

■研究ノート

地域文化と企業の関係性についての一考
—Something Kyoto—

服部 利幸*

【要旨】本稿は京都文化と京都企業の関係の説明を試みた研究ノートである。京都企業の特異性を議論するのではなく、人材の二面性からの仮説設定を本稿の目的とした。文化庁の京都移転より得たヒントから仮説構築を進め、便宜的に Something Kyoto という概念を用い、このヒントから仮説への道筋を提示した。企業の強みと Something Kyoto の関係において、企業の強みが人材の資質にある場合、人材の二面性に意義が現れる。この意義が確認できれば、文化と企業の共存共栄関係に有効な政策提案が可能となる。

キーワード：京都文化，組織文化，企業の強み

I. 背景と目的

首都東京での行政機関・経済機能の過剰集中を是正する政策の一つとして、文化庁の京都移転¹⁾がある。この移転に先立ち、2019年6月に文化芸術基本法²⁾が施行された。基本法の範囲は文化芸術にとどまらず、観光、まちづくり、そして産業分野も視野に入れ、食文化振興も明記された。今回の移転は執務場所の単なる移転ではなく、外交・国会対応・関係省庁との調整や政策企画立案を現在と同等以上のものとする前提で、文化による地方創生や文化財の活用等、新たな政策ニーズへの対応などを進めるため、機能強化や抜本的な組織改編を行い、京都に全面的に移転することとされている³⁾。平成13年(2001年)の文化芸術振興基本法施行以後、最大の文化政策変革であろう。

この文化庁京都移転においては、京都府、京都市、京都商工会議所などが文化庁移転を一つの契機と捉え、文化振興や地方創生を目的として、文化芸術界だけではなく経済界を巻き込み、文化資源を活かした文化と経済との連携による経済の活性化等について、政策議論・政策提案が活発化している。

本稿は経済界と文化芸術界との連携推進を政策テーマとするにあたり、企業における経営者や従業員が地域文化の担い手であるという人材の二面性より、地域文化醸成と企業発展の関係の仮説設定を目的とする。なお、京都企業における特異論に関する議論にはここでは深く踏み込まず、本稿ではこの人材の二面性に関わる解説を試みる。

II. 第9回京商政策フォーラムでの講演の要旨

2017年8月3日に開催された京都商工会議所主催の第9回京商政策フォーラム第一分科会において、著者は「文化が輝く京都産業の創生に向けて」というテーマで講演を行った。その講演

* 立命館大学政策科学部 教授

内容⁴⁾は、京都文化の中から京都産業界にとって直接的・間接的に意義あるところを企業経営に取り込む仕組みの構築とその意義である。京都企業は経営者・従業員の意識の有無に関わらず、京都文化の影響を受けている。海外から京都文化の関心が高まる中、今以上に京都文化への積極的な取り組みと成果獲得を目指すべきである。このプロセスにより京都文化への経営者・従業員の関心も更に高まる。京都経済の発展により京都文化への経済的還元も可能となる。ここで「文化が輝く京都産業」とは、文化と産業界との共存共栄関係とした。

講演では、まず、京都文化の定義の共有化を提案した。本講演では、林屋辰三郎氏の先行研究及び文化庁の見解を例示し、Something Kyoto を新たに設定した。次に産業界にとっての意義、企業経営における価値連鎖や経営資源との関連性を提示する。また、ビジネスモデルに対する直接的な意義だけでなく、業界や企業の文化・風土などを含む間接的な意義にも注目する。そして、京都文化の媒体は企業の経営者・従業員という人材であるとし、人材がどのように京都文化を吸収し、それを企業へ移転するのか、そのプロセスと可能性を解説した。京都商工会議所の「知恵産業のまち」の事例、老舗研究の成果や行政の施策の例なども提示した⁵⁾。最後に、経済界から文化芸術界へ経済的還元が行われることで持続的な共存共栄関係を保つことができる点を示した。

Ⅲ. 文化の定義の複雑性と Something Kyoto

政策議論においては、キーワードの定義が定まらなければ、議論の混乱が生じる。しかし、その定義を定める作業も多大な時間と議論を必要とする。今回の文化の定義確認が該当する。ここでは、文化芸術基本法での定義、京都文化に限定した場合における林屋辰三郎の定義を紹介する。この2点でも文化の定義の共有化、その共通理解は複雑であり、政策に文化に関連した提案を試みる場合に文化の定義段階で時間を要するであろう。そこで、提案作業における工夫として、Something Kyoto を文化の暫定的な定義とする。

Ⅲ.1. 文化芸術振興法における文化の解釈

文化芸術振興基本法（平成13年法律第148号）の規定に基づき平成27年5月22日に閣議決定された「文化芸術の振興に関する基本的な方針—文化芸術資源で未来をつくる—（第4次基本方針）」によれば、文化とは「人間の自然との関わりや風土の中で生まれ、育ち、身に付けていく立ち居振る舞いや、衣食住をはじめとする暮らし、生活様式、価値観等、およそ人間と人間の生活に関わる総体を意味する」としている。

そして、その意義を次の5点とする。

- 豊かな人間性を涵養し、創造力と感性を育む等、人間が人間らしく生きるための糧となるものである。
- 他者と共感し合う心を通じて意思疎通を密なものとし、人間相互の理解を促進する等、共に生きる社会の基盤を形成するものである。
- 新たな需要や高い付加価値を生み出し、質の高い経済活動を実現するものである。
- 科学技術の発展と情報化の進展が目覚ましい現代社会において、人間尊重の価値観に基づく人類の真の発展に貢献するものである。

- 文化の多様性を維持し、世界平和の礎となるものである。

要約すると、文化は、人間性に必要な糧であり、他者との共感そして相互理解を促す社会基盤となり、人類の発展に貢献し、その経済的価値も認められ、平和の礎となる、「人間と人間生活に関わる総体」である。

Ⅲ. 2. 京都文化に限定した場合の定義

文化の意義を京都文化に限定した場合、林屋（1985）の多角的な視点を紹介したい。ここでは、まず京都そのものの特質を採り上げる。それは第一に自然的条件、第二に商業的条件、第三に文化的条件とする。風光明媚な自然環境を有し、伝統的な商工業地帯であり、古都であり、宗教都市であり、大学の街である点を指摘する。このような特質の中で醸成された京都文化が他の地域文化と異なる点として、京都人の空間的な風土への関心だけでなく、時間的な歴史への関心が加わっているとす。この京都文化の歴史的特徴点として、渡来文化、王朝文化、社寺文化、町衆文化、伝統文化であると多角的な視点からの解釈がなされている。更に京都文化の本質とも捉えられる、京都文化の内容的特徴を、第一に技術性、第二に意匠性、第三に宗教性、第四に流通性、第五に伝統性であるとする。京都文化の特質という視点も紹介しており、伝統芸術に連綿と見られる（美的）感覚、伝統的技法の伝承に見られる技術、生活の中から生まれた意味での効用であるとする。

京都文化の歴史的特徴、内容的特徴そして京都文化の特質など多角的な視点より解釈が試みられるが、これこそ京都文化の複雑性を表すものであり、この多角的な切り口から要素を得て単純化し、共通理解を得ることは困難を極める。

Ⅲ. 3. 組織文化論における文化の定義と Something Kyoto

E. H. シャイン(2004)では、文化とは共有化された暗黙的仮定のパターンであるとする⁶⁾。ここでいう暗黙の仮定とは組織が外部環境に適応したり、組織内の内部環境において問題を調整したりすることで学習した方法である。このパターンは新メンバーが組織に加わった際に伝承されるものである。この方法は知識というよりは知識を駆使する際の前提となる、組織ごとの正しい選択を導くパターンであると理解する。

ここではパターンに正しい選択という価値判断が導入されている点は興味深いものである。前出した文化芸術基本法の文化の定義や林屋のいう京都文化の複雑性を回避するために、本稿では Something Kyoto、すなわち、京都の価値ある何かで議論を進める。組織文化論より京都の地域文化への援用、概念展開である点に多少の強引さはやむを得ないとする。この Something Kyoto と京都企業が相互にそれぞれを高める仕組みが文化と産業の共存共栄関係である。

Ⅳ. 企業の強みと Something Kyoto

Something Kyoto と京都企業の共存共栄関係を検討するにあたり、企業の競争優位の源泉となる経営資源、すなわち企業の強みと Something Kyoto の関係を直接的関係と間接的關係に分け

て検討した。共存共栄関係において、今まで認識が薄かった点は間接的な関係である。この間接的な関係で重要な概念が、人材の二面性である。

IV.1 直接的な関係が見られるケース

企業の競争優位の源泉となる経営資源である強みが Something Kyoto と直接的な関係が見られるケースとは、その強みに Something Kyoto が「何らかの視点」より直接的に認識できるというケースである。経営資源の競争優位性は、企業のバリューチェーン分析⁷⁾と VIRO 分析⁸⁾により判断することができる。その企業の強みに、伝統的な職人ワザ、永年続く産地との信頼関係、デザイン、風光明媚なロケーションなどを挙げることができる場合、その強みに Something Kyoto が直接的に認識できる可能性がある。直接的な認識があれば、その企業は Something Kyoto より恩恵を受けている。

直接的な関係が見られる場合、その共存共栄関係は明確である。そのための政策の立案も具体化が容易である。ただし、この関係だけを捉えて、政策を進めると部分的な共存共栄関係しか実現できないであろう。先出した「何らかの視点」はこの部分を示す。一部⁹⁾の産業や企業が恩恵を受け、偏りが生じる可能性がある。

IV.2 間接的な関係が想定されるケース

企業の競争優位の源泉となる経営資源である強みが Something Kyoto と間接的な関係が想定されるケースとは、その強みに Something Kyoto が間接的に認識できるというケースである。この場合は企業の強みと Something Kyoto がバリューチェーンの特定の部分において明確に認識はできないが、バリューチェーン全般に関わる人的要素に強みが想定される場合である。

一般的に企業の強みの認識が容易かつ明確な場合、そのビジネスモデルは単純である。時として、ライバルに模倣または攻撃される恐れが生じる。そのための方策も検討する必要がある。しかしながら、例えば、「あの企業は高収益を長年にわたり達成しているが強みははっきりとしない」とか、「バリューチェーン分析では幾つかの強みは認識できるが個々の強みから高収益性が説明できない」という場合が散見される。この場合、人的要素、人材の資質という切り口を見出すことができる。ただし、その解析及び説明は容易ではない。

IV.3 人材の二面性

企業の強みと Something Kyoto に間接的な関係が認識できる場合、経営者・従業員などの人材の資質、企業の組織文化そして Something Kyoto の構造に2つの型が想定される。その一つは人材の資質、企業の組織文化そして Something Kyoto が強みへ向かい合成される構造であり、もう一つは人材の資質、組織文化そして Something Kyoto の三階層の構造である。

どちらの構造にしても、人材の資質、企業の組織文化そして Something Kyoto は人材を通じて強みに影響する。この人材は、Something Kyoto に関係する人材、組織文化に関係する人材の二面性を有する。Something Kyoto と企業の組織文化という両文化の担い手である人材ということ

は、時に地域住民であり、特に企業構成員（経営者及び従業員）である。Schein, E. H. (1999) では企業の組織文化が地域文化のサブカルチャーを構成すると指摘されている。

企業の競争優位の源泉となる強みという概念を組み込むと、カルチャー・サブカルチャーという単純な階層構造では説明が難しい。すなわち、間接的な関係が想定されるケースでは一方向から Something Kyoto の影響を受けた人材が企業の強みに影響するとともに、もう一方で人材から Something Kyoto が影響を受ける循環構造が想定される。人材の二面性において、企業で有意義な成果を得た人材はその学習により人材としての資質が向上され、その一面が地域住民としての振る舞いに影響し、Something Kyoto に影響を与えると想定する。例えば京都の代表的な祭りである祇園祭などの祭事において、祭りの構成員と京都の企業の経営者・従業員の二面性から循環構造が想定される。

V. 共存共栄関係の構築と Something Kyoto

あえて、京都文化を Something Kyoto とし、議論の複雑化を回避し、Something Kyoto と企業の競争優位の源泉となる経営資源である強みをつなぐ人材の二面性に注目し、その循環構造の想定を示した。企業の競争優位の源泉となる経営資源が循環構造により良好な影響を受けるのであれば、京都企業は Something Kyoto より受けるメリットが明確となる。

今後の企業の発展のために、Something Kyoto との関係改善や関係構築を必要とする企業も現れるであろう。逆に、Something Kyoto も京都企業から更なる貢献を得る。催事の人手の提供、寄付なども盛んになるであろう。今後、グローバル化や人口減少社会などの外部環境の変化に企業のみならず Something Kyoto も適応するには、この循環関係を意識した共存共栄関係を築く必要がある。

最後に循環構造の必要性を関係者で共有化できたところで、改めて、Something Kyoto の正体、その定義を議論する必要があることを失念してはならない。

[注]

1) 2017年4月に文化庁地域文化創成本部が京都市東山区へ先行移転している。

2) 文化庁『文化芸術基本法の改正法の背景・趣旨及び概要』の4.改正の概要によれば、目的、範囲、効果は以下のように述べられている（抜粋一部著者修正）。

・目的

文化芸術に関する活動を行う人々の自主的な活動を促進することを基本としながら、文化芸術に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図り、心豊かな国民生活及び活力ある社会の実現に貢献する。

・基本法の範囲

文化芸術そのものの振興に加え、観光・まちづくり・国際交流・福祉・教育・産業等文化芸術に関連する分野の施策についても新たに法律の範囲に取り込むとともに、文化芸術により生み出される様々な価値を、文化芸術の更なる継承、発展及び創造につなげていくことの重要性を明確にする。

文化芸術に関する基本的施策については、伝統芸能の例示に組踊が追加されるとともに、食文化の振興が新たに明記され、芸術祭の開催支援や、高齢者及び障害者の創造的活動等への支援等が明記された。

・効果

今後は、今回の改正趣旨を踏まえ、観光・まちづくり・国際交流・福祉・教育・産業等文化芸術に関連する幅広い分野も含めた施策を推進するとともに、行政機関・文化芸術団体・民間事業者・学校・地域等の連携のこれまで以上の連携により、文化芸術に関する施策が更に推進される。

3) 文化庁 website『文化庁地域文化創生本部について 文化庁の京都移転と地域文化創生本部の設置』を参照した。

4) 政策提言に関しては、産業と文化の共存共栄関係の可能性を示唆し、政策テーマの明確化、京都のみならず国内における社会的な意義の確認、各界が共存共栄を見出せる根拠、取り組みの具体的な方法、政策主体候補の選定、達成目標、検証方法などの注意点も挙げた。

5) 知識と文化の関係は、本稿では取り上げていないが、本稿の重要な課題の一つである。

6) E. H. シャイン(2004), p27.

7) バリューチェーン分析とは企業の価値創造活動を認識するための経営管理ツールである。企業の活動を原材料調達から顧客への製品提供までの主活動と、この主活動をサポートする補助活動に区分した点が特徴的である。活動内容は当然ながら産業・企業ごとに異なり、典型的なメーカーの場合、粗く見れば、主要活動は購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、アフターサービスで構成され、支援活動は経営計画、調達、研究開発、人事管理、財務会計などで構成される。マイケル・E. ポーター(1985)で紹介されている。

8) 経営資源分析方法として、VRIOによる経営資源の競争優位性分析がある。VRIOとは Value(経済価値)、Rareness(希少性)、Imitability(模倣可能性)、Organization(組織)4要素の問いから経営資源の優位性を判断する手法である。経済価値に関する問いとは、その企業の保有する経営資源やケイパビリティはその企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか、希少性に関する問いとは、その経営資源を支配コントロールしているのは少数の競合企業か、模倣困難性に関する問いとは、その経営資源を保有していない企業はその経営資源を獲得または開発する際にコスト上の不利に直面するか、組織に関する問いとは、企業が保有する経営資源を活用するための組織的な方針や手続きが整っているか、である。ジェイ・B. バーニー(2003)で紹介されている。

9) 観光産業が該当すると推測する。

[参考文献]

エドガー・H・シャイン、金井壽宏監訳、尾川丈一・片山佳代子訳、『企業文化：生き残りの指針』、白桃書房、2004年。

ジェイ・B. バーニー、岡田正大訳、『企業戦略論 上 ―競争優位の構築と持続―』、ダイヤモンド社、2003年。

林屋辰三郎、『京都文化の座標』、人文書院、1985年。

マイケル・E・ポーター、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳、『競争優位の戦略』、ダイヤモンド社、1985年。

閣議決定(平成 27 年 5 月 22 日),『文化芸術の振興に関する基本的な方針－文化芸術資源で未来をつくる－(第 4 次基本方針)』,文化庁 Website, 2015 年,

http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/kihon_hoshin_4ji/index.html, 2017 年 12 月 1 日最終アクセス.

文化庁,『文化芸術基本法の改正法の背景・趣旨及び概要』,文化庁 Website,2017 年,

http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/shokan_horei/kihon/geijutsu_shinko/index.html, 2017 年 12 月 1 日最終アクセス.

文化庁,『文化庁地域文化創生本部について 文化庁の京都移転と地域文化創生本部の設置』,文化庁 Website, 2017 年,

http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/chiho/sosei_honbu/index.html, 2017 年 12 月 1 日最終アクセス.

Relationship between Regional Culture and Enterprise －Something Kyoto－

Toshiyuki Hattori

Abstract: This paper is a brief note attempted to explain the relationship between the culture and the enterprises in Kyoto. Rather than the discussion on the specificity of the enterprises in Kyoto, the purpose is to set the hypothesis from the two-sided nature of human resources. I have devised a hypothesis by the clue from the moving Japan's Agency for Cultural Affairs to Kyoto. For the sake of simplicity of discussion, Something Kyoto as the new concept shows the way to the hypothesis from this clue. In the case that there are advantages over the general human factors in the business, there is meaning in the two-sided nature of human resource. If the significance is confirmed, the effective policy proposal for the coexistence and co-prosperity becomes possible.

Keywords: Kyoto culture, organizational culture, firm strengths