

# 若手コミュニティ・プロデューサーの 実態と活用に関する調査研究

—若者が育ち活躍する地域のパワーを育てるために—

特定非営利活動法人 ETIC.

# 若手コミュニティ・プロデューサーの 実態と活用に関する調査研究

—若者が育ち活躍する地域のパワーを育てるために—

特定非営利活動法人 ETIC.

\*\*\*\*\*

東京財団は、日本財団及び競艇業界の総意にもとづいて設立された非営利独立の知的拠点です。

当財団では、政策研究事業として、国内外のさまざまな物事の本質について調査研究し、日本の将来を見据えた提言を行っております。

本報告書は、その一環として、特定非営利活動法人 ETIC.(エティック)に委託した「次世代を担う社会起業家予備軍」研究プロジェクト(2003年4月～2004年1月)、「社会起業家支援政策の現状評価と今後への提言に関する研究」(2004年7月～2005年2月)および「コミュニティ・プロデューサーの実態と活用に関する提言」(2005年4月～2006年3月)の研究成果をまとめたものです。広範な人々に読んでいただき、活発な政策論議や社会的な運動につながることを期待しております。

なお、報告書の内容や提言は、すべて執筆者個人に属し、東京財団の公式見解を示すものではありません。報告書に対するご意見・ご質問は、執筆者までお寄せください。

2006年12月  
東京財団 研究推進部

\*\*\*\*\*

## 序論

株価、失業率、景況感など経済は少しずつ活気を取り戻しつつあるといわれる現在、変容する社会構造の中で、多くの新たな問題も浮上している。ニート・フリーター・ひきこもりの増加、若い世代のうつ・自殺者数などに代表される「若者と仕事・生き方」に関する問題もそのひとつであろう。田舎では、「うちの地元には仕事がない、いい就職先がない」「東京にいかないと何も出来ない」と、自分の将来に対して諦めムードが漂い、一方、大都市圏に住む若者は、人と人との繋がりが希薄化し、「わが身よければすべて良し」「金のためには手段を問わない」といわんばかりの悲惨な犯罪が後を絶たない。

若者を取り巻くこのような環境に対し、現状を打破すべくどのようなアプローチをとるべきか。国、地方公共団体は、バブル崩壊以降に多感な時期を過ごした「現代の若い世代」に対して、キャリア教育、ヤングジョブスポット、ジョブカフェなどの様々な策と、巨額の前算をこれまでに投下してきた。しかし、決して明確なソリューションとは言いがたい現状が厳然として存在し、将来の日本を背負って立つ「若者」をどう育てていくかについて、いまだ一億総右往左往の状況といえる。「今後どんな人材を育てていけばいいのか」「今の若者が魅力を感じる地域・学びの場・仕事の場とはどんなものなのか」「そのために有用なアプローチ方法とはどんなものか」といった声に代表されるように、若者の自立について社会全体で模索している。

そのような状況下、一貫して「昨今の若者の成長意欲、働くモチベーションの源泉は何か？」をテーマとして掲げ、我々は調査を行ってきた。2003年度には、「社会起業家」という働き方を選択する若者たちの台頭を受け、若者の起業動機の変遷についての研究をし、

- ・ 彼らは何を考え実際にどんな活動をしているのか
  - ・ なぜ彼らはこのようなキャリア選択をしたのか、その行動の原動力は何か
  - ・ これからの社会において、このような若者の動きはどのような意味を持つのか
- について、インタビューとアンケートを中心とした調査を実施した。

そのような社会起業家というスタイルを志向する若者の研究を進めていく中で、一個人のみではなく、多様な人々が関わるコミュニティー丸となって、「挑戦する若者を続々と生

み出す元気な地域＝「チャレンジ・コミュニティ」が存在する事実が判明した。その中で活躍する若手プロデューサーの創業モチベーションも、自らの属するコミュニティ、社会における価値観の変革こそが最大のモチベーションであるとしていた点は、社会起業家という起業家の新しい潮流が、若者の中から徐々に生まれていること最近の現象と重なった。

2004年度調査では、そのような地域の代表例である福岡県飯塚市を中心とした「チャレンジ・コミュニティ」の研究に着手し、地域がもつ人材育成力の仮説とそのメインプレイヤーたる「コミュニティ・プロデューサー」の役割をまとめた。そして、その若手プロデューサーこそが、「社会起業家を生み出していく社会起業家」という意味で、特に注目すべき存在と位置づけ、彼らの果たした役割を整理することによって、「コミュニティ活用型の若者支援モデル」という新しい若者支援施策のパラダイムを提案した。

過去2年間のこのような調査研究を踏まえ、2005年度は、日本において若者が育ち、挑戦する社会環境を創出していく為に、単なる制度的な仕組みではなく、その制度を実際に運用していく「人物＝プロデューサー」の重要性とその実態について掘り下げ、若者をモチベートしていくには「地域、コミュニティ」との絆を育んでいくことが不可欠であり、実践的なプロジェクト（若者の視点から見れば、「挑戦機会」）を媒介にして、その地域と若者とを戦略的につないでいく役割が肝になるとの結論に達した。そして、次々に若者が挑戦していくような地域が完成すれば、結果的に、地域自体も元気になっていく。若者問題と双璧をなす、地域活性問題の解消にもつながりうるのである。

このように若者への挑戦機会の提供を軸としたアプローチにより、「若者対策」が「地域活性対策」とつながり、両者を一気に解決していくシナリオが出来上がったのである。今回の調査では、主にそのシナリオの有効性の検証をすべく、各地に点在する若手プロデューサーへのヒアリングや追跡調査による、多くの事例を精査しつつ、今後、国や地方公共団体が取るべきスタンスについての研究を実施した。以下に本調査のポイントと特徴を列挙する。

## 1. 実践と連動した調査研究

本調査は、単なる理論上の研究ではなく、我々ETIC.と日本全国8団体とが連携して進めている実際の「現場」と連動したものである。よって、ライブ感ある事例紹介はもとより、

打ち立てた仮説の検証も同時並行で進めながら行った。

## 2. プロデューサーの新たな役割の発見

国の政策を効率的に施行していく上で必要なプロデューサー候補の発見・育成の重要性は、昨年度の調査でも述べていたが、地域のもつリソースを再編集し、若者に対し挑戦機会を提供していく、という新たな役割も発見された。コミュニティ全体を変革していくのをコミュニティ・プロデューサーと定義するのに対し、このような地域にあるリソースを利用したプロジェクトを設計し、挑戦したい・成長したいという欲求のある若者に対し、挑戦機会を提供するという役割を、チャレンジ・プロデューサーとしている。

## 3. チャレンジ・コミュニティの発展メカニズムの究明

理論的には理解できるが、最初に何から着手すべきなのか、次に進むべき方向はどちらか、などの実際のアクションが定かでない、より広いエリア、より多くの人材に伝播していくのは困難である。そこで、既に取り組み始めている若手プロデューサーがとっている具体的アクションとその成果を分析し、「チャレンジ・コミュニティ」の発展プロセスを4段階にわけ、それぞれの段階で必要な要素と、行政のとるべき支援方針についてまとめた。

## 4. プロデューサー自身の成長

今回、取り上げているプロデューサーの大半は、一定の成果を残してきているとはいえ、まだ彼ら自身も成長過程にあるととらえている。既に成長しきった「完成形」ではなく、地域と若者の成長にコミットするプロデューサー自身もまた、一層の成長をしようとする存在であるという視点で記載している。

## 5 . 若者支援と地域活性化策に対する提言

今回の調査過程でヒアリングしたプロデューサーや、若者、行政関係者、大学関係者、地域に根を張ったキーパーソンの声をつぶさに拾い、また、この分野における有識者を交えた、2回にわたる合同研究会を通して、最後のまとめとして、具体的な5つの政策提言を行っている。

---

## 目 次

---

序論 .....	2
<b>第1章 若者を取り巻く環境の変化</b>	
第1節 現代の若者にとって「働く」とは .....	9
- インタビュー 千葉大学教授 宮本みち子氏 .....	13
第2節 若手社会起業家という働き方のスタイル .....	16
第3節 若者をはぐくむ環境としての地域社会の課題と可能性 .....	23
<b>第2章 チャレンジ・コミュニティの形成と発展の事例 ～福岡県飯塚市～</b>	
第1節 チャレンジ・コミュニティとは .....	27
第2節 福岡県飯塚市の概要 .....	28
第3節 飯塚市のチャレンジ・コミュニティの歴史の変遷 .....	30
第4節 求められるチャレンジ・コミュニティ .....	52
<b>第3章 チャレンジをプロデュースするという手法</b>	
第1節 長期実践型インターンシップの応用の可能性 .....	58
第2節 東京でのインターン事例 ～チャレンジ・プロデュースの現場～ .....	63
第3節 地域における長期インターンシップの事例 .....	69
第4節 アンケート調査結果 .....	73
第5節 米国のインターン事情 .....	77
<b>第4章 チャレンジ・コミュニティの生成メカニズム</b>	
第1節 チャレンジ・コミュニティの「4つの進展度」 .....	79
第2節 フェーズ1から2への進化: CPの誕生 .....	84
第3節 フェーズ2から3への進化: CPが地域の底力を耕す状態 .....	90

第5章 挑戦縁が生み出すチャレンジ・コミュニティの特色	
第1節 現状の若者支援策.....	96
第2節 コミュニティ型アプローチの特徴.....	99
第3節 次なる挑戦者を支えるコミュニティ.....	101
第4節 起業家へのリフレッシュメント効果.....	104
第5節 共通のプラットフォーム上の連鎖.....	105
第6節 地域からの共感・期待が人を動かす.....	110
第6章 まとめ と 総括提言.....	111
参考文献.....	116

## 第1章 若者を取り巻く環境の変化

### 第1節 現代の若者にとって「働く」とは

20世紀後半以降の日本社会において、良い高校や大学に入り、良い会社に入り、出世していくことが経済的な豊かさを得ることであり、それが幸せになることだという大きな社会的なコンセンサスがあった。そのため、勉強するのは良い学校に入るためであり、働くのは良いポジションを得るためだというシンプルな論理が大人たちから子供や若者たちに教えられてきたし、それに対して、子供や若者は反発心を抱きながらも、社会的に正しいと感じとり、受け入れてきていた。そして、そのような自分自身が仕事に邁進し、ステップアップしていくことが、自分の豊かさ向上だけでなく、地域や国の経済成長につながり、それが国を豊かにすることにつながるという信頼感が多くの人に共有されていた。

しかし、このような「働く」ことに関する前提条件のいくつかが、現在の経済社会において揺らぎ始めたことによって、若者の「働く」ことへの意識も揺らぎ始めている。

まず、経済社会の成熟は、「定職に就かずとも収入を得ることができる」環境と「枠組みの中で発想し、行動する」性質の二つを同時に根付かせた。

「働かざるもの食うべからず」と呼ばれるように、若者は「働く」ことで経済的な自立を求められてきた。どんな仕事をしたいか、どんな働き方をしたいか、そもそも働きたいかを問う前に、先ず生活をするために仕事をするのが必須条件と言われ、その社会的プレッシャーを若者は受け入れてきていた。しかし、いわゆるバブル崩壊後、経済のデフレ基調が長引いたことによって、生活必需品の価格が大きく低下し、生活コストが小さくなると共に中期的に上昇しなくなった。それと同時に、企業側が従業員コスト削減のために正社員を減らし、一時的な契約社員やアルバイトなどを積極的に活用するようになり、正社員以外の働き口が拡大した。この結果、正社員や定職に就かずとも、フリーターとして日々の生活で不自由しない収入を得ることが可能になってきた。特に、バブル崩壊後に高校生大学生を過ごした世代は、生活コストの急激な上昇を体感しておらず、収入面での継続的なステップアップの必要性に強いモチベーションを感じるができない。このため、金銭を得るため、継続的に昇進していくためということが、「働く」ことのインセンティブとして弱いものとなっていった。

また、この世代は、核家族化、少子化の中で育ってきており、子どもがいつまでも経済

的に親の庇護の下にあってもあまり問題にはならない世代でもある。一時期、パラサイトシングルという言葉が流行したが、核家族化であり、熟年夫婦間の絆が比較的弱い親世代にとっても子供が同居し続けることは孤独を回避できる点で意味があり、拒否すべきことではなくなってきた。

さらに、この世代は、日本の経済社会のシステムが一通り整備された成熟期に育ったことによって、子どものころから遊びや勉強、スポーツでも自分自身で何も無いところから工夫してやってみる、という経験を持ってずに育ってきている。その結果、自分の行動の前提に仕組みやシステムがあることを設けてしまう若者が増えている。例えば、就職活動などでも、「リクナビ」などの新卒者求人採用に掲載されていない企業には、就職ができないと考えてしまう。求人サイトはビジネスとして展開され、掲載費を支払う企業が掲載されており、掲載されていない会社はいくらでもあり、いくらでも就職する術があるということに気付かない。システムから外れること自体が許されない、と勝手に思い込んでしまう場合が少なくない。

このような若者が、環境が激しく変化する社会、わかりやすく自分を必要とはしてくれない社会に出ようとした時に直面する大きな課題は「働く意味」だ。

彼らにとって食うために働くことには現実味を体感しづらい。逆に「金が欲しい」となれば、手段を選ばなければ金を手に入れることができる。ありとあらゆる可能性があり、短期的な人手は常時多数必要とされているので、どこかに行けば居場所が見つかる。また、逆に居場所を見つけることができなければ、家の中に引きこもり、ゲームやインターネットをしていれば、時間はつづれる。また、パチンコやネットオークションなどで、収入を得ることもできる。

逆に、きちんと進学をし、きちんと就職をする若者が大丈夫という訳ではない。新卒で就職した人の3割が3年で会社を辞める。その中には、自分の適職やキャリアアップを考えての転職もあるが、過労や心労によって体調を崩した結果の辞職、就職した会社での働き甲斐がわからなくなつての辞職もかなりの数が含まれる。

企業が正社員を減らしているため、若手の正社員への負荷は十年前に比べて大きくなっている上に、人件費の費用対効果を上げることを目的に成果報酬型の給与体系を採用する企業も増えている。入社後すぐの実力の低い若者に過剰にプレッシャーがかかる中、まじめな若者ほど、その期待や果たすべき役割を全てこなそうとする余り、心身に不調をきたしてしまうのだ。また、働き甲斐を見失う若者の中には、入社後に仕事が考えていたもの

と違うことが原因の者も多い。例えば、人気企業である大手新聞社に記者として入った者が、夜討ち朝駆けという仕事の時間の不定期さが自分の求める働き方と違うという理由で辞職する。就職活動を入試と同様に考えてしまい、就職活動というシステムの中で採用されることに意識が集中し、「記者になるとは時間の不定期な働き方を少なくとも一定時期はせざるを得ないことだ」というような仕事と働き方に対する総合的な想像力を持つことができないでいることも大きな要因だ。

いずれの場合も、就職後に会社が整備したシステム、また、就職活動というシステムに対して過剰に適応することによって、自分自身の心身との間にギャップが生じてしまっている。彼らにとっても、「働く意味」は明確ではなく、意識はさ迷い続けている。

このように、現代の若者にとって、働く理由や、働くことを通して自分を成長させる方向性を見つけ出すことは難しくなっている。つまり、自分自身がどう生きていくのかを決断したり、自分は何を糧にして生きていくのかを決めたりする判断基準が自分の中に持ちづらくなっている。

「出世やステップアップのために努力する」という従来の社会でコンセンサスとされた軸に疑問を抱いているが、それに代わる働くことに対する軸や哲学を自分の中に持つことはできていない。自分の中に軸が無くても、システムにのっとったり、既存の仕組みの人手不足を担ったりしていれば生きていける。しかし、軸を持たずとも生きていける社会であるからこそ、自分の中のルールを明確にし、自分の考え方の柱を確立すること、生き抜いていく理由を見出すことが必要となり、それを若者は強く求めるようになっている。

軸として求めることの一つが「自分らしさ」である。自己実現や自分らしさのために働きたい若者が増えている。就職活動においても「自己分析」が重視される。自分の得意・不得意なことを自覚するに止まらず、自分の就きたい仕事は何か、その原体験は何か、といったことを考察する。この「自己分析」の危険な点は、経済社会の仕組み、会社の仕事の内容、事業として成立している点、仕事に伴う働き方などに十分な知識が自分の中にないままに、自分の“持っているもの”から仕事を選ぼうとする点にある。その結果、自分の技量、市場環境、労働環境などを無視して、「自分のしたいこと＝自分の就くべき仕事」という枠組みにはまりこんでしまいがちになる。その結果、自分らしい仕事をしたいと考えているのに見つかることができない若者が多くなる。その時、生活を続けるために有無をいわず働く必要がある訳ではない若者たちは、フリーターやニートとなっていく。

自分の軸が出世やステップアップにもなく、自分の中にも見出しづらい若者が、軸として求めることの一つに「他人のためになること」「社会に役立つこと」がある。他人のためになること、社会に役立つことを志向することは大切なことであるが、それが、自分の中に確立した価値観に基づく共感のためなのか、自分の内面の空白や未熟さを直視したくないためなのかは、重要な分かれ目となる。後者の場合、評価されること、ほめられること、感謝されることに関心が強くなり、周囲からの評価を得ることが目的化するという点で、社会の枠組みやシステムへの過剰適応となる危険性を抱えている。

現代の若者が抱える「働く」をめぐる課題は、単に「若者にやる気がない」といった単純な状況ではなく、日本の経済社会の現状や課題が多層的に重なった結果とも言える。戦後の日本社会は、経済成長を偏重し、経済や企業の成長につながる枠組みに適応すればよしという価値観に支配されすぎてこなかっただろうか。子供や若者の成長を他人に任せてしまい、子供や若者がつまずいたり、失敗したりする中で自分自身を確立することに向き合うことを避けてきてはいないだろうか。また、大人たち自身がリスクを自ら負う挑戦をし続けることよりも、枠組みに過剰適応したり、他の成功に依存したりしてきていないだろうか。

「若者たち」には現代という時代を反映した特別な性格がある。

現代の若者たちの抱える「働く」をめぐる課題に向き合うことは、現在の社会病理を読み解くための一つの重要な切り口であると共に、その課題の克服に挑戦し、新しい働くスタイルを見つけ出すことは、これからの日本社会の担い手の行方を大きく左右することであると共に、現在の全世代にとって、経済的に豊かになったにも関わらず、先の見えない閉塞感や不安感を抱える成熟した日本社会が、今後、どのように進むべきかの指針を得ることにもなる。

自分の軸を自覚し、働く意味を内発的に見つけ、そこから新しい挑戦を始める若者をいかに増やしていけるか、これからの日本社会を考える時、この問題に第三者的立場でいられる人はいないだろう。

## 【インタビュー】「エネルギー・能力ある若者を生かせない社会」

成熟した現代社会は「意欲ある若者」が活かされない。就職せずとも食べていける社会の中で、将来を切り開いていくことに積極的になれない若者たちがいる。マスコミは若者に対する悲観論ばかりを発信するが、この問題は社会全体の変化がもたらした構造的な問題とも言える。現在、この問題の周辺でどんな社会変化が起きているのか、社会は今後どんな対応を取っていけばいいのか、青年問題研究の宮本氏にお話を伺った。

### ミッションのある、志のあるような若者の多くは どういうやり方でそれを仕事にすればいいか分からない。

千葉大学教育学部教授

#### 宮本みち子氏

1947年長野県生まれ。お茶の水女子大学大学院修了。英ケンブリッジ大学客員研究員を経て現職。青年社会学、家族社会学専攻。著書に「若者が『社会的弱者』に転落する」、共著に「未婚化社会の親子関係 - お金と愛情にみる家族のゆくえ」など。



#### ミッション、志のある仕事をしたい若者たち

本日はよろしくお願いたします。先生も著書の中で書かれていらっしゃる内容ですが、大企業信仰というか、何か大きな組織に入って出世していけばいいみたいなことが崩れてきていて、優良企業に入ったとしてもリストラされるなどということは普通にある中で、何をよしとするか、何を幸せだと定義するかといったところがあいまいになってきている。

その中で、社会起業家という人たちは、より自分たちが社会に対して直接的に問題意識を持ったものに関して、責任を持って自分でリスクもとってやっていく。要は価値観を事業で表現している人たちかと思うのですが、そういう人たちというのがより増えていくのでは、ということをお話として、この調査を進めています。

自立した個人を生むために、若者であり社会というのが

変わっていかねばいけないなかで、今の若者の変化について、どういった感覚を持ってらっしゃいますか、

「今伺ったお話、とっても面白いですよ。例えば、この千葉大学の学生、学部生とか院生とか、いろいろそういった問題意識で付き合っている人たちがいるんですけど、やっぱり同じですよ。いわゆる普通の会社に勤めて給料をもらって、そういう人生に飽き足らないんですね。飽き足らない上に入るのも難しい。」

入るのも難しいというのがあるんですね。

「両方なんですよ。そういうことに神経を使って、エネルギー、神経をすり減らすみたいなのできない人たちがいるんですよ。つまり、就職何十社も受けて、厳しくても

何とか就職を決めようというね。そういう気持ちにはなれない人たちっていうのが少なくないんですよ。やるんだったら、ミッションのある、志のあるようなことをしたいと。だけど、多くのそういう人たちっていうのは、どういうやり方をしてそこへ行けばいいかというのが分からないわけですよ。そういう社会的な土壌ができていないですから。

### 意識の高い人たちがフリーターになる エネルギー、能力のある人たちを生かせない社会

「結局どうなっていくかという、大卒フリーターになっちゃうんですよ。例えばここは教育学部だからそうですけど、志があったとしてもかならずしも教員採用試験にうまく合格しない。他にやっている活動に熱中して、就職して採用試験のために勉強できないとか、気が散っちゃうんですよ。こんな採用試験なんかするより、もっと意味のあることがあるはずだとかいろいろ思っているから、合格をなかなかしないで、何年も浪人するっていう状態なんですけどね。

だけど、かつての私なんかの大学生の頃と違うのは、フリーターをやっても食べてはいけるんですよ。だからハングリ精神をそれほど持たなくても何とか乗り切ることができちゃうわけですよ。特に、大都市の場合にはね。雑多な仕事は結構あるわけですよ。例えば、大学のこういう世界だけ見てもね、何となくこのあたりにいけば、バイトしながら教員の助手をやりながらね、何となくあっちこっちで「ちょっと来てやってくれないか？」「こっちを手伝ってくれ」みたいな、そういうのでやれるので。そのあたりがね、かつての時代とは違うんですよ。

だから、その分だけ危なさというのもあるね。先を本当に真剣に見据えなくとも、今は何とかやれる。その上それなりにミッションのある世界とか適度にワクワクする社会というのもかいま見ることができるわけですよ。反対に、下手に会社や何かに入ってしまうと、それなりの給料をもらってがんじがらめになった途端に、それができなくなってしまうんですよ。そこへ入らなければ、何か広い世界を見ることができ、自由も与えられるっていうことだね。

「だから、そういう本当はエネルギーを持って能力もある中間にいる人たちを活かせない社会っていうのがあると思いますよね。お金のためだけでは動かない人、だけど本当は力もあり、志もある人。そういう人っていうのが、やっぱり成熟した社会っていうのは明らかに育てているんだと思うんです。そういう人たちにとっては、生活していくためにとか、出世するためにとか、そういう目標っていうのがそぐわないわけですよ。」

ルールに乗りたくないのではなく、  
ルールそのものがあいまいになっている

- なぜそういった状況が生まれているんでしょうか。

「一つはルールそのものがあいまいになっちゃってるからね。会社に入ってみた、あるいは公務員になってみた。でも、とにかく一方的に上の指揮に従ってね、とにかく黙々と仕事を。だけど、そのうちには自分も役職に就いて、だんだんこの組織の中で階段を上がってこうなるっていう、そういう展望が持てない企業が多いでしょ。だから、そんなところでそんなに忍従だけ強いられたってやっていけなというのはまずありますよ。

また、崩れつつある日本型の社会っていうものがあると思うんですよ。その崩れつつある日本型社会っていうものだったかってことなんだけど、結局学校にしても職場にしても階段なんですよ。階段状のルールが敷かれていて、その階段を一個ずつ上がっていくっていうことですよ。その階段を踏み外してはならないというのが一番重要なことで。だから、ゴールはすぐはつきりあってね。階段を順番に、学校で所定の成績を挙げ、受験というものをし、そして最終的な学校を終わって職業の世界に入り、また階段があって。だけど、そのゴールっていうのは、安定した生活とか豊かな生活とか、それを通して社会の一定のポジションを得ていくっていうね、そういうことが見事に完成されていた時代っていうのがあったと思うんですよ。まあ 1980 年代ぐらいまではそれが機能していたと思うんですよ。

だから、優秀な人間はそのルール、いいルールに乗る。だから、教育もそれですよ。だから、自分でものを考えると

意見を言えとかいう問題よりも、うまくレールに乗るためのノウハウとか知識っていうものを与えることに、やっぱり重点が置かれていたんですね。

だけど、結局そういうある種の見事な社会の組織っていうものが機能しなくなっているというのが現在だからね。だから、  
「それに乗ったってどうなるの？」っていうふうに思う人たちが  
ていうのがすごく出てきて。特に、今日のお話のような対象の人たちでない人たちがなんかも総崩れですよ。だいたいもう、自分たちが乗れるような世界っていうのがもうないわけだから。学校の段階でドロップアウトしちゃってね。そっちのほうの問題ってすごく大きいと思うんですけどもね。

たとえば毎年よくいっている成人式で荒れたっていうのはなしもあるけど、結局、成人式で暴れている人たちって一般の人じゃなくてね、やっぱり学校をドロップアウト組とかね、フリーター・無業者・失業者、やっぱり一番恵まれていない人たちがね成人式で暴れ回っているっていう感じがするんですよ。だから、ちょっと話はずれちゃうけど、そういう人たちはすでに乗れるものがなくなっているっていうことをかなりはっきりと分かっていて、今日が良ければいいっていう感じですよ。そのすごく刹那的な人生を生きていて。

そうじゃなくて、従来だったらきっちりその階段を上ったような人たちの中に、そんなむなし階段を上っていく世界には入りたくないと思っている人が相当出てきているっていう感じですよ。ね。」

## **志はあるが動けない人を導く仕組が 大学にも企業にもない**

- そんな若者たちにとって何があればいいんでしょうか。

「そこで彼らを導いてやれる人間や仕組がそばにいればね、その人たちって活かされるんですよ。問題はね、チャンスとか導きというのが決定的に不足しているんですよ。どうしても不足しているかっていうとね、やっぱりちょっと前までは学校を卒業したら、どこか会社に入るなりね。普通の職業の世界に入るっていうのが標準的パターンだったわけですよ。だから、そこからはずれる人っていうのはやっぱりそれは例外

であって、かつてで言えば例えば作家になるとか、画家になるだとかある特殊な世界。これはもう伝統的にありますよね。そういう特殊な分野の人たちくらいしか特殊な人はいなくて。だから、それ以外の人たちというのはいなかったんじゃないですかね。でも、気付いてみると、実はこういう成熟化した世界の中にはね、学校でもない、いわゆる職業世界でもない部分っていうのが明らかに育ちつつあって。だから、そこをきちんと見据えた上で、この有意な人材を育てるといふか、活かすっていうかな。そういう方策というのを考えるべき時なんですよ。ね。」

## **責任ある仕事の中から成長するという流れが重要**

「それから、職業の世界というのはやっぱりきちんとした組織があってね、そこで仕事をする中で積み重なっていくものが大きいですよ。で、給料をもらうからやっぱり失敗は許されないしね。責任っていうのも、それは大きなものっていうのがあって、そこで育つでしょ。だけど、中途半端な形の仕事のしかたっていうのはね、やっぱりせっかく潜在的にエネルギーや能力を持っているのにね、効率的に育たないところがありますよね。だから、まあそういう意味で、きちんとした組織形態を採り、責任っていうものがあってね、その責任をうまく果たせなかった場合には、何らかの形で自分がダメージを受けるとかね、そういう流れにやっぱり若い人は乗せてやらないと、大事な時期を無駄にしようという感じがあるんですよ。

だから、そういうチャンスを与え、それからノウハウをきちんと伝授してくれる大人がいて、しかし彼らの自主性というものを尊重して、今までみたいなピラミッド型の組織ではなくて、能力があってそれなりの成果を挙げれば、それが例えば中年になって管理職になるまでは下積みをずっと強いられるというのではなくて、正当に評価されていけるようなそういう組織っていうものができていけばね、もっと育つんじゃないかと思えますね。

## 第2節 社会起業家という働き方のスタイル

自分の軸となるものを探す若者が、軸となるものを見つけ、成長軌道に乗るモデルの一つとして、「社会起業家」がある。

社会起業家とは、スタンフォード大学起業家精神研究センターの定義によると、「社会起業家は、社会問題を解決するため、伝統的なビジネスのスキルを用い、イノベティブなアプローチを考え出し、個人的な価値よりむしろ社会的な価値を創造する。」とされているように、金銭的利益以上に、自分の事業が地域や社会にどれだけ良い影響を与えることができるかに関心を持って事業に取り組もうとする起業家たちのことである。

彼らはビジネスを通して社会問題の解決に持続的・発展的に取り組んでいるため、営利追求のために手段を選ばないというスタイルでも、社会奉仕のために自己犠牲もいとわれないスタイルでもない。しかも、従来 of 公的事業のように、議会や行政の枠組みで決まった内容をするのではなく、個人の発想でやるべきだと考えたことに取り組んでいる。

このような社会起業家の仕事に対する発想や働き方のスタイルが、「自分らしい仕事をしたい」「社会のために役立つことをしたい」という若者の感性に強く訴えかけている。

若者の社会起業家に対する憧れは、深刻な社会問題の構造的な課題の解決への情熱というよりも、しばしば「社会で役立っていたい」「自分らしさを追及したい」という未成熟な感性や、社会の抱える課題の多様さ、深刻さを知らないが故に数少ない体験の中で出会ってしまった事例への深い共感からくる情熱に突き動かされる場合が多い。

ただし、社会起業家に憧れたり、共感したりする段階では未熟であったとしても、特定の課題にフォーカスし、行動を起こし始め、継続し続けることによって、未熟さゆえの「ピュアさ」が周囲の人間を動かすきっかけとなり、周囲の様々な世代の人達との関係性が生じていくことを通して、自分自身の社会的な役割を自覚し、支援者やスタッフなど身近な人達とのつながりの意味を再発見し、社会構造を深く理解していくなど成熟が促されていく。

この成熟のプロセスは、成熟した経済社会構造の中で、どのように成長していくべきか見えずらい若者にとって、一つの成長モデルを示唆していく可能性を秘めている。

若くから社会起業家的な仕事を創ってきた起業家たちも、最初から明確な社会課題の認識やビジョンがあったわけではなく、「自分探し」や「何かできるはず」という若者が共通

して持っている想いが起業の動機となっている。

#### 事例 1：株式会社ピースマインド 荻原国啓氏

「私は大学を卒業してそのまま就職して、キャリアアップしていくのは最初からあまり構想としてなかった様です。入学した時にもらった案内に卒業生の進路が商社やメーカーなどと、ほんの数種類にカテゴライズされてしまっているのをみて疑問を持ったのです。

考えてみると過去にもいろんな道をたどってきた人たちが数多くいるわけで、そういった人たちは 10 本の指に収まるようなキャリア選択をしてきたわけではないという想いがありました。

かといって何になりたいのといわれたとき、特にイメージは沸かなかったですが、何かしら生きてきたからには、世の中に対するメッセージやインパクトというものを与えたいな、ということは強くありました。でも、それを表現する能力が自分には無かったと感じていたので、具体的なキャリアを描いていなかった。人物像としてはそういうインパクト、何かを残したり、足跡を残すようなそういった人たちに憧れを持っていたということですね。

それで在学中には何かを起こそうということは思っていて、その気持ちは忘れないようにしようというのはありました。在学中に、単に学生やってるのではなくて、なんかは始めるんだぞって決意を持っていました。」

「当時 98 年くらい、ちょうど日本で年間自殺者が 3 万人を超えた年で、そういったメンタルヘルスケアの社会的な問題がようやく注目をされてきたなという段階でした。そのときちょうど山一証券などが倒産して大企業神話が崩れて、そういった行き先の不安定感が出てきた時期でした。

このときに、日本のそういったインフラになるようなサービスをやりたいなっていうのが、そのとき初めて自分の体にチクリと来て、サービスをとにかくやるよって感じで立ち上げてきて、今に至っています。」

事例2：NPO 法人 TINA（おこめナビ）代表 秋葉秀央氏

「5月ぐらいに内定決まった企業から連絡来るじゃないですか？そこから初めてまじめに自分で考えて、どうしようかなって。そうしたら、やっぱり実家がペンションやってる事もあったと思うんですが、将来海の家を経営したいというイメージがあってそのために大学で経営を学ぼうと思っていた事を思い出したんです。そしたら、就職したら時間ももったいない、3、4年後にちょっと仕事ができるようなのじゃなくて、社長の右腕みたいな感じで任せてくれて自分でなんかやってくれていうようになれないかなあって思ったんです。それで内定企業全部けっちゃったんですよ。」

- 不安はなかったですか？どう食べて行こうって？

「アルバイトでもいいやって。アルバイトでも食べていけるなと思っていて。とりあえず普通の就職はないなと。実家のペンションの仕事内容を考えたら、親ができるのはあと5、6年だなと。それで自分がペンションを継ぐために、どんなことを身に着けたいかなって考えたら、社長の片腕みたいな仕事があったら最高だなって。」

営業セミナーで出会った gaiax 上田さんには、「成功するわけないから当たって砕ける。べつに会社の名前つぶしたっていいんだよ」とか「お前が失敗しても誰も責めないし。誰も怒らないからやってみな」とか言われて。それで、今までは人のアドバイスをすぐに行動に移すことができなかつたけど、自分は何も出来ないから、まず人から言われたことをうけとめて、自分で考えて行動しようってことにしたんですよ。じゃあとりあえず行動しようって。」

「インターン先の有限会社デジタルアドバイザー代表取締役片山啓吾さんから、とにかく「仕事は人だから」って言われていて、自分にあわない人間は仕事も駄目なんだよって言われて。別に無理してあわせた人格をあらためて作る必要はないから、自分ってものを確立しろって。それが一番重要なんだよって。

そのときまた新たにデジアドにインターンが来ていて。彼と社長が新規事業を考えていて、お弁当を販売する企画を考えようとしていたんです。僕はそのインターン生のサポート役をやってたんですが、その中でお弁当について調べて行くうちにお米に魅了されていったんです。」

「僕の企画書を見て、社長が「じゃあ、やるか」っていつてくれたので、まずは実際に農家がどう思っているか話を聞きにいこうと思って、すぐに車で新潟にいつてテン

トはって、農家の話を聞いたんですよ。」

「農家に話を聞きにいったときに、これもやってこれもやってこれもやってっていわれて。それでおこめナビを立ち上げることになりましたって言ったら、一緒にやっ  
ていこうっていわれました。サンプルは3俵200キロまでただでやろうって話になっ  
たり、今日は俺のうち泊まっていけって言われたり、いっしょに酒飲んだりして。農  
家の方も信頼してくれていて、頑張っしてほしいと言われたんです。それで食べなくて  
もやっていくしかないって思ったんです。」

若い社会起業家は、社会的な課題があるにも関わらず、放置されている部分があること  
に気付いた時に、失敗が許され、多少収入が低くても食べていけるというモラトリアムが  
許される時代だからこそ負えるリスクを負って、時間をかけて丁寧にサービスを開発して  
いる。それが、既存の構造の中ではないサービスとして成果をあげ、社会的に注目を集め、  
事業としての基盤を固めていくきっかけとなる。

同時に、社会に対して自分の価値観・問題意識を表現し、自分の顔で働いていることを  
通して、結果として自己責任になる。また、社会に対して常に積極的・主体的な立場をと  
りやすくなっていくため、自分の「生きる意味・働く意味」をしっかりと認識し実感をも  
ちながら仕事に打ち込むことを、一般の会社員よりもしやすくなっている。

社会起業家的な仕事に取り組むことによって、次のような成長を促す要素を獲得しやす  
くなるのは、若者の働く意識にとっても示唆が大きい。

顧客（自分発の仕事が直接影響を与える存在）と会うことができる

自分自身が発案した仕事で営業で実績があがったり、対象に深くコミットした結果大  
きな感謝をもらったことなど、具体的な対象に対して価値を提供し評価を受け、自分の  
存在意義・仕事の意味をリアルに感じる事が可能になる。

ここで注目すべきは、本人にとって価値を提供する対象が明確で、自分がどのよう  
な点で役に立つのかを理解している点である。また、あわせてお金という形での価値交換が  
されていることに注目したい。

## 事例

NPO 法人フローレンスの駒崎さんは、病児保育を事業テーマとして選んだのは、ある意味「なんとなく」だったという。しかし、活動を始めてみて、働く女性がどのような課題を抱えているのかが明確になったことを通して、自分の仕事の持つ深い意味を理解していった。

### 自分から発したメッセージを通して仲間をつくることができる

社会性の高いメッセージを発することは、周囲の共感を呼びやすい。特に、社会性が高いテーマであるにも関わらず、実践的な活動の少ない分野では、テーマに強い関心を持っていたが動き出すきっかけを見つけることができずにいた同世代の人間が、仲間として参画してくれる可能性が高くなる。

この結果、自分の活動の中で迷ったり、失敗しそうになっているときなど、自分の信じているところを共感しあうことのできるパートナーと出会うことが可能となり、結果的に、彼らの頑張りを後押しする大きな激励、自らの目的に向けて行動を起こしていく安心感、彼らが大きな責任感を引き受ける要因にもなっていく。

つまり、パートナーとの心からの人間関係を築くことができやすくなることで、彼らは自らの目的に対するコミットメントをさらに高めているのである。

### 先輩的な人物（メンター）と出会う確率を高めることができる

経験が浅い段階では、どうしても自分たちの想いに執着してしまい、それを客観的に捉えることができなくなる。ただし、メッセージの社会性の高い場合、同世代だけでなく、先輩格の存在の人からも共感を得ることが可能になり、これまでとは違う立場の人と仕事を一緒にすることが可能になる。その結果、彼らがメンター（支援者・指導者・支持者）となり、自分たちが社会・顧客に提供すべき価値（競争優位性）は何かを客観的に考え、それを仕事の中で形にしていく機会を充実させることが可能となる。

経験や実績の乏しい若者にとっては、彼らの励ましから多くの勇気をもらうことができ、自分たちの取り組むことの価値や可能性を形にすることを支援してくれる。メンターは、時には自分と同じ道を歩んだ先輩起業家であり、そして自分のサービスを利用する顧客であり、また友人や家族などの場合もある。

いい動きをし始めると、途端にいい出会いが始まるという経験は、おそらく多くの起

業家たちが感じている暗黙知であるが、このようなメンターとの出会いの体験のある起業家は、事業の中で自分の力だけでは到底超えられない壁に出会った時に、周囲の協力を得ながら乗り越えていくというスキルを身につけることができるようになり、結果的に困難な課題を乗り越えやすくなるのだ。

周囲から反対される中で自分自身の考えを深めていく体験ができる

未熟な情熱をドライビングフォースとし、モラトリアム期間であるが故に社会問題に対して営利を気にせずに活動していく姿勢や働き方は、周囲から反対されることが多い。

それでもやり続けた場合、具体的な事柄と自分とに向き合うことが可能になり、自分自身の考えやビジョンを深めること、顧客や仲間と出会う体験や彼らに対する責任感を背負うことなどを通して、社会的な資質を高めることができる。

さまざまな人と付き合う力。自分たちの事業の周りにいる人々の共感を獲得し、彼らの参画を促す仕組みを創ること。これを短期間で凝縮して経験することが可能になる。

自分発の仕事で自分の責任で失敗することを体験できる

未熟な段階で自分からメッセージを発し、自分発の仕事をしていくことによって、当然、多くの失敗を体験することになる。しかも、自分がやり始めたことなので、責任を他者に転嫁することができない。この経験が、現在の成熟した社会において、枠組みが用意された中で成長してきた若者にとって、最も貴重な体験となる。

たとえ、起業した事業が失敗したとしても、高いモチベーションで仕事に取り組む経験があるため、また違った場所でいきいきと活動しだす可能性が高い。むしろ失敗した体験があるが故に、勢いだけではない戦略性を身につけた起業が可能になっていくだろう。

このように社会起業家的な働き方は、現代の若者が探し求める「働く理由」を見出すプロセスとして、有効である。

ただし、自己実現を目指す若者たちにとって、社会起業家という道がモラトリアムで終わってはならない。単に、志向したり、プランだけに止まらず、実践し、しがらみの中で自分の価値を明確化していくことができれば、社会の担い手としての資質が磨かれることになる。

若者の社会的な起業を若者だけの責任に押しとどめると、将来、地域や社会の中で自ら

責任を負って仕事をしていく人材の芽を摘み取る危険性もある。

社会起業家を目指したり、そのような働き方を始める若者は未熟である。しかし、そこに将来の社会的な人材の芽や人材を育ていくヒントがあるからこそ、地域社会は無視するのではなく、過度に持ち上げるのではなく、真剣に向き合っていく必要がある。

常時、外部に対して開かれているか（内輪受けになっていないか）を厳しく外部からチェックし、評価し続けることによって、本物（プロフェッショナル）の社会起業家を輩出していくことができれば、それは人材を生み出すだけでなく、地域の若者たちにとって貴重なロールモデルを提供することになる。

### 第3節 若者を育む環境としての地域社会の課題と可能性

学生や若い世代において、社会起業家など地域や社会に対して積極的に活動を行う層と、引きこもりやニートとして不活発化する層の二分化が進んでいる。両者は、挑戦や成長を求める気持ちは共通しているのに、前者はその意欲を顕在化させて、行動までつなげているのに対し、後者は潜在化させてしまっている。

この成長意欲や挑戦心の潜在化というのは、地域経済・地域社会にも当てはまるのではないだろうか。近年、地域に「ある」資源を活用して産業活性化を図る動きが広がっている。地域には意欲を持っている人材や可能性のある資源もあるのに成果に結びつかないのは、地域の事業者や住民が積極的に事業を拓こうとする意欲を潜在化させているためだと考えられるからだ。

若者も地域経済社会も、内在する挑戦や成長の可能性や意欲を發揮すると、もっと元気な日本ができるのではないかと、という視点が、私たちのアプローチである。

そこで、若者や地域経済社会が内在する挑戦や成長の可能性や意欲を潜在化させている背景を整理、考察した。

#### 1 ワーク・ライフ・スタイルの閉塞感

これまで、若者が地域で起業するなどの新しい挑戦をしようとする、「この地域に定住しろ」、伝統工芸などでは「弟子入りして10年やれ」、レストランでは「まず皿洗いを5年しろ」と言われてきた。それはそれで必要なこととも言えるが、現代の若者においては、最初からその地域で働きたいとは考えていない、もしくは、自分は本当にこれがやりたいかどうかまだ分からない、といった考えをして地域に入ってくる人が多いということを理解しなければならない。

このような状況が生まれてきた背景には、今、職業観の醸成が弱くなっていることが指摘できる。

工業化、サービス産業化が進むことによって、「働く＝会社に行く」が基本的なパターンとなり、仕事と生活が分離されてしまった。例えば、かつて商店街が盛んであれば、子どもたちが「生活の中に商売がある」「自分の腕一つで商売する」など、自営業や職人のワー

ク・ライフ・スタイルを生き活きとイメージすることは容易であった。しかし、現代のように大型のショッピングモールかコンビニエンス・ストアで、ほとんどの買い物をするような住宅地で育った子どもは、「商売をする = 販売業の会社で働く」というイメージしか体感できなくなっているのである。

現在、多くの大学生にとって地方都市で働くということは、公務員か、銀行、鉄道、電気・ガスなどの地元大手企業で働くことを意味し、地域で起業する、自営業を営む、伝統工芸や農業に従事するといったことが、具体的にどのような働き方や生活なのかをイメージできないことが大きい。

若者が地域経済に参画し、地域の課題解決に貢献するためには、地域社会の現場で働くというイメージを、若者が明確に持つことが必要とされている。

## 2 地域経済における将来への投資の必要性

江戸時代は各地域が独立して存在している「閉じた」自立経済だった。というのは、この時代、地域間での人の移動が禁じられており、藩というコミュニティが独立して存在していたからである。その後、明治維新によって東京の一極集中構造が造られ、地方が中央に属するような形になり、地域経済社会の自立性は弱まっていった。そして戦後、特に高度成長期に、経済が急速に企業中心に動くようになったことによって、本社機能が東京に集約され、地方は人材供給源、もしくは工場など中央で決定され、割り当てられた役割を分担するという、中央と地方が主従となる構造化が加速した。

このような動きの中で広がってきた都市・工業地と農村などの周辺地との経済格差の是正のため、全国総合開発計画が1962年に作成され、その後1998年の第五次全国総合開発計画まで、国土の均衡ある発展を目指す政策が打たれてきたが、現実には東京への資本の一極集中は加速し、地域経済の自立性向上への十分な対応はできてこなかった。

このような中で、1990年代半ばより「コミュニティ・ビジネス」「地産地消」などの概念が広がり、全国各地での実践事例が増える中、地域にある様々な社会資源を活用した事業を興すことへの関心が高まってきている。ただ、現在は事業規模が小さく、収益性も低い事例が多く、地域経済全体への貢献度は限定的である。

これまで、地域経済の危機が指摘されてはいるが、飢えが地域課題となるような貧困地

域は現代の日本にはほとんどない。この地域の危機感というのは、現時点での絶対的な貧困ではなく、若者が地域から出て行く、根付かない、新しい事業者が生まれえないなどの、近い将来に地域の力がゆっくりと衰退していくのではないかというものである。

従来の地域活性化策は「東京と地方、都市部と地方の間に生じた格差を埋める」という発想から取り組まれており、格差を埋めるために、行政の予算を中央から取ってくる、大企業の工場を誘致するといった「資本」を地域の外部から引っ張ってくることに主眼が置かれていた。その結果、地方に落とされた多くの「資本」は、現状の課題対策、資産の拡充を目的として使われ、将来の成果を生むための「投資」を目的として活用される場合は少なかったのである。

危機感の本質は現在よりも将来にあることを十分に考慮し、“現在の地域”の活性化ではなく、“将来の地域”の活性化に、どれだけ効果的に資金や資源を投入できるのかという発想・視点の変換が求められている。

### 3 地域が潜在的に持つ人材育成力の可能性を開く

経済のグローバル化が進む現代では、資本主義が土地や生活実感から離れてしまいがちである。情報経済が実態経済よりも拡大し、株式市場では企業の実態以上にコンピューター・システムの表示だけで億円単位の金額が発生したり、失われたりしている。このような経済の状態では、若者、特に都市部の若者は、自分が何のために頑張っているのか、どういつながりの中で生きているのかという実感が分からなくなってしまうことが多い。

かつて、地域社会における地縁・血縁などの「縁」や、近所付き合いなど住民の間で頻繁に見られた「おせっかい」は、村社会のしがらみとして若者は否定し、切り捨てる傾向があった。しかし、現代の若者の中には、このようなつながりがあることで安心感を得たり、自分自身の主体を取り戻しやすくなったりする傾向が拡大している。例えば都市部で育った学生が、地方の大学に通うようになって初めて周囲の大人とのつながりを持つことで地域の良さに気付き、生まれ育った場所ではなくともそのまま定住する事例も増えている。

若者が挑戦するということの裏には、夢や目的を実現させるための努力をすることで、自分が取り組んでいることの意味を再確認したいという欲求がある。このような実感を得

ることができる現場とは、人と人とのつながりが存在する地域経済社会にこそあり、若者を育む力が潜んでいると考えられるのではないだろうか。

#### 4 自分の軸をつくる場所

現在の地域が全てとは言えないが、軸のある人間を育てる力が、地域には存在しているのではないだろうか。地域にこそ、このような若者が挑戦できる環境を作り出していかなければならない。東京ほど緻密なシステムが構築されていない地域の場合は、人と人、人と地域などの「縁」ができやすく、つながりによる恩を感じやすい。若者はこのつながりを感じながら、自分の知恵が試され、問われる経験を積むことによって自分の軸を確立していくことができるのである。

## 第2章 チャレンジ・コミュニティの形成と発展の事例 ～福岡県飯塚市～

### 第1節 チャレンジ・コミュニティとは

若者の成長と地域経済という視点から、モデルとすべき地域はないかと調査をするうちに、福岡県飯塚市で起きている現象に着目した。

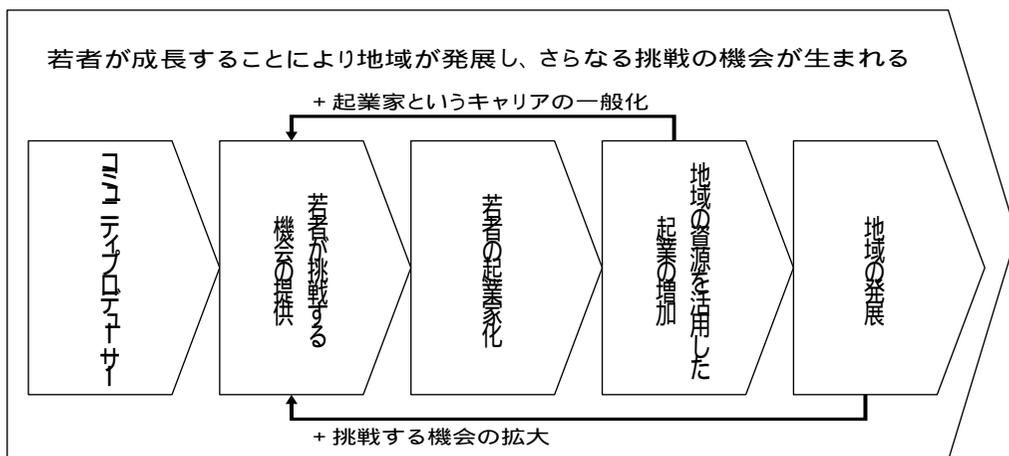
その飯塚市では、

- ・ プロデューサーが若者の挑戦機会を提供し、
- ・ その若者の挑戦や成長が、地域の大人（経営者）の挑戦を誘発し、
- ・ 更なる挑戦者が続々と生まれていく「挑戦の連鎖」

が起きており、我々はこのようなコミュニティを「チャレンジ・コミュニティ」と定義することにした。

チャレンジ・コミュニティとは、下図のように「若者に対する挑戦機会の提供」が、若者の起業家精神を育み、その若者がまた「地域資源を活用した起業」をし、また新たな挑戦者を受け入れる受け皿として機能する「挑戦の循環」コミュニティである。挑戦と成果の好循環が機能することにより、挑戦する若者の増加と、地域経済を潤す事業の増加とをともに実現していくモデルである。次節以降では、飯塚市の現象を詳細に検証する。

図表：チャレンジ・コミュニティとは



## 第 2 節 福岡県飯塚市の概要

### 1 福岡県飯塚市の地理的状況と産業

福岡県飯塚市は福岡県の南東部に位置し、博多から 1 時間弱の距離にある人口約 8 万の小都市である。飯塚市は九州工業大学情報工学部と近畿大学理工学部という二つの大学を抱え、約 5,000 人の学生が居住している。

発展期から成長期に置いて飯塚市の戦略的な広報を支援した九州経済産業局の竹内氏は飯塚市の産業構造に関して以下のように指摘する。

「従業員ベースで第一次産業 0.1%、第二次産業 20.2%、第三次産業 79.7%と第三次産業に依存しており、第二次産業は工場誘致により育成された側面があり、内発的二次産業は少なく、特化した技術集積が希薄である。工業分野においては、わが国のグローバル化や IT 革命の進展といった構造変化の中で従来型の工場誘致政策が困難となっているばかりでなく、進出済みの企業においても国際競争力のためコストダウンへの対応を迫られている。また、商業分野においても、郊外型の大型店舗の出店攻勢、モータリゼーションの進展による郊外への店舗の分散、消費者ニーズの多様化等により、中心市街地が大きな影響を受けている。」

竹内氏が指摘するように飯塚市の経済状況自体は、大学の集積という利点は存在していたが、他の地方都市と比べてベンチャー育成に対して特に有利な状況におかれていたわけではなかったのである。このことは、他の地域にも転用が可能、同様の再現性があるということを示している。

### 2 飯塚市の特徴

飯塚市は炭坑地域であり、炭坑の町として栄えた地域であった。しかし、石炭に対する需要が減少し、炭坑経済は崩壊した。それに対して、中央行政は石炭六法という潤沢な救済施策を打ち公共事業に予算をつぎ込んだ。しかし、これは応急処置に留まり、飯塚市の核となる新しい産業を産み出すことはなかった。現在の飯塚市は炭坑経済から脱却し、情

報産業都市づくりを目指して、九州工業大学情報工学部と近畿大学理工学部の卒業生の起こしたベンチャー企業を核とした地域づくりを行っている。

### 3 「産学官＋民」が一体となった地域づくり

飯塚市の特徴は、政令指定都市を除く地域で大学発ベンチャー企業数第1位を誇っており、ベンチャー企業の質が極めて高いことと域外出身者の起業の割合が多いことである。人口8万人の飯塚市において、売上高が一億円を超える大学発ベンチャー企業は5社以上にのぼり、株式公開を検討中の会社も複数存在している。また、域外出身の学生主導のベンチャー企業が半数近くを占めている。

このようなベンチャー企業の興隆には、起業家と地域との連携も大きく作用している。飯塚市のチャレンジ・コミュニティを形成したCPであり、自身もベンチャー企業を営むハウインターナショナル株式会社正田英樹社長が言うように、これ自体は、民間の自助努力のみによるものでもないし、行政の主導による政策の結果でもない。このベンチャー企業の興隆は飯塚市の「産学官＋民」が一体となった地域づくりの成果なのだという。特に飯塚市の事例に置いて特徴的なのは、一部の起業家は創業動機に地域の課題解決を挙げ、実際に地域の資源を活用し、地域の雇用創出、産業創出を目指そうとしていることである。

また、そのような起業家に対して地域のコミュニティの中でベンチャーを支援する風土が定着しており、初期顧客の紹介やオフィスの提供、資本の投資などのエンジェル的役割を住民が担っている。実際に、住民が地域のベンチャー企業に投資し、数千万の市民ファンドを地域内で募ったという企業も生まれている。

### 第3節 飯塚市のチャレンジ・コミュニティの歴史の変遷

本節では、飯塚市のチャレンジ・コミュニティ形成の歴史を概観した上で、プロデューサーがどのような活動を行い、チャレンジ・コミュニティがどのように形成されてきたのかを詳細に見ていく。

飯塚市において、CP は自信を失い危機感に苛まされる地域に対し新しい地域像を提案した。また、飯塚が直面する危機を若者が挑戦すべきチャンスとして捉え、地域に埋もれていた資源と若者をマッチングすることによって、地域が変わるための成功事例を産み出した。

そこから、若者がチャンスに挑戦することで地域が発展し、新たなチャンスが育まれるという好循環が生まれ、住民や行政、大学を巻き込んだチャレンジ・コミュニティが成立し、その中で若者が自然に成長するモデルが実現した。

以下では、このようなチャレンジ・コミュニティを形成する上で、初期にコミュニティを創る役割を果たした CP として、九州工業大学山川烈教授と、後期のコミュニティを育てる役割を果たした CP として、元九州工業大学自治会長、ハウインターナショナル代表取締役正田英樹氏の動きを中心に見ていく。特に、飯塚市のチャレンジ・コミュニティ形成の歴史を4区分し、それぞれを詳細に見ていくこととする。以下はその4区分に関する説明と、主な中心人物、大学、行政、住民の動きを整理した図と、主な出来事に関する年表である。

#### 萌芽期 「九工大の卒業生が残る土地」に向けた挑戦 1992-1995

石炭六法の潤沢な支援の打ち切りに対する危機感と、山川烈教授による起業支援の試行錯誤の期間。「九工大の卒業生が残る土地」というビジョンが提示され、その実現に向け、九州工業大学の大学院生を対象とした起業支援が行われた。

#### 形成期 「第一世代の起業家の登場」 1996-1998

山川烈教授の起業支援の影響を受け、また、特殊な要因の重なりによって4名の起業家が起業を果たした。一方で、起業家達は地域との関係が薄く、地域と学生のベンチャー企業の隔たり感がピークに達していた。地域住民は地域に残り、地域のための活躍する起業

家を希求していたのである。その後、ベンチャー企業が順調な滑り出しを見せ、学生と地域の関係は徐々に構築されて行った。

また、コミュニティのリーダー層によるシリコンバレーの視察が実現したのもこの時期である。その結果として、起業家達の新しい可能性と理工系大学の集積という強みが再発見され、大学と起業を核にした新しい地域づくりの可能性が認識された。

発展期 「アジアのシリコンバレー」へ

1999-2001

この時期には地域の課題解決を志向するベンチャー起業が2社誕生している。また、正田英樹氏はベンチャー企業を立ち上げると共に、CPとして活躍し、シリコンバレーの提携を仕掛け、地域外へのPR活動を推し進めることで、「産学官」に「住」を巻き込んだ「アジアのシリコンバレー」という地域像が確立した。この中で、ベンチャー企業が正式に地域に貢献する物であり、地域作りの核になりうるものであると認識されたのである。

成長期 「トライバレー構想」の策定

2002-2005

正田氏を中心とする起業家や市職員、支援者の活躍によって、これまでの飯塚市の起業家の活躍、起業支援活動はJAVA技術を核にした産業集積、起業家育成を目指すトライバレー構想として実現した。トライバレー構想はその独自性とこれまでの起業家育成の実績から、全国的に注目を集め産学官連携功労者表彰の経済産業大臣賞を受賞するに至った。

このような行政からの起業支援が一般化する一方で、特徴的なのは「起業家というキャリア」や「ベンチャー企業に就職するというキャリア」が学生にとって身近な物として認識されたことと、住民による自主的な起業支援活動が相次いだことである。

住民が自発的に起業活動を支援し、民間主体のインキュベーション施設が建設され、住民が学生の起こしたベンチャー企業に投資を行った。これまでは、起業家は「地域にとって良いものだ」という認知に留まり、小規模な支援が個別におこなわれるに留まっていたが、CPが民間企業や住民の熱意を引き出し、インキュベーション施設の建設や住民からの投資という具体的かつ、大規模な支援行動を促したのである。

この萌芽期～成長期までの4段階の流れを、コンパクトにまとめると以下ようになる。

図表：チャレンジ・コミュニティの歴史の変遷

		萌芽期 1992～1995	形成期 1995～1998	発展期 1998～2002	成長期 2002～2005
コミュニティ プロデューサー		・山川烈教授	・山川烈教授	・正田英樹氏	・正田英樹氏
主な出来事		・山川烈教授が大学院生を中心とした 起業支援を開始	・九州工業大学の研究室からの起業が 相次ぐ ・飯塚の商店街からITベンチャーが登 場	・スタンフォード大学と飯塚市が提携 ・石炭六法が期限切れ ・地域の課題解決を目指す起業家が 相次いで登場	・「アジアのシリコンバレー」というアジェ ンダが「トライバレー構想」として実現 ・起業数の急増
アジェンダ		・脱炭坑経済 ・九工大の卒業生が残る土地	・日本一創業しやすい町 ・スタンフォード大学を目指す	・アジアのシリコンバレー	・トライバレー構想
イノベーター			・長沢氏(なうデータ研究所) ・下野氏(キューブス) ・末武氏(サイバーピーニング)	・正田氏(HAW) ・江藤氏(トーン)	
プラットフォーム		・大学の研究室	・九州工業大学 ・祭り、ボランティア	・	・交流会
プレイヤ	産業			・佐々木興産のインキュベーション施 設の建設	・
	行政	・ベンチャー企業には注目しておらず	・ベンチャー企業に注目を始める		・トライバレーセンター ・SF大学言語情報研究センター
	大学	・インキュベータ研究会 ・ベンチャー企業板起業者調査	・大学院生向けに企業経営特論開設		
	住民	・	・九州工業大学の学生とボランティア、 祭りをを行う	・正田氏、江藤氏の支援	・正田氏、江藤氏への投資

イノベーターとは、生まれたベンチャー企業

図表：チャレンジ・コミュニティの歴史の変遷

	年	主な出来事	創業数(累計)
	1966	近畿大学理工学部 設立	
	1986	九州工業大学情報産業学部 設立	
	1990	財団法人 ファジイシステム研究所 設立	
萌芽期	1992	福岡ソフトウェアセンター 設立	1(1)
	1993	九州マルチメディアシステム研究所(松下電器産業) 設立	
	1994	福岡県立飯塚研究開発センター オープン	1(2)
	1995	<u>山川烈教授と日本開発銀行が提携し、山川研究室の下野雅芳氏を中心にベンチャー仮想起業化調査</u>	
形成期	1996	山川烈教授、九州工業大学大学院博士課程に「企業経営特論」を開講 九州工業大学、大学院生の平井良明氏がソフトウェア開発を行うイーハイブコミュニケーション社を設立 <u>下野雅芳氏が有限会社キュー(後のキューブス)を創業、山川研究室の技術シーズをもとに事業展開</u> <u>企業を定年退職した椿原氏がなうデータ研究所を創業、九州工業大学長澤研究室の技術シーズをもとに事業展開</u>	1(3)
	1997	<u>末武氏、正田氏、ソフトウェア開発「サイバーピーニング」を設立</u> シリコンバレー視察	2(5)
	1998	米国スタンフォード大学言語・情報研究センター所長のジョン・ペリー教授講演会	2(7)
発展期	1999	<u>飯塚市が米国のスタンフォード大学言語情報研究センター(CSLI)と提携</u> 江頭貞元市長が新聞紙上で「アジアのシリコンバレーを目指す」と語る	4(11)

	2000	<p><u>ヤオハンの創業者、和田一夫氏が、福岡県飯塚市にベンチャービジネス起業家の経営相談を行う「ベンチャー・ファンド」を創業</u></p> <p>元建設コンサルタント、中山比佐雄氏、地図データソフトの開発・販売を行う「シエスタクラブ」創業</p> <p>元飯塚市役所勤務、小松哲也氏がインターネットカフェを創業「ベンチャー起業家サミット in 飯塚」開催</p>	7(18)
	2001	<p>炭鉱が閉山した後の旧産炭地域を政策面で支えてきた石炭六法が期限切れ</p> <p>近畿大学理工学部卒業生の江藤裕仁氏、地域の情報誌を発行するトーン社を設立</p> <p>九州工業大学への留学生、林維毅氏、ボイスメールソフトの開発・販売を行うマルテック社設立</p> <p>九州工業大学の大学院生森大輔氏がバイオコムシステムズ創業</p>	8(26)
成長期	2002	<p>エースコーポレーション、民間企業によるインキュベーション施設、アイビーコートを開業</p> <p>青森県出身の布施厚氏、富士通を退職し、LSI 加工事業を行うアートセミコンダクタ社</p> <p>九州工業大学中村助教授、回路設計自動化ベンダー、ナノデザイン社設立</p> <p>近畿大学九州工学部 4 年生 国武裕仁氏、ホームページ (HP) 作成を請け負う「ネットム」創業</p> <p>飯塚市新産業創出ビジョン策定委員会</p>	4(30)
	2003	<p>飯塚市がインキュベーションセンター、トライバレーセンターを開業</p>	

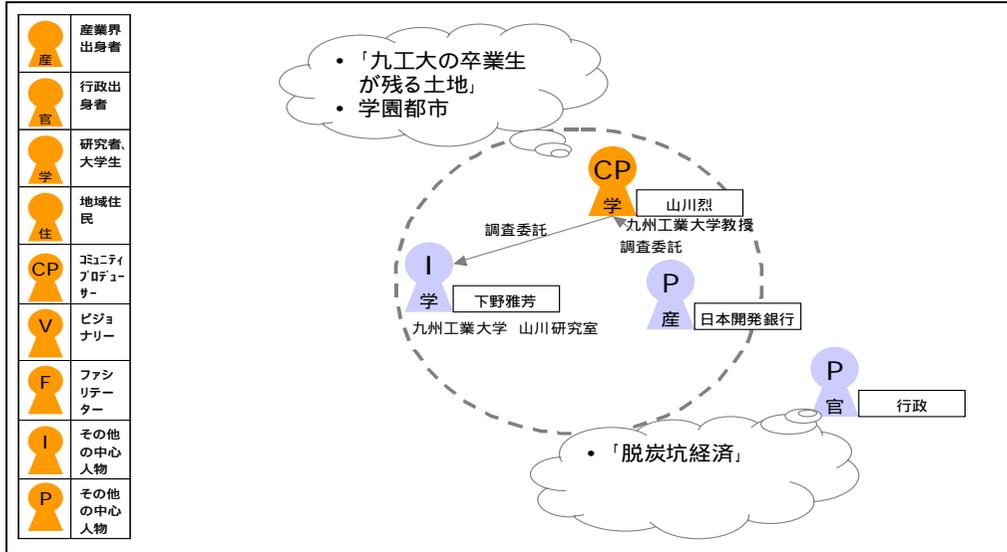
## 1 萌芽期「九工大の卒業生が残る土地」に向けた挑戦 1992-1995

飯塚市の起業家コミュニティの萌芽は、山川烈教授が地域の活性化のために、九州工業大学の卒業生が飯塚で起業し地域に残る仕組みを構想したことから始まっている。その後、山川研究室の大学院生を中心に第一世代の起業家の挑戦が始まった。

この時期は、旧来の炭坑地域であった飯塚市が、炭坑経済からの脱却の道を模索していた時期である。飯塚市は人口の急減、従来の経済基盤の崩壊という問題を抱え、炭坑地域に対する潤沢な支援税制、石炭六法による年間約500億円にもものぼる優遇措置の打ち切りという危機に直面していた。

このような危機に対して、何が危機を乗り越えるための武器となり、どう危機を乗り越えるかということは暗中模索の状態であった。ご他聞に漏れず、他地域と同様に、大学発ベンチャー育成や起業支援策が解決策として動き出したが、この時期の起業支援活動は地域を巻き込んで行われたものではなく、あくまで、九州工業大学の中での起業支援の一環であった。炭坑経済脱却を掲げているものの、当初は地域として起業をその打開策として認識していたわけではなく、大学という知的集積も新しい産業を産み出すものとして認識されていたわけではなかった。

図1：萌芽期の飯塚市のチャレンジ・コミュニティ



飯塚の地域活性化のために「九工大の卒業生が残る土地」というビジョン（行動指針）を提示し、九州工業大学の学生の起業に向けて試行錯誤を始めたのが、初期の CP、九州工業大学の山川烈教授である。山川教授は日本ベンチャー学会の理事を務め、日本のベンチャー支援の先駆者として有名であり、ファジー理論研究の第一人者でもある。

山川教授は「情報工学部や近畿大学九州工学部（飯塚市）の大学院を卒業しても地元就職先がない。地域の活性化のため、若手研究者が関東や関西へ流出するのを防がなければ」と問題意識から、筑豊地区内十自治体との懇談会で、若手研究者の地元での「会社おこし」を自治体で支援するユニークな「若手研究者育成都市構想」を提案した。

このような山川教授の起業支援構想のもと、95年には、仮想的にベンチャー企業を創るという取り組みが始まった。「日本開発銀行福岡支店が山川烈・九工大教授の教え子の大学院生に、仮想的にベンチャー企業をつくってもらい、事業化の見通しが立てば実際に会社を設立させるというユニークな起業化支援」に取り組んだのである。このような構想に協力した背景として、福岡支店の大場支店長は「中央の大企業への就職などにより地元に残らない学生を、何とか地元根付かせたいとする山川教授の意向に賛同した。実際の事業化に期待したい」と山川教授のビジョンへの共感を語っている（熊本日日新聞社・

1995.12.08 )

仮想起業家調査は、山川研究室の下野雅芳氏（後のキューブス社長）が中心になってスタートし、山川教授のファジー理論などによる技術シーズ（種）を基に、一年かけて商品開発、販路開拓、さらには出資者募集、銀行借り入れなどの資金調達に挑むという内容だった。後に、この仮想起業化調査の結果として、下野氏は有限会社CUEを設立している。

## 2 形成期 「第一世代の起業家の登場」

1996-1998

山川氏が仕掛けた仮想起業家調査に続き、九州工業大学の中での起業家育成講座が開催され、それに連動するように、創業モチベーションをそれぞれ異にするベンチャー企業が4社誕生した。

この時期の、ベンチャー企業の誕生はそれぞれ、大学院生の起業、企業退職者の起業、商店街の洋服屋の息子の起業と、それぞれが異なる背景を持って起業しているが、山川烈教授を中心とする九州工業大学の起業支援が一つの要因になっている。

この第一世代の起業家達は、一方で早期の事業拡大を目指し、飯塚市に見切りをつけ福岡市に進出する企業があり、一方で大学の研究室の技術シーズを社会に役立てるということを目指し、一方で地域の商店街の振興や地域の雇用創出を目指すというように、方向感バラバラである。

この時期は、より多くのステイクホルダーを巻き込み、「日本一創業しやすい町」を目指すという言葉が登場し始めた時期でもあり、地域の強みは地域内にある二つの大学であるということを前提に、町として起業を捉えだした時期である。

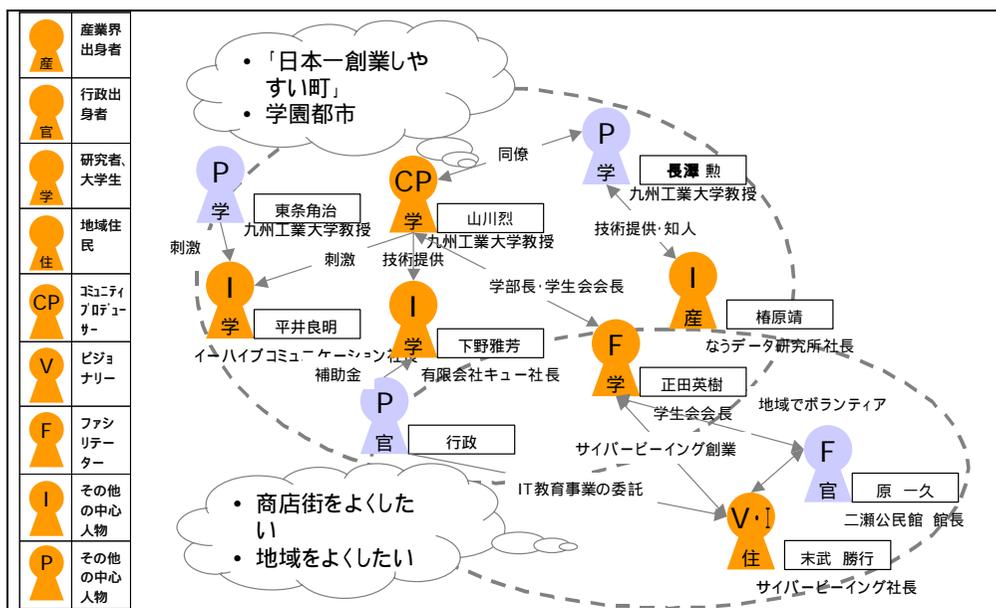
しかし、地域住民にとってベンチャー企業はまだ遠い存在であり、地域にある大学の卒業生が地域に残らないことに対する焦燥感が非常に高まっていた時期でもある。「地域の中での起業」への期待、「地域に残る学生」への期待がピークに達した時期である。つまり、地域の住民は自分達と関係を構築し、地域に留まり、地域に貢献するような活動を求めだしたのである。

この時期から、九州工業大学の学生が地域との交流を進め、ボランティアや地域のイベント、さらに地域の商店街発のベンチャー企業に学生が参画するなど、大きく地域を巻き込んだチャレンジ・コミュニティの基盤が形成された。

さらに、後期においては、ベンチャー企業が順調な滑り出しを見せ、アメリカのシリコンバレーの視察が行われた。この結果として、飯塚の地域像の確立に大きな転換が見え始めている。飯塚市が強みとすべき資源は理工系大学の集積であり、起業家の登場により新しい情報産業を核にした地域づくりの可能性を見出したのである。

以下では、個々の事例を検討した上で、特に地域の課題解決を志向するベンチャー企業に焦点を当て、それがチャレンジ・コミュニティとの関わりの中でどのように形成されて来たのかを分析する。

図2：形成期のチャレンジ・コミュニティ



1996年には、山川烈教授が「冒険心の強い起業家の育成」を狙い、九州工業大学で「企業経営特論」の講座をスタートさせた。工学系大学院では日本で最初の試みであり、商法、労基法、知的所有権法や企業経営のノウハウを集中的に学ぶ内容であった。

山川教授が学生たちに水を向けたところ、反応は上々。「学生はベンチャービジネスなどには関心がないかと思ったら、『関心はあるが、どうやって会社を興せばいいかが分からなかった』『講義はぜひ受けてみたい』という答えが返ってきた」という。「機運は高まっている。あとは教育だ。起業ノウハウを教えきることは無理だが、基礎教育をしておけば役立つはずだ」と同氏は確信した。

萌芽期における仮想起業家調査に加え、このような山川氏の講義による起業支援によって、大学院生の中で実際に創業するベンチャー企業が登場し始めている。

#### 学生ベンチャーの登場　～有限会社 CUE～

96年には、九州工業大学発のベンチャー企業が登場した。下野雅芳氏による有限会社 CUE と、平井良明氏によるイーハイブコミュニケーション社である。

下野氏は「仮想起業家調査の中で、定款の作り方、法務局での登記、税務署への申告...など、創業までの手続きを細かく調べ。それだけでは満足できなくなった」「いっそ自分で会社をつくってしまおう」と調査自体が起業へのモチベーションにつながり、その後、起業している。その後、下野氏は株式会社キューブスを設立し、九州のみならず、全国の大学発ベンチャーのモデルとなっている。

#### 学生ベンチャーの登場　～イーハイブコミュニケーション社～

一方で平井氏は当時アメリカ帰りの九州工業大学の東條教授から、「アメリカでは、院生の95%が、何らかのかたちで起業する」と聞かされ、「いいセンスしているから、会社を起こしてみたら」と勧められ、その翌日から会社設立へと向けて動き出したと語っている。平井氏はパソコンの家庭教師派遣やホームページ制作の事業を立ち上げ、その後、イーハイブコミュニケーション社はソフトウェア開発に事業内容をシフトし、飯塚市から市場の大きい博多市へと事業の拠点をシフトしている。

#### 産学連携によるベンチャー企業　～なうデータ研究所～

同時期に産学連携モデルによって創業したのが、なうデータ研究所である。創業者の椿原氏が武藤工務店を定年後、旧知の九州工業大学長澤教授と大学の技術シーズを活かし、長澤研究室の学生と共にソフトウェア開発事業を開始した。創業メンバーにヒアリングす

ると、研究室の技術シーズを核に研究室の提携先の大企業を顧客として事業を行うという研究開発の延長上のビジネスであり、また、椿原氏と長澤教授が旧知の間柄であったこともあり、「起業自体は非常に自然な流れ」であったという。

#### 商店街発の IT ベンチャー ～サイバービーイング社～

ここで注目すべきは、飯塚商店街の洋服屋の息子で、エンジニアを経て、飯塚にUターンし、ソフトウェア開発を行うサイバービーイングを起業した末武勝行氏だ。サイバービーイングは、現在は福岡市に拠点を移したものの、飯塚市の地域活性化に関しても力点を置いている。飯塚市の地域の課題解決を志向する起業家という動きは末武氏に始まり、後述の正田氏、江藤氏へと続いていく。

末武氏の特徴は創業のモチベーションにあり、「自信をなくしていた飯塚をなんとかしたい、商店街を良くしたい」、「地域に若者が残らない現状を打破したい」という思いが活動の原点であったという。末武氏は、Uターンで飯塚に戻り、自分の生まれた商店街をどうするか、ということを考え出した。まずは、商店街振興活動に始まり、学生と共に様々なボランティア活動を行った。同時に、個人で小規模なホームページの受託開発のビジネスを行っていたが、長野五輪の交通システム開発の案件を受託できたことをきっかけに、ソフトウェア開発を行うサイバービーイング（有）を起業した。当時の小規模なホームページの受託開発に比べると非常に衝撃的な案件であり、自分達の今後の可能性を感じさせる事件だったという。

その後、末武氏は本社機能を博多に移し、軸足を飯塚商店街 飯塚市 福岡県と広げながら、九州工業大学や飯塚市出身の人材を核に事業を発展させている。現在は飯塚や福岡のベンチャーを育成するベンチャーキャピタル的機能を担っている。

この末武氏の初期の活動において、地域の課題解決を目指す住民と学生の関係が培われていた。この学生側のリーダーが、後に末武氏の動きと連携し、飯塚で後期の CP（前期は山川教授）となり活躍する、当時の九州工業大学の自治会長、正田英樹氏である。正田氏は山口県の出身であるが、人口 8 万人の飯塚市に 5,000 人ももの学生がいるにもかかわらず、学生と地域の人との交流がないことに問題意識を持ち、自らが会長を務める自治会で

「地域との交流」を掲げた活動を展開した。

その自治会活動の中で数々の交流活動が開始され、地元住民との交流が生まれた。その中でも注目すべきは飯塚市の祭り、飯塚祇園山笠を通じた関係構築である。山笠は御輿をかつぎ、町中を活走する激しい祭りの一つであり、町を挙げて、御輿を製作し、御輿を担ぎ、御輿を競う祭りである。山笠祭りの構造上、若者の参加を余儀なくされるのだが、その担い手として期待されたのが、飯塚市に二校ある大学の学生達である。山笠祭りを通して学生と住民、先輩と後輩の中で祭りの伝統が受け継がれるとともに、学生と住民との関係が育まれていった。この活動を学生側から積極的に始めたのは正田氏であった。

正田氏は率先してこれらの活動に参画し、学生と地元住民がネットワークを築き、脱炭坑経済を模索する住民達とのネットワークを築き、祭りやボランティア活動、飲み会などの機会を通じて、住民の問題意識に触れて行った。さらに、学生自治会長を務め、地域の清掃活動や住民との交流会などに積極的に参加。商店街のイベントなどに加わるうちに知り合った商業者らと「学生を集めて何かできないか」とベンチャー集団が誕生する。「部屋にこもってゲームをしているだけのような学生生活では味気ない。飯塚が本当の学園都市になるよう、学生も住んで刺激のある町にするためアピールする必要がある」と、正田氏は末武氏と共に、地元の小中学校に配備されたコンピュータの操作指導に母校の九工大生を派遣する仕事も手がけ、延べ 1,500 人以上の学生を派遣した。

また、正田氏によれば、このような活動が始まるきっかけになったのは、二瀬公民館の館長を務めた原氏の紹介によるものが大きいという。原氏によって、ボランティアや祭りなどで連携する人を紹介され、活動にのめりこんでいったという。

第 1 世代の起業家が登場する中で、飯塚市は脱炭坑経済を目指して地域像を模索していた。その地域像に大きな影響を与えたのは、アメリカのシリコンバレーというモデルの存在であった。言うまでもなく、シリコンバレーはスタンフォード大学とその教官と卒業生が起こした企業の集積を核とした産業集積地帯である。たった一つの大学から生まれた世界有数の起業家コミュニティの姿は、当時の飯塚市の姿と大きく重なったのである。

98年2月には、九州工業大学情報工学部大講義室で「アメリカ・シリコンバレーとの連携による地域産業と経済の国際的発展を目指して」をテーマに、ジョン・ペリー教授の講演会が開催され、98年8月には、飯塚市議会議員4名と飯塚市職員2名が、サンフランシスコ及びロサンジェルス大学や企業を訪問し、新映像産業やベンチャービジネスについて視察した。

このシリコンバレーの視察は同行した当時の市職員窪山氏と正田氏の連携のもと行われた。窪山氏は「地域の目指すべき姿がはっきりした」、「具体的なモデルを認識したことで、飯塚市の中での有力者がその気になってきた」という（筆者インタビュー）。これまでは、非常に漠然とした地域の方向性や危機感が示されていただけであった。つまり、これまで示されてきたのは「炭坑経済からの脱却」という既存経済からの転換の必要性を示した言葉であり、大学生が卒業しても残るような地域であるべきである「九工大の学生が残る土地」という言葉のみであった。

窪山氏によれば、このシリコンバレーの視察は「地域の強みを発見し、地域が向かうべき姿をはっきりさせた」という。つまり、飯塚の強みは情報系の大学や研究機関の集積であり、それを活かした情報産業を発展させ、シリコンバレーのような起業家ネットワークが起業家を支援する仕組みを目指すべきだという方向感がはっきりと見えたのである。

これまで、一つの特殊な活動として認識されていた起業活動が、正式に地域の中で地域復興策として位置づけられ、地域再生の大きな役割を担うものだという認識が生まれたのである。

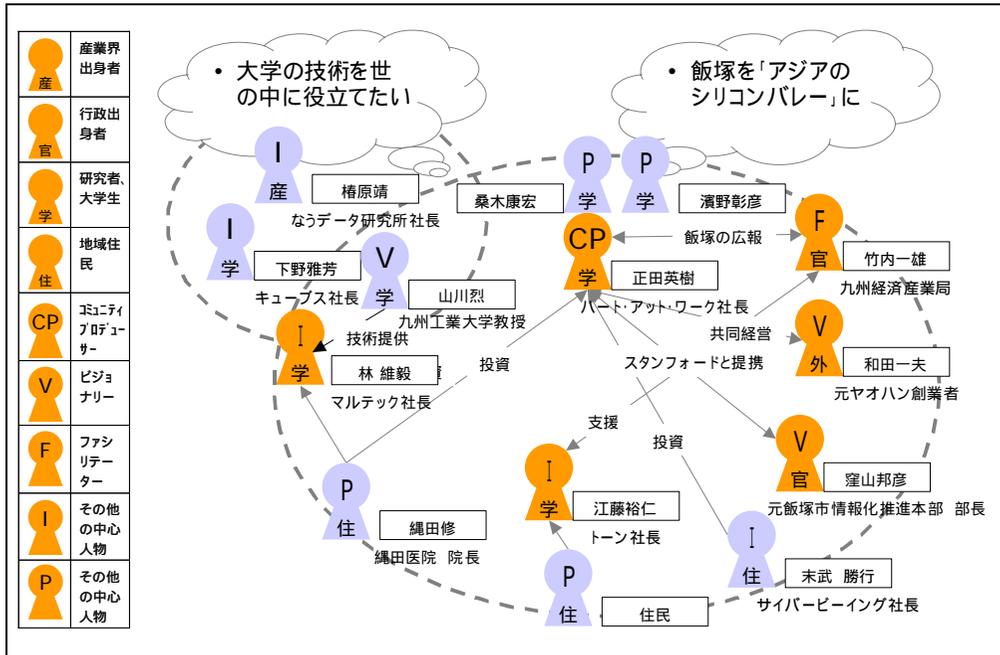
### 3 発展期 「アジアのシリコンバレー」へ 1999-2001

発展期の特徴は、地域の課題解決を企業理念に掲げる起業家の登場と、地域の目指すべき姿がはっきりと提示され、行政を巻き込んだ意思決定体制が築かれたことである。この時期には、地域の課題解決を企業理念に掲げる起業家が盛んな活動を見せ、後期のCP、正田氏が起業し、住民が起業家を支援する体制が確立されつつあった。

また、この時期にはスタンフォード大学と飯塚市の提携が正式に決定され、「アジアのシ

リコンバレー」という飯塚市の目指すべき姿が合意の方向に向かい、その後の「産学官＋住」の連携による支援体制につながる。

図3：発展期のチャレンジ・コミュニティ



飯塚のために起業する起業家 ～ハウインターナショナル社の事例～

この時期から起業家として活躍が始まるのが、この時期の CP として活躍を始める正田英樹氏である。正田氏は、先ほども述べたように、九州工業大学の自治会長を務め、ボランティアやイベントを通じた学生と住民との交流を進め、それがきっかけで末武氏のサイバーピーニングの創業に関わった。

正田氏はイベントやボランティアを通じ、住民との関係を構築し、住民から期待され、住民に貢献するような活動を営むようになった。その後、地域への貢献を志向する正田氏は、事業展開上の理由で地域への貢献よりも事業の黒字化の重視を余儀なくされたサイバーピーニングを離れ、有限会社ハートアットワーク（後のハウインターナショナル社）を立ち上げた。

正田氏は、大学卒業後、大手企業への就職を望む親を説得して飯塚市に残った。ハートネットワークの創業の動機は、「地域への恩返し」であった。地域で活動し、貢献することができ、地域に残ったことから、「地域に残ってくれてありがとう」と地域住民から言われるようになった。彼はその言葉が自分のモチベーションの源泉であるという。

ハートネットワークは創業当時、教育事業を主軸に置き、ソフトウェア開発事業は副業的なベンチャー企業であったが、教育事業自体は収益化せず、徐々にソフトウェア開発に事業の軸を移していった。これが象徴的に示しているのは、結局のところ飯塚市で成立した事業の大半が情報産業に属しており、その産業以外での成功事例は少なく、飯塚市にとって、ビジネスモデルとして情報産業が極めて成立しやすいものであったということであろう。

その後、三年前に倒産した国際流通グループ「ヤオハン・ジャパン」の元会長、和田一夫氏を社長に迎え、ベンチャー起業家の経営相談をインターネットで行う事業にも着手した。その後、ソフトウェア開発事業が成功し、飯塚市に拠点を置く企業で最大規模の企業として成長した。

#### 飯塚のために起業する起業家 ～ トーン社の事例～

このような地域の課題解決を目指す起業家の代表例のもう一人は、飯塚周辺の筑豊地域で若者向けの情報誌を発行するトーン社の江藤裕仁氏だ。トーン社の情報誌は「自分たちの街に誇りを持てるような誌面」がコンセプトである。彼が発行するフリーペーパー「スキップ」は、広告収入で利益を出す仕組みだ。取材、写真、レイアウトは、すべて自前。最近「パン屋さん」「街角の食堂」「ホテルの名所」などを特集した。毎月の発行数は七万五千部に上り、筑豊地区の飲食店や書店など千カ所近くに配布している。

江藤氏が飯塚市に残って情報誌を手掛けたきっかけは、学生時代に卒業制作として取り組んだ「人間カレンダー」づくりだった。一年近く、飯塚市の商店街で通行人にカレンダーの日付となる数字を書いた板を持ってもらい、写真を撮影する作業を続けた。このような活動の中で、江藤氏は飯塚の中で経営を営む人や商工会議所の方々と知り合うようになり、小規模な制作物の受託デザインを始めるようになった。

起業を考えるようになったのは、その中で、「毎日のように違う人と接し、商店街の人たちと話すうちに、さっぱりとした温かい気質が好きになった」という。その中で、お世話になった若手経営者に「飯塚に残って仕事してみないか」と言われたのが起業のきっかけだった。一方で、デザイン系で仕事をするならば、30歳までに独立するのがあたりまえ、それならば今起業してもいいのでは、という思いがあったという（筆者インタビュー）。

このような二世世代の起業家の登場の時期に、飯塚市とシリコンバレーとの提携が決まった。当時の飯塚市の行政は、石炭六法の期限切れが間近に近づき、それに変わる産業を以前にも増して必死で模索していた時期でもあった。

炭鉱が閉山した後の旧産炭地域を財政面で支えてきた石炭六法の期限切れ（二〇〇一年度末）が近づいた。政府は、石炭六法が効いている間に、地域が自力再生の手がかりを得ることを期待していたが、なかなかシナリオ通りには進んではいなかった。国内最大の産炭地だった筑豊もそうだ。炭鉱がなくなって既に四半世紀近くが過ぎた。しかし、地域再生の明確なビジョンはまだ描けていない。（西日本新聞社・1999.07.19）

このように、飯塚市の行政は石炭六法に依存する経済体制を依然として続けていたのである。このような状況下、新しいビジョンへの道筋となったのが、シリコンバレーにあるスタンフォード大学との提携である。この提携をきっかけに、飯塚市の行政は「アジアのシリコンバレー」に向けた活動に大きく歩を進めることになった。西日本新聞はまた、下記のように報じている。

今年五月、米国のスタンフォード大学言語情報研究センター（CSLI）と提携し、情報産業都市に生まれ変わるための一歩を踏み出した。年間五万ドル（約六百万円）を払って飯塚の新産業創出の可能性などを探ってもらう。市はそれを脱・旧産炭地の踏み台にしたいと考えている。飯塚には近畿大学九州工学部や九州工業大学情報工学部などがある。情報関連の民間研究機関も立地している。市はこれらを基盤に情報産業都市への脱皮を図ってきた。しかし、産学の集積をネットワーク化し、地域経済全体の底上げにつなげるビジョンにまでは、なかなか行き着けなかった。CSLI との提携で答えをぜひ見つけたいも

のだ。今回の提携は、地元の大学などの招きで来日した CSLI の所長が発案した。この都市の可能性が外部から一定の評価を受けたとも言える。そうした経緯が関係者を元気づけてもいる（西日本新聞社・1999.07.19）。

このような状況の中で、江頭貞元市長が「アジアのシリコンバレーを目指す」と語ったことが同時に報道されている。これは行政として大きく起業支援施策、情報産業を核とした地域づくりに大きく方向転換したことを示している。この一方で西日本新聞が指摘しているのが飯塚市とシリコンバレーの状況の違いである。やはり、起業の成功事例が出始めたとはいえ、福岡県の地方都市にとっては実現するまでに大きな隔たりのある「とてつもない夢」であったのである。

この状況を西日本新聞がよく表している。

もちろん、飯塚とは何もかも違いすぎる。構想を冷やかに見る空気もある。例えば、筑豊が夢を語れなくなって久しい。それがこの地から活力を奪ってきた。せっかく芽生えた夢を現実の前で埋没させてはならない。飯塚には情報系大学の学生が二千五百人もいるが、卒業後はほとんどが域外に流出してしまうという。少しでも多く引き留めることが先決だ。

「アジアのシリコンバレー」はとてつもない夢である。当面は夢の足腰を強くするための地道な取り組みに専念したい。それが飯塚市をいま以上の高みに押し上げてくれるはずだ。大事なのはそのことだろう（西日本新聞社・1999.07.19）。

あくまで、シリコンバレーは成功したモデルであり、本当に飯塚がシリコンバレーのように発展するのか、飯塚の目指す「アジアのシリコンバレー」とはいったいどのようなものなのかという疑問が登場した時期でもあった。

飯塚が「アジアのシリコンバレー」を目指して以来、飯塚市の活動は全国的に注目をされ始め、飯塚市の職員などが講演などで首都圏へ上京する機会が増えていったという。しかし、市の職員によれば、飯塚市の職員が上京する際に「自分達の活動は本当にすごいのか」という疑問があり、どうしても自信を持って飯塚市のビジョンや戦略を語れる状態ではなかったという（筆者インタビュー）。

このような状況を九州経済産業局から飯塚市に出向していた竹内氏はこう語っている。飯塚市や筑豊の住民はどことなく「お国自慢」をするときに自信がないように写る。こうした自信喪失の状態を打破するためには、情報をいったん外に出して、その情報を内部に還流させることが重要と考えた。すなわち外部の人が「飯塚に注目」し「その評価」を内部に伝えることにより、内部に自信を持たせることが重要であろうと考えた。(竹内氏 HP・[HTTP://WWW.GEOCITIES.JP/YORONTAKEUCHI/](http://www.geocities.jp/yorontakeuchi/))

この状況を大きく変え、より多くのプレイヤーを巻き込むきっかけになったのが、地域外への飯塚の PR であった。地域内でどれだけ報道されるよりも、地域外で報道され、地域外の人から飯塚の話を知るといことが非常に効果的であったのだ。

その地域外への PR に関して、大きな影響を与えたのが、元ヤオハングループの会長、和田一夫氏だ。和田氏は「アジアのシリコンバレー」という言葉が登場し始めた時に、和田氏はハートアットワークの正田氏に飯塚を紹介され、正田氏と共に事業を営み始める。後には、住居も飯塚市に移転した。和田氏は当時の状況を「飯塚の将来性にかけて、『技術資源』が豊富で、地域全体に危機意識と熱意を感じた」と語っている。

世論を喚起したのは、飯塚で起業家向けの塾を運営し始めたことよりも、むしろ、和田氏という巨大企業の前オーナーが飯塚という人口 8 万人の地方都市に拠点を移して、再起を図ろうとしているという衝撃的な事実であった。

この活動に加え、和田氏と正田氏は全国で講演活動を精力的に行った。全国で年 200 回以上の講演を行い、和田氏の話、飯塚の話在全国で語り続けた。正田氏によれば、このような活動の結果、地域外での飯塚市の評判が高まり、その外部からの評判を聞くことで、自分の地域の凄みを十分に認識し、「飯塚市の職員が飯塚市について自信を持って語るようになった」という。



このような状況を西日本新聞では以下のように記述している。

Javaはインターネットに対応した最新言語で、電子商取引のシステム開発や携帯電話でアニメ画面を動かすプログラムに利用されている。国内でも普及が進んでいるが、関連企業や技術者が不足しているという。そこでインフラの整った支援施設を設け、Java産業の集積を図る。トライバレー構想は、Java関連の研究開発型企業の誘致やベンチャー企業の育成、産学連携の推進などの施策を拡充し体系立てたもの。米国の情報産業集積地であるシリコンバレーの名称にちなんだ。構想では国際ビジネス、留学生の起業化の支援や実践的企業育成プログラムなども実施する計画。総合的な支援体制を確立し“創業しやすい街”を実現する。また産学連携の面では研究機関の技術シーズの移転や共同研究の推進などを促進する産学技術交流事業を行う。飯塚市は理工系の学生や研究者が約5,000人集まっており、こうした知的資源を活用する。

この施策自体は全国的に注目を集め、内閣府による産学官連携功労者表彰の経済産業大臣賞を受賞することになった。トライバレー構想はこれまでの飯塚市のチャレンジ・コミュニティ形成の結節点と言える。

このような行政の動きがある一方で、住民側の起業家支援が相次いでいる。代表的な例は民間企業による住居一体型のインキュベーションオフィスの建設である。総工費は約三億円。ビル内情報通信網(LAN)を整えた最先端ビルを建設することで、正社員を雇わずとも必要に応じて階上に住む学生の専門知識を手軽に安く活用。学生にも地元で活躍する起業家として育ててもらおうという双方の利便を考慮した。

このインキュベーションオフィスのプロジェクトは、地場の建築会社の佐々木興産とハウインターナショナルの正田氏の連携によって始まった。正田氏は、「起業する環境を整備しなければいけない」という動機から、このオフィスの企画を始めた。佐々木興産がインキュベーションオフィスの事業性を評価したということもあるだろうが、佐々木創吾氏は「正田氏の熱意に押された」という(筆者インタビュー)。

このインキュベーション施設はベンチャー企業の主要なインフラとしての機能を果たすに留まらず、学生と企業、企業と企業のネットワークのハブとしての機能も果たしている。また、正田氏が率いるハウインターナショナルの株主の多くは飯塚の地元住民であり、数

十名の住民からの合計数千万の投資を受けている。

この時期から、飯塚で起業する起業家が急増している。この時期の起業家の特徴としては、創業モチベーションに個人のライフスタイルの実現や、飯塚市の創業支援体制の充実を挙げている点である。以下にその代表的な事例を当時の新聞記事とともに列挙しておく。

#### 小松氏 インターネットカフェ経営

「地域の急激な IT（情報技術）ブームの高まりを感じた。チャンスは今しかない」。転職を決断した。米国・スタンフォード大言語情報研究センターとの共同研究所の開設など、IT 開発拠点を狙った施策。学校の空き教室を使ったパソコン教室の試み。増えるパソコン人口に、小松さんが見つけた「やりたいこと」は、筑豊初の本格的なインターネットカフェだった。

市役所に勤める前は、田川市のメーカーで三年間、エンジニアとして働いた。「命令されて仕事をするのが性に合わず、個人で何かを興したい」と退社。一年間の勉強の末、それでも公務員を選んだのは「生活が保証され、自分のやりたいことを見つけるまでの猶予期間」と考えたからだ。

市情報化推進本部に籍を置いた三年間は、多くの起業家たちに出会い、IT の最前線に触れて大いに刺激を受けた。「地域の情報化を進める面白みはある。でも独立した方が、もっとモチベーションが上がる」(西日本新聞・2002.07.20)

#### 布施氏 アートセミコンダクタ社長

今月九日、福岡県飯塚市に新会社が誕生する。「アートセミコンダクタ」。社長に就任する布施厚さんは「芸術的な技を売り物にする」との思いを社名に込めた。同社は一万分の一ミリ単位で設計されたシステム LSI（高密度集積回路）に髪の毛の五百分の一程度の細さの熱線を当て、回路を切断したりつないだりする超微細加工事業を行う。

「自分が頼ってきた富士通という看板が邪魔に感じるようになった」。独立すれば、富士通だけでなく競合他社からも受注できるとの期待が希望退職者募集に応じさせ、会社設立に踏み切った。

飯塚市での会社設立は福岡県と同市の進出企業への優遇制度が決め手となった。布施さんが市場調査のため見ていたインターネットで、システム LSI の設計開発拠点を目指す同

県が起業家向けに低利子融資制度を設けたことを知った。事務所を置く同市の県立飯塚研究開発センターの家賃は市が三分の一を補助する仕組み。(西日本新聞社・2002.07.22)

このような事例からもわかるように、「個人で何かを興したい」「飯塚市での会社設立は福岡県と同市の進出企業への優遇制度が決め手となった」「子育て時間の融通がきく起業家の道を選択した」など、これまでの起業家の創業モチベーションから大きく隔たりが生まれている。これらは、起業の裾野が広がったという飯塚市の成功を物語るものといえよう。

ごく少数の CP (山川氏・正田氏) を中心にしたコミュニティが、次なるチャレンジャーを生み、またそのチャレンジャーも将来的には、雇用やベンチャーインターンシップを通じて、地元経済を活性化したり、次の世代の若者を育てていく受け皿となる。まさに挑戦の連鎖が起きている「チャレンジ・コミュニティ」が成立しているのである。

#### 第4節 求められるチャレンジ・コミュニティ

チャレンジ・コミュニティを作り出すために考えねばならないことは2つあり、一つ目は若者が自分の働く意味が分からなくなっている現代において、地域で若者に働き方、働く意味をどのように再発見させるか。もう一つは、地域がどうやって外部の知恵を入れるか、である。以前は他の地域から嫁や婿をもらうなどの血縁によって外部の知恵を取り入れていたが、これからは別のものを使って取り入れていけない時代になってきているということである。

##### 1 チャレンジ・コミュニティの社会的側面

ETICは、これまで働くとか生きることをテーマに活動してきた。ETICが進めてきた「長期実践型」のインターンシップは、単に就職するためではなく、働く意味とは何かを考え、自分が本当にしたいことを実現する力を得るためのものである。単に金儲けのための仕事ではなく、自分らしく働くとか、そのための力をどうすれば手に入るのかをテーマにし、長期実践型インターンシップを確立してきた。当初は、若者が仕事を任せられ現場体験を得るといふ、若者の成長というのがメインテーマであったが、企業にとっても自分たちの会社をどのように見つめ直すのかという貴重な機会になり、ドライビングフォースになるということが分かってきた。ここが確立されたからこそ、ETICのインターンシップがビジネスになり、事業として育っていったのである。

またETICは近年、自分がこだわっていることを起点に、自身にしかやれないことを仕事にしようとする社会起業家のスタートアップ支援を開始、実際に仕事をどうつくるかを学ぶための支援を行ってきた。「働くとは何か」を突き詰めていくに従って、ソーシャルベンチャー・ビジネスプラン・コンペティションの「STYLE」には、全国から個人がやりたいこと、個人の成長をテーマとしたプランが集まっているが、これはまだ「点」としての存在である。

しかし、地域活性というのは「面」の捉え方をしなければならない。例えば「STYLE」には、第一次審査に約100通の応募が日本全国からあり、そのうちの6割は東京からの応募であるが、二次、三次と審査を進めていくうちに地域からのプランの比率が上がってく

る。その理由は、地域には「縁」が存在するからである。というのは、若者が「起業します」と地域で言うことで、応援したいという人が集まり、つながりが深くなっていくので、地域で起業すると周囲の期待に応えようと実力以上の力を発揮したり、周りの大人に助けられたりして経験値を積むことで若者が育っていく。

東京より地方の方が、こういった縁は生まれ易い。東京には非常に大きな市場はある。市場があるから確かに仕事はある。従って、東京ではすぐにお金を生み出せるが、人と人とのつながりは発生しにくい。逆に、ドライにビジネスの成果を出し、成功すれば受け止めてもらえるが、失敗した場合は社会からも人からも受け止められることは無く、Aさんが失敗したらBさんがいる、Bさんが失敗したらCさんに任せればいいという状況がある。ところが地方だと、Aさん、Bさん、Cさんそれぞれの存在を互いに無視はできない。これが人を育む力となるのである。東京には情報と市場があって、情報と市場が人を育む。地方は大きな市場は無いが、小さい力しかない若者が、事業を始めるには地域の方が適している。加えて、人を育む「縁」や「おせっかい」なつながりが地域では見えやすい。

「縁」と一口に言っても、従来の血縁や地縁ではなく、「挑戦縁」というのがこれからの地域では大切なのではないかと考える。これまで地域で新しい挑戦を始めるためには、そこに定住する(地縁)、地元の誰かの嫁や婿に入るなど(血縁)の選択肢しかなかった。それに対して「挑戦縁」とは、地域でもらったチャンスを次に同じように挑戦する後輩に与えていくなど、人間関係をつくるきっかけであり、それはチャレンジの機会を地域が若者に提供するという新しい縁のことである。

この挑戦縁を機軸にしたコミュニティ、「おせっかい」を基盤としたコミュニティづくりをするべきではないか。東京ではAさんという起業家が失敗したらBさんいるが、地方の起業家の中には、一度失敗して引きこもったことがあっても「もう一度やらないか」と声がかかったという経験のある人が多い。若者にとっては自分にコミットメントしてくれる存在がいることが成長する機会になり、地域社会にとってみれば、地元の同じメンバーで同じ議論を繰り返しても新鮮な知恵というのは出てこないが、インターンシップでできる縁、若者の挑戦を可能にする縁を作っていくことで新たな意見やアイデアを取り入れることが可能になる。地域社会が変わるためには、地域社会やコミュニティを作る新しい軸を作り出すイノベーションの必要がある。

## 2 チャレンジ・コミュニティの経済的側面

ここまでチャレンジ・コミュニティについての社会的な側面について述べてきたが、もう一つ経済的な側面についても述べなければならない。東京は市場とか資本の規模が大きいので、これだけでビジネスが出来てしまう。でも、地方で何かやろうとすると、資本の論理だけでは生きていけないので、イノベティブなことを考えなくてはならない。資本の論理で競争するならば、資本の集中する東京やニューヨークには勝てないのは当然である。従って、資本の規模とは別の論理に立脚する、地域にある資源を活かした「知恵の経済」を作り上げなければならない。もちろん、この手法以外に地方で生きていく手としては、東京に本社がある会社の工場を地方に建て、そこで雇用してもらうなど、東京にある資本の支部になるというものもある。しかし、その工場が本社の都合により閉鎖されるといった瞬間に、地域経済、地域社会自体が終わってしまうということが起きるので、ある程度、自立性が必要になってくる。グローバル企業のパーツとしてやっていくための自立性とは、その工場を他の地域に移転させない、閉鎖させない工夫である。普通の工場、代替性のある工場は閉鎖されてしまうが、最も従業員の質が良く、生産性が高い工場は閉鎖されることは無い。地域はこういった自立的な知恵が必要なのである。

逆に、中央資本のパーツとしてではなく地域が生きて行くためには、なおさら工夫がいる。例えばヨーロッパのような素晴らしいガラスが作れるとか、革の加工技術が優れているなどの知恵がなければならない。グローバルなものを扱っていてもいいが、この地域では子どもの教育がすごくいいとか、子どもが英語を勉強することができる、生活がしやすいなど、優秀な人、意欲的な人、知恵のある人を地域に引き止めていくような何かが存在していなければならない。単に素晴らしいガラスを作って売ればいいのかというのではなく、若いガラス職人がその地域に根付くようなしくみを作らなければならないということである。

## 3 チャレンジ・コミュニティと「知恵の経済」

つまり地域経済は、「知恵の経済」、ナレッジ・エコノミーを作るということは、結局教育に行き着くのである。教育に徹底的に力を入れ、表裏一体である「人を育む」という面と「知恵の経済」、ナレッジ・エコノミーへシフトをすることが必要である。ナレッジ・エ

コノミーとは、第三次産業のことを指すのではなく、農業にも当てはまる。従来のように、作るだけ作って農協に入れれば後は何とかしてくれる、という農業のみでは人は根付かない。しかし、オーガニック作物など独自の流通形態を工夫している農家の場合は、若者の挑戦が可能であり、人を育むことができると言える。

ここで、ナレッジ・エコノミーと従来の産業型資本主義、近代的資本主義との違いについて触れておく。従来、産業とは「金と土地と労働力」であった。しかし、ナレッジ・エコノミーとは、必ずしもこれを必要としない。例えばITで起業する場合、自分以外に労働力がなくてもいい。土地も無くてもいい。工場や農地がなくても自分の家があり、金が無くても起業できてしまうのである。

地域が生きていくための道として、工場誘致やグローバルな資本に頼らなくても、ナレッジ・エコノミーのやり方でやっていけば、地域にいくらでも仕事はできるのである。地域経済が生きていくためには、知恵を大切にしながら経済を作っていく必要がある。しかも、知恵は人が育たないと成り立たない。地域経済が知恵の経済を大切にしようとするとは、つまり、人が育つ環境を作り、知恵を発揮しやすい人を引き付け、好奇心を発揮しやすい環境を作るということである。若者が挑戦でき、自立するために良い環境ということである。

#### 4 東京と地域での挑戦の違い

東京には、若者の挑戦を受け入れる環境は確かにある。例えば演劇をやるとすると、東京には商業演劇がたくさんあるが、地方は自分たちの力で作らなくてはならない。そういった一から作り上げる経験がしたい場合は、地域の方にチャンスがあったりするるのである。東京では、誰か有名な人がやっている演劇でないと、なかなか支援してもらうことは難しい。しかし、地域では様々なステイクホルダーとのつながりが作りやすいので、演劇などでは意外に地域の方が面白いものを作りやすいのである。

東京では世界中の食べ物食べられる。しかし、地域で「地産地消」しようすると、食材を自由には選べない。だからこそ、ユニークなメニューを作らなくてはならない。限られたものしかないから、クリエイティビティが発揮されるということがある。

東京には東京のチャレンジの仕方があり、地域には地域のチャレンジの仕方がある。東

京で、放っておいても1位になれるような実力のある人であれば、東京で挑戦すれば良いが、育むことによって育つタイプの人は地域で挑戦するべきであろう。

## 5 国づくりと人づくり

国づくりというのは人づくりということであり、それは明治、いやもっと以前から変わっていない。ただ、近代の国づくりというのは、資本を得て経済的な自立を目指した国づくりが大きなテーマだった。現代では、知恵や生きる力、主体のある人を育てる人づくりが重要になってきている。これまで、人は主体として生きているというのが前提にあったので、制度やシステムを整えなければならなかった。逆に今の日本は制度やシステムが先にありきで、人としての力が弱まっているという状況である。作られたシステムが前提となってしまうとイノベーションが起きにくくなり、資本、地縁・血縁、経済的自立を目指すだけでなく、知恵、挑戦縁、志や生きる力などを得ることが必要になっているのである。言うなれば、制度やシステムありきの社会の中で生まれてきた子どもが、いかに主体としての人間を取り戻すかというのが大きなテーマなのではないだろうか。

もう一つ歴史的背景で言うと、今の地域社会とか地域経済や、国の中心となっている40代50代の方は、戦後に生まれ、制度が整うのと共に育った子どもたちである。彼らの成長とともに人口の多い彼らに最適化されて制度やシステムが整えられてきた。彼らの子どもたちである団塊ジュニアは、親が作ってきたシステムが固まり、成熟した中で生まれてくるので、個人としての人間的な弱さが生まれてしまう。その結果、何も無かった戦後の時代に自分たちで工夫してやってきた50代の人たちとは違い、今の20代や10代は、全ての選択肢が用意された中から何を選ぶのか、という世界で生きてきている。このような若い世代に対応するためには、主体としての人間というものを取り戻すということをしっかりとやり直すことが、国づくりの肝となるであろう。

< 地域経済 >

< 地域社会 >

資本経済 +

知 恵

挑 戦 縁

+ 血縁・地縁

主体としての  
人 間

志・生きる力

+

経済的自立

< 若 者 >

### 第3章 チャレンジをプロデュースするという手法

#### 第1節 長期実践型インターンシップの応用の可能性

##### 1 自立、機会、効用、結果の関係性

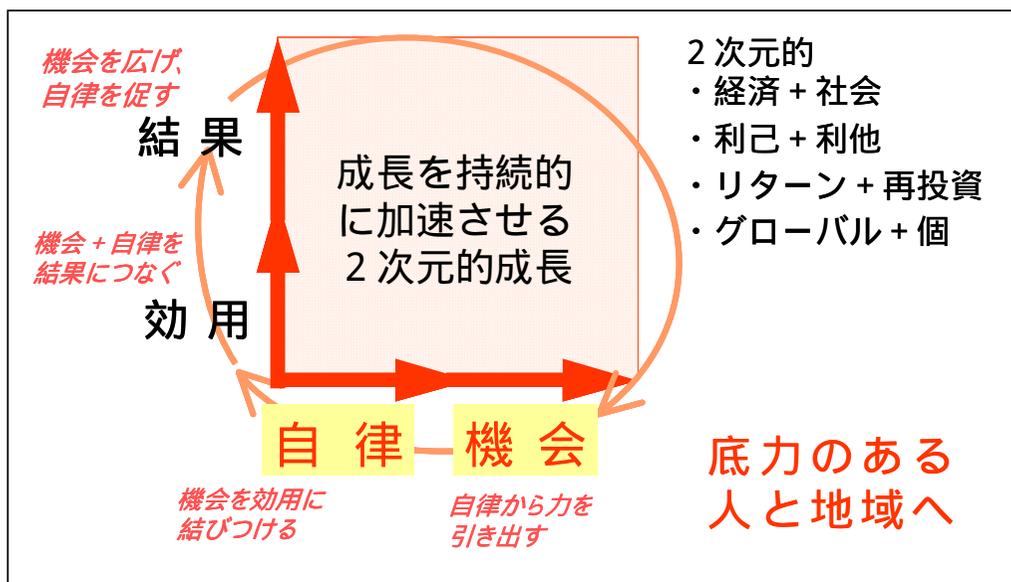
これまでの経済というものは、あまりにも結果と効用を求めすぎていたのではないだろうか。結果が出るかどうかだけが重要であり、プロセスにしても結果につながるかどうかの費用対効果や効用、時間の効率性だけを見てきたのではないか。結果につながるプロセスだけがいいプロセスだという判断になる。

その結果、失敗を生み出すプロセスは「悪」であり、意味が無いということになってしまった。しかし、失敗は成長の可能性になる。結果や効用だけ生み出そうとすれば、制度やシステムが整ってさえいれば成立し、システムが整っていれば結果や効用は出やすい。ただ、そうすると主体性が弱くなってしまう。制度やシステムばかりではなく、結果と効用以外に主体性を育むための要素が必要になるだろう。結果や効用だけを重視していくと、成熟した制度ができあがるが、生み出された結果や効用を使いこなせる人間は、自立していなくてはならない。

それでは、自立というのはどうやって生まれてくるのか。それは機会が無いと生まれてこない。経済学者のアマルティア・センによると、例えば、5万人の飢えている人がいるとする。目指すべき「結果」というのは、5万人が飢えないということである。それでは、5万個のパンを用意して、一方的に飢えている人々に与えれば、誰も飢えることなく短期間にこの問題が解決する。しかし、それは本当に問題の解決になるのであろうか。最も効率が良いのは与え続けることであるが、逆に考えると、与え続けなければならなくなるのである。では、自ら食事を獲得する「機会」というのはどうなるのか、食事を選べる「自立性」というのはどうなるのか。本当の豊かさというものは、5万個のパンを一方的に与えられている状態ではなくて、食事は色々あって、選べるチャンスがなければならないのではないか。単に与えて「飢えは無くなった」では、開発経済的に間違っているのではないか。人々が色々な食べ物を選べなければならない。選ぶためにはチャンスや選択肢がなければならない。選択肢を使いこなすためには、自立する力が無ければならない。それ故に、機会を作る方が長期的に、開発経済的に意味あることなのである。

今のフリーター対策についても、就職率が低い、就職させよう、だから学生と企業をマッチングさせる。そして「はい、働け」と言われても誰も満足しない。自分からどういう仕事したいのかを考えて職場を選ぶ力、それを選んで自分のものにする力、自立の力が必要なのである。その自立の力を育むためには、機会がなくてはならない。結果・効用だけでなく、自立・機会という二次元の展開が存在し、これを循環させていくことで機会と自立が結果と効用の循環に結びつき、持続的に成長する。

地域活性化の話も同様で、地域活性化のために一億円を補助する、となる。これは短期的には効用があり、効率も良いが、ここからは何も生み出されない。一億円を自ら掴み取ったわけではなく、一体自分たちの地域にいくら必要なのか、どのような資金の調達方法が最適なのかなどを選択する機会もないので、一億円の補助という決められた枠組みの中で自由に使えと言われても、自由の無いところからスタートしているので、自由や自立は生まれてこない。



効用をあまり重視すると、機会の選択肢はどんどん狭まってくる。そうすると、効用だけでなく、機会や自立、多面性や二次元性が必要になってくる。アダム・スミスは経済的な人間とは「利己」であるが、「利他」の面もあると言っている。アダム・スミスの世界観では利己と利他は一体だったが、近代経済学として利己だけが取り出されてしまった。

今、ただ単にリターンだけを求めるきらいがあるが、更にその上の成長をするには、そのリターンを再投資しなければならない。実はそれは機会を作ることなのである。リターンは結果であるが、その次にどう成長していくのかを考える視点が必要である。このように、自立と機会での二次元的な成長をしていくことが今の社会で必要なのである。

また、自立と機会は連携しており、自立は機会を効用に結びつける。いくら色々な種類の食べ物があっても、自分でそれを選び取る力が無ければ、それが食べ物かどうかもわからず、手を出すことは無い。もしくは、パンしか食べ物ではないと思っていたのであれば、米がいくらあっても食べないのである。これでは、パンしか与えられてないのと同じ状況である。自分で選び取る力や、どのような選択肢が世の中にあるのかということを理解する力を持たなければ、機会は活かされない。機会さえ作ればいいという考え方もあるが、機会を作るのと同時に自立を生み出さなくてはならない。その逆もしかりで、自立を育むためには機会がなければならないのである。

ではただ自立と機会があれば良い、というのではなく、結果を生み出し発展するためには、効率や効果、効用が必要になってくる。そうすると自ずと結果は出るが、結果で止まってしまうとその次の発展は無い。この結果を次の成長に結びつけるためには、機会を広げて自立を促すような結果を活用するべきである。持続的な成長とは、結果・効用・自立・機会が有機的に連動することであり、そうすれば底力のある人と地域が生まれる。

## 2 チャレンジ・プロデュースとは

従来の地域活性化策は、結果や効用ばかりを重視し、いかに地域に金が落ちるかなどに注目していたが、地域の底力をつけるためには、自立の機会やケイパビリティをどうやって育てるかというのが非常に重要である。そのために地域には、潜在的挑戦者がいるということに気づき、それを発掘し、地域が自立する機会があることを知り、その潜在的挑戦者をチャレンジャーとしてエンパワーメントしていく必要がある。このエンパワーメントとは、働き方が選べるとか、視野を広げることを指す。

更に、地域で誇りを持って働いている大人を再発見して、若者のための機会設計をしなければならない。ただし、自立と機会は両方同時に育まなければならない。自立のある人間がチャレンジすればいいというわけではないのである。

ETICで成果を生み出したインターン生というのは、潜在的な力もあったかもしれないが、元々何かできそうな人ができることをやったから、成果が出たわけではない。機会を設計し、選択肢を作り、若者が成長できるような環境を作らねばならない。同時にその機会は、単に機会が機会としてあればいいのではなく、若者の自立を育むような機会であればならない。連動性がケイパビリティを育むような機会を作らなければならない。

それぞれの自立と機会を設計し、両者がコーディネートされて結びつくことで、成果を生み出すインターンシップが生まれるのである。そうすれば、自立と機会が組み合わせられて、効用と結果にもつながるはずである。その意味では、プロデュースされたチャレンジは短期的な成果につながらなくても良く、若者と機会提供者の双方に何らかの効果や結果の糧となるものが将来に残れば良いのである。そこに循環が生まれてくる。従って、自立と機会を結びつけて、両者が効用や結果に結びつくような仕掛けというのが必要で、こういった二次元的な人と地域の底力、人と受け入れ企業の底力を高め、挑戦者と受け入れ者の底力を高めていくというのがチャレンジ・プロデューサーであろう。

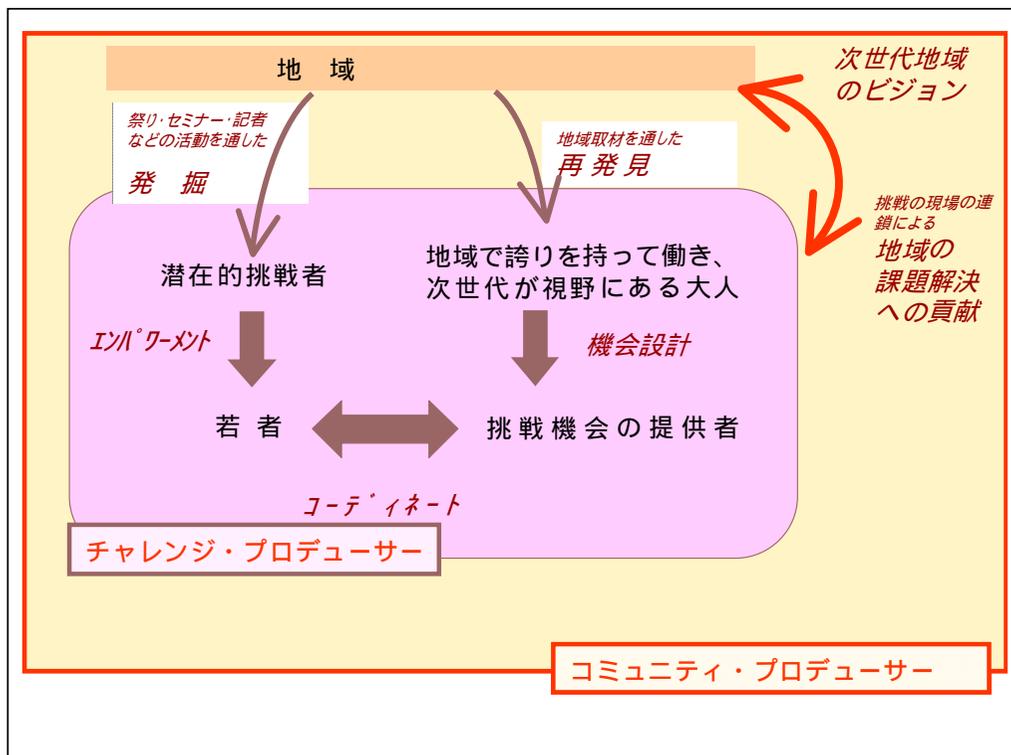
要するに、若者の自立を促すためには、機会を設計しなければならず、その機会が設計されていくことによって、若者も成長し地域に機会が増えて地域が豊かになるということである。そして、これらを結びつける役割を果たし、地域全体をデザインするのがチャレンジ・プロデューサーなのである。

### 3 コミュニティ・プロデュースとは

コミュニティにおいてイノベーションを起こすためには、個別の成果に加えて、個別に生まれた循環を、それぞれ大きく結びつけていく必要がある。個々の企業の中で小さい循環が生まれることは、地域全体のケイパビリティの素材なのである。地域の中でいくつか自立や色々な機会が生まれてくると、様々な選択肢が地域に生み出される。地域の中に挑戦したい人が沢山存在する状況になったときに、更に地域レベルのイノベーションにつなげることができるかが重要であり、ここにもプロデュースが必要となる。

つまり、狭義のチャレンジ・プロデュースというのは一つの現場さえ見ているだけでいいのであるが、複数の現場の素材を扱うことによって、もう一つ上位概念の地域やコミュニティの課題解決につなげていこうというのがコミュニティ・プロデューサーなのである。従

って、地域をプロデュースするにはやはり二段階あり、一段階目は個別の現場（チャレンジ・プロデュース）に、二段階目は個別の現場をつなげることで場としての地域にイノベーションを促していくことである。これを可能にするのが、コミュニティ・プロデューサーなのである。チャレンジ・プロデューサーとの関係性は以下の通りである。



## 第2節 東京でのインターン事例 ～チャレンジ・プロデュースの現場～

### 1 先輩起業家から「仕事を創る生き方」を学ぶ長期実践型インターンシップ

ETICが1997年から推進してきた「中長期で、かつ実践型」のインターンシップは、単に就職するためや、短期の社会見学的なものではない。働く意味とは何かを考え、自分が本当にしたいことを実現する力を得るためのものである。単に金儲けのための仕事ではなく、自分らしく働くとか、そのための力をどうすれば手に入るのかをテーマとしてきた。

当初は、若者が仕事を任せられ現場体験を得るといふ、若者の成長というのがメインテーマであったが、企業にとってもインターン生をうまく戦力として活用することで、経営者にとっても自分たちの会社をどのように見つめ直すのかという貴重な機会になり、新規事業の立ち上げや、既存事業の変革のドライビングフォースになるということが分かってきた。ここが確立されたからこそ、ETICのインターンシップがビジネスになり、継続的な事業として確立されたのである。

短期と長期のインターンの比較をすると以下ようになる。

実践型インターンシップ		分類	短期見学・研修型インターンシップ	
長期型	中期型		研修型	見学型
3ヶ月～12ヶ月	2ヶ月～3ヶ月	期間	1ヶ月前後	1～2週間
課題解決 プロジェクトマネジメント	課題解決	内容	業務体験	業務見学・座学 シャドウイング
プロジェクトリーダー 特定業務責任者	プロジェクトスタッフ 特定業務アシスタント	社内位置付け	研修生	研修生
プロジェクトの成功 特定の役割の遂行	特定の課題への貢献	学生への期待	貪欲な学習意欲 学生ならではの意見	貪欲な学習意欲
業務生産性の向上 特定課題の解決	業務生産性の向上 組織文化への影響	受入側の目的	社会貢献 採用活動の一環 マーケティング	社会貢献 採用活動の一環
ベンチャー企業、NPO 大手企業新規事業部	あらゆる機関で 実施可能	主な受入先	大手企業 行政が中心	大手企業、専門事務所 行政が中心
問題発見・解決能力 自律的キャリアデザイン 起業家的行動特性獲得 (達成意欲、柔軟性、主体性、リスク管理など) プロジェクトマネジメント	問題発見・解決能力 企画提案能力 自律的キャリアデザイン	人材育成目標	職業意識醸成 仕事への理解 刺激(問題意識)	職業意識醸成 仕事への理解 刺激(問題意識)

## 2 ETIC.インターン事例

ここでは、ETIC.のインターンの一例を紹介する。ここで紹介する学生は必ず抜けた才能が最初からあったわけではなく、用意された機会をうまくいかし、成長していった事例である。また受入企業の経営者も学生を貴重な戦力として活用しつつ、学生の才能を開花させる役割を担った。

### 事例 1

この事例は、インターンでもここまでやれるという事例である。

都内近郊・海外で14店舗を展開する株式会社くふ楽で、インターン生に任せる分野は「海外進出」「商品開発」「新業態開発」「人材開発」。

慶応義塾大3年の若山君は、そのくふ楽で、カナダでの飲食店展開を一から手がけた。現地法人の起業方法の下調べをはじめ、それに伴う弁護士選定、申請手続き、業者選定、物件選定など様々な重要手続き。オープンへ向け、店舗の内装やメニュー構成などの店舗戦略や、既存店の外国人来客アップのための外国人に対するマーケティング活動なども行なった。一番苦労したのが物件選択。八月に物件周りを始めたが、なかなか社長は首を縦に振ってくれない。工夫を凝らし、粘り強くプレゼンを繰り返した結果、7ヶ月後ようやく物件の承諾が出た。追加の提供情報だけでなく、提供方法も変えることを心がけ、現地の立体地図、街並と競合店のビデオなど様々なアイデアを取り入れて社長に臨んだ結果だ。

そんな若山君も最初から上手くいったわけではない。インターンの面接では、くふ楽の店舗で感じた問題点などを指摘し、更に、自分の理想とする店舗の設計書と事業計画も持ち込んだ。彼には自分の理想があり、何が「カッコいい」かの価値観も既に出来上がっていた。それ故、出店地や店舗の設計について、彼の理想と社長との意見が対立する場面が度々あった。

彼を変えたのは、店舗での現場経験。渋谷店で仕込みからラストまで三ヶ月勤務。お

お客様を接客し、何が喜んで頂けるのかを肌で感じ、厨房で汗をかきながら何本も串焼きを焼き続けた。かっこ悪いと思っていた元気のよい挨拶や掛け声に、お客様が反応してくれる。アルバイトが楽しんで接客している。「大切なのは、自分が作りたい店ではなく、お客様に喜んで頂ける店。アルバイトが喜んで働いてくれる店づくりが必要なのでは…」彼と社長の話が段々かみ合ってきた。

彼が立ち上げたカナダのバンクーバー支店では、スタッフを採用し、彼自身が現地スタッフにお客様へのサービスを伝え、くふ楽の大切にするホスピタリティー・スピリットを彼自身の言葉で何度も何度も伝えていった。「あの渋谷店での現場経験がなかったらぞっとする」と彼は振り返る。現場のないインターンシップは、本物の成長がない。現場とは「誰かへの責任を果たす真剣勝負の場」。顧客を意識しない仕事は、惰性に流れ、成長を止め、悪い意味での「我」を育ててしまう。生きた現場で勝負する。その経験が本物の事業家へと人を成長させていくのだろう。

## 事例2

この事例は、長期実践型インターンとアルバイトや短期インターンとの違いが顕著に理解できる事例である。また、インターンを活かすポイントも見て取れる。

天王洲アイルの一角におしゃれな外装で一際目立つ「Cafe 櫻」。このレストランは、トモスバーガーグループとして全国に「ちりめん亭」をフランチャイズ展開するトモス(株)が社員2名とインターン学生5名とともにプロジェクトチームを結成して立ち上げた新規事業の実験店である。その立ち上げ段階からインターンシップを積極的に活用していった。

取締役の本田氏は語る。「インターンシップは、学生にとって大きな収穫だったと思いますが、トモスにとっても大きな収穫だったといえます。お店が残るわけだから、それ自体が大きなソフトウェアとして残るし、何よりも学生を使っても彼らにやる気があれば自分たちの理念を実現できることがわかりました。」本田さんは、もう年齢や経験値だけがものをいう時代ではなく、それよりも創造性や積極さ、果敢な気持ち、そしてビジョンに共感できるかが今までよりも重要な位置を占めるようになってきていると認知されており、イ

インターンシップ成功の鍵は、「自社のビジョンに自発的に共感・共鳴してくれるか、言い換えれば、受入企業とインターン生の双方にやる気があるかどうかにかかっています。ともに挑戦する気概がなくては、一生懸命でなければインターンシップは成功しません。」と述べる。

では実際に学生たちは、どのような理念を共有し、どのような役割を担ったのか。当然店を創るといっても、素人の学生達にはメニューの提案や設計はできない。かといって、ただ単にそこでウェイターとして働くわけでもない。若く柔軟な感性でアイデアを出し、「お客様の幸せと笑顔があふれる店を創る」ということが、集まった彼らの5人の仕事だった。

具体的に取り組んだことは、<素敵な「ランチ BOX」とテイクアウト用パッケージの作成>。オフィス街のより多くの人たちに食べてもらえるようなランチ BOX にするためには、どんな心遣いが必要か考え、燃やしても環境ホルモンのでない素材のパッケージを探し回ったりと、とにかく頭と体を酷使しながらの作業。また、「フレンドリーな店を目指すためのお客様とのコミュニケーション」を考え、お客様とのコミュニケーションツールとして、集めていくと一つの物語になるポストカードの提供や、常連客の方に自分専用のグラスを作る「マイグラス案」などを提案。

さらに、「アルバイト採用とトレーニング」も担い、一緒にお店を創っていきいたい人、将来自分で店を開きたい人、といったテーマでの採用・トレーニングも行った。お店が立ち上がるまでの期間は、ホールのユニフォーム選定を行うために馬喰町の呉服問屋街を歩き回り、とにかく足と時間を割いて、社員の方ではなかなか時間が取れないことを、持ち前のフットワークの軽さで取り組んでいき、そしてお店が立ち上がってからは、ホールに立ってお客様の接客をしながら、さらなる改善点を話し合い、解決に取り組んでいくなど、「自分たちが経営者、まさに自分たちのお店」という意識で、インターンの日々を重ねていった。

集まった5人の1人は語る、「アルバイトは自分の都合だけを考えていればよかった。時給がいくら貰えるか、今月は何日入りたい、飲み会があるから休みたい。でも、インターンシップは自分の成長のためにやるのは当たり前のこと、大切なのは会社の利益・お客様の利益のために自分に何ができるのかを考えることだと思う。」

よくインターンシップと聞くと「社会勉強のようなもの」と考える方が大半で、1週間や2週間という短い期間、社会見学のような形で行う実習をイメージされる方もまだまだ多い（むしろ、日本の場合はそれが大勢を占めている）のが現状である。学生も、企業に入って自

分に何ができるか、を考えるのではなく、自分が何を得るのかということだけを考え、企業も大学も過保護的に学生を育成しようという仕組みが実施されるインターンシップも多々ある。しかし、トモスのインターン生のように、「自分たちのお店」という「当事者意識」こそが、企業側にもメリットがあり、学生側にも大きな成長につながる大切なポイントである。

### 事例3

これは、若者が成長していく心の機微を理解できる事例である。

学生で店長・社長を任されるブックオフ制度を活用して、インターンに飛び込んだ早稲田男、佐々木くん(当時、大学4年)。最初に会った時の彼は、アロハシャツに半パンツ、ビーチサンダル。会社との面接にもほぼ同じ格好で現れ、面接会場がわりの喫茶店で、煙草を吹かして「お金持ちになりたい」と語っていた。大学に入学し、芝居一本で来た彼が、とある理由で芝居をやめ、シャバに出てきた時、彼には夢が持てず、「お金」を得てリッチな暮らしをするというそれを夢として、まずは走ろうとしていた。

その彼が、学生ブックオフにインターンとして飛び込み、日を追うごとに謙虚になっていく。人の気持ちを察する人になっていく。なぜ、と聞いてみると、

今までの自分で飛び込んだとき、パートアルバイトさんは全然ついてきてくれなかった。信用されなかった。「佐々木さんにはついていきたいと思いません」といわれた。トイレで泣く日もあったという。「この人のため」そう思う気持ちがあるからこそ、人はがんばれるんだ。彼は、それに気づきはじめていた。

どんな人だったら、「この人のために」って思えるのだろうか？答えは簡単だった。自分のことを大切に思ってくれる人、自分に対して限りない愛情を注いでくれる人。そういう人のためだったら、人はどこまでもがんばれる。

彼の方から、パートアルバイトさんに本音の自分を出していった。「店は、売上のためにやっているんじゃない。一緒に働くパートアルバイトさんが成長してくれるためにある

んだ。」彼らと向きあい、何時間でもお互いが理解できるまで話した。みんなが困っていることに耳を傾けた。店の状況を包み隠さずつぶさに伝え、一緒にこんな店を作りたいと話し合った。

その直後、彼は早稲田駅前店という自分の店を持った。26坪の小さな店舗ゆえに悩まされることも多かった。狭いから限界がある、そんな風に消極的になっていた時期もあった。そんな彼を、立ち上げ以来、支え続けてくれた山畑さんというアルバイトスタッフがいた。

ある時、アルバイトから社員になることを考えていた山畑さんに、もっと広い店舗に異動するという話が持ち上がった。

自分自身にも、狭い店舗にも自信がもてずに「早稲田駅前店よりも、あちらの店舗の方が、山畑さんも成長できる」そう漏らした佐々木くんに、山畑さんは即答した。

「早稲田駅前店でやり続けます。私が利益を出します。利益を出して、佐々木さんは、ブックオフ早稲田を立ち上げて、2号店を出しましょう。そのときに、その店の店長を私にやらせてください」。今でも決して忘れない。彼のこの言葉が自分を変えた、と彼は言う。

ついて行きたいと思わない、と言われた彼。

今では、私がついていきますと、彼の背中を目指して走ってくれるスタッフがいる。

「この人が活躍できる場所をつくるために必死でやろう。何があっても この人のためにがんばろう」そう思ったと彼は語る。

真剣勝負、逃げることのできない現場が、人を変え、人を成長させる。お店であり、パートアルバイトの一人ひとりの幸せであり、大きな責任を持った人は、とてつもなく強く、見違えるほど成長する。人間の成長の裏側にある「責任」を担う、それがE T I C . がコーディネートするインターンシップの成長の秘密である。仕事は問わない、自分の今の仕事に誇りを持って、その仕事を通じて、社会への責任を果たしていくのを育む仕掛けが「長期実践型」インターンである。

### 第3節 地域における長期インターンシップの事例

#### ～様々なチャレンジ・プロデューサーと挑戦する若者～

約10年前からETICが始め、首都圏では一定の成果を挙げるにいたった長期実践型のインターンシップ。そのインターンを用いて、若者と地域（企業）を元気にしていく仕組みについて、その他の地域でも実現できないだろうかという試みを、2003年度から「チャレンジ・コミュニティ創成プロジェクト」という形で経済産業省と連携して実施している。

現在では、北海道、福島、仙台、岐阜、名古屋、京都、大阪、愛媛、福岡などの県において、同様の「長期実践型インターン」をプロデュースする11団体とパートナーを取り組んでいる。以下では、首都圏以外の地域での事例を紹介する。

#### 1 NPO法人G-net（岐阜県）

岐阜市でノベルティグッズの生産を行っている山高商事。社員は6名で、殆どは50歳以上で、新規商品であっても「去年と同じようなもの」を作り続けている会社だった。2代目の社長の高橋氏はこの状況を変えていくために、岐阜のプロデューサーであるNPO法人G-net 秋元氏から紹介されたインターンシップを活用して、若者の力を活かそうと考えた。

そんな中、山高商事の製品である消臭キャンデーに興味を持った学生が、「消臭サプリメント」として若者向けに販売すれば売れるのではないかと提案してきた。これまでの会社の方向性とは全く違っていたが、パンフレットやパッケージ作りなどのデザインをこの学生に一任することにした。

出来上がった製品が好評を得て雑誌などで取り上げられるのを見て、他の社員も「自分たちの会社は、新しいものを生み出せる可能性、若者に受け入れられるものを生み出せる可能性がある」という実感を得て、インターンシップの意味も理解でき、自分たち自身も挑戦しなければならないのではないかと気付いたのである。

高橋専務自身も変化した。自身の会社の枠を飛び越えて、刃物を製造している岐阜の会社などと連携して何かを起こしたいという気持ちをこれまでももっていたが、実際にやる

うという気はなかった。しかし、インターンシップを通して岐阜の他の企業とも出会い、「地域愛」に目覚めたことで、これまで忘れかけていた夢やビジョンの実現に向かって歩き出している。

## 2 株式会社明天(福島県)

福島県会津三郷町は、窯業などの伝統工芸で古くから知られる町。他の多くの伝統工芸の街と同様、後継者問題に頭を悩ませていた。株式会社明天の貝沼さんは大学を卒業後、この街に来て深い歴史と共に息づく伝統工芸に触れ、街を衰退させたくないと思うようになった。伝統工芸と若者が協力して新しい街を作ることに役立ちたいと考え、街づくり支援をテーマに、会津で会社を設立した。

彼を応援してくれる人たちと話し合う中で、海外展示会への出展など新しい動きはあるものの、後継者向けインキュベーション施設やインターン者向け住居の計画はあるものの実行できずにいることを知った。伝統技術に関わる仕事に興味のある若者は必ずいる。しかし、そのような若者と街を結び付けるきっかけがなかったのだ。

長期実践型インターンシップという手法を知った貝沼さんは、これを会津で活用できないかと考えた。隣県の山形には東北芸術工科大学がある。そこに、窯元さんと一緒に訪問し、まちの魅力と陶芸家として生きていくことの現実を伝える講演会を大学内で開催したところ、予想を上回る60名以上の学生が集まった。大学で陶芸の技術を学べても、陶芸の仕事の仕方・食べていく術を学ぶ機会に学生は飢えていたのだ。

会津での夏休み1ヶ月間の芸術系インターンには芸工大の若者が10名参加した。「山形には窯で器を焼く現場が無いんです」「会津出身ですが窯元の仕事を見るのは初めてです」という声が数多く聞かれた。店舗デザインを学ぶ若者が窯元の作品直売所の改装を手がけ、映像学科の学生がプロモーションビデオを作り、ウェブデザインを学ぶ者が会津本郷焼WEB販売プロジェクトを手がける。インターンシップに参加した学生のうち、1人が会津の窯元のもとで働くことを決意した。後継者問題で、これまで行政は様々な手を打ってきたが、就職する若者が出たのは初めてのケースだった。

インターンシップは、若者に魅力を伝えきれていなかった地域の魅力を若者に伝えることと共に、専門性を持つ大学と、専門性を活かす現場が乖離していた状況の克服の両面に大きく役立ったのだ。

### 3 有限会社キューベット(北海道)

札幌駅に隣接した駅ビル「JR タワー」。おしゃれなコスメやブティック店舗が並び、休日には多くの若者で溢れ返る。その中でもひととき目を引くのが、各店舗の映像を流す、50インチの電子ポスター16台である。このコンテンツをタワー内のテナントに企画提案しているのが、株式会社JNOのインターン生吉川さんだ。当初、JNOは、担当社員をつけても成功する保証がない、電子ポスターを利用しての新規事業に二の足を踏んでいた。そこで、若い感性を持った期間限定のインターンを受け入れて、テスト的に新規事業を始めた。結果、吉川さんらの仕掛けたクリスマスセールのクイズラリーは大成功を収め、これを期に各店舗からの広告依頼も舞い込むようになり、定期的に更新される広告は正規ビジネスとして回り始めた。これまでにプロデュースした広告は、インターン生3名だけで10社40点以上にのぼる。

しかし、インターン当初は苦勞の連続だった。初めて一人でクライアント(ラーメン屋)取材した時、彼女自身、食べ物に関する広告について何も知識がない。高価な撮影機材も一切ない。店長にインタビューしようにも、なぜか出かけている。「プレッシャーで押しつぶされそうでした。自分の実力がどの程度かも未知数で...正直、怖かったです」と、彼女も語るようにまさに四面楚歌の状況だった。しかし彼女は、メニュー表や店のポスターを上手く編集したり、厨房にいた店員に無理矢理インタビューしたり、自分が感じた店の雰囲気からキャッチコピーをひねり出した。また、撮影もレフ版がないので、白い紙で光のあて方を工夫し、普通のデジカメながら、なんとかその性能をフルに活かして撮影もした。こうして、初体験ながらもなんとかコンテンツをまとめ上げたのである。いま、彼女は語る「もともと関心の高かったブティックではなく、あのラーメン屋を最初に担当したことで、自分で考える姿勢、なんとか仕上げきる力、度胸などが身につきましたね」

なぜ、彼女はやり遂げることが出来たのか？上司と仲間という2つの存在が大きかった、と彼女は言う。インターン担当の中嶋営業部長は「学生でもチャンスを与えれば必ず成果をだす」と信じ、企画は全てインターン生に任せ、必要な時にだけ、「顧客の視点」や「仕事の進め方」について、そっとアドバイスをする。また、時には、仕事抜きで、居酒屋で人生について語ってくれる存在だ。その中嶋部長に加え、同じインターン仲間の存在も大きい。最初は性格の違いなどから、互いに衝突するシーンも多かったが、今では、企画に

煮詰まっていれば声を掛け合ったり、作業を分担してくれたり、新たな視点を提示してくれる、かけがえのない存在となっている。ひとりではなく、どこかで見ている存在。それは慣れない仕事を進めていく上で、大きな心理的安心感をもたらしてくれる。大学を卒業する3月まで、彼女はインターン期間を延長し、JNOでの広告企画を継続する。

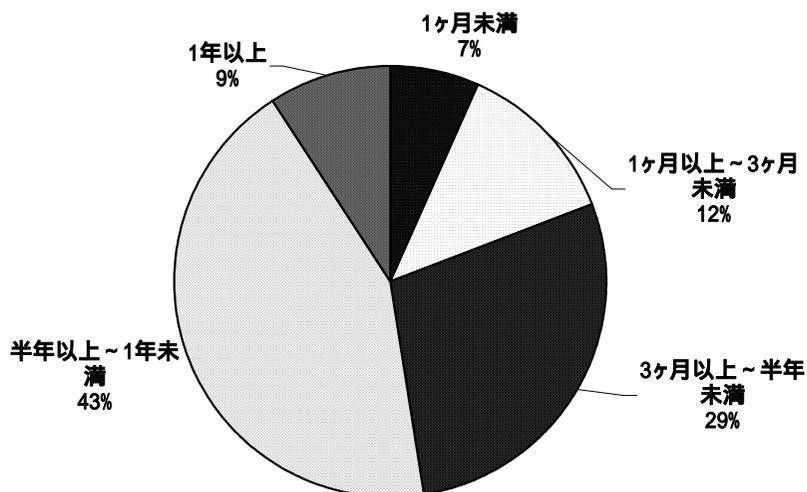
## 第4節 アンケート調査結果

### 1 地域での長期実践型インターンアンケート

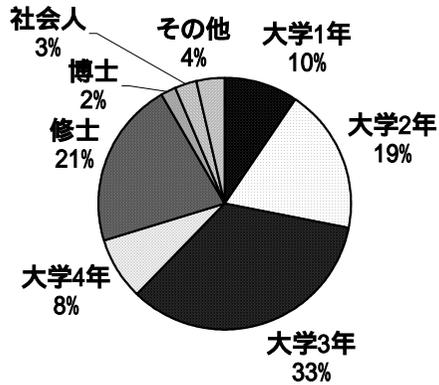
我々がパートナーとして組んでいる全国8団体の、プロデューサーに対し、昨年度から今年度の半ばまで、各団体がコーディネートした学生の、インターン期間・受入企業の従業員規模・インターン開始学年をアンケートで聞いた。113社(プロジェクト)に参画した、252名の学生の定量データは以下の通りである。

インターン実施時の学年は、大学3年生が主流ながらも、1・2年生も約30%と低学年から開始する人も増えている。また、インターン実施期間は、半年以上である学生が132名と半数を超えており、ある程度の期間の仕事にコミットできる「貴重な戦力」とすることで、企業サイドからするとまとまった仕事を任せやすい存在となっている。

インターン実施期間

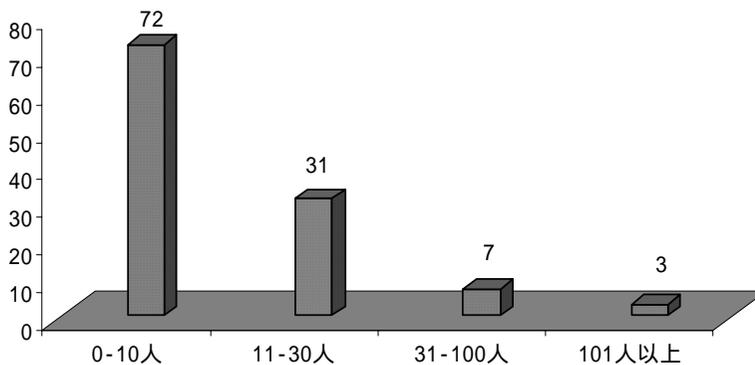


### インターン開始年度



受入企業の組織規模はどうか。従業員が10人以下の中小/ベンチャー企業が全体の64%、30人以下だと90%を超えている。このような規模だと学生にとって、大企業で細かく役割分担されたひとつの部署ではなく、経営者のすぐそばで「経営」や「プロジェクトリーダー」の修行が出来る。一方、企業サイドにとっても、まさに米国と同様、インターン生は貴重な戦力として期待することができ、双方にとってメリットがあるのである（次節参照）。そのことは、約5人に1人にあたる44名が、インターン期間を延長したり、インターン終了後も関わりを継続していることから理解できる。

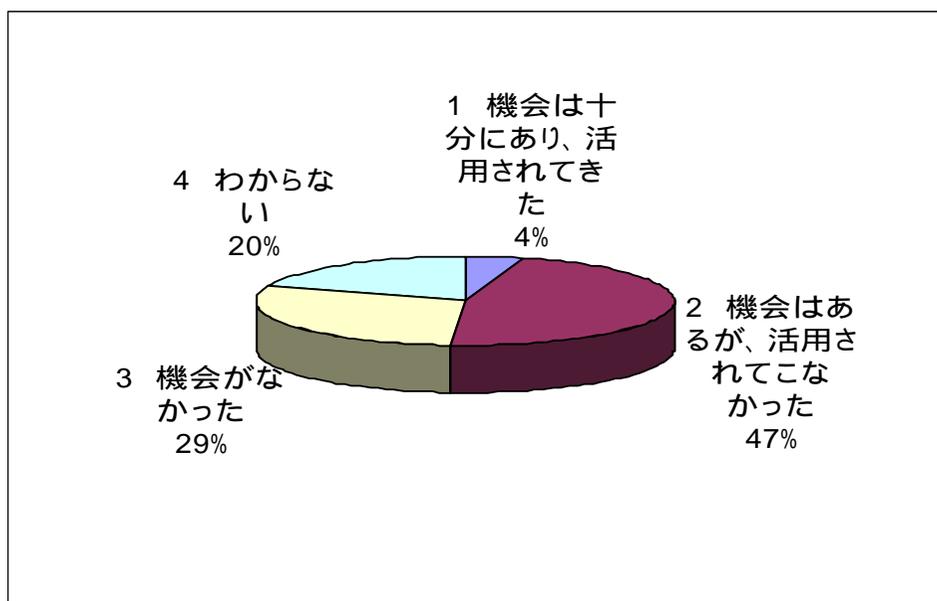
### 受入企業従業員規模



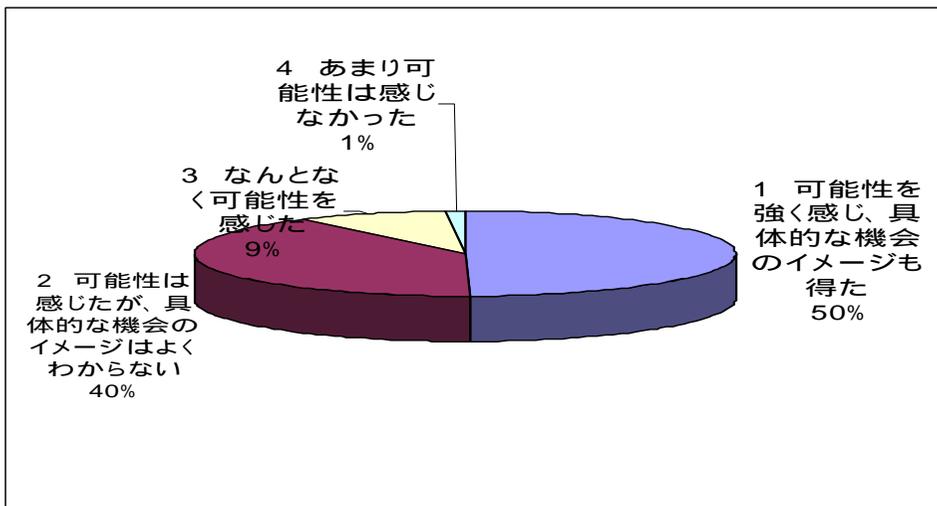
## 2 イベント参加者への意識調査

昨年10月から12月にかけて、全国10箇所で開催されたチャレンジ・コミュニティの実践現場を報告するフォーラムを実施した。合計927名が参加し、各地のチャレンジ・プロデューサーが、挑戦の場を求める若者、それを応援する支援者、一般の地域住民に対し、現状報告と、今後の展望についてのプレゼンテーションを実施した。以下はその際に調査した参加者からのアンケート結果である。

「あなたの地域の経済・社会で、若者が主体的な挑戦を行い、体験を積んで、成長できる機会は、これまでもあったと思いますか」という問いに対し、「機会はあるが活用されてこなかった」「機会がなかった」が75%を超えた。



「このフォーラムで、地域の経済社会と若者が結びつくことで地域と若者の双方に新しい成長の可能性があると感じましたか」という問いには、「可能性を強く感じた」という回答が約半数。ただし、「可能性は感じたが、まだ具体的なイメージがわからない」と答えた方も4割存在し、より広い層に対し、チャレンジ・プロデュースの「現場」を体感してもらう必要性も得た。

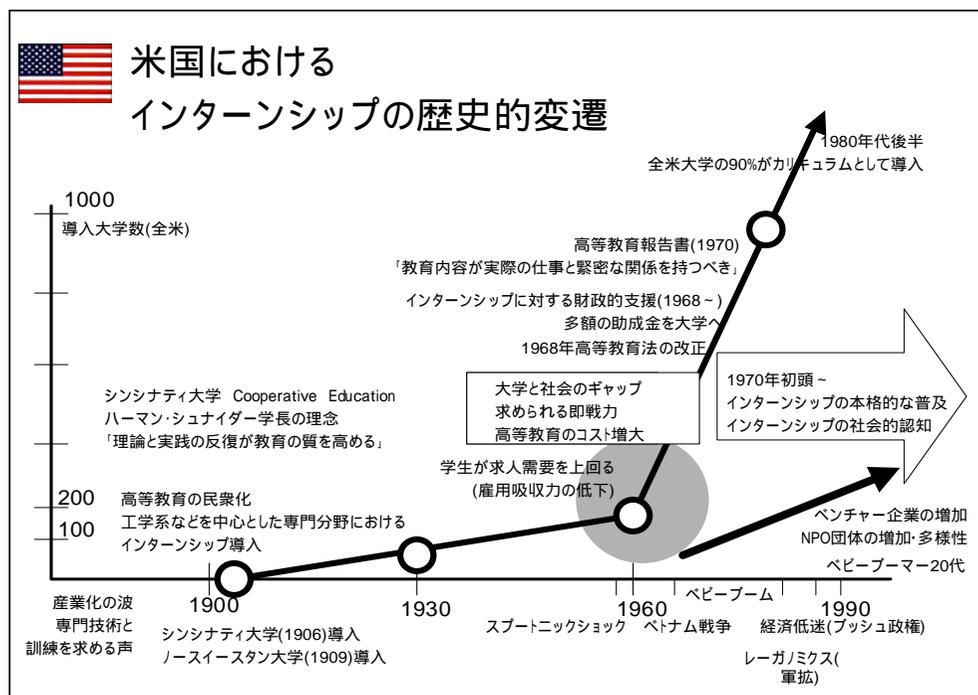


- ・ 参加者のほぼ全員が今後もチャレンジ・コミュニティの流れに参画したいとの回答が得られるなど、このアプローチに対してのニーズは非常に高いとの感触は得られた。
- ・ フリーコメント欄では、参加学生から、「今まで漠然としていた自分の関心テーマでの働き方のイメージがついた」という声や、大学関係者からは「これまでの認識とは違い、多くの若い人がしっかりと考え、行動しようとしている姿が見られ、大いなる勇気と感動をもらった」という感想が数多く見られた。

## 第5節 米国のインターン事情

### 1 米国のベンチャー発展の陰にはインターン制度

1970年代、米国ではインターンシップが急激に普及した。それと前後して、周知の通りベンチャー企業やNPO団体の数もその頃から飛躍的に増加している。その背景には、学生が実践の場を求めてインターンを志向したと同時に、ベンチャー企業が、効果的にインターンシップを活用しながら、若い人材と共に組織を発展させていったといえる。

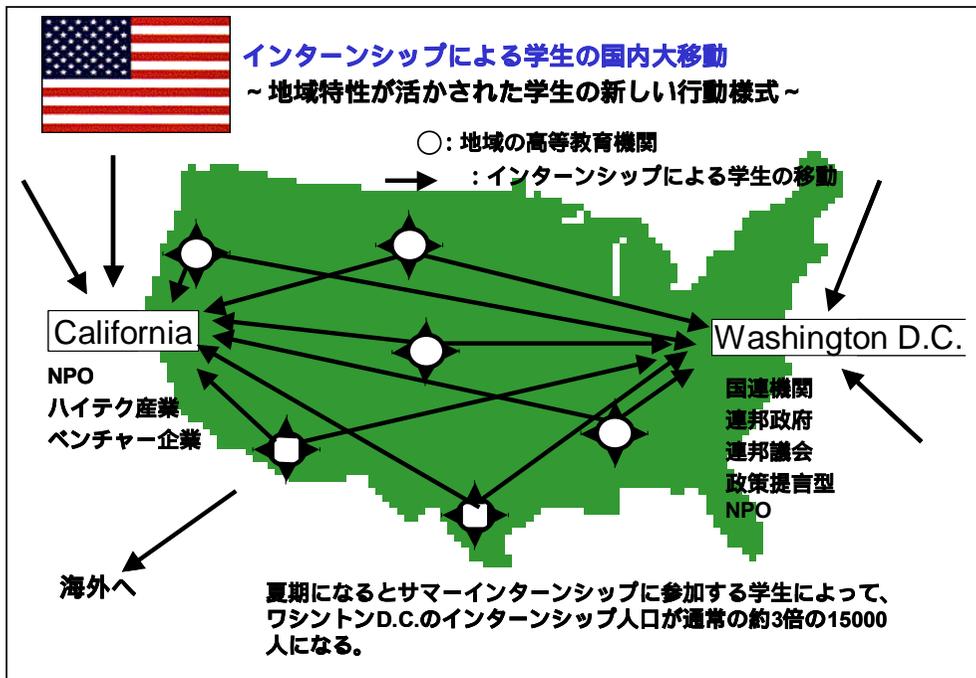


米国の就職活動において、米国の学生は、新卒や中途の区切りがない中で就職活動をするため、学生にも関わらず経験が求められる。そのためインターンシップも、自分の関心領域での就業経験を積み、一定の成果を残す必要がある。米国では学中に3回のインターンを経験する学生も多い。1度目は未経験でも受入可能なベンチャー企業、2度目は大企業、3度目は自分のテーマ分野で、実施するのである。

## 2 日本と大きく異なるインターンの位置づけ

米国でインターン中の78名にアンケート調査を実施したところ、インターン期間が1年以上の学生が37%と長期型が主流であり、10代23.1%、20代57.7%、30代19.2%と30代の社会人も比較的多く、キャリアのステップとしてインターンを視野に入れていることがわかる。一方、受入機関の規模は、フルタイムスタッフが10人以下の組織が45%と高く、インターン生が貴重な戦力として迎えられていることがうかがえる。

米国企業で採用される大学新卒者に占めるインターンシップ経験者の割合は58.6%(全米大学就職協議会調査)にのぼり、また、米国企業での学生の書類選考要件ベスト3は「1.専攻」「2.インターンシップ」「3.学位」(全米大学就職協議会調査)となっているなど、いずれもインターンシップが社会の中で必要な制度として認知されていることがわかる。インターンは、連邦政府やNPO、NASA、CIA、ベンチャー企業、大手企業等あらゆる就業機会でも活用され、学期中は地元企業で行い、長期休暇になると自分のテーマに応じて、遠地へ移動する現象も起きている。



## 第4章 チャレンジ・コミュニティの生成メカニズム

地域活性化という言葉が使われて久しい。では、一般に「元気な地域」「活性化されている地域（コミュニティ）」とはどんな状態を指すのであろうか。

我々は、第2章で定義したように、

- ・ 若者の挑戦機会を提供し、
- ・ その若者の挑戦や成長が、地域の大人（経営者）の挑戦を誘発し、
- ・ 更なる挑戦者が続々と生まれていく「挑戦の連鎖」

が起きている状態を「チャレンジ・コミュニティ」として、活力ある地域・コミュニティであるとしてきた。本章では、そのチャレンジ・コミュニティがどういったプロセスで形成されていくかを考察する。

### 第1節 チャレンジ・コミュニティの「4つの進展度」

我々ETICとともに、若者への挑戦機会をコーディネートしている各団体の実践現場をさらに掘り下げて調査すると、地域の若者や大人の状態によって、地域にチャレンジを拡大してく仕掛け人（プロデューサー）の果たすべき役割が異なっていることが明らかになってきた。

私たちは実践を踏まえ、地域のチャレンジ・コミュニティの進展度を4つのステージに整理した。各ステージによって、チャレンジ・プロデューサー（CP）、起業家、若者の各プレイヤーも異なる役割を果たしている。

#### 1 フェーズ1：地域に個々の挑戦者（リーダー）が登場している状況

高いビジョンを持ち、リーダーシップのある起業家や首長、行政職員などが地域で活躍し、新しい風を地域に吹き込んでいるが、地域の若者や潜在層に対して積極的に働きかけるプロデューサーがいない状態である。

この状態では、リーダーが地域に個別に「点」として存在しており、リーダーはそれぞ

れ独自のミッションやビジョンに向かって事業を進めている。若者や潜在的な挑戦者は、リーダーに憧れ、そのリーダーの下に意欲の高い人間が集まる。この結果、リーダーの周囲には熱い人間が集まり、改革の機運が高まるが、その枠に入っていない人は批評家、傍観者となり具体的な行動を起こしていない状態である。

地方都市に大きな成果をあげた起業家や意欲の高い首長が登場すると、彼らの新しい取り組みをメディアも積極的に取り上げることで、地域からの情報発信が拡大し、全国の目が地域に集まり、「元気な地域」と呼ばれることが多くある。

しかし、そのようなリーダーは、ビジネス界の人間ならばより大きな成長を実現するため全国市場、グローバル市場とつながっている東京に進出し、活動の拠点を移していく場合が多い。首長の場合、国会議員になるなどで中央政界に活躍の場を求めていく場合が多い。また、起業家や首長が失敗したり、行政職員の部署が変わったりすると、結局、元の状態になってしまったり、先進的な取り組みに反発を覚えていた抵抗勢力が力を取り戻し、逆に保守化してしまう場合も少なくない。

従来の地域活性化や産業政策では、リーダーやカリスマの登場を待ち望む議論が起こりがちであった。しかし、リーダーやカリスマが一つの高い山をつくったとしても、地域の市民の底力が高まっていなければ、変革を定着させ、地域の多くの人が参画することはできない。従来の地域活性化の議論の課題は、上記のようなリーダーやカリスマを待ち望む姿勢が生まれがちな点にあると考えられる。

## 2 フェーズ 2：プロデューサーが登場し、プロデューサーを介して、若者と起業家などが結びつく開かれた機会が生じている状態

この状態では、地域の若者や起業家に向けた挑戦の挑戦をプロデュースする存在（チャレンジ・プロデューサー：CP）が登場し、CP - 起業家、CP - 若者という結びつきができることで、CP を介して若者と起業家が結びついている状態である。CP によって提示された挑戦機会を通して、若者が地域に入り、CP、起業家、若者と地域をそれぞれ「線」として結びつけることができている状態と言える。

CP がフェーズ 1 のリーダーと異なるのは、起業家や若者とつながることで両者の出会いをプロデュースし、新たな仕事を作り出す動きをしている点である。フェーズ 1 では、

新しい挑戦をしたい人はリーダーの下にできた枠組みに入っていく必要があった。しかし、CP の存在によって、挑戦機会は一般の潜在的な挑戦者層にもオープンなものとなること  
が、最も大きな点である。CP の活動は、自らが主役となることではなく、挑戦したい人  
が主役となることであり、その基盤整備・つなぎ役こそを仕事としたいと考える点で、リ  
ーダーと異なる。

この挑戦機会の登場は起業家にも好影響を与える。起業家は、インターンとして受け入  
れる若者の成長にコミットすることで、事業の潜在能力に気づきを得て、自分自身をリフ  
レッシュさせている。そして若者は、起業家の下でインターンをして働き方や仕事の作り  
方を学び、ある者は起業し、ある者は既存の企業で新規事業に取り組むなどの動きをとる  
ようになる。地域の挑戦が加速され始めている状態と言えよう。

### 3 フェーズ 3：起業家同士が連携し、新しい仕事を生み出す取り組みが始まり、それが 新しい挑戦機会として開かれている状態

フェーズ2によって、起業家が若者や地域とつながることのメリットを身につけ、挑戦  
機会の設計と活用という発想とプロセスが地域に定着すると、既存企業の枠の中だけでな  
く、起業家同士がコラボレーションし、新しい挑戦を生み出そうという機運が高まる。す  
ると、その新しいプロジェクトに若者が参画できる新しい挑戦機会が登場する。この挑戦  
機会の特徴は、従来のものとの非連続的な点である。従来あった枠組みではできなかった  
新しい取り組みに参画できることは、若者の挑戦意欲はより強いものになる。

このフェーズにおける CP は、起業家同士のコラボレーション・プロジェクトへの若者  
の参加を促し、起業家が本来持っていたビジョンや潜在能力を十分に発揮させ、地域の新  
しい魅力やブランドを高めるためのきっかけ作りをしている。

起業家は、CP や他の起業家とのコラボレーションにより、それまで周囲の環境や目前  
の忙しさで取り組むことができていなかった新規事業に挑戦でき、意欲が高まっている。  
若者は、起業家が忘れかけていたような夢やミッションを引き出し、その夢の実現に向か  
って共に取り組むことで目線が高くなり、イノベーションを起こす実力を身に付けて成長  
してきている状態である。

#### 4 フェーズ 4：新しいコラボレーションや新しい起業家が続々と登場している競争力の底力がついている状態

フェーズ3のプロセスに多くの市民が参加でき、先行プロジェクトの成功によって「勝ちパターン」を市民が習得することによって、フェーズ3のような活動が自律的に動き始め、挑戦や成長が地域の文化として根付いている状態である。

ここでは、CP は完全に影の存在として、起業家同士が新しいコラボレーションをし、新しい仕事が次々と生み出されている状態である。CP は新しい挑戦者を応援し、起業家が新しい取り組みを始める際に、他の起業家や若者をコーディネートしている。また、起業家とミッションを共有し、それを思い起こさせる役割も果たしている。起業家は、自分の本来やりたかったことを、他の起業家や若者とのコラボレーションを使って次々と新しい仕事を生み出している。若者は起業家に刺激されて自分の夢を見つけ、インターンを使うなどしてその夢の実現を目指して行動をしている。すなわち、チャレンジ・コミュニティの完成形といえる。

各ステージの状態、CP、起業家、若者の役割を以下の表に整理した。このフェーズの整理からは、次のような点がわかる。

- ・フェーズ1のようなリーダーだけでは自律的な成長環境を整えることはできないこと
- ・ステップを踏むことなく、チャレンジ・コミュニティを生み出すことはできないこと、
- ・各フェーズによって、CPの役割は変化すること。

ステージ	地域の状態	CPの動き	起業家の動き	若者の動き
フェーズ1	各プレーヤー(CP, 起業家, 若者)が個別に「点」で存在している状態	----- (存在していない)	自らの事業を行っている	起業家のスタッフや関係者としての存在、もしくは特にアクションは無い
フェーズ2	各プレーヤーがCPとそれぞれ「線」でつながっている状態	起業家と若者をつなげる出会いの実現をさせる	自分の事業の成長だけでなく、若者の成長にも関わらようになる	起業家の元で仕事の創り方を学ぶ(インターン)or起業
フェーズ3	CPとつながった各プレーヤー同士が「面」としてつながっている状態 それぞれの枠を超えることが新しい成長になるという気づきを得てつながりを求め始める	・起業家同士のコラボレーションプロジェクトへの若者の参加を促し、起業家本来の持つ力の再発見をする ・地域ブランドづくり	CPや若者とのコラボレーションにより、本来自分がやりたかったこと(ミッション)に気づき、ワクワクしている(リフレッシュメントされている)	・起業家の隠れた夢を引き出し、夢の実現を手伝うことで目線が高くなり、イノベーションを起こす力を身に付けている
フェーズ4	各プレーヤーが自発的につながってCPが影の存在となっている状態	・黒子となる ・新規チャレンジャーを応援 ・起業家のビジョンを共有し、ミッションを常に思い起こさせる存在になる	・本来やりたかったことに向かって新規プロジェクトを生み出している ・あきらめずに、どんどん挑戦している	・起業家に刺激され、自分の夢を見つける ・インターンを使うなどして夢の実現に向けて行動している

## 第2節 フェーズ1から2への進化：CPの誕生

本節は前節における各フェーズにおいて、どのような支援策やCPの機能が必要とされているのかを整理した。

### 1 岐阜と北海道のチャレンジ・プロデューサーの誕生

実際にチャレンジ・プロデューサーとして自覚し、本格的に取り組み始める様子を、いくつかのモデル団体の事例から紹介する。

事例1：G-net 秋元氏：「実は、岐阜には面白い企業がたくさんあった」

前述のNPO法人G-netの代表、秋元氏は早稲田大学の学生だったが、出身地の岐阜でミレニアムカウントダウンライブなどのイベントを開催したことをきっかけに、岐阜をもっと面白くしていくということを仕事にしたいと考え、現在の岐阜でのインターンシップをコーディネートする活動を行っている。しかし、当初、彼は「岐阜には面白い企業が無い。よって、新しく面白い仕事は自分が創り出さなければならない」と考えていたのである。

そのような中で、秋元氏は若者の創業支援の一環としてインターンシップに着手しはじめるが、「岐阜には東京と違って面白い企業がないからインターンシップは岐阜ではうまくいかないのでは」との不安を感じていた。しかし、彼は紹介された伝をたどって地場産業と呼ばれる中小企業や店を周っていったところ、アメリカやヨーロッパでも非常に人気のブランド力のあるナイフを作っている関市の刃物の会社、絶品の豆腐を作る職人や「水うちわ」などこだわりの一品をつくる伝統工芸職人、あえて岐阜で挑戦するITベンチャー、新事業を立ち上げたいと考えている老舗のノベルティグッズ会社の二代目専務など、気づけば1人2人と面白い企業や事業者が見つかっていった。そのような出会いの中で、彼の考え方は、「岐阜には面白い会社たくさんある」に変化した。

意外にも、こういった企業の経営者たちは、若い人たちと一緒に何かをしたいと思っはいたが、具体的にそれが「出来る」という実感がなかった。しかし、秋元氏というチャレンジ・プロデューサーが地域に現れて、地域を元気にしたいというビジョンを語りかけることによって、事業者も自分の本来やりたいこととは実はこれだったのだ、と気付くこ

とつながる。秋元氏が地域への想いを周りに伝えることで、秋元氏の周囲にいる事業者や若者も同様に声を上げ始めた。

秋元氏自身にも変化が生じた。企業が実際に自分が紹介したインターンを受け入れてくれたり、自分の足りないところを指摘されたりして、段々と関係性が深くなってくると、地域や地場産業の人達に対する自然な感謝の気持ちが出てくる。

プロデューサー自身が成長し、変化していくことで、周りの人も変化していくことができる。お互いに協力して何かをしようとして頑張る姿が共感と呼び、地域の人々のカミングアウトを引き出す。困難なことを地域全体で乗り越えようとする共感が、若者、受け入れ企業とプロデューサーに生まれてきている。

#### 事例2：キューベット横井氏：「適切な出会いと時間の過ごし方があれば、人は育つ」

北海道の有限会社キューベットは、ETICからのサポートを受け、04年度にインターン事業を実施したが、成功事例と失敗事例がはっきりと分かれた。その理由は、インターンをしたい学生と、受入企業の募集枠をつなぐことに注力し、個々の若者のニーズや能力、受入企業の状態などを十分に考慮せずに取り組んだためであった。そのため、実力のある学生と受入力の高い企業がマッチングされた場合は成果があがり、そうでない場合、成果が出なかったのだ。受け入れ先企業を目利きする能力、学生をカウンセリングする能力の必要性を実感した。

そこで、横井氏は、地域の起業家やNPOに詳しい北海道NPOセンター小林薫信氏らに、若者に対する意識の高い起業家をリストアップして紹介してもらった。そして、そのような起業家と若者が出会い、いい形で長期のインターンがスタートするキッカケ作りに、「Sapporo Soul～札幌のステキなおトナと出会い語りつくす2days～」という一泊二日のイベントを05年12月に実施した。

横井氏はやり方を大きく変えた。まず、応募してきた学生とはじっくりと面談し、どのような考え方をし、悩みがあるのかを丁寧に聞いた。若者と大人が単に出会うだけでなく、夢や成長への意欲を共有できるように、若者と大人のニーズを踏まえてマッチングを丁寧に行えるようにした。また、大人から若者への一方通行にならないように、1日目、学生は起業家の仕事の現場に半日つきそって気付いた起業家の魅力、起業家と自分自身が一緒

にやっていきたいことをまとめ、2日目にプレゼンをするようにした。

2005年12月の第1回目には、10名の起業家、20名の学生が参加した。プログラムの最初に起業家、若者双方からのプレゼンテーションを設け、若者と大人のマッチングを行った。若者にとっては、「あなたに会いたい。あなたと一緒に仕事をしてみたい。」というアピールした大人からの確実な手応えがあったことから、プログラム全体に意欲的に取り組んだ。また、起業家側も、相互プレゼンを踏まえて選んだため、強い責任感を感じて、短い時間の中で、自分の仕事への思いをなんとかして伝えようとした。その大人が一生懸命自分のために話してくれる姿勢から、学生側も当初言うつもりがなかった自分の悩み事を話し、それに大人側が共感するなど、短時間ながらも深い会話が成立した。

そのため、学生はプレゼン資料を作るにあたって、お世話になった人に恩返しをするためにも魅力を伝えなければならない、という責任感が芽生え、翌日の発表でも「いかに自分がその人の魅力を伝えるか」に努力した。学生のプレゼンは、学生から大人に対する「自分を選んでくれ、話してくれてありがとうございます。」というメッセージであり、その姿を大人が見て「一生懸命自分の話を受け止めてくれて、さらに自分のことを一生懸命人に伝えようとしてくれてありがとう。」っていう好循環な関係が構築された。

その結果、学生には大きな変化が生じた。参加時は「自分のしたいことが全く分からない」「働くことに何か不安だからインターンしたい」と発言していた学生たちが、「働くっていうことは、楽しいことでこんなにプライドもってできることなんだ」ということに気づき、表情が変わった。また、「いつか起業できたらいいかも」と漠然とした夢を持っていた学生が「じゃあ、僕のところで修行しなさい」と大人側が言ってくれて、具体的に考えるようになった。

横井氏は、「わずか1泊2日でも、プログラム作って本音で語り合える機会があれば、人は成長しあえるんだ」という実感を持たせたことで、チャレンジ・プロデューサーの仕事の本質が理解できたと感じている。

## 2 チャレンジ・プロデューサー誕生の条件

地域と若者をつなぐプロデューサーを発掘するためには、下記のような条件が必要である。

起業家と若者が CP という概念を知ること

若者が「地域を元気にする」というコンセプトに共感し、活動しようとする時、多くの若者は、最初に抱くイメージはイベントや祭りが元気に行われている状況や、力の強い起業家が大きな成果を上げている状態をイメージする。

「一人ひとりが心に秘めていた挑戦に取り組み、笑顔で働いている」という状態こそが地域の底力であることを、地域にイノベーションを起こしたい若者が知り、そのために仕事をすることに魅力を感じるような仕掛けが必要である。

長期実践型インターンシップなど若者と既存資源を結びつける手法を学ぶこと

地域にイノベーションが定着するためには、若者と起業家が結びつき、それぞれの持つ潜在的な可能性を引き出す必要があるという大きな趣旨を理解した上で、長期実践型インターンシップなど具体的な手法を学ぶ必要がある。

前者がなければ、インターンシップの取り組みも、単なる労働力不足や就業体験にとどまってしまうし、スキルがない理念だけでは継続的な実践が難しくなる。

小規模でもプロデュースを実践し、起業家や若者が、自分が成長することによって、皆が元気になってリーダーがたくさん現れ、地域全体が良くなるという実感を持つ

CP の成長を最も加速するのは、「地域には魅力的な挑戦者（若者、起業家）がいることを知り、誰のために仕事をしているのかという具体的な実感」「インターンシップなどを通して、若者が成長するという体験的な強い実感」など、自分の仕事が誰かの成長・変化に貢献できうという実感を持つ時である。

体験によって、地域という抽象的な概念から具体的な顧客像が見えることが大切である。

地域の幅広い人が参加できる変革や活性化を実現しうるためには、CP が必要であると、地域住民が気づくこと

地域の各プレーヤーが成長することとは、地域にたくさんのリーダーが生まれ、挑戦の連鎖が生まれることで皆が元気になっていくという「気づき」を得ることが重要である。したがって、地域に CP を育成し、若者を地域に引き付けることで地域全体が良くなっていく可能性を、フォーラムやセミナーなどの教育機会、

レポート等で地域の潜在的なリーダー層に伝え続けていくことが求められる。例えばコミュニティ・ビジネスに携わっているシニアで、若い後継者がいないことに悩んでいる人などにチャレンジ・プロデュースの必要性を伝え、CP を育成しなければ問題の解決にはつながらないという気づきを得てもらうことである。

### 3 フェーズ2における前期と後期の存在

フェーズ2のインターンシップなどを通じた若者と起業家の出会いが地域に定着することは、フェーズ3以降に進展するための前提となる。そのため、フェーズ2が地域に定着するためには、CP がインターンシップ事業を継続性のある事業として自立させていかなければならない。そして、地域から CP への支援は、この継続性、自立性を目指したものである必要があるだろう。

そこで、フェーズ2を CP のプロデュース事業が事業として自立している状態を後期、自立できていない状態を前期とする。

前期は CP 事業自体が採算性にのっていないという点から、コスト期と言える。CP 自身も成長途中であり、インターンや CP の活動のトライアル期間である。後期は、CP がインターン・コーディネーターとして信頼され、インターンが事業として自立化している状態である。

後期は、インターンによって発掘・再評価された企業や地域の潜在能力や、新しいことに挑戦する力を再現性高く継続的させ、地域が活性化している状態である。そのためには、CP はインターンを採算性のある事業とするために商品化し、地域にこの機能を根付かせる必要がある。このフェーズ2の完成形は、ETICのアントレプレナー・インターンシップ・プログラム(EIP)である。インターンの質の高いコーディネーションに対し、企業は会費を支払ってインターンを受け入れている。

### 4 フェーズ2の前期から後期に移行するために必要なこと

それでは前期から後期に移行するためには、何が必要なのか。CP は、この変化を促進す

るために、少数でもモデルとなる良い成功事例を作りきらねばならない。ここで言う成功事例とは、起業家側に、インターンは自分自身や自分の事業をリフレッシュさせてくれる機能があるということ、深く認識してもらえるような事例のことである。

同様に、CPも成長しなければならない。フェーズ2段階のCPをトライアル期から信頼されるCPへと成長させるためには、行政等からのCP自身の活動に対する費用などのコストを集中的な支援が必要である。また、起業家はCPの存在意義やインターンの意義を理解し、若者を「インターン」として受け入れるコストを負担することが重要であろう。また、起業家や若者をつなぐ線を作ることのできるCPという人材を育成するために、研修等に参加させて個別に育成するなど効果的である。

フェーズ2の前・後期

F2	カテゴリー	状態	ポイント
前期	コスト期 (赤字)	インターンのトライアル期間。 CP自身が成長途中で、未だ信頼を得ていない。	CP自身もトライアル状態 少数でも成功するインターンのモデルを作り、良い事例を挙げる 起業家に、インターンは事業をリフレッシュさせてくれる存在であることを気付かせる
後期	自立期 (黒字)	インターンのコーディネーターとして信頼され、インターンの成功事例を作る。	リフレッシュされたものを、継続的、再現性高く価値を提供できる状態 商品化 採算性 地域に根付く (EIPの完成形の状態)

### 第3節 フェーズ2から3への進化：CPが地域の底力を耕す状態

フェーズ2は、地域経済の視点からみると、既存の企業や事業者が活性化されている状態と言える。経営者、起業家にとっては、自分のこれまでやってきた仕事の枠組みを前提に、新しい取り組みを取り入れることによって、活性化している状態と言える。しかし、地域経済が持続的に活性化するためには、新しい事業が続々と生まれ出る状態を創り出す必要がある。フェーズ3へのシフトは、より多くのプレイヤーが参加できる質の高い場づくりのプロセスと考えることができる。

#### 1 起業家が連携して地域の底力を高めようとする試みの事例

フェーズ3については、チャレンジ・プロデュースの取り組みが始まったところであり、十分に成果をあげている事例はないため、現在の取り組み、また先行事例の中で、フェーズ3の可能性を断片的に示唆している事例を紹介する。

##### 事例1：新連携によって地域産業の底力を形にする（岐阜県）

岐阜のノベルティグッズ販売の山高商事の専務取締役高橋氏さんはインターン生が企画し、実現化した消臭サプリメントの経験から、新しい人とのつながりが新しい事業を生むという発想の重要性を体感し、G-netの会合などにも積極的に参加するようになった。その中で、販売企画を行う自社と、WEBサイトを運営するITベンチャー、ロゴなどのデザイン会社、実戦部隊となるインターンシップ生の担い手G-netと連携して、岐阜の企業の新展開を支援するような協働事業を展開する企画をまとめた。そして、海外での評価が高いのに国内で十分に売上のない刃物企業の新展開を支援するプロジェクトをスタートさせている。

##### 事例2：黒壁（滋賀県長浜市）

滋賀県長浜市は、人口約6万人の地方都市である。県の最南端の大津市に県庁を置く滋賀県は、古くから「北低南高」と言われ、南部の大津や彦根と、北部の長浜は互いにライバル視する関係にあった。秀吉が城下町を開いて以来栄えてきた商人の町であったが、

70~80年代に郊外型の大型スーパーなどが進出したことで中心市街地の過疎化が一気に進んだ。そして、中心市街地の空き店舗率が5割という、いわゆる「シャッター街」と呼ばれる衰退した商店街を抱えた、よくある日本の地方都市となっていた。

「彦根には負けたくない。北低南高だと言われたくない…」長浜青年会議所(以下長浜JC)は、市民の寄付を基にした長浜城の再建、町のシンボルであった「黒壁銀行」の保存運動をきっかけに長浜の再生に立ち上がる。その後、様々な立場で活躍する人を巻き込むために長浜JCと少し切り離れた活動を行う市民団体「ながはま21市民会議」を82年に設立。21市民会議は、地元の曳山祭りへの集客イベントの開催や、長浜の名を冠した県の施設の誘致運動を行ってきたが、より日常的・定住的なまちづくりを目指し、長浜市役所の中心市街地活性化担当者と88年に第三セクターの株式会社「黒壁」を誕生させた。

創業には、長浜市が4,000万円、地元信金が1,000万円の他、長浜で事業を行う7名がそれぞれ1,000~1,500万円を出資した。出資者一人ひとりが主体的に長浜の活性化策を思案した結果、歴史上縁もゆかりも無かったガラス工芸を、長浜に人を呼び込むための事業として開始、黒壁を中心に眠っていた地域資源を発掘して、次々と博物館や美術館、郷土料理店などを展開した。その後、地域住民の出資による店舗を開く事業の推進、まちづくりに専念するNPO法人「まちづくり役場」の設立などを経て、長浜は年間200万人が訪れる町となった。

長浜では、その後も高齢者による遊休不動産を活用した店舗事業、地域の芸術家作品のギャラリーが出来上がるなど、現在も商店街の本来の顧客である地域住民を集めるためのまちづくりが進んでいる。

### 事例3：地域の温泉旅館が連携して、地域をブランド化し、集客する（熊本県）

かつて山間の小さく集客もない温泉街であった黒川温泉は、現在、屈指の人気温泉街となっている。そのきっかけとなったのが、かつては仲の悪かった旅館主が連携して、「黒川温泉」をアピールするという取り組みを始めたことだ。街並みに統一感を醸し出すようにする、広告には旅館名よりも「黒川温泉」というブランドを大きく打ち出す、黒川温泉内のどの旅館にも入浴できる「温泉通行手形」を作成するなどの取り組みを行った。

特定の温泉旅館ではなく、「温泉街」を楽しめるようにすることで、温泉地へのリピーターが拡大し、結果的に個別の旅館の集客も拡大された。限られた数の客を温泉同士で奪い合うのではなく、温泉地全体の集客数を広げることによって地域の底上げを行ったのだ。

## 2 地域の事業者たちが主体的に地域ネットワークづくりに参画する理由

### ～フェーズ2からフェーズ3に移行するインセンティブ～

フェーズ3においては、地域の起業家や事業者たちが主体となってネットワークを構築していくことが重要となる。そのためには、既存のプレイヤーたちが自分のこれまでの枠組みを越えるような今までに無い市場を、他者と協力して作り出さなければ自分たちは発展できない、自分たちの枠を超えることが新しい成長になる、という気づきを得て、場づくり、つながりの意識を持つ必要がある。

従来の地域づくりでは、事業者を地域ネットワーク構築に主体的に参画するよう巻き込むことは困難であった。しかし、フェーズ2の体験があることで、地域の経営者たちは、CPを活用してネットワークを活用した新事業をつくることにインセンティブを持つことが可能となる。

第一に、起業家はインターンを受け入れて若者と組むことで新しい気づきを得たりするリフレッシュ効果を体験している。そして、若者の行動によって起業家は自分の元々の夢やミッションを思い出し、その夢の実現が既存の市場では不可能であることや、自分一人だけでは成し得ないことに気づく体験をしている。そのため、CP、起業家、若者が相互に刺激しあうことの大切さ、それを実現するコーディネート的重要性などを体感的に理解しているからこそ、コラボレーションによる新しい事業の実現が可能となるのだ。

つまり、フェーズ2での体験が無ければフェーズ3への移行は難しいということである。フェーズ2において組むことが自分の事業のメリットになる成功体験があつてこそ、地域事業者が主体的に参画することにインセンティブが生じるのだ。

## 3 フェーズ3前期から後期、そしてフェーズ4へ

地域の複数の事業者が連携して事業を行う事例は、全国に少なからずある。しかし、それが地域の持続的な成長に結びついていないのは、単発的な活動に終始してしまうためだと考えられる。事業者間の連携やコラボレーションが成果をあげ、その成果が次の新しいコラボレーションを生み出す循環を生み出さなければ、地域の持続的な成長に結びつけることはできない。

この点で、フェーズ3においても、フェーズ2と同様に自律的な展開となることが求められる。単にCPやコーディネーターの単体としての持続性だけでなく、地域のプロジェクトが生まれるプロセスの継続性を重視した「場の自律性」を目指したものである必要とされる。そこで、フェーズ3についても、連携型プロジェクトが成果をあげている後期とそこに向けての投資期間である前期の2段階に分けて考え、フェーズ3をどのように発展させていくべきかについて考察する。

フェーズ3前期はフェーズ2前期と同様にコスト期であるが、その負担の構造が異なっている。フェーズ3前期は、フェーズ2前期の「CPという個団体への投資型」のコスト負担ではなく、「持ち寄り型」のコスト負担となるべきである。持ち寄り型とは、参加者一人ひとりが主体的にコストを供出している状態を言う。

これまでのジョイント・ベンチャーなどの複数事業者の共同事業では、幹事会社を決め、仕事遂行に必要な機能・役割やコストを決め、それを参加企業が分担するという仕組みをとることが多い。このような分担型では、共同で事業に取り組んでいるのに、相互刺激よりも自分の仕事の範囲や責任にこだわるがゆえに、一緒に仕事をしていても「創発」が起きにくい傾向があった。逆に持ち寄り型の良い点は、参加者が主体的に参画することによって、他の参加者や地域住民や若者に対して何かをしたいという「おせっかい」な気持ちや自発的な動きが現れることである。これによって、地域内で予期せぬ化学反応が起き、新市場が出来上がる可能性も高くなる。

このような「持ち寄り型」のコスト負担を実現するためには、連携する事業者同士が共通の目標を持つ必要がある。その目標を設定し、目標実現のために何をすべきか、きちんと設定した目標に近づいているかをチェックする存在が必要であり、それがCPの役割である。

フェーズ3後期を実現するポイントは、自分たちの新しいコラボレーション・プロジェクトの潜在的な顧客は誰なのか、未だ見ぬ顧客に対する意識を高め、その顧客がどのような価値を感じるのかを考えて地域の共通ブランドである、コミュニティブランドをつくり上げることである。

例えば、安心院グリーンツーリズム研究会の宮田静一さんは「足を引っ張り合うのではなく、みんなで手をつないで一歩上にあがる」を活動の理念として展開し、農家が協力して町ぐるみのグリーンツーリズムを展開することに加え、県内や全国の団体にノウハウを

提供している。<sup>1</sup>

個々の農家だけの努力では農村に人を呼び込むことはできない。地域の農家が連携してグリーンツーリズムを展開し、「グリーンツーリズムの町」というイメージが定着できれば、その農村は人を集めることができる。また、一つだけの町でグリーンツーリズムが盛んでは認知度などに限界がある。グリーンツーリズムの町があちらこちらで共に栄えることで、グリーンツーリズムを取り上げる記事が増えると、新しい潜在的な顧客を開拓できる。さらに、農村に長期滞在してもらうためには長期休暇を推奨する「リゾート法」を成立させるためにはグリーンツーリズムなどに取り組む団体が連携しないといけない。

この姿勢は、個々の農家ではなく、連携しネットワーク化することで生じる付加価値や潜在顧客の開拓を重視する考え方である。

このように個別事業者だけでは開拓できない潜在的な顧客開拓が、コラボレーションによって実現できればコラボレーションは成果を生むことができる。そして、新規顧客の開拓の魅力が地域に根付けば、新しい連携は地域で多発していくであろう。

この段階で CP は、既存の顧客に効率に事業展開することよりも、潜在顧客・新規顧客の開拓という創造的な事業展開を重視する雰囲気地域に根付かせるよう努めなければならない。

そして、この新規顧客開拓のための連携づくりを安定的に実行することができ、且つこの状態が自立的に回って起業家と若者がコラボレーションしやすい環境、つまりプラットフォームが出来上がれば、フェーズ 3 からフェーズ 4 の「競争力のある地域」への移行が可能になるであろう。

F3	カテゴリー	状態	ポイント
前期	コスト期 (赤字)	持ち寄り型コスト負担 相互刺激があり、地域の事業者 や起業家が連携するコラボレー ションによって新規市場を開拓 しようという機運が生じている。	誰かが決めたコストを分担する形ではない。 リーダーに役割分担をさせられているわ けではなく、参加者が主体的にコストを供 出している状態。 持ち寄り型にすることで、おせっかい・創 発(予期せぬ化学反応)が起こり、新市場が 出来上がる。

<sup>1</sup> 参考文献：戸田智弘著「元気な NPO の育て方」(NHK 出版 生活人新書) p27 ~ 38

後期	自立期 (黒字)	<p>コラボレーションが潜在的な顧客を生む具体的な成果があがっている。</p> <p>先行プロジェクトの経験を活かして、コラボレーションしやすい環境が出来上がり、自立的に回っている。</p>	<p>効率より創造を重視する雰囲気づくりの維持</p> <p>地域の共通ブランド化を図る。</p> <p>地域外の顧客を意識している。</p>
----	-------------	---	---

## 第5章 挑戦縁が生み出すチャレンジ・コミュニティの特色

### 第1節 現状の若者支援策

#### 1 現状の若者支援策

2005年度において、経済産業省・文部科学省・厚生労働省で実施されている主な若者支援政策は次のようなものである。3省合わせて約300億円もの予算が計上されている。中でも、各省でメインとなる政策は次に挙げるものである。

#### **経済産業省 若年者のためのワンストップサービスセンター（ジョブカフェ）の整備**

この政策は、若者を対象に雇用の促進のため情報提供、カウンセリング、インターンシップの斡旋、職業紹介をサービスとして展開するワンストップサービスセンター（ジョブカフェ）を選定されたモデル地域（15の地域）に設置するものである（平成17年度予算は67億円）。2004年度7月から全モデル地域で事業が開始され、11月末には約8000人の若者の就職を達成している。また、実施については民間への事業委託を前提としている。

この他にも、経済産業省では「起ちあがれニッポン Dream Gate」や「創業塾」など若者の創業・起業の活性化を目的とした事業もサポートしている（平成17年度予算は53億円）。

#### **文部科学省 産学連携による高度人材育成**

文部科学省では、小・中・高・大と様々な年代の若年者にわたってキャリア教育の推進を目的とした事業を行っている。特に、大学においては、産学連携による高度人材育成として、インターンシップの推進（派遣型高度人材育成協同プラン）、IT分野の学生の選抜型の集約的教育（集約型高度人材育成協同プラン）、産学連携によるMOT（技術経営）人材育成プロジェクト、の3つの事業を行う予定である（平成17年度予算35億円）。いずれの事業も公募によるものであり、実施にあたっては「民」の力を活用する方針が伺える。

#### **厚生労働省 実務・教育連結型人材育成システム（日本版デュアルシステム）の拡充**

最後に、厚生労働省の若者自立・挑戦プランに関連して、「日本版デュアルシステム」がその主たる政策であろう(平成17年度予算102億円)。日本版デュアルシステムとは企業における実習訓練とこれに密接に関連した教育訓練機関における座学を並行的に実施し、修了時には能力評価を行うものである。その期間は1~3年と比較的長期であり、実習先の企業との契約に基づいて有給の可能性も想定している(補助金の支給あり)。

主な対象は、高校生、高卒無業者、フリーターであり、大学生では次第に一般化しつつあるインターンシップによる就業体験の機会を大学生以外に広げていこうとするものである。また、日本版デュアルシステムは文部科学省との連携によって推進していくことが想定されている。

## 2 欠けている重要な視点

いずれの政策においても、「官の制度設計、民間の事業主体による実施」という役割分担が明示されていることが共通している。また、産業界・教育機関の連携を視野に入れた制度の設計が基本となっている。このように民間の事業主体による施策の実現を前提としていることは、一定の成果を期待できるかもしれないが、いずれの施策においても未だ注目されていない重要な要素が存在する。目指すべき若者支援施策の方向性を考えるにあたって、次の2つの要素を施策の満たすべき性質として考えていく。

- ・ 若者の自発性に基づいた支援体制
- ・ 支援事業の自立性と継続的発展性

まず、若者の自発的な行動意欲に基づいた支援でなければならない。仕組みとしてどれだけ優れた若者支援施策であったとしても、若者にとって参加すること自体が魅力的でなければ、その仕組みは機能しないだろう。すなわち、「若者の挑戦するモチベーションを喚起する」ための仕組みが備わっていなければ成果(現状が変化する)は出ない。支援されるべき若者と支援者という一方向的な関係のみでは、真に自立した若者、挑戦する若者は育たないのである。

同時に、若者の自立と挑戦を支援する仕組みそれ自身が自律的・継続的に発展している必要がある。「予算の切れ目が活動の切れ目」のような単発型の対策では、予算が終了すると結局、「元の木阿弥」に戻ってしまう。すなわち、このような砂漠に水をまくような政策のあり方ではなく、「挑戦が挑戦を生む」メカニズムを基点に仕組みを整え、予算が終了しても自立的に継続発展しうるモデルを確立する必要があるのである。

これら「若者の自発的な参加」という観点から既存の若者支援政策を再度検討すると、いずれも不十分であると考えられる。なぜならば、既存の施策には知識、情報、就業体験の機会など「何を」若者に対して提供するかが施策の根幹を成しており、「なぜ」若者がその取組みに参加するのか、という視点が盛り込まれていない。すなわち、若者に対する「動機付けの仕組み」がフォローされているとは言えないのである。よって、既存の若者支援施策には、「若者の自発的な参加」をどのように促すかを考えていく必要性が課題として残されている。

一方、「支援事業の自立性・継続的発展性」という観点からも既存の施策は満足しているとは言えないであろう。確かに、支援の枠組みの中では若者が成長の機会、挑戦の機会を獲得していく道筋が描かれている。しかし、これはあくまでも支援の枠内にとどまり、「予算の切れ目が活動の切れ目」のような単発型・対処療法的性格を脱し切れてない可能性がある。いくら民間の事業主体に施策の実施を委託したとしても、施策の枠内での若者の「支援」に留まるのであれば、補助金がストップすると同時に、運営主体が消滅し事業が成り立たなくなる可能性は高いと考えられる。

また行政主導であると、異動が定例的にあるため、本気でコミットする人物が担当者になるかどうか保証されない。担当者のモチベーションがうまくフィットすればよいが、たまたま異動してきて、担当になっただけという人物であれば、政策としては立派であったとしても、その運営や成果については期待できない。

## 第2節 コミュニティ型アプローチの特徴

従来の若者支援施策は非自発的で継続性のない単発型施策に終始していた。つまり、下図の比較表にあるように、行政主導のいわゆる「ハコモノ・バラマキ」的施策が中心だったのである。

これに対して、今回提唱しているコミュニティ型の若者支援モデルは、CPを中心とした民間の自発性に基づき、民間の自助努力で問題が解決されるような好循環を生み出すアプローチである。あくまで、行政の役割は民間の自発的な動きを加速させる側面支援に留まり、将来的には仮に行政の支援がなくとも自律発展が可能な形態である。

図表：従来の若者支援施策とコミュニティ型の若者支援モデルの比較

	従来の若者支援施策	コミュニティ型の若者支援モデル
タイプ	「単発型」	「自律発展型」
運営主体	行政主導	民間（CP）主導
運営者のスタンス	非自発的	自発的
若者の当事者意識 スタンス	受身的	能動的（起業家的）
重点領域	制度・施設に焦点 レクチャー形式でインプット型 の支援プログラム	人・機会・関係作りに焦点 インターンシップなどの実践的で、起 業家精神が育まれる育成機会
地域との接点	浅い、表層的	深い、多面的
取り組みの継続性	予算が切れると同時に継続性が 失われる	自律的に継続・発展する
コストパフォーマンス	投下したコストに見合う成果が 計り難い	基本的に行政の予算は不要か、初期投 資的ローコストで可能

若者の挑戦意欲を引き出し、地域を活性化させるチャレンジ・コミュニティの創成を目指すアプローチの特徴を下記にまとめた。

「人」の持つ成長意欲や可能性に注目した取り組みであること

潜在化した意欲を挑戦機会の設計で引き出すことを目指していること

幅広い若者に挑戦機会が開かれていること

若者が地域の起業家、事業者と結びつくことで、若者の教育だけでなく、起業家、事業者の成長意欲を引き出し、事業の成果を生み出すことも重視していること

若者がインターンシップを通して地域のソーシャルキャピタルとつながること

単発的な個別事業の成果だけではなく、つながりの継続・発展という自律性を重視していること

従来の地域活性化策は、地域に不足しているものを補う、地域の課題を解決するという発想が基盤にあるものが多い。それに対して、チャレンジ・コミュニティ・アプローチでは、地域の良い面も悪い面も含めて事業の環境と捉え、不足や課題は自分の挑戦できる余地があるチャンスと捉える。だからこそ、地域に新事業や新産業が生まれやすくなり、持続的に発展できる地域経済を生み出すことができるようになる。この視点を若者も地域の起業家・事業者らが持つことによって、前向きな文化を生み出すことができる。

また、インターンシップを通して、若者がリソースを持つ大人(起業家)と共に仕事ができるため、地域において成果をあげやすくなる。

### 第3節 次なる挑戦者を支えるコミュニティ

次なる社会起業家や挑戦者が誕生しやすくなるのも、チャレンジ・コミュニティの特徴である。というのは、挑戦の連鎖が起きているチャレンジ・コミュニティでは、地域の大人たちが若者にチャンスを与えるという文化があり、応援し、一緒に育っていこうとする土壌が出来上がっているためである。また、挑戦しやすい地域があれば、これから挑戦する社会起業家の予備軍がその地域に集まってくることにつながる。

チャレンジ・コミュニティは、地域社会と経済を自立させ、地域としての自立を達成させるものなのである。また、社会起業家が地域の自立につながって新しい産業が生まれるようにする仕組みが、チャレンジ・コミュニティなのであり、社会起業家が自分たちの手、市民の手で地域の課題を解決する社会が作られていく。

チャレンジ・コミュニティが機能することで、若者にとっての挑戦機会が拡大し、潜在層が機会を見つけやすくなることによって、若者の挑戦・成長意欲の潜在層と顕在層の間の壁を克服できるものと考えられる。以下の2つの事例はいずれも、自分が受けた挑戦機会の恩を、次の挑戦者へとスすることで報いている。

事例：株式会社アミタ持続可能経済研究所(京都府)

森永さんは、一次産業を主に扱うWEBデザイナーだ。今では多くのクライアントを抱える彼女だが、現在までの道のりは挑戦の連続だった。大学卒業後、アパレルの会社で働いていた彼女は、何か技術を活かして、環境や自然に関われる仕事がしたいと思い、会社を退職して海外の大学へ留学した。WEBの技術を身につけ帰国した彼女は、京都大学の地球環境学舎へ進学。より「現場」を知るために、森林認証の取得など林業分野では、日本有数の先駆的な取り組みをしている会社：速水林業でインターンをした。仕事内容は会社のホームページ作成。インターン初日、初めて林業の現場に入ってみたが、最初は雰囲気馴染めなかった。山で働いている大半は男の人。その上、仕事の話は専門用語ばかりで、話にも入りにくい。「やっぱり林業って、私には縁遠いものかも…」が第一印象だった。「自分になにができるのか」と模索する日々が続いた。

しかし、三重県美山町の森を実際に訪れた時に、山に対する考えは一変した。「これまで、山というのは薄暗く木が生い茂っているイメージでしたが、美山の森は明るくて、歩いて

いて本当に気持ちがよかった。木を育てる、森を育てる、というのはこういうことなんだ」と直感で分かった。多くの人は山について凝り固まったイメージを、私のように持っている。もっと森の魅力を紹介し、山と都会の人をつないでいきたいな…。専門的な人向けだけではなく、一般の人にも山のよさを知ってもらうために、WEB上で森歩きをしている気分が楽しめる「バーチャル森林ツアー」などを含んだ彼女のWEBは、環境goo大賞を見事に受賞した。そして、受賞をきっかけに、JAや自治体、農家など、一次産業分野の方から「実は、私のところもWEBを作りたい」と相談が舞い込むようになった。「これまでどこに相談していいかわからずにいた人たちの話を聞くうちに、一次産業の現場と一般の人をつなぐ役割の重要性をより強く感じるようになったんです」彼女は、一次産業を主に扱うWEBデザイナーになる決心をした。

WEBデザイナーとして独立した彼女は、現在、後輩をサポートする立場でもある。山や木が大好きな女子大学生2人が、インターン生として「尾張ひのきの会」のWEBを製作したいと手を挙げ、彼女がそのアドバイザー役を務めている。これまで、一次産業分野に関わりたい、と思っけていても、現場で働くか、JAに就職するか、公務員か...という選択肢は大変狭いものだった。しかし、インターネットと山という一見、正反対のように思えるものでも、仕事の「現場」に関わる経験と、先輩から少しのヒントを与えられれば、その仕事の選択肢は無限に広がる。そのような、自分の持てる力と現場とをつなぐ多様性が見えた時に初めて、若者の農村への関わり方はより積極的で、濃いものとなる。

#### 事例：NPO法人KGC（京都府）

人羅さんは、同志社大学発ベンチャー第一号として、2005年6月にALGAN株式会社を設立した人物である。2000年、大学院修士課程を終えた彼は、シルバービジネスへ就職し、それなりに充実した毎日を送っていた。しかしある日、「自分が本当にやりたいのは、意思決定ができる立場」であることを認識し、会計士の資格取得を一念発起。会社を辞め、その勉強をする折、新聞記事でNPO法人KGCのMOT講座を知る。キャリアの一ステップになればと受講してみると、事業化を見据えたビジネスプランを策定する中で、彼は「起業」を強く意識するようになっていった。だが同時に、会計士という現実的な道を捨て、起業をすることに不安も抱いた。彼の心に常につきまとったのは、「自分みたいな人間が起業家になれるのか」という思いだった。メディアなどの影響で、起業家は自分と違う特別

な人間、というイメージが強かったのだ。

そこで、様々な講演会に赴き、起業家と直に交流してみた。「色々な方がいましたよ。一口に起業家といっても、人それぞれなんだと感じました」MOT 講座のプランは技術的な問題点を解決する見通しが立たず、結局事業化を断念した。が、彼はひるむことなく、ひたすら起業の種を探した。携帯電話のコンテンツを中心に、複数のアイデアを思いついた。が、これも最後の決め手に欠けた。そんな苦闘する日々に、彼は KGC 理事長の柴田の紹介で、運命的な出会いをする。同志社大学ビジネス研究科教授の山口栄一氏である。山口教授は、技術系ベンチャーの役員でもあり、ちょうどこのとき、新しいベンチャーを立ち上げる構想を練っていた。話をする中で、人羅の起業志向に気付いた山口氏は、人羅に起業の話を持ちかけた。人羅は自身のアイデアへのこだわりもあったが、またとない機会であると腹をくくった。山口氏は集まった 16 人の発起人の中から、人羅を代表取締役役に推した。山口氏はこう振り返る。「私はそれまでに 2 社会社を立ち上げて、社長の要件を体で知っています。それは『会社に命をかけられるか』です。彼には命をかける覚悟があった」

現在、人羅さんは経営者として多忙な日々を送る一方で、MOT 講座のアドバイザーとしても関わっている。MOT 講座を通じて、彼は自分の強みを発見し、確固たる自分の道確立した。そして、今「MOT 講座のために微力ながらも手伝いたい」と、KGC コミュニティに戻り、経営者の視点から、後進の育成に励んでいる。このことは同時に、「受講生は優秀なだけでなく、謙虚さも持ち合わせていて敵わない」と、人羅さんにとっても学びの場となっている。

KGC の研究者コミュニティは、輩出された起業家がアドバイザーとして戻り、学生とアドバイザーの相乗効果によりプランが研ぎ澄まされ、そこからまた新しい起業家や研究テーマが生まれ、その起業家もまたアドバイザーとして戻ってくる、という循環型モデルなのである。

#### 第4節 起業家へのリフレッシュメント効果

また、起業家が他の起業家や若者と絶えず出会い、リフレッシュされ続けることで、本来のミッションやビジョンを忘れて暴利に走ったり、思考の固定化したりすること、さらに、現場を忘れて社会的な活動に偏ったりすることを防ぎ、社会起業家として持続的に活動していけるようになる働きがある。社会起業家は、事業的な部分と社会的な部分の微妙なバランスで成り立っているため、このバランスの維持は大切な要素である。以下にリフレッシュメント効果を表すひとつの事例を紹介する。

NPO 法人 Jae(大阪府)

Jae の行っているインターンシップで、大西さんという学生が携帯用のコンセントを作っている会社に行った。この会社は設立されて5～6年という若い会社だが、創業時のメンバーだけで変わらずに運営されてきたので、もはや誰も挨拶もしないような状況であった。このような中に、大西さんが入っていき営業を任されたが、何の成果も上げることができなかった。Jae のスタッフと学生との中間面談で、大西さんは自分には何ができるかを考えてみたところ、「営業の成果を出す以前に、まずは明るく振舞う」ことができることに気付く。そして翌日から入社時には、「おはようございます」と挨拶した。社員全員がなんとなく会社に来て、なんとなく帰宅していくような会社であったが、大西さんが挨拶を始めたことによって社員同士も挨拶を行うようになる。また、「どうしてこの会社を作ったのですか？」とか「どうしてこの会社に入ったのですか？」と社長や社員に素朴に聞いて回った結果、社員全員が会社設立当時の想いを思い出し、もっと努力しなくては、という雰囲気が変わっていった。

このように、若い会社でも停滞気味のところにインターンが行くことで「みんなが協力し合う」とか「社員を大切にする」などの文化が再び芽生えたりする。これはインターンシップの非常に良い効果である。変革していく企業というのは、上から変えていくのではなく、現場に若者が入ることで変わっていく場合が多い。いつまでも生き生きとし、若者が絶えず入ってくることによるリフレッシュメント効果が、それが新しい成長を促すのである。

## 第5節 共通のプラットフォーム上の連鎖

各地域と連携して、日本中に若者の挑戦機会を広げている取り組みをしていると、これまでなしえなかった地域を越えての連携が可能となっている。地域は違えども、同じプラットフォームに乗っている CP 同士で情報を交換し合い、個々の若者にとって、より相応しい「機会の提供」が可能となったのである。

### 1 挑戦の場を求めて、地域間を移動する若者たち

このような共通のプラットフォームがあるからこそ、自分に必要な挑戦機会・チャンスを探求めて、地域間を移動・移住していく若者も現れてきた。このネットワークの軽快さや、あえてリスクをとって挑戦していく姿勢は、若者の特権・特徴なのかもしれない。以下では、地域間を縦横無尽に移動し、その後、次なる挑戦者に機会を提供する動きに参加している事例を紹介する。

#### 愛媛 東京

松山大学経営学部の高山真一君は、大学入学後、少し落ち着き始め、これからどうしようかと考えていた時期に、ETICが隔月で主催している東京ベンチャー留学（以下、TVR）のチラシを学内で見た。「大学生活がつまらないあなたへ」「何かやらかしたい君に」と衝撃的なキャッチコピーがあり、「ベンチャー企業の社長の話が聞きたい」その一心で愛媛から一人で上京した。TVRに参加し、「現場にいてナンボだ！」というベンチャー企業社長のメッセージに心打たれ、このような経営者の下で修行したいと、東京でのインターンを決意した。

インターン先は(株)リブックス。大手飲食店のように食材の大量一括仕入れシステムのない個人経営や中小規模の飲食店を会員化して仕入れをサポートする会社である。高山君がインターンを開始した当初、会社は創業したばかりで、事務所すらなく、ホテルの一室を借りていた。高山君の仕事は、加盟店を獲得するための店舗訪問とマーケティング、カタログ作成だった。会員を増やすために飲食店を何件も訪問するほか、カタログを作るためにマーケティングもしていく。どのメーカーの、どのサイズの醤油を使っているかなどである。根気良く調べて、よく使われる銘柄・サイズをカタログのラインナップに加え

ていく。「マーケティングは地域ごとに発見があったし、集まったデータを収集して解析していく中でその数字が何を意味しているのかを解読したり、新しく商品価値を見出すことができたりなど面白かった。実践の中で、マーケティングがどういうものが肌で経験できてとても良かった。実践型インターンシップは『究極の実学』であると思う。自分自身がわかってくるし、一瞬たりとも気が抜けなかった。」

インターンを経験した現在、高山君は地元愛媛に帰り、実践型インターンを勧める団体に参画している。団体名は NPO 法人 Eyes(アイズ)である。

## 東京 愛媛

その NPO 法人 Eyes の代表である横山史(26 歳)さんは、もともと東京の大手企業に勤めていた。会社勤めに大きな不満はなかった。ただ、自分でなければならぬ仕事ではなく、一生やる仕事じゃないな、と感じていた。友人に「いつか出身の愛媛に戻って愛媛を元気にする仕事をしたい」と話していたが、あくまでも「いつか」だった。

そんな時、愛媛で若者を応援する組織を立ち上げる人材を探しているという話を聞いた。四国で起業家やインターンシップを紹介するイベントを行った縁で、ETIC.に県から愛媛でインターンの拠点を作りたいという相談があり、そのリーダー候補を探していたのだ。

興味を持って話を聞いてみた。常々やれたらいいのにと思っていたことができるチャンスだと思った。しかし、不安にも思った。自分には経験もスキルもない。ETIC.の人はプロなんだから、この人たちがやればいいのに、と思ったので、そう質問した。

「スキルや経験じゃない。愛媛という土地への愛着や、愛媛の若者を育てたいという非常に強い想いがあるかどうかだ。スキルや経験は情熱があれば身につくが、その逆はない」

代表理事の宮城の答を、新鮮な思いで聞いた。だが、どんな仕事をすればいいのか、何ができるかのイメージはまだ沸いてこない。

そこで、ちょうど開催された TVR の参加者の会合に参加した。横山は、すべての参加者の目が輝いていることに驚いた。地方の出身で地方の大学に通っていた若者たち。地方にいる時にチャンスがないと悩んで、東京に挑戦の機会を求めてきた人たちだ。その若者たちの気持ちは痛いほどわかった。これほど自分の成長を実感したことはないと言葉に話すのにも感動した。

ただ、何よりも驚いたことは、参加者が皆、「やりたいことは努力すれば実現できる。だから、自分が地域に戻って何をすべきかわかった。戻ったら、いろいろとやりたいことが

ある」と言うことだ。愛媛出身で、愛媛に帰ったら愛媛を盛り上げる仕掛けをすると言う学生もいた。

横山は愛媛に帰省してみた。地域の人や学生、自治体や大学の人と話し、愛媛で仕事を創り出せる可能性に気付かされた。これまでの帰省で感じたことのなかったことだ。愛媛のことが好きで、愛媛で働きたいけど仕事がないと思って県外に出る人が多い。でも、愛媛にあるこのチャンスをみんなに伝えることができたか？ 友人の顔や自分自身のことが頭に浮かんだ。

やるべきこと、仕事の意味がはっきりとわかった。ただ、本当にやっていけるか、会社をやめるべきか決断できずにいた。その気持ちを宮城にぶつけた。

「必要とされていると思う？」

「それは強く感じます。」

「必要とされているところに、チャンスはあると思うけど。」

あるのはチャンス。つかむかどうかは自分だ。横山は、団体の立ち上げを決意した。現在、彼女は会社を退職して愛媛に戻り、NPO 法人 Eyes を立ち上げ、愛媛でのチャレンジ・プロデューサーとして活躍している。

大分 東京 岐阜

同時期に、東京から縁のない岐阜へ移住をした人物がいる。大阪出身の加藤徹生君(26歳)である。加藤君は、大分県別府市の立命館アジア太平洋大学 (APU) に第一期生として進学した。APU は国際学生と日本人学生の構成を半々にするなど、新しい教育環境づくりを目指して設立された大学だ。

ただ、学校はあるが、第一期生が入った時点では何もなかった。例えば、生協で普通の日本の学生向けの食事メニューを用意していたら、国際学生が食堂で食べられるものがないと指摘。メニューはどうあるべきかという議論が行われた。そのように、何もかもゼロから始まった。その状況を、加藤は楽しくて仕方ないと思った。サークルをゼロから立ち上げたり、学生の年間行事を一から作ったりの毎日を、他の一期生と取り組むことに充実感を感じていた。

学業では社会学に関心があった。コミュニティにおけるメディアの役割を学んでいた。研究も面白いが、研究だけでなくビジネスで社会と関わりたいと思うようになっていた。そんな時、ネットの記事で、ETICの話を知る。興味を持ったが、人が元気になる仕事っ

て宗教じゃあるまいし、あやしいな...と思った。ただ、たまたま休みで実家に戻った時に、ETICが参加するイベントがあった。顔を出してみ、インターンシップのことを知った。ビジネスに挑戦するチャンスがあると感じた加藤は、ETICのインターンシップに参加。

オンライン・コミュニティ事業を行うガイアックス社で、インターンとして、コミュニティサイトの企画と営業を行った。新しいことを立ち上げる面白さがここにもあった。事業づくりの面白さを知った。同時に、やりたいことに挑戦できることの大切さを知った。やりたいことがあるのに挑戦できない人が多い。その人たちを応援したい。

APUの早期卒業制度を利用し、3年半で卒業した加藤は、東京に移り、いくつかのIT企業の事業立ち上げプロジェクトに参加しつつ、「やりたいことをやれる力を身につける教育プログラム開発」をテーマにしたNPOを立ち上げる。

楽しく、いろいろな仕事で成果もあげ、やりがいのある日々だった。東京に仕事はたくさんあるが、目の前の仕事をこなすばかりでは、地に足のついたスケールの大きな成長は難しいとも感じ始めた。

チャレンジ・コミュニティ創成プロジェクトの運営を手伝う中で、G-netに出会う。そこで、他の団体には感じないもどかしさを覚える。「あぁすればいいのに」「こうすればいいのに」という話をしている間に、G-net代表の秋元氏から「一緒にG-netで働かないか」と誘われた。

加藤は考えた。コミュニティ、成長のチャンスを提供するプログラム、事業開発、IT...やりたいことがここには全部ある。しかも、正直な話、まったく何も整っていない。ゼロから始めることができる。自分の求めていることが全部揃っているではないか。場所でもない、独立という形でもない。やりたいことをやれることが大切。今自分の働くべき場所はG-netだ。そう考えた彼は現在も岐阜のG-netが仕掛けるインターンシップの中核コーディネーターとして働いている。

## 2 大学への派生

また、この動きは大学へも派生している。池田啓実さんは、高知大学人文学部社会経済学科で教鞭をとりながら、大学でのインターンシップの導入に力を入れている。CBI (Collaboration based Internship)と名づけられたこの仕組みは、主に1年生を対象とし、

最長6ヶ月の長期実践型インターンシップ(単位は4ヶ月までを認定)を行っている。2005年度は21名が受講、インターンシップの受け入れ先は15社。高知県内にあるNPOでの広報、環境関連ベンチャー企業での営業のほか、ETICと連携して東京の企業経営者と共に新規事業の立ち上げなど、学生の興味と志向に沿った幅広い選択が可能となっている。

池田先生がインターンの導入に至ったのは、学生のキャリア支援として情報教育の推進プロジェクトに携わっていた時に端を発する。導入したプログラムの評価を得るため、企業を回って意見を求めた。しかし、そこで分かったのは社会や企業が本当に求めているものは別のものだった、ということ。

「社会(企業)が求めているのは、パソコンのスキルのようなものではない。コミュニケーション能力だったり、責任感だったり、素直さだったり、人としての大事な素養の部分だったんです。」

学生の素養の部分を伸ばすために、大学でできることは何だろう。同僚の石筒助教授が行っていた、パートタイムのインターンシップがヒントになった。インターンシップから帰ってきた学生は、そうでない学生に比べて授業への積極性、レポートの質など、大きな変化と成長を遂げていた。授業がやりやすくなる、という形で、他の教員たちもすぐにその意味に気づいた。

大学でのインターンシップは通常、大学3年生を対象とした2週間程度の就職直結型がほとんど。しかし高知大学のCBIは、1年2学期(事前学習)から2年1学期(実習+自己分析&成果報告)にかけて最大6ヶ月のインターンシップを実施、正式カリキュラム(最大14単位)として導入している珍しいケースである。ここまで力を入れるに至ったのはどういった理由なのだろう。

「インターンシップでは、人間的素養や志を育むことができると考えています。これは、一定期間の真剣勝負の人間同士の間でしか生まれません。これまで大学内で完結していた教育を、社会のリソースを活かして学外をもキャンパスとして教育を行うことによって、学生は人間的素養や志を育むチャンスが広がる、と思いました。」

「どうやったら面白い仕事が見つかるのか」と言っていた学生が、インターンを経て「面白い仕事は自分で作るんだ」「そのためにも、勉強もしなければならない。大学で勉強をする本当の意味が初めて腑に落ちた」と語るようになっていた。

## 第6節 地域からの共感・期待が人を動かす

前述の福岡県飯塚市でCPとして活躍するハウインターナショナルの正田氏は、学生時代に悪意になった地元商店主や病院院長など約100名の有志からの出資を受け、JAVA(ジャバ)を主軸としたソフト開発企業を創業した。現在では、IT企業の経営とともに、受けた恩に少しでも報いたいと、「アジアのシリコンバレー」というスローガンを掲げ、かつての炭鉱の町の再生に挑み、同市とスタンフォード大学との提携や、同市情報産業都市構想の発起人なども務め、行政、大学、若者、地元住民を深く巻き込んだ、住民総参加型の「住みやすい街づくり」に向け昼夜奔走している。創業経緯も現在の活動の源泉もすべて、地域の経営者との繋がりが根幹にある。

正田氏は語る。「私は山口県出身で、福岡県飯塚市はたまたま大学があっただけで、縁もゆかりもない土地でしたが、大学を卒業すると、みんなと同じように飯塚を去ってしまうんだよね...と、お世話になった人々の声を聞いているうちに、こだけ世話になっておきながら、なんら恩返しが出来ないまま別の土地へ行ってしまふ訳にはいかないなという気持ちが大きくなってきました。気がついたら、ここ(飯塚)で起業しますと言っていました。当初は東京の大手メーカーに就職しようと思ってたんですけどね(笑)」

このように、地域社会とのいい意味での「しがらみ」を、「戦略的に」作っていくのが、チャレンジ・プロデュースといえる。我々の行っているインターンシップや実践的プロジェクトは、しがらみや縁や絆が薄い現在の日本で、あえて師匠や弟子、パートナーというような、しがらみや縁や絆を育てていく仕組みである。その中でどれほど若者の感受性が磨かれ、恩を感じ、伸びていけるか、そこが勝負といえる。重心の低い、足腰がしっかりした人間を育てていくための仕組みなのである。

## 第6章 まとめ と 総括提言

これからの地域経済社会の目指すべき像は、中央に依存しない自立した経済を確立することであると考えられる。地域に課題があるときに中央に予算を申請し、中央からの支援を待って課題を解決するのではなく、地域の住民が自力で、地元で課題を解決できることが前提で、その不足部分を中央に頼るといふ自立した市民地域社会を目指す必要がある。

この自立した社会は保護されて成立するのではなく、「人・情報・知恵・資金」がグローバルに流動する中で、自分たちの地域にこれらを引き付けることで自立するという経済モデルである。つまり、地域のブランディングなどを行い、プロデュースしていくコミュニティ・プロデューサーが、起業家と若者とのつながりを作り出し、本来のミッションやビジョンに向かうように起業家の目線を上げ、潜在的な地域の資源を活かして成果を上げている状態である。

この開かれた自立型経済社会の実現に向けて、地域経済社会には「若者」をより積極的に巻き込むことが重要であり、「チャレンジ・プロデューサー」の機能を確立する必要がある。

地域にとって「若者」には下記のような変革の芽をつくり、育てる可能性がある。

- ・しがらみがない状態で活動できるため、既存の枠組みを超えた活動を行いやすい。同時に、既存の枠組みで分断された地域資源をつなぎあわせて新しい価値を生み出す可能性がある。
- ・半年収入が下がっても、将来への投資と考えることができやすいなど、「時間の投資」を積極的に活用しやすい。このため、大人たちだけではリスクや負担と考えて動きが止まってしまうことを突破できる可能性がある。
- ・若者は未熟であるがゆえに成長の余地が大きく、変化がわかりやすい。その成長する姿は、周囲の“大人”へのリフレッシュメント効果を期待できる。
- ・インターネットなどのツールの活用が得意であり、地域を超えたつながりに対する意識が高い。かつては高校や大学の同窓生は仕事を始めると連絡を密にとることは難しかったが、ブログやSNSの活用によってつながりを維持できる。この若者同士の地域を超えたつながりは、新しい地域間連携をうむ基盤となる可能性が高い。
- ・地域で成果をあげているシニア層の補完になる。地域ではコミュニティ・ビジネスによって億円単位の事業が生まれるなど新しい動きが登場してきている。しかし、シニア層の地域活動には若者の参加が少ないという共通の悩みを抱えている。若者

を積極的に巻き込むことによって、異なる市場、持続性・将来性を確保することができる。

このような若者の良い可能性を活かす地域をつくるためには、地域の既存の起業家や事業者の持つ資源を活用した挑戦機会をアレンジし、潜在的な意欲のある若者とコーディネートする必要がある。その役割を果たすのが、地域密着型の挑戦機会のプロデューサー＝チャレンジ・プロデューサーである。

チャレンジ・プロデューサーは地域経済社会にとって、次のような意味を持つ。

- ・地域密着型であるゆえに、「地域への愛情」と「そこで成長の機会をつかまえたいという情熱」から、地域の潜在的な成長意欲を持つ若者や起業家・事業者を発掘・再発見を可能にすることができる。
- ・若者に地域の潜在機会を開くためには、「機会設計」「つながりづくり」「継続的なエンパワーメント」が極めて重要であり、そこに特化したスキルを身につけている。
- ・地域の人や想いを引き出すためには、相互刺激を基本とする創発の場づくりが不可欠であり、場づくりの経験値が求められる。
- ・自らが「リーダー」として自分や自分の事業を中心に成長を考えるのではなく、コミュニティに関わる人が主役になって活躍する場をつくるため、多くの人が参加しやすい環境をつくることができる。

チャレンジ・プロデューサーが地域にいることによって、リーダーや起業家が地域に「点」となっている状態（チャレンジ・コミュニティのフェーズ1）から、地域の多くの起業家や事業者、若者が新しい事業をどんどんと生み出し、それが地域の底力となっている「面」として強い状態（フェーズ4）に発展させることが可能となる。

フェーズ1では起業家同士のつながりが存在しない個別起業家の時代である。フェーズ2は仕事づくりプラス市場づくりの段階。フェーズ3は、若者との連携でリフレッシュ化、活性化しており、フェーズ4では、コミュニティに創発が起きている状態である。ここで重要なのは、フェーズ1から4の状態までダイレクトには進展しないということである。コミュニティ力の弱くなった現代の日本においては、フェーズ2と3の段階を踏むことが必要なのである。そして、フェーズ2と3を実現するにはコミュニティ・プロデューサーの存在が不可欠である。

フェーズ2と3には前期と後期があり、共に前期はコスト期である。フェーズ2の前期にはCP育成コスト、フェーズ3にはコラボレーション型コミュニティ育成コストが発生するが、コスト負担の構造は異なっている。フェーズ2の前期はCPを育成するための「CPへの投資」期であり、CPが立ち上がることが出来るように時間と活動を保証しなければならない。従って、行政などが短期・集中的に「投資」として資金を投下するべきであると言えよう。

フェーズ3の前期は既にプロデューサー的な人が存在している状態なので、行政や政府も地域の担い手、参加者・プレーヤーとして持ち寄り型のコスト負担をするべきであり、「マッチングファンド」的な資金の投下を行わなければならない。更に行政は、資金以外の技術や知恵などの非金銭的なものについても、「持ち寄る」という感覚を参加者一人ひとりが持つことによって発揮される力に注目して各地域の評価をし、このような力を有する地域に資金を出すという選択をするべきだろう。このフェーズ3では、「持ち寄り力」を高める仕組みを作ることが行政の役割である。

フェーズ3の段階が更に進展すると、自立性の高い地域経済、つまりフェーズ4の段階に達する。自立した経済モデルは保護されて成立するのではない。「人・情報・知恵・資金」を自分たちの地域に引き付け、地域の課題は地域で解決できるように社会も経済も中央からの自立することなのである。

【提言1】	ニート・フリーター対策にはコミュニティ型アプローチで臨め
<p>学生や若い世代において、若者たちを仕事や行動へ導くモチベーションの源泉は、大きな変容を見せつつある。社会起業家など地域や社会に対して積極的に活動を行う層と、引きこもりやニート・フリーターとして不活発化する層の二分化が進んでいる現状がある。両者は、挑戦心や成長を求める気持ちは共通しているにも関わらず、前者はその意欲を顕在化させて、行動までつなげているのに対し、後者は潜在化させてしまっているにすぎない。</p> <p>潜在化している若者の成長意識・挑戦意欲を顕在化させるには、「地域やコミュニティとの絆」が若者の主体的行動に対して、多大なる影響を与える。人を育てるのはやはり、近くにいる人でしかない。ただ、成熟した現代社会において、このような絆は自然発生的に生まれることは困難になってきているので、地域にあるリソースを活用した実践的なプロジェクト（若者の視点から見れば、「挑戦機会」）を媒介にして、その地域と</p>	

若者とを「戦略的に」つないでいくアプローチが必要である。

また、この成長意欲や挑戦心の潜在化というのは、若者のみならず地域経済・地域社会自体にも当てはまり、地域社会も若者に挑戦機会を開き、続々と若者が挑戦していくような地域が完成すれば、結果的に、地域自体も元気になっていくのである。

【提言2】

地域のリソースを再編集し、若者と地域を繋ぐプロデューサーを、地域ぐるみで発掘、育成せよ

人材育成や地域活性に長期的スパンで、かつ、地域の実態を把握し本気で事業に取り組むのに、地域に根ざし、若者と直に接する機会が多く、第一線で汗を流す「現場」に最も近い、民間の側で、自立をしたプロデューサーが求められる。

そのような人材を発掘、育成していくためには、人材の出現を受身で待つのではなく、地域ぐるみで積極的に見つける努力が不可欠である。UターンやIターン人材はもとより、全国からの公募形式をとってもよい。実際に、大分県の由布院や愛媛県ではそのような公募によって採用された人物が、プロデュースをしている実績も出ている。

また、発掘された人材に対しては、その事業を継続可能なものにしていくために、行政、教育機関、民間企業、マスメディア、地域住民が連携しプラットフォームを築いて、育成、支援していく体制の確立が求められている。

【提言3】

プロデューサー活動のコスト期にあたる時期には、公的資金的支援を実施せよ

プロデューサーを軸としたコミュニティ型アプローチには、収益に結びつきにくいコスト期が存在する。ひとつが、活動を軌道に乗せるまでのスタートアップ期であり、その際には、「投資」的資金が必要であり、プロデューサーの事業が立ち上がることが出来るための時間と活動を保証しなければならない。従って、行政などが短期・集中的に「投資」として資金を投下すべきである。

もうひとつは、学生と地域の起業家をつなぐことがビジネスとして展開し始めた事業を、軌道にのせ、次のステップへと引き上げる際に、コスト期が発生する。つまり、プロデューサーを媒介とした個人の若者と地域の単体事業者等との「線」のつながりを、地域の事業者同士、若者同士を結び「面」にしていくフェーズである。

その際には、行政や政府も地域の担い手、参画者として持ち寄り型のコスト負担をするべきであり、「マッチングファンド」的な資金の投下が非常に効果的であるといえる。さらに民間の持ち寄り型の資金拠出への優遇税制等の仕組みも求められる。更に行政は、資金以外の技術や知恵などの非金銭的なものについても、「持ち寄り」という感覚を参加者一人ひとりが持つことによって発揮される力に注目して各地の評価をし、このような力を有する地域に資金を出すという選択をするべきである。

【提言4】	各地に点在するプロデューサーをつなぎ、また、各地で生まれた挑戦機会を全国に発信するプラットフォームを構築せよ
<p>挑戦心あふれるコミュニティが各地に成立したならば、更にそのコミュニティ間を繋いでいく動きが求められる。プロデューサーが互いに情報交換しつつ、刺激を与え合い、創発が生まれるような「場」が重要になってくる。定期的に日本全国のプロデューサーが一堂に会する機会も創出していくべきである。</p> <p>また、各地で設計された若者への「挑戦機会（実践プロジェクト）」が、その地域にいる若者だけを対象としているのでは、このマーケット範囲は限定的である。「伝統工芸」「農業」などの普遍性のあるテーマのケースや、特色のある優れた機会は、全国の挑戦者に機会を開放すべきである。そうした取組みにより、都市、地域の枠組みを越えた人材交流、知恵の流通も可能となる。その為に、オンライン上のマッチング・ポータルサイトを早急に立ち上げるべきである。</p>	

【提言5】	大学のビジネススクールと連携し、プロデューサーのプロフェッショナルを養成するアカデミックアプローチの基盤を創るべきである。
<p>現在、このようなプロデューサーといえる人材は各基礎自治体レベルで必要とされることが予想される。しかし、そうした養成する人材育成の基盤は日本にはない。幅広いエリアと多様なテーマを扱うためには、人数的には千人単位で養成していく必要があるといえる。よって、大学等の高等教育機関と連携した、プロデューサー養成ビジネススクールを創設し、社会的な新しいプロフェッショナルのスタイルとして位置づけ、強化を図るべきである。特に体系だった実践的カリキュラムの確立とともに、プロデュースの現場を中心としたOJTの人材育成の基盤の確立が急がれる。</p>	

## 参考文献

- 白井克彦・枝広淳子 [ 2005 ] 『大学力』主婦の友社.
- 田中正司 [ 1997 ] 『アダム・スミスの倫理学 上下巻』御茶の水書房.
- 渡邊奈々 [ 2005 ] 『チェンジメーカー』日経BP社.
- 鈴村興太郎・後藤玲子 [ 2001 ] 『アマルティア・セン—経済学と倫理学』実教出版
- 柳孝一 [ 1997 ] 『起業力をつける』日本経済新聞社.
- マイケル・E・ポーター [ 1999 ] 『競争戦略論』ダイヤモンド社.
- D.J.ストーリー [ 2004 ] 『アントレプレナーシップ入門』有斐閣.
- Drucker, P.F.1985, Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row (上田惇生訳, 1997年『新訳 イノベーションと起業家精神上・下』ダイヤモンド社)
- R・M・マッキーヴァー [ 1975 ] 中久郎・松本通晴監訳『コミュニティ』ミネルヴァ書房.
- 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗 [ 2003 ] 『日本のクラスター戦略 地域における競争優位の確立』有斐閣.
- 島田晴雄 [ 2001 ] 『産業創出の地域構想』東洋経済.
- 稲垣京輔 [ 2003 ] 『イタリアの起業家ネットワーク』白桃書房.
- 玄田有史 [ 2003 ] 『仕事の中の曖昧な不安』
- 玄田有史 [ 2004 ] 『ジョブクリエイション』日本経済新聞社.
- 中込正樹 [ 1996 ] 『都市と地域の経済理論』創文社.
- 中村良平・江島由裕 [ 2004 ] 『地域産業創生と創造的中小企業』大学教育出版.
- 鎌倉健 [ 2002 ] 『産業集積の地域経済論 中小企業ネットワークと都市再生』勁草書房.
- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎 [ 2003 ] 『産業集積の本質』.

松谷明彦 [ 2004 ] 『「縮む世界」の発想とシステム「人口減少経済」の新しい公式』

中小企業庁編 [ 2004 ] 『中小企業白書 2004 年版 多様性が織りなす中小企業の無限の可能性』ぎょうせい .

金井 [ 1999 ] 【地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開】組織科学  
Vol.32-4 .

原田信行・忽那憲治 [ 2002 ] 『潜在的ビジネス・エンジェルとしての中小企業経営者』国民  
生活金融公庫総合研究所「調査季報」第 63 号 .

小門裕幸 [ 2003 ] 『知的集積を核にした産業クラスター形成 米国サンディエゴの成功事  
例から 』国民生活金融公庫「調査季報」第 65 号 .

西口敏宏・辻田素子 『中小企業ネットワーク』一橋ビジネスレビュー [ SUM ] 50 巻 1 号

宮城 治男(みやぎ はるお)

特定非営利活動法人 ETIC. 代表理事

1972 年生まれ。早稲田大学在学中の 1993 年、学生起業家の全国ネットワーク「ETIC.学生アントレプレナー連絡会議」を創設。2000 年には特定非営利活動法人化。次世代の起業家、リーダーの輩出へ向けて、大学生のキャリアデザイン支援事業やベンチャー企業、NPO 等へのインターンシップ事業、大学等と連携してのカリキュラム改革等に取り組む。2002 年より日本初の「ソーシャルベンチャービジネスプランコンペティション」を開催するなど、社会的課題に事業でチャレンジする社会起業家の育成にも注力。

広石 拓司(ひろいし たくじ)

特定非営利活動法人 ETIC. フェロー

東京大学大学院薬学系修士課程修了。三和総合研究所(現三菱UFJ リサーチ & コンサルティング)入社後、1996 年より、市民主体の社会づくりをテーマとする EDISON(市民生活室)を立ち上げ、2002 年より ETIC. に参画。社会起業家精神育成ワークショップ、地域と若者を結ぶチャレンジ・コミュニティ創成プロジェクトなどを担当。

書籍「好きなまちで仕事を創る」編集長。

由利 吉隆(ゆり よしたか)

特定非営利活動法人 ETIC. マネージャー

早稲田大学政治経済学部経済学科卒業。MUFG に 8 年半勤務し、企業の資産運用や年金制度のコンサルティングに従事。2003 年秋に退職し、経済産業省のミッションにより米国商務省とともに、起業家育成環境の実態を調査するプロジェクトに参画。2004 年 5 月より、ETIC. にて、チャレンジ・コミュニティ創成プロジェクトの運営に関わる。

伊藤 麻衣子(いとう まいこ)

特定非営利活動法人 ETIC. アソシエイト

静岡県立大学国際関係学部卒業。在学中、21 世紀の日本社会の今後の姿を考える、日米学生サミットに参加。卒業後は大手電機メーカーの海外営業部にて 4 年間勤務後、コミュニティビジネスの促進をめざすコミュニティビジネス総合研究所の事務局を担当する。ETIC. では NEC 社会起業塾、STYLE(ソーシャルベンチャービジネスプランコンテスト)を担当。

東京財団研究報告書 2006-19

若手コミュニティ・プロデューサーの実態と活用に関する調査研究  
若者が育ち活躍する地域のパワーを育てるために

---

2006年12月

著者 特定非営利活動法人 ETIC.

発行者 東京財団 研究推進部

〒107-0052 東京都港区赤坂1-2-2 日本財団ビル3階

TEL 03-6229-5502

FAX 03-6229-5506

URL <http://www.tkfd.or.jp>

E-mail [research@tkfd.or.jp](mailto:research@tkfd.or.jp)

---

無断転載、複製および転載を禁止します。

引用の際は、本報告書が出典であることを必ず明示して下さい。

報告書の内容や意見は、すべて執筆者個人に属し、東京財団の公式見解を示すものではありません。

東京財団は日本財団等競艇の収益金から出捐を得て活動を行っている財団法人です。

- 第1章 若者を取り巻く環境の変化
  - 第1節 現代の若者にとって「働く」とは
  - 第2節 若手社会起業家という働き方のスタイル
  - 第3節 若者をはぐくむ環境としての地域社会の課題と可能性
- 第2章 チャレンジ・コミュニティの形成と発展の事例 ～福岡県飯塚市～
  - 第1節 チャレンジ・コミュニティとは
  - 第2節 福岡県飯塚市の概要
  - 第3節 飯塚市のチャレンジ・コミュニティの歴史の変遷
  - 第4節 求められるチャレンジ・コミュニティ
- 第3章 チャレンジをプロデュースするという手法
  - 第1節 長期実践型インターンシップの応用の可能性
  - 第2節 東京でのインターン事例 ～チャレンジ・プロデュースの現場～
  - 第3節 地域における長期インターンシップの事例
  - 第4節 アンケート調査結果
  - 第5節 米国のインターン事情
- 第4章 チャレンジ・コミュニティの生成メカニズム
  - 第1節 チャレンジ・コミュニティの「4つの進展度」
  - 第2節 フェーズ1から2への進化：CPの誕生
  - 第3節 フェーズ2から3への進化：CPが地域の底力を耕す状態
- 第5章 挑戦縁が生み出すチャレンジ・コミュニティの特色
  - 第1節 現状の若者支援策
  - 第2節 コミュニティ型アプローチの特徴
  - 第3節 次なる挑戦者を支えるコミュニティ
  - 第4節 起業家へのリフレッシュメント効果
  - 第5節 共通のプラットフォーム上の連鎖
  - 第6節 地域からの共感・期待が人を動かす
- 第6章 まとめと総括提言