

成城大学『経済研究』第 253 号抜刷（2026 年 7 月）

地方創生の課題解決と「未来型コミュニティと
未来志向のまち」の分析枠組み：
素人発想・玄人実行の事業創造 序説

境 新 一

地方創生の課題解決と「未来型コミュニティと 未来志向のまち」の分析枠組み： 素人発想・玄人実行の事業創造 序説

境 新 一

1. はじめに：地方創生の課題解決と施策の行方

1－1 問題の背景

筆者は、日頃からフィールドワークを用いた、まち・商店街の調査・研究、産学公連携活動、地域活性化の提案、アートとビジネスを融合した価値創造、総合的なプロデュースを行ってきた（境 2014；2017；2020a；2020b；2023b, 境研究室 2023a；2023b）。

民間の有識者でつくる「人口戦略会議」は2024年4月、「日本の地域別将来推計人口（2023年推計）」にもとづき、人口から見た全国の地方自治体の「持続可能性」について分析した。人口の出生率の「自然減」と人口流出の「社会減」の両面から「自立持続可能性自治体」「ブラックホール型自治体」「消滅可能性自治体」と分類し、該当する自治体の一覧が紹介されている。

「消滅可能性自治体」とは、若年女性人口が2020年から2050年までの30年間で50%以上減少する自治体を「消滅可能性自治体」と定義した。人口戦略会議では、全国で744（全自治体の4割超）の消滅可能性自治体が発表されている。一方、人口減少社会に対する対策項目として検討されるものを例示すると以下の通りとなる（人口戦略会議 2024, 境 2024a）。

- ・ 少子高齢化対策
- ・ 社会的課題解決の人材育成、手法構築

- ・ 地域財政，地域交通の確保
- ・ 生産性&効率性向上
- ・ 縮小日本の変革，地域資源の新結合
- ・ 相続者不明の土地，空き家に関する対策
- ・ 共同体（コミュニティ，ムラ）の維持
- ・ アイデンティティ（自己同一性）の維持
- ・ AIの評価／脳で考えたことを言語化できる。ロボットを日常言語で稼働させる。
- ・ 観光資源の減少対策 地域のコモディティ化対策 つながり・利便性の強化
- ・ 技術による格差減少，人口分散化

地方創生とは，地域が抱える課題を解決し，地域住民が安心して生活できるよう，地域経済を活性化させ，持続可能な社会を目指す政策や活動の総称である（内閣官房 2017）。

まず，地方創生の目的としては以下があげられる。

- （1）人口減少に歯止めをかける。
- （2）地域経済を活性化させる。
- （3）地域住民の生活を豊かにする。
- （4）持続可能な社会を築く。

次に，地方創生の取り組みとしては，

- （1）地方への移住・定住促進：地方の魅力発信，移住支援制度の充実など。
- （2）地域産業の振興：地域の資源や特性を活かした産業育成，観光振興など。
- （3）インフラ整備：交通網の整備，通信環境の整備など。
- （4）地域資源の活用：地域特産品の活用，地域ブランドの構築など。

1－2 地方創生に関する行政ならびに民間の施策

地域が抱える課題は、地域ごとに異なる。地方創生は、より広範囲な地域を対象とし、持続可能な発展を目指す包括的な取り組みであるのに対し、地域創生、地域活性化、まちづくりなどは、より具体的な地域課題に対応した取り組みを指すことが多い。

最近10年間で国をあげて行われてきた民間ならびに行政の3つの未来ビジョン（以下の（1）～（3））、さらに三菱総合研究所プラチナ社会センターの提唱した逆参勤交代制による人材循環の考え方（以下の（4））も重要概念と位置付けられる。簡単に紹介したい。

（1）人口戦略会議

「人口戦略会議」（議長：三村明夫）が、『地方自治体「持続可能性」分析レポート』（以下、レポート）を今般公表した。日本創生会議（議長：増田寛也）が10年前に公表した「消滅可能性都市リスト」（以下、前回リスト）の続編ともいえるものである。前回リストは、「自治体が消滅する」というセンセーショナルなネーミングも功を奏して、かなり話題になり、その後のいわゆる「地方創生」の流れにつながった。人口減少問題の対策に後れを取ってきた状況を踏まえ、民間有識者の立場から問題の解決を目指して2014年に設立された。2024年4月、同会議は、日本全体の4割にあたる744の自治体で、2050年までに20代から30代の女性が半減し、「最終的には消滅する可能性がある／消滅可能性自治体」が発生するとした分析を公表した（人口戦略会議2024）。

（2）まち・ひと・しごと創生総合戦略

「活力ある地域社会の実現」を目指し、2014年に「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定した（内閣府2020）。

第2期（2020年度～）では、目的をあげて施策の強化に取り組んでおり、

日本政府の将来への取り組み内容は以下の通りである。

- ・ 地方創生テレワークの推進
- ・ 魅力ある地方大学の実現と地域産業の創出・振興
- ・ 企業版ふるさと納税（人材派遣型）
- ・ 自立・分散型エネルギーシステムの構築
- ・ 気候変動×防災、適応復興の推進
- ・ 国立公園の保護と利用の好循環の実現
- ・ 新たな里地里山及び里海の創造

現状の都市集中型のままでは、いずれ限界が訪れる可能性があり、持続可能な社会を実現するために「分散型社会」への移行は不可欠である。また、分散型社会への移行には課題が多く、都市部と地域部の両方に改革が必要である。つまり、国の力、企業や個人の協力が前提であり、産学公連携が必要である。

（3）地域循環共生圏

中央環境審議会が2014年に統合的アプローチの在り方として「地域循環共生圏」を提案し、2018年に導入された。

地域資源の可能性を再検討し、その資源を有効活用しながら環境・経済・社会を改善し、資源を融通し合うネットワークをつくることを目指している。最新版では自立分散、相互連携、循環・共生の3つの要件が定められている（環境省2025）。

○地域循環共生圏の3原則

- （a）地域の主体性：オーナーシップと自立分散。
- （b）地域内外との協働：パートナーシップと相互連携を基礎にした循環・共生の実現。

(c) 環境・社会・経済課題の同時解決。

(4) 都市と地方の人材循環～企業を動かす視点～ 逆参勤交代制

三菱総研のプラチナ社会研究センター・主席研究員の松田智生氏が提唱している制度である。江戸時代の参勤交代が江戸への大名の往復を強制したのとは逆に、都市住民の短期間の地方移住を制度的に後押しする。現代版の参勤交代制の必要性については、東京大学名誉教授・養老孟司氏も述べている（松田 2020, 養老 2003）。

2. 地方創生の課題解決への具体策と成果

従来からの日本の人口減少や東京圏への一極集中の流れを変えることは容易ではなく、地方創生の取組についても望ましい成果が出るまでに時間を要するこいとは明らかである。それでも、人口減少に歯止めをかけ、東京圏への過度な一極集中を是正する目標の実現に向け、諸外国の取組も参考にしながら、我が国全体で戦略的に挑戦するとともに、人口減少下でも、希望を持って住み続けることができる持続可能な地域づくりを進めるため、従来の取組を超える新たな発想に基づく施策を検討・実行していくことにより、全員が多様な幸せ（well-being）を実現する社会を目指すことが重要である。ここでは紙幅の関係から主な 10 個の課題に対する対応策のなかで、4・6・9・10の4項目についてのみ記すこととしたい（内閣官房 2017, 境 2020a；2020b；2023b；2024a）。

(1) 東京圏への過度な一極集中への対応

(2) 少子化への対応

(3) 地域の生産年齢人口の減少への対応

(4) 地域資源を生かし、付加価値を高める産業・事業の創出

(5) 中山間地域等を中心に地域における日常生活の持続可能性の低下などへの対応

- (6) 都市部と地方との連携機会の拡大
- (7) 大規模災害被害からの創造的復興に向けた貢献
- (8) 地方創生に対する自治体の課題への具体的な支援
- (9) 地方創生の取組を加速化・深化するデジタル活用の拡大
- (10) 地域・社会課題の解決に向けた規制・制度改革

(4) 地域資源を生かし、付加価値を高める産業・事業の創出

産学官が連携しつつ、多様なニーズを踏まえた地域資源の掘り起こし、組み合わせと活用、また、これらに必要な生産者や中小企業に対するサポートなどを行いつつ、景観や交通ルートの整備や、地域の農林水産業や産業の活性化、観光等に資する拠点施設等の整備を一体的に進めるとともに、インバウンドを含めた観光振興の強化、起業促進等による地域の雇用創出、イノベーションの創出やスタートアップ等の取組を進めることにより、地域における稼ぐ力の向上、地域経済の内発的な活性化を図っていく必要がある。

さらに、海外の企業等にとって、我が国の地方に存在する広大な土地、豊富な水資源、澄んだ空気などの地域資源は企業等の恵まれた立地条件にもなっており、海外製造業を含めた国内投資の促進に向け、関連インフラを含めた総合的な支援などを講じつつ、地域における高付加価値産業を生み出していく必要がある。

(6) 都市部と地方との連携機会の拡大

こどもが地方の豊かな自然や農林水産業に触れ合う機会を創出するため、都市部のこどもの地方への留学や、農山漁村等において様々な体験活動を行う機会を積極的に作り出していく必要がある。

さらに、地方における定住人口の増加に向けた取組や地域資源を活用した拠点をベースとした交流人口の増加に向けた取組に加えて、多様な主体の参画による関係人口の増加に向けた取組をデジタルも活用しつつ進める

ことにより、都市部の人々が普段から地方を身近に感じ、積極的に行動する機運を高めていく必要がある。

(9) 地方創生の取組を加速化・深化するデジタル活用の拡大

人口の減少・高齢化が進む中、将来にわたって生活に必要なインフラ・サービスを維持・向上していくためにも、デジタル実装に取り組む自治体の拡大を加速化するとともに、それぞれの自治体における取組の質的向上を目指す必要がある。その際には、国と地方がデジタル実装における役割を適切に分担し、地方創生を強力に進めていくためにも、国は各自治体に共通するサービスを提供し、自治体はそれを使う、いわば作り込みから使いこなしに加え、デジタル実装の優良事例を掘り起こし、サービス／システムをカタログ化することにより発注コスト低減・横展開を図っていくことが重要である。この際、デジタル行財政改革会議で議論を進めている、共通的なシステムの実装に一層重点化した支援を含めた効果的な支援の在り方についても検討が必要である。

また、デジタルの活用については、環境や循環経済などサステナビリティに配慮した取組やその効果の可視化による価値の創造や、文字の音声変換、手話の遠隔通訳など高齢者、障害者等に優しいコミュニケーション支援への活用などの新たな観点からも力を入れていく必要がある。

(10) 地域・社会課題の解決に向けた規制・制度改革

デジタル田園都市国家構想の先導役であるスーパーシティ・デジタル田園健康特区を含め、先行的な規制・制度改革を通じたサービス実装に取り組む国家戦略特区の取組を推進するとともに、その成果の全国展開を一層図る必要がある。

また、デジタル田園健康特区の取組を他の分野にも拡大し、地理的に離れた自治体が連携して共通の課題解決に取り組む「連携“絆”特区」を推

進することにより、規制・制度改革を通じた地域・社会課題の解決を更に後押しする必要がある。

3. 「未来型コミュニティと未来志向のまち」に関する問題意識と分析枠組み

3-1 問題意識

日本の人口減少問題は、特に地域部において深刻な影響を及ぼしており、地域の活力を維持し発展させるためには、新たな視点と取り組みが必要である。そのためには地域資源を用いて地域内外と人材の育成と循環を図り、新たな事業をつくりだして、地域の持続と自立、連携、循環・共生を築くことが求められる。ただし、変動著しい社会基盤、社会関係をどの程度反映しているか、甚だ疑問がある。

そこでまず今日、様々な場面で登場する「コミュニティ community」という言葉に注目したい。一般に、コミュニティとは、「一定の人々が、共通の価値・目的・関係性・場所などを基盤として継続的に結びついている集団」を指す。ただし、「結びつき」の中核になるものにより、その定義は多様である。中核として想定される重要概念としては以下があげられる。

地域（地域共同体）	人間関係（社会的つながり）	共通目的
アイデンティティ	実践活動	組織間連携

ここではまず社会学、政治学、教育学などの研究者による主なコミュニティの概念、その定義を簡潔に整理してみたい。取りあげる研究者は以下の5名である。

- ◆フェルディナント・テンニース（Ferdinand Tönnies, 1855-1936）
- ◆ロバート・マッキーバー（Robert Morrison MacIver, 1882-1970）
- ◆ベネディクト・アンダーソン（Benedict Richard O'Gorman Anderson, 1936-2015）
- ◆エティエンヌ・ウェンガー（Etienne Wenger, 1952-）

◆ ジョージ・ヒラリー (George A. Hillery Jr.)

従来からのコミュニティ（以下、従来型コミュニティという）に対して、現在から未来を志向するコミュニティ（以下、「未来型コミュニティ」という）となると何が異なるのか。あるいは、どのように根本的に異次元のものになるのか。

次に、「未来志向のまち」とはいかなるものか。その一般的な定義はないものの、それを実現可能にする条件、例えば、地域データベースの作成解析、交流の場づくり、デザインとテクノロジーの構築と活用、文化の創造、心身健康の促進と実現等の要件があげられよう。

第一に、まちづくりには「プロデュース」「マネジメント」とともに必要となる。特に、マネジメントに関しては、エリアマネジメントである。小林重敬らによれば、それは本来「地域の価値を維持・向上させ、また新たな地域価値を創造するために行われ、内発的、自律的に継続できる地域と経営の仕組みづくり」とされる（小林ほか 2015）。また、関係者が連携を通して、地域の存在意義・価値を向上させる運営することが大切である。

第二に、まちが個性を生かして、独自の進化をすることが求められる。都市計画については、産学公民連携に代表される、まちづくりに関して行政・研究機関（大学を含む）を中心に企業や市民との協働を行い、都市機能の維持展開、土地の高度利用、郊外住宅地の環境整備などが必要となる。

一方、制度面では、建築基準法などの用途規制を時代に即して変化させることも不可欠である。最後に、文化と健康の促進については、働き方、生活の楽しさと娯楽、新たなライフスタイルや場を創造することが求められよう。社会学者、オルデンバーグ (Ray Oldenburg, 1932-2022) によれば、ファーストプレイス（自宅）、セカンドプレイス（学校・職場）に対して、そのいずれでもない居心地のよいサードプレイス（第三の場）のような拠点が最も重要となるという。

そしてサードプレイスとは、次の8つの特徴を備える場と定義される。

1. 中立性が維持される。
2. 社会的平等性が担保される。
3. 会話が存在

する。4. 利便性がある。5. 常に一緒に行動する仲間／常連が存在する。
6. 地味で目立たないものの親しみがわく。7. 遊び心がある。8. 感情の共有がある（オルデンバーグ 2013）。

コンパクトシティやスーパーシティという概念・定義はひとまずおいて、以上の要件が従来のまちに実装され、実際に今までにないまちを実現すれば、それが結果として未来型コミュニティや未来志向のまちの創造につながるものと考えられる。なお、本稿では未来志向のまちは、未来型コミュニティを中核、基盤として成り立つものとする。

3-2 主なコミュニティの定義と多様性

社会学、政治学、教育学などの5名の研究者による主なコミュニティの概念、その定義を整理してみたい。

（1）フェルディナント・テンニース（Ferdinand Tönnies）

ドイツの社会学者。共同体における「ゲマインシャフト」と「ゲゼルシャフト」の社会進化論を提唱したことで知られている。テンニースはコミュニティを「ゲマインシャフト（Gemeinschaft）」として説明。血縁、地縁、感情的結合、相互扶助を基盤とする共同体で、家族・村落・伝統社会などが典型例としました。これに対し、近代社会の契約的・合理的な結合を「ゲゼルシャフト（Gesellschaft）」と呼んだ（テンニース 1957；2025）。

（2）ロバート・マッキーバー（Robert Morrison MacIver）

スコットランド出身、アメリカの社会学者・政治学者。1917年の著書『コミュニティ』で、地縁に基づく自然的な集団「コミュニティ」と、目的のために形成される「アソシエーション association」を分類・定義し、現代社会論に大きな影響を与えた。

マッキーバーは、コミュニティは単なる集団ではなく、共通地域、共同

生活、社会的相互作用をもつ社会単位であるとした。「生活の共有」「共同生活の全領域を含む社会関係」を重視した（マッキーバー 2009）。

（３）ベネディクト・アンダーソン（Benedict Richard O'Gorman Anderson）

アメリカ合衆国に移住したアイルランドの政治学者、コーネル大学政治学部名誉教授。

コミュニティ研究は、1983年に出版された著書『想像の共同体』において、「国民（nation）」というコミュニティを理論化し、ナショナリズム研究のパラダイムを転換させた。アンダーソンは、国や国民を「物理的に一度も会ったことのない人々が心の中で一体感（絆）を共有している想像上のコミュニティ（Imagined Communities）」と定義した。主な特徴は以下の通りである（アンダーソン 2007）。

1. 国民は「想像」されたものの近代の創出物：国民は歴史的に昔から存在したものではなく、近代になって「想像」されるようになった政治的・文化的な人造物。
2. コミュニティ形成の背景：出版資本主義。ラテン語の没落と俗語の普及、印刷語の共有 均質で空虚な時間。
3. ナショナリズムと宗教 生の共有。
4. 影響構築主義の代表格：国家を「想像の共同体（imagined community）」と定義し、人々は全員を知らなくても、同じ 国民・文化・物語 を共有していると“想像”することにより共同体が成立する。

（４）エティエンヌ・ウェンガー（Etienne Wenger）

スイス出身の教育学者・研究者。学習理論や組織学習の分野で世界的に知られている。オレゴン大学にて人工知能の博士号を取得、その後、教育学や社会学、組織学習の研究に従事した。ウェンガーの代表的な著作には、『Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation』（1991年、共著）

『Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity』（1998年）がある。

上記著作で彼は、学習が社会的なプロセスであり、共同体の中で行われるという社会的学習理論を提唱した。実践共同体（Community of Practice）とは、共通の実践・学習・活動を通じて形成される共同体と定義。商店街、専門職集団、ゼミ、NPO、地域プロジェクトなどが相当。構成要素として、共通領域（domain）、相互関与（community）、実践共有（practice）があるとされる（レイヴ&ウエンガー 1993）。

（5）ジョージ・ヒラリー（George A. Hillery Jr.）

アメリカの社会学者であり、バージニア工科大学社会学部教授。40年にわたり地域社会の研究。特にコミュニティ（地域社会）の定義に関する研究で知られる。1955年に発表した論文において、それまで多義的に使われていたコミュニティの定義を94個分析し、概念の整理を行った。

ヒラリーは、膨大なコミュニティの定義から、最も共通する要素として以下の3つの要件を抽出した。

- （a）社会的相互作用：構成員同士が交流し、関わり合うこと。
- （b）空間的領域（地域性）：特定の地理的な範囲内に存在すること。
- （c）共通の絆（紐帯）：共通の目的、価値観、経験で結ばれていること。

上記分析の結果、最終的にコミュニティとは「人々から成り立っている」という1点のみが共通していたと結論づけている（Hillery 1955）。

ただ、コミュニティには、「居住者」（定住者、移住者）による彼らのための組織化・活動・情報発信が想定されてきた「閉鎖系コミュニティ」、一方、就業者や観光者など「非居住者」（来訪者）と「居住者」（定住者、移住者）が交流する組織化・活動・情報発信を認める「開放系コミュニティ」がある。定住者には高齢者層が、移住者には若年層が、比較的多い。

今日、コミュニティは世界から独立し地域内の閉鎖的（domestic）な存

在から、世界の一部として地域主体が開放的かつ自立的に発信しうる存在（local identity）として確立する方向に転換する必要がある、地域の活性化を推進する者は閉鎖系コミュニティから開放系コミュニティへと変革を促していることは確かである（境 2013）。

3-3 未来型コミュニティの定義、特徴と課題

3-3-1 未来型コミュニティの定義

従来型コミュニティに対して、「未来型コミュニティ」では何が異なるのか。あるいは、どのように根本的に異次元のものになるのか。その参考となるのが地方創生に対する諸政策の中身である。

従来型コミュニティは「地縁共同体（同じ場所に住む人々）」としての性格が強い。これに対して未来型コミュニティでは、「場所」よりも「共感」「目的」「実践」「データ」「テクノロジー」などが重視され、より柔軟につながる共同体、言い換えると「ネットワーク型共同体」となるものと考えられる。未来型コミュニティの特徴は、具体的には以下の通りである（境・学びの森 2026a）。

共通理念、協働プロジェクト、デジタル接続、相互支援、学習、創造活動

(1) リアル [対面] とオンライン [ネット・通信] の両機能を融合する

未来型コミュニティは、完全リアルでも、完全オンラインでもなく、「ハイブリッド型」で人に接続し、地域では所属が固定化されない。

特徴としては、必要時にリアル集合するものの、普段はオンラインやデジタル接続を許容し、地域を越えて参加し、常時接続できる型をもつ。これは「関係人口」の概念に近似するものといえる。日本の地域政策では、定住人口、交流人の中間型を指し、当該地域に定住していないが、他の地域に定住し、継続的にその地域に関わる人、「所属」が固定化されない（ただし、住所不定無職ではない）。

(2) 主体は「消費者」ではなく「参加者」である

コミュニティの主体が、消費者 [サービスの享受者, 行政への依存者] から参加者 [住民が企画, 共創, 運営を行う主体] へ変化する。つまり, 「コミュニティ=参加型プラットフォーム」となる。

(3) 「地域」より「目的」でつながる

地域 [同じ地域, 会社, 学校] でのつながりから, 目的 [同じ問題意識, 価値観, 挑戦] でのつながり へ変化する。

目的の例としては, 地域活性化, 起業家, 子育て支援, サステナビリティの各コミュニティがあげられる。

(4) AI・データがコミュニティを支援する

AI は単なる道具ではなく, コミュニティに対する「関係性支援インフラストラクチャ」になる。

インフラの例としては, マッチング, 活動促進, 学習支援, 対話支援, 合意形成支援などがあげられる。

(5) “弱い紐帯” が機能する

価値ある情報の伝達やイノベーションの伝播においては, 家族や親友, 同じ職場の仲間のような強いネットワーク (強い紐帯) よりも, ちょっとした知り合いや知人の知人のような弱いネットワーク (弱い紐帯) が重要であるという社会ネットワーク理論のことをいう。

1973 年に米国の社会学者マーク・S. グラノヴェッター (Mark S. Granovetter) が『Strength of Weak Ties』という論文で示した仮説で, 企業と労働者のジョブマッチング・メカニズムを明らかにするための実証研究に由来する (Granovetter 1973, 野沢 2006)。

グラノヴェッターによれば, 弱い紐帯は強いネットワーク同士をつなげる

“ブリッジ”として働き、情報が広く伝播するうえで非常に重要な役割を果たす。強い紐帯によって構成されるネットワークは同質性や類似性が高く、強い紐帯のみを重視すると求心力ばかりが働き、そのネットワークは孤立化を招く。情報伝播や相互理解を促進するには緩やかな紐帯が求められるのである。

ただし、「弱い紐帯」と「強い紐帯」は相互補完であり、緩やかなつながりの周辺には強いつながり、核となるつながりもある。

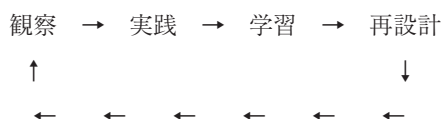
弱い紐帯の例としては、新規性の高い情報の獲得、キャリアや転職での優位性、しがらみのない相談相手などがあげられる。

3-3-2 未来型コミュニティの特徴と課題：観察と経験の体系化

未来型コミュニティでは、従来型コミュニティとは異なり、地縁共同体と主導者が固定されにくいいため正解を導きにくく、構成員相互の関係性が流動的である。そして関係性が流動的であるため、構成員間の知も固定されにくく、暗黙知を形式知に変えるなどの知の継承、継続性を担保しないとコミュニティ自体が綻びかねない。以下に簡潔に述べたい（境・成城学びの森 2026a）

(1) 「正解」がないため、観察と経験が必要となる

未来型コミュニティには従来型コミュニティのような、地縁共同体と主導者が固定されにくいいため、正解を導きにくい。言い換えると最初から正解があるわけではないため、正解に至る合理的な対応策、特に観察と経験の体系化と循環（サイクル）が求められる。



（2）「関係性の変化・流動化」が大きい

未来型コミュニティは従来型コミュニティと異なり、構成員相互の関係性が流動的である。例えば、以下のような「関係性の変化」が生まれる可能性がある。

- （a）構成員が継続的に参加しているとはいえない。
- （b）構成員が多様・多彩となり、その関わり方や参加の仕方が流動的となる。
- （c）構成員同士に対立や交流が生まれやすい。

（3）「暗黙知」を「形式知」「共有知」に変える必要がある

未来型コミュニティでは、構成員相互の関係性が流動的であるため、構成員間の知も固定されにくく、未来型コミュニティの運営には、以下の言語化されにくい「暗黙知」が相当量ある。

空気感の醸成、 信頼の形成、 対話の質量と方法
他者への協力・賛同の要請

コミュニティの知、すなわち、「暗黙知」を「形式知」に、さらに「共有知」に変換する必要がある。そのためには、ここでも観察と経験の体系化と循環が必要となる。それを行わないと、そのコミュニティは属人的となり、核となるキーパーソンへの依存、専門的／実践的な知識・技術の継承が困難になる懸念が生まれる。

（4）従来型コミュニティと未来型コミュニティの位相と現場での問題点

第一に、未来型コミュニティ自体がもつ課題である。場所に制約されない利点が逆に制約条件になる場合があるか否かである。

第二に、従来型コミュニティと未来型コミュニティが併存する場合、その相互関係、位置づけがどのような意味をつか、新たな課題が発生する余地がある。

第三に、従来型コミュニティを未来型コミュニティに転換する場合の課題である。

最後に、未来型コミュニティを基礎として、いかに現場で実働・実践するか。ただし、紙幅の関係から、上記項目の詳細な検証については稿を改めたい。

3-4 「未来型コミュニティと未来志向のまち」分析枠組み

3-4-1 分析枠組みの要件

地方創生の課題解釈のための「未来型コミュニティと未来志向のまち」の要件としては下記が考えられる。

1. 地域課題の発見と目標設定
2. 地域資源の整理・総括「未来型コミュニティと未来志向のまち」の創造，地域価値の共創 & 協創，地域パーパスの検証
3. 人材育成：多様な個々の人材を育成する取り組み
オーナーシップ，リーダーシップ & フォロワーシップ
若い世代に着目，リタイア経験者の見識
4. テクノロジー：SNS，ネットワーク化，DX 化を推進する
5. 助成金・補助金・クラウドファンディングなどの資金調達
6. 持続可能な事業創造：素人発想・素人実行を経て素人発想・玄人実行（後述）
7. 外部機関との協力 産学公民連携 地域住民の主体性を育む

特に、以下の内容を分析目標としてかかげる。

(1) まち，商業施設，観光施設などの魅力・評価を高めるために，持続的な成長の実現，関係する全員の幸福の追求，それを支える人的，物的，財務的な投資をいかにすすめるか，その実態を明らかにする。

(2) 未来型コミュニティ，未来志向のまちづくり，新たな事業創造，産学

公民連携、多世代の交流の場づくり、などが具体的にどのように行われているか、その現場を可能な範囲で観察する。

(3) 交通・立地を生かした産業振興、歴史・文化等を活用した観光振興、子育て・教育など次世代への投資、医療の充実などの健康増進、安全・安心の向上などが具体的にどのように図られているか、可能な範囲で考察する。

(4) 地域資源を棚卸し、見直し、最終的に地域価値の共創&協創につなげる。ここで、共創とは1つの目標に向かっての協働、協創とは構成員の個性と能力を引き出しての協働を意味する。研究所内の協創、あるいは事業部間、顧客との協創という形で新しいものを生み出す力が重要である[図表1参照]。

図表1 地域資源 分類

地域資源	気候 地理 人的	降水、温度、風 地質、地勢、陸水、海水 人口分布、人口構成
自然資源	原生的 二次 野生 鉱物 エネルギー 水 環境	原生林、自然草地 人工林、里地里山、農地 希少種、山野草 化石燃料、鉱物素材 太陽光、風力、地熱 地下水、表流水、湖沼、海洋 風景、景観
人文資源	歴史 社会経済 人工施設 人的 情報	遺跡、歴史的文化財、歴史的建造物 伝統文化、芸能、祭、民話 構築物、建造物、市街地、商店街、公園 労働力、技能、技術、知的財産 実践知、技術、手法、暗黙知・形式知
特産資源		農林水産物、同加工品、工業部品、組立製品
中間生産物		間伐材、家畜糞尿、下草、落葉、産業廃棄物

(注) 三井情報開発総合研究所「いちから見直そう！地域資源」をもとに独自に作成。

境・成城学びの森（2025a）、同（2026a）より掲載。

企業（brand）においては根源的な存在意義がパーパス（purpose）ととらえられている。自社の存在意義を明確化し、それを軸とした経営を行うことをパーパス経営というわけである。しかし、今日、パーパスを問われるのは企業ばかりではなく、地域も同様であり、当該地域はなぜ存在しているのか、地域の存在意義が問われている。地域パーパス、地域の存在意義を地域資源の価値からの検証する必要がある。

3－4－2 10個の調査項目

分析対象のエリアにおける企業、市民、行政の関係者に対して、人材育成や事業創造についてフィールドワーク、インタビューを実施し、以下10つの項目について調査を行う。その上で各地域の特徴、課題などを明らかにする。

「商業・まちづくり」「観光」「祭り」「医療・介護・福祉」「環境」
「防犯・防災」「エネルギー」「人材育成」「目的」「テクノロジー」

4. 素人発想・玄人実行の系譜とブレインマップならびに新事業創造への示唆

4－1 長尾 真 氏：

素人の目、学問の目的、研究、師、学問と実践、21世紀の概念

長尾真氏の最終講義「人間的情報処理を目ざして」（1997年）が『教授退官記念誌』に掲載されている（長尾 1998）。長尾氏は京都大学名誉教授、同総長（1997-2003）、情報工学の第一線で活躍、民間から初となる国立国会図書館長を歴任した。長尾氏に指導を受けたのが、金出武雄、辻井潤一、松山隆司、松本裕治、佐藤理史、黒橋禎夫、中村裕一ほかの諸先生方である。最終講義は大きく4つの章から構成されている。

1. パターン認識について
2. 機械翻訳について
3. 電子図書館について
4. 随想

このうち、「4. 随想」から示唆に富む内容を紹介する。

（a）素人の目

長尾氏は、自分は長年携わった研究分において常に素人であった。あるいは素人で通してきた。自分は普通の人が素直に考える考え方にくみし、そこに新しい体系を打ち立てる努力をする。

（b）学問は何のためにするか

全ては人間にもどってくる。真理の探究、学問のためという名のもとで研究者に傲慢があってはならない。公費で好きな研究を自由にさせてもらえる身分なのだから、謙虚にならなければいけない。

（c）研究について

長尾氏は、研究については日本の研究者が欧米の論文を読みすぎており、彼らの論文からヒントをえて、それを改良・発展させる研究を行いすぎていると指摘する。

他人がやっていないことこそ自分がやる値打ちのあることである。新しい分野の研究は初めのうちはたくさんの研究成果も出せるものの、10年もすれば本質的な問題はほとんど解決し、残るのは重箱の隅をつつく問題、難しく解けない問題である。その頃には多くの研究者がこの分野に参入して研究するので、自分がやらずとも誰かがやってくれると思い、その分野から退くことをしてきたという。世界には未知のことで解明すれば社会に役立つことはいくらでもある。

（d）師について

自分は学内外の多くの先生にめぐまれ、様々なことを学ぶことができた。先生方に共通するのは学問に対する尽きせぬ興味、好奇心そして情熱である。

（e）学問と実践について

現代はあまりにも頭だけが発達しすぎている。発言が多すぎる。実践がそれに伴っているかという疑問である。それは私自身に問いかけ、解

決すべき問題なのである。過去を断ち切る勇気を持ちたいものである。

(f) 21 世紀の概念を求め

ギリシャから現在まで単純化しながらめると、知情意のサイクルを画いてきているように思う。知のギリシャ、情のキリスト教時代、意のルネッサンス、再び知の 19 世紀・20 世紀となっている。私は 21 世紀の概念は情であり、情の時代になってゆくと思う。知の行きつく先には情が再び現れてくるのではないか。科学技術の発展により、マイナス面が強く現れ始め、このままで科学技術を進めてよいものかという疑問が出されている。

次に、情報処理学会において、100 年後はいかにあるべきか、そのために情報関係の我々は何をすべきか、という立場から長尾氏が述べた意見を記載する（長尾 2021）。

100 年後を目指した情報科学の研究活動について、100 年後の目標：世界人類の平和的共存・共栄である。そのためには、あらゆる人、民族、国家間の相互理解の実現、また人類が安寧に共存できるための地域環境の改善を図る必要がある。課題に対して情報科学ができることは山積している。それらを洗い出し、10 年単位でどのように実現していくか。学会が明らかにすべきである旨、長尾氏は提案する。

4-2 金出 武雄 氏：素人発想・玄人実行

(1) 金出武雄 (1945-) は、コンピュータービジョン、ロボット工学を専門とする計算機科学者である。1968 年に京都大学電子工学科を卒業した。1970 年に同大学工学修士号を取得し、1974 年には、世界で最初とされる自動顔認識システムの開発により博士号を取得した。京都大学情報工学科助手を経て、1976 年に同助教授に任官。典型的な日本の大学教官の道を行っていた。しかし、その後、米国カーネギーメロン大学のアラン・ニューウエル博士との出会いが金出の人生を変えた。ロボットビジョンや

人工知能で先行する米国で自分の可能性に挑戦したいと考えた結果、1980年の春、金出は強い決意から京都大学助教授の職を捨て、カーネギーメロン大学と高等研究員として5年契約を結んで家族とともに渡米した。

コンピュータビジョンとロボットカーネギーメロン大学は、マサチューセッツ工科大学、スタンフォード大学と並んで、コンピュータ・サイエンスの世界で有名な大学である。刺激的な環境の中で、金出は1981年に動画像を解析し、その中での物体の動きを高速にかつ正確に追跡する方法を研究した。画像中で動く物体の追跡では、その物体のエッジや模様など特徴的な点を抽出し、次のフレームでその特徴点の存在場所を探索する必要がある。金出らはこの特徴点を追跡する基本的アルゴリズムとしてLucas-Kanade法を提案した。

金出の研究に対する取り組み姿勢は「メッセージのある研究」である。研究の成果を聞いた人が『それを使えばこんなアイデアが実現できるかもしれない』、驚きや触発を受けるような研究をするべきであるという。この考え方は、金出が博士課程で研究に行き詰まった経験から生まれている。長尾教授に具体的な対象に関する成果を求められ、1970年の大阪世界万博の際に集められた1000人の顔がデジタル化されたデータベースの存在と、このデータベースの画像を処理して認識することを研究目標に定めた。様々な課題に行き詰まりが生じたものの、最終的に人の顔を画像の入力から抽出して判別まで自動的に行うことが可能になった。それは世界で最初の自動顔認識システムとして知られる研究ともなった。これが契機となって金出は研究や開発は具体的な目標を必ず持ち、多くの人にメッセージを与えられるものであるべきという考え方を持つようになった。

「仮想化現実」の概念では、バスケットボールやブロードウェイの熱狂的なファンが、試合や舞台を自分たちの好きな座席から見ることができ、それがリアルタイムに処理されれば、選手や俳優の動きに合わせて座席を変えることすら可能となる。金出は「仮想化現実の世界」のロボットの

ハードウェア分野においては、1981年頃、直接駆動型マニピュレータというギアを使わないロボットの腕の概念と、世界最初のプロトタイプ開発者の一人として携わった。

運転手なしの車、自律ヘリコプターなど数多くの自律移動ロボットや応用システムの開発プロジェクトリーダーを務めたが、特に1995年には、「手をはなしてアメリカ横断」という自律走行車のデモンストレーションを行った。デモンストレーションでは2～3人が乗車し、常に監視しながらピッツバーグから西部海岸のサンディエゴまでの約5,000kmの98.2%を、自律的に計算機の「目」によって道路の位置を見つけながら走行することに成功した。1995年以降、画像の特徴抽出や運動物体の動き推定、距離計測、ロボット制御など数多くの研究成果の集大成の一つとして、金出らが「仮想化現実 (Virtualized Reality)」と名付けた全く新しい視覚メディアの実現への挑戦が始まった。

その後、金出は2019年文化功労者、カーネギーメロン大学高等研究員、教授、ワイタカー記念教授、ワイタカー記念全学教授、ロボティクス研究所・所長、生活の質工学センター・センター長を歴任した。産業技術総合研究所ではデジタルヒューマン研究センター長を務め、2015年より名誉フェローである。翌2016年には理化学研究所革新知能統合研究センター特別顧問に就任し、同年、京都賞（先端技術部門）を受賞した。2020年には学士院会員に選出されている（第2部第5分科）。自らの経験をまとめた金出氏の『独創はひらめかない』は業界を問わず、様々な場面で示唆を与える。

上記著書に先立って、金出はインタージャーナル「創造力の7か条」（聞き手 桂木行人）[2006-2007年、全7回]というコラムが示唆に富む。ここでは「素人発想・玄人実行」について要点を述べたい（金出2006；2007）。

（2）素人発想・玄人実行

「素人発想・玄人実行」とは、素人のように発想して、玄人として実行

するということだが、これは、玄人つまり専門家に対する警告である。研究開発にとって発想は、単純、率直、自由、簡単でなければならない。発想を邪魔するものは何か。それは中途半端な知識——知っていると思う心——である。既存の方法でうまくいった経験と知識が発想の貧困を招くこともある。

玄人がもつ成功体験のパラダイムからいかに自由になるかが難しい。パラダイムとは、そのパラダイムの内部にいる人間にはそれとして自覚できない。だからといって、玄人が素人と組んでも駄目である。「考えるときは素人として素直に、実行するときは玄人として緻密に」行動することである。本当の玄人は、「自分の玄人性」に自ら疑問を持てる人で、一度リセットして、自由な素人発想をしなければ、次の段階に進めない。せっかく築いたものでも捨てなければならないことがある。プロとしてよい仕事ができるか、できないか、アイデアを完成できるかどうかの分かれ目は、捨てて変える決断力、勇気があるかどうかであろう。

最近は畑村洋太郎の「失敗学」という学問もある（畑村 2005；2022）。「成功から学ぶ」とか「失敗から学ぶ」とは誰でもが考える。実は「成功を疑う」ことが一番難しい。

上記のコラムとは別に、金出氏は、自分のアイデアの表現方法について、経験知を述べている。最初に、人の関心は最初がもっとも高いため、手持ちのカードのよいものから順に出す。よくいわれる手法の結論から話せというものである。

次に、驚きを用意することである。相手が知っていること、知らないことを半々程度に調整する。難しいことはわかりやすい例でイメージを喚起させる。最後に、発表スライドは一目見てわからないように作る。発表を見に来た意味が生まれるようにスライドに過剰に書きすぎない。聴衆をコントロールするのである（金出 2012）。

「素人発想・玄人実行」を実現するために大事なこととして、金出氏は

「発想する」「シナリオを作る」の2つを挙げる（CEDEC 2016）。

まず発想は、「身の回りからヒントを得る」ことが大切である。そして、それが飛躍しているように見えたり、いかげんに見えたりしても否定せずにひとまず許容する。

後者のシナリオを作るにあたっては、「何がどうしてどうなった」「どこでどんな風に役に立つ」ということを「広く、大きく、自由に、楽しく考える」ことが重要である。話が広がればより多くの人が参加できる余地が生まれる。この考え方やアプローチに基づき、金出氏は様々な研究を行った。その1つが、数年来注目を集めているVRである。新しいことに価値があるのではなく、役に立つことに価値がある。それを実現するためには成功に至るストーリーの存在する「焦点の定まった研究」が重要であるという。

なお、金出氏の座右の銘について、元来は、「素人発想・玄人実行」ではなく、「素人発想・玄人実装」であったことである。「実装」とは、すなわちコンピューターやシステムにおいて新たに機能の付加（implementation）、動かすことの重要性を強調した。しかし一般に巷では馴染みの薄い「実装」に代え「実行」も用いたのである。

最後に、2019年にノーベル化学賞を受賞した吉野彰氏の現在・過去・未来ならびにバックカスティングの思考にふれる。吉野によれば、研究開発には超現代史の視点が重要であるという（吉野 2019）。超現代史とは、現在から最近の10年、20年程度の過去の歴史をきちんと理解することによって、未来が見えてくることを指す。そして思考法にはバックカスティング（back casting）とフォアカスティング（forecasting）がある。前者は、「未来」を起点として、そこから逆算して「現在」何をすべきかを考える。一方、後者は、過去のデータや実績などに基づき、「現在」を起点として未来の目標に近づく。吉野は、過去に対する総括が十分であれば、バックカスティングの方法が未来の目標を高い確度で見据える上で重要

となることを強調する。

金出の素人発想・玄人実行（実装）は、畑村の失敗学、吉野の現在・過去・未来ならびにバックキャストिंगとともに共振して、発想と実行により有意な示唆を与える。

4－3 発想法に関する多様な知見

（1）福永 泰 氏：CONVERGENCE（共創・協創・融合）研究の推進，江戸学・京都学の起源，3%の輪

日立研究所，同中央研究所，日本電産モーター基礎技術研究所で所長を歴任した福永泰氏は，長尾真教授の研究室の出身であり，金出教授とも縁が深い。研究開発を行う要件として以下の3点をあげている（福永・竹内2006，福永2021）。

① CONVERGENCE（共創・協創・融合）研究の推進

解析型研究から統合型研究へ展開する。

② CONVERGENCE（共創・協創・融合）の起源

江戸学・京都学・奈良学・出雲学へと展開した歴史がある。

③ 融合型研究の3つのフレームワーク

（a）技術，出口のマトリックス

（b）パズル型よりレゴ型開発へ

（c）3%の輪で人と人，技術と技術を接続

研究所内の協創，あるいは事業部間，顧客との協創という形で新しいものを生み出す力が重要である。イノベーションは，単に研究成果を論文にして特許を取ればよいというものではなく，製品やサービスという出口までつなげ，それによる社会貢献という使命を果たさなければならない。そのためには，研究所内だけで閉じず，外部や事業部との連携，研究所間の人的交流も，推し進める必要がある。

ここで求められる人間のモデルとして，研究者たちには，自分の成果の

中で3%だけ隣とつなげる仕事をしようと呼びかけている。すると、2人の成果が(1.03)2の力になる。単純計算で、その1.03倍の成果を持った人が236人並列につながれば、(1.03の236乗で)成果は1,000倍を超える。そして分野の異なる人間どうしがつながることが重要となる。それを推し進めることが、研究所運営の使命といえる。

最後に、福永氏は金出氏の素人発想・玄人実行について重要な指摘をしている。それは素人発想・玄人実行とは、最初は素人発想・素人実行であり、失敗や試行錯誤を重ねた後に素人発想・素人実行から素人発想・玄人実行へ徐々に変容していく性格のものであるという。これは素人発想・玄人実行の本質を理解する上で重要な示唆となろう(福永 2021)。

(2) デザイン思考

科学における思考法として「デザイン」を捉えたのは、ハーバート・サイモン(Herbert Simon)であり、その著書『システムの科学』に見られる(サイモン 1999)。またデザイン工学分野ではロバート・マッキム(Robert McKim)による『視察の経験』("Experiences in Visual Thinking")にも見出すことができる(McKim 1973)。

一方、ピーター・ロウ(Peter G. Rowe)の『デザインの思考過程』は建築家と都市計画者が用いる方法とアプローチを記述しており、デザイン研究において「デザイン思考」という言葉が用いられた初期の文献といえる(ロウ 1990)。さらにデザイン思考のビジネスへの応用は1991年にIDEOを創立したデビッド・ケリー(David Kelley)によって開始された(Brown 2009)。

デザイン思考が注目を集めたのは、2005年にスタンフォード大学にd.schoolが創設され、Business Week 誌が“design thinking”と題した特集号を発行したことを契機としているといわれている。さらに2008年、ハーバードビジネスレビューにIDEOのCEO、ティム・ブラウン(Tim

Brown) が“IDEO Design Thinking”を発表したのを契機に、ビジネス領域での関心が高まった。

ブラウンによれば、デザイン思考は、デザイナーの感性と手法を用いて、人々のニーズと技術の力を取り持つ」領域を専門とし、実行可能なビジネス戦略にデザイナーの感性と手法を用いて、顧客価値と市場機会の創出を図るものと理解される（ブラウン, 2014）。デザイン思考の考え方にはつながる。

（3）発想法と実行・実装の基礎となる思考

発想法と実行・実装の基礎となる思考には以下の対概念がある。

（a）分析と総合

分析と総合という言葉は（古代）ギリシャ語を語源としている。一般的には、分析とは概念的・実体的な全体を部分や構成要素に分解する手続きのことを指す。総合はそれとは反対の手続きであり、分離された要素や構成要素を一貫性のある全体にまとめることである。しかし、科学的方法としての分析と総合は常に並行関係にあり、互いに補完し合う。あらゆる総合は先行する分析結果から出来上がるものであり、あらゆる分析は後続する総合によってその結果を確認・修正することを求められ（Ritchey 1991）。

（b）発想と論理

新しいアイデアを創造するための思考法は大きく「発想」と「論理」の2つに分けられる。飛躍したアイデアを得るための発想と、手堅く展開して決めるための論理である。そして各々のツールには役割と限界がある。

（c）発散思考と収束思考

可能な限り多くの解決を拡げて探るためには、発散思考 (divergent thinking) が必要である。その後でこれらの可能性を一つの最終案に絞り込んでいくためには、収束思考 (convergent thinking) が求められる。発散思考とは一つのテーマについて通常とは異なるユニークで多様なアイデアをもたら

す能力であり、収束思考とは与えられた問題に対して一つの「正しい」解決を見つけるための能力である。

4-4 ブレインマップの提唱

筆者が新たに提案する「ブレインマップ」(brain-mapping, brainmap。商標ではブレイン・コミュニケーション・マップ／Brain Communication Map)は、2008年から成城学びの森(生涯教育支援事業)の一講座を担当してきた境新一が、そこに集った受講者からの問題提起をもとに、その一人であった榎本正、谷真哉(当時は本学大学院生、現在、杏林大学専任教員)とともにアイデア、情報などを整理して可視化する発想法ならびにシートの開発、そして記載方法の試行錯誤を繰り返してきたものである(境・谷・榎本 2022)。

本マップの特徴は、作成者の目的に応じて、主要な情報／論点を一目で理解できるように1枚で完結(一覧性)し、整理するのに有効な手法である。ブレインマップは、ブレインストーミング、マインドマップなどの発想展開型、ロジックツリー、KJ法などの論理分類型、その双方の機能をあわせ持つ発想論理融合型の発想法である。

ここでは、ブレインマップの基本的な概要について簡単に説明する。

本マップの形式は、主に、マップ全体の目標や目的、中心となる概念や核となるテーマ、マップからもたらされた結果を表す「中央マス」と中央マスを補足する情報を表す「周辺マス」に分かれ構成されている。中央のマスの上、中、下の位置にある部位の空欄に、(上)目標(解決すべき課題、問題、全体を俯瞰した物語、想定される結果)、(中)中心となる概念、キーワード、(下)ブレインマップより導き出された、(後から)解決方法、問題の解、結果 を記入する。

「中央マスの上」に基づき、全体像をイメージしながら、「中央マスの中」のキーワードに関する内容を周辺のマスへ時計まわりに思いつく(連想する)内容を「周辺項目」として箇条書きに書き出す。さらにその隣接

するマスとなる「細部」は、周辺マスへ箇条書きに記載した内容の説明事項が記される。すべてのマスに記入が完了したシートをもとにブレインストーミングやなぜなぜ分析を経て、内容を進化・深化させ、より具体的な問題解決へと進む。ブレインマップは個人ならびにグループの各々のレベルで作成した後、十分な対話と議論を経たアイデアに優先順位をつけて実行してゆく。実行結果が思わしくなければ、次のアイデア、更に次のアイデアに切替えて実行を繰り返す。

代表的な活用方法は、以下の3つの類型となる。

①発想集約型：問題解決、アイデア発想、事業計画 ②情報整理型：情報整理、思考整理、読書ノート ③教唆・気付き型：コーチング

いずれも、まちづくり、新事業創造に有益である。

4-5 新たな事業創造のための着眼点：思考と行動のサイクル

既存の事業を事業内容、技術等のイノベーション、SNS、ICT、IoTなど情報通信技術を駆使して、小さな事業から始めて独創的な事業に成長させる（境 2023a；2024a、境・成城学びの森 2026a）。

新事業を創造する手がかりとしては、日本経済新聞社ほかで継続的に刊行されている「業界地図」にみられるような既存事業を複数組み合わせる方法があげらる。これはいわゆる持続的イノベーションに相当する。そのためには事業の根拠となる技術、起源となる技術を確認すること、現在の認識と実際の事業アイデアとの間に乖離がないか検証することが求められる。

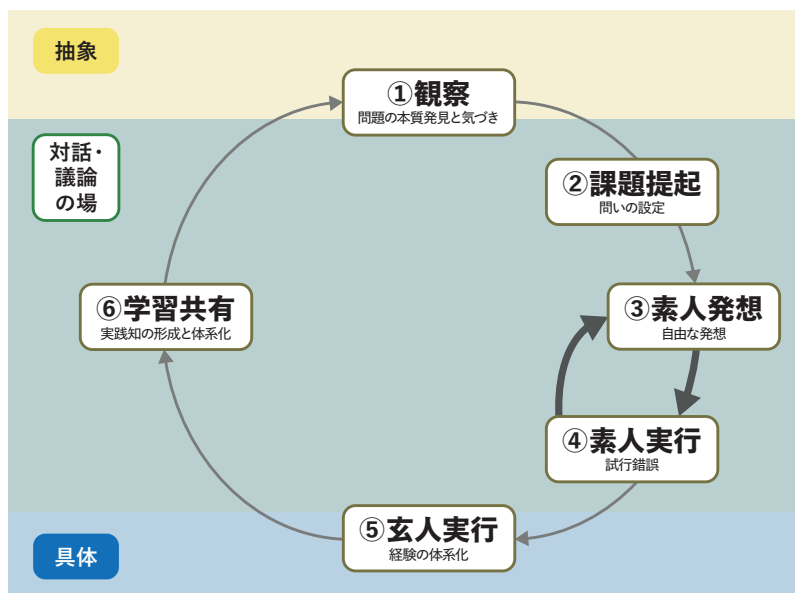
一方、「業界地図」に存在しない、すなわち既存事業にはない新たな事業を創造するには、一度、既存事業をささえる基盤の概念やパラダイムを破壊または棚上げして、先入観を排除してゼロベースで考える「素人発想」を行う必要がある。現在の状態を十分に把握した上で、過去・現在・未来にすべきことを考える。過去の積み上げ（過去・現在・未来が連続であ

る前提) からイノベーションが起こらないことは多々ある。むしろ未来のビジョンから逆算して破壊的イノベーションを起こす(過去・現在と未来が非連続である前提)

福永氏の見解をふまえれば、最初は素人発想・素人実行であり、失敗や試行錯誤を重ねた後に素人発想・玄人実行へ徐々に変容し、その素人発想・玄人実行にもとづきブレインマップのアイデア発想と情報整理を活用してアイデアを可視化して事業創造をすすめることになる(境・谷・榎本 2022, 福永 2021)。

その際、①誰にとって、②いかなる課題を、③どのように解決し、④いかなる価値を提供するか、を意識して思考と行動のサイクルを回す。例えば、以下のサイクルである。

図表 2 事業創造のための思考と行動のサイクル



(注) 境・成城学びの森 (2026a) をもとに独自に作成。

5. おわりに：

「未来型コミュニティと未来志向のまち」の適用事例

最後に、「未来型コミュニティと未来志向のまち」の分析枠組みにもとづく素人発想・玄人実行の事業創造の事例として東京都世田谷区下北沢周辺ならびに静岡県裾野市トヨタ工場跡地をとりあげる。

ただし、本稿では上述の分析枠組みや調査項目に関する具体的な検証については、稿を改めて記すこととしたい。

5－1 下北沢エリアマネジメント協議会

若者が集まる下北沢駅周辺（東京都世田谷区）は、演劇や音楽に代表される文化が根付き、カレーや古着のまちとしても知られるなど独特な活力がみなぎるエリアである。最近は線路跡地と高架下の活用による「下北線路街」、ミカン下北が新たな魅力を生み、さらなるにぎわいを生み出している。

この下北沢駅周辺のまちづくりに取り組む「下北沢エリアマネジメント協議会」が2025年3月に発足した。構成員は、下北沢一番街商店街振興組合、下北沢南口商店街振興組合、しもきた商店街振興組合、下北沢東会、代沢通り共栄会、下北沢南口ピュアロード新栄商店会、北沢2丁目協和会、北沢2丁目南町会、昭和信用金庫、小田急電鉄、京王電鉄、ILOVE 下北沢、世田谷サービス公社、世田谷区産業振興公社、世田谷区である。

下北沢エリアマネジメント協議会は、設立と同日の3月2日、北沢タウンホールでキックオフミーティングを開催した。以下、キックオフミーティングや当日配布された小冊子「下北沢未来ビジョン」を基に、総括した（下北沢エリアマネジメント協議会 2025）。

（1）エリマネ法人の収益で持続可能なまちづくりを目指す

下北沢エリアマネジメント協議会の柏雅康会長によれば、エリマネの必要性を感じたきっかけとして、多様な文化があるまちで運営に携わってき

た方々の高齢化が進み、担い手不足に対応していく必要性、次の世代にバトンを託す必要性を感じたことがあげられる。1つの大集合体に頼るまちづくりではなく、地元で商売や生活をしている人たちで考える協議会を組織した。

同協議会の長沼洋一郎副会長によれば、今後立ち上げる予定のエリママネジメント法人が収益を上げ、それを元に住民の方、商店街の方、来街者の方のご意見を聞きながら、まちに還元していく還元事業を行う。エリマネ法人の立ち上げや体制維持のための費用、協議会の運営費も当法人で捻出する。一般にエリマネとは『公共用地をどう使うか』ということに一番関心が向くが、下北沢のエリマネ協議会・エリマネ法人では、地場の組織の持続的な経営・運営を行うことを目標にしている。

(2)「未来ビジョン」で示した3つの事業を展開

キックオフミーティングでは、準備協議会などで検討を進めてきた「下北沢未来ビジョン」を公開した。ここでは3つに分けた対象エリアを示している。中心となる「対象施設」は、下北沢駅駅前広場（2026年3月末完成予定）や都市計画道路補助54号線（下北沢駅周辺の整備が2028年度中の完成を目指し進行中）の区域とした。さらに、エリマネの重点的な活動対象となる「対象エリア」、その周辺の「波及エリア」を設定して活動を進めていく。

第一に、「まちの価値創出事業」。情報発信やイベント開催のほか、下北沢というまちのブランド力を生かした商品開発、広告などの収益事業も検討する。

第二に、「公共空間活用事業」。前述のエリママネジメント法人が主に担う事業である。世田谷区が整備する下北沢駅駅前広場など公共空間の貸し出しを通じ、公共空間を活気ある場にする。ゴミ箱のラッピングやデジタルサイネージなどによる広告を公共空間に掲出して、収益事業とすることも検討対象としている。

第三に、「快適性向上事業」。まちの環境をより安全で美しく 快適にす

る事業。清掃活動、ごみ箱の設置・管理、パトロールなどに取り組む（境新一研究室 2025b）。

下北沢エリアマネジメントは強固な都市計画をトップダウンで進めるのではなく、住民や来街者の「こんな場所があったらいいな」という素朴な思いを起点に、小さな実験を繰り返して街を育てる。下北沢エリアの「素人発想」を形にする仕組みエリアマネジメントの役割：地元商店街、鉄道事業者（小田急電鉄や京王電鉄）、地域住民らが一体となり、下北沢らしい自由な文化や多様性を損なわずに、歩いて楽しい快適な街づくりを推進している。住民参加型の緑化や養蜂など、多様な活動が展開されている。「下北沢は永遠に未完成な街」というコンセプトの下で、新しいアイデアや店舗、プロジェクトが次々と生まれやすい土壌が作られている。

5-2 トヨタ自動車による Woven City（ウーブン・シティ）

次に、トヨタは自動車メーカーからモビリティカンパニーへと再定義する中で、暮らしに密着したサービスを開発・検証する場として、静岡県裾野市の旧東富士工場跡地に Woven City（ウーブン・シティ）という未来の実証実験都市を建設した。2025年9月にまちびらきを行い、同社従業員や研究者などが実際に居住しながら、自動運転、AI、ロボット技術を生活空間で実証している。ウーブン・シティは、ヒト中心のスマートシティの機能やネットにつながるモビリティサービスを検証する「生きた実験室」であり、ICTを生かしたエリアマネジメントをすすめている。詳細は以下の通りである（日経クロステック 2025）。

第一に、場所と規模は、上記の工場跡地で、第1期エリアは約 47,000㎡である。

第二に、まちのコンセプトは、「Living Laboratory（生活実験都市）」、「ヒト中心の街」、「未完成の街」である。

第三に、道路構造は、歩行者用、モビリティ共用、高速車両用の3種類

（または地下を含めた4層）の道路が織り込まれた設計となっている。

第四に、実証技術は、自動運転「e-Palette」、AI、ロボット、スマートホーム、水素エネルギーなどである。

最後に、居住者規模は、2025年秋に約300人からスタートし、将来的に2,000人規模へ拡大する予定である。

Woven Cityにおいては、常識にとらわれない街づくり（素人発想）、未来の暮らしのワクワクするアイデアやビジョンを掲げている。トヨタの技術力とパートナー企業による具現化（玄人実行）が掲げられた未来の生活像に対し、トヨタの持つモビリティ技術、AI、ロボティクス、エネルギーシステムなどの最先端テクノロジーと、参画する様々な外部企業（Toyota Woven City Challengeを通じて集まるスタートアップや大学など）の専門知を結集し、実際に街のインフラとして構築している。

【謝辞】

本研究では筆者が担当講師となる「成城学びの森」講座での議論に多くの示唆を得ました。特に、福永泰、齊藤和孝、齊田秀実、青木寧、井川紀道の各氏に深く感謝申し上げます。

【参考文献・注】

- ベネディクト・アンダーソン（2007）『定本 想像の共同体：ナショナリズムの起源と流行（社会科学の冒険）』白石隆、白石さや 訳、書籍工房早山。
- レイ・オルデンバーグ（2013）『サードプレイス：コミュニティの核になる〈とびきり居心地よい場所〉』（忠平美幸 訳）みすず書房。原著：Oldenburg, Ray, The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community, Da Capo Press, 1999.
- 金出武雄（2006；2007）「問題解決の7か条」, (株)メディアエンジニアリング, 2006-2007年 [全7回]。インタージャーナル（2006）創造力の7か条（聞き手：桂木行人） <http://mec.gr.jp/INTER/kanade/kanade1.html>
- 金出武雄（2012）『独創はひらめかない「素人発想、玄人実行」の法則』日本経済新聞出版。

- 環境省（2025）「地域循環共生圏とは」 <https://chiikijunkan.env.go.jp/>
- 小林重敬・青山公三・保井美樹・長谷川隆三・御手洗潤・中井検裕・村木美貴ほか（2015）『最新エリアマネジメント ― 街を運営する民間組織と活動財源』学芸出版社。
- サイモン（1999）『システムの科学 第三版』パーソナルメディア（稲葉元吉・吉原英樹訳）
- 境 新一（2013）「アート・プロデュース論の枠組み：「千の音色でつなぐ絆」プロジェクトを例として」『社会・経済システム』34巻，73-82頁。
- 境 新一（2014）「日本の商店街活性化に関する課題と展望：東京都世田谷区を中心にタウンマネジメントの視点から考察」『成城大学経済研究』205号，13-54頁。
<https://seijo.repo.nii.ac.jp/records/3535>
- 境 新一（2017）『アート・プロデュース概論－経営と芸術の融合』中央経済社。
- 境 新一（2020a）「創造性のあるまち・商店街づくりの追求：下北沢と成城に関する70年間の変遷とフィールドワークを踏まえた提案」『成城大学経済研究』229号，23-73頁。
<https://seijo.repo.nii.ac.jp/records/5820>
- 境 新一（2020b）「日本の公共施設の再生と活用に関する検証：図書館，廃校，倉庫の事例をふまえた新たな提案」『大妻女子大学紀要 社会情報系，社会情報学研究』29巻，107-121頁。
- 境 新一（2023a）「ウィズ／アフター・コロナにおける新事業創造の推進ならびに中止・撤退の要件と事業評価に関する考察― ステージゲート法に関する意義と課題を中心に」『法政大学多摩論集』39，141-184頁。
- 境 新一（2023b）「拠点連携に基づくエリアマネジメント& プロデュースによる地域創生の検証：長野県飯綱町における存在価値向上の提案を通して」『成城大学経済研究（木村周市朗名誉教授古希記念号）』239号，47-82頁。
<https://seijo.repo.nii.ac.jp/records/6299>
- 境 新一（2024a）「東大阪市ならびに田辺市の都市計画をふまえた未来志向のまちに関する検証：布施駅と紀伊田辺駅の周辺地域における商業と観光の課題と展望」『成城大学経済研究』244号，95-152頁。
<https://seijo.repo.nii.ac.jp/records/2000205>
- 境 新一（2025）「山形県酒田市における多様な拠点連携による新たな事業創造の可能性：地域コミュニティ活性化とキーパーソンの視点からの検証」『成城大学経済研究』251号，43-81頁。
<https://www.seijo.ac.jp/education/faeco/academic-journals/jtmo420000001ijiatt/251-3sakai.pdf>
- 境 新一研究室（2023a）「第32回経営学合同ゼミナール／3年ぶりに合宿形式の発表大会 ～成城大学・境ゼミナールが昨年に続き最優秀賞を受賞～ 未来

- 志向のまち・商店街の創造：東京、長野、大阪の事例より産学公民連携を取り入れた新たなサードプレイスの提案」 2023.09.12 <https://www.seijo.ac.jp/education/faeco/news/jtmo42000001bf6t.html>
- 境新一研究室（2023b）「経済学部・境新一ゼミが「SDGs de 地方創生」カードゲームを体験しました」 2023.12.18 <https://www.seijo.ac.jp/education/faeco/news/jtmo42000001d2ek.html>
- 境新一研究室（2024）「人口減少社会で持続可能な人づくりと地域プロデュース：東京・長野・和歌山における人材の育成&循環と新事業創造の事例検証と提案」第33回経営学合同ゼミナール～成城大学・境ゼミナールが優秀賞を受賞～ 2024.09.13 <https://www.seijo.ac.jp/education/faeco/news/cvt4qu0000004y3t.html>
- 境新一研究室（2025）「下北沢ゴミ箱社会実験・調査分析報告」経済学部・境新一研究室が下北沢ゴミ箱社会実験に関する調査・分析ならびに考察に取り組みました」 2025.11.27 <https://www.seijo.ac.jp/education/faeco/news/cvt4qu000000uxa7.html>
- 境新一・成城 学びの森コミュニティーカレッジ（2025a）「春夏講座 地域&企業の連携によるパーパス達成と新事業創造：人と生成 AI の融合による素人発想・玄人実行の実現」
- 境新一・成城 学びの森コミュニティーカレッジ（2026a）「春夏講座 未来型コミュニティのプロデュース戦略：観察と経験にもとづく素人発想・玄人実行の枠組みを用いて」
- 境新一・谷 真哉・榎本 正（2022）『新事業創造のための発想法：素人発想・玄人実行にもとづくブレインマップの手法』文眞堂。
- 下北沢エリアマネジメント協議会（2025）「下北沢未来ビジョン」。
- 人口戦略会議（2024）『地方自治体「持続可能性」分析レポート』。
- F・テンニース（1957）『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』杉之原寿一 訳，岩波文庫（上・下）。原著 F. Tönnies（1887）：Gemeinschaft und Gesellschaft, Leipzig: Fues.
- F・テンニース（2025）『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト：純粹社会学の基本概念』重松俊明 訳，中公クラシックス。
- 内閣官房（2017）「まち・ひと・しごと創生総合戦略」。
- 内閣官房（2023）「デジタル田園都市国家構想総合戦略」。
- 内閣官房（2025）「地方創生に関する総合戦略」。
- 長尾真先生紫綬褒章受章・総長就任祝賀会編（1998）『長尾 真 教授 教授退官記念誌』京都大学。

- 長尾 真（2021）「連載，先生，質問です！」情報処理学会『情報処理』Vol.62 No.8。
- 野沢慎司（2006）編・監訳『リーディングス ネットワーク論』勁草書房。
- 日経クロステック（2025）「トヨタがウーブン・シティ公開，26年度から住人増やして本格稼働へ」 2025.12.24。
- 畑村洋太郎（2005）『失敗学のすすめ』講談社文庫。
- 畑村洋太郎（2022）『新 失敗学 正解をつくる技術』講談社。
- 福永 泰（2021）所蔵資料。
- 福永泰・竹内薫（2006）「イノベーションを加速する「協創」の力：知の融合を柱とする，新たな研究所のあり方」『日立評論』Frontline vol.5, 4-7 頁
- ティム・ブラウン（2014）『デザイン思考が世界を変える』早川書房（千葉敏生訳）。
- 松田智生（2020）『地方創生シリーズ 明るい逆参勤交代が日本を変える』事業構想大学院大学出版部。
- ロバート・M. マッキンバー（2009）「コミュニティ：社会学的研究：社会生活の性質と基本法則に関する一試論」（ミネルヴァ・アーカイブズ），中 久郎 訳，松本 通晴 訳，ミネルヴァ書房。
- 三菱総合研究所（2020）都市と地方の人材循環：企業を動かす視点：三菱総合研究所 プラチナ社会センター 主席研究員 松田 智生 https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/zensedai_machidukuri/r02-03-23-shiryoku6.pdf
- 養老 孟司（2003）『バカの壁』新潮社。
- 吉野 彰（2019）「ノーベル化学賞 吉野彰さん 開発秘話と未来への思い」 2019. 10.10 <https://www.nhk.or.jp/gendai/articles/4340/index.html>
- ジーン・レイヴ，エティエンヌ・ウエンガー（1993）「状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加」佐伯胖 訳，産業図書。
- ピーター・ロウ（1990）『デザインの思考過程』鹿島出版会（奥山健二 訳）
- CEDEC（2016）「素人のように考え，玄人として実行する。画像を調理する：面白く，役に立ち，ストーリーのある研究開発のすすめ」基調講演・金出武雄。
<https://www.4gamer.net/games/999/G999905/20160824134/> 2025年12月8日
- M. Granovetter (1973), *The Strength of Weak Ties*, American Journal of Sociology, 78.
- Hillery, G. (1955), Definitions of Community: Areas of Agreement. Rural Sociology, 20, 111-123.
- McKim, Robert (1973), *Experiences in Visual Thinking*. Brooks/Cole Publishing Co.
- Brown, Tim. (2009), *The Making of a Design Thinker*. Metropolis Oct.: 60-62. 60
- Ritchey, Tom. (1991), *Analysis and Synthesis: On Scientific Method – Based on a Study by Bernhard Riemann* - Systems Research 8.4 ,21-41 (PDF)".