

商店街組織活動における非公式組織の役割

—奈良もちいどのセンター街「夢 CUBE」事業を事例に—

南 愛（生駒市役所, manaminami0402@gmail.com）

松村 暢彦（愛媛大学 大学院理工学研究科, matsumura@cee.ehime-u.ac.jp）

加賀 有津子（大阪大学 大学院工学研究科, kaga@mit.eng.osaka-u.ac.jp）

The roles of informal organizations in activities of a shopping district cooperative: A case study of “Yume CUBE” project in Nara Mochiido shopping district

Mana Minami (Ikoma City Office)

Nobuhiko Matsumura (Graduate School of Engineering, Ehime University)

Atsuko Kaga (Graduate School of Engineering, Osaka University)

要約

商店街組織による事業の多くは行政施策によって支援されており、その事業プロセスの分析はより有効な施策の実現のために重要である。奈良もちいどのセンター街では、空き店舗の増加や通行量の減少、後継者の不在といった多くの商店街が抱える課題に直面する中、チャレンジショップ「夢 CUBE」を商店街主体で建設及び運営し、それらの課題に対処したとして注目されている。本稿では夢 CUBE 立ち上げの過程を事例に、組織の協働は組織の意思決定や取り組みなど公式なものと個人的な繋がりや認識など非公式なものがそれぞれ役割を持ち相互作用を及ぼして成立しているという組織論の観点から、事業以前から構成員間で形成されてきた非公式組織の役割について明らかにした。本事例において、非公式組織やその結果である暗黙に共有された規則、慣習、価値観、理解などは事業以前から構成員間に形成されていることや、構成員の貢献意欲のもととなる多様な誘因が提供されていたことを明らかにした。非公式組織の結果は各場面の意思決定や行動の円滑化や方向づけに影響すること、非公式組織は意思決定前の調整や非公式組織の結果の共有の場面で伝達機能を果たしていた。また、誘因は非公式組織を介して共有されることで価値観に繋がることが示唆された。

キーワード

商店街, 創業支援施設, 非公式組織, 組織論, 夢 CUBE 事業

1. はじめに

地方都市の中心市街地は商店街とともに発展してきたが、近年は空き店舗の増加や後継者不足、来街者ニーズとの不一致等の課題が深刻化している。こうした状況に対し行政は創業支援や出店促進の様々な補助メニュー等を通して商店街組織の活動を支援してきた。最近では後継者や空き店舗対策としてチャレンジショップ事業が注目され、全国で事例が増加している。チャレンジショップとは、自治体や商店街が創業費用の補助やノウハウ支援などを一定期間実施し、創業者を育成する事業で、出店期間終了後にその商店街やその周辺での独立をねらいとしている。

これまでのチャレンジショップを対象とした研究は事業の効果を明らかにする点から行われてきた。宇於崎ら（2002）はチャレンジショップ事業終了後の独立出店が多い事例に着目し、事業コンセプトの明確さ、運営協議会の支援など成功事業の特徴を明らかにしている。高橋ら（2011）は、農産物を販売するチャレンジショップ事例を取り上げて、農産物を通じた都市部と農山村部との交流

効果と課題を明らかにしている。清水ら（2015）はチャレンジショップ事業の成熟段階モデルを設定し、各段階の事業の効果と課題をアンケートをもとに把握している。このようにチャレンジショップ事業の有効性については横断的な調査により一定程度明らかにされてきた。しかし、商店街の活性化事業は長期間にわたるのが通常であり、個別の事業の特徴だけではなく、その間に商業者、行政や商工会議所などの主体間に形成された信頼や規範が事業の正否に影響をあたえと考えられる。その観点から、依藤ら（2011）は、境港の水木しげるロードの20年間にわたる商店街活性化事業をとりあげ、事業を通じた主体間の相互理解が事業実施の意志決定を容易にし、多くの事業を生み出すことを明らかにしている。このことから、商店街活性化のためには、効果を上げたと言われる先行事例の手法を参考にするだけでなく、商業者等の主体間の信頼、規範、ネットワークの形成プロセスについても着目する必要があることがわかる。

一方でよりよい組織運営のあり方については組織論に基づいて研究されてきた。代表的な論者である Barnard（1938）によると、全ての組織の協働は、組織の意思決定や取り組みなど公式なものと、個人的なつながりや認識など非公式なものがそれぞれ役割を持ち相互作用を及ぼして成立している。Barnard は特に非公式組織の機能に着

目し、非公式組織はコミュニケーション機能や個人の統合感を保護する機能等を通じて公式組織の発生条件を整える役割を果たしているとされている。経営学の組織論の分野では、民間企業を対象にした非公式組織の多様な機能について研究の蓄積がなされているが、商店街組織の活動を対象とするものは少ない。その理由として、商店街組織が他の企業内組織と比べて特徴的な特性を持つことによると考えられる。石原（1995）によると、商店街組織の特徴として、全員参加を原則とするため、構成員の異質性が高く、個々の課題や方向性、意欲などが異なっていること、構成員それぞれが経営資源を有していることから人事権を持っていないこと、個人に還元される利潤の定義や分配が困難であることをあげている。そのようななかでも畢（2006）は商店街組織の非公式な側面に着目して、近接しながらも盛衰の異なる2商店街を事例に、構成員間の非公式な規範や慣例、構成員の所属意識、忠誠心、相手の行動の予期、環境条件の理解、協調の問題の理解などを、インフォーマルな調整メカニズムと呼び、意思決定の調整における役割を提案したが、醸成過程については今後の課題としている。

商店街活性化のためには、都市・地域計画分野の多くの既往研究のように事業効果や運営組織の特徴を把握するだけでなく、組織論の公式組織と非公式組織の枠組みを適用し、非公式組織の役割に焦点をあてた研究蓄積が必要とされる。そこで本研究では、商店街活性化事業のなかでもチャレンジショップ事業における公式組織と非公式組織の役割分担や相互作用に着目し、事業に関わった構成員に対するヒアリングを通して非公式組織の役割を明らかにする。チャレンジショップ事業をとりあげたのは、チャレンジショップ事業が現在の商店街が抱える空き店舗増加や後継者不足などの課題に対して有効性が検証されつつあること、新たな構成員の獲得を目指すという限定的ではあるが人事権を行使できる事業であることによる。ケーススタディ事例としては、奈良もちいどのセンター街による夢CUBE事業を対象とする。夢CUBE事業は事業後の出店効果が高く、商店街の来客者数が増加するなど波及効果が確認される先進事例であるとともに、事業用地の取得から活用方法に関する議論の錯綜など事業実施に至る困難なプロセスを乗り越えてきたことからケーススタディに選定した。

2. 理論

2.1 Barnard の組織論

Barnard の「経営者の役割」（Barnard, 1938）では、協働体系一般の構造に関する理論が述べられ、経営学の分野、特に非公式組織を対象にした研究では現在でもたびたび分析に引用されている。Barnard は公式組織を、2人以上の人々の意識的に調整された人間の活動や諸力の体系と定義している（Barnard, 1938, p.72）。こうした手続きは、価格というシグナルだけに人間が反応するという前提をおく経済学的方法と根本的に異なる。広大な土地、優良な施設、十分な予算が用意されたとしても、こうし

た物的条件が揃えば、協働体系が機能するわけではない。公式組織は、相互に意思を伝達できる人々が、組織に貢献する意欲を持ち、共通目的の達成を目指す時に成立するとしている。そのうち一つでも欠ければ公式組織は成立せず、協働体系も機能しない。Barnard のいう経営者の役割とは、これらの公式組織の条件の確立、維持、すなわち共通目的を定式化し、コミュニケーション経路を確保し、協働意欲の高揚をはかることにあるとされる。

組織の構成員が組織に貢献しようと思う個人的な動機の維持向上のためには、誘因が重要な役割を果たす。誘因としては、公式組織を介して提供される貨幣のような物質条件、卓越、威信等の非物質条件、作業条件等の物的条件があげられる（表1）。この他にも誇りなどの理想の恩典、好ましい社会接触、慣れ親しんだ相手と慣れ親しんだ方法で取り組める状況、参加機会の拡充、仲間意識や友情等の心的交流が誘因としてあげられる（表1）。後者のような条件が劣悪であれば、いくら高い給料、ポストだとしても自発的に組織に貢献しようとは思えないであろう。後者のような公式組織の重要な基盤を形成し、誘因を生み出す組織として非公式組織をとりあげた。

表1：代表的な誘因の種類（Barnard, 1937, 145-154）

分類	内容
a 物質条件	貨幣、物、物的条件
b 非物質条件	卓越、威信、個人勢力、支配的地位獲得の機会
c 物的条件	取り組む上での好ましい物的作業条件など。
d 理想の恩典	利他主義的関係に関する個人の理想への満足。誇り、適性感、利他主義的奉仕などによる美的感情などを満たす。
e 社会接触	取り組む上での好ましい社会接触上の状況。
f 慣行・慣習への適合	慣習的作業条件、慣行と慣習の態度に適合すること。慣れ親しんだ相手と慣れ親しんだ方法で取り組める状況。
g 参加機会の拡充	組織貢献を通して事の成り行きに広く参加しうる機会。組織が重要だから個々の貢献行為も重要と感ずること。
h 心的交流	連帯性、社会的統合感、社会的本能社会関係における和楽の感情。仲間意識、友情、相互扶助等の感情。

Barnard は非公式組織を、共通目的をもたない、個人的な接触や相互作用の総体として定義した（Barnard, 1938, p.126）。非公式組織は、定義上、協働の中で副次的にもたらされる互いへの評価や心的交流からも、また、立ち話や飲み会等の個人的接触の中で形成される人間関係からも形成されていく。全ての公式組織は必ず非公式組織を伴い、相互依存の関係にある。公式組織と非公式組織は一般に共通目的の有無で区別されるが、磯村（1998）は、

共通目的を持たないことの意味を共通目的という観点から個人の行動が意識化、理論化されないと捉えるべきだと主張する。人々が共通目的に従って協働する場面においても、非公式組織は直接的にも間接的にも影響を与えることから、組織の基盤たる非公式組織について論じる際には、非公式組織と公式組織が相互浸透した状況全体を踏まえて組織を分析することを提案している。いずれにしても、非公式組織における多様な人々との接触や相互作用は、自分の態度や習慣を形成する一つの要素として機能し、公式組織に対して影響を与えていることは経験上、理解されよう。

非公式組織は、表2にあげるように一定の態度、理解、慣習、習慣、制度、しきたり、社会規範、理想などの確立、公式組織の発生条件の創造という結果をもたらす (Barnard, 1938, p. 127)。人々は複雑で多様な利害や感情、欲求を持っており、人々が相互作用できるようにするためには、意識化、論理化されていない領域において、一定程度それらが調整されなければならない (磯村, 1998)。そうした結果、人々が行動する上での暗黙のルール (規則) やこれまでの経験をもとに無意識に反応するような慣習が生まれる。人々がこうした行動を繰り返して行くうちに信念や思考プロセスを共有化していき、その組織特有の価値観が生まれる。また、構成員の状況に関わる知識が非公式組織を通じ相互理解として確立されていく。

表2：非公式組織がもたらす結果

分類	内容
規則	貢献者が行動する上での暗黙のルール
慣習	過去の経験を元に、後の行為を決定を伴わない無意識の反応にするような貢献者間で共有される手法
理解	複数の構成員で共有される理解

公式組織における非公式組織の一般的な機能として、コミュニケーション機能、公式組織の凝集性の維持、個人の統合感の保護の三点があげられている (Barnard, 1938, p. 134)。組織の目的達成のためには、一般的な目的を具体的な行動に言い換えて構成員に伝達する必要がある。しかし一般的な目的では想定しきれない環境の諸条件や行動の進行に関する知識などの要因が含まれており、こうした状況に関わる知識は公式な経路のみで伝えられず、大部分を非公式組織に依存している。例えば、信頼感や危機感など言語化が難しいことの伝達、実行レベルで処理し結果を出し納得させる伝達、慣習を利用した伝達の煩雑さの軽減等がある。また、非公式な人々の接触や相互作用が友好的に機能すれば、人々との交流自体が組織の魅力となり、組織で活動する人々の貢献意欲を高めることになる。一緒に行動することによって組織の利害を共有している感覚が高まって、組織の権威を守ろうとする力を生み出し、組織の凝集性を高める働きをする。組織の団結力は公式組織から直接発生するのではな

い。個人の抱く感情が、誘因により貢献意欲として引き出され、構成員間の貢献意欲が非公式組織上で調整され、公式組織の共通目的と一致する行為に繋がるとき、はじめて団結することになる。最後に、自律的人格の保持の感覚と自尊心、自主的選択力の維持があげられる。公式組織において個人は組織の一機能であることを強いられ、場合によって個人の人格を分裂させることもある。公式組織から離れた仕事外での人々との交流や個人への信頼感も含めた個人の総合評価が個人の人格として統合感を保持させる。また、組織の中の自分の存在意義を再認識することによって高い貢献意欲を持って組織で活動することができる。こうした認識は非公式組織での個人の感情から発生することが多く、自らの選択でその場にいることの意義を補強する働きがある。

2.2 商店街組織へ適用性

前節で整理した Barnard の非公式組織を含めた組織論を商店街組織に適用し商店街活性化を巡る理解を試みる。

1962 年の商店街振興組合法の制定によって、全国に商店街協同組合や振興組合などの商店街の運営活動を担う公式組織が整備されていった。当時の公式組織はアーケード設置や大売り出しのような商店街全体で協調して実施する共同事業を行っていくことで、構成員各店舗の売上高増大が見込まれ、物質条件を誘因とした組織活動の継続と構成員の動機の維持がはかられていた。したがって商店街組織の課題としては共同事業を実施していくための財政的基盤の確立が大きな割合を占めていた。また、商売を通じて買い物客とのコミュニケーションも密で好ましい社会接触を形成していた。その頃の商店街は店舗兼住宅の形態が多く、同じ公式組織の構成員であると同時に地縁で結ばれた住民同士という側面もあった。そのため、公式な事業における協働による接触機会のみならず、クリスマスパーティなど構成員の家族向けの交流会や地域の伝統的な祭りへの参加など構成員間で家族ぐるみのつきあいがなされており、慣行・慣習への適合、仲間意識などの心的交流を誘因とした日常的なつきあいにより、個人間の親睦を深める活動が実施されていた。このように、共同事業における協働と、地縁による交流が、多くの接触機会をもたらすことで非公式組織を醸成し、そうすると交流自体が魅力になり、商店街組織の構成者が商店街のために活動しようと商店街組織への貢献意欲を高め、自ら進んで公式組織の活動に参加するようになるという好循環が生まれていた。

ところが、1990 年代以降、本格的なモータリゼーションの到来、郊外的大型店舗の進出などの影響を受けて、中心市街地の商業環境は厳しいものとなった。週末に家族で郊外ショッピングセンターに車で買い物というライフスタイルが定着していくことによって、商店街の設備も老朽化し、商店街としての連帯感が薄れいくとともに一緒に活動を行う参加機会も少なくなっていき、非公式組織を維持する協働・交流の機会も減少していった。

シャッター商店街とよばれる中心市街地の商店街は上

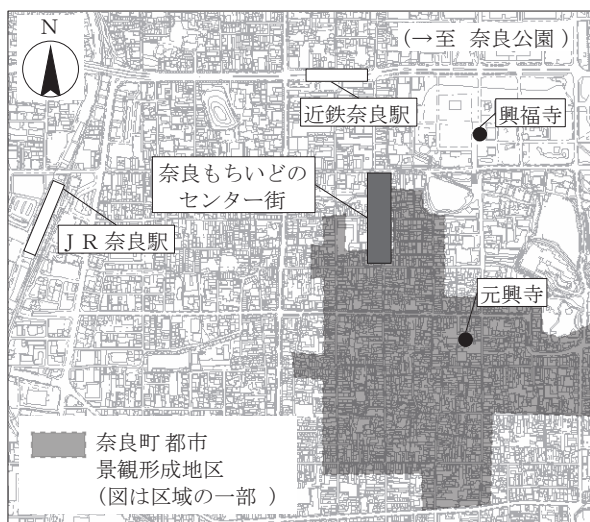


図 1：奈良もちいどのセンター街 位置図

注：縮尺 1：20,000

記にあげたような状況である一方、全国の少なくない商店街で活性化事業に取り組まれているのも事実である。例えば依藤ら（2013）は生駒駅前商店街で実施されている 100 円商店街事業を取り上げ、中心的な役割を果たしてきた商店街振興組合の役員が長年商売を営む中で広げてきた人的なネットワークを活かして事業を実施してきたことを示している。また、その取り組みの中心となってきた役員の意識の根底には、「自分が生まれ育った商店街を元気にして次につなげたい」という願いがあり、それが精力的な商店街の協働活動につながっていることを指摘している。こうした利他的な態度は、商店街組織の構成者との協働経験や日常的な交流による非公式組織の中で培われてきた。利他的な態度を持ちつつ、自らの経験や知識、スキルを商店街活性化という公式組織の目的に寄与するように転換できた構成者が少なくとも存在しなければ商店街の活性化はありえないと考えられる。

3. 対象地の概要

3.1 奈良もちいどのセンター街の概要

本論文で着目する奈良もちいどのセンター街（以下：もちいどのセンター街、ただし一部、調査結果の表現に従い「商店街」又は「餅飯殿」とする）は奈良市中心市

街地に位置する、長さ約 250 m の商店街である。北西約 400 m に近鉄奈良駅があり、南東に奈良市都市形成景観地区や世界遺産の興福寺・元興寺と近接する。江戸時代から自然発生的に商業集積がなされ、明治創業の店舗が複数現存する。店舗構成は、明治から昭和にかけては買回り品の小売業が多く、県内一の名門商店街と呼ばれたが、1970 年以降は通行量が減少、2004 年には 21 % が空き店舗だった。しかし、2007 年に開業した夢 CUBE 事業以降、通行量は増加し、空き店舗数は全体の 5 % 未満を推移する。一部の建物を除いて空き店舗が発生すると複数のテナント希望者が問い合わせ、オーナーが出店者を選ぶ際にプレゼンが行われることもある。1990 年代までと比べると床面積の小さな店舗が増え、個人経営の古着店や雑貨店など以前はなかった業種が増えた。また、複数の既存店で、2000 年代半ば以降に土産物を扱い始めるなど商品の変化がみられる。

3.2 組織の概要

もちいどのセンター街協同組合（以下：組合）は 1954 年に協同組合として設立し事業を行ってきた。組織目的は相互扶助の精神に基づき共同事業を行うことと組合員の自主的な経済活動促進・経済的地位向上を図ることである。組合に所属する店主（以下：会員）から任期 2 年で理事を選出し、理事から理事長、副理事長、専務理事、監事を選出する。理事長、副理事長、専務理事を三役と呼ぶ。銀行からの借入など長期に係る意思決定を理事全員の署名捺印をした書類を以て行うことなどから、店舗の土地建物所有者である店主が多い。理事以外の構成員は、総会を通じた意思決定や、必要に応じて設置される委員会を介して組合に関わる。また、商店街内に組合事務所を有し、事務局員が複数名常駐する。

3.3 夢 CUBE の概要

図 2 はもちいどのセンター街に位置する建物と共有地を表す。71 の建物からなり、斜線で示す部分が夢 CUBE である。夢 CUBE は、12 ～ 21 m² のブースを月 27,000 ～ 54,000 円にて最長 3 年間創業者に貸し出し、出店期間後の他所への独立出店を目指すチャレンジショップ事業である。運営主体は組合で、また、土地建物を所有する。商店街の活性化のため空き店舗を購入し、建替えて開業に至った。敷地面積は約 200 m²、鉄骨造 2 階建てで、1 階

表 3：組合における各機関

役職名	会合名	主な役割	頻度
全会員	総会	規約に則り予算や事業等を決定（意思決定の最高機関）	年 1 回程度
理事	理事会	総会で決定した事項に則り、主に事業の内容を決定	月に 1 回程度
理事長・副理事長・専務理事	三役会	理事会で決定された事項の進捗管理や細部の決定、理事会への提案の事前確認	必要に応じた頻度
事業ごとに理事会が選ぶ会員	委員会	各事業の実行部隊。事業の具体を議論、三役会・理事会に提案し、承認を受け実行	必要に応じた頻度
事務局長・アルバイト	事務局	商店街事務、事業補助、書類・資金・施設・設備の管理等	週 6 日出勤

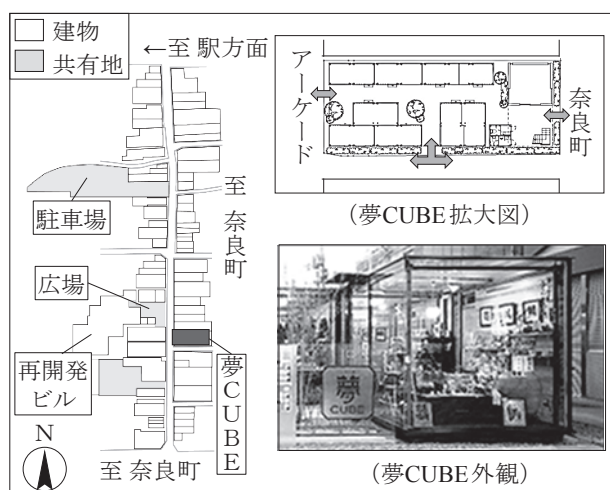


図2：夢CUBE位置図

注：縮尺1：5,000

はテナントスペースが約10ブース、東側のみ2階があり、組合事務所になっている。敷地内の路地を模した通路で商店街アーケードや隣接する奈良町への通行が可能である。ガラス張りのコンテナを並べたような外観でブースは仕切りを外せば連結可能である。内壁の吉野杉、路地の幅、石畳、植栽、および建物のスケールは、奈良町で20年以上町屋保存運動に携わる設計者が、ガラスとコンクリートにより商店街と、路地やスケール感により奈良町との一体感を意図したことによる。

2007年の開業以来、出店者の応募倍率は常に3～5倍で、会員すなわち経営者が採算の見込みなどを踏まえ応募書類とプレゼンにて審査し、商品やコンセプトに独自性ある店舗を中心に選定する。クラフトの技術があるなど商品が魅力的と判断した場合、店舗経営の知識が無くとも選定し、仕入れや陳列のノウハウを教えることもある。また、組合は全店舗の売り上げ推移を毎月把握している。出店者は建物2階に常駐する事務局員に随時相談できる体制である。商店街のイベントに参加する決まりとなっている他、夢CUBE単独のイベントも随時開催される。2016年1月までにのべ35店が出店し、うち出店期間を終えた27店のうち20店が卒業後も別の場所で事業

を継続した。出店場所は8店がもちいどのセンター街内、10店が奈良市中心市街地内のその他の場所、2店が奈良県内のその他の場所である。

夢CUBEに関連して、建物は第13回奈良県景観調和デザイン賞会長賞を受賞し、組合の取り組みは新・がんばる商店街77選で取り上げられた。また、事務局によると、2015年までに他府県や他国から受けた視察回数は80回以上である。

4. 調査の概要

夢CUBE事業の成立過程における各主体の行為とその背景を明らかにすることを目的に、夢CUBE事業の過程、過去の商店街活動について、文献調査を行った(表4)。

つづいて、夢CUBE事業の至る非公式組織の役割を明らかにするために事業の関係者に対してヒアリング調査を行った(表5)。調査内容は夢CUBE成立過程について関係者について詳細に聞き取っていった。過去の商店街活動については、組合の活動内容、目的、当時の状況認識、主な担い手に加え、地縁の交流や個人的なつきあひも含めてたずねた。店舗の変遷については、文献調査を補完・確認する形で、商店街内の店舗の開店・閉店時期、業種、テナントかオーナーか、商店街全体の傾向として客層や取扱商品の変化の概況を調査した。文献調査結果およびヒアリング内容の対象者間の認識の整合を全ての場面について複数の主体に確認をとっていった。ヒアリングは各回1～2時間程度実施した。以降の本文中、図中に出てくる事業の主体のアルファベットは表5のアルファベットに対応している。

対象者の属性は、組合活動に関することと、店舗・個人に関する事を取りあげた。組合活動への参加期間は、本人が店主または青年部として事業の中で公式に役割を持ち始めた年代であり、組合発足直後からの場合は「当初」と記す。店舗情報はもちいどのセンター街への出店時期、対象者の店主としての立場、夢CUBE事業期間の年齢、出身地を記す。組合発足当初から店主だったのはE氏とF氏で、E氏は1990年代の理事長である。F氏は販促事業の委員の後、理事となった。A氏は1984年から店を継いで駐車場委員等を経て理事となった。G氏は1983年に青年部を立ち上げ活動した。C氏は1988年から青年部に

表4：文献調査の概要

情報源		内容
組織活動	組合所有資料、ヒアリング対象者作成資料	会議資料・打合せ記録、発注書・申請書・通知文・設計図、事業経過ノート、日記、新聞記事や雑誌の複写等(夢CUBE事業の他、1990年以降の組合事業の一部)
	餅飯殿史(春田, 1989)	江戸時代～1989年の商店街の店舗構成・協働・規則の記録等(全150ページ)
店舗の変遷	住宅地図(1991～2013)	事業所名または居住者名・空き地・空き店舗
	不動産登記簿本全部事項証明書	商店街のアーケードに面する土地建物所有者の氏名または法人名と住所
	商店街マップ(1975, 1995, 2013)	店名および業種

表 5：ヒアリング対象者および夢 CUBE 事業担い手の概要

主体	調査の概要		組合活動				店舗情報・個人属性					
	調査日	内容	期間	i	ii	iii	夢 CUBE 時 役職	業種	出店	店主	年齢	出身地
A	2013/5/11, 2013/8/7, 2013/11/15	①②③	80 年代～	●			理事長 (2006～)	小売：陶磁器	1871～	5 代目	50～ 59 歳	商店街
B	2012/9/12, 2013/7/23, 2013/9/1, 2013/10/9, 2013/11/23, 2013/12/5	①②③④	80 年代～	●	●		事務局 (1998～)	小売：洋服	1940～ 1998	2 代目	40～ 49 歳	商店街
C	2013/8/7, 2013/8/30, 2013/10/16, 2013/11/29	①②③④	80 年代～		●	●	専務理事 (2006～)	食品製造・販売	1901～	4 代目	40～ 49 歳	商店街
D	2013/9/14	③④	90 年代～		●	●	理事	小売：呉服等	1987	支店長	40～ 49 歳	外部
E	2013/11/20	③	当初～	●			なし (元理事長)	(C に同じ)	1901～	3 代目	70 歳～	商店街
F	2014/1/23	①②③	当初～	●	●		理事	小売：婦人服	1945～	創業者	70 歳～	外部
G	2014/1/23	①②③	80 年代～		●	●	理事	理容	1945～	2 代目	50～ 59 歳	商店街
X	2013/8/29, 2013/11/14	①②	夢 CUBE 設計者 / 奈良市内に建築事務所 (1977～) / 奈良町保存運動 / 50～59 歳									

注：役職および年齢は夢 CUBE 事業当時のもの。i) ハード整備・制度整備 ii) 販促事業・イベント iii) 青年部を表す。調査内容 ① 夢 CUBE 成立過程 ② 調査結果整合確認 ③ 過去の商店街活動 ④ 店舗・商品の変遷。

関わった。B 氏は 1998 年までは店長として、それ以降は事務局として事業に携わった。D 氏と F 氏を除いて生まれた時から商店街に居住し、特に B 氏と C 氏は小学校の同級生であり、B 氏と G 氏は麻雀等でよく遊ぶ間柄だった。D 氏は B 氏の誘いで販促事業を中心に活動に加わって、F 氏は出店から 60 年以上商店街内に居住するとともに販促事業を中心に携わった。

5. 夢 CUBE 事業における非公式組織の役割

5.1 夢 CUBE 事業以前の活動および交流

5.1.1 戦前～1970 年年代前半：組織化及び繁栄

奈良もちいどのセンター街の店主らは 1906 年に自助組織の財団を、大正以降に組合の前身となる商店会を結成し、近所づきあいと協働経験を蓄積していた。1954 年に組合の法人格を取得し事業を継続・拡充した。A 氏によると「戦前からイベントはあった」が、戦後「娯楽の少ない時代に、地域の人々を楽しませる役割を担うべきという意識」があった。また、多様な事業を迅速に取り入れ、新聞に掲載されるなどした。アーケード竣工の様子は「明り完備する本格設備で県下最初の建設」、「最高の人出と活況」などと誇る形で記録に残る。

戦前生まれの近隣住民によると「餅飯殿といえは県下随一の商店街」と称された。比較的高価な買い回り品が多く、多くの店の主力商品で、都心部や百貨店に支店を出す店もあった。明治創業の老舗が複数ある一方、カラーテレビ設置の喫茶店など「県内初で話題になった」店舗が複数あり、ある洋服店の買い物袋がステイタスだったとい

われる。通行量は、「商店街の人混みをかきわけて学校から家（店舗兼用住宅）に帰っていた」程だったという。

世襲制が主流で、経営者は店舗に居住し、家族ぐるみの地縁や幼馴染としての関係性を有した。複数の従業員を雇用する会員が多く、店番を従業員や家族に一時任せて商店街の活動に出席しやすい環境にあった。

5.1.2 1970 年代後半～1990 年代：商環境斜陽・活動活発

1970 年代半ばを過ぎると、顧客の多かった奈良市役所が隣駅へ移転し、商圈にスーパーやチェーン店が進出、また人口の空洞化が始まった。商環境への危機感が会員の共通理解となり様々な事業が行われた。組合の事業の他にも再開発事業（会員 5 名が出資）や財団によるビル建設が行われ、再開発ビルを当時の新聞は名門商店街の再興に弾みとの見出しで報じている。県の要請で 1983 年に設立した青年部は G 氏を初代部長、C 氏を 2 代目部長とした。再開発広場での 24 時間テレビ中継所イベントでは毎年数か月間の準備と当日の運営を行った。また、店主の家族や従業員の交流機会を増やすため、旅行とクリスマスパーティを定例行事とした。他のソフト事業を企画・実施するのは販促イベント委員会、1990 年前後からは C 氏がテナントや新規店舗にも声掛けを行った。誘われた 1 人である D 氏は委員会や地縁の集まりに関わりつづけ、複数の理事が「D くんは後から来た店やけど、餅飯殿の人間という気持ちを持って行動している」と発言している。D 氏は後に販促イベント委員長を務める。

1990 年代は、商環境の悪化や組合事業費の赤字、アー

ケードの雨漏りなどの課題への対処が主であった。賦課金制度の公平化は、市の職員に相談し草案を作って、少人数の班ごとに協議を繰り返し説得した。3回目のアーケード建設でも、反対意見が出たが、1年間かけて説得し、合意形成後は委員会を中心に事業化した。当時に関連して、C氏は「アーケードの建設中、Iさんは毎晩深夜までみんなのアーケードが円滑に進んでいるか見るために工事現場にいた。何の義務もないし、義務なら逆にできない。自分のまちのために時間を自主的に割くことの大切さを、上の世代の人たちのそうした行動、姿勢から教わった」という。その他、会員から要望が多かった駐車場を、A氏らを委員として開設した。また、会員向けに講師を呼んで勉強会を開催し、漠然と不安を言い合うのではなく具体策の議論を狙った。以上のように様々な事業を行う傍らで、1990年代までは、草野球や飲み会、麻雀などの交流機会があった。その一つに一部の店主が頻繁に集う居酒屋があった。「皆のたまり場」として、「いつ行くとか、今から行こうやとか、そんな約束はしない」が「店が終わった後、気が向いた時にふらっと行ったら、誰かが居る」状態で、常連は10余名だった。話題は「餅飯殿のことが中心」で、内容は「よそあんな事業やってたらしいでとか、餅飯殿でのこないだのイベントがどうやったとか」だった。歳も店も違うメンバーが集まり、対等に意見を言う他、年長者が昔の「自分が思いを持って取り組んだ事業」について話すこともあった。議論が白熱する時には「そんなことで喧嘩せんでええやん、と思うけど、商店街について熱くなつての喧嘩だった」という。「酔って解散して、順にシャッターのガラガラという音が聞こえて、帰っていく」のが通例で、その様子にC氏は「商店街はひとつの家族やと思った。物理的に覆っているだけじゃない、アーケードという一つ屋根の下で暮らす家族」と感じたという。しかし、1990年代の居酒屋の移転や、常連の店主の店舗の廃業などで、集まりは自然消滅となった。

店舗構成について、テナントの比率は1990年代で50%程度まで増え、建物の所有者がその建物に居住しない割合は1980年の2割から1990年には4割に増加、また、子が後を継がない店が増加した時期である。

5.1.3 2000年代前半：空き店舗増加

2000年代に入ると同時に空き店舗の増加が進む。2001年にスーパーが閉店、空き店舗は2004年に20%を超えた。なお、この時期に閉店した店舗には、組合発足前からの店で上述の飲み会の常連であった会員も複数含まれた。2002年頃、当時の理事長J氏と事務局長B氏がスーパーを誘致するため5社程度を訪問したが出店者は見つからなかった。事業はそれまで同様にイベントを続け、新しい試みも随時行われていた。

5.2 夢 CUBE 事業の基盤

5.1に述べた活動を通して形成された非公式組織、非公式組織の結果として形成された規則、慣習、価値観、理解、およびが事業の過程で得た誘因のうち、夢 CUBE 事業に

寄与したものを図3の右側に示す。非公式組織や、その結果は、協働や交流を繰り返す中で変化していくことが考えられる。以降、初めて形成されることを「形成」、意味合いを変えずに繰り返すことを「深化」、担い手や環境の変化で異質なものになることを「進化」と呼ぶ。各項目の夢 CUBE 事業への影響は5.4で述べる。

前節、特に第2項に示したように、組合による公式な活動、地縁などによるそれ以外の非公式な活動と交流を通して、多くの接触機会が絶えずあった。夢 CUBE 事業の中で調整や伝達機能を担った非公式組織は、それらの接触機会の中で形成されたものと考えられる。

A氏、E氏、F氏ほか後述のH氏、I氏、J氏ら1980年代までに店主となった会員は夢 CUBE 事業以前に約20年から約50年間、店主として組合事業に取り組んでおり、かつ少なくとも約30年以上の間、近隣住民としての接触があった。活動を通して、意思決定の経緯で合意形成までに時間をかけて説得したり、勉強会で議論したりする場があった。また、委員会等で事業を直接担当することで、素案作成や、施工業者との打合せ、事業費の管理など、事業ごとに役割に応じて協働があった。B氏、C氏、D氏、G氏らは青年部や販促イベント委員会で主にイベントに携わっていた他、同級生や遊び仲間といった個人的な接触がそれぞれあった。

また、個人的に集まった居酒屋で会員間に形成された、組合の公式な事業に関して年齢などによらず「対等に意見を言う」間柄や、「家族」の様に思われる感情は、公式組織の目的に沿って意図的に形成されたものではないが、公式な事業を担う会員間に形成されたものであり、事業の前提として働いていたと考えられる点で、非公式組織の例といえる。このように、もちいどのセンター街の会員間には、非公式組織が夢 CUBE 事業以前から形成されていた。商店街発生当初から店主として会員を務めた世代に形成された非公式組織は、近隣に居住することで深化し、商環境の変化や世代を跨いだ公式な協働や非公式な交流によって進化したと考えられる。また、幼少期に幼馴染として形成された人間関係は、後に互いに店主となることで、組合の協働に伴う非公式組織になったといえよう。

夢 CUBE 事業に影響した非公式組織の結果は、夢 CUBE 事業時には既に暗黙に共有されていたもの、すなわち事業以前に形成されたものである。具体的な事業や交流と対応づけた結果を図3に示す。図3で同じ番号のものはそこから深化したといえる。また、進化したものは各項目の番号に「'」記号を付す。理解2は商環境などの変化に伴い徐々に進化した。価値観5の根底にはもちいどのセンター街を名門として組合活動や商売に取り組んできた自負心があることから、価値観5'が進化したとみなす。それ以外は「ずっと昔」または「戦前には」共有されていたものであり、深化と捉えられる。

非公式組織の結果のうち、規則・慣習・理解についてはBarnardの述べたものである。もちいどのセンター街では、それらに加えて、組織風土や気質、名門商店街と



図3：夢CUBE事業の基盤

しての伝統への自負など会員間で暗黙に共有されてきた価値観が、しばしば夢CUBE事業の意思決定や行為に影響した。協働や交流に伴う非公式組織の中で共有されるものであること、組織活動に寄与したもののみを扱うことから、非公式組織の結果の1つとみなし「価値観」と定義する。具体的には、複数の会員の間で形成、深化または進化された、組合の組織活動に関する価値観を指し、本研究では夢CUBE事業に寄与したもののみを扱う。

夢CUBE事業以前に商店街活性化に対する貢献意欲の多くは会員らに提供されてきた。そのうち調査から把握できた調査を図3右側に示す。なお、Barnardが定義した表1に示す非公式組織の誘因のうち、(d)理想の恩典は組合や地域住民との相互扶助への寄与に喜びややりがいを感じたと認められるもので、自身の店舗に限らず商店街全体を反映させることへの貢献に関する誇りや満足感に対応する。(g)参加機会の拡充は、組織貢献を通して事の成り行きに広く参加しうる機会、組織が重要だから個々の貢献行為も重要と感じることを指す。県下「随一」かつ「先進的」とする認識から、「他所の商店街がやっていないこと」を「他所より早く」実施。もちいどのセンター街への名誉への誇りを会員に与える(誘因d)とともに、

商店街への貢献、地域への貢献といった相互扶助への意欲を高めた。(e)社会接触は、円滑な協働を行うために十分な良い人間関係が形成されていることである。C氏が「商店街は、1つのアーケードの下で暮らす大きな家族だと思った」と表現するように、気心の知れた幼馴染どうしであったり、異なる世代でも事業への意見をフラットに言い合う関係性であったり、各事業に取り組む協働の相手の多くと十分に意思疎通が図られており、かつ好ましい間柄である場合が多かったといえる。また、このことは(h)心的交流すなわち、協働を通じた連帯感、仲間意識、友情、相互扶助等の感情をもたらししていたといえる。

5.3 夢CUBE事業の経緯

5.3.1 段階1：購入(2004年5月)

夢CUBEの場所には以前はパチンコ店があり、2004年春頃、経営企業が倒産した。5月4日、年度初めの理事会で、副理事長だったA氏が土地建物の特別売却価格を提示した。それまで会議では空き店舗等「暗い話題」は避けていたが、G氏の「餅飯殿、もう少し元気出していかん」との言葉を契機にふと口にした。空き店舗増加後に風俗

街化する商店街があることを不安に思う気持ちもあった。最低落札価格が会員の認識する相場より極端に安く、特別売却による早い者勝ちだったことから、専務理事だったH氏が「それやったら買うたらええがな」と発言し、商店街活性化の為に活用できる、底値だから最悪の場合転売すればいいと他の複数の理事が賛同、リスクを確認の上で購入する方向となった。購入可決の際の多数決は、過去に例がなく、反対した会員の求めによる。リスク確認、手続き、物件立入りへの立ち合いはA氏知人の不動産事業者や弁護士に依頼した。

5.3.2 段階2: 改装活用議論 (2004年6月～2005年1月)

旧パチンコ店の営業終了を待ち約10名の委員会を立ち上げ、購入費返済が始まる1年後の2005年5月を期限に、活性化の拠点としての活用方法を決定すべく、議論を始めた。委員会での議論は随時三役会へ報告し、意思決定は理事会が行った。メンバーは、一部理事が発想が柔らかいと認識する会員に声をかけ、また、1990年代に行政職員として賦課金制度改正に助言したY氏が中小企業診断士に転職していたため参加を依頼した。運営方法は当初意見が割れ、J氏らは一括賃貸を提案したが、事業者との交渉が保留となり、A氏らによる複合店舗として複数の者に賃貸する案が残った。具体案を募ったコンペでは69件の応募から投票で1位を決めたが、ターゲット、差別化、話題性、求心力などから不採用とした。

この後、プロの事業者に絞ったコンペで、後に夢CUBEを設計したX氏に参加依頼したのはA氏だった。A氏は精力的に周辺商店街との意見交換やまちづくりの情報収集を行っており、X氏による奈良町の町屋の調査・保存活用の活動や、近隣にX氏が設計した商業施設が印象に残っていたことによる。

議論の間、空き店舗状態であった建物は、C氏を中心に随時イベント等で活用した。イベントを手伝ったうちの1人は後にC氏が声をかけ夢CUBE出店者となった。

5.3.3 段階3: 建替え活用に変更 (2005年3月～5月)

旧パチンコ店の耐震診断を念のため行くと、建替えを要する事が判明した。このとき一部の会員は売却を提案したが、A氏は収支を試算の上「もし失敗したら理事長を降りる」と述べ、引き続いての活用を主張し、C氏も活用を推した。多数決を経て、改装コンペを取りやめ建替えコンペ実施が決まった。3案の応募からX氏の「餅飯殿cube計画」に多数決で決定した。個性的なものづくりの担い手の出店環境を整えることがコンセプトの1つで、若手商業者が賃料を払えるよう建設費と個々の区画面積が抑えられていた。多数決前、容積率が低く賃料収入面で不利との反対意見もあったが、外観とコンセプトが魅力的で話題性を狙える、容積率を上げると建設費が上がる一方客足が2階まであるか不明でリスクが高いなどとしてA氏やC氏が推した。この時点が建物案の決定にあ

たる。

5.3.4 段階4: 資金源・運営法決定 (2005年6月～2006年6月)

段階3で建替えを可決した際、建設費は何らかの補助金を前提としていたため、コンペ後、A氏やB氏が行政職員や議員などから情報を得て応募する補助制度を探し、チャレンジショップ建設への補助制度を知った(経済産業省2006年創設「少子高齢化対応商業活性化施設整備事業補助金」に「インキュベーター施設」として申請)。ここまでも、空き店舗などへの対処を目指し、また建築計画は若手作家等の創業を想定したものだったが、運営方法は具体化しておらず、組合の問題意識と補助要綱の擦り合わせを要した。A氏の判断でB氏とC氏が担当した。近畿経産局の担当者は当初「行政がやること、商店街がやることではない」との認識を示したが、繰り返しやり取りをして書類作成にあたった。進捗は三役会や理事会で月に1～2回共有するとともに、会員全体への説明会を開催した。

国補助内定後、テナント募集、テナント規約、ネーミング、オープニングイベントなど、役割ごとに委員会を立ち上げ、他都市視察や議論を重ねた。各委員会の提案を三役会と理事会で固め、開業までと借入金返済までの具体的な計画とし、理事会、臨時総会での多数決で夢CUBE建設事業の実施を可決した。

5.3.5 段階5: 建設・募集・開業 (2006年6月～2007年4月)

施工が始まると、再び委員会で分担して開業の準備を進めた。名称とロゴは、C氏が中心市街地全体で始めたイベントで得た人脈からコピーライターとデザイナーにそれぞれ依頼した。出店者は新聞等で募集し40名以上が応募した。少なくとも4名は会員の情報提供から応募し、うち3名が選定され、2016年現在も商店街付近で商売を続ける。応募者の選定は理事とX氏で基準を決め実施した。内装や照明はX氏が、仕入れや経営は組合が一部サポートし、研修の講師はY氏だった。プレオープンを経て、4月にグランドオープンを迎えた。

5.3.6 全段階を通じた意思決定および活動の背景

夢CUBE事業は、旧パチンコ店を活用して商店街を再興する施設とする点は一貫しているが、具体案は段階を追って決まった。各段階で、事業中止の選択肢があり、次の状況は未定にも関わらず、会員らの賦課金である商店街の予算を以て事業を推進する意思決定がなされた。その理由には、夢CUBE事業までに、県下の商店街との認識のもと数10年間に渡り様々な組合事業を実施し続けたが、商環境は悪化、店舗が次々に撤退し、寂れたという認識が定着する中、個々の店舗だけでなく商店街全体を「何とかしなければならぬ焦り」や「もがいて藁でも掴むような必死さ」があったとA氏、B氏、C氏は認識している。3名に限らず、H氏やI氏、J氏ら組合結

成当初からの「上の世代」の会員にあった「このままで死ぬるか」という雰囲気、青年部の活動などに精力的に取り組んできたG氏の「頑張っていかな」との発言も事業の推進に寄与したと認識されている。

また、3回の総会多数決での論点は組合の資産に対するリスクで、前例がないことや不慣れさを理由に反対する意見は出なかった。昔から「周りの商店街がやったことのない事業にどんどん取り組む」のが餅飯殿の気質という価値観が共有され、一方で多くの会員が「商売人氣質」であるとの認識から、金銭的なリスクやメリットを明示しての説得に注力したことが、多数決で可決を重ねた要因の1つと考えられる。結果的に夢CUBEは商店街組織が主体となってチャレンジショップを建設・運営する全国初の事例となった。

さらに、会員らは本業の合間に商店街事業に取り組んでいる。商店街事業に時間を割くことは自身の損得を越え当然という価値観が組合結成当初からの会員の多くに共有されており、C氏らも影響を受け同様に感じていたことから、時間を割いて夢CUBE事業を推進した。

5.4 夢CUBE事業における非公式組織の役割

非公式組織の役割について図4の右側の事実をもとに、Barnardが非公式組織の役割としてとりあげた伝達機能、規則、慣習、理解に価値観を加えて非公式組織の役割について考察を行う。

5.4.1 伝達機能

非公式組織の直接の機能は組織活動の中での無意識又は言外の伝達機能である。段階1～4で、意思決定に際し、誰がどの方針を支持しているかは、多数決を取って明確化するより前に把握し、説得の材料を用意するなどして調整を行っている。把握は会議の場での明確な発言そのものだけでなく、その人物のバックグラウンドや表情や態度等にも現れ、それらの伝達経路が非公式組織である。また、その場の雰囲気や構成員の姿勢などは、決定や行動に影響するものであり、醸成された価値観や理解、個人の貢献意欲などに起因するが、各場面で会員間に共有される伝達経路は非公式組織といえる。

商店街組織は各構成員が独立した経営者であることから、明確な命令系統をもたない。商店街組織における意思決定は、組織にとっての重要度が大きければ、特定の権限を持つ個人でなく理事会や総会などで多くの構成員での決定が必要となる。そのため意向が分かれるような案件の決定に際して、意見の分散を防ぐには個人間の調整が重要性を増すものと考えられ、そこでは非公式組織が重要な意味を持つ。

5.4.2 規則

非公式組織の結果のうち、本研究ではまず、定款等に明文化されていない暗黙の規則に着目している。①理事長は2～3期で改選（段階2）は考え方や手法の硬直、および一部の会員への過度な負担を防ぐために、組合設立

当初の頃からの暗黙のうちに共有されている。新事業立ち上げ時の委員会設立（段階2,4）は、組合結成以来、随時の事業に数多く取り組む中で形成された。三役で意思共有・根回し後理事会へ（段階1,3,4）は、何かを推進する時は反対派の意見に引っ張られて会議の雰囲気が流されないようまず三役で意思統一してから理事会の議題とするというものである。組織体系が明確でない商店街組織において、組織の健全性維持や事業の円滑な推進のため確立された暗黙のルールといえる。これら明文化されない規則は、明確な人事権を持たない商店街組織において、組織運営上、定款を補って機能したものといえる。

5.4.3 慣習

慣習のうち「協働で建物を建設・運営」（段階1）、「大規模事業の運営・資金調達法」（段階1）については、いずれも過去に経験があったことで選択肢に浮かび、また、短期間での意思決定と多額の資金の借入を実行することに寄与した。次に、「資金・制度面で行政の担当部局に相談する」（段階4）は建設を可能にするための補助金情報の入手に、「他都市視察の慣習」（段階2,4）は案の概要が固まった際に先行事例を見て詳細決定の参考にすること、に、「地元紙・全国紙への掲載で話題づくり」（段階2,5）は新聞等の活用でコンペに69件、出店者応募に40件以上集めて決定の選択肢を広げることに繋がった。商店街組織は店舗の立地という所縁で構成され、広報機関や専門知識によって組織を構成するわけではない中で、状況に応じて組織外部の機関にその時必要なことを依頼する慣習といえる。これらの慣習により、事業手法の習得や、特定の技能を外部から補うことを通して、協働に必要な職能を理由に会員を採用するなどの人事機能がないという商店街組織の特徴を補ったものである。なお、会員個人が自身の人脈から外部の主体に協力を依頼した場面が各段階でみられた。それらが組織の慣習といえるような調査結果は得られなかったが、事業に対しては同様の効果を示したものと考えられる。

また、「委員会やイベントは若手に」、「イベントの企画は旧来・新規店舗を問わない」、「新規出店者は販促イベント委員会参加を声掛け」（いずれも段階5）により、夢CUBEのテナントは商店街のイベント企画等に参加することとなった。夢CUBE事業の経緯に直接影響したものではないが、2007年以降に出店した店主のうち、組合主催のイベントに関わる者は夢CUBEへの出店者や応募者、卒業生が多いことから、事業当初問題意識の1つと認識されていた組合の活動の担い手確保に寄与したことが示唆され、ここでも、商店街組織の特徴である、採用面での人事機能のなさを補ったものといえる。いずれも組合の過去の経験があったために議論や意思決定を持たず実行された行為で、夢CUBE事業に寄与したものである。

5.4.4 理解

「奈良県一の繁華街との認識」、「商業環境の悪化」（ともに全段階）は、議論の前提となるとともに個々の貢献

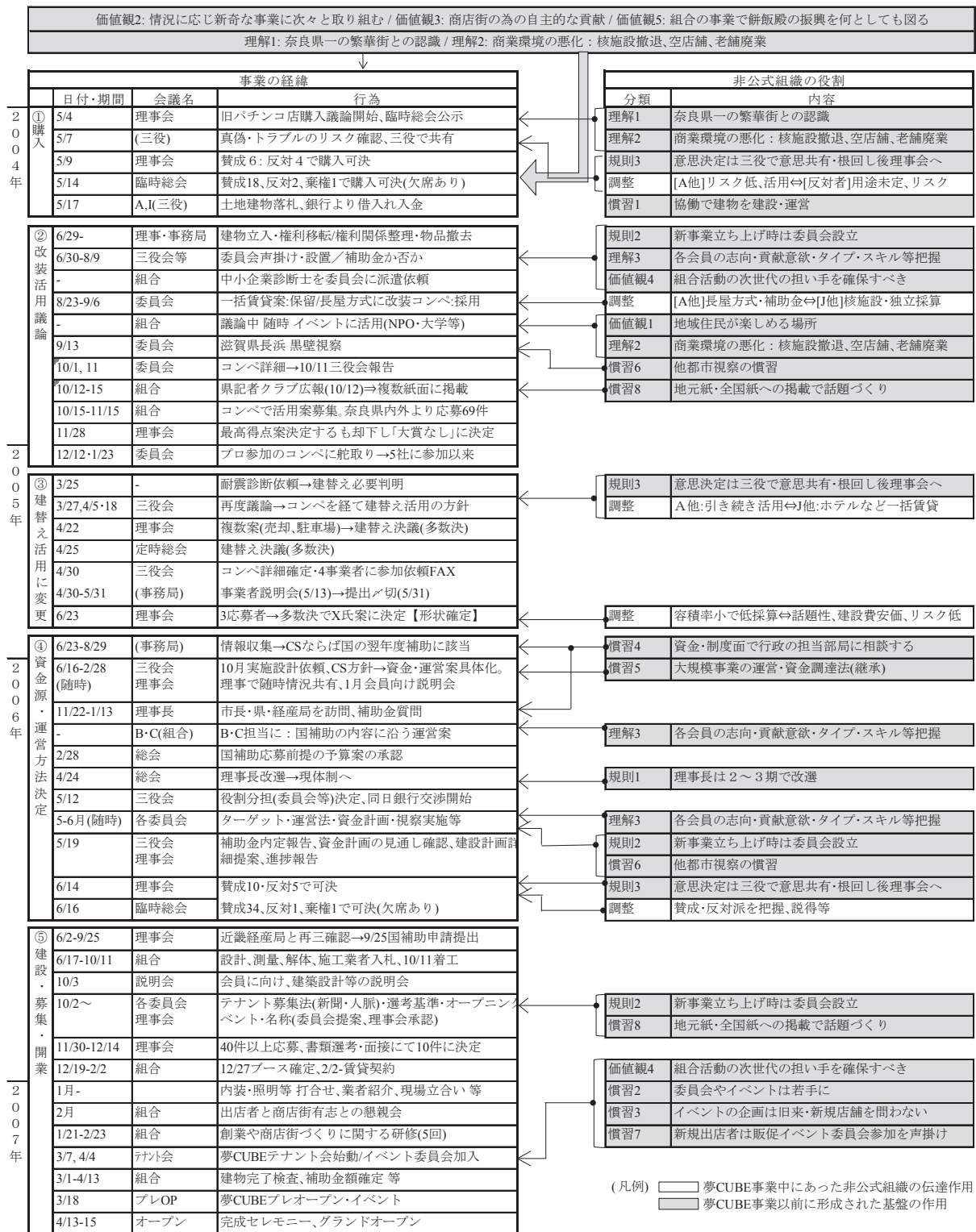


図4: 夢CUBE事業の経緯

注: CS / チャレンジショップの略。

意欲に影響していた。通行量や空き店舗数は単なる客観的事実だが、事実をどの程度重要な事柄と捉え、また対処可能な課題と認識するかは、組織固有のものといえる。空き店舗が増える中、個々の営業意欲や資産活用に任せたり各自転出したりするのではなく、組合として対処すべき課題として認識していたこと、その前提として餅飯殿は名門商店街であると認識していたことは、事業の前提として作用している。

「各会員の志向・貢献意欲・タイプ・スキル等把握」（段階 2、4,5）は、委員会や申請書類作成の人選に影響している。会員の性格や志向、得意分野を認識した上で選んでおり、細部までの明確な人事機能のない商店街組織においては個人による声掛けが役割分担に直結することが多く、重要な認識といえる。

5.4.5 価値観

共有された価値観のうち、「地域住民が楽しめる場所」（段階 3 他）は、購入から活用までの間にシャッターが降り使用されていなかった旧パチンコ店で、大学や NPO と連携してイベント実施することで少しでも来街者が楽しめるようにとの意図に繋がった。また、「状況に応じ新奇な事業に次々と取り組む」、「商店街の為に自主的な貢献」、「組合の事業で餅飯殿の振興を何としても図る」（全段階）については、全ての段階で複数の会員に共有された価値観である。「組合活動の次世代の担い手を確保すべき」（段階 2、5）は、委員会設立時の若手への声かけや、新規出店者がイベント運営に参加するよう計らうことに繋がっている。慣習として特段の議論なく行われたことだったが、理由としては次世代の担い手確保が重要という価値観による。

以上に述べた価値観は、実施の必然性に迫られていないことの実施を決める時や、複数の選択肢からの決断を迫られた時、構成員間の意見が分かれた時に、決定や活動の方向性を定めることに影響している。商店街組織は明確な上下関係や命令権がない中で決定・活動するため、一定の価値観が共有されていれば事業の方向性に大きく影響すると考えられる。また、共通目的や利潤の分配が困難とされる商店街組織においては、活性化という定性的な組織目的を、具体的な事業に、さらに具体的な各場面での選択に落とし込む際に、共通の価値基準がなければ、意見の分散や、議論が行き詰まることも考えられる。しかし夢 CUBE 事業では、構成員に予め価値観が一定程度共有されており、活動の方向性が比較的定まりやすい状況にあったと考えられる。

6. 結論

本研究では、Barnard の組織論を下敷きに、夢 CUBE 事業の経緯と事業以前に会員間で醸成された非公式組織による基盤について、店舗や事務局へのヒアリングおよび文書調査によって形成過程とその役割を明らかにした。本研究の実証的知見は、非公式組織を重視することが、商店街活性化において極めて重大な意味を持っているこ

とを、理論的実践的に示していることである。

もちいどのセンター街では事業以前から構成員間に非公式組織やその結果である規則、慣習、価値観、理解が形成され、また、多様な誘因が提供されていた。非公式組織の結果は各場面の意思決定や行動の円滑化や方向づけに影響し、非公式組織は意思決定前の調整や、非公式組織の結果の共有に際して伝達機能を果たし、また主に非公式組織を介して会員に提供されてきた誘因は会員の行動のもととなり、非公式組織を介して共有されることで価値観に繋がることが示唆された。また、誘因から貢献意欲が醸成され、組織の構成要素としての行動となることが確認され、意欲の一部は価値観として共有されることが示唆された。商店街組織は、金銭等の物的誘因を間接的にしかもたらさず、役職には企業での出世のような名誉が伴いにくいため、他の誘因をいかに継続的に提供できるかが組織の健全性を維持する上で特に重要と考えられる。また、非公式組織の結果は、商店街組織の特徴である人事機能（職能による採用の機能、役職に関する詳細な規則、各部門への人材配置、および命令系統）のなさや、組織目的が定性的であり意思統一が困難になりうる点を補って事業を成立せしめることを明らかにした。規則は組合内の組織人事について定款を補った。慣習は、事業のプロセスを円滑化するとともに、事業に必要な知識や技能について、組織内外から補った。理解のうち外的課題に対する共通理解は事業の前提となる必要性や有効可能性を共有せしめ、組織内の人材への共通理解は担い手の人選や配置を補助した。価値観は、本研究において新しく抽出した項目であり、命令系統を持たず組織目的が定性的である商店街組織において、意思決定や活動を方向づけた。

事業以前に店主らが取り組んできた各事業は、個々の結果や全国的な新規性とは別に組織活動の基盤の形成機会となり、後に優良な事例といわれる夢 CUBE 事業に影響した。このことは、商店街の事業を支援する際は前提となる組織の状態を含めて捉えることが望ましいこと、また、組織づくりを支援する際は単に組織図で見るのではなくどのような接触機会によって何が形成されるのかを見ることの必要性を示唆している。また、商店街組織の活動に対する Barnard の非公式組織の有用性が一定示されたものといえる。加えて本研究では、非公式組織や非公式組織を介して提供されるような誘因、および非公式組織の結果の役割について、従来から指摘されていた商店街組織の持つ特徴を踏まえて論じた。商店街組織はその特徴を踏まえて論じるべきとする石原（1995）の指摘に対し、1 つの事例からではあるが、一定の答えを示したものといえる。

もちいどのセンター街を含め多くの商店街で職住分離の減少、店舗の跡継ぎの不在、店主のライフスタイルの変化やまちづくりの協働の組織型からネットワーク型への変化が進む。本事例と同様に、地縁社会を基盤として非公式組織等の構築することは、これからの時代での適用は困難な場合が多いであろう。しかし、非公式組織を

生み出す協働や交流の機会は、異なる事業や交流機会を以て確保していくことができるため重要な視点である。

最近の商店街活性化でしばしば用いられる 100 円商店街、まちゼミ、まちバルは、商店街活性化の新三種の神器といわれる。これらの対策は新たな顧客を獲得するためのハードルを下げる方法であるとともに、疎遠になっている商店主間の非公式組織としての人的ネットワークの新たな構築手法という側面にもっと着目すべきであろう。依藤ら（2013）は生駒駅前 100 円商店街の取り組みから組合長を中心とした商店街組織の内部の人的ネットワークが再構築されているプロセスを示している。また、依藤ら（2014）は、小阪商店街のまちゼミを取り上げて、まちゼミは、企画を中心に行っていた商店主から商店街組織内部の消極的な活動層そして、組織に入っていない若い商店主へと人的ネットワークを拡大させる効果があることを 2 年間にわたる参与観察で明らかにしている。商店街活性化対策として施策の内容や効果に目が向きがちになるが、日常的な挨拶や飲み会などの仲間づきあいなどの非公式組織の活動をいかに活発化させるか、その工夫が持続的な商店街活性化に重要であるといえよう。

引用文献

- Barnard, I. C. (1938). 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1958). *The functions of the executive*. Harvard University Press / 経営者の役割. 第 18 版. ダイアモンド社.
- 畢滔滔 (2006). 商店街組織におけるインフォーマルな調整メカニズムと組織活動—千葉県中心市街地商店街の比較分析—. *流通研究*, Vol. 9, No.1, 87-107.
- 中小企業庁 (2008). 新・がんばる商店街 77 選. <http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/shoutengai77sen/>.
- 春田庄治郎 (1993). 餅飯殿史略年抄録. 奈良餅飯殿町財団.
- 石原武政 (1995). 商店街の組織特性. *経営研究*, Vol. 45, No. 4, 1-15.
- 磯村和人 (1998). 組織の基盤としての非公式組織—複雑で多様な利害, 感情, 欲求の調整—. *商学論集*, Vol. 67, No. 1, 59-75.
- 野嶋慎二・宇於崎弘実 (2002). 店舗育成手法としてのチャレンジショップ事業の現状とその要件—富山市中央通り商店街の事例—. *日本建築学会技術報告集*, Vol. 15, No. 414, 301-306.
- 清水裕子・中山徹 (2015). チャレンジショップ事業の効果及び問題点に関する研究—全国調査及び奈良市「夢 CUBE」を事例として—. *日本建築学会計画系論文集*, Vol. 80, No. 711, 1127-1137.
- 高橋梢・内村雄二 (2011). 地域内における都市部と農村部の連携による地域再生方策に関する考察—奥美濃チャレンジショップ（郡上市）の成否とその要因の抽出—. *日本建築学会計画系論文集*, Vol. 76, No. 662, 771-778.
- 宇於崎弘実・野嶋慎二 (2002). 店舗育成手法としてのチャレンジショップ事業の現状とその要件—富山市中央通り商店街の事例—. *日本建築学会技術報告集*, Vol. 15, 301-306.
- 依藤光代・松村暢彦・澤田廉路 (2011). 地方都市の商店街活性化におけるまちづくりの担い手の継承とその要因に関する研究—水木しげるロードをケーススタディとして—. *都市計画論文集*, Vol. 46, No. 3, 487-492.
- 依藤光代・松村暢彦 (2013). 大都市近郊での中心市街地活性化におけるガバナンスの変遷と継承の要因に関する研究—生駒駅前商店街を事例として—. *土木学会論文集 D3*, Vol. 69, No. 5, 363-372.
- 依藤光代・松村暢彦 (2014). 得するまちのゼミナールが商店街の社会的ネットワークに及ぼす影響に関する研究—東大阪市小阪商店街をケーススタディとして—. *都市計画論文集*, Vol. 49, No. 3, 789-794.

Abstract

Activities of shopping district cooperatives are often supported by administrative measures and to make future measures more effective, it is important to analyze the process of those activities. Nara Mochiidono shopping district is well known for its success in the construction and the management of the challenge shop “Yume CUBE”. Some people argue that “Yume CUBE” played a significant role in solving regional problems such as an increase in the number of shop vacancies, lack of successors and a decrease in the number of pedestrians. In Organizational Theory, formal aspects (official position etc.) co-exist with informal aspects (interpersonal chemistry etc.) and interact with each other when completing the “cooperation” of an organization. In this article, we demonstrate the roles of Informal Organizations using the “Yume CUBE” project as an example. Tacit rules, manners, understandings and values are formed among individuals in an organization according to Informal Organizations they share. We coined these collectively as “shared deliverables”. For an organization to work well, it must have attractive “incentives” for members to participate. And those incentives are usually provided through Informal Organizations. We found that this also applies to Nara Mochiidono. Consequently, it seems likely that offering incentives through Informal Organizations resulted in the creation of shared values among members of shopping district cooperative.

(受稿: 2016 年 3 月 31 日 受理: 2016 年 5 月 18 日)