

【論 説】

目黒区目黒通り活性化イベント「目黒マルシェ」 における社会連携のリーダーシップと マネジメントに関する研究 (1)

古 坂 正 人

目 次

1. はじめに
2. ネットワーク社会における都市の持続可能性と社会連携
3. ネットワーク・ガバナンスと社会連携
4. 事例研究
5. おわりに

1. はじめに

本稿の目的は、ネットワーク社会¹⁾における都市の持続可能性 (urban sustainability)²⁾ という社会課題の解決に向けた政府・民間・市民部門の社会連携³⁾ に焦点を当て、その中心的役割を担うボランタリー団体の連携のリーダーシップとマネジメントについて、東京都目黒区の目黒通り活性化イベントである「目黒マルシェ」⁴⁾ の事例研究を通じて明らかにすることである。

ネットワーク社会における都市の持続可能性といった社会課題については、変化のスピードが早く複雑かつ動的であり、変動する条件に柔軟で機敏に適應できる解決手法の開発が必要になってくる。政府部門 (public sector) と民間部門 (private sector)、市民部門 (civic sector / third sector / voluntary sector) の異なる三つの部門横断的な参加アクターのネットワークは、こうした複雑な社会課題に関して、ネットワークが参加アクターに常に

新しい情報を持ち込み静的な議論を活性化させ、斬新なアイデアやイノベ
ティブな解決策を提案させる。例えば、新型コロナウイルス感染症（以下
「COVID-19」とする）について考えてみると、その世界的大流行（パンデミ
ック）が結果として個々人の健康だけでなく、地域／都市における持続可能
性の危機にまで拡大し大きな影響を及ぼしている。COVID-19によって課せ
られた極めて困難な課題は、三つの部門（公的・企業・非営利組織）が個別
に対応するだけでは解決できない厳しい現実をわれわれに突きつけている。
この状況の場合では、三部門間のアクターのコラボレーションの重要性がさ
らに高まる⁵⁾。異なる部門間のアクターのコラボレーションは、公的・企
業・非営利組織などの多様な個人や組織が関与する社会連携の一形態であ
り、相互に連携するパートナーが社会的課題に取り組み、様々な利害関係者
に価値を創造させるために不可欠である⁶⁾。連携パートナーは、三部門間の
コラボレーションを通じて、資源や経験をネットワークに動員することによ
り、集合的な能力を増大させることができる⁷⁾。わが国の COVID-19 におけ
るワクチン接種の職域接種⁸⁾や大学拠点接種⁹⁾に関しては、最も困難な時
期に国・地方自治体（政府部門）や企業（民間部門）、ボランティア団体や
大学（市民部門）などの三部門間の連携によって迅速な接種の実施¹⁰⁾が可
能となった。

現在、政府・民間・市民部門間の三部門横断的なコラボレーションやパー
トナーシップ（cross-sectoral social partnerships：CSSPs）、換言すれば「社
会連携」は、大規模で困難な社会的状況において、価値創造の中心的なメカ
ニズムとして議論されている¹¹⁾。こうした部門横断的なコラボレーション
（またはパートナーシップ）は、「感情的で相互依存的な関係と交換、より高
いレベルの結束（密度）、そして行動、管理（managing）や先導（leading）
の新しい方法を必要とすることが特徴となる独特の形の共同作業」¹²⁾と定義
できる（Keast and Mandell, 2014, p. 9）。この定義によれば、社会連携には、
①参加アクターの関係性（感情的、資源依存的、資源交換的、公式・非公
式）、②ネットワークの密度（結束的・非結束的）、③管理（マネジメント）

や先導（リーダーシップ）といった行動に基づく知識や経験（理論知・現場知・常識知）、という3つの連携の要素が考えられる。こうした社会連携は、複雑で困難な社会課題に取り組むべく、ソーシャル・イノベーション¹³⁾を実現し拡大させるために求められる組織的な一つ的手段として考えられるだろう。

2. ネットワーク社会における都市の持続可能性と社会連携

では、なぜわれわれは都市の政治や政策を研究するのだろうか。Mossberger ら（2012）によれば、その理由の一つとしては、都市政治の研究が、現在世界の人口の大部分が生活している都市化された地域の豊かな経験を捉えることができるからであるとしている。例えば、都市部で実施されている教育政策や住宅政策、都市再生や文化政策などの公共政策を研究することが、多くの政治学の主題をカバーし得るからである。それゆえ、投票や政策形成、社会運動などの政治学のサブエリアを分析するだけでなく、特定の空間や場所に関連する地域／都市の政治過程や公共問題、意思決定の形態について概念化して理解する必要があると述べている。また、都市の政治や政策は常により参加型になる可能性があるとしている。なぜなら、選挙における投票などの一部の参加形態が地域レベルにおいて減少しているにも関わらず、地域の問題は差し迫っており、それが住民の生活の質に影響を与えるからである¹⁴⁾。都市政治は、小規模であるからこそより多くのアクターが相互作用する可能性を秘めており、市民参加の新しいモデルを生み出すかもしれない¹⁵⁾。そこで、本稿では、社会課題の解決に向けた政府・民間・市民部門間のコラボレーション、あるいは社会的パートナーシップを「社会連携」として概念化して理解することで、地域／都市におけるミクロな場所や空間における豊かな経験を捉えようと試みる。

都市の持続可能性に関する研究では、国連の「持続可能な開発」の取組に関する定義¹⁶⁾として、「環境の質の向上（環境的側面）」、「経済成長（経済

目黒区目黒通り活性化イベント「目黒マルシェ」における社会連携の
リーダーシップとマネジメントに関する研究 (1) (古坂)

的側面)」、「社会的包摂や社会的平等 (人間の社会的側面)」の「三つの柱」が重要であるとして、それらの各要素の調和を図ることが目標とされている¹⁷⁾。都市の持続可能性として注目されている事例は、米国の西海岸のオレゴン州の北西部のポートランド市などが挙げられる。ポートランド市は、社会的・政治的革新に対する魅力や評判が高いとされている¹⁸⁾。ポートランド市は、都会的なダウンタウンがあり、交通インフラが整い、環境にやさしい建物、歩いて楽しい街路が人々を引きつけて独自のカルチャー産業を生み出している。そして、その特徴の一つは、「街を小さく保とう」とする政策を推進してきたことだと言われている。ポートランド市の事例は、都市の「環境」「経済」「社会」の三要素の調和が図られている事例であるといえよう。

わが国の持続可能なまちづくりの事例として、例えば東京都板橋区では、平成 25 (2013) 年に区政の持続的な発展を目指した「未来創造プラン」を策定し、環境に優しい最先端都市、区の優位性が発揮できる産業文化都市、未来につなぐ子育て・教育が進む都市として「魅力創造発信都市」「安心安全環境都市」という「環境」「経済」「社会」のバランスを意識した都市像を指向し、施策展開を図っている¹⁹⁾。板橋区は、SDGs を見据えた持続可能な区政経営を目指して、SDGs の推進に積極的に取り組むことで、三側面 (環境・経済・社会) の統合的な発展による「東京で一番住みたくなるまち」の実現を目指している。例えば、板橋区は、山形県最上町と「最上町産木材の利用と環境教育等の協働の推進」に関する覚書を締結し、最上町産木材の利用と環境教育等を通じて、相互地域における「環境」「経済」「社会」の統合的な発展による SDGs の推進を図り、これまで培ってきたパートナーシップをさらに深化させる取組をしている。

神奈川県川崎市は、令和元 (2019) 年 7 月に「さまざまな課題を市民、事業者などと解決してきた歴史と持続可能な社会の実現に向けた取組」が国から評価されて、「SDGs 未来都市」に選定されている。そして、川崎市は、2030 年の川崎市のあるべき姿として、「成長と成熟の調和による持続可能な

最幸（川崎を幸せあふれる最も幸福なまちにしていきたいという思いをこめて「最幸」という言葉を使用）のまちかわさき」という目指すべき都市像²⁰⁾を掲げている。さらに、川崎市中原区にある「モトスミ・オズ通り商店街」では、「かながわSDGs パートナー」および「かわさきSDGs ゴールドパートナー」に認定されており、神奈川県や川崎市と協力しながら、SDGs の目標である持続可能な社会を実現する様々な取組をしている²¹⁾。例えば「安全・安心プロジェクト（市民救命士のいる店舗の普及活動）」や「一店一安心運動（トイレ・水の無償提供等各店舗が災害時にできることを展開する運動）」、町会との共同での「防災訓練」や地元の小学校と慶應義塾大学との連携による「まちなか安全教室の実施」、「オズ みんなの食堂（子ども食堂）」や「オズ通り商店街フードドライブ（慶應大学生とのコラボ企画）」などが挙げられる²²⁾。このように、モトスミ・オズ通り商店街では、商店主・商店街振興組合が、行政や地域住民・小学校・大学生などと連携して、政府・民間・市民部門といった三部門間の多様なアクターによるネットワークを形成しながら、子育て支援や食品ロス、防災・防犯などの社会的課題を解決するための活動を実施している²³⁾。

東京都目黒区では、区民に対してSDGs（持続可能な開発目標）の視点を盛り込んだまちづくりの計画案を提示している。そして、「みんなでつくる未来への計画書」として、令和4（2022）年3月に策定される区の「基本計画」と「実施計画」の素案への意見募集をし、「区民・団体・企業・教育機関・行政など、多様な主体が参画し、快適で暮らしやすい持続可能なまちづくり」を実施している²⁴⁾。また、目黒区の日黒通りにある「大鳥前元競馬場通り商店街」では、目黒通りという公道で行われるストリート・マルシェ「目黒マルシェ」を開催している。平成29（2017）年5月に開催された第1回目の目黒マルシェは、協力店舗数が3店舗とこじんまりと開始したイベントであった。しかし、2019年11月に開催された第7回目の目黒マルシェでは、協力店舗数が110店舗を超え、目黒通りを活性化するイベントまでに発展した。この目黒マルシェは、都市再生あるいは商店街活性化における豊か

目黒区目黒通り活性化イベント「目黒マルシェ」における社会連携のリーダーシップとマネジメントに関する研究 (1) (古坂)

な経験を持ったプロジェクト²⁵⁾として捉えることができる。目黒マルシェには、地元商店主や商店街振興組合、近隣住民、目黒区、東京都・目黒区議会議員、警察や消防、そして「目黒通り IIP (活き活きプロジェクト) 実行委員会」というボランティア団体（ネットワークのハブとなる組織）などといった、政府部門（自治体・議員など）と民間部門（企業など）、市民部門（近隣住民やボランティア団体など）の異なる多様なアクターが参加し、部門を超えた連携活動がなされている。大鳥前元競馬場通り商店街振興組合の理事であり、目黒通り IIP 実行委員会の委員長であり、目黒マルシェを企画した山本威史氏が、目黒マルシェの社会連携のリーダーであり、ネットワークをマネジメントをしている中心的なアクター（ネットワークのコネクターでありマネジャー）であると捉えられる。次章では、政治学や行政学で議論されている「ネットワーク・ガバナンス」と社会連携との関係性について考察していく。

3. ネットワーク・ガバナンスと社会連携

持続可能なまちづくりにおいて、環境保全と経済成長、そして社会的包摂といった三要素の調和を図るという目標は多くの人々に理解されている²⁶⁾。しかし、そうした異なる目標の交差点では、政府・民間・市民部門の多様なアクターのネットワークの様々な価値や利害の対立が起こりえる。環境保全、経済成長、社会的平等を重視する持続可能なまちづくりにおいて、ある場面ではそれらは競合する価値となり、アクターの間での様々な議論と妥協が行われ、その結果として、都市の持続可能性に向けた参加アクターの様々な行動パターンが見られると予測できる。こうした利害の対立を調整したり解決を図ったりするには、社会連携のリーダーシップやマネジメントが重要になってくると考えられる。これらの課題の多くの場合、市場のダイナミズムやボランティア団体の情熱とコミットメント、そして政府の全てのレベルの公務員の専門性を有効に活用することが最善の方法であると捉えられてい

る²⁷⁾。また、都市が直面している持続可能なまちづくりという複雑な社会的な課題に対処するためには、政府や企業、NPO や地域住民といった公共政策の関係者がどのように集合的行為を図るのかを理解する必要があるだろう²⁸⁾。

都市の商店街などの通りの「ゴミ問題」には、地域住民や商店主・商店街振興組合、自治体・清掃担当部局や公衆衛生の専門家、環境保全のボランティア団体などが利害関係者となると思われる。それらのアクターは、身近なゴミ問題に取り組むことに対して、異なる関心を持っているかもしれない。しかし商店街の通りからゴミがなくなるといった明確な成果は、「利害関係者間の対話」と「集合的な問題解決へのルールづくり」といった取組をするインセンティブを生み出すかもしれない。例えば、東京都目黒区の自由が丘商店街では、昭和 50 年代当時、東急東横線のガード下のすぐかたわらにゴミが放置されており、街のゴミ問題が共通の課題であったという²⁹⁾。自由が丘商店街振興組合では、目黒区と協議をしながら、道路上のゴミや塵芥を掃除機のように吸い込み道路を綺麗にする塵芥車（パッカー車）の回数を増やすなどの様々な対策をしてきたという。平成 8（1996）年 12 月に、自由が丘商店街振興組合が自主管理のしくみを検討する「商店街振興組合整備委員会」を立ち上げて、ゴミ回収業者から自己負担でゴミ袋を買い取り、その代金で業者にゴミ回収を委託し、ゴミを出す人の自己責任を明確にしたシステムを構築し、持続可能なまちづくりにつなげた事例などがある。

政治学者の Elinor Ostrom（1990、2009）による研究では、こうした持続可能なまちづくりのための政策的な解決策が、地域社会の審議と取り組みから生み出されることを示唆している。Elinor Ostrom の夫である行政学者の Vincent Ostrom の研究では、多様なアクターの集団行動と協力的な問題解決を図る条件を明らかにしており、その論点の一つとしては、ポリセントリックな（多中心性または多中心型の）ガバナンス³⁰⁾が挙げられる。これらの資源交換あるいは相互に資源依存するアクターのネットワークで起こる活動は、実利的、戦略的、制度的な複雑系によって支配されており、そこでは洗

目黒区目黒通り活性化イベント「目黒マルシェ」における社会連携の
リーダーシップとマネジメントに関する研究 (1) (古坂)

練された高度な調整の形態が要求される³¹⁾。換言すれば、持続可能なまちづくりといった複雑な社会課題に対して継続的な解決策を生み出すためには、政府部門による階統制または中央集権型システムから派生する取り決めやルールよりも、むしろ政府・民間・市民部門の異なる部門の様々なアクターからなる水平的なネットワークによるガバナンスによるアプローチの方が効果的であると考えられている。

こうした政策ネットワーク及びネットワーク・ガバナンス理論の萌芽は、Bentley による米国の国政への利益集団の関与の分析的研究を再評価した Truman の研究からみられるとされる³²⁾。Truman は、公共政策における利益集団の影響に関する初期の研究において、政策の実施を担当する連邦機関（行政）、それらの機関に対して政策責任を負う委員会（議会）、およびそれらの機関によって影響を受ける産業（業界団体）といった、各部門の特殊利益を通じた非常に緊密な関係性を提示した。これは政策立案に関するある一部分の正確な説明ではあったが、公共的議題の多くの問題はそれほど孤立していなかった。特定の問題において対抗組織は政治で発生し、複数の組織が政府に働きかけ、様々な政策結果を要求する³³⁾。無数の組織が特定の政策に関与している可能性があるため、学者は特定の政策問題について、様々な政府及び非政府組織間で発生する相互作用のパターンを説明するために、ネットワーク³⁴⁾ または下位（サブ）政府³⁵⁾ という言葉を使用するようになった（Heclo 1978; Berry 1989）。

公共政策が策定されるときに組織間で発生する一連の複雑な相互作用は、Web またはネットワークのイメージで表示されるようになる。こうしたネットワーク思考³⁶⁾ によって、アクター間の相互依存性、政策紛争における彼らの信念や立場、および潜在的な行動への障壁をマッピングするプロセスを通じて、政策環境をより良く理解することができる³⁷⁾。同様に、サブシステム（例えば「下位政府」などの政策形成に関して特定の利害や理念を共有するアクターやその集団）モデルは、政策の変化や時間の経過に伴い政策形成に関与するアクターや集団が異なるため、都市コミュニティの変化や発

展をよりよく理解するために使用されてきた³⁸⁾。

では、国や地方自治体といった政府部門 (public sector)、企業などの民間部門 (private sector)、地域住民やボランティア団体などの市民部門 (civic sector / third sector / voluntary sector) の境界を超えて、それらを連携させる新しい組織形態が発生する決定的な要因は何であろうか。そして、三部門 (政府・民間・市民) のより良いパートナーシップは、どのようにすれば築くことができるのだろうか。本稿では、特定の空間や場所に関連する地域 / 都市の公共政策における政府・民間・市民部門の三部門横断的な社会的パートナーシップ (Cross-Sectoral Social Partnerships : CSSPs) を「社会連携」として概念化して捉えることにする。社会連携は、政府・民間・市民部門のリーダーのアイデア共創の質を高め、社会イノベーションを実現し拡大することにより、パートナーシップを成功に導く可能性を秘めていると言われている。社会連携 (CSSPs) には、5つの側面、すなわち、①モチベーション、②協力する力、③リーダーシップ、④政治的ネットワーク、⑤文化的側面があり、これらが社会イノベーションの実現と拡大にとって重要な要素になると指摘されている。この社会連携研究において最も重要なものの一つは、1987年にレスター・サラモンが行った研究³⁹⁾とされている。サラモンは、コラボレーションを説明するために古典派経済学から離れて、代わりに心理学に目を向けた最初の研究者と言われている。彼は、コラボレーションから生じる構造を「パートナーシップ」と呼んだ。彼は、現代福祉国家の将来におけるボランティア部門の役割を説明するにあたって、学者と実務家の関心を競い合う2つの選択的パラダイムがあるとした⁴⁰⁾。それは、①競争パラダイム、②パートナーシップ・パラダイムであり、これらは区別されて説明されなければならないとしている。②パートナーシップ・パラダイムは、ボランティア部門が政府・民間・市民部門の異なる部門をつなげるネットワークの「ハブ」として、社会連携の中心的な役割を担うことを想起させる。

社会的アイデアを拡大するには、市場と政府が単独でできる以上の新しい

目黒区目黒通り活性化イベント「目黒マルシェ」における社会連携の
リーダーシップとマネジメントに関する研究 (1) (古坂)

ビジネスモデルとスキル、資源の割り当てが必要であり、社会連携は、社会的パートナーが互いの能力と資源を活用できるため、長い間ソーシャル・イノベーションの手段とみなされてきた⁴¹⁾。最近の研究では、社会連携自体が、ソーシャル・イノベーションのイニシアティブであると同時に、更なる推進手段とみなされるようになってきた⁴²⁾。このように社会連携は、最初に類似の資源を組み合わせ、次にパートナー間で資源の交換や相互補完を図ることで新しい資源を作り出すことができるという点で独自の特徴を持つ手法である。社会連携は、パートナー組織が知識を共有し、新しい方法でソーシャル・イノベーションを起こす機会を提供すると考えられる。

Selsky ら (2005) によれば、4つのアリーナのパートナーシップ、コラボレーションがあるとして、次のように社会連携を整理⁴³⁾している。

アリーナ 1：非営利組織と民間の営利目的の企業との間で発生するパートナーシップ

アリーナ 2：公的部門と企業の間で発生するパートナーシップ

アリーナ 3：公的部門と非営利部門の間で発生するパートナーシップ

アリーナ 4：ボランティア団体、民間企業、公的部門を含む 3 部門のコラボレーション (トライセクター)⁴⁴⁾

また、社会連携を効果的にするには、①共通の議題、②共有測定システム、③相互に強化する活動、④継続的なコミュニケーション、⑤バックボーンをサポート組織、の 5 つが挙げられている。そして、政府・民間・市民部門において、社会連携をマネジメントする組織には、説得力のあるビジョンの作成、問題に対する切迫感、利害関係者を「圧倒することなく」程よく圧力をかける能力、紛争が生じた時にそれを仲介する能力など、マネジメントのソフトスキルに精通したリーダーシップも必要であるとしている。

このように、異なる部門横断的なパートナーシップである社会連携は、ソーシャル・イノベーションを刺激し、解決を大規模に実現するために必要な資源を集めるための最適な手段であることが提示されている。

次章の「目黒マルシェ」の事例研究では、この社会連携の概念を手がかり

にして、連携マネジャー（目黒通り IIP 実行委員会委員長の山本威史氏）に焦点を当て、山本氏へのヒアリング及び目黒マルシェの参加アクターの eメールの内容からどのようなフレーズが多用されているかを分析し、連携のメカニズムを探る。

4. 事例研究

目黒区は、東京都 23 区の中では南西部に位置し、東は品川区・港区、西は世田谷区、南は大田区、北は渋谷区に接しており、区の面積は 14.41 平方キロメートルで、渋谷区に次いで 16 番目の広さである⁴⁵⁾。JR 目黒駅の西口を出ると、左右に大通りがある。この二つの坂道は、約 200 メートル行くと合流して、「目黒通り」という区内重要道路の一つになる。この大通り約 2 キロにわたって南側が下目黒で、南につづいて 6 丁目までである。

(1) 目黒通り元競馬場の歴史と目黒マルシェ

江戸時代、この目黒通りは現在より道幅は狭いが、農産物江戸出荷の主要道路であり、また、目黒不動は行楽地であり、行人坂からは、寺々があり大鳥神社があつて参詣人で繁盛し、商家が並んだという⁴⁶⁾。明治以降の東京の発展はめざましく、明治 18 年から 22 年にかけて東京の人口が激増し、120 万人台になったとされる。目黒地域はその東京に近接しているため、しだいに住宅地化されていき、また山手線が開通した。明治 21 (1888) 年には、市制・町村制が公布され、翌年から新しい町村制が施行され、まだ田園が大部分を占めていた目黒において、目黒村（上目黒村・中目黒村・下目黒村・三田村）・碑衾村（碑文谷村・衾村）の両村ともそれにもとづく村会が開設され、その村会では、目黒競馬場の誘致などを議論されはじめたようである⁴⁷⁾。当時の明治政府が日露戦争を契機に軍馬改良を目的とする競馬奨励策として馬券を公認したことから、明治 40 (1907) 年、下目黒（現 4・5 丁目）の高台に面積 6.5 万坪の競馬場が開設され、都市化への発展の基礎が

目黒区目黒通り活性化イベント「目黒マルシェ」における社会連携の
リーダーシップとマネジメントに関する研究 (1) (古坂)

固められたとされている⁴⁸⁾。

明治・大正期にかけて、春秋二期の目黒競馬の開催シーズンには、目黒駅からの二子道（現目黒通り）において、権之助坂から競馬場への道が、紋付・羽織・袴の人力車に乗ってくる人をはじめ、多数の競馬ファンで溢れ、さらに近くの不動尊門前町は盛況をきわめたといわれる⁴⁹⁾。しかし昭和に入る頃から周辺の宅地化が進み手狭になってきたため、昭和8（1933）年、第2回日本ダービーが行われたのを最後に、府中の現東京競馬場へ移転したとされている⁵⁰⁾。現在、下目黒4丁目の目黒通りには、その通りが「元競馬場」という名のバス停で残っており、そして「目黒競馬場跡地」として、半円形の街路に「トゥルヌソル像（元競馬場の碑）」がある。トゥルヌソルは種牡馬であり、第50回日本ダービーを記念して、日本中央競馬会と大鳥前元競馬場通り商店街振興組合の協力で、昭和58（1983）年に建てられたとされている⁵¹⁾。この目黒通りの場所に、「大鳥前元競馬場通り商店街」があり、この空間（目黒通り大鳥神社交差点より油面交差点までの各店舗前歩道部分）で「目黒マルシェ」が開催されているのである。

「マルシェ」とは、フランスの「プロバンスで開かれる民間主催の見本市のこと」であり、「ヨーロッパ近在の商業圏からそれぞれに商品を持ち寄って販売するイベント」⁵²⁾のことである。また、元々のマルシェの目的は「地域特産品の展示即売」⁵³⁾であるとされている。目黒区自由が丘商店街を中心として約30年間のまちづくりの活動を行った山屋氏によれば、街づくりとは行政の企画に参加するスタンスではなく、むしろ、「行政の側が住民の一員として参加するぐらいの方向性を目指したほうが楽しいのではないか」と論じている⁵⁴⁾。そして、文化創造・地域をつくることについては、鶴見ら（1989）が示した内発的発展論をもとに論じられており、地域産業を内発的発展の中からつくり、その開発行為から地域の教育・文化・福祉を実現するという方向が示されている⁵⁵⁾。

(2) 目黒区の現状と持続可能なまちづくり (地域産業政策)⁵⁶⁾

平成 29 (2017) 年度に実施された「第 45 回 目黒区世論調査」によると、今後も目黒区に「ずっと住んでいたい」と「当分は住んでいたい」を合わせた定住意向は 95% であり、平成元 (1989) 年以降連続して 90% を超えている。そして、目黒区に住んでいる理由としては、「通勤・通学に便利、交通の便が良い」、「緑の多い落ち着いた住環境」、「身近な商店街など買い物に便利」といった項目が挙げられている。

目黒区の人口の現状として住民基本台帳に基づく目黒区の人口は、平成 30 (2018) 年 10 月 1 日現在、278,889 人である。また、国勢調査に基づき、目黒区の昭和 55 (1980) 年以降の年齢 3 区分 (年少人口、生産年齢人口、老年人口) 別人口の推移をみると、平成 12 (2000) 年以降、いずれの年代においても増加傾向にある。しかし、将来の人口推計として、平成 27 (2015) 年の国勢調査に基づく人口推計では、2025 年までは人口が増加するが、その後減少に転じるとしている。また、年齢 3 区分別にみると、生産年齢人口は 2020 年をピークに減少し始めるとされている。

目黒の産業の現状としては、産業大分類別にみると、卸売業、小売業が最も多く、平成 28 (2016) 年には 2920 所ある。また、宿泊業、飲食サービス業が 2 番目に多くなっており、1820 所となっている。事業所の構成比については、卸売業、小売業の割合は 25.6%、宿泊業、飲食サービス業の割合は 16.0% であり、東京都、特別区と比較すると、いずれも目黒区が高くなっている。事業所の規模については、目黒区内事業所の従業員数をみると、4 人以下の事業所が 56.9% となっており、30 人未満の事業所が 94.0% となっている。商業統計によると、目黒区における小売業の年間販売額は年々減少しており、平成 14 (2002) 年と平成 26 (2014) 年を比較すると、約 500 億円減少している。商店数も減少しているが、1 店舗当たりの販売額は増加している。また、区民 1 人あたりの販売額は減少傾向にあり、その結果、地域外から消費者を呼び寄せる力を表す小売吸引力指数も、平成 14 (2002) 年の 0.82 から平成 26 (2014) 年には 0.72 に減少している。

目黒区目黒通り活性化イベント「目黒マルシェ」における社会連携のリーダーシップとマネジメントに関する研究 (1) (古坂)

目黒区の産業面でのイメージに関して、産業の観点から、目黒区がどのようなまちになってほしいかとの設問では、「魅力的な商店・飲食店が多いまち」が62.0%で最も多く、ついで「徒歩圏内で生活必需品がそろそろ便利なおまち」が60.5%で続いている。目黒区は、区民から産業を通じて形成されるまちの姿として、買い物環境が充実したまちが求められていることがみてとれる。

現行の目黒区産業振興ビジョンは、「～危機から創造へ～人を生かす産業創造のまち・めぐろ」を基本理念として、自治体としての緊急対策である「セーフティネットの充実」と、区の特性を活かした産業政策である「技術・知識の活用」、「地域資源の活用」を基本戦略としている。それに基づいて次の5つの方針を示している。

- ① 地域産業の安定した発展
- ② 市場・価値創造力の強化
- ③ 高付加価値型製造業の育成
- ④ 地域魅力の創造（商店街のイベントやPR、目黒川の桜を活かしたブランディングなど）
- ⑤ 地域の核となる商店街の形成

上記の5つの方針の中で、本稿で取り上げる「目黒マルシェ」の事例は、主に④⑤に関連するイベントであると考えられる。特に目黒マルシェによる目黒通りの活性化によって、地域の魅力やブランディングが高められ、それによる誘客が商店街や近隣の商店の利用につながっていく可能性があると思われる。そして、大鳥前元競馬場通り商店街振興組合が目黒区と協力しながら地域の核となって、商店・商店街、近隣住民や学校などと連携することで、目黒区における持続可能なまちづくりに貢献しようと思われる。

(3) 目黒区目黒通り活性化イベント「目黒マルシェ」

大鳥前元競馬通り商店街振興組合（以下「商店街振興組合」とする）は、昭和40（1965）年に設立され、会員数80名（2013年10月2日現在）であ

る。平成 29 (2017) 年の目黒マルシェの開催以前は、商店街振興組合の年間イベント数が 2 回 (「七夕まつり」や「にんじん祭り」)、イベント時の来街者数が約 300 人であったとされる。商店街振興組合では、毎月 1 回青年部会と理事会を開催し会員同士のコミュニケーションを図っている。商店街メンバーは、世代 (創業代・2 代目・3 代目)、年齢 (20 代から 70・80 代)、業種、商店街加入歴が各々異なるようである。

山本威史氏は、この商店街振興組合の理事 (令和 4 (2020) 年 3 月現在) であり、目黒通りの元競馬場交差点にある「ANALOG LIGHTING」という洋服屋の店主であり、目黒マルシェの主催団体である「目黒通り I.I.P (活き活きプロジェクト) 実行委員会」の委員長である。山本氏が、目黒マルシェにおける社会連携のリーダーであり、ネットワーク・マネジャーにあたると考えられる。

目黒マルシェとは、目黒通りの通称「インテリアストリート」で過去 7 回開催されている目黒通りの活性化プロジェクトである。目黒マルシェの会場は、目黒通りの大鳥神社交差点から、目黒四中交差点までの各店舗前の歩道部分である。目黒マルシェの目的は、①東京都目黒区「目黒通り」を賑やかで楽しい通りにして商店街の活性化を図ること、②来場者や地域住民と商店のコミュニケーションの機会をつくることである⁵⁷⁾。目黒マルシェのスローガンは、「目黒通りが海外でも知られる観光スポットになるプロジェクト」である。

目黒マルシェの具体的な三つの内容としては、①目黒通りにある店が軒先で蚤の市 (インテリアショップが倉庫に眠る品を特別価格で店頭に陳列) や飲食を出して来場者をもてなすこと、②出展者を募って歩道にイベントまたは販売ブースを設けて通りを賑やかにすること、③キッドニア目黒 (子どもたちがポップコーン屋や綿あめ屋などでの販売を通じて職業体験ができる取組)、馬サプレーの販売、T シャツマルシェ、ガラクタ市などのイベントを行うこと、などが挙げられる。参加店舗数は約 110 店舗である⁵⁸⁾。主催は、目黒通り I.I.P (活き活きプロジェクト) 実行委員会 (委員長: 山本威史

目黒区目黒通り活性化イベント「目黒マルシェ」における社会連携のリーダーシップとマネジメントに関する研究 (1) (古坂)

氏)、共催は2団体あり、一つには「商店街振興組合」、もう一つが目黒通りにある家具協会「MISC (ミスク): 目黒インテリア・ショッप्ス・コミュニティ」であり、後援が目黒区となっている。来場者はおよそ12,000人ほどである。

第7回 目黒マルシェは、2019年11月2・3日(11時~18時)に開催された。第7回のテーマは、「目黒通りをピクニックにしよう! ~ストリートピクニック」であり、来場者が目黒通りをピクニック気分で楽しめるよう、飲食店が即席でテーブルを歩道に出して「2日間だけのオープンテラス」を目黒通りに出現させるものだった。

以下では、山本氏からのヒアリング⁵⁹⁾をもとに、

- 1) イベントヒストリー (目黒マルシェの主な取組) (図表1参照)
- 2) 目黒マルシェにおける参加アクター (図表2参照)
- 3) 重複メンバーシップ (マネジメント要素の把握) (図表3参照)
- 4) 目黒通りIIP実行委員会のeメール(406件)のフレーズ (図表4参照) といった4項目からの分析を試みる。

山本氏によれば、「目黒通りにもっと多くの人を呼びたい」と常々思っており、また、目黒通りの活性化イベントである「七夕まつり」や「にんじん祭り」が終了した時期でもあったため、山本氏の隣の店と一緒にゴールデンウィークにまちを訪れる人を増やす機会を作ろうと考えていた。山本氏のテーマは「デザインで目黒通りを活性化したい」であり、それを実現すべく、平成29(2017)年5月3・4日に、山本氏がオーナーを務める洋服店「ANALOG LIGHTING」の両隣と一緒に3店舗で「目黒マルシェ」を開始した。第1回が目黒マルシェ以降、他の店も参加したいということになり、イベントは大きくなっていく。

山本氏は「商店街振興組合」の理事を務め、月1回の会合に参加しており、また、MISC(目黒インテリアショップコミュニティ)の賛助会員でもある。

山本氏は、商店街振興組合の元組合長など地域住民が主体となって組織し

目黒区目黒通り活性化イベント「目黒マルシェ」における社会連携の
リーダーシップとマネジメントに関する研究 (1) (古坂)

図表 1 これまでの目黒マルシェにおける主な取り組み

Vol.	開催日	テーマ	主な内容
第1回	2017年5月3・4日	今年のGWは、目黒通りにマルシェがや ってきます！	青空市場など。
第2回	2017年7月16・17日	今年の夏、再び目黒通りにマルシェがや ってきます！	Tシャツマルシェ、オープンテラスショッ プ、かき氷屋、レモネードスタンド、キッ ズコーナー、端材詰め放題ブース、青空市 場など（暑さのため給水ブース設置）。
第3回	2017年11月4・5日	食・キッチン	Tシャツマルシェ、カフェ・ボヘミアン ヌ、MISC主催の「チョークアート」「フ アブリックアート」のワークショップ、目 黒マルシェ限定「馬サブレ」販売など。
第4回	2018年4月28・29日	ストリートピクニックでGWを謳歌	MISCプロデュース「ガラクタ市」、イヌ ネコプロジェクト主催「第1回NI（エヌ アイ）ミーティング（イヌの譲渡会）」、長 野ずくだせ農場による「トラック」販売、 子どもたちによる「ポップコーンと馬サブ レー販売」、アパレル業界から集めた「T シャツ販売」など。
第5回	2018年11月4・5日	食・キッチン	MISCプロデュース「GaRAKUTA市（ガ ラクタイチ）」、イヌネコプロジェクト主催 「第2回NI（エヌアイ）ミーティング（イ ヌの譲渡会やイヌ向けの試食会、飼い主と イヌの避難訓練）」、目黒マルシェ限定「馬 サブレ」販売、子どもたちが子どもたち のためにポップコーン販売を運営する「キ ッドニア目黒」、プロのメイクさんが子ど もの顔にペインティングする「フェイスメ イク」、野菜の市場「時（とき）の市場」 による物産展など。
第6回	2019年4月27・28日	目黒通りをピクニックしよう！～ STREET PICK-NICK／ストリートピクニ ック	野菜の市場「時（とき）の市場」による物 産展、目黒マルシェ限定「馬サブレ」 「黒い馬サブレ」、子どもたちが働くこと の楽しさを体験しながら目黒マルシェに参 加する「キッドニア目黒」、革細工・カゴ 編み・キャンドル作りなどを楽しめるワ ークショップなど。
第7回	2019年11月2・3日	目黒通りでピクニックしよう！ STREET PICK-KNICK／ストリートピク ニック	MISCプロデュース「GaRAKUTA市（ガ ラクタイチ）」、目黒マルシェ限定「馬サブ レー」「黒い馬サブレ」「黒石鯨」「馬キ ャップ」販売、目黒通りにて隠れたこびと 探しゲームをする「こびとつかん×目黒マ ルシェ」、子どもたちが子どもたちのため にポップコーン販売を運営する「キッドニ ア目黒」、野菜の市場「時（とき）の市場」 による物産展、来場者に「ものづくり」を 体験してもらうコーナーなど。

（出典）目黒マルシェ I.I.P 実行委員会「Facebook」(<https://www.facebook.com/meguiromarche/>) を基に
著者作成。

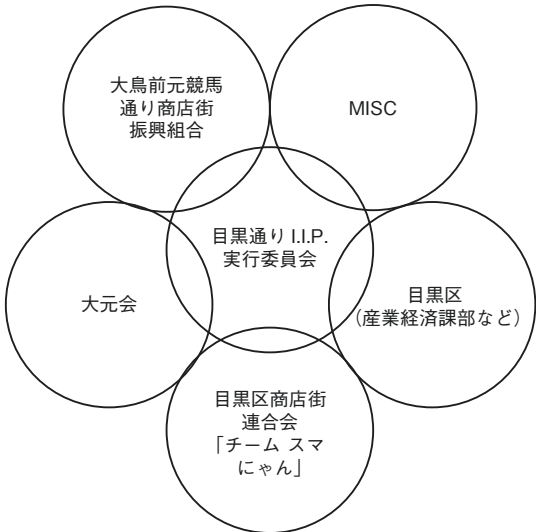
目黒区目黒通り活性化イベント「目黒マルシェ」における社会連携の
リーダーシップとマネジメントに関する研究 (1) (古坂)

図表 2 目黒マルシェにおける主な参加アクター

政府部門			民間部門		シヴィック部門	
政治	行政		組合・団体	企業・個人事業者	ボランティア団体	学校
	都道府県	市区町村				
東京都議会議員・ 目黒区議会議員 (6名)	東京都建設局 第二建設事務所	目黒区長 (企画経 営部 秘書課)	大島前元競馬通り商 店街振興組合	115 店舗 (参加店舗 50、出展者 65)	目黒通り I.I.P (ボ ランティアスタッ プ) 実行委員会	多摩大学目黒 中学校・高等学校
	警察庁 目黒警察署	目黒区 産業経済部 産業経済・消費生 活課	MISC (目黒インテ リアショップスコミ ュニティ)			
	東京消防庁 目黒消防署	目黒区 清掃事務所	目黒区商店街連合会			

(出典) 目黒通り I.I.P 実行委員会 (委員長 山本氏) へのヒアリングを基に著者作成。

図表 3 目黒通り I.I.P. (生き活きプロジェクト)
実行委員会における重複メンバーシップ



(出典) 目黒通り I.I.P 実行委員会 (委員長 山本氏) へのヒアリング調
査をもとに著者作成。

ている「大元会」の月 1 回の親睦会にも参加している。目黒マルシェの主催
団体である「目黒通り I.I.P (生き活きプロジェクト) 実行委員会」が、重
複メンバーシップ (複数の団体に参加・関与していること) によって、目黒

通り活性化策において、利害対立が表面化することなく、協力が促進されていると考えられる。当初は3店舗だった目黒マルシェが、110店舗を超える参加店舗数にまで拡大したイベントになった背景には、参加店舗や出展者が目黒マルシェの集客性に気づき、参加したいと思わせるインセンティブがあったことが考えられる。参加アクターのネットワークづくり、すなわち、マネジメントとしては、デザインをすること（ユニークで楽しいテーマ設定）やタイミングを図ること（町の活性化等が停滞している時に企画する）、戦略性（行政はときにはボトムダウン、ときにはアップダウンのマネジメントや交渉）も必要である。リーダーシップのタイプとしては、トップダウン型ではなく、ボトムアップ型（一軒一軒まわる、相手を大きくみる、義務感ではなく、楽しく参加させる）といえよう。

目黒マルシェに関連する「目黒通り I.I.P 実行委員会」のeメール（406件）でのフレーズ分析について、eメールのフレーズ・テキストの種類は、次の4つであった。

- 1) 商店主・企業向け（出店の問い合わせや売上報告、ポスターの協力依頼や出店に関する相談やアドバイスなど）
- 2) 目黒区長・区役所向け（開会式の出席や挨拶の依頼・協力、目黒マルシェの後援・協力へのお礼など）
- 3) 議員・政治家向け（開会式の出席や挨拶の依頼・協力、アドバイスなど）
- 4) メディア向け（目黒マルシェの記事掲載・取材協力など）

このうち1) 商店主・企業向けのメールが最も多く、出店企業に対する情報提供やアドバイスなどのテキストもみられた。また、3) 議員・政治家向けのメールでも、企業向けと同様に、情報提供やアドバイスのテキストがみられた。

このように、eメールのフレーズ・テキスト分析から、目黒マルシェにおける社会連携のリーダーは、政府・民間・市民部門のどのアクターにも同じように、対等のネットワークの関係で円滑なパートナーシップを実施していることが確認できた。目黒通り I.I.P 実行委員会は、目黒マルシェにおける

目黒区目黒通り活性化イベント「目黒マルシェ」における社会連携の
リーダーシップとマネジメントに関する研究 (1) (古坂)

図表 4 目黒マルシェに関する e メールでのフレーズ・テキスト

No.	フレーズの種類	具体的なフレーズ・テキスト
1	目的（コンセプト・まちに対する思いに関するフレーズ）	<p>目黒を、好きなことを大事にする、ちいさなクリエイターが集まる場所として盛り上げましょう。そして目黒通りを活性化して、世の中に1つ楽しい場所をつくれればと思います。</p> <p>皆さんで目黒通りを盛り上げて、楽しいストリートを作り目黒通りをさらに面白い人やお店が入って来ればと思います。ネットより、またリアルが楽しくなってきました。</p> <p>皆さんと作っていきたいのは「ワクワクした空気に満ち溢れた場所」です</p> <p>目黒マルシェが目指しているのは</p> <p>「誰もが思わず表現をはじめちゃう場」</p> <p>「ワクワクした空気にあふれたストリート」です</p> <p>「目黒マルシェのコンセプトは世の中に楽しい「コト」を一つ作る」</p> <p>「来場者と出店者のワクワクしたムードを作るイベント」です。</p>
2	エンパワーメント（ブランディング・コンサルティングに関するフレーズ）	<p>味は間違い無いと思うので、見せ方の提案を一度見せていただき打ち合わせさせていただけると嬉しいです。</p> <p>一つ相談なのですが、以下のことは可能でしょうか？</p> <ul style="list-style-type: none"> ・飲食できるようなもの ・きれいに包んでいただくのは嬉しいですが、折角1つ1つ手作りの良さが、消えてしまいます。 ・海外のマルシェのような売り方？が出せると、お客さんに反応があって売れそうだなーと思います。 <p>ものがすごく良さそうなので、そこをお客さんにうまく伝えたいです！</p> <p>いろいろとお忙しいと思います。そんな時に申し訳ないのですが、良い方法があれば、なにか可能でしたら考えてみていただけると嬉しいです。</p> <p>展示方法などがわからない場合ご相談ください。</p> <p>皆さまの能力を引き出します</p> <p>疑問がある場合は小さなことでも連絡ください</p> <p>どうぞよろしくお願いいたします！</p>
3	環境・交通（ゴミ問題や交通安全に関するフレーズ）	<p>ゴミが出る出店内容の方はゴミ箱の設置をお願いします。集めたゴミは持ち帰るか、難しいなら本部まで持って来てください。（今までゴミが散らばっていることはありません。みなさまの意識の高さに感謝です。帰る時に付近の掃除までお願いします）</p> <p>苦情はほぼ「通行の妨げ」です</p> <p>通行の妨げになる時は、声をかけて交通整理してください</p> <p>ゴミが出るお店さまは見えるところにゴミ箱の設置をお願いします。</p> <p>終了後の付近の片付けをお願いします。</p> <p>終了後見回っていますが、ゴミは無く綺麗で素晴らしいです</p>
4	地域コミュニティ（人間関係・感情リスクに関するフレーズ）	<p>出店場所前の建物の方などが出来ましたら、笑顔であいさつをお願いします</p> <p>近隣住民の方と仲良くなると、より楽しくなります。</p> <p>ーお願い1ー</p> <p>歩道を使わせていただいています</p> <p>住んでいる人、目黒通りを通る方、誰の中にも嫌な気持ちを作らないことが、公道でのイベントを成功させるコツです。</p> <p>通るすべての人に、目黒通りという歩道を使用させていただくことへの感謝を、よろしくお願いします！</p>

（出典）目黒通り I.I.P 実行委員会（委員長 山本氏）の e メール調査をもとに著作作成。

社会連携の「ハブ」として役割を担い、参加アクターのネットワークがうまく機能するように目標や思いを共有し、リスクや資源の管理を行い、人や出展者をエンパワーしていることが分かった。そして、メッセージやフレーズ

をアクターごとに一つひとつカスタマイズして微調整しながら細かいニュアンスで伝え（特にメディア向け）、パートナーシップのクオリティを高めつつ、増大する調整コストは、密なコミュニケーションと重複メンバーシップにより、低減させているように思われる。

5. おわりに

今後の目黒マルシェの課題としては、イベントが安定期に移行していく中で「開かれたイベント」として、外へアピールすることにより、目黒通りを多くの人に知ってもらうことに力を入れることである。課題としては、①交通の問題、②出展・店舗の内容の問題、③環境の問題、の3つが挙げられる。

まず①交通の問題としては、歩道に通行者のスペース確保と、路上駐車が多かったため、交通整理をつけるなどの改善が必要である。次に②出展・店舗の内容をより良いものへ発展するためには、みんなが欲しい、食べてみたいと思えるような目黒通りの名物を作っていくことである。また、出展店舗の内容を出展者が「できること」から「やりたいこと」や「来場者が楽しめるもの」にしていくことである。③環境の問題としては、例えば、トイレの問題が挙げられる。また路上駐車・路上駐輪の問題もある。さらに高齢者などの休憩スペースの確保の問題もある。しかし、目黒マルシェでは、ポイ捨てなどのゴミの問題はほとんど発生していないことが良い点であろう。

目黒マルシェの将来のビジョンとしては、三つ挙げられている。まず①目黒マルシェや目黒通りが海外の情報サイトに掲載されること、②区民や目黒マルシェに来訪する人たちの暮らしに「一つの楽しみ」を作ること、③目黒通りが生き活きとした活気のある通りとして、他のまちの復興モデルのケースになっていくこと、である。

目黒マルシェの社会連携のリーダーである山本氏は、「デザイン」という視点から目黒通りを考えて目黒通りの活性化を図っており、利害関係者を

「人として大きく」見て、色々な意見を「否定せず」に「人の良いところを見つけて褒めてコミュニケーション」をとり、「嫌がれても一軒一軒顔を出すこと」を怠らず、「義務感ではなく楽しいと思わせる」工夫をしていることがマネジメントの特徴と言えるだろう。出店希望の店舗などには、「いつまでに返事をしてください」といった焦らせることはせず、早めに何回か連絡を入れ、返事が来なくても良いと思い、参加店舗に協力を仰いでいる。また、まちの再生・活性化、持続可能なまちづくりを「仕事」とする目黒区長や都議会・区議会議員との政治的ネットワークを活かしていることも重要な点である。目黒通り I.I.P 実行委員会の委員長である山本氏は、「目黒は都会的」で人々がクールな面もあるが、まちを良くしたいという情熱に基づくリーダーシップとマネジメントによって、政府・民間・市民部門の三部門間のネットワークを機能させ、目黒区の持続可能なまちづくりに貢献していると思われる。

残された研究上の課題としては、まず第一に、実質的な課題（①交通問題、②出展・店舗内容の問題、③環境問題）の解決策を考えることである。次に、戦略的な課題として、目黒マルシェに関する e メールでのフレーズ分析で確認されたキーワードである「ワクワク」を計測して、それを向上させる策を考えることである。最後に、制度的な課題として、目黒通り I.I.P. 実行委員会と商店街振興組合、インテリアショップ団体の「MISC」などとの関係や過去の歴史的経緯も含めたネットワークの形成過程を明らかにすることである。今後も調査研究を継続していく。

注

- 1) Castells, Manuel, *The rise of the network society (information age series)*, Hoboken: Wiley-Blackwell, 2009, p. 501. マニユエル・カステルによれば、ネットワーク (network) は、情報時代における社会を特徴づける中心的な役割を担う概念であり、それは「相互に接続されたノードのセット」であると述べている。
- 2) Zeemering, Eric S., *Collaborative strategies for sustainable cities (Routledge Studies in Public administration and environmental sustainability)*, New York: Routledge, 2014, pp. 1-33.

- 3) Pittz, Thomas G., and Melissa L. Intindola, *Scaling social innovation through cross-sector social partnerships: Driving optimal performance*, Bingley: Emerald Publishing, 2021.
- 4) 山本威史「目黒マルシェ (ホームページ)」(<http://meguromarche.com/>), 2020 年 (accessed on 2022/5/7)。
- 5) Arslan, Ahmad., Ismail Golgeci, Zaheer Khan, Omar Al-Tabbaa, Pia Hurmelinna-Laukkanen, “Adaptive learning in cross-sector collaboration during global emergency: Conceptual insights in the context of COVID-19 pandemic,” *Multinational Business Review*, forthcoming, 2020, emerald publishing.
- 6) Ritvala, T., A. Salmi and P. Andersson, “MNCs and local cross-sector partnerships: The case of a smarter Baltic Sea,” *International Business Review* (23 (5)), 2014, pp. 942-951.
- 7) Al-Tabbaa, Omar., Desmond Leach, Zaheer Khan., “Examining alliance management capabilities in cross-sector collaborative partnerships,” *Journal of Business Research* (101), 2019, pp. 268-284.
- 8) 厚生労働省「職域接種に関するお知らせ (厚生労働省ホームページ)」(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/vaccine_shokuiki.html), 2022 年, (accessed on 2022/5/7)。
- 9) 文部科学省「大学拠点接種 (新型コロナウイルス感染症に関連した大学等におけるワクチン接種) について (文部科学省ホームページ)」([https:// www.mext.go.jp/a_menu/coronavirus/mext_01530.html](https://www.mext.go.jp/a_menu/coronavirus/mext_01530.html)), 2022 年 (accessed on 2022/5/7)。
- 10) 首相官邸「ワクチン接種これいいね。自治体工夫集 (首相官邸ホームページ)」(<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/kansensho/jirei.html>), 2022 年 (accessed on 2022/5/7)。
- 11) Austin, E. James, & M. May Seitanidi, “Collaborative value creation: A review of partnering between non-profits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes,” *Nonprofit and voluntary sector quarterly* (41 (6)), 2012, pp. 929-968. Bryson, J. M., B. C. Crosby & M. M. Stone, “The design and implementation of cross-sector collaboration: Propositions from the literature,” *Public administration review* (66 (s1)), 2006, pp. 44-55. Selsky, J. W., & B. Parker, “Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice,” *Journal of Management* (31 (6)), 2005, pp. 849-873.
- 12) Keast, R. and M. Mandell, “The collaborative push: moving beyond rhetoric and gaining evidence,” *Journal of management & governance* (18), 2014, pp. 9-28.
- 13) 林大樹・軽部大「特集にあたって (特集: ソーシャル・イノベーション)」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー 2009 年 SUM (57 巻 1 号)』東洋経済新報社, 2009 年, pp. 4-5. 林・軽部 (2009) は、谷本氏の「ソーシャル・ビジネスとソーシャル・イノベーション」の論文を参照しながら「ソーシャル・イノベーションとは決して社会的企業家という一個人によってなされるので

はなく、社会を構成するさまざまな主体の持つ資源や能力、知恵やネットワークを
糾合するプロセスであることが理解されるだろう」と述べている。谷本寛治
(2009)「ソーシャル・ビジネスとソーシャル・イノベーション」一橋大学イノベ
ーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー 2009 年 SUM (57 巻 1 号)』東洋経
済新報社 pp. 26-41。

- 14) ウルリヒ・ベック、東廉・伊藤美登里訳『危険社会—新しい近代への道(叢書・ウ
ニベルシタス 609)』法政大学出版局, pp. 376-460。この著書の中で、ベックは
「近代化における政治とサブ政治」として、危険がますます高まる状況下で、政治
システムがどのように変化するかについて、四つの命題を述べている。それは (1)
社会の変化とこれに対する政治的コントロールの関係の変化、(2) 過去を振り返っ
たうえでの、政治と非政治とを分ける境界線を引くための必須条件 (境界線の消
滅)、(3) 二つの事態の進展 (①社会福祉国家という形の公的介入がその成功ゆえ
に色あせていくこと、②大規模な技術革新の波とこれがもたらす未知の危険) によ
る政治の脱境界化、(4) 20 世紀の最初の三分の二を要した社会福祉国家の実現に
逆行するような動き、である。彼は、政治というカテゴリーにも非政治のカテゴリ
ーにも入れられない、第三の形の「サブ政治 (科学技術的—経済的近代化)」につ
いての発展の影響の大きさと問題点を指摘している。
- 15) Mossberger, Karen., Susan E. Clark, and Peter John., “Studying politics in an urban
world: Research traditions and new directions,” Karen Mossberger, Susan E. Clark,
and Peter John (eds.), *The oxford handbook of urban politics*, Oxford: Oxford
University Press, 2012, pp. 3-5.
- 16) 外務省「持続可能な開発 (Sustainable Development)」(<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/sogo/kaihatsu.html>) 2022 年, (accessed on 2022/5/7) 参照。Bell,
Simon and Stephen Morse, *Measuring Sustainability: Learning by Doing*, London:
Earthscan Publications Limited, 2003, pp. 2-13 参照。「持続可能な開発」とは、「環
境と開発に関する世界委員会」が 1987 年に公表した報告書「Our Common Future」
の中心的な考え方として取り上げた概念で、「将来の世代の欲求を満たしつつ、現
在の世代の欲求も満足させるような開発」のことである。
- 17) Mossberger ら (2012) は、アメリカ合衆国メリーランド州ボルチモア市の都市の
持続可能性について詳細な事例研究をしている。そのなかで、都市の持続可能性に
ついて幾つかの先行研究をもとにしながら、その概念の複雑さを指摘している。そ
して、「都市の持続可能性の純粋な学術的定義を求めるのではなく、個々のコミュ
ニティ内で都市の持続可能性がどのように議論されているのかを調査することが、
学術研究の重要な次のステップ」であるとしている。Mossberger, Karen., Susan E.
Clark, and Peter John., “Studying politics in an urban world: Research traditions and
new directions,” Karen Mossberger, Susan E. Clark, and Peter John (eds.), *The
oxford handbook of urban politics*, Oxford: Oxford University Press, 2012.
- 18) 山崎満広『ポートランド：世界で一番住みたい街をつくる』学芸出版社, 2016 年。
スティーブ・ジョンソン「市民参画と持続可能なコミュニティの発展—アメリカ・

- ポートランド市（オレゴン州）の取り組み― 龍谷大学大学院 NPO・地方行政研究コース編『分権型社会を拓く自治体の試みと NPO の多様な挑戦― 地域社会のリーダーたちの実践とその成果―（第 6 号）』2009 年, pp. 61-75。
- 19) 板橋区「SDGs を見据えた持続可能な区政経営を目指して」2020 年, p. 4 (<https://www.city.itabashi.tokyo.jp/kusei/seisakukeiei/kobetsu/1014651.html>)。持続可能な開発目標 (SDGs : Sustainable Development Goals) とは、2015 年 9 月の国連サミットで採択された、全ての先進国と発展途上国で取り組む 2016 年から 2030 年までの国際目標である。「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」に記載されており、分野ごとに 17 の目標がある。持続可能な社会をつくるためには、環境、社会、経済、文化のバランスのとれた取り組みが重要とされている。
- 20) 川崎市「SDGs 未来都市（ホームページ）」(<https://www.city.kawasaki.jp/shisei/category/54-10-0-0-0-0-0-0-0-0.html>) 2021 年, (accessed on 2022/5/7)。
- 21) モトスミ・オズ通り商店街「SDGs 認定パートナー（ホームページ）」(<http://www.oz-doori.com/news/detail.php?id=39>) 2021 年, (accessed on 2022/5/7)。
- 22) 中小企業庁「モトスミ・オズ通り商店街（モトスミ・オズ通り商店街振興組合）」(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/monozukuri300sha/shoutengai30/2014/S09.pdf>) 2014 年, (accessed on 2022/5/7)。
- 23) 令和 3（2021）年 9 月 15 日に、モトスミ・オズ通り商店街振興組合理事長の岩佐保宏氏にヒアリングを実施し、そのヒアリング資料をもとに作成した。ここに記して感謝の意を表したい。
- 24) 目黒区広報課「めぐろ区報（令和 3 年（2021 年）11 月 1 日号 No. 2122）」(https://www.city.meguro.tokyo.jp/gyosei/koho/megurokuho/r03/20211101.files/20211101_010203.pdf) 2021 年, p. 2 (accessed on 2022/5/7)。
- 25) 山本威史「目黒マルシェ（ホームページ）」(<http://meguromarche.com/>), 2020 年 (accessed on 2022/5/7)。
- 26) Bell, Simon and Stephen Morse, *Measuring Sustainability: Learning by Doing*, London: Earthscan Publications Limited, 2003.
- 27) Zeemering, Eric S., *Collaborative strategies for sustainable cities (Routledge Studies in Public administration and environmental sustainability)*, New York: Routledge, 2014, pp. 1-33.
- 28) 目黒通りの集合行為に関する先行研究としては、寛ほか（2010）が揚げられる。寛隆太・梅崎修（2010）「「集合行為」としての商業集積における課題：目黒通りのインテリアショップを事例に」『イノベーション・マネジメント（第 7 巻）』法政大学イノベーション・マネジメント研究センター pp. 29-50。
- 29) 山屋光子『東京・自由が丘商店街：駅前きもの学院が見てきた 30 年』はもの出版, 2001 年, p. 42。目黒区の商店街に関するまちづくりの先行研究としては、山屋（2001：19-84）を参照。山屋氏が「自由が丘商店街」を中心とした約 30 年間のまちづくりの活動を具体的なエピソードを交えて記している。
- 30) 平石正美「ヴィンセント・オストロムとポリセントリック・ガバナンス」『国士館

目黒区目黒通り活性化イベント「目黒マルシェ」における社会連携の
リーダーシップとマネジメントに関する研究 (1) (古坂)

大学 政経論叢 (2015 年 2 号)』国士舘大学政経学会, 2015 年, pp. 55-88。

- 31) Klijn, Erik Hans and Joop Koppenjan, *Governing networks in the public sector*, London: Routledge, 2016, p. 1.
- 32) アーサー・F・ベントリー, 喜多靖郎・上林良一訳『統治過程論—社会圧力の研究』法律文化社, 1994 年。Truman, David B., *The governmental process: Political interest and public opinion (second edition)*, Berkely: Alfred A. Knopf, Inc., 1993。
- 33) セオドア・ロウイ, 松村岐夫訳『自由主義の終焉—現代政府の問題性』木鐸社, 1981 年。E・E・シャットシュナイダー, 内山秀夫訳『半主権人民』而立書房, 1972 年。
- 34) Hecl, H., “Issue networks and the executive establishment,” A. King (ed.) *The american political system*, Washington, DC: AEI, 1978, pp. 87-124.
- 35) Berry, Jeffrey M., “Subgovernments, issue networks, and political conflict,” R. A. Harris and S. M. Milks (eds.) *Remaking american politics*, Boulder, CO: Westview, 1989, pp. 239-260.
- 36) アルバート・ラズロ・バラバシ『新ネットワーク思考—世界のしくみを読み解く』NHK 出版, 2002 年。
- 37) Koppenjan, Joop and Erik-Hans Klijn, *Managing uncertainties in networks: A network approach to problem solving and decision making*, London: Routledge, 2004.
- 38) Goetz, Edward G., and Mara S. Sidney, “Local policy subsystems and issue definition: An analysis of community development policy change,” *Urban Affairs Review* 32 (4), 1997, pp. 490-512.
- 39) Salamon, L., “Of market failure, voluntary failure, and third-party government: Toward a theory of government-nonprofit relations in the modern welfare state,” *Journal of Voluntary Action Research* (16 (1-2)), 1987, pp. 29-49.
- 40) レスター・M・サラモン, 江上哲監訳, 大野哲明・森康博・上田健作・吉村純一訳『NPO と公共サービス: 政府と民間のパートナーシップ』ミネルヴァ書房, p. 226。
- 41) Le Ber, M. J., & Branzei, O., “Toward a critical theory of value creation in cross-sector partnerships,” *Organization*, 17 (5), 2010, pp. 599-629. Teegen, H., Doh, J., & Vachani, S., “The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda,” *Journal of international business studies*, (35 (6)), 2004, pp. 463-483.
- 42) Rey-Garcia, M., Calvo, N., & Mato-Santiso, V., “Collective social enterprises for social innovation,” *Management Decision* (57 (6)), 2019, pp. 1415-1440.
- 43) Selsky, J. W., & Parker, B., “Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice,” *Journal of Management* (31 (6)), 2005, pp. 849-873.
- 44) ニック・ラブグローブ, マシュー・トーマス, 有賀裕子訳『民間、公共、社会の垣根を超えて活躍する トライセクター・リーダー: 社会問題を解決する新たなキャ

目黒区目黒通り活性化イベント「目黒マルシェ」における社会連携の
リーダーシップとマネジメントに関する研究 (1) (古坂

- リア」『DIAMONDO ハーバード・ビジネス・レビュー (2014年2月号) (第39巻第2号 (通巻305号))』ダイヤモンド社, 2014年, pp. 110-124。
- 45) 目黒区「目黒区産業振興ビジョン」, 2019年, p. 4。目黒区郷土研究会編 (1978)『目黒区の歴史』名著出版 p. 88。
- 46) 目黒区郷土研究会編『目黒区の歴史』名著出版, 1978年, p. 198。
- 47) 目黒区郷土研究会編『目黒区の歴史』名著出版, 1978年, pp. 71-74。
- 48) 目黒区郷土研究会編『目黒区の歴史』名著出版, 1978年, pp. 80-81。
- 49) 目黒区郷土研究会編『目黒区の歴史』名著出版, 1978年, pp. 81-82。
- 50) 石井素介「地形図にみる地域の歴史」山崎憲治ほか編『地域に学ぶ—身近な地域研究から「目黒学」を創る— (めぐろシティカレッジ叢書3)』二宮書店, 2003年, pp.22-23。山崎憲治「めぐろシティカレッジ: 次の10年を展望して」進士五十八・山崎憲治編『目黒・みどりへの誘い—地域をつくり 地域を育む— (めぐろシティカレッジ叢書10)』二宮書店, 2008年, p.150。
- 51) 目黒区広報課「めぐろ区報 (令和4年 (2022年) 4月1日号 No. 2133)」p. 6, (https://www.city.meguro.tokyo.jp/gyosei/koho/megurokuho/r04/20220401.files/20220401_06.pdf) 2022年, (accessed on 2022/5/7)。
- 52) 山屋光子『東京・自由が丘商店街: 駅前きもの学院が見てきた30年』はもの出版, 2001年, p. 42。
- 53) 山屋光子『東京・自由が丘商店街: 駅前きもの学院が見てきた30年』はもの出版, 2001年, p. 50。
- 54) 山屋光子『東京・自由が丘商店街: 駅前きもの学院が見てきた30年』はもの出版, 2001年, pp. 53-54。
- 55) 鶴見和子・川田侃編『内発的發展論』1989年, 東京大学出版会。
- 56) 目黒区 産業経済・消費生活課『目黒区産業振興ビジョン』2019, pp. 1-58。
- 57) 目黒通り I.I.P (活き活きプロジェクト)・山本タケシ「「第7回 目黒マルシェ」イベント報告」2019年。
- 58) 目黒経済新聞「目黒通りで「目黒マルシェ」7回目迎えエリア拡大、110店舗参加 (2019年10月19日付)」2019年, (<https://meguro.keizai.biz/headline/>) (accessed on 2022/5/7)。
- 59) 令和3 (2021) 年1月24日、目黒通り I.I.P 実行委員会委員長の山本威史氏にヒアリングを実施し、そのヒアリング資料をもとに作成した。ここに記して感謝の意を表したい。