

グローバル化時代における地域経営の視点

— 関係主体の認識をめぐって —

Perspectives of Regional Management in the Global Era : in and round of Related Subjective Epistemology

神奈川大学 海老澤 栄一

Kanagawa University
Eiichi EBIZAWA

要旨

グローバル化時代を迎えた今日、さまざまな議論が展開されている。何のためのグローバル化なのか、誰のためのグローバル化なのか、などがその典型的な内容である。その議論の本質がグローバルのもつ本来の考え方をゆがめてしまったことに起因するのではないか、という問題提起である。そしてその解の方向を決定づけるのは、グローバル化にかかわる有力な関係主体であるヒトの意識、価値、認識にあると考え、論を進める。具体的にはそのヒトが深くかかわっている地域の概念や特性の見直しから始め、経営主体としてのヒトのあり方を論ずる。この一連の作業により、グローバル化時代における地域経営固有の役割が明らかになる。

Abstract

Various discussions are now, developed in the global era. Why globalization are necessary, and for whom? The basic point seems to be laid on the twisted or warped concept of globalization- localized globalization. One useful directing hint for break- through will be put on the consciousness, value, and cognition that have people concerned. Starting discussion will develop difference between region and local. Then, a trail will be shown in terms of inherent feature of regional management supported by related cognitive subjects .

キーワード 過程、間主観、協働、交織、選択肢、
認識主体、包握、包摂

Key Words process, inter-subject, collaboration,
interweave, alternatives, cognitive-
subject, subsumption, prehension

1. はじめに

ものごとの現れかたにはさまざまな表情があり、それをみている人間にそれをすべて理解することは、通常できない。心の裏側を読みとるとか、舞台俳優が着ている衣装の下着などは、透視力を使わない限りまったくといっていいほどわからない。

われわれの日常の生活もものごとの現れかたと類似している。日常的に使用している道具や装置、あるいは食している食べ物類がどこの原産地で採れ、どこでどのように加工され、どのように運搬され、どのようにして店頭と並んでいるのかについては、ほとんど知らないし興味をもたない。いわゆるトレーサビリティについては、関心をもたない。

たとえば、市販の弁当を350円で購入し昼食で食べることを想定してみよう。箸の材料がどこの山林からどのような経路をたどって製品化されているのだろうか、箸袋の原料はどこで供給され、印刷を含む加工はどこで何を使って行われているのだろうか、箱の材料は、などと考えているうちに食事に入る前に疲れてしまう。“他給”自足の世界に慣れている人間の場合、ある種の信頼存在が相互依存のベースになっているとも考えられる。

このような、ある意味でブラックボックス化した社会ではブラックボックスの中身について疑義をはさみ、懐中電灯をつけて調べることをしない。生産地が国内外のどこであれ、いちいち詮索することをしない。相互の信頼関係が唯一の拠り所となっているように思われる。

ところが他方でそうではない現実がある。地域密着型企业に始まりグローバル企業に至るまで、光の部分と同時に、多かれ少なかれ影の部分がそれぞれ存在することが散見される。本稿で話題にするグローバル企業に限定すると、以下のような文献でグローバル企業の裏側が露呈されている。

・ウォルフレン、K.、von、福島範昌訳『アメ

リカを幸福にし世界を不幸にする不合理的な仕組み』ダイヤモンド社、2000年。

- ・キング、J.、栗原百代訳『中国が世界をメチャクチャにする』草思社、2006年。
- ・クライン、N.、松島聖子訳『ブランドなんか、いらないー搾取で巨大化する大企業の非常』はまの出版、2001年。
- ・グレイ、J.、石塚雅彦訳『グローバリズムという妄想』日本経済新聞社、1999年。
- ・ステイグリッツ、J.、鈴木主税訳『世界を不幸にしたグローバリゼーションの正体』徳間書店、2002年。
- ・ステイグリッツ、J.、楡井浩一訳『世界に格差をバラ撒いたグローバリズムを正す』徳間書店、2006年。

もちろん擁護論もバクワティ、J.、鈴木主税・鈴木緑美子訳『グローバリゼーションを擁護する』日本経済新聞社、2005年のようにある。しかし本稿の意図はグローバル企業を一方的、短絡的に攻撃したり擁護したりすることではない。表も裏も両方あることを認めない限り永遠に続く不毛の論理になるか、一方が他方をせん滅するまで攻撃し続けるか、のいずれかの道をたどることになるので、いずれかは取らない。いずれもあることをまず、認識することから議論を始めたい。

われわれの関心は両方の面があることを認めたい。つまり表裏一体の側面を認めたい。まずグローバル経営の基底にある個別企業経営の存続や維持に必要な条件を論理的に探ることにある。そしてその延長線上にグローバル企業経営の姿が浮かんでくることを試みる。なぜなら、個別企業つまりローカル企業もグローバル企業も“地域”というひとつの概念でつなぐことができる、と考えているからである。そのカギは地域経営を担う認識主体にある。

ローカル企業もグローバル企業も共に、グローバル化時代に存在しているという前提をおけば、同じ行動原理であってもその影響範囲の大きさが制御不可能になることが懸念材料とし

て存在する。かつてナイキの中国での製造委託先企業が就学時の児童を使っていたことが採りあげられ、不買運動をネットで展開されたことがあった。一挙に世界中を駆け巡ったことを想定すれば、真実であろうと意図的であろうと、伝染病のように行きわたることは容易に理解できる。

本稿ではこれら未曾有の経営課題に直面している現在、その光明の灯りを、利害関係(stake hold)を超えた認識主体(epistemological subjectivity)のあり方に求めたい。なぜならば、利害があるかどうかまで含めた議論が今、求められていると考えられるからである。

2. 地域経営特性

地域の考え方、経営のとらえかた、そして両者を合体した地域経営を概観する。

2-1. 地域の考え方

大学の所在地以外で実施される入学試験のことを、かつて地方試験とよんでいた時代があった。“地方”の響きが都心という中心から外れた地域のことを指すことが想定されていた。つまり“地方 vs. 都会”という構図である。都心に対する差別ともとられかねないことから、“地区”という呼称に切り替えられた経緯があるようである。ちなみに地方の英語表現は local が多く用いられている。

また地区には、どちらかという行政の区割りで名づけられた響きがある。文教地区や風致地区のような呼称が一般化していることを考えればその特性が理解できよう。平塚市の都市計画では、地域ごとに高さに応じて第1種から第4種まで4つの異なった地区を設定している(平塚市役所 まちづくり政策部まちづくり政策課 広報資料)。地区では地域特性にふさわしい良好な環境整備や保全のために建物の用途や容積率、高さなどの規則が決められる。英語では district が充てられることが多いようである。

さらに本稿で採りあげる地域には、地方や地区とは異なり、生活基盤となっている共同体や共同の営みの響きがあり、“民(たみ)”中心の助け合って生きていく“やさしさ”や“温かさ”が感じられる。英語では region が充てられることが多いようである。

マスメディア関連の見出しをランダムにピックアップしてみると、以下のようである。

- ・十勝川西長いも…地域団体商標、地域振興
(日経流通新聞、2008年1月21日)
- ・川が結ぶ地域連携…川の流域にある県境を越えた広域連携による地域活性化(日本経済新聞、2010年10月25日)
- ・つながる4地域デビュー…定年男子 居場所探し、哲学から焼酎まで交流会(朝日新聞、2010年11月27日)
- ・地域と生徒の応援団(三重県多気町)…「高校レストラン」行列ができる人気に(日本経済新聞、2012年3月19日)
- ・地場産品を加工し商品化…文中に「魚を買い支え、加工して全国の消費者に範囲することで地域の活性化つなげる」目的から土佐清水元気プロジェクトは始まった」。
(日経MJ、2012年8月6日)
- ・香川県東かがわ市…てぶくろ市に改名宣言。眠っている地域資源「手袋」を知名度アップの起爆剤に(日経MJ、2012年10月8日)
- ・災害支援から災害復興へ向けた地域へのパトタッチ見極め重要(一部、記事から見出し補充、朝日新聞、2013年1月17日)
- ・環境や自然と調和目指す…文中に“隣人や地域とのつながりを重視した社会、環境や自然と調和し永続的に暮らせるエコロジカルな仕組み”(日本経済新聞、2012年3月19日)
- ・地域学を楽しむ…地域の住人を主人公として、まとまった歴史的空間の展開を試みる。地方史は都を中央とした歴史であるのに対して、地域史は都の存在や役割を重視

しつつも、各地域にコンパスの軸をしっかりと置いて歴史を考えること（日本経済新聞、2010年8月28日）。

都の対立軸としての地方ではなく、並立軸としてとらえるところに独自の歴史観をもつ。

対立軸で考える枠組みに、中央集権—地方分権がある。しかしこの二軸には綱の“引張り合い”があり、いずれかが勝利するまで戦いは続く。わが国では、どちらかという、中央集権 > 地方分権の構図が歴史的にできあがってきた。中央主導型の富の分配や補助金行政はその代表であろう。

またわが国の伝統的な表現形態として、都市と地方がある。その典型は、都市銀行＝都銀と地方銀行＝地銀にみられる。省略形を用いたことで若干イメージがあいまいになっているところがあるものの、その明確な違いは都市と地方という言葉の意味の違いにある。

マスメディアの論評には、一貫性のないものもある。「地方再生の処方せんを聞く」の地方再生シリーズ中でも、地域が魅力や新興、観光資源などと連動して使われており、地方との違いが必ずしも明示的に提示されていないようである。（日本経済新聞、2009年1月7日）。さらに地域および地方、そして1つの記事で両方使用しているケースを、2012年12月～2013年2月に限定してランダムにて拾ってみると、以下のようである。

[地域]

- ・親米3カ国地域の火種—米覇権揺らぎ秩序失う世界（日本経済新聞、2013年1月28日）
- ・おにぎりや弁当 埼玉・群馬・新潟の食材—セーブオン、地域性生かす（日本経済新聞、2013年1月31日）
- ・西部忠編著『地域通貨』ミネルヴァ書房（2013年2月）
- ・予算「0円」の地域活性化（日本経済新聞、2013年2月11日）
- ・地域貢献—高齢者の街活性化探る（日本経済新聞、2013年2月14日）

- ・宮崎発地域ドラマ：命のあしあと（2013年2月24日、午後3時NHK BSプレミアム）

この番組は宮崎県を襲った口蹄疫で牛・豚合わせておよそ30万頭が処分された社会的非常事態事故にもとづくドラマの再放送。

- ・延命策温存、地域再生遠く—円滑化法の迷走（日本経済新聞、2012年12月25日）
- ・ドラッグストア 地域のよろずや—家電や衣料も扱う新型店（日本経済新聞、2012年12月24日）
- ・宮崎大学教育文化学部財政学ゼミ3回生「川南町の口蹄疫被害からの復興への道筋—地域白書づくりからわかること—」メンバー：『学生がつくった川南町の地域白書—川南町の口蹄疫被害からの復興（人間復興）への道筋—（平成24年度宮崎大学「とっても元気！宮大チャレンジ・プログラム」採択プロジェクト）』平成24年度学生がつくった川南町の地域白書—川南町の口蹄疫被害からの復興への道筋—、2012年2月14日

川南町の地域経済および公共・民間、環境・社会の三層を地域循環の視点から総合的にとらえ、三層地域循環構造被害実態およびその復興課題を体系的に整理した。

[地方]

- ・縮む地方百貨店—西部沼津店など3店舗閉鎖（日本経済新聞、2013年2月1日）
- ・地銀、ネット支店相次ぐ—預金減見据え全国に網（日本経済新聞、2013年2月12日）
- ・自民党改革、険しい道—脱派閥、地方重視、世襲抑制（日本経済新聞、2013年2月17日）
- ・地銀—都銀（企業再生支援機構社長 瀬谷俊雄、日本経済新聞、2013年1月23日）
- ・地方公務員給与なぜ高い—12年度、9年ぶり逆転（日本経済新聞、2013年1月28日）

[地域、地方]

- ・地方交付税の減額—自治体、対応追われる（日本経済新聞、2013年1月26日）

記事中に地域、地域手当の記述あり。

- ・日本IBM老舗 外資復活の芽—中小・地方を開拓強化で成果（日経産業新聞、2013年1月29日）記事中に4地域の記述あり。
- ・地域格差拡大懸念強まる—給油所閉鎖、最大の2000ヶ所（日経産業新聞、2013年1月29日）記事中に地方の給油所の記述あり。
- ・地域の中小支援、5年延長—機構設立法案国会に提出（日本経済新聞、2013年2月1日）記事中に「地方公務員給与削減の…」記述あり。

このようにみえてくると、一貫した使い方をしていないことがわかる。あえていえば、悲観的な記事を書くときには、どちらかというと地方を多用する傾向があるように思われる。

また公的な立場からデータを駆使する時には、地方を使用する傾向が強いようにもとれる。しかし確固たる論拠はない。

地域を考えるに際し、1つの例として四国の香川県高松市をとりあげてみる。本州との間に橋がかかる前の高松とかかった後の高松とのあいだでは、車流、人流、金流、物流が大きく変化したといわれている。しかもその流れは双方向ではなく、一方向に片寄せた変化が定着した、という構図である。移動が容易になり、その結果異なった景色が日常的にみられるようになり生活空間に変化が生じた。出ていく地域資源と入ってくる地域資源との間に“温度差”が生じ、地域間格差が広がったということである。その一方で車のない住民や乗らない住民は、橋ができて本州にでかける機会がそれほど増えるわけでもなく、従前と余り変わりがない。

このように地域にはその地域に関するヒト達がどのような意識で判断、行動しているかによって大きく異なることが明らかである。地域つまりリージョン（region: L. regio（領域、境界域））には、自領域と他領域との間の線引きをどこでするかによって採りあげかたが大きく異なってくる。限りなくネット化社会の恩恵を享受している住民と電子媒体をほとんど利用し

ない住民との間でも、空間の広がりおよびその深さ共に差異のあることが明らかになる。基本的には、オープン性とクローズド性との違いである。地域の範囲は、このように関係する主体の識別力や認識力の違いに大きく左右される。

また同時に居住空間と職場空間との異同性についてもふれておくことが必要であろう。先にふれた“やさしさ”や“温かさ”を感じるのは住環境のみではなく、職場環境もまた関係してこよう。つまりグローバル化時代、単身赴任や週末帰宅組、サテライト勤務など、さまざまな職務形態が考えられる。さらにいえば、職場空間ではまったく生活と切り離されているという前提をおくことそのものに問題はないのだろうか。

仕事をしながら生活しているというのが、実態であろう。食事もするしコーヒーも飲む。壁にかかっている絵画や写真、カレンダー、時計もときどき見るし、トイレも一日に何回かいく。ここでも住環境のみに地域を限定することにも問題が生じてくる。このように考えてくると、一人の人間にとっての地域多重性や地域連続性が話題になってくる。

と同時に地域概念を特定化、固定化することは、現実をゆがめてしまうことになる。つまりつながりを一切もたない関係者の狭範囲の地域概念と関係者が多様な関係性をもちながらゆるやかな枠を設定する地域概念とでは、その範囲を大きく異にする。つまり地域とかかわりをもつ主体によって、その理解度や認識度が異なるので、固定的な判断は正しい理解を妨げることになる。後に経営概念を明らかにしたうえで、地域の動態性について論ずることにする。

以上のことを敷衍すると地域とは「自己の意識や行動展開に影響しかつ周囲の意識や行動に影響を与える範囲や空間のこと」となろう。主体が周囲から影響を受け（outside in）同時に周囲に影響を与えること（inside out）をとおして共鳴行動を支えること、という理解も可能であろう。

2-2. 経営の考え方

経営の経は“經”からきている。その意味は、機（はた）を織るように糸を上から下に垂らしながら布に仕上げていく様を表している。経理や経緯のようにものごとの道理を、特に地球の経度から明らかなように上から下へ筋道をたてて説明する意味が含まれている。本来、経糸（たていと）の表意である。

一方営のルーツは“營”である。火冠は松明、ワ冠は屋根を表している。屋根の下にあるカタカナの口2つは部屋、カタカナのノは廊下を表意している。つまり家を松明が照らし、家の中の部屋には、老父母や妻、子供たちの家族が住んでいる。男は松明をたてながら外敵から家族を守るという構図である。

したがって経営（経営）とは、「限られた諸資源を関係主体が機能的、有機的、体系的に関係づけ機能を付加し、問題処理のみならず、問題解決や発見、創造を繰り返しながら、長期にわたって存続することを可能にする協働作業のこと」となる¹⁾。

資源活用は組織体の主たる目的が営利、非営利とを問わず、何かを達成するという意味で共通している。しかも浪費ではなく無駄使いでもなく、適度な消費活動は次なる行動を誘導する。ここで消費（consume）に2つの意味が含意されていることについてふれておきたい。1つは食べ物や飲み物を完全に平らげる、食べ尽くすや飲み干す、というやや下品な内容を含んでいる。もう1つは、完全にやり遂げる、成就するという意味がある。つまりそこでは、使い尽くすことによって完成する、ことが示唆される²⁾。

経営概念では、単に消費するだけではなく何かを消費しながら新たな何かを作り出す行為と連動することが求められる。つまり何らかの消費行動は、何かを生産する行動と本源的には連動していることになる³⁾。

2-3. 地域経営の考え方

地域と同様、日常的に使用している類似語に社会がある、両者は地域社会のように併記して

使用されることもある。両者を概念の広域性や複雑性で比較すると社会 > 地域となろう。

ルーマンは社会概念を包摂される統一体でありひとつの包括概念としてとらえている。社会的なものすべてをそれ自身のなかに含んでいる。社会はすべてを包み込んでいる自己準拠的閉鎖性であり、自分で自分を創りだすオートポイエーシスのシステムであることを意味する⁴⁾。

社会の壁を取り払っていけば、社会はすべてを包含することになり、最終的には世界社会（Weltgesellschaft）にまで広がる⁵⁾。かくして社会はとてつもなく大きな広がりを見せる。地域もその社会概念と連動しており、原理的限定枠はない。しかしこれではいつまでたっても地域を経営の対象にすることはできない。

この永遠に続く道を経営対象にする有力なヒントは Durkheim によって提示されている⁶⁾。彼によれば、社会をマニフェスト対象の組織の大きさによって分類することを提案する。まずセグメント社会（single-segment societies）の確認である。少なくとも最初のセグメント内では完全な合体や合同（coalescence）が可能となる。そして次に経験や能力を蓄積しながら次第に複雑で多様な層をもつ多重化社会（poly-segmentary societies）へ向かう。

進化図式はまず識別可能で認識可能な範囲から始め、次第にその範囲を外的環境に広げていく姿が浮かぶ。イメージでは、最初ガレージでたちあげたもの作りが次第にその範囲を拡大し最終的には周囲を巻き込んで地球全体を対象とする姿である。地域の最初はガレージ、次いで街、都市、国家、大陸、地球という流れである。整理すると、まず単純な社会＝限定的地域、次いで若干複雑な社会＝複合地域、さらに多重化社会＝仮想地域という進化図式になる。いずれも制御可能な範囲という意味で、“地域”で説明することが可能である。

このときに地域にかかわる関係主体が学習や経験を蓄積するのに伴い、地域への理解力や分析力の他に、観察力や認識力が次第に高まって

くる。従前は“他人主題”であった地域空間が自己主題化してくる⁷⁾。従前、操作不可能であった地域の断面が視野に入り、操作可能となる。つまり操作可能性を高めることによって相対的な縮減行動が起こる⁸⁾。相手を単純化することによる均衡縮小ではなく、相手を複雑な状態のままでもこちらの観察力を高めることにより縮減化が起こる。地球を山の上からみるのではなく、宇宙船から観察する一部仮説設定を含む洞察力が求められる。

先にふれた地域 (region) 特性をもう一度、語源に沿って検討してみよう。region = *L regio(n)-* ‘direction, district’ OF *regere* ‘rule, direct’ などから、道を示す、方向を向く、のような、ある時期あることに集中する、あるいは傾注する、という意味があることに気づく。そしてその圧巻は、*an area especially part of a country or the world having definable characteristics but not always fixed boundaries; an area of activity or thought* の記述にある (Oxford Dictionary of English, 2005)。(注：文字のボールドは筆者の編集) 漠然とした社会概念に地域を付与し、地域社会あるいは単純に地域としたときの考えも一定の方向に思考が収斂してこよう。つまり思考主体の活動あるいは考え方によって大きく変容することこそが、地域に固有の特性になる。これで先のデュルケイムの社会分類も理解できよう。

地域は硬直的に決められた行政区分とは、異なることになる。つまり変動することを問わない。ここに経営の対象とする固有の意味が生まれてくる。

先に、地域を「自己の意識や行動展開に影響しかつ周囲の意識や行動に影響を与える範囲や空間のこと」と定義づけた。この地域の領域範囲や空間、利用可能な資源などは、関係する主体の意識や能力、認識力などの大きさで、狭くも広くもなる。つまりあるヒトにとっては、人口3,000名の村が自分にとっての地域であるのに対して、いわゆるグローバルに仕事をしてい

るヒトにとっては、地球全体がひとつの地域になる。この地域概念を経営の対象にするときに問題になるのは、誰が経営するのかという主体の問題である。この主体こそが認識の質を決め、意思決定や行動範囲を決め、識別の範囲を自動的、能動的に決める“主(あるじ)”になる。次に検討を加える。

2-4. 地域経営主体に求められる資質

経営が通常状態に推移すれば、あるいは予定調和的に推移していれば、大きな問題は起こらない。しかし現実の経営それも特に利害関係の特定化が困難な地域経営のような場合には、非定常状態が起こったときの俊敏で的確な対応が必須の要件となる。しかも企業経営とは異なり、明示的な目的優先行動最優先とは限らず、持続可能性や資源活用性、過程をとおした目的事後設定のような、きわめてあいまいで、重複性も辞さない試行錯誤性が“ざわつき”のなかで起こることを認識することも地域経営では求められる。

協働作業では、役割は多重化され、変質することも日常的に発生する。命令指示系統は明示的に起こらず、情況や環境から受け、気づいた主体が自ら行動することになる。これらのことを前提にして資質を整理すると以下のような⁹⁾。

- ・有機的機能の全一体化 (デュルケイム: Durkheim): 全体としての有機的機能¹⁰⁾の発揮。機能特化を得意とするマイスターや匠ではなく、全体を意識した機能の役割の認識。換言すれば全体と部分との統合 (one for all, and all for one)。量子力学の歴史に大きな足跡を残したハイゼンベルグも対話回顧録の書名が『部分と全体』になっている¹¹⁾。
- ・原生動物 (protozoan) のような単純な細胞中にある潜在性 (potentiality): 複雑な身体上の器官をいざというときに発揮する能力の保持¹²⁾。
- ・自律独立性と共鳴行動との連動性: 個の存在

と同時にそれを周囲と統合することによる新しい全体創出。

- ・全体保持に必要とされる働きの意味理解とその推進：“つながり”やネットワークシナジー生成阻害となる要因のアポトーシス(apoptosis)化あるいはゴミ箱化¹³⁾。これらは、自分自ら生命を断つ動物や昆虫の動作で表現される。

3. 地域経営の動的発展に求められる条件と方法

3-1. 動的発展を支える地域経営の条件

3-1-1. 連帯性

先にふれた有機的連帯は異質な人間同士の特別な関係をとおした結合のことを意味し、各自の義務を果たしながらなおかつ相互の依存関係を引き出すことを発想の念頭におく。同質よりも異質が尊重される。有機的連帯では社会から何らかの利益を得ている構成員全員が社会に対して責務を負う。これは地域でも同じである。

連帯にかんする歴史的イベントとしては1989年にポーランドで起きた東欧初の自由選挙が有名である。当時共産政権下にあったポーランドで自主管理労働組合の「連帯」が円卓テーブルの席につき、その合意のもとで下院の一部と新設された上院の全議席で自由選挙を実施した。その結果、議席の大半を「連帯」が占めることになり、共産体制は崩壊に追い込まれた。

連帯では個性の存在そのものが問われることになる。Hechter（ヘクター）は連帯の特徴を、「集合的な目的に貢献する個々のメンバーの私的資源の平均的割合が増大するのに伴い、集団の強さは大きくなる」と表している¹⁴⁾。この考え方つまり私的資源の割合の増強と集団連帯の強さとの連動性というある意味で矛盾する考え方は、関係主体の意識が連帯の大きさを左右することになる。先に述べた思考主体のあり方がここでも問われる。地域経営という名の連帯経営主体のもつ協働性が問題になる。

地域性の保持とその超越をとおした連帯につ

いては、フィンランドの試みが面白い¹⁵⁾。地域特性はある意味でクラスターつまり密集した群れを意識することによって生まれる。ブドウの房をイメージすれば分りやすい。それぞれ独自の産業部門が地域ごとに集積し、独自のクラスターを形成する。

しかし小さな単位の地域では独自性はおのずから、限界に直面する。その限界超越が個々の専門性を越えた相互補完的で互恵的な連動性にみられる。地域内ネットワークそして地域間ネットワークへと連動する。地域のもつ枠組みの弾力性や動態性が離散集合を促す。

第三のイタリアといわれている北イタリアでも、同様のダイナミズムがみられる。ガラス工芸品、皮革製品、瀬戸物製品、刺繍を基盤にしたテーブルクロス、家具調度品、食器用具のようなこだわりのある製品群が地域ごとに散在しており、お互いに刺激を受ける。

本来相互に無関係であるような地域が大きな房のもとにクラスター化され一種の複合化が進むイメージに近い。分散統合のような形が事後に生成されてくる。新陳代謝は日常的に発生する¹⁶⁾。

連帯性の特性は、自律した個の連動性にある。結合それ自体“ゆるい”ものの、誕生→独自性→連結性→互恵性→全体学習の欠如→市場からの退場/そして再登場…、という流れをもつ。

3-1-2. 共生性

共生には、大きく分けると、共に助け合う“共利”と一方が他方に片寄った利のみを提供する“偏利”とがある。ここでは、互恵を前提とした共生を想定してみよう。一見すると無関係のようにみえる要素同士が広域空間で一種の共生圏を形成する。

大学と地域との関係では、北九州市立大学が地域おこし支援をし、住民が街づくりの方法を指導する¹⁷⁾。双方のコミュニケーション力の増強が期待される。同様の試みは金沢大学でも実施されている。地域創造学類という学問分野で、フィールドワークを基盤にした地域との実

実践的なかわりを学び、相互交流が密に展開されている¹⁸⁾。

都市と農村についても、都市近郊の自然（農村）が守る都市の生態系、都市近郊農業で推進される地産地消、都市と農村の調和をもたらす生物資源循環が相乗効果を促し、都市と農村のヒトの行き来が増える、農村が活性化する。その結果、以下のような相互互惠が都市生態系を形成する¹⁹⁾。

- ・顔の見える生産者
- ・副業としての農業活性化
- ・都市住民と農村住民の日常的コミュニケーション
- ・都市近郊農業の都市環境への貢献
- ・レクリエーション地に隣接する里地里山生物資源の循環的利用

3-1-3. 多様性

同郷、同期、同窓は、日常的に話題になる言葉である。しかも微妙な響きのある言葉である。ここで“微妙”という意味は、同に所属することによる安心感醸成とその一方で同じでいいのか、という疑問の同居である。つまり同じでいたいという意識と違っていたいという意識の同居である。ある種のジレンマである。

しかしこのジレンマは、生活を営む上で大切なジレンマだと考えてみてはどうであろうか。たとえば、グッチのハンドバックを道行く人がすべて保有している光景を想定してみると、よいであろう。高額の商品をもっている自己満足は一度に崩れ去る。しかし場を変えることによって道行くヒト達が誰も持っていない状況をつくることは可能である。自己満足は一挙に高まる。

“三同”は時々で十分でありそれ以外は“三異”が欲しい、というのが生きていく上での願望であり、また欲望でもある。しかもこの同と異とは3つに限らない。職場、食事、読書、飲食物、マニュアル、音楽、小説、情報、趣味のような分野を想定して、“違い”をどれだけ吸収しているか、が今問われている。“違いの分

る男”ではなく、違いの分らないヒトになっているとすると、個別主体の意識化が薄れてしまうのではないであろうか。

またオリンピックの行進をみていると、国の特性が現れ一糸乱れぬ国と適当に楽しんでいる姿を垣間見る国とがあり、面白い。前者は一様性追求型であり後者は多様性指向型の国であることが分る。精神のモノカルチャー化が生物多様性を危機に陥れていることをシヴァは1990年代に問うている²⁰⁾。

都心を離れ、遠く離れた都市にでかけ駅頭にたっても、どこの駅に降りたのかが分らないほど看板が類似している。地域性の違いが欠落し一様化した文字や建物が目に飛び込んでくる。ある地域の商店街から信用金庫の雑誌の巻頭言執筆を依頼されたことがある。個性がない証左のひとつとして、東京にある“○○○通り”の話の切り口にしたエッセイを書いた。依頼者からすぐに注文が来た。うちの通りにも“○○○通り”があるので、やめてもらえないか、という話であった。

またオリンピックの行進をみていると、国の特性が現れ一糸乱れぬ国と適当に楽しんでいる姿を垣間見る国とがあり、面白い。前者は一様性追求型であり後者は多様性指向型の国であることが分る。

地域特性に違いがないことを想定すると、能面のような印象を受け関心が薄れる。文化や風土の違いがあるからこそ生活に刺激があり、ある程度の緊張感が生まれてくる。つまり創意工夫の機会が生成されるのではないだろうか。過疎、限界集落のような響きには、少なくとも違いが明確に伝わってきにくい。地域については、地域連携や提携、あるいはネットワーク、つながりのような異なった特性をもつ同士の意識的結合が必要であろう。しかもときに近在を離れた結びつきが功を奏する。

景観学でも、“雑木林”のような組合せが推奨されている。近代化と共に完全無欠な自然を地球上で目にするには、ほとんどなくなった。

わずかに里地里山の境界領域で残った人工物と自然界との景観を観るにしかすぎない。これも多様性を評価するうえで、大切な現象のひとつになる²¹⁾。

3-1-4. 社会性

地域と共に連動する形で使用される言葉に社会がある。本章でこれまでで説明を試みた用語の大半が、社会と連動する。連帯社会、共生社会、多様な社会、この後に登場する公共社会なども同様である。

社会のもっとも大きな概念は、“ヒトとヒトとのつながり”ということになろう。それが生活基盤としてのつながり（ゲゼルシャフト）であろうと、共通目的を有するつながり（ゲマインシャフト）であろうと、を問わず存在することになる。しかもその2つのタイプは、別々に存在するのではなく、ヒトそのものの存在が多重存在なので、複合的に何らかの機能を果たしている、と考えられる。Luhmann（ルーマン）が述べているように、社会のどの範囲を自己の認識可能な領域にするのかによって、大きくその定義が異なる²²⁾。

本稿の焦点でいえば、最広域の社会を経営の対象にするにしても、その開始点は対人関係であり人間関係であり、しかも“生きる”ことがその原点であることは、間違いないであろう。その意味で、私も公も共もすべて社会概念に包摂されることになる。

社会がビジネスの対象になってきている。かつてはボランティア、非営利団体、非政府団体、最近ではコミュニティ・ビジネス、公共団体のように私と公、共との境界領域があいまいになってきていることが指摘できよう。持続可能な地域社会形成のための内発的発展策の1つとして、地域住民のネットワークというソーシャル・キャピタルを活かしたコミュニティ・ビジネスの可能性についても考究されるようになってきている²³⁾。

ある意味では、社会が抱える問題を“評論家的に”あるいは第三者的に論ずるのではなく、

“あったら便利コーナー”のようなことを直接的に社会起業家として相互に声をかけあって、ビジネスをたちあげる方式が機能する。このときの社会には、互助や互惠価値が作用する“地域性”がある種の温かみを保持するために必要となる。生活の智恵のような話題が実際に社会設計に反映されると、地域密着型の問題解決が増分の形で対応可能となる²⁴⁾。

神奈川大学の国際経営研究所で調査した地域住民のかかえる問題構造では、回答年齢層に偏りがあるという限界はあるものの、①身近な暮らし問題、②地域社会問題、③仕事場と地域とのかい離問題、の3つに集約された²⁵⁾。それぞれ以下のような個別項目が問題点としてあった。

① 身近な暮らし問題

- ・生活上の不venience (A)
- ・隣家とのトラブル (B)
- ・生活上のイライラ (C)
- ・マナーの悪さ (D)
- ・道路の狭隘性 (E)
- ・一人住まいの弊害 (F)

② 地域社会問題

- ・地域間連結方法の欠如 (A)
- ・公的施設の未整備と広域利用の未徹底 (B)
- ・公共性、社会基盤性不足 (C)

③ 地域資源管理の未熟性

- ・公的資源、遊休施設の低稼働性 (A)
- ・労働公共性の欠如 (B)
- ・シニア労働力を含む人的地域資源の非活用性 (C)
- ・行政と市民生活との互助機会欠落 (D)
- ・地域経営への若者層参加率低下現象 (E)
- ・地域頭脳資源の低活用度 (F)

特定地域が抱える問題構造がどれだけ他地域への適応可能かは不明である。しかし問題構造のもつ深刻さは、買い物弱者や隣人トラブルなど、ある程度仮説設定可能なのではないだろうか。

環境適応能力構成要因として、総合的にまと

めた表がある²⁶⁾。可視化可能な範囲という前提をおけば、ある地域経営に必要な要因としての汎用性があるように思われる。しかもわれわれが実施した調査結果との整合性もある程度確認できる。

表1 環境適応能力構成要因と国際経営研究所の調査結果とのキーワード運動性

構成要因	キーワード
1. 資源	②—(A)(B)(C)、③—(A)
2. 人的資源	③—(C)(E)(F)
3. 知識・認識	③—(B)(D)
4. 情報管理	①—(F)、③—(A)(F)
5. 技術	③—(B)(C)(F)
6. 社会制度	②—(A)(B)(C)、③—(D)
7. 共同体	①—(A)(B)(C)(D)(E)(F)
8. リスク管理	②—(A)(B)(C)

3-1-5. 公共性

地域経営を語るうえで欠かせないのが公共性である。先進国や途上国を問わず、現在問題になることの多いテーマは、公共性の欠如である。その最大の理由は、経営主体の曖昧性に帰着する。また地域経営の経営主体には私企業も含まれており、結果責任 (accountability) という曖昧度のきわめて低い特性をもつ経営主体を含めると、その範囲は無限の広がりには拡大する。

ある地域での経営者活動は、その広狭を問わず、あるいは規模の大小を問わず何がしかの生産、消費活動を行っている。その活動過程で資源消費も行っていることは、当然でもある。その資源のなかには地域に固有の共通資源が含まれている。具体的には大気、森林、土壌、水に代表される自然資源、道路、橋、鉄道、ダムなどの社会資源、それに教育、医療、介護などの制度資源、の大きく分けて3つある²⁷⁾。いずれも公共性の高い資源である。しかもこれらは、ミクロ-マクロリンクの論理に従えば、全体としてつながっていることを忘れてはならない²⁸⁾。

公共性は18世紀にドイツを中心としたカフェやサロンでの文芸批評や意見交換を自由に

行う場として登場した。そこでは教養市民の間で身分の違いを超えた議論ができるという意味での開放性が約束された。その後、幾つかの紆余曲折を経て公共性の社会的意味を歴史的、体系的、理論的に研究したハーバマス (Habermass) によれば、ギリシアの円熟した都市では、自由な市民達の共同ポリスとしての生活圏は、各個人に固有の家 (oikos オイコス) としての生活圏から明確に区別されているという。

公共性はこのように、対話する場や共同行為の場として成立した。公共性の主体はあくまでも公論の担い手としての公衆であり、その課題は公共の福祉つまり共通の福祉を追求することである。公共性の実現に当っては、一定の地域性や空間の共有化を図り、コミュニケーションを試みる共同体としての機能が求められる²⁹⁾。

コモンズの悲劇がいみじくも物語っているように、共有物を共用することは、それほど容易なことではない。闇に紛れて“私用化”することが恒常化する。ウチの論理は、家のみならず、企業も、公共団体も、国も、大陸も、利用者や生活者でも押し並べて、“われ”のものにする傾向がある。公海上の魚資源についてもその傾向がある。底引き網で一網打尽に魚を獲り、しかも陸揚げ時に単価の安い魚を海に遺棄する行為は、公益性いや公共財の視点から許される行為ではない。ロールズの言葉を借りれば、ただ乗り (free rider) ではないかなる合意も得られない。社会性を失ったエゴイズムでは、資源の再生可能な範囲を超えて取り尽くしてしまうところに大きな問題がある³⁰⁾。“公や共”つまり公共物や公共財の私用化が問題になる。

これらの問題を内包しつつも、公共の響きには公と共がともになってひとつの言葉をつくっているイメージがある。公園や公共団体、公民館、公衆便所のように、関係する人たちが必要に応じて利用できるように、地域に開放する役割や機能がある。保有形態は官でも民でも公でも構わない。その運営はどちらかというとな官や

公あるいは第三セクター方式が中心であった。民や個人では維持管理が実現不可能な領域や範囲を中心に官や公が担うという構図をとってきた。その背景には希少性や高価値性の保持、公平性の伝播などがあった使命として存在していた。

しかし最近では公務員が“公務”を専管事項として扱うという図式は、あまり説得性をもたなくなりつつある。そもそも“公”の範囲がどこまでなのかが分りにくくなってきている現象がある。学校や病院にしても公と民とが混在しており、明確なすみわけが困難になってきている。TMOをみても、官と民とが一緒になって、協働で企画、運営を遂行する形態が一般的である。街づくりに限定しても商店街のみが担当するという構図は、なりたたない。公園の位置や機能、休憩所のロケーション、図書機能の役割、文化施設の併設などが、中心課題になってきている³¹⁾。

“皆のものであって皆のものでない”公の性格は、“入会地”的性格をもつ。そしてその利用形態についても新たな動きを提示する。それは“シェア”の考え方である。カーシェア、ルームシェア、別荘シェアなどにみられる。“半”公的性格を利用して共同利用する方式である。マイカー、マイルーム、マイテレビ、マイオーディオ、マイフォンなどの反動が起こっている。モノの私有化ができなくても私用化への興味や満足が得られれば、“それでよし”とする発想である。所有価値のパラダイムシフトともとれる行動である。

3-1-6. 広域性

本章で試みた地域は、連帯性、共生性、多様性、社会性、公共性特性をもち、しかもそれぞれの企業を包摂し包握する。その個々の企業は経営の対象となり、その企業を包摂、包握する地域も経営の対象となる。つまり企業と地域とは連動している。換言すれば企業経営をしながら他方では地域経営を、また同時に地域の経営をしながら企業経営を展開している、と考えら

れるのではないだろうか。そしてその地域の管理対象となる範囲は、認識主体である経営者の“認知”限界に依存することになる。

地域には絶対的な範囲はなく、あくまでも相対的な範囲が存在するだけである。認識主体である経営者によってはグローバルな発想が地域であり、越境し橋渡しに成功した対象全体が企業経営であり地域経営に拡散する³²⁾。ネットビジネスを想定すれば容易に理解できるであろう。この流れでは、localized globalizationも十分に説明できる。

多様な地域理論を体系的に整理し、6つに類型化したSanderson（サンダーソン）の地域概念を笹森は紹介している³³⁾。geographical concept（地理学的概念）、anthropological concept（人類学的概念）、ecological concept（生態学的概念）、economic concept（経済学的概念）、political concept（政治学的概念）、sociological concept（社会学的概念）の6種類に類型可能であるという。どの視点から分析するのかによって、その枠組みを限定する必要があることを教えらえる。5つの特性から観た限り、共生性の生態学、社会性の社会学を基盤に示えることによって、地域理論研究をさらに深めることができよう。

3-2. “動き”過程を意識した地域経営の方法

3-2-1. 試行錯誤性を排除した目的論—過程論にいたる途

地域を想定した経営では、どの範囲の広さをあらかじめ設定するのかを論理的、ち密的に決めるかは、至難の業である。現実の環境がどのような変化をするのかを事前に想定することは、天変地異の変化まで含めると、不可能に近い。

たとえ買い物行動で転変地異が起こらなくても、実際に陳列棚を眺めながら意思決定限界を超えた情報が追加された途端に初期値設定のやり直しが起こる。これを優柔不断な意思決定とすれば、他方で一度決めたら梃子でも判断基準

を変えない硬直的な意思決定もある。それぞれ一長一短があり、最善の方策はない。前者のばあい、よくいえば臨機応変な対応が可能であるけれども、いつも“揺れ動いており”判断基準があいまいで説得性に欠ける。後者のばあい、毅然とした一貫性が言動の信頼を生む反面、情況判断に疎く硬直的対応が致命傷をときに招く。“自信のない”自信過剰に見舞われる。

パナマ共和国地峡を挟んで太平洋と大西洋とを運河で結んだ河の途を太平洋から大西洋に船で渡ろうとすると、途中で方向転換は利かない。大型の投資決定と同様、やり直しは利かないのである。一度入り口に入ると、すべて“運河任せ”になり出口まで方向転換できない。ある意味、自分で壁をつくってしまう。その壁にしたがって運行することで周囲が見えなくなり、見ようともしなくなる。小さな世界にとどまり、自己満足の安易な解が1つの有用な解決方法である、という錯覚に陥る。トンネル効果とか運河化現象といわれる。

あいまい性や試行錯誤性を排除し目的合理性を追求する行動様式には、冗長性をそぎ落とし無駄を取り除く効果がある。具体的には、以下のような特質がある。

- ① 目的明示性：問題領域を識別できるように行動対象枠をあらかじめ明確に設定する。
- ② 測定容易性：論理の整合性や一貫性を追求するために、分析対象を際限なく細分化、単純化、客観化し、識別可能性を増幅する。
- ③ 論理性：多様な現象を解りやすくするために、観察、実験できる単位にまで分解し、因果関係を明らかにする。
- ④ 利便性：入口より出口を、分母より分子をより大きくする。throughput の量で測定する。

目的合理性を基軸にした組織行動は、機械論的世界観にもとづいた行動でもある。この世界観は、自然と人間、経済価値と非経済かつ、物

質と精神とを切り離すことになった。いわゆる二元論の主張である。

二元論では先進と後進、支配と被支配、都市と農村、物質と精神、科学技術と自然システムのような対立軸を前提とした五輪が展開される。強者が弱者を支配し、その強者の一方的な論理や尺度で価値を評価する。多様な変数は排除され、単純で本質を極めた影響力の強い変数が主に測定対象となる。

生態系に本来備わっているはずの多様性、複雑性、異質性が、かくして一様性、単純性、同質性に変質する。分析科学や原子論、物理現象偏重論などが浸透し、モノカルチャ化が進む。全体の存在を軽視する部分最適追求行動は、ボームやマーシャルによっても批判の対象となる。ボームは環境汚染、自然のバランス破壊、人口過剰、世界的規模での経済混乱など、今日周知の危機の元凶は断片化された性格様式の結果にあると述べている³⁴⁾。またマーシャルは、20世紀の宇宙観や世界観の主流は、事象を機械のように規則正しく直接的にとらえる研究方法であったという³⁵⁾。個別部分の理解が全体理解を可能にし、分析が総合につながると信じていたことが、考える力や創造性、生来的に備わっているはずの無限の能力を抑圧してきたと指摘する。

ブリックス=ピートによれば、ニュートンは自然現象を機械的な部分から構成されたものであるという前提において、自然界の運動法則の確立を目指したという³⁶⁾。バロウがいうように、自然界には混沌とした状態が常態化しており、不断の変化が秩序形成の源なのである³⁷⁾。進化の方向はあらかじめ決められているのではなく、直面する環境変化とそのつど連携をとり、先進していくと考えたほうが自然の哲理に沿うのではないだろうか。

枠のあいまいな地域を経営の対象にするとき、目的追求行動が内包する問題を以下のように整理しておくことによって、過程指向行動の特質がより鮮明に浮き出てくるのが期待され

よう。

- ・未知との恒常的遭遇への不対応³⁸⁾
- ・複雑性、多様性、異質性を軽視することによる生命力減衰³⁹⁾
- ・経済効率至上主義にもとづく大規模投資がもたらす破壊的イノベーション機会からの離散⁴⁰⁾
- ・反作用、副作用軽視からくる未来の略奪⁴¹⁾
- ・過度の利益追求がもたらす持続可能性期間の短縮化現象⁴²⁾
- ・狭範囲指向の自己存在や自己維持機能がもたらす選択自由の制限⁴³⁾

先鋭化する思考や行動様式はそれなりに有意である。特に前提条件の異なりが少ない、限定された領域や繰り返されるパターン現象には効果的である。しかし地域経営のようなつかみどころのないあいまいもことした対象物に対しては、目的論を超えた過程論がより効果的であることを、以下で論証しておこう。

3-2-2. 過程論の特質

有機体哲学の体系化を図った Whitehead はその概念は理性主義を基盤にした西洋哲学というよりは、過程を思考の究極にすえるインドや中国の体質に近い、という⁴⁴⁾。また思考の主語―述語形態を破棄し、それに代わる現象として現実に存在している構成要素間のなかに他の現実的存在を包含し、お互いに連帯しながら合生 (concrecence) すること、つまり生長を繰り返すことを主張する。まず現実にそこに存在することを認めることからはじめ、関係性が生まれる。先に目的行動があるのではなく、そこに存在することを認めることを過程のスタートラインにたつ、という立場である。動的過程はお互いに関係づけられ論理の一貫性や調和がとれるようになる。

彼によれば有機体哲学の概念は、4つの構成要素、すなわち①現実的存在 (actual entity)、②包握 (prehension)、③結合体 (nexus)、④存在論的原理 (ontological principle) からなっている⁴⁵⁾。平易な言い方をすれば、現実的諸

存在が存在していることとそれらの相互の関連性を考究することが有機体哲学である、という表現が許されるかもしれない。そしてその有機体は、ミクロからマクロまで相互に連動する形でダイナミックな過程をコスモロジーつまり宇宙の果てまで展開する。

有機的哲学では、企業も地域もすべてつながっている。認識している主体がどの程度理解し、判断し、行動に展開できるかが課題となる。合生や包握の考え方を応用すれば、着脱可能な結びつきをどの程度関係づけられるか、に主体の有機体性が問われているように思う。自己更新や自己創出機会を創生することが望まれる。

新しい分析視点として、動態過程 (dynamic process) を、智慧 (wisdom) に結びつける試みも行われている。単に知ること (knowing) からの脱皮行動として注目されている⁴⁶⁾。組織行動の説明原理としては、人間本来が保有する創意工夫や固有の提案、創発型のアイデア、協働の作業やさりげない会話の中から事後に生まれてくるアポステリオリな行動を誘発する雰囲気などが有効的に機能することが期待される。

目的は明示的である必要はなく、むしろ価値を生成するような過程に力点を置く。過程では加工の技術が磨かれ、技法や方法が検討される。目的合理性とは異なり、時間の経過とともに問題が精緻化されるのではなく、むしろカオスの状態が日常化する。

過程では限定された目的よりも先に過程それも複数の過程が存在する。多様な過程の選択肢の中から適時、状況に応じて目的を探索したり発見したりすることが可能となる。つまり選択の自由が目的合理性に比べてはるかに多く存在する。一方、入力側の資源投入側についても同様に選択の自由が数多く存在する。そのイメージは、入口に1からnまでの資源が並び、出口の側にも1からxまでの目的が並び、特定のプロセスに見合った組み合わせを選択する。真中がくびれた鼓のような形をイメージす

ればどうであろうか。

目的最優先の硬直的な関係から解放され、目的探索、目的発見型の過程価値を意識した組織行動が可能になる。過程指向では、以下のような基本特性を見出すことができる。

- ・自然選択：生き延びるのに有利な遺伝子の特徴が長期に持続することによって未来の世代に伝わる過程のことを自然選択という。世界は不安定であり、変動する環境を前提にして適用状態を維持するために、たえず再調整を必要とする。結果として常に複雑な動きに対して対応できる過程を選択することになる⁴⁷⁾。多様な結合子を利用することによって弾力的で動的な関係連結が可能なる。
- ・未来共有：資源相互補完や共同技術開発、仕入れ販売、顧客の共用・共有などは、資源共有によるコスト削減が可能となる。また顧客にとっても製品やサービスなどで選択の幅が広がり、質の向上につながる。大学間の単位互換や学会同士の会員サービスの共有化はシナジー効果の可能性を広めることになる。未来共有はプラスサムの価値創造や価値付加を可能にする⁴⁸⁾。
- ・問題発見：目的合理性では解決すべき問題がすでに存在していて、その主たる関心は問題をいかに解決するかが重要な課題となる。それに対して問題発見や創造は何が問題なのかが分かっていないことが多い。未来から現在を仮説設定することによって、推論する。智恵の出番が必然的に多くなる。また時間や空間の制約はあまり存在しない⁴⁹⁾。加工技術に合わせた目的の事後設定が可能となる。
- ・不連続な変革の事後認識：不連続な変化は時宜に増分的な改善を繰り返したり、試行錯誤的な実験を繰り返したり、あるいは私的、非公式な運営を公式的、公式的な運営に組み込むことによって、変革推進を促す。長期的な高業績は目的合理性よりもむしろこ

のような不連続な変革と積極的に取り込むことによって実現する⁵⁰⁾。

- ・多様な関係からの導引：新奇性を伴う戦略展開。

学習は改善を促し、進化を導く。また未来を開くことも可能となる。ウォデントンは、科学的方法を用いても未来に起こる科学的結果を予測しえない、という立場から、以下の3つの命題を設定する⁵¹⁾。

- ① 人間の歴史の道筋は知識の成長に大きく左右される。
- ② 合理的、科学的方法をもってしては、知識の未来的成長を予測しえない。
- ③ 科学的方法では、歴史の未来における道筋を予言することはできない。

3-2-3. 動名詞行動

先験的な設計や計画では、実態とあらかじめ決められたこととの誤差修正が中心課題となる。この場合、先験的な決定事項が当為となることが多い。このような計画—実践を繰り返すようでは、経営の長期持続可能性は実現不可能になる。臨機応変な対応あるいは、試行錯誤性、選択肢の追加設定、など多様な意思決定を展開することが望まれる。具体的には、論理的に以下のような方策が考えられる。

- ・組織化行動 (organizing)：組織の動きをいつでも状況変化に応じて対応できるように素早い行動の準備をする⁵²⁾。
- ・組織の価値駆動装置準備 (building a value-driven organization)⁵³⁾：ある方向を目指すための価値構築の準備をする。
- ・組織の変態化 (transforming organization)⁵⁴⁾：企業の方向づけの枠組みを作り直し、構築し、元気づけ、社員の意識を変革する
- ・組織の知覚力を育てる (sensemaking, making sense)：組織文化の養成⁵⁵⁾

大きな流れでは、構成員の意識改革に相当するダイナミックな展開を意図している。organizingはどちらかという、内発的、自発的行動重視であり、他のbuilding,

transforming, sensemaking は外誘型に重点をおいている⁵⁶⁾。

3-3. 動的発展を支える地域経営の方法

3-3-1. 地域特性からみた分析方法の試み

地域経営はこれまでその枠組みやその主体、成果について体系的な議論がなされてこなかったように思われる。その根本的な理由は、“つかみどころがない”からなのではないかと、おもわれる。社会現象そのものもあいまいもこととしており、どこから議論を始めてよいか分かりにくい、という特質をもつ。

① 増分性 (incrementality)

ここでは、関係性の立場から、経営主体の意識がどの範囲までを識別あるいは認識できるかについて検討してみる。地域の範囲を行政区分や業種業態特性に限定すると、比較的経営焦点は見えてくる。それは1つの観方として成立する。つまり経営主体の対象を自分自身の視認できる範囲内に限定し、余裕ができたところで拡張していく方法である。可能な範囲内で経営を営む、増分型ともいえるやり方である。試行錯誤の方法あるいは、ある意味では仮説設定検証型と言い換えることもできよう。

この方法は、成果をそのつど確認できるので効率性の可視化は可能である。しかしその一方で、大胆な発想からなる展開はむりになる。地域経営で地域の範囲をどこまでに設定するかは、意思決定者しだいになるので、特定地域に限定した経営で、安定性はある程度保持できるかもしれない。しかし、しかしその幅を広げ、他地域との間で異質性や多様性、複雑性を享受しながら、新奇性に富んだ話題や連携をとることは、困難となる。現状維持かせいぜいであろう。伝統的な遺伝子をそのまま受け継ぐことが使命であればそれでもよい。しかし地域経営では、地域の範囲を拡大せずにある特定地域に限定する経営方法は、単にそこにいるだけ (being) で組織生命を終える。

② 相補性 (complementarity)

地球を理解しようとするときに、どのような

方法があるだろうか。地域を1つのグローバルな単位である地球として考えると、方法は地球儀を眺める、地理を周到に学ぶ、宇宙船の窓から地球を観察する、などがある。しかしいずれも部分的には的を得ており、部分的に的外れであることは、明らかであろう。

ここでは対象物を観察しその理解度を高め経営範囲を認識するときの有意な方法の1つは、相互に支え合うことを意識することである。一方から他方を専断的に決めつけるのではなく、相互に支援し合える部分を保有し補完する技を磨くことが効果的であるかもしれない。

たとえば、伝統的な料理ある鍋料理をめぐる、魚の骨を細かく潰してうどん料理に加える試みや、鍋合戦という地域特性を活かした鍋の品評会を実施している宮崎県川南町を中心とした町ぐるみの試みは、地域の枠を守りながら相互浸透させようとする相補の試みでもある。また同町の商店街を月末の日曜日の午前中を“朝市”として開放し、100台以上の軽トラックが軒を並べ、特産品を販売している。題して「まちづくりトロンロン」。地元と他地域との差は、安定してないけれども、他地域が6割を超えているというデータも出ている。軒先を貸して母屋をとられてしまう勢いで競合状態が展開されている。これも単独では実現しえない相互刺激の動きと理解すればダイナミックな地域経営の1つの動きである。この相補の動きには、単にそこにいる (being) だけではなく動いている (doing) ことに意味がある。

相補で大切なことは、自分自身が広域性や浸透性、関連性、結合性などを意識することによって、経営の対象が相対的に観えてくることであろう。つまり相手の見える範囲を質量ともに大きくすることで相対的に地域が論理的に縮減してくることを意味する。逆に自分の識別可能な範囲内で地域を観ると物質的な地域が徐々に小さくなり、縮小化が始まる。

縮減行動には、相手を小さくみえるようにする技の展開とその逆に自分が縮減することに

よって縮減された範囲内でのみ地域をみる、という2つの逆説がなりたつ⁵⁷⁾。

そして前者の行動として、つまり自身を高める方法として有用なのは、縁あるいは周辺から観ることであり、もう1つはもう一人の自分を主観的に認識することである。前者は周辺からの参画、後者は間主観という言葉で説明されることがある。

通常、システムのもつ複雑性処理能力と環境の側にある複雑性との間には比較にならないほどの開きがある。複雑性はすべての変数をあらかじめ把握できないところに、難しさがある。何らかの新しい社会的使命や役割が発生したときに既存の秩序を破壊する行動が生ずる。機能構造主義の立場をとるルーマンによれば、主観的に対立している複雑性は、現状の維持と変異との対立に直面する。このとき、客観的時間を取り入れることによって、変異の余地が拡大する⁵⁸⁾。感情の論理が後方に下がり、全面には生命の論理が現れる。時間が変異の可能性として作用し、複雑性を縮減する効果を発揮する。客観的時間は現実の体験を誘導し複雑性の縮減の支援をする。換言すれば客観的時間は現実の行動可能性を創出する。

また複雑性の縮減を潜在的に進めるときに信頼が現在の力を強化する役割を果たす。つまり信頼性を高めることは、ある種の自分自身の縮減を高めることになり、環境の側のさらなる操作性を相対的に容易化することが期待される。

3-3-2. 地域を経営の対象にすることの意味

地域を経営の対象にするときに、最初に実行すべきことは、行動 (action) である。思考や計画よりも、まず先に行動が有意である。行動することにより環境が変化し、主体の周囲への見方も変わってくる。ある意味では、“行動しながら思考する”ことの推奨である⁵⁹⁾。行動によって景観が変わり異質な情報が入手でき、その情報の意味を吟味することも可能である。空間は連続していながらも、グラディエーションのように、次第に変化の様子を感じとれるよ

うになる。

主体行動でもう1つ欠かすことのできないのは、相互の協働行動である⁶⁰⁾。相互の関連性を高め、付加価値を醸成する効果もある。集団を超えた集合智のもつ意味を研究する動きもある。広域空間を対象とした地域では、異質性の高い顧客を対象とした経営も可能となる。1つの例を示すと、“磨く”という特殊な技術をもっている企業が、航空部品を扱っている企業と医療機器を扱っている病院を共に、業界や地域は異なるものの共通のサービス対象企業として、つながりを保持している。

4. おわりに

これまでの検討で地域経営について明らかにされたことは、領域が限定されるようなあらかじめ決められた範囲ではなく、自分たちの経営可能な範囲内である意味自由に設定できることであった。逆にいえば、自分の裁量あるいは可用性の程度が地域の経営を律することになる。ある意味で企業経営と同一の論理が地域経営でも展開可能であるといえる。

21世紀の企業のあり方は、20世紀後半に見られがちであった勝者は一人あるいは1社だけというような cut throat competition は、人間の意識をゆがめ地球資源を無駄に消費し、さらには少数の勝者と多数の敗者を作りだす構造ができあがってきているように思われる。いわゆる共利共生の思想は消えて、自分の利得獲得が主たる目標にすらなっているようなところが見受けられる。

地域に限定しても、次のような世界共通にみられる脅威が指摘されている⁶¹⁾。①鈍重な意思決定、②パワーをもち潤沢な資金に恵まれている企業や人間同士の独りよがりのコンフリクト形成、③地域主義と国家至上主義との混同、④国家を超えた共通プロジェクトの模倣、である。

専門家の論文集でも「多国籍企業にかかわる

地域戦略の成功要因」にみられるように、比重はどちらかというと多国籍企業におかれている⁶²⁾。たとえ多国籍でも国がコアの部分形成すると、“われ”が前面にでる傾向がある。

信頼の欠片もない状態が続いている。不安やだましが横行する商慣習やビジネス行動ではなく、安心して相手に依存できる環境づくりが早速に求められる。グローバル化時代は、思想を抜きにすれば能力に応じて地球そのものを1つの地域にすることも可能である。世界中を席卷した電子機器類はその典型である。

トフラーのグローバル化神話では、次の5つを落とし穴として指摘している⁶³⁾：

- ① グローバル化の本質は自由化：その意味で国有企業でも地球的規模での競争力強化が可能である。
- ② グローバル化は不可避：国家主義孤立主義の巻き返しが可能。
- ③ グローバル化の過程は経済全般にわたり平均的に進行し平坦な活動圏を形成：モザイク模様のようなさまざまな規制や規則によって高度に細分化された状態。
- ④ グローバル化は民主主義を殺す
- ⑤ グローバル化は誰にとっても善であり悪である：アメリカにとってグローバル化は善であり、新興国にとっては悪である。

日本能率協会の調査結果によれば、グローバル化への意識は、ここ数年ランクをあげており、2012年度は前年度対比5位に入った⁶⁴⁾。このような背景から、話題性のある用語の1つが、グローバル化であることは間違いないと思われる。しかも表と裏がペアーの形になっていることもまた事実である。裏のあることを承知で表の経営に従事することの意味を再考することが肝要であろう。

グローバル化時代の地域経営に必要な要素を配慮した、関係主体に求められる認識水準を列挙すると、以下のようになろう。

- ・制約の強い要素から脱皮し、スライド方式の家屋のように弾力的な対応可能な状態を

作っておく。

- ・資源節約や環境保全の立場から公の立場あるいは共の部分を超地域で模索する。地域間循環も有力な方策になるであろう。コスモポリタニズムや脱領土化、グローバルネイバーフットの考え方も有効であろう⁶⁵⁾。
- ・競争の語源は“協働で何かをする、協力する、同意する、という意味がある。むしろ協創に近い意味がある。共生の途を探ることが重要課題の1つになるだろう。
- ・排除の論理ではなく、包摂の論理あるいはANDの論理を判断基準に据える。
- ・経営主体の認識は、相互補完を前提とした共有化、共用化を試行し、かつ異質性、多様性、複雑性向上にも挑む。環境理解度を高めるためにより大きな広域性、複雑な関係性、客観的な説得性のある分析力の滋養につとめ、地域社会の縮減行動を模索する。

[注、参考文献]

- 1) 海老澤栄一「魅力ある個人や組織とは」海老澤栄一編『魅力ある経営—パラドックスの効用』学文社、2007年、108ページ初出。→海老澤栄一稿「経営診断理論の基礎概念化」日本経営診断学会基礎理論構築プロジェクト用メモ、2009年6月28日。→海老澤栄一「地域経営の枠組みとその主体—連帯性を意識して—」神奈川大学国際経営研究所『国際経営フォーラム』2009年7月、No. 20、4ページ。
- 2) 山崎正和『柔らかな個人主義の誕生』中央公論社、1984年、111ページ。
- 3) 日経ベンチャー編集『日経ベンチャー』2000年6月号、380-41ページ。
- 4) Luhmann, N. Translated by J. Bednarz, Jr. with D. Baecker *Social Systems*, Stanford University Press, 1995, pp. 408-10, Originally Published in Germany in 1984. (ルーマン、N. 佐藤勉監訳『社会システム理論(下巻)』恒星社厚生閣、1995年1刷、743-50ページ。)
- 5) クニール、G., ナセヒ、A. 館野受男、池田貞

- 夫、野崎和義訳『ルーマン—社会システム理論』新泉社、1995年、第1刷、2004年 第6刷、180-3ページ。
- 6) Durkheim, E. Translated by The Macmillan Press Ltd., *The Roles of Sociological Method: selected texts on sociology and its method*, The Macmillan Press, 1982, pp.112-5.
- 7) ルーマン、N. 土方昭訳『社会システムと時間論』新泉社、1989年 第1刷、1993年第2刷。
- 8) ルーマン、N. 大庭健、正村俊之訳『信頼—社会的な複雑性の縮減メカニズム』勁草書房、1990年。
- 9) 一部は拙稿「地球村時代にもとづく企業経営に求められる経営哲学」地球村時代共同研究プロジェクト編『地球村時代の企業と地域経営のあり方』神奈川大学 国際経営研究所、1999年3月、15-6ページ。
- 10) Durkheim, E. *The Division of Labor in Society*, originally published in Germany in 1893, translated by Free Press, 1933. (田原音和訳『現代社会学体系 第2巻 社会分業論』青木書店、1971年、第1版第1刷、1988年、第11刷 172-85ページ。)
- 11) ハイゼンベルグ、W. 湯川秀樹序・山崎和夫訳『部分と全体—私の生涯の偉大な出会いと対話』みすず書房、1974年第1刷、1987年第14刷。(English Title: Heisenberg, W. *Physics and Beyond: Encounters and Conversations*, “A volume in the World Perspective Series, planned and edited by Ruth Nanda Anshen” Harper & Row, Publishers Inc., 1971.) またこの他、ボームもホリステイックな世界観を『断片と全体—ホリステイックな世界観への実験的研究』工作舎、1985年で描いている。(Bohm, D. *Fragmentation and Wholeness*, The Van Lee Jerusalem Foundation, 1976.)
- 12) Krutch, J. W. *The Great Chain of Life*, University of Iowa University Press, 1956, p. 7. (大田芽三郎訳『みごとな生命の連鎖』みすず書房、1971年初版、1987年新装、12-3ページ。)
- 13) 三浦展『第四の消費—つながりを生み出す社会へ』朝日新書、2012年。
- 14) Hechter, M. *Principles of Group Solidarity*, University of California Press, 1987, p.18. (小林淳一、木村邦博、平田鴨訳『連帯の条件—合理的選択理論によるアプローチ』ミネルヴァ書房、1989年、23ページ。)
- 15) ミエッティネン、R. 森勇治訳『フィンランドの国家イノベーションシステム—技術政策から能力開発政策への転換』新評社、2010年、151-73ページ。(Miettinen, R. *National Innovation System*, SITRA, 2002.)
- 16) 第三のイタリア関連には、以下のような文献がある。①岡本義行『イタリアの中小企業戦略』三田出版会、1994年第1刷、1995年第6刷。②R. ナボレターノ、安河内勢士訳『イタリア中小企業の覇者たち』三田出版会、1997年。③田中夏子『イタリア社会的経済の地域展開』日本経済評論社、2004年。
- 17) 大学[新]潮流 地域との共生めざして、北九州市立大学—地域貢献で学生も成長300人超す学生が活動、『日経グローバル』 No. 199, 2012.7.2, 52-53ページ。
- 18) 大学[新]潮流 地域との共生めざして、金沢大学—学部垣根超え地域を研究 地域を担う人材育成にも力、『日経グローバル』 No. 203, 2012.9.3, 56-57ページ。
- 19) 竹内和彦「都市の生態系—再生と緑化を推進する」小宮山宏、他編『サステイナビリティ学④生態系と地自然共生社会』東京大学出版会、2010年、186-190ページ。
- 20) Shiva, V. *Monocultures of the Mind: Perspectives on Biodiversity and Biotechnology*, Zed Books Ltd, 1st. printing 1993, 2nd printing 1995, 3rd printing 1997. (高橋由紀・戸田清訳『生物多様性の危機—精神のモノカルチャー』三一書房、第1刷1997年。)
- 21) Marten, G.G. *Human Ecology: Basic Concepts for Sustainable Development*, Earthscan, 2001.

- 22) Luhmann, N. *Social Systems*, Stanford University Press, 1995, pp. 194-197, Originally published in Germany in 1984.
- 23) 上野真也『持続可能な地域社会の形成』熊本大学法学会叢書6、成文堂、2005年 初版第1刷、260-297ページ。
- 24) グリーンズ編『ソーシャルデザイン－社会をつくるグッドアイデア集』2012年1月初版第1刷、2012年2月初版第3刷。
- 25) 海老澤栄一「市民対象コンシェルジュ構想実態調査結報告」『国際経営フォーラム』神奈川大学 国際経営研究所、No. 23、2012年7月、149-159ページ。
- 26) 三村信男「気候変動への適応－対応戦略を提案する」小宮山宏、他編『サステイナビリティ学②気候変動と低酸素社会』東京大学出版会、2010年、84-85ページ。
- 27) 家木成夫『環境と公共性』日本経済新聞社、1995年、108ページ。
- 28) Alexander, J. C., Giesen, B., and Smelser, N. J. *The Micro-Macro Link*, University of California, 1987.
- 29) ハーバーマス、J. 細谷貞雄、山田正行訳『公共性構造転換』2000年、11-8ページ。
- 30) ロールズ、J.、川本隆史、福岡聡、福島裕子訳『正義論改訂版』紀伊国屋書店、2010年、167,182, 359, 361, 468, 510, 650-1ページ。
- 31) 山形健介「理想の街づくりとは－文化と便利さの融合を」日本経済流通新聞、2008年12月8日号。
- 32) 藤田弘夫「地域研究のリフレキシビリティ：地域の消滅と発見」23-24ページ、町村敬志「グローバルゼーションと地域社会」、46-66ページ、似田貝香門監修『地域社会学講座1－地域社会学の視座と方法』東信堂、2006年、初版第1刷。
- 33) 笹森秀雄『リージョナリズムと地域社会学』梓出版社、2005年、第1刷、54-57ページ。詳細は次の文献を参照のこと。Sanderson, D. *Rural Sociology and Rural Social Organization*, 1942, Chap. 14.
- 34) ボーム、D.、佐野正博訳『断片と全体』工作舎、1995年、15ページ。
- 35) マーシャル、S.、「21世紀に向けて持続可能な学習共同体を創造する」ヘッセルバイン、F.、他、小坂恵理訳『企業の未来像』トッパン、1998年、2123-2226ページ。
- 36) ブリックス、J.、ピート、F. 高安美佐子、山岸美枝子訳『バラフライパワー－カオスは創造性の源だ』ダイヤモンド社、2000年、212-213ページ。
- 37) バロウ、J.、松浦俊輔訳『科学にはわからないことがある理由－不可能の起源』青土社、2000年、56、120、126、128,129ページ。
- 38) バロウ、J.、松浦俊輔訳、前掲書。
- 39) ウォーデン、C.、内田美恵、幾島幸子、他訳『エチカル・アニマル』工作舎、1980年。
- 40) クリステンセン、C.、伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社、2000年。
- 41) コルボーン、T.、他、長尾力訳『奪われし未来』翔泳社、1997年。
- 42) レスター、R.、田辺孝二、西村隆夫、他訳『競争力－何のための経済成長か』生産性出版、2000年。
- 43) 海老澤栄一「過程指向の組織行動－多様な選択肢がもつ自由の意味」『OA』オフィスオートメーション学会、Vol.22 No.1, 第91号、2001年4月、74ページ。
- 44) Whitehead, A. N. *Process and Reality: An Essay in Cosmology*, The Free Press, 1978, p.7, Macmillan Publishing, 1929,
- 45) Whitehead, A. N., op cit. p. 18.
- 46) Pascual-Leone, J. "Conceptualizing Wisdom: the Primacy of Affect-cognition Relations," in Sternberg, R. J. (ed.) *Wisdom: Its Nature, Origins, and Development*, Cambridge University Press, 1990, pp. 279-316.
- 47) バロウ、J.、松浦俊輔訳『科学にはわからないことがある理由－不可能の起源』青土社、2000年、74-75ページ。

- 48) ゴーシャル=バートレット、グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『個を活かす企業』ダイヤモンド社、1999年、274-281ページ。
- 49) Arlin, P., K. “Wisdom: the art of problem finding,” in Stenberg, R. J.(ed.), *Wisdom: Its Nature, Origins, and Development*, Cambridge University Press, 1990, pp. 230-243.
- 50) Nadler, D., Shaw, R., Walton, A., and Associates *Discontinuous Change-Leading Organizational Transformation*, Jossey-Bass, 1995.
- 51) ウォディントン、C., 内田美恵、幾島幸子、森岡侑土訳『エチカル・アニマル-危機を超える生命の倫理』工作舎、1980年、103-110ページ。
- 52) 動詞原型organizeに-ingをつけ動名詞の形を付したorganizing が書名として60年代後半に登場する。動きの継続性を将来に向けて維持する行動の重要性が強調される。Weick, K. E. *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley Publishing, 1969. (金児暁嗣訳『組織化の心理学』誠信書房、1980年4月第1刷1981年2月第2刷。)//Bennis, W., Biederman, P. W. *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*, Addison-Wesley Publishing Company, 1997.// Pettigrew, A., Whittington, and et al. (eds.), *Innovative forms of Organizing*, SAGE Publications, 2003.// Czarniawska, B., *A Theory of Organizing*, Edward Elgar, 2008.
- 53) Barrett, R., *Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*, Elsevier, 2006. この文献では、組織の建設途中、それはあたかもガウディの建物のように建築がいつ終わるのかが分からないけれども、価値駆動を意識し少しずつ着実に進行している姿を感じ取ることができる。
- 54) Gerybadze, A. *Strategic Alliances and Process Redesign: Effective Management and Restructuring of Cooperative Projects and Networks*, Walter de Gruyter, 1994.
- 55) Gouillart, F. J., Kelly, J. N. *Transforming the Organization: Reframing Corporate Direction, Restructuring the Company, Revitalizing the Enterprise, Renewing People*, McGraw-Hill, 1995. この文献では組織の変態しつつある状態に、企業がめざすべき方向の枠組み設計化、会社の再構築化、企業の再活性化、従業員の再新化、という4つの-ingを組み込んである。あくまでも“動き”が基幹になっている。
- 56) 社会現象の認知度を徐々に高めていく学習行動は、地域体系から語るというよりは、現象を説明するために一連の進行途中の理念の展開をとおして、周辺からの参画を正当化することによってmaking sense (知覚を理解する)ことができる。Weick, K. E. *Making Sense of the Organization*, Sage Publishing, 1995.//Weick, K. E. *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing, 2001.// Hernes, T., Maitlis, S. (eds.) *Process, Sensemaking, & Organizing: Perspectives on Process Organization Studies*, Oxford University Press, 2010.
- 57) ルーマン、N., 大庭健、正村俊之訳『信頼』勁草書房、1990年、24ページ。
- 58) ルーマン、N., 土方昭監訳『社会システムと時間論』1993年、218ページ。
- 59) いわゆる行為理論(action theory)では、多様な変数が相互に関係しながら事後に役割を担うことを可能にする。Simon, H. A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, The Free Press, third edition 1976, p. x x x vii. // Thomson, J. D. *Organization in Action: Social Science bases of Administrative Theory*, 2003 by Transaction Publishers, Originally published in 1967 by McGraw-Hill Book. (大月博司、廣田俊郎訳『J.D. トンプソン 行為する組織』同文館出版、

2012年。) // Parsons, T. *Action Theory and the Human Condition*, The Free Press, 1978. (富永健一、他訳『人間の条件パラダイム－行為理論と人間の条件第四部』勁草書房、1978年。) // 沼上幹『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の研究』白桃書房、2000年。

- 60) Domenico, M. L. D., et al., *Organizational Collaboration: Themes and Issues*, Routledge, 2011.
- 61) Buckley, P. J., Brooke, M. Z. *International Business Studies: an Overview*, Blackwell Publisher, 1992, p.218.
- 62) Heinecke, P., *Success Factors of Regional Strategies for Multinational Corporations: Appropriate Degree of Management Autonomy and Product Adaptation*, Physica-Verlag, 2010.
- 63) トフラーA. H. グローバル化：神話に落とし穴、読売新聞、1998年11月2日
- 64) 「グローバル化」重視、日経産業新聞、2012年11月16日
- 65) トムリンソン、J.、『グローバリゼーション－文化帝国主義を超えて』青土社、2000年、185-260、313-356ページ。