

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－

吉田 健太郎 大熊 省三

1. はじめに

本稿では、地域商業を活性化するうえでの組織形成のプロセスと要因を明らかにすることを目的に、平成18年「商店街活性化に係る事例調査研究」報告書(2007)⁽¹⁾(以下、「商店街調査報告書」という)から得られた知見を踏まえ、原宿表参道商店街ならびに新発田駅前商店街の活性化事例の実証分析を行った。

本稿においては、昨今のわが国を取り巻くグローバル経済の影響にあえぐ地域経済状況に鑑み、地域商業活性化分野は実用的かつ迅速な政策展開が求められがちな分野であることを勘案し、政策論と応用理論の乖離を避けることを心がけた。そのため、フィールドワーク手法を用いて現場での情報収集に力を注ぎ、以下の3点に焦点を当て考察を行った。第一に、地域商業活性化事業の特徴と実施過程を体系的に説明するような理論的属性には、どのようなものがあるか(ここでいう理論とは、観察される現場発の理論)を考察した。第二に、活性化事業組織のイノベーターの形成プロセスについての考察を行った⁽²⁾。そして第三に、組織化における大学等との新たな連携構築や学生社会起業家の育成に関する考察を行い、今後の地域商業活性化の組織イノベーターにおける展望を探った。

考察からは以下の3点が明らかになった。第一に、このタクソノミーと地域、店舗数の分析を行った結果、地域、店舗数による活性化事業の「現場発のファクト」を抽出した。第二に、28活性化事例におけるヒアリング調査および原宿表参道事例、ならびに新発田駅前商店街の調査事例の分析結果から、12の共通する組織形成プロセスを明らかにした。そのうえで、商店街組織は、活性化活動が成熟化するにつれて、制度化された既存の商店街組織⁽³⁾ではない「新しい組織」⁽⁴⁾を結成し新たな発展へ向けての活動を展開するというフローチャートを導き出した。第三に、新発田駅前商店街で観察されたように、革新的な地域商業組織は自らが抱える根本的な課題解決に向けて大学を巻き込んだ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、である。

2. 地域商業活性化事業における先行研究

地域商業活性化事業を推進する組織に関わる実証研究を進めるにあたり、関連する先行

研究をレビューしていく。

商店街活性化に関わる先行研究の中で、小川(2004)は、商店街を取り巻く社会・経済環境が重層的に問題を抱えている現今の条件下において、商店街の社会的存在意義を規定する一つの要素は、商店街が地域社会と共に社会的な課題を解決していく主体の一つとして果たす役割にあることを論じた。厳しい変化を新たな課題への挑戦機会と捉え、前向きに福祉、環境、コミュニティの結束力という多元的、社会的・経済的要素を基軸にすえ、その意味での①商業機能の発揮 ②地域社会への貢献、を主張している。毒島(2004)は、商店街の役割として、①地域ニーズへの対応 ②社会・経済環境の変化への対応 ③商店街活動の後退への対応 ④商店街内の個性・特質の活用 ⑤パートナーシップづくり、を挙げている。福田(2004)は商店街に求められる機能に組織として対応していくプロセスを論じている。石原(2006)は活性化事業組織を、自然発生的に成立してきた「^{ゆかり}所縁型組織」、同質性の高い「仲間型組織」と名づけ分析している⁽⁵⁾。

また、産業社会の大きな展望として「まちづくり3法」の改正が目ざされたり⁽⁶⁾、福田(2006)により、中心市街地再生に向けた新政策と今後の展望を論じられたりしている。「まちづくり」の成功例としてマスコミによく取り上げられている、滋賀県長浜市の(株)黒壁は、ガラス工芸を使った観光アプローチを軸とした地域商業復活事例として紹介されてきた⁽⁷⁾。活動事例という観点からは、3年おきに経済産業省が発表する「商店街実態調査報告書」等の調査がある。このように、地域商業活性化事業は、様々な視点からの研究が行われてきた。近年の先行研究においては、組織の視点から捉えた「組織論」、「組織間関係論」、「ネットワーク組織論」等からのアプローチが目ざされつつある。たとえば、吉田・大熊(2009)では、米国の商店街における組織形成システムを紹介したうえで、地域商業の活性化における組織の役割とその重要性について強調している。

しかし、活性化推進事業の場における多数の事例に対する現地調査による詳細な比較ケース分析や、それと密着した(つまり、現場に根づいたフィールドワークによる)理論的分析は十分になされてきたとはいえないだろう。

本研究は、この理論的・実証的な特性の違いを、393事例のデータ分析と28事例における現地ヒアリング調査を行い、商店街活性化事業組織の契機、生成、進化、発展のプロセスと機能を現地調査に基づき詳細に記述し、今後の商店街を舞台とする活性化事業の実態の解明を目指している⁽⁸⁾。

3. 研究方法

3.1 調査内容 —アンケート調査と現地ヒアリング調査—

本稿で論じる調査対象は、冒頭で示したとおり商店街調査報告書から得られた知見と、

原宿表参商店街ならびに新発田駅前商店街の活性化事業の参与観察、現地調査による詳細な比較分析、会議議事録等に基づいている。

商店街調査報告書は、平成18年11月に全国約13,300商店街の中から、経済産業局、自治体、日本商工会議所等にアンケート調査を実施し、推薦を受けた事例について全国商店街振興組合連合会の研究員が現地調査を行って取り組み内容等を各商店街の関係者から聴き取り、取りまとめられたものである。筆者は同商店街調査報告書を参考にしながら、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、125商店街、157事例を決定し、活性化事業内容・地域等の比較分析を行い、タクソノミー(体系的類型枠組み)の構築を行った。そして、28事例の商店街に対して現地調査を行い、取り組みに至る経緯・実施背景、事業概要(内容)、実施効果、今後の課題、利用した助成金制度等について、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。また、大学と商店街の組織連携においては、現場に身をおく筆者本人の生の情報も活用している。

3.2 157事例の評価(比較分析)

本稿の実証研究は、複数のデータを用いて方法論的にみても複眼的なアプローチを行っている。複数のデータを収集し活用する方法は、調査対象が商店街活性化事業のような多様な事象と環境、非常に複雑な要因が絡み合った社会現象であるために有効であると考えられる。定性的データと定量的データを有機的に組み合わせることで、両者は段階的で補完する関係となるものと思われる。

4. 活性化事例のケーススタディ

4.1 上越三・四・五丁目商店街連合会(新潟県上越市)

M氏、O氏、O氏、S氏インタビュー(⑬集客イベント)

「上越市の中心商店街は、周辺地域の人口減少と、郊外の大型店に消費人口が流出し続けるとともに、中心部における来街者の駐車違反の取締りが厳しくなり、約350メートルある商店街への車による来街が難しくなり、買い物客は、駐車場完備の郊外型店舗に奪われてしまう状況でした。

これでは一つの商店街では問題解決は難しく、三・四・五丁目商店街の理事長が集まり、連合会を組織化することにしました。商工会議所のS氏を仲介役にトントン拍子にまとめ、『リーダー会議』が創設され、情報の一元化を図り、経費削減にもなりました。そして活動別に『駐車場委員会』『販促委員会』『総務委員会』『女性部』が設立され、それぞれが連携し、戦略的な活動が可能になったんです。例えば、駐車場対策として『高田Pナビ』を開発して、空き駐車場情報を携帯電話で見られるようにしたり、『花ロード』のイベント

で約5万人の人を集めたり、フリーペーパーの発行により地域住民とのコミュニケーションが図れたり、今のところ良いこと尽くしです。母体組織が大きいから、いろいろな助成金の獲得にも役立っているようで、販促イベントもやりやすくなりました。結果的に、いろいろなボランティアグループ等との連携も広がり活動規模が拡大した感じがします。」

4.2 大山町中央商店街(富山県富山市)

O氏、M氏、T氏インタビュー(③高齢者支援)

「大山町は富山の中心部に近く、交通インフラが整備されるとともに、地域住民は富山中心部に買い物に行き、来街者の減少と高齢化も進み、24店舗から18店舗にまで組合店舗が減少したんです。平成14年に、商工会の担当者と、『大山町商店街活性化事業委員会』を設立し、人々が集い交流できる賑わいの街でなくてはならないと、いろいろな団体、ボランティア等との協力をしながらコミュニティ施設、『よってかれ家』を設立しました。

高齢者を中心に交流会を実施して、夏祭り・映画祭・各種体験教室等、年間を通していろいろなイベントを実施してきました。2年間の助成金が終わった後も、『よってかれ家サポーターズ』を設立して、会員の会費により運営しています。皆さんが、自費を出してまで残していきたいとの意思の現われだと思えます。現在、約130名の会員が家賃を含む経費を負担し、『よってかれ家』を支えています。

今では、商店街の来街に大きく貢献していますし、高齢者の年間利用者は毎年増えています。地域のボランティアグループの、『なかよし会』等と連携をしながら、施設の有料化、手づくり豆腐、豆腐石鹸の開発・販売等収益事業を始めて、より安定した運営に心がけています。これらは地域になくてはならない施設となり、様々な人たちとの連携、協力の発信基地となっています。」

4.3 茅ヶ崎商店会(神奈川県茅ヶ崎市)

I氏、O氏、T氏インタビュー(④エコロジー活動)

「平成11年、大店法改正前にジャスコの出店を契機に危機感を持ち、市内22の商店街からなる商店会連合会(以下、商連)と市民団体が反対運動で結束し、『エコ・シティ茅ヶ崎を目指します』というコンセプトが定められ、平成13年から、『茅ヶ崎リターナブルワイン』と『自転車のまち茅ヶ崎』に係る活性化事業に取り組む事になったんです。

『茅ヶ崎リターナブルワイン』は、市場に出回っている酒造メーカーの製品容器が輸送や製造コストの安い缶を利用することが多く、ビンと比べて二酸化炭素の排出から地球温暖化の原因となっているといわれているので、そこで商連、酒販組合、環境市民団体が、茅ヶ崎のごみを減らすということも含め、ビンを繰り返し使用できるリターナブルのビン回収

システムを取り入れた『茅ヶ崎リターナブルワイン』の企画製造を行い、生産、販売、消費、廃棄の全過程で環境に優しいワイン(1本1,155円)を誕生させたんです。地元の酒店にビンを返却すると、50円が消費者に払い戻しされるシステムにしています。

『自転車のまち茅ヶ崎』は、環境に優しいエコ・シティ茅ヶ崎を目指して、商連が自転車商組合、慶應大学サイクルK、宮田工業㈱、ほっと茅ヶ崎準備室等と『サイクルライフ研究委員会』を設置し自転車が利用しやすいまちづくりに取り組みました。商店街の店舗が軒先のスペースを駐輪場として開放しているんです。レンタサイクル事業は商店街で借りられるレンタサイクルを55台用意して、1回の利用料が100円で主に買い物客に利用されています。平成16年には、市民アンケートを基に高価(1台、約4万円)ですが、丈夫でメンテナンスの保障が付いた、『made in Chigasaki 自転車』という生涯点検が保障されたシリアルナンバー付き自転車を開発、販売しました。現在まで、約400台が販売されています。」

4.4 萩市田町商店街(山口県萩市)

K氏、Y氏インタビュー(⑨地域・商店街ブランド)

「平成10年頃から商店街に空き店舗が増えるようになり、空き店舗を再活用した事業を行うことを目的に、商店街の有志14名で『有限会社じーるファクトリー萩』を設立しました。最初に空き店舗を買い取り、観光客の誘客をはかるため駐車場を作ったんです。そしたら、また空き店舗が出たことから、地域資源、特性を活かした『観光ミックス型商店街』を目指そうという話し合いが行われ、来街者を増やすために、『萩おみやげ博物館』を作りました。萩市内で製造されている製品のみを扱う事をコンセプトに、地元メーカー90社の協力を得て萩の特産品の販売をしています。萩焼き、地酒、地ビール、かまぼこ、お菓子、工芸品等、約300種類の地場の商品の販売をしています。他にも、商店街のブランドを開拓しようと、萩焼きのギャラリーショップ『北国堂』を空き店舗に創り、萩焼き作家の個展を開催したり、展示販売を行っています。2店とも特産物が揃っている店として、観光客も増え、順調に売上を伸ばしています。地域ブランドを活かしたイベントも考え、『萩焼き祭り』、『萩城下の古き雛たち』、『花祭り』など、毎月何かしらのイベントを実施しています。」

4.5 伊賀上野地区中心商店街(三重県伊賀市)

M氏、S氏インタビュー(⑩個店の活性化)

「伊賀地域では、人口の減少、高齢化の進展により、中心地の人口が約半分までに減少し、郊外大型ショッピングセンターの進出等の環境変化により、空き店舗の増加、市街地の空洞化が顕著になってきたんです。各地域の商店街が実施する様々なイベントの運営力や集客力も低下するようになり、商店街単体での活性化事業の開催が困難な状況になってきま

した。こうした状況から脱しようと、まずは、『個店が元気になること』で商店街が元気になり、まち全体が活性化すると考え、平成15年度より『一店逸品運動』に取り組むことになりました。毎年約30店舗が参加して、8ヶ月間の間に個店の営業の見直しや品揃えの見直しを考え、各参加店が『こだわりのおすすめ商品』を発表するんです。そして、開発・発表した逸品商品のお披露目イベントを組んで、10日間の『逸品フェア』を開催します。カタログの制作や新聞折込み、のぼりやポスターを掲示して、地元近辺の住民にPRをすることにより来街者を増やそうと考えています。参加店舗には、『お店巡りツアー』の実施により、新規顧客の開拓や逸品商品の販売で、売上が上がったお店が多く毎年実施しています。」

4.6 新発田駅前商店街（新潟県新発田市）

T氏、K氏、F氏、K氏インタビュー（⑦教育機関、NPO、地域住民等との連携）

「新発田市の駅前商店街は、平成8年に求心力のあった大型店が商店街の中から撤退したことが、危機感を高める契機となりました。この約2年後に、追い打ちをかけるように次々と郊外に大型店が建設され、消費人口は次々と流出していきました。平成元年に新発田市全人口の4割が商店街を利用していたのに、このとき既に利用者は人口の1割を切るありさまでした。その後は、あれこれ市や役所で、やれることをやってみたのですが、結局、これが地域商店街の難しさなんでしょうけれども、地域商店街の店主のやる気や問題意識にはかなりの温度差があり、継続しない。そこで、各店主から積極的な動きが出てくるまで、待とうという話になったんです。そうこうしているうちに、商店街の利用者は、どんどん減っていきました。そこに危機感を募らせた人々が増え、自主的な呼びかけや行動が少しずつ出てくるようになったわけなんです。その成果として、『いきいきスタンプ』や『全国雑煮合戦』が出てきました。これによって、街に少しずつ活気は見られるようになってきたのですが、根本的な構造問題が残っていました。それは、若者がほとんどこの街にはいないということです。街の雰囲気づくりや商店の魅力向上には、若者の感性やニーズも必要だと考えました。

この時期に、大学との連携が模索されるとともに次期商店街の後継者である2世会が組織化されることになったんです。行政と商工会議所が音頭をとって大学に連携を打診し、空き店舗を利用して大学のサテライト教室（新発田学研究センター）を設置してもらうことにしたんです。

大学との連携が始まってから、商店街の中で活動する学生たちを少しずつ見かけるようになりました。平成20年には、復活12斎市プロジェクトや学生が運営するカフェができるなど、商店街と学生との接点や交流も除々に増え始めています。これに合わせて、地域の問題を地域で考えていくための有志の非公式の集まりとして2世会を中心とした青年会議

所メンバーが、4回に渡り座談会を実施しました。これには、商店街組合だけでなく、大学研究者にも参加していただきました。役所や商工会議所は陪席という形で参加しました。

この街には、城下町として栄えてきた歴史がありますから、保守性が根強く残っていて独特の難しさが残りますが、次世代の若者に問題意識がバトンタッチされていっていることには大きな期待感があります。次世代を引き継ぐのは、若者ですから。若者がこの街の伝統的な商売を受け継いだり、自発的にこの街に必要なビジネスを新たに展開し、それを継続していくことの意義は大きいと思います。」

5. 結果分析

5.1 理論的タクソノミーの構築と新たな発見

商店街等活性化に係る事業事例の中から選定された157事例を比較分析し、下記のような2つの基準を設けて類型化を試みた。

<類型化の基準>⁽⁹⁾

- ①活性化事業として、十分に効果があり、継続性がある活性化事例(データ等の証明がある事例で75事例が確認できた)。
- ②活性化事業として、一定の効果があつたと認められるもの(来街者増等の貢献が認められた事例で82事例が確認できた)。

さらに、平成18年度に日本全国で実施されている商店街活性化事業の中から、十分に効果があり、継続性がある活性化事例と認められる等の基準を設け、選定した157事例を、取り組み内容と効果がわかるように表にした。その取り組み内容は大分類を、①地域社会への貢献、②イメージ構築への貢献、③販売促進への貢献の3つのカテゴリーに分類した。これら3つの大分類カテゴリーを15の小分類に類型化した(表1参照)。

表1 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

(出所)「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

以上の分類に基づき、157事例に加えて最近の斬新的な活動を実施している商店街の中から、十分に効果があり、継続性がある活性化事例として28事例を選定し、その現地ヒアリング調査の結果をふまえて、帰納的に生まれた理論的タクソノミーを更新した結果が、表2である。

本稿が目指したタクソノミーは28活性化事業組織を理論的に記述・比較し、形成プロセスの属性や次元を抽出し、157活性化事例という先行研究には類のない多量の事例により、その類型の妥当性を確認した。活性化事業組織は、例えば組織理論における「リーダーシップ論」などのように成熟した先行研究とは異なるため、冒頭でも触れたとおり、本稿では157活性化事例の調査から、できる限り現場(フィールド)の生の声から理論的類型の発掘を目指した。その意味で本稿は、「現場の濃密な記述」と「理論的類型の構築」の両方を目指している⁽¹⁰⁾。

表2 商店街等活性化事例のタクソノミー(地域・店舗数)

大分類	小分類	地方	都道府県	十分に効果があつたと認められる活性化事例	店舗数	計	地方	都道府県	活性化を創出すると認められる取り組み	店舗数	計	小計	合計	
地域社会への貢献	①コミュニティ施設	1	北海道	海川駅前商店街(②2)	45	3	1	北海道	苫小牧駅前通り商店街	43	6	9	62	
		6	北海道	北海道・岩見沢商店街	335		2	青森	昭和通り商店街	22				
		1	山口	中市商店街、木町商店街(②2)	78		3	千葉	茂原駅前通り商店街	70				
		7	香川				7	香川	坂出元町名店街商店街(②2)	17				
		8	愛媛				8	愛媛	松山市平井町商店街	29				
	5	岐阜	高山市商店街	400	2	1	北海道	滝川駅前商店街(①1)	45					
	5	大阪	アステいばら之口商店街	60		3	神奈川	湘南スターモール商店街	85					
	5	京都				5	京都	伏見大手筋商店街(③2)	113					
	6	山口				6	山口	中市商店街、本町商店街(①1)	78					
	7	徳島				7	徳島	坂出元町名店街商店街(③2)	17					
4	富山	大山地域商店街	18	3	3	山梨	銀座通り商店街	50						
5	滋賀	ゆうき番町商店街(⑦1)	37		5	京都	伏見大手筋商店街(②2)	113						
8	長崎	佐世保保町商店街(⑧1)	57		7	高知	はりまや橋商店街	44						
5	神奈川	茅ヶ崎市商店街	1000		3	東京	銀座銀座商店街(③2)	66						
5	京都	古川町商店街(⑦2)	44		2	4	愛知	栄通商店街	62					
②子育て支援	③高齢者支援	1	北海道	戸戸町大通り商店街(⑩2)	23	2	2	秋田	湯沢市中央通り商店街	28				
		2	山形	山形県鶴岡山王商店街(⑩2)	57		3	東京	吉祥寺ロード商店街	107				
		3	神奈川	馬車道商店街	81		6	鳥取	柳屋町商店街(⑩1)	43				
		5	大阪	石積商店街(⑩1)	170		7	高知	新天町商店街	68				
		5	兵庫	元町一丁目商店街、元町三、四、五、六丁目商店街(⑩1)	3000		8	8	福岡	新天町商店街	95			
5	滋賀	多賀門前町商店街	70	8	8	福岡	上川崎商店街(⑩1)	100						
6	岡山	新町商店街(⑩2)	41											
6	大分	大分市中心商店街	350											
3	神奈川	西鎌倉商店街	59		2	4	富山	となみ駅前商店街	95					
6	大阪	森小路京かい道商店街(⑩2)	66			8	福岡	飯塚本町商店街ほか(⑩1)	380					
2	青森	十和田市中央商店街	31	3		3	静岡	吉原商店街	88					
3	神奈川	追浜商店街(⑨1)	68			5	福井	大垣駅前商店街	88					
3	東京	尾山台商店街(⑩2)	150											
3	新潟	新発田駅前商店街	247											
4	愛知	柳屋通商店街	85		10	5	京都	吉川町商店街(④1)	42					
5	京都	北野商店街	81	8	5	奈良	生駒駅周辺商店街	44						
5	滋賀	ゆうき番町商店街(③1)	37		6	山口	岩国市中通商店街	37						
8	福岡	新美夜古商店街	49		8	長崎	島原市中廻町商店街	46						
8	福岡	あけぼの商店街	33											
8	鹿児島	宇留商店街	40											
イメージ構築への貢献	⑧新規開業支援・店舗誘致	3	長野	岩村田本町商店街(⑩1)	60	5					0	5	26	
		3	東京	和泉明商店街(⑨1)	71									
		8	福岡	上川崎商店街(⑩2)	100									
		8	佐賀	唐入町商店街(⑩1)	59									
		8	福岡	飯塚本町商店街ほか(⑩2)	380									
	⑨地域・商店街ブランド	3	東京	和泉明商店街(⑨1)	71	3	3	新潟	諏訪町商店街(⑩1)	29				
		3	神奈川	追浜商店街(⑦1)	68		3	神奈川	鎌倉由比ガ浜中央商店街	76				
		3	東京	原宿表参道商店街			3	神奈川	横須賀市本町商店街(⑩2)	104				
		4	石川	能登町内5商店街(⑩1)	71		6	広島	尾道市商店街	200				
		4	石川	一本杉通り商店街	45		9	8	大分	別府銀座商店街	64			
6	高松	浜田駅前商店街	55											
6	山口	萩市田町商店街	54											
6	広島	みよし本通り商店街	47											
8	熊本	本町一丁目商店街(⑩1)	52											
⑩特産品、歴史、伝統など	3	群馬	弁天通商店街	100	2	2	秋田	秋田市通町商店街	71					
	7	高知	築路本町商店街	120		4	三重	熊野市記念通り商店街	36					
	7	高知	おびさんロード商店街	120		5	兵庫	青田商店街	31					
	4	三重	伊賀市上野地区中心商店街(⑩2)	339		2	5	和歌山	新宮市中心商店街	44				
	4	石川	能都町内5商店街(⑨1)	71										
1	北海道	岩内町名店街(⑩1)	64	4	3		三重	津新町通り商店街	75					
3	長野	岩村田本町商店街(⑩1)	60		5		和歌山	湊本町商店街	44					
3	新潟	萬津奥本町商店街	95		5		兵庫	三和本町商店街	126					
3	長野	信州新町商店街			7	福岡	みのしま商店街	45						
5	京都	八島商店街	50											
販売促進への貢献	⑪店舗の活性化	8	熊本	福江商店街(①2)	270	5					4	7	69	
		8	熊本	健甕商店街	61									
		3	新潟	上級三・四・五丁目商店街	250		1	北海道	戸戸町大通り商店街(⑩1)	23				
		3	新潟	諏訪町商店街(⑨2)	29			2	山形	山形県鶴岡山王商店街(⑩1)				57
		5	大阪	石積商店街(⑩1)	170			3	長野	海野町商店街				75
	5	兵庫	元町一丁目商店街、元町三、四、五、六丁目商店街(⑩1)	3000	3	東京		向島橋銀座商店街	120					
	6	広島	呉TMO		3	東京		砂町銀座商店街	165					
	⑫コミュニティビジネス	⑬集客イベント	6	高松	紺屋町商店街(⑩2)	43	3	3	東京	霜崎銀座商店街(④2)	66			
			7	香川	高松常盤商店街	81		3	千葉	柏二番町商店街	40			
			8	福岡	直方古町商店街	75		3	茨城	南町三丁目商店街	57			
8			熊本	本町一丁目商店街(⑩1)	53	3		茨城	本町一丁目二丁目商店街	63				
8			佐賀	唐入町商店街(⑩1)	59	3		茨城	笠間稲荷門前通り商店街	53				
⑭集客イベント	⑮集客ツール、インターネット活用	3	群馬	前橋中央通り商店街	56	10	3	群馬	前橋中央通り商店街	56				
		3	群馬	藤岡市中央通り商店街	39		3	群馬	藤岡市中央通り商店街	39				
		3	群馬	富士吉駅前通り商店街	40		4	愛知	勝川駅前商店街	30				
		4	愛知	勝川駅前商店街	30		4	三重	伊賀市上野地区中心商店街(⑩1)	339				
		4	三重	伊賀市上野地区中心商店街(⑩1)	339		5	福井	七間商店街	39				
⑯各種カード事業	⑰各種カード事業	5	大阪	駒川商店街	201	5	5	大阪	駒川商店街	201				
		5	大阪	森小路京かい道商店街(⑩1)	66		5	大阪	森小路京かい道商店街(⑩1)	66				
		5	大阪	千日前通具屋防商店街	45		5	大阪	千日前通具屋防商店街	45				
		5	和歌山	海南町一番町商店街	49		5	和歌山	海南町一番町商店街	49				
		5	兵庫	赤穂駅前花店寺通商店街等	43		6	岡山	新町商店街(⑩1)	41				
⑰各種カード事業	⑱各種カード事業	6	岡山	倉敷センター街商店街	66	6	6	岡山	倉敷センター街商店街	66				
		6	岡山	高松南新町商店街	105		7	香川	高松南新町商店街	105				
		8	福岡	羽衣塚商店街	42		8	福岡	羽衣塚商店街	42				
		3	東京	新清市上吉町商店街	80		3	新潟	新清市上吉町商店街	80				
		3	茨城	加茂町商店街	192		3	和歌山	新加茂町商店街(⑩2)	192				
⑱各種カード事業	⑳各種カード事業	3	栃木	栃本市中央商店街	64	5	3	神奈川	横須賀市本町商店街(⑩2)	104				
		3	福岡	あけぼの商店街(⑦1)	33		3	群馬	桐生中央商店街	48				
		3	熊本	新市街商店街			4	愛知	藤が丘中央商店街	85				
		3	熊本	新市街商店街			5	福井	福井駅前商店街	71				
		3	熊本	新市街商店街			5	大阪	豊島山中央商店街	86				
1	北海道	岩内町名店街(⑩1)	64	4	3	東京	品川区商店街	120						
3	東京	羽衣商店街(⑩1)	80		3	神奈川	尾山台商店街(⑦1)	150						
5	兵庫	長田神社前商店街	93		3	埼玉	寺下商店街	39						
8	長崎	佐世保保町商店街(⑩1)	57		5	京都	京都三条会商店街	178						
					75						82	157	157	

(出所)「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

5.2 形成プロセスからの共通ファクトの抽出

また、本稿は理論的タクソノミーを完成させるために実施した28事例における現地ヒアリング調査から生まれた、活性化推進事業事例における「新しい組織」の契機、生成、進化、発展のプロセスと機能についての現地調査による詳細な記述方式を重視した。地域商業活性化に現場で関わる人々が熱っぽく語る「新しい組織」の契機、生成の可能性、創造性との結びつきについて、その人的ネットワークが形成される過程についての具体的な記述はこれまで稀であった。商店街活性化推進組織の実態の解明を目指す中で、データ等の証明が確認され、事業継続性があり、十分に効果があったと認められる「新しい組織」の設置関係者のヒアリングを繰り返しているうちに、筆者が確認できたのは、ある共通する組織形成プロセスのファクトが抽出されたということである。

具体的には、活性化事業のケーススタディとして前述した、上越三、四、五丁目商店街連合会、大山町中央商店街、茅ヶ崎商店会、萩市田町商店街、新発田駅前商店街のヒアリングをプロセスに沿ってまとめてみると、12項目の「組織形成プロセス」のファクトが共通項として確認できた。それをまとめたものが表3である。

表3 インタビューマトリクス

(出所) 筆者作成

事例項目	事例【1】 上越本町三・四・五丁目 商店街	事例【2】 大山町中央商店街	事例【3】 茅ヶ崎市商店会	事例【4】 萩市田町商店街	事例【5】 新発田駅前商店街	共通項目
1	駐車違反取締の強化により、買い物客が郊外の大型ショッピングセンターに奪われる問題発生	商店街組合員店舗の減少という危機意識の発生	大型ショッピングセンタージャスコの出店問題発生	商店街商圏人口が半減、観光客の誘客ができず、商店街の衰退問題	駅前商店街内のジャスコの郊外移転による、危機感が生まれる。この2年後に、中部にある県立新発田病院に郊外移転計画が浮上し、地域住民の危機感が高まる。これに問題意識を抱いた商店街を中心とした商店街連合会からによって、まちづくりワークショップを開催する。	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	理事長達の話し合い	商店街の会合のなかで話し合い	反対運動の会議	問題意識の共有のため有識者による解決策の話し合い	新発田商工会議所は、「新発田新世紀ビジョン、新世紀城下町づくり」構想を策定し、地域住民に公表。空き店舗活用事業、チャレンジジョブ事業を活用するとまとまる。	連絡をとり合った人ひとりの集団ないしネットワークが一瞥に話し合いが行われる。
3	連携の重要性、意思疎通の円滑化の重要性が明らかになり、「連合会」を組織	「大山町商店街活性化事業委員会」が立ち上がる	エゴをコンゼプトに取り組みを行う	協同事業で空き店舗活用	「まちづくり特別委員会」を設置する。新発田商工会議所青年部と連携する。	このネットワークないしはその中核の人たちが、問題をより具体的に定義し話し合い、解決に向けてまとまる。
4	上越商工会議所との連携	商店街、地域住民、関係団体等との協力開始	環境市民団体・酒販組合・地域住民との会合	旬じるるフアクトリー萩を設立し、地元業者との連携	「まちづくりの特別委員会」を設置する。新発田商工会議所青年部と連携する。	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ひととも連結する。
5	「リーダー会議」創設	高齢者向けの交流施設「よってかれ家」の設置	「茅ヶ崎リタナーナブルワイン」の開発。販売開始	空き店舗を買い取り観光客誘致用駐車場の設置	敬和学園大学が商学官連携事業を始める。「まちの駅よろず」新発田学研究センター」を発足する。	ネットワークとその利用者、懸案事項に関して何らかの結束（成功）をおさめ、必要であれば、さらに他の人達との連携を考え始める。(伊勢資源の活用)
6	「リーダー会議」「女性部」「本町スタイルを創る会」等の連携発、各イベントことに調整	「よってかれ家」の運営を、「ボランティアアングラー」が引き継ぐ	「made in Chigasaki 自産車」の開発を目標とし「ライフサイクリカル研究委員会」を設置	「親おみやげ博物館」を設置し、組織化する	商店街の若手後継者を中心に2世会が発足する。その前1年後に、商店街の空向北を危惧する旨が集まり、「商店会連絡協議会」が設置される。	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新しい委員会ないし新しい組織を設置する。
7	いろいろシステムで販促戦略を実行	高齢者を中心にした交流会の実施	地域住民にレンタサイクルサービス開始	「観光ミックス型商店街」を戦略として特産品の販売を始める	「いきいきスタンプ」、「全国雑煮会戦」、「AZZスタートリー」など、取り組みやイベントが始まる。	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(あるいは両方の活動を通じて)、問題解決を成し遂げるための戦略を進めさせていく。
8	携帯サイト「高田Pナビ」を開発、駐車場の利便性の向上	「よってかれ家」の存続危機に際し、「よってかれ家サポーターズ」の設立	障がい者ボランティアグループとの連携	2号店「北国堂」を開店し発展	敬和学園大学は、学生運営の「まちカフェ」、112旗市復活プロジェクト」をスタートさせる。	新しい組織は、コミュニティの他の懸案事項にも着手するようになり、協働、キャンペーン等から、組織基盤を醸成させる。
9	(CRMとイベント毎に他の地域・組織との連携)	「ボランティアアングラー」による利用の継続・安定化	「元気アップ委員会」「販促委員会」のシステム化	萩市内の特産品業者等との取引をシステム化する	2世会の音頭によって、敬和学園大学、市役所、商工会議所、商店街組合、観光協会等に「まちづくり座談会」を構成される。	新たな参加者は、より効果的になるように学習し効率化(システム)される。
10	コミュニケーションツールとしてフリーバーバーを採用	住民による利用の継続・安定化	街のコミュニケーションが図られ、継続・発展	「親おみやげ博物館」「北国堂」が評判になり、地域住民とのコミュニケーションが形成	「まちづくり座談会」で、問題意識の共有と地域の課題について話し合いが行われ、コミュニケーションが形成。	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	(行政からの補助、助成金の獲得)	施設利用の有料化、手づくり豆腐、豆乳石鹸などの開発、販売等の収益事業の開始	ライフスタイルの提案商品化	オリジナル商品の販売により売上も順調	「いきいきスタンプ」 「全国雑煮会戦(1万6千人参加)」の参加者が増加し、安定した収入源となる。商工会議所からの支援によって、「まちカフェ」の運営や「112旗市」の実施が継続される。	安定した収入源が企画・開発される。
12	地域住民団体、ボランティア・グループ等との連携、規模拡大	販路の拡大、提携	地域住民、商店、関係団体との連携を形成	萩市との提携により、観光客用大型ハブの駐車場を設置	観光協会や市と連携し、駐車場スペースの確保や相互交通の検討が行われる。	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。

6. 考察

6.1 活性化組織の成員

Gouldner (1957) は、「組織の成員」を「職業人性(コスモポリタン cosmopolitans)」と「組織人性(ローカル locals)」の2つに分類している。Gouldner によれば、コスモポリタンは、組織の特定分野で得た知識と経験を蓄積し、専門性を持つことで、その専門性を有効活用できる場所を求める特性を持つ、という。故に、外の組織を志向する傾向がある、と説明する。他方、「ローカル」は、組織への忠誠心を強く持ち、組織のヒエラルキーの中での上昇に関心を向ける組織人志向が強いと特徴付けている。Gouldner の主張を踏まえれば、ローカルよりもコスモポリタンの方が外部資源に目を向ける傾向が強く、専門性を活かした目標を達成するための「新しい組織」への移行等をする傾向が大きいと捉えられることができる。このことは、一般に組織論の議論ではあるが、既存の商店街組織に置き換えてみると、既存の制度化された商店街組織だけに頼らず、活性化事業を推進しようとしている、専門性に深く関与している主成員(例えば、地域に造詣が深い人、長い経験に裏付けされた専門性をもった商店主の方々、商店街理事長、地域のボランティア団体、商工会の担当者、地域プランナー、大学教員等)が、外部資源に目を向け「新しい組織」を誕生させるといえるのではないだろうか。すなわち、ここでいう主成員(コスモポリタン)とは、一般的にいう知識人に限るものではなく、地域商業の活性化に意欲的な人たちとして捉えている。

3表で明らかになった12項目の共通する形成プロセスから抽出されたファクトに照らして検証してみると、第一のファクト「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」は、

<コメント>

「空き店舗が1割以上になると、自然にお客さんは来なくなる。そうすれば悪循環でせっかく残っている店もどんどん閉めなきゃならなくなり、商店街の衰退に拍車がかかる。」(岩内町名店街協同組合 H 氏に対するヒアリング、2006年12月1日より)

「組合員店舗が4、5年前は24店舗くらいあったのが、今は18店舗しかない。」(協同組合大山町中央商店街 O 氏に対するヒアリング、2007年2月20日より)

「求心力のあった大型店が商店街の中から撤退したことが、危機感を高める契機となりました。この約2年後に、中心部にある県立新発田病院に郊外移転計画が浮上し、地域住民の危機感はますます高まっていきました。」(新発田商工会議所 T 氏に対するヒアリング、2008年12月30日より)

等のヒアリング内容に基づいているが、このことは、「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」と符合する。

また、第二、三、四ファクト「②連絡を取り合った人びとの集団ないしはネットワークが一堂に会し話し合いが行われる。」、「③このネットワークないしはその中核の人たちが、問題をより具体的に定義し話し合い、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とも連結する。」は、表2の内容で明らかではある。コスモポリタンの属性をヒアリングで説明をするならば、

<コメント>

「誰が中心になって進めているかといえば、Hさん、岩内町企画経済部のKさん、もちろん私もですが、やはり歴代理事長とか、今まで商店街の事業に積極的に参加していた人たちです。Kさんなどは、観光協会専務理事の立場(専門知識)を利用して、いろいろな業者と連携しながらイベントを考えています。」(岩内町名店街協同組合H氏に対するヒアリング、2006年12月1日より)

「うちは昨年から、リーダー会議を創設して、以前からあった駐車場委員会、販促委員会、総務委員会、女性部の代表者と商工会議所のSさんが集まって、すべての事を決定しています。専門家が集まるようにしたんです。」(上越本町三、四、五丁目商店街会長M氏に対するヒアリング、2006年12月4日より)

「駅前から病院が移転することに懸念をした住民有志らと商工会議所関係者らが、外部の地域プランナー等をお願いしてワークショップなど開催するようになりました。そのあたりから、地権者たちは協議会を結成するなどして、まちづくりに積極的に関わっていく動きが見られるようになりました。」(新発田商工会議所T氏に対するインタビュー、2008年12月30日より)

等であった。これは、仮説における「専門性に深く関与しているコスモポリタンが、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る」という部分と符合する。

そして、第五、六ファクト「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、さらに他の人たち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新しい委員会、ないし新しい組織を設置する。」は、仮説における「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」という部分と

符合する。

結果、上記仮説は抽出された形成プロセスのファクトとすべて符合していることが確認された。

6.2 母体組織(商店街等)と「新しい組織」の関係性

組織論において Johannison (2000) は、起業家は自分を取り巻く社会関係の中に埋め込まれる事によって、スタートアップに必要な情報や資源を獲得できると論じている。このように考えると、母体組織(商店街等)でのキャリア、すなわち「新しい組織」を誕生させる、専門性を持った主成員がスタートアップする前段階に所属していた母体企業(商店等)の経験もまた、少なからず影響を与えている事になる。

コアメンバーの主成員が、TMO (Town Management Organization) や商工会等の所属で活性化事業が政策的に行われる場合、つまり「新しい組織」の活性化事業に補助金や助成金等の支援制度が使われる、より公益性の高い組織の場合は、母体組織と「新しい組織」の双方の目的がはっきりと共有されているために、その両者の関係には、最初から活性化事業のインセンティブを伴っている。また、活性化事業を展開させるための仕組みや外部経済性を創出するシステムも、意識的に整備されるようにならなくてはならない。しかし、「新しい組織」のコアメンバーの主成員が、別の目的を持った民間企業やボランティア団体等である場合、母体組織と「新しい組織」の関係性は、ケースによって複雑であり、活性化事業に補助金や助成金等の支援制度が有効活用される訳ではない⁽¹¹⁾。

それでは、「新しい組織」のコアメンバーの主成員が、別の目的を持った民間企業やボランティア団体等である場合は、具体的な活性化事業の目的はどのような契機で誕生し、発展していくのだろうか。稲垣(2003)は、起業家の学校としての母体企業における役割について言及し、起業家が相互作用し学習する場所としての母体企業の役割に注目している。彼によれば、「産業集積」が展開されるかどうかは、「関係的な資産」の形成を育む社会ネットワークの発展の可能性が鍵となっており、それは起業家が数多く誕生する母体組織のマネジメントや経営者や従業員間の関係性のあり方、さらにそうした関係性が普及する力に依存している、と説いている。これは、母体組織の関係的な資産の形成を育む社会ネットワークの発展の可能性が鍵となっており、それは「新しい組織」が誕生する母体組織のマネジメントや主成員や会員の関係性のあり方、さらにそうした関係性が普及する力に依存しているといえるのではないだろうか。

原宿表参道商店街(原宿表参道櫛会)の『eco - avenue21戦略委員会』の広告ストリートの展開は、

<コメント>

「理事長の発案のもと、今後の櫛会の商業振興の一つとして環境浄化を位置づけ、2001年にその基本方針『エコ・アベニュー』を宣言し、自らが環境問題に取り組み、環境の街“表参道”の定着を狙う取り組みをしていこうということになりました。(中略)翌年、KDDI(株)の携帯電話のプロモーションの話が進み、企画を担当する会社の担当者B氏と会う事になり、櫛会の『エコ・アベニュー』の取り組みとB氏側の『ストリート広告展開』の企画が話し合われ、街をメディア化するという一つの企画としてまとまり実施されました。」(原宿表参道櫛会理事(『eco-avenue21 戦略委員会』委員)C氏に対するヒアリング、2006年1月10日より)

というように、民間の会社が活性化事業に参加することによって、財源創出を理念としたストリート広告展開がスタートした。ところが、『eco - avenue21 戦略委員会』には、委員長、顧問、コーディネーター、書記と7名の委員(計11名)により構成されていたが、原宿表参道櫛会の会員は4名で、残り7名は外部の有識者や民間企業に所属している外部組織のメンバーである。筆者が書記として出席した、第2回『eco - avenue21 戦略委員会』(2004年2月13日)の参加者は10名のうち7名が外部組織の委員だった。これは、母体組織のすべての会員が必ずしも支援・促進しているわけではないからである。

このようなケースでは、「新しい組織」の母体組織の役割は、どのような形で担われていたのであろうか。「新しい組織」が活性化事業を進めることになると、母体組織の事業領域における整合性や位置づけにおいて、両者の理念が継続する事を前提としていない場合も多いために、そこに利害関係を調整するメカニズムが必要になってくる。利害未調整による母体組織と「新しい組織」との間に生じる摩擦は、次の2つのケースが考えられる。一つは母体組織のメンバー間のヒエラルキーバランスから、「新しい組織」の成功を望まないという意図が働くこと、そして二つ目は、「新しい組織」が母体組織の競合相手になる場合で、そうした「新しい組織」の誕生を阻止しようという意図が働く場合であろう。

しかし、この場合は活性化事業において、母体組織が「新しい組織」を誕生させるということは考える必要はないと思われる。

Soderling(1999)は、母体企業とスピノフ企業の関係において、想定される可能性を整理している。彼の分類に基づくと、①起業家をスピノフに導く要因、②従業員のスピノフに対する母体企業の反応、③スピノフ企業と母体企業の取引関係、の3つの要素から構成されている。では、この視点にたつて、3つの要素に対して「新しい組織」を考察することとする⁽¹²⁾。

まず、専門性に深く関与している主成員が「新しい組織」を誕生させる要素として考えら

れるのは、第一に制度的要因である。これは、国や自治体が企画した助成金や補助金など「新しい組織」をサポートする体制とか NPO 法人、ボランティア団体と連携するための体制などといったことが想定される⁽¹³⁾。第二は、活性化事業の種別の要因で、これは新しい活性化事業への参入における参入の機会や規模、成長性の高さといったものである⁽¹⁴⁾。第三は、主成員としての行為主体の要因があげられる。すなわち、イノベーション、プロセスイノベーションに基づく主成員による自発的なものである⁽¹⁵⁾。第四は、母体組織内部の要因であり、これは戦略的に「新しい組織」に分類することである。例えば、事業の集約によって不必要になった部門の切り離しや⁽¹⁶⁾、新規分野の開拓に伴う組織内ベンチャーなどである⁽¹⁷⁾。

「新しい組織」に対する、母体組織の反応は、「新しい組織」に対する母体組織の姿勢と介入の度合いをマトリクスとして表することができる(表4)⁽¹⁸⁾。

表4 「新しい組織」に対する母体組織の姿勢と介入

		母体組織(商店街等)の介入	
		積極的	消極的
「新しい組織」に対する母体組織(商店街等)の姿勢	友好的	活動の支援	積極的な傍観者
	無関心	…………	中立的な無関心

(出所) Soderling(1999)を参考に筆者作成

さらに、こうした反応は、「新しい組織」と母体組織との連携へと発展するため、②と③の要素は関連して考察されるべきであろう。第一に、「新しい組織」が母体組織の活性化に役割を果たす場合である。この場合は、積極的な活動の支援が期待される。しかしながらこの場合は、主成員の自発性に基づく「新しい組織」の誕生だけではなく、母体組織の戦略性が含まれていることが多いと予想される⁽¹⁹⁾。第二に、「新しい組織」が母体組織の活性化事業と異なる事業分野に進出し、新たな事業展開を始める場合である。基本的に母体組織は、中立的な無関心であると考えられるが、母体組織の成員と「新しい組織」を誕生させた主成員の個人的な関係によって、支援的にも積極的な傍観者にも中立的な無関心にもなりうるはずである⁽²⁰⁾。

このように、主成員が誕生させた、「新しい組織」に対する母体組織の反応は一義的に両者の連携に結びつくものではなく、さらに Soderling(1999)が示すような単なる直接的な利害関係だけにとどまらない組織文化や主成員のマネジメントに関わる側面がある。これ

は、母体組織は「新しい組織」を誕生させる主成員のメンバーとしての役割を自然に果たし、主成員が「新しい組織」を誕生させるための価値観や動機づけに対して、大きな影響を及ぼしていたと考えられる。茅ヶ崎商店会や柏崎市諏訪町商店街のように、母体組織の理事長が主成員として「新しい組織」を誕生させるという場合もあり、単純な連携や協働の論理だけで、「新しい組織」と母体組織の関係を扱うことはできない。実際には、「新しい組織」と母体組織の間に、活性化事業の違いを認知し合えるために微妙な相違に基づく細分化が生まれ、両者の調整によって棲み分けが成立することが考えられるのである。

6.3 「新しい組織」の成員、成員特性、組織の特徴

次に、「新しい組織」の成員、成員特性、組織の特徴について考察する。具体的には、組織の成員、成員の特性、組織の特徴を28活性化事例のヒアリングから明らかにしていく。

<コメント1-1 「新しい組織」の成員>

「私は、商店街の仕事だけでなく、岩内観光協会の仕事と自分の個店の経営をしています。忙しさはたいへんだけど、岩内町という環境を考えると、観光協会の仕事も商店街のためになっているんですよ。どうすれば街が活性化するのか、いろいろな立場から考えていくのが好きなんです。」(岩内町名店街協同組合 H氏に対するヒアリング、2006年12月1日より)

「私は、岩内町名店街とは、岩内町の企画経済部に配属されてからの、付き合いになるのですが、商店街のメンバーたちの街の活性化に対するやる気には、本当に感心させられます。みんなが一生懸命なので、私が経済産業省の助成金等を調べて報告すると、真剣に聞いてくれて、面倒な手続き等も Mさんを中心にちゃんと対応するんですよ。」(岩内町役場 K氏に対するヒアリング、2006年12月1日より)

「Mさんが提案してくれた助成金等の事務手続きは、私が主にやっていますね。かなりの時間を取られますが、これをしなければ始まらないから…。(協同組合 M氏に対するヒアリング、2008年9月12日より)

「まちづくり座談会に、われわれ青年部だけではなく、大学、市、商工会議所、組合とそれぞれのお立場の方々が集まるようになったことは、画期的だと思うんですよ。特に、大学関係者が商店街に入ってきて、カフェを経営したり、朝市を行ったりしたこととで新たな風といえましょうか、そんな空気が流れ込んできた気がしています。」(新発田青年会議所 F氏に対するヒアリング、2008年12月29日より)

この、岩内町名店街活性化事業のコアメンバーは、岩内町名店街 H氏の観光協会の仕

事もしているという専門性、岩内町役場 K 氏の助成金等の知識に関する専門性、岩内町名店街 M 氏、新発田商店街 M 氏のように、公的書類作成事務手続きに関する専門性を兼ね備えているメンバーであった。また、新発田駅前商店街では、大学関係者が専門性を活かした新たな事業展開を行っている。まさしく新しい組織の主成員たちといえよう⁽²¹⁾。付け加えるなら、

<コメント1-2 「新しい組織」の成員>

「商店街の人は、イベントの邪魔だけしないでくれればいいんだよね。」(弁天通り商店街 K 氏に対するヒアリング、2008年6月3日より)とまで、はっきりと既存の商店街組織の人たちとは違う、「新しい組織」(コスモポリタン)の活動と言いきる成員もいた。

<コメント2 成員の特性>

「ほっと茅ヶ崎準備室は、地域のボランティア集団です。みんな地元の茅ヶ崎の街が好きで、地元のために茅ヶ崎商店会連合会と協力して、「エコ・シティ茅ヶ崎を目指します」をコンセプトに活動をしています。(ホット茅ヶ崎準備室 T 氏に対するヒアリング、2007年1月31日より)

「商店会の仕事はかなり忙しいし、時間も取られます。やはり私の時間の7割近いウエートを占めます。私の会社は茅ヶ崎駅前にあり、従業員が100人くらいいますので、会社の方は家族がやってくれています。」(茅ヶ崎商店会 I 氏に対するヒアリング、2008年6月27日より)

「茅ヶ崎商店会連合会は、22の商店街から構成されています。それぞれの商店街の意向をまとめるのはたいへんですが、私は専従の職員ですので、企画・打合せ・交渉・実行等のすべてに参加しています。商店会の会長会や役員会の議事進行も私の担当になります。」(茅ヶ崎商店会連合会 O 氏に対するヒアリング、2007年1月31日より)

田尾(1991)は、「自立性」の源泉は、公的・権限委譲に伴う自立性、専門的な知識や技術に由来する自立性、自然発生的な自立性の3つを挙げる。ここでは「新しい組織」を結成するコアメンバーは、理事長や事業部長、地域のボランティア商工会、地域プランナー等の担当者たちであり、プロフェッショナルな地位に就いているコアメンバー(主成員)たちである。ゆえに専門的な知識や技術に由来する自立性といえるだろう。茅ヶ崎商店会においては、コスモポリタンが地域のボランティアグループの代表(ホット茅ヶ崎準備室 T 氏)であり、連合会の会長であり、会社の代表取締役(茅ヶ崎商店会 I 氏)、22の商店街の事務局長(茅ヶ崎商店会連合会 O 氏)であり、プロフェッショナルな地位に就いているコアメ

ンバー(主成員)たちである。大学教員については、指摘するまでもなくプロフェッショナルの地位に就いている。

<コメント3 組織の特徴>

「商店街には、それぞれの目的や年代別に多くの組織が細分化されていますが、各組織同士、公式・非公式問わず情報交換を活発に行っているようです。特に、今でも高校時代なんかの横の繋がりは強いみたいで、そこから新しいアイデアが出てきたりしますよね。ですから、新発田では世代別に、色々とアイデアが出てくるんです。われわれの世代ですと、JAZZ が流行った世代ですから『JAZZ ストーリー』なんかのイベント・アイデアが具体的に出てくるわけですよ。もっと若い世代であれば、同様に『全国雑煮合戦』なんかが出てくるわけです。」(新発田駅前商店街 T 氏に対するヒアリング、2008年12月30日より)

「もともと、上越三・四・五丁目商店街振興組合は別々の組織として活動していたんです。それが、それぞれの商店街の委員会のメンバー同士の情報交換や、商店街組織とは違う、「本町 Style を創る会」等の活動や情報交換が活発に行われるようになり(インフォーマルな関係)、それならば、連合会を作って商店街が抱える課題について3商店街が共通の認識を持ち、問題解決や活性化事業に取り組んでいく事にしようという事になりました。」(上越商工会議所 O 氏に対するヒアリング、2006年12月5日より)

「活性化事業は、我々販促委員会の担当になりますが、それぞれの商店街のイベントだけでなく、連合会のイベント、それから、本町や市との連携、もちろん地域のボランティアの人たちとの連携等、多種多様な展開をしています。もう、一つの商店街組織だけの展開は少なくなりつつあります。柔軟に対応しないと活性化事業は成り立たなくなっています。」(上越市本町四丁目商店街 O 氏に対するヒアリング、2006年12月5日より)

このように、商店街が抱える、問題や危機感についてそれぞれの世代、問題意識別のグループが共通認識を持ち、柔軟に商店街活性化事業に取り組んで行くことで、より良い活性化事業につなげている。そのために、組織の簡素化を図ることと、複数のグループを共通化し、風通しの良い組織体系を確立するなどの動きがみられる。

ここに至るまでには、それぞれの商店街のフォーマルな関係だけでなく、商店街の青年部員たちとの度重なる会合や各商店街同士の、インフォーマルな集まり、飲み会等により、商店街の抱える問題や危機感についての共通認識、連携、情報の共有化を図ってきたという事実が上越にも新発田にも共通してあった。そして、地域社会のいろいろな団体との柔

軟な連携を繰り返しながら、ビッグイベントとして定着している。上越では、毎年10月に開催される、「花ロード」に5万人以上の人を訪れ、新発田では、毎年1月に開催される「全国雑煮合戦」で1万数千人もの人を集める(2009年1月の開催では、1万6,000人もの人を集めた)。

6.4 「新しい組織」の発展と展開

最後に、近年の地域商業の「新しい組織」の展開である「商学官連携」について考察する。具体的には、商店街にとっての大学との関わりの意義、大学にとっての商店街との関わりの意義をそれぞれ筆者が直接関わっている新発田駅前商店街のフィールドワークから得られた情報をもとに明らかにしていく⁽²²⁾。特に、ここで明らかにしたいのは、「新しい組織」の新たな展開が生んでいる「学生社会起業家」と「学生コミュニティビジネス」がもたらす意義である⁽²³⁾。

<コメント1-1 「連携」の契機>

「最初のきっかけは、行政と商工会議所から大学側に働きかけがありました。商店街の若者の減少に危機感を募らせていたのだと思います。地元大学を商店街のサポーターとして巻き込んで、学生の新しい感性を商店街の情報発信に繋げることへの期待があったようです。」(敬和学園大学関係者 F氏ヒアリング、2008年10月10日より)

<コメント1-2 「連携」の生成>

「県や市、商工会議所と連携を図り、すぐに商店街の中に大学の教育研究拠点を設けようという話になりました。場所は、空き店舗を改装し活用することにして、商工会議所が設置して、大学が運営するといったやり方で進めていくことになりました。設置に関する補助金は、県の商店街地域連携機能強化事業を受けました。これで『まちの駅よろず新発田学研究センター』が誕生しました。センターは、大学のサテライト教室、市民の休憩・情報コーナーとして活用するところからスタートしたんです。」(商工会議所 K氏、大学関係者 F氏ヒアリング、2008年10月9日より)

<コメント1-3 「連携」の発展と展開>

「開所から2年がたって、ようやく大学連携の成果が見え始めてきたように感じています。サテライト機能としてだけではなく、学生たちが商店街と一緒に活動する光景を目にするようになりました。大学教員の専門性を活かして、街に学生を連れ出しているの、学生たちにとってもいい勉強になっているのではないのでしょうか。商店街関係者の中でも若手後継者の、喜びはひとしおです。なんととっても、若いエネルギーが少ない現状ですから、学生さんたちの存在は大きいですよ。大学の専門家と若いエネ

ルギーが商店街に関わることで、城下町としての保守性を打ち破る革新的なタイミングにあるように感じています。建設的に次なる展開へと変わっていくことを期待しています。」(商工会議所 K氏、青年商工会議所 F氏ヒアリング、2008年10月9日より)

地域商業には、根深い問題が内包されている。それは、後継者の欠如という問題に加えて、若者の足離れが同時進行で起こっていることである。この双方の問題が、地域商業の問題をより深刻化していることは、いうまでもない。この深刻な病気に効く即効性ある処方箋など存在しないだろう。できることは、この根本的な問題と地域自身が向き合い若者回帰に向けて、地道かつ根気強い努力を一丸となってやっていくことだけである。地域社会では、地域の課題を若き地域住民自らがビジネス展開し、街の活性化に繋げていくことが求められており、その実現にむけた仕組みづくりが地域商業ひいては地方自治の喫緊の課題といえる。また、これが地域を持続発展させる原点であることを忘れてはならない。そのための「仕組み」と「マネジメント」が「新しい組織」の新たな展開と位置づけられよう。若きエネルギーの注入という意味では、青年会議所や二世会(先代からの家業を継ぐ若者の会)の活動が重要な役割を担っている。ただ、彼らの多くは既に存在する家業を継ぐ者たちであり、新たなビジネス展開を手掛けるものは現実問題として少ない。しかし、時代とともに社会構造の変化が進み、それに伴って社会のニーズや課題は変化が絶えない。現代社会における地域の課題に対して新たなビジネスを展開できる存在として、大学との連携が目目されることは自明の理である。また、大学と商店街との連携は、こうした「社会起業家」の育成にとどまらず、商店街に吹き込む「新たな風」としても期待されている。今の商店街には各店舗の品揃え、街の催し、街の景観に至るまで、若者の感覚・感性が感じられなくなっており、そのことが若者の足をさらに遠のかせる悪循環に陥っている。だからこそ、大学が持続的に商店街に関わり、学生が常時商店街に駐在できる仕組みづくりが求められるものと考ええる。

他方、大学では実践的で役に立つ学生教育のあり方、方法論において変遷の時期を迎えている。すなわち、卒業し社会に出るまでの間に実社会との接点を見つけ出し、本人の世界観を広げることで学生たちの自信に結びつけていく、そんな実学的思考が求められるようになってきている。少子高齢化や地域格差問題の深刻化がその実情を加速化させている。だからこそ、その傾向は、地方の公立・私立大学教育には特に色濃く出ている。学生の「やりがい」を地域に還元することを助長する形で教育を実践することは、「地域大学」教育の意義の一つといえる。新発田駅前商店街で2008年10月にオープンした「まちカフェ」プロジェクトは、このような基本的問題意識と敬和学園大学の地域経済活性化を研究するゼミ生で扱ってきた中心市街地衰退の問題とが結びつき生まれた。「まちカフェ～Link～」は、同

大のゼミ生および有志の学生らが主体的に経営する「カフェ」で、その経営活動が「まちづくり」に貢献することを目的としている。

地域商店街にとって、減少しつつある若者が商店街に飛び込んで実際に活動することの意義は大きいし、何よりも彼らが商店街の現状を認識、さらには理解し、地域経済の活性化と起業について学習することは、地域における「人づくり」という点においても大きな意味を持つことになる。学生たちにとっては、現場での実学を通じての成長意欲と自己解決能力の向上が期待できる。商店街活性化における商学連携は、双方にとっての相乗効果が期待できるといえないだろうか。

ドラッカー(1993)は、伝統的に慈善としてとらえられてきた福祉を代表とする「救済サービス」分野や、環境や教育といった「社会サービス」分野の2つの分野で、社会的ニーズが増大することを指摘している。金井(2006)は、このような「社会的ニーズの増大は、社会、技術、経済の急激な変化によって既存の社会サービスの多くが陳腐化したり、新たな社会サービスが要請されることに起因している」と説明する⁽²⁴⁾。商店街がコミュニティとしての機能を内包しているからこそ、その存在意義を問われているのだとすれば、商店街が潜在的に必要とされる「社会サービス」には、今こそ「イノベーション」が求められているといえよう。

衰退する地域商業に、何らかの「イノベーション」を創生させるためには、シュンペーター(1961)が説いたように、「経済循環軌道の自発的および非連続的变化」が「新結合」をつくりだし、その結合点を導く経済発展のエンジンとして「アントレプレナー(起業家)」の存在が求められる。すなわち、「自発的および非連続的变化」に「新しい組織」の誕生をみるとき、「新結合」を導き出すエンジンとなる媒体が必要となる。今、地域社会においては、コミュニティビジネスを展開する社会起業家が、イノベーションを引き起こすエンジンとして、求められているといえるのではなかろうか。Yoshida(2007)は、イノベーションの創出には、「起業家教育」が不可欠であることを主張している⁽²⁵⁾。若き起業家たちに「地域のおもしろさ」を伝え、やがて彼らが地域振興を担う主成員として成長し、そのことが地域経済活性化のエンジンとなるのだとすれば、その役割を大学が担うことに、ひとつの答えを見出すことができそうである。

7. むすびにかえて

「新しい組織」を誕生させるコスモポリタンは、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(大熊(2009))。ネットワークを構築する上で、前項で論じたように母体組織(商店街等)で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ため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。これは、母体組織と友好的な関係によって必ずしも達成されるわけではなく、例えば、「新しい組織」の誕生を共にするパートナーを、主成員は日常の業務の中で見出すことができるのである。その意味で、母体組織は新たなネットワークの紐帯を結合する役割を果たしていると言える。これと同様のことは、新発田の商学官連携においても言えるだろう。さらに、「新しい組織」を誕生させようとする主成員は、母体組織の会員や関係者からの仲介によって人的資源にアクセスする場合もある。つまり、主成員は母体組織に従事することによって仲介が頻繁に生じる場合があり、それによってネットワークの形成が飛躍的に展開し、スタートアップに必要な人的資源と知り合うことが可能になる⁽²⁶⁾。

「新しい組織」を誕生させる主成員は、専門性を持つリーダーたちではあるが、その存在意義は個人の資質や能力というよりも、組織の関係の中でリーダーシップを発揮している点にある(桑田耕太郎、田尾雅夫(1998))。

茅ヶ崎商店会から誕生した「エコ・システム研究会」は、「茅ヶ崎リターナブルワイン」事業をスタートさせた。この、「エコ・システム研究会」を活性化事業の「新しい組織」の創造のプロセスと捉えると、主成員はスタートアップ時のパートナーとの出会いを母体組織での業務の中で獲得しているが、母体組織もまた、こうした「新しい組織」の誕生によって、新たな活性化事業をはじめめる人的資源の獲得に成功している。つまり、母体組織は「新しい組織」を誕生させる主成員に対して、自らの持つ関係的な資源を提供し、「新しい組織」を誕生させることによってネットワークをさらに拡大することになる。

註

※本稿作成にあたり、取材に協力いただいた各地商店街の皆様、行政、商工会議所の皆様はこの場を借りて深く感謝の意を表したい。なお、本稿の内容の責任はすべて筆者にあり、取材を行った関係者・関係機関の意見を代表するものではない旨を申し添えておく。

- (1) 商店街調査報告書についての詳細は、以下の URL を参照されたい。2009年1月26日アクセス：<http://www.syoutengai.or.jp/dataroom/data/h18jittaihokoku.pdf>
- (2) 活性化事業組織の変動メカニズムについては、大熊(2007)に詳しい。
- (3) ここで言う「制度化された既存の組織」とは、例えば商店街振興組合、協同組合、NPO等、中心市街地(商店街)活性化事業を推進している既存の組織のことを指す。
- (4) 「新しい組織」とは、後述する(表3)活性化事業の形成プロセスのファクト(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組織」のことを指し、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。

- (5) 活性化事業組織の分類については石原(2006)に詳しい。
- (6) まちづくり3法の改正については桑島(2006)に詳しい。
- (7) 滋賀県長浜商店街連盟の活性化事業については三井・福田(2004)に詳しい。
- (8) 本研究の方法論については大熊(2008)の知見を参考にしている。
- (9) 類型化の基準および理論的タクソノミーの構築については、大熊・前掲書(注8)の分析方法に準じた。
- (10) ここでの知見は、金井(1994)を参考にしている。
- (11) この点については、大熊・前掲書(注8)に詳しい。
- (12) 「新しい組織」については、Soderling(1999)はスピンオフにおける母体企業とスピンオフ企業の関係について論じている。本稿では、この知見を参考にした。
- (13) 具体的には、本稿で論じた大山町中央商店街(富山県富山市)等が挙げられる。
- (14) 具体的には、本稿で論じた新発田駅前商店街(新潟県新発田市)等が挙げられる。
- (15) 具体的には、大熊・前掲書(注8)で論じた岩内町名店街(北海道岩内町)等が挙げられる。
- (16) 具体的には、本稿で論じた萩市田町商店街(山口県萩市)等が挙げられる。
- (17) 具体的には、本稿で論じた茅ヶ崎市商店会(神奈川県茅ヶ崎市)等が挙げられる。
- (18) Soderling・前掲書(注12)の知見を参考にしている。
- (19) これに関するファクトは、『エコ・シティ茅ヶ崎を目指します』というコンセプトのもと、初めに『エコ・システム研究会』が『茅ヶ崎りターナブルワイン』事業をスタートさせました。そこに『ホット茅ヶ崎準備室』等の地域ボランティア団体が参加し、その後の、『サイクルライフ研究委員会』や『エコ・シティ茅ヶ崎マイバック推進会議』等の立ち上げに繋がっていったのです。(茅ヶ崎市商店会I氏)等。
- (20) これに関するファクトは、『弁天ワッセ』には商店街の会員は、ほとんど口を出してきません。なぜなら、商店街にはお金も、手もわずらわしていないからです。じゃまだけしないでいてくれればいいんです。ただ、昔からの仲間である、Sさん、Iさんには準備を手伝ってもらっています。(弁天通り商店街K氏)等。
- (21) 主成員の存在は、28活性化事例のヒアリングのすべてに共通した。
- (22) 筆者(吉田健太郎)は、2008年4月～2009年1月現在(継続中)にかけて、新発田駅前商店街の活性化における商学官連携プロジェクトを実施している。具体的には、県や商工会議所と連携してゼミ生とともに「まちカフェ Link」を発足させ、学生社会起業家の育成と新発田市の地域商業活性化に関わっている。本節は、この活動から得られた知見による。
- (23) 吉田健太郎「まちカフェ Link『コンセプト』」
(アクセス:2009年1月30日)<http://i-love.shibata.jp/machicafe> 参照。
- (24) 金井(2006)11-12頁参照。
- (25) Yoshida(2007)は、少子高齢化し資源の乏しい日本経済が今後成長を続けるためには、イノベーションの創出が不可欠であるとしたうえで、そのエンジンとなる起業家の育成の必要性を主張している。
- (26) ここでの知見は、稲垣(2003)を参考にしている。

参考文献

- 石原武政(2006)『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣
 稲垣京輔(2003)『イタリアの起業家ネットワーク』白桃書房
 稲垣京輔(2007)「商店街組合組織の活動を通じた合意形成能力の高度化—元町SS会の事例から—」『横浜産業のルネサンス』学分社
 大熊省三(2007)「地域商業活性化事業における実証分析—形成プロセスの形成—」『中小企業総合研究第八号』中小企業金融公庫
 大熊省三(2008)「商店街活性化事業における実証分析—組織の変動メカニズムの形成—」『中小企

業研究の今日的課題』日本中小企業学会論集27

- 大熊省三(2009)「商業・まちづくり活性化事業と組織のイノベーション」『日本地域政策研究第7号』日本地域政策学会(予稿)
- 小川雅人((2004) 毒島隆一、福田敦)『現代の商店街活性化戦略』創風社
- 小川雅人((2007) 相田利雄、毒島隆一、川名和美)『増補・現代の中小企業』創風社
- 加藤司((2005) 石原武政 / 編著)『商業・まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房
- Gouldner, A.L, (1957), “*Cosmopolitan-Locals: A Factor Analysis of the Construct*”, *Administrative Science Quarterly*,2
- 金井一頼・角田隆太郎(2006)『ベンチャー企業経営論』有斐閣
- 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
- 桑島俊彦(2006)「地域社会の持続的発展に向けて」『信用金庫』
- 桑田耕太郎、田尾雅夫(1998)『組織論』有斐閣アルマ
- Kentaro Yoshida(2007), “Japan’s Innovation Strategy : Necessitating Change in Value”, CSIS Japan Chair Platform, July 14, Center for Strategic & International Studies (アクセス :2009年 1 月30日) http://www.csis.org/media/csis/pubs/070712_jcp.pdf
- 白石善章(1992)『市場過程における重層的競争』流通科学研究所ワーキングペーパー NO1. 流通科学大学
- Johannison B (2000) “Networking and Entrepreneurial Growth”, in Sexton D., Landstorm H. (Eds), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell
- Schumpeter, J.A(1961), *The Theory of Economic Development*, Oxford University
- Soderling, R.A(1999), *Entrepreneurial Spin-offs, The Paper for the ICSB World Conference, University of Naples*
- 田中道雄(2006)『まちづくりの構造』中央経済社
- 田尾雅夫(1991)『組織の心理学』有斐閣ブックス
- 東京都(2001)『21世紀商店街作り振興プラン』
- Drucker, P.E(1993), *Post-Capitalist Society*, Haper & Row
- 長山宗広(2007)「地域におけるスピノフ企業家の集中的発生メカニズム～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
- 毒島隆一((2004) 小川雅人、福田敦)『現代の商店街活性化戦略』創風社
- 福田敦(2006)『経済経営研究所年報第28集』関東学院大学
- 福田敦((2004) 小川雅人、毒島隆一)『現代の商店街活性化戦略』創風社
- 平成18年度中小企業庁委託事業『商店街活性化に係る事例調査研究』報告書全国商店街振興組合連合会
- Barnard.C.I(1938), *The Functions of the Executives*, Harvard University Press.(山本安二郎・田杉競・飯野春樹訳)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社
- March, J.G and H.A.Simon(1958), *Organizations*, John Wiley Sons(土屋守章訳「オーガニゼーションズ」)ダイヤモンド社、1977
- 三井逸友・福田敦(2004)『商店街活性化戦略と外部資源活用』社団法人中小企業研究センター
- 吉田健太郎・大熊省三(2009)「地域商業活性化事業における組織の役割に関する一考察—米国における組織形成システムを中心に—」『敬和学園大学研究紀要第18号』敬和学園大学
- 吉田健太郎「まちカフェ Link」『コンセプト』敬和学園大学新発田学研究センター HP (アクセス :2009年 1 月30日) <http://i-love.shibata.jp/machicafe>