

異なるコミュニティを橋渡しするブリッジング・リーダーシップの研究

—寺院とカレーによるコミュニティ形成の事例をもとに—

Study of Bridging Leadership to Bridge Different Communities

— Case of Community Formation by Temple and Curry —

松田 壮史/Takefumi MATSUDA

中央大学大学院総合政策研究科 後期博士課程

[Abstract]

This paper discusses the leadership required in the information society. This leadership is not leadership as a leader's ability or behavior. As leadership is demonstrated, it is regarded as a social phenomenon caused as a result of interaction between leaders and members. Also, in the verification of existing organizations and companies, it is impossible to determine exactly whether the result is the result of leadership action or the result of organizational force. Therefore, we will discuss based on a case where bridges between communities without hierarchies are bridged. Japanese Buddhism is calling for a new role useful for people. Therefore, they are trying to cooperate horizontally beyond the field. That is to use the temple as a public place. In this paper, we introduce examples of efforts for young priests to form a new community using SNS.

[キーワード]

リーダーシップ、ブリッジング、ソーシャル・ネットワーキング・サービス、イノベーション、ストーリー

1. はじめに

本論文は、情報社会において求められている新しいリーダーシップ（ブリッジング・リーダーシップ）について事例を基にその特質を論じている。

情報社会におけるリーダーシップは、従来のリーダーに求められてきたピラミッド型の垂直統合型の組織における生産性向上を目的としたリーダーシップから、自身のコミュニティと、異なるコミュニティを橋渡し、水平連携によるネットワークを形成することで新たにイノベーションを起こすネットワーク型のリーダーシップへと変容しつつある。

これらは、言い換えると効率的な情報処理を目的としたリーダーシップから、自身のネットワークと異なるネットワークとをブリッジングし、イノベーションを生み出す情報編集力を目的としたリーダーシップに移行しつつあることを示しており、現代はその過渡期にあると考えられる。シュンペーター（1926 Schumpeter）は、リーダーシップとマネジメントとは本来異なるものであり、自分の周囲にあるデータや状況に働きかけ、新結合としてのイノベーションを実践していく人間、すなわちアントレプレナーこそがリーダーであると論じている [1]。

また、ソーシャルの分野においては、コレクティブ・インパクトの重要性が指摘され始めている。このコレクティブ・インパクトとは立場の異なる組織がそれぞれの組織の壁を越えてお互いの強みを出し合い、社会的課題の解決を目指すアプローチ（2011 John Kania,Mark Kramaer）[2]を指している。しかしながら、その過程で発動されているリーダーシップについてはあまり研究がなされていない。また、リーダーシップを共有するシェアードリーダーシップという研究もあるが、組織のリーダーシップを複数のタイプのリーダーで共有することで組織の力を引きだすリーダーシップを指しており、組織の階層が存在しない水平連携におけるリーダーシップとは異なっている。

これまでのリーダーシップ研究の対象となる組織は、政府や軍隊そして企業といったピラミッド型の組織が多くた。このため、観察された事象が、純粋なリーダーシップが作用した結果なのか、マネジメントや組織階層によるパワーが作用した結果、リーダーシップが作用した場合と同じ効果が得られたのかの判別が難しいという状況があった。マネジメントや組織階層からのパワーの排除は非常に難しく、このため、水平連携のリーダーシップを研究するためには、階層が極力少なく、利害関係のない個人やコミュニティでリーダーシップを発揮される事象を求める必要性があった。

この状況に現在、最も近いと考えられる1つとして、不特定多数の個人やその個人の集合体としてのコミュニティが存在するインターネットの空間に注目をする。特に不特定多数の個を纏めてコミュニティを形成するSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を活用したクラウドファンディングの活動の中において発揮されるリーダーシップに注目してきた。このクラウドファンディングとはSNSを活用して行われる不特定多数からの小口資金調達の手法である。このクラウドファンディングでの起案者がインターネットを通じて支援者から支援を得るという関係性は、目的が達成するまでの間、共同体として機能し、プロジェクトが達成した途端に共同体は終焉を迎える性質を有している。しかしながら、松田（2017）は、異なる「個」や「コミュニティ」をつなげて価値ある架け橋として橋渡しを行いうことでイノベーションを発生させているケースにおいては、連続性が生じると指摘しており、その際に発現しているリーダーシップをブリッジング・リーダーシップとして提唱している[3]。本論文で論じているブリッジング・リーダーシップについて現時点では、組織内もしくは階層内での観察は難しいため、利害関係の薄い「個」や「コミュニティ」を対象にしたインターネット内でのコミュニティ、特にSNSを活用した事例の中で発現したリーダーシップに注目をする。

2. リーダーシップの先行研究

(1) リーダーシップ研究の推移

リーダーシップについては、既に多くの研究者によって、繰り返し議論がなされてきた。従来からのリーダーシップ論では、意思決定者としてのリーダー論があり、共通する特性として、リーダーシップとは生得的に生まれながらにして持っている特性であると見做すリーダーシップ資質特性論から始まる。1950年代シャートル（C.Shartle）のオハイオ研究においてリーダーシップは、生得的な特性がリーダーシップを発揮する決定的な要素ではなく、行動特性や機能にあるとされ、教育、訓練においてリーダーシップの習得が可能であると後天的な要素が指摘されている。

行動理論では、リーダーの能力による類型分析が行われており、リーダーシップは行動理論へと研究が移行していく。レビイン（K.Lewin,1939）のリーダーシップ類型（アイオワ研究）やリッカート（R.Likert）のマネジメントシステム論（ミシガン研究）、三隅二不二（1984）によるPM理論などである[4]。

その中で1960年代からは、外部環境へ適応するリーダーシップとして、フィドラー（F.Fiedler,1967）の「条件即応モデル」（コンテインジエンシーモデル）[5]、ハーシィとブランチャード（P.Hersey&K.H.Blanchard,1977）が提唱した「SL理論」などがある[6]。これによりリーダーシップの発動条件に外部環境の影響が考慮され始めた。

1980年代以降では、不確実な環境のなかで組織を導くために、よりフォロワーへの精神的なアプローチが重視されるリーダーシップ論が論じられている。リーダーシップの影響を受けるフォロワーを考慮することで、情報格差やモチベーションという視点が加わった。

一例をあげると、リーダーの特性として挙げられているカリスマ性についてもリーダー個人の資質と捉えずに、フォロワーへの効果（effect）への影響度によって、カリスマ性を評価すべきとした。すでに、1924年にマックス・ウェバーが支配の三類型の中で、カリスマ的支配として定義しており、1976年にハウス（R.House,1976）によって再定義されたものである[7]。これらは資質論と行動特性論を踏まえており、将来のビジョンを描く資質が重要とされた、カリスマ的リーダーシップ（Theory of Charismatic Leadership）（R.House,1976）[7]やコンガー・カヌンゴのカリスマ的リーダーシップ測定尺度（J.conger&R.kanungo,1987）など研究が進んだ[8]。また、強烈なエネルギーで変革を起こす変革型リーダーシップ論（Transformational Leadership）としてリーダーが掲げる8段階のビジョン（Kotter, 1987, 1990）などが提唱されている[9, 10]。

このように環境変化へ直面した際に、優れたリーダーに従うことで組織変革を行うリーダーシップは、リーダーシップ資質特性論へ立ち戻ったかのような印象を与え、優れたリーダーの個人の能力に依存しているようにも受け取れる。しかし、いずれの研究も、リーダーシップはリーダー、フォロワー、そして環境という3つの構成要素の相互の関係性から発揮される影響力を指しており、また、フォロワーはリーダーに従属する構造となっている点で共通している。

そしてこのような従属的構造の集団事例としては、軍隊や企業など命令系統の明確化や責任が求められる組織がある。この場合、リーダーが影響力を行使する対象であるフォロワーは大衆労働者であり、自身が能動的に行動するというより、リーダーの指示命令により行動する画一化された労働者像と捉えられている。

しかし、ITの進歩やグローバル化により、情報ネットワークが共有され、リーダーとフォロワーの間に存在した情報格差はフラット化が進んでいる。オルテガは著作「大衆の反逆」で、大衆である平均人は「先はまったく

数量的であったもの、つまり群衆が、質的なものにかわる」(Ortega, 1930) と指摘している[11]。これは大衆が、社会の表舞台へ進出し影響力を持ち、これ以降、オルtegaの言う大衆は、共同体の平均人としての単なる産業予備軍としての労働力ではなく、フォロワーという地位の構成員としてリーダーへの影響力が増大していくことになる。

また、バウマンが、「リキッド・モダニティ」の中で指摘した、近代は液状化や流動化のプロセスが従来の伝統的な忠誠心や集団的な事業や行動においての相互依存が崩れてきたことと、共同体を「クローケ型共同体」「カーニバル型共同体」というメタファーで示されたように、「関心はただ集られるだけで、新しい特性を獲得することもなく、演目がつくりだす共通の幻想は、公演の興奮がさめると霧散霧消する」(Bauman, 2001) と帰属は一時的に主観的なものに変質したこと、大きな環境変化と考える[12]。

このような多様化した外部環境の変化に対して、ケラーマン (B. Kellerman, 2012) が示した通りリーダーシップを発揮することで組織が求める成果を獲得することは難しくなっている[13]。

特にデジタルネイティブと呼ばれる若年層の強い紐帯から弱い紐帯を求める価値観の変化(松下, 2012)[14]は、リーダーはフォロワーに何らかの報酬（インセンティブ）を与えることと交換にフォロワーへの影響力を及ぼすという交換型リーダーシップ (J. M. Burns, 1978) という枠組みでは対応が難しくなってきている[15]。

これら従来のリーダーシップの有効性が低下した背景には、先に指摘したとおり、フォロワーの台頭と社会を取り巻く環境変化が大きいと著者は考える。

このようにリーダーシップはリーダーの働きかける行動も、リーダーとフォロワーとの関係性もまた、その両者を取り巻く環境も大きく変容している。これらのことからも従来型のピラミッド組織におけるリーダーシップでの対応では限界があり、IT の進歩やグローバル化により、情報ネットワークが共有される環境下での情報社会におけるリーダーシップは、自身のコミュニティと異なるコミュニティを橋渡しすることで、新たにイノベーションを起こす水平連携のネットワーク型のリーダーシップへ変容していくと考えられる。また、この動きは今後も増大すると予測される。このためリーダーシップ研究においても新たな視点を持つことが重要となってきた。

(2) 社会現象としてのリーダーシップ

先行研究で見た通り、これまでのリーダーシップ研究は、①リーダーの資質や特性という個人の行動を分析した研究、②行動としてのリーダーシップつまり、学習し習得した結果、同じ効果が得られるスキルとしてのリーダーシップの研究が多くなされている。但し、①に関しては、リーダーの決定的な資質の特定には至っておらず、②に関しては、フォロワーとの関係が受動的な従属関係と捉えられている点に課題が残っている。それらを踏まえて、近年は③として、リーダーに起因してメンバー全体に波及するリーダーとメンバーの相互作用に注目するリーダーシップ研究が行われている。しかしながら、このリーダーとメンバーの相互作用としてのリーダーシップ研究では、他者へ見返りを求めるホーマンズの社会的交換論に基づくものが多く、インセンティブの獲得がフォロワーの目的であるという捉え方である。本論文で述べるブリッジング・リーダーシップも新しい視点として研究される③のリーダーとメンバー含めたコミュニティ全体でリーダーシップが作用し、その相互作用の結果、生じる社会現象として捉えているも、リーダーとフォロワーの関係性を社会的交換論のよるものとの主張は採用せず、パットナムが社会関係資本として指摘した、社会的ネットワーク、およびそこから生じる互酬性、信頼性の規範に基づいて考察を行っていく。

この社会現象としてのリーダーシップに関する最近の事例としては、フランスで起きた黄色いベスト運動などにもみえられるように SNS によって情報が即座に共有される情報社会の環境下では、コミュニティ内で自然発生的な社会現象として物事が起きていく。この黄色いベスト運動は、これから多くの研究がなされると思われるが、現時点の観測によると特定の個人としてのリーダーが主導している運動ではないように見受けられる。このように一度コミュニティで共有された情報は、それを基に個別に類似の現象が発生し得る、また波及する傾向が生じる。フランスの黄色いベスト運動の場合も特定のリーダーの指示で運動が発生しているわけではないため、交渉する相手が存在しないという現象がおきている。

このような大規模な社会現象としてのリーダーシップが発揮されるためには、SNS など IT による情報伝達技術の進歩とそれらの一般社会への普及が背景として必要である。そのため、これまでのリーダーの資質や行動により発揮されるリーダーシップと異なり、リーダーシップを発揮する要素にも SNS などを活用することで個人と個人を橋渡し、大きな影響力を発揮できる可能性があると考えている。

(3) 水平連携のリーダーシップの重要性

立場の異なる組織（行政、企業、NPO、財団、有志団体など）が、組織の壁を越えてお互いの強みを出し合い社会的課題の解決を目指すアプローチを行う手法としてコレクティブ・インパクトという概念がある（2011 John Kania, Mark Kramaer）[2]。ますます複雑化する社会問題に対して、これまでの個別にアプローチするだけの手法では問題解決はできなくなってきた。コレクティブ・インパクトには、社会的課題を解決する新たな試みとしてコラボレーションや共創という枠を超えた水平連携による問題解決という要素がある。また、このような取り組みの中で、発揮されるリーダーシップについては、その結果イノベーションを生じさせるリーダーシップであることが多いが、そのイノベーションの主流である自身の既知と新しい知を新結合して新たなイノベーションを起こす手法においては、特にリーダーシップを発揮するリーダーの存在が重要であった。しかし、水平連携のリーダーシップでは、それぞれが自身の強みを出し合い共創するため、コミュニティに上下関係や力の優劣、中心となる強力なリーダーや組織的階層はあまり意味をなさなくなると考えられる。ただし、オルテガが著作「大衆の反逆」で「群衆が正常に形成されるためには群衆を構成している個々人の間における願望、思想、存在形式の一致が前提条件となる」[11]と指摘している通り、個人をコミュニティに巻き込む手段としてなんらかの共通したものが必要となる。また、そのためには、従来リーダーに従属する形で存在したフォロワーの認識について、問題解決を行うメンバーとして考える必要がある。このメンバーとの相互作用の結果、リーダーシップが発揮される社会現象をブリッジング・リーダーシップと考えている。このような手法においては、参加者は命令による非主体的行動を取るのではなく、課題を自分ごととして捉え改題解決に向けて主体的な行動が求められる。そのため、このリーダーシップではメンバーを巻き込む手段として、ストーリーを媒介とした共感を活用している。

この場合のストーリーとは、野中・紺野（2012）が指摘する「物語とは、戦略やその展開を物語的に分かりやすく説明することではなく、人々の心をつかみ、意識を鼓舞して動員できる物語的な場作りの方法論」である。

また、「物語には暗黙知を大きく失わずに知を伝達できる」機能があると示した場としてのストーリーをしている[16]。このようなことからもブリッジング・リーダーシップはストーリーという「場」を活用することで、異なる組織やネットワークを水平連携し、共創する際に重要なリーダーシップとなっていくと考える。

(4) ブリッジング・リーダーシップについて

Bridging Leadership (Peggy Dulany, 1997) とは、ソーシャルセオリーとして認知された言葉であり、1997年にWKケロッグ財団のザルツブルクで開催されたセミナー「非政府組織：リーダーシップと市民社会」においてペギュ・デュラニー（Peggy Dulany）が「リーダーシップ研究のための十分な焦点とリーダーシップに関するスタイル研究」の中で初めて、Bridging Leadership という概念を使用している[17]。

この新しいリーダーシップの概念は、分断された社会に存在する不平等を解消する力を持つ可能性があると述べている。そのためには、より大きな団結をもって問題解決に取り組む必要性と競合する組織や利害関係者とコミュニケーションによりそれを橋渡しする能力を持つリーダーが重要であると指摘をしている。デュラニーの唱えた Bridging Leadership の基本は、社会問題を自身の自分ごととして捉える Ownership としている。

また、ブリッジングに関して、パットナム（Putnam, 2000）は、物質的資本や人的資本と同様にソーシャル・キャピタルとしての社会的ネットワークが価値を持つとした。また、ソーシャル・キャピタルの形式で、最も重要なものとして、異質のものを結びつける橋渡し型（ブリッジング）と、同系の者たちを結びつける結束型（ボンディング）の2つのタイプを挙げている[18]。特に血縁、地縁の強い従来からの共同体である結束型（ボンディング）と比較して、異質のものを結びつける橋渡し型（ブリッジング）は外部資源との連携や情報伝播において、つまり、自身の既知と他のコミュニティの持つ既知を新結合することで生じるイノベーションを発生させる点において優れている。さらに、社会的ネットワークおよびそこから生じる互酬性、信頼性の規範である社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）が重要であるとも指摘しており、カリフォルニアのシリコンバレーの経済的奇跡の根本には「インフォーマルなそしてフォーマルな協力の水平的ネットワークにその多くを負っている」（Putnam, 2000）と指摘している[18]。

ネットワークを橋渡しする重要性に関しては、マーク・グラノヴェター（Mark Granovetter, 1973）の「弱い紐帯」ほど、重要で有益をもたらすという「弱い紐帯の強み」[19]やロナルド・S・バート（Burt, 1992）が「競争の社会的構造：構造的空隙の理論」で提示したソーシャル・キャピタルがネット上の「構造的空隙（ストラクチャラル・ホール）」によって関係つけられると論じている[20]。

このように、相互のネットワーク間の空隙には必ずこれらを橋渡し（ブリッジング）する個人や小人数グルー

プが存在し、この存在がソーシャル・キャピタルの潜在力の鍵を握っているとの考えが示されている。

但し、デュラニーの Bridging Leadership に関しては、学術的な研究が少ないため、本論ではこのソーシャルセオリーのリーダーシップとネットワークで論じられている橋渡し型（ブリッジング）を拠り所として、ネットワークを活用して、イノベーションを起こすリーダーシップモデルとして、エコノミーセオリーとして再定義したブリッジング・リーダーシップ（松田, 2017）[21]を深耕する。

著者が論じるブリッジング・リーダーシップの特徴には次の項目があると考えている。

- (1) 自身のコミュニティと異なるコミュニティとを橋渡しする水平連携のネットワークを形成する。
- (2) 広範囲な情報発信とコミュニティの橋渡しにより情報編集力を発揮しイノベーションを生み出す。
- (3) 異なるコミュニティを橋渡しする際にストーリーを媒介として活用する。
- (4) リーダーとメンバーは課題を自分ごとと捉えることで相互作用としてのリーダーシップが発揮される。

以降の章では、このブリッジング・リーダーシップの事例として、日本における最も古い組織の1つである宗教法人の中において、SNSによる情報発信とストーリーを活用することで、イノベーションを起こしたカレー坊主の取り組みについて考察を加えるものである。

3. リサーチクエスチョン

宗教というコンテンツは寺院という舞台装置と仏教にまつわるストーリーを活用してエコシステムを形成・維持するモデルである。そのため寺院というロケーションに縛られてきた。また、その対象は信仰する檀家と呼ばれる信者に特定された活動が主であった。現代この手法だけでは、寺院のエコシステムを維持できなくなっている前提はすでに示した通りである。それらを踏まえて、次の2つのリサーチクエッ션を設定する。

- (1) 水平連携のリーダーシップであるブリッジング・リーダーシップが作用して宗派の壁を越えた活動の事例があるか？
- (2) その場合、これまで課題であった宗派という成長限界の壁を超えた大きな取り組みへと成長する要素があるのではないか？

4. 仏教を取り巻く環境の変化

(1) 寺院エコシステムの変化

文化庁の2018年の宗教統計調査によると全国の神社は81,158社、寺院は77,256社であり、合計158,414社と大きな規模を誇っている（文化庁HP）[22]。これらの宗教法人は、日本における最も古い組織の1つであり、特に仏教は各宗派に分かれて存在しており、宗派内での階層も厳格に定まっている。また、他の宗派との連携は信仰の違いによりほとんどなされていなかった。

各宗派は先に示したとおり多くの寺院を所有している。寺院の主な使用用途は、僧侶の生活や修行の場であり、また、仏教を信仰する場としての舞台装置である。各宗派は、人の集まる場所としての寺院の維持管理と檀家と呼ぶ信者の墓地の所有と管理を行ってきた。一部の有力な寺院は、同系列の宗派の信者による信仰のシンボルとして、また、一般の人々からは、観光対象として参拝客を集客することはあるが、基本は寺院を中心とした近隣の檀家への影響力にとどまっている。

日本の歴史上、戦乱や飢饉などの一時的な環境変化があったとしても緩やかな人口上昇が続いたことや厚い信仰心によって今まで寺院を中心としたエコシステムは維持してきた。

特に墓の管理は先祖から代々子孫の受け継がれることを前提とした寺院のエコシステムの根幹であった。

しかしながら近年、日本の人口減少という環境変化にこの寺院のエコシステムが対応できなくなっている。高度経済成長から続く都市への人口流入はすでに団塊の世代が65歳に到達している。平成30年版高齢社会白書の高齢化の現状によると全人口における65歳以上の構成比率は27.7%である（内閣府HP）[23]。

国際連合の定義によると高齢化社会とは、高齢化率7%～14%であり、高齢社会とは、高齢化率14%～21%としている。そして、高齢化率21%以上は、超高齢社会と定義している。

すでに日本は、この超高齢化率を超過しており、先進国の中で最も高い数値を示している。また、日本の経済活動が都市中心となったことで、生活の拠点も同じく都市やその周辺都市へと変化してきた。その結果、地域コミュニティの衰退と同時に信仰を中心としたライフスタイルにも変化を及ぼしている。

つまり、本来の出身拠点での墓守が減少することで、各地で墓じまい（改葬）という現象が起きている。墓じ

まい（改葬）とは、それぞれの信仰する宗派の寺院にあった先祖伝来の墓を片付け更地にし、寺院や墓地の管理者へ敷地を返却することを指しているが、これは寺院側にとっては檀家の減少を意味する。

厚生労働省の衛生行政報告例の統計データにも無縁墳墓等の改葬数の推移からも今後も増加傾向にあることが読み取れる[24]。檀家と管理する墓の減少は寺院のエコシステムを維持する上では重要な課題となっている。

(2) 寺院の役割の変化

寺院を取り巻く環境変化の大きな要因として日本の少子高齢化問題がある。人口減少と高齢化に伴う地域社会の衰退は、個々の地域コミュニティの衰退につながっており寺院も同様である。若い労働人口の都市への人口集中により、結果的に無宗教化が進んでおり、これにより従来に比べ、現代人が宗教の存在自体を身近に感じることが少なくなってきた。

これらの要因により、人口増加を背景とした檀家の拡大という前提が崩れ寺院のエコシステムの維持が困難になりつつあることはすでに述べた。一方で、東日本大震災以降は、世間が寺院の求める役割にも変化が出て来ている。全日本佛教青年会のHPには「被災地では寺院が避難所として開放され、全国から青年僧がボランティアに駆けつけた」ことやこの災害が大きな転機となったと記されている。つまり、寺院の敷地を檀家以外の地域住民の避難所として解放したのである。寺院は昔から地域コミュニティの中心として機能していたことから、多くの人数を収容することが可能である。広域災害発生時には寺院は緊急避難所として機能するため、不足する公共施設を補完することが可能である。

また、同会は、慈悲の実践として、「情報の共有化と発信」「研修活動への参加奨励と開催」「40周年記念事業の実施」の3つを挙げているが、研修活動の内容として「心のケア、自死問題、防災減災への取り組み（備蓄・訓練）、貧困問題、グローバル社会における格差問題、平和運動など、現代社会に即した取り組みへの参加勧奨」[25]をあげており寺院の役割が変わってきたことを示唆している。地域コミュニティの拠点としての寺院は広井（2008）が実施した「地域コミュニティ政策に関するアンケート」（全国市町村 1834 のうち無作為の抽出した917市町村と政令指定都市等を加味した1110団体）結果が示すとおり、依然としてコミュニティの中心に寺社・お寺をあげる回答が一定数存在している（広井 2008）[26]。このように公共の場としての寺院という役割を担うことでの地域コミュニティの中核に位置付けることが可能となる。

つまり寺院の役割は大きく次の3つとなってきた。

- (1) 檀家の墓を祀る役割。
- (2) 教義を継承し仏教を広め守る役割。
- (3) 檀家や宗派にこだわらない公共のコミュニティの場としての役割。

現代の寺院は、このように公共の場としての役割を新たに加えることで、ワールドブディストコミュニティの形成を目指した視野の広い活動に変化してきている。特に若い僧侶の中ではインターネットやSNSを通じて情報発信を行うことで、自身の活動を広く世間に公開する動きが出始めている。

5. 事例紹介 若い在家僧侶の取り組み 大村のカレー坊主

(1) 心理的安全空間の形成の必要性

SNSを使って情報発信する僧侶（ネット寺院など）は少なからず存在するが、宗派を超えて連携し、イノベーションを起こす僧侶は現状では少数である。そのため各寺院の取り組みは宗教というコンテンツを寺院という舞台装置の中で行う取り組みが多く、ロケーションに縛られている。一方で、宗派が活動限界であり、そのためより大きな運動への成長を阻害する要因ともなっている。また、多くの場合、SNSの情報発信機能を活用するに止まっており、コミュニティ形成機能やリアルコミュニティとバーチャルコミュニティとのブリッジング機能を活用している例はすくないのが現状である。

長崎県大村市の吉田武士氏（以下吉田）は在家僧侶としてSNSを使って宗派を超えた取り組みを行っている。その取り組みは非常にユニークであり、これまでの各寺院での取り組みとは異なっている。以下は著者が吉田への1対1のインタビューをもとに作成した。

吉田は、自らをカレー坊主と称してカレーを介在した地域コミュニティの創造へ取り組んでいる。もともとカレー好きな吉田はSNSを通じてカレーの投稿を行っていたが、「カレーのように自然に仏教を感じて欲しい」との思いから、釈迦の生誕を祝う4月8日の花祭りにカレーを食べよう！と呼びかけた（図1）。

この「はなまつりカレー」とは、日本にはクリスマスやハロウィンなど多くの人々に認知されているイベントがある中で、仏教の花祭りは仏教関係者以外には知名度が低いことから、吉田を中心として全国の有志で仏教と縁の深いインドでメジャーな食事であるカレーを通じて釈迦や仏教について親しみを持ってもらう運動として取り組みが始まった。この取り組みが示すとおり、近年の仏教界の中にも一部においては「宗派の壁を超えて、仏教、寺院、地域の未来を、古来から伝統ある仏教の力で全国の人たちに元気と幸せを与えていきたい」というスローガンを元に活動が行われ始めた。先に寺院の役割で示したとおり、新たに檀家や宗派にこだわらない公共のコミュニティの場としての寺院の機能を模索する事例であると考える。

しかしながら、公共の場としての寺院が機能するには、これまで、檀家や宗派によって排他的であった寺院空間を一般の人々にも解放された心理的安全空間であるという認知が必要である。寺院の役割を転換する起因となった東日本大震災の際には、関東エリアで多くの帰宅難民が発生しており、境内を解放した寺院もあったが、宗教が日常的に認識されていない都心では解放された境内があまり利用されることがなかったとの指摘もあった。

つまり、現在、各地の寺院で盛んに行われているイベント関連は参加者側に寺院を公共の場所という認識がなければ、参加者が限定される可能性が高いと考える。このため、吉田の取り組みのように、寺院をいう舞台装置を初めから外したアプローチをする必要性が生じている。

(2) カレーを通じたリアルコミュニティ形成と SNS によるバーチャルコミュニティの融合

吉田のカレーを介在した地域コミュニティの創造への取り組みは、年1回の花祭りに留まらない。地域住民とのコミュニティ形成としてカレーを振る舞う活動を行っている。この取り組みは、2017年2月2日以降、ほぼ毎月開催されており、直近では第28回目の開催となっている(図2)。

この会は、いきなりカレー（第5回まではいきなり晩ごはんカレー）という名称で開催されるカレーを作り、食べるというシンプルな催しである。名前の由来は、僧侶の休日は不定期のため、いきなり開催告知をせざるを得ないことを逆手にとっている。

告知は主に SNS を活用して行われる。「人生はいつもいきなりだ」とのキャッチコピーで告知されるいきなりカレーの活動内容は、①誰でも参加可能、②カレーをみんなで作る、③みんなで食べるだけというシンプルなイベントである。このイベントの開催場所は寺院ではなく、主に大村市の市民交流プラザで開催されている[27]。

参加へのルールはほとんどなく、事前申し込みなしのいきなり参加、コンロも鍋も自由使用可、食材持ち込み自由、出入り自由、となっている。また、参加者はカレー調理も強制されない。およそ通常開催されるイベントで求められる規制が全く存在しない。この催しの最大の利点は、参加者の心理的安全の確保に尽きる。また、カレーという料理は、既に日本の国民食であり、比較的調理が簡単で、且つ、失敗はすぐない料理の1つである。

ほとんどの参加者は過去の経験でカレーを食しており、且つ体験としてもキャンプや学校行事などで、大勢でカレーを調理した経験もある可能性は高い。このカレーをわかりやすいストーリーとして活用することで共感力の高いコミュニティを形成している。また、SNS の告知文章には「調理から手伝っていただけるとさらにおいしいカレーになります」と記されており、作業を一緒に行うことでコミュニティ内での個々の参加者同士で相互信頼関係の構築が図れるようにしてある。

このように、いきなりカレーは寺院以外に「場」を設定することで、宗派という活動限界の枠を外し、宗派を超えた新しいムーブメントを起こしている。この場合の要素は、①心理的安全空間の確保、②失敗の許容、③相互信頼関係の構築、④自由な発言機会、⑤離脱の自由、など地縁・血縁のコミュニティとは異なるゆるい連帯でのコミュニティという特徴がある。

地元メディアや新聞でも報道されることで、現地での参加者も増加しているが、このいきなりカレーは、調理から食事をする様子を全てリアルタイムでネット配信している。これにより、現地の大村で直接参加できない場合もネット配信によって、コメントを寄せることがや、吉田からのコメントが入るなどバーチャルな参加も可能となっている。すでにいきなりカレーには固定のファンも多く、大村市いうロケーションでの活動限界を超えて全国から参加する取り組みに成長しつつある。

またその活動はある意味で他の宗派の僧侶たちへのヒントとなっている。これまで、宗派内の戒律で縛られていた寺院の活用が、吉田のはなまつりカレーのイベントで使われた釈迦にカレーとスプーンを持たせた大胆なPRポスターによって前例ができ僧侶側の心理的安全空間が拡張したと著者は推測している。

これ以降、各地で単体で行われていた活動に、宗派を超えたつながりが生じ始めており、寺院によるイベント活動は活発になっている。しかしながら、これまでの寺院が単独でおこなっていた取り組みをカレーと仏というストーリーでまとめて全国的展開でコミュニティ形成したケースはこれまでに吉田以外にはない。

(3) カレーによる宗派を超えた取り組み

カレーというストーリーで共感を得ることが大きなイノベーションとして成長している。

吉田の仏を身近に感じて欲しいという取り組みが、身近な国民食であるカレーという共通のコンテキストを活用することで参加者側での心理的安全空間の形成プロセスについては、すでに指摘した。一方で僧侶側の心理的安全空間の拡張と宗派の壁と超えた取り組みに成長している点が重要である。

仏の教えをベースとしたコンテキストでは、宗派ごとに相容れない境界線が存在するため、これまで連携や共創という取り組みに発展することは稀である。吉田の強みは、カレーという国民食と同じく仏さまを身近に感じて欲しいというコンテキストを用いた点に僧侶側の心理的安全空間の拡張と宗派の壁と超える可能性があると考える。まさに、この事例は異なるコミュニティを共通のストーリーでブリッジングするブリッジング・リーダーシップの特性をよく示した事例といえる。

吉田は、カレーで仏教を盛り上げようと宗派を超える全日本佛教青年会の有志8名で作る全国カレー好き僧侶の会を結成している。この会は、通常では連携することがない曹洞宗、浄土宗、日蓮宗、真言宗、天台宗、浄土真宗の若手僧侶がFacebookを通じて結成した会である。個別に活動していた僧侶がFacebookを元に連携してより大きな活動へと成長させる動きとなっていました。この時期カレー寺を始めとする各地の単発イベントが横連携し始め、より大きな運動に成長する動きを見せ始めていた。これらの活動が当時、日本佛教文化を体現するため精進料理にもスポットを当てて情報発信したいとの考えていた全日本佛教青年会会长の目にとまり、カレー好き僧侶の会が企画した「ほとけさまのやさしい精進カレー」が開発され、販売されることになる(図3)。この製品は仏教徒のカレーらしく、肉・卵・乳製品・白砂糖・化学調味料は不使用であり、野菜やスパイス、昆布や味噌など日本の伝統調味料を活用している。そして全国カレー好き僧侶の会の各僧侶が知恵を出しパッケージなどを決めて完成した。「ほとけさまのやさしい精進カレー」は2018年11月10日の全日本佛教青年会の全国大会を中心に300食を販売している[28]。この300食の販売イベントに関してもSNSを通じて情報発信されている。すでにこの300食のテスト販売は完売しており、この活動は全国佛教青年会としての取り組みに発展している。年内にもインターネットを通じて新たに1万食を販売する予定している。このカレーは単なる販売行為が目的ではない。災害時の備蓄食料として各寺院に保存する他に贈答品や返礼品として活用する。また、備蓄食料として賞味期限が近くなった場合は、フードバンクへの寄贈や子ども食堂の開催などを検討しており、売上の一部を子どもの貧困問題の解決などに取り組むNPO法人「おてらおやつクラブ」へ寄付することになっている。このように、関係した企業や個人やコミュニティ全てがWIN-WINの関係になるよう徹底した橋渡しを行っている点が、宗派を超えた取り組みとして全日本佛教青年会を動かすことになったと考察する。

この日本最古の組織にあってもブリッジング・リーダーシップを活用することで他の組織と共業することでイノベーションに至ることが可能であることを事例は示している。



図-1. はなまつりカレーポスター
出典：吉田氏提供資料



図-2. いきなりカレー告知
出典：吉田氏提供資料



図-3. ほとけさまのやさしい精進カレー
出典：吉田氏提供資料

6. 考察

少子高齢化による日本の産業構造の変化は、日本最古の組織の1つである佛教界にも影響を及ぼし始めている。この状況に対して、公共の場所としての寺院が見直されていることを指摘した。また、一般的な寺院のイベント活動は、寺院と音楽や寺院とカレーというコンテンツとコンテンツをつなげることで新しい変化を生み出すことを目的としたコラボレーションであり、それぞれの寺院という限定された場所で行われるが故に、宗派の隔たりを超える取り組みに発展することは稀である。

この課題を解決するために、吉田が発揮したリーダーシップを基にして、情報社会において求められている新しいリーダーシップであるブリッジング・リーダーシップについての特性を考察してきた。ペギュー・デュラニーは、社会問題を解決するリーダーが持つ必要があるスキルとしてのブリッジング・リーダーシップを示した。

それは問題や課題を自分ごとと捉え、より大きな団結をもって問題解決、課題解決に取り組む必要性とそのために競合する組織や利害関係者とをコミュニケーションによってそれぞれを橋渡しする能力の必要性を指摘している。著者はそれに対してリーダーとメンバーの相互作用の結果、リーダーシップが発揮される社会現象と定義した。それは、異なるコミュニティを橋渡しする情報編集力のリーダーシップによって既存のコミュニティでは成し得なかったイノベーションを生み出すからである。

事例で示した在家の若い僧侶である吉田はカレーという日本の国民食を作り食べることで、宗派ごとの所有物である寺院という舞台装置を活用せず、代わりにカレーのように仏を身近に感じて欲しいというわかりやすいストーリーを活用している。また、そのイベントを単なる地域コミュニティ形成の小さな活動とせず、SNSを活用してリアルタイムで配信することで、長崎県の大村市のイベントという枠を超えて全国でのバーチャルイベントとして展開している。イベント開催資金についてもネット上でお布施を募集しており、これまで、吉田が自費で開催していたものが多く支援者のネットワークにより継続性を担保しつつある。このように情報編集力によりわかりやすいストーリーに組み替えられた情報を、SNSなどを活用して広範囲に情報発信することで、新たに異なるコミュニティと橋渡しをする基本構造を有している（図4）。

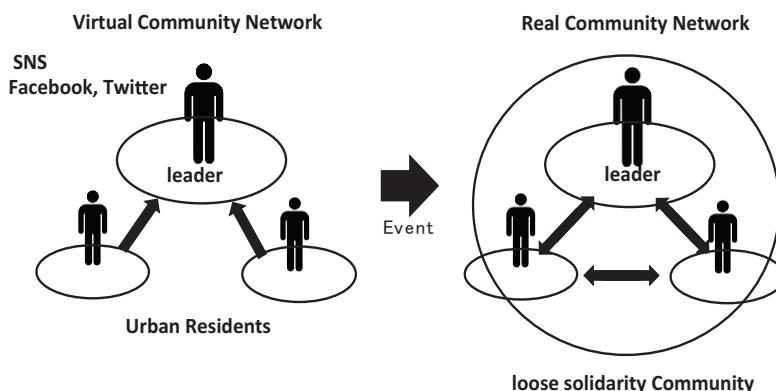


図4. ブリッジング・リーダーシップによるブリッジングの基本構造

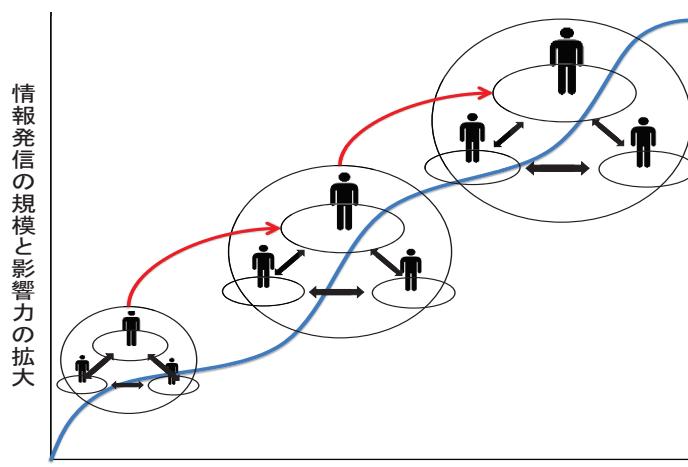
出典：著者作成

吉田の活動は単なる慈善事業ではなく、仏の慈悲の実践として捉えているが、立ち位置は、これまでのような「教えを説く者」としての僧侶としてではなく、「寄り添う者」としての僧侶である。ブリッジング・リーダーシップの大きな特徴として、水平連携のコミュニティを形成し、リーダーとメンバーの相互作用によって引き起こされる社会現象と定義しているが、この吉田のコミュニティは「共感力」「相互信頼関係」「失敗を許容する文化」を有した心理的安全空間を形成している。そのなかで、いきなりカレーというイベントの参加者に、仏教の教えを説くわけではなく、自身がコミュニティに存在するだけで参加者に身近に仏教を感じてもらい、参加者が仏教による安心感を体験することで、リピーターも増加している。いきなりカレーのイベントがコミュニティとして重要な場所として認識されることで寺院本来の目的である仏の慈悲による救済が達成できるという考えは各寺院へ波及しており、吉田と直接関連のない寺院においても、はなまつりのイベント化やカレー寺の取り組みが近年、多くの寺院で開催されるという社会現象へ発展している。これは、現実の寺院や大村市という場所での社会現象に限定されず、SNSを通じて広範囲に情報発信されることで、ネットワーク上のバーチャルな空間においても

同様の動きとなっている。

また、それぞれ宗派の異なる寺院のコミュニティが水平連携することで、全国カレー好き僧侶の会が結成され、メンバー個々のネットワークも活用して、ほとけさまのやさしい精進カレーというプロジェクトに発展している。

この成長はさらに全日本佛教青年会で1万食の販売へ展開し、災害時の備蓄食料として各寺院に保存する他に贈答品や返礼品として活用する。また、備蓄食料として賞味期限が近くなった場合は、フードバンクへの寄贈や子ども食堂の開催など、影響力と規模を拡大させ成長している。長崎県大村市の在家の若い僧侶のカレーという発案がこれまでの寺院イベントでの活動限界であった、場所に縛られている点、参加者が偏る点、宗派の壁を超えた取り組みに成長できない点などをブリッジング・リーダーシップの活用により解決している。このような取り組みによって、リーダー個人の能力や振る舞いによるリーダーシップと比較して、メンバーのつながりによるコミュニティ形成に大きな影響を与える結果になっている。このようにブリッジング・リーダーシップを發揮することで、形成したブリッジングの基本構造をステージごとに繰り返すことにより情報発信力や影響力も成長している。最終的にブリッジング・リーダーシップは、大きな社会現象としてイノベーションを発現することを示した（図5）。



異なるコミュニティとの水平連携によるイノベーション

図5. ブリッジング・リーダーシップの成長モデル

出典：著者作成

7. 結論

本論文では利害関係の存在が比較的少ないと考えられるSNSを使った個人または、コミュニティにおいて、ストーリーを活用した共感によって橋渡しするブリッジング・リーダーシップが存在する点とその特性を考察してきた。そのため、日本でもっとも古いと考えられる組織の1つである仏教を取り上げ、カレーという日本のだれもが知る国民食を使って、宗派を超えた活動に成長させているケースからブリッジング・リーダーシップの特性を明らかにした。著者は事例が示した通り、宗派という壁と超えた連携を生み出すリーダーシップは、異なる個人やコミュニティを橋渡ししてイノベーションを起こしていくリーダーシップとして今後は多くの組織で重要なスキルとなると予測している。今後、このブリッジング・リーダーシップを企業での活用にフィードバックする研究へ繋げていきたい。

謝辞

本研究を執筆するにあたり有益かつ丁寧なご指導、ご助言をいただいた二人の匿名査読者に感謝の意を表します。また、インタビューに応じていただいたカレー坊主こと吉田武士氏にもこの場を借りて感謝申し上げます。

註

第5章以降の吉田の取り組みに関する記述は、プロジェクト主催者である吉田へのインタビューに基づくものである。インタビューは東銀座のナイルレストランにて2019年1月24日、11:00～12:30 筆者が吉田と回答者と質問者が一対一の対面による面接方式にて実施した。

[参考文献]

- [1] Schumpeter, J.A (1926) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*
 (塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論(上)』 岩波文庫, 1977)
- [2] John Kania, Mark Kramaer, (2011), *Collective Impact*, Stanford , Social Innovation Review
https://ssir.org/articles/entry/collective_impact (2019.3.3 最終アクセス)
- [3] 松田壮史, (2019), *Study on the structure of bridging leadership in regional creation model utilizing SNS and crowdfunding*, Journal of Transformation of human behavior under the influence of The Infosocionomics Society Vol.4 2019.
- [4] 三隅二不二 (1984) 『リーダーシップ行動の科学 (改訂版)』 有斐閣, 1984.
- [5] Fiedler, F. F., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967.
- [6] Hersey, P., & Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1977.
- [7] House, R. J., "A Path-Goal Theories of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 1971.
- [8] Conger, J. A., & Kanungo, R. N., "Behavioral dimensions of charismatic leadership," in Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, 1988.
- [9] Kotter, J. P. (1990) , *A Force for Change*, Free Press, (梅津祐良訳『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1991年)
- [10] Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, (梅津祐良訳『企業変革力』日経BP社, 2000年)
- [11] Ortega y Gasset,(1930), *La Rebelion de las Masas*, (神吉敬三訳『大衆の反逆』筑摩書房, 1995年)
- [12] Bauman, Zygmunt, 2000, Liquid Modernity, Cambridge:Polity. (森田典正訳『リキッド・モダニティ 液状化する社会』大月書店, 2001年)
- [13] B. Kellerman. (2012) *The End of Leadership*, (板谷いさ子 文訳『ハーバード大学特別講義 リーダーシップが滅ぶ時代』トランネット, 2013年)
- [14] 松下慶太. 「デジタル・ネイティブとソーシャルメディア」若者が生み出す新たなコミュニケーション 教育評論社, 2012年)
- [15] 野中有次郎・紺野登 (2012) 『知識創造経営のプリンシパル』東洋経済新報社, 2012年, P106.
- [16] Burns, J. M., *Leadership*, Harper & Row, 1978.
- [17] Synergos HP <http://www.synergos.org/bridgingleadership/> (2019. 2. 28 最終アクセス)。
- [18] Putnam, R.D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster. (柴内康文訳『孤独なボウリング』柏書房, 2006年)
- [19] Granovetter, Mark.(1973)"The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360-1380. (野沢慎司編・監訳 『リーディングス ネットワーク論一家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房, 2006年)
- [20] Burt, Ronald S. (1992) *Structural Holes-The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.
 (安田雪 文訳『競争の社会的構造 : 構造的空隙の理論』新曜社, 2006年)
- [21] 松田壮史. (2017) 「ブリッジング・リーダーシップ論」多摩大学大学院経営情報学研究科修士論文, 2017.
- [22] 文化庁 HP 宗教統計調査
https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00401101&tstat=00001018471&cycle=0&tclass1=000001124015&survey=宗教統計調査&result_page=1&second2=1
 (2019. 3. 3 最終アクセス)
- [23] 内閣府 HP 平成 30 年版高齢社会白書
https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2018/zenbun/30pdf_index.html (2019. 3. 3 最終アクセス)
- [24] 厚生労働省 HP 衛生行政報告例
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&query=埋葬及び火葬の死体・死胎数並びに改葬数, 都道府県一指定都市一中核市（再掲）別&layout=dataset&toukei=00450027&tstat=000001031469>
 (2019. 3. 3 最終アクセス)
- [25] 全日本仏教青年会 HP <http://www.jyba.ne.jp> (2019. 3. 3 最終アクセス)
- [26] 広井良典 (2008) これから地域コミュニティ政策をめぐる課題 -全国市町村アンケート調査結果を踏まえ

て-（自治体チャンネル、平成 20 年 7 月号）<http://www3.keizaireport.com/report.php/RID/74482/>
(2019. 3. 3 最終アクセス)

[27]吉田武士 Facebook,
<https://www.facebook.com/plazaomura/photos/a.1319055581548670/2114128278708059/?type=3&theater>
(2019. 3. 3 最終アクセス)

[28]朝日新聞デジタル お坊さんが作った「精進カレー」、ネット販売へ 2018. 11. 8 掲載記事
<https://www.asahi.com/articles/ASLC64JCPLC6OIPE01H.html> (2019. 3. 3 最終アクセス)
(2019年3月18日受理)