

住民間のコミュニケーションプロセスにおける交渉的局面の顕在化

- 商店街コミュニティを事例として

Emergence of negotiation in communication process
-in case of stakeholders of shopping mall community

藤澤徹**・秀島栄三***

By Toru FUJISAWA **・Eizo HIDESHIMA ***

1. はじめに

何らかの有限な資源を、複数の主体の間で配分しなければならぬとき、いわゆる「交渉」という事象が生じうる。交渉においてどのような配分結果に至るかは経済学やゲーム理論における均衡解によって説明できる。しかしながら実際の地域や地区のコミュニティではそのような均衡解が得られそうにない場合もあれば、交渉の構図を「利得」だけで説明するのが困難な場合も多い。利得値は必ずしも当事者の利益得失だけに依らず、直前にあった交渉の結果や、盟友関係、あるいはしがらみに引きずられることが実際上見受けられる。利得の内容のみならず交渉の対象案件そのものが途中で変化することもある。

例えば商店街という地区コミュニティでは商店街振興や生活の場として生じる課題の解決に向けて様々な計画が策定される。当事者らは、それを具現化するために、経験と直観をもとにしてコミュニティ参加者とのコミュニケーションを手探りの状態から始め、時に交渉となり、問題を解決するか、あるいは挫折する。典型的な中心市街地商店街では歴史的、文化的背景の下、様々な「しがらみ」の中で提案、主張などが内部から発せられ、あるいは外部から持ち込まれる。結果として跳ね返されることもあれば受け入れられることもある。

このような場面を踏まえると、交渉的局面が顕在化してからの問題解決だけでなく、それ以前の段階、例えば内外のコミュニケーションが途絶え、閉塞的となる状態などを回避することも、地域コミュニティで計画を策定するプロセスを改善する方策として重要と思われる。

*キーワード：計画基礎論、市民参加、地区計画

**学生員 名古屋工業大学大学院工学研究科社会学専攻
(〒466-8555 名古屋市昭和区御器所町)

E-mail: fujisawa@keik1.ace.nitech.ac.jp

***正会員 名古屋工業大学大学院工学研究科ながれ領域
(〒466-8555 名古屋市昭和区御器所町)

E-mail: hideshima.eizo@nitech.ac.jp

そこで本研究では、ある商店街コミュニティにおいて、あるコミュニティ共有課題に関する計画の策定が始まり、そのうちに交渉的局面を迎え、結果として合意に到った事案を取り上げ、事案に関係する主体間のコミュニケーションと各主体の意思決定が入り混じりながら展開されるプロセスを事後的に見て交渉的局面がどのように出現したかを観察する。これにより交渉的局面を含む参加型の計画策定プロセスの理解を深める。

2. 商店街コミュニティにおける交渉的局面的特質

(1) 商店街コミュニティ

中心市街地商店街の商業集積機能は全国的に低下の一途をたどっている。経済産業省中小企業庁平成18年度商店街実態調査結果¹⁾によると最近の景況感について「停滞している」「衰退する恐れがある」と回答した商店街が70.3%を占めるなど厳しい状況にあり「停滞しているが上向きの兆しがある」「繁栄している」と回答した商店街は全体の6.4%と一割にも満たない。主要な問題点として「後継者難」「魅力のある店舗が少ない」という項目を挙げる商店街が多く、今後強化する取り組みについては「個店の改善・活性化を」という回答が最も多い。小売流通の機能論や業態のマーケティングの観点から商店街を捉えるともはやその役割は終わっている²⁾。実際に郊外の住宅地やニュータウンのように商店街を持たない街が成立し、商店街を知らない人々も増えてきている。その一方で古くからある地域には固有の歴史や文化が醸成されるとともに往々にして商店街を核としたコミュニティが形成されている。そこには人が住み、働き、憩う場としての空間が存在し続けている。商店街の商業集積機能は低下しても、人と人の付き合いは他地域に比べて濃密で、それゆえに地域のコミュニティは深みを増していく。単なる商業機能にとどまらない、生活を共にする場としての商店街を本研究ではあえて商店街コミュニティと呼ぶこととする。

(2) 商店街コミュニティにおける交渉的局面

商店街コミュニティでは歴史を経て共通認識が形成されている一方で、新たな問題への対処方針を構成員各自が持っていないことも多く、個々あるいは全体として問題の捉え方が変化することがしばしば起きる。ゆえに商店街コミュニティで交渉的局面を迎える場合のプロセスは一定ではなく、また、その前段階としてのコミュニケーションの往来から主体間のプロセスを捉えるべきであると言える。コミュニケーションあるいは交渉のプロセスには、様々なしなみや圧力等とともに前に進んでいかなければいけないという構図がある³⁾。

本研究では名古屋市内の円頓寺商店街をモデル地区として取り上げる。同商店街は名古屋で最も古い商店街のひとつである⁴⁾。筆者らはかねてからこの商店街コミュニティのまちづくりに関係する色々な活動に参加している。特に2005年1月～2007年12月の約2年間に商店街の主要なインフラストラクチャーであるアーケードの改修の計画が立ち上がり、実現の方向へと進んだ。アーケードの改修計画は長く続くコミュニティならではの世代間の対立と協調に係る事案であった。対立の構図は「旧店主対新店主」（現役の店主を新店主と対称的な存在として明示するため本稿では「旧店主」と記す）という二者間で交渉的局面が生じていた。

(3) 商店街コミュニティにおける交渉

交渉を数理的に説明するならば以下のように示すことができる。ここでは簡単に2人の店主の間に生じている交渉を示す。図3のように横軸に店主Aの効用を、縦軸に店主Bの効用をとる。これ以上、双方の効用を同時に改善できない状態の集合は図中の太い実線で表される。交渉を行わないか、交渉が決裂した場合でも各々が得られる効用を破線で示すと、合意可能なエリアは、その破線と太い実線に囲まれたエリアで表現される。つまり、双方が単独で実現できる状態よりも望ましい状態に移行できる代替案でなければ合意に至らず、またパレート最適な曲線上の点に向けて沿って交渉は継続される性向を持つ。合意形成エリアのうち、どの部分で合意するかは、双方の戦略とその相互作用により決定される。商店街コミュニティの交渉の場においては、店主、商店街に出入りする人々をプレイヤーとして、各自が効用を最大化させようとして戦略を選択する場面があるものと考えられる。それぞれの主体が計画策定といった一つの合意を形成すべき課題の解決を目指す。このとき、交渉過程において意思決定主体が立場をどのように変化させていくかが考察できる手法が必要となる。

交渉において合意可能な状態を探る手法としてゲーム理論が適用されるケースがある。ゲーム理論では、プレイヤー(意思決定主体)の集合と、彼らのとりうる戦略(選

択肢)の集合および目的を固定し、その与えられた状況の下で意思決定主体は、どのようにしたら自らの効用を最大化できるかという問いに基本的な関心がある⁵⁾。

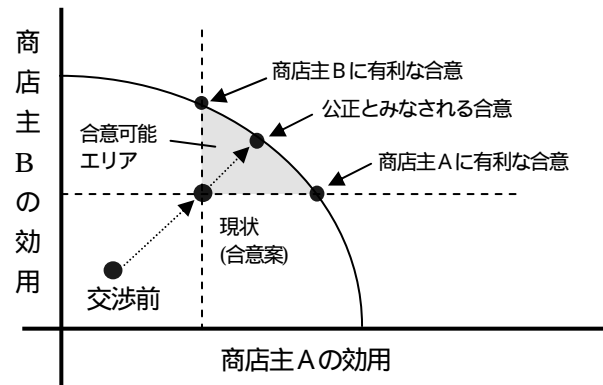


図3 交渉によるパレート改善と合意形成

最初に述べたように現実の交渉的局面に到るプロセスにはこのような数理的あるいは経済学的な記述では十分説明できていない側面が多々あるといわざるをえない。そこでまずは実際のプロセスを取材し、文章による記述を進めることとする。

3. 事例と考察

(1) 事例の記述

モデル地区とする商店街コミュニティで過去2年間に実際に起きた店主間、店主・外部者による計画策定に向けたコミュニケーションおよび交渉のプロセスについて3つの事例を以下に取り上げる。

(a) アーケードの改修をめぐる新旧店主の攻防

現在のアーケードは商店街が全盛期を迎えていたときに建てられ、完成してからすでに30年以上が経過している、老朽化がすすみ安全面からも好ましくない状況になっている。これまでも幾度となく改修の話が持ち上がったのは消えていた。一方で、アーケードを更新するには、国の補助を含めた一億円以上の経費を必要とする。現在の、そして将来の店主にも経済的負担がかかってくる。新しい店主は将来にリスクを負うことには否定的である。2005年3月に具体的な改修の話が持ち上がったが当事業の主導権は古い店主が組織する理事会が握り、新しい店主は当初反発を見せ、理事会に対抗すべく新しい組織を立ち上げた。立ち上がった組織は新しいまちづくりを模索しはじめる。組織運営のなかで、資金面や会員との連携において組織運営の難しさを感じ始める。やがて、理事会からアドバイスや補助を得つつ、まちづくりの難しさを実感し、理事会組織に譲歩していく。結果、理事会と若手組織が互いに歩みよった形で

2007年5月にアーケードの改修計画が策定された。

(b) 特定人物のキーパーソンとしての成長

「かつては栄えていた」という枕詞を聞かされながら衰退していく中心市街地商店街に対して熱い思いを馳せる人がある。彼女たちは商店街の全盛期を知らない。むしろ、現状のシャッター街の姿が、彼女たちが知っている商店街である。商店街には理事会がある。理事会の主導役を担う世代は50代前半である。彼ら店主は基本的に商店街に住み家族との生活を送っている。息子や娘たちは店主になることを断念し、商店街の外に新たな生活の場を見つけていることが多い。理事会の議論はもっぱら商店街の発展が中心的課題であるが、旧態依然とした組織はマンネリ化が進み出席者も会議によってはまばらである。一方で、新たに理事会に参加することになった彼女たちは商店街の新たな展開に思いを馳せる。彼女たちは商店街を主導する店主よりおよそ10歳ほど若い。商店街の活動に参加するまでにサラリーマンを経験している彼女たちの機動力と柔軟性は、他の店主のそれを圧倒する。外部の団体との交渉、新たなイベントの持ち込みなど数々の実績を積み上げていく。一方で、彼女たちは店主として責任を背負ってきていたわけではない。よって商業を営むという視点からは店主たちの思いとは方向性がずれることがある。しかし、商店街にかつての賑わいを取り戻したいという思いは一致している。次第に理事会における共通認識として、彼女たちのアイデアこそが商店街の起爆剤という新しい考えが生まれることになる。やがて彼女たちは商店街の新しい「顔」となり、キーパーソンとして成長していくことになる。

(c) 空き店舗活用をめぐる店主と学生の交流

閉鎖的な商店街のコミュニティに、2004年4月から学生が中心となり、空き店舗を利用したギャラリーづくりがはじまった。学生たちは計画を推進していく一方で、店主たちは、これまでになかった新しい刺激に対応しきれない。学生たちの新しい動きに対して商店街から賛否両論の声があがる。活動の前半は、学生と店主たちが様々な場面でミスコミュニケーションを引き起こす。しかし学生たちのひたむきな姿勢に、活動に反対していた一部の店主たちもいつしか賛同しはじめる。商店街に学生がいることが日常化していく毎日に、店主たちも安心感を持ち、新たな空間が生まれることになる。平日の昼間はほとんど人通りがなかった通りも学生が通う空間に変わり、ギャラリーが完成するまで暫し賑わいを見せることになる。学生に声をかける店主、店主と積極的にコミュニケーションを図る学生たち両者の間には新たな絆が生まれる。両者の日常的な関わりにより店主と学生の間が生じていたミスコミュニケーションも

次第に解消されていく。かくして、2005年3月ギャラリーは完成する。

(2) フェーズ分解

以上に挙げた事実関係はいずれも時間的に分解することができる。特にコミュニケーションの変容、交渉的局面の顕在化に着目して分解を試みる。紙幅の都合上ケース(a)のみ以下にその結果を示す。

(i) アーケード改修案の立ち上がり

商店街のアーケードの改修案が旧店主を中心に理事会で立ち上がる。現在のアーケードは、商店街を主導する旧店主たちの父親の世代が結束して建てたもので、旧店主らは既に建造と改修を経験している。改修等が必要となる経費を自分たちで借金として受け継いできている。新店主は現段階での将来への負担(借金)を持つことには不安がある。この状況では、新店主と旧店主の非協力ゲームが展開される。お互いの主張として「新店主：反対、旧店主：強行」だけを確保することで、強い均衡点に至る。

(ii) 新店主の提案

新店主たちは、来自分たちが背負うことになるリスクに対して、負担の軽減を提案することになる。ここで新店主は、負担の軽減が受け入れられなければ商店街の理事会を脱退するということをほのめかす。一方、旧店主からすると、新店主たちがリスクを負うことは商店街にとって当然であると考え(商店街組合に加盟していることで共同負担者になることは暗黙の了解)。ここで一旦、交渉は中断される。しかし、アーケード改修費には一部行政の補助があり、計画をまとめなければならぬ期日が近づいてくる。旧店主は、改めてアーケード改修案を理事会に再提出し、強い意志を表明する一方、新店主は強い反対を表明することになる。

(iii) 新たな組織の立上げ

計画策定に向けて両者のジレンマ状態が続くなか、新店主は理事会とは別の組織を立ち上げる。新組織は若い世代で商店街のまちづくりを考える会として活動を始める。当初、新組織と理事会はアーケードの計画に対して対立する。

新組織はアーケード改修計画の問題以外に、商店街コミュニティの問題に対して様々な提案をし、活動を実践していく。活動のなかで、外部(商店街以外)の人間の意見を聞いたり、まちづくりの専門家と接触する機会が増えいく。一方で、活動を続けていくごとに組織運営の難しさに直面する。旧店主は、新店主たちの活動を見守りながら、局面において、組織運営等のアドバイス等

を通してコミュニケーションを図る。ここでは組織運営など共感が持てる問題について公式にも非公式にも会話を交わすことなどから、次第にお互いに歩み寄りを見せた。

(iv) 共同での計画策定

(iii) で得たお互いの信頼をもとに新店主と旧店主は再びアーケード改修の問題での交渉の場につく。ここでは、新店主は旧店主に対して、商店街としての組織の結束の必要性和運営の難しさを感じている。一方で旧店主は新店主に対して、新組織での活動の実績を考慮し、できるだけ彼らの意見を聞き入れようと慎重な姿勢をとることになる。ここで新店主は反対の姿勢をみせているが、反対することでの自身へのメリットはほとんど感じていない。

(v) 理事会での承認

新店主と旧店主で議論は続けられる。新店主が立ち上げた新組織は旧店主たちが主体となっている理事会内の「青年部」として位置づけられ、理事会が経済的・人的に支援することについてお互いが同意する。これに平行してアーケード改修の問題は、旧店主たちが中心になって作った計画案に、新店主が提案したデザイン上の要素を加味した形となり、未来の経済的負担は当初計画のままとして合意に到った。

(3) 記述からの知見

商店街で起こったアーケードの改修を題材として交渉、そして合意に到る事例を記述した。コミュニティに何らかの課題が生じ、これが計画策定の動機となる。これを受けて複数主体間で計画(案)が立ち上がる。コミュニティである以上、協力を求める、承認を得る等の必要性が生じ、交渉が始まり、展開する。もちろん交渉は即座に終わることもあれば逆に計画案を見直さざるをえなくなることも想定される。見直しは1回で済むとは限らず、合意が得られるか不幸にして交渉が決裂し、課題の解決ができなくなるかのいずれかへと到る。本論の事案ではいずれも結果的に合意が得られているが、途中では合意が得られない場面があった。交渉が決裂するような事案に対しても同様の方法でプロセスを説明することは可能と言える。最終的に当該事案に係るエピソードが終わり、別の事案が生じるときには、商店街コミュニティとしては当該事案の経験が土台となって新たなエピソードが始まる。

交渉的局面を含むプロセスをこのようにして記述することで「もつれる」「こじれる」等のひと言で片づけられてきた交渉とこれに関わる人々の行動を、共通性が見いだされる一連のプロセスとして合理的に捉えたい。各

エピソードで主体がどのような根拠をもって判断を下したかは明らかにしていない。感情に基づく場合もあれば長期的視点を持って戦略的に意思決定を行っている場合もあるかもしれない。交渉に直面した個々の主体の内面まで探ることも重要ではあるが、本研究では主体間の相互のプロセスに焦点を当てることとし、主体の内面について掘り下げることは他の研究の機会に譲ることとした。

本稿では、アーケードの改修をめぐる新旧店主の攻防を取り上げたが、類似する事案はどここの商店街コミュニティでも見いだされるものと推察する。さらにしがらみなどといった社会的な複雑さを背景にした交渉的局面は決して商店街に限定して生じるものではない。地域あるいは地区に社会基盤整備上の課題が新たに生まれたときに本稿で説明したようなプロセスを念頭において交渉を円滑化することが求められる。

実務的には、展開が予想されるプロセスを推察し、1) インセンティブを当事者に付与することによって二者間の利得に影響を与える方途を検討すること、2) 当事者以外の主体、例えばまちづくりプランナーが状況を打開するために知識の共有を促す、様々な方途を示唆する等、コミュニティの問題解決に取り組むことが考えられる。

4. おわりに

商店街コミュニティの現場に見られるコミュニケーション、そして交渉を経た合意形成のプロセスを改めて理解することを試みた。まず商店街の理事会や関連する研究会等に参加することで多くのエピソードを垣間見ることができた。そしてそのようにコミュニティに参加し、現実的な考察を繰り返しつつも、コミュニティ内外の関係主体間のやりとりに交渉的視角から焦点を当てることで、特定の商店街に限定されない捉え方を試みている。発表会では、3. で分解したフェーズから次のフェーズへとたどるプロセスに着目した分析の結果を示す予定である。

参考文献

- 1) 経済産業省中小企業庁：平成18年度商店街実態調査結果、2006。
- 2) 吉野国男：タウンリゾートとしての商店街、学芸出版社、1994。
- 3) 名古屋市立大学：商店街をどうしようてんがい、現代社会学科調査実習報告書、2003。
- 4) 名古屋商工会議所：名古屋市西区ものづくり文化の道ガイドブック、名古屋商工会議所、2006。
- 5) 武藤滋夫：ゲーム理論入門、日本経済新聞社、2001。