

令和元年6月27日現在

機関番号：23603

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K17129

研究課題名(和文) 伝統産業地域活性化のための創発的コラボレーションにおける媒介者に関する研究

研究課題名(英文) A Study on the Role of Mediators in Emergent Collaboration for Vitalization of Traditional Industrial Areas

研究代表者

東 俊之 (Azuma, Toshiyuki)

長野県立大学・グローバルマネジメント学部・准教授

研究者番号：20465488

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、伝統産業地域を活性化させるための創発的コラボレーションにおける媒介者の役割について、理論的・実証的研究をおこなった。

その結果、地域協働の媒介者には、地域の各主体の柔軟な連携を生み出す「ノットワーカー」としての働きが求められること、また媒介者の役割として、協働を生み出す「緩やかな関係」の整備・維持が不可欠であること、さらに、緩やかな関係を整備するうえで、伝統産業地域の特殊的資源の見極めと、「伝統のマネジメント」が必要であること、の3点が本研究の特に重要な発見事実であると言える。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究が指摘した「ノットワーカー」としての役割が伝統産業地域を活性化させるために不可欠であるという視点は、これまでの組織間関係論や地域協働論では十分に検討がなされて来なかったことであり、学術的意義は大きいと考える。

また、実際に伝統産業地域を活性化するにあたり、地域特殊資源を見極めることと、「伝統」をマネジメントすることが重要であるという指摘は、実践的にも有益なものであり、社会的意義も大きい。

研究成果の概要(英文)：In this study, we discussed the role of mediators in emergent collaboration for vitalization of traditional industrial areas, through theoretical and empirical research.

As a result, We showed that the following three points are particularly important findings of this study. 1) the mediators of regional collaboration are required to work as a "knotworker" that generates flexible collaboration among the actors in the community, 2) as roles of mediators, it is essential to maintain a "loose relationship" in which collaboration is possible, and 3) in order to develop a loose relationship, it is necessary to identify special resources in this traditional industrial areas, and to management of "tradition"

研究分野：経営学

キーワード：伝統産業 アイデア 伝統産業産地 地域協働 媒介者 ネットワーキング 地域活性化 伝統性 地域アイデン

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

伝統産業(伝統型地場産業)の衰退の主たる原因として、ライフスタイルの変化がいわれている。そこで行政や伝統産業関連団体・企業が、新たな市場の創造を目指して産地のPRや若者向けの商品開発などに力を入れている(柿野, 2010)。しかし、伝統産業従事者数や売上高はピーク時の3分の1程度に減少し、仕事を継がせることができずにいる事業者も多いなど、伝統産業振興策が十分な効果を発揮できていないのが現状である。

また、こうした伝統産業の振興のためには、地域そのものの活力が不可欠である。もともと伝統産業は地域に根ざした地場産業であり(山崎, 1977)、伝統産業は、その地域の持つ文化・歴史が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。一方で、伝統産業が観光資源や文化資源となり、地域活性化するためにも一つの武器となり、また伝統産業の発展によって地域の魅力が増大するという地域波及効果が指摘されている。すなわち、伝統産業振興と地域活性化は不可分の関係にある。

そこで、伝統産業への需要喚起を促すだけでなく、地域そのものを巻き込んで変革すること(=地域活性化)が求められる。そのために、行政や業界団体、伝統産業関連企業だけでなく、地域住民や他企業、NPOなどの多くの主体を巻き込みながら創発的に協働していくことが不可欠であり、協働するの「場」が地域に形成されることが求められる。そして、こうした「場」を創る主体であるコラボレーションの媒介者(mediator)の活動について分析することが必要であると考えられる。

2. 研究の目的

前述したように、伝統産業振興には、需要喚起を促すだけでなく地域活性化が求められる。また地域活性化は、様々な地域主体による創発的な「マルチセクター・コラボレーション」によって成立することが多い。そのために、伝統産業を振興し地域を活性化するためのコラボレーションの「場」の創造が不可欠になる。そこで本研究では、その場づくり役割を担うコラボレーションの媒介者の役割に着目し、特に媒介者としての非営利組織の役割を中心に分析する。

著者はこれまでに、「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」を検討し、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ついて研究している。その中で、1)伝統産業を核とした地域活性化では、NPOと伝統産業だけコラボレーションでなく、その協働を拡張し多くの地域住民を巻き込む「創発的コラボレーション」が必要であること、また2)コラボレーションに巻き込むことによって地域住民の認識や価値観が変化し、新たな制度的環境が創造できることにも言及した。一方で、伝統産地の事例研究を行った結果、産地によって伝統産業を核とした地域活性化に対する意識に差があることを発見した。

そこで本研究では、「伝統産業を核とした地域活性化における、創発的組織間コラボレーションの媒介者の役割の研究」を主テーマとして研究を行っていく。特に、(1)地域活性化における伝統産業の果たす役割、(2)地域活性化におけるマルチセクター・コラボレーションの必要性、(3)コラボレーション成功に導く媒介者の役割、といった課題の検討を目的とする。特に、伝統産業を核とした地域活性化におけるコラボレーションの媒介者の役割や、コラボレーションの「場」を作るための制度的企業家の役割を解明(学術的貢献)し、その上で、伝統産業振興ならびに地域活性化について経営組織論の議論を援用しながら政策提言(実践的貢献)が本研究の主目的である

3. 研究の方法

理論的研究および実証的研究の双方から研究を進めた。まず理論的研究では、組織間コラボレーション論、制度派組織論(制度的企業家論)、NPO論、中間支援組織論、地場産業論、などの最近の動向をレビューし、既存研究の問題点を明らかにした。さらに地域活性化論とその関連諸分野(地域ブランド論、観光社会学など)についての知識の深化に注力したいと考えている。特に、媒介者の役割の基礎的な理論枠組みとして、エンゲストローム(Y. Engeström)らの「ネットワークング(knotworking)」に注目した。

また、実証的研究としては、伝統産業の産地におけるマルチセクター・コラボレーション事例について、関係者に対するインタビュー調査や文献調査を行った。地域の各主体を巻き込みながら協働している事例について、コラボレーション時における各主体の関係性や役割を、リーダーシップ、組織間構造と組織間文化、組織間学習などの視点から、インタビュー調査によって明らかにした。こうして、地域の抱える問題や意識変化を正確に把握し、マルチセクター・コラボレーションに必要な「場」の構築について検討を行った。それと並行し、マルチセクター・コラボレーションの媒介者や、地域コミュニティの制度的企業家についての役割をインタビュー調査で明らかにした。特に、自治体(行政組織)や伝統産業団体・企業ではなく、媒介者として非営利組織が果たす役割を中心に調査を行った。くわえて、伝統産業を核とした地域活性化の分類や、キー概念となる「伝統」が地域活性化や地域協働に果たす役割についても分析した。

4. 研究成果

本研究では、大きく以下のような研究成果があげられる。
(1)まず、地域活性化のための組織間協働における媒介者の役割の概念整理を行ったことである。今日、地域を活性化するためには、多様な主体が協働することが不可欠であるとの認識が広

まっている。そして、そのコラボレーションする実践するための「場」の創造が不可欠であり、さらにその「場」において組織と組織をつなぐ媒介者が必要であると考えられる。そこでまず、地域活性化のためのマルチセクター・コラボレーションにおける媒介者の役割について既存研究をレビューしながら検討した。

既存研究のうち、組織間関係論における「境界連結単位 (boundary spanning unit)」（佐々木, 1990）や「対境担当者 (boundary personnel)」（山倉, 1993）の議論では、ダイアド関係で有効であるものの、多主体による地域協働には十分な説明力がないことが説明できる。

また、これまでの地域活性化論（まちづくり論）で研究されてきて媒介者は、個人媒介者モデル、組織媒介者モデル、中間支援組織モデルに分けられることを言及した。しかし、個人媒介者モデルならびに組織媒介者モデルでは、正当性の確保の問題（利害関係の問題も含まれる）とマネジメント能力の問題が付きまとう。一方、中間支援組織モデルでは、地域内の特定組織（多くはNPO）のコンサルタント的役割に終始してしまうことが多く、十分な媒介機能を果たせていないことを指摘した。

この研究成果は、2015年9月8日に経営哲学学科第32回全国大会（慶應義塾大学）で学術発表している。また報告を精緻化し、2016年3月に発行された『経営哲学論集 第32集』にて論文として公表している。

（2）次に、地域協働媒介者としての「ネットワーク」の重要性を指摘したことがあげられる。これまでの地域協働の媒介者に関する研究の限界を克服するために、創発的で即興的な協働モデルである「ネットワーク（knotworking）」（山住・エンゲストローム, 2008; 他）の概念を組織間協働に援用して検討した。そもそも山住（2008）によると、ネットワークとは「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る。それが光を当てようとするのは、活動の中で人と人とのコンビネーションや課題の内容が時々に変化していくような協働である」（山住, 2008, p.39）という。また、「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）であると言及する。通常のチームのように、固定したメンバーで編成されているのではなく、「ネットワークと呼ぶ形態では、そうした編成が生まれては消え、別のかたちで再度現れる、といった律動がくりかえされる」（山住, 2008, p.40）のである。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。こうしたネットワークを制度化することで、「弱連携」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は組み替えられるという。

そして、こうしたネットワークの概念は、地域協働で有効であると指摘した。地域には、異なる歴史・文化（あるいは価値観・利害）を有する各主体（行政・企業・NPO・地域住民など）が存在している。行政には行政のルールやコミュニティ、分業があり、また地域住民集団にもそれぞれ歴史・文化がある。すなわち様々な活動システムが混在しているのである。また、例えば「地域活性化」を成し遂げる場合、一つの課題の解決だけで達成できるものではない。こうした特徴から、多様で多数の協働活動を創出することが必要になる。すなわち、地域協働における各主体は、固定化された関係性を構築しているのではなく、ネットワークのように、特定の課題ごとに組織間で「結び目」が紡ぎ出され、ほどこかれ、再び紡ぎ出されるという律動が繰り返され、結果的に総和として地域活性化につながるのである。くわえて、地域が主役の活気ある社会を実現するためには、地域協働が不可欠であるが、一つの課題解決だけでは十分な地域活性化は成し遂げられないし、特定の個人や組織だけが主人公の物語では「地域が主役」とは呼べない。だからこそ、場面ごとに中心となる主体が変わり、課題ごとに協働が結ばれ、ほどこかれ、また別の協働が結ばれる、といった律動的な繰り返しが必要になるのである。

さらに地域は、こうした協働を生み出す「緩やかな関係」を維持している空間でもある。すなわち地域とは、エンゲストローム（2008）がメタファーとして用いる「菌根」（菌糸と高等植物の根との共生体で、地下で成長する目に見えない菌類の組織のこと）として存在している。彼は、菌根とキノコとの関係を例にあげ、地下にあって目に見えない菌根から「気象状況が良好なときは見た目も鮮やかなキノコを生み出す」と言及し、ネットワークは結局その媒介物や基礎として菌根のような形態を必要とする」（エンゲストローム, 2008, 翻訳 p.366）と指摘している。地域の主体は容易に空間を移動することができない。そのため、少なからず何らかの関係性が維持される。地域課題ごとに特定の協働が生まれるが、これはキノコのようなもので、その見えない部分では「菌根のような関係」、すなわち「地域のつながり」がすでに存在しているからである。実際に協働活動として具現化がされている部分だけでなく、こうした目に見えない「菌根」の部分にも焦点を当てて検討していくことが重要であるといえる。

またこのようなネットワークは、固定されたコントロールの権限を独占するひとりの人物が存在しているわけではなく、即興的に協働する仕事や実践の柔軟な主体の連携形態である（山住 2008, p.73）。そして、ネットワークの中の「拡張的学習」によって、参加者は「結び目」をつくる人、すなわち「ネットワーク（knotworker）」としてのエイジェンシー（行為の主体性や能力）を形成するものになると指摘されている（山住, 2014）。一つの組織または個人がイニシアティブとするのではなく、各主体が代わる代わる協働活動のイニシアティブを發揮し、また各主体が「ネットワーク」として主体性を持つことが必要であるといえる。

以上のように、地域協働においてネットワークングの概念援用が有益である。地域には異なる文化・歴史を有する主体が存在しており、また地域活性化は1つの課題を解決するだけで実現できるものではない。そのため、それぞれが必要となるときに即興的に結びつくネットワークングの概念を援用することが、これまでの組織間関係論の枠組で検討するよりも有益であることを指摘した。そして、そのネットワークングを形成する「ネットワークャー」としての活動が、地域協働の媒介者には必要であることを指摘した。

(3) また、上記で説明したネットワークャーの概念を理論的なフレームワークとして、伝統産業地域(伝統産地)の事例分析を実施したことも成果の一つである。特に詳細な分析を行ったのは、経済産業大臣指定伝統的工芸品の益子焼の産地である栃木県益子町、同じく有松・鳴海絞の産地である名古屋市緑区有松地区、また伝統的工芸品の産地には指定されていないが、古くからの菅笠の産地である大阪市東成区深江地区である。

なかでも益子町の事例に関しては、東俊之(2018)「伝統産業地域における地域協働」(佐々木利廣編著・大阪NPOセンター編『地域協働のマネジメント』中央経済社, pp.43 - 60)にて詳しく紹介した。益子町では、「益子焼データベースプロジェクト」と「濱田庄司登り窯復活プロジェクト」の2つのプロジェクトを通じた地域活性化活動が実施された。この2つのプロジェクトはともに行政、企業、住民など多様なアクターが関係し、地域協働としてプロジェクトが遂行された。また、その両方のプロジェクトに、NPO法人MCAAが重要な役割を果たしていることを指摘した。ただし、すべての協働の中心がMCAAではない。「益子焼データベースプロジェクト」では、益子町が益子焼協同組合に委託するという形で開始され、益子焼関係団体振興協議会が主体となってプロジェクトを継続されている。一方、「濱田庄司登り窯復活プロジェクト」は、益子参考館が中心となって進められた。またこのプロジェクト内でも様々な課題が生じ、そのたびに協働の中心となる主体が変わっていた。MCAAはこうした協働の場(エンゲストロームの言葉を借りれば「菌根」)を作るのに役割を果たしていた。

そして、一見すると、「益子焼データベースプロジェクト」と「濱田庄司登り窯復活プロジェクト」とは相互に関連しない協働活動だが、益子町という地域で実施されている活動である。益子町の活性化という広い視野でとらえるならば、「連続する協働活動」といえる。しかも、「益子焼データベース」が「濱田庄司登り窯復活プロジェクト」において、益子焼作家をプロジェクトへ参加させる媒介的道具として存在している。そして、それらのプロジェクトごと、さらにはプロジェクト内で発生する様々な課題ごとに協働活動が、紡ぎ、ほどかれ、再び紡ぎ出されている、すなわちネットワークングとしての地域協働が進められていることを指摘した。

ただし、最初から伝統産業を核とする地域活性化に対して協力的な「場」ができていないとは限らない。そこで協働しやすい環境、すなわち「菌根」を整えることが必要になると考えられる。筆者は、歴史的・文化的制度に埋め込まれた伝統産業関係者よりも、また法的制度に縛られた行政関係者よりも、NPO等の周辺者が「制度的企業家」となって地域の価値観を変化させるように働きかけていくことが必要であることを指摘した。こうした行動によって、協働する「場」が生まれ、それが「紡ぎだされたり、ほどけたり」しながら、他の主体を巻き込んで地域全体に広がっていく。制度的な影響を受けやすい伝統産業地域だからこそ、ネットワークングの視点からの協働を考えることが不可欠になると考えられる。

(4) さらに、研究成果として、伝統産業地域における地域活性化事例を分類できたことがあげられる。事例分析を行う中で、伝統産業地域の地域活性化と言っても一括りにできず、様々な活動が行われていることが明らかになった。そこで、実証的研究を精緻なものにし、伝統産業地域における媒介者の役割を深く検討するために、伝統産業地域の活性化の事例について深く検討を行った。

その結果、伝統産業地域の活性化活動が、新製品開発を中心とする「ものづくり型」、イベント開催を中心とする「ことづくり型」、地域の街並み保全などを中心とする「まちづくり型」に分類できることを明らかにした。地域主体の協働により地域活性化が進められること、また地域の強みを生かした地域活性化が行われていることが、ものづくり型、ことづくり型、まちづくり型のそれぞれのタイプの共通点としてあげられるが、一方で、地域協働における行政の役割や活動期間の長さには相違があることを指摘した。

しかしながら、例えば単なるイベントの開催や、特定の建造物の保存といった一過性の活動では限界があり、「ものづくり」「ことづくり」「まちづくり」を複合的に実施することで、継続的に地域活性化を目指すことが必要であると考えられる。複合的に実施するために、それぞれの地域内にある「特殊的資源」を見極められる目利きの存在が不可欠であり、彼らが媒介者として地域主体を結び付ける(時には結びなおす)役割を果たすべきであると指摘した。

こうした内容は、2017年9月に開催された、実践経営学会第60回全国大会(宮崎大学)で発表している。

(5) 最後に、伝統産業の「伝統」の検討の必要性についても言及している。伝統に注目する前にまず、「産業集積としての伝統産業」について、文献調査を行うことで検討した。伝統産業の産地は「現在産地で産出する製品が昔とだいぶ変わったとしても、産地の形成をみた江戸時代ないしそれ以前からの伝統がいまだ根強く産地の根底に残っているもの」(山崎, 1977, p.26)であ

ると指摘されている。すなわち、歴史的な継続（伝統）によって、空間的な枠組み（産地）を形成しているのが伝統産業の産業集積の特徴である。

しかし、「産業」としての伝統産業に注目する研究はあるものの、その空間的結びつきを作り出している「伝統」を真正面から取り上げた経営学の既存研究は、管見の限り皆無に等しい。そこで、これまで経営学でマネジメントの対象とあまり見向きされてこなかった「伝統」に注目し検討を行った。その結果、関連諸科学の知見から「伝統」が十分にマネジメントの対象になること、すなわち経営学の対象となることを明らかにした。また、こうした「伝統」を再定義（意味づけ）することで、差別化するためのブランドや、地域協働の「菌根」となる地域アイデンティティ形成のための媒介物になることを言及した。さらに「伝統」が、伝統産業地域への正当性を付与する源泉となることを指摘した。すなわち「伝統」をマネジメントすることが経営上の「武器」になると考えられることが発見された。

なおこの研究成果は、日本マネジメント学会第78回全国研究大会（常葉大学）にて、学会報告を行っている。

以上のように、本研究を通じていくつかの成果があげられるが、地域協働の媒介者には、「ネットワーク」としての働きが不可欠であること、また媒介者の役割として、「菌根」の整備が必要であること、さらに、媒介者が「菌根」を整備するうえで、伝統産業地域の「特殊的資源」の見極めと、その特殊的資源の源泉になる「伝統のマネジメント」が必要であること、の3点が本研究の特に重要な発見事実であると言える。

引用文献

- Engeström, Y., *From Teams to Knots: Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008（山住勝広・山住勝利・蓮見二郎訳、新曜社、ネットワークする活動理論 チームワークから結び目へ、2013）
- 柿野欽吾、地域活性化の切り札・伝統産業の再生、中小商工研究、第103号、2010、11 - 20
- 山崎 充、日本の地場産業、ダイヤモンド社、1977
- 山住勝広、ネットワークからネットワークングへ—活動理論の新しい世代—（山住勝広・ユーリア・エンゲストローム編著、ネットワークング：結び合う人間活動の創造へ、新曜社、2008）
- 山住勝広、拡張的学習とネットワークする主体の形成—活動理論の新しい挑戦—、組織科学、第48巻第2号、2014、50 - 60

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕（計6件）

- 東 俊之、「伝統のマネジメント」に関する一考察 —伝統と正当性の関係を中心として—、日本マネジメント学会全国研究大会報告要旨集、査読無、第78号、2018、61 - 64
- 東 俊之、経営学における「つなぐ」ということ —特に、組織間関係、地域協働の議論を中心に—、経営哲学、査読無、第15巻第1号、2018、43 - 46
- 東 俊之、伝統産業地域における地域活性化事例の分類、実践経営学研究、査読無、第9号、2017、261 - 270
- 東 俊之、伝統産業の地域性、伝統性 —地域協働の視点から—、日本マネジメント学会全国研究大会報告要旨集、査読無、第74号、2016、29 - 32
- 東 俊之、地域活性化のための組織間協働における媒介者の役割 —既存研究の検討を中心に—、経営哲学、査読無、第13巻第1号、2016、117 - 121
- 東 俊之、産学連携のマネジメントと地域活性化、日本マネジメント学会全国研究大会報告要旨集、査読無、第72号、2015、13 - 14

〔学会発表〕（計7件）

- 東 俊之、「伝統のマネジメント」に関する一考察 —伝統と正当性の関係を中心として—、日本マネジメント学会第78回全国研究大会、2018
- 東 俊之、「伝統のマネジメント」に関する一試論 —地域経営における“伝統”の創造・維持を中心に—、日本マネジメント学会第57回中部部会（経営行動研究学会、経営哲学学会 合同部会）2018
- 東 俊之、伝統産業地域における地域活性化事例の分類、実践経営学会第60回全国大会、2017
- 東 俊之、経営学における「つなぐ」ということ —特に、組織間関係、地域協働の議論を中心に—、経営哲学学会第34回全国大会、2017
- 東 俊之、伝統産業の地域性、伝統性 —地域協働の視点から—、日本マネジメント学会第74回全国研究大会、2016
- 東 俊之、産学シンポジウム 1 産学連携のマネジメントと地域活性化 予定討論者報告、日本マネジメント学会第72回全国研究大会、2015
- 東 俊之、地域活性化のための組織間協働における媒介者の役割 —既存研究の検討を中心に—、経営哲学学会第32回全国大会、2015

〔図書〕(計2件)

東 俊之 他、中央経済社、地域協働のマネジメント、2018、43 - 60

東 俊之 他、五絃舎、マネジメントの基礎：企業と地域のマネジメント考、2018、111 - 135

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

名称：

発明者：

権利者：

種類：

番号：

出願年：

国内外の別：

取得状況(計0件)

名称：

発明者：

権利者：

種類：

番号：

取得年：

国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究分担者

研究分担者氏名：

ローマ字氏名：

所属研究機関名：

部局名：

職名：

研究者番号(8桁)：

(2) 研究協力者

研究協力者氏名：

ローマ字氏名：

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。