

野中郁次郎の 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL. 44

街のコンシェルジュ

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは個人の主観や信念を出発点とする。その意味で、知識の本質は人にほかならない。本連載は知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動とイノベーションの担い手に着目する。



IKUJIRO
NONAKA

一橋大学名誉教授。1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）『戦略の本質』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。1952年生まれ。東京大学教養学部中退。著書『度胸の経営』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた野中教授との共著）『イノベーションの作法』（同）。

Photo = 勝尾 仁

高齢社会の“共助”と 商店街の活性化をつなぐ 日本初の元気寿命促進プロジェクト

東京・品川区。東急電鉄の池上線 荏原中延駅と大井町線中延駅を結ぶ 延長330メートルの中延商店街は、アーケードに約120店が軒を連ねる 庶民的な商店街だ。その中ほどの空 き店舗に「街のコンシェルジュ」の 看板を掲げた事務所がオープンした とき、地元住民は「新手の詐欺商法」 を疑った。2004年11月のことだ。

看板の下には「高齢者の日常のお 困り事を有償ボランティアがお手伝 い」の謳い文句。入り口前に置かれ たパンフレットには、仕組みがこう 説明されていた。利用者および有償 ボランティア（コンシェルジュと呼 ばれる）はどちらも年会費1000円を

払い、入会する。「お困り事」のサ ービスメニューは、台所・トイレ清 掃などの家事支援、ペンキ塗装など の軽修理、枝払いや除草……等々。

ボランティアへの対価は1時間分 800円の専用クーポン券で支払う。 クーポン券は事務所まで1枚500円の 品川区共通商品券に交換される。差 額300円は事務経費に。わかりやす い仕組みだが、主宰者の「バリアフ リー協会」というNPO法人ははた して信用できるのか。そもそもコン シェルジュって何のこと……。

「入り口から中をのぞいても誰も入 っていない。入会者にマッサージ機 や羽毛布団を売りつける詐欺商法と



「なかのぶスキップロード」という愛称をもつ中延商店街の様子(上)と、中ほどにある「街のコンシェルジュ」の事務所(右)。左側は中高年の交流を促進する目的でつくられた「街中サロン」。楽習教室と銘打ち、料理教室やカラオケを楽しむ会、お茶飲みの会、朗読の会などが頻りに開かれている。



誤解されていたと後で知りました。新興宗教とも思われたようです」

こう話すのは街のコンシェルジュ、通称「街コン」を発案したバリアフリー協会理事長の沢田藤司^{さわだとうしゆき}之だ。最初の1カ月の利用客は電球の取り替えと水道のパッキン交換のわずか2件。オープンセレモニーには区長も参列し、全国紙でも大きく報道されたのに、なぜ利用客が少ないのか、不思議に思えただろう。

「資金的にも苦しい状況が続きました。事業を知ってもらおうと、包丁を1丁350円で研ぐ低価格サービスを行ったりもしました。半年ほど経って、利用客の間で“あそこは頼めばちゃんとやってくれる”という話が伝わり、少しずつ信用されるようになった。高齢者の場合、マスコミでの宣伝より、地域での口コミのほうがはるかに大切だったのです」

以来4年半、高齢社会における“共助”と商店街活性化を結びつけた日本初のモデルは軌道に乗り、08年、総収入2800万円に達して、採算ライ

ンを超えた。

「街コンに学びたい」。この間、全国各地からの視察はのべ140件に上る。日本同様、高齢化が進む韓国政府からもやってきた。自身も毎週、講演や指導で飛び回る。コンシェルジュとはホテルなどで顧客の多様な要望に応える総合相談係だが、今や「地域と高齢者問題」のコンシェルジュ的存在になった沢田が話す。

「高齢者の“元気寿命”を延ばしたいと思って始めた事業が、今は利用客から毎日、“沢田さん、ありがとう”といってもらえる。私もこれまでいろいろ仕事のお手伝いをしてきて、つき合い上、礼をいわれることはあっても、心から感謝されることはそうありませんでした。利用客からいただく感謝の言葉が今の私の元気のもとになっています」

沢田が「感謝の言葉」を強く受け止めるのは、それが街コンの収益を支える「信頼」の何よりの裏づけになるからだろう。その信頼はどこから生まれるのか。解くカギは沢田自

身の生き方にある。今年66歳。企業には一度も属さず、常に黒子のな仕事を続けてきた。それが、高齢者問題とかかわるようになった経緯にはどこか運命的なものもからむ。

「寝たきりになったら人生おしまいだ」

品川区の生まれ。父親は会社を経営していた。慶應義塾高校時代、同じ銀座を遊び場にした立教高校のグループと“シマ争い”をするワルの面も持ちながら志望は医学部だった。ところが、高校3年のとき、父親の会社が倒産。医学部進学は諦めた。「大学は行っていいが就職はするな」と父親。要は枠にはまるなど。慶應義塾大学経済学部へ進み、在学中から市場調査などの仕事を請け負った。

卒業後も一貫してフリーの立場でさまざまな案件に携わった。1960～70年代、総合スーパーの出店問題で地元商店街から反対運動が起きると、その間で調整に走った。当時は飲食業界の地位が低く、金融機関からの

「男坂と女坂があるように 日本にはもともと バリアフリーの知恵がある」

融資が難しかったことからオーナー経営者たちを組織化し、日本興業銀行（当時）や日本長期信用銀行（同）の調査部とつなぐ役割も担った。

そして80年代、日本電信電話公社（現NTT）が世界に先がけてINS（高度情報通信システム）の実験を東京・三鷹市で行った際、高齢者宅と大学病院、医師会を光ケーブルで結び、情報通信を使った在宅ケアの可能性を探るプロジェクトにかかわった。

「このプロジェクトはみんなをつないでいかないとできない。あなたの力が必要だ」と参加を求められた沢田自身、これを機に高齢者問題とつながっていく。折しも、「就職はするな」と命じた父親が在宅で寝たきりになった。負担は沢田の妻に押し寄せた。妻は風呂場で水着姿で父親を背負い、シャワーを浴びさせた。

「人間、寝たきりになったら人生おしまいだ。いくら平均寿命を延ばし

ても意味はない。高齢者の元気寿命をいかに延ばすか。これが僕に残された仕事かなと、妻に背負われた父親の姿が指し示していました」

ある日、父親を成田山新勝寺に参拝に連れて行った。本堂へ向かう急な石段の男坂は車椅子では登れない。ただ、裏には勾配が緩やかな女坂があった。以前、香川県琴平町の伝統芸能、こんぴら歌舞伎の復活に携わった折に登った金刀比羅宮への道にも男坂と女坂があった。

「日本には元来、バリアフリーの知恵が根づいている。その知恵を掘り起こせば、高齢者問題を解決する1つの方法が見えるのではないか」

そう考えた沢田は94年、知人の大学教授や企業経営者に呼びかけ、任意団体バリアフリー協会（01年にNPO法人格取得）を設立する。

大塚製薬が車椅子に対応可能な自動販売機を開発するプロジェクトに参加。製造コストは増えたが、商品の売上高はそれ以上に伸びた。電動スクーターを歩行困難な高齢者の移動手段に使う実験を建設省（当時）に提案して実施。大手スーパーにも導入を働きかけたところ、利用者の客単価が5倍に膨れた。バリアフリー化は「儲かる仕組み」と結びついて初めて継続できると確信した。やがて、沢田の中で「点から線へ、線から面へ」という方向性が浮かび上

がっていった。

「バリアフリー製品の開発が点、移動手段が線であるとすれば、最後は面で支援しないと高齢者問題は解決しない。そこで、01年から板橋区の団地で街コンの原型となるサービスの実験を行ったところ、1つの限界にぶつかったのです」（沢田）

実験では、ボランティアへの対価は無料にした。すると利用客は「お礼はどうするか」と考えてしまう。対価を明確にすることが必要で、地域通貨であるクーポン券の活用が考えられた。ただ、既存の地域通貨は現実の貨幣経済と切り離された、参加者同士の「善意の印」の域を出なかった。実際、クーポン券で直接買い物をすると偽造貨幣と見なされ、法律で罰せられた。

「クーポン券に換金性を持たせ、儲かる仕組みにつなげないと継続しない。ここに地域通貨の限界がありました。そこでいろいろ試行錯誤して思いついたのが、地域の商品券との交換です。後から見れば、単純なアイデアですが、気づくまでに2年以上かかったのです」

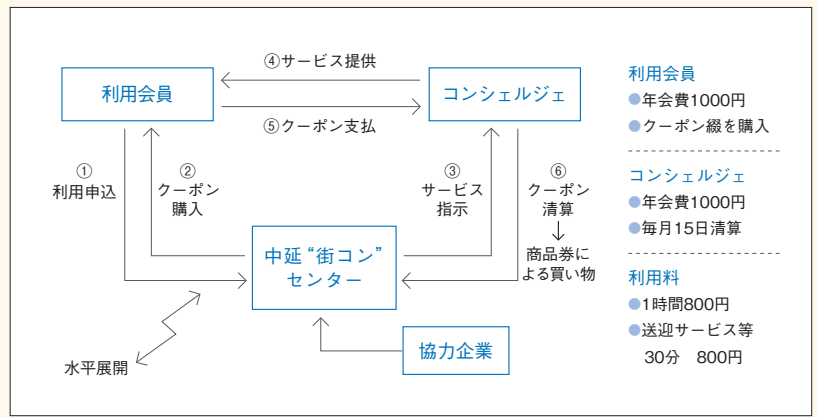
「三方一両得」の 「儲かる仕組み」

その実現の舞台として、沢田が生まれ育った品川区内で選んだのが中延商店街だった。一定以上の店舗の



沢田 藤司 氏
バリアフリー協会理事長

街のコンシェルジュ サービスの仕組み



集積があり、肉、魚、野菜の生鮮3品の店が2つずつあって相応の活気があり、街コンの事業と連携がとれそうな適度な規模、といった条件に符合した。しかし、商店街の振興組合を訪ねると、「そんなことやって何になる」「うまくいくわけがない」。初めは取り合ってもらえなかった。

地域の経済とつながらない限り、事業は善意の輪の中だけで閉じてしまう。沢田は自分の構想を繰り返して語り、説得を重ねた。

サービスエリアは商店街から半径700メートル以内に限定する。その域内には65歳以上の高齢者が1万人弱いる。基礎年金だけで見ても月額6億円以上の市場だ。しかも高齢者のうち、公的介護の対象は2割で、残る8割はちょっとした生活支援があれば元気で暮らせる。そして、域内には得意技を活かしたい中高年層が数多くいる。

一方、中延商店街の通行客の半数は50歳以上の中高年で、品揃えを工夫してニーズに応えれば、活性化する。街コンのクーポン券と地域の商品券が結びつければ、すべてがつながり、ここに、困り事のある高齢者、中高年ボランティア、商店街の「三方一両得」の仕組みが生まれる。

「20世紀は企業対マーケットという関係の中で、マネーという尺度でコストの効率を追求する時代でした。

21世紀はコミュニティに中心が移り、信頼をベースに満足という効果を高めていく時代になる。そんな話に商店街側が耳を傾けてくれるようになった。有名な武蔵小山商店街や戸越銀座商店街に挟まれ、地盤沈下する危機感もあったのでしょうか。議論を重ねた末、日本初の事業を一緒に始めることになったのです」

事業を立ち上げてからも沢田は、「信頼と効果」を高める努力を続けた。サービスメニューはマンネリ化を避ける。利用客が発する何げないひと言やつぶやきに耳を傾け、潜在的なニーズを探った。

「コンビニが明日の売れ筋について仮説を立て、結果を検証するのと同じ仮説・検証の方法をとった」

という。例えば、電球交換のサービスは1時間800円だが短時間で終わる。利用客はその後のおしゃべりを楽しく感じるのではないかと。ただ、高齢者は「話し相手」を単独で依頼してきたりはしない。そこで、ボランティアには仕事が終了後、世間話の相手になることの大切さを伝えた。すると、利用客からは「いい人が来てくれた」と喜ばれた。

「自分が死んだら海に散骨して」「家を担保にして老後の資金を年金でももらうには」といった相談も寄せられ、文字通り、地域のコンシェルジュ的役割を担うようになっていった。

一方、商店街に対しては、商品券を手にする中高年ボランティア向けに魅力のある商品を提供できるよう、「1店逸品」の運動を働きかけた。食物繊維やイソフラボンを練り込んだパン、軽い桐製イス、股上が深くはきやすいジーンズ、ふっくらご飯が炊ける土鍋……等々。取り組みはマスコミでも注目された。

ビル屋上でハチミツをとり
地産地消のブランドづくり

振興組合事務所の屋上でミツバチを飼育し、ミツを採取。ケーキ店、パン屋、豆店などに提供してオリジナル商品を開発し、「地産地消の中延ブランドづくり」も進めた。農林水産省が進める都市と農村との広域連携事業にも参加し、ふるさと商品のアンテナショップを商店街につくる計画も進行中だ。

また、地域には一人暮らしの高齢者が多い。既存の住宅を改装して共

「情報をいかに知恵に落とし ビジネスモデルに落とし込むか」

同住宅をつくり、気の合う仲間と一緒に住む「元気長屋」のプロジェクトにも着手した。これは国土交通省の補助金を申請予定だ。

現在、街コンの会員は950人。以前は利用客と有償ボランティアを別々にカウントしたが、利用客が自分の得意分野ではボランティアに回る相互扶助が予想以上に進んだため、今は線引きをやめた。

「半径700メートルのエリアは互いに顔見知りになり、安心安全が確保できる範囲です。今後も口コミで会員数は2000人くらいまで増えていくでしょう。生み出される収益は地域のために再投資します。利用客は喜び、ボランティアも喜び、商店街も喜ぶ。信頼と効果がより高まって、面での支援がいっそう充実するという循環モデルが定着する。ソーシャルビジネスが成功するには一般のビジネス以上に収益を確保し、循環させることが重要なのです」（沢田）



上島珈琲と街のコンシェルジェが共同で商品開発した「街コン・カフェ」。ドリップパックが10袋入っており、1パック800円で販売されている。街中サロンで開かれた珈琲の試飲会がきっかけだった。

街コンをモデルにした試みを始めた商店街も少なくないが、成功には至っていない。「信頼と効果」を醸成できなかったのだろう。なぜ、沢田には可能だったのか。

「それは私が名刺で仕事をするというやり方をしてこなかったからかもしれません」

と本人は話す。特に肩書きがない以上、人間を信用してもらうしかない。自分が信じて目指すことを熱意を込めて話す。沢田はそれを繰り返して、人と人をつないで成果を導く仕事を続けてきた。その人をつなげる力が信用の裏づけになっていく。街コンの初期投資と当初の運転資金も個人で知人などから集めたが、それも沢田をハブとした人と人のつながりが担保になったのだろう。

そのつなぐ力のもう1つの特徴は、資金的な裏づけへも手拔かりがないことだ。例えば、高齢者の元気寿命を延ばすという目的はどんな資金源とつながるか。介護保険制度には予防事業の予算があった。すぐに厚生労働省介護保険課とかけ合い、街コン利用客の調査データを提供して協力する話をまとめ上げた。

「情報をいかに知恵に落とし、ビジネスモデルに落とし込むか。私の場合、情報を得た途端に行動を起こす。現場をダボハゼ的に歩いて情報の裏打ちをしたりもする。すると、見え

てくるものがあります」

街コンのFC化 第1号は岩手・花巻

こんなこともあった。あるとき、徳島県上勝町の高齢者たちが日本料理に彩りを添えるつまものの葉っぱを栽培して成功を収めている話を知った（本誌87号・本連載第37回参照）。すぐに築地市場へ行き、他の産地の商品とは品質へのこだわりが格段に違うのを目の当たりにして、上勝町の高齢者医療費が県内最低レベルにある理由を見抜いた。

「山の中の葉っぱと料理店をつなげたつまものビジネスが農村部における高齢者活性化のモデルとすれば、高齢者の共助と商店街の再生をつなげた街コンは都市における高齢者活性化のモデルになりうる」

と沢田。現に昨年からは街コンのフランチャイズチェーン（FC）化にも踏み出した。第1号は岩手県花巻市の商店街。水平展開により、地域同士で横につながっていく発想だ。

組織の先頭に立って率いる欧米型の強いリーダーシップに対し、日本にはもともと多様な人々がつながる「場」を育み、創発を促すリーダーシップがあった。その日本型リーダーシップが今改めて求められていることを沢田は優れた実践力をもって示している。（本文敬称略）

社会起業家を目指すならば 知と収益の変換モデルを構築せよ

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

ソーシャルビジネスが成り立つためには、事業にかかわる人々の持つ知を収益の流れに変換できるかどうか大きな決め手になる。

街コンの場合、生活支援を求める高齢者、得意技を持つ中高年ボランティア、地元商店街の「三方一両得」が回り始めると会員同士の相互支援と商店街の活性化が連動し、一人ひとりの知が収益の流れに変換されていく。街コンの最大の特徴はソーシャルビジネスにおける知と収益の循環モデルを生み出したことにある。

自分たちの価値命題を明確に持つ

街コンのもう1つの特徴は、自分たちの顧客は誰であり、いかなる価値を提供するかという価値命題が明確であることだ。最大の命題は高齢者の「元気寿命」を延ばすことだ。そのため、今は元気で暮らす高齢者に対して日常の困り事を解決し、前向きに生きる意識を促す。

一方、中高年ボランティアに対しては、自分の得意技を支援に役立てることで自己実現の場を用意する。しかし、リターンがないと継続しない。そこで、クーポン券と商品券の交換により、換金性を取り入れた。そして、商店街に対しては中高年向けの「1店逸品」運動などにより、商品券の使用が促され、顧客が増大するための働きかけを行っている。

近年、ソーシャルビジネスを志向する動きが活発化してきたが、人々の持つ知を収益の流れに変換するビジネスモデルが欠落しているケースが散見される。それはどこか自分たちの価値命題が曖昧なところがあるからではないか。

街コンのビジネスモデルは、沢田氏も話すように、後から考えればシンプルな仕組みだ。しかし、マネーではなく信頼をベースにし、効率ではなく効果を目指すモデルだけに、論理分析的には導き出すことはできなかっただろう。日々、実践する中で成功と失敗を反復し、動きながら考え抜いて（Contemplation in Action）、初めて可能性が見えてくる。まさに実践知（Practical Wisdom）の産物にほかならない。寝たきりの父親の介護という実体験が高齢者問題とかかわる契機になったように、沢田氏は常に実践知の世界で仕事をしてきたのだろう。

無私の精神が場づくりの力を生む

実践知に優れた人間の強みは、何と何をつなげれば成果に結びつくか、常人には思いもつけない関係性がひらめくことだ。目指す価値命題が明確なほど、論理を超えた関係性がひらめく。高齢者の独居住宅とグループホームの発想をリンクさせた「元気長屋」などもその典型だ。

しかし、価値命題が明確であっても私利私欲と結びついている限り、相手には響かない。沢田氏が名刺なしで仕事をしながら、相手の信頼を得て人と人をつなぐ「場」をつくり上げることができるのは、価値命題と一体となった無私の精神によるのだろう。利用客からの「ありがとう」の言葉を心の糧にできるのもその証だ。

われわれは通常、組織の看板を背負って仕事をするため、場づくりの力の根源に気づきにくい。沢田流の仕事の作法は組織の中で見失いがちな精神の持ちようを思い出させてくれる。