

**ビジネス・クリエイティブ・コーディネーター
養成プログラム
「コーディネーション学入門」テキスト**

金沢大学先端科学・社会共創推進機構 人材育成グループ

自らもプレイヤーとして現場へ

ビジネス・クリエイティブ・コーディネーター（以下、BCC）とは、どんな職種であり、どんな業務を担う人材を指すのだろうか。字面通りなら「ビジネスに新たな価値を創造する媒介者」であるが、社会に広く認知された職種ではないため、仕事内容などで具体像を結ぶことは難しい。

そもそも、ビジネスの世界でコーディネーターが必要とされるようになったのは、近年のビジネス環境の劇的な変化にあると考えられる。特に、世界に先駆けて超高齢社会を迎えた日本では、労働生産人口の減少による恒常的な人手不足に拍車がかかり、企業を成長させるうえで外部人材を有機的に活用したり、社内でも部署の垣根を越え、人と人、企画と開発をリンクさせて新しい商品やサービスを生み出したりする、コーディネーター的な役割を持った人材がますます重要になっている。

従来、企業の抱える問題点を第三者の目線で客観的に分析し、経営改善や商品、サービスの質向上などにつなげてきたのは、コンサルタントであった。それは主にコーチ的な役割であり、企業は専門家であるコンサルタントの助言や指導に基づいて課題解決を進めてきた。

しかし、時代の大きな転換点にあっては、コンサルタントよりさらに踏み込み、自らもプレーヤーとして問題解決の現場に社員とともに積極的に関与する人材が求められるようになった。この役割を担うのが、これから学ぶ BCC と言えよう。

世界の一流ブランドを納得させるコンバータの存在感

BCC をイメージしやすくする具体例として、絹織物産地として世界的に有名な北イタリア・コモ市で活躍するコンバータがある。BCC が個人であるのに対し、コンバータは組織という違いはあるものの、コーディネーションという点では共通している。

コモ市には絹織物に関連する企業が約 600 社あり、多くはファミリー企業だが、それぞれが細かなノウハウを持ち、絹織物をつくる全工程を機能分担して産地を形成している。それを束ねているのが、日本では地元の商工会議所のようなコンバータで、世界の一流ブランドから持ち込まれる相談や注文の窓口になり、企業群の中から個別のオーダーに最適な技術を持った企業をコーディネートして組み合わせ、最終製品までの開発を請け負う。加えて、コンバータはシ

ーズンごとの商品の方向性を設定し、商品企画まで行っている。

コモ市では、このコンバータのもと約 600 社がクラスター（産業集積）とな
って有機的につながり、あらゆるオーダーにタイムリーに応える体制をつくっ
ている。これにより、世界最高のクオリティーとデザインを提供し、圧倒的な国
際競争力が維持し続けられているのである。

日本の歴史をひもとくと、時代の歯車を大きく回転させた坂本龍馬に BCC の
本質を見ることができよう。龍馬は、土佐藩を脱藩した後、長崎で亀山社中と呼
ぶ貿易商社を設立し、尊王攘夷に燃える全国の志士たちとの交流を深め、やがて
幕府の中にも信頼を広げた。そして、日本の新しい国の形を模索する中で、龍馬
は激しく対立していた薩摩藩と長州藩を和解させる仲介役を務めた。複雑に絡
まった動乱の糸を柔軟な思考で解きほぐし、空理空論に走らない現実的な対応
力で幕末に向き合っ出た結論が、薩長同盟という選択であった。

この同盟成立が大きなターニングポイントとなり、時代が倒幕から一気に明
治政府樹立へと動いていったことは、歴史を見れば歴然である。龍馬はその道半
ばで暗殺されたが、BCC として傑出したコーディネーションとリーダーシップ
の取れる器の大きさが、それまで無名だった青年浪士を一躍、時代の寵児に押し

上げたのである。

競争に後れを取る自前主義、時代のニーズとは何か

今なぜ BCC が重要なのかを、少し掘り下げて考えてみたい。

加速度的に進む日本の少子高齢化と人口減少にあって、企業が新たな成長戦略を策定する上で、オープンイノベーションへの関心がより強くなっている。

このオープンイノベーションは、2000 年代初め頃にハーバード大学ビジネススクールのヘンリー・チェスブロウ博士が提唱したイノベーションに関する概念のひとつで、企業や大学、研究機関、起業家など外部から新たな技術やアイデアを募集、集約し、革新的な新商品やサービス、ビジネスモデルを開発するイノベーションを指す。

現下の日本では人口減少だけでなく、商品やサービスの短サイクル化と顧客ニーズの多様化が同時進行する。つまり、いくら新しいものを創出しても賞味期間切れが早く、盤石な競争優位性を確立、維持することが難しくなっているわけだ。このため、企業にはより迅速な研究開発が求められているが、従来のように自社の研究、技術だけでまかなうクローズドイノベーションではとても対応し

きれなくなっているものである。

また、顧客ニーズの多様化は、市場の成熟化や他社との競合が激化することとも相まって一段と加速している。こうした環境下で顧客を満足させる新たな商品やサービスを開発するには、幅広いマーケティング情報やアイデア、技術などが不可欠だが、これも一部の大企業を除けば自前主義のクローズドイノベーションで解決するのは困難と言わざるを得ない。

まさにオープンイノベーションは時代の要請とも言え、それをプロモートできる人材、そこに BCC を位置づけることができるのである。

地方創生のカギはオープンイノベーション

オープンイノベーションが求められるのは、企業やビジネスの現場に限ったことではない。過疎化や高齢化の進行で行政サービスの維持が厳しくなる市区町村レベルの基礎的自治体でも同様である。

2014 年 5 月、日本創成会議は少子化や人口の東京一極集中に歯止めがかからない現状を踏まえて、2040 年までに消滅する可能性の高い自治体名を公表した。それによると、2010 年から 2040 年までの 30 年間に、人口の「再生産力」を

示す 20～39 歳の女性人口が 50%以下に減少する市区町村は、全体の 49.8% にあたる 896 地域に上がることが分かり、その消滅の可能性を指摘した。特に、人口 1 万人未満の市区町村が 523 地域を数え、高い割合で人口流出が続くため、出生率が上がった場合でも存続できなくなる恐れが高いとし、国民に衝撃を与えた。

これら基礎的自治体において、子育て支援や移住促進、地域活性化などの戦略を練る上で、オープンイノベーションの重要度が増していることは自明の理であろう。同時に、オープンイノベーションのキーマンとなる BCC が外部人材でなければならないということはない。内部人材であっても、広範な視野と知識、情報を持ち、高いコミュニケーション力とリーダーシップで牽引できる人材であれば全く問題ない。むしろ、内部人材にこそ、コーディネーターが必要である。

オープンイノベーションの形は多様で、民間、官庁、産業、高等教育機関、研究所、各種団体など、連携の選択肢は無数と考えられる。そんなオープンイノベーションを駆動させるのがコーディネーターであり、どんな資質や能力が求められるかを次項で考えてみたい。

求められるグローバルな視点とコミュニケーション能力

BCC のスキルを磨く上でまず大切となるのが、ローカルにあってもグローバルを俯瞰できる視点と言っても差し支えない。今や人、物、情報、マネーがいともたやすく国境を越えて行き来する時代である。遠い外国で起きている事象が、瞬く間に自分の住む国や地域にも影響を及ぼすことが日常の景色となっているからである。

第一は、情報をキャッチする高いアンテナと感度を養うことが基本となるだろう。情報を収集する手段は多様である。IT時代であり、インターネットなどを経由して世界中の情報が瞬時に入ってくる。新聞、書籍・雑誌などの紙媒体、テレビ、ラジオなどの電波なども、情報の蓄積とアップデートに不可欠なものだ。これらマス向けの情報伝達量が年々、増大する中に埋没しがちなのが、フェイストゥーフェイスによる情報交換の重要性である。

なぜ、フェイストゥーフェイスが価値を持つかと言えば、目の前に正対する人につながる人脈まで手にするチャンスが生まれ、人的ネットワークの拡大によって情報収集力が拡大に強化できるからにほかならない。とはいえ、人と会ったからといって、すぐに人脈まで手にできるものでないことも事実だ。相手の心を

開かせ自分という存在を信頼してもらえない限り、やはり難しいのである。

では、坂本龍馬が BCC たり得た理由はといえば、コミュニケーション能力が秀でて高かったということだろう。夏目漱石の小説『草枕』の一節に「智に働けば角が立つ。情に棹させば流される。」とあるが、相反する「情」と「理」のバランスをうまく取りながら、龍馬はどんな相手でも説得して納得させる会話力が人一倍優れていたに違いない。

コミュニケーションはまた、情報のギブ&テイクとも言い換えることができる。相手から情報をもらうだけで相手に与えられないようでは、関係が1回限りで途切れても不思議でない。逆に、相手がいま一番必要とする情報を察知して与え続けることができれば、相手にとって自分の価値は不動のものとなる。

コミュニケーションの本質は心の通い合いである。龍馬の場合、それが自然にできたのかもしれないが、相手の心を開かせたかったら、まず自身から心の鎧を脱がねばならない。それには、次に述べる豊かな人間性や知性と大きく関わってくる。

豊かな知性のゼネラリストでありたい

ボーダレスな時代が広がっている。例えば、世界の共通言語である英語を使えることが、ローカルにあってもコミュニケーションの手段として重要度を増していることは論を待たない。しかし、英語を話すことができればコミュニケーション能力が高いと言えるのだろうか。

日本政府が成長戦略の柱の一つに掲げ、石川県でも増加が目ざましいインバウンド（訪日外国人旅行客）を例に考えてみる。インバウンドが日本旅行で期待する項目は、欧米、アジアなどエリアによって異なるが、基本は「食事」「歴史・文化」「自然・景観」「買い物」であり、近年は現地でのさまざまな体験ツアーが人気である。他方、インバウンドが日本滞在中に困ったこととして挙げるトップ3は、①日本人従業員とのコミュニケーション不全、②多言語での表記の不足、③両替、決済手段に関する不便さとなっている（JTB 訪日旅行重点 15 カ国調査 2019）。

この結果を見ると、「言葉が通じない」「外国語の表記が少ない」が、現状、インバウンドの障害であることが分かる。ただ、この問題は AI の翻訳サイトの進化によって、かなりの部分が代替されることが期待されている。逆に、彼らが日

本に来て見聞したり体験したりする事象について、その背景や特徴、歴史まで知っていないと相手の満足度を高めることができず、リピーターを獲得できない原因となるだろう。

つまり、外国語はあくまでもコミュニケーションの手段に過ぎず、日本人として自分の国の概要はもとより、歴史や文化的な背景も含めて深く理解していることこそが肝心なのである。これを教養という言葉に置き換えてもよいかもしれない。ハウツー的な浅い知識でなく、人間性に裏打ちされた豊かな知性が、日本人同士であろうと外国人との間であろうと、優れたコミュニケーションを生み出すための核となる。

そして、豊かな知性は一部の専門領域に特化したものでなく、幅広い分野に関心を持ち、情報や知識を深める努力を重ねていくことでしか得られない。オープンイノベーションで BCC が扱う領域は多岐にわたるし、課題解決に向けて従来とは異なる視点で取り組むためには、やはりスペシャリストよりもゼネラリストであることが理想である。それにゼネラリストであればあるほど、広範な分野に財産とも言うべき人的ネットワークが広がっている。

Society5.0 の推進エンジン：IoT や AI などデジタル技術への対応

オープンイノベーションの中核的人材となる BCC に不可欠な資質や能力を検討する上で、もうひとつ忘れてならないのが、21 世紀に入って加速度的に進化を遂げるデジタル技術への対応である。

近年、サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムで社会の課題解決をめざす「Society5.0」への関心が高まっている。Society5.0 は 2016 年に策定された国の「第 5 期科学技術計画」の中で用いられ、狩猟社会（Society1.0）、農耕社会（Society2.0）、工業社会（Society3.0）、情報社会（Society4.0）に続く、日本の未来社会の姿として提唱するものである。

内閣府によると、20 世紀後半に到来した情報社会（Society4.0）では知識や情報が共有されず、分野横断的な連携が不十分なことから、あふれる情報から真に必要な情報を見つけて分析する作業が膨大となり、年齢や障害の有無などで可能な労働や行動範囲に差や制約が生じた。また、少子高齢化や地方の過疎化などの諸課題にも、十分に対応することが困難だったとしている。

これに対して、Society5.0 で実現する社会では、IoT（Internet of Things）

ですべての人と物がつながり、さまざまな知識や情報が共有され、今までにない価値を創出することで、これらの課題や困難を克服できる。そして、AI（人工知能）により必要な情報が必要なときに提供されるようになり、ロボットや自動走行車などの技術で少子高齢化や過疎化、貧富の格差なども解消できると展望している。

SDG s と 5 G で産業と社会が大きく変わる

さらに、内閣府は先端のデジタル技術を駆使したイノベーションから創出される新たな価値により、地域、年齢、性別、言語等による格差がなくなり、個々の多様なニーズ、潜在的なニーズに対してきめ細かな対応が可能となって、経済発展とトレードオフの関係にある社会的課題の解決を両立できると予測する。

その具体例として、①社会保障費や医療費を増大させる高齢化対策として、人間の健康状態をセンサーを使って情報収集し、AI 解析を活用して予防検診やロボット介護に反映させる ②エネルギーの安定確保と温室効果ガスの排出削減のため、エネルギーの多様化と地産地消を図る ③食料の増産やロスを削減するため、農作業の自動化や最適な配送システムを確立する ④持続可能な産業

化の推進と人手不足解消のため、最適なバリューチェーンと自動生産を整備する一を挙げている。

これらの具体例で、いずれもキーテクノロジーとなるのが IoT、AI、VR（仮想現実）、ブロックチェーンなどに代表されるデジタル技術である。そして、それらが社会の隅々まで普及していく上で追い風になるのが、第5代移動通信システム（通称5G）への移行だ。5Gはひとつ前の世代とは規模も質も大きく異なり、「高速大容量通信」「低遅延」「同時多数接続（マスセッション）」を実現する。

この5Gが一般化すると、産業も社会も大きく変わる。データ通信の高速化と大容量化によって発信側の指示が即座に受信側で再現できるため、例えば、遠隔地から手元のコントローラーやハンドルを使って農業用機械や手術用ロボットなどを操作することが可能になる。車も、最新の道路情報を反映した3Dマップをリアルタイムに受信することで、乗用車の自動運転化にとどまらず、バスやトラックが無人運転で安全に走行する時代がやってくるのである。

この Society5.0 の具現化の中に、国連が2015年に定めた「SDGs : Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」も入ってくる。SDG

s は、気候変動や海洋汚染などの環境問題や貧困や差別などの社会問題、雇用や教育の問題など、社会が抱えるさまざまな問題に対して取り組むもので、2030 年に向けて世界で協力して達成するための 17 のゴール（目標）を設けている。

SDG s は強制でなく、個々に目標を定めて行う自主的な取り組みである。もちろん 17 のゴールすべての必要はないが、産官学を問わずそれぞれの果たす社会的責任や特徴を踏まえて目標を設定し、アプローチしていくことが期待される。

SDG s への対応が任意とはいえ、今後はビジネスにおける取引条件としてより重視されていくことは疑いもない。BCC にとっても、進化するデジタル技術への理解、習熟とともに、SDG s を念頭に入れてオープンイノベーションのあり方を描くことが不可欠となるだろう。

芸術作品や文化資産の記録：注目されるブロックチェーン技術

Society5.0 が掲げる「サイバー空間」と「フィジカル空間」融合の一例として、石川県で開く奥能登国際芸術祭での新たな試みがある。同芸術祭は 2017 年秋、能登半島の先端にある珠洲市が地域活性化の取り組みとして始め、11 の国・

地域から 39 組のアーティストが参加した。

同芸術祭では、「さいはて」のロケーションにある豊かな自然と前衛的な作品とのコラボレーションに加えて、地域の伝統文化、世界農業遺産に認定される里山里海の自然と食などの魅力を発信した。それらを通して、鑑賞者とサポーター、珠洲市民が新たにつながるネットワークの形成と、市民自身もまちの潜在力と魅力に気づいてもらうことを目的に開催した。

50 日の期間中、作品鑑賞者とイベント入場者は合わせて 71,260 人（推計値：奥能登国際芸術祭実行委員会の実施報告より）に上った。ちなみに、珠洲市はかつて約 38,000 人いた人口が 15,000 人を切るまで減少し、現在、本州にある市の中で最小の人口規模である。

この成功を受けて、2021 年秋に第 2 回が開催の予定だが、インスタレーションの中には会期後、継続的に展示することの難しい作品も少なくない。この問題解決策のひとつとして、第 2 回では制作過程も含めて完成した作品を映像と 3D 画像で記録、保存するとともに、作品に関するデータのライセンスを適切に管理、活用するプラットフォームにブロックチェーンを実験的に導入する計画だ。

具体的には、作品を制作する金沢美術工芸大学アートプロジェクトチームと、

ブロックチェーンでアート業界の変革をめざす IT 企業とがリンクして行う。将来的には、システム障害に強く改ざんや不正が極めて困難なブロックチェーンの特徴を活かし、珠洲市が誇る文化資産をアーカイブ化して管理し後世に伝えるのに加えて、その権利の利活用から生まれる収入を地域に還元していく可能性にも注目が集まる。

次世代を目指し企業が求めるイノベーションとは何か

以上、時代がなぜ BCC を求めるようになってきたのか、そして、BCC として備えるべき資質や能力について、そのアウトラインを示した。では、地域社会に深く根を下ろす企業が今後の生き残りに向けてどんな取り組みを重視し、どんな人材を必要としているのだろうか。石川県内企業 5 社へのヒアリングをもとに、共通点を探った。

まず印象的だったのは、各企業とも新分野進出の可能性を探り、積極的に挑戦する姿である。新しい価値創造による事業転換の必要性を感じている企業もあり、社内にその推進組織を設けているところも多かった。

A 社では、若い世代を中心にプランを発表し合う社内イベントを開いてきた。

最近では、さらに危機感を持ってイベントをリニューアルし、提案されたプランから優れたものを実践する子会社をつくり、提案者を子会社の担当者にする方針を打ち出した。実際、ドローンを活用した新プランを実行するための子会社ができている。

電気機器メーカーの B 社は、ペーパーレス時代への対応として、情報システムの企画、構築、運用などの業務をシステムのオーナーとなる顧客から一括して請け負う“システムインテグレーター企業”への志向を強める。同社ならではのエッジの効いたユニークな技術による ICT サービスを、他社と共創しながら作り上げてお客様に届ける。そのために、同じテーマについて皆で集中的にアイデアを出し合い、新たな発想を創出するための「アイデアソン」を異業種との間でスタートさせている。

C 社では 2015 年にネット事業部を設置し、モノづくりと IT の融合を本格化させた。IT 化により、それまで「B to B」だった業態に「B to C」が加わり、新規事業としてオンラインショップを開設した。オンラインショップでは C 社の主力の職布生産ではなくインクジェット捺染機によるプリント事業で、オリジナルの T シャツをはじめスマートフォンケース、ネイル、似顔絵と多様な二

ーズを開拓している。

ITベンチャーのD社は、金沢市内の民間企業15社が参加する「オープンイノベーション研究会」事務局も務めている。同研究会の意義について、D社の代表取締役は「企業から求められる課題が複雑化し、多様な分野での専門的人材とチームを組んで仕事を進めることが増えている。研究会は社内外を問わずコミュニケーションをうまく取り、社員個々の能力を最大限に活用してチームワークで課題解決を図るための学びの場となっている」と語る。経営者自身、自らの会社の価値を高めるために、知識の絶えざるアップデートを行い、その知識と経験を活用していく力が必須というのである。

放送局E社では「エリア・イノベーション」をテーマに据え、地元の特化して放送、番組制作、イベント、営業など多方面での展開をめざす。そのために不可欠なものとして、クラウド、AI、ブロックチェーンなどの新技術をよく理解し、放送に使いこなせる人材の育成を第一に掲げる。

欧米ではCSRが企業戦略の中核に

これら5社を見ても、イノベーションが挑戦のキーワードになっていること

がよく分かる。同時に、CSR（Corporate Social Responsibility）への意識も強くなっている。

一般的に、CSR はボランティアや寄付、法令順守や環境保護活動ととらえられがちだが、欧米では「CSR＝企業活動そのもの」との認識が浸透する。EU の政策執行機関である欧州委員会が 2011 年に発表した「CSR に関する欧州連合新戦略」では、「企業の社会への影響に対する責任」と定義している。

具体的には、「株主、広くはそのほかステークホルダーと社会の間での共通価値の創造の最大化」と、「企業の潜在的悪影響の特定、防止、軽減」の 2 つを推進するとしている。つまり、法令順守や労働協約の尊重はあくまでも CSR の前提条件に過ぎず、「社会」「環境」「倫理」「人権」「消費者の懸念」を企業活動の中核戦略として統合するのである。

例えば、C 社は納入先のひとつであるファッション通販サイトの運営会社（本社：カナダ）から生産現場に関する実地調査を受けたという。販売する商品が長時間労働など劣悪な「労働の搾取」を行うサプライヤーから仕入れたものと発覚した場合、世界的な不買運動リスクを抱えるためであり、CSR 活動の一環との説明であった。

C 社の場合、問題はなかったものの、これを契機に自社でも CSR はもとより、SDG s や ESG (Environment、 Social、 Governance)、 GRS (Global Recycled Standard) 認証などへの取り組みを強化している。

A 社でも、「会社のことだけを議論している時代は、もう過ぎ去った」(担当者)と話し、企業と地域との連携、地域の課題を、自治体を含めてディスカッションやアイデアソンすることがないか常に考えたいとしている。

尖った個性を発揮する社内起業家を育成する

最後に BCC への期待については、5 社へのヒアリングではその人材を外部に求める意見はまだ聞かれなかった。BCC そのものへの理解が社会的に未成熟であり、やむを得ないと思うが、イノベーションを牽引する社内起業家的な人材を熱望する声は相当に強かった。

B 社では、Society5.0 時代に向けた若手社員の教育に力を入れ、「自分たちで勉強会を開くような自由な気風を育て、若手のチャンスを後押ししたい。階層的な研修でなく、自由に選択、参加できる研修メニューを整えたい」(担当者)とする。そして、自分の職種や担当業務にとらわれず、今あるアイデアを形にする

チャレンジを支援する制度を設けている。これは自己実現をめざす社員個人に最高 500 万円を与えるもので、仮に失敗しても責任を問わないという。

C 社で紹介したオンラインショップは、一社員が社内起業家のような立場で進めたプロジェクトである。同社では、社員に対して従順に働くより個性の発揮を重視しており、同オンラインショップの生みの親となった社員は、オフィスのある小学校廃校舎に寝袋を持ち込んで没頭して開発した。同ショップでは 1 枚から注文を受け付け、3 営業日で発送するという少量短納期のサービスが売りで、業務上のやり取りもチャットでタイムリーに行うというスピード感が、同社の企業風土までも変えつつあるという。

近年の若者の特徴として、型にはまった保守的なタイプと型にはまらない自由なタイプの二極化が進んでいるとの声がヒアリングでも聞かれた。人事担当者が一様に求めるのは後者であり、「思考や行動の多様性、おう盛な好奇心がほしい」「自分の殻にこもらず、世の中への関心をもっと持ってほしい」「セクションの枠を越えた発想と行動のできる人材を」などの意見は、そのまま BCC にもあてはまるものと言える。