

組織の環境適応と環境の組織化(上)

—— ㈱F社の制度のルーツと組織行動の変容過程を中心として ——

横 山 知 玄

はじめに

第1章 環境概念と環境適応の組織類型

- 1) 環境の概念
- 2) 環境の性格と組織類型
- 3) 企業の環境適応の類型と組織行動の変容

第2章 地域概況と㈱F社の概要

- 1) 地域概要
- 2) ㈱F社の会社概要と歴史的経緯

第3章 ㈱F社の発展過程と経営者精神

- 1) ㈱F社の発展過程
- 2) 経営のエートスと組織行動の分析 (以上本号)

第4章 ㈱F社の組織間関係と組織行動の変容過程

(以下第11巻5号掲載)

- 1) ㈱F社と地域の組織間関係
- 2) F社とパーソナル・ネットワーク
- 3) F社と地方行政組織の組織行動の変容過程

第5章 組織行動の正当化と環境適応

- 1) 組織行動の正当化
- 2) 組織行動の正当化の過程とその組織間のメカニズム

終章 組織の環境適応とその理論的含意

おわりに

は じ め に

組織構造と組織行動が組織の環境に拘束されることは、その「制度理論」に

においてかねてより強調されてきた。それは、組織の競争的な市場などの環境に適応する要請として効率的な組織行動や組織構造がそのプレッシャーによって規制されるとともに、社会的で文化的な環境で、制度の資源となる慣習的信念や象徴的な意味にもまた拘束されることを意味するのである。しかし、それは単にその環境の強制力に組織が拘束されるだけでなく、拘束されながらも、その拘束力を契機にして組織自身が環境を取り入れ、環境を組織化する過程で環境条件に組織行動や構造が適合し、結果として組織が変動期の新たな環境に適合し、存続ないし再生が保証されることを明らかにしようとするものであった。

この組織の変動過程に対する仮説は、組織の再構築や既存の制度を環境適応のために自らを制度化していく過程を解明する優れて実践的で問題解決的な要請にも応える性格をも有している。それは、組織行動とそれを規定する構造が環境に拘束されながら組織行動と構造が特性化されるという、環境の「拘束力」を強調するところにあり、さらに、それは環境が組織の成員によって持ち込まれる (Scott, 1987: 16) ことから環境の取得過程として強調するものであった。制度理論 (新制度派理論) は、拘束力を有する環境を取得し、それを自らのシステム資源に転換する「環境の組織化」を明らかにするものであり、新たな組織の制度化の過程として成熟化¹⁾してきたのである。

しかし、ここに若干の理論的な課題とここでの課題を挙げたい。それは、制度理論は多くのインプリケーションをもつ理論でありながらいくつかの問題が指摘できるのではなかろうかということである。それは、現実の組織をみるとき、組織化は環境の強制力のみで可能なのか、環境は所与のものとして取り扱

1) 制度理論 (*institutional theory*) は Selznick, Berger & Luckman, Meyer & Rowan, DiMajyo, Zucker, Scott ら主に米国西海岸の研究者のバージョンによって構成されている。Scott は制度理論を整理しつつその理論が 80 年代に至って急速に成熟化してきたことを示している。Scott, W. Richard. Adolescence of Institutional theory. 1989. *American Sociological Quarterly*. また、この理論は「世界システム論」(Meyer) や、ポリティカルサイエンス (例えば, Peters) の領域でも制度学派の新しい流れ (「制度理論」または「新制度派理論」) として位置づけられながら、政治的な制度研究のうえではたす制度理論の役割を示している。Peters, B. Guy. 1998. *Institutional Theory in Political Science, 'New Institutionalism'* Welolinton House. London.

われることは社会学の認識上積極的な意味が認められるが、焦点組織が環境の「拘束力」と「その取得」だけでは組織化はかならずしも不十分ではないか、ということである。組織の制度化と環境適応には、組織と環境、組織と諸組織、そしてこの両者の関係性が一定に作用し合うダイナミックな関係性が必要なのではないか。さらには、環境を取得するときそれが組織内の人々の行動を内面から突き動かし、固有の主観的な意味が付与される「象徴的な意味」が必要ではないか、それが付与されるときはじめて、環境の組織化という「制度化」には環境の拘束力とともにそのような組織間で規制しあるいは補完し合う何らかの相互行為過程が生じるということである。

もちろんこれまでにそのメカニズムの一端が明らかにされてはいる。例えば、組織化の過程で組織のミクロとマクロのレベルでのダイナミックな関係を「マイクロ=ミクロのアーティキュレーション」(Zucker, 1988: 41)としてとらえられている。そして、彼自身も如何に制度が創造されるのか、という問題を提起しているのである(Zucker, 1988: 41)。制度理論は拘束力を有する環境を強調しながら、一方ではフォーマルに組織化された「集合行動」とその組織パワーを変動のエージェントとする視点(Zucker, 1983, 1988: 31)に対して、他方では、リスクを負った企業家と専門的パワーを変動のエージェントとする視点(DiMaggio, 1988)とがある。ここでの課題は、それに関する組織の環境適応の変動モデル、つまりその組織間の相互的行為のメカニズムにもとづくモデルないし理論を性急にあらわすことが直接の目的ではない。ここでは、組織—環境を集合行動論の視点からではなく、新規事業分野に進出を試みるという意味でリスクを負う企業家のその相互行為の過程から制度のルーツ²⁾が環境に拘束されながら如何に組織行動を変容しつつ組織化し、制度化していくか、その過

2) Zucker, Lynne G. 1988. Where Do Institutionnal Patterns Come From? Organizations as Actors in Social System. In ed by Lynne G. Zucker, *Institutional Patterns and Environment*. Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachuersetts. A Subsidiary of Harper & Row, Publishers, Inc.

程を明らかにすることである。

すでに、筆者は愛媛県の自治体組織と住民組織、そして地域経済団体などの組織間の関係性の中に、そうした一定のダイナミックな関係性を見出し、さらにその組織間の相互的關係性によって環境が相乗的に「補強」され、あるいは「強化」される過程を事例研究の中で確認してきた³⁾。この意味から、制度理論において、組織が環境に拘束されることのみを強調し、その過程から環境が組織内に取得され新たな制度化がなされていくことをもって、組織の環境適応を示すことは必ずしも十分とはいえないであろう。オープンシステムとして組織間が相互に期待される「役割」(*organization-sets*)を取得し合うのであるが、その場には組織自らが他を拘束しつつまた他方の組織が自らの組織を拘束し、その過程で組織の環境を補強ないし強化する相互媒介機制が作用するのであって、この過程で初めて組織が環境の拘束力を受容し、その環境をシステム資源に転換しながら制度化が進展するといえよう。さらに言えば、組織が主体的に自らを組織化していく「自己組織性」はその組織自体で進展するのではなく、オープンシステムとしての環境の「拘束性」と、相互的な規制作用、そしてその組織間の相互性による環境の補強・強化という所見が認められるのであって、それはこの過程に生じる現象とみななければならないであろう。この視点は、組織の環境適応への組織化の過程として、とりわけ制度化の過程を明らかにする上で無視し得ない重要な組織現象であり、この相互媒介的なメカニズムが存在することを強調するためにある。

以上の強調点は、「制度理論」の強調点を若干修正し、そこから組織変動の新

3) 組織はその行動と構造が「環境」に規制されるということが経験的に認められる。しかし、環境の拘束性だけを強調することは組織現象の一面的な認識といえる。組織はオープンシステムとして他の組織と交渉という相互行為をする過程で環境に拘束されることによって環境を内在化し、その環境を自らのシステム資源に転換した組織はその環境の論理を他の組織にも働きかけ、しかもこれが相互的に認められるのであって、この過程で環境が再び補強・強化されるということが認められる。横山知玄「現代組織と環境の組織化—象徴的意味としての景観をめぐる地方行政組織と地域組織の環境適応—」(二) 松山大学講集, Vol. 9, No. 3 1997。

たな視点を補うことを意図したものであるが、その経験的次元のケースは地方自治体組織と新たな住民組織、そして経済団体という諸組織間の限られた関係性であり、その範囲内での含意であった。しかし、そこに行政組織や住民組織の組織化や制度化が一定の範囲内で明らかにされたとしても、企業組織の組織化や制度化、企業組織と行政組織の組織化、そして基本的な点で組織が環境に拘束される拘束力のより具体的な実体が必ずしも明らかになったとは言い難いであろう。さらに、これまでには新たな組織行動が組織に内在化され、それがフォーマルな組織行動になる制度的な起源が必ずしも明らかにはされてはいない嫌いがある。したがって、組織行動の変容のメカニズムを経験的現実から記述することによって組織構造の変動と環境適応の組織化のダイナミズムを明らかにすることが本論の課題である。

そこで、その事例研究のために県内の新たな事業展開を試みる企業を抽出することにした。選定の基準は、すでに述べた組織が環境を取得する過程がある程度明確に把握できること、他の企業ないし行政組織と何らかの組織間関係を維持しつつ新たな事業を展開していること、環境の拘束力が何らかの形で組織の行動や構造に現れていること、とした。この基準にしたがい組織が環境適応への新しい組織行動を典型的に表していると思われる(株)F企業、(株)I企業、さらに(株)A企業の中から抽出を試み、最終的に(株)F企業という組織が選定された。したがって、ここではそのF社を中心にF社と連携してファーム事業を設立した全国6つの地方行政組織とその事業所を取りあげることにしたい。

第1章 環境概念と環境適応の組織類型

本論に入る前に、「制度理論」ならびに本稿で用いられる組織の「環境」と、その環境概念から類別される組織類型を述べ、その概念と類型から「環境適応のタイプ」を示しておきたい。それは、本論における組織過程へのアプローチを示すだけでなく、限られた範囲ではあるが種々異なる組織が環境の拘束力を

うけながらそれに応じた個々の適応のあり方が示されることになるからである。また、そうすることで、環境適応への組織行動の変容と組織構造の転換、そしてその組織過程がより明確になるとみられるからである。とりわけ時代の問題である組織再生のための構造転換のあり方を、焦点組織に応じて示されると想定されるからである。

1) 環境の概念

「環境」とは、組織の環境をいい、組織の外側にありながら組織を外在的に拘束するのであるが、組織自身によってそれが内部に持ち込まれて組織行動と組織構造を特性化する内在化された環境をさしている。そしてその環境は組織を様々な形で外在的に規制するのであるが、他方では、組織がその環境を取得し内在化することによって組織行動や構造上、自らのシステム資源に転換するとき、組織構造や行動が環境と適合的関連を有することになり、それによって組織行動とそれを規定する組織構造が環境から正当化され、組織の存続が保証されるのである。組織の環境とはこのように認識され取り扱われる。あたかも個人が彼らの日常生活にあって社会に存する外在的で抽象的な意識を常に意識しつつそれを内在化し、個人々の欲求が環境の支持を得ながら充足できるように行動を絶えず調整しつつ生活するように、組織はその匿名的な環境とその拘束性を意識しつつ事業活動が求められるのである。それは、組織がその内的に生ずる諸欲求を外在的な社会である環境の規制力に拘束されながら、欲求充足行動を構造的に調整することを示すのであるが、このとき環境は組織を強制力で拘束し規制する反面、他方では、その環境は組織行動を調整していく「構造」(制度)の資源となり、しかもこのとき組織行動や構造が環境を資源にし、したがって環境と類似しているために環境から支持を受けるのである。制度理論では、組織が環境と相互作用するオープンシステムを強調することによって、環境から与えられ評価されるその支持が組織の「正当化」として取り扱われるのであり、組織行動とそれを定める構造が正当化されることによって、組織は

「環境適応」を可能にしていくとみられるのである。

このように組織の環境は、基本的にはオープンシステムとして把握された組織—環境の論理 (Scott, 1985) から認識されるのであるが、Meyer & Rowan (1977) また Meyer & Scott (1983) にしたがえば、この環境を「技術的環境」と「制度的環境」との二つに類別して捉えられるものである。この概念は、すでに論じたところではあるが、本論のアプローチとその理解を容易にするために若干の説明を補うことにしよう。

組織の環境でいう二つの環境は、一方では、競争的市場の要請からくる強いプレッシャーとしての拘束力で、競争力を維持するためにより合理的な組織行動や職務の進め方や生産の仕方が求められるのであって、これは生産やサービスの合理性で技術に関わるプレッシャーであることから「技術的環境」と規定される。他方では、組織行動やそれを規定する構造は、日常生活に潜む社会的文化的な日常生活の「習慣的な信念」や「象徴的意味」の要請に依っている。この社会的で文化的な環境は、日常生活の慣習や信念が組織に持ち込まれて、職務遂行の仕方のなかに現れることをいい、この意味でその環境が一般に制度のルーツとなっていることから、それは「制度的環境」として規定されるのである。このように、環境は、組織の外部にありながら、それが内部にもち込まれ内在化されるのであり、当該組織が人々のもつ個々の信念やそれらを媒介する諸制度をその社会的文化的な環境から取得すれば、その組織構造と行動が正当化されることになる。さらに焦点組織の成員の組織行動が環境との相互作用を行いその環境を媒介する過程でその組織行動と行動が正当化されるなら、成員自身が内的にアイデンティティをもまた確立することが出来るのである。したがって、環境とは組織行動と行動の「正当化」(legitimacy)の資源を意味し、組織と個人の双方にアイデンティティを確立する資源を意味する。つまり、組織は環境の要請のプレッシャーを受けるが、同時にそれが内在化することで、積極的に市場の環境である技術的な環境とこの社会的文化的な環境適応を内在化することによって組織行動ないし組織構造の正当化を可能にし、組織の存続

が保証されるのである。

このように組織は環境を取得していく過程が明らかになるとすれば、組織は存続のために環境を組織化していく過程が明らかになることになる。何故なら組織の環境の取得とは、焦点組織の「環境の組織化」の過程であり、組織の正当化の過程であるからである。では現実の組織はどのような環境を取得して自らを正当化し存続するのであろうか。

ここでは、組織が環境に適応し存続に成功する仮説を Meyer & Rowan そして Scott にしたがって制度理論の2つの環境を導き出し、現実に存する多様な組織の性格と組織の存続の成功と失敗を明らかにしよう。

2) 環境の性格と組織類型

環境をさらに展開してそれぞれの環境から規制されるプレッシャーの強弱から4分割したのが次の図である。二つの環境概念とその拘束力から環境の類型が構成される。2つの環境とその強弱からスコットは4分割によって組織類型とその適応のタイプを類別している。一般に組織は、二つの環境からの拘束力を受けるのであるが、そのプレッシャーの強弱の変数を介在させると4分割図ができ、その環境とプレッシャーの強弱から、それぞれの組織類型が構成される。組織の適応には、高度な専門的知識や高度技術とともに社会的文化的な慣習的な信念などのプレッシャーを受けるのが「総合病院」や「銀行」である。スモール・ビジネスではバイオ等のハイテク産業やコンピューター産業のベンチャー・キャピタル(V・C)がここに位置づけられよう。そして、技術的な合理性のプレッシャーを受け工場により効率的なラインを強いられるが、他方の日常生活に潜む慣習的な信念にはさほどのプレッシャーを受けないのが「一般工場」である。そして、高度技術の要請をうけながらも、制度的環境のプレッシャーは中間に位置づけられるのが「製薬会社」である。総じて技術的な合理性の「技術的環境」のプレッシャーを強くうけながら、それによって組織行動と構造が特性化される組織の環境適応のタイプである。

これに対して、社会的文化的な環境である「技術的環境」のプレッシャーをあまり受けない組織行動と構造が特性化されるのが4分割図の下段左右のボックスに分類される各組織である。ただし、そこは2つに分けられて、精神病院や寺院教団組織では「技術的環境」からの規制力は受けないが、「制度的環境」のプレッシャーを強く受けながら組織行動と構造が特性化される。他方のレストランや健康クラブでは技術や制度に関わる双方の環境の規制力はあまり受けずに特性化される組織である。それぞれのボックスに類別される諸組織は環境適応の一つのあり方を示すことになるだろう。ちなみに、行政組織は、精神病院や寺院教団組織のような制度的環境の拘束力を強く受けながら組織行動と構造が特性化される。ところが、企業では、その業態に応じて異なる。そして、それ故にまた現代社会の環境適応の重要な問題となっていることがわかるであろう。以下に環境適応の行動と構造の変容過程を示しておくことにしよう。

Fig. 1. 2つの環境と組織

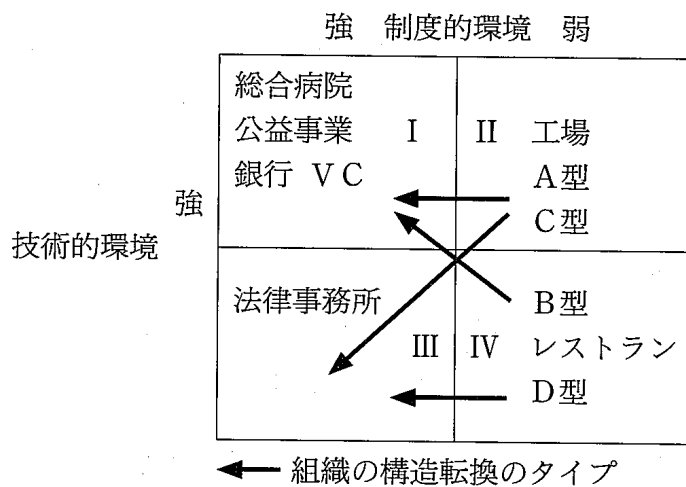
		institutional environment	
		Strong	Weak
technical environment	S	公益事業 銀行 総合病院 (V.C)	一般工場 製薬会社
	W	精神医科大学 学校、法律事務所 教会・寺院教団	レストラン 健康クラブ

Source: Meyer & Rowan, 1983: 47

3) 企業の環境適応の類型と組織行動の変容

組織の環境適応の行動ないし構造は、どのようなタイプが認められるか、第1図をもとに示すと以下のようなIからIVの4分割の類型ができる。また矢印はそれぞれ箱の類型からの移動を示し、構造変動による環境適応を示す。A型からD型の矢印の方向は、それぞれ従来型の組織から環境適応のために新たに

組織行動と行動を転換し、環境適応を可能にする方向を示す。



- H研究所 (岡山) A型
 (株)D (広島) A型
 (株)E水産 (伯方島) B型
 (株)I企業 (松山市：重信町) C型
 X企業 D型

A型は、ハイテク産業への参入であり、高度技術とその時代の社会的文化的な環境に拘束されるがその拘束力に対応できるように技術ないし社会的要請を取り入れ、新技術開発によって新規参入に成功する企業である。

C型は、一般工場をもとにしながら、時代の要請を取得して組織構造を転換し、多品種少量生産によって環境適応に成功する組織である。C型は必ずしもハイテクの開発を伴わないが、時代の要請や制度的な環境に適合することによって、技術にかかわるプレッシャーから防御され、存続と適応が保証される。

B型は、ハイテクの開発ないし技術力をもって新規事業を営み、かつ社会的文化的なプレッシャーを資源にするタイプである。A型と異なるのは母体となる工場を有していない点である。

D型は、A、B型の様な高度技術の開発による市場の適応はなされないが、問題解知識情報をもって、時代の要請に応えるタイプである。コンピューター・サービスやコンサルタント関連があげられよう。B、Dはともに母体を持たず、新たに設立した企業。

類型Iの典型的な例がV C (ベンチャー・キャピタル) 企業であり、A型とみなされる。ハイテクは慣習的な信念による制度的環境にも拘束される。この意味は、例えば総合病院で心臓移植が行われようとするとき、社会的文化的な、そして歴史的に思念されてきた「心臓死」(慣習的な信念・神話)が移植手術を行う組織行動を拘束することを示す。臓器提供のドナーが現れず、移植手術が正当化されない。さらに「脳死」というもう一つの「死」の新たな規定は、社会的な要請によって心臓移植を合理的に認めるために、慣習的信念を「合理化」し、総合病院の環境適応を試みる組織行動とみられよう。もし、多くの人々が新しい死の規定を受容するならば、Meyerの「合理化された神話」にしたがって、心臓死の伝統的な「神話」は、「脳死」という新たな死の規定の「神話」によって神話が合理化されることを意味する、まさしく「合理化された神話」ということになる。臓器摘出と移植手術が正当化され、移植を行う病院の存続が

保証されることを意味する。

この組織の環境適応行動が示す例は、多くの示唆と問題点を明らかにしてくれる。高度技術は「慣習的な信念」の制度的環境に強く拘束されるが、しかし、その抽象的な拘束力にもまして、心臓死という新たな神話の創造によって慣習的な信念が合理化されれば、病院の新たな組織行動は新たな環境適応を可能にするということである。しかし、新たな神話への合理化が、慣習的信念に適合しないならば、環境から組織行動（心臓移植）が支持されず、移植の組織行動は「正当化」されないことになるのであって、したがってこの場合、病院の組織は環境適応に失敗することになる。このように総合病院の「技術的環境」と「制度的環境」の相互の規制は組織の環境の性格と組織の環境適応行動を非常によく現しているといえる。また、慣習的信念とは日常生活に潜む意識であって、日常あまり自覚されないが、例えば肉親の死と葬儀の儀礼の過程で死別という、経験的「現実」に直面して初めて湧き出るような主観的な人間の〈心情〉と深くかかわるものである。したがって合理化された神話も、他方でこうした人々のもつ主観的な〈心情〉と一致し、この心情に組織行動が裏打ちされる必要があるということである。神話とは、「……個人や集団に広められるという事実依存するという意味で神話である」（Meyer & Scott, 1983: 14）とマイヤーらがいうとき、慣習的な信念は、近代社会で「合理化」されうることを示しつつも、また他方で、日常生活に潜む主観的な人間の心情を起源にしていることを明確に示しているのである。

さて、総合病院の組織が技術のみならず制度的環境にもまた強く規制されることが明らかになったが、これは同様に企業組織や銀行においてもほぼ同様に双方の環境の規制があることをしめす。銀行を例に取れば、銀行は安全にして信頼に足る公共性をもつ事業を必ず行うというプレッシャーと、競争的な市場に適応するために合理性が求められ、そのプレッシャーのために技術的な対応の強制力をうける。しかし、銀行組織はその「環境」を資源にすることで、競争的市場へのより適合的な合理的な組織行動と組織構造を生みだし、また必

ず安全にして正しい取引を行うという要請に基づく行動と構造を取得することによって、組織行動と構造が正当化される。この信用保証の要請を資源にした組織行動による正当化が銀行組織の環境適応を可能にする。

この二つの環境に拘束される類型Ⅰの対局にあるもの、すなわち双方の環境のプレッシャーをあまり受けない類型Ⅳは「レストラン」や「健康ランド」などの外食系産業や健康・余暇系産業の組織である。この組織類型は、環境のプレッシャーから相対的に距離がある、つまり環境の規制力が相対的に弱く、あまり拘束性を受けずに環境適応を可能にする部類である。そして、この両極の中間形態に、類型Ⅱ・「技術」または類型Ⅲ・「制度」のいずれかの環境の拘束力を強く受ける組織類型の部門があげられる。

類型Ⅱは、組織行動や組織構造が「技術」に関する環境のプレッシャーを強く受ける組織で、相対的に社会的文化的な「制度」に関する環境の拘束性は相対的に弱く、もっぱら競争的市場からくるプレッシャーから合理性の追求によって環境適応を可能にする部門である。一般工場があげられるのは、市場における価格競争という環境にあって、その環境に適合するために組織構造を合理化し、大量生産を可能にすることによって価格競争力を確保し、そこに組織の存続が保証されるからである。もう一方の類型ⅢはⅡの対局にあり、組織行動や組織構造は「技術」に関するプレッシャーをあまり受けないが、「制度」に関するプレッシャーが強く、社会的文化的な環境に強く拘束される組織である。

このように上の組織類型から明らかなことは、二つの環境とそのプレッシャーの特性から組織の環境適応のタイプを類別でき、そしてまた、図に矢印で示されているように、その環境に応じた環境適応への組織行動と組織構造の変容過程を類別できることである。A型からD型の変容過程は、社会変動によって工業化社会から情報化社会、あるいは産業のグローバル化などで生じる新たな環境に適合する環境適応への構造転換を類別する一つの基準となるものといえよう。

本稿で取り上げる(株)F社は、この類型の変動パターンを明確化することが目

的でないが、終章でもふれるように「C型」という構造転換となろう。以下、F社を中心とした組織行動の変容過程の事例を通して組織の環境適応の問題を考察してみることにしたい。

第2章 地域概況と(株)F社の概要

1) 地域概要

(株)F社の本社は、愛媛県西条市におかれている。西条市のこの地域は愛媛県県庁所在地・松山市から約40キロ北東に位置し、西には古くから来島海峡の交通の要として発展をとげてきた今治市に隣接する。既に四国縦貫道の高速道によって松山市と40分、高松市とは1時間とそれぞれ時間距離を短縮し、さらに平成11年5月1日より今治―尾道を繋ぐ「しまなみ海道」によって中国地方と陸続きとなり、地域経済の活性化や文化振興が期待されている。西条は、東に隣接する新居浜市や川之江市とともに、標高1,900^{あかがね}の銅の山・石鎚山の山並みを背景にし肥沃な大地と年間を通じて豊富な水量に恵まれ、またその石鎚山系の伏流水とその名水によって町が古くから栄えてきた地域であった。豊かな水源をもつこれらの都市は、水引に代表される紙の町・川之江、別子銅山の工都・新居浜とともに、西条はまた石鎚山の豊富な伏流水と肥沃な大地が愛媛の銘酒と産業を産み育てた街であった。

しかし、80年代に至ると我が国は経済のソフト化・サービス化という工業社会から「情報化社会」への転換が急速に進められ、ここ西条宇摩圏域の「工都」もまた新居浜の住友5社を中核にそれまでの工業中心の都市から情報化・ハイテク化へと転換が進められていったのである。とくに新居浜市では、工都の街を転換するにあたって、市民の手で「^{あかがね}銅の里」として育んだ「赤石山系」に感謝し、街のルーツを住友銅山に求めつつ新たな「町づくり」のために様々なイベントや市民の運動が行われた。「マイントピア別子」というテーマパークは、行政と民間、そして市民参加によって街の銅山の歴史をその建造物に象徴的に

残そうとしたものであって、それはまた新たな街の再生のシンボルでもあった。この過程で、新居浜の行政組織と地域住民組織、そして民間経済団体やその組織に、従来にはあまり見られなかった新しい組織への変容が認められた⁴⁾。一方、西条は情報化社会の移行とともに、石鎚山系の豊かな伏流水の資源を活用した「Aビール」の工場が建設され、既に操業を開始し生産体制に入っている。

こうしてみると、西条宇摩圏域の地域は工業社会からの脱皮をすでに進めつつあって、このような動向によって西条市の(株)F社に何らかの変化へのインパクトを与える環境が準備されていたものといえよう。

2) (株)F社の会社概要と歴史的経緯

(株)F社は、商号では「株式会社F」とされ、本社所在地は愛媛県西条市神拝である。代表者は代表取締役社長K・W氏。設立は前社名の昭和39年10月、「S金属」として創設され、平成7年4月同社に観光課をおき「農村型観光施設」として新規事業を展開する準備に入った。この時点で「株式会社F」と社名が変更された。農村型観光施設を全国に9カ所、資料館1カ所、資本金3億円。従業員数は578名(現在900人)、臨時雇用594名(調査時点)、年商は87億9千100万円(1997年4月期決算)である。

まず、株式会社F(以下(株)F社という)の社長であるK氏の経歴と(株)F社の歴史的経緯について明らかにしておこう。これは、形式的な事柄からではなく、

4) 新居浜市は行政と民間経済団体とによる第三セクター方式による「マイントピア別子」の策定にあたったが、他方で行政は市民の組織(若者塾・婦人会)を人材育成(地域リーダーの育成)のために新たに組織し、行政とその組織との交渉過程で新居浜の街の象徴的な意味として「環境」(銅山を街のルーツとして再生させること)が自然に構成されていった。自治体の組織行動と構造はこの行政-住民の交渉過程で変容していくことが認められた。交渉は、結果として住民のその「環境」を取得することであって、行政組織は地域の諸組織と交渉するそのオープンシステムによって、原案策定の組織行動は経済団体のみならず住民組織の日常生活の論理を行政組織に取り入れていくことになったのである。新居浜市民の象徴的意味が行政組織と地域諸組織の関係によって補強・強化され、その強化された「環境」によって諸組織を相互的に変容していくことが認められる。詳しくは、拙稿(1997)「前掲載書」参照のこと。

一般に人々の社会的行為は「歴史的」所産であり、したがってまた組織の行動と構造は優れて「歴史的」であり、その歴史に特性づけられるからである (Scott, 1987)。社長の経歴は、会社の推移を理解する範囲で記述し、経営者の「エートス」については後に改めて取り上げることにしたい。

(株)F社の代表取締役社長に到る前のK氏は、昭和14年、愛媛県西条市市倉の農家の8人兄弟の末子として生まれた。昭和33年、愛媛県立西条農業高等学校を卒業後、建設会社へ入社。この就職と職務経験が後の会社経営のノウハウを学ぶ契機となる。後、昭和39年に独立しS金属株式会社(現在の(株)F社の前身)を創業、平成9年までに10社を新規設立し、後に代表取締役に就任。併せて西条商工会議所会頭、愛媛県法人会連合会副会頭、西条・周桑雇用対策協議会会長、愛媛県商工会議所連合会副会頭など多数の要職を兼任する人物である。(株)F社の歴史は、社長K氏の独立した昭和39(1964)年10月、機械工具と土木資材の販売、大手電気メーカーからの受注品生産工場・S金属株式会社(以下S金属という)としてスタートした時期に遡る。このS金属は、昭和43(1968)年7月に最初の組織変更を行い、S金属株式会社となる。その後、組織は二部門に分社していく。ひとつは松山支店(1979年開設)、電子事業部(1980年開設)、共和電子工業(株)(1981年開設)等からなる販売部門である。これが現在の株式会社SJとなり、工作機械・機械工具の販売、電子部品の組立・加工といった業務を行っている。そしてもうひとつの部門が観光事業部(1986年開設)から発展した経営本体であり、これが現在の株式会社Fとなり旧S金属(株)の母体を継承しつつ、Iファームや石鎚芸術村「チロルの森」などのような農村型レジャー施設であるファームパークの企画・経営を行う様になっている。そしてこの会社がこのF社グループ全体の資産管理を行っている。現在では、長崎県の自治体と連携して進めているファーム「あぐりの丘」など農村型レジャー施設を数多く展開し、発展を続けている企業である。

このように(株)F社をみると、F社はおおよそ機械軽工業として身を起こし、これを母体にして構造転換をはかり新たな時代への環境適応を試みた企業であ

る。したがってその組織変動を環境適応の組織類型からみれば、前にもふれたように、「一般工場」・IIから社会的文化的な環境である制度的環境のプレッシャーを強く受けるIIIの組織類型の範疇に属するとみてよかろう。この変動と環境適応についてはこの点のみにとどめ、後にまた詳細に検討することにしたい。

(株)F社の行う事業の特性をあげると次の事柄があげられよう。農村型レジャー施設といえ、一般的に「テーマパーク」の範疇に入れられるが、しかし次の点で異なっている。第1に(株)F社は、他の機関と、とりわけ事業を営む当該地域の自治体と連携をとり、多くの場合過疎地域となっている山間地の土地を自治体から提供されながらも、全経営責任は(株)F社が負っていること。第2には、自然の景観を生かしながら産業の過疎地に21世紀の「農業」を新規事業として興さんとしていることである。とくにこの「農業」を21世紀に再生する方法として新規事業の創出に挑戦しようとするところに将来の事業の生成が託されていることである。第3に、(株)F社はその農業の再生を事業目標にしているが、それはまた社長の自らの農業体験をもとにした職務ないし経営の「エートス」によって特性つけられていることである。とくに、この第3の特性が、組織行動と環境適応の類型をより鮮明に示すものと考えられる。これは次章で詳細にとりあげられる。

以上のように、F社の歴史的な変動過程をみると、先の地域概況で見た新居浜市を中核に西条宇摩圏域の工業社会から脱工業化していく情報化社会への移行が、企業のみならず都市の主要な政策課題として取り扱われてきたなかで、(株)F社も環境適応のためのシステム変動を積極的に企画してきたことが判る。つまり、(株)F社は、より広い宇摩圏・新居浜というラージシステムの変動に自らのシステムを適合させつつ新たな組織変動への意志決定がなされたものとみられよう。そして、その意志決定と変動過程に社長自身が農業に思いを入れてきた個人的体験が(株)F社を特性づけてきたと見る事が出来るであろう。組織の特性は、またしばしば歴史的特性と固有の人物の特性が後に「バースマーク」

として組織行動や構造を特性づけるのである。これは組織の行動を理解するときの重要な要素としてひとまず記しておきたい。

第3章 (株)F社の発展過程と経営者精神

1) (株)F社の発展過程

F社の発展過程は前章でおよその概略が記述されたが、F社の組織行動と構造の特性を明らかにするために、ここでは組織としてどのような変動過程を経ているかについてやや詳細に記述することにしよう。

F社の創業はその全身である「S金属」が設立された昭和39(1961)年10月であるが、その源流はこれよりさらに遡った昭和36(1964)年になる。同年10月10日、二人だけの小さな機械・建設工具の販売を手がける商店・S金属として発足した時点である。まさしく家業として身を興したのであった。機械工具の販売店としての創業は、もとよりK氏が「モノ作り」に関心があったからであって、その生産には設備投資が伴うためにまず「販売業」から手がけた。高校を卒業し建設会社を7年間勤務した後のことである。会社設立は「元来、一国一城の主になりたかった」といわれるが、その原点は農業にあった。農業高校在学中から農業に将来を賭けていたが、不幸にも両親が他界し、やむなく農地を手放した。このとき以来農業の再生が彼にとって悲願となっていた。一見無縁に見えるS金属の設立は、実はK氏の創業の動機からみると農業の再生への布石にあって、その原点は農産品であれ工業生品であれ「モノづくり」なのであった。

商店・S金属は販売が安定するや製造に着手し、昭和43(1968)年には株式会社・S金属に社名変更、電子部品や省力機器の製造を開始し、工場を持つに至った。また一方では、S金属株式会社の社名変更の前年にはS石油(株)を設立し、他方ではスーパーマーケットの分野にも進出した。

K氏は、30歳代に至って、頻繁に海外視察を行い、ヨーロッパを中心に渡航

を重ねている。「旅行が好きだった」と自称されるが、ことにドイツや南仏の自然と農業に接したとき、日本の農業や流通システムとの違いを意識させられる。この「外国体験」を契機に日本の産業や農業の将来の課題を直感した。この経験は㈱F社にとって決定的なシステム転換の契機になっている。この点は後にシステムの変容過程と意志決定の分析で改めて取り上げる。K氏のヨーロッパ体験をもとにした産業や農業の発想の転換は、生産と消費、農村と都市の関係性、そして農産物のイメージにあった。

日本の生産と消費では「生産者と消費者が切り離されている」ことであって、「生産者は〈農村〉で農作業をするだけ、消費者は〈都市〉のスーパーでできあがったモノを買うだけ」であることを気づかされたことであつた。ドイツや南仏で見たものは、生産者が農産物を生産し加工し、付加価値を高めていること、そして消費者にとって生産者の顔が見える状態で販売していることであつた。さらに、農業のイメージが明るく、農村は都市で疲れた人の心を癒す観光地の役割を果たしており、これに対して日本の農業は減反政策や輸入依存によって衰退する暗いイメージであつた。外国から見たとき、日本の農業は、将来はヨーロッパのように農村がリゾートとして生き残る時代がくると感じたのであつた⁵⁾ K氏のこのヨーロッパ体験と発想の転換の契機とも言うべき「個人的体験」は㈱F社のシステムにとって何を意味したのであろうか。まず注目すべきことは、生産者と消費者、農村と都市という両者の関係性の認識にシステムの存続のための相互媒介機制が着目されている点である。

生産—消費の関係性では、生産者は消費者が何を必要とし、何を求めているかを常に意識することによって消費者の求めるよりよいモノの生産や生産方法が拘束される関係性が生じ、また個々の生産者が機関だけではなく個々の作り

5) ここで引用している㈱F社の社長・K氏の意見は、讀賣新聞1988年10月17日「ニューびじねす」『転機 出会いと決断』で紹介されている記事と、松山大学人文学部社会学科横山ゼミ研究(木曾泰幸、矢野ゆかり共同研究「現代企業におけるオープンシステム論の展開—株式会社F社の組織行動の分析」1994年)で石鎚芸術村チロルの森においてK氏と従業員にインタビューし、収録した内容をもとにしている。

手と生産方法を明示することで、消費者が作り手や生産方法を選択でき、安心して消費できる関係性が生まれることである。この関係性は、生産者—消費者が相互に産物や生産方法などに関して情報を相互にやりとりができた交渉できるフィードバック・システムがあることを意味する。これは、生産者にとっては、自らの産物に何が良いかまた、何が悪かったかを常にキャッチでき、フィードバックされた情報をもとに生産が改良される。これは生産物や生産方法が消費者ニーズによって規制されることを意味する。他方、消費者にとっては、生活に真に必要とするモノを要求することで、生産者に自ら真に求めるモノ・情報がフィードバックされ、自ら求める産物を相対的に得やすくなり、生産者の顔を知ることによって安全性やよりよい製品を生み出す生産者の選択の幅をもつことができる。生産者が受ける拘束性とは消費者が作り出す市場のニーズであり、したがってその意味で生産—消費の関係性にみる拘束性とはひとつには競争的市场からくるプレッシャーである「技術的環境」をさしている。そして生産—消費の関係性はまた両者を相互に規制しつつ、消費者に拘束されながらも生産の仕方が特性化され、それが存続の資源となる。その資源は消費者によって補われるのである。日本の農業と消費者の関係性にはこのようなオープンシステムとしての相互性が総じて欠如していることが多い。転機にある日本の組織の環境適応にはこうした問題が共通に存している。その意味で産業の将来や生活の活性化はこうした相互媒介的な相互性にその環境適応の展望が開けてくる可能性があるであろう。

日本では、生産者と消費者との関係性と同様に総じて農村地域と都市との相互性はなかった。農村での産物が都市部に供給され、あるいは都市は農村の豊かな自然によって生活機能が補完され、農業と農村また都市が維持される側面がありながら、農業は「減反政策」に従う現状に示されるように、農協・JAないし経済連のフォーマル・セクターの基準ないし指導に従うだけで、都市や生活者としての消費者を意識することが相対的に薄い。つまり環境の規制力とそこから生み出される存続の資源がクローズド・システムによって断ち切られて

いるといえよう。そのため農村部ではただ自らの農作業に従事するという封鎖的な相対的な独立性がみられたのである。そして都市に対して都市的生活が無前提に「価値」あるものとみなし、農村に価値を見いだすことは少なかった。もとより、日本社会では村落とその行動には行為の歴史性として相対的な独立性が強く、村落外の環境を「社会」として認識することはなかった。しかし、ヨーロッパの農村—都市は、都市的生活に疲れた人々を農村に招いて心身を癒す観光地としての農村の役割を担い、都市は農村地域を生活空間の一部としてとらえられていることである。このように農村—都市は相互に補完的なそして相互媒介的な機能を担う関係性があることである。日本の農業と農村—都市の関係性の課題は、このヨーロッパの視察というK氏の体験によって、いわば異質な「社会圏の交叉」(Simmel. G. 1890)が欠けているという事実の認識にあった。この(株)F社の組織行動の変容は、K氏自身が体験したまさしく「社会圏の交叉」によって、K氏の生得的な農業世界を一層現実的な構想へと触発され媒介されていくことにあったといえよう。

こうした相互媒介的な農村—都市の関係性から以下のような農業と農村の再生のイメージが生まれる。農村部では、自ら育てた乳牛でミルクを生産し、一方でバターやチーズ、他方では牛肉からソーセージやハムをつくり、農村地域のレストランでそこに訪れた都市の人々に販売する。新鮮で無農薬の野菜や地ビールもレストランで都市住民に提供することができる。都市の人々は農村の多品種少量生産に価値を見出し、製造過程に直接体験でき、農業のすばらしさや楽しさが理解できる。農村部は、そうした施設が農村に整えば若者も定着し、都市部の人々を逆に引きつける磁場となることができる。結果として農業や農村のイメージが明るくなり、農村部が活性化することが期待できる。

このように、K氏自身の幼年期からの「農業体験」が異質なヨーロッパ社会の「農業体験」によって触発され媒介され、それによって計画が具体化した。それが「Iファーム」という農村型テーマパークであった。しかし、社長自身も「Iファーム」をテーマパークという言葉を用いて表しているが、彼自身も

その違いを以下のように言明している。

ファームパークをテーマパークと呼ぶ人々もいるが、私自身はファームパークをそんな大それたものではないと考えている。ファームパークは、あくまで農業というものを基本に据えたものであり、農村で生まれ、農村で育った私が育ててきた、はなはだ土臭いものであると私自身は思っている（久門 渡，1997：120）。

ファームの組織行動や行動の性格の詳細は後に検討するが、彼自身の郷里の自然や農業と外国の視察という「体験」によって、(株)F社は農業を基本にした事業主体として新規に生まれ変わるのである。時に昭和 61(1986)年 8 月のことであった。そして、(株)F社にとって、「I ファーム」を開設した時点が組織の性格を一変する歴史的転換期にあたる。その生成発展を一覧表にして現すと次の通りである。

1964 年	S 金属創業
1967 年	S 石油(株)設立（平成 7 年に 21 店舗に至る）
1968 年	S 金属(株)設立
1974 年	S 倶楽部開設
1978 年	農業組合法人 T 畜産農場設立
1980 年	(株)S ライフ設立（平成 7 年現在 10 店舗）
1981 年	K 電子工業(株)設立
1982 年	S ビック開設
1984 年	G センター設立
1986 年	I ファーム開設
1988 年	四国 N 村開設／T の里開設
1989 年	東北 N 村開設

- 1990年 広島N村開設（第3セクター）／山口N村開設／Aの床開設
1994年 赤城高原牧場K開設（第3セクター）
1995年 岡山農業公園・Dの森開設
1996年 石鎚芸術村Cの森開設／地ビール工房オープン
1998年 同芸術村ホテルオープン予定
2000年 美術館オープン予定
2001年 芸術の家オープン予定
長崎いこいの里「あぐりの丘」予定

(株)F社の発展過程を組織の環境適応という点からみると、この「Iファーム」の第1号開設から広島ニュージーランド村を開設した平成2(1990)年の時期、そして(株)F社がS金属から脱皮してその全体像をほぼ完成させる「石鎚芸術村」の開設時・平成10年前後の時期が、組織の変容と適応過程のあり方を典型的に現しているとみてよからう。それはオープンシステムとして(株)F社が新たな組織—環境の関係性と(株)F社の性格を明確に形成することが認められるからである。

ファーム第1号となった「Iファーム」は、総工費8億円、総敷地面積22万平方メートル、「石鎚芸術村」は、総工費50億円（内平成8年までの開発工費は10億円）、総敷地面積40万平方メートルの規模をそれぞれ要している。

「Iファーム」は、その立地は概況にも示されているように、社長・K氏の実家から10キロメートルと離れていない西条市の市倉に開設されている。四国山脈が迫った海拔230メートル、戦前に西条市に合併された山間地である。しかし、そこは農地ではあるが既に廃園となっていたミカン畑とわずかな農地があるだけの人と産業の典型的な「過疎地」なのであった。農業が衰退し、自然と農業が捨て去られ、荒廃の一途を辿る山村、そこに「Iファーム」が開設されたのである。K氏のこの経済行動の動機は彼の幼年期・青年期に体験した「自然景観と農業」に裏打ちされているのである。「荒廃の一途をたどる郷里の土地を私はどうして

も見捨てる気にはなれなかった……」(久門, 1997: 129) と述懐しているように、郷里の自然と農業、そしてその中に象徴的な意味が付与され、人生の節々でことあるごとにそれがK氏の脳裏に再現し続けていることにある。K氏の経済行動はこの象徴的世界を除いてはあり得ないことがわかる。

「Iファーム」の開設に至る過程では、昭和58(1983)年ころから開設準備に入るが、この時期の組織行動の特徴は22万平方メートルの土地の買収という新たな対外的な交渉性に最も多くのコストを費やしていることである。先祖伝来の土地であるため、地権者は農地の売却にはなかなか応じなかった。交渉回数は、予定地の地権者に対して社長が50回、これに社員の交渉を加えるとおよそ170回にも及んでいる。ちなみに、この地権者との交渉に多くのコストを費やした(株)F社はこの「苦い」経験から、その後の自治体との連携で営むファームパークでは、土地の買収については一切自治体に任すようになっていく。

「Iファーム」の予定地の地権者は約30人、土地買収の真意が理解されず難航したが、決め手は社長・K氏自身が同じ生まれ育った土地であって、大半の地権者とは顔見知りというパーソナルな「第一次的関係」があった。50数回に及ぶ交渉によって、かつての隣人であった農業者・社長の構想はその情熱によって地権者に徐々に浸透していった。先祖からの農地が将来、新しい時代に農業の形態を変えながら、牧畜による乳牛からチーズやハムの生産と販売を行い、また農作業を観光として都会人に提供し、心身の疲弊を癒す産業に生まれ変わる、もしそうであるなら……と、旧知の農業者・地域住民の心が揺り動かされた。K氏なら土地を手放しても農地は行き続ける、と。それは農地と自然に「注入された」地権者住民の「象徴的な意味」が後世にも生き続ける事を意味する。(株)F社・社長と地域住民のこの関係性と農地や自然への象徴的な意味が農業の再生を賭けたK氏とその「行動」を信用させたことに留意しておきたい。

さらにこのK氏と対外的パーソナルな関係性には、財務上にもみられる。総工費の6億円は自己資金であったが、差額は銀行に依存した。しかし、「Iファーム」の開設準備に当たる時期・昭和58年は国内経済が過熱する時期で、投資は

主に都市中心、地方は風光明媚な地域のみがリゾートの対象となっていたときであった。農村部の、しかも「過疎地」に「農業公園」という構想は誰もが見向きもしなかった。多くの銀行との交渉も「そんな事業はやめた方がよい」と白眼視された。この中にあって、ただ一人この話を伝え聞き事業に賛同する人物が現れる。N興業銀行・高松支店長のS氏であった。S氏が(株)ファーム・K氏の事業計画を推したのは、旧知というパーソナルな関係性ではない。S氏はヨーロッパで長く勤務経験を有し、そのなかで都市部の人々とともに農業を「楽しむ」ヨーロッパ農業のあり方にも接してきた人物であった。S氏は、ヨーロッパの自然と農業を「体験」し、その美しい自然と明るい農業との「関連」から日本の農業にその象徴的意味を付与させ、自己の体験と象徴的な意味を媒介させ、日本の自然と農業に固有の意味を感じ取っていたのである。その意味で、実は(株)F社社長・K氏のヨーロッパ体験と自己の象徴的な意味をもつ西条の自然と農業との媒介によって農業の再生と農業公園を構想したのと、個々の体験とそれを表現する象徴的意味内容を異にしながらも、ともに両者は自然と農業のなかに個々の自己体験を媒介していたのである。かかる個人的経験的世界は、K氏に「自然と農業」の言葉を事業として表現させ、その言葉に触れたS氏はK氏の言葉の中にヨーロッパの自己の体験を再現させたのである。まさしく自然と農業が二人を媒介させ、それによって偶然に「パーソナル・ネットワーク」が生まれた。このパーソナル・ネットワークがこれを契機に金融機関と企業の組織間関係性を確立したのである。そして2億円の融資とは実はこうして可能となったのである。かくして(株)F社の財務問題はここにサポートされていたのである。これは、F社・K氏の組織行動が環境から認知されたことを意味する。つまり、組織行動の「正当化」を意味するのである。

(株)F社は、「Iファーム」がほぼ軌道に乗ると、その後はほぼ順調に進む。平成2年には「広島N村」や「山口N村」を開設する。ただし、組織形態ではここは「第3セクター」方式ではない。広島と群馬を除きすべては(株)F社の経営責任で事業を行う方式である。広島の場合、K氏は自治体に積極的に働きかけ

ている。丁度、広島の高宮町では、自治体が農業の観光化を具体的に検討する段階に入っていた時期であった。この町の動きをキャッチしたK氏は、即座に電話で町長との接触をはかった。自治体の側は、面識も全くないK氏の行動を不審に思ったが、K氏の農業公園の構想は自治体が第1次産業の農業を3次産業にしようとしていた町の計画と同様であることを知り、すぐさま2人の自治体職員を「Iファーム」と既に開設していた「四国N村」に派遣、視察をさせることになった。派遣職員の報告を受けるや広島の自治体は議会の承認を経ながら、社長K氏の指揮で急ピッチで進む。計画は、およその計画の合意が自治体と(株)F社で整うと、K氏が現地視察に赴き、自然景観に施設全体のイメージを描き、設計図を引かずに詳細はともかくK氏の陣頭指揮で工事計画が進められるという手順でなされた。こうした動きは多くの自治体からも注目され、後に(株)F社が全国各地の自治体から誘致を受けるというケースが増加していくことになる。この自治体から依頼される場合、地域振興事業として「ふるさと財団」の無利子融資が活用され、先のN開発銀行のS氏の支持とともに(株)F社の財務状況がサポートされながら事業が展開されていったのである。こうして、東北仙台、広島、山口、そしてその後は群馬赤城、岡山と次々に自治体との連携によって展開されていったのである。

このように(株)F社が「ファームパーク」として新事業を展開してきた組織行動は、社長・K氏とN興業銀行・S氏との偶然的な関係性に依存していた。ヨーロッパの自然と農業「体験」によって彼らの郷里や幼年期からの内在化された自然や農業の象徴的意味とを媒介にして、いわば新たな産業や農業の問題を考え続けていた二人は、社長・K氏のファーム事業の試みに対して、S氏が財務支援を申し出るという偶然に生まれたパーソナル・ネットワークという関係性に依っていたのである。そして、それは「環境」から認知されるとともにF社・K氏の組織行動が正当化されていく過程を意味した。他方で自治体に積極的に働きかけ、あるいは自治体の依頼を受けるという組織間関係によって新規事業のファームパークが開設されていくのである。しかし、もう一つ組織行動や行

動の点から見ると、(株)F社はなぜヨーロッパ型ではないファームパークがはじめに建設されていたのであろうか。ファームパークとその本体である(株)F社の組織行動や組織構造の特性はどこから来たのであろうか。S氏とのネットワークとともにこの点をさらに明らかにしておこう。

先に見た社長・K氏と高松支店長S氏らの「体験」は主に一部南欧を含めた北欧の自然と農業の景観によって郷里の自然と農業が関連して体験されて彼らの象徴的な意味が経済行動を内側から支えいったものといえよう。他方、K氏の幼年期・思春期の象徴的な意味が郷里の自然と農業に媒介され、また北欧の自然の体験が一層日本の農業と新規事業への情熱を強化したのであって、その意味でこの幼年期の体験を今に表現し続ける象徴的意味とその後のヨーロッパ体験が概ね(株)F社の概組織行動と構造の資源となっている。そしてこのK氏とS氏の双方の相互交渉過程でK氏の行動がS氏に認知され、また融資を契機にK氏の行動が一層強化される関係性が認められる。平成6(1994)年に建設された群馬・赤城クローネンベルグ、平成7(1995)年の岡山・ドイツの森、平成9(1997)年の滋賀・ブルーメの丘はいずれもヨーロッパ農業、特に「ドイツ農業」が取り入れられていることからわかる。

しかし、これらは時間的に見ると、最初につくられたのではなかった。北欧より先に、北欧とくにドイツとは異なるもう一つの「ニュージーランド」の自然や農業がなぜファームパークに最初に組み入れられたのであろうか。これには、もう一つのパーソナル・ネットワークを見なければならないであろう。

……なぜファームパークがテーマパークと呼ばれるのか。それはファームパークの数カ所がニュージーランドやドイツの牧場をテーマとしていることも影響しているかもしれない(久門 渡, 1997:120)。

と、K氏が語るように、一つには彼が体験したヨーロッパの農業、特にドイツの農業・牧場に学びそれをテーマとしていたが、それは古い伝統と敗戦後の

復興国という日本との親近感があったことだった。しかし、もう一つはニュージーランドであった。K氏によれば、ヨーロッパとともにオーストラリアやニュージーランドにも視察を行い、この中では後者の国が日本の気候・風土と類似し、また同じ島国という点から焦点が絞られたのであった。しかし、ルーツという観点からみればさらに重要な点があげられよう。それは、K氏と元ニュージーランド大使との偶然的な出会いがあったことである。この大使は、K氏が構想し展開せんとしていた農村に関する新たな事業を積極的に評価するとともに貴重なアドバイスを与えたのであった。じつは、このアドバイスをもとにK氏がファームを展開していくのであるが、これが全国4カ所の「ニュージーランド村」開設の契機となったのであった。

こうして愛媛県西条市の本社・㈱F社は、資本金3千万円、従業員950人、売上高94億円、経常利益6億3千万円、平成7(1995)年より黒字に転換、今日に至っている。現在九州長崎に12番目のファーム建設が自治体との連携で進められている。

「ファーム」の一連の農業公園と幾分趣を異にする事業が同じ西条の石鎚山麓に「石鎚芸術村・Cの森」がある。現在は、園内でパン、ビール(清流地ビール)の製造販売を行い、「レストラン」と石鎚加茂川の清流河岸に建てられた「バーベキュー・ハウス」の営業が行われている。ここは「芸術村」という名称も用いられているように、あらゆるジャンルの芸術家を世界各国から招き、彼らがこの地に住みながら伝統芸術を守りかつ育成することを目的としている。その居住施設では現在ホテルの建設が進められ、全ての施設が整い正式にオープンするのが平成13年の予定である。既に営業にはいつている各施設の他、毎年8月、緩やかな丘陵の園内で映画評論家を招き、野外映画祭が開かれ上映されている。石鎚山麓の豊かな自然景観と豊富な水量をもつ加茂川を取り入れた「芸術村・Cの森」はK氏が抱く西条の自然と北欧の農村の自然景観とを自らの「経験」の世界で相互に媒介し現代に再現していることがわかる。㈱F社は、平成8(1996)年度部門別売上高(日経流通聞:1996.10.14)によれば、

72億円を達成し、東京ドームに次ぐ国内13位を占めたのである。

このように㈱F社の発展過程をみると、以下のようなオープンシステムとしての行為主体がマイクロ・マクロな交渉過程において環境を相互媒介しつつ内在化し、それが組織行動の資源となったことがわかる。さらに、行為主体は、マイクロな個人としてまたマクロなシステムとして両者相互が媒介しながら組織行動を規制し変容することが認められる。

第1に、社長・K氏の自然・農業体験と世界の自然や農業体験とを相互に媒介させて、その象徴的意味を事業の基本理念に、ひいては経営行動の原点にし、かつそれを新たな事業への組織構造の転換にしていること、第2に草創期と転換期には高度成長期と脱工業化・情報化という時代状況に組織行動が規制されながら、当時一般化しつつあった「余暇産業」、とりわけ「テーマパーク」という性格とは幾分異なる事業へ促されたこと、第3に、「農村型」というテーマパークへの組織行動が特性化されていったのは、金融機関のパーソナル・ネットワークが偶然形成され、これが組織行動を正当化する役割を担ったこと、そして第4に、農村型ファームパークがさらに具体的な形を形成していくのは、ニュージーランド元大使という同様なパーソナル・ネットワークが偶然形成されたことである。そして、これらを基礎にして「自治体」との組織間関係が形成され、それによって事業の組織行動が具体的に規定されていくのである。

2) 経営のエートスと組織行動の分析

F社の組織行動と構造の変動を明らかにしていくために、㈱F社のマクロな全体的な動きを追いながら個々の組織行動とその推移を記述していくことにしよう。また、F社の「ファームパーク」という新規事業を営む組織設立の契機は、前にも論じたように㈱F社・社長であるK氏自身の個人的体験があったことを重視しなければならない。とくにそれは、彼自身が幼年期から豊かな自然と農業に親しみ、農業に対する篤い思い入れがあったことである。いわば、農業を育む「自然」とそこに生かされる「人間」と、農業とそれを生かす「産業」、

そしてその「職務」に対する彼固有の精神的態度があつたのである。それを、F社の組織行動の源流として遡りながら組織行動の特性に迫っていこう。ここでは経営の「エートス」を経営・営利に対する職務の精神的態度と規定しながら、さらにそれを日常生活に潜む慣習的な信念や象徴的意味が組織に組み込まれ、組織化される「制度的環境」という概念に包摂せしめつつ捉えることにしよう。なぜなら、これは組織行動と組織構造の解明はその制度的「資源」に遡っていくことが欠かせないからである。

昭和30年代半ばから進んだ日本の工業化・都市化は、臨海工業とそれを磁場にしながら農村部の若い労働力を都市部が吸収していく過程で、時代精神は新たな産業とその職業形態に価値を置き、これまでの農業から工業を重視する時代状況によって農業を衰退させ、農村を変えていった。若者の離村向都とそれによって寂れていく農村の姿が、多情多感な青年期のK氏の心のなかに焼き付けられていくのであった。

こうした経済成長期の時代にあつて、K氏は「農業を再生させなければならぬ」という強い信念と使命感を持ち続けていた。それは彼自身が農家の長男として生まれたことや、農業高等学校で農業を学んだ彼の「属性」が自らを地元に残めさせ、そのことが一層経営に対する固有の信念を育む強い因子となつていった。「農無くして国の存続はない」という彼の「農業」観は彼自身のふる里であり、また彼自身のパーソナリティの一部として彼の人生に欠かすことのできない事業であつた⁶⁾。その思いは、自ら経営するS金属が安定すれば直ちに

6) 彼は、高校時代に至って郷里・西条にとどまった。長男で家を継がねばならなかったこと、そして石鎚の麓の西条の景観が彼をまた郷里に残めたのである。その景観が彼を都会に向かわせず、彼もまた故郷の豊かな自然と農業を見捨てることができなかつた。農業に託す夢は、彼の幼年のころから培ってきた「農業は人間の努力にかならず答えてくれる」経験的世界にもとづいており、それがまた事業ないし経営に対する彼固有の精神的態度となつていく。彼の固有の体験が景観に媒介され、この内的な動機が後に彼のネットワークを契機に外在的な環境に規制されながら強い信念に一層強化され、やがて組織行動になっていくのである。

新たな事業のための人づくりと「農村型・レジャー施設」(ファームパーク)の構想に着手することになった。

その第一歩が観光開発課の開設という組織構造の変化であった。この過程に至る契機は、社長の自然と農業の「原体験」と郷里の「景観」が組織行動の源流となっている点である。

私は愛媛の農家に生まれた。子供の頃から両親や兄弟とともに農作業をして育った。大地を耕し、農作物を作る農業も、牛を育てる畜産業も私は好きであった。早朝からの畑仕事、日暮れて帰る辺りの風景、大地の恵みを存分に受けて穫れる野菜、田植え時のにぎわい、稲をわたる風、村祭り、どれも私にとって懐かしい原風景である(久門：2-3)。

そして、彼に現代社会への冷徹な見方とともに農業をなぜ軽視するのか、という自ら避けることのできない疑問があった。

間違いなく日本の経済は成長した。戦後の日本人の悲願であったもの——金がある程度その手に入れたかにみえる……日本人は戦後の目標を達成したといえよう。

自然を破壊して構築された虚構ともみえる繁栄の街は、中流の生活は、人々を幸せにしたらどうか。あれだけの犠牲のうえに立った人々の生活が私にはどうしても幸せとは思えないのである(久門：2)。

このような彼の「原体験」が彼をして農業の再生を現代社会の中で誓わせたのである。その社長の「原体験」は彼自身が幼年期から高等学校時代を過ごした実家の自然体験にあった。そして西条という地域にあって豊かな自然の恵みのなかで農業にいそしみ、額に汗して酪農の仕事に深く関わってきた彼の日常生活と、その中に育まれた農業の夢の実現という彼固有の信念があったからで

ある。自然の営みに人間自らの営みをあわせ、その恩恵に感謝しつつ誠意をもって勤労にいそしむ限り、農業は人を決して裏切らない、という確信があった。そして「豊かな社会のなかの国民の貧しさ」を現代社会と産業のなかにみており、したがって真の豊かさを実現するには、農業と自然の営みがもたらす恵みとその職務（勤労と没頭）を通して与えられる豊かさをどうしても再生しなければならない、と考え続けてきたのである。

そしてもう一つは、進みゆく農産物の自給率の逡減は「農消えて国立たず」という彼の信念によって農業と国の危機感を一層募らせていたことである。そして農業に対する日本社会の観念をこう語るのである。

農業が好きだ。しかし、農業という言葉に含まれる微妙な侮蔑の響きが嫌いであった。日本の第1次産業である農業。日本人の命を預かる仕事が、なぜそういう響きで語られるのか、私にはわからなかった（久門：3）。

日本の農業の振興の課題をみるとき、およそ百余年前かつての明治政府がとった営利としての商業・工業の振興政策と重ねてみるとよかろう。幕末から明治期に時の元勲によって、国家が近代的な国家に成熟するには列強に匹敵する近代的な国力を育成する必要性が認識され、そのために近代的な軍備、大学教育と師範、そして商業の振興が策定された。とくに、営利としての商業・工業が重視され、それが後封建的な要素を残しつつも確実な成果を見せることになる⁷⁾。それは、幕末と明治期の改革とは当時の国際社会のプレッシャーと国内的な民衆の欲求や圧力とを媒介できる構造への転換を意味したのであった。しかし、一つ農業に限ってみれば今日のグローバル化する時代にあって直接振興に結びつかなかった。それは先に引用した「農業への侮蔑」とあるように、国民の「集合的な意識」として農業が重視されなかったことを指している。商業・

7) Martin Seymour Lipset, 1994, *Two Traditional Society, Japan and America (report paper on International Sociological Association Meeting in Kobe. (Draft paper))*.

工業が奨励され、階層移動を促進するとともに、他方で宗教的倫理性に裏打ちされた「行為の合理化」は必ずしも農業にはなかったことを表している。その一因には、明るく楽しい農業というヨーロッパなどのイメージが日本に乏しかったことにある。K氏は先述の通り自らの「属性」からして農業観が違っていたのである。

美しい自然の景観に包まれる郷里と農業は社長自らのパーソナリティの一部となっているが故に、農業と自然の再生と存続は、彼自身の存続と再生に他ならなかったのである。

農業は家族と自然景観に媒介され、したがって農業には彼自らの象徴的な意味が託されるのである。先の、農業にいそしむ共同の営みや村祭り、そして田畑の帰路夕日に照らされる山や川、それらの農業体験はK氏に限らず、どれほどか多くの人に強く自然と「関連」せしめて体験されるかは明らかである。「早朝からの畑仕事、日暮れて帰る辺りの風景、大地の恵みを存分に受けて穫れる野菜、田植え時のにぎわい、稲をわたる風、村祭り、どれも私にとって懐かしい原風景である」ということばは自然景観のもつ象徴的意味が如何に(株)F社・K社長の経済行動ないし営利への態度を特徴づけ、また職務への起爆剤となっているかをよく物語っている。

このような農業やその事業に対する信念は、彼固有の信念とはいえ、例え農業から離れた人々にとってもまた農業や豊かな自然の景観に育まれ幼年期や思春期を過ごした人々にとっても、多くの現代人の日常生活の深層にある信念(象徴的意味)として生き続けているものといってよいであろう。日本社会に広く浸透しつつある化学物質や自然環境への危機感と自然ないし農業の再生は、日常生活に潜む慣習的な信念の一つとみて差し支えないであろう。日常生活に潜む信念とは、それ自体日々人々には自覚されないのであるが、一方で人生の節目や重大な意志決定の諸事に臨んで初めて内面から沸きいずる観念で、しかもその人の内的動機に強い影響を与え、ひいては職務や人生への態度や行動を規定するのである。他方では、これはまたその社会に共有されることによってほ

ば共通に存し、それによって個々人の意識や態度を多かれ少なかれ規制・拘束するものである。

前章でみてきたように、われわれは「制度理論」(新制度派理論)に依拠しつつ組織構造をみようとするとき、かかる慣習的な信念ないし象徴的意味を「制度的環境」と規定してとらえるのであるが、これが個々人を拘束し、また内在化されることによって主観的な意味を構成するのである。しかもこのマイクロな内在化の過程が、マクロな組織の内部に持ちこまれ、それが職務遂行の仕方の資源となると、その主観的で象徴的な意味が組織行動と構造を強く規制していくのである。社長は自らの会社とその制度的環境を持ち込んだのである。そしてそれが、「S金属」の「観光開発課」の開設となり、さらには「Fパーク」という(株)F社の新規事業の設立となっていくのである。

このように社長の信念が会社の「観光開発」の設立とその後の「ファームパーク」という組織行動と組織構造の転換と、それを支え内面から突き動かす経済行動の起爆剤となっているとすれば、彼自ら一市民としての日常生活の信念が彼の手によって「鞆につめて会社に持ち込まれる」(Scott: 1988)ことが「ファームパーク」で現実にあったことを示す。つまり「制度的環境」が会社内部に持ち込まれ、それが社内に浸透し、それが組織行動と構造を規定したのである。また、この観光開発課の設置においては、その事業を営むに必要な新たな組織行動のあり方としてのノウハウないし新しいカテゴリゼーションは、その人材、とりわけパーソナル・ネットワークや組織間関係によって外在的な環境条件を取得して、それをシステムに内在化し、かつシステム資源に転換していったものとみられよう。組織は「歴史的」であり、またその組織内の行為は歴史的にもまた規定されることは広く知られている。この場合、K氏の主観的世界がF社に持ち込まれ、それが組織行動や構造、そして性格のうえに色濃く残されているといえよう。この意味で、組織の行動や構造の特性はその持ち込まれたK氏の主観的世界に源流をもつものであるが、他方では、その主観的世界がS氏の主観的世界とそのネットワークによって変容し、相互行為の結果に類似した

世界が形成され、さらに他の行政各組織との交渉過程でその「類似した主観的世界」⁸⁾がさらに客観化されながらF社の組織に持ちこまれていったものとみられよう。これはさらに次章の(株)F社の変容過程で分析を加えることにしよう。

このように、経営のエートスは、社長固有の属性と彼のパーソナル・ヒストリーに規定され、他方では彼自身の郷里の自然や景観に彼の経験的世界が媒介され増幅され、それゆえに自然と景観と農業それ自身に象徴的意味が与えられ、この象徴的意味が彼の日常生活と職務に対して一貫して内面から支え突き動かしていく行動のエネルギーとなっている。そしてこれらの自然と農業の象徴的な意味は、日常生活の経験に育まれながらヨーロッパやニュージーランドの自然や農業との出会いという「経験」、さらには彼のパーソナルネットワークや自治体との交渉性によって制度的な環境が構成されたこと、したがって経営行動はかかる環境に拘束され修正されながら行動の起点は自然と農業への思い入れの要素として強化されているといえよう。(株)F社の組織行動とは、K氏を中心にこうした象徴的意味が(株)F社に注入(*infuse*)された結果なのである。そして、組織に持ち込まれた象徴的な意味は再び職務への組織行動を拘束しながらやがてフォーマルな組織の行動として構造化されていくのである。

以上のことから、K氏のパーソナルヒストリーから形成された自然と農業がもつ象徴的な意味は、組織行動を内面から突き動かし支えていくいわば「経営のエートス」の下部構造となり、これが彼の外国体験とオープンシステムとしてのパーソナル・ネットワークと組織間ネットワークによってこれが補強・強化されること。さらにその象徴的な意味は(株)F社に持ち込まれ、注入されると組織行動を拘束する制度となるという意味で「制度的な資源」(*institutional*

8) Scott, W. Richard, *Organizations, Rational, Natural, and Open Systems. secon edition*, Pentici-Hall, Inc. 1987: 144. この視点は、デュルケーム学派を主流にデュルタイ、フッサール、シュッツらの現象学派と象徴的相互作用論のシカゴ学派の流れをくむバーガー/ルックマンの社会的構成によっている。社会的現実とは人間の構成であり、社会的相互作用の中で創造される。自己と他者によって行為が繰り返されまた類似した意味が与えられるその過程は「制度化」としてみられるのである。Scott, *ibid.*

resources) となっていることが認められる。この意味で、F社のフォーマルな組織行動は、Zucker のいう「制度のルーツ」(Zucker, 1988) から求めるなら、K氏の郷里の西条の自然と農業の象徴的な意味が情報化社会の時代の要請、北欧やオセアニアの自然と農業体験、そして個人や他の組織との関係性によって形成されたネットワークから組織間で相互の交渉が生じ、それによって組織行動を規制する環境が相互的に形成される過程を資源としている。しかもその組織行動はそれらが相互に象徴的意味を媒介し強化する過程に基づいているとみることができるのである。そして、終章で考察されるように、この組織がオープンシステムとして相互行為をする過程で他の組織や人物と相互に環境を媒介して構造化する組織過程が認められるのであって、この環境を媒介する過程は組織行動と組織構造が「正当化」されていく過程とみることができるであろう。

(以下 11 巻 5 号に掲載)

引用参考文献

- 塩原 勉「組織と運動の理論」1976. 新曜社。
 ……「現代社会における組織化の諸形態」1988. 組織科学, Vol. 21, No. 4, 21-29.
 佐藤慶幸「共生社会の論理と組織」1991. 組織科学, Vol. 24, No. 4, pp. 29-38.
 岡本秀昭「労使関係」, 北川隆吉編『労働社会学入門』1965, 117-155 頁。
 横山知玄「A. W. グールドナーにおける反省社会学の構想力」1975. 商大論集, Vol. 26, No. 4, 松山大学経済経営研究所。
 ……「組織の環境とは何か—「制度理論」における「環境」の概念をめぐって」1993. 松山大学論集, Vol. 4, No. 3. 松山大学学術研究会。
 ……「現代組織と『環境』の組織化—『景観』という象徴的意味をめぐる行政—地域組織の関係と組織化—」1998. (一) 松山大学論集, Vol. 9, No. 2, 松山大学学術研究会。
 ……「同」1998. (二) 松山大学論集, Vol. 9, No. 2, 松山大学学術研究会。
 Berger, Peater and Thomas, Luckman. 1967. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, New York. (P. バーガー, T. ルックマン, 山口節郎訳 1967「日常生活の社会的構成」新曜社)
 DiMaggio, Poul and Walter Powell, 1983. "The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Reality in Organization Fields: 147-160.

-1988. *Interest and Agency in Institutional Theory*. "in *Institutional Patterns and Organizations : Culture and Environment*, edited by Zucker, Lynne, Bal-linger Publishing Company.
- Gouldner, Alvine W. 1970. *The Coming Crisis of Western Sociology*. An. H. E. B. Lon-don.
- Lipset, Martin Seymour, 1994. *Two Traditional Society, Japan and America (report paper on International Sociological Association Meeting in Kobe*. (Draft paper at Meeting)
- Mills, Charles Wright. 1959. *Sociological Imaginations*. New York, Simon & Schuster.
- McPherson, J. Miller. 1982. "Hypernetwork Sampling : Duality and Differentiation among Voluntary Organizations" *Social Networks* : 225-50.
- Meyer, John W., and Brian Rowan, 1977, "Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2. pp. 340-363. in *The Organizational Environment*. 1983. Beverly Hills, Calif. Sage Publications, Inc.
-1989. *National Development and the World System, Educational, Economic, and Political Change, 1950-1970*. The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Meyer & Scott and other, 1981. "Institutional and Technical Sources of Organizational Structure : Explaining the Structure of Educational Organizations" 151-178. in *Organizational Environment, Ritual and Rationality*. Sage Publication. 1983.
- Peters, B. Guy. 1998. *Institutional Theory in Political Science, 'New Institutionalism'* Wellinton House. London.
- Selznick, Philip, 1957. *Leadership in Administration*, New York : Harper & Row. Pub. (P. セルズニック, 北野訳「組織とリーダーシップ」ダイヤモンド社)
- Scott, W. Richard, 1983. "Introduction : From Technology to Environment", in *Organ-izational Environment, Ritual and Rationality*. Sage Publication.
-1986. "System within System : Mental Health Sector". in *The Organizational Environment*. Beverly Hills, Calif. Sage Publications, Inc.
-1987. *Organizations : Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall Inc.
-1989. *Adolescence of Institutional theory*. *American Sociological Quarterly*
- Simmnel, George. Das Zocial Differentiation (居安訳「社会分化論」青木書店)
- Whitten., David A. *Interorganizational Relations : A Review of Field, Jurnal Higher Education* 52 (January/February 1981): 1-28, Ohio State University Press. In Jay W. Lorsch ed. *Hand-book Organizational Behavior*. 1987. Prentice-Hall :

242.

Zucker, Lynne G. 1988. "Introduction : Institutional Theories of Organizational Conceptual Development and Research Agenda." in *Institutional Patterns and Organizations : Culture and Environment*, edited by Zucker, Lynne, Ballinger Publishing Company.

.....Where do institutional patterns come from ? Organizations as Actor in Social System. in *Institutional Patterns and Organizations : Culture and Environment*, edited by Zucker, Lynne, Ballinger Publishing Company.

〔資料〕

久門 渡「21 世紀の農業を『夢のある産業』に変えたい」1997 IN通信社