

「地域活性化」が生み出す利害関係のマネジメント

九州産業大学 経営学部産業経営学科 准教授 ホームズ（上西）聡子

経営学部国際経営学科 准教授 真木 圭亮

地域活性化という用語は一般的に使われる一方で、学術的な研究において概念としても用いられている。ただし、その多くは、地域を対象とした経済や産業の発展という曖昧な形でしか理解されていない。そのため、主に企業と行政のネットワークやコミュニティの形成、人材の育成、ビジョンの共有などを通じた経済的成果が議論の焦点となる。しかし、上述したように地域活性化に参加する主体を、組織という形で過度に単純化してしまうと、多様な利害を抱えた主体の価値が見落とされてしまう。これらを捉えるには、「地域活性化」の名のもとで多様な利害を抱く人々がいかに説得され、調整されていくのか、そうした実践を捉えていくことが、地域活性化研究の展開としてあり得るだろう。その方向性の一つとして、本稿では組織生態学（organization ecology）を提唱していた Eric L. Trist の古典的研究に再注目し、環境マネジメントの観点から見た地域活性化のあり方を検討する。

今日、環境マネジメントは、企業や団体が取り組むべき重要な経営課題の一つになっている。ここで環境とは、自然や技術などの環境に限られない。というのは、ライバル企業と競い合うことを宿命とした企業にとって、企業間関係こそマネジメントの対象として重要な「環境」となる。こうした環境観を突き詰めて考えれば、これまでの経営戦略論が前提としていたように、企業の競争優位性を既存の業界構造に求めることも困難になる。企業の戦略的行動を規定する業界構造には、既に企業自身が含まれており、経営戦略も自らが組み込まれた関係を変更するという行動が求められる。

しかし、単に激変する環境に合わせる事が環境マネジメントではない。Tristによれば、環境とは企業が一方的に影響を受けるような対象ではなく、様々な利害関係者との関係によって構築されるものであり、積極的にマネジメントすべき対象である（Morgan, 2006, pp. 62-64）。こうしたとき、組織の環境適応は「適者生存の原則（the survival of the fittest）」から社会エコロジカルな（socioecological）「適応の原則（the survival of the fitting）」へと変わる（Trist, 1983, p. 271）。この原則は、適者生存の原則と環境の捉え方が大きく異なる。

適者生存の原則では、環境とは企業に対する外的で直接的な圧力であった。つまり、具体的な製品やサービスの交換の場としての環境であった（Trist, 1977a, p. 163）。ゆえに、この原則に則り議論を展開してきたコンティンジェンシー理論や個体群生態学では、企業間

の直接的な取引関係や競争関係のみが考察されてきた (Trist, 1983, pp. 271-273)。これに対し、適応の原則のもとでは環境とは、直接的な関係だけでなく、間接的な関係を織り交ぜて構成される (Trist, 1977a, p. 163)。適者生存の原則はもはや通用せず、企業は過度な競争によって不安を抱える。ならば、今度はその不安を解決しようと、これまでとは逆の動きが生じる。それは、適者生存の原則のもとでは最小化されていた、企業間の相互作用の活発化である。企業は不安を解消しメタ問題に立ち向かうために、適応の原則に基づいた新たな関係を模索し始めるのである。それが、多様な利害関係者から構成される「提携 (collaboration)」である (Trist, 1977a, p. 164; 1977b, pp. 271-273; 1979, p. 442; 1980, p. 117; 1983, pp. 113-115, p. 270)。外的な規制ではなく、自己規制 (self-regulating) によって関係が統制される提携 (Trist, 1977a, p. 167; 1983, p. 271) こそが、Trist がコンティンジェンシー理論や個体群生態学とは異なる環境観のもとで捉えようとした新たな関係である。

この提携を結ぶときに重要となるのが、自らの規範を示す組織間ドメイン (inter-organizational domains) であり、組織間ドメインを掲げる参照組織 (reference organizations) である (Trist, 1977a, 1977b, 1983)。Trist (1983) は、組織間ドメインを「社会全体と個別組織の間の社会的空間を占める機能的な社会システム」と定義する (p. 270)。このメゾレベルの社会システムが、企業がより素早く自らの問題を感じ、よりクリアにそれらを認識することを助け、提携の形成を可能とする (Trist, 1979, p. 441)。参照組織は、組織間ドメインを掲げ、それに利害を見だし動員される利害関係者と提携を結ぶ。ここで重要となるのが、利害関係者が抱える多様な利害の調整である。既に見出された利害を調整することは困難であるが、企業が利害を見出す前に利害の根拠となる部分 (組織間ドメイン) を、自らに有利な形で掲げてしまえば、他社が見出す利害も予想しやすい。そこで注目されるのが、従来からの競争によって組織が抱えてきた不安である。

企業は過度な競争によって企業は不安を抱え、その不安は社会的なメタ問題に反映され、異なる原則のもとでの新たな関係のパターンの形成を促した。だが、Trist がこの「環境」はまだ定着しておらず、企業は不安や問題を引きずったままである。ならば、他社が抱える不安や問題を解決する形で提携することが、自らに有利な環境マネジメントのあり方を作り出すことにも繋がる。そこで利用されるのが、多様な利害関係者が存在する広範囲な業界全体において、規範を示すために掲げられる組織間ドメインである (Trist, 1983, pp. 270-271, 273-274)。つまり、規範としての組織ドメインが掲げられることによって、企業は自らの不安や問題を解決するビジョンを得て、共通のメタ問題を抱えた企業はそのもとに動

員される (Trist, 1983, p. 274)。もしくは、組織間ドメインを掲げることで、新たにその規範に基づき、自らの問題を認識し動員される企業もいる。つまり、企業が不安や問題を認識するための規範として組織間ドメインを掲げることで、そのもとに動員される企業の利害は既に調整されている手筈となる。そうなれば、参照組織は規範としての組織間ドメインを掲げつつも、彼らの企業活動そのものは侵害せず、さらには、彼らにとっても重要となる資源の獲得を可能とする認識的なリーダーシップを発揮していく (Trist, 1983, p. 278)。

この Trist の考え方をを用いて地域活性化を考えると、地域活性化という組織間ドメインのもとに自らの利害を見いだした組織が集まり、関係が造られていく一つの提携のパターンとして考えることができる。ここでこうした地域活性化という組織間ドメインを中心に様々な提携関係を築き上げてきた組織を紹介する。その組織とは、福岡県東区にある特定非営利活動法人循環生活研究所 (以下、循生研) である。

循生研は、環境保全を中心とした活動を行う市民団体である。家庭から出る生ごみや庭から出る有機物をゴミとしてではなく、資源として活用する取り組みを行っている。もともとは別々に「やかまし村青年団」「フリーマーケット活動」「コンポスト研究普及活動」として活動してきた3つの組織が平成15年9月に統合し、平成16年9月に特定非営利活動法人を取得し、現在の形態となっている。循生研の理念は、『暮らしに必要なものを地域内で循環させることで得られる、楽しくて、安全で、創造的な生活』を目指すことにある。理念の根拠となっているのが、環境問題の解決である。循生研は、環境問題という点 (社会が不安に思い、課題として認識する) から、これを解決する形で循環型のライフスタイルを提案する。これには、企業や行政、市民など様々な利害関係者が動員される。循生研はこうした他団体との協働によって、堆肥づくりから人材育成、企業とのコラボレーションなど多様な活動を展開する。今後、これらの取り組みにおいて、地域活性化の名のもとで多様な利害を抱く人々がいかに説得され、調整されていくのか、本研究で構築した枠組みを用いてフィールドワークを行っていきたい。

最後に、組織間ドメインの掲揚によって生じるダイナミズムについて触れておく。多様な利害関係者からなる提携は、部分的な利害の衝突とその調整を繰り返し、その発展に伴って多様性を増大させ、組織間ドメインの境界がどんどん曖昧になっていく。もともと社会の末端で出現したローカルな制定を起点に、広範な変化が生じていく (Trist, 1983, p. 276)。このダイナミズムは、多様な利害関係者の価値や概念の変化を促し、それによって認識の差異を生み出していく。より多様な認識が生まれ、それが広域で共有されるようになると、

それは新たに組織間ドメインとして同定され、組織間ドメインの再構築が始まる (Trist, 1983, pp. 273-274)。実は、新たな組織間ドメインは何もないところから自然に生み出されるわけではなく、既存の組織間ドメインの変革から内生的に生み出される。そこから新たに関係が形成され、組織間ドメインは組織生態学のシステムへと発展していく。これが、このプロセスにおいて最も重要な点であり、より積極的な環境マネジメントのあり方を示すこととなる。

【参考文献】

北野利信 (1977) 『経営学説入門』 有斐閣.

Morgan, G. (2006) *Images of Organization*, 2nd ed., Sage Publication.

Trist, E. (1977a) "A Concept of Organizational Ecology," *Australian Journal of Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 161-171.

Trist, E. (1977b) "Collaboration in Work Settings: A Personal Perspective," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 268-278.

Trist, E. (1983) "Referent Organizations and the Development of Inter-Organizational Domains," *Human Relations*, Vol. 36, No. 3, pp. 269-284.