

戦略的創造研究推進事業（社会技術研究開発）
問題解決型サービス科学研究開発プログラム
研究開発プロジェクト
「サービスシステムモデリングによる産業集積における
価値共創の可視化と支援」

研究開発実施終了報告書

研究開発期間 平成 22 年 11 月～平成 25 年 3 月

研究代表者氏名 木嶋 恭一

東京工業大学大学院社会理工学研究科・教授

目次

1. 研究開発プロジェクト	3
2. 研究開発実施の要約	3
2.1. 研究開発目標.....	3
2.2. 実施項目・内容.....	5
2.3. 主な結果・成果.....	5
2.3.1. 研究プロセスの実施.....	5
2.3.2. 得られた方法論パッケージの全体像.....	6
2.3.3. 方法論パッケージの適用と提言.....	8
3. 研究開発実施の具体的内容	11
3.1. 研究開発目標.....	11
3.2. 実施項目.....	12
3.2.1. 目標①に向けて.....	13
3.2.2. 目標②に向けて.....	38
3.2.3. 目標③に向けて.....	96
3.3. 研究開発結果・成果.....	103
3.3.1. 参加型方法論パッケージの構築.....	103
3.3.2. 2階層価値協奏プラットフォームモデルの提案.....	103
3.3.3. サービス科学の基盤構築への貢献.....	104
3.4. 汎用性と一般性.....	105
3.5. 会議等の活動.....	105
3.6. サービス研究への貢献：今後の成果の活用・展開に向けて.....	108
3.6.1. Translational Systems Sciences の提唱とブックシリーズの刊行.....	108
3.6.2. サービスシステム科学の推進.....	109
3.6.3. サービスサイエンスをカバーする新国際ジャーナル発刊.....	110
3.7. プロジェクトを終了して.....	112
3.7.1. 研究代表者としてのプロジェクト運営について.....	112
3.7.2. プロジェクトの推進と得られた成果に対する自己評価.....	112
3.7.3. プログラムのマネジメントについてプロジェクト側から述べたいこと.....	113
ウオーターフォール型のような従来のプロジェクトマネジメント.....	113
これからの地域活性化活動は、少数の大規模なクラスターではなく、数多くの個性のある小規模の（数名単位）集団が自発的に意欲を持って手弁当で立ち上がることで推進されると確信する（超多様性に基づく地域活性化）ので、トップダウン型のコンサルティング手法ではなく、ステークホルダー間の理解促進を支援する本方法論パッケージのようなものがますます求められているというのが実感である。	
.....	113
3.8. 本プロジェクトにより得られた新たな知見.....	114
3.8.1. アクションリサーチを進める際の一つのレシピの提供.....	114
3.8.2. 地域活性化サービスシステム支援を検討する視点の提供.....	114
4. 研究開発実施体制	116
4.1. 体制.....	116

4.2. 研究開発実施者	116
4.3. 研究開発の協力者・関与者	117
5. 成果の発信やアウトリーチ活動など	118
5.1. 社会に向けた情報発信状況、アウトリーチ活動など	118
5.1.1. 研究成果を踏まえたサービスシステム科学のグローバル展開	118
5.1.2. 国内アウトリーチ	119
5.2. 論文発表	119
5.3. 口頭発表	120
5.4. 書籍	121
5.5. 新聞報道・投稿、受賞等	121
5.5.1. 『長野日報』（2011年2月21日版）	121
5.5.2. 『長野日報』（2012年2月20日版）と『市民新聞』（2012年2月21日版）	121
5.6. 特許出願	122
5.7. 引用文献	122

1. 研究開発プロジェクト

(1) 研究開発プログラム：問題解決型サービス科学研究開発プログラム

(2) プログラム総括：土居 範久

(3) 研究代表者：木嶋 恭一

(4) 研究開発プロジェクト名：

「サービスシステムモデリングによる産業集積における価値共創の可視化と支援」

(5) 研究開発期間：平成 22 年 11 月～平成 25 年 3 月

2. 研究開発実施の要約

2.1. 研究開発目標

当初目標

本研究開発プロジェクトの研究開発目標は、「様々なステークホルダーによる価値共創プロセスを分析、記述、可視化してそこでの合意形成を支援する参加型方法論パッケージを開発し、その参加型方法論パッケージの実践を通じてステークホルダーによる地域活性化の新たなアイデアやビジネスモデルの創出を支援すること」である。具体的には：

(1) 様々なステークホルダーによる価値共創のプロセスを分析、記述、可視化してそこでの合意形成を支援する参加型方法論パッケージを開発する。

1. 現実のサービス問題をサービスシステムとして捉え、様々なステークホルダーがどのような視点・世界観から相互作用し価値共創に関与しているのかをリッチなコンテキストの中で記述・説明・予測できる表現枠組みを開発する。
2. 多様なステークホルダーがそれぞれ固有の世界観から捉えた現実のリッチな記述から、(ア) それぞれの世界観・価値観を表出し、(イ) その世界観のもとでのサービスシステムの姿を記述、可視化し、(ウ) それらを比較できる共通のフォーマットを開発する。
3. 理念的な価値共創モデルを開発し、それを参照モデルとすることで、共通のフォーマット上に描き出されたステークホルダーの多様なサービスシステムからあるべきサービスシステム概念モデルを導出する。
4. あるべきサービスシステム概念モデルを現状と比較することで、その違い・ギャップから、改善に向けた行動のアイデアを導出する。ここでは、改革行動案の論理的望ましさとともに、改革行動案の文化的実行可能性（ステークホルダーの納得、コミットメント）を重視する。候補となる複数のソリューションについて、適応可能な客観的手法やゲーミングシミュレーションも用い、改革行動案の効果の検討とともに、実施においてボトルネックになる部分をソリューション実施前に議論する。
5. 以上のプロセスをサービス問題に直面した多様なステークホルダーが使える「問題解決のガイドライン」として整備し、実用的かつ持続的な方法論パッケージとして提供する。

(2) その参加型方法論パッケージの実践を通じてステークホルダーによる地域活性化の新たなアイデアやビジネスモデルの創出を支援する。

1. 諏訪地域の観光事業を中心とした地域活性化に係るステークホルダーがそれぞれの価値観、世界観、現状認識に基づいて抱いている様々なサービスシステムの姿を共通のフォーマットに表現する。
2. 理念的な価値共創モデルを参照しながら、共通のフォーマットに表現された様々なサービスシステムからあるべきサービスシステムの概念モデルを導出する。
3. サービスシステムの概念モデルを現状と比較してギャップを認識し、そのギャップを解消するための実行可能な改善策をステークホルダーとともに導出する。
4. 導出された改善策に対するステークホルダーの納得とコミットメント、および改善策で期待された効果を客観的に測定し、それをステークホルダーと共有する。

変更後の目標

平成 24 年度の研究開発活動目標として、「方法論パッケージの開発」および「方法論パッケージの実践による新たな地域活性化アイデアの創出支援」の 2 点への限定が指示され、これにはもっぱら方法論の体系化グループ(リーダー:木嶋恭一)が取り組むことになった。具体的には:

- (1) 様々なステークホルダーによる価値共創のプロセスを分析、記述、可視化してそこでの合意形成を支援する参加型方法論パッケージを開発する。
 1. 観光サービスを軸とした地域活性化に関して方法論パッケージを稼働させ、ステークホルダーによる持続的な改善案の案出を目指す。
 2. この現場への実践からのフィードバックも踏まえて、「ステークホルダー・コミュニティ」モデルの精緻化も図る。「ステークホルダー・コミュニティ」に関しては、具体的には、価値共創プロセスを生み出し、促進し、強化する4機能として策定している「Information (情報の受発信)」「Involvement (ステークホルダーの巻き込み)」「Curation¹ (キュレーション)」「Empowerment (ステークホルダーの強化)」の精緻化を進める。
 3. 平成24年度後半は、これまでの研究開発活動をつなぎ、価値共創のための方法論パッケージとしてまとめあげる。
- (2) その参加型方法論パッケージの実践を通じてステークホルダーによる地域活性化の新たなアイデアやビジネスモデルの創出を支援する
 1. 広い意味での観光サービスを軸とした地域活性化に関して方法論パッケージを稼働させ、持続的な改革案の導出を試みる。ワークショップなどを通じて諏訪地域の地域資源の新しい活用(新しい観光サービス)のアイデアを検討して、そうした新しい観光サービスの概念モデルを導出する。そして、新しい観光サービスの概念モデルと現実とのギャップから、実行可能な具体的改革案をステークホルダーとともに考える。

¹ 情報を収集しまとめ分類し、編集しつなぎ合わせて新しい価値を持たせて共有すること。この行為を行う人はキュレーターと呼ばれる。キュレーターの語源は、博物館や図書館などの管理者や館長を意味する「Curator(キュレーター)」からきている。キュレーターが館内の展示物を整理して見やすくすると同様に、サービスシステムに関連するあらゆる情報を、キュレーター独自の価値判断で整理し、新たな価値を創発するのがキュレーションである。

2. 平成24年度後半は、これまでの諏訪地域での活動を精査の上でまとめあげ、方法論パッケージと実践との循環的つながり、相互作用を明らかにすることを旨とする。

2.2. 実施項目・内容

(1) 諏訪岡谷産業集積に新たな試み・イベントを発想・創出することを目的として、多様なステークホルダーからなる集団に対して介入しアクションリサーチを行う。そのために、当該地域を調査した後、様々なステークホルダーによる価値共創のプロセスを分析・記述・可視化し、そこでの合意形成を支援する方法論パッケージを開発する。そして、パッケージの実践を通じてステークホルダーによる諏訪岡谷地域活性化の新たなアイデアやビジネスモデルの創出を支援する

(2) 諏訪岡谷産業集積への適用を循環的に実践することで、方法論パッケージを進化・改善して、サービスシステムにおける価値共創のプロセスとメカニズムを記述・説明・予測し、それに基づき新たなサービスシステムの設計・マネジメント・評価を可能とするサービスシステム科学を創出する。

(3) 以上の活動により、地域活性化をサービスシステムとして捉える新たな研究領域を構築し、その可視化と支援のためのシステム方法論を概念化・一般化することにより、サービス科学の基盤を構築する。

2.3. 主な結果・成果

2.3.1. 研究プロセスの実施

本研究では、「諏訪岡谷地域における実際の地域活性化問題に介入・調査してコンテキストの理解を行い」、「その分析・評価・検証・学習に基づき、事例の概念化を行い」、「実験計画・設計・操作化により再び事例に介入・実践してコンテキストの編集・提言を行う」、という循環的構造を持つシステミックなアクションリサーチ(King et al, 2004; 横溝 1998; 神沼他 1995; Checkland et al., 1994; Checkland, 1999)の研究プロセスを実施した(図 2-1を参照)。具体的内容は、3.2.1.に詳述。

2.3.1.1. 第1循環

プロセスの第1循環(赤色)では、①として具体的な事例対象である諏訪岡谷の地域活性化の試みに関与するステークホルダーに対するヒアリングを実施し、そこでの討議をファシリテートし、②としてステークホルダーの現状認識、問題意識、将来ビジョン等を確認した。③の概念化のステージでは、サービス科学の視点からこの活動を可視化、共有化し支援する方法論のプロトタイプを、ソフトシステム方法論を基礎として開発した。

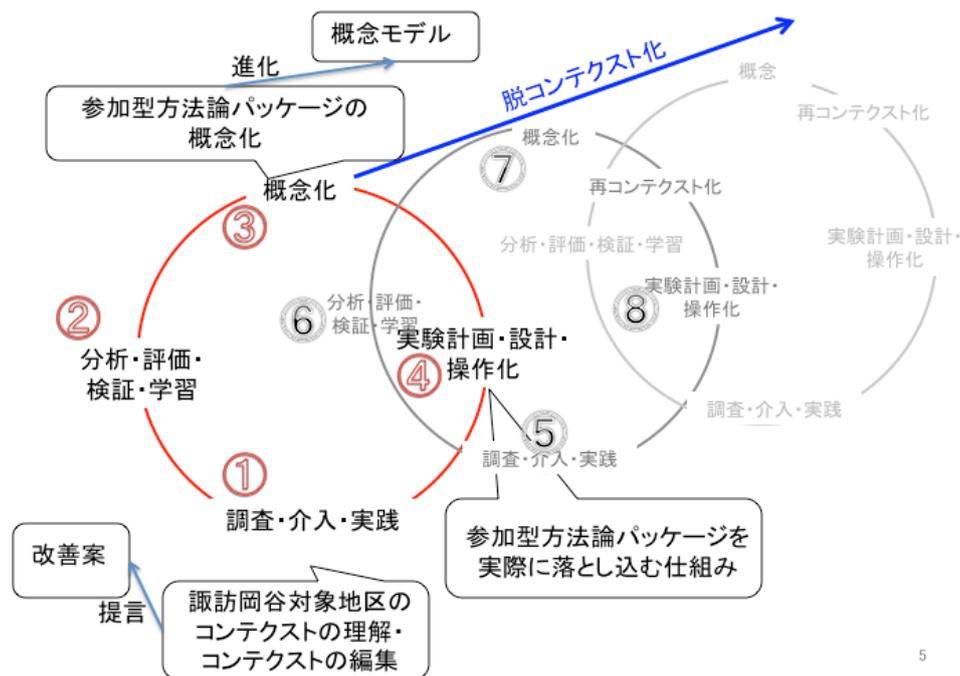


図 2-1 研究のプロセス

この方法論を④で操作化して、⑤で再びこれを現場に戻した。これにより、ソーシャル・ネットワーク・サービスを積極的に活用し、団体・組織同士だけでなく、顧客・ユーザ（観光客や地域訪問者など）ともつながることを通して、観光資源やイベントを媒介とした価値共創プロセスを構築する具体策を導出し、その実施方法について検討した。

2.3.1.2. 第2循環

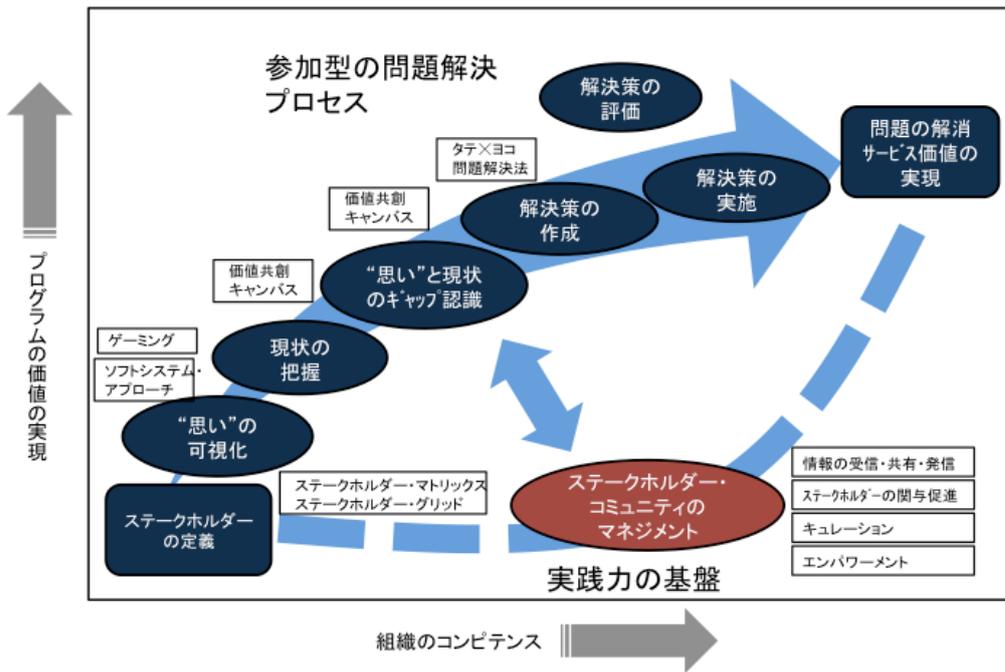
続く第2循環では、⑤で現場に介入し、⑥分析評価することでその結果を踏まえ、⑦で方法論パッケージの進化・発展を実現した。これにより、参加型の問題解決プロセスとステークホルダー・コミュニティのマネジメントの2階層からなる、新たな参加型方法論パッケージを考案した。

これを⑧で操作化して、「ハヶ人」と「御田町スタイル」の文脈に適用して、各ステークホルダーの理解共有と気づきの共有を実現した。

2.3.2. 得られた方法論パッケージの全体像

現実のサービス問題をサービスシステムとして捉え、様々なステークホルダーがどのような視点・世界観から相互作用し価値共創に関与しているのかをリッチなコンテキストの中で記述・説明・予測できる表現枠組みとこれを支援する参加型方法論パッケージを開発した。その全体像を図 2-2 と図 2-3 に示す（その導出過程など詳細は 3.2.1 で詳述）。

この方法論パッケージは、地域活性化をサービスシステムとして捉えるとき、地域活性化の価値共創プロセスとともにこれを支えるステークホルダー・コミュニティから構成される、2階層価値協奏モデルに基づいている。



18

図 2-2 参加型方法論パッケージ

		内容	課題	方法	
ステークホルダー・コミュニティのマネジメント	主役	ステークホルダーを定義する	目標を共にすべきステークホルダーを定義する	価値共創プロセスに関するステークホルダーが明確になっていない	ステークホルダー把握のためのマトリックス、影響グリッド
	共通観	自分たちの行なっているサービスについての「思い」の可視化	自分たちのサービスについて各人の「思い」を可視化し、すりあわせることで、ステークホルダー間に共通観醸成	多様なステークホルダーが関与する場合、それぞれの「思い」を可視化し、それをすりあわせる必要がある	ソフトシステム・アプローチ ゲーミング
	現状把握	現状の把握	自分たちのサービスの現状を構造的に把握する(顧客・提供価値・インフラ・資金)。現在抱えている問題を把握	現状を直視できない。現状を把握するためのスキル不足。問題の全体像が把握できない	価値共創キャンバス マーケティングのフレームワーク(4P、4C、バリューチェーン etc.)
	課題設定	「思い」と現状のギャップの認識	「思い」と現状とのギャップを生み出す問題の本質的構造の理解。問題点の抽出。	問題となるギャップの本質的理解が不十分。ギャップについての理解が曖昧	価値共創キャンバス マーケティングのフレームワーク トゥールミンモデル
	問題解決	ギャップを埋めるための解決策	問題点の価値分析。ギャップ解消のために、「何を」「誰が」「どのように」行うのか具体化	ギャップを埋める解決策の優先順位づけができない	タテ×ヨコ問題解決法。 ①目的とゴール、②アプローチとタスク、③スケジュール、④体制と役割、⑤リスクと前提条件。
	実施	解決策の実施	ギャップ解消に向けて体制を整備し、解決策を実施	解決策を実施するための資金と体制づくり	
	評価	解決策の評価	解決策の評価、効果測定、サービスを取り巻く環境の変化の観測、ステークホルダーの満足度	どのように効果を測定するか	SWOT分析

12

図 2-3 参加型方法論パッケージの手法

2.3.3. 方法論パッケージの適用と提言

平成 22・23 年度には、アクションリサーチ(King, 2004; 横溝, 1998; 神沼他, 1995; Checkland et al.,1994; Checkland, 1999)を通じたサービス創出として、第1に、地域の「コト」をつなげる情報提供・共有システムの構築を目指して、ソーシャルメディアを活用した実証実験を行った。第2に、ものづくり（試作）における作り手と顧客との価値共創プロセスの構築を目指し、そこでボトルネックとなるフェーズを実証的に調査した。第3に、地域の経済状況を的確かつ即座に把握するためのシステムとして、地域オンデマンドアンケート管理システムの構築を目指して、ステークホルダーとの協議を行い、システムの機能等について設計案をまとめ、プロトタイプ of システムを構築した。

平成 24 年度には、方法論パッケージをプロトタイプから進化させるとともに、ステークホルダーが学習し、その学習経験をスタート地点として地域活性化を進めていこうとする「八ヶ人（ヤツガット）」および「御田町スタイル」に対してその方法論パッケージを稼働させ、ステークホルダーによる持続的な改善案の案出を実現した。

なお、研究期間内のロードマップは以下のように進行した（図 2-4）。

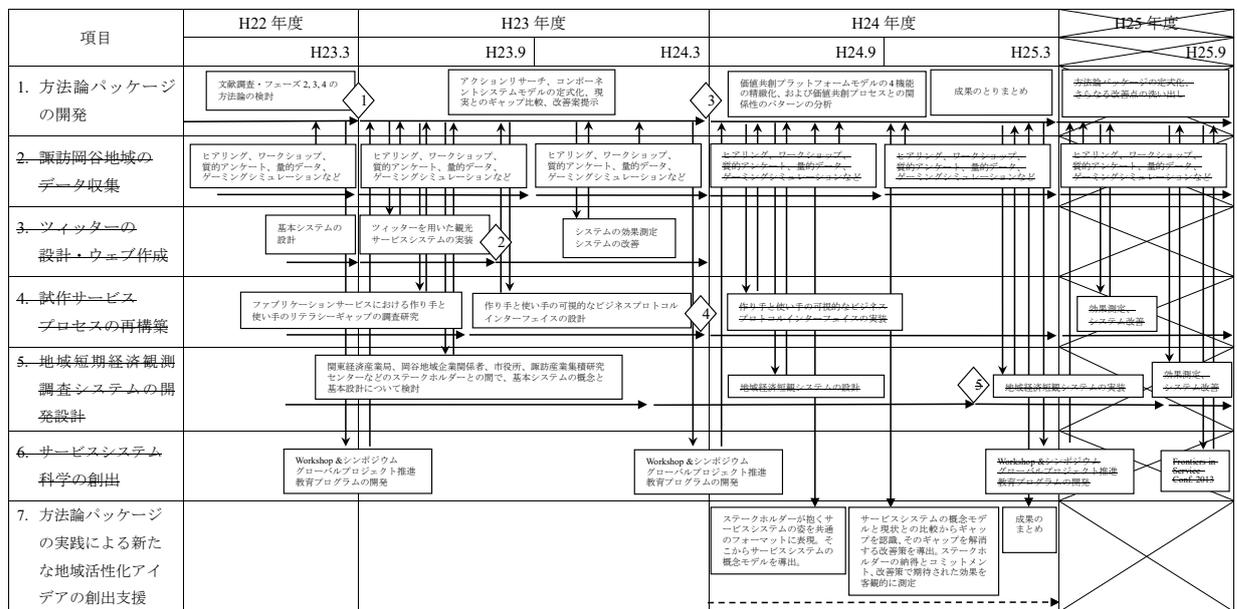


図 2-4 研究のロードマップ

2.3.4. サービス科学の基盤構築への貢献

2.3.4.1. 参加型方法論パッケージの構築

参加型方法論パッケージというアウトカムだけでなく、それを生み出すまで実施したプロセス自身こそが大きな成果である。その中で、サービスシステム科学の基盤構築を図り、また新たな書籍、国際学術誌の刊行を実現することになり、サービス科学の基盤構築に大きく貢献できた。

参加型方法論パッケージ構築までのプロセス

アクションリサーチを通じたサービス創出として、地域の「コト」をつなげる情報提供・共有システムの構築を目指して、ソーシャルメディアを活用した実証実験を行った。さらに、ものづくり（試作）における作り手と顧客との価値共創プロセスの構築を目指し、そこでボトルネックとなるフェーズを実証的に調査した。（3.2.1.、3.2.2.で詳述。）

参加型方法論パッケージのプロトタイプの構築

地域の経済状況を的確かつ即座に把握するためのシステムとして、地域オンデマンドアンケート管理システムの構築を目指して、ステークホルダーとの協議を行い、システムの機能等について設計案をまとめ、プロトタイプのシステムを構築した。（3.2.1.で詳述。）

2 階層価値共創プロセス支援方法論の構築

現実のサービス問題をサービスシステムとして捉え、様々なステークホルダーがどのような視点・世界観から相互作用し価値共創に関与しているのかをリッチなコンテキストの中で記述・説明・予測できる表現枠組みとこれを支援する参加型方法論パッケージを開発した。（3.2.1.で詳述。）

2 階層価値共創プロセス支援方法論の実践

方法論パッケージをプロトタイプから進化させるとともに、ステークホルダーが学習し、その学習経験をスタート地点として地域活性化を進めていこうとする「八ヶ人（ヤツガット）」および「御田町スタイル」に対してその方法論パッケージを稼働させ、ステークホルダーによる持続的な改善案の案出を実現した。（3.2.2.で詳述。）

ここでの成果は、ステークホルダーを合理的で自らの利得を最大化する主体として捉える最適化(optimization)パラダイムというよりむしろ、多様なステークホルダーは、その様々な意図を互いに共有して理解し、その人間関係をよりよいものにしてゆくことを望んでいると仮定する関係維持(relation maintaining)パラダイムに基づいている。従って、導かれた具体的なアクションとともに、互いが他者の思いに気づき、今後一緒に行動していこうという気構えをもたらす支援プロセス自身の稼働に大きな意義がある。

2.3.4.2. 2階層価値協奏プラットフォームモデルの提案

方法論パッケージは、地域活性化をサービスシステムとして捉えるとき、地域活性化の価値共創プロセスとともにこれを支えるステークホルダー・コミュニティから構成される、2階層価値協奏モデルに基づいている。これは、地域活性化をサービスシステムとして捉える規範概念モデルで、地域活性化活動のあるべき姿を表現するモデルであり、方法論パッケージの基礎となったソフトシステム方法論ではシステム思考のステージで必ず問われる重要な成果物である。Jim Spohrer や Timo Rintamaki らから高い評価を得ている。（3.2.1.で詳述。）

2.3.4.3. インテンシブ・ワークショップと公開シンポジウムの開催

「サービスシステム科学」の創出を目指し、国内外の学会、ワークショップ等での報告を行って討議と意見交換を行った。特に、平成 22・23 年度に開催した国際サービスシステム科学ワークショップでは、方法論の基礎概念モデルである Value Orchestration Platform Model とその実践について詳細に検討した。さらに、SD-L (Vargo 2009; Vargo et al. 2008; Vargo et al. 2004)の提唱者である Steve Vargo をはじめとするサービス科学の第一線で活躍している研究者・実務家を招聘して公開国際シンポジウムを平成 22・23 年度に行い、サービス科学の研究者・実務家のグローバル・コミュニティの基盤形成を図った。具体的内容は、3.2.3.で詳述。

2.3.4.4. Translational Systems Sciences の提唱とブックシリーズの刊行

本プロジェクト推進の過程で Translational Systems Sciences というシステム科学における新たな概念を着想し、研究代表者が Editor-in-Chief となって Springer からオープンエンドのブックシリーズ Translational Systems Sciences を刊行することにした。このシリーズの第 2 巻として、本プロジェクトでの成果を記述する *Service Systems Science* を刊行する。具体的内容は、3.2.3.で詳述。

2.3.4.5. サービスシステム科学の推進

上記シリーズ第 2 巻の volume editor として、サービスシステム科学(service Systems Science)の概念を広く社会に提唱する。サービスシステム科学を Science of Service Systems、すなわち、Study of social value co-creation phenomena/process among service system entities from translational systems science perspective と定義する。ここで、social value は、経済的価値だけではなく、安心・安全といった情緒的価値や、持続可能性のような人類規模のアジェンダにおける社会的価値までを含む広範な概念である。方法論的に Translational Approach をとるのが大きな特徴である。本巻に、Kyoichi Kijima, Service Systems Science: Translational and Trans-disciplinary Approach to Service Systems, in *Service Systems Science* (K.Kijima, ed.), Springer Verlag を収録する。

また、Kyoichi Kijima and Yusuke Arai, Value Co-Creation Process and Value Orchestration Platform, in *Global Perspectives on Service Science* (S. Kwan, Y. Sawatani et al. ed.), Springer Verlag を執筆した。具体的内容は、3.2.3.、3.3.3.で詳述。

2.3.4.6. サービスサイエンスをカバーする新国際ジャーナルの発刊

中国をはじめとする主としてアジアの研究者・実務家がサービスサイエンスの領域における研究成果・実践内容を発表する場として、Asian Journal of Management Science and Applications(ISSN online: 2049-8691, ISSN print: 2049-8683, 4 issues per year)を発刊することとし、その Advisory Board Member として深く関与する。
<http://www.inderscience.com/jhome.php?jcode=ajmsa>

具体的内容は、3.2.3.で詳述。

3. 研究開発実施の具体的内容

3.1. 研究開発目標

本研究開発プロジェクトが取り組む課題は、以下の3つである。

- ① 様々なステークホルダーによる価値共創のプロセスを分析・記述・可視化し、そこでの合意形成を支援する参加型方法論パッケージを開発する。
- ② この方法論を援用したアクションリサーチにより、諏訪岡谷産業集積に新たな試み・イベントを発想・創出する。
- ③ 諏訪岡谷産業集積への適用を循環的に実践することで、方法論を進化・改善して、サービスシステムにおける価値共創のプロセスとメカニズムを記述・説明・予測し、それに基づき新たなサービスシステム的设计・マネジメント・評価を可能とするサービスシステム科学を創出する (図 3.1)。

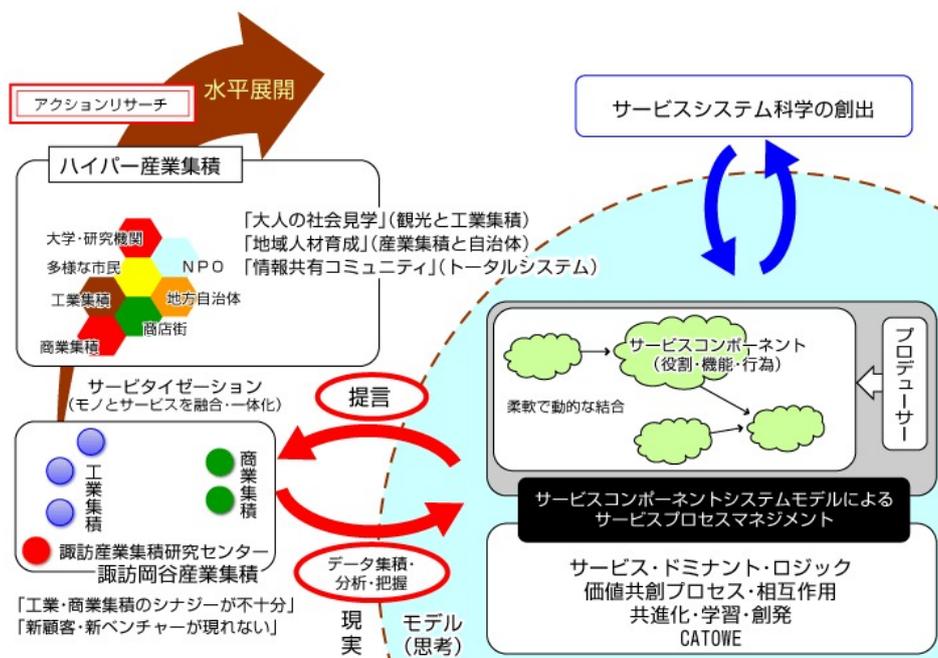


図 3-1 研究開発プロジェクトの全体像

3.2. 実施項目

3つの研究開発目標に沿って実施した項目を年度ごとにまとめる。

表 3-1 実施項目の推進

目標	実施項目		
	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
様々なステークホルダーによる価値共創のプロセスを分析・記述・可視化し、そこでの合意形成を支援する参加型方法論パッケージを開発する。	<ul style="list-style-type: none"> ●事例の調査による開発すべき方法論パッケージの方向性の確認 ●方法論パッケージのプロトタイプ開発に向けた指針の検討 		
	<ul style="list-style-type: none"> ●諏訪岡谷産業集積における方法論パッケージの必要要件の検討 ●方法論パッケージのプロトタイプの開発 	<ul style="list-style-type: none"> ●方法論パッケージの開発 ●第1循環：方法論パッケージのプロトタイプの開発 	第2循環：方法論パッケージの進化
この方法論を援用したアクションリサーチにより、諏訪岡谷産業集積に新たな試み・イベントを発想・創出する。	●諏訪岡谷地域のデータ収集	<ul style="list-style-type: none"> ●iPad を利用したアンケートデータの収集 ●地域情報共有・発信プラットフォーム構築とソーシャルメディアリテラシーの向上 	
		●新たな観光サービスの発想支援	新たな方法論パッケージによる思いの共有とアクションプラン
	●ツイッターの設計・ウェブ作成（諏訪地域情報提供・発信のプラットフォームの構築）	<ul style="list-style-type: none"> ●地域コンテンツの作成・発信支援 ●「スワいち」のサービス・プラットフォームとしての捉え直し 	
	●試作サービスプロセスの再構築	●ファブリケーションサービスにおける価値共創プロセス	
	●短期経済観測調査システムの開発設計	●地域短期経済観測調査システムの開発設計	
諏訪岡谷産業集積への適用を循環的に実践することで、方法論を	<ul style="list-style-type: none"> ●Jim Spohrer, Paul Maglio らとの情報交換 ●SRII-Global に出席し研究発表 	●フィンランド・アールト大学および Tekes でのレクチャー・意見交換	

<p>進化・改善して、サービスシステムにおける価値共創のプロセスとメカニズムを記述・説明・予測し、それに基づき新たなサービスシステムの設計・マネジメント・評価を可能とするサービスシステム科学を創出する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●国際サービスシステム科学ワークショップにおけるインテンシブ・ディスカッションと研究成果発信 ●公開国際シンポジウムによる研究情報発信とコミュニティ形成 ●SRII-Japan における招待講演 	<ul style="list-style-type: none"> ●国際サービスシステム科学インテンシブ・ワークショップと研究成果発信 ●国際サービスシステム科学シンポジウム 	
---	---	---	--

以下に、この表 3-1 を基準に 3 つの研究目標ごとにクロノジカルに報告する。

3.2.1. 目標①に向けて

目標①は、様々なステークホルダーによる価値共創のプロセスを分析・記述・可視化し、そこでの合意形を支援する参加型方法論パッケージを開発することである。

3.2.1.1. 平成 22 年度

事例の調査による開発すべき方法論パッケージの方向性の確認

地域活性化という課題(中村 2008; 大住 2011; 園部 2005)

地域を活性化するという課題は、古くて新しい課題である。古い課題であるというのは、日本では 1960 年代以降、国土総合開発法に基づく「全国総合開発計画(全総)」に沿って「国土開発」あるいは「地域開発」の名のもとに地域の活性化が図られてきたからである。新しい課題であるというのは、今日の地域活性化においては、かつての中央政府主導の地域開発とは異なり、地域資源を活用した自律的な活性化が課題となっているからである。

かつての地域開発の基本計画である全総は、「国土の均衡ある発展」を基本理念としていた。

一方で都市への人口や産業の集中を抑制し、他方で地方を振興することにより、過密過疎や地域格差の問題を解決しようという考え方である。地方は中央政府の政策的イニシアティブに沿った地域開発事業を推進し、これらの地域開発事業にかかる費用は地方交付税や国庫補助金、地方債等の形で国からの財政移転によって補填された。

このような中央政府主導型の地域開発は 1990 年代後半頃から見直しを迫られ、地域資源を活かした地方都市の自律的活性化へと大きく舵を切ることとなった。2005 年に国土総合開発法を全面改正して制定された「国土形成計画法」は、「その特性に応じて自立的に発展する地域社会」を基本理念とした。そこで強調されているのは、地域資源の活用による地域の自律的発展の必要性、そして国や地方自治体だけでなく企業や NPO、教育機関、地域団体、個人など多様なステークホルダーが関与する必要性である。

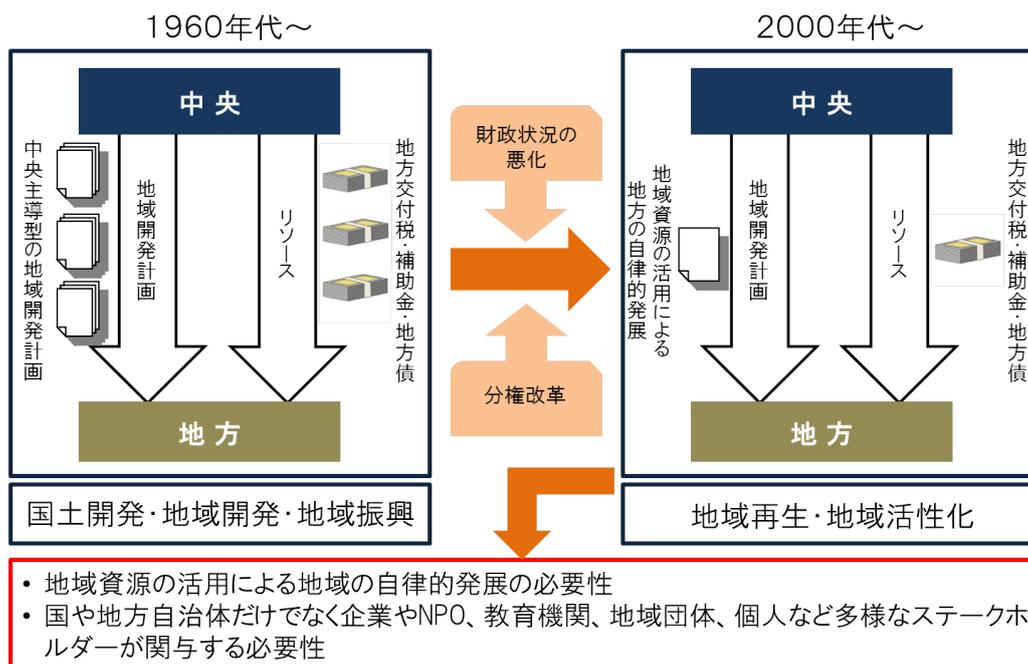


図 3-2 今日の地域活性化に連なる系譜

こうした地域資源の活用による自律的活性化が要請されるなか、近年では、いくつかの成功事例が脚光を浴びる一方で、その困難さと次のような課題もまた浮き彫りになりつつある。

第 1 に、ステークホルダー間の意見の摺り合わせである。

地域活性化の計画立案から実行、評価の段階まで、多様なステークホルダーの積極的な関与が主張されるなかで、それらステークホルダーのマネジメントの重要性が認識されつつある。ステークホルダーはそれぞれ多種多様な利害を持ち地域活性化の目標について描く姿が異なる場合もあり、短絡的に地域活性化の目標を設定すると利害対立に至ることもある。それゆえ、目標に到達するための計画や方法を検討し実施に移す前に、どのような目標を目指すのかについてステークホルダー間で意見の摺り合わせが必要になる。

第 2 に、地域活性化を推進するリソースと体制の問題である。

多様なステークホルダーのマネジメントに関しては、地方自治体は基本的にはサポート役にまわることになり、主体的にステークホルダーをまとめあげる意欲と能力をもった人材が必要となる。また、地方における事業、とくに自治体が大きく関与する事業は、首長の交代や議会勢力関係の変化など権力構造の変化に影響を受けることもあるため、ステークホルダーのマネジメントを行う人材をサポートするためのリソースと体制も重要になる。

第 3 に、複数のプロジェクトが有機的に結合することである。

地域資源は潜在的なものも含めて多様であり、それら多様な資源を活用する複数のプロジェクトが複雑に関連する。特定の地域資源を活用する場合でも、複数のプロジェクトが必要となり、かつそれらのプロジェクトが有機的に結合することが必要となる。

地域活性化問題への具体的取り組みの視点

研究開発プログラムを開始する直前の平成 22 年 10 月 8 日に、諏訪産業集積研究センター、NPO 法人匠の町 しもすわ、岡谷市経済部産業振興戦略室、下諏訪商工会議所、下諏訪町産業振興課等からの参加者を交え、諏訪地域のステークホルダーに対してヒアリングや個別討議などの質的調査を行った。

それを基として、現場の人々の内部モデル、すなわち人々が抱く世界観・価値観や現状認識、地域の将来像を調査した。また、人々の内部モデルを探り可視化する際に、それぞれのアクター群に対してどのような手法・アプローチが有効であるかについても検討した。

これらの質的調査では、諏訪岡谷地域の各分野の人々の間で共有されている現状認識・課題として、「中心市街地の空洞化と地域経済の低迷」、「ものづくり企業における『モノ』以外による差別化の必要性」、「地域活性化等に取り組む団体・組織の地域を超えた連携の不足とそれに伴う情報共有の不足」が明らかになった。

これらの課題に対する取り組みの中で、我々が注目したのは、ものづくり工業集積の課題への取り組みで、「モノ」以外による差別化と付加価値の提供として、顧客サービスの充実を課題に設定し、ものづくりに関するワンストップサービスに乗り出した点である。このような取り組みの先には、ものづくり企業が顧客・ユーザの要求を的確に把握し、また潜在的ニーズを掘り起こし、その要求に対して顧客の満足度を高めるようなソリューションを提示するといった、ものづくり企業のサービス化という目標も設定可能であると思われた。

また、地域活性化等に取り組む団体・組織の間で、これまで歴史的・文化的要因もあって発展してこなかった地域間連携が部分的とはいえ実現しつつあり、ITの活用を通じて積極的な情報共有・発信を行う団体・組織も増えつつあることも注目すべき点であった。これは「つながり」によって地域活性化活動の強化を目指す方向性があることを示すものである。この方向をさらに伸ばすためには、ソーシャル・ネットワーク・サービスを積極的に活用し、団体・組織同士だけでなく、顧客・ユーザ（観光客や地域訪問者など）ともつながることを通して、観光資源やイベントを媒介とした価値共創プロセスを構築することも有効な手段であると考えられた。ただ、インタビューとワークショップから、ステークホルダーはそれぞれ多様な利害を持ち地域活性化の目標について描く姿が異なることも明らかになった。

また、ワークショップでは、目標に到達するための計画や方法を検討し実施に移す前に、どのような目標を目指すのかについてステークホルダー間で意見の摺り合わせが必要であることが確認・共有された。さらに、摺り合わせを行うためには、主体的にステークホルダーをまとめあげる意欲と能力をもった人的資源が不可欠であり、ステークホルダーのマネジメントを行う人材をサポートするためのリソースと体制整備が重要である、とのステークホルダー間の共通理解を得た。

つまり、諏訪岡谷地域を全体サービスシステム、ないし価値共創のプラットフォームとして理解するならば、そこに価値共創のポジティブフィードバックのメカニズムを稼働させるアクターが存在しなければならないことになる。ものづくり企業のサービス化にしても、観光資源等の活用による地域経済・コミュニティの活性化にしても、それらの活動の方向付けを行い、指導力を発揮しながらまわりの人々を巻き込むことができる人材、さらには活動に積極的に関与し実働を行う人材などが不可欠である。

ここで参考になったのが、地域活性化の議論でしばしば挙げられる「若者」「バカ者」「ヨソ者」という人材像である（渡辺, 2007）。「若者」とは、積極的に活動に取り組む「実働部隊」であり、年齢的に本当に若いということではなく、過去の例にとらわれずに前向きに行動できる資質を備えた人材を意味する。「バカ者」は、突拍子もないことを言い出すアイデアマン・異端児で、地元の将来を案じる地元愛から誰も気付かなかった大胆な企画を創出することも多いような人材である。

「ヨソ者」とは、第三者の視点を持った整理屋で、客観的な情報から地域の強みと弱みを分析し、方向を示してみんなの後押しをする役割を演じ、市場が何を求めているのかという認識（マーケット感覚）の持ち主である。多くの場合、都会からのUターン、Iターンの人材に事例が見られ、外の世界を知っているため、その地域が何を発信すれば、多くの人々が着目するかに優れた感覚がある。

以上のように、諏訪岡谷地域における人々の問題状況認識やビジョンを把握し、それらの人々の問題状況認識やビジョンをサービス科学の観点から整理することを通じて、諏訪岡谷地域のあるべき姿を、ものづくり工業集積や観光産業、地域活性化活動といった地域構成要素のいずれもが顧客・ユーザとの価値共創プロセスを展開し、かつそれらの複数構成要素が相互作用する全体サービスシステムとして把握する必要性と妥当性を認識した。

方法論パッケージのプロトタイプ開発に向けた指針の検討

一般に、対象となる問題の文脈が複雑になり、変化の度合いおよび多様性の程度が増すにつれて問題解決やマネジメントがより難しくなる。問題状況の複雑さと多様性が増大する原因として大きく2つの要因が考えられる。ひとつは、取り組むべき対象の「システム」自身の複雑性であって、一般に、そこに関係する人や組織などの要素の数が増え、規模が大きくなればなるほど、複雑さと多様性は増大するだろう。

もう1つは、問題状況に関心や利害関係をもつ「問題関与者」であって、問題関与者の価値観や信条や関心が多岐に分かれていればいるほど、複雑さと多様性は増大する。このことから、問題状況を特徴付けるグリッドは「システム」と「問題関与者」の2次元から構成される。この枠組みはSOSM (System of Systems Methodologies)としてよく知られている(図3-3)(Jackson 1991; Jackson 2003; 木嶋 2007)。

システム \ 問題関与者	単一的	多元的	強圧的
単純	タイプ A	タイプ B	タイプ C
複雑			タイプ D

図3-3 SOSM : 問題状況と方法論のマッチングの枠組み

図3-3で縦軸はシステムのタイプを、単純なものから非常に複雑なものまで概念化して、連続的に示している。単純なシステムは、構造化された相互にあまり連関しないサブシステムから成り立っている。時間がたつても変化は少なく、構成要素の独自の動きや環境からの影響にあまり左右されない。一方で、この対極にある複雑なシステムは、あらかじめ結果の決まっていない相互に関連しあつた多くのサブシステムから構成されている。

横軸は問題に関心をもつ問題関与者間の関係を、単一的、多元的、強圧的の3つのタイプに分類している。問題関与者が似通つた価値観や信念、関心事をもっているとき、関与者は単一的な関係にあるという。この状況では、関与者は同じ目的を共有し、全員がその共有している目的をどう実現すべきかの意思決定に、全員がそれぞれの形で参加しているとみることができる。

これに対して、基本的な関心事は互いに相容れるが価値観や信念は共有していないとき、問題関与者は多元的な関係にあるという。そのとき、関与者同士の間には識論や意見の違い、場合によっては対立が生じる。議論やディベートが行われ、全員が意思決定に参加したと納得できるなら、融通したり譲歩しあつたりが可能となる。たとえ一時的でも問題関与者は、前進するための生産的な方法について合意し、しかるべき行動をとるようになるだろう。

さらに、関与者間に共通の関心は少なく、もし価値観や信念を自由に表現できたとしてもそれが激しく対立するとき、彼らは強圧的な関係にあるという。そこでは、譲歩は不可能で、目的に関して合意することも困難である。意思決定は、最も強い権力を持つ者によってなされ、命令が確実に順守されるように様々な形の強制が行われるかもしれない。

以上の2つの軸「システム」と「問題関与者」を組み合わせて分割すると、問題の文脈は原理的に単純-単一的、単純-多元的、単純-強圧的、複雑-単一的、複雑-多元的、複

雑一強圧的の6つの「理念型」に分けられることになる。ここで注意すべき点は、現実の問題がびたりとどれか1つのセルにはまるはずだと主張するわけではない点である。

さて一方、様々なシステム方法論の開発者は皆それぞれに、問題の文脈の本質をとらえるにあたって特定の理念型の視点に立ちながら各自のシステム方法論を編み出しているから、SOSM は、様々なアプローチ・方法論を分類する枠組みとして用いることができる。

実際、この枠組みを基準に、応用システム思考はその目指す方向性に基づき、目標追求なのか、多様な価値観の調整なのか、公平性の確保か、あるいは多様性の促進か、そのいずれかによって、タイプ A から D までの4つに分類される。

タイプ A: 目標追求をめざすアプローチ

タイプ A の問題状況を扱おうとする応用システム思考は、目標追求をめざすアプローチである。これはかなり幅広いカテゴリーで、あらかじめ決められた目標への最適化アプローチから、組織の生存可能性を確保するために必要な組織的行動と設計を目指すアプローチまで多様である。しかし、成功をはかる尺度として「効率性」（目的追求に使う資源はできるだけ最小か）と、「実行可能性」（使った手段は目標達成を可能にするか）を用いるのは共通している。

このタイプのアプローチは、問題関与者は単一的関係にあり、目標はすでに明白であるか、簡単に決められるものと想定している。そのため、対象システムが目標を達成するためにシステムを最適化したり、あるいはシステム内外で発生する複雑さや混乱の度合いに対応したりすることに注力する。

このカテゴリーの典型的なものとして、OR や SA, SE などのハードシステム思考、組織サイバネティクス、システムダイナミクスや複雑系などの構造主義的アプローチなどがある。

そもそもハードシステム思考が開発された状況を思えば、問題に関与する人々の間に共通認識があり、それゆえに解くべき問題の目標は明白であると仮定しているのは当然ともいえる。戦争に勝とうとしている時、あるいは戦後復興に携わっている時、単一的な問題関与者を想定することはきわめて合理的であろう。

一方、関連する膨大な数の変数や、おびただしい数の相互作用があるため、ハードシステム思考の前提を満たすことはほぼ不可能として、システムの構成要素やサブシステムの行動と、システム全体の振る舞いの基本となっているメカニズムや構造を特定することに主たる関心を置く立場がある。システムの振る舞いに関係していると「表面的に」観察される全ての変数間の関係を、数学的にモデル化することは不可能かもしれない。だが、生存可能性などシステムの機能や振る舞いを決定する、システムの深層にある構造上の「本質的特徴」を明らかにすることはできるかもしれない。このような信念に基づくアプローチを「構造主義的」アプローチとよぶ。

そこでは、システムが生存し続けてゆくために、絶え間なく適応し、自己組織化し、内的もしくは外的な要因で発生する混乱に対応していくために、設計上での主要ポイントを操作すればいいのか、より深いレベルで知ることが可能になると確信している。

このように、構造主義的アプローチの関心は、複雑適応系の性質を理解し、それが目標追求の能力をもつよう設計し、混乱した環境でも生存可能であり続けられるよう保証することにある。その具体的なアプローチとしては、「システム・ダイナミクス」、「組織サイバネティクス」、「複雑系」がよく知られている。

タイプB：ソフトシステム・アプローチ

タイプBの応用システム思考は、問題関与者・利害関係者の異なる価値観を探求し調整することを目的とし、しばしば、ソフトシステム思考ないしはソフトシステム・アプローチと呼ばれている。そこでは、特に、問題関与者の主観と解釈を尊重した学習プロセスの重要性が強調される。

ソフトな方法論にとっての成功の尺度は、「有効性 effectiveness」(達成したいことを実際に達成しているか)と「洗練 elegance」(利害関係者・問題関与者は提案内容が趣味のいいものだと感じているか)である。

ハードシステム思考の最大の問題点は価値観の多様性に対応できなかったことだとして、ソフトシステム・アプローチは、利害関係者同士の価値観や信念や哲学が異なることから発生する意見の食い違いや対立に対応しようとする。

ソフトシステム思考は、システムの状態と目的を客観的に説明するとか、その問題に関与する全員が納得できる共通の目的が容易に見つかるといった考えはとらない。価値観や信念や関心が多様である以上、これは不可能だし、むしろ望ましくないと考えるのである。代わりに重視されるのは、対立する異なる世界観をある程度調整して共存並立させられるかどうか、すなわち、アコモデーションの視点である。

その特徴は、次のようにまとめることができる。まず、ソフトシステム思考は、誰でも使える方法論を目指す。ハードシステム思考は、彼らが分析する決定が実際にどのように実行されるかについてほとんど関心を払ってこなかった。というより、ハードシステム思考の使命は、それに基づいて決定が下せるような情報を意思決定者に提供することで、自らは価値の問題にはかかわるべきでないと考えている。ハードシステム思考の一分野として70年代に提唱された実施理論 implementation theory にしても、分析を受け入れてもらい提案を実行してもらうためにはどうしたらよいかに主たる関心があった。

それに対して、ソフトシステム思考は、より単純なツールを提供し、素人が利用するのも十分現実的であろうとする。社会的相互作用と判断をうまく活性化しさえできれば、方法はそれほど複雑である必要はないとする。

2番目に、ソフトシステム思考は、意思決定プロセスへの利害関係者・当事者の積極的関与を促す。典型的な大規模な意思決定は同じような考えを持った単一グループによってなされるということはほとんどなく、異なった視点を代表する人々の間の幅広い交渉の結果である。より戦略的な問題を決定しなければならない場合には、一つの専門知識の範囲を越えて学際的に、定量的・非定量的な学問分野からの成果を統合・評価することが必要である。このような評価をするには、制御できない要素によって生まれる脅威と機会の両者に十分な注意を払わねばならず、この点にソフトシステム思考の有用性が存在する。

3番目に、非定量的・視覚的方法の援用もソフトシステム思考の大きな特徴である。数理的で形式的な方法は、実際の問題に直面している当事者にとってほとんど近づきがたい分析となっているとして、ソフトシステム思考では複雑性を、たとえば、グラフィックスなどの視覚的な方法で表現し把握し操作しようとする。視覚的な方法によれば、多くの複雑性を表現し状況の暫定的理解を得るのが驚くほど簡単になる。たとえその特有のグラフィックスに経験がない人でも、容易にこの言語を使ってその「モデル」に修正を指示することが可能である。

それらのモデルは必然的に非定量的なモデルであるが、解決案を見いだすというよりむしろ可能性を概観するためには、十分である。このように、ソフトシステム思考の新しい方法論は、(1)構造のよくわかった問題に対して厳密な解決案を提供するというよりむしろ、構造のよくわからない問題状況を部分的にでも構造化しようとする事、また、(2)意思決定プロセスへの問題関与者の積極的参加を強く要請すること、などの際だった特徴をもち、最

近では問題構造化手法(PSM; Problem Structuring Methods)とも呼ばれ、特に戦略的意思決定問題に接近するための有望なアプローチとして期待されている。

ソフトシステム思考の中でも、特に、チェックランドの「ソフトシステム方法論 (SSM: Soft Systems Methodology)」がもっともよく知られている。SSM は、複数の価値観・視点とその意味するところを明示するためにシステム・モデルを用い、複数の視点をシステムミックに探求することで、問題状況の関与者がもつ異なる世界観に相互理解をもたらす、システムミックな学習プロセスを生み出すことである。この学習プロセスによって、異なる価値観や信念を持ち、それが異なったままであるかもしれない問題関与者間で、仮に一時的でも、様々な価値観が並立しながらそれぞれが他を受け入れている状況(アコモデーション)を達成しようとするのである。

ソフトシステム思考で、このアコモデーション(accommodation)という概念は本質的に重要である。そこでは、さまざまな価値観が共存・共生し不安定の中での安定が達成されている。アコモデーションは、利害や価値観が一点に収束しているという意味での合意(コンセンサス)達成の状況とは異なる。それは、他者の価値観が自らのそれとは違っていることを認め理解した上での共存である。

合意が合理性・最適性をもって追求されるのに対して、アコモデーションは学習により探索される。関与者それぞれが認識する世界や環境に関する知覚をディベートや自由討論等で互いに表明しすり合わせ、その過程で、自分とは異なる世界観を持った他者の立場・考え方を学習し理解する。また、そこでは情報や責任等の重なりにより、冗長性が存在し、これが対話とコミュニケーションを促す。

このように、アコモデーションのもとでは、異種の情報が融合し、発想を国定化しない多様な価値観が共存することになる。アコモデーションの達成には、関与者の価値観や信念、哲学の理解がきわめて重要である。ソフトシステム思考は、組織にどういう変化をもたらすことが可能かを知るためその組織の文化と政治力学を探り、全員が納得する行動方針について参加者のコミットメントを獲得しようとするのである。

タイプC: 公平性確保の方法論

タイプC は、強圧的と見なされる問題状況に介入しようとするアプローチである。ソフトシステム思考は、異なる利害関係者間でも合意あるいは少なくとも調整は可能だという多元的な仮定を置いておき、問題状況が強圧的でありうるという前提のもとに公平性確保を目的とした「解放のための」システムアプローチが提案されたのである。

このようなタイプC のアプローチは、不利益を受けている人々を支援し、全員がシステム設計に完全に貢献し、対象システムの運営からしかるべき利益を受けられるようにしようとする。このような不利益は、たとえば、利害関係者の集団がもつ権利がきちんと認識されていないからかもしれないし、あるいは、意識的もしくは無意識に、階級や性別や人種、性的指向、身体障害など様々な差別の結果かも知れない。具体的には、CSH (Critical Systems Huristics)や Team Syntegrity などの方法論がよく知られている。

タイプD: ポストモダンアプローチ

タイプD のポストモダンアプローチは、状況改善を保証できる一般的な方法論が存在するのだというシステム方法論自身の立場に懸念を抱く立場をとる。この立場では、あらゆる問題状況には膨大で解析不可能な複雑さと強圧が内在しているものだとおき、解放のためのタイプC と同様に、抑圧された視点を強調し多様性を増幅しなくてはならないという。これは、圧倒的支配のシステムに挑戦し打破して、抑圧された意見に声を与えなくてはならないと考えるため、アンチ・システムミックであるとさえいえる。

ほかのタイプに比べて比較的新しく、まだきちんと構築されているとはいえないが、ポストモダン主義者は、これまでのシステムアプローチの全てを「モダニズム的」な性質のものだと分類する。ポストモダンアプローチは、全ての問題状況にはきわめて強圧的な要素がまわりついていると見なし、多様性の促進による状況の改善に興味がある。例外を強調し、抑圧された声に耳を傾け、人々の感情を巻き込むことで創造性や面白さを解き放とうとするのである。

以上述べた SOSM のグリッドに示される理念型の多種多様な問題状況の特徴に基づき適切な方法論を採用するため、本研究開発プロジェクトの対象とする問題状況の特徴をさらに検討した。

諏訪岡谷産業集積における方法論パッケージの必要要件の検討

研究開発プログラムを開始する直前の平成 22 年 10 月 8 日に、諏訪産業集積研究センター、NPO 法人匠の町しもすわ、岡谷市経済部産業振興戦略室、下諏訪商工会議所、下諏訪町産業振興課等からの参加者を交え、諏訪地域のステークホルダーに対してヒアリング、個別討議、ワークショップなどの質的調査を行った。それをベースに、現場の人々の内部モデル（人々が抱く世界観・価値観や現状認識、地域の将来像など）を調査・記述する作業を通して、そのような地域の人々の間での内部モデルを探り可視化する際に、それぞれのアクター群に対してどのような手法・アプローチが求められるかについて検討し、合意形成を支援する方法論パッケージ開発の第一歩とした。

その結果、諏訪岡谷の産業集積を、様々なステークホルダーが集まり関与・相互作用する「価値共創のプラットフォーム」として位置づけるべきであると考え、マーケティングにおける SIPS モデルを援用した価値協奏プラットフォームモデルにより、サービスコンポーネントシステムモデルを特徴付けるのが有用ではないかとの結論に到った。主たる論点は以下の通り。

● 若者・バカ者・ヨソ者の必要性

諏訪岡谷地域に価値共創のポジティブフィードバックメカニズムを構築し、ステークホルダー間の相互作用を高めそこで新たな価値を創発させるためには、いわゆる若者・バカ者・ヨソ者が必要である（渡辺, 2007）。

積極的に活動に取り組む“実働部隊”である「若者」は、過去の例にとらわれずに前向きに行動できる資質を備えた人材を意味する。突拍子もないことを言い出すアイデアマン・異端児である「バカ者」は、地元の将来を案じる地元愛から誰も気がつかなかった大胆な企画を創出することが期待できる。さらに、第三者の視点を持った整理屋で、客観的な情報から地域の強みや弱みを分析し、方向を示してみんなの後押しをする役割を演じる「ヨソ者」は、市場が何を求めているのかという認識（マーケット感覚）の持ち主である。多くの場合、都会からの U ターン、I ターンの人材に事例が見られ、外の世界を知っているため、その地域が何を発信すれば、多くの人々が着目するかに優れた感覚がある。

● SIPSモデルの活用可能性への可能性の着眼

若者・バカ者・ヨソ者の 3 者だけでなく、観光客や工場への発注などの地域内外からのステークホルダーを常に引き付けるとともに、価値共創を継続的に活性化するためには、共感 (S)・興味 (I)・参加 (P)・共有 (S) のプロセスを定常的に回すことが必要であると主張するマーケティング分野で提案されている SIPS モデルが参考になるとし、今後その意義について検討することにした (Dentsu, 2011)。

このモデルは、これからの生活者消費行動を『共感する (Sympathize) ⇒興味を持つ (Interest) ⇒参加する (Participate) ⇒共有する (Share & Spread)』と整理したモデルである。

- プロデューサーの不在とエンパワーメントの必要の認識

企業と異なり権限関係が明確でない産業集積では、行政・組織・個人を含めどのようなステークホルダーであっても、また、若者・バカ者・ヨソ者も、価値共創のプロセスを牽引するプロデューサー・システムオーナーの役割を果たすのは難しい。

そのようなプロデューサー不在の状況で重要なのは、各ステークホルダーの能力・知識をエンパワーするサポート機能である。我々の研究開発プロジェクトが果たす機能はそこにあり、わき上がってくる価値共創の動きを支援し、さらなる展開に向けてステークホルダーをエンパワーすることである。行政や地方自治体に期待すべき役割も、価値共創の方向付けをトップダウンで主導するというよりも、むしろそのようなボトムアップの動きを奨励・エンカレッジすることである。

- 「価値共創のプラットフォーム」としての産業集積

以上の議論から、産業集積は、様々なステークホルダーが参加し相互作用する「価値共創のプラットフォーム」として捉えるべきであり、そこで本質的に求められるのは、「ステークホルダーのエンパワーメント」と、様々な「価値のオーケストレーション」である、との共通理解を得た。

- 価値のオーケストレーションを支援するサービスコンポーネントシステムモデル

従って、本研究開発プロジェクトが開発すべき方法論パッケージは、産業集積のあるべき姿として上述の論点を取り込んだサービスコンポーネントシステムモデルを備えるべきであるとの認識を得、今後のパッケージ開発の基本理念とすることで方向性がまとまった。

3.2.1.2 平成 23 年度

前年度の実績を踏まえ、「諏訪岡谷地域における実際の地域活性化問題に介入・調査してコンテキストの理解を行い」、「その分析・評価・検証・学習に基づき、事例の概念化を行い」、「実験計画・設計・操作化により再び事例に介入・実践してコンテキストの編集・提言を行う」、という循環的構造を持つシステムミックなアクションリサーチ(King et al. 2004; 横溝 1998; 神沼他 1995; Checkland et al.1994; Checkland, 1999)の研究プロセス(図 3-4、再掲)を着想・開始し、平成 23 年度にはその第 1 循環を実施した。

このプロセスでは、①として具体的な事例対象である諏訪岡谷の地域活性化の試みに関与するステークホルダーに対するヒアリングを実施し、そこでの討議をファシリテートし、②としてステークホルダーの現状認識、問題意識、将来ビジョン等を確認した。③の概念化のステージでは、サービス科学の視点からこの活動を可視化、共有化し支援する方法論のプロトタイプを、ソフトシステム方法論を基礎として開発した。

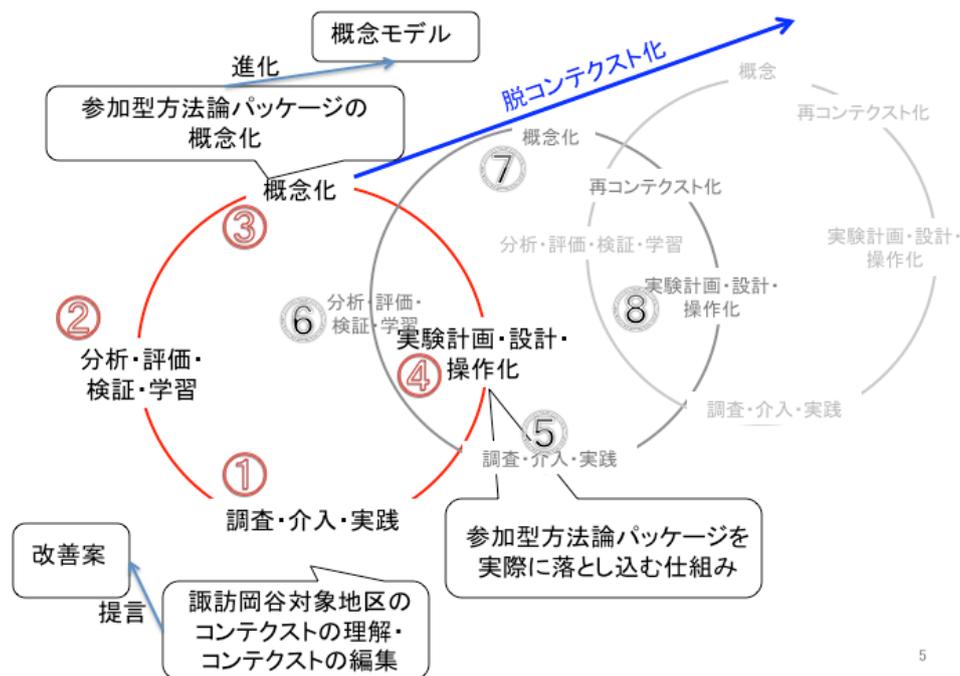


図 3-4 研究のプロセス

この方法論を④で操作化して、⑤で再びこれを現場に戻した。これにより、ソーシャル・ネットワーク・サービスを積極的に活用し、団体・組織同士だけでなく、顧客・ユーザ（観光客や地域訪問者など）ともつながることを通して、観光資源やイベントを媒介とした価値共創プロセスを構築する具体策を導出し、その実施方法について検討した。

第1循環：方法論パッケージのプロトタイプの開発

すでに述べたように、SOSM を典型とする方法論の状況適応理論の枠組みを参考に、本研究課題を検討した結果、多種多様なステークホルダーが関与し、しかも地域活性化という方向性は共有するもののその思惑・意図が多様であることから、目標達成のための計画・方法を決定する前にどのような目標を目指すのかを検討することが必要であり、いわゆる複雑で多元的な問題状況を取り扱う、ソフトシステム・アプローチが適切であるとの結論に達した。

そのようなソフトシステム・アプローチの中でも、現実のサービス問題をサービスシステムとして捉え、様々なステークホルダーがどのような視点・世界観から相互作用し価値共創に関与しているのかをリッチなコンテキストの中で記述・説明・予測し、支援する典型的な方法論が、ソフトシステム方法論である（図 3-5）（Checkland 1999; Checkland 1994; Checkland et al. 1994）。

図 3-4 で示した研究プロセスの第1循環として、参加型方法論パッケージのプロトタイプとしてソフトシステム方法論を用い、そこからこれを改善・カスタマイズすることにした。ソフトシステム方法論のプロセスを活用して、まず、諏訪岡谷地域の様々なステークホルダーが地域活性化に向けて考える思いや信念をインタビューやワークショップにより洗い出し、その相互関係に注目してサービスシステム (Barile et al. 2010; Maglio et al. 2008; Ng et al. 2010) として捉えた。

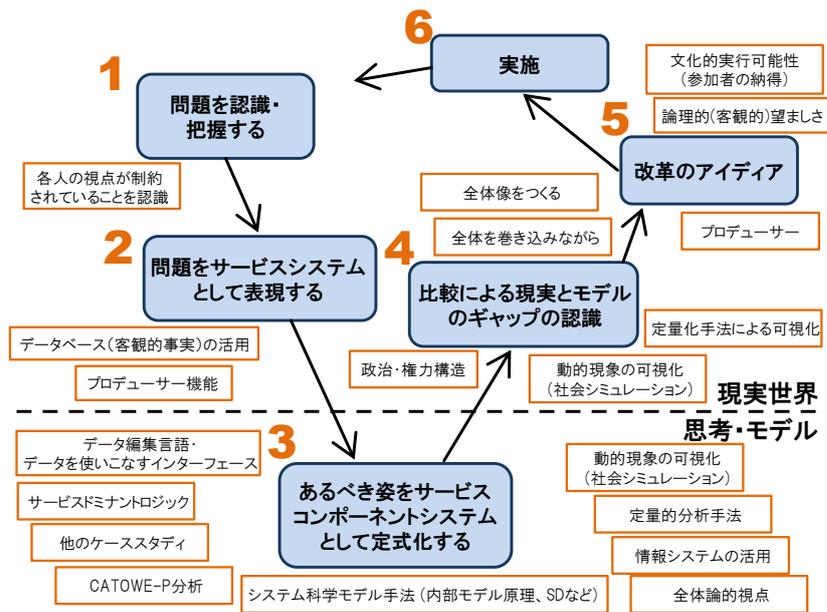


図 3-5 参加型方法論パッケージのプロトタイプ

第1・第2フェーズ（問題を把握し、記述する）

まず、図 3-5 の 1 と 2 のフェーズを実施するために、諏訪各地のステークホルダー（地方自治体・商工会議所の方々、イルプラザ岡谷内のテナント業者、精密機器中小企業の経営者、下諏訪町御田町商店街の人々、地域活動を行っている NPO や団体、個人）に対するヒアリング、個別討議、ワークショップを行い、質的データを収集した。

とくに現地のステークホルダーが「現状をどのように認識しているのか」、「どのような将来期待をもっているのか」、「地域間の連携はどのような現状なのか」という点に焦点を合わせて調査を行った。

また、平成 22 年 2 月 19 日、20 日に諏訪 6 市町村を横断して行われるイベント「スワいち」の会場で、来場者と出店者の双方を対象として、アンケートデータ収集と調査を行った。

ものづくり工業集積におけるサービスの必要性

下諏訪町の自治体関係者および商工会議所関係者へのヒアリングから、次の点が明らかとなった。「下諏訪町では、グローバル化による産業空洞化、リーマンショック以降の低経済成長とデフレの進行など、外部環境が大きく変貌するなかでもものづくり工業集積が生き残り、なおかつ再び活性化するためには、ものづくり以外の部分での付加価値の提供が不可欠である」との認識をもっている。そのような付加価値のひとつとして顧客サービスの充実を課題に設定し、「ものづくりに関するワンストップサービスを提供するために『ものづくり支援センターしもすわ』の設立に向けて準備を進めている」との説明があった。この「ものづくり支援センターしもすわ」の機能は、我々のプロジェクトで対象としている「試作サービスプロセスの再構築」と関連するものであり、今後の情報交換と協力関係を進めることを確認した。

地域内部の団体・人の連携

下諏訪町御田町商店街の人たち、地域内の中小企業の人たち、および地域活性化に取り組んでいる団体関係者へのヒアリングから、次の点が明らかとなった。

個別に地域活性化に取り組んでいる団体や人たちはいるが、それらの活動をつなげるような取り組みはあまり進んでいない。数少ない取り組みとして、「諏訪アライアンスプロジェクトさいか」が諏訪6市町村横断的に「スワいち」というイベントを仕掛けている。

諏訪地域の市町村は、歴史的背景もあり、地理的な近接性にもかかわらず産業や商業、イベント等でコラボレーションをすることが少なかった。様々な地域活性化に関する組織・団体や個人の間でも地域を超えた連携が取れてこなかったため、活動の目的、目標や地域活性化の方向性等を擦り合わせる必要性がある。ただし、近年では、「諏訪アライアンスプロジェクトさいか」に見られるように、若い人たちのあいだでは地域を超えた連携を模索する動きも起こりつつある。

共感を呼ぶ地域情報提供・発信のプラットフォームの構築

諏訪地域の自然や歴史、神社、イベントといった地域資源を中心に情報発信を行っている「スワッシュプロジェクト」へのヒアリングでは、地域情報提供・発信の媒体として、ウェブやブログ、ポッドキャストだけでなく、ツイッターやフェイスブック、あるいは動画配信のUstreamなどの利用について意見交換を行い、地域情報発信のプラットフォーム構築に向けて協力することが確認された。

諏訪地域に限らず地方都市共通の課題として、これらのソーシャルメディアを活用する際には、ソーシャルメディアを利用している人が少ないという問題がある。また、利用しているユーザであったとしてもその頻度や熱量が低いユーザが多いなどもある。そのため、少数ではあるが、ソーシャルメディアを強力に利用しているユーザをどのように巻き込んでいくかということが、重要な課題となる。つまり、ソーシャルメディアを利用するユーザの量的、質的底上げが不可欠であると考えられる。

プロデューサーの不在とエンパワーメントの必要性の認識

こうした調査の中で、さらに考えられる問題としては、企業と異なり権限関係が明確でない産業集積では、行政・組織・個人を含め、どのようなステークホルダーであったとしても、価値共創のプロセスを牽引するプロデューサーの役割を果たすのは難しいことである。

そのようなプロデューサー不在の状況で重要なのは、各ステークホルダーの能力・知識をエンパワーするサポート機能である。

我々の研究開発プロジェクトが果たす機能はそこにあり、わき上がってくる価値共創の動きを支援し、さらなる展開に向けてステークホルダーをエンパワーすることである。行政や地方自治体に期待すべき役割も、価値共創の方向付けをトップダウンで主導するというよりも、むしろそのようなボトムアップの動きを奨励・エンカレッジすることである。

第3フェーズ（あるべき姿（概念モデル）の構築）

全体サービスシステムを稼働させるアクターを確保するために、「若者」「バカ者」「ヨソ者」をひとつのガイドラインとして、マーケティングの実証モデルとしてよく知られているSIPSモデルを概念モデルの一つとして参照した。

SIPSモデル

「つながり」によって地域活性化活動の強化を目指すという方向性は、ソーシャルメディアが普及した今日の生活者行動モデルにも合致する。ここで参考になるのが、電通サトナオ・オープン・ラボが概念化した「SIPSモデル」である（Dentsu, 2011）。「SIPSモデル」とは、ソーシャルメディアが主流となる時代の生活者消費行動を「共感する（Sympathize）→確認する（Identify）→参加する（Participate）→共有する（Share & Spread）」と整理

したモデルである（図 3-6）。

情報の伝達経路がマスメディアからインターネットへと変化する中で、情報の届く範囲はマスからより細かいセグメント（男女や世代、あるいは同じ趣味・考え方の人たち）へと変化し、情報が広く共有される機会が減少したが、ソーシャルメディアの登場・普及により人々の新しい「つながり」が再構築されはじめている。そして、このソーシャルメディアの「つながり」という経路では、「共感」を得た情報が流通することになる。情報に「共感」が伴うことで、その情報が人の行動に及ぼす影響力は単なる情報よりも格段に大きくなる。さらに「つながり」を通じて得た情報、つまり「共感を纏った情報」は、情報の受け手の行動に影響を及ぼし、その受け手は情報を再び共有・拡散しようとする。

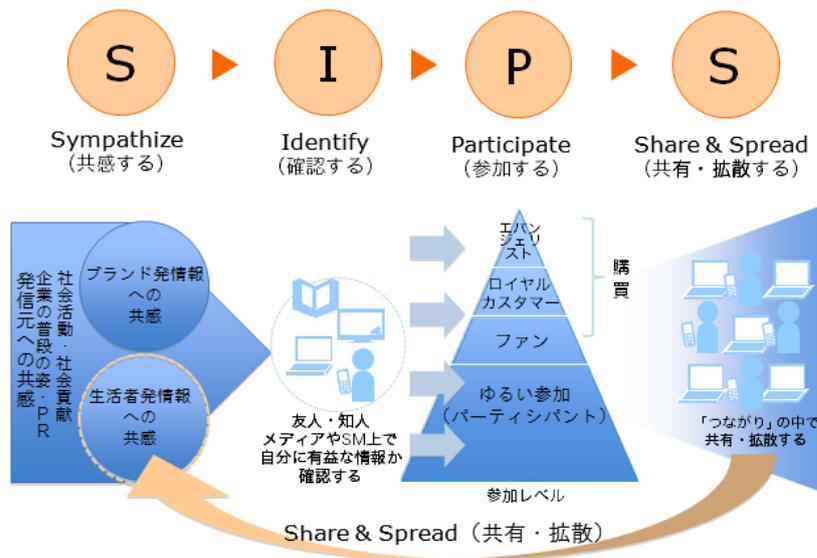


図 3-6 SIPS モデル(Dentsu 2011)
(出所： <http://www.dentsu.co.jp/sips/index.html>)

このような生活者の消費行動モデルは、観光・イベントの活性化にもほぼそのまま当てはまる。かつては旅行代理店が提供する旅行に団体で参加するのが一般的であったが、インターネットの普及により個人が検索して見つけた情報をもとに仲間内で旅行するスタイルが増え、さらにはソーシャルメディアの普及によって多くの知人・友人から共感されている情報をもとに旅行を楽しみ、その旅行の経験が再び知人・友人に共有・拡散される。

ここで重要になるのは、顧客となる人々との「つながり」を構築することと、その「つながり」に流通する情報を提供する、すなわち「共感をともなった情報」を提供することである。

価値共創の two-sided model (森岡 2009; Hagiu 2007; Hagiu et al.; Hagiu 2004)

次に、ステークホルダー参画を分析する中核規範モデル（リファレンスモデル）として、価値共創の two-sided model を構築した(図 3-7)。

本モデルは、産業集積を含む様々なサービス・プラットフォームを記述するフレームワークとしてきわめて有力であり、産業集積のサービスコンポーネントシステムモデル構築のためのリファレンスとしてこれを用いた。プラットフォームの利益最適化問題として定式化し数理的に検討した結果、両側のステークホルダーの立場は決して対称的でないことを導いた。

モデルの特徴は以下の通りである。

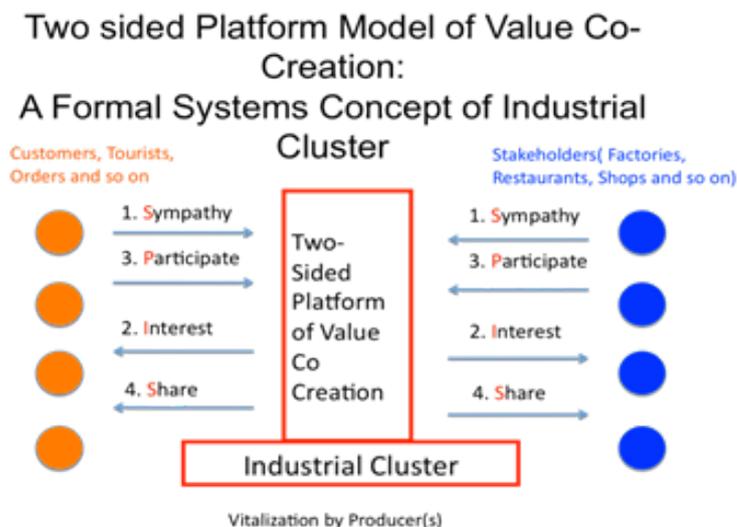


図 3-7 価値共創の Two-sided Model

第1に、諏訪のレストラン・ホテル旅館など歴史スポットや温泉などを抱える地域のステークホルダー（図の右側）と、地域内外からの観光客やツアーの引き合いなど（図の左側）がともに参加し、相互作用することで新たな価値を共創するプラットフォームとして、産業集積を捉える。

第2に、プラットフォームとしての産業集積が果たすべき役割は、価値の共創を促進するために、各ステークホルダーをエンパワーするとともに、様々な価値をオーケストレーションすることである。

第3に、そのためには両サイドからの参加者の必要を高めることが必要であるが、ここには間接外部性が存在するので、どちら側のステークホルダーを最初に引きつけるべきかとの「鶏と卵の問題」が存在する。

第4に、この卵と鶏の循環構造のどこを断ち切り、ポジティブフィードバックループを構築するかが、様々な価値をオーケストレーションして価値共創を促進するプラットフォームである産業集積が解決すべき一つの課題である。

第5・第6フェーズ（改革案の提案と実施のフェーズ）

上で述べた通り、地域活性化等に取り組む団体・組織の間では、これまで発展してこなかった地域間連携が部分的に実現しつつあり、ITの活用を通じて積極的な情報共有・発信を行う団体・組織も増えつつある。すなわち、これらは「つながり」によって地域活性化活動の強化を目指す方向に向かっていることを示していると考えられる。

この方向をさらに伸ばすために、我々の研究開発プロジェクトでは、ソーシャル・ネットワーク・サービスを積極的に活用し、団体・組織同士だけでなく、顧客・ユーザ（観光客や地域訪問者など）ともつながることを通して、観光資源やイベントを媒介とした価値共創プロセスを構築する可能性を探った（図 3-8）。

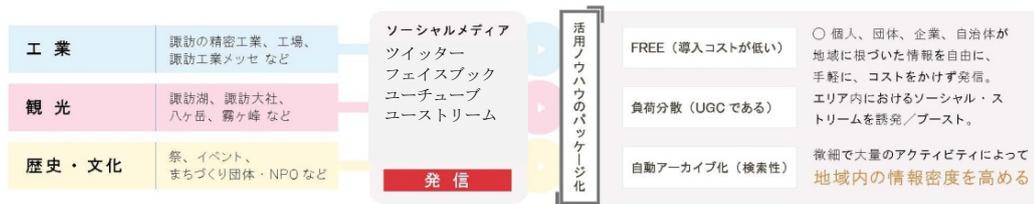


図 3-8 ソーシャルメディア活用の全体図

3.2.1.3. 平成24年度

平成23年度で実施した⑤現場への介入、⑥分析評価とその結果を踏まえ、平成24年度には、第2循環における⑦方法論パッケージの進化・発展を実現した。これにより、参加型の問題解決プロセスとステークホルダー・コミュニティのマネジメントの2階層からなる、新たな参加型方法論パッケージを考案した。

これを⑧で操作化して、「八ヶ人（以下、ヤツガットと記す）」と「御田町スタイル」の文脈に適用して、各ステークホルダーの理解共有と気づきの共有を実現した。

第2循環：方法論パッケージの進化

ソフトシステム方法論から2階層価値協奏プロセス支援方法論へ

平成23年では、方法論パッケージのプロトタイプとしてソフトシステム方法論を用い、問題状況の把握と記述、概念モデルの構築、さらには改革案の提案と実施を行ったが、これらの実践を通して、方法論パッケージとしてのカスタマイズの必要性を自覚するに至った。

ソフトシステム方法論のカスタマイゼーションに関して多くのステークホルダーらと検討した結果、現実のサービス問題をサービスシステムとして捉え、様々なステークホルダーがどのような視点・世界観から相互作用し価値共創に関与しているのかをリッチなコンテキストの中で記述・説明・予測・支援する方法論パッケージを以下のように定式化した（図3-9）。

まず、参加型の問題解決のプロセスについては、各段階において行うべき内容、そこでの課題、それを可視化する具体的な方法を図3-10に示した。このプロセスは、プロトタイプとして採用した、ソフトシステム方法論のステップを基本的に踏襲している。

一方、地域活性化を推進するリソースと体制に関しては、地域活性化事業のプロセス全体を支えるステークホルダーのコミュニティを形成しマネジメントすることが求められる。これはプロジェクト&プログラムマネジメント（P2M）の「コミュニティマネジメント」の議論が参考になる。ここでいうコミュニティとは「ステークホルダーが共通のテーマや目的・目標に向けて交流し、協働して、新たな価値を創造する共通の場」である（日本能率協会マネジメントセンター 2007；内藤 2008；上田 2007）。

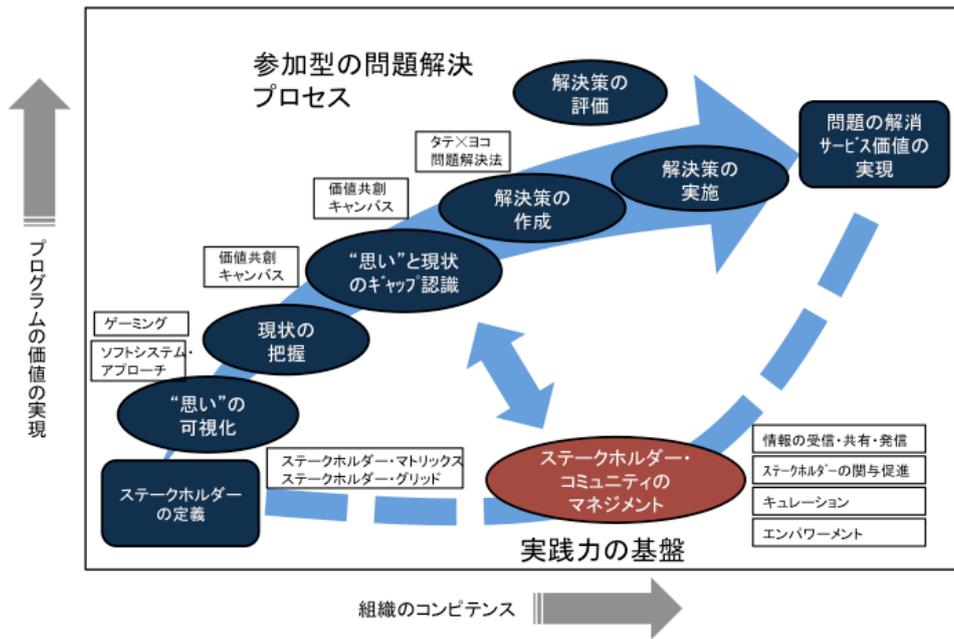


図 3-9 参加型方法論パッケージ

		内容	課題	方法	
ステークホルダー・コミュニティのマネジメント	主役	ステークホルダーを定義する	目標を共にすべきステークホルダーを定義する	価値共創プロセスに関与するステークホルダーが明確になっていない	ステークホルダー把握のためのマトリックス、影響グリッド
	共通観	自分たちの行っているサービスについての「思い」の可視化	自分たちのサービスについて各人の「思い」を可視化し、すりあわせることで、ステークホルダー間に共通観醸成	多様なステークホルダーが関与する場合、それぞれの「思い」を可視化し、それをすりあわせる必要がある	ソフトシステム・アプローチ ゲーミング
	現状把握	現状の把握	自分たちのサービスの現状を構造的に把握する(顧客・提供価値・インフラ・資金)。現在抱えている問題を把握	現状を直視できない。現状を把握するためのスキル不足。問題の全体像が把握できない	価値共創キャンバス マーケティングのフレームワーク(4P、4C、バリューチェーン etc.)
	課題設定	「思い」と現状のギャップの認識	「思い」と現状とのギャップを生み出す問題の本質的構造の理解。問題点の抽出。問題点の価値分析	問題となるギャップの本質的理解が不十分。ギャップについての理解が曖昧	価値共創キャンバス マーケティングのフレームワーク トゥールミンモデル
	問題解決	ギャップを埋めるための解決策	ギャップ解消のために、「何を」「誰が」「どのように」行うのか具体化	ギャップを埋める解決策の優先順位づけができない	タテ×ヨコ問題解決法。 ①目的とゴール、②アプローチとタスク、③スケジュール、④体制と役割、⑤リスクと前提条件
	実施	解決策の実施	ギャップ解消に向けて体制を整備し、解決策を実施	解決策を実施するための資金と体制づくり	
	評価	解決策の評価	解決策の評価、効果測定、サービスを取り巻く環境の変化の観測、ステークホルダーの満足度	どのように効果を測定するか	SWOT分析

図 3-10 参加型方法論パッケージの手法

地域活性化事業の課題を克服するために、地域活性化事業のプロセス全体を支える場としてのステークホルダー・コミュニティの整備とマネジメントを行う。このステークホルダー・コミュニティは、4つの基盤的要素を含む。

第1に「情報の受信・共有・発信」である。社会経済的動向の確認、事業に関連する資源状況の把握、サービスや製品の設計・開発・販売提供など一連のプロセスを管理するために必要な情報を受信する。受信した情報は、ステークホルダーの間で整理、蓄積、共有されることでコミュニティにおける共通観の醸成が図られる。ステークホルダー・コミュニティは多様な背景と専門知識・技術をもった人材が横断的に関与することが重要となるが、そのためには地域活性化事業に関する情報を潜在的なステークホルダーに届くように発信することも重要となる。これは、従来の価値協奏プラットフォームモデルにはなかった新たな項目である。

第2に「ステークホルダーの関与促進」である。コミュニティは適切なステークホルダーを可能な限り関与させることで、様々な知識や経験を融合して相乗効果をもたらすことが期待される。ここでのポイントは、ステークホルダーに地域活性化事業の目標や「共感」して参加してもらうことである。共感することでステークホルダーの参画意識は高まり、創造性が発揮され、活発な相互啓発や他者の巻き込みも期待できる。

第3に「キュレーション」である(佐々木 2011; 勝見 2011; ローゼンバウム 2011)。キュレーションとは、もともとは美術館や博物館の学芸員が展示会を企画してそのテーマに合ったアーティストや展示品を集め、その特徴が伝わるよう展示の順番や場所を考える行為を意味する言葉である。ここでは、ステークホルダーをまとめあげるマネジャーの立場の人・組織が、情報の受信機能を通じて情報を収集し、それらを選別し、編集することで、ステークホルダーが共感できるような地域活性化事業の目標や共通観をつくり出す行為を意味する。

第4に「エンパワーメント」である。コミュニティで大事なことは、ステークホルダーの自律性を促して創造性を発揮できる環境を整えることである。ステークホルダー・コミュニティにおいては、地域活性化事業のプロセスを推進するマネジャーの立場の人・組織の自律性を大いに尊重することが求められる。自律性を認められたステークホルダーは、強い責任感と高いモチベーションをもって事業に取り組み、また学習意欲が高まるので個人レベルの能力が引き上げられ、結果的にコミュニティの創造性の向上にもつながっていく。

このようなステークホルダー・コミュニティを基盤として地域活性化事業が進められることになるが、その最初のステージでステークホルダーの「想い思い」の可視化を行う。それにより、立場が異なれば各人の利害が異なり描いている目標も異なることが可視化され、同時に自らの利害やメンタルモデルも自己認識することで、周囲の状況について学習し理解を深めることで自己修正しながら、ステークホルダー間で受容可能な目標に近づくことが可能となる。

「想い思い」を可視化し摺り合わせることでステークホルダー間に一定の共通観を形成し、それらの「想い思い」の共通観と現実とのギャップを明らかにすることで、地域活性化事業の課題を浮き彫りにする。そしてその課題を解決する手段と方法について計画を立案し、実施体制を整えるステージへと進んでいく。

以下では、まず地域活性化の価値共創プロセスを可視化し支援する方法論について述べ、ついでステークホルダー・コミュニティの支援の方法について検討する。

ステークホルダーの定義と意思の可視化のフェーズ

このフェーズでは、ステークホルダー影響グリッドを用いて、当該地域活性化活動に巻き込むべきステークホルダーの判定を行う（図 3-11）。

ステークホルダー影響グリッド

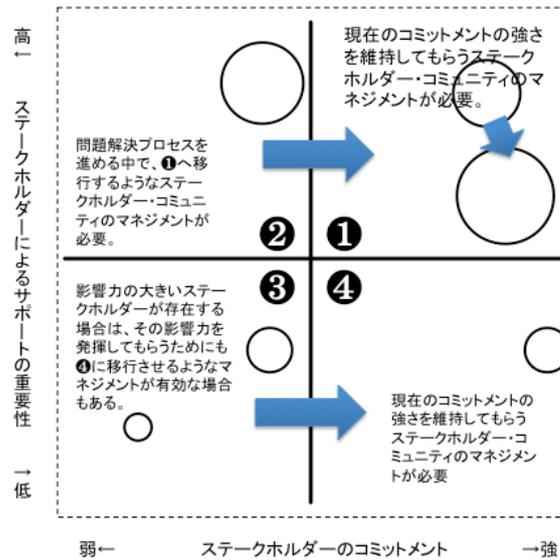


図 3-11 ステークホルダー影響グリッド

次に、自分たちが行なっている地域活性化事業について、各人の見方や考え方（“思い”）を可視化し、共有化する。この段階で、各人の“思い”が異なることを認識すると同時に、全体における自らの“思い”の立ち位置を自覚する。各人の多様な思いをすりあわせる作業を通じてのみ、ステークホルダー間の共通観を醸成できるのである。また、この現状把握と思いの可視化は、繰り返す必要がある。

この思いの共有化のために、ゲーミング手法を組み合わせることがきわめて有効である。このゲーミング手法では、自分が考えるプロジェクトの活動内容を絵に描き〔リッチピクチャー〕、活動内容についての“思い”を描いた絵を交換する（図 3-12）。

交換した人の立場からその人の考えている思いを（想像しながら）発表する。これにより、話す立場の人は、「こんな見方もあるのか」と他人の思いを自分の中に位置づけることができ、また、聞く立場の人は、「自分の思いはこんな風に理解されているのか」と自分の立場を客観的に捉えることができるようになり、両者の思いの共有が格段に進展するのである。

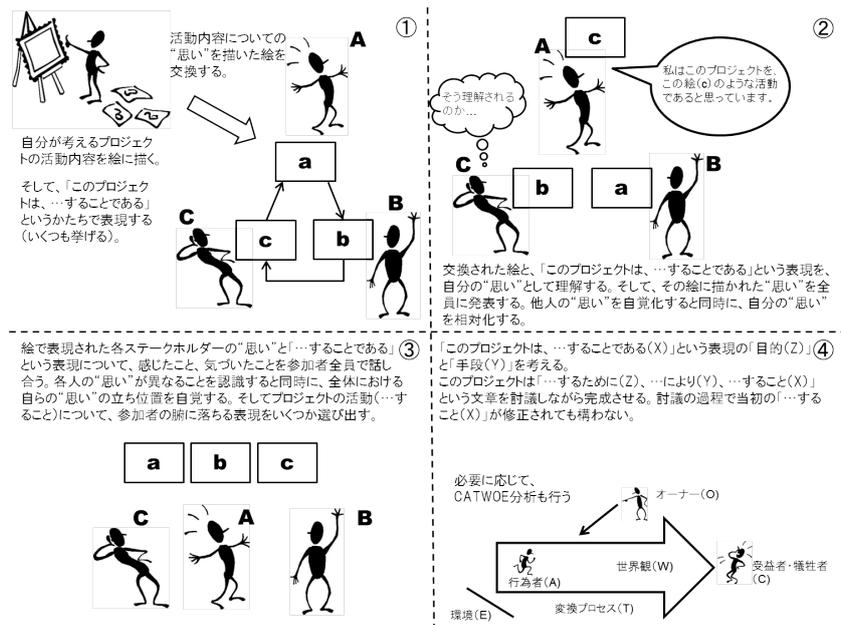


図 3-12 ゲーミングシミュレーションを用いた思いの表現と共有

現状の把握と「現状と思い」のギャップ認識のフェーズ

多様なステークホルダーがそれぞれ固有の世界観から捉えた現実のリッチな記述から、①それぞれの世界観・価値観を浮かび上がらせ、②その世界観のもとでの「あるべきサービスシステムの姿（メカニズム・プロセス）」を定式化し、③それらを比較する共通フォーマットとして、ビジネスモデルキャンバス(Osterwalder et al. 2013)をベースに価値共創キャンバスモデルを考案・開発した。

ビジネスモデルキャンバスは、ビジネスモデルの 9 つの重要な要素を理解するためのテンプレートである。ビジネスモデルの 9 つの要素ごとに枠が設けられており、それぞれの枠内にビジネスモデルの構成要素を入れていく。ビジネスモデルは独立した要素の集まりではなく動的システムであるため、1 つの要素が変化すれば他の要素にも影響を与える。すなわち、枠内に入れられた各構成要素はキャンバス全体に影響を与える。事業にかかわる多様な要素の結びつきを一度パーツごとに分け、それを新しいシステムに組み替えることで、新しい付加価値をもった事業に変革する作業が可能となる。9 つの構成要素は以下の通り。

- ①客層：どの消費者・ユーザに対して製品やサービスを提供するのか。
- ②提供価値：消費者・ユーザに対して何を提供するのか。
- ③チャネル：消費者・ユーザはどのように製品・サービスにリーチできるか。
- ④顧客との関係：消費者・ユーザとどのような関係を構築するか。
- ⑤収益：消費者・ユーザが本当に支払いしたと思うものは何か。どのように支払いするのか。繰り返し支払わせる仕組みを生み出しているか。
- ⑥主要資源：ビジネスモデルを支える資源は何か。本質的な資産は何か。
- ⑦主要活動：ビジネスモデルを成功させるためにはどのような活動が必要か。
- ⑧主要パートナー：ビジネスを行う上で必要なパートナーやサプライヤーは誰か。
- ⑨コスト構造：コスト構造はどうなっているか。

価値共創キャンパスは、ビジネスモデルキャンパスをベースに作成したもので、異なる点は顧客セグメントの右側に、競争相手、競争相手とその顧客との関係・チャネル、(価値の提供を行う立場から見たときの)損失を加えたことである。価値共創キャンパスを通じて、「思い」と現状とのギャップを検討した後、そのギャップの中で改善が必要となるもの、改善が可能なものを選び出し、それを解決するための手段は何であるのかを検討する。「思い」と現状とのギャップとその原因を突き止め、解決策を考えるために、他の事例からの知見を利用したり、可能な場合には、問題解決のための方法を適用する。

具体的には、ステークホルダーがそれぞれ同じ現実(観光サービス)を異なる価値観と視座で認識・解釈している点を可視化するために「ビジネスモデルキャンパス」を利用した。

今年度は、ビジネスモデルキャンパスの利用可能性を検討するための試行的な利用であり、ワークショップ等によりステークホルダー自らが要素を埋める方法ではなく、諏訪地域の観光サービスのステークホルダーに対するヒアリングと個別議論の内容をベースに各要素を埋めていき‘As Is’モデルを作成した(図3-13)。この‘As Is’モデルをベースにし、諏訪地域の新しい観光サービスを考えるワークショップを開催した。そこでは、下で述べる「価値協奏プラットフォーム戦略」を参照モデルとして引き合いに出して議論を行い、そこでの議論で出てきたアイデアを諏訪地域の観光サービスの‘To Be’モデルにまとめた(図3-14)。

パートナー	主要活動	提供価値	顧客との関係	顧客
<ul style="list-style-type: none"> 旅館(旅館組合) 地元商店(飲食、土産) 地元ボランティア 地元企業 JR 旅行代理店 バスツアー会社 諏訪地域の他の市町村 →諏訪観光連盟 大学等の学術機関 	<ul style="list-style-type: none"> 観光商品開発 広告宣伝、イベント 	<ul style="list-style-type: none"> 万治の石仏 諏訪湖 御柱祭 下諏訪宿 良質の温泉 温泉旅館 酒の醸造所(御湖鶴) 風情のある街並み 八島ヶ原温泉 妻鳴館(オルゴールの自作) 儀象堂(時計の自作) レンタサイクル 	<ul style="list-style-type: none"> 常連の観光客 観光案内所の情報提供 地域イベントの開催 	<ul style="list-style-type: none"> 日帰り観光客 宿泊の観光客 他の観光地との組合わせで訪れる客 中高年のグループ 中高年の夫婦 山、高原散策を楽しむ客 諏訪大社を訪れる客 御社祭にくる客 温泉巡りの客 日本酒を愉しみにくる客 地域イベント参加客
主要資源 <ul style="list-style-type: none"> 自然資源(諏訪湖、八島ヶ原温泉) 諏訪大社 万治の石仏 歴史 街並み 			チャネル <ul style="list-style-type: none"> JR、旅行代理店 観光案内所 ウェブサイト 	
コスト構造 <ul style="list-style-type: none"> 旅行代理店への手数料 街並み保全の経費 儀象堂の維持管理費 公共交通機関 イベント経費 宣伝広告費 人件費 			収益 <ul style="list-style-type: none"> 旅館 飲食店 地元商店 交通機関(タクシー、バス、電車) 	

図3-13 諏訪地域の観光サービスに関する‘As Is’モデル

パートナー	主要活動	提供価値	顧客との関係	顧客
<ul style="list-style-type: none"> ・旅館(旅館組合) ・地元商店(飲食、土産) ・地元ボランティア ・地元企業 ・JR ・旅行代理店 ・バスツアー会社 ・諏訪地域の他の市町村 →諏訪観光連盟 ・大学等の学術機関 ・キュレーター ・地元の歴史に詳しい人 ・アイデアを持つ地域外の人 	<ul style="list-style-type: none"> ・観光商品開発 ・広告宣伝、イベント ・従来の発想に囚われない観光商品の開発 ・コンテンツ・キュレーション ・キュレーター層の底上げ ・個の情報活用力向上 ・情報受信機能の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・万治の石仏 ・諏訪湖 ・御柱祭 ・下諏訪宿 ・良質の温泉 ・温泉旅館 ・酒の醸造所(御湖鶴) ・風情のある街並み ・八島ヶ原温泉 ・奏鳴館(オルゴールの自作) ・儀象堂(時計の自作) ・レンタサイクル ・地域資源を「モノ」ではなく「コト」として活用 ・消費者の関心に合わせて地域の歴史を巡ることができる多彩な街歩き ・手仕事の工房が集まる商店街、その物語性 	<ul style="list-style-type: none"> ・常連の観光客 ・観光案内所の情報提供 ・地域イベントの開催 ・旅館の情報提供機能 ・ソーシャルメディアを通じた「つながり」 ・個別の観光ニーズを持つ消費者への情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・日帰り観光客 ・宿泊の観光客 ・他の観光地との組合わせで訪れる客 ・中高年夫婦・グループ ・山、高原の散策客 ・諏訪大社を訪れる客 ・御柱祭にくる客 ・温泉巡りの客 ・日本酒を愉しみにくる客 ・地域イベント参加客 ・若年層の観光客 ・女子会 ・観光の行く先をネットやSNSの情報、口コミ、評価を参照する消費者
コスト構造 <ul style="list-style-type: none"> ・旅行代理店への手数料 ・街並み保全の経費 ・儀象堂の維持管理費 ・公共交通機関 ・イベント経費 ・宣伝広告費 ・人件費 		収益 <ul style="list-style-type: none"> ・旅館 ・飲食店 ・地元商店 ・交通機関(タクシー、バス、電車) 		

図 3-14 諏訪地域の観光サービスに関する‘To Be’モデル

試行的な利用ではあったものの、価値共創を利用することで、ステークホルダー間で観光サービスについて様々な視点と価値観が存在していることが可視化された。また、‘As Is’モデルと‘To Be’モデルとを比較することで、諏訪地域の新たな観光サービスを創出するために必要な要素を確認することができた。

まず、従来取り込むことのできていない顧客ターゲットである若年層やネット情報を重視する旅行者に対するチャンネルが現状では十分ではなく、関係を構築できていない。そこで、これらの若年層やネットを重視する旅行者の消費行動に合致するチャンネルの提供、および関係構築が必要となる。

また、それらの顧客ターゲットに対して提供する価値も十分に検討されていないのが現状であるので、これらの顧客にとって魅力的な新たな観光サービスについて検討することが必要である。

問題解決のための方法としては、一般的なビジネスフレームワークや「タテ×ヨコ問題解決法」などを用いることが考えられる(諏訪, 2010)。

この価値共創キャンパスで地域活性化事業を理解するとき、重要な点は、地域活性化事業が提供する価値が、顧客だけでなく、地域のパートナーとも共創関係にあることである。地域活性化事業には、当然ながら地域の当事者も加わっていることが多いが、しかしこの価値共創キャンパスで分かる通り、地域の当事者としての立場(パートナー)と地域活性化活動を行う立場(提供価値)とでは機能が異なっている。地域活性化事業は、顧客とパートナーとの間に入って価値共創の「場」をつくり出す機能を果たすものであると考えられる。

価値協奏プラットフォームモデル：概念モデル

価値協奏プラットフォームモデルは、価値共創のプロセス(Payne et al. 2008; Smith et al. 2007)を、co-experience, co-definition, co-elevation, co-developmentの4つのアクティビティの連鎖として記述したうえで、これをマネジメントする機能として、involvement, curation, empowermentを備えた階層システム・モデルである(図3-15)(Galbrun et al. 2009; Rintamäki et al. 2007)。

サービスシステム(Barile et al. 2010; Maglio et al. 2008; Ng et al. 2010)は、一般に、

A dynamic interaction of providers, customers, ICT (information and communication technology) and shared information that creates value between the provider and the customer (Cambridge White Paper 2008).

と定義されるが、価値協奏プラットフォームモデルは、このシステムが価値共創のプロセスとして遂行する上の4つの機能を明示するものである。

一方、マネジメントレベルで、**Involvement** は、いかにステークホルダーをプロセスに参加させるか、巻き込むかに関するもので、どのようにシステム境界を設定しシステムの境界条件を定めるかに関連する。**Curation** は、サービスシステムに関連するあらゆる情報を、独自の価値判断で整理し、新たな価値を創発する機能で、情報を収集しまとめ分類し、編集しつなぎ合わせて新しい価値を持たせて共有することを意味する。この行為を行う人はキュレーターと呼ばれる。キュレーターは、もともと、博物館や図書館などの管理者や館長を意味する。典型的には、北海道旭山動物園の動物の動的展示が、その成功事例としてしばしばあげられている。

Empowerment は、システムの個々の要素の性能を高めることに関連する。

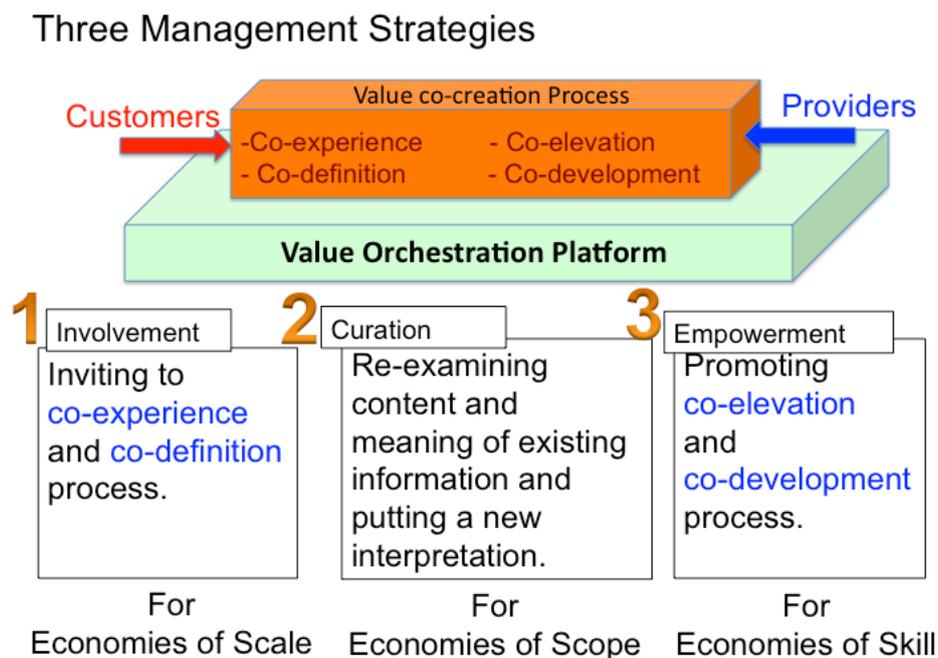


図 3-15 価値協奏プラットフォームモデル

以上の考察から、マネジメント機能を、システム科学の立場にたちシステム特性の視点から検討すると、①対象システムの境界設定と境界条件の明確化、②システム要素、③システム要素間の相互関係（複雑性と階層性、コミュニケーション、全体性と創発性）が必要である（表 3-2）（Barile et al. 2010; Spohrer 2009b）。

表 3-2 システム特性と価値協奏プラットフォームモデル

システム特性	価値共創プロセス	価値協奏プラットフォーム
境界設定と境界条件の明確化	Co-experience, Co-definition	Involvement
システム要素	Co-elevation	Empowerment
システム要素間の相互関係	Co-development	Curation

ステークホルダー・コミュニティのマネジメント：価値協奏プラットフォームモデルのカスタマイゼーション

価値共創のプロセスとそのマネジメントを記述した価値共創モデルを、本問題状況に合わせてカスタマイズした上で基本的な参照モデルとして採用した。

ここでのカスタマイズの必然性は2つある。ひとつは、すでに述べたように価値協奏プラットフォームのシステムオーナーが不在であるということである。地域におけるステークホルダーはきわめてフラットな構造をとる。

もうひとつは、プラットフォームからの情報受発信の機能が不可欠である。システムオーナーが不在であることと関連して、主体的な情報の利活用の仕組み作りを意識的にしてゆくことが必要である

価値協奏プラットフォームモデルをカスタマイズして得られた「地域活性化を取り扱うサービスシステムモデル」は、地域活性化の価値共創プロセスとともにこれを支えるステークホルダー・コミュニティからなる2階層価値協奏プラットフォームモデルである（図 3-16）（Spohrer 2009a）。

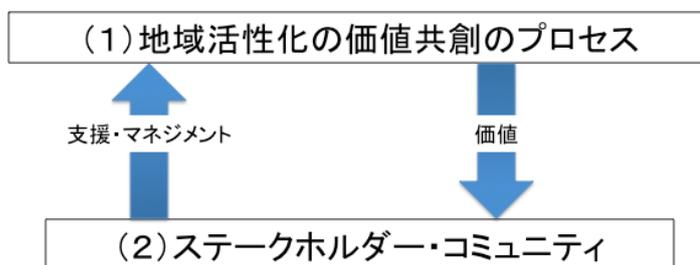


図 3-16 2階層価値協奏プラットフォームモデル

すなわち、地域活性化の価値共創プロセスでは、「ステークホルダーの巻き込み・取り入れ」、「思いの可視化と理解共有」、「現状の把握」と「思いとのギャップの認識」、「改善案の作成」、「改善案」の実施が行われる。これを支援するために、それぞれ、ステークホルダーマトリクス、同グリッド、ソフトシステム・アプローチ、ゲーミング手法、価値共創キャンバスモデル等のシステム思考手法を援用している。一方、これを支えるステークホルダー・コミュニティが、特に地域活性化問題においては重要である。この階層は、上記地域活性化の価値共創プロセスを支援・マネジメントし、ステークホルダーに価値を創出するために不可欠な階層である（図 3-17）。

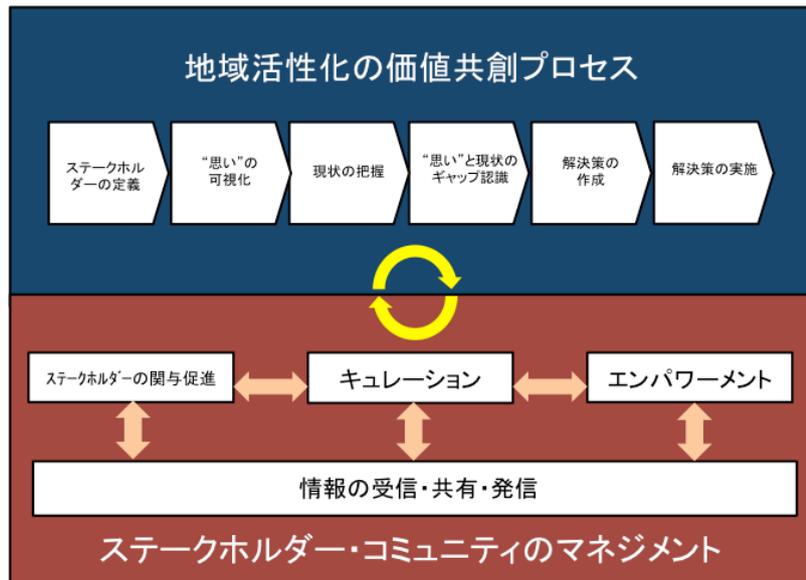


図 3-17 ステークホルダー・コミュニティのマネジメントと地域活性化の価値共創プロセス

マネジメントのための4つの戦略として、**①** 情報の受信・共有・発信、**②** ステークホルダーの関与促進、**③** キュレーション、**④** エンパワーメントを指摘した。ここで、特に**①** 情報の受信・共有・発信が新たにカスタマイズされた点である。

4つの戦略を通じて、共通観を醸成し浸透させ、多様なステークホルダーを巻き込みながらその創造性の発揮を促すことを通じて、問題解決プロセスを遂行する組織のコンピテンスを高めることができる（図 3-18）。

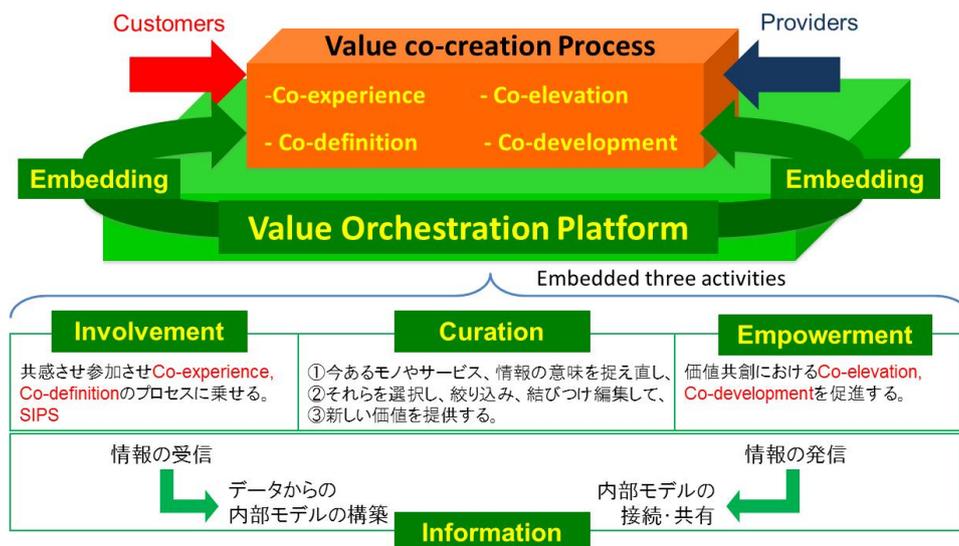


図 3-18 ステークホルダー・コミュニティのマネジメント戦略

まず、「情報の受信・共有・発信」に関しては、対面のネットワークの他に、利便性やコスト面からもインターネットを積極的に利用することが不可欠である。ウェブサイトや Eメール、グループウェア、データベースに加えて、近年急速に発展しているソーシャルメディアもコミュニティの情報ツールとして利用可能性が高まっている。

「ステークホルダーの関与促進」に関しては、コミュニティは、プログラムに関連する適切なステークホルダーを可能な限り関与させることで、様々な知識や経験を融合し、プログラムに相乗効果をもたらすことが期待される。この多様なステークホルダーを関与させ相乗効果を生み出すためには、ステークホルダーの自律性を促し創造力を発揮させる（エンパワーメント）と同時に、プログラム全体の共通観を形成、浸透させる（キュレーション）ことも必要である。

ステークホルダーを効果的に関与させるためのポイントとなるのは、ステークホルダーにプログラムの全体使命や目的・目標、共通観に「共感」して参加してもらうことである。全体使命や目的・目標、共通観に共感することで、ステークホルダーの参画意識は高まり、創造性が発揮され、活発な相互啓発や他者の巻き込みも期待できる。

「キュレーション」に関しては、もともとは美術館や博物館の学芸員が展示会を企画して、そのテーマに合ったアーティストや展示品を集め、その特徴が伝わるよう展示の順番や場所を考える行為を意味する言葉である。ここでは、プログラムマネージャーやプロジェクトマネージャーなどが、情報の受信機能を通じて情報を収集し、それらを選別し、編集することで、ステークホルダーが共感できるようなプログラムの共通観をつくり出す行為を意味する。

情報の受信機能によって様々な情報が収集されるが、それらの情報はそのままではただの寄せ集めの情報に過ぎないかもしれない。プログラムマネージャーやプロジェクトマネージャーなどがその情報を取りまとめ、整理し、編集することで情報に文脈が与えられ、ステークホルダーの間にプログラムについての共通観が醸成される。こうしたプログラムの共通観は、情報共有機能を通じて、プロジェクトの中に深く組み込まれていく。

「エンパワーメント」に関して、コミュニティとは、様々な分野のステークホルダーが共通の目的・目標に向けて交流し、協働して、新たな価値を創造する共通の場である。それゆえ、コミュニティにおいて大事なことは、ステークホルダーの自律性を促して創造力を発揮できる環境を整えることである。プログラムマネージャーは、プログラムとプロジェクトの目的・目標を明確化した上で、その遂行方法についてはプロジェクトマネージャーなどのステークホルダーの自律性を大いに尊重することが求められる。

プロジェクト遂行における自律性を認められたステークホルダーは、強い責任感と高いモチベーションをもって業務に取り組み、また学習意欲が高まるので個人レベルの能力が引き上げられ、結果的にコミュニティの創造性の向上にもつながっていく。ただし、ステークホルダーの自律的な行動にも制御は必要であり、その役割を果たすのがプログラムの目的・目標であり、キュレーションによって醸成されるプログラムに対する共通観である。

3.2.2. 目標②に向けて

目標③は、この方法論を援用したアクションリサーチにより、諏訪岡谷産業集積に新たな試み・イベントを発想・創出することである。

3.2.2.1. 平成22年度

本目標達成に向けた研究開発活動では、「諏訪岡谷地域のデータ収集」、「ツイッターの設計・ウェブ作成」「試作サービスプロセスの再構築」「地域短期経済観測調査システムの開発設計」を進めた。

諏訪岡谷地域のデータ収集

諏訪各地のステークホルダー（地方自治体・商工会議所の方々、イルフプラザ岡谷内のテナント業者、精密機器中小企業の経営者、下諏訪町御田町商店街の人々、地域活動を行っているNPOや団体、個人）に対するヒアリング、個別討議、ワークショップを行い、質的データを収集した。平成22年度は、とくに現地のステークホルダーが現状をどのように認識しているのか、どのような将来期待をもっているのか、地域間の連携はどのような現状なのかという点に焦点を合わせて調査を行った。また、2月19日、20日に諏訪6市町村を横断して行われるイベント「スワイチ」の会場で、来場者と出店者の双方を対象として、試験的にiPadを使ったアンケートデータ収集と調査を行った。

下諏訪町の自治体関係者および商工会議所関係者へのヒアリングから、次の点が明らかとなった。下諏訪町では、現在、ものづくりに関するワンストップサービスを提供するために「ものづくり支援センターしもすわ」の設立に向けて準備を進めているとの説明があった。この「ものづくり支援センターしもすわ」の機能は、我々のプロジェクトで対象としている「試作サービスプロセスの再構築」と関連するものであり、今後の情報交換と協力関係を進めることを確認した（平成23年4月15日のキックオフ大会で、出口弘が記念講演を行った）。

岡谷市の自治体関係者および商工会議所関係者へのヒアリングから、次の点が明らかとなった。岡谷市内には、かつて「イトーヨーカドー」と「ながの東急」という大型商業施設が進出していたが、現在はいずれも撤退している。イトーヨーカドーが撤退した後の商業ビル（JR岡谷駅前）は現在「ララ岡谷」となっており、1階部分に商店、飲食店、観光パンフレット配布棚、イベントスペース等があるが、集客力は非常に弱く、今後の再開発については様々な構想が出ているが経済状況が悪化したため進んではない状況である。また、ながの東急が撤退したビルは現在「イルフプラザ」となり、スーパーや衣料品店に加え、岡谷市教育委員会生涯学習活動センター、岡谷市子育て支援館「こどものくに」が入っている。生涯学習活動センターと「こどものくに」の利用率は比較的高い状況にあり、そのため、日中の建物内には比較的高齢の人と若い母子の姿が目につく状況である。岡谷市の中核的商業施設として期待されていたイトーヨーカドーと東急が撤退したことにより、駅前から伸びる中心街の集客力は低い状況に陥っている。JR岡谷駅前は、現在、「ララ岡谷」以外の商業店舗は存在しない（以前はマクドナルドがあったがそれも撤退）。これは、交通手段の中心が車となっている地方都市では、商圈が「駅前」ではなく幹線道路沿いにあることも原因となっている（大都市と地方都市の駅前機能の相違）。その結果、駅前から市内中心部にかけて空き店舗が多数存在する状況になっている。

下諏訪町御田町商店街の人たち、地域内の中小企業の人たち、および地域活性化に取り組んでいる団体関係者へのヒアリングから、次の点が明らかとなった。個別に地域活性化に取り組んでいる団体や人たちはいるが、それらの活動をつなげるような取り組みはあまり進んでいない。数少ない取り組みとして、「諏訪アライアンスプロジェクトさいか」が諏訪6市

町村横断的に「スワいち」というイベントを仕掛けている。諏訪地域の市町村は、歴史的背景もあり、地理的な近接性にもかかわらず、産業や商業、イベント等でコラボレーションをすることが少ない。様々な地域活性化に関する組織・団体や個人の間でも地域を超えた連携が取れてこなかったため、活動の目的、目標や地域活性化の方向性等を擦り合わせる必要性がある。ただし、そのような地域を超えた連携を模索する動きは地域内からはなかなか起こりづらい現状がある。

諏訪地域の自然や歴史、神社、イベントといった地域資源を中心に情報発信を行っている「スワッシュプロジェクト」へのヒアリングでは、地域情報共有メディアとして、ウェブやブログ、ポッドキャストだけでなく、ツイッターやフェイスブック、あるいは動画配信のUstreamなどの利用について意見交換を行い、地域情報発信のプラットフォーム構築に向けて協力することが確認された。ただし、諏訪地域に限らず地方都市共通の課題と考えられるが、これらのソーシャルメディアを活用する際の課題として、ソーシャルメディアを利用している人が少ないこと、また利用しているユーザでもその頻度や熱量は低いユーザが多いことがある。ただしソーシャルメディアを強力に利用しているユーザも少数ではあるが存在しており、それらの人々を巻き込むことが重要である。そしてソーシャルメディアを利用するユーザの量的および質的底上げが不可欠であることが確認された。

これらのヒアリングや個別討議を通じて得たデータをフィードバックとして取り込み、我々の考えるサービスコンポーネントシステムをアコモデートし、それを再び現地でのアクションリサーチを通じて現実とのすりあわせを行った。

ツイッターの設計・ウェブ作成（諏訪地域情報提供・発信のプラットフォーム）

ツイッターとウェブサイトの設計・制作の担当者、および関係する方々とミーティングやワークショップを行い、地域資源を顧客（地域内外の人々）が満足する価値へと結びつけるためのサービス・プラットフォームをデザインするという視点を我々と彼らの間で共有化し、そのプラットフォーム上ではホームページやブログ、ツイッター、フェイスブック、Ustream、ポッドキャストなどを活用して「モノ（建物や場所の情報）」ではなく「コト（活動）」がつながるネットワークを構築する点を確認した。また、イベント会場での情報発信（ツイッター、Ustream、ツイキャス）を記録・保存し、それらを事後的に検証することを通じて、地域活動を行っている人たちが単にICT技術を使えるようになるだけでなくプラットフォーム上でのサービス・デザインについての構想力を高められるよう提言・助言を行った（地域の人々をエンパワーメントすることでプロデューサー、デザイナーの登場を促進する）。

以上のアイデアに基づく具体的な地域情報共有メディアの活用実験として、諏訪地域におけるソーシャルメディアの活用方法を実験的なプロトタイプとして設計し、パッケージング・実践を行った。

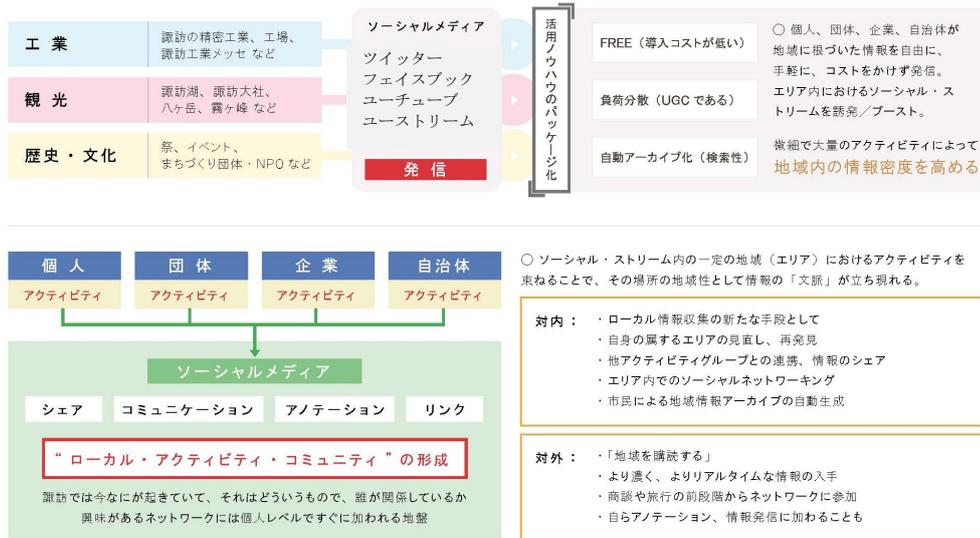


図 3-19 地域情報共有メディアの活用実験

2011年2月19日・20日に行われた諏訪6市町村横断型イベント「スワイち」(今回が第5回目)において、ソーシャルメディア(ツイッターとツイキャス)の活用実験を行った。具体的には、第一に、公式ツイッターアカウントの運用実験、第二に、イベントハッシュタグによる情報の構造化・共有化・アーカイブ化実験、第三に、リアルタイムでの中継実験を行った。



図 3-20 「スワイち」へのソーシャルメディアの活用

イベント主催者による「公式アカウント：@saika_suwa」、各会場による「会場アカウント：@haragumi」、公式レポーターによる「レポーターアカウント：@swashjp」の3つの主催者側アカウントを準備期間から当日まで運用し、情報発信の様子やコミュニケーションの発生などを観察・検証した。

ツイッターアカウントの運用実験からの学習で得られた主たる知見は、以下の通り。

第一に、ツイッターアカウントの浸透に関して、公式アカウントの開設がイベント一週間前であり、事前のアカウントが浸透するまでには至らなかった。

第二に、ツイッターチームの編成・運用に関してである。今回のツイッター活用では担当1名で運用を行ったが、アカウントの稼働率およびレスポンススピードを高めるためには複数人での運用が望ましい。本イベントのように扱う情報が多種多様になる場合、公式ツイッターをより能率的に運用していくためには、イベント関連情報のモニタリングや各会場・スタッフアカウントによるつぶやきなどのRT、問い合わせツイートに対する返信などを一元して行うツイッターチームの編成が必要となる。

第三に、ツイッター利用の促進に関してである。ツイッターアカウントの開設がイベント一週間前ということもあり、今回のイベントハッシュタグ「#suwaichi」での投稿ツイートを見ると、ほとんどが運営関係者もしくは準関係者によって行われており、一般参加者による情報の発信や共有・拡散に至ったケースは少数に留まった。考えられる理由としては、イベント参加者全体におけるツイッター利用率およびアカウント保持率が低い、「つぶやいてもらう」ための有効なフックがなかった、という2点が挙げられる。前者に関しては、プロフィールに「諏訪」など諏訪地域に関する単語を含むアカウントが増加傾向にあることから（プロフィール検索によるヒット数を比較）今後徐々に高まっていくものと思われる。

第四に、会場へのフィードバックに関してである。今回ハッシュタグ上につぶやかれたツイートの中には、各会場のタイムリーな情報や商品の写真、着ぐるみキャラクターの目撃情報など、イベント全体を「面」「同時多発」的に感じることでできる投稿が多数あった。この情報を携帯端末からのアクセス（プル）のみで共有するのではなく、例えば会場にスクリーンを設置して、ハッシュタグでのつぶやきをリアルタイムに表示する（プッシュ）デジタルサイネージを用意することもイベントでは有効な情報共有の方法かもしれない。主催側からの一方的な情報のみでなく、会場内の参加者が他の参加者にサジェストやレコメンドを行うといった、双方向性の高いコミュニケーションが生まれる可能性がある。

ハッシュタグの使用は約1ヶ月前の1月13日より開始したが、実際に投稿数が増え始めたのは1週間ほど前の直前からであった。ツイート内容を見ると各会場の直前情報やチラシ配布以降の追加情報などとそのつぶやきを拡散するRTが主であった。当日に向けて徐々に投稿数は増加した。イベント当日は両日共におよそ100ツイートの投稿があった。ハッシュタグに投稿された写真はほとんどが当日の2日間に撮影された各会場の様子、商品、記念写真などである。

ハッシュタグの活用実験からのフィードバックは以下の通り。ハッシュタグをつけて投稿されたツイートのほとんどは関係者、出店者、スタッフによる告知情報であり、一般客による投稿や拡散などは少数留まった。レポーターやスタッフにより各会場の様子やタイムリーな情報などは多く発信されたが、一般客によるツイートをより促すことで「クチコミ」による情報の拡散効果やエリアと期間を限定したマーケティングデータの取得などが期待できる。

試作サービスプロセスの再構築

「試作サービスプロセスの再構築」に関しては、ものづくり（試作）に関する使い手と作り手との間のリテラシーギャップを埋めるためのサービスプロセスをどのように設計する

かについて、その現状やボトルネック、課題を解決するための方向性について調査を行い、検討を加えた。

諏訪湖イベントホールで開催された「諏訪圏工業メッセ」において、デザイン側（使い手）と加工側（作り手）が共創してものづくりを行う事例を調査した。実際にデザイン側がデジタルデータ等で提出するデザインを加工側として加工するにあたってのボトルネックを洗い出し、どのような知識の共有やツールがコラボレーションを容易にするかを調査した。デザイン側は京都大学の学生（ものづくりの経験なし）、加工側は岡谷市のコジマ工業有限会社。

今回の試作サービスプロセスの調査分析からの学習で得られた主たる知見は、以下の通り。

今回の試作サービスプロセスにおいては、以下の局面がボトルネックとして存在していたことが指摘できる。第一に、曲面を多用した 3 次元形状のような非常に自由なデザインの場合、加工側の制限(今回の場合板金加工のみ)によってデザインを実現することが難しい。第二に、デザインが実現可能であっても手間が非常にかかり納期に間に合わせることができない。また、手間が非常にかかることで加工コストも増大する。第三に、デザインで起こしたデータを加工側で読み込む時 DXF データ等の共通フォーマットであった場合でも、仕様によっては CAD、CAM で読み込めず、加工データの作成に時間がかかる。

このようなボトルネックの緩和・解消のためには、知識の共有とツールの利用が不可欠となる。まず、第一に、デザイン側に加工側の制限を知ってもらうことが重要となる。今回のような板金加工のみの場合板金加工ではどんなことが可能でどんなことができないのか、このデザインは加工することが可能かどうか知ってもらう。また、様々な加工方法を知ることによって、作ったデザインがどの加工法に適しているか考えることが可能になる。第二に、デザイン側と加工側とで事前に擦り合わせをおこなうことも重要である。デザインを確定させた段階ではなく、デザインをはじめる段階から擦り合わせを行い、納期やコスト面で現実可能なものにする。第三に、データ受け渡しの形式・方法を考えることも重要である。デザイン側のデータが複雑な自由曲線で構成されている場合 CAM 等でツールパスを生成することが出来ない、そこで CAD ソフト等で、CAM ソフトでツールパスが生成可能なデータにする。

地域短期経済観測調査システムの開発設計

「地域短期経済観測調査システムの開発設計」に関しては、ウェブベースのアンケート実施とそこで蓄積した回答データを利用して統計処理が行えるシステム(地域オンデマンドアンケート管理システム(仮))のプロトタイプについて、システム構築担当者および実際に地域短観を利用する中小企業の方々と討議を重ね、システムの機能および集計に使用する言語等について具体的な設計案をまとめた。

地域オンデマンドアンケート管理システム(仮)は、アンケート Web サイトを運営する際に必要なアンケート管理機能とユーザ管理機能を持ち、アンケート回答者へアンケート入力画面を提示し、回答データを自動的に蓄積する。また、蓄積した回答データに対するオンデマンド集計・統計処理機能も提供する。

このシステムでは、アンケート Web サイトを使った回答データ(個票データ)の収集と、そのデータをそのままオンデマンドで集計・統計処理することができる。その際に、サイト上で統計処理を行う利用者に対し、回答データの匿名化が行える仕組みも用意している。

現段階では、アンケート Web サイトを立ち上げ、そこで蓄積した回答データを利用して統計処理が行えるプロトタイプ版を構築した。統計処理の部分は、AADL 言語で作成された統計処理フィルタが導入出来るインターフェースを持つ。

このオンデマンドアンケート管理システムによって、各市町村の自治体や商工会議所、諏

訪産業集積研究センター、ものづくり支援センターしもすわ、NPO 法人匠の町しもすわ等の働きかけによってデータ提供に協力してくれる地域中小企業・商店に対して、彼ら自身(＝データ提供者)が簡易な操作で利用可能なサービスデータを設計・調査・集積することが可能となる。ウェブベースのアンケートを通じて収集されるデータを、独自に開発済みのデータ編集言語(AADL 言語)を用いて立体的に構造化することも可能となり、ステークホルダー間の交流の構造と頻度等が把握できるソーシャルグラフのイメージを持つデータベースの構築も可能となる。

3.2.2.2. 平成23年度

iPad を利用したアンケートデータの収集

平成23年2月18日および25日に諏訪地域6市町村の各会場で開催された飲食店を中心とした地域イベント「第6回スウィッチ」にてiPadを利用したアンケートシステムのトライアルを実施した。昨年の実証実験の結果および反省をフィードバックすると共に、本年は「地域内人材の育成とノウハウの伝播」部分にウェイトを置き、アンケートシステムの地域内活用による情報発信・共有・アーカイブのプラットフォーム構築のためのアプリケーションとしてシステムトライアルを行った。

昨年度のアンケートシステムではGoogleのクラウドサービスを利用したが、今回は本プロジェクトで開発したアンケートシステム「Questionnaire」を用いて、システムの有効性やデバッグ、運用上のノウハウの蓄積、また運用スキルの地域移植を目的にトライアル調査を実施した。



図 3-21 アンケート調査の様子(1)



図 3-22 アンケート調査の様子(2)

作業としては、まず事前に、調査員への端末操作やアンケート時のノウハウ等のレクチャーを行なった。イベント当日には各会場にiPadを持った調査員を配置し、その場で聞き取りアンケートを実施した。アンケート結果はリアルタイムで集計し、各日毎のチャートを速報として組織内共有・プレス利用した。回収データは18日が133件、29日が99件、合計で232件であった。

トライアルを通じて、今回のアンケートシステムの主な利点としては「オフラインでのデータ蓄積が可能」「回答画面が大きい(広い)」「複数アンケートの並列実施」の3点が見出された。

「オフラインでのデータ蓄積が可能」という点では、特に山間部やビル内などの電波状況が不安定な場所において大きな利点となった。また回答毎に通信が発生しないため、スムーズに次の回答者へと移る事ができた点も本システムのオフライン機能の強みと言える。

「回答画面が大きい(広い)」という点では、昨年まで利用していた「Google Forms」と比較して画面設計がタブレット端末に最適化されているため画面の拡大操作なくそのまま利用できる事が有効的に働いた。特にチェックボックスなど選択肢の中から回答者が選択す

るタイプの設問の場合、大きな画面を見せあらかじめ選択肢を提示することを可能にした。また、中には回答者自ら端末をタッチして回答するなど、従来のシステムでは起きなかった調査員と回答者間のコミュニケーションが生まれた。

「複数アンケートの並列実施」については、今回メインの来場者向けアンケートの他に出店者向けのアンケートも補助的に試行した。その際、本システムの複数アンケートを同時並列して実施できる仕様が十分に機能し、現場の様子に応じて柔軟な運用を可能にした。この事は、将来的にイベントなどの運営者の要望に対してより細やかなアンケート内容／対象を設定できるという点で強みであるといえる。

本実験ではもう一つの目標として「地域内人材の育成とノウハウの伝播」にもウェイトを置き実施した。昨年までのアンケートは観光やサービスなどを専攻する、専門的な知識や視点を持った外部の学生によって運用された。しかし今回の調査からは情報調査／分析能力、広くは情報共有プラットフォーム構築のためのリテラシーやノウハウ、キュレーターとしての知識などを地域内の人材に広く伝播していくことを念頭に、人員の確保および事前レクチャーが実施された。

地元大学の学生や専門コミュニティを形成している地域の「目利き」的人員に本システムを利用したアンケート調査のノウハウを、システム・運用の両面で普及することができた。その中で、5月に実施される地域イベントでの活用や、別荘・リゾート地を対象とした住民調査など具体的な活用のプランも調査員より出ており、調査のみならず、情報収集と分析発信の部分でその重要性・有効性に対する理解や関心が浸透した。

地域情報共有・発信プラットフォーム構築とソーシャルメディアリテラシーの向上

価値共創キャンパスを利用して諏訪地域の観光サービスの‘As Is’モデルと‘To Be’モデルの比較検討から、諏訪地域の新たな観光サービスを創出するために必要な要素として、従来取り込むことのできていない顧客ターゲットである若年層やネット情報を重視する旅行者に対するチャンネルが現状では十分ではなく、関係を構築できていない点を確認した。

情報の伝達経路がマスメディアからインターネットへと変化する中で、情報の届く範囲はマスからより細かいセグメント（男女や世代、あるいは同じ趣味・考え方の人たち）へと変化し、情報が広く共有される機会が減少したが、ソーシャルメディアの登場・普及により人々の新しい「つながり」が再構築されはじめている。そして、このソーシャルメディアの「つながり」という経路では、「共感」を得た情報が流通することになる。情報に「共感」が伴うことで、その情報が人の行動に及ぼす影響力は単なる情報よりも格段に大きくなる。さらに「つながり」を通じて得た情報、つまり「共感を纏った情報」は、情報の受け手の行動に影響を及ぼし、その受け手は情報を再び共有・拡散しようとする。

このような生活者の消費行動モデルは、観光サービスにもほぼそのまま当てはまる。かつては旅行代理店が提供する旅行に団体に参加するのが一般的であったが、インターネットの普及により個人が検索して見つけた情報をもとに仲間内で旅行するスタイルが増え、さらにはソーシャルメディアの普及によって多くの知人・友人から共感されている情報をもとに旅行を楽しみ、その旅行の経験が再び知人・友人に共有・拡散される。ここで重要になるのは、顧客となる人々との「つながり」を構築することと、その「つながり」に流通する情報を提供する、すなわち「共感を纏った情報」を提供することである。

このことから、共感を纏った情報を提供するためのソーシャルメディアのプラットフォームの必要性を確認し、フェイスブックを活用した「諏訪地域情報共有・発信プラットフォーム」ベータ版を構築した。プロジェクト開始当初はツイッターの利用を想定していたが、フェイスブックの普及が加速度的に伸びていることと、フェイスブックでは実名制が採用されており情報の信頼性の担保がある程度期待できること、さらにはツイッターが基本的には情

報のフロー面に特化しているのに対してフェイスブックではストック面も構築できることから、フェイスブック上に情報共有・発信のプラットフォームを構築することとした。この「諏訪地域情報共有・発信プラットフォーム」では、諏訪地域の人々がそれぞれの情報を共有・発信してユーザとコミュニケーションをとる「フロー」だけでなく、それらの地域情報を集積する「ストック」ページも備えるものとした。



図 3-23 諏訪地域情報共有・発信プラットフォーム

このような情報共有・発信プラットフォームを通じた情報発信を地域で稼働するにあたって、地域の情報発信リテラシーの向上が不可欠である。地方では、都市に比べて、スマートフォンの普及が進んでいないこともあり(ソフトバンク回線が地方では脆弱でありドコモ利用者が多い)、必ずしも十分とはいえない地域の情報発信リテラシーを向上させるために、ソーシャルメディア活用に関する講習会を適宜設定し、地域活動を行っている人たちが単に ICT 技術を使えるようになるだけでなくプラットフォーム上でのサービス・デザインについての構想力を高められるようソーシャルメディア講習会の支援を行った。

下諏訪町、岡谷市、諏訪市、茅野市において、商工会議所と連携しながらソーシャルメディア講習会を実施した。受講者数はのべ 139 名。講習内容は、フェイスブックをはじめ、ツイッター、YouTube、Ustream の概要と活用方法の説明。ソーシャルメディア講習会を通じて以下の点が把握された。

①小売・サービス業ではソーシャルメディアをうまく活用

日常的に顧客とコミュニケーションを取っていたり、取引の関係で知り合いが多いため、ソーシャルメディアを始めた場合に友達を簡単に見つけることができたり、発言に対して友達からの反応がよかったりと、始めたときの環境がソーシャルメディアに適している。そのため、ソーシャルメディアを頻繁に利用するようになり、活用が促進される。自営業の場合、商品を案内するのではなく、自分を売り込むことで商品が売れていく可能性がある。

②課題は営業成果、適任者不足、コンテンツ準備

ソーシャルメディア利用の課題は、「営業の効果が見えない」「やる人がいない」が中心。定量的な効果が見えづらいことが大きな課題となっている。「投稿するネタがない」という声も多く、発信する情報やコンテンツ制作のノウハウ提供の支援が求められる。

新たな観光サービスの発想支援

諏訪地域の新たな観光サービスを創出するために必要な要素として、従来取り込むことのできていない顧客ターゲットである若年層やネット情報を重視する旅行者に対して、新たな観光サービスの提供価値を検討することがある。地域の多様なステークホルダーによってこの新たな観光サービスの提供価値を議論するために、ワークショップを開催した。

11月26日午後、下諏訪で観光デザイン・ワークショップを開催した。このワークショップは、観光からもの作りや食文化まで、広く地域のサービス資源を結びつけて、様々なビジネスや地域おこしの流れを作っていく作業を、ワークショップ形式で体験しながら行うことも目的とした。

サービスチェーンとは、ある種のサービスの活動をひとまとまりの連鎖にしたものを指す。観光では顧客自身が自分でサービス要素（観光地や土産物売り場、宿泊所等々）を選んで廻るひとまとまりの観光プロセスがサービスチェーンになる。観光ではこれらがパックとして提供されることもあれば、自身で観光要素を選んでサービスチェーンをセルフプロデュースすることも一般に行われる。このようなセルフプロデュースのサービスチェーンは、地域の商店街での顧客の活動でも普通に見られるものです。顧客自身が自分で選ぶサービスチェーンを我々はサービスの「けもの道」と呼ぶ。このサービスのけもの道は、実は顧客の趣味趣向が多様化するなかで、急速に多様化しつつある。

実際に観光でどのようなけもの道をお客さんは歩んでいるのか、そこにどんな多様性があるのか、あるいは地域ではお客さんにどんなけもの道を推奨しているのか、両者に齟齬はないのか等、実際の下諏訪の観光のケースで検証する。

ワークショップでは、観光、食文化、ものづくりなど、地域のいろいろなサービス要素を組み合わせ、色々なサービスチェーンを組み立てる体験をしながら、地域でどのようなサービスの要素がどのように結び合わされて、顧客に提供されているのかというサービスチェーンを見える化する作業を試みた。

参加者は約30名で、半分が地元のステークホルダー、半分が地域外の人たち。観光客のニーズの多様化を確認するために、参加者が下諏訪町観光について持っている「期待」あるいは「思い」を表出することで、従来にはない発想の観光ルート（観光の「けもの道」）を表現する。下諏訪町の地図をA2サイズの用紙に印刷したものを各グループに配布し、その地図上に観光の「けもの道」を書いてもらった（図3-25）。

各グループは、それぞれの立ち位置から思い思いの観光ルートを描き出し、たとえば「かつての諏訪湖の湖岸跡をたどりながら下諏訪町の歴史に思いを馳せる」ルートや、「武田信玄に縁のある場所をめぐる」ルート、「ネットで話題になるようなスポット（ex.猫集会の開かれる場所）をめぐる」ルート、「都会人のためのデトックス」ルートなどが表現された。

これらの観光けもの道について、全員でふりかえりを行い、これまで観光になると思っていなかったことでも観光になることや、それらをつなぎあわせることで付加価値が生まれるなどの気づきが得られた。



図 3-24 ワークショップの様子



図 3-25 各グループの観光の「けもの道」

地域コンテンツの作成・発信支援

長野県諏訪地域は諏訪湖州エリアを中心に工業、商業、観光、八ヶ岳山麓エリア周辺には農業、リゾート、そして諏訪大社、御柱祭などの歴史、文化がコンパクトな地域に集積した地域である。地域では各分野のステークホルダーによる地域情報整理と発信の動きが始まっている。その中の一つに地域信仰・郷土史研究グループによる「SUWA-ANIMISM/スワニズム」がある。地域情報共有・発信プラットフォーム構築に必要な地域コンテンツ創出・体系化のための実験として、「SUWA-ANIMISM/スワニズム」の記録・共有・発信を行なった。

ネット上で消費される「ユーザーによって生み出されたコンテンツ（UGC）はソーシャルメディアの浸透により以前より大きく多様化し、また情報源としての重要性を増してきている。これは都市部のみならず、歴史や文化などを観光や商業資源としてより強く押し出していく地方におけるコンテンツにも当てはまり、ネット上に無数にある情報需要に応えるものとして「地域情報のコンテンツ化」は今後更に有効な発信方法になる。

本実験では、地域に根ざした情報として長野県諏訪地域の諏訪信仰を一つのコンテンツ群に、地域で実施される公演を記録・公開し、アーカイブ的な作用・およびソーシャルメディア上での伝播などを促すことを目的とした。この作業からのフィードバックは以下の通り。

地域情報のコンテンツ化はインターネットの普及と共にその効果や需要は増し、逆にそれを作成するための敷居は低くなった。本実験においても、地域住民が自ら自己や属するコミュニティ、地域が持つ情報をコンテンツ化していくというフローを念頭に置いた中で制作から公開までを実施した。

今回対象となった諏訪地域は古くからの「諏訪信仰」により、地域内ではプロアマ問わず多くの研究者が生まれ、コミュニティの形成、研究会の発足などが行われてきた。しかし、その情報が諏訪圏外へと発信されることは少なく、地元消費の郷土史に留まることが多かつ

た。しかし観光や地域発信という視点においては、こうして従来埋もれてしまっていた情報をネット上に提示（コンテンツ化）することで、地域を問わない広い範囲での情報のやり取りが発生する。特に近年は人気同人ゲームの聖地として、マニアックな観光を行なう層が圧倒的に増加している。そんな時に、既存の観光情報とそういった需要とのギャップを埋めるのは、地域の中で長く温められてきた多様でコアな情報群である。

本実験では収録や編集にも極力家庭向けの機材・環境で制作が行えるよう計画・実行した。これは将来的な展望として、あくまで一般住民がコンテンツを生み出す源となるために出来るだけ障壁を低く設定する必要があるためである。

またハード以外の部分、特にコンテンツ保持者との交渉も重要なポイントになってくる。今回は諏訪信仰研究会への声かけと同時に収録・公開についての許可も並行して話を進めていった。従来の「情報は自分が持つ」という考え方から「情報は生み出し、公開するもの」という、発信そのものを活用する意識へ転換していくには長い時間がかかる。しかしその点でプロによるものではなく、あくまでユーザーが創りだしたコンテンツ（UGC）を促していくことで、専門知識のいらぬ、コストも低い、反響が取りやすいという、利点の部分を実際に体験してもらうことが出来る。その中から発信に対する意識の向上を狙うものである。

このような地域情報の地域制作、地域発信はそのまま「地域情報プラットフォーム」の根幹になる部分である。今回作成・公開した地域コンテンツトライアルも、主体となる諏訪信仰研究会に発信権を持つ番組アカウントごと移譲を行った。研究会では、今後の活動でのアーカイブ的活用や、今後の講演・発表でのソーシャルメディア活用などの検討をスタートした。一部の例ではあるが、こういった事例が水平展開していき、地域の様々な分野・業界で同様の動きが発生していくことが期待できる。「地域発信の地域情報」を素地として、その情報に文脈を与え再構築していく「キュレーター」の存在が組み合わせられた際に、ひとつの地域情報プラットフォームの芽が形成される。今後の活用によって今回制作した「地域コンテンツ」が更なる情報連鎖を引き起こす可能性は多分に存在する。



図 3-26 「SUWA-ANIMISM/スワニズム」講演会の様子



図 3-27 「SUWA-ANIMISM/スワニズム」の YouTube チャンネル

「スワイチ」のサービス・プラットフォームとしての捉え直し

毎年2月に諏訪6市町村を緩やかにつないで開催されるイベント「スワイチ」について、「スワイチ」という器そのものは「価値協奏プラットフォーム」として理解できる。すなわち、「情報の受信・共有・発信」「ステークホルダーの関与促進」「キュレーション」「エンパワーメント」の機能を果たすことで、出店者と顧客との価値共創プロセスの「場」を提供していると考えることができる。

こうした観点から、「スワイチ」開催に合わせて発行される雑誌「スワシュラン」について、「スワイチ」の運営母体である「さいか」のメンバーと討議を行い、前年度のような店舗カタログ的な内容ではなく、より主観的な編集方針を採択し、多様な執筆者が自身の観点から諏訪の「コト」について記事を書くスタイルを提案した。

ファブリケーションサービスにおける価値共創プロセス

ものづくり企業にとって、大企業・親会社からの下請け業務は得意であるのに対して、ニーズが多様で仕様定義も曖昧なユーザとの価値共創は極めて不得意である。しかし、ますます下請け業務が減るなかで、多くの中小企業にとって、B2BだけでなくB2Cのビジネスに取り組む必要性はより喫緊の課題であるといえる。

ものづくり中小企業と個人消費者との価値共創の可能性を調査するために、下諏訪に本社のある大和電気のCPUボードSUWANO（スワーノ）についてヒアリングを行った。

大和電気は加工などを得意とする企業であるが、他の中小企業の例にもれず最終製品が見えない。諏訪全体でもそのような中小企業が多い。しかし、だからこそ、最終製品を開発・販売して行きたいと考えている。

ものづくりには、回路的なもの、機構的なもの、ソフト的なものの3つが必要。回路や機構などの機械的な部分は諏訪の企業は得意である。しかし、ソフトに強みのある企業は極めて少ない。スワーノの開発・販売を通じて、ソフト面での強さをつけていきたい。

同種の製品に「アルディーノ」がある。スワーノはこの分野ですでに熟成されているアルディーノが作り出している文化にうまくのっけていきたい。

今年の10月に補助金をもらってやってきたことに対する展示会があり、この展示会で一段落したが、実はここからが販路という大きな仕事に直面することとなる。現在、200サンプルを諏訪東京理科大学などを通じて配布して使ってもらっている。1月にその講座が終わるので、そのときにハード面のダメ出しをしようと考えている。大和電気としては直ぐに販売を行いたいと考えているが、スワーノ開発チームの10人のメンバーの間では、販売に関してはまだ真剣に考えられていないのが現状。しかし、大和電気はビジネスとして投資しているので、販売ということを真剣に考えなければならない。

このヒアリングを受けて、スワーノの利用に関するワークショップを行うことを提案した。まずは、トライアルのワークショップを実施して、スワーノ開発チーム側のねらいや思いを語ってもらい、それを受けて、初級レベルのユーザからのアイデア出しを行い、そこでの作り手とユーザとのニーズのミスマッチや認識ギャップを出すことを企図した。

2月4日に下諏訪の平和館において、トライアルとしてスワーノ・ワークショップを行った。ワークショップでは、「新しい時代のものづくり」を担う人々のための電子工作・プログラミング学習／制作環境である、Arduino互換のワンチップマイコンボード「スワーノ：CPUボード」とその拡張ボードを取り上げ、その可能性や新たなビジネス展開について、どのようなユーザがどのような目的でスワーノを活用できるか、そのためには、どのようなセンサーやアクチュエータなどをスワーノに接続することができるか、そのためにはどのような拡張環境が必要かなど、スワーノの活用とそのためのサービスチェーン、ビジネスの付加価値連鎖について幅広くワークショップ形式で情報交換、議論することを目的とした。



図 3-28 スワーノワークショップの様子

ワークショップの意見交換において、以下のようなアイデアが出された。まず、スワーノ開発ボックスの提案である。目的別のスワーノ開発ボックスをユーザに提供する案が出された。新しいセンサーやアクチュエータなど先進の機能素子とその試作環境がスワーノ上で提供可能となる。とくに小中高校での情報処理教育の強化に伴い、スワーノを利用した簡便な教育キットの提供が極めて重要であるという指摘があった。昔の学研のキットのような学校向けのスワーノボックスの提供は十分実現できるであろうし、富山の菓売りのように使った部分を補充するビジネスモデルが可能となる。

また、コンテスト形式のワークショップの提案もあった。先端ユーザコミュニティと開発側コミュニティを結び、ありきたりではない面白さを模索するコンテスト形式のワークショップの開催である。そのために、センサー企業や関連する中小企業の協力を得て、スワーノボックスの第一弾を用意して、コンテスト参加者に提供するという案も出た。

「価値協奏プラットフォーム戦略」のひとつに「情報の受信・共有・発信」機能の充足がある。地域資源を活用した地域活性化を目指すにあたっては、まず何よりも、現在の地域の状況についての情報を受信する機能が必要となる。しかしながら、現在の地方自治体や商工会議所等の情報受信機能は極めて脆弱である。これはデータを収集するための十分な資金も人的資源も不足していることに加えて、低コストでかつ容易に利用可能なアンケートシステムを持ちあわせていないこともある。

本プロジェクトで開発した「地域オンデマンドアンケート管理システム」は、アンケート Web サイトを使った回答データ（個票データ）の収集と、そのデータをそのままオンデマンドで集計・統計処理を行うことができる。その際、サイト上で統計処理を行う利用者に対し、回答データの匿名化が行える仕組みも装備している。

本システムでは、アンケート Web サイトを立ち上げ、そこで蓄積した回答データを利用して統計処理が行えるプロトタイプ版を構築している。統計処理の部分は、AADL 言語で作成された統計処理フィルタ（FALCON-SEED で作成された実行モジュール）が導入出来るインターフェースを持つ。

本システムは、アンケート Web サイトを運営する際に必要なアンケート管理機能とユーザ管理機能を持ち、アンケート回答者へアンケート入力画面を提示し、回答データを自動的に蓄積する。また、蓄積した回答データに対するオンデマンド集計・統計処理機能も提供する。

本パッケージは、各システム導入担当者が容易に Web サイトを構築できるように、仮想マシンとして提供している。また、アンケートへの回答時に、携帯端末（iPad）を用いたオフライン（ネットワーク未接続）対応を実現している。

本 Web サイト立ち上げ後の運用イメージは、「①アンケート入力フォームの作成・公開」→「②公開中のアンケートに回答および蓄積した回答データの抽出」という流れを想定。

抽出した回答データ（CSV ファイル）に対し、統計処理フィルタを実施することで、回

答データの分析が行える。

トライアルとして、長野県下諏訪町の工業系企業の支援と情報の一元管理を行なう「ものづくり支援センターしもすわ」での町内企業向けアンケート計画に本アンケートシステムを取り入れ、特定の地域内における業種／業界毎の動向・意識・状況調査および分析の実証実験を行なった。将来的な町内約 220 社への一斉アンケートの可能性、ノウハウの蓄積、システムの検証を行なうため、今回は計 11 社に対する調査を実施した。

本トライアルは対象となる下諏訪町にて毎年発行されている『工業ガイド』制作における聞き取り調査にアンケートシステムを導入し、システムの動作および有効性や展開性を検証した。具体的には、『工業ガイド』内の「連携体プロジェクト」および「スゴ技紹介」のインタビューコンテンツ計 12 社を対象に調査を実施した。調査内容は支援センターの「企業訪問用現状調査アンケート」と『工業ガイドインタビュー項目』より本調査用に作成したものをを用いた。アンケート調査員は、ものづくり支援センターしもすわのコーディネーター1名が担当した。

今回のトライアルからのフィードバックは以下の通り。「オフラインでのデータ蓄積が可能」という機能が大きく貢献した。取材場所は工場内であることが多く、電波状況も不安定なためである。また同地域には精密加工を行なう工場も多く、iPad の無線通信でも控えるべきデリケートな現場も今後想定されるため本機能は非常に有利である。同じように将来的に全町 220 社へのアンケートを計画する場合、今回のような人員配置では支援センターへの負荷が多くなるため外部から調査員を複数名確保する必要がある。しかし各員に無線環境を提供する場合は機材の導入コスト、維持コスト、また電源の問題なども発生する。現行のタブレット端末のみで考えればほぼ丸一日の調査活動が可能のため、調査員の機動力およびコストの軽減を目指す上でもオフライン集計の機能は有効である。

集計の点では、今回の調査では結果の速報性はそれほど必要とされていないが、限られた人員の中でその集計の手間が一番のネックとなる。これについてもデータ抽出から表計算へのインポート、グラフの作成と効率良く、また短時間で行える。企業向けのアンケートの場合、社名や一部回答について匿名性を持たせる必要があるため本システムの「条件をつけて抽出」の機能が強みとなる。企業側としては回答に対するフィードバックも期待するため、今後はこの「最適な状態に編集された」情報をシームレスにウェブまたはメールなどの情報公開スキームに乗せる方法などにも取り組む必要がある。

運用面においては、アンケート調査において調査員の「コーディネーター」という立場の影響力が大きかった。コーディネーターは支援センター設立当初より企業訪問として町内のほぼすべての企業を巡回し、情報の収集や相談に乗るなどの活動を行なってきた。本調査トライアルにおいてもコーディネーターであるから取材が行えたケース、回答・撮影の許可が出たケースが多くあった。これはシステム面で提示した「外部調査員による調査」ではそのまま解決すべき点となる。支援センターによる調査活動という枠組みを構築し、コーディネーターやセンターへの信頼が、本調査・調査員にも適応されるような環境づくりは運用の最重要部分として、システムの検証と並行して検討していく必要があると思われる。

本アンケートのもう一つの可能性として、各社の持つ端末での回答を可能にする枠組み作りが挙げられる。各社が自発的に回答するため、調査員の労力を最低限に留め、即応性の高い調査を実施することが出来る。そのためには①各社の情報リテラシーの向上、②各社の端末導入、そして③フィードバック構造の構築 という手順が必要となる。現在メールアドレスを取得していない企業が多くあり、①②については従来の方法でのカバー、または IT 導入の補助・啓蒙が必要となる。また③については回答した結果が各社にとって有効な情報となりフィードバックされることで回答へのモチベーションや調査に対するロイヤルティの獲得に繋がる事が予想される。



図 3-29 アンケートデータ収集の様子

地域短期経済観測調査システムの開発設計

「価値協奏プラットフォーム戦略」のひとつに「情報の受信・共有・発信」機能の充足がある。地域資源を活用した地域活性化を目指すにあたっては、まず何よりも、現在の地域の状況についての情報を受信する機能が必要となる。しかしながら、現在の地方自治体や商工会議所等の情報受信機能は極めて脆弱である。これはデータを収集するための十分な資金も人的資源も不足していることに加えて、低コストでかつ容易に利用可能なアンケートシステムを持ちあわせていないこともある。

本プロジェクトで開発した「地域オンデマンドアンケート管理システム」は、アンケート Web サイトを使った回答データ（個票データ）の収集と、そのデータをそのままオンデマンドで集計・統計処理を行うことができる。その際、サイト上で統計処理を行う利用者に対し、回答データの匿名化が行える仕組みも装備している。

本システムでは、アンケート Web サイトを立ち上げ、そこで蓄積した回答データを利用して統計処理が行えるプロトタイプ版を構築している。統計処理の部分は、AADL 言語で作成された統計処理フィルタ（FALCON-SEED で作成された実行モジュール）が導入出来るインターフェースを持つ。

本システムは、アンケート Web サイトを運営する際に必要なアンケート管理機能とユーザ管理機能を持ち、アンケート回答者へアンケート入力画面を提示し、回答データを自動的に蓄積する。また、蓄積した回答データに対するオンデマンド集計・統計処理機能も提供する。

本パッケージは、各システム導入担当者が容易に Web サイトを構築できるように、仮想マシンとして提供している。また、アンケートへの回答時に、携帯端末（iPad）を用いたオフライン（ネットワーク未接続）対応を実現している。

本 Web サイト立ち上げ後の運用イメージは、「①アンケート入力フォームの作成・公開」→「②公開中のアンケートに回答および蓄積した回答データの抽出」という流れを想定。

抽出した回答データ（CSV ファイル）に対し、統計処理フィルタを実施することで、回答データの分析が行える。

3.2.2.3. 平成24年度

新たな方法論パッケージによる思いの共有とアクションプラン

「ヤツガット」とのワークショップ

2012年12月19日と20日に、諏訪郡富士見町のataraxia事務所において、諏訪地域の原村および富士見町の若手花苗農家が中心となって活動している「ヤツガット」の関係者の方々と一緒に参加型方法論を用いたワークショップを開催した。今回は「ヤツガット」の活動でとくに中心的役割を担っている3名に参加して頂いた(ヤツガットの他のメンバー2名も途中まで参加頂いた)。

この3名を対象にワークショップを行ったのには、次のような背景がある。事前に彼らにヒアリングを行ったところ、現在直面している課題として、「ヤツガット」として活動を始めてからまだ日が浅く、地域の若手が集まってゆるくつながりながら八ヶ岳山麓地域をおもしろい場所とするための活動を行うという共有認識は持っているが、彼ら3名の間で、「ヤツガット」としてどのような活動を展開していくのかがまだ曖昧であること、「ヤツガット」の活動について同じビジョンを持っているか確認できていないことがあった。「ヤツガット」として具体的に「何を」行うのかという部分で曖昧さが残っているため、当然ながら「どのように」活動を行うのかということも具体的には詰めることができていない状況であった。

そこで、このワークショップでは、広く「ヤツガット」に関与するステークホルダーを含めてワークショップを行う前に、「ヤツガット」の中心的メンバーである3名の間で、「ヤツガット」という活動にどのような「思い」を持ち、その「思い」の同じ部分と異なる部分とを確認し、その異なる「思い」を摺り合わせることを通じて、「ヤツガット」が「何を」行う団体なのかを明確にすることを目的とした。

また、ワークショップを実施する我々の側の目的として、参加型方法論における「思い」の可視化のステージの検証を行うことを設定した。すなわち、ソフトシステム・アプローチによる方法でどれだけ「思い」の可視化が可能か、ゲーミングの要素を加えた方法でどれだけ参加者自身の「思い」の客観化と他者の「思い」の主観化が可能か、参加者の間でどれだけ「思い」の摺り合わせが可能かを確認することを目的とした。



図 3-30 ヤツガットとのワークショップの様子

ワークショップでは、まず、「あなたが考えるヤツガットの活動を絵で表現してみましよう」というテーマを設定した。これはソフトシステム・アプローチの「リッチピクチャー(RP)」であり、各人のヤツガットの活動に対する見方や考え方、「思い」を絵に描いてもらった。

次に、このリッチピクチャーをベースに、「ヤツガットとは……すること(活動)である」という文章を作成してもらった。これはソフトシステム・アプローチの「関連システム」で

あり、各人には思いつくままに複数の関連システムを作成してもらった。

リッチピクチャーを描き、そのリッチピクチャーをベースに関連システムを作成した後に、そのリッチピクチャーと関連システムの説明を行うが、その際に、他人の「思い」の主観化・自覚化と自分の「思い」の相対化を促す仕掛けとして、ゲーミングの手法を導入した。具体的には、各人が描いたリッチピクチャーと関連システムを回収し、当人とは別のの人にこのリッチピクチャーと関連システムを配布する。

そして各人は、別の人のリッチピクチャーと関連システムを自分の「思い」を表現したものとして理解し、その理解にもとづき、参加者に説明を行う。また、この時に、他人の「思い」の主観化・自覚化を促す仕掛けとして、説明する際には全く架空の名前を設定することとした。

各人の（他人のリッチピクチャーと関連システムについての）説明が終わった後、リッチピクチャーと関連システムで表現された各人の「思い」について、感じたことや気づいたことを参加者全員で話し合ってもらった。この討議を通じて、各人の「思い」が異なることの認識と、全体における自らの「思い」の立ち位置の自覚化を行った。そしてプロジェクトの活動（…すること）について、参加者の腑に落ちる表現をいくつか選び出した。

表 3-3 リッチピクチャー、関連システムの作成者と説明者

リッチピクチャー、関連システムの作成者	説明者
A さん	C さん (スティーブ)
B さん	A さん (デヴィッド)
C さん	B さん (アブラハム)

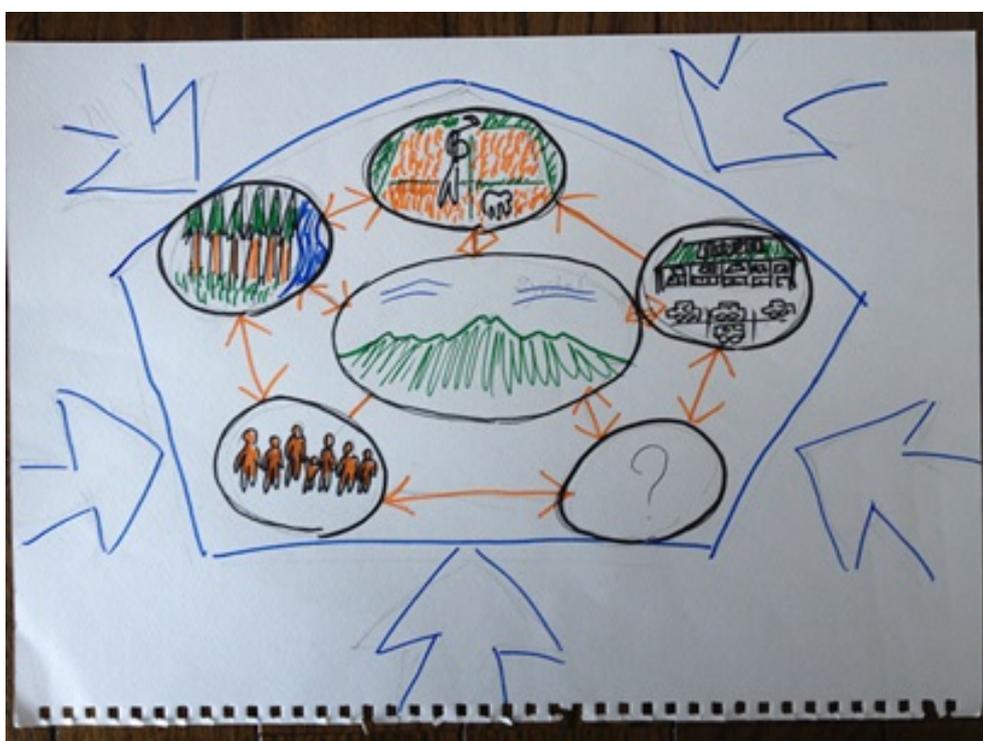


図 3-31 リッチピクチャーA

表 3-4 リッチピクチャーA の関連システム A

ID	内容
A-1	八ヶ岳を面白くする活動です
A-2	八ヶ岳の良さを伝える（発信する）活動です
A-3	農的ライフの魅力を伝える活動です
A-4	メンバー同士の目的（ビジョン）をサポートし合う活動です
A-5	持続できるコミュニティを目指す活動です

表 3-5 C さんが A さんのリッチピクチャーと関連システムを「自分の思い」として説明

ID	内容	関連システム A で関連する ID
a-1	八ヶ岳というこの地域を愛しています。地域にある自然が素晴らしい、日本のどの地域よりも素晴らしいと思っている。自然は豊かで空気も美味しいし、夏は涼しい。	A-2
a-2	地域の産業資源という点でも優れていると思っている。とくに農業をする環境としては農地も豊富で、農的ライフを実現するにはもってこいの場所だと思う。	A-2
a-3	ここに集まってくる仲間も素晴らしい。親から農業を引き継いだ仲間や、この地に魅力を感じて居住してきた人たち、いずれも志が高く、実際にやっていることも面白い。それも八ヶ岳という地域が引き寄せたものであると考えている。【描いた本人から、書いていないというコメント。書いていないことを C さんが膨らませて説明している】	
a-4	この八ヶ岳の良さを伝えて、面白くするような活動をしたと考えている。地域の特長である農業ができるという環境を活かして、農的ライフを実現し、それを多くの人に伝えたい。	A-1 A-2 A-3
a-5	メンバーに関しては、志が高い人が多いので、それらの人たちが互いに支えあうような活動をしていきたい。	A-4
a-6	仕事が無くなったらどうしようとか、色々なことに不安が多い世の中なので、ヤツガットで持続できるコミュニティができれば理想だと考えている。	A-5

表 3-6 参加者との質疑応答（網掛けが説明者）

発言者	内容
B	RP の中に描いてある「？」マークは何を意味するのか
C	現時点で想定できないような何らかの要素が現れるのではないかと、という含みをもたせている。
A	きっとその「？」マークは、本人もわからないこと、絵では表現できないことを表している。「期待」とか「希望」みたいなもの。
C	絵を描いていてわからなくなったのは、右端に描いた建物の絵。これは何を意味していると思うか。直売所を意味しているのか。
A	きっと何か観光の要素を表現しているのだと思う。

C	私の考えるヤツガットは、農的ライフを実現する活動、そしてその農的ライフを他の人に伝えていくという活動。その大枠を表現する言葉は「八ヶ岳を面白くする」ということ。
---	--

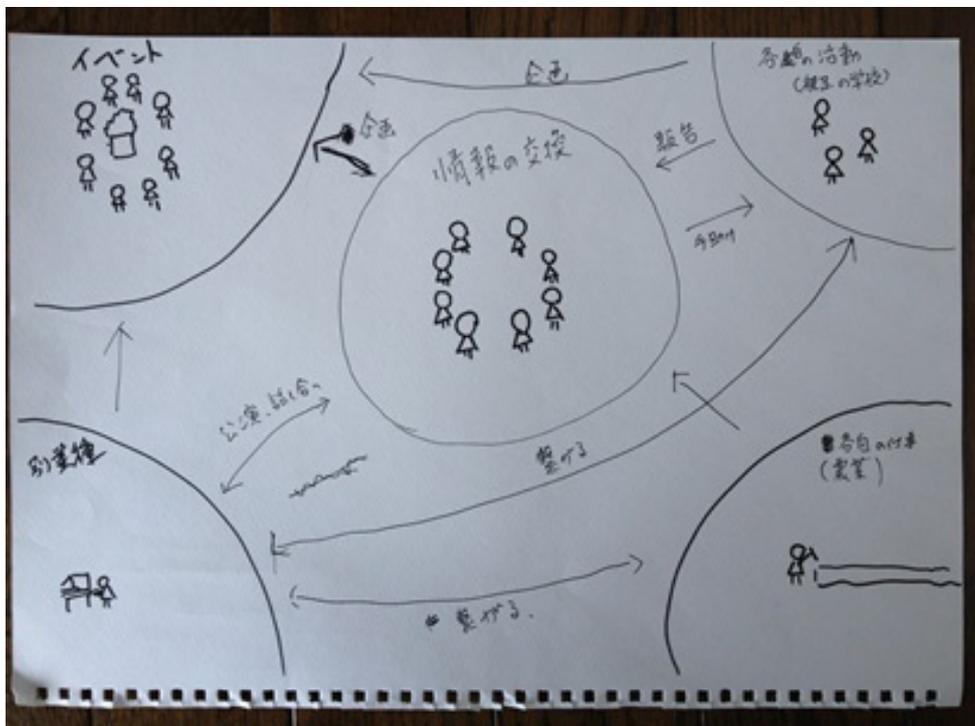


図 3-32 リッチピクチャーB

表 3-7 リッチピクチャーBの関連システム B

ID	内容
B-1	別業種のような人と情報を交換する活動である
B-2	各自の活動の手助けをする活動である
B-3	イベントをすることである
B-4	各自が企画を考え実行することの手助けをすることである
B-5	八ヶ岳を面白くすることである
B-6	多くの人との繋がりをつくる活動である

表 3-8 AがBのリッチピクチャーと関連システムを「自分の思い」として説明

ID	内容	関連システム B で関連する ID
b-1	ヤツガットは農業に関係している人が多い集まりだが、異なる職業の人もあるし、農業といっても野菜や花苗など作っているものは異なる人たちが集まっている団体。	B-1
b-2	いまは農業に従事している者が多いが、他の業種の人も集めて、八ヶ岳を面白くすることを目指している。	B-1 B-5
b-3	ヤツガットのメンバーは各自別々のビジョン・アイデアを持っており、それを他のメンバーに伝えて、そのビジョン・アイデアを実現するのを手助けし合う関係。たとえば、インドネシアにある「話の	B-2 B-3 B-4

	学校（お金をかけずに、現地の人たちが自分たちの持っているスキルを伝えることで学校を成り立たせる）」みたいに、メンバーの誰かが「〇〇のようなイベントをやりたい」といったときに、それをメンバーで話し合っ、手助けできるスキルを持つ人が協力するような、そういった活動を展開する。	
b-4	ヤツガットは、そういった情報交換を目的とした集まり。	B-1
b-5	今後は、農業以外の仕事をしている人も含めて（集まる人の縛りなどはない団体なので）、多様性を生むことも目指していきたい。	B-6

表 3-9 参加者との質疑応答（網掛けが説明者）

発言者	内容
B	自分の思いとほとんど同じ思いである。
C	ちょっと心配なのが、ヤツガットで生活ができるのかという点。
A	ヤツガットは、出来る範囲での協力をする活動と考えている。個人の生活はその人自身で成り立たせるということ。ヤツガットは、何か活動をメンバーに強制するものではなくて、他のメンバーのビジョン・アイデア、具体的な活動に、いいなと思ったら協力する活動で、その意味では仕事というよりは趣味的なイメージ。ヤツガットがなければ生活できないというような依存関係にはしない方がよい。ヤツガットの活動に生活がかかっていると、やりたいことや目的よりも、お金を稼げるかという現実的な部分に目がいってしまう。やりたいことができなくなる。ヤツガットの活動を生活とイコールにしない方がいいのではないかな。いま説明したことは、質問されて考えて、初めて気づいたこと。

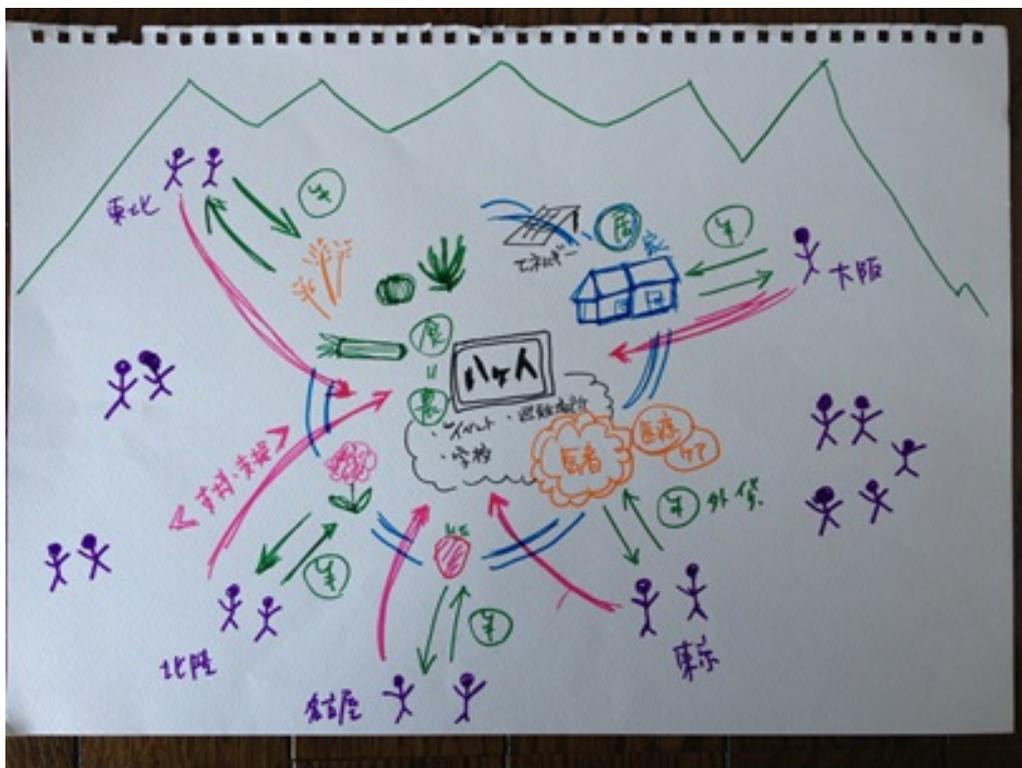


図 3-33 リッチピクチャーC

表 3-10 リッチピクチャーC の関連システム C

ID	内容
C-1	仲間が作った生産物で自給する活動である。
C-2	支えあう活動である。
C-3	イベントをすることである。
C-4	自分が作ったものを交換する活動である
C-5	情報交換をすることである
C-6	飲み会をすることである
C-7	経済成長に頼らないコミュニティのモデルを作る活動である
C-8	学びの場を運営する活動である
C-9	大災害があった時でも暮らし続けられる場を作る活動である
C-10	助け合い活動である
C-11	若い人の働き方のモデルとなる活動である
C-12	新しい働き方／生活を提案できる活動である
C-13	労働を提供しあう活動である

表 3-11 B が C のリッチピクチャーと関連システムを「自分の思い」として説明

ID	内容	関連システム C で関連する ID
c-1	ヤツガットとしてやっていきたいことは、自給できるコミュニティをつくっていくこと。自給できるコミュニティとは、経済に頼らないコミュニティである。たとえば、主要メンバーの農家の間で、それぞれが作っている野菜や花を交換し合うことで自給することを目指す。	C-1 C-2 C-4 C-7
c-2	この新しいコミュニティを新しいライフスタイルとしてつくりあげていきたい。	C-12
c-3	ヤツガットで何か事業やイベントをするときには、メンバーだけでなく、外の人たちからも支援を受けて進めて行きたい。	C-10 C-
c-4	自給できるコミュニティでは、そういった外からの支援を得ながら、経済活動だけでなくインフラ的なものも含めて、自分たちで生活をできるようにしていきたい。たとえば、ソーラーエネルギー・システムを構築したいときには、外から呼んだ人に教えてもらいながら、自分たちでシステムを構築する。	C-2 C-10 C-13
c-5	自分たちの仕事の一部として考えている。	C-
c-6	自分たちの生活をヤツガットに移していきたいと考えている。	C-

表 3-12 参加者との質疑応答（網掛けが説明者）

発言者	内容
B	RPに「医者」ということを描いたのだが、これがちょっとうまく説明できなかった。誰か、この RP 中の「医者」ということについて、うまく説明できる人いないか。
C	それじゃ、「天の声」ということで。自給できるコミュニティには医者が不可欠ということ。医療技術は誰かが代わりにできるというものではないので、医療技術を持った人にヤツガットにこのコミュニティに入ってきてもらう。
A	お金の問題はどうか。
B	このコミュニティでお金が全くいなくなるということではない。コミュニティは生活の部分を互いに補いあって、それにかかるお金を必要最低限にしていくという活動。そういった相互に協力し合う時間以外の部分で、自身の仕事（お金を稼ぐという活動）をしていく。
A	ハイブリッドな仕組みということか。いまの市場経済システムから完全に切り離されたものではなく、ある部分ではお金を必要とするが、それを必要最低限にしていき、それ以外をコミュニティでまかなっていくというものか。
B	その通り。たとえば、食べ物や医療、あるいはエネルギーなどを自給自足にしていくという活動。それ以外にほしいもの、たとえば時計が欲しかったら、自分が稼いだお金で購入する。

表 3-13 参加者全員でのふりかえり

発言者	ID	内容
A	A-1	自分の RP には観光業も要素として入れていた。これは原村全体のことを考えて描いたからで、原村では農業も観光にリンクしている部分があるから。ただ、他の人がこの RP を説明するときには、ヤツガットの持続可能なコミュニティという目標と観光業というのは結びつきが難しい、むしろ矛盾する部分に悩むのではないかと思った。
	A-2	ヤツガットのメンバー全員に共通するビジョンというのは、まだない状態なのかなと思った。八ヶ岳で何か面白いことしたいね、という部分はある程度皆に共通した思いで、その中で、持続できるコミュニティのコアのアイデアを持っているのは C。A と B は、そのアイデアが面白いと思って C にくっついている感じ。この持続できるコミュニティがヤツガットに共通の認識ということではないが、それで良いと思う。目的がひとつである必要はないと思う。メンバーがそれぞれの考えやビジョンを持って、それを他のメンバーが助けあっていくというかたち。
	A-3	B の絵は、ヤツガットの構造をうまく表現していると思った。ヤツガットという組織として何か目標を定めて全員一致でやる、というのではなく、あるメンバーの考えに協力できる人が可能な範囲で協力するというかたち。
	A-4	今回のワークショップを通じて気づいたのは、ヤツガットとして共通のビジョンや目標に向かって何か活動すると考えがちだが、B の絵のように、ヤツガットは集まる場あるいは媒体と考える方がしっくりくる。
	A-5	組織として規約などを作成して明確な方針の下に活動を行うとしてしまうと、組織の名前でやる活動か否かという判断が必要となってしまう

		い、個々のメンバーのアイデアが活かされない場面も出てくる。ヤツガットはそういった規約に縛られるような集まりではないので、その意味では、ヤツガットは求心力が弱い団体かなと思う。ただ、その分、個々の力が必要になってくると感じた。
	A-6	これもワークショップを通じて改めて気づいた点だが、自給できるコミュニティを目指すということをヤツガットの目標にしてしまうと、そのアイデア・ビジョンにそれほど積極的には賛同していないメンバーもいるので、逆に実現できなくなるのかもしれない。
	A-7	Cさんの思いである自給できるコミュニティという考え方も、今日参加している3人の中では比較的共有している考えではあるが、やはりどこまでのレベルとするのか、完全に資本主義経済から距離を置いた場とするのか、それともハイブリッド的なものなのかという違いがあることについては、まだ完全に一致しているわけではないことが分かった。自給できるコミュニティとはどのようなものか、という点については、まだまだ摺り合わせが必要なのだなと思った。
	A-8	自分が考えているよりもさらに深いビジョン、思いがあることがわかった
	A-9	現状と今後について改めて確認することができた
B	B-1	ヤツガットはあくまでも集まりにすぎない。そこから派生して色々な活動が展開されていく。ヤツガットは、集まる場、つなぐ場と考えている。
	B-2	ヤツガットのメンバーは、何か共通の目標を立てて活動するという事は難しいと思う。誰かが何らかの活動をやりたいといったとき、やりたければやればよいという考え方。そこに協力できる人がいれば協力する。その協力を求めることができる場がヤツガットという集まりだと思う。
	B-3	Cの思いにある自給できるコミュニティというのは、ヤツガットが自給できるコミュニティとなっていくことなのか、それとも自給できるコミュニティをつくりたいメンバーが協力できる人とともにヤツガットとは別につくりあげていくのか、という部分が気になった。自給できるコミュニティの場をどうするのか、という部分も気になった。
	B-4	自給できるコミュニティでは、医療の出来る人がこの活動に入ることが重要になるけれど、果たしてそれは簡単にできることなのかなと思う。
	B-5	自給できるコミュニティという考えにヤツガットのメンバー全員が共鳴しているわけではないので、やはりその考えに賛同する人が協力しあって実現を目指すということだと思う。
C	C-1	Bの絵を見て思ったのは、変化を受け入れられる集まりなのかなと。
	C-2	自給できるコミュニティで医者という要素があったが、これはヤツガットで自給できるコミュニティができたとき、そのコミュニティを支持する医療関係者が、外からでもいいので、医療部分に協力してくれるというイメージ。
	C-3	自給できるコミュニティという思いは、AとBの思いのもっと先にあるもの、理想形として考えているもの。
	C-4	今回はAの思いを説明したが、普段からAと話す機会も多く、それなりにAの思いもわかっていたので、わりと話をふくらませて説明すること

		ができた。ヤツガットのメンバーの中でもそれほど接点のない人の思いだったら、どんな風になるのか、もっと面白いのではないかなと思った。
	C-5	自分の絵はBが説明してくれたが、自分は強調したいと思っていたが説明に出てこなかったのは、ヤツガットが自給できるコミュニティとなったとき、災害時でもそこで暮らしていけるという点、また支援してくれている外の人も災害時に受け入れるシェルター的な役割を果たせるという点。
	C-6	自分の思いとAとBの思いの大きな違いは、時間軸なのかなと思った。自分の思いはより長期的なスケールで描いていて、そうなる自分やメンバーが老いたときに医療も必要になってくるという発想。
	C-7	自分の理想（自給できるコミュニティ）とヤツガットとしての役割を混同していたことに気づいた。
	C-8	情報交換の場は今の活動実態にも合っているし、自分の中でも腑に落ちるものであった。今後も継続できると思った。
	C-9	実は情報交換の場であって、元々ヤツガットとしてやっていることでもあったことに気づいた。
	C-10	ヤツガットとして今後やりたいこと、アイデアが浮かんできた。
	C-11	自分たちがやっていきたいことがはっきりしてきた。
	C-12	他のメンバーも交えて話してみたい。
	C-13	自分の事業にも同じような取り組み（ワークショップ）をしてみたい。
全員	D-1	だいたい普段よく話しをしている内容なので、ほとんど理解することができた。
	D-2	しかし、他の人の絵や関連システムを理解しようとしたとき、部分的には分からない、正確には意図を掴めない部分もある。
	D-3	自分の思い（ヤツガットとは……ということである）を絵と言葉で表現し、自分の中ではある程度クリアになっていたとしても、それを他の人が自分に成り代わって説明することで、色々と気づくことがあった。
	D-4	ひとつは、「他の人が自分の思いを説明する」ことで自分の思いのこの部分はちゃんと正確に伝わるんだな、でもこの部分は他の人には分かりづらいんだな、ということが分かる。もうひとつは、その逆で、「自分が他の人の思いを説明する」ことで、他の人の思いの、この部分は分かるけど、この部分はよく分からないという部分がでてくる。
	D-5	ヤツガットのメンバーは皆同じ方向を向いてはいるが、今回「思い」を絵と言葉で表現し、それを入れ替えて発表することで、メンバーの思いの異なる部分を、よりはっきりと認識することができた。
	D-6	今日参加していないメンバーがヤツガットをどのように考えているのかも知りたい。今日みたいに、各人の「思い」をみえるかたちになると、たぶんまた全然違う「思い」が出てくるのではないかな。

各自が「思い」を絵（リッチピクチャー）と言葉（関連システム）で表現し、それを人を入れ替えて説明し、全員でふりかえる作業をした後に、次のステージとして、関連システムを全員で検討し、重要とおもわれる関連システムを選び、「Zのため（Xの目的）、Yによって（Xのための手段）、Xすること」という形式の文章にする。これはソフトシステム方法論の根底定義に対応する。

表 3-14 取り上げる関連システムの候補

ID	関連システム
1	八ヶ岳を面白くする活動である
2	情報交換する活動である
3	つながりを作る活動である
4	アイデアを出す活動である
5	他業種と知り合う活動である
6	各自の活動の手助けをしたい人を集う活動である
7	各自の活動を宣伝する活動である

このうち、「情報交換をする活動である」という関連システムが選択された。

表 3-15 XYZ 分析

X (ヤツガットとは～である)	Y (どうやって)	Z (何のために)
情報交換を行うことである	情報交換の場、定例会を持つ	他業種の人とつながる
	他業種と知り合う	八ヶ岳を面白くする
	アイデアを出し合う	自分の仕事を活性化させる
	SNS を活用する	個々のビジョンやアイデアを実現していく
	ゲストを呼ぶ	
	ワークショップを開催する	

ヤツガットで中心的に活動しているメンバー3名に対して、ヤツガットという活動に対する各自の「思い」を可視化し、摺り合わせるワークショップを行った。

普段から頻繁に接しているメンバーで、ヤツガットについて話し合う機会も多い彼らであったが、それでもヤツガットについての「思い」を可視化することで、その違いを浮き上がらせることができ、かつ、その「違いがどこにあるのか」に気づくことができた。

方法論の実証という点では、「思い」の可視化、そして自分の「思い」の客観化と他人の「思い」主観化という点で参加者が効果を認めていることが確認できた。全員によるふりかえりにおいて、自分の「思い」の客観化に関して、「自分の思いと A と B の思いの大きな違いは、時間軸なのかなと思った。自分の思いはより長期的なスケール」というコメントや (C-6)、「自分の理想とヤツガットとしての役割を混同していたことに気づいた」(C-7)、「自分たちがやっていきたいことがはっきりした」(C-11)、「自分の思いを絵と言葉で表現し、自分の中ではある程度クリアになっていたとしても、それを他の人が自分に成り代わって説明することで、色々気づくことがあった」(D-3) などの意見が出されている。

また、他人の「思い」の主観化に関して、「ヤツガットとして共通のビジョンや目標に向かって何か活動すると考えがちだが、B の絵のように、ヤツガットは集まる場あるいは媒体と考える方がしっくりくる」(A-4)、「ヤツガットのメンバーは皆同じ方向を向いているが、今回『思い』を絵と言葉で表現し、それを入れ替えて発表することで、メンバーの思いの異なる部分」(D-5) などの意見が出された。

「御田町スタイル」とのワークショップ

2013年2月13日と14日に、長野県下諏訪町御田町のスピーカー木工房「千万音」において、「御田町スタイル」の関係者の方々と一緒に参加型方法論を用いたワークショップを開催した。

「御田町スタイル」とは、下諏訪町御田町にある御田町商店街に店を構える工房が集まって、手仕事の工房が集まる商店街という付加価値やそれらの工房の職人が制作する付加価値の高い作品・商品をブランド化して、地域外に広く深く認知させるための活動体である。実際の事業としては、新しく創業した工房群の高付加価値の商品を都市部のパイロット商店街（パイロット店舗の商店街版）で展示販売し、その反応や評価をフィードバックさせ、場所を選ばずに通用する商品の価値強化を図ると同時に、その作品を通して御田町という町そのものを伝え、御田町商店街のファンを増やし、地域ブランドの確立を狙うことを行なっている。

現在、御田町スタイルは転機を迎えており、これまで活動を中心に牽引してきたNPO法人の人から、当事者である工房の人たちに、その権限が大幅に移された。用意されたステージがあってそこに協力するというかたちから、自分たちでステージをつくってそこで活動を行うというかたちに変更された。そのため、御田町スタイルが現在直面している課題としては、参加する工房の作家たちが御田町スタイルを何をする活動と考えているのかを改めて検討することである。そのような検討を行った上で、どのように活動を進めていくのかを検討することになる。

ワークショップでは、工房の人たち6名に集まって頂き、我々の参加型方法論を実施した。

ワークショップでは、ヤツガットのとくと同様に、まず、「あなたが考える御田町スタイルの活動を絵で表現してみましょう」というテーマを設定し、各人の御田町スタイルの活動に対する見方や考え方、「思い」を絵に描いてもらった。

次に、このリッチピクチャーをベースに、「御田町スタイルとは……すること（活動）である」という文章（関連システム）を作成してもらった。各人には思いのままに複数の関連システムを作成してもらった。

リッチピクチャーを描き、そのリッチピクチャーをベースに関連システムを作成した後に、そのリッチピクチャーと関連システムの説明を行うが、今回も、他人の「思い」の主観化・自覚化と自分の「思い」の相対化を促す仕掛けとして、ゲーミングの手法を導入した。各人が描いたリッチピクチャーと関連システムを回収し、当人とは別の人にこのリッチピクチャーと関連システムを配布する。そして各人は、別の人のリッチピクチャーと関連システムを自分の「思い」を表現したもとして理解し、その理解にもとづき、参加者に説明を行う。また、この時に、他人の「思い」の主観化・自覚化を促す仕掛けとして、説明する際には全く架空の名前を設定することとした。

各人の（他人のリッチピクチャーと関連システムについての）説明が終わった後、リッチピクチャーと関連システムで表現された各人の「思い」について、感じたことや気づいたことを参加者全員で話し合ってもらった。この討議を通じて、各人の「思い」が異なることの認識と、全体における自らの「思い」の立ち位置の自覚化を行った。そしてプロジェクトの活動（…すること）について、参加者の腑に落ちる表現をいくつか選び出した。

次のステージとして、各人が挙げた関連システムをベースに、参加者の腑に落ちる関連システムの検討を行った。さらに、それらの関連システムのXYZ分析を行いながら、それぞれのシステムについて全員で討議し、その結果として、全員が腑に落ちる根底定義を作成した。

「思い」の可視化と摺り合わせを行い、根底定義を決めた後に、価値共創キャンバスを用

いて、現状の把握、「思い」と現状のギャップおよび解決策の検討を行った。

具体的に工房および顧客に提供する価値は何であるのか、その価値を提供するための主要な活動は何であるのか、その活動のリソースは何であるのか、活動を展開する際のパートナーは誰なのか、活動にかかるコストには何があるのか、顧客は誰なのか、顧客とのチャネルおよび関係性はどのようなものなのか、顧客からの収益はどのように上げるのか、これらの点についての「思い」を挙げてもらい、現状とのギャップについて認識し、解決に必要な手段、方法について検討した。なお、今回のワークショップでは、時間の関係で、競合相手、競合相手と顧客の関係やチャネルについての検討は割愛した。

価値共創キャンパスを通じて、提供する価値、その価値を提供するための主要な活動、活動のリソース、活動を展開する際のパートナー、活動にかかるコスト、顧客、顧客とのチャネルおよび関係性、顧客からの収益についての「思い」と現状とのギャップを検討した後、そのギャップの中で改善が必要となるもの、改善が可能なものを選び出し、それを解決するための手段は何であるのかを検討した。



図 3-34 ワークショップの様子

表 3-16 リッチピクチャー、関連システムの作成者と説明者

リッチピクチャー、関連システムの作成者	説明者
A さん	B さん (綾小路)
B さん	D さん (マリオ)
C さん	F さん (ルイージ)
D さん	E さん (ピエトロ)
E さん	C さん (彦摩呂)
F さん	A さん (1 児の母アキラ)

	たいと考えています。	
a-4	御田町スタイルを通じて経済効果が生まれ、それが地域貢献につながっていきます。	A-1 A-2 A-3
a-5	職人やデザイナーは日本のどこよりも飛び抜けていつつ、かつ中のヨコの繋がりはしっかり作られています。	A-4

表 3-19 参加者との質疑応答（網掛けが説明者）

発言者	内容
	その図の中で御田町スタイルはどこに表現されているのか。その台地の部分なのか。
B	物理的な場所はこの台地の部分、この「場」です。ただし、御田町スタイルそのものは全体に拡がっていくものと考えている。
A	図の左上に、地域貢献のかたちとして税金とビジターが描いてあるが、それは、御田町スタイルの活動で各自のスタンドプレーを通じて経済的な利益があがって地域に税金が落とされる、そしてお客さんが地域を訪れるということなのか。
B	その通りです。
E	なんで図の中の言葉が英語で書かれているのか。グローバルな展開を考えているということか。
B	まさにその通りです。
D	地域というのは日本を見ているのか
B	世界を見えています。日本にとどまらない活動です。
	スタンドプレーがチームプレーというのは具体的にはどういうことか。矛盾する二つの言葉を組み合わせているが。
B	それぞれのクリエイターが自立して独自の道を行っているのだが、チームプレーの中でしか生み出せないモノを生み出すときには人とつながりをしっかり作れるということ。
D	僕はそれを、各人のスタンドプレーが一番いいかたちでできたとき、つながることができれば、それは他ではとうてい真似できない、いいかたちになる、と考えた。
B	そのかたちがベストだと思います。
E	理解させようとする言葉、という点がすごくイイ。スタンドプレーはあまりいい意味では使われない言葉だが、それがチームプレーにつながるとはどういうことなんだろう、と考えさせられる。
D	きっと、あいつここまでやるなら、おれもそれを信頼してここまでやるという、ある意味信頼関係を意味しているのでは。
E	俺が俺がというのではなくて、俺が全体を引っ張るといえるか、各自がスキルを高めたらチーム全体のパフォーマンスが上昇するという、そういう関係を表しているのではないか。
B	自分の中で再認識しました。



図 3-36 リッチピクチャー-B

表 3-20 リッチピクチャー-B の関連システム B

ID	内容
B-1	自分の可能性を表現することです
B-2	自分の夢を試すことです
B-3	“スワ” と他の地域をつなぐことです
B-4	新しいものを生み出すことです
B-5	人の可能性を見出すことです
B-6	諏訪圏をつなぐことです
B-7	諏訪圏にうるおいをもたらすことです
B-8	世界に発信する基盤を作ることです

表 3-21 C が A のリッチピクチャーと関連システムを「自分の思い」として説明

ID	内容	関連システム B で 関連する ID
b-1	懐古主義ではないけれど、御田町の作家や地域の人たち、ここに来てくれる人たちと、昔あった本質的な良い物を見つけ出したい。	
b-2	御田町にいる工房が食えることが大事。	
b-3	いま日本の経済はひどい状態だけど、でも御田町には工房を開きたいという人たちがドンドンやってくるというのは、やはりこの町には本質的な良い物があるからで、それを情報発信できているからだと思う。	B-3

b-4	この町に住んでいる人、働いている人たちが持っている、そうした本質的なモノを大事にし、つくり出すというその活動が御田町スタイル。	
b-5	外の人たちに、この御田町の人たちの思いや活動、作品を情報発信していくことがすごく大事。そうした中でたくさんの人たちが御田町にやってきて、経済的な利益というものもその中でついてくるし、地域も潤う。理想的には、やることをやっていたら、自然とお金もついてくるということ。	B-8

表 3-22 参加者との質疑応答（網掛けが説明者）

発言者	内容
A	御田町から上に向かう矢印の横に、御田町へと戻ってくる下向きの矢印があるけど、それはどういうことですか。
D	これは情報や作品、人の流れ、そういったあらゆるものが、御田町から外に行くだけでなく、御田町に戻ってくるという関係です。循環するということが大事。 この絵では分かりにくいかもしれませんが、日本の社会で大事な部分というのは第一次産業なんです。そういった第一次産業にとって大事な土地や水といったものも守っていかなければならない。そして彼らにきちんと経済的な利益を渡していくことも大事で、そういった関係を構築していくことも必要。そうすることで、絵の上に描いてある吹き出しの大きさもドンドン大きくなっていく。ある意味で、ほかが真似したくなるような関係を我々はつくっていきたいし、それをずっと続けて行きたい、夢を語る事が続けられることが必要。 それから、工房でも 1 軒だけ食べているというのではダメで、全員が工房で食べていけている、そしてそれが周りからスゴイと思われるようにならなければ。
	だから、絵の中の御田町には、木工職人もいれば家族連れもいるし、そういった御田町の全体が関係しあって、経済的にも潤うことが大事ということなんです。
	左下の鉄塔みたいなのは何を表しているんですか。
D	これはスカイツリーです。東京からドンドンお客さんがやって来ることを表しています。
B	なんかその絵からは思いもしなかったことが説明されて、すごいなど。良い話しがきけてよかったです。
	諏訪は標高が高いということもあって、台地で表現されているんですか。他の人の RP でも、御田町というか諏訪を台地で表現してましたよね。
D	そうですね。

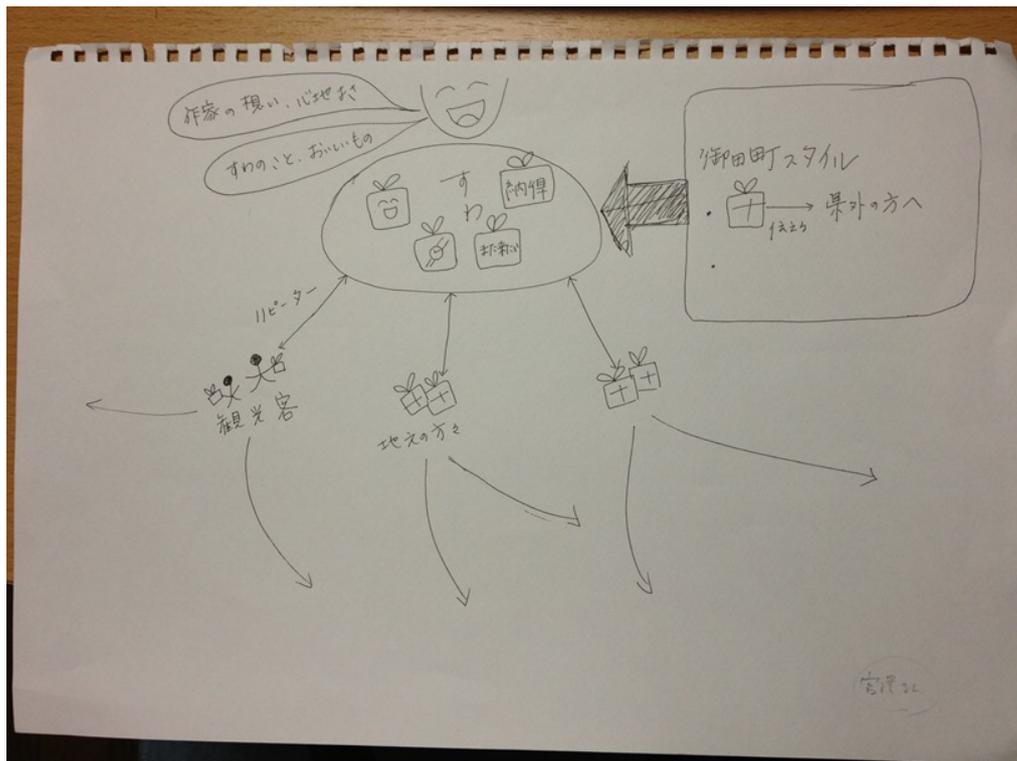


図 3-37 リッチピクチャーC

表 3-23 リッチピクチャーC の関連システム C

ID	内容
C-1	諏訪について知っていただく活動です
C-2	諏訪に来ていただくための活動です
C-3	工房や諏訪を良くしたい、面白くしたい人たちが集まり、面白いことを考える活動です
C-4	外（県外）から見たこの地域や工房のことを知る活動です
C-5	同じ悩みを持つ仲間と情報共有する活動です
C-6	作家の思いを伝える活動です

表 3-24 F が C のリッチピクチャーと関連システムを「自分の思い」として説明

ID	内容	関連システム C で関連する ID
c-1	御田町にはいま工房が集まってきているが、御田町も含め諏訪は産業の長い歴史があるし、地元の特産品の美味しいものもたくさんある。	
c-2	そうした地域の特産品や、産業を支えてきた職人が独立して構えた工房の良さや思い、心地よさをきちんと外に伝えて行かなければならない。しかし、現状では、色々な利害関係があるためか、諏訪の良さがうまく伝えられていないと思う。	
c-3	こうした諏訪の良い部分を、外の人、そして地域内の人にもきちんと伝えることが大事。そして人々が集まってきてくれるようにしないとイケない。	

c-4	東京で展示会をやるということでは終わらせるのではなくて、東京できちんと評価された人、工房がいるんだということを地元伝えること、そして首都圏や近県の人たちにも諏訪に来てもらい良さを知ってもらうことが大事。	
c-5	そうやって御田町の工房の人たちの良さ、価値を、地域内外の人たちいきちんと認めてもらうための活動、ということに御田町スタイルの活動の意義を見出したい。	

表 3-25 参加者との質疑応答（網掛けが説明者）

発言者	内容
	御田町スタイルの活動というのは、御田町の作家さんの作品や思い、あるいは特産品や地域の面白いコトなどを、外の人につないであげるということなのか。諏訪という地域と工房のお客さんや観光客との間に入って、諏訪の良いモノやコト、つまりギフトを届ける活動というイメージでよいか。
F	御田町スタイルの活動が、ひとつのマーケットプレイスであると考えている。ウェブであり、リアルで買うことのできる場であり、作家さんたちの思いを感じる場でもある。だから、現在、年1回東京で展示会を行なっているけれども、将来的にはきちんと自分たちの販売ツールを持ち、販売戦略も立て、作家にきちんと利益が入るような組織にしていくとか、そういったところを目指すことが大事になってくる。



図 3-38 リッチピクチャーD

表 3-26 リッチピクチャーD の関連システム D

ID	内容
D-1	独立した工房がしっかり食べていける活動です（外へのわかりやすい評価としては年商 1000 万円）
D-2	良い縁がどんどんつながっていく活動です
D-3	そこでの魅力が全世界に伝わって、世界が幸福になる活動です
D-4	お金にかわる何かが入る場になる活動です
D-5	笑っているだけで幸せにいられる活動です

表 3-27 E が D のリッチピクチャーと関連システムを「自分の思い」として説明

ID	内容	関連システム D で 関連する ID
d-1	まず自然が基本にあります。	
d-2	工房が点在していて、その工房の人たちが協力して活動しています。	
d-3	この地にある工房の活動から風が起き、最初は小さな風だけけれども、それがどんどん大きくなっていく。しかも、その風に外部の色々な人たちが力を与えてくれることで、さらに大きな風となっていく。	

表 3-28 参加者との質疑応答（網掛けが説明者）

発言者	内容
E	さざ波がうねりにかわる、というそのイメージはいいですね。
C	最初に風を起こした人にも利益がもたらされるようになる。この風に乗っかる人もたくさん出てくる。まわりにいる人たちも巻き込みながらというイメージ。
A	金に代わる何かがある、とは具体的にはどういうことか。
C	巻き込まれていくうちに、そこから何かポロリと落ちるものがある。それが、お金とは違う何か、すなわち本質的なモノ、本物を発見するきっかけになる。風というのは自然現象で普段の生活の中で常に起きているもので、多くの人が吹けばそれだけ大きな風になるとう当たり前のこと。そういった普段の生活の中にこそ、本質的なモノや本物に出会うきっかけがあるのだと思う。
	御田町スタイルというのは、御田町という場所ありきの活動なのか。
C	「場」というのもそうだが、いま言った風が起きてそこに色々な人たちが巻き込まれながらスパイラルアップしていくという、そのスタイルこそが御田町スタイルなんだと思う。その意味では、「スタイル」なので御田町だけでなく、他の地域でもできるのだと思う。
D	いま説明された、スタイルだからどこでもできる可能性がある、というのはすごくいいですね。ここでなければできない、ということではない。そういったスタイルを実現するという思いをもった人たちがいることが大事。人が少しずつでも人に優しく親切にすることで、地域全体が住みやすい町になる。そういう仕組み自体が自然にお金を生むし、お金以外のものも生み出す

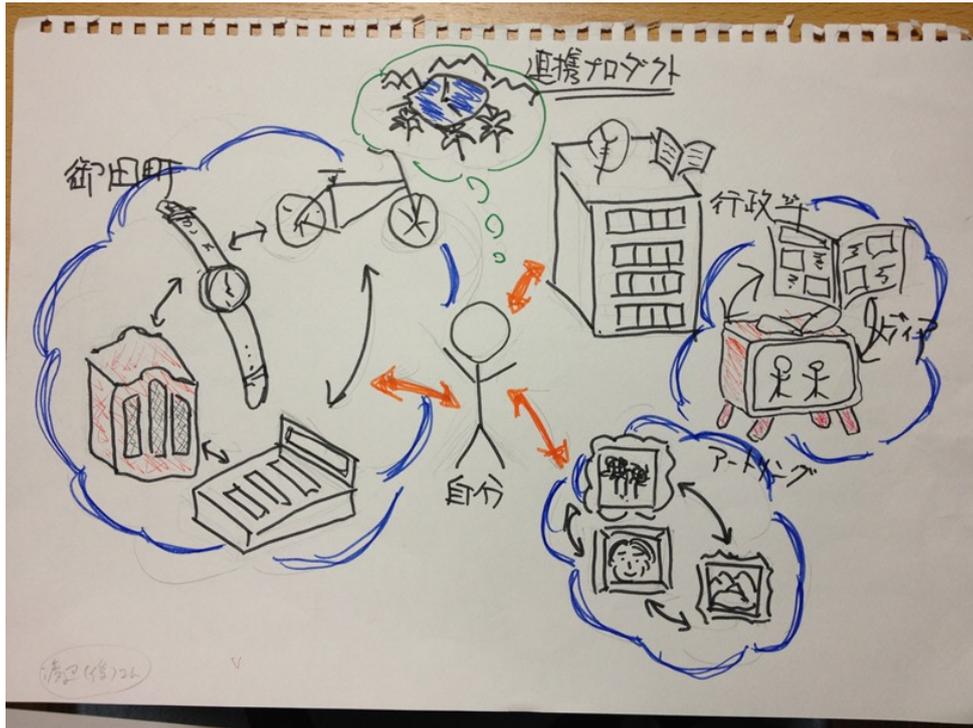


図 3-39 リッチピクチャーE

表 3-29 リッチピクチャーE の関連システム E

ID	内容
E-1	自利利他にもとづいて行動することです
E-2	他人のフンドシで勝負することです
E-3	来る者は受け入れ、去る者は否定しないことです

表 3-30 C が E のリッチピクチャーと関連システムを「自分の思い」として説明

ID	内容	関連システム E で 関連する ID
e-1	私の頭の中には常に諏訪というものがある。諏訪に何が必要なのか、諏訪で何ができるかということを常に考えています。	
e-2	この絵では、私が御田町スタイルとどのように関わっているのかを表現しています。	
e-3	この全体が御田町スタイルで、それぞれの良いところを共有してつながっていく活動というイメージです。御田町の工房さんたちの連携、諏訪にたくさんある美術館や博物館の連携、行政等を通じたメディアでの情報発信などが、相手ができない部分を互いに補いながら、有機的につながる活動です。	

表 3-31 参加者との質疑応答（網掛けが説明者）

発言者	内容
	絵の中に行政とかメディアを描いたのは、今までの RP では初めてですね。
E	連携プロダクトと書いていますが、具体的には何ですか。
C	御田町の工房だけではできないことを、他の行政や美術館などにやってもらうこと。それぞれの得意分野を活かしながら、互いに補完しながら連携することです。
	プロダクトということは、何らかのモノをつくるということですか。
C	そうです、連携するだけでなく何らかの製品・商品をつくるということです。
E	目に見えるもの、アイキャッチ的なものが必要ということですね。
C	そうです。
	いままでの発表の中で、はじめて出てきたものが 2 つありましたね。一つは行政やメディアという要素、もう一つは、御田町スタイルとしてモノをつくり出すということ。御田町スタイルは自分たちの活動に寄り添うものとか、「場」であるという説明が多かったですが、今回の C さんの説明ではじめて、御田町スタイルで何か製品をつくるということができてきましたね。
	御田町スタイルでプロダクトを生み出すという点についてですが、これはある工房が自分の作品を「御田町スタイル」というラベルで販売するというものも考えられるし、御田町スタイルに参加している工房がそれぞれの強みを活かしながら協働して何かのプロダクトを生み出すということも考えられるのですが、皆さんの中でのイメージはどうなんでしょうか。
E	私はすごく後者のイメージがありますね。なんというか、パンフレットよりもモノだと思うんですね。パンフレットはあくまでもプロダクトを説明するものでしかないですね。本当に大事なものはモノですね。モノの良さを分かってもらえることが、知名度にもつながるのではないかと。たとえば、ヴィトンのバッグには大した説明はないじゃないですか、New Arrival しか付いてない。それでもお客さんはモノの良さが分かっているから欲しがって。それがブランド力ですね。御田町スタイルもプロダクトで表現して良いのではないかなと。御田町の工房がそれぞれの強みを活かして、組み合わせて製品・商品をつくることで、何か御田町らしさも表現できるのではないかなと思うんですね。 実際には、私も少し前までは、御田町スタイルは寄り添うもの、サポートするもの、あるいは仲介者的なものだと理解していました。なんですけど、和紙が特産品の美濃市に行ったら、和紙の手作り時計をつくっていたんですね。そこでふと思ったのが、諏訪でも時計が産業としてあるんだから、色々な工房が強みを活かして諏訪独自の時計というものをつくれるのではないかなと。たとえば、自分は塗装業をやっているのだから、四季を表現する塗装を施した時計とかできるんじゃないかと。時計って 1 年中同じ表情してるわけなんですけど、カレンダーみたいに、月が変わるのに合わせて変えてもいいんじゃないかなと思ったりしました。 たとえば、御田町時計みたいなところから連携がスタートして、そうすると時計を入れておく箱を御田町の木工工房がつくる、そういった感じで色々な工房が自身の強みを活かして乗っかることができ、それが御田町ブランドみたにならばいいと思う。うまく軌道に乗れば、そこでの収益が資金源、運営費にもなるのでは。

御田町スタイルで何かシリーズ的な製品をつくるというよりは、いくつかの工房でアイデアを持ち寄って連携してプロダクトを制作して、それが各工房のオリジナルな作品なんだけど、結果的にはそれが御田町というブランドで展開できるということですね。御田町にいる工房が、たとえば無印良品みたいに、すべて同一コンセプト、同一規格、同一ブランドで商品をつくるというのではなくて、色々な作品があるけれど、それを御田町スタイルというブランドでくんであげるといイメージですね。

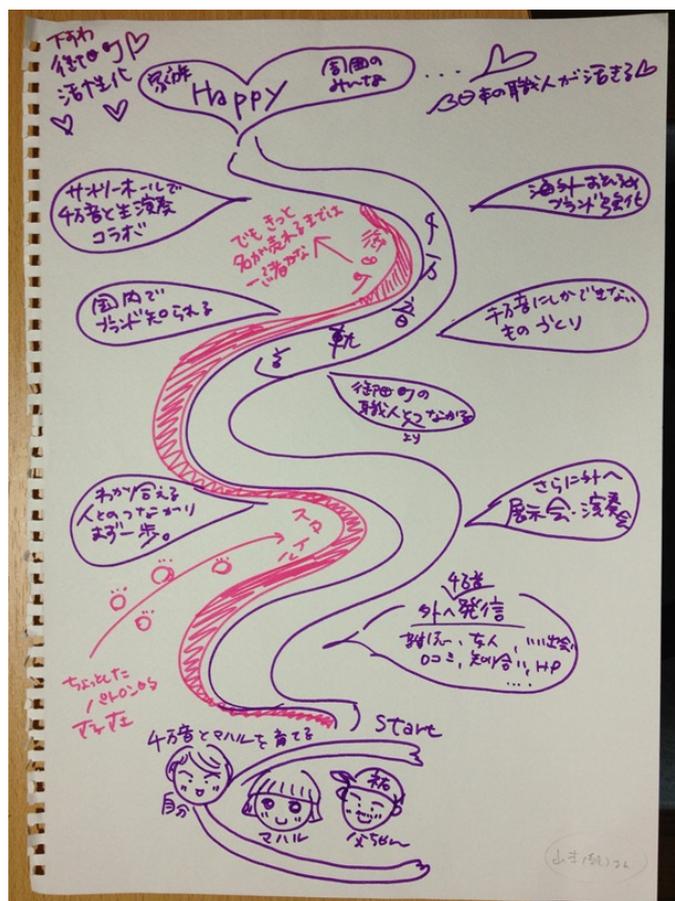


図 3-40 リッチピクチャーF

表 3-32 リッチピクチャーFの関連システム F

ID	内容
F-1	自分たちのゴールに向かうときに、側で支えてくれる活動
F-2	外への情報発信を行う活動
F-3	工房のつながりをつくる活動
F-4	御田町を活性化する活動
F-5	外にいるファン（パトロン）を連れてきてくれる活動

表 3-33 AがFのリッチピクチャーと関連システムを「自分の思い」として説明

ID	内容	関連システム Fで 関連する ID
f-1	千万音という工房を旦那と娘の3人営んでいます。私たちの最終的な目標は、家族や周りの人たちがハッピーになることです。御田町スタイルというのは、この私たちの目標に向かうときに寄り添うようにある活動です。	
f-2	目標の手前には、海外進出してブランド価値を高めるなど、色々なステップ・出来事があります。それらの色々なステップ・出来事が葉となり、光合成をして栄養を作り出し、最終的にはハッピーという花が咲くということです。御田町スタイルは、その目標に向かうときに必ず横にあるもので、手段であったり、あるいは添え木のようなものだと考えています。	

表 3-34 参加者との質疑応答（網掛けが説明者）

発言者	内容
	ちょっとしたパトロン的な存在と書いているが、それはどういうことか。
A	パトロンとは支援者のことで、たとえば、事業のスタートアップ（図の中の最初のカーブ）を乗り切るためには、あなたの作品を使ってみたい、見てみたいという人からの支援を必要とすることもある、ということ。
	小規模の店舗にとって、そのスタートアップ時の最初の困難を乗り越えられるかどうか、ちょっとしたパトロン的な人たちを獲得できるかどうかというのが、やはり重大な問題なのか。
A	その意味でいうと、「御田町スタイル」にお客さんがつくというのは難しい部分があるし、実はそれは必ずしも良いことではないのかもしれないと考えている。つまり、お客さんは御田町の各工房につくことが望ましいと思う。
	自分の生活がまずありきで、その横に沿っていく活動が御田町スタイルとういことか。
A	その通り。まずは自分の生活が大事。
	スタンドプレーがチームプレーということですね。
	御田町スタイル自体のゴールというのは、そこの絵の中には出てきていないですね。ずっと寄り添いながら行くけれども、最後のゴールのところまでは寄り添わないのですか。
A	そうですね、もう最後の方になると、御田町スタイルは空気のような活動になるんですね。そこに当たり前にあるものになっている。

表 3-35 参加者全員でのふりかえり

発言者	ID	内容
A	A-1	自分の思いは、ほぼ説明の通りでした。
	A-2	ちょっと補足すると、御田町の人たちが持っている価値観とか考え方、それは大量生産大量消費的なものとは異なる価値観で、本質的なものを大事にするというか、そういう価値観とか考え方、あるいはそれを反映

		した作品や製品を、外の人に伝えるときに間に入るのが私の役割なのかなと思っています。御田町の「言語」と外の人「言語」、「職人言語」と「消費者言語」を摺り合わせていく、翻訳する必要があるって、それが私の役割なのかなと。
	A-3	その意味で、Cさんのリッチピクチャーは、すぐに理解できたというか、同じだなと思いましたね。
B	B-1	絵を描いたときの思いは、説明とはちょっと違うことだったんですけど、それは全然間違いということではなくて、説明を聞いてそれもあるなと思共感する部分が多かったです。
	B-2	説明のうち、20%くらいが私の思いで、残りの80%くらいは示唆に富む内容、あーなるほどな、という感じでした。
	B-3	御田町には手仕事をしている人たちが自身の思いを表現できる物理的な場があって、それに惹かれて何かを表現したい人たちが集まってきていると思います。御田町スタイルとは、その表現活動を添え木として支えたり、お客さんに工房の活動を伝えたり、工房がメディアに登場したりブランド価値が上昇していくことをサポートしたり、あるいは外から新たに人を受け入れてサポートしたり、そういった活動を行うものだと考えています。
C	C-1	いま実際に東京の展示会を見た人かが諏訪というか、うちの工房にも来ているんですけど、そういった人たちを温かく迎え入れたり、諏訪のいいところを伝えたり、楽しんで帰ってもらったり、ということができているのかという点が気になっている。たぶんまだまだ改善の余地があって、そこを何とかしたいなと思っています。
	C-2	御田町や諏訪に来た人がニコニコして帰ってもらう、納得して帰ってもらう、また来たいなと思って帰ってもらう、そしてそういった体験をしたことをまわりの人たちに伝えてもらう、というかたちになればいいなと思っています。
	C-3	私は、御田町スタイルは、そうした諏訪の良いところをきちんと伝えて、たくさんの人たちに来てもらうための宣伝をする実践の場だと思っています。
	C-4	私の考える御田町スタイルの活動というのは、工房についての活動や作家の思いを知ってもらう活動や、工房をより良くしたいという思いを持った人が集まって面白いことを考える活動、外から見た工房や地域の評価を知るための活動、同じ悩みを持つ仲間と情報共有をする活動です。
	C-5	諏訪地域のお客さんからすると、うちの工房の商品は値段が高いという反応が多いんですね。要するに納得してもらえていないということです。ただ御徒町や吉祥寺で開催した御田町スタイルの展示会で、県外の、とくに首都圏の色々な人たちに商品を生活スタイルというかたちで提案して、そこでの反応や評価を知ることによって、自分たちの商品はこの値段で販売できるんだということが確認できました。
D	D-1	工房がきちんと食べていける、年商1000万円、ということを描いたんですけど、それはある部分では外向きのものであって、御田町の工房はきちんと成り立っているんだなということを見せるということ。
	D-2	良い縁が繋がるということも重要だと思っている。良い縁が繋がっ

		て、良い人のコミュニティを作っていきたいなど。そのためにはコミュニティの価値観という部分も重要になる。
	D-3	自分はお金を稼ぐということだけを目指しているのではなくて、むしろお金にかわる何かを得ることがすごく大切なことだと思っている。そのお金にかわる何かというのは、笑って暮らしていけるとか、そういった幸福に関わること。
	D-4	御田町として今後とくに重要だと思うのは、ここに工房が集まっていて、しかもきちんと収入があって生活が成り立っていることを示すことだと思う。そうすれば、お客さんや、工房で勉強したいという人たちなど、外から色々な人たちがさらに集まってくる。
E	E-1	ほぼ自分の思いが説明されていた。
	E-2	ひとつだけ、連携プロダクトのところに描いている諏訪湖は、中に針が描いてあって、それが時計になっているんですね。連携プロダクトとしての諏訪湖の時計ということを表現していたんですね。ただ、説明の後の話しの中で、自分の思いはきちんと伝えることができたかなとは思っている。
	E-3	自利利他に基づいて行動するというを書いたのですが、これは、他人のために自分を犠牲にするということとは逆に、自分を活かしながら、なおかつまわりの人たちも活かしていくということで、まさにAさんの絵にある「スタンドプレーがチームプレー」と全く同じことを思っていました。
	E-4	あと、まわりの評価というのは、実は自分たちが思っている以上に高く見てくれていることが多い。内部に結構色々な問題を抱えていて、自分たちなんて…、みたいなことを感じていても、外の人たちからはすごいね、頑張ってるね、なんて声をかけてくれる。だから、こういった外の評価、客観的な評価をいかに自分たちが適切に受け止めることができるかが大事になる。それができれば、自信をもつことにもつながるし、作品・商品の値付けの部分でも適正価格を付けることができるようになる。
F		途中退席のため、振り返りなし
全員	G-1	Cさんのリッチピクチャーですごく共感できるのは、ギフトの種類の中に、作品・商品だけではなくて、また来たいとか納得という要素が入っている点。作品・商品をつくる側としては、それを買ったお客さんにまた来たいと思ってもらうことはすごく大変なことだけど、その部分は、作品・商品を制作した工房の外側というか、御田町スタイルがサポートできる部分もあるのではないかな。
		Aさん、Cさん、Dさんのように、御田町スタイルの立ち上げの頃から関わっている人のリッチピクチャーは、やはりどこか共通する要素が多いように感じる。いずれの絵にも「場」というものが表現されていて、そこからどのように外側に展開するか、外側からいかにして人を引き寄せてくるか、そして作品・商品や思い・価値観を通じた両者の相互作用というものが見られるように感じた。
		御田町スタイルの活動に、外からの評価を知るための活動、という点を入れていたCさんの視点は面白いと思ったし、重要なことだと感じた。
		Cさんが、外からの評価が適正な値段をつける際に重要な要素になると

	<p>いうことを言っていたが、実際には、高い値段を付けたり、あるいは値段を上げることは難しいことが多いと思う。というのは、上げるのは簡単なんだけど、それによってお客さんの反応が変わるといえるか、信用度みたいな部分にも関わってくる。うちも、最近円安傾向が続いていて、材料が結構値上がりしてすごく大変なんだけど、それでも簡単には値段に転嫁できないでいる。あと、商品のラインナップの部分でも、安い値段設定のものは、全然利益は上がらないんだけど、意図的に残していたりしている。それは、利益の上がる高い商品だけにしてしまうと、客層が一気に限られたものになってしまう、あるいはお客さんがいなくなってしまうかもしれないという恐怖感があるから。下の購買層がいなくなると、上位商品を買うお客さんもなくなるんじゃないかなど。</p>
	<p>いま言ったことは、要するに、廉価版、ミドルクラス、ハイスタンダードという商品構成のことだと思うんだけど、まさに御田町の工房のみんながいま抱えている悩みでもあるよね。御田町の工房の多くは、廉価版が作れていない。これだけの商品構成を揃えるのは個々の工房にとっては凄く大変なこと。ある意味では定番商品を持ちたいということでもある。定番商品とは、要するに安定的に売れる商品、毎月一定の売上を見込める商品のこと。</p> <p>でも、そういった廉価版のイメージはすぐにはでないんだよね。高額の作品・商品をどうやったらコストを安くできるとか、戦略的にどうやって売っていくということではできると思うんだけど、ハイスタンダードと廉価版って、売るターゲットが異なってくるから、見せ方とかも変えることが必要になる。</p> <p>工房が集まって、御田町スタイルとして、この顧客層にはこうやって売っていかうとか、こういう戦略でやっていかうとか、そういったことを考えて実践できれば、それは重要なノウハウの蓄積につながると思う。個々の店舗で気づいていないような、お客さんに作品・商品を届けるための戦略とか仕組みがあるんだと思うし、それを御田町スタイルで作り出すことができれば、本当にスタンドプレーがチームプレーみたいになっていくと思う。</p>
	<p>前回の東京・吉祥寺での展示会で、スピーカーと、机・ソファという2つの工房が作品を組み合わせで展示していたと思うんですけど、その組み合わせがひとつのスタイルとしてきちんと成立していたと感じました。いま言った、個々の店舗でできないことを御田町スタイルというかたちで表現する、工房が連携して何らかの文脈やスタイルみたいなものを御田町スタイルとして提案していくというのは、すごく良いと思う。</p>
	<p>そういった試みをもっとやって行きたいと思っている。よくまわりから言われるといえるか、勧められるのは、うちはスピーカーを作っているんだけど、建築家と組むと良いのではないかということ。</p> <p>あと、売り方がうまいスピーカーというのがあるもあって、筒型スピーカーで最近有名なものがあるもあって、それはモノとしての性能はそれほど高くはないかもしれないけど、売り方がうまい。東京の高級ホテルのスイートルームに入っていますとか、テレビで有名人が絶賛していたとか、そういったことをうまく情報発信できている。</p>

		マテリアルとしては大したことの無い商品でも、その商品を購入することでどういった生活ができるのか、その部分を伝えることでお客さんの手が伸びると思う。
		御田町の場合には、そういった作品・商品の付加価値としては、作家さんになると思う。たとえば、今後工房を続けていく中で、弟子をとれるようになって、さらにマイスター制度みたいなものが確立できれば、それは大きな価値になると思うんだよね。それは作品・商品への付加価値ということもそうだけど、そうではない部分でも、たとえば、後世に残る仕事にするという点でも、大きな価値になると思う。

「思い」の可視化の考察

各人の「思い」の説明と質疑応答、全員でのふりかえりから見えてくる、参加者に共通する御田町スタイルの活動とは、一方で、御田町の外にいる人たち（顧客や関心のある人たち）への情報発信を行うことであり（外側への活動）、他方で、御田町にいる工房の連携を生み出したり、地域の文脈や物語性を紡ぎだすことという（内側への活動）、二つの方向性をもつ活動であるといえる。前者を「顧客に対して行う活動」、後者を「工房や地域に対して行う活動」として、各人の関連システムから該当するものを表 3-36 にまとめた。

表 3-36 御田町の外側への行動と内側への行動の関連システム

アクター	顧客に対して行う活動	工房や地域に対して行う活動
A	A-1, A-3, A-4, A-5, A-6	A-2, A-7
B	B-3, B-6	B-4, B-B5, B-7, B-8
C	C-1, C-2, C-6	C-3, C-4, C-5
D	D-3	D-2, D-4
E	E-2, E-5	E-1, E-3, E-4
F	F-2, F-5	F-1, F-3, F-4

このような、御田町の工房と外にいる顧客との間でつなぐ活動、あるいは出会いの場をつくりだす活動という「思い」は、リッチピクチャー説明後の各人および全員でのふりかえりの中でも繰り返し発言されている（表 33 参照）。

御田町スタイルが顧客に対して行う活動として、Aさんは「（御田町の）価値観とか考え方、あるいはそれを反映した作品や製品を、外の人に伝えるときに間に入り、「御田町の『言語』と外の人々の『言語』、『職人言語』と『消費者言語』を摺り合わせていく、翻訳する」ことが自らの役割であると述べ、加えてCさんの絵が自分と同じ思いを表現しておりすぐに理解できたとも述べている（A-2）。Bさんもまた、「お客さんに工房の活動を伝えたり、工房がメディアに登場したりブランド価値が上昇していくことをサポート」する活動と述べている（B-3）。Cさんは、「諏訪の良いところをきちんと伝えて、たくさんの人たちに来てもらうための宣伝をする実践の場」と語っている（C-3）。

御田町スタイルが工房や地域に対して行う活動として、Cさんは、東京で開催した御田町スタイルの展示会を通じて、「県外の、とくに首都圏の色々な人たちに商品を生活スタイルというかたちで提案して、そこでの反応や評価を知ること、自分たちの商品はこの値段で販売できる」ことを確認できた点を指摘している（C-5）。また、Dさんは、御田町スタイルの活動を通じて、「良い縁が繋がって、良い人のコミュニティをつくっていきたい」と述べている。また全員によるふりかえりの中では、「工房が集まって、御田町スタイルとし

て、この顧客層にはこうやって売っていかうとか、こういう戦略でやっていかうとか、そういったことを考えて実践」すること、「個々の店舗で気づいていないような、お客さんに作品・商品を届けるための戦略とか仕組みがあるんだと思うし、それを御田町スタイルでつくり出す」ことの必要性が指摘されている（G-5）。

加えて、こうした御田町の工房と外にいる顧客との間でつなぐ活動、あるいは出会いの場をつくりだす活動が、顧客と工房との価値共創を生み出すことであるという指摘がなされている点も注目すべきである。たとえば、全員のふりかえりの中で、Cさんの絵についてのコメントで、工房とお客さんとの間での相互作用をギフトという絵で表現しており、「作品・商品だけでなく、また来たいとか納得という要素が入っている」ことが指摘された。また、御田町スタイルの当初から関わっているAさん、Cさん、Dさんの絵には共通する要素として「場」が描かれている点が指摘され、「そこからどのように外側に展開するか、外側からいかにして人を引き寄せてくるか、そして作品・商品や思い・価値観を通じた両者の相互作用」が含まれているとのコメントがあった。

さらに重要な点は、我々の参加型方法論におけるステークホルダー・コミュニティのマネジメントの基盤要素について、参加者の討議の中でその必要性が指摘されていることである。

情報の受信・共有・発信については、すでに上で触れたので、残りの3つの基盤的要素についての発言を取り上げる。まず、ステークホルダーの関与促進に関しては、たとえば、Dさんの関連システムでは「良い縁がどんどんつながっていく活動」と表現され（D-2）、質疑応答の中では、Dさんのリッチピクチャーを説明したEさんが「まわりにいる人たちも巻き込みながら」という表現を用いている。また、Eさんの関連システムでは、「来る者は受け入れ、去る者は否定しない」と表現し（E-3）、Eさんのリッチピクチャーを説明したCさんが「御田町の工房だけではできないこと」を、他の行政や美術館などがそれぞれの強みを活かすかたちで「互いに補完しながら連携する」ことが必要と述べている。Fさんの関連システムにおいても、「工房のつながりをつくること」と表現されている（F-3）。

次に、キュレーションであるが、Bさんのリッチピクチャーに関する説明の中で、「御田町の作家や地域の人たち、ここに来てくれる人たちと、昔あった本質的な良い物を見つけ出したい」と述べている（b-1）。さらに、さきほども引用したが、リッチピクチャー説明後の各人のふりかえりの中で、Aさんが、「（御田町の）価値観とか考え方、あるいはそれを反映した作品や製品を、外の人に伝えるときに間に入り」、「御田町の『言語』と外の人『言語』、『職人言語』と『消費者言語』を摺り合わせていく、翻訳する」ことが自らの役割であると述べ、まさに自分の役割が情報の収集、選別、編集を通じて、地域活性化の目標や共通観を醸成し、それを外へ発信することと認識していることが述べられている。

最後に、エンパワーメントに関しては、「思い」の可視化とふりかえりの中で繰り返し出てきた、Aさんのリッチピクチャーに描かれた「スタンドプレーがチームプレー」という表現がまさにそれにあたるであろう。このAさんの「スタンドプレーがチームプレー」という思いが他の参加者にとっても共感できる表現であったことは、この表現の説明に他者であるDさんが関わっていることから伺える。

以上のように、各人の「思い」の可視化と摺り合わせの過程で、参加者の腑に落ちる御田町スタイルの活動とは、一方で、顧客に対して行動を行うことである、他方で、工房や地域に対して活動を行うことであり、それらの活動を通じて、工房と顧客の価値共創の「場」をつくり出すことであることがわかった。そして、その活動を展開するにあたっては、ステークホルダー・コミュニティの4つの基盤要素が必要であると参加者が考えていることも確認することができた。

関連システムの選択と XYZ 分析

次のステージとして、各人が上げた関連システムをベースに、参加者の腑に落ちる関連システムの検討を行った。さらに、それらの関連システムの XYZ 分析を行いながら、それぞれのシステムについて全員で討議し、その結果として、全員が腑に落ちる根底定義を作成した。

表 3-37 取り上げる関連システムの候補

ID	関連システム
1	年商 1000 万円を達成すること
2	集客することである
3	つながりを利用することである
4	コミュニティを形成することである
5	情報発信をすることである
6	工房とお客さんの出会いをつくり出すことである
7	コミュニティをつくり出すことである

表 3-38 XYZ 分析

X (御田町スタイルとは～である)	Y (どうやって)	Z (何のために)
年商 1000 万円を達成する	売上を上げる	作り手が生活できることを証明する
新しいものを生み出す	工房の黒字化	自分の家具を広く知ってもらう
	年商 1000 万円	自分の家具を広めていく
集客すること	東京で情報発信する	首都圏からの来店
集客すること	イベント（コラボ）を行う	諏訪に来てもらう
つながりを利用すること	イベントを実行する	工房の黒字化
コミュニティを形成する	イベントを実行する	工房村をつくる（自己実現）
この町らしさを表現する	物語を紡いでいく	次の世代につなげる
価値共創する	共感と関心を集める	最高の作品をつくる
集客していく	生活スタイルを提案する	各工房の作品を広め売る
出会うこと	提供する場をつくる	価値共創の場をつくる

表 3-39 XYZ 分析の際に行われた議論

ID	内容
1	工房としては、御田町スタイルに参加するのであれば、やはり売上アップや集客など何らかの見返りを求めることになる。この部分は、工房には共通した思いのはず。
2	御田町スタイルに参加する工房としての思いと、同じ工房なんだけど御田町スタイルを運営する側に立つときの思いとは異なる部分がある。
3	御田町スタイルというとき、「御田町」という場所に限定した活動や物語ではなくて、お客さんも含めてこの地域に関心をもって集まってくる人たちと一緒に物語をつくっていくということにすべき。この地域に集まる人たちが紡ぎ出す物語という意味での御田町スタイル。
4	作品・商品をモノとして販売するのではなく、その作品・商品のまわりにある付加価値を提供することが大事。たとえば、家具でいえば、家具というモノを売って終わり

	<p>ということではなくて、子供部屋とか居間とかの文脈の中にある家具という価値の提供をして、その文脈の中にお客さんが入ってきて自分の暮らしを重ね合わせて、それに満足したとき、あるいは納得したときに購入を決めている。それは家具だけでなく、スピーカーや時計も同じで、モノとしてだけでなく、そのモノがどういった生活をもたらしてくれるのかをお客さんと一緒に作り上げていくことが必要。</p>
5	<p>若い人たちの間で良い家具がないということと言う人がまわりに結構多いけど、それはモノとして良い家具がないのではなくて、むしろ一緒に価値共創する機会がないから満足できていないということかもしれない。</p>
6	<p>前回吉祥寺で展示会を開催したときは、いま話しに出てたような、工房の作品・商品を組み合わせるライフスタイルを提案するというかたちにした。生活のイメージを提供することで、こういうものが一式揃うところなんだと思わせる。それによって足を運んでもらうことを考えていた。ただ、会場で提案したスタイルはいくつかのパターンのうちのひとつで、実際に御田町にお客さんが足を運べばもっと色々な経験、体験ができる、ということを示すことができていなかった。</p>
7	<p>ライフスタイルを提案するときにはある程度ターゲットを絞ることになるが、でもそこをうまく揃えられれば、たとえば松竹梅みたいに揃えられれば、良いのではないかな。</p>
8	<p>最近のお客さんは、昔みたいに世代ごとに購入するものが変わっていくということが少なくなっているのではないかな。たとえば、クルマの購入で見れば、カローラ、マークII、クラウンと年代ごとに購入するクルマが変わるのではなく、いずれの世代もプリウスを購入しているみたい。お客さんがどんどんフラット化しているのかも。でも、そうすると、ちょっとした作品・商品の違いが売れるか売れないかに影響するのは、蓼科のペンション販売している人の話しで、どんなペンションが売れるかということ、南向きだとか間取りだとかではなくて、トイレが綺麗だったということで購入を決める人もいるらしい。お客さんが商品を通じてちょっとした体験、経験をすることが差別化につながるのでは。</p>
9 根底 定義	<p>御田町スタイルの活動とは、工房とお客さんとの出会いの「場」、価値共創を行う「場」をつくりだすこと (X)。そのために、一方で、工房さんの思いや作品・商品の良さを表現してあげたり、諏訪という土地の良さや面白さを掘り出したりして、それをお客さんに届け、他方では、お客さんに対して、そういった御田町の工房や諏訪と出会う場を創出する (Y)。こうした活動によって、御田町の工房に収入が入ってきたり諏訪に観光客が来るし、お客さんは御田町に来て工房をめぐることで満足や納得を得ることができる (Z)。</p>

価値共創キャンパスを用いた現状の把握、「思い」と現状のギャップ、解決策の検討

「思い」の可視化と摺り合わせを行い、根底定義を決めた後に、価値共創キャンパスを用いて、現状の把握、「思い」と現状のギャップおよび解決策の検討を行った。

御田町スタイルが「工房とお客さんとの出会いの『場』、価値共創を行う『場』をつくりだす」活動であるとして、具体的に工房および顧客に提供する価値は何であるのか、その価値を提供するための主要な活動は何であるのか、その活動のリソースは何であるのか、活動を展開する際のパートナーは誰なのか、活動にかかるコストには何があるのか、顧客は誰なのか、顧客とのチャネルおよび関係性はどのようなものなのか、顧客からの収益はどのように上げるのか、これらの点についての「思い」を挙げてもらい、現状とのギャップについて認識し、解決に必要な手段、方法について検討した。

表 3-40 提供価値の「思い」、現状、ギャップ

ID	提供価値についての思い	提供価値の現状	ギャップ
1	作り手の考えや思い	作り手の考えや思いを顧客に伝えるために、当事者目線ではなく、部外者目線（旅行者目線）で情報を収集、選別、編集したリーフレットやウェブサイト、フェイスブックを作成している。	思いと現状のギャップはあまりない。
2	ライフスタイル	東京での展示会で、各店舗の作品・商品をモノとして陳列するのではなく、各店舗の思いを表現するようなディスプレイにした。スピーカー工房と木工家具工房のコラボでは、作品・商品がある生活空間を提供した。	東京での展示会でライフスタイルの提案というかたちを実践したが、まだ十分ではない。展示会で提案したライフスタイルは、いくつかのパターンに過ぎない、御田町に来ればもっと色々な体験ができるということを伝えるべきであった。
3	大量生産・大量消費に飽きた／疲れた人へのアナザーワン	東京での展示会や各店舗の活動では、この点はほとんど提供できていない。	大きなギャップがある。
4	レトロ感	御田町の工房は基本的に仕事の工房で、このレトロ感については、各店舗で大事にしている部分。レトロ感というとき、それは作品・商品だけでなく、作家の考えや価値観の面も含まれる。	思いと現状のギャップはあまりない。
5	世界に一つ、オンリーワン	御田町の工房は、大量生産の反対にあるような工房で、1点ものを制作している工房がほとんどである。	思いと現状のギャップはあまりない。
6	長く愛着をもって使えるもの	各工房の作家は、自分たちの作品・商品を自らの子どものような気持ちで制作しており、その分、長く使って欲しいと思っている。また壊れたときには、修理にもきちんと応じている。	思いと現状のギャップはあまりない。

7	自分のために作られたもの	工房によっては特注品を制作している。	思いと現状のギャップはあまりない。
8	地方でものを作って暮らすという生き方／ストーリー	工房の人たちの人生や生き方を部外者目線で執筆したリーフレットを作成した。	工房の作家は、それぞれの考え方、価値観があり、必ずしも同じような方向性とは限らない。その意味で、思いと現状で部分的にはギャップが存在している。
9	生活の豊かさ	御田町スタイルでは、売上や集客という意味での生活の豊かさは、工房には提供できていない部分が多い。他方で、御田町の良さや強みを工房に認識させる活動という意味では、御田町スタイルは一定の意義がある。	思いと現状のギャップはあまりない。
10	地域の魅力	御田町で工房を構えている作家は、諏訪圏外から来た人も多いが、そのような作家にも、おかみさん会など御田町の地域的魅力を提供できている。	思いと現状のギャップはあまりない。

表 3-41 主要な活動の「思い」、現状、ギャップ

ID	主要活動についての思い	主要な活動の現状	ギャップ
1	工房の魅力・強みの発見	工房の魅力・強みを外部視点で編集したリーフレットを作成した	思いと現状のギャップはあまりない。
2	各工房のブランド化、価値化	工房の魅力の掘り出しは行なっているが、ブランド化まではおこなっていない。	大きなギャップがある。ただし、御田町スタイルで個別工房のブランド化まで行うかの判断は難しい。
3	情報交換、発信	工房は時期によっては忙しくなることもあるので、頻繁に集まって情報交換を行うことが難しいこともある。外へ向けての情報発信については、ウェブサイトや SNS を活用しているが、更新頻度や情報発信頻度が高いとはいえない。	大きなギャップがある。

4	ストーリーの発信	部外者の目線で御田町の工場の魅力を物語的に紡ぎだしたリーフレットを作成した。	思いと現状のギャップはあまりない。
---	----------	--	-------------------

表 3-42 リソースの「思い」、現状、ギャップ

ID	リソースについての思い	リソースの現状	ギャップ
1	補助金	これまでは、町などからの補助金を得て、東京での出展にかかる経費、チラシやリーフレットの印刷にかかる経費程度は捻出できていた。ただし、今後補助金に頼り続けることは難しいので、どこかでそれに変わる収入を確立することが必要	御田町スタイルの活動を安定的に行えるだけの補助金獲得というのは難しく、思いと現状には大きなギャップがある。
2	活用可能なスタッフ	御田町スタイルの東京での展示会などには人手が必要となるが、現状はなんとかやりくりしている状態。	大きなギャップがある。
3	設備、施設、工場の共有	現状では、工房ごとに使用する工具、機械が異なるので、まだ共有ということはできていない。	大きなギャップがある。
4	信頼関係	工房は基本的には独立した存在なので、御田町スタイルへの活動に対する温度差が存在している。	個別店舗間の信頼関係はきちんと確立しているが、御田町スタイルに対する温度差が存在しており、部分的には思いと現状にギャップが存在する。
5	企画・広報・運営などのノウハウの集合・共有	御田町スタイルが始まってわずか 2 年程度であり、まだまだノウハウの蓄積には至っていない。ただし、デザイナーが 2 名参加していることもあり、そのノウハウをいかに共有するかが重要。	現状では、工房の作家の間でノウハウの共有化はほとんど進んでいない。思いと現状には大きなギャップがある。

表 3-43 パートナーの「思い」、現状、ギャップ

ID	パートナーについての思い	パートナーの現状	ギャップ
1	工房	御田町に店を構える工房のほとんどが参加している。ただし、御田町スタイルの活動から離れた工房もあり、また活動に対する温度差も存在する。	理想的には御田町の工房が積極的に協力し合うことではあるが、現状ではスタイルの活動を安定的に行えるだけの補助金獲得というのは難しく、思いと現状には大きなギャップがある。
2	地域の人	御田町の人たちには色々な面で理解と協力してもらっている。しかし、もう少し大きな範囲で見ると、まだまだ地元の人たちの中での御田町スタイルの活動に対する認知度は低い	大きなギャップがある。
3	家族	工房は基本的には家族が何らかのかたちで協力しながら成立しているので、御田町スタイルの活動でも、とくにスタッフという面で家族の協力が不可欠となっている。	思いと現状のギャップはあまりない。
4	フォトグラファー、デザイナー	御田町スタイルの大きな強みは、立ち上げの段階からデザイナーが加わっていることで、御田町の工房の思いや特徴、物語性を部外者目線で紡ぎだすことができている。	思いと現状のギャップはあまりない。
5	町に関係のある大学関係者やNPO など	下諏訪町には、極めて数多くの大学関係者やNPO 団体が関係している。そして彼らが御田町スタイルの外へのチャンネルとなっている。	思いと現状のギャップはあまりない。
6	町、県、会議所	現在、町からの補助金などを得ており、また活動に協力的な職員も多数いる。ただし、御田町スタイルの活動が安定的となるような支援ということではない。	どこまでの支援を想定するかによるが、現状では思いとの間に大きなギャップはない。

表 3-44 コストの「思い」、現状、ギャップ

ID	コストについての思い	コストの現状	ギャップ
1	東京での展示会にかかる経費	これまでの2回の展示会では、いずれも補助金を活用することができた。しかし、いつまでも補助金に頼り続けることはできないので、このコストをどのように賄うかが大きな問題となる。	長期的に見たとき、展示会にかかるコストをどのように負担するのかについては、まだ補助金に代わる実現可能な方法が見つかっておらず、その意味では、東京での展示会の開催をどうするかも含め、思いと現状には大きなギャップがある。
2	日常運営の経費	現状では、御田町スタイルとしての定常的な収入はないので、その意味で日常的な運営にかかる経費はほとんどない。	大きなギャップがある。
3	情報発信にかかる経費	現状では、補助金を活用した紙媒体（リーフレット等）、フェイスブックやツイッター等の SNS を活用しており、必要最低限の予算で情報発信を行なっている。	思いと現状のギャップはあまりない。
4	人件費	人件費をきちんとコストとして支払うことが理想ではあるが、定常的な収入が現在はないので、作家自身や家族、友人の協力を依存している部分が大きい。	思いと現状には大きなギャップがある。

表 3-45 顧客の「思い」、現状、ギャップ

ID	顧客についての思い	顧客の現状	ギャップ
1	本物を求める人	御田町スタイルを通じて発信している情報は、基本的には御田町には本物の仕事をする工房が集まっているということであり、本物を求めるという志向性をもつ顧客にアピールできている部分もある。ただし、八ヶ岳山麓のペンション住人のよう	思いと現状には部分的にギャップがある。

		な人たちにはまだ訴求できていない（そもそも情報が届いていない）。	
2	新婚の夫婦のように、ライフスタイルをつくっている途中の人	東京での展示会でも、多種多様なお客さんが集まり、若い人たちが自分の生活空間に必要なアイテムとして認識してくれた。	思いと現状のギャップはあまり大きくない
3	生活が落ち着いていて、自分にお金を使える人	東京での展示会では、そのような層の人たちにアプローチすることができた。とはいえ、東京への展示会は年1回にすぎないので、いかに恒常的にそのような人へのアプローチを行うかは課題。	東京での展示会に限定すれば一定程度リーチできているかもしれないが、日常的にはまだ不十分であり、その意味で、思いと現状のギャップは部分的大きい。
4	同じ作り手	普段接点のある同業者の人たちが御田町スタイルに注目してくれている。	思いと現状のギャップはあまり大きくない。

表 3-46 顧客との関係の「思い」、現状、ギャップ

ID	顧客との関係についての思い	顧客との関係の現状	ギャップ
1	ライフスタイルにあった作品・商品の提供	東京での展示会では工房で連携してライフスタイルというかたちで作品・商品を提案した。ただし、連携したのは一部の工房に限られていて、御田町スタイルとしてのライフスタイルの提案というところまでは行っていない。	思いと現状には部分的にギャップがある。
2	作家の思いや価値観に対する共感	御田町の工房の作品・商品の付加価値は作家の思いや価値観であると考えていて、そこが伝わるようなリーフレットやウェブを作成している。また各店舗ではお客さんとコミュニケーションを取りながら作品・商品を説明し販売している。	思いと現状のギャップはあまり大きくない

3	作品・商品の購入後も継続する関係	各店舗で見れば、作家や作品・商品に共感してもらい、購入後も顧客との相互作用が継続していることもあるが、御田町スタイル自体がアドホックな活動でもあり、継続的な関係構築はできていない。	思いと現状のギャップは部分的には大きい。ただし、顧客との継続的な関係は、各店舗で構築されるべきという考え方もある。
4	ここでしか買えないものがある	作品・商品が少量生産もの、単品ものが多いということもあるが、作家の思いや価値観が付加価値となるべく、工房や地域の物語性をリーフレットで表現している。	思いと現状のギャップはあまり大きくない。
5	御田町のファンになる	前回の東京での展示会のテーマは、まさに御田町の工房や地域のファンを獲得するということ。展示会で関係が終わるのではなく、そのお客さんが御田町に足を運んでくれることが大事と考えた。	思いと現状のギャップはあまり大きくない。

表 3-47 顧客とのチャネルの「思い」、現状、ギャップ

ID	チャネルについての思い	顧客の現状	ギャップ
1	メディアやインターネット	ホームページや SNS などインターネットを通じた顧客へのリーチは行なっている。またメディアへの露出も増えつつある。	思いと現状のギャップはあまり大きくない。
2	御田町に実際に足を運んでもらう	ネットやメディアの情報等で御田町を訪れるお客さんは増えている。ただし、御田町への集客という部分では観光業界との連携も必要になるが、その部分はほとんどできていない。	思いと現状には大きなギャップがある。
3	口コミで広まる	作家や作品・商品に共感してくれたお客さんが他	思いと現状には大きなギャップがある。

		のお客さんにも薦めてくれることもあるが、まだまだ十分ではない。	
--	--	---------------------------------	--

表 3-48 収益の「思い」、現状、ギャップ

ID	収益についての思い	顧客の現状	ギャップ
1	御田町のことを知ってくれたお客さんが作品・商品を購入する	若いお客さんで作家や作品・商品に関心を持ってくれる人が結構いるが、彼らに手の届く値段ではないものもある。	思いと現状のギャップはあまり大きくない。
2	安定的な収入源として、定番のラインナップを揃える	工房としても、御田町スタイルとしても、商品のラインナップという点ではまだまだ十分とはいえない。「御田町スタイル」という名前で、複数の工房の作品・商品のラインナップを並べることができれば良い。	思いと現状には大きなギャップがある。

価値共創キャンパスを通じて、提供する価値、その価値を提供するための主要な活動、活動のリソース、活動を展開する際のパートナー、活動にかかるコスト、顧客、顧客とのチャネルおよび関係性、顧客からの収益についての「思い」と現状とのギャップを検討した後、そのギャップの中で改善が必要となるもの、改善が可能なものを選び出し、それを解決するための手段は何であるのかを検討した。

表 3-49 思いと現状のギャップを解決する方法についての検討

ID	要素	内容	重要度 実現可能性	解決策 体制
1	提供価値	御田町の工房の作品・商品を生活シーン中に位置づけてライフスタイルとして提案する。	重要度は高い 実現可能性あり	ライフスタイルとして工房の作品・商品をパッケージする。そのパターンをいくつか用意する（上位・中位・一般等）。そのために、提案するライフスタイルを工房間で共有すること、それに向けて品揃えを図る。体制としては、御田町スタイルにバーチャルで販売部を設置して、そこが各店舗との

				調整を図る。
2	提供価値	大量生産・大量消費に飽きた／疲れた人へのアナザーワンを提案する	重要度は低い 実現可能性は不明	
3	提供価値	地方でものを作って暮らすという生き方／ストーリーを紡ぎ出す	重要度高い 実現可能性は高い	現在、部外者目線で工房や作品、町の良さを表現したリーフレットや、ウェブサイトを展開している。しかし、作家の思いや作品・商品の価値についてのさらに一步踏み込んだ掘り下げ方も必要。そのような活動を行うためには、工房の横のつながり、御田町スタイルへの関与をより強くしてもらうことが必要。
4	主要な活動	各工房のブランド化、価値化	重要度低い 実現可能性は低い	
5	主要な活動	情報交換、発信	重要度高い 実現可能性は高い	現在の情報交換・発信は頻度が低い。そのため、継続的に顧客にリーチすることができていない。まずはホームページやフェイスブックの更新頻度を高くする。そのために、工房からの情報提供のありかたも含めて検討する。
6	リソース	補助金	重要度高い 実現可能性は不明	現在までは、各種の補助金を受けることができていたが、今後補助金を得られ続ける保証はない。早急にそれにかわる収入の柱を確立することが必要だが、まだ明確な方策は見えてこない。今後も引き続き検討課

				題とする。
7	リソース	活用可能なスタッフ	重要度高い 実現可能性は低い	御田町スタイルとしての定常的な収入はない状態なので、スタッフに支払う費用は捻出が難しい。そこで、御田町に共感してくれる地域の人たちや、県外の人、お客さんにボランティア、あるいはプロボノとして参加してもらいたいことを考えたい。
8	リソース	設備、施設、工場の共有	重要度低い 実現可能性は低い	
9	リソース	信頼関係	重要度高い 実現可能性は高い	工房によって、御田町スタイルへの関与の度合いは異なる状況。工房の横のつながりを教科して、コミュニケーションを図る。
10	リソース	企画・広報・運営などのノウハウの集合・共有	重要度高い 実現可能性は高い	知識やノウハウの蓄積は時間の関数でもあるが、外部の人と積極的に関係を構築することで、彼らを御田町スタイルに巻き込み、協力してもらおう。プロボノの場として認知してもらおう。
11	パートナー	工房	重要度高い 実現可能性は高い	御田町スタイルの活動に消極的な工房にも声を掛けて、活動による深く関与してもらおう。そのためにも、御田町スタイルの活動を通じた工房のメリットを明確にすることが必要。
12	パートナー	地域の人	重要度高い 実現可能性は高い	御田町だけでなく、下諏訪町や諏訪の市町村にも積極的に情報を発信することが必

				要。
13	コスト	東京での展示会にかかる経費	重要度高い 実現可能性は不明	現状では定常的な収入の手段が未確定であることから、どのように経費を捻出するかは今後も検討課題。
14	コスト	日常運営の経費	重要度高い 実現可能性は不明	現状では定常的な収入の手段が未確定であることから、どのように経費を捻出するかは今後も検討課題。
15	コスト	人件費	重要度高い 実現可能性は不明	現状では定常的な収入の手段が未確定であることから、どのように経費を捻出するかは今後も検討課題。外部の人と積極的に関係を構築することで、彼らを御田町スタイルに巻き込み、人手が必要なときに協力してもらう。プロボノの場として認知してもらう
16	顧客	本物を求める人	重要度高い 実現可能性は不明	工房の思いに共感してくれる顧客層であり、最も大事にすべき。彼らとの関係をより強く、太くすることを考える。そのための情報提供の方法を考える。
17	顧客	生活が落ち着いて、自分にお金を使える人	重要度高い 実現可能性は不明	工房の思いに共感してくれる顧客層であり、最も大事にすべき。彼らとの関係をより強く、太くすることを考える。そのための情報提供の方法を考える。
18	顧客との関係	ライフスタイルにあった作品・商品の提供	重要度高い 実現可能性は高い	ライフスタイルとして工房の作品・商品をパッケージする。そのパターンをいくつか

				用意する（上位・中位・一般等）。そのために、提案するライフスタイルを工房間で共有すること、それに向けて品揃えを図る。体制としては、御田町スタイルにバーチャルで販売部を設置して、そこが各店舗との調整を図る。
19	顧客との関係	作品・商品の購入後も継続する関係	重要度高い 実現可能性は高い	御田町スタイルを通じて継続的な関係を構築するよりも、各工房がお客さんと継続的な関係を構築できるかが重要。ただし、御田町スタイルの活動として、御田町に足を運んでくれたお客さんや観光客に、満足感や納得感を与えたり、地域の良さをきちんと伝えるといったおもてなしを工夫する必要がある。町役場や観光協会との連携も考える必要がある。
20	チャンネル	御田町に実際に足を運んでもらう	重要度高い 実現可能性は高い	御田町スタイルの活動として、遠方から御田町に足を運んでくれるお客さんを増やす工夫が必要。そのためにも、町役場や観光協会との連携で、観光と組み合わせた情報発信というのでも検討することが必要。また、実際に来たお客さんや観光客に、満足感や納得感を与えたり、地域の良さをきちんと伝えるといったおも

				てなしをして、リピーターになってもらうことが大事。
21	チャンネル	口コミで広まる	重要度高い 実現可能性は高い	作家の思いや作品・商品の付加価値に共感してくれたお客さんが、まわりの友人・知人に薦めたくくなるような情報提供が必要。そのためにも、SNSの活用方法を工夫する。
22	収益	安定的な収入源として、定番のラインナップを揃える	重要度高い 実現可能性は不明	御田町スタイルとして、工房の作品・商品をうまく組合わせてライフスタイルとして提案するとき、定番となるようなラインナップを用意する。現状では各店舗の品揃えにバラつきがあるため、調整が必要。そのラインナップを提案する場として、東京での展示会を活用する。

3.2.3. 目標③に向けて

目標③は、開発した方法論パッケージをサービスプロセスマネジメントのための汎用性の高い方法論として昇華させることにより、サービスシステムにおける価値共創のプロセスとメカニズムを記述・説明・予測し、それに基づき新たなサービスシステムの設計・マネジメント・評価を可能とするサービスシステム科学を創出することである。

3.2.3.1. 平成22年度

国際インテンシブ・ミーティングやワークショップ、シンポジウムを通して、グローバルレベルで産官学ネットワークを構築し、内外のサービス科学の研究者・実践者のコミュニティを形成する基盤を整備した。特に、SRII など主要な国際学会・研究大会で本研究開発の成果を積極的に発表し、サービスシステム科学を海外に普及する情報発信活動を開始した。

SRII-Japanにおける招待講演

平成23年1月25日に開催されたSRII-Japanの第1回講演会で、「サービスシステムモデリングによる産業集積における価値共創の可視化と支援:サービスシステム科学構築に向けて」と題する招待講演を行い、本プロジェクトのめざすサービスシステム科学構築にむけての研究活動について発表した。

国際サービスシステム科学ワークショップにおけるインテンシブ・ディスカッションと研究成果発信

平成23年3月6・7日に国際サービスシステム科学ワークショップを東京工業大学大岡山キャンパスで主催し、諏訪岡谷地域に適用した方法論パッケージについて、サービス・ドミナント・ロジックの提唱者 Steve Vargo をはじめ、世界のサービス科学の研究および実務に携わる人々とインテンシブ・ディスカッションを行った。主な海外から参加者は以下の通り。

Gary Metcalf	(InterConnections, LLC, USA, Past-President, ISSS ²)
David Ing	(IBM Canada, President-Elect, ISSS)
Jennifer Wilby	(University of Hull, UK, President, ISSS)
Steve Vargo	(University of Hawaii, USA)
Louis. Freund	(San Jose State Univ., USA)
Marja Toivonen	(VTT, Finland)
Colin Harrison	(IBM USA)
Sew Bun Foong	(IBM Singapore)

² ISSS: International Society for the Systems Sciences は1954年にバータランフィーらに設立されたシステム科学の国際学会。プレゴジンらノーベル賞受賞者も会長を務めている。



図 3-41 国際サービスシステム科学ワークショップ

公開国際シンポジウムによる研究情報発信とコミュニティ形成

グローバルレベルで産官学ネットワークを構築し、内外のサービス科学の研究者・実践者のコミュニティを形成する基盤を整備するために、平成 23 年 3 月 8 日に公開国際シンポジウムを東京工業大学田町キャンパスで主催し、100 余名の参加者を得た。これにより、国内外にサービスシステム科学を普及・定着させる第 1 歩を踏み出した。プログラムの内容は以下の通り。

09:30

Welcome Speech: Kyoichi Jim Kijima (Tokyo Institute of Technology)

09:40

Opening Address: Naoki Saito (JST/RISTEX)

09:50

Service-Dominant Logic as a Foundation for a Science of Service: Steve Vargo (University of Hawaii)

10:35

The Human Side of Service Systems -Impacts on System Performance, Costs, and Customer Satisfaction: Louis E. Freund (San Jose State University)

11:10

Cities as Systems of Systems: Colin Harrison (IBM, US)

13:00

From customer knowledge to customer understanding: a challenge in the context of service innovation: Marja Toivonen (VTT Technical Research Centre of Finland)

13:35

Modeling of Complex Service Systems: A Systems Engineering Perspective: Waldemar Karwowski (University of Central Florida, Read by David Ing (IBM, Canada)

14:10

Developing T-shaped Workforce, Education and Research in Smarter City Service Systems: Experiences from Singapore: Sew Bun Foong (IBM, Singapore)

14:45

Service Science, Solutions and Foundation Integrated Research Program Context: Yuriko Sawatani (JST/RISTEX)

Visualization and Support of Value Co-creation at Industrial Clusters by Service Systems Modeling: Kyoichi Kijima (Tokyo Institute of Technology)

15:45

Panel Discussion ‘SSME in systems perspective’

Panelists: David Ing (IBM, Canada), Gary Metcalf (InterConnections, LLC, US), Kyoichi Jim Kijima (Tokyo Institute of Technology), Hiroshi Deguchi (Tokyo Institute of Technology)



図 3-42 公開国際シンポジウム

Jim Spohrer, Paul Maglioらとの情報交換

平成 23 年 3 月 29 日に IBM の Almaden Research を訪問し、“Service Systems Science” というテーマで Jim Spohrer, Paul Maglio らに発表を行いコメントを得るとともに、彼らの最近の研究テーマについてもリサーチし、今後への研究協力のネットワークを確認した。

SRII-Globalに出席し研究発表

平成 23 年 3 月 31 日に SRII-Global において、サービスシステム科学の枠組みに基づく “Service Value Created by Customers’ Information Exchange about Provider: Agent-based Simulation Approach” と題する発表を行い、Jim Spohrer および Klaus-Peter Fähnrich (University of Leipzig, Germany) との有益な情報交換・研究協力の出発点となった。

研究開発成果の活用・展開に向けた状況

平成 23 年 2 月 19 日、20 日に諏訪 6 市町村を横断して行われるイベント「スワイチ」の会場で、試験的に iPad を使ったアンケートデータ収集と調査を行った。調査では iPad をつかってリアルタイムに結果が集計できるアンケートシステムを導入し、広くスワイチ出店者と来場者の意見を収集した。

このアンケートシステムは、本プロジェクトで地域情報の収集を行うために開発したシステムで、Google Apps を利用することで、安価で容易、かつネットワーク経由での即座のデータ収集を可能としている。このアンケートでは、リアルタイムの量的なアンケートだけでなく、人類学的な質的調査の手法を導入し、一人一人の参加者、来場者の意見を深掘りして、

今後の地域独自のイベント開催についての知恵を見いだす事も目的の一つとした。このデータをもとに、出店者と来場者との価値共創の可能性を探ることが可能となる。また、横軸にリアルタイムのアンケート調査、縦軸に深掘りした質的調査をクロスさせることで、今後の町づくり、地域振興のための共通の認識を作り、そこから有益な議論を引き起すことも可能となる。

結果はスワいち 2 日目の終了した 2 月 20 日に速報の形で、グラフ化して関係者に配付した。この調査の様子と結果は、『長野日報』（2011 年 2 月 21 日版）に掲載された。

<p>著作権保護のため削除</p> <p>2011 年 2 月 21 日 長野日報に掲載</p> <p>『スワいち「満足」9割』</p>	<p>著作権保護のため削除</p> <p>2011 年 2 月 21 日 長野日報に掲載</p> <p>『来場者にアンケート』</p>
--	---

図 3-43 『長野日報』（2011 年 2 月 21 日版）

3.2.3.2. 平成23年度

フィンランド・アールト大学および Tekes でのレクチャー・意見交換

8月にフィンランドのアールト大学と Tekes を訪問し、サービス科学の研究者や実務家との意見交換を行った。Tekes では Serve プロジェクトのディレクターである Dr Tina Tanninen-Ahonen と意見交換を行い、今後引き続き協力・連携関係を構築することについて合意した。アールト大学では、Intensive Summer Seminar にて本プロジェクトの成果を中心に講義を行った。

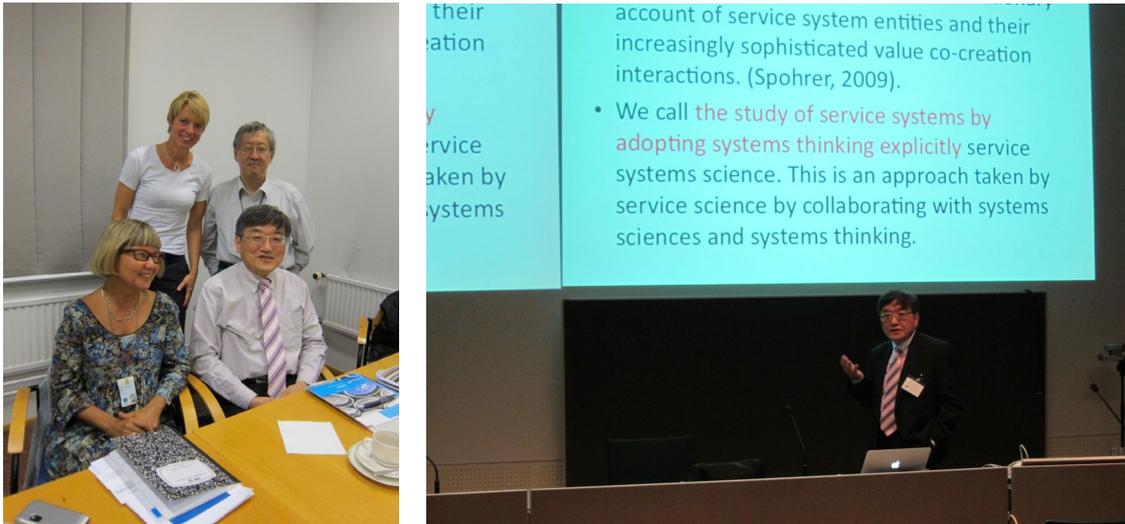


図 3-44 Tekes およびアールト大学での活動

国際サービスシステム科学インテンシブ・ワークショップ

平成 24 年 2 月 21・22 日に国際サービスシステム科学ワークショップを東京工業大学大岡山キャンパスで主催し、本プロジェクトの方法論パッケージについて、世界のサービス科学の研究および実務に携わる人々とインテンシブ・ディスカッションを行った。海外からの主な参加者は以下の通り。

Gary Metcalf	(InterConnections, LLC, USA, Past-President, ISSS)
David Ing	(IBM Canada, President-Elect, ISSS)
Jennifer Wilby	(University of Hull, UK, President, ISSS)
Scott Sampson	(Brigham Young University, USA)
Stephen Kwan	(San Jose State University, USA)
Justin Cook	(IBM, Program Director, System Dynamics for Smarter Cities)
Janet Singer	(University of California, Santa Cruz, USA)
Peter Jones	(Ontario College of Art and Design, Canada)
Minna Takala	(Aalto University, Finland)



図 3-45 インテンシブ・ワークショップの参加者

国際サービスシステム科学シンポジウム

グローバルレベルで産官学ネットワークを構築し、内外のサービス科学の研究者・実践者のコミュニティを形成する基盤を整備するために、昨年度に引き続き、平成 24 年 2 月 23 日に公開国際シンポジウムを東京工業大学大岡山キャンパスで主催し、約 100 名の参加者があった。プログラムは以下の通り。

Systems Thinking for Smarter Cities: Justin M. Cook (IBM Corporate HQ Communications, USA)

Visualizing Service Systems with PCN Analysis: Scott Sampson (Brigham Young University, USA)

Systemic Design for Health Services Innovation: Peter Jones (OCAD University, Canada)

Information and Knowledge Management for Service Systems Design and Engineering: Stephen Kwan (San Jose State University, USA)

New Collaborative Institutions for Systemic Innovation: Minna Takala (Aalto University, Finland)

Value Orchestration Platform for Value Co-creation: Kyoichi Kijima (Tokyo Institute of Technology)

Panel Discussion

"Service Science, Management and Engineering (SSME) in Systems Perspective"

Panelists:

David Ing (IBM, Canada)

Gary Metcalf (InterConnections, LLC, USA)

Jennifer Wilby (University of Hull, UK)

Janet Singer (University of California, Santa Cruz, USA)

Hiroshi Deguchi (Tokyo Institute of Technology)



図 3-46 サービスシステム科学国際シンポジウムの様子

研究開発成果の活用・展開に向けた状況

平成 24 年 2 月 18 日、25 日に諏訪 6 市町村を横断して行われるイベント「スワイチ」の会場で、iPad を使ったアンケートデータ収集のトライアルを行った。このアンケートシステムは、本プロジェクトで地域情報の収集を行うために開発したシステムで、アンケート Web サイトを使った回答データ（個票データ）の収集と、そのデータをそのままオンデマンドで集計・統計処理を行うことができる。その際、サイト上で統計処理を行う利用者に対し、回答データの匿名化が行える仕組みも装備している。本パッケージは、各システム導入担当者が容易に Web サイトを構築できるように、仮想マシンとして提供している。また、アンケートへの回答時に、携帯端末（iPad）を用いたオフライン（ネットワーク未接続）対応を実現している。

アンケートの集計データは、スワイチ 1 日目の終了した 2 月 18 日に速報の形で、グラフ化してプレス関係者に配付した。この調査の様子と結果は、『長野日報』（2012 年 2 月 20 日版）と『市民新聞』（2012 年 2 月 21 日版）に掲載された。

3.3. 研究開発結果・成果

3.3.1. 参加型方法論パッケージの構築

参加型方法論パッケージというアウトカムだけでなく、それを生み出すまで実施したプロセス自身こそが大きな成果である。その中で、サービスシステム科学の基盤構築を図り、また新たな書籍、国際学術誌の刊行を実現することになり、サービス科学の基盤構築に大きく貢献できたからである。

3.3.1.1. 参加型方法論パッケージ構築までのプロセス

アクションリサーチを通じたサービス創出として、地域の「コト」をつなげる情報提供・共有システムの構築を目指して、ソーシャルメディアを活用した実証実験を行った。さらに、ものづくり（試作）における作り手と顧客との価値共創プロセスの構築を目指し、そこでボトルネックとなるフェーズを実証的に調査した。（3.2.1.、3.2.2.で詳述。）

3.3.1.2. 参加型方法論パッケージのプロトタイプ構築

地域の経済状況を的確かつ即座に把握するためのシステムとして、地域オンデマンドアンケート管理システムの構築を目指して、ステークホルダーとの協議を行い、システムの機能等について設計案をまとめ、プロトタイプのシステムを構築した。（3.2.1.で詳述。）

3.3.1.3. 2階層価値共創プロセス支援方法論の構築

現実のサービス問題をサービスシステムとして捉え、様々なステークホルダーがどのような視点・世界観から相互作用し価値共創に関与しているのかをリッチなコンテキストの中で記述・説明・予測できる表現枠組みとこれを支援する参加型方法論パッケージを開発した。（3.2.1.で詳述。）

3.3.1.4. 2階層価値共創プロセス支援方法論の実践

方法論パッケージをプロトタイプから進化させるとともに、ステークホルダーが学習し、その学習経験をスタート地点として地域活性化を進めていこうとする「八ヶ人（ヤツガット）」および「御田町スタイル」に対してその方法論パッケージを稼働させ、ステークホルダーによる持続的な改善案の案出を実現した。（3.2.2.で詳述。）

ここでの成果は、ステークホルダーを合理的で自らの利得を最大化する主体として捉える最適化(optimization)パラダイムというよりむしろ、多様なステークホルダーは、その様々な意図を互いに共有して理解し、その人間関係をよりよいものにしてゆくことを望んでいると仮定する関係維持(relation maintaining)パラダイムに基づいている。従って、導かれた具体的なアクションとともに、互いが他者の思いに気づき、今後一緒に行動していこうという気構えをもたらす支援プロセス自身の稼働に大きな意義がある。

3.3.2. 2階層価値協奏プラットフォームモデルの提案

方法論パッケージは、地域活性化をサービスシステムとして捉えるとき、地域活性化の価値共創プロセスとともにこれを支えるステークホルダー・コミュニティから構成される、2階層価値協奏モデルに基づいている。これは、地域活性化をサービスシステムとして捉える規範概念モデルで、地域活性化活動のあるべき姿を表現するモデルであり、方法論パッケージの基礎となったソフトシステム方法論ではシステム思考のステージで必ず問われる重要な成果物である。Jim Spohrer や Timo Rintamaki らから高い評価を得ている。（3.2.1.で詳述。）

3.3.3. サービス科学の基盤構築への貢献

3.3.3.1. ワークショップと公開シンポジウム開催による研究ネットワークの構築

「サービスシステム科学」の創出を目指し、国内外の学会、ワークショップ等での報告を行って討議と意見交換を行った。平成 22・23 年度に開催した国際サービスシステム科学ワークショップでは、方法論の基礎概念モデルである Value Orchestration Platform Model とその実践について詳細に検討した。さらに、SD-L の提唱者である Steve Vargo をはじめとするサービス科学の第一線で活躍している研究者・実務家を招聘して公開国際シンポジウムを平成 22・23 年度に行い、サービス科学の研究者・実務家のグローバル・コミュニティの基盤形成を実現した。(3.2.3.で詳述。)

3.3.3.2. Translational Systems Sciences の提唱とブックシリーズの刊行

本プロジェクト推進の過程で Translational Systems Sciences というシステム科学における新たな概念を着想し、研究代表者が Editor-in-Chief となって Springer からオープンエンドのブックシリーズ Translational Systems Sciences を刊行することにした。このシリーズの第 2 巻として、本プロジェクトでの成果を記述する *Service Systems Science* を刊行する。(3.2.3.で詳述。)

3.3.3.3. サービスシステム科学の推進

上記シリーズ第 2 巻の volume editor として、サービスシステム科学(service Systems Science)の概念を広く社会に提唱する。

サービスシステム科学を Science of Service Systems、すなわち、

Study of social value co-creation phenomena/process among service system entities from translational systems science perspective

と定義する。ここで、social value は、経済的価値だけではなく、安心・安全といった情緒的価値や、持続可能性のような人類規模のアジェンダにおける社会的価値までを含む広範な概念である。方法論的に Translational Approach をとるのが大きな特徴である。

本巻に、Kyoichi Kijima, Service Systems Science: Translational and Trans-disciplinary Approach to Service Systems, in *Service Systems Science* (K.Kijima, ed.), Springer Verlag を収録する。

また、Kyoichi Kijima and Yusuke Arai, Value Co-Creation Process and Value Orchestration Platform, in *Global Perspectives on Service Science* (S. Kwan, Y. Sawatani et al. ed.), Springer Varlag を執筆した。

(3.2.3.で詳述。)

3.3.3.4. サービスサイエンスをカバーする新国際ジャーナルの発刊

中国をはじめとする主としてアジアの研究者・実務家がサービスサイエンスの領域における研究成果・実践内容を発表する場として、Asian Journal of Management Science and Applications(ISSN online: 2049-8691, ISSN print: 2049-8683, 4 issues per year)を発刊することとし、その Advisory Board Member として深く関与する。(3.2.3.で詳述。)

<http://www.inderscience.com/jhome.php?jcode=ajmsa>

3.4. 汎用性と一般性

本開発プロジェクトで得られた成果は、個別ケースではなく、一般に横展開できる。その理由は以下の通りである。

1. 開発された方法論パッケージは、ハードシステム・アプローチの手法のように手続きをシステムティックに記述したフローチャートではなく、いわば料理を作るためのレシピのような緩い目安・ガイドラインとして位置づけられる。従って、その汎用性は高く、「ヤツガット」や「御田町スタイル」など地域活性化に向けた多様なステークホルダーの思いの共有化の場面で広く用いることができる。
さらに、規範的な概念モデル（あるべき姿の参照モデル）として、価値共創プロセスモデルや2階層価値協奏プラットフォームモデルを開発したが、さらにこれに、ゲーミング手法やステークホルダー分析、価値共創キャンパスなど種々の手法を援用することで方法論の多様性と操作性を高めることができた。
2. 汎化に向けたロジックとして、地域活性化を多様なステークホルダーが相互作用する「価値共創プロセス」として捉え、これを支援する「ステークホルダー・コミュニティのマネジメント」と組にした2階層価値協奏プラットフォームモデルがその参照モデルになると考えている。特に「ステークホルダー・コミュニティのマネジメント」を構成する、「情報の受信・共有・発信」と、「インボルブメント」、「キュレーション」、「エンパワーメント」の4つは、システムオーナーが明確には存在しない地域活性化サービスシステムを支援する際に重要な視点を与える。

3.5. 会議等の活動

年月日	名称	場所	概要
2010/11/15-16	諏訪岡谷でのヒアリングと打ち合わせ	下諏訪商工会議所、岡谷商工会議所、イルフプラザ内ハマ時計店、テクノプラザおかや	現地協力者との打ち合わせ、現地ステークホルダーへのヒアリング。
2010/12/4-5	研究代表者合宿	葉山 IPC 生産性国際交流センター	各研究開発プログラムについての説明と質疑。
2011/1/14-15	諏訪岡谷での打ち合わせ	下諏訪町御田町ぷらっとスペース	「スワいち」で行うアンケート調査、および情報発信についての打ち合わせ。
2011/2/11	諏訪岡谷での地域情報発信の実験と打ち合わせ	岡谷市総合体育館（スワンドーム）	ソーシャルメディアを使った「第4回岡谷市 寒うなぎ祭り」の情報発信実験。今後のイベントにおける情報発信についての打ち合わせ。
2011/2/18-20	諏訪岡谷でのヒアリングと打ち合わせ	下諏訪町御田町ぷらっとスペース	「スワいち」で行うアンケート調査、および情報発信についての打ち合わせ。アンケート調査の実施&集計。

2011/2/21	東工大チームの打ち合わせ	東工大 大岡山キャンパス	平成 22 年度の研究開発実施状況の確認。
2011/5/10	ヒアリング、打ち合わせ	ものづくり支援センターしもすわ	ものづくり支援センターしもすわ連携コーディネータの野池桂氏に、現在下諏訪地域で行われている中小企業の経済状況把握の方法等についてヒアリング。地域中小企業の経済状況を低コストで容易に設定できるアンケート管理システムについて意見交換。
2011/6/27	打ち合わせ (サイトビジットを実施)	匠ふらっとスペース	匠のまちしもすわ専務理事の原正廣氏、およびオービターデザイン代表の菊池大介氏と、本研究開発プロジェクトによる地域資源活用の基本コンセプトについて打ち合わせ。ものづくり支援センターしもすわ連携コーディネータの野池桂氏、原正廣氏、菊池大介氏と、6月25日のウェブ勉強会のふりかえりと、今後の進め方について打ち合わせ。
2012/7/11	打ち合わせ (サイトビジットを実施)	東京工業大学	AD2名を交え、今年度の研究開発目標の確認と参加型方法論に関する検討を行った。
2012/7/27	打ち合わせ	東京工業大学	AD1名を交え、参加型方法論に関する検討を行った。
2012/8/31	打ち合わせ	オービターデザイン (下諏訪町)	下諏訪御田町の地域活性化事業「御田町スタイル」に関するワークショップ開催について、オービターデザイン代表の菊池大介氏、NPO 法人匠の町しもすわ専務理事 原雅廣氏と打ち合わせを行った。
2012/11/2	打ち合わせ	オービターデザイン (下諏訪町)	下諏訪御田町の地域活性化事業「御田町スタイル」に関するワークショップ開催について、オービターデザイン代表の菊池大介氏と打ち合わせを行った。

2012/12/7	打ち合わせ	東京工業大学	本研究開発プロジェクトの進捗状況の確認と今後の進め方についての検討。
2012/12/19~20	ワークショップ	ataraxia 事務所 (富士見町)	諏訪地域の原村、富士見町で花苗農家を中心となって活動している団体「ハヶ人 (ヤツガット)」を対象としたワークショップを開催。
2013/1/11~12	研究代表者合宿	湘南国際村センター	各研究開発プログラムについての説明と質疑。
2013/2/13~14	ワークショップ	千万音 (下諏訪町)	諏訪地域下諏訪町の御田町で工房関係者が中心となって活動している団体「御田町スタイル」を対象としたワークショップを開催。

3.6. サービス研究への貢献：今後の成果の活用・展開に向けて

3.6.1. Translational Systems Sciences の提唱とブックシリーズの刊行

本プロジェクト推進の過程で Translational Systems Sciences という概念を着想し、Springer からブックシリーズ Translational Systems Sciences を刊行し、その Editor-in-Chief を務めることになった。ここで、Translational Systems Sciences は、以下のように定義される。

Translational systems sciences is a new trend within systems sciences motivated by the need for practical applications that help people. It is an attempt to bridge and integrate bench (or systems theories and models) and bedside (or systems methodologies and systems practices). It takes “two-dimensional approach”; that is, the research domain is characterized by two axis. The horizontal axis implies trans-, multi- or inter-disciplinary approach, while the vertical axis means translational and holistic approach. Holistic approach is for deriving understanding of parts from the behavior and properties of wholes rather than derive the behavior and properties of wholes from those of their parts.

このように、Translational Systems Sciences は Inter-, Trans-disciplinary という横展開と、概念から理論・実践という縦展開の2側面を持つ2次元のシステム科学といえることができる。

その公式 URL である <http://www.springer.com/series/11213> で述べている内容は以下の通り。

Translational systems sciences as proposed in the present series is a new trend within systems sciences motivated by the need for practical applications that benefit people.

For realizing a resilient and sustainable society in the twenty-first century, we unquestionably need open social innovation by which we create new social values and realize them in society by connecting diverse ideas and developing new solutions. We assume three types of social values, namely, values relevant to social infrastructure such as safety, security, and amenity; values created by innovation in business and economic/management; and values necessary for community sustainability brought about by conflict resolution and consensus building.

The series will approach these social values from a systems science perspective by drawing on a range of disciplines. They may include social systems theory, sociology, business administration, management information science, organization science, computational mathematical organization theory, economics, evolutionary economics, international political science, jurisprudence, policy science, socioinformation studies, cognitive science, artificial intelligence, complex adaptive systems theory, philosophy of science, and other related disciplines.

The series will provide a holistic study of a variety of new cross-cultural arenas of systems sciences. This kind of study has been successfully tried several times in the history of the modern science of social systems and has helped to create such important conceptual frameworks and theories as cybernetics, synergetics, general systems theory, cognitive science, and complex adaptive systems.

We want to create theoretical/conceptual frameworks as well as design theory for twenty-first-century socioeconomic systems in a cross-cultural and transdisciplinary context. Exploration of several different approaches with real-world grounding is required for our approach. A conceptual approach is vital for creating new worldview frameworks, while the mathematical approach is essential for clarifying the logical structure of any new framework or model.

As the editor, I sincerely hope and believe that this series will open a new frontier for social systems sciences.

Editors in Chief

Kyoichi Kijima (Tokyo Institute of Technology)

Hiroshi Deguchi (Tokyo Institute of Technology)

Editorial Board

Shingo Takahashi (Waseda University)

Hajime Kita (Kyoto University)

Toshiyuki Kaneda (Nagoya Institute of Technology)

Akira Tokuyasu (Hosei University)

Koichiro Hioki (Kyoto University)

Yuji Aruka (Chuo University)

Kenneth Bausch (Institute for 21st Century Agoras)

Jim Spohrer (IBM Almaden Research Center)

Wolfgang Hofkirchner (Vienna University of Technology)

John Pourdehnad (University of Pennsylvania)

Mike C. Jackson (University of Hull)

このシリーズの第2巻として *Service Systems Science* を刊行して、本プロジェクトでの成果を記述する

3.6.2. サービスシステム科学の推進

上記シリーズ第2巻の volume editor として、サービスシステム科学(service Systems Science)の概念を広く社会に提唱する。

サービスシステム科学を Science of Service Systems、すなわち、

Study of social value co-creation phenomena/process among service system entities from translational systems science perspective

と定義する。ここで、social value は、経済的価値だけではなく、安心・安全といった情緒的価値や、持続可能性のような人類規模のアジェンダにおける社会的価値までを含む広範な概念である。方法論的に Translational Approach をとるのが大きな特徴である。

本巻に、Kyoichi Kijima, Service Systems Science: Translational and Trans-disciplinary Approach to Service Systems, in *Service Systems Science* (K.Kijima, ed.), Springer Verlag を収録する。

また、Kyoichi Kijima and Yusuke Arai, Value Co-Creation Process and Value Orchestration Platform, in *Global Perspectives on Service Science* (S. Kwan, Y.

Sawatani et al. ed.), Springer Verlag を執筆した。

3.6.3. サービスサイエンスをカバーする新国際ジャーナル発刊

中国をはじめとする主としてアジアの研究者・実務家がサービスサイエンスの領域における研究成果・実践内容を発表する場として、Asian Journal of Management Science and Applications (ISSN online: 2049-8691, ISSN print: 2049-8683, 4 issues per year)を発刊することとし、その Advisory Board Member として深く関与することになった。

<http://www.inderscience.com/jhome.php?jcode=ajmsa>

雑誌がカバーする領域は以下の通り。

Topics covered include

Business strategy

Computing and information technologies

Decision analysis, optimisation

Economics

Environment, energy and natural resources

Finance and risk management, revenue management

Industrial engineering and human factors

Marketing science

Operations management

Organisations

Policy modelling and public sector OR

Product development and management

Service science

Simulation and stochastic models

Transportation

運営体制は以下の通り。

Editor in Chief

Xu, Chunhui, Chiba Institute of Technology, Japan

Executive Editor

Yin, Yong, Yamagata University, Japan

Advisory Board

Huang, Haijun, Beihang University, China

Kijima, Kyoichi Jim, Tokyo Institute of Technology, Japan

Stecke, Kathryn E., University of Texas at Dallas, USA

Wang, Shuning, Tsinghua University, China

Yasuda, Kazuhiko, Tohoku University, Japan

EB Members

Chiu, Y. Stephen, University of Hong Kong, Hong Kong

Dong, Yanwen, Fukushima University, Japan

Huang, Bo, HEC Paris, France

Huang, Min, Northeastern University, China
Kainuma, Yasutaka, Tokyo Metropolitan University, Japan
Kajihara, Yasuhiro, Tokyo Metropolitan University, Japan
Kaku, Ikou, Tokyo City University, Japan
Lei, Ming, Peking University, China
Liu, ChenGuang, Xi'an University of Technology, China
Liu, Xianbing, Institute for Global Environmental Strategies, Japan
Luo, Xiao, National University of Singapore, Singapore
Matsukawa, Hiroaki, Keio University, Japan
Ng, Peggy, York University, Canada
Noda, Hideo, Tokyo University of Science, Japan
Putro, Utomo Sarjono, Bandung Institute of Technology, Indonesia
Shahin, Arash, University of Isfahan, Iran
Shiina, Takayuki, Chiba Institute of Technology, Japan
Sun, Sunny Li, University of Missouri-Kansas City, USA
Supatgiat, Chonawee, Chulalongkorn University, Thailand
Tang, Jiafu, Northeastern University, China
Wang, Hongwei, Huazhong University of Science and Technology, China
Wang, Huiwen, Beihang University, China
Wu, Fuke, Huazhong University of Science and Technology, China
Wu, Sen, University of Science and Technology Beijing, China
Xu, Hua, University of Tsukuba, Japan
Yagi, Kyoko, Akita Prefectural University, Japan
Zeng, Dao-Zhi, Tohoku University, Japan
Zhang, Jiantong, Tongji University, China
Zhu, Jianming, Central University of Finance and Economics, China

3.7. プロジェクトを終了して

3.7.1. 研究代表者としてのプロジェクト運営について

プロジェクト全体の研究開発遂行について、その成果の評価基準の理解に苦労した。

3.7.2. プロジェクトの推進と得られた成果に対する自己評価

開発した方法論パッケージの適切性、有用性、有効性についての自己評価は以下の通りである。方法論パッケージを評価する属性とそれによる評価基準として次の3つを考える。これらの項目は、参加型合意形成、熟議プロセスを評価する際に広く採用されている評価指標である(King et al. 2004; 若松 2010)。

3.7.2.1. プロセスの正当性

プロセスの正当性は、アウトカムやアクションプランを導くプロセスに透明性があり、権限の配置構造も適切で、その結論を生み出したプロセスに正当性があるかどうかに関する評価基準である。プロセスの正当性の基準は特に、明確なシステムオーナーが不在な地域活性化活動を支援する方法論においては特に重要な基準である。

外部からの専門家、権威者による専門知識に基づいたトップダウン的な方法論より、当事者、ステークホルダー自身の自由討論、相互理解、思いの共有の促進を支援するボトムアップ型の方法論の方が、自発的で手弁当をもって永続的に行われる地域活性化活動支援に適しているというのは、しばしば指摘されることである。外部の専門家によるトップダウンの提言は、一応表面上受け入れて、実はやり過ぎられることも多い。また、補助金等の資金が注ぎ込まれなくなった途端に中止される事業も多い。

この面からのソフトシステム方法論の哲学、姿勢の評価は極めて高い。ソフトシステム方法論を基礎とする本パッケージは、自由討論をゲーミング手法も駆使してファシリテートして、ステークホルダーの思いを共有化することを主眼とするものである。

3.7.2.2. 結果（アウトカム・アクションプラン）の合理性

ワークショップや合議の結果得られたアクションプランの合理性（「正しい」判断であったか）に関する評価基準である。

ある時点での意思決定が正しいか正しくないかは、究極的には時間が決めるものであり、また、自然科学とは異なり反復可能性も担保されない。本方法論パッケージのようなソフトシステム・アプローチの手法は、むしろ、プロセスを通してステークホルダー間に一体感を生み、地域活性化に向けてまとまっていくつかのイベントや事業を行っていこうという気構えをもたらしたという事実を結果として評価する。

3.7.2.3. ステークホルダーによる参加感と自主的運用性

同じアウトカムを導いたとしても、各ステークホルダーの意見がたとえ最終的にそれが実現されなくとも、自らの意見が尊重され議論されたという参加感はきわめて重要で、これが単なる成果主義的な方法論と、本方法論を区別する分水嶺となっている。実際に関与した当事者とのインタビューやワークショップでの意見交換からの主観的な感想として、十分に参加したという満足感と、ワークショップ設定とファシリテーションへの感謝の気持ちをファシリテータとして実感した。これはアンケート調査など大量な被験者に対する定量的調査とはなじまないが、実際には重要な評価基準である。

ステークホルダーの満足感を検証する一つの手段が、自主的運用性である。我々研究者(ファシリテーター)が研究期間を終え現場を離れた後に、ここで開発された手法が彼らの中に内在定着化して、今後も問題解決に自然の形で自主的に運用されるなら、本方法論パッケー

ジは大成功といえるだろう。チェックランドはこれをモード2のシステム思考と称している。

たとえば、ヤツガットの各ステークホルダーは、ゲーミングをうまく使ったこの手法を気に入りに入り、これをベースに方法論自身を変化進化させてゆくのではないかと期待している。

3.7.3. プログラムのマネジメントについてプロジェクト側から述べたいこと

ウオーターフォール型のような従来のなプロジェクトマネジメント(日本能率協会マネジメントセンター 2007;吉沢 2009)だけではなく、より柔軟なプロジェクトマネジメントの方法もあり得たのではないか。我々は、コンサルティングが民間企業に対して行うのと同じような共同研究ではない形を、諏訪や岡谷の現場において模索した。

これからの地域活性化活動は、少数の大規模なクラスターではなく、数多くの個性のある小規模の(数名単位)集団が自発的に意欲を持って手弁当で立ち上がることで推進されると確信する(超多様性に基づく地域活性化)ので、トップダウン型のコンサルティング手法ではなく、ステークホルダー間の理解促進を支援する本方法論パッケージのようなのがますます求められているというのが実感である。

3.8. 本プロジェクトにより得られた新たな知見

3.8.1. アクションリサーチを進める際の一つのレシピの提供

本開発プロジェクトで得られたもっとも大きな成果は、ボトムアップで地域活性化に取り組む小規模集団を支援する方法論パッケージを、ソフトシステム方法論を基礎に「埋め込み型」として提案したことである。この方法論パッケージは、今後、ボトムアップで地域活性化に取り組む小規模集団を支援しファシリテートして、アクションリサーチを進める際の一つのレシピとなる(King et al. 2004; 横溝 1998; 神沼 1995; Checkland et al. 1994)。

開発された方法論パッケージは、ハードシステム・アプローチの手法のように手続きをシステムティックに記述したフローチャート・マニュアルというより、いわば料理を作るためのレシピとして位置づけられることに注意すべきである。それを理解した上で、今回ここで事例として取り上げた「ヤツガット」や「御田町スタイル」などのように、小規模な集団が手弁当で地域活性化に向けた様々な取り組みを行おうとする際に、それに参加するステークホルダーの思いを共有化し、最初の一步を踏み出す場面で広く用いることができる。

今後、小規模な集団が手弁当で地域活性化に向けた様々な取り組みを行おうとする状況でアクションリサーチを望む人があった場合、ここで提示した方法論パッケージを参考に、実際の問題状況に関するステークホルダーの認識・知覚・動機付け等を考慮しながら、ここでの方法論パッケージをカスタマイズして適用することを推奨できる。

具体的には、価値共創プロセスモデルや2階層価値協奏プラットフォームモデルを規範的な概念モデル(あるべき姿の参照モデル)として用い、具体的な手法として、ゲーミング手法やステークホルダー分析、価値共創キャンバスなを含めその他の手法を適宜援用すれば、その状況適切性が高まるはずである

ただし、方法論パッケージをカスタマイズする際にも、次の2つは守るべきであると考ええる。

各ステークホルダーの知覚する問題状況の理解と、その背後にある世界観をもとにロジカルに演繹される理念モデルを明確に分離すること。

各ステークホルダーの状況認識・状況理解から、その背後にある世界観(その理解、認識を意味づけている価値観といってもよい)を抽出しその世界観に基づく理念型を導出して、両者の差を明確にして比較することで、ステークホルダー間の議論が活計化され意味のすりあわせと共有が促進されるからである。

②ステークホルダー間の相互理解、理解共有に関する絶対的肯定的信念

相互の理解が不足し相手のことがよくわからないからこそ成立する人間関係もあるかも

しれない。相手のことがよくわかることで、かえって反発的感情が生じて、状況がまとまらなくなるかもしれない。離脱者が出るかもしれない。それでも、長期的・本質的にみれば、相手のことを徹底的に理解してその価値観を理解することは絶対に望ましいという信念は、本方法論、及びその基礎となるソフトシステム方法論のいわば憲法的ルールである(Checkland 1999)。

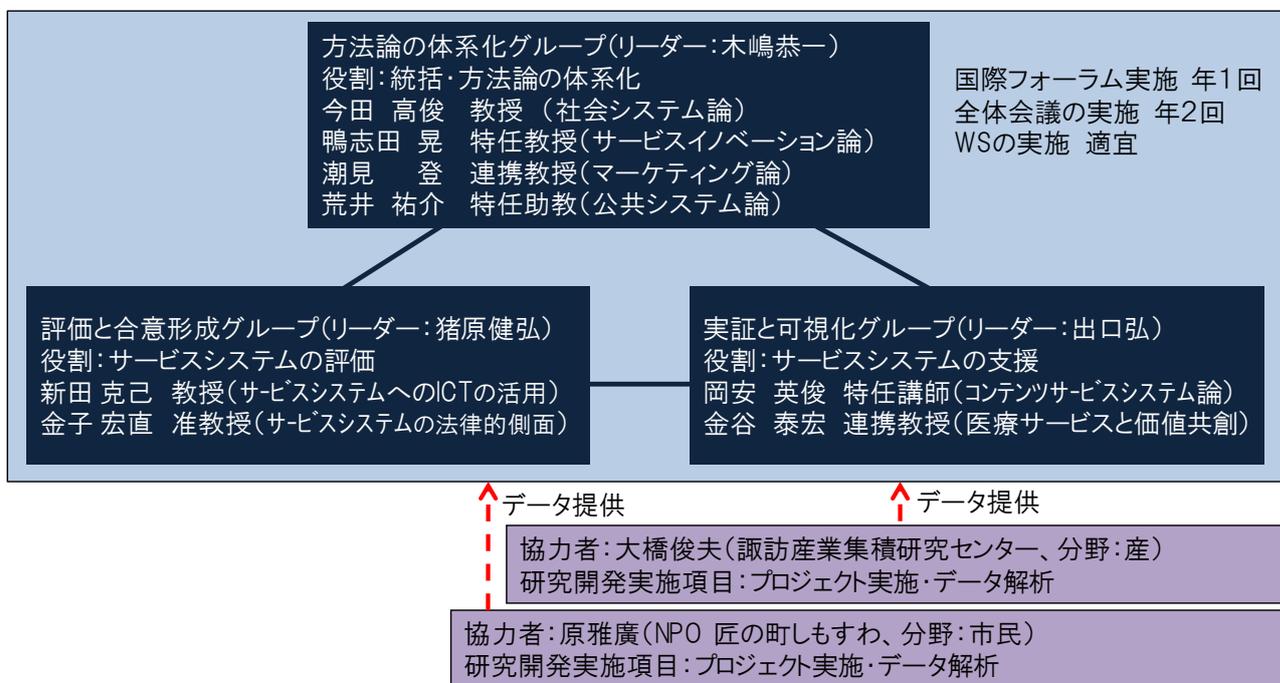
3.8.2. 地域活性化サービスシステム支援を検討する視点の提供

本プロジェクトでは、地域活性化を多様なステークホルダーが相互作用する「価値共創プロセス」として捉え、これを支援する「ステークホルダー・コミュニティのマネジメント」と組にした2階層価値協奏プラットフォームモデルをその参照モデルとして提案した。その中で、システムオーナーが明確には存在しない地域活性化サービスシステムを支援する際に重要な視点として、「ステークホルダー・コミュニティのマネジメント」を構成する、「情報の受信・共有・発信」と、「インボルブメント」、「キュレーション」、「エンパワーメント」

の4つを指摘した。この視点は、今後同様な研究を望む人があった場合、具体的な支援に示唆を与えると考えられる。

4. 研究開発実施体制

4.1. 体制



4.2. 研究開発実施者

研究グループ名：東京工業大学

	氏名	フリガナ	所属	役職(身分)	担当する研究開発実施項目	研究参加期間			
						開始		終了	
						年	月	年	月
○	木嶋恭一	キジマキョウイチ	東京工業大学大学院社会理工学研究科	教授	方法論パッケージの開発と実践	22	11	25	3
	出口弘	デグチヒロシ	東京工業大学大学院総合理工学研究科	教授	方法論パッケージの開発と実践	22	11	25	3
	猪原健弘	イノハラタケヒロ	東京工業大学大学院社会理工学研究科	教授	方法論パッケージの開発と実践	22	11	25	3
*	荒井祐介	アライユウスケ	東京工業大学大学院社会理工学研究科	特任助教	方法論パッケージの開発と実践	22	11	25	1
	今田高俊	イマダタカトシ	東京工業大学大学院社会理工学研究科	教授	方法論パッケージの開発と実践	22	11	25	3

	潮見登	シオミノボル	東京工業大学 大学院社会理 工学研究科	連携教 授	方法論パッケー ジの開発と実践	22	11	25	3
	Santi Novani	サンテ イノヴ アニ	東京工業大学 大学院社会理 工学研究科	博士課 程学生	方法論パッケー ジの開発と実践	22	11	24	3
*	勢川聡美	セガワ サトミ	東京工業大学 大学院社会理 工学研究科	研究補 助員	研究補助	22	11	24	9

4.3. 研究開発の協力者・関与者

氏名・所属・役職（または組織名）	協力内容
大橋俊夫 諏訪産業集積研究センター 副会長	実データの提供、地域ステークホルダーのネットワークの活用
原雅廣 NPO 法人 匠の町しもすわ 専務理事	実データの提供、地域ステークホルダーのネットワークの活用

5. 成果の発信やアウトリーチ活動など

5.1. 社会に向けた情報発信状況、アウトリーチ活動など

5.1.1. 研究成果を踏まえたサービスシステム科学のグローバル展開

平成 22 年度の研究開発活動では、国際インテンシブ・ミーティングやワークショップ、シンポジウムを通して、グローバルレベルで産官学ネットワークを構築し、内外のサービス科学の研究者・実践者のコミュニティを形成する基盤を整備した。特に、SRII など主要な国際学会・研究大会で本研究開発の成果を積極的に発表し、サービスシステム科学を海外に普及する情報発信活動を開始した。3.2.3.で詳述した。

国際サービスシステム科学ワークショップの開催

2 回にわたり国際サービスシステム科学ワークショップを東京工業大学大岡山キャンパスで主催し、諏訪岡谷地域に適用した方法論パッケージについて、サービス・ドミナント・ロジックの提唱者 Steve Vargo をはじめ、世界のサービス科学の研究および実務に携わる人々とインテンシブ・ディスカッションを行った。3.2.3.で詳述した。

年月日	名称	場所	概要
2011.03.06-07	国際サービスシステム科学ワークショップ 2011	東京工業大学 大岡山キャンパス	Invited closed intensive session
2012.02.20-21	国際サービスシステム科学ワークショップ 2012	東京工業大学 大岡山キャンパス	Invited closed intensive session



図 5-1 国際サービスシステム科学ワークショップ

公開国際シンポジウムの開催

グローバルレベルで産官学ネットワークを構築し、内外のサービス科学の研究者・実践者のコミュニティを形成する基盤を整備するために、2 回にわたり公開国際シンポジウムを東京工業大学田町キャンパスで主催し、それぞれ 100 余名の参加者を得た。これにより、国

内外にサービスシステム科学を普及・定着させる第1歩を踏み出した。3.2.3.で詳述した。

年月日	名称	場所	概要
2011.03.8	国際サービスシステム科学シンポジウム 2011	東京工業大学 田町キャンパス	100 余名参加
2012.02.22	国際サービスシステム科学シンポジウム 2012	東京工業大学 大岡山キャンパス	100 余名参加



図 5-2 公開国際シンポジウムの開催

5. 1. 2. 国内アウトリーチ

5. 1. 2. 1 SRII-Global での研究発表

平成 23 年 3 月 31 日に SRII-Global において、サービスシステム科学の枠組みに基づく“Service Value Created by Customers’ Information Exchange about Provider: Agent-based Simulation Approach”と題する発表を行い、Jim Spohrer および Klaus-Peter Fähnrich (University of Leipzig, Germany)との有益な情報交換・研究協力の出発点となった。

5. 2. 論文発表

(国内誌 1 件、国際誌 3 件)

1. Hironobu Matsushita and Kyoichi Kijima. Value Co-creation of Health Care Services through Competency Modeling, *International Journal of Knowledge and Systems Science*, in print
(内容：価値協奏プラットフォームモデルの一般性を論じる)
2. Taku Kato, Kyoichi Kijima. Store Development Strategies of Mini-Box Service Retailers: Analytical Framework and Case Study in Japanese Food Service, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 4, No. 4, pp. 1-13, 2012.
(内容：価値協奏プラットフォームモデルの一般性を論じる)
3. Santi Novani, Kyoichi Kijima. Value Co-creation by Customer-to-customer Communication: Social Media and Face-to-face for Case of Airline Selection, *Journal of Service Science and Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 101-109, 2012.
(内容：価値共創プロセスモデルと価値協奏プラットフォームモデルの一般性を論じる)

4. 荒井祐介, 木嶋恭一, 出口弘. 「地域活性化のコミュニティマネジメントとしての価値協奏プラットフォーム戦略」, 国際 P2M 学会誌, Vol. 7, No. 1, pp. 1-13, Sep. 2012.
(内容: ステークホルダー・コミュニティのマネジメントについて論じる)

5.3. 口頭発表

①招待講演 (国内会議 1 件、国際会議 件)

1. 木嶋恭一「サービスシステムモデリングによる産業集積における価値共創の可視化と支援: サービスシステム科学構築に向けて」SRII-Japan 第 1 回講演会、田町 CIC、2011 年 1 月 25 日
(内容: 本プロジェクトの活動に関する報告と展望)

②口頭発表 (国内会議 5 件、国際会議 1 件) ※①以外

1. Kyoichi Kijima, Manifesto for Translational Systems Sciences, The Proceedings of the International Conference of the Systems Sciences 2013, Vietnam, 2015
(内容: Translational Systems Sciences の設立宣言)
2. Kyoichi Kijima, Timo Rintamki and Lasse Mitronen. Value Orchestration Platform: Model and Strategies, *Proceedings of Naples Service Forum*, Naples, 2013
(内容: 価値共創プロセスモデルと価値協奏プラットフォームモデルの拡張可能性を論じる。)
3. Hironobu Matsushita and Kyoichi Kijima. Value-in-context of Healthcare: What Human Factors differentiate value of Nursing Services? *Proceedings of Naples Service Forum*, Naples, 2013
(内容: 価値協奏プラットフォームモデルの拡張可能性とその限界を論じる)
4. Kyoichi Kijima, Timo Rintamki, Lasse Mitronen. Value Orchestration Platform: Model and Strategies, *Proceedings of 1st International Conference on Human Side of Service Engineering*, Jul. 2012.
(内容: 価値共創プロセスモデルと価値協奏プラットフォームモデルの一般性を論じる)
5. Timo Rintamki, Lasse Mitronen, Kyoichi Kijima. Value co-creation in cross-channel service contexts: A service science perspective, *Proceedings of 1st International Conference on Human Side of Service Engineering*, Jul. 2012.
(内容: 価値共創プロセスモデルと価値協奏プラットフォームモデルの一般性を論じる)
6. Santi Novani and Kyoichi Kijima. Service Value Created by Customers' Information Exchange about Provider: Agent-based Simulation Approach, SRII Global conference 2011, *Proceedings of the SRII Global conference 2011*, Apr. 2011.
(内容: 価値共創プロセスモデルと価値協奏プラットフォームモデルの一般性を論じる)

5.4. 書籍

1. Kyoichi Kijima and Yusuke Arai, Value Co-Creation Process and Value Orchestration Platform, in *Global Perspectives on Service Science* (S. Kwan, Y. Sawatani et al. ed.), Springer Varlag, in print

(内容:本プロジェクトの諏訪における活動に関する記述と価値共創プロセスモデルと価値協奏プラットフォームモデルの一般性を論じる)

2. Kyoichi Kijima, Service Systems Science: Translational and Trans-disciplinary Approach to Service Systems, in *Service Systems Science* (K.Kijima, ed.), Springer Verlag, in print

(内容:本プロジェクトの活動に関する記述を含む)

5.5. 新聞報道・投稿、受賞等

5.5.1. 『長野日報』(2011年2月21日版)

平成23年2月19日、20日に諏訪6市町村を横断して行われるイベント「スワイチ」の会場で、試験的にiPadを使ったアンケートデータ収集と調査を行った。調査ではiPadをつかってリアルタイムに結果が集計できるアンケートシステムを導入し、広くスワイチ出店者と来場者の意見を収集した。この様子が『長野日報』(2011年2月21日版)に掲載された。

このアンケートシステムは、本プロジェクトで地域情報の収集を行うために開発したシステムで、Google Appsを利用することで、安価で容易、かつネットワーク経由での即座のデータ収集を可能としている。このアンケートでは、リアルタイムの量的なアンケートだけでなく、人類学的な質的調査の手法を導入し、一人一人の参加者、来場者の意見を深掘りして、今後の地域独自のイベント開催についての知恵を見いだす事も目的の一つとした。このデータをもとに、出店者と来場者との価値共創の可能性を探ることが可能となる。また、横軸にリアルタイムのアンケート調査、縦軸に深掘りした質的調査をクロスさせることで、今後の町づくり、地域振興のための共通の認識を作り、そこから有益な議論を引き出すことも可能となる。

なお、ここで開発したタブレット上で使用できるアンケート取得システムは、現在、厚生労働省の支援を受けて高齢者のための健康調査や、和歌山県の観光調査など様々な意見集約のための広く用いられている。

5.5.2. 『長野日報』(2012年2月20日版)と『市民新聞』(2012年2月21日版)

平成24年2月18日、25日に諏訪6市町村を横断して行われるイベント「スワイチ」の会場で、iPadを使ったアンケートデータ収集のトライアルを行った。このアンケートシステムは、本プロジェクトで地域情報の収集を行うために開発したシステムで、アンケートWebサイトを使った回答データ(個票データ)の収集と、そのデータをそのままオンデマンドで集計・統計処理を行うことができる。その際、サイト上で統計処理を行う利用者に対し、回答データの匿名化が行える仕組みも装備している。本パッケージは、各システム導入担当者が容易にWebサイトを構築できるように、仮想マシンとして提供している。また、アンケートへの回答時に、携帯端末(iPad)を用いたオフライン(ネットワーク未接続)対応を実現している。

この調査の様子と結果は、『長野日報』(2012年2月20日版)と『市民新聞』(2012年2月21日版)に掲載された。

5.6. 特許出願

なし

5.7. 引用文献

- Barile, S, and J Spohrer. 2010. "System Thinking for Service Research Advances." *Service Science* 2: i–iii.
- Cambridge White Paper. 2008. "Succeeding Through Service Innovation." *Cambridge White Paper* (June 10): 1–33.
- Checkland, P. 1994. "Systems Theory and Management Thinking." *American Behavioral Scientist* 38 (1) : 75–91.
- Checkland, P. 1999. *Systems Thinking, Systems Practice*. John Wiley and Sons.
- Checkland P. et al.(妹尾堅一郎監訳) . 1994. ソフト・システムズ方法論.有斐閣
- Dentsu. 2011. "SIPS." <http://www.Dentsu.Co.Jp/Sips/Index.Html>.
- Galbrun, Jerome and Kijima Kyoichi. 2009. "Fostering Innovation System of a Firm with Hierarchy Theory: Narratives on Emergent Clinical Solutions in Healthcare." *Proceedings of the 52nd Annual Meeting of the ISSS*.
- Hagiu, Andrei. 2004. Two-Sided Platforms: Pricing and Social Efficiency." *Papers.Ssrn.com*.
- Hagiu, Andrei. 2007. "Merchant or Two-Sided Platform?." *Review of Network Economics* 6 (2) (January 1): 115–133.
- Hagiu, A. and Julian Wright. 2013. "Do You Really Want to Be an Ebay?." *Harvard Business Review.Org*
- Jackson, M. 1991. *Systems Methodology for the Management Sciences*. Plenum Press.
- Jackson, M. 2003. *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. John Wiley and Sons.
- Maglio, P, and Spohrer, J. 2008. "Fundamentals of Service Science." *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Ng, I, and Smith, L. 2010. "Embedding the New Discipline of Service Science." *The Science of Service Systems (Demirkan, H, J.H. Spohrer and V. Krishna Eds), volume in "Service Science: Research and Innovations (SSRI) in the Service Economy", Springer*
- Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur. 2013. *Business Model Generation*. John Wiley and Sons.
- Payne, A, and Storbacka K.. 2008. "Managing the Co-Creation of Value." *Journal of the Academy of Marketing*. 36:83–96
- Rintamäki, T, and H Kuusela. 2007. "Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing." *Managing Service Quality* 17 (6): 621–634.
- Smith, J, and Mark Colgate. 2007. "Customer Value Creation: a Practical Framework." *The Journal of Marketing Theory and Practice* 15 (1): 7–23.
- Spohrer, J. 2009a. "Service Science: Toward a Smarter Planet." *Introduction to service engineering*: 659.
- Spohrer, J. 2009b. "Service Science and Systems Science." *Proceedings of COE Final Symposium, Tokyo, 2009* (March 18).
- Vargo S. and Maglio, P. 2008. "On Value and Value Co-Creation: a Service Systems and Service Logic Perspective." *European Management Journal* 26 (January 1): 145–152.
- Vargo, S. 2009. "Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications." *Service Science*.

- Vargo, S. and Lusch R. 2004. "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing." *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17
- King, G. et al. (真淵勝監訳), 2004. *社会科学のリサーチ・デザイン*, 勁草書房.
- 上田完次. 2007. "価値共創型生産とサービスイノベーション." 第 51 回システム制御情報学会研究発表講演会.
- 大住莊四郎. 2011. "ポストモダンの総合計画づくり1." *ESRI Discussion Paper Series No.260*.
- 勝見明. 2011. *石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力*. 潮出版社
- 神沼靖子他. 1995. アクションリサーチとソフトシステム方法論(情報システム学の研究課題と方法)." *情報処理学会*.
- 木嶋恭一, 中條 尚子他. 2007. *ホリスティック・クリエイティブ・マネジメント*. 丸善.
- 佐々木俊尚. 2011. *キュレーションの時代*. 筑摩書房
- スティーブン・ローゼンバウム. 2011. *キュレーション*. プレジデント社
- 諏訪良武. 2010. たった2つの質問だけ! いちばんシンプルな問題解決の方法—「タテの質問」で掘り下げ、「ヨコの質問」で全体像をあぶり出す. *ダイヤモンド社*
- 園部哲史. 2005. "産業発展のルーツと戦略." *アジア研究*.
- 内藤耕. 2008. "価値共創に向けたサービス研究戦略." *情報処理学会論文誌*.
- 中村良平. 2008. "都市・地域における経済集積の測度 (上)." *岡山大学経済学会雑誌*
- 日本能率協会マネジメントセンター. 2007. *P2Mプロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック*.
- 森岡孝文. 2009. ツーサイド・プラットフォーム理論の適用による地域中小企業間連携の分析フレームワークの検討. *産業経済研究所紀要*.
- 横溝紳一郎. 1998. *アクションリサーチ*. 日本語教育学会研究集会委員会.
- 吉沢正文. 2009. *高度専門プロジェクトマネジメント*. アイテック
- 若松征男. 2010. *科学技術政策に市民の声をどう届けるか*. 東京電機大学出版局.
- 渡辺英彦, 2007. *ヤ・キ・ソ・バ・イ・ブ・ルー面白くて役に立つまちづくりの聖書*, 静岡新聞社

以上