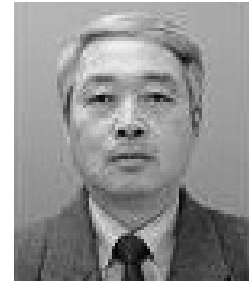


# 中間支援組織との連携に向けた 商店街の戦略課題



福田 敦  
(関東学院大学)  
経済学部教授

## 目次

- |   |                        |
|---|------------------------|
| はじめに  | 3 外部組織との連携に向けた商店街の対境戦略 |
| 1 商店街が外部組織とネットワークを構築することの必然性                  | おわりに                   |
| 2 中間支援組織による協働モデルと商店街の組織課題 ～横浜市のパイロット事業を事例として～ |                        |

## はじめに。

商店街は、地域社会のニーズに応えるかたちで小売商等によって自然発生的に形成された商業集積であり、商業者が継続的に共同事業に参加することを目的とした地縁性が強い組織である。従来、商店街組織のマネジメント問題に関する研究は、地縁性を拠り所に全員参加や自己組織化を前提とするフルセット型のマネジメントモデルを中心に議論されてきた。しかし、渡辺（2003, pp133-136）や福田（2004, pp127-

129）が商店街の内部資源の限界を指摘し、また国の政策もタウン・マネジメントの視点や地域コミュニティの担い手という考え方を採り入れるなど、商店街は多様な主体と協働する機会が増えている。商店街組織のマネジメント研究においても、研究対象を内部組織に限定することなく、外部組織との関係性やマネジメント課題に関し、中小商業政策の枠を超えて実証的にその動きを追究することの必要性が高まっている。

商店街を組織間関係の視点から検討すると、

個体群生態学モデルによって強調される組織間競争の側面、組織間の依存や共生の側面、さらに組織間ネットワークと地域社会の関係性といった多層のモデルを論考していく必要がある。とくに、商店街が中間支援組織を介して外部組織と連携するケースは増えており、間接支援に依る商店街振興策の有効性や問題点を検証することの意義は大きい。本稿では、商店街が外部組織と連携することの必然性について述べ、中間支援組織との連携を促進して商店街活性化を目指す横浜市のパイロット事業を検証することで、間接支援型商店街振興策の課題を検討する。また、商店街が外部組織との連携に向けた対境戦略についても検討する。

## 1. 商店街が外部組織とネットワークを構築することの必然性

商店街を取り巻く構造的な環境変化は、その活動面でさまざまな制約を課している。とくに、中小小売業の事業存続の危機が表面化し、商店街の景況感が悪化する中で、共同事業への参加意欲も減退し、組織求心力が弱まるなど、商店街活動を内部の商業者だけで続けることに限界を感じるリーダー達も多い。内部資源に限定した活動に拘り続けると、商店街は問題解決の糸口が掴めず、地域社会のニーズに適う新たな事業展開への道筋を閉ざすことにもなる。商店街に関わる全ての事業を商店街単独で行うフルセット型事業モデルは見直し、地域との連携を強化して地域社会と共存する商店街を目指す必要がある。

商店街は地域産業の牽引力としての期待も担っており、地域社会に対する外部性を有し、雇

用や消費あるいは他産業の活動や伝統文化の承継などに連鎖的な影響を持つ。商店街の地域社会に対する影響は、定性的要因を含めると決して小さくない。商圈範囲が規模の小さな商店街においても、地域社会に対して自らの身の丈に合った存在意義を訴求することが求められる。一方、地域を代表する商店街として集客力を誇る商店街では、次代を担う人材を育成する組織的な取り組みを行うことで内部資源の蓄積を進めると共に、消費者懇談会、リサイクル活動、清掃活動、自警活動、文化・教育活動、イベントなどを通じて、市民や学校や学生あるいは製造業や農業などに携わっている人や機関と連携し、こうした外部の力を商店街の事業に活かす方策を実践しているところが多い。地域社会に散在するさまざまな資源を商店街活動に活かし、活性化の方途を探ることがこれからの商店街の活性化を考える上で不可欠な視点となる。

2006年に改正された中心市街地活性化法では、人口減少社会への対応と持続的な財政を実現させるため、都市機能の市街地集約（まちのコンパクト化）を促進し、中心市街地のコミュニティとしての魅力向上（中心市街地の賑わい創出）を同時に達成することを目指している。これからの商店街は、持続可能な社会を支えるプラットフォームとして、地域コミュニティとの信頼の絆を太くし、社会的な課題解決にも積極的に関与していくことが必要とされる。商店街活動は、営利目的を持つ商業者だけのビジネスの場から、地域社会の人達が広く社会的課題の解決に向けて参加・交流できる場に変わる必要がある。商店街の共同事業は、内部資源に依存することの限界と地域社会の課題解決の

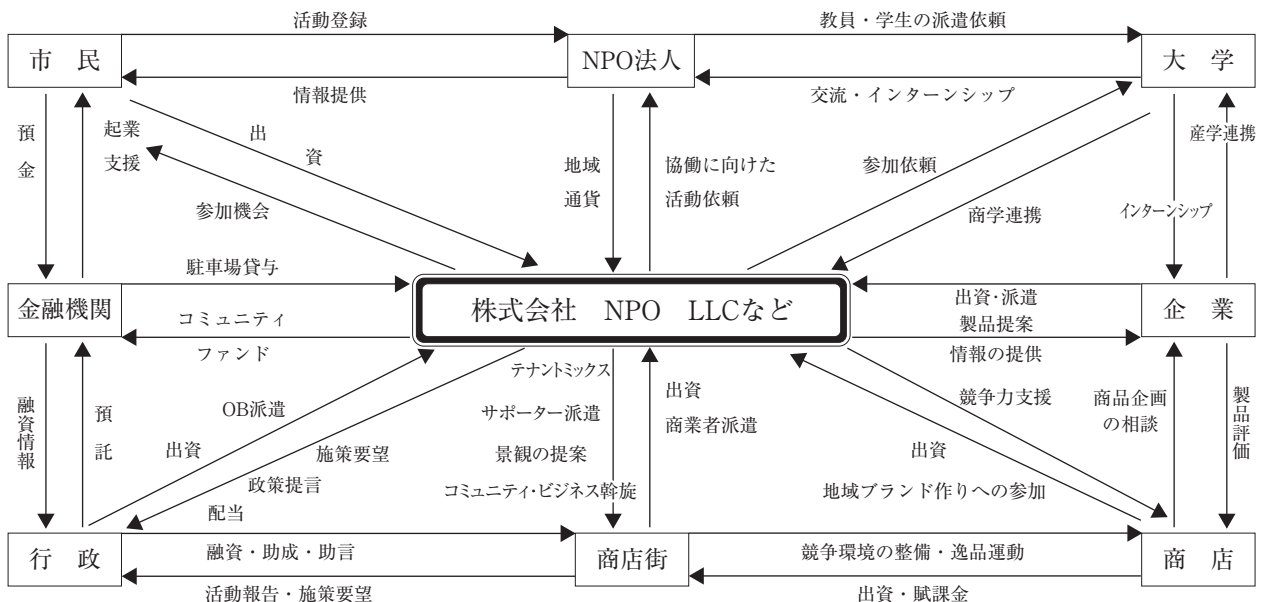
視点の両面から、外部からの参加者と一体となって地域社会を意識した協働理念を実行する「協働」事業として取り組むことが望ましい。新たな視点による「協働」事業の取り組みが商店街の存立を規定することにもなる。

商店街は地域社会において流通面で生活の質を支えるための活動主体であると同時に、地域社会に散在する多様な主体（市民、NPO法人、まちづくりの専門家、大学、学生、金融機関、大型店、マスメディア、交通事業者、企業経営者、元商人、行政等）の持つポテンシャルを外部資源としてこれを内部化するなど、相互にまちづくりのサポーターとして協働する方策を考える必要がある。同時に、地域の風土やオリジナリティを發揮するために、人的ネットワークを拡張し、観光資源や文化資源といった固有の無体財についての造詣を深め、これらの資源を自店の商品開発や商店街の共同事業に積極的に

活かしていくことが重要になる。商店街を地域社会のプラットフォームとして、ネットワークを通じて資源の相互利用を進める考え方が支持される。図1はこうした考え方を基にして、地域内に散在する多様な価値ある資源を循環させる架橋組織を拠点とし、商店街も地域主体の一つと見る位相概念図である<sup>1</sup>。

このモデルの要点は、①地域に散在する価値ある資源のマッチングをする中間支援組織を中核とする、②商店街や個店といった商業を中心に考えるのではなく、商業者を地域社会の担い手の一つとして位置づける、③幅広い主体から出資や人の派遣、遊休施設の活用機会を得る、④中間支援組織は機動性と事業性と公益性を保持する、⑤地域資源の循環を通じて暮らしやすいまちづくりに貢献する、⑥中間支援組織はまちづくりに関する情報の結節点としてTMOや中心市街地活性化協議会の活動と連携する、と

図1 地域資源循環型協働プラットフォームモデルの概念図(中央の太枠が中間支援組織)



出所:福田(2004)に加筆

1 この図はあくまで概念図であり、それぞれ地域ごとに連携可能な主体や事業のあり方は当然異なる。

いうことである。

商店街が地域社会との関係を重視し、外部資源の活用を戦略的に考えるシナリオを描くことになれば、商店街が中心となって地域資源を活用することにこだわる必要は無く、むしろ地域社会を構成する主体が相互に問題解決に向けて連携する中で、商店街も一つの主体として多様な主体とパートナーシップを組む考え方が支持される。その際に重要な点は、地域社会を構成する主体にはそれぞれ組織固有のミッションがあり、相互にそれを尊重するとともに、組織は他組織のために必要以上に自らのミッションを謙らず、協働しつつもあくまで自律した活動を心がけることである。

## 2. 中間支援組織による協働モデルと商店街の組織課題 ～横浜市のパイロット事業を事例として～

### (1) 横浜市地域経済元気づくり事業の概要

横浜市では、2006年度から2010年度まで商店街とコミュニティ・ビジネス事業者を横断的に結ぶ拠点を商店街の街区内に設置し、地域ニーズの把握や地域資源の発掘を行い、それに基づく派生的な連携づくりを自らが行う事業提案者（中間支援組織）を公募し、プロポーザル方式で委託事業者を選定する「地域経済元気づくり事業」を実施している。いわゆる民・民による商店街の元気づくりを行政が間接的にサポートするかたちの新しいタイプの商店街支援策である。

具体的には、商店街にある空き店舗等を活動の拠点とし、週に最低3日以上活動する中で商店街とコミュニティ事業者（中間支援組織）と

の関係づくりを進め、必要に応じ地域生活者のニーズや商店街に対する要望等を調査し、コミュニティ・ビジネス側は自らのネットワークを生かすことで、自治会、PTA、企業、スポーツクラブ、親父の会、音楽サークルなど多様な主体との協働により、商店街に賑わいをもたらす事業提案を行う。同時に、コミュニティ・ビジネスも自ら提案した事業に参画し、ホームページの作成やマスコミ対応を行うことで、限定的で即時性情報発信するサポーターとしての役割を担う。拠点については、1箇所につき年間450万円（予算措置は2年間）を上限とする委託契約を横浜市と締結する。毎年2件程度の拠点づくりを進め、事業終了となる2010年度までの5年間で8箇所の拠点を設置する計画である。

横浜市の当該事業については、以下のような事業成果が期待される。

- ① 地域経済の活性化を図る地域資源（人材、活動団体、施設、歴史、文化、風土、自然、技術、獣道）の発掘不足を解消する手がかりが掴める。
- ② 商店街の問題を解決することを使命とするコミュニティ・ビジネス事業者を育成できる（商店街をビジネスの場と考える事業者の輩出）。
- ③ 市民の暮らしやすさをサポートする中間支援組織形成に向けた息吹が醸成できる。
- ④ 商店街が地域社会とのネットワークを意識した活動に気づくことができる。
- ⑤ 賑わいを回復することにより、商業者の機会主義的行動を抑止し、商業者の論理を超越した街商人<sup>まちあきんど</sup>として、地域からの信頼に応えるべく使命感をもった街商人を育成で



きる。

2010年1月時点で、すでに4拠点が事業を完了し、継続中のところが4拠点ある。以下では紙幅の関係から、これらのうち2008年度までに委託契約を締結した5拠点について、その活動概要と組織戦略上の課題について概観する。

## (2) 拠点における活動概要と商店街組織の戦略課題

### ア. 保土ヶ谷区 和田地域「スタジオ★へそちく」

2001年度から和田町商店街協同組合と横浜国立大学による商学交流事業が行われ、ここから派生したビジネス活動拠点「WAD@CO」(商店街、大学、町内会、周辺自治会、コミュニティ・ビジネス事業者、行政等)のメンバーでもあった合資会社「笑う門」(地域情報の広報、販促企画、デザイン等)が運営を受託した。

それまで連携の機会がなかった南口の和田駅前商店街を交えて、フリーペーパー「わだまち界限」(季刊)の発行と地域SNSを運営し、商店街事業や地域情報と共に、地域の歴史情報等を発信している。住民からの要望が多かった商店主が講師となって職人技を学ぶ「へそちく★職人・名人セミナー」では、2商店街の商店主が講師を務める。「へそちく★ミステリーツアー」では、和田町駅周辺の名所旧跡を中心に、商店街や地域の取り組みを参加者に紹介している。「へそちく★油田開発プロジェクト」では、商店街や家庭から回収した廃食油をリサイクル燃料に精製し、将来はコミュニティバスを走らせる計画を夢見ている。「へそちく★カフェ」では、駅前広場を利用して年三回実施しているイベントで、商業者の出店のほか、音楽や大道

芸などのステージイベントも実施している。2商店街のイベント同時開催や「駅から始まるまちづくり」の展開によって、商店街のシンボルマークを開発し、これをスタッフジャンパーや街路灯のフラッグに使用し、地域住民とのつながりや商店街の人材発掘、町内会、自治会、市民活動団体との連携に取り組んだ。防犯活動も協働により実施している。

事業成果としては、さまざまな外部主体との交流を通じ、商店街の中からも「スタジオ★へそちく」の活動に意欲的に関わろうとする人材発掘が行われ、商店街活動をスムーズに地域に周知するきっかけが生まれた。しかし、ここでも商業者の意識は一枚岩では無く、地域からの呼びかけで検討した販わい創出事業について意外なほど無関心な商業者もいる。そうした商業者の中には、生活者の視点よりも個店の経営を優先して考え、経営成果の向上に直接関わる事業以外は興味が持てないと言う者もいる。「和田町タウン・マネジメント協議会」に出席する商店街の代表(いわゆる対境担当者)も、商店街の代表と言う立場ではなく、仲間型ネットワーク組織のメンバーの一人として参加している状況にある。「スタジオ★へそちく」の山田浩和代表は「確かに組織的な課題は多いが、たとえば商店街側が有志の人達に限定されるとしても、私たちの地域のチカラで地域を元気にするという思いは変わらず、同じ思いで結びつくゆるやかなネットワークで事業を継続し、参加者を増やしていくことができればいいのではないか。ただし、参加者がそれぞれのミッションを確実に遂行してもらうことはネットワークの前提になる。」と述べている。つまり、有志で参

集した人達のネットワーク組織へのコミットメントが低下しない限り、ネットワーク組織への参加はルーズな関係であっても問題とはなりにくいという事である<sup>2</sup>。

### イ. 磯子区 滝頭地域「夢たま」

根岸橋通り商和会の境界は、古くから住んでいる住民が多く、人情味溢れる下町気質のまちである。しかし、近隣の工場跡地にできた大型店の影響等により、危機感を募らせていた商店街では新たな活路を模索していた。そうした折りに、人と人とのつながりを生み出し、地域の人達とさまざまな課題や身近なテーマを共に学んでいく「学びあい」によって、仲間づくりと支え合えるコミュニティを創造することを使命とする、NPO法人「夢コミネット」が、2006年に賑わいづくりを模索していた根岸橋通り商和会の空き店舗に拠点「夢たま」を設けて協働の取り組みがスタートした。地域コミュニティの毎月の定例会のほか、根岸橋通り商和会の理事会、例会、地区連会議に出席し、地域情報「夢たま瓦版」を編集・発行した。

根岸橋通り商和会では、商店街主催のイベントが頻繁に行われていたが、「夢コミネット」では「学び合いと仲間づくり」の講座の企画運営を行ってきた経験を活かして、恒例イベントの中に新しいアイデアを取り込んでいった。例えば、月例売り出しである「YYバザール」の日には、子供用リサイクルバザーの開催、バザール開催日近くに母の日や父の日がある場合には、似顔絵お絵かきコーナーを設けて、後日

に「夢たま」で展示を行った。また、「餅つき大会」では、大会チラシの裏のぬり絵を完成させて持参した子ども達にお菓子を配るなどの企画を実施した。年末のバザールでは、恒例の「陶器市」に「夢たま」で行っていた手作りの展示販売を行う「ハンドメイドフェア」を商店街にブースを設置して賑わい性を倍加させた。このほか、七夕祭りでは子ども達がスタッフになる縁日を企画し、商店街の方が着付けを無料で行い、夢コミネットは七夕の笹飾りを立て、ゲームや抽選会の手伝いを担当するスタッフとして参加した。さらに、日本ビクターが協力する「滝頭ビデオフェスティバル」では、「滝頭の元気」をテーマに、小学生達が地域の店を紹介するビデオを製作したり、地域団体でビデオ作品を募ってその上映会を行った。上映会では小学生のソーラン節や抽選会も行い、賑やかな祭りを演出した。このほか、「街角コンサート」で商店街の婦人部が「謎のコーラス隊」を編成して大きな反響を呼ぶなど、商業者だけの発想や運営力だけでは限界があるところを「夢コミネット」が持ち味のコミュニケーション力を活用して商店街と地域住民との接点の輪を拡げていった。

事業成果としては、それまでの活動成果を踏まえ、商店街、連合町内会、親父の会、夢コミネットで編成する媒介組織「地域元気づくり連合会」を結成し、商店街を舞台に地域の人と連携して「楽しい」まちづくりへの礎とした。商店会長は、「夢たまとの協働により行事が増え、そのつど皆で集まることにより地域で活動する

<sup>2</sup> 「スタジオ★へそちく」では、20年度から地域経済元気づくり事業の後継事業である「商店街事業提案型活性化事業」の補助金を活用してまちづくり活動を継続している。

人達と顔の見える関係を築くことができた。以前には良いアイデアがあっても手が足りなかった。精神的にも物理的にも助けてもらったおかげで、自分たちでもやればできるという意識が芽生え始めた。目線を変えて街を見渡すことが大事であることを学んだ。」と述べている。また、商店街のイベントに多くの人や企業が参加したことで、「地域コミュニティの活性化が見えてきた」と述べる市民も多い。このように、「夢たま」では、地域に根ざしたパワフルなコミュニティ事業を広く深く展開したことで、商業者の「やればできる」という意識変化にも貢献した。しかし、当初想定していた隣接する複数の商店街では、リーダーが躊躇したまま「夢たま」の企画する提案にはのってこなかった。リーダーは個人的に関心があっても、商店街が疲弊状態にあって協働に導くまでの合意形成ができなかった（あるいはしなかった）ということである。内部にネットワーク組織が機能しない商店街では、外部組織と連携することは難しい<sup>3</sup>。

#### ウ. 中区 伊勢佐木地域「ザキ座」

伊勢佐木町3～7丁目商店街では、市電の廃止、横浜駅西口の再開発、みなとみらい地区の再開発などの影響により、商業力の地盤沈下が起きている。昔からの店が徐々に姿を消す中で、かつての「日本のブロードウェイ」、「劇場都市イセザキ」として伊勢佐木の賑わいを回復しようと、まちづくりの啓発活動を行っている建築家の団体「NPO法人横浜プランナーズネットワーク」が運営受託者となり、商店街事務所の

1階部分の空きスペースに拠点「ザキ座」を設置した。「ザキ座」では、芸術と文化をキーワードとして、商業者、芸術文化にかかわる市民、まちづくり専門家などからなる「イセブラにぎわい連」と称する委員会を結成し、毎月「ザキ座」を会場にして運営委員会を開き、コミュニティ・ビジネスと商業を連携させる取り組みを行っている。「イセブラにぎわい連」では「ザキ座」を出発点とするフィールドワークを催したり、伊勢佐木町に縁のある映画作品の上映や監督によるトークショーを開いたりもした。「アーツコミッションヨコハマ」や「BankART1929」など芸術に携わる団体の協力を得ながら、映画の試写会や昭和30～50年代の映画パンフレットの展示会を開催し、アートと商店街の連携による活性化を目指す活動に取り組んだ。

「ザキ座」では、10年間で10店のミニシアターを設けるプロジェクトを想定した。具体的には、空き店舗や空き室にアーティストを誘導し、商業者、アーティスト、アートNPO等と協働できるスペースとしても活用している。地域の若手商業者でつくる「ABY」と連携しながら、徐々に成果をあげて商業者への認知度を高めることにしていた。伊勢佐木町に浅からぬ縁のある人達を呼んで講義をしてもらおう「イセザキ学」講座もスタートした。横浜市立大学の研究室とも連携して「ザキ座」の運営やブログの管理を学生が行うことも多い。また、今後とも継続的に実施する事が決まっている「黄金町バザール」の企画運営にも参画していくことにしている。

事業成果としては、「ザキ座」の地道な活動によって、芸術やアートの関係者からの注目度

<sup>3</sup> 「夢たま」も20年度から地域経済元気づくり事業の後継事業となる「商店街事業提案型活性化事業」の補助金を活用してまちづくり活動を継続している。



は着実に高まり、学生の参加も増えてきたが、肝心の事業者の多くはプライドもあって「ザキ座」の提案に賛同者は少ない状況である。事業者の中にも若手を中心にアートへの関心の高い者も少なくないが、彼らも商店街組織を先導するほどの影響力を持ち合わせてはいない。商店街のマネジメント体制にも構造的な問題があると思われるが、商店街とアート関連団体との相互信頼が醸成できなかったことが、事業が難航した原因と考えられる。「ザキ座」については、当初の目標であった、アーティストと商店街を連携させる試みは商店街の理解が得られずに進まなかったが、「見る映画祭から参加する映画祭へ」という企画を進めている<sup>4</sup>。

## エ. 旭区 希望が丘駅周辺地域「キボ＊カフェ」

希望が丘商店会は、140名の会員（うち飲食店が3分の2）からなる横浜市内でも規模が大きな商店街である。この規模になると、会員の中で温度差があり革新的な事業を行うにも合意形成に至るまでの手続きが増えて自由な活動が出にくいことから、女性の商店会長が一念発起して地域の拠点となるべく街区内の空き店舗に「キボ＊カフェ」を立ち上げた。

希望が丘地域も高齢化が進んでいて自治会や老人会活動が活発であるが、それまで地域団体と商店会との連携は乏しかった。拠点運営の中心メンバーは地域と商店会のつながりは深く、商店会活動にも活発に関わっていることから、地域と商店会との橋渡しの役割を果たすことを目指して拠点を開設した。「キボ＊カフェ」では、近隣自治会にニーズ調査と地域資源に関す

るアンケートを実施するなど、事業に関する客観的な視点を大事にした活動を心がけた。その結果や事業の報告に関しては、ニュースレターを発行し、ホームページでも紹介した。

こうしたなか、住民の関心が高いテーマである「食育・環境・健康」をキーワードとした活動を展開した。農家が生産した新鮮な無農薬野菜を拠点で販売し、新聞チラシを利用した「エコボックスづくり」や夏季に店前に打ち水をする「打ち水キャンペーン」の際には、商店会員に柄杓と風鈴を配布した。また、近くの高校生に協力して貫い、駅前ロータリーの前で打ち水の前と後の地表温度を計測し、3度前後気温が下がる実験を行った。

このほか、中高年向けの健康講座や高齢者食育講座、水菓子づくり講座などを拠点で開催している。また、拠点内では近隣の社会福祉施設の手作り品の販売も行っている。そのほか、紙芝居おじさんこと「としょくん」が地域の民話を題材にした紙芝居と日本昔話などを「キボ＊カフェ」で披露して好評である。また、子育て支援グループに拠点を提供したり、社会福祉協議会や小学校の会合にもメンバーが出席するなどして、地域社会との連携を強める準備活動を行ってきた。商店会の会議にも参加し、「キボ＊カフェ」の活動に理解を求める形で連携を図ってきた。

「キボ＊カフェ」の活動責任者は元会長であり、商店会との関わりが深いため拠点側の主張に沿った形での協働ではなく、商店会側のお手伝いという側面が強く、商店会では内部組織と認識していた。つまり、商店会の外に出て拠点

<sup>4</sup> 21年度に地域経済元気づくり事業の後継事業である「商店街事業提案型活性化事業」の補助金を活用して拠点での活動は継続している。



活動を始めても、商店会側の認識は元会長としてこれまでと変わらないという問題に陥った。商店会の会員が若手の飲食店経営者が多いこともあって、「キボ\*カフェ」が打ち出している環境・温暖化防止と言うタイムリーなキーワードがなかなか理解されずに苦戦を強いられた。内部組織での活動の限界を感じて、外部という立場で商店会の事業革新にチャレンジしたことは評価できるが、結局、活動の境界を乗り越えることが難しく、経営者達の保守的な意識を変えるには至らなかった。

#### オ. 戸塚区 戸塚駅東口地域

戸塚駅周辺は、西口が2010年を目途に商業ビルや公共施設等が完成して活性化の道筋が見え始めたのに対して、東口は再開発から20年が経過し、街の活気は停滞気味が続いている。このような現状から、まちづくりに尽力してきた運営責任者である片山大蔵氏は、地域の活性化のためには商店街が中心となって、戸塚に親しみを感じてまちを訪れる人を増やすため、地域資源を活かしたまちの魅力や個性を発信している。また、市民を巻き込んだ多様な展開を促進することが必要と考え、商店会員、大学生、まちづくり活動家を中心に「戸塚地域ネットワーククリエイト」を結成し、自店の喫茶店内に支援拠点の「とつかぞく」を開設した。リーダーである拠点の運営責任者は、先代から数えて40年近くも東口で音楽イベントや模擬店、昔遊び体験、雪遊びなどを手がけており、同時に区内諸団体の役職を多数兼務するなど地域のネットワークを活かした活動を行っている。

現在は、季節の風物詩でまちを飾る景観プロ

デュース事業の「四季の途」、3商店会の個店を巡回して店主のこだわりや匠の技を見学してお土産まで貰える「商店会うんちくツアー」、戸塚のまちを歩いて知る「歴史ガイドツアー」、夏至と冬至に戸塚の街を飾る「キャンドルナイト」、学生や子ども達も交え駅前広場をデッキブラシで掃除しご褒美にスイカ割りをして楽しむ「えきまえひろばおそうじ大作戦」などのイベントを中心に賑わいづくりを先導している。また、地元のイベントやまちづくりの企画に参加したい希望者が拠点に相談に来れば、コンサルタントとしてあるいはコーディネイターとしてお手伝いしている。ホームページを開設するとともに、メルマガやフリーペーパー「とつかぞく」（クーポン付き）、「戸塚駅周辺歴史・名所マップ」（3商店会の情報付き）を編集・発行している。

「とつかぞく」の特徴は、西口再開発の完成という危機意識と共に、片山大蔵氏が地域の顔役として長年にわたり戸塚のまちづくりにリーダーとして関わってきたことで、商店会や市民、学生、行政からの信頼が厚く、内部組織と外部組織の双方のネットワークのバランスを上手く取っていることに尽きる。商店会の魅力づくりに外部のネットワーク資源を活用するとともに、それぞれの組織をまちづくりという共通のテーマと関係づけることで、まちづくりに関心を持つ人達であれば誰でもが参加できるオープン・システムを組織活動の基本としている。「とつかぞく」は戸塚駅周辺のコミュニティにおけるサブ・システムとして機能しており、組織間の相互依存性を前提とした共同プログラムとして活動が行われている。この点は、「スタ

ジオ★へそちく」と同様である。サブ・システムとして相互に必要な資源を調達する際に、「とつかぞく」は必要な資源への近接可能性を高め、まちづくりの活動領域の合意程度についての調整も会合を重ねる中で収束できる状況にある。引き続き、外部組織とのネットワークを通じて、内部組織のマネジメントをタイトな状態で維持できるか注目していきたい。

### 3. 外部組織との連携に向けた商店街の対境戦略

既述の通り、商店街組織の内部事情と地域社会との協働の必要性から、商店街が外部組織と連携する必要性は高まっている。しかしながら、商店街はその内部組織の特性から、革新的な取り組みに向けた合意形成をとることは困難性を伴う。とは言え、「市場への創造的適応」<sup>5</sup>無くしては本来的な商業機能を維持することもできなくなり、商店街の衰退傾向に歯止めをかけることができない。このまま商業機能の低下が続くと、地域によっては日常の買い物も不便になり、住民の生活の質を低下させることにも繋がりがねない。

エイケン=ヘイグ<sup>6</sup>が地域社会における組織間の相互依存性を共同プログラムとして考察した研究成果によると、組織は自律性への傾向を持つが、組織内外の圧力による組織における多様性は革新に向けての緊張をもたらし、組織は革新のためにより多くの資源を必要とし、その資源を獲得するために、他組織との相互依存性に入るとして組織間の調整メカニズムを明示し

ている<sup>7</sup>。山倉（1993）は地域社会を組織間ネットワークとして捉える観点から、「地域社会における組織間ネットワークがゆるく（loosely）連結していればいるほど、地域社会に及ぶ革新となる可能性は少なく」、「組織がタイトに連結していればいるほど地域社会全体に及ぶ革新になるだろう」と述べている<sup>8</sup>。これらの論点について、横浜市の間支援組織によるケーススタディを考察する中で検討する。

「スタジオ★へそちく」が拠点を据える和田町地区では、すでに2001年度から横浜国立大学と北口の和田町商店街協同組合が連携して商学交流事業に取り組んでいる。2006年からは南口の和田駅前商店街も参加して、大学や町内会、周辺自治会、コミュニティ・ビジネス事業者、行政等とともに継続して協働の取り組みが行われてきた。当初から立ち上げた「WAD@CO」は地域社会の各主体の参加による「ゆるやかなネットワーク組織」を保土ヶ谷区の呼びかけにより媒介組織として立ち上げたもので、商店街が主体的に他組織に働きかけて組織化したものではない。しかし、その組成プロセスは別としても、商店街は組織間ネットワーク（特定の関係によって連結された組織の集合）に参加したことで、価値ある外部資源の接近可能性が高まり、例えば「ミステリーツアー」や「駅から始まるまちづくり」の展開によって、集客効果に結びつき商店街が一定の成果を享受できたことは疑う余地はない。

一方、「夢たま」はあらゆる商店街関連の会議に参画し、事業へのコミットメントは他の拠

5 石井淳蔵（2008, pp245-274）

6 M.Aiken and J.Hage, "Organization Interdependence and Intra-Organizational Structure," American Sociological Review, 33, 1968, pp.912-930

7 山倉（1993, p13）

8 山倉（1993, p268）

点を凌ぐ勢いがあったが、「キボ\*カフェ」と同様に、商店街からは内部組織の一員として見なされることもあり、「夢たま」については商店街とタイトな関係を築いたことで、商店街が市場への創造的適応を怠らせた部分もある。地域社会の賑わいづくりという意味では「夢たま」の活動は高く評価できるが、商店街の再生という観点からは、当初期待していた成果までには至っていない。

「ザキ座」については、商店街との相互依存関係が確認できない状態が続き、結局商店街が組織として外部の資源を十分に受け入れられないまま事業が完了してしまっただ。もともと商店街の景況感とは別に、成功を収めた経験価値を共有するメンバーが求心力を維持したまま商店街に残り、外部からの提案の核心部分については受け入れることなく、商店街は独自路線を貫いた。信頼関係と相互依存関係が不十分であった点が課題として残った。

山倉（1993）は組織間ネットワークとしての地域社会を捉える場合に、「その中心的組織は価値ある資源をもっており、地域社会に対するパワーの基盤を持っている」と述べている<sup>9</sup>。商店街が連携する外部組織について、商店街側が外部組織のもっている資源の価値をどの程度正確に評価できるかが最初の問題となる。少なくとも商店街内部の媒介組織と地域社会との関係においては、少数の仲間型組織に絞られることからその連結はルーズにならざるを得ない。例えば、「スタジオ★へそちく」はその連結がルーズだからと言って、必ずしも革新的な成果

が得られにくいということはない。

しかし、「とつかぞく」は他の拠点と異なり、リーダーが長年にわたって滅私奉公の精神で地元のまちづくり活動に参画し、自らは商店会役員であると同時に、拠点の代表として内部組織と外部組織の双方の当事者である。また、内部組織（商店会）を所縁型組織ではなく、一つの仲間型組織として自らリーダーの一人として組織を強化してきた点が異なる。つまり、「とつかぞく」については、内部組織もネットワーク組織もタイトな仲間型組織に転化し、リーダーが共通していることから相互に連結しており、山倉（1993）が述べる地域社会に革新をもたらす芽<sup>10</sup>が期待できる状況にある。

以上の議論を纏めると以下のような示唆が得られる。

- ① 外部のネットワーク組織と協働する際の正否は内部組織のマネジメントが鍵になる。
- ② 商店街の内部組織は共通の目標に結集できるコア事業を確立するか、合意形成がとりやすい仲間型組織に転化または分化することが効果的である。
- ③ ネットワーク組織のマネジメントでは、相互のミッションの自律性を尊重し、内部組織と外部組織の境界をメンバーに意識させる必要がある。
- ④ ネットワーク組織のマネジメントでは、構成員からの信頼が厚いリーダーが必要であり、とくに同一人物の場合には革新的な行動を起こしやすい。
- ⑤ 商業まちづくりについては、参加者から信

<sup>9</sup> 山倉（1993、p47）

<sup>10</sup> 山倉（1993、p47）

頼の絆を太くすることで事業者の機会主義的行動を抑止することが肝要である。

- ⑥ 商店街活動は相互理解を進めながら、個店の異質性と多様性を地域の潜在力として活かす考え方が大事になる。
- ⑦ 外部組織との連携によって獲得した資源は、積極的に商店街に採り入れていくことが重要である。

### おわりに。

2005年に改正された「中心市街地活性化法」や2009年に成立した「地域商店街活性化法」の趣旨に照らすと、商店街は商業機能の強化とともに、まちづくりにおける一つの主体またはコミュニティの担い手として地域社会の関係者と協働することが期待されている。多くの商店街では、内部資源の限界問題に直面する厳しい状況にあるが、外部組織との連携についても直視する時期にある。商店街内部に編成された仲間型組織が組織の顔（対境担当者）として外部組織とのネットワークに参画する機会も増えてくる。こうした商店街の内部事情も、中間支援組織を介することで外部に伝わりやすくなり、相互に無理のない範囲で事業連携を進めること

が可能になる。一方で、商店街は自らの社会的責任、社会的有効性、持続可能性という観点から、地域社会との協働を通じて、自己組織化が期待できる事業を探ることを捨象すべきではない。具体的には、従来の共同経済事業と環境整備事業と並ぶ第三の事業として、近年は実利的な側面も報告される機会が増えているECO活動を商店街のコア事業と位置づけることも考えられる。この議論に関しては別稿で検討する予定である。

商店街はメンバーの異質性・多様性を認識し、内部組織と外部組織の二面から組織間ネットワークを構築することの意義を個店に啓発することが大事になる。外部組織との連携は、商店街だけでは対応が難しい問題やネットワーク組織の資源を活用する方がより効果的な事業が可能になる場合に、組織間ネットワークの中で資源を相互依存する考え方が大事になる。商店街組織と外部組織との連携に関する研究は少ないが、これまでの内部組織のマネジメントに関する豊富な研究の蓄積を活用することは可能であり、地域政策の観点も含め実証的な研究に取り組んでいく必要がある。



## 【参考文献】

- 石井淳蔵・石原武政『街づくりのマーケティング』日本経済新聞社，1992年
- 石原武政「中小小売商の組織化—その意義と形態—」大阪経済大学中小企業研究所『中小企業季報』，1985年
- 石原武政「コミュニティ型小売業の行方」『経済地理学年報』第43巻第1号，1997年
- 石原武政『商店街組織の内部編成』千倉書房2000年
- 石原武政『まちづくりの中の小売業』有斐閣，2000年
- 石原武政・加藤司『商業・まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房，2005年
- 石原武政『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣，2006年
- 伊津田崇「一店逸品運動推進による地域商業の活性化」石原武政・加藤司『商業・まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房，2005年
- 大熊省三「地域商業活性化事業における実証分析—形成プロセスの考察—」『中小企業総合研究（第8号）』中小企業金融公庫総合研究所 2007年
- 加藤司「商業まちづくりの展開に向けて」石原武政・加藤司『商業・まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房，2005年
- 嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介『マーケティング優良企業の条件』日本経済新聞出版社，2008年
- 白石善章「中小小売商と市場システム—競争と振興策の接点を求めて—」日本中小企業学会編『大転換する市場と中小企業』同友館，1998年
- 鈴木安昭「企業間組織に関する覚書」『青山経営論集』第25巻第1号，1990年
- 角谷嘉則『株式会社黒壁の起源とまちづくりの精神』創成社，2009年
- 田中道雄『商店街経営の研究』中央経済社，1995年
- 谷口吉彦『配給組織論』千倉書房，1935年
- 日置弘一郎・二神恭一『コラボレーション組織の経営学』中央経済社，2008年
- 平井泰太郎「商店街の動向」『国民経済雑誌』第58巻第2号，1935年
- 福田敦「中小企業の意識変化と地域商業政策」日本中小企業学会編『大転換する市場と中小企業』同友館，1998年
- 福田敦「地域資源循環型協働プラットフォーム構想による商店街存立モデルの提案」『流通』日本流通学会No.18，2006年
- 福田敦「中心市街地再生に向けた新政策と今後の展望」『経済経営研究所年報』関東学院大学経済研究所 第28集，2006年
- 福田敦「地域社会の変容と商店街の機能革新—先進事例に見る商店街の戦略視点と中間支援組織の役割—」『経済系』関東学院大学経済学会第234集，2008年
- 福田尚好「商店街組織のマネジメントの役割」石原武政・加藤司『商業・まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房，2005年
- 松井辰之助「小売商の分散原理と集中原理」松井辰之助『中小商業問題』有斐閣，1953年
- 三井逸友・福田敦・高橋範央・大槻典彦『商店街活性化戦略と外部資源活用』（社）中小企業研究センター調査研究報告No.114 2004年
- 南方建明・岡部達也『商店街のマーケティング戦略』中央経済社1991年
- 南方建明『日本の小売業と流通政策』中央経済社，2005年
- 山倉健嗣『組織間関係論』有斐閣，1993年
- 横浜市経済観光局『横浜市商店街取組ヒント集』，2008年
- 横山斉理「小売商業集積における組織的活動の規定要因についての実証研究」『流通研究』日本商業学会第9巻 第1号 2006年
- 渡辺達朗『流通政策入門』中央経済社，2003年