

令和 6 年 6 月 25 日現在

機関番号：32641

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2020～2023

課題番号：20K01918

研究課題名（和文）組織および地域コミュニティの基盤としての「場」の生成・構築・再構築に関する研究

研究課題名（英文）Ba theory for the foundation of an organization and community

研究代表者

露木 恵美子 (Tsuyuki, Emiko)

中央大学・戦略経営研究科・教授

研究者番号：10409534

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、組織および地域コミュニティの基盤としての「場」の生成・構築・再構築をテーマに研究を行った。本研究では、事業会社の事業統合の事例、桜えび漁の漁業者コミュニティの事例を通して以下のことが明らかになった。

異なる利害関係にある複数の当事者が合意に至るためには、複数の当事者間の関係性の改善が必要になる。複数の当事者間の関係性の改善は、システムや制度の改善に先立つことが重要である（関係性を改善せずにシステムや制度だけを改善しようとしても実質的な効果はない）。合意形成の前提には、それぞれが危機的な状況にあり、間身体性を通して、その危機的な状況に対する暗黙知レベルの相互理解が必要である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的・社会的意義は、組織および地域コミュニティの再編に、その基盤としての「場」の生成・構築・再構築という視点を導入することで、変化する組織や地域コミュニティにおいて、異なる利害関係者が合意形成に至るプロセスを解明したことにある。

具体的には、事業統合（複数の事業会社の統合）や地域再編（地域における複数のステークホルダーの合意形成）には、対話を通じた当事者間の関係性改善が必須であり、相互理解を深めるのは間身体性（共にその場に居合わせること）であること。組織やシステムの脱構築には、システムや制度の構築「以前に」関係性の改善が不可欠であることを明らかにしたことは、実務的な示唆につながる。

研究成果の概要（英文）：The theme of this study was the generation, construction, and reconstruction of "Ba:place" as the foundation of organizations and local communities. The study illustrated these points through two case studies. One is the business integration of two companies and the other is a community of fishermen in the cherry shrimp fishery.

In order for multiple parties with different interests to reach consensus, it is necessary to improve the relationship among them. It is crucial that the improvement of relationships among multiple parties precedes the improvement of systems or institutions. Attempting to enhance only the system or institution without improving relationships will not be substantially effective. The precondition for consensus building through interaction, a tacit mutual understanding, is that each party is in a critical situation.

研究分野：経営学

キーワード：場 現象学 間身体性 事業統合 コミュニティ 桜えび漁 組織 脱構築

様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

1. 研究開始当初の背景

本研究は、平成 25～28 年度まで実施した基盤研究(C)(課題番号: 25380477「地域ネットワークと起業プロセスの研究」)ならびに平成 29 年～平成 31 年度まで実施した基盤研究(C)(課題番号: 17K03895「地域における事業化を支える社会基盤としての「場」とネットワークの研究」)を発展させる研究である。

人的ネットワークの研究では、ビッグデータと分析ツールの発達によって、情報科学や経営学を含む社会科学において多種多様な分野や切り口(企業、地域、個人等)での「顕在化された関係」の研究が発達してきた。しかし、その人的ネットワークが変化する契機や、人的ネットワーク内部で起こっている「場」の変化といった、外から観察するだけでは理解できない現象の解明については多くの研究が行われているとは言えない。日本での「場」の研究においては、知識創造理論(野中・竹内、1996 他多数)や伊丹らによる「場」の研究を発端としつつ、それに続く「場」の理論研究は十分に展開されていない。特に、「場」の概念が含む無意識の領域(言語化されない領域)の解明については手つかずのままである。

一方で、世界の組織研究の潮流をみると、企業文化に関する Shein(2004)の一連の研究をはじめ、Otto Scharmer (2005,2009)の Theory U における field「場」、D.Kim(1997,2002)の成功循環モデルにおける「関係性の質」に関する研究など、組織の見えない側面(集団の暗黙知であり無意識の領域)に関する研究が進められている。

本研究の前提となっている先にあげた科研費研究までに明らかにされたのは、東北の震災や自然環境や市場の変化により、地域内のネットワークが再構築され、第三者の仲介により地域外とのネットワークが広がり、新たに構築された関係(弱い紐帯: Granovetter, 1973)から新しいビジネスの種が生まれる事業化プロセスであった。また、ソーシャル・キャピタル(社会関係資本)の諸理論(Baker,2000; Burt, 2000; Lin,2001 他)におけるストラクチャルホール(構造的空隙)を埋めるノード(結び目)にあたる人材の行動や志向性によって、新たに生まれたネットワークを維持し発展させる機能が異なり、地域における「場」やネットワークの開放性や拡張性が左右されることも明らかになった。

さらに、これまで一般的には指摘されてこなかった内部ネットワークの再構築の契機や、内外をつなぐ媒介者の行動と志向性によって、ネットワークの維持や発展が促進されたり阻害されたりする現象が発見された。すなわち、すべてのネットワークが社会関係資本となるわけではないということである。当事者の主体性を欠いた外部とのネットワークは維持するのが難しく社会関係資本にはなりにくい。さらに、媒介者が故意に外部とのネットワークを遮断し内部ネットワークを分裂させることもあり、事業化の阻害要因となる場合もある。さらに、ネットワークを維持するコストを特定の媒介者が負担し続ける状態はネットワークの崩壊を誘発する。

これらネットワークの「逆機能」という側面は、場とネットワーク研究の新たな切り口であると考えられる。

2. 研究の目的

本研究のテーマは、組織および地域コミュニティの基盤としての「場」の生成・構築・再構築である。これは、先にあげた および で従来から取り組んできた「場とネットワークに関する研究」のさらなる深化と応用可能性を探索することを目的とする。具体的には、組織および地域コミュニティの基盤としての「場」および人的ネットワークに着目し、外部環境の変化に影響を受けて、組織および地域コミュニティがどのように変化していくかというプロセスを、そこにおける「場」と人的ネットワークの生成・構築・再構築という視点で解明する。本研究の構成は以下の3つの柱からなる。

- (1) 地域コミュニティにおける「場」と人的ネットワークの果たす機能と構造の解明(日本/事例研究・参与観察ならびにアクションリサーチ)
- (2) 組織の統合(合併・連携)における「場」と人的ネットワークの果たす機能と構造の解明(日本・欧州/事例研究)
- (3) 1と2を通して、「場」と人的ネットワークの生成・構築・再構築に関する理論の精緻化ならびに一般化、現場への応用可能性に関する考察(理論化と実装化)

3. 研究の方法

本研究の実施については、事例研究と理論研究を平行して行う。事例研究は、従来の計画では海外企業と日本企業の組織統合の事例研究(2)を実施する予定であったが、新型コロナウイルスによる海外渡航禁止という異例の事態により、やむなくオンラインによるインタビューを行うにとどまった。また、地域コミュニティにおける場とネットワーク研究(由比港漁協青年部等を対象)の定点観測についても、現地調査(参与観察・アクションリサーチを含む)ができなくなり、これもオンラインによるインタビューを行うのに留まることになった。

「場」の理論の研究については、ウィーン大学の George Stenger 教授および東洋大学名誉教授の山口一郎先生との共同研究を行い、現象学や間文化哲学の諸理論も加えて場の理論の精緻化を進めた。

4. 研究成果

(1) 事例研究における成果 - 組織統合の事例 -

組織統合における「場」の有効性に関する事例である。

外資系企業であるA社は、日系企業のB社を買収した。A社は、日本では知名度のあるB社を買収することで日本国内の販売・物流網の整理を行った。特に両社がもつ生産工場の統合は、A社が1国に1工場という方針を出しているなか、どのように統合し、どちらを残すのかが議論された。A社工場は東北地方にありアジア地域では最も高い生産性を誇る工場である。

一方、B社工場は関東地域にあり物流面や人材採用の面でA社工場よりも優れた点もあった。このような状況の中で、A社から派遣されたB社社長が下した決断は両方の工場を維持するというものであった。そのためにB社工場の生産性をA社工場並みに引き上げなければならない。そこでB社首脳陣がとった方法が、両方の工場の全社員を巻き込んだ統合施策であった。具体的には、両社工場の同職種をペアとし知識移転を行うバディ制度、B社の生産性をあげるための全社員が参加できる提案制度、さらに、A社とB社の工場のほとんどの従業員が参加して、両方の工場を交互に訪問し、特殊なチームビルディングの手法を用いて、自分たちの統合のイメージを描き出す試みを数回にわたって行った。

ここで興味深いのは、買収されたB社の社員が「A社の人々があんなに一生懸命に自分たちのことを考えてくれているのであれば、自分たちも頑張らなければ」といった言葉が出てくるようになったことである。一般的に、買収された企業は、買収先の企業の方針や文化を受け入れざるを得ない。B社の多くの社員もそう思っていた。しかし、A社は「買った方、買われた方、どちらに合わせるのではなく、第三の文化を作る」という考え方でB社との取り組みを行っていた。それが1国1工場制度をとるA社の方針に対する、日本法人の方針であった。

これを実現するための取り組みが、できるだけ「場」を共有する、「場」で考えるという方法であった。それぞれの工場を止めてまで、お互いに行き来し、現場において互いの現状や思いを知り、そこから両者のすぐれた点を見つけ出す。簡単なことではないが、制度やルールを整備するだけでなく、関係性の構築・改善を行う。共に「場」において本音を出し、それぞれが疑問に思っていることを一つずつ解消し、「われわれが作り上げたものだ」というところまで昇華させる。それが遠回りのようで近道であることを証明した事例であると考えられる。

* 本事例からの示唆・得られた知見

組織統合を行う場合、制度やルールを整えることと並行して（あるいは先立って）、コンフリクトを抱える両者の「関係性改善」する。関係性を改善するには、対面の「場」を共にして互いを理解し合うこと、そしてその「場」において、それぞれの立場ではなく「われわれ」という一段高い視座で考えることが重要である。

(2) 事例研究における成果 漁業者コミュニティの事例 -

地域コミュニティにおける「場」の再構築に関する事例である。

駿河湾における桜えび漁は、1960年～70年にかけて、漁船同士の過当競争を回避し、資源保護と漁船漁業の両立をはかるため「プール制」が導入され、資源管理型漁業の優等生と言われてきた。「プール制」とは、全水揚高を一定のルールに基づいて均等配分する仕組みのことで、その目的は、漁業者による資源の保護と管理、過当競争による事故防止等が挙げられる。また、その効果は、過度の設備投資の抑制と出漁調整による経費の節減、漁業労務の効率化と作業負荷の軽減であると言われる。この「プール制」は行政や外部者主導ではなく、当事者である漁業者が中心になって成立したものであり、一部プール制から全体のプール制に移行するまでに10年近くの時間がかかっている。

資源管理と過当競争の抑制のためのプール制であったが、平成に入ってから漁獲量は一貫して減り続け、資源量も減少していることが確認された。資源量の減少、漁獲量の減少は漁師の生活にも打撃を与え、それまでのプール制システムにおける課題が認識されるようになった。

一番の課題は、出漁に関する意思決定システムと資源管理に対する漁業者のコンセンサス形成にあった。出漁に関する意思決定は、静岡県桜えび漁業組合（船主会）における出漁対策委員会によって決定される。この出漁対策委員会は、1967年（昭和42年）につくられ、現在でもその役割や構成は大きくは変わっていない。委員は、由比、蒲原、大井川の三地区から7名ずつ、総勢21名の船長によって構成されている。漁期中は毎日正午過ぎに行われる出漁対策会議によってその日の出漁が決定される。桜えび漁は2艘曳きであるため操業が風に影響を受けることが多く、特に春漁の3月～4月中旬までは南西から西の風の影響で出漁できない日が多い。春漁と秋漁の期間をあわせて約120～130日（市場の休前日を除く）として、実際に出漁できるのは50日前後である。また、季節や毎日の海の状況（水温や潮流等）によって漁場が変わるため、出漁の可否、漁場の位置の決定は重要な意味をもつ。さらに、漁獲量の決定（どこでどれだけの網をかけてどのくらいの漁獲をあげるか）では、桜えびの状態（生育や群れの大きさなど）と市場の状況を照らし合わせて、変化する自然環境と市場ニーズをマッチングさせる難しい意思決定が必要となる。この難しい意思決定は、従来、出漁対策委員会の委員長に一任されてきた。委

員会方式をとっているにもかかわらず、委員長（親方）の決定に対して異議を唱えることは許されなかった。その結果、委員長になった船長（船主）の意思決定が、操業に直接的な影響を与え、資源管理にも大きな影響を与えてきた。たとえば、資源管理を推進する船主が委員長（親方）になった場合、抑制的な漁獲政策がとられ十分な漁獲量が得られない場合は、それが直接的な漁業者（船主だけでなく乗組員に対しても）の不満につながる。一方で、資源管理よりも収入を優先する委員長になった場合は、できるだけ漁獲量を増やすという政策がとられ、資源量を減らすことになる。漁業者は資源保護は念頭にあるものの、目の収入を少しでも多くしたいという欲求があり、それをコントロールするのは至難の業である。一方で、出漁対策委員長は市場（産地仲買）の状況に対しても慎重に対応する必要がある。市場のひきが強いときはたくさん獲っても価格は下がらないが、市場のひきが弱いときにたくさん獲った場合は値崩れを起こす。漁業者と産地仲買の駆け引きは熾烈を極め、漁業者と産地仲買は長年犬猿の仲であった。

そこで漁獲量の減少による収入減を補うために、漁業者の後継者（20代から40代）による漁協青年部が平成20年頃に結成され、六次産業化の取り組みが始まった。具体的には、桜えびの加工品（沖漬け）や未利用魚の加工品（漁師魂）の開発である。また、水揚げされるとすぐに死んでしまう桜えびを活かしておく「活桜えび」の開発も行われた。

令和の時代になって、この六次産業化に関わる活動で中心になったメンバーが船長会の主要なメンバーになり、出漁対策委員会の意思決定の方式が変わってきた。具体的には、委員長独断の意思決定ではなく、出漁対策委員の意見を聞いたうえでの合議制の導入である。また、出漁に関しては、市場の動向把握が欠かせないため、一部の加工を行っている産地仲買から、市場動向を聞いたうえで、出漁の可否を決めるようになった。この意思決定の変更や、産地仲買との関係性の変化によって、平成の終わりに危機的と言われた桜えびの資源量が、わずかに回復の兆しを見せている。

* 本事例からの示唆・得られた知見

地域コミュニティにおける複数のステークホルダーの意志決定には複雑な要素があり、なかなか合意に至らないことが多い。桜えび漁の場合も、漁業者同士の関係性、漁業者と産地仲買の関係性は、長い間悪いままであった。それぞれが少しでも多くの収入を得たいという同期で駆け引きを行い、主導権争いによって、ますます両者の関係は冷え切っていった。このようなプール制の下での課題解決にとって、ポイントになったのは、青年部による協働作業（六次産業化の活動）によって、漁業者の間に共通の目標に向かって新たな取り組みを行うという機運が高まったこと（漁業者の関係性の改善）さらに、漁業者と産地仲買が対話を始めたことであった。資源量の枯渇は、共倒れの危機をまねく。漁業者のなかに対話の場（出漁対策委員会での意思決定）が生まれたことにより、産地仲買から市場の状況を得るための対話が生まれ、両者の関係性が改善されたことにより、枯渇しかけた資源に回復の兆しがみられるようになった。

（3）理論研究における成果

事例研究から理論研究への示唆は以下の2つの点である。

異なる利害関係にある複数の当事者が合意に至るためには、システムや制度の改善と並行して、複数の当事者の関係性の改善が必要になる。

複数の当事者の関係性の改善は、システムや制度の改善に先立つことが重要である（関係性を改善せずにシステムや制度だけを改善しようとしても実質的な効果はない）。

合意形成の前提には、それぞれが危機的な状況にあり、間身体性を通して、その危機的な状況に対する相互理解が必要である。

この2つの事例から、事業統合（複数の組織の統合と合意形成）や地域再編（地域における複数のステークホルダーの合意形成）のためには、対話を通じた関係性の改善が必須であり、そのためには、（生き残りのために目標や目的を共有せざるを得ない）危機的な状況から生まれる相互理解が前提となることが示唆された。組織やシステムの脱構築には、時間がかかったとしても、対話を通じた関係性の改善が不可欠であり、近道であることは、実務的に有意義な示唆となる。また、具体的に相互理解を進めるのは間身体性（共にその場に居合わせること）が鍵になる。

このことは、右図にある場の理論モデルからも説明できる。われわれが生きている根底には情動的なコミュニケーション（受動的志向性の領域）があり、それが言語的コミュニケーション（能動的志向性の領域）の基盤となっている。すなわち、既存の組織やコミュニティの脱構築には、まずは受動的志向性の領域における非言語の間身体的相互理解が、能動的志向性の領域に先行していることが重要であると考えられる。

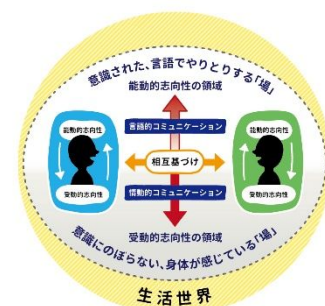


図1：場の理論モデル

（4）補足：研究成果の公表

2020年～2023年にかけては新型コロナウイルスの世界的なまん延のため十分なフィールドワークの実施ができなかった。そのため、研究成果を書籍等にまとめたり、一般啓発活動として研究成果の認知を高めるイベント・ワークショップなどを4年間で計20回以上実施した。

以上

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 1件 / うち国際学会 1件）

1. 発表者名 Emiko Tsuyuki
2. 発表標題 Self Recognition in Western and Eastern Culture: Exploring Selflessness in the Japanese "ba(place)" Concept
3. 学会等名 Organizing cognition in Knowing Organization (招待講演) (国際学会)
4. 発表年 2023年

〔図書〕 計3件

1. 著者名 露木恵美子	4. 発行年 2022年
2. 出版社 白桃書房	5. 総ページ数 186
3. 書名 共に働くことの意味を問い直す - 職場の現象学入門	

1. 著者名 露木恵美子・山口一郎	4. 発行年 2020年
2. 出版社 白桃書房	5. 総ページ数 354
3. 書名 職場の現象学	

1. 著者名 Emiko Tsuyuki, Ichiro Yamaguchi	4. 発行年 2024年
2. 出版社 Springer Nature	5. 総ページ数 242
3. 書名 Phenomenology in a Co-creative Workplace	

〔産業財産権〕

〔その他〕

職場の現象学
<https://ba-phenomenology.com/>

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関		
オーストリア	University of Vienna	Vienna University of Economics	