

組織の環境適応と環境の組織化(下)

—— (株)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(株)F社の概要

- 1) 地域概要
- 2) (株)F社の会社概要と歴史的経緯

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
- 2) 経営のエートスと組織行動の分析 (以上前号掲載)

第4章 (株)F社の組織間関係と組織行動の変容過程 (以下本号)

- 1) (株)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

第4章 (株)F社の組織間関係と組織行動の変容過程

F社の前身であるS金属が観光開発課を開設し、ここを基点にそれまでの事業とは異なるファームパークを営むF社へ脱皮していくのであるが、その過程において、それまでの組織行動の変容は、F社と他の組織ないしパーソナルなネットワークによってなされている。この意味からすると「ネットワーク」は、組織行動と組織行動を変容する(Witten:1987)ことがここでも認められる。けれども、この変容過程はどのような変容なのか、組織間であれパーソナルであれ、その方向性は必ずしも定かではない。したがって、ここでははじめに示した環境適応の組織類型に即して、「環境」を媒介しつつ、これまでに明らかになったことをふまえF社の組織行動の変容を新たなファーマルな組織行動に「制度化」される過程を組織間にみられる組織行動の相互媒介的な変容過程から考察することにしよう。

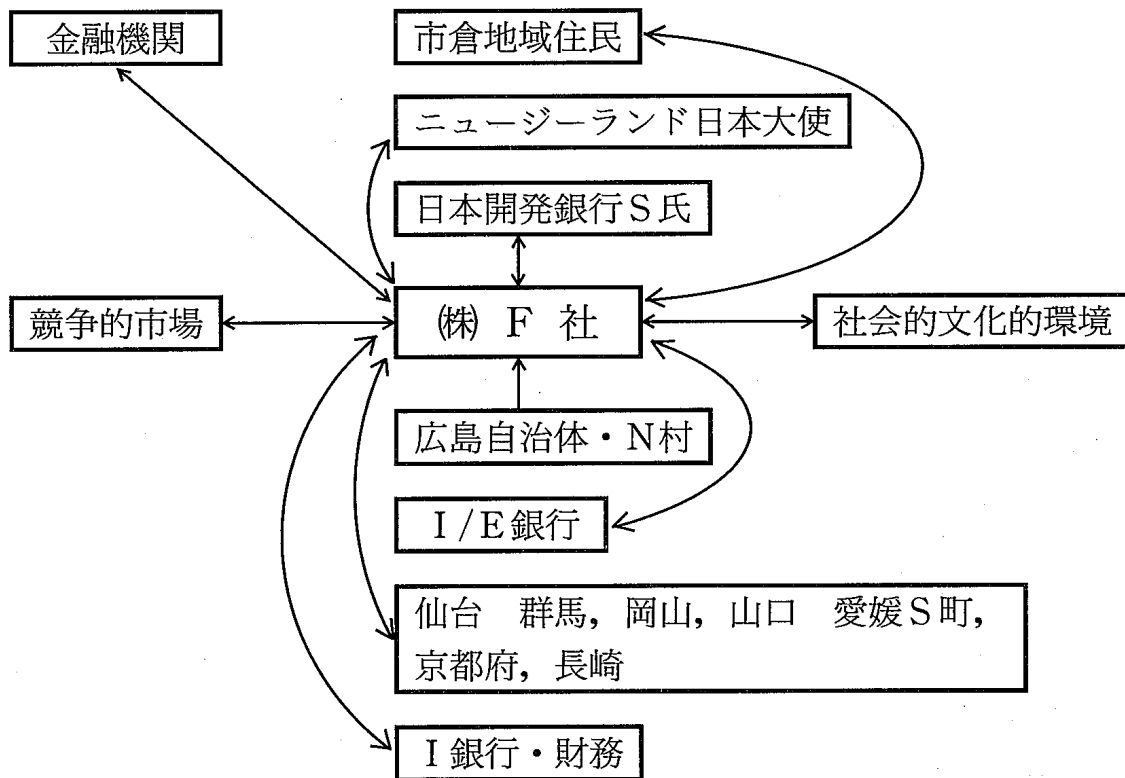
(株)F社は、これまでにみてきたように「S金属」として発足後、新設された「観光開発課」が最初に手がけた第一号「Iファーム」を設立する過程で環境適応への組織行動と組織構造の変容が始まる。これまで明らかになったF社の発展過程におけるパーソナルまたは組織間ネットワークをここでは視点を変えて、組織—環境のオープンシステムが「意志決定」をどのように変動させながら環境が組織化されていくか、そしてシステム—環境のオープンシステムのあり方が如何に制度化し、環境適応を可能にしたかを明らかにすることにしたい。ただし、組織のオープンシステムの関係から組織行動と構造の変容過程を見るのであるが、ここではその組織—環境の関係性によって生じるF社の変容過程に主眼をおいていることから、記述はF社を中心にすすめたい。「意志決定」に関しては、とくに通常業務の定められた一定の職務としての決定(*routine decision*)を越える「臨界的決定」(*critical decision*)にみられる組織行動、さらにはF社の内部的な論理や理念と環境からくる様々な外在的なプレッシャーとの調整過程にみられるダイナミズムから環境適応への変容過程を考察することにし

よう。

1) (株)F社と地域の組織間関係

F社のファームは新たな事業への展開、つまり「新規事業」の参入であるから、そこには当然ながら組織行動において職務遂行の仕方としての新たなカテゴリゼーションが存在せず、したがってIファーム設立時には、組織としての意志決定は既に「常軌的決定」を越える「臨界的決定」に直面していた。この過程においてその後、F社の制度的環境を取得し、環境からの「支持」と「正当性」を得て、それを自らのシステムの資源とし事業に生かしてきたことで環境適応に成功を収めることになる。現在では、全国12カ所のファームパークを持つ企業へと成長し、この間の組織としての意志決定の変化をみると、当初、臨界的決定であったのが、時間の経過にともない次第に定型的な常軌的決定へと変わってきたのである。例えば、地方自治体が過疎地の地域振興、とりわけ

パーソナル/組織間ネットワーク



中山間地と農業の振興をはかるとき、これまでのファームパークの実績から自治体がF社にしばしば経営の打診を試み、経営責任と主体をF社が負う緩やかな連携による公一私組織が形成されている。

すでに見てきたように、F社が当初S金属に観光開発課を組織したのは、日本社会が脱工業化していくいわゆる情報化社会の新しい環境に適応するために新規事業への窓口的な機関をおくことにあった。ここを基点に「Iファーム」が生まれ、F社へ脱皮した。この時期から、とりわけ「四国N村」の設立に至るころから、F社の組織行動は市場の「技術的環境」に規制されながら、他方では社会的な文化的な「制度的環境」にも拘束を受けることになる。余暇産業の公園建設、それも中山間地に農業公園の事業を営むということは、風光明媚で景勝地以外では市場にのらず「融資はしない」という金融機関からの強いプレッシャーがあった。他方では、Iファームの建設予定地の多くの地権者では、当初理解が得られず交渉に応じないという関係が支配していた。すなわち、技術的環境の拘束力に対して一般工場のような技術開発などによる合理的対応は農業公園という事業を営むF社の性格上できなかったのである。また地権者の地域住民には農業の再生の理念を誠意をもって説得する他はなかった。ではこれ以降どのような対応がなされたのか。組織間とF社社長のパーソナルなネットワークからみると、以下のように環境に拘束されながら適応していく組織行動の変容過程が認められるのである。それをみよう。

第1には、F社と地域住民との相互関係である。F社・K氏は、自らの農業と自然の象徴的意味を自らの事業に生かすことを早くから構想し、他方ではその象徴的意味がF社・K氏の経営ないし職務を内側から支え突き動かすエートスとなっていた。当初、S金属の観光開発課を新設しIファーム開設準備からその事業を興すまでは、新規事業の構想はおよそ農業と観光のいわゆる1.5次産業の計画であった。

その最初の対応が地権者という農地を所有する西条・市倉の地域住民であった。F社は観光農業という構想のもと土地の買収に多くのコストを費やしたが、

荒廃した農地の地権者との土地買収では共通にF社の農業の観光事業案に難色を示した。当初はS金属で観光開発課とうたってもF社の組織行動は単なる土地買収としかみられなかった(久門:129)。難航をきわめた土地問題はF社・K氏との関係性が第一次的關係であることによって交渉を積むにしたがい状況が変わっていった。その市倉という土地はF社・K氏の生家から10キロも離れていないところで、地権者とは多かれ少なかれ幼なじみか顔見知りの第一次的關係であって第二次的關係ではなかった。K氏が個々の地権者とおよそ50回に及んだ買収交渉は、単なる土地の売買ではなく「農地がどうなるのか」、すなわち地権者にとってもK氏が観光牧場というけれど農地がどう再建されるのかにあったとみられる。なぜなら、誰しものが反対した計画を理解し、土地の買収に応じるには、単なる経済的尺度だけでは譲れない農地所有者固有の所有意識があるからである。度重なる交渉は、K氏の構想を幾重にも説明を要し、結果として自らの構想を意欲と情熱をもって一層確固たるものに掘り下げていく他はなかった。難航をきわめた交渉が決裂しなかったのは同じ土地の第一次的關係性も幸いした。荒廃した農業が新たに再生するとなれば、土地は人に移っても同じ地元の人、そして譲り渡した渡した土地に対しても地権者は思い思いに過去の自己の経験的世界を投影して自己を確信することができる。まさしくそれは景観のもつ象徴的意味である。地権者にもこの象徴的な意味がIファームの土地に付与されたのであり、先祖伝来の土地も観光牧場として生き続けることができる。難航した「交渉」はここに終結した。K氏はいう。

私は買い上げがようやく終わって荒れ地にたったときはまさに感慨無量であった。ファームパークの青写真を私は一人で引いた。荒れ地のなかに日本庭園、まきば館、木造のレストランなどが苦もなく現れた。それは子供の頃から夢に描いたとおりの牧場であった。こうして荒れ地はファームパークとして蘇った(久門, 1997:130)。

Iファームには、K氏が夢に描いていた日本庭園、まきば館、木造のレストランが建設され、高原の牧草に牛や馬、そして羊が戯れ、そして、新鮮なミルクや柑橘類が人々に提供されるようになったのである。時に昭和61年のことであった。職員数50人はすべて地元採用、Uターン組も含まれている。

F社—地域住民という組織のオープンシステムにとって重要なことは、土地買収交渉という組織—環境の関係性によってK氏の構想が規制されながらより具体的かつ深化したことである。と同時に、組織のみならず、パーソナルな交渉性によって地域住民も自然と土地に対する象徴的意味を、交渉を契機に自己確認したことであり、したがってこのことは地域住民によって象徴的な意味がF社に付与されたことを意味したことである。組織—環境のオープンシステムは、この相互交渉性—関係性から生じるF社の環境適応の機能的結果は最終章で検討しよう。

第2に、F社では地権者とともにも他方では金融関係との関係性がある。F社がIファームとして脱皮を遂げる前後の昭和60(1985)年ころは、既に見たように、日本経済が過熱し始める時期で、都市近郊や風光明媚な地域以外のテーマパーク構想は度外視される状況であった。ましてや過疎地で荒廃した農地の観光開発ともなれば全く問題外であった。金融機関は何れからも融資を拒絶されるだけでなく、K氏の構想そのものまでが拒否されたのであった。このことは、観光課の開設からIファーム開設、そしてその後しばらくの時期にあってF社の組織行動が必然的に金融機関とともに市場に関する「技術的環境」に強い拘束力を受けたことを意味する。しかし、既にはじめにみた「組織類型(II)」からもわかるように、F社ではそのプレッシャーは技術的で合理的な環境条件を取り入れて市場への環境適応を試みる一般工場と同種の対応ができず、代わって「制度的環境」としての新たな環境要素をF社の事業に組み入れる要請の圧力として機能した。すなわち、過疎となった山間地であるため結果として各地にみる一般のテーマパークと異なる社会的文化的な独自性が要請されたとみてよいのであって、それはF社・K氏の初発の「観光型1.5次産業」(観光牧場)

構想からさらに「農村型テーマパーク」(ファームパーク)構想というより普遍的で、またK氏自身の農業や自然の再生を象徴的に事業に生かすより具体的な計画へとその組織行動の修正が求められたと見られる。この場合、F社の「計画の修正」が行われたとここで表現したが、その修正は現実的にはファームパークという新規事業へのより具体的でより計画の深化を意味したものと見てよかろう。さらにいえば、後のファームが企画するドイツやニュージーランド構想への布石となっていくという意味から組織行動の変容は計画の深化であったと見られよう。

いずれにしても、F社の組織行動は金融機関との交渉によって競争的市場から求められる「技術的環境」のプレッシャーに規制されながらも、これ以上に「制度的環境」により適合する組織へ組織行動が修正されながら事業が展開し始めるのである。このようにオープンシステムによって外在的に加えられる制度的環境の拘束力は、ひとつには既に見た地権者との交渉過程に存した住民自身の象徴的意味であって、この拘束力によってK氏の構想をより具体化させ、K氏自信の幼年期からの体験を農地の景観に投影する象徴的意味を一層強化させていったとみられる。

2) F社とパーソナル・ネットワーク

F社が新規事業へ脱皮する過程で、組織—環境の関係のオープンシステムとしてあげられるのがネットワークである。その一つがK氏との個人的で偶然性による「パーソナル・ネットワーク」であって、これがF社の組織行動に重要な影響を与えたことである。ただし、このパーソナル・ネットワークはそれ自体で組織行動の変容をもたらしたというよりも、むしろネットワークを契機に相互行為が営まれ、それによって固有の環境が社会的に構成され、その環境が組織行動の変容を促したのではないか、さしあたってここではこの点の留意にとどめて論を進めよう。

既にみた通り、F社は社長・K氏と外部の人とのパーソナルなネットワーク

が偶然に生まれ、そこを起点に新たな構想によって事業が展開されていくことになった。このパーソナル・ネットワークとは、偶然性によるN興業銀行高松支店長・S氏とニュージーランド元日本大使の二人であり、しかもその行動からみると銀行のフォーマルな業務ではあるが多分にインフォーマルな仕方である。先に、F社の発展過程でこのパーソナル・ネットワークの概略を述べたので、とくにこのネットワークがそれを契機に組織行動の変容にどう機能したかという点をあげてみよう。

時期は、S金属に新たに観光開発課がおかれ、Iファーム開設の準備を進めていた頃である。一般の銀行が新たなS金属の新規事業に対して消極的な態度をとっている折、N興業銀行・S氏がその新規事業の計画を知り、積極的に支持したことから始まる。一般銀行が融資を断るなかで、S氏はF社（当時のS金属）の新規事業である山間地の観光農業の意義を認め、資金調達では不安定な時期であったF社の財務基盤を支えるとともに、積極的に融資の支援を申し出ている。このS氏の行動は、後に「ふるさと財団」などから事業の信用を獲得する契機ともなっていた。しかし、それ以上にこの両者のパーソナルなネットワークは、F社のその後の発展と組織の環境適応にとって重要な意味をもつことになったと見られる。

F社・K氏とK氏の新規事業を積極的に支持するN興業銀行・S氏とのパーソナルなネットワークは、K氏とS氏のその関係性によって相互的にF社・K氏の組織行動を変容していくことにあった。

これまで幾度も見てきたように、K氏による農業の再生事業とその新構想は、彼固有の自然と農業への象徴的意味によって生まれ、荒廃した西条の農地を蘇生させることが新規事業への組織行動の起爆剤となっていることである。さらにその組織行動はそれぞれの新規事業において微妙な変容を見せながら展開されていることである。例えばF社が事業計画を具体化した最初の事業の「Iファーム」、これを基点にして具体的な農業の国家をモデルにした「Sニュージーランド村」（ニュージーランド構想）、さらにヨーロッパ・ドイツの農業を

モデルにした「群馬クローネン・ベルグ」(ドイツ構想)、そして北欧の山岳観光地をイメージした「石鎚チロルの森」や地域振興への多様な人材育成の場を意図した「石鎚芸術村」(文化振興構想)というように、新規事業へ初期の構想が次第に深化していく様子が伺える。F社・K氏とN興業銀行・S氏のネットワークは、F社・事業計画の支持を表明し、融資の支援とともに、S氏自らが描いていたヨーロッパ農業とくにドイツ農業をF社に推すことにもなった。それは、F社・K氏が視察を重ねて予め描いていたヨーロッパ農業・「付加価値農業」の構想に自信を深め、いわば自己の構想を一層深化させ「クローネン・ベルグ」という名称によってドイツの農村イメージを表現させることになったのである。

この相互行為過程をみると、ファームの事業化やその計画の具体化という組織行動の変容は明らかにパーソナル・ネットワークの機能ではなく、そのネットワークを契機に、自己(K氏)と他者(S氏)によって「農業の再生」に関して相互行為が繰り返される過程で主観的な意味が交換され、その結果双方に類似した意味が構成されていったのであって、しかもそれが環境として再び組織行動を補強・強化する拘束力として機能したためであるとみられよう(Berger and Luckman, 1967=1977, Scott, 1987:114)。ネットワークは組織行動の変化に機能するとみられているが、こうした変化のメカニズムがネットワークを契機に形成されていくものとみられる。

このように、K氏とS氏のネットワークにおいては、計画を発展させ一層具体化させるという意味で自らの組織行動を変容させたことが認められる。K氏とS氏はそれぞれ異なる自然や農業の主観的な意味を抱きつつも、農場を産業として生かし、かつ蘇生させる具体的な構想へとネットワークの相互行為によって意味を媒介しつつ事業の構想を社会的に構成することに機能したとみてよからう。K氏の西条の自然と農業の、またヨーロッパ視察で体験した農業とその景観から抱く「観光農業」の構想が、S氏のドイツ農業の体験と日本農業や産業の振興の問題意識とが、資金の融資と新事業の支援というネットワークを通

して、それぞれ農業と自然の景観に託す事業のイメージを確信させることによって、一層強化され、かつ具体的なドイツ農業「クローネン・ベルグ」の構想（ドイツ構想）に結実していくのである。ドイツの農業は長い歴史の過程にあって、その根本は農産物と加工技術、つまり付加価値農業にある。

このように二人の個人的なパーソナル・ネットワークは、F社に財務支援の機能をなした、確かにそうではある。しかし、それ以上に両者の相互の関係性によって構想が深化し具体化するという意味で、組織行動を変容することに機能したのである。それは、ネットワークに基づいて社会的に類似した意味がK氏とS氏との相互行為によって構成されたのである。一方で、S氏が新規事業を他行に先駆けて支援し、さらに従来にない事業構想を銀行として新たにサポートすることになり、他方では、K氏の新構想をさらにすすめ具体化させるのであって、この場合、両者の組織行動は農業の象徴的意味によって支えられ、かつ両者の構想が相互媒介的に深化することによってF社の組織行動が変容していったといえよう。要するに、パーソナル・ネットワークによる組織行動の変容とは、F社を中心にみれば、K氏の組織行動がS氏の支援によって継続され、農業に対する思いを象徴的な意味として「事業化」へ深化させ両者が相互に農業に関わる意味を媒介し合いながら「類似した意味」構成したことによる。そしてそこで構成されたその類似した意味が「環境」としてやがて組織に内在化されていくのである。

では、この環境が相互媒介的に内在化されていくと組織行動がどのように環境適応していくのか、重要な課題が残されている。しかし、これは最終章において組織行動の正当化として考察を加えることにし、論を進めよう。

さてこのようにして、F社の「観光農業」構想が新規事業「Iファーム」として開設されるのであるが、S氏とのネットワークを契機に新規農業振興事業はドイツ構想（付加価値農業）ともいえるもので、これが「クローネンベルグ」として各地で地方自治体との連携で進められていくようになるのは、さらに後のことであった。

事業としては、既に見たように気候風土が類似し小国で海洋国という点から、ニュージーランドの農業を取り入れるニュージーランド構想ともいべき新規事業がドイツの「クローネンベルグ」より先行して実施された。それは、一つには地方行政組織との関係性のあり方に依存するが、他方ではF社・K氏とニュージーランド元日本大使（以下、N元大使という）との偶然的なもう一つのネットワークに依存した。

F社が「Iファーム」の事業を開設し、運転に入るとともに次の事業が進められていた。西条市・加茂川橋の近くにつくられた「ていれぎの里」と、初めて県外の香川・琴平につくられた「四国ニュージーランド村」がそれである。前者は、資料館として設立し、ジンギスカンなどのバーベキュー・コーナーやシーフードのレストランをおき、名水百選になっている「うちぬきの水」がおかれるなど、収益より地域興しの起爆剤をねらった施設である。これは、平成2年に松山市郊外・重信町に開設された施設で松山藩主に仕えた土木技術者・足立重信の功績を称え、それにちなんだ「足立の庄」とほぼ同じ性格である。事業としては後者四国ニュージーランド村がF社にとってメインで、「Iファーム」の次のステップとなる施設である。

K氏は世界の農業を視察し、とりわけヨーロッパやオセアニアの農業を視察するなかで、先にみたドイツ以外の国では、ニュージーランドに焦点をあてていた。とくにニュージーランドに新規事業のモデルを絞り込んだのは、気候や地理的要因の類似性ととも「……日本の農業にない明るさがあることだった」

(久門, 1997: 121)のである。K氏によれば、日本の農業に明るいイメージづくりをする必要があった(久門, 1997: 121)のであって、これが農村型観光施設の「テーマ」として具体化する重要な「環境」の要素となっていた。そして、さらに重要な契機となったのは、N元大使とのパーソナル・ネットワークなのである。

N元大使は、先のN興業銀行・S氏同様にK氏にとって旧知の間柄ではなかった。それは偶然性に、しかも多分にその関係はインフォーマルな仕方に依って

いる。K氏はかねてより自らの構想を固めていた農村事業を具体的に進めつつあった。そしてその過程でK氏は、N元大使に出会うのである。K氏は、自らのビジョンをN元大使に語ったが、そのときN元大使との相互の交渉性に深い意味が託されていた。N元大使はK氏との会話で、当然ながら自国の農業政策とともに他方で国家が進めてきた21世紀を見越した産業政策に触れている。それは、既存の産業構造の転換とそのため新規事業を誘発させる政策であるとともに、豊かな自然環境を保全し農業振興をはかる諸政策であった。そうした国家の重要政策をふまえつつ、個々の産業に関するアドバイスがなされたのである。N元大使は、弁護士であり、自ら事業経営者でもあった。

そのアドバイスとは、第1に、これからの事業は環境保全に力を入れなければならない、ことであった。21世紀には、あらゆる産業はこの問題をクリアしていかなければならないことが強調されたことである。第2には、美しい自然を生かした明るく、楽しい農業をつくっていかなければならない、ことであった。ニュージーランドは、ヨーロッパと違って歴史伝統が浅く、それだけに自由と明るさがある。工業と農業が併存できる国家への転換が進められるなか、N元大使は「自然と環境」を強調しながら、新しい産業への転換について貴重なアドバイスがなされた。それは、事業家として21世紀の産業に対する提言でもあった。

このN大使のアドバイスはF社・K氏の当時展開し始めたばかりの「ファーム」事業にとって、強力なサポートとなった。すでに見たように、F社は「Iファーム」の事業を開始する前後の時期から特定地域のテーマパーク以外には金融機関の融資が厳しくなり始めるころで、しかも過疎地域の「農村型の観光施設」には、金融機関も批判的な見方をしていた。F社・K氏にとって厳しい初期の試練の時期でもあった。しかし、先のN興業銀行のS氏の融資という支持とともに、N元大使のアドバイスは、その実業家の豊かな洞察力にもとづくものであって、F社・K氏にとって大きな自信を得ることになった。これは、ヨーロッパの「ドイツ」とともに「ニュージーランド」という農工併存型のし

かも明るく・楽しい農業のイメージを事業に具体化していくことになる。つまり、F社・K氏の組織行動が環境から認知され、しかもアドバイスを与えられることによって、F社・K氏にとって自らの組織行動が環境からの支持を獲得し、さらに計画をより具体的に深化させることになったのである。

このように、N元大使とK氏のパーソナル・ネットワークは、K氏のかねてから抱いていたヨーロッパの農業とオセアニアの明るい農業イメージを「ニュージーランド村」という構想に具体化させたのであったが、ここでも厳密にみればK氏とN元日本大使の主観的世界が彼ら自身の相互行為によって相互に変容しながら「類似した意味」として社会的に構成されたことである。

瀬戸大橋を一望する海拔200mの丘陵地・放牧山に羊や山羊、牛や馬にラクダなど20種を放牧し、山頂の広い網の囲いにはさらに20数種の鳥の放し飼い、麓の施設では自家製ミルクや乳製品、ニュージーランド・ビール、ワイン、そしてジンギスカンなどがレストランで用意される。原料の大半は放牧した牧畜で、栽培した自前の原料からまかなわれ施設内の工場で生産される。F社が最初に手がけた15万平方mを要す「ニュージーランド構想」の施設である。これは、F社が企画した事業化ではあるが、先述のようにその構想はK氏自身でもなく、N元大使でもない。またS氏だけによるものでもない。前者二人の、またあるときはS氏との主観的な意味と相互行為をすることによって社会的に構成された「類似した意味」にもとづいているのである。

この組織行動の変容過程は、相互行為過程としてのそれである。つまり、その過程には、単一の行為では新規事業という新たな組織行動に変容していくことが出来ないのであって、一方が他方に働きかけ、それによって他方が自己の行動に規制を受け、修正されたその組織行動は再び一方の組織行動を拘束し変容を促す、というものであって、両者の相互行為は主観的で象徴的な意味を相互に媒介し、その過程で「類似した意味」が形成されるのである。その過程で組織行動は主観的な意味の世界をとどめながらも相互に客観化されていくことを示すのである。

パーソナル・ネットワークは、かねてより事業も企業も「人」だと言われていることに相通じる。どんな人に出会うか、それが事業の全てである。しかし、それが全てであるという意味を社会学的な視点からみると、第1に組織行動は、個人的なネットワークを契機に、相互の行為が類似した意味を構成し、それによって当該企業や人の既にある構想や組織行動が他者の内在化された環境に規制されながら「社会的」に一層深化され、より具体化されながら変容していくのである。そしてその変容過程には一方が他方に、他方が一方に影響を与え合いながら、その過程で象徴的な意味や慣習的な信念という「環境」が相互に媒介されて強化され、事業構想が一層深化していくことが認められる。第2に、このパーソナル・ネットワークを契機に深化された環境（象徴的な意味に基づく組織行動や構想）は、多分にインフォーマルな仕方であるが、組織に持ち込まれ（Scott, 1987）組織内の行動として定着することが認められることである。定着すればフォーマルな行動となってやがて制度化されることになる。個人的で主観的（象徴的）世界が組織行動のエートスとなって、やがてフォーマルな組織行動となれば、その持ち込まれた「環境」は制度の資源となっていることを意味するのである。したがって、F社の制度的資源は、S氏の支持とN元大使らの助言を契機に象徴的な意味が相互に媒介されることによって外在的環境がF社に内在化されていく過程にあることがわかるのである。

このようにみえてくると、組織行動は個人レベルのマイクロな、そして多分にインフォーマルな社会過程が組織に取得されてマクロな社会過程を形成しつつ変容し、やがてフォーマルな社会過程になっていくことがわかるのである。したがって、この組織行動の変容過程にはマクロな組織レベルとマイクロなパーソナル・レベルという、しかもインフォーマルとフォーマルの2つのレベルとの「行為」の側面が実は相互に密接にリンケージされながらなされるのが解るのである。その意味では、フォーマル／インフォーマルをホマンズ（Homans：1950）らが両者の「ギャップ」としてとらえたものから、フォーマル／インフォーマルの両者がしばしば「緩やかな連結」（*loosely couple*）したものととらえ

るマーチ＝オルセン (March & Olsen, 1976) やウェイク (Weick, 1976) らの認識へ移行している, とするマヤー＝ロワン (Meyer & Rowan, 1977, 1983 : 24) の指摘をここでも認めることが出来るのである。

これは制度化の過程と構造的要素を明らかにするうえで重要な点であると考えられる。この2つのレベルのリンケージについては最終章の「正当化」で再び若干の考察を加えることにしたい。

3) F社と地方行政組織の組織行動の変容過程

F社は、前に見たようにオープン・システムとしてパーソナルなネットワークによってその固有の組織行動の変容とそのメカニズムに固有の特性があることが認められた。これに対してもうひとつ他の組織とのネットワークがある。この場合、それはF社と地方行政組織との関係性によって形成される組織間関係であって、その関係性にF社の営む「ファーム」事業の組織構造が規定されている。ここでは組織間関係によって規定される組織構造をマクロな公私の「セクター」から考察を加えることにしたい。併せて、これを環境適応の類型に関連せしめて、その適応の特性を記述することにしたい。

ここでは、F社が営む「ファーム」事業のなかから、地方自治体との連携によって設立された6つの事業所を取り上げてみよう。

地方自治体とF社との連携で営む「ファーム」の組織形態は一様ではない。しかし、その個々の組織形態は、行政組織とF社とのオープン・システムとしての相互交渉性の過程に依存していることがわかる。そして、その形態はいわゆる「第三セクター」と呼ばれるものとF社主導の組織形態とがあって、自治体組織の「環境」である事業の考え方や、おかれている地域の自然的状況、そしてF社の思考判断という諸要因が環境として相互に力学的にクロスしながら、いわばそれらの諸要因の「量」や「質」の組み合わせによって規定されている。しかも、これはかつて機能麻痺化する現代組織に再活性化の方向を示すものと期待され組織形態の問題、いわゆる「第三セクター」方式であるが、逆

に今日それがことごとく機能麻痺化しつつあるという現状からみても、ここでの直接の課題ではないが、結果として興味ある組織現象である。本論に関連して末尾に補足的な考察を加えておきたい。

(1) 「東北ニュージーランド村」

ファームを自治体との連携によって開設された順からあげると、「東北ニュージーランド村」が最初になる。このファームは岩手県は胆沢郡衣川^{いさわぐんころもがわ}、JR平泉駅から7キ_ロ、中尊寺近くに位置する。衣川は、山間の緩やかな丘陵地にして豊かな伏流水をもち、水資源では抜群の地域とされている。しかし、昭和30年代に12,000人の人口が現在5,600人の典型的な過疎地となった村である。この村の自治体が、いち早くF社のファーム事業に着目し、山間地振興のためにF社へ当地での事業展開を強く要請してきた。この企画の発端は、昭和60年ころからそれまで進めてきた農業改善事業がますます機能しなくなり、事業の転換を模索していたこと、そしてその頃から村長がたまたまS金属の社長・K氏と偶然の出会いによって面識があったことである。また、他方では国有林の払い下げ農地は耕作放棄地となって、自治体がこれを買収していたことによる。これが、自治体がF社に強く事業を要請した要因である。丁度、東北自動車道のインターから3キ_ロという土地であったことから、F社は即座にこの要請を受け入れた。

こうして自治体がF社に要請して「ニュージーランド村」が開設、時に平成元年、正規職員40人による運営は全てF社の手で営まれるようになった。施設の必要な燃料や物資は全て「JA」から供給され、年に3回地元の特産品を生産者の手でファーム施設で販売される。将来、牛乳やチーズなどの乳製品、焼き肉、ハム・ソーセージ、そして地ビールなど農産物をファームで加工・販売するに当たって、農家生産者は約200戸程度を必要とF社では推定しているが、この農家生産者とF社の関係は、農家も農産物を自己の農地で生産しながら、F社でも生産加工に従事するという「緩やかな連携」が考えられている。しかしながら、この地のファームの特徴は、自治体の強い要請によって設立され、

自治体がいり上げた土地をF社に売却し、経営の一切はF社にゆだねる形態になって第三セクターではないことである。ちなみに、平泉の観光客230万人、仙台、青森、福島などの都市部の観光客から、それまでの10万人から40万人と増加している。

(2) 「山口ニュージーランド村」

平成2年に設立されたのが、本州南端の山口県・美祢市に開かれた「山口ニュージーランド村」である。このファームも美祢市の自治体からの要請で開設した。この美祢は、JR山陽本線厚狭駅から美祢線で約10キロ下ると、かつて西日本を代表する良質な産炭地で知られ繁栄した内陸の街がある。美祢市は、かつての都市が人口2万人を切る街になって以来、中国縦貫道美祢インターを核とした振興策がとられていた。来福台ニュータウンや特産オニックスと彫刻芸術の振興などはその一環である。そのころ、隣接する山陽町に広大な土地を探している企業があること、しかもそれは「農村型観光事業」を営む会社であることをかねてより行政サイドで把握していた。中山間地を多く有する内陸型の美祢市は、この企業に折衝を開始、美祢インターを中核とした町づくり構想をもって誘致の打診をした。しかし、F社は高速道から見える土地で、かつインターから近いところという条件を示してきた。一方、美祢インター以外では、既に計画が確定していた西厚保^{にしあつ}にある美祢西インターがあり、そのインターは第三セクターで運営される計画になっていた。行政は、この第三セクターにF社も加わることを依頼しながら、西厚保の原地区をファーム事業の候補地として奨めた。西厚保地区は「美祢サーキット」がおかれ「厚保栗」の産地で、しかも高速で30分、北九州市という大きな市場を有するところでもある。また、湯谷温泉や秋芳洞、サファリランドなどが隣接する観光集積地でもあって、農村型のファーム事業は美祢市の新たな観光資源と農業振興が期待できると行政はみたのである。かくして、F社のファームは平成2年、西厚保に職員数40人（臨時20人）の「山口ニュージーランド村」として開設されることになる。こゝは、ふるさと振興財団の特別融資が受けられることと、美祢市の行政組織に

は経営のノウハウが無いことから、「山口ニュージーランド村」では経営管理は全てF社に依頼することになったのである。バーベキューハウスとミルク・プラントがおかれ、乳製品の加工と販売が施設内で行われている。

美祢市の行政組織とF社の交渉過程はいくつかの曲折を持ちながらなされた。一方の自治体では、初期の美祢インターの中核振興構想は計画の修正を余儀なくされたが、美祢西部地区の農村地域振興と第三セクターで営まれる美祢西インターの経営補強策が凶らずも進展した。他方では、F社は山陽町周辺をファームの候補地として探索交渉をする過程で、美祢市という行政組織との組織間ネットワークが形成され、予期せずして高速道から見えるところに、しかも後に建設開業に入る美祢西インターに3キロという好条件の地域に開設する事ができたのである。そして、第三セクターではないF社主導で経営管理をおこなう組織形態となっていったのである。ここでの組織間ネットワークによってなされる組織現象は、双方の組織の計画という組織行動と組織形態が組織間のネットワークとそこに存する環境に依存すること、また、少なくとも双方の組織の環境としての地域振興や事業振興への見方や考え方が修正されながらも「類似した意味」として双方とも最適な組織行動と変容し、環境に再び他方の組織が拘束されながら双方の地域振興や事業活動の環境が補強・強化されるとみてよかろう。

(3) 「広島ニュージーランド村」

山口と同じ時期に開かれたのが「広島ニュージーランド村」である。所在地は広島県高田郡高宮町で、中国自動車道の高田インターから車で1分、町の玄関口にあたる。人口4,767人の過疎の町で、自治体は「生き残り」をかけて、農業の観光化、つまり町をあげて1.5次産業化を進める案を策定した。それは「虹の家村」(全町の公園化)と呼ばれた計画で、総投資額が30億円、10年後にリゾートを完成させるというものであった。投資額はおよそ自治体の年間予算に匹敵する額であった。自治体がこの事業にかける熱意はあつく、その事業経営のパートナー探しに奔走した。

そのなかで、自治体は既にファームを経営し実績のあるF社を対象を絞りF社との交渉に入った。F社はこれに対して、費用の全額をS金属が負担し、職員40人(その他臨時職員100人)は全員地元採用、投資額は3億円、設立操業は2年後と応じた。投資額が10分の1となったのは、F社は当初より一貫して初期投資額を極力抑え経営の安定を図るとともに、その土地の自然の地形を極力変えずにファームの設計を行ってきたことにある。さらに、自治体は施設でふるさとの産品を販売する事業を営みたいと申し入れ、その事業がファームのもつ地ビールや乳牛のプラント(牛乳、チーズ、ハム、ソーセージなど)、バーベキューなどの施設とともに「レインボーファーム」として運営されている。特産品の販売とともに田畑を耕し田植えなどの実体験・農村体験交流施設をおいていることが特徴である。

こうして行政組織とF社のそれぞれの意向が相互に交わされながら計画が実施されていったが、自治体の初期の事業計画は大幅に変更された。しかし、初期の観光農業・特産品の構想は生かされている。しかも、F社のファームがもつ畜産品のプラントによる製造・販売と事業が併行されることによって特産品の事業そのものがファームと相互的に補完され、結果として初期の構想が強化される形になっている。一方の自治体だけのレインボー事業では集客力が弱い。ファームの事業と併行することで集客力を増し、自治体の事業が補完され強化される。そして、F社も自治体の特産品の製造とともに、さらには農業実体験の農業交流施設・レインボーファームの計画が策定・実施されることによって、農村型ファームという本来のF社の事業が一層進展したことを意味する。

このようにみえてくると、ここでも、行政組織とF社のネットワークによる組織行動は一方が他方を、他方が再び他方が一方を規制するように、総じて相互の交渉過程で組織行動が修正されながら相互に補完され強化されることが認められる。ちなみに、「広島ニュージーランド村」は、行政組織とF社からなる「第三セクター」によって営まれる組織形態になった。

(4) 「赤城高原牧場・クローネンベルグ」

F社は、これまでにF社単独で2つ、自治体との連携によって2つ、都合4つの「ファームパーク」を開設してきた。もちろん、歴史・芸術資料館を2つ加えると6カ所となる。しかし、F社は、もう一つのファーム構想を温めていた。それは、紆余曲折の対外的交渉過程を経て平成6年4月に完成した「赤城高原牧場・クローネンベルグ」である。このファーム構想と自治体組織との組織間ネットワークは、F社の組織行動の変容としてまた興味ある事実が認められる。

F社は、ファーム構想の事業化としては「ニュージーランド」構想を先に実現した。牧歌的な明るく楽しい農業というニュージーランドの農業を日本の農業に取り込む理念がファーム事業の中にあった。しかし、農業の付加価値化とそのための加工については群を抜くのがヨーロッパ農業であった。F社・K氏は、農業の明るいイメージを追求するとともに、かねてより農業の付加価値化を大きな課題として事業化の機会を待っていた。

F社のヨーロッパ農業の、とりわけドイツ農業の構想は、すでにパーソナル・ネットワークでみた通り、F社・K氏の自然と農業の象徴的意味とヨーロッパ体験、そしてN興業銀行・S氏の支持といった彼自身の固有の体験と人的交流によって育まれたものであった。しかも、その構想は、K氏の主観的な象徴的な世界であってそれがパーソナル・ネットワークによって組織の環境として補強・強化されたものであった。けれどもこれが、具体的な組織行動となって制度化される契機は、平成4年3月のことである。

群馬県勢多郡の宮城村は、前橋と桐生の間地点からやや北に位置し、それぞれ両市から約15キ、人口8,589人の村である。山間地の村で総面積の約2分の1は山林で、赤城高原は戦後法務省が借り受けた刑の軽い受刑者の刑務所の跡地であった。しかし、更正のために開墾がなされていたが、受刑者が減り山林は元の所有者に返還されていた。村が、地権者(約130人)とともに山林の対応に迫られる契機が当初3つあった。1つは、不動産業者が未開発の山林の

買収に動き始めたこと、2つは、県から発煙筒工場誘致の依頼があったことである。しかし、買収には乱開発や放置の心配があり、発煙筒工場には住民の危険性の心配から、それぞれ見送られた。そして3つは、業者の開発とゴルフ場建設の案が自治体に寄せられたことである。が、これも、村としてはゴルフ場建設を望まなかった。その後、平成2年、業者11社と村役場の自治体との交渉がなされ二転三転していくが、やがてファーム事業につながる契機があらわれる。それは、T建設が中心となって「宮城ふれあい健康村構想」がもちあがったことであった。業者だけでなく自治体も期待したが、しかし、T建設には運営のノウハウがなかった。暗礁に乗り上げたこの構想を見かねた自治体が、打開策として「第三セクター」として運営の可能性を探るが、これも進展しない。これは基本的には運営の手法を有しないノウハウの問題とみてもよかろう。ファーム事業として動き始める直接の契機は、三菱商事がF社のファーム事業の動きをよく把握しており、その三菱商事が宮城村の自治体にファーム事業で成功しているF社の情報提供したことにあった。かくして、自治体はその「宮城村ふれあい構想」の事業化をF社に打診をした。自治体はそのとき、第三セクターには成功例が多くはないこと、行政の財政負担の範囲、採算のとれないケースが多いことなど村議会の問題点を併せてF社に申し入れている。

F社・K氏は、宮城村の要請によって現地視察をし、その地形からファームの事業化の可能性をつかむと直ちに自治体と交渉に入った。平成4年3月の事である。宮城村は、運営の母体を村にすることを強く求めたのに対して、F社は費用と運営を自社で行うことを提案し、出資比率はF社94%、その総投資額20%は「ふるさと振興資金」をあてがうことにした。県の取り扱いは融資限度額が高く県への期待もあったが、F社が県という行政組織との関係を持たなかったのは、群馬県がフラワーパーク事業で既に86億の投資が村になされており、これ以上県の期待は困難と判断した事による。視察後の6月地元の説明会を開き、翌年の5年には出資と共に全体の構想に入り、既に蓄積されてきたF社のノウハウによって4月に「赤城高原・クローネンベルグ」がオープンした。

乳製品では、村は当初赤城高原の青空市場で乳製品の販売を計画していたが、村の農家の大半がすでにY乳業、M乳業との契約生産をしており、一挙に青空市場での販売へ変更ができないことと、また村で牛乳の生産はできても加工販売のノウハウがないことなどから、乳製品の生産加工はF社と一体で行うことになった。動物の放牧は他の施設と類似するが、チーズ、ハム、ソーセージの生産と加工施設のすべてが完備された「クローネンベルグ」は、ドイツファームの雰囲気を全面的に表現していることが特徴になっている。

こうして、F社と宮城村の行政組織とのネットワークによって、様々な交渉過程をへながら「赤城高原牧場・クローネンベルグ」を「第三セクター」という組織形態で営まれることになった。運営の母体は自治体、そして費用と運営はF社で行い、乳製品の生産と加工販売は農家も加えて共同で行われる組織形態である。そして組織行動では、行政組織の側は山林開発や工場誘致に端を発して、地域振興策が模索されはじめ、やがて「ふれあい健康村」の計画が本格的に進むようになる。振興計画を組織行動でみると、自治体は対応の必要性を感じつつもその契機は内発的ではなく外発的な行動であって、県の斡旋を契機としながらもノウハウのない自治体は、第三者のM商事を媒介にして、F社との連携を形成して本格的な事業を営むようになるのである。別な見方から組織行動をみれば、「自己組織化」は外発的な力を契機にして、組織行動が生成することである。しかもその組織行動が他の組織に媒介されることによって一層進展することが認められる。F社にとっても、当初のドイツ構想は早くから準備されていたが、群馬の宮城という地形的な自然条件に依存しながら、乳業会社との契約生産ではあるが既に酪農の基盤がそこにあって、将来を見越した酪農の加工販売という付加価値農業のドイツ構想が行政組織との交渉によって初めて実現したのである。組織行動をF社側からみると、宮城村の行政組織とのネットワークによってF社の組織行動が促進し、媒介した商社の組織がF社の組織行動を「正当化」し、行政組織との連携を一層促進させることが認められる。

このようにみてくると、F社の組織及び宮城の行政組織の関係では、行政の

地域振興や産業政策と企業の新規事業構想への組織行動は、ネットワーク組織の性格上必然的であるとはいえ、一方が他方の組織行動を外在的に規制し、一方の組織は規制を受けたその外在的な環境を内在化して、それを自らの組織行動に転換するのである。その転換され内在化された環境は再び他の組織に組織行動を規制し新たな行動を誘発させる。この組織間の相互作用によって、F社のドイツ構想が新規事業として事業化されるのであり、宮城村に当初より地域振興計画が一層発展した「赤城高原牧場・クローネンベルグ」として実現するのである。このように組織の「環境」は組織行動を規制し、その外在的な環境が内在化されると補強・強化されて再び他の組織の外在的な環境となる、このように組織相互間に見るネットワーク組織の組織現象の新しい動きが認められる。

(5) 「岡山農業公園・ドイツの森クローネンベルグ」

さて、F社のドイツ構想とその事業化はあと2つあげられる。その1つが岡山の吉井町におかれた「岡山農業公園・ドイツの森クローネンベルグ」である。F社による岡山のファーム事業は、基本的には群馬のそれと基本的には同じであるが、行政組織と共同で開発、F社が投資し管理運営の一切を行う形態になった。平成7(1995)年4月に開設され、ワイナリーを柱とするドイツ農業によって中山間地域の振興とその新規事業によって雇用の場の確保が進められている。資本金40億円、他のファームとほぼ同規模の運営である

吉井町は人口5,972人、JR岡山駅から北東に約30キロ、湯郷温泉から南に約8キロに位置する。東の梶並川と西の吉井川の合流する山あいの町で、中国山地の山並みに連なる丘陵の町である。人口が流出し典型的な中山間地域特有の過疎化が進んでいた。かつては葡萄栽培も盛んに行われた町であったが、小学校も廃校になっていた。村では集落の崩壊は生活拠点の機能を低下させ、ひいては町や県に影響をあたえる。村では危機感を募らせていた。これは、県の行政も同様であった。

平成3(1991)年の3月、県は自らの斡旋で東京のDS株式会社が吉井町に進

出すという計画を町に打診してきた。その計画では、町を走っていた「片上鉄道」を中核とした広域鉄道と観光開発を進めるというもので、県の案内によってその計画が同町に示された。しかし、その後、計画の進展が見られず、そのまま打ち消された。一方、同町の農家では米作以外は葡萄栽培が小規模ながら進められていた。しかし、それまでの葡萄は市場での嗜好の変化や巨峰などの他の種におされ、栽培品種の転換が求められていた。県の支援を受けながら町では大阪の市場をターゲットにして、品種をワインに適したキャンベルに変更し、同町の廃校を活用してワインの加工・販売を行うワイン醸造所・ワイナリーを第三セクターで運営を始めた。その施設は補助事業によった。このような町の地域振興策がとられていた。

DS会社の進出計画が頓挫したことをうけて、町の農業・地域振興をすすめるにあたって県が町に紹介したのが、既にファーム事業を展開し実績のあるF社であった。県と町の職員はIファームを視察し、また、F社のK氏も当地吉井町の視察をおこない、以降両者の相互交渉が開始されるに至ったのである。

広島や赤城にも開設していたF社・K氏は吉井町の企画には時間を要しなかった。吉井町の地形を生かし、自然に近い農村型・観光牧場の案が準備された。交渉過程で最終案は「岡山農業公園・ドイツの森クローネンベルグ」となり、同町仁堀に開かれる。この案に沿いながら自治体は既にあるワイナリーを移し加工・販売をするとともに、F社も別個に施設内にワイナリー（「是里ワイナリー」）をおき事業の一部門とした。町のワイナリーでは、醸造酒用のワイン種・キャンベルの栽培には、日中夜間の温度差を必要とすることから、かつての葡萄栽培地はより高地に移され、約25畝（7.5万坪）の面積の土地で、葡萄が栽培されている。F社の「クローネンベルグ」では、独自にワイナリーをつくり、醸造はドイツの方式によって白ワインの「コレサトワイン」が生産されている。栽培も同様である（日本のように枝が張られた針金の糸に沿って横に延びるのではなく、畝にそって縦に延びる）。生産量では、町のワイナリーが50キロリットル（平成11年）、クローネンベルグでは1,500キロリットル（同年）となっている。

吉井町の葡萄栽培農家は、町のワイナリーに葡萄を供給するだけでなく、ファームのワイナリーにも出荷しており、ファームのワイナリーで勤務する人は町の農家の人で葡萄栽培に携わっていた人たちである。他方のファームは、ドイツ式の葡萄栽培とワイン醸造をおこなっているが、さらに原料の葡萄を町の農家からも供給を受けるなど、町とファームが緩やかな連携がとられている。このファームは、他のファームにもある施設を欧州・ドイツの農業を目指す「加工・生産販売」を柱にした「農業公園」となっており、組織の運営はもっぱらF社でなされている。

このようにF社と行政組織が「ファーム事業」を企画し事業化する過程をみると、やはりここでも限られた範囲ではあるが組織の環境適応にむけて組織行動の変容を遂げながら、しかも当初の計画を交渉過程で絶えず変更するという組織行動の変容によって環境適応へ果敢な行動が展開されていることがわかるのである。

第1に、行政組織において、地域振興は県の斡旋という外在的な要因によって振興への新たな組織行動が生じたこと、すなわち県の斡旋で振興計画に着手し、初発の計画がたち消えて再び県の紹介によってF社との組織間ネットワークがつくられたことである。振興の契機は内発的より外発的要因にあり、ネットワークが形成されたことである。第2は、行政組織とF社との組織間関係が形成されると、行政組織はF社の「ドイツ農業」を実現するための組織行動を受容することによって当初の計画を修正し、またそれまでに進めつつあった新種の葡萄栽培とワインの製造販売の事業が一層強化され、第三セクターのワイナリーをさらに一層発展せしめたこと、つまりネットワーク組織によって振興への組織行動が深化し、さらに計画が発展したことである。第3に、F社の組織行動はドイツ農業（栽培・加工・販売）の理念が、行政組織と交渉することで、ドイツ式のワイン栽培・醸造という具体的な計画に発展したことである。F社は既に個々の計画とその実践をノウハウとして持っているが、行政組織とのネットワークが計画を一層具体化し、初期の計画が組織行動として深化して

いくことが認められる。

(6) 「滋賀農業公園・ブルーメの丘」

最後にあげられるのが、平成9(1998)年4月、滋賀県蒲生郡日野町に開かれた「滋賀農業公園・ブルーメの丘」である。日野町は、人口23,137人の町で、大津市から東に約30^キに位置し、その南西20^キには焼き物で知られる信楽焼と第三セクターで運営される信楽鉄道がある。さらに、西に東名高速、東に名阪高速とそれぞれ約17^キでアクセスし、名古屋には1時間半の距離となっている。大阪・京都から名古屋のまでの圏内人口は2,000万人と、ファームの立地に十分な地域である。

日野町は、戦後から緩やかな丘陵地を生かした酪農に力が入れられていた。しかし、高度成長期には酪農家が半減した町になっていた。先の交通のアクセスからゴルフ場が比較的多くおかれてるが、県は酪農から離れていく農家の状況を危惧していた。町の自治体もさることながら、県は新しい酪農を「高付加価値化」農業として再生することを政策に掲げながら、既に実績のあるF社にファーム事業の展開を打診した。対象地域の地権者は80人、これに町村の固有林が含まれていた。平成4(1992)年の事である。これが、F社との交流と、ファーム事業が展開される契機である。

滋賀・日野町のファームでは組織形態が2つ、つまり民間主導の第三セクターと、行政主導の第三セクターがおかれることになる。県は、町の自治体にファーム事業の案を勧め、県の主導でF社に事業の依頼をした。その一つが、財政・出資面では県と町のそれぞれの自治体が国の助成を合わせて14億円、F社との連携による第三セクター・株式会社日野ファームが97%、日野町とJAで3%をそれぞれ出資し、総事業費52億円のファームとなった。これが、主にF社によって経営管理がおこなわれる民間主導型の第三セクターである。もう一つは、国の補助事業として日野町自治体が町長を社長にし、出資は町が51%、F社とJAが併せて残りの49%をそれぞれ出資し、主に公共の受け皿の性格をもつ第三セクターを同時に開設した。これが、もう一つの官主導第三セクターである。

滋賀のファームは、滋賀県と町の自治体が愛媛のF社・市倉ファームを中心に視察を行い、ファーム事業を確認した自治体がF社に事業の依頼をし、また依頼を受けたF社は、K氏を中心にかつて酪農が盛んであった丘陵地の日野を訪れるという、相互の視察がなされた。滋賀県・町の自治体側とF社との交渉過程で、自治体側は「農村型酪農」のモデルをつくり、それを「酪農の付加価値化」の原点とすることを申し出た。この依頼と要請を受けてF社はかねてから温めていた構想であるドイツ農業・農村型農業を推し、「酪農の高付加価値化」の事業案とは、双方が当初から抱いてきた計画案を出し合ったものになっている。

しかし、その計画の流れを組織行動として見ていくと、詳細はともかく双方の交渉過程でドイツ農業・付加価値農業案が具体化されるのであって、その具体案は通常の交渉過程で見られるような「妥協」によって形成されていないことが認められる。自治体は、酪農農家の衰退を農業の危機とうけとめ、農業と地域の再生に付加価値農業を模索したが、「滋賀農業公園・ブルームの丘」という中世の農村イメージとして計画化するには既に実績のあるF社にファームとして事業化の依頼をし、その交渉過程で計画が進展し、深化した結果であった。それは、F社・K氏の固有の西条と北欧の農業体験と象徴的な意味が「滋賀」のファームに持ち込まれたからであって (Scott : 1987), ブルーム (花) は中世のドイツの町を景観として保存しながら付加価値農業を行っているノイシュタット市をモデルにしたものであった。さらに、ドイツ農業の構想がF社によって提案されるが、酪農を中核とする農業公園の計画の具体化は、滋賀県と町の自治体の要請、酪農の町の歴史、そして丘陵地帯の自然の地形に依存した。つまり、自治体との交渉によって「酪農」の事業化が決定されたのである。もちろんこの計画の具体化はF社にとっても自らの構想に適合するものであった。全体のファーム建設は、もちろん実績のあるF社の主導で進められ、乳牛製品の他に、パン、地ビール (近江ブルーム・ビール) の製造工房を備えるなど、ドイツの製法や各施設をおいている。これらは独自にF社の事業展開でなされ

ているものである。

このように、「滋賀農業公園ブルーメの丘」では、県と町の行政組織とF社との相互のオープン・システムによってファームの事業化への組織行動が促進されることが認められる。第三セクターの組織化は、それが民主導であれ官主導であれ、一方の町や県の自治体と他方の民間のF社が第三セクター「ブルーメの丘」に寄せる直接の要請もその第三セクターにとって重要な環境であるが、一つには日野町でかつて酪農を営んでいたという「歴史的行為」(Scott, 1986: 36-37) が県や町の自治体職員によって「ブルーメの丘」に持ち込まれたことが認められる。そして、もう一つはF社・K氏の「西条の農業」と明るいイメージと付加価値化の農業としての「ドイツ農業」がF社およびK氏によって「ブルーメの丘」に持ち込まれたことが認められる。そして、このかつての日野町の酪農の「歴史的行為」と、K氏の郷里の農業・北欧の農業とが日野町とF社の双方の象徴的な意味となって、そこに携わる多くの人々に「自己同一性」^{アイデンティティ}が与えられるとみてよかろう。日野町では、かつての葡萄農家は新たな官と民の第三セクターでの葡萄栽培やワインの醸造を通してかつての葡萄と生活を今に再現できるからであり、それによって生活の連続性を確信できるからである。また町民や関係者はかつての葡萄栽培に「関連」して体験した世界を新たな「ブルーメの丘」の葡萄栽培のなかに再現し、過去と現在の自己との連続性を確信できるのである。このことは、F社・K氏にとってもまた同様に、「ブルーメの丘」に建てられたファームに郷里と北欧の農業を併せて投影し、そこに再現される自己の体験の象徴表現^{シンボリズム}を通して過去と現在の連続性を確信することが出来るからである(横山, 1967: 35-42)。

以上、ここではF社と各地の地方行政組織、及び現地ファームの関係性をみてきたが、それらの組織をオープン・システムとしてみると、個々の組織行動は「環境」に拘束されながら、その環境を組織間で相互に取得しつつ、それを補強し強化しながら、すなわち「相互媒介的機制」によって組織化がなされていったとみてよかろう。そして、その組織化は内発的よりも外発的な、すなわ

ち外在的な拘束性を契機にして展開され、市場のもつ拘束性・「技術的環境」と、また社会的で文化的な、またシンボリックな意味である「制度的環境」を組織行動に付与し、これをまた組織の内部に取得し環境を内在化しながらなされているとみられる。そしてこの組織行動の変容過程に組織の環境適応のメカニズムを認めることができるのである。

第5章 組織行動の「正当化」と環境適応

これまでに、F社と各地の地方行政組織、及び各地のファームがしめす組織行動の変容過程に焦点を当てながら、組織の環境適応とそのメカニズムを記述してきた。すなわち、組織とその組織行動が環境を取得する事によって変容し、環境の取得が環境適応を可能にする事実を述べてきた。しかし、環境を取得し、それを組織化することが何故適応的であるのか、この環境適応を遂げる社会学的な認識と説明がもう少し求められるであろう。この適応の問題と説明は、また必然的に何故環境適応に失敗するかを解く回答でもある。そこで、環境適応を制度理論の視点に即して「正当化」の過程として認識し、そこから組織行動の正当化機能を明らかにすることによって、最後に総合的に組織行動の適応過程のメカニズムを理論的含意としてまとめることにしたい。ここでは、これまでに取り上げたF社と6つの行政組織、及び第三セクター相互間で、パーソナルまたは組織間ネットワークによって組織行動が変容していく主な過程を、「正当化」の問題として考察することにしよう。

1) 組織行動の「正当化」

組織行動の「正当化」(*legitimacy*)とは、既に環境概念でしめされた2つの環境を取得し、内在化された環境をシステム要素に転換したときに、その組織行動とそれを規定した組織構造が一般の消費市場や労働力市場に合理性をもち、他方で社会的で文化的な環境を内在化しその論理で事業や職務が遂行されるた

めに環境からの支持と評価・賞賛の報酬が与えられる合理性をさしている。「正当化」は既に本稿1章に述べ、また別のところでも検討を加えてきた(横山, 1997: 42-45)ので、詳細はそれらに譲り、ここでは「正当化」の要点のみふれ、以下の考察に移ることにしたい。

組織の制度は、必ずしも全体に意味的に統合されるとは限らず、また個人の内面でも調整されているとは限らない。この社会制度を客観的なものにするとともに、主観的にも納得できるものにしていく過程が正当化である。組織行動と構造の正当化とそれによる環境適応は主に2つの過程に現れる。第1は、複雑な技術と社会環境で技術労働を効果的に配置するために合理化された官僚制組織の構造を進展させ、第2には、制度的構造は合理性と正当性として所与の役割と組織計画のタイプが規定される。前者の拘束力を「技術的環境」といい、後者の拘束力を「制度的環境」として取り扱うのである。

マイヤーとスコットによれば、こうした構造は、それら環境の要素を取得し、規則に同調する官僚制組織の発展を助長するのであって、最初に一般的な工場が影響を受けて出現し、2番目に学校が影響されて現れる(Meyer & Scott, 1983: 46)とみられる。既に、環境概念でみたように、一方では、競争的な市場に適合的な高度な技術による特化された製品やサービスを生み出す構造が求められ、それに応じた労働力を労働力市場からの供給によって配置し、そこに組織行動が規定されるのである。この技術的な環境への適合性は、とくに組織行動では、労働力市場に依存するが、より特殊な制度的な理解では、既に市場では準備されない資源に依存するのである(Zucker, 1988: 14-15)。それは、労働を効果的に管理することの失敗に対してしばしば教育(学校)が批判されてきたが、新制度派理論によればそれは誤っているとされ、教育組織は社会的に標準化された一連の制度的カテゴリーのもとに教育課程が分類される過程で現れる(Meyer, et. al, 1977: 43)とみられるのである。

企業組織にも同様であって、制度的なカテゴリーに、しかし、ときに社会的文化的な新たなカテゴリーがもとめられ、それに応じて企業の組織行動が規制

されていくのである。それは、社会的で文化的な環境であり、しかも匿名的な社会的構成による現実に規制され、意味づけられる。そこには、組織行動が競争的市場との適合性をもとめられながら、他方で社会的文化的な意味にしたがい新たに「合理化」され、標準化を求める社会的構成の諸力が働くのである。こうして、組織内に新たな組織行動とそれを規定する「構造」が生じるが、それは環境から持ち込まれたもので、環境が制度のルーツとなることからその環境を「制度的環境」とよばれる。組織はこの社会的に構成された匿名的な「環境」を組織行動と組織構造に転換して内在化したのであるから、組織の行動と構造は環境と「連続性」を持つが故に、組織行動と構造の「正当性」が与えられるのである。またその組織—環境の連続性は、組織成員にもまたアイデンティティを提供するのである。したがって、組織行動または組織構造の「正当化」(*legitimate*)ないしは「正当性」(*legitimacy*)とは、この組織—環境の連続性によって環境から与えられる間主観的な信憑性をさす意味として用いられる。

組織行動の変容過程とは、組織成員のインフォーマルな主観的な意味が環境からプレッシャーをうけながら他の組織または個々人間のネットワークによって相互媒介的に補強・強化されることで相互に「類似した意味」が形成されることをさしている。そして、この類似した意味が組織に内在化されてフォーマルな組織行動を規定する組織構造として制度化される。この意味で、環境との適合性とは行動や構造が主観的でありながら類似した客観的な意味の形成によって環境との連続性を有することをさしており、環境を資源にした組織行動であるから、この場合、組織行動とそれを規定する構造が「正当化」されるのである。

さて、こうした方法的な認識に従い、これまでにF社と他の組織との組織関係で明らかになった個々の組織行動の変容をここに合流させ、順を追いながら、それがどのように正当化されていくかその過程を確認してみよう。ただここでの「正当化」の取り扱い、これまでに全国6地区の行政組織とそのファームのケースを詳細に記述したので、個々のファームの正当化過程をあげるのでは

なく、組織行動が変容していく典型的なケースを取り上げながら、主にF社全体の流れとして位置づけながら考察することにしたい。

2) 組織行動の正当化の過程とその組織間のメカニズム

最初に、F社・K氏の主観的でインフォーマルな組織行動があげられる。彼の自然と農業の再生というインフォーマルでまた象徴的意味の日常生活行動が組織行動として変容していく過程に正当化とそのメカニズムの存在が認められる。

K氏がS金属からF社への事業を展開していくその経営行動は、そのエートスとして農業に勤しんだ体験を土台にしたものであった。しかし、それは当初からフォーマルな組織行動として地元金融業界という環境から認知されるものではなかった。彼の行動は他の組織や環境との「類似した意味」を待ち得なかったため、経済的市場にまだ適合しないものであった。K氏の主観的な行動が変容していく契機は、彼自身の過去の自然や農業とより広い北欧やオセアニアの農業体験を基礎にして、第1にN開発銀行のS氏、第2にN元日本大使とのパーソナル・ネットワークにあった。それは、S氏にはヨーロッパ体験から日本の農業の将来について主観的な持論があり、S金属・K氏の新しいインフォーマルな組織行動を知ってその事業案を支持し、それを融資というフォーマルな行動にしていったことである。そしてこの過程で、両者のそれぞれの主観的な意味が「観光農業」というファーム事業構想への「類似した意味」に補強・強化されいったことである。K氏が「これで自信を持った」という言葉は、自らのインフォーマルな組織行動を、金融業界からの厳しいプレッシャーを背にS社との相互作用のなかで他者の論理を取得して相互的に「類似した意味」に変容させ、その主観的世界の客観化によって、組織行動が環境から認知されていくことを意味する。

K氏の組織行動の変容は、さらにN元大使との相互作用によってもまた同様になされる。ニュージーランドの農業はかねてよりK氏にとって自らの体験と

重ねて事業構想にあった。しかし、N元大使は自らの体験と自国の産業政策をふまえながら具体的にK氏にアドバイスした。この両者の相互作用はK氏自身の事業を一層具体化させるのであって、この多分にインフォーマルな組織行動がS金属社の「観光開発課」へフォーマルに組織化され、制度化されるのである。この過程はS金属にとって他者との相互行為を通して「類似した意味」が形成され、それによって「客観化」されることを意味する。と同時に、この過程はF社の新規事業となっていくのである。つまり、インフォーマルな組織行動が緩やかにフォーマルな組織行動に変容し、両者の連続性が確認できたことことであり、また、主観的で私的でまたより個人レベルのマイクロな組織行動が客観的で公的なより組織レベルのマクロな組織行動に接合 (*linkage*) しながら組織化されていくことが確認できるのである。

ここに、インフォーマルで主観的な世界が他者との相互作用によって変容し、その過程で個々の主観的世界が類似して客観化され、環境をルーツにした組織行動が組織に内在化されることによって、組織行動と構造が正当化されていくことを認めることができるのである。その意味で、ネットワーク組織による組織行動の変容をいうとき、「パーソナル」ないし「組織」のネットワーク組織当事者間が相互的に環境を媒介し規制するメカニズムを作動させることによって、組織行動がインフォーマル＝フォーマルに「連続」し、マイクロ＝ミクロの組織行動が「接合」する、という点を強調しておきたい⁹⁾。

このように、組織行動は他者との相互行為によって主観的な意味が類似し、

9) Whitten, David A. *Interorganizational Relations: A Review of Field, Journal Higher Education*. 52 (January/February 1981): 1-28, Ohio State University Press. In Jay W. Lorsch ed. *Handbook Organizational Behavior*. 1987. Prentice-Hall: 242. ウィッテンはその組織間関係論のネットワークによって、共通の性格が形成されること、組織の業務処理をするうえで組織を連携させること、という興味ある事実を指摘した。しかしここでは、その前者の意味で若干の理論的含意を補足して示しておきたい。ネットワーク組織はそれ自体に「共通の性格」が形成されるのではない。重要なことは、パーソナル・ネットワークを契機に組織間関係が形成されインフォーマルな組織行動がフォーマルに、そしてマイクロな世界がマクロにそれぞれ接合されるその過程で、共通の性格という「類似した意味」が形成されることである。ここに制度の正当化の資源がある。

客観性が付与されていったものとみることができるであろう。したがってここには、まず主観的な意味の客観化に組織行動が「正当化」されていく過程を読みとることができるであろう。

第2に、個々の行政組織とF社の相互行為、またその両者と新たに形成される「ファーム事業所」との相互関係から組織行動の変容と正当化の過程をみることにしよう。

「東北」のケースでは組織間関係の詳細が明確に記述出来ず確認できなかったが、「山口」は明らかに組織行動の変容過程に正当化の過程が認められる。美祢市の行政組織とF社は、もとより別々の事業計画を進めていた。しかし、両者の組織間の交渉過程では、行政は美祢インターの中核構想を、F社は立地はインターから見える位置という条件を示しながら、双方の組織行動の変容は計画の修正として現れ、その両者の相互変容によって当初想定しなかったニュージランド構想に深化した。美祢行政組織とF社の交渉は、行政の中核都市形成の変更とF社に美祢西インターの新たな役割期待、F社の第3セクター美祢西インターの役割取得とファームの立地原地区の獲得というように、それぞれ相互の組織行動を変容させたが、その変容過程には両者の初期の計画に他者の論理を取得し受容しながら、それを自らの計画の資源に転換し、その内在化された資源が新たな組織行動を生み出すことが認められるのであって、しかもこの変容した組織行動は交渉する他者の組織に再び新たな組織行動を促す一種の拘束性を帯びていくことを意味する。環境を内在化した他者としての組織は自らの組織にとって拘束性を有する「環境」でもある。その結果そこに両者の間に相互行為が繰り返される過程で主観的世界をもとにして客観的な「類似した意味」(*similar meaning*)が形成されるのである(Scott, 1987: 114)。

このように、組織間の相互行為は、個々の交渉過程で「環境」を組織行動の資源とするとき類似した意味という普遍的で客観的な組織行動に変容され、これによって環境との適合性が生じるのであって、その適合性に組織行動の「正当化」の過程が生成されることをひとまず記すことができるであろう。

第3に、組織行動とその変容は、正当化過程で常に他者としての「組織」とその拘束力を必要としていることがあげられる。「広島」や「山口」をはじめほとんどのファームでも見られているようにF社と行政組織の組織行動の変容、両者の組織間関係によって、初期の計画や構想の修正として現れている。つまり、新たな組織行動は、それぞれの組織に過疎や新規事業への転換という内在的な変化の必要性が存在するのであるが、しかし、それ自体では新たな組織化ないし制度化に向かって組織行動を変容することはできず、そこには常に他者としての組織に内在化された環境とその組織が自己の組織に期待する役割行動という新たな組織行動の拘束力を必要とするということである。F社の場合では、N開発銀行とS氏やニュージーランドN元日本大使、そして各地の地方行政組織の要請である。他方、地方行政組織はF社の組織行動とその役割期待としての規制を必要としていることである。すなわち、F社と行政組織とのネットワーク組織が形成されていく過程で、他者としての組織が求める役割期待やあるいはその他者の組織に内在化された環境の拘束力を自己の組織に受けるとき、自己の組織は他者の組織の環境を取得しそれを再び内在化していくのであって、その過程に組織化が進展するのである。この場合、組織行動の変容は組織が独立してなされるのではなく、相互的になされるのである。F社や行政組織の初期の計画や構想が変容し深化していく過程は、まさしく他者の拘束力を伴う組織に組み込まれた環境の論理を自己の環境として取得し、これを内在化していく過程であって、その組織行動の変容過程にそれぞれの組織が「自己」を新たに組織化し、新規事業として制度化されていくのである。

この様に他者の組織とその組織に内在化された論理を取得する過程で、組織行動の変容が認められる。それは、「類似した意味」の形成によるものであって、また普遍的な自己の組織化に他ならないのである。組織行動を支える主観的な世界は、それをとどめながら他者の組織とそこに内在する環境の規制によって普遍化し、この過程に組織行動の「正当化」を見いだすことが出来るのである。

終章 組織の環境適応とその理論的含意

これまでに、F社と6つの地方行政組織、そして6つの「ファーム」事業所の組織を取り上げ、それぞれの組織が拘束性を有する「環境」を内在化しながら自らの組織行動を変容していく過程に焦点をおき、組織の環境適応の問題を考察してきた。最後にそれぞれの経験的事実と環境適応の考察をふまえて、この経験的現実が示す理論的な含意を述べることにしたい。

組織の環境適応とは、組織行動が環境の外在的な拘束力を契機にして内在化し、それを組織行動の資源に転換することによって組織行動が変容していく過程をいい、またこのとき環境と類似した世界が形成されることによって組織行動が「正当化」されることを意味する。この過程で環境を自らのシステム資源に転換する環境の組織化とは、組織行動の変容による新たな「制度化」の過程を意味するのである。

これまで認められた組織行動の変容過程の経験的現実は、組織の環境適応における理論的な含意としておよそ以下の6項目に示されるであろう。

第1に、競争的市場と慣習的信念や象徴的意味をさす社会的文化的な環境の拘束性は、組織行動を単に外在的に規制する環境ではなく、それが組織に内在化される事実が確認できる。しかし、その内在化された環境は再び組織間で相互規制の作用をすることである。組織は新たな事業のために組織間のネットワークが形成されると、一方の組織の要請が環境の拘束性と共に他方の組織に内在化され、初発にある組織行動がそれを残存しながらも変容させるのであって、その内在化され変容した行動は再び環境として他の組織にプレッシャーとして働きかけ、組織行動の拘束性を帯びるのである。そして、その相互に規制し合う関係性が多かれ少なかれ組織間に生じて、組織行動が相互にくり返されることによって「類似した意味」を形成し、これによって環境適応への普遍的な行動ないし構造に変容するのである。

第2に、組織行動の変容は、組織構造が新たな時代状況に再適応するための

組織の内在的な危機や欲求として自覚されるが、多くの場合、焦点組織が主体的に行動を転換するには限界があるように思われる。もちろん、環境から独立して存在する組織は一切ない(Scott, 1987: 82-83)のであって、交渉し連携をする組織間において、他者としての組織行動から自己の組織行動が規制されながらもそれが新たな組織行動を生み出す資源となっている。それぞれの組織の事業計画では、初期の構想が規制され修正されるのであるが、しかしその組織行動の変容は結果において殆どの組織で自己の計画の発展や深化が認められるのであって、この意味で環境を自己システムの資源に転換するということがやはり認められるのである。この組織行動の変容過程は、組織行動の普遍化・客観化をさしており、逆説的にいえば環境から独立して組織行動を変容することは行動と構造を客観化し正当化できないことが多いと考えられる。

第3に、組織行動と構造は環境に特性づけられ、その環境は外部から持ち込まれた内部のもの (*in here*) とされている(Scott, 1987: 19)。この場合、その内在化された環境のルーツは、パーソナルでインフォーマルな主観的世界にあって、それまでの自己と自己の生活を意味づけたり、あるいは自己自身を表現しようとする優れて人間的な「行動」に端を発している。美しい自然の営みに人間の営みを合わせつつ農業に勤しんだ体験とその自然景観に表現される自己を事業のなかで再び表現しようとする行動は主観的な象徴的意味と見られるが、それは事業活動を内面から突き動かす「エートス」としてフォーマルな事業活動に接合されているとあってよい。このことは、F社とK氏だけでなく、過疎に悩む地方行政組織やファームの農業従事者、さらにはファーム周辺地権者に、多かれ少なかれ類似した意味が環境として存している。その意味で、フォーマルな組織行動のルーツは、彼らの「日常生活行動」にあって、その日常生活行動の論理が組織に注入されていったものと見ることができる。このように、インフォーマルでパーソナルな行動はフォーマルな組織行動と連続性を有しているのである。

第4に、フォーマルな組織行動がインフォーマルでパーソナルな行動をその

資源にしていること、またその両者に連続性が認められることを別の視点で見れば、マイクロな組織行動とマクロな組織行動が接合 (*linkage*) されていることである。このリンケージは、私的でクローズド・システムのレベルとフォーマルでオープン・システムのレベルとの接合であって、この過程で私的な日常生活行動の論理と環境に存する拘束性とは組織間ネットワーク (またパーソナルなそれと) の相互行為によって媒介され、組織行動にそのルーツを残存しながら類似した意味のより普遍的で客観的な世界を社会的に構成するのである。したがって、組織行動や行動は「行為の歴史性」として認められ、そしてその歴史性は組織の「バースマーク」として認められる、とされているが、それはインフォーマル=フォーマルの「連続性」とマイクロ=マイクロの「接合」とによって個別的で主観的世界がそれを破壊されることなく、しかし普遍的で客観的な世界に変容させ、深化させるメカニズムが形成されることを考慮に入れる必要があるということである。

第5に、以上、組織の環境と組織行動の変容から、組織の理論的な含意として個々のまとめを試みたのであるが、これらはいずれも組織の環境の組織化であり、組織行動と行動の正当化の過程としてみられるものである。正当化は環境と日常生活の論理とは組織間のネットワークで媒介されることによってなされるのであるが、それは、インフォーマル=フォーマルが連続性をもち、マイクロ=マクロがリンケージされることによってなされるといえよう。その「連続性」と「リンケージ」は、組織の成員の主観的で日常生活行動の論理を組織に注入し組織行動の資源に転換するメカニズムの一つであり、そのメカニズムの作動によってし成員のアイデンティティが獲得されるのである。したがって、その正当化の過程に示される個々の含意が、組織の環境適応への変動過程を示す一例とみて良いであろう。

第6に、これまでのF社の経験的事実を組織の環境適応をその類型に適用してみると、組織類型II (一般工場型) から組織類型IIIのタイプへの移行 (組織類型IIIに構造転換するC型) が想定される。勿論、この組織類型IIIは、既存の

組織では精神病院や学校組織などの制度的環境からのプレッシャーを強く受ける類型であって、F社をこの分類に位置付けるとすれば（つまり、F社が学校や寺院組織と同種という組織分類となる）、既存の経験的現実をそのまま説明しているとは思えない。しかし、別な見方をすれば、この類型は新たな組織の生成と新たな分類をも含意しているとするならば、F社の組織行動が示すものは、従来の産業分類とは異なる「組織行動」とその事業ということになるのである。産業の構造転換や新規事業とは多分に新たな分類枠や内実の再解釈が迫られているのであって、その意味で、C型という構造転換のタイプは重要なインプリケーションであると思われる。しかし、これはあくまで暫定的な意図にしかすぎない。これはまた今後の研究に委ねなければならないであろう。

最後に、若干本論の環境適応の問題に関連して第三セクターの適応を記しておきたい。ファーム事業は既にみたように、F社自身が第三セクターで民主導と自治体主導のタイプをいっているように、F社が中心に運営をしつつもそのなかで行政や地域の要請との関連で運営され、組織形態は必ずしも一様ではなかった。けれども、いずれのタイプであれ、第1には、各組織は事業運営として組織の管理運営や内部の製造販売といったより具体的なものに至るまで全てがF社で新たに蓄積されたノウハウ（または定められたカテゴリゼーション）によって活動がなされていること、そして第2には、環境に関して積極的な交渉を営み、絶えず環境の動向が事業所またF社・本社に取得され、それが何らかの加工や処理がくわえられてファーム事業所に連絡するという組織間ネットワークが存することが認められることであった。例えば、事業に際しては、初期投資を極力抑制し、財務体質を弱めない（自治体が依頼してきた当初事業予算計画の10分の1に抑制し、住民税等の投入を押さえ財務上の経営基盤を確立させる）こと、またより具体的な酪農の乳牛製品やビールなどの製法も既にF社にストックされており、これらのノウハウを自治体が活用できる体制がネットワーク組織で可能であったことである。そして、組織—環境の視点からみることができたように、顧客や産業の市場とともに社会的文化的な環境の論理に

も敏感でこの論理が既にF社にあって、これを行政組織ないし各ファームが活用できたことである。例えば、滋賀（日野）のファームは大津や京都のみならず四日市や名古屋、山口（美祢）では下関・北九州といったマーケットを確実に押さえ、他方でファームの環境が自然や地形から文化的で象徴的意味が与えられるか否か、あらかじめF社によって検証されていたのである。行政組織が過疎地や地域振興に「ファーム」（またテーマパーク）を企画する過程は、明確に設計されたものではない。重要なことはF社とのオープン・システムという相互行為によって行政組織とその組織行動がF社の組織行動とともに変容される過程で企画が具体化し深化するということである。

このようなことが、その他の今後の「第三セクター」の存否に言及出来るとすれば、第三セクターがオープンシステムとして他の組織ないし環境と絶えず交渉できるシステムであるか否か、さらに言えば環境の拘束力を第三セクターが受けるか否かにある、とみられよう。組織行動は環境によって拘束されるが、しかし、拘束による組織行動はやがて適応行動の資源となって環境適応的に補強・強化され、計画が深化されるからである。組織の環境適応行動と制度化の過程はこうした流れを共通に有しているとみられる。

お わ り に

本稿は、製造業から全く新たな事業分野に自己転換をとげたF社と、全国6つの地方行政組織、そしてF社と地方行政組織が組織間関係によって組織化された個々の「ファーム」という農村型観光農園施設とを取り上げ、F社と行政組織のそれぞれの組織行動の変容過程に焦点をおきながら組織の制度化と環境適応の問題を考察してきた。その経験的事実と理論的な含意は既に述べたとおりであるが、組織—環境に関わる周辺的な事柄について述べておきたい。

組織研究では、組織を集合行動の関連でなされることが多い。とくに組織の制度化論では、集合行動がフォーマルに組織化され、制度的なパターンの第一

次的な資源であると見なされるからである(塩原, 1976, Zucker, 1988:23)。つまり、様々な交渉過程で集合行動がしめす抽象的な意味が組織に組み入れられ制度化されていく。したがって、インフォーマルな行動はフォーマルな行動に影響を与えながら新たな組織行動を規定する構造、つまり制度が生成されていくのである。しかし、本稿では、組織—運動という視点とその経験的事実は取り上げられていなかった。先の研究(横山, 1997)では、住民の町並み保存運動という集合的な行為が行政組織の「環境」を形成し、行政組織の側に新たな組織行動を誘発し、それが組織構造に制度化されていく過程が認められた。

これに対して本研究で取り上げた事柄は、社長一個人の固有の経験的世界と彼とのパーソナルなネットワークという関係性に新しい組織行動の資源があったこと、そして、これが組織に注入されて新たな組織行動に発展していったこと、さらにいえば、その組織行動が交渉する他の組織との組織間相互作用によって変容し、客観化されながら制度化していくという事実であった。これも、また一つの制度化の過程を示していると思われる。それは、オープンシステムの過程でインフォーマル=フォーマルの連続性とマイクロ=マクロの接合されること、個人レベルと組織レベルで相互に規制し合うメカニズムが存在しかつ作動するからである。ただし、ここには組織現象としての集合的行為は取り扱われていない。しかし、これに代わる過程が存していた。初期のパーソナル・ネットワークを契機に組織間の交渉が公式に進展し始めると次々にインフォーマルまたはフォーマルな、またパーソナルまた組織間のネットワークの紐帯が形成され、増大していくこと、そしてその関係性から気候、地形、土壌、景観、そして人口(過疎—近郊都市)の自然的制約と、また酪農・栽培・加工とこれらに付与される農業生産の象徴的な意味とが相互に交換され「環境」が相互的に補強・強化されていくものとみられるからである。「多数の組織は諸個人の数を凌ぐ」(McPherson, 1982, Zucker, 1988:24)と見られるように、組織間のネットワークとその相互作用はインフォーマルでパーソナルな日常生活の論理を客観的な環境に高めながら、これを相互に取得するとみられるのである。そ

の意味で、パーソナルなネットワークや組織間で営まれる環境と相互行為を営むオープンシステムとしての組織は、集合行動からとらえられる組織—環境の相互作用と実質的にはほぼ同様な組織化の過程を把握することができるとみられよう。

ところで、組織研究では、とりわけ制度理論では、「環境」という概念がしばしば用いられてきた。また実際に既に別の研究でもこれを戦略的に用いてきた。本稿でもこの概念を競争的な市場に関するものと社会的文化的な慣習的信念や象徴的意味として、新制度学派の研究者らが用いているものと同様に、規定してきたが、これに関連して組織の環境の理論的な視点を少し補足しておきたい。

環境は、組織行動や組織構造を外在的に拘束する環境であるが、それは組織の事業活動を外在的に定める法規範や諸制度として現れてくる。しかし、その環境とは、「日常生活に潜む慣習的信念や象徴的意味」(Scott: 1986, 1987)と規定されていたように、組織やその事業活動を定める体系化された強制力をもつ観念や法規範ではないのである。制度的環境という概念が示しているように制度の「資源」となる「環境」のことなのである。日常性生活に潜む……というそれは、日常生活において人間や社会についての平凡な常識的なものの見方や考え方であって、当事者にとって明確に意識すらされていないような観念を指している。

例えば、自分より年長者に対しては敬語を用い、命令口調は控えるといった日常生活の「慣習的な信念」が会社に持ち込まれると、共同で仕事をする時には、やはり年長者をたてながら、また年長者は年下の人を養護しながら、ともに働く慣行が生まれ、これが「年功制度」を形成した、という意味をさしている。この場合、年功制度の資源が年長者を敬うという「慣習的信念」ということになるのである。さらにいえば、すでにみた心臓の停止と脳死という人の死の法的規定は、慣習的信念による心臓死と合理的(臓器移植のための)に形成された死の規定とによっている。心臓の提供者が日本で少ないという現実には、心臓死の慣習的信念と合理的な脳死の法制度が適合的な関連を欠いているし、

「正当化」できないということを示しているといえるであろう。人の死の認識は宗教者を除けば日常では意識されることは希である。しかし、肉親の死に遭遇してはじめて死者をどう弔うかや、遭難などで発見されない遺体を懸命に探し求めるといった行動はその社会の固有の身体観やその慣習的信念に強く拘束されているからである。また、日本の場合、臓器移植（脳死によって）が多くの人々の間で行われ始めたとすれば、社会、また社会構造は合理的に制度化できるともみられよう。しかし、制度理論では、環境概念で示したように、人々の慣習的な信念や象徴的世界（象徴による現実規定）などが社会制度の起源と見られ、また人々の行為は長い「歴史的」に堆積してきた観念に規制されるとみられるのである。組織構造を、人間の行動を規制するその起源までさかのぼろうとするのは、組織構造とその起源とが適合的関連を見いだせるか否かを問うことであり、それはまた、両者の適合的関連によってなされる制度の「正当化」過程を測るためである。そしてまた、制度の再建や組織の転換という制度化のためでもあったのである。これはまた、時代の要請でもある。

この論議は、丁度伝統的な「知識社会学」をふまえつつ、しかしそれとは異なる社会学の意味を与えたグールドナー (Gouldner, A. W, 1954) や、また当時のライト・ミルズ (C. Wright Mills) の批判的社会学、そしてバーガー&ルックマン (Berger & Luckman, 1967) らの議論と相通じている。つまり、彼らによれば、「知識」や「思想」とは理論家や思想家によって体系化された観念ではない。それは、ごく平凡な日常生活を営む普通の人々の人間や社会に対する常識的で経験的な「知識」である。理論家や思想家の理論や知識が妥当性を持つのは、その知識や思想が常識的で経験的現実を資源として有しているからに他ならないからである。グールドナーによれば、理論を構成する土台となっている下位理論 (*sub-theory*) には、特定領域の仮説である領域仮説 (*domain assumption*) があって、それは「個人的体験と現実」とその上に形成される「感情構造」 (*sentiment*) によって構成されるものからなるとされている。70年代に全米で巻き起こった機能主義的社会学理論の批判とその社会学運動を背景に著された

のが“*The coming crisis of western sociology*”. 1974であったが、それは社会学理論を再び経験的現実に戻って問い、しかも理論のもつ感情構造から問い直すことが構想された。グールドナーは社会学理論を社会学的に分析する社会学を「社会学の社会学」(*sociology of sociology*)とし、さらに進んで日常生活の知識である理論を現実の感情構造から社会学的に反省する「反省社会学」(*reflexive sociology*)を提唱したのであった(Gouldner, 1974)。社会学的構想力にとって興味を呼ぶ内容は理論の批判を「感情的な批判」と呼んで、経験的現実が理論や知識に付与する日常生活の「感情」を重視したことである(横山, 1975)。

また、バーガー&ルックマンでは、理論がパラダイムとして共有されるのは、理論以前の「知識」がもつ「有意味構造」や「妥当性構造」に支えられているからで、その観念体系に究極的な妥当性を付与するのは、そうした理論以前の常識的な「知識」である、としている。この妥当性とか信憑性といわれるものは、ここでは「正当性」のことをさしている。

客観的な組織行動を規定し定める「組織構造」は、経験的現実のなかに潜む主観的な意味を資源としていることを繰り返し述べてきたが、その資源とはバーガー&ルックマンまたグールドナーらの知識や理論以前の常識的な観念や感情と全く同じ内容を意味している。すなわち、人々の主観的な「知識」が社会的現実を構成し、また再びその客観的現実が主観的現実の世界に内在化されていく過程が重視されているのであって、組織行動とそれを規定する組織構造は、組織と成員の主観的世界を規制するが、また組織や成員の主観的世界は客観的現実の組織行動や構造を構成し、組織に内在化されていくのである。バーガー&ルックマンに関しては既に本稿やまた別のところでみたように(横山, 1993)、組織理論である制度理論の一つのバージョンを構成し、また環境の概念は、一つにはこうした理論的な脈絡を負っているのである。

変動期には経験的現実が急速に変容し、それまでの制度的枠組みと経験的現実との乖離が生じることを常とする。ここに制度と経験的世界との適合性が失

われる危機をはらむのであるが、それは学術的な「理論」や「思想」も、先述のごとく日常生活の主観的な経験的現実をその土台（資源）とするのであるから、既成の知識と新しい社会的現実との乖離が進む変動期には知識の「危機」が訪れることになるのであって、それはまた自然の姿でもある。したがって、変動期には知識を現実の経験的世界に立ち返って「反省する社会学」（Gouldner, 1970）が求められるであろうし、また、……制度的秩序という対象化過程の産物が新しい制度に受け継がれるようになる場合に……諸制度のもつ自明性という性格は、もはや個人自身の記憶や習慣化という手段によっては維持しえなくなっている……歴史と自己の生活史は破られる……それを統一し2つの側面を理解可能にするには制度的伝統のなかに含まれるめぼしい要素について説明し、それが正当であることを証明してみせる必要がある（Berger & Luckman, 1967）ともみられよう。組織行動とそれを規定する制度的枠組みの組織構造をその「資源」に遡りつつ、フォーマルな組織行動に生成し客観化されていく過程にアプローチする視点（「環境の組織化」）は、基本的にはバーガーらのバージョンでもまたあるが、さらに、新たな制度形成や組織構造の転換を模索する時代の要請という積極的な意図が託されているとみられよう。

以上のように、おわりにあたって組織—環境という問題の周辺的な事柄を述べることで、理論的な背景とともに日常生活の論理を組織が取得するという環境の組織化によって新たな制度形成の可能性を探り、また日常生活の論理と組織構造の適合性（「正当化」）から組織の環境適応を模索したいという論者の意図をここに補うことにした。

F社と全国のファーム事業の各組織は、今後さらに様々な組織様式を見せていくことになるだろう。ここで取り扱ったF社とファームまた地方行政組織は、これまでの生成過程の一面を取り扱ったに過ぎない。本調査はもっぱら本社提供の資料とインタビュー調査に依ったが、それはそれぞれ中心的な役割を演じた人物に絞られ、それによってインテンシブなヒアリングが可能であった。がその反面、そこで得られる資料以外についてここではほとんど触れられていない。

したがって、本研究ではその変容過程における多くの葛藤や矛盾といったより生きた資料に乏しいことは否めない。より多くの参与観察が必要であったが、それには本調査依頼と協力の関係から限界があったことを記さねばならない。この制約のなかで本研究がなされたが、ここではおよその組織の変容過程の記述が出来た一面もあると思われる。しかし、それは方法論とともに大方の批判を仰がねばならないということを、末尾に記す次第である。

[付記]

本研究は、松山大学総合研究所、平成8年度研究助成による研究成果である。また、F社と社長K氏には長期に渡り多忙のなか快く面接調査に協力頂いた。心から謝辞を申し上げたい。また、全国各地のファームの行政組織とファーム責任者にも多大の調査協力を頂いた。ここに深く感謝の意を表す次第である。

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 L. 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 *Or-ganizational 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*.
- Simmel, George. 1890. *Das Social Differentiation* (居安訳「社会分化論」青木書店. 1970)
- 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.

.....1988. 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。