

JTQ Inc.

Concept Book



考え続けるためのノート

未来は、完成された設計図の中には
ありません。まだ名前のついていない
違和感の中に、そっと潜んでいます。
正解を急がなくてもいい。
問いを手放さずにいる時間にも、
意味があります。
立ち止まることは、後退ではありません。
決めきらない余白が、
次の可能性を連れてきます。
ひとりで抱え込む必要はありません。
けれど、誰かに預けきることもしなくて
いい。関係は、管理するものではなく、
互いに育っていくものです。
完成を目指すより、
続いていく形を考えたい。

今日の成功より、明日また顔を
合わせられる理由を大切にしたい。
声の大きさではなく、響きに耳を澄ます。
全員の合意より、小さな共鳴が
重なっていくことを信じる。
速さより、循環を選ぶ。
未来をデザインするというのは、
新しい形を押し付けること
ではありません。人と人のあいだに、
何度でも戻ってこられる場所を残すこと
だと思います。
まだ言葉にならない
構想を抱えているなら。
制度と現場のあいだで、
立ち尽くしているなら。

正しさより、
納得できる感覚を信じたいなら。
きっと、見ている方向は近い。
答えは、誰も持っていません。
あるのは、問いを持ち寄り、試しながら、
何度も編み直していく姿勢だけです。
未来は、誰かから与えられるもの
ではなく、関わった人たちのあいだで、
静かに立ち上がっていくものです。
未完成のまま、集まる。
途中のまま、始める。

未来は、そこから動き始めます。

1	はじめに	07
2	違和感から始まったこと	10
3	思考を始めるための前提	14
4	キーワードで読む思考	18
5	空間をどう捉えているか	22
6	社会をどう捉えているか	25
7	経済をどう再定義しているか	28
8	考え方をどう実装してきたか	31

9	思考が現場でどう立ち上がるか	34
10	何を価値として見ているか	37
11	制度と現場のあいだに立つということ	40
12	企業が社会と関係を結び直すとき	43
13	関わる側に起きる変化	46
14	あえて選ばないこと	49
15	これから起きる変化について	52
16	この本を閉じたあとで	56

1
はじめに

この本は、ある組織や取り組みを紹介するためのものではありません。何をしてきたのかを説明するよりも、どのように世界を見て、どのように問いを立て、どのように考え続けてきたのか。その思考の姿勢を、共有するための一冊です。私たちが向き合ってきたのは、完成された答えではありません。むしろ、現場に立ったときにいつも残る、言葉になりきれない違和感でした。

空間は整っているのに、人が戻ってこない。
仕組みはあるのに、使われ続けない。
計画は正しいはずなのに、現実が動かない。
そうした状況に何度も立ち会う中で、問題は表層に見えているものではないのではないか、という感覚が少しずつ強くなっていきました。

いつの間にか、問いの中心は変わっていきます。

何をつくるか、ではなく、なぜそれが必要なのか。

それは誰と誰の関係を、どのようにつなぎ直すのか。課題をすぐに解決するよりも、問いを開いたまま、耕し続けること。

完成させるよりも、時間の中で循環していく構造をつくること。短期の成果よりも、関係が更新され続けること。ここで扱われる思考は、理論として整えられたものではありません。

現場で揺れ、迷い、修正されながら、何度も考え直されてきた仮説の集積です。

行政、企業、地域、個人。

立場や論理が異なる人たちのあいだで、何が噛み合わず、どこに余白があり、どんなときに関係が動き出すのか。そのプロセスを、実装を通じて確かめ続けてきました。この本で手渡したいのは、答えではありません。思考を始める

ための前提や、問いの立て方、世界の見え方
です。それを受け取った人が、それぞれの現場
に持ち帰り、別の問いを立て、別の試し方をする。
その連なりこそが、この本の目的です。

ここに書かれていることは、結論ではありません。
未完成のまま、共有される途中経過です。

だからこそ、この本は説明書ではなく、招待状
です。まだ言葉にならない違和感を抱えている
人。決めきれないまま、前に進もうとしている人。
正しさよりも、納得できるプロセスを大切にした
人。そうした人たちが、この本をきっかけに、
考え始めてしまうこと。

そこから、何かが静かに動き出すこと。

それが、この一冊に込めた、最初の意図です。

2
違和感から始まったこと

はじまりにあったのは、大きな構想や明確なビジョンではありません。ごく素朴で、しかし何度も繰り返し立ち現れる違和感でした。空間は完成しているのに、人が定着しない。設備は整っているのに、使われ続けない。コンセプトは美しいのに、時間とともに意味を失っていく。こうした場面に出会うたび、表面的な理由はいくつも挙げられました。告知が足りないのではないか。運営体制に問題があるのではないか。デザインが伝わっていないのではないか。けれど、どれも決定打にはならない。何かがずれている。しかし、その「何か」を、当時はうまく言葉にできませんでした。次第に浮かび上がってきたのは、空間や仕組みそのものが問題なのではなく、それらを成立させている前提に目を向ける必要があるのでは

ないか、という感覚でした。

空間は、つくれば機能するものなのか。人は、与えられた場所をそのまま使う存在なのか。

計画は、決め切るほどにうまく回るものなのか。

そうした前提を疑い始めたとき、見えてくる風景が少しずつ変わっていきました。

人は空間を消費する存在ではなく、関係を編み直しながら、場を育てていく存在なのではないか。使われない場所には、意図が足りないのではなく、関われる余地が欠けているのではないか。

この捉え直しによって、設計の対象は変わります。床や壁、什器や設備といった物理的な要素だけでなく、人と人のあいだに生まれる距離感や振る舞い、時間の流れや、関わり方の変化そのものが、考えるべき対象として立ち上がってきました。重要だったのは、完成形を描くことで

はありません。むしろ、未完成であり続けられる状態を、どうすれば意図的につくれるのかという問いでした。誰かが永続的な主役になるのではなく、関わる人が入れ替わりながら場が続いていくこと。使い方が一つに固定されず、状況に応じて意味が書き換えられていくこと。

そのために必要なのは、すべてを決め切るのではなく、あらかじめ余白を組み込んでおくことでした。こうして関心は、個別の空間やプロジェクトを超えて広がっていきます。

ひとつの場所で起きていることは、組織や地域、さらには社会全体の縮図ではないか。

空間の問題だと思っていたものが、実は関係の設計や、役割の固定化、価値の置き方そのものに関わる問題なのではないか。違和感は、解消すべきノイズではありませんでした。考え始める

ための入口であり、立ち止まることを許すサイン
でした。この章で語られている違和感は、特別
な経験から生まれたものではありません。多くの
現場で、誰もが一度は感じたことのある感覚です。
こうした違和感に向き合う中で、どのような前提
のもとで思考を進めるようになったのか。
考え始めるための足場について、次章は整理
していきます。

3 思考を始めるための前提

ここから先は、答えを提示する章ではありません。むしろ、考え始めるために、いくつかの前提を共有する章です。これらは、あらかじめ正しいと証明された原則ではありません。

さまざまな現場を横断しながら、違和感に立ち止まり、何度も考え直す中で、少しずつ形を持ってきた立ち位置です。

最初の前提は、世界は分断されているのではなく、それぞれが異なる時間軸で動いているという捉え方です。

行政、企業、地域、個人。同じ場所にいても、見ている時間の長さや判断の基準は異なります。対立しているように見える場面の多くは、価値観の衝突というよりも、速度や文脈のずれから生まれています。

ここで必要なのは、どちらが正しいかを決める

ことではありません。ずれを消そうとするのではなく、そのまま重ね合わせる視点です。

二つ目の前提は、課題は解くものではなく、育てるものだという考え方です。

一見すると問題に見える出来事の多くは、長い時間をかけて積み重なった関係の結果です。それを短期的な施策や、単発の解決策で消そうとすると、別の場所に、別の歪みが生まれます。問いをすぐに閉じないこと。

関係者が関わり続けられる形で、問いを開いたままにしておくこと。

その状態を設計すること自体が、重要な仕事になります。三つ目の前提は、正解よりも共鳴を重視するという姿勢です。

社会的に正しいとされる答えが、現場で機能

しないことは少なくありません。誰かが納得する一つの正解よりも、立場の異なる人たちが、それぞれの位置から少しずつ動き出せる状態のほうが、結果として大きな変化につながります。

ここで目指されるのは、全員一致ではありません。小さな共鳴が、別の場所で別の反応を呼び、それが連なっていく状況です。

四つ目の前提は、短期的な成果よりも、循環を設計するという考え方です。目に見える成果は必要です。しかし、それが一過性で終わるのであれば、社会の構造は変わりません。

人が戻ってくるか。関係が更新されるか。

次の担い手が生まれるか。成果が消費されるのか、循環の中に入っていくのか。

その違いを、常に意識する必要があります。

最後の前提は、考えている側もまた、システムの

一部であるという自覚です。外から与える解決策ではなく、内側に入り、ともに揺れ、ともに修正する。中立な観察者でいることよりも、関係に影響を与える当事者であることを引き受ける。これらの前提は、固定されたルールではありません。状況によって更新され、書き換えられていきます。変わらないのは、思考を固定しないという姿勢そのものです。こうした前提が、どのような言葉や概念として整理されていったのか。思考の輪郭を、キーワードを手がかりに次章を進めてみましょう。

ここで扱うキーワードは、最初から用意されていた概念ではありません。現場で起きていることを、既存の言葉だけでは説明しきれない瞬間に、必要に迫られて立ち上がってきた言葉たちです。それぞれは定義というよりも、考え続けるための手がかりであり、異なる立場の人と思考を共有するための共通言語として使われてきました。最初のキーワードは、縁側です。縁側は、内と外のあいだにあります。私的でも公的でもなく、使い方があらかじめ決め切られていない場所です。ここで言う縁側は、特定の建築要素を指しているわけではありません。人と人、制度と暮らし、計画と偶発性のあいだに生まれる中間領域のことです。重要なのは、縁側が完成された空間ではなく、関係が立ち上がる余地そのものだという点です。

次のキーワードは、共鳴です。合意や同意ではなく、共鳴。すべてに賛成できなくても、少し動いてみようと思える状態。それが、共鳴です。社会を動かしているのは、一つの大きな合意よりも、小さな共鳴が重なり合っていくプロセスではないか。そう考えるようになりました。小さな反応が、別の場所で別の反応を呼び、その往復運動が、結果として変化の厚みをつくっていきます。三つ目のキーワードは、余白です。余白とは、未完成であることを許す設計です。すべてを決めてしまわないこと。使い方や意味を固定しないこと。余白は、管理を放棄することではありません。未来に委ねる余地を、意図的に残すことです。誰かが入り込み、意味を書き換えるためのスペースを用意することでもあります。次に挙げるのは、関係資本という考え方です。

お金やモノの価値は、数値として捉えやすい一方で、人と人の信頼や経験の蓄積は、目に見えにくい。けれど、場やプロジェクトが続くかどうかを左右するのは、多くの場合、この関係の厚みです。成果物だけでなく、関係がどう変化したのかを設計と評価の対象に含める。

この視点が、関係資本という言葉に集約されています。編集という言葉も、思考の立ち位置を表しています。ゼロから何かを生み出すのではなく、すでにある人、制度、場所、歴史を読み取り、配置を組み替える。編集とは、足し算よりも、優先順位や文脈を変える行為に近いものです。

最後に、場のOSという考え方があります。

建物やイベントは、あくまで表に見えるアプリケーションにすぎません。その背後で、どんな

ルールが働き、どんな関係が許容され、どんな振る舞いが生まれるのか。それを規定している目に見えない仕組みを、ここでは場の OS と呼んでいます。OS が変われば、同じ空間、同じ制度であっても、まったく異なる未来が立ち上がります。これらのキーワードは、それぞれが独立しているわけではありません。縁側が余白を生み、余白が共鳴を呼び、共鳴が関係資本を育てる。編集はその循環を加速させ、場の OS として定着していきます。

次は、こうした言葉が、具体的に空間という対象にどう反映されているのか。空間をどのように捉え、設計しているのかを見ていきます。

5 空間をどう捉えているか

ここで扱う空間は、目的そのものではありません。空間は、関係や振る舞いが立ち上がるための媒介であり、結果として現れる一つの層にすぎないと捉えています。従来の空間設計では、まず機能が定められ、それを満たす形として空間がつくられてきました。何をする場所か。何人が使うのか。どんな設備が必要か。これらは重要な視点です。しかし、それだけでは、空間は使われ続けません。ここで最初に問われるのは、その場所で、どんな関係が生まれ、どんな振る舞いが許されるのかという点です。空間には、少なくとも三つの層があります。一つ目は、物理的な機能の層です。安全性、動線、設備、法規。二つ目は、意味の層です。名前、物語、象徴性、期待される役割。三つ目は、関係の層です。誰が主で、誰が客か。

参加は自由か。滞在は許されるか。多くの場合、設計されているのは前の二つだけで、関係の層は、無意識のうちに既存の制度や慣習に委ねられています。ここで、関係の層を意識的に設計対象に含めることで、空間の性格は大きく変わります。使う人と管理する人を分けない。参加と不参加の境界を曖昧にする。目的を一つに定めない。こうした小さな選択の積み重ねが、その場所で起きることを変えていきます。また、完成をゴールにしないことも重要です。オープンした瞬間よりも、その後、どう変わっていくか。使われ方が変わる。勝手にルールが生まれること。想定外の使い方が現れること。それらは失敗ではありません。空間が生きている証拠です。そのため、あらかじめ使われない

部分や、説明しきれない余白が残されることもあります。すべてを管理し、制御する空間は、一見すると整って見えますが、変化に弱い。一方で、余白を含んだ空間は、人の介入によって、意味を書き換えられ続けます。目指しているのは、使われる空間ではなく、育っていく場所です。人が戻ってくる理由があること。関わり方が更新され続けること。時間を味方につけられる構造を持っていること。次章では、空間という単位を超えて、社会全体をどのように捉えているのかを見ていきます。

6
社会をどう捉えているか

社会を、固定された構造として捉えることはできません。制度や組織、役割によって一時的に形づくられた、流動的な関係の集まりとして見る必要があります。多くの場面で、社会は行政、企業、市民といった区分で語られます。

けれど、現実の中で人は、そのどれか一つに収まっているわけではありません。ある人は、企業の一員であり、同時に地域に暮らす生活者であり、家族を持つ個人であり、何かに関わる担い手でもあります。立場は固定されておらず、状況によって行き来しています。

この重なり合いこそが、社会の実態ではないかと考えています。

社会課題と呼ばれるものの多くは、誰かの失敗や怠慢から生まれたわけではありません。

長い時間をかけて、役割が固定され、関係の

更新が止まった結果として現れています。

誰が決めるのか。誰が責任を持つのか。

誰が関われるのか。

これらが硬直したまま動かなくなった状態を、

私たちは課題として認識しています。

ここで目指されるのは、正しい役割を割り当てることではありません。役割が入れ替わる余地を残すことです。一時的に中心に立つ人がいてもいい。しかし、その中心が固定されないこと。

関わる入口が複数あり、距離を取る自由も同時に用意されていること。そうした構造がある

ことで、社会は緊張を保ったまま、呼吸を続けられます。また、全員が同じ方向を向くことを、最終目標にはしません。合意が取れていても、現場が動かないことはあります。

むしろ、立場の異なる人たちが並存したまま、

最低限の接点を持ち続けられる状態のほうが、現実的で、持続的です。

対立が起きること自体は問題ではありません。

断絶に至らない構造を、どうつくるかが重要になります。社会は完成形として設計できるものではありません。しかし、関係が更新され続ける条件を、意図的に組み込むことはできます。

関わりしろがあること。語り直せること。

やり直せること。そうした条件を、場や仕組みの中に残しておくことで、社会は時間をかけて、少しずつ姿を変えていきます。

こうした社会観を前提に、経済をどのように捉え直しているのかを次章では見ていきます。

7
経済をどう再定義しているか

ここで扱う経済は、お金の流れだけを指しているわけではありません。価値がどこで生まれ、どのように受け渡され、何が次に残っていくのか。その関係全体を、経済として捉え直しています。多くの場面で求められるのは、短期的に測定できる成果です。

来場者数、売上、稼働率、話題性。

これらは重要な指標です。

しかし、それだけでは、なぜその取り組みが続くのか、あるいは、なぜ続かなくなるのかを説明しきれません。ここで注目しているのは、成果が次の行動につながっているかどうかです。

一度きりで終わるのか。関係が更新され、また関わりたいと思える状態が生まれているのか。その違いが、時間の中で大きな差を生みます。

近年、CSV やサステナビリティといった言葉が

広く共有されるようになりました。けれど現場では、社会的意義と経済合理性が、別々のものとして扱われている場面も少なくありません。社会にとって良いことをしているが、事業として続かない。収益は出ているが、地域や人に何も残らない。この分断そのものが、設計の課題だと考えています。経済を捉え直すとき、起点に置いているのは、交換ではなく、関係です。誰が誰を信頼しているか。どの経験が共有されているか。どれだけの人が、また関わりたいと思っているか。こうした関係の厚みが、結果として、経済的な価値を生み出します。お金は、目的ではありません。関係が持続していることの結果として現れる、一つの指標にすぎません。短期的な利益を最大化する設計は、しばしば関係を消費します。

一方で、関係を育てる設計は、時間はかかりますが、より強く、しなやかな経済を生み出します。ここでは、投資と消費のあいだに、参加という行為を置き直します。お金を払うかどうかではなく、どのように関わるのか。関与の深さに応じて、価値の受け取り方が変わる構造をつくること。それが、経済と社会を再びつなぎ直すための鍵になります。

また、経済を単独で成立させようとはしません。文化、教育、暮らし、制度と重ね合わせることで、経済は一過性のものではなくなります。

儲かるかどうかよりも、続くかどうか。

その判断軸を共有できる関係を、どうつくるかが問われています。次章では、こうした考え方を、どのように現場で実装してきたのか。思考と実装をつなぐ方法について整理していきます。

8

考え方をどう実装してきたか

ここまで述べてきた思考は、考え方として理解されるだけでは、十分ではありません。

重要なのは、それが現場でどう試され、どのように形になり、どんな修正を経てきたのかという点です。実装は、完成形を当てはめる作業ではありません。むしろ、仮説を持ち込み、現場の反応を受け取り、書き換え続けるプロセスそのものです。

最初に行うのは、設計ではなく理解です。

敷地条件や要件整理よりも先に、その場所や組織が抱えてきた時間の蓄積に触れます。

何が語られてきたのか。何が語られずに残っているのか。誰が中心にいて、誰が周縁に置かれてきたのか。表に見えている課題よりも、その背後にある前提に目を向けることで、見える景色が変わっていきます。

次に行うのは、問いの再定義です。与えられた依頼や目的を、そのまま解釈することはほとんどありません。本当に問うべきことは何か。

この取り組みが終わったあとも、問いとして残り続けるものは何か。すぐに解決できる問いではなく、関わり続けられる問いを設定することが、実装の土台になります。そのうえで、関係の配置を考えます。

誰が決めるのか。誰が試すのか。誰が見守るのか。役割を固定せず、段階的に入れ替わる余地を残すことで、特定の人や組織に依存しない構造が生まれます。

組織を完成形としてつくるのではなく、関係が立ち上がり続けるための土台として捉える。

この発想が、社会的なプラットフォームとしての組織像につながっています。

こうした関係設計を、空間、制度、デジタルと結びつけることで、立場や役割を横断できる中間領域が生まれます。

記憶や学習が個人に閉じず、場に蓄積されていくようにすることも、実装の重要な視点です。このプロセスは、設計して終わりではありません。伴走し、試し、修正し、ときには手を離す。関与の濃度を調整しながら、場や組織が自分たちで動き出せる状態へと、少しずつ移行させていきます。

実装とは、意図を貫くことではなく、変化に応答し続けることです。こうした実装の結果として、思考が現場でどのように立ち上がってきたのか。次は具体的なプロジェクトの佇まいを通して見ていきます。

9

思考が現場でどう立ち上がるか

ここまで述べてきた考え方は、机上で完結するものではありません。むしろ、現場に置かれたときに、どのような形で立ち上がるのかによって、その意味が試されてきました。

現場ごとに、条件は異なります。規模も、関わる人も、制度も違う。同じやり方を当てはめることはできません。共通しているのは、最初から完成形を描かないという姿勢です。

たとえば、大きな公共空間であっても、一義的な使い方を固定することはありません。安全性や制度上の要件を満たしながら、誰が、何のために使うのかを決め切らない。その代わりに、使われ方が立ち上がる条件を丁寧に整えていきます。

運営のあり方。ルールの粒度。関わる人どうしの距離感。こうした要素を含めて設計することで、空間は時間とともに意味を変えていきます。

地域を舞台にした取り組みでは、外から正解を持ち込むことはしません。

最初に行うのは、すでにそこにある力や記憶に目を向けることです。誰が信頼されているのか。

どんな場面で、人が自然に集まるのか。

何が続いてきて、何が途切れてきたのか。

それらを丁寧に拾い上げ、既存の関係を組み

替えることで、新しい動きが生まれる余地を

つくります。企業と関わる場面でも、施策やキャンペーンが目的になることはありません。

問われているのは、その企業が、社会とどの

ような関係を結び直そうとしているのか、という

点です。その問いに向き合うプロセス自体が、

プロジェクトの中心になります。

結果として生まれる場や仕組みは、派手では

ないかもしれません。けれど、時間をかけて

効いてきます。こうした現場では、成果がすぐに見えないこともあります。数値として表れなくても、人の関わり方が変わり、語られる言葉が変わり、意思決定の質が少しずつ変化していく。

それらは、失敗や曖昧さではありません。思考が現場で息づき始めている兆しです。

重要なのは、取り組みが終わったあとです。関わっていた人がいなくなっても、場や組織が動き続けているか。新しい担い手が、自然に現れているか。次の問いが、内部から生まれているか。そうした状態が確認できたとき、一つのプロジェクトは、役割を果たしたと言えるのだと思います。

こうした変化を、どのように捉え、何を価値として見ているのか。評価の考え方について次章では整理していきます。

10
何を価値として見ているか

ここで扱う評価は、結果を判定するためのものではありません。次の循環を生み出すための、ひとつの手がかりとして位置づけています。

多くの場面で、評価は数値によって行われます。来場者数、稼働率、売上、達成率。

これらは、状況を把握するうえで重要です。

しかし、それだけでは、現場で起きている変化の質を捉えきれません。ここで見ようとしているのは、成果物そのものよりも、その周囲で何が変わったのかという点です。

誰が語り始めたのか。誰が場に残り続けているのか。誰が、新しく関わろうとしているのか。

こうした小さな兆しは、短期的には目立ちません。けれど、時間の中で確実に、次の動きを準備しています。評価の対象になるのは、人の振る舞いや、関係の変化です。

一度きりの参加で終わらず、別の形で戻ってくる人がいるか。関わり方が更新されているか。

対話が、次の行動につながっているか。

これらは、完全に数値化することはできません。

しかし、観測することはできます。たとえば、対話の中で交わされる言葉が変わってきているか。判断の基準が、以前とは違う場所に置かれているか。問いが、外から与えられるものではなく、内側から生まれてきているか。

評価は、外部の専門家だけが行うものではありません。

関わった当事者自身が、振り返りに参加することが重要です。何が起きたと

感じたか。どこに違和感が残っているか。何を、もう一度試してみたいか。評価の場そのものが、学習と関係更新の場になる。

そのような設計を意識しています。

良い評価とは、高い点数をつけることではありません。次に何を試すべきかが見えてくること。もう一度、集まりたいと思えること。評価の結果が、再び行動へと戻っていくことです。次章では、こうした価値の見方が、制度や組織と向き合う場面で、どのように作用してきたのか。制度と現場のあいだに立つ視点について見ていきます。

11 制度と現場のあいだに立つということ

制度は、社会を支えるためにあります。公平性、透明性、説明責任。それらは、安心して暮らすための基盤です。一方で、制度はどうしても、一定の速度や形式を前提に設計されます。

現場で起きている変化のすべてを、即座にすくい取ることはできません。計画は正しい。

けれど、動かない。制度は整っている。

けれど、使われない。

こうした状況は、制度が間違っているから起きるわけではありません。現場が怠っているからでもありません。多くの場合、制度と現場のあいだに、翻訳されないまま残っている時間や感覚があります。制度の言葉は、抽象度が高く、長期的です。現場の言葉は、具体的で、感覚的で、短期的です。どちらかに寄るのではなく、そのあいだに立ち、往復することが必要になります。

計画に込められた意図を、現場で試せる形に落とし込む。現場で起きている変化を、制度の言葉に書き戻す。この往復運動があることで、制度は机上のものではなくなり、現場は孤立しなくなります。ここで重要なのは、すぐに結論を出さないことです。一度で完成させようとしません。試す。確かめる。修正する。その繰り返しを、制度の中で許容できる形にすること。これが、制度と現場をつなぐための、現実的なアプローチになります。

また、制度を担う主体を、単独の存在として捉えないことも重要です。行政だけが決め、行政だけが責任を負う構造では、変化は続きません。企業、地域、専門家、個人。複数の担い手が、それぞれの立場で関わり続けられる構造をつくる。そのとき、制度は制約ではなく、

関係を支える骨格として機能し始めます。

制度と現場のあいだに立つということは、どちらかの味方になることではありません。両方の重さを

を引き受けることです。緊張を避けて、

しかし対立に固定しない。その姿勢があることで、公共性は少しずつ、実態に近づいていきます。

次は、同じ視点が、企業と社会の関係を

考える場面で、どのように働いているのかを見ていきます。

12 企業が社会と関係を結び直すとき

企業は、単に商品やサービスを提供する存在ではありません。社会の中で、どのような立場を引き受け、誰とどのような関係を結ぶのかという問いから、切り離して考えることはできません。成熟した社会では、機能や価格の差だけで選ばれ続けることは難しくなります。問われているのは、何をつくっているか以上に、どのような姿勢で社会と向き合っているかです。

ここで重要になるのは、メッセージや表現を先につくることではありません。

その前提となる関係性を、どう設計し直すかという視点です。企業が、一方的に価値を提供する側に立ち続けるとき、社会との関係は、消費と評価の往復にとどまります。けれど、関係を結び直そうとするとき、企業自身もまた、学び、変わる存在としてそこに立つ必要があります。

短期的な成果は、企業活動において無視できません。しかし、それだけを追いつけると、判断の軸は次第に狭くなっていきます。

ここで問われているのは、その取り組みが、企業の内部に何を残したのかという点です。意思決定の基準が変わったか。社内で語られる言葉が変わったか。社外との関係の持ち方が更新されたか。こうした変化は、すぐに数値として現れないかもしれません。けれど、時間をかけて、企業のあり方そのものに影響を与えていきます。

関係を結び直すプロセスは、効率的とは言えません。対話の時間が増え、試行錯誤が繰り返されます。しかし、その過程で、企業は自分たちが何者で、何を大切にしているのかを、改めて言語化していくことになります。

企業は、主役である必要も、黒子である必要もありません。他の主体と並列に存在し、同じ場で影響を受け合う存在として関わる。

その立ち位置があることで、企業と社会の関係は、一方向のものではなくなります。結果として生まれる場や仕組みは、派手さはないかもしれない。けれど、時間をかけて効いてくる。信頼が積み重なり、関係が更新され続ける。企業が社会と関係を結び直すとき、問われているのは、成果の大きさではなく、関係の持続性なのだと思います。

次章では、こうした取り組みの中で、関わる側にどのような変化が起きているのか。個人の側に立って見ていきます。

13
関
わ
る
側
に
起
き
る
変
化

ここまで述べてきた取り組みは、場や制度、組織の話に見えるかもしれませんが、そこで起きている変化の中心にあるのは、常に一人ひとりの人です。関わる人は、最初から「担い手」である必要はありません。何かを背負う覚悟や、特別な役割を引き受けることが、入口になるわけでもありません。見るだけでいること。たまたま居合わせること。少し距離を取りながら関心を持つこと。そうした関わり方も、立派な参加のかたちです。関わりが続く中で、少しずつ変化が起きていきます。場に行く理由が変わる。人と話す内容が変わる。自分が、どこに関われるのかという感覚が、少しだけ広がる。それは、意識を変えようとして起きる変化ではありません。関係の中に身を置くことで、自然に立ち上がってくるものです。

重要なのは、関与の深さが一様でなくてよいということです。深く関わる時期があってもいい。少し離れる時間があってもいい。関与にグラデーションがあることで、場は特定の人に占有されず、関係が固定化されることを避けられます。

また、関わる人は、「意見を出す存在」として扱われる必要もありません。声を集めて反映するだけの関係ではなく、一緒に試し、一緒に失敗し、一緒に考える関係が育っていきます。その過程で、自分の暮らしや仕事、地域との距離感を、別の角度から見直すようになることがあります。

変化は、劇的なものではないかもしれませんが。しかし、小さな違いが積み重なることで、関係の質は確実に変わっていきます。

誰かが与えた場ではなく、自分たちの場だと

感じられること。関わっているというより、居場所があると感じられること。その感覚が生まれたとき、人は消費者ではなく、関係を支える存在になっていきます。

こうした姿勢の延長として、あえて選ばないこと、引き受けないと決めていることについて次は整理します。

14

あえて
選ばない
こと

ここまで述べてきた考え方は、できることを増やすために形づくられてきたわけではありません。むしろ、何を選ばないかを、意識的に定めてきた結果でもあります。すべてを引き受けることはしません。与えられた条件をそのまま満たし、決められたゴールに向かって進むだけの取り組みでは、思考も関係も深まりません。最初から結論が決まっている場にも、距離を置きます。揺れや修正が許されない状況では、試すことも、学ぶこともできないからです。拡大そのものを目的にはしません。規模が大きくなることや、目に見える成果が増えることが、必ずしも良い変化につながるとは限りません。関係や思想が追いつかない成長は、どこかで歪みを生みます。広げるよりも、深めることを選ぶ場面が多くあります。すべてをコントロール

しようとしません。場や組織が、意図を超えて変化していくことを、失敗とは捉えません。

むしろ、手を離せない設計こそが、問題を抱え込んでいる状態だと考えています。

最終的に目指しているのは、誰かがいなくなっても、関係が続いていく状態です。

また、一度うまくいったやり方を、どこにでも当てはめることもしません。過去の成功は、次の現場では前提にならない。思考や方法を固定してしまえば、それ自体が、次の違和感を見えなくしてしまいます。あえて選ばないことは、楽な判断ではありません。時間がかかり、説明も難しく、誤解が生まれることもあります。それでも、選ばないという判断を積み重ねることで、思考の一貫性と、関係の質が保たれてきました。

次章では、これまでの実践を踏まえて、これから起きうる変化について考えます。未来を予測するのではなく、仮説として、どのような方向を見ているのかを整理していきます。

15

これから起きる変化について

ここで語る未来は、あらかじめ決められた完成図ではありません。予測する対象でも、管理する計画でもなく、関わりの中で少しずつ立ち上がってくるものです。これからの社会は、これまでの延長線上にはありません。

人口構造、技術、価値観、制度。複数の前提が、同時に揺れています。こうした状況の中で必要なのは、正しい未来像を示すことではなく、変化に耐えられる構造を持つことです。

場所は、単なる機能として存在するだけでは、意味を保ち続けられなくなります。人が集まり、関係が立ち上がり、学びが蓄積されていく。

そうしたプロセスを内包する場所こそが、これからの社会において、重要な役割を担っていきます。組織のあり方も変わっていきます。企業、行政、コミュニティといった区分は、次第に境界を失い、

重なり合うようになります。個人は、一つの組織や役割に閉じるのではなく、複数の場を横断しながら、自分なりの関わり方を選ぶようになります。その接続点に現れるのが、縁側的な構造です。内と外、公式と非公式、計画と偶発性。それらが重なり合う場所が、社会の基盤として、より重要になっていきます。経済もまた、成長や効率だけを軸にしたモデルから、関係の持続性を重視する方向へと、重心を移していきます。一度きりの取引ではなく、関係が続いていること自体が、価値として認識されるようになります。信頼、学習、共感といった、数値化しにくい要素が、経済の中心に戻ってくる。その流れは、すでに始まっています。ここで重要なのは、これらの変化を、一つの正解として固定しないことです。

新しい技術が現れば、前提は書き換えられます。社会の条件が変われば、選択も変わります。変わらないのは、問いを持ち続ける姿勢だけです。

未来は、誰かが設計して与えるものではありません。関わった人たちのあいだで、試され、修正され、静かに形を変えていくものです。さあ次はこのノートの締めくくりとして、読み終えたその先に立つ人に向けてメッセージです。

16

この本を閉じたあとで

ここまで読み進めてくれたことに、まず感謝を伝えたいと思います。この本で扱ってきたのは、完成された理論や、そのまま使える正解ではありません。むしろ、現場で立ち止まり、考え続けてきた思考の跡そのものです。もし、読みながら引かかる箇所や、すぐには飲み込めない部分があったなら、それは自然なことだと思います。違和感は、理解が足りないサインではありません。新しい問いが生まれかけている合図です。この本は、何かを信じてもらうための説明書でも、賛同を集めるための宣言でもありません。共に考え、共に試し、共に失敗しながら、次の形を探していくための、ひとつのきっかけです。ここに書かれている考え方を、そのまま引き取る必要はありません。それぞれの現場、それぞれの立場に持ち帰られ、

別の問いに変わっていくことを前提としています。
大切なのは、答えを受け取るのではなく、
問いを引き継ぐことです。

これから先、制度と現場のあいだで立ち尽くす
瞬間や、何を基準に判断すればよいのか、
分からなくなる場面が訪れるかもしれません。
そんなとき、この本のどこかの一節が、思考を
始めるための足場になれば、それ以上の役割は
ありません。この本を閉じたあとから、本当の
意味でのプロセスが始まります。未完成のまま
で、考え続けること。途中のままで、関わり
続けること。未来は、そうした人と人のあいだで、
静かに立ち上がっていくものだと思っています。
ここから先は、それぞれの場所で、
それぞれのやり方で。

JTQ Concept Book
考え続けるためのノート

2026 年 発行

著者

谷川じゅんじ

Visioneer / Space Composer

発行

JTQ Inc.

東京都目黒区上目黒 1-16-12

<https://jtq.jp>

装丁

6D 木住野彰悟