

## 研究室紹介

### 持続可能な社会への移行を目指す —事業構想人材育成を通じて—

事業構想大学院大学准教授 重藤さわ子

#### 1. はじめに

現在私は、専門職大学院である事業構想大学院大学にて、新規事業により社会変革の一翼を担いたい、という気概あふれる社会人院生と共に、事業構想に取り組んでいます。私自身は、もともと、環境問題や農山村の再生に関心を持ち、学部から農学を専攻し、農業経済分野で PhD を取得しました。ただし、環境や農山村の問題に「農業経済」という一つの分野から迫ることに限界を感じ、東京農工大学でのポストク時代に地域の未利用資源活用と温暖化対策に関するプロジェクトに参加したことをきっかけに、これまで一貫して持続可能な社会への移行に関する分野横断型の研究開発プログラム・プロジェクトや、地域主体の実践支援に携わってきました。

#### 2. 事業構想までの道のり

JST 社会技術研究開発センターでは 6 年間「地域に根ざした脱温暖化・環境共生社会」研究開発領域・プログラムマネジメントに従事し、本学会でもその成果を発表させていただきました [1][2]。一方、持続可能な社会移行に関する研究としては、CO<sub>2</sub> の 80% 以上削減ポテンシャルや、実現のためのシナリオ研究 [3] を行い、再エネなど分散型電源への移行は地域の活力につながるという確信を得ながらも、我が国での、そのような電源へのシフトと低炭

素社会（今や「脱炭素」のフェーズに入ってしまったが）移行への政策面での動きの遅さや縦割り構造、また地域現場の主体形成軽視の政策展開に大きな危機感を抱くようになりました。そこを変えていくには、ボトムアップ、すなわち地域や現場の力を強化するしか方法はないのではないかと。そのためには、具体的な地域現場での主体形成に本当に役に立つ研究が必要ではないか。そこで、「田園回帰 1%戦略」を提唱する藤山浩氏（（一社）持続可能な地域社会総合研究所所長）らと、地域で自給できるはずだが外部依存しているために大きく流出しているお金の存在（特にエネルギーと食）に着目し、それらを取り戻すことで可能となる、現実的な移住者増加シミュレーションと地域循環経済に関する研究を、環境省の「環境経済の政策研究」として行い [4][5]、地域では持続可能戦略を環境・経済・人口（社会）を統合したかたちで進めていく必要があることを主張しました。この研究成果は、その後環境省で「地域循環共生圏」（2018 年～）として進められていく政策展開に少なからず影響を与えたと思っています。

これらの研究で地域の持続可能な姿は描けることがわかってきたものの、実際にそこへ移行するための原動力・推進力は「事業」です。前述の環境省の研究に関わり始めた長野県富士見町では、空き店舗の増加で低迷する駅前

商店街で、高校生が空き店舗を活用してアンテナショップをオープンさせる、という具体的なアクションを起こしたことをきっかけに様々なアクションが活発化し、事業化のフェーズに入り始めました[6]。そういったこともあり、社会で実際に「事業」を推進しようとする方々と共に、今後社会に必要な動きを作っていきたい、と思い始めたのが、事業構想大学院大学に着任するまでの経緯です。

### 3. 事業構想大学院大学の設立の目的と教育について

事業構想大学院大学は、複雑かつ不確実性の高まる社会において、理想を描き、自らの経営資源を生かした事業を構想し実現する「人財」の育成を行なうことを目的に、2012年に東京・青山に専門職大学院として設立され、今は名古屋・大阪・福岡の4校舎体制になっています(図1)。



図1 各校舎の様子

本学に集う教員・院生には、自身をとりまく現状(それは社会、所属する組織やコミュニティ、自身の生き方、様々であるが)に何らかの課題感を抱き、具体的に自身で何かを生み出したい、変化をもたらしたい、という強い

「意志」を持つという、共通の特徴があります。

専門職大学院は「理論と実務の架橋教育」を使命に設立された大学院区分ですが、これほど変化が目まぐるしい時代においては、現場では常に想定外かつ未知の事象が生じており、理論から実務という一方向の架橋教育だけでは不十分であることは明白であり、起こった事象を新たな知識として一般化・体系化するための議論を繰り返しながら社会全体の発展に貢献しようとする、アカデミックな作業も必要です。「新たな事業を構想し実現しようとする事業構想には、特に現場の状況に即した実践的な知的駆動力が必要とされる」[7]というのは、昨年度まで副学長を務めておられた東京大学名誉教授、岩田修一先生の言葉です。そのような要請に応えるには、特化した専門分野や実務経験をもとに構成される「研究室」というシステム自体本学にはなじまない、という考えから、本学では開学当時から「研究室」がありません。むしろ、教員は院生の事業構想に寄り添い共に考える伴走者であるという立場を明確にし、院生が「事業構想」を深く研究する場として、2年次には主ゼミ・副ゼミの二人の先生のゼミに所属することを標準モデルとしています。さらにできるだけ多様な視点を取り入れ、自身の事業構想に取り組めるよう、1年次の段階から、夏季と冬季の年2回、全学発表会による相互フィードバックの機会を設けているのも特徴的だと思います。

### 3. 院生と共に構想の意義と実現可能性をトコトン考える

専門性に特化した研究室所属システ

ムはないとはいえ、教員の実務経験や専門性は、当然2年次のゼミ選びの基準の一つになっています。私はゼミを担当し始めて今年で3年目になりますが、持続可能社会への移行が研究テーマですので、様々な持続可能性課題に事業構想で取り組もうとする院生が所属してきました。

これまで院生が取り組んできたテーマは本当に多様です。外国人も日本人も関係なく暮らしやすい社会を実現するにはどうすればよいか（外国人の多い職場で日本人と外国人の間のコミュニケーション摩擦に苦勞してきた院生）、犯罪を犯した人の刑務所出所後の居場所づくりはどうしたら可能になるのか（元警察官の院生）、地域の様々な人が従来の考え方にとらわれないワクワクするアイデアを生み出し、具体的な事業につなげられる場づくりはできないか（地元の経済研究所で「まち・ひと・しごと創生総合戦略」策定に関わった経験をもつ院生）、地域で従来の考え方にとらわれず、生き生きとチャレンジしている「人」をハブとして、多くの人々が地域にかかわる状況をつくり、地域課題解決に結び付けられないか（地域原料を活用した化粧品・食品の製造販売・店舗運営に従事してきた院生）、都市郊外で広がる耕作放棄を、都市で高まる「農的空間」への需要と結び付けられないか（東京でサラリーマンをしながら、郊外の実家で週末農業をしてきた院生）、農業の価値を単なる食料供給だけでなく、現代の人々がかかわる様々な課題を解決できる場としても捉え直せないか（農政に関わる院生）、ローカル野球チームを設立することで、全国バラバラになってしまった福島の被災地の人々の心をつなぐこと

はできないか（過去に社会人クラブ野球チームで活躍していた院生）、などなど。それぞれかなりの難問です。

私もこれまでの経歴のなかで、リアルな現場の声や、最先端の専門的知識が得られる独自のネットワークも構築してきています。そのようなネットワークもフル活用し、フィールドリサーチを促しつつ、個々の院生の構想の意義と、事業としての実現可能性について、共にトコトン考えますが、制度的な問題の克服や社会の意識変革なしには実現できないのではないか、と思われることも多々出てきます。P2Mで示される「ミッションプロファイリング」の図[8]は、まさにそのような理想と現実のギャップを理解し、それをどう乗り越えて中長期に理想の姿にたどり着くのかの道筋を、具体的なプロジェクト群である「プログラム」として描く必要性を示しており、その能力がまさに試されているのだと実感する日々です(図2)。



図2 2020年度はZoomを活用してゼミを行いました

プロジェクトマネジメントやプログラムマネジメントは、エンジニアリング分野や研究開発のビックプロジェクトを統合的に遂行・管理する必然性か

ら発展してきたという経緯から、経営学 (MOT 除く) 等ビジネスの分野で、これまであまり重要性は認識されてこなかったと思います。しかし事業構想は事業化する前の、新たな事業の種を見つける、といったところからを対象にしておき、最終的に構想が事業化できるかできないか、といったリスクを負うという点でも、研究開発のプロセス研究と親和性が高いと考えています。新規事業開発の現場では、「必ず」大きな利益をあげると見込める事業しか社内承認されない、という話も聞きますが、これほど不確実性の高い時代に100%成功すると言い切ることは預言者でなければ難しいでしょう。

このように、本学で事業構想に取り組む院生との議論を重ねていくうちに、新規事業開発のプロセスに、これまで研究開発マネジメントで積み重ねてこられた議論が適用できるのではないか、という感触を抱き始め、2021 年国際 P2M 春季大会で、本学の実践を踏まえ、事業構想と P2M の共通性についての考察を発表させていただきました。今後更に考察を深め、院生へのより良い教育と事業構想支援につなげていきたいと思っています。

## 参考文献

- [1] 重藤さわ子、堀尾正靱「バリューチェーンの大幅な低炭素化に向けた横断的プラットフォームの形成とその検証」国際 P2M 学会誌 9、No. 1、pp127-139、2014
- [2] 重藤さわ子、堀尾正靱「分野横断・「共-進化」型研究開発プログラムマネジメントとその検証」国際 P2M (プロジェクト・プログラムマネジメント) 学会誌 10、No. 2、

pp22-38、2016

- [3] Sawako Shigeto, Yoshiki Yamagata, Ryota Ii, Masato Hidaka, Masayuki Horio, An easily traceable scenario for 80% CO2 emission reduction in Japan through the final consumption-based CO2 emission approach: A case study of Kyoto-city, *APPLIED ENERGY* 90(1), pp201-205, 2012
- [4] 環境省第Ⅲ期「環境経済の政策」受託研究「低炭素・循環・自然共生の環境施策の実施による地域の経済・社会への効果について」プロジェクト (2015 年 6 月 - 2018 年 3 月) (研究代表者: 藤山浩)
- [5] 重藤さわ子, 有田昭一郎, 森山慶久, 藤山浩「地域循環共生圏創造の可能性とその推進に向けて」環境経済・政策研究 11(2)、pp69-73、2018
- [6] 重藤さわ子「第 5 章 地域の消費を変えてよりよい未来づくりを一長野県富士見町の事例から」、藤山浩、有田昭一郎、豊田知世、小菅良豪、重藤さわ子『「循環型経済」をつくる (図解でわかる田園回帰 1%戦略)』農山漁村文化協会、2018
- [7] 事業構想大学院大学「2020 年度自己点検・評価報告書」(p3)、2021
- [8] 日本プロジェクトマネジメント協会編著『プログラム&プロジェクトマネジメント標準ガイドブック (改訂 3 版)』、日本能率協会マネジメントセンター (p82)、2014

(2021 年 6 月 14 日 受領)