

## 「地方活性化」と支援

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学商学研究所 公開日: 2010-03-08 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 山下, 洋史 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/7257">http://hdl.handle.net/10291/7257</a>

# 「地方活性化」と支援

## A Study on 'Local Area Activation' and Support

山下 洋史  
Hiroshi Yamashita

### 目 次

1. はじめに
2. 「地方」と「地域」
3. 支援 (support) の概念
4. 組織活性化と地域活性化
5. 大都市周辺自治体における地域活性化のジレンマ
6. 「地方活性化」の概念的検討
7. 「地方活性化」のためのアプローチ
8. 「地方活性化」のためのボトムアップ的活動と支援
9. おわりに

### 1. はじめに

わが国では、企業や行政機関における「組織活性化」への関心が非常に高く、そのための取組がいたるところで試みられている。これと同様に「地域活性化」への関心も高く、地元の地方公共団体や商工業団体を中心にそのための活動が展開されている。山下・西[1]は、こうした地域活性化のための取組の典型的な事例として「カレーの街よこすか」の取組を位置づけ、大都市周辺自治体における地域活性化研究を行っている。これにより、「カレーの街よこすか」の取組が対外的には横須賀のイメージアップや観光の発展に大きく寄与しているが、当の市民の多くは「カレーの街よこすか」に対して無関心であるというジレンマを指摘するとともに、このジレンマを克服して地域活性化へと導くためのアプローチの方向性を示唆している。

一方で、中央から地方への権限委譲や分権化の流れと、中央と地方の経済格差や地方における産業の停滞に対する問題意識から、「地方」に焦点を当てた地域活性化（これを本研究では「地方活性化」と呼ぶことにする）の問題がクローズアップされ始めている。このような社会動向をふまえ、日本商工会議所と明治大学商学部は、2007年1月に「地方活性化」を一つの柱とした包括協定を締結した。包括協定を基にした両者のコラボレーションにより、大学における教員・大学院生の持つ専門知識や学生の持つ活力・ユニークな発想と、日本商工会議所の持つ全国各地、とりわけ地方の商工会議所とのネットワークを最大限に活かして「地方活性化」の取組を進めて

いくのである。すでに、地方インターンシップや地方の商工会議所での経営革新塾の開催等、日本商工会議所・明治大学商学部と地方の商工会議所とのコラボレーションによる「地方活性化」のための共同事業を開始している。

筆者ら[2]は、上記の「地域活性化」研究(山下・西[1])、および日本商工会議所と明治大学商学部との共同事業をふまえて、「地方」の意味について検討し、高橋[3]のI-I chart (Identification-Indifference chart)に基づき「地方活性化」の概念を整理している。これにより、「地域活性化」に対する「地方活性化」の難しさを指摘し、「地方活性化」という、多くの地方公共団体に共通した困難な課題に関して一つの研究の方向性を示している。

本研究は、以上のような一連の「組織活性化」研究、「地域活性化」研究、「地方活性化」研究を基礎にして、「地方活性化」のためのアプローチについて考察するものである。そこで、まず「地域」と「地方」の意味を比較し、本研究の基礎となる「組織活性化」および「地域活性化」の概念を整理していくことにする。次に、大都市周辺自治体における地域活性化の問題を考察した上で、これまで組織活性化や地域活性化に比べてあまり焦点を当てられてこなかった地方活性化の問題に対し、それを簡潔に捉えるための新たな概念枠組みを提示する。さらに、地方活性化のためのアプローチに関して、住民に対するコントロールではなく、住民のボトムアップ的、あるいは草の根的な活動とそれに対する地方公共団体の支援の有効性を示唆する。これにより、「地方活性化とは何か？」について概念的基盤を与えるとともに、「地方活性化」という、多くの地方公共団体に共通した困難な課題に対する一つのアプローチの方向性を示唆することを試みる。

## 2. 「地方」と「地域」

「地方」と「地域」という日本語を比較した場合、「地方」には、

- ① より広い地域を指す(例えば「関東地方」・「中部地方」)
- ② 大都市(とりわけ東京・大阪(・名古屋))から遠い
- ③ 産業が未成熟あるいは停滞
- ④ 人口が少ない

といった意味が含まれているように思われる。これらの①～④は、2つの異なった側面を有しており、大きく2つに分類することができる。それは、①の「地域」よりも広域を表すという側面と、②～④の中央ではない・大都市ではないという側面である。

一方、岩波国語辞典[4]によれば、「地方」とは、

- 1) (国内の)ある一定地域
- 2) 首府以外の地域⇔中央
- 3) 旧軍隊で、軍以外の一般社会

とされる。現在3)の意味で用いられることはほとんどないため、ほぼ1)と2)の意味で用いられると考えて良さそうである。そして、1)は上記の①に対応し、2)は②～④の意味に対応して

いる。

本研究は、2)あるいは②～④の意味として「地方」を位置づけ、とりわけ「東京から遠い地域」に注目した「地方活性化」の議論を展開していくことにする。本研究のタイトルを 'Local Area Activation' としているのは、そのためである。

### 3. 支援 (support) の概念

本研究の基本となる考え方が、「支援の重視」である。この考え方は、「管理 (control) と支援 (support) の共存」、そして「管理から支援へのパラダイム・シフト」を意味するものであり、これまで管理の意識一辺倒であった組織運営に対する反省にその基礎を置いている。筆者(山下)は先行研究[5]において、管理の強化は実務担当者の主体性・能動性を低下させる危険性が高いが、支援の強化はその危険性が低いことを指摘している。

このような「支援」の概念に対して、最も積極的かつ学際的にアプローチしている研究グループは、筆者の属する「支援基礎論研究会」であろう。本研究では、この支援基礎論研究会の「支援学」[5]における定義に従って、「支援」を次のように捉えることにする。

支援とは、何らかの意図を持った他者の主体的な行為に対して、その意図を理解しつつ、行為の質を維持・向上させる一連の働きかけであり、最終的に他者のエンパワーメントを図ることである。

出典：今田高俊「支援型の社会システムへ」(支援基礎論研究会編『支援学』第1章)，東方出版，p. 11, 2000 (筆者が一部加筆修正)

### 4. 組織活性化と地域活性化

高橋[3]は、Barnard[6]の組織成立の必要十分条件を基礎にして、組織の活性化された状態(activated state)を、組織のメンバーが、

- 1) 相互に意思を伝達し合いながら(コミュニケーション)
- 2) 組織と共有している目的・価値を(協働)
- 3) 能動的に実現していこうとする(意欲)

状態として定義している。さらに、高橋[3]は、組織活性化の問題を視覚的に捉えるために、図1のようなI-I chart (Identification-Indifference chart)を提案している。

I-I chartにおいて、無関心度指数は「無関心圏」(zone of indifference[3])の大きさを表し、これが小さいほど能動的な状態であることを意味する。逆に、無関心圏が大きい場合は、組織の命令に対して従順で上から言われたことには従うが、自分から能動的に問題を見つけて解決しようとしな。一方、一体化度指数は、組織と目的・価値を共有している程度を表し、これが

大きいほど組織と「一体化」していることを意味する。

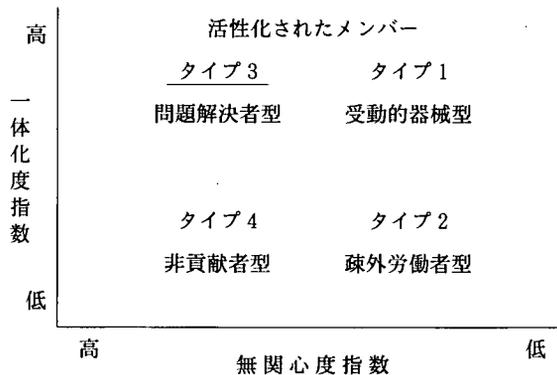


図1 高橋のI-I chart[3]

図1において、活性化されたメンバーは無関心度指数が低く一体化度指数が高い問題解決者型(タイプ3)である。また、タイプ1は組織の命令に忠実であるがあまり自分から能動的に行動しようとしないう受動的器械型であり、タイプ2は目的・価値の点では組織と一線を画しているが行動の点では命令に従う疎外労働者型(公務員タイプ)である。さらに、タイプ4は組織的な行動を期待することができない非貢献者型であり、高橋[3]によれば日本の企業には少ないとされる。

こうした組織活性化の議論は、地域活性化の問題に対しても概ね当てはまるのではないと思われる。すなわち、組織を地域に置き換えることにより、組織活性化と同様の議論を地域活性化に対しても行うことが可能となるのである。そこで、山下・西[1]は高橋の枠組みに依拠して、「地域活性化」とそこでの「活性化されたメンバー」を次のように位置づけている。

「地域活性化」とは、地域において「活性化されたメンバー」が増加することであり、その「活性化されたメンバー」とは、地域の目的・価値を共有している度合(一体化度指数)が高く、かつ能動的に地域の問題を見つけ解決しようとする度合が高い(無関心度指数が低い)メンバーである。

これにより、従来は明確な理論的枠組みがなかった「地域活性化」の問題と地域における「活性化されたメンバー」の位置づけに対して一つの切り口を与えることができ、本研究ではこうした枠組みに従って「地方活性化」の議論を展開していくことにする。

## 5. 大都市周辺自治体における地域活性化のジレンマ

大都市周辺自治体のベッドタウン化が進むにつれて、こうした自治体の住民の意識も、中核となる大都市へと向けられるようになり、自身の住む自治体への関心が相対的に低下するようになった。山下・西[1]は、こうした動向をふまえ、下記のような「カレーの街よこすか」の事例研究

を行っている。

神奈川県横須賀市は、日本のカレー発祥の地とも言われるように、「横須賀海軍カレー」の知名度は高く、「カレーの街よこすか」の活動は対外的なアピールという点でかなりの効果をあげている。これまで「横須賀海軍カレー」を横須賀市外では作らせないという戦略をとってきたため、市外から多くの人々がこのカレーを食べてみようとして横須賀を訪れ、「横須賀ブランド」の知名度アップや観光の発展にも寄与してきた。すなわち、対外的には着実な効果を生み出してきたのである。

その一方で、当の市民の多くは「カレーの街よこすか」に対して無関心であるというジレンマも抱えている。地域活性化のための「カレーの街よこすか」の活動が、対外的な成功とは裏腹に当の市民には思うように浸透していかないのである。それでは、このようなジレンマをもたらす要因は、どういったところにあるのであろうか？

山下・西[1]は、その要因として「横浜市民的横須賀市民」や「東京都民的横須賀市民」が多いことを指摘している。すなわち、横浜市や東京都の職場や学校に通う市民が多く、市民としての意識が相対的に低いのである。横浜市民的横須賀市民や東京都民的横須賀市民の意識は、横浜や東京にあることが多く、自身の住んでいる横須賀市の動向に対する関心が薄い。そのため、「カレーの街よこすか」の活動を積極的に展開しても、そして市外での関心が高まったとしても、当の横須賀市民の反応は鈍いのである。こうしたタイプの人は、横須賀市に限らず大都市圏のベッドタウンに多く、市民としてのアイデンティティや帰属意識に欠ける傾向があることがしばしば指摘されている。本研究では、これを「大都市住民的周辺自治体市民」と呼ぶことにする。

こうした「大都市住民的周辺自治体市民」（ここでは、横浜市民的横須賀市民や東京都民的横須賀市民）のコミットメントを高め、「カレーの街よこすか」を通じた地域活性化を進めようとするならば、彼ら・彼女らに対するPRが不可欠である。しかし、これらの人々は、市内で過ごす時間が少ない上に、その多くは睡眠時間であるために市内で活動する時間が非常に少ない。したがって、イベントを開催するにしても、特に参加して欲しい人々（大都市住民的周辺自治体市民）の多くが市内にはいないのである。ここに、コミットメントを高めるように導く対象となるべき市民へのアプローチが特に難しいという、もう一つのジレンマが存在する。このジレンマは、後述のように、一步アプローチを間違えると地域活性化のための活動に対して足を引っ張るタイプ（図1のタイプ4）になってしまう危険性があるところに、さらなる大きな問題点を抱えている。

以上の議論は、多くの大都市周辺自治体に共通した内容ではないかと思われるが、山下・西[1]はこれらに加えて横須賀市特有のジレンマが存在することを指摘している。それは、横須賀市の東京湾側と相模湾側との意識の違いからもたらされるジレンマである。横須賀市では、人口の多い東京湾側（マジョリティ）と、古くからの住民である相模湾側とでは、かなり帰属意識の高さが異なるという特徴を有している。人口の少ない相模湾側では、農業や漁業に従事する人が多く、古くから横須賀に住んでいる。こうした相模湾側の市民は横須賀市に対して帰属意識が高

いが、その一方で人口が少なく、また交通が不便であることから、ほとんど「カレーの街よこすか」の活動が展開されない。帰属意識（一体化度指数）の高い地域（相模湾側）に対して、コミットメントの機会やイベントを提供することが困難なのである。このジレンマは、帰属意識の市内地域間較差と、「カレーの街よこすか」の活動の市内地域間較差との間の「不整合」を意味し、横須賀市に特有の問題ではあるが、古くからの市民とベッドタウン化によって移り住んできた市民との間の帰属意識の格差は大都市周辺自治体に共通した問題でもあろう。こうしたジレンマが存在することも、大都市周辺自治体における地域活性化の活動が市民に浸透していかない一つの要因となっているのではないかと思われる。

## 6. 「地方活性化」の概念的検討

ここでは、前述のような「地方」の概念および「地域活性化」の議論をふまえて「地方活性化」の問題を論じた筆者らの先行研究[2]を基に、「地方活性化」の概念的検討を行っていくことにする。

山下・西[1]は、地域活性化の問題に対して、高橋[3]による組織活性化の枠組みにおける組織を地域に置き換えることによりアプローチしたが、筆者らの先行研究[2]においても同様の枠組みで「地方活性化」を考察している。すなわち、地域活性化の問題における地域を地方に置き換えて考えてみたのである。しかしながら、その際に地方に対する一体感や能動性といった考え方は、あまり現実的ではないようにも思われる。それでは、なぜ現実的ではないのであろうか？

その一つに、「地方」という概念が、地域に比較して、場所を特定しにくく広域性を持った概念であるという特徴を指摘することができる。これは、前述の1)および①の意味に対応する。場所を特定しにくい故に、一体感や能動性の対象がはっきりとはしないのである。

もう一つは、中央に対する地方という考え方で、この場合は中央以外のすべての地域、言い換えるならば地域の集合体となってしまい、やはり一体感や能動性の対象がぼやけてしまう。何処あるいは何に対しての活性化かが非常にわかりにくいのである。これは、前述の2)および②～④に対応した問題点である。

本研究では、筆者らの先行研究[2]と同様に、「地方」の意味を2)あるいは②～④としているため、前者の問題は回避することができる。一方で、後者の問題に対しては、何らかの対応が必要である。そこで、こうした混乱をできる限り避けるために、「地方」の意味を、②～④の特徴を持つ、中央から離れた特定の地域として位置づけることにする。筆者らの先行研究[2]に従って、中央から離れた地域の集合体としての地方を構成するそれぞれの要素を「地方」と呼ぶのである。

これにより、「地方活性化」は、中央から離れた特定の地域の活性化を意味することになり、「地域活性化」の議論の対象を、中央から離れた特定の地域に限定するだけで、地域活性化と同様の枠組みで捉えることができるようになる。以上の考え方にに基づき、本研究では「地方活性化」

とそこでの「活性化されたメンバー」を次のように位置づけることにする。

「地方活性化」とは、中央から離れた特定の地域（地方）において「活性化されたメンバー」が増加することであり、ここでいう「活性化されたメンバー」とは、その地域の目的・価値を共有している度合（一体化度指数）が高く、かつ能動的にその地域の問題を見つけ解決しようとする度合が高い（無関心度指数が低い）メンバーである[2]。

こうした筆者らの先行研究[2]に従った概念整理により、地方活性化の議論を高橋[3]のI-I chartの枠組みに沿った視点から展開することができ、論理展開がすっきりとしたものになる。以下では、このような基本的考え方に基づき、地方活性化のためのアプローチについて検討していくことにする。

## 7. 「地方活性化」のためのアプローチ

ここまでの議論をふまえると、「地方活性化」のためには、高橋[2]のI-I chartのタイプ1, 2, 4がタイプ3へとシフトしていく必要があることがわかる。そこで、地方活性化のためのアプローチを、I-I chartのタイプ別に考察すると、以下のようになる。

### 1) タイプ1の活性化

自身の生活する地方（中央から離れた地域；以下、単に「地方」と呼ぶことにする）の住民としての一体感は強い（一体化度指数が高い）が、自身で問題を見つけ解決しようとする能動性が低い（無関心度指数が高い）タイプである。このタイプの住民が活性化するためには、無関心度指数を低めることが必要である。そこで、常にその地方の情報提供を行うと同時に、各種イベントを通して、コミットメントの機会を作り出すというアプローチが必要である。こうした活動により、無関心度指数を低くし、タイプ1からタイプ3へのシフトを図るのである。

### 2) タイプ2の活性化

自身の生活する地方に対する一体感が低く（一体化度指数が低い）、その地方に存在する問題を見つけ解決しようとする能動性も低い（無関心度指数が高い）タイプである。ただし、高橋[2]の示唆するように、無関心度指数が高いために、周りの活動に対してネガティブな（足を引っ張るような）行動をとる危険性は少ない。こうしたタイプは、大都市周辺のベッドタウンに多く、住民としてのアイデンティティや帰属意識に欠ける傾向がある。

例えば、「カレーの街よこすか」に焦点を当てた山下・西の先行研究[1]では、多くの横須賀市民の意識が横浜や東京に向けられており、横須賀市の動向に対する関心が薄いことを指摘している。このような横須賀市民はタイプ2に相当し、これを「横浜市民的横須賀市民」、「東京都民的横須賀市民」と呼んでいる。横浜や東京の職場・学校に通う「横浜市民的横須賀市民」や「東

京都民的横須賀市民」は、「カレーの街よこすか」の活動を積極的に展開しても、横須賀市で過ごす時間が少ないため、それに対する反応や意識が相対的に鈍くなってしまうのである。

そこで、タイプ2の活性化のためには、一体化度指数を高め、かつ無関心度指数を低めることが必要であるが、その際に注意すべき点がある。それは、無関心度指数のみを低下させると、最も好ましくないタイプ4となってしまう点である。したがって、無関心度指数を低下させる前に一体化度指数を高めることが絶対条件となる。さらに強い表現をするならば、タイプ4になってしまうよりはタイプ2のままの方が良いため、一体化度指数を高めることができないのであれば、無関心度指数を低下させるべきでないということになる。

### 3) タイプ4の活性化

自身の生活する地方に対する一体感が低く（一体化度指数が低い）、その地方に存在する問題を見つけ解決しようとする能動性は高い（無関心度指数が低い）タイプである。このタイプは、目的・価値の点で周りの住民と一線を画している上に、自らの問題意識で行動しようとするため、その地方のルールや行動規範に従わないことが多い「非貢献者型」[2]である。高橋[2]によれば、4つのタイプのうち最も好ましくないタイプであり、日本には少ないタイプとされる。

そこで、タイプ4の活性化のためには、明らかに一体化度指数を高めることが必要である。ただし、山下[7]の「組織活性化のカタストロフィー・モデル」が示唆するように、このタイプがタイプ3に上昇するためには、「遅れの規約」によって一体化度指数のより大きな変化を必要とする点に注意を要する。タイプ2からタイプ1への上昇のときよりも、一体化度指数の大きな変化を必要とするのである。このことから、タイプ4の活性化が容易ではないことが理解されよう。

## 8. 「地方活性化」のためのボトムアップ的活動と支援

「地方活性化」のためには、その「地方」に対する一体化度指数が高く、無関心度指数が低いタイプ3の「活性化されたメンバー」を多くすることが必須条件であるが、これが容易でないこともまた現実である。本研究の5節における「地域活性化のジレンマ」がこのことを端的に表している。とりわけ、過疎に苦しむ「地方」にとっては、過疎になること自体が、活性化されたメンバーの少ないことを意味しており、深刻かつ対応の難しい問題である。これは、首都圏・大都市圏の地域でなく、「地方」であるが故の難しさと言って良いであろう。それでは、こうした困難な問題に対して、どのように立ち向かうことができるのであろうか？

前節において、そのためには高橋[2]のI-I chartのタイプ1, 2, 4をタイプ3へとシフトさせることが必要であるという観点から、3つのタイプ別に活性化の方向性について検討した。ここでは、「ボトムアップ的アプローチ」という、それらに共通する条件について考察していくことにしよう。

何らかの集団（例えば、企業・学校といった組織や地域・地方）に属するメンバーに対して、一体化度指数を高め、無関心度指数を低めるために、誰かがコントロールしようとしても、それが思い通りにならないことは明らかである。なぜなら、3節でも述べたように、コントロールの強化は集団に対するメンバーの一体感を低下させると同時に、メンバーを受身のスタンスへと導いてしまう危険性が高いからである。すなわち、活性化とは反対に、一体化度指数を低め、無関心度指数を高めてしまうのである。

こうした問題に対して、筆者の属する支援基礎論研究会は、「コントロールからサポートへ」といった観点からのアプローチを試みている。この支援基礎論研究会による「支援学」[5]の中で、筆者は「管理部門や管理者から実務担当者への意思決定機能の権限委譲が一つの特徴となっており、この権限委譲が管理者の果たす機能を相対的に管理（コントロール）から支援（サポート）へと近づけている」ことを指摘している。

さらに、木全・山下[8]はこれと同様の観点から、日本企業の業務プロセスを考えた場合、コントロールよりもサポートの色合いが濃いことに注目し、日本における「支援概念の二重の適合性」を指摘している。ここでいう「二重の適合性」とは、

① 実務担当者の主体的・能動的行動に対する心理面・職場環境面での支援

② 実務担当者への権限委譲の際の局所最適化を防止するための情報提供面での支援

を意味する。日本の組織運営には、①と②の両面でサポートが適合するのである。これらは、管理者や管理部門から実務担当者への「権限委譲」による分権的な業務プロセスに日本の組織の特徴があるという考え方に根ざしている。

ここで、上記の①と②を「地方活性化」という側面から考えてみると、①は住民の主体的・能動的活動を行政が十分に理解し、こうした活動を心理面・環境面で支援していくことを意味する。地方のために積極的に活動を展開している住民を高く評価し（心理面）、その活動を進めやすくするような環境面での支援を行うのである。

また②については、せっかく主体的・能動的に展開している活動が、地方にとって逆効果（局所最適化[9]、[10]）にならないように、地方の置かれた状況に関する正確かつ幅広い情報を提供するという情報提供面での支援を行うことになる。これにより、偏りのない（局所的でない）正確な情報を地方の住民が共有し、局所的な情報を基にした局所最適化の行動を防止するのである。それと同時に、地方活性化のための活動に必要な情報をタイムリーに提供することにより、住民の主体的・能動的行動をさらに活発なものにしていくのである。

以上のことをふまえると、地方公共団体が住民の一体化度指数を高め、無関心度指数を低めようと住民をコントロールすることは得策でないことがわかる。得策でないというよりも、明らかにこれは本来的な姿ではない。そこで、住民の一体感を高めるべく積極的な情報提供面での支援を行い、また住民の主体的・能動的活動を心理面・環境面で支援していくのである。さらに、「住民の主体的・能動的活動」は、住民に対するコントロールではなく、住民のボトムアップ的、あるいは草の根的活動から生まれるものであり、そういった意味でボトムアップ的活動とそれに

対する地方公共団体の「二重の支援」(上記①と②の支援)こそが、「地方活性化」にとっての最良のアプローチとなると言って良いであろう。

## 9. おわりに

本研究では、明治大学商学部と日本商工会議所との包括協定に基づく「地方活性化」の取組と「カレーの街よこすか」に関する事例研究[1]をふまえながら、高橋[3]のI-I chartに基づき地方活性化のためのアプローチについて検討した。こうした本研究の検討を通して、「地域活性化」に対する「地方活性化」の難しさを指摘するとともに、住民に対するコントロールではなく、住民のボトムアップ的、あるいは草の根的活動とそれに対する地方公共団体の支援の有効性を示唆した。

本研究の議論が、多くの地方公共団体に共通した「地方活性化」という困難な課題に対して挑戦する際の一つの切り口・踏み石となることができれば幸いである。

〈本研究は、明治大学商学部と日本商工会議所との包括協定に基づく活動の一環として行われたものである〉

### 参考文献

- [1] 山下洋史, 西 剛広: “大都市周辺自治体における地域活性化のジレンマに関する研究 —「カレーの街よこすか」の事例研究—”, 明大商学論叢, Vol. 89, 現代GP 特別号, pp. 73-82, 2006
- [2] 山下洋史, 鄭 年皓, 村山賢哉: “「地方活性化」に関する研究”, 第40回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集, pp. 168-171, 2008
- [3] 高橋伸夫: 組織の中の決定理論, 朝倉書店, 1993
- [4] 水谷 実ほか編: 岩波国語辞典 (第5版), 1994
- [5] 支援基礎論研究会編: 支援学, 東方出版, 2000
- [6] Barnard, C. I.: *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938 (山本安次郎, 田杉 競, 飯野春樹訳: 新訳 経営者の役割, ダイヤモンド社, 1968).
- [7] 山下洋史: 人的資源管理の理論と実際, 東京経済情報出版, 1996
- [8] 木全 晃, 山下洋史: “テレワークにおける情報の共有化の二面性に関する研究”, 第22回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集, pp. 73-76, 1999
- [9] 山下洋史: “組織における情報共有と知識共有の概念を基礎としたマネジメント・モデルの研究”, 明治大学博士(商学)学位論文(2004)
- [10] 山下洋史: 情報・知識共有を基礎としたマネジメント・モデル, 東京経済情報出版, 2005