

# 情報化と戦略的都市経営

角 田 隆 太 郎

## 1 はじめに

企業の経営戦略という視点から都市行政への指針を導くことが、本稿の目的である。「都市行政にも企業経営の視点を」という主張は、宮崎神戸市長によって、その著書「都市の経営」<sup>(1)</sup>において展開された。宮崎氏の主張の背後には、都市自治体の権限・財源の不足や都市計画、環境計画の立ち遅れによって、無秩序な発展や費用負担の社会的不公平が放任されている事実があった。そのために、都市を経営や計画の対象とみなし、科学的に対処しようとする努力が必要とされたのである。

コンピューターと通信技術の急速な発展と普及が、都市の経営のあり方を現在変えつつある。東京へのヒトと情報の一極集中によって、これまで地方の自治に委ねられてきたことが中央に集中し、地方都市の活力の喪失が問題とされるようになってきた。分配の公平化から活性化と主体性の回復へと、都市行政の役割も変化してきた。

## 2 都市の経営学とは何か

経営学という学問のもっとも大きな特色は、組織のマネジメント（管理）を研究の対象とすることである。<sup>(2)</sup> 企業の行動を研究対象とするという点からいえば、経営学とマイクロ経済学との間に違いはない。企業の投資行動、コストと価格の関係等のカネに関する問題では、経営学はマイクロ経済学の分析用具を借りている。企業の国際化、多角化、あるいは成熟化が進むに

(1) 宮崎（1979）を参照。

(2) 馬場（1956）を参照。

つれて、組織のマネジメントが企業の重要な問題となり、経営学に固有の問題が生まれてくる。

都市行政については、公共経済学あるいは財政学等の分野で、経済学からのアプローチが行われてきた。都市自治体の行財政運営の効率的な管理と行財政を通じた市民福祉の向上が、その主な研究対象である。宮崎氏は都市経営により広い意味を含めている。宮崎氏はつぎのようにいっている。

広い意味での都市経営は、都市全体の空間システム、経済システム、社会システムをいかに最適なシステムに組み合わせ、効率的に福祉の総量を拡大させるかという総合科学といえる。例えば、マスタープランに基づいて再開発・新開発をどう進めるか、交通・エネルギー施設をどう整備していくか、都市社会における意思決定の方法をどうシステム化するかなどである。都市経営論は、このような三つのシステムの交差・循環のなかで市民福祉を目標とし、戦略的には都市自治体を中核にすえた理論といえよう。（宮崎，1979：173）

宮崎氏の都市経営論は、環境との間にインプット、アウトプットの交換関係を持つオープン・システムとして、都市をとらえることが特徴である。組織の理論では、コンティンジェンシー理論において、このようなアプローチがとられた。

組織のコンティンジェンシー理論では、さまざまな条件下にある組織の比較研究から、どのような環境ではどのような組織編成が、組織の生存にとって重要な機能をどの程度果たすことができるかという側面に注目して、経験的な研究が行われた。機能的分析を静学的に展開するという、このコンティンジェンシー理論の特徴は、組織がいかんして変わるかという問題に正面から取り組まないという限界をもっていた。<sup>3)</sup>組織の変化は適合

(3) 加護野（1988）を参照。

状態への調整過程であり、組織の変動はあくまでも諸力の変化に対応した受動的なものと考えられてきた。

情報化の進展は都市システム（組織）にも変化を迫りつつある。宮崎氏の都市経営論には、コンティンジェンシー理論と同様の限界がある。組織の活力の変化と、情報化に対する組織の主体的な変身を、動的な視点から捉える分析枠組が、都市の経営論においても準備されなければならない。都市を土地や構築物ではなくヒトの集団（組織）と捉えることによって、都市の活力と変化のマネジメントとしての都市の経営学を、本稿では構築する。

### 3 戦略的都市経営とは何か

経営戦略とは、「環境適応のパターン（企業と環境とのかかわり方）を将来志向的に示すものであり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの<sup>(4)</sup>」である。

経営戦略に適合した組織構造、管理システム、組織文化（人々の価値観や行動規範）をいかにしてつくりあげるかは、経営戦略の有効性を決める重要な要素である。人や組織の問題をも含めて、より広い組織的分脈のなかに経営戦略の策定から実行までの問題を位置づけようとする考え方を「戦略的経営」（Strategic Management）と呼ぶ。戦略的経営とは、「組織体の企業家的な活動、組織体の革新と成長、より具体的には、組織体の諸活動を導くべき戦略の開発と実行にかかわるプロセス<sup>(5)</sup>」である。

自治体が法令や行政指導にもとづいて政府の委任事務を執行していくとか、定められた枠の内で型どおりの管理事務を処理することから、都市をとりまく環境の変化と住民の意識の変化を見きわめながら情報化社会にふさわしい将来の都市の生き方を構想することが、現在求められている。自らの権限と発想にもとづいた経営戦略を開発し、それを実践するために組

(4) 石井他（1985）を参照。

(5) 石井他（1985）を参照。

組織構造，管理システム，組織文化をつくりあげていく戦略的都市経営が現在必要とされている。

#### 4 経営戦略と組織

一般的に「組織」という言葉からは，係長や課長といった役職や，業務上の責任と権限の関係を表す組織図のようなものや，機能別組織や事業部制組織を思い浮かべるかもしれない。組織の理論では，このような構造（形態）だけでなく，リーダーシップ，モチベーション（動機付け），管理システム，共有している価値等の要素（組織過程）をも含めて，「組織」と呼んでいる。都市の組織とは，市民をはじめとして，企業，関係団体，自治体の協力システムの構造と組織過程である。

##### 組織の役割

組織は，戦略に対してつぎの二つの役割を果たす。

- (1) 選択されたある戦略を実施する。
- (2) 成員の組織的な協働を通じて，戦略を生み出す。

組織は大きくなっていくにつれて機能分化し，トップマネジメントが戦略をつくり，組織はその実行機能だけに特化しがちになる。戦略の開発と実行の時間的効率を考えた場合には機能分化したほうがよいが，有効な戦略を生み出す組織づくり，戦略の実施中に発生するさまざまな状況に的確に対応できる組織づくり等の問題を考える場合には，戦略を生み出すものとしての組織の役割を無視することはできない。

##### トマト銀行の事例

山陽相互銀行（本社岡山市，社長吉田憲治氏）は，相互銀行から普通銀行への転換の際に，新行名として「トマト銀行」という奇抜なネーミングを行い，その名前が全国に知れ渡り，CI 戦略成功の事例と一般には認識されている。しかしトマト銀行がこのようないい戦略を生

み出すための地道な組織づくりをこれまでに行ってきたことは知られていない。女子大卒社員の採用や、音の出る定期預金証書の発行等の新しいことが、この銀行では他に先駆けて行われてきていた。

全国に数多くある相互銀行の中で、山陽相互銀行で、トマト銀行というアイデアが出たのは、社長の先見性だけではなく、ヒットの連発のできる、いい組織づくりのための地道な努力の結果なのである。

### いい戦略を生み出すための組織デザイン

いい戦略を生み出す組織をデザインするためには、つぎの二つの点に注意する必要がある。

#### (1) 組織のどこで戦略がつくられるか

戦略はトップマネジメントの頭の中で構想される(トップダウン)もの、と考えられてきたが、ミドル・マネジャーの知識創造活動からも生まれてくる(ミドルアップ)ものである。実行段階でも戦略はどんどん変化し、その小さな変化が組織全体の戦略を大きく変えてしまうこともある。

#### (2) 戦略策定と組織活力との関係

戦略の策定と実行が完全に機能分化してしまった組織は活力に乏しくなる。組織の全体で知識創造が行われ、組織の内から戦略が湧き上がってくるような組織が活力がある。戦略を変える必要に迫られた場合にも、組織が変わらないと戦略も変わらない。組織の活性化を企業変革のテコとすることも必要となる。そのために、組織成員の物の考え方あるいは価値観を根底からひっくり返して、新たな戦略を生み出させようとする試みも行われている。

### 住友銀行の事例

住友銀行は、少数精鋭主義と堅実経営をもとに、効率的な経営を行い、高収益を実現してきたが、東洋工業の経営の悪化と安宅産業に対する融資の焦げ付きを契機として、根本的な機構改革を行った。

改革は、マッキンゼー社のコンサルティングも受けて徹底的に行われたが、その目玉となったのは、RM(リレーションシップ・マネジメント：取引先総合管理)チームの設置であった。RMチームの導入によって、住友銀行は、機能別の目標達成を重視する伝統的な発想から、顧客に対して多様なサービスを総合的に提供するという発想へと転換していった。住友銀行は、組織変革をテコにして戦略を転換し、企業全体の改革を行った。(加護野, 1988: 206)

### トップマネジメントの機能

組織を活性化し、いい戦略を生み出す組織をつくる場合には、トップマネジメントが組織全体のもつ戦略創出能力をいかに引き出すかが鍵となる。トップが、大きな基本構図をもって、さまざまな専門能力をもった組織体を調和させながらも、個々の能力を最大限に引き出すことが必要となる。そのためには、トップはつぎのような機能を果たさなければならない。

#### (1) 組織への価値の注入とその制度化

「何のために働くのか」、という組織成員の問いに答えられるような理念を提示し、それを日常的行動のレベルにまで下ろして、組織のスミズミにまで浸透させなければならない。松下電器の朝会は、その一つの例である。

#### (2) 戦略空間の画定

戦略空間とは、組織がいったいどこに行こうとするのか、どんな事やって良いのか悪いのか、を決める組織の生息ゾーンのことである。トップは、組織の自律的戦略行動を引き出すために、こうした戦略空間をつくりあげる。例えば、日本電機の小林宏治会長は、コンピューターとコミュニケーション（通信）の結び付くところ（「C&C」）を自社の戦略空間として画定した。

#### (3) 外部利害関係者とのインターフェイス

トップは組織を代表し、取引先、供給業者、業界団体、政府機関、地方

自治体，地域住民，株主などの利害関係者の説得あるいは妥協をしなければならぬ。

#### (4) 組織学習の奨励

組織は戦略の遂行にともないさまざまなことを学ぶ。それを組織の資産とするために，学習とその蓄積が積極的に行われるように，トップは教師としての役割をも果たす。

#### (5) 変革のための組織づくり

いい戦略を生み出す組織をつくるために，組織変革をテコにして人々を変化にコミットさせ，企業全体を変革する。

### 変革への組織づくり

変化をつくり出すためには，「変化は自然の法則だ」ということを認識し，絶えず変革を志す必要がある。そのためには組織がそれ自体の中に変革の萌芽をそなえた安定性を持ち，確固とした基盤を保ち続けながら，同時に環境の変化につれて新たなものを吸収し続けなければならない。そのような組織をつくるためには，つぎのようなことが必要となる。

#### (1) 変化することを習慣にし，つねに小さな変化を繰り返す

自動車を買ったばかりの人は，自分の判断が間違っていなかったという安心材料を探すために，自分の買った車種の自動車の広告をいちばん熱心に読むといわれている。それと同じように，人がいままでとは少しばかり異なった行動様式をとると，心理的な葛藤が心の中に起きる。その葛藤を解消しようにも，行動の方は取り消すことができないから，人は自分の気持ちの方を修正し，行動との一貫性を保とうとする<sup>(6)</sup>。こうして人は変化になじんでいく。変化を習慣にするためには，実現可能な目標を与え，小さな成功体験を積み重ねさせることが必要である。

---

(6) このような心理的過程を認知的不協和と呼ぶ。フェスティンガー（1965）を参照。

### スコッツデール市役所の事例

アメリカアリゾナ州のスコッツデール市役所では、管理者と職員の間には深い溝があり、職員は労働組合に加盟しようとしていた。警察官の友愛組合は、市を法廷に告訴するほど市当局に対して敵意を抱いていた。市議会は、市が抱えている深刻な問題を解決するために、カリフォルニアからロイ・ペダーソンを市政担当官として招いた。

ペダーソンは「市民への奉仕」の指針を明確に掲げ、全員の参加意識を高めるためにさまざまな手を打った。地域開発部には「よろず承り制度」というものが導入された。それまで開発業者は、認可を得るまで何カ所も窓口を回らなければならなかった。それを、一カ所ですべて処理できるようにした。サービスを第一義とするために次のような基本原則が掲げられた。「その場でイエスかノーかの結論を出すこと。規則にノーと書かれていないかぎりにはイエスと答えること。もし規則にノーとうたわれている時は、それが妥当かどうかを自分で考えて見ること。一人が一週間に二回以上ノーとは言わないこと。」この結果、地域開発部の認可業務は、5日ですべて済むようになった。

EYES と呼ばれるプロジェクトでは、職員の誰かが市街で修理を必要とするものを見かけたとすると、ただちに所定の用紙にその旨を記入して報告する。この報告書の用紙は二枚複写式になっていて、一枚は後で年に一度のクジ引きに使われる。一等賞には、償却期限を過ぎた市の小型トラックが整備し直されて払い下げられる。しかし本当の意味での人々の励みになっているのは、そうした賞品ではなく、例えば、道路の穴を見つけて報告した者が一週間後に再びそこを通りかかると、すでに穴が修理され、それを見て、自分の報告が現実役に役だっていることを実感する満足感である。

こうした施策は、人々のコミットメントを累進的に高める効果があり、市民に奉仕するという大義に何らかの形で寄与すればするほど、人々のコミットの度合はますます深まっていった。(ウォータマン、



1987)

(2) 失敗対応の能力

成功には失敗がつきものである。たくさん失敗をしている組織ほど、失敗対応の能力があり、失敗を全体としての成功に結び付けている。失敗対応の能力を身につけるためにはズルズルとひとつのプロジェクトを続けないうで、ある損失額に達すれば自動的にストップをかけることを制度化しておくことが必要である。

(3) ゆるぎない信念をもつ

変化の中でしっかりした安定性を保つためには、組織が価値観を共有していることが必要である。

(4) 組織の知識の獲得と利用の促進

組織の戦略創出能力を高めるためには、知識の獲得と利用の仕方が鍵となる。これまでの知識の獲得と利用の仕方について、その成功と失敗を反省し、新たな知識の獲得と利用の戦略を開発しなければならない。組織内での知識創造活動を促進させるためには、組織内に外部者を混入させ、議論が活発に行なわれるようにしたり、目上と目下、専門家と素人が対等に顔と顔をつき合わせて議論が行えるような場を設定すること、過去の成功パターンを前提を若い人々とともに「建設的に」疑い、新たなビジョンの構築者となるようなリーダーシップが必要となる。<sup>(7)</sup>

## 5 経営戦略と情報

都市の活力の源泉は情報発信機能である。組織が戦略をつくるということとは、新しいコンセプトという情報を発信するということである。新しいコンセプトという情報は、すぐに陳腐化すること、一つの情報から複数の意味が引き出せるという点で、ファッションと似ている。ユニークな戦略やコンセプトを出す企業や人々がその都市にたくさん存在すること

(7) 金井(1989)を参照。

は、おしゃれな人がたくさんいるというのと同じように、その都市の情報発信機能を高めている。

情報が戦略に対してもつ意味は、つぎのようなくつかの点で、最近変化しつつある。

(1) 最近の企業間の競争では、本質的な競争相手が誰なのか、明日の敵が誰なのかを見定めるのが困難になってきた。競争が同一業種の内だけでなく、異業種との間でも行われるようになってきた。例えば、サントリーの最大の敵はゴルフ場であるといわれている。企業の接待の場が、銀座の高級クラブから郊外のゴルフ場へと変わってきたからである。

環境をどう見るか(見方)によってまったく異なった戦略がつくられる。環境の見方を決めるのは、情報と情報を結び付ける連結情報である。連結情報を今までとは違ったものに変えることが必要になってきている。

(2) 市場での戦いが、単品での競争から、システム商品やシステム事業での競争へと変化してきた。例えば、一番いいラジオと一番いいテープレコーダーをくっつけても、一番いいラジカセはできない。ラジカセという商品の優劣は、音響システムという一段階高い次元での機能によって決まる。

システム間の競争への移行によって、情報と情報をどう組み合わせるかというソフトウェア(連結情報)が戦略的に重要となってきた。

### (3) フロー情報の価値の低下

POSの普及によって、売上時点での情報がただちに本社コンピューターで処理可能となったり、SIS(戦略的情報システム)の構築が進み、入手した情報がただちに戦略に反映されるようになった。また通信技術の発達によって、多様な媒体から大量の情報が伝達されるようになってきた。これらのマスメディアを通じて伝達されるフロー情報は、洪水を起し始めている。フロー情報は、インフレーションを起し価値が低下し、それに対する消費者の反応は鈍くなってきた。

それにともなって、ストック情報あるいは感性情報と呼ばれる情報が相

対的な価値を増している。ストック情報とは、「わが家の冷蔵庫は古くてそろそろ換え時だ」といった、家庭あるいは消費主体にストック（蓄積）されている情報で、容易に引き出せないという特徴を持っている。ストックレスという場合のストック（在庫）とは意味を異にする。ストック情報そのものはストックではない。

感性情報とは、感性に訴えかけ、それを刺激する情報である。ファッションやデザインがこれにあたる。感性情報はすぐに陳腐化するという特徴をもつ。ストック情報と感性情報は、多義性（一つの情報から複数の意味を引き出せる）という特徴も持つ。家庭にモノがあふれ、消費者の好みが多様化するにつれて、これらの情報が急速にその価値を増してくる。

例えば、住宅とそのインテリアに関する消費者の要求は、最近急速に高度化しており、海外旅行の経験がそれに拍車をかけている。旅行先で見たホテルのようなインテリアを、といったニーズに対応できない工務店が増えている。このようにデザインに関して消費者のもっているイメージ（ストック情報と感性情報のミックスしたもの）を具体化するニーズに応えるビジネスも現れつつある。

### アート引越センターの事例<sup>(8)</sup>

「アート引越センター」の母体である寺田運送は、電子製品の貨物運送業に従事していた。昭和48年の石油ショックにともなう貨物輸送量の減少に直面し、同社は危機を迎える。存立の危機という緊張状態のなかで、偶然のチャンスから、引越しサービスへの特化というアイデアが生み出された。

顧客が不特定多数であり、積極的なマーケティングが難しいこと、荷物が一時期に集中することから、引越し専門は成り立たないという常識が、当時の運送業界にはあった。寺田千代乃社長は、主婦が引越

---

(8) この事例は、加護野（1988）の事例をもとに、アート引越センターの最近の事業展開を筆者が加筆した。

し荷物の運送会社の決定者であること、その決定にあたって電話帳が重要な情報源となることを発見した。この発見に合わせて、電話帳の一番最初に載せてもらえるような社名、電話番号、広告時間帯などの一連の決定が行われ、主婦にアピールするような「奥さま荷づくりご無用、見積無料」という宣伝文句が工夫された。

同時に、見積の簡素化、梱包作業の効率化、顧客対応に関するノウハウが、蓄積され、顧客である主婦の立場に立ったきめ細かなサービスによって、差別化が行われた。アルミバンの使用、荷づくり作業のサービス化、運送中の殺虫サービスや荷物の一時預かりサービスなどがつぎつぎに導入され、引越し事業のシステム化が行われた。さらに、同社はフランチャイズを通じて、ネットワークを拡大するという革新も行っている。

同社は最近カタログによる家電製品や家具の販売も行っており、積算担当者は引越しの見積と同時にこれらの製品の営業活動も行っている。今や家具店や家電販売店の最大の敵はアート引越しセンターである、ともいわれている。アート引越しセンターは、システム化、ネットワーク化、ストック情報の利用のすべてに関係した事業展開を行い、業績を飛躍的に発展させた。

(4) かつての財閥のような、資本による企業ネットワークではなく、情報ネットワーク間の競争が重要になってきた。ビデオの規格をめぐる競争、32ビットパソコンのOSをめぐる競争、あるいは下請け企業を製品開発の段階から参加させるなど、情報ネットワークづくりが企業の戦略にとって重要となってきた。

大企業の組織からは、感性情報は発信されにくい。日本の自動車メーカーは、過去に何度かイタリアのデザイン工房を利用してきたし、現在でも、ホンダはイタリアでデザイン開発したオートバイを日本に逆輸入している。大企業が感性情報を利用した事業展開を行う場合には、中小企業をど

のように組織化するかが鍵となる。

都市の情報発信能力も、情報ネットワークの優劣によって決まる。都市の情報発信能力を高めるためには、情報発信能力のある中小企業を集め、情報創造を目的としたネットワークを組織する必要がある。

### ベネトンの事例<sup>(9)</sup>

ベネトン社はイタリアの大手のアパレル企業であるが、その組織は、生産、下請け、小売ショップ、販売エージェント、外部デザイナーなどの外部能力を、巧みに利用するネットワーク組織である。それらの人々はベネトンの社員ではないが、取引関係があるだけの外部の間人というわけでもない。ベネトンとともに成長しようと協働している人々なのである。これらのネットワークの利用で、ベネトンの生産から流通に至る供給能力は著しい伸縮性を持ち得るものとなっている。

ネットワークのマネジメントでは、情報の連結の仕方がポイントとなる。コンピューター・ネットワークを併用しつつ、質的な情報を連結する媒介の役割が重要となる。ベネトンの場合には、それは主力下請けであり、販売エージェントである。このようなネットワーク組織によって、ベネトンは急成長してきた。

## 6 経営戦略と文化

### (1) 組織と文化

「文化」という言葉ほど多くの意味と含蓄をもって用いられているものはない。研究者の間でも、「文化」が存在し、その影響が重要であるということについては意見が一致しても、「文化」とは何かについてはまったく異なった考え方をしていることが多い。「文化」の概念の曖昧さから、

---

(9) この事例は、日本経済新聞やさしい経済欄に昭和63年8月22日から6回にわたって掲載された今井賢一氏のネットワーク組織についての記事を参考に筆者が作成したものである。

用いないという研究者も多い。しかし都市の経営を論ずる場合には、文化の問題を避けて通ることはできない。

組織と文化の関係について、シャインは次のように述べている。

人間にとって、文化は重力や空気がどのように作用するかを理解するのと同じくらいの重要性をもっている。しかしながら、広く存在している何かについてとっかかりをみつけることが難しいという点で、正に広く存在していることが、それを無視することを容易にしている。しかし、組織の世界において文化がどのように機能するかを理解できないと、物理や生物学の世界において、重力や空気を理解できないのと全く同様に危険である。（シャイン、1989：63）

組織の文化とは、「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターン」（シャイン、1989）、あるいは「企業の構成員によって共有・伝承されている価値観、行動規範、信念の集合体」（石井他、1985）である。それは、企業（組織）内の人々に共有されている「ものの見方」、「ものの考え方」であり、組織構造、トップならびにミドル・マネジメントのリーダーシップ行動、管理システムなどとならんだ組織の機能条件の一つである。

## （2）組織の環境適応パターン（戦略）と文化

社会集団における文化的行動は、集団にとっての戦略的問題の解決のための知恵が集積されたもの（Jochim 1981）であり、企業（組織）の環境適応のパターン（戦略）に適合した組織文化がある。

企業（組織）の環境適応のパターンについて、加護野他（1983）は、企業の組織編成の方法と環境との相互作用の方法の二つの次元で、VHSBの4つのパターンを類型化した。

企業の組織編成に関する次元は、グループ・ダイナミクスとビューロク

ラティック・ダイナミクスという2つの対極で示される。グループ・ダイナミクスによる組織編成とは、集団がもつ自然な適応能力、集団内の緊密な相互作用から生み出される価値・情報の共有、ゆるやかな集団間統合とインフォーマルな人的ネットワークを通じた組織化の方法であり、ビューロクラティック・ダイナミクスとは、体系的・機能的な分業、権限と責任の明確化、伝達・報告経路の公式化によって人々の活動を組織化する方法である。

環境との相互作用の方法に関する次元は、オペレーション志向とプロダクト志向という対極で示される。オペレーション志向とは、日常のオペレーションをもとに、インクリメンタル（漸進的）に環境変化に適応していく方法であり、プロダクト志向とは、日常のオペレーションよりも製品に重点をおき、製品イノベーションや機動的な資源展開を通じて、環境の変化に非連続的に適応する方法である。

グループ・ダイナミクスによる組織編成とオペレーション志向の組合せからなるH型適応類型は、集団内・集団間のインフォーマルな相互作用、集団圧力、価値、情報の共有をもとに、オペレーションの微調整に重点において環境変化への適応をはかる。

グループ・ダイナミクスによる組織編成とプロダクト志向の組合せからなるV型適応類型は、新製品開発に重点をおき飛躍的で革新的な変化を生み出すことによって環境適応をはかる。

ビューロクラティック・ダイナミクスによる組織編成とプロダクト志向の組合せからなるS型適応類型は、環境予測をもとに合理的に策定された戦略の有効性を高めることによって環境適応をはかる。

最後に、ビューロクラティック・ダイナミクスによる組織編成とオペレーション志向の組合せからなるB型適応類型は、オペレーションの効率と安定性を高めることによって環境変化に漸進的に適応する。

各適応類型には、それに対応した独自の文化が存在している。H型組織でつねに繰り返し強調される価値は、組織の一体感と人の尊重である。一

体感から生み出される心理的エネルギーと、人々の知恵の結集が組織の微調整能力を高め、存続のカギとなると信じられている。個人は集団との調和、集団への貢献を要求され、さまざまな情報を人々と共有することも重要となる。行動は弾力的でなければならず、役割や公式的な手続きにこだわることは、融通のきかない行動だととらえられる。意思決定に際してはコンセンサスが重視される。

V型組織では、個人の自律性・独創性に価値がおかれ、イノベーションが至上価値となる。独創的な個人あるいは集団の生み出すイノベーションこそが組織の存続のカギであると考えられている。個人または集団はつねに新しいアイデアをもって突出することが要求され、意思決定においても独断専行がむしろ英雄的な行動としてみられる。規則・手続きの遵守や集団への調和は無能の証拠と考えられ、リスクへの挑戦が集団や組織に貢献すると考えられる。コンフリクトは常態であり、実績あるいは結果が自然にコンフリクトを解消する。組織外部からのあいまいではあるが新鮮な情報が重視され、論理よりも実績が人や部門の発言力を決定する。

S型組織では合理性とくに有効性が重視される。目標達成につながる戦略計画の有効性がこのタイプの組織の生存のカギだからである。戦略計画の策定過程では合理的・分析的なアプローチと、体系的に収集されたデータが重視される。綿密で整合的な実行計画をたてる人が尊敬され、直観的な判断やあいまいなデータに基いた行動は非合理的とみなされ、個人あるいは集団の突出は組織秩序を破壊する行動だと考えられる。コンフリクトも政治的かけひきではなく、問題解決につながる方向で解消されるべきだと信じられている。情報流の結節点となる人や部門、戦略の策定を行うスタッフの発言が重視される。戦略の実施過程では、戦略の有効性の確保が行動規範となる。

B型組織では合理性とくに能率が強調される。インプットとアウトプットの比率を向上させることが生存のカギとなる。作業の能率、スピード、職務の確実な遂行が行動規範である。意思決定にあたっては権限の有無が



まず問題とされ、権限や責任が明確でない決定事項に関しては、過去や類似の決定がいかんか処理されたかを参考にして処理するのが正しいやり方だと考えられている。手続きを守らない者や手順をふまないメンバーは、秩序を破壊する逸脱者だとみなされる。計算と手続きにもとづいた行動が要求され、数量化された整合的なデータが重視される。それがないと上司や他部門の説得はきわめて困難である。発言力は階層の高さに比例し、上司は部下よりも多くの経験と知識をもっていると信じられている。コンフリクトの解消も階層的に行われるのが合理的であると考えられている。

上記の議論は企業組織についてのものであるが、都市にも環境適応戦略があり、それに適合した組織文化がある。都市と企業の異なるのは、むしろその組織文化の創造と変革という側面である。

### (3) 文明と都市文化

企業であれ、都市あるいは国家であれ、一つの社会集団に共有されている組織文化は、不変のものではなく、内的・外的要因によって絶えず変化している。組織文化に変化をもたらすものとして、一般につきのような要因があげられている（石川編，1978）。

- ① 革新（発明）：社会集団内の成員による新しい反応様式の創始
- ② 借用（伝播）：他の社会集団の成員から、模倣によって新しい様式を採用すること
- ③ 内的伝播：新しい様式が、発明者または借用者から、その社会集団内の他の成員に拡がること
- ④ 統合：新しい様式が、文化の脈絡に適応すること、ならびに新しい要素に適合するよう既存の様式を変更すること
- ⑤ 選択的排除：一社会集団内にかつて流布していた文化様式が消失すること
- ⑥ 社会化（教育）：一社会集団内においてつぎの世代へ文化様式を伝達すること。この社会化過程では正確な再現は希有のことで、何らかの変容が生ずる。

どのような社会集団も、一定の組織文化を形成し、またそれを変化させるが、それは人為的な設計のプロセスというよりは、自然生成的であり、自己組織的である。したがって、ある手段を講じることによって組織文化を一朝一夕に変革するという事は不可能である。

組織文化は、組織の全歴史を通じて、生成・発展してきたものであり、その生成過程へのインプットとしては、一般的には、つぎのような要因が企業では重要とされている。（石井他，1985）

- ① トップマネジメント、とりわけ創業者あるいは会社中興の祖が保有する価値観・信条
- ② 経営者が示す日常の行動（リーダーシップ）
- ③ 日常の仕事を通じて蓄積される成功・失敗の体験・学習
- ④ 企業内の選択的昇進経路を経て昇進するスター・英雄が示す行動
- ⑤ 新人の選抜基準と新人への教育訓練
- ⑥ 企業内で伝承される過去の成功・失敗談
- ⑦ 企業内のアウトサイダーが新たに示す行動

組織文化の生成は、これらの要素をインプットとして生じる進化プロセスである。日本の都市（特に東京）の最近の発展傾向を見ると、上記の要因の相互作用の仕方が、欧米とは異なるのではないかということが考えられる。置かれた進化のコンテキストが異なれば、同じ要因が同じように相互作用しても、その収れんする方向は異なってくるであろう。

矢野（1988）は、そのような都市の文化の発展を方向づけるコンテキストを、「文明」と呼んでいる。「劇場としての都市において演出される文化の諸様式の変化のシナリオが文明」である。

矢野によれば、文化はストックとフローの二つの相で見ることができる。ヨーロッパには石造りの壮麗な建物などのストックがたくさん残されているが、日本の文明は、たえずモノやカネを回転させ、流通させながら富を増やしていく文明である。前者を〈ストックの文明〉、後者を〈フローの文明〉と呼ぶ。

〈ストックの文明〉の本質は、人間の一生よりも長いものに価値をみて、そのようなものを執念深くたくさん作り出そうとするところがあるのに対して、〈フローの文明〉はものごとの極端な短命化を価値と考える。〈フローの文明〉は生まれてから死ぬまでの人間生活にとって意味のある商品や商品的ニーズに関係したものしか作らないという無在庫の思想で貫かれている。〈ストックの文明〉は、古いものの古さに価値を見出すのに対して、〈フローの文明〉は、古いものの希少さに価値を見出す。

〈ストックの文明〉は、ストックをフロー化することによって〈フローの文明〉に対抗する。イベントは、ストックのフロー化の最たる手段である。例えば、奈良は日本文化のストックの宝庫であり、それを年に一度か二度しか公開せず、退蔵することに意義を見てきたが、これではいけないと知恵を出し合い、ストックをイベント化・情報化する「ならシルクロード博」という企画が発想された。

逆にフローのストック化という現象もある。京都の「時代祭」は、明治27年京都が建都千百年を迎えたとき始められた記念のイベントであり、それが当たったので毎年やっているうちに、いつしかストック化したのである。

### ワイン販売の事例<sup>(10)</sup>

広島市は一人当りのワインの消費量が少ない都市、つまりワインの売れない都市である。その理由の第一は、広島が和食の文化を強く残している都市であることによる。フランス料理等のワイン文化を普及させる飲食店が、広島には非常に少ない。もう一つの理由は、広島市が奈良や京都に比べて、フローの文明の特徴を強く現した都市であることによる。

広島は被爆によって多くのストックを失ったが、そればかりでなく広島には古い建物に価値を見だし、それを保存していこうという文

(10) この事例は、吉長孝衛氏よりお聞きした話をもとに筆者の作成したものである。吉長氏はワインの販売では広島一の実績を上げている酒販売店の経営者である。

化が希薄なように思える。原爆ドームの保存運動を例に挙げて反証する人もあるが、原爆ドームは人類の過ちである被爆の記念としてのメモリアルな価値であり、ストックとしての価値はない。

ワインはストックの文明の生み出した酒である。ワインは古いものに価値がある。広島でワインを売るコツはイベントとかぬいぐるみを使ったプロモーションを活用することであるという。イベントの活用はストックのフロー化である。日本人のヌーボー（新酒）好きは異常なほどであるが、ヌーボーはワイン文化のなかでは異端である。ヌーボーを誰よりも早く飲む会（イベント）が毎年開催され、それが盛会であるということは、フローをストック化していることでもある。

#### （4）都市文化のマネジメントの重要性

日本の都市づくりにおいて、文化面での整備が遅れたのは、国の補助制度の貧弱さ、都市財政の苦しきだけでなく、文化へのニーズが低かったという理由もある。また環境とか文化には全く経済効果がないという短絡的な偏見をもっている人も少なくないが、「心の豊かさ」が求められる時代となり、人々が都市に求めるものは、機械文明を追い求めた機能的な都市づくりから、情緒的な文化をつくり出すための都市づくりへと変化してきている。

さらに都市のもつ教育機能も忘れてはならない。成人の人間形成に影響を及ぼすものは、学校教育や家庭教育とともに広義の社会教育であることを、私たちは忘れてはならない。それは変わりゆく社会に人が適応してゆくために必要な情報知識や技術、仕事の仕方などを付与すると同時に、人の価値意識を変え、また行動や態度を変えるはたらきをする。それを下手に行うことで伝統的な社会が解体したり崩壊したりする危険をももたらす可能性がある。（林、1984：27）

都市づくりの重要な戦略的要素として、経済成長や市民生活の視点からみても、文化を加えた広い意味での生活環境がますます重要になってくる

のではなからうか。新しい価値観をもって都市づくりを行うことが求められる時期がきているといえるであろう。

## 7 都市の経営—神戸市の事例—<sup>(11)</sup>

都市の戦略的経営という観点から、神戸市には最近つぎのような変化が起こっている。

### (1) 主役の交代

都市経営に参画し、都市の未来像をイメージし、都市の経営戦略をつくる主体が、鉄鋼業や造船業の企業から、ダイエーやワールド等の流通業やアパレル産業の企業へと交代した。

### (2) 戦略策定パターンの変化

神戸市は株式会社神戸とも呼ばれてきたように、外郭団体を通じて自ら事業を行ってきた。巨大プロジェクトに関しては、神戸市が基本戦略をつくり、重厚長大産業の企業がそれを具体化してきた。戦略策定は、「トップダウン型」であった。それに対しては、民間のやることを市が全部やっしまい、民間活力が奪われるという批判がこれまでなされてきた。

現在の神戸市の都市経営では、株式会社神戸の役割がやや後退し、民間のレベルから戦略が湧き上がるようになってきている。戦略策定は、「ミドルアップとトップダウンの相互作用型」へと変化した。

## オーパの事例<sup>(12)</sup>

オーパは、神戸市民病院のポートアイランドへの移転に伴い、その跡地利用として、ダイエーグループによって、新神戸駅前につくられ

(11) 神戸市をここで事例としてとり上げる理由は、造船、鉄鋼等の重厚長大産業が衰退し、都市の構造を支える基盤が変化するのにもない、活力をアップし、情報発信のできる都市への変身が課題となっている点で広島市との類似点があること、ポートピアとユニバシアードを契機に大きく変身を遂げた点で、広島市の近未来の役割モデルとなりうることの二つである。

(12) オーパについては、DIME 誌1989年4月20日号を参照。

たショッピングセンターである。「陸の玄関にシンボルとなるような、ネバースリープの都市にふさわしいモノ」という神戸市の出した構想に基づき、ダイエーグループのダイエーリアルエステートが街作りを担当した。基本コンセプトは、「どこからでも入れ、中にいると自分はいったいどこにいるのかわからなくなる迷路のような街」である。

特徴としては、ホテルと劇場を併設していること、営業時間が各店バラバラで24時間営業の店もあること、街の延長としてフロアを開放し、将来のニュービジネスの育成の場とする目的をももつこと等である。テナントにも、スタイルのいいコシカ似合わないといわれている9号サイズの服だけを扱う店、のような特徴のある店が出店している。

### (3) 文化行政の変化<sup>(13)</sup>

神戸市は、昭和45年頃から環境条例を制定し、50年代に入って、文化ホール、勤労市民センター、博物館、中央図書館、西神運動公園、学園都市等の文化的事業が続いているが、大きな転換のきっかけとなったのは、NHKの朝のテレビドラマ「風見鶏」の放送であった。

テレビ放送の後、北野町の異人館街を訪れる観光客が急増し、昭和53年には市外から82万人近い人が訪れた。「風見鶏の館」、「白い異人館」、「ラインの館」などが保存されるとともに、建築文化賞が創設され、前年につくられた建築物のなかから、景観上のすぐれた美観をもっている建築物が表彰されることとなった。53年には「都市景観条例」が制定され、北野の明治建築、灘の酒蔵などを対象とし、景観市民団体などを認定・助成し、市民・専門家・自治体が協力して、街ぐるみでよい景観をつくりだしていく方向が固まった。

明治建築の買い上げに続いて、東京銀行神戸支店が買い上げられ、南蛮美術品・銅鐸を中心にして、東西文化の接触と変容をテーマとした博物館がつくられた。博物館、異人館、神戸港、酒蔵等を組み合わせることによ

(13) 宮崎（1979）を参照。

って、一日観光コースができるとともに、北野町は神戸ファッションの発信地ともなった。文化ホールや国際会議場の完成によって全国あるいは世界的規模の集会も開催されるようになってきた。

## 8 ま と め

今後の都市経営に必要とされるのは、有効な戦略を生み出すための組織づくりである。そのためにはつぎのような方策が考えられる。

(1) 市自らが事業を行うのではなく、市はインフラづくりに専念する。イベントや行政主導の事業は単発的なヒットをとばすことはできるが、それ自身は、民間活力を奪い、ヒットの連発を困難にするという効果をもっている。

(2) 都市は市民的共同体として、その政策決定においては、社会全体のコンセンサスに基かなければならない。都市経営には、唯一最善の方法はなく、市民それぞれの描くビジョンによっていろいろな考え方ができる。利害関係の調整による妥協案、すなわちパラダイムの足し算引き算ではなく、パラダイム間の競合、すなわちパラダイムの掛け算によって、都市の未来像はつくられるべきである。

そのためには、都市行政そのものの科学化・民主化がなされなければならない。総合基本計画、生活環境基準、中・長期財政計画などを決めて、都市経営の方向をはっきり提示し、経営のガイドラインとするとともに、市民の選択基準としなければならない。

つぎに、行政ニーズを正確に把握し、的確な経営方針を立てなければならない。市民のニーズから経営方針が大きくはずれないための装置として、例えば、「全世帯アンケート」などを行うことが必要である。また財務公開によって公共事業・行政サービスの費用・効果などを住民に示し、「自治体の選択」と「市民の選択」との適合を図っていくことが必要である。それは政策参加から経営参加というより高次元の市民参加への転換であり、都市経営をめぐる社会的システムの改革である。(宮崎, 1979 : 179)

都市経営への市民の参加によって都市の活力は生まれる。

(3) われわれは、都市経営に関してはイタリアを見習う必要がある。イタリアは、かつてのお荷物から、現在は EC の優等生へと変身している。イタリアには、少数の例外（例えば、国営企業の IRI）を除いて、大企業が存在せず、大企業依存の企業城下町は存在しない。イタリアの都市は、情報発信のできる（新しい事業コンセプトを創造することのできる）中小企業をネットワーク化し、その活力の源泉としている。

以上のような都市経営の基本構想に基いて、つぎのような都市経営の戦略を導くことができる。

(1) コンピュータで処理できる量的情報ではなく、質的なデザイン（感性）情報を蓄積し利用するための施設と、情報の結節点となるインフラを整備する。神戸市の場合を例にとれば、ポートアイランドにはアパレル企業が集積し、西神戸の研究学園都市には、神戸芸術工科大学が設立された。この大学では、ファッションと工業デザインの研究が行われる。また六甲アイランド<sup>(14)</sup>には日本最大のファッションの総合展示場「神戸ファッションマート」が建設されている。内外の500社のアパレル関連メーカーが誘致され、各社ごとにショールームを常設し、ファッションビジネスのメッカとなることを目標としている。

(2) 異業種のベンチャー企業を育成し、そのネットワーキングのためのインフラを整備する。育成資金あるいは情報を提供するだけでなく、そのようなベンチャー企業の交流（ダベリング）の場をつくる。ただし、この場では新しい商売のタネを作り出すことが必要なのであり、すぐに商売に結び付くものでない方がよい。

マサチューセッツ工科大学（MIT）のトム・アレン教授は、創造性を開発するための組織づくりの専門家であるが、彼の研究によれば、高い創

(14) 六甲アイランドは、ポートアイランドに続いて、昭和47年より埋め立てが開始され、現在も開発が進行中の人工島である。六甲アイランドの現状については、平成元年9月18日付け日本経済新聞紙面を参照。

(15) Allen (1977) を参照。



造性を発揮している研究所では、専門分野の異なった研究者を隣り合った部屋に配置し、そのフロアの一番端にトイレを設置していたという。研究者がトイレに行くとき、異なった分野の研究者と接触するようになるときに、創造性が啓発されると彼はいう。

(3) 都市景観を含めた文化環境の整備を行う必要がある。神戸市でファッション産業が発達し、新しい地場産業として成長していった過程では、このような都市景観をも含めた文化環境がその土壌となった。北野町の異人館街に多くの若い女性観光客が来るようになり、それらの人々を魅きつけるためのおしゃれな店がたぐさでき、人々と店の相互作用によって、神戸ファッションが全国に発信されていった。

「いい経営戦略を生み出すためのいい組織づくりが、これからの都市経営においては必要であること」を本稿では強調した。「組織づくり」は、財政を利用したカンフル注射のような速効性はないが、ボディーブローのようにじわりと都市の活力に効いてくるのである。

## 参 考 文 献

- Allen, T. J., 1977. *Managing the Flow of Technology*, The MIT Press.
- 馬場敬治, 1956. 「経営学の到達点と向後の進路」組織学会(編)『馬場敬治博士遺作集』東京大学出版会, 1988.
- Festinger, L., 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row, Peterson and Company. (末永俊郎監訳『認知的不協和の理論—社会心理学序説—』誠信書房, 1965.)
- 林 周二, 1984. 『経営と文化』中公新書。
- 石川栄吉編, 1978. 『現代文化人類学』弘文堂。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎, 1985. 『経営戦略論』有斐閣。
- Jochim, M. A., 1981. *Strategy for Survival: Cultural Behavior in an Ecological Context*, Academic Press.
- 加護野忠男, 1988. 『組織認識論』千倉書房。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博, 1983. 『日米企業の経営比較』日本経済新聞社。
- 金井壽宏, 1989. 「ピア・ディスカッションを通じてのコーポレート・イノベーション

「オン組織における知識生成とプロセス・コンサルテーション」神戸大学  
ワーキングペーパー-8910.

金井壽宏, 1989. 「組織における知識生成の媒体の種類と組織の研究手法—組織に  
おけるエスノグラファー, ピア・ディスカッション, プロセス・ファシリテ  
ーター, リーダーシップの役割を考える—」組織学会関西支部集中研究会報告要  
旨。

宮崎辰雄, 1979. 『都市の経営』日経新書。

Schein, E. H., 1985. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., (清  
水紀彦/浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989.)

Waterman, Jr., R. H., 1987. *The Renewal Factor*, Raphael Sagalyn, Inc.. (奥村  
昭博監訳『超優良企業は革新する』講談社, 1989.)

矢野 暢, 1988. 『フローの文明・ストックの文明』PHP 研究所。