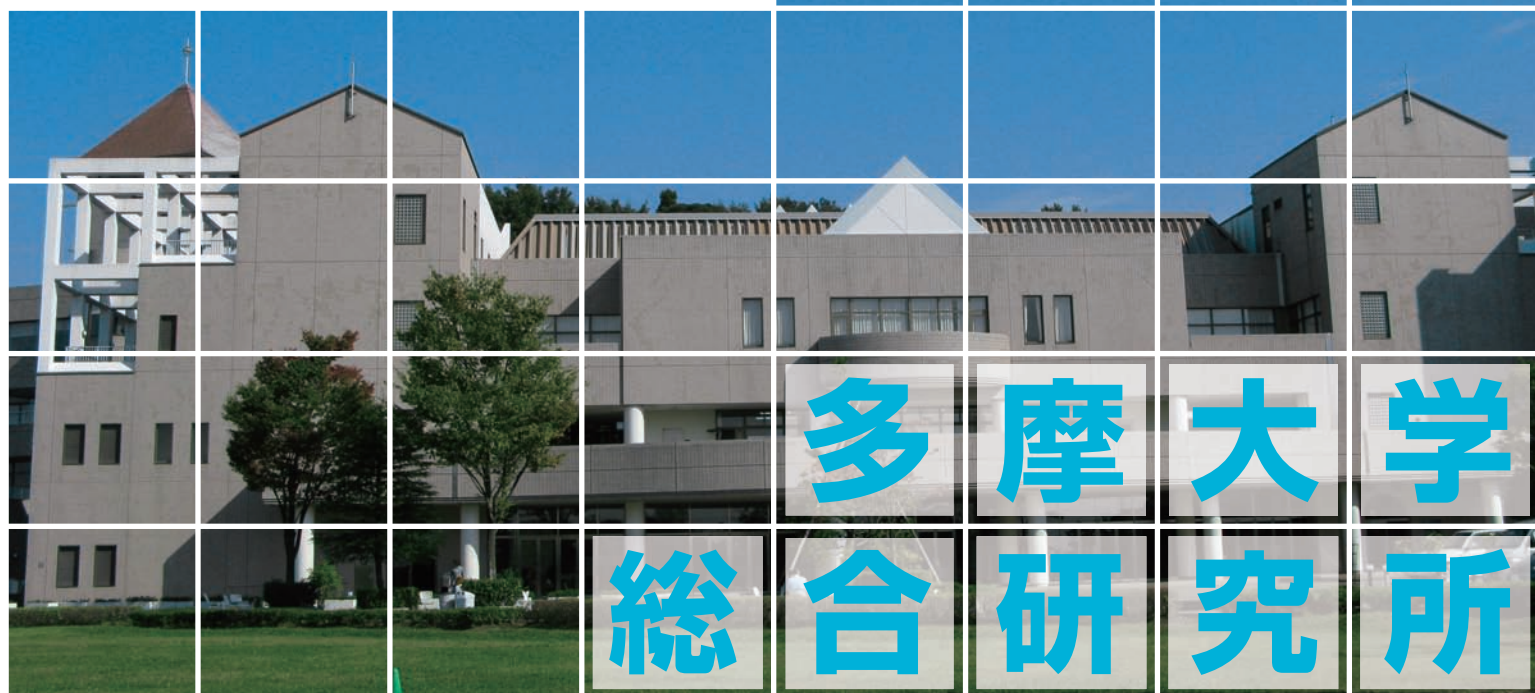


マネジメントレビュー

No.2 February 2009



特集：学びのシステム

ケースインタビュー

「入って遊んで安心できる芝生」という健康空間をつくる

藤原 繁幸 降旗 良勇

ディスカッション

学びのシステムをつくる

須藤 洋平 最上 雄太 松本 祐一

食資源から創造する地域ライフ・マネジメント (1)

多摩の食育 MAP を創ろう！～食育推進活動を事例に～

白子 みゆき

福祉・医療領域における学びの共同体の形成 ～ケースメソッドを活用した学習～ 中島 民恵子

地域経営の風景 (2)

地域経営と企業経営はどうつながるか？

松本 祐一

ソーシャル・マーケティングの旅 (2)

観光とは「学びの場づくり」である ～移動経済と定住経済を結びつける～ 中庭 光彦

PPP (公民連携) による公営事業再建と地域経営 (2)

下水道事業と地域再生

片桐 徹也

Case Interview

「入って遊んで安心できる芝生」 という健康空間をつくる

芝生というと読者の方はどんなイメージを持たれるだろうか。東京・日比谷公園の芝生は立ち入り禁止で眺めるだけの場になっているし、ゴルフ場の芝生というと「薬漬けではないか?」とつい疑いたくなってしまう。

でも、本来の芝生はそんなものではないはず。サッカー場や小中学校の校庭、ビルの屋上が安心できる強い芝生であれば、レジャー需要も増すし、CO2吸収効果もある。しかもこの芝生が循環型の液肥で育てられていれば素晴らしいのではないか。

こんな「芝生空間事業」に取り組んでいる企業が、今回紹介する長野県松本市の(株)信州グリーンだ。

今回は、その創業社長の藤原繁幸さんと、幼なじみでもありブレーンとして事業を支えてきた(株)エフ・シー・アール代表取締役(信州グリーン取締役)の降旗良勇さんにお話をうかがった。



▶ 藤原 繁幸 氏(左)

株式会社信州グリーン 代表取締役

▶ 降旗 良勇 氏(右)

株式会社エフ・シー・アール 代表取締役
株式会社信州グリーン取締役

植物性乳酸菌入り肥料 —何に使う？

▶ **藤原** いま当社の主力商品として開発し反響が大きいのが「植物性乳酸菌入りエコアースN」という特殊液体肥料です。多くの農家では畑に窒素、リン酸、カリなどを化学合成して作った化学肥料を撒いています。エコアースNは、牛糞と植物性乳酸菌、酵母、糖分から作られており、これを撒くと土壤の微生物を活性化します。土壤改良の効果も期待でき、土そのものが強くなるわけです。しかも、牛の排泄物を生分解しますので、コストも安くできます。この液肥を使って、いま日本中に多くの芝生をつくろうと考えています。化学肥料のみに頼っている芝生は弱く、サッカーなどするとすぐに傷んでしまいます。ヨーロッパでは、芝生の上で遊んだりスポーツをするのに、日本ではそのように使っている場所は少ないですね。芝生というのはそもそも牧草ですからね。強い牧草を育てる液肥をつくればよいと考えたわけです。

—— いま(株)信州グリーンは造園会社ですが、お二人の創業の頃のお話をうかがえますか。

▶ **藤原** 私が会社を興したのは1977年で、27歳の時です。私の家は安曇野でりんご農家をしていまして、酪農も行っていました。養蚕もしていましたね。

酪農をしていた若い頃、地元安曇野の造園屋に手伝いに行っていました。これはいい仕事だと思いましたね。それで、降旗の所に相談に行きまして、ならば、松本市内にしようということになり、小さなブレハブを建てました。それが信州グリーンの発祥です。

たまたま手伝いに行き習った

方が、造園業というよりは庭師でした。そういう意味では、プロとして造園の専門知識を習ったわけではありません。農業の専門という自負はありましたがね。私自身はずっと造園業をやってきたわけではないんです。だから、新しい造園業のあり方とは何かと考えて会社をスタートし始めたわけです。

—— なぜ造園業はもうかると思われたのですか。

▶ **藤原** それは、酪農のように臭くないです。しかも、酪農と違って当時の庭師には冬は仕事が無かったため、遊んでいられるという、若い単純な理由でしたよ。当時、造園工事で100万円というような工事が多数ありましたが、農家で100万円というのはたいへんな金額でしたからね。30年ほど前は、ちょうど庭のブームでして、「隣が10トンの岩を持ってくれば、こちらは20トンの岩を」と、岩の大きさの競り合いをするような頃でしたから。そこで、乗鞍の岩を切り出す権利を買い、そこから切り出した石を販売する仕事もしました。

この頃は、庭師を相手に仕事をしていました。彼らは梯子を登って剪定するのは上手だけれど、機械操作は不得手なんです。そこに機械で岩を配達すると、「庭も手伝っていい」と言われる。そんな時代でしたね。

いいものをつくるだけではダメ、しくみをつくらねば

▶ **降旗** 僕は、東京の大学を出てこちらに戻って一般の会社に就職しました。もともとマスコミ志望だったんですが、広告業なら自分でできるのではないかと思います。当時は、安曇野の辺にもペンションができた時代でした。

大学時代は、学業そっちのけで山ばかり行っていました。信濃大町・針ノ木峠にある針ノ木小屋の小屋番もしましてね。そこは日本の登山史では有名な百瀬慎太郎が開いた小屋ですが、その頃は慎太郎の長女、美江さんが山小屋を引き継がれていました。その美江さんは、息子の百瀬堯が大学3年生の時、「あなたたちに任せる」と山を下りられ、僕と同級の堯さんと学生だけで山小屋を2年間運営しました。それがその後の人生をおくる上で非常に役に立っていますね。

お客さんへの対応から、山岳救助、パトロール、すべてをこなすわけです。燃料も薪からプロパンに変わる時代でした。ね。「こういう仕事をずっと続けたい」という仲間がたくさんいて、その何人かはペンションをつくったりしたわけです。

それで「この安曇野をどのように売り出したらいいだろう」と考えたわけです。いま安曇野は有名な観光地となりましたが、当時はそれほど認知されていなかった。そこで、誰も見向きもしなかった道祖神のマップを作ったりしまして、こういった隠れたものが流行になるのではないかと思います。活動し始めたのが1972年頃です。

その後1975年に、NHKドラマで「水色の時」(主演:大竹しのぶさん)という安曇野を舞台にしたドラマが放映され、安曇野ブームがきました。行政の観光課やペンション関係の仕事が多く、楽しかったですよ。そういった仲間と共に「観光まちづくり」を行ったという点では、全国でももっとも早い方だったのではないでしょう。

その次は、信州の秘湯を何とか売り出せないかとも考えました。しかしそれは人気番組だった「イレブンPM」が「うさぎちゃん」と呼ばれる女性レポーターを起用して「効能は」と温泉を紹介することによって

一躍脚光を浴びました。正攻法ばかりでなく、人に知らしめるためには「見せ方」とか「しくみ」をつくらないとだめだなと思いましたね。

いいものをつくっても、売り方を考えないとだめだということを痛感したわけです。そんな頃に藤原も独立しようとしていた。仲も良かったので、少しでも力になればたらと、それ以来ブレーンというか友達という感覚で付き合い合ってきました。藤原には僕には無い「新しいものに対する挑戦心」「行動力」をもっていましたから。

造園業界参入への苦労

—— 当時、松本平で造園業を始められて、もっと広範囲で事業展開したいと思われたのは？

▶ **藤原** 業界には造園の大家がやりますからね。そこを真正面から攻めても無理ですよ。事業を続けているうちに、1994年、造園業者が指定建設業として7業種の中に入り、公園事業に参入できるようになったんです。そこでなんとかこの事業に参入したいと思いました。それまでの公園工事は土木工事の一貫としてゼネコン企業が一括受注して、その下請けとして仕事をもらっていました。公園も「建物の一つ」という考え方でしたからね。受注主体は建設業や土木業で、造園業は下請的要素が強かったし、それは指定建設業となった今でも業界として苦しんでいる点です。

例えば新首相官邸でも一括でスーパーゼネコンに発注し、造園工事だけを分離することは無いですね。それでも、制度的には分離発注をするようにはなっているんです。造園業者がやっている仕事は、東京

にある大手造園会社でも年間に80億円ぐらいでしょう。

また、長野県の造園業者には、国の仕事をする会社が少ないですね。公共事業は書類の作成が大変なんです。優良法人になるには、現場の施工がきちんとできることはもちろんですが、書類もできないとだめなんです。

いま造園の仕事が多いのは積水ハウス等の住宅メーカーでしょうか。全国の住宅の外構を造園と捉えれば、一番売り上げが多くなる。そう考えれば、造園の専門業者が扱う仕事量は意外と少ないですよ。

同じように、芝生の世界、スポーツターフ(turf)の世界でも、体育施設関係の会社が主で、造園業者の扱いは少ないですね。

▶ **降旗** その間、僕は1981年に松本の市内にできた大型SC、カタクラモールの開店をプロデュースし、今日まで深く流通の仕事に関わることになりました。さらに、1993年、信州博覧会にプロデューサーの一人として参加したんです。この時のプロデューサーはみなさんすばらしく、「この人たちには勝てないな」と思ったのですが、でも、地域の事については負ける気はしなかったのです。だから、地域密着型で地方を元気にしていこうと思ったわけです。

今は、信州グリーンの役員もしていますが、藤原との関係はブレーンという感覚のままですね。僕の経験が、造園業会で頑張っている藤原の「行動の指針」になればと、言いたいことを言っていますよ。会うのはお互いの仕事で片付いた後なんです。ほとんど毎日みたいなものですね。もう6年になるでしょうか。

▶ **藤原** 信州博では、周囲の庭造りや緑地の管理について、長野県が分離発注してくれ、当社も造園業者として請け負え嬉しかったですね。

エコアースNの発想はどのようにして生まれたのか

▶ **藤原** 2001年、信州博の隣地に、日韓ワールドカップのパラグアイの合宿誘致場所として、ラグビー・サッカー場であるアルウィン(長野県松本平広域公園総合球技場)が出来、芝生の建設工事・芝生の管理について請け負いました。その時に、化学肥料や殺菌剤・殺虫剤を主とする維持管理の多さに「こんなに薬剤を使っているのかな?」と思ったわけです。

私は、酪農をしていましたから「芝生は牧草と同じ、牛を飼っている目から見るとたいした広さではない」と思いました。雑な言い方ですが、1万平米の牧草畑を刈っていただければグラウンドなんですよ。ただし、牧草は1年に3~4回しか刈らないのですが、洋芝のスポーツターフの場合は1年に90回以上刈ります。それだけの違いなんですね。

酪農の牧草を育てるとき、肥料は牛の糞をバキュームカーで振り撒くんです。撒くと臭くて大変ですが、それが一番いい肥料ですね。ですから、雨や雪の降った日に、薄まるように撒いています。

そこで、どうしたら臭いなどの課題を解決できるか、試行錯誤を始めたのは8年前です。その中で生まれたものがエコアースNです。牛の糞を半年間発酵させて、それに植物性の乳酸菌と酵母と糖分を加え、悪臭を取り除きました。糖液は、食品メーカーがコストをかけて廃棄していたものを利用することで、コストを抑えました。

エコアースNを芝生とか植物に使うことは、牛の糞の再利用もできるため、酪農家が自分の仕事に負い目を感じずになると思いましたね。昔の農家はそういう作業をしていたし、臭いが出てもしょうがないと

思っていたのですが、今はそういうわけにはいきませんから。

▶**降旗** 今は臭いが公害になります。ところがエコアースNはフルーティな臭いがするようになっていました。そういうことが、資源の再利用につながるし環境にもいいですね。いずれ企業がいろいろな用途を考えてくれるのではないのでしょうか。

—— 植物性の乳酸菌を使うというのは、社長のアイデアですか。

▶**藤原** そうです。私は漬け物を漬けますからね。ナマの野沢菜を漬けて、冬から春の間に、いい匂いがして食べられるのは発酵しているからです。漬け物の中に殺菌剤を入れたら漬け物にならないのと同じで、いい芝生をつくるには殺菌剤なんか使ったら駄目なんです。もちろん殺菌・殺虫剤に頼ってばかりの農業もだめですね。植物性乳酸菌には自然の殺菌効果がありますし、味を良くする効果もあります。芝生にも野菜にも使ってもいいはずだと考えたのです。予想通り、使ったら本当に良かった。それを考えるきっかけは芝生をやり始めたからだし、牛を飼っていたのが大きかったですね。

観光空間としての芝生

▶**降旗** 長野県の冬の観光の代表はスキーですが、そのスキーの観光需要はピーク時の半分にも落ち込んでいます。ですから、夏も客を呼び込まなくてはならない。菅平は、冬はスキー、夏はラグビーなどの芝生グラウンドで客を集めています。こんな成功例があるのに、白馬などは指をくわえて見ているのはおかしいと思ったんですよ。ならば、芝生グラウンドをもちこんで、グリーンシー

ズンに合宿で来るようなシステムをつくれば、夏から冬へつながらる観光場所ができるのではないかと考えました。それで、5年前、あちらこちらの行政窓口に企画書を書きまわりました。

—— 芝生を、造園ではなく、レジャー需要に応えられる商品にしようとしたわけですね。

▶**降旗** そうなんです。そこで、芝生で集客できるモデル作りを実践しようと、仲間の建設会社に参加し、共同で自前のサッカーグラウンドをつくりました。松本JCに協力を求め九州のチームを合宿誘致したりもしました。これからは集客までをセットとしたプロモートもしていきたいですね。

▶**藤原** そのためにはエコアースNは必須の商品だったわけです。そのような場所での芝生は、ローコストで管理しなくてはなりませんし、環境と安全を満足させなくてはならないですから。

これからの芝生空間とは

▶**藤原** いま木島平村で、2009年夏から使えるような「いい芝生のグラウンド」を作っています。いい芝生をつくるのが自然と客を呼ぶことになるんです。スキー場の下に、国立競技場にも負けないような芝生があるわけです。この芝生を一回使ってしまうと、身体が覚えてしまって、他のグラウンドには戻れないですよ。木島平にすでにある芝生のグラウンドで合宿をしたお客様は、合宿が終わると「来年も来る」と、予約して帰って行きます。

グリーンシーズンは春から秋まで150日、ウィンターシーズンは100日だそうですから、「その250日で商売をした方がいいですよ」とお勧めしています。これまでは冬だけでよかった時代もありました。でも今は春も夏も秋も売るわけです。

そうすると、これまで季節差があったために競争の無かった観光地の間に、観光地間競争が生まれるんですよ。「そこで生き残るためには、いい芝生を育ててやるのが道ですよ」と言います。一時、菅平が北海道に客を取られたことがあ



エコアースNで育てられた保育園の庭

り、取り戻すのにものすごい時間がかかったことがあるんです。合宿対象のいい芝生とは、雨でも雪でも、ぶっ続けで使える強い芝ですね。競技場ですと、年間60試合程度ですが、合宿専用グラウンドは毎日使わなくてははいけませんからね。葉漬けにした芝生は弱く傷みが早い。コストを高くして使用頻度が落ちてしまっではかないません。当たり前のことですけど、いいものをローコストで提供したいですね。

▶**降旗** 芝生の魅力というと、まず見た目にきれい。転んでも痛くない。それと、汚れない。砂埃が緩和される、などでしょうか。でも、「子どもたちが思わずからだを動かし、遊びたくなる」それが何よりの芝生の魅力でしょう。そんなわけで、全ての幼稚園や小学校の校庭を芝生という緑の夢空間にしたいですね。

▶**藤原** これまでに、いくつかの小学校や保育園に芝生を張って管理をさせていただいていますが、管理費の問題などがネックになって、なかなかハードルが高いですね。でも、それが私たちの夢でもありますから頑張っていきます。

▶**降旗** 小学校の校庭を芝にしよう。芝で信州の観光を元気にしよう。などのスローガンをたて、2007年、長野県造園建設業協会は4月8日

を「芝の日」と制定しました。日本サッカー協会の川淵三郎キャプテンにも応援いただきました。ですから、これを全国の運動にしたいですね。であれば、エコアースのようなシステムをいろいろな人が利用して、普及して環境整備ができればいい。そういう貢献の仕方があっていい。これが最終的な考え方なんです。

▶**藤原** 芝生は眺めるものではなく、使うものなんです。使わないとその良さがわからない。使うためには、傷まない強い健康な芝生を育てるしかない。今はそれが使命感になりましたね。

(2008年11月13日実施)

質問者:松本祐一、中庭光彦

構成:中庭光彦

〈インタビューを終えて〉

エコアースNという液肥が芝にいい。そのエコアースNはリサイクルでつくられている。そんな、リサイクル商品の成功物語という、「予想通りの話」をお聞きするのかと思ったら、見事に良い意味で裏切られた。

このお二方が売ろうとしている商品とは「芝生で生まれる健康で身体にいい空間」であり、そうした空間をレジャー空間としていくためのソフトである。これを、造園業者の芝管理技術と片付けてしまうのは、あまりにもったいない。お二人が、自ら異なる人生経験を資源として活かし、観光と農業にも直結する商売をつくったという点では、まさに「草の根型のイノベーター」である。

しかし、このような商品を普及していく裏には、書けないような様々な規制の存在があることも事実だ。「芝とエコアースNを一体とした用途開発」という、ある意味では発見のための学びのシステムの創造と、人のネットワーク、時代の制度。この三者の関係とそこでの戦略を検討する上で、本ケースは多くの教訓を提供している。(中庭光彦)

ディスカッション

学びのシステムをつくる

株式会社アイデアス取締役CEO
多摩大学総合研究所客員主任研究員
最上 雄太 氏

1970年生まれ。専門はリーダーシップ論。人材開発段階から企業戦略を支援する研修・セミナー講師として活躍中。組織の活性化に貢献するコミュニケーション・マネジメントが得意分野。多摩大学総合研究所における人材開発関連の産学協同プロジェクトをプロデュースしている。



産業能率大学総合研究所
普及事業本部プロジェクトリーダー
須藤 洋平 氏

1978年生まれ。全国の手、中小企業をクライアントに持ち、企業を支える人材育成のための教育プログラムを企画・開発する。現在は「ホワイトカラーの能率向上」「主体的人材の育成」「リレーションシップ・マネジメント」などをテーマに活動中。松本氏、最上氏とは、プロジェクトの一環として協働。



多摩大学総合研究所 准教授
松本 祐一

今、ビジネスマンに求められている本当の能力 人の能力から仕事の能力へ

▶ **松本** 今回のテーマは、「学びのシステム」。学ぶための「プログラム」や「場づくり」をどう構築するのかということです。

私も含めこの3人は日頃から企業研修に関わっていますが、企業人の学びはこれからどうなるのか。社員という立場、あるいは人事部の立場から、それぞれ「企業における学び」の方向性についてお話しできればと考えています。

まず、この不況の中で、実際に社

員やビジネスマンに求められている能力や知識は、どのようなものなのか。顧客からの求めは変わってきたのか、それとも変わっていないのか。その辺からお聞きしたいと思っています。須藤さん、いかがですか。

▶ **須藤** 私は、今、教育業界に、大きな転換が起こっているのかなと実は思っています。このことに教育業界自体がどこまで気づいているかわからないのですが、大きな過渡期に来ている。それは何かというと、求められているものが「人の能力」から「仕事の能力」に変わってきているということです。

リーダーシップとかコミュニケー

ション、モチベーション、これが今全盛です。教育業界ではそこが一番ブームで、これまでもブームだったわけですが、おそらくこれからは違うと思います。なぜかという、企業側が求めているものが、実はそこにはあまりないからです。「社員の能力」や「やる気」はもちろんなのですが、もっと直接「仕事が変わる」、「業績が良くなる」、そこを一番求めています。

▶ **松本** 今おっしゃった「仕事」の意味は、それぞれの業種または職種によって異なる専門知識や技術という意味での仕事なのか、それとも、もう少し普遍的な意味を込めて

言っているのでしょうか。

▶**須藤** 前者ですね。これまで100年以上に渡り、いわゆるブルーカラー、製造・生産系の仕事に関しては、比較的手厚く教育が行われてきました。特に定型型な仕事について、その生産性を高めたり、効率を高めたり、そういう教育が行われてきた。ところが、ホワイトカラーの「仕事」については、教育する側からの切り口が明確ではなかったわけです。ですから、リーダーシップやコミュニケーションということをやってきたわけですが、「それではいけない」というのが最近高まっているように思います。

▶**松本** そうなると、教育する側としては、教えることをかなり個別具体的に、細分化されていくという気がするのですが。

▶**須藤** その通りです。これからは「ホワイトカラー業務とは何ぞや」ということが、大きなテーマになってくると思います。企業はそこを求め出している。

企業が求めるものは両極端化している

▶**松本** リーダーシップやモチベーションは「これまでの」全盛だというわけですが、最上さんは、そこをやられてきましたね。現場では、受講者や研修担当者とも話されると思うのですが、今の須藤さんの“読み”については、どう感じますか。

▶**最上** 私は「両極化しているのかな」と感じています。私自身は、企業の人事担当者や教育担当者からオーダーを受ける立場です。コミュニケーションとか、目標達成、プロジェクトマネジメントについて強化してほしい、スキルトレーニングをしてほしいというふうに、かなりの的を絞って教育してほしいという専門

的なオーダーがあるというのがまず一つ。

もう一つは、どちらかというスキルトレーニングというよりは人間の土台となるような内容のオーダーです。例えば認識面や気持ちの面。これは須藤さんが指摘した「仕事が変わる」という面とかなり重なっているのではないかと感じているのですが、企業研修において、専門的なものはきっとやり尽くしているのです。やり尽くしてしまって、何回りもして、同じことを繰り返しているにもかかわらず、どうしたらいいか困っている人たちが、もう一つの極の「人間としての土台」といったところを求めている。両極端だなという感じを受けています。

▶**松本** つまり、最上さんの考え方では、「全人性から専門性へ」という動きよりは、2つの方向性が同時に動いていて、さらに分化しているというイメージだということですね。

▶**最上** そうですね。おそらく、その企業の教育に対する取り組み年数や、どのくらい歴史を持っているかということも大きいのではないかと思います。今まで教育のどこを外部に委託してきたか。そういう点によって大きく変わるのではないかと思います。

現場と教育のギャップを埋める

▶**松本** 発注する人事部は、明確に教育項目をわかっているのでしょうか。それとも、漠然とした中で、「何を私たちは教育したらいいのですか」という人事部が、教育項目も含めて、教育提供者に期待しているのか。

▶**須藤** 最上さんの言う「人としての土台」。これは、教育全体を見てみると、間違いなくその方向性はありま

す。一般的にいうところの「人間力」ですね。これにすごく注目している企業も中にはあります。

それを踏まえた上で、企業のニーズが明確かどうか。これも、企業の成熟度によってそれぞれです。ただ、企業担当者が、これからの人材戦略に基づく教育として必要なポイントを見極められているかという点、私はそうではないのではないかと思います。

要望が明確な企業も多々あるのですが、それは「他社がこうやっている」とか、「これまでやっていなかったから、今度はこれをやりたい」とか、過去とか周りの風潮を見ることが多いです。本来であれば本当に企業としてこういう教育が必要なのだ、こういう人材が必要なんだということを見極めることが重要なのでしょうか。

人材像の明確なビジョンをもっている企業は多いです。ただ、それが本当に現場で会社の業績や経営自体に影響を与えるように働いているかどうかは問題なのです。そのギャップは、特にホワイトカラー業務においてずっとあるということです。

▶**松本** そうなると、「人間力」という土台の部分は、説明しづらくなりますね。相手の企業に「こういう教育をしますよ」と、どういう言い方をしているのですか。

▶**最上** 確かに説明は大変です。先日「プロジェクトマネジメントについて話をしてほしい」というオーダーを受けたのですが、その企業担



当者はプロジェクトマネジメントについて、ほとんど理解していない。企業担当者も、“コミュニケーション”、“プロジェクトマネジメント”、“目標達成”という言葉は使っているものの、それがどういうものなのかはわからないので、今求められている教育は何なのか見極められていない人も多いのではないかと私は思っています。

というのは、担当者の方は、客観的に今自分たちに必要なものは何かということを判断するのは難しいのではないと思うからです。

例えば、その会社の人間として「挨拶が少ない」という印象があれば、コミュニケーションだ、と思いつく。でも、実際にはそうではなく、別のアプローチもあるということを客観的な目として外部から提示してあげて、検討いただくことが望ましいと思います。

そう考えると、企業研修を提供する側が「企業担当者からこういうものを求められた」と、そのまま持っていくのも問題がある。

プロジェクトマネジメントと言われて、プロジェクトマネジメントのなんらかの研修を提案すれば、企業担当者は満足するのです。が、実際の成果は一致なくて、結果的には誰も喜ばないという状態になる。この責任は、我々のほうにももちろんあるのではないかと考えていますし、気をつけなければならないと思っています。

▶**松本** お二人から「現場と教育のギャップ」という話がありましたが、それを解消するために気をつけていることは何でしょうか。

▶**須藤** 私が一番大事にしていることは、「現場を把握する」ということです。受講者の現場、すなわち職場ですね。私は仕事柄、企業の人事部の方とお話することが多いのですが、なかなか現場を把握するということは難しいようです。そこで、例え

ば、「コミュニケーションが問題なので、コミュニケーション研修をやってほしい」と言われた時に、「具体的にコミュニケーション研修でどういところが職場で問題になっているのですか?」と聞きます。そうすると、それが引き金になって、「実は」という話をしてくる人事担当者もいれば、答えられない人事担当者もいらっしゃるのですが、その投げかけは大事な点だと思います。

▶**最上** 「現場を把握する」ということがすごく重要なことはもちろんで、私も細かいことを、研修を受ける前の段階で確認するようにしています。それと、もう一つあるとすれば、企業担当者の思いや、モチベーションですね。なぜこの企業研修をやろうと思っているのか。企業担当者の動機付けというか、その人がどのくらいやる気になっているかということがすごく大きな指標になります。もし、その方が主体的に「本当に変えたいんだ」という場合には、こちら側から、本質的な内容の提案をしたりすることも当然できますし、そうでない場合には、オーダー通りにしないとだめということになる。組織上、決められたオーダーみたいなものが来ている場合には、現場の担当者はモチベーションが少し低いんですね。「コミュニケーションの研修をやれるところをこの日付で、なるべく安いやつを探す」というふうなことになっている場合には、やはり細かい対応ができにくくなるというところがあります。

▶**松本** お二人がそういう問題意識をお持ちということは、自分たちの提供するプログラム、コンテンツがありきたりではいけないと考えているわけですね。そういう場合の教育プログラムの企画・開発はどういう方法でやっていらっしゃるんですか。

▶**須藤** 私の基本方針としては「なければつくる」。そうでないと、教育と

現場のギャップが埋まっていけないと思っています。もちろん当学にはものすごくたくさんの網羅的なテーマとソリューションがありますので、その組み合わせによって解決できる場合がほとんどです。ただ最新のニーズに対しては当てはまらない可能性もありますので、そういう場合は企画をつくり、それを実現できる講師を探して、コーディネートして、実施するということもやっています。

▶**松本** でも、講師というのは、ある程度で上がった人たちがたくさんいて、自分の得意分野とか、既にもっているコンテンツがあるわけですね。それを変えるとか、今までのやり方と違うことを要求しなければいけなくなる。そこは、大変なんじゃないかと思うんですが、どうですか。

▶**須藤** 私の場合、講師の色を変えることは極力しないようにしています。以前は、企業担当者からいただいて、私がつくった、両方で合意しているプログラムなのだから、企画があるのだから、それに合わせてくれ、ということもありました。しかし、それを実際にやってみると、パフォーマンスが著しく落ちるのです。

一番大事なことは、講師の持ち前というか、講師がどこに強いのか、それを見極めること。見極めた上で、この強みであればこの企画にはまる、とコーディネートをしていくことが大事なことだと思います。

そういうやり方ですと、講師も100%の力を使いながら、もっと言えば、その強みが焦点化されて、さらに高いパフォーマンスを出していただける可能性もある。

▶**松本** そうなると、完成された部品を組み合わせ、全体としての統合性をどう出すか。全体を通して何を学ぶかということが、受講者の側に伝わればいいのですが、いろいろなことはやったんだけど、結局、何をやろうとしているのかわからなく

なる可能性もある。そこはどう解消されようとしているのですか。

▶**須藤** 私の中では全く矛盾していません。つまり、企画の段階で軸をつくるのが大事だと思っています。つくるといのは、先方と合意することですね。受講者に対してこういうことを今回やりましょう、ということ合意するのはすごく大事。教育の命ですね。

そこに対して、講師の強みを生かし、その「軸」を実現していく。ですので、当然、「軸」だけは講師も把握していただく必要があります。それは講師にとっては全く違うことをやれ、ということではなくて、自分の強みを生かした結果、その軸にはまるんだということをきちんと説明できることが重要だと思います。

▶**松本** 最上さんは専門分野だけではなく、企画、軸に合わせてプロデューサー的な役割も果たしますね。今のコメントについてはどう思います？

▶**最上** 講師自身が強みを知っている必要があるし、それを生かしていく必要があるという須藤さんの意見に賛成できます。講師としても、「これはできる」「これはできない」ということははっきり言うのが講師としてのプロ意識として必要なものじゃないかと思うのです。

研修は、与えられた7時間をこなすことと、成果を出して本当に求められている本質的な課題を満たすということは別の話なんですね。こういう仕事をやっていて、一番勇気のある行動は、「自分はできない」と断る人だなと思っています。

学びの場をどのようにつくるか？

▶**松本** 研修というと、昔は教室スタイルで、みんな聞いているだけとい

うのが主流だったと思いますが、最近は、グループワークだとか、いろいろなやり方が増えてきていると思うのですが。方法論の変化はありますか。

▶**須藤** ものすごくありますね。今回「学びのシステム」というお題をいただいたときに、直感的に「難しい」と思いました。というのは、「こうしたほうがいい」という漠然としたコンセプトはあるのですが、具体的な方法論として、実はまだできていないというのが正直なところなんです。これは教育業界全体を含めて、まだそこに対する答えを導き出していないのだと思います。

確かに、ワークや体験型の研修もかなり増えてきています。けれども、本質的にはまだ100年前と変わっていないのではないかというのが私の印象なのです。

問題意識の転換ですね。何かを教えるのではなくて、主体性を引き出すとか、あるいはクリエイティビティを引き出すとか、もっと言うと「学ぶ意欲を引き出す」というところがまだまだできていないなと思うのです。

私は最上さんのプログラムは革新的だなと思っているのですが、それはその部分を実現しているからなんです。これは本当に説明しづらい。比較するものがないから、多分説明しづらいのですが、最上さんの研修を受けると、明らかに受講者が違ってきます。生き生きとしてくるし、学ぶ姿勢が出てくる。「21世紀型の教育」と私は呼んでいるんですが、これまでと大きく違う転換点はそこにあるのではないかと。

▶**松本** ホワイトカラーがこれから求められる能力とか、仕事の専門的な技術とか知識以外の部分というのは、もしかしたら、今みたいなキーワード、主体性とか、創造性とか、学ぶ意欲そのものみたいなところなのかもしれませんね。最上さん自身

はどういう組み立て方をしていると思っています？

▶**最上** 私の考えとしては、受講者が100人いれば100人の答えがあるだろうという前提に立っているの、大きな枠として学び取ってほしい研修目標は設定するのですが、その中で感じ取っていく細かなニュアンスは、100人いたら100人の受け取り方があっていいのだなというふうなことは気をつけていますし、限定しないようにガイドします。これは答えがこうだとか、一人の言った意見が正しいとか、そういったことは限定しない。その中で、先に合意している研修の目的の枠内におさめていく。

もう少し言えば、研修が持っている目的の範囲内で、極力、自由にしてもらおうというのが演出したいところなんです。自由にすると、今度、外にはみ出していこうとか、何でも大丈夫なんじゃないか、と思ってしまいうのですが、その辺のところを場と雰囲気と学んでいる人たちの意識を外れないようにしていくということだけは細心の注意を払っています。

▶**松本** そこは微妙なバランスを保っているというのが、自分自身も一緒にやっていると。でも、それは難しい。これは多分だれでもできることではないと思うんですが。

▶**須藤** 今、おっしゃったことが、実は職場でも求められています。どうということかという、役割、責任は果たしながらも、自分たちで考えて、クリエイティビティを発揮してほしいというのが、今、どの会社も抱えている課題なのです。それが最大の課題だと思います。

▶**松本** ある程度枠組みのある自由といったものが、そういうものを引き出すということですか。

▶**須藤** 私はそう思っています。

▶**最上** 私には研修への3つのポリシーがあります。一つは「信じるこ

と」、一つが「尊重すること」、もう一つが「演出すること」です。それは企業研修においても、どんなオープンセミナーにおいても同じように思っています。

「信じること」は一人ひとりが学習する力を持っていて、人は本来学びたいのだ、ということを信じているという前提です。どんな人でも、全員が学びたいし、成長したいのだというふうに信じるということです。

「尊重すること」というのは、その人自身の学びがあるのだということ尊重して、研修によって狭くなっていくのではなくて、選択肢が広がるような、そういう感じにしたいな、という意味で尊重することです。

もう一つ、「演出すること」というのは、企業研修だから何か少し厳しいことを言わなければならないとか、たまに怒ってみたりしなければならぬとかいうことではなくて、ある意味、企業研修とかセミナーとかいうのはセミナーサービスだと思うのです。「先生、先生」と言われて、上から教えていくものかということを行っている時代ではないだろうと。前に立つ私たちも一緒に学んでいく必要もあると思いますし、遊び心を入れて、楽しく、おもしろかったね、と言いながら、実はその目標を達成していく。そんな研修を演出するためにはどうすればいいかなということを常に考えています。

▶**須藤** 今のお話は、そのままマネジメントに通じますね。職場のマネジメントに求められている要素、そのままです。

▶**松本** そうすると、「場づくり」が重要になりますね。研修というのはだれでも経験するものなので、「研修の場での身の振り方」というのをするわけですね。つまり、とりあえず真面目に受けるとか、こういう答え方をすれば、とりあえずオーケーだろうとつくることができるわけ

です。でも、それって、本当の学びにならないと思うのですが、それを忘れさせる――我々のやっている研修というのは、そういう部分があるんじゃないかと思うんです。

▶**最上** そう思いますし、そうしたいです。一つの方法としては、びっくりさせることだと思っています。

次に、何があるかということに対して予想を超える、ということが、先ほどの「演出」という部分にもかかわってくるのですが、次に何があるかわからなくて、ハラハラするというようなことについては、研修を設計するときによく意識します。そうすることによって飽きないし、後半に向けて、おもしろい映画を見ているように、集中力が高まってくるというか、そういうようなことに気をつけたりしています。

▶**松本** 実は、自分も講師をしながら最上さんの研修に参加したことがあるのですが、そこで思い出したのですが、「学んで楽しいことなんだ」という、すごく簡単な真実です。何か新しいことを知ったり、何かできるようになったりというのは、やっぱり楽しいんですね。

今、自分の息子が、平仮名を一生懸命覚えようとするのですが、それが苦痛ではなくて単純に楽しいんですね。覚える行為そのものが。そのような楽しさがもししたら、大学の授業も含めて、学びの中でなくなってしまうものなのではないか。つまり、真面目にやらないといけないんだという、それがすごく我々を縛っていたという感じはするんですが、その辺はどうですか。

▶**須藤** おっしゃるとおりですよ。学びもそうなんですが、もう一つ大事なことは「働く」ということもそうだということです。働くということも本来的に実はものすごく楽しいはずなんです。なぜなら、自分の能力を発揮して、相手に喜ばれるわけですから。これほど楽しいことはないはず

なんです。

相手に喜んでもらうためには、自分が成長しなければいけない。だから教育が必要なのだと思います。そして、成長することでますます相手に喜んでもらえるようになる。これ完全に楽しみのスパイラルアップだろうと思うのです。それを21世紀型の教育は実現しないといけないのではないかと思います。

さらにいえば、教育においても、仕事においてもそれを忘れさせるということがすごく重要です。例えば、マネージャーが部下に、それが仕事だということを忘れさせることができたなら、それは最高のマネジメントだと思います。そのためには、びっくりさせるとか、ハラハラするとか、すごくいいと思いますね。

▶**松本** そうなっていくと、今までのプログラムとか、知識、方法論というのが全部変わってしまう。確かに聞いていると、教育の方法って、本当に進化していないんじゃないかという感じがしますね。つまり、単純にグループワークとか、そういう形の問題ではなくて、講師と受講生の関係性であるとか、時間の使い方であるとか、そういうのが全部古いのかなと。

▶**須藤** 一番大事なのは、パラダイム転換だと思います。「学ぶというのは楽しいことだ」という、そのパラダイム転換がなされないことには、変わっていかないと思います。働くということも同様です。どうやってパラダイム転換が起きるかということ、経験しないといけません。教えられても、楽しさは経験しない限りわからない。逆に経験すると、痛み付きになります。また学びたい、またそういう経験がしたい、となるわけですね。だから、どれだけの人に、学ぶ楽しさだったり、働く楽しさを経験させられるか、これにチャレンジすることだと思いますね。

▶**松本** そう考えると、研修する側か

らすると、これを説明するのが大変ですね。

▶**最上** 難しいです。

▶**須藤** いつも苦労しています（笑）。

▶**松本** でも、企業担当者の立場に立つと、やはり効果・成果、そういうものが出なければ、なかなか認められないという現実がある。そこで、教育の成果を評価するという問題が出てくるのですが。

▶**須藤** そこは教育業界の最大の課題です。アメリカで、教育効果についての研究を行った有名な研究結果があります。それによると、教育の効果測定は4段階に分けられる。1つ目が、受講者の満足度。2つ目が知識習得度。これはテストで測れる部分ですね。3番目が行動変容です。4番目が成果創出。そして、その論文の結論は「成果創出への教育効果は測り得ない。」ということでした。

今やらせていただいている研修でも行動変容までは測定することがあります。企画段階で求める行動変容を決め、それに向けてプログラムをつくり実施する。その後、職場でウォッチし、3カ月ごとに上司と対象者の両方にアンケートをとり、「自分の行動が変わったか」、「部下の行動が変わったか」を調べると、一応、行動変容を示すデータを取ることができます。しかし、その変容は、どこまで教育の影響でもたらされたかはわかりません。

▶**最上** 「成果がわからない」という結論は、我々を安心させます（笑）。研修の効果・成果は本音を言えば、「見ればわかる」ということではないかと思います。ただ、それは客観的な成果基準にはならない。ですが、雰囲気が悪くなったとか、文化的に変わってきたとかいうところは、それが直接的に教育の成果だと言ってくれる企業は少ないでしょうね。それは仕事のパフォーマンスと関わるので、「仕事の内容」とか、「具

体的な変化」といったもののほうに多分視点が行くと思うんです。

だから、我々評価される側としては、成果指標が必要なのですが、本来的な成果としては、「その会社の雰囲気が悪くなった」とか、「みんな元気になった」ということであればいいと考えるようにもしています。

▶**松本** それは私も同じですね。大学生で考えても、今やっていることがすぐ結果であられることはほとんどない。確かに行動変容はあるかもしれない。でも、本質的にその人にどういう影響を与えたのか。もしかしたら、20年後に、「あ、あのとき言っていたことはこういうことだったのか」と初めて変わるということもあるでしょうし、もっと言えば、教育というのはいろいろなものが積み重なっていくので、この教育のこの部分がここに影響を与えた、なんていうことを取り出すことは多分不可能ですね。だから、本質的に教育というのは普通に評価できるものではない。それを商売にすることというのは、そういう難しさがある。

不確実への適応力をつくる 場づくりへ

▶**須藤** とはいえ、一方ではやはり成果を測れないということでもいいのかという疑問がある。これからは、「教育は仕事に影響して何ぼ」という所に戻っていくと思ってまして、企画段階から仕事の問題を把握して、対策として教育を考える。その結果、仕事の問題が解消されれば、それは教育の成果ということになると思います。つまり、教育だけでの取り組みではなく、教育を含めたコンサルティングをやるということです。問題解決に社員を巻き込む。それが社員の教育にもなる。実践を通じた教育で、これはおもしろ

いと思います。

▶**松本** 私も、一つの解決方法は、直接、その仕事のプロジェクトなりの中に入り込むことだと思いますね。ただ、コンサルティングというと、こちら側が提案して、相手が受け取るというイメージがあるけれども、そうではなくて、相手と「並走する」ことです。

研修の中でケーススタディをするのでも、それが実際の業務のことであって、これから本当にやろうとしている、解決しようとしている問題であれば、成果に直結するし成果が出やすいと思うのですが。

▶**須藤** “並走”という言葉は非常にしっくりきますね。産能大ではプロセス・コンサルティングと言っています。要するに、コンサルタントにアウトプットだけを委託するのではなく、社員が行うプロセスをコーディネートすること自体をコンサルティングしていくというやり方があります。この歴史は1940年位まで遡れ、戦前にコンサルティングというとプロセスコンサルだったらしい。今、それがもう一回見直されてきている。それはなぜかという、先ほどのような「学ぶって楽しい」とか、「仕事って楽しい」ということをわかってもらうためには、並走していくしかないからです。並走しながら、それを味わってもらうことでわかっていただくというのは非常に価値のあるやり方だと思いますね。

▶**松本** 「問題の冰山」という、多摩大学総合研究所が開発したツールも、そこを意識しています。もともとは問題発見・問題解決の手法として開発したわけですが、使っていくうちに、ただ知識で覚えたり、頭だけ動かしても、ひとつもうまいかなというのが見えてきたからこそ、今のようないくつかの運用方法が生まれてきたところがある。須藤さんは、あれをどんな印象を持ちました？企業さんはどう見ているのか？

▶**須藤** 「問題の氷山」は、問題解決研修ではないな、と思っています（笑）。やっていることは問題解決ですが、受講者が学ぶのは、仲間と議論することの楽しさであったり、問題に真摯に取り組む楽しさだったりですから。

「楽しさ」といっても、お遊び的な楽しさではない。真剣に取り組むことそのものが楽しいという高度な「楽しさ」です。ここは一番押さえないといけないポイントだと思います。問題の氷山はそういう研修ですね。

▶**松本** まさしくそうですね。そういう意味で、最上さんから見て、どうで

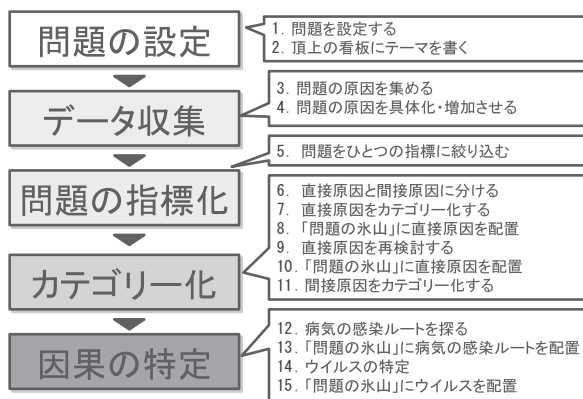
すか、氷山というコンテンツというか、あのやり方というのは。二人で進化させてきたというところがあるわけですが。

▶**最上** 不思議な研修ですね。私もあれは問題解決研修ではないと思っています。この研修は、議論する楽しさを得たり、問題を共有したり、真剣な場づくりすることの意味とかを得られるものなのですが、そのまま説明しても、最初はなかなかわかってもらえない。説明しにくいところもあって、須藤さんも「問題解決ワークショップ」というふうに名前をつけているのだろうなと思っています。

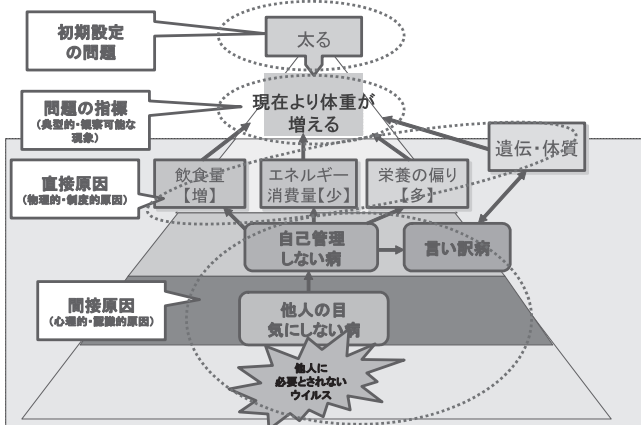
▶**須藤** そうですね。提案段階と実際にやる直前の説明では変わってきます。提案段階では、スキルに着目したほうが理解しやすいんです。問題解決のプロセスであるとか、ファシリテーションスキルに着目して提案します。それが、だんだん先方もわかり、実はこういう仕掛けがあるんですよ、ということを説明すると納得いただける。

▶**松本** 「氷山」は先ほどの「最低限の枠組みの中の自由」そのものなんです。最近、「フレームワーク」という言葉がブームですが、あれはすごく狭い範囲において、情報を分類するための基準です。実際には、そ

問題の構造化プロセス



「問題の氷山」の構造 例題: 太るという問題



「問題の氷山」とは

「問題の氷山」とは問題の原因を構造化して、問題に対する新しい視点を得て、その本質にせまるためのプロセスマネジメントの研修ツールである。ワークショップ形式で議論しながら、海に浮かんだ氷山を模したフォーマットに自分たちが抱える問題の構造を「見える化」していく。2005年にリリースされ、現在までに500人以上の企業や団体の職員がこの方法を使った研修を受けている。

問題の構造化のプロセスは5段階、15の作業に分解される。受講者はこのプロセスを順番にこなし、その内容をフォーマットに落とし込んでいく。こう書く「穴埋め問題」のようで簡単にみえるがそうではない。多くの場合、問題をみえなくし、解決を阻害しているのは、自分たちの先入観や思い込み、他者に責任を押し付ける姿勢である。これに気づかなければ、問題の本質にせまることはできない。「問題の氷山」研修では、因果関係の論理的な構造化の作業を行いながら、この認知転換を可能にする様々な仕掛け（個別の体験ワーク）をあだに挟んでいく。すると、最初に問題だと思っていたものは、「氷山の一角」であり、「海中深く」に普段意識することのなかった本質的な原因の連関が、模造紙の上で「見える化」していく。講師は、受講者が自分たちで気づくように促していく存在でしかない。

したがって、大事になるのはグループでの議論のあり方である。チームビルディングやファシリテーショ

のフレームワークを使う前に様々なカベにぶち当たるし、使ってみても、例外ばかりがでてきてしまう。世の中の不確実なものに対して、対応できるフレームワークというのは実は少ないですね。「冰山」というのは、フレームワークに見えるかもしれませんが、まさしく不確実なものへの適応力を鍛える「場」といえるでしょう。

▶**最上** プロセス自体が学習になっているということでしょう。「冰山」は、ステップが10くらいありますが、一つひとつのプロセスを経ていく間に、「旅」のように「成長していく」、そういう物語性も含まれている。かつ実際の仕事の問題を扱っているの、仕事のところに戻ったときに、そこで得られた研修での

感覚とか、認識みたいなものを、いわゆるフラッシュバックしていくんですね。

そのプロセスの間、体験している人たちはそれまでの仕事を全部総おさらいしているという状態になっていますから、すべて関連づけられていて、最終的にすっきりした状態で戻っていった、それをまた現実の体験の中で再体験していく。そういう効果があるのではないかと思います。

▶**松本** どんな短い時間であっても成長する。「人は90分前の自分とはちょっと違う」ということを、感じさせる。これを意識的に入れ込んでいかないと、受講生の満足度は少なくなってしまう。だから、冰山だけではなくて、最上さんの研修を見てい

ると、自由で、ある意味任せる部分がすごく多い。でも、すごく細かい。ちょっとしたこだわりを徹底的にやっているというのは、他の研修ではないんじゃないですか。

▶**最上** 試行錯誤の中で、「つくり上げたい場」をつくる一要素がお菓子であるかもしれないし、音楽を取り入れたりすることかもしれません。あとは色については、なるべく原色を使っていく。色というのは潜在意識に働きかける能力がすごく高いからです。あとは「場づくり」といいですか。普通の研修だったらしないような机の並べ方をしてみるとか、研修成果を出すということだけを集中的にやったレイアウトとか、そういう点を工夫しています。

▶**松本** 途中で席替えとかね。前回と

ンの技術も、この「問題の冰山」研修では必要になる。異なった立場の者たちが、自分たちで問題を設定し、その原因を探っていくプロセスには、相手の話を聴く姿勢から合意形成の方法まで、職場におけるコミュニケーションのあり方を学べる要素がつまっている。「問題の冰山」という「場」を使って、コミュニケーション能力を高めるという側面がこのプログラムにはある。

そして、なんといっても「問題の冰山」研修の一番のメリットは、研修で職場にある問題を扱えるということである。研修用の課題ではどうしても「学ばされている」という雰囲気になってしまうが、今まさに職場で困っていることの原因を明確にするわけだから、「業務」として取り組むことができ、研修終了後も、その成果を自分の職場に持ち帰ることができる。グループワーク中心の学習であるが、自分が抱える問題を振り返り、その後の目標や行動計画に結びつけることができる自己認識の機会となることが特徴である。

実施人数は5~90名程度まで。2日間のプログラムとなる。

■ シンプルストラテジーとは

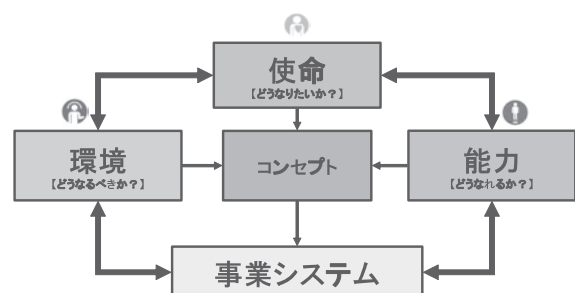
シンプルストラテジー(simple strategy 以下、SS)は、多摩大学総合研究所の北矢行男所長が開発した戦略構築のための方法論である。戦略論になじみのない中小企業の若手経営者や大学生に戦略構築手法を理解してもらうために、最もシンプルな思考の枠組みをつくろうとしたのが誕生の

きっかけとなっている。SSを使った教育では、大いなる社会的使命としたたかなビジネスモデルの両立を目指す。

その後、同研究所松本祐一准教授を中心に、企業戦略だけでなく、NPOや行政組織の経営、個々の事業戦略、プロジェクトマネジメント、個人の人生設計などに応用できるように理論的な研究と教育ツールとしての開発が進められている。

その基本的な枠組みは、「使命」、「環境」、「能力」に対応した「どうなりたいか」、「どうなるべきか」、「どうなれるか」という3つの問いと、それらの答えを統合する「コンセプト」、コンセプトに基づく具体的な仕組みの「事業システム」で構成される。これを「知的生産のリナックス」として、オープンソースのプラットフォームと位置づけ、様々な教育に対応したプログラムづくりを行っている。また、シンプルがゆえに、個や組織のレベルによって、アウトプットに差がでるため、SS構築の際にファシリテーターによるプロセスマネジメントが必要になってくる。

シンプルストラテジーの最も基本的な枠組み



今回のやり方が変わることもあるし、2日間あれば、2日間の中でどんなやり方が変わってくる。事前に考えていたものとどんどん変わっていくということがすごく特徴的だと思うのですが。

▶**須藤** そういう研修は他にはあまりないですね。今後変わっていくのだろうと思います。これまではパッケージで、プログラムを開発したら、しばらくそれでやりつないでいくという面がありますね。だけど、本当に職場の課題とか、受講者の満足度とか、学びの質とか、そういうことを考えていったら、試行錯誤していくしかないんです。答えが出ている研修なんかあり得ませんから。試行錯誤をすれば、当然、毎回変わってくるのだと思います。サービス精神が旺盛だと思いますが、それがすごく大事なんですね。

企業が雇用するのは、その人の人間性、コミュニケーション能力とそして技術

▶**松本** 須藤さんや最上さんが今後こういうプログラムを提供していく上で問題になるのは、これを数をこなしていかなければならない。そこで、「常に変わり続ける研修」というのは、量産できない。収益性の問題にもつながります。もちろんベストは、最上さん自身がやるのがいい。それがオリジナルだし、多分一番いいものができる。でも、よりニーズが高まり、他からもやって欲しいと言われたときに、限界がありますね。その点については、どう考えていますか。

▶**須藤** 頭の痛いところですよ。それをやったらすごく喜んでいただけるという企画があってもそれを実際にできる講師がどれだけいるかというと、やはり限られてくる。量に対応できないということもよくあ

ります。

今後どうしていくか。アイデアとしてあるのは、実は社内講師の育成コンサルティングの取り組みがいいのではないかと考えています。つまり、これからの教育というのは、先ほど申し上げたように、ある意味、口伝や体験でしか伝わっていかないと、いう要素がやはりある。それは体験した者でないと伝えられない。そこで、例えば講師が一人、最初は外部から行くのですが、その会社の中でそれを体験した人がいれば、それを生かして、また次の人に伝えていく。

▶**松本** なるほど、昔の師匠と弟子というのと一緒にですね。そういう形になるのかな。

▶**須藤** 以前の日本企業の強みというのは、実はそこにあったのではないかなと思っています。

▶**最上** 基本的には、今、私がやっていることは、多分、私だけしかできないだろうなと思っています。それは、あらゆる職人技に通じることで、同じことを弟子はできないし、弟子は違う強みを持っているだろうということになると思うのです。やはり頭の中では、それほど遠くないうちに、同じことができる講師を育てることに手を出していきたいなという思いはすごくあります。

▶**松本** そうなると、それを伝えるのは、一緒にやるのが大事で、教科書や講師マニュアルをつくれればできるというものではないのでしょうか。

▶**松本** この鼎談は「求められる能力が何か」というところからスタートしましたけれども、実は「能力」だけを考えてはいけないのかもしれませんが、「○○できる能力を買ってください」と言って、企業に就職するという感じがしますが、現実はそのようなことはなくて、「その人自身」が雇わ

れるわけです。それは、その人の人間性、コミュニケーション能力、仕事の専門技術能力というふうな、結局、色々なものがごちゃ混ぜになっているわけです。それぞれの「味」とか想いとかが混ざった存在を企業は雇用しているわけですから、そこから能力だけを切り離して、「こちらだけ向上させよう」というのは現実的ではない。そんな感じがします。そうなると、教育のやり方は自然に変わってくる。

あとは、教育の時間軸ですね。今、研修そのものは1~2日でしていますが、今の話でいうと、伝承とか、昔ながらの師匠と弟子関係になっていくと、それこそ料理人ではないけど、玉子焼きで10年みたいな、そういう世界もある。企業のホワイトカラー教育の世界でもそうなのかなと思います。教育のスパン、回数なども考えていかなければいけないなと思うのですが。

▶**須藤** 私が一番問題を感じているのは、本当に1日必要なのかということです。学校教育を見ると、1日かけて同じテーマを突き詰めていくことはあり得ないですね。それは集中力が続かないということもあるのですが、多分学習効率の問題かなと思っています。その代わり頻度を上げるんですね。そういう形かとれないのかなと一つ考えています。

▶**松本** それは、さっき言ったモニタリングの意味もあると思うんです。確かに、大学の授業でも、なんで90分なんだろうなと思います。長い。得られるもの、本当に身につくものって、そんなに多くないはずなんです。だったら、30分で終わってもいいのではないかと。ただし、頻度を増やしていくという方法もありなのかなという感じはします。

▶**最上** 確かに、頻度を上げていくというのは、教育を社内で賄えるのであれば望ましいと思います。ただ、

社内で賄えないときには、同じ階層で研修をやるとなれば、全国から集まってきたり、世界中から集まってきたりする時間を考えると、やはり今みたいに1日や2日でやるというのは仕方ないという気がしますね。通信講座やオンラインを使って補おうとしてはいるんだけど、なかなか代替もできていないというのも現状だと思います。

研修講師の立場としては、1回だけ2日間で終わるのではなくて、半年後くらいに経過を見て、どうだったのかチェックして、顔を見たいんです。

セルフコンセプトの考え方

▶**松本** 今まで、人事部や企業と我々の立場という話をしたのですが、最後に受講生の立場を考えてみたいですね。今、自己啓発ブームで「自分を変える」とか、「成功するための法則」とか、そういう本がすごく売れますね。受講生の雰囲気を見て、今、なぜ彼らはそんなに勉強したがると思います？

▶**最上** 何を学んでいいかわからないという状況も少しあるという気がします。それが最近のビジネス書の著名な人への傾倒、「あの人がいいと言っているからいい」となる。

「学ぶということは、難しい本を読んだり、特別の機会があったりすることではなくて、身の回りにそういう機会があって、何でもないことや、人と話していても、学習することってできる」ということに気づくことではないかと思っています。

こんなことを言ったら、私も須藤さんも「商売あがったり」になるんですけど、我々のような者に委託しなくても、学習ってできるわけですよ。大学に行かなくてもいい。そう

いう話をすると、松本さんも職を失うわけですが（笑）。そこを見失っているのではないかと。

▶**松本** そこは私も全く同感です。

▶**最上** MBAブームなんかもそうでしょうね。

▶**松本** 決してそれが欲しいわけではないんですね。どちらかといえ、代理消費に近い。わからないから、とりあえずこれをやると何かいいことがあるんじゃないか、という選び方という感じがするんです。

そもそも自分がどういう状況に置かれているかと、そういったことを理解できていないというか、それだけ社会の状況が、ある意味、自分が依って立つところが見えづらいですね。例えば、「この企業で一生いくんだ」と自分が言っても、切られるかもしれない。人とのつながりとか、コミュニティが崩壊していると言われるような、自分がフワフワした存在と感ずるところがある。それが今の勉強ブームであるとか、ある意味、能力ブームだと私は思うのです。その能力さえあれば、自分は何とかなるんだという、一つの幻想がある。そこで、私がおもしろいと思うのは、最上さんが言う「セルフコンセプト」という考え方。何かができる力の獲得ではなくて、つまり現状認識、「足元をみる」だと。ここからスタートしなければいけないんだよというところが、当たり前のように実はわかっていないものだと思うのです。セルフコンセプトの考え方をぜひ知りたいのですが。

▶**最上** 私は能力ではなく、“私らしさ”が何よりも重要なのではないかと思っています。企業も、ある専門的な能力を求めるのではなくて、個人の“らしさ”とか、強みを生かした上で、さっきの研修の話ではないんですが、企業の枠組みの中にうまく落とし込んでいってもらような、そういったような進め方が必要ではないかと思っています。

私が、今、研修の中でのコアなコンセプトにしているのは“セルフコンセプト”という考え方です。それは、自分が今どういうところに立っているか、どういう環境にいるか、どういうことに強みを持っているか、自分がどうなりたいか、そういったことを見つめていくことによって、手に入れることのできる、自分自身のぶれない軸です。

ぶれない軸を手に入れることによって、力強さとか、モチベーションとか、その人にとって必要なマインド面の力を手に入れていくことを支援すること、それをマネジメントしていくプロセスをセルフコンセプトアプローチと呼んでいます。

これからの個と組織の関係

▶**松本** そのセルフコンセプトから考えると個人と組織はどうつながっていくのですか。

▶**最上** そこは多摩大総研と一緒にこれまでやってきたことによって明確になってきたことでもあるのですが、実は組織においてもセルフコンセプトがあるというところが我々の大きな発見だったわけです。企業も一つの存在として、自分自身の“らしさ”を見つめていく必要があるということと、先ほどの個人の見つめていく必要があるというものが、実は質的には同じアプローチであることに気づいたと



いうことですね。

▶ **松本** 組織というのは個人の集合だということが第一にあって、それぞれがある程度自立した形で動いていく。それはどういうことかという、おそらく行動の多様性だと思うんです。だから、企業から見たときに、ある程度同じ枠組みの中で、行動そのものが多様であれば、いろいろなパターンが生まれてリスクヘッジになるわけです。それはある意味、行動のポートフォリオになる。今みたいに、どこに行ってもいいかわからない不確実な状況には、それだけ組織の中が多様であったほうがいい、しかもそれぞれが自立しているほうがいい。

そのためには、個人のセルフコンセプトを認識した人たちが揃っていることが理想だろう。さらにその自立した人たちをうまくまとめ上げる、きつすぎない枠組みというのが組織の中にある、それはさきからずっと話してきた、「ある程度自由を担保しつつ、だけど向いている方向性だけは一緒」を可能にするもの、理想的な言い方もしませんが、その構築を目指さなければいけない。その共通のものが組織のセルフコンセプトであり、我々が言っているシンプルストラテジーなのです。それを通じてつながっていくことで、簡単に言うと、みんながハッピーになれるということなんです。今後、そうできない企業は競争力を失っていくだろうというのが私の考え方です。

▶ **須藤** その通りだと思います。活



力のある企業には特徴がありますよね。それは何かといえば、企業の特徴・「らしさ」をきちんと持っているということ。企業としても持っているし、それを一人ひとりの社員が認識しているということだと思います。

▶ **松本** 「らしさ」というのも静的なものではない。常に動き続けていて、変わり続けてしまう。逆にいうと、自分の「らしさ」だと思ったものが、次の日になったら、揺らいだり、ちょっと自信をなくしたり、だけど、何かいいことがあって、「やっぱりこれだったんだ」という、その繰り返しだと思うんです。

今みたいに、これだけ時代の変化と社会の変化、経済がガラガラ変わっていく中で、何か固まっているなんていうことはほとんどあり得ないわけで、個人だって変わり続けていい。だけど、なぜか軸みたいなものはある程度変わらない。動いているけどつながっているとか、固まっているとか、統合しているというようなことをつくっていくことがすごく必要になってくるんじゃないかな。そのためには、動いていなければいけないし、行動していなければいけない、ということがこれから企業には求められていくと思うんです。

▶ **最上** 動いている一動的な認識の仕方ですね。セルフコンセプトというのはシンプルストラテジーの枠組みの中で3つの領域を見ているのが特徴的なところなんです。

1つは、「環境」レベル。自分が今どういう状況に置かれているかということですね。まさしく、今、不況の波で、世間的に非常に厳しい状態になっているというのは環境レベルからの認識だと思うのです。2つ目の大切な軸として、自分の「強み」や「能力」という軸があるわけです。これがあることで環境がどうなっても、ある程度独立して、「自分らし

さ」は保たれるはずなんです。3つ目は、自分がどうなりたいか。自分の能力や環境条件だけではなくて、自分が将来的にどうなりたいかという軸を持っている、「使命」を持っているというレベルです。今、自分のあり方を見ていくときに、環境にどのように適応するということに注目してしまうと、だれが見ても、今の環境を見れば不安になってしまうわけですね。ですけれども、セルフコンセプトがシンプルストラテジーの3つの軸によって支えられているおかげで、環境レベルの軸が変わったとしても、他の2つの軸があることで自分自身が担保されるわけです。もちろん、環境レベルが変わってきているのであれば、よりそれにふさわしい自分らしさを求めていったり、自分自身のアウトカムを変えていったりすることもできる。そういったところが含まれていることが「動的」だという理由であると思います。

▶ **松本** バラバラなものを統合することなんです。私は、戦略の役割はそこにあると思っています。でも、統合された状態がいいということではなくて、統合しようとする動きそのものがすごく大事なことです。バラバラになるということは、人間でいうと不安になる、うまくいかなること、組織でいえば業績が下がる、市場に自分の企業が合わなくなることです。でも、それって、実はチャンスなんです。バラバラになった状態から、また統合しようという一番エネルギーを使う行動をこれからするわけですね。そのときに、仕事のおもしろさであるとか、自分自身の成長というのが、多分、実感できるプロセスだと思うんです。何でもかんでもプラス思考というのは難しいと思いますが、逆にバラバラになったということがチャンスと考えれば、個と組織の関係は変わっていくんじゃない

いかと思います。

▶**須藤** そう考えられるようになるためには、自分に軸がないと多分そう見えないんでしょうね。軸があるから、安心して、周りの劇的な変化を静観することができる。

▶**最上** 冷静に、受け止めることができる。これまで、個人と組織の戦略観というのは別々のテーマとして扱われてきたんですね。組織は組織論、組織の中での戦略論として話し合われてきて、個人としては個人の教育だとか、個人のモチベーションとかいうふうに扱われてきたのですが、セルフコンセプトというのは個人の戦略観でもあり、組織の戦略観でもあると思うのです。いわゆる個人と組織をつなぐ、共通の戦略観として扱えるものではないかと思っています。

▶**松本** 今まで話してきたことが個と組織の統合という所に落ち着くのでしょうか。そのためにはプロセスを見なければいけないし、どういう場をつくって、学ぶ楽しさとか、そういったものを組み立てていくか。これからの企業の研修は変わっていかざるを得ないでしょう。それは単純に教育の形が変わるのではなくて、個と組織の関係が、今変わりとつあるという、変化の時代に、

今、我々はいるといことなのでしょうね。

そういう意味では、私たちはいい位置にいて、新しい組織のあり方を試せる、挑戦できる立場にいる。今日、3人で話してみても改めて思ったところです。

▶**須藤** 教育の100年来のブレイクスルーの夜明けですね（笑）。

（2008年12月19日実施）

構成：松本祐一

【鼎談を終えて】

今回は、「学びのシステム」というテーマで、企業研修にかかわる、あえて若い方々に登場願った。なぜなら、企業の教育の現場は、大きな転換期にあると感じるが、その現場で、悪戦苦闘する当事者に生々しい話を聞きたかったからだ。

話題は、企業の求める能力の変化から、具体的なプログラムの組み立て、場づくり、教育の評価、そして、個と組織の関係にまで及んだ。その中で、あらためて思ったのが、「学びのシステム」をつくることは、協働のシス

テムをつくることだということであり、組織づくりのソフトウェアを開発することに他ならないということだ。その中で、「学び」に含まれる「楽しさ」「成長」などの機能は組織を統合し、個人に活力を与えるエンジンとなる。

企業にとって、教育がコストではなく、組織経営そのものであるとあらためて認識する時代がきたのである。そして、学びのシステムをつくるのが、地域経営の最重要課題であることは言うまでもない。

（松本 祐一）

食資源から創造する地域ライフ・マネジメント (1)

多摩の食育MAPを創ろう！

食育推進活動を事例に

東京家政学院大学
多摩大学総合研究所客員研究員

白子 みゆき

1973年生まれ。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肥満予防教室など地域の方々の健康づくりに携わる。現在は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を行いながら地域の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。



食資源を活用して 地域を元気にする試み

■なぜ食資源の活用

着目しているのか

私たち日本人は食べるという営みの中に、四季折々の自然の恵みや人同士のつながりを愉しむ素晴らしい文化を育んできました。しかし、近年のグローバル化の波は食の分野にも大きな影響を与えました。グローバル化は食材・食品の輸入増加に伴い競争による低価格の実現や手軽で機能的な食事が可能になった反面、輸入農産物における偽装表示、農薬残留、BSEの発生など食の安心・安全が問題になっています。その背景には日本国内の食料自給率が最新値(平成19年度概算値)で40%(カロリーベース)と先進国の中でも低く、大豆をはじめ日本における伝統的な食文化も他国に支えられている現状です。世界的な視点でみても食料自給率の低下は輸送にかかる二酸化炭素の排出量(フード・マイレージ)や仮想水(バーチャル・ウォーター)の問題など環境負荷の面においても大き

な課題を抱えています。

一方、欧米化した外食における高カロリー・高脂肪の食事は生活習慣病やメタボリックシンドローム(内臓脂肪症候群)の予備軍は男性で2人に1人、女性は5人に1人の割合であると報告(H18年度 国民健康・栄養調査 40~70歳以上)されているように健康問題と切り離して考えられません。長寿国日本を支えた根底には伝統的な日本食の文化によるものです。さらに、生活習慣病の増加が懸念されるばかりでなく、子どもの孤食など家族の結びつきが希薄になり日本の食文化の伝承が衰退することが危惧されます。生きるうえで非常に大切である食がグローバル化によって海外に依存して生じた様々な危機的状況をフード・クライシス(食糧危機)と呼んでいます。このクライシスとは分岐という意味も含んでいます。我々はグローバル資本主義の生活から意識を転換する岐路に立っているのではないのでしょうか。この課題は行政機関をはじめ日本全体で取り組むことが重要ですが、食文化は地域が培った風土と密接につながっています。地域独自の食資源は生產品【モノ】

だけではなく、文化を育んだ【ヒト】の知恵【知】が貴重な財になります。そこで持続的に食資源の価値創造を構築していく仕組みづくりがフード・クライシスから脱却し、新たな舵をとる大きな足がかりになると考えています。具体的には、地域独自の食資源を十分に活かした自立循環型社会の仕組みをつくることを重点目標とし下記の3点に着目しました。

- (1) フード・システムにおいては地域資源(地元資本、地元原料、地元労働、地元伝統)が地域内を循環する、自立型の地域マネジメントの強化を行う。
- (2) 安心・安全な「食」の確保と環境に配慮した持続的な食料の生産のために、コミュニティの再生と地域内外で情報の交換や食教育などを支援し、活発な相互コミュニケーションを行う。
- (3) 地域の食資源の価値創造を構築し、イノベーションの普及を行い地域内の活力を生み出す。

そこで、地域の食資源を十分に活用

しながら地域に活力を生み出すマネジメントとは何か探ってみました。

↓ 地域の食資源を 活かした食育アプローチ

近年、食を通して心と身体を育む『食育』が注目されています。『食育』という言葉の概念には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マナーなどの食に関する基本所作の実践に加えて、自然の恩恵などに対する感謝の念と理解、優れた食文化の継承などの食に関する基礎の理解など広範囲な内容が含まれています。この食育推進活動は地域の問題にあわせた解決が求められており、地域資源を充分に活用することが記されています。

一方、現在食育は日本全国でも活動が広がり様々な展開がされています。その中には食育の主旨から離れたイベントビジネスとして利用していることも少なくありません。そこで、本レポートは地域の食資源を発掘し、人材を育て、地域が活性化するための総合的なマネジメント・システムを構築していく取り組みとして多摩地域での食育推進活動について紹介します。

■多摩市食育セミナーの概要

主催：多摩市永山公民館「市民大学事業」〈平成18年度 東京都食育推進補助金対象企画〉

多摩市食育セミナーの基本方針は「食育を市民企画講座の主要テーマの一つに掲げ、行政機関（公民館、消費生活センター、健康課、子育て支援課、高齢福祉課等）と運営委員会で組織するものです。食育に関わる諸問題について、啓発を促進し、食生活を豊に楽し

いものにしていくために、様々な角度からの学習講座と実践講座を楽しみながら、実践的な学習・活動を行うことにより、食育の意義を体感することができる事業を展開します。食育に関わる諸問題について、啓発を促進し、食生活を豊に楽しいものにしていくために、これらの学習講座から各家庭や地域での食育推進活動につながっていくよう、キャンペーン活動、リーダー育成、講師派遣事業等の活動を平行して実施する」ことです。

■他の社会セクターと連携した食育推進活動の基盤づくり

平成17年食育基本法が制定され地方自治体に食育推進活動の推進が促されました。当時、私は管理栄養士として地域の食環境を改善するためには地域全体のマネジメントについて学が必要があると考え、多摩大学大学院生として経営情報学に在籍していました。地域マネジメントでは特に生活者の幸福を生み出すミッション（志）と未来思考の構想を持つ重要性や地域を経済的に活性化するマネジメント・システム（ビジネス・モデル）を確立することが大切になります。その中で、地域を

とりまく他の社会セクターとのアライアンス（連携・協働）によって地域の活性化を図る手法に関心を持ちました。平成18年に多摩市永山公民館では3カ年計画で食育セミナーの計画・運営を行うプロジェクトを編成し、食育運営委員として参加したことが地域マネジメントに関わるきっかけでした。

最初に、多摩地域の課題の発見と地域社会におけるセクターが持つ資源について調査することから始めました。食育運営委員のメンバーは多摩地域でNPO活動などを行い食育に関心のある市民や生産者、近隣の大学から参加する7名でスタートしました。多摩地域で子育ての経験談や食の安心・安全に対して消費者として監視を行っている現状など活発なディスカッションが月1回（但し、セミナー実施時期は必要に応じて）行われます。また、地域の消費者フェスティバルに赴き、参加している団体（JA、生産者、消費生活センター、企業等）や個人にヒヤリングするなど地元の声を地道に集めながら、多摩地域の食をとりまく社会セクターの構成と食資源を活かす食育プログラムの作成に取り掛かりました。

平成18年度は9回の講座を企画し、



多摩地域における食育活動 『多摩の食育MAPをつくろう!』

初年度は基礎的学習や「多摩の食育MAPをつくろう(3回シリーズ)」では多摩地域の食材を使った栄養にも配慮した親子クッキングを行い、参加者だけではなく運営スタッフも一緒に地域の状況を把握していくよう配慮しました。

また近隣にある恵泉女学園大学では「里山の自然から食を体験する」など野外フィールドで体験学習を行いました。参加者からは、多摩地域に残された自然の豊かさに触れる喜び(感動)の声も多く聞くことができました。多摩地域は都心から1時間圏内ではありますが自然と共生する文化が残っています。食資源を見直し魅力あるものとして伝えることは大きな使命であると実感しました。開始当初は食育セミナーの認知度が低いため地元の情報ネットワークを中心にラジオ、テレビ、広報誌への積極的な発信も同時に行いました。講座には親子のみならず世代を超えた参加希望者がありました。

平成19年度は前年度を基礎に多摩地域の食資源の生産品【モノ】に加えて、地元の生産者(農家や酪農家)とプロフェッショナル【ヒト】のコラボレーションを行い多摩地域の食資源の可能性を広げた講座を意識しました。

そして、今年度は昨年と同様に食資源として生産品【モノ】、地元の生産者(農家や酪農家)、プロフェッショナル

【ヒト】のコラボレーションのなかには季節の行事【コト】を意識したプログラムを構成することによって失われがちな日本の伝統の食文化を家庭で手軽に実現していただけるよう支援する教育プログラムに努めています。また、公民館に併設されている図書館とコラボレーションするという新たな発想の転換で経費負担を少なく抑える試みも行っています。

地域内で共に学び、 環境を整えていく 仕組みづくり

多摩市は平成20年度から5か年間、食育推進計画を実施しています。多摩市全体の事業として本格的に食育推進が始動しました。公民館での食育推進活動はそのさきがけであります。今年で3年目に入り、食育における地域の食資源を①発掘する②人材を育てる③地域が活性化するための総合的なソリューションの流れをまとめた一例を図1に示しました。

地域の課題にあわせて地域独自の食資源を十分に活かした自立循環型社会の仕組みをつくるひとつとして、多摩での食育推進活動の事例を挙げました。図1では食育推進活動における目標とすべき成果としての

生活者主体となった場合の例です。また、食育運営委員として地域マネジメントの視点でリーダーが投資した資源によって、マネジメント・システムが循環し始めます。特に食教育はソーシャル・マーケティング的なプロモーション展開によって、生活者の行動変容を促すと同時に企業、生産者の社会的責任への動機付けとなります。また、SNS(ソーシャル・ネットワーク・サポート)やマスメディアを活かした広報活動はイノベーションの普及に今後ますます不可欠になる時代になるのではないのでしょうか。

このソリューション・モデルを動かすマネジメント・システムについては図2に示しました。

近年のフード・クライシスのような複雑かつスピーディーな環境変化に対応するためにはピーター・センゲが提唱した学習する組織(ラーニング・オーガニゼーション)の形成が重要なキーワードになると考えています。組織を構成する一人ひとり、そして組織に成果をフィードバックすることで学習し、組織は環境変化のなか螺旋のように進化していく地域マネジメントのスパイラルモデルが重要あると考えました。

食育推進活動を通して少しずつ見えてきたのは地域の食資源は物質【モノ】は限られていますがコラボレーションすることによって食資源は豊かに広がります。今後どのように食資源を活かしていくかは他の社会セクターの立場を思いやり、共生する発想が大切になります。この発想は二人の恩人から学びました。地元の百姓、萩原氏からは食と農と自然のつながりを教えていただきました。また、牧場のオーナーである磯沼氏は都市型牧場のあるべき姿を模索しながらも食育を入り口にして農業の豊かな世界(歴史・文化・伝統・習慣)に触れ、田畑や里山・自然

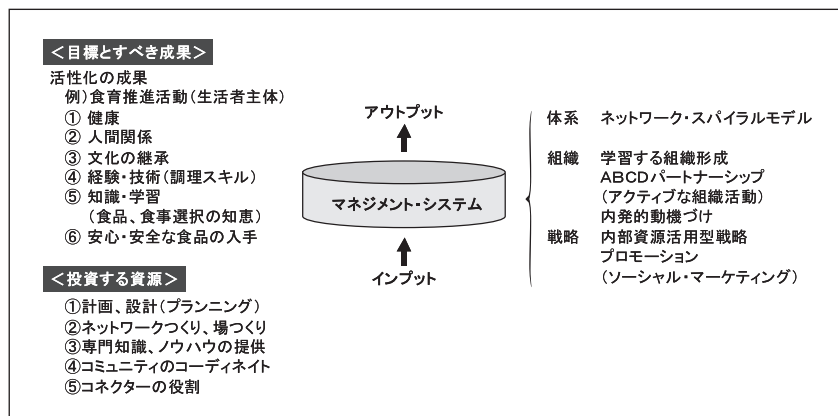


図1 食育推進活動におけるソリューション・モデル

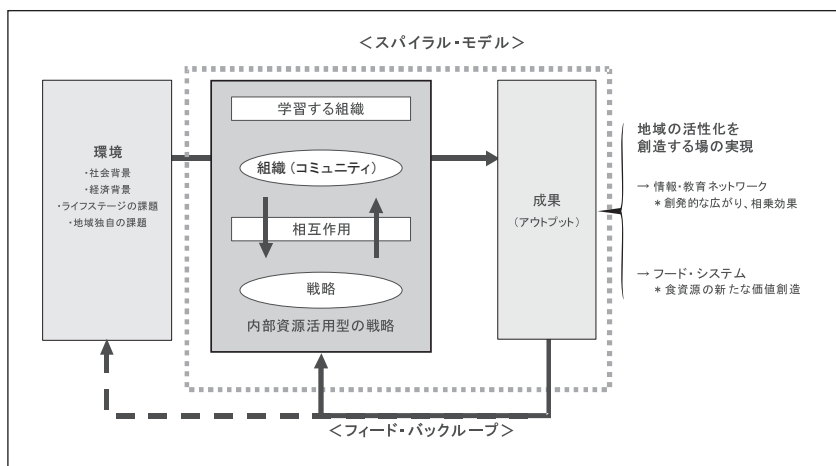


図2 食育コミュニティのマネジメント体系

環境・家畜と人間のあるべき関係について常に共に活かして喜ばれる道を創っています。地域との新たな価値創造が生まれると食育セミナーに参加した親子や食育推進活動に関わるスタッフは喜びや感動経験を得ます。そこに地域に対する愛着や誇りへとつながる幸福の地域マネジメントの兆しがみえるのは早計でしょうか。

多摩地域における食育推進活動はまだほんの小さな歩みであります。これから、自然・文化・歴史・経済・人を取り込んだ食資源の可能性を探り、組織の強化を図り、自らが発想していくフィードバック・システムの具体化や食育を通じて市民が主体となって「共に学び、共有し、環境を創る」プロセスづくりを大切にしたいと思います。

■食資源の新たな価値創造が豊かな社会への架け橋に

食育推進活動を通して得られた地域マネジメント・モデルはフード・クライシスという大きな命題をも含んだ食生活の課題を草の根的な活動を通じて解決していくことが基本であると考えました。そして各セクターの自発性や食資源を創造する創発的な場づくりが問題解決の選択肢を広げます。多摩地域では市民が主体となって様々な食育推進活動を行っています。

公民館での食育推進活動では食育セミナーを中心に活動を行っていました。関心を持って見学にいらした多摩在住の都田氏は「パパとクッキング」を企画し、父親が主役になってお子さんと一緒に料理をする料理講習会を開きました。食材料も多摩の農家が作っ

た大地の恵みを使って水澤シェフの指導のもと、腕前をふるっていました。料理をまったくすることがないお父さんも参加していましたが、お子さんの声援もあり笑い声の溢れる充実した会になりました。現代の慌ただしい社会からワークライフバランス（仕事と生活の両立）を目指して積極的に子育てに関わる時代がきているのかもしれませんが。食資源を新たに創造した「パパとクッキング」のような体験の場はQOL（クオリティ・オブ・ライフ）を高めて豊かな社会への架け橋になると期待しています。

近年の少子化によって子どもとの関わりを大切にする傾向があります。食育推進活動の多くはお母さんと幼児と小学生の低学年を対象にする教室が多いのですが、野外で行う食育セミナーではお父さんや祖父母の三世代の参加もみられるようになったのもそのひとつだと思います。今後の課題は新たな家族構成を視野に入れた食教育プログラムの開発や市民主体の会を持続させるためのマンパワーを中心とした運営マネジメントの仕組みづくりの支援が不可欠になると考えています。

これからも地道に現場に足を運び食資源から創造する地域ライフ・マネジメントについて発信していきたいと思っています。



パパとクッキングの様子

《参考図書》

- ・ピーター・センゲ『学習する組織「5つの能力」』日本経済新聞出版社、2007
- ・E・F・シューマツハ、小島慶三他訳『スモール イズ ビューティフル-人間中心の経済-』講談社学術文庫、2002
- ・NTTデータ・コミュニティ・プロデュース『コミュニティ・イノベーション-魅力と活力のある地域デザインする』NTT出版株式会社、2005
- ・金子郁容、『新版 コミュニティソリューション-ボランティアな問題解決に向けて』岩波書店、2006
- ・望月照彦『タウンビジネス研究-都市・地域再生の新たな手法開発-』多摩大学ルネサンスセンター研究ノート、2003
- ・地域資源学会 塚原正彦編著『JAPAN CONTENTSふるさと遺産 地域固有の自然・歴史・文化資源を見直す』日本地域社会研究所、2007

福祉・医療領域における学びの共同体の形成 ～ケースメソッドを活用した学習～

医療経済研究機構研究員
多摩大学総合研究所客員研究員

中島 民恵子

2002年慶應義塾大学総合政策学部卒。2004年より認知症介護研究・研修東京センター客員研究員。2008年博士号(政策・メディア)取得。認知症ケアと自治体政策研究を中心に医療・福祉政策研究活動に従事。



1. はじめに

多摩大学総合研究所でも経営を学ぶためのツールとして事例(ケース)における意思決定の背景を解釈するケースディスカッションが重視されている。マネジメントレビュー No1においても、その教材となるケースを集める「ケースバンク」を設置し、研修や教育に利用できるようにしていることが紹介されている。

ケースメソッドは、ケース(事例)教材をもとに討論を行う形式の授業法(事例教材をもとにして行うディスカッション型事業の総称)である。ハーバード・ビジネススクールで独自の教育方法として採用され、実施方法の改善と普及が進められてきた。日本では、慶應ビジネススクールで積極的に取り入れられて、定着してきた経緯がある。今日では、経営教育のみならず、教育や福祉などの専門職を養成するための教育法を中心に、あらゆる分野で応用がなされ始めている。

本稿では、今後さらに重要となる

福祉・医療領域の人材育成における、「ケースメソッド」を活用した“学びの共同体”形成のあり方に焦点をあてて考えてみたい。なお、本号のテーマである「具体的な学びのシステム」には十分踏み込めず、システムを支えるための人材育成の視点に本稿が留まることを先にお伝えしておく。

2. 求められる人材像と人材確保の困難性

少子高齢社会化、格差の拡大などを背景に、家族による福祉力の後退、老老介護、認知介護、虐待、ひきこもりなど、多様な福祉ニーズが拡大している。福祉・医療現場の専門職には、これらの複雑化・重複化している問題に対処できる高度な専門性が求められている。それらの専門性を高めていくためには、現場経験の蓄積とそれらを支えるスキルやコミュニケーション力の習得が大変重要である。また、限られた保険財源下で創設された介護保険・障害自立支援法では、市場原理も導入さ

れた。これにより、利用者に選択されるためのサービスの質の向上などを含め、多様なニーズに限られた資源で応える高度なマネジメント能力も求められるようになった。

一方で、特に介護現場では人材の定着が進まず、現場で働く専門職の離職が進んでいる。賃金や労働環境の課題のみでなく、利用者との関わり方、困難事例への対応や判断の迷いに対する十分なフォローがなされていないことも要因として考えられる。また、職種間の壁が厚く、利用者を中心に捉えることが難しい状況が良く指摘されている。

これらの状況を即時に解決していく方法は残念ながら見つからない。しかし、個人に帰属するスキルや知識を共有し、深めていくことを支援するための実践的な教育が早い段階で実施されることによって、専門性の向上や優れた意思決定を促すことは可能であると考える。その1つの選択肢として、ケースメソッドを活用した学びの共同体作りを考えてみたい。

3. ケースメソッドを活用した福祉・医療分野の教育の可能性

経営分野と同様に、福祉・医療分野においては理論知識と実践知識の両方をより必要とする。理論だけでは尽くせない、現実の利用者ニーズへの対応に必要な知識も重要である。福祉・医療の現場において生命の維持は基盤にありつつも、困難ケース等の対応において暮らしを含めた支援の方法は必ずしも答えがある訳ではない。本人を目の前に状況をいかに判断し、どのように意志決定し、目標を設置、実行していくか、という現実在即した極めて具体的な実践知識が必要である。2種類の知識の習得は、福祉・医療領域において、重要性が高いといえる。

実際、福祉・医療分野における実践知は、個に深く関わる経験をたくさん積み重ねることで、その対応力やコーディネート力が高まると考えられている。ただし、時に困難な事例などは、この対応方法で良かったのか、この判断で良かったのかについて迷いを持つ場合がある。それは多くの場合、OJT(On the Job Training)やケースカンファレンス等によって補われるが、ある一定の環境下における対応に限られてしまう。

このような状況を踏まえ、私自身が実際に「ケースメソッド教授法」(慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士・博士課程併設科目として開校・高木晴夫教授)を学び、福祉・医療領域の実践知識を得ていくために有効だと考えた理由は以下である。

・ 普段では考え付かないような視点、多角的な角度から課題を捉える機会を得ることができる。また、ディベートとは異なるため、賛成・反対という立場に立って論を組み立てていくことで

はなく、他の人の意見を踏まえて、自分の意見を重ねて、考えを深めていくプロセスを体験していくことが可能である。これは、特に職種間の壁を越えて、利用者を支えていくために求められる、多職種協働のプロセスを多くの場面で体験することにつながる。

・ 様々なテーマの設定が可能であり、今後より必要となるコミュニケーション、コミュニティソーシャルワークという「コミュニティ」をベースにした分野に焦点をあてることができる。求められる人材像につながるスキルやコミュニケーション力などがケースを通して涵養できる。

・ 授業の中で、講師と参加者は「教える人」と「教わる人」の関係には終始せず、参加者も学びのプロセスを主導する場面がある。立場を超えて学び合う姿勢が基本となり、利用者との「支援する」「支援される」という関係性の再構築を促す。

特に、3つ目の視点は、ケースメソッドにおける「学びの共同体」という概念とリンクする。「学びの共同体」の形成は、今後の福祉・医療分野の教育においてより重要になると考えている。互いに学び合う形を形成していくことで得られる関係性や姿勢は、知識の深まりとともに福祉・医療分野の人材の層を厚くしていくことを可能にすると考えている。

4. ケースメソッドを使った教育の動向

近年、公衆衛生教育の分野でもケースメソッドが取り上げられている。また、医療や福祉分野においては、九州大学大学院、国際医療福祉大学、日本福祉大学などにおいては具体的なケースメソッドによる授業が展開され始

めている。九州大学大学院医学研究院医療経営・管理学講座で行われている「医療経営・管理学ケース教材開発・実証事業」においては、「急性期病院の経営戦略:国共済熊本中央病院」「米国の医療機関における医事紛争の危機管理に関するケース」などのケースが実践されている。

また、日本福祉大学の近藤克則教授を中心としたチームで検討されている「高度な専門性を備えた福祉現場の人材育成」ではモデル的に実践が積み重ねられている。特に、多職種連携教育(Inter Professional Education)において、ケースメソッドを導入している点が大変興味深い。

現場で優れた取り組みをしている人を実務家教員として招き、福祉現場との循環システムを構築して、現場の問題に取り組む先駆的な実践事例に触れる機会を増やすという工夫もされている。これらは今後本格的に取り組まれるため、その成果の検討はできないが、継続的にこれらの取り組みに焦点をあてていきたい。

5. ヘルスサービス研究会という試み

私自身も仲間とともにケースメソッドを活用した教育法に関して、取り組みを続けている。慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科の博士課程在籍時に5名で立ち上げたヘルスサービス研究会では、定期的に各メンバーが、専門としている福祉・医療・ヘルスサービス関連領域のケースを作成し、課題の解決に向けて必要な政策、調査・研究等について、意見交換を行っている。政策系のメンバーが集まっているため、実践に近い専門職教育よりも政策課題に対するテーマ設定が多いが、今

後の福祉・医療領域の課題に取り組んでいく際に求められていく視点であると考えている。

これまでのケース検討を通して、参加者がケース資料に基づいてお互いに意見を述べ合うことで、それぞれの思考プロセスに不足している部分に気付いたり、新しい視点を発見することができ、また自分の意見を考える作業を

通して自分の考え方を涵養していくことができる実感している。また、実際に担当している授業でケースを導入し始めているメンバーもあり、実践に結びつけている。

なお、作成したケースや各資料に関しては、ホームページにて全て公開しているので、参照して頂ければ幸いです。(http://www.mag.keio.

ac.jp/~nabe/coe21/hsr/case.html) ケースは全てクリエイティブコモンズ1ライセンスの下、無料で自由に本作品を複製、頒布、展示、実演することができる。

6. おわりに

本稿では、今後さらに重要となる福祉・医療領域の人材育成における、「ケースメソッド」の可能性を検討した。ただし、実態としてこれらの導入は現時点では部分的に進んでいるものであり、これらの成果をどのように見ていくのかは今後の課題である。しかし、理論知識と実践知識の両方がより必要とされるこれらの領域において、今後もケースメソッドの方法の可能性を模索することは必要であると考えており、私自身も実践へとつなげていきたい。

	ケース課題	担当者
1	医療保険制度が一元化された状況下における保険料算定方法と保険料徴収方法の問題	古城
2	介護職員像と労働条件の設定	伴
3	自治体における認知症ケア施策のあり方	中島
4	高齢者の就業と生きがい支援政策の検討	渡辺
5	千葉県立東金病院とわかしお医療ネットワーク	秋山
6	介護保険制度の被保険者・受給者の範囲に関する問題	古城
7	介護保険制度下における自治体内格差をどう考えるか	中島
8	病院から医師がいなくなる	秋山
9	高齢期のグループ活動におけるメンバーシップ	渡辺
10	有限会社アンビション「介護事業所の組織マネジメント」	伴
11	後期高齢者医療制度をめぐる混乱と新制度の課題を考える	古城
12	外国人看護師・介護福祉士受け入れ	渡辺
13	介護と仕事の両立支援制度の課題	伴

《参考図書》

L.B.バーンズ他著 高木晴夫訳『ケースメソッド実践原理』ダイヤモンド社 1997
 矢野栄二、山内泰子『ケースメソッドによる公衆衛生教育』篠原出版、2003
 日本福祉大学大学院医療・福祉マネジメント研究科 <http://www.n-fukushi.ac.jp/gs/wfm/>
 九州大学大学院医学研究院医療経営・管理学講座
http://www.hcam.med.kyushu-u.ac.jp/archives/cat_14.html
 HSR(Health Service Researchgroup)
<http://www.mag.keio.ac.jp/~nabe/coe21/hsr/case.html>

※1 「クリエイティブコモンズ」とは、自らの著作物の二次利用について、許可する内容を明示的に宣言した上で、二次利用が許可された作品群を共有化し、仮想的な「共有地」を創り出すことで、創造的な活動を支援できると考えるものである

地域経営の風景 (2)

地域経営と企業経営はどうつながるか？

多摩大学総合研究所 准教授

松本 祐一

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



地域経営と企業経営は関係があるのか。今回、読者にとっても身近な企業と「地域」の関わりを考えてみたい。まずはある企業の事例をみてみよう。

お茶をめぐる環境変化

昨年、多摩大学総合研究所が主催する地域経営研究会で、静岡の大手茶商を訪れた。40代の若い社長さんは、一枚の紙を取り出し、初めて会った私たちに、惜しげもなく自社の戦略を語り始めた。そこには会社が歩んできた歴史に対する自負と、未来に対する打ち手への自信が覗く。

お茶（リーフティー）という商品はおもしろい。私たちが普段購入するものは仕上茶といって、多くの場合、いくつもの茶葉をブレンドしたものである。このブレンド作業は、他の農産物でいえば卸売り業者といえる茶商が行っている。茶商は農家や業者から荒茶という生葉を蒸して揉んで乾燥させたものを仕入れ、さらに乾燥させた

り、形を揃えたりしてから、他の茶葉とブレンドすることによって独自ブランドとして商品化する。それを小売業者に卸している。お茶という商品の価値を決定づけるのは、この中間流通を担う茶商ということになり、当然、農家に対しても、小売業者に対しても大きな影響力を持つことになる。ところが大きな環境の変化によって茶商の経営も転換期にある。一番の変化はお茶の消費減少である。特に若い人を中心に急須でお茶を飲むことが減って、茶葉としてのお茶の消費は減っている。それにともなって、茶商の得意先であった、いわゆる街のお茶屋さん（専門小売店）も減少している。お茶を飲むスタイルが変化しているので、ペットボトル飲料の原料としての需要はあるが、安い中国茶などに押され、これも頭打ちになってきているようだ。また、最近では鹿児島産のお茶が勢いを持ってきており、産地どうしの競争も激しくなっている。さらには消費者の安全志向とインターネットの普及を背景に、農家などが行う通信販売が無視できない力になってきている。このような市場の縮小と競争の激化は、

限られたパイの奪い合いとなり、静岡県において、茶商は淘汰の時代に入っている。

茶商の
ポートフォリオ戦略

その中で、その大手茶商がとる戦略は、一言でいえば、多ブランドによるポートフォリオ（分散投資）戦略である。小売専門店向けの既存のブランドは、規模は縮小しても伝統や本格派というイメージを保持するコアブランドとして残す。また、お茶を飲料や食品の原料として位置づけ、特にグローバルな市場を意識したブランドをつくる。静岡茶そのものを訴求するブランドでは身近で利用しやすいものとして様々な利用シーンを提案し、そのためのツールを開発する。写真にあるおしゃれな茶こしは、若い人が気軽にリーフティーを楽しめるように開発したものである。さらに次世代の消費を開発するために、若者向けのカフェ事業を展開するブランドも立ち上げる。



次世代の顧客を創造するために

これらのブランドの商品は、多様なチャネルによる流通も想定しており、ブランドとチャネルの組み合わせは枝葉のように消費者に伸びるようになっている。よく考えられた戦略という印象だ。このような分散投資が、縮小する市場において、茶商としての生き残り戦略であることは間違いない。ところがこれを自社が生き残るためだけのものとしてとらえてしまっただけのこの会社の本質を見誤ることになる。

実は、この会社は農家の組合から出発している。その後、株式会社に移行、そこから販売部門が独立し、最終的にはその会社を中心となって栽培から製造、販売までを手がける仕組みをつくりあげた。農家を大切に、どのような経済状況でも、茶葉買取りをある程度保障する姿勢は地元からの信頼も厚い。といっても、ただ単に農家を保護するということではない。この会社ではトレーサビリティを早い時期から実現していたが、これは現在のような食の安全性確認という意図よりも、顧客（小売業者）が茶畑を訪れ、その目で茶葉を確かめる仕組みをつくることで、農家の品質保持のインセンティブを高めて、農家間の競争を促すとともに、

顧客のニーズを直接聞く機会をつくっている。つまり、農家のためでも、顧客のためでもあるのだ。

共有資源を守る ネットワーク

彼らの企業活動は何を意味しているのか。お茶の流通を担うだけでなく、静岡茶の新しい用途を開発し、新しい顧客を開拓する。消費者と生産者をつ

なげることで、農家へ顧客のニーズを伝え、品質を保持する動機づけを行う一方、顧客には自分たちの姿勢をメッセージとして伝え続ける。これを理念やスローガンだけで終わらせるのではなく、具体的な仕組みとして構築している。商品売ることで利益を得て、それを再投資して持続的な事業を営むのが企業活動とすれば、この茶商の活動は、その枠にとどまらない。お茶という商品が世の中に存在するための仕組み全体を強化しているようにみえる。

このような活動はどのような認識に基づくものだろうか。おそらく「お茶という植物」もしくは「静岡茶を生活の中で利用していく文化や習慣」は、消費者、農家、茶商、小売店、地域住民などの多様なプレイヤーで共有する資源であるという認識から生まれたものだといえる。この共有資源を枯渇させず、そこから生まれる価値が関係者に分配され続けるように、自社にしかない能力を使い、自社にしかできない役割を果たす。おおげさにいえば、お茶をめぐる「生態系」を持続可能なものとして守り続けるプレイヤーのネットワークの一部になるということである。ただし、このネットワークは「仲良しクラブ」ではない。ネットワーク



共有資源としてのお茶

が機能する適切な規模というのがあるだろうし、その規模によって、同じ役割を持つプレイヤーどうしの競争と淘汰は避けられない。しかし、長い目でみれば、共有資源を守ることが自分たちの持続可能性を確保することにもつながるのだ。今回、「ケースインタビュー」で取り上げた株式会社信州グリーンも、このような姿勢の会社だと解釈できる。彼らは「エコアースN」という液肥商品を売る企業ではない。「芝で敷きつめられた空間が生み出す可能性」を共有資源としてとらえ、その生態系を生産、流通、消費を通じて維持するプレイヤーのネットワークの拡大をはかろうとしている。そのため武器が造園の技術や経験であり、「エコアースN」という商品なのだ。

地域経営と 企業経営の接点

これらの事例に地域経営と企業経営の接点へのヒントが隠されている。私たちが考える、地域経営における「地域」概念とは、様々なプレイヤーによって共有される資源であり、価値を生み出す「可能性」の束である。その資源には空間的・地理的な意味での地域も入るが、その空間自体が何か価値を生み出すわけではない。「地域」の上に存在する、自然、人間関係、文化、歴史、知識、技術、流通システムなどが、ある意図を持った働きかけによって、組み合わされ、統合され、共有されることで価値を生み出す。この統合を行うためには、人の生から死までの「全体性」、生産から消費の経済活動の「全体性」、そして、これらの営みが世代交代を受け継がれていく時間や歴史の「全体性」を意識しながら、資源どうしの複雑な関係をときほぐし、また結び

なおす必要がある。空間的・地理的な地域は、これらの資源を見渡し、関係の「全体性」を把握する上でわかりやすい枠組みなのである。

暮らしの「全体性」をみつめることで見出され、共有された、価値を生み出す資源の関係性こそが、「地域」の別の名前であり、地域経営の対象となる。これを共有する多様なプレイヤーは、そのプレイヤーにしかできない役割を果たして、共有資源を守ることに参加する。例えば行政は資源から生まれる価値の分配を公平にするような制度を設計し運用するかもしれない。プレイヤーの役割は共有する資源によってまったく異なるだろうから、ここで簡単に定義することはできないが、企業にしかできないことは明確である。資源に働きかけ、価値を生み出すものに変換するということである。つまり、共有資源を持続可能なものにするためのエンジンの役割といえる。だからこそ、企業は、自社がどのような資源を誰とどのように共有し、そのネットワークのなかでどのような役割を果たしているのか、または果たせるのかを見極める必要があるのだ。

ソーシャル・マーケティングの旅 (2)

観光とは「学びの場づくり」である

～移動経済と定住経済を結びつける～

多摩大学経営情報学部客員准教授
多摩大学総合研究所客員主任研究員

中庭 光彦

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



観光の時代？

地域振興の有力な手段の一つとして観光開発がある。観光立国推進基本法が観光基本法を全面改正する形で2006年に成立し、2008年10月には国土交通省の外局として観光庁が創設された。そのビジョンが「住んでよし、訪れてよしの国づくり」。国内外の旅行者増加を目的としてきたマスツーリズムの時代とは一線を画している。

つまり、定住者の社会・経済的な暮らし良さと、観光客の満足度を両立することを謳っており、現代日本の緊急課題である「人口減少社会に合った新たな産業構造への移行」に適った目的設定となっているのだ。

では、「具体的には」どうするのか？どのような論理と倫理のもと、どのような資源を、どのような制度で、どうマネジメントすればよいのか。実はこれから手をつけねばならないことばかりなのだ。

小樽市のデータからわかる「わからないこと」

このことを一つのデータを例に、説明してみよう。

図1. 多摩市

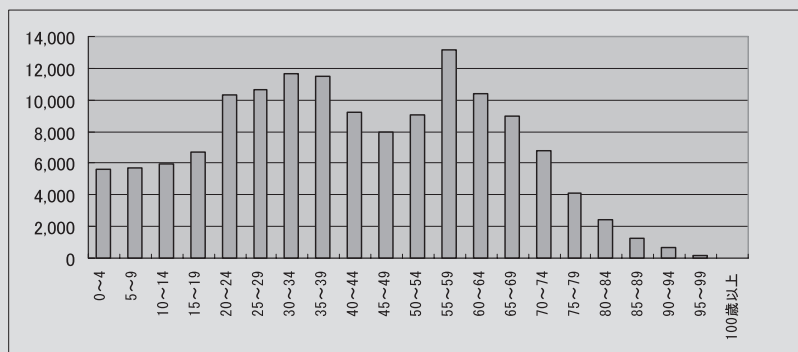
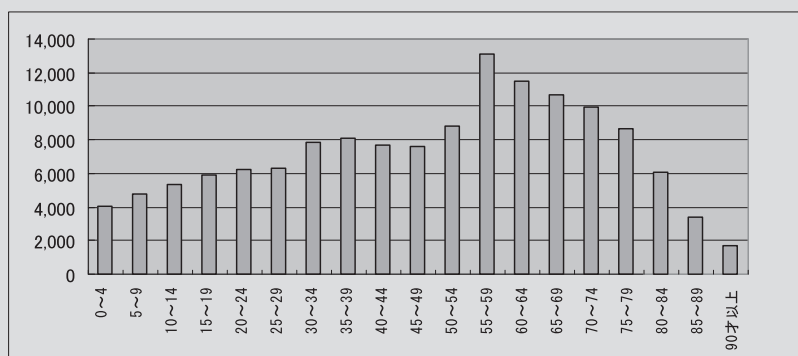


図2. 小樽市



人口は多摩市が約14万2千人、小樽市が約13万8千人だ。二つのグラフで一目瞭然なのが、多摩市には見られるベッドタウン特有の生産年齢人口の山が、小樽市には見られないことだ。「人口は職を求めて移動する」というレイモンド・ヴァーノンの言に従えば、小樽市にはそれだけの定住人口を抱えるだけの職場が市内・周辺に無いということとなる。

ところが、カニ、鮭、運河で有名な観光地・小樽市の年間観光入込客数は約740万人だ（2007年）。定住人口の53倍の交流人口を集めていることになる（入込客数と交流人口数は異なるが、ここでは便宜上同様の意味合いとして用いる）。しかし、このうち、宿泊客数は67万人しかいない。91%は日帰り客だ。

多摩市はどうかというと、都市観光という視点を持ち合わせていないためか、このようなデータの公表を行っていない。ただし、全国からの多摩ニュータウン視察客数や多摩センターで行われるイベントの参加客数、さらには通常入込客数には含めない4年間の寄留客のような学生や海外留学生もカウントすると相当な数になるだろう。

さて、小樽市の定住人口と交流人口。住む人と訪れる人のどちらも満足する観光政策・経済とはどのようなものなのだろうか？

これまでの観光業界の考え方では、供給サイドの観光地整備として、宿泊・飲食施設などを整備したりMICE（Meeting, Incentive, Convention & Congress, Exhibition）を実施し集客力を高め、リピーターと宿泊客を増やす。そしてできるだけ宿泊・飲食消費をしてもらう。そうすれば、波及的に地域経済が潤い、雇用を生み出すことになるだろうというものだった。この対策のキーを握っているプレイヤーが、実は地元ではなく遠方の都市部で

観光地に送客する旅行代理店だ。

客が来ればお金を落とすはず、という仮定に則っているが、宿泊観光旅行にかける1人当たり平均費用は平成2年の48,100円をピークに、平成17年は37,580円と減少を続けている。

さらに、入込客が定住人口の53倍という倍率も、どのような意味をもつかも社会的合意はとれていない。

一方、小樽の元気ある企業者がガラス製作体験の場を設け人を呼んでいるが、こうした企業活動が地元社会にどのような効果を与えているのか、やはり評価はされていない。

具体的に考えようとする、この定住人口をベースにした社会経済と交流人口をベースにした社会経済をどのようにつなぎ、構造化し、制度設計を行えばよいかわからないことが多い。

ただ一つ言えることは、旅行客はレジャー消費者、地元は観光サービス提供者で受け入れ者、このような常識的な「狭い両立」では、人口減少に対して地方も都市も立ちゆかなくなっているということだ。

観光とは 人材育成を通じた 産業構造変革のツールだ

高度成長期、観光と余暇・レジャーは分かちがたく結びついてきた。日常の生活から逃れ、非日常の世界に遊ぶわけだ。しかし、いまこうしたレジャー需要志向の観光観を転換する時が来ている。

現在の日本の産業で雇用吸収力が大きく効率化も求められ新たなベンチャーを求められているのが農林水産業とサービス産業だ。ここで重要となるのが人材、人的資本だ。土地と機械は動かない。だから田畑や工場・オフィ

ス立地に職が生まれる。これが定住人口をベースにした世界だ。

ところが、人材は動かし、ICTの進化でその生産性も高くなってきている。この短期的・長期的に移動する人材と、長期的に移動しない定住の人材をネットワークすることで、地域経済の持続的な元気を生むというシナリオは真剣に考えるに値する。

つまり観光を「人材育成により移動経済と定住経済を結びつけるツール」として捉えようというのだ。

その兆候は生まれつつある。

例えば、森林に学生が入り、間伐や森を育てる活動を行いながら、林業・木材流通に精通していく。農地に都会の若者が入り、農作業を手伝いその知恵を学び高い付加価値の作物をつくり、都市部の意欲ある商店と連携して持続的な流通を開発する。海外留学生が多摩ニュータウン住宅開発を調べていく内に、持続的な開発を方法化できないかと、全国の開発の知恵を比較し、新たな開発方法をプランニングすると共に、母国に持ち帰る。

こうした例は、地域活動とも産業学習とも言え、新たな観光と捉えることもできる。

観光による地域振興とは、学びの場づくりであり、ニューツーリズムプログラム開発や、移動経済と定住経済をミックスした地域マネジメントの場とも言えるのである。

新観光産業を 推進するための課題と対策

交流による「学びの場」、人材育成の場として観光産業を拡大し「新観光産業」と呼ぶには、いくつかの課題・対策がある。

①観光統計の整備。これまで観光地

の入込客統計はあるのだが、観光を目的としない移動客の計測は整備されていない。また、様々な移動客の統計を組み合わせても、実態に即した「使える理論的な視点」が確立していないために、数字の用い方も改善しなくてはならない。

②多地域間連携による新観光産業振興。地域を様々な主体の「学びの場」とし、そこに移動の価値を生むならば、多地域の連携が必要となる。その連携先の選択や連携構造の設計がマネジメントの主要テーマとなる。

③観光ベンチャーの育成。こうした意味での新観光のマネジメント手法はまだ開発途上である。既存の観光業界の人材を育てることはもちろん重要だが、むしろ、地域と産業を多目的に応じて「学びの場」とすることができるプロジェクト能力と理論的な診断能力が必要だ。そのような能力を兼ね備えた「観光ベンチャー」を育成していくことは、地域の産業構造を変えることに結びつくはずで、喫緊の課題だ。

以上、観光の新たな視点について記したが、これも政策とマーケティングで課題を総合的に解決しなければならないという点では、ソーシャルマーケティングの課題なのだ。

PPP（公民連携）による公営事業再建と地域経営（2）

下水道事業と地域再生

多摩大学経営情報学部客員准教授
多摩大学総合研究所客員研究員

片桐 徹也

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



公共下水道事業の実態

一般的に「下水道事業は、採算がとれないから民間事業にそぐわない」という強い認識がある。

そう言われる所以を掘り下げてみたい。確かに、公共下水道事業は、長期にわたる先行投資を行わなければならず、施設の建設も長期化する。だから「民」が資本を投じて整備しながらの経営が成り立たないということになる。電信電話や長距離鉄道なども同様である。が、現在、その両事業とも民営化されている。そして、民営化後、画期的に採算性や利便性が増したというのは周知の事実である。

さてそれでは、上水道事業しかり、下水道事業しかり、どのような現状になっているのか概説する。ここでは、経済学的に論じることはせず、かなり単純化して述べることにする。上水道事業に関しては、既に法律も改正されいつでも民営化出来る体制となって数年が経過した。が、現実には、なかなかそうなっていない。日本に進出した外

資も一旦退場せざるを得なかった。その象徴が、彼らの言葉に表れている。「日本の民活きの動きはスローリー過ぎてとてもビジネスにならない」。それでは、一体どうしてそうなるのであろうか。一つには、我が国の人口動態と関連する。公務員の年齢構成も同様に団塊世代が最も多い構成となっている。元々大きな自治体の上水道部門は特別会計、企業会計化しており、地方公営企業として大人数の職員を抱えている。過去、合併した自治体では、技術専門職の職員を配置換えする部署も無くそのままの体制で直営管理・運営まで行っている大規模自治体も少なくない。例えば東京都などはその最たる自治体である。東京都水道局は、明治の時代から事業を開始し、現在4,000人を超える職員が在籍している。第二位の大阪市の二倍規模である。さらには、東京都の水道運営・管理部門を担う企業として、水道局OB等を中心に抱える半官半民企業である「東京水道サービス株式会社」が存在し、450人の社員を有する。無論、過去の経験の蓄積から培ってきた世界でも有数の水道管理技術を、新規参入民間企業が

一朝一夕に構築することは簡単ではない。直営で行ってきたからこそそのベテランの技があることが、競争のない独占優良企業が存在している所以となっている。他自治体の運営管理も引き受けますという宣伝も行っているくらいである。

一方、東京都下水道局は、3,000人弱の職員数で減少傾向にある。やはり運営・管理を担う半官半民企業である「東京都下水道サービス株式会社」が存在し、500名を超える社員が在籍している。

今後は、共に団塊世代をピークに退職者のピークとなり、放っておくと技術の伝承がなされず、せっかくの人材や、技術という財産が敬称されず、大きな損失に繋がるという問題を抱えている。もはや行政だけではその課題の解決は難しい。

さて、「上水道」と「下水道」、共に「水道」という言葉が含まれ、同類と解釈されるが、実は似て非なるものである。上水道が動脈とすれば下水道が静脈ではあるが、上水道は、水源保護と、原水に消毒等を施し上質な水を創り出して、ポンプ圧送にて各戸まで届けるこ

とが主な業務である。今年、正月早々、青森県の八戸圏域の広域水道事業で、水道管渠の大規模な漏水により、3日間も大規模な断水事故が起きたことは、日常の管理体制や危機管理の教訓となったと同時に、地方の実態が露出したことになるのではないだろうか。

他方、下水道は、排水を処理施設まで導き、処理施設にて浄化処理を行って放流するのが業務である。大都市の下水道は合流方式と言い、雨水も流れ込む。雨天時の排水量は洪水が頻発していることから想像できる通り、その量の違いは容易に想像できる。排出方法や、処理方法は全く違った技術が必要となる。

次に、大都市と小規模自治体の下水道事業の違いにフォーカスしてみる。大都市では、下水道が使えない世帯は皆無であろう。密度も立体住居などでは、100m間に数十世帯の下水道ユーザーがいて、人口にして百数十人が利用している箇所も多い。一方、一般的に、地方部における集合処理の限界は、B/C(費用対効果)を考慮すると家屋間距離にして80mとされており、少なくとも80m間に家屋が二軒あるということがミニマムである。100m間には、例えば3世帯9人が下水道を利用するユーザーとなる。極端に比較すると大都市：地方都市の下水津おユーザー数は、100mあたり百数十人：9人となるところがある。結果、単位延長あたりの料金収入に10倍以上の差が出るということになる。

このように、地域の規模により下水道事業経営の効率は全然違う。我が国の場合、建設費については過疎の自治体ほど国庫補助率が高い。が、高くても管渠建設では50%ほどは自治体単独費用を用意する必要がある。またこれまで国庫補助事業を行うと、地方交付税交付金が増大し言わば一般会計へボーナスが割り振られるという特典が

あった。過去形で書くのは、既に交付金が減額され、右肩下がり税収の時代には減少する一方で、既にバランスがとれなくなり、自己負担額が計上出来なければ国庫補助事業も減少し、さらに交付金も減少するというスパイラル現象に苦しむ自治体は潜在的に無数にある。折しも、地方財政健全化法が施行され、公債比率35%を超える自治体は、言わば“夕張市”状態となる。つまり自治体が事実上、一旦国庫有化というようなイメージである。そうなれば、国の差配でリストラがすすみ、強制的な住民への補助金カット、さらには各種サービス利用料の値上げ、統廃合・合理化、事業廃止の嵐となるのは必然である。赤字対策に躊躇している自治体は、結果、本当に必要な住民サービスが維持できなくなる結果となるばかりか住民コミュニティにも影響する。隠された問題を早期に顕在化することは、地域住民が政治家や行政に託している大事な仕事となる。

下水道事業の再建こそが 地域活性化につながる 最大の処方箋となる

ここで言いたいのは、「どうにもこうにも手立てがない。お手上げ」などと言っている自治体に住んでいる住民は、即刻別な自治体へ逃げたほうがよいということである。小規模な集落を切り捨てる気かなどと議論している間にどうにもこうにもなくなるのが明白である。住民自らが主体的に自治を担うことは、必然的に適正なリスクをとり、その経営に参加し責任を負って行くことに他ならない。

バブル経済期に箱物を多く造り、無理して借入金に頼った事業を行った自治体は、起債償還ピークを迎えるのが

これからの10年である。人口減少・高齢化、少子で、税収はますます減少するので、ますます数字は加速しながら悪化する。国は、地方財政健全化法で、どんどん網にかけますという再生シナリオで進むことは既に決定済みな事項である。

では、有効策が無いのかと言えば、実は、一つには下水道事業で非効率となっているところには大いにチャンスがあるということである。下水道事業は“事業”というのだから、始めるときには事業計画が認可されて事業着手ができていくわけである。ではなぜ非効率になりランニングコストの赤字を生み続けているところがあるのかということであるが、それには当然、理由がある。わかりやすく言えば、たった一言、“事業計画通りに整備されていない”からである。施設を建設したら、汚水が満水状態で流れるのが最も効率がよく最大の料金が収入するはずである。ランニングの赤字ということはそうっておらず、整備された施設に、下水(お金)が流れず、赤字を生んでいる結果となっている。地方には、確かに、致し方ない理由も存在する。ひとつには、“接続阻害要因”と言われるものである。つまり、目の前に下水道が整備されても接続されていない状態であり、その理由は、“高齢化している”、“浄化槽が設置されている(ので処理出来ている)”、“メリットがわからない”、等々である。そして自治体職員は、少しでも接続率を向上させるため日夜、頭を下げて接続工事をお願いしたり、低利融資を斡旋したりするが画期的な有効策とはなっていないのが実情であろう。このことは国費(補助金)の無駄遣い(非効率で無駄を生んでいる)としても指摘される事項である。

地方部では、行政区全体が下水道区域になっていない自治体も多くある。

つまり、受益者分担金制度で、下水道の恩恵を受益する地域からは、分担金を徴収することで公平バランスを調整しているが、効率が悪く赤字を計上すると自動的に一般会計から繰り入れられ、結局は行政区全体の税収（本来他事業に費やすべき予算）で穴埋めしていることとなる。下水道区域以外の世帯にとってはたまったものでない。下水道の恩恵に与れないばかりか、赤字の負担もしていることとなるからだ。また、次第に自治体全体も疲弊する。

同様に国も同じ主張をし始めている。地方交付税交付金が、赤字の穴埋めに使われているのでは、本末転倒。料金値上げなどで是正しなければ交付金を減らすという理屈である。が、これについては、言わばこれまで人參をぶら下げて、結果的に財政能力以上の起債をさせてまで整備を急がせ進めてきた中で問題起きているわけで、単に機械的に扱うだけでは少し乱暴な主張であるとも指摘できる。国も一体となって有効策を考えることこそが今、まさに求められていることである。

ランニングコストの赤字要因は、当然、水洗化率（接続率）だけの問題では無い。非効率原因は、事業計画との乖離をつぶさにチェックしていけばそこに答えがある。例を挙げれば“小規模な処理施設が多すぎる”、“廃屋が多い”、“複数の事業を取り入れて重複している”、“事業が頓挫している”など。これらは“官”だけでは解決できない領域となる。

PPP（公民連携）が 下水道事業効率化に 寄与できる

そこで期待されるのは事業を“官”とのパートナーシップで担う“民”の登場である。民がビジネスを行うには、利益を創出できることが前提となるのは当然である。一方、“官”側にとり、民にリスクをとらせ担わせることで創意工夫や、複数自治体を担うなど、より効率的な経営が出来て、さらには行政区の壁を越えた領域で広域化運営が出来るなど、民間の活躍の余地は大きく、結果効率化し、適正なコスト低減が期待出来るなど効果は大きく可能性も大である。またもはや、頼っても仕方ない財政や起債の多発による“つけ”を孫の世代に先送りすることを前提とする従来の公共事業のやり方という固定観念から、すぐさま脱却し、民間資本（投融資）によって投資的に先行して接続する、住宅を誘致するなどの積極的な経営方策をとることで効率化をはかり運営黒字化することが大事である。さらには、非効率となっている下水道路線には、固定資産税の優遇措置などで下水道利用のお客様を誘引することや民間開発を誘致するなど、地域住民や地域企業も普及・整備リスクを担うことでビジネスチャンスを得る。また、それに伴う住民税、所得税、消費の向上などが期待され、持続可能な地域づくりの仕組みがセットでなされることが地域再生の処方箋の鍵をなす。それは、下水道事業の赤字は他事業の赤字額より一ケタ以上多いという現状から、放っておけば増大してしまうことを前提とすれば、“民”の経営参画により下水道料金収入は上がっていくことからその原資を民への報酬インセンティブとすれば、経済的原理に従ってより

加速して事業の効率化がおこなわれるというマーケットが出来上がる仕組みが成り立つはずである。

構築された施設は有効に使うことでのみよしとなるはずで、放っておくことは最悪の結果を招くことは必然である。だから、地域の住民や企業がそのことを理解するために首長や行政は、現状を包み隠さず平易に説明する責任があり、代議員は、リーダーとして協力する義務を伴う。予測不可能な不確実な要因を前提にするのではなく、意識を新たに中長期計画を策定し、官民パートナーシップにて地域経営をしていく。地域ぐるみ、住民ぐるみで“我がまち議論”をしていくことが地域経営のビジネスチャンスに結びつき、再生への道筋となる。

専門家はそのお手伝いと評価、モニタリングという点で役割を果たせるのであり、第三者的ではなく、その点でもパートナーシップ（リスクの配分と契約によるガバナンス）で行うことが期待される。

経済の潮目が変わったこの先、もはや市民も自治体任せにするのではなく、自らが地域経営の主体であるという自覚と行動こそが自治を育み、結果、持続可能な豊かで住みやすく、より魅力的な地域づくりにつながっていくはずである。地域の中長期経営ビジョン策定こそが羅針盤となり、地域再生の起爆剤となり、“民”の投資も促すという経済活動に結びつく。計画段階からの住民参画がキーポイントとなり、徹底的な官と民の話し合いが前提となる。



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.2

発行日 2009年2月20日

発行 多摩大学総合研究所

〒206-0022 多摩市聖ヶ丘 4-1-1

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

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

発行人 松本祐一

編集責任者 中庭光彦

編集・印刷 プリント永山