

# 商店街活性化に向けた商学官連携の実際 ～方針制約を避けるために～

## Study on Regenerating Shopping Districts in a Way of “Private, University and Public Partnership”

鵜飼 宏成

Hironari UKAI

### 和文要旨

商店街活性化に向けた商学官連携の実際を、商店街活性化と商学官連携の2つに分け、それぞれ方針制約という視点から整理した。今回の分析を通じ、とりわけ「商店街経営」の重要性が改めて浮き彫りになった。ここでいう経営とは、商店街振興組合という基本単位が担う商店街経営を意味している。そして、商店街振興組合内部の経営資源の活用、即ち空店舗の流動化を促す経営戦略が優先されなければ、他を先んじて行っても効果は低いことが分かった。

### 英文要旨

This is the report of my empirical study on regenerating shopping district in a way of “private, university and public partnership.” It is the first alternative for the cooperative of shopping district to manage vacancy stores, which are the most valuable resource, through toughly negotiating with aged shop owners. Otherwise, if those who are in charge adopt state of the art methods to revitalize the depressed shopping district, such methods might be inefficient. Most of researchers have misunderstood so far this kind of policy constraints.

**和文キーワード：**方針制約／商店街活性化／商学官連携／空店舗／商店街経営

**英文キーワード：**Policy constraints / Regenerating shopping district / Private, university and public partnership / Vacancy store / Resource management of shopping district

### 目 次

1. 問題の所在 ～商店街活性化のための商学官連携に対する疑問～
2. 方針制約を解消するため、個別性を超えた共通の問題を探る
  - (1) 再生への成功例から見えてくるポイント
  - (2) 再生への失敗例から見えてくるポイント
  - (3) 方針制約を言葉にしてみる
3. 大学との連携に潜む問題を探る
  - (1) 産学連携の時代認識と連携デザインの方向性
  - (2) 実現に向けた現状把握
  - (3) 要所解明
4. おわりに

## 1. 問題の所在 ～商店街活性化のための 商学官連携に対する疑問～

本稿は、筆者による「商業インキュベータ」への疑問から生まれた。誤解を避けるために言えば、起業支援という意味における商業インキュベータの効果に疑問を抱いているわけではない。商業インキュベータの成功と商店街等の地域商業活性化が、正の相関を持っていないことに対する疑問である。

そもそも筆者は、この領域の専門家ではない。しかし、起業家教育（アントレプレナーシップ教育）を研究し実践する中で、商業インキュベータ（一坪ショップ）への入居審査と卒業までの間、継続的な個別相談を担当する機会を得た。卒業にあたり起業家の卵たちは、商店街の路面店に出店すること、大手百貨店のテナントとして出店することを選択する者がいた一方、起業とは異なる選択をした者もいた。ただ、商業インキュベータとして起業家を輩出する最低限の機能は果たしたと考えている。他方で、助成金の期間が終わると同時にインキュベータは閉鎖され、商店街総体としてはシャッターを下ろす閉鎖店舗の増加に歯止めはかかっている。商業インキュベータを空店舗対策支援に置き換えても同じことがいえる。

既に、そのような疑問は自明であり、だから「タウンマネージメントに移っている」という声もあろう。しかしながら、タウンマネージメントを推進する機関「TMO（タウンマネージメントオーガニゼーション）」の根拠法である「中心市街地活性化法」に対し、会計検査院は「事業の実施体制、実施状況、効果測定の点において不十分であり、効果が上がっていると測定されたケースも少数であったこと」を指摘している<sup>1</sup>。その後、2006年6月に新法に衣替えされているが、筆者の知り得る範囲からは苦戦している実態には変わらない。

筆者の所属する大学は、2014年度に名古屋市中心部の官庁街に隣接するエリアにキャンパスを設け、ビジネス系の学部を移転する。徒歩5分ほどに古い歴史を誇る商店街があるが、店舗数の減少と新規参入がほとんどない状況を反

映してか、振興組合理事長からは「タウンマネージメント」という視点から商店街活性化を考えていきたいとの発言があった。

しかし、先に指摘したようにTMOが苦戦しているとするなら、従来型の方法を盲目的に導入しても当該地域でうまくいくとは限らない。今、新たな動きが求められていると考えるべきだろう。ヒントは多様なところにある。ただし、それらは、地域商業活性化の範疇に入るとは考えられてこなかったか、あるいは過小評価されてきたため主流になってこなかっただけである。

商店街が陥っている状況を制約条件の理論で考えれば、物理制約ではなく「方針制約」である。方針制約とは、考え方が適切ではないということだ。そして、この方針制約は、目に見えて分かりやすい物理的な問題ではなく、認識レベルの問題であるため、人々は理解することが難しく、変えることが物理制約以上に難しいとされている。ゆえに、改めて本質的な問題に立ち返り、再検討する意味がある。また、ここ数年注目が集まっている商学官連携についても、筆者の経験から言っても、継続的に連携を進めていくためには、方針制約があることは否めない。

理念型の域を出ないが、理念なき実践は、成功したとしても偶然性の域を出ないし、失敗すれば実践のための方法論の探索（付け替え）に陥りがちだ。本質的に解決しなければならない要因を明確にするためには、商店街活性化等の地域商業に対する理念が先にあるべきと考える。以下は、筆者による試論である。

## 2. 方針制約を解消するため、個別性を越えた共通の問題を探る

筆者が直接的に関わった商店街活性化に関する調査と活動を2つ取り上げ、共通の問題を探りつつ、商店街活性化に係る方針制約とは何かを明らかにしたい。個別事例から分かることであるため、一般化することはできないとの批判もあろう。他方で、筆者は、他の商店街活性化を考え、実践する際のヒントになると期待して

<sup>1</sup> 会計検査院「タウンマネージメント機関（TMO）による中心市街地の商業活性化対策について」『平成15年度決算検査報告の概要』（2004年11月）

いる。

### (1) 再生への成功例から見えてくるポイント

名古屋市に通称「大須」と呼ばれる複数の商店街が一体となった地区がある。今では活況を呈し、衰退することさえ想像できないこの大須が、かつては他地域に先駆けて空店舗が目立ち、このままでは衰退の一途をたどるのではないかと考えられていたと聞けば驚くだろう。その理由は、近隣に名古屋市内で最も大規模商業施設（百貨店等）や専門店が集積する商業集積地である栄地区があり、その影響を受け大須の商業集積としての魅力が低下したからだといわれている。行政からの公的補助の対象にすらならなかったと、ある店主は自嘲気味に話している。つまり、広く一般的に商店街の衰退問題は顕在化しておらず、空店舗の多い商店街は例外中の例外であったのだ。

では、どのように再生したのだろうか。筆者は、かつて、大須の万松寺通り商店街にある乾物屋の店主から再生に向けた努力を伺った<sup>2</sup>。

Q & A 形式にして振り返ってみたい。

Q: 当時、商店街ではどのような立場にいらっ  
しゃいましたか？

A: 振興組合青年部の主要メンバーの一人  
でした。仲間と一緒にこの状況を危惧し、ど  
うにかしなければならぬと考えていま  
した。

Q: どうしようと考えていたのですか？

A: 当時として最も大きな問題と考えていた  
のが、後継者がおらずシャッターが下りた  
ままになっている閉鎖店舗でした。貸そう  
とも考えていないから厳密には「空店舗」  
ともいえない状態ですね。次いで大きいと  
考えていた問題は、認知度が低いこと、知  
名度が低いことでした。

Q: 最も大きな問題、即ち閉鎖店舗の問題に  
はどのように対応されましたか？

A: 2つの方法を考え、協力が得られるよう  
努力しました。慣行とは大きく異なるた  
め、反対は予想されましたが、嫌われ者  
になる覚悟で取り組みました。1つは、貸店  
舗として、不動産として活用し、自分たち  
は2階を住居とせず、近くのマンション等  
に住もうと提案しました。ひざ詰めの説得  
の日々でした。もう一つは、組合費を高く  
しました。今では一定水準に落ち着いてい  
ますが、営業をしていなければ支払えない  
水準まで、毎年倍々に引き上げました。

Q: では、認知度を高めるためには、どのよ  
うな対策をとられましたか？

A: 継続的に媒体向けに情報発信しました。  
内容は、地元の寺社仏閣の歴史的な物語づ  
くりとイベントに関するものから、商店街  
の一角に鳩が巣作りをしたことまで資源に  
なると思った幅広い情報です。また、イベ  
ントについては、栄地区のイベントに便乗  
するように開催したりもしました。当時は、  
行政からの支援は考えられず、資金的に余  
裕がなかったので・・・。

Q: 資金面の工夫はどうされていたのです  
か？

A: 基本的には商店街の自己資金ですが、時  
には地元の万松寺のご住職が大きな負担を  
引き受けてくださいました。あるイベント  
を実現する相談をしに伺った際に、我々の  
話を一通り聞いた後に「分かった。半分は  
持ってあげよう。あとは自分たちでどうに  
かしなさい」と。

大須は、その後、空き店舗問題は解消され、  
かつてとは異なる種類の店舗が入り、若者世  
代も集う商店街へと変貌を遂げている。この一連  
のQ & Aから、筆者は、次の3点を大切な気  
づきとして抽出した。

① 商店街にとり、店舗は第一の資源であり、  
環境変化に合わせ新陳代謝のメカニズムが

<sup>2</sup> 筆者が属する「都市商業研究会」が2001年に行ったヒアリング調査。

ビルトインされていること。

- ② 街に物語性が必要なこと。
- ③ 何にもまして、自分たちが他を巻き込むまで本気に考え、行動すること。

これらは、大須に対する過去の調査結果や論考とかなり異なっているかもしれない。表面には出てこない、当事者の意識からは、異なる様相が見えたと理解している。

## (2) 再生への失敗例から見えてくるもの

筆者は、愛知県尾張西部のある自治体の中心市街地活性化等を検討する会に参加する経験を得た。役所の商工振興を担当する部署が事務局を務めるこの会には、学識経験者以外に、市民から選ばれた消費生活アドバイザー、地元市民活動団体の代表、地元商店街振興組合青年部の方々が参加していた。協議を重ねる中で、より実践的な活動を行うために検討会とは異なる別働隊が必要との意見で一致し、「まちなか・よおしたい」という組織を立ち上げた<sup>3</sup>。

この「まちなか・よおしたい」の代表は筆者が務め、上記の参加者をコアメンバーに、適宜、必要な経験の持ち主をメンバーに加えていく方法をとって検討を重ねた。なお、役所の職員はオブザーバーとして参加することになった。

さて、「まちなか・よおしたい」は、初動期に集中してミーティングを開き、メンバーで「まちなか」の意味を再考し、市民や商店主の方々が自由に参加できるワークショップを開催することにした。つまり、「まちなか・よおしたい」は、やるべきことをはっきり決めて動き始めたのではなく、漠然とではあるが「まちなか」に関心のある人々から意見を集めて方向性を打ち出そうとした。空店舗とアーケードという2つのグループに分かれたワークショップを3回開催し、出された意見は筆者とコアメンバーの消費生活アドバイザーの女性3名で取りまとめた<sup>4</sup>。その要点を示すと、次のとおりである。

### 【空店舗に関する議論】<sup>5</sup>

「空店舗問題を、消費者と生活者が新しい価値を享受できるきっかけにしたい」という理念を実現するためには、克服しなければならない過去からの負の遺産がある。それは、「消費者にあそび、楽しみ、価値を提供しなかった商店街経営という考え方の欠如」である。

ワークショップでは、「A 人と人の出会いと、学びを創出できる店舗になる」「B 空店舗を管理プロモーションする体制ができる」「C 情報発信と交通インフラの整備をすることになる」「D 個々の消費者のオリジナルを提供できる商業活動になる」「E 商店街の未使用空間や未使用機能を活用することになる」「F 生活者の問題解決の支援を行うことになる」ことを目指し、「個店マーケティング・プロデュース・ネットワーク」のコンセプトで事業のグランドデザインを考える情報統合ができた。

### 【アーケードに関する議論】<sup>6</sup>

「アーケードが新公共の場となり、人の心の中に再生し、そして生活者・消費者の転観（てんかん）の場であるようにしたい」という理念を実現するためには、次のような問題がある。即ち、アーケードの各商店が訴求力に乏しく、また嗜好の変化についていっておらず、「集客と自由時間の活用場となっていない」というものがある。

ワークショップでは、問題解決に向け「A アイデアと創造性にあふれた人のお店が増える」「B 既存のお店で新たな発見があり、訪れる楽しみが増加する」「C 人生の先輩を尊重し、次世代を育てる場所になる」「D 課金システムの改革が、駐車場利用と商店街利用との相乗効果を生むようになる」「E 商店街以外の人、物、情報資源を使うことが、かえって商店街に賑わいを生む」「F 訪れる人に学ぶ機会と発見する機会を与える情報が自然に溢れ

<sup>3</sup> 中心市街地活性化等の検討会は2001年から始まり、「まちなか・よおしたい」は翌2002年より活動を始めた。現在は解散している。

<sup>4</sup> ワorkshop手法、意見の出すプロセスとまとめの方法は「未来デザイン考程」に従った。<http://homepage3.nifty.com/bizmentor/>の起業家教育で使用する教材を参照。

<sup>5</sup> 筆者作成の「まちなか・よおしたい」第2回ワークショップまとめ資料（空店舗編）[2002年3月24日に開催]より

<sup>6</sup> 筆者作成の「まちなか・よおしたい」第2回ワークショップまとめ資料（アーケード編）[2002年3月24日に開催]より

るようになる」ことを目指し、「商店街・市民の響働（きょうどう）フォーラム組織」のコンセプトで事業のグランドデザインを考える方向でまとまった。

### 【ワークショップ後が動かない。なぜ？】

筆者にとっては、時間をかけ多様な人々から集めた意見の統合と集約であるため、参考にすべき点は多く、実践に向け次につながる第一歩になると考えていた。

この時筆者は、市民活動団体が中心になって中心市街地の再生を果たした米国テネシー州チャタヌーガの「チャタヌーガ・ベンチャー」という中間支援団体（インターメディアリー）が、公・共・私各セクターの繋ぎ役として機能した姿を「まちなか・よおしたい」に重ね合わせていた<sup>7</sup>。「チャタヌーガ・ベンチャー」成功の鍵は、各団体の代表クラスが集まった中間支援団体であること、それぞれがチャタヌーガ・ベンチャーの活動の背景と思想の伝達役となり、対象地区に関わりのある人々の意見を吸い上げ、分析、発表し、フィードバックをもらい、「ビジョン2000」「リビジョン2000」のリーフレットを公開し、合意形成を図ることにあった。

では、「まちなか・よおしたい」のワークショップ後の活動とはいえば、理想と現実は違う。代表を務めた筆者自身の自己批判も含めてお伝えしよう。

- ① コアメンバーの紹介で新たに加わった方より「結局、何をしたいのか。それがなければ、時間の無駄」という意見。

（筆者の考え）

一緒に見つけていくというスタンスであった。ワークショップではやるべき領域は合意ができたが、何を具体的にどうするかを抽出できていなかったということだろう。だからこそ、商学官民の連携でコトを企画し、活動したかったのだが、筆者に当地におけるリーダーとしての経験が不足し、信頼を得られなかったということと理解している。

- ② また、別の機会には、ある若手店主からは、商店街振興組合の理事長は、「商売をしているのは自分達だから、何も知らない素人からの意見は聞かないというのが本音だ」というアドバイス。

（筆者の考え）

他意なく生活者の声を届けようとしたことが、他意があると判断されてしまったのかもしれない。あるいは、「まちなか・よおしたい」が提案しようとしたことは、今までの既成概念とは異なるこれからの「まちなかの青写真」に当てはまるものであり、即効性がなく聞くに値しないと考えられたのかもしれない。初動期には、意識格差を埋めるため筆者は何度となく理事長に相談しに行ったものの、筆者の精神的及び体力的な限界から足が遠のいてしまった。

- ③ 加えて、若手店主は、商店街振興組合の理事長と上手くコミュニケーションがとれないようで、「現理事長の在職中は、何を言っても聞き入れてくれない」との悩みを吐露。

（筆者の考え）

いかなる確執があるか傍からは分からないものの、他の商店街振興組合でも同じような状況を聞いたことがある。

- ④ 役所の職員は、オブザーバーとしての立場を崩さず、責任を伴うプレイヤーとして動こうとしない。

（筆者の考え）

「公」にも「共」にも資するよう、まちなかに賑わいを日常的に取り戻すことを目標に動いていることが、公平性を欠くことなのだろうか？一見して、商店街、市民団体、大学関係者の間で協力関係が築けない時でも、役所の職員はプレイヤーの役を本当に担ってはいけなのだろうか？

まちなかに何らプラスの変化をもたらすことができなかったことから、筆者の活動は失敗であろう。「まちなか・よおしたい」は、動けな

<sup>7</sup> 詳しくは、鵜飼宏成（2005）pp.77-114を参照されたし。

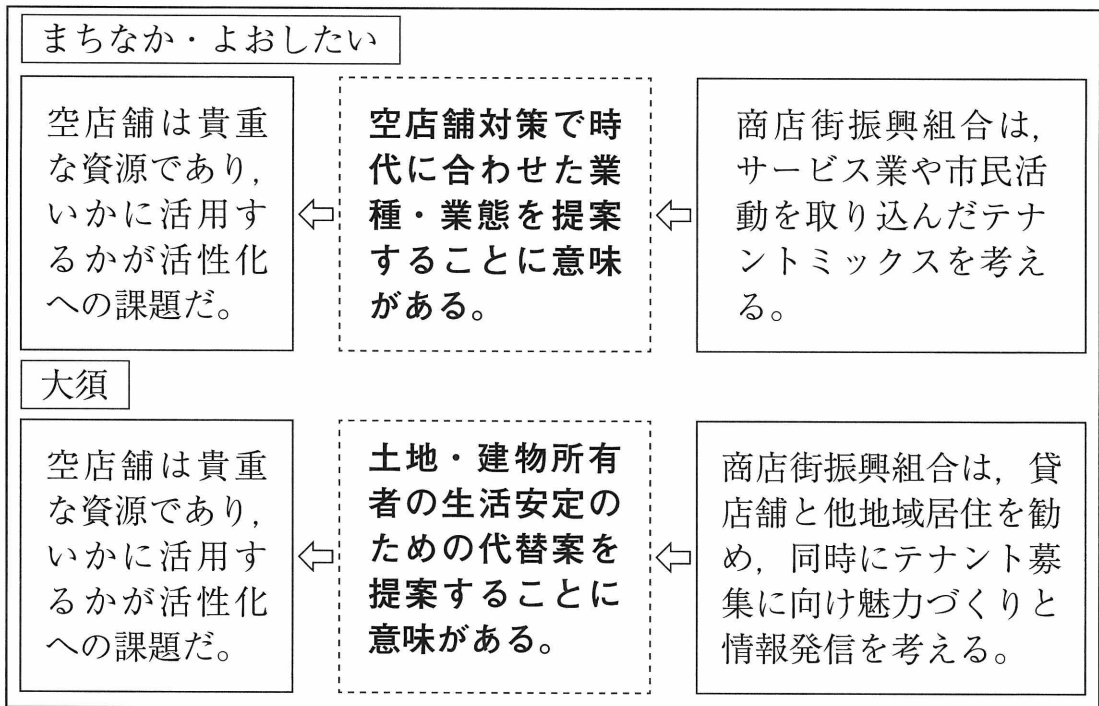


図1 空店舗対策の根本原因設定の違い

い組織になっていたのだ。その後、このまちなかの商店街はシャッター通りに変化はない。いや、むしろ悪化しているかもしれない。

筆者は、この経験から次のような気づきを得た。

- ① 同じグループの世代間格差、異なるグループ間の意識格差、役所が前提に置く公平性の思想や黒子役という姿勢の堅持等、位相の違いは放置できる状態ではない。
- ② ただ中間支援組織をつくり、そこに関係団体（例：「行政」「商店街」「市民活動団体」「大学教員」）の代表が集まっていればおのずと協議が進み、問題解決できるというものではない。
- ③ 「商店街」は、「市民活動団体」「大学教員」からでは変化を促せない。「行政」の役割が不可欠だ。
- ④ 公共スペースとしての期待もされる空間（商店街という空間）が、個々に考え方の違う私的利用により生み出されている。そして、論理的帰結として調整が難しい現実。

### (3) 方針制約を言葉にしてみる

「まちなか・よおしたい」は、ワークショップ

プは行ったが、そこから出された構想を実現できずに活動を終えた。とはいえそこに至る過程では、ワークショップの意見を実現するため、消費生活アドバイザーの方々を中心に「まち探検」プロジェクトが立ち上がり、日常的に利用している地元のお店と店主を他者に紹介するバスツアーを行った。しかし、一般の参加者は集まったものの、まちなかの商店主の方々の参加はなかった。

結局、「まちなか・よおしたい」の取り組みでは制約条件とは異なる条件を制約条件と考えてしまったため、結果的に「まちなか・よおしたい」は動けなくなってしまったということだろう。この章を終えるに当たり、「大須」の成功事例と「まちなか・よおしたい」の失敗事例を比較し、失敗事例にはいかなる方針制約が潜んでいたかを明確にしてみたい。（図1）

- ① 「大須」も「まちなか・よおしたい」も「空店舗は貴重な資源で、いかに活用するかで商店街活性化の程度に差が出てくる」ことは共通している。
- ② 他方で、「大須」と「まちなか・よおしたい」では、空店舗が活用できない根本原因の設定の仕方に決定的な違いがある。

③ 「まちなか・よおしたい」は、根本原因を「空店舗が活用されないのは、オーナー自らが商店街活性化を思い、時代に合わせた業種・業態への転換を検討しているが、十分に検討しきれない現実がある」と考えている。対して、「大須」は、「空店舗が活用されないのは、後継者が未定であり、かつオーナー自らが高齢の影響もあり生活を安定させることが第一義で、変わろうとしていない現実がある」と考えている<sup>8</sup>。結果から判断するに、大須の方々が見出した根本原因の方が適合性が高く、現実的だろう。

「まちなか・よおしたい」が関わった中心市街地の商店街振興組合の方々は、筆者のこの考察を聞くと、「そんなことは分かっています。大須のようにできないのです。」と返答されるだろう。しかし、その課題を乗り越えなければ、本質的な対策にならない。また、商産学連携で商店街活性化を検討する対策は、ゼロの状態にプラス $\alpha$ を加える際に採用するものであり、マイナスの状態からゼロに戻すためのものではないといえる。

### 3. 大学との連携に潜む問題を探る

目線を変えてみよう。筆者の所属大学での経験に基づき、商学官連携のパートナーである大学が抱える問題を指摘してみたい。商店街活性化に向け、農商工連携・6次産業化、商学連携の概念が導入され、今まで以上に大学に対する期待が高まっているからだ。しかしながら、顕在化していない大学の構造的な問題があるのも事実である。よりよいパートナーシップの展開に向けた留意点を提供したい。まず、筆者が実践してきた産学連携の基本的な考え方をお伝えすることから始めよう。

#### (1) 産学連携の時代認識と連携デザインの方 向性

筆者は、2004年11月、所属大学を想定し「こ

れからの産学連携デザイン」を考え、現在に至るまで、その実現に向け微力ながら活動してきた<sup>9</sup>。宿願としての理念は、『『やりたいこと・できること・求められていること』の社会的な実験『場(ば)』を、大学を中心に生み出し、新たな便益を実証することで研究・教育と社会を豊かにしたい』とした。そして、この理念を実現するため、2010年までの事業コンセプトを「新しい価値づくりへの『響創(きょうそう：響きあい、共に創る)』プログラム～新たな知の開拓と実践に向けたコラボレーション～」に設定し、各種の取り組みを行ってきた。

さて、そもそも大学の研究及び教育活動になぜこのような理念と推進に向けた事業コンセプトが必要となるのか？筆者は次のように考えている。

昨今注目を集める政策群は、大学を一つの重要な鍵として各界、各階層で知の融合を推し進めながら、国際レベル、地域レベル、産業レベル、企業レベルの各段階での競争力を高めることを目標としている。例えば、産学連携は、大学の知的財産と産業界の知的財産の相乗効果で、国家レベルと個別企業レベルの国際競争力を高めることを目指したものであり、その鍵は大学の基礎的な研究資産にあるとされている。これら一連の政策は、製造業もしくは新技術(テクノロジー)を基本に構想されたものであり、それ自体は否定されるべきものではない一方で、理学系、工学系の学部を抱えていない大学自らは最初から門戸を閉じてしまっている感は拭い去れない。

ところが、企業や大学等の組織形態の違いを超えた知の融合、専門領域を横断する知のあり方の検討という考え方は、イノベーション(変革)が起こる際の普遍的な有り様(即ち、本質)であって、社会科学系、人文社会系、上記以外の理科系の学問分野にも当てはまる。同時に、わが国の社会構造や環境の変化を見渡せば、社会の新しい仕組みづくり、新しい価値観の創出と活動への浸透、新技術の実際の活動への適用、変化を推進し社会を新たなステージに移行する新しいタイプの組織、それらを支える人づくり

<sup>8</sup> 相続税の優遇に関する指摘をする研究者もいる。例えば、久繁哲之介(2008)、久繁哲之介(2010)。

<sup>9</sup> 筆者の所属大学でオーソライズされたものではなく、筆者の研究及び教育の戦略マップの役割を果たすにとどまっている。

が求められ、これらの社会の変化は、知の融合からその実践へという動きを要請している。大学内に目を転じてみると、職業人育成、専門家育成が重要性を増しているが、研究者育成を中心にしたカリキュラムや教育手法に依存している、社会的に要請があるこれら人材を育成・教育することが困難な状態である。

かかる認識に基づき、弊学も内外の知の融合をはかり、活動を展開する時期に来ている。弊学の内部資源の特徴を考えれば、オンリーワンの知の融合の方法を模索することも可能であると考えられる。そこで、知の融合と実践を図るためにも、大学内教育へのフィードバックを実現するためにも、大学全体としての姿勢を明確にし、推進する拠点を学内に設置する必要性が高まっていると判断する。大学全体の姿勢は普遍的な立場から示されるものであり、オンリーワンの知の融合の方法については、個別具体的に推進される戦略が求められる。

そこで、大学全体の姿勢として、『新しい価値づくりへの『響創（きょうそう：響きあい、共に創る）』プログラム～新たな知の開拓と実践に向けたコラボレーション～』の事業コンセプトを明示した。この事業コンセプトの意味す

るところは、「①新たな知は、疑問を持ち響きあう人の協議から生まれる。②協働を通じて目的（即ち、成すべきこと）が明確になり、手段や方法が洗練される。③その実施が新たな価値を社会にビルトインする場として機能する。」であり、この事業コンセプトによる活動で、新たな知と社会を形成することを目指す。

オンリーワンの知の融合の方法については、事業コンセプトに基づき、ア)「問題解決知」の提案と実証、イ)「新たな実践知」の吸収、ウ)「知の未来デザイン」の創出の3つの観点から試行する。ア)は学内の知的財産を社会の問題解決に役立たせること、イ)は社会の知的財産を学内の問題解決に役立たせること、ウ)は問題が発生しているが、対処方法が未知の領域を産学民の連携で解決していくこと、を意味している。

(2) 実現に向けた現状把握

このような意味を含んだ事業群のグランドデザインや個々の事業の具体策は、状況に応じて変化させることができるだろう。他方で、理念実現に向け、産学連携で事業を推進するに当たり、ボトルネックを抽出する目的から現状把握

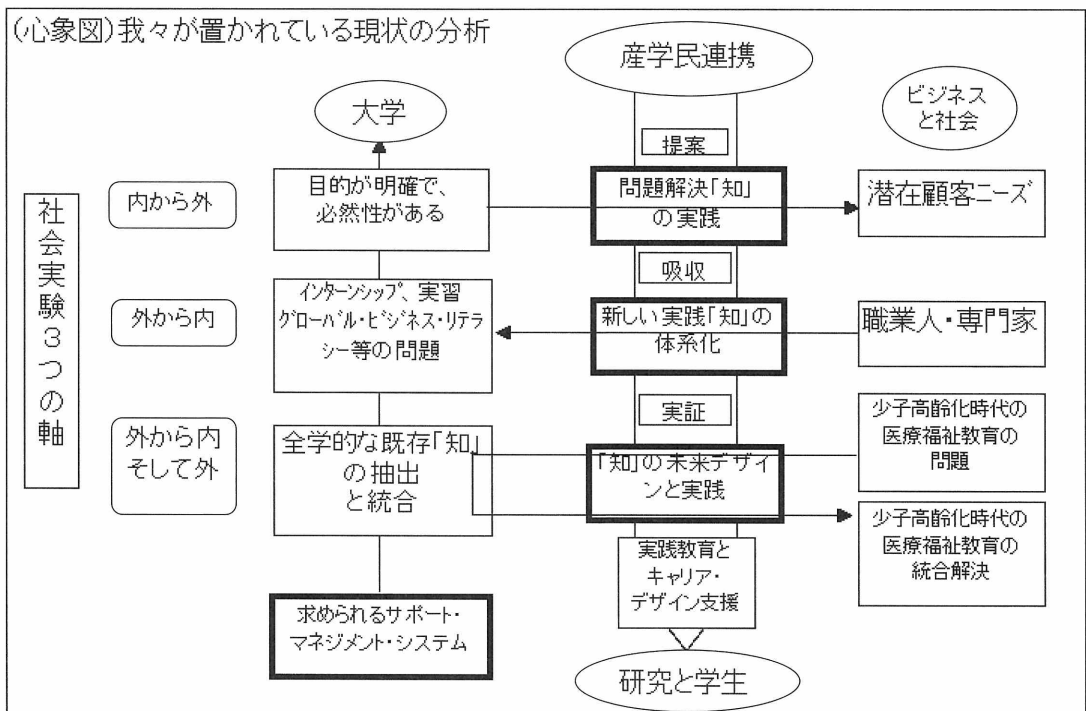


図2 現状把握と要所説明の心象図



と要所の解明を行った結果、大学（少なくとも所属大学）の構造的な問題がはっきりしてきた。それは、大学内に「サポート・マネジメント・システム」が存在しないということである。

図2をご覧いただきたい。これは、大学とビジネス界のもつそれぞれのシーズとニーズを掛け合わせると、産学連携を通じ3種類の知に着眼した社会実験を実現でき、それを研究と教育に還元できる可能性が高いことを示している。しかしながら、太線で囲んだ箇所に課題があり、潜在力を実現しきれていないことを示している。

どのような現状把握からこの実際が見えてきたか、もう少し解説を加えてみよう。30件ほどの理念につながる素材データ（先導的事例等）、このまま手を付けなければ現状をより悪化させる成り行きの素材データ（2度と繰り返したくない問題点や事例等）を抽出し、それらはA～Fに分類できた。分類毎に含まれる素材データのキーワードを統合し、要所解明すると、次のようになる。

A：経営学部サイドから示した実証実験提案に協力依頼や、素案を強化する逆提案も出始めている。そのポイントは、目的が明確で必然性に根ざし、潜在的ニーズを掘り起こした問題解決型ビジネス提案が注目されていること。

**（要所）大学からの実証実験提案にビジネス界から反応あり**

B：インターンシップ、実習、新たな基礎的教養等に関わる講義科目を効果あるものにするためにも、企業との連携や実務家の協力が欠かせなくなりつつある。そのポイントは、教育上の問題をはっきりさせること及び先方のニーズや協力のメリットを探ること。

**（要所）産学連携を教育に活かすことが課題だ**

C：一部の学生は在学中に将来のキャリアを模索する活動を求めており、そのタイプは企業や団体との連携プロジェクト、大学の社会プロジェクト、ダブル・スクール等である。ただし、大学側は今まで学生の潜在ニーズに応えるプログラムを用意し切れていない。

**（要所）社会に対する問題意識が明確で成長の速い学生に対するプログラム創出が課題だ**

D：先行している大学の技術移転、産学連携、起業支援等を見ると、テストマーケティングや実証実験のプロセス等のマーケティング機能に弱点が見受けられる。

**（要所）プロジェクト実践時のマーケティング機能強化が課題だ**

E：少子高齢化時代における新たな社会システムが医療、福祉面で求められ、一部実現されつつある。そのポイントは、多様な専門領域からなる統合医療、予防医療等の日常ベースの支援体制にある。

**（要所）新たな社会システム構築には多様な専門領域の統合が欠かせない**

F：大学の総合力を高めるためのシナジー効果が働かない組織、マネジメント体制である。

**（要所）シナジー効果が働くようマネジメント強化が課題だ**

### （3）要所解明

ここで重要なのは、「トータル・プロセス・デザイン」という視点、言い換えれば、全体最適を実現するために、何がボトルネックになっている問題かを見つけ、解決のために何を成すべきか（例：方法や順番）を決めるという視点である。この考えに従ってA～Fの要所を分析すれば、2つのレベルでマネジメント要素を強化することが不可欠なことがはっきりする。

① 大学内の研究の社会的価値を学際的な視点かつビジネス目線ととらえる目利き、学生のキャリア形成上必要となる知識等を体験的に学ぶ教育プログラムの構築に関わるマネジメント。

② 大学とビジネス界のコラボレーションによる、プロジェクトの立案からプロジェクト完成までに関わるプロジェクト・マネジメント。

残念ながら、一部の大学を除いて<sup>10</sup>、これら2つのレベルでのマネジメント担当者を置いている大学はない。担当を置いている大学でも学

内から見出すことは難しいようで、外部人材の登用という形をとっている。それも緒についた段階で、成果を評価する段階には至っていない。

したがって、外部の方々、大学と連携し何か実践しようとする場合、具体的にどのように進めるのか、そして進めたいのかを相互に確認し、専門職を置いていない可能性も高いため、マネジメント機能を補完する意識でアドバイスしつつ時間をかけ関わり続ける必要性がある。

なお、本稿のテーマである「商店街活性化と商学官連携」は、図2にある「社会実験3つの軸」でいえば、「外から内そして外」の「『知』の未来デザインと実践」に該当する。社会的にも、大学内の研究の知にも正確に答える解がなく、これから共に創り出していく領域である。

#### 4. おわりに

商店街活性化に向けた商学官連携の実際を、商店街活性化と商産学連携の2つに分け、それぞれ方針制約という視点から整理してきた。問題の指摘に留まってはいるが、日々の活動の中で要点と思ってきたことを指摘したつもりだ。例外があることは十二分に承知しているが、方針制約に陥っていることが意外と多く、一般的な対策では克服しきれないことが多い点の指摘であったとご理解いただければ幸いである。

事実、今回の分析を通じ、とりわけ「商店街経営」の重要性が改めて浮き彫りになった。ここでいう経営とは、「様々な主体が参加するまちの運営を横断的・総合的に調整し、プロデュースする」という意味でのタウンマネジメントとは違う。商店街振興組合という基本単位が担う商店街経営を意味している。今回の事例分析から結論付けられるポイントは、商店街振興組合内部の経営資源の活用、説得と代替案の提案

という精神的にも困難の伴う対策かもしれないが、空店舗の流動化を促す経営戦略が優先されなければ、他を先んじて行っても効果は低いということである。

最後に、本稿で取り上げてきたヒアリング調査結果や筆者が関わってきた活動に対する記述の責任は、都市商業研究会や「まちなか・よおしたい」の合意を得たものではなく、全て筆者にあることをお断りしておきたい。

#### 【参考文献】

- 鶴飼宏成 (2005) 「広域チャタスーガの産業クラスター」、二神恭一・西川太一郎編著『産業クラスターと地域経済』八千代出版, 2005年
- 曾根原久司 (2011) 『日本の田舎は宝の山－農村起業のすすめ－』日本経済新聞出版社, 2011年
- 久繁哲之介 (2008) 『日本版スローシティ－地域固有の文化・風土を活かすまちづくり－』学陽書房, 2008年
- 久繁哲之介 (2010) 『地域再生の罫－なぜ市民と地方は豊かになれないのか?－』筑摩書房, 2010年
- 山崎 亮 (2011) 『コミュニティデザイン－人がつながるしくみをつくる－』学芸出版社, 2011年
- 吉田孟史 (2008) 『コミュニティ・ラーニング－組織学習論の新展開－』ナカニシヤ出版, 2008年
- 米倉誠一郎 (2011) 『創発的破壊－未来をつくるイノベーション－』ミシマ社, 2011年
- Schumacher, E. F. (1973) "SMALL IS BEAUTIFUL---A Study of Economics as if People Mattered---" Blond & Briggs Ltd., 1973 (E・F・シューマッハー著, 斎藤志郎訳『新訂 人間復興の経済』佑学社, 1977年)

<sup>10</sup> 例えば、名古屋大学産学官連携推進本部による地域資源を活用した製品開発支援事業 (参考 <http://www.sangaku.nagoya-u.ac.jp/chiiki/gaiyou.html>) や名古屋学院大学地域連携センターによる「まちづくり事業への参画、学生の運営するマイルポスト事業への支援等」 (参考 <http://www.ngu.jp/facilities/chiikirenkei/index.html>)