

2040年、女性が起業しやすい都市アジアNo1をめざして 女性起業家とフリーランスの協働を促進する プラットフォームに関する研究

平成28年度市民研究員 矢野裕樹

はじめに

(1) 概要

本稿は都市連携に向けた社会情報基盤の1つであるプラットフォーム、および、その参加者の協働を促進するためのマッチングマネージャーの提案である。研究の対象者として今後の成長を担うと期待される起業家、フリーランスなどの雇われない働き方の女性を選んだ。従って、本稿の最終目的は地域課題解決による経済的発展である。

研究方法としては、先行事例の文献調査と女性起業家へのインターネットアンケート調査、女性フリーランスへのインターネットアンケート調査、デプスインタビュー、および女性起業家支援を行う中小企業診断士、スタートアッププラットフォームのオーガナイザー、クリエイティブマッチングを行う有識者へのインタビュー調査を実施し、それらの結果を基に考察を行った。

行政サービスなど公助に依存しすぎず自主自立的に生活を豊かなものにするアジアのリーダー都市としてのシビックプライドを持つ市民たちのブローカレス^(※1)な共助連携基盤となるように提言としてまとめた。最後にインターネットアンケート調査のデータを記載している。

(2) 2040年、女性が起業しやすい都市No1にむけて

今回、テーマに選択した「起業家^(※2)」や「フリーランス^(※3)」といった着眼点はINNOVATION STUDIO FUKUOKA (PROJECT 3 隠れた資源のデザイン)への参加によって得られたものである。起業やフリーランスでの活動といった社会参加は女性にとってのライフコースの選択肢の一つであるが、その環境整備は女性にとっての豊かな生活を支える選択肢の一つであると考えられる。さらに、女性特有の強みを発揮することが地域課題やの解決や中小企業の振興にもつながる可能性も秘めている。

福岡市はすでにスタートアップ^(※4)都市づくりを実践しており、2015年度の都市圏比較開業率では1位を獲得している。また新規開業件数も増加傾向にあり、市の施策であるスタートアップ・カフェの支援による起業件数も2015年度は43件の大幅増となっている⁽¹⁾。後述するが、世界の都市と比較した場合の開業率、特に女性の開業率の先進国比較を見るとその差はまだ大きいと言える。「女性が起業しやすい都市、アジアNo1」という目標は女性の起業態度や起業活動の促進、開業率や開業件数の増加につながると考えられる。

1 背景

(1) チャレンジすべき社会課題の多様化

福岡市では、市全体の人口は増加傾向にあるが、将来人口推計によると 2040 年には生産年齢人口の減少と老年人口の増加への対応が課題となることが予想される。財政的には平成 27 年度決算における市税収入は増加傾向を示している。これは、納税義務者の増加等の個人市民税の増加などによるものであり、平成 21 年度以降増加基調にあるものの、社会福祉費は高齢化とともに例年増加傾向にあり、価値観の多様化により市民ニーズも多様化している。早急に解決を要求されている課題もあり（保育施設の拡充など）社会福祉費は平成 27 年度で 1,985 億円（+39 億円）と増加、こども育成費は 1,012 億円（+35 億円）の増加基調、反面、経済成長への投資である経済観光文化費は 1,081 億円（-46 億円）となっている。150 万都市に向けてインフラへの積極投資を持続可能にするためには、現在および、将来にむけての経済成長と社会福祉関連費の増加を抑えるための施策が必要となるだろう

(2) 職業ミスマッチ

さらに、厚生労働省の「職業安定業務統計」による福岡県の 2015 年度有効求人倍率ではサービス、子育て・介護、専門的職業での人材不足が確認できる。とくに福岡市では保育士の人材不足も深刻化しており、2015 年では求人数 478 名に対して、106 名の雇用成立となるなど、職業ミスマッチが重大な課題になっている。従来型の雇用スタイルにとらわれない柔軟で持続可能な社会参加の方法やサービス提供方法の確立も必要であろう。

(3) 地域コミュニティを担う商店街の活性化

商店街は、地域住民に身近な商品やサービスを提供するだけでなく、地域コミュニティの担い手として欠かせない存在だが、商店街を取り巻く環境は、消費者ニーズの多様化、インターネット販売などによる購買機会の多様化など、厳しい状況が続いている。防災や防犯、災害時における連携といった意味でも、地域コミュニティ・地域連携が重要になるが現状には課題も多い。さらに、生活スタイルが多様化していく中で地域との共生の接点を持つことが難しい市民も増えている。

(4) ダイバーシティ

社会の外部環境の変化により、男性、女性、若者、高齢者、LGBT、障がい者、外国人などさまざまな多様な人材の社会参加や雇用の多様化は、社会イノベーションを惹起し、経済社会の生産性をあげ、競争力を引き上げると期待される。起業やフリーランスといった雇用されない働き方を選択する女性が増えているものの、日本と世界の女性起業率の比較によると圧倒的に低い状況にある。いかに女性が社会参加しやすい環境整備をするかが経済成長、社会福祉、ひいては都市の魅力へ影響する。

(5) ニッチ化・ロングテール化と課題解決のスピード

このように、福岡市では外部環境の変化における市民価値観が多様化し市民ニーズがニッチ・ロングテール化^(※5)している。それにより、課題解決スピードの向上や課題解決に向けた財源や人手の確保が必要になっている。福岡市財政も義務的支出が増加傾向にあり、日本経済も硬直化する中で、ダイバーシティを支える持続可能な都市システム構築が必要となってきた。一つの手段としてプラットフォーム（共通基盤）の提供という戦略をとることで、地域連携を支えるルールを提供。プラットフォーム内取引のデータ取得による地域情報化をすることで、市民・地域に行政サービスのマーケティングをデジタル化することも可能になる。

2 プラットフォーム

(1) プラットフォームとは

第三者間の相互作用を促す基盤を提供するような財やサービスのこと⁽²⁾で「多様な主体が協働する際に、協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組み」⁽³⁾ある。このプラットフォームの概念は現在広く用いられている。たとえば、TSUTAYAでおなじみのT-カードやAmazon、動画配信プラットフォームであるYouTube、コンテンツ配信のiTunes、WindowsといったICTのOS、クレジットカードやSNSもプラットフォームの一種である。このプラットフォームがない場合の問題点を（表1）で示した。

表1 プラットフォーム以前の問題

開発コストや開発期間が多大になる	重複した開発や無駄な開発が発生する
システムの品質が向上しない	分野間でのノウハウの共有が困難である
システム間の連携が困難である	

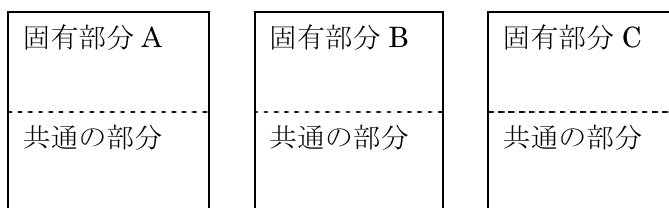
資料：星合隆成「地域コミュニティブランドブローカレス理論を用いた人的NWの形成⁽⁴⁾」から

筆者要約

プラットフォームの概念では「分野に共通の部分」と「分野固有の部分」からなる2階層のシステムで構成される（図1）。この分野共通の部分がプラットフォームとなり、分野固有の部分はアプリケーションとして開発される（図2）。つまり、プラットフォーム化は、コストパフォーマンスが上がることでサービス提供者が増え、ニッチ・ロングテールな需要にもこたえることができるモデルである。

図1 プラットフォームがない開発イメージ

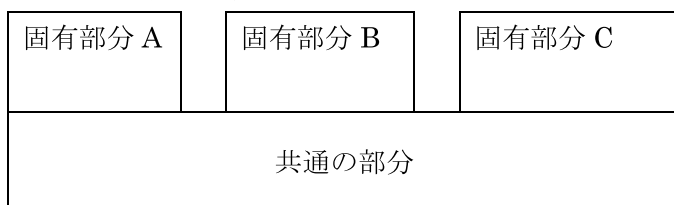
それぞれがゼロから開発



資料：星合隆成「地域コミュニティブランドローカレス理論を用いた人的NWの形成⁽⁴⁾」
から筆者要約

図2 プラットフォームがある開発のイメージ

固有部分（サービス）のみ開発



資料：星合隆成「地域コミュニティブランドローカレス理論を用いた人的NWの形成⁽⁴⁾」
から筆者要約

(2) プラットフォームが提供する価値と機能

次に、プラットフォームが提供するものは、「信用を提供する」「言葉の共通化」の2点にあると言われており、取引のプラットフォームにおいて、ヒト・モノ・コトを識別・同定し取引が進行・成立するためには、それらを一意に表すことのできる共通言語を用いたコミュニケーションが必要であり、単に用語の統一だけでなく、プロセスの統一も意味すると言われてている。⁽³⁾

さらに、プラットフォームの機能は次の6つに分類（表2）されている。ただし、1つのプラットフォームで一つの機能、価値を提供するのではなく、複合的に組み合わせて提供される。

このように、プラットフォームを提供することで、そのプラットフォーム参加者は、ゼロから開発するよりも安く、無駄なく商品やサービスの開発を行うことができ、プラットフォームが提供する、信用と共通言語、プロセスの統一により、協働を促進させ多様なサービスや商品をスピード感持って開発することができると考えられる。

表2 プラットフォームに求められる6つの機能

1 ユーザー同士のつながり ユーザー同士のつながり、交流を活発にする仕組みを提供する。	4 情報の集約と提供 ある領域についての情報を予め収集しており、ユーザーが効率的に欲しい情報にリーチできる。
2 ユーザー同士の出会い お互いにニーズの合うユーザー同士（および商品やサービスをマッチングし新たな出会いを作る。	5 手続きの簡略化 決済や予約などの手続きを繰り返し実施する場合予めPFに登録した情報を使用し手続きを簡略化する。
3 ユーザーへの信用の付与 PFに参加するために特定の承認プロセスを経ているため、ユーザーに信用が与えられる。	6 選定の代行 PFが商品やサービスの選定をしているため、自分のニーズに合った商品やサービスを確実に受けることができる。

資料：栗原隆人「“場”の要素 プラットフォームに求められる場力⁽⁵⁾」を参考に筆者作成

(3) 福岡市におけるプラットフォームの事例

Fukuoka growth next
アントレプレナー、デザイナー、エンジニア
ヒューマンリソースの確保及びマッチング デザイナーを育成する「福岡デザインハブ」、エンジニアを育成する。 「エンジニアラボ福岡」を併設し、スタートアップのヒューマンリソース確保及びマッチング行う。
https://growth-next.com/

Startup Weekend Fukuoka
ハスラー、ハッカー、デザイナー
協働で顧客開発 スタートアップが最初の一步を踏み出すためのプラットフォーム 起業家や専門家によるコーチング
http://fukuoka.startupweekend.org/

上記の事例のプラットフォームでは、それぞれの専門性をうまく活用しあうことで、事業の成功性を高めている。シリコンバレーなどの一般的事例では、価値があると考えられる技術・知識・アイデアなどを持つ個人が、ビジネスプラン作成のためにシードアクセラレーターやベンチャーキャピタルの支援を受け、ビジネス経営力のある個人や財務・法律専門家などマネジメントチームを結成し、オフィスの提供、インキュベーション施設、広告・デザイナー等の人材紹介、販売先推薦・紹介などの関連サービスを提供されるなどのエコシステムを構築しておりプラットフォームの価値を証明している。⁽⁶⁾

では、女性起業家と女性フリーランスに焦点を当てた場合にどのような機能や価値を持つことがプラットフォーム参加者へのインセンティブにつながり参加者を増やすだろうか。次からは女性起業家の実態、およびその課題について述べていきたい。

3 活躍が期待される女性起業家

(1) 実態とその意義

女性の起業家は他の先進国では「成長著しい分野」であり、①男性では気づかない事業機会の発見、②開拓や新しい経営方法の開発、③経営の世界の多様性につながると言われている。しかしながら、日本における女性の起業に対する意識や企業活動は先進諸国と比べると高いとは言えないことは、GEM 調査（Global Entrepreneurship Monitor の略で、米国バブソン大学と英国ロンドン大学ビジネススクールの起業研究者が行った調査）から先進諸国と女性起業家の活動指数水準を比べてもわかる。女性起業家の起業態度もロールモデル指数、事業機会認識指数、知識、能力、経験指数において圧倒的に低水準であることがわかる。⁽⁷⁾

つぎに、女性起業家の特徴をまとめると以下（表 4）の 5 点にあると言われている。

表 4 わが国における女性起業家の特徴

1. 女性起業家は男性起業家に比べて家事や育児負担が重く、勤務キャリアが乏しい傾向にある。
2. 主たる家計維持者となる割合が高く収入を重視する傾向が強い男性起業家に比べて、女性起業家の開業動機は多様である。
3. 女性起業家の方が男性起業家に比べて少額、短期間で開業している。
4. 女性起業家は男性起業家に比べて女性消費者をターゲットとした事業を営む傾向が強く、また従業員に占める女性割合が高い。
5. 開業後に黒字基調となっている割合は、開業当初は女性が男性を下回る水準だが、開業後 4 年で女性が男性を逆転する。

資料：日本政策金融公庫「女性起業家の実像と意義」⁽⁸⁾による。

また、女性の起業には、眠れる才能の実現手段となること、女性の視点が加わることでよりそれまでになかった商品やサービスが生まれる可能性があること、女性たちのキャリアアップの場となりうること、次なる女性起業家の苗床になること、という 4 つの意義があり、出生数の減少と開業率の低迷という「二つの少子化」がもたらす閉塞感を打破する鍵の一つが、女性起業家とも言われている。⁽⁸⁾

(2) 堅実な経営で黒字基調と地域住民の生活の充足に寄与

開業後の業績で男女の違いを見てみると、時点別にみて黒字基調の割合は 36 カ月以降で女性が高くなる。これは女性にキャリア不足があるため、女性はスタートアップの段階では苦勞するものの、やがて経験値を積んでいくうちに男性に遜色のない実力を発揮していく。したがって、女性の起業支援は、経験値を積み切れていないスタートアップ時にこそ必要であることを示しており、起業段階を加速させる支援によって、女性起業家は事業を持続可能な形で拡大させることができることを表している⁽⁹⁾。

また女性は地域需要創出型の起業を行う割合が高く、地域需要創出型の起業は、地域住民の生活の充足や質の向上に寄与しているおり、市場の大きさに合わせた小規模な起業が多く、大規模な企業では対応が困難な、地域で求められる商品やサービスを提供し、地域住民の生活の充足や質の向上に寄与している⁽¹⁰⁾。

そのような意味で、女性起業は先に述べた需要のニッチ・ロングテール化に対する適応の社会的形態・現象であるとも見ること可能であろう。

(3) ソーシャルビジネスでの活躍

上記のように、数こそ少ないものの女性起業家に期待される諸点を示した。さらに、地域課題をビジネスで解決するソーシャルビジネスの分野では、女性の活躍が期待されている。ソーシャルビジネスの分野では、女性の事業者が 31.8%（※事業全体では 18%）になっており、その従業者も約 7 割が女性である。家族や友人、社員など身近な社会問題の当事者がいた事が事業のきっかけとして挙げられており⁽¹¹⁾、社会課題への小回りの利くサービスの提供が期待される。

(4) 福岡市の女性起業家に見られる特徴的な課題

起業態度や企業活動を高めることが柔軟な社会参加への選択肢につながるとともに社会課題の解決にも寄与することが期待されるが、それでは、何が福岡市の女性起業家の課題だろうか。

福岡市の男女共同参画推進センター「アミカス」の女性の起業支援セミナー受講者へのアンケートでは、

- ① 斯業経験が活かせないため、「思い」を具体化・計画することに苦勞する傾向がある
- ② 自己資金だけに頼り、融資を受けない傾向があり、「小さく始め、大きく育てる」

また、本研究の独自インターネットアンケート調査（44名 無記名 複数回答可）からは、事業を始める前に相談した相手（表 5）として、先輩経営者とインフォーマルな間柄、だれにも相談しないという 3つのパターンが見られ、公的な創業支援機関への相談は少ないことが判った。

表 5 事業を始める前に相談した相手（複数回答）

異業種の経営者 40.9%
同業種の経営者 34.1%
友人・知人 29.5%
家族 29.5%
相談しなかった 20.5%

資料：本研究の独自インターネットアンケート調査による。

表6 事業を行う上で大変だと感じている事（複数回答）

1-子育てや介護、家事との両立 (65.9%)
2-顧客・販路の開拓(63.6%)
3-財務・税務・法務に関する知識の不足(52.3%)
4-資金繰り・資金調達(27.3%)
5-商品やサービスの開発（アイデアを形にすること）(25%)
6-経営を相談できる相手がいない(20.5%)

資料：本研究の独自インターネットアンケート調査による。

事業を行う上で大変だと感じることは（表6）となっており、子育てや介護、育児とのバランスと斯業経験の不足による知識、能力、経験の不足が考えられる。また、相談できるパートナーとなる人材もインフォーマルな関係志向となっている。

(5) 外部専門職パートナーへの発注に関して

専門職外部パートナー（士業、デザイン・IT、広報広告など）への発注での不安はという質問に関しては、実績・評判がわからない、発注金額がわからない、セカンドオピニオンが欲しい（表7）となるなど、業界知識の不足、相場や比較情報の不足が挙げられている。

表7 外部専門職パートナー（士業、デザイン・IT、広報広告など）への発注での不安（複数回答）

1-実績・評判（比較情報）がわからない 20 (45.5%)
2-発注金額の相場がわからない 18(40.9%)
3-パートナーからの提案に対して、セカンドオピニオンが欲しい 14 (31.8%)
4-パートナーを探すときにどこに問い合わせをしてよいかわからない 8(18.2%)
5-事業の課題を解決するベストなパートナーがわからない 7(15.9%)
6-性格が合うか心配 7 (15.9%)

資料：本研究の独自インターネットアンケート調査による。

表8 外部専門職パートナーに発注する際に何を重視するか（複数回答）

1-パートナーの人柄 (81.8%)
2-知人・友人からの紹介 (56.8%)
3-発注金額 (34.1%)
4-先輩経営者からの紹介 (29.5%)

資料：本研究の独自インターネットアンケート調査による。

外部専門職パートナーへの発注の際に重視する点（表 8）からは、パートナーの人柄と身近な知人からの紹介を好むインフォーマルな関係志向など、アンケート結果からは新しく外部専門職パートナーの探索、比較、発注などにおける課題が推察され、これは、知識・経験の不足による取引に対する不安（信頼の欠如）が考えられる。

4 女性起業家とフリーランスの協働の現状について

(1) 起業家とフリーランスの協働はメリットか？

女性フリーランスにとって女性起業家からの仕事の発注はメリットがあるのだろうか。単純な発想では売り上げの増加というメリットがあると考えられるが、独自のアンケート調査とデプスインタビューによるとリスクもあることが分かった。

(2) 福岡市女性フリーランスを対象にしたインタビュー調査結果

(14名 無記名)

福岡市の女性フリーランスは 42.9%がどの組織にも参加していないとなっており、仕事の発注経路も知り合い経由（表 9）、50%が事業のプロモーションを行っていないなどのインフォーマルな関係志向であることが分かった。結果として、必要がなければ取引に対する見積書の作成や契約書の作成を行わない傾向が高く、まったくの新しい顧客開拓は自身の専門分野から説明しなければいけないなどコストに感じている傾向が推察される。さらに仕事がスムーズに進まないクライアントの特徴（表 10）として、事業課題が明確になっていない状態での発注が上がっており、①事業課題を明確にする、②課題解決の方法を提示するという 2 段階の作業構造にコストを感じている傾向が考えられる。

表 9 お仕事はだれから受注しますか？（複数回答）

1-知人・友人の紹介（78.6%）
2-取引履歴のあるクライアントから（64.3%）
3-加入組織から（28.6%）

資料：本研究の女性フリーランスインタビュー調査による。

表 10 仕事がスムーズに進まないクライアントの特徴は？（複数回答）

事業課題を明確にしない状態で発注（71.4%）
連絡に対する返信が遅い、仕様変更が多い、業界相場を知らない（50%）
ディレクションに不慣れ・間違っている、こちらの仕事に先入観、納期が短い（43%）

資料：本研究の女性フリーランスインタビュー調査による。

(3) フリーランスへのデプスインタビュー調査

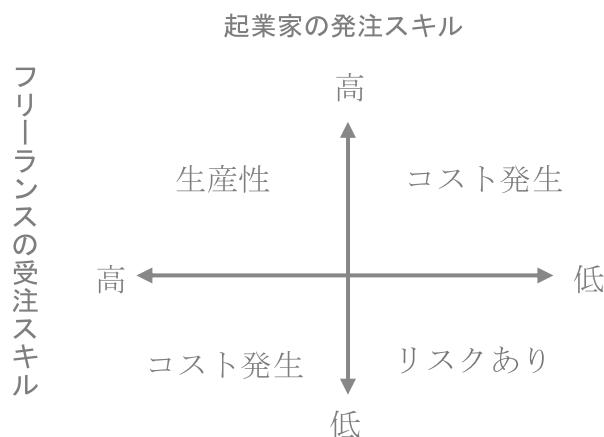
そこで、さらにインターネットでのアンケート調査から個人事業主との取引で大変だと感じた事を女性フリーランス3名にデプスインタビューを行った。

このインタビュー調査は表11のように取りまとめられ、起業家の「発注スキル」、およびフリーランス「受注スキル」のマトリクス(図3)が作成でき、コストとリスクの関係を見ることができる。このようにフリーランス側にも新規の取引に対する不安が推察される。

表11 フリーランスへのデプスインタビュー調査結果

福岡市女性フリーランスへのデプスインタビュー (インタビューの録音から要点抜粋)			
職業	ディレクター/PR	ディレクター/ライター	デザイナー
個人事業主との取引で大変が都感じる事			
<ul style="list-style-type: none"> 発注経験が少ないと、いちいち作業の説明が必要 自身の専門性に関係なく相談される 後出し、思い付きで度重なる修正が来る ※修正はどこまでも、いつまでも無料だと思われる 未入金に関して、再請求をしていく手間ヒマがかかる 相談はすべて無料だと思われている とりあえず「〇〇」と作りたいと発注がくる ※なぜその「〇〇」を作りたいのかという理由がない 			
なぜ知人からが多い?なぜ新規客を獲得しない?			
<ul style="list-style-type: none"> 発注スキルがないクライアントは、受注コストが高い こちらの仕事を理解しない状態での発注はトラブルになる可能性が高い 			
要望			
<ul style="list-style-type: none"> 手を動かす人(作業ができる人)はたくさんいる。適切なマッチングを行うプロデューサー 起業家とクリエイターをマッチングしてくれる仕組み さきに発注者の経営課題を明確にして、クリエイターとつなぐディレクター 			

図3 起業家の発注スキルとフリーランスの受注スキルのマトリクス



資料：筆者作成

5 有識者インタビュー

(1) 起業家とフリーランス（クリエイター）が協働する必要性

これらの状況をもとに、デザインコンサルティングを事業にされているカジワラブランディング株式会社代表梶原道生氏（表 12）にインタビュー調査を行った。その結果は表 13 の通りである。インタビューの質問項目は、(1) クリエイター業界の現状とクリエイターの価値について、(2) 起業家とフリーランスの協働による効果と課題について、および (3) 協働の効果についてである。

その結果、経営者のデザインリテラシーの向上、クリエイターの経営リテラシーの双方の向上が必要であるとしながら、現状は、経営課題の判断とフリーランスの専門性の判断の上、経営とクリエイティブなどリテラシーを併せ持つ仲人人材（マッチングマネージャー）による起業家とフリーランスとのマッチングが有効であるとわかった。

表 12 有識者のプロフィール

会社名	カジワラブランディング株式会社
名前	梶原道生氏
職業	ブランディングデザイナー
業務内容	デザインコンサルティング。起業、団体、デザイン会社、商品開発、ブランディングデザイン、CI、VI、WEB 等、デザインに関する問題の相談。ロゴデザイン、グラフィックデザイン。クリエイティブ専門家とのマッチング
 <p>福岡市科学館 FUKUOKA CITY SCIENCE MUSEUM</p>	
<p>福岡市科学館ロゴ制作など イメージは福岡市科学館 WEB サイト (http://www.fukuokacity-kagakukan.jp/) より</p>	

表 13 有識者インタビュー結果

<p>(1) クリエイティブ業界の現状認識</p> <p>①現状認識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・クリエイターがコンテンツ作りの人だと認識されている状況がまずいと考える。 ・それぞれに専門性がある。専門性の境界があいまいに認識されている状況も生まれているため、<u>新たな仕組み作り</u>も必要になってきている ・<u>社会課題の多様化に伴い、一人では対応できない業務</u>が出てきている。いろいろな<u>専門家のチームを作ろう</u>という考え方が求められてきているので、<u>連携のための受け皿が必要</u>だと考える。 <p>②クリエイターのスキルと価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「クリエイターとは、クライアントの隠れた才能、平均より上の要素を言葉や形にして、

表に出すことができる」

- ・ 違いをお客さんが認知することでクライアントは独自のポジションを築くことができるようになり、価値作りの競争を行うことができる。
- (2) 起業家とフリーランスの協働による効果と課題について
- ①発注側と受注側を単純に結びつけるマッチングについて
- ・ 発注側の意図と受注側の専門性の合う時は問題ないと思うが、しばしば、受注側の専門性以外の分野でのマッチングが行われる。これは単純にマッチングするためのデータの不足、コマの不足が問題だと考えられる。
 - ・ 共通言語不在のコミュニケーション
同じ日本語と話しているが、実際はクライアントとクリエイターで使っている文脈が違っていたりする。両方の立場からコミュニケーションを橋渡しする「翻訳者」がいないと不信感につながる。
 - ・ クライアントとクリエイターが協働するためには？
協働のためには、経営者のデザインリテラシーとクリエイターの経営リテラシーの向上が必要である。しかし、発注スキルや受注スキルの向上には経験を踏む必要があるため、クリエイターの専門性とクライアントの経営課題を診断し、適切にマッチングする仲人人材の活用が有効だと考える
- ②マッチングマネージャーについて
- ・ マネージャーとは、それぞれ最高のパフォーマンスを発揮できるように指導、支援するのが役割。クリエイターの業界でも同じだが、各業界でタレントが活躍できるのは、マネージャーの役割があつてこそ。福岡が発展するには、個人の才能を活かす協業システムがマネージャーシステムだと考える。
 - ・ 医療の現場を参考に
医療の現場のように「診断と処方」の機能を分けるシステムが参考にできるだろう。経営課題を理解「診断」と課題解決の方法論「処方」。まずは経営課題の理解が重要である。
(経験に裏打ちされた、診断と処方どちらもできることが望ましいが)
専門家がたくさんいる場合は、診断と処方における仕組みにすることでより効率的に量をさばくことができる。
※救急患者対応や総合受付、診断ルート、専門性の分化など参考になる点がある。
- (3) 協働の効果は？
- ・ 専門分野のチームでの協働は高い効果を発揮し、発注側の企業の商品・サービスの売り上げや、認知向上に貢献する。現状は、予算の問題（地方になればなるほど、企業の規模小さいほど）で、クリエイターの専門性は薄まる傾向にある。
 - ・ また、税収面への効果も期待できるため、公的支援機関が行う上でも十分なリターンが期待できると予想される。たとえば、50万円の予算規模の案件に市からの50万円の助成がついて100万円の案件になる。チームの専門性を発揮する協働により、発注企業の認知があがる、売上があがる。そうすることで企業の収める税金や周辺企業への波及効果も期待できる。また、受注するフリーランスの収入も増え、税金も増えることが予想される。

資料：梶原氏へのインタビューの録音内容をもとに筆者要約。

6 協働を促進するプラットフォームとは

(1) 重要な仲人人材と信頼の構築

前述までで、女性起業家とフリーランスの協働を促進するプラットフォームにおいて核となる機能は、「仲人人材」マッチングマネージャーによる経営課題の把握と専門性の判断によるマッチングだということが考察される。プラットフォーム内での統一プロセスや共通言語の使用、マッチングマネージャーの活用によって両者が持つ取引に対する不安（信

頼の欠如)を払拭し、信頼関係の構築につながる。これは、交渉結果が不合意の場合でも次回プロセスの効率性を高めることがわかっている。

表 14 参考 - 信頼関係構築の成否が及ぼす影響

		信頼関係の構築	
		成 功	不 成 功
交 渉 結 果	合 意	信頼関係の構築に成功し、交渉が合意に至った場合、合意内容は誠実に履行される可能性が高く、交渉は成功と評価される。構築された信頼関係および交渉結果に対する高い評価は、次回の交渉に影響を与え、次回交渉の効率性にプラスに寄与することが多い。	交渉が合意に至ったとしても、当事者間の信頼関係が脆弱である場合、合意内容を反故にするなど、合意内容が誠実に履行されないおそれがある。状況によっては、ゲーム理論の「囚人のジレンマ」に陥ってしまう場合もある。
	不 合 意	今回の交渉は不合意に終わったが、交渉プロセスを通じて構築された信頼関係は、次回の交渉の際、事実や主張を交わす土台となり、交渉の円滑な進行に寄与し、交渉プロセスの効率性を高める。	信頼関係が損なわれたまま、交渉が不合意となった場合、仮に事案の異なる他の交渉機会があったとしても、交渉相手が交渉のテーブルに着くことすらためらう可能性も高く、交渉もパイの奪い合い型になり、互いに自己の利益に固執して交渉の進展が困難になるおそれが高い。

資料：杉田真一「交渉相手との信頼関係構築⁽¹²⁾」より

(2) プラットフォームとマッチングマネージャーの波及効果

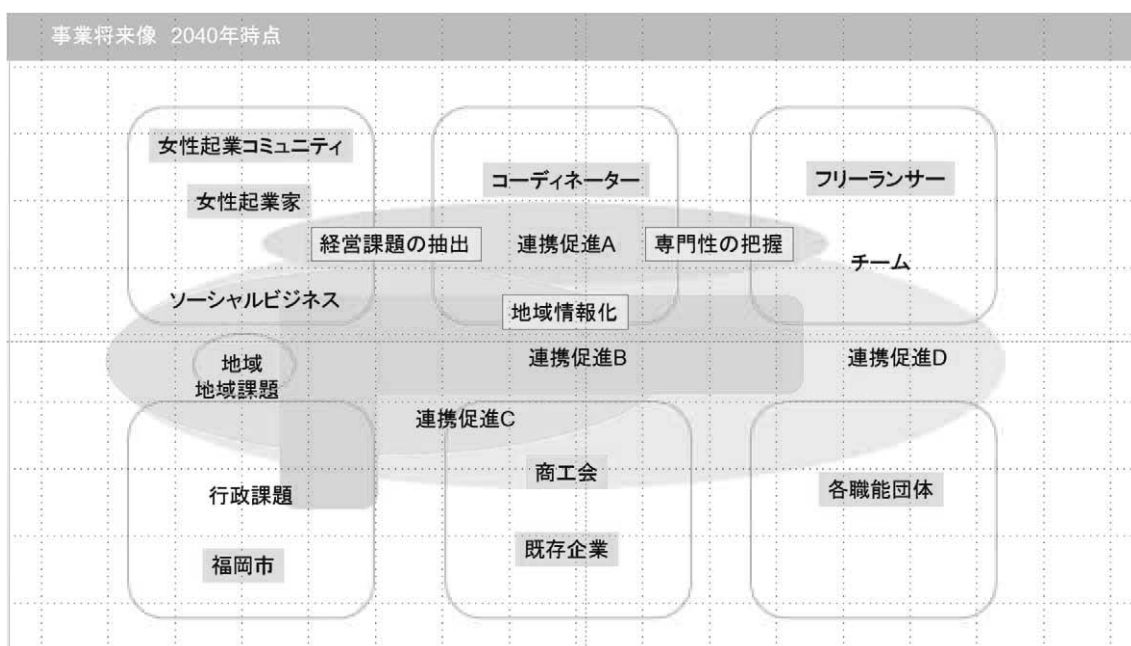
次に、マッチングマネージャーを核とした女性起業家とフリーランスの協働はどのような波及効果があるか考察したい。

まず、①女性起業家とフリーランスの売上に関する効果を考えることができる。それは、地域住民に対するキメの細かなサービスの提供につながるだろう。次に、②地域課題・行政課題に対するビジネスでのアプローチが考えられるだろう、さらに③既存事業者との協働（中小企業×スタートアップ）では、女性起業家の強みが既存事業者へイノベーションのきっかけをつくる可能性がある。④協働促進コーディネーターとプラットフォームでは取引情報のデータ化も蓄積できるだろう。その蓄積されたデータを利用することで、女性起業家や地域に対しての行政サービスのデータベースマーケティングに使用できる、オープンデータとして市場に提供することで、女性起業家の支援事業も活発になる可能性も考えられる。

(3) プラットフォーム参加者（アクター）のクラスター別関係

次の図 4 では参加するアクターの全体像を示す。

図4 プラットフォーム参加者（アクター）のクラスター別関係図



資料：事業将来像：2040年時点筆者作成

(4) 事業推進のロードマップ

続いて、2040年までのフェーズ別のロードマップ（表15）を示す。

表15 フェーズ別連携促進コーディネーターの役割

フェーズ 0	準備期間	<ul style="list-style-type: none"> 有識者による基盤意見の吸い上げ 共通プロセス（ルール作り） 各団体への連携ルートづくり セミナー、イベントの開催
フェーズ 1	連携促進A事業	<ul style="list-style-type: none"> 経営相談、専門家マッチング データベース化（相談事例、専門家） マッチングマネージャーの育成
フェーズ 2	連携促進B事業 （オンラインPF開設）	<ul style="list-style-type: none"> 連携A+行政との連携 地域連携拠点（コワーキング+保育）を商店街に設置
フェーズ 3	連携促進C事業	<ul style="list-style-type: none"> 連携B+既存企業とのマッチング ICT実証実験による連携基盤のデジタル化（Local Goodとの連携等）
フェーズ 4	連携促進D事業	<ul style="list-style-type: none"> 地域包括的マーケットデザイン

資料：筆者作成

マッチングマネージャーは、各クラスターとの個人の才能を活かし、連携を促進させる機能を持つ。そのため、各クラスターとのネットワークの密度が重要となるだろう。

活動フェーズ0～1では中心拠点（～平成30年9月）をスタートアップ・カフェに置き、女性起業家コミュニティと各職能団体との連携を図る。

次に、女性起業家の経営相談とフリーランスの専門性のマッチングを行い、次世代のマッチングマネージャーを育成する。

平成30年10月からは育成したマッチングマネージャーたちが地域の活動拠点（コワーキング+保育など）を開き、都市部中心部と商店街などの地域コミュニティとの連携、既存事業とのマッチングを行うことで、地域経済への波及効果を与える。

さらに、データの蓄積により包括的なマーケットデザイン^(※6)を実施する。

6 まとめ

本稿は、義務的財政支出の増加と経済の硬直化を課題視し、経済成長と社会課題の解決を指向した地域連携と地域情報化のためのプラットフォームの提案である。経済性と社会課題の解決の担い手となる女性に注目し、さらに女性起業家とフリーランスの協働による事業の持続的発展の方策を検討した。協働には「信頼関係の構築」と「共通言語とプロセス」、および、「経営課題の把握と専門性の把握」が必要とされ、ただマッチングするだけでは「ミスマッチ」につながってしまうことが多いという指摘を受け、解決策として経営リテラシーと専門分野へのリテラシーを併せ持つ、マッチングマネージャーによる協働促進を提案した。

さらに、女性起業家の特徴と事業特性から、既存企業への波及効果や地域（商店街、地域コミュニティ）との連携可能性も考察し、少ない投資でも波及効果が高く、社会課題のビジネスでの解決による福祉費の縮小と市財源の増加の可能性を指摘した。

また、女性起業家やフリーランスの取引履歴の情報化（オープン化）の必要性を示した。これによりデータ利用による民間の女性起業家支援サービスの拡充や、行政サービスのデータベースマーケティングへの活用の可能性がある。また、将来的には情報化によるマーケットデザインの必要性を示し、そこから2040年女性が起業しやすい都市アジアNo1に向けた事業の全体像、ロードマップを示した。

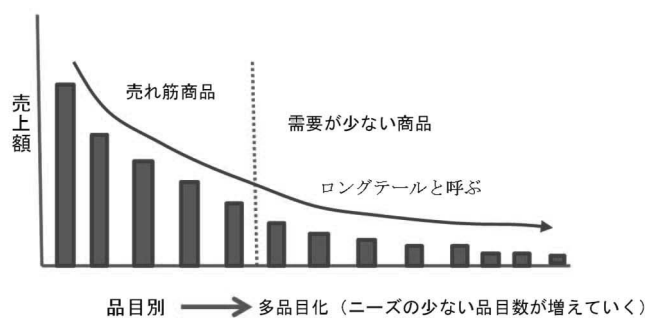
おわりに

本研究を実施するにあたり、(公財)福岡アジア都市研究所の岡田允先生には、丁寧かつ熱心なご指導を賜った。当初、マーケットデザインというトピックに右往左往する私の研究に温かく、適切なアドバイスをいただいた。何とか形にできるまで考えをまとめることができたのは先生のご尽力に他ならない。また、事務局の夏井氏、中島氏にもたくさんのアドバイスをいただいた。カジワラブランディングの梶原氏、大鶴氏、中小企業診断士の児玉氏、福岡大学の飛田先生には有識者インタビューとしてご協力いただき深い知見を

いただいた。女性起業家のインターネットアンケートには福岡地域戦略推進会議の松田氏や原口氏などたくさんの方々にも情報拡散のご協力いただいた。フリーランス代表としてデプスインタビューに答えていただいたG氏、T氏、O氏、インターネットアンケート調査にご協力いただいた女性起業家、フリーランサーの方々にも感謝の意を表したい。また、本稿のテーマとなった女性起業家とフリーランスへの着眼を得させてくれた INNOVATION STUDIO FUKUOKA の関係者各位にも改めて感謝の意を表したい。

<注釈>

- (※1) ブローカレスモデル：1998年に星合教授により提唱されたP2Pコミュニケーションモデル
- (※2) 女性起業家：今回は、事業目標や事業分野などの設定を行わずに事業を行う女性という意味で広く定義した。
- (※3) フリーランス：営業・一般事務・管理、IT関連、専門職、士業など様々な種別があるが、今回は広く雇われない働き方をしている方を指し、また独立系、兼業・複業・副業・期間契約などの区別もしていない。今回の調査では主にクリエイティブ専門職を中心に行った。
- (※4) スタートアップ：新しい行動や事業を起こすこと。
- (※5) ロングテールとは、下図のように、売れ筋の商品以外の販売数が少ない品目の並びをグラフの形からロングテールと表現したもの。少ない需要・ニーズの種類が増えていくことがロングテール化である。



- (※6) マーケットデザイン：ノーベル経済学賞を受賞したアメリカ・ハーバード大学のアルビン・ロス教授（現、スタンフォード大学教授）と、アメリカ・カリフォルニア大学ロサンゼルス校のロイド・シャプリー名誉教授の2人によって唱えられた方法で、既存の市場や制度を与えられたものとしてとらえるのではなく、人びとの動機（インセンティブ）や情報に基づき、イチから制度を設計、あるいは変更することで「市場の失敗」や制度の欠陥を克服しようとするもの。

<参考文献>

- (1) 公益財団法人 福岡アジア都市研究所 『『スタートアップ都市』形成に向けた政策課題に関する研究報告書』 公益財団法人 福岡アジア都市研究所. 2014 刊
- (2) 國領二郎, 「オープンアーキテクチャ戦略」 ダイヤモンド社 1999 刊
- (3) 國領二郎 「“場” の理論 プラットフォームの価値」 MARKETING HORIZON, 9-10, 2013 年

- (4) 星合隆成ほか「地域コミュニティブランドブローカレス理論を持ちいた人的NWの形成」日本情報経営学会誌 Vol.36 2016年
- (5) 栗原隆人「“場”の要素 プラットフォームに求められる場力」arketing Horizon, 11-14
- (6) 公益財団法人 福岡アジア都市研究所『スタートアップ都市』形成に向けた政策課題に関する研究報告書」公益財団法人 福岡アジア都市研究所 2014年刊
- (7) 高橋徳行「起業態度と企業活動の国際比較ー日本の女性の起業活動はなぜ低迷しているのかー」日本政策金融公庫論集 第22号 2014年
- (8) (9) 藤井辰紀ほか「女性起業家の実像と意義」日本政策金融公庫論集 第23号 2014年
- (10) 中小企業庁「平成15年中小企業白書」2013
- (11) 日本政策金融公庫総合研究所「ソーシャルビジネスの経営実態～『社会的問題と事業との関わりに関するアンケート』から～」日本政策金融公庫2016刊
- (12) 杉田一真「交渉相手との信頼関係構築」嘉悦大学研究論集, 73-85 2012年10月刊

氏名：矢野 裕樹

所属先 いつきやスタートアップパートナーズ 代表/
九州アートディレクターズクラブ 事務局

略歴：

2014年9月から長男誕生を機に一年間の育児休業を取得。
1000日間のせがれ中心の生活（今日の親子☆）を実践するため独立。
シェアオフィス運営やデザイナー団体の事務局、飲食店や書店の
創業・開業支援、専門学校講師などを行っている。

得意分野：

創業期を対象とした経営戦略、事業開発、プロジェクトマネジメント。
おもな研究・活動領域はブローカレス理論、マーケティング理論、デザイン、孫子の兵法などの情報学。

E-mail：info@goyo-itsukiya.com

研究員活動の感想を一言：

素晴らしく、挑戦に満ちた研究活動であり、自身の力不足を痛感する研究活動でした。
さまざまな方たちからのご支援・ご協力、岡田先生の伴走がなければ結論を出すことはできなかつたと感じています。



