

# <博士學位論文要旨>

## 商業・まちづくり組織の役割に関する 実証研究

### －活性化事業の形成プロセスと「新しい組織」－

横浜国立大学大学院 環境情報学府

博士課程後期（2010年9月修了） 大熊 省三\*

An Empirical Analysis of Shopping Area Revitalization Project: From the viewpoint of the formation of organizational development mechanisms

Shozo OKUMA

Graduate School of Environmental and Information Sciences, Yokohama National University

## 1. はじめに

本研究の目的は、人口の郊外化、商業機能の郊外化、公共機能の郊外化等により、衰退した地域商業について、活性化事例を対象に、活性化を推進する主成員が形成する「新しい組織」の発展を媒介として、活性化が推進していくというプロセスと要因を明らかにすることである。

（注、「新しい組織」とは、活性化事業の形成プロセスのファクト、「そのネットワークと他の人は既存の組織ないしは個々の成員から商店街内外に常設の委員会ないし新しい組織を設置する。」を指し、広く利害関係を調整し、地域活性化を推進する主成員の集団と捉えたい。）

本論文は8つの章を中心に構成され、以下に各章の概要を記す。

## 2. イントロダクション（第1章）

研究の背景として、「まちづくり3法」の改正等、地域商業活性化に向けて様々な取り組みが成されてきたが、平成21年度の商店街実態調査では、繁栄をしていると解答した商店街は、たったの1%という悲惨な現状となっている。

付表1番 商店街の最近の景況

調査年度	繁栄している	停滞している	衰退している	無回答
平成15年度	2.3%	53.4%	43.2%	1.1%
平成16年度	2.1%	67.4%	29.7%	0.8%

調査年度	繁栄している	停滞しているが上向きの兆しがある	まあまあである（横ばいである）	停滞しているが衰退する恐れがある	衰退している	無回答
平成18年度	1.6%	4.8%	22.9%	37.6%	32.7%	0.4%
平成21年度	1.0%	2.0%	17.9%	33.4%	44.2%	1.5%

筆者は具体的に活性化した事例（数字的な裏づけのある事例）の研究、分析をすることが必要と考えている。そこで、以下の3項目のリサーチ・クエスチョン

(RQ) を設けた。

RQ1. 地域活性化事業の特徴を体系的に説明するような理論的属性（体系的類型枠組み）には、どのようなものがあるか。

RQ2. 活性化事業を推進する組織の形成プロセスを明らかにできないか。

RQ3. 活性化事業の形成プロセスから得られたファクト、「新しい組織」を形成するというメカニズムを明らかにできないか。

## 3. 理論的背景－先行研究のレビュー－（第2章）

RQ1に関連して、地域活性化事例を中心に研究されている、石原（2000）、田中（2006）等をレビュー。その結果、活性化事例を紹介した先行研究は多数あるが、一人の研究者が、158事例の調査を行ない、28事例の継続的な現地調査、129回のインタビューを実施したような先行研究はないため、活性化事業の特徴を体系的に説明した研究はない。

何よりも、同時期に実施された数多くの活性化事業を、比較分析した実証分析等が皆無のため、横断的研究とはいえないことを指摘した。（小川（2010）は、約20事例の現地調査、分析がされている。）

RQ2に関連して、活性化事業を推進する組織の研究をされている、福田（2008）、近藤（2005）等をレビュー。活性化事業を推進する組織の形成プロセスを、多数の事例分析から論じられている研究はなく、深耕の余地がある。

RQ3に関連して先行研究から、商店街組織が生存に必要な経営資源の獲得・利用に成功していないという経済的な誘因と貢献のアンバランスに陥った時、専門性に深く関与している地域活性化を推進する主成員（コスモポリタン）が、外部資源に目をむけ、知識創造の基盤としてネットワークを発展させ、その発展プロセスの結果、「新しい組織」を誕生させるという仮説を提示した。

\*現所属：国立大学法人信州大学工学部特任准教授

#### 4. 研究目的と調査方法論（第3章）

本研究での実証研究には、複数のデータ源を採用している。これまでの地域商業活性化の研究は、実態調査結果の報告や、それを基にした提言、いくつかの活性化事例を取り上げて論じているものが多いが、本研究は原宿表参道櫛会、新発田駅前商店街、市川市南商店会の3活性化事例の違った立場による参与観察と、第5章で紹介するように、158活性化事例のアンケート調査と電話によるフォロー・インタビュー調査及び28事例の現地インタビュー調査と内部記録文書（会議事録）から構成されている。

地域商業活性化事業の成功という、誰もが自分のイメージを勝手に語るが、誰一人として確信を抱いていないような事象の研究を理解するのに、一つの視点から1種類のデータで望むのは避けるべきだと思う。複数のデータ源を収集するための複数の方法が有機的につながりあって、相互に補強し合うもので、方法論的複眼のアプローチが有効と考えられる。地域商業活性化事業の「新しい組織」という概念を導入した分析を行なうがゆえに尊重している。定性的データと定量的データを有機的に組み合わせ、活性化事業の体系的類型枠組み（タクソノミー）の構築を試みたいと考えているが（第6章を参照）、妥当性の検証という姿勢はとらない。本研究は特に、「新しい組織」の形成という概念を導入した分析にシフトしていく。

#### 5. 先進事例からみる活性化の実態分析（第4章）

全国約13,300商店街の中から、関係機関から推薦を受けた391事例について、関係者からの聴き取り、現地調査、電話調査を行った。そして十分に効果があり、継続性がある活性化事例の選定をした結果、158事例を決定し、活性化事業内容、地域、商店数の比較分析を行った。また、28事例の商店街に対して現地調査を行い、取組みに至る経緯、実施背景、事業概要（内容）、実施効果、今後の課題、利用した助成金等について商店街理事長及び担当者、関係者等にヒアリング調査を実施した。

#### 6. 事例の示す活性化事業の構成と形成プロセス（第5章）

この章では、本研究で採用している複数のデータ源の分析に入っていく。第4章の調査結果と原宿表参道、市川駅前商店街、新発田市中心商店街事例の参与観察、実証研究等のいろいろな立場からのアプローチ

とエスノグラフィー的な記述を採用した分析結果から、RQ1に対して以下の理論的属性（体系的類型枠組み）の構築をした。

タクソノミー（体系的類型枠組み）

大分類	小分類
A. 地域社会への貢献	① コミュニティ施設
	② 子育て支援
	③ 高齢者支援
	④ エコロジー活動
	⑤ 環境整備、景観整備
	⑥ 防犯
	⑦ 教育機関、NPO、地域住民等との連携
B. イメージ構築への貢献	⑧ 新規開業支援、店舗誘致
	⑨ 地域・商店街ブランド
	⑩ 特産品、歴史、伝統
C. 販売促進への貢献	⑪ 個店の活性化
	⑫ コミュニティビジネス
	⑬ 集客イベント
	⑭ 販促ツール、インターネット活用
	⑮ 各種カード事業

「商店街活性化に係る事例調査研究」報告書を参考に筆者作成

RQ1の分析結果から、それぞれの取り組みの分析に入り、地域別活性化事例分析（効果的な地域別活性化事例）と店舗数別活性化事例（効果的な店舗数別活性化事例）に分解して、それぞれの特徴を導き出した。

また、28事例の活性化事業を推進する組織の形成プロセスを一般化することにより、活性化を推進する主成員が形成する、「新しい組織」の発展を媒介として、活性化が推進していくというプロセスを導き出した。

活性化事業の形成プロセス

1	商店街において何らかの危機感ないし深刻な問題が存在する。
2	連絡をとり合った人びとの集団ないしネットワークが、一堂に会話し合いが行なわれる。
3	このネットワークないしはその中核の人たちが、問題をより明確に定義し、話し合い解決に向けてまとまる。
4	このネットワークは、その商店街の懸案事項に関心を持つ他の人びとも連結する。
5	ネットワークとその利用者は、懸案事項に関して何らかの結果（成功）をおさめ、必要とあれば、さらに他の人との連携を考え始める。（外部資源の活用）
6	そのネットワークと他の人は、既存の組織ないしは個々の成員から、商店街内外に常設の委員会、ないし新しい組織を設置する。
7	新しい組織は、その他の関係者に協力を要請したり、あるいはコミュニティの住人にサービスを提供したりして、問題解決を成し遂げるための戦略を進化させていく。

8	新しい組織、コミュニティの他の懸案事項にも着手するようになり、協調、キャンペーン等から、組織基盤を発展させる。
9	新たな参加者はより効率的になるように学習し効率化（システム化）される。
10	新しい組織内または地域住民に対するコミュニケーションが形成されていく。
11	安定した収入源が、企画・開発される。
12	新しい組織は他の組織とネットワーク化して、提携を形成する。

## 7. 「新しい組織」の動機とネットワーキング (第6章)

本研究の根幹ともいえる理論の構築に迫っていく。筆者が注目したのは、活性化の成立が、「新しい組織」の誕生、生成、発展という現象に支えられているという点である。この、「新しい組織」の形成プロセスが活性化の推進を支えているというのが、基本的な考え方である。

第2章で提示された仮説の検証分析をエスノグラフィック的な記述から考察し、形成プロセスのファクトと符号していることが確認された。

この章では、母体組織（商店街等）と「新しい組織」の関係性について考察を行ない、成員の特性、組織の特徴等にも踏み込んでいく。

また、この章では、「新しい組織」を誕生、生成、発展させていく主成員のネットワーキングについて論じる。主成員がインフォーマルなネットワークをどのように形成していくのかとスタートアップ時に必要な経営資源をどのように獲得するのかである。言い換えると主成員のネットワーキングとアクセス能力について考察し、母体組織（商店街等）の主成員たちが、多くのネットワークに所属することによって必要とする人的資源、あるいは重要な情報へとアクセスし、「新しい組織」を誕生、生成、発展させたのかを探る。

そして、母体組織（商店街等）と「新しい組織」の関係性の発展を、動機づけの変容、成功体験の伝播と知識や経験の蓄積、連携による知識や経験の共有と発展、母体組織の主成員の影響や、人的資源へのアクセスのメカニズム等について、実証分析を進めていく。

## 8. 「新しい組織」の形成 (第7章)

本章では、ネットワーキングとアクセスという主成員の行為の観点から、ネットワークの構築と連鎖、及び活性化事業の連鎖へと生じるプロセスを明らかにしている。ネットワーキングによるアクセスの能力は、主成員本人の持つ能力であると同時に、生活上のネッ

トワークも含めた社会的なネットワークの発展が活性化事業にとって重要な点であった。その点においては地理的近接性の持つ意味がたいへん大きいことが理解された。

ネットワークの連鎖のプロセスの中で、経営資源への到達の可能性が高まるのは、主成員が所属している複数のネットワークが相互に近接していることが、重要であった。地理的近接性や価値観の共有等からネットワークにおける相互の近接性は仲介が容易になるため、架橋が頻繁に行われやすい。その仲介の可能性の高さこそがアクセス能力の高さを示すことになる。したがってアクセス能力は主成員の持つネットワークの多様性という意味では個人的な能力であるが、それは限られたものに過ぎないことを明らかにした。

## 結論 (第8章)

「新しい組織」を誕生させる主成員たちは、スタートアップに必要な資源を獲得するために、パーソナルなネットワークを構築しなければならない。ネットワークを構築する上で、母体組織（商店街等）の活動経験が果たす役割は大きい。「新しい組織」の誕生を動機づけられた主成員にとって、母体組織の存在はネットワークの結節点であり、資源へのアクセスを可能にする為の仲介者として機能する。つまり母体組織に所属して日常の業務に従事することによって、主成員たちは、「新しい組織」を誕生させるために必要な資源にアクセスする可能性が高くなるのである。そのうえで、革新的な地域商業組織は、自らが抱える課題解決に向けて新たな連携を模索し、持続発展的な基盤を築き上げようとするのである。

### 参考文献

- [1] E・M・ロジャース、R・A・ロジャース（1985、宇野義康、浜田とも子訳）『組織コミュニケーション学入門』ブレイン出版
- [2] 福田敦・毒島龍一・小川雅人（2008）『地域商業革新の時代』創風社
- [3] Gouldner, A.L. (1957) "Cosmopolitan - Locals: A Factor Analysis of the Construct", *Administrative Science Quarterly*, 2
- [4] Granovetter, Mark.S. (1982) "Strength of weak ties: A network theory revisited" In Peter V. Marsden and Nan Lin (eds.), *Social Structure and Network Analysis*: pp105 - 130. Beverly Hills, Ca: Sage Publications.
- [5] Granovetter, Mark.S. (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness"

- American  
Journal of Sociology,91 : pp81 - 510
- [ 6 ] 稲垣京輔 (2003) 『イタリアの企業化ネットワーク』  
白桃書房
- [ 7 ] 石原武政 (2006) 『小売業の外部性とまちづくり』  
有斐閣
- [ 8 ] 金井嘉宏 (1994) 『企業者ネットワークの世界  
— MIT とボストン近辺の企業者コミュニティの探求』  
白桃書房 pp12 - 13
- [ 9 ] 近藤健一、石原武政、加藤司、他 (2005) 「商業ま  
ちづくりネットワーク」ミネルバ書房
- [ 10 ] 三井逸友 ((2004) 福田敦) 「商店街活性化戦略と  
外部資源活用」中小企業研究センター
- [ 11 ] 長山宗広 (2007) 「地域におけるスピノフ企業家  
の集中的発生のメカニズム～浜松地域における新産  
業集積の形成プロセスを事例として～」『地域調査情  
報』18 - 4 信金中央金庫
- [ 12 ] 大熊省三 (2007) 「地域商業活性化事業における実  
証分析－形成プロセスの考察－」『中小企業総合研究  
第 8 号』中小企業金融公庫
- [ 13 ] 大熊省三 (2008) 「商店街活性化事業における実証  
分析」日本中小企業学会
- [ 14 ] 大熊省三 (2009a) 「商業・まちづくり活性化事業  
と組織のイノベーション」日本地域政策学会
- [ 15 ] 大熊省三 (2009b) 「組織の伝統と革新」日本流通  
学会
- [ 16 ] 小川雅人 (2010) 「地域小売り商業の再生とまちづ  
くり」創風社
- [ 17 ] 田尾雅夫 (1991) 『組織の心理学』有斐閣ブックス
- [ 18 ] 田中道雄 (2006) 「まちづくりの構造」中央経済  
社
- [ 19 ] 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係－企業間ネットワ  
ークの変革に向けて－』有斐閣
- [ 20 ] 横田清 (1996) 「アメリカ合衆国における直接立法  
(住民投票) 制度」ジュリスト 1103 号
- [ 21 ] 横山斉理 (2006) 「小売商業集積における組織的  
活動の規定要因についての実証研究」『流通研究』日  
本商業学会第 9 巻 第 1 号
- [ 22 ] 吉田健太郎・大熊省三 (2009) 「地域経営におけ  
る組織イノベーション－組織形成プロセスと展開－」  
『社会科学研究年報』No6 敬和学園大学
- [ 23 ] 財団法人地域活性化センター (2006) 『中心市街地  
活性化への取組み調査研究報告書』、他