

1. はじめに

日本の社会課題として人口減少、高齢化が叫ばれて久しいが、大都市ではまだ再開発が進んでおり、実感が湧かない人が多いのは実態であろう。ただし、近い将来訪れる大きな課題である。そこで注目されるのはコンパクトなまちづくりであるが、住居移転やインフラ整備の集中化などを行う際、多くの対象者やステークホルダーを納得させることは困難である。また、その対応についてはハードの整備だけではなく、人が中心のソフトの部分の対応も必要である。

そのように複雑な課題に対して重要なことは、「ソーシャルキャピタル」を高めることである。ソーシャルキャピタルという言葉は、あまり馴染みがないかも知れないが、日本人にとっては身近な状態を表している。「おもてなし」や「思いやり」の心もち、互いに信頼し、助け合う関係性の深い社会のことである。

身近な例で説明しよう。たとえば誰かと繋がりたい、何かをやりたいといった時に、すぐに協力者が生まれる場面を想像してほしい。面倒なやりとりや手続きを踏まず、自分のやりたいことに対して多くの人が親身になって対応してくれる。これは誰しもが求めることである。しかし、こういった関係性を構築するのは簡単ではない。普段から自分の利益のみを追い求めるのではなく、周りの人や地域のことを考えて行動し続けることで、ソーシャルキャピタルが高まっていき関係性が深まるのである。この関係性が広がると、まちづくりなどの大きな課題に対しても、活動がしやすい状況が生まれる。

現在、各地では「フューチャーセンター」や「コミュニティセンター」と呼ばれる施設が増えている。これらの場所では、多くのステークホルダーを集め、共通する社会課題や価値創造を目指し、アイデアを重ね合わせている。個人や個社の利益ではなく、持続可能な社会の実現へ向けて関係性を強めている。まさにソーシャルキャピタルを高めるための仕掛けであり、場である。本稿では、コンパクトなまちづくりをするために必要なソーシャルキャピタルの高まりについて、当社の取り組み事例をまじえて紹介する。

2. 3×3Lab Future(さんさんラボ フューチャー)の紹介

東京大手町にある「3×3Lab Future」は2016年3月にオープンし、日々多くの人で賑わっている。ここは「経済・社会・環境」の3要素を高めるため、さまざまな人が集う施設である。以下に具体的な活動内容を紹介する。

(1) 社会性の高いイベント

「3×3Lab Future」はオープン以来、さまざまな社会課題をテーマとしたイベントを実施している。オープニングシリーズでは「水」「防災」「健康／働き方」「国産材活用」という、都市が課題に持つテーマを取り扱った。それぞれのテーマに関心のある人のみならず、ビジネスとして活躍している者や、教育分野、行政に務める者など実践者を交えて深いディスカッションを繰り広げた。

その後も地方創生や女性活躍支援、セカンドステージに向けた働き方など、テーマを広げてセミナーやワークショップを繰り広げている。同じ志を持った人々が集い、新たなソリューションについて話しあう。そこから、具体的な活動につなげていく。

ソーシャルキャピタルを高めるには、地方との連携も欠かせない。都市が消費する食材や身の回りの製品の多くは地方で作られている。地方が衰退すると困るのは地方だけではなく都



図 1 3×3Lab Future の様子

市も同じである。最近注目される訪日外国人の増加に対して、DMO (Destination Management/Marketing Organization) が注目されている。DMO は観光地域づくりを持続的戦略的に推進し、牽引する専門性の高い組織・機能として注目されている。都市の DMO は自地域だけでなく、他地域と連携することで、その魅力を増す。現在多くの地域と都市が繋がった活動が広がっている。それが、地域の活性化のみならず都市の活性化にもつながる。

こういったイベントを実施する理由は多くの人に社会が望んでいることに触れてほしいからである。日々仕事に追われるサラリーマンが、目の前のことだけではなく地域や社会で起きていることを知り、自らが役立つきっかけを持ってもらうための仕掛けである。

(2) 社会的人材の育成プログラム

「3×3Lab Future」では、これからの新しい社会的人材の育成にも取り組んでいる。その活動の一つ「丸の内プラチナ大学」では、7 コースそれぞれ 8 日間のプログラムで人材育成プログラムを提供している。テーマは地方創生、農業、CSV 実践、障がい者雇用などである。40-50 代を中心とした経験豊かなビジネスパーソンが集い、自らの経験や知識を活かして社会課題解決に立ち向かう。

これらのプログラムには、さまざまな自治体や大学などに協力を仰ぎ、異なるセクターの人達が交じり合う機会を設けている。自分とは異なるフィールドの人達と接することで、より

豊かな考えや表現力を身につける。ソーシャルキャピタルは、ややもすると仲間のみが集う小さなコミュニティを生み出してしまいが、ここでは社会に開かれた関係性作りを目指している。

(3) つなぎ役のコーディネーター

「3×3Lab Future」には日中仕事での利用者が多くいる。通常のコワーキングスペースであれば、自分の仕事をする場所として使われるのだが、「3×3Lab Future」には専属のコーディネーター役があり、来訪者同士を繋げている。

それぞれの特徴や仕事内容を把握し、マッチングすることでお互いに相乗効果が生まれるような場合、初対面の人達を引き合わせる。例えていうと「銀座のママ」の役割である。信頼が信頼を生み、あらたな信頼ネットワークが築かれる。これこそが、ソーシャルキャピタルのネットワーキングである。前提に信頼関係があるから、すぐに本題に移ることができる。相手を警戒したりけん制したりすることなく、お互いに必要な情報を交換する。300 人弱のメンバーがこの場を通じて新しい関係性を培っている。

3. 企業の力が高めるソーシャルキャピタル

ソーシャルキャピタルは市民活動や一部の活動家によって養われるものと思われるかもしれないが、企業からもソーシャルキャピタルの高まりが起き始めている。

(1) 企業の社会的事業活動

ビジネス、とくに企業活動を考えるときに、ソーシャルキャピタルで示される共助の姿は思い浮かべにくいかもしれない。むしろ、競合他社に勝つために、コストを極限まで下げて売り上げを拡大させるよう、経済社会を生き抜くための弱肉強食の戦いシーンを思い浮かべるのではないだろうか。たしかに、今でも自社のみの利益追求型組織も多く存在するが、これからの潮流は事業の社会性の高さを問われる。

その流れを示す言葉として CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) がある。CSV とは、社会性を持つ商品の提供や他社とのつながり、クラスタ(集団)による社会的事業を意味する。財務指標だけでは測れない企業価値を、社会性で評価することが増えている。

飲料メーカーのキリンは CSV 本部を設立し、東北復興支援をはじめとする地域連携、食や健康に対する取り組みを増やしている。具体的には東北の果実を用いた飲料づくりや、ビールのおつまみにあう食材を系



図 2 丸の内プラチナ大学の様子

列レストランで販売することで、地元農家との連携を強めている。大手流通のイオンは、自社がもつプラットフォームを活かした地域開発をしている。電子マネーの WAON(ワオン)や全国の販売網を活かした地域ブランド化を後押しする。

上記事例は地方について述べているが、もちろん都市でも CSV の活動は広がっているが、仕組みとして事項で説明する「オープンイノベーション」の活動が主流となりつつある。

(2) オープンイノベーションによる新規事業開発

社会環境が複雑化する中で、新商品や新サービスを一社で創り出すことは難しい。そのため、各社が力を合わせる「オープンイノベーション」による事業開発するケースが増えている。以前のモノづくり中心の時代は、研究開発や設計、製造は秘密裏に行われていた。そのため、一般消費者や他社は企業の開発プロセスを知ることではなく、大規模な広告宣伝によってその存在を知り得た。一方、現代の商品開発はモノとコトが合わさり、利用シーンを想定しユーザを巻き込んだプロセスとなっている。そのため、多くの人が求める商品／サービス、すなわち社会性の高い開発へと重心が移っている。

当然、その開発プロセスにおいては、他社との連携を深めていく必要があり、ソーシャルキャピタルが高まる。常にガラス張りで状況を伝えていき、互いに信頼し合うことが成功の鍵となる。

(3) ソーシャルなお金の流れ

欧米を中心に、そして日本でも社会的投資が増え始めている。SRI (Socially responsible investment: 投資社会的責任投資) はその一つであり、社会的責任の高い企業に対して行う投資のことである。多くの投資家は短期利益を求めるのではなく、長期的に社会に必要な企業に対しての投資を行う。他にも ESG (Environmental, Social and corporate Governance: 環境、社会、企業統治) 投資があるが、こちらは環境、社会、企業統治に対する活動評価をベースとした投資を指す。

このような社会的事業を行っている企業に対する投資に対し、一般投資家も目を向け始めている。その投資会社の一つである鎌倉投信は「いい会社」に投資することをモットーに、地域に愛される企業に対する投資をし、その運用資産も増え続けている。お金の流れがより社会的事業に向いている結果なのであろう。

4. これからの都市づくりに向けて

以前の都市づくりは、より大きな箱モノをつくり利便性を高めることに注力していた。人口が増え、経済成長が続いて時代はそれで良かったが、これからの都市はむしろ地方をモデルとしたまちづくりが必要である。富山市は駅前から路面電車が走る街である。高齢化が進み、自動車に乗る人が減る中、こういった公共交通機関をつくることは大切である。もちろん、都市でそのようなハード整備をすることは容易ではない。必要な土地の確保には莫大な資金が必要であるし、住民はじめ関係者の理解が必要である。しかし、世界に目を向けると都市の中に自動車を排除した街づくりをする都市もある。

オランダのアムステルダム市。市の中心は歩行者が中心であり、主要な移動手段にはトラム(路面電車)や自転車が使われる。環境都市であり、人にやさしい街である。このような街づくりができた背景として、市民中心の対話文化が上げられる。オランダ各地には「フューチャーセンター」が存在し、さまざまな課題について話しあわれている。そこで出たアイデアを「リビングラボ」と称したプロジェクトが複数実行される。

このように、街づくりに必要なのは、強いリーダーシップでもなく多くの資金でもなく、人々の目的を共有化した深い関係性である。この関係性は一朝一夕で生まれるものではない。地道な関係性作りによって築かれる。ソーシャルキャピタルを高めるための仕掛けが必要である。



図 3 アムステルダム市の風景

5. さいごに

本稿では、ソーシャルキャピタルの重要性、そのために必要な交流拠点のあり方について述べてきた。これらの活動はすぐに成果が生まれるものではなく、また分かり難いところが多い。しかし、これからの都市を作り続けるには、多くの人達が納得する形を取る必要がある。そのためには合意形成にかかる時間を費やし、じっくりと話し合う必要がある。

高度経済成長時代は欧米というモデルがあった。しかし、人口が急激に減る国は日本が一番早い。したがって、世界に示せる新たな時代のまちづくりは自ら築き上げなければならない。それには、ソーシャルキャピタルを高め、人々が幸せに生きられる社会づくりを目指し続ける必要がある。

【参考文献】

- 1) 新井和宏著:投資は「きれいごと」で成功する, ダイヤモンド社, 2015.4
- 2) 笹谷秀光著:CSR 新時代の競争戦略, 日本総論社, 2013.12
- 3) 玉村雅敏著:ソーシャルパワーの時代, 産学社, 2016.7
- 4) 秋山をね著:社会的責任投資とは何か, 生産性出版, 2003.11

[備考]

本稿はエコツツェリア Web サイト(<http://www.ecozzeria.jp/>)に掲載のレポート記事の内容を含んでいる。