

# 巻き込みと促しあいのファシリテーション

——地域ブランドに関する諸活動からの考察——

田 坂 逸 朗

(受付 2018年5月31日)

## 1. は じ め に

筆者のファシリテーター実務の15年のうち、重要テーマのひとつが地域ブランディングであった。産学官連携、市民協働、コミュニティビジネスなどの共同的（集合的）な事業推進において、あるいは加えて、地域ビジネスのための民間企業のブランド開発、地方自治体が行う都市のブランディング、市民運動のパブリックリレーションズなど組織内のプロジェクト推進などにおいて、ファシリテーターを任務として担ってきた。クリエイティブディレクター、マーケティングプロデューサー、シティプロモーションの実務者としての経歴を持つファシリテーターであったことが大きいとはいえ、筆者というひとりのファシリテーターへの任用は、「多様性に基づく共同作業における知的相互作用の活用」がいかなる分野で求められているか、いかなる閉塞を打破すべきなのか、いかなる新規のアイディエーションが重要なのか、社会課題を映し出すものとなっていることは間違いない。

地域ブランディングも、経済的側面や活性化という視点と地域や都市における共同性（集合性）とが重なるところにあって、そのコンテンツの重要性と同じくらい、（ファシリテーターから見ると）プロセスの重要性を有しているものとして、論じるに値する多くの事例を包含しているところの、研究対象としての「現場」である。ここでは、それら100例近くある中から、農水省地域ブランドプロデューサーとして経験したファシリテーション導入の事例や、商品開発から地域ブランドに至るブランディングプロジェクトの事例、そして、都市のブランディング事例についてを取り上げ、地域ブランディングを、ブランド論の側面からと地域論の側面から、ファシリテーション論をかけあわせる考察を試みるとともに、新たなファシリテーション論として「巻き込みと促しあい」というテーマのもとに機序を見いだす考察を行う。

少子高齢化であれ、東京一極集中であれ、地方創生であれ、グローバリズムの進行であれ、いずれは、需要と供給の均衡点のごとく自然に、よき流れに転成するとは見なしておらず、なりゆきにまかせることなく能動的に主体的に果敢に、社会や地域を創生改善していかな

ればならない、との文脈で多くの分野において議論や解決策の立案がなされているのが昨今である。ファシリテーションもその中であって、それをなす共同体や協力体、組織などの集団の、どう意思決定し行動化するかという実務の領域に深く関与している。

「問題を引き起こした同じ枠組ではそれを解決できない」とのアインシュタインの至言もいたるところで引用されており、またファシリテーションはその枠組の組み替えにも功を奏しつつあるところである<sup>\*1</sup>。「引き出し、かけあわせ、推し進める」ものがファシリテーションであるなら、そして、その職掌において、新たな視点と枠組を呈しつつ、既存のプロセスで打ち破れない壁に立ち向かう新たなプロセスを設計し、合意を形成し意思を決定し行動を喚起しながら創造的な課題解決を行っているとするなら、ファシリテーションが奏功であった地域ブランドの諸活動においてこれを論じることに、実務者としての大きな使命を感じるものである<sup>\*2</sup>。

ブランド論からのブランディング・ファシリテーション論では、ブランド価値創造の過程、ブランドコミット、ストーリー戦略、集合知の各概念を足がかりにファシリテーション論からそれをひもとく。地域論からのブランディング・ファシリテーション論では、地域イノベーション、クリエイティブ資本論、シビックプライド、関係人口の各概念を足がかりにファシリテーション論からそれをひもとく。

## 2. 地域ブランドに関する諸活動とファシリテーション

地域のイメージの総体として、生活者との間に良好な関係を築こうとする地域ブランドの活動の根幹をなすのは経済活動であるが、ブランドという語用の出自がマーケティングであることはそれとして、その活動が多くの担い手との共同作業を意味し、多くの受け手が存在する以上、協創的な知的相互作用が功を奏することは疑う余地がない。林と中嶋による『地域ブランド研究における研究領域構造の分析』はこの文脈に関する研究として興味深い<sup>\*3</sup>。論文誌情報データベースより地域ブランド研究における研究領域構造の分析を行ったうえで、定量的には「全体的には地域ブランド構築の必要性や課題の存在を指摘するに留まる研究が多い」とし、総合考察の項では「例えば、「合意形成」については、今後ひとつの重要な研究視点となる可能性が示されたとも考えられる」が、「ただし、それに関連する具体的なキーワードは得られていない」としている。本論考はこの、「合意形成」を研究視点に含むものと捉えてもよい。

アメリカマーケティング協会の「ある売り手の商品又はサービスを識別し、他の売り手のものと差別化することを意図した名称、言葉、シンボル、デザイン、又はその組み合わせ」

ということを「ブランド」という語用の定義としながら、農水省では、「地域ブランド化」を「地域の事業者が協力して、事業者間で統一したブランドを用いて、当該地域と何らかの（自然的、歴史的、風土的、文化的、社会的等）関連性を有する特定の商品の生産又は役務の提供を行う取組み」と定義し（産業構造審議会知的財産政策部会「地域ブランドの商標法における保護の在り方について（2005年）」）、次の4点を地域ブランドの要件としている<sup>\*4</sup>。

- ①「もの」の価値（食味、栄養等の品質）が確立されていること
- ②地域との関連性（自然的、歴史的、風土的、文化的、社会的等）を有し、地域の人々に愛着を持たれるものであること
- ③「もの」の価値や地域との関連性を伝えるため、適切な表示やパッケージデザイン、マーケティング等売り方が工夫されていること
- ④「ブランド」とは消費者の信頼により成り立つことを認識し、その信頼を裏切らないブランド管理（品質・表示）を行っていること

品質、地域愛着、デザイン、管理が地域ブランドの要諦であるとき、この、ファシリテーターが興したいファシリテーション論においては、それらが体现されていくプロセスのうち以下の4つのフェイズに着目する。ひとつめとして、地域において地域ブランドが確立していることをどう定義し活用するか地域内の利害関係者同士の共同の場面（合意形成）、および、ふたつめとして、地域の人々に愛着を持ってもらう地域内の巻き込みの場面（インナー・パブリックリレーションズ）、三つめとして、マーケティング等売り方における生活者（消費者）の巻き込みの場面（ブランドコミット）、さらには、消費者との信頼関係を構築するブランド管理の場面（マネジメント）である。すなわち、ファシリテーターが地域ブランドの構築に関与するとき、それは合意形成には留まらない。これら、合意形成、インナー・パブリックリレーションズ、ブランドコミット、マネジメントを、地域ブランディングの4つのファシリテーション・フェイズとして、以下、論点を整理し、論述していく。

### 3. 地域ブランディング・ファシリテーションの4つの場面

ジョン・デューイは、なすことによって学ぶ、ファクトリー（画一教育）ではないワークショップ（手づくり教育）を、と「体験学習論」を説き実践した<sup>\*5</sup>。教育に必要なのはティーチャー（教師）であるが、学習に必要なのはファシリテーター（促進者）である、と。これが1902年の「ファシリテーター」の初出で、以後、ファシリテーターに関する研究は、半世

紀の間に、クルト・レヴィンらの集団力学やエンカウンターグループの活動及び研究、デービッド・コルプらの組織行動学、経験学習理論の研究、いくつものアート・ワークショップやグループセラピーの活動を経て、ファシリテーターから派生してそれを概念化した「ファシリテーション」の語用が始まってゆく。教育学・心理学が牽引しながら、次第に援用の範囲が都市計画・建築デザイン・まちづくり、さらには、組織論やマネジメントスキルへと広がった。これらのファシリテーション研究の流れを筆者は『ウチとソトをつなぐファシリテーション——ファシリテーション研究方法序説——』（広島修大論集 第57巻 第2号, 2017）に「強い介入権を持つリーダーシップあるファシリテーターのファシリテーションから、集合知に与する環境創造型のファシリテーションへ」と文脈が変容しつつあると考察した。

実務者としてのファシリテーターたちはファシリテーションをどう定義しているか。南アフリカにおいて1991年から民族和解を推進するモン・フルー・シナリオ・プロジェクトに参加したファシリテーターであるアダム・カヘンは、著書『未来を変えるためにほんとうに必要なこと』（2010）中に、「する力」と「させる力」として、力の生成的な面は自己実現の衝動としての「する力」であり、退行的な負の面は他者の自己実現を盗み取る「させる力」である、としている。人は誰かによって解決されたいと願っているのではなく、真の解決は「わたしがやる」によってなされる、と述べ、これが「ファシリテーション」の本質であるとしている。堀 公俊はファシリテーションを、「集団による知的相互作用を促進する働き」としている（『ファシリテーション入門』, 2004）。フラン・リースはファシリテーションを「リーダーシップの一形態」で、「グループのメンバーを鼓舞し、誘導し、参加を促して、創造性や当事者意識、生産性を引き出す」とことと定義している（『ファシリテーター型リーダーの時代』, 2002）。中野民夫は、「簡単には答えの出ない問題について問い合う場を作り、対立する集団や個人の間をできるだけ容易にし、切れてしまった関係のみならず、人と社会、人と自然の世界をつなぎ直し、一人ひとりの存在、経験、知恵を引き出し、バラバラではできなかった相乗効果を促し、励まし力づける」としている（要約：田坂逸朗）（『ファシリテーション革命』, 2003）。津村俊充は「関わり方のひとつ」で、「個人やグループの気づき、成長（変化）に関わり、“学習”を援助促進すること」としている（『ファシリテーター・トレーニング』, 2010）。

都市経営、地域の課題解決、社会関係資本への傾注は、ファシリテーションの、比較的新しい領域である。筆者は『地域ファシリテーション論』（広島修大論集 第56巻 第2号, 2016）で、「地域ファシリテーション」を、その”地域”が、よりその地域らしくふるまえるよう促しあう相互のファシリテーションである、と規定した。地域には、思う以上にまだまだ、よりその地域らしくふるまえる余地があり、それは地域ブランドにおける諸活動もこの

文脈を的確に捉えてなければ、やがて齟齬や分断を生み活動疲れをおこしてしまう。この「地域ファシリテーション」は、地域イノベーション、すなわち、企業や国家が起こすイノベーションが、推進体単独でしか取組まれないことに比して、地域まるごとでの取り組みによって「イノベーションが連鎖する」地域風土を醸成しようという目論見に立つ概念からの論推として記述した。経産省が規定する「地域イノベーション」にも、地域がイノベーションのエコシステム（活動環境）をもつとき、人材が誘引され、よい連鎖の起きる場所としてブランド力が高まるとしている<sup>\*6</sup>。リチャード・フロリダの「クリエイティブ資本論」においても、都市がクリエイティブであるとき、才能ある人材がさらに引き寄せられその都市の魅力が高まっていくと、才能誘引と都市に言及している<sup>\*7</sup>。加えるなら、イノベーションの論説は「オープン・イノベーション」「グループ・ジーニアス」の文脈にある<sup>\*8</sup>。これらにはすべて、多様性に基づきながら、利害関係者を上下に置かず、話しあう風土づくり、すなわちホールシステム・アプローチの奨励という一点において知的相互作用による質的向上の促進というファシリテーションの重要性に結びついている。ファシリテーションは、集合性との共同性にまつわる知性の発露として、地域ブランドにおける諸活動と密接に関連しているといえる。

地域ブランドにおける諸活動が、集合性との共同性にまつわる地域独自の知性を発揮しながら、品質、地域愛着、デザイン、管理がという地域ブランドの4つの要諦を体現するとき、そこにあるファシリテーションを「地域ブランディング・ファシリテーション」と定義することができる。地域ブランドを推進する4つの場面（フェイズ）におけるファシリテーションと、それぞれフェイズごとの機序に加え、この4つを一連のプロセスとして記述できる機序が見いだせる。これは、フェイズひとつを取り上げた機能の発揮に加え、一連であることに意味がある。ファシリテーションが、その共同作業の内容（コンテンツ）に中立であると同時に段階（プロセス）に着目し介入することによって、なかばソトからその促進を支援しようとする意図が体現されるからである。4つの各フェイズにおけるファシリテーションの具体の記述として以下を考察の手がかりとしよう。

### **フェイズ1・地域内の利害関係者同士の共同の場面（合意形成）**

利害関係者のうち多様性を担保せず特定のステイクで徒党を組むとき、意思決定は簡便に見えるが、意思決定後の説明説得に時間を要し、逆に時間を必要としてしまう。プロセスに巻き込む必要がある。合意とは、プロセスの確からしさへの合意に基づく合意でもある。

**フェイズ 2・地域の人々に愛着をもってもらう地域内の巻き込みの場面（インナー・パブリックリレーションズ）**

送り手と受け手の分離があいまいであることが地域ブランディング特徴でもある。当事者性をもつ者が増えていく過程は重要である。社会との良好な関係づくりとしてのパブリックリレーションズ（PRs）を特に地域内（インナー）に発揮する場面、当事者性喚起のワークショップや対話集会にファシリテーションは功を奏する<sup>\*9</sup>。

**フェイズ 3・マーケティング等売り方における巻き込みの場面（ブランドコミット）**

そしていよいよブランディング（ブランド構築）の根幹をなす活動へ重心が移るとき、体験型マーケティングなど、単純な販売ではない多数のアプローチが開発・展開されていく中で、「これはわたしのためのブランドだ」との自覚、広義の当事者性を獲得するための体験を仲立ちすることに、ファシリテーションの導入は有効である。

**フェイズ 4・消費者との信頼関係を構築するブランド管理の場面（マネジメント）**

コミュニティビルディングは、そのままユーザー・コミュニティビルディングである。消費者との信頼関係を構築し維持するためのファシリテーションは、マネジメントのファシリテーションであり、プロジェクトマネジメントとしての知見が活用される。

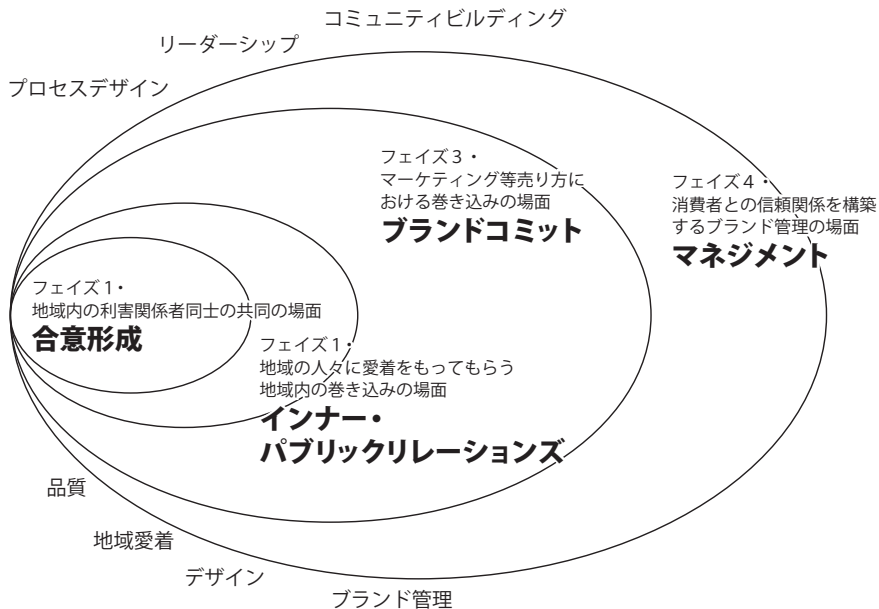


図 1 地域ブランディング・ファシリテーションの 4 つの場面

4つの各フェイズにおけるファシリテーションは、それぞれが独立したものであることもあるし、それぞれが連関しあいながら同心円状に活動拡大していくものであることもある。そして、この4つは、地域ブランドにおける諸活動であるとともに巻き込みと促しあいとを仕掛けていく、そのまま広い意味での、行動促進のファシリテーションの4つである。

#### 4. プロセス、リーダーシップ、コミュニティビルディング

これまで見てきた各フェイズごとのファシリテーションに加え、その4つを一連のプロセスとしてみなす通奏低音としてのファシリテーション概念に関する考察を提示する。これは次章において、ブランド論、地域論にかけあわせるべきファシリテーション論の要素であり、既往の地域ブランド論との接点をなすものである。以下、3点を挙げる。

- プロセスデザイン……流れ全体を俯瞰して、一定の視座でその経緯に関与しながら、第三者として、ステップの設計を行う
- リーダーシップ……強い指導力を発揮するのではなく、関わる人すべてが当事者としてリーダーシップを発揮できるよう環境を整えるサーバントリーダーシップを体現する
- コミュニティビルディング……強固な結束力をもつ固定的なコミュニティを維持するのではなく、出入りがゆるやかなオープンコミュニティを念頭に置きながら、その場その場のテーマコミュニティの自己生成をしかける

プロセスデザインは、ファシリテーションの重要概念である。地域ブランドの複数の事業者や利害関係者は、どんな場をつくり何を話しあうべきか、そのプロセスの構築を、ファシリテーターはつどつどにデザインし、状況に合わせて促進力を発揮していく必要がある。特に、地域ブランド構築にあたっては、初動としての、最初の話しあい母体の座組みが重要で、小さな試行グループ（パイロットグループ）からはじまるゴールイメージ達成までの大きな流れや、つどつどの共同の場ひとつひとつの場づくりまで緻密に設計し、かつ、臨機応変に対応する必要がある。

いくつかの地域ブランド論では「リーダーシップ」への言及がある。これも、ファシリテーターの経験と合致する。ファシリテーターはどの程度のリーダーシップをもつかに注意を払う必要がある。強いリーダーがいれば、地域ブランド構築はうまくいく、と言い切っていいかどうか。ここで、そのリーダーシップ論の変遷について触れておく。例えば実務者の学習の場MBAではリーダーシップをどう教えているか<sup>\*10</sup>。かつては、ビジョン型リーダー（ケネディタイプ）、資質をもったリーダーが旗を立てフォロワーがそこに集う、というのが

リーダーシップのモデルであった。これが、やがて、ある分野や職掌で抜kindでた才能のある人物が周囲の尊敬を資源にリーダーシップを発揮するという才能型リーダー（カリスマタイプ）の時代となる。さらに変遷は続き、まず集合がありそこに所属するメンバーから、互選的に推されて役割としてリーダーになる、という集合型リーダーのモデル（支援者タイプ）が示されている。サーバントリーダー、ファシリテーター型リーダー、会話型リーダー、現在のリーダーシップ論では、誰もがなることができる役割の人という側面が強調されている。地域ブランドを推進するには、互選的な、話しあいでのおだやかなリーダー選出と、集合（集団、組織）が役割としてフォローイングする協議型の推進形態が好適である。

コミュニティビルディングの重要性も強調しておきたい。コミュニティ（共同体）は、相互にそれを形成する。所属を権限で審断する関係性にはなく、相互の関係性によって成立する。組織（オーガニゼーション）や協力体（アソシエーション）にもコミュニティの概念が導入されつつある中、地域ブランドに関するさまざまな活動体もコミュニティビルディングを意識する段に来ている。そして、それはゆるやかにユーザーコミュニティ・ビルディングへと関連していく。

## 5. ブランド論からのブランディング・ファシリテーションと、 地域論からのブランディング・ファシリテーション

「つくられるブランド」から「つくるブランド」との能動性の発揮への移行からが「ブランディング」という語用も盛んである。ブランドとしての確立を見ない段階でも、それをなそうとする行為や活動の総体としてのブランディングという言葉のほうが、「地域」主体には合致しているようである。ブランド論からのブランディング・ファシリテーション論を展開するなら、以下がキーワードとなる。

### (1) つなぎ手としての消費者

消費者とは何者か？ 最終消費者になりたい顧客層はそもそも地域ブランドにコミットしない。地域ブランドが醸す全体的な空気は参加感にある。消費を目的とし、機能性や利便性を求めるならやがて地域への吸着は薄らいでいく。むしろ、地域への憧憬や愛着があって、地域ブランドへのコミットがはじまる。あるいは、地域ブランドへのコミットの過程は総じて地域への憧憬や愛着の増進を伴う。地域ブランドの消費者は、地域主義の賛同者であり支援者であり、地域を有意とするコネクター（つなぎ手）である。

### (2) ブランドコミット分析の各象限

マーケティング分析のひとつ、ブランドコミット・シーキング分析では、ブランドコ



ミット（愛用の度あい）の強弱，シーキング（選択探索の度合い）の強弱で顧客を4象限に分けて自陣のポジションを分析する。ブランドコミットも弱くシーキングが弱ければ，消費競合にあるので消費喚起戦略をとり（新たな使用法の提案で消費サイクルを早めるなど），ブランドコミットが弱くシーキング強ければ，選択競合にあるので特売など購入喚起戦略をとり（特別な日に特売をするなど），ブランドコミットが強くシーキングが強ければ，指名競合にあるのでブランドスイッチ戦略（乗換えの促進など）をとり，ブランドコミットが強くシーキングが弱ければ，競争優位にあるので囲い込み戦略（会員組織化など）をとる。地域ブランドでは，消費競合や選択競合の象限は考えず，指名競合の象限から独自のカテゴリーを強調しながら競争優位の象限を目指す戦略をとることが多い。選択を主体化したり，囲い込みのユーザーコミュニティづくりにはファシリテーションが功を奏する。

### (3) ブランド価値の創造過程

消費者からの信頼であり，知的財産でもあるブランドを，デービッド・アーカーは，「顧客がそのブランドに触れるたびに生まれる感触や体験の積み重なりにより変化していく顧客との関係」であり，「事業戦略を左右する資産である」としている。地域ブランドでは，感触や経験の積み重ねは，個人的にはなく集団を通して行われることが少なくない。ファシリテーションはそこに着目する。すなわち，ブランド価値は，交流や体験を通して，共同作業的に創造されていくうえで，ファシリテーションが功を奏する。

### (4) ストーリー戦略

ストーリー戦略は，語るに足る価値の記述化であり，語ることによるブランド価値の伝播である。ストーリーは，世界の捉え方であり，創造的な秩序の記述であり，解釈の自由さの享受である。そして語る者を当事者化していく，巻き込みの起点づくりでもある。これも共同性や集合性を内包している点において，ファシリテーション的である。

### (5) 集合知

集合知は「認知－調整－協調」の各ステージにおいて，あいまいながら納得性の高い意思決定をもたらす。いかにその事象をとらえているか，いかに相互の組合せを模索するか，いかにこれからをつくりだすか，地域ブランドが知的財産であるなら，その概念化が集合知としてなされることには，内容上の価値に加えて，その集合知プロセスに参画した当事者の増加というプロセス上の価値を併産することができる。

ブランド論からのファシリテーション論は，組み上がっていく事業資産としての「顧客の

ブランド体験の積み重ねの変化」を促進していく、関係性の深化の伴走として、それをどう具体化結晶化していくか、集合知とストーリーと価値創造のつなぎ手論である。

地域論からのブランディング・ファシリテーション論においては、以下がキーワードとなる。これらは、ブランド事業者と消費者・顧客を分かちがたいものと捉える多様なステイクホルダーの共同性を強調するキーワード群でもある。

#### (6) 地域イノベーションと人材誘引

地域イノベーションは、地域内においてイノベーションの連鎖を起こすエコシステム（環境づくり）ことであるが、そこでは、地域内が共同するオープン・イノベーションと、イノベティブであることそのものが地域を総代するブランドとなること、そしてその活性化によって人材が外部から誘引されることの重要性が強調されている。地域イノベーションが推進される時、その好循環の象徴として、外部からの人材がその地域に誘引され、さらなるオープンな共同が増していく。ひとつひとつの地域資源のブランド化であっても、それが連鎖の発端となることを想定するなら地域イノベーションは地域ブランドを志向し、地域ブランドとしての地域イノベーションは新旧の人材の共同の常態化を意味している。

#### (7) クリエイティブ資本論

クリエイティブ階級の人材が都市を構成することの重要性を説くリチャード・フロリダのクリエイティブ資本論でも、都市の要諦は、技術力、寛容さ、才能の誘引であるとしている。才能が流入することは、地域（ここでは都市だが）にとって、成長要因となる。人口の増減を頭数として施策根拠とするのではなく、才能ある人材が魅力を感じ誘引される「感触と体験の積み重ね」を地域ブランドは志向すべきである。

#### (8) シビックプライド

シビックプライドの文脈では、地域名を冠した新商品や環境客誘致、プロモーション活動に限定して「地域ブランド」という用語を用いるに留まらず、以下を強調している。都市（地域）が人に誇り高い人生を「与え」、都市を自分自身と重ね合わせる住民のアイデアや活動こそが都市ブランディングという都市の資産となる（読売広告社都市生活研究局『シビックプライド』、2008）。そのため、デザインによるコミュニケーションを、都市への誇りと愛着に大きく関与するとしてその重要性を強調している。

#### (9) 関係人口

「住んでいなくても、地域に多様に関わる仲間」（田中輝美『関係人口をつくる』）として、居住人口でも交流人口でもない新しい人口のあり方である関係人口は、地域ブランドに大きく関与している。

## (10) ブランド・マネジメント

ブランディングの成果として地域ブランドが確立したとき、それ以降は維持の努力が必要となる。品質管理（価値の維持）、人材管理（関係者の意識の向上）、顧客管理（顧客の満足）、知財管理（権利やノウハウの管理）の点で、事業主体だけがこれを担うのではなく、地域が共同的にこれを担える体制があるとき、その共同性こそ、ブランドが地域主体で推進されるメリットとなりうる。

地域論からのファシリテーション論は、地域というくくりのあいまいな定義にブランド事業者という明確な職掌区分を与えながらその当事者を同心円的に巻き込んでゆく、関係のむすびなおしと事象の捉え直しの伴走として、それをどう仲間化担い手化していくか、才能誘引と関係づくりの当事者論である。

ここで、3つの事例をひもとく。

### ■多目的直売所「伊都安蔵里」の事例

商品開発から地域ブランドに至るブランディングプロジェクトにおいて、民間企業内の新規プロジェクトから、やがて地域内の利害関係者同士の共同を生んでいく合意形成の好例として、多目的直売所「伊都安蔵里」の事例を挙げる（2008～2010）。産地と都市を結ぶ流通と暮らしの提案の拠点づくりのプロジェクトとして、糸島市において古民家（醤油蔵）をリノベーションし、施設の核機能を直売所とする事業の、各場面で、ファシリテーターが場づくりと会議進行、ワーキングを行った。組織内のプロジェクトチー



図2 伊都安蔵里「安蔵里塾」

ムではスキルフル・ディスカッションを多用し、地域内の利害関係者との場では、ダイアログ、ワールドカフェ、プロジェクト&スクリーンなどのメソッドを多用した。また、消費者を巻き込む体験型のワークショップを多数開催した。これまで考察したキーワードからは、事象の捉え直し、地域イノベーション、ストーリー戦略、品質、デザイン、関係のむすびなおし、ブランドコミット、同心円状の巻き込み、が連関していたといえる。

### ■小国町森林組合の事例

小国町森林組合における諸活動（2008～2012）は、農水省地域ブランドプロデューサーとして経験したファシリテーション導入の事例で、マーケティング等売り方における巻き込みの好例であった<sup>\*11</sup>。活動のあり方を変え、ブランドロゴを整え、商品の見せ方を考案し、改めて体験型マーケティングとして構築し、顧客接点を増やす活動を行った。そしてビジネスが長らくBtoBであった林業関係者と最終ユーザーである施主（建築主）の交流の場から、ブランドコミットを高める現地合宿型の交流セミナーのマーケティング手法を編み出した。組織内のプロジェクトチームや地域内の利害関係者との場、消費者を巻き込む場では、ワールドカフェ、OSTなどのメソッドを多用した。これまで考察したキーワードからは、事象の捉え直し、合意形成、地域イノベーション、ストーリー戦略、品質、デザイン、インナー・パブリックリレーションズ、同心円状の巻き込み、が連関していたといえる。



図 3 小国町森林組合「小国施主学校」



図4 FUKUOKA NEXT 2016

#### ■ FUKUOKA NEXT 2016

都市のブランディング事例はもっとも担当案件数の多い分野だが、ここで考察する事例では、福岡市「FUKUOKA NEXT 2016」を取り上げる（2015～2016）。消費者（市民）との信頼関係を構築するブランド管理の場面として、一連の総合計画策定にかかる市民参画のプロジェクトにはじまり、実施計画など各段階ごとに市民参画の場を定期化し市民意見を活用するとともに市民と市政の信頼関係の維持に努めた<sup>\*12</sup>。さらにはその、市の実施計画と市民の活動、すなわち市民プロジェクトを対等同列に扱うことを目論んで、意欲ある市民の活動のアイディエーション、出会いと交流、プロジェクトスターターの間を創出した、都市マネジメントのファシリテーションであった。おもにワールドカフェ、OST、マグネットテーブルを多用した。これまで考察したキーワードからは、集合知、才能誘引、シビックプライド、関係性の深化、当事者の喚起、が連関していたといえる。

### 6. 巻き込み促しあう

地域ブランドにかかる諸活動でファシリテーションに期待されることは、人を動かすことである。意思決定すること、そのために協創的な合意を形成すること、アイデアとそれに基づく集合知を編み出すこと、共感と当事者意識を喚起すること、巻き込むこと、参加型に変えること、プロトタイプングすること、ストーリーを紡ぐこと<sup>\*13</sup>。人を動かす、人が動かす地域ブランドは、ヘンリー・チェスブロウの説く「オープン・イノベーション」、すなわち、企業などひとつの組織のみでイノベーションに取り組むことには限界があると説く、そ

の、多様な利害関係者による「協創」のイノベーション領域に相通じている<sup>\*14</sup>。地域ブランドが多様な利害関係者による協創からはじまるとき、それは必然的にイノベティブな側面を含むことになる。

さらには地域イノベーションの文脈は「リーンスタートアップ」にある<sup>\*15</sup>。リーンスタートアップが奨励するのは、ビジョンをいだき活動するときの、その活動は、ビジョンの内容よりも、そのビジョンへの情熱こそが重要で、突き動かされるようにまず動き、動きながら整えることを、イノベーションのダイナミズムの生成としている。まず走り出し、それから考えよ、と。長大な計画を立て、状況の変化によらず骨太に肅々とその計画を遂行する時代ではない、と。変化に臨機応変に対応し、絶えず目的すらも見直し、率直に進化すること。未知のものを受け入れ、わかっていることだけを活用する縮こまりから脱却すること。地域ブランドにかかる諸活動は、だからこそ、受け手や周囲との呼応、相互作用のたまものとして、事業主体を狭くとらえたその意志のみをビジョンとすることなく、大きな意味で、多数の多様な事業主体、さらには社会との相互作用をファシリテートする必要があるのである。巻き込み、そして相互に促しあう場を創成すること。それは、これからファシリテーターが目指すべき、ひとつの指針である。

## 7. お わ り に

当初の意図をはるかに凌駕する速度と質で地域ブランドが立ち上がっていくさまをつぶさに見てきた。ファシリテーターはいつも永遠の転校生である。第三者として現れ、冷静な観察と情熱的な議論意欲とで場を促進支援する。場の意図をいたずらに曲げることなく、足すことなく引くことなく、学習と達観と協創と進化を増長する。特に地域ブランドにかかる諸活動においては、その戦略性と高次性、多元性ゆえに、協創は、単一組織のファシリテーションに比べて格段に難易度を増す。それらがこの論稿で活写できているかは少々心許ないが、ここでの記述はまた実務の現場において検証され補完されてゆく。次なる研究課題は、この論稿に基づく検証的研究である。また、他の手法との比較も、精緻さにおいてはまだまだこれからである。成功事例を因数分解する研究は他のすぐれた研究者に譲るとして、果敢に挑戦したいのは、これから起きるさらなるダイナミズムを予言する機序の記述である。研究と実務の両立についてさらに邁進したい。

謝辞が最後になってしまったが、申し述べたい方々は枚挙にいとまがない。多岐にわたるすべての実務現場に招待して下さった主宰者、参加者、出席者のみなさん、ほか、多くのみなさんへ感謝する。

注

- \* 1 世に喧伝されているアインシュタインの箴言「問題を引き越した同じ枠組ではそれを解決できない」は、ここでは、C・オットー・シャーマーの引用による（『U理論』（2010））
- \* 2 「ファシリテーション」に関しては、堀 公俊らの発起によるわが国最大のファシリテーション研究普及団体「特定非営利活動法人日本ファシリテーション協会」に詳しい。堀はファシリテーションを、「集団による知的相互作用を促進する働き」としている（『ファシリテーション入門』、2004）。筆者も会員として所属し、研究者、実践者としてその知見を活用している。
- \* 3 林 靖人／中嶋聞多『地域ブランド研究における研究領域構造の分析——論文誌情報データベースを活用した定量分析の試み——』人文科学論集人間情報学科編 第43巻、2009、信州大学
- \* 4 産業構造審議会知的財産政策部会「地域ブランドの商標法における保護の在り方について」、2005
- \* 5 デューイ『学校と社会』。ここでは宮原誠一訳による岩波書店版によった（1957）。初出は1899年。
- \* 6 経済産業省のホームページによる。  
[http://www.meti.go.jp/policy/local\\_economy/tiikiinnovation/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/tiikiinnovation/index.html)
- \* 7 リチャード・フロリダ『クリエイティブ都市経済論 地域活性化の条件』（2010）。リチャード・フロリダ『新クリエイティブ資本論 才能が経済と都市の主役となる』（2014）。
- \* 8 ヘンリー・チェスブロウ『オープンイノベーション——組織を越えたネットワークが成長を加速する』（2008）。キース・ソーヤー『凡才の集団は孤高の天才に勝る』（2009）。
- \* 9 公益社団法人日本パブリックリレーションズ協会のホームページによる。  
<https://prsj.or.jp/shiraberu/aboutpr>  
スコット・M・カトリップの定義では「パブリックリレーションズとは、組織体とその存続を左右するパブリックとの間に、相互に利益をもたらす関係を構築し、維持するマネジメント機能である」としている。日本パブリックリレーションズ協会はしばしば「社会との望ましい関係づくり」と解釈している。
- \* 10 グロービス・マネジメント・インスティテュート『MBA リーダーシップ』（2006）などを参考にした。
- \* 11 農林水産省農林水産物・食品地域ブランド化支援事業において、「真に力のある地域ブランドを3年間で全国25箇所確立する」ことを政策目標に35名が地域ブランドプロデューサーに任命され、筆者は2008～2010年、小国杉材の地域ブランディングのため、熊本・小国町森林組合（熊本県阿蘇郡小国町）に派遣された。事業内容は「地域ブランド化に向けた行動計画の策定、調査・情報発信等を行う」であった。
- \* 12 FUKUOKA NEXT 2016は、2012策定の「福岡市総合計画」を未来に向けた設計図として市民と共有し、実行力あるチャレンジとするためにプロジェクト化されたFUKUOKA NEXTを多数回開催の大規模ワークショップとした展開した2015～2016年の取り組み。
- \* 13 共感と当事者意識に基づいて参加型で集合知としてのストーリーを編み出す「ストーリーテリング」については、田坂逸朗『聴く側からの創造性——ストーリーテリングカフェにおけるファシリテーション・スキルの研究——』（広島修大論集 第58巻第2号、広島修道大学）にまとめた。ストーリーと地域ブランディングには密接な関係がある。
- \* 14 文部科学省では、「平成29年版科学技術白書」のオープンイノベーションに関する記述で、「価値創造のプラットフォーム」という語用際に際して、「特に地方大学においては地方を担う個性豊かで多様な人材・確保が強く求められている。（中略）地域イノベーションの原動力としての機能を発揮することが求められている。（中略）これら大学・研究開発法人が研究成果の社会還元というミッションを果たすには、企業・地域とビジョンを共有し、共創の場としての機能を果たせるよう、組織としてマネジメント機能を強化し体制整備を進めることが必要である」と述べている。  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/html/hpaa201701/detail/1388436.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa201701/detail/1388436.htm)
- \* 15 エリック・リースは「リーン・スタートアップ」を提唱している。1) すばやく立ち上げ、2) 臨機応変に、3) 常に学習し修正する とする「リーン・スタートアップ」はイノベーターたちのひとつの行動指針となっている（エリック・リース『リーン・スタートアップ』、2012）。地域ブランディングがイノベータータイプであろうとするなら、リーンスタートアップ、リーンシンキングは有用な概念である。

参 考 文 献

- C・オットー・シャーマー『U理論』英治出版, 2010  
 堀 公俊『ファシリテーション入門』日本経済新聞社, 2004  
 アダム・カヘン『未来を変えるためにほんとうに必要なこと』, 英治出版, 2010  
 アダム・カヘン『手ごわい問題は, 対話で解決する』, ヒューマンバリュー, 2008  
 フラン・リース『ファシリテーター型リーダーの時代』プレジデント社, 2002  
 中野民夫『ワークショップ』岩波書店, 2001  
 中野民夫『ファシリテーション革命』岩波書店, 2003  
 津村俊充(編)／石田裕久(編)／南山大学人文学部心理人間学科(監修)『ファシリテーター・トレーニング』  
 ナカニシヤ出版, 2010  
 デービッド・アーカー『ブランド論——無形の差別化をつくる20の基本原則』ダイヤモンド社, 2014  
 田中章雄『地域ブランド進化論 資源を活かし地域力を高めるブランド戦略の体系と事例』織研新聞社, 2012  
 博報堂地ブランドプロジェクト『地ブランド』弘文堂, 2006  
 デューイ『学校と社会』岩波書店, 1957  
 山内祐平・森 玲奈・安斎勇樹『ワークショップデザイン論』慶應義塾大学出版会, 2013  
 マーガレット・J・ウィートリー『「対話」がはじまるとき——互いの信頼を生み出す12の問いかけ』英治出版, 2011  
 リチャード・フロリダ『クリエイティブ都市経済論 地域活性化の条件』日本評論社, 2010  
 リチャード・フロリダ『新クリエイティブ資本論 才能が経済と都市の主役となる』ダイヤモンド社, 2014  
 ヘンリー・チェスブロウ『オープンイノベーション——組織を越えたネットワークが成長を加速する』英治出版, 2008  
 キース・ソーヤー『凡才の集団は孤高の天才に勝る』ダイヤモンド社, 2009  
 ピーター・M・センゲ『学習する組織——システム思考で未来を創造する』英治出版, 2011  
 ピーター・M・センゲ, C・オットー・シャーマー, ジョセフ・ジャウォースキー, ベティ・スー・フラワーズ『出現する未来』講談社, 2006  
 香取一昭／大川 恒『ホールシステムアプローチ』日本経済新聞出版社, 2011  
 井之上 喬『パブリックリレーションズ 戦略広報を実現するリレーションシップマネジメント』日本評論社, 2015  
 杉万俊夫『グループ・ダイナミクス入門』世界思想社, 2013  
 グロービス・マネジメント・インスティテュート『MBA リーダーシップ』ダイヤモンド社, 2006  
 ジョセフ・ジャウォースキー『シンクロナシティ』英治出版, 2007  
 野中郁次郎ほか『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996  
 ジェームズ・スロウィッキー『「みんなの意見」は案外正しい』角川書店, 2006  
 西垣 通『集合知とは何か』中央公論新社, 2013  
 読売広告社都市生活研究局『シビックプライド——都市のコミュニケーションをデザインする』宣伝会議, 2008  
 ステファン・デニング『ストーリーテリングのリーダーシップ 組織の中の自発性をどう引き出すか』白桃書房, 2012  
 ナンシー・デュアルテ／パティ・サンチェス『イルミネート: 道を照らせ。変革を導くリーダーがもつべきストーリーテリング法』ピー・エヌ・エヌ新社, 2016  
 ロベルト・ベルガンティ『デザイン・ドリブン・イノベーション』クロスメディア・パブリッシング, 2016  
 楠木 建『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社, 2010  
 エリック・リース『リーン・スタートアップ』日経BP社, 2012  
 マルコム・グラッドウェル『ティッピング・ポイント——いかにして「小さな変化」が「大きな変化」を生み出すか』飛鳥新社, 2000  
 林 靖人／中嶋開多『地域ブランド研究における研究領域構造の分析——論文書誌情報データベースを活用した定量分析の試み——』人文科学論集人間情報学科編 第43巻, 2009, 信州大学  
 田坂逸朗『ウチとソトをつなぐファシリテーション——ファシリテーション研究方法序説——』広島修大論集



- 第57巻第2号, 2017, 広島修道大学
- 田坂逸朗『地域ファシリテーション論』広島修大論集 第56巻第2号, 2016, 広島修道大学
- 田坂逸朗『聴く側からの創造性——ストーリーテリングカフェにおけるファシリテーション・スキルの研究——』  
広島修大論集 第58巻第2号, 2017, 広島修道大学
- 田坂逸朗『プロジェクトメイド・コミュニティ論——コミュニティ再生への、ファシリテーションからのアプローチ——』広島修大論集 第56巻第1号, 2015, 広島修道大学
- 大森寛文『地域ブランドの形成・発展プロセスモデルに関する理論的考察』明星大学経営学研究紀要 第13号, 2018, 明星大学経営学部経営学科研究紀要編集委員会
- 山崎義広『多主体協働による地域ブランド構築の研究——妙高市地域サポート人材を事例に——』現代社会文化研究, 第63巻, 2016, 新潟大学大学院現代社会文化研究科
- 長尾雅信『地域ブランド論における主体の誘引と育成への注目』新潟大学経済論集 第85巻, 2008, 新潟大学経済学会
- 大熊美音子『日本ワインにおける地域ブランド化プロセスに関する一考察——都農ワインの事例を通して——』立教 DBA ジャーナル 第8巻, 2017, 立教大学
- 赤川 学『社会学から地域ブランド学に期待すること』地域ブランド研究 第1巻, 2005, 地域ブランド研究会
- 中尾麻衣子『統合マーケティングコミュニケーションの変遷および地域における IMC の可能性』青山経営論集第45巻第2号, 2010

## Summary

### Facilitation of involvement and encouragement

—— Focusing on activities related to Regional Brand ——

Itsuo Tasaka

In Regional Brands, the “Process” as the utilization of intellectual interactions in collaborative work based on diversity is the core. The Process that is embodied is the four phases of consensus building, inner public relations, brand commit management. Discuss the mechanisms of these four phases as a Facilitation of “Involvement and Encouragement”, taking examples of Regional Brands produced, product development projects and Urban Branding.

The Facilitation theory as a Brand theory is how to materialize and crystallize it, a connection technology between collective intellect, story and value creation. The Facilitation theory as a Regional theory is how to engage members and take over as part of their activities, talent attraction and relationship creation.