

氏名（本籍地）	さ 佐	とう 藤	かつ 勝	のり 典		
学位の種類	博士（経営学）					
学位記番号	経博（経営）第86号					
学位授与年月日	平成24年3月27日					
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当					
研究科、専攻	東北大学大学院経済学研究科（博士課程後期3年の課程） 経済経営学専攻					
論文題目	地域づくりの組織論的研究：コミュニティ再生と戦略的一貫性					
博士論文審査委員	（主査）					
	准教授 高浦康有		教授 大滝精一			
			准教授 西出優子			

論文内容の要旨

本研究の目的は、「地域づくりの経営学」の視点を打ち出すことである。経営学の視点から、地域というメゾレベルの研究対象に接近する。

地域づくりの全般的なプロセスについて、組織学習（とくに実践コミュニティ（Lave & Wenger, 1991）の観点を中心として、リーダーシップやソーシャル・キャピタル（Lin, 1999）に着目した研究のフレームワークを示すことを目的としている。

地域づくりとは、今日の景気の低迷により疲弊した地域の再生のために、それぞれの地域の持つ地域資源を活用した、特色のある地域再生を行っている積極的なコミュニティの自発的活動のことである。

円滑な地域づくりを進めるために、ビジネス的な要素を持ち、それぞれの活動が比較的成功を収めている、リーダーシップ形態と組織形態の異なる組織が協働（パートナーシップ）した事例を取り上げる。

地域づくりは、単独のセクターだけでは対処することが難しいことが多く、異なるセクターの組織の協働が重要なカギである。地域づくりの取り組みを行う組織やクラスターについての協働が、事例研究の中心的な課題である。

自発的な地域再生は、全国各地で、それぞれの地域の環境や社会に応じて、様々な組織形態で行

われている。本研究では、地域づくりの中心となる組織の形態が、どのようなリーダーシップが当てはまるのか明らかにする。

事例研究として、宮城県大崎市に所在する東鳴子温泉の NPO 法人東鳴子ゆめ会議、瀬戸内海に浮かぶ愛媛県越智郡上島町の株式会社しまの会社、岩手県に所在する遠野市の NPO 法人遠野山・里・暮らしネットワークとそのクラスター内の組織を取り上げる。

事例選択の普遍性に関しては、いずれの事例も、政府の委託事業を受託しており、さらには、全国レベルでの賞を受賞しており、すでに社会から一定の評価を受けた事例であり、それぞれの形態を代表している事例であるといえる。

一般に地域づくりにおいては、リーダーシップの形態が大きな影響を与えている。誰が中心となって実施するのか、成功に大きく関わっている。そして、どうすれば地域づくりが成功するのか、地域にはどのような資源があり、特徴があるのか、課題あるのか、詳しく議論することが、本研究の目的とする研究のフレームワークを導くカギである。

地域づくりのリーダーシップの形態を集権型リーダーシップ、分権型リーダーシップ、クラスター型リーダーシップの 3 つに分類する。

東鳴子温泉の事例がリーダー一人による集権的リーダーシップである。上島町の事例が、リーダーとゲートキーパー (Booze, Allen & Hamilton, 2002) の分権的リーダーシップである。遠野の事例が仕掛け人 (福与ら, 2009) とクラスター内の団体のリーダーによるクラスター型リーダーシップの事例である。

さらに、地域づくりを行うために地域でのネットワーク構築や新たにコミュニティに関与する場合には誰が中心人物なのか見極める必要もある。リーダーがどのような地域資源を活用しているかも重要である。

とくに、リーダーのもとにどのようなネットワークがあるのか、リーダーの周辺がどのようにしてリーダーの地域づくりの熱意が伝播し周辺の学習がなされていくのか、それにはどのような人と人のつながりがあるのか、考察することに価値がある。

地域づくりにおいては、組織のセクターの違いが、どのような影響を与えるのか、ゲートキーパーにはどのような特徴があり、その人物の属性がどのように影響を与えるのか検討する必要がある。著者は、本研究の成果が地域づくりに取り組む組織のパートナーシップや地域づくりのリーダーやゲートキーパーの活動に役立つことを期待している。

地域づくりについて組織論的視点で、地域づくりの一貫性のパターン (フレームワーク) を用いて、事例研究を行った。

まず、フレームワークでは、地域づくりの一貫性を導くには、地域にどのような資源 (地域の環境、リーダーの特質や形態、リーダーの意思決定など) があるのか分析を行う。

経営学的視点から、コンティンジェンシー理論では、戦略的一貫性について言及してこなかった。しかし、地域づくりについての研究を行う際には、Miles and Snow (1978) の論じている環境適応のパターンで補い、結果として戦略的一貫性のパターンを導くことが有効であると筆者は考える。

地域づくりでは、組織内部リーダーシップの特性に合った組み合わせを探し、一貫性のデザインを試みる必要がある。そうすれば、地域資源を生かした、地域再生を行う自発的なコミュニティ活動の活性化につながる。

帰納的検証を通じて、地域づくりのそれぞれの組織形態、リーダーシップの形態から導かれる理論的体系を示す。

本研究の成果として、東鳴子温泉、上島町、遠野の事例研究からは、集権型リーダーシップ、分権型リーダーシップ、クラスター型リーダーシップのそれぞれの事例に好ましいそれぞれのパターンが環境に向かって一貫していることがうかがえた。

どのような点が一貫しているかといえば、東鳴子温泉は、伝統的湯治場に新しい湯治を導入することについて一貫している。上島町は、住民からの出資を受けたコミュニティ・ビジネスであり、対外サービスで得た利益を地域内サービスに還元することについて一貫している。遠野は、グリーン・ツーリズムの仕掛け人と地域内外での人材育成について一貫している。つまり、地域づくりの一貫性は、環境適合的であるという側面がある。

しかし環境に一義的に規定されるものではなく、リーダーの持つ資質によっていくつかのパターンから選択がなされる。そして、有機的に、閉塞して無機的になり、それぞれに一貫性がある。

Miles and Snow (1978) は、戦略的一貫性の議論の中で、組織の環境への適応のパターンについて防衛型、探索型、分析型、受身型に分類をしている。Miles and Snow は防衛型、探索型、分析型には、環境に一貫した対応のパターンを持っていると論じている。ただし、受身型には、環境に一貫したパターンがないと論じている。

防衛型は、安定した既存の製品や市場を組み合わせ効率的に製品やサービスを行う高度に公式化された組織である。探索型は、新しい市場の組み合わせを求め、柔軟に事業領域の変化に対応するプロジェクト間で経営資源を移動調整する組織である。分析型は、安定した既存製品の市場基盤を維持しつつ、新しい市場や製品の組み合わせを求め、安定性と柔軟性のバランスを追求できる組織である。受身型は、経営者が戦略を示さない、戦略と組織を結びつけることができない、環境に適合していない戦略や組織に経営者が固執している組織である。

地域づくりやコミュニティ・ビジネスなどニッチな市場を対象とするところでは、分析型か探索型が適合する。なお、防衛型は、大企業に適合する。

事例研究では、東鳴子温泉が伝統的湯治を維持して新しい湯治との組み合わせを求めバランスを追求しようとしているので分析型に適合し、上島町と遠野は新たな地域づくりの取り組みを組み合わせる柔軟に事業領域の変化に対応するので探索型に適合する一貫性の組み合わせがある。

つまり、環境適応のパターンに一貫性があり、かつ、学習パターン、リーダーシップの類型、ソーシャル・キャピタルにおいても、内部的な一貫性がある。戦略的一貫性を保つために、実践コミュニティ、ソーシャル・キャピタルを規定しているのである。

地域づくりにはリーダーの選んだリーダーシップの特徴がある。しかし、環境に合わせるためにはその両方の機能を持ちうるようなリーダーシップのパターンが必要である。地域づくりは、様々

な先行事例に規定されながらも環境に規定される形で当事者（地域のリーダー）が選択を行っていた。

環境要因に規定されながら、地域づくりのリーダーたちが何を選擇するかが重要である。コンティンジェンシー理論では一義的な分析になるが、うまく環境要因を見つけ出し、戦略的選択も行っている、かつ内的に戦略的一貫性もある。

事例研究から、比較的地域づくりが成功している3件のいずれの事例でも、フレームワークによる分析が可能であり、いずれの地域づくりにも、リーダーによる戦略的選択か戦略的創発が必要である。そして、リーダーによる一貫性のデザインがある。

そして、地域づくりに Miles and Snow (1978) の論じている一貫性が持てるように、内部リーダーシップの特性に合った組み合わせを探す一貫性のデザインを試みるということである。そうすれば、地域資源を生かした、地域再生を行う自発的なコミュニティ活動の活性化につながる。

事例研究から、どうすれば成功するのか分析する必要があった。もし、地域づくりに一貫性がないのであれば一貫性をデザインすることが有効な策であると考えられる。

地域づくりの比較的成功している事例から、「地域づくりに一貫性をデザインする必要がある」といえる。ただし、すべてのデザインパターンを事例研究で扱った訳ではない。常に新しい組織のデザインが生まれている。本研究では、事例研究から代表的な類型を挙げたが、他のリーダーシップの類型があるかもしれない。

だが、一カ所の地域を調査するには、相当な時間と費用を要する。地域づくりの現場に役立つ研究を行うために、長期的視点に立った事例の収集と分析が必要になる。

著者は、本研究を礎として、今後も地域づくりの事例研究と更なる理論的向上に向けて取り組みたい。そして、著者は事例研究を積み重ね、仮説を改良していくことを分析の課題とする。

論文審査結果の要旨

本論文は「地域づくりの経営学」を構想し、経営学（主として組織学習論、ネオ・コンティンジェンシー理論）の視点から、地域資源を活用し地域再生を図る事業型のコミュニティ活動について総合的な分析を行うものである。理論的には、地域づくりの全般的なプロセスについて、組織学習（とくに実践コミュニティでの学習形成）、リーダーシップやソーシャル・キャピタルに着目し、環境適応における内的一貫性のパターンが複数存在することを明らかにすることを目的としている。まず国内における地域づくりの政策や現状及び地域づくりに関する研究の諸潮流を概観し本研究の位置づけを述べた後、組織論の諸概念を用いてあらたに地域づくりデザインの一貫性という視点から本研究の中核となる分析フレームワークを構築した。次いで、地域づくりにおいてそれぞれ比較的成功を収めているとされるリーダーシップ形態の異なる3事例の比較検討を試みた。事例として

は、宮城県大崎市の東鳴子温泉の「NPO 法人東鳴子ゆめ会議」（集権型リーダーシップ）、愛媛県越智郡上島町の「株式会社しまの会社」（分権型リーダーシップ）、岩手県遠野市の「NPO 法人遠野山・里・暮らしネットワーク」とそのクラスター内の組織（クラスター型リーダーシップ）を取り上げ、前述の分析フレームワークを適用し、リーダーシップ類型と実践コミュニティにおける学習パターン、ソーシャル・キャピタルの活用パターンについて各々一貫性があることを論証した。最後に、本研究結果をふまえ実務家へのインプリケーションとして、地域づくりを促進させるいくつかの政策提言と地域づくり教育の基盤整備についての提案が示された。

本論文の意義は、これまで地域社会学、成人継続教育論や地方自治論の射程とされてきた地域づくり論において、経営学（主として組織学習論、ネオ・コンティンジェンシー理論）の視点から体系的に、地域づくり組織の展開プロセスを明らかにしようとした点にあるといえる。また組織論の諸概念を駆使し、地域づくりデザインの一貫性という視点で国内の多様なコミュニティ・ビジネスの成功事例の共通解をある程度示し得た点も理論的貢献といえる。

ただし、先行研究のレビューにおいて、もっぱら国内の地域づくり研究が参照されており、海外の地域開発やコミュニティ・ビジネス等の研究文献への言及があまり見られないこと、また「戦略的一貫性」の概念を導出する際にコンティンジェンシー理論ないしネオ・コンティンジェンシー理論の検討が不十分で、一貫性が何を意味するかについて概念規定に粗さが見られること、また、各ケース・スタディにおいて組織リーダーらによる一貫性デザインの営為についての記述が少なく、どこまで意図的であったか創発的であったか解釈が恣意的になり、本研究の主張ポイントである「一貫性がある」ことの論理的裏付けが不十分であること、戦略的一貫性が果たしてどのようにコミュニティ再生につながるのか、その論証が不明瞭であること、その他、地域資源など種々の用語の定義について一定の揺れ動きが見られ論理的説明の一貫性に欠けると指摘できる点があることなど、論文としての完成度を高めるにはいま一步の努力が求められると思われる事柄もなしとは言えない。

しかしながら、各事例研究は、筆者がそれぞれ頻繁に現地に足を運び、当事者に重ねて聞き取り調査を行った結果にもとづくものであり、行為連鎖関係を内的に明らかにした点で個々にフィールドワーク研究の労作的価値をもち、学界内でも一定の保証を得ていることは、うち二つの論文が査読付きの専門学会（地域活性学会）機関誌において掲載または掲載予定であることから伺える。

以上のことから、本論文は博士（経営学）論文として「合格」と判定する。