

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 25 日現在

機関番号：33302

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2013

課題番号：24730345

研究課題名(和文) 伝統産業とNPOの創発的コラボレーションによる地域活性化モデルに関する研究

研究課題名(英文) A Study on Regional Vitalization Model by the Emergent Collaboration of NPO and Traditional Industries

研究代表者

東 俊之 (AZUMA, Toshiyuki)

金沢工業大学・基礎教育部・講師

研究者番号：20465488

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,200,000円、(間接経費) 660,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、伝統産業とNPOのコラボレーションによる地域活性化モデルについて、理論的・実証的研究をおこなった。まず、創発概念を用いたコラボレーション・モデルを提案した。そして、創発的コラボレーション・モデルにもとづいて実証的研究を行った。

その結果、伝統産業を核にした地域活性化では、NPOがコーディネーターとして伝統産業と他組織との協働を取り持ち(又は自身が協働を行い)、更に、コラボレーションを通じて地域の価値観を変化させるように積極的に働きかけていくことが不可欠であることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：In this study, I carried out theoretical and empirical research to the regional vitalization model by the collaboration of NPO and traditional industries. First, I proposed the collaboration model which used the emergence concept. And I investigated some cases based on the emergent collaboration model.

As a result, in regional vitalization mainly on the traditional industries, it was found that 1)NPO should coordinate the collaboration with traditional industries and other organizations, and 2)NPO should be activities that change values of the various actors in community through its collaboration.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：創発的コラボレーション 伝統産業 地域活性化 NPO 組織間コラボレーション 経営組織 経営学

1. 研究開始当初の背景

様々な社会的課題に対し、今までのやり方では問題解決できないとの認識が広がっている。更に社会的課題の解決には、特定の組織単体の活動ではなく、様々な主体間のコラボレーションの必要性が指摘されている。特に地域活性化、まちづくりにおける様々なアクターによるコラボレーションが不可欠である。

一方、同じく「地域」に根差したビジネスとして地場産業があげられるが、こうした地場産業の衰退が叫ばれて久しい。地域コミュニティの衰退や生活スタイルの変化、また国際競争力の低下などが衰退の原因といわれており、地場産業の再生は容易ではない。地場産業の再生・発展には、「魅力ある地域づくり」が基盤となる。つまり、地場産業を核とし、地域が一体となった地域活性化への取り組みが不可欠であるといえる。

特に江戸時代以前より産地が成立している伝統的地場産業（以下、伝統産業）にとっては、その地域の持つ文化・歴史が伝統産業振興に大きな影響を及ぼすと考えられ、伝統文化をベースとした地域づくりが不可欠である。

ここに、まちづくりを活動分野とする NPO と伝統産業とのコラボレーションの可能性が生まれてくる。すなわち、NPO は伝統産業をまちづくりの一つの「武器」として活動することで地域活性化が達成され、そして地域活性化によって、伝統産業がより発展すると考えられる。その結果、NPO 活動や伝統産業活動の総和以上の地域活性化やコミュニティの再生が達成されると考えられる。

以上のような背景のもとで研究を進めた。

2. 研究の目的

前述した視点にもとづいて本研究は、まちづくりを活動分野とする NPO と伝統産業とのコラボレーションによる地域活性化の可能性について言及することを目的とした。

しかし、既存のコラボレーション・モデルでは、コラボレーションがおこる「場」の検討、ならびに、組織間コラボレーションの拡張性の言及も不十分といえる。

そこで研究では、理論面からこうした限界を克服すべく「創発性」に着目し、研究を進めることとした。

また、伝統産業と NPO のコラボレーションを真正面から取り上げた研究は皆無であり、かつ、経営学において伝統産業は積極的に研究対象とされてこなかった。こうした状況下で、伝統産業の現状と NPO との協働状況を実証的に調査することも、本研究において核となる部分とした。

3. 研究の方法

前述した研究視座にもとづき、理論的研究と実証的研究を本研究の両輪と位置付け、研究課題の解明に取り組む。まずコミュニティ

論および NPO 論、ならびに地場産業論（伝統産業論）の先行研究をレビューし、これまでの研究の問題点を明らかにし、理論の精緻化を行う。それに加えて、理論研究からリサーチ・クエスチョンを導き出し、事例研究の分析枠組とする。

同時に、NPO や伝統産業に属する企業や団体に対するインタビュー調査（詳細調査法）を行う。特に本研究は多種多様に存在する非営利組織のなかで、組織特定非営利活動促進法にもとづき法人格を取得した「特定非営利活動法人（以下、NPO 法人）」を対象とし、中でもその主たる活動目的を「まちづくりの推進を図る活動」とする組織を対象を絞り調査を行う。

なお、当初の計画では、アンケート調査（郵送調査法）を実施する予定をしていたが、インタビュー調査の方が、より詳細な分析が可能になると考え、アンケート調査の実施は見送った。

4. 研究成果

本研究は、理論面、実践面の 2 つの面での成果をあげることができる。

(1) 理論的成果

はじめに、組織間関係論の先行研究（山倉, 1993; 吉田, 2004; 佐々木, 2004 など）、組織間コラボレーション論に関する先行研究

（Gray, 1989; Kanter, 1994; Austin, 2000; 佐々木, 2009 など）を俯瞰すると、同一組織間ダイアド関係から、クロスセクター関係、そしてマルチセクターによる組織間コラボレーションへと注目点が移動している指摘できる（佐々木, 2009）。そのなかでも特に、企業と NPO とのクロスセクター・コラボレーションの必要性が指摘されている。更に、Austin (2000) は、慈善的 (philanthropic) 段階、取引的 (transactional) 段階、統合的 (integrative) 段階に企業と NPO のコラボレーションは区分され、あるステージから次のステージへと進化していくと述べられている。

しかし、既存の組織間コラボレーションの議論には限界がある。これまでのマルチセクター・コラボレーション論は、(1) 企業と NPO のコラボレーションを特徴づける次元を抽出し、単次元あるいは複数次元によって、コラボレーションを分類しようとする研究と、(2) ダイナミックな形成過程を分析するフレームワークを構想しようとする研究、に区別できる（佐々木, 2009）。しかし既存の研究では、コラボレーションがおこる「場」の検討が不十分であり、また組織間コラボレーションの拡張性の言及も不十分といえる。例えば、「協働形成モデル」(Lober, 1997) では、マルチセクターが相互作用する「場」の検討が不十分という指摘されているし（後藤, 2009）、単に特定の組織同士のコラボレーションだけでなく、他の主体を巻き込みながら

発展するというモデルの検討が必要と言及されている(東, 2009)。

そこで本研究では、先行研究の限界を克服するために、まず、1) 社会問題解決の手段としてのコラボレーションでは、マルチセクターがコラボレーションする「場」の形成が必要である、と考える。例えば、企業とNPO、企業と企業など、ダイアド(あるいはトライアド)での組織間関係によって問題解決の「場」が形成され、その「場」に他の組織が参加し、巻き込みながら社会的課題を解決していくモデルを想定する。

次に、2)「意図する結果」としての組織間コラボレーションの拡張が求められる。様々なアクターの参加により社会的課題が解決するが、その活動に際し、あらかじめ組織間コラボレーションが他組織を巻き込みながら拡大することを想定し、かつ、そのマネジメント方法を考えておくことが必要だと考える。

こうした視点から、これまでの組織間関係論、組織間コラボレーション論の多くが想定していた、設計された組織間構造で特定アクター同士の強い連結だけではなく、Granovetter (1973) が指摘するような「弱い紐帯の強さ(The Strength of Weak Ties)」を検討することが必要であると考え。特に地域活性化など、コミュニティに存在する多くのアクターを巻き込んだ活動が不可欠な場合は、特定の組織同士、アクター同士のつながりに注目するのではなく、緩やかな連結によってコラボレーションを構造化するほうが有意といえる。

そこで、「創発」という概念に注目し、新たな組織間コラボレーション・モデルを提言した。「創発」とは、「比較的単純なローカルな規則に従って行われる個体間の相互行為が、なぜかあらかじめ予想もつかないような複雑で高度なグローバルな秩序を、『自己組織的に』生み出すこと」(公文, 2004)であり、「ネットワーク上で多様な人が交流し、多様な情報が結合して、新しい価値が生み出されていく現象」(國領, 2013)であるといえる。

創発行動の研究が、社会問題解決(特に地域活性化)における組織間コラボレーション論にも援用できると考える。組織間に自己組織的かつ緩やかに連結されたコラボレーションが促進することにより、創発現象がおこり新たな価値が生み出される。そして、一種の「場」が形成され、社会的課題の解決につながるのである。

更に本研究では、創発的な組織間コラボレーションの場の形成、ならびに組織間コラボレーションの拡張のために「ネットワーク」(山住・エンゲストローム編, 2008)の概念を援用したい。山住(2008)は、「活動システムにおける適応的・流動的・自発的なコ

ラボレーションの創発を促すため、『ノットワーキング(knotworking)』、すなわち「結び目づくり」と名づけることのできる活動の新たな形態やパターンに焦点化し、人やリソースをつねに変化させながら結び合わせ、人と人との新たなつながりを創発していくような活動の水平的なリズム、協働的な生成」(山住, 2008, p. 39)を考えることにより、創発的構造を検討できると指摘する。そして、この創発的構造と計画的構造を往復することで組織は成長するのである。

もともと「ノットワーキング」は、仕事や組織におけるコラボレーションの創発的な形態を分析・理解するための概念であり、組織内部の個人間のコラボレーションの議論であったが、本研究はこうした概念を組織間コラボレーションにも援用できると考える。

また、ノットワーキングは「ノット(結び目)を紡ぎ出し、ほどこき、ふたたび紡ぎだしていくといった協働の微細な律動」(山住, 2008, pp. 49-50)であるという。そしてインフォーマルな関係が機能しない領域では、ルールやツールの導入、諸活動の相互作用や協働を構造的にデザインするようなネットワークを制度的なものにしていく取り組みが生じるといえる。こうしたネットワークの制度化により、「弱連携」の組織間コラボレーションによる即興的活動が行われる。しかし、固定した関係ではないため、課題ごとにコラボレーションを組み替えられる。

その結果、新たなコラボレーションが発生し、様々なアクターを巻き込んでコラボレーションが拡張していく。また、創発的コラボレーションを実現できるようにルール化(制度化)することで、相互作用する「場」を生み出すことができ、更なるコラボレーションへと拡張する可能性を生み出すのである。

また、組織論の理論枠組みだけでなく、地域活性化論や地域ブランド論、観光社会学など隣接諸科学を援用して、伝統産業においてこうした「場」を創り出すことの必要性について検討した。

その結果、単なる需要喚起方法を検討するだけでは伝統産業の発展は難しく、伝統産業が観光資源としての役割を担い、地域の顔、地域の社会関係資本として側面があることに着目することが必要であると指摘した。すなわち、地域そのものを対象として考える広義の地域ブランドの概念を援用し、伝統産業を核とする地域ブランド化を考えることが必要である。そうすることによって、伝統産業を核とした地域活性化が可能になり、地域づくりによって伝統産業が発展できるのである。

そしてそのためには、地域住民も含めた、地域全体の意識改革が必要になってくる。そのために、NPOが「制度的企業家」としての働きをする必要があると考えられる。

(2)実践的成果

上記の理論的研究にもとづいて、伝統産業とNPOとのコラボレーションについて、実証的に検討を行った。具体的には、埼玉県川越市、佐賀県有田町、栃木県益子町、京都府南丹市において、当地で活動するNPOのインタビュー調査、および伝統産業関連のフィールド調査を行った。また、石川県輪島市、石川県加賀市などでも伝統産業の調査、ならびに、関連するNPOや伝統産業関連団体へのインタビュー調査を実施し、様々な情報を得ることができた。

調査事例として、まず埼玉県川越市で活動するNPO法人A会を取り上げる。埼玉県川越市は、東京都心より30キロ圏内の埼玉県西部に位置する人口約33万人の都市である。「小江戸川越」とよばれ、城下町を基盤として江戸北西部の政治・商業の中心都市であった。昨今は、「蔵造りの町並み」が主要な観光エリアとなり、2012年には年間623万7000人も観光客を集めている(川越市Webページ参照)。

実は1960年代から、川越市の中心地である一番街周辺の旧市街地が衰退化し、蔵造りの建造物もファサード改変や取り壊しが行われるなど、大きな危機を迎えていた。だが、まちを愛する市民などの保存運動によって1980代から店舗や道路などの景観が徐々に整備されていった。その保存運動に深くかかわってきたのが、1983年に発足した「NPO法人A会」(2002年に特定非営利法人化)である。NPO法人A会は、一番街およびその周辺の商店経営者や住民、建築家やまちづくりの専門家、学識経験者、埼玉県や川越市の職員など、様々な分野の人びとで構成され、「住民が主体となったまちづくり」「北部商店街の活性化による景観保存」「まち並保存のための財団形成」を3大目標としてまちづくり活動を行ってきた。

その一環として、川越の伝統産業に携わる職人に注目するようになったという。川越は蔵造りの建造物を中心とする町並み保全の成功事例といわれているが、こうした歴史的町並みを保全再生するためには職人技が不可欠である。すなわち歴史的な町並みや建造物などハードの分野の保全再生だけでなく、川越が生み出した職人の技や産品などのソフトの分野の重要性も感じるようになっていた。そして、職人の技でつくるもの、一品ものがある町にしたい、という考えから活動が始められた。また、蔵造りの町並みが残っている川越には、かろうじて職人の技、伝統文化が残されていたことも、きっかけになっていた(NPO法人A会へのインタビュー調査(2012年10月20日)より)。

そうしたなかで、川越市との協議の末に、2005年度に内閣府が実施する「地域再生計画」に川越市が「産業観光の振興に向けた伝統産業再生計画」の認定申請を行い、内閣府

からの支援メニューについては「地域再生に資するNPO等の活動支援」が選ばれた。これによりNPO法人A会の事業(「川越伝統産業復興および新たな地域産業育成による活性化事業」)が国からの支援を直接受ける形となった(徳田, 2009)。この事業を通じて、NPO法人A会と伝統産業とのコラボレーションがなされることになった。

こうした事業活動によって、「市民や観光客等が川越の独自性や伝統技術、地域産業、まちの魅力等を再認識」や「職人にとって、後継者育成、地域・職人間交流のきっかけ」、また「産業・文化・観光等の横断的な連携ネットワークの構築」などの面で効果が実現しているという(NPO法人A会提供資料)。

NPO法人A会は、このような活動では特に「継続性」が不可欠であると感じているという(NPO法人A会へのインタビュー調査(2012年10月20日)より)。継続していくことで活動が認知され、「川越がこういう町だ」と感じてくれる人が増えていく。そして、広く若い人たちに地域の価値を認識してもらうために何をすればよいかを考えていくことが必要であるという。具体的に国の事業の終了後も伝統産業とのコラボレーション事業は継続されている。例えば川越造園組合との協働事業はその後も継続しているし、「体験!川越の職人の技」という体験型のワークショップを川越市提案型協働事業として平成21年度から平成23年度の3年間実施し、その後も継続して実施されている。NPO法人A会は、この活動を通じてまちを活性化することだけでなく、手作りのものや伝統的な仕事のよさを理解することで生活を変え、価値観をスローに戻すことが目標だという(NPO法人A会へのインタビュー調査(2012年10月20日)より)。

こうした基盤にあるのがNPO法人A会の価値観ではないかと考える。もともとNPO法人A会は「コーディネーター」であるという。NPO法人A会がメインで事業をすることは少なく、地元の人達の活動を支援することが多い。あくまで主役は地元の人達という考えをベースとしており、地元の人達を巻き込みながら活動することを考えている。またNPO法人A会は、200名の会員の人脈をもっていることが強さである。更に関連する他のNPO等にも多くの会員が参加している。そのために他組織とも情報を共有できたり、連携して活動することが容易である。NPO法人A会が持つ強みがあるからこそ、継続的にコラボレーションできていると考えられる。

本事例を先ほど創発的組織間コラボレーションの視点から、あらためて分析する。まず、地域全体の活性化を目的としてNPOと伝統産業(特に職人)とのコラボレーションを推進している。更に、継続することで多くの人達(地域住民)に活動を認識させ、ま

た地域住民の価値観を変化させることも考えている。すなわち、NPO と伝統産業のコラボレーションが新たな関係性を生かし、それを拡張させて他のアクターを巻き込みながら地域社会全体へと波及させることを意識していると考えられる。

こうしたコラボレーションの前提になるのは、やはり「弱連携」の考え方であろう。NPO 法人 A 会と職人との関係はタイトなものではなく、むしろ緩やかな関係である。NPO 法人 A 会は「自分たちで全てをまかなってしまうというのではなく、何かをしたいという地元団体に協力する形が多い」という。このことから緩やかな連携の中で、多くのアクターと関わり合いをもち、また多くのアクターを巻き込むことで地域全体の活性化を促すことを考えているといえる。

また、栃木県益子町、佐賀県有田町、京都府南丹市においても、伝統産業とのコラボレーションしている NPO 法人や任意団体へのインタビュー調査を中心として、実証的に研究を行った。

その結果、NPO 法人のミッションの違いを検討すべきであると指摘できる。例えば、栃木県益子町で活動する NPO 法人 B は、地元の陶芸作家によって 2012 年に設立された。この NPO 法人の活動目的として、「作家ネットワークづくり」、「国内外との文化交流活動」、「陶磁器の再利用に関する事業を行う」、「創作環境の整備」、「町の活性化に寄与する」という 5 点をあげている。しかし、当地で著名な伝統的工芸品である「益子焼」に携わっているという意識は低いという（NPO 法人 B 会へのインタビュー調査（2014 年 3 月 6 日）より）。すなわち、伝統産業としての益子焼を作成するのではなく、陶芸品を作成する場があるから益子の地に集まっている人が多い。そのため、伝統産業を活性化させることよりもむしろ、作陶活動をするために益子町を活性化させるという意識が高い。

一方、佐賀県有田町では、伝統的工芸品「有田焼」を武器にして地域活性化活動をしている。例えば、有田焼の伝統を踏まえて、広く（外国の作家も含めて）創作活動をする場を設けることが必要であるという（地域活性化活動団体 C へのインタビュー調査（2013 年 10 月 18 日）より）。

更に、京都府南丹市の NPO 法人 D は、伝統工芸の活性化と工芸界の未来を担う若手職人が生き残っていける環境を作ろうと設立されている。その例として、地域の子供に向けた工芸教室の開催や、商店街とも連携した地域活性化イベントの実施などがあげられる。また南丹市では、「ものづくりのまち南丹市」をテーマに掲げており、子供向けのモノづくり教室に積極的である。

このように、「伝統産業を核にした地域活性化」と一言でいっても目指すべき内容が異なっている。こうした違いから、当然のこと

ながら協働のプロセスや要点が異なってくる。

そして、伝統産地や地域の特性を踏まえてコラボレーション・モデルを検討することも必要である。前述したように、益子町で活動する作家は、「伝統産地」という意識があまり高くない。こうした状況では、作家間の人的ネットワークの形成は容易であろうが、伝統産業の産地としての地域を活性化するという枠組内での組織間コラボレーションは起こりにくいものと考えられる。

他方、有田町は、「もともと外部の者を受け入れる風土がある（地域活性化活動団体 C へのインタビュー調査（2013 年 10 月 18 日）より）」というように、外部（組織）とのつながりを生みやすい土地であるといえる。しかし、各地域主体（行政や NPO・任意活動団体や有田焼企業・業界団体など）がバラバラに活動している面があるという。

更に、南丹市では前述したように「ものづくりのまち南丹市」をテーマとして掲げており、行政との関係性は築きやすい状況にある。

(3)まとめと今後の課題

インプリケーション

以上のことから次のようなモデルが提示できる。

すなわち、まず理論的成果から、(1)ネットワークを制度化することでコラボレーションが生まれ、他組織との新たな関係・秩序を生み出していく（創発）。次に、(2)こうした活動に多くのアクターを巻き込む（巻き込まれる）ことによってコミュニティ全体の意識が変化していく（制度的変化）。更に、(3)コミュニティの意識変化により、あらたな「場」が形成される（創発）。そして、(4)「場」の形成により、更なるコラボレーションの可能性が生み出されていく、というモデルが考えられる。こうしたモデルを、創発的コラボレーション・モデルとする。

そして、伝統産業を核にした地域活性化では、上記のモデルのように、NPO がコーディネーターとなって伝統産業と他組織との協働を取り持ち（又は自身が協働を行い）、更に制度的企業家として、コラボレーションを通じて地域の価値観を変化させるように積極的に働きかけていくことが不可欠である。

これまでの行政活動では抜け落ちていた重要な地域資源を NPO が主体となり、発見し活用することで、地域の住民や組織、団体の価値観を変化させる。「地域文化の顔」である伝統産業は、その地域資源のひとつである。創発的コラボレーションにより、「意図した結果」として、地域社会の価値観の変化させることで、伝統産業および地域の活性化が可能になると考えられる。

今後の課題

今後更に検討しなければならない点を考えてみたい。

まず、伝統産業を核とした地域活性化での、コーディネーターとしての役割について、更なる検討が必要である。互いの組織の資源・能力不足を補うだけの組織間関係では不十分であり、言い換えるならば慈善段階や取引段階を超えた結び付きが必要になってくる。そこで媒介者（コーディネーター）が大局的に地域社会の活性化の要点を把握し、継続的に活動することが求められる。今回の事例からは、そうした役割を担えるのがまちづくりNPOであると想定できるが、その役割の要諦について精緻化する必要がある。

また、産地・地域の違いによるコラボレーション・モデルの差異の詳細な調査が必要である。地域特性によって各アクターの行動がモデル化できれば、上記のコーディネーターとしてのNPOが果たす役割をより精緻に検討できるものと考えられる。

このような視点からより研究を進めることが今後必要である。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 2 件)

東 俊之「伝統産業振興と地域活性化の関係性について」『日本学研究』(金沢工業大学日本学研究所)第16号、査読有、2013年、1-21。

東 俊之「伝統産業を核とした地域活性化に関する一考察 組織間コラボレーションの視点から」『実践経営学研究』(実践経営学会)第5号、査読無、2013年、205-213。

[学会発表](計 3 件)

東 俊之「伝統産業を核とした地域活性化に関する一考察 組織間コラボレーションの視点から」実践経営学会第56回全国大会、2013年9月1日、大阪経済大学。

東 俊之「創発的組織間コラボレーションの検討と実践性」日本マネジメント学会第67回全国研究大会、2013年6月9日、和光大学。

東 俊之・曹 佳潔「創発的組織間コラボレーションの検討と実践性」日本マネジメント学会関西支部第2回例会、2012年12月1日、大阪府立男女共同参画・青少年センター。

[図書](計 1 件)

児玉敏一・佐々木利廣・東 俊之・山口良雄、学文社、『動物園マネジメント 動物園から見えてくる経営学』、2013、179-215。

6. 研究組織

(1)研究代表者

東 俊之 (AZUMA, Toshiyuki)

金沢工業大学 基礎教育部 講師

研究者番号：20465488