



座標 -COLUMN- 6 回シリーズ

資金なし、人脈なし、自信なし。ないもの尽くしで28歳で創業した。「小さくてもよい、目立たなくてもよい。世の中を幸せにする、テコとなる企画会社を作らないか」。知己の元山形放送取締役との約束を果たすため、彼の他界を機に脱サラした。

住宅ローンが始まり、長男も生まれて間もない頃だった。ないもの尽くしの創業は、いばらの道ではあったが、数々のアイデアが進む道を照らし出してくれた。

世はインターネットの黎明期だったが、ホームページを知らない人が多かった。新しい時代の鼓動を感じつつ、未知の道員を活用し、プロデュースを始めることにした。その一つが、ポータルサイト「ヤマガタン」だ。山形好きをつなぐ地域密着型コンテンツは、珍しさも相まって人気を博した。

山形弁以外は禁止の方言による掲示板、山形に縁のある有名人マップ、山形への愛を詰めこんだメ

座標



ールマガジンなどにぎわった。そのアイデアは創業を支えてくれ、私の山形に対するコンプレックスを故郷愛へと変えてくれた。コンテンツが巨大化していく中、独力での企画、編集、運営の限界が訪れ、システムの抜本的な見直しを迫られた。そこで有志を募り、株式会社ステップアップコミュニケーションズを2004年に設立した。

05年には参加型プラットフォーム「さみだれ」を公開した。江戸時代の俳聖松尾芭蕉の「五月雨を集めて早し最上川」がコンセプトで、草の根の情報化促進を志向し

地域に根差し企画展開

てシステムを開発。ブログが認知されていなかった時代である。

誰もが無料で簡易ホームページを作成して情報発信ができ、広告掲載もなく、商用も可能なシステムだ。さらに草の根の記事が少しずつ集まり、それが大きな川の流れのようになる醸成型マーケティングへの挑戦でもあった。

ウェブサイトの利用状況を調査するアレクサ・インターネットのアレクサ世界ホームページランクで世界で1万位台、日本では500位台を記録。日々10万PVのアクセスを集める地域プラットフォームとして育まれている。

このパワーを共有できるホームページの運用システムが「つきやま」だ。松尾芭蕉の「雲の峰幾つ崩れて月の山」をコンセプトとした有料コンテンツ・マネジメント・システムだ。地域の官公庁をはじめ、中小企業や個人事業主に活用してもらっている。

幸いにも「さみだれ」と「つきや

ステップアップ

コミュニケーションズ社長

柴田 聖一

(山形市)



しばた・せいいち氏 1964年、



ま」が好評で、地域に根付き、企画プロデュースの道を歩んでいる。その幸せをかみしめ、創業の素晴らしさなどを伝えていきたい。

山形県大石田町生まれ。住宅メーカーや映像プロダクションなどを経て、2004年に企画プロデュース会社ステップアップコミュニケーションズを設立。地域や企業のブランド構築やマーケティング支援を手掛ける。宮城、山形両県の各種分野で活躍するリーダー110人を紹介する「みちのくウィジョン」を出版。思考を活性化する「ひらめきメソッド」開発者。

ホームページ制作

20代の頃の私は、戦うプランナーだった。主にブランディングやマーケティングを企画プロデュースするのだが、顧客の多くが先輩にもかわらず、「この企画はどうだ」と言わなければに提案していた。30代になると、実績も増え、柔軟性が増したためか「企画の仕方を教えてもらえないか？」という相談が増え始めた。

「さて、企画を人にどう伝えようか」。そんな課題が浮上してきた。私の企画法は独学で現場で育まれたものだ。当然、教科書はない。そこで自分の企画のルーツ探しを始めた。すると幾つか源泉が見えてきた。

その大本と呼べるものが四則計算だ。四則計算とは足し算、引き算、掛け算、割り算のことだ。記号では「+」「-」「×」「÷」と表記する。私はバランスの取れた美しいデザインの記号に深遠なメッセージを感じた。そして人が抱える問題は、この四つの記号を

座標



柔軟な発想に四則計算

「÷」は分配、成果を分かち合うこととした。

そして縦横に3升ずつ計9升からなるまんだら状のボード、多様な単語の「ひんとカード」を活用することで、柔軟に企画が生みだせることに気付いた。

まんだら状のボードは、経営がテーマの場合、中心に社名を置き、残りの8升に市場、商品、理念、構想、共有、仕事など経営を構成する要素を配置する。

これらは四則計算の「+」「-」「×」「÷」に、「!」（感動）「∞」（循環）などを加えた九つの記号の基本解釈を経営用語に置き換えたものだ。例えば、商品は自己表現を考える「-」、市場は他者を考える「+」となっている。続いて、ひんとカードを無作為に引き、関連するボードの升に置く。例えば「コメ」なら商品の升、「富裕層」なら市場の升、「口コミ」なら売り方の升に置いてビジネスストーリーを考えていく。

ステップアップ

コミュニケーションズ社長

柴田 聖一

(山形市)

ひな型にすることで、解決に導くことができるのではないかと直感した。向き合えば向き合うほど、人類の英知である四則計算の世界の奥深さに魅了された。

その感動を機に、私は四則計算を、誰でも企画プロデュースの現場で活用できるように、試行錯誤を繰り返した。その結果、独自の「CMGRひらめきメソッド」を開発することに成功した。

まずは前提として記号の基本解釈を定義した。「+」は自分、自己表現を考えること。「-」は交流、他者を考えること。「×」は融合、新たなものを生み出すこと。

アイデア量産方法

これは基本的なやり方で、ビジネスに限らずライフワークや地域づくりなどにも応用が可能だ。これによって誰もが楽しみながら、柔軟な発想でアイデアを量産できる。事業計画づくり、営業や商品開発の会議、新入社員やリーダーの研修、コンサルティングにも有効だ。

四則計算は起源が異なり、誰が考えたか分からない。しかし、太古の昔から地球人は、その恩恵を受けているのではないか。これから進展していく人工知能やロボット工学、宇宙時代に向けても、その礎となっていくはずだ。

東日本大震災の衝撃を忘れることとはないだろう。発生時、「私ができることは何か？」と自問自答した。困っている人の支えになることは、創業以来の理念でもあったので、仲間と「たすけあいネットワーク」を立ち上げた。「困ったときはお互いさま」をコンセプトに被災者と支援者をつなげる物資提供のマッチングサイトだった。

どこの誰が、いつ何を、どれだけ求めているのか？ そんな細やかなニーズをネットで集め、つないだ。会社には全国から物資が集まり、小さな物流センターと化した。突貫のボランティアだったが、格好よく言えば、CSR（企業の社会的責任）活動だった。草の根のサポートは1年間続いた。

その後は小さな善意を大切にしようとして、別のスタイルでCSR活動を続けることにした。震災によって脚光を浴びた会員制交流サイト（SNS）は、拡散しやすくて重宝した。

座標



一方で、情報社会の進展で情報の波にのまれそうになっている人々の疲れを感じる機会が増えた。そこでSNSとは違う貢献策はないかと模索した結果、大人たちが未来を語り合う文集作り「みちのくヴィジョン」というアイデアが生まれた。文集作りのコンセプトに賛同する大人を口コミで集め、寄稿してもらった。

2015年に地元の山形県の若手経営者100人による第1巻を出版。20年には宮城、山形両県で草の根活動をする110人による第2巻を出版した。本というアナログな媒体ゆえの特性や初版50

寄稿者からつながる縁

0冊限定という希少性が奏功し、注目を集めた。

寄稿者は20〜80代の幅広い世代にわたり、会社経営者や公務員、クラフトマン、起業家、農家、杜氏、音楽家、俳優ら顔ぶれは多彩だ。出来上がった本は地域の学校に寄贈し、若い世代にもつなげた。寄稿者のつながりの中から、新しいプロジェクトも生まれ、本がさまざまな化学反応を起こしてくれた。その一つが19年9月に開いた「ゆぎ湧水コンサート」だ。山形県遊佐町の日本料理店・華み壽喜の斎藤瑛一店長が企画した。町内では中核店だが、新規顧客の開拓が課題だった。そこで町外客を呼び込むアイデアを考えた。

遊佐町には、神秘的な湧き水の沼「丸池様」がある。そばには梅花藻が美しい牛渡川が流れている。日本海には砂浜や海底から湧き水が噴き出す釜磯があり、鳥海山中腹には、2種の湧き水が流れ落ちる胸腹滝がある。これらは鳥

未来語る文集作り

ステップアップ
コミュニケーションズ社長

柴田 聖一

(山形市)

海山の湧き水群の一部だ。

そこから着想を得て「湧水御膳」を考案。器にもこだわり、白石市の陶芸家竹田祐博さんが、丸池様をモチーフに遊佐町の土で創作した。米沢市のピアニスト福田直樹さんが、神聖な丸池様のそばでチェンバロを奏でた。

会を進行したのは、日本語教育のサービス会社Coiki（仙台市）の佐藤美樹社長で、小さな町の交流イベントは満員となり、深い感動に包まれた。皆が「みちのくヴィジョン」の寄稿者で、人の縁が繋がった成果だった。

3月に「ヒューマンシップ（人間力）」をテーマにしたリモート講座を開いた。講座の主催者は安全ツールの提案、販売を行う沓岐産業（仙台市）で、私が企画プロデュースしている会社だ。宮城と山形両県から約40人の受講者が集い、体験型講座に挑戦した。

内閣府は、人々を魅了する野心的な政策「ムーショット目標」を掲げ、2050年までに人が身体、脳、空間、時間の制約から解放された社会の実現を目指している。

人工知能（AI）やロボットの時代へと向かう現代だからこそ、人間力は大切にしたいテーマだ。講座では人間力を①オーナードシップ②リーダーシップ③フォロワーズシップ④フレンドシップの4要素で構成されるという独自の切り口で解説した。

オーナードシップは自ら考えて行動でき、人ごとを自分ごととして対処できること、リーダーシップは他者を導くこと、フォロワーズ

座標



シップは他者を支えること、フレンドシップは共に考え、行動できること、とそれぞれを定義した。これらの要素は誰もが持っている力で、バランス良く磨くことで総合的に人間力が向上する。

沓岐産業の長谷川嘉宏社長は「企業は人なり」という理念に基づき、主に人間力を高めるための社内研修に力を入れている。定期的に研修講師として、チームビルディングや思考力の強化などを指導している。

そこで、その試みをシステム化し、強化するため「社内大学」というアイデアを提案し、20年2月

人間力向上へ中小こそ

に開校した。人間力のアップが目的だ。4年生大学と同様に入試、入学式もある。社内外の講師陣による単位制カリキュラムで学業に励むことができる。商品知識や営業技術、コミュニケーション能力やアイデアを創出する力などを磨く多彩な内容だ。

沓岐産業は10人に満たない小さな会社だが、社内の空気がみるみる明るく元気になっていくのを実感した。社員は次第に自信と他者への思いやりを深め、学び上手になっていった。

ある時、社員の1人が「うちの会社は『ホワイト企業』だからね」とほほ笑んでいた。さまざまな企業と向きあってきた経験から、その何げない一言は衝撃だった。離職率の高さ、経営陣と従業員との温度差、モラルや士気の低下など、社内の問題に頭を抱える企業が少なくない。そんな中、学び合える環境づくりの大切さを痛感させられた。

社内大学のすすめ

ステップアップ
コミュニケーションズ社長

柴田 聖一

（山形市）

日本コカ・コーラや東芝、ソフトバンクなど大企業で社内大学を導入しているが、地方の中小企業こそ導入するべきだろう。日本を支える中小企業が、人間力アップの取り組みをシステム化することで愛社精神が養われる。その社員がホワイト企業を育て、仕事にやりがいや生きがいを見いだせば、地域も活性化していく。

小さな社内大学が東北で広がり、企業間で学びの交流が生まれてほしい。参加者同士が学生であり、教授でもあったなら、それはすてきなことだ。私は社内大学の連携の具現化を夢見ている。

新型コロナウイルス禍の中、多くの人が新しい働き方や生き方を模索し始めている。そんな中、6月に福祉と農業、観光を融合したプロジェクト「やまんばツーリズム」を開始する。「利用者の賃金とやりがいを少しでも向上させたい」。山形市の障害者就労支援施設「みちのく屋台」にやう道場」を運営するNPO法人山形自立支援創造事業舎の齋藤淳代表の熱い思いを具現化するため、私が企画、プロデュースしている。

齋藤氏は福祉の分野でいち早く移動販売車を導入して、利用者の社会参加を促した人物だ。地域の祭りや各種行事に積極的に参加して、福祉事業を広げる活動に尽力してきた。

しかし、新型コロナウイルス禍が齋藤氏の活動にも影を落としている。外出自粛や「3密」回避などでイベントが減少し、これまでのように多くの人と交流する活動ができず我慢の時間が増えている。そんな

座標

中での起死回生の事業となる。

齋藤氏は、これまで山形市などと連携して、乾燥させた生ごみを回収、堆肥にして野菜の栽培に活用するリサイクル事業「やさいクル」に取り組み、オリジナルブランド「やまんば一味唐辛子」シリーズを企画し、栽培から加工、販売までを展開してきた。

地産地消による赤、青、黄の3色の一味唐辛子が好評だ。「やまんば」というユニークなネーミングと素材でかわいい商品イメージが相まって口コミで地元から人気広がっている。

やまんばとは山姥様のこと。奥

地域の信仰 着目し交流

山にいる老婦人の怪とされ、山形県内だけでも200体以上の像が存在するという。山姥様については諸説あるが、地域に根付いた信仰対象の一つであることは間違いない。鬼のようだったり、ばさつのようなふたりと、多種多様な山姥様の像が、各地の里山や山道などに鎮座している。

女人禁制の修験の山の入り口にも多くあるようだ。かつては女性にとつて頼りになる「仏様」だったのかもしれない。さんずの川の前には褄衣婆ぢんえはという山姥様がいて、ものすごい形相で身ぐるみ剥がすとも伝えられている。それは欲を捨てないと、川で溺れ、往生しないことを教えている。考え次第では、母親のような存在だったのかもしれない。

やまんばツーリズムは新型コロナウイルス禍にあつて3密を避け、あまりスポットライトが当てられていなかった山姥様に着目し、スマートフォン片手に探索したり、拝んだ



やまんば観光事業

ステップアップ

コミュニケーションズ社長

柴田 聖一

(山形市)

りする。その様子や感想をインターネットで共有し、人がつながっていく。

発見した山姥様を撮ってネットに投稿することで、ポイントをためてグッズと交換できる楽しみもある。グッズはやまんば一味唐辛子シリーズのほか、山形市のこけし工人梅木直美さんと共同制作した「やまんばこけし」などだ。

霊場巡りや御朱印が流行している中、新しい癒やしと祈りのツーリズムを目指している。この事業を通じて母親のような強い愛を感じ、新しい気付きを楽しんでもらえたら、それはすてきなことだ。

スマートフォンを使った気軽な交流や情報発信が普及している。いろんなことがインターネットを介して行えるようになる中、世界中で情報量は加速度的に増加している。

一方で弊害もある。不登校、離婚、失業、業績不振、引きこもり、うつ、ハラスメント、デジタル難民などの背景には、デジタル社会におけるコミュニケーションの問題も影響していると思う。

2018年から、私は考える力をテーマにした研修の講師をしている。きっかけは山形県立山形職業能力開発専門学校(山形市)からの企業人に向けた研修会の講師の依頼だった。賢く考え、楽しく働くための力の養成を目指した。自分で考え、責任を持って行動するという基本的な人間力が、情報過多の時代にあつては大切だからだ。

座標



が、ダイアログ(対話)が少なくなっていると感じている。ダイアログの英語表記はdialogueで、ギリシャ語の「交差(dia)」と「言葉(logos)」に由来するという。人との交わりから新しい価値を生むコミュニケーションが対話といえる。対話は自分自身とも行うことができる。また自然や社会と向き合う対話もある。

00年末から01年末にかけて、日本国政府のミレニアム記念事業「インターネット博覧会」が行われた。その山形県のパビリオンを私が企画プロデュースした際、パ

重要な思考力

ビリオンの目玉の一つとして、モバイルアプリ「俳句スロット」を公開して好評だった。

松尾芭蕉の名句や一般参加者の詠んだ句などを、上五と中七、下五に分けデータベース化し、みんなが共有できるようにした。人気の秘密は、五七五の言葉がボタンを押すたびに無作為に表示され、意外な作句が楽しめる機能だ。アイデアは掛け算だ。異なるものを掛け合わせることで新しい発見を楽しめる。

考える力を養うには、畑と同様に柔軟な土壌づくりが必要で、石頭ではせっかくの種も芽吹くことができない。掛け算を楽しめる遊び心こそ、対話を豊かにする基本ではないだろうか。

コミュニケーションの問題を解消するには、柔軟性と多様性のあふれるしなやかな思考力が重要だ。それは怒りや不安など負の感情を和らげ、コミュニケーションを楽しむことにつながる。

社会が増える情報量

考える力を誰もが気軽に育むことができる「ひらめきアプリ」を開発し、公開する計画も立てている。俳句スロットのように、人生や事業など好みのテーマを選び、ボタンを押すたびに無作為に言葉が表示され、意外なストーリーづくりを楽しめる。幅広い視野で可能性を広げ、よりよい企画立案に役立つアプリ開発を目指している。

思考は英語表記で「think」だ。「thank(感謝する)」と同じ語源だという。皆が考える力を育み合う場を提供することで、感謝にあふれた社会づくりに貢献したいと、私は考えている。

ステップアップ

コミュニケーションズ社長

柴田 聖一

(山形市)