

ARPA・K NEWS LETTER

地域計画・建築研究所



完成まぢか 京都橋女子高等学校移転新築工事 中庭風景

アルパック ニュースレター もくじ

- ・小集団活性化のためのゲーミングシミュレーション
仕事集団の活性化をどう考えるか 2
- ・焦土からメルヘンチャイムまで
一育ての親、管理公社と協同組合 6
- ・旧刊新刊書評 ○「マイコン・ウォーズ」—職能論・再々論— 8
- ・〔ニュースレビュー〕 ○ 選択を変える日本の学生 9
- ・まぢかど ○ どこにでもありそうな街角の景観整備 10

NO. 10

小集団の活性化のためのゲーミングシミュレーション 仕事集団の活性化をどう考えるか

尾 関 利 勝

○ 新鮮さと緊張感は活気条件となる

名古屋に事務所を開設して3年目になる。今年からメンバーも新たに一人増え、創業から次のステップへ新しい状況に進みつつある。

これまでのところ、メンバー全員が、新しい地域で、新しい仲間（仕事を通して知りあった方々）と、新しい仕事に対して、新しい役割を持つと意識しているだけに、気持ちに新鮮さと緊張感がある。これが私達名古屋事務所の精神的な支柱にもなっている。新鮮さと緊張感は、個人にとっても集団にとっても活力の基礎になるのだろう。

○ ラグビーの面白さ

1月15日の国立競技場は超満員の観客で沸いた。年中行事になりつつある。今、国立競技場（約6万人収容）を満員にする事のできるアマチュアスポーツはラグビーしかないと言われている。

一般にラグビーの面白さは、格闘技と集団球技の性格をあわせ持つゲームの流れ、肉体のぶつかりあう気迫などがあげられる。このような観客サイドから見た面白さの他に、立場を代えてプレーヤーから見た面白さは、一つのゲームを組み立てていく中での集団と個人の相互関係にある。私的な事になるが、私は大学時代ラグビーのプレーヤーであった。学生時代はそれなりに気狂いになってのめり込んでいたが、本当にその面白さが身に染みて判ってきたのは、ARPA・Kに入所して以後の事である。仕事の中で何度も修羅場をくぐり抜け、その時々に対応の仕方を集団と

個人のかかわり方から振り返って見て、それがラグビーのゲームの組み立ての中の個人と集団の行動原理に極めて相似している事に気がついた。

○ ゲーミングシミュレーション

ゲーミングシミュレーションを応用したトレーニング方法が、国連地域開発センターで発展途上国から来た研修生のトレーニングに用いられているお話を聴く機会があった。大よそのアウトラインは、発展途上国における地域開発を前提に、そのプロセスと関係する立場、役割を想定し、研修生がそれを演じる事を通して、問題設定、企案、施策化、合意形成、事業化などの全過程を国家、地域、都市の各レベルに対応して成果に至るまでをシミュレーションする事により、地域開発にかかれる実践的感覚をトレーニングしようと言った内容であった。

ARPA・Kの仕事の経験の中から開発してきた「立場別問題別整理法」と良く似た内容を持っていると思って聴いた。

上記は専らトレーニングの方法論についてであるが、ここでは、小集団の活性化の方法についてゲームになぞらえて集団と個人のかかわりとその行動原理について私見を述べてみようと思う。

○ 仕事をゲームにたとえ

ラグビーになぞらえてみる

仕事とゲーム（特に集団的球技）とは、良く似た構成要素を持っている。もちろん違いは多々ある。（表）

このように比較してみると、類似するとこ

表 仕事と集团的球技の構成要素

要素 区分	中心	人間関係		時間	約束	結果
		内部	外部			
仕事	業務	個人と集団	委託者・住民	契約期間	契約書	成果品、委託金
ゲーム	ボール	プレーヤーとチーム	相手・観客	試合時間	ルール	得点、勝敗

ろが実に多い。違いはゲームは一つのボールを中心に展開するが、仕事集団では多くの場合複数の業務が動いている。この場合いくつかのゲームが同時に進行していると考えても良い。もう一つの違いは、仕事のトレーニングは多かれ少なかれオンザジョブだが、ゲームでは、そのために大半の時間をトレーニングにかけている。ここではゲームそのものを仕事と対比して考えてみることにする。

ところで、ラグビーを比較対象とする現れを挙げておく。一般に集团的球技は、すべて似た様な組み立てになっている。しかし個人と集団の係りをみても、アメラグや野球バレー、サッカーなどはポジションとプレーヤーの動きがかなり限定されている。たとえばディフェンスとオフェンスでプレーヤーが交替したり、ゴールキーパーが固定であったりする。これらの集団スポーツを仕事集団と比較すると、ルーティング化された仕事をする大規模集団やライン生産を主とする集団の組織原理とかなり共通するところが大きい。一方ラグビーの場合、基本のポジションはあるが、ゲームの展開中は、状況に対応して、各プレーヤーはオールラウンドに役割をはたす事になる。このような集団の組織原理は、小規模集団やマルチタレント型の集団の原理に共通するところが大きいと考えられる。

以下にラグビーと仕事集団を対比させながら、集団と個人のかかわりの原理を模索してみる。シミュレーションは、読者の現場感覚におまかせすることにしたい。

○ ゲームは勝つためにチャレンジする

敗けるためにゲームをする者はいない。勝つ事が目的である。単にゲームに参加すれば良いとする人がいるかもしれない。多分に私自身のラグビープレーヤーとしての現役時代にはそうした気分があった事も否めない。つまり負けてもお満足しうる面白さがラグビーそのものにあった。しかし、勝とうとする意志と日頃の努力がない限り、やはりゲームには勝てるものではない。本当の面白さは自分達よりもいっくら強いチームに挑戦し、これに勝てた時だ。

仕事に勝ち負けはないが、意志をもってやりきろうとするチャレンジ精神がなければ、仕事をなし終えた時の満足感はないだろう。

現在名古屋事務所の仕事ではレベルはともかく、すべての仕事にチャレンジ精神で対応しているつもりだ。ところで過去を振り返ってみると反省する仕事は多い。ARPA・K全体を見渡したとき、ゲームに参加しているが、チャレンジしているかどうか疑わしい状況が多々あることも否定できない。「チャレンジしているかどうか」をチェックポイントに置きたい。

○ ゲームはボールを中心に展開する

ラグビーに限らずあらゆる球技に共通することだが、ゲームは常にボールの動きを中心に展開している。参加者の気分や好みで動いている訳ではない。力が同じ様なチームがぶ

つかった時、ボールに対する集団の集中力の強いチームの方がゲームをコントロールする。

仕事の現場の中で、仕事はどう動いているかと言う事より、自分の頑張りや評価、相手との人間関係を優先させた話しが良く出て来る。自己表現をするために仕事をしている訳ではないし、人間関係だけを目的にして仕事をしているのでもない。メンタルな要素を無視する訳ではないが、「仕事がどの方向にどう動いているのか」に集団の意志を集中し、個人と集団の行動の判断基準にする様にしたい。

○ 1人のための15人、15人のための1人

ラグビーで良く言われる表現である。ゲームはボールを中心に展開している。したがってボールを持っている人間がとりあえず中心であり、そのプレーヤを支える方向で全員が行動する。最後にトライをするのも1人のプレーヤーによる。しかしトライをするプレーヤーは、ポジションによって可能性の大小はあっても、誰れがするかはわからない。ゲームの中で「俺が」と言う個人主義が起きて来るのは、面白い様に勝ちすぎている時か、又は敗けが込んであせっている時などである。大半は後者のケースに多く、全く冷静さを失ってしまった無政府状態のチームが多い。時として個人的資質が働く場合もある。ラグビーには全員主義が欠かせない。全員主義は仕事集団にも共通する。良く聴く話として、「教えてくれない」「自分をうまく使ってくれない」反対に「使いにくい」「足手まといだ」「相談に来ない」と言う声が、老若、上下、相手から出てくる。「使いあう」「使われあう」全員主義が集団に貫徹されているかをチェックポイントにしたい。

○ ゲーム中の行動はバックアップが半分以上を占める

ゲーム中にプレーヤーがボールに直接かかっている時間は極めて短い。ボールが手元をはなれたとたんに、状況を判断し、常にボールとこれに係るプレーヤーの背後にまわり、次の攻撃又は守備に備える。ポジションがフォワードであってもフルバックの後ろにまわっている事もある。

明日がしめ切りで徹夜をしている1人がいる。しかし他のメンバーは知らん顔をして帰ってしまう。良く起きる状況である。自分は仕事の金額の上で目標値をはたしている。一方で目標値を達成していないが時間が不足してフーフー言っている人がいても、これ以上仕事をする必要はないと思っている人がいる。チームが違えば、あるいは仕事が違えば、一切関知せずと言う態度がある。

仕事は集団全体として受けたものである。たまたまその仕事を個人が担当したにすぎない。新人であれ、幹部であれ「全員がバックアップしあう事」を集団の行動原理の一つにしたい。

○ 渦中のプレーヤーに声をかける

ボールに接しているかその周辺にいるプレーヤーは当然周囲に敵も多く、ダンゴ状態になっている事が多い。少し離れたプレーヤー、状況が見えるプレーヤーが声をかけて状況を知らせあう。

仕事の中で困っている人間がいる。経験があって先が読める人間がいる。あるいは担当者が不得手でもそれを得手とする人間もいる。「声をかけあいながら仕事を進める事」を原理の一つにしたい。

○ ゲームメーカーとチームリーダー

ラグビーのゲーム中はグラウンド外から声をかけ進行を指揮する事はできない。ゲーム全体を組み立てていくゲームメーカーはプレー

ヤーの中にいる。こうした役割は一般にスタンドオフ（10番）などゲーム全体をながめやすい位置にいて、かつ経験が豊富で適格な状況判断のできるプレーヤーがはたしている。つまり、ゲーム中のリーダーは、プレーイングマネージャーである。

私達の様な仕事集団のリーダーはプレーイングマネージャーである必要がある。更にプロジェクトに何人かかっていると、作業マンであっては仕事にならない。ゲームメーカーになるべきチーフが必要であり、一人で担当するのであれば一人でゲームを組み立てていかなければならない。問題の起きる仕事とは往々にして、仕事を組み立てていくチーフがいない状況で起きてくる。仕事の期限の集中する年度末に起きやすい状況でもある。「作業である事より仕事」であること、そして、「仕事の組み立てを常に意識する」様にした。とりわけ幹部クラスのメンバーは所長を筆頭にプレーイングマネージャーである事を心がけていなければならない。

○ ゲームにはレフリーがいる

どんなスポーツでもジャッジがいる。レフリーが反則を見定め、得点を認定する。ラグビーの場合、ミスジャッジであっても抗議は認められない。レフリーは言わばルールの象徴であり、ラグビーの最大の特徴の一つとも言える。

ところで仕事にレフリーはいない。成果品に対しては相手方の担当者がこれに近い立場にある。しかし一般的には仕事は何らかの形で委託者との共同作業として進行する。仕事の場合どこにレフリー的機能を持たせるのが重要な事だ。所内的にも対外的にも、現状、目的、進行を常に確認しあうことしかない。個人、事務所、相手方との3段階のチェック機能をシステム化しなければならない。その

基本的要素は「記録であり点検」である。少くとも上記3段階の記録と点検を必須としておきたい。週報を書くことや、チーム会議、事務所会議を仕事の打合せと同等のレベルで実行すべきだ。

○ ロスタイムとヤカンの水

ゲーム中に故障者が出たりするとレフリーがゲームと時計を止める。自陣のマネージャーが薬箱を持ってきて手当する。大がいはヤカンの水を頭かけると、ほとんど元気になる。ラグビーの七不思議の一つと言われている。すさまじい重力の激突があるから通常では大ケガをするような力が働いているが、日頃からプロレス以上のトレーニングをしているし、その気でゲームをしているから、めったに大ケガはしない。

仕事の場合、レフリーがないから、契約変更でもない限り期間延長はなく、ロスタイムもない。しかしヤカンの水に匹敵するものが要だ。今の所、碁を打つか、酒を飲んでグチる事位しか浮かばない。どんな方法にしろ、「緊張感を柔げ、意気を高め、闘志を燃やすためのヤカンの水が必要だ」と言う事を集団原理の一つにあげておきたいと思う。

雑誌VOICE3月号の「日本人は変わったか」の特集の中で日下公人氏が「中小企業が創り出した『運動部』型経営にこそ学べ」(P134～)と述べておられる。

軍隊的組織や家族的組織と対比して運動部型組織原理を現代日本の特徴と捉え、これを推奨されている。本稿と多少趣旨を異としているが、参考までに御紹介しておく。なお書店で売切れの場合はお申し出いただければコピーを送ります。

(おぜきとしかつ 名古屋事務所長)

焦土からメルヘンチャイムまで - 育ての親、管理公社と協同組合 -

永田 伊津夫

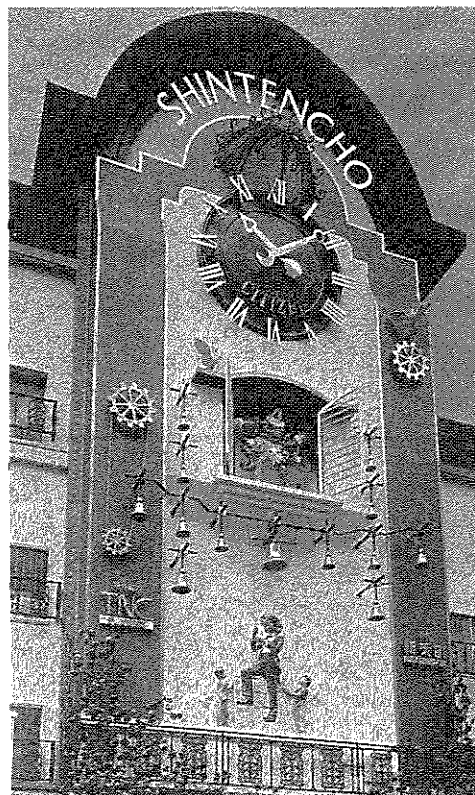
新天町商店街は、福岡の街が焦土となった中で、昭和21年にスタートしました。この商店街づくりには、博多商人が広く呼びかけを行ない、遠く大阪あたりからも主旨に賛同した商人が駆けつけ参加した。西鉄福岡駅に隣接した学校跡地に新しい人工の商店街を作り上げ、戦災復興の先駆的役割を果たしたと言われている。

商店街の建設以来、管理公社の新天町商店街公社と新天町商店街商業協同組合との表裏一体のユニークな組織と組合員の団結の下に街ぐるみで営々と商店街の育成発展が行なわれている。この2本立商店街運営に新天町商店街の特色がある。

まず、昭和21年に、土地を借り建物を建てるために公社が設立され、営業が始められた。22年になって、敷地となっている学校跡地を買取るため、新たに共同事業を行う事業協同組合も設立された。したがって、今でも、土地は一部公社の土地もあるが、主に組合が所有し、建物は公社が所有するという形態になっている。

公社は、商店街の土地建物の賃貸借とその運営管理を行なうことを目的とし、その運営者は必要経費を逆算し、各店（組合員）より家賃を徴収している。また、組合は、中小企業等協同組合法の適用を受けて、商店街の運営を行うことを目的とし、運営費は、組合費（賦課金）と組合所有土地の賃借料収入を主たる財源としている。因みに、昭和58年度の組合費は一店舗一律1,387千円ということだ。

この他にも、新天町商店街の特徴として、次の点が上げられる。

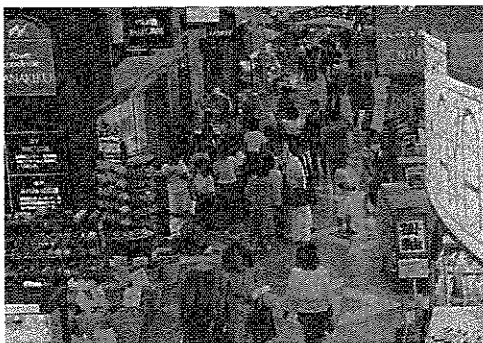


メルヘンチャイム商店街の中央にある大時計塔

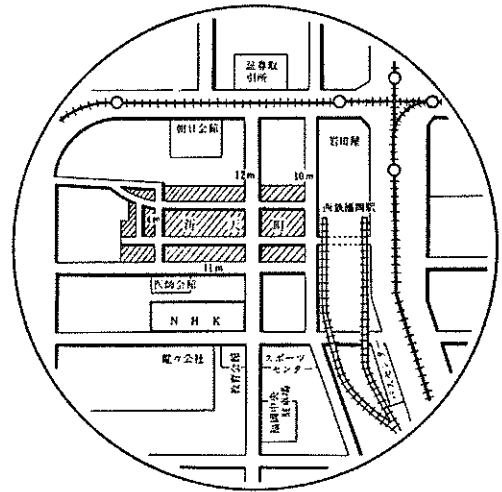
- ① 商店街発足当初から、どの業種についても2店舗入れ、競争し発展するようにしたこと。
- ② 営業者はすべて賃借人の制度を確立したこと。
- ③ 組合の理事は、7ブロックの隣組から2名ずつ選出して運営していること。隣組の他にも、青年会、婦人会など様々なグループがあり、人づきあいがあること。
- ④ 商店街の中で、営業をしようという人は、色々な人のつながりの中で、街に対する愛着や考え方をタタキ込まれ、連帯感を高めてゆくこと。

- ⑤ 営業者である会社の株主が、他に転貸する時も、業種などは、組合の承認があるというルールができています。
- ⑥ 店舗は、2間×6間を基本とし、1店舗の間口によって持株が決まっていること。
- ⑦ 店舗改装も商店街の統一性を守るため、組合の許可があること。
- ⑧ 会社は、株式配当は行わず、その分家賃を安くしていること。
- ⑨ 商店街で営業する者は、組合員でなければならず、毎月の宣伝費と固定経費は、とどこおりなく徴収できていること。
- ⑩ 商店街が情報交換の場となっていて、また、評判になるほど宣伝もうまいこと。
また、現在の問題としては、次のように言われている。

- ① 商店街設立後、40年経ち、初代の営業者が老化し後継者の問題が出ていること。
- ② かつて、西鉄福岡駅に面し、広場があり色々な催物を開いたりしていたが、新たに道路を作るために、広場を廃止し店舗に変えた、そのため商店街の中に人の溜りや界わい性がなくなったこと。
- ③ 商売をやめた会社の株主に、配当が出ないことに不満も出ていること。
- ④ 商店街の中で、組合とのスムーズなコミュニケーションが途絶えている店があること。



新天町街内



新天町を中心に半径200メートルの円内

- ⑤ 組合が知らない間に、営業者が変わり、店舗改装も勝手に行なわれていることがあること。

最後に、印象に残ったことは、街の振興や商売に対して、全員が意欲をいかに持ち続けることができるか、そのために街の資産価値を保ち、上げてゆくことがいかに重要で、それを支えるのは、すべて人の問題であるということでした。

新天町商店街を訪れることがありましたらこういう話も思い出していただければ幸いです。

なお、このレポートは、九州事務所での「地域ゼミ」で、話していただいたことをまとめたものです。

(ながたいつお 九州地域計画研究所)

「マイコン・ウォーズ」－職能論・再々論－

糸 乗 貞 喜

「彼は彼、俺は俺」とか、「なるほどこの人はこう考えているのか」、あるいは「こういうことだったのか」といった具合にサラリと読む本の読み方と「眼光紙背に徹す」といわんばかりに、一句一節を含味し、一行一行をうなづいたり首をふったりしながら追体験する読み方の二種類の本の読み方があるように思う。

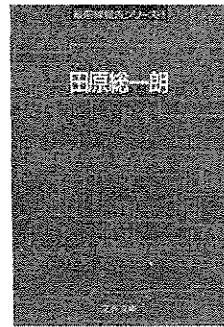
「マイコン・ウォーズ」（最前線報告シリーズ①、田原総一郎）を読みはじめたときは、軽い気持であった。そして少し古い話ではある「十分新しい内容」でもって書かれているコンピューターとかコミュニケーション業界についての知識を与えてくれる本だと思いつつ読んでいった。

この著者のインタビュー記事はすばらしいと思う。おそらく相当な準備をしているにちがいない。そして隣にいる人がケンカにならないかとハラハラするぐらいきびしい質問もするにちがいない。しかし、まだ会ったことがないのでわからないが、なんとなく相手をひきこんでしまうような雰囲気をもっているのではないかと思う。

シアトルで西和彦に会って彼の生い立ちを聞いた話やビル・ゲーツの話など、どれもこれも「サラリとなるほどなるほど」と進むわけにはいかないほど面白かった。

こんなことをクダクダ書いたのは、われわれの職能にひきくらべて、少々気になる部分があったからである。

3～4年前に書かれたものであるが、ソフトウェア（システム・エンジニアリング）業界の話がのっている。この業界は就職情報誌



の花形であり、人材不足が著しく今後とも急成長が約束されているといわれている。ところが実際にはそれほど評判がいいわけではない。「とにかく人がよくやめる」ということがこの本にも書かれているし、私たちでもよく聞く。

その理由は、「ソフトウェアとは知識集約産業の象徴のようにいわれていますが、ほとんどのソフト会社の実態は、ボディ・ショップ（肉体労働者派遣業）」であるので、「これほど肉体労働だとは思わなかった……熟練した技術職だと思っていた」人がやめていくからである。

一口にソフト業界といってもピンからきりまであり、「社員1人当りの年間売上げ高が五百万円を割る企業はソフト会社とはいえない」ということで、「単純肉体労働でしかも深夜勤などあって、企業内の人間が嫌がる仕事を、一手に、安く引き受ける」ボディショップだということになるらしい。

本当の「ソフト業界というのはSEなどの高級技術者たちを抱えた企業群のことで」労働者派遣業とは異業種という方が正しく、「これらの高級技術者集団の企業では1人当り年間売上げ高は一千万円を超え、社員の定着率

〔ニュース・レビュー〕

選択を変える日本の学生

〔nature〕2月14～20日号より

三輪 泰司

アメリカの「Science」とならんで国際的な権威で知られるイギリスの科学誌「nature」は日本通の優秀なレポーターを京都にも配しているということである。

その2月14～20号(vol.313)に「Japanese students choices change」というニュースが掲載されている。内容を紹介しますと

“日本の学生たちは去就を決めるにあたって政府のハイテクノロジーに関する faith をうまく担っているようだ。共通一次試験のメジャー科目の分析をみるに学生たちは東京株式市場でのニュー・インダストリーの動向に敏感に反応している。

バイオテクノロジー、ニューエレクトロニックメディアに多くの学生がひきつけられ、伝統的に“安全”キャリアであった医学・歯学ははっきりと下降線をとっている。

銀行、証券、巨大自動車メーカー、電機メーカーは依然として人気をもっているが、バイオに力を入れているサントリー、ハイテク

セラミックのキヨーセラは急速な人気上昇を謳歌している。

バイオ人気は政府へも蔓延して、1985年度対前年比6%アップ、330億のバイオプロジェクトの推進を予算化している。”

といったところである。

書かれていないところにレポーターと編集者の皮肉っぽい視線を感じる。

日本は不思議な国で、政府・ビッグビジネスと国民とは何か“感応しあう”関係をもって大きく動いてゆく。社会のリーダー予備軍である筈の学生の大多数が身の処し方を決定する指針はストイックな使命観などではなく、株価の上下である。

政府予算案は科学的なPolicy論ではなくて faith (信念、信仰) にもとづいて、このような国民の精神風土を背景にして通過してしまう。

とまあこんなことだろうか。

(みわひろし 代表取締役社長)

も高い」ようである。

さて、話をわれわれの業界 都市計画や建築などの仕事の分野に変えて考えてみても、今頃やたらに「地図に○部色鉛筆で色をぬり、○○を○部集計して出せ」などという作業の見積り入札がふえてきている。また、予算が少なくして知恵を働かせねばならない仕事も多い。こんな状況の中でわが事務所は、ボディショップになるのか、知恵を働かす集団になるのか……がんばらねばならないと思っている。

(いとりのりさだよし)

お知らせ

遅ればせながら、ファクシミリを設置しました。精々御利用下さい。

FAX番号

京 都事務所 (075) 256-1764

大 阪 “ (06) 941-7478

名古屋 “ (052) 962-1225

九州地域計画
研 究 所 (092) 281-2405

北海道地域計画
建 築 研 究 所 (0134) 33-3528

まちかど

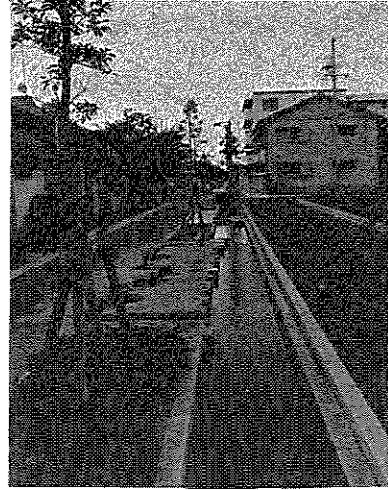
どこにでもありそうな
街角の景観整備

堀口浩司

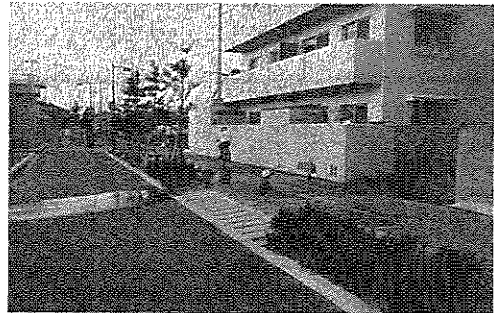
アーバン・デザイン、或いは景観整備と呼ばれる都市の顔づくりがさかんに行なわれています。ここに紹介するのは、どこにでもある普通の街を美しくする事例の話です。

上の2枚の写真は、尼崎市の塚口の近くにある、せせらぎのある遊歩道です。これは、「居住環境整備事業」という国の制度でできたもので、まわりは木賃アパートや長屋が建ち、ところどころ畑や田んぼが点在しています。ここは近所の子供が水遊びをする絶好の空間となっています。この整備に影響をうけて、木賃アパートが鉄筋のものにかわったりして、下町の雰囲気を残しつつ、地区の更新がなされています。

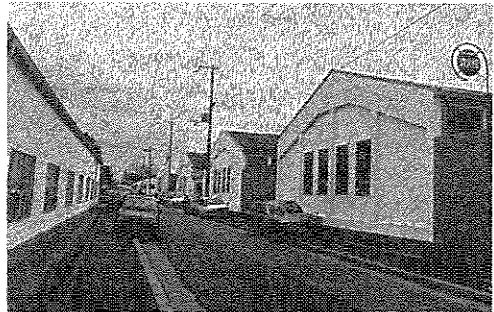
下の写真は、大阪市城東区内にある工場です。まわりはアパートや文化住宅などの住宅と、倉庫や町工場の建ち並ぶ住工混在地区です。これは、自動車の修理工場がイメージ・アップのため、壁を白く塗り、窓枠はグレーのペンキを塗った、ただそれだけの事です。しかし、白い壁と濃いグレーのトタン堀が一定のリズムで繰り返され、全体的にくすんだ周辺のまちなみで、ひとときわ際だった美しさを見せています。古い工場も、ちょっとした工夫で美しくなり、まわりに好印象を与える例です。(ほりぐちこうじ 京都事務所)



せせらぎのある遊歩道



水遊びをする子供



白い壁とグレーのトタン堀

ARPA・K (株)地域計画・建築研究所

ARCHITECTS, REGIONAL PLANNERS & ASSOCIATES, KYOTO

- | | | | |
|--------------|------|-----------------------|----------------------|
| 本社 | 〒600 | 京都市下京区四條通り高倉西入立売西町82 | TEL (075)221-5132(代) |
| 京都事務所 | | (大和銀行京都ビル8階) | |
| 大阪事務所 | 〒540 | 大阪市東区石町1丁目1番地 | TEL (06)942-5732(代) |
| | | (天満橋千代田ビル2号館) | |
| 名古屋事務所 | 〒460 | 名古屋市中区丸の内3丁目18番30号 | TEL (052)962-1224 |
| | | (ツボウチビル6階) | |
| 九州地域計画研究所 | 〒810 | 福岡市博多区中洲中島町3-3 児島ビル3階 | TEL (092)281-2349 |
| 北海道地域計画建築研究所 | 〒047 | 小樽市色内1丁目2番19号 通信浜ビル3階 | TEL (0134)29-1109 |