

# 博士学位論文

論文題名

若者と地域企業の協働において  
地域イノベーションを生み出す「場」

2021年3月

今 永 典 秀

# 目次

## 第1章 本研究の目的

- 第1節：問題意識
- 第2節：働き方の変化
- 第3節：地域・まちづくり・協働
- 第4節：研究目的と研究方法
- 第5節：全体構成
- 引用文献

## 第2章 先行研究

- 第1節：イノベーション
- 第2節：場
- 第3節：企業のイノベーション
- 第4節：大学の地域連携・産学連携とイノベーション
- 第5節：本研究の位置づけ
- 引用文献

## 第3章 大学生と社会人が協働する市民活動団体の生成プロセス

- 第1節：大学生と社会人が協働する市民活動団体
- 第2節：ZTCA デザインモデル
- 第3節：地域デザインの価値発現プロセス
- 第4節：場の生成プロセスの考察
- 引用文献

## 第4章 企業における「場」の生成プロセス

- 第1節：背景
- 第2節：企業におけるワークプレイスの「場」
- 第3節：株式会社オカムラ「Cue」について
- 第4節：コミュニティマネージャーについて
- 第5節：場の生成プロセスの考察
- 引用文献

## 第5章 クラウドファンディングの「場」の活用による新商品開発

- 第1節：岐阜県関市の刃物業界について
- 第2節：クラウドファンディング
- 第3節：関の刃物企業のクラウドファンディングの活用事例
- 第4節：クラウドファンディング活用の効果
- 第5節：地域イノベーションの場の考察
- 引用文献

## 第6章 プロボノを活用する「場」における地域中小企業の価値創造

第1節：背景

第2節：研究内容

第3節：研究方法

第4節：ふるさと兼業・シェアプロジェクト

第5節：プロジェクト事例

第6節：ふるさと兼業の成果

第7節：地域イノベーションの場の考察

引用文献

## 第7章 商談会の「場」を活用した産学連携モデル

第1節：産学官連携協働教育

第2節：産学金連携による地域創生への取組み

第3節：産学金連携モデル

第4節：地域イノベーションの場の考察

引用文献

## 第8章 Instagram の「場」を活用した産学連携観光教育

第1節：背景

第2節：産学連携の観光教育

第3節：地域ブランド

第4節：地域ブランド総選挙

第5節：地域イノベーションの場の考察

引用文献

## 第9章 事例研究のまとめ

第1節：事例研究要旨

第2節：協働の場の生成プロセス

第3節：新たな場の活用による中小企業イノベーション

第4節：若者が地域企業と協働し事業成果を生み出す実践の「場」

第5節：地域イノベーションの「場」の要素

引用文献

## 第10章 結論

# 第1章 本研究の目的

## 第1節 問題意識

人口減少社会が日本の経済社会に与える影響を危惧し、2014年11月にまち・ひと・しごと創生法が施行され、地方創生の取組が開始された。それ以来、国及び地方が策定した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に基づき、地方創生の実現を目指し、様々な施策が講じられている。このように少子高齢化社会の到来、東京一極集中に対応して、地域からイノベーションを創発し、仕事を生み、雇用を創出し、産業を発展させる取組みが期待される。地域イノベーションとして、「単なる技術革新や産業創出ではなく、地域社会における課題に対する革新的な取組み全体」(佐野、2020)が期待されるが、イノベーションの創発は容易ではない。

筆者は、大学卒業後、東京での勤務経験を有し、2012年に地元へUターン転職経験を有する。その後、都市開発・まちづくり、学生と社会人の協働の「場」のコミュニティ形成や、大学における産学連携・地域連携の「場」の開発の経験から、地域企業がイノベーションを創発する「場」に関心を有する。大学の教育現場で、学生が地域の魅力を知り、地域に関心・愛着を持ち、地域に貢献する「場」の開発を実践している。このような背景から、地域イノベーション、地域活性化に寄与するための「場」を開発し、「場」におけるアクターの協働のメカニズムを明らかにし、社会に対して貢献したいと考えることが、本研究の問題意識の原点である。

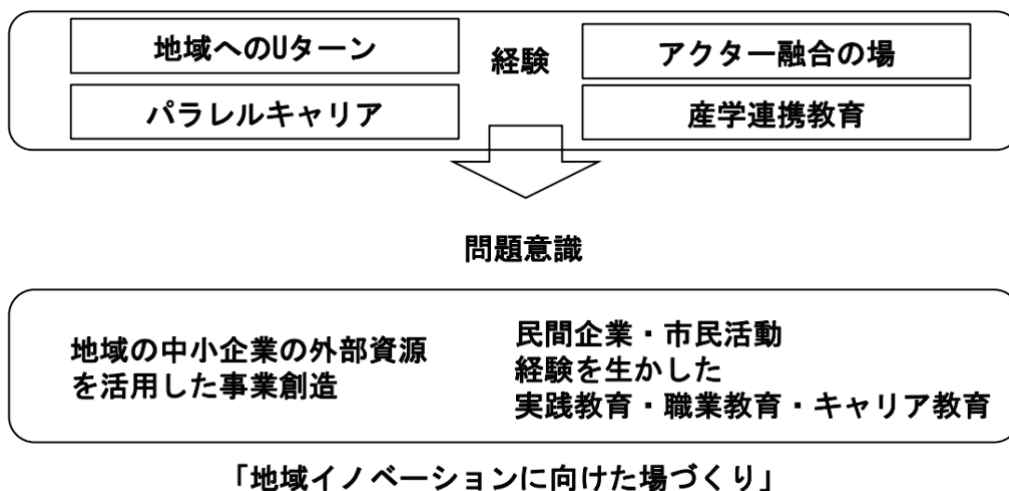


図 1-1 問題意識

実務経験を有する実務家教員として、産学連携・地域連携、地域ビジネスの理解を促進するために、インターンシップや起業家教育をはじめとした職業教育・実践教育に関与している。その中で、地域企業のイノベーションと、学生の教育を通じて、将来地域で活躍するイノベーターとして、地域を支えるアクターへと導くための協働の「場」の開発と、実践教育を実施している。地域イノベーションを創発する「場」の要素が明らかになれば、地域の重要なアクターである地域中小企業、地域の大学、学生の協働が可能となり、地域エコシステムが形成され、地域の未来を創造する可能性を秘めている。

第1章では、上記の問題意識に至る社会的背景として、近年の技術革新・情報技術の進化と働き方の変化に関する社会変化を述べ、多様な学問領域から考察され様々に定義される「地域」を概観した上で、まちづくり・セクターを超えた協働の状況に触れる。その上で、本研究の研究目的と研究方法、本論文の構成を述べる。

## 第2節 働き方の変化

近年、ICT技術の急速な発達を背景にした経済社会のデジタル化などの第4次産業革命によって、産業構造の変化や新技術を基盤とした新製品・サービスが生み出されている。これらの新しい技術をベースとした新たな商品やサービスは、「大企業と中小企業における規模の格差」を解消する可能性を秘めると指摘している(中小企業庁、2019)。具体的には、多くの市民がインターネットを日常的に活用することで、企業情報や商品情報を常時入手可能となり、企業にとっても企業情報や商品情報を広く発信できるように変化した。また、昨今では、多数の人や組織や企業が情報の受発信者等ある双方向メディアであるソーシャル・ネットワーキング・サービス(以下「SNS」とする)の影響力が増加している。地域の中小企業にとっても、これまでのマスコミュニケーションによる広告・宣伝と比べ、格段に費用が安いことから大いに活用すべきコミュニケーションツールである(近、2019)。総務省(2019)によると、近年、インターネットや携帯電話、スマートフォンの普及により、ソーシャルメディアによるオンラインコミュニティも社会を構成するものと捉えられるように変化した。その中で Twitter や Instagram は、「フィード型」と分類され、参加者が投稿する様々な情報が一覧となって表示され、参加者同士のつながりを通じた情報のやり取りによってつながりが生じるものと分類されているこれらのフィード型のソーシャルメディアは、最近10年で我が国において急速に広まり、現実社会での人間関係が、ソーシャルメディアにより補完されるようになってきた。ソーシャルメディアが広まることにより、地域資源の発掘・発信方法や、地域外の人が地域の情報を得る手段の選択肢が拡大した。(図1-2 参照)。

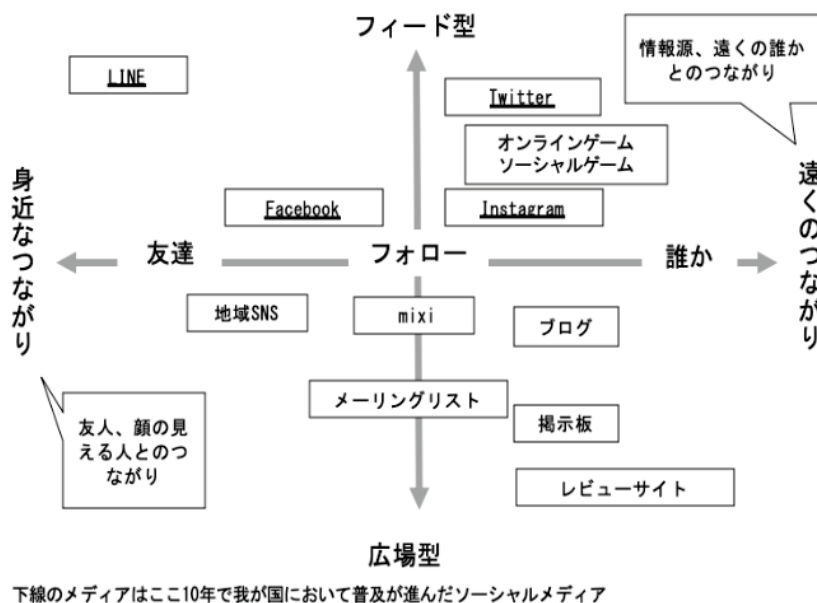


図1-2 ソーシャルメディアの分類  
総務省(2019)を元に筆者にて加筆修正

このように通信技術の発達により、従前とは異なるコミュニケーションが行われるように変化している。企業にも変化が生まれることが予測され、今までの日本企業による終身雇用・年功序列・OJT中心のキャリア形成から、「ジョブベース」の働き方へシフトし、自らのキャリアを様々な環境の中に身を置きながら、自ら主体的にキャリア形成を遂げることが想定される。厚生労働省(2016)「働き方の未来 2035」では、AIを中心とした技術革新は、多様な働き方を可能にするツールとして、時間・空間・年齢・性別といった「壁」を取り除き、働くすべての人々に大きな恩恵をもたらすだけでなく、企業や組織の在り方、労働政策にも変革をもたらすと予測している。それゆえ、日本社会を支えていた終身雇用が変化し、企業で働く個人のキャリア形成はOJTを中心とした社内研修に加え、社外における自己研鑽の機会が重要となる。複数の企業や組織、プロジェクトに所属する働き方は、各個人が多様なキャリア形成を図ると同時に、企業は効率的かつ効果的な人材育成の機会になりうる。また、経済産業省(2017)は、働き手一人ひとりが、出産・育児介護などのライフステージに合わせ、働き方を柔軟に選択できる社会を作り上げることが必要であり、兼業・副業やテレワークに加え、時間と場所を選ばない「雇用関係によらない働き方」の重要性を主張し、その選択肢としての確立が柔軟な働き方の実現の鍵を握ると述べている。働き方改革の実現のために9つの検討テーマと19の対応策を掲げられており、テーマの一つである「柔軟な働き方がしやすい環境整備」においては、時間や空間の制約にとらわれることなく働くためのテレワークの重要性や、兼業・副業は新たな技術開発・オープンイノベーション・企業の手段として第2の人生の準備として有効であることが述べられている。

中小企業は、前述の変化への対応が求められる一方、不足する経営上の資源、特に人材資源に関連して、兼業・副業などの人材の活用の好機と捉えることもできる。スキルを活かした無償のボランティアをプロボノと呼び、近年活発化している。プロボノは、嵯峨(2011)が、ラテン語の「Pro Bono Publico (公共善のために)」を語源とし、社会的・公共的な目的のために、自らの職業を通じて培ったスキルや知識を提供するボランティア活動と定義した。杉岡他(2016)は、京都府におけるプロボノ活動の事例研究から、プロボノの実践が地域課題解決の担い手となる可能性を見出している。また、藤澤・香川(2015)では、プロボノ活動へ参加する効果について、組織にとって従業員の変革的役割志向を伴う組織再社会化の機会となり、働く上での自己や所属組織の資源に関する理解を促進する場合があることを示している。プロボノのように自社の属する環境を超えた職場外の活動の学修効果については、中原(2012)が「越境学習」として、「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関する内容について学習・内省すること」と定義し、組織外の学習効果について有効性を示した。代表的なプロボノ活動の事例として、「NPO 法人二枚目の名刺」や「NPO 法人サービスグラント」等が挙げられる(石山(2015)参照)。いずれもプロボノ支援を依頼する団体や企業等との間で中立的な立場から双方の利害を調整する役割を担う中間支援組織である。中間支援組織は、課題を抱えるNPO 法人と課題解決能力を保有するプロボノ(本業以外の二枚目の名刺を持つ社会人)のマッチングに加え、プロジェクトとして機能させるために、NPO 法人側のニーズを読み取り、プロボノスタッフが関与できる形に加工するなどの付加価値を提供する。実際、先駆的存在であるNPO 法人サービスグラントに登録するプロボノに対する参加動機の調査においては、第1位は「スキルや経験の活用」、第2位は「ボランティア・社会貢献への興味関心」、第3位は「スキルアップ・成長・視野拡大・仕事へのヒント」となっている(嵯峨、2011)。

同時に、企業内における本業外の活動が近年加速している。例えば、パナソニックでは、2012年に若手社員の濱松が中心となり「志・モチベーションの向上」「意識・見識の拡大」「組織・年代・国籍を超えた人的ネットワークの構築」を目指した One Panasonic という有志の社内勉強会が発足した(石山、2015)。2016年には、富士ゼロックス社内の有志団体「秘密結社わるだ組」<sup>1)</sup>、東日本電信電話内の有志団体「O-DEN」<sup>2)</sup>と共同で、大企業の若手有志団体のコミュニティ One Japan<sup>3)</sup>を形成し、双方

の社内における本業外活動をより浸透させ、企業風土の改善や若手社員自身の働きがいの増加、社外における人的ネットワークの強化等の取組みが図られている。また、会社の枠を超えた複数企業の社員や行政職員などによる有志活動の事例としては、2014年より実施されている地域企業や行政の課題を参加者が議論し解決策を提言する企画として「若手サミット」<sup>4)</sup>が一例としてあげられる。

パラレルキャリアとは、ドラッカー(1999)は、これからの社会では、自分に責任を持ち、特定の組織に依存せず、自分のキャリアは自分で決めることが求められることから、仕事以外の仕事を本業外で有し、社会活動等に参加することにより、本業とそれ以外のキャリアを両立させる生き方であるとし、パラレルキャリアを推奨する背景には、知識労働者は生涯にわたる活動を続けることを望み、会社外で別の世界を持つことが生涯にわたる活躍につながると言及している。石山(2015)は、パラレルキャリアを促進する事業主体について、中間支援団体としてのNPO、プロボノ、フューチャーセンター、地域活性化を進める任意団体等、様々な活動形態が存在することを示した上で、石山(2016)では、「働くこと×働くこと」という枠組みの中で、社会活動、地域活動、社会人大学院や研究会などにおける学び、趣味のサークル、家事、育児など人生の役割を自在に組み合わせることは、個人と組織の双方に相乗効果があると述べている。パラレルキャリアが提唱され、プロボノ活動が推奨される背景には、スキルの面でも複数の活動を平行して取り組むことにより、1つの組織に属するのみでは得られない新しい人脈や、知識、経験を得ることがあり、本業の仕事に対して新たな社会的意味や価値を見出すなど、仕事と生活の好循環を生み出すことが期待できる(三井・今永、2019)。

### 第3節 地域・まちづくり・協働

2014年に「まち・ひと・しごと創生法」が施行され、少子高齢化、人口減少、東京圏への人口一極集中への是正策がとられている。地域創生の深化のために、生活経済実態に即した新たな枠組みとなるコミュニティの存在や、企業や行政、企業間を超えた協働の重要性が増している。地域創生の重要性が謳われる環境下において、従来型のまちづくりに対する限界が指摘されている。「日本建築学会」(2003)では、年代毎にまちづくりを3分類している。70年代を「理念の第1世代」とし、自治会・町内会のような組織が中心となって進められたコミュニティづくり活動に代表される活動と定める。80年代を「モデルと実験の第2世代」とし、歴史的建築の保存活用や防災まちづくりなどの一点突破のテーマ型のまちづくりであり、現在においても具体的な技術が蓄積されている。90年代以降を「地域運営としての第3世代」とし、個別のテーマが連携して地域特有のフォーメーションを組み立て、全体としたような課題を対象とする「地域運営」に昇華するものとしている。このように、複雑化する地域課題に対応する形で複合型のまちづくり・地域運営が求められるように変化している。すなわち、地域固有な創造的な要素が、地域毎に重要視され、個々の状況に応じたまちづくりが重要となっている。

次に、地域に着目する。地域とは、広辞苑によると、「限られた土地。土地の区域」と定義される。「地域は、地域に住む人々という意味でも、その人々相互の結びつきという意味でも、地域と呼ばれる一定の空間といういみでも、その空間における施設やサービスの配置状況という意味でも、そしてそれらすべてを含む意味においても使われる日常用語となっている」(森岡、2008)。さらに、「地域という言葉は、その指示する空間的範囲飢餓、これまたきわめて曖昧模糊としているというとき質も兼ね備えている」(森岡、2008)。そのため、話の文脈に合わせて地域の空間的範囲も自在に縮小—拡大するだけでなく、利き手もまた自分の理解に合わせて都合良く自税にこの空間的範囲を縮小—拡大することとなる。このように「地域の捉え方は多様である」(原田、2013)。一方、「地域」と表現する場合、「地方」との概念が混同されることもある(原田・三浦、2011)。地方(Local)と地域(Zone)は本質的

に異なる概念であり、地域は中央との対比から語られるものではない。地方が中央に対する水平的対抗概念で固定的な存在であるのに対して、地域は多層的な包括関係から構成される創造的な概念ととらえるべきである。例えば、「日本を全体としてとらえれば、部分としての地域は圏、都道府県、市町村、区などが地域として設定される。しかし、六本木(東京都)を部分としてとらえれば、全体として日本という国、関東圏等の圏、東京都、港区、さらには都心というものが考えられる」(原田、2013)。

地域に関連する学問領域に関しては、「経済学・経営学の視点から、地域経済・地場産業・地域マーケティングに関する学術領域や、社会学の視点から、地域社会、地域コミュニティ、地域ネットワーク、社会関係資本を捉えたものや、都市・まちづくりの世界から、都市計画や、都市社会学、地域づくりについて捉えたもの、地域政策、地域行政など多岐にわたる。地域を対象とする学問分野は多様である。経済学、経営学、都市工学など多様な分野が地域を対象とした研究を進めている。地域が抱える問題は一つの学問体系だけではなく、多面的な視点からアプローチする必要となっている」(庄司、2013)。このように、地域に関するアプローチは多数ある中で、地域活性化・まちづくりにおいて、地域住民等のアクターが果たす役割が注目され、その期待が年々高まってきている。内閣府(2015)は「目指すべき共助社会の姿は、個人の多様な価値観や意思が尊重されながら、新たな『つながり』が構築され、全員で作り上げていく社会」と言及する。その中では「NPO 法人及び一般・公益法人、企業、ソーシャルビジネス事業者、金融機関、教育機関、行政などの多様な主体が連携し、住民を支え、また住民自身も担い手として地域における共助社会づくりに主体的に参加することが重要である」と述べられている。小林(2015)は、「これまでの都市づくりでは、社会資本整備と公的資金(補助金・融資等)が重要視されていたが、成熟都市の時代においては、社会インフラの整備に加えて、『社会関係資本』(「ソーシャルキャピタル」)の構築等の関係者同士の信頼・ネットワークが重要」と、都市づくりに関しても社会インフラの観点から変化について言及している。このように、地域活性化に向け、セクターを超えた協働とその仕組みの重要性が主張されている(谷本、2006 など)。

地域経営では、複数のエージェントがそれぞれに地域の活動を行い、連携・評価がなされる。個々の市民が地域についての「知」をそれぞれに蓄積することができ、自律、分散したセクター及び個々の主体が行う行為が結果的に協調を生み出し、有効な経営をもたらす可能性がある(河井、2009)。地域経営に関する定義は以下のとおり複数存在する。「地域に立脚した『まちづくり』とか地域振興、地域再生、地域づくり等」であり、「積極的に地域と関わり、地域を変革していくための道筋や志向の方向と考えること」(岡崎、1997)、「地域に存在するあらゆる資源(自然、人材、文化、歴史、産業等)を様々な手法を最大限に活用して地域振興、地域の活性化を図ること」(望月、1995)や、「地域経営は、農村部における、地域経済振興のための産業振興を目的とした、人材育成等のソフトな戦略をも加味した、地域開発である」(遠藤、1999)や、「地域経営は、まちづくりであり、地域活性化であり、地域開発であるということであるが、より地域を経営するという、地域を一つの経営体に模して、より目的意識的で、有機的な振興策に取り組もうとする気運、意欲を表している」(海野、2004)等が定義されている。それぞれ定義は異なるものの、地域の資源を活用し、地域活性化のために役割を果たすことは共通点であり、「地域経営においては「協働」が1つのキーワード」(森本、2016)である。さらに、「地域経営においては、様々なネットワークが機能していくこと」(海野、2004)や、「地域経営においては、各地域経営主体による協働体制が必要であり、各地域経営主体の「場」で地域の在り方と自組織の関係について認識する必要がある」(海野、2004)と協働の重要性和「場」の中でのネットワークが機能することが述べられている。地域社会を考える上では、アクターの役割や主体が議論の中心となりえる。地域経営の主体は、自治体や企業、NPO などの各種支援団体、住民組織など、全ての地域のステークホルダーであり、かつこれらは主体と客体が重複、もしくは主体自体が重複している場合もあり、線引きが曖昧である(森本、2016)。



また、地域の価値を創出、もしくは発現させるために利用されるモデルとして、原田(2013)が ZTCA デザインモデルを立証している。地域という単位から複合的に学問領域や研究対象を組み合わせたものであり、世界遺産や海や島などの地域デザインにおける理論フレームとして活用されたものである。原田(2014)によると、ZTCA デザインモデルでは、地域デザイン=(「ゾーンデザイン」+「トポスデザイン」+「コンステレーションデザイン」)×「アクターズネットワークデザイン」が提示されている。デザインの対象がコンセプトと一体化した場を意味する「ゾーン(zone)」、心の奥底に定着した長期記憶を意味する「コンステレーション(constellation)」、価値発現装置を意味する「トポス(topos)」、デザイン行為の主体である「アクターズネットワーク(actors network)」が提示され、地域の価値を創出もしくは発現させるために利用されるのに有益なモデルである。このモデルに関連し「近年多くの地域では地域に価値を付与する事業が望まれており、地域との関係を捉えた事業に対して、今後の地域活性化には地域デザインの観点からの再構築が不可欠」(原田・石川、2018)と価値が認められる一方、原田・宮本(2016)は「地域におけるトポスは、単に場所の価値と意味における構成要素としてではなく、地域ブランドの構築という視点から価値発現のための重要な存在として捉えられる。現在のような、グローバル化が進展することによって従来の枠組みが揺らいでいる状況では、場所の意味を問うことに価値が見出せる」と言及し、トポスが持つ場所という概念の解釈を再検討する可能性を示唆している。また、原田・宮本(2016)は、「ICTの進展とインターネットの普及とともに物理的な場所ではなく、ソーシャルネットワークシステム(SNS)上にバーチャルコミュニティという新たな場所が生まれている」と述べられている。

越境・境界を越えた概念が重要視される環境下であり、「どこか1つのセクターだけでは解決のつく問題ではない。各セクターが協働(コラボレーション)していくことが必要であり、その仕組みが求められている」(谷本、2006)。「協働」は、オックスフォード英語辞典によると「直接的な結びつきをもたない者と特定の目的のために協力すること」である。協働に関する先行研究では、定義に関しては、複数述べられている。例えば、「協働を複数の主体が対等な資格で具体的な課題達成のために行う、非制度的で限定的な協力関係ないし共同作業」(長谷川、2001)や、「さまざまな局面から課題を見ている複数の集団が、その違いを建設的に明らかにしながら自らの能力の限界を超えて解決策を探索する過程」(Gray、1989)や、「自律的あるいは半自律的なアクターが、公式そして非公式の交渉を通じて、アクター間の関係を支配するルールや構造、さらにはアクターを集合させるような課題への対応についての行為決定の方法を共同で作りながら相互作用するプロセスであり、規範の共有や相互に利益をもたらすような相互作用を含むプロセス」(Thomsonら、2007)と定義する。また、類似の概念としてコラボレーションは、Schrage(1990)は、「共有された創造のプロセス、つまり相補う技能をもつ二人、ないしそれ以上の個々人が、それまでは誰ひとりとして持ってもいず、またひとりでは到達することのできなかつたであろう共有された理解をつくり出すために相互作用を行うこと」と定義する。また、クロスセクター・コラボレーション(cross-sector collaboration)は、Brysonら(2006)は、「2つ、あるいはそれ以上のセクターに所属する組織による、情報・資源・活動・実行能力(capabilities)の連結(linking)あるいは共有(sharing)を通じて、単一セクターの組織が達成しえなかつた結果を共同で達成すること」である。佐々木(2009)は、企業とNPOのクロスセクター・コラボレーションに関する研究に関して分類し、1つの流れとしては、「企業とNPOのクロスセクター・コラボレーションを特徴づける次元を抽出し、単次元あるいは複数次元によって、コラボレーションの形態を分類しようとする研究」と、もう1つの流れとしては、「企業とNPO間のクロスセクター・コラボレーションのダイナミックな形成過程を分析するフレームワークを構想しようとする研究」と述べている。協働と似た概念として「共創」という用語が近年注目されている(早川、2018)。共創に関連して、デ

デザイン思考も一つの考えであり、様々な属性を持つ参加者がデザイン思考のプロセスを経ることで「地元」への意識や行動が変化する(高嶋ら、2017)。また、フューチャーセンターが共創の概念に類似する。多様な人たちが集まり、テーマ(課題)について「未来志向」「未来の価値の創造」の視点から議論する対話の場であり、「人が成長し、アイデアが創出され、人の繋がりが生まれる場」を意味する。野村(2012)は組織を超えて、多様なステークホルダーが集まり未来志向で対話し関係性をつくり、そこから創発されたアイデアに従い協調的なアクションを起こしていく手法として定め実践している。

## 第4節 研究目的と研究方法

地域創生・地域活性化の取り組みが注目され、技術革新、情報技術の進化により「働き方」が大きく変化し、フリーランスやパラレルキャリアと呼ばれる新しい働き方が浸透している。また、地域・まちづくりには多様な主体が関与し、セクターを超えた協働が盛んに行われ、協働・共創の「場」重要性が増している。社会変化に対応して、企業や個人の変化が求められ、地域においてもイノベーションの創発が期待される。このような点を踏まえ、地域企業や若者が地域においてイノベーションを創発する場に焦点化する。

1つ目の観点は、異なるアクターが協働する「場」の生成プロセスを明らかにすることを旨とする点である。地域イノベーションを創発するためには、異なるアクターが協働する「場」が重要な役割を果たすと考えられる。異なるアクターが協働する場の生成プロセスを明らかにし、場の要素や関係性を把握することで、イノベーションの創発のきっかけを創発させる。

2つ目の観点は、経営資源に制約のある地域中小企業が外部資源を活用したイノベーションの「場」を明らかにすることを旨とする点である。地場産業や地域の中小企業が地域の発展を支えてきたが、経営資源が豊富に存在しないことも多く、外部の環境変化へ適応できない場合も多い。中小企業が外部資源を活用する「場」の要素を明らかにすることで、中小企業の経営革新や、事業価値創造を通して、地域の雇用創出や発展を通じた地域活性化への貢献が期待される。

3つは、産学連携・インターンシップにおいて、若者と地域企業が協働し事業価値創造を生み出す「場」を明らかにする観点である。大学は、産業界と連携し、地域における知識の拠点としての役割や、地域・社会への貢献が期待されている。企業側に事業価値創造によるメリットが生じなければ継続発展は困難であるが、教育とビジネスを両立させて継続発展することは困難であることも多い。若者である学生が、地域や地域企業と協働し、企業側にもビジネス上の成果として事業価値創造を生み出す仕組みや協働の「場」を明らかにすることにより、将来地域で活躍する可能性がある若者の人材育成に寄与することが期待されるとともに、地域企業と協働する大学や若者が、地域の価値創造を通じた地域活性化への貢献が期待される。

研究方法は、実践によるアクションラーニングやインタビュー調査などの事例研究を中心とする。事例研究は、特定の現象が「なぜ」そして「どのように」生じたのかを問うための研究手法であり、特徴は単一あるいは複数の事例を狭く深く考察する点にある(Yin, 1994)。本研究では、実践事例を通じたアクションラーニングや、事例研究やインタビュー調査を通じて、地域イノベーションの「場」が、どのような展開で生成されて進化していくかを明らかにすることや、対象とする地域企業や若者がどのような場で関与することによって地域イノベーションに寄与するかを明らかにする。

各章の研究方法は、以下の通りである。第3章「大学生と社会人が協働する市民活動団体の形成プロセス」、第7章「商談会の場を活用した産学官連携モデル」は、事例研究・アクションラーニング

とする。第4章「企業における「場」の形成プロセス」、第5章「クラウドファンディングの活用による新商品開発」、第6章「プロボノを活用する価値創造」、第7章「Instagramの場を活用した産学連携観光教育」は、事例研究・インタビュー調査とする。

## 第5節 全体構成

全体構成としては以下の通りである。第2章では、先行研究により、「イノベーション・知識」「場」「地域企業」「産学連携・インターンシップ」を概観する。その上で明らかになった学術的課題として、①協働の「場」が生じるプロセスについては定量的調査が中心で定性的アプローチからの把握ができていないこと、②内部の経営資源に限りがある地域の中小企業が、新たな技術や外部資源を活用したイノベーションの「場」に関する研究は多くないこと、③産学連携・インターンシップに関する連携事例は研究が積み重ねられているが、企業側の視点からの研究は多くなく、事業の価値創造を生み出す「場」に関する研究は少ないことを明示する。

先行研究から明らかにした学術的課題を踏まえて、第3章から第8章までは事例研究とする。学術的課題の1つである「協働の場の形成メカニズム」に関する事例として、第3章では、大学生と社会人が協働する市民活動の形成プロセスを取り上げる。市民活動団体NAGOYA×FOREVERに関するアクションラーニングに基づき、大学生と社会人が協働するキャリアに関連した活動の「場」では、相互に違う形でのメリットを得ながら共存することにより、活動が継続する仕組みについて考察する。第4章では、企業における「場」の形成プロセスを取り上げる。株式会社オカムラが展開する「Cue」の事例より、企業が主体で運営するフューチャーセンターの形成プロセスとコミュニティマネージャーの役割について考察する。「新たな『場』の活用による中小企業イノベーション」に関する事例として、第5章では、クラウドファンディングの活用による新商品開発として、岐阜県関市の刃物業界の地場産業が、クラウドファンディングを「場」として活用することによる新商品開発と新規販路開拓の事例を考察する。第6章では、プロボノの活用による価値創造として、NPO法人G-netが実施する「ふるさと兼業」「シェアプロジェクト」の事例より、地域の中小企業に対して3か月間、外部のプロボノ人材が新規事業開発などを協働する事例について考察する。「場」を活用した産学連携協働教育として、連携する地域企業が成果を生み出す「場」について、第7章では、商談会の場を活用した産学官連携モデルとして、産学金が連携する「商談会」の場を設定することによって、地域企業がビジネス上の成果を実現しながら、教育効果を両立させる事例について考察する。第8章では、Instagramの場を活用した産学連携観光教育として、地域ブランド商標のマーケティング活動に関連し、特許庁が主催する地域ブランド総選挙の事例から、地域の魅力発掘・発信が実現する事例について考察する。第9章では、以上の事例研究より、地域イノベーションの「場」の要素を導出し、事例から示せた協働の場の生成プロセスと、中小企業のイノベーションの「場」、若者が協働するイノベーションの「場」の要素を考察する。最後に、第10章では、本研究の結論として、本研究から明らかになったことと、今後の研究課題を明示する。

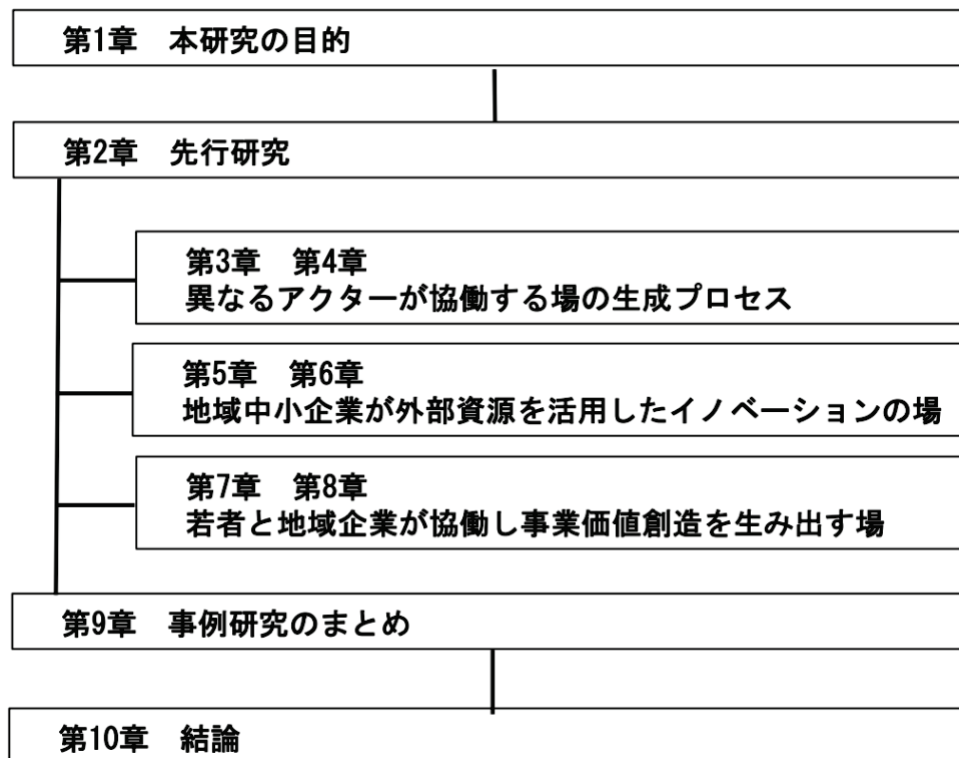


図 1-3 全体構成

注

1. <http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/073000022/080400003/> 2017.11.26 アクセス
2. <http://workmill.jp/sea/report/sea-day-02-1report.html/> 2017.11.26 アクセス
3. 2018年11月時点で、35団体が加入している。[http://onepana.sakura.ne.jp/wp/?page\\_id=50/](http://onepana.sakura.ne.jp/wp/?page_id=50/) 2018.11.11  
アクセス
4. <https://www.ourfutures.net/groups/53/> 2017.11.26 アクセス

引用文献

- Bryson, J. M., Crosby, B.C., & Stone, M. M. (2006)“The design and implementation of Cross-Sector collaborations”: Propositions from the literature. *Public administration review*, 66, 44-55
- Gray,B.(1989)*Collaborating*,Jossey-Bass
- Peter F. Dracker (1999) *Management Challenges for the 21st Century*,New York,Harper Business、訳上田惇生『明日を支配するもの—21世紀のマネジメント革命』ダイヤモンド社
- Schrage,M.(1990)*Shaed Minds:The New Technologies of Collaboration*,John Brockman Associates(藤田史郎監修『マインド・ネットワーク』プレジデント社、1992年)
- Thomson,A.M.,and J.L.Perry and T.K.Miller(2007)"Conceprualizing and Measuring Collaboration",*Journal of Public Administration Research and Theory*,Vol19
- Yin, R. K. (1994)“Case study research“: Design and methods, 2(近藤公彦 (2014)『新装版ケース・スタディの方法』)

青木孝弘(2014)「起業家育成の教育効果に関する一考察:社会人力育成山形講座による「見える化」の取り組み」『東北公益文科大学総合研究論集』25、pp1-26

石山恒貴(2015)『時間と場所を選ばない パラレルキャリアを始めよう』ダイヤモンド社

石山恒貴(2016)「企業からみた兼業とパラレルキャリアの効果とは」『人事実務』53(1161)、pp6-12

海野進(2004)『これからの地域経営—ローカル・ガバナンスの時代』同友館

遠藤宏一(1999)『現代地域政策論: 国際化・地方分権化と地域経営』大月書店

岡崎昌之(1997)『地域経営』放送大学教育振興会

河井孝仁(2009)『地域を変える情報交流: 創発型地域経営の可能性』東海大学出版会

経済産業省(2017)「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査業務研究会提言〜パラレルキャリア・ジャパンを目指して〜」

厚生労働省(2016)「働き方の未来 2035:一人ひとりが輝くために」

小林重敬(2015)「わが国のエリアマネジメントの仕組みと展望」小林重敬編著『最新エリアマネジメント』学芸出版社

近勝彦(2019)「中小企業における SNS の活用に関するマーケティング論的分析」日本政策金融公庫論集、42号、pp61-80

嵯峨生馬(2011)『プロボノ:新しい社会貢献 新しい働き方』勁草書房

佐々木利廣、加藤高明、東俊之、澤田好宏(2009)『組織間コラボレーション—協働が社会的価値を生み出す』ナカニシヤ出版

佐野淳也(2020)「内発的発展としての地域イノベーションとエコシステム」同志社政策科学研究、pp87-100

庄司真人(2013)「地域キャラクターにおける地域デザインの分析」地域デザイン、第1号、pp125-142

杉岡秀紀・滋野浩毅・久保友美(2016)「京都市におけるフューチャーセンターを活用した次世代市民協働政策のための一試論」『同志社政策科学研究』20、pp115-125

総務省(2019)『令和元年度情報通信白書』  
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r01/index.html> 2020.06.01 アクセス

高嶋大介、須川竜作、田中巖(2017)「都市と地域をつないだ地域と企業の共創による“縁”のデザイン」デジタルプラクティス、8(4)、pp302-307

谷本寛治(2006)『ソーシャルエンタープライズ—社会的企業の台頭』中央経済社

中小企業庁(2019)『2019年度版中小企業白書』

浜口恵俊(1982)『間人主義の社会日本』東洋経済新報社

藤澤理恵、香川秀太(2015)「本業外の社会貢献活動(プロボノ)への参加が促進する組織再社会化」『経営行動科学学会第18回大会』

内閣府(2015)「共助社会づくりの推進について〜新たな「つながり」の構築を目指して」公助社会づくり懇談会

中原淳(2012)『経営学習論』東京大学出版会

日本建築学会(2003)『まちづくりの方法』丸善出版

野村恭彦(2012)『フューチャーセンターをつくろう:対話をイノベーションにつなげる仕組み』プレジデント社

長谷川公一(2001)『環境運動と政策のダイナミズム』有斐閣

早川公(2018)「「共創」を生み出す地域づくり実践のエスノグラフィ分析」地域活性学会 Vol9、pp84-93

原田保(2013)「地域デザインの戦略的展開に向けた分析視角」地域デザイン、第1号、pp7-15

原田保(2014)「地域デザイン理論のコンテクスト転換」地域デザイン学会誌『地域デザイン』第4号、pp11-27

- 原田保・石川和男(2018)「トポスの解釈と地域デザインへの活用」原田保・山田啓一・石川和男編著『地域イノベーションのためのトポスデザイン』学文社、pp63-82
- 原田保・三浦俊彦(2011)『地域ブランドのコンテクストデザイン』同文館出版
- 原田保・宮本文宏(2016)「場の論理から捉えたトポスの展開: 身体性によるつながりの場とエコシステムの創造」地域デザイン学会誌第8号、pp9-36
- 三井栄、今永典秀(2019)「パラレルキャリア活動とキャリア形成に関する考察: 市民活動団体 NAGOYA×FOREVER を事例に」岐阜大学地域科学部研究報告(43)、pp15-25
- 望月達史(1995)『地域経営の知恵』ぎょうせい
- 森岡清志(2008)『地域の社会学』有斐閣アルマ
- 森本祥一(2016)「地域情報システム再考: 文化と経営の視点から」地域デザイン学会誌、(8)、pp69-94

## 第2章 先行研究<sup>1</sup>

### 第1節 イノベーション

Schumpeter(1934)は、イノベーションに関して「新規の、もしくは、既存の知識、資源、設備などの新しい結合」と定義する。知識や物、力を従来とは異なる形で「新結合」することである。新結合に関しては、①まだ消費者に知られていない新しい商品や商品の新しい品質の開発、②未知の生産方法の開発、③従来参加していなかった市場の開拓、④原料ないし半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織、以上の5つである。一橋大学イノベーション研究センター(2001a)は、イノベーションを「社会に価値をもたらす革新」と定義し、新しさや変化に留まらず、革新的なアイデアが具体的な製品や製法、サービスとして社会に受容されることと、非連続で画期的な革新に加えて連続的で漸新的な改善の組み合わせにより社会経済システムに浸透するものをイノベーションとする。このように、イノベーションとは、全くの新規の開発である必要はないが、新たな製品やサービスが、社会に対して何らかの価値を生み出し、その価値が社会に対してインパクトを与えるものであることが定義されている。

イノベーションが生まれるプロセスに関しては、イノベーション形成の契機(要因)とは、①予期せぬ成功と失敗の活用、②ギャップを見つける、③ニーズを見つける、④産業構造の変化を知る、⑤人口構造の変化に注目する、⑥認識の変化を捉える、⑦新たな知識を活用すると7つが述べられている(P.F.Drucker, 1985)。また、イノベーションに関連して、Match(1991)が、組織学習に探究と深化の2つのパターンがあることを提唱したが、イノベーションに関して、革新的な成果を生み出すメカニズムに有用だとして多く引用されている。さらに、現代の日本ビジネスにおいては、この探求と進化を「両利きの経営(organizational ambidexterity)」として事業や組織マネジメントにおいて、知の探索と深化の両立を目指すことが、重要であると述べている(入山、2012)。人・組織は認知に限界があり、探索はどうしてもコスト・負担がかかり、探索は深実性が高いので、組織はどうしても知の深化に偏る傾向が、本質的にある。この傾向をコンピテンシー・トラップといい、「日本でイノベーションが求められているのは、多くの企業が知の深化に偏りすぎ、知の探索を促し、両利きのバランスを取り戻すこと」と必要性を言及している(入山、2019)。

他方、「イノベーション研究の中心には『知識』という概念がある」(一橋大学イノベーション研究センター、2001b)。知識社会の進展として、Drucker(1969)は、「知識社会」として、経験や技能に基づいた旧来の産業の成長が鈍化する一方、科学技術に基づいた新たな産業の台頭により、知識を活用し、知識を生み出す知識労働者が中心になり、さらに、知識労働者の意欲は、給料などの外的な報酬ではなく貢献意識によって満たされることを指摘している。知識社会は組織社会であり、組織とは、企業組織だけに限定されず、政府、自治体、病院、学校、企業、NPO などあらゆる組織、機関を指している。さらに連携することで形成されていくのが知識社会である(ドラッカー、1993)。知識社会とは組織社会、個を起点に多面的な知によって経営を考える社会である。従来の経営学とは大きく異なり、変化していく社会一起業一個人の関係性に基づく多面的な経営モデル(個人の身体知を基本単位とする経営モデル)が求められる(野中・紺野 2012)。野中・紺野(1999)は、知識を社内で共有し、創造する活

<sup>1</sup> 本章は、次の論文をもとに記述されている。

今永典秀(2017)「アクセラレーターと協働するオープンイノベーションについて」  
組織学会大会論文集、6(1)、pp144-149

動をナレッジ・マネジメントとして「知識の創造、浸透(共有・移転)、活用のプロセスから生み出される価値を最大限に発揮させるための、プロセスのデザイン、資産の整備、環境の整備、それらを導くビジョンとリーダーシップ」と定義する。

社会イノベーション(ソーシャルイノベーション)の概念は、2000 年前後から世界各地で注目されている(野中ほか、2014)。関連用語として、社会起業家、社会的企業、ソーシャル・ビジネス、コミュニティ・ビジネス、地域イノベーション、環境イノベーションなどがある。ソーシャルイノベーションは、「社会的課題の解決に取り組むビジネスを通して、新しい社会的価値を創出し、経済的・社会的成果をもたらす革新」(谷本ほか、2013)や、「ある地域や組織において構築されている人々の相互関係を、新たな価値観によって革新していく動き」(野中ほか、2014)と定義されている。谷本(2006)は、ソーシャルイノベーションのプロセスを6つに分類している。アントレプレナーが社会的課題を認知し、ステークホルダーとの協働関係を構築し、社会的事業の開発供給をする。その上で、市場・社会からの支持を得て、社会関係や制度の変化が実現し、社会的価値が広がる。このステップにおいて、社会的事業の開発・供給が実現する段階で、なんらかの価値が測定されはじめることになる。一方で、前段階のステークホルダーとの協働関係を構築することが重要であり、協働関係を構築するための「場」が重要である。

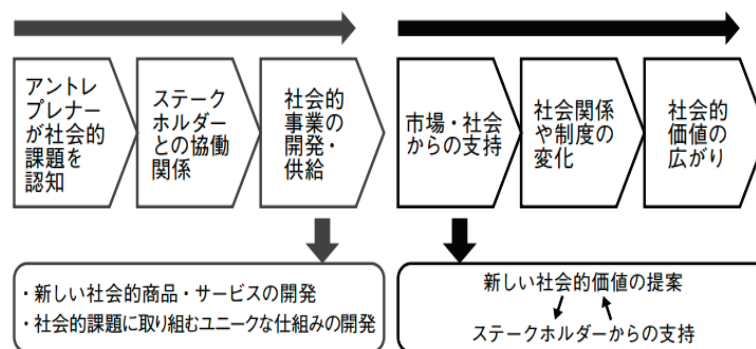


図 2-1 ソーシャルイノベーションのプロセス

出典：谷本(2006)より筆者にて一部加工

ソーシャルイノベーションのプロセスの中で、2 番目の「ステークホルダーとの協働関係」に着目する。地域や地域の中小企業においては、様々な課題が内在する。外部との協働・共創が十分にできずに3 番目の「社会的事業の開発・供給」へと橋渡しする点を意図して策定できない場合も多い。異なるアクターが協働する「場」が開発されれば、ステークホルダーとの協働に影響を与え、ソーシャルイノベーションのきっかけになると期待できる。その結果、社会に対する波及効果が期待でき、学術的にも実務的にも重要な示唆が与えられる。

## 第2節 場

「場」に関する概念と、「場」における知識の移転・知識の創造に関する先行研究を概観する。「場」の概念は、物理学でいう電磁場の空間の至る所に分布している物理量の「場」(field)ではなく、「トポス」(topos)という言葉で示される、生きた意味ある「場」(place)の概念である。「場所」(トポス)として、存在根拠としての場所、身体的なものとしての場所、象徴的な空間としての場所、論点や議論の場所を示している(中村、1979)。伊丹(1999)は、「場とは、人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけあい、共通の体験をする、そ



の共通の枠組みのことである」とし、「場とは、そこに参加するメンバーがつぎの四つの「場の基本要素」をある程度以上に共有することによって、さまざまな様式による密度の高い情動的相互作用が継続的に生まれるような状況的枠組みのことをいうと述べ、A、アジェンダ(情報は何に関するものか)B、解釈コード(情報はどう解釈すべきか)C、情報のキャリアー(情報を伝えている媒体)D、連帯欲求 の4つについて言及した。なお、「場」には、職場のような物理的なもの他、インターネット等を介した仮想的なものも含まれる。また、紺野(2020)は、「場」の重要性について、物理的な空間の構築や、イベント的なセッションやワークショップをうまく運営することでなく、関係者が募って意味空間、文脈(関係性)を共有し、新たな知識を創造する活動や、経験する仕組みをデザインすることと指摘している。遠山・野中(2000)によると、良い「場」の条件とは、①独自の意図、目的、方向性、使命等を持った自己組織化された場所であること、②参加者のコミットメントがあること、③参加者が直接経験することができる場であること、④境界が開かれていること、⑤異種混合が行われること、そして⑥即興的な相互作用が生じることである。このように「場」の要素や、知識創造・イノベーションが創発されるための条件としての「場」の考察が進んでいる。

経営学においては、企業に着目し、企業経営の「場」において創造的な経営を実現するための知識経営に関する知見が積み重ねられている。その一つとして、知識創造経営は、有形資産を資源として競争優位性や利潤追求を根底に置くこれまでの経営や戦略の考え方は異なる。知を生み出し活用するには、組織の個々人に身体化された知が集まり、主観を客観化していく実践の「場」が基本単位となる。そこから、経営における社会的側面と経済的側面をバランスする「共創発」(co-emergence)が起きる。場は「共有された動的な文脈あるいは意味空間」と定義される(Nonaka and Konno, 1998)。「知識創造企業」(Nonaka and Takeuchi, 1995)は、日本企業の事例から「暗黙知」「形式知」の概念から知識創造プロセスをとって、「知識創造スパイラル」を提示し、暗黙知と形式知との変換を、共同化、表出化、連結化、内面化とし、SECIモデルとして提示した。SECIモデルは企業内の知識が創造されるプロセスを捉えたものである。

菊池(2018)によると、「場のイノベーション」とは専門的機能集団によりデザインされた「場」(空間、環境、組織、関係、体系)の実現により捻り出される変革を総称する事象で、場のイノベーションを起こすには、場を戦略的にデザインする必要性があり、複数の場の連鎖が必要だが、それを戦略的にデザインするプレイヤーは多くない。また、日本の特許には、場のイノベーションに関する項目も含まれていないことを指摘した。

一方で、「場」においては、様々なアクターの関係性・ネットワークが発生する。「社会関係資本」として過去より研究が積み重ねがある。「社会関係資本」はソーシャルキャピタルとして、「信頼」「互酬性の規範」「ネットワーク」の3つの要素をもった人間関係がソーシャルキャピタルを形成する(Putnam, 1993)。定義については、「社会における信頼・規範・ネットワーク」を意味し、「信頼・規範などの価値観と、個人や企業などの間の具体的な関係であるネットワークとの2つに分けることができる」(稲葉, 2011)や、「相互に面識があり認知し合う制度化された関係からなる持続的なネットワークを保有することと結びついた現実的もしくは潜在的な資源の総体」(宮田, 2005)や「社会構造という側面を備え」「その構造内における行為者の何らかの行為を促進する」(Coleman, 1988)、「個人的なネットワークやビジネスのネットワークから得られる資源を指している」(Baker, 2000)、「人々のあいだの積極的なつながりの蓄積によって構成される。すなわち、社会的ネットワークやコミュニティを結び付け、協力行動を可能にするような信頼、相互理解、共通の価値観、行動」(Prusak & Cohen, 2001)と定義し、企業の信頼、社交ネットワーク、コミュニティとそのため空間と時間、社交的会話の重要性を述べている。また、「社会的ネットワーク構築の努力を通して獲得され、個人や集団にリターン、ベネフィットをもたらすような創発的な関係資産」(金光, 2003)と定義し、個人と集団を対象

とし、信頼などの相互認知と承認への投資を資本とした「連帯的社会関係資本」、ナレッジ・マネジメントに代表される、集団を対象とし、集団知の情勢への実践投資を資本とした「協働的知識資本」をあげている。また、具体的なコミュニティを分析した研究として Putnam(1993)は、「市民の共同体意識が重要な要因であることを示した。「調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」と定義し、「ソーシャルキャピタルの成熟が自発的な協力を促し、結果、諸制度が機能するようになった」(向日、2015)と述べている。人と人とのつながりに注目したネットワーク論における概念として「弱い紐帯」と「強い紐帯」議論があげられる(Granovetter、1973)。強い紐帯で結ばれたネットワークは同質な人物で構築され、内部に情報が滞留しやすいのに対し、弱い紐帯で結ばれたネットワークは多様な人物で構成され、外部からも情報が流れ込みやすい。日本では、強い紐帯で結ばれた他社から情報を得て転職した人ほど、転職に満足していることが明らかになり、日本では、強い紐帯からなる同質性の高いネットワークが有益な情報をもたらす(渡辺、1991)と述べられている。また、情報化の進展における電子コミュニケーションの普及とソーシャルキャピタルとの関係は、宮田(2004)があり、インターネットの普及による人間関係の拡大が人々の行動や生活などに与える影響を分析し、インターネット上での関係や知識に基づき、自発的行動により関係を拡大する人々の存在を明らかにした。

ネットワークの中で、アクターが集まることによって、場・コミュニティが生まれる。コミュニティとは、コミュニティはラテン語の *cummunis* (贈り物を共にするとの意味)から生まれたものであり、「地域性と共同性という2つの要件を中心に構成されている社会」(辞典、社会学の領域)である。また、近接の概念としてプラットフォームがあげられる。プラットフォームは、「企業や個人がネットワーク上で情報価値の生産を行うための場」(國領、2011)から派生した概念で、社会における価値創造を生じさせる物である。プラットフォームは、「複数のアクターが参加し、コミュニケーションや交流することで、相互に影響し合って、何らかのものや価値を生み出す場や仕組み」と定義される(敷田ら、2012)。また、國領(2011)は、プラットフォームの機能として①探索(つながりのパートナーを探す機能)、②経済価値評価(取引等が行われる場合に妥当な交換条件を決定する機能)、③信用(つながった当事者同士の信頼関係形成を助ける機能)、④費用構造変換(資源の共有化等を通じて繋がりの特長を当事者それぞれの経済価値化する機能)、⑤標準的取引手順機能などがあげている。

また、Wenger(2002)は、共通の専門スキルやコミットメント(熱意や献身)によって結びついた人々の集まりを「実践コミュニティ」と呼び、コミュニティ内でアイデアや人脈を仲介して伝播させる「ナレッジ・ブローカー」の意義を示した。ナレッジ・ブローカーは企業内外の実践共同体に同時に所属する。また、企業外の実践共同体において社外の多様な人々と交流しながら積極的に情報・知識を収集し、そこで得た情報・知識を意図的に企業内の実践共同体に還流(仲介)する(中原 2012、石山 2013)。このような場における学習に関連し、「組織学習」(Argyris and Schon、1978)があり、「知識獲得、情報拡散、情報解釈、組織記憶の各要素及びプロセスにより構成される」(Huber、1991)と述べられている。松尾(2011)は、「個人や集団が獲得した知識が、集団や組織において共有され、ルーチンとして制度化されたり、棄却されたりすることで、組織メンバーの知識・信念・行動に変化が生じること」と定義し、組織学習は、知識獲得、知識共有、知識のルーチン化及びその棄却化の段階により構成されるとした。このような「組織メンバーの個人を通じて行われる行動・価値観の修正や再構築のプロセスである」(中原、2010)と述べたうえで、「シングルループ学習(single-loop learning)」と「ダブルループ学習(double-loop learning)」が提示されている。シングルループ学習は、既存の方針を維持・継続し、目的を達成するプロセスだが、ダブルループ学習は、基本方針や目的なども直す問いかけである。またこの組織学習は、「学習棄却(アンラーニング)」(Hedbera、1981)など

の組織内に蓄積されている知識で不適切なものを棄却する研究が進められている。これは、実践共同体における「二重編み」という概念(Wenger、2002)と類似している。例えば企業内において、個人が実践共同体の一員であると同時に公式的な業務組織の一員として複数の役割を果たし、実践共同体で得た最先端の専門知識を業務組織で試し、試した結果を実践共同体に持ち帰り議論するなど、知識創造のための学習のループが回ることを意味する。

他方、Engestrom(2008)は、活動理論という枠組みから、越境という価値として捉え直した。対話や多様なものの見方の枠組み、それらを構成するメンバーのネットワーキングの活動をシステムとして捕らえ、そのシステムがもたらす相互作用を分析していく理論であり、複数の活動システムの間には越境が存在し、この境界を超えることが文脈横断であり、越境である。越境においては「境界を超えて既存の実践に疑問を投げかけ、挑戦、それを拒絶していくこと、境界を超えて既存の実践を分析すること」および「境界を超えてプロセスの諸相を反省し評価すること、境界を超えて成果を統合・教科すること」が必要とされる。職場をまたいだ越境学習に関しては、様々な定義があるが、中原(2012)は「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」と定義する。日本の社会人が「越境」して、企業外で自主的に組織された勉強会・研究会に参加した際の学習に関する調査を実施し、その参加者は、企業外で学んだことを自社に伝えようとする(石山、2018)。このように越境学習には、人材育成効果と、自社への効果の両面が期待される。越境とは、相互作用と行動の不連続をもたらす社会文化的差異(Akkerman & Bakker、2011)である。越境の概念は、状況的学習理論と拡張的学習理論の2つの理論背景を持つ(Akkerman & Bakker、2011)。状況的学習理論(Lave & Wenger、1991)は、境界を越えてコミュニティに参入し、活動によりよく参加できるプロセスを学修ととらえる。一方で、拡張的学習理論(Engestrom、2016)は、コミュニティに問題を生み出している暗黙の前提に気づき、問題を解消するような新しい前提による活動を生み出すプロセスを学習ととらえる。このような越境に関連し、社会人が職場外の活動に参加する意義については、職場内や社外で「仕事に関する学習を主な目的とする実践共同体」が有意義であり、社会人のキャリア確立には職場を越境する実践共同体への参加が有用である(荒木、2008)。また、職場をまたいだ越境学習に関しては、様々な定義があるが、中原(2012)は「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」と定義する。日本の社会人が「越境」して、企業外で自主的に組織された勉強会・研究会に参加した際の学習に関する調査を実施し、その参加者は、企業外で学んだことを自社に伝えようとする(石山、2018)。このように越境学習には、人材育成効果と、自社への効果の両面が期待される。社会人が職場外の活動に参加する意義については、職場内や社外で「仕事に関する学習を主な目的とする実践共同体」が有意義であり、社会人のキャリア確立には職場を越境する実践共同体への参加が有用である(荒木、2008)。

そのような中で、多様なアクターが参加し、共創する「場」やプラットフォームが着目されている。このプラットフォームに関連し、様々なアクターが、属する領域以外のサードプレイスとして活用するなど、組織を越境した参加が増え、学習の効果に関して越境学習などの効果が示されている(中原、2012など)。一方で、このような「場」の形成・維持のメカニズムや、繋がり形成におけるプラットフォームの機能に関しては、一層の検討の余地が残されている(中西、2018)と課題を述べられている。また、越境型実践コミュニティにおける個人の学習は、定量研究が中心であり意識や行動の具体的な内容やその形成プロセスの検討が残されていると学術的課題が指摘されている(石山、2018、中西、2018)。

### 第3節 企業のイノベーション

日本企業は、戦後から 1980 年代にかけては、新卒一括採用・終身雇用等を背景に、研究開発を行い、特殊技術を活かした長期にわたる技術革新が行われ、重厚長大型の産業を中心に高度経済成長を遂げてきた。一方で、1990 年から 2000 年代においては、IT 技術やインターネットを使った新事業が生まれ、従来の装置産業型業界とは異なり、大規模工場設備への巨額投資が必要なくなり、付加価値の多くはバーチャルな空間で創られ流通するようにもなった。かつての日本企業の特徴は「年功序列」「終身雇用」、人間関係に価値を置く「間人主義」(浜口、1982)、「集団主義」等、長期雇用や人間関係、集団重視に基づく高い凝集性があげられたが、バブル崩壊後には、人件費の増加や同質性による従業員の自主性や自律性が欠如し、新たにイノベーションをおこすような自律型人材が不足し、外資系企業の雇用体系が日本にも徐々に浸透する中で、成果主義や雇用の柔軟性が取り入れられるように変化してきた。このような中で、森生(2016)は、「技術革新が生じる中では、産業の新陳代謝を促進し、収益性・生産性の高い分野に投資や雇用がシフトするためには、ベンチャー企業が次々と生まれて、成長分野を牽引していく環境を整えることが重要である」と言及している。

企業における社内資源の活用によるイノベーションの促進方法として、社内ベンチャー、スピンオフ、カーブアウト、外部資源を取り込むことによるイノベーション誘発手法としての、アライアンス(戦略的提携)や M&A などの手法があげられる。「新規事業創出に関する調査報告書 2010 年」(経済産業省)によると、社内ベンチャー制度は 6 割以上の企業で重視していると回答があるが、シーズの評価や、育成ノウハウがないまま制度設計されたものが多く、うまくいっていないとの報告がある。さらに、新事業が生まれた場合も、本業と遠い領域ではお金をつけ続けるのが困難である。また、親会社から独立してスピンオフやスピンアウト、カーブアウトを実施した場合も、知的資産の権利について親会社が大半を握るなど、中途半端な設計になっているケースも多く、社内ベンチャーを利用する社員がとるリスク(社外に出ることで安定した身分を失う)と、リターン(キャピタルゲイン)のバランスが悪いという課題の指摘がある。スピンオフ・カーブアウトの実態として、国内企業内に死蔵している知的財産は多数あり、研究開発部門ではより活用を促進する必要性がある一方で、外部の目に触れられないことや、事業化して発展させられる経営人材や事業化支援できる人材・メンターが不足するといった課題がある。また、ベンチャー企業との事業提携、M&A に関しては、マッチング機会の不足やベンチャー企業探索コストが高いといった課題もあげられている。大企業の意味決定の遅さや、本社との意思のすり合わせが、現場でのベンチャー企業との提携を阻害しているとの課題も挙げられている。

大企業の内部においては、技術革新の加速化や市場ニーズの多様化に伴い、顧客ニーズの変化に対応し、新規事業を展開することが求められている。上記の環境の中で、研究開発から製造・販売までを、全て自社内部で完結させる自前主義のビジネスモデルを採用する企業が多く存在し、業歴が長く業界内での地位を確立した企業では、分業化が進み、新規事業立ち上げを経験の人材が内部に存在せず、自社で新規事業に取り組む事が困難なケースも存在する。また、経済産業省による「ベンチャー投資などに関わる制度検討会報告書(平成 27 年)」においては、ベンチャーエコシステム循環のための重要課題の一つとして「大企業とベンチャーの連携不足」という点が挙げられている。一般的に、自社内でベンチャー投資を実施する企業や、ベンチャー企業での勤務経験等を有する社員が存在するケースを除けば、事業会社においては「起業家とのパイプ」「新規事業プランの目利き」が出来る場合は少ない。また、大企業において特定の事業において一定の地位を有することにより、社内における新規事業や起業に対するマインドが醸成されにくくなっていることも想定される。外部環境の変化が速く、企業内の経営資源に加えて外部との連携としてオープンイノベーション「企業が技術革新を続

けるためには、企業内部のアイデアと外部(他社)のアイデアを用い、企業内部または外部において発展させ商品化を行う必要がある。オープンイノベーションは、企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造する」(チェスブロウ(Chesbrough)、2004)が、求められるが、このような状況下で、機能しにくい状況となっている。

このような状況を打破することを意図し、日本では2016年を境に、コーポレートアクセラレーターの取り組みが加速している。日本におけるコーポレートアクセラレーターは、2014年秋に学研アクセラレーターを境に、株式会社ゼロワンブースターが2017年春までに15件実施している(村上、鈴木、2017)。アクセラレータープログラムの特徴は、大企業以外の外部の起業家やスタートアップ企業からアイデアを募り、自社の資産を活用して組み合わせることであり、新たなコンセプトの事業創出を目指すものである。この特徴の一つとしては、「メンター」と呼ばれるさまざまな専門知識を持ったアドバイザーを、社内外で結成し、アイデア段階で数社を選定して、一定期間かけて磨き上げて事業化支援をする。ゼロワンブースターが仲介役となり起業経験、資金調達、人的ネットワークを有するなどの人も選定し、数ヶ月間かけて改善のサポートを実施し、最終的にプレゼンテーションを実施し、該当大企業が出資先を選定するプログラムとなっている。このようなアクセラレーターと協働するプログラムによるオープンイノベーションの実施は、大企業とベンチャー企業が協働するための方策の一つであるとともに、新規事業への取り組みを積極的に実施できなかった企業にとっても、取り組みの促進が可能である。

このような大企業向けの取り組みが促進される一方、地域企業の果たす役割は大きい。地域企業に関しては、「地域企業とは、本社を特定の地域に置き、主としてその地域の多様な資源を活用したり、その地域に立地する独自のニーズを持つ製品やサービスを提供するなど、地域に立地する優位性を活かしている企業」(金井、2006)と述べられている。地域企業においては、特定の範囲内に、関連業種が多数集積する効果として、①技術などの情報迅速に伝播する、②専門人材が確保しやすい、③補助産業の発達に伴い安価で良質な中間財の入手が容易になる、④分業時の輸送コストや取引コストが削減できる、⑤柔軟な分業構造が需要変動への対応を容易にするなどがあげられている。産業集積あるいはクラスターは、特定分野の関連企業や関連機関が一定の地域に集中的に立地し、相互に協力しつつ競争している状態(Porter、1998)とされ、地域経済の発展や中小企業のネットワークと競争優位性との関係が示されている。このように、「地域の中小企業の多くは、インプット、アウトプットの両方で特定の地域社会と密接な関係を持っており、企業の経済活動の遂行は地域社会のあり方に大きく依存しているからである。また、地域の活性化は地域の中小企業の発展にかかっている」(金井、2006)。地域の中小企業が地域社会との関係性が深いことと、一方で地域活性化の観点でも中小企業が果たす役割は大きい。例えば、地域活性化に対して、「多様な技術やスキルを持つ地元の中小企業の存在をなくしては成立しない。なぜなら地元の中小企業の組織能力の高さが地域力につながっていくことになるからである。個々の企業が有する能力は小さくても、それが1つの地域という場集まることで、地域力が高度化していくことになる」(高井、2015)と中小企業の果たす役割が述べられている。

一方で、中小企業経営者の高齢化により、多くの企業が事業承継のタイミングを迎えることが予測される。また、とりわけ中小企業においては同族企業によるファミリービジネスの形態をとることも多い。ファミリービジネスに関する特徴は、倉科(2003)が「ファミリービジネスは、所有と経営が分離されていないか、創業者一族が経営の重要な地位に就任し、後継者もファミリーメンバーから選ばれる状況にある」と言及し、ガバナンスの特徴に関しては、Millerら(2005)が「ファミリービジネスのガバナンス構造には所有と経営の問題において、保守的な特徴があり、そのことから生まれる成長・発展に向けた戦略パターンに特徴がある」と指摘し、加藤(2014)はガバナンス構造が保守的であると示唆した上で、革新を生み出すメカニズムがブラックボックスのままであると問題提起し、ファミリー

メンバーやステークホルダーが交錯する実践共同体を再生産する企業化活動ダイナミズムを示唆するなどの先行研究があげられる。ただし、事業の継続・存続のためには、市場創造やイノベーションによる新たな利益の源泉の獲得が必要である(高橋、2012)。一般的に中小企業は「少ない経営資源での日々の対応」(寺岡、2018)が求められ、新規事業や新商品の開発に向けた市場創造やイノベーションの実現が困難な状況にあることが多い。中小企業にとっては「人材確保」「資金調達」「市場確保・開拓」が課題で、事業化段階では大企業は豊富な人材ストックを抱える一方、中小企業では不在の場合が多い。中小企業にとっては、事業の拡大や多角化に、どのようにして外部人材を活用するのが今後のカギを握る(寺岡、2019)。

#### 第4節 大学の地域連携・産学連携とイノベーション

近年では、大学が地域に対して果たす役割が高まってきている。大学については、文部科学省の支援のもと、2013年度より「地(知)の拠点整備事業(大学COC事業)」(Center of Community)によって、大学が自治体と連携し、地域を志向した教育・研究・社会貢献を進めることで、地域の課題解決に資する様々な人材や情報・技術が集まる、地域コミュニティの中核的存在となるべくその機能強化が図られた。また2015年度からは、COC事業の後継事業として、「地(知)の拠点大学による地方創生推進事業」(COC+事業)が推進されている。目的は、若年層の東京一極集中を解消するため、全学的に地域を志向する大学群、自治体、地域の中小企業等の連携により、各地域の実情に応じた雇用創出や学卒者の地元定着率向上に向けた取組みを進め、大学による地域創生を推進することである。また、地域活性化に向けた大学と産業界が連携した産学連携や、さらに自治体と連携した産学官連携、金融機関などが連携した産学官連携による様々なプログラムが全国各地で実施されている。産学官連携に関連する先行研究としては、産学官連携を通じて新規事業を創出した経験を踏まえて、社会に対し政策的インプリケーションを行っている研究などがある(堀井、2012)。支援する側の立場で行われた研究としては、活動を振り返り、自社組織に必要な施策を提案する主旨の研究もある。例えば、産総研の社会的認知度向上へ向けたPRがある(泉、2006)。また、優れた産学官連携の事例から成功要因を分析し、望ましい産学官連携の在り方について考察する研究などがある(林、田辺、2010)。また、藤岡(2018)は、地域活性化を推進する場において、企業などの事業者やNPOと連携し、個人が出会う場の必要性を述べ、その場における異質な人々のコミュニケーションが触発されエネルギーが大きくなり、より大きな場になることを示唆する。自治体と大学が協働する教育プログラムでは、プロジェクトとプログラムのマネジメントが重要である一方、地域課題の解決を実施する障壁があり、大学・地方自治体が地域の状況を十分配慮した活動実態は乏しくプログラムレベルで地域住民のニーズと地域住民の理解増進の重要性を指摘している(岡田久典・永井祐二・中野健太郎・中川唯・勝田正文、2019)。日本では産学官連携や地域レベルで、様々な連携が進められてきたが、それが継続的なものとは言い難い状況である。それは「場」が形成されたとしても継続できるようにすること、あるいは作り変えることなどマネジメントが不可欠になるが、「場」を意識しないため、それまでの取り組みを次に活かすことができないと課題が指摘されている(西尾、2018)。一方で、地域の企業にとって活用可能な外部資源は、他企業とのネットワークばかりではなく、大学や研究機関もネットワーク戦略の重要な対象となる(金井、2006)。

このように産業界と大学との連携に対する研究は進められて、課題も提起されているが、産業界と大学が連携し、協働教育を実施する形態については、55年ぶりの法改正が行われ、専門職大学の制度が2017年5月に創設され、2017年度から大学の開設の申請がはじまった。この特徴は、実務家教員を4割以上配置することや、産業界と連携した臨地実務実習が必須であり、600時間以上(4年生大学

の場合)必須であることなどが挙げられる。この制度を活用した専門職大学は、2019年4月には、開学した高知リハビリテーション専門職大学、国際ファッション専門職大学、ヤマザキ動物看護専門職短期大学の3校が開学し、2020年4月には、岡山医療専門職大学、開志専門職大学、情報経営イノベーション専門職大学、東京国際工科専門職大学、東京保健医療専門職大学、静岡県立農林環境専門職大学・同短期大学部、びわこリハビリテーション専門職大学の大学7校、短期大学1校、計8校が開学し、さらに、これらの大学による全11校が加盟する「専門職大学コンソーシアム」が設立された。2021年10月時点で、2022年4月開学予定で認可済は、芸術文化観光専門職大学、かなざわ食マネジメント専門職大学、名古屋国際工科専門職大学、大阪国際工科専門職大学、和歌山リハビリテーション専門職大学、名古屋産業大学経営専門職学科である。

日本社会は、少子高齢化社会が到来し、将来に向けて人口減少が進み、人口流入地域と人口流出地域の二極化が進むと予測されている。首都圏・大都市圏を除いた地域企業の多くは、若者を中心とした人口流出の影響もあり、採用が困難な状況である。中小企業省(2019)によると、就業者数299人以下の企業では、大卒予定者の求人数は、2015年卒から5年連続で増加し、就職希望者は2017年卒から減少傾向にある。有効求人倍率は2019年では9.9倍と、2018年卒の6.4倍から大きく増加している。大学においても地元企業と連携した産学連携教育やインターンシップの取り組みが盛んに行われているが、地域の魅力を知り、地域に住み、地域で働く意思決定をするためには、様々な要因があるが、大学と企業が連携した協働教育を通じて、今まで学生が認識していなかった地域企業の魅力を知ること、地域で働くことに関心を持つ人を増加させることは有益な活動であり、インターンシップを通じた大学と連携した協働教育は一つの有益な手段であると考えられる。インターンシップ(internship)とは、医師のインターン(intern)が語源とされており、見習いという意味に使われている(古閑、2001)。昨今では、大学におけるキャリア教育の一環として広く周知され始めており、大学における定義として「学生が在学中に自らの専攻、将来のキャリアに関連した就業体験を行うこと」(文部科学省・厚生労働省・経済産業省、2015)が広く用いられている。

近年1Dayインターンシップなど、仕事を通じた業界・仕事の理解を促進させる目的で企業が単独で実施するものが増えてきている。『就職白書2019』(株式会社リクルートキャリア、2019)によると、インターンシップのうち1日を予定する企業の割合は81.6%(複数回答)と最も高い一方、学生にとって最も参加しないで良いと思ったインターンシップの期間は1日が76.8%(単一回答)となっている。インターンシップにおける企業側の思惑と学生・大学のニーズに乖離が生じている状況である。しかしながら、見館・関口(2014)が指摘するように、1か月を超える長期間のインターンシップは、受入先の開拓や、単位化を含めてカリキュラム化が困難である。実際に、岐阜県内企業へのインターンシップの受入可能期間に関する意識調査によると、約半数の企業が1日から1週間以内を希望し、1ヶ月以上を希望する企業は5%に満たないことから、「長期間のインターンシップの受入れ可能な企業が少ない」(今永ら、2017)と、長期間のインターンシップに対する地域企業の需要の乏しさが明らかにされている。また、企業側の観点では、中小企業に関する問題点としては、服部(2016)は「インターンシップを活用していないのは、制度上の問題よりも、企業側の負担という運用面の問題が大きいため消極的にならざるを得ない」と指摘する。石川県での企業への調査から「受入の手間の削減」がインターンシップ継続の課題の一つに挙げられ、受け入れ体制の構築やプログラムの作成は、ゼロから取り組む新規業務であり、多くの時間と手間を要すると課題が挙げられている(門真、2017)。

日本におけるインターンシップにおいては、大学の関与方法が様々であり、外部の業者への委託や、学生が企業に自由応募し、大学に事後申請する形式で単位化されるケースも散見される。そのような中で、「大学等が関与・把握していないプログラムである場合は、短期間(5日未満)で実施されるものが多いことが想像されるが、実質的に就業体験を伴わず、企業の業務説明の場となっているものが存

在することが懸念される」(文部科学省、2017)。そこで、大学における教育効果の高いインターンシッププログラムを普及させるために、「就業体験」「正規の教育課程」「事前・事後学習・モニタリングの実施」「実施後の教育効果の測定の仕組みの整備」「原則5日間以上」「大学と企業が協働する」(文部科学省、2017)基準が示されている。学修効果に関しては多くの先行研究が存在する。一例としては、課題設定型では、主体性・実行力・課題設定力・発信力の伸長が有意であり、就職活動時にも面接で成長した自身の経験を語れる学修効果が得られる(真鍋、2010)。見館ら(2017)は、既存の日本のインターンシップ研究を概観し、役割や定義、設計や教育効果・評価、就職活動との繋がり、入社後のつながりに関する研究が多い一方、組織レベルから見た研究、インターンシップが就職活動および入社後の社会人生活に優位であることを示唆した研究は少ないと問題提起している。また、インターンシップの課題として、経済産業省(2012)は「受け入れ企業のメリットの不明瞭さ」や「受け入れ先の不足」を問題提起し、文部科学省(2017)は、インターンシップ実施における企業側の課題として最も高いのが「プログラムの企画・設計(目的、内容、時期、期間、人数等)74.4%」と示している。この背景には、企業として捉える場合にも、企業の属性やインターンシップに関与する部署や社内体制などの要素が複雑に絡み合うことが考えられる。その一例として、企業の規模や、業種、担当者の属性・職位、担当部署が人事部・営業部・企画部・それ以外なのか、企業単独で実施するのか外部へのアウトソースを一部実施するのかなど、様々な要因が考えられる。また、その上で、実施するインターンシップに関しても、期間や、形態(グループワークや実習、体験、PBL型)、対象者の学年や、対象者のインターンシップに対する経験や、熟練度などが組み合わせることでインターンシッププログラムが形成される。この双方の要素を組み合わせたものが、学生へのインターンシッププログラムとして実施されることになる。したがって、千差万別なものが組み合わせられて実施されることから個別性が強いことが一つの特徴である(野村・今永、2021)。

また、経済産業省(2012)は、インターンシップを「仕事理解型」「採用直結型」「業務補助型」「課題協働型」「事業参画型」に分類し、課題協働型・事業参画型が学生の学修効果が高いが企業の負担が大きいと言及する。長期インターンシップが教育上の効果が高いと推称される一方で、大学が主体的にコーディネートし、教育効果に加え、事業成果に結びつけた事例は多くない。既存研究は、企業などに対する全般的なアンケート調査や、大学ごとのインターンシップ事例報告、学生の教育効果の研究が多いが、個別の企業、さらには複数の企業を融合させたプログラムの特徴や効果を明らかにする研究は多くない。事業成果が実現することが期待できるからこそ、企業は大学と連携し、継続的な取り組みに結びつくことが可能になると考えられる。また、単独ではなく、仕組みを取り入れながら汎用的に実現可能なプログラムが期待される。

## 第5節 本研究の位置づけ

以上のように、イノベーション、場、地域、企業のイノベーション、地域連携・産学連携の先行研究を概観した。学術的な課題としては先行研究から以下の3つが導き出された。

1点目は、「場」におけるつながりの形成・維持のメカニズムや、繋がり形成におけるプラットフォームの機能に関しては、一層の検討の余地が残されている(中西、2018)と課題が述べられている。また、越境型実践コミュニティにおける個人の学習は、定量研究が中心であり意識や行動の具体的な内容やその形成プロセスの検討が残されている(石山、2018、中西、2018)と学術的課題が指摘されている。

2点目は、地域の中小企業においては、Millerら(2005)が「ファミリービジネスのガバナンス構造には所有と経営の問題において、保守的な特徴があり、そのことから生まれる成長・発展に向けた戦略



パターンに特徴がある」と指摘し、加藤(2014)はガバナンス構造が保守的であると示唆した上で、革新を生み出すメカニズムがブラックボックスのままであると問題提起している。さらに、中小企業にとっては「人材確保」「資金調達」「市場確保・開拓」が課題で、事業化段階では大企業は豊富な人材ストックを抱える一方、中小企業では不在の場合が多い。中小企業にとっては、事業の拡大や多角化に、どのようにして外部人材を活用するのが今後のカギを握る(寺岡、2019)と学術的な課題を提起している。

3点目は、見館(2017)は、既存の日本のインターンシップ研究を概観し、役割や定義、設計や教育効果・評価、就職活動との繋がり、入社後のつながりに関する研究が多い一方、組織レベルから見た研究、インターンシップが就職活動および入社後の社会人生活に優位であることを示唆した研究は少ないことを指摘する。このように、個別の企業、複数の企業を融合させたプログラムの特徴や効果を明らかにする研究は少なく、企業の成果を実現する産学連携プログラム・インターンシッププログラムに関する研究は少ないと学術的な課題が提起されている。

これらを包括して、地域や地域の中小企業が、イノベーションを生み出す「場」に関する研究の蓄積は多くない。さらに、近年のプロボノ・兼業などの新しい働き方や、クラウドファンディングやSNSを活用して、地域の中小企業が外部の経営資源を活用し、外部と協働する事例や、大学が連携して事業価値創造する協働事例の研究の蓄積は多くない。そして、これらの研究成果を明らかにすることは、少子高齢化が進む中で、地域で雇用を生み出し、地域の価値創造を実現する観点で、重要な示唆を与えることにつながることを期待される。

以上を踏まえて、本研究では、地域イノベーションの「場」の要素と関係性を明らかにするために、異なるアクターが協働する場の生成プロセスと、地域中小企業のイノベーションと、若者と地域企業の協働・共創に関して調査研究を実施する。具体的には、第3章、第4章では、異なるアクターが協働する場の生成プロセスを考察する。第5章、第6章では、新たな「場」としてクラウドファンディングやプロボノや兼業者などの外部の経営資源を活用することによる中小企業イノベーションを考察する。第7章、第8章では、実践的で地域に事業価値創造をもたらす「場」の産学連携協働教育を考察する。そして、第9章では、事例研究より明らかになった研究結果より、地域イノベーションの「場」の要素を示す。

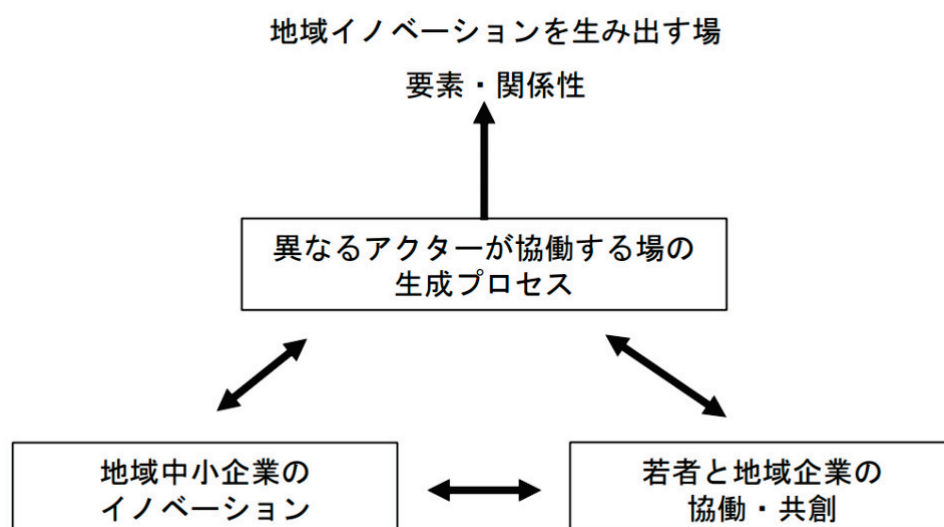


図 2-2 本研究の位置づけ

## 引用文献

- Akkerman, S.F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of educational research*, 81(2), 132-169
- Argyris, C., & Schön, D. (1987). Reasoning, action strategies, and defensive routines: The case of OD practitioners. *Research in organizational change and development*, 1(1), 89-128.
- Baker, W. E. (2000) "Achieving success through social capital: Tapping the hidden resources in your personal and business networks" (Vol. 9). Jossey-Bass(中島豊訳(2001)『ソーシャルキャピタル』ダイヤモンド社)
- Coleman, James S. "Social capital in the creation of human capital." *American journal of sociology* 94 (1988): pp95-120.
- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity*. Nueva York: Harper & Row.
- Drucker, P.F.(1985) "Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles" 邦訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社、2007年
- Drucker, P. (1993)、上田惇生訳『ポスト資本主義社会』
- Engeström, Y. (2008). *From teams to knots: Activity-theoretical studies of collaboration and learning at work*. Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (2016). *Studies in expansive learning: Learning what is not yet there*. Cambridge University Press.
- Granovetter, M. S. (1973). Weak ties and strong ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Hedberg, B. L. T. (1981). How Organizations Learn and Unlearn," in PC Nystrom, and WH Starbuck,(Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford: Oxford University Press.
- Huber, George P. "Organizational learning: The contributing processes and the literatures." *Organization science* 2.1 (1991): 88-115.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005) "Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses" Harvard Business Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.(梅本勝博訳(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社)
- Pink, D. H. (2009) "Drive: The surprising truth about what motivates us" Riverhead Books(大前研一訳(2010)『モチベーション 3.0』講談社)
- Porter, Michael E. Clusters and the new economics of competition. Vol. 76. No. 6. Boston: Harvard Business Review, 1998.
- Prusak, L., & Cohen, D. (2001). How to invest in social capital. *Harvard business review*, 79(6), 86-97.(沢崎冬日訳(2003)『人と人のつながりに投資する企業』ダイヤモンド社)
- Putnam, R. D. (1993) "Making Democracy Work : Civil Traditions in Modern Italy", Princeton University Press(河田潤一訳(2001)『哲学する民主主義』NTT 出版)
- Schumpeter, J. A.(1934)"The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, trans. by R. Opie. Cambridge, Mass" Harvard University Press.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press
- 荒木淳子(2008)「職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討」『経営行動科学』21(2)、pp119-128

石山恒貴(2018)『越境的学習のメカニズム:実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像』福村出版

泉和雄(2006)「産総研が実施する中小企業連携による産業技術振興事業の効果と評価」産学連携学 Vol.3

伊丹敬之 (1999)『場のマネジメント: 経営の新パラダイム』NTT 出版

稲葉陽二(2011)『ソーシャル・キャピタル入門: 孤立から絆へ』中央公論新社

今永典秀・松林康博・益川浩一(2017)「インターンシップによる大学と地元産業界の協働教育: 岐阜大学地域協学センター「次世代地域リーダー育成プログラム 産業リーダーコース」を中心とした多様なインターンシップ事例より」岐阜大学教育推進・学生支援機構年報、3、pp79-91

入山章栄 (2012)『世界の経営学者はいま何を考えているのか—知られざるビジネスの知のフロンティア』英治出版.

入山章栄 (2019)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社

遠藤宏一(1999)『現代地域政策論: 国際化・地方分権化と地域経営』大月書店

岡田久典、永井祐二、中野健太郎、中川唯、勝田正文 (2019)「地方創生に資する「域学連携」機能 山形県、福島県、千葉県、長野県の地方自治体における P2M 的分析」国際 P2M 学会誌、13(2)、pp226-244

加藤敬太(2014)「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム」組織科学、47(3)、pp29-39

門間由記子(2017)「中小企業におけるインターンシップ導入の課題」インターンシップ研究年報 20、pp19-24

金光淳(2003)『社会ネットワーク分析の基礎—社会的関係資本論にむけて』勁草書房

金井一頼(2006)「地域企業の戦略」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智 『経営戦略: 創造性と社会性の追及』 新版、有斐閣アルマ、pp265-293

菊池純一、小林直人(2018)『場のイノベーション』中央経済社

倉科敏材(2003)『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社

経済産業省(2012)「産学連携によるインターンシップのあり方に関する調査(平成 24 年度)」  
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/intern/intern.html> 2019.9.10 アクセス

國領二郎(2011)『創発経営のプラットフォーム 協働の情報基盤づくり』日本経済新聞出版

小山康文(2003)「公設試験研究機関における産学官連携人材(筆者を例として)」研究技術計画 Vol.18

紺野登(2020)『イノベーション全書』東洋経済新報社

敷田麻実、森重昌之、中村壯一郎(2012)「中間システムの役割を持つ地域プラットフォームの必要性とその構造分析」国際広報メディア・観光学ジャーナル、14、pp23-42

高井透(2015)「産業集積とコア事業転換 (特集 地域企業のイノベーション)」地域デザイン学会誌、(5)、pp31-50

高橋美樹(2012)「イノベーション、中小企業の事業継続力と存立条件 中小企業のイノベーション」『日本中小企業学会論集 31』同友館、pp3-15

谷本寛治(2006)『ソーシャルエンタープライズ—社会的企業の台頭』中央経済社

谷本寛治、大室悦賀、大平修司、土肥将敦、古村公久(2013)『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT 出版

中小企業庁(2019)『2019 年度版中小企業白書』  
[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/2019\\_pdf\\_mokujityuu.htm](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/2019_pdf_mokujityuu.htm) 2019.9.10 アクセス

寺岡寛(2019)『小さな企業の大きな物語-もうひとつのエコシステム論』信山社

寺岡寛(2018)『中小企業の経営社会学-もうひとつの中小企業論』信山社

遠山亮子、野中郁次郎(2000)「「よい場」と革新的リーダーシップ (特集 21 世紀の経営システム)」一橋ビジネスレビュー、48(1)、pp4-17

中原淳(2012)『経営学習論』東京大学出版会  
 中原淳(2010)『職場学習論』東京大学出版会  
 中西善信(2018)『知識移転のダイナミズム：実践コミュニティは国境を超えて』白桃書房  
 中村雄二郎 (1979)『共通感覚論:知の組みかえのために (Vol. 27)』岩波書店.  
 西尾好司(2018)「企業における「場」の変容」『場のイノベーション』菊池純一・小林直人編、中央経済社、pp37-63  
 野中郁次郎、紺野登(1999)『知識経営のすすめ』筑摩書房  
 野中郁次郎、紺野登(2012)『知識創造経営のプリンシプル:賢慮資本主義の実践論』東洋経済新報社  
 野中郁次郎、廣瀬文乃、平田透(2014)『実践ソーシャルイノベーション』千倉書房  
 野中郁次郎、竹内弘高、梅本勝博(2014)『知識創造企業』東洋経済新報社  
 野村尚克、今永典秀(2021)『企業のためのインターンシップ実施マニュアル』日本能率協会マネジメントセンター  
 服部泰宏(2016)『採用学』新潮選書  
 浜口恵俊(1982)『間人主義の社会日本』東洋経済新報社  
 一橋大学イノベーション研究センター編(2001a)『イノベーションマネジメント入門』日本経済新聞出版社  
 一橋大学イノベーション研究センター編(2001b)『知識とイノベーション』東洋経済新報社  
 藤岡芳郎(2018)「地域活性化活動における場の生成プロセスについて 価値共創アプローチでの理論的考察」『大阪産業大学経営論集』19(2・3)、pp25-42  
 ヘンリー・チェスブロウ(2004)『OPEN INNOVATION—ハーバード流イノベーション戦略のすべて』大前恵一朗訳、産業能率大学出版部  
 堀井朝運(2012)「イノベーションの実践から学んだこと」産学連携学 Vol.8  
 松尾睦(2011)『経験学習.入門』ダイヤモンド社  
 真鍋和博(2010)「インターンシップタイプによる基礎力向上効果と就職活動への影響」『日本インターンシップ学会年報』第13号、pp9-17  
 見館好隆・関口倫紀(2014)「インターンシップがキャリア育成にもたらす効果とその規定要因」経営行動科学学会年次大会:発表論文集、17号、pp53-58  
 宮田加久子(2004)「インターネットの社会心理学:社会関係資本の視点から見たインターネットの機能」(Doctoral dissertation、東京大学)  
 向日恒喜(2015)『組織における知識の共有と創造』同文館出版  
 文部科学省・厚生労働省・経済産業省(2015)「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」  
[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2014/04/18/134660\\_01.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2014/04/18/134660_01.pdf)  
 2019.9.10 アクセス  
 文部科学省(2017)「インターンシップの更なる充実に向けて議論の取りまとめ」  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/koutou/076/gaiyou/icsFiles/afieldfile/2017/06/16/1386864\\_001\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/076/gaiyou/icsFiles/afieldfile/2017/06/16/1386864_001_1.pdf) 2019.9.10 アクセス  
 林聖子、田辺孝二(2010)「地域中小企業のイノベーション創出を促進する仙台堀切川モデルの考察」産学連携学 Vol.7  
 村上恭一、鈴木規文(2017)『オープンイノベーションの最強手法コーポレートアクセラレーター』中央経済社  
 森生明(2016)『バリエーションの教科書』東洋経済新報社  
 株式会社リクルートキャリア(2019)「就職白書 2019」

[https://data.recruitcareer.co.jp/wp-content/uploads/2019/02/hakusho2019\\_r.pdf](https://data.recruitcareer.co.jp/wp-content/uploads/2019/02/hakusho2019_r.pdf) 2019.9.10 アクセス

渡辺深(1991)「転職：転職結果に及ぼすネットワークの効果」『社会評論』Vol42、No.1、pp2-16

## 第3章 大学生と社会人が協働する市民活動団体の生成プロセス<sup>2</sup>

若者と地域企業の協働において地域イノベーションを生み出す「場」を明らかにするため事例研究調査を実施する。第3章と第4章で「協働の場の形成プロセス」に関する調査研究を実施する。第3章では、大学生と社会人が協働するキャリアに関連した活動の「場」の生成プロセスを調査し、第4章では、株式会社オカムラが展開する「Cue」の事例により、企業が主体で運営するフューチャーセンターの生成プロセスとコミュニティマネージャーの役割を調査する。

### 第1節 大学生と社会人が協働する市民活動団体

本章では市民活動団体の NAGOYA×FOREVER を事例として取り上げる。本団体を取り上げた理由は以下の通りである。本団体の活動目的が「名古屋を盛り上げたい」と地域活性化を目指した取り組みであり、活動メンバーが社会貢献活動として集まった任意のボランティアによる活動である。本団体では、個人の多様な価値観や意思が尊重されながら、新たな「つながり」が構築され、参加者が主体的に活動に参加している。構成員は、民間企業に所属する20代から40代の社会人が中心となり運営されている。運営者らは、本業を有しながら本業外で活動する「パラレルキャリア活動」に該当する。「パラレルキャリア」に関して、Drucker(1999)において、パラレルキャリアとして第二の仕事としてもう一つの世界をもち、うまくいっている仕事はそのまま続けながら本業外のもう一つの世界を非営利組織で働くこと等についてと言及するなど、本業外の仕事の有しながらキャリアを両立させる生き方について触れている。この点は、内閣府(2015)「目指すべき共助社会の姿は、個人の多様な価値観や意思が尊重されながら、新たな『つながり』が構築され、全員で作り上げていく社会」の事例の一つとして適切であると考えられる。また、本団体は、学生と社会人が協働するコミュニティであり、学生が将来のキャリアを考えることについて、ボランティアの社会人のキャリアそのものを語る行為が価値提供となり相互にメリットが得られる仕組みが整えられることにより、座談会が継続している。また、活動に学生スタッフと社会人スタッフが共存する点が特徴である。

#### 1. NAGOYA×FOREVERについて

本団体は、筆者を代表として2012年12月9日に「名古屋を盛り上げたい」と20歳代から40歳代の若手社会人数人が中心となり発足した。活動内容は、「社会人(ロールモデル)と学生の交流の機会」「参加者の融合により、皆が成長する空間を創出する」をコンセプトとしたものである。ボランティアによる社会人と学生の参加者が将来のキャリアについて自由に議論し、相互に学び合い成長することを目指した活動である。参加する社会人は、特定の企業に依存せず利害関係を持たないボランティアでの参加が原則であり、本音で話し合える場を創造した点が特徴である。設立当初は、学生の多くが、家族や学校、アルバイト先等の限定的な場でしか社会人との接点が無い点を課題と捉え、将来のキャリアを自ら考えて選択するためには、就職活動の際に利害関係の生じる人事担当者等ではなく、社会人

<sup>2</sup> 本章は、次の論文をもとに記述されている。

1. 今永典秀(2018)「キャリア開発におけるボランティア団体による社会イノベーション：- NAGOYA×FOREVER の事例より-」グローバルビジネスジャーナル 4(1)、pp15-24
2. 今永典秀(2018)「大学のパブリックスペースにおける新たな地域連携のあり方：名城大学社会連携ゾーン shake における NAGOYA×FOREVER の事例より」21世紀社会デザイン研究学会学会誌、9、pp24-34

そのものの姿を理解するための機会を提供することが必要であると考え、社会人と学生が交流する座談会を実施したことが始まりであった。

運営関係者は、運営スタッフ・社会人サポーター・参加者等と分類される。運営スタッフは30人程度存在し、運営・イベント企画等の全ての活動を担う。社会人サポーターは、イベント企画等には携わらないが、活動の理念・内容等に共感し、活動のサポートや個人の経験・能力を活かし、状況・タイミングに応じて参加者へのアドバイス等を実施する。2016年5月末時点の登録者数は65人である。なお、本活動は、2013年上期に「あいちもりこ基金」(初期活動助成)に採択され、30万円の助成を受けている。主な活動は表3-1のとおり座談会、アイデアソン、ビジネスプラン発表会に分類する。

表3-1 市民活動団体NAGOYA×FOREVERの活動内容(2012年12月から2017年12月)

内容	座談会	アイデアソン	ビジネスプラン発表会
開催日	全17回実施 (3ヶ月に1回程度実施、初回は2012年12月)	全4回実施 (半年に1回程度、初回は2015年8月29日)	1回実施 (2016年6月26日)
参加人数	合計 550人 社会人 300人 学生 250人	約150人	約30人
概要	社会人と学生がキャリアに関連するテーマに基づき将来について議論する	自分の想いやテーマ(地域・課題)や企業の課題に対し、その場でグループを創り、アイデアを形にする	個人の想い・アイデアを具体的なビジネスプランとして発表する
目的	社会人と学生が交流し、将来のキャリアを考える	仲間と協働し、自らの想い・アイデアを形にする	ビジネスプランとして発表する

当該活動団体の実施する企画である座談会においては、参加者同士の交流が行なわれ、アイデアソンやビジネスプラン発表会が地域に新たな価値を創出させる活動が行われている。個人の想いを有する参加者が集い、企画を通して、新たなアイデアやコミュニティを創出させることにより、地域活性化の実現を目指したものであり、単発のイベント企画・実施に加えて、最終的なコンセプトである「名古屋を盛り上げる」という目標に向かって座談会や、アイデアソンやビジネスプラン発表会の機会を融合させて提供する点が特徴的である。なお、アイデアソンとは、idea(アイデア)+marathon(マラソン)からの造語で、一定期間、特定のテーマについてチームごとにアイデアを出し合い、共同作業で問題解決を図ることである。アイデアソンに関しては、須藤・原(2016)が、「多様な主体が主体的に集まり、主体間の相互作用を通じて、課題解決に向けたアイデア創出や新たな商品・サービス・アイデアの創造を目指す共創の場」と定義している。また、アイデアソンの価値に関しては、須藤・原(2016)が「多様な人が一緒にアイデアを目にみえる形にし、何度も何度も対話やディスカッションをくり返す中で新たな商品やサービス・アイデアを生み出すことにある」と言及している。

アイデアソンの実施領域に関しては、①新事業、②スタートアップ、③地域活性化、④課題解決、⑤教育・人材育成、⑥エコシステム、⑦オープンデータの7つの観点から分類し、目的・主要な主催・開催方法の観点から表3-2のとおり整理されている。

座談会は、社会人と学生が4人から6人1組となりキャリアに関するテーマに基づいて自由に議論する。特徴は、車座形式で1セット30分程度を3セット行い、様々な人との対話を通して、ロールモデル

の接点を持つことができ、将来のキャリアを考える機会が提供されることである。学生にとっては、普段接点を有することが少ない社会人と接点を持つことができる。参加する学生の中には、日常生活において社会人と接する機会があるのは家族と学校の先生とアルバイト先の関係者程度であると言う声も多い。一方、就職活動等を通して出会う社会人は、人事部の面接担当者であれば、学生にとっては選考対象となり直接の利害関係者であることから、直接フランクに本音で会話できる存在とならず、ありのままの社会人と出会い、コミュニケーションを取る機会が少ない人も存在することが想定される。座談会は、このような問題を解決する機会を提供することを目的として実施されており、3ヶ月に1回程度の頻度で17回実施され、のべ550人が参加した。

表 3-2 アイデアソンの分類

分類	目的	主要な主催	開催方法
①新事業創造	新たなサービスや商品、事業創造	大企業、公的支援機関、ベンチャーキャピタルなど	オープン/クロズド
②スタートアップ	起業・創業に向けた事業創造	スタートアップアクセラレーター、ベンチャーファンド、公的支援機関、大企業	オープン/クロズド
③地域活性化	地方創生や地域活性化、まちづくりに向けたアイデアやプロジェクト、事業アイデアの創造	自治体、コミュニティ団体、NPO 法人、大学	オープン
④地域課題・社会課題解決	社会的課題・地域課題解決に向けた事業やプロジェクト、政策アイデアの創造	自治体、公的支援機関、大学、大企業、シンクタンク	オープン
⑤教育・人材育成	企業人材の育成、学生教育、アイデア創出手法の習得	大企業、公的支援機関、大学	オープン/クロズド
⑥エコシステム創出	多様な事業者の交流や関係形成、ネットワーク構築	公的支援機関、自治体、大学	オープン
⑦オープンデータ活用	オープンデータを活用したアプリケーションやサービス開発	政府、自治体、オープンデータ推進機関	オープン

須藤・原(2016、17頁)より引用

アイデアソンは、半日程度かけてその場で発生したグループで協働することで、テーマに基づき新たなアイデアを発表する内容である。当初は座談会のみを実施していたが、社会人と学生が交流し、やりたいことが明確になるといった効果は得られていたものの、実際に「名古屋を盛り上げる」といった地域活性化に関する活動に繋がらないと運営スタッフは課題と感じていた。そこで、個人の想いを具体的な形にするための疑似体験の機会としてアイデアソンを実施した。おおよそ半年に1回程度の頻度で実施され、合計4回実施されている。



表3-3 NAGOYA×FOREVERが実施するアイデアソンの事例

項目	第1回	第2回	第3回	第4回
日時	2015年8月29日 16時-20時	2016年3月27日 10時-16時	2016年10月23日 10時-14時	2017年3月5日 10時-16時
参加者	60人	30人	25人	24人
分類	アイデア コンテスト型	事業プラン創造型	地域活性化型	企業の 課題解決型
形式	アイデアをグループ で考え3分間発表する	テーマ案を提示し6分 間発表する	名古屋に関する課題 を提示し、テーマを 最初に出してテーマ を決め、3分間発表す る	企業(刃物製造 業)の課題に対 し、グループで アイデアを発表 する
投票	参加者同士で投票を 実施、優勝グループを 決定	優勝者は決めず、その 後交流会を実施	優勝者は決めず、そ の後交流会を実施	無し。企業と講 評者からそれぞ れフィードバッ ク
アイデ ア	「シニア向けモーニ ング」「コスプレタク シー」「リアル参勤交 代(歴史・コスプレツ ーリズム)」「歴史体験ツ アー(信長)」「空き農地 のマッチング」「名古 屋アニメ・コスプレサ ミット」(他4案)	「観光×名古屋」「名古 屋×スポーツ観戦」「名 古屋×学生応援PJ」「レ ンタルBAR」「英会話 オンライン」「中小企 業向けコンサルティ ングサービス」	「名古屋×スポーツ」 「名古屋×食文化」 「名古屋×たこ焼き」 「名古屋×学生支援」 「名古屋×地下街活 性化」	「切り口(断面) について」「夫婦 包丁」「なごみ空 間」「20代独身女 性×包丁」「なご みアイス体験」

当団体の実施するアイデアソンの特徴は、「名古屋」をテーマにしなが事業創造を目指した点  
があげられる。試行錯誤を重ねながら取り組んでいるが、それぞれの内容を踏まえて分類した。1回  
目はアイデアを検討するグループに関して、集まったメンバーでチームを形成してアイデアを具現化  
した「アイデアコンテスト型」。2回目は、あらかじめテーマを参加者に公募した状態とし、当日参  
加者の希望をヒアリングし、グループ同士でプランを検討した。また、3ヶ月後のビジネスプラン発  
表会が存在することを伝えた上で取り組みを促した「事業プラン創造型」である。3回目に関して  
は、名古屋に関する情報提供等を実施した上で、自由にテーマを選定しグループを作成して実施した  
「地域活性化型」である。4回目は、具体的な企業の経営者を呼び、課題解決することを目指して取  
り組んだ「企業の課題解決型」である。

ビジネスプラン発表会は、2016年6月26日に実施され、発表者は6組、参加者は40人であった。ビジ  
ネスプラン発表会が開催されたのは、アイデアソンを第1回に開催した後に、参加者同士が仲間を創  
り、協働し、具体的なサービスが形となることを期待したが、残念ながら何も生じなかった。そこで、  
第2回アイデアソンの3ヶ月後にビジネスプラン発表会を実施することが定められた。あらかじめ第  
2回アイデアソンの参加者には、3ヶ月後にビジネスプラン発表会があることが伝えられ、その場で生ま  
れた新たなアイデアを発表する機会が提供された。実際にはアイデアソンに参加した30人の中から6

人(4組)と、参加者以外の公募による4人(2組)が発表した。発表者は10分間のプレゼンテーションと、5分間の質疑応答を行ない、アクセラレータープログラムを実施する株式会社ゼロワンブースターの共同代表の合田氏を講師として招聘し、助言が得られた。アクセラレータープログラムとは、大手企業がベンチャー企業や中小企業等から提示された事業プランに出資や協業を行なう際の募集プログラムとその運営をサポートする。

発表者にとっては、発表したプランに対して聴衆からの意見やアドバイスや、ビジネスモデル構築の観点でのアドバイスを受けられることが利点であった。発表されたテーマは、「①こども達にいろんな体験をしてもらうサービス(社会人40歳代)②大学における学生活動の広報・企画力向上PJ(学生20歳代)③起業率40%！投票率100%の奇跡の街～こどもの街事業～(起業家30歳代)④社会人向けコーチングサービス(社会人30歳代)⑤英語教育革命(起業家30歳代)⑥クラウドファンディングで「支援獲得」と「認知」を(ひとりでも多くの受験生を笑顔にしたい！)(会社員40歳代)」の6案が発表された。

## 2. 活動初期の発展について

NAGOYA×FOREVERの活動内容の変遷を考察する。

創設時(2012年12月～2014年3月)：活動の理念や、活動内容の検討がされた。当初はノウハウを有していなかったことから、企画内容は外部の有識者の支援を受けて実施することができた。開催頻度は3ヶ月に一度程度であった。座談会の形式が確立され、学生スタッフも加えるなど運営体制が整備された。

活動初期(2014年4月～2015年3月)：公益信託愛・地球博開催地域社会貢献活動基金「2013年度後期初期活動の助成」(30万円)を受けた。助成金を申請する過程を通して活動内容が整理された。助成金によりイベントの定期開催が可能となり、企画ノウハウが蓄積された。また、HPの開設により外部向けの情報発信ができるようになった。スタッフ間における自主的な読書会や企画作成の勉強会が行われるなど、体制強化も進んだ。

展開期(2015年4月～2016年3月)：助成金終了後は、今後の展開についてスタッフ間で議論され、戦略が検討された。その結果、理念の「名古屋を盛り上げる」ために、座談会に加えて、外部の協力者と協働したアイデアソンの実施(2015年8月実施・2016年3月)や、具現化されたアイデアの発表機会として「ビジネスプラン発表会」が実施された。当時の課題は、会場費を企画で賄う必要があり、集客負担が大きく、他の企画を並行して実施することができず、3ヶ月に一度の頻度を短縮した開催は困難であった。

発展期(2016年4月～現在)(shakeの利用)：2016年6月以降にshakeの利用が可能となり、座談会の定期開催・アイデアソンの開催に加え、派生活動が展開されるようになった。具体例としては、「I×Forever」「起業部」「学生部」「Edcamp×Nagoya」などの新たな活動である。いずれの企画も、個人のやりたいことや想いが起点となり、他の人を巻き込み、数名のプロジェクトチームが形成されて実現された。それぞれの詳細について考察する。「I×Forever」は、学生が社会人数名に対してインタビューを行い、その事前と事後の変化を社会人スタッフがコーチとして接することにより、学生の振り返りをサポートし、将来の目標を言語化することによって、学生が将来のキャリアを考えるためのサポートをする企画である。最終的にはインタビューと事前事後の印象の変化を発表する。「起業部」は、起業経験者やビジネススクール(MBA)の卒業生や在校生が中心となり、アイデアをビジネスプランに昇華するための方法や、アントレプレナーシップを理解するために起業家との座談会などの活動を実施する。「学生部」は、学生が主体となった企画を実施するものである。学生が企画を考えて実行することで、企画をゼロからイチにする経験が得られるとともに学生同士の濃密な交流が行われている。「Edcamp×Nagoya」は、教育に特化した企画であり、外部の協力者と共に実施された。こ

の企画は、2010年にフィラデルフィアで行なわれ、全世界で80以上の国と地域に拡大し、10万人以上の教育関係者が参加した教育関係者を中心としたカンファレンスである。参加者が自分たちでセッション内容を定め、実施される点が特徴である。

なお、shakeは、2015年6月に名城大学ナゴヤドーム前キャンパスに社会連携の推進拠点として誕生した。中央教育審議会答申(2005)「我が国の高等教育の将来像」においては、大学の社会貢献として地域社会・経済社会・国際社会等、広い意味で社会全体の発展へ寄与することへの重要性が強調され、大学の使命として「地域貢献」「社会貢献」が明確に打ち出されている。名城大学は、地域コミュニティの中核的存在としての大学の機能強化の一つとしてshakeを運営している。shakeの大きさは約180㎡であり、備品は、ハイチェア60脚、テーブル16卓、ブロック椅子30個、両面脚付きホワイトボード4台、パーティション型両面ホワイトボード12枚、クッション1人用ソファ3個、4面パネル・電子黒板・演台1台、看板2台などであり、コミュニケーションを円滑に図るための備品が工夫して配置されている。スペースとしては、「アイデアエクステンジスペース」としてホワイトボードを活用したポスターセッションなど情報発信ができる場や、「ダイアログスペース」として30個のブロックを椅子として活用し、一人で座って本を読んだり輪になって話したりアレンジが可能なスペースや、「ワーキングスペース」として、机がホワイトボードになるなど、グループワークや個人ワークに適した空間や、「プロジェクトルーム」として社会課題に取り組むプロジェクトの活動拠点となる小部屋がある。利用可能時間は、原則として学休日を除く9時から21時である。

学外の団体はパートナーシップ団体として登録することにより、無償利用が可能となる。地域コミュニティ・企業・大学などの交流・活動拠点として、地域・行政・企業など多様な人々が年齢や職業を超えてフラットに交流することで、多様な人の交流を通じて社会課題に取り組むプロジェクトの発生を狙う場であり、サードプレイスとしての学びの場を目指し、社会課題に取り組むプロジェクトの創出と人材育成を目指したものである。また、学生は学部や学年・大学を超えて、繋がる機会としての活用が期待されている。shakeにおいては様々なパートナーシップ団体が活動しているが、平日夜には毎日「名古屋フューチャーセンター」が開催され、日直制がとられており、日直担当者がテーマを設定し運営主体となっている。このように名城大学の学生と社会人が協働して運営し、誰でも自由に無料で参加できる点が特徴である。

shakeの利用以前は、コワーキングスペースや民間貸会議室を利用して企画が実施された。企画実施時は、一定の金額が必要となり、会場費を賄うために、内容よりも集客優先で検討された。2016年6月以降はshakeを利用することで会場費がかからず、また会場の設備・機能としてホワイトボードや書き込み可能な机、大きなスクリーンへの投影により、参加者同士の交流を深めることができた。同団体が実施するアイデアソンは、各自がやりたいことや、課題に対してグループで対話を通して解決策を創造するものである。shakeは実施に最適な環境であり、成果として派生活動が生まれた。

shakeが完成した後のNAGOYA×FOREVERの活動実績(2016年6月から2017年8月)とそれ以前の活動に関する比較は表3の通りである。企画開催頻度についても、従前の3ヶ月に一回から1か月に一回の頻度で並行して企画が実施された。shakeの利用により、活動が頻繁になり、新企画が実現するなど、発展を遂げた事例を確認できた。

表 3-4 shake 完成後と完成前の活動実績について

時期と企画	2012年12月～2016年5月 (shake 利用前)		2016年6月～2017年8月 (shake 利用後)	
	企画 実施回数	のべ参加 人数	企画 実施回数	のべ参加 人数
座談会	16回	500人	4回	120人
アイデアソン	2回	90人	3回	70人
ビジネスプラン 発表会	-		1回	40人
その他 派生活動			I×Forever、 起業部、学生部 Edcamp×Nagoya	100人

### 3. マネジメントについて

ボランティア組織におけるマネジメントの工夫について考察する。コミュニティに関しては、エテイエンヌ・ウェンガー他が「あるテーマに関する関心や問題、熱意等が共有出来たコミュニティは、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となる」と示した。また、Amy(2001)は、コミュニティとして大切な9つの視点を以下の通り述べた。①「目的」を定義し、明確に表現する。②柔軟性と拡張性を備えた集いの「場所」を作る。③意味のあるメンバー「プロフィール」を作り、常に拡充させていく。④さまざまな「役割」を準備する。⑤強力な「リーダーシップ」プログラムを作る。⑥適切なエチケットを推奨する(コミュニティ規範を作り、強化する)。⑦恒例の「イベント」を実施する。⑧コミュニティに「儀式」を導入する。⑨メンバーによる「サブグループ」の運用を奨励する。

本団体は、3ヶ月に1回程度の頻度で学生と社会人による「座談会」の実施や、「アイデアソン」や「ビジネスプラン発表会」等の各種企画の実施に取り組んでいる。過去の活動記録は、ファイル共有ソフトを利用することで過去に実施した企画のプレゼンテーション資料や、企画書、報告書・アンケートを共有できる仕組みとなっている。月に1回程度の頻度でスタッフ同士のMTGを実施しているが、それ以外のコミュニケーションはFacebook上における情報交換を原則とし、日中は本業に従事しながら、昼休みや仕事終わりの空き時間、休日等各自が自由に使える時間に活動している。また、新規実施の企画の検討は個別に少人数グループによる活動を推奨している。少人数グループで企画を検討することにより、様々な組み合わせで企画が設立される。新しいメンバーと取り組む事によって、相互に新たな発見が生まれる等の効用が期待でき、運営ノウハウが蓄積される。イベント時の広報はFacebook等のSNSを用いた告知を原則としている。スタッフの募集は、原則とNAGOYA×FOREVERへの参加者のみを対象としている。そのことにより理念に共感する人がスタッフとなり、既存スタッフとの融合がスムーズに行われている。また、スタッフ、社会人サポーター、参加者と関与度合いを繁閑に応じて、段階的に変更できる役割が存在している。スタッフと参加者の間に社会人サポーターを加えたことが本団体の特徴である。

表3-5 NAGOYA×FOREVERにおけるコミュニティの重要性

項目	NAGOYA×FOREVER における実施事例
1 「目的」を定義し、明確に表現する	「名古屋を盛り上げる」ことを理念とし、学生と社会人の交流・共に学び共に成長することをコンセプトとし、目的を定義し明確に表現した
2 柔軟性と拡張性を備えた集いの「場所」	Facebook 上の交流と、月に1回程度の定期的な MTG を実施。
3 意味のあるメンバー「プロフィール」を作り常に拡充させる	お互いのスキルに関して「座談会」や「懇親会」での交流により共通認識を深める。
4 さまざまな「役割」を準備する	MTG 設定者・幹事・企画実施者・司会者等の役割を分担して進めている。
5 強力な「リーダーシップ」プログラムを作る	各回の企画にはリーダーを設定し、やりたい人が主体的に実施できるリーダーシッププログラムとなっている。
6 適切なエチケットを推奨する	最低限の運営マナーとしての禁止事項や、企画の際には事前の企画書の作成・報告書作成・振り返りなどを実施している。
7 恒例の「イベント」を実施する	年に1回、年間の活動実績の報告と、サポーターや参加者との交流の機会としてサポーターの集いを実施している。
8 コミュニティに「儀式」を導入する	学生スタッフは卒業年次には卒業式を実施し、今までの学びの成果と改善点、社会人になっての抱負などを述べる会を実施している。
9 メンバーによる「サブグループ」の運用を奨励する	定例の企画外で自分が主体となったイベントの実施を推奨している。趣味や、読書会などの勉強会が行なわれている。

Amy(2001)を参考に筆者作成

参加者がボランティアとして情熱の度合いが異なることから、段階的に設定することによって、より多くの人の参加に繋がる仕組みとしている。社会人サポーターに関しては、運営スタッフになるまでの時間と労力は避けないが、趣旨に賛同し、能力を有し、貢献したい人たちが集まっている。社会人サポーターは、学生にとってはロールモデルとしての存在となっている。

表 3-6 参加ステップの仕組み

役割	内容	関与度	詳細
スタッフ	企画・運営・実行	大	企画の準備の労力がかかる一方、スキルアップや仲間との出会い・協働の機会は増加。
社会人サポーター	基本は企画当日の参加	中	能力・スキルが求められた時に個別に依頼。
参加者	企画当日の参加のみ	小	企画当日の参加のみで負担は少ない。

本団体は、3ヶ月に1回程度の頻度で学生と社会人による「座談会」の実施や、「アイデアソン」や「ビジネスプラン発表会」等の各種企画の実施に取り組んでいる。過去の活動記録は、ファイル共有ソフトを利用することで過去に実施した企画のプレゼンテーション資料や、企画書、報告書・アンケート

トを共有できる仕組みとなっている。月に1回程度の頻度でスタッフ同士のMTGを実施しているが、それ以外のコミュニケーションはFacebook上における情報交換を原則とし、日中は本業に従事しながら、昼休みや仕事終わりの空き時間、休日等各自が自由に使える時間に活動している。また、新規実施の企画の検討は個別に少人数グループによる活動を推奨している。少人数グループで企画を検討することにより、様々な組み合わせで企画が設立される。新しいメンバーと取組む事によって、相互に新たな発見が生まれる等の効用が期待でき、運営ノウハウが蓄積される。イベント時の広報はFacebook等のSNSを用いた告知を原則としている。スタッフの募集は、原則とNAGOYA×FOREVERへの参加者のみを対象としている。そのことにより理念に共感する人がスタッフとなり、既存スタッフとの融合がスムーズに行われている。また、スタッフ、社会人サポーター、参加者と関与度合いを繁閑に応じて、段階的に変更できる役割が存在している。スタッフと参加者の間に社会人サポーターを加えたことが本団体の特徴である。参加者がボランティアとして情熱の度合いが異なることから、段階的に設定することによって、より多くの人の参加に繋がる仕組みとしている。社会人サポーターに関しては、運営スタッフになるまでの時間と労力は避けないが、趣旨に賛同し、能力を有し、貢献したい人たちが集まっている。社会人サポーターは、学生にとってはロールモデルとしての存在となっている。

また、スタッフの中でも、代表経験者や、初期から継続活動している人などは、コミュニティの維持拡大のために、活発的に行動することが確認できた。既存の比較的定例化した座談会の運営や、会議などに加え、新たに外部の団体や、外部の人物とのコラボレーションを実現することが挙げられる。この背景には、自分たちの団体の活動だけにとどまらず、他のコミュニティへの参加や、面白そうなイベントに参加し、ネットワークを拡大しながら、融合させることが実現できている。そして、そのようなコラボレーションや連携を比較的自由に受け入れる素地があり、自分たちが好きなことややりたいことが実現できるような関係性になっている。そのことにより、主催する人は、自分が主催することによる満足感が得られることに加え、さらに参加者にとっても、リピーターとなる参加者は、いつもとは異なるメンバーやコンセプトの企画に楽しみを覚えることや、新たな参加が期待される。このような集まりの中から、特に広く周知宣伝するわけではないが、場の存在が認知され、気に入った人はリピーターとして参加し、中にはスタッフとしてサポートに参加し、継続運営ができています。

## 第2節 ZTCA デザインモデル

本活動について、ZTCA デザインモデル(原田、2014)を活用し、市民活動が地域の価値発現にどのように繋がるのか整理をする。原田(2014)によると、ZTCA デザインモデルでは、地域デザイン=(「ゾーンデザイン」+「トポスデザイン」+「コンステレーションデザイン」)×「アクターズネットワークデザイン」が提示されている。デザインの対象がコンセプトと一体化した場を意味する「ゾーン(zone)」、心の奥底に定着した長期記憶を意味する「コンステレーション(constellation)」、価値発現装置を意味する「トポス(topos)」、デザイン行為の主体である「アクターズネットワーク(actors network)」が提示され、地域の価値を創出もしくは発現させるために利用されるのに有益なモデルである。

ZTCA デザインモデルを活用する理由は、地域という単位から複合的に学問領域や研究対象を組み合わせたモデルであり、NAGOYA×FOREVER の市民活動を起点とした価値発現の考察に適すると判断した。

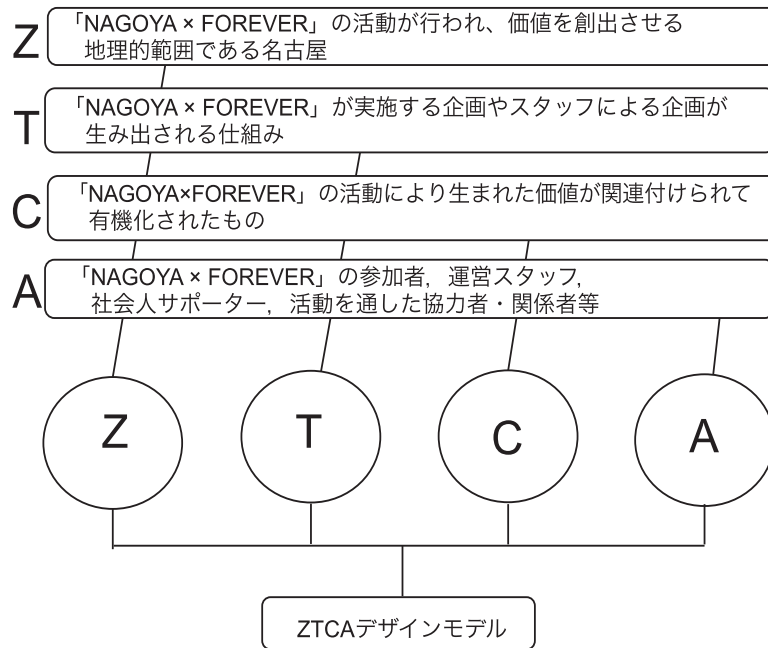


図 3-1 NAGOYA×FOREVER における ZTCA デザインモデルの構成要素

出所：原田(2014、12 頁)で示した ZTCA デザインモデルの枠組みに基づいて筆者が作成

### 1. ゾーンデザイン

NAGOYA×FOREVERの活動が行われ、価値を創出させる地理的範囲である名古屋

原田ら(2011)によると、ゾーンデザインは、行政単位としての都道府県や市町村といったエリアと、産業集積や歴史的背景や文化的背景によって価値創出を現出できると想定される独自の設定として概念的に浮かび上がらせることができる地域と述べている。

NAGOYA×FOREVERは、座談会を通して多くの社会人・学生が集まり将来のキャリアに関する議論を通して、交流の機会も生まれ新たなアクターズネットワークが構築される役割を果たしている。また、アイデアソンやビジネスプラン発表会の実施により、個人の想いを起点としながら、仲間と協働し、新たなアイデアを具体化する活動が行なわれる。これらの活動は後述のトポスデザインに該当するが、このような活動が行われ、名古屋に新たな価値を創出させていることから、ZTCAデザインモデルにおいて、概念的に浮かび上がる地域として名古屋をゾーンと捉えると解釈する。

### 2. トポスデザイン

NAGOYA×FOREVERが実施する企画やスタッフによる企画が生まれる仕組み

NAGOYA×FOREVERの活動は、座談会やアイデアソンやビジネスプラン発表会といった企画が中心である。特に、地域の価値を創発させる仕組みを有する企画はアイデアソンとビジネスプラン発表会である。

具体的には、アイデアソンを通して、個人の想いを具現化するための疑似体験を経験する。ビジネスプラン発表会においては、個人の想い(コンテンツ)を、仲間と協働して形にした上で、発表する機会が設定されている。様々な想いを有するアクターズネットワークにより、新たなアイデアであるコンテンツがコンテキストとして有機的に結びつくことによって、ストーリーを有した新たな価値に変換させることに繋がっている。

アイデアが創出される仕組みに関しては、「フューチャーセンター」という手法について、野村(2012)が組織を超えて、多様なステークホルダーが集まり未来志向で対話し関係性をつくり、そこから創発されたアイデアに従い協調的なアクションを起こしていく手法として定め、実践している。

また、フューチャーセンターの方法論に関して杉岡(2016)は「①主催者が場を設定し、②当事者が課題を持ち込み、③当事者以外の多様なメンバーが集まり、④ファシリテーターの進行のもと少人数のグループで未来志向の対話をし、⑤対話の結果を共有し、アクションにつなげる」と5つの共通点を論じている。当該活動の座談会、アイデアソン、ビジネスプラン発表会において価値を創出させていることを考察するために、ここでは「対話の結果を共有する」と「アクションにつなげる」分類し6つの共通点について下記の表3-7のとおり整理した。NAGOYA×FOREVERの活動がフューチャーセンターの方法論を満たした取り組みとなっていることから、活動によって創発されたアイデアが、具体的なアクションに繋がる可能性を示唆することができる。

表 3-7 企画が連続・継続発展する仕組み

項目	座談会	アイデアソン	ビジネスプラン発表会
1.主催者が場を設定	主催者がテーマを定めて座談会を設定	主催者がテーマを決めてアイデアソンを設定	主催者が日時・場所を設定
2.当事者が課題を持ち込み	個人の将来のキャリアや、過去の経験・課題など	個人の想いや、経験などを持参する	発表者によるビジネスプランの発表
3.当事者以外の多様なメンバーが集まり	社会人・学生等の多様な人が参加する	多様な想いや経験を持つ参加者と一緒を実施する	参加者によるフィードバックの時間がある
4.少人数で未来志向対話	社会人と学生が少人数グループ(4-6人程度)にて対話する	当日グループ(4-6人程度)となり実施する	発表会後交流の時間(少人数での座談会)を設ける
5.対話の結果を共有	座談会終了時に感想を発表する。また終了後懇親会も実施(任意)	最終発表の機会がある(終了後懇親会も実施)	発表後の感想等を披露する機会がある(終了後懇親会も実施)
6.アクションにつなげる	各自の行動に変換される。(スタッフとしての参加や、アイデアソン・ビジネスプラン発表会への関与等も有)	その後、ビジネスプラン発表会を設定している	クラウドファンディングの実施、他のビジネスプランコンテストへの応募、具体的に行動へつなげる

出所：杉岡(2016、129頁)を参照に、筆者にて加筆修正

### 3. コンステレーションデザイン

NAGOYA×FOREVERの活動により生まれた価値が関連付けられて有機化されたもの

コンステレーションデザインとは、ゾーンにおける価値発現装置であるトポスを、コンテキストの側面から関連付けることで有機化させることを通して価値を発現させることである。

前述のトポスデザインにおけるアイデアソンやビジネスプラン発表会などにおいて発現させた新たな価値が、さらにその参加者であるアクターズネットワークと融合することによって、有機的な結びつきが生まれることを通して具体的な価値を発現させる。例えば、アイデアソンによって生まれたあ



るアイデアに対して、アイデアを創発していない別の参加者が共感することによって、終了後に一緒に仲間が生まれ、ビジネスプランの作成に向けた取り組みを実施することや、ビジネスプラン発表会の発表内容に共感した参加者がその後の活動を支援したいと想い、協働する事例が確認できた。このようにゾーン内に存在する各トポスが、個別のトポスのままではなく、コンテキストを基に関連付けられることを通して新たな価値を創出させることで意味を生じ、ゾーン全体の価値を高めていくことがコンステレーションデザインである。

#### 4. アクターズネットワーク

NAGOYA×FOREVER の参加者、運営スタッフ、社会人サポーター、活動を通じた協力者・関係者等アクターズネットワークとしては、NAGOYA×FOREVER が実施する企画の参加者、運営スタッフ、当団体の理念に共感し支援する社会人サポーターや、企画への協力者・関係者等が該当する。特に座談会においては、利害関係のない社会人や学生が参加し、お互いの過去の経験や将来の目標等を語り合う機会を通して、多くの繋がりが生まれる。その他にはアイデアソンやビジネスプラン発表会においては、株式会社ゼロランブスターの共同代表の合田氏をゲスト招聘し、起業経験を活かした助言の機会が提供されたが、このようなゲスト協力者もアクターズネットワークに含まれる。さらに、ビジネスプラン発表会においては、クラウドファンディングを実施し支援を受ける事例も生じたが、その場合の支援者等もアクターズネットワークに含まれる。NAGOYA×FOREVER の発足時の運営スタッフの構成などの経緯から、運営スタッフや社会人サポーターの多くは、名古屋大学の就活サポーターOB や、グロービス経営大学院名古屋校で学ぶ 20 歳代後半から 40 歳代の社会人大学院生等が所属しており、スキルや経験、当該地域を中心とした人脈などを有しながら、有機的なつながりをもたらしている。

### 第3節 地域デザインの価値発見プロセス

市民活動団体 NAGOYA×FOREVER の活動理念は「名古屋を盛り上げる」ことである。トポスである NAGOYA×FOREVER が実施する企画やスタッフによる企画が生み出される仕組みが起点となりアクターズネットワークである参加者、社会人サポーター、運営スタッフや、その協力者達が、企画を通して、新たに発見させた価値が有機的に関連付けられてコンテキストに変換されていくコンステレーションデザインによって、一つの具体的なアイデアがビジネスプランに具現化され、新たに仲間が集まりコミュニティが形成されてゾーン内を中心として活動が開始されるプロセスについて確認できた。

一方で、単に企画を実施し、その場でアイデアを生み出すだけでは、その後の活動に繋がらずにその場限りで終わってしまうことも想定される。その点に関しては、須藤・原(2016)が、アイデアソンに関して、「価値創造に本当に結実しているか」と課題提起し、イベントの実施だけでは、事業化を見据えたサービスの開発が困難である点を示唆している。アイデアソンは、個人の想いや、ある課題がきっかけとなり、参加者同士がアイデアを融合させて新たな価値を生み出すことを目的とした企画だが、アイデアが生まれた時点で終了すると、その場限りで消滅する存在となる可能性が高い。アイデアを生み出すための訓練の機会と捉えた場合は有効であると考えられるが、地域デザインの観点で、新たな価値を創出させる点では、創出されたアイデアや、その場で集まった人たちが何らかのコンテキストによって新たに関連付けられ、継続することが大切である。

NAGOYA×FOREVERが実施したアイデアソンの第1回の事例では、60人の参加者が集まり、多くのアイデアが生まれ、具体的にその後仲間が集まり具体的な企画が実現されることが期待されたが、何

も生じなかった。このように、運営側がその後のアクションに繋がる仕掛けを提供しない場合は、単発の企画として、新たに創出させたアイデアが消滅してしまい、アイデアが日の目を浴びないこともあり得る。その反省を踏まえて第2回のアイデアソンにおいては、前述の杉岡(2016)によるフューチャーセンターの方法論に基づき、出されたアイデアや、アイデアソンを通して見つかった仲間と一緒に発表する機会としてビジネスプラン発表会を3ヶ月後に設定した。座談会参加者らによるゆるやかな繋がりを有したアクターズネットワークにより、具体的にそれぞれの想いを発表する機会を提供した。そのことにより、アイデアソンで発表したチームに限らず、そのテーマに共感した仲間が新たに集まってチームが形成され、その後新たなテーマを設定してビジネスプラン発表会へ参加した。さらにビジネスプラン発表会においても、発表に留まらず、その先として具体的な目標をそれぞれの参加者にNAGOYA×FOREVERの運営スタッフ等が提示することによって、クラウドファンディングの実現や、他の補助金を獲得し具体的に実現されることや、新たな仲間が集まって規模を拡大させて行動する事例が確認できた。ビジネスプラン発表会の後のアクションとしては、実際にサービスを提供すること、あるいはクラウドファンディングを通して第三者からの支援を受けるような仕組みを模索すること、あるいは、他のビジネスプランコンテストへの応募を模索することなどが想定される。

NAGOYA×FOREVERの事例の特徴としては、アクターズネットワークを形成するために座談会が中心となり多くの人の交流が生まれている。社会人サポーターをはじめとした社会人や、参加学生が融合しながら多様な人たちが集まる点も特徴である。また、運営スタッフがボランティアの平行キャリアとして様々な経験を有しながら融合している点も特徴的である。この点は、アイデアソンを通して生まれたアイデア等に対して、仲間が集まり新たなコミュニティの形成を助長する一つの要素となっていると考えられる。

ZTCA デザインモデルにおいては、アイデアソンが開始される時点では、地域やテーマはコンテンツに過ぎないが、参加者による様々な議論を通して、地域のゾーンデザインを含んだコンテキスト変換が行なわれる可能性がある。様々なコンテンツやアクターズネットワークが有機的に結びつきながら、新たな価値を創出させることが事例により考察できた。そして、このような価値がこのゾーンにおいて生まれ、活動がゾーン内で実施されること等を通して、地域の価値が高まり、活動が地域デザインを創出させることに繋がる。すなわちNAGOYA×FOREVERの活動は地域デザインモデルであるZTCA デザインモデルにおいて、トポスをNAGOYA×FOREVERの活動そのものと捉えた場合によっても、地域の価値を創出させることに繋がることが示唆される。

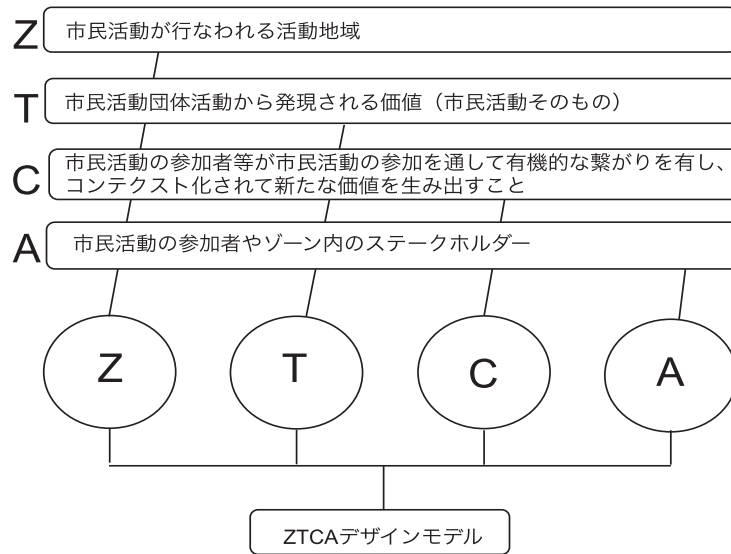


図 3-2 市民活動における ZTCA デザインモデルの構成要素

出所：原田(2014、12 頁)で示した ZTCA デザインモデルの枠組みに基づいて筆者が作成

#### 第 4 節 場の生成プロセスの考察

本事例では、市民活動団体の活動初期から、継続発展するプロセスを観察した。

「名古屋を盛り上げる」という明確な目標があり、活動内容を「社会人と学生が共に学び成長する」とする。将来のキャリアについて考える座談会を中心に、お互いが利害関係なく対等な関係を構築し、本音で対話できることを重視して、企画が実施された。

関係者が集まるインセンティブとして、場の引力が当初から設定された点に特徴がある。具体的には、社会人と学生の混合である特徴を生かし、学生にとっては社会人が今まで過ごした経験そのものが価値となり、社会人にとっては企業における姿ではなく生の姿に対する対話によってお互いが満足する仕組みが確認できた。また、学生にとっては未来の社会人の姿・様子は、非日常的な世界の概念であり、知りたいインセンティブを有することから、多くの質問を投げかけることにつながる。社会人は、自分の経験や考えそのものが商品・商材となる。会社の中などの組織でのコミュニケーションではなく、サードプレイスの場において、非日常的なコミュニケーションを異なる属性の人と重ねて、自然な状態で対話を通して、改めて自分の考えの整理につながるなどの価値が見出される。

任意のボランティアの団体による企画であったことから、活動当初は特定の空間での開催ができず、会場の手配や金銭的な支出の関係から集客することが必要で、実現したい企画内容と、人が集まる企画との両立に苦心した。しかしながら、補助金の活用により、施設の利用に関する費用を捻出でき、運営を継続発展するための仕組みとして HP の設立やロゴなどを作成し、広報 PR が安定的にできるように進化した。また、派生的な効果として、学生スタッフや社会人スタッフやサポーターが増加することになり、運営力が増加した。その後、市民活動団体が活動する空間として、名城大学の社会連携ゾーンの shake を活用することができるようになった。その結果、一定の空間で、活動の目的が明確化され、場の引力が強まり、運営が安定的に実施できる状態で、活動が継続発展した。

学生と社会人の属性の異なるアクターが協働する場において、将来のキャリアについて考えることがテーマで、相互に違うインセンティブを有しながら、共存関係が成立する。さらに、単発のイベン

トにとどまらずに、それ以外のイベントと組み合わせ、学生と社会人が協働する運営体制にすることで継続可能な組織になることが確認できた。

当該事例の「場」の生成プロセスの特徴は、当初は特定の空間がなく、企画を実施する場所を探していたが、shakeの活用により、活動内容とコンセプト・雰囲気が定まり、当該団体が行う内容が参加者への的確に明示できるようになり、安定運営の実現につながり、結果として場への引力が強くなることが確認できた。当初は企画を実施することが目的で単発のイベントの繰り返しだったが、補助金を活用し、期間終了後には、中期的な目線で、イベントの多角化や運営の効率化、代表の交代などを経て、安定運営に改善された。単発の企画では、企画する側も参加する側も次第に慣れ、モチベーションが低下し、飽きて退出するリスクが想定される。対策として、座談会に派生した企画の実施や、外部団体などとの協働により、新たな刺激や外部の新たな人との出会いが誘発されることで、継続・発展することが確認できた。

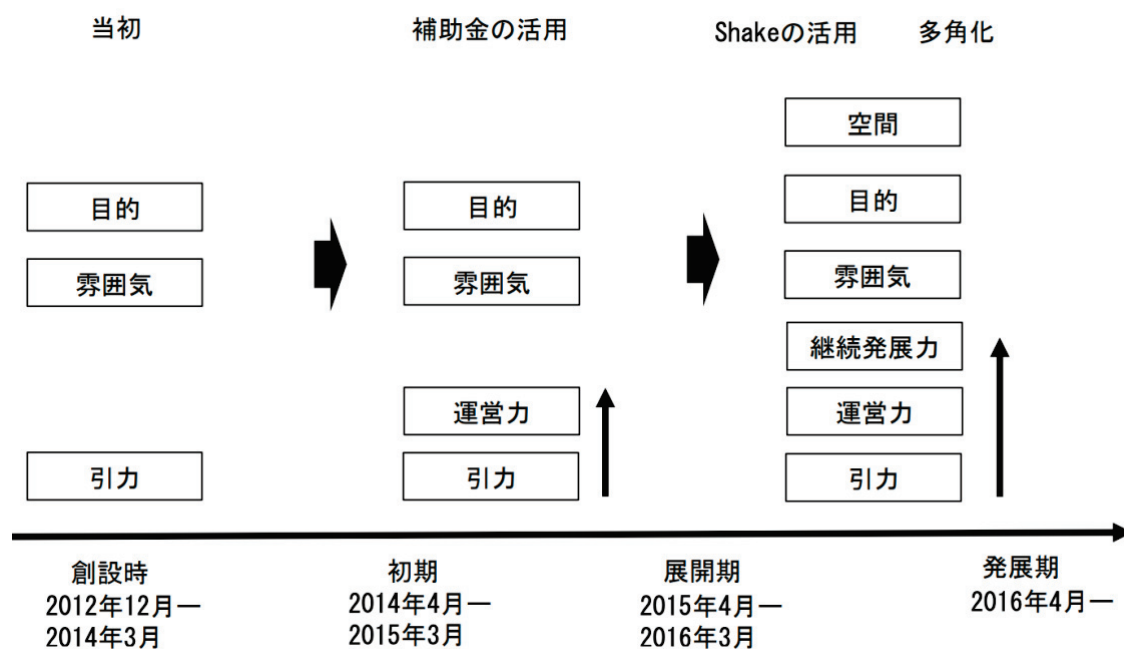


図 3-3 場の生成プロセス

### 引用文献

- Amy Jo Kim(2001)『ネットコミュニティ戦略』翔泳社, pp10-12  
 Drucker.P. F. (1999)「Challenges for the 21st Century」Harper Business(上田淳生訳『明日を支配するもの—21世紀のマネジメント革命』ダイヤモンド社, 1999年)  
 須藤順・原亮(2016)『アイデアソン! アイデアを実現する最強の方法』徳間書店  
 杉岡秀紀(2016)「京都市におけるフューチャーセンターを活用した次世代市民協働政策のための一試論」同志社大学大学院政策科学研究『同志社政策科学研究 20周年記念特集号』, pp115-125  
 内閣府(2015)「共助社会づくりの推進について～新たな「つながり」の構築を目指して」公助社会づくり懇談会  
 野中郁次郎・紺野登(2012)『知識創造経営のプリンシパル』東洋経済新報社  
 野村恭彦(2012)『フューチャーセンターをつくらう』プレジデント社

原田保(2013)『地域デザイン戦略総論』地域デザイン学会編集、美容書房出版

原田保(2014)「地域デザイン理論のコンテキスト転換」地域デザイン学会誌『地域デザイン』第4号、pp11-27

原田保・三浦俊彦(2011)『ブランドデザイン戦略—コンテキスト転換のモデルと事例』戦略研究学会編集、芙蓉書房出版

## 第4章 企業における「場」の生成プロセス<sup>3</sup>

### 第1節 背景

2020年初頭から新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の感染が拡大し、緊急事態宣言が出されるなど、国民、企業にとって、経済活動の在り方や、働き方を再考すべき状況が訪れた。その結果、テレワークによる在宅勤務が進み、固定化されたオフィスが不要と考えるような企業も現れている。このような状況に陥る以前から、厚生労働省(2016)「働き方の未来 2035」では、AIを中心とした技術革新は、多様な働き方を可能にするツールとして、時間・空間・年齢・性別といった「壁」を取り除き、働くすべての人々に大きな恩恵をもたらすだけでなく、企業や組織の在り方、労働政策に変革をもたらすことが予測されていた。また、経済産業省(2017)は、働き方を柔軟に選択できる社会を作り上げることが必要であり、兼業・副業やテレワークに加え、時間と場所を選ばない「雇用関係によらない働き方」の重要性を主張し、時間や空間の制約にとらわれることなく働くためのテレワークの重要性や、兼業・副業は新たな技術開発・オープンイノベーション・起業の手段として第2の人生の準備として有効であると述べられている。テレワーク(Telework)の「テレ(Tel)」は「遠く」あるいは「離れて」を意味する。情報通信技術の進化によりテレワークの普及環境が整備される一方、企業における日本型雇用慣行の存在により、「テレワークが制度として導入されても、制度が従業員に浸透せず、活用されない企業も多く存在する」(城倉, 2018)と、急速な普及には至らず、テレワークの2018年度の導入企業の実績は2割程度の導入にとどまっている(総務省, 2019)。

このように、新しい働き方やテレワークの推進が推奨されるが、進捗が芳しくない状況が、2020年の新型コロナウイルス感染症の普及に伴う緊急事態宣言、外出自粛の動きから、急速な進展が予測される。例えば、テレワークで代替できる業務は在宅勤務となり、対面の場合もソーシャルディスタンス(社会的距離)を保って働く職場を作る必要性が表出している。結果、オフィス縮小を検討する企業が現れる一方、今まで以上に社内外の人と人が偶発的にであり、何気ない会話から直接対面の中でアイデアが生まれ、アイデアが形になり、協業するような機会としてのワークプレイスが重要であるとの考え方もある(三菱UFJ 信託銀行, 2020)。

### 第2節 企業におけるワークプレイスの場

オフィスの役割としては、1960年代から70年代は効率的ファシリティ管理の重要性、80年代から90年代はコンピュータの普及とグローバル化に対応する戦略的オフィスの重要性、2000年以降は「場」のデザインの重要性を言及している(紺野・華, 2012)。「ワークプレイスとイノベーションとの関連については1990年代までの合理的・効率的なオフィスを目指す『快適なオフィス』研究からそれ以降の『知的空間としてのオフィス』研究への流れ」(松下, 2018)がある。

このようにワークプレイスの役割が変化した背景には、世の中の課題が複雑化する中で、解決するために、越境・境界を越えた概念が重要視される。「どこか1つのセクターだけでは解決のつく問

<sup>3</sup> 本章は、次の論文をもとに記述されている。

今永典秀(2020)「未来のワークプレイスに向けた企業主体の「共創空間」の形成プロセス—株式会社オカムラ中部支社「OPEN Innovation Biotope “Cue “」の事例より」日本マーケティング学会カンファレンス プロシーディングス(9) 印刷中

題ではない。各セクターが協働(コラボレーション)していくことが必要であり、その仕組みが求められている」(谷本, 2006)。協働と類似の概念としてコラボレーションは、Schrage(1990)は、「共有された創造のプロセス、つまり相補う技能をもつ二人、ないしそれ以上の個々人が、それまでは誰ひとりとして持つてもいず、またひとりでは到達することのできなかつたであろう共有された理解をつくり出すために相互作用を行うこと」である。このように、協働・コラボレーションは、「場」で実施され、イノベーションや知識創造が生まれる。「場」は、知識創造のために暗黙知、文脈を共有し、そのためにオフィスというハードに加え、ITを使った関係性や、組織文化や経営システムの総体を意味する(紺野・華, 2012)。このように、オフィスは管理する対象から経営の変化や知識創造、イノベーションといった概念と結びついている(紺野, 2008)。

「場」の関連領域の研究としては、サードプレイス、フューチャーセンターなどの研究があげられる。サードプレイスは、「家庭と仕事の領域を超えた個々人の、定期的で自発的なインフォーマルな、お楽しみの集いのための場を提供する、さまざまな公共の場所の総称」(Oldenburg, 1989)であり、代表例はイギリスのパブやフランスのカフェなどである。このサードプレイスが、地域活動で、地域活性化の核として期待されている(小林, 山田, 2014)ことや、離職者における地域活動の場として有用(片岡・石山, 2017)なこと、地域のサードプレイスでの交流や学習から生じる個人の自信と自信の高まりによる地域への愛着形成に関する関係性(片岡・石山, 2018)などが言及される。さらに、フューチャーセンターは、企業間あるいは官民の対話が広がり、多様な人たちが集まり、テーマ(課題)について「未来志向」「未来の価値の創造」の視点から議論する対話の場であり、「人が成長し、アイデアが創出され、人の繋がりが生まれる場」(野村, 2012)である。その効果として、「企業間、組織間の境界をこえ、場をつなぎ、そのことによって新たな知が生まれ、実践につながるのと同時に、組織の知を強化する作用を持っている」(紺野・華, 2012)と述べられる。日本では、富士ゼロックス KDI から企業におけるイノベーション創発の観点で進められ、大学などでの教育機関でも展開されている(今永, 2018)。

このように、共創する「場」が着目され、「場」におけるオープンイノベーションが期待されている。オープンイノベーションは、自社だけで研究・開発などを行うのではなく、社外の知識を取り込んで社内イノベーションを加速させ、自社の資源を社外活用することを指す(チェスブロウ, 2006)。空間に関して、企業主体での展開事例は、2012年にイトーキ東京イノベーションセンター「SYNQA」、2014年には富士フィルム「HAB-YU Platform」、2015年には、本研究で取り上げる株式会社オカムラの「Open Innovation Biotope“Sea“」があげられる。一方で、「場」の共創やオープンイノベーションは、「施設をつくればすぐにオープンイノベーションが起こるわけではない」(松下, 2019)と課題が指摘されている。さらに、「場」におけるつながりの形成・維持のメカニズムや、繋がりに関するプラットフォームの機能は、一層の検討の余地が残されている(中西, 2018)。そこで、本研究では、未来のワークプレイスに向け、企業が主体的に運営する「協働」「共創」の「場」の事例として、株式会社オカムラの中部支社の共創空間「Cue」の創業時からの発展過程に着目するとともに、コミュニティマネージャー3名への半構造化インタビューにより、概要と特徴を明らかにする。

### 第3節 株式会社オカムラ「Cue」について

株式会社オカムラは、1945年に創業者を中心に、資金、技術、労働力を提供しあい「協同の工業、岡村製作所」として設立され、主な事業としてはオフィス家具の製造・販売である。創業の精神は、「創造、協力、節約、貯蓄、奉仕」の5つの言葉であり、「良い品は結局おトクです」をモットーに顧客ニーズを的確にとらえたクオリティの高い製品とサービスを社会に提供している。2018年4月よ

り「株式会社オカムラ」と社名を変更し、現在のオカムラのミッションは「豊かな発想と確かな品質で、人が集う環境づくりを通して、社会に貢献する」ことである。同社は、1980年にオフィス研究所を開設し働く環境の研究を深め続け、1990年代初頭には、知識創造社会に合わせた新しい働き方とその仕組みを取り入れるための「テレワーク」や「サテライトオフィス」などが実践された。その後、2012年には、共創の場「Future Work Studio“Sew”」が設立された。2015年11月からは「WORK MILL」が、「働く環境を変え、働き方を変え、生き方を変える」ための活動として生まれ、オカムラの社員が中心に常識にとらわれないワークプレイスを創造する専門家集団として、働き方改革プロジェクトが開始された。具体的には、働き方・ワークスタイルの調査を実施し、Webマガジンや雑誌を通じた発信や調査をもとに、ワークプレイスのデザインに挑戦し、組織ごとの個性を最大限に引き出すオフィス作りが行われている。その一環として2020年現在、「東京、名古屋、大阪、福岡」にオカムラの社員がコミュニティマネージャーとしての役割を果たし、共創空間でイベントの企画・運営が実施されている。

Cueは、2016年12月に名古屋駅前の大名古屋ビルヂングの14階に開設された。名古屋駅前は、2027年にリニア新幹線が開通することが予定され、2010年代にかけて大型ビルの建て替え工事が行われた。大名古屋ビルヂングは、名古屋駅直結のビルで、当該エリアのシンボルとなるビルの一つである。

Cueでは、「はたらく」のワクワク、みつけたをテーマに3つの観点を重視して運営されている。1つ目はツナガリであり、Cueに集まる多様な人たちの、ゆるやかなつながりをデザインする。2つ目はシゲキであり、非日常な空間で対話することで、知的好奇心や感性を刺激する。3つ目は、ヒラメキであり、イベントや情報発信を行い、ひらめきを促進する。このようにCueは、はじめる合図・つくりだす手がかり、社内外の人々と新たな知識を創出するための、考えるきっかけとなる場であり、新しいプロジェクトへの繋がりを目指して取り組んでいる。参加するためには、事前登録や年会費は不要で、「これからの働くに関心があり、意気込み・想いを有する人や、人との繋がりを対話を望み、モチベーション高く活動したい人」が推奨されている。参加者が所属企業の組織と共存し、組織の一員として認知された個人同士で、相互関係の構築を築き合えることを目的とし、原則は平日の日中の時間帯に設定されている。

発足時の2016年12月から2020年3月までの発展プロセスについて、2016年12月から2018年3月と、2018年4月から2019年3月と、2019年4月から2020年3月までの3つのステップにおいて明らかにする。まず、2016年10月から2018年3月のイベント開催回数は47回、イベント参加者のべ人数は1,224人、イベント参加団体数は397企業・団体であった。立ち上がり期であり、Cueの認知度をあげることを目的に、コミュニティマネージャーが外部のイベントへの参加を積極的に行うことや、企画の内容の調査・研究も行い、外部の企業との連携としたコラボレーションイベントも実施された。次に、2つ目のステップとして、2018年4月から2019年3月は、イベント回数39回、参加者のべ人数790人、参加団体数は276企業、団体であった。イベント回数は初年度と比べ少なくなったが、企画が一過性に終わることなく、継続・発展するものを厳選して取り組み、コミュニティを作る活動、単発企画で終わらないことが意識された。最後に、3つ目のステップとして、2019年4月から2020年3月は、イベント回数77回、参加者のべ人数2,097人程度、551企業、団体である。2019年4月以降はコミュニティマネージャーからも、参加者の顔がわかり、参加者同士も認知するようになってきた。その結果、外部からのイベントの開催企画の持ち込みや、コミュニティマネージャーへの相談機会も増加した。イベント内での繋がりに企画が生まれたり、参加者が他の参加者を紹介したりするなど、派生することが確認できた。イベントは週に1回以上のペースで実施されている。さらに、認知度の高まりや活動内容が評価され始め、同業者や新たに同様の内容をやる際の参考とする



ための、調査・ヒアリングなども複数回依頼があった。また、外部団体との共催に関しても、導入期は認知度を高めるために積極的に外部団体と単発企画を実施した。その後、調整期には、共催する企画についても自主企画同様に選別しながら、継続性・発展性が認められるものとし、Cueのコミュニティマネージャーからの積極的な営業・勧誘は行わない形に変更した。その結果、展開期には、Cueの認知度の向上や自主企画によるブランド力向上の影響などを受け、外部からの依頼に基づく共催が急増する結果となった。

表 4-1 時期ごとの実績と特徴

時期	導入期 STEP 1 2016年12月から 2018年3月	調整期 STEP 2 2018年4月から 2019年3月	展開期 STEP 3 2019年4月から 2020年3月
イベント	47回	39回	77回
のべ人数	1,224人	790人	2,097人
企業・団体数	397	276	551
外部との共催	14	8	31
はたらく×Cue	テーマ「地域」「グローバル」「人とつながる」が定められ、各回に対話を中心としたワークショップが実施された	単発企画から4回シリーズに分かれて、関係者がテーマを創発した。4つのプロトタイプが生まれた	前年同様。テーマの創発に対して、仲間を呼び派生が見られた。6つのプロトタイプが生まれた

Cueでは、自主企画と、外部企画の実施の2種類が存在する。設立時から継続実施される自主企画の1つとして「はたらく×Cue」を取り上げる。

1年目は、2017年6月9日(42人)、9月22日(28人)、10月20日(19人)、2018年2月22日(22人)の4回にわたって「はたらく×Cue」が開催された。ワークショップの時間は4時間前後であり、ゲスト講師を呼び、話を聞いた上で、多様な参加者がグループに分かれて、テーマに基づくディスカッションを行うことが特徴である。この形式は、多様な主体が集まり、未来志向で対話をするフューチャーセンターの概念である。テーマは各回に「地域」「グローバル」「人とつながる」と定められ、「未来のナゴヤではたらく」をイメージし、働く人のペルソナ像を全員で考えた。最終的には2月22日に未来名刺としてプロトタイプとなる人物像、19人を生み出された。

2年目は、1回目：2018年6月29日(33人)、2回目：8月3日(25人)、3回目：9月26日(21人)、4回目：12月14日(14人)が参加した。10月から12月には、共創により双発されたプロトタイプの企画が4件実施された。内容は「モヤモヤをメラメラに！名駅でたき火トーク」「『Think×Third Place』名古屋のよるをおもしろくしよみゃー」「ワクワクする『働く』『学ぶ』『暮らす』を手に入れるワークショップ」「茶ら会しようぜ」であった。特徴は、単発にテーマが設定されるのではなく、1回目は「キックオフ」でお互いのこと知ること意識し、2回目は「実践セッションの企画」を参加者で考え、チームの課題と「はたらく」の未来とのつながりを考える。3回目は2回目の延長で具体的な企画としてブラッシュアップ・具現化することとし、実戦を経た後に最終成果の振り返りが実施された。

時間は、企業を背負った個人が参加できる時間として、平日の業務時間内をイメージし、15時から18時の3時間で実施された。

3年目は、1回目：2019年6月20日(44人)、2回目：7月18日(24人)、8月から9月にプロトタイプとして6件実施し、3回目：10月17日(25人)と、ほぼ2年目の内容を踏襲しながら、2年目の2回目と3回目を統合する形で実施された。2年目との大きな違いは、6つのプロトタイプが生まれたことと、プロトタイプの実践の中で、そのテーマに対して関心を有する仲間を巻き込み、派生させることが見られた点である。終了後も6つのプロトタイプのうち2つは関係性が継続し、コミュニティとしての形成が確認できている。創発されたプロトタイプは「ボーダレスなまちづくり」「ビジネスパーソン×盆踊り＝クリエイティブ」「防災運動会」「あなたのサボり方間違っていないですか?」「Fabカフェ名古屋」「K BDeX(対話の中の発言や単語の関係性、ネットワークを分析し、可視化するツール)」であった。

## 第4節 コミュニティマネージャーについて

株式会社オカムラ中部支社の3人のコミュニティマネージャーに対して、Cueの今までの取り組みに関する事例より、発展プロセスの把握と、共創・協働を促すコミュニティマネージャーの特徴を明らかにするために半構造化インタビュー調査を行った。質問項目を「1. 過去に経験した仕事との違い」「2. Cueの仕事を通じて得られたこと・変化」「3. Cueの特徴」として、1人45分から60分、の半構造化インタビューを行った。3人は株式会社オカムラに新卒入社し、他部署の業務経験を有する。コミュニティマネージャー3人へのインタビューを実施した理由は、この業務そのものが「共創」促進であることと、上記のイベント、参加者との接点を有し、状況を把握していることから、Cueの事業の特徴を明らかにするのに適切だと判断したためである。また、インタビュー実施者は、キャリアに関連した学生と社会人の座談会を実施した「場」の実践経験を有し、質問の中での対話を通じて、Cueの事業の特徴の具現化を試みた。

3人の属性は以下のとおりである。1人目は三重県出身50代男性、関心領域は地域、コミュニティ、子ども、スポーツ、高齢者であり、学校や図書館向けの営業支援業務の経験を有する。2人目は東京都出身30代女性、関心領域はコレクティブインパクト、社会課題解決、教育、多文化共生、SDGsであり、販売店向けのルート営業や営業支援、広告宣伝部などの経験を有する。3人目は、岐阜県出身30代女性、関心領域は女性活躍、SDGs、まちづくり、地域活性化、学生であり、販売イベント企画や広報の経験を有する。

### 1. 過去に経験した仕事との違い

従前の株式会社オカムラの営業は、法人営業相手、売り手企業と買い手企業の相対関係であった。伝統や取引関係、過去の経緯が大切にされ、取引維持が念頭に置かれ、「BtoB」(企業と企業)の関係性だった。現在のCueの顧客との関係性は、「Bを背負ったC同士」(会社のブランドを背負うが、個人間の関係)と表現できる。個人と個人の関係でも、会社でもなく、会社のブランドの中で、自分のブランドが認められる。この点を促進する観点から、Cueは平日の日中の時間内に開始し、そのことにより、参加する個人が会社の許可も得て正式に仕事の一環として参加できることを誘導している点が特徴である。また、従前の顧客との関係性では、売上・利益至上が重要視されるが、Cueの仕事は、中長期視点でのブランドの向上にシフトし、その結果、コミュニティや弱い紐帯つながり、ソーシャルキャピタルの形成が重視される。さらに、新たな未来志向の付加価値の提示が求められ、ダイナミックで斬新的な傾向がある(表4-2参照)。

表 4-2 Cue の仕事の特徴

	従前の顧客との関係性	Cue における関係性
顧客	法人向け, ルート営業 B(企業)toB(企業)	B(企業)と S(ソーシャル)を背負った C(個人)同士
商品	家具(ハードの商品)	企画・場(ソフトのサービス)
付加価値 (効果)	商品の魅力 売上・利益(収益)の向上	イベント満足度, 社会関係資本構築 企業のブランド価値向上
関係性	会社と会社の取引関係 商品販売・提案営業, 1 対 1	コミュニティ・繋がり(弱い紐帯) 協働・共創, n 対 n

## 2. Cue の仕事を通じて得られたこと・変化

3 人のコミュニティマネージャーは, Cue の業務以前に異なる部署の業務を経験した。当初は, 新たな種類の業務であり, 企業の B とソーシャルの S を背負った個人の C 同士での関係性を構築するために, 困惑する点や試行錯誤の中で, 業務の特徴を理解し, 運営を続けてきた。

2 年目・3 年目と月日を重ねるに連れ, オカムラの社員としての企業ブランドは背負うものの, 個人として見られることが増え, 関係性は「フラットで, フランクで, ポジティブ」な関係性となってきた。さらに, 徐々に参加者との関係性も濃くなり, 参加者同士も顔がわかる関係になってきた。その結果, 参加者と参加者を繋げたり, 参加者がコミュニティマネージャー3 人との相談により, アイデアが生まれ, アイデアが形になるような事例も存在するようになってきた。イノベーションの具現化事例は少ないが, 小さな変化が感じられている。例えば, Cue の活動への参加者が, 自社に戻り, 企画などへ参加経験を反映させ, 施設設立の際に, 事前のインタビューの機会が存在した。

また, 担当者個人に対する講演依頼や, 自分自身のやりたいことに関連し, 参加者などの関係者から認識され, その機会に対するオファーを受けるなどにより実現することがあり, 担当者個人がはたらくの満足に繋がっている。

## 3. Cue の特徴

コミュニティマネージャーの視点から, Cue の特徴を確認した。3 人の対話の中で明らかになったのは, 多くの人との「対話の機会により」, 「コミュニケーション」が増加し, 「外部の関係者とコラボレーション」が発生し, 「視野の広がり」が期待されることである。このような「一歩踏み出すことを後押しするリスクフリーな場」がチャレンジを促進させる。このフューチャーセンターの機会に加えて, 「未来のはたらき方」がコンセプトとして存在することにより「将来のキャリア」を考え, 「働く意味・意義を考える」ことや, 他者との交流により「自分自身を客観視」し, 「自己理解」が期待されることが融合される点が特徴である。つまり, フューチャーセンターの機能を通じて, 多様な人たちが集まり, 未来志向の対話を通じたイノベーションが生まれ, 他者同士のコラボレーションが生まれる仕組みと, 「未来のはたらき方」がコンセプトとして掲げられることにより, 参加者自身が自分自身のキャリアに関連して考えを深め, その結果として自己理解の促進や, 将来のやりたいこと, 働く意味・意義を考える要素が加味されている。将来のキャリアについて, 個人として, 組織として考えるきっかけを含み, 中長期的な時間軸での, 働く場所, ワークプレイスのあり方を考えることに繋がると考えられる。

## 第5節 場の生成プロセスの考察

Cue は、名古屋駅前の一等地のビル内に実際の空間を有し、「未来のはたらくを考える」を活動目的として実施された。特徴は、コミュニティマネージャーを専属で3人配置され、場の運営・維持がされた。場の運営力の高い状態を作り出すことに加えて、参加者がフランクに参加し、対話が促進される雰囲気醸成に貢献した。会社人であり、参加する場合には個人のブランドとしての面も重視し、参加者にとっては会社でも家庭でもないサードプレイスとして、安心安全に発言・行動できる場の雰囲気が確認できた。

未来のはたらくことは、多くの人の共通の課題である。また、企業が1社単独で「共創」の「場」を運営する場合、自社の利益追求の結果企業の論理が優先され、参加者が途絶え単発の企画で終了することも想定される。長期的な目線で取り組むことで将来的には「イノベーションあるいは知識創造のプロセスをワークプレイスの中に埋め込むことがこれからの組織の課題」(紺野・華, 2012)を目指し、現時点では具現化されない未来の組織の課題を多くの関係者とともを考えるプロセスにより、未来のはたらく・未来のワークプレイスの創造を目指し、普及させる啓蒙活動の意義が含まれる。短期的なワークプレイスの宣伝ではなく、関係者を巻き込みながら、一緒に未来のワークプレイスを創造するスタンスだからこそ、結果として参加者が集まり、新たなネットワークやコミュニティが生まれ、継続・維持発展に繋がった。

運営当初は活動の認知拡大のために、ゲストを呼んだイベントなどの単発企画が中心で実施された。しかしながら2年目からは、方針を変更し、場におけるプロジェクトの誘発を意識し、参加者同士がチームとなり新たな価値創造を生み出す連続性のある企画策定へと変化させた。参加者の場への愛着が高まり、Cueの活動の認知が高まった。このような活動の継続により、外部団体がCueを使って実施するイベントも増加した。また、コミュニティマネージャーへの相談や、コミュニティマネージャーそのものが外部イベントへ勧誘され、参加することも増え、外部団体とCueによる共催企画や、協働事例が増加した。

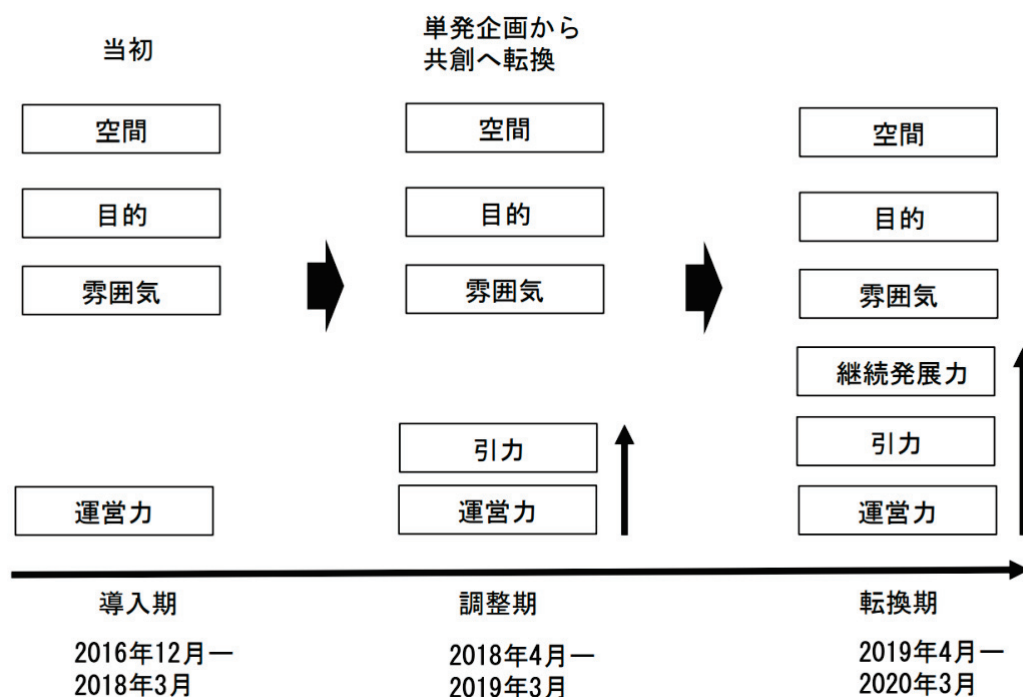


図 4-1 場の生成プロセス

今後の研究課題としては「空間のデザインと同時に、それら企業に所属するワーカーがそのような活動することが許容されるような働き方や組織文化になっているかということも密接に関連しているだろう」(松下、2019)と提起されるよう参加者が属する企業の働き方や組織文化の変化に、未来型の新たなワークプレイスやと本事例の取り組みの影響や、波及効果について、中長期的な変化を捉える必要がある。

## 注

インタビューは、合計4回(2020年1月14日、3月9日、5月27日、7月20日)実施した。それぞれ1時間30分から2時間。別途3人のコミュニティマネージャーに対して、半構造化インタビューを実施し、録音の上、キーワードを抽出・整理した。

## 引用文献

- Oldenburg(1989)“The great good place, New York”:Marlowe & Company(忠平美幸訳(2013)『サードプレイス』みすず書房)
- Schrage,M.(1990)Shaed Minds:The New Technologies of Collaboration,John Brockman Associates(藤田史郎監修『マインド・ネットワーク』プレジデント社, 1992年)
- 稲水伸行(2013)「ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性:日本マイクロソフト社の品川オフィスの事例」組織科学 47(1), pp4-14
- 経済産業省(2017)「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査業務研究会提言～パラレルキャリア・ジャパンを目指して～」
- 厚生労働省(2016)「働き方の未来 2035:一人ひとりが輝くために」
- 小林重人, 山田広明(2014)「マイプレイス志向と交流志向が共存するサードプレイス形成モデルの研究」地域活性研究 Vol5, pp3-12
- 紺野登(2008)『儲かるオフィサー社員が幸せに働ける「場」の創り方』日経BP社
- 紺野登, 華穎(2012)「知識創造のワークプレイス・デザイン」, 日本労働研究雑誌, 54(10), pp44-57
- 城倉亮(2018)「テレワークの浸透を促進する人事施策の検討」Works Review, 13(2), pp2-11
- 総務省(2019)『令和元年度情報通信白書』
- <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r01/index.html> 2020.06.01 アクセス
- 谷本寛治(2006)『ソーシャルエンタープライズ—社会的企業の台頭』中央経済社
- 中西善信(2018)『知識移転のダイナミズム:実践コミュニティは国境を超えて』白桃書房
- 野村恭彦(2012)『フューチャーセンターをつくらう:対話をイノベーションにつなげる仕組み』プレジデント社
- ヘンリー・チェスブロウ(2004)『OPEN INNOVATION—ハーバード流イノベーション戦略のすべて』大前恵一朗訳, 産業能率大学出版部
- 松下慶太(2018)「ワークプレイス・ワークスタイルの柔軟化と空間感覚の変容に関する研究」実践女子大学人間社会学部紀要(14), pp17-30
- 松下慶太(2019)『モバイルメディア時代の働き方』勁草書房
- 三菱UFJ信託銀行(2020)『ワークプレイスが創る会社の未来』日経BP

## 第5章 クラウドファンディングの「場」の活用による新商品開発<sup>4</sup>

若者と地域企業の協働において地域イノベーションを生み出す「場」を明らかにするために、第5章と第6章では「新たな『場』の活用による中小企業イノベーション」に関する事例研究を実施する。第5章では、クラウドファンディングを活用することにより地場産業の刃物の企業の新商品開発などの調査研究を実施し、第6章では、地域の中小企業が外部の人材資源である兼業・プロボノを、3ヶ月のプロジェクトにおいて「場」において事業価値創造についての調査研究を実施する。

### 第1節 岐阜県関市の刃物業界について

岐阜県関市は、日本のほぼ中央に位置し、鶺鴒と清流で名高い長良川の中流部にある。伝統産業として刃物産業があり、伝統文化を反映した現代製品の開発や製品戦略へ影響を及ぼす(石崎、2013)。世界的にも刃物の世界3大地域として、ドイツのゾーリンゲン(Solingen)、イギリスのシェフィールド(Sheffield)と並ぶ産業集積地域と呼ばれている。歴史と伝統を持つ全国一の刃物産地であると同時に日本を代表する世界の刃物産地である(関市産業経済部、2019)。関市の刃物の歴史は、鎌倉末期から始まり、最盛期には300人以上の刀匠を有する刀の産地として栄えた。関の刃物は「折れず、曲がらず、よく切れる」と優れた実用性を誇る名湯として武将に愛用され、江戸時代以降は、包丁、小刀、ハサミなどの打刃物鍛冶に転用し、家庭用刃物産地に移り変わった。しかし、近年は中国などのアジアからの輸入の増加や、職人の高齢化に伴い、後継者不足の問題なども生じ、関市内の刃物の売り上げは1985年をピークに減少を続けている。関市産業経済部(2019)の調査によると、2016年には工程加工業者が約150事業所、刃物メーカーは約120社存在する。1989年に工程加工業者が約650事業所、刃物メーカーは約200社存在したとと比較すると減少を続けている。森岡(2016)は、刃物産業集積の形成プロセスを歴史的に解明し、産地の形成を歴史的展開から明らかにし、関市を代表するフェザー安全剃刀株式会社と貝印株式会社の2社の事例分析を実施した。フェザー安全剃刀株式会社は主力の剃刀から新規産業として理容・美容製品群と医療製品群に経営資源を集中し新事業展開の柱を構築したことを明らかにし、貝印株式会社は調理刃物の新ブランドの立ち上げや、医療用製品の新品開発成功について、技術力を生かしながら新商品を開発して継続的に事業を発展させていることを明らかにした。一方、産業集積地域の特徴については、関市の刃物産業の高度な社会的分業体制により明らかにし、中小規模企業の集合体であることが当該地域の発展を妨げる要因の一つであることを把握した。

また、刃物の生産工程は、各段階に専門業社または中小企業群や関連業種が分かれる産地内分業構造と社会的分業体制の分業形態にある(小原、1991)。つまり、刃物メーカーは、工程加工業者と連携しながら製品を製造し、最終製品を卸・商社・直接販売のいずれかで国内外へ商品を納入し販売する。工程加工業者は、「金属プレス業」「金属熱処理業」「金属研削業」「金属研磨業」「仕組業」「羽布業」「刃付業」「電気メッキ業」「腐食業」の専門業社が分業し、最終的に部品製造業社と共に、

<sup>4</sup> 本章は、次の論文をもとに記述されている。

1. 今永典秀(2020)「地場産業におけるクラウドファンディングの活用の効果」日本中小企業学会論集、39、pp185-198

2. 今永典秀(2018)「地場産業の事業承継者によるクラウドファンディングを活用した取り組み」組織学会大会論文集、7(2)、pp332-337

製造業者、出荷業者に納入し、完成品となって出荷される(小原、1991)。さらに、関市の刃物産業は高度な社会的分業体制の成立と中小規模企業の集合体である(森岡、2016)。高度な社会的分業体制は、幾つかの課題を内在させる。1つは、専門の工程加工業者は、特定の業務に特化し、専門性を高めることになるが故に、新規分野への参入が困難な状態となる。2つは、最終製品の製造・販売メーカーは、新商品企画時には、工程加工業者との折衝が必要となるが、高度な技術を要する企業数が減少すると、仕様変更に対応できず、結果として柔軟で迅速な商品企画・開発が困難な状態となる。寺岡(2019)は、「中小企業においては、下請け型として部品の一部を担う企業が大半を占め、完成品メーカーでないがゆえに、一般的な需要者を自らの積極的なマーケティング力で開拓することは容易でなく、営業費用の捻出や追加の設備投資が必要であり、実現が困難」と言及されるが、関の刃物産業は、設備投資の観点に加え、社会的分業体制による構造が故にイノベーションが阻害される構図といえよう。

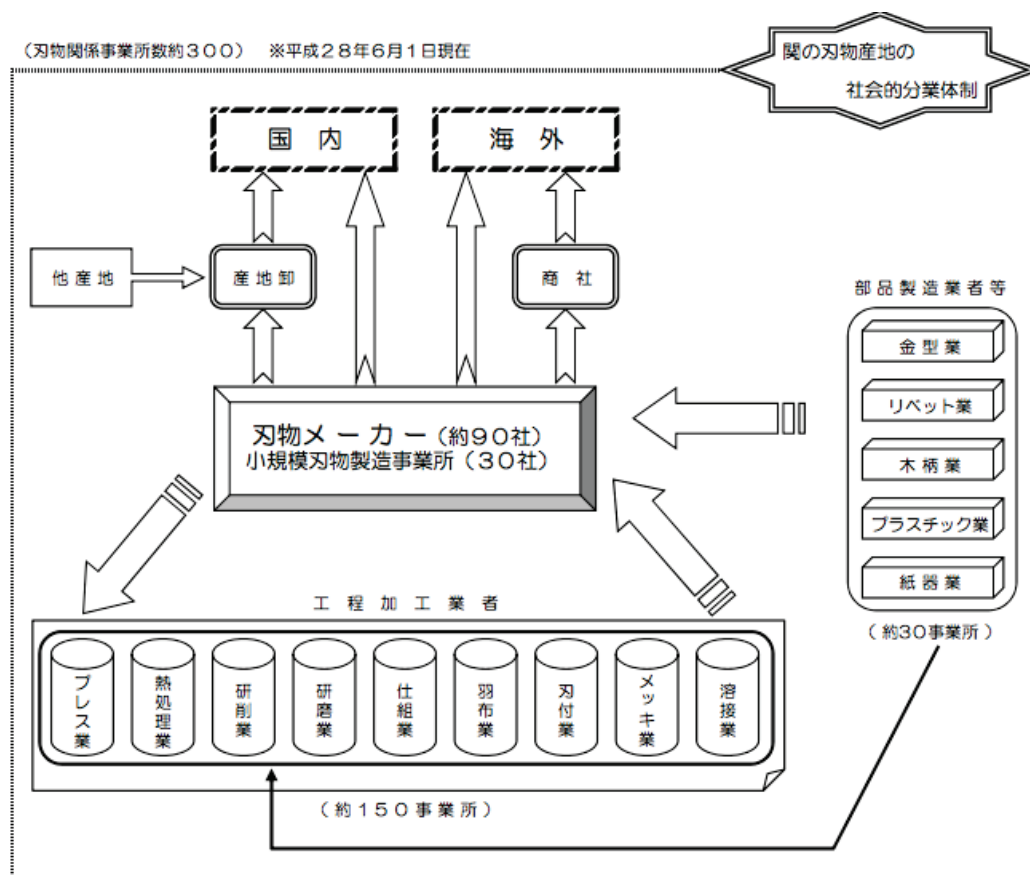


図 5-1 関市の刃物における社会的分業体制  
出所)岐阜県関市産業経済部(2019)「平成 30 年度関市の工業」P17

先行研究からは関市の地場産業においては、中小企業が大半を占め、刃物業界に関する産業集積については明らかになっているが、事業承継者による中小企業のイノベーションの事例を考察した研究は多くない。そこで、岐阜県関市の刃物業界に着目し、クラウドファンディングを活用した新商品開発や、新規販路開拓などを実施した3社の革新を生み出すメカニズムを明らかにする。2016年度から2018年度に、購入型のクラウドファンディングを2回活用して新商品を市場投入した岐阜県関市内刃物業界の企業の「ニッケン刃物株式会社」と「株式会社サンクラフト」と「株式会社ツカダ」に着目する。業種は、はさみの製造・販売、包丁などのキッチン用品の製造である。研究方法は、ケース・

スタディとし、対象企業関係者へのインタビュー調査、クラウドファンディングの実績などの公開情報による資料調査とする。

表 5-1 関の刃物業界の 3 社について

企業名	ニッケン刃物	サンクラフト	ツカダ
業種	はさみの製造・販売	キッチン用品・包丁の製造・販売	プレス加工業
担い手 (中心人物)	2代目の跡継ぎ (その後社長就任)	3代目の後継候補 +若手社員	2代目社長 (現社長)
内容	技術力・職人を生かしたオリジナル・高単価商品の企画	販売先の開拓・自社商品のファンの拡大	技術力を生かし、下請け企業による最終製品の製造
効果	「観光商品」としての販路拡大・開拓。マスコミへの露出・社内の風土改革。新卒採用 2 名	外部企業との連携、新たな販売先の開拓・若手社員の活躍の機会の創出	最終商品販売の成功、新規販路開拓

クラウドファンディングは SNS を併用し、企業が活用した場合には、既存顧客以外の一般市民に対して展開することが可能であるが、中小企業研究においては、その効果やメカニズムを明らかにした研究は多くない。そこで、本研究では、クラウドファンディングの中で、購入型のクラウドファンディングを実施する岐阜県関市の事例に着目し、クラウドファンディングを活用した新商品開発や新規販路開拓のメカニズムを明らかにする。

## 第 2 節 クラウドファンディング

クラウドファンディングは、「必ずしも明確な定義がなされているわけではないが、インターネットを通じて多数の資金提供者を集め、投資や寄付などの形態で小口資金を資金調達者に提供する仕組み」と述べられている(松尾、2014)。クラウドファンディングの種類は、お金を提供する支援者の見返りにより「寄付型」「購入型」「投資型」に分類される(熊沢、鎗田、2013)。日本の主なクラウドファンディング事業者のサービス名は以下の表 5-2 の通りである。

表 5-2 日本の主なクラウドファンディングサービス名

分類	リターンの種類	日本の代表的なサービス名
寄付型クラウドファンディング	資金提供者の見返りが無い	Just Giving ORIZURU
購入型クラウドファンディング	資金提供者の見返りがお金以外の物やサービス	READY FOR?、CAMPFIRE Motion gallery、makuake kibidango、Shooting Star
投資型クラウドファンディング	資金提供者の見返りがお金	ミュージックセキュリティーズ社セキュリティテ AQUSH、maneo

出所：熊沢ら(2013) p 123 を引用



購入型は拠出金の見返りとして財やサービスを受け取る。寄付型は、資金拠出者の拠出金が寄付金となる点が購入型と異なる。購入型は、金銭的なリターンを伴わないことから、金融商品取引法などの規制対象外である点が投資型との違いである。

Makuake は、2013 年 5 月にサイバーエージェントの 100%子会社として設立され、同年 8 月にクラウドファンディングサービスが開始された。その後、2019 年 11 月にマザーズ上場を果たした。2019 年 9 月期の売上高は 13 億円、経常利益が 1.3 億円である。支援者(プロジェクトサポーター)からの応援購入総額は、上場を機に 1 年間で 30%程度増加し、現在までの累計は 21 億円を突破した。2020 年 9 月期の第一四半期の 3 ヶ月では 890 件の新規応募があり、累計会員数は 74 万 7 千人、支援者のリピート応援購入率は 70%程度である。Makuake の購入型クラウドファンディングの仕組みは、インターネットサイト上で、プロジェクトの実行者が企画中の新製品やサービスをアピールして、予約販売を実施する形になる。このサイト内の場に掲載されたプロジェクト情報や、プロジェクトの実行に対して返礼品が掲載され、プロジェクト実行者のメッセージや、金額とリターンなどを加味しながら、プロジェクトのサポーターが支援の可否を確定する。プロジェクト実行後には、プロジェクト実行者から、プロジェクトサポーターに対して設定したリターンを提供する。また、プロジェクト実行者はあらかじめ Makuake に対して費用の負担は発生せず、プロジェクトの実行額に対する一定の手数料を差し引いた形で Makuake からプロジェクト実行者に対して応募購入額が提供される形となっている。

方式は「All or Nothing 方式 (達成後支援型)」と「All in 方式 (即時支援型)」の 2 種類がある。「All or Nothing 方式 (達成後支援型)」は、事前に設定した期間内に目標金額が達成した場合のみ資金が獲得でき、目標金額に到達しなかった場合、支援者からの申し込みは全て無効となり、リターン(商品)も発生しない。また Makuake に対しても手数料は支払う必要はない。また、「All in 方式 (即時支援型)」は、目標金額に達成有無に関わらず、終了日までに調達した金額全てが有効となり、サポーターへ必ずリターンを届ける必要がある。

Makuake のクラウドファンディングの特徴は、新製品や新サービスが、小売販売市場であるスーパーや家電量販店やコンビニエンスストア、百貨店や各種 EC サイトなどの物品の売買市場ではなく、小売販売市場に流通する前の新製品や新サービスの試作販売を狙いとし、消費者の反応のリサーチや初期段階のファンを獲得するための位置付けとして有効とされている。また、プロジェクト実行企業にとっては、テストマーケティングの位置付け、その後の投資判断の基準とできる。また、このクラウドファンディングの反応が考慮され、商談が進展することや、金融機関の事業性融資の判断材料の一つとして活用されることが期待できる。

クラウドファンディングの特徴は、インターネット上でほぼ完結するシステムであり、新商品やサービスに対するファン作りが鍵になることから、ホームページと SNS の利用が欠かせないが、情報の拡散性も大きな機能として有し、近年急速に普及している(近 2019)。2017 年度の国内クラウドファンディング市場規模は、新規プロジェクト支援ベースで 1700 億円(前年比 127.5%)であり、購入型はサービス参入企業数が最も多い。新規プロジェクト支援数は延べ 137 万人、約 1 万 5000 プロジェクトが実行された。購入型のプロジェクト数は 58%(79 万人)であり最も多いが、10 万円から 50 万円未満のプロジェクトが約 3 割と最も多く、支援額類型では約 100 億円と、クラウドファンディング全体の 5.9%となっている(矢野経済研究 2018)。

本研究の対象事例とする購入型のクラウドファンディングでは、従来の金融機関からの資金調達による新規事業と異なり、製品生産前のニーズ調査を兼ね、事業リスク低減に資するテストマーケティング機能や、SNS での情報拡散を通じたプロモーション効果や、支援者との関係性の構築が可能である(内田ほか 2018、熊沢ほか 2018)。従来の資金調達では、事前事業計画を策定し、その後、設備投資の実施と商品開発を具現化し、商品を販売して原資を生み出し返済を行う。資金調達時には、土地建

物などの担保や、事業計画に基づく返済の確実性も評価される。その結果、確実に安定的に売れる商品や、確実な販売計画が重要視される。つまり、BtoB の企業向けの取引のみを実施してきた工程加工業者による BtoC の最終消費者向けの新規事業は、金融機関からはリスクが高い事業と判断され、融資判断が厳しくなることが一般的には予測される。一方で、クラウドファンディングでは、事前に事業計画の提出は不要である。成約金額の一定割合をクラウドファンディングの運営会社に支払う必要があり、融資と比べると高い水準だが、販売商品の数が事前に把握でき、商品の販売前に資金調達が可能であり、販売先を事前に確保できる点で恩恵を受けられる。山本(2014)は、クラウドファンディングにおいては、製品内容、経験、承認、特別感などが含まれることで、他者に対して SNS などを通して広められると言及する。特定のニッチな顧客をターゲットとした特徴的な商品が、SNS による拡散が期待できる。高橋(2012)は、ニッチ(市場の特定のセグメント)特化や差別化が中小企業存立の有力な条件となると言及する。

### 第3節 関の刃物企業によるクラウドファンディングの活用事例

#### 1. ニッケン刃物株式会社

ニッケン刃物株式会社は、1946年9月に熊田文夫により機械類の修理及び精密機械の設計・製作を営む熊田製作所として創業された。その後2代目の熊田幸夫が1980年10月に社長に就任し、2018年10月に熊田祐士が3代目として社長に就任した。経営理念は、「伝統」と「創造」を組み合わせ、新たな未来を切り拓くである。事業内容は、はさみを中心とした刃物の企画・製造・販売であり、企画から販売までの一貫した流れを構築し、各種はさみ製品を開発する。顧客の要望に真摯に向き合うことを大切に、世界中のあらゆる人々に、物の切れ味の満足感の提供を目指している。

2代目の代表取締役熊田幸夫の次男であり現在専務取締役の熊田祐士(以下「祐士」)は、2014年6月にニッケン刃物株式会社に入社した。熊田家においては、長男が事業を継承すると考えられていたが、関東で仕事に従事し現地での生活を選択することで、事業承継をしない決断がされたことにより、祐士がニッケン刃物株式会社株式会社を事業継承するために入社した。祐士は、岐阜県関市に生まれ、高校まで地元関で過ごした。大学は関東の理系大学に進学し、卒業後は、総合電機メーカーにて関西で勤務し、7年間の社会人生活ののちに入社することに至った。入社直後は、円高による輸出の減少や職人の高齢化による生産量の減少、安価な外国商品の輸入に押されるなどの外部環境の厳しさから、「海外製にはない機能とデザインを兼ね備えた商品を求め、関の刃物ブランド力の向上を図る」ことが必要だと考えた。

一方で、祐士にとって刃物業界は、家業ではあるが事業経験は皆無であった。従業員数は31名であり、製造部門の平均年齢は48才と高齢化が進む中、入社後すぐに取り組むことができることを模索し、入社翌月に若手社員3人と共同で業務外に新商品のアイデアを検討した。製造部の刃付けや刃物の切れ味の調整業務の若手職人の1人が「はさみをカッコ良くするために、刃体に刃紋を入れたらどう？」と提案し、「それなら日本刀の形にしよう！」とコンセプトが創発された。その後、祐士が前職での企画・開発の経験を活かし、企画書を作成し、社内で展開した。試作品を作成し改良を重ねた結果「日本刀はさみ」が開発され、約10か月かけて制作して販売に至った。ニッケン刃物株式会社は約70年かけて品質の高い刃物を製造し続けてきた一方、自社商品のPRが不十分であるとの課題認識を持っていた。そこで、クラウドファンディングを用いた販売促進へ挑戦した。

2017年2月から2020年2月の3年間にニッケン刃物株式会社が実施した5件のクラウドファンディングに着目する。1回目は、Makuake を活用し、戦国武将のペーパーナイフ(織田信長、土方歳三、坂本龍馬)を開発した。時期は、2017年2月13日から2017年4月28日であり、目標額1,000,000円

に対し、調達額は16,174,200円、達成率は1,617%、支援者は3,238人であった。2回目は未来ショッピング<sup>5</sup>を活用し、通常の日本刀はさみではない限定品(織田信長、伊達政宗、坂本龍馬)を開発した。時期は2017年8月10日から2017年10月10日であり、目標額1,000,000円に対し、調達額は2,894,600円、達成率は289%、支援者は438人であった。3回目は、1回目同様にMakuakeを活用し、武将の第二弾として新撰組(近藤勇、土方歳三、沖田総司)ゆかりの地の壬生寺(京都)との共同企画で誠剣(じょうけん)という名の特別モデルのペーパーナイフを開発した。時期は、2018年4月17日から2018年6月18日であり、目標額500,000円に対し、調達額は10,905,000円、達成率は2,181%、支援者は1,942人であった。4回目は、Makuakeを活用し、戦国時代や幕末に活躍した英雄の愛刀をモチーフとした包丁(坂本龍馬、土方歳三、織田信長)のモデルを返礼品としたクラウドファンディングを、関市内の包丁メーカーの関兼次刃物株式会社と提携して実施した。時期は、2019年8月8日から2019年10月15日であり、目標額1,000,000円に対し、調達額は3,811,000円、達成率は381%、支援者は438人であった。5回目は、Makuakeを活用し、2019年度グルメサイト百名店に選出された和牛100%ハンバーガー屋『SHOGUN BURGER』と限定のハンバーガーとペーパーナイフ(織田信長、徳川家康)をフードピックとして活用できる形でコラボレーションによる限定商品を返礼品として実施した。時期は、2020年1月6日から2020年2月3日であり、目標額300,000円に対し、調達額は1,323,500円、達成率は441%、支援者は182人であった。

1回目と3回目は、1,000万円を超える支援が得られ、1回目の達成率は1,600%を超えた。その結果、2017年度のMakuakeを活用したクラウドファンディング約1,000プロジェクトの中の15プロジェクトに与えられる「Makuake Award 2017」に選ばれた。さらに、3回目以降は、他社とのコラボレーション企画である点が特徴である。3回目のクラウドファンディングは壬生寺(京都)の協力を得て実現することができた。4回目は、関市内の老舗企業とのコラボレーションにより実現した。5回目は、Makuakeからの提案で、限定のオリジナル商品を共同で開発した。異業種とのコラボレーションにより、新販路で商品を販売し、新たな顧客に対して同社の知名度を向上させることが期待される。

同社はクラウドファンディングで活用するPR動画について、自社に専門人材が存在せず、作成できるノウハウが無かったが、外部のアドバイザーに相談し、クラウドソーシングを活用して作成した。このことにより、限られた予算内で、自社の商品イメージに合致するものを作成することができ、さらには、作成した動画は再生回数が1万PV<sup>6</sup>以上を記録するなどの広報効果が実現できた。中小企業にとっては、新たにクラウドファンディングなどを始める場合においても、自社内の経営資源は限られ、新たな業務に対応する経験を有していないことが多い。その場合は、アウトソースできる部分は外部の資源や、外部からの助言を有効に活用しながら実行していくことが求められる。

---

<sup>5</sup> 未来ショッピングは、日本経済新聞社が実施する購入型のクラウドファンディング

<sup>6</sup> PV(page viewの略、ウェブサイトの閲覧数)

表 5-3 ニッケン刃物株式会社のクラウドファンディングの事例一覧

主体	makuake	未来ショッピング	makuake		
時期	2017年2月13日から2017年4月28日	2017年8月10日から2017年10月10日	2018年4月17日から2018年6月18日	2019年8月8日から2019年10月15日	2020年1月6日から2020年2月3日
調達額	16,174,200円	2,894,600円	10,905,000円	3,811,000円	1,323,500円
支援者	3,238人	438人	1,942人	438人	182人
達成率	1,617%	289%	2,181%	381%	441%
目標額	1,000,000円	1,000,000円	500,000円	1,000,000円	300,000円
商品リターン	戦国武将のペーパーナイフ(織田信長、土方歳三、坂本龍馬)	戦国武将の日本刀はさみ(織田信長、伊達政宗、坂本龍馬)	新撰組のペーパーナイフ(近藤勇、土方歳三、沖田総司)	包丁(坂本龍馬、土方歳三、織田信長)	限定ハンバーガーとフードピックできるペーパーナイフ(織田信長、徳川家康)

出所：Makuake、未来ショッピング HP を参考に筆者にて作成

## コラボレーション

同社はクラウドファンディングで1,000万円以上の資金調達に成功した。資金調達に加え、多くの支援者に自社の魅力を周知できた。クラウドファンディングの実施による返礼品の提供は、商品化や事業の発展に寄与させなければ、一過性の特需として終了してしまう。同社は、歴史好きのニッチなターゲットに対する尖った商品を、異なる形で展開・発展させるため、他社との新たなコラボレーションを実現させた。一例として、同社は、人気アニメの「ワンピース」とコラボレーションし、アニメのキャラクターを活用した爪切りとペーパーナイフの企画を提案し、実現した。このようなコラボレーションにより、今までの顧客とは異なるターゲットに対する販売が可能になった。この結果、付加価値が付与されることで、従前の通常商品と比べ高単価となる。新規商品を開発し異なるターゲットへの販売を通じて市場開拓すること、さらには高単価な商品を開発し利益率を高めることは、分業体制を維持しながら産地全体の生産拡大に繋がり、産地全体の需要拡大に寄与する。

## 採用戦略

従前の採用は、ハローワーク経由の求人による中途採用が中心で、本格的な新卒採用は未経験であった。高齢化が進む中、企業の挑戦と発展を促進する観点で、新卒学生の採用を検討していた。新卒採用のノウハウがなくゼロからのスタートであったことから、外部機関が実施する「採用力強化研修」<sup>7</sup>に参加し、ターゲットを絞り、新たな事業戦略・展開を踏まえ「企画」と「海外営業」の2つの職種に絞った採用活動を実施した。また、学生に対する集客ノウハウやブランド力も乏しいことから、NPO法人 G-net<sup>8</sup>が展開する「ミギウデスカウト型合説」を活用した。この中では、通常の採用とは異なり、学生が自己PRをプレゼンし、企業が個別に話をして企業の魅力を伝える形でマッチングを行うものである。

<sup>7</sup> 中部経済産業局(2019)「採用力強化ガイドブック」参照

[https://www.chubu.meti.go.jp/b32jinzai/jinzai\\_bank/guidebook.pdf](https://www.chubu.meti.go.jp/b32jinzai/jinzai_bank/guidebook.pdf) (2020年2月1日閲覧)

<sup>8</sup> 東海地域を中心に中小企業の経営支援・「実践型インターンシップ」を実施。

同社は、クラウドファンディングを通して、若手人材においても早い時期で商品企画を実現する機会があることや、海外での販路拡大に力を入れており、活躍の舞台があることが提示できた。結果、新卒学生2名が入社に至った。学生の入社の決め手は、社員の魅力・人柄に加え、若い時代に商品企画へ関与できること、海外展開できること、インバウンドに対応した海外からの旅行者への商品提供を含め地域活性化に寄与できることなどが挙げられた。このようにクラウドファンディングを通した新たな商品企画へのチャレンジは、学生に対して、魅力的な企業へと捉えられ、新卒採用を実現する間接的な効果をもたらしたと考えられる。

## 2. 株式会社サンクラフト

株式会社サンクラフトは、1948年創業し、1959年に設立された。1973年にサンクラフトの商標登録をし、2014年に社名を株式会社サンクラフトに変更した。

事業内容は、キッチン用品の製造、刃物の製造・販売である。キッチン用品は、台所用品や、さらにアイデア商品など幅広く商品を展開しており、約3,000点の商品が存在する。現在の代表取締役は川嶋紹市氏で、本社所在地は岐阜県関市池尻1924、資本金は4,000万円である。販売先は、デパート等を中心に展開されていたが、デパートそのものの販売が落ち込み、新たな販売先・販売方法等を模索して、新商品「ポテトング」等の商材を開発し、顧客への訴求方法や外国人観光客向けのPR方法を模索している。

同社は、商品点数が多いことから卸を経由した販売が中心となっている。またインターネット通販なども近年注力しているが、海外を含め、顧客との直接接点の強化が課題であると認識している。そこで、ターゲットを絞り込んだニッチ商品を新規開発し、顧客接点を直接有することが可能なクラウドファンディングを活用した。

1回目はKickstarterを活用し主に男性向けのこだわりの包丁のセットを開発した。時期は2018年3月29日から2018年4月28日であり、目標額1,000,000円に対し、調達額は4,246,600円、達成率は425%、支援者は200人であった。2回目は、同様にMakuakeを活用し、包丁「せせらぎ」および提携先パンセットを開発した。時期は、2018年10月2日から2018年12月10日であり、目標額300,000円に対し、調達額は4,662,360円、達成率は1,554%、支援者は644人であった。1回目は、創業家の海外営業担当の川島康夫氏を中心となり、クラウドファンディングを実行した。その上で、2回目は、若手の営業担当とデザイナーがチームを形成し、さらには岐阜県内のパン屋と連携し、新規顧客獲得を目的として実施した。若手の新規事業の取り組みの一環として、クラウドファンディングの活用により、新たな挑戦の機会が創造された点が特徴である。今までは、卸経由で商品販売が中心であり、自社の商品点数が多いことから、それぞれの商品に対する顧客接点の確保が困難な状況であった。自社でもインターネットによる直販を実施していたが、今回のクラウドファンディングを通して、新たに自社とファンとの接点を構築することができた。パンとセットでの返礼品の設定により、包丁の切れ味を到着してすぐ確認することもできた。他の業種と協力することにより、それぞれが有するブランドを活用しながら相互の顧客に対し、企業や商品の魅力を発信することにつながった。2回目のクラウドファンディング実現する2年前から、第2章で取り上げた岐阜大学の次世代地域リーダー育成プログラム産業リーダーコースの産業リーダー実践の地場企業の1社としての協力を得られている。協働パートナーの十六銀行が同社を紹介したことがきっかけだが、大学生が同社の商品を外部の顧客に対してPRする方法について検討した。

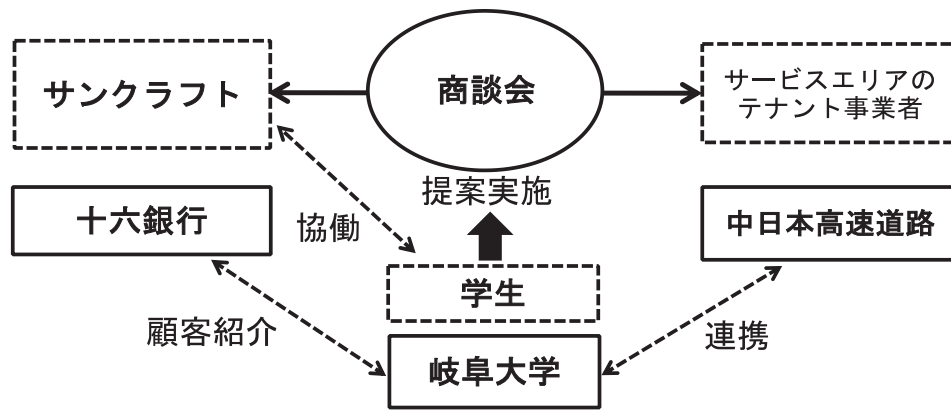


図 5-2 産学金連携による協働教育におけるアクターの役割

実際に、学生とサンクラフトの社員と共同で商談会に参加し、4社と商談を実施した。商品そのものは非成約であったが、この案件がきっかけとなり大学との関係性が強化され、次年度(2018年度)の講義で連携し、商品PRを行うための工場見学の企画を検討し実現した。このスキームは、販売する先の対象を小学生に変更することで商品・企業をPRする企画を提案・実施し、実践することができた。このように継続的に取組みを実施することを通して企業と大学との関係を継続的に構築することにも繋がった。

この主担当が2回目のクラウドファンディングを実施した営業担当者とデザイナーの担当者が中心であり、このような外部との連携活動も一つの契機となり、社内での新規事業にも取り組み、実際にクラウドファンディングの手法を用いて、今までに接点のなかった外部顧客との新たな関係性が構築できた。また2回目の事例は岐阜県内の異なるアクターであるパン屋とコラボレーションして実現したものであり、単に一つの商品を販売するのではなく、連携し、協働することにより、より多くの人の共感を呼ぶようなストーリーを外部に提示することができた。

### 3. 株式会社ツカダ

株式会社ツカダは、1970年6月に塚田プレスとして創業し、1989年6月に有限会社塚田工業が設立された。2013年9月に塚田浩生氏が代表取締役就任(2代目、現社長)。業種は、プレス加工、金型設計製作・試作品製作などである。本社は、岐阜県関市小瀬554-1、資本金は1,000万円である。

刃物の製造工程では、プレス加工業は初期工程であり、刃物メーカーの下請け企業である。同社は技術力を有するが、自社での生産量のコントロールや、工賃の安さなどの課題を抱えていた。そこで、自社でオリジナルの製品の製造販売により、従業員に対する技術力向上やモチベーションアップと、収益性向上を目的とし、クラウドファンディングによる新商品開発と新規販路開拓を目指した。

1回目はMakuakeを活用し、Key-Questと呼ばれる6つの用途のかぎ型の便利ツールを開発した。時期は2016年7月19日から2016年9月19日であり、目標額1,000,000円に対し、調達額は7,639,100円、達成率は764%、支援者は2,377人であった。2回目は、同様にMakuakeを活用し、KEEP SMART極薄スマート名刺入れを開発した。2017年8月21日から2017年11月20日であり、目標額300,000円に対し、調達額は8,820,300円、達成率は2,940%、支援者は2,333人であった。

最終商品の製造ではない下請けのプレス加工業であったが、技術力を生かし、最終商品の開発・製造に取り組み、自社での最終商品の製造を実現した。関の刃物産業における分業体制の中で、下請け企業に位置するプレス加工業が、最終消費者向けの商品を新規製造・販売するためには、金融機関から新規事業として調達することはハードルが高いことから、クラウドファンディングを活用し、資金

を事前に確保することと、新規販売先の顧客を獲得する点は有益な方法であった。今まで直接接点を有することがなかった最終消費者との関係が構築でき、プロジェクト単体で終了するのではなく、HPを立ち上げ、直接最終消費者に対する販売が実現した。

## 第4節 クラウドファンディング活用の効果

### 1. 新商品開発

購入型のクラウドファンディングを活用することにより、事前に支援者の人数がわかり、返礼品の製造に関しては、従来のような見込み生産から受注生産に変更される。また、支援者の人数や反応をテストマーケティングとして位置付け、その後の新規事業としての展開に向けた投資判断の材料とすることもできる。このように、在庫リスクが減少し、金融機関からの調達が不要となることから、新規商品開発へのリスクが小さくなり、積極的に商品開発が可能となる。従来は、企画商品は安定的な多くの顧客に受け入れられる汎用性の高い商品生産が中心となる傾向が強かったが、クラウドファンディングを活用することで、特定の顧客に対するニッチな商品企画が実現可能となる。今回の事例では、各企業の担当者は、他社での勤務経験や、外部の有識者の意見を取り入れることや、流行の商品などの情報を収集しながら自社の魅力と組み合わせ、魅力的な商品を開発した点について確認することができた。3社の共通点は、いずれの企業も自社で一定の技術を有しており、試作品の作成や、コアとなる部分の製造が可能であり、主体的に、他社と連携・すり合わせを行い、アイデアを組み合わせた新商品の企画を具現化させることができた。

### 2. 新規販路開拓

新規販路開拓の観点では、ニッケン刃物とサンクラフトは、最終商品を製造しているが、卸経由で商品を最終消費者に対して販売していた。

ニッケン刃物の事例からは、クラウドファンディングをきっかけとして、マスコミへ取り上げられ、展示会でのPR、採用への展開、お土産商品としての新たな販路開拓実現、アニメ商品とのコラボレーションによる新商品製造・販売へと繋げることができた。サンクラフトの事例からは、海外の販路開拓や、他業態とのコラボレーションにより、新たな顧客層に対して、自社のブランドを認知させることができた。このように加工メーカーが新規販路開拓を実現する場合には、産地内の企業の業務量は増加し、結果として地域内の活性化に寄与することに繋がった。また、ツカダの場合、経営者自ら取り組んだ。下請け企業の場合は、既存分野の最終商品の製造は、他の工程加工業者や最終加工メーカーの業務を奪い取ることからタブー視されるが、本件の場合、アイデア商品として既存商品とはカニバリゼーションを起こさないものであり、販路も直接インターネットを通じた販売や、お土産売り場に対する販路拡大であり、関の刃物のブランド向上に寄与した。

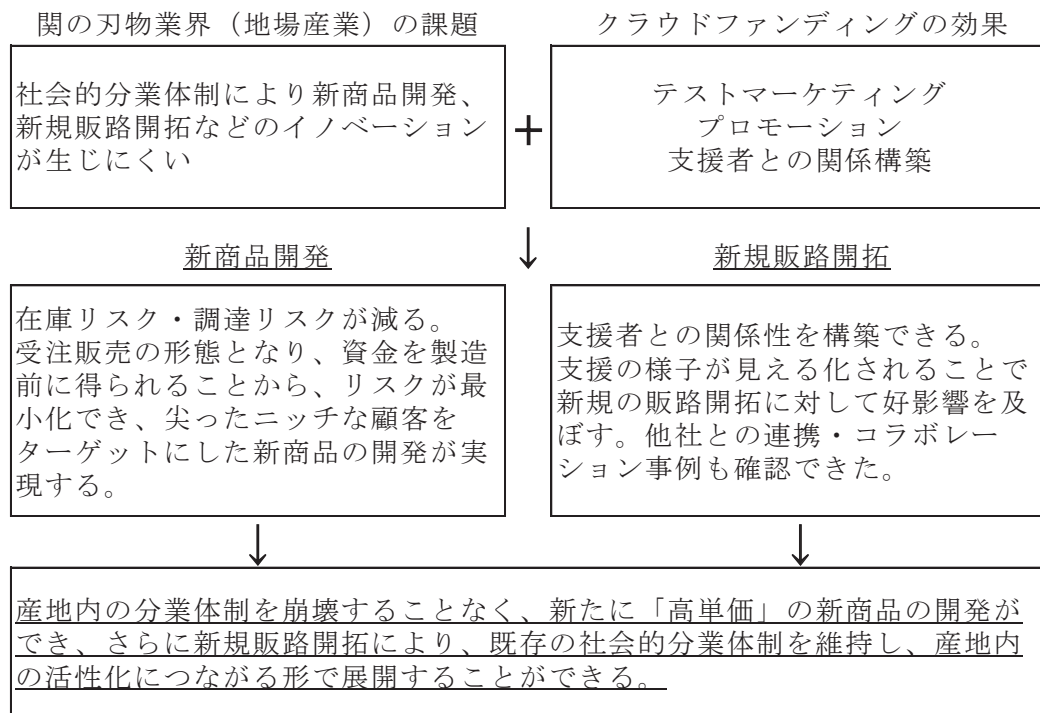


図 5-3 クラウドファンディングによる新商品開発と新規販路開拓のメカニズム

### 3. 企業家精神

地場産業において分業体制が確立されている伝統産業においては、分業により決められた役割を果たすことが多く、一般的にイノベーションが生じるににくいと想定される。一方でニッケン刃物株式会社の事例からは、事業継承者が中心となりリーダーシップを発揮し、自社の技術力や資源を活かし、自ら活用できる資産を検討した結果、若手社員のノウハウとアイデアを活用し、事業承継者が有する開発ノウハウを活かすことにより新商品が開発された。その上で、展示会に参加することで、新商品が賞を受賞することにより注目を集め、新たな販路の拡大に繋がった。並行して、承継者が同様の立場の関市の経営者との人脈を形成することや、社外の情報を収集した結果、クラウドファンディングやクラウドソーシングの活用を認知し、その手段を用いて行動を実行することで、新製品の販路拡大に繋がった。この行動様式は、Saravathy(2001)が優れた起業家の意思決定原理を定式化のアプローチを試みた「エフェクチュエーション」の概念に通ずるものである。すなわち、既に持っている手段から行動を開始し、当初予期しなかった新たなパートナーシップの構築や環境の創発を積極的に志向する行動を促すアプローチと重ねることができる。

サンクラフトの事例に関しても、2 回目の若手営業担当者とデザイナーが社内外でコラボレーションを重ねながら、持っている手段から行動を重ねて、クラウドファンディングを活用することにより実現させることができた事例も同様のことが当てはまると考えられる。

## 第 5 節 地域イノベーションの場の考察

本事例では、地場産業の中小企業が、購入型クラウドファンディングを活用し、インターネット上の空間において、新たな顧客への新商品を開発販売が実現した。クラウドファンディング運営会社の支援に加え、地場産業の同業者のクラウドファンディング活用を実施した先駆者の株式会社ツカダが、関の若手経営者のつながりから、クラウドファンディングの効用や、実施サポートにより挑戦が波及



した。ニッケン刃物のクラウドファンディングの事例では、1,000%を超えるような達成率や3,000人以上の支援者が生じ、マスコミからの取材などを含めた外部への波及効果が生まれた。クラウドファンディングを通じたストーリーテリングの重要性は、宇田川(2011)の「語りを考察することの意義について、言語という関係性を通じ、出来事やものごとなどのアクターとの結びつき」が、クラウドファンディングにおける「場」によって、自社の商品や開発への思いなどを「語る」行為が、新たな顧客との関係性の構築に繋がると捉えることができた。

社会的分業体制が構築される地場産業や、ファミリービジネスによる中小企業においては一般的には、新規事業などへの取り組みが困難であることが多い。地場産業の中小企業は、いつ移転してしまうかわからない誘致工場とは異なり、地域の経営資源を活用して長期にわたって存立してきた(山本, 2018)。関の刃物産業のように社会的分業体制が構築され、規模や従業員数が減少傾向にあるものの、地域資源や技術力、ノウハウなどをもとに、地域に根付いて産地内の関係性を基盤とした産業展開をする地場産業は全国に数多く存在する。全国の地場産業においても、BtoB から BtoC 取引への展開や、高単価の新商品開発・販売や、それを実現する新規販路開拓は重要課題の一つである。

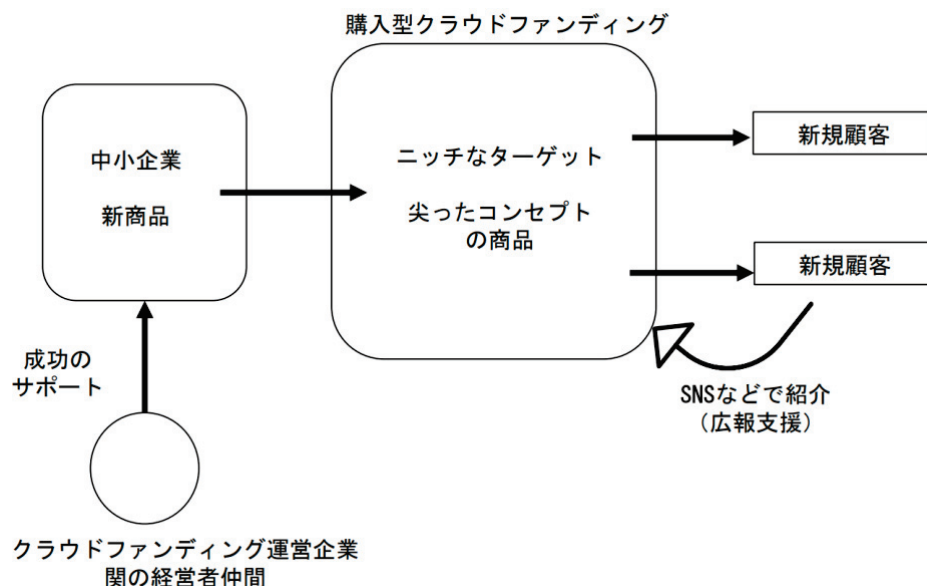


図 5-4 中小企業による購入型クラウドファンディング活用

最終商品加工メーカーが、購入型のクラウドファンディングを活用することで、在庫リスクや調達リスクが減る。尖った商品をニッチな顧客をターゲットとして開発し、その商品は高単価で販売することができ、新規販路開拓にもつながる。一般的に大企業と比較した場合、販路開拓や企業のコーポレートブランドは劣後することが多いが、地場産業ブランドは、尖った商品に地域の歴史が組み込まれて、PR 材料の一つになり消費者の心に響く可能性がある。また、今まで接点のなかった顧客からの支援や、新たな顧客との結びつきが生まれ次の新商品を開発するインセンティブにつながる。

クラウドファンディングによる成功が、外部からの信用につながり、新たな取引への発展や、販路拡大・販路開拓、事業提携などに広がる可能性があり、単発では終わらない中長期的な視点での企業への価値創造へと貢献することが確認できた。

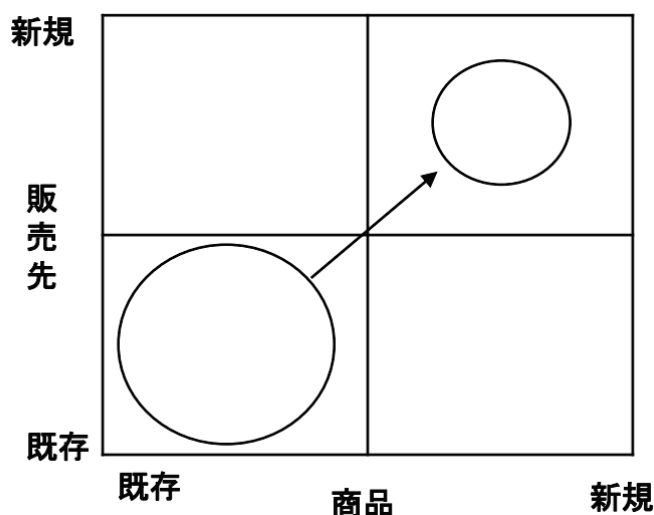


図 5-5 イノベーションの効果

#### 引用文献

Miller,D.,& Le Breton-Miller,I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press

Sarasvathy,S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*,26(2),pp243-263

石崎徹 (2013)「日本の伝統産業に対するマーケティング・アプローチ: 岐阜県関市における刃物産業の伝統技術に基づく市場適応の事例」 *専修マネジメント・ジャーナル* 3(2)、 pp.27-37

宇田川元一(2011)「組織変革におけるストーリーテリングの意義-問題分析志向からポジティブな未来志向へ-」 *西南学院大学商学部論集*、 pp179-194

内田彬浩、林高樹(2018)「クラウドファンディングによる資金調達の成功要因」 *赤門マネジメント・レビュー*、 17(6)、 pp209-222

岐阜県関市産業経済部(2019)「平成 30 年度関市の工業」

[http://www.city.seki.lg.jp/cmsfiles/contents/0000004/4761/kogyo\\_h30.pdf](http://www.city.seki.lg.jp/cmsfiles/contents/0000004/4761/kogyo_h30.pdf) (2019.10.01 アクセス)

熊沢拓、鎗田雅(2013)「クラウドファンディングが予感させるマーケティングパラダイムの転換-コミュニティを基盤としたガバナンスメカニズムの分析-」 *日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス*、 2、 pp122-133

小原久治(1991)「地場産業・産地の産地内分業構造と社会的分業体制の一般的特徴と存続条件及び地場産業・産地振興推進の必要性」 *富山大学日本海経済研究所研究年報*、 16、 pp89-138

近勝彦(2019)「中小企業における SNS の活用に関するマーケティング論的分析」 *日本政策金融公庫論集*、 42 号、 pp.61-80

寺岡寛(2018)『中小企業の経営社会学-もうひとつの中小企業論』 信山社

寺岡寛(2019)『小さな企業の大きな物語-もうひとつのエコシステム論』 信山社

松尾順介(2014)「クラウドファンディングと地域再生」 *証券経済研究*、 88、 pp17-39

森岡孝文(2016)「関市刃物産地の形成、 衰退、 再生」 *中部大学経営情報学部経営情報学部論集*、 30(1.2) 、 pp125-142

矢野経済研究所 (2018) 『2018 年版 国内クラウドファンディングの市場動向』

山本篤民(2018) 「中小企業の維持・発展と地域経済の活性化に向けて—地場産業の中小企業を中心に—」  
『日本中小企業学会論集 37』 同友館 pp3-16

矢野経済研究所 (2018) 『2018 年版 国内クラウドファンディングの市場動向』

## 第6章 プロボノを活用する「場」における地域中小企業の価値創造

### 第1節 背景

第4次産業革命が謳われ、IoT(Internet of Things)やAI(人工知能)といった技術革新やビジネスモデルの変化が激しく、そのスピードが劇的に速まり、産業界におけるイノベーションの動きが加速している。産業界の急速なデジタル化・情報化に対して、製造業を中心に発展する中部地域において、今後のイノベーションを担う重要な役割を果たすIT人材は、東京圏に集中し、中部圏には不足が懸念されている(中部経済連合会,2017)。また、東海地域における先端技術は、多くの大企業では活用が進み成果が出ているが、中小企業では8%の活用にとどまっている。そして、進まない理由として、IT技術を使いこなせる人材の担い手不足や、先端技術がわからない、自社の課題に対する活用方法が不明であることが言及されている(財務省東海財務局、2018)。

中小企業においては、同族企業によるファミリービジネスの形態をとることも多い。ファミリービジネスのガバナンス構造には所有と経営の問題から、保守的な特徴を有することが指摘される(Millerほか、2005)。このように、一般論として中小企業においては、構造的に保守的な傾向があることに加え、人材不足により先端技術の活用が進まない状況である。寺岡(2019)によると、中小企業にとっては「人材確保」「資金調達」「市場確保・開拓」が課題で、事業化段階では大企業は豊富な人材ストックを抱える一方、中小企業では当該人材が不在となる場合が多く、事業の拡大や多角化に対する外部人材の活用が今後のカギを握ると言及されている。

このように中小企業の技術革新やイノベーションへの対応が困難な状況の半面で、近年の通信技術の発達に伴い、働き方の多様化に伴う好機も存在する。昨今では、インターネット通信環境が整備され、比較的安価な投資で、通信環境を手に入れることができるようになり、テレワーク(Telework)が展開されるようになった。「テレ(Tel)」は「遠く」あるいは「離れて」を意味する。定義は様々存在するが、「ICT(情報通信技術)を活用した場所や時間に囚われない柔軟な働き方」(日本テレワーク協会、総務省・国土交通省)や「情報・通信技術の利用により時間・空間的束縛から解放された多様な就労・作業形態」(日本テレワーク学会)と説明される。この結果、多くの人々が「時間」や「場所」にとらわれない働き方が実現できる機会が得られるようになった(古川、2010)。「男性と女性、若者と老人、職場と家庭、仕事とプライベート、さまざまなところにあった境界が低く、あるいはわずかなものとなり、人々はその境界を軽々と超えるようになってきている」(日本テレワーク学会、2015)と、コミュニティや場を越境する人たちが増加し、企業にとっても越境する外部人材の活用が可能な状況となっている。

中小企業庁(2019)によると、全有業者のうち、主な仕事のほかに副業をしている就業者数は、2002年以降増加傾向にあり、2012年から2017年にかけて21.6%増加し、2017年の副業者数は全有業者数の3.5%となっている。また、近年、特定の組織に属さず、自らの持つ技術や技能、スキルを拠り所に個人で活動する、いわゆる「フリーランス」という形態での起業も注目されている。また、リクルートワークス研究所(2020)によると、本業をフリーランスとする人は324万人(1年間で約19万人増加)、副業をフリーランスとする人は148万人で(1年間で約8万人増加)で、合計約472万人存在すると推計され、就業者の約7.2%の割合を占めている。

以上より、中小企業では、IT戦略の担い手が不足し、イノベーション創発へ向けた人材不足やノウハウ不足の状況が多い一方で、外部人材などの活用により事業拡大へ優位に働く可能性があり、外部人材の活用による経営へのインパクトは大きく、新たな機会の出現が推察される。

## 第2節 研究内容

本研究では、NPO 法人 G-net(以下「G-net」とする)が実施するプロジェクトである「シェアプロジェクト」「ふるさと兼業<sup>2)</sup>」に着目し、当該事例の概要と効果を明らかにする。当該事例では、主に大企業などに属する個人が、兼業やプロボノ<sup>1)</sup>として、3か月間にわたって、地域の中小企業と協働するプロジェクトである。企業の事務所での勤務ではなく、外部人材と地域企業とのコミュニケーションとしてテレワークを活用して協働することが特徴である。当該事例より、地域の中小企業における外部人材の活用による価値創造の可能性を示すことを目的とする。中小企業が外部と連携した取り組みとしては、コンサルティング会社の活用や、業務委託などを実施する事例は存在するが、3か月程度のプロジェクトベースで複数の外部人材を活用する事例の蓄積は、学術的な観点では希少である。

G-net は、2001年10月に設立され、「地域産業の経営革新と、担い手となる右腕人材の育成に取り組み、地域活性を支える事業を輩出し続ける」ことをミッションとし、誰もがチャレンジを保証され、支えあうことができる。そして、挑戦が評価され、連鎖する社会の実現を目指している。代表理事は南田修司である。2001年から、長期実践型インターンシップとして、大学生を対象に地域の中小企業に経営課題解決や新規事業企画を取り組んできた。近年は、大学生に限定せず、地域の中小企業の課題に対し、社会人を中心としたプロボノが課題解決する「シェアプロジェクト」「ふるさと兼業」が実施されている。本研究は、2017年10月から実施された「シェアプロジェクト」、2018年9月から実施された「ふるさと兼業」に着目し、概要を明らかにする。「シェアプロジェクト」は、「ふるさと兼業」の前形態であり、兼業者は存在せず全員がプロボノで参加したことと、事前研修や最終発表会で、課題を提供した中小企業と参加者が集合して実施された点に特徴を有するが、その他のプロジェクトの構成や、運営方法は、ほぼ同様である。



図 6-1 ふるさと兼業  
G-net より提供

当該事業は、テレワークを活用し、地域企業が本業を有する遠隔パートナーとの協働事業である。テレワークの活用有無による特徴は以下の表 6-1 の通りである。

表 6-1 テレワークの活用有無による特徴

	テレワークの活用が無い場合	テレワークを活用する場合
参加場所	企業の事務所など	自宅などどこからでも参加可能
物理的距離	企業と参加者は一定の距離の範囲内	限定されない
時間の融通	移動を含めて拘束時間が必要	隙間時間・時間外で対応が可能

テレワークを活用しない場合は、企業の事務所での勤務が必要となる。したがって、企業との物理的な距離が一定範囲以内で、日時を確保できることが参加条件となる。したがって、学生の長期インターンシップや、フリーランスなどで時間の都合がつくなど、参加資格を有する者は、限定的になる可能性が高い。一方でテレワークを活用することにより、企業側の調整は必要ではあるが、日中の時間外・勤務後の夜の時間帯や、休日の時間での実施が可能となり、平日においても参加者が有給取得などにより時間を確保して参加することが可能となる。その結果、本業での勤務を有しながらプロジェクトへの参加が容易である。また、大きな特徴として、テレワークを活用する場合には、通信環境が整うことが条件となり、物理的な距離の問題が生じない。

### 第3節 研究方法

研究方法は、プロジェクトの企画及び伴走支援を実施する G-net のコーディネーター、地域の中小企業の担当者に対して、半構造化インタビューを実施するとともに、外部公開資料と発表会の様子を参与観察することにより、プロジェクトの概要と成果に関する実態を調査分析した。インタビュー実施日は、2019年6月17日、8月4日、2020年1月26日、5月25日、6月1日に、60分から90分程度実施し、その後電子メールにて内容確認を実施した。

また、シェアプロジェクトの提携企業である富士ゼロックス株式会社の参加者に対するアンケート調査として、シェアプロジェクト終了後の2018年6月8日・6月9日に対象者に質問紙を配布し、回収した。地域の中小企業でのプロボノ経験の特徴を明らかにすることを目的とし、質問項目としては、「通常業務では得られない経験」「本業で活用できそうな身に付けた経験」「プロボノを実施する効果」「プロボノのリスク」に関する自由記述での回答とした。参加者28名全員から回答を得た。その上で、研修の主担当者に対するアンケート調査を実施し、「プロジェクトの目的」、「研修の上での留意点」「実施により得られた知見」を明らかにした。

### 第4節 ふるさと兼業・シェアプロジェクト

ふるさと兼業とは、「愛する地域や共感する事業にプロジェクト単位でコミットできる兼業プラットフォーム」である。「ふるさと納税」が出身地域や好きな地域、魅力的なリターンに対して支援するのと類似し、個人のスキルや技術、経験で地域の企業を支援する場である。地域の企業がプロジェクト単位で、テーマ・課題を提示し、協力者を募集することで、給与や待遇などの条件ではなく、地域への愛着や事業への共感を起点とし、兼業に挑戦したい熱意ある人材のマッチングが実施される。特徴は、地域企業以外の本業を有する外部人材が、兼業またはプロボノとして業務時間外にテレワークを活用し、中小企業の経営者と従業員と外部の応募者数名がプロジェクトチームとなり地域企業の課題に3か月間の期間限定で取り組むことである。課題提供先の企業と、コーディネーターである G-net が事前にすり合わせを実施し、プロジェクトテーマを企業の抱えるかだとして設定する。その上で、フィールドワークを実施し、現状把握・状況共有の上で、参加者の予定に合わせる形で、遠隔システムを用いて進捗する点が特徴である(図 6-2 参照)。

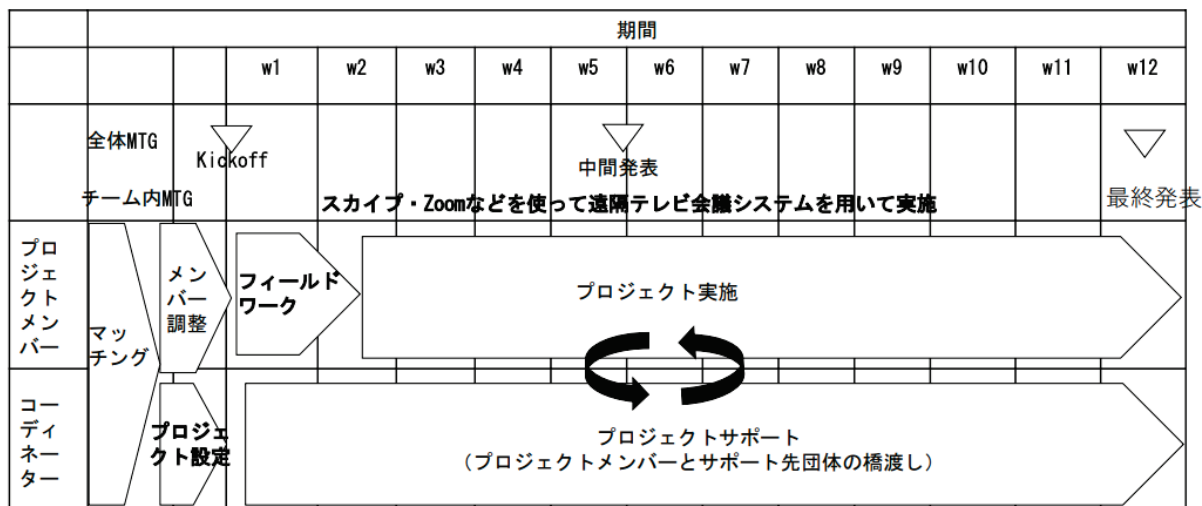


図 6-2 プロジェクトの実施内容

G-net が受入企業に対して果たす主な役割は、以下の 3 点である。1 点目は、プロジェクト開始前のプロジェクト設計サポートである。中小企業の経営課題を事前にヒアリング調査などを実施する。その上で、ターゲットを明確化し、プロジェクト内容を絞り、成果を具現化した募集要項を作成する。2 点目は、参加者とプロジェクト企業のマッチングサポートである。受入企業のプロジェクト内容を Web に掲載募集して終了するのではなく、参加希望者に対し、事前に面談を実施し、参加希望者の経験や考えを把握し、希望先の情報提供などを実施して情報の非対称性を解消する役割を担う。3 点目は、マッチング後のプロジェクト中の伴走コーディネートサポートである。プロジェクトに関しても、中間支援組織の G-net が伴走してサポートすることで、課題提供企業の最終的な成果の成功確率を高めることを目指した設計をしている。企業と参加者の両方の状況を把握し、定期的にプロジェクトの状況をモニタリングするため、ミーティングへの同席や、状況に応じてヒアリングなどを実施し、潜在化しやすい不満や、その後のプロジェクトのことを考慮して、調整を行う。遠隔会議の設定や、開始当初のスケジュール調整などの役割も担う(表 6-2 参照)。

表 6-2 コーディネーターとして果たす主な役割

概要	プロジェクト設計サポート	マッチングサポート	伴走コーディネート
時期	開始前	開始前	プロジェクト実施中
対象	地域企業	地域企業と参加者	地域企業と参加者
詳細	3 か月の期間で成果を極大化するために事前にコーディネーターと企業で打ち合わせを実施	参加者に対してプロジェクトの詳細や企業の想いを説明し、情報の非対称性を解消し、相互に満足のいくマッチングを目指す	3 か月のプロジェクトが軌道に乗り、成果を実現するために、打ち合わせへの参加を含め、伴走支援を実施

また、G-net は、各地域パートナー(図 6-3 参照)と連携し、各地域の中小企業の課題を共有し、全国の事務局として、参加を希望する人へ届けるためのホームページの運営管理を行っている。企業と中間支援団体や、参加者と締結する各種契約書のひな型などを作成し、応募管理や、全国それぞれの地

域のプロジェクト展開支援を実施している。全国の各地域の案件について、主に首都圏を中心に参加者に対するマーケティング・広報活動を実施し、首都圏で勤務する兼業やプロボノと G-net スタッフと協働して実施している。その他には、外部の機関との連携や、補助金の獲得と地域への分配などを担う。2018年9月にスタートし、2020年5月時点の地域企業の掲載件数は110件であり、参加者のエントリー累積数は617件であり、地域企業と参加者のマッチング率は85%である。

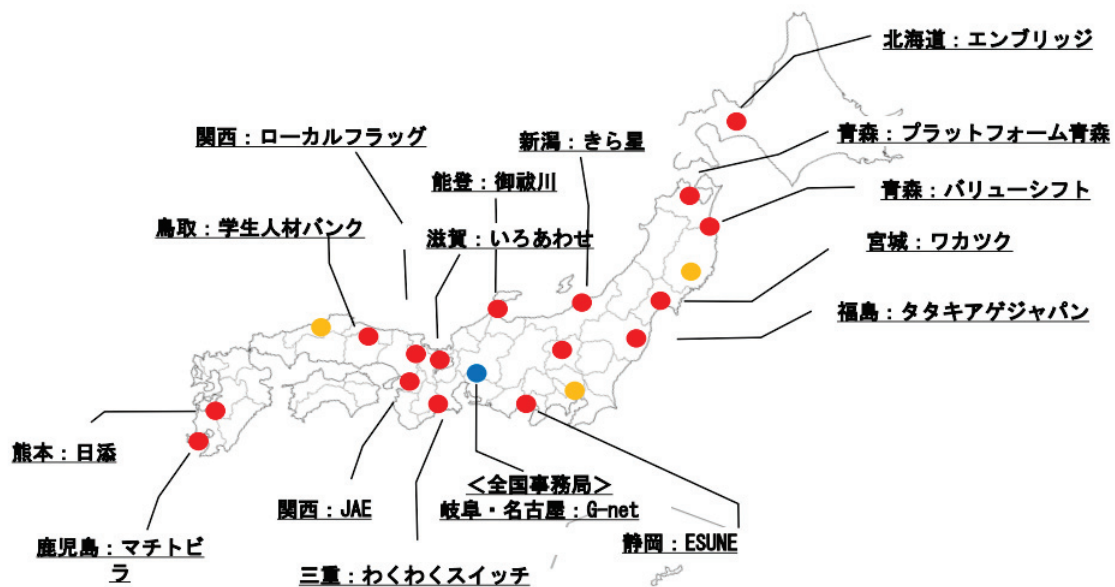


図 6-3 ふるさと兼業の協力機関  
G-net より提供

## 第5節 プロジェクト事例

### 1. 有限会社大橋量器

有限会社大橋量器<sup>3)</sup>は、1950年に岐阜県大垣市にて創業され、大橋博行氏が3代目の社長である。大垣市が升のシェアの80%程度を占め、代表格企業が同社である。升の市場規模は衰退傾向であり、従来型のます需要は、最盛期の50%程度で、同業他社の倒産も多く、新商品開発や新規市場の開拓が重要課題であった。従業員数は31名(2019年3月時点)であり、升を製造する職人は一定数存在するが、経営者以外に新規市場の開拓に専念できる営業担当者や企画担当者は不足し、新たな挑戦に対する十分な人材と時間が割けられない状態であった。10年ほど前からG-netの長期実践型インターンシップで連携し、経営革新に挑戦する一つ的手段として、大学生のインターンシップを活用した新商品開発などに挑戦してきた。そのきっかけから、社会人プロボノや兼業が、新規事業に関して外部人材と協働する「シェアプロジェクト」および「ふるさと兼業」に3期間取り組み、新商品の調査、新規市場開拓、新規企画ブランドの立ち上げを実行した。

社長のビジョンとして、内装材をパッケージ化して販売(図 6-4 参照)することで、新規市場に対して、高付加価値で高単価な販売を長年実現できると考えていた。その理由は、過去に海外から大量の升の受注があり、販売先が升を組み合わせて高価な内装材として使用した経験を有していた。しかしながら、同社内で具体的な商品の製作や、販売先や提携先などの計画も白紙の状況であった。





図 6-4 内装材  
大橋量器より提供

そのような中で、外部人材を活用による新規事業展開が模索された。社内のプロジェクト推進リーダー役には、当時入社一年目の伊東大地氏が積極的に挑戦したい意思を表明し、伊藤氏が社長の右腕役として実務的に推進することとなった。具体的には、升を内装材として施工業者向けの新規商品製造販売をテーマとして実行された。

時期は、2018年8月から11月、2019年1月から4月、2019年9月から12月であり、1回目と2回目は4名、3回目は3名が参加し、うち1名は連続で参加した。G-netの担当者が1名コーディネーターとして存在し、伴走支援を実施した。プロジェクトの打ち合わせは1週間に1回程度の頻度で2時間程度、参加者が本業の時間外に集まれる時間で設定された。実際に集まったのは、中間と最終発表などの各回2回程度であり、それ以外はオンライン通信を活用したテレワークや、メールやSNSを活用した情報共有により実現された。

表 6-3 大橋量器のプロジェクト

	1回目	2回目	3回目
時期	2018年8月から 2018年11月	2019年1月から 2019年4月	2019年9月から 2019年12月
人数	4名	4名	3名
テーマ	市場開拓 需要調査	内装材パッケージの具 現化と販路開拓	ブランドの 立ち上げ
成果	営業ツール作成 顧客候補の開拓	パネル具現化 企画・提案書	ブランドコンセプト、 ロゴ、HP

1回目は、シェアプロジェクトとして、2018年8月から11月まで実施され、4名の参加者と協働した。内訳は公務員が3名で公認会計士が1名であった。金銭報酬を伴わないボランティアのプロボノの立場での参加であった。市場調査や飲食店向けの需要調査のインタビュー、建築士へのヒアリングを実施し、営業資料の作成に取り組んだ。外部とのコネクションを有していないため、参加者の人脈やアイデアを参考にし、建築関係の法令に関する調査なども行い、具体的に営業を実施した。結果として営業ツールの作成と実行ができ、2件進談する成果が得られた。

2回目は、ふるさと兼業として2019年1月から4月に実施された。4名の協力者が参加し、内訳は公務員が1名と大手企業社員が2名、伝統工芸品に関心を有する建築士が1名であった。1回目のプロジェクトで提案を実施した建築士より、モジュール化された商材が建築業界としては扱いやすいと、

顧客ニーズをヒアリングできていたことから、課題テーマは、内装材販売のためのパネル作成とした。パネル制作の提携パートナーの選定と、パネル販売を仲介するパートナー企業の開拓が目標となった。4名で協働し、制作パートナーを一社開拓した。パネルのデザインはゼロからのスタートであり、アイデアや素案をもとにプロトタイプを作った。また、パートナー候補先のリストアップを行い、営業のための企画書、提案書をふるさと兼業の協力者と制作し、実現した。

3回目は2019年9月から12月に実施され、3名が参加し、東京に在住しブランディングを本業とする会社員や、ウェブサイトの構築経験を有する会社員も参加した。3回目の課題は、2回目終了後に内装材の見本パネル制作が実現したことから、実際に販売・展開、ブランド立ち上げに向けたウェブサイトや販促ツール、ロゴの作成などの具現化が目標とされた。兼業・プロボノの協力を得ながら、MASPACIO<sup>4)</sup>ブランド(図6-5参照)が、立ち上げられた。インパクトがある赤と、木のぬくもりを感じるベージュで、「空間に驚きと癒しを与えたい」という想いが表現され、∞は無限のデザインを秘めたことを表すロゴが作られた。

参加者にとっては、3か月間の期間限定のプロジェクトに関与することで、自らのノウハウを実際に活用して貢献できることや、地場産業・伝統産業に触れて、理解を深め、愛着をもたらす効果もあった。また、これらの関係した参加者とは、終了後においても繋がりを有し、事業の進捗報告などの連絡のやり取りができ、同社のコアなファンとしての支援・応援を継続してもらえる関係性が構築できている。

プロジェクトを担ったリーダーにとっては、中小企業の社内においては、若手でリーダーシップを発揮し、チームをまとめる経験はめったになく、有益な機会であった。また、外部のプロボノ・兼業者の仕事の進め方やノウハウを目の当たりにして、一緒に実践することによる、教育・成長の効果が実感されている。一方で、プロボノ・兼業との関係では、本業の時間外に協働し、3か月間の期間限定で、課題解決を一気に進めることから、業務負荷が一時的に高くなる。そのため、3か月間が適切な期間で、体力面・精神面のモチベーションを継続するために重要であると言質が得られた。また、社長も毎回打合せに参加し、その都度スピーディーに判断をすることで、外部の人的資源を最大限活用し事業推進がされた。

全体の成果として、3か月ごとに目標を定め、目標に対して、プロボノや兼業の協力者と、社長とプロジェクトリーダーが中心となり、週に1回程度、兼業・プロボノとの打合せがあり、プロジェクトリーダーが社内では事業を推進した。足りない部分のノウハウを外部人材で補いながら、事業の立ち上げに関連するアイデアを短期間でブラッシュアップして具現化した。特に、当該企業にとっては、今まで実践経験のないプロジェクトで、社内にノウハウがない中で、営業方法や、法律的な観点や、商慣習の理解、あるいは外部との関係について、紹介や顧客候補のリストアップの方法、提案書・企画書の作成等、様々な外部の知見を得て実現できた。結果として、社長の念願の夢であったプロジェクトが、テレワークを併用した外部人材の活用により、事業が推進された。



図6-5 ブランドロゴ  
大橋量器より提供

## 2. 大東亜窯業株式会社

大東亜窯業株式会社<sup>5)</sup>は、1951年に設立された。本社は岐阜県土岐市に位置し、代表取締役は楓陽光氏であり、社員は140名である。同社は、岐阜県東農圏域に位置し、当該地域では美濃焼の産地が形成されてきた。同社の位置する土岐氏は食器生産量日本一である。茶碗の内側に凸凹のつぼつぶ加工(製法特許取得済)が施されたお茶碗を始めとして、家庭の食卓に並ぶよう家庭用の和食器を製造販売している。同社は、経済産業省が選定する攻めの分野でのIT利活用に積極的に取り組む「攻めのIT経営中小企業百選<sup>6)</sup>」に2017年に選定されている。

今後日本経済は人口減少が見込まれることに加え、近年ではライフスタイルが変化し、食器全体の需要が減少し、商品需要が減少傾向にある中で、技術を生かした新商品や、新たな販路開拓が課題であった。その中で、2016年から水耕栽培用の器の新商品を開発し、展示会への出店を実施するなど、自社のECサイトを構築した。同社は量販店向けの販売が中心で、卸経由の販売が大半で、直接消費者に向けた販売ノウハウが乏しかった。そこで、新たな販路拡大や販売戦略の構築を目指し、ふるさと兼業を実施した。今回の商材は、”SaiSui”で、美濃焼の水耕栽培キットである。長年の食器づくりの技術を活かしオシャレなデザインと構造に仕上げられ、サボテンや多肉植物を簡単に育て、お部屋を彩る器として愉しむことができるものである。

ふるさと兼業は、2019年11月から2020年2月まで実施された。参加者は4名で、2名がプロボノで参加、2名が兼業で参加した。参加者の属性は、Webマーケティングに関する経験を有する20代の女性、東京在住の最終消費者向けの卸の経験を有する20代男性、公務員の30代の女性、事業継承予定者の20代男性であった。参加動機としては、伝統産業に触れることや、自分たちの学んだ経験や能力・スキルを第三者に対して提供したい、当事者として活用したいという欲求、新たな仲間と一緒にチームで取り組みたいといった動機が含まれていた。

実際の打合せは1週間に1回から2週間に1回のペースで実施され、Zoomを用いて2時間程度の時間で平日の夜などで実施された。それ以外の時にはSlackを用いて情報共有が行われた。実際に対面で会ったのは初回、中間、最終発表の3回であった。打合せの当初は、Saisuiのコンセプトを共有することを中心に行われ、想定するターゲット層や、顧客像に関連しペルソナなどを考えながらイメージのすり合わせを行った。

1か月進めた段階で、今まで市場に出ていない商品で新規の納入はハードルが高いことから、まずは、販売実績としてクラウドファンディング<sup>7)</sup>の活用が有効だと考えられた。また、打ち合わせを進める中で、4名のメンバーの専門性が高いことから、3か月間の成果を最大化するために、小グループで役割分担して調査を進めることに変更した。具体的には、営業チーム、SNSチーム、クラウドファンディングチームを設け、企業の担当者と合同ですり合わせて、毎回の打合せで全体共有して進める形に変更された。

表 6-4 大東亜窯業のプロジェクト

チーム	営業	SNS	クラウドファンディング
内容	1 店舗との商談成立・展示会向けの商談資料の作成	Twitter, Instagram, Facebook の新ブランドの立ち上げHPとの関連を具現化	新規に立ち上げ実行、163名の支援者と100万円超の支援額の実績

同社は、商品管理に関するIT活用は進んでいたが、SNS等の広報・マーケティングへの活用は不十分であった。そこで、今回の新規事業に関連し、Twitter、Instagram、Facebook ページを設立し、HPと

の関連が構築された。HP への訪問率は 378%増加し、Instagram には 186 人、Twitter には 211 人、Facebook ページには 142 人のフォロワーが新たにできた。クラウドファンディングでは、目標金額を 30 万円に設定し、2020 年 1 月 19 日から 2020 年 3 月 10 日にかけてプロジェクトを募集した。結果としては 163 名のサポーターが集まり、100 万円を超える支援額を集めることができ、実績としての効果をあげることができた。また、営業チームは、2 店舗にサンプルを設置することができ、1 店舗と商談が成立した。また後日開催される展示会に向けた商談資料の作成ができた。

このように、兼業・プロボノ人材のノウハウを最大限活用することを意識し、ただし、同社のプロジェクトとしての進捗を共有するために役割分担と情報共有を徹底することを目指しながら、プロジェクトを進めて、成果を上げることができた。事業の期間に関しては、クラウドファンディングは、当初予定の 3 か月間では終了しなかったが、兼業者と受け入れ企業と協議し、事業の終了まで期間を延長しプロジェクトが実行された。

新規事業の展開を模索する中で、消費者向けの分野や、SNS を活用したノウハウ、クラウドファンディングの経験はなかったが、外部人材を活用し、期間限定のプロジェクトとして推進することで、事業が加速し、成果が実現した。また、副次的な効果として、外部人材との協働経験は少なかったが、今回の経験で今後も新たな外部人材や協業先との連携、社内の受け入れ態勢、広報に関連した IT 活用、SNS の活用が推進されることが期待される。

### 3. 富士ゼロックス株式会社

富士ゼロックス株式会社の研修として実施した。第二回のシェアプロジェクトとして取り組みが実施された。時期は 2018 年 1 月から 2018 年年 4 月の 3 ヶ月間であり、研修の一環として、連携して実施されたことが特徴である。同社は、兼業・副業は原則禁止(例外はあり)であり、リモートワークに関しては、一部の部署や人が採用しているが全体としては、ほとんど実施されていない状況であった。

参加社員は 28 名であり、属性は、性別は男性が 18 名(64.3%)、女性は 8 名(28.6%)、不明 2 名(7.1%)であった。年代は、20 代が 8 名(28.6%)、30 代が 18 名(64.3%)、不明 2 名(7.1%)。転職経験の有無は、転職経験無しが 23 名(82.1%)で、転職経験有り(1 回)が 3 名(10.7%)、不明 2 名(7.1%)であった。

表 6-5 受け入れ企業のプロジェクト

業種	従業員数	プロジェクト内容
製造業	30 人以下	新商品マーケティング戦略
製造業	30 人以下	新商品開発とマーケティング戦略
製造業	30 人以下	地域活性化企画の立案
林業	100 人以下	新商品マーケティング戦略
工業用塗装	100 人以下	新商品開発とマーケティング戦略
医療法人	50 人以下	新サービス開発

課題提供の企業は、従業員数は 10 人～100 人の規模の 6 社で、愛知県と岐阜県を拠点とする中小企業が中心で、業種は製造業、林業、工業塗装、医療法人等であった。プロジェクトのテーマとしては「新商品開発」「マーケティング戦略」「新サービスの開発」「地域活性化企画の立案」等であった(表 6-5 参照)。冒頭でフィールドワークを実施し、残りの期間は、週に 1 回程度時間

を合わせて、オンライン通信を活用したテレビ会議を中心に会議が設けられ、中間発表と最終発表は全員が同じ場所で集まって実施された。

参加者に対する事後アンケートより、1「通常業務では得られない経験」、2「本業で活用できそうな身に付けた能力」、3「プロボノを実施する効果」、4「プロボノのリスク」に関する調査を行った。内容を集約すると以下の通りである。得られない経験としては、社長の想いに触れ、経営の「意思決定」に関与ができた。中小企業の特徴や環境、風土の違いを体験できた。業務範囲外の経験値を積むことができた。本業で活かせる能力は、主体的な取り組み姿勢、場の設計力、傾聴力、プレゼンテーション能力の向上、スケジュール管理、行動力・スピード力・会議でのファシリテーション実践であった。プロボノの効果は、自己成長、視野が広がる、人脈形成、企業へ愛着、自分のキャリアを考えるきっかけになるであった。プロボノのリスクは、体調管理や家族の理解・両立、本業との両立であった。

このように、大企業で働く従業員にとって、地域の中小企業でプロボノとして働くことは、日常の大企業の業務では得られない経験であり、このことを通じて、大企業の勤務に役立つスキルが形成されたことや、経営の意思決定や、中小企業の特徴や経営者の想いに触れられるなどの効果が得られることがわかった。

表 6-6 参加による効果とリスク

1	通常業務では得られない経験	社長の想いに触れる。経営の意思決定に関与ができた。中小企業の特徴や環境、風土の違いを体験。業務範囲外の経験値
2	本業で活用できそうな身に付けた能力	主体的な取り組み姿勢、場の設計力、傾聴力、プレゼンテーション能力の向上、スケジュール管理、行動力・スピード力、会議でのファシリテーション実践
3	プロボノを実施する効果	自己成長、視野が広がる、人脈形成、企業への愛着、自分のキャリアを考えるきっかけになる
4	プロボノのリスク	体調管理や家族の理解・両立、本業との両立

また、2018年6月のプロジェクト終了後に研修担当責任者宛にアンケート調査を行った。回答結果としては、同社がプロジェクトに取り組んだ目的は、大企業内で仕事を進めるだけでは、得られにくい「バリューチェーン全体を捉え、事業を考える事業化スキルの獲得」や「事業を通して、決断・判断する修羅場経験を通じたリーダーシップの向上」であった。実際に実行した結果、与えられた業務の職種の枠を超え、事業化や受入企業の経営者と協働した体験は、社内で経験することはできない良い経験に繋がったと捉えている。また、研修担当者としては、従業員の守秘情報の管理や、本業との両立、従業員の体調管理や職場上司との関係性を配慮したが、課題として、プロボノの参加を研修と位置づけ、業務時間外の取り扱いで運営したが、所属部署や本人の中で、一部あいまいな形になったケースも見られたことや、参加者の一部はプロジェクトにのめりこみすぎて、深夜まで取り組み体方面・体調面での心配する事例もあったが、問題になるレベルではなく、今後の留意事項として意識することが重要だという知見になった。また、実施して得られた知見としては、受け入れ企業との人的な関係性が想像以上に濃密なつながりである点や、他社でのプロボノ経験により、改めて自分の働く環境、職場環境が恵まれている実感や、仕事をする意義・意味の再理解や、今後のキャリアが明確になる点があげられ、モチベーションの向上につながる事があげられる。

## 第6節 ふるさと兼業の成果

本研究では、G-netが実施するシェアプロジェクト、ふるさと兼業について代表的なパイロットケースより概要と特徴を観察した。地域の中小企業が、新規事業の推進に向けて高度な専門性を有する外部人材との協働を実現し、地域企業が今まで実現できなかった目標や、新規事業の推進、経営課題の解決に向けて外部人材を活用したプロジェクトが成立し、価値創造を実現することを事例より確認できた。さらに、同様の課題に認識を有する地域の中小企業は、全国各地に存在し、各地にインターンシップでのプロジェクト設計や伴走経験を有するコーディネーターが存在する。したがって、事例によるノウハウが蓄積されることによる今後の展開が期待される。また、2020年には、新型コロナウイルスの流行により、テレワークを活用する企業や個人が急速に増加した。時間や場所を選ばず、自由な働き方を希望する人が増加することが予測され、当該プロジェクトへの期待が高まると推察される。

本研究から得られた知見は、大きく3点あげられる(表6-7参照)。

表6-7 得られた知見

地域中小企業の価値創造	通常、中小企業の新規事業は、保守的な風土や、リスクを避ける傾向となるリスクもある。一方で、外部の人材が集まり、様々な背景の当事者が、対話を通じて課題解決に取り組むことで、新たなアイデアが形になり、具現化・具体化が可能となる
人材育成の効果	外部人材の育成効果に加え、当該事業を社内で担当する若手人材や、事業承継者候補にとって、リーダーシップの発揮機会となり、事業を主体的に推進する経験が得られ、外部人材との協働による知識向上や、外部からの刺激を受けるなど、協力企業の人材育成面での効果があげられる。
G-net(中間支援団体)の役割	募集時のマーケティング、広報により、自社が求める人材や、想いに共感した人たちを集めることが可能となる。ファシリテーターとしての役割も担うコーディネーターが調整を担い、各自の経験や知識・人脈などが既存企業と組み合わせられ、地域の中小企業の新事業の加速に寄与する。

### 1. 地域の中小企業に対する価値創造

本プロジェクトは、3か月程度の期間限定で、数名の外部人材とプロジェクトチームが形成され、様々な利害関係者が集まり未来に向けた解決策を生み出される。手法としては「フューチャーセンター」(野村、2012)と呼ばれる要素を内包すると考えられる。フューチャーセンターは、野中・紺野(2012)が「組織(企業、政府、自治体など)が未来にかかわる戦略・政策の実践を目的に据え、当事者やステークホルダーが対話を通じて、解決手段や新たなアイデアを発見・共有し、相互協力の下で実践するために設ける『場』である」と効果が期待される。通常、中小企業の新規事業は、保守的な風土や、リスクを避ける傾向となり、実践ノウハウが自社にない場合、検討時間が費やされ、最終的に中止の決断となるリスクもある。一方で、外部の人材が集まり、様々な背景の当事者が、対話を通じて課題解決に取り組むことで、新たなアイデアが形になり、具現化・具体化が可能となる。さらには、その要素を最大限に生かすべく、ファシリテーターとしての役割も担うコーディネーターが調整を担い、各自の経験や知識・人脈などが既存企業と組み合わせられ、地域の中小企業の新事業の加速に寄与する。この結果、中小企業にとっては、事業におけるイノベーションの創出や、価値創造に寄与する結果を生み出すことが観察できた。

## 2. 人材育成(内部人材・外部人材)

地域企業にとっての効果・魅力は、外部人材の活用による新規事業の成果の実現に加え、当該事業を社内で担当する若手人材や、事業承継者候補にとって、リーダーシップを発揮する機会となり、事業を主体的に推進する経験が得られ、外部人材との協働による知識向上や、外部からの刺激を受けることなど、協力企業の人材育成面での効果があげられる。

また、外部人材として関与した人にとっても、本業の組織では得難い経験が提供できる点があげられる。本事例の1つでは大企業の企業研修の一環として、外部の中小企業で経営者と働き、意思決定に携わることは、大企業で勤務するだけでは得られない経験と、大企業で働く上でも必要なスキルの修得に繋がる可能性が導きだされた。

## 3. G-net(中間支援団体)の役割

地域の中小企業、ファミリービジネスにおいては、新たな事業を推進する際に、ノウハウや経験が不足することにより保守的に決断する傾向が見られる。一般的に中小企業は「少ない経営資源での日々の対応」(寺岡、2018)が求められ、新規事業や新商品の開発に向けた市場創造やイノベーションの実現が困難な状況である。外部人材の活用と、外部人材を活用するための有効なプロジェクト設計は、自社のみでは完結できないことが多いと想定され、G-netのコーディネーターの存在や、「ふるさと兼業」として募集する際のマーケティング、広報力により、自社が求める人材や、想いに共感した人たちの接点を持つことができた。インターンシップに関する事業や、地域の魅力発見・発信に関連する取り組みで、全国でのネットワークを有しており、その中で、ふるさと兼業に関しても全国の地域のサポート企業と連携し、その企業が中間支援団体として、地域の中小企業でふるさと兼業を受け入れるためのプロジェクトの提案や、プロジェクト設計、コーディネートなどを実施できている。ふるさと兼業のプロジェクトは創生期であり、より多くの地域で、地域企業とのプロジェクトの実行が期待される。

## 第7節 地域イノベーションの場の考察

ふるさと兼業は、G-netが実施するプロジェクトとして地域企業や、地域企業と外部人材がオンライン上のクローズドな場における協働するプロジェクトとして実施された。地域企業の事業価値創造を、外部のプロボノ・兼業人材と協働する3カ月間の期間限定のプロジェクトとして実施された。

地域の中小企業は、経営資源が限定的な場合や、新規企画のノウハウを有する人材がない場合や、日々のオペレーションに追われ余力を有さない場合がある。外部環境の変化が目まぐるしい中では、事業変革や新たな挑戦が求められる環境である。このような状況において、新規事業を実施したいと考えても実現が困難な場合が多い。

本事例のふるさと兼業は、地域の中小企業の日常業務の外側に出島組織として、新規プロジェクトとして実施した。外部の特殊な場を設定し、日常の業務のオペレーションとは切り離して、不足する人的資源やノウハウを外部のプロボノや兼業と協働することで、補完し合うことが確認できた。

コーディネーターが、通常は交わらない地域の中小企業と、外部のプロボノ・兼業者の2者を結びつける重要な役割を果たすことを確認した。役割としては、コーディネーターは、企業と参加者のマッチング機能と、プロジェクト実施の伴走支援を通じて成果を実現することと、参加者が地域中小企業のプロジェクトに参加できるように翻訳者・調整役を担った。具体的には、プロジェクト実施前には、中小企業と協議し、プロジェクトのサポートと、外部人材に対する広報を実施した。また、参画を希望する外部人材の面談を通して、中小企業の特徴やプロジェクトを実施上の留意点を伝え、双方

が満足し地域企業の事業価値創造につながるために伴走支援を実施した。プロジェクト中も、企業と協議しながらプロジェクトの修正や、外部人材に対して限られた期間内での最大の成果が出るためのフォローによる伴走支援を実施した。単発で終了ではなく、企業の価値向上に向けて、プロジェクト終了後も支援が継続された。

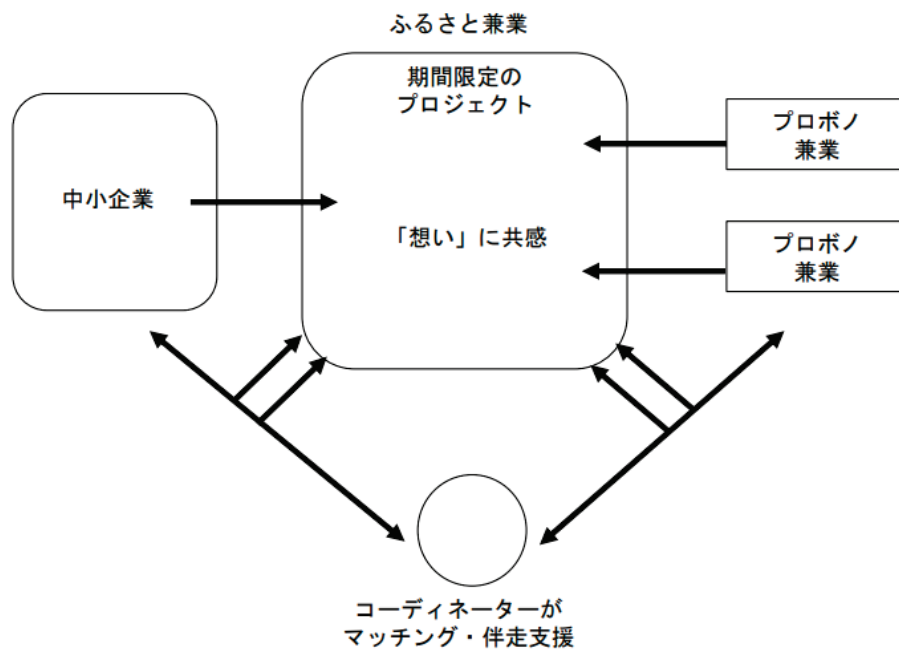


図 6-6 中小企業におけるふるさと兼業の効果

このようにコーディネーターが有機的に機能することで、地域中小企業の課題と、プロボノ・兼業者のニーズが合致させ、共通の目標として地域中小企業のために協働する場が形成された。地域中小企業にとっては、事業価値創造に向けた外部人材との協働を実施するインセンティブがあり、外部人材にとっては、地域企業や中小企業、経営者と協働することに価値を感じる人が多い。金銭価値以外の、経験、地域貢献、経営者への貢献などに意義や意味を感じるものが形になり、場が形成されプロジェクトが駆動することが確認できた。

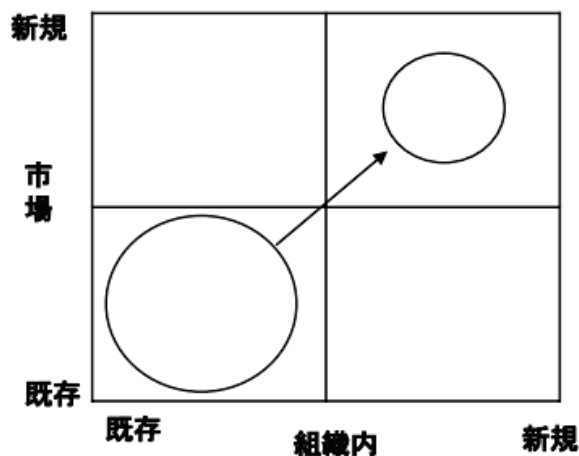


図 6-7 ふるさと兼業によるイノベーション



## 注

- 1) プロボノとは、嵯峨(2011)によるとラテン語の「Pro Bono Publico(公共善のために)」を語源とし、社会的・公共的な目的のために、自らの職業を通じて培ったスキルや知識を提供するボランティア活動と定義し、プロボノの役割と全体像をレビューしている。
- 2) ふるさと兼業については、共通の HP にて、(<https://furusatokengyo.jp/> 2020.06.01 アクセス)全国の協力企業のプロジェクトが掲載され、当該ホームページより地域企業のプロジェクトの検索・応募が可能である。
- 3) 有限会社大橋量器 HP は以下の通り。<http://www.masukoubou.jp/> 2020.06.01 アクセス
- 4) MASPACIO は、大橋量器の製品の中の 1 ブランドとして、独立展開をしている。HP は以下の通り。<https://maspacio.jp/> 2020.06.01 アクセス
- 5) 大東亜窯業株式会社の HP は以下の通り。<http://www.daitoua.co.jp/> 2020.06.01 アクセス
- 6) 攻めの IT 経営中小企業百選(経済産業省)については、以下の URL を参照。同社は 2017 年に選定。[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/it\\_keiei/100sen.html](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/it_keiei/100sen.html) 2020.06.01 アクセス
- 7) クラウドファンディングに関する定義は、松尾(2014)によると「必ずしも明確な定義がなされているわけではないが、インターネットを通じて多数の資金提供者を集め、投資や寄付などの形態で小口資金を資金調達者に提供する仕組み」と述べられている。同社は、Makuake を活用してクラウドファンディングを実施した。プロジェクトの詳細は以下の URL のとおり。<https://www.makuake.com/project/saisui/> 2020.06.01 アクセス

## 引用文献

- Miller,D.,& Le Breton-Miller, I. (2005)“Managing for the long run:Lessons in competitive advantage from great family businesses”,Harvard Business Press
- 財務省東海財務局(2018)「平成 30 年 11 月最近の経済情勢などについて」
- 嵯峨生馬(2011)『プロボノ:新しい社会貢献 新しい働き方』勁草書房
- 城倉亮(2018)「テレワークの浸透を促進する人事施策の検討」Works Review、13(2)、pp2-11
- 中部経済連合会(2017)『中部圏の未来を支える人材の育成』  
[https://www.chukeiren.or.jp/wp/wp-content/uploads/assets/policy\\_proposal/pdf/171204\\_jinzai.pdf](https://www.chukeiren.or.jp/wp/wp-content/uploads/assets/policy_proposal/pdf/171204_jinzai.pdf) 2020.06.01  
2020.06.01 アクセス
- 寺岡寛(2019)『小さな企業の大きな物語』信山社出版
- 寺岡寛(2018)『中小企業の経営社会学-もうひとつの中小企業論』信山社
- 松尾順介(2014)「クラウドファンディングと地域再生」証券経済研究、88、pp17-39
- 日本テレワーク学会(2015)『テレワークが未来を創る』インプレス R&D
- 野中郁次郎・紺野登(2012)『知識創造経営のプリンシプル』東洋経済新報社
- 野村恭彦(2012)『フューチャーセンターをつくろう』プレジデント社
- 古川靖洋(2010)「テレワークに関する懸念と効果:アンケート調査の結果より」総合政策研究、(35)、 pp1-15
- リクルートワークス研究所(2020)「データで見る本のフリーランス」Works Report2020

## 第7章 商談会の「場」を活用した産学連携モデル

若者と地域企業の協働において地域イノベーションを生み出す「場」を明らかにするために、第7章と第8章で「学生が産学連携の事業成果を生み出す実践の『場』の構築」に関する事例研究を実施する。具体的には、第7章では、産学金が連携して「商談会」を場として融合させる産学金連携モデルの調査研究を実施し、第8章では、Instagramを活用した地域資源の発掘発信のコンテストについての調査研究を実施する。

### 第1節 産学官連携協働教育

岐阜大学<sup>1)</sup>は、「学び、究め、貢献する」地域に根ざした国立大学として、多角的な教育力及び研究力により地域の課題解決に取組み、地域の活性化に貢献するため、地域・自治体から広く持ち込まれた課題に対し、対話を通じて解決に向けた討議や支援を行う「ぎふフューチャーセンター」を運用するとともに、次世代地域リーダー・産業リーダーといった地域志向人材の育成プログラムを実施する等大学COC+事業を推進し、「地域活性化の中核拠点」としての機能強化を図っている。2013年12月にこうした取組みの実施主体として「地域協学センター」が設立された。岐阜大学の地域協学センターは、専任教員と各学部にも所属する兼任教員による混成組織であり、また自治体から派遣された地域コーディネーターや銀行から出向の事業推進コーディネーターも配置され、教員等の様々な専門分野や経験・人脈等の英知を結集させ、「地域活性化の中核拠点」となるべく地域のアクターと協働し、学生教育、研究の推進、社会貢献に取り組んでいる。岐阜大学は、2013年度にCOC事業<sup>2)</sup>に採択され、2015年度にCOC+事業<sup>3)</sup>に採択された。この事業が実施される背景には、岐阜大学が位置する岐阜県が抱える特有の課題が存在する。岐阜県においては、年間4千人規模で県外に人口が流出し、特に20歳代で職業上の理由から愛知県への転出ケースが最も多い。この要因としては、愛知県には大企業が多いこと、学生が岐阜県内の企業・産業の魅力を十分に把握できていないこと、岐阜県内の企業が自社の魅力を学生に十分に発信できていない、あるいは学生の能力を十分に理解できていないこと等の理由が考えられる。それゆえ、学生と企業が相互の理解を深め、地域に定着して地域産業の活性化に貢献できる人材育成が求められている。

この課題解決を目指し、金融機関・自治体・企業等と協働し、産業界のニーズに適合した人材育成を通して、若者の地元定着の促進を図ることを目指した「次世代地域リーダー育成プログラム 産業リーダーコース」が新設された。産業リーダーコースは、産業界のニーズに適合した人材育成を目指し、地域(産業界)が求める「5つの力」(1.俯瞰力、2.共同推進力、3.駆動力、4.課題解決力、5.地域志向力)の修得を目的とし、地域産業の現状把握及び地域産業の課題解決に貢献する知識・意欲・能力が修得できる3ステップの体系的なカリキュラムで構成されている。5つの力とは、1.俯瞰力は「自分の専門分野だけでなく周辺分野についても深く理解し、分野全体の方向性を見据えることが出来る能力」、2.共同推進力は「様々な人と対話し、協調性をもって共同作業に取り組むことができる能力」、3.駆動力は「課題に対して能動的・積極的に取り組むための第一歩を踏み出すことができる能力」、4.課題解決力は「自分で課題を見つけ、自ら学び、自ら考え、主体的に判断し、行動し、よりよく問題を解決する能力」、5.地域志向力は「『地域』の価値を認識し、主体的にその保全振興に取り組むことのできる能力」である。

表 7-1 産業界が求める 5 つの力について

5 つの力	概要	「産業リーダー実践」における教育機会
1.俯瞰力	自分の専門分野だけでなく周辺分野についても深く理解し、分野全体の方向性を見据えることができる能力。	商品や企業・業界の状況を理解し、調査・分析を通して多面的に深く考察する。
2.共同推進力	様々な人と対話し、協調性を持って共同作業に取り組むことができる能力。	学生同士が複数名によるグループで提案を考えること、及び最終的な商談会では企業と学生が共同で提案する。
3.駆動力	課題に対して能動的・積極的に取り組むための第一歩を踏み出すことができる能力。	中間提案、最終提案を実現するにあたり、学生が自ら調査し、仮説を立て、能動的・積極的に立証する。
4.課題解決力	自分で課題を見つけ、自ら学び、自ら考え、主体的に判断し、行動し、よりよく問題を解決する能力。	企業や商品の課題について、経営者等から情報を得て、解決に向けて取り組む。
5.地域志向力	「地域」の価値を認識し、主体的にその保全振興に取り組むことのできる能力。	岐阜県内の地域企業、地域金融機関等と連携し、最終的に岐阜県内地域のサービスエリアへの出店を目指して企業と協働して取り組む。

また、3ステップのプログラムとは、1.「聞く・見る」(基礎的知識・技能の獲得と学習の動機づけ)、2.「挑戦する」(地元産業の実態の理解と自己の立ち位置の確認)、3.「活躍する」(実践を通して地域(産業界)の担い手として成長する)である。具体的な講義としては、1.「地域産業と企業戦略入門」「自己省察と将来のキャリア設計」「地域資源の活用と観光デザイン」、2.「産業協働型インターンシップ」「地域協働型インターンシップ」「自治体協働型インターンシップ」「プロジェクト型インターンシップ」が初級段階であり、3.「産業リーダー実践」が上級段階である(表 7-1 参照)。

当プログラムは、座学中心の経営学・キャリア教育の講義を受講し、1週間程度の課題解決型の「産業協働型インターンシップ」等を2回受講した後に、半年間のPBL(project based learning)形式の「産業リーダー実践」を受講する体系的な教育プログラムであり、全学部、全学年の学生が受講可能である。

なお、本稿で取り上げる上級段階の講義科目である「産業リーダー実践」では、学生が地域産業の課題解決等に向けて実践的に取り組むことにより、リーダーシップを発揮できる人材あるいはリーダーを支援する人材として必要な素養や能力を養うことを目指す。また、受講に際して地域協学センター長が指定する科目を受講し、初級段階所定の8単位以上を修得した者に限り受講が可能な仕組みとなっている。さらに上級段階の「産業リーダー実践」を修了しその他の条件を満たし、所定の審査を経た者は「ぎふ次世代地域リーダー」の称号が授与される(図 7-1 参照)。

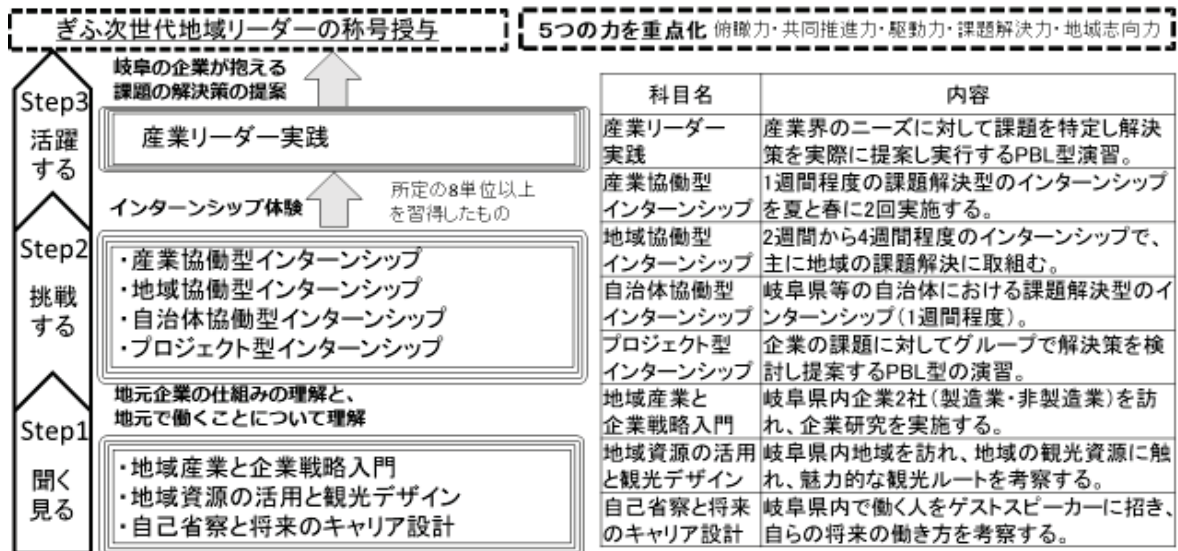


図 7-1 岐阜大学 次世代地域リーダー育成プログラム 産業リーダーコースについて  
出所：今永ら(2017)、80 頁、図表 1 を筆者加筆修正

## 2. 地域金融機関：十六銀行

十六銀行<sup>4)</sup>は、1877年に設立された。現在単独で存在する銀行としては国内で二番目に古い銀行である。岐阜県界隈の商工業者が中心となり渋沢栄一率いる第一勧銀の指導のもとで開設された。その後岐阜県下の19の金融機関を吸収合併して現在に至っている。本社所在地は、岐阜県岐阜市神田町8丁目26番地である。2017年3月末時点の総資産は6兆383億円、預金等残高は5兆4、686億円、貸出金残高は4兆404億円である。従業員数は3、291名である。2017年4月から2020年3月までの期間の第14次中期経営計画においては、長期ビジョンとして「お客様から必要とされ、お客様と共に成長する金融グループ」を掲げ、基本方針である「お客様及び地域経済の成長への貢献」「地域を支えるため安定的・持続性のある収益構造」が好循環するビジネスモデルへの変革を掲げている。またその中で、地域金融機関である十六銀行は、地域に根差した経営の実践を掲げており、地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献を進めている。

地域活性化に向けた地域の金融機関の役割としては、「最大限、地域企業の価値向上や地域経済の活性化に貢献できるよう、業務範囲に係る規制緩和を含め環境整備について検討する」(金融庁、2017、20頁)とされ、地域の中小企業への支援を進める方針が明記されている。家森(2017)は、地域創生のために多くの金融機関が事業性評価の能力強化に取組み、地域企業の支援を実施し、多くの金融機関が努力したが、具体的な成果が十分に生まれていないと問題提起をしている。

一方で、十六銀行は、地域活性化の取組みとして自治体や商工会議所・商工会等と連携協定締結を進めており、2017年3月末時点で26の自治体と26の商工会議所・商工会と締結している。また、法人向け融資に留まらない多様な金融サービスの提供や、地域貢献活動等により地域経済の活性化へ向けた取組みの一例として、中堅・大企業の発注ニーズを中小企業に展開し個別商談を実現する「サプライヤー探索サービス(逆見本市商談会)」<sup>5)</sup>を実施している。この取組みの特徴は、図7-2のとおり、バイヤー企業である地域の有力企業の発注希望ニーズを開示し、それに対してサプライヤー企業のエントリーを募ってマッチングすることであり、2016年度末までに180回開催され、商談件数は2,884件となった。

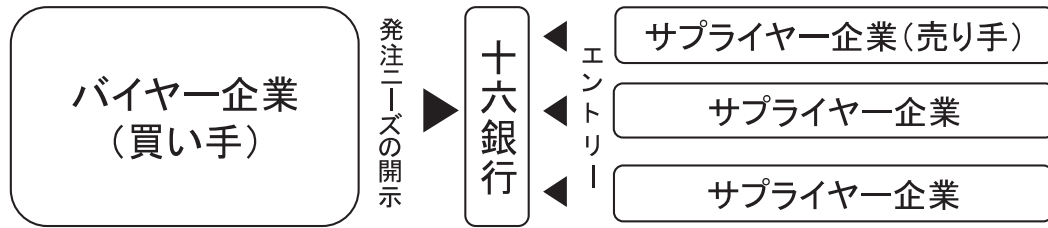


図 7-2 サプライヤー探索サービス(逆見本市商談会)

出所：十六銀行 HP

<http://www.juroku.co.jp/corp/support/supplier.html>(2018.7.1 アクセス)。

### 3. 中日本高速道路について

2005年に日本道路公団が民営化されたことに伴い、中日本高速道路株式会社<sup>9)</sup>が誕生した。日本道路公団は、日本道路公団法に基づいて、高速道路・一般有料道路及び関連施設の建設・管理を統括した特殊法人であり、1956年に設立された。民営化時には、エリアごとに施設の管理運営・建設を、東日本高速道路株式会社、中日本高速道路株式会社、西日本高速道路株式会社の3社が分割して引き継いだ。従業員数は約2,000名、営業するサービスエリア・パーキングエリアの数は2016年4月現在180箇所であり、サービスエリア・パーキングエリアの売上高は、1,841億円(2015年度実績)である。事業領域は、1都11県の高速道路の建設・保全サービス及び関連事業(サービスエリア等)である。近年では、都市や地域をつなぐ高速道路ネットワーク機能をより高めていくことで地域間の交流や連携(地域連携)を促進するとともに、グループノウハウを活用して、地域の活性化と課題の解決に取り組んでいる。2017年度は、5つの大学と地元事業者、自治体、サービスエリア・パーキングエリアが連携して地域資源を活用した人気商品の開発・販売や、地域の優れた商材の販売促進に取り組んでいる。

### 4. 地場産業

#### (1) 天領食品

天領食品は、日本酒を製造する天領酒造の子会社であり、1680年に天領酒造が創業、1975年に食品部が設立された。その後、1989年天領酒造食品部より独立して天領食品が創業した。本社所在地は、岐阜県下呂市萩原1289番地の1である。天領食品では、日本酒以外の加工食品や甘酒等を製造販売している。天領酒造・天領食品の従業員の平均年齢は48歳、18名である。天領食品の課題は、「新商品」のオリゴ糖を主成分とした甘酒を半年後に販売予定であり、プロモーション方法を検討することであった。従業員に若い人がいないことから、大学生の提案を受け、販促PR方法を一緒に検討したいという意向があった。

#### (2) サンクラフト

サンクラフトは、1948年に創業、本社は岐阜県関市池尻1924に位置し、関市の伝統・地場産業である刃物の製造・販売を行なっている。関市は、鎌倉時代に日本刀製造技術に基づく刃物産業が発展し、現在では刃物の世界3大地域の1地域として、ドイツのゾーリンゲン(Solingen)、イギリスのシェフィールド(Sheffield)と並ぶ産業集積地域である。企業理念は「楽しい豊かな生活文化をリッチな道具で提供しよう」であり、家庭用調理器具を中心に3,000点ほどの商品が存在する。同社の販売先は、デパート等を中心に展開されていたが、デパートそのものの販売が落ち込み、新たな販売先・販売方法等を模索して、新商品「ポテトング」等の商材を開発し、顧客への訴求方法や外国人観光客向けのPR方法を模索している。

### (3)株式会社秋田屋本店

株式会社秋田屋本店は、1804年創業の200年以上の業歴を有する老舗企業である。2019年3月時点で従業員数220名、資本金5千万円である。事業の中心は養蜂品の製造・販売、養蜂資材の製造・販売、食品製造及び製造受託(OEM生産)である。現在は、養蜂品の製造・販売に加え食品事業に関する大企業からの製造受託の割合も大きくなっている。近年では、自社製品の蜂蜜商品の開発・販売に注力しており、実際の小売店舗などではなく、自社サイトによるインターネット通販を通じたオリジナルの自社ブランドによる蜂蜜の販売を実施している。企業の課題は、過去からBtoB向け取引や、大企業のOEM生産が中心であり、小売店舗などを通じた消費者向けの販売実績に乏しく、直接最終消費者との接点を有していない点があげられる。岐阜県内に本社を有する製造業であり、創業家が経営を担うファミリービジネスである。

## 第2節 産学金連携による地域創生への取組み

岐阜県内の企業の地域振興と、岐阜大学の学生の地元就職率向上を目指した協働の取組みとして、2016年度より岐阜大学と十六銀行と中日本高速道路の3者は「地域商材発掘プロジェクト」<sup>7)</sup>を実施している。2016年度は十六銀行と中日本高速道路が、岐阜県内のサービスエリアにおいて、地場商品の販売に向け、大学生が参加するワークショップと、商品販売企業とサービスエリアテナント事業者との商談会(ビジネスマッチング)を実施した。また、2017年度には前年の「商談会」での未成約企業に対して、岐阜大学の講義の一環で(次世代地域リーダー育成プログラム 産業リーダーコース「産業リーダー実践」)、半年間にわたる課題解決型インターンシップ実習を通して、課題提供企業の商品販促方法を検討した。大学生による提案をふまえ、商談会において、大学生と企業が合同で提案し成約を目指した。

次世代地域リーダー育成プログラム 産業リーダーコース「産業リーダー実践」の受講生が、上記の企業の課題解決に向けて取組んだ。学生は、当初は企業見学や経営者の話を聞き、企業や課題の理解に努めた。その後中間発表に向けて、商品の理解や、競合商品の調査分析等に取組んだ。中間提案時点では、学生からの提案は複数案提示されたが、企業の意に沿わないものや実現可能性が低い提案は却下された。その中でも、企業が可能性を感じたアイデアや内容について、最終提案に向けた再検討の助言をもとに、再度調査分析をし、提案をした。最終的には企業の意向もふまえた提案に加え、商談会での成約に向けた提案を企業と協働で実施する方向に転換した。つまり、当初は企業と学生間の片方向的であった関係性が、最終的には企業と学生が一体となった双方向的・融合的な関係性となり、売り手企業として買い手の企業に対して協働提案するコンテキスト転換が行われた。

この講義の特徴は、新規の商品企画開発ではなく、企業の既存商品に対する提案方法・プロモーション方法の提案を原則とした点である。この点と関連して、山崎・鍋山(2018)は、人口減少・高齢化に対応した地域創生に向けた解決策の一つとして、すでに存在している地域のプレミアム価値の発見を重視することによる地域の稼ぐ力の実現の重要性を指摘している。また学生にとっては、商品や企業の営業にあたって実際に声に出し語ることを通して、その商品や企業への愛着が高まる効果があることが期待される。学生が提案する行為は、商品の魅力を物語ることであるが、「物語を通じて、我々が経験した様々な出来事や物事の関係性を構築する」(宇田川、2015)と、その意義が指摘されている。また、地域デザイン理論の観点では、原田(2013)は、エピソードメイクによる効果として、顧客の心の奥深くにエピソード記憶として残すことを目的とした何らかの非日常的な体験による個性的なストーリーの構築を行うことにより、人は自分自身の心の奥底にコンステレーションと呼ばれる新たな価値を発現することを示唆している。このプロセスは、「次世代地域リーダー育成プログラム」が目指す

「岐阜の産業を理解し、岐阜の企業を理解し、最終的には地元就職率の向上」にも繋がると考えられる。

### 1. 地域商材発掘プロジェクト 2016

十六銀行と中日本高速道路と岐阜大学の3者は、2016年度より「地域商材発掘プロジェクト」に取り組んでいる。その一環として3者で連携したワークショップを2017年2月に実施した。この中で、中日本高速道路は、商談会で成約率を向上させるために、近年のサービスエリアにおけるトレンドや特徴等の情報提供を行った。十六銀行は、岐阜県下15の商工会議所と46の商工会と連携し、サービスエリア・パーキングエリアへ出店を希望する岐阜県内の企業への周知を行った。参加者は、岐阜県内サービスエリア・パーキングエリアのテナント事業者11社と、サービスエリア・パーキングエリアに商品の提供を希望する14社と岐阜大学の「次世代地域リーダー育成プログラム」受講学生5名であり、商品提供希望の企業が岐阜大学学生・十六銀行・中日本高速道路の混成によるグループで自由にディスカッションを行った。このディスカッションは、多様な人たちが集まり、テーマ(課題)について「未来志向」「未来の価値の創造」といった視点から議論する対話の場「フューチャーセンター」として実施された。フューチャーセンターは、日本では2007年1月に富士ゼロックスが知識創造のための専用スペースとして東京・港のオフィス内にフューチャーセンターを開設し、その効用を、「人が成長し、アイデアが創出され、人の繋がりが生まれる場」(野村、2012、22頁)と指摘している。なお、岐阜大学では2015年度より、地域協学センターのCOC事業の主要な取組みの一つとして「ぎふフューチャーセンター」を実施している。参加した事業者は、多様な人と議論することにより外部の目線から自社の商品の魅力を再考することができ、中日本高速道路からの情報提供も踏まえて、商談会へ向けて具体的な提案を練り上げることができる貴重な機会となった。

1ヶ月後の2017年3月には、ワークショップ参加企業と中日本高速道路のサービスエリア・パーキングエリアのテナント事業者との商談会が行われた。1商談あたり25分で自社の商品やサービス等をアピールする「個別面談」の形式で実施された。当該スキームは以下の図7-3のとおりである。

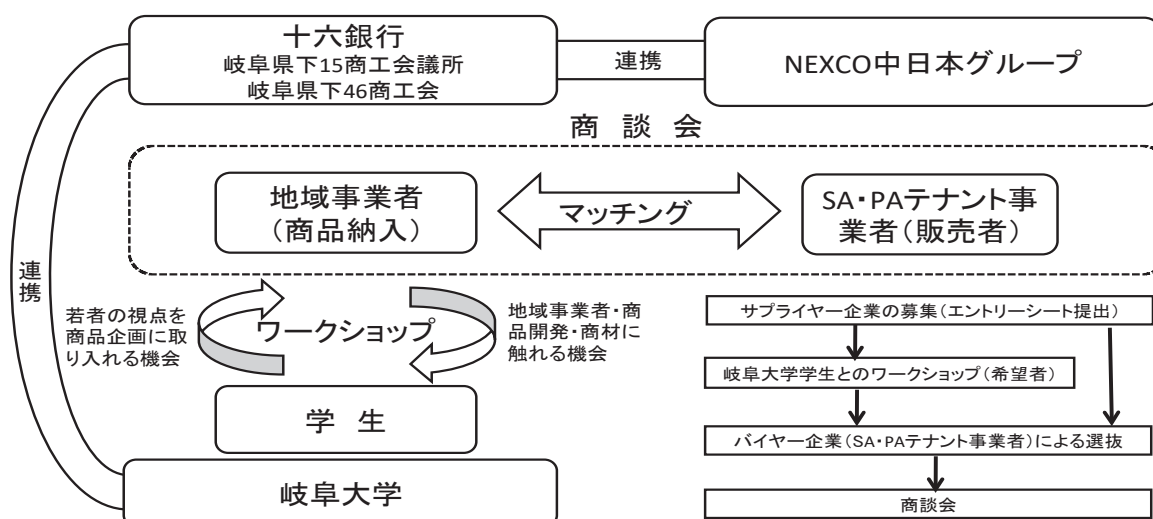


図7-3 地域商材発掘プロジェクト2016ワークショップのスキーム

出所：まち・ひと・しごと創生本部

『地方創生に資する金融機関などの特徴的な取組み事例』

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/1802\\_research\\_kinyu3.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/1802_research_kinyu3.pdf)(2018.7.1 アクセス)。

当スキームは、参加企業にとっては、サービスエリアのテナント事業者のニーズの把握による成約率の向上効果は期待できるが、一方でディスカッションの時間が限定的であった。また学生(大学)にとっては、地場企業と触れる機会は創出されるが、単発の取組みで教育効果が限定的である課題が存在した。そこで次年度(2017年度)は、取組みスキームを改善して実施された。

## 2. 地域商材発掘プロジェクト 2017、2018

2016年度に実施した「ワークショップ」についても3者が連携した取組みであったが、2017年度については、岐阜大学の「次世代地域リーダー育成プログラム 産業リーダーコース」の上級段階プログラムの講義「産業リーダー実践」に位置付ける形で、3者間でさらに連携を深めた形で実施した。

2018年3月に商談会の実施を計画し、前年度商談会において未成約で、参加希望の企業の株式会社サンクラフトと天領食品株式会社と連携し、岐阜大学の「産業リーダー実践」において学生と企業が約半年間協働し、2019年度は秋田屋本店株式会社と半年間協働した。この仕組みは、企業は学生からの提案を受け、提案内容が良ければ商談会で実際に提案し、さらにはテナントと成約すれば実際にサービスエリアで商品販売が実現するというものである。

両社とも岐阜県内に本社を有する製造業であり、創業家が経営を担うファミリービジネスである。ファミリービジネスに関しては、倉科(2003)が、ファミリービジネスは、所有と経営が分離されていないか、創業者一族が経営の重要な地位に就任し、後継者もファミリーメンバーから選ばれる状況にあるとその特徴を述べている。また、加藤(2014)は、保守的なガバナンス構造の基盤の上にもありながらも、変化する環境や時代の流れに対応して、ファミリーメンバーがリーダーシップを発揮し、変革を実行する可能性を示唆している。

また、バリューチェーン上の製造業から顧客へのモノの流れについては、「モノはメーカー(製造業)からホールセラー(卸売業)、ホールセラーからリテイラー(小売業)というチャネルを経て、最終的に消費者に行き着く」(原田、2018、12頁)とされている。サンクラフト・天領食品もメーカーであり、途中でチャネルを経て最終消費者に商品が届くが故に、直接顧客ニーズを把握し商品開発、販売プロモーションへ反映させることが困難な課題が内在する。企業は、外部の協力者と連携したオープンイノベーションの機会が求められることも想定される。オープンイノベーションについては、「企業が技術革新を続けるためには、企業内部のアイデアと外部(他社)のアイデアを用い、企業内部または外部において発展させ商品化を行う必要がある。オープンイノベーションは、企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造する」(チェスブロウ(Chesbrough)、2004)と指摘されるように、大学・金融機関と連携した学生との協働はオープンイノベーションの一つと考えられる。

学生の教育効果、狙いとして、マーケティングの観点での考察が目標とされていたことから、商品を自分の目で見て体験し、深く考察し、身近な人へのインタビュー調査やアンケート調査を通じた分析が指定された。また、グループで役割分担を実施し、約1か月の期間で提案内容をまとめ、企業に対する中間報告を行った。その上で、企業からフィードバックを受けて、最後の1か月で具体的な成果物を提案すべく取り組んだ。なお、2018年度は最終提案の後に、外部発表の商談会への参加を位置づけた。商談会は、外部の企業によるリアルなビジネスにおける機会とした。

2018年度は、すでに学生が2回インターンシップを経験した学生である点も考慮する必要があるが、商談会で実際に制約を目指すという目標が設定されたことにより、学生が自主的に定められた毎週の講義の時間外に集まって調査・分析・資料などの作成を実施した点が大きな変化である。企業にとっては、直接ビジネス上の売上・利益が計上できることと、新たな販路開拓ができたことなどの大きな成果が得られた。また、実際に商品を納入することができたことから、販売体験などの機会も設



け、学生は自分たちが作成した POP やチラシを活用しながら、試食販売などを体験することができた。

岐阜大学の学生にとっては、実際に商談会に企業と同等の立場で参加・提案し、さらには成約した先には商品化されて、サービスエリアで販売されるに至る経験を得られる点が通常のインターンシップとは異なる。また、このプロセスは、商談会に向けて3段階のステップアッププログラムとなっている。1段階目は、指導教員の指導のもと、企業に対してプレゼンテーション可能な内容とすることである。この点は、地域協学センターの専任の実務家教員2名が学生指導を実施することで実現する。従来型の講義による一方的な知識提供ではなく、必要に応じて経営戦略やマーケティング、業界構造の理解等の観点で知識面のサポートを実施するコーチングスタイルに近いアプローチにより、ビジネスで求められる企画作成に関するスケジュール管理や、プレゼンテーション等の観点でのサポートを通して、企業への提案マナーを遵守しながら、学生の自主性を尊重した提案の実現が可能となる。2段階目は、学生による企業への提案が受入企業に採用されることで、商談会へのエントリーが実現する。企業が商談会への提案内容としてふさわしいと判断すれば、学生と企業が合同で商談会へ提案することが実現する。3段階目は、商談会での提案内容がテナント事業者採用されれば、実際にサービスエリア・パーキングエリアで商品が販売される。テナント事業者は、ビジネスとしての成立可否を判断基準とするため、提案内容そのものの魅力が求められる。

### 第3節 産学金連携モデル

本事例においては、岐阜大学の次世代地域リーダー育成プログラムが実施されるゾーンとなる岐阜県内において、アクターが協働し、商談会をトポスとして、産学金が連携する商談会と大学における協働教育の仕組みにより学生が地場企業と協働する。そのことを通じて、地域の企業・商品のブランド化に繋がるコンステレーションデザインによる地域創生が促進される仕組みが構築された(図7-4参照)。

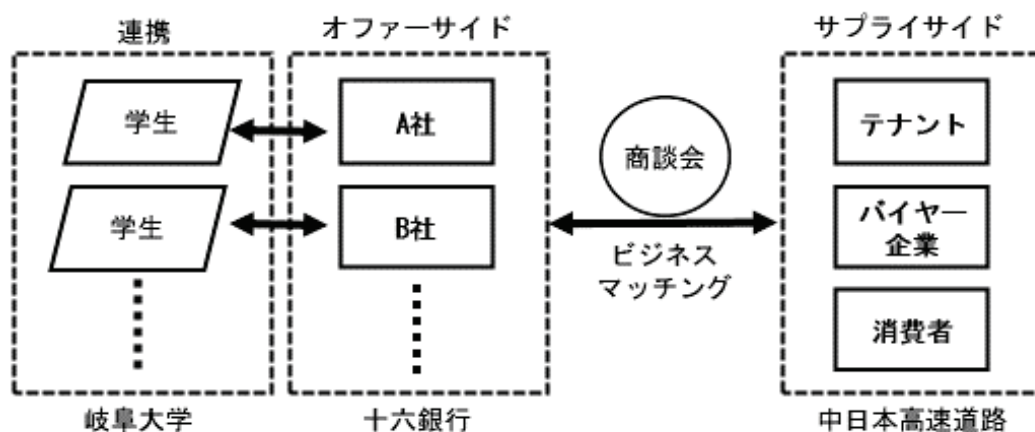


図7-4 産学金連携モデルについて

特徴は、地域金融機関が取引先のメーカーを紹介し、リテイラーを中日本高速道路のサービスエリアのテナント事業者が担う形で、オファーサイドの企業とサプライサイドの企業のマッチングが行われる点である。オファーサイドでのアクターとなるメーカーに対して、大学・大学生が関与することで、マッチング成約率の向上に寄与する。アクターであるメーカーとリテイラーと消費者間には情報

の非対称性が存在するが、大学生は自ら消費者の視点から、想定ターゲットである消費者の需要を調査し、メーカーに提案することにより、この情報の非対称性を埋める役割を果たす。つまり、トポスである商談会において、成約率が向上する仕掛けとして、学生が企業・商品をエピソードメイクすることでコンステレーションデザインが成立するといえる。マッチング率の向上は、オファーサイド・サプライサイドの両方の企業にとってのメリットであることに加え、紹介した銀行にとっても取引先企業の売上向上による地域活性化への寄与につながり、中日本高速道路にとってもテナント事業者のメリットを享受することは意義が大きい。学生にとっては、大学内の座学では得られない、非日常的なビジネス経験が得られる点にメリットがある。

また、オファーサイドに関しては、地域金融機関が地場企業を紹介することから、地場企業数の増加や企業内でのプロジェクト数の増加により、取組みを拡張させることも可能である。サプライサイドに関しては、今回は中日本高速道路のテナント事業者であったが、それ以外にもリテイラーであるバイヤー業者を追加すること、例えば、ショッピングモールでも可能であり、直接消費者を想定すればクラウドファンディングを活用した取組み等も可能である。また、オファーサイドとサプライサイドのビジネスマッチングの仕組みに大学・学生が連携する仕組みを構築することで、他ゾーンでの展開も可能である。つまり、当該モデルは、アクターの拡張性が備わっていることに加え、他ゾーンでも拡張可能な汎用性の高い地域デザインモデルである。

アクター間の関係性に関しては、中日本高速道路とそのテナント事業者等が協働した取組みである。十六銀行と中日本高速道路が実施する商談会において、テナント事業者と企業の商談が行われる。当該スキームの中で、十六銀行の取引先でサービスエリアへの商品納入を希望する地場企業と大学生が商品を協働提案することにより成約を目指す。関係者が地域創生に向けて一体となって取組むことが特徴である。

以下、中心となるアクターの役割と効果を考察する。

岐阜大学としては、次世代地域リーダー育成プログラム産業リーダーコースの上級段階プログラムの講義「産業リーダー実践」において、教育プログラムの一環として地場企業の課題解決に取り組むことができ、十六銀行や中日本高速道路といった地域の産業界にとってもメリットのある仕組みを構築することができた。キャリア形成について、キャリアの節目における内省は、「学修の度合いが深いサイクルは『一皮むけた経験』として振り返るぐらいインパクトの深いもの」(金井、2002)と、その有用性が指摘されている。3ステップ構成の教育プログラムの初級段階では、キャリアの考え方に関する基礎を学び、1週間程度の課題解決型のインターンシップを2回繰り返し、その上で、本稿で取り上げた上級段階の「産業リーダー実践」に取り組む仕組みとなっている。学生はその都度、自己の現況や立ち位置を把握した上で、目標設定を行い、実践し、内省するサイクルを繰り返すことにより、キャリアの節目における内省体験が繰り返される仕組みとなっている。2段階目のインターンシップに関して、経済産業省(2014)は、そのタイプを「仕事理解型」「採用直結型」「業務補助型」「課題協働型」「事業参画型」の5分類に整理している。「課題協働型」や「事業参画型」は、学生が企業と協働して大きな学習効果が得られる反面、企業の負担が大きいことが課題となっている。中長期のインターンシップによりPDCAサイクルを2回以上回転させることが有効である一方、見館・関口(2014)が指摘するように、1か月を超える長期間のインターンシップは、受入先の開拓や、単位化を含めてカリキュラム化が困難である。実際に、岐阜県内企業へのインターンシップの受入可能期間に関する意識調査によると、約半数の企業が1日から1週間以内を希望し、1ヶ月以上を希望する企業は5%に満たないことから、「長期間のインターンシップの受入れ可能な企業が少ない」(今永ら、2017、82頁)と、長期間のインターンシップに対する岐阜県内企業の需要の乏しさが明らかにされている。

このような状況をふまえ、次世代地域リーダー育成プログラム 産業リーダーコースでは、3 ステップの教育プログラムを通して、座学中心の「地域産業と企業戦略入門」では 1Day インターンシップによる企業見学と発表会への協力、「自己省察と将来のキャリア設計」ではゲストスピーカーとしての協力、産業協働型インターンシップでは1週間程度の協力という形で企業が相応の負担をしている。このように企業にとっても、本件の「産業リーダー実践」からその他の協力まで幅広い多様な形で負担・支援を選択することが可能であり、大学との接点を深くすることができる点が特徴である。

岐阜大学の学生にとっては、実際に商談会に企業と同等の立場で参加・提案し、さらには成約した先には商品化されて、サービスエリアで販売されるに至る経験を得られる点が通常のインターンシップとは異なる。また、このプロセスは、商談会に向けて3段階のステップアッププログラムとなっている。具体的には1段階目は、指導教員の指導のもと、企業に対してプレゼンテーション可能な内容とすることである。この点は、地域協学センターの専任の実務家教員2名が学生指導を実施することで実現する。従来型の講義による一方的な知識提供ではなく、必要に応じて経営戦略やマーケティング、業界構造の理解等の観点で知識面のサポートを実施するコーチングスタイルに近いアプローチにより、ビジネスで求められる企画作成に関するスケジュール管理や、プレゼンテーション等の観点でのサポートを通して、企業への提案マナーを遵守しながら、学生の自主性を尊重した提案の実現が可能となる。2段階目は、学生による企業への提案が受入企業に採用されることで、商談会へのエントリーが実現する。企業が商談会への提案内容としてふさわしいと判断すれば、学生と企業が合同で商談会へ提案することが実現する。3段階目は、商談会での提案内容がテナント事業者採用されれば、実際にサービスエリア・パーキングエリアで商品が販売される。テナント事業者は、ビジネスとしての成立可否を判断基準とするため、提案内容そのものの魅力が求められる。

以上のような段階的なスキームと、学生と企業双方が共通の目標に向かって取り組むことになり、お互い協働することができる。実際には、両社とも学生による提案を受け入れ、商談会への参加費を企業が負担し、学生と一緒に商談することとした。商談会では、サンクラフトは4社、天領食品は5社、秋田屋本店は4社と面談した。結果は、サンクラフトは未成約であったが、天領食品と秋田屋本店は「関サービスエリア」「養老サービスエリア」の二箇所成約し、販売が開始された。

#### 第4節 地域イノベーションの場の考察

本事例の特徴は、企業へのプレゼンテーションや商談会でのビジネスの現場で実際に行われるプレゼンテーションを教育と融合させ大学の単位化プログラムとした点が特徴である。「商談会」というビジネスマッチングの「場」を組み込んだことで、企業の事業価値の実現と学生の実践教育が両立する仕組みが成立した。

産学連携では、企業・地域と大学と学生の3者間の異なる利害関係を理解し、それぞれの意図を組み込んで設計する必要がある。企業の利害関係と、大学教育の利害関係を両立させる必要があるが、合致しない場合も多い。また、企業が採用する側で学生が採用される側であり、情報や知識の非対称性もあり、対等な関係構築に障壁がある。さらに、大学教育の中では、正課外の活動として学生が自発的に意欲を有して参加する場合と、単位化されることで内容が限定的な状況になる場合もある。さらに単位化をするには、組織の決定が必要で一定の障壁が存在する。このように異なる3者の思惑を理解し、同じ方向に向かって取り組むのは一般的には困難である。

当該事例では、教育とビジネスの実践を両立させ、単位化プログラムとして設計された。学生と企業が協働で本気のビジネスに取り組む際のギャップを埋める役割として、実務家教員が重要な存在を示すことを確認した。実践的な教育を企業との協働で実践することから、教員は学生に対する支援の

実施や、企業側の状況と学生の状況の双方の理解が重要である。双方の仲介者としての役割と、学生の提案を事業化につなげるため、当事者である学生の想いに火を付け、最大限の能力を発揮させた。実務家教員の存在に加え、商談会というビジネスのリアルな要素を組み入れたことで、企業と学生が有機的に結びつき、同じ方向に向かって取り組む引力が組み込まれた。

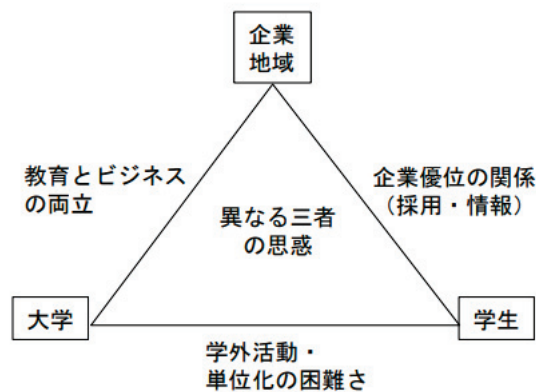


図 7-5 産学連携における構造的課題

また、企業単独と大学の関係性ではなく、地域の銀行と高速道路運営会社と地場の企業の異なる 3 者のアクター間と大学で形成される産学金連携モデルによるアクター間の連携も、引力を高める要素となった。全関係者のインセンティブが生まれる設計とすることで、学生を関係者が応援することに繋がる。具体的には、商談会の場で商品が採用されるために、地域企業は学生と一緒に取り組み、成果を実現したいというインセンティブが働く。地域の銀行は、地域企業が取引先であり当該企業の価値向上を支援することが地域金融機関に求められる役割の一つである。高速道路運営会社にとっても新たな新商品が納入され、産学連携によるブランド向上につながる。テナント企業にとっても、商品が納入され売上増加のメリットが含まれる。

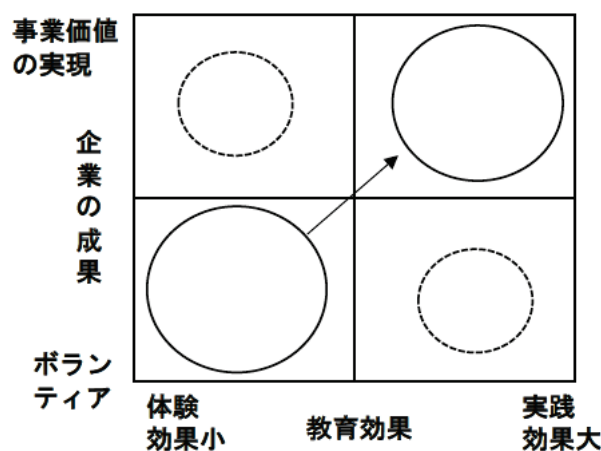


図 7-6 商談会によるイノベーション

## 注

- 1) 岐阜大学については、岐阜大学地域協学センターHPを参照。<http://www.ccsc.gifu-u.ac.jp>(2018.7.1 アクセス)。
- 2) 平成 28 年度に実施された COC 事業における中間事業評価の結果として、岐阜大学は最高評価「S」評価(採択された 76 大学中 7 大学)を受けた。  
[https://www.jsps.go.jp/j-coc/h28\\_hyoka\\_kekka.html](https://www.jsps.go.jp/j-coc/h28_hyoka_kekka.html)(2018.7.1 アクセス)。
- 3) 平成 29 年度に実施された COC+事業における中間事業評価の結果として、岐阜大学は最高評価「S」評価(採択された 42 大学中 5 大学)を受けた。[https://www.jsps.go.jp/j-coc/chukan\\_kekka.html](https://www.jsps.go.jp/j-coc/chukan_kekka.html)(2018.7.1 アクセス)。  
なお、COC 事業と COC+事業の双方で「S」評価を受けたのは信州大学と岐阜大学の 2 大学。
- 4) 十六銀行については HP を参照。<http://www.juroku.co.jp>(2018.7.1 アクセス)。
- 5) 十六銀行の取組みが、まち・ひと・しごと創生本部事務局 2015 年「地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の『特徴的な事例』～」として表彰された。表彰名：「十六銀行：地域の資金好循環の実現に向けた『サプライヤー探索サービス』(逆見本市商談会)によるマッチング支援」。  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/1512\\_research\\_kinyu.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/1512_research_kinyu.pdf)(2018.7.1 アクセス)。
- 6) 中日本高速道路については HP を参照。<http://www.c-nexco.co.jp>(2018.7.1 アクセス)。
- 7) 3 機関での取組みが、まち・ひと・しごと創生本部事務局 2017 年「地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の特徴的な事例」として表彰された。表彰名：「産学金官連携による逆見本市型ビジネス商談会を通じた地域資源の発掘・販路開拓支援」。  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/1802\\_research\\_kinyu3.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/1802_research_kinyu3.pdf)(2018.7.1 アクセス)。

## 引用文献

- 今永典秀、松林康博、益川浩一 (2017)「インターンシップによる大学と地元産業界の協働教育-岐阜大学地域協学センター『次世代地域リーダー育成プログラム 産業リーダーコース』を中心とした多様なインターンシップ事例より-」 『岐阜大学教育推進・学生支援機構年報』 第 3 号、pp79-91
- 宇田川元一(2011)「組織変革におけるストーリーテリングの意義-問題分析志向からポジティブな未来志向へ-」 西南学院大学商学部論集、pp179-194
- 加藤敬太(2014)「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム」 組織科学、47 巻 3 号、pp29-39
- 門間由記子(2017)「中小企業におけるインターンシップ導入の課題」 インターンシップ研究年報 20、pp19-24
- 金井壽宏(2001)『働くひとのためのキャリアデザイン』 PHP 研究所
- 金融庁(2017)「平成 29 事務年度金融行政方針」  
<https://www.fsa.go.jp/news/29/2017StrategicDirection.pdf>(2018.7.1 アクセス)
- 倉科敏材(2003)『ファミリー企業の経営学』 東洋経済新報社
- 経済産業省(2014)「教育効果の高いインターンシップの普及に関する調査報告書」
- 十六銀行 HP 「平成 28 年度地域密着型金融の取組み実績」  
<http://www.juroku.co.jp/ir/management/tiiki/28.html>(2018.7.1 アクセス)

古関博美編著(2011)『インターンシップ—キャリア教育としての就業体験—』学分社  
高橋弘司(1993)「組織社会化研究をめぐる諸問題」経営行動科学、8(1)、pp1-22  
中小企業庁(2019)「2019年版中小企業白書」  
[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/2019\\_pdf\\_mokujityuu.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/2019_pdf_mokujityuu.html) (2019.9.10 アクセス)  
内閣府(2017)まち・ひと・しごと創生総合戦略について(改訂版)  
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/honbukaigou/h29-12-22-shiryuu1.pdf>(2018.7.1 アクセス)  
中原淳 (2012)『経営学習論』東京大学出版会  
野村恭彦(2012)『フューチャーセンターをつくらう』プレジデント社  
服部泰宏(2016)『採用学』新潮選書  
原田保・石川和男(2018)「トポスの解釈と地域デザインへの活用」原田保・山田啓一・石川和男編著『地域イノベーションのためのトポスデザイン』学文社、pp63-82  
原田保(2013)「地域デザインの戦略的展開に向けた分析視角-生活価値発現のための地域のコンテキスト活用-」地域デザイン学会誌『地域デザイン』第1号、pp7-15  
ヘンリー・チェスブロウ(2004)『Open innovation:ハーバード流イノベーション戦略のすべて』  
大前恵一郎訳、産業能率大学出版部  
まち・ひと・しごと創生本部(2015)「まち・ひと・しごと創生総合戦略 2015 改訂版」  
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/h27-12-24-siryuu2.pdf> (2019.9.10 アクセス)  
まち・ひと・しごと創生総合戦略の KPI 検証チーム(2017)「まち・ひと・しごと創生総合戦略の KPI 検証に関する報告書」  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/kpi\\_kenshouteam/h29-12-13kpihoukokusho.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/kpi_kenshouteam/h29-12-13kpihoukokusho.pdf)(2019.9.10 アクセス)  
真鍋和博(2010)「インターンシップタイプによる基礎力向上効果と就職活動への影響」『日本インターンシップ学会年報』第13号、pp9-17  
見館好隆(2017)「インターンシップによるキャリア育成の効果」『人材開発研究大全』東京大学出版会、pp143-175  
見館好隆・関口倫紀(2014)「インターンシップがキャリア育成にもたらす効果とその規定要因」経営行動科学学会年次大会:発表論文集、17号、pp53-58  
文部科学省(2017)「インターンシップの更なる充実に向けて議論の取りまとめ」  
文部科学省(2015)「平成27年度 地(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+)」  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/coc/1362179.html](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/coc/1362179.html) (2019.9.10 アクセス)  
文部科学省(2015)「平成27年度 地(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+)」  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/coc/1362179.html](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/coc/1362179.html)(2018.7.1 アクセス)。  
山崎朗・鍋山徹編著(2018)『地域創生のプレミアム戦略』中央経済社  
家森信善(2018)『地方創生のための地域金融機関の役割』中央経済社  
株式会社リクルートキャリア(2019)「就職白書 2019」  
[https://data.recruitcareer.co.jp/wp-content/uploads/2019/02/hakusho2019\\_r.pdf](https://data.recruitcareer.co.jp/wp-content/uploads/2019/02/hakusho2019_r.pdf)(2019.9.10 アクセス)。

## 第8章 Instagramの「場」を活用した産学連携観光教育

### 第1節 背景

「まち・ひと・しごと創生法」が2014年9月に制定され、地方においては、農業、製造業、観光などの地域産業の振興や、大学・企業の連携によるイノベーションの創出などの様々なプロジェクトが展開されてきた。地域においては、過去から外部との交流の観点では、移住定住支援策や、地域おこし協力隊の受け入れなどが実施され、外部の力と地域の力が融合し、地域の魅力を維持拡大してきた。

総務省(2019)によると、近年、インターネットや携帯電話、スマートフォンの普及により、ソーシャルメディアによるオンラインコミュニティも社会を構成するものと捉えられるように変化した。その中でTwitterやInstagramは、「フィード型」と分類され、参加者が投稿する様々な情報が一覧となって表示され、参加者同士のつながりを通じた情報のやり取りによってつながりが生じるものと分類されている。

これらのフィード型のソーシャルメディアは、最近10年で我が国において急速に広まり、現実社会での人間関係が、ソーシャルメディアにより補完されるようになってきた。ソーシャルメディアが広まることにより、地域資源の発掘・発信方法や、地域外の人が地域の情報を得る手段の選択肢が拡大した。このような中で、関係人口「定住人口でも交流人口でもない、地域や地域の人々と多様にかかわる者」が注目されている(小田切、2018)。地域への移住定住に関連し、実際に居住地を構えるのではなく「様々なライフスタイルやライフステージに合わせて地域と多様に関わることができるため、定住人口よりも気軽に地域と関わることができる」(大江ら、2019)ためである。

2017年から特許庁などが主体となり、地域資源の魅力の発掘・発信について、Instagramを活用して、大学生と地域団体が協働して取り組む「地域ブランド総選挙」の事例に着目する。この事例よりInstagramが、地域と大学生の協働活動に対して果たす機能と、地域資源の魅力発信に寄与する仕組みを調査分析する。

### 第2節 産学連携の観光教育

観光庁(2018)によると、知識・理論・スキルの修得とともに、観光の実践と結び付け、「観光を」教育することに加え「観光で」教育する実践授業の必要性を指摘している。村上(2016)は、2011年から実施された大学生観光まちづくりコンテストを事例とし、地域の観光資源の宣伝・地域への経済効果と、学生の地域への就職や定住促進の間接的・長期的効果を述べている。こうした取組みの産官学連携のメリットについて、大学は地域・社会貢献を具現化する機会となり、地域や産業界は若者の潜在的ニーズの発掘や新たなマーケティングの場とし、新ビジネス開拓や産業振興の機会として活用することで、大学の知的シーズと地域・産業界のニーズをマッチングする場が発現されることがあげられる。また、産業観光推進会議(2014)は、異なる主体の協働が持続可能な観光や地域づくりでは重要であり、地域主導型の観光では観光者と受入れ地域が交流し、観光産業と受入れ地域と観光者の協働関係が成立し、その結果観光を通じた地域づくりや産業創造が進展し、持続可能な地域づくりを促す機能を持つと指摘している。

地域の魅力を再発見するためには、観光教育に加えて、インターンシップなどを通して大学が地域と連携し、学生が地域で学ぶ機会を創出することが有益である。文部科学省の支援のもと、2013年度より「地(知)の拠点整備事業(大学COC事業)」(Center of Community)が開始され、大学が自治体

と連携し、地域を志向した教育・研究・社会貢献を進めることで、地域の課題解決に資する様々な人材や情報・技術が集まり、大学が地域コミュニティの中核的存在となる機能強化の施策が実施された。また 2015 年度からは、COC 事業の後継事業として、「地(知)の拠点大学による地方創生推進事業」(COC+事業)が推進されている。目的は、若年層の東京一極集中を解消するため、全学的に地域を志向する大学群、自治体、地域の中小企業等の連携により、各地域の実情に応じた雇用創出や学卒者の地元定着率向上に向けた取組みを進め、大学による地域創生を推進することである。

大学と地域との連携に関しては、宍戸(2018)は「産学官連携も、情報交換や人手不足を補うことを目的とするのではなく、地域課題の解決や産業界や地域の観光に新たな価値を創造出来る連携とすることが必要である」とお互いのメリットを生み出す連携が重要であることを述べている。一方で、中塚・小田切(2016)は、「地域の不満・大学の不安として戸惑うケースが多い」ことが課題であると言及した。例えば、地域側が学生を単純労働力としての期待や、地域側の希望の一方的な主張では持続的な関係性の構築は困難である。また、観光庁(2018)は、こうした実践型の授業は教員の個人的なネットワークに依存する傾向があることを指摘し、地域、企業、大学が有するノウハウやリソースを統合するシステム構築の必要性を言及している。つまり、個人に人脈が依拠することに伴い、教員や地域の人が何らかの事情で交代した場合、単発の取組みとなるリスクを抱える。観光教育においては、地域で、地域と連携・協働して学ぶことの重要性が示される一方で、その連携に関して、双方が事業を持続する難しさが存在する。

### 第3節 地域ブランド

地域資源の振興の1つとして、地域ブランドを推進するため 2006 年より「地域団体商標制度」が特許庁により導入されている。本制度は、地域の事業協同組合や商工会、商工会議所、NPO 法人等が使用する「地名+商品(サービス)名」からなる商標を地域ブランドとして登録を認めるものである。地域ブランドを適切に保護し、信用力の維持による競争力の強化と地域経済の活性化を支援するものであり、2018 年 12 月末時点で 645 件が登録されている(特許庁、2019)。

地域ブランドはビジネスにおいて発展したブランドの応用研究領域として生まれた。「2002 年を過ぎたあたりから論文数が増え始め、2005 年には年間 100 篇以上に達し、地域ブランド研究は一種のブームを迎える」(小林、2016)が、その後ブームは沈静化した。再び、2016 年以降、地域ブランドが注目されていることを日本の論文数の推移より示し(小林、2019)、近年地方創生の施策とともに再注目されていることを示唆した。ブランドは、アメリカマーケティング協会(AMA)によると「ある売り手の財やサービスを他の売り手のそれと異なるものとして識別するための名称や言葉、デザイン、シンボルまたはその象徴」と定義される。地域ブランドは「地域が特性として持っている資源すなわち農水産物・特産物・産業・自然・景観・歴史・文化財・伝統・芸能・名所・史跡・まち並み・イベント・その他の地域社会の特性などを全体としてイメージ形成した名前、デザイン、用語、シンボルおよびその他の特徴」(田中ら、2012)とされる。地域ブランドに関する研究は、マーケティング論から派生し、ブランドの付与対象の違いによって 2 つの潮流がある(久保田、2004)。1 つは、地域資源ブランドとして地域の農水産物や加工品などをマネジメントすることでブランドを構築するもの、1 つは、地域ブランドとして行政区のような地域空間のマネジメントにより、地域自体のブランドを構築するものである。青木(2004)は、企業ブランドとの比較のなかで、地域資源に加えて、地域全体をブランド化する流れについて理論枠組みを「地域ブランド構築の基本構図」として示した(図 8-1 参照)。



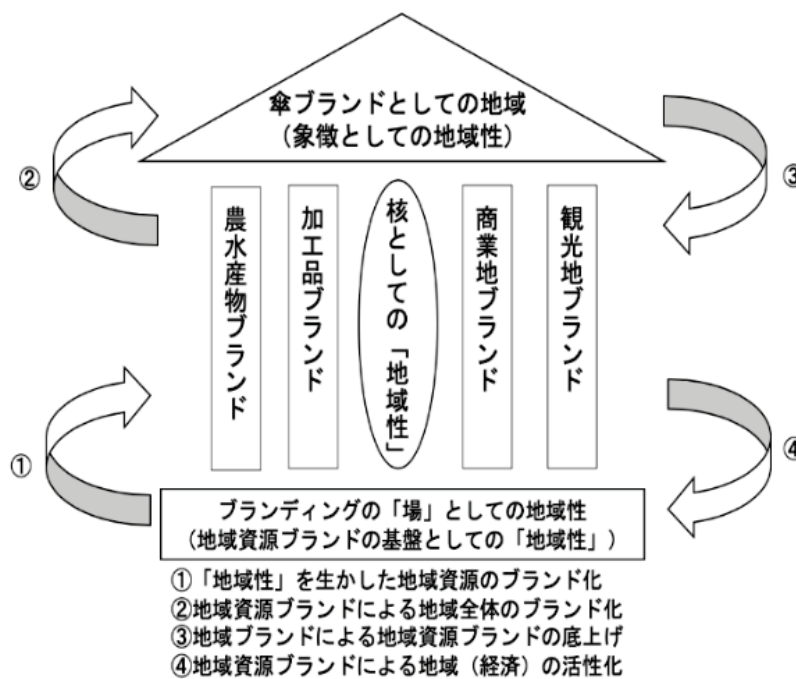


図 8-1 地域ブランド構築の基本構図  
 青木(2004)

「地域が観光資源に基づいたアウトプットを生産し、観光客がそれを消費するという一方のモデルは 1980 年代以降見直しがなされている」(庄司, 2014)

マーケティング論の中でも、モノの価値を提供するグッズ・ドミナント・ロジックから、モノのマーケティングとサービスのマーケティングに内包され、企業と顧客の中で相互に価値共創への転換がされる「サービス・ドミナント・ロジック」に関する研究が進められている。これらは、顧客が自分たちの価値を実現するために、企業と顧客が価値を共創し、顧客との関係性を志向し、その価値共創の結果としてまた関係性が強固になるものである。これらは、近年価値共創の概念として取り上げられ、顧客の共同生産者として検討が進められている。特に(Vargo and Lusch, 2004)によるサービス・ドミナント・ロジックは、マーケティングにおけるサービスの概念を拡張して説明することに繋がる。観光における視点の変化としては、以下の通り変化している(表 8-1 参照)。

表 8-1 価値共創コンセプトと価値生産・消費コンセプト

価値生産・消費コンセプト	価値共創コンセプト
商品志向	アクター志向
観光商品化	エクスペリエンス
画一された商品の提供	多様な背景を持つアクターへの対応
付加価値	共同生産
価値の一方的伝達	価値のコンステレーション
コンテンツ重視	コンテキスト重視

庄司(2014)p17 参照

Vargo & Lush(2004)が提唱するサービス・ドミナント・ロジック(以下「S-D ロジック」とする)の中心概念の 1 つに「価値共創」がある。S-D ロジックは、有形財を中心とした交換するグッズ・ドミナ

ント・ロジック(G-D ロジック)とは異なり、変換活動に使われる資源を変換される側(オペラント資産)と変換する側(オペラント資源：ナレッジやスキル)に分けられ、サービスを他社もしくは自身のベネフィットのために専門家されたナレッジやスキルを適用する。また、価値共創に関する公理の一つに「顧客は常に共同生産者である」がある。従来のマーケティングでは価値を創る主体は企業と考えられ、企業は商品に価値を作り込み、商品に対して顧客に多くの価値を認めてもらう事を目指してきた。顧客は、企業が創った商品に対して対価を支払い、消費する主体であると考えられていた。つまり、企業による価値生産と顧客による価値消費が分業されてきた。しかし、S-D ロジックでは、顧客が製品やサービスを使う過程において企業が行う活動や顧客がとる行動が価値を生み続けるという前提に立つ。つまり企業と顧客が相互作用の中で一緒になって価値を創る「価値共創(co-creation)」という考え方である。価値共創に関する見解や、企業が S-D ロジックの観点から顧客との価値共創の概念には先行研究より明らかにされている。河内(2014)は、共創が行われるためには、不特定多数でない参加者が、特定の場で相互作用をもたらす必要性を述べ、さらにそこで参加者同士の価値提供による創発、セレンディビティが生じる仕組みを述べた。さらに、村松(2015)は、製品開発やサービス・マーケティングにおいて議論されている消費者参加型製品開発やサービス提供プロセスへの顧客参加を意味するのではなく、顧客やその他の主体も価値創造プロセスの一部として、価値共創者になると指摘する。また、藤川・阿久津・小野(2012)は、10 の日本企業の事例から、企業と顧客が価値創造に加わる「価値共創」プロセスから、価値共創を始める当初の段階よりも、企業側も顧客側も事前に想定しなかった価値を創造することの多さを示唆する。また、庄司(2015)は、「製品ブランドがアクターやゾーニングがすでに定められているものであるのに対して、地域ブランドに関してはゾーニングする対象と実行する主体の多様性がブランディングに難しさを示すとともにイノベーションの可能性もある」と指摘している。

#### 第4節 地域ブランド総選挙

特許庁等は、地域団体商標制度登録団体と学生が協働し、地域団体商標の魅力を発信する機会を創出し、一般消費者及び地域団体商標の取得を検討する団体への制度普及、並びに、地域団体商標のさらなる活用促進を目的として、2017年度に九州地域ブランド総選挙が開催し、2018年度には東海北陸地域ブランド総選挙が開催し、2019年度には東北ブランド総選挙を開催した。この総選挙は、SNSの「Instagram」で発信して獲得した「いいね」の数と、提出資料の審査により10チームが本選に出場する仕組みであった。大学生は、地域団体商標の権利者などへの取材を通じて、地域ブランドの魅力を発掘し、学生の目線での魅力的な発信や、新たな魅力の開発に取り組んだ。特色は、活動成果の報告ツールとして近年若者や外国人観光客を中心に広く認知されているSNSの「Instagram」を用いる点と、コンテスト形式で実施され多くの大学や地域商標団体が参加できる点である。

9月上旬から約2か月間、参加学生は1チーム3名から5名程度で、Instagramに投稿した。それぞれの投稿には地域団体商標のロゴマークを写真に掲載し、PR方法を工夫し、動画や写真を投稿した。

表 8-2 2018 年度・2019 年度 地域ブランド総選挙参加団体・大学

東海北陸地域ブランド総選挙(2018 年度)			東海北陸地域ブランド総選挙(2018 年度)		
所在地	地域商標団体	大学	所在地	地域商標団体	大学
愛知県	豊橋カレーうどん	名古屋大学	青森県	風間浦鮎鱈	青森国立大学
	豊川いなり寿司			大鰐	青森大学
	三州瓦			あおもり藍	
石川県	能登ふぐ	金沢星稜大学	岩手県	南部一郎 かぼちゃ	岩手大学
	小松うどん			安代裂き織り	
岐阜県	美濃和紙	岐阜大学		宮守川 野菜ジュース	
	ひるがの 高原だいこん		江刺りんご		
	飛騨の家具/ 飛騨・高山の家具		真崎わかめ	宮城大学	
静岡県	三方原馬鈴薯	静岡文化芸術大学	宮古の真鱈		宮城学園女子大学
	丹那牛乳	日本大学	塩竈おでん		
	由比桜えび	静岡大学	石巻おでん		
富山県	高岡銅器	富山大学	石巻お茶菓子	宮城学園女子大学	
	魚津バイ飯	富山国際大学	美郷まんま		
福井県	若狭かれい	福井県立大学	秋田県	秋田由利牛	秋田大学
	芦原温泉/あわら温泉	福井大学		横手やきそば	
三重県	伊賀くみひも	三重大学	山形県	山形セルリー	東北芸術工科大学
	くわな鋳物			山形名物 玉こんにゃく	
	伊勢型紙	鈴鹿大学	福島県	土湯温泉	福島学院大学

東海北陸ブランド総選挙は、東海・北陸の 7 県(愛知県、石川県、岐阜県、静岡県、富山県、福井県、三重県)の地域団体商標を有する団体 18 と、12 大学 18 チームがタッグを組む形で実施された(表 8-2 参照)。東北ブランド総選挙は、東北の 6 県(青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県)の地域団体商標を有する団体 18 と、9 大学 18 チームがタッグを組む形で実施された(表 8-2 参照)。

2 か月経過後には、一次審査が実施され 18 チームから決勝に進出できる 10 チームに絞られた。Instagram の投稿の「いいね数」と、「発掘」「発信」「発展」が審査基準として明示され、その基準をもとに選定された。「発掘」は、地域ブランドストーリーとして、取材などを通して共有した地域ブランドの価値を把握し、学生チームから地域に働きかけて提案した地域の反応や、学生が新たに地域ブランドのコンセプトを創り出すことである。「発信」は、地域ブランドの魅力について、写真や映像から伝わるか、また想定顧客ターゲットへの情報であること。「発展」は、地域ブランドのビジネス展開プランについて発展的に評価された。具体的には、地域商標団体と学生が協働する価値共創による成果や、販路・販売方法・体制などのビジネスモデルに関する観点が加味された。決勝は、1 次審査通過の 10 チームによる 8 分程度のプレゼンテーションが実施され、地域団体商標取得の商品

やサービス、並びに地域の魅力について、プレゼンテーションから、外部の審査員と来場者による投票結果を総合的に加味する形で「最優秀賞」「発展賞」「発信賞」「発掘賞」などの賞が授与された。

この仕組みに対して、Instagram を活用した波及効果を測定するために、決勝終了後 1 か月後の時期に、累計投稿写真数と、外部からの「いいね」の獲得数の調査を実施した(表 3 参照)。2018 年度の東海北陸地域ブランド総選挙の調査結果は、参加団体チームの合計写真投稿数は 2,452、「いいね」数は 238,904 件であった。各チームの平均投稿数は 136 であり、「いいね」獲得数は 13,272 件であった。決勝進出 10 チームの平均投稿数は 157 件、「いいね」数の平均は 17,118 件であった。2019 年どの東北地域ブランド総選挙の調査結果は、参加団体チームの合計写真投稿数は 1,425、「いいね」数は 88,839 件であった。各チームの平均投稿数は 84 であり、「いいね」平均獲得数は 5,226 件であった。決勝進出 10 チームの平均投稿数は 108 件、「いいね」数の平均は 6,797 件であった。これらの合計の投票数は 3,877 件、「いいね」数は 327,743 件、コメント数は 2,019 件、1 投稿あたりの「いいね」数は 85 件であった。

表 8-3 Instagram の投稿数・いいね数

			投稿数	いいね数	いいね数/ 投稿数	コメント
東海 北陸	全体	合計	2,452	238,904	97	1575
		平均	136	13,272	97	88
	決勝 10 チーム	合計	1,569	171,176	109	1,178
		平均	157	17,118	109	118
東北	全体	合計	1,425	88,839	62	444
		平均	84	5,226	62	26
	決勝 10 チーム	合計	1,076	67,966	63	368
		平均	108	6,797	63	37
合計			3,877	327,743	85	2,019

Instagram の投稿数に関する調査結果から、学生が主体となって撮影した写真や動画が、Instagram のプラットフォーム機能を通じて外部の第三者に対して発信され、地域資源や地域に関する情報が第三者に届けられていることが確認できた。Instagram は若者の間では日常生活の楽しみの一つとして活用されることから、楽しみながら参加する効果も期待できる。発信された写真や動画は、フィード型の SNS の特徴から、第三者の評価が高いものは「いいね」が多くなり、シェア機能で拡散されることから、地域の魅力の発信に繋がることを確認できた。

さらに、コンテストの効果として、決勝進出や受賞を目指すことが、関係者が協働することに繋がる仕組みがあげられる。具体的には、決勝進出したチームや賞を受賞したチームは、地域団体商標団体と協力し、新たな商品の PR 方法を生み出し、販路開拓や、新商品提案が実現された。このような「発展」に向け、学生と地域のアクターが協働する行動が、外部のマスメディアに取り上げられることで、「地域ブランド」として第三者へ地域の魅力が伝わることに繋がった。

## 第 5 節 地域イノベーションの場の考察

Instagram の活用により地域の価値発信の「場」を生み出した。コンテスト形式の採用により、地域の魅力発信を標準化し、他地域・他大学の協働を実現する「場」が生み出された。Instagram をきっか

けに、よそ者である若者が媒介者となり、地域の価値を地域内外へ発信された。Instagram は若者には馴染みのあるツールであり、親しみを持ちながら地域の魅力について、若者の目線で捉えて再編集して発信する行為が、地域の魅力向上につながる。結果、学生の行動と、地域のニーズが合致し、さらにはコンテスト形式の採用により、両者が同じ方向に向かって協働するインセンティブが働き場の引力を有する点が特徴である。

地域企業は、ブランド価値を高めるための活動を日々実施しているが、若者をターゲットにした広報活動や SNS の活用によるマーケティング活動の実施が課題となっている場合も多い。さらに、地域が大学や若者と連携することに関しては、当該地域に大学が存在しない場合も多く、協働する経験を有していない場合も多い。

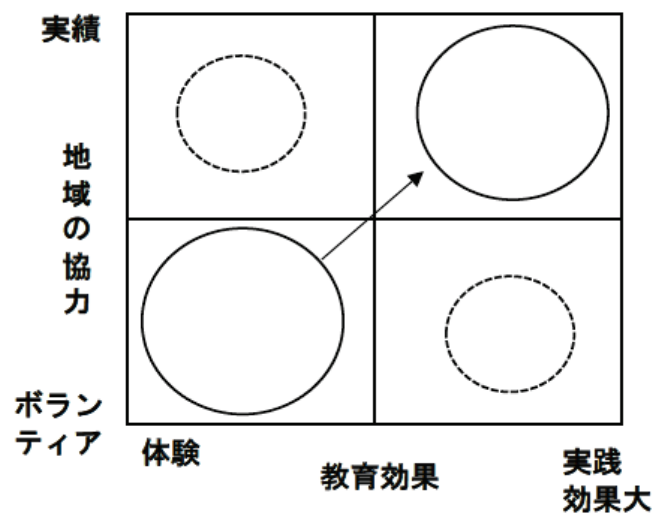


図 8-2 地域ブランド選挙によるイノベーション

地域団体にとっては、学生が地域に来て、地域の魅力を発掘に価値を感じる。その上で、調査する活動プロセスが Instagram で発信されて価値に繋がった。したがって、学生の活動が、地域の魅力を第三者に伝えるという価値共創に寄与した。今回の取り組みのスキームでは、商標団体に対して 1 つの大学・グループでの取り組みに限定されるが、コンテスト形式を採用することによって、異なる商標団体や大学が競い合うことで、地域の魅力を発信するインセンティブを作り出す。

地域ブランドの成り立ちについて、地域の価値が地域内の生活者、関連組織に共有され、地域外に発信され、定着することで構築される(内田、2008)。地域内・地域外のアクターが連携・協働した上で、教育などの要素と融合させ、学生と地域が相互に恩恵を受ける取り組みであり、これからの時代における学習の在り方や、地域の共存・共栄に対する示唆を与えるものとなる。

#### 引用文献

- Vargo, S.L., and Lusch, R.F.(2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17
- 青木幸弘(2004)「地域ブランド構築の視点と枠組み」*商工ジャーナル*、2004年8月号、pp14-17
- 内田純一(2008)「地域ブランド創造の戦略」*大交流時代における観光創造*、70、pp119-138
- 小田切徳美(2018)『関係人口という未来-背景・意義・政策、ガバナンス』ぎょうせい、pp4-17

- 大江万梨、濱田悠輔、神原秀政、米田達海、太田尚孝(2019)「関係人口の増加に向けた提案と関係人口が果たす役割に関する考察」兵庫地理(64)、pp105-113
- 河内俊樹(2014)「SD ロジックにおける価値共創に関する一考察」『松山大学論集』26(3)、pp65-100
- 観光庁(2018)『平成 29 年度 産学連携による実務人材育成ワーキンググループ報告書』
- 久保田道彦(2004)「地域ブランドのマネジメント」『流通情報』No418、pp4-18
- 小林哲(2016)『地域ブランディングの論理』有斐閣
- 小林哲(2019)「地域ブランド論における地理的表示保護制度の理論的考察」フードシステム研究 26(2)、pp40-50
- 産業観光推進会議(2014)『産業観光の手法-企業と地域をどう活性化するか』学芸出版社
- 庄司真人(2014)「コンテクスト・ツーリズム：価値共創の視点から」地域デザイン、第 3 号、pp9-21
- 庄司真人(2015)「地域デザインとサービス・エコシステム：地域企業における SD ロジック的視点の探求」地域デザイン学会誌(5)、pp131-147
- 宍戸学(2018)「観光教育研究と観光人材育成の推進、観光研究」29(2)、pp92-99
- 総務省(2019)「平成 30 年度情報通信白書」
- 田中道雄、白石善章、濱田恵三(2012)『地域ブランド論』同文館出版
- 特許庁(2019)「地域団体商標ガイドブック」
- 中塚雅也、小田切徳美(2016)「大学地域連携の実態と課題」農村計画学会誌、35(1)、pp6-11
- 藤川佳則、阿久津聡、小野譲司(2012)「文脈視点による価値共創経営：事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて」『組織科学』46(2)、pp38-52.
- 村上雅巳(2016)「地域観光政策に関する一考察-『大学生観光まちづくりコンテスト』等による地域活性化」、跡見学園女子大学観光コミュニティ学部紀要(1)、pp85-91
- 村松潤一(2015)『価値共創とマーケティング論』同文館出版

## 第9章 事例研究のまとめ

### 第1節 事例研究要旨

本章の構成は、第1節で事例研究を概観し、第2節で協働の「場」の生成プロセス、第3節で新たな場の活用による中小企業イノベーション、第4節で若者が地域企業と協働し事業成果を生み出す実践の「場」、第5節で地域イノベーションの「場」の要素を示す。

本研究の目的は、地域イノベーションの「場」の要素と関係性を明らかにすることで、そのために、異なるアクターが協働する場の生成プロセスと、地域中小企業のイノベーションと、若者と地域企業の協働・共創に関する調査分析を実施した。第3章、第4章では、異なるアクターが協働する場の生成プロセスを考察した。第5章、第6章では、新たな「場」としてクラウドファンディングやプロボノや兼業者などの外部の経営資源を活用することによる中小企業イノベーションを考察した。第7章、第8章では、実践的で地域に事業価値創造をもたらす「場」の産学連携協働教育を考察した。各章の要旨は次の通りである。

第3章の市民活動団体の事例は、目的や雰囲気は検討され場の引力が設計された状態で始まり、補助金の獲得や、特定の空間の利用によって、次第に運営力、継続発展力、引力も強くなった。第4章の Cue の事例は、企業として空間を有し、専属のコミュニティマネージャーの存在が特徴である。営利活動ではなく社会貢献活動の要素があることで、参加者が安心してフランクにフラットな関係で参加が実現する。単発企画が中心で参加者も運営側も疲弊する面もあったが、共創に繋がる自主イベントや継続する団体への利用促進により、場の運営力や引力、継続発展力が強くなった。2つの事例から、空間、目的、雰囲気と、場の力としての運営力、引力、継続発展力が、補助金や施設の活用、運営コンセプトの進化によって、目的と雰囲気が合致し、場の力が強くなることが確認できた。

第5章では、社会的分業体制の地場産業はイノベーションの創発が困難であるが、購入型のクラウドファンディングによって、地域の伝統ある地場産業の新商品開発や外部企業との協働が行われるイノベーションの「場」が確認できた。クラウドファンディングが通常の商品開発とは異なり、ニッチなターゲットに対して尖ったコンセプトの商品が好まれる傾向にあり、商品を応援したいと考える新規顧客が SNS 等で広報をサポートするなどの共創が実現した。第6章では、地域の中小企業と外部の新しい働き方であるプロボノや兼業を行う人材が実践する協働のイノベーションの「場」について、NPO 法人 G-net が実施するシェアプロジェクト・ふるさと兼業の事例より確認できた。特徴としては、地域の中小企業のビジョンや経営者の想いに対して、外部のプロボノや兼業者が業務時間外にテレワークを活用し、中小企業の経営者・従業員とプロジェクトチームとなり地域企業の課題に3か月間の期間限定で取り組み、中小企業の事業価値創造が実現した。また、通常では結びつかない2者をコーディネーターがマッチングし、調整役、翻訳者としての役割を果たした。さらにプロジェクト中も伴走支援し、事業の成果を実現に導く役割を果たした。2つの事例から、イノベーションが生じにくい社会的分業体制の地場産業や、経営資源が限定的な地域の中小企業においても、クラウドファンディングなどの新たなツールや、プロボノや兼業などの外部の経営資源を活用することで、協働・共創による事業価値創造が実現した。

第7章では、産学金が連携した「商談会」の枠組みにより、地域企業がビジネス上の成果と教育効果が両立した。特徴としては、ビジネスの世界で実施されている「商談会」を通常の企業と大学のインターンシップに加えることで、学生の教育と地域企業の事業価値創造が両立した。企業と学生の両者が協働するインセンティブが生まれた。実務家教員が地域企業との調整役としてコーディネートす

る役割や、学生への支援や、プロジェクトマネジメントの役割が重要である。第8章では、Instagramを活用した地域ブランド総選挙の事例より、Instagramとコンテストを「場」として、地域の魅力について、地域のアクターと学生が協働できた。若者が地域の魅力をInstagramで発掘・発信し、コンテスト形式の採用によって、地域や大学を超えて競争が可能になり、地域の魅力を地域と学生が協働して発掘・発信するインセンティブが生まれた。2つの事例から、学生にとっても教育効果が実現し、地域や地域企業も事業価値を実現し、双方の便益が両立する場が実現した。通常では立場が異なり対等になりくい地域や地域中小企業が学生と協働し、目的を達成するために力を合わせて取り組むインセンティブを確認できた。また、仕組みを設計する重要性や、実務家教員が地域や地域企業との調整を担い、学生が活躍する支援者としての役割の重要性が示唆された。

事例研究より、若者と地域企業の協働において地域イノベーションを生み出す「場」では、1.空間、2.目的、3.雰囲気、4.運営力、5.引力、6.継続発展力の6つの要素が進化し、整合することでイノベーションの生み出す「場」の形成が把握できた。さらに、クラウドファンディングやInstagramなどのツールや、外部との協働・共創によって、地域中小企業のイノベーションに向けて「場」や、若者が地域企業と協働し事業成果を生み出す実践の「場」が実現した。

次節以降では、異なるアクターが協働する場、地域中小企業のイノベーションの場と、若者と地域企業の協働・共創の場を1.空間、2.目的、3.雰囲気、4.運営力、5.引力、6.継続発展力の6つの要素から考察する。

## 第2節 協働の場の生成プロセス

第3章では大学生と社会人が協働するキャリアに関連した市民活動団体の「場」の生成プロセス、第4章では株式会社オカムラが展開する「Cue」より、企業が主体で運営するフューチャーセンターの生成プロセスとコミュニティマネージャーの役割を確認した。異なるアクターが協働する「場」について、1.空間、2.目的、3.雰囲気、4.運営力、5.引力、6.継続発展力の観点から考察する。

第3章のNAGOYA×FOREVERの事例では、空間として名城大学社会連携ゾーンのshakeを活用したイベントが企画実施された。特徴は、名古屋を盛り上げることを目的として、社会人と学生が共に学ぶ・成長するという明確なコンセプトがあり、目的を実現するための企画・イベントが、利害関係がない社会人と学生が対等の立場で集い、本音で喋りやすい雰囲気を作り出す。さらに、社会人と学生が異なる立場であるが、双方が異なるインセンティブを有する。学生は将来の働くキャリアをイメージするために社会人に対して質問を希望し、社会人は学生との対話によりキャリアの棚卸しにつながることを把握できた。また、社外でのネットワークを構築する効果や、学生のために慈善的に貢献につながる効果が確認できた。運営はボランティアのスタッフが中心で実施されるが、グランドルールが設定され、過去から長く関与するスタッフや、忠誠心の高い複数回の参加者が場の雰囲気を維持するのに自主的に関与する。スタッフやサポーターや企画者などの複数の役割によって、参加者の期待に応じた関わり方の選択肢がある。さらに、単一の企画のみならず、複数の企画や、外部との協働により、新たな人との関係が生じ、参加者が飽きずに参加し続け、継続発展に繋がる。

次に、第4章のCueの事例では、株式会社オカムラ中部支社が物理的な空間として、「未来のはたらく」を考えることを目的として、3人の専属のコミュニティマネージャーが配置されることが特徴である。単に外部のゲストを招いたイベントを企画するのではなく、参加者同士が共創し、その場で繋がった人たちによって、アイデアが創発され、プロトタイプを作り実践する企画にシフトすることによって、参加者の場に対する忠誠心を高めることに繋がる（表9-1参照）。



表 9-1 場の生成プロセスの事例

	NAGOYA×FOREVER	CUE
空間	Shake を中心に活動	オカムラの施設の物理的な空間 Cue
目的	名古屋を盛り上げることを目的として社会人と学生が協働する	社内外の様々な人が一緒に、未来のはたらくを考える
雰囲気	学生と社会人が利害関係のない、対等な立場で学びあう雰囲気	本業の営業ではないことから、参加者はフラットでフランクな雰囲気
運営力	運営は、ボランティアのスタッフで実施されるがグランドルールが制定され、コアスタッフやリピーターが場の運営に寄与する	専属のコミュニティマネージャーが、場の運営の維持に対して効果的に機能する
引力	社会人のキャリア・経験を語ることと、学生が将来の社会人のキャリアを質問することによって、双方が場に引き寄せられる	企業の立場ではあるが個人のパーソナリティが重視されるため、参加が容易で、参加者同士の関係性が構築しやすい
継続 発展力	複数の企画や、参加者のコミット具合に対して複数の役割が用意されることで参加障壁が下がる。外部との協働による継続発展が設計された	自主企画は単発企画から共創に結び付く企画中心に展開し、外部企画も継続発展が期待される内容に変更された

### 第3節 新たな場の活用による中小企業イノベーション

経営資源に制約のある地域中小企業が外部資源を活用したイノベーションの「場」がどのようなものか明らかにするために、「新たな『場』の活用による中小企業イノベーション」に関して、第5章では、クラウドファンディングを活用することで、外部資源の活用に繋がり、地域の中小企業のイノベーションに寄与することが確認できた。第6章では、地域の中小企業が外部の人材資源である兼業・プロボノが3ヶ月のプロジェクトの「場」で事業価値創造を実現することを確認した。新たな「場」の活用による中小企業イノベーションについて、1.空間、2.目的、3.雰囲気、4.運営力、5.引力、6.継続発展力の観点から考察する。

第5章では、関の刃物業界のクラウドファンディングによる地域中小企業のイノベーションが実現した。特徴としては、購入型クラウドファンディングを活用することによって、社会的分業体制が確立し新規事業の実現が困難な状況の中でも、新たな挑戦が可能な状況が作り出された。購入型クラウドファンディングの特性として、尖ったコンセプトの新商品や、外部企業との協働が促進される効果があげられる。運営に関しては、クラウドファンディング運営会社の支援や、関市の経営者仲間の助言が確認できた。また、商品の支援者が広報により共創する点を確認できた。商品の支援者は、尖ったコンセプトで、限定的なものであればあるほど、強烈に応援したいインセンティブを持ち、SNSなどで拡散する効果が得られる。さらに、単発のクラウドファンディングの企画に終わらずに、内部の組織体制の変化・進化や、外部企業との協働や販路拡大に挑戦することで企業が継続発展する。

次に、第6章では、NPO法人G-netが実施するふるさと兼業によって、地域の中小企業が外部人材を活用することによって、期間限定のプロジェクトで事業価値創造を実現することができた。地域の中小企業は経営資源が不足する中で、専属のコーディネーターが、外部人材とのマッチング支援、プ

プロジェクトの設計、成果を実現するための伴走支援を行うことが特徴である。特に、外部人材やプロボノや兼業・副業で関与することから、地域の中小企業のビジョンや想いに共感し、同じ目的に向かって挑戦することを共有することによるマッチング支援が重要となる。コーディネーターが地域中小企業と参加者双方にとってメリットが得られるために重要な役割を果たすことが把握できた。マッチングだけにとどまらず、プログラムの作成や、アフターフォローを実施し、地域の中小企業の経営革新に向けた継続フォローによって継続発展する(表 9-2 参照)。

表 9-2 中小企業のイノベーションの場

	関の刃物業界	G-net のふるさと兼業
空間	伝統産業の刃物の新商品を購入型クラウドファンディングで展開	地域中小企業の経営革新に向けた NPO 法人 G-net によるプロジェクト
目的	刃物産業の新商品開発と、新規顧客・新規の販路開拓の実現	人材不足や経営資源不足に悩む地域中小企業が外部と連携した事業価値創造
雰囲気	新商品開発や外部との協働が促進される	地域の中小企業の想いやビジョンに共感した人が集まる
運営力	クラウドファンディング運営者の支援、支援者との共創、経営者仲間の助言	G-net のコーディネーターがマッチング、伴走支援、発表会などをサポート
引力	支援者が SNS で拡散、ファンが集う。マスコミなどへの露出が高まり自社のブランドイメージがアップする	中小企業の課題に対して、プロボノ・兼業者の参加者が、想いに対して共感し、事業価値創造に貢献する
継続 発展力	内部体制強化や外部企業との協働、販路拡大など。単発で終わらない変化・進化	コーディネーターが地域企業にフォローを継続し、事業価値向上につなげる

#### 第 4 節 若者が地域企業と協働し事業成果を生み出す実践の「場」

産学連携・インターンシップにおいて、企業が事業の価値創造を生み出す「場」がどのようなものか明らかにするために、第 7 章と第 8 章で「学生が産学連携の事業成果を生み出す実践の『場』の構築」に関する事例を考察した。事例より、産学連携において、「場」を設計することにより、地域企業にビジネス上の成果をもたらす協働の仕組みを確認した。具体的には、産学金が連携して「商談会」を場として融合させる産学金連携モデルを確立したこと、Instagram を活用して地域資源の発掘発信にコンテスト形式で取り組むことにより、汎用的な取り組みが可能になったことが挙げられる。学生が産学連携の事業成果を生み出す実践の『場』の構築について、1.空間、2.目的、3.雰囲気、4.運営力、5.引力、6.継続発展力の観点から考察する。

第 7 章では、地域企業と学生のインターンシップに対して、商談会へ共同で参加し提案する産学金連携モデルについて考察した。事前に関係者を集い、スキームを設定することによって、関係者が学生の成約を応援する仕組みを構築した。企業にとっては学生に対するボランティアの教育支援ではなく、実際にビジネス上の成果をもたらす。リアルな機会としての商談会の参加によって、事業成果を実現するビジネス上のインセンティブと、教育機会を両立させることが実現した。学生にとっても社会を知り、働くことを知るために、疑似体験にとどまらず、実際のビジネス経験に近い体験が実現し

た。また、実務家教員が、企業との調整やスケジュール管理や、学生が企業に対して提案をする支援の役割を担った。

次に、第8章では、Instagramを活用した地域の魅力を若者が地域商標団体事業者と協力して発信する地域ブランド総選挙について考察した。地域の魅力を発掘発信するために、Instagramが写真や動画の発信に適したツールであり、第三者に対する発信が実現した。また、若者が中心的な役割を担うことで、地域の課題である若者目線の地域の価値発見や、若者をターゲットとした情報発信が実現する効果が得られた。さらに、コンテスト形式によって、地域や大学を超えて、同じルールで運営が可能となる。結果、地域の魅力を、地域の事業者と協力して発信することにつながる(表9-3参照)。

表 9-3 地域企業と若者のイノベーションの場

	商談会	地域ブランド総選挙
空間	企業と学生の相対のインターンシップに加え、ビジネスにおける商談会の場	Instagramを活用した地域の魅力を発信するコンテスト
目的	地域企業と若者が協働し、リアルなビジネス商談会へ挑戦し、成約を目指す	地域商標団体と協働し、若者が地域の魅力の発掘発信し、コンテスト入賞も目指す
雰囲気	企業の通常のビジネスの商談会へ参加する。本気のプレゼンテーションの舞台となる	地域にとって異質な若者と連携することによる新たな発見と、コンテストのルールの制定により地域を超えて実施が可能となる
運営力	関係者のスキーム構築、実務家教員による関係者の調整と学生の支援	コンテスト主催者のルール作り、Instagramの特徴を活かした運営
引力	関係者が目標に向かう産学連携モデルを構築することで、関係者が学生の成約を支援する仕組み	地域の困りごと(若者向け、SNSの活用)を、若者が取材・調査・発信することで、解決する仕組み
継続 発展力	繰り返し挑戦でき、PDCAが回る段階的な仕組みにより、学生の成長・挑戦につながる	Instagramのいいね数などを活用した情報発信とコンテスト形式の採用(活動の可視化・ストーリー展開)。標準化可能で他地域展開も可能

## 第5節 地域イノベーションを生み出す「場」の要素

若者と地域企業の協働において地域イノベーションを生み出す「場」の要素と関係性をまとめる。異なるアクターが協働する場と、地域中小企業のイノベーションと、若者と地域企業の協働・共創の場の要素は次の通りである。

異なるアクターが協働する場の生成プロセスとしては、対話や議論に相応しい専門の空間があり、「はたらく」や「学び・成長する」などの参加者に対して明確なキーワードによって目的が提示され、安心して企画が実施され、空間や目的と合致された雰囲気であることが確認できた。また、コミュニティマネージャーや忠誠心の高い参加者や、グランドルールが、運営に寄与した。また、単発企画ではなく、複数の企画や外部との協働、企画が共創を生み出すことによって、継続発展する仕掛けが確認できた。

地域中小企業が外部資源を活用したイノベーションの場としては、地域中小企業の通常業務の外枠で実施されるプロジェクトにおいて、地域中小企業の事業価値創造・新商品開発・新規販路開拓などを目的として、目的を実現するために安心して挑戦できる雰囲気がクラウドファンディングや、外侮人材との協働によって実現することが確認できた。また、運営に対しては、コーディネーターや外部の支援者、支援機関が重要な役割を果たし、企業外の人が地域中小企業の思いやビジョンに共感して集まってくることも重要である。さらに、単発で終わらずに、組織変革や継続的取り組み、新規販路開拓や新商品開発によって、企業の事業価値実現に向けて継続的に取り組むことの重要性が確認できた。

若者と企業が事業価値創造を生み出す場としては、商談会や SNS・コンテストなどの舞台を活用することによって、若者が地域企業と協働して、地域企業の価値創造と教育効果を両立させることを確認できた。教育とビジネスを両立させるために、安全な環境の中でも、ビジネスの要素を本気で体験できるような環境が整備された。そのために関係者との事前調整によるスキーム作りや運営のルールが整備されることが運営のために重要である。さらに、異なる関係者が共通の目標に向かって若者と協働するインセンティブを有する仕組みを取り入れることや、期間内に若者が何度も挑戦して体験・経験を振り返り、改善するサイクルが繰り返されることが重要である。

表 9-4 事例研究から明らかになった要素

	異なるアクターが協働する場の生成プロセス	地域中小企業が外部資源を活用したイノベーションの場	若者と企業が事業価値創造を生み出す場
空間	対話や議論に相応しい専用の空間	地域中小企業の通常業務の外枠で実施されるプロジェクト	商談会や SNS・コンテストなどの舞台を活用
目的	「はたらく」や「学び・成長する」など共通する明確なキーワード	地域中小企業の事業価値創造・新商品販売・新規販路開拓など	若者が地域企業と協働して、地域企業の価値創造と教育効果の両立
雰囲気	空間・目的に合致し、安心して企画が実施され参加しやすい雰囲気	新たな商品を市場に展開するために安心して挑戦できる雰囲気	教育とビジネスが両立するために、安全な環境の中でもビジネスの要素が体感できる雰囲気
運営力	コミュニティマネージャーや忠誠心の高い参加者、グランドルール	コーディネーターや企業外の支援者・機関などの存在	関係者との事前調整によるスキーム作りや運営ルール作り
引力	異なる参加者がインセンティブを有し参加、関係性を構築しやすい仕組み	企業外の人が、企業の思い・ビジョンなどに共感し、自社のために行動する	関係者が目標に向かって若者と協働するインセンティブを有する仕組み
継続発展力	複数の企画や外部との協働、企画が共創を生み出す仕掛け	単発で終わらずに、組織変革や継続的取り組み、新規販路開拓・商品開発などにより継続発展させる	期間内に何度も取り組む機会があり、挑戦して体験・経験を振り返り、改善するサイクルが繰り返せる

異なるアクターが協働する場と、地域中小企業のイノベーションと、若者と地域企業の協働・共創の場の要素と概要を集約した。最後に、これらの事例研究から明らかになった若者と地域企業の協働

において地域イノベーションを生み出す「場」について、1.空間、2.目的、3.雰囲気、4.運営力、5.引力、6.継続発展力の6つの要素を述べる。

#### 1.空間

地域イノベーションの場では、安心して挑戦できる物理的空間の存在が重要である。ただし、物理的な特定の空間で、一か所に限らずに、その活動が実施される空間や、インターネット上の空間も、同様の空間とみなすこともできる。様々な人が集まる場合は、物理的に特定され参加を誘発する空間が重要である一方、目的が限定され特定の課題解決などの場合、活動が継続発展する機会が確保される空間が重要である。

#### 2.目的

参加者にわかりやすい内容が明確に打ち出されている必要がある。目的が明確であることで、ターゲットとする参加者が集まる可能性が高まる。参加者像が明確になることで、場の雰囲気が醸成され、目的が強くなることで場の力も強くなる。

#### 3.雰囲気

参加者が集う場の「雰囲気」と目的が合致することが重要である。コミュニティマネージャーや、コーディネーターが雰囲気の醸成に重要な役割を果たし、主催者に加え参加者によっても形成される。また、場に愛着を有する参加者も影響をあたえる。

#### 4.運営力

目的に合致したコンセプトや雰囲気を維持し、参加者に対する満足度を高め継続的な参加に繋げることが必要である。そのためには、グランドルールの設定や、コミュニティマネージャーやコーディネーターが、場の状況を把握し必要に応じて介入しながら適切な環境を保つことで、場の運営する力が強くなる。

#### 5.引力

異なるアクターは、異なる目的やインセンティブを持つことが多い。相互に重なり合う関係の構築によって場に引力が発生する。アクターが有機的に結合し、価値創造の実現可能性が高くなることで、場の引力が強くなる。

#### 6.継続発展力

単発企画や、同一内容で実施される場合、参加者の満足度が徐々に下がり、場の魅力が減退するリスクを有し、場の担い手・運営者も疲弊するリスクが存在する。参加者同士や外部との協働や、継続した取り組みや、何度も挑戦や改善ができることで、場が継続発展することに繋がる。

地域イノベーションを生み出す「場」は、特定の空間で目的が設定され、目的によって雰囲気が生み出される。目的と雰囲気が、イノベーションを創出するための場の力として、影響を与え合う。空間が存在することで、場に力が生じ、場の雰囲気が確定する。その上で、目的が示されることで、場の雰囲気が醸成される。目的と雰囲気は相互に補完し合う関係であり、場の力とも相互に保管し合う関係となる。また、運営力、引力、継続発展力は場の力として集約ができる。

## 第10章 結論

人口減少が進み、少子高齢化社会が到来するとともに、産業革命や通信革命により情報技術が進化し、働き方や働く人や企業の価値観が変化しつつある。地域は、労働力が枯渇し、若者の流出が叫ばれ、その対策として様々な施策が試みられている。このような変化は好機と捉えることも可能である。

本研究では、プロボノや兼業と呼ばれる新しい働き方、SNS やクラウドファンディングなどの新たな情報通信技術の活用、地域中小企業や若者が所属する大学が外部との協働・共創の実現によって生じる地域イノベーションを創発する「場」を考察した。本研究を通して明らかになった点は次の3つである。

- 1、地域イノベーションの「場」として1.空間、2.目的、3.雰囲気、4.運営力、5.引力、6.継続発展力の6つの要素を示した。地域や地域の中小企業が外部の経営資源を活用し、協働・共創を通じて異なるアクターが協働する「場」におけるイノベーションの要素であり、ソーシャルイノベーションに向けた機会となる。
- 2、異なるアクターが参加し協働する場の生成されるプロセスでは、空間、目的、雰囲気と、運営力・引力・継続発展力の「場の力」が相互に補完し、徐々に改善・進化する。
- 3、6つの要素である空間、目的、雰囲気、運営力、引力、継続発展力が揃う場において、地域の中小企業のイノベーションや、若者が地域と協働して地域イノベーションが生み出された。

実務的な示唆としては、コミュニティマネージャーなどの場の運営を担う人や、第三者のコーディネーター、産学連携やインターンシップなどのコーディネーターに対して、地域イノベーションの場の要素を具体的に提示できた。異なるアクターを融合させ、協働する際に、特定の空間での実施を前提とした場合、目的と雰囲気を考慮しながら場の力を増加させるように実践することで、地域イノベーションを生み出すことに寄与する活動に昇華させられる。さらに、上記の場を創出する直接の利害関係者にとってもイノベーション創発に向けて理解することは有益だと考えられる。

本研究では、事例を通じて「場」の生成プロセスと、地域中小企業の外部連携によるイノベーション創発の「場」、若者である大学生が地域企業との協働教育において成果を実現する「場」について考察した。

今後の研究課題を3点述べる。

- 1、本研究では地域イノベーションの場として6つの要素を明らかにし、生成プロセスから場の力の進化を確認した。この場の力の変化と、参加する人たちの関係性としてのソーシャルキャピタルやネットワークを明らかにすることが課題である。また、場の生成プロセスに関しては、原則として空間を特定した前提で検討していたが、オンライン上の取り組みや、場所を変更した場合において活動を基軸とすることで同様の効果が上げられる可能性があり、その検証が今後の課題である。さらに、6つの要素を把握した上で、場を構築した場合に、どのように推移するか検証することも継続的な研究課題となる。
- 2、地域の中小企業に関連し、外部連携・協働の「場」で企業属性とイノベーション創発との関連性を明らかにすることが課題である。本研究では、地域の中小企業がイノベーションを創発した先端事例に着目して事例研究を実施した。一方で、中小企業は、業種・業態、サービスの種類、組織の特徴、規模、従業員・経営者の資質・経験の有無などの様々な要素分類される。このような中で、中小企業ごとにセグメント分けしてイノベーションの場の効果を把握することがあげられる。経営資源に限られる中小企業にとっては、外部連携を通じたイノベーションは今後の経営を考える上で重要なテーマである。多く地域の中小企業の経営革新や事業価値創造に寄与することに繋

がると考えられる。

- 3、体系的な教育システムを構築し、企業との中長期的な連携・協働による双方の便益を享受する仕組みを明らかにすることが課題である。本研究では、特定の「場」において数名のグループの学生が、地域企業と協働し成果を実現する事例を考察した。若者が社会変革の一役を担うためには、大学における体系的な教育プログラムの中で、学内での座学の学習と、学外での産業界と連携した協働教育における実習、さらに、経験を踏まえ、技能・技術を身につける演習などを繰り返す座学と実践を往還するコーオプ教育の仕組みと、これらを教示する実務経験を有する教育者と、実現するための産業界との協力体制の構築が必要不可欠である。既存の大学・学部で実現は障壁が大きい。したがって、新たな枠組みとしての専門職大学の制度を活用した教育プログラムや、学部を横断したプロジェクトとしての取り組みや、新設学部などでの取り組みに期待が寄せられる。つまり、産業界との協働の仕組みや、学生の教育効果・協働の成果に関する研究が期待される。

上記の明らかになった研究課題は、私自身が実務家教員として、研究・教育と実践を繰り返しながら、地域イノベーションの場の要素から、実践に昇華し、イノベーションの創発に向けた貢献につなげたいと考える。具体的には、Cue の事例研究に加えて、関係者と新たな団体を形成し、オンライン環境を含めて、共創を生み出すワークショップ・フューチャーセンターを実施して、研究を継続発展している。また、G-net のふるさと兼業の事例を継続的に観察するとともに、地域の中小企業が外部の経営資源を活用した事業革新に関連した調査を継続する。さらには、名古屋産業大学における経営専門職学科が 2021 年 4 月から開設されることによる、地域企業と大学が協働して、事業成果を生み出すための教育プログラムが開始される。設立と運営に関与し、実践を重ね、実践知を研究成果に還元することにより、地域イノベーションの場の要素を深化させ、地域イノベーションへの貢献につなげる。

## 謝辞

本論文は、若者と地域企業による地域イノベーションの場について、実証研究・事例研究中心にまとめたものであり、本研究に関しては、多くの方からの貴重なご指導とご協力を賜りました。ここに感謝の意を評します。

岐阜大学高木朗義教授には、指導教員として、懇切丁寧にご指導を賜りました。ここに深く感謝の意を評します。岐阜大学に足を踏み入れた際には、大学のことを全くわからない状況の中、暖かくご指導いただき、その後も研究者になるための道筋や、研究と実践の違いや、研究するためのお作法やステップ、そして何度も諦めかけた際にも、暖かく励ましていただきました。さらに未熟な研究を、育て上げていただき、研究者としての道を挑戦したいと感じるようになる機会をいただきました。そして、研究者であり実践者である高木教授の姿に憧れをいただき、背中を追いかけ続けたいと感じております。心より感謝申し上げます。

また、岐阜大学倉内文孝教授には、主査としての論文の審査に加え、予備審査の段階から、学術的な研究として進めるための本質的な問いかけなどを通して、研究の発展に向けた貴重なご示唆を通して多大なるご指導を賜りました。心より感謝申し上げます。

さらに、岐阜大学出村嘉史准教授には、論文の審査に加え、実践事例を研究に昇華するための分析視覚や、研究成果を表現するにあたって、貴重なご示唆を賜りました。また、大学外の岐阜市美殿町の *mitonobase* の活動では、まちの人と大学生と社会人が一緒に事業創造を実現するために、毎月の勉強会のコミュニティ作りの実践経験を重ね、本研究の完成に向けて間接的に多大なる影響を受けることができました。心より感謝申し上げます。

本論文の個別の研究に関しても多くの皆様にご協力ご指導賜りました。

場づくりの研究に関連して、**NAGOYA×FOREVER** を一緒に設立運営を続けた山田洋一氏、武山佳奈子氏、間嶋宏氏、青田恵氏、福島大輝氏、藤本悠司氏、林久美子氏、勝木誠氏、世古雄紀氏、北原陽子氏、館光恵氏、友斉照仁氏、永井夏美氏、大嶋康生氏、渡邊美月氏、金田彩波氏、和田ゆりこ氏、奥田晃之氏、細野貴文氏、人見茜氏、野崎祥子氏、古田知也氏、高平幹樹氏、町弘樹氏、森彩乃氏、関智一氏、水田晃斉氏をはじめとした関係者の皆様、名城大学 *shake* の関係者の山本剛毅氏、宮原知沙氏、会への参加者、及び支え続けていただいたサポーターの方々へ感謝申し上げます。さらに、株式会社オカムラの *Cue* のコミュニティマネージャーの久岡伸功氏、小倉悠希氏、河田佳美氏や、その後 *Cue Dream Project* として、さらなる発展に向けて実践を重ねている塚本恭之氏、間瀬陽介氏には、多大なる感謝を申し上げます。また、活動の原点は、名古屋大学就活サポーターであり、大学在学時から卒業後にわたって公私共に多大なるご指導を賜っております名古屋大学の船津静代准教授には深く御礼申し上げます。さらに、名古屋大学就活サポーターの創設時期のリーダーの深尾奈美氏や、渡辺泰将氏には *OB* 会の設立発展に共に貢献いただきました。また、就活サポーターの皆様にも深く感謝致します。

地域企業のイノベーション研究として、地場産業の関の刃物産業の研究に関連し、ニッケン刃物株式会社代表取締役熊田祐士氏、株式会社ツカダ代表取締役塚田浩生氏、株式会社サンクラフト副社長川嶋享治氏、川嶋康夫氏、中村圭吾氏、坂東美希氏には、複数回にわたるインタビュー調査などにご協力賜り、感謝を申し上げます。ふるさと兼業の調査研究については、NPO 法人 *G-net* の代表理事



南田修司氏、副代表理事田中勲氏、棚瀬規子氏、掛川遥香氏、木村愛氏、浅野恵美氏、錦見綾氏、加藤美奈氏、西尾拓哉氏をはじめ、ふるさと兼業などの有限会社大橋量器、代表取締役大橋博行氏、伊東大地氏、船橋株式会社代表取締役舟橋昭彦氏、大谷真奈美氏、飛騨五木株式会社井上博成氏を中心とした企業の方々、及び、兼業者としての宮田ゆかり氏、谷口利典氏など非常に多くの皆様に多大なるご協力を賜りました。感謝申し上げます。

さらに、地域協学センターのセンター長の益川浩一教授を筆頭に関係者の皆様、岐阜大学に在籍中に教育・研究のご指導を賜りました三井栄教授、松林康博准教授、後藤誠一助教、廣内大輔准教授、特に加藤直樹先生には生前親身に相談に乗っていただき、研究教育ともに本当に多くのご示唆を賜りました。多くの先生と過ごした時間が、私の大学人としての基礎となる土台の形成に役立っております。さらに、十六銀行の倉家健一氏、浅野直哉氏、中日本高速道路水野俊雄氏、村井俊文氏、大寺功晃氏、中日本エクス株式会社藤田志郎氏、株式会社秋田屋本店取締役副社長中村浩康氏、天領食品株式会社代表取締役上野田隆平氏、佐々木哲哉氏や、美濃市観光協会副会長辻晃一氏、岐阜大学の参加学生（野村奈々子氏、鳥本真生氏、内藤里奈氏をはじめとした関係者）には、教育・実践と研究の協力などにおきまして、多大なるご指導・ご助言を賜りました。深く感謝申し上げます。

その他、岐阜大学の学生が在学中・卒業後に大活躍する姿として、長曾我部峻也氏、住田涼氏をはじめ多くの皆様の姿が、挑戦する勇気をいただきました。上記以外にも、株式会社 ICHIGOJAM 代表取締役田口敏行氏、滝高校ビジネス部顧問清水敬介氏、株式会社 UNERI 河合将樹氏、太田圭哉氏、名古屋市役所稲垣尚紀氏、後藤友紀氏、丸澤敏宏氏、大ナゴヤ大学初代学長加藤慎康氏、加藤幹泰氏、山田卓哉氏、名古屋都市センター平尾高之氏、名古屋工業大学秀島栄三教授、星城大学高濱優子准教授、株式会社日添土屋望生氏、夢古道おわせ支配人伊東将志氏、一般社団法人サステナ代表理事園原麻友実氏、一般社団法人インターンシップ評価センター代表理事野村尚克氏、日本能率協会マネジメントセンター東寿浩氏、グロービス経営大学院卒業生や講師、職員の皆様や、出身企業の東和不動産や住友信託銀行の同僚や先輩・後輩の皆様など、記載できないほど多くの方々に支えられ、本研究が形になったことを、心より感謝いたします。

所属大学の名古屋産業大学の高木弘恵理事長・学長、研究科長伊藤雅一教授、学部長巢宇燕教授、内山哲治教授、三宅章介教授、経営専門職学科長矢野昌彦教授、富田裕平准教授、新保友恵講師、宮坂まみ講師を中心に、公私にわたって、ご指導・ご助言、激励を賜り、感謝申し上げます。

名古屋大学の学生時代にゼミ生としてお世話になり、その後も現在まで暖かく見守り続けていただき、様々なご助言やご指導を継続していただいております。名古屋都市センター長の奥野信宏先生、名古屋大学根本二郎先生には、本当に心より感謝申し上げます。

最後になりましたが、今まで支えてくれた家族に深く感謝致します。

## 本論文で用いた論文リスト

本学位論文は、以下の各論文等の内容をまとめたものであり、ここにこれらの一覧を示す。

### 原著論文

1. 「アクセラレーターと協働するオープンイノベーションについて」組織学会大会論文集、6(1)、pp144-149、2017.8、今永典秀  
第2章に集約して記載(本論文の枠組みに合わせて加筆修正)
2. 「キャリア開発におけるボランティア団体による社会イノベーション：-NAGOYA×FOREVERの事例より-」グローバルビジネスジャーナル 4(1)、pp15-24、2018.7 今永典秀  
第3章に集約して記載(本論文の枠組みに合わせて加筆修正)
3. 「大学のパブリックスペースにおける新たな地域連携のあり方：名城大学社会連携ゾーンshakeにおけるNAGOYA×FOREVERの事例より」21世紀社会デザイン研究学会学会誌、9、pp24-34、2018.3、今永典秀  
第3章に集約して記載(本論文の枠組みに合わせて加筆修正)
4. 「未来のワークプレイスに向けた企業主体の「共創空間」の形成プロセス—株式会社オカムラ中部支社「OPEN Innovation Biotope “Cue “」の事例より」日本マーケティング学会カンファレンスプロシーディングス(9)、181-188、2020.12、今永典秀  
第4章に集約して記載(本論文の枠組みに合わせて加筆修正)
5. 「地場産業におけるクラウドファンディングの活用効果」日本中小企業学会論集、39、pp185-198、2020.4、今永典秀  
第5章に集約して記載(本論文の枠組みに合わせて加筆修正)
6. 「地場産業の事業承継者によるクラウドファンディングを活用した取り組み」組織学会大会論文集、7(2)、pp332-337、2018.12、今永典秀  
第5章に集約して記載(本論文の枠組みに合わせて加筆修正)

### 参考論文

1. 「パラレルキャリア活動とキャリア形成に関する考察—市民活動団体NAGOYA×FOREVERを事例に一」地域科学部研究報告、44、pp15-25、2019.2、三井栄、今永典秀
2. 「市民活動における地域の価値創出について」地域デザイン学会誌 Vol10、pp107-126、2017.9、今永典秀
3. 「社外プロボノを活用した地域の中小企業の価値創造プロジェクト—NPO法人G-netによるふるさと兼業の事例より—」地域活性学会 Vol13(1)、pp41-50、2020.10、今永典秀

4. 「産学金連携による地域創生の取り組みと地域デザインについて」地域デザイン学会誌 Vol13、pp193-213、2019.3、今永典秀、松林康博、益川浩一
5. 「岐阜県老舗企業による価値共創インターンシップ」21世紀社会デザイン研究学会誌、Vol11 pp76-84、2020.3、今永典秀
6. 「産学金官連携による産業人材育成のための教育プログラムに関する考察」岐阜大学教育推進・学生支援機構年報、第5号、pp65-77、2020.2、今永典秀、松林康博、後藤誠一、益川浩一
7. 「産官学連携の教育活動を通じた地域資源の振興—東海北陸地域ブランド総選挙の事例より—」第34回日本観光研究学会全国大会学術論文集、34、pp329-332、2020.2、今永典秀
8. 「地域連携による観光教育プログラムの考察」岐阜大学教育推進・学生支援機構年報、第5号、pp78-89、2020.2、今永典秀、松林康博、後藤誠一、益川浩一