

Title	地域づくりの理論序説 : 静態的視点と動態的視点による概念モデル
Author(s)	村中, 均
Citation	年次学術大会講演要旨集, 30: 557-560
Issue Date	2015-10-10
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/13338">http://hdl.handle.net/10119/13338</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## 地域づくりの理論序説 — 静態的視点と動態的視点による概念モデル —

○村中 均 (常磐大学)

### 1. はじめに

現在、地域社会の様々な主体の協働によって、地域の問題に対して取り組み、解決していくことを地域（社会）づくり（地域イノベーション）と呼ぶようになってきている [1]。利用できる資源が限られ、地域の問題が複雑化する中では、開放性（オープン）を前提に、地域の多様なステークホルダー（関係者）が協力しながら、具体的に何か実践・活動していく以外に問題解決、さらにいえば地方創生（資源化による価値の創造・向上）の方法はない。地域づくりとは地域の関係者の協働によるものであり、その関係を構築することが重要となる。そこで本研究では、「関係性」という観点から、地域レベルにおける、産・学・官の連携すなわち地域連携による地域づくりの取り組みに分析の焦点を当てることとする。

本研究は、地域づくりに関する筆者のこれまでの研究を基礎としており、取り組み事例の観察と分析、インタビュー調査等によって、一過性のものではなく「持続可能」な地域づくりについて、静態的（static）そして動態的（dynamic）な視点から、概念（理論）モデルそれぞれを提示し、総合的に地域づくりの理論化を行うことを目的としている。静態的とは、地域づくりの成立する条件に着目したものであり、動態的とは、地域づくりのプロセスに着目したものである。

### 2. 静態的な地域づくりの概念モデル

産（産業・企業）・学（大学）・官（行政）、各々、社会的に固有の役割を担い、また他の役割も担い、相互作用さらに相互浸透しながらイノベーションを行うことをトリプルヘリックスと呼ぶ [2]。大学によるベンチャー企業の設立や、企業（産業界）による社会的問題解決をビジネスとして行うソーシャル・ビジネス等、他の主体が本来果たすべき役割を担い活動を行うことが、その例に当たる。ただし、各主体内で他の役割を取り入れて、その活動を豊富化することはあっても、本来果たすべき役割を担ってこそ、各主体の社会的な存在意義があるといえる。したがって、産・学・官の連携を考える上でも、各々の社会的に固有な役割を第一義的に置かなければならない。

それでは、各々の本来の社会的役割とは何であろうか。簡潔にまとめれば、以下のようなになる。

まず、産業・企業は、財・サービスの提供（事業のビジネス化）であり、大学は、研究と教育（研究による知識の創出・蓄積と人材育成とそれらの提供）であり、行政は、公共サービスの提供である。これらは前述の通り、存在意義であり、社会に果たすべき原理的な役割であり目的である。このように考えれば、産学官連携は、各々がこれらの目的を果たすために、行われるものである。

#### 2.1 関係性マーケティング

地域づくりの成立する条件とは、それに関わる主体の協働関係すなわち協働のプラットフォーム構築の要件を考察することである。

ここで、産学官連携を「マーケティング」の視点から捉えてみると、地域づくりの成立の基本的な構造が理解できる。マーケティングの側面を簡潔に説明すれば、価値の創造、およびそれに関わる主体の関係性の構築、基本的にはギブ・アンド・テイクの関係に焦点を当てるフレームワークといえる。このように考えれば地域づくりとは、地域のステークホルダーの持続的な関係性の構築を目指すものである。つまり、それは、地域社会を対象とした関係性（relationship）のマーケティングに他ならない。関係性マーケティングとは、関係（信頼とコミットメント）の構築によって価値を創造し、関係者は個別の目的を達成し、さらにそれを「持続的」にしていくことである。すなわち、地域連携においては、(1)「地域活性化」というような価値の共創と、その共有を行い、さらにその中で、(2) 個別主体が各々の目的を達成しなければならないということである [3]。

#### 2.2 地域づくり・トライアングル

次に、個別主体が、協働によって、各々の本来の目的を達成するという視点から、それらの関係性を捉えてみよう。これを、本研究では「地域づくり・トライアングル」と呼ぶことにする。

それは、産・学・官の3者によって形成される関係性のことである。地域づくり・トライアングルでは、主体間の適切な関係性というものがあり、各辺を均等に保つ必要がある。このことは関係者が共通の目的を持ち連携（協働）しながら、対等に個別の目的を達成するということを意味している。このように産・学・官の3者の関係性を概念的に捉えてみると、図1のように描くことができ、これは静態的な地域づくりの概念モデルを意

味している。この3者間の適切な関係性 (triangle) について、2者の関係性 (dyadic) から捉えてみると、以下ようになる。

- (1) 産と学の関係性では、産業・企業から大学には研究・教育の支援や場の提供、大学から産業・企業へは、財・サービスの提供につながる知識や人材の提供。
- (2) 産と官の関係性では、産業・企業から行政には事業のビジネス化による雇用の創出や税の納入、行政から産業・企業へは、その支援政策の実施。
- (3) 学と官の関係性では、行政から大学へは研究・教育支援、その場の提供、大学から行政へは、行政サービスの提供につながる知識や人材の提供。

地域づくりにおいて、産・学・官の3者が連携するための共通の目的 (ビジョンや目標) の存在が前提となり、さらに相互に対等なギブ・アンド・テイク (相互に利得を得る) の関係が構築され、固有の目的を達成しなければ、互いの満足を得ることにはつながらず、地域連携は継続しない。以上のことは、産・学・官の3者間で見れば、Win-Win-Win の関係を構築し、資源創出することを意味し、このことが地域づくりで特に重要な「持続性」につながるることとなる。

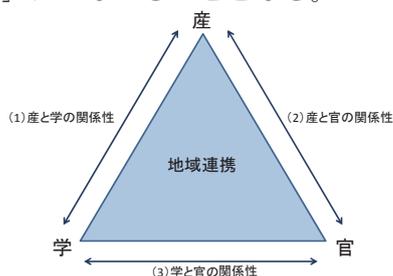


図1. 静態的地域づくり概念モデル

### 3. 動的な地域づくりの概念モデル

村中 [4] [5] [6] は、観察を伴う事例分析によって地域づくりをモデル化している。「水戸ホーリーホック・水戸ブルー夢をかたちプロジェクト」と「水戸ブランド構築事業プロジェクト」という地域づくりの取り組み事例をもとに、そのプロセスの概念モデル化を行ってみよう。本研究で取り上げる2つの事例は、成果や持続性・波及性という点で優れており、効果的なプロセスとそれに関連する要件等を分析することができる。

#### 3.1 水戸ホーリーホック・水戸ブルー夢をかたちにプロジェクトの事例

水戸ホーリーホック・水戸ブルー夢をかたちにプロジェクト [4] は、Jリーグクラブの水戸ホーリーホックの集客力向上とそれを地域活性化につなげることを目的とした地域連携のプロジェクトである。水戸ホーリーホックは、Jリーグ加

盟の2000年以降 (J2リーグ所属)、平均観客数がJリーグ下位2位以内と低迷し、主にこの問題を解決するため、2010年3月に水戸ホーリーホック・ホームタウン推進協議会 (水戸市と周辺8市町村の自治体と企業等からなり、協議会そのものは2002年に組織された) の中にワーキンググループ (WG) として産業経済団体・マスメディア部会と市町村部会が設置された (事務局は水戸市市長公室地域振興課)。WGの活動を広く周知し、施策の実施円滑化を図るため、WGの愛称名は、一般公募によりクラブのチームカラーのブルーを取り入れた「水戸ブルー夢をかたちにプロジェクト」と決定され、活動を開始することとなった。

WGには水戸市を代表する経済団体や企業をはじめ、ホームタウン推進協議会加盟の市町村、地元メディアや大学とシンクタンクさらにはサポーターやボランティアといったクラブに関係する地域のステークホルダーの代表者とクラブが参加し、部会長のもと一堂に会し (基本、月に1~2回程度の会議を開催)、クラブの状況を把握・分析し、シーズンの集客目標を定め、集客施策のためのアイデア創出や、スタジアムの賑わいを地域の活力につなげるための具体的なイベント等を議論・立案し、実施することを行っていた。

WGにおいては、参加者は対等な立場で参加し、クラブ側からは財務状況や集客状況とともに、ホーム試合の予定また試合以外の実施予定施策等の詳細な情報提供がなされ、その議論と協力要請等がなされた。実質的な活動期間である2010年~2014年は、プロジェクトとして、大規模な集客イベントやクラブの財政支援につながるイベント等を行い、クラブの経営安定化 (債務超過の解消、2011年度から3年連続で黒字計上) と平均観客者数増加 (プロジェクト開始前の2009年2,673人から2014年には4,734人に増加) に貢献してきた (2014年10月には、クラブの後援会組織が設立されることとなった)。また、プロジェクトを背景に、クラブとステークホルダーとのパートナーシップの関係性が拡大し、強化され、新たな連携事業が次々に生まれることとなった。

#### 3.2 水戸ブランド構築事業プロジェクトの事例

水戸ブランド構築事業プロジェクト [5] [6] は、主に水戸市と常磐大学 (国際学部経営学科) が連携して2011年度に取り組んだものであり (事務局は水戸市産業経済部農業技術センター)、さらに2012年度と2013年度の地場農産物利用促進事業プロジェクトの実施につながった。

2011年度のプロジェクトは水戸市のブランド力向上を目的とし、経過としては、学生による調査・分析、市庁内のプロジェクトチームとの中間

報告会を経た後、学生の視点で水戸市を評価し、地域資源を活用して水戸市のブランド力向上や活性化につながる施策を提案するというテーマのもと、市役所、農業・商工業・観光業等の関係者が参加した学生提案発表会を行い、『水戸ブランド構築事業報告書』(2012年3月)が作成され、ブランド力向上のための、今後の水戸市の施策の重点項目等がまとめられた。

そして、このプロジェクトを踏まえて、2012年度に地場農産物利用促進事業プロジェクトが行われた。これは地場農産物メニュー提供店のPRを課題に水戸市と常磐大学が主に連携して進めていった取り組みであり、学生による調査・分析、市の担当課と関連部署との中間報告会を経た後、市役所、農業・商工業・観光業等の関係者またメニュー提供予定店が参加の学生提案発表会を行った。そこで提案された「水戸美味」(みとうま)という事業のキャッチコピーがメニュー提供店(2015年6月現在38店)のポスター等に使用されている。さらに2013年度も「水戸美味」の定着と普及を目指し、継続してプロジェクトを行い、水戸市住民の一般的な「美味」と外食利用実態について約500名への調査を実施し、地域の関係者参加の調査分析報告会を開催した。

これ以外にも、水戸ブランド構築事業プロジェクトで行った発表会がきっかけとなり、2012年「水戸の梅産地づくり協議会」の設立や2013年3月に東日本で初開催の梅酒大会「水戸の梅まつり梅酒大会」の実施等につながっていった。

これらのプロジェクトでは、「産」「学」「官」によって問題・課題に対する調査や分析が行われ、その解決へのアイデアが創出され、解決策に対して多様なステークホルダーが参加し意見交換を行う場が設定・開催され、事業実施や新規事業等につながる事となった。

### 3.3 地域づくりのプロセス

以上、2つの事例を分析してみると、地域の問題・課題解決に向けて、①自らの経験をもとにした調査や分析(フィールドワーク、観察等)を行い、②その解決策の着想・アイデア化、そして、③具体的な解決策(プロトタイプ)について多様なステークホルダーと議論等を行い、④実際の施策等を実施、関連の新規事業の策定というプロセスとそのサイクル化を経ている。このプロセスを概念的に捉えてみると、地域づくりのプロセスは、以下の4段階からなる[5][6]。

第1段階:「調査」(Investigation)

第2段階:「着想・アイデア化」(Ideation)

第3段階:「考案」(Invention)

第4段階:「実現」(Implementation)

これらは関係者を巻き込み、未来志向の試行錯

誤を意味するデザイン思考的な4段階である[5]。プロセスそのものがステークホルダーを巻き込んでいく、すなわち関係性を拡大・発展させ資源化していくことを意味しており、①調査の段階では関係者の共感・支持につながる「経験」(Experience)、②着想・アイデア化の段階では関係者の範囲に関わる「問題・課題設定」(Establishment)、③考案の段階では関係者の意見の反映につながる「知の普及・共有」(Extension)、④実現の段階では関係者の評価につながる「見える化」(Evaluation)が重要であり、これらは関係性(関わり)の始点(基盤)となり、プロセスの検証評価指標となりうる[6]。以上、各段階・各要件の英語の頭文字をとり、地域づくりのプロセスの「4I4Eモデル」と呼ぶ。

### 3.4 マネジャーコンピテンシー

地域連携プロジェクト・マネジャーとは、地域づくりに関わるプロジェクト(取り組み)のマネジャーのことであり、質の高いマネジャーの存在が、その成否に大きく関わる事となる。それではどのような資質を備えたマネジャーであれば成果をあげるのか、この点について、行動や思考特性を意味するコンピテンシー(competency)の視点から考察するため、村中[7]は、マネジャーコンピテンシーについて、事例を観察し、まず、以下(1)~(4)の4つの仮説を立てた。

- (1) 成果をあげるマネジャーは地域づくりのプロセスをマネジメントし、自ら行動し、それを実践している。
- (2) プロジェクト開始前に、実現に向けて、自ら解決策を考え、ステークホルダーを考慮し協力を呼びかける、すなわちプロセス全体を見通し、プロセスそのものを逆算する、構想志向であるマネジャーが成果をあげる。
- (3) プロジェクトの進行中に、柔軟にステークホルダーの(利害の)調整を行うマネジャーが成果をあげる。
- (4) プロジェクト終了後に、他者評価そして自己評価を行い、課題を明らかにし、それと関連した次のプロジェクト等の実践を志向するマネジャーが成果をあげる。

そして本研究の事例のマネジャーであった2名に対して、上記の仮説を質問としたインタビュー調査を実施し(2014年10月~11月実施、インタビューは私的な見解として質問に答えている)、検証を行った。

表1のインタビュー調査の結果概要から、仮説は支持され、地域づくりのプロセスでは、マネジャーのコンピテンシーとして、自ら行動してプロセスを成り立たせる①プロセス実践力、プロセス全体を見通し、プロセスそのものを逆算する②事

前構想力、プロセスの中でステークホルダーの調整を行う③進行中調整力、そして、評価を行い、課題を明らかにし、それと関連した次の取り組み等の実践を志向する④事後評価・改善力の4つがあり、これらの質を高めることが、非常に重要であることが分かっている [3] [7]。

表 1. マネジャーコンピテンシーの調査結果概要

	マネジャーA 「水戸ホーリーホック・水戸ブルー夢をかたちにプロジェクト」	マネジャーB 「水戸ブランド構築事業プロジェクト」
質問1 (仮説1)	プロジェクトでは、ステークホルダーの関わりが特に重要と考え、ステークホルダーが地域資源である水戸ホーリーホックとの関わりから何らかの価値を得られるような仕組み(Win-Winの関係になつていくように)になることを意識して、自ら取り組んだ。	自ら、どのようにプロジェクトを進めていけばよいか考え、具体的にできることを行っていた。
質問2 (仮説2)	大枠で考えていた。ステークホルダーに対して、水戸ホーリーホックを通じて活動が地域の活性化につながるというプロジェクトの最終的な姿・理念の共有化を図った。	プロジェクト開始前には、漠然とした見通しを持っていた。プロジェクトの目的としては、大学という地域資源を活用し、地域内の視点からの調査と地域外の調査との乖離を明らかにし、水戸のブランドといった場合、そのイメージは何であるのか明確にすることであった。
質問3 (仮説3)	ステークホルダー同士の利害調整はほとんどなかった。ただし必要な時は個別に調整を行った。プロジェクト立ち上げ時は官(役所)主導のような形をとったが、その後は産学(民間・市民)主導のプロジェクトになるように、自らは調整役になるよう心がけた(具体的には、部会長の選出と、部会長が議長の会議の実施)。	ステークホルダー間の関係(プロジェクトは学官連携を進めていたので、この場合、学生と教員の微調整を行って、プロジェクトを進めていった)。
質問4 (仮説4)	考えていた。プロジェクトで様々な施策やイベントを行ったが、それらが顧客ニーズを反映したものであるか評価し、次年度につなげる(顧客ニーズにあったイベントや施策の実施)と考え、実際にアンケート調査とその分析を行った。	プロジェクトの中で出てきた大学からの提案や関係者からの要望を踏まえ、次年度の新規事業につなげていくことができた。

出典: 村中[7]。本調査は常磐大学研究倫理委員会の承認のもと、実施されたものである。

さらに、マネジャーは、産・学・官の3者間で相互に利得を得ることが可能となること、すなわち、前述の地域づくり・トライアングルを意識しながら、地域連携プロジェクトに取り組むことが、地域づくりの鍵となり、さらに質の高いマネジャーコンピテンシーの獲得に影響を与えていることが調査から分かっている [3]。

以上の地域づくりのプロセスとそれに関わるマネジャーコンピテンシーの議論から、動的な地域づくりの概念モデルを提示することができる。これを図示すると、図2のようになる。

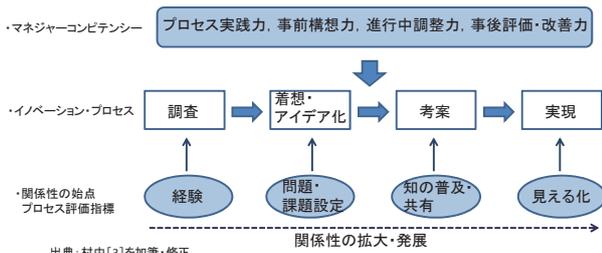


図 2. 動的な地域づくり概念モデル

#### 4. おわりに

本研究では、地域づくりについて、まず「産」「学」「官」の連携の成立要件に着目し、主に「(関係性)マーケティング論」の視点から「地域づくり・トライアングル」という静的な概念モデルを提示し、次に、「デザイン思考」の観点から、地域づくりのプロセス、さらに、それを担うマネジャーのコンピテンシーを明らかにし、動的な地域づくりの概念モデルを提示した。

我が国では、産学官連携に関わる制度が整備され始めて約 30 年経過しているが、地域社会的イノベーションにつながるエコシステム（生態系）は構築されておらず [8]、イノベーション・エコシステム構築のために、地域づくりの理論化が必要とされている。

産学官連携による地域づくりこそが、今後の日本の地方創生の鍵であり、本研究は、その実践に向けて、関係者が連携するための基本的な要件、そしてプロセス、さらにその評価指標等が整理され、体系的な地域づくりの概念モデルを提示できたといえよう。今後、地域づくりの理論づくりが進展し、地域のイノベーションが実現されていくことを期待したい。

#### 謝辞

インタビュー調査に協力していただいた2名に感謝する。また、本論文は、常磐大学課題研究助成を受けた研究の成果の一部である。

#### 参考文献

- [1] 飯盛義徳, 地域づくりのプラットフォーム, 学芸出版社 (2015)
- [2] H. Etzkowitz, The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action, Routledge (2008)
- [3] 村中均, 地域連携プロジェクト・マネジャー資質要件の学習メカニズムの分析, 産学連携学会第13回大会講演予稿集, 111-112 (2015)
- [4] 村中均, J クラブの地域密着型ビジネスモデルー水戸ホーリーホック・水戸ブルー夢をかたちにプロジェクトの事例, 第50回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集, 90-93 (2013)
- [5] 村中均, 産官学連携による社会イノベーション・プロセスモデルーデザイン思考・関係性・知識イノベーションの視点, 第51回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集, 164-167 (2013)
- [6] 村中均, デザイン思考による地域イノベーション・プロセスモデルー4I4E モデルとプロセス検証評価指標, 産学連携学会第12回大会講演予稿集, 225-226 (2014)
- [7] 村中均, 地域連携プロジェクト・マネジャー資質要件の基礎的実証研究ーコンピテンシーの視点, 産学連携学会第13回大会講演予稿集, 109-110 (2015)
- [8] 科学技術・学術審議会 産業連携・地域支援部会 産学官連携推進委員会, 産学官連携によるイノベーション・エコシステムの推進について (とりまとめ), (2012)