

機関番号：30107  
 研究種目：基盤研究(C)  
 研究期間：2008年度～2010年度  
 課題番号：20530389  
 研究課題名(和文) 商店街組織における複合的なソーシャル・キャピタルの形成と果たすべき役割  
 研究課題名(英文) Building multiple social capital in shopping street association

研究代表者 菅原 浩信(SUGAWARA HIRONOBU)  
 北海学園大学・経営学部・准教授  
 研究者番号：70382471

**研究成果の概要(和文)：**本研究では、商店街組織が複合的なソーシャル・キャピタルを「なぜ」「どのようにして」形成しているのかについて分析を行った。その結果、商店街組織における複合的なソーシャル・キャピタルの形成は、(1)組織間関係(とりわけ学校との連携)、(2)ミッション・戦略(とりわけ「まちづくり」の発想とそれに基づくミッション・戦略)、(3)組織構造(とりわけ、理事会・三役会や青年部・女性部の役割)、(4)組織行動(とりわけ組織メンバー間のコミュニケーションの場の設定)によって規定されていることが明らかとなった。

**研究成果の概要(英文)：**In this study, we analyze why and how shopping street association build multiple social capital. The result shows that building multiple social capitals in shopping street association is decided by organizational relations, mission, strategy, organizational structure and organizational behavior.

#### 交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	400,000	120,000	520,000
2009年度	600,000	180,000	780,000
2010年度	400,000	120,000	520,000
総計	1,400,000	420,000	1,820,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：商業、商店街組織、ソーシャル・キャピタル、地域コミュニティ、組織構造、組織行動、ミッション、連携・協働

#### 1. 研究開始当初の背景

商店街組織は、その存続を図るために、地域コミュニティの再生に向けた何らかの貢献をしていくことが求められている。そのために、商店街組織は、自らのミッションを再定義(「経済団体」⇒「地域貢献団体」)し、競合他組織である大型店やコンビニエンス・ストア等と異なる行動原理(「効率性」ではなく「有効性」)を持ち、それに基づく戦略を立案・実行していかなければならない。

一方、地域の課題を解決するための「地域貢献活動」の1つである「安心・安全なまちづくり」を展開している商店街組織においては、外部組織との連携・協働による活動が積

極的に行われている。そこで、商店街組織が「地域貢献活動」を推進するためには、地域コミュニティを構成する様々な外部組織(町内会、学校・PTA、NPO等)との連携・協働が求められている。そのために、商店街組織は、外部組織とのパートナーシップを構築していくことが求められよう。

同時に、商店街組織が「地域貢献活動」を推進するためには、自組織の内部におけるコンセンサスを形成しなければならない。そのために、商店街組織は、組織メンバー間においてもパートナーシップを構築していくことが求められよう。

これらのパートナーシップは、規範(互酬

性)、信頼、ネットワーク等の要素により定義づけられる「ソーシャル・キャピタル」にほかならない。したがって、商店街組織においては、外部組織との間、および商店街組織の組織メンバー間での、「複合的な」ソーシャル・キャピタルの形成が求められるのではない。

そして、形成された複合的なソーシャル・キャピタルは、近年疲弊・縮小がみられている地域コミュニティの活性化に向けた「地域貢献活動」の推進という役割を担うのではない。

## 2. 研究の目的

具体的には、以下の3点について解明を試みる。

- (1) 商店街組織と外部組織の間において「なぜ」「どのようにして」ソーシャル・キャピタルが形成されているのか
- (2) 商店街組織の組織メンバー間において「なぜ」「どのようにして」ソーシャル・キャピタルが形成されているのか
- (3) これら複合的なソーシャル・キャピタルは、商店街組織においてどのような役割を果たしているのか

## 3. 研究の方法

### (1) 先行研究のレビュー

ソーシャル・キャピタルおよび商店街組織に関する先行研究のレビューを行った。

### (2) インタビュー調査

外部組織との連携・協働による活動が推進されている北海道内・外の商店街組織を対象として、当該商店街組織のトップ・マネジメント等に対し、インタビュー調査を行った。

インタビュー調査の対象となった商店街組織は以下の通りである。なお、インタビュー調査対象の抽出に際しては、北海道商店街振興組合連合会の協力を得た。

#### ①2008年度

- ・発寒北商店街振興組合（札幌市）
- ・藻南商店街振興組合（札幌市）
- ・新橋通商店街振興組合（千歳市）
- ・上町商店街振興組合（横須賀市）
- ・NPO 法人ふるさと（長野市）
- ・八島おかみさん会、八島商店街商業協同組合（舞鶴市）
- ・健軍商店街振興組合（熊本市）
- ・NPO 法人市民バスネットワーク五島（五島市）

#### ②2009年度

- ・網走中央商店街振興組合（網走市）

- ・中島中央商店街振興組合（室蘭市）
  - ・緑町商店街振興組合（根室市）
  - ・麻生商店街振興組合（札幌市）
  - ・西多賀商店街振興組合（仙台市）
  - ・厚木なかちょう大通り商店街振興組合（厚木市）
  - ・桜新町商店街振興組合（世田谷区）
  - ・モトスミ・プレーメン通り商店街振興組合（川崎市）
  - ・笠寺観音商店街振興組合（名古屋市）
- ③2010年度
- ・大町駅前本通り商店街振興組合（大町市）

## (3) アンケート調査

(1) の先行研究のレビュー結果や、(2) のインタビュー調査の結果に基づき、商店街組織における複合的なソーシャル・キャピタルの形成に関する仮説の構築を行った。

そして、これらの仮説を検証するために、全国の2,320の商店街振興組合を対象として、アンケート調査を実施した。

その結果、全国の290の商店街振興組合から有効回答を得ることができた（組合解散等による返戻分を除く有効回答率13.6%）。

なお、現在、アンケート調査の質問票データの解析作業を進めており、その結果については、近々、学会での発表を行う予定（日本経営診断学会第44回大会、2011年9月30日～10月1日）である。

## 4. 研究成果

### (1) 商店街組織とNPOのパートナーシップについて

まず、商店街組織における複合的なソーシャル・キャピタルのうち、外部組織との間のソーシャル・キャピタルの形成について、商店街組織と連携・協働して活動を展開しているNPOを例として、検討を行った。

地域コミュニティを構成する外部組織の中で、商店街組織が今後連携・協働すべき組織の1つとしてNPOがあげられる。NPOの多くは、主として地域コミュニティの活性化のために活動を展開しているため、商店街組織とのミッションの共有が可能である。また、NPOは、主として地域コミュニティに密着した特定の領域（例えば、子育て支援、介護等）に関する活動を展開しているため、商店街組織が十分に把握できていない地域コミュニティのニーズやシーズを把握し、蓄積している。さらに、NPOは、商店街組織にはない様々な人的・物的ネットワークとの相互補完によって、双方ともに活動の拡大が期待できる。しかし、商店街組織とNPOが連携・協働を継続していくためには、双方が対等の立場であることが前提となる。したがって、商店街組織とNPOは、パートナーシップを構築・展開していくことが求められる。

そこで、商店街組織とNPOのパートナーシップに着目し、①商店街組織とNPOは、「なぜ」「どのように」パートナーシップを構築しているのか、②今後、商店街組織とNPOは、「どのような」パートナーシップを、「どのようにして」構築し、展開していくべきかについて分析・考察を行った。

その結果、商店街組織とNPOは、①地域コミュニティの問題に対する共通の認識、②商店街組織からのアプローチ、③地域コミュニティとの結びつきを求めたNPO、④媒介役として機能した行政の4点によってネットワークを構築していることが明らかとなった。また、商店街組織とNPOは、①資源の相互補完、②メリットの享受という成功体験の共有、③交流・情報交換の場の設定、④思いを満足させるための取り組みの実施の4点によってネットワークを展開していることが明らかとなった。

つまり、商店街組織とNPOの間でパートナーシップを構築できたのは、商店街組織とNPOの間に、①互酬の関係（地域コミュニティの問題に関する共通の認識）、②パワーの均衡（商店街組織からのアプローチ、地域コミュニティとの結びつきを求めたNPO）、③信頼（媒介役として機能した行政）という3点が形成されていたからである。また、商店街組織とNPOの間でパートナーシップが展開できたのは、①安定性（資源の相互補完、メリットの享受という成功体験の共有）、交流・情報交換の場の設定と、②柔軟性（思いを満足させる取り組みの実施）が共存していたからである。

今後、商店街組織とNPOは、両者の間にとどまらない幅広いパートナーシップを構築し、展開していくべきである。

## （2）商店街組織によるNPO設立の意義と限界について

次に、主として商店街組織の組織メンバー間でのソーシャル・キャピタルの形成について、商店街組織によるNPO設立を例として検討を行った。

商店街組織は、もともと主として共同事業（例えば、アーケード建設等）を行うために設立されている。その後、商店街組織の活動範囲は、経済事業（例えば、大売出し、スタンプ・シール事業等）や、まちづくり等へと拡大している。商店街組織がその存続を図っていくには、今後もこうした活動範囲の拡大が求められる。しかし、後継者不在・営業不振等に伴う組織メンバーの減少や、組織メンバーの高齢化が進展している商店街組織の場合は、それに対応していくことが困難となっている。そのため、商店街組織の組織メンバー有志がNPOを設立し、幅広い活動を展開していくことが考えられる。また、商店街組

織においては、様々な組織運営上の課題（例えば、迅速な意思決定の困難さ等）が存在している。したがって、組織全体として、地域貢献活動に取り組むことが困難な商店街組織の場合は、そのための活動の受け皿としてNPOを設立することが考えられる。

そこで、商店街組織によるNPOの設立・運営プロセスに着目し、①商店街組織は「なぜ」「どのように」NPOを設立したのか、②設立されたNPOは「どのような」活動を展開し、「どのように」運営されているのか、③NPOは「どのような」成果を実現しているのかの3点について分析を行った。

その結果、①商店街組織は、自らと異なるミッション実現の必要性や、NPOのもつ「よいイメージ」やNPOの「使い勝手の良さ」の活用を背景としてNPOを設立し、②設立されたNPOは、商店街組織以外からの参加メンバーを増加させながら、ミッションを共有した少数のメンバーによる迅速な意思決定によって、商店街組織としてではできない活動や、身の丈に合った規模での活動を展開した結果、③商店街組織の活動範囲の拡大、商店街組織への経済効果の提供、地域への波及効果等をもたらしていることが明らかとなった。

つまり、商店街組織は、NPOを設立・運営することによって、様々な利益を享受できている。さらに、こうした利益は、商店街組織の存続に寄与しうるものである。したがって、NPOの設立・運営は、商店街組織の存続に向けた選択肢の1つになりうるものである。

また、今後、商店街組織は、NPOの設立・運営に向けて、①NPO設立に向けた前向きな検討、②円滑なNPO設立・運営に向けた商店街組織のマネジメントの見直し、③商店街組織と「まちづくりNPO」の役割分担という3点に取り組むべきであることが明らかとなった。

## （3）商店街組織において複合的なソーシャル・キャピタルが形成されるための条件について

そして、商店街組織における複合的なソーシャル・キャピタルが「なぜ」「どのように」形成されているのか、形成されたソーシャル・キャピタルはどのような役割を果たすのかについて、具体的な検討を行った。

前述のように、商店街組織が地域貢献活動を展開していくには、地域コミュニティを構成する外部組織との連携・協力が不可欠である。すなわち、商店街組織は、地域コミュニティとの密接な関係を構築していく必要がある。それは地域コミュニティを構成する外部組織との間にソーシャル・キャピタルを形成することに他ならない。

商店街組織は、「地域コミュニティをよくしたい」という思いを持ち、それを地域コミ

ユニティへ明確に示し、地域コミュニティを構成する外部組織と連携・協力しながら、地域貢献活動を展開する。その結果、地域コミュニティの活性化がもたらされることにより、商店街組織は地域コミュニティ全体から「よいことをしている」組織であると認められ、信頼・支持を獲得するとともに、地域コミュニティの様々な人たちが商店街組織の展開する地域貢献活動に参加するようになる。

一方、商店街組織においては、組織メンバー間の目的の共有の程度が低く、組織メンバーの異質性が高いことから、組織メンバー全員による合意形成が難しい。しかし、商店街組織において様々な地域貢献活動を展開するためには、商店街組織の組織メンバー間での合意形成が求められる。その前提として、商店街組織の組織メンバー間にソーシャル・キャピタルを形成することが求められる。

つまり、商店街組織の組織メンバー有志が「地域コミュニティのために」という問題意識を持ち、それを共有しながら、様々な地域貢献活動を展開する。その結果、地域コミュニティの活性化に向けて一定の成果を得ることで、自分たちの問題意識が正しいことを認識し、お互いに信頼関係が生まれるとともに、それを見ていた組織メンバーが地域貢献活動に参加するようになる。その後、さらなる地域貢献活動の展開によって、地域コミュニティの活性化だけではなく、商店街全体や自店の活性化が実現されれば、組織メンバーは再度自分たちの問題意識が正しいことを認識するとともに、より多くの組織メンバーが地域貢献活動に参加するようになる。

したがって、商店街組織が様々な地域貢献活動を展開し、地域コミュニティの活性化を図っていくためには、地域コミュニティを構成する外部組織との間、および組織メンバー間で、「複合的な」ソーシャル・キャピタルを形成していくことが求められる。

そこで、様々な地域貢献活動を展開している（すなわち、複合的なソーシャル・キャピタルが形成されている）商店街組織を取り上げ、商店街組織における複合的なソーシャル・キャピタルが「どのように」形成されているのかについて分析を行った。

その結果、商店街組織において複合的なソーシャル・キャピタルが形成されるための条件として、以下の6点をあげることができた。

#### ①地域コミュニティを構成する諸団体との出会い・交流の機会を活用している

商店街組織は、「まちづくり協議会」、「地域連携協定」、市の会議等への参加がきっかけとなり、それまでよく知らなかった団体と出会っている。そして、そこでの交流を通じ、お互いが知り合いになり、地域コミュニティ

に対する思いや考え方を共有することができている。その結果、適切な人物を紹介してもらえたり、ものを頼みやすくなったりしている。

#### ②イベントへの参加等の働きかけを自ら積極的に行っている

商店街組織が、夏祭りや秋祭り等の地域コミュニティにおける様々なイベントの担い手であることは、地域住民によく知られていない。そこで、商店街組織から積極的に声をかけていくことによって、地域住民や諸団体がイベントに参加するようになり、商店街組織とのつながりが生まれている。

#### ③教育機関（小・中学校等）に着目している

商店街組織の組織メンバーがPTAの役員を務めていることが多いため、商店街組織は小・中学校に対して比較的アプローチしやすい。一方、小・中学校の方も、地域で総合学習や職業体験等を行いたいというニーズがあることから、地域コミュニティとのつながりを求めている。そのため、両者の交流はいつたん開始されると、継続的なものになっており、その多くでは活動の拡大がみられている。

#### ④組織メンバー間の交流の場を数多く設定している

商店街組織の組織メンバー間の交流の場（いわゆる「飲みニケーション」等）が数多く設定されることによって、組織メンバー間の相互理解が進んでいく。また、そうした場でのコミュニケーションを通じて、商店街組織のミッション・戦略がメンバー間に浸透するとともに、新しいアイデアが生まれ、それが地域貢献活動に結びついている。

#### ⑤「まちづくり」の発想を持ち、それに沿った明確なビジョンを持っている

商店街組織のミッションが従来の「経済団体」のままであれば、いくら商店街組織が地域貢献活動を展開したところで、地域住民の「金儲けのためにやっているのではないか」という商店街組織に対するイメージを払拭できないであろう。したがって、商店街組織は、自らのミッションを「地域貢献団体」へと再定義するとともに、「まちをよくする」、「地域とのコミュニケーション」、「お客（地域住民）の立場に立った」等の「まちづくり」の発想を持ち、それに沿ったビジョンを確立することによって、そうした「金儲け」イメージが払拭でき、地域住民からの信頼を獲得し、地域貢献活動へ参加する組織メンバーや地域住民が増加した結果、地域貢献活動の拡大を図ることができている。

#### ⑥若手メンバーを積極的に登用している

商店街組織の若手メンバーは、従来の組織メンバーにはない人的ネットワーク、新しい発想・アイデア、行動力を持っている。商店街組織は、そうした若手メンバーを青年部・女性部や理事会において積極的に登用することにより、これまでではできなかった地域貢献活動が展開できた結果、地域住民のニーズに応えられているとともに、人的ネットワークが拡大している。

#### (4) 得られた成果の位置づけとインパクト、および今後の展望について

商店街組織においては、外部組織とのソーシャル・キャピタル、および組織メンバー間のソーシャル・キャピタルを形成していくことにより、地域コミュニティの活性化に向けた地域貢献活動の展開を推進し、「地域コミュニティの担い手」としての役割を果たすことが可能であることが指摘できた。

これまで、商店街組織のマネジメントについて焦点を合わせた研究は数少なく、商店街組織におけるソーシャル・キャピタルに関する研究は皆無に等しかった。そうした中、本研究を通じて、複合的なソーシャル・キャピタルの形成が、商店街組織が今後展開すべきマネジメントの新たな方向性の1つであることを提示したことにより、商店街組織のマネジメントの実態の解明に貢献することができた。

残された課題としては、商店街組織が複合的なソーシャル・キャピタルを形成し、地域貢献活動の展開を推進することによって、地域コミュニティの活性化だけではなく、商店街組織の組織成果の向上が図られるというメカニズムの解明を試みることがあげられよう。

#### 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1件)

- ①菅原浩信, 商店街組織とNPOのパートナーシップ, 日本経営診断学会論集, 査読有, 10巻, 2011, pp.108-114.

[学会発表] (計4件)

- ①菅原浩信, 商店街組織における複合的なソーシャル・キャピタルの形成, 日本商業学会第61回全国研究大会, 2011年5月29日, 熊本学園大学.
- ②菅原浩信, 商店街組織によるNPO設立—商店街組織の存続に向けた選択肢の1つとして—, 日本商業学会第60回全国研究大会, 2010年5月30日, 東洋大学.

- ③菅原浩信, 商店街組織によるNPO設立, 日本商業学会北海道部会, 2009年12月12日, 北海商科大学.

- ④菅原浩信, 商店街組織とNPOのパートナーシップ, 日本経営診断学会第42回大会, 2009年9月26日, 大阪商業大学

[その他] (計1件)

- ①講演 (アウトリーチ活動)

菅原浩信, 商店街とNPOの連携活動, 平成20年度商店街リーダー研修会, 2009年3月23日, 北海道商店街振興組合連合会.

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

菅原 浩信 (SUGAWARA HIRONOBU)  
北海学園大学・経営学部・准教授  
研究者番号: 70382471