

# 悲観と楽観の交織 — コミュニティ・マトリックスに日本の近未来を見る —

西村 友幸<sup>\*1</sup> ・ 内田 純一<sup>\*1</sup>

## Interweaving of Pessimism and Optimism: We Can See the Near Future of Japan in the Community Matrix

Tomoyuki NISHIMURA<sup>\*1</sup> and Junichi UCHIDA<sup>\*1</sup>

**Abstract**— Communities can be divided into two categories: regional and thematic. The regional community exists within a geographical area while the thematic community which relates to a particular subject goes beyond space. These communities are the warp and woof of society, so they are thought to constitute a matrix. The community matrix framework has important implications for the near future of Japan.

**Keywords**— Society, Regional community, Thematic community, Community matrix, Inequality

### 1. はじめに

社会改造の文献において、現代の不安に触れない思想は1つもないとされる [1]。本稿は、社会そのものの改造ではなく、社会に対するものの見方の改造を意図しているが、こういった試みにもやはり現代日本を覆う大きな不安が関係している。地方を中心に進行する人口減少である [2]。この問題を克服し、将来にわたって活力ある社会を維持すべく、「地方創生」の努力が展開されていることは周知のとおりである。しかし、人口が国全体として増加していた時代に行われた数限りない政策をもってしても、今日でいう地方創生が実現できたとは言い難い [3]。人口が減少に転じた今となつては、地方創生などとうてい不可能なのではないか。そのような悲観論が蔓延したとしても不思議はない。

ある問題に取り組む場合、はじめから問題の解決が存在する範囲を設定して、その枠の中で論理を積み重ねる方法がとられる。だが、実際の解決は、しばしばその枠外にあることが多い [4]。このことは地方創生という問題にも当てはまると考えられる。問題解決のために、われわれは社会の構造に関する独自の見方を提案したい。それはマトリックス思考、すなわち「2つの局面から1つの事柄を同時に見る思考法」 [5] にもとづいている。人

口減少時代の地方創生をめぐる従来の考究が直面した限界はおそらく、一面的なものの見方を採用していたことに起因する。

### 2. コミュニティ・マトリックス

実務家にして経営学の歴史に不朽の名声を残したチェスター・バーナードは、「社会」と「コミュニティ」（および「非公式組織」）はほぼ同義語であると述べた [6]。かたやわれわれは、コミュニティを「部分社会」と見なす。つまり、社会のほうがより広い概念で多様なものを含んでおり、コミュニティはそうした社会の一部であるととらえることにしたい。

コミュニティは社会を分節化することで見えてくる。**Fig. 1**では社会が2つの基準によって分節化されている。社会を地域ごとに分節化したものが縦の基準の「地域コミュニティ」であり、テーマごとに分節化したものが横の基準の「テーマコミュニティ」である。

社会には地域コミュニティとテーマコミュニティの2種類のコミュニティがあるという考え方は、すでに山崎 [7] によって提示されている。山崎 [7] が言うように、コミュニティという言葉は「共同して何かに貢献すること」や「一緒に任務を遂行すること」を意味するラテン語 *communis* に由来する。地域性ではなく連帯性こそがコミュニティの本質なのである [8]。もちろん、物理的に近い位置にある人間同士は、遠い位置にいる人間同士よりも共同で活動する機会が多く、またコミュニケーション

<sup>\*1</sup>小樽商科大学大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻、北海道小樽市緑 3-5-21

<sup>\*1</sup>Otaru University of Commerce, Graduate School of Commerce, Major in Entrepreneurship, 3-5-21, Midori, Otaru, Hokkaido

Received: 28 March 2018, Revised: 18 May 2018, Accepted: 6 June 2018.

|                      |   | Regional communities |     |     |     |
|----------------------|---|----------------------|-----|-----|-----|
|                      |   | A                    | B   | C   | D   |
| Thematic communities | a | (1)                  | (2) | (3) | (4) |
|                      | b | (5)                  | (6) | (7) | (8) |
|                      | c |                      |     |     |     |
|                      | d |                      |     |     |     |
|                      |   |                      |     |     |     |

Source: Adapted from [12], p.167.

Fig. 1: Community matrix

ンも頻繁に生じやすい。しかし、たとえ近接的でない人間同士でも、ある対象に対する同じ態度（たとえば、同じ趣味を持つこと）があらかじめ存在する場合には、その人間たちによって集団が形成されていくと予想できる [9]。

だから、コミュニティという外来語を辞書や慣例にならって「地域社会」と訳すことは、イノベーションを「技術革新」と訳すのと同じくらいに狭小であるしミスリーディングである。地域社会という意味でのコミュニティは、山崎 [7] の分類では地域コミュニティに該当する。もう 1 つのカテゴリーすなわちテーマコミュニティが看過されてはならない。

山崎 [7] のアイデアはわれわれを魅了し、われわれはマトリックス思考 [5] を用いてアイデアを一步前進させた。地域コミュニティとテーマコミュニティは区別可能だが相互排他的ではない。ある地域コミュニティの住人 X は同時にテーマコミュニティのメンバーになれないということはない。逆に、あるテーマコミュニティに所属したからといって住所不定になるわけでもない。「地域」と「テーマ」という社会の分節化の 2 つの基準は相互に独立しており、ゆえに平面上では直交する関係になるであろう。そのように考えることで、われわれは Fig. 1 のようなイメージを思い浮かべるに至ったのである。この図に描かれているとおり、社会は地域コミュニティという縦糸とテーマコミュニティという横糸の「交織 (interweaving)」 [10] と見なし得る。

われわれは Fig. 1 を「コミュニティ・マトリックス」と呼ぶことにした。マトリックス思考 [5] に依拠したからという事情もあるが、この名称および図示の直接の

ヒントはマトリックス組織である。マトリックス組織は 1960 年代に米国の航空宇宙産業で採用されはじめた組織形態であり、命令系統は一元的でなければならないとする古典的な管理原則を放棄して、二元的（場合によっては三元以上の多目的）命令系統に切り替えたところにその特徴がある [11][12]。

Fig. 1 をマトリックス組織に見立てると、縦の基準 A, B, C, D はたとえば購入、生産、販売、財務といった機能別の部門である。社会の場合、縦糸は地域コミュニティであるから、A~D はそれぞれ識別可能な近隣集団ということになる。一方、横の基準 a, b, c, d は、マトリックス組織においては製品別の事業部（あるいは各プロジェクト）である。社会に置き換えると、横糸はテーマコミュニティであるから、a~d はテーマごとの人々のつながり、たとえば音楽、ファッション、映画、小説など、興味やお気に入り共有した集団を表す。

前述のとおり、マトリックス組織は多目的命令系統を組み入れた組織である。Fig. 1 の (1) は A（例示では購入）に属すると同時に a 事業部（ないしはプロジェクト a）にも属している [12]。社会を構成する個々の行為者（アクター）も、地域コミュニティに属すると同時にたいはいは何かのテーマコミュニティに属している。地域コミュニティは人が生きていくための単位であり、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが行き交う「地縁」である [13]。他方、集団の形成に関して上田 [9] が論じるとおり、あるいは「類は友を呼ぶ」の格言どおり、人は関心事、嗜好、価値観を等しくする他者とつながろうとする。つながりは「知縁」 [13] として空間を越えて広がっていく。

うまく機能しているマトリックス組織においては、人々はマトリックスの構造についてはあまり気にとめず、むしろその過程、進行に目を向ける。そこでは人々は形式を重んずる代わりに、絶えず挑戦や実験に参画することでやりがいを得ようとする [11]。その結果、リクルート創業者の江副浩正が述べたように、「一般の会社では社員は一人一役だが、当社では一人数役を受け持つ」という事態が起こる [14]。実際、リクルートだけでなく、カブコン、ナビタイムなど、マトリックス組織を運用している企業では、メンバーが複数プロジェクト、場合によっては複数機能をも「掛け持ち」していることが報告されている [15][16]。Fig. 1 のマス目 (1) に属する人が、並行して (5) にも (8) にも属していたりするのである。

似たような現象は、コミュニティ・マトリックスとしての社会でも確認されるであろうか。コミュニティ政策論の世界的権威であるマリリン・テイラーも指摘しており [17]、自己のアイデンティティに関わるような重大な関心事を 1 つではなく複数抱えているという人は決して珍しい存在ではない。その人は複数のテーマコミュニ

ティを掛け持ちしているといえる。他方、地域コミュニティの掛け持ちは、テーマコミュニティの掛け持ちと比べるとはるかに常態化していない。転居は容易ではないし、ましてや人が「同時に」複数の場所で生活することは物理的に不可能だからである。

### 3. 人口の不等式：一縷の望みを託す

不等式というものは元来、数量の大小関係を表しているにすぎないのだが、最近ではトマ・ピケティの著作 [18] に象徴されるように、こと社会現象に関するかぎり、それは格差や不平等を示唆しがちである。われわれは今、マトリックス思考 [5] によって日本社会を地域コミュニティ (RC) とテーマコミュニティ (TC) という 2 つの局面から同時に眺めている。RC と TC の間にも、社会正義の観点から是正を必要とするような不均衡が見られるだろうか。

先にわれわれは、複数 TC 間の掛け持ちが珍しくないこと、そして複数 RC 間の掛け持ちは困難であることに言及した。そうであれば、

$$\text{RC の総人口} < \text{TC の総人口} \quad (1)$$

という関係が成り立つはずである。現在、日本の総人口 (≒ RC の総人口) は約 1.26 億人であるが、TC ベースで数えると総人口はもっと多いのである。しかも、RC と違い、TC は国境によってその範囲を制限されるものではない。「掛け持ち」効果だけでなく海外からの「インバウンド」効果も手伝って、(1) 式の右辺の値は左辺の値を大きく上回るに違いない。少なくとも潜在的にはそうである。ということは、(1) 式の右辺の値は、左辺の値とは反対に、当面の間増加していくことが予想される。

とても解決できないと思っていた問題が、案外何でもない解答だったということはよくあることである [4]。RC の経済活性化の基礎条件は、域内に資金を呼び込む力 (移出力) と、域内に来た資金を循環させ流出を防ぐ力 (循環性) の 2 つである [19]。最近の論壇では後者の循環性に焦点が当てられる傾向にあるが、これも一面的なものの見方が支配しているせいかもしれない。(1) 式は RC の移出力の問題、すなわちどこから資金を獲得すればよいのかという問いへの手がかりを明確に示している。「釣り糸は魚のいるところに垂らす」のが鉄則である。RC が移出力向上のために訴求し、良好な関係を築くべき相手は TC ということになる。社会の不等式としては例外的に、(1) 式は前途の希望を照らし出す。不等号が示すギャップは矯正されるのではなく活用されるのである。

後世の歴史家は 21 世紀の日本についてこう評価するかもしれない。「人口減少という逆境の中で、TC の活力

を取り込むことができた RC は生き残った」。RC が“消滅” [2] を免れるカギは TC にある。生き残りをかけた RC にとって、すでによく知られた TC に訴求することだけがすべてではない。世間ではあまり認知されていない TC への訴求、あるいは当人たちでさえその存在をはっきりと認知していないような TC をイナクト [20] することも忘れてはならない。

RC がターゲット TC から資金を獲得する方法は、製品とサービスの 2 つに大別される [19]。つまり、TC の住人が欲しがる製品を出荷して換金するか、あるいは TC の住人を当該 RC に集客し、サービスを提供して代価を払ってもらう、要するに観光のいずれかである。この場合の観光は、単なる物見遊山ではなくテーマ性を備えており、近年では「コンテンツツーリズム」 [21] と呼ばれるものに相当する。

製品の出荷ももちろん看過されてはならないが、われわれは 3 つの理由で観光サービスのほうをより重視したい。第一に、顧客価値の観点である。観光は現地経験 (on-site experience) であり、顧客にとってそれは出荷された製品を購入し使用する以上の感覚的、情緒的、認知的、行動的、関係的価値がある [22]。第二に、経験と結びついた製品は通常、そうでない製品よりもはるかに高い小売価格で売られる [23]。第三に、現地に足を運んでもらうことは賑わいを創出するという点でもきわめて重要である。通りに人影がなく、街が死んでいるみたいだという感覚に襲われることは、大方の地元住民にとって心痛を伴う。実は観光客も同様の思いを抱く。北海道新幹線の開業を控え、工藤寿樹函館市長は次のような懸念を表明したことがある。「新幹線に乗って函館に着いた観光客に『なんと衰退した街なんだ』と思われたら、二度と来てもらえなくなる」 [24]。

新幹線開業直前、工藤市長はこうも述べている。「函館の魅力も高める。歴史観光ができるし、夜景もきれいでブランド力が高い。町全体がテーマパーク、というようにする」 [25]。特定のテーマを核に地域経済の浮揚を図るという政策はすでに始動していると見てよい。われわれはこうした取組を「テーマノミクス」と概念化することで啓発に努めたい。

### 4. おわりに

今述べたことはもちろん、地方創生に対する 1 つの提言であるが、ここでもう一度、社会は RC と TC からなるマトリックスであるというわれわれの議論を思い出してもらいたい。マトリックス組織の唱道者たちは、横糸と縦糸がからみ合った繊維は、伸縮性に富み、変化に強いと語る [11]。強靱でしなやかな社会をつくるという観点から、RC だけでなく TC をどう育成し支援するのか

がもっと真剣に検討されてよい。国のCOC (Center of Community) 事業もまた、2種類のコミュニティがあるという認識にもとづき再定義されるべき時に来ているのではないだろうか。

なお、テーマノミクスについての詳述は別途行う予定である。

謝辞: 本稿の元となるアイデアは、第5回横幹連合シンポジウム(2014年11月29日~30日、東京大学本郷キャンパス)の「地域活性化」セッションで公表されました。関係者の方々にこの場を借りて厚くお礼申し上げます。

### 参考文献

- [1] C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Boston: Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳, 「新訳 経営者の役割」, ダイアモンド社, 1968)
- [2] 増田寛也編著, 「地方消滅—東京一極集中が招く人口急減—」, 中央公論社, 2014.
- [3] 瀬田史彦, 地域活性化と広域政策, 大西隆編著, 「広域計画と地域の持続可能性」, 学芸出版社, pp.52-72, 2010.
- [4] E. de Bono, *New Think: The Use of Lateral Thinking in the Generation of New Ideas*, New York: Basic Books, 1968. (白井實訳, 「水平思考の世界—電算機時代の創造的思考法—」, 講談社, 1969)
- [5] 木下栄蔵, 「マトリックス思考」, 現代数学社, 2012.
- [6] C. I. Barnard, *Organization and Management*, Boston: Harvard University Press, 1948. (飯野春樹監訳, 日本バーナード協会訳, 「組織と管理」, 文眞堂, 1990)
- [7] 山崎亮, 地域を変えるデザインコミュニティ, 寛裕介監修, issue + design project 著, 「地域を変えるデザイン—コミュニティが元気になる30のアイデア—」, 英治出版, pp.258-269, 2011.
- [8] 能登路雅子, 地域共同体から意識の共同体へ—アメリカ的コミュニティのフロンティア—, 本間長世編, 「アメリカ社会とコミュニティ」, 財団法人日本国際問題研究所, pp.173-206, 1993.
- [9] 上田泰, 「組織行動研究の展開」, 白桃書房, 2003.
- [10] M. P. Follett, *Creative Experience*, New York: Longmans, Green & Co., 1924. (三戸公監訳, 齋藤貞之・西村香織・山下剛訳, 「創造的経験」, 文眞堂, 2017)
- [11] S. M. Davis and P. R. Lawrence, *Matrix*, Reading: Addison-Wesley, 1977. (津田達男・梅津祐良訳, 「マトリックス経営」, ダイアモンド社, 1980)
- [12] 土屋守章, 「現在企業入門」, 日本経済新聞社, 1979.
- [13] 牧慎太郎, 知縁コミュニティと地域 SNS の展開, 「月刊自治フォーラム」, No.581, pp.25-32, 2008.
- [14] 江副浩正, 「リクルートのDNA—起業家精神とは何か—」, 角川書店, 2007.
- [15] Industry Co-Creation サイト, リクルートやナビタイムが実践する「壁を作らない」マトリクス型開発組織, <https://industry-co-creation.com/management/10357> (2018年3月22日アクセス)
- [16] 東洋経済オンライン, カプコンの「新」アメーバ経営, ゲーム業界でヒット連発の秘密, <http://toyokeizai.net/articles/-/10751?page=2> (2018年3月22日アクセス)
- [17] M. Taylor, *Public Policy in the Community*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003. (牧里毎治・金川幸司監訳, 「コミュニティをエンパワメントするには何が必要か」, ミネルヴァ書房, 2017)
- [18] T. Piketty, *Le Capital au XXIe Siècle*, Paris: Seuil, 2013. (山形浩生・守岡桜・森本正史訳, 「21世紀の資本」, みすず書房, 2014)
- [19] 中村良平, 「まちづくり構造改革—地域経済構造をデザインする—」, 日本加除出版株式会社, 2014.
- [20] K. E. Weick, *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill, 1979. (遠田雄志訳, 「組織化の社会心理学 [第2版]」, 文眞堂, 1997)
- [21] 岡本健編, 「コンテンツツーリズム研究」, 福村出版, 2015.
- [22] B. H. Schmitt, *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, New York: Free Press, 1999. (嶋村和恵・広瀬盛一訳, 「経験価値マーケティング—消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力—」, ダイアモンド社, 2000)
- [23] B. J. Pine, and J. H. Gilmore, “Welcome to the Experience Economy”, *Harvard Business Review*, Vol.76, No.4, pp.97-105, 1998. (飯岡美紀訳, 体験価値の創造をビジネスにする法, 「Diamond ハーバード・ビジネス」, Vol.24, No.1, pp.9-20, 1999)
- [24] 函館駅周辺にぎわいを, 中心部でマンション建設, 新幹線控え居住者増期待, 日本経済新聞, 2013年5月9日, 地方経済面 北海道, 1ページ.
- [25] トップが描く (7) 函館市長工藤寿樹氏—IT誘致で若者の雇用増 (16年3月列島をつなぐ北海道新幹線)—, 日本経済新聞, 2016年1月15日, 地方経済面 北海道, 1ページ.

#### 西村 友幸



2000年北海道大学大学院経済学研究科博士課程修了。博士(経営学)。同年、釧路公立大学経済学部講師。2012年から15年まで地域デザイン学会北海道地域部会部会長。16年より小樽商科大学大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻教授。日本経営システム学会、日本情報経営学会などの会員。

#### 内田 純一



2002年北海道大学大学院経済学研究科修士課程修了。同年、北海道大学大学院国際広報メディア研究科助手。2006年に博士(国際広報メディア)学位取得。2007年北海道大学観光学高等研究センター准教授等を経て、17年より小樽商科大学大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻教授。