



Title	場における相互作用のプロセス:地域プロジェクトにおける戦略形成
Author(s)	秋庭, 太
Citation	経済學研究, 50(2), 151-172
Issue Date	2000-09
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/32200">http://hdl.handle.net/2115/32200</a>
Type	bulletin (article)
File Information	50(2)_P151-172.pdf



[Instructions for use](#)

# 場における相互作用のプロセス

## ——地域プロジェクトにおける戦略形成——

秋 庭 太\*

### I 研究の目的

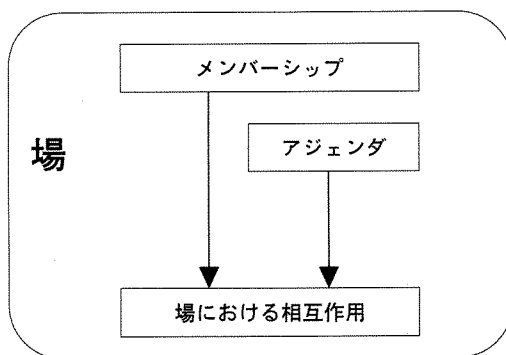
近年、企業組織のプロセスを分析するために場の概念が注目されつつある。場の概念的な特徴は、企業組織、市場、産業集積、地域といった多様な状況における相互作用を分析の対象とできる点にある。しかし、場の概念をもちいた詳細な記述に基づく実証分析は少ない。

場の研究において、現時点で必要なのは詳細な記述と分析である。それらの蓄積によって、多様な分析対象における場のプロセスが明らかになり、場の理論的一般化が可能となる。本研究は、場の概念を用いた実証研究のための独自の分析枠組みを提示する。そのうえで、場における相互作用を分析することで、場の理論を構成する幾つかの要因の役割とメカニズムを解明することを目的とする。

### II 先行研究の検討および分析枠組みの提示

場の概念が組織現象をとらえるために用いられるようになったのはごく最近である。もともと場は組織内の相互作用に焦点を当てた概念である。山下（1990）は本田技研工業の新車開発を事例とした実証研究をおこなった。彼女は、メンバーの機能と構造に注目した分析枠組みを提示した。そこで、ソリッドコアと定義されるメンバーを中心として、組織内のメンバーが、多様な協力体制を形成していることに注目して

図1 分析枠組み



いる。また新車開発全体において、多様な場が形成され、連携していることを明らかにした。

メンバーの機能を定義するために使用されている概念はソリッドコア、コンティンジェントサークル、フレキシブルフリンジであり、それぞれ場における役割から判断される。さらに場の課題を定義するアジェンダについて、上位のシステムからの承認が重要であることを指摘しているが、これは「組織内の場」の特徴であるといえる。

伊丹（1992, 1999）は組織内プロセスを場の概念でとらえ、場を単位として大規模組織をマネジメントすることを提唱した。彼は、アジェンダ、解釈コード、情報のキャリアー、連帯欲求の4つが場の基本要素であると主張する。解釈コードは、特定の発言、しぐさ、表情の解釈等である。情報のキャリアーは、言語等の媒体などが含まれる。この研究では、微妙なコミュニケーションが場において果たす役割の重要性に注目している。

\* 日本学術振興会特別研究員

伊丹(1999)はあらゆる場面において場が存在するとしている。しかし、山下と同様に、彼の分析枠組みも、組織内での相互作用の分析を主眼として構成されている。これらが、「組織内の場」を中心とした分析をおこなっている代表的な研究である。

それに対し、「地域における場」を分析の対象とした研究も徐々にではあるが蓄積されつつある。

野中他(1998)は、地域における複数主体間の相互作用を記述するための「4つの場」のあり方を提唱している。彼は、多様な場のあり方が多様な相互作用を促し、知識創造を促進することを指摘しているが、理論的な指摘にとどまっている。

Kanai(1994)は、企業家が学習と事業コンセプトを創造する機会を得るために、地域内でメンバーを集めグループを形成し、活動していることに注目した先駆的研究である。この研究では場の概念は用いられておらず、インフォーマルグループという概念が用いられている。しかし、対象となっているのは「地域における場」そのものである。Kanai(1994)は事例研究により「地域における場」の分析をおこなっているが、「場におけるプロセス」は分析対象としていない。

さらに金井(1999a)は、グラスルーツで形成された多様な場が、事業創造の過程で柔軟に連携することを具体的に記述し明らかにした。この研究は、野中(1996)の概念を用いながら、地域内に多様な場が存在し連携していることを実証した研究である。分析対象とされている場は、インフォーマルな場からフォーマルな場まで多岐に及んでいる。

彼は、自らの提唱するソシオダイナミクス・ネットワークの形成に、場が大きく関わっていることを指摘している。場を活用して相互作用し、事業コンセプトを創造するプロセスが、企業家のチームとネットワークの形成につながっていることに触れている。同時に、場の形成に

はメンバーシップとアジェンダの決定が最も重要であるとの指摘をおこなっているが、アジェンダとメンバーシップのメカニズムについては限定的な説明しかおこなっていない。

Kanai(1999b)は、2つの事例を比較検討し、場を形成することによる中心メンバー間の相互作用の活性化を指摘している。金井の一連の研究は、「地域における場」を具体的に記述するとともに、全てのデータがアクションリサーチによって収集されている点が特徴的である。

秋庭(1998, 2000a)は、性質の違う二つの地域プロジェクトを対象として実証分析をおこなっている。この研究は、場の概念が地域を分析する際に有効であることを指摘している。これらの研究の特徴は、場が形成され機能する背景を詳細な記述を基に分析している点である。

また、秋庭(2000b)は、場が形成される背景要因と、場のプロセスを分析するための統合的な枠組みの提供を試みている。具体的には、参加者の業務上の背景に注目することで、場が形成される要因を明らかにしている。ただし、場の相互作用のプロセスについては、限定的な結論を導出するにとどまっている。

以上で検討した先行研究は、「組織内の場」と「地域における場」という異なる種類の場を対象としている。「組織内の場」では、共通の言語や文化をある程度、前提とすることができる。そのため細やかなコミュニケーションをも分析対象とすることになる。この場合には解釈コードおよび情報のキャリアーなどが重要な概念となりうる。逆に「地域における場」では、全く解釈コードが異なるためにメンバー間のコミュニケーションに支障をきたす場合が考えられる。しかし、本事例では解釈コードおよび情報のキャリアーを中心とした分析では目立った分析結果が得られないと考える。本研究で対象とする場は、形成された回数も少なく、しぐさや表情などを媒介とした細やかなコミュニケーションに依存して相互作用したとは考えにくい。

これまでの場の研究の中で最も統一的に用いられている概念はアジェンダである。アジェンダは場における相互作用の課題を示している。厳密に定義されている概念ではないが、本研究では、場におけるアジェンダを分析するとともに、アジェンダの理論的な検討をおこなう。

同時に、本研究ではメンバーシップに注目する。幾つかの先行研究がメンバーシップに注目した分析枠組みを用いている<sup>1)</sup>。本研究では研究対象の場のメンバーが比較的少数であることと、メンバーの入れ替わりが少ないことに注目し、メンバーそれぞれが果たしている役割を詳細に記述・分析する。そのうえでメンバーシップ全体が果たす役割を明らかにする。

本研究では、複数のメンバーが対面で相互にコミュニケーションをおこなう現場を、場と定義する。分析には、場の研究の中でもっとも用いられてきているアジェンダとメンバーシップを用い、相互作用の中での役割とメカニズムを明らかにする。

### Ⅲ 研究の方法

本研究は「総合的住宅産業システム開発事業検討会」を対象とする事例研究である。従来の事例研究は、インタビュー調査と二次資料がデータの主な部分を占める。そのため二次資料の少ない事例では、インタビュー調査に過度に依存せざるをえない場合も存在する。インフォマンの曖昧な記憶や、個人的な印象に分析が強く影響される可能性が常に指摘される (Yin, 1944)。その危険を回避するため、複数のインフォマントに対してインタビューをおこない、相互に検証するのが一般的である。しかし、相互作用のプロセスを対象とする際には、それでも十分とはいえない。可能であるなら相互作用そのものの詳細なデータが望ましい。

以上の問題意識に基づき、できる限り多くの情報を収集するため、本研究では参加観察によってデータの収集をおこなった。筆者は分析対象となる全ての会議に出席して議事を録音した。それらは、筆者自身によって全て会議録として文書化され、分析データとした。また、会議の過程で実施されたヒアリング調査にも同行し、データの収集をおこなっている。会議で使用された資料および報告書の作成も、一部筆者がおこなった。さらに、その会議資料の作成の過程で、場のメンバーの一人と日常的に接触することで、限定的であるが、感情面の変化も把握が可能であった。

会議中の筆者は、一切発言することなくデータの収集と録音作業に専念した。その際、発言として録音されないものの行為として観察された行動は、可能なかぎりフィールドノートに記述された。さらに後日データの補完が必要になった際には追加のインタビューをおこなっている。

本研究のデータは、参加による観察、録音から文書化された会議録、会議を記録したフィールドノート、ヒアリング調査、事前インタビュー、関連団体へのインタビュー、二次資料によって構成される。中心的なデータは会議録であるが、豊富な周辺資料によって分析を補完することとした。

事例の記述においては、必要に応じて原発言を引用する。その際には可能な限り忠実に発言を再現している<sup>2)</sup>。

### Ⅳ 事例研究

#### Ⅳ-1 研究対象

研究対象は「総合的住宅産業システム開発事業検討会」(以下、FC 戦略検討会)である<sup>3)</sup>。

2) 発言の意図が伝わりにくくなるときには必要に応じて省略および体裁の変更をおこなっている。

3) このFC検討会が設置されるまでの経緯を含む、HOPについての詳細は金井(1999a)にくわしい。

1) 山下(1990)、伊丹(1999)、秋庭(1998, 2000b)、金井(1999)等。

このFC戦略検討会は中小企業事業団のコーディネート支援事業制度の支援を受けて設置されたものであり、1998年8月15日から1999年1月12日の間におこなわれた。これは財団法人北海道地域技術振興センター（以下、HOKTAC）が仲介となり北海道の有望な事業企画を作り上げることを目的とするものである。

この検討会は次のような特徴を持っている。まず、参加者が産官学の各分野から集められている。すなわち、大学の研究者、企業経営者、コンサルタント、第三セクターのスタッフなどによってFC戦略検討会のメンバーは構成されている。また少人数の検討会であるうえに、実行にあたる企業の経営者が参加している。このFC戦略検討会は、およそ1ヶ月に1回の頻度で、毎回約2時間半ずつ計6回開催された。

#### IV-2 検討会設置の背景

FC戦略検討会は1998年8月に設置された。FC戦略検討会によって作成された事業企画の実行を担う企業が北海道ハウジングオペレーション（以下、HOP）である。HOPは、札幌市の藤田工務店を母体として設立された住宅メーカーである。このHOPを中心として、FC戦略検討会が設置されるまでには以下のようなプロセスが存在している。

検討会設置の契機は、HOPの社長であり、FC戦略検討会の中心メンバーでもある石出和博氏（以下、石出）が住宅業界の契約、施工等のあまりにもトラブルの多い実態に対する強い問題意識を持ったことである。

当時、藤田工務店は年間約20棟の高品質建築を中心とした事業活動をおこなっており、多くの住宅を手がけてはいなかった。そのため藤田工務店が建設する住宅は、限られた人のみにしか知られておらず、その社会的影響力も小さかつ

た。その既存の藤田工務店の事業形態から脱却し、多くの消費者に高品質な住宅を安価に提供することで、住宅業界の改革をおこないたいと石出は考えていた。

同時期、同じくFC戦略検討会の中心メンバーの金井一頼氏（以下、金井）は、北海道産業について自らが作成した『寒冷地特有産業の振興方策に関する報告書』に基づき、住空間に関連する産業について取り組みをおこなおうとしていた。この二者は共通の友人を通じて互いの意図を知り、北海道の住宅産業の活性化を目指し協働することになった。

その後、様々な活動を経て、1997年3月、間伐材を一貫して伐採、製材、プレカットするための新住宅システム開発協働組合が、石出および金井の尽力によって設立された。続いて1997年5月に、住宅の販売施工をおこなうHOPが札幌に設立されたことで、石出および金井の意図する新住宅システムのための基本的な枠組みが整った。これを受け、市場展開のための事業コンセプトを構築する必要が生じた。石出にはフランチャイズチェーン（以下、FC）でHOPの住宅を普及させていきたいとの考えがあったが、具体的な方法については検討の余地が多く残されていた。

HOPの母体である藤田工務店は、前述の通り年間約20棟程の施工棟数であり、多数の住宅を販売するためのノウハウを充分持っていなかった。またほとんどが口コミによる受注であり、積極的に住宅市場に働きかけるだけの営業人員を有していなかった。

藤田工務店は、広告宣伝費と営業人件費のコストを小さく抑えることで、少ない施工棟数でも利益を確保できる損益構造を持っていた。一般的な住宅メーカーでは価格の50%近くが広告宣伝費と営業人件費である。つまり同じ住宅を販売しても、大手の住宅メーカーと、藤田工務店のような中小規模の工務店では全く違う損益構造を持っていた。

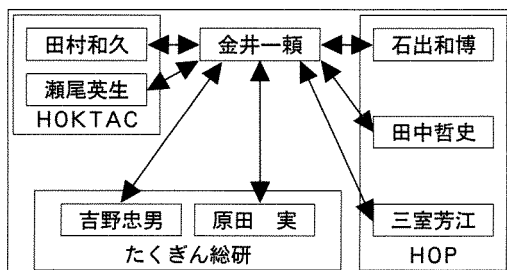
この藤田工務店が、年間受注棟数を増やすに

本研究はその中の一部のプロセスを詳細に分析するものである。

表1 検討会のメンバーシップ

所属機関名	氏名
北海道大学	金井一頼
北海道ハウジング オペレーション (HOP)	石出和博 田中哲史 三室芳江
たくぎん総合研究所 (現北海道21世紀総合研究所)	吉野忠男 原田 実
北海道地域技術振興センター (HOKTAC)	田村知久 瀬尾英生

図2 メンバーシップの構造



あたり、大手住宅メーカーと同じ市場展開の方法をとれば、それまでおこなってきた高品質住宅を低価格で提供することは困難になる。施工費を圧迫し施工品質を悪化させる広告宣伝費と営業人件費を削減しつつも、大規模な市場展開をおこなうためには、従来にはない市場展開の方法が必要であった。その市場展開のFC事業コンセプトを議論し構築するために形成されたのが、本研究の分析対象であるFC戦略検討会である。

#### IV-3 検討会のメンバーシップと背景

検討会のメンバーシップは以下のようになっている(表1)。この検討会が設置される前からこの新住宅システムに関わっている北海道大学の金井とHOPの石出を中心に、HOPから田中哲史氏(企画設計室部長)、三室芳江氏(デザイン開発室長)、たくぎん総合研究所(現北海道21世紀総合研究所)から吉野忠男氏、原

田実氏、HOKTACから田村知久氏および瀬尾英生氏である。(以下敬称略)

初期のメンバーシップの構造は次のようになっている(図2)。メンバーはあらかじめ互いに全てのメンバーを知っていたわけではなく、金井のみが全てのメンバーを知っていた。これらのメンバーの選定には、金井が大きく関与している。中でも吉野は、金井を指導教官として大学院の修士課程を修了しており、とくに深い交流があった。

#### IV-4 検討会によるFC事業コンセプトと評価

まず、相互作用の分析に入る前に、相互作用の結果、形成されたFC事業コンセプトを提示する。最もコンセプトの全てがこの検討会によって創造されたものであるとは限らない。しかし、初期から存在していたアイディアは検討会を通じて統合され明確化・具体化された。

FC戦略検討会によるFC事業コンセプトは、①対象とする顧客、②提供する価値、③提供するための方法、の3つに集約される。

対象とする顧客は比較的高所得者である。住宅に安全、環境への配慮、快適さ、デザイン性を求め、相当の対価を払う意志のある顧客層である。これは従来の藤田工務店の顧客層に近い。

HOPが顧客に提供する価値は3つの要素からなる。すなわち「高耐久性」、「快適な居住空間」、「付加価値」である。

具体的に、「高耐久性」とは「50年住める家」を意味している。日本の在来工法による住宅は平均で二十数年の寿命であり、欧米諸国にくらべ、かなり耐用年数が短いことが指摘されている。また阪神大震災時に在来工法の住宅の多くが倒壊したことで、木造住宅の耐震強度は欧米の2×4工法などに比べ低いとの評価がされていた。

それに対し、適切に建設された在来工法による住宅の強度は高く、50年の住宅寿命を実現できるとの見解を石出は持っていた。そのため

HOP の建設する住宅は、耐震強度を強化し、長期的な耐久性をあげるための工夫を随所に凝らしたものとなっている。

しかし、単に50年居住可能なだけでなく、長期にわたり「快適な居住空間」を提供することも重要である。HOP 工法は、増改築がおこないやすいという在来工法の特徴を引き継いでいる。これは2×4工法にはない特徴である。家族構成の変化に合わせて増改築をおこなうことで、長期間にわたる「快適な居住空間」の提供が可能となる。また HOP の住宅は建築専門の設計事務所であるアトリエアム（代表石出）によって設計される。それらの住宅はプラスチック建材を極力用いず、北海道の木材を内壁等に用いた高級感あふれるデザインである。

構造材には北海道の間伐材を用いることで、従来と同じコストで輸入材を用いずに住宅を建設することが可能となる。そのため、木材の薫蒸や殺菌のための殺虫剤や有機溶剤が原因となるシックハウス症候群を防ぐことができる。

HOP が意図する「付加価値」は、信頼できるアフターメンテナンスと、環境に配慮した家作りである。50年間、住宅を維持していくため、随時修理とメンテナンスをおこなう。さらに HOP の住宅は、間伐材の有効利用と解体可能な工法が特徴である。そのため、間接的にはあるが、HOP の住宅を建てることによって、森林保護と産業廃棄物減少に、顧客は貢献可能となる。

HOP が以上の価値を提供する方法は、2つの要素によって構成される。一つは技術、もう一つが FC システムである。

HOP 工法の大きな特色は、新型の特殊継手金物（実用新案登録済）を用いる点である。この金物は木材を接合させる際の接合金具として使われる。この種の金物は、従来は接着剤によって接合され強化された集成材にしか用いることができなかった。しかし、HOP の金物は、大幅な強度向上を実現するとともに、間伐材のような非集成材に対しても使用可能とするべく画

期的な改良がなされていた。集成材の使用を不要とすることでコストダウンを可能とするとともに、HOP は独自の特殊継手金物によって従来の3倍の強度を実現したのである。

さらにこの特殊継手金物を使った HOP 工法は、継手部分が完全に規格化されている。そのためプレカットによって均一な素材を提供できれば、職人の技量に関わらず、ばらつきのない高品質の住宅を提供できる特徴をもっている。また、金物によって接合されているために容易に解体可能である。

HOP の FC システムは営業や広告などの販管費を大幅に削減することを前提としている。大手の住宅メーカーでは売上げの約3分の1から半分にのぼる販管費を大幅に削減することで、コストダウンをはかる。そのために口コミおよび、パブリシティを重視した営業活動をおこなう。また、HOP の理念を FC 加盟店に徹底的に浸透させるために、FC 加盟店の営業人員はあらかじめ HOP による研修に参加することが義務付けられている。こうした教育・認定を受けた人員のみが HOP のオフィシャルアドバイザーとして活動できる。

さらに施工品質を維持するために、技術を中心とした厳しい基準で FC 加盟店を選択する。その際には施工実績をふまえ、HOP の理念に経営者が賛同することが一つの基準とされる。これは不適切な工務店の FC への参加を防止する。また FC 加盟店同士の価格競争によって、施工費用が圧迫されるのを防ぐため、各地域毎に FC 加盟店は1工務店だけとする。

各地域の FC 加盟店の施工現場監理は HOP のスーパーバイザーがおこない、FC 加盟店による施工でも HOP と同等の品質を確実に提供できるようにしている。

FC システムによる住宅販売を支援するために、インテリアコーディネーターを中心とした支援団体であるアシスタントクラブが組織された。これはももとは、藤田工務店の建設した家を好むインテリアコーディネーターを中心と

表2 FC検討会の内容の要約

日時	FC検討会における相互作用			プロセスの特徴	メンバーシップ
1998/8/15 第1回	<b>■議題の設定(金井)</b> ・FCの基本的考え方およびビジョン ・FCのメリットおよびデメリットの認識 ・メンバーリスト ・FCの展開の流れ ・契約と契約に盛り込む内容 ・予備調査	<b>■要望の提示(石出)</b> ・部材売りはしない ・シックハウス対策 ・50年居住可能な住宅 ・在来伝統技術中心 ・新工法の普及 ・デザイン ・アムウェイがモデル ・環境問題対策 ・社会運動の様なFC		<b>■石出は断片的なイメージしか表現できていない</b> <b>■石出のコンサルタントに対する強い不信感</b>	・金井 ・石出 ・吉野 ・田中 ・三室 ・田村 ・瀬尾 ・原田
1998/9/14 第2回	<b>■プレゼンテーション(吉野)</b> ・下川町の木材生産性 ・全国展開時の組織	<b>■プレゼンテーション(吉野)</b> ・木材供給システム ・HOPプレカットの特徴 ・日本各地の間伐材利用状況 ・首都圏での展開	<b>■プレゼンテーション(吉野)</b> ・コストと価格 ・首都圏の状況 ・他のFCの損益構造	<b>■石出が吉野を明確に評価</b> <b>■全国展開時について議論が中心</b>	・金井 ・石出 ・吉野 ・田中 ・三室 ・瀬尾
1998/10/12 第3回	<b>■事業収支シミュレーション(吉野)</b> ・シミュレーションを理解するための議論	<b>■アシスタントクラブ</b>		<b>■事業収支シミュレーションについては相互理解の前に検討会は終了</b> <b>■石出が不安感を表明</b>	・金井 ・石出 ・吉野 ・田中 ・三室 ・田村 ・原田
1998/11/10 第4回	<b>■前回の議論をふまえた問題点(石出)</b> ・不安感の表明 ・間伐材乾燥の不備	<b>■議題の再設定(金井)</b> ・HOPと加盟店の関係 ・加盟店とアシスタントクラブの関係 ・FCの展開プロセス ・木材の生産計画	<b>■アシスタントクラブ</b> ・制度と組織について	<b>■前回の議題である、損益構造についての議題が引き継がれない</b> <b>■石出の不安感の表明</b> <b>■議題の再設定</b>	・金井 ・石出 ・吉野 ・田村
1998/12/18 第5回	<b>■プレゼンテーション(吉野)</b> ・営業の形態について ・アシスタントクラブの制度と組織	<b>■プレゼンテーション(吉野)</b> ・新しいFC形態のあり方 ・ケース別の提案		<b>■それまでと異なる新たなFC事業コンセプトの提案</b>	・金井 ・石出 ・吉野 ・田村
1999/1/12 第6回	<b>■プレゼンテーション(吉野)</b> ・コンセプトのまとめ	<b>■報告内容の確認</b>		<b>■中心メンバー間で、場を設けて作り上げる意味が確認される</b>	・金井 ・石出 ・吉野 ・三室 ・田村

したいわば、愛好者グループである。普段、これらの人々はインテリアコーディネーターとして個々の活動をしながら、顧客の住宅への要望を情報としてHOPにとどけている。また、希望があればHOPを紹介し、顧客とHOPの仲介をおこなう。その際には、HOP側から一定

割合の報酬が支払われることになっている。以上がFCシステムの概要である。

#### IV-5 コンセプトの評価

FC戦略検討会を設置する以前に、石出は他



のコンサルタントにFCについての調査を依頼していた。しかし、その時にはコンサルタントからの一方的な資料の提出にとどまり、建設的な議論には発展していない。この時の経験から、石出はコンサルタントの能力に大きな不信感を抱いていた。しかし、このFC戦略検討会によって新たにFC事業コンセプトが形成された後では、この検討会を担当したコンサルタントである吉野を、「HOPの専務にならないか」と提案するほどに高く評価している。

FC戦略検討会の最初の段階では、石出はFC事業に関して、断片的なイメージしかもっていなかった。住宅建設・販売のFCという事業形態自体はポピュラーなものである。そのためHOPの住宅を普及させる手段としてFCが想定されていた。しかし、石出が志向するFCは、新規性が高いにも関わらず、具体的な事業計画がない状態であった。したがって、選択肢は多いが事業コンセプトとしての統合性を欠いていた。

前項で述べたFC事業コンセプトは、事業の実行主体である石出が断片的に抱いていたイメージを、新たに整理し統合したものである。それは、原木の加工から住宅のインテリアコーディネーションまでを含む、一貫したFCシステムである上に、愛好者グループの組織化なども視野に入れたものであった。その意味で住宅FCとしては非常に新規性の高いものとなっている。

単に新規性が高いばかりではなく、HOPの理念と価値観が体现されている。それゆえに石出はこのFC事業コンセプトを自らの理念をふまえたものとし絶賛している。

HOPのFC事業は現時点ではようやく具体化されたばかりの段階である。したがって、本当の評価には今しばらくの時間が必要であろう。FC展開が実際におこなわれる過程での試行錯誤や、コンセプトの修正も当然あり得るであろう。しかし、場を活用することで、石出は自社だけでは構築不可能だったFC事業コンセプトと人的ネットワークを獲得したことは間違いない

事実である。よって、このFC事業コンセプトの構築プロセスを事例として分析することで、場を形成し協働するためのメカニズムが解明されるのである。

## IV-6 事例

### IV-6-1 第1回FC戦略検討会

最初に金井から6つの議題の提示があった。議題は①HOPの意義を実現するためのFCの基本的考え方およびビジョン、②多様なFCの事例から予想されるメリットおよびデメリットの認識、③潜在的フランチャイジーのリストの作成、④FC展開の流れ、⑤FCのコンセプトを具体的に実現するための、契約に盛り込む内容の決定と⑥予備調査である。

役割分担として、たくぎん総研は事例調査を通じて、FCのメリットおよびデメリットの提示、石出は潜在的なフランチャイジーリストの作成をおこなうように金井から指示があった。

その後、第1回の検討会では、FC事業の実行主体である石出の要望が提示された。石出はこのFC戦略検討会が設置される以前から、住宅FCについて独自に学習をおこなっていた。しかし、FCについての要望は断片的に提示され全体的なイメージは示されていない(表2)。またモデルとなる住宅FCも提示されていない。要望は一つずつ順番に石出から提示され、それぞれに対する石出の思いとともにその経緯が簡単に説明された。

それぞれの要望は、金井と石出の間で議論されたが、それぞれ数回のやり取りのあと、石出は次の要望の提示をおこなっている。そのため一つの要望を掘り下げて議論してはいない。一通り石出からの要望の提示がおこなわれたあと、しばらくして、石出はたくぎん総研に対して次のような発言をおこなった。

石出：「勉強会のために集まった訳じゃない。たくぎん総研さんにプロとして加わってもらっているけれ

ど、単なる要望は何回話しても一緒。たくぎん総研さんから具体的に提案があって、そこから議論が始まらないと意味がない」

金井：「提示の仕方として、たくぎん総研はこのように思うと出してもらって構わない。そのためにFCの基本的考え方を共有しようと思う。これは後に事例研究をおこなううえで重要だ。」

石出：「短い期間なので、事例があって、それに対して私たちがコメントして積み重ねていったほうがいい。そうでなければ単なる打ち合わせだけで結論ということになる。」

原田：「われわれが石出さんに追いつくだけでは意味がない。どのような資料を提供すればもっとも良い議論ができるのが我々の1番知りたいところ。そのうえで調査をやってみましょう。」

金井：「それはまだはっきりしない。」

原田：「石出社長のイメージはかなりはっきりしているように受け取れます。」

石出：「私たちは作りたいものしか作らない。いままで話した内容でFCを考えている。その方法はどのようなものかを教えていただきたい。」

原田：「FCとしてどこまでのものをイメージされていますか。」

石出：「それはないです。いま話した程度。新しい考え方のFCができて北海道でハウスメーカーに勝つ工務店ができてゆく。そこまでいくのにどうしたら良いか。どういうものが作りたいかは今まで話した通り。」

原田：「定義が流動的で曖昧なので、これがベストとは今すぐには答えられない。」

金井：「我々がこうあらねばと言うのはあるが、FCでこうあらねばならないというのはない。どう変わってもいい。」

以上の一連の発言は非常に緊張感があり、語気も強い。さらにしばらくのやり取りの後、石出が次の発言をおこなった。

石出：「ここまでする1年にコンサルタントがどーんともってくる。読めないんですよ。とにかくたくさ

ん持ってくる。読めない。選んでくれと思うですよ。たくぎん総研にあなたの所に良いのはこれと選んでもらって、それを勉強する方がいい。何十回もコピーしただけのものを持ってきて終わったりする。」

金井：「たくぎん総研も石出さんの考え方がわからないんですよ。」

石出：「考え方の何処を知りたいのか、私の考えるコンセプトは、8～9割はこたえられると思うので、さらに何が必要かいってぐれば。」

金井：「お互いにすればいい。」

石出：「全員集まってやるのはもっと具体的なことをしたほうがと。あと4回だけであつまってやっていたら進行しないとおもう。」

その後、他のいくつかのFCについての情報交換がおこなわれた後、閉会となった。

#### IV-6-2 第2回FC戦略検討会

第2回のFC戦略検討会は、たくぎん総研の吉野のプレゼンテーションを中心におこなわれた。FC事業の現状と事例の紹介のあと、カルチャーコンピニエンスクラブの事例紹介、および主な住宅FCの事例紹介がおこなわれた。それに対して石出は、冒頭に非常に分かりやすく良いという評価をおこなっている。前回の様な緊張感と強い語調はない。

ここでは吉野のプレゼンテーションの内容を受けての議論が中心であった。この段階では全国展開を意識した議題が多い。全国展開時の組織形態や、木材供給システム、首都圏の状況などである。しかし、この時点での議論は、疑問点に対する選択肢の提示や、事実確認などにとどまっている。ある議題に対し、何度か相互作用したあと次の議題に移ってゆく。その時点で一つ一つの議題について長時間、議論をおこなう傾向はほとんど見られなかった。一つの議題に対するやり取りは、おおよそ数回である。相互作用によって幾つかの選択肢が提示されるが、ほとんどの場合、具体的にどれが良いという判断はおこなわれていない。

全国展開について本州と北海道を別に議論することを提案している部分を抜粋する。

金井：「全国展開の時に、販売のFCはできそうだけれど、木材の供給体制が大切になる。北海道に関してはノウハウが持てるが、たとえば鹿児島にFCを作ったとして、その時に北海道の間伐材のようなものがあれば良いが、ないとなると……」

石出：「金物が強みになる、プレカットの工法はうちにしかない。材料はどこにでもある。鹿児島では鹿児島の本をつかえるが、フランチャイズするためにはプレカットする工法がなくてはならない。」

金井：「金物は間伐材か。」

石出：「集成材ならなおいい。北海道では間伐材が輸入材よりも1割安いのでコストを落とすのに使っている。鹿児島とかでは天然素材の健康住宅は通用しないかもしれない。」

金井：「鹿児島はシロアリ・気候条件等、北海道と異なる問題があるが輸入木材が活用可能になる。それを利用するとして今回の金物は有効利用できるのか。」

石出：「利用可能。HOPを作るときに間伐材は強度が弱いので、HOPの金物を普及しようと考えた。集成材はそれがいない。金物を使うのは集成材の方が強い。コストは一般に売られているクレテック金物と比較しても同じ値段で出せる、強度は3倍ある。北海道は、誰も使わなかったトドマツの間伐材を使える。」

金井：「北海道と本州を別に考えるべき。FCは構成できても川上のネットワークをどうするのか。そのための組織化が必要になる。北海道をまず明確にする。本州はリサーチが必要だ。」

この後は、木材の輸送コストについて、石出、金井、吉野から意見があった。おもに首都圏に進出する際の懸念事項についての意見交換である。しばらくの議論の後、金井が以下のような発言をおこなっている。

金井：「向こうでHOPが全部のFCを束ねるのか、向こうに作って束ねるのか。束ねるところをHOP

と他でどのような形態にするのか。北海道はHOPが全部やればいいが、他は課題として残る。まずコンセプトについては、北海道を明確にさせる。本州は幾つかの課題を挙げてメリットを出す。」

その後は、業績の良い住宅FCをモデルに、コストについての議論がおこなわれた。内容は主に、FC本部とFC加盟店間の利益配分についてである。主に石出、吉野間で議論がおこなわれた。

最後に、金井から次回までの検討課題についてまとめがおこなわれている。内容はスーパーバイザーの配置、流通コスト、FC本部とFC加盟店の関係、契約書の内容、保証金、契約金、コスト計画、最低限の広告、パブリシティ、コンセプトの明確化等であった。

#### IV-6-3 第1回ヒアリング

第2回のFC戦略検討会の後、次の基礎資料収集のため、吉野および筆者は、HOP本社ビルにて、石出、三室に対するヒアリングをおこなった。住宅1軒あたりの木材の使用量やHOPの坪単価の構成、藤田工務店による施工の粗利率など、具体的な内容が共有された。

また、藤田工務店およびHOPの歴史や、石出が現在の立場にある経緯などが説明された。建築業界や工務店特有の体質などの説明もされた。非公式なミーティングであるため率直な意見交換がおこなわれている。公式のミーティングでは話にくいような、例えば業界体質なども議論の対象となった。

#### IV-6-4 第3回FC戦略検討会

第3回は、HOPのFC展開を想定した事業収支シミュレーションを中心に議論された。かなりの時間がその理解のために割かれている。

このシミュレーションは北海道圏での展開を想定したものであった。そのためHOPの販売数は年間100棟、FC加盟店の販売棟数は50棟に設定されていた。FC加盟店は函館と旭川が

想定されており、販管費などはその前提で算出されている。また保証金およびロイヤリティなど、前回の検討会で指摘された幾つかの項目は、事業収支シミュレーションに盛り込まれる形で検討がおこなわれた。

シミュレーションは大きく二つに分かれている。坪単価および利益率毎の検討と人員体制毎の検討がそれぞれおこなわれた。この事業収支シミュレーションは総じて、HOP側の予想に反する結果を示していた。経費はトータルでかなりの額に上っていた。それに対し石出は次のような発言をおこなっている。

石出：「営業とスーパーバイザーのシミュレーションを見ると、これだけの売上と原価率を達成しなくてはいけないんだと思った。経営者としての経験不足を感じる。HOPはロイヤリティで食うんだと思っていた。しかし、1年やってみてそれではやっていけないことに気がついた。いまこれを見せられると利益率が20%ぐらいないとやっていけないんですね。」

この後、HOPと施工業者および藤田工務店の原価構成の流れの説明に入る。しかしここで、吉野とHOPで意見が対立している。これは原価構成を理解できないとするHOP側の指摘が発端になっている。

この検討会の発言数は、吉野のプレゼンテーションを除くと280である。会議の時間はプレゼンテーションを含み約140分程である。そのうちの201発言がこの事業収支シミュレーションの原価構成の理解のために費やされていた。これは発言数を基準に考えると第3回の約71%にあたる。

HOPのスタッフで発言しているのは主に石出であるが、この件については田中も疑問を提示している。かなりの時間を割いて理解のための議論が展開されているが、なかなか相互理解に至らない。一貫してHOP側はシミュレーションの原価構成に対して疑問を提示している。この時点で議論の対象となっているのはFC加盟

店に卸す資材の割合と利益率についてであった。

この間は具体的な数字を提示しながら発言が繰り返された。しかし、HOP側はこの件については納得したという趣旨の発言を最後までおこなっていない。この件については後半HOP側の姿勢が端的にでている部分がある。その部分を一部抜粋する。

田中：「もっと利益を持ていかないとこのままでいったらFC加盟店はHOPのおまけにしかならない。」  
石出：「フランチャイズだけで独立採算できるくらいでないと。」

さらに議論の後半、次のような発言があった。実際には、幾つかの発言にわかれていたが、まとめた形で抜粋する。

石出：「この資料のことなんですけれど、これはすごくショッキングな数字なんですよ。これだけ売り上げているのに、最終的には4.2%の経常赤字になっている。やはりこれくらいはかかるような気がするんですよ。これがすごく正確な気がするんです。これは最初のイメージなんだけれども、HOPは流通を改革しようと思っていました。地元で買える安いものがあるなら紹介してうちを通さずに直接買っていただくように情報を提供しようとおもっている。リスクを背負ってうちで出すというよりも、指導料や図面だったり目に見えない部分でフランチャイズしていこうというのが最初にあった。そのようにできるかどうか分からないのですが。他のフランチャイズなんかは部材売りだから成り立つと思うんです。でも今回は部材売らない。HOPは企画、設計、営業、工法の部分だけ売っていこうと思っていたんです。しかし、今日、こうやってシミュレーションしてもらったら、思ったより100棟ってたいした利益が上がらないんですね。これだと良い経営にならない。非常に参考になりました。」

FC本部とFC加盟店間の原価構成については合意に至らなかったが、それに関する一連の

相互作用は、この発言で一旦終息している。この後、金井の発言を契機にアシスタントクラブが議題となる。

金井：「あとは札幌圏内だね。札幌圏内については今までの原価構成が生きるわけだね。となるとあとはアシスタントクラブの位置づけだ。それと営業との関係をきっちりしないといけない。」

この発言に続き、この後はアシスタントクラブについての議論がおこなわれた。最初に石出から、アシスタントクラブの概要について、簡単に説明がされた。続いて、吉野からシミュレーションによって提示された営業人件費の増大に対し、アシスタントクラブを活用することで、人件費の増大を回避するというアイデアが提示された。

最後に、事業収支シミュレーションの一部について合意に至らなかったこともあり、次回までにHOP側から今回の議論を基にした原価構成案を吉野に提出し、それを基に吉野が提案をおこなうことが確認された。

#### IV-6-5 第4回FC戦略検討会

第3回のFC戦略検討会では、もう一度、建築業界の損益構造を整理して共有し、議論をおこなうことを確認して閉会した。本来ならば当日の前に、今回の提案の草案にあたるものが石出から吉野に対し提示されるはずであった。しかし、当日まで石出からそのような提示はなかった。これについて吉野は、第4回当日に何らかの形で石出から提案があるとの予想を持っていた。

当日、石出はその損益構造を議題にすることなく、FC展開に対する問題点を提示する。今までの会議とは違い、石出に明るい雰囲気はなく、不安そうな雰囲気が感じられた。冒頭の発言を抜粋する。

石出：「今までの流れをみながら考えてきたんだけれ

ど、ほとんど整理できないまま、今日来ている。だんだん現実を見て、非常に難しいという気がしている。しからば、FC展開をどのようにしていったら良いのか、逆に迷って分からなくなってしまった。いろんな資料を与えられて考えれば考えるほど深みにはまってしまった。」

その際、並行して開発を進めている、間伐材の乾燥加工のトラブルについて、石出から報告があった。具体的には乾燥加工の歩留まりが上がらず、間伐材の生産計画に予想外の問題が出てきたことに対して、石出は大きく不安感を覚えていた。

この時点で、第4回の会議では特定の議題が準備されていないことが明確になった。この石出の提示をうけて金井が議題の設定をおこなっている。①工務店がFCに参加することによるメリットの明確化、②アシスタントクラブの位置づけの明確化、③FCをおこなうにあたっての展開プロセスの明確化、④間伐材の生産計画の確認、である。

議題の設定後、主に議論されたのは間伐材の生産計画のトラブルへの対処の方法とアシスタントクラブの制度と組織、100棟を販売するためのHOPがおこなうべき展開プロセスの3つである。中でもアシスタントクラブの制度と組織については、かなりの時間が割かれた。

前回、アシスタントクラブについては、石出から簡単な紹介がされていた。前回は営業人件費が最も利益を圧迫する経費として指摘され、その文脈で、アシスタントクラブをHOPの営業力として活用することが、アイデアとしてあがっていた。

第4回では、アシスタントクラブの発想の原点からはじまる非常に詳しい説明が、石出からおこなわれた。石出は一度、独自に試みたが、説明会で反対されて挫折したことを前置きしたうえで、アシスタントクラブについての説明をおこなった。アシスタントクラブとは札幌のインテリアコーディネーターを中心とした藤田工

務店の愛好者グループである。

この時の石出のアイディアは、以下のようなものであった。アシスタントクラブのメンバーが顧客を HOP に紹介し、その顧客が契約したら住宅価格の0.5%を報酬として支払う。さらにその顧客の新築住宅のインテリアコーディネートをこなせばさらに0.5%、合計で住宅価格の1%が報酬として支払われるというものであった。これはハウスメーカーの従来の相場からすると数倍の報酬であると説明があった。さらに石出からは幾つかの組織化の方法が提案されていた。

その石出の説明を受けて金井および吉野は、評価とアドバイスをおこなっている。特に吉野はその新規性を高く評価していた。

吉野：「こういう人たちが持つ住宅に対する期待や考えを集約していった、それを製品の中にフィードバックさせる。」

金井：「彼女達は売るだけではなく情報を集めて欲しい。インタラクションの場になる。」

石出：「やりますか。成功するかも知れないですね。考え方もしっかりしているし、これをやることによって地球を守ろうという社会運動になりますよね。」

金井：「まずはテストケースをやってノウハウを蓄積する。それがうまくいったら他の FC の所でやっても問題はない。」

吉野：「こういうのは確立したら営業力の一つになる。もう真似できないですから。そのノウハウをしっかり形にできるなら、他の地域に対してもアシスタントクラブを生成していくことができる。」

石出：「いままでハウスクターをやって来た。インテリアコーディネーターはみんなその雑誌を読んでいる。その意味では説得しやすい。こんなにうけるとは思わなかった。」

この後におこなわれた相互作用は特徴的である。アシスタントクラブの位置づけが明確になった後、石出が次のような発言をおこなった。

石出：「いちばん工務店が弱いところはデザイン、しかし、ただそういうところで本当に FC として成立するのかというところがわからない」

吉野：「今回社長が逡巡されているというか、迷っていることがわかったのですが、単一の要素で勝負というのはなかなかない。複数の要素の組み合わせでセットが成り立つ。そこが明示できるなら FC ができなくはない。金具だけにこだわるとダメになる、いつの間にか真似されて終わる。しかしデザインや営業力が組み合わせられた形になるともう真似できない。」

この後、今後5年間程度を想定した FC 展開プロセスが議題となった。ここでは次回に FC の展開プロセスを議論する上で、どのくらいの販売棟数を目安とした提案をおこなうべきかに絞ってしばらく議論されたあと閉会となった。

#### IV-6-6 第2回 HOP ヒアリング

第4回の FC 戦略検討会のあと、第5回 FC 戦略検討会の基礎資料収集のため、吉野と筆者は HOP 本社ビルにて2回目のヒアリングをおこなった。主に、加盟店の営業人員の教育方法について具体的な意見交換がおこなわれた。

また同時に、住宅業界の契約の実態についても議論がおこなわれた。大手ハウスメーカーなどでは、施工業者に対し不当に低い価格で発注がおこなわれていることが説明された。ハウスメーカーは高い比率の利益を得ているが、結果として施工品質は圧迫されている実態が説明された。その他の議論を含めて、このヒアリングの結果は第5回の検討会資料に反映されている。

#### IV-6-7 第5回 FC 戦略検討会

第5回は、第4回の議論と、その間におこなわれたヒアリングを基に整然と議論が展開された。議題は3つ。営業の形態、アシスタントクラブの制度と組織、FC 本部と加盟店の機能分担であった。最初にアシスタントクラブについて、あるべき形態を議論して決定することが吉

野から提案された。

吉野：「アシスタントクラブは、住宅の事情が変化する時の情報をきちんと HOP に持ってこれる人間でなくてはならない。それを HOP 自体が戦略的に活用できる組織でなくてはならない。となるとファンクラブのような形態では不十分。このアシスタントクラブを、営業のコアに据えていかないと営業経費が凄く増える。HOP のグループ展開はアシスタントクラブなしにはできない。」

石出：「HOP を作ったときに何人か集めてやってみただけけれど、結局仕事が発生してこない。今、考えてみただけけれど 1 % を 3 % にしても仕事は発生してこないように思う。うちの会社に頼みたいという人は結構たくさんいる。まさしくアシスタントクラブのような人が。しかし、そういう人たちをアシスタントクラブに入ってくれというのと逃げてしまう。」

吉野：「広い意味ではそういう人たちもアシスタントクラブなのだろうけれど、コアになるのは違うのではないだろうか。私がいったのはコアになるメンバー。」

石出：「私が考えていたのは広い意味のメンバー。でもそうなるとスタートできない。その意味で吉野さんの整理はすっきりする。」

金井：「それはそれでいい。重要なのは営業のセミレギュラーのようにするのかどうか。その辺の位置づけ。」

石出：「私の中では、うちのファンがたくさんいて、その中で自然とできればいいなと漠然と思っていた。しかし、営業の一つとして完全に割り切って考えてしまうのも良いかも知れない。」

金井：「その方が良いかも知れない。いまのままで動くとは思えないから。」

この後はアシスタントクラブの報酬の議論が続けておこなわれた。さらに資格基準、研修および養成の方法など、非常に具体的な議論がおこなわれた。

第 5 回でのもう一つの重要な議題は、FC 本部と FC 加盟店の機能分担である。この議論を

おこなうにあたって、吉野は、①HOP 工法、②広告宣伝、③デザイン（現場監理）④営業、⑤材料、⑥施行の 6 つを FC 展開における重要な機能として抽出している。これらはそれまでの検討会の議論をふまえて抽出されたものである。FC 本部および FC 加盟店がそれぞれ担当する機能の組み合わせが 5 つ作成され資料として提示された。それぞれについて問題点とメリットを明確にした資料を基にその後の議論はおこなわれた。全ての資料を検討した後に議論の中心となったのは、FC 加盟店における高い施工品質および顧客満足と FC 本部側のさまざまな管理費用とのトレードオフであった。そこで吉野は FC 本部から FC 加盟店に 1 名出向して管理することを提案する。しかし、その出向した人員が担う管理と情報収集のうち、情報収集はアシスタントクラブが担い、管理は教育で実現する方向が望ましいと言う点で最終的に一致した。

#### IV-6-8 第 6 回 FC 戦略検討会

第 6 回は、吉野によって報告書の形でまとめられた FC 事業コンセプトの最終確認がおこなわれた。確認事項は営業の形態、FC の形態、アシスタントクラブ、資材等を網羅していた。このプレゼンテーションを石出は絶賛した。第 6 回では、これまでのように FC 事業コンセプトに関する議論はおこなわれない。この検討会を通して形成された FC 事業コンセプトの意味と活用する方法についてが議題となる。第 6 回の議論は次の幾つかの発言に集約されている。それはこの FC 戦略検討会による FC 事業コンセプトの意味と限界の確認である。石出は吉野のプレゼンテーションを受け、次のように発言した。

石出：「すごく整理されている、感激した。しかしここまでうちが単体でできるのか、ここまでいくのに何年位かかるのかについては不安が残る。しかし、意気込みはあるし新たな闘志は湧いてきた。自分がデザインしたものを売っていくためにこうしたいというものをものすごく狭い範囲で考えていた。結果

的にこうやって第三者にまとめてもらったものを利用したほうがいいと分かった。いまこうやって全体像を聞くと相当練り上げたものになっているのでこれをベースにやっていきたい。」

金井：「石出さんのやっている現状と、石出さんの夢のギャップをサポートして埋めてくれる人がいなかった。それが今回なのだけれど、議論しながらそれをふまえて、吉野のなかでも変わってきている。これはある意味望ましい姿としてイメージすればいい。どうやってギャップを埋めていくのかはまだやっていない。望ましい姿はこれで良いのかというのは一つ問題としてあるが、このギャップをどうやって埋めていくのかというのも次の議論としてある。」

その後しばらく他の議論をおこなった後に、FC戦略検討会全体を総括する会話がある。

石出：「最初のスタートの時にはどのようなかなと思ったけれど、私は整理されれば納得します。私の考えていたレベルをはるかに越えた所まで整理されてきましたから。これは最高のものが出てきたとおもっています。」

吉野：「最初の段階では住宅FCという頭しかなかった。それは売上げに対して利益をとるという当たり前の発想。しかし、現時点でも別にまったく新しいことを言っているのではなく、社長がイメージしていて、言葉にできていなかったものをまとめていただけです。」

石出：「それがびたっとあっているから良いと言っている。ものすごく今やっていることの延長線上にあるなという安心感がある。」

吉野：「それはものすごくこだわって作った。原形に対して足りない部分をどう補完していくかという意味づけでやってきた。」

金井：「こういうやり方はそれができる、丸投げだできない。シンクタンクは勝手に考えて勝手に作る。結局実行できない。」

石出：「レベルは高いですけど、私のイメージと吉野さんの提案とのギャップはないですよ。」

金井：「話をしながらギャップをうめていくしかない。」

対話しながらやるしかない。」

このあと幾つかの議論のあと、閉会となる。

#### IV-7 分析と議論

##### IV-7-1 アジェンダ

このFC戦略検討会全体の課題を提示するアジェンダは、HOPのFC事業コンセプトを構築することである。そのためには、個別のFC戦略検討会の議題を、それぞれ設定してゆく必要があった。

第1回に金井が6つの議題を設定している。そのうえで石出から要望の提示がある。さらに要望についての説明がおこなわれても、たくぎん総研側は議論に参加できず、有効な相互作用は始まっていない。それまで協働を続けてきた金井、石出間でも何らかの成果と言えるような相互作用はなかった。第2回からたくぎん総研側の中心となる吉野も、石出の要望をつかみかねていた。これは石出のいつまでも議論が始まらないことに対する不満に端的に表れている。

第2回ではたくぎん総研の吉野から、一般的なFCおよび従来の住宅FCについてのプレゼンテーションがあった。しかし、一つの議題に対する相互作用は、数回のやり取りに過ぎず、深まっていけない傾向がみられた。これはプレゼンテーションで取りあげている範囲が非常に広いためである。ただ抜粋された発言からも分かるように、HOPの技術的な強みや各地の間伐材の利用状況などについては、石出からその都度説明があり、情報共有としては機能していた。

また、抜粋された発言の後半に注目すると、金井から北海道圏のFC展開を明確にし、本州以南のFC展開については別に議論するように指示があった。これは議論の範囲を限定する発言である。第2回では、全国展開時を想定した相互作用が多くみられるが、これ以降は第2回に比べて見られなくなる。最後に、金井から次の検討課題についてのまとめがあるが、これ



は次回の吉野の提案に反映されている。

第3回では、事業収支シミュレーションを中心とした相互作用が展開された。この回においても、金井は議題を設定していた。抜粋された最後の発言では、アシスタントクラブと営業との関係について議論することを促しており、第3回の後半はアシスタントクラブが議論の中心となっていた。

第4回では一時的に議論が滞る場面があった。その際にも金井がすぐに議題の設定をおこなっている。ここで注目すべきは、議題の設定が第1回に比べ格段に具体的になっていることである。さらにこの議題については、それまでのFC戦略検討会で一度すでに議論されており、メンバー内でおおよその情報がすでに共有されている。そのため、これ以降は濃密な相互作用が展開されている。この回で議論できなかった部分については、次回の第5回FC戦略検討会に引き継がれている。

第5回ではアシスタントクラブとFC本部およびFC加盟店との関係について、かなりの時間を割いて議論をおこなっていた。他の議題にそれることはほとんど無く、非常に濃密な相互作用が展開されている。準備された資料も具体性が高く、適切な選択肢が示されていた。アシスタントクラブについても、FC本部とFC加盟店との関係についても、最終結論と言えるレベルまで絞り込んだ議論がおこなわれていた。

以上の事実を基礎に、アジェンダを中心に相互作用のプロセスを分析すると、発見事実は4つある。第一に場全体の課題を提示するアジェンダに対し、個別のFC戦略検討会の議題を示すサブアジェンダが存在することである。従来、この二つは同様にアジェンダとして認識され定義されていた。第二にそのサブアジェンダの設定により、初めて濃密な相互作用が進行していることである。これは相互作用の範囲が絞り込まれることが契機となっている。第三に、場を設定し相互作用をすることで、場のメンバーは短期間にその場のアジェンダに関する知識を学

習していることである。第四に、非常に具体性の高いアジェンダの設定が可能であったことが、効果的な相互作用の一因となっていたことである。

FC戦略検討会のアジェンダは、サブアジェンダの設定によって範囲が徐々に絞り込まれている。第4回から第5回にかけて十分に絞り込まれたサブアジェンダの設定によって、メンバー間の相互作用は一気に濃密なものへと変化している。この相互作用の傾向の変化は顕著である。

このサブアジェンダの設定は全て、金井によっておこなわれていた。また、これは相互作用の流れの中でその都度おこなわれていた。タイミングはさまざまである。

さらにこのことを議論するうえで、この場のアジェンダの新規性を意識する必要がある。このFC戦略検討会全体の課題を提示するアジェンダは、HOPのFC事業コンセプトの構築である。石出の要望により、従来の住宅FCにはない、新規性の高い事業コンセプトが指向されていた。そのため、相互作用するための個別のサブアジェンダを一つ一つ設定する必要があったのである。これは、この個別のサブアジェンダの設定が場の相互作用の流れを決定するうえで重要であったことを示している。

伊丹(1999)は、場のかじをとることが重要であると指摘している。その際に、場のかじを取るための多様な取り組みについて触れているが、網羅的かつ抽象的である。本事例では、まさに金井が相互作用の流れの中で、サブアジェンダを設定し続けることで場のかじをとっている。他のメンバーはサブアジェンダの設定にしたがって情報を提供し、調査を実施し、提案をおこなっていた。

以上のことを踏まえると、新規性の高いアジェンダを持つ場のかじ取りとは、まさに相互作用の流れの中でサブアジェンダを効果的に設定しつづけることであるといえる。このことは相互作用の流れの中で、サブアジェンダを効果的に設定するスキルのあるメンバーが場に存在する

なら、青写真の無い全くゼロからの議論も可能であることを示唆している。

さらに場を設定し相互作用をすることで、場のメンバーがその場のアジェンダに関する知識を短期間に学習していることが事例から明らかになっている。金井と石出は数年にわたり、このHOPを立ち上げるための協働作業をおこなってきた。そのため金井・石出間には緊密な交流があり、ある程度の情報共有がされていると一応は考えることができる。

しかし、FC戦略検討会では金井・石出間でもかなりの程度、新たに情報共有をおこなう必要があった。これは第1回から第3回のFC戦略検討会の事例から明らかである。それまで金井・石出間におこなわれてきた協働作業は異なるアジェンダに基づくものであった<sup>4)</sup>。交流は緊密であったが、設定されるアジェンダによってやり取りされる情報の範囲は異なることがわかる。

一方、この件についての情報を全く持っていなかった吉野は、場およびヒアリングを通じて短期間で情報共有を達成し、同じレベルでの議論を可能にしていた。

このことは協働作業をおこなった経験だけでは、共有される情報の範囲が、思いのほか限られていることを示している。しかし、アジェンダを明確にして、意識的に相互作用をすることで、短期間で、そのアジェンダについての情報が共有可能になることが事例から明らかである。その際には場を共有して疑問点を探り出し、一つ一つ解消していくプロセスが重要な役割を果たしていた。

HOPのFC事業コンセプトを構築するというアジェンダは、実行主体が明確であり、なおかつ目標が明確である。前述しているように、新規性も高いが、同時に具体性も非常に高いアジェンダであるといえる。これは実行主体があらかじめ自らのイメージを持っていたからこそ可能

なアジェンダ設定であった。また、アジェンダの具体性が高いほど、場に必要能力も明確になり、メンバーシップの構成も容易になる。適切なメンバーシップは、効果的な相互作用に影響を及ぼすと考えられる。

以上、アジェンダについての分析と議論をおこなってきた。しかし、アジェンダは場のメンバーシップと不可分の関係にある。以下にメンバーシップについての分析と議論をおこなう。

#### IV-7-2 メンバーシップ

場におけるメンバーシップに注目して分析をおこなう。この場のメンバーシップは、それまで協働作業をおこなってきた金井、石出に加えて、コンサルタントである吉野、原田およびHOPのスタッフである田中、三室、HOKTACの田村、瀬尾を加えたものである。しかし、実際の発言のほとんどは金井、石出、吉野の3名によっておこなわれている。

この3名が場において果たした役割をそれぞれ整理してみる。金井は専門的な知識を背景にその都度、議論を整理しサブアジェンダを設定しつづけることで、場における相互作用の流れを形成する役割を担っていた。石出は事業の実行主体として場に参加し、自らのFCのイメージを投げかけるとともに、必要な情報提供をおこなっていた。吉野はコンサルタントとしての能力を背景に、調査を実施し、資料を作成しプレゼンテーションをおこない、具体的な提案をおこなっていた。

第1回、第4回の冒頭、および第6回の石出の発言から分かるように、実行主体の石出にとって最も必要なのは、石出のイメージを基礎に、そのイメージを整理、評価し具体的にFC事業コンセプトを示すことができる能力であり人材である。石出は、断片的なイメージは保持していたが全体像を持っていたわけではない。また第4回の発言から分かるように、自分のアイディアによるFC展開の可能性に確信を持っていたわけでもない。

4) 同じく金井(1999a) 参照。

それまで石出は金井と協働作業をおこなってきているが、金井は非常に多忙であり、限られた時間しかこの件について費やすことができない事情を抱えている。

当初から、このFC事業コンセプトの構築には多くの調査と、資料および報告書の作成が必要であることが予想されていた。実際、FC戦略検討会はトータルで6ヶ月におよび、その間かなりの時間が費やされている。金井は、立場上、吉野のかわりにコンサルティングの役割を果たすことは不可能であった。吉野はコンサルタントとして企画提案能力に優れている。さらに業務上、関連する資料や事例に多く接しているため、FCについてはより多くの知識を有している。また吉野に対しては中小企業事業団から報酬が支払われているため、業務としてこの場に参加している。そのため、この場に対してより強くコミットメントを発揮するための環境が整えられていた。

以上の分析から分かることは、メンバーシップにおいてはまず、相互補完的な能力を持ったメンバーで構成されることが重要である。しかし同時に、場において必要とされるタスクを、達成可能なメンバーによって構成されることが重要であるということである。あるメンバーの能力が非常に高いとしても、当該メンバーがあまりに多忙で場に対しコミットメントを発揮できないなら相互作用は深まっていかないであろう。

アジェンダの新規性が高ければ、その場のメンバーの知識が豊富であっても、メンバー間の相互作用だけで即断できないことが多くなる。メンバー内で保持していない知識を場の外から導入するにはその都度コストがかかる。メンバーを選定する際には、それら相互補完的なメンバーが、場において十分にコミットメントを発揮し、タスクを達成できるようなメンバーシップの形成および、その他の諸条件の整備が同様に重要であると考えることができる。

さらにもう1点、注目すべき点が存在する。

それはメンバー間の、理念や価値観の表出を伴う相互作用が、FC事業コンセプトの構築に大きく影響を与えていることである。

第1回HOPヒアリングでのさまざまな説明、第3回の石出、田中の発言、第4回での不安感の表明、第5回での吉野の評価など、本音と本音のぶつかり合う、理念や感情の表出を伴った相互作用をしていることが分かる。石出および吉野の発言を見てみると、ともに自分で判断できる部分については、はっきりと是非を表明している。同時に、積極的に自分のアイデアや意見、自社の情報を提供していることも読み取れる。特に第3回の吉野のプレゼンテーションは、決して石出のイメージを理解していなかったのではなく、専門家としての吉野の主張であった。石出のイメージを正面から否定する、通常ならば場を混乱させかねない内容であったが、ここでは問題点を探り出す重要な役割を果たしている。

また、今回のFC事業コンセプトでは、アシスタントクラブが重要な位置を占めていた。石出の発言を見るかぎり、当初の失敗から必ずしもアシスタントクラブを評価していなかった様子が感じられる。しかし、その失敗についても率直に意見交換をおこなうことで、新たにアシスタントクラブをFC事業コンセプトの重要な要素として位置づけることに成功している。

FC事業コンセプトを構築するための選択肢は数多く存在していた。その選択肢に対する評価は、メンバー内でもさまざまであり、自然と合意に至ったわけではない。合意に至るプロセスでは本音と本音がぶつかり合うことで、メンバーの理念や価値観が明らかになり、メンバー間に共有されている。

このような相互作用のなかで、吉野は石出のイメージするFC像を学習し、それまでの吉野固有のFC観にとらわれることなく全く新しい住宅FC事業コンセプトを提案することが可能になっている。その結果、石出が当初抱いていたイメージ通りのFC事業コンセプトを構築す

ることが可能になったのである。

本研究では、HOPの社長である石出の理念や価値観が、FC事業コンセプトの構築に大きな影響を与えていた。この理念や価値観が、さまざまな選択肢の中からHOPにふさわしいものを選び出すガイドラインの役割を果たしていたと考えることができる。

同時に、実行主体である石出の理念と価値観がガイドラインになっているために、FC事業コンセプトは全体として一貫性を持ったものとなっている。すなわち、住宅に関する市場や技術についての情報のみならず、理念と価値観が相互作用の中で共有されることで、FC事業コンセプトが構築されているのである。また、金井と石出のそれまでの協働経験を考えるなら、金井によるサブアジェンダの設定も、かなりの程度、石出の理念や価値観の影響を受けていると考えるのが自然であろう。

以上の分析から、FC事業コンセプトの構築には、アジェンダに基づく情報共有のほかに、理念と価値観が重要な役割を果たしていることが明らかになっている。

また、本事例の人間関係に注目すると、当初は石出・吉野間はかなり緊張感のある関係であった。この段階では金井・石出間および金井・吉野間の強固な信頼関係が、辛うじて場の相互作用を支えていたと考えられる。それが最終的には石出・吉野間に強固な信頼関係が形成されている。これは吉野が、石出の役割期待に十分に応えたためである。しかし、この役割期待に応えるためには、単に高度なFC事業コンセプトを提案するのではなく、吉野が石出の理念や価値観を十分に理解・学習して提案をおこなうことが必要であった。理念や価値観が共有されていない段階では、石出・吉野間には懐疑的な雰囲気が存在していた。しかし、理念や価値観が共有されるにつれ、相互作用が円滑に実現されるようになっていく。すなわち、理念や価値観の共有が可能であるという安心感こそが、場におけるFC事業コンセプトの構築と、メンバー

間の信頼の醸成には不可欠だったのである。

本事例では、この互いに個別の理念や価値観を理解・学習するプロセスが、FC事業コンセプト構築のプロセスと一体になっていた。このことは場における相互作用の成果が、メンバーの専門能力のみに依存するものではないことを示している。理念や価値観を共有可能であることが、場における相互作用の質と成果に大きく影響するなら、メンバーシップはその条件を満たすことのできるメンバーで構成されるのが望ましいであろう。

このことは「地域における場」のメンバーシップの形成には日常的な交流が重要であるとの指摘に対する説明であると考えることができる。「組織内の場」では、メンバー内で理念や価値観を共有できなかったとしても、相互作用を継続し、成果をあげるための組織的圧力を期待することができる。しかし、「地域における場」では、多くの場合、メンバー間に業務上の制約はなく、容易に退出可能である。もし、理念や価値観の共有ができないなら、相互作用は多くの選択肢を生み出すのみで収束せず、メンバーの脱退等によって場が崩壊することが容易に予測できる。すなわち「地域における場」では、専門的な能力以上に、理念や価値観を共有することが、重要な成果の規定因になりうるのである。

当然、責任を明確にしてメンバーを構成することも、場を維持するうえでは重要である。しかし、責任の明確化だけでは、理念や価値観をガイドラインとした選択肢の選別はおこなえない。また、理念や価値観を共有することなく、効果的にサブアジェンダを設定することはできない。責任を明確にするだけでは場を維持することはできても効果的に相互作用を実現することはできないと考えられる。

一般的に考えて、地域における日常的な交流のみで、個々人の理念や価値観を認識し、メンバーを選別することは困難である。日常的な交流にもさまざまな形態が存在し、交流の程度も

さまざまであろう。しかし、本研究の分析を踏まえるなら、理念や価値観の表出を伴う、本音と本音がぶつかり合うような交流が望ましいといえるのではないだろうか。

## V 結論

### V-1 分析の要約

この研究の目的は、FC事業コンセプトの是非を問うものではない。あくまでその構築プロセスにおける場の役割と、場における幾つかの要因を分析することにある。従来、「地域における場」ではアジェンダおよびメンバーシップが重要であるとの指摘がされてきている。しかし、場における相互作用のなかで、アジェンダおよびメンバーシップの役割とメカニズムについては実証的に明示されていない。

本研究では、参加観察による議事録を中心的データとし、場における相互作用をアジェンダとメンバーシップに注目して分析した。この参加観察によるデータの収集が本研究の最大の特徴の一つである。その分析結果は、他の研究方法では実証的に明示しにくいものである。以下に、本分析の結果を要約する。

第一に、場全体の課題を示すアジェンダに対し、個別の相互作用の課題を示すサブアジェンダが存在する。単なるアジェンダの設定だけでは濃密な相互作用は発生せず、十分に絞り込まれたサブアジェンダの設定によって、初めて場のメンバーは濃密な相互作用が可能になるのである。本研究のように新規性の高いアジェンダをもつ場のかじ取りとは、まさに相互作用の流れの中で、サブアジェンダを設定しつづけることであるといえる。

第二に、場を設定し、意識的に相互作用することでメンバーは短期間にアジェンダについての情報を共有している。日常的な交流では必ずしも認知される機会のない、メンバー相互の知識や能力を理解するためにこそ、意識的に場を

活用することが効果的である。同時にこれは、場を共有しての相互作用が日常の交流の蓄積よりも効果的であることを示している。

このことは伊丹(1998)の、産業集積における場のように日常的に形成されている場と、本研究のように、意図的に設定される場では、場の性質が全く異なることを示している。これは同じ「地域における場」を対象としながらも、形成されるコンテキストが異れば、別々に認識し体系化すべきであることを示している。

第三に、場におけるメンバーシップは相互補完的な能力を持った人間で形成され、かつ場で期待されるコミットメントを遂行できるようなメンバーシップの形成が必要である。そのためには能力的な基準のみならず、業務上の背景にも注目し、コミットメントを十分に発揮できるような環境の整備が必要である。

第四に、メンバーの理念や価値観は、多くの選択肢を選別するためのガイドラインとして機能していた。また、理念と価値観の共有が可能となることで、メンバー間には信頼が醸成されている。このプロセスを経て、円滑な相互作用が実現されるようになり、最終的なFC事業コンセプトが構築されていた。

本研究では、「地域における場」において理念や価値観が、最終的な場の成果に大きく影響を及ぼしていることが確認されている。サブアジェンダの設定の際にも、具体的な提案を行う際にも、メンバーの理念や価値観が大きく影響をしていると考えるべきだろう。しかし、全ての場合において理念や価値観を共有できるとは限らない。時に理念や価値観の共有が不可能なメンバーが現れることも十分に考えられる。

理念や価値観の表出は、本研究では本音と本音をぶつけ合うプロセスの中で徐々におこなわれていた。しかし、その過程にはかなりの緊張感を伴う場面も存在している。場を共有することが常に理念と価値観の共有につながると考えるのは安易であろう。

本事例では、コンフリクトのあった、石出・

吉野の共通の知人である金井への信頼が場における相互作用を支えていたと考えることができる。もしこの関係が事前に存在していないなら、短期間で有効な相互作用が実現されなかった可能性も否定できない。すなわち、場の相互作用は場を形成する多くの要因によって複合的に維持されているのである。

以上のように「地域における場」は非常に脆弱な特性をもっている。維持していくためにはさまざまな条件が必要になる。しかし同時に、地域内から多くの知識と資源を柔軟に取り込んで活用できる可能性も秘めている。

地域におけるネットワークを活用した協働現象の説明には、場のメカニズムを明らかにしていくことが不可欠である。今後の課題としては、さらに事例研究を蓄積し、理論的な検証をおこなうとともに、場の形成要因とプロセスを統合的に説明可能な分析枠組みを提示することである。

## V-2 含意

理論的含意は、これまで実証的に分析されてこなかった「地域における場」のプロセスを参加観察によって分析したことである。このことにより、場における幾つかの要因の役割とメカニズムが明らかになっている。さらに金井(1999a)の、ネットワーク形成のプロセスが、事業コンセプトを創造するプロセスと一体化しているとの分析に対する説明になっている点である。理念や価値観を伴う相互作用が、知識の創造を促すと同時に、メンバー間の相互理解のプロセスであることが実証的に解明されたのである。

実践的含意は、この研究によって場におけるメンバーシップの必要条件が明らかになったことである。能力的な基準のみならず、予想されるタスクを遂行できるメンバーシップが形成される必要がある。すなわち、メンバー選定の際には、その業務上の背景に留意して選定をおこな

う必要がある。さらに、場に事業の実行主体が参加することで、より具体性の高いアジェンダの設定が可能になると同時に、実行主体の合意と責任のもとで知識を創造できるようになる。これはその後の事業活動を前提にすると望ましい結果を生みだしやすいと考えられる。

また、場を共有し、相互作用することで、メンバーが互いに理念や価値観を共有したネットワークを形成することが可能となる。こうして形成された、地域における人的ネットワークは、当該の場に参加したメンバー全員にとって、将来的に活用し得る資源である。したがって、メンバーの選定には地理的な近接性および、それ以降も協力関係が期待できるような個人的資質が望ましいであろう。

今回の事例にあてはめると、石出は場を活用することで、HOPの現状とFC事業コンセプトに精通し、なおかつ専門的な能力をもつ吉野との人的ネットワークを手に入れたことになる。さらに金井も、従来必ずしも自らの研究対象として分析してこなかったFC事業について精通することにつながっている。このことは実際にHOPがFC展開をおこなっていく中ではかけがえのない資源となる。事実、その後HOPがFC展開を試みているが、吉野が重要なブレーンとして活躍しているのである。

## 謝 辞

本稿の作成にあたっては、北海道大学大学院経済学研究科、金井一頼教授より御指導を賜りました。又、レフェリーの先生には大変貴重なコメントをいただきました。並びに、合同ゼミナールのメンバーには貴重な時間を議論のために割いていただきました。さらに北海道ハウジングオペレーションの石出和博氏には会話データそのものの掲載を許可していただきました。また、専門の如何を問わず、さまざまな方に御協力いただきました。

諸先生並びに御協力くださった諸氏に対し、この場を借りて感謝の意を表し、深く御礼申し上げます。なお、本稿におけるすべての誤りは筆者の責に帰するものであります。

## 参考文献

- 1) 秋庭太,『地域プロジェクトにおける場の形成と進化のプロセス』,北海道大学修士論文,1998.
- 2) 秋庭太,「地域プロジェクトにおける場の形成とマネジメント」『経営システム学会誌』,Vol.16,No.2,2000a.
- 3) 秋庭太,「地域プロジェクトにおける場の形成と展開」,『オフィス・オートメーション』,Vol.21, No.1, 2000b.
- 4) 伊丹敬之,「場のマネジメント序説」,『組織科学』, Vol.26,No.1, 1992.
- 5) 伊丹敬之,松島茂,橋川武郎,『産業集積の本質』,有斐閣,1998.
- 6) 伊丹敬之,『場のマネジメント』,NTT出版,1999.
- 7) Kanai, Kazuyori., "The Mechanism for Promoting Entrepreneurship", Gonda, K., Sakauchi, F., and T. Higgins, *Regionalization of Science and Resources in the Context of Globalization*, Industrial Research Center of Japan, 1994.
- 8) 金井一頼,「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」,『組織科学』,Vol.32,No.4, 1999a.
- 9) Kanai, Kazuyori., Ashizuka, Itaru., and Syuichi. Ishida, "Formation and Evolution of Venture Network in Regions", Paper presented at the First International Conference on The Creation of Fast Growth High-Tech Ventures: Finance, Management and R & D held in Osaka on August 7-9, 1999b.
- 10) 野中郁次郎,竹内弘高,『知識創造企業』,東洋経済新報社,1996.
- 11) 野中郁次郎,バトリック・ラインメラ,柴田友厚,「知識と地域」,『オフィス・オートメーション』, Vol.19, No.1, 1998.
- 12) 山下裕子,『場と秩序』,一橋大学博士課程単位取得論文,1990.
- 13) Yin, Robert K., *Case Study Research 2/e*, Sage Publications, Inc., 1994(近藤公彦訳,『ケーススタディの方法』,千倉書房,1996.)