

## 低成長・少子高齢化時代における非営利組織の 環境適応戦略

児 玉 敏 一

---

### 目 次

- I. はじめに
- II. 企業の環境適応と経営戦略
  - 1. 生物に例えられる企業のライフサイクル
  - 2. 企業の外部環境と内部環境
  - 3. 低成長時代の環境適応戦略
- III. 道内中堅企業の環境適応戦略
  - 1. A社の企業概要
  - 2. 外部環境への適応戦略
  - 3. 内部環境の見きわめと戦略化
- IV. 非営利組織の環境適応戦略
  - 1. 旭山動物園の環境適応戦略
  - 2. 低成長・少子高齢化時代における非営利組織の環境適応戦略
- V. むすびにかえて

### I. はじめに

アメリカのテイラー(Taylor F. W.)と並んで経営管理論の生みの親として知られるファヨール(Fayol H.)が1908年に開催された鉱業協会50周年記念祭の講演で「国民のあらゆる階層の中に管理教育の知識を普及させるための努力が必要である」(佐々木訳, 1972年, p.38)ということを提唱して以来,すでに1世紀近くになる。彼がその中で提唱した経営管理は,民間企業をはじめとする病院や教会,あるいは行政組織や軍隊に至るまでのあらゆる組織に共通する管理問題を想定したものであり,民間企業の管理問題に限定するものではなかった。とはいえ,その後の経営管理研究は民間企業の管理問題に焦点が当てられ,非営利組織の管理問題はあまり熱心には取り扱われてこなかった。その理由は,20世紀になって急速に巨大化し複雑化した民間企業の組織環境の変化が体系的な管理研究の必要性を強く求めてきたからである。しかしながら,以後,1世紀近く経過した今日,行政組織や公益事業などの非営利組織の管理問題が改めて大きな課題となっている。その理由は,低成長・少子高齢化社会に伴う財政基盤の脆弱化によってこれまでのような公共サービスの提供が困難な状況になっ

てきたからである。

財務省によれば、1993年の時点でわが国の政府財政債務残高の対GDP比は69%にすぎなかったものが2003年には141.5%と、G7メンバーの中で最悪の水準に至っていた。この原因の1つは公共事業を中心とする政府の大規模な景気対策が次々と実施され、財政支出が大幅に増加したことによるものであった。そして、それらの支出をまかなうために行われた国債等による借金総額は2002年には500兆円を越す水準まで膨張した。都道府県、市町村による地方債と第3セクターや特殊法人などの損失額を含めた同時期の政府の借金総額は実に800兆円にも上っていたのである（PFIビジネス研究会、2002年、pp.66-67）。このような状況に対して政府は増税によって事態を改善しようとしたものの、それらの抜本的な改善には程遠い状況にある。2004年12月に2005年度予算原案が発表されたが、それによればわが国の政府財政債務残高は、対GDP比で170.7%と、イタリア（119.5%）、フランス（76.2%）、カナダ（67.2%）、アメリカ（64.9%）、イギリス（44.9%）などの先進主要国の中で最悪な状態になることが予想されている（日本経済新聞、2004年12月21日付け朝刊）。

一方、それらと平行する形で進展したわが国の少子高齢化は、かつての先進諸国が経験したことがない速度で進展し、より高負担を必要とする社会構造になりつつある。総務省の統計によれば、1985年に10.3%に過ぎなかった総人口に占める65歳以上の高齢者の割合は2004年には19.5%に上昇した。それに伴って老年人口指数（65歳以上人口÷生産年齢人口×100）も15.1%から29.2%に上昇した。そして今後この傾向はさらに急速に進み、10年後の2014年には総人口に対する65歳以上の人口は25.3%、老年人口指数は40.9%に上昇することが予想されている（総務省『日本の統計2004』）。これらの数値は大都市を含む平均的なものであり、高齢化が進んでいる地方の農村部においての状況はさらに悪化している。最近ではすでに自治体財政が破綻し、介護保険サービスが十分に受けられなくなるなどの状況も生じており、将来的にみると公的なサービスを今後にわたって維持していくことがきわめて厳しい状況にある。

このような中で政府は、保険・医療・福祉などの公的サービスを民間の非営利組織に肩代わりさせようという政策を相次いで打ち立てていった。非営利組織を法人化し、税制その他の優遇措置によって特定非営利活動を推進しようとしたNPO法の制定もその1つである。内閣府の資料によれば、1998年のNPO法によって今日では医療・保険・福祉活動をはじめとして、まちづくり、社会教育、学術・文化活動などを行うNPO法人が設立されてきた。2004年11月30日の時点で19,523件がNPO法人として認証され、さまざまな活動が行われている。とはいえNPOの活動はわが国ではまだ緒についたばかりであり、資金問題や人材の確保・育成など、多くの問題を抱えている。

地方財政の効率化を図るべく政府が行ったもうひとつの施策は、市町村合併を積極的に推

し進めようとする政策である。この柱となったのが市町村合併特例法である。この法律は2005年3月までに合併を行った市町村には一定期間にわたって特別な財政支援と借金の肩代わりなどの特例を認めようというものであった。この結果、2004年4月の時点で約3,000存在した全国の市町村数は2005年4月には2,500を下回ることが予想されている。しかしながらこのような市町村合併推進政策は、一時的には優遇措置によって合併した市町村がその恩恵を受けるけれども、優遇措置によって建てられた施設の運営費用の増大という問題や、合理化による過疎地区のサービスの低下など、多くの課題を抱えている。

これまで国や地方自治体によって行われてきた公共サービスを非営利組織・企業・地域住民などの連携によって社会資本の充実や公共サービスを行っていかうといういわゆるPFI(Private Finance Initiative)やPPP(Public Private Partnerships)に象徴されるNPM(New Public Management:新しい行政経営)の推進も政府が積極的に行ってきた施策のひとつである。これらは1992年に英国のサッチャー政権によって導入された手法であるが、1998年にNPO法が制定されたことを契機として普及し、今日ではあらゆる地域で展開されている(日本政策投資銀行地域企画チーム編, 2004年, 参照)。しかしながらPPPやPFIによる公益事業組織の目的の多くは逼迫した財政を民間の資金を導入することによって調達しようというものであり、その多くは必ずしも効率的に運営されているとはいいきれない状況にある。そのほか、官民が一体となって地域に根ざしたビジネスを行うコミュニティ・ビジネス,あるいは民間企業が共同して社会的事業を行うさまざまな形の非営利組織も形成されているが、それらの運営にあたっても多くの課題を抱えているのが現状である。

これらの非営利組織の抱える問題はどこにあるのか。政府が作成する法律の不備といった制度的問題も重要であるが、そこにおける最も重要な点は、これまでの非営利組織の運営に際して、限られた諸資源をそれぞれの組織環境に応じた形で効率的に利用していかうという環境適応戦略の考え方が希薄であったという点にある。すなわち、財源や人的資源など、組織の資源がふんだんに存在した局面においては限られた資源を有効に利用しようという視点はそれほど要求されることはない。ところが、低成長・少子高齢化の進展により国家財政が逼迫し、事業規模を縮小せざるを得ない今日の組織環境の下では、限られた資源の下にありながら、「時代の変化を見通し、知恵を使って価値を生み出すことで自らの組織の存続を維持してきた」(長野経済研究所, 2005年, p.122)民間中小企業の環境適応戦略のあり方が大いに参考になるのではないかと考えられる。というのは、国立大学の独立法人化や郵政民営化などの動向に象徴されるように、さまざまな公益事業組織の改革が急速に、かつ広範に展開されていくことが予想される中で、新しい組織環境に適応できる非営利組織の管理問題がますます重要になっているからである。

このような視点から、本稿では、低成長・少子高齢化時代における非営利組織の環境適応

戦略のあり方を、民間企業の環境適応戦略の具体的事例の分析を通じて明らかにしてみたい。

## II. 企業の環境適応と経営戦略

### 1. 生物に例えられる企業のライフサイクル

筆者はこれまで経営管理の諸問題を環境適応という視点から捉え、研究を行ってきた（児玉，2004年，参照）。それによれば、企業の存続と発展は生物のそれに例えることができる。例えば「企業の寿命 30 年説」というものがある。この言葉の意味するものは生物と同様に企業にもライフサイクルがあり、30 年でひとまず寿命を終え、その後は企業を取り巻く新しい社会環境に適応して脱皮していくか、それとも死滅するか、そのいずれかしか選択の余地はないというものである。また、藤芳（藤芳，1994 年，p.18）は「蛻変の経営」という言葉を用いながら、企業は環境変化に対応するために一時的な危険を犯してでも、蟬が自らの殻を脱ぎ捨てるように、何度となく脱皮を繰り返していくことが必要であると説いてきた。このように、企業が生き残りをかけて成長を遂げていくためには常に自らの企業環境に適応し、自己革新を余儀なくされている。しかしながら個々の企業にとって環境適応をどのように行っていけばよいのかということになると言葉でいうほど容易なものではない。なぜなら個々の企業が置かれた企業環境はそれぞれ全く異なっており、同じものは 2 つとして存在し得ないからである。

### 2. 企業の外部環境と内部環境

環境適応という問題はもともと生物学の分野で取り上げられてきたテーマである。しかしながら企業の環境適応という問題を考える際にも大いに参考となる。

生物界における環境についてみると、それらは外部環境と内部環境に分類することができる。生物界における外部環境は主として自然環境そのものを意味するものであるが、企業の外部環境を考えてみた場合には、個々の企業の経営スタイルや経営戦略のあり方に直接的な影響を及ぼす一次的環境要因と、関連する企業の経営スタイルや経営戦略に間接的に影響を及ぼす二次的環境要因に分類することができる。一次的環境要因としては個々の企業が活動する地域の立地条件、消費者のニーズ、労働力市場、競争企業の動向などがあげられる。

また、二次的環境要因としては、企業を取り巻く政治的・法的要因、経済的要因、文化的要因など企業経営に間接的な影響を及ぼすさまざまなものがあげられる（Chen, M., 1995, pp.11-12）。企業はこのような 2 つの外部環境により良く対応するならばそれらの環境は企業の大切な資源として有効に利用できるものである。

一方、内部環境についてみると、生物の内部環境とは体内の血液やリンパ液や体温など外部環境からの影響をブロックするものとして捉えることができる。外部から進入する細菌な

などをブロックしたり、外気温の上昇に対応して体内温度を発汗により一時的に低下させるなどによって、外部環境の影響を最小限にとどめることができるのはこのような内部環境システムが機能しているからである（星，1993年，pp.78-80）。このような内部環境は生物の種類によって多様に異なっているだけでなく同じ種類であってもそれぞれの個体によって微妙に異なっている。その意味では生物にとっての環境適応のパターンはそれぞれの個体によって千差万別であるといつてよい。地球上に生息するおびただしい種類と数の動植物は，数十億年といわれる地球の歴史の中でそれぞれが独自の方法で環境適応を行ってきた結果であるといえることができる。

それに対し企業にとっての内部環境は「人・物・金・情報」という言葉に象徴されるものである。それらは個々の企業が持つ資本金力，機械・設備といった目に見えやすいものと，情報力や従業員の熟練や意欲，経営者のリーダーシップやマネジメント能力などの目に見えにくいものによって構成されている。生物における内部環境と同じように企業の場合でも，それらを取り巻く外部環境が大きく変化しても内部環境システムが良好に機能していればそれらの影響を一時的にブロックし，最小限にとどめることができるのである。企業にとっての内部環境も生物の場合と同じように企業の種類（業種）によっても，また同じ業種でもそれぞれ異なっている。このようにみえてみると企業の外部環境と内部環境は個々の企業にとってはそれぞれ異なっており，生物の場合と同様に環境適応のパターンもそれぞれの企業によって千差万別であるといつてよい。

ただし，人間の創造物である組織の環境適応の仕方は生物の環境適応の仕方とは異なる点がある。すなわち生物の場合はその個体にとって環境の変化に適応できない場合はそのまま死を意味することになるのに対し，人間が作り出した組織の場合は環境に目的意識的に働きかけることによって自らの資源として利用できるという点である。体格的には必ずしも他の生物と比べ優れたものを持っていないにもかかわらず，人類が生き延びてくることができたのはこのプロセスがあったからであるといわれている。このことは，企業環境はそれらにうまく対応できない企業にとっては企業の存続を脅かすような大きな影響を及ぼす一方で，それらを有効に利用すれば企業にとってきわめて大きな利潤をもたらす新たな経営資源として活用することができる両刃の剣という性格を持っているのである。その意味では，企業の衰退への「脅威」と成長に対する「機会」を突きつけている企業の外部環境に対して，企業は外部環境の「機会と脅威」を明らかにし，自社の競争上の「強みと弱み」の分析を通じて自社の潜在能力や競争能力等の経営資源を活かしていく戦略を不断に要求されているのである（今口，2001年，p.58）。

生物の環境適応の仕方と異なるもうひとつの点は，共存する他の組織との生存競争に勝ち残るために企業は日々の活動とその結果を変化する企業環境に照らして検証し，それらを常

に次の活動に反映させていくことを余儀なくされている点である。この過程は PLAN (計画)-DO (執行)-SEE (検証) という、いわゆるマネジメント・サイクルとして知られているものである。すなわち、企業環境は日々変化し続けており、一時的に環境適応に成功したとしても同じことの繰り返しでは将来の環境変化に適応できる保障はどこにもない。今日、これまで多くの成功を経験したことのある企業や経営者が新しい環境に適応できず次々と市場から退出していくのはこのためである。

このように外部環境と内部環境を見きわめ、自らの知恵と努力によってそれらを自らの経営資源として利用していく経営環境戦略を構築し、それらを不断に改善していく姿勢こそが生物の環境適応と異なる企業の環境適応のあり方なのである。

### 3. 低成長時代の環境適応戦略

生物の環境適応プロセスをより立ち入ってみると、外部環境が安定的な時期におけるパターンと厳しい時期におけるパターンという2つに分類される。また、生物の環境適応の方法は「種の保存」という形で行われるけれども、それらは無性生殖と有性生殖という2つの方法で行われる。比較的安定した環境の中で生き残ってきた原生動物といわれている生物は、細胞分裂や出芽などといった配偶子を必要としない無性生殖という方法で種の保存を行ってきた。それに対して厳しい自然環境にさらされてきた哺乳類など多くの生物は配偶子を必要とする有性生殖という方法によって種の保存を行ってきた。無性生殖の方法は自らに適合する配偶子を捜す必要がないということできわめて効率的な環境適応方法である。それに対して有性生殖による方法は自らに適合する配偶子を捜し出す行為が必要なため、きわめて非効率的な方法である。しかしながら、環境資源が減少し、変化も激しい局面においてはむしろ無性生殖よりも有性生殖がより合理的な環境適応の方法になる。なぜなら、環境変化が激しく、見通しの効かない局面においては多様な遺伝子の組み合わせによる多様な種の保存が見込まれる有性生殖の方が多様な環境変化に対応できる可能性を持っているからである。

同じことが企業の環境適応戦略にもいうことができる。企業環境が比較的安定している局面では効率の良い無性生殖的な環境適応プロセスが有効となる。実際、安定的成長を続けてきた戦後の日本企業は、多くの保護と規制による国や自治体との共生関係、男性の正社員を念頭に置いた画一的雇用管理システム、系列・メインバンク制といった閉鎖型の企業間関係に象徴されるような日本型経営を採用することによって効率的な企業活動を維持することができた。しかしながら、国民経済の低・マイナス成長化、企業活動のグローバル化、アジア諸国の台頭、少子高齢化社会の到来、地球環境問題などに象徴されるように、企業環境が厳しく、しかも大きく変化する局面においては、効率というそれまでの基準に代わって多様な環境に対応できる有性生殖的環境適応の方法が要求されてくる。

すなわち、それまで保護と規制によって守られてきた金融・保険、建設業界など、多くの企業は、企業活動のグローバル化とともにアメリカを中心とする世界各国の企業と対等に競争することを強いられることになってきた。そこでは系列・メインバンク制に象徴されるような、信頼関係を基盤とする長期的利益を求める閉鎖的取引関係ではなく、個性的で高品質の商品を世界中の取引先から取り込むことが可能な、オープンで多様な組織間関係を構築することが要求されてきたのである。

国民経済の低・マイナス成長化の進展と、低コスト大量生産を武器とするアジア企業の台頭は、少品種大量生産方式を基盤とするコスト競争に代わって、多品種少量生産を基盤とする高付加価値で独自の商品やサービスの提供をめぐる開発競争が求められてくる。それに伴って、限られた経営資源をより効果的に活用するためには不得意な分野を他社に委ね、核となる分野に経営資源を集中する企業内資源の最適配分の課題や、経営環境の変化に柔軟かつ迅速に対応するための環境適応戦略の問題が重要となってきた。「規模の経済を生かしたモノ作り」を基盤とした大規模企業よりも、「範囲の経済を生かした新製品開発」（吉川，2005年，p.17）を行ってきた中小企業や分社化された組織の優位性が注目されてきたのもこのためである。

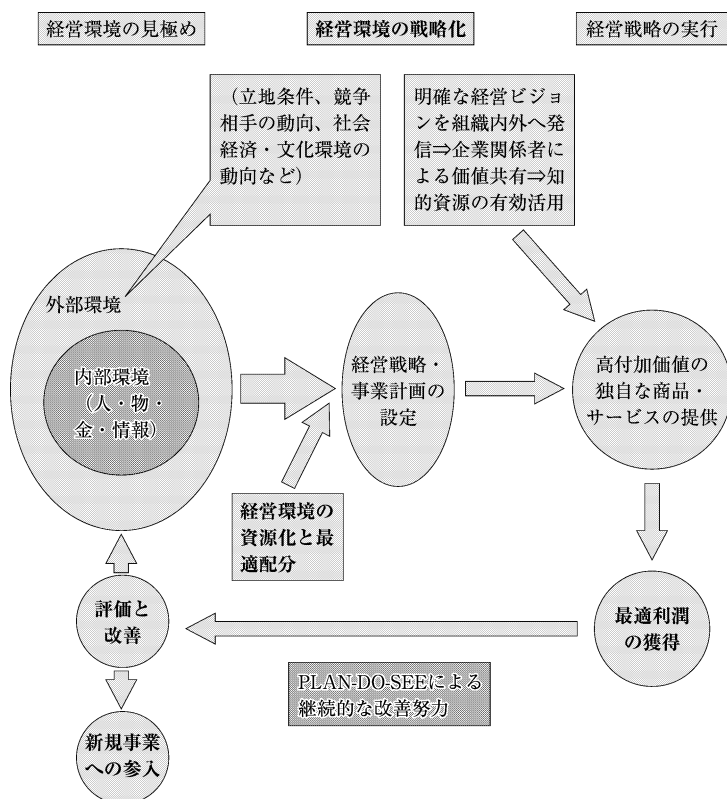
しかしながら、このような外部環境への適応戦略と同様に、企業内環境を見きわめ、それらを戦略化するための内部環境戦略、とりわけそれぞれの企業に内在する知的資源を如何に有効に活用できるかという人的資源管理の戦略がきわめて重要となる。今日、外部環境への適応を急ぐあまり、多くの企業は、自らの組織文化を考慮しない人まねの成果主義や外部の経営コンサルタントを利用したマニュアル的人事システムの導入などを行ってきた。その過程において多くの従業員の解雇や賃金カットの実施など、いわゆる「後ろ向きの改革」が行われてきたのである。しかしながら、人的資源、とりわけ従業員の知的資源は企業の内部資源の最も重要な柱であり、このような行為は貴重な経営資源を自ら放棄することである。なぜなら、物や金はそれだけでは価値を生み出す資源ではなく、それらの活用に当たっては人間の力能が要求されるからである。すなわち、同様な機械や設備を導入しても職場や企業によって必ずしも同じ成果があげられるとは限らないように、どのように高性能の機械や設備を導入してもそれだけでは機械設備の持つ機能を十分発揮できるものではない。機械や設備が高性能であればあるほどそれらを有効に利用するための人間の知的資源が必要とされる（児玉，1995年，pp.166-172）。しかもそれぞれの企業で必要とされる独自の知的資源は外部から導入することが難しく、おもに企業現場の中で蓄積されていくものである。前述のように、低成長時代には企業は他社に真似のできない高付加価値の独自な商品やサービスの提供が求められるけれども、それぞれの現場で働く従業員の意欲と能力や知恵といった内容に象徴される知的資源こそが高付加価値の独自な商品やサービスを生み出すもっとも重要な経営資源

であり、それぞれの企業内環境を無視した一元的な人事管理のやり方は組織員の個性や意欲を失わせ、組織の活力を消失させてしまうのである。

企業内環境の戦略化を行うための課題としてあげなければならないもう1つの点は、管理者、もしくは経営者のあり方である。低成長時代における環境適応戦略を効果的に遂行するためには、組織の管理者もしくは経営者は明確なビジョンを組織関係者に示し、それらを共有してもらうことで彼らの知的資源を引き出すことが不可避である。経済的豊かさが持続的に享受できた局面では組織構成員はこれまで通りの仕事を大過なく行うことで経済的な恩恵を受け、多少の不満があってもそれらを受け入れる余裕があった。しかしながら経済的成長が見込むことができなくなった局面においては現状を受け入れ、組織員全員が企業のビジョンや経営者の理念を実現するため知恵を絞って互いに競い合い、技能や叡智を学びあい、実践するためには、現場で働く組織員全員の価値共有が不可欠なものとなる（野中，2004年，pp.328-330）。

このような低成長時代における民間企業の環境適応戦略のあり方を表したものが図1であ

図1 低成長時代における民間企業の環境適応戦略





る。企業は、企業の衰退への脅威と成長の機会を突きつけている外部環境に対して自社の競争上の強みと弱みを分析し、自社を取り巻く外部環境の動向を自社の経営資源として利用できるものと、できないものを的確に見きわめた上で自社の資源を最適に配分し、経営戦略と事業計画を策定・実行していかなければならない。それによって企業の維持に必要な最適利潤が獲得できるのである。それと同時に大切なことは企業の内部環境、とりわけ人的資源の戦略化の問題である。先にも述べたように、企業にとっての独自の価値を生み出す源は知的資源であり、それらを如何にして有効に活用できるかが重要な課題となる。なぜなら、どのような優れた経営戦略も従業員をはじめとする株主あるいは地域住民などを含めた企業の関係者の協力がなければ実現不可能であるからである。そのためには企業のリーダーはそれらの人々にとって明確でわかりやすいビジョンを組織内外へ発信し、それらを企業関係者に共有してもらい自発的な努力を引き出すための施策がきわめて必要となる。しかしながら企業の環境適応戦略はここで終了するわけではない。すなわち今日の企業環境は日々大きく変化を続けており、それらに適応し続けていくためには企業はこれらの一連のプロセスを常に評価・検証し、場合によっては新規事業への参入を含む次のステップに循環させていく、いわゆる PLAN-DO-SEE による継続的な自己革新（改善努力）が要求されるのである。なお、評価に当たっては、誰にも分かり易く、公正に行わなければならないことはいうまでもない。

### III. 道内中堅企業の環境適応戦略

#### 1. A社の企業概要

前節では低成長時代における環境適応戦略として、外部環境と内部環境を見きわめた経営戦略・事業計画の設定、高付加価値で独自の商品やサービスの提供、それぞれの組織に内在する知的資源の有効活用の必要性、そして、それらの努力を検証し次のステップに反映させていく継続的な改善努力などの企業の環境適応戦略の必要性を指摘してきたが、ここでは北海道の地方都市で活躍する中堅企業であるA社の事例からその具体的な環境適応戦略をみてみよう。

A社は北海道の芦別市に本社を置く精密機械の製造業企業である。芦別市は札幌へ110 km、帯広へ140 km、北海道の空の玄関である千歳空港へは車で2時間強という位置にある地方の中小都市である。同社は、かつては市の基幹産業であった炭鉱を主な取引先としていた企業から、昭和48年8月に新しく生まれ変わった企業である。従業員300名、資本金2億円の中規模企業でありながら創業以来、右肩成長を続け1995年には売上伸び率を対前年比で880%を達成、2004年には中国で3社目になる世界最新鋭のベアリング製造工場を上海に立ち上げるなど北海道の優良企業として注目を浴び、今日に至っている。事業内容はボールベアリングの製造・販売であるが、その主力はIT機器・医療機器などの精密機器用超小型・薄型ベア

リングの製造である。同社は、韓国・中国・米国など海外を含む 10 社のグループ企業を持ち、世界 30 ヶ国以上の企業に製品を販売している世界企業である。2000 年には世界最小のベアリングの製造に成功、「EZO ベアリング」というブランドのもとに小型ベアリングの一部の製品は世界市場の 8 割のシェアを占めている。

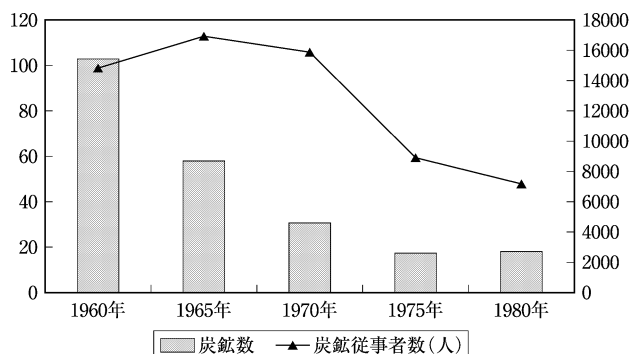
## 2. 外部環境への適応戦略

### (1) 地域環境の見きわめと戦略化

A 社は、現社長の K 氏と炭鉱会社、及び芦別市の炭鉱子会社の 3 者の出資によって 1969 年に設立された。その設立に当たっては当時の企業環境と空知地区及び芦別市の地域環境が深くかかわっていた。すなわち、大正期に開始された空知管内における炭鉱は、戦後の石油へのエネルギー変換政策の中で次々と閉山を余儀なくされていった。北海道通商産業局の統計によれば、1958 年には全道 158 鉱のうち 107 鉱あった空知地区の炭鉱は 1960 年には 103 鉱山に減少した。さらにまた国による第 1 次石炭政策が実施された後の 1965 年にはその数が 58 鉱に減少した。その後も第 2 次・第 3 次と続いた石炭政策の実施の中で炭鉱数は 5 年毎に半減し 1970 年には 31 鉱、1975 年には 18 鉱に減少した。鉱山の減少はそこに従事する炭鉱従事者や町の人口をも大幅に減少させた。1965 年には 34,688 名いた炭鉱従事者は 1970 年には 22,708 名に、そして 1987 年には 5,699 人に減少したことが報告されている（図 2 参照）。1958 年には 75,000 人を数えていた芦別市の人口も 2001 年には 2 万人にまで減少するに至っている。

現地の炭鉱会社や行政当局はこのような状況で炭鉱離職者対策のための受け皿を必要としていた。その結果として A 社の設立には炭鉱会社やその子会社からの多くの支援を受けることができた。本社工場は炭鉱病院を改装して利用された。また多くの炭鉱離職者が存在したため労働力の確保にも問題はなかった。また経営管理技術のノウハウを炭鉱会社と近隣の炭

図 2 空知管内における炭鉱数と炭鉱従事者数の推移



出所) <http://www.sorachi.pref.hokkaido.jp/yama/material/05.html> より作成

鋳関連会社から容易に支援してもらうことができた。設立後も芦別市や道からの継続的な経済的支援を受けることができた上に、地元の勤勉で優秀な労働力が存在した。地理的にみて流通コストが高くなるハンディを輸送に有利な小さくて軽い小型ベアリングの生産に集中することによって克服した。インターネットによって海外から注文を受け、2時間強で着く千歳空港から空輸すれば同社の製品は3日前後でヨーロッパ市場に届けることができるのである。それどころか芦別は土地代が札幌近郊から比べると3分の1から5分の1の価格で取得できる上に、人件費もはるかに安価で、社員の定着率は高く会社との一体感も強いというメリットもあった。A社はこのような当時の空知地区の企業環境を的確に見きわめ、それらを自らの経営資源として積極的に利用してきたのである。

## (2) 世界市場への進出とアジア諸国での製造拠点

同社は、1983年にはすでにその関連会社を通じてスイスにオランダ企業との合併によるマーケティング会社を設立していたけれども、本格的な現地生産を開始したのは中国上海市郊外に196万米ドルの全額出資の工場を設立した1993年9月のことである。中国での生産のメリットは低賃金、低コストだけではなく、30%から40%にも上る日本メーカーへの高い関税障壁から逃れられるという点にあった。しかしながらその主な目的は円高による為替リスクを回避することにあった。

かつて1ドル357円52銭であった為替レート「ニクソン・ショック」「オイル・ショック」と呼ばれる急激な為替レートの変動によって、わが国の輸出企業は大きな影響を受けていた。1971年のニクソン・ショックの局面には1ドル357円52銭から302円44銭という急激な円高を記録した。さらにまた、1975年のオイルショック時には1ドル305円70銭から183円95銭へと急激な円高に見舞われることになった。このような中で企業は、TQC（全社的品質管理運動）による徹底した無駄排除運動や改善活動を実施することでこのような円高をしのいでいた。しかしながら、1985年2月から「プラザ合意」をはさんだ1988年1月にかけて展開した1ドル260円24銭から1ドル127円56銭への急激な円高は日本企業全体の業績を大幅に悪化させることになる。このような中で多くの企業は、もはや経費削減だけでは到底しのぎきれない状況になり、輸出型製造業は企業体質のあり方を根本的に変革せざるを得ない状況に追い込まれたのである。ところがその後の1986年末には円高による「地価の高騰」や「株価の高騰」、円高を利用した国内外への投機ブームが引き起こされ、後に「バブル経済」とよばれる「平成景気」を引き起こしたのである。しかしながらバブル経済の行き過ぎを抑制するためによって行われた政府のさまざまな経済政策やBIS（国際決済銀行）規制、アメリカからの輸出規制などの外圧によって、1991年の前半には地価・株価の崩壊による金融不安を引き起こし、日本経済はかつてない大規模な景気後退を余儀なくされていた（児玉、1997年、

p.137)。このような企業環境の流れを見越して設立されたのが同社の上海工場であった。

その後、同工場は1995年には350万米ドル、1998年には450万米ドルと増資を続け、今日では560万米ドルの資本金を有し、従業員500人、月産300万セットのベアリング生産を行う同社の主力工場となっている。業績も年々増大し1998年度には138万米ドル、1999年度には147万米ドル、2000年には232万米ドルの利益を上げるなど順調に推移し、同年にはすでに同社への投資額7億円を上回る15億円以上の利益を生み出していた。中国からの年度配当が1億円を記録したのは当時の北海道企業では初めてのことであった。

また、同社は1995年にもベアリング用鋼球の製造を行う新工場を上海に設立した。さらにまた、2002年5月には世界最新の自動化工場を立ち上げ操業を行っている。同社の海外拠点是中国だけではない。同社は1996年にはベアリングを韓国市場に供給するための専門商社をソウル市内に立ち上げた。そして2003年11月にはアメリカ市場向けの専門商社を米国フロリダ州にも設立し今日に至っている。

世界戦略に向けてのもうひとつの試みはISO 9001とISO 14001の取得である。欧州では公共事業をはじめとする多くの業界ではISOの取得がなければビジネス競争からはじき出されてしまう状況になっていた。これに対し同社では、1995年には北海道の製造業においていち早く国際的な品質管理標準規格であるISO 9001の認証を取得した。さらに1999年には環境マネジメントシステムに対する国際規格であるISO 14001の認証を取得し、国際社会でのビジネス競争に耐えられる体制をとったのである。

現在、同社の売上の約60%が海外向けとなっており、英語版、中国語版パンフレットを作成するなど、芦別というローカルな地域に拠点を置きながら世界を相手に取引を行っている文字通りの「グローバル企業」である。社長のK氏によれば将来的には世界ビジネスにおけるアジアの拠点となることが予想される上海市のプートン地区にオフィスを置くことを目指している。

### (3) IT化時代に対応した製品への経営資源の投入

A社が欧米向けの小型・薄型ベアリングの輸出によって世界ブランドとして知られるようになった1970年代は、造船・車両など、それまでの重厚長大型技術から電子機器に代表されるような軽薄短小化の時代に移行した時代であった。多くのメーカーは自社の製品をいかにコンパクトに製品化ができるかにしのぎを削り、製品の高付加価値化を図ろうと躍起になっていた。その契機となったのが「電卓戦争」といわれるものであった。今日では100円ショップで入手できる電卓は、1964年に発売された当初にはサラリーマンの平均月給が3.4万円の時期に事務机1台以上の大きさで価格は53万5,000円と、当時の自家用車1台分に相当する金額であった。ところが5年後に発売された電卓はその5分の1の9万円であった。さらに

3年後の1972年には1万2,800円でポケットに入る大きさになっていた。以後、電導インクプリント配線技術などのさまざまな技術競争が電子機械メーカーのみならずあらゆるメーカーを巻き込んで行われた小型化・低価格化の競争が展開され、当初は1部の企業でしか導入されなかった電卓は事務用具の1つとして世界中に普及したのである（児玉，1995年，p.144）。以後、このような製品の小型化をめぐる競争は、カメラ、医療機器、パソコンなどあらゆる電子機器業界に波及していった。このような中で、正確にかつ静かに高速回転を維持していく超小型・薄型の高性能ベアリングは電気・電子機器、コンピュータ周辺機器、医療・家電、光学映像、自動車などの回転部品には欠かすことのできない部品としてその需要は急激に伸びていた。

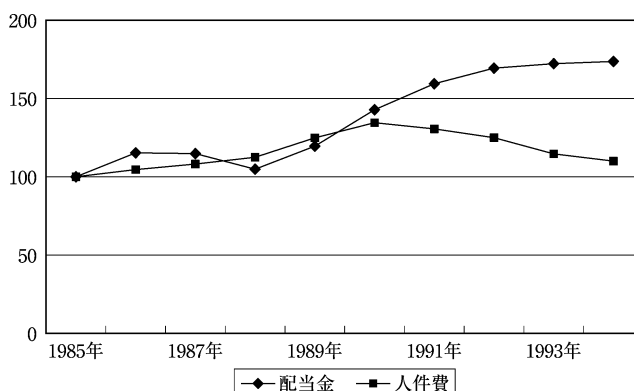
一方、ベアリング業界ではすでにミネベア社など大手5社による寡占状態にあり、そこにおける競争は大量生産を基礎とする低コスト競争になりつつあった。しかしながら地方の中堅企業である同社がこのような競争には太刀打ちできないことは明らかであり、自社の得意分野に自らの資源を集中化せざるを得ないことになる。一般のカメラ業界から脱皮し、内視鏡カメラの生産に特化して当該分野では世界のトップブランドになったオリンパス社が最近の例として知られているけれども、A社も、将来にわたって需要の増大が見込まれる超・小型・薄型の高品質ベアリングを中心とした、よりきめ細かく業者の注文に応じられる小ロット生産に特化する戦略をとることにした。

しかしながら小ロット生産を高品質で行うには多品種少量生産を行うための最先端のNC（数値制御）工作機が必要とされていた。このような企業環境の中で同社は、超小型・薄型ベアリングの持続的な需要の増大を見越した上で、世界最新のNC工作機をいち早く導入した。

1986年には、当時50万個が常識とされていた納入ロットを、1万個から2万個の小ロットの多品種少量生産に対応できる全自動の標準ベアリング組み立てラインを開発した。この新ラインは工具などの取り換える段取り変え作業を従来の20分の1の、わずか2時間でできるため顧客からの注文に迅速に対応できる性能を持っていた。その後もさまざまな公的資金助成制度を受けると同時に、豊富なキャッシュフローを利用し次々と世界最新技術を導入していった。

このような新技術の導入は、小ロット生産という競争相手に対する戦略を優位に展開させただけではなかった。1990年以後に訪れるバブル経済の崩壊の中でわが国の製造業は人件費をはじめとする大幅なコスト削減を迫られることになる。精密機械業界もその例外ではなかった。図3は、1985年を100とした精密機械業界における配当金と人件費の伸び率を示したものである（児玉，1997年，p.158）。それによれば1991年以後、人件費は依然として高騰し続けていたのに対し、配当金は右肩下がりに推移している。このような中で同社の自動化機械の導入は他社に対する競争優位を獲得することに大きく寄与したのである。

図3 精密機械業界における人件費と配当金の伸び率の推移（1985年を100とした指数）



出所) 児玉, 1997年, p.158

### 3. 内部環境の見きわめと戦略化

#### (1) 知的資源の有効活用戦略

先にも述べたように、企業は変化する外部環境に適応するためにさまざまな外部環境適応戦略を行うことを余儀なくされている。とはいえ、企業の内部環境を無視した外部環境適応戦略はそれらの戦略が効果的な成果をもたらさないばかりか企業の存続さえも危うくする。大企業と比べ、人、物、金、あるいは情報など、いずれの面においても企業内資源が圧倒的に限られている中小企業においてはこの点がとりわけ重要である。A社は外部環境への適応戦略として小型・薄型の高品質ベアリングに照準を合わせた小ロット販売方式の確立と、それを可能とする最新の工作機の導入、そして海外現地生産を主要な柱として展開したけれども、機械設備を導入するにしても海外に現地工場を立ち上げるにしても膨大な資金や的確な情報が必要になる上に、それらを効果的に運営するためには優秀な人材とそれらの有効活用が不可欠となる。

企業内環境の中でも人的資源管理のあり方、とりわけ自社の人材に対する見きわめとその有効な活用は、繰り返し述べてきたように、他の経営資源などと異なって外部から移入することが困難だけでなく、それらの良し悪しが直接商品の品質に影響を及ぼしてしまうという点で、重要な問題となる。すなわち製造業における機械設備は、その性能が高ければ高いほどそれに対応できる高度な人間労働を必要とする。すなわち製造現場における機械技術の導入、とりわけ最新鋭の機械は、消費者が大量生産によって作られた自動車を購入することとは事情が大きく異なっている。自動車や電化製品などの消費財の場合にはある程度の規格化とマニュアル化が進んでおり、消費者は購入してすぐにその運転が可能である。ところが製造現場における機械はその機能が発揮できるように稼動するまでには現場従業員の高度な

熟練と努力が不可欠となる。なぜなら、導入した機械が本来持っている機能を発揮させ、製品の品質を均一に維持させるための作業には数ヶ月、場合によっては数年の年月が必要となるからである。例えば、今日の携帯電話のように製品の寿命が短い場合には、機械設備を導入しても、それが順調に稼動する前に製品の寿命がなくなってしまうことが日常茶飯事になっている。このような場合には、多額の設備投資がまったく無駄になるだけでなく設備投資に投入した多額の負債が企業の資金繰りを圧迫し、命取りになってしまうというきわめて多くのリスクをはらんでいる。したがって機械設備を導入しその機能が発揮できるまでの期間をいかに短縮させるかが勝負の分かれ目となるけれども、いかに短期間で求められる製品の品質を維持できるか否かは現場従業員の熟練の有無やチームワーク、そしてなによりも従業員の熱意にかかっているのである。

このような企業内環境の1つである人的資源、とりわけ知的資源の戦略化を行うことのもう1つの難しい点は、他の資源と異なってそれらは感情をもつ人間と不可分に一体化した資源であるという点にある。すなわち企業あるいは経営者が企業環境の変化に対応するべくさまざまな戦略の遂行が求められているが、このような戦略の策定に対して従業員たちの共感が得られるような企業への「求心力的な措置」を講じなければ、彼等の持つ力能を引き出すことが不可能だけでなく変革への感情的反発から企業に対する「遠心力」が生じてしまうことになる。

経済が右肩上がりに成長していく局面では人的資源に対する配慮にそれほど多くの努力を要求することはない。経済成長に伴うパイの増大は従業員たちに賃金その他の福利厚生など多くの恩恵が見込まれるからである。ところが経済の低成長化の局面においては経済的な面だけでなく、労働の量・質ともに多くの負担を従業員たちに要求せざるを得なくなる。このような中で、従業員たちの意欲を維持し仕事に対する動機づけを引き出す、いわゆる企業への「求心力」を植えつけるためには、従業員への積極的な働きかけが必要になる。A社の場合にはこのような企業内環境適応戦略はどのように行われてきたのだろうか。はじめに企業に必要な熟練形成についてみてみよう。

## (2) 人的資源の見きわめと戦略化

同社は、先にも述べたように、かつての炭鉱町に設立された企業である。同社本社を構える芦別市は人口わずか数万人の町であり、観光施設のほか同社に匹敵する企業はほかに存在しなかった。したがって同社の従業員の定着率はきわめて高い上に、都市部の人々と比較して非常に粘り強い性格を有していた。また、かつての炭鉱城下町の特徴を引き継いだ形で、人々の連帯意識が高いという強みをはじめから有していた。このような従業員の特色は、問題解決型の仕事にはきわめて好都合であったし、そこで培われた熟練は互いに共有され、さ

らに高度なものに発展していくことになる。

また、同社の社長であるK氏は、新聞などの取材や視察団なども積極的に受け入れ自らのビジョンや経営理念、自社の製品を折に触れて従業員や社会に対して発信することで同社のビジョンや経営理念を従業員や社会から理解を得るための努力を続けてきた。それと同時に世界のトップ企業としての同社の姿勢を実践でも表わし続けてきた。需要がすぐには見込めない世界最小の超小型ベアリングの開発や、地球温暖化防止のために電力使用量やごみ・油脂の使用量の削減、紙の再利用率の向上などへの同社の積極的努力などがこの好例である。ISO 9001 と ISO 14001 の道内企業に先駆けての取得も単に海外市場における優位性の確保を獲得するためのものだけでなく、同社のブランド形成のためでもあった。世界のトップレベルの品質や企業の社会的責任を果すための高いビジョンや目標を掲げ、これに向かって従業員が一体となって努力し、それを具体化することによって社会からも評価され企業のブランド力が高まっていく。実際、同社および社長のA氏は1996年には日本経済新聞の「地域活性化貢献企業大賞」を、1997年には北海道新聞社の「北海道新聞文化賞・経済部門」を、1998年には同社の本社社屋が「グッドデザイン北海道施設」に選出されるなど、これまでさまざまな賞を受賞してきた。このような賞の受賞は同社に対する従業員や社会からの信頼を獲得するためにはきわめて重要な役割を果すことになる。また同社は毎年、中国工場の従業員を本社工場の研修生として受け入れてきた。このような試みは、中国人社員の研修に役立つだけでなく、ともすれば地域内で閉鎖的になりがちな本社の従業員たちにも多くの刺激を与えてきたことが容易に推察できる。本社の敷地内に立てられた立派なゲストハウスも地元芦別から離れないという決意を公に示したものである。このように、同社は自らビジョンや経営理念を企業の内外に表明し続け、それに基づいた行動をとり続けたことで従業員や社会からの高い信頼を獲得し、人々の企業への求心力を一層強化できたのである。

また、同社の人的資源の見きわめとそれに対する戦略化は中国工場の人的資源管理制度にも象徴的な形でみることができる。1993年、A社の100%出資によって設立された同社の中国工場は上海市内からバスで30～40分の郊外にある。従業員約300名のうち、大卒が約30名、高卒が180名、専門学校と中卒が60名によって構成されている。平均年齢は28歳でそのほとんどが上海郊外出身者によって占められている。男女別にほぼ仕事の分担が行われており、検査・組み立て作業は女性、製造部門は男性によって行われている。同社の組み立て工場内は、強烈な風圧のクリーンルームを通り抜け、広々と明るい体育館のようなゆとりのあるスペースにレアウトされている。作業場の入り口には同社の経営ビジョンと理念を記したボードが作業場全体から見える位置に大きく掲げられている。作業場は、およそ3つの作業スペースに分かれている。中央部には研磨・切削用の自動機械のラインが数列設置され、男性従業員が仕様書や段取りが詳細に記入されたコンピュータの制御盤の前で静かに機械を見守って



いる。

自動機械のラインから少し離れたコーナーではストライプ模様のおしゃれな防塵服の女性たちが5・6人のチームとなってテーブルを囲み、黙々と働いている。その作業は、米粒よりも小さなボールベアリングの玉をピンセットで摘み、次々とベアリングケースに詰め込む作業である。この作業の一部は部品に10センチ近くまで目を近づけて行うハードなものであり、チーム内のローテーションによって行われている。彼女たちの多くは上海市郊外の高等学校や専門学校を卒業して入社した社員である。先輩から後輩へそしてまた仲間に仕事が教えられ互いに技能が高められていくという。そのために彼等はチーム毎に常に行動し、食事や買い物などプライベートの時間でも親密なコミュニケーションがとられているとのことである。新入社員の賃金は月1,200元、日本円にして約16,000円である。ボーナスも3ヶ月分支給されている。

従業員たちの会社への忠誠心を育むためには福利厚生の実施も有効な手段となる。今日の中国のように、あるいはかつての日本もそうであったように、生活水準が十分に高まっていない企業環境の下では、これらはとりわけ重要な手段となる。同工場では、世界の一流商品を作るとともに従業員にも豊かになって欲しいというK社長の経営ビジョンと経営理念のもとに、従業員の福利厚生に対してもさまざまな試みが行われてきた。食事付きの寮費は月50元という格安な料金で提供されている。通勤には会社が所有するバスが使用される上に、安くボリュームのある食事をとれる食堂も完備されているため、現地で生活するには十分な待遇である。年1回に開催される社員旅行も今まであまり旅行に出かけたことの無い彼女等にとっては大きな楽しみの1つとなっている。育児休暇は3ヶ月間有給でとることができる。このような配慮が効を奏してか、従業員たちは和気あいあいとした同社の職場がとても気に入っているという。

新入社員は試用期間の3ヶ月後に行われる筆記と技能試験に合格したうえで正社員として採用されることになる。従業員たちはその後も毎年試験を受け、それに基づいて半年から2年の契約を行っていく。また、作業場内の一角には、全面ガラス張りの窓で仕切られた部屋がある。そこでは制御用コンピュータと光学検査機器が並べられ、ここでも防塵用の白衣を身につけた従業員たちが静かに働いている。彼等の多くは大卒の社員によって占められている。同社従業員のうち毎年20名程度の従業員が北海道の芦別研修センターに送り出され同社の技術教育や経営管理、日本語などの研修を受けている。すでに組立工はすべて日本での研修をすませていた。本社での研修は日本的な経営管理方式を肌で理解することができるだけでなく、日本で研修を受けた経験が大きな自信になると同時に、同社に対する信頼を維持していくことができる。実際、同工場の管理スタッフの大半が日本語に堪能で、北海道から視察に訪れたという筆者らの訪問時にも、非常に好意的に流暢な日本語で対応してくれた。このような

研修の成果として、日本で研修を受けた従業員は個々の従業員の熟練レベルを向上させ同社の経営理念に対する理解を深めることができるだけでなく、それらを現地工場の他の従業員たちにも伝えていくことになる。実際、中国工場では、「5 S活動」（整理、整頓、清掃、清潔、しつづけを徹底させることで品質の改善に結びつけようという運動）など、現地の従業員の状況に適合したさまざまな日本の管理手法を導入してきたが、同社では日本人スタッフが常駐しなくても支障なく運営されているとのことであった。同社の上海工場の成功は、世界一の品質の製品を製造するという同社の経営理念が従業員たちに共有され、自社のブランドに対する誇りと、同社社長のK氏に対する信頼という従業員たちの知的資産によって維持されてきたものであることが容易に推察できる。

このように、同社は、最新鋭の自動機械の積極的導入、大手企業が行い難い市場分野と製品開発分野への進出、巧みな海外進出など、さまざまな経営戦略を展開し発展を続けてきた。しかしながら、そのような戦略の1つ1つの選択それ自体が成功に結びついたのではない。同社の成功の最も重要な要因は、社長のK氏の確固とした経営理念のもとに、精密機械業界を取巻く企業環境や、芦別と中国工場の地域環境など、企業の外部環境の動向と、知的資源に象徴される自社の内部環境を的確に見きわめ、それらを自らの資源として有機的に統合し、自社の経営資産として有効活用することによって世界トップブランドの高付加価値商品を作り上げた独自の環境適応戦略それ自体の中にあつたのである。

## IV. 非営利組織の環境適応戦略

### 1. 旭山動物園の環境適応戦略

前節では低成長時代における環境適応戦略を、北海道におけるベアリング製造会社の事例から検討を行ってきたけれども、このような民間企業の経営戦略は今日の非営利組織とりわけ公的組織の組織戦略にも多くの点で共通するものがある。冒頭でも述べたように、高度成長が持続し財政基盤が安定した局面においては国や地方自治体からの多くの補助を見込むことができ、地域住民は低負担で高品質のサービスを楽しんでいた。しかしながら低成長・少子高齢化時代を迎えた今日においては、地域住民は高負担、低サービスを余儀なくされている。このような中で公的組織は限られた資源をいかに効率よく運営し、住民が必要とするより高品質のサービスを提供する義務を負わされるようになってきたからである。ここでは旭川市が運営する旭山動物園の事例を紹介する中から非営利組織とりわけ公的組織の環境適応戦略について明らかにしてみることにする。

#### (1) 旭山動物園の概要

旭山動物園は札幌からJR特急で約1時間半、人口約36万人の旭川市の郊外にある市営動

物園である。1967年に日本最北端の動物園として設立され今日に至っている。飼育点数は2004年11月現在で148種806点である。この数字は上野動物園(470種2,600点)や札幌の円山動物園(212種1,077点)と比べるとはるかに小規模の動物園であることがわかる。職員数は、園長、副園長、飼育係を含めて19名のほか、臨時職員・嘱託を合わせて29名のスタッフによって運営されている。入場者数が2004年10月現在1,225,931人で上野動物園を抜いて日本一となっただけでなく、政府閣僚や皇室など、著名人の訪問も受け、全国的に強い注目を浴びている。

しかしながら同動物園はこれまで必ずしも順調な運営がなされてきたわけではない。開園当初の1967年には年間45万人以上の入園者があったが、その後の少子化の影響などで入園者は年々減少し続けていった。これに対し同園では、メリーゴーランドや観覧車など子供用の遊具設備の新設などで対応したけれども、小・中学生などの無料入園者数は一時的には増加したものの入園者総数の減少を食い止めることができなかった。その理由は各地に大型のレジャー施設が開園し、小規模な遊具では子供たちを引きつけることができなかったからである。さらにこれに追い討ちをかけたのが1994年のエキノコックス事件であった。すなわちキタキツネを媒介とするエキノコックス症によってローランドゴリラなど園内の動物2頭が死亡した。一部のマスメディアが人間への感染をことさら煽るように報道したこともあり、同動物園は途中閉園を余儀なくされた。これによってさらに入園者は減少を続け、1996年には過去最低の26万人にまで入園者数が減少した。おりしも少子高齢化や景気低迷による市民税収入の減少が議論される中で、「金喰い虫」とであるという意見さえささやかれ、この時期には同動物園の存続さえも危うい状況に追い込まれていたのである。このような中で、1995年に就任した新園長の強いリーダーシップのもとで同動物園では以後さまざまな改革を行っていく。

## (2) 独自の展示方法の導入

改革の柱の1つは施設設備の充実であった。すでに動物園の飼育係は閉園後の仕事のあとに集まって当時の副園長を中心にそれぞれの施設の展示方法についての「夢」の構想が日々繰り返されていた。これらの構想はそれまでの動物園の常識を超えるものであった。そこにおける展示方法は動物たちを単に展示するというものでなく「毎日充実した日々を送っている動物の本来のありのままの姿を見てもらう」というものであった。

改革の最初の仕事はこれらの構想を旭川市に理解を求めることであった。園長をはじめとする園のスタッフは予算要求のために自分たちの描いている動物園の構想をスケッチしたものを持参し忍耐強く市役所に赴いた。その後、新園長をはじめとする園の飼育係たちの熱意が新たに就任した市長を介して旭川市側に伝わり、構想を実現するために必要な1億円の大

型予算が計上され、次々と新しい施設設備が充実していくことになる。

表1は、同動物園のおもな施設設備の充実の推移を掲げたものである。1997年4月にオープンした「こども牧場」は、動物たちと子供たちが檻の外で直接触れ合うための施設である。1998年9月にオープンした「もうじゅう館」は、空中にせり出した檻や透明で分厚いガラスを設置することによってトラやライオン、クマ、ヒョウなどの猛獣が数センチのを至近距離でガラス越しに見ることができるようになっている。1999年7月にオープンした「さる山」は、低位置から高位置にかけて螺旋状スロープの通路を上がることによって見学者がさまざまな角度から動きまわるサルを見ることができるようになっている。サル山の中も縦横に丸太が組みたてられているほか、小さな穴の開いたえさ箱が設置され、手を入れて餌を食べるサルの姿を見ることができるなど、さまざまな工夫がなされている。

2000年9月にオープンした「ペンギン館」は、360度から見学可能な水中透視展示施設である。展示室は透明なガラスで覆われたドーム式のトンネルによってペンギンが下からも眺めることができ、あたかも空を飛ぶ鳥のように猛スピードで泳ぎまわるペンギンが見られるよう工夫されている。2001年に設置された「オランウータン空中運動場」は、高さ17.2mの2本の塔を13.2mのロープで繋いだ施設であり、オランウータンがはるか高いロープをゆっくりとぶら下がりながら移動する姿を下から眺めることができるようになっている。2002年9月にオープンした「ほっきょくぐま館」は、海岸及び山でのホッキョクグマの生態を独創的な展示方法によって観察することのできる施設である。掘りを利用することによって柵を撤去し、ホッキョクグマが放し飼いにされているこの施設では、地面にせり出したカプセル窓

表1 園内施設充実の推移

1997年	「こども牧場」のオープン パスポート券の導入 「ととりの村」オープン 観覧車、ジェットボードの更新
1998年	「もうじゅう館」オープン 「せせらぎ」オープン
1999年	「さる山」オープン 冬季開園の開始によって開園日数を172日から265日に延長
2000年	「ペンギン館」オープン
2001年	「オランウータン空中運動場」オープン
2002年	「ほっきょくぐま館」オープン
2003年	正月臨時開園（1月2日から1月5日）
2004年	「あざらし館」オープン
2005年	「室内オランウータン館」のオープン

出所）旭山動物園の内部資料より抽出

から見学者が顔を出すと、カプセルに猛進してくるホッキョクグマたちの鼻先をガラス越しに見ることができるよう工夫されている。2004年6月にオープンした「あざらし館」は、海の中に観察ホールを浮かべるような形の構造で上下左右を自由に泳ぎまわるあざらしを観察できる施設である。水槽の両側がつながれたガラスのパイプの通路が設置されており、あざらしたちがそれを取り囲む見学者たちを立ち止まって眺めることができるよう工夫されている。2005年早々に設置された「室内オランウータン館」は冬でもオランウータンの様子が観察できるようガラスも檻もない施設になっている。

これらの施設設備の建設方法も従来の公的施設のやり方とは全く異なっていた。これまでの公的施設の多くは膨大な金をつぎ込み、専門のコンサルタント会社に依頼する方法によって建設されてきた。しかしながらこの方法ではどこにもあるような画一的な施設になってしまっただけでなく、施設の維持のために膨大な資金が必要となるというリスクも併せ持っている。このような視点から同動物園では副園長を中心とするスタッフたちが設計の段階からスタッフ自らが行き、建設に当たっても地元の建設会社と1つ1つ相談し、それぞれの動物の特性を考慮しながら作業を進めてきたことによって適正規模の独自の展示施設を作り上げたのである。

### (3) 設備の運営方法

「動物の本来のありのままの姿を見てもらおう」という考え方は施設それ自体の特徴だけでなくその運営方法にも表われている。通常飼育係と呼ばれている園のスタッフはここでは飼育展示係という名称に変えられている。その趣旨は、単に動物の世話をするだけでなく、動物たちの姿を市民に見てもらうことに大きな意義を持たせて欲しいとの思いが込められている。これまでの動物園の多くは、動物を隔離するための檻に名前や学名などが印刷されたプレートが無造作に掲げていたのに対し、ここでは各動物を担当する展示飼育係が描いた親しみやすい手書きのイラストや、動物への愛情が伝わってくるコメントが記された大きな看板が掲示されている。

入園者の前で直接動物たちに餌を与えてみせる「もぐもぐタイム」はうれしそうな動物たちの姿を観察できるよう考えられた展示方法である。各動物についての詳しい説明や性格を展示係のスタッフが直接説明してくれる「ワンポイントガイド」も好評となっている。檻の外に連れだし園内を行列で散歩させるペンギンたちの行進は同動物園の最大の人気イベントの1つになっている。夏休み期間には、動物園の夜間開園を行い、昼間とは異なる動物の生態を観察してもらう「夜の動物園」も実施されている。

その他、動物園で撮影した写真を対象とした「フォトコンテスト」、園内の動物図書館で行われる動物の「絵本読み聞かせ会」、動物園の動物を描く「児童動物画コンクール」、動物に

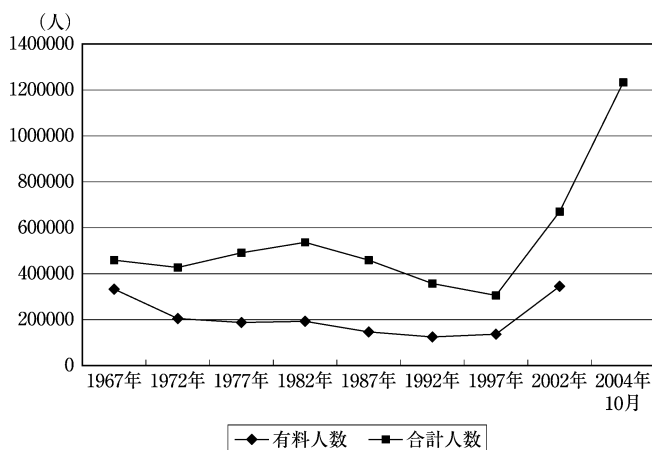
関するクイズを解きながら園内を回る「わくわくゲーム大会」、動物に関する本を読んで感動したことをまとめてもらう「動物読書感想文コンクール」など、年間を通してさまざまなイベントも行われている。

動物園をより多くの市民たちに知ってもらい、より快適に入園してもらおうという多くの試みも行われている。同動物園には障害者や高齢者用の車椅子 10 台、電動車椅子 7 台、乳母車 58 台が準備されているほか、高齢者や障害者優先の 7 人乗りの電気バスは 20 分ごとに運行されている。また、人や動物、環境への配慮のため、園内には水の代わりにおがくずを利用したバイオトイレが設置されている。動物園のイベントや動物たちの様子を紹介する機関紙「モユク・カムイ」では、飼育展示系のスタッフが個性的なイラストやコメントを掲載することで子供でもわかりやすい魅力的な内容になっている。また動物園のホームページでは動物園のイベント情報、園長談話などきめ細かい内容が楽しく掲載されており、2000 年 4 月に開設されて以来、2004 年 5 月には 50 万件を超えるアクセス数を記録した。

#### (4) 同動物園の環境適応戦略と課題

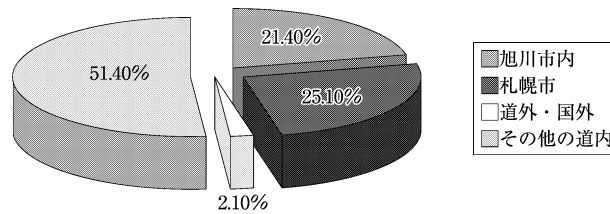
一時は閉園の声さえさされた同動物園は、このような改革と園内スタッフの努力によって 1997 年以来入園者数が急激に増加した。1996 年には 30 万人を割った入園者数は、翌年には 30 万人を回復し、6 年後の 2002 年には 60 万人を突破、2004 年 10 月には 120 万人を突破し日本一の入園者数を誇る動物園になった(図 4 参照)。同動物園の入園者は旭川市よりもむしろ札幌や道外や国内を含めたそれ以外の地域からの人々によって占められている。図 5 は 2004 年 4 月 29 日から 5 月 5 日の動物園春祭り期間中の有料入園者の内訳である。それによれ

図 4 入園者数の推移



出所) 旭山動物園の内部資料より作成

図5 動物園春祭りにおける入園者の内訳



出所) 図4と同じ

ば入園者数の25.1%が札幌市内からの入園者であり、旭川市内の入園者は21.4%と、全入園者数の4分の1未満となっている。人口40万人足らずの北海道地方都市の小さな動物園がこれほどの人気を得ることができた要因とは何か、環境適応戦略という視点からこれをみてみよう。

はじめに同動物園の外部環境についてみてみよう。近年の動物ブームの中で大規模な水族館や動物園などの展示施設が各地に次々と出現しているが、同動物園の外部環境は他の動物園や水族館と比較して決して恵まれたものではない。例えば、これを同動物園と並んで最近注目を浴びている沖縄美（ちゅら）海水族館（以下ちゅらうみ水族館）と比較してみよう。ちゅらうみ水族館は那覇市から2時間の海岸線に立地する国営海洋博公園の中にある水族館である。海洋博公園は国の莫大な資金を投入して作られた国営公園であり、沖縄の素晴らしい海岸を一望できる最先端設備を備えた美しい大規模な公園である。公園内には、ちゅらうみ水族館のほか、海洋文化館、沖縄郷土村、熱帯ドリームセンター、熱帯・亜熱帯植物園、エメラルドビーチ、いるかスタジオ、海がめ館など、紺碧の海を見下ろす小さな山全体が公園として造成され、公園内にはベルトコンベアー式の歩く歩道などが設置されている。ちゅらうみ水族館は、全長22.5m、高さ8.3m、厚さ60cmの亚克力パネルで作られた世界一の規模を誇る水槽の中に全長7mに及ぶ複数のジンベイザメのほか、巨大なマンタや貴重な大型魚類が泳ぎまわっている。建物は地上4階建ての館内のほとんどがじゅうたんばりて緩やかなスロープにそって館内を循環することが可能な恵まれた設備のほか、世界初のサンゴの大規模飼育水槽、大勢の子供たちが「川の字」に寝転んで下から水槽を見上げることのできる天井型水槽も整備されるなど、きわめて恵まれた、まさにわが国トップクラスの規模と設備を持つ水族館である。

それに比べ旭山動物園は、山の上から見下ろす景観は民家やビルが雑然と立ち並ぶ旭川の町並みが見える場所に立地している。園内の設備に関してみても雨や風の日には傘をさしてしのがなければならぬ寂しい状況にあるなど、立地条件や設備に関して比べると比較できないほど貧弱である。また、飼育されている動物もペンギンやホッキョクグマ、サルなど、ど

の動物園にも飼育されているものばかりで、ジンベイザメやマンタなどのような珍しい動物がいるわけではない。しかしながら、近年注目されている MOT (Management of Technology) の考え方に象徴されるように、最先端の技術や設備の導入だけが必ずしも組織の競争優位を保障するものではない。組織の競争優位はその組織に合った適性規模の設備や技術を導入し、それらに他に真似のできない独自の高付加価値を付与することが十分可能であり、今日生き残っている多くの企業はむしろこのような企業であるといわれている（森谷，2004 年，pp.3-4）。しかもこのような他に真似のできない高付加価値とは組織の外部からではなく、むしろ組織の内部，すなわち現場で働く人々の知恵の中から生み出されていくものである。それでは一体，ちゅうみ水族館のように世界最先端の設備や美しい立地条件などの恵まれた資源を持たない旭山動物園がこのような独自の魅力をどのように作り上げ，人々を引きつけることができたのだろうか。

筆者が考えるには，同動物園の特徴は動物の 1 頭 1 頭の表情が非常に愛らしく，しかも動物 1 頭 1 頭の個性が入園者からも見ることができるという点にある。他の施設では入園者たちは集団としてのゴリラやペンギンたちの生態を見に来るのに対して，旭山動物園では「ゴリラの A 男君」，「今年生まれたペンギンの B 子ちゃん」というように，個体の一頭一頭の表情をはっきりと見ることができるような設備になっている。その結果として，他の大規模な動物園や水族館の多くが 1 回行っただけで満足してしまうのが一般的であるのに対し，旭山動物園の場合は，前に見た「ペンギンの B 子ちゃんの毛並みはどうなったかな」という思いで，入園者はまるで自分のペットを見に行くような感覚で何度も何度も園に足を向けたいくなるのである。これらは如何に立派な設備などの物的資源を投入してもそれだけでは作り上げられるものではない。動物はそれぞれ個性があり，他の商品のように多額の金と施設があれば高品質なものが製造されるというものではなく，1 頭 1 頭の飼育展示係の動物に対する愛情と手間をかけなければそれらの表情は生まれない。旭山動物園では現場の飼育展示係が共有していた動物 1 頭 1 頭に対する愛情と，それを 1 人でも多くの人々に見てもらいたいという想いを見きわめ，それらを徹底して活かした施設づくりを追求してきたのである。

同動物園の成功の原因としては，低成長・少子高齢化，市の財政基盤の脆弱化という組織環境の下で，自らの組織内環境を見きわめた戦略を実現した園長のリーダーシップや，園スタッフの努力と熱意，あるいはテレビやインターネットなど，さまざまなメディアを積極的に利用した広報活動など，多くの要因があげられよう。しかしながらその中で最も重要な点は，動物たちの立場に立ちながらも「顧客」である入園者にとって魅力ある，高付加価値で独自のサービスを提供できる園づくりのためにスタッフ全員が知恵を出し合い，気持ちを 1 つにして日々工夫を繰り返してきた継続的な改善努力にあったのではないか。すなわち，これまでも繰り返し述べてきたように，企業もしくはそれぞれの組織に競争優位をもたらす



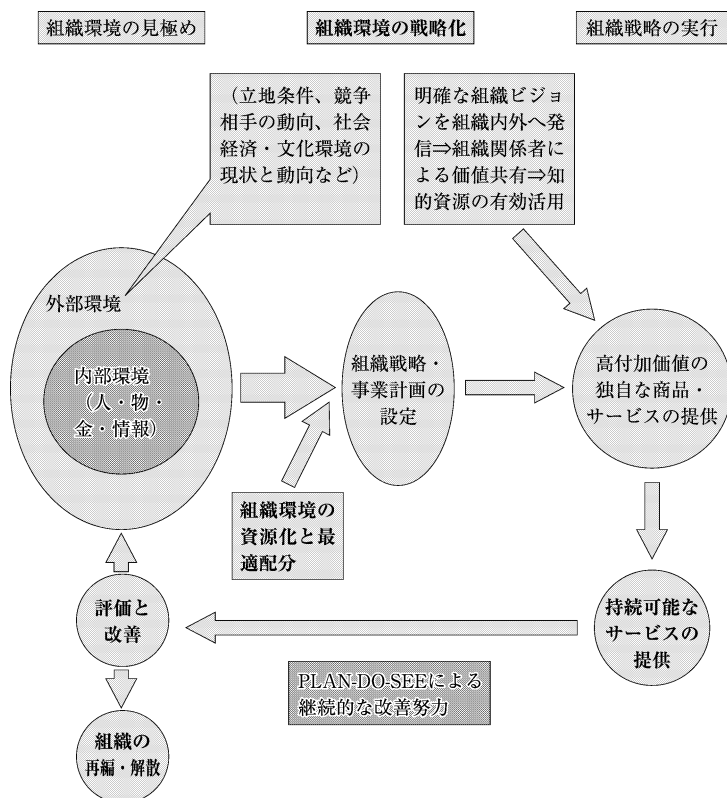
独自の価値の多くは組織外からではなく組織内の現場から生み出されるものである。地方の小規模な動物園という弱小組織にとっての最大の組織内資源は動物とそれに係わっている現場の飼育展示係の動物に対する愛情と、入園者たちにそれを見て欲しいという熱意やスタッフの知恵などの無形の知的資源にあった。それらをいち早く見きわめ前面に押し出し、大金をつぎ込んで外部のコンサルタントに任せるのではなく、自分たちの手による自分たちの園づくりを行った。それらが飼育展示係員の手書きの看板やワンポイントガイドに象徴されるような愛情のこもった展示方法などによって増幅され、これまでの動物園にはまねのできない高付加価値の独自のサービス、もしくは独自の「価値」であるブランドを形成することができた。だからこそ、すでに旭山動物園を上回る規模の動物園がある札幌や道外からの多くの入園者も獲得できたのである。

## 2. 低成長・少子高齢化時代における非営利組織の環境適応戦略

これまで非営利組織の運営は民間企業の運営の仕方とは異なっているというのが一般的に考えられてきた。その理由は、組織目的がそれぞれ全く異なっているからである。すなわち民間企業の組織目的は利潤追求であるのに対し非営利組織のそれは公共の福祉や社会に対する有益なサービスの提供にあるとされてきたからである。ところが、北海道の地方都市にありながら全国的にも注目されている民間企業と非営利組織である旭山動物園の環境適応戦略を分析してみると、いずれの組織にも共通するいくつかの点が明らかにされてきた。民間企業の環境適応戦略のプロセスを参考にしてこの一連のプロセスを図式化したものが図6である。これによれば、財政的に厳しい局面にある低成長・少子高齢化時代においては、民間企業と同様に非営利組織においても、限られた資源をそれぞれの組織目的の達成に向けて有効に活用し、持続可能なサービスの提供が行われなければ、たとえその組織が提供するサービスが有用なものであっても、組織それ自体を解散するか、他の組織との合併といった組織の再編を余儀なくされてしまうのである。したがって非営利組織においても、限られた資源を有効に活用しその存続を維持するためには、その組織の立地条件や競争相手の動向、社会経済・文化環境などその地域独自の外部環境の動向を的確に見きわめた組織戦略・事業計画の策定が重要になる。そしてこのプロセスにおいても、民間企業と同様に、組織内環境を見きわめ、それらを自らの資源化として生かすべく、最適な資源の配分を行うことによって、他の組織より優れた高付加価値で独自の商品やサービスを提供するための環境適応の戦略化、もしくはそのための努力が求められているのである。

なぜなら財政基盤の弱体化が進展した局面においては他の地域に存在する同種の組織との競争力を持たない組織は、地域内外の人々や情報・資源を引きつける求心力を失ってしまい他の組織への吸収や再編、もしくは解体に追いやられてしまうからである。

図6 低成長・少子高齢化時代における非営利組織の環境適応戦略



また、民間企業の場合と同様に、他の組織に対する競争優位を生み出す高付加価値の独自の商品やサービスを生み出すために最も重要な資源は組織の人的資源であることに変わりはない。なぜなら他の組織に対する独自の商品やサービスは、人々の知的資源、すなわち共有化された人々の知恵と意欲の中からのみ創出することができるからである。したがって、組織内外の人的資源とりわけ知的資源を有効に活かすための施策がここでも不可欠となろう。そのためには、組織あるいはそのリーダーは、自らのビジョンと理念を地域住民などの組織関係者にわかりやすく発信し、それらを組織の内外から共有してもらい、組織戦略を地域住民などの組織関係者と協働して推進していくための日常的な実践が求められてくる。財政基盤が脆弱化し、人々の価値観が多様化していく少子高齢化社会ではこれらの点は益々重要となる。

しかしながら、企業の環境適応戦略の場合と同じように非営利組織の環境適応戦略もここで終了するわけではない。非営利組織の場合でも民間企業と同じように組織環境は常に変化し続けており、これらのプロセスを分かりやすくしかも公正に評価・検証し、場合によって

は組織の再編なども含む次のプロセスに反映させる継続的な自己革新（改善努力）が不可欠とされるのである。公共の福祉を組織目的とする非営利組織の場合にはこれらの問題がとりわけ大切となろう。

とはいえ民間企業とは大きく異なる点は、非営利組織がこのような環境適応戦略を展開していくには大きな壁が存在するということである。なぜなら非営利組織の多くは国や地方自治体が制定したさまざまな法的規制や古くからの慣行などによって独自の運営が阻まれているからである。

例えば、これを旭山動物園の事例からみてみよう。同動物園は、2004年には入園者は130～150万人近くまで増加した。しかしながら民間企業とは異なって入場者の増加による収入増は市の財源に繰り入れられてしまい、園のスタッフたちに直接その恩恵が還元されることはない。旭山動物園のスタッフと財政規模では年間50万人が限度であるといわれているにもかかわらず、入場者の増加によってごみやトイレの処理業務も大幅に増加する。この間、園スタッフ数の増加もなく、1人1人の仕事量は確実に増えていく。パンフレット作成費などの諸経費もかさむ上に、年間を通して訪問する視察団に配布するためのコピー代もままならない状況にある。また、民間企業の場合にはキャラクター商品の販売などさまざまな新しい形の収入源の開発が可能であるのに対し、市の施設である同動物園ではそのような独自の財源確保の開発も法的な制限が加えられている。しかしながら園のスタッフの個人的な熱意と努力だけに依存するこのような体制は一時的には成功してもそれらを継続することは不可能である。最近では、温泉や航空券と同動物園をセットにした道外からの観光ツアーなども多く企画されていることを考えると旭山動物園が地元にもたらす経済波及効果は投資金額をはるかに上回る額に上っていることが推定される。このような点を考慮すれば、従来の公的組織の枠組みを越えた何らかの評価方法の確立と、それに対する独自の配慮がどうしても必要となろう。

組織環境の変化に対応した新しい枠組みを構築していこうという取り組みは、すでにいくつかの行政組織体において開始されている。市の職員580名を10年以内に50名に縮小するなどといった具体的な計画を発表し注目を浴びた埼玉県志木市では、「市民との協働による行政組織の改革」を他の市町村に先駆けて実践した。このような改革はH市長のリーダーシップの下に、護送船団方式による非効率的な行政の運営方式や前例主義、閉鎖主義などの従来の行政のやり方を根本から問い直し、行政、教育、福祉などにかかわる新しい条例を次々と制定した。それによって公務員の勤務形態の弾力化、学級担任とカリキュラムの弾力化、乳幼児医療の無料化、自然環境の保全、さらには市民自らによる予算編成、徹底した情報の開示など、これまでの規制を取り払い、さまざまな分野で市独自の運営が行えるようになったのである。しかしながらこのような改革の遂行にあたっては、市を取り巻く財政的・社会経済的環境変化や住民意識の変化などの外部環境を的確に見きわめた組織戦略と、それらのビ

ジョンを徹底的に市民に分かりやすく公開し、それらを共有してもらうための住民とのコミュニケーションなどの内部環境戦略が忍耐強く日常的に行われてきたのである。

また、北海道の奈井江町は、地方財政の逼迫化や少子高齢化、地域住民要求の多様化、住民サービスの危機を見込んで1996年に浦臼町との間に介護保険事業を共同で運営するモデル事業を全国の自治体に先駆けて開始した。翌年には、中空知地区5町1市（奈井江町、浦臼町、新十津川町、雨竜町、上砂川町、歌志内市）を巻き込んだ介護保険事業を行うための研究会を発足、1998年には広域連合を設立した。さらに1999年には浦臼町との国民健康保険事業の運営も開始し全国的にも注目を浴びた。この事業によって行政コストの削減、会計規模の拡大による行政サービスが向上され、各市町村間の公平性の進展などのメリットを図ることに成功しただけでなく、他の自治体との職員による情報の共有化により職員能力の向上という組織運営にとっては最も大切な知的資産が増大したとのことである。そしてこのような独自の行政運営にあたっても、志木市の場合と同じように、町長以下職員スタッフは、町民との対話や集会を日常的に、かつ粘り強く続け、当該事業の必要性や意図を住民に共有するための努力を続けてきたのである。このような奈井江町の考え方と行政運営のやり方は、近隣市町村との合併論議に際し、全国で初めて小学生たちを巻き込んだ住民投票を行ったことに象徴されるように、その後も町の行政運営にさまざまな形で継承されている。同町の町長によれば、子供たちによる住民投票に際しては、難解な役所用語と意味不明なカタカナに代えて、子供たちにも理解可能なコミュニケーション方法が要求されたが、それらの経験によって町職員の能力が飛躍的に向上し、その後の住民たちとのコミュニケーションにも大いに役立った、とのことであった。

## V. むすびにかえて

「企業経営に王道はない」といわれている。この言葉の意味するところは、どのような企業に対してもそれを成功に導けるような普遍的な方策は存在しないということである。すなわち、これまで繰り返し述べてきたように、個々の企業はそれぞれまったく異なった経営環境の下にあるだけでなく、それぞれの企業の経営環境は日々大きく変化しているのであり、どのような企業にも共通する有効な経営戦略などあり得ない。また、たとえ一時的には成功したとしてもそれらの成功がその後も維持できる保証も全くあり得ない。したがって企業は自らの経営環境を常に見きわめ、それらを自らの経営資源として有効に活用していく努力を不断に続けていくことによってこそ生き残ることができるのである。

同様のことが公企業や学校、行政組織など、さまざまな非営利組織にもあてはめることができるのではないだろうか。冒頭でも述べたように公益事業組織に象徴される非営利組織の多くは、国の保護や潤沢な財政基盤の下に、いずれも同じような運営方式によって運営され

てきた。しかしながら経済の低成長時代の到来や少子高齢化時代への突入、財政基盤の脆弱化など、近年の社会環境の大きな変化の中でそれぞれの組織は横並びのサービスを提供することが不可能になってきた。その意味では、それぞれの非営利組織は民間企業と同じように、それぞれが置かれた地域の文化や財政規模、人的資源などの組織環境を見きわめ、それぞれの組織環境に適応できる独自の環境適応戦略を不断に続けていく努力がなければ、組織の存続や地域及び組織構成員へのサービスの提供それ自体さえも危うい状況に立たされているのである。

#### 【引用・参考文献】

- ファヨール H., 佐々木恒夫訳 (1972) 『産業ならびに一般の管理』 未来社  
 城繁幸 (2004) 『内側から見た富士通』 光文社  
 総務省統計局 (2005) 『日本の統計 2004』  
 日本政策投資銀行地域企画チーム編 (2004) 『PPP ではじめる ‘地域再生’』 ぎょうせい  
 PFI 研究会 (2002) 『最新図解でわかる PFI ビジネス』 日本能率協会マネジメントセンター  
 公共事業学会 (2002) 『公共事業研究』 第 54 巻第 1 号  
 五十嵐敬喜・小川明雄 (1997) 『公共事業をどうするか』 岩波書店  
 井堀利宏 (2001) 『公共事業の考え方』 中央公論社  
 森啓 (2003) 『自治体の政策形成力』 時事通信社  
 松下啓一 (1998) 『自治体 NPO 政策』 ぎょうせい  
 河西邦人 監修 (2004) 「コミュニティ・ビジネスビジネスの豊かな展開～地域に密着した多様な創造を目指して」 北海道自治研修センター政策研究室  
 日本 NOP センターホームページ <http://www.jnpoc.ne.jp/adovocacy/jihyo.html>  
 白川一郎 (2004) 『自治体破産：再生の鍵は何か』 日本放送協会出版  
 長野経済研究所 (2005) 『創生長野経済』 信濃毎日新聞社  
 児玉敏一 (2004) 『環境適応の経営管理；低成長・グローバル化時代の日本的経営』 学文社  
 藤芳誠一 (1994) 「企業の蛻変と信頼の経営」 日本経営教育学会編『大競争時代の日本的経営』 学文社  
 Chen, M. (1995) *Asian Management System, Chinese, Japanese, Korean Styles of Business* (London, New York: Rutledge)  
 星恵子 (1993) 『ストレスと免疫』 講談社  
 今口忠政 (2001) 『戦略構築と組織設計のマネジメント』 中央経済社  
 吉川智教「MOT と 21 世紀の人材育成」 (2005) 経営教育学会『経営教育研究：MOT と 21 世紀の経営課題』 学文社  
 児玉敏一 (1995) 『日本の経営とオフィスマネジメント：ホワイトカラー管理の経営と展開』 北海道大学図書刊行会  
 野中郁次郎・勝見明 (2004) 『イノベーションの本質』 日経 BP 社  
 北海道庁ホームページ <http://sorachi.pref.hokkaido.jp/yama/material/05.html>  
 児玉敏一 (1997) 「開銀財務データバンクからみた日本企業の動向 (1985—1994 年)」 『札幌学院大学商経論集』 第 13 巻 3 号  
 河西邦人 (2004) 「北の企業家精神」 『技術と経営』 (財) 科学技術と経済の会  
 週刊 SPA 編集部編 (2005) 『旭山動物園の奇跡』 扶桑社  
 勝見明 (2004) 『イノベーションの本質』 日経 BP 社  
 森谷正規 (2004) 『捨てて先端技術』 祥伝社

ロジャー・マーティン著、小林薫訳（2003）『頑張りすぎる人が会社をダメにする』日本経済新聞社  
日本経済新聞社編（2002）『キャノン高収益復活の秘密』日本経済新聞社  
志木市役所（2004）「市民の協働による行政体の転換；地方から国を変える・志木市の改革」  
穂坂邦夫「志木市独自事業の展開；地方から国を変える」2004 年度札幌学院大学夏季特別講義資料  
奈井江町まちづくり課（2001）「どうなる？どうする？市町村合併」  
歌志内市・奈井江町・上砂川町・浦臼町・新十津川町・雨竜町編（2004）「空知中部連合」

付記：本稿の執筆にあたっては、さまざまな方々から多くの示唆を受けている。芦別市の A 社には本社芦別工場と、中国上海工場への視察とヒアリング調査を受け入れていただいただけでなく、筆者のゼミナール学生や大学院生の現地調査にも協力いただくなど度重なるご迷惑をおかけした。また、旭山動物園の方々には、連日の取材や視察団への対応でお忙しい中かなりご無理をお願いし貴重なお時間をいただいた。志木市長と奈井江町長には札幌学院大学商学部特別講義において願っただけでなく貴重なお話を伺う機会をいただいた。本欄を借りて深く感謝申し上げたい。

（こだま としかず 経営管理論専攻）

（2005 年 5 月 31 日受理）