ISAGAI Lab.

日本のビジネス
効果的なプラットフォーム設計
–知行合一をめざして–

2019年5月7日

いさがいよしのり
飯盛義徳

isagai@sfc.keio.ac.jp
http://isagai.sfc.keio.ac.jp/

©Yoshinori Isagai

自己紹介

- 飯盛義徳（いさがいよしのり）、博士（経営学）
  - 慶應義塾大学総合政策学部 教授（総合政策学部学部長補佐）
  - 総務省ふるさとづくり懇談会委員、総務省人材力活性化研究会座長、総務省地域力創造アドバイザー、総務省地域情報化アドバイザー、国土交通省奄美群島振興開発審議会委員、内閣府休眠預金等活用審議会、高知県中山間地域活性化アドバイザー、佐賀県地域づくりコンシェルジュ、ファミリービジネス学会常任理事、NPO法人鳳雛塾 理事長（ファウンダー）
- 略歴
  - 1964年 佐賀市生まれ
  - 1983年 長崎私立青雲高等学校卒業
  - 1987年 上智大学文学部卒業（体育会陸上競技部副将、体育会本部情宣部長）
  - 1987年 松下電器産業（株）入社（富士通（株）出向など）
  - 1992年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程入学
  - 1994年 同校修了後、飯盛教材株式会社入社、1997年 常務取締役就任
  - 1999年 佐賀大学理工学部寄附講座客員助教授
  - 1999年 アントルプレナー育成スクール「鳳雛塾」設立
  - 2002年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程入学
  - 2005年 同校修了後、慶應義塾大学環境情報学部専任講師就任
  - 2008年 慶應義塾大学総合政策学部准教授就任
  - 2014年 慶應義塾大学総合政策学部教授就任
  - 2015年 慶應義塾大学SFC研究所 所長就任
  - 2017年 慶應義塾大学総合政策学部学部長補佐就任、現在に至る

©Yoshinori Isagai

飯盛義徳研究会の活動

地域の元気の処方箋を探究
（効果的なプラットフォーム設計）

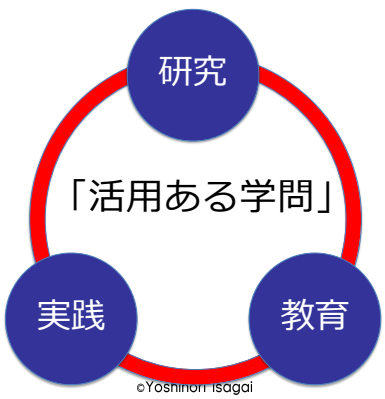
地域情報化 / 伝統産業 / 農林水産業 / 商店街 / ファミリービジネス / ・・・

実際にプロジェクトを立ち上げて実践（Project Based Learning）

マネジメントの視点

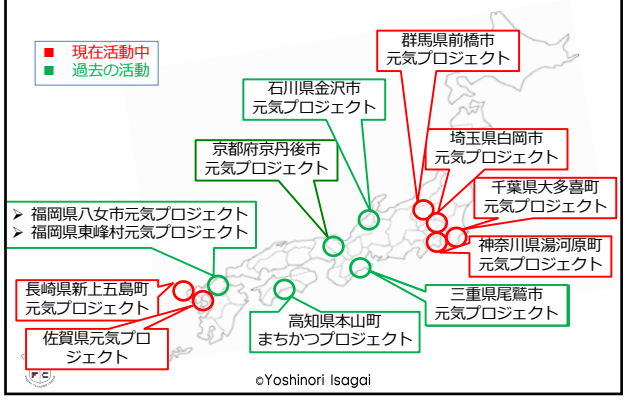
©Yoshinori Isagai

方向性



©Yoshinori Isagai

各地での活動（一部）



©Yoshinori Isagai

研究会の活動の様子

©Yoshinori Isagai

##

©Yoshinori Isagai

##

©Yoshinori Isagai

##

©Yoshinori Isagai

##

学生たちの活躍

(出所) 紀勢新聞2012年9月7日、北陸中日新聞2015年7月7日。

©Yoshinori Isagai

出版させていただいた本

NPO鳳雛塾概要

- 設立：1999年（2005年7月NPO化）
  - 理事長：飯盛義徳（ファウンダー）
    - 初代理事長：指山弘養（当時、佐賀銀行会長）
  - 理事：横尾敏史（ファウンダー、佐賀銀行）
- ミッション：鳳雛（未来の英雄）を育む
- 塾生：約500名（社会人、学生）
- 特徴
  - 独自開発の教材を活用したケースメソッド講座
  - 志ある人々を全て受け入れるオープンポリシー
  - 小学生から社会人までの講座の提供

©Yoshinori Isagai

何がうまれたのか？

- ベンチャー、NPO起業など
  - 地域を代表するような成長企業など
  - NPO起業、国会議員当選など
- 新しい事業の創出
  - 小学生から高校生向けのアントルプレナー教育など
  - 新しい事業、大学でのプロジェクト
- ノウハウの広がり
  - 富山、藤沢、石川、丹波、横浜などに伝播
  - 地域リーダー育成への広がり

★2003年度日経地域情報化大賞日本経済新聞社賞受賞
★2010年度地域づくり総務大臣表彰受
★2013年度経済産業省キャリア教育アワード優秀賞受賞

©Yoshinori Isagai

©Yoshinori Isagai

©Yoshinori Isagai

越肥同盟の締結

©Yoshinori Isagai

広がる各地の鳳雛塾モデル

©Yoshinori Isagai

食を通じた地域づくり

(出所) 佐賀未来創造基金 <http://www.saga-mirai.jp/information/2016/06/000898.html>。

©Yoshinori Isagai

学生たちの活躍

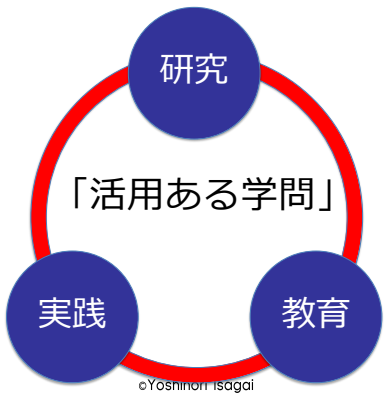
慶応大生ら40人来鴨
九鬼や三木浦の活性化提言

金沢まちなか 語らい飲み会
学生×社会人
9日から月1回

(出所) 紀勢新聞2012年9月7日
北陸中日新聞2015年7月7日。

©Yoshinori Isagai

方向性



©Yoshinori Isagai

NPO鳳雛塾概要

- 設立：1999年（2005年7月NPO化）
  - 理事長：飯盛義徳（ファウンダー）
    - 初代理事長：指山弘養（当時、佐賀銀行会長）
  - 理事：横尾敏史（ファウンダー、佐賀銀行）
- ミッション：鳳雛（未来の英雄）を育む
- 塾生：約500名（社会人、学生）
- 特徴
  - 独自開発の教材を活用したケースメソッド講座
  - 志ある人々を全て受け入れるオープンポリシー
  - 小学生から社会人までの講座の提供

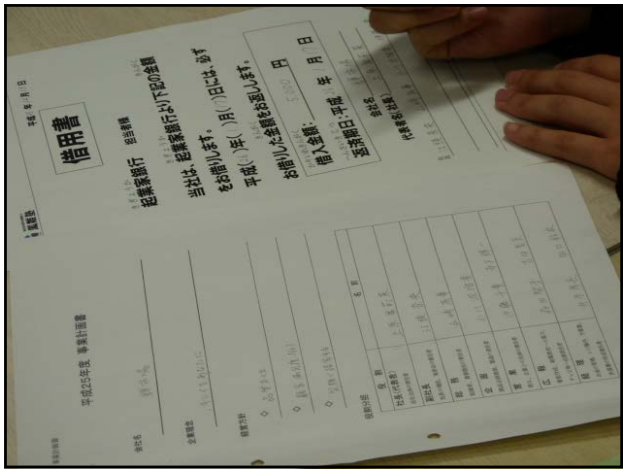
©Yoshinori Isagai

何がうまれたのか？

- ベンチャー、NPO起業など
  - 地域を代表するような成長企業など
  - NPO起業、国会議員当選など
- 新しい事業の創出
  - 小学生から高校生向けのアントルプレナー教育など
  - 新しい事業、大学でのプロジェクト
- ノウハウの広がり
  - 富山、藤沢、石川、丹波、横浜などに伝播
  - 地域リーダー育成への広がり

★2003年度日経地域情報化大賞日本経済新聞社賞受賞
★2010年度地域づくり総務大臣表彰受
★2013年度経済産業省キャリア教育アワード優秀賞受賞

©Yoshinori Isagai

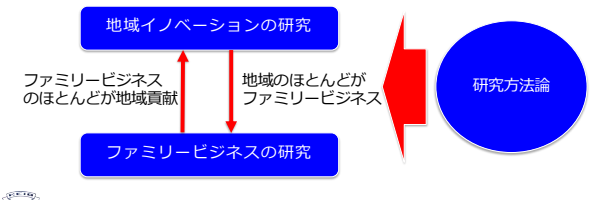


越肥同盟の締結

©Yoshinori Isagai

主な研究テーマ

- 地域イノベーション（プラットフォーム設計）
- ファミリービジネスの地域貢献
- 社会科学におけるアクションリサーチの方法論



©Yoshinori Isagai

プラットフォーム

©Yoshinori Isagai

（出所）建築家　西村浩氏提供。

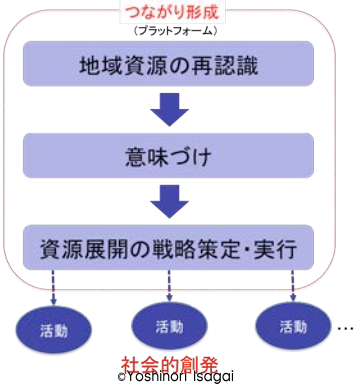
地域づくりの活動で目指すべきこと

次々と新しい自発的な活動が生まれること

社会的創発≒イノベーション

©Yoshinori Isagai

地域の資源化プロセス



©Yoshinori Isagai

いろどり（徳島県上勝町）

南天（ジャンボ）

いがぐり

すすき穂

南天葉

松葉

赤もみじ

（出所）いろどりのWebサイト<http://www.irodori.co.jp/>。

©Yoshinori Isagai

企業組合 ごめんシャモ研究会（高知県南国市）

- 地域資源の再認識（意味づけ）
  - 坂本龍馬ゆかりの地。以前は龍馬祭というお祭りが開催されシャモ鍋が振る舞われていたことを発見。多品種の野菜の産地でもあり、シャモ鍋で地域づくりという方向性を設定
- つながり形成
  - 南国市に相談し、県の協力を得て70羽のシャモを確保。農家の有志が飼育に名乗り
- 外部への発信
  - 2010年1月、埼玉県和光市で開催された鍋の全国大会「第6回彩の国全国鍋合戦」に初エントリーし、優勝
  - 高知農業高等学校の協力を得て、シャモが100羽誕生

「ごめんシャモ鍋社中」を立ち上げシャモ料理を提供

©Yoshinori Isagai

活動の様子

（出所）ごめんシャモ研究会提供。

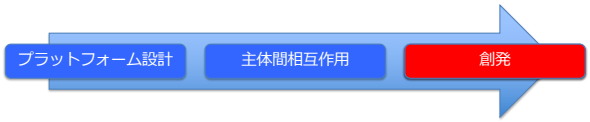
©Yoshinori Isagai

活動の広がり

（出所）ごめんシャモ研究会<http://www.gomensyamo.com>。

©Yoshinori Isagai

キーワードはプラットフォーム



プラットフォーム

多様な主体の協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組み、空間

（出所）國領二郎編著（2011）『創発経営のプラットフォーム』日本経済新聞出版社、p.10。

©Yoshinori Isagai

地域づくりとは…

効果的なプラットフォーム設計

地域の課題解決のキーワード

©Yoshinori Isagai

いろいろな主体との協力、相互作用

©Yoshinori Isagai

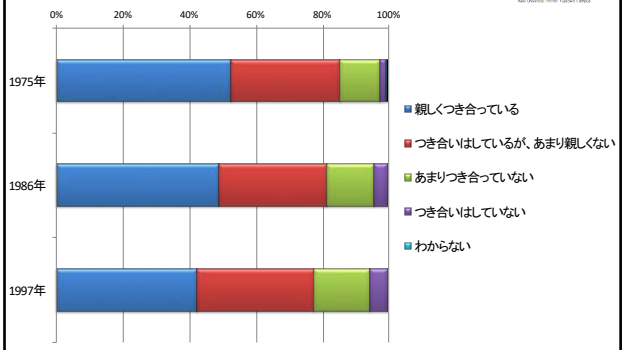
プラットフォーム設計指針

- 資源（能力）が結集して結合する空間をつくること
- 新しいつながりの生成と組み替えが常時起こる環境を提供すること
- 各主体にとって参加の障壁が低く、参加のインセンティブを持てる魅力的な場を提供すること
- 規範を守ることが自発性を高める構造をつくること
- 機動的にプラットフォームを構築できるオープンなインフラを整えること

（出所）國領二郎編著（2011）『創発経営のプラットフォーム』日本経済新聞出版社。

©Yoshinori Isagai

地域のつながりの希薄化



（出所）内閣府（2007）『平成19年版国民生活白書』社団法人時事画報社、p.78、第2-1-19図を編集。

©Yoshinori Isagai

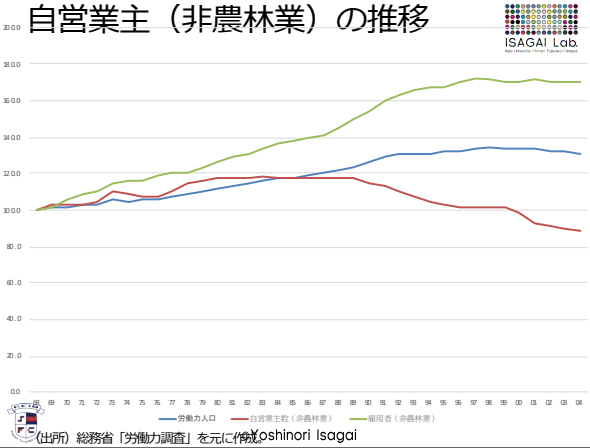
つながり希薄化の要因

- 意識の変化
  - 深い近隣関係を望まず、助け合う関係は重視
- サラリーマン化
  - 自営業者などは助け合う人が多数
- 単身世帯の増加
  - 単身世帯は地域での交際が希薄
- 居住環境
  - 賃貸共同住宅の住民の居住年数の少なさ

（出所）内閣府（2007）『平成19年版国民生活白書』社団法人時事画報社。

©Yoshinori Isagai

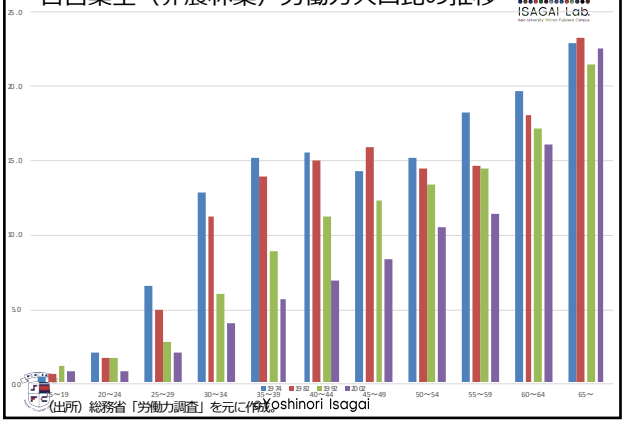
自営業主（非農林業）の推移



（出所）総務省「労働力調査」を元に作成。

©Yoshinori Isagai

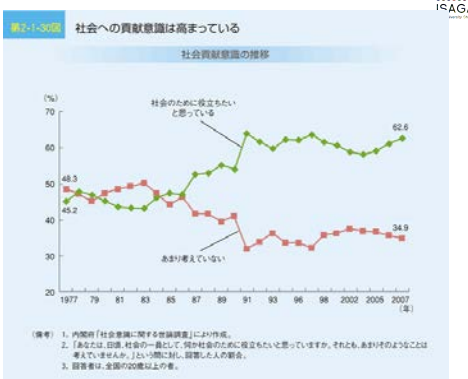
自営業主（非農林業）労働力人口比の推移



（出所）総務省「労働力調査」を元に作成。

©Yoshinori Isagai

社会貢献意識の高まり



（出所）内閣府（2007）『平成19年版国民生活白書』社団法人時事画報社、p.86、第2-1-30図。

©Yoshinori Isagai

自律・分散・協調のプロセス

©Yoshinori Isagai

プラットフォーム構築のプロセス

- 今までつながっていなかったような人々がつながること
- 何らかの資源の持ち寄り、シェア、活用が実現すること
- これらが常に実現できるような仕組みづくりをすること（段階的、持続的）

継続的な社会的創発

©Yoshinori Isagai

場づくり

教育機関との連携

担い手の確保・育成

地域の自走力

©Yoshinori Isagai

場づくり

©Yoshinori Isagai

場づくりの可能性

地域内外のつながりの形成

社会的創発がもたらされる拠点

担い手の確保・育成

©Yoshinori Isagai

「小さな拠点」の形成に向けた新しい「よろずや」づくり

商業機能の果たす役割　（出所）総務省(2015)『「公民連携」によるまちなか再生事例に関する調査研究事業」

地域住民の毎日の買い物を支える店舗が中山間地域にあることにより、地域住民が店舗に集い、店舗が地域の拠点となることで、人や情報の交流が生まれて地域の活力につながるとともに、地域住民の集積をターゲットとして新たなサービスが生まれ、拠点の複合機能化（機能の集積）や地域経済の活性化につながる。

中山間地域の抱える課題

- 小売業と同時に卸売業も衰退していることが想定され、店舗の品揃えや価格の点で地域住民の毎日の買い物を支えることが可能な魅力的な店舗づくりが困難
- 商圏が小規模なため従来の手法では店舗経営が困難であり、地域住民が店舗を支える、損益分岐点を低下させる、他の収入源を確保するなどといった運営の工夫が必要

新しい「よろずや」づくり

○ 上記課題を乗り越え、中山間地域における拠点として商業機能を確保し、人や資金の地域外への流出を抑制する新しい「よろずや」づくりに自治体が政策的に関わっていくことが重要。

新しい「よろずや」
- ○ 中山間地域にも出店可能なボランタリーチェーン等の民間事業者の全国的な物流網等も活用して低価格で売れ筋商品を調達し、地域住民の毎日の買い物を支える店舗づくりを実現
- ○ 地域が主体となったコミュニティビジネスの形で地域住民が支える持続可能な店舗づくりを実現

○ 廃校や旧役場庁舎等を活用した新しい「よろずや」が地域住民の集う拠点となり、新たなサービスが生まれるなど拠点の複合機能化が進むとともに、周辺地域とのネットワークが構築されることで、新しい「よろずや」は小さな拠点へとつながる。

地域における「よろずや」の重要性

- 「小さな拠点」の形成に向けた新しい「よろずや」づくり （「公民連携によるまちなか再生事例に関する調査研究事業」報告書より）
  - 地域のコミュニティスペースとなる「よろずや」
  - 高齢者に外出機会を提供する「よろずや」
  - 生活サービスの成立を促す「よろずや」
  - 地域の活性化につながる「よろずや」
  - 地域の集配拠点となる「よろずや」

©Yoshinori Isagai

よろずやの主な課題

- 安定した集客
  - 利用者ニーズにかなった商品の提供、気軽に立ち寄れる居心地のよさなどを提供し、安定した集客を実現して地域の拠点とすることが重要である。
- 運営経費の抑制
  - 黒字の確保、あるいは赤字幅の圧縮のため、運営経費を抑制することが求められる。人件費、店舗の賃料などを抑える工夫が必要である。
- 利益の確保
  - 商圏人口が小規模ゆえ、商品の販売だけでは黒字にならない可能性がある。別途、利益が確保できる方法を確立し、安定した運営を実現する必要 がある。

（出所）総務省（2015）『「公民連携によるまちなか再生事例に関する調査研究事業」報告書』p.7。

©Yoshinori Isagai

（出所）総務省（2015）『「公民連携によるまちなか再生事例に関する調査研究事業」報告書』p.5。

©Yoshinori Isagai

社会的創発をもたらす場づくり

空間のデザイン

コンテンツのデザイン

マネジメントのデザイン

©Yoshinori Isagai

つながりの種類と特性

ネットワーク特性	強み	コミュニケーション特性	有効なイノベーション
強連結・閉鎖的ネットワーク	強い紐帯の強み	暗黙知、同質的情報の深い共有に有効	漸進的イノベーション（incremental innovation）
弱連結・開放的ネットワーク	弱い紐帯の強み	異質的、新規の情報の流通に有効	ラジカルイノベーション（radical innovation）

（出所）若林直樹(2002)「企業間取引と信頼－脱系列化の『新しい経済社会学』からの分析」、佐伯啓思、松原隆一郎編著『新しい市場社会の構想－信頼と公正の経済社会像－』新世社、p.202。

©Yoshinori Isagai

効果的な境界の特性とその意義

内と外の区分けをするエリア、人工物

強すぎ（高すぎ）もせず弱すぎ（低すぎ）もせず

可視性が高く、出入り可能

内でもあり（なく）、外でもある（ない）

どちらでもない自由な思考、実践が可能

©Yoshinori Isagai

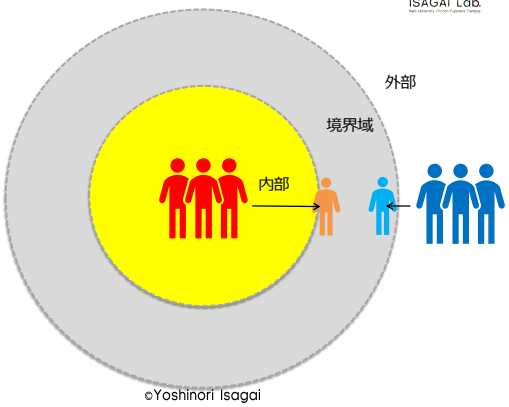
日本的建築からの含意

- 垣根
  - 乗り越えようと思ったら、簡単に乗り越え可能
- 土間・三和土
  - 公的な外部空間と私的な家族空間の中間
- 軒や縁側
  - 内部でも外部でもあり、どちらでもないグレーゾーン
- 欄間
  - 連続する空間が意識の上で線引き
- 暖簾
  - 空間の質の違いを認識
- 屏風・衝立
  - 縦貫を自在に操る調度品
- 借景
  - 自己完結しない、全てが庭の延長

（出所）隈研吾監修『境界－世界を変える日本の空間原理』鹿島出版会、2010年。

©Yoshinori Isagai

境界設定のイメージ



©Yoshinori Isagai

（提供）岩見沢駅設計建築家　西村浩氏。

さまざまな新しい取り組み

(提供) 岩見沢駅隣接計建築家　西村浩氏。Yoshinori Isagai

制約（境界）と可視性

(提供) 岩見沢駅隣接計建築家　西村浩氏。

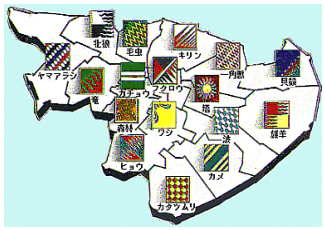
©Yoshinori Isagai

芝の家（港区）の事例

(出所) 金原英二氏提供。

©Yoshinori Isagai

Mappa di Siena



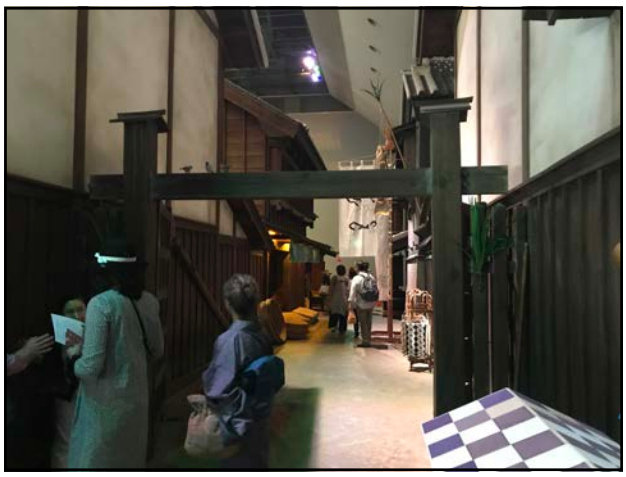
(出所) イタリア語学学校<http://www.ryugakuitalia.jp/siena_chizu.html>。
(出所) http://analogico.exblog.jp/6282390

©Yoshinori Isagai

(出所) http://euro.typepad.jp/blog/2016/03/palio_di_siena.html
(出所) http://analogico.exblog.jp/6282390

©Yoshinori Isagai

©Yoshinori Isagai

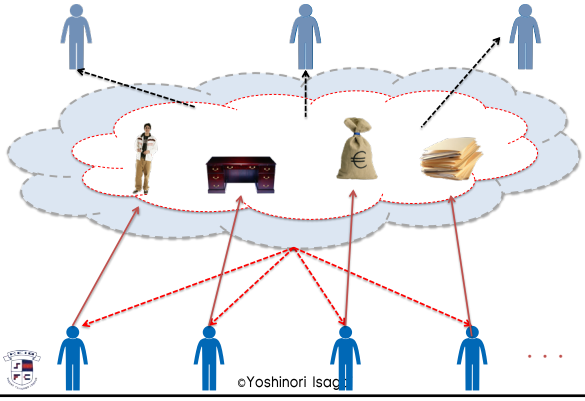


湯河原町での取り組み

（出所）https://www.facebook.com/yugawara.tasedainoibasho/、滋賀県立大学助教 上田洋平氏。

©Yoshinori Isagai

資源醸出（持ち寄り）ポトラック型



©Yoshinori Isagai

資源醸出（持ち寄り）の効果

利用可能な資源の量的、多様性増大

多様な資源の結合による社会的創発

主体性の萌芽

©Yoshinori Isagai

資源のもやい（リソース・シェアリング）

©Yoshinori Isagai

©Yoshinori Isagai

わいわいコンテナ（佐賀市）の事例

（出所）建築家 西村浩氏提供。

©Yoshinori Isagai

（出所）建築家 西村浩氏提供。

©Yoshinori Isagai

教育機関との連携

©Yoshinori Isagai

教育機関連携の可能性

資源化プロセスへの効果

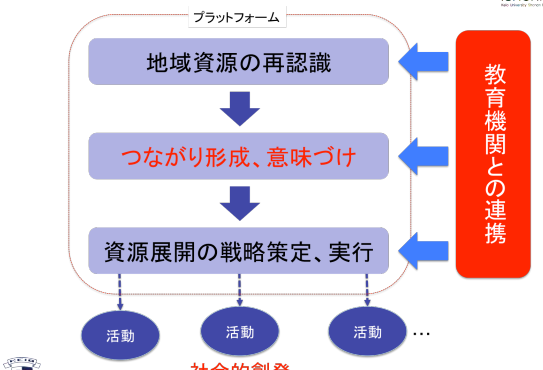
地域内外のつながりの形成

担い手・関係人口の増大

©Yoshinori Isagai

©Yoshinori Isagai

教育機関と資源化プロセス

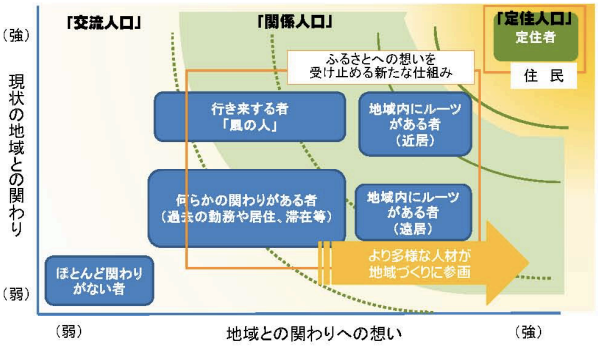


©Yoshinori Isagai

大学連携のメリット

- 外部の視点（一部）
  - やはり学生の視点は非常に新鮮に感じました。
  - 外の目からの見た町に対する分析、提案を頂き有り難うございました。
  - 外部から見た若者の感性と視点には感心した。
- 実践の萌芽
  - 商品開発に取り組んで近い時期に地元で販売をしたいと思います。
  - すぐに研究室のメンバーにはお土産として発送、商品開発にはずみがつきました。
  - いろいろ考えるより、積極的に行動に移したいと思います。

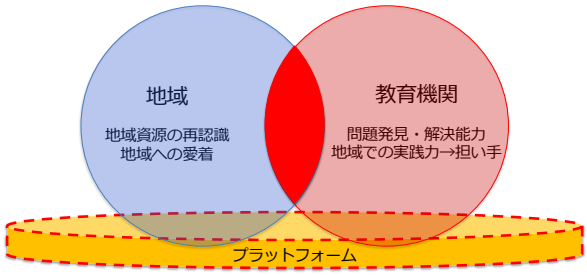
©Yoshinori Isagai



（出所）総務省（2017）『これからの移住・交流施策のあり方に関する検討会』、p.24。

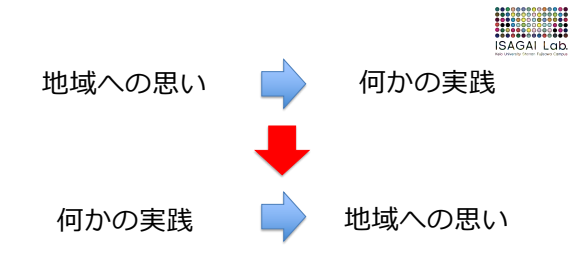
©Yoshinori Isagai

地域・教育機関連携



©Yoshinori Isagai

©Yoshinori Isagai



We don't laugh because we're happy
-we are happy because we laugh.

(出所) William James(1907) *Pragmatism: A New Name for Some Old Ways of Thinking*, Hackett Publishing.

©Yoshinori Isagai

地域大学連携の本を来年度出版予定

©Yoshinori Isagai

地方創生（離島振興）

©Yoshinori Isagai

長崎県新上五島町

●人口：19316人（2018年12月）
●面積：213.98平方キロメートル
●産業：漁業、農業、観光業など

（出所）http://tabinaga.jp/area/kami_gotou.php

©Yoshinori Isagai

（出所）http://www.furusato-web.jp/topics/23308

（出所）https://www.travel.co.jp/guide/article/11507/

©Yoshinori Isagai

限界集落の区分

村落区分	量的規定	質的規定	世帯類型
存続集落	55歳未満人口比50%以上	後継ぎが確保されており、社会的共同生活の維持を次世代に受け継いでいける状態	若夫婦世帯、就学児童世帯、後継ぎ確保世帯
準限界集落	55歳以上人口比50%以上	現在は社会的共同生活を維持しているが、後継ぎの確保が難しく、限界集落の予備軍となっている状態	夫婦のみ世帯、準老人夫婦世帯
限界集落	65歳以上人口比50%以上	高齢化が進み、釈迦的共同生活の維持が困難な状態	老人夫婦世帯、独居老人世帯
消滅集落	人口・戸数がゼロ	かつて住民が存在したが、完全に無住の地となり、文字通り集落が消滅した状態	

（出所）大野晃（2008）『限界集落と地域再生』静岡新聞社、p.22。

©Yoshinori Isagai

小串郷大浦の人口、世帯数の推移

1973年		1年975		1985年		1987年		1988年		1989年	
人口	世帯	人口	世帯	人口	世帯	人口	世帯	人口	世帯	人口	世帯
79	14	65	16	34	12	27	7	28	8	23	7

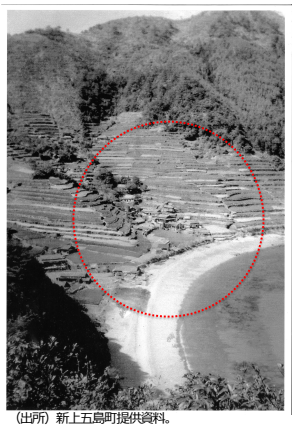
（出所）国勢調査、新上五島町提供資料を整理。

©Yoshinori Isagai

移住のプロセス

- 1994年　完全に消滅
- 1998年　ON氏移住（神奈川県、塩づくり）
- 1999年　OG氏移住（熊本県、塩づくり）
- 2001年　OG氏両親移住（熊本県）
- 2003年　K氏移住（小串：愛知県、民宿）
- 2005年　移住（農業）

©Yoshinori Isagai



（出所）新上五島町提供資料。

©Yoshinori Isagai

（出所）新上五島町提供資料。

©Yoshinori Isagai

集落の特徴

- 移住前、各人のつながりはなし
- 移住後もそれぞれのつながりは稀薄
  - 自治会は小串郷に加入
- 小学校まで徒歩で1時間弱
- 行政から土地の紹介はあったものの、移住についての何らかのサポートはなし

地域の特性をいかして、情報を発信
アントレプレナーシップの重要性

©Yoshinori Isagai

città slow

©Yoshinori Isagai

イタリアの概要

- 国名：Repubblica Italiana
- 建国：ジュゼッペ・ガリバルディらの協力を受けたサルデーニャ王ヴィットーリオ・エマヌエーレ2世が統一に成功し、1861年3月17日にイタリア王国を樹立。1946年6月2日に行なわれた共和制への移行を問う国民投票で共和制移行が決定。1948年に、初代大統領にエンリコ・デ・ニコラが就任
- 首都：ローマ
- 人口：59,870,000人（2008年）
- 面積：301,230km^2 （日本は378,000km^2）
- 産業：ワイン、チーズ、自動車、電気機器、ファッション、観光、映画など

©Yoshinori Isagai

(出所) 旅行のとも Zen Tech<http://www2m.biglobe.ne.jp/ZenTech/world/map/italy/Map-Italy-Regione.htm>。

©Yoshinori Isagai

イタリアの行政制度

- Regione（州）はイタリアの第一級行政区画で全土に20存在
- Provincia（県）、および県相当の広域自治体は、2015年末時点で、全土に110存在
  - 2015年、Roma、Milano、Napoli、Trino、Bari、Firenze、Bologna、Genova、Venezia、Reggio Calabriaが「大都市（Città metropolitana di ～）」に移行
- Comune（基礎自治体）は8,092存在（2011年）

©Yoshinori Isagai

人口の多いComune（2011年）

ローマ	ラツィオ州	ローマ県	2,617,175
ミラノ	ロンバルディア州	ミラノ県	1,242,123
ナポリ	カンパニア州	ナポリ県	962,003
トリノ	ピエモンテ州	トリノ県	872,367
パレルモ	シチリア州	パレルモ県	657,561
ジェノヴァ	リグーリア州	ジェノヴァ県	586,180
ボローニャ	エミリア＝ロマーニャ州	ボローニャ県	371,337
フィレンツェ	トスカーナ州	フィレンツェ県	358,079
バーリ	プッリャ州	バーリ県	315,933
カターニア	シチリア州	カターニア県	293,902

比較（いずれも2016年度の推定人口）：大阪市（2,705,262）、さいたま市（1,272,716）、千葉市（974,306）

©Yoshinori Isagai

アグリツーリズモ

- 設立：1965年
- 創始者：Simone Velluti Zati di San Clemente
- 内容
  - 観光客を受け入れる農家、農業法人で、宿泊施設、レストラン、農業体験・文化活動などを提供
  - 地産地消、全国的な品質保証産品、乗馬などの文化的体験
  - 認定を受けると税制上の優遇、建築規制の緩和
- メンバー：19,700拠点、19万7000床
- 利用者：年間271万人以上が利用、一人平均4.5泊
- アグリツーリズモ数
  - Toscana（4,061）、Trentino Alto Adige（3,229）など

(出所) 宗田好史（2012）『なぜイタリアの村は美しく元気なのか？』学芸出版社、p.102。

©Yoshinori Isagai

スローフード協会

- 設立：1986年
- 創始者：Carlo Petrini
- 本部：Bra, Provincia di Cuneo, Piemonte
- 会員：150カ国以上10万人以上
- ミッション：生物多様性の保護、食教育、生産者と共生産者を結ぶ
- 歴史：
  - 1986年、Serralunga d'AlbaとBaroloにおいて、62人の創立メンバーによって、前進のアルチゴーラの創立
  - 1989年、Parisにおいて、15カ国からの代表者によるマニフェスト調印によって、スローフード国際運動の創立
  - 1990年、Veneziaにおいて、第1回スローフード国際大会開催

(出所) スローフード協会のサイト<http://www.slowfood.com/>。

©Yoshinori Isagai

ファストフードとスローフード

	ファストフード	スローフード
食材料の調達先	本社一括仕入れ。仕入れ先も大資本企業で、地元生産者は納入機会高質	主に地元生産者
料理価値のあり処	目に見える部分に価値をおく（例：肉の大きさ）	目に見えにくい部分に価値をおく（例：ワインの醸成期間）
消費者の利用価値	時間と価格の効率性	地域固有の文化・風土。地域市民との関わり（交流）
店主・店員との会話	なし（事務会話のみ許容される）	会話は食事の重要な構成要素
店での提供者（雇用者への影響）	アルバイト・フリーターが中心（賃金労働者の増加）	シェフ・ウェイター・ソムリエ等プロによる役割分担（専門職性が雇用を創出）
消費可能な場所と時間	限定されない（どこでもいつでも消費可能）	限定される（消費可能な場所に行く価値が高い）
地域固有性	なし（生産者や店主の顔・個性が見えない）	あり（生産者や店主の顔・個性が見える）
地域経済（資金）循環	低い（大都市、大資本による寡占化）	高い（一次産業から三次産業まで各産業が地域に育つ）

(出所) 久繁哲之介（2008）『日本版スローシティ』学芸書房、p.24。

©Yoshinori Isagai

スローシティ

- 経緯
  - 1998 年に開催されたスローフード協会年次総会の席で、Bra、Greve in Chianti、Orvieto、Positanoの4市長がスローフードの精神を地域づくりに適用しようと提案
- 提唱者
  - Stefano Cimicchi（Orvieto市長）
- 参加
  - 30カ国、225都市（2016年）
- 特徴
  - 人口 5 万人以下の州や地方の首都ではないこと
  - 独自の食文化を持っていること
  - 環境重視の姿勢を持っていることなど

©Yoshinori Isagai

（出所）http://www.hankyu-travel.com/heritage/italy/amalfi.php

ビジョンと施策例

- “The recurrent theme of Cittaslow is identity: the soul of the local communities engages with modernity without being unduly influenced by globalisation.”
- Orvietoでは、財団法人の市立研究センターを設置。地域の建築、自然、産業、農業について、その特徴を自覚させる教育を行い、地元の特産物について教育をする食育も重要な施策

（出所）http://www.cittaslow.org/、国土交通省北陸地方整備局（2008）『村格・都市格の形成(郷土への誇りを育てるまちづくり) に向けた推進方策調査 報告書』。

©Yoshinori Isagai

スローシティ認定の55の指標

1 環境政策	1	大気の質向上と大気の状態についてコントロールするシステムがある	
	2	水質と水の配送についての規約がある	
	3	電磁生産一般、または家庭で電磁生産についての新しい技術をプロモートし、普及させるための計画がある、行われている	
	4	公害についてコントロールするシステムや介入する計画がある	
	5	代替エネルギーへの助成がある	
	6	電磁波公害への対策をしている	
	7	騒音を管理するシステムがあり、対策している	
	8	廃棄を減らす奨励などの廃生対策がある	
	9	EMAS、ISO9001、ISO14000、SA8000を導入している	
	10	アジェンダ21に参加している	
2 社会資本政策	1	整備された緑地がある	
	2	建物による障害のない歩道がある	
	3	身体障害者のアクセス、利用可能な公共機関がある	
	4	代替交通機関の利用を促す設備がある	
	5	自由に利用できる公衆トイレがある	
	6	中央・市外に面しない駐車場がある	
	7	市役所の各オフィスの営業時間が統一されている	
	8	パブリックリレーション・オフィスをもつ	
	9	市民がよりよく生活するためのコールセンターを開設している	
	10	市民の必要に合った最適の営業時間を設定するプランがある	
3 都市生活の質	1	歴史的景観地区、文化的歴史的環境を持つ作品をオリジナルな状態に保つための修復プログラムがある	
	2	適切な治安保持のプログラムに守られながら、騒音による防犯装置の設置プランがある、もしくはとっている	
	3	公共施設における リサイクル可能な食器類の使用を奨励している	
	4	ゴミ収集容器の適切な配置と決められた時間に回収作業が行われている	
	5	公共あるいは個人のスペースに香りの良い、環境において植物を植えることを奨励している	
	6	町レベルのインターネットを利用したネットワークが存在、あるいは利用されている	
	7	環境に優しい材料を使った建築物が奨励されている	
	8	歴史景観地区のステータスをあげる努力をし、そこへの交通アクセスをよくしている	
4 地元の生産物の活用（奨励プラン）	1	あらゆる種類の特徴的な生産物の年間調査	
	2	地域文化イベントを計画し、保存するプログラム	
	3	効果的なロケーションにマーケットを開くことで地域の自然生産物のプロモーション	
	4	食教育プログラム	
	5	町のレストランと学校食堂の質を向上させるための法律を得う管理	
	5	有機農法への関心を高めるための教育	
	7	地元特有の食品の保護	
	8	有機農法の発展を促すプランと高品質の生産物への認証制度	
	9	伝統食の見直しプラン	
5 手ホスピタリティ（奨励プラン）	10	その土地の手工芸品とその製品を保護するためのイニシアティブ	
	1	公共の場での広告、看板などが公正なものであるかどうかを監督する機関	
	2	国際的な記述の標識類の整備	
	3	観光案内所での指導プログラム	
	4	標識や口頭説明による観光ポイントの説明	
	5	「スローな」ガイドをめざしたパンフレット	
	6	ツーリスト・メニュー価格についての規制	
	7	町中央近くに管理人のいる駐車場の設置	
	8	イベントがある間にアクセスをよくするためのプラン	
6 スローシティの意識向上（奨励プラン）	1	スローシティの目的を達成するためのプラン	
	2	スローシティの各サービスがリストアップされたものの用意	
	3	町の書類（レターヘッドなど）にスローシティのロゴマークを入れる	
	4	この運動が広がっていくためのプログラムの用意	
	5	町ごとにスローシティのサイトをつくる	
	6	家庭生活を円滑にするためのプロモーション活動（レクリエーション、家庭でのへの高齢者サービス）	
	7	スローシティ計画を進めていくための経済プログラムの作成	
	8	スローシティに関する情報は市内メディアのみならずナショナルレベルに及ぶことが望ましい	
	9	オピニオンリーダーたちとの協調と地元企業との提携によってスローシティの条件を満たしていく	

（出所）松永安光、徳田光弘（2007）『地域づくりの新潮流』彰国社、p.178-179。

©Yoshinori Isagai

Certification of Towns

- **Energy and environmental policies**
  - Parks and green areas, renewable energy, transport, recycling, etc
- **Infrastructure policies**
  - Alternative mobility, cycle paths, street furniture, etc.
- **Quality of urban life policies**
  - Requalification and reuse of marginal areas, cable network city (fibre optics, wireless), etc.
- **Agricultural, turistic and artisan policies**
  - Prohibiting the use of GMO in agricolture, increasing the value of working techniques and traditional crafts, etc.
- **Policies for hospitality, awareness and training**
  - Good welcome, increasing awareness of operators and traders (transparency of offers and practised prices, clear visibility of tariffs), etc.
- **Social cohesion**
  - Integration of disable people, poverty, minorities discriminated, etc.
- **Partnerships**
  - Collaboration with other organizations promoting natural and traditional food, etc.

©Yoshinori Isagai

背景と現在

- 背景
  - スローシティのコンセプトは、1990 年代に郊外に流出した人口が市内に戻ってきたことから歴史的に形成されたまちが新しい時代の生活に対応するにはどうしたらよいかを考えてつくられたもの
  - 「幸せな生活を送っている市民が住むまちには、自然に人が集まる」という思想をもっており、経済活性化や観光振興を直接目的とせず、市民の幸せな生活づくりに焦点を当てることが主旨
  - 「今や、世界中から観光客がやってくるトスカーナ州の田舎も、50～70年代には劇的な過疎化に喘いでいたんだ」（パオロ・サトゥルニーニ氏、Greve in Chianti元町長）

1万人以上10万人未満のコムーネの人口の急激な増加

（出所）国土交通省北陸地方整備局（2008）『村格・都市格の形成(郷土への誇りを育てるまちづくり) に向けた推進方策調査 報告書』、島村菜津（2013）『スローシティ』光文社、p.21。

©Yoshinori Isagai

スローとファスト

ファスト		スロー
ファストフード	外食	スローフード
インスタント食品	内食	オーガニック食品
カジュアル	衣	自然素材、ファッション文化の多様性
近代合理主義建築	住宅	伝統建築再生、町並み再生、町屋レストラン、町屋・民家再生
高投入（高収穫量）・高収入の集約農業	農業	低投入（低収穫量）・中収入の環境保全型農業、有機農業
大量生産・大量消費・大量流通	工業	多品種少量生産、職人企業、産業地域ネットワーク
機能主義・土地利用の純化、工業都市、世界都市	都市	歴史都市再生、ミックスト・ユース（混合用途）、脱車社会、創造都市
マスツーリズム	観光	オルターナティブツーリズム、アグリツーリズモ、エコツーリズム

（出所）宗田好史（2012）『なぜイタリアの村は美しく元気なのか？』学芸出版社、p.102。
©Yoshinori Isagai

（出所）旅行のとも Zen Tech<http://www2m.biglobe.ne.jp/ZenTech/world/map/italy/Map-Italy-Regione.htm>。

Castelnuovo Berardenga

- 地域
  - Provincia di Siena, Toscana
- 人口
  - 7,417人(2001年)
- 主な産業
  - ワイン：Chianti Classicoの銘醸地

©Yoshinori Isagai

TABACCHI CARTOLERIA

Orvieto

- 地域
  - Provincia di Terni, Umbria
- 人口
  - 約2万1000人
- 主な産業
  - ワイン、観光など

©Yoshinori Isagai

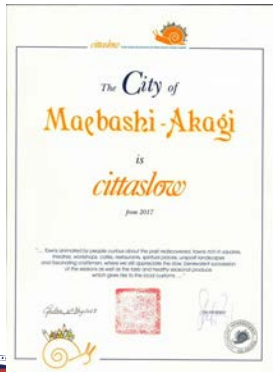
RISTORANTE
Peng Cheng
PIATTI DA ASPORTO

cittaslow
rete internazionale delle città del buon vivere

ISAGAI Lab.

©Yoshinori Isagai

ISAGAI Lab.



(出所) http://www.city.maebashi.gunma.jp/sisei/444/448/p018217.html

©Yoshinori Isagai

ISAGAI Lab.

(出所) http://www.city.maebashi.gunma.jp/sisei/444/448/p018217.html

©Yoshinori Isagai

ISAGAI Lab.

(出所) http://www.city.maebashi.gunma.jp/sisei/444/448/p018217.html

©Yoshinori Isagai

ファミリー要因と地域

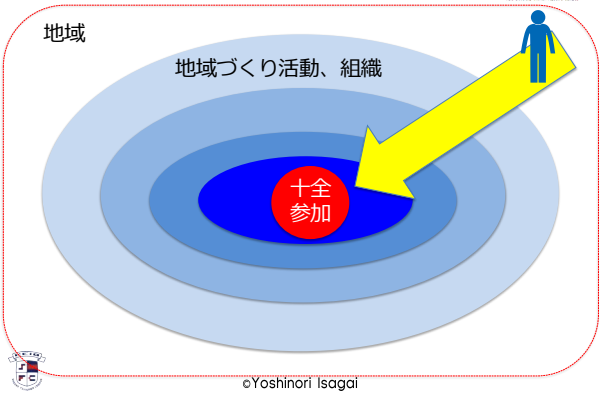
- 経営者や社員が生まれ育つ場
  - 地域への愛着や人的ネットワークの形成
  - 地域の多様なステークホルダーとの関係性
  - 地域ネットワークへの埋め込み（embeddedness）
- ファミリーによるマネジメント
  - 長期にわたる視点、コミットメント
  - 必要と思われる事業への進出

地域によるガバナンス

資源相互依存（resource interdependence）の関係性

©Yoshinori Isagai

小さい頃からの地域体験



©Yoshinori Isagai

©Yoshinori Isagai

IMD（FBN）との交流

Bocconi Universityとの交流

(出所) http://isagai.sfc.keio.ac.jp/shinise/

今まで開発したケース教材（一部）

- 2009年：本坊酒造株式会社（鹿児島県）、タキヒヨー株式会社（愛知県）、法師（石川県）、株式会社にんべん（東京都）
- 2010年：マスヤグループ（三重県）
- 2011年：株式会社印傳屋 上原勇七（山梨県）
- 2012年：尾畑酒造株式会社（新潟県）
- 2013年：有限会社佐藤養助商店（秋田県）、株式会社虎屋（東京都）
- 2014年：大和合金株式会社（東京都）、株式会社飯沼本家（千葉県）、岩渕薬品株式会社（千葉県）、株式会社廣貫堂（富山県）、白鳥製薬株式会社（千葉県）、株式会社八木熊（石川県）
- 2015年：日高グループ（石川県）
- 2016年：聖護院八ッ橋総本店（京都府）、美々卯株式会社（大阪府）
- 2017年：**株式会社セブンユニフォーム（東京都）**、その他

©Yoshinori Isagai

©Yoshinori Isagai

Japanese Family Business's Features

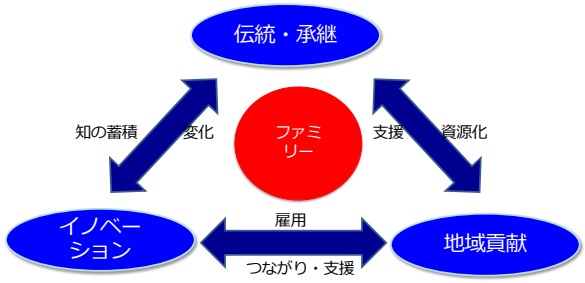
Successful Results

Longevity

Local Contribution

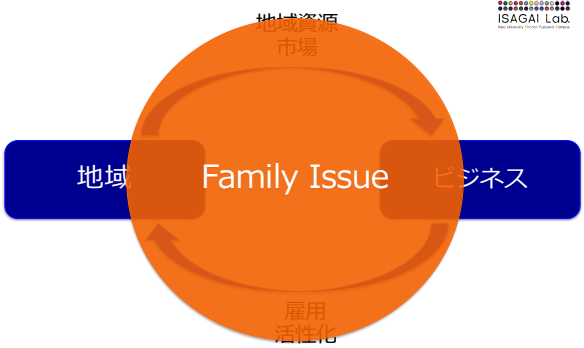
©Yoshinori Isagai

ファミリービジネス研究の方向性



ファミリーイシューとの関係性
国際比較

©Yoshinori Isagai



©Yoshinori Isagai

地方創生カレッジ

（出所）地方創生カレッジ<https://chihousousei-college.jp/e-learning/basic/Industrialization/5944>。

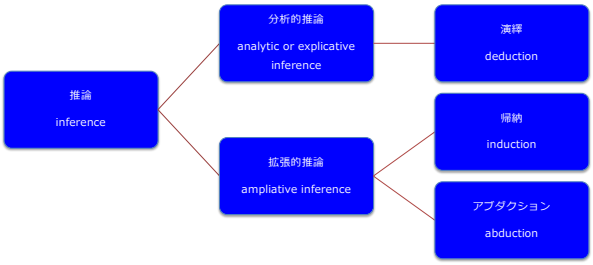
©Yoshinori Isagai

演繹、帰納、アブダクション

	演繹（deduction）	演繹ではない推論（広い意味での帰納 induction）		
		枚挙的帰納法（狭義の帰納）	アナロジー(類推)	アブダクション
例	<前提1> AならばB、である。 <前提2> Aである。 <結論> Bである。	<前提1> a1はPである。 <前提2> a2もPである。 <結論> （たぶん）全てのaはPである。	<前提1> aはPである。 <前提2> bはaと似ている。 <結論> （たぶん）bはPである。	<前提1> aである。 <前提2> Hと仮定すると、aがうまく説明される。 <結論> （たぶん）Hである。
情報量	増えない。（結論の内容は全て前提の内容に含まれている）	増える。（結論は、前提に含まれていた内容を超える内容を持つ）		
真理保存性	○（前提が正しければ必ず結論は正しい）	×（前提が正しくても、結論の正しさは保証されない）		

（出所）Wikipedia <http://ja.wikipedia.org/wiki/帰納>を一部修正。

推論の分類



（出所）米盛裕二（2007）『アブダクション 仮説と発見の論理』勁草書房、p. 30。

©Yoshinori Isagai

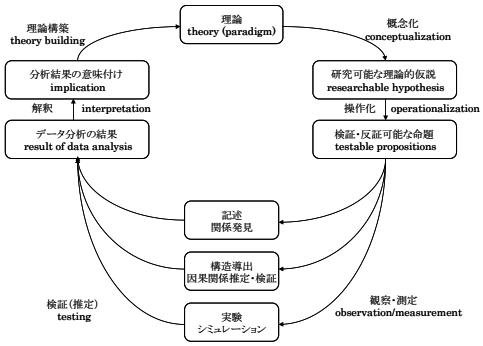
研究の基本的な設計

- 構成概念妥当性（construct validity）
  - 研究の概念に関する正確な操作尺度を確立することが必要
- 内的妥当性（internal validity）
  - ある条件が他の条件をもたらすことを示す因果関係を確立することが不可欠
- 外的妥当性（external validity）
  - 提示したモデルの一般化を目指すことが大切
- 信頼性（reliability）
  - データ収集の精度を高め、操作を繰り返しても同じ結果が得られることを示すことが不可欠

（出所）Yin, R. K.(1994) *Case Study Research: Design and Methods. 2nd ed.*, CA: Sage Publishing.

©Yoshinori Isagai

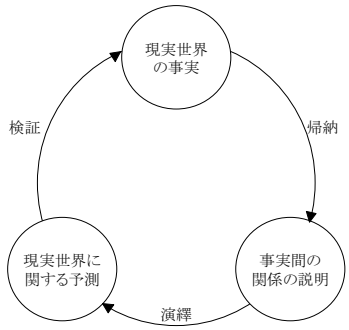
研究のサイクル



（出所）藤本隆宏、新宅純二郎、粕谷誠、高橋伸夫、阿部誠(2005)『リサーチマインド経営学研究法』有斐閣、p.10の図1-3の「研究のサイクル」

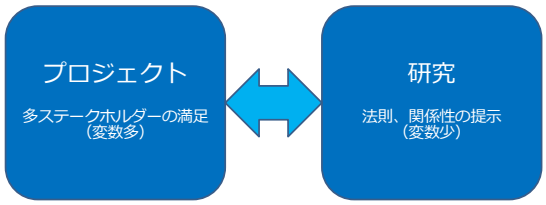
©Yoshinori Isagai

帰納－演繹－検証サイクル



（出所）Stone, Eugene F.(1978) *Research Methods in Organizational Behavior 5th ed.*, NJ: Prentice Hall（鎌田伸一、野中郁次郎『組織行動の調査方法』白桃書房、1980）のp.10の図1-1「科学的方法のモデル」。©Yoshinori Isagai

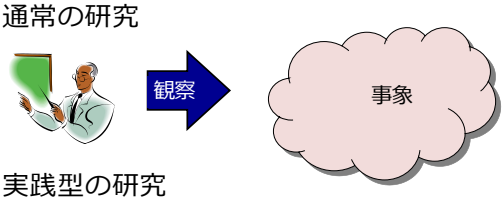
プロジェクトと研究の相克



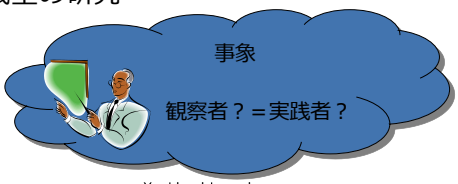
©Yoshinori Isagai

研究と実践

★通常の研究



★実践型の研究



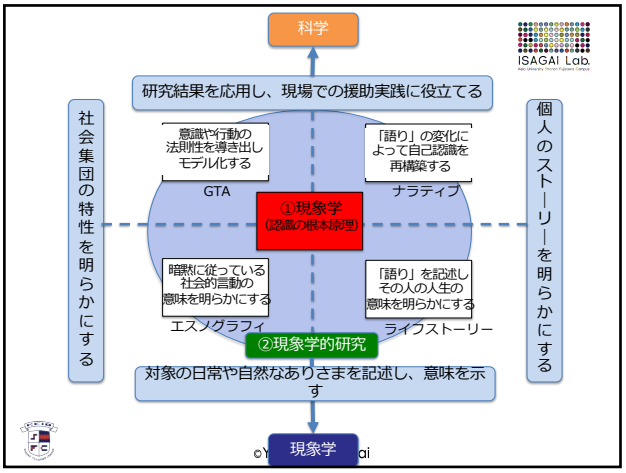
©Yoshinori Isagai

研究の二方向性

思考の原理	因果律 （原因・結果の整合性の検証）→		←意味解明 （生の経験の意味究明）
学問群	自然科学 （数学が基本）	社会科学・人文科学 （社会学が主）	実存哲学 （心理学が主）（現象学が基本）
検証の方法	実験、統 などによる 因果関係の検証	統計や記述による 社会・心理現象の 科学的分析	実存思想に基づく 解釈や還元による 個人の体験の意味 の解釈
研究の大枠	群や累の特徴を 明らかにするため の量的研究が多い	量的研究が主流 であるが近年、 質的研究も増えて きた	個人の体験の意味 を解釈するための 質的研究が大部分

（出所）佐久川肇編『質的研究のための現象学入門』医学書院、p.14.

©Yoshinori Isagai



文脈依存の効果

（出所）Kahneman, Daniel(2003)"Maps of bounded rationality: psychology for behavioral economics," *American Economic Review* 93(5), December, p.1454.

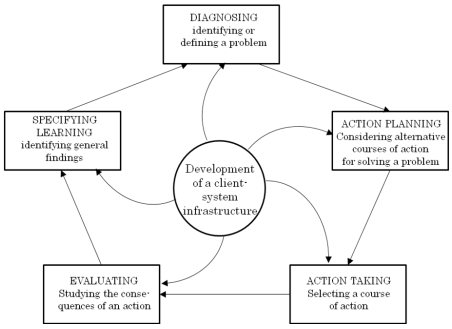
©Yoshinori Isagai

アクションリサーチの概要

- 概要
  - 集団、組織、社会などで生じている問題を緊急に解決するとともに、その問題が生じている社会システムについての科学的な知見を得ることを目的に、実務家と研究者が共同で行う実践的研究
- 特徴
  - 研究と問題解決という2つの目標を最適に組み合わせ、ひとつのプロジェクトあるいは一連のプロジェクトにすること

©Yoshinori Isagai

問題解決のためのサイクル



(出所) Susman, Gerald I. and Roger D. Evered(1978) "An Assessment of the Scientific Merits of Action Research," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 4. (Dec., 1978), pp. 588.

©Yoshinori Isagai

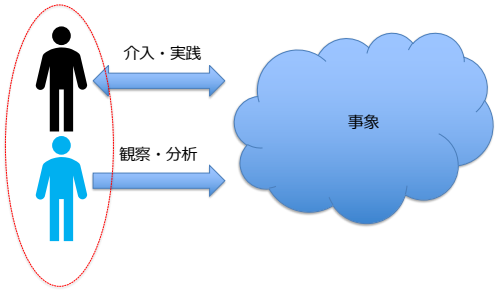
Comparisons of Positivist Science and Action Research

Points of Comparison	Positivist Science	Action Research
Value position	Methods are value neutral	Methods develop social systems and release human potential
Time perspective	Observation of the present	Observation of the present plus interpretation of the present from knowledge of the past, conceptualization of more desirable futures
Relationship with units	Detached spectator, client system members are objects to study	Client system members are self-reflective subjects with whom to collaborate
Treatment of units studied	Cases are of interest only as representatives of populations	Cases can be sufficient sources of knowledge
Language for describing units	Denotative, observational	Connotative, metaphorical
Basis for assuming existence of units	Exist independently of human beings	Human artifacts for human purposes
Epistemological aims	Prediction of events from propositions arranged hierarchically	Development of guides for taking actions that produce desired outcomes
Strategy for growth of knowledge	Induction and deduction	Conjecturing, creating settings for learning and modeling of behavior
Criteria for confirmation	Logical consistency, prediction and control	Evaluating whether actions produce intended consequences
Basis for generalization	Broad, universal, and free of context	Narrow, situational, and bound by context

(出所) Susman, Gerald I. and Roger D. Evered(1978) "An Assessment of the Scientific Merits of Action Research," Administrative Science Quarterly, Vol. 23, No. 4. (Dec., 1978), pp. 582-603.

©Yoshinori Isagai

アクションリサーチの方法



©Yoshinori Isagai

アクションリサーチの一つの成果

■特別寄稿論文

地域づくりにおける効果的なプラットフォーム設計

An Explorative Study on an Effective Platform Design in Regional Development

慶應義塾大学　飯盛義徳*

Keio University　Yoshinori ISAGAI

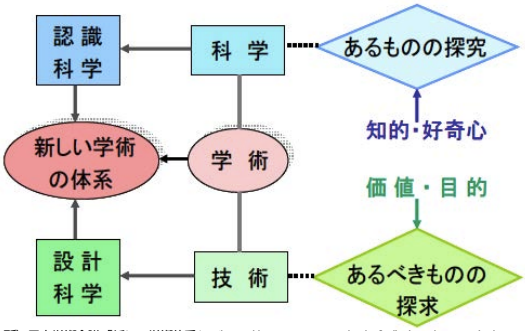
Abstract：*Designing an effective platform in regional development, and specific design methods, were investigated. Action research was partially incorporated to create a practical wisdom. One problem in regional development is how to bring about social emergence once new links between people and organizations have been constructed. This is a comparative case study of the widely-expanding Hongiuku invoking theoretical research to consider the factors behind the successive emergence of new businesses. The results show that an platforms effecting social emergence, diverse actors pool their own resources and care is taken to have them be able to use those resources freely.*

Keywords：*Platform, Regional revitalization, Social emergence, Resource pooling, NPO management*

1．はじめに

©Yoshinori Isagai

設計の科学



(出所) 日本学術会議「新しい学術体系」<http://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/18youshi/1829.html>。

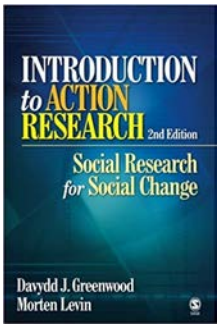
©Yoshinori Isagai

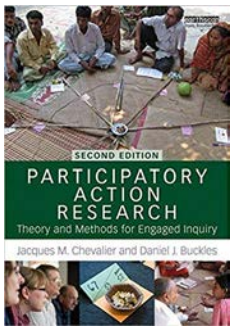
プラグマティズム（Pragmatism）

- 観念は行為が不可欠（Peierce）
- それが有用であれば真理（James）
- 科学的知識は人間の問題解決の道具（Dewey）

（実用主義、道具主義、実際主義）

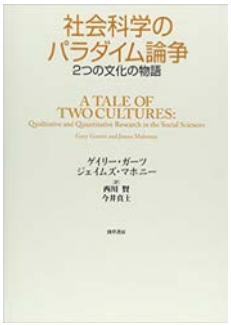
©Yoshinori Isagai





©Yoshinori Isagai

社会科学のアプローチ



©Yoshinori Isagai