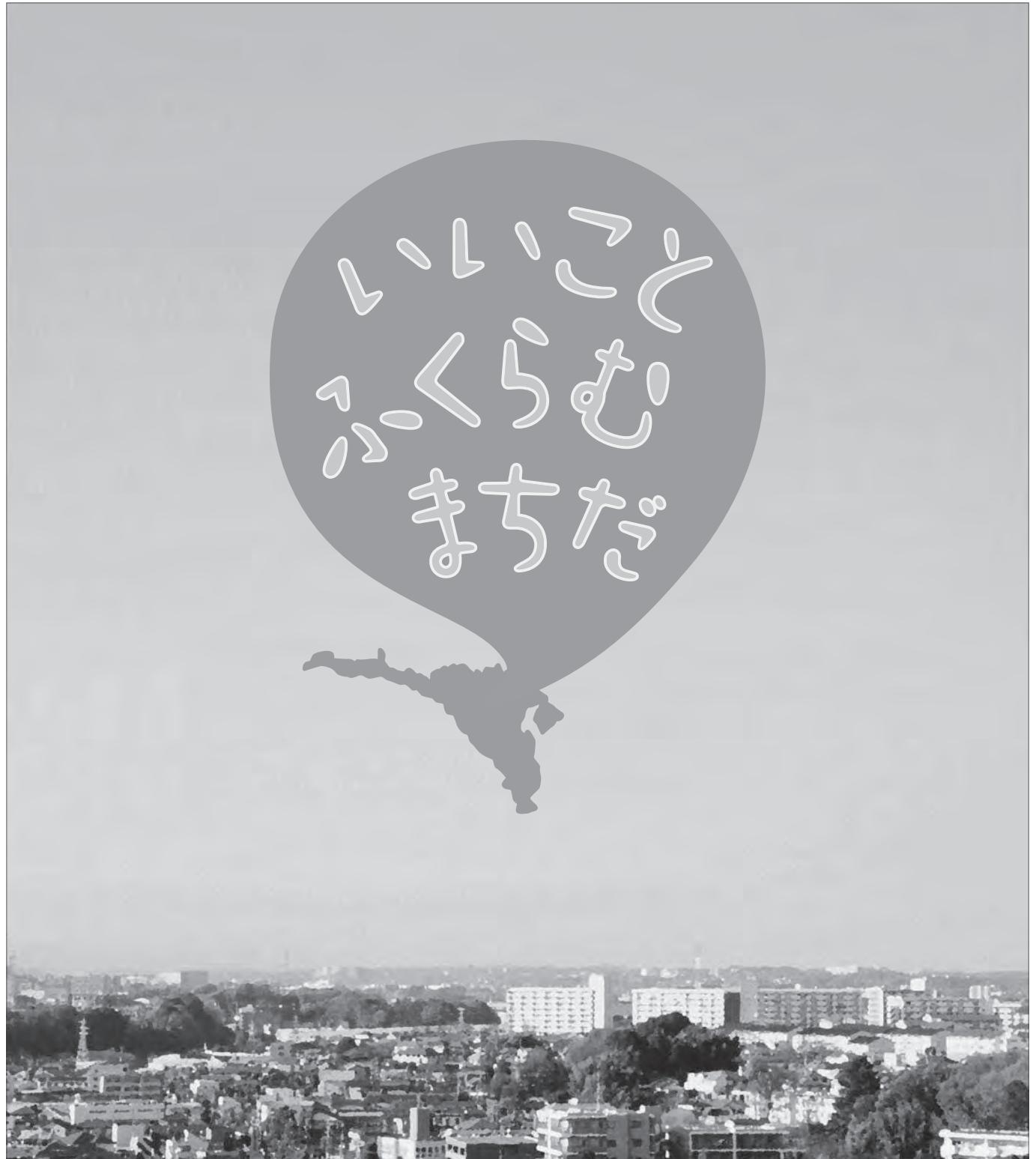
発行者	町田市 〒194-8520 東京都町田市森野2-2-22 042-722-3111
編集・印刷	株式会社オズマピーアール
刊行物番号	12-116

この冊子は再生紙を使用しています。

資料2

みんなで、まちだのいいこと、ふくらまそう

『まちだ自慢』推進計画



市では、「市民が愛着を持って住み続けたいまち」「魅力にあふれ何度でも訪れたいまち」を目指して、2012年度に「まちだシティプロモーション基本方針」を策定しました。これは、市の魅力を明確にし、効果的・戦略的に情報を発信することで、町田を訪れる方を増やし、市内への定住につなげていくことを目的としたものです。

このたび、方針を基に、2014年度から3年間の具体的な取り組みを示した「『まちだ自慢』推進計画」を策定しました。市民と行政が協働で、未来づくりプランの進捗により新たに生まれる魅力や、既存の地域資源を市内・市外に戦略的・継続的にアピールするための役割を明確化し、オール町田での意思統一を図り、「住みたい」、「訪れたい」、「活動したい」と思われるよう、都市の魅力を高めていきます。また、当事業の推進にあたり、市民、事業者、行政などが一体となり、市の魅力を市内外に向け戦略的・効果的に情報発信すべくロゴマークを「いいことふくらむまちだ」に決定しました。まちだの「ひと×まち」のエネルギーが成長して、未来への可能性・期待感がどんどんふくらんでいく様子、そしてまちだ市民の満足や期待感がふくらんでいく様子を表しています。

このロゴマークが表現するように、まちだでいいことがふくらみ、将来にわたり市内、市外を問わず多くの方々から「住みたい」、「訪れたい」、「活動したい」と思っていただけるようなまちとなるよう、市民のみなさん、各種団体、事業者と協働して、多くの人々や企業から選ばれ続ける、魅力ある都市を築いていきましょう。

町田市長 石阪丈一



みんなで、まちだのいいこと、ふくらまそう！

「『まちだ自慢』推進計画」とは 49

『まちだ自慢』の目標設定・期待される効果 50

基本方針をベースにした 51
3つの推進戦略と活動計画

【推進戦略ごとの活動計画】

推進戦略 1 市民が主役になる仕組みをつくる 53

推進戦略 2 情報発信・魅力創造を強化する 54

推進戦略 3 話題性あるイベントを展開する 60

活動スケジュール 61

【資料編】

資料 1 2013年度 市民参加ワールドカフェ 62

資料 2 ロゴマークの作成と使用について 63

資料 3 2013年度 推進委員会・庁内検討会メンバー 64



「『まちだ自慢』推進計画」とは

『まちだ自慢』とは、市民と行政が協力しながら、町田市の魅力を、市内・市外に戦略的・継続的にアピールする活動です。

「『まちだ自慢』推進計画」は、2012年度に策定した「まちだシティプロモーション基本方針」に基づいた、

2014年度～2016年度の具体的な活動計画です。この計画を市民・行政が共有し、実行することで、

市民が主体的にまちだの魅力を発見・再認識し、積極的に情報発信すること、市外の人がまちだへの関心を持ち、来訪することを目指します。

「『まちだ自慢』推進計画」の策定にあたっては、町田市内の各種団体、事業者、有識者などのみなさんによる「まちだシティプロモーション推進委員会」(P.19参照)を組織し、検討していただきました。

また、「市民参加ワールドカフェ^{*}」を開催し、市民の方からいただいたご意見を参考にしました。

まちだシティプロモーション基本方針

「まちだシティプロモーション
推進委員会」による検討



行政各部横断による検討



市民の方からの意見収集



上／まちだシティプロモーション推進本部
下／まちだシティプロモーション作業部会

(市民参加ワールドカフェ^{*}開催)

『まちだ自慢』推進計画

※ワールドカフェ

米国で1995年位に生まれた新しい会議の方法。参加者が少人数に分かれたテーブルで自由に対話を行い、テーブルごとに他のテーブルとメンバーを交代しながら話し合いを発展させていく。ビジネス、まちづくり、教育など様々な分野で活用されている。

『まちだ自慢』の目標設定・期待される効果

人口減少社会において、町田市は、年代や属性のバランスがとれた人口を維持し、増加させていく必要があります。つまり、市民の「住み続けたい」という意欲を向上するとともに、交流人口を増やし、長期的には転入を促すことが求められます。人口を維持・増加することで、行政サービスのレベルを維持し、賑わいのある、誰にでも住みやすいまちの実現が可能になります。『まちだ自慢』推進計画の最終目標は、「市民が『誇り』を持ち、市外の人が『憧れる』まち」、「多くの人に『選ばれる』まち」の実現です。

“市民の「誇り」を生み、市外の人からの「憧れ」を醸成する”

最終的な目標達成のため、市民に対しては、町田市民であることを「誇り」に思い、まちだに「住み続けたい」という意欲を醸成していきます。また、市外の人に対しては、まちだへの「憧れ」を生み、まちだに「住んでみたい」という意欲を高めます。しかし、市民の「誇り」も、市外の人からの「憧れ」も、すぐに向上するわけではなく、活動の積み重ねにより、徐々に育まれるもので、そこで、3つの期間に分けた目標を設定し、活動を継続的に推進します。

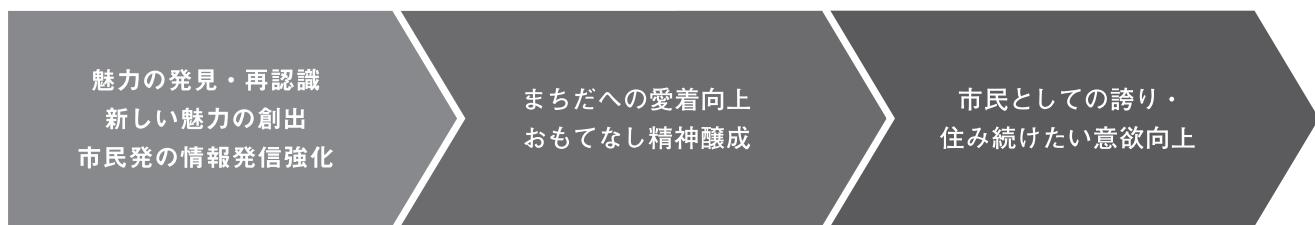
短期目標

中期目標

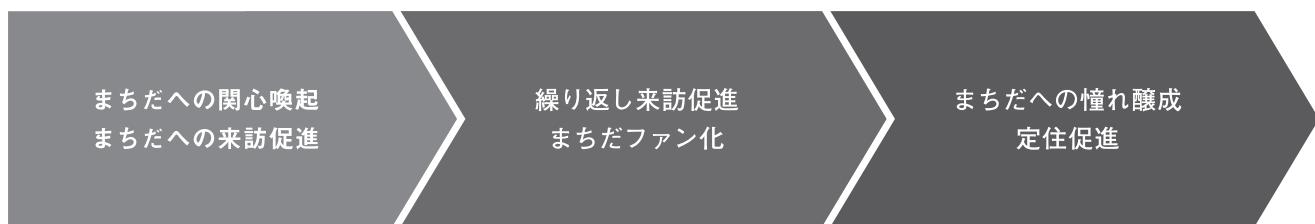
長期目標

2014年度～2016年度

» 市民



» 市外の人

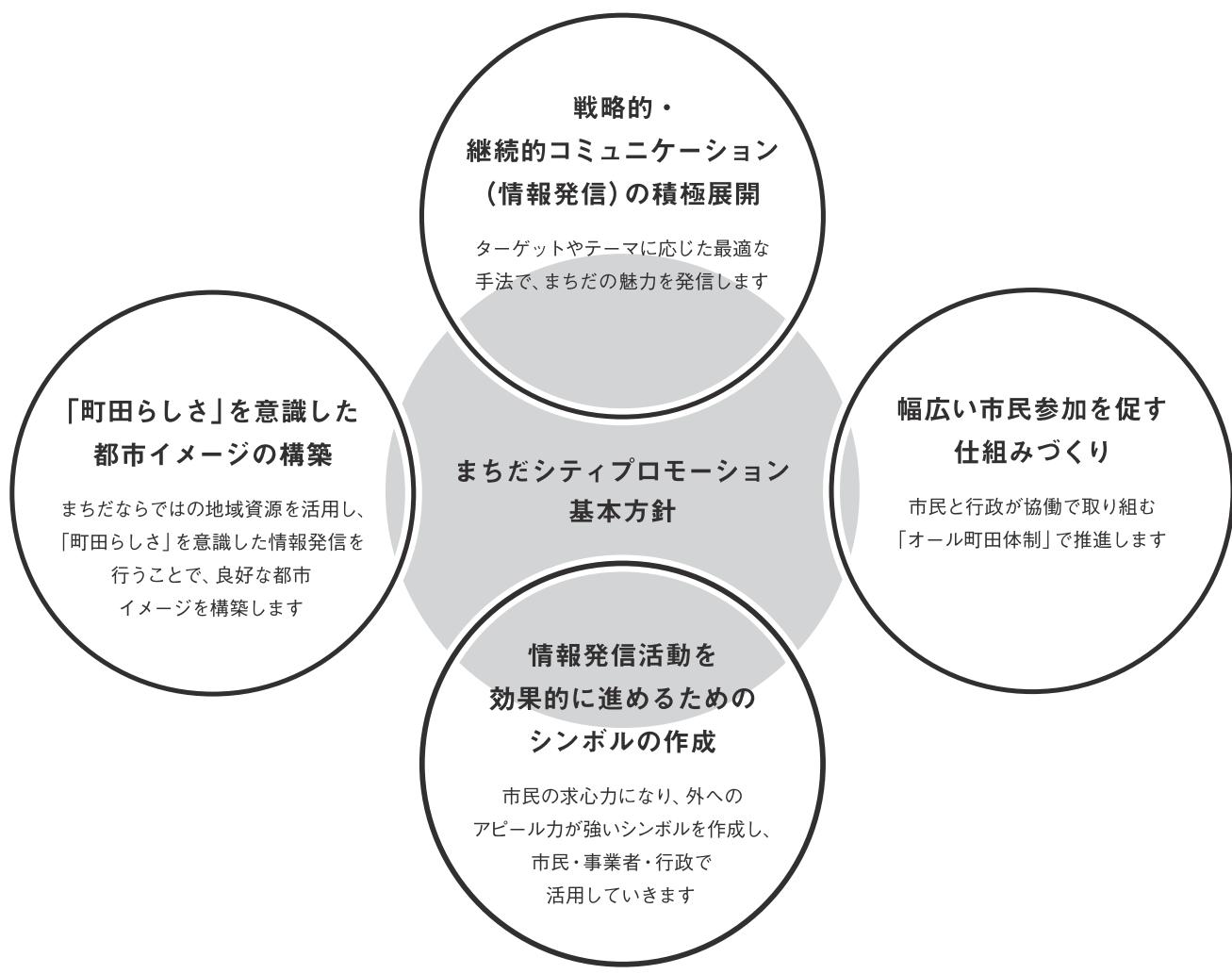


『まちだ自慢』推進計画は、短期目標の達成における2014～2016年度の活動計画です。

中期・長期目標の達成に向けた推進計画は、効果測定のための調査結果や活動状況などを踏まえ、2016年度に策定します。

基本方針をベースにした 3つの推進戦略と活動計画

市民の「誇り」を生み、市外の人からの「憧れ」を獲得するために、「まちだシティプロモーション基本方針」で定めた4つの基本方針をベースに、具体的な活動の方向性として3つの推進戦略と活動計画を策定しました。この推進戦略に基づいた『まちだ自慢』活動を継続することで、多くの人に「選ばれるまち」になります。



相互に連携する基本方針をベースにした「推進戦略」に基づき、具体的な活動を継続的に推進していきます



『まちだ自慢』推進計画

推進戦略 1	推進戦略 2	推進戦略 3
市民が主役になる仕組みをつくる	情報発信・魅力創造を強化する	話題性あるイベントを展開する

推進戦略 1

市民が主役になる仕組みをつくる

活動
計
画

[1-1]

市民サポーターの組織化

『まちだ自慢』の担い手になり、まちだの新たな魅力創出や、市内・市外への情報発信をします。

[1-2]

まちだ自慢ミーティングの開催

対話を通じ、魅力創出や情報発信の機運を高めるとともに、まちだの魅力をふくらませるアイディアが生まれることを期待します。

推進戦略 2

情報発信・魅力創造を強化する

活動
計
画

[2-1]

『まちだ自慢』オフィシャルウェブサイトの開設

地域の魅力を発信するとともに、『まちだ自慢』の情報プラットフォームとして、個別の活動を紹介していきます。市民発の『まちだ自慢』も紹介します。

[2-2]

ロゴマークの活用促進

『まちだ自慢』を効果的に推進するためのシンボルとして2013年度に作成したロゴマークを、市民・事業者・関係団体・行政が一体となって活用します。

[2-3]

推進委員会の開催

市内の関係団体や有識者との定期的な情報共有を行い、新たな魅力の創出や、効果的な情報発信を行います。

[2-4]

まちだの魅力の戦略的情報発信

関係団体と行政が連携し、まちだの持つ多様な地域資源を戦略的に情報発信します。市民の方にはまちだの魅力の理解、体験を促し、市民発の情報発信強化を狙います。

推進戦略 3

活動
計
画

話題性あるイベントを展開する

[3-1]

市民協働型の魅力発信イベントの開催

市民や市外の人が、まちだの魅力に関心を持つきっかけとなるイベントを展開し、市民の方が積極的に参加する協働型の取り組みを目指します。

[3-2]

市制 60 周年記念イベントの開催

町田市が一体となり、祭・イベント・観光地など、複数の地域資源を結び付けた市民参加型イベントを開催します。市民自身が楽しみ、市外からの来訪を促進します。

継続的な活動の結果



「市民が『誇り』を持ち、
市外の人が『憧れる』まち、
「多くの人に『選ばれる』まち」
を実現



市民が主役になる仕組みをつくる

[1-1]

市民サポーターの組織化

『まちだ自慢』活動推進のためには、市民^{*}のみなさんが、それぞれの立場から、それぞれの方法で、まちだの魅力を新たに作り出し、積極的な情報発信をしていただくことが欠かせません。

『まちだ自慢』活動の原動力となる組織として、「『まちだ自慢』サポーター（仮称）」を組織化します。

活動内容案

- ① まちだの魅力の新たな発見・再認識
- ② まちだの魅力の積極的な情報発信
- ③ 市内の各種イベントへの積極的な参加
- ④ まちだ自慢ミーティングへの参加
- ⑤ まちだの魅力発信に向けた話題性の高いイベントや、2016年に計画する「市制60周年記念プレイベント」に関するアイデアの提案

*市民 「『まちだ自慢』推進計画」における「市民」とは、市内在住者に加え、市外からの通勤・通学者、町田市に縁がある市外居住者（以前住んでいた方など）、町田市が好きな方など、広い範囲で町田市に関わる方を指しています。

[1-2]

まちだ自慢ミーティングの開催

『まちだ自慢』活動をテーマとした市民参加ミーティングを開催し、より一層魅力的なまちになるためのアイデアや、『まちだ自慢』活動案などを話し合います。



推進戦略 2

情報発信・魅力創造を強化する

[2-1]

『まちだ自慢』 オフィシャルウェブサイトの開設

観光、グルメ、文化、スポーツ、暮らし、農業・工業など、様々なジャンルのまちだの魅力を発信するとともに、市民・行政が一体となった『まちだ自慢』の活動を紹介するウェブサイトを開設します。市民の方が発見・再認識したまちだの魅力の、市民発の情報発信や、活動を通じて新たに生まれた地域資源の紹介を行います。

[2-2]

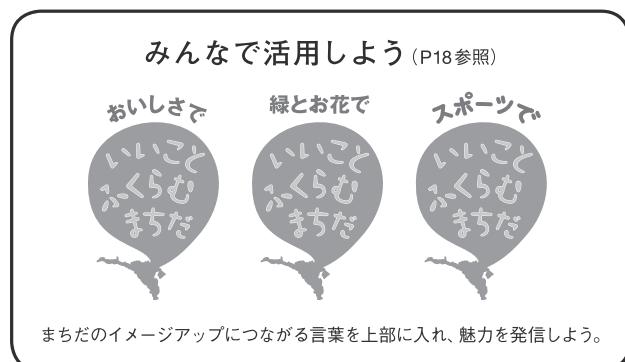
ロゴマークの活用促進

『まちだ自慢』のシンボルとして、市民の方や事業者などが基本的に誰でも活用できるロゴマーク【通称:『まちだ自慢』ロゴマーク】を2013年度に作成しました。市や関係団体で横断的に活用していくとともに、幅広い市民や事業者などの活用に向け、認知向上や利用促進に向けた施策を展開します。



ロゴマークコンセプト

まちだの「ひと×まち」のエネルギーが成長して、未来への可能性・期待感がどんどんふくらんでいく様子、そしてまちだ市民の満足度や期待感がふくらんでいく様子を表しています。



ロゴマークの展開

① 市役所、関係団体でのロゴマークの積極使用

観光や物産関連をはじめ、文化、スポーツ、教育、子育てなど、様々なジャンルの制作物(ポスター・ちらし・のぼりなど)に、ロゴマークを積極的に使用します。

② 市民のロゴマークの認知向上・使用促進に向けた取り組み

市民や事業者などによるロゴマークの活用を表彰したり、ユニークな活用方法を募るコンテストの開催などを通じ、ロゴマークの認知・関心・理解を高めます。

[2-3]

推進委員会の開催

『まちだ自慢』活動に関する情報共有、意見交換、検討を目的に、市内の各種団体や有識者をメンバーとする推進委員会を開催します。これを通じて、各種団体が横断的に連携し、より一層の魅力創出、情報発信を行います。

推進委員会の主な役割

- ・『まちだ自慢』推進計画の進捗管理
- ・『まちだ自慢』活動の情報共有・意見交換
- ・『まちだ自慢』活動テーマの検討

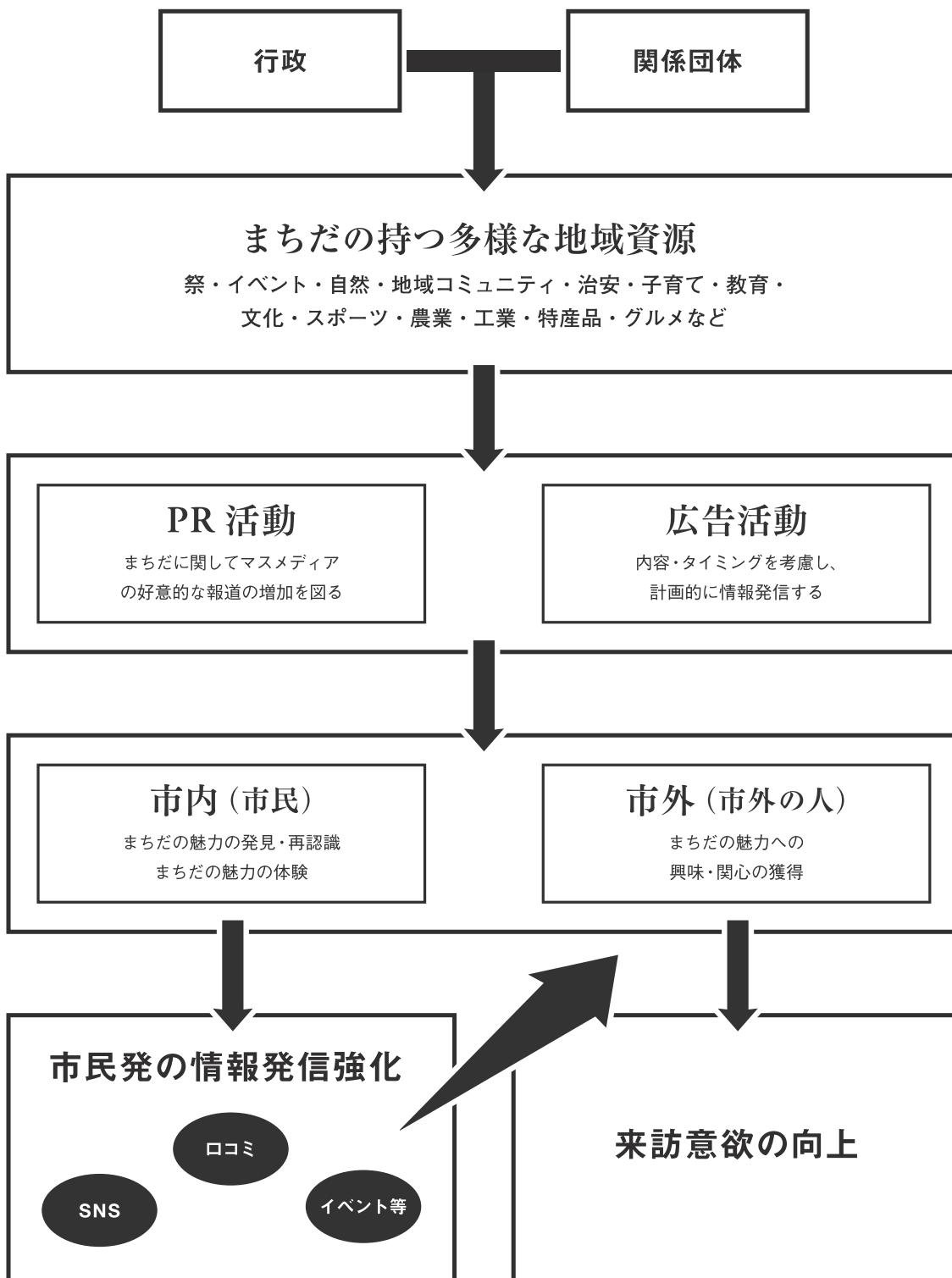
[2-4]

まちだの魅力の戦略的情報発信

関係団体と行政が連携し、まちだの持つ多様な地域資源を戦略的に情報発信します。

市民の方にはまちだの魅力の理解、体験を促し、市民発の情報発信強化を狙います。

また、市外の人に対し、まちだへの興味・関心を獲得し、来訪意欲を向上させます。



情報発信 1

まちだへの来訪促進

文化・芸術・レジャーなどの施設、公園や緑地、散策スポット、祭や各種イベント、四季の花々などの情報を、効果的に発信していくことで、市民の方、及び市外の人の来訪や体験を促します。

展開案

祭やイベントへの来訪者を増やす

PR活動や、広告活動、まちメディアの活用、広報ツールの制作・配布などにより、まちだの主要な祭やイベント、まちだならではの花の名所や開花情報などを総合的に発信します。

町田の“グリーン・スポット”的魅力をトータルに訴求する

公園、緑地、農地、散策スポットなど、まちだの花と緑の魅力をトータルに紹介します。

薬師池公園地域への訪問者を増やす

薬師池公園地域魅力向上計画により生まれる新たな魅力を、市内・市外に発信します。



情報発信 2

誰にでも暮らしやすい まちとしての認知向上

居住地を選択する際の大きな要因である、教育や子育て環境、高齢者施策、地域コミュニティの状況や市民活動の活発さ、くらしの安心・安全への取り組みなど、まちだの住みやすさの現状や、将来計画を発信します。

展開案

市民自治が活発で 地域の絆が強いまちであることを訴求

地域コミュニティの強さ（自治会等の組織化率と活動）、
活発な市民運動と良好な行政との連携（まちカフェ）、地域における自治の取り組み、
市関連イベントへの積極的な市民参加（二十祭まちだ）、商店会の見守りなどに関して、
広報ツールや『まちだ自慢』オフィシャルウェブサイト、PR活動、広告活動などを通じて情報発信します。

「治安が良いまち」というイメージの浸透

町田市は東京近郊都市の中でも犯罪は多くないこと、落書き消去活動など市民主導の防犯活動が活発であることなど、「町田市安全安心まちづくり推進計画」の活動状況を、PR活動や広告活動などを通じて広く伝えます。

子育て環境、教育環境が 良好であることの理解を促進

社会的に関心が高い子育て・教育環境について、20年間期間限定認可保育所事業、義務教育での先進的かつ独自の取り組み、教育現場における市民参加、産業（企業）との活発な連携など、マスメディアへの情報提供や、『まちだ自慢』オフィシャルウェブサイト、広報ツールなどで紹介します。



情報発信 3

文化・芸術、スポーツに親しめる まちのイメージ浸透

文化・芸術とスポーツを切り口に、まちだの都市イメージを高めます。

情報発信においては、町田市に居住している、あるいはゆかりのあるアーティストやアスリートの協力を働きかけ、市内・市外に対してアピールしていきます。

展開案

文化・芸術が盛んな都市という イメージの浸透を図る

多くのプロのアーティストが育ち、また、現在も多く住んでいることや、国際版画美術館、町田市民文学館ことばらんど、あとりえ・う、などユニークな文化・芸術施設が存在していることを発信します。

【案】… 町田アートマップの作成・配布、町田在住のアーティスト発の情報発信の仕組み構築など

スポーツが盛んな都市という イメージの浸透を図る

FC町田ゼルビアやASVベスカドーラ町田などトップスポーツの存在、町田在住あるいは関係の深いスポーツ選手が多いこと、全国的に有名な高等学校・大学の部活動などを材料に、スポーツが盛んで健康的な都市イメージを浸透します。

【案】… トップスポーツ活用、アスリート発の情報発信の仕組みづくり、「スポまち」（新聞・HP）の活用など



情報発信 4

まちだの多彩な魅力を訴求

居住都市、商業集積都市という側面に加え、農業研修場、町田新産業創造センター、まちだテクノパークなどの特徴的な施設、複数の大学の存在、特産品や独自グルメなど、まちだの多彩な魅力を広くアピールしていきます。

展開案

農業・工業に関する情報発信の強化

新規就農者の受け入れや、地元産野菜の生産・販売などの農業分野、技術を生かした新製品や特産物などの工業分野について、PR活動や広告活動などを通じて情報発信します。

特徴的な特産品・グルメの紹介

来訪者増加への影響力が大きい、特徴的な特産品やグルメに関して情報発信します。



話題性あるイベントを展開する

市民自らが『まちだ自慢』活動の担い手としての意識を持ってもらうため、イベントの企画等から関わってもらいます。

[3-1]

市民協働型の 魅力発信イベントの開催

市民・市外の人に、
まちだの魅力に関心をもってもらうきっかけとなり、
また、まちだへの愛着を醸成するイベントを実施します。
市民の方に積極的に参加してもらえるイベントや、
市民の方のアイデアから生まれるイベントなど、
市民協働型の取り組みを目指します。

イベントアイデア

『まちだ自慢』プロモーションビデオコンテスト
まちだの魅力を表現した映像作品を市民の方から募集

『まちだ自慢』パーソン・オブ・ザ・イヤー
まちだの魅力発信に貢献している市民の方を表彰

[3-2]

市制60周年記念プレイベントの開催

『まちだ自慢』活動の核となるイベントとして、
町田市全域を会場とした大規模イベント「まちだエキスポ（仮称）」を開催します（2016年秋予定）。
これは、2018年に迎える市制60周年を前にした、祭やイベント、グルメなど、
既存の地域資源を活用・編集した市民参加型イベントです。

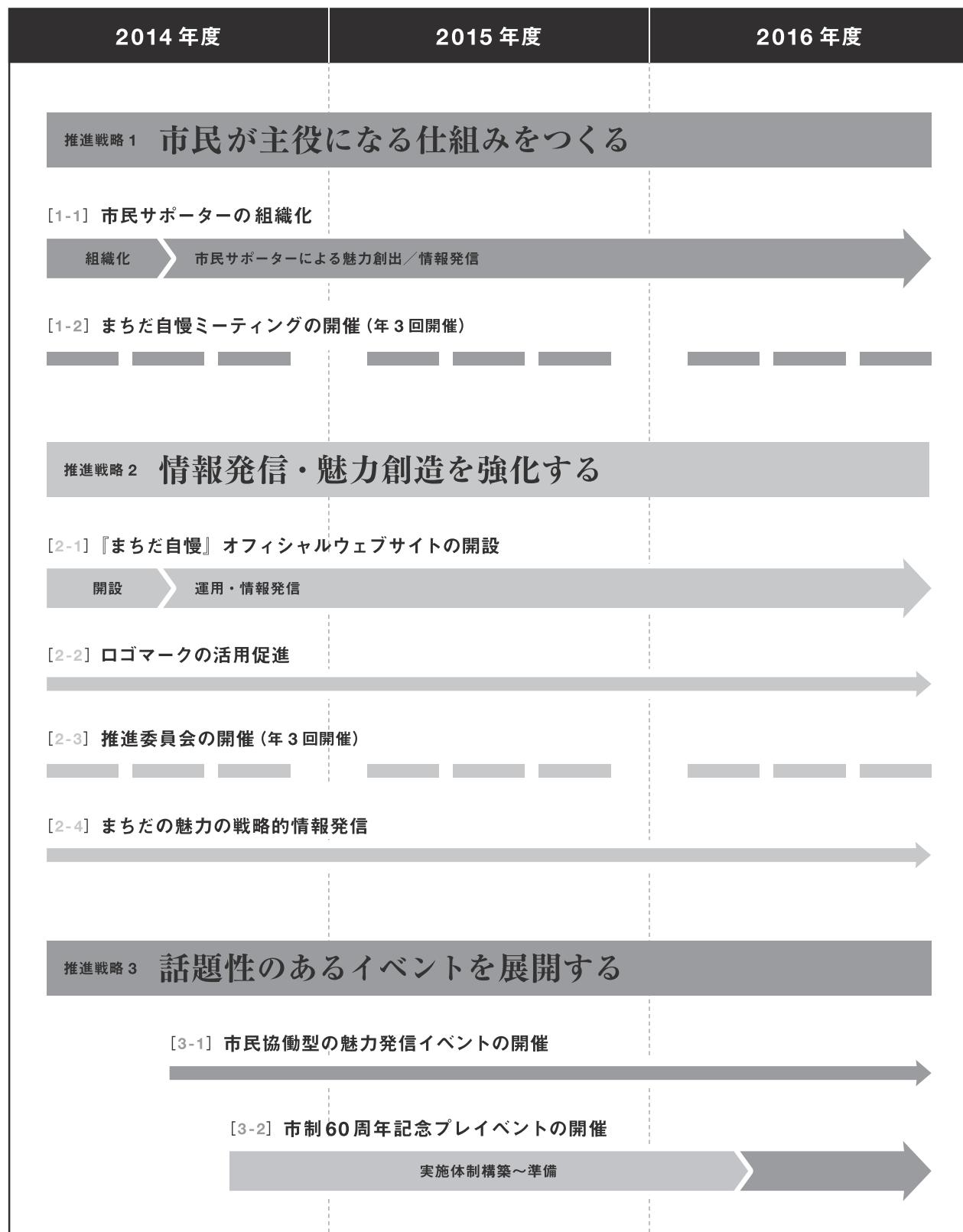


活動スケジュール

短期目標の達成に向けた2014年度～2016年度の活動は、以下のスケジュールを予定しています。

『まちだ自慢』活動に関連した主な出来事

- 2018年 町田市制60周年
- 2019年 ラグビーワールドカップ開催
- 2020年 東京オリンピック開催



2013年度 市民参加ワールドカフェ

【開催概要】

日時：2014年1月19日（日）午後1時30分～4時30分

場所：市庁舎3階 会議室3-2、3-3

参加者：計28名（まちだサポーターズ、桜美林大学学生）

内容：「町田市の魅力を、もっともっと伝えよう」を全体テーマとして、
町田の魅力や、魅力を広く知らせる方法などについて意見交換しました。

【参加者の感想】

（事後アンケートより抜粋）

このような場（ワールドカフェ）が
何度か設けられると良い。

私たちが変わらなければ、
施設を作っても
何も変わらないと思った。

各人の意見により、
新たな発見ができた。

（町田の魅力を市内外に
伝えるために）まず、
自分たちが、
町田について知る。



町田は奥が深い。
住民だが、まだまだ
知らないことが沢山ある。

自分の知らない
新たな町田の魅力を
認識した。

住んでいる人、
通ってくる人が口コミを通じ、
宣伝することが重要だと思う。

折角「サポーターズ」があるので、
動ける場所を
これからも作って欲しい。

参加者からは、「ワールドカフェ」での対話に対して好意的な意見が多く、「まちだ自慢」の担い手としての高い意識を感じられました。『まちだ自慢』推進計画に、「市民サポーターの組織化」、「まちだ自慢ミーティング※の開催」を掲げることで、市民・行政が一体となった、「オール町田」による『まちだ自慢』を推進していきます。

※2014年度以降、ワールドカフェは「まちだ自慢ミーティング」と名称を変え、継続的に実施します。

ロゴマークの作成と使用について

ロゴマークの作成

町田の魅力を市内外に発信するときのシンボルとして、
ポスターやインターネットなど幅広い情報発信ツールに容易に使え、
また、市民のみなさんはじめ誰でも気軽に使用できる町田市ロゴマーク
【通称：『まちだ自慢』ロゴマーク】(以下、ロゴマーク)を作成しました。
府内、及び、推進委員会の検討を経た3案について、
2013年10月15日～10月31日に市民投票を行い、
右のロゴマークに決定しました。

(投票総数 30,160票)



ロゴマーク 使用の原則

ロゴマーク作成の趣旨に反さない限り、
原則として誰でも自由に
無料でお使いいただけます。

使用方法

ロゴマークの使用方法等について、
以下を定めました。

- ・町田市ロゴマーク使用の手引
- ・町田市ロゴマーク デザインマニュアル

使用手続き

ロゴマークの使用に関しては、営利を目的とした使用でない限り、
原則として特別の手続きは不要です。

画像データ (JPEG、PNG、Illustrator)、
「町田市ロゴマーク使用の手引」、
「町田市ロゴマーク デザインマニュアル」は、
以下からダウンロードできます。

http://www.city.machida.tokyo.jp/shisei/city_promotion

※ロゴマークについてのお問い合わせは、
下記までお願いします。

町田市政策経営部広報課

TEL: 042-724-2101

〒194-8520 東京都町田市森野2-2-22

みんなで
ロゴマークを使おう

【使用例】

ちらし、看板、ポスター、ホームページ
包装紙など



資料 3

2013年度 推進委員会・ 庁内検討会メンバー

●まちだシティプロモーション推進委員会

委員長	中山 市太郎	桜美林大学准教授
委員	城 孝明	町田市商工会議所 総務部会員サービス課 課長
委員	富岡 秀行	町田市商店会連合会 副会長
委員	宮本 聖士	町内会・自治会連合会 副会長
委員	徳尾 和彦	町田市観光コンベンション協会 事務局長
委員	金子 忠夫	町田市農業協同組合 常務
委員	前島 正光	NPO法人顧問建築家機構 代表理事
委員	榎原 高	町田スポーツ振興センター 代表理事



●まちだシティプロモーション推進本部

委員長	本多 浩子	政策経営部広報担当部長
副委員長	高橋 豊	政策経営部長
委員	大谷 光雄	市民部市民協働推進担当部長
委員	馬場 昭乃	文化スポーツ振興部長
委員	笠原 裕至	経済観光部長
委員	渋谷 晴久	都市づくり部長



●まちだシティプロモーション作業部会

-	遠藤 聰人	政策経営部 企画政策課
-	二方 光輝	総務部 総務課
-	岸 美里	市民部 市民協働推進課
-	海老谷 成臣	市民部 防災安全課
-	小林 啓子	文化スポーツ振興部 文化振興課
-	鬼塚 淳子	文化スポーツ振興部 文化振興課
-	須崎 努	文化スポーツ振興部 スポーツ振興課
-	犬塚 晴征	子ども生活部 子ども総務課
-	熊澤 幸平	経済観光部 産業観光課
-	原田 恵	経済観光部 農業振興課
-	新 聰	都市づくり部 公園緑地課
-	高橋 由希子	学校教育部 教育総務課



みんなで、まちだのいいこと、ふくらまそう！

『まちだ自慢』推進計画

2014年3月発行

発行者：町田市 〒194-8520 東京都町田市森野2-2-22 TEL: 042-722-3111

編集・印刷：株式会社オズマピーアール 刊行物番号：13-115

この冊子は再生紙を使用しています。

中小企業、地域産業の実地調査を用いた 産業アクティブ・ラーニングに関する一考察

多摩大学 奥山 雅之¹

Keywords: アクティブ・ラーニング、中小企業、社史、産業遺産

Active Learning, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs),
History of a Company, Industrial Inheritance

はじめに

大学において、教育の質の向上を求める声は多い。こうしたなか、近年注目されているのがアクティブ・ラーニングである。

文部科学省の定義によれば、アクティブ・ラーニングは「教員による一方向的な講義形式の教育とは異なり、学修者の能動的な学修への参加を取り入れた教授・学習法の総称」とされる。その目的は、学修者が能動的に学修することによって、認知的、倫理的、社会的能力、教養、知識、経験を含めた汎用的能力の育成を図ることである。また、その定義範囲として、「発見学習、問題解決学習、体験学習、調査学習等が含まれるが、教室でのグループ・ディスカッション、ディベート、グループ・ワーク等も有効なアクティブ・ラーニングの方法である」としている。このように、アクティブ・ラーニングは、学修者の学びに対する能動性や主体性が發揮された学修であることが強調されている。

ここでは、このうち、現地での調査学習によるアクティブ・ラーニングを探り上げる。ここで現地とは、調査学習における調査対象が存在する場所を指す。

現地での調査学習（フィールドワーク）においては、教室などにおける資料や統計での調査学習と異なる点として、非言語情報を含めた豊かな情報を「五感」で事象を把握する可能となることが大きい。こうした現地での調査学習の利点を活かしながら、具体的なアクティブ・ラーニングの方法を提示するのが本研究の出発点である。

本研究は、現地での調査学習の中でも、中小企業や地域産業における「産業史的学修」に関する学びについて検討するものである。ここに焦点を絞って考察する理由は、多摩学自体が、多摩大学において「多摩の来歴を探り、多摩の現代について考え、多摩という視点から未来を構想すること」を目的としており、歴史を学ぶことが現代を考察することや未来を構想する前提となっているからである。

今年度は、前述の研究テーマに基づき、次の二つのアクティブ・ラーニングの可能性を考

¹ 多摩大学経営情報学部 School of Management and Information Sciences, Tama University

察した。

ひとつは、中小企業現場での調査学習に基づくものとして、中小企業の「社史」を学生自身の手で製作し、そのプロセスを通じて我が国産業の近代史を学ぶとともに、こうした時代背景の変化が企業経営にどのような影響をもたらし、企業はどうのように対応しようとしているかを学ぶものである。ここでは、これを「中小企業社史製作による産業アクティブ・ラーニング」と呼び、次章で考察する。

もうひとつは、典型的な産業遺産の現地調査により、その背後にあった産業経済の変化を探り、街や地域の変化とあわせてみることで産業と地域との関係を学修するものである。ここでは、これを「産業遺産調査による産業アクティブ・ラーニング」と呼ぶことにしたい。

1. 中小企業社史製作による産業アクティブ・ラーニング

(1) 中小企業と社史

社史は、会社が自らの歴史を記録し、本の形としたものであり、「企業が出す自分史」ともいえるものである。村橋（2002）によれば、日本国内で毎年発行される社史は概ね200点ほど、今まで社史を発行した企業は5,500社ほどになるといわれている²。

企業が社史を製作することの意義は以下の3つに集約される。

- ① 過去を学び、未来に活かすため
- ② 顧客や提携先などに会社をPRするとともに、企業の歴史を従業員間で共有し、組織の一体感を高めるため
- ③ 経営資料の保存、整理、管理のきっかけとするため

社史は「生きた経営の教科書」といわれるよう、ひとつの企業の歴史に触れ、その時々の経営判断や苦境を乗り越えた経験を知ることは、経営学的な知識習得だけでなく、学生がビジネスに携わるときの現実感を体得することにも大変有効である。また、ひとつの社史をまとめるプロセスを経験することで、情報の収集力や編集力を養う貴重な機会となる。

一方、地域の中小企業にとっても、自社がどのような歴史を持つ企業で、それを踏まえてどのような経営目標を携えて夢を実現していくかを社内外に示すことは、営業活動だけではなく、従業員のモチベーションや人材確保の面でも有効である。しかし、大企業と異なり、多くの地域の中小企業には、社史をまとめる人的・時間的余裕もノウハウも十分でないのが現状である。

(2) 社史と大学生の学び

一方、大学生において、歴史を積極的に学んできた学生はともかく、一般的な傾向としていえるのは、江戸以前の歴史に比べ、近代史、現代史について、必ずしも十分な知識と理解を有していない。特に大正時代以降の戦前期、戦後期は、現在産業の基礎を形成する意義ある時代であるにも関わらず、学生の知識が不足しがちであることが、日頃の講義を通じても筆者が感じるところである。こうした状況は、経営や産業を学ぶ上で大きな障害となっていることは否めない。しかし、近代及び現代産業史といった「マクロ」のみを総合的に学習するためのインセンティブを大学生に与えるのは容易ではない。

²村橋勝子『社史の研究』ダイヤモンド社、2002年3月。

こうした中、特定の企業に興味を持ち、社史という「ミクロ」な産業史の視点から、近代及び現代産業史といった「マクロ」を学ぶ可能性を考察したのである。もちろん、すでに社史を有している大企業をサンプルとして机上で学習しながら、その背後にある近代及び現代産業史に目を向けさせることは可能である。しかし、本プログラムでは、前述のような中小企業の社史をめぐる状況も勘案し、社史製作に大学生自らが携わることによる学修と中小企業との「Win-Win」を目指したのである。

大学生が中小企業の社史を作成することの意義は、次の3点に集約される。

第一には、企業に訪問し、社長などに会って、話を聞くことにより、「生きた経営学」と社会人基礎力を実地で身に付けることができることである。経営者から少数で生の意見を聞き、コミュニケーションをとること自体が、通常の大学の講義では体験しにくいものであると同時に、社会では、こうした状況は頻繁に起こり得るものである。

第二には、社会に出る前に、どのような企業に就職したいかを考えるきっかけになることがある。対象となる企業に直接就職しなくとも、業界研究としても有益である。

そして第三には、本研究の焦点ともいいくべき、「企業の歴史を追うことで、過去の経済環境の変化を理解することができる」とある。

(3) 社史製作の方法とプロセス

多摩大学経営情報学部地域産業・中小企業研究室（奥山ゼミナール）では、2013年4月から、学修プログラムの一環として地域の中小企業の社史を製作するプロジェクトを実施することとした。具体的には、ホームゼミメンバーで企業に訪問し、経営者からのインタビューや提供された資料を基に社史を学生の手で編纂する。企業からの費用負担は求めない。まず、社史製作の第一号の企業として、東京に本社のある総合電源メーカーY社に協力してもらうこととなった。それぞれの時代でY社はどのような経済的・経営的環境におかれていたのか、また、それらの環境に適応しようとしたY社の経営行動は何であったのかを調査・研究することとした。

Y社の概要は以下のとおりである。

- ・本社：東京都大田区
- ・工場：神奈川県海老名市
- ・業務内容：交流電源（自動電圧調整器・周波数変換器）、直流安定化電源、バッテリー充放電試験装置、高圧電源、無停電電源装置、各種電源機器の開発・製造・販売
- ・創立：1925（大正14）年
- ・会社設立：1958（昭和33）年
- ・資本金：30,000,000円

なお、Y社のほかにも候補社はあったが、「時間が取れない」という事情のほか、「社史をつくってしまうと、自社のノウハウも公表されてしまうのではないか」といった企業もあつた。社史を製作するということは、企業の内部の歴史に深く入っていくことになるため、起業によってはそれを「よし」としない場合もあることに留意する必要がある。

本プログラムの対象学生は、ゼミナールに所属する2年生の6名である。いずれも、産業史について、十分な興味を有していない学生である。

社史作成と学修のプロセスは以下のとおりである。

まず、2013年6月に企業に学生とともに企業にお伺いし、企業の概要説明を経営者等から受けるとともに、工場を見学して、製造している製品群を見た。そもそもY社の主力製品である電源関連機器は事業者向け製品であり、大学生にとっては今まで見たことのない製品であるのと同時に、それがどのような目的で、どのような機能を果たす製品化も知らないため、まずは、企業の事業内容について概要を把握することが必要となった。

その後、他の電源メーカーとの比較や、電源市場の概要などを通常のゼミの時間を活用して知識補完を行った。

第二回目の訪問は、企業側に社史製作に役立ちそうな資料をあらかじめ用意してもらい、現経営者への企業の歴史に関するインタビュー調査と資料収集、分析を実施した。資料は、複数回にわたり本社移転を実施したため、十分には揃わなかつたが、歴代の決算書、株主総会資料等を中心に分析を進めた（図1）。分析を進めるにあたっては、Y社の歴史を創業期（1925年～1957年）、成長期（1958年～1977年）、危機・再生期（1978年～1989年）および変革期（1990年～現在）に区分し、それぞれ区分を担当する学生を取り決めた。

第二回目の訪問後は、現経営者への企業の歴史に関するインタビュー調査および資料の整理を実施した。Y社から収集した資料は、表1のようなフォーマットを用いて整理した。

ここで、社史を製作するうえで、現社長の就任前の情報が不足していることが明らかになつたため、Y社現経営者とも相談し、Y社において、同社OBへのインタビュー調査を実施することとした。



図1 資料分析の様子（Y社会議室）

表 1 資料整理フォーマット

株式会社 Y		収集資料一覧
資料番号	タイトル	収集年月日
1	会社の概況: 1970 年会社案内	2013.6.28
2	会社案内: 1975 年	2013.6.28
3	50 年の歩み: 1989 年	2013.6.28
4	会社案内: 2013 年	2013.6.28
5	会社概要	2013.6.28
6		
7		
8		

OBへのインタビュー調査では、各時代の経済的背景に関する言及もあった。そこで、次なる作業は、会社の歴史と経済史、産業史との突合である。経済史、産業史の資料としては、矢部・古賀ほか（2001）を活用した³。学生に各担当分の経済史情報を記録してもらい、Y 社の歴史との関連性を考えさせることとした。例えば、戦後の産業復興政策と電源製品の市場拡大との関係、オイルショック、ドルショックと経営に与えた影響、バブル経済崩壊とリストラクチャリングとの関係などである。

表 2 経済史整理ノート（学生作成例）

1997 年（平成 9） → 消費税が 3% から 5% に引き上げ。橋本内閣による財政再建が本格化し、財政構造改革の推進に関する特別措置法成立。また、銀行の自己資本比率低下著しく、経営不安が起こる。山一証券破綻、拓銀破綻により、一気に金融不安が増す。日本の銀行というだけで、優良銀行まで借入金利が上乗せされてしまうという、ジャパン・プレミアム問題が出現。そこで政府は、金融システムの安定化策（第 1 弾）を実施し、金融システム安定化法により公的資金注入の仕組みを確立し、改正預金保険法により預金保護を行う。

1998 年（平成 10） → 日本列島総不況。多くの企業が減収減益。金融監督庁発足。大蔵省の不祥事、大蔵省の金融行政の不透明さに批判が集中し、大蔵省から、金融機関の検査・監督権限を分離し、金融監督庁を設立。ただし、金融危機の管理などの金融に関する企画・立案などの権限は大蔵省に残り、金融と財政の分離は不徹底に終わる。

³ 矢部洋三・古賀義弘ほか『新訂 現代日本経済史年表』日本経済評論社、2001 年 4 月。

三回目の訪問で実施した、オーラルヒストリーとして企業OB2名からの聞き取りは、社史製作上の情報を補完する上でも極めて有効であった。また、Y社経営者も同席し、「今までに知らなかった話を聞くことができた」とのコメントがあったことからも、Y社としても、今後消えてしまうかもしれない情報をオーラルヒストリーとして記録し、把握できたことへの有効性がみてとれた。

四回目の訪問は、現経営者から現状と将来に向けた経営方針を聞き取ることを目的とした。社史といつても、過去を客観的に記述することだけでなく、将来に向けた方針についてもある程度記述したほうが、Y社内での活用を想起した時にも適切だと考えたからである。

2014年4月からは、具体的な執筆活動に入った。ここにおいて参考になったのは、他社の社史の例である。いくつかの社史例を参考としながら、限られた情報の中で社史を作り上げていくことになった。

社史は2015年1月に完成した。社史の本文は20ページとなった。

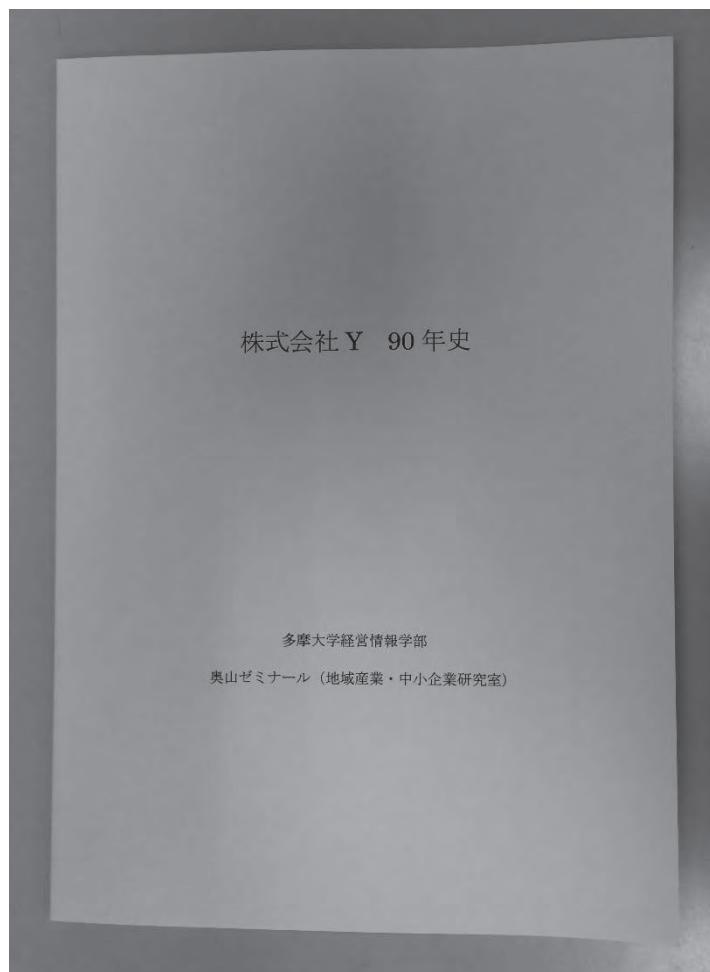


図2 製作したY社の社史

2. 産業遺産調査による産業アクティブ・ラーニング

(1) 産業遺産と学び

産業遺産とは、特定の時代において、特定の地域に根付いていた産業の姿を伝える遺物や遺跡を指す。産業遺産の優れた価値について認識を深め、かつ普及が図られることは、地域社会の活力を増進させるとともに、その活用は地域活性化にとって有意義な資源となる。経済産業省においても、我が国産業の近代化の過程を雄弁に物語る建物施設、機械装置などを「近代化産業遺産」と命名し、その歴史文化的価値を顕在化させるとともに、地域経済を活性化させる「種」として活用していただくことを目的に、全国1,000件を超える事物を「近代化産業遺産」として認定している。また近年、産業遺産は観光面での活用が期待されており、観光庁での取組も進んでいる。

これら産業遺産は、教育の場としても活用できることが知られている。特に、小学校、中学校及び高等学校等での社会科見学先として多くの産業遺産が選択されているのは周知の事実である。

他方、こうした産業遺産を大学の学びに活用しようとする視点も重要である。産業遺産を実際に見ることや、その地域に関連する人々に対してインタビュー調査を実施することにより、産業遺産が「遺産」となった背景と地域への影響についてまとめることで、経済史、産業史を追体験することが可能となるからである。

そこで、本研究では、大阪大学で単位を付与するフィールドワーク先となっている長崎県の池島炭鉱を事例として、産業アクティブ・ラーニングの可能性を考察していきたい。



図3 池島の位置図

(出所) ウィキペディアによる地図表示 (<http://ja.wikipedia.org/wiki/>) 2015年1月31日閲覧

(2) 炭鉱の島、池島

池島は、長崎の西 7 キロに浮かぶ小さな島であり、1913 年、三井鉱山が古賀鉱業から長崎県大瀬戸町松島の鉱区を買収し、松島炭鉱株式会社を設立したことに端を発して、1952 年から開発が開始され、1959 年より営業としての出炭が開始された。その後 2001 年まで採炭が行われていた九州最後の炭鉱であり⁴、島に残された採炭設備や従業員が居住していた何棟ものアパートの存在が、我が国の高度経済成長を支えた石炭産業の盛衰を物語っている。

大きな島や北海道、九州などにおいても、その地域は炭鉱が存在したとしても、農業や観光、製造業など他の産業も併存しているのであり、炭鉱の営業が停止した後には、失業者の増大や人口流出など地域産業構造変革の「痛み」は伴うものの、次代の産業が台頭し、地域として生き続けていくことが可能となるのである。しかしながら、池島は、小さな島であるがゆえに、炭鉱が開設されたことにより、石炭産業へ傾斜が極端になっていく。すなわち、の高度経済成長やその後の石油へのエネルギー転換、安価な海外炭の流入などエネルギー情勢およびエネルギー政策に大きく影響を受けることとなる。

炭鉱開設前は、農林水産業と出稼ぎに支えられた数百人規模の小さな村落であったが、戦後に炭鉱開発が始まると島内経済が急速に発展し、1973 年および 1979 年のオイルショックを受け、エネルギー源を多様化しようとする機運が高まったことも、池島の発展を後押しした。最盛期には炭鉱労働者やその家族など約 8000 名が居住する一大産業地域へと変貌した。なお、炭鉱従事者は、当時の一般的な労働者に比べ年収が 2 倍以上であったともいわれており、とりまく商業・サービス業も連鎖して発展する一方、農林水産業は自家消費目的以外のものはほぼ石炭全盛の時代に消滅した⁵。



図 4 池島の風景（2014 年 12 月 5 日撮影）

⁴ 日本最後の炭鉱は、北海道の太平洋炭礦であり、池島炭鉱は日本で太平洋炭礦に次いで最後まで営業的に稼働していた炭鉱である。

⁵ 池島に関する実地調査は、2014 年 12 月 4 日及び 5 日に実施した。池島の現地での見学とともに、池島の振興に携わってきた長崎大学インフラ長寿命化センター産学官連携研究員小島健一先生、長崎外国語大学特任講師成瀬尚志先生へのインタビュー調査を実施した。



図 5 炭鉱ツアーの様子（2014年12月5日撮影）

しかし、発展の時代は炭鉱とともに終わりを告げることになる。1980年代にはすでに輸入炭に比べて価格競争力を失っていた国内炭の状況を鑑み、1987年に国は「国内炭の段階的縮小」の石炭政策を打ち出し、各炭鉱は年間生産量を段階的に縮小せざるを得なくなる。池島も1988年以降、生産量を縮小し、安定的に120万トンを出炭するとともに、東南アジアなど28カ国から約500人の研修生を受け入れ、優れた採炭技術を伝授する一方、親会社の三井松島産業を通じて海外の炭鉱開発にも積極的に関わっていったが、閉鎖までの流れは止められなかった。

エネルギーの主役が輸入炭鉱や石油に代替し、炭鉱が閉鎖されてからは、人口が約200人まで減少し、立ち並ぶアパートは「廃墟」となっている。現在、島の主たる産業は二つである。ひとつは、炭鉱を運営していた三井松島産業の子会社である「池島アーバンマイン」による再資源化事業である。これは、使用済み自動車からの再資源化事業である。しかし、ニッケル事業は2012年に撤退した時点で従業員の大半を整理解雇し、さらに車のシュレッダースト（ASR）の金属スクラップ等再資源化の事業を含めた全事業について、「池島アーバンマイン」は2014年12月27日で池島から撤退した。

もうひとつの産業は、炭鉱を産業遺産として観光に活用する事業であり、炭鉱の中を、実際に使用されていたトロッコ電車に乗って入り、坑内の一部を案内するツアーが人気となっている。こちらは、三井松島リソーシス（常駐社員3名）が手掛けている。しかし、炭鉱後の島の経済を牽引するほどの市場規模と雇用力は現時点ではない。加えて、住民の高齢化も進行し、年金受給者が多くを占めるなど、次代の産業を構想に入れた島の未来予想図は不透明のままである。

しかしながら、石炭とともに急速に発展し、その爪痕が今でも残り、次代に大きな課題を

抱える池島という地は、近代及び現代の経済史、産業史には欠かせないエネルギー政策の転換および産業構造変化を体感する上で稀有な場所であるといえよう。

（3）池島と教育機関

こうした地域の特性を活かして、池島では、地域の中学校、高等学校の社会科見学だけでなく、大学の学の場としても活用されている。

このうち、大阪大学では、この池島をフィールドワークの対象地として、「池島プロジェクト」と題したアクティブ・ラーニングを実施している。その目的は、「高度経済成長や石油へのエネルギー転換、安価な海外炭の流入など、政治・経済に大きく左右され、またそのかげで塵肺問題など経済成長の負の側面をも経験してきた池島に焦点をあて、戦後の経済成長と今後の日本社会のあり方について考え」ていくこととしている⁶。

同プログラムでは、アクティブ・ラーニングの学習目標を次のように設定している。

1. 事前調査を通して、課題や問題を発見・設定・把握でき、その解決のために必要かつ適切な情報を入手できる。
2. 調査計画や役割分担、進行管理が的確にできる。
3. 現地でのフィールドワークを通して、インタビューなど対話のスキル向上が望まれる。
4. 現在ある社会問題の一端に触れることで、現在生きている社会との関係性を捉え直すことができる。

また、方法としては、「一学期中の土曜日に数回、集中講義のかたちで、炭鉱労働や炭鉱技術、エネルギー政策、塵肺問題、地域社会などの池島に関するテーマを設定し、事前学習・調査を行う。また、夏休み中に4泊5日程度で池島および端島（軍艦島）等での現地フィールドワーク（炭鉱施設の見学、インタビューなど）を行う。」としている。

表 3 池島の教育機関・研究機関受け入れ実績

長崎大学
大阪大学
長崎外国語大学
長崎ウエスレヤン大学
近畿大学
大阪産業大学
日本家政学会九州支部

（出所）小島健一ブログ「九州最後の炭鉱「池島」の外から」
(<http://blog.ikeshima.info/post/17727526256>) 2015年1月31日閲覧。

⁶ 大阪大学経済学部シラバス公開情報 (https://koan.osaka-u.ac.jp/syllabus_ex/campus)。担当教員は大阪大学全学教育推進機構准教授中村征樹先生と大阪大学 e-square 助教市田秀樹先生である。

まとめ

(1) 中小企業社史製作による産業アクティブ・ラーニングの効果と課題

こうしたプロセスで実施された社史製作は、当初狙った効果を上げることができたのかを検証することとしたい。

第一には、企業に訪問し、社長などに会って、話を聞くことにより、「生きた経営学」と社会人基礎力を実地で身に付けることができることであった。

これについては、一定の成果はあったと考えられる。インタビューの回数を重ねていくことで、経営者と学生も直接話をするようになり、学生側にも「場数」による効果が生まれたと考える。

第二には、社会に出る前に、どのような企業に就職したいかを考えるきっかけになることがある。これについては、大学二年生だった学生が就職活動を行う際に、少なくとも自分が知らない、身の回りになじみのない業界が多数あることを知ることができたことが成果として挙げられる。

そして第三には、本研究の焦点ともいいくべき、「企業の歴史を追うことで、過去の経済環境の変化を理解することができる」とある。これについて、学生は、少なくともアクティブに経済史、産業史を調べ、ミクロレベルで生じた企業の行動と結びつける作業を行い、史実について会社行動を関連して知識として定着したと考えられる。しかし、この点については、執筆から時間を置いた時点で、テストなどを行い効果検証に努めたいと考える。

さらに、学生からは、中小企業経営に関する以下の点を学び取ったとのコメントがあった。

- ① 企業は、取り巻く経済環境によって大きく影響され、環境変化への対応を常に迫られていること
- ② 中小企業でも、適切なマーケットのセグメントに加え、自社の強みを磨いていくことで大企業とも伍して戦うことができるということ
- ③ 企業は、経営者のリーダーシップによって変革するということ

いずれも、ビジネス上のスキルとして重要な経営学のエッセンスであり、社史の製作は経営学にとってもアクティブ・ラーニングとして有効であることが示唆された。

(2) 製作した社史の活用方法

先進的な地域貢献活動を行う信州大学における地域活動のアクティブ・ラーニング化の現状と課題をインタビュー調査によって把握した。これによると、同大学においてもアクティブ・ラーニングにはフィールドワークが主体となるが、教育効率を考慮してケースも活用しているという⁷。

本研究では、社史の製作プロセスをアクティブ・ラーニングと捉えて考察したが、製作した社史をアクティブ・ラーニングのツールとして活用することも可能であり、今後の課題である。この点、製作したY社の社史をケーススタディのテキストとして活用し、教室内でのグループ・ディスカッション、ディベート、グループ・ワークを伴うアクティブ・ラーニ

⁷ 信州大学へインタビュー調査は2014年12月24日に実施した。調査対象者は信州大学地域戦略センター准教授 林靖人先生である。調査は、信州大学地域戦略センター 松本本部（信州地域技術メディカル展開センター内）で実施した。

ングを実施していくことを予定している。

（3）産業遺産調査による産業アクティブ・ラーニングの可能性

一方、産業遺産調査による産業アクティブ・ラーニングの可能性を検証するために本研究の調査対象とした池島は、大阪大学の先行事例にもみられるように、エネルギーの側面からみた経済史、産業史をアクティブに学ぶ場として有効に機能する地域であることが示唆された。

しかし、都内の大学等による産業アクティブ・ラーニング実施には、大きな課題もある。まず、交通費など教育コストの問題である。とくに、東京からは交通費も高く、大阪大学のように自己負担とした場合に学生の参加がどれだけ見込めるかについては不安が残る。

しかし、池島のある長崎には、出島など江戸時代からグローバルにつながっていた拠点の遺産、日本の重工業の先駆けともいえる三菱重工の長崎造船所、さらにはまちおこしで若者が活躍する琴海地域など、産業アクティブ・ラーニングの実施に資するコンテンツが豊富であることも事実である。今後は、大阪大学へのインタビュー調査なども実施しながら、具体的な学修プログラムとして構築していく作業へと移行していきたいと考える。

加えて、多摩大学における地域学としての「多摩学」を池島になぞらえて学ぶ場として相応しい産業遺産や産業施設を探索することも今後の課題であると認識している。

＜謝辞＞

社史作成にあたり、ご多忙にもかかわらず、多くの資料をご用意いただきとともに、快くインタビューにも応じていただいた株式会社 Y の社長はじめ社員の皆様には大変お世話になった。また、現社長入社前の歴史について、丁寧に教えていただいた OB の方々にも、遠方からお越しいただいた。

インタビュー調査をさせていただいた長崎大学インフラ長寿命化センター产学研官連携研究員の小島健一先生、長崎外国語大学特任講師の成瀬尚志先生、信州大学地域戦略センター准教授の林靖人先生にも大変お世話になった。

この場を借りて御礼申し上げる。

＜参考文献＞

大阪大学経済学部シラバス公開情報 (https://koan.osaka-u.ac.jp/syllabus_ex/campus)、平成 25 年 1 月 31 日閲覧。

奥山雅之編、多摩大学地域産業・中小企業研究室著『株式会社 Y 90 年史』2015 年 1 月。
小島健一「九州最後の炭鉱「池島」の外から」

(<http://blog.ikeshima.info/post/17727526256>) 2015 年 1 月 31 日閲覧。

村橋勝子『社史の研究』ダイヤモンド社、2002 年 3 月。

矢部洋三・古賀義弘ほか『新訂 現代日本経済史年表』日本経済評論社、2001 年 4 月。

参考資料

株式会社Y 90年史（抜粋）

製作：多摩大学経営情報学部 奥山ゼミナール（地域産業・中小企業研究室）

目 次

企業の概要.....	2
第1章 創業	3
第2章 成長期.....	5
1．産業教育振興法の制定と教育用設備の製造・販売の伸長	5
2．高度成長期の到来と代表者の交代	7
第3章 危機・再生期	10
1．二代目経営者の急逝と危機の到来	10
2．会社更生手続の開始	10
3．更生手続開始後の経営概況.....	11
4．販売会社の独立	12
5．再生完了.....	13
第4章 変革期.....	14
1．現社長の入社.....	14
2．販売会社と製造会社の経営統合.....	15
3．さらなる改革の加速	16
第5章 現在	17
1．経営理念および行動指針	17
2．製品と顧客	17
3．人材	20
4．強み	20
第6章 今後～さらなる飛躍へ	21
監修者紹介	22
執筆者紹介	22

企業の概要

株式会社 Y は、工場を神奈川県海老名市におく総合電源メーカーである。蓄電システム、バッテリー充放電試験装置、無停電電源装置、交流電源（自動電圧調整器・周波数変換器）直流安定化電源、高圧電源、各種電源機器の開発・製造・販売を主たる業務内容としている。

商号：株式会社 Y

英文商号：Y Corporation

本社所在地：東京都大田区

設立：1958（昭和 33）年

資本金：30,000,000 円

ISO 認証取得：2003.9.12 JIS Q9001:2000、ISO9001：2000/JSAQ1803

営業所

東京営業所

名古屋 Sales & Pit

大阪営業所

工場

海老名工場

第1章 創業

株式会社Yは、1924（大正14）年、創業者が個人事業として抵抗器の制作に着手したことに、その歴史が始まる。創業者は、その後、マイクロフォン等多くの電気機器・電子機器を製造していった。マイクロフォンについては、1876年にベルによって電話機が発明され、会話を電気信号に変換したのが最初であり、1897年にハーベス（Hughes）が、カーボンマイクロфонの近くでスパークが発生すると受話器に音が聞こえることからこのマイクが電磁波を検出していることを発見し、マイクロфонという言葉を使用したとされる。

1929（昭和14）年2月14日、東京都大田区にY株式会社を創立し、誘導抵抗器並びに変圧器の製作に着手し、当社は本格的に電源業界に参入していくことになった。戦中、1934（平成19）年からは徳島県に工場を開設していた。ここで、徳島Y社の前身が誕生することとなった。翌年3月には大田区大森の東京本社工場は戦火のため閉鎖の憂き目にあう。そして終戦を迎えることとなった。

戦前、戦後の経済システムを比較したとき日本は大きく変貌をとげた。アメリカ的制度がやがて日本化され、おおむね1955（昭和30）年以降に日本型企業システムの原型が形成された。戦時に進展した巨大企業化を是正し、一時的には中小企業が活躍する場面も見受けられたが、やがて財閥は企業グループとして実質的に再結成されていくことになり、大企業中心の産業システムが形成されていく。



当時、製作したとされるマイクロфон

この頃、市場の自由競争を確保するための措置もまた積極的に導入された一方、労働基準法の基本的枠組みが形成された。経営側と労働組合との間で大規模な争議が多く発し、この過程は戦後の労使関係を形成する上で大きな転機となった。

こうした社会経済の激変の中、戦後ということであまり電圧が安定していなかったためか、当社の電圧安定器は数多く使われていた。当社は電圧安定の面で日本の経済復興に貢献したのである。

当社にはこんなエピソードが残っている。内閣総理大臣（第 45・48・49・50・51 代）を務めた吉田茂氏が、三越まで電圧安定器を買い求めた時のことである。当時、比較的余裕のある家庭には、戦後のエネルギー事情の中で安定しない家庭内の電圧を安定させるため、電圧安定器を購入していたのである。吉田氏は東久邇宮内閣や幣原内閣で外務大臣を務めたのち、内閣総理大臣に就任し、1946（昭和 21）年 5 月 22 日～1947（昭和 22）年 5 月 24 日、および 1948（昭和 23）年 10 月 15 日～1954（昭和 29）年 12 月 10 日まで在任した。優れた政治感覚と強いリーダーシップで戦後の混乱期にあった日本を盛り立て、戦後日本の礎を築いた。ふくよかな風貌と、葉巻をこよなく愛したことから「和製チャーチル」とも呼ばれた。吉田氏は、Y 社の電圧安定器と大手企業のそれとの性能を比べ、どちらか性能の良い方を買おうとしていた。そこで、実際に電気を通して性能を比べた結果、当社の電圧安定器の方が最後まで安定した性能を發揮したというのである。結果、吉田氏は当社製の製品を購入したという。



直流安定化電源

(資料) Y 株式会社、会社案内（1970 年代版）より

第2章 成長期

1. 産業教育振興法の制定と教育用設備の製造・販売の伸長

当社は、戦後東京に戻り、1956（昭和 31）年には東京雪谷工場を新設した。このころ、当社にとって飛躍のチャンスが訪れる。それは、戦後の産業教育の拡充による工業高校への教育関連機器需要の発生であった。

（1）新学制の発足と産業教育の不振

1950 年代の朝鮮戦争特需により立ち直りつつあった我が国の経済であったが、復興に必要とされる産業人材の育成は、まだ不十分であった。

文部省がとりまとめた『学制百年史』には以下のような記述をみることができる¹。

戦前の実業教育を主として担ってきた実業学校・青年学校や国民学校高等科は新制度では、これら学校の一部は新制中学校へ、大部分は新制高等学校の全日制または定時制へ移行された。しかし、戦後の混乱と物資の不足等から、義務制となった新制中学校の施設・設備は不十分であり、また、学区制、男女共学、総合制の建て前上、独立の職業高等学校は減少した。

その結果、職業科への入学志願者は一般に減少し、普通科を希望する者が多くなった。しかも、実験・実習に必要な施設・設備は、戦時中の焼失・疎開・転用等のため相当不足の上、その補充もされなかつたし、加えて、新しく職業に関する学科を設置した総合高等学校の必要設備も不十分で職業教育の実施はきわめて困難な条件のもとに置かれ、社会の期待にも十分沿うことができなかつた。このような事情から、戦後の職業教育は一時不振に陥つていった。

（中略）教育刷新委員会は、二十四年六月「職業教育振興方策」を建議し、新制中学校における職業教育の使命を明確にすること、新制高等学校の画一化を避け、職業教育に重点を置く単独校の設置、施設・設備の復旧・整備、定時制高校の振興、職業科教員の養成・確保および国庫補助の強化その他必要な法律的および予算的措置を講ずることを、強く要望した。

産業教育の重要性と国策としての位置づけは、まさに産業界の悲願であったともいえる。

（2）産業教育振興法の成立

¹文部省『学制百年史』帝国地方行政学会、1981年9月。

http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/others/detail/1317552.htm
平成 26 年 5 月 13 日閲覧

我が国の産業教育の発展は、産業教育振興法の制定によるところが大きいとされる。産業教育振興法は、産業教育の振興を図るための国の任務、振興方策の諮問に応ずる審議会の設置、学校に対する財政的援助の前提として機能した。

文部省（1981）によれば、「実業教育に対する国庫補助は、明治二十七年に制定された「実業教育費国庫補助法」によって、昭和二十四年度まで継続されてきたが、戦後の財政改革により、二十五年度から打ち切られた。そこで全国の農業・工業・商業・水産の各高等学校長会は、法律制定によって職業教育の振興を図ろうとし、二十五年十二月「職業教育法制定推進委員会」を結成し、全国的に運動を展開した。」という。この運動は、しだいに世論の支持を得るとともに、関係方面的協力を得て、第十回国会に議員立法として実現し、1951年6月「産業教育振興法」が制定されたのである。

「産業教育振興法」の制定に伴い、補助金制度が整備され工業高校における実験や実習に必要な設備が導入されるようになる。

当社は、1938年頃から徳島Y社から工業高校などで使用される基礎実習用の電気測定器・実験器の製造・販売を引き継いでいたが、1951年の産業教育振興法成立を契機に、教育用ボルトスライダーなど基礎実習用の電気測定器・実験器の需要が高まり、売上が急増した。工業高校の各学科には、それぞれ必要な機器とその数量が、「学生何名あたり何台」と決められたためである。



ボルトスライダー

(資料) Y株式会社、会社案内（1970年代版）より

需要が伸びた機器の代表格である教育用ボルトスライダーとは、ダイアルで電圧を変化させる実験装置であり、電気回路理論を学ぶためのものである。電気回路理論とは、電気の要素である電流、電圧、電力、抵抗、それぞれの関係についての理論である。教育用ボルトスライダーは、抵抗器、コンデンサー、リアクターといった3つの要素が様々な形に組み合わさって電気的な変化が起こるといったことを学習するために必要な機器であり、抵抗を、例えば1オーム、10オーム、100オームなど段階的に変えることができるものである。

もちろん、こうした機器を製造・販売していたのは当社だけではなかった。横河電機や島津製作所などの大手電機メーカーも競合相手として存在していた。しかし、こうした中でも当社は、持ち前の技術力によって高いシェアを獲得したのである。

2. 高度成長期の到来と代表者の交代

1953(昭和28)年後半ごろには第二次世界大戦前の水準に復興した日本経済であったが、1955(昭和30)年以降は、さらに急速な経済成長期へと突入した。

1955(昭和30)年から1973(昭和48)年の高度経済成長期の間は年平均10%以上の経済成長を達成し、太平洋沿岸を中心とした京浜、中京、阪神などの工業地帯にはコンビナートが立ち並んだ。

この経済成長の要因は、高い教育水準を背景に良質で安い労働力、第二次世界大戦前より軍需生産のために官民一体となり発達した技術力、余剰農業労働力の活用、高い貯蓄率(投資の源泉)、輸出に有利な円安相場(固定相場制1ドル=360円)、消費意欲の拡大、安い石油、安定した投資資金を融通する間接金融の護送船団方式、管理されたケインズ経済政策としての所得倍増計画、政府の設備投資促進策による工業用地などの造成が挙げられる。

企業の中にも、急成長を実現するところが多くみられるようになってくる。例えば、東京通信工業がSONYと社名を変更し、世界企業へのスタートを切り、他の日本企業が海外市場へと積極的に進出していく時期となったのである。

株式会社Yの直接の前身となるY株式会社は、1958(昭和33)年3月31日、資本金250万円で東京都品川区大崎に設立される。東京の部門が分社するかたちで生まれたのである。1959(昭和34)年には、東京都品川区東大崎に本社及び東京工場を新設し、それまで設置していた神田販売所と雪谷工場を吸収移転した。さらに、1961(昭和36)年には、大阪Y社の前身となる大阪工場を大阪府松原市に新設した。

しかし、当社の道のりは、必ずしも順調な高度成長を果たしていくものではなかったのである。売上が拡大していた矢先の1963(昭和38)年、代理店が倒産してしまい、多額の貸倒れが発生することになった。その後、1964(昭和39)年8月には東京都町田市に工場を移転し、翌年には東京都港区芝浜松町に本社を移転した。

この危機に際し、創業者は、後に二代目社長となる長男二代目経営者を会社に再び呼び

寄せた。

二代目経営者は信用金庫の支援もあり、株式を初代社長から買い取り、間もなく二代目社長となった。ここから、大きな改革に着手することになる。

ひとつは代理店制度の改革である。前述のとおり、1963（昭和38）年からの経営危機は、代理店が倒産したことが発端となっていた。このため、代理店を再編するとともに、自社の営業体制を強化し、ユーザーとの関係を緊密化することとしたのである。

さらに、成長に向けた数々の取組を加速する。

二代目経営者は技術力の向上を指向し、新しい技術を駆使して新しい製品を開発しようと構想したのである。そのため、九州大学、金沢大学、東北大学などの大学に社員を1年～2年出向することとした。当時、大学への社員の派遣は大企業にとっては当たり前に実施されたいたものではあるが、中小企業としては珍しい取組であったといえる。大学への派遣は、テーマを変えながら5年～6年継続した。

こうした成果もあり、新製品の開発は大きく前進し始める。やがて新製品が顧客に受け入れられ、売上高は1964（昭和39）年から1971（昭和46）年までの7年間で、約1億円から約6億円と急伸した。

さらに、海外への販売も徐々に取り組み始める。第二次世界大戦の対日無償請求権に関連して日本が韓国に機材を送り込むというプロジェクトがあり、大企業中心の中に当社も参加した約15社のなかで、当社が窓口となり、様々な製品を無償で韓国に輸出していた。これによって、売上も伸び、採算的にも良いビジネスであった。

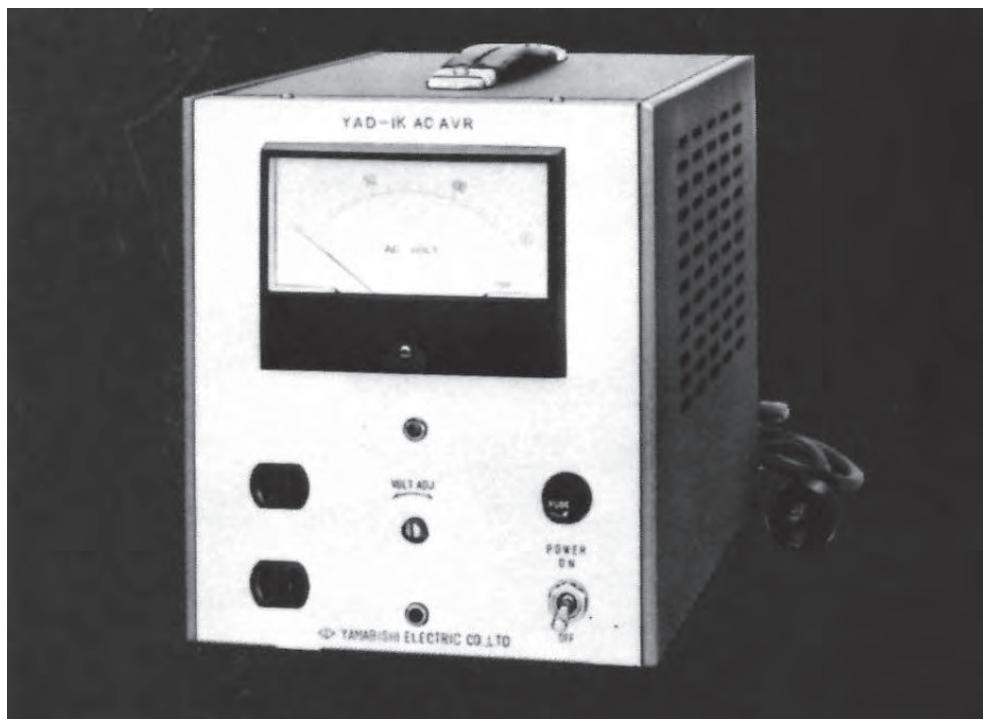
加えて、ASEANが発足した1967（昭和42）年頃からは、世界にも目を向け営業マンを世界に派遣し、輸出を拡大していく。これも、当時では中小企業としては極めて先進的な取組であった。例えば、英国のティンスリーという測定器メーカーの技術を学ぶため、営業部の社員を約2ヶ月派遣した。

あわせて、輸出も積極的に展開した。オーストラリアの企業にボルトスライダーの輸出をしていたのをはじめとして、PRを兼ねて各国の代理店獲得のため香港、タイ、シンガポールなどを回った。そして、台湾の企業が当社製品の販売代理店となる。あわせて当該企業に営業担当が実習も兼ねて、海外での製品販売を実施した。これらの取組により海外への販売実績も着実に増えていったのである。

1971（昭和46）年頃には、レジャー関連の業務も国内で増加した。ファースト・フードが日本に初上陸しブームとなった反面、ドル・ショックによって輸出産業を中心として国内産業が大きな打撃を受けた年でもある。

この頃、我が国ではボウリングブームが到来し、全国に多くのボウリング場が建設されることになる。当社はボウリング場に定電圧装置を納入した。AMFやブランズリッジというシステムのメーカーがあり、当社はAMFに納入していた。当時からボウリング場のシステムはコンピューターで制御されていたが、モーターの動きによって電圧が変わってしまうとコンピューターが誤作動を起こしてしまう。これを防止するために全国のボウリング

場が必要とした定電圧装置が短期間ではあるが売上を伸ばしたのである。



摺動型定電圧装置

(資料) Y 株式会社、会社案内（1970 年代版）より

第3章 危機・再生期

1. 二代目経営者の急逝と危機の到来

1970年代当初、当社は自動電圧調整器、整流器、総合負荷装置、負荷抵抗器、直流安定化電源、周波数変換機、測定器、トランス及び摺動変圧器等の各種電源機器を製造、販売する会社として順調に業績を伸ばしていった。

転機は、1972（昭和47）年に訪れた。二代目経営者が出張先で急逝したのである。これを機に、羅針盤を失った船のごとく、当社の経営は危機を迎えることになる。

1975（昭和50年）度及び1976（昭和51年）度の二期にわたり合計3億円の欠損を発生せしめるに至り、一挙に経営上の行き詰まりを露呈した。

当社の売上高は1973（昭和48）年度以降、1976（昭和51）年度まで年間約10億円とほぼ横ばい状態で推移してきたが、売上総利益は1973（昭和48）年度0.224、1974（昭和49）年度0.254であるのに対し、1975（昭和50）年度0.131、1976（昭和51）年度0.138と極端に低下した。材料比率が悪化しているにも拘らず、販売管理費は1975（昭和50）年度、1976（昭和51）年度とも年々上昇し、このため経常損益の段階で1975（昭和50）年度、1976（昭和51）年度の両年度は巨額な欠損を生ぜしめるに至ったのである。こうした中、1977（昭和52）年1月8日には本社を港区浜松町から町田市の工場所在地へと移転した。

2. 会社更生手続の開始

1977（昭和52）年2月1日、ついに当社は会社更生手続開始の申立てをなすに至った。その原因は、二期にわたる約3億円の欠損が経営を圧迫し、資金的に行き詰った為であるが、これは当社の経営陣がオイルショック以降の産業界における設備投資意欲の冷却化と、これに伴う実質売上減に対して十分な対策を講ぜず、原価率の上昇を防止し、販売管理費の節減等、経営の合理化を怠ったところに真の原因があると会社更生関連の報告書に記されることになる。

当社は二代目経営者の死後、好況時には何とか経営を維持してきた。しかし、我が国は、1970年代中ごろには、ドル・ショックの傷も癒えないまま第一次オイルショックといった大きな経済状況の変化に見舞われ、高度成長期は終焉し、低成長時代に入った。この間、当社は低成長時代の到来に向けた適切な手を打てなかつたのである。そして、経営建て直しの適切な対策をたてないまま、当社は1977（昭和52）年2月1日東京地方裁判所八王子支部に会社更生手続開始の申立をなし、同月4日会社財産保全処分の決定を得た。

3. 更生手続開始後の経営概況

ここでは、会社更生当時の報告書より、当社の状況をみていくこととする。

(1) 経営の状況

報告書には、次のようにある。

- (イ) 当社は更生手続当時、課長クラスの中堅幹部がほとんど退社していたので大幅に戦力が低下していた。この結果売上が大幅に減少し資金繩りを悪化させた。そこで会社の経営陣を強化すると共に業績回復に臨む体制を取った。
- (ロ) 当社は、資金繩り悪化による代理店からの前受金の導入等、信用力低下の要因が次々と発生していた。このためユーザー、代理店離れが生じつつあった。
- (ハ) そこで当職は各代理店を回り今後の取引を要請したが、三社が相互に協力関係に立ち販売部門を一体化し、力を併せて再建するのでなければ、取引を再開することは出来ないとのことであった。各代理店とも三社とは長い期間取引をなしているが、三社が協調関係にあったからであり、外に対しても一つの企業体として評価されている旨を強調し、三社がバラバラでは総合的な力が發揮されず、同業他社の食い込みを許す結果になるとの警告を受けた。

ここで指摘された、いわゆる兄弟会社である徳島、大阪を含めた3社協調路線の具体化は販売と生産との2つの面で現実されることとなった。販売面では東日本市場における営業の一本化であり、当社の営業部を独立させ、これに大阪、徳島の二社が協力する形で行われて、生産面では三社間の各工場における品目のテリトリーの取り決め及び技術交流であり、新製品の開発についても共同で行うというものである。1977（昭和 52）年 9 月 26 日当社の有力販売店である代理店 16 社を集めて懇談会を行い、三社協調路線に則り営業事務の一本化を実現したことを報告し、今後の販売面での協力を要請した。各代理店ともこの基本方針に賛同し、当社の信用が大阪、徳島の二社により補強されたことを確認し、今後の取引について協力を約束した。

(2) 経理の状況

当社は更生手続き開始当初は、なかなか黒字に転じることができなかつた。この最大の原因は売上高の伸び悩みである。当社は営業の売上高として約 5000 万円、工場の売上高として約 3300 万円に達すれば損益分岐点を超え、利益を算出することができると分析された。

この売上高の達成は可能と判断された。また、現在資金繩りについては、他からの借入れもせず、手形割引もせずに乗り切れる状況にあり、この機会に売上の伸展についての対策を講ずる必要があったのである。

(3) 会社更生で打ち出された経営の基本方針

報告書で打ち出された経営の基本方針は、次のとおりであった。

- (イ) 当社の製造品目即ち商品の特色は、内 90%以上が特注のもといわれ、顧客からの個別受注に応じて、その都度設計し製造するところにあり、同種、同品質のものを大量に生産する他企業とは本質的に異なるところである。このため当社の営業部員は専門的知識を要求されると同時に、客先の引き合いに応じて見積設計の打ち合わせ、折衝まで行われなければならない。
- (ロ) 当社は自社製品の販売方法として代理店を通じて客先への販売と、販売員による直接客先への販売との二つの方法をとっているが、代理店および大手の客先は現在に至るも当社との割引については慎重である。これは、当社の製品が工場、学校、病院その他大規模な設備に取り付けられることが多く、電源というその設備にとって最も重要なものであるため、もし万が一当社において納期遅れや製造中止、或いは納入後の修理点検が出来なくなると、設備の稼動が大幅に遅れることになり、莫大な損害を発生させるに至るから、当社の事案が順調に推移するか否かが不明な段階で企業としての信用力に危惧不安があるとして取引を控えていることによる。この意味で更生会社であること自体が大きなハンディキャップとなっているといえる。

4. 販売会社の独立

当社の業績を回復させ、軌道にのせるためには、販売面を強化しなければならないが、販売を強化するためには単に販売員を増加する等の方法では効果がないであって当社の信用力 자체を工場させる必要があった。

当社が会社更生手続開始の申立をなしたとはいえ、大阪、徳島の二社は従前同様堅実な歩みを続けており、企業としての信用力を十分に有している。そこで、当社の販売面を強化するための根本的な対策として、販売専門の新会社を設立させ、この会社に大阪、徳島からも出資させて信用力を補強し、大手代理店、大手顧客との取引を全面的に旧に復活させる必要があったのである。

また、当社は東日本市場における電源業界において中堅的な業績と販売シェアを有するとはいえ、更生申立というアクシデントのため、同業他社からの追い討ちを受けて重要な客先を奪われる局面も出現していた。ここで、当社が販売専門の新会社を設立し、これに僚友の大坂、徳島の信用力を補強して、巻き返しを図ることは当面の急務とされたのである。

当社の製品は特注品が多く納期が長く、また納入後のアフターサービスを要求されるものであるため、新しい販売会社はこれらの要求を満たすに十分な信用力して持つ必要があるのである。この意味で三社の協調関係は前面に強く打ち出して行く必要があったのである。

販売会社の具体的な内容は次の通りとされた。

本店	東京都に置く
授権資本	2000万円
払込資本	1000万円
営業部員	約30名
月間売上目標	約6000万円

新会社設立の目的は、更生会社の事業させる手段として、販売を促進、発展させることにあるので、会社促進の組織もこの目的に沿った内容を持つ必要がある。即ち、販売促進のためには「更生会社」というイメージを取り除く必要があると同時に、他の二社が全面的にバックアップし強調体制をとることにより、失われた更生会社の信用力を補強、回復することができる。この見地から販売会社の株式については更生会社40%、大阪30%、徳島30%をそれぞれ保有することにした。これにより3社間の均等をとりつつ、一社のみが独走することによる危惧を回避することができると判断されたに至った。

5. 再生完了

会社更生法適用後、上記に挙げた数々の対策もあり、当社の経営状況は徐々に好転していくことになった。特に、営業部門の分社化は、更生会社という「冠」がつくと営業がしづらいという不利面を克服できるものであり、こうした対策は、再生に向け有効に機能した。

一方、更生法適用によって、会社内の各種活動は不便を強いられることになる。例えば、当然ではあるが、資産の売却などについて裁判所にその都度許可を得なければならなかつた。

当社は再生を加速させるため、業績の回復とあわせて土地や建物の売却をすすめ、1989(平成元)年に会社更生法の適用が終了となる。適用となった1978(昭和53)年から数えて11年後のことであった。

第4章 変革期

1. 現社長の入社

1997（平成8）年、これまで大手企業に勤務していた二代目社長の長男（現社長）が当社（営業会社）に入った。当時、財政構造改革の推進に関する特別措置法が成立し、また消費税が3%から5%に引き上げられるなど橋本内閣による財政再建が本格化していた時期である。また、銀行の自己資本比率低下が著しく、経営不安が発生、山一証券破綻、拓銀破綻により、一気に金融不安が増す。日本の銀行というだけで、優良銀行まで借入金利が上乗せされてしまうという、ジャパン・プレミアム問題が出現した。政府は、金融システムの安定化策（第一弾）をおこない、金融システム安定化法で、公的資金注入の仕組みを確立し、改正預金保険法により、預金保護を行うなど、金融不安の払しょくに躍起になっていた。

こうした時代のなかで、現社長は早速、当時無かった営業会社のホームページを立ち上げた。製造会社も秋葉原営業所を閉鎖するとともに、メンテナンス子会社を経営統合した。

次いで翌年の1998（平成10）年、現社長は製造会社にも入社し、社長室長となった。この年は、多くの企業が減収減益となり、大蔵省の不祥事、大蔵省の金融行政の不透明さに批判が集中し、大蔵省から、金融機関の検査・監督権限を分離し、金融監督庁を設立した時期であり、まさに「日本列島総不況」といわれた年である。当時、現社長は入社した時の第一印象をこう振り返る。「社員はみな真面目であったが、過当な手当や強くなりすぎた労働組合意識など、古くからの歴史のなかで、現代の常識とはかけ離れた部分が見受けられた」。

現社長は早速、製造会社の経営再構築に挑むことになる。同年、町田工場を売却し工場を神奈川県海老名市に移転するとともに、工場の拡張用地として取得していた常陸太田市の土地も売却した。同年、製造会社は赤字のままであったが、営業会社は黒字へと転換した。

分室や営業所のスリム化も徹底した。2000（平成12）年の静岡分室の閉鎖に続き、2001（平成13）年には日立営業所を閉鎖した。2004（平成16）年には営業会社が大森の本社を売却し、同地域に事務所を賃借した。

2001（平成13）年7月1日、現社長は営業会社および製造会社の代表取締役に就任し、営業会社は大阪、徳島との三社協調体制から以前のような当社の傘下となる。すぐに経営合理化のために製造会社と営業会社の合併方針を打ち出した（「製営合併宣言」）。さらに同年、ITによる合理化策として、生産管理システム、販売管理システムを製造会社、営業会社に導入した。同年はITバブル崩壊によるIT関連需要の減少、米国の景気後退により、景気は再び悪化し、3月には、日銀はゼロ金利政策よりも徹底した金融緩和である。「量的金融緩和」を導入。銀行間の金利は再びゼロとなった。4月には「聖域なき構造改革」「構造改革なくして景気の回復なし」というスローガンの小泉政権が誕生し、6月には、「今後

の経営財産運営及び経済社会の構造改革に関する方針」(いわゆる「骨太の方針」)を決定、2~3年内に不良債権問題を処理、2002年の国債を30兆円以下とすることなどを定めた。また9月には、米国同時多発テロが発生し、米国の景気悪化の影響を受け、さらに景気は低迷した時期もある。

こうした中、財務面でも借入金返済による財務体質強化を図る。資金繰りにも留意しながら、適切な納税のため2002(平成14)年から連結納税を開始する。また、2003(平成15)年には営業会社は台湾ALLIS社と販売提携し、低価格帯製品の輸入販売を強化する一方、製造会社は品質管理の強化策としてISO9001の認証を取得するなど、営業会社と製造会社の経営統合に向け着々と体質強化が図られた。

2. 営業会社と製造会社の経営統合

2004(平成16)年、統一的なスローガン・ロゴの制作、2005(平成17)年には製営合併用の就業規則・給与規定を導入し、ついに2006(平成18)年 営業所、工場を合併し社名をそれまでのY株式会社から現社名(株式会社Y)に変更した。同年は、金融不況も一服し、好景気の中、3月には日銀が量的緩和解除、7月にはゼロ金利政策も解除した。この年、戦後最長の好景気であった「いざなぎ景気(4年10ヶ月)」を超える戦後最長の好景気が記録された。しかし、「実感なき景気回復」といわれるほど、バブル崩壊以降、中小企業にとっては厳しい状況が続いていたのである。

社名の変更をきっかけとして、着々に経営体質の強化を図っていた当社は、徐々に再成長のための布石を打ちはじめる。まず、2004(平成16)年、長期間止まっていた新卒採用も開始し、社内のスタッフの若返りを図るとともに、次世代の企業を担う人材を社内で育成することとした。

3. さらなる改革の加速

合併後も当社は、改革の手綱を緩めることはなかった。2007（平成19）年には、板金業務を廃止し、そのすべてを外注化するなど、業務の選択と集中を図った。

そして2006（平成18）以降、いわゆる「兄弟会社」との関係も大きな変化を迎える。2006（平成18）に、大阪Y社が倒産し、3社均衡関係が崩れたのを契機として、2008（平成20）年には徳島Y社との相互販売委託を中止し、それぞれ独自路線を歩むことになっていく。

この時期、取り巻く環境は厳しさを増す。2007（平成20）年7月にアメリカでサブプライムローン問題（低所得者向け住宅ローン証券焦げ付き問題）が発生。金融機関が多額の損失を被り、金融危機へ。株価が下落し、深刻な不況となったのである。翌年2008（平成21）年9月には、金融危機の中、名門証券会社リーマンブラザーズが経営破綻し、いわゆる「リーマンショック」が起きたのである。これにより、世界的金融不安となり、世界的な株価下落、世界同時不況が深刻化した。

こうした中、経費削減を目的に本社を現在の大田区大森北に移転した。2009（平成21）年、当社の主力とする電源も、従来のアナログ電源に代わりデジタル電源が台頭しあはじめていた。当社は、この時期を見据え、デジタル電源製品の新製品開発に力を入れていた。そして、2009（平成21）年から発売を開始したフルデジタル制御型バッテリー充放電電源装置が性能面でも競争力のある製品に仕上がり、当社の業績に大きく寄与することとなった。フルデジタル制御双方向インバータで、電力量・力率などを自在に設定することができる装置であり、家庭や工場などあらゆる需要家を高精度に模擬することが可能な製品である。



フルデジタル制御型 バッテリー充放電電源装置

第5章 現在

1. 経営理念および行動指針

現在、当社は経営理念を次のとおりとしている。

Y社は電源を進化させ、世界が求める様々な電気を提供します。そして世界一の技術を誇る電源メーカーとなります。

世界の人々は常に最適の環境を求めながら、色々な方法で電気を使っている。当社は電源装置を通じて、高度な技術力と使命感で世界の多様な分野に提案していく。

さらに当社は、上記の経営理念に基づき、以下のような行動指針を策定している。

- 一、最高の技術・最高の品質・最高のケアで、お客様に満足を提供する。
- 一、常に能力の向上を図り、少数精鋭を図る。
- 一、互いに協力し、尊重しあう社員関係を築く。
- 一、道徳にもとづき思考し、徳のある行いを心がける。

2. 製品と顧客

(1) 製品

当社の主力製品ラインアップは以下のとおりである。標準品の販売と併せ、顧客の要求に応じてカスタマイズにも対応する。

① 無停電電源装置(UPS)

近年、エレクトロニクスの分野では高性能化が進行し同時に停電・瞬断・瞬停・ライノイズなどの電源異常が原因の事故も多発している。そのためにそれらを未然に防止するための高品質な電源環境が求められている。Y社ではこれらの問題に対し、常時インバータ方式など、高品質な無停電電源装置(UPS)に限定し、小容量から大容量まで各種ラインナップしている。

② バックアップ電源

Y社では、社会インフラ整備や、BCP（事業継続計画）の実効性付与を目的とした様々なバックアップ電源を製造している。顧客の様々な悩みを、電源装置の開発で解決していく。

③ 周波数変換器

日本は、異なる周波数の地域が半分ずつ存在する珍しい国ですが、その様なことから、モーター等の電機製品の開発・試験には周波数変換器が欠かせない。Y社では、長年に

わたり蓄積された豊富な変換技術を応用し、極めて品質が高く、コストメリットのある周波数変換器を製造している。また、航空機用 400Hz 型やトップランナーモータ用モーター効率試験用電源として多くの顧客に提供している。

④ バッテリー充放電装置

今日、携帯電話やノート型パソコンで利用されるリチウムイオン電池からハイブリッドカーで利用される バッテリーまで大小あらゆる電池が利用されている。これらバッテリー応用機器の開発において内蔵するバッテリーの耐久性など基礎的なデータを得ることは応用製品の信頼性を検証するための必須事項である。

しかし従来このようなシステムを構築するには充放電装置（電源、負荷別々に用意）、データロガー及び それらをコントロールするためのソフトウェア用意する必要があり時間/コスト面でも困難であった。

当社では特にバッテリーの充放電に向けた充放電装置を開発、同時に専用のデータロガー及びソフトウェアも用意している。これは、バッテリー応用製品開発の時間短縮に役立つものである。

⑤ 直流安定化電源

製品のデジタル化、分散電源、EV、直流給電など、直流電源の活躍する場が増えているが、Y 社では、シーンに応じて様々な制御方式の直流安定化電源を製造している。また、高電圧、大容量・大電流直流安定化電源など、量産されていない分野で力を発揮する製品もある。

⑥ 高電圧電源装置

高電圧電源装置は産業の発展にとって欠くことのできないものであり、地味でながら最も重要な役割を果たしている。Y 社では創業以来高品質・高性能な製品をお客様に提供してきた経験を活かし、多様な方式の高電圧電源装置を用意している。

⑦ 自動電圧調整器(AVR)

高度生産設備が使用されている現在、電源ライン異常は生産設備の停止、誤動作につながりかねない。AVR（交流安定化電源）は変動する入力電圧に対して安定した出力電圧を得るために機器であり Y 社の主力製品のひとつである。

⑧ DC/AC インバータ

デジタル化、エコによる直流給電化が進んでいるが、その様な環境下でも交流電源で稼働する装置も必要とされている。Y 社では、信頼性を最重視したもの、大容量に対応したものなど、様々な DC/AC 変換器を提供している。

⑨ 負荷装置(電子負荷)

Y 社は創業以来、負荷装置を製造しておりますが、技術の進歩と共に負荷装置も変わってきている。電力損失を抑えた電力回生型から、高電圧・大電流・高精度など、幅広いラインナップから用途に応じて顧客が選択できるようになっている。

⑩ 電圧調整器/変圧器

Y社の電圧調整器/変圧器は全て受注生産であり、国内のみならず、世界各国において、多種多様な用途で使用されている。電圧調整器/変圧器により顧客のニーズに合わせた電圧を供給することが可能となっている。

(2) 主なユーザー

① 電機メーカー

主に、検査用周波数変換器や開発用直流安定化電源を提供する。

② 研究機関

主に、開発用高電圧電源や試験用模擬負荷装置などを提供している。ユーザーごとのカスタマイズが重要な顧客である。

③ インフラ関連企業

保護用交流安定化電源、制御システム用無停電電源装置などを提供している。

④ 自動車メーカー

電気自動車開発用バッテリー充放電電源装置など、比較的新しい分野での製品の供給が主体となっている。



電気自動車開発用バッテリー充放電電源装置



太陽電池用模擬電源装置

3. 人材

2013（平成 25）年末現在、株式会社 Y は 66 名の社員が働く中堅企業となっている。その内訳は、営業所で 15 名、海老名工場で 51 名となっている。

2006（平成 18）年以前は新卒採用もせず、電気に興味を持つ若者が少なかったため、会社の平均年齢は 49 歳とやや高めであったが、同年から新卒採用を始め、現在の平均年齢は、38.7 歳という若さになり、年齢構成も若手中心となった。現在の社員の半分は 2006（平成 18）年以降に入社した社員である。当社は、人材を最も重要な経営資源と位置づけており、今後とも「成長し続けられる人材」を求めていく。

4. 強み

Y 社の現在の強みは、独自技術を有し、難易度の高い特殊仕様の製品を製造することが可能で、品質が安定し、重要な設備用に最適である。また長年の納入実績から、この分野ではブランド力が高い。特に、フルデジタル制御双向インバータが性能面でも他社を凌駕しており、技術的な面での競争力の源泉となっている。

第6章 今後～さらなる飛躍へ

Y社は将来、今まで以上に電源装置の新たな分野への挑戦を加速するという。例えば、2013（平成25）年には、再生可能エネルギー用電源や、こうした発電を活用した蓄電装置にも力を入れている。長年培ったUPS品質で、平常時の電力平準化・再生可能エネルギーの活用・災害時の電源確保・BCP対策など、様々なエネルギーの課題を解決できる蓄電システムなどを発売した。蓄電を行えば、夏のピーク時の電力を10%程度抑えることが可能になる。また、2016（平成28）年ごろには、さらなる用途向けのインバータなどを開発する方針である。

また、グローバルにも視野を入れ、価格で勝負するのではなく、技術力で世界的な企業となることを目指している。具体的には、2019（平成31）年ごろには本格的に北米市場に参入し、その後、欧州市場にも参入する構えである。

業態としても拡充の方向がある。それは、サービス分野への拡大である。教育やエンジニア事業など、製品事業で培った技術やノウハウをサービス事業に活かすことで、さらなる飛躍をめざしていく。



蓄電システム

監修者紹介

奥山 雅之（おくやま まさゆき）

多摩大学経営情報学部准教授。明治大学商学部卒業、日本大学商学研究科（経営学専攻）修了（商学修士）。

専門は中小企業、地域産業、起業、成長分野の事業化、企業診断、産業政策。

執筆者紹介

杉崎 健人（第1章）

多摩大学経営情報学部 奥山ゼミナール（地域産業・中小企業研究室）

菅野 知也（第2章）

多摩大学経営情報学部 奥山ゼミナール（地域産業・中小企業研究室）

加藤 朝陽（第3章）

多摩大学経営情報学部 奥山ゼミナール（地域産業・中小企業研究室）

鈴木 凪沙（第4章）

多摩大学経営情報学部 奥山ゼミナール（地域産業・中小企業研究室）

北川 竜二（第5章）

多摩大学経営情報学部 奥山ゼミナール（地域産業・中小企業研究室）

吉岡 和視（第6章）

多摩大学経営情報学部 奥山ゼミナール（地域産業・中小企業研究室）

奥山 雅之

多摩大学経営情報学部 准教授

地域連携型 PBL による次世代と地域を育む学びの可能性

-多摩大学ホームゼミナール活動を通じて-

梅澤佳子（多摩大学経営情報学部）

Keywords: コミュニティデザイン、生涯学習、アクティブ・ラーニング、
地域連携型 PBL(Project / Problem - Based Learning)

はじめに

多摩大学は、開学当初より「世の中の不条理に立ち向かい、自ら先頭に立って課題を解決し、一業をなす人材」を育成することを目標とし、小人数教育のプログラム開発に力を注いできた。プレゼミナール、プレホームゼミナール、ホームゼミナール、プロジェクトゼミナール、インターゼミナール、それぞれがアクティブ・ラーニングの手法を用いて特色のあるゼミナールを展開している。さらに、それらのゼミナールは縦横のつながりを持ち、学生は複数のゼミを同時に履修するため、各ゼミナールによる学習が相乗効果をもたらしている。中でも専任教員がそれぞれの専門性を活かし、2年次から卒業まで3年間指導にあたるホームゼミナールでの学びは、「ゼミ力の多摩大」における要である。

筆者は、2007年度より本学でホームゼミナールを担当し、2010年度から多摩地域でProject / Problem - Based Learning(略称:PBL)を行っている。アクティブ・ラーニングの手法の1つであるPBLをホームゼミナールに導入して今年度が5年目となる。継続的なPBLは、学生に対する教育効果のみならず、地域住民、連携する行政、企業、団体にも気づきを与える、お互いが触発しながら新たな連携の仕組みが生み出されているという手ごたえを感じはじめている。

本報告は、共同研究「多摩学のアクティブ・ラーニング化」の一環として作成するものである。5年間という短い期間であるが、多摩地域でのPBLを通して得られた知見を基に、地域連携型PBLを通じての学生、地域、連携団体の学びの効果について報告するものである。

1. アクティブ・ラーニング（地域連携型 PBL）の一事例紹介

本報告は、多摩地域におけるゼミ活動、地域連携型PBLの事例であるが、一つひとつの内容について詳細を報告するものではない。今回は、運営方法、連携方法、コミュニティデザインについて、継続性と生涯学習の場として有効と思う内容を中心にまとめている。

(1) ゼミの運営方法

筆者が担当するホームゼミナール（以下、ゼミと呼ぶ）は、社会学をベースとし余暇、生涯学習、ライフデザイン、コミュニティデザインに興味をもつ学生が集まり学んでいる。所属学生数は、1学年10名前後、3学年で30数名である。

ゼミ内では、地域の課題解決をテーマにしたプロジェクトが常に5~6件動いている。1年秋にゼミに所属が決まると地域プロジェクト発表祭¹等のゼミ活動に参加し、興味・関心にあったプロジェクトを1つ(希望する場合は2つまで可能)選択する。基本的に3年間を通じて1つのプロジェクトを担当することになる。

2年次は、3年生の運営を手伝いながら担当するプロジェクト活動をひと通り理解する。3年次は、責任者として運営にあたる。4年次は、プロジェクトを引き継いだ2・3年生の後方支援に回り、就職活動と卒業論文の作成にとりかかる。

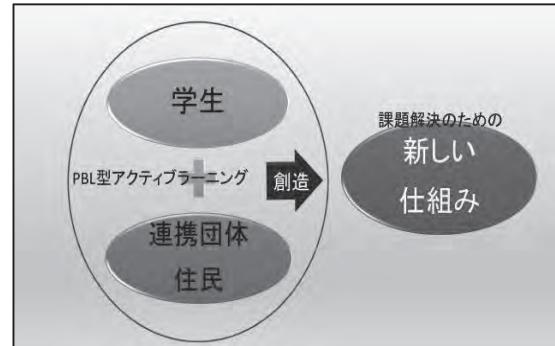
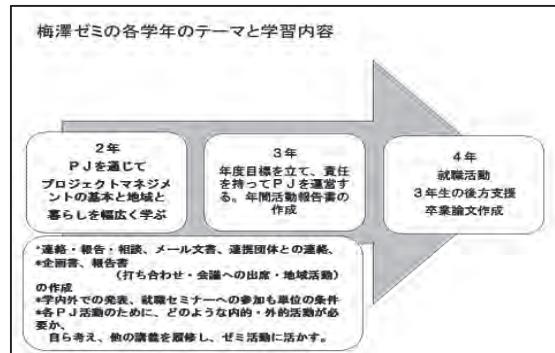
それぞれのプロジェクトは同時並行で進んでいくが、ゼミ内ミーティングで、互いに他のプロジェクトの進捗状況を確認、理解しておく。また、プロジェクト内に問題が起きた場合は、その解決方法を全員で検討する。また、各プロジェクトが円滑に運営され、成果を高めるために、以下の2つのルールを決め協力体制をとっている。第一に、各プロジェクトがイベント運営や連携団体の支援活動などを行う場合は、基本的にゼミ生が全員参加で協力する。第二に、自分のプロジェクトに当事者意識を持つことと同様に、他のプロジェクトに対しても当事者意識を持って関わることである。

(2) 学生と連携団体、学びあう関係の構築

各プロジェクトは、月1~2回の割合で連携する団体との打ち合わせを行っている。学生は、前回の打合せで出された宿題をまとめ持参する。また、打ち合わせ後は、議事録を作成する。場合によっては、打ち合わせの際に、新たに読んだ本、得た知識を資料として持参、発表することもある。資料や書物を紹介することで、互いに内的活動が高まり、新たな気づき、興味関心が広がっていく。このような打合せが繰り返されることで、パートナーがどのようなことに興味・関心を持っているのか、課題をどう認識しているのか、何を求めているのか等々、相互理解をはかることができる。また、互いが持つ情報や知識を共有することで学生も住民も共に知識を深めながら新たな気づきを得る楽しみを共有することになる。

2. 学生と地域を育む学びとしてのPBL

¹ 「地域プロジェクト発表祭」は、本学経営情報学部にて例年12月に開催している。企業、行政、学校、地域等と連携して行っているアクティブ・ラーニングを中心に、学生の活動成果発表が行われる。連携団体もお招きし、活発な意見交換が行われる。



(1) 学生の学び・暮らしを学ぶ、地域を学ぶ、社会力を育む

①深い関与

地域連携 PBL 型アクティブ・ラーニングを深い学習、深い理解、深い関与に深化させる方法のひとつとしては、連携する地域や団体との継続的に関わること、日常的な関係を構築することではないかと考えている。継続的な関わりを通じて、共に活動を創り上げるメンバーとして認めあう関係が生まれる。メンバーとして信頼され、認めてもらえるようになるために、学生たちは努力しなければならない。このような時間をかけた関係の構築は、学生の社会力²を育む上で極めて重要である。時間の経過とともに繋がりが深くなっていくことが実感できる時、学生たちは何より活動のやり甲斐を感じるようである。

②深い理解

継続的、日常的な関係性が構築されると、相手が求めていること、人々の暮らしの中にある課題について深く理解したいと考えるようになる。そして、自分たちの手で解決できることは何か、どうしたらその地域、組織、学校等にとってよいデザイン（仕組みづくり）ができるのだろうかと考え続けるようになる。

③深い学び

深い関与と深い理解により、学生たちは解決するための知識や方法を学ぼうとするようになり、他の地域で参考になる事例がないかと気になりはじめ調べ始める。学生は自発的にインターネットを検索し、書物を読み、時には気になる現場に出向き、収集した知識、視察をもとに解決方法につながるアイデアを生み出していく。また、得られた知識をメンバーに紹介したい、共有したいという気持ちから資料を作成し、連携団体とのミーティングで学んだことを参考に発言するようになる。

(2) 地域、連携団体を育む学び

①地域に生れる組織同志の新しいつながり

学生を含めた地域連携 PBL は、既存のグループ、組織、団体の枠にとらわれずに多世代

² 「社会力」は、教育社会学者門脇厚司の造語である。門脇は、「社会力」を「社会の運営に積極的にかかわろうとする意志であり、それができる能力があることである。さらには、よりよい社会をつくろうとする意欲のことであり、よりよい社会を構想する能力であり、その実現を可能にする資質や能力のことである。」（『親と子の社会力』159 - 160 頁）と説明している。また、他者への関心や愛着、信頼感がない、社会力がないのは、子どもや若者だけでなく戦後の高度経済成長期に育った親世代から始まっていると分析している。

門脇は筑波大学人間学類長・教育学系長を務め退官後、2004 年筑波学院大学長に就任。教育の最終段階である大学で社会力を育てなければならないと思いながら、2006 年度より社会力を育むアクティブ・ラーニング Off Campus Program（通称 OCP）活動を学部 1・2 年生必修にするなど、入学生全員が卒業するまで一貫して社会力を高めることを目標にしたカリキュラムの体系化を行った。

社会力は、「ある社会に生れたヒトの子がその社会の一人前の成员になっていく過程」という意味で用いられる社会化や、以下に記載する社会性とは概念が違う。広義の社会性は、「社会が支持する生活習慣、価値規範、行動規範などによってこうできるという社会的適応性」を意味し、狭義では、「他者との円滑な対人関係を営むことができるという対人関係能力」を意味している。（『子どもの社会力』62-63 頁）

交流による活動ができる点が大きな魅力である。実際にゼミの活動を通じて、これまで繋がりたいと思っていてもなかなか機会が作れなかつた教育行政、学校、企業、地域団体が一堂に会することができた事例、20年の歳月の中で初めて一緒に活動した地域団体の事例などが複数ある。このように、地域の中には「これまで何となく繋がる機会がなかつた。」ということが多い。また、PTA、老人会など、世代でまとまっている組織が交流するのをそう容易ではないが、学生の地域プロジェクトに協力するという目的で自然につながることができる。学生は、自然なかたちで、やわらかい中間支援機構の役割を果たしているのである。

②生涯学習としてのアクティブ・ラーニング（地域連携型PBL）

学生が地域に入ることで、住民、地域団体のものの見方、考え方を変化し始める。学生のために打ち合わせの時間を変更したり、会議の議事進行では学生の関わる議題を始めにもってきたり、相手の状況に配慮した活動方法に変化していく。

また、学生の質問に答える、学生に説明することで自分たち活動の内容や意味を再認識する。学生に語る前に、組織の中で考えをまとめ直すということが行われるようになる。

さらに学生からさまざまな知的刺激を受けることで、自分たちも学ぼうという姿勢が生まれる。

地域連携型PBLによって、自然に皆が学ぶ姿勢になり、学んだ知識、得た情報をつなげて自分たちのものにする楽しみを享受することができるようになる。住民が市民になる、活動が生涯学習と社会参加につながっている。生涯学習は、自ら学ぶことであり、学習の目的や内容、活動、運営を学習者が自ら決定するものであり、個々人の自己の開発に止まらず、社会の営みに積極的に参加することである。地域連携型PBLは、1960～1980年代にJ.デュマズディエ³やR.M.ハッチンス⁴によって論じられ、ユネスコ⁵が提唱する生涯学習、

³ 『余暇は自動機械的な日常的思考や行動から個人を解放し、より幅広い自由な社会的活動への参加や実務的技術的な訓練以上の純粋な意味合いをもつ肉体、感情、理性の陶冶を可能にする。 - 筆者中略 - 余暇は生涯継続する新たな自發的「学習」の形態を生み出し、新しい創造的态度の形成を助ける。義務的労働から解放されて、個人は自ら選んだ自由な訓練を通じ、個人的、社会的な生活様の中で自己実現の道を切り開くのである。こうした余暇利用は気晴らし的な利用ほど一般的ではないが、大衆文化一般にとっての最大級の重要性を有している。 - 筆者中略 - 余暇とは、個人が職場や家庭、社会から課せられた義務から解放されたときに、休息のため、気晴らしのため、あるいは利得とは無関係な知識や能力の養成、自發的な社会的参加、自由な創造力發揮のために、まったく随意に行う活動の総体である。』

J.デュマズディエ『余暇文明へ向かって』東京創元社 1972年 18 - 19 頁から引用。波線は筆者加筆。

⁴ R.M.ハッチンスは、人類はこれまで働くことが人生の目的であったため、教育や学習は働くことの準備だと考えられてきた。しかし、労働時間が短縮され、働くことから解放された現代社会で、人は初めて人間的になるチャンスが得られたと述べている。社会全体が生存について心配することなく、共通の善の発見と実現のために献身できる学習社会の到来である。人間は本性として、生涯にわたり学習を続けることが出来るはずであるという。

「学習社会というのは、すべての成人男女に、いつでも定時制の成人教育を提供するだけでなく、学習、達成、人間的になることを目的とし、あらゆる制度がその目的の実現を志向する価値の転換に成功した社会であろう」R.ハッチンス/新井郁男訳「ラーニング・ソサエティ」『現代のエスプリ No. 146 ラーニング・

成人教育の考え方を実現する可能性を持つものである。

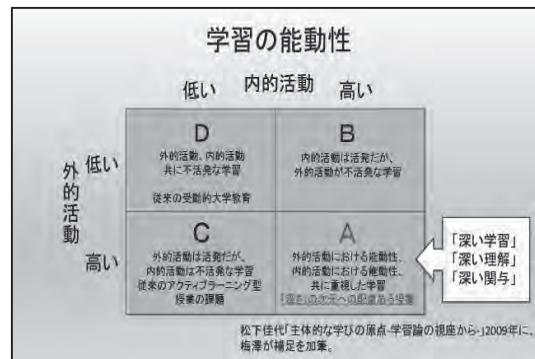
3. アクティブ・ラーニングの課題

文部科学省は、アクティブ・ラーニングを「従来の講義形式（講師からの一方的な知識伝達型授業、受動的な学習）と異なり、グループ・ワーク、ディベート、グループ・ディスカッション、プレゼンテーションなどを導入した授業形態、能動的学習である」定義している。このような広義のとらえ方の場合、逆の見方をするとグループ・ワーク、ディベート、グループ・ディスカッションなどを授業に導入していくれば、それはアクティブ・ラーニングであるということになる。一方、アクティブ・ラーニングを意識するあまり、フィールドワーク等外的活動が中心となり知識の修得など内的活動が疎かになってしまふことが懸念される。

筆者もゼミに地域連携型 PBL を導入した当初は、松下が 2 次元的に描いた右図「学習の能動性」における「C」の課題に先づ直面した。ゼミ活動では、外的活動を安定的に進めていくための学内、学外での打ち合わせに多くの時間を費やすことになり、知識の習得に時間をかけ、深い理解を進める内的活動がなおざりにならざるを得ない状況となってしまった。

しかしながら、それぞれの学生が地域連携型 PBL 2 年目くらいから、外的活動における能動性が高まり、よりよいプロジェクト活動を目指して自ら定めた目標を達成するために、足りない知識を習得したいと考えるようになっていった。「足りない知識や方法を学ぶためにどのような講義を選択すべきか」ということも自ら考えるようになる。また、書物の中にある知識を活かそうとすることで、本の読み方が深いものになっていく。

学生が深いアクティブ・ラーニングの面白さを実感し主体的な学習行動にまで繋げるためには、時間が必要とするが、その成果は大きい。



まとめ

アクティブ・ラーニングは、「能動的な学び」を意味している。大学は、学生が「何を学んだか」だけでなく、「何ができるようになったか」を評価の基準とした教育を提供することが求められている。

諸橋が「はじめに」で述べているように、「企業はグローバル化した競争社会の中で、即戦力となる人材を求めているため、大学教育は、知識が活用、応用できる人材の育成を求められるようになった。」ことも大きな要因であるが、私は、門脇が自ら実践した「教育の

ソサエティ』1979年31-32頁から引用。

5 『教育とは単に、過去に創り上げられた共通の価値を個々人に受容させることにとどまるものではなく、「なぜ、何のために共に生きるのか」という問いに答え、一人ひとりに人生を通じて社会の営みに積極的に参加する術を教えるなければならないのである。』

ユネスコ「21世紀教育国際委員会」報告『学習 - 秘められた宝』ぎょうせい 1997年44-45頁。
「学習活動は、あらゆる教育活動の中心に位置づけられ、人間を、できごとのつながりに動かされる客体から、自分たち自身の歴史を創造する主体へかえるものである。」

藤田秀雄『ユネスコ学習権宣言と基本的人権』教育史料出版会 2001年より引用。

最終段階である大学が社会力を育て世に送り出す」ことの重要性を強く認識している。

また、大学生のアクティブ・ラーニング（地域連携型PBL）が、戦後、暮らし方が急激に変化する中で失われていった大人たちの社会力を育み、地域住民による地域コミュニティへの再生にも貢献するのではないかという期待を抱いている。

このことは、生涯学習においても同様である。戦後の高度成長に支えられた経済的豊かさの中で、住民の学習ニーズは、個人の暮らしや精神的な豊かさを充足させる教養を中心とした学習に向いていた。しかし、今日、経済は低成長の時代を迎え、環境、少子高齢化、人口減少等々、さまざまな課題に直面している。地方のみならず都市部においても足元の暮らしを支える地域コミュニティが崩壊寸前の危機的状況にあり、住民が市民としての自覚を持ち、考え、議論し、行動しなければ立ちゆかない状況にある。真の市民教育、生涯学習が求められる時代の到来といえる。

地域をベースとした学生たちの地域連携型PBLは、市民、連携団体、企業、地方自治体を巻き込みながら、全員参加型の学びによる「懐かしく新しい⁶地域のあり方と暮らし方、生き方」のデザイン（＝仕組みづくり）に大きな可能性を秘めているのではないだろうか。

引用・参考文献

- 門脇厚司（1999）『子どもの社会力』岩波書店
門脇厚司（1999）『親と子の社会力』朝日新聞社
門脇厚司（2010）『社会力を育てる・新しい「学び」の構想』岩波書店
広井良典（2001）『定常型社会』岩波書店
J.デュマズディエ（1972）『余暇文明へ向かって』東京創元社
R.ハッチンス/新井郁男訳（1979）「ラーニング・ソサエティ」
　　『現代のエスプリ No. 146 ラーニング・ソサエティ』
ユネスコ（1997）「21世紀教育国際委員会」報告『学習 - 秘められた宝』ぎょうせい
藤田秀雄（2001）『ユネスコ学習権宣言と基本的人権』教育史料出版会
松下佳代（2009）「「主体的な学び」の原点 - 学習論の視座から - 」
　　『大学教育学会誌』31卷1号
松下佳代（2015）『ディープ・アクティブラーニング』勁草書房
ヘレナ・ノーバック=ホッジ（2011）『懐かしい未来 ラダックから学ぶ』懐かしい未来の本
佐藤一子（1998）『生涯学習と社会参加・おとなが学ぶことの意味』東京大学出版会
佐藤一子編（2004）『NPOの教育力・生涯学習と市民的公共性』東京大学出版会

⁶ ヘレナ・ノーバック=ホッジ（2011）『懐かしい未来 ラダックから学ぶ』懐かしい未来の本のタイトルを参考にしている。

<2014年度共同研究企画内容>

1. 共同研究名

多摩学のアクティブ・ラーニング プログラム開発

2. 研究目的

多摩大学では5年前から多摩学を中心としたプロジェクト型地域学習を開始し、地域プロジェクト発表祭も定着した。これはアクティブ・ラーニング（参加型学習）の一つの型の実績となっている。本研究では従来のプロジェクト型地域学習に、経営（企業、行政、NPO等）の問題解決や地域文化理解を題材にしたケースメソッドを加え、アクティブ・ラーニングのプログラム開発を行う。

3. 研究メンバー（○代表者）

○中庭光彦 多摩大学経営情報学部准教授
諸橋正幸 多摩大学経営情報学部教授、地域活性化マネジメントセンター長
大森映子 多摩大学経営情報学部教授
梅澤佳子 多摩大学経営情報学部教授
奥山雅之 多摩大学経営情報学部准教授
小林英夫 多摩大学経営情報学部准教授
松本祐一 多摩大学総合研究所教授

執筆者一覧（掲載順）

- 諸橋正幸 多摩大学経営情報学部教授、地域活性化マネジメントセンター長
中庭光彦 多摩大学経営情報学部准教授
奥山雅之 多摩大学経営情報学部准教授
梅澤佳子 多摩大学経営情報学部教授
-

多摩大学 2014 年度共同研究プロジェクト
『多摩学のアクティブ・ラーニング プログラム開発』

発行者：多摩大学経営情報学部「多摩学のアクティブ・ラーニング プログラム開発」

共同研究プロジェクト

〒206-0022 東京都多摩市聖ヶ丘4-1-1

TEL : 042-337-1111 (代表) FAX : 042-337-7100

発行日：2015年2月20日