地域経営の枠組みとその主体
－連帯性を意識して－

海老澤　栄一

はじめに

“地域の時代”到来といわれて久しい。しかし地域と反対にある概念は何なのだろうか。中央が地域の反対極にあることを想定しているのであれば、地域ではなくて地方であろう。中央集中―地方分散という図式である。

では中央集中では何を集中しているのであろうか。おそらく、カネ、モノ、ヒト、のような諸資源の都市集中であろう。その資源集中を行政の力で地方に分配あるいは再分配することによって、地方を活性化させようという構図である。その際、分配枠や分配方法の決定は、そのほとんどが中央にある行政で実行される。地方が活性化するかどうかは、住民が本来その一翼を担っているにもかかわらず、中央集中というトップダウンの仕組みの中に埋没しているのが現状であろう。

地方という用語が、どちらかというと過疎とか近代化されていない、産業集積がないなどのイメージと連動することが多いことから、最近では地域とか地区のような言葉が多く使われるようになってきている。大学でも本部以外の試験会場のことを従来は、“地方”試験とよんでいた。それがいつの間にか地区試験とよばれるようになった。

本稿では人間が生計を営んだり仕事をしたりする場を地域とよぶことにする。地域によって特徴の違いがあることは当然のこととして、都会とか地方とかの区別はしないことにする。すなわち、千代田区も三軒茶屋も桜木町も秦野市もすべて地域と考える。なぜならば、人間が生きるということに違いはないから

である。岩手日報（2009）に「地域再生―主役が誰か思い出そう」という見出しの社説が載った。その内容によれば主役は住民であり、分権の対象は地方ではなく地域であることを強調している。

本稿では先にふれたように、人間が生計を営んでいる場を地域と規定しその地域がどこにあるかは問わないことにしたい。その地域を経営の対象にする大きな理由を２つあげてみたい。

第１は地域が生計の場であるにもかかわらず、それを経営の対象にしてこなかったことである。経営の対象は、企業から今大きく舵をとり始めた。私企業のみならず公企業や社会そのものも経営の対象になっている。またヒトに注目すると倫理や宗教、哲学なども経営との関連で議論されることがある。地域もおのずからその仲間入りをすることになろう。そのためには、経営概念の確認を本文中でしておく必要がある。

第２は経営と社会との識別が明確にできにくくなっている、という事実である。経営学でいう経営主体は一般的な意味で企業である。ところがその企業は特定地域に所在しており、地域と全く無関係で存在しているわけではない。最近では社会起業家の分析や研究が進んでいることもあり（Campbell, 1998; Dees, Emerson, & Economy, 2002; Roper & Cheney, 2005; Wedge, 2007年6月）経営の社会化、社会の経営化ともいうべき現象が起こってきている。この現象は企業の社会性や社会の企業性が双方で進み、両者の歩み寄りがみられることを意味する。垣根の曖昧化が進んでいるともいえよう。

このような現実の変化を冷静にとらえると、地域や社会の経営は誰によって遂行されているかという、新しい問題を提起する必要に迫られる。村長でも町長でも市長や県知事でもない。ましてや企業経営者でもない。不特定多数の地域住民が経営の任に当たることが求められているにもかかわらず、誰もその任務を明示的に遂行していないところに大きな問題が潜んでいると言わざるを得ない。地域の経営主体にふさわしいヒトの条件として“つながり”すなわち連帯概念の援用を本稿の重要課題の１つとしたい。

地域という社会性を意識した問題を経営の視点から考察するときの有用な分析ツールは、経営に参画するヒトの特性を明示化することによって得られると仮定した。以下で順を追って論証していこう。

社会性を意識した地域経営特性

地域の概念

かつて国際経営研究所主催のフォーラムが開かれた。そのときのテーマは「地域の時代とビジネス革新」であった。筆者はパネリストの一人として参加機会を得、「地域の時代におけるビジネス創造－ヒトの立場から－」で報告した（2004）。そのときに、地域に壁をつくることそのことが、閉鎖的で身勝手な考え方であることを問うた。つまり地域は識別する主体の考え方や思想、価値観、能力などによってその範囲が異なる、という立場を主張した。またその範囲や領域は弾力的であり固定化する意味はないことも述べた。

この考え方によれば、地域は自分の住居、隣近所、区、市全体、周囲の市を含む拡大空間、県、複数の県を含む広域、国、大陸、地球、宇宙というように、ミクロ－マクロで連続的につながっているところに最大の特徴がある（Alexander, 1987）。グローバルに事業を展開している経営者にとって地域は地球全体であるかもしれないし、逆に限定的な範囲で生活している公務員にとっての地域は自宅と勤め先との間に限られているかも知れない。

また、経営者自身、生活空間をもっているので、週末に過ごす別荘は一定範囲に地域が限定されるであろう。逆に、限定範囲で生計を営んでいる公務員が週末遠くまでドライブすることを趣味にしているかも知れない。このように一定の範囲は大きくゆれてくるであろう。もし地域を、住んでいる住居範囲に限定したとすると、週末に尋ねる非住居地域には愛着も生活習慣の影響もなく、「旅の恥はかき捨て」的発想が顔をだすことになる。

このように考えると地域の概念化はそう容易ではないことに気づく。ここでは“ヒトが周囲を意識し相互影響を受け与えながら自己の責任の範囲で生計をたてている一定の場”のことを地域とよぶことにしよう。

経営の概念

経営学は経済学と同様、社会科学の範疇に位置づけられている。もしこの考えを踏襲すると材料やエネルギー調達はどう理解すればよいのだろうか。学問

の対象外ということで勝手にもってきて使ってよいのだろうか。水や空気、土壌、森林、海洋、バージン資源などいずれをとっても生命圏の営みを無視しての経営はあり得ないし許してはいけない時代を今、迎えている。

かつてわれわれは経営概念を「利用可能な資源を効率的、有効的に組み合わせ、問題解決や問題の創造、発見を繰り返しながら、長期にわたって存続することを可能にする協働の営みのこと」ととらえた（海老澤、2007）。しかしこの定義では、資源を所与としいつでも利用可能な資源がそこにあることが暗に想定されているという批判を論駁することは困難である。そこで一部追加修正して、以下のように概念の再構築を図ることにした。つまり経営とは、

> 生命―社会体系のなかでの多様でかつ限られた資源の保有や組合わせ、利用方法を関係主体が機能的、有機的、体系的に関係づけ、問題処理や解決、創造、発見を繰り返しながら、長期にわたって存続することを可能にする協働の営み

のこととした（海老澤、2009）。

ここでいう生命―社会体系（bio-sociological systems）とは、有機的生命のつながりを意図した自然界とその自然界のなかで生きかつ生かされている人間界とが相互に影響、支援、補助し合いながら長期的に共生することを可能にする共同の集合体のことである。この集合体は個別主体の連続する関係を意味する。先に述べたように個人、家庭、組織、組織間、地域、地域間、社会、社会間、大陸、大陸間、地球、のようなミクローマクロリンクの連続体として説明される。

経営をこのように概念化すると、次に問題になるのは地域の経営を誰が担当するのかということである。企業経営のように経営主体を特定少数に限定することはできない。みずから得意技をもち、自分のためと同時に地域のためにも行動するいわば利己性と利他性を同時に併せもつことが必要となる。集団での成果が問われるスポーツや音楽の世界を想定すれば、個と全体との整合性がいかに重要であるかは容易に理解できよう。

平尾（2006）は『人は誰もがリーダーである』の中で、以下のような項目を強い組織生成の条件としてあげている。地域を１つの組織と考えれば、応用は十分に可能である。

・チームスポーツの個人化のすすめ
・出っ張りを埋めるアクティブコミットメント
・個人目的許容と組織目的の共有化
・異質を取り入れる組織の許容力
・リーダー分業のすすめ

これらの提案項目を総括すると全員参画型経営と同義になることが理解できよう。カリスマ性のある特定スーパーリーダーにすべてお任せするのではなく、異質で多様な個の集合体が全員リーダーになり全員経営者になり、試行錯誤的に地域活性化のための行動を展開する。

先にふれた新しい経営概念の定義には、その概念を支援し促進するための３つの条件を用意した。個別にみておこう。

① 多様な資源の相互影響の仕組みづくり：連続した空間や時間のなかで参画者それぞれが固有の役割や機能を相互に認識し合いながら資源の相互利用の仕組みを協働で制作する。
② 一連の資源循環過程の動的見直し：関係主体による自主的、能動的運営による共同体系の制度化を進める。
③ 地域における生活の質向上の恒常的模索：対等で公平な関係にある多様な利害関係者が生命―社会の枠のなかでそれぞれの役割や機能を相互に認め合う。

上記の地域経営にかかわる記述のうち、分業と制度化について追加のコメントをしておきたい。なぜならば、両者ともダイナミックな経営と密接にかかわっていると考えられるからである。

分業：1910年代にアメリカのフォードで始まったベルトコンベア式の自動連続生産は、比較的安価な自動車の大量供給を可能にした。一代巨大産業を構築し、国家産業を実現した。一方労働者側にとって未熟練技術者であっても雇用されたので、生活の安定感を達成することができた。徹底した作業の標準化が未熟練労働者の就労を可能にした。しかしその一方で、労働者の仕事を終えた後の私生活まで徹底的に管理され自由度は著しく阻害され、労働意欲や動機づけはほとんどないに等しかった。組織的怠業が蔓延するまでそう時間はかからなかった。

このような作業の分断化や分業化、断片化は、仕事への興味を削ぐことにつながった。生産の近代化を支えてきた分業化は、人間性という意味では多かれ少なかれこのような“部品化”の側面を残している。しかも現在ではサービス産業でもこの流れ作業が作業工程に組み込まれている。

19世紀後半フランスで活躍した社会哲学者 Durkheim（1984）は、血縁関係や宗教論、政治論を展開しながら、機械論的連帯では同質化が進み分業は未成熟のままである、と主張する。分業化され、細分化された個別作業は、能率、効率追求の旗印のもとで、次第に単純化される。その単純化された作業は、経営者側にとっても労働者側にとっても生産性向上という意味では、共に利するところがある。しかし時間の経過と共に労働者側に仕事にかんする問題意識の皮相化、動機づけ低下、怠業などが深く静かに浸透する。アメリカの基幹産業の１つである自動車産業の凋落原因の１つが、労働者の労働意識の低下にあることが指摘されていることを考えれば、必然的にもたらされた結果であるといえよう。

Durkheimによれば、分業には機械的連帯を意識した分業の他に、個の意識に裏づけられた共同意識の高まり、つまり個と共同との相互支援的結びつきを前提とした有機的連帯にもとづく分業がある。そしてこの有機的連帯では、社会の構成要素である各環節（segment）が異質的であり、なおかつ相互に類似していなければならない。個々人は固有の活動領域をもち、なおかつそれらの固有活動が社会性をもつことになる。ここに至って分業が社会のダイナミズムとつながってくる。

制度化：制度化が明示的に現われる前後の微妙な変化動向を、まず地域内で起る動きによってみておこう。地域や社会は本来的に明確な共通の目的や目標をもたない。もつとしても精々、他人に迷惑をかけないよう、ときに支え合いながら、それぞれが自分の生き方を探るという程度のあいまいな目標であろう。多少の誤解を承知の上でいえば、積極的というよりはむしろ消極的であいまいな共通目標、すなわち適度の緊張感をもちながら、楽しく生活できる場の提供が地域の共通目標になってこよう。

地域では主（あるじ）の大半がそれぞれ自分の意思でしかも整合性のない多様な目標をもって住んでいる。そうであっても住空間を共にするためには、異

なった価値観や生き方、考え方をもったまま、ある程度の秩序を守ることが要求される。ある種の維持と変化の同時存在であり、これが制度化の萌芽となる。

秩序は次第に無秩序化し、そして新たなる秩序生成に向かう。この流れは均衡や安定でも同じことがいえる。すなわち、均衡→不均衡→新均衡……、や安定→不安定→新たな安定である。ヘーゲルの弁証法でよく引用される正反合の流れとも、一致する。新均衡、新たな安定、上位の秩序、正反からもたらされる合などは、ある状態とは異なった状態を関係主体が社会的役割を意識しながら作りあげていくプロセスであると考えられる。

新たな秩序や均衡、安定を構築するのに要する時間は、そのダイナミックな変態過程に参画する関係者が、どのような思考や思想をもちどのような社会性をもち、どのような才能、能力をもっているかどうかでまったく異なる結果を生む。いずれにせよ、変態過程で必要になるのは、ある状態から何らかの事情で異なった状態を作ったり造ったりする、変化の過程である。その状態の変化過程のことを制度化(institutionalizing)という。

制度化の基本特性は、institute = in-（中に）+ -stitute（L. *statutum*（設置されたもの）から、バラバラの状態にあることやものを一定の方向に秩序づける約束ごとにあることがわかる。statue（彫刻）も語源は同じである。日本語の制度は、法で定められたことを守ることに重点がおかれている印象がある。

制度は、本来、人間集団が果たすべき機能や役割のことを表している。隣の家との境があまりなく音や匂いが遠慮なく侵入してくる住環境と、そうではなく完全に遮断されている住環境とではまったく異なった制度が必要となる。経済合理性最優先時代に共通に認識されていた制度と生命多様性維持時代にもつことを認識され始めた制度とでは、共通に認識されている正当な約束ごとや考え方が環境や状況によって大きく異なってくる。

legitimacy（合法性）にも“正当な”という意味がある。両者に共通しているのは、あらかじめ先験的に決まっているのではなく、事後に必要に応じて参画者たちが試行錯誤的に決まりを作っていくダイナミズムがある、ということであろう(Powell & DiMaggio, 1991)。制度ではしたがって破壊するために作り作るために破壊するという、相反する事象を交互に展開することが必要となる。制度化は、企業組織でも社会や地域組織でも必要であることが理解できよう。

ただし後者の社会や地域では、共通目標があいまいでありしかも時間を測定する明示的な基準や定規がないのが難点である。しかしたとえそうであっても、“暗黙の了解”は次の明示的な約束ごとを作る基になるので、実現困難性と同時に決して無視できない期待感や躍動感とが併存する。

地域経営の概念枠組み

先に定義づけた地域をもう一度再録する。地域とは、

ヒトが周囲を意識し相互影響を受け与えながら自己の責任の範囲で生計をたてている一定の場、

のことである。

社会との関連：地域と同様、日常的に使用している類似用語に社会があり、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。非常に大きなくくりとして両者を概念の広域度や複雑度から比べると、社会＞地域となろう。社会の概念化には、利害関係中心の人間関係としてゲゼルシャフト(Gesellschaft)が、また知人や友人、家族のようなどちらかというと友愛中心の人間関係としてゲマインシャフト(Gemeinschaft)が一般的に知られている。そして工業化、近代化に伴って後者が次第に後退し前者の人間関係が主流になりつつあるという理解が多くなってきているように思われる。

ルーマン（1995）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。コミュニケーションであるものすべてが社会を構成する。このことから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、オートポイエーシス的社会システムである、ということになる。

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（クニール＝ナセヒ、1993)。かくして社会はとてつもなく大きな広がりをみせる。地域もその社会概念と連動しており、原理的な限定枠はない。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不可能になる。

ここで１つの有用なヒントが Durkheim(1982)によって提示されている。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

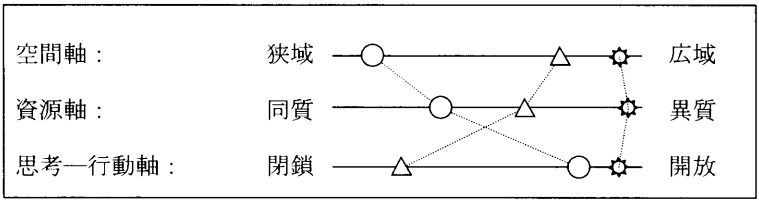
する。まず単一のセグメント社会(single-segment society)の確認である。少なくとも最初のセグメント内では完全な合体や合同(coalescence)が可能になる。そして経験や能力を蓄積しながら次第に複雑で多様な層をもつ多重化社会(polysegmentary societies)へ向かう。

イメージとしては、まず単純な社会＝限定地域、つぎに若干複雑な社会＝複合地域、さらに多重化社会＝仮想地域という進化図式である。しかも学習や経験を蓄積するのに伴い、社会や地域への理解力や分析力の他に、観察力や認識力、直感力が次第に高まってくる。このことによって従前は複雑で“他人主題”であった地域が自己主題化してくる（ルーマン、1993)。従前、操作不可能であった地域の断面が視野に入ってきて、操作可能になる。ここで相対的に縮減行動が起こる（ルーマン、1990)。つまり自分側の観察力の質が次第に高まり、相手側すなわち地域の操作範囲全体が拡大し、透明度が増し、要素の組み合わせ数が多くなり同時に組み合わせの種類も多様になる。

地域経営の枠組み：以上の考察から地域経営の枠組みとして①どこまでの“広がり”を対象にするか、という空間軸、②どのような性質の“もの”を対象にするか、という資源軸、③相互作用をどの程度意識するか、という思考―行動軸の三軸構想が浮かび上がる。第一の空間軸は狭い－広い（狭広)、第二の資源軸は同質－異質（同異)、第三の思考―行動軸は閉鎖－開放（閉開）で説明できる。空間軸は“広がり”、資源軸は“高まり”、思考・行動軸は“深まり”と呼称することが許されるであろう。

重要なことは３つの軸はその程度がいずれも相対的であるということである。地域経営に従事するヒトつまり主体がどのような特性や価値観、能力、人的ネットワークなどをもっているかで、たとえ客観的に同一の測定位置にあるとしても、そのとらえ方は大きく異なってくる。そのことを前提にしたうえで、図１に示すように三軸がそれぞれどのような特性をもっているかによって、地域経営に対する概観図をイメージすることは可能であろう。基本モデルは a. 狭―同―閉、b. 狭―同―開、c. 狭―異―開、d. 狭―異―閉、e. 広―異―開、f. 広―異―閉、g. 広―同―開、h. 広―同―閉の８つある。軸特性を個別に検討しておこう。

図１　地域経営の概念枠組み ― 三軸構想



例示：○狭―やや同―開　△やや広―やや異―閉　✿広―異―開

[空間軸]地球規模で求められている21世紀の資源管理の視点からみてみよう。まず空間軸の狭―広では、資源の偏在を解消し有効利用を図るために、経営の対象となる地域の幅を可能な範囲内で広げながら連携をとることが望まれる。特にバージン資源を中心にした利用を特定領域に限定して行うのは、20世紀型の地域経営といえるだろう。本来海洋や地下資源は地球固有の資源であって特定地域や国家に所属する資源ではないはずである。地域を超えた広域空間での共有―共用の発想が今、求められている。

Crane(2008)らは生命多様性の視点から特定領域を超えた(non-territorial)義務を伴う生態市民性(ecological citizenship)のあり方を論じている。保有概念はどちらかというと希薄である。生態を意識した市民概念は、本稿での地域経営の主（あるじ）である地域経営者と相似である。また Takacs(1996)は生物多様性(biodiversity)にとって、今必要なのは境界を引き直す境界設定作業である、と述べている。本来、動植物は自分の生命維持に必要な領域をみずから設定しており、今西（1994、2002）流にいえば棲み分けをわきまえているともいえる。

[資源軸]次に資源の同質―異質を扱う資源軸では、技術や特許、情報、アイディア、暖簾、ブランド、文化などが対象となる。資源利用は同業他社間でも可能であるけれども、異質な資源の組み合わせから創出される製品開発やサービス付加価値の領域は、同質や類似資源に比べるとはるかに幅の大きなしかも多様な広がりが期待される。自地域と異なった資源を保有している地域との提携や連携は、新奇性を伴う製品化の可能性を一層増幅する。具体的には戦略提携の

形で異質な資源同士を共同利用する。

空間軸と連動する資源管理で大切なことは、その資源が経済価値や貨幣価値を明示的に生むかどうかではなく、生態系維持にどれだけ寄与しているかという視点から価値を測るべきであろう。特定価値に限定した資源利用は、環境変化への対応力を削ぎ、ひ弱な生命力を維持することにしか貢献できない。

特定資本系列や特定仕入販売ルートに限定したいわゆる縦型企業系列群が、景気後退期にいかに脆弱さを露呈したかはいうまでもない。針葉樹林の“冷たい”美しさではなく、雑然とした雑木林や落葉樹の森がいかに多様で“温かい”美しさを提供してくれるかは周知のとおりである。

[思考―行動軸] 3つめは思考－行動軸である。みずからをアイディア・ジェネレータとして情報収集にある程度成功したとしても、つまり受信機能の性能がいかに良質でも、発信機能が一般普及品では受信機能もやがて劣化してしまう。関係者を固定しにくい地域経営では、思考―行動では、アンテナをできるだけ高くたて、いつも貪欲に情報収集する。先の2つの軸との連動では広域空間や資源異質性を意識しながら希少資源のオープン化を試みることが肝要である。

企業秘密に相当するR&Dでは、優秀な人材と巨額の資金を投入して新製品に結びつくような開発を中央集権的に秘密裏に進めることが一般的に行われている。しかしこの場合、社内に優秀な逸材がいていつでも親孝行してくれるので、安心して任せられるという、非現実的な前提をおいていることが多い(Chesbrough, et al., 2006)。

現実の世界では、地域の外側の様子や先進事例、ユニークな発想などその大半は外から入っていることが多いのではないだろうか。すべて自地域内、自企業内で開発するというような閉鎖的思考―行動ではなく、開かれた行動様式をとおして収集した情報に相乗りしたり、加工処理をほどこしたりして再び発信する、開放的な思考―行動が地域の活性化にとってきわめて有用だと思われる。連動、共鳴パターンでは、効率が良く一層高い相乗効果が期待できよう。

一種のネットワーク行動は地域経営にとって、有力な戦略展開の方法でもある。地域経営の主体である直接、間接の関係者は、異質で多様な情報つまり一種のごみ箱情報を地域内にもちこみ、その応用性を探る。カオスやエントロピーの積極導入である(Rifkin,1980)。ネットワーカーとしての機能をもつ人的資源

を地域間ネットワーク構築に役立て、広域地域経営のきっかけをつくる。このときいつも思考―行動の順である必要はなく、行動―思考でもよいことになる。

地域経営では固定的な仕事の役割はなく、ある意味で無責任で出入り自由の雰囲気がある。逆にいえば誰でもが参画でき自分の得意技で自分の役割が自然に形成される面白さがある。ある意味でウイキペディアのような辞書作りを地域で展開できる楽しさもある。

３つの軸はそれぞれ独自していてかつ連動している。そのため１つの軸が他の軸と逆の方向を示した場合、プラスとマイナスが相互に減殺する働きをする。効果は半減するので、相互に支援し合いながら右方向へのシフトを心がけることが肝要となろう。

主体性のない地域経営者特性

地域経営の基本特性は、誰でもが参画できるという自由度とその自由度に見合う責任とが均衡しているところにある。その一方で、経営に参画する義務は必ずしもないとか、ゲゼルシャフトの世界だけでも十分に生きていけるので煩わしいことへはできるだけかかわりたくない、という消極的で利己的な発想や行動が見え隠れする。町内会の行事や作業では、日常的に発生している現象でもある。

先の図1で示した地域経営の三軸でいえば、狭い空間に留まっており、身近な資源消費で満足しており、思考―行動もどちらかというと閉鎖的なのが、典型的地域経営特性である。もう少し核心部分を探ってみよう。

経済発展途上国から先進国に移行する過程では、モノを沢山つくり、売り、消費することで、つまりロジスティックシステムの進歩発展に何らかの形で貢献することで経営主体の役割を果たしてきた。無意識のうちにモノを沢山手に入れること、そのためにはカネをできるだけ多く儲けること、贅沢にモノを利用することが自然に身にしみてしまう。その過程では、経済価値や貨幣価値の追求が限りなく最優先される。

企業も個人も競争原理のジャングルに入り込み、意識するしないに関係なく

働き働かされる。お金や物に代表される物的価値は、その保有に限界がなく、いくらでも欲しくなるという一種の麻薬効果がある。言い換えればいつも不満足の状態、欲求不満の状態が現出する。その結果、メタボリック症候群は個人のみならず家庭、職場、地域、社会、国家、地球全体にまで広がりをみせている。

１つ例をあげてみよう。日本には、おめでたい時に“鯛”を食材として使う風習があった。結婚式や誕生日などでしか食べられない特別な魚だった。それがいつの間にか、いつでも食べられる食材になりお昼の弁当のおかずの１つになっている。めでたくなくてもめでたい鯛がいつでも食べられるので、感謝の気持ちは消えてしまった。

需要側の消費が華美になり贅沢になり、モノを大切にする気持ちが失せてしまったことの背景に、供給側の仕組みにも問題があることを指摘しておきたい。店頭に並ぶ日用品はいつもあふれている。すべて購買され、消費されていればまだいいとして、果たしてあの商品の山はどこへ消えてしまうのであろうか。しかも生鮮食料品コーナーでは、外国産がひしめき合っている。需要があれば必要なだけ供給するのが経済の需要―供給バランスだとすれば、この増量スパイラルはどこまで続くのだろうか。近代人はあり余るモノの中に埋没し身の丈を忘れ、自らが“しもふり”の牛肉やフォアグラになりつつあるのかもしれない。

生活の場である地域に目を向けずにただひたすら経済性を追求してきた背景には、企業経済中心主義ともいえるようなことが部分的に影響しているように思われる。企業は何らかの生産活動とそれに伴う販売活動を展開する。雇用が促進され、自治体には税収の形で資金が還元される。一般住民は意識しなくても生活基盤が整えられ、一定の安定した生活をすることが可能となる。つまり地域や社会にある特定組織から恩恵を受けているにもかかわらず、地域の経営には参加していないという構図ができあがる。自主性や能動性、積極性を欠いた利己的でわがままな“受動型”人間が形成されてしまった、ということになる。

地域経営を支える主体的関係者の一人として、地域に居住するヒトそれぞれが果たすべき役割がある。それを次に検討してみたい。

連帯指向の地域経営

明示的な経営主体のいない地域経営、たとえいたとしても従来型の特定地域だけにのみ強い関心を示す利己的経営主体では地域経営は、おぼつかない。しかも特定少数ではなく不特定多数の地域経営者は主体の明示化が難しい。それればかりでなく、作業や機能の責任を伴なう設計者すら分からないので、地域の経営は困難をきわめる。

しかし植物や昆虫類の世界に棲み分けがあるように、情況から判断してみずから意思決定し周囲に声をかけ、連動しながら主体固有の役割を遂行することは可能であろう。得意技をもったヒトがリーダーシップをとりそのリーダーシップのもとにフォロワーシップやパートナーシップ、ステュワードシップ、サーバントリーダーシップ特性をもつヒトが参集するというシナリオである。しかもそのシナリオは創発的にランダムにたちあがる。共に地域経営者の役割を担う。地域経営に不足の資源は他地域から連携をとりながら調達する。大学人の頭脳も地域の資源となる。本人の了解があれば、智恵の貸し借りは自由にできる。結合や着脱は仕事ごとに繰り返される。それはあたかも星座(costellation: Vanhaverbeck, et, al., 2006)やネットカフェのイメージに近い。

以下では空間の広域性、資源の異質性、思考—行動の開放性を意識した連帯指向の地域経営に必要な要件を探ってみよう。本稿で用いる連帯(solidarity)には、solid(L.=*solidus* かたい、堅実な、信頼できる、健全である、充実している)のような意味がある。先にふれたDurkheimの機械的連帯に対して、有機的(organic)連帯は異質な人間同士の特別の関係をとおした結合のことを意味する。それぞれの義務を遂行しなおかつお互いの相互依存関係を引き出すことを発想の念頭におく。同質ではなく異質が尊重される。

社会的連帯はまさしくこの考えに則っている。Durkheimによれば分業が機械的に処理されるのは、未開発社会に固有の特徴であるという。これに対して有機的連帯あるいは社会的連帯では、社会からなん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。

連帯に関する歴史的事件としては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」が円卓会議の席についた。その合意にもとづき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(1988)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、集団の連帯の強さは大きくなる、

としている。この概念化によれば、社会的連帯あるいは本稿の主旨でいえば地域連帯のダイナミズムが大きく実行に移されればされるほど、ある意味では感情の強さが影響する。関係主体の意識が連帯の成果を大きく左右する。以下で、連帯の個別特性を３つの異なった視点から検討する。

公共性(publicity)：ある地域で生計を営むヒトすなわち地域の経営者の活動には、それぞれが何らかの生産と消費行動にかかわっている。その生産、消費活動の過程で何らかの資源を消費する。その資源のなかには、社会的な共通の資源が含まれている。具体的には大気、森林、土壌、水などの自然資源、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という３つが含まれる（家木)。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ーマクロリンクの論理を使えば、全体としてつながっていることを忘れてはならない（Alexander, et, al., 1987)。

しかしながら一端、家や事務所や公民館、ホテルの部屋、飲み屋などの建物で資源を囲ってしまうと、内と外との分割論理が大手を振って歩きだし、ウチに入れた資源の私有化が始まる。*oikos* という家の概念は消費のみではなく、本来、何らかの生産活動とも連結していると考えるべきであろう。ハバーマス(1994）のいう公共世界とのかかわりを意識することによって、たとえ私有の世界にいても公共の思考が芽生えてくるのではないだろうか。その意味では私生活と公共生活とは本来切り離すべきではなく私―公生活と連動させることが求められている。地域経営の三軸でいえば、公共性は空間軸の広域性、資源軸の異質性、それに思考・行動軸の開放性と関係してこよう。

間主観性(intersubjectivity)：シュッツ（ブロイダーセン、1991）の間主観性では自我の世界と他者の世界とがお互いに経験を共有し、解釈し、理解するこ

とが求められる。つまり相互作用を通じて相互理解を高めていく行動をとることが期待される。しかし実際には、他者理解はそう容易ではない。地域経営の主体と主体との間では、当初よそ者扱いされる。しかし情報交換を続けていくうちに次第に理解度が深くなり、共通解釈も可能となる。したがってこの間主観性にはかなり高度な判断力と理解力、それに解釈力が必要となる。

自分の能動形と他者の能動形、そしてその他者の能動形をとおして自分が経験され解釈される。他者も自分の行動をとおして経験され解釈される。このように間主観性ではお互いが共通する世界をもつことができる。開放的な雰囲気のある地域での異質な情報や資源との出会いは、ある意味で個人の創造性がその地域内部の他者によって促される。したがって間主観性は地域や社会集団の組織化の進化と密接に関係してくる（ヴァイトクス、1996）。

自我の世界についてもう１つふれておきたい。それは、今ある状態と異なるもう一人の自分作りである。典型的な例をあげれば、今ある自分を中心にいる主流とする。どちらかというと閉じた世界で完全な情報に囲まれた、自己満足の世界である。やがて世界の視野が狭くなり、部分が全体であるというような錯綜する世界の住人になってしまう。このような懸念に気づいたときには、もう一人の自分を周辺におくことにより中心にいる自分を主観的に観察することができる。むしろ周辺からの参画を正当化する(Lave & Wenger, 1991)。なぜならば周辺は未完成であり、不十分な仕組みしかないからである。

周辺にいる自分も中心にいる自分も共に第一人称単数である。両者の間に距離や隔たりがあればあるほど、新しい自分発見に結びつく。新規の経験を伴う自己発見型学習であり、自己探索型学習でもある。この学習行動は社会や集団、地域との関連で展開可能である。個人学習同士の経験、そしてその解釈と共有化、さらには学習世界の共同化へと進む。地域経営の三軸では間主観性は広域性と開放性を基盤として、相互の異質性を高めそして上方向の“高質な同質性”へと昇華させる準備に入る。

過程性(processing)：地域経営では公と私とが混在する。仕事系と人間系との混在といっても良いかもしれない。目的は必ずしも明示的ではない。目的のあいまい性、行動の意味不鮮明性などは、過程論に特有の現象でもある。

このような混沌とした状態を対象とした経営にとって有用なのは、大型のシ

ステムを設計せずに小さなサブシステムを数多く準備し、そのサブシステムの前後に着脱可能な要素を用意することである。できあがったサブシステムから用途を事後に考えたり、手元にあるセレンディピティから目的優位性を探索したりすることは、一見無駄なようで無駄にはならない。創造性はつねにこのようなランダム性から生まれることが証明されている。過程哲学のホワイトヘッド、社会とネットワークとの相対性を論じたラトゥール、社会システムのオートポイエーシスや再帰性を研究しているルーマン、決定プロセスや組織の研究をしているジェイムス・マーチ、組織化(organizing)やセンスメイキング(sensemaking)の研究者であるウエイックなどは、すべてこの過程アプローチに属する(Hernes, 2008)。

過程性では関係づけの他に、測定よりも理解、データよりも概念、発見よりも選択、ラベルづけよりもかき混ぜのような作業行動が適しているといわれている。一種のブリコラージュ(bricolage)の様相である。バングラデシュで貧しいヒトの救済活動から始めて、農村の人々の自立を支援することをとおして貧困軽減に寄与したユヌスのグラミン銀行は、この過程性アプローチそのものであろう(ユヌス、2009)。まず地域に住む人々の救済から始まった。最初からグラミン銀行の設立を先験的に指向していたのではないところに注目したい。

過程性はある意味で目的のない旅のようなものであろう。まず旅に出ることによって新しい自己発見がある。そしてその発見を共有できるきっかけができる(Natanson, 1970)。可能性を将来に先送りするきっかけを作ってくれる。地域経営の三軸では、空間の広域性意識、資源の異質性探索、思考・行動の開放性指向といずれも、貢献度は高い。

おわりに

経営学の大きなうねりは、営利を第一目的とする企業体から、しない企業体の方向へ大きく舵を切り換えつつあるように思う。学会誌のみならず商業雑誌や新聞でもソーシャルエンタープライズやコミュニティビジネス、ソーシャルビジネス、社会起業家の文字が見出しを飾っている。本稿では経営の対象を枠のあいまいな、しかもとらえどころのない地域に限定してその操作化を試みた。

その過程で、特定地域内で生計をたてている人達全員が経営という作業に従事する、という条件設定をした。その背景に、分析対象が企業であろうと地域であろうと経営という概念が共通に適応可能であるという命題をおいた。

地域経営の分析枠組みあるいは概念枠組みとして、空間軸、資源軸、思考・行動軸の三軸をとった。そしてこの三軸を使って、従来型の地域経営分析および連帯性を意識した新しい地域経営の模索を試みた。地域経営に参画する主体は、認知マップ作成時の合理性、状況の解釈性、資源利用の公共性や共用性などに精通する必要のあることが明らかになった。この思考過程ではPfeffer(1997)からの影響を受けた。地域経営の旅には経営学の他に社会学、哲学、生態学の領域からも智恵を借りなければならないことも明らかになった。予想もしえないような危険や逆に幸運に遭遇するかもしれない。これも旅の楽しみである。ある種のセレンディピティ探索と実践の旅でもある。

社会や地域のような広域空間を対象とした経営学にとって、また生命体のような生き物としての組織や企業をも分析対象にすることが要請されている経営学にとって、今後取り組まなければならない課題が幾つかあるように思う。以下で列挙しておきたい。

・進化論的認識論(Vollmer, 1990)：特に地域経営の主体である経営者の視点から
・社会生態学(Young, 2008)：特に社会学と生態学との接点から
・人間社会システムと生態系との共進化(Marten, 2001)：特に景観の視点から

経営学はどこへ向かうのであろうか。今回の試みは社会経営学の理論構築へ向かう小さな第一歩であった。闇の向こうに若干の明かりがみえたような気がする。その明かりを頼りに手探りで少しずつ先へ進むことにしよう。

注

・Alexander, J. C., Giesen, B., and Smelser, N. J. *The Micro-Macro Link,* University of California, 1987.
・Campbell, S. "Social entrepreneurship: How to develop new social-purpose business ventures," *Health Care Strategic Management,* May 1998, pp.17,8.
・Crane, A. Matten, D., & Moon, J. *Corporations and Citizenship,* Cambridge University Press, 2008, pp.157-9.
・Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: enhancing the performance of your enterprising nonprofit,* John Wiley & Sons, 2002.

- Durkheim, E. Translated by The Macmillan Press Ltd, *The Rules of Sociological Method: selected texts on sociology and its method,* The MACMILLAN PRESS, 1982, pp.112-5.
- ―――― *The Division of Labor in Society,* Translated by W. D. Hall, The Free Press, Originally Published 1984, First Paperback Edition, Free Press, 1997, pp.126-39. (デュルケーム、E.　田原音和訳『現代社会学大系　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。)
- Hechter, M. *Principles of Group Solidarity,* University of California Press, 1987, p.18. (ヘクター、M. 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、23ページ。)
- Hernes, T. *Understanding Organization as Process: Theory for a Tangled World,* Routledge, 2008.
- Lave, J., Wenger, E. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation,* Cambridge University Press, 1991. (レイヴ、J.、ウェンガー、E. 佐伯ゆたか訳『状況に埋め込まれた学習－正統的周辺参加』産業図書、1993年 初版、2001年 第7版。)
- Luhmann, N. Translated by J. Bednarz, Jr. with D. Baccker, *Social Systems,* Stanford University Press, 1995, pp. 408-10, 420, 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。)
- Natanson, M. *The Journeying Self: a study in philosophy and social role,* University of California, 1970.
- Pfeffer, J. *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects,* Oxford University Press, 1997, pp. 77-9.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J.(eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis,* The University of Chicago Press, 1991.
- Roper, J. R., & Cheney, G. "Leadership, Learning and Human Resource Management: the meaning of social entrepreneurship today," *CORPORATE GOVERNANCE,* Vol.5 No. 3, 2005, pp. 95-104.
- Takacs, D. *The Idea of Biodiversity: Philosophies of Paradise,* The Johns Hopkins University Press, 1996, pp. 156-9. (タカーチ、D.　狩野秀之、他訳『生物多様性という名の革命』日経BP社、2006年 初版1刷、183-5ページ。)
- Young, O. "Building Regimes for Socioecological Systems: Institutional Diagnostics," in Young, O., King, L., & Schroeder, H.(eds.) *Institutions and Environmental Change: Principal Findings, Applications, and Research Frontiers,* The MIT Press, 2008, pp.115-44.
- Vanhaverbeke, W., Cloodt, M. "Open Innovation in Value Networks," in Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W, & West, J. (eds.) *Open Innovation : Researching a New Paradigm,* Oxford University Press, 2006, pp.258-81. (チェスブロウ, H., バンハバーベク, W., ウェスト, J. PRTM 監訳、長尾高弘訳『オープンイノベーション』英治出版、2008年 第1版第1刷、335-363ページ。)
- ヴァイトクス、S. 西原和久、工藤浩、菅原謙、矢田部圭介訳『「間主観性」の社会学』新泉

社、1996年。
・クニール、G.、ナセヒ、A. 舘野受男、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。
・ハーバーマス、J. 細谷貞雄、山田正行訳『公共性の構造転換』未来社、1973年 初版第1刷、2000年 第2版第7刷、12-5ページ。
・フォルマー、G. 入江重吉訳『認識の進化論』新思索社、1995年。
・ブロイダーセン、A. 編『アルフレッド・シュッツ著作集 第3巻 社会理論の研究』マルジュ社、1991年。
・ユヌス、M. 猪熊弘子訳『貧困のない世界を創る－ソーシャル・ビジネスと新しい資本主義』早川書房、2008年 初版、2009年 4版。
・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』頸草書房、1990年。
・――――― 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。
・家木成夫『環境と公共性』日本経済新聞社、1995年 108ページ。
・――――『地域と環境の公共性―日本型コモンズを考える』梓出版、2006年。
・今西錦司『生物社会の論理』平凡社、1994年 初版第1刷。
・――――『生物の世界ほか』中央公論新社、2002年。
・岩手日報、2009年6月28日号。
・Wedge、2007年7月、108-10ページ。
・海老澤 栄一「地域の時代におけるビジネス創造―ヒトの立場から」国際経営研究所『国際経営フォーラム』No. 15、2004年、21-5ページ。
――――「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。
――――「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。
・平尾誠二『人は誰もがリーダーである』PHP新書、2006年。