

平成25年9月修了
博士（学術）学位論文

地方の小規模建設企業における自立化と組織間関係の研究

-高知県地域建設業の事例をもとに-

A study on inter-organizational relationships and self-reliance in small local
construction companies

- Based on cases in the regional construction industry in Kochi Prefecture-

平成25年6月13日

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻（起業家コース）

学籍番号 1146015

横山 文人

Fumito Yokoyama

目次

第一章：序論	1
1. 1 はじめに一本稿の目的と意図	1
1. 2 研究の背景と目的	4
1. 3 地域建設業の抱える諸課題	6
1. 3. 1 公共事業量の大幅な削減	6
1. 3. 2 入札・契約制度の改革	8
1. 3. 3 地方公共工事の高規格化	10
1. 4 地域建設業の必要性と存在意義	13
1. 5 -小括-	17
第二章：先行研究とその評価	19
2. 1 はじめに一本章の目的と意図	19
2. 2 組織間関係論	20
2. 2. 1 組織間関係論の発展と展開	20
2. 2. 2 組織間関係論の分析枠組み	24
2. 2. 3 資源依存パースペクティブの基本前提	26
2. 2. 4 組織間調整メカニズムと諸類型	27
2. 3 企業の成長戦略	30
2. 3. 1 経営戦略論	30
2. 3. 2 多角化のタイプ - 関連型と非関連型	31
2. 3. 3 新事業の開発	32
2. 4 解釈主義的組織研究	34
2. 4. 1 組織の認識パラダイム	35
2. 4. 2 社会科学の諸アプローチとパラダイム	36
2. 4. 3 組織の機能主義パラダイム	38
2. 4. 4 組織の解釈主義パラダイム	39
2. 5 -小括-	43
第3章：地域建設業の経営資源と分類	44
3. 1 はじめに一本章の目的と意図	44
3. 2 企業と経営資源	45
3. 2. 1 経営資源の性質	45
3. 2. 2 経営資源の分類	46
3. 3 地域建設業の経営資源	47
3. 3. 1 人的資源	47
3. 3. 2 物的資源	56

3. 3. 3	貨幣的資源	57
3. 3. 4	情動的資源	57
3. 4	経営資源としての経営者	62
3. 5	-小括-	63
第4章	事例研究－戦略的提携	65
4. 1	はじめに－本章の目的と意図	65
4. 2	経営戦略と戦略的提携	66
4. 3	事例研究：協業組合テスク	67
4. 3. 1	協業組合テスクの概要	67
4. 3. 2	協業化への経緯	69
4. 3. 3	協業化による相互補強	75
4. 4	協業化のマネジメント	84
4. 4. 1	戦略的提携の留意点	85
4. 4. 2	戦略マネジメント・サイクルの展開	87
4. 5	-小括-	92
第5章	事例研究－非関連型多角化	95
5. 1	はじめに－本章の目的と意図	95
5. 2	多角化・シナジー・橋頭堡	96
5. 3	地域建設業の新分野進出	97
5. 4	事例研究：田所建設	100
5. 5	外部資源の利用と技術補完	103
5. 6	土佐から世界へ	106
5. 7	戦略拠点ないし橋頭堡としてのユズ	109
5. 8	-小括-	110
第6章	地域建設業の組織間関係とその生成	111
6. 1	はじめに－本章の目的と意図	111
6. 2	見えざる資産のつながり	112
6. 2. 1	見えざる資産の重要性と情報の流れ	113
6. 2. 2	家族、社員からの反発と長く深い信頼関係	116
6. 2. 3	近隣の台頭と村への思い	121
6. 3	経営資源と紐帯	126
6. 3. 1	大企業の組織間関係と企業紐帯	127
6. 3. 2	大企業と地域企業の基本的立ち位置	129
6. 3. 3	地域的同志的紐帯	132
6. 4	地域的同志的紐帯の生成と新たな意味体系	136
6. 4. 1	解釈主義的組織シンボリズム論の視座と論点	136

6. 4. 2	意味体系の構成とパラダイム (=基本仮定)	141
6. 4. 3	協業化-6社から4社へ	142
6. 4. 4	非関連型多角化-村内企業と村外企業	149
6. 5	-小括-	154
第7章	結論と今後の課題	156
7. 1	-要約-	156
7. 2	-結論-	159
7. 3	今後の課題	160

第1章 序論

1. 1 はじめに—本稿の目的と意図

企業は変化し続ける環境の中、能動的な組織行動や戦略展開により、自組織の持続的な維持、存続ないし成長の可能性を模索していかなければならない。それは大規模かつグローバルな展開や株主利益を追求する企業主体としての大企業のみならず、地方の中小企業の場合においても例外ではない。

中小企業は大企業と比べて、技術力や人員、設備、資本力などの経営資源は制約される。換言すれば、一般的に経営資源の乏しい組織であるといえる。他方で、制約されながらも中小企業が独自に保有する経営資源への視座は、自組織のもつ強みであり、成長戦略の実現ないし環境変化への対応力となりうるものである。加えて、このような中小企業の組織的強みといえる経営資源を、他組織と組み合わせたりつなげたりする、いわば「組織と組織の関係づくり」によって経営資源の相互補強性や補完性を検討していく視座が重要である。すなわち本研究において、組織と組織の関係づくりを議論することとは、大企業とは志向の異なる中小企業同士が、自身の小規模組織たる背景より生成し保有する組織的強みとして定義されるような経営資源を基軸とした組織間関係の重要性に論究するものである。

組織間関係論とは、主として組織と組織の経営資源によるむすびつきや関係づくりを中核的な議論とする。組織間関係論の分析枠組みとしては多様なパースペクティブが議論されているが、その中で最も優れた支配的パースペクティブが資源依存パースペクティブである。組織と組織の関係は、他組織の保有する資源への依存度やパワー関係により形成すると分析される。主たる議論は、他組織のもつ経営資源の重要性や代替可能性によりその関係形成を論究し、自立化ないし協調、政治戦略を構築するものである。

ここで組織間関係を形成する源泉となる経営資源とは主にヒト、モノ、カネ、情報に分類される。組織的強みの経営資源によって組織と他組織がむすびつく資源依存パースペクティブにおいて経営資源とは、たとえば自組織のパワーや依存度を明示し、誘引することのできる他者から測定可能な資源であることが求められよう。この場合、大企業の組織間関係では特に顕著であり、有効な分析枠組みも導出されている。本研究においても地方の小規模組織が経営資源を基軸とする組織間関係にて、自組織の維持、存続を模索することは中核的かつ重要な議論である。他方、大企業とは環境や組織的、歴史的にも背景の大きく異なる地域の中小企業においても、すべて同じ視角より分析が可能といえ早計であろう。山倉（2009）は中小企業の成長戦略と組織間関係について以下のように述べている。 [1]

中小企業は経済成長のエンジンであるとともに雇用機会の創造、地域への貢献、自己実現の機会の提供といった多面的な役割を果たしている。(中略)組織は目的を達成するための共同システムであり、主体的意思をもった存在である。成長戦略を明らかにするためには、組織を知ることがきわめて重要である。従来の成長戦略では、「環境に対し、経営資源を適合させる」という考えをとっている。環境と資源の適合という観点から戦略を明らかにしている。しかし、独創企業の場合には環境分析により、強力な競争相手がいるといった脅威が存在したにもかかわらず、そのための資源が十分でない場合でも独創的な戦略を生み出す場合がある。脅威をチャンスに変え、弱みを強みに変える戦略がこれである。こうした極端な例を明らかにするためには、環境をどう解釈するか、経営資源をどう評価するのかについての組織の仕組みや癖、考え方などについて知ることが重要である。

(山倉 [2009] : 1 [傍点筆者])

植田 (2004) によればこのような独創的中小企業の条件について、次の5つの条件を挙げている。 [2]

- ①主体となる中小企自身が危機感を強く持ち自らを変えていく努力を積み重ねていくこと。
- ②経済環境の変化をリアルに見つめ、自社がどういった形で対峙していくのかを冷静に判断していること。
- ③自立的な事業展開を強く意識していること。
- ④中小企業の中小企業としての社会性を強く意識し、それをアピールしていくこと。
- ⑤自社に不足している点を自覚し、外部の資源を有効に活用していること。

このように中小企業が変動する環境のなかで能動的に、換言すれば独創的に成長していくためには、大企業とは異なる自らの多面的な役割を自覚するとともに、その着実かつ愚直な遂行とともに培われた経営資源が存在するはずである。また現状の課題に対して、「脅威をチャンスにかえるような展開」とは、本研究では組織と組織の関係づくりを議論することである。そのような場合において「環境をどう解釈するか」「経営資源をどう評価するか」ということは重要な議論である。組織間関係論の主要な分析枠組みである資源依存パースペクティブにおいて「環境」とは他組織であり、「経営資源」とは重要度や代替可能性の過不足による、測定可能な資源である。他方、「環境と経営資源」を評価するにあたって地方の中小企業や小規模組織では、上述のような客観的に測定可能な企業業績や技術のように、可視的な側面だけで判定が可能ではない。

地域企業の組織と組織のつながりを議論する場合、可視の経営資源の組合せ、いわゆる相互補強性や補完性の有効性における議論とともに、地域の中小企業として存続してきた「組織の仕組みや癖、考え方」による視座も積極的に取り扱ったうえで、その組織

間関係を論究しなければならない。それは一般的に測定することのできない不可視の経営資源による組織と組織のつながりや関係づくりをとらえようとするものである。つまり、測定可能な可視の経営資源の関係だけでは十分に説明しきれない組織間関係が存在するのである。換言すれば、地方の中小企業が保有する可視ないし不可視のあらゆる経営資源の組合せやそのつながりへの考察が必要とされているのである。

可視の経営資源については既にあらゆる論究、考察が多面的になされている。他方、ここでいう不可視の経営資源とは組織間に保有する形而上的信念 [3]¹、主観的に思念された意味の産物である。

山倉（2009）によれば「組織は主体的に意思をもった存在」であるとし、加えて以下のように述べている。 [1]

こうした経営資源の保有や蓄積のためには、それを生み出す組織、人と人のネットワークが重要である。中小企業の場合独創性の担い手が経営者であることが多い。確かに優れた技術者が経営者であるように経営者しだいであるが、経営者の決定や行動も組織という場で行われることも無視できない。

（山倉 [2009] : 4）

組織に培われ蓄積される経営資源には、測定可能で可視することのできる、重要な経営資源がある一方、不可視の経営資源とは経営者をはじめとする組織間成員の思念、ここではトップ間や経営層などが他組織との間に保有する主観的意味の産物として生起するものである。不可視の経営資源における主観的意味の産物とは互いに長く、そして深く保有してきた信用や信頼関係である。この主観的意味は、行為者と他者の相互作用において付与されたり、また修正されていくものである。

このような組織と組織、経営者やトップ間の有意味な行為ないしやり取りから生成される、主観的意味の産物が新たな意味体系として生成され間主観性を帯びるときに組織間関係が形成されるのである。

換言すれば、本研究において地域の中小企業の組織間関係を考察することとは、可視の経営資源の組合せによる有効性の議論と同時に、その背景に存在する不可視の経営資源のつながりを議論しようというものである。すなわち、本研究とは地方の小規模組織である地域建設業の可視の経営資源の組合せによる自立化と、その組織間関係全体を包括する不可視の経営資源のつながりの議論である。

以上の議論をもとに、本章では以下のように論究をすすめる。第一に、研究の背景と目的を述べるとともに、主たる研究対象として、地方の小規模建設企業である地域建設業の抱える諸課題について論究する。第二に地域建設業の必要性と存在意義を内部者の実態をふまえながら考察する。最後に前述の議論からみえてくる地域建設業の抱える諸

¹ 人間観や精神観（石井，2011）

課題に対して、組織の保有する経営資源の視座より、環境変化に能動的に対応していくことへの基本的視点とその必要性について論究する。

1. 2 研究の背景と目的

本研究では、上述の視座から地方の小規模建設企業である高知県の地域建設業における組織間関係を議論する。要約すれば、地域企業における組織と組織の関係づくり、すなわち地域建設業の組織間関係を経営資源の視角よりとらえ論究することを目的とする。それにより厳しい環境下におかれる地域建設業の自立化と維持、存続への示唆を導出できるものとする。地域の建設業は変化する環境のなか様々な課題を抱える業界ではあるが、主な課題とは次のように整理できる。第一に地域建設業が主体とする公共事業の大幅な削減である。第二に度重なる入札・契約制度の改革とその対応である。第三に前述の事業量の減少および入札制度改革の遠因として表出し近年顕著となる、地方公共工事の高規格化である。

以上のような諸課題に対し、地域建設業における組織と組織の関係づくり、つまり経営資源を基軸とする組織間関係を形成することで、自組織のおかれた環境変化への対応、すなわち自立化について論究する。それによって、地域建設業のもつ組織的強みである経営資源を導出すると同時に、地域の中小企業においても同様の視座が提供できると考察する。

地域建設業とは、中央の大手スーパーゼネコンを頂点とする建設産業の末端に位置する、いわゆる「地元建設企業」である。そのヒエラルキー構造は、地域建設業のおかれる都道府県や市町村においても同様であり、発注機関より規定される格付等級、いわゆるランク別によって明確に区分される。換言すれば、発注者である役所より「身分」を与えられる、といってもよい。そのようななかで本研究が分析対象とするのは、県内大手建設企業とよばれる地方のトップ企業ではなく、自らの所在する地域のみ諸活動が限定される小規模建設企業である。地域内への活動領域の限定とは自らの制約された経営資源に起因する。このような一般的に経営資源の乏しい地域建設業が、自身の組織的強みとして保有する経営資源を基軸とする組織間関係の形成により、環境変化に能動的に対応していく事例を分析考察する。

論究のための視座は、地方の小規模組織として地域建設業が保有する、可視の経営資源の組合せによる有効性の議論と、不可視の経営資源によるつながりについてである。

本研究では、経営資源を基軸とする組織間関係を分析、考察するにあたり、組織間関係論の主要な分析枠組みである資源依存パースペクティブに依拠する。組織間関係論は、前者の他に、組織セット、協同戦略、制度化、取引コストの各パースペクティブが議論²されるが、本研究における組織間関係の議論とは、経営資源を基軸とした関係づくり

² 資源依存以外の各パースペクティブについて詳しくは山倉（1990）の第2章を参照。

であり、したがって、組織間関係論の資源依存パースペクティブにより論究をおこなう。

経営資源についての議論は、「企業は資源の集合体」であり組織間関係を分析する際の中核的な議論である。したがって、本研究においても経営資源を詳細に分類するとともに、地域建設業のもつ経営資源を重要性や企業特性の視角より論究する。すなわち、地域建設業における経営資源の再評価と再配置である。それによって資源依存パースペクティブにおける地域建設業の組織間関係の有効性と着眼点を議論する。一般に受注者や請負者といわれる建設業界においては、政府や政治の変動による予算額や発注量の増減に対する注目や、発注機関が策定し施行する入札・契約制度の改革から派生する危機感への議論など、環境に対し受動的な姿勢をもって自身や業界の存続を論じられる場合が多いといえる。誤解をおそれずにいえば、今日の建設産業に多くみられる議論展開とは、自身が親方日の丸（政府や各発注機関、自治体）の時代を存分に謳歌してきながら、置かれた環境がひとたび厳しくなれば、声高に自身の苦境を終始訴えている、というような構図ではなかろうか。

もちろん建設産業は戦後復興期の国土再生や、中央にひどく遅れていた地方のインフラを高水準に整備するとともに、地方部や地域社会への富の再配分にも重要な役割を果たしてきた。

我々の議論は、そのような地域社会や産業の重要な担い手として存立してきた地域建設業を非難するようなものでもなくその立場にもない。むしろ地域建設業は地域にとって重要であるからこそ、政府や発注機関を取り巻く環境構造が大きく変化した今日、自立的な経営や組織行動を選択せねばならない。また地域社会への貢献や寄与、防災や減災等の観点からも必要不可欠な存在である。つまり、自組織の維持存続を積極的にはかななければならない存在である。このような視座から本研究では、地域建設業の経営資源を詳細に考察、分析することによって組織の自立化に有効な組織行動や戦略展開の可能性について論究する。結果として自身のおかれる諸課題に対して有効な組織間関係をとらえようとするものである。

以上の議論から本研究では、地域建設業の組織と組織の関係づくりについての事例研究および分析、考察を通して次の視座をもとに論究する。第一に、組織間関係とは経営資源を基軸とする関係形成ととらえ考察すること、第二に、環境に対する受け身的な存在ではなく、能動的かつ自立的な組織行動として形成する組織間関係の有効性とそれによる自立化を明示すること、第三に、組織間関係は測定可能な可視の経営資源の組合せと、組織間成員の主観的意味の産物である見えざる資産、すなわち不可視の経営資源のつながりによるものであること。最後に、地域建設業はもとより地域企業の組織間関係は、資源依存パースペクティブの議論とともに、不可視の経営資源の存在も論究することの必要性を提示するものである。

1. 3 地域建設業の抱える諸課題

今日、建設業の現状に関する様々な議論は、建設産業そのものの規模の大きさから多様かつ多角的に論究されている。ここでは本研究において対象となる、地域建設業にとって最も環境変化をもたらしたと考えられる重要な議論を集約する。またそれらが地域建設業にとって、どのような変化をもたらしたのかということについて論究する。

それでは地方の小規模建設企業である地域建設業では、現在どのような課題が明確となっているのであろうか。地域建設業が自らの維持、存続に対して直面する主要な議論とは以下の3点に大きく集約できる。

- (1) 公共事業量の大幅な削減
- (2) 入札・契約制度の改革
- (3) 地方公共工事の高規格化

第一の公共事業量の大幅な削減、すなわち地方公共工事における発注量の減少については、様々な議論が展開され、業界の内外を問わず衆目の一致するところである。政府の方針や国家、地方財政の悪化など、もはや建設業界自体で対応できる範囲は限られている。

課題の第二として入札・契約制度の改革であるが、具体的にいえば従来の指名競争入札に変わり、一般競争入札や総合評価落札方式の導入が建設企業にとって大きな環境変化をもたらすこととなった。これは従来の「田舎の土建屋」からの脱却、変化の必要性を意味する。

最後に地方公共工事の高規格化とは、前者と深くかかわる問題である。つまり、事業量の減少から競争が激化し、採算度外視のいわゆるダンピング受注³が増加することによって表出した手抜き、粗雑工事の問題に起因するものである。以下ではこのような地域建設業の抱える諸課題について詳述する。

1. 3. 1 公共事業量の大幅な削減

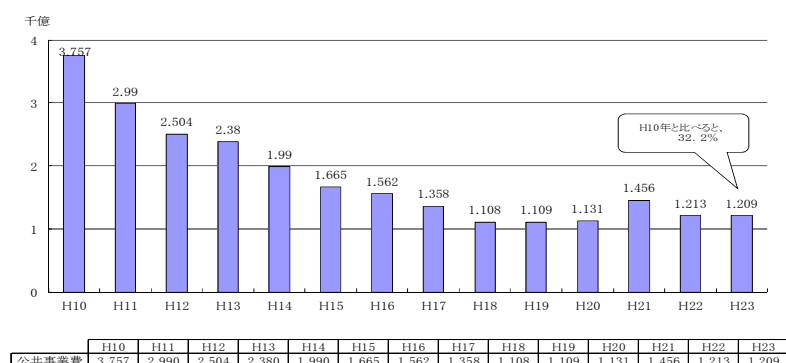
建設業界において公共事業の発注量に対する議論は主要かつ最も盛んである。常に大所高所から、また国全体をはじめ自身の地域における動向や現状について常に注視しているといっても過言ではない。このように多面的かつ様々な議論があるなかで、公共工事における発注量の減少という観点から地域建設業における課題を大まかにとらえれば、問題はその発注量に対して建設企業数が過剰な状態にある、ということである。

³ 著しい低価格による受注。ダンピング受注により①しわ寄せが下請け単価・労賃に波及②欠陥構造物づくりにつながることが懸念される。

現在、公共事業費は15年前の平成10年度（1998）の約34兆円から、平成22年度（2010）では約14兆円と、全体的に約60%減少という状況下にある。他方、全国の建設業者数は平成11年度（1999）の約60万社から平成22年度（2010）時点は約51万社と約15%の減少にとどまっている。結果として各地で激しい受注競争が繰り広げられることとなったのである。

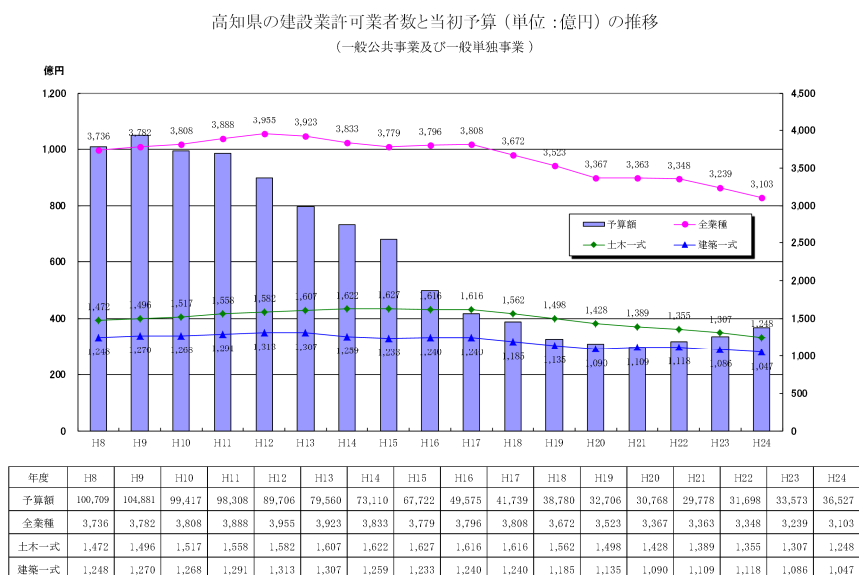
上述のような公共工事の減少における議論は、地方公共工事とよばれる高知県内の公共工事においても同様である。県内の公共事業費の推移でいえば、平成10年度（1998）の3,755億円に対し、平成23年（2011）には1,209億円と13年の間で32.2%まで減少している。[4]（表1-1）

表1-1 県内公共事業費の推移 [4]



他方、建設業者数の推移は高知県における建設許可業者数でみると、平成12年度の3,955社をピークに、平成24年度には3,103社とピーク時の約8割に高止まりしているといえる。（表1-2）

表1-2 高知県の建設許可業者数と当初予算 [4]



以上を要約すれば、公共事業の減少と過剰な建設業者数による競争激化の議論は中央の問題のみならず、高知県内やその他の地方部の地方公共工事においても同様であるということがいえる。

1. 3. 2 入札・契約制度の改革

規模の大小を問わず、すべての建設企業にとって事業量の減少と同様に大きな環境変化をもたらしたものが入札・契約制度の改革である。最たる論点は従来の指名競争入札に変わる一般競争入札の導入と総合評価落札方式の採用である。この主な二点からなる入札・契約制度の改革により、後述する地域建設業の保有すべき経営資源の重要性や着眼点が大幅に変容することとなる。

従来、地域建設業において主たる入札・契約方式といえば指名競争入札⁴であった。供給者である各発注機関の裁量により、競争入札へ参加する指名業者を選定するものである。他方、指名業者を選定する過程で恣意や作為がはたらくおそれがあることに加え、指名業者が固定されることによって談合が容易となることなどの問題を指摘されるようになる。そのようななか、1993年に発生した公共工事をめぐる大規模贈収賄事件などを契機に一定規模以上の金額の工事について一般競争入札が導入されるようになった⁵。

一般競争入札とは、一定の資格要件を満たす建設業者を入札に公募、参加させ不特定多数の業者により競争入札をおこなう方式である。(表 1-3, p9)

⁴ 国および地方公共団体の契約は、原則として一般競争入札によらなければならない。

⁵ 平成 12 年施行「公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律」による。主な施策内容として、競争性の向上を主眼とする「中規模工事における一般競争入札の拡大」(平成 14 年)および技術力による競争等の推進を主眼に「総合評価方式等の推進、工事成績を重視した入札の導入」(平成 15 年)が決定される。

表 1-3 一般競争入札・指名競争入札のメリット,デメリット [5]

入札方式	効果				メリット	デメリット
一般競争入札	広い ↑ 競争参加の範囲 ↓ 狭い	困難 ↑ 発注者の恣意的運用 ↓ 容易	困難 ↑ 不良不適格業者の排除 ↓ 容易	困難 ↑ 品質確保へのインセンティブの付与 ↓ 容易	・広範な参加により、競争性が高まり、経済的な価格で発注できる。	・竣工能力の劣る業者や不誠実な業者を排除することが困難。 ・入札審査等の事務量が増大する。
公募型指名競争入札					・発注者の恣意性を排除し易い。 ・入札談合を行いにくし得る。	
指名競争入札					・「公募型」は、公告後に過去の工事実績や配置予定の技術者等の簡単な技術資料の提出を求め、その技術資料により指名を行う。	・業者を指名する過程で恣意的な運用をする恐れがある。 ・指名により入札参加者が限定されると談合を誘発しやすい。 ・優良だが当該発注者に対する実績がない業者が参加機会を得にくくなる。
					・良質な業者を選定することにより、質の高い工事を確保し得る。 ・次回の指名を目標に、よりよい品質確保へのインセンティブを業者に与え得る。 ・入札審査等の業務が低減できる。	

また、事業量の減少によって各社が最低制限価格付近で相並ぶダンピング受注が増加すると、採算度外視の安値受注とその弊害として手抜き工事や粗雑工事の問題が表面化する。このような公共のインフラ整備の調達にとって品質の確保は最も重要な議論であり、政府は平成17年（2005）に「公共工事の品質確保に関する法律（通称：公共工事品確法）」を施行する。公共工事品確法の制定によって、各発注機関が公共工事の発注および調達に際し以下のような項目が規定された。

- (1) 技術的能力を有するものにより公共工事を施工する環境を主体的に整備する。
- (2) 価格と品質が総合的に優れた調達をおこなう。

主なねらいとしてはコスト削減とダンピング防止の両立、不良不適格業者の排除、談合の防止等である。結果として政府直轄の発注機関に続いて都道府県および市町村が採用したものが総合評価落札方式による競争入札制度である。総合評価落札方式とは、発注者が工事内容や状況に応じて様々な評価項目を設定し、価格と価格以外の要素を総合的に評価、落札者を決定する方式である。（図 1-1, p10）

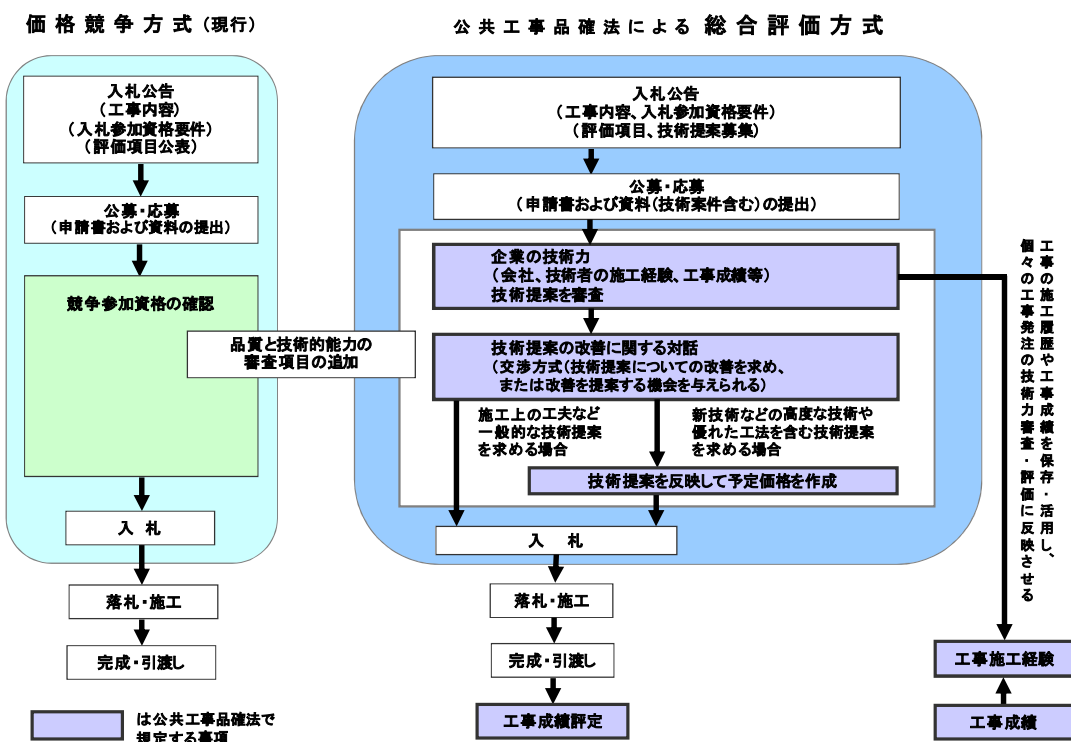


図 1-1 総合評価落札方式の概要 [6]

以上に述べた一般競争入札の導入および総合評価落札方式の採用が、地方の小規模建設企業である地域建設業に与えた影響はきわめて大きい。従来の指名競争入札とは異なり、企業の要件や評価、実績のいかんによっては、従来参加していた入札案件へ参加が制限されることになる。また、総合評価落札方式における評価項目が不足すれば落札できない可能性が大きくなる。つまり、これらの入札・契約方式の普及ないし拡大によって、地方の小規模建設企業である地域建設業は、豊富な実績や評価をもつ大手建設企業に対して不利な状況となるのである。

1. 3. 3 地方公共工事の高規格化

公共事業量の減少は、その削減された発注量に対し過剰な建設業者数の問題を抱え、それに対して入札・契約方式の改革は、発注機関による優良な建設業者の選別によって建設産業における不良不適格業者の淘汰を内包する。これは地方の小規模建設企業である地域建設業の維持、存続にとって重要な議論である。加えて、近年顕著となる地方公共工事の高規格化も、従来の「田舎の土建屋」からの脱却を迫られるものである。

地方公共工事の高規格化とは、分割発注の減少から起因する工事ロットの大規模化、公共工事品確法による厳格な施工管理基準の履行や工事成績評価の導入、電子入札や電子納品による工事管理や完成図書の電子化などである。

分割発注とは、従来の地方公共工事によくみられた、工事ロットを細分化した発注案件である。高知県においては建設業者の総合点数⁶を算出したうえでA等級～D等級まで各ランク別に以下のように入札参加基準を定めている。通常、公共工事に参加できる建設業者は、発注機関から格付等級をもとにその参入規模を規定される。(表 1-4)

表 1-4 ランク別発注金額と基準 [7]

(1) 土木一式工事

等級	発注標準額
A	7,500万円以上
B	2,500万円以上 7,500万円未満
C	500万円以上 2,500万円未満
D	500万円未満

(2) 建築一式工事

等級	発注標準額
A	5,000万円以上
B	2,000万円以上 5,000万円未満
C	500万円以上 2,000万円未満
D	500万円未満

平成24年度建設工事ランク基準表

	A	B	C	D
土木一式工事	1200以上	1199～880	879～660	659以下
建築一式工事	760以上	759～660	659～570	569以下
その他の工事	790以上	789以下		

平成24年度 ランク別業者数

(県内建設業者H24. 4. 1現在)

業種	A	B	C	D	合計	23年度	増減
土木一式工事	26	217	328	376	947	973	-26
建築一式工事	92	108	95	93	388	393	-5

要するに、地域建設業はB等級からD等級までの小規模建設企業である。よって地域建設業は地域内の中小規模の発注案件に入札参加が制限される。他方、A等級とは全県

⁶ 経審点数に高知県土木部が定める加算項目（工事成績、ISO、従事職員、ボランティアなど）を足して算出される。これについて詳しくは、本稿第3章3節4項を参照。

下の大型工事に参加が可能な県内大手建設企業である。すなわち、地域内で発注される地方公共工事が金額、規模ともに大きなものとなると、地元建設企業は競争入札に参加できないことになる。そのような事態を防ぐため、発注機関に対して地元建設業協会などが、当該地域内に予定される工事案件を事前に調べ、工事ロットの細分化による分割発注を要請してきた経緯がある。要するに、地元建設企業が受注可能となる機会を確保するためである。他方、分割発注し工事物件が複数になることで、公共工事積算において直接工事費とともに算定される間接工事費である共通仮設費や現場管理費、一般管理費等が二重に発生するというコスト面での弊害も内包する。

大野（2003）は地元中小企業保護の施策としての分割発注について以下のように述べている。 [5]

地方自治体では、地元の中小企業を保護するために、工事を細かく細分化して、それぞれについて入札をするという分割発注を行うことが多い。大規模な工事ならば上位ランクの企業しか受注できないが、分割発注にすれば、下位ランクの地元中小企業にも受注機会を与えることができる。工事を細分化すれば、資材の一括発注や建設機械が有効に利用できないことになるので建設コストは上昇することとなる。

（大野 [2003] : 163）

工事ロットの細分化による分割発注には、地域に仕事を与えるという側面がある一方、上述のような問題を内包する。結果として、政府や自治体の財政も悪化し公共工事が削減されるなか、効率や品質の確保が従来以上に求められる現在の建設産業において、このような分割発注による案件は次第に減少していくこととなる。当然ながら地域建設業において更なる競争の激化や受注の不透明さを増大させるものである。また、工事ロットの大規模化と同様に品質や出来形に関する管理規定や項目も厳格化される。管理の出来、不出来は工事成績評定により指標として明確化され、発注機関からの建設業者における選別や総合評価落札方式等の評価項目として直接影響する。施工管理の不適合やミス、災害によって低評価の工事成績評定をうけた地域建設業は、あらゆる観点より次回の競争入札にその評価が反映され、同業者との受注競争に対しスタート時点から後塵を拝さねばならない。

建設CALS⁷の導入による電子入札や完成図書の電子化も、従来における管理手法とは一変する状況をもたらした。電子入札や電子納品による公共工事の一連における電子化である。必然的に経営者はじめ技術者などは、従来の書面による管理からうって変わって電子管理に関する様々な規定や要領を習得せねばならず、新たな負荷を背負うこととなる。

⁷ 建設事業の流れの中で使うデータを電子化し、形式を標準化すること。

1. 4 地域建設業の必要性と存在意義

前節にて議論したように、地域建設業のおかれる環境は、今後あらゆる側面より深化しより厳しいものとなることが予想される。また、一般競争入札や総合評価落札方式、その根拠法である公共工物品確法に従えば、工事施工や管理のあらゆる面で優れるであろう大規模な大手建設企業こそが、業界やその責務を果たす存在として魅力的かつ価値あるものとされるように見る向きも少なくない。

では、これまでに述べた建設産業における環境の変化により、地域建設業の価値や存在意義とは意味を果たさなくなっただのであろうか。答えは否である。政府や自治体が公共事業を削減して改革を続ける現在の環境においても、優良な地域建設業は地域社会そのものにとって必要不可欠な存在であることに異論の余地はない。その傾向は地方部においてより顕著である。地域建設業が主体となる地方公共工事では技術や品質の確保はもちろんながらも、中央の大型建設工事とは異なる「地域社会に密着した工事」という性質をもつからである。

渡邊,他 (2008) は地方の公共工事における特性について以下のように述べている。

[8]

表 1-5 地方公共工事の特性 [8]

(1) 工事特性
① 高度な「ハード技術」を必要としない工事が多い
② 施工業者の「誠意」が品質に影響を与えやすい
(2) 組織特性
③ 体制が必ずしも十分ではない組織によって発注
(3) 関連制度特性
④ 補助金事業が大きく、予算執行の事務手続きの影響が大きい
⑤ 地方自治法による実施
(4) 期待・効果特性
⑥ 建設業が主要産業の一つ
⑦ 政治家の影響を受けやすい
⑧ 工事の安定的確保と発注ロットの調整
(5) 事業執行特性
⑨ 工事自由度を比較的小さく設定
⑩ 不十分な設計成果に基づく発注
⑪ 地場業者の育成という視点
⑫ 指名競争入札による長期的取引関係の構築

この地方公共工事における特性や性格こそが、地域社会と密着する地域建設業の価値や存在意義を担保する意味をもつ。以下ではそうした視座にもとづいて、この特性について詳述していく。

まず、(1) の工事特性についてであるが、地域建設業の施工する公共工事については必ずしも高度な技術を求められるような場合は多くはない。他方、この点については(2)

の発注者の組織特性と非常に密接な問題である。③の「体制が必ずしも十分でない組織によって発注」の組織とは発注機関に関する問題であり、財政規模の小さな市町村では、インハウス技術者がいない自治体が少なからず存在し、事務職員が同様の業務をおこなっている状況である。(渡邊,他・2008) [8]

インハウス技術者とは発注機関の技術職員、工事監督員である、いわゆる「工事担当者」と同義であるが、近年地方自治体の発注機関担当者の技術力低下も危惧されている。土木学会で議論された「技術公務員の役割と責務研究小委員会中間報告」では近年発注機関における技術力の低下について以下のように述べている。 [9]

慢性的な業務の増大に伴い技術力を研鑽する機会の減少や新規事業の減少などにより、技術公務員に求められる技術力が低下してきていると言われている。また業務の増大は担当職員だけでなく幹部職員も同様であり、若い技術公務員が先輩や上司からのアドバイスを受けにくい状態となり、技術伝承に支障を来しているともある。

(技術公務員の役割と責務研究小委員会中間報告 [2008] : 16)

発注機関の技術公務員、工事担当者の技術力の低下の背景について「経験できる現場の減少」「測量・調査・設計など外部委託の増大」「徒弟制度の弱体化」「技術力向上のインセンティブ不足」「新たな技術への適応、建設関連法令の増大」があげられている。

他方、地域建設業の技術者においてはどうか。公共工事品確法とはそもそも主たる趣旨として、発注機関に対して定めた公共インフラ整備の品質確保に関する法令である。しかし、実際に要求される相手としては、その発注機関を通して受注者である建設企業へ割り増して課されているのが実態である。

通常、建設企業の技術者として一人前に現場を任されるようになるためには、1級土木施工管理技士などの国家資格を保有してからである。資格試験や保有には数年に渡る現場での指導的経験と具体的な実務内容の記載が必須となる。他方、発注者や自治体の担当者はいきなり現場を担当するケースも少なくない。公共工事をメインとする建設産業の産業特性は、(1) 発注者第一の請負業であること (2) 単品受注生産 (3) 現地屋外でおこなわれる「天気産業」であること (4) 総合加工産業であり、工程ごとの分業生産としておこなわれること (5) 労働集約型産業であること、である。このような特性を一言でいい表すとすれば「二度と同じ現場はない」であり、その現場での一度のミスや不適合が、最終製品であり将来にわたる道路の形状や河川の流れをおかしくしてしまいかねない。すなわち、インハウス技術者であり、現場経験の浅い自治体の工事担当者が対処できない、実際の現場の技術管理や突発的に発生する有事などのリスクを地元建設企業の技術者や熟練工がヘッジしているといえるのである。

このような状況において、両者間に現場や施工管理に関する技術、知識に大きな差があることは言うまでもないことである。このような場合にも、地域建設業は発注者であ

る担当者の意向には従わなければならない。俗に「請け負け」といわれるものである。なぜなら発注機関の意向と衝突するようなことがあれば、工事の進捗や完成時における受取検査や最終的には工事成績に直接響くおそれを業者側は抱くからである。

また、このように公共工事品確法の大部分を請負者がその責において負うような実状から、品質確保や出来形に関する様々な取り組みや改善、創意工夫の提案、地域社会への貢献などが工事成績や評価の対象となり、建設企業の技術者は日々その努力と向上に向けて取り組んでいる。自治体の工事担当者はあくまでそれを確認するだけである。

これらのことを鑑みると、発注機関の技術職員において技術力が低下したというより、建設企業側が自身に課された要求事項を担保すべく、また減少した公共工事のなかで自社を継続的に受注可能とすべく、より良い施工や工事成績を目指して努力してきた結果ではないだろうか。極言すれば、公共事業の減少で「仕事のためには文句の言えない」状況の中で、多くの責任を負わされるようになった宿命ともいえる。

また、(1) ②の品質に影響を与える「誠意」もある意味では地域の建設業にとって当然であり、一つの主要な責務であるといえる。ただ、発注機関における工事担当者も、その業務や存在があつてこそはじめて地方公共工事が発注、竣工に至ることに他ならない、重要かつ責任ある業務である。要は、「みせかけの発注者全知全能」(金本, 1999) [10]ではなく、発注者と受注者の役割分担、分業であるとの立場に立てば、現場と地域に精通する地域建設業の必要性、存在意義は看過できるものではないということである。

(3) は発注機関の予算編成や政府、関係機関の法令についてである。これには業界の内部者からの視点や議論で論究することではないことから積極的に取り扱わない⁸。
[11]

(4) の期待・効果特性における⑥の「建設業が主要産業の一つ」については、依然地方部や地域社会には根強いものがある。建設産業は国内総生産、全就業者数ともに約1割を占める巨大産業である。[10]その傾向は地域においてさらに顕著であり、地方部は都市部と比べて、県内総生産に対する建設投資の規模、全就業者数の割合が相対的に高い。実際に地方では建設業が地域の主要産業の一つとなっており、雇用創出・経済波及効果は無視できない。(渡邊,他・2008) [8]事実、中山間地域等では農業の閑散期には建設業の作業員として地域内の建設企業に従事する「半農半建」の地域住民も少なくない。⑦や⑧の側面については完全に否定することはできないかもしれないが、いわゆる政治家の「口利き」や「働きかけ」は発注機関の自治体も注視している状況⁹にあり従来のような構図はきわめて薄いと考えられる。⑧は分割発注のことであるがこれについては既に詳しく述べた。

(5) の事業執行特性については⑨の工事自由度は確かに小さく設定されている反面、

⁸ 詳しくは川口 (2009) 第2章を参照。

⁹ 都道府県では議員らの「口利き」行為について、文書にしたうえで情報公開の対象とする要領づくりを進め、先進事例として働きかけの内容は特定しないで記録する「鳥取県型」や、行為対象者を限定しない一方で記録・公表の対象となる「働きかけ」を具体的に定めている「高知県型」がある。

上述のように設計図書には記載されていない本体工事への様々な取り組みや努力、また本体工事以外のサービスや地域貢献なども必要となってくるのである。⑩の不十分な設計成果にもとづく発注については、実際の現場施工において多々発生する事項である。

そのような場合でも現実的に対応や改善を担うのは受注者である地域建設業である。湧水のないとされる個所から大量の水が湧いたり、土質や地盤が設計と現場で一致せず軟弱地盤対策に受注業者が四苦八苦することなどは、ある意味建設現場でおなじみの光景である。その場合発注機関が変更設計等で追加費用を計上してくれる場合もあるが、前述の「請け負け」となる場合も多々発生する。今後の付き合いや工事完成に関する負い目がその背景に存在することに他ならない。

そのような役所と業者の間で生じる、不十分な設計成果による現場での対応やサービス工事、地域貢献なども、⑪の「指名競争入札による長期的取引関係」がすべて帳尻をあわせていたといっても過言ではない。「あのとき、あそこで、これぐらい努力、サービスした」という地域建設業のかいた汗や労苦が、次回からも当該地域で発注される競争入札にて指名してもらえ、という形でお返しを受けていたからである。(図 1-2)

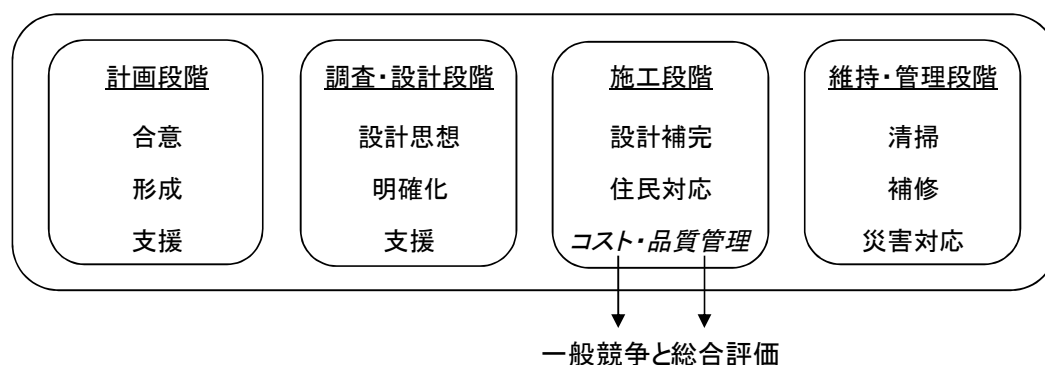


図 1-2 指名競争で地元建設企業が担う主要技術 [8]

このような地域建設業の様々なサービスや負担に対する役所からの「お返し」として享受していた指名競争入札¹⁰も、環境の変化とともに一般競争入札や総合評価落札方式へと移行することとなった。そのなかでも依然として地域建設業は発注者である役所や地元である地域社会に対して「誠意」ある施工を続けている。公共工物品確法により厳しく責務を監視されているといえればそれまでだが、地域建設業はあくまで地域内でのみ維持、存続が可能なのであり、その地域を放棄するということは自らを放棄することと同じ意味をもつのである。

¹⁰ 金本（1999）は、従来大部分の公共工事の品質が確保されてきたことは「驚異的」であるとし、その理由の一つとして指名競争入札をあげる。背景に「右肩上がりの時代背景」「官と民の和」「契約履行の責任感」に基づいた「日本人の精神構造による美德」が存在したと述べる。他方、前者のような時代背景は終わりつつあるとし、指名競争入札の限界を指摘している。

以上のような視座から地域建設業の必要性、存在意義について整理すると、第一に決して常に高難度な工事施工ではないが、発注機関である自治体の工事担当者も相対的に技術力が低下している現状において、地域社会や自治体と密着し、様々な特性をもつ地方公共工事の実際の施工管理や技術を担保している存在であること、第二に工物品質に直接影響を与える「誠意」も地元建設企業として必然的に備えていること、第三に地域において主要な産業である地方公共工事の事業主体であること、第四に現場で設計上の不適合が発生しても役所や地域とトラブルをおこさず、現場での改善に努め、アフターサービスや地域貢献もおこなってくれること、である。このような地域建設業の視座から論究すれば、その必要性と存在意義は地域社会や自治体にとって、従来と変わらず不変的に価値あるものといえよう。

1. 5 - 小括 -

以上に論究してきたように地域建設業の抱える諸課題とは、大きな環境の変化をもたらす一方で、その存在意義や必要性までが色褪せるというものではない。であるならば地域建設業に求められることとは、従来の「役所の動向や発注待ち」という受動的な対応から、地方の小規模建設企業として、また地域社会にとって不変的価値をもつものとして自組織を見直すとともに、自立的かつ能動的な組織行動ないし戦略展開の構築である。すなわち、自らの抱える諸課題に対し、変化対応を可能とする視角が必要となってくる。その変化対応の源泉における重要な議論とは、地域建設業が保有する組織的強み、すなわち、経営資源についての新たな視座と再評価、再配置である。

つまり、事業量減少における競争の激化、入札・契約制度の改革による新たな入札方式の導入、地方公共工事の高規格化など一連に横たわる諸課題への対応は、自組織の経営資源を見直すことにより可能であるとの論究である。従来、地域建設業は指名競争入札や地域保護のもとで、自組織としての経営資源や組織的強みとして保有する固有の資源を必ずしも注視してこなかったといえよう。従来は役所や地元における対応で自組織の維持、存続が一定範囲で成立していたからである。他方、環境変化とともに諸課題が顕在化する現状において、自組織の保有する経営資源をいかに有効的に活用するか、組織的強みである経営資源をどのように活かすのかについての議論が必然的に不足していたといえる。歴史的、伝統的に「田舎の土建屋」で黙々と着実に仕事をこなしていれば良かったからである。

地域建設業の制約された、換言すれば一般的に乏しい経営資源をいかに有効的に活用することが可能であるかは、自組織の保有する経営資源を見直し、明確にすることに加え、地域企業たる背景に存在する組織的強みを活かしていくことが肝要である。つまり、「環境をどう解釈」し、「経営資源をどう評価するか」について考察するとともに、地域建設業のもつ性格として「組織の仕組みや癖、考え方」を深掘りしていくことである。

そして、乏しく制約された経営資源を自力で増大することは厳しいといわざるを得ない現下において、地域の他組織との間に経営資源を基軸とした関係づくりが求められる時代になってきたといえるのではないか。山倉（2009）は中小企業の成長と組織間関係について以下のように述べている。 [1]

中小企業が成長していくためには他企業や他組織との共同で戦略展開をしていくことが求められている。単に他企業からの情報の獲得にとどまらず、共同で製品、サービスを創造することが必要となっているからである。

（山倉 [2009] : 6）

建設業界では一般に他組織との連携や組織間関係といえば、地方公共工事において工事案件のみに限定的かつ特別に結成される建設JV¹¹などが想定される。この関係性は一定期間が過ぎ、工事が完成されれば解消されるものである。他方、地域建設業において経営資源を基軸とした長期的な組織間関係は従来検討されることはあまりなかったといえる。しかし、抱える諸課題への対応や変化する環境の中においては、受動的ではなく能動的な組織行動や戦略展開の創造により、本質的に自立的な組織、建設企業として立脚することが強く求められる時代となってきた今日、その道筋として地域建設業の組織と組織の関係づくり、つまり地方の小規模建設企業における、経営資源を基軸とした組織間関係の形成が、地域建設業の自立化に一つの視座を提供するものと考えるのである。

以上の議論から、本研究では経営資源の乏しい中小企業が、環境変化によって抱える諸課題に対し、自立的かつ能動的な組織行動や戦略展開により自立化および維持、存続をはかることを目的とし、自組織の強みである経営資源の他組織との相互補強や補完、換言すれば組織的強みの経営資源の組み合わせやつながりについて、地方の小規模建設企業、すなわち、地域建設業の視座より議論をおこなうこととする。

¹¹ JV（ジョイントベンチャー）制度は①大規模工事のリスク分散②各社の得意技術を結合し良質な施工を確保③融資力の増大を主な目的とする。他方、地方自治体の発注では官公需法の「中小企業の受注機会の確保」をもとに活用されることが多いとされる。この弊害としてはJVに参加する地元建設企業が実際には施工をおこなわず、他の構成員（たとえば大手建設企業）に上請けに出して中間マージンを搾取する場合である（大野,2003）。

第2章 先行研究とその評価

2. 1 はじめに—本章の目的と意図

序論においては、中小企業はもとより地方の小規模建設企業が自立的かつ能動的な組織行動や戦略展開を可能ならしめるものとして、自身が保有する経営資源を基軸とした組織と組織の関係づくり、すなわち、地域建設業における組織間関係の必要性について論究した。よって、地域建設業の抱える諸課題への対処、つまり自立化の実現とは、経営資源の多寡や重要性の視角をもって議論することが重要である。

一般的に経営資源の乏しい地域の建設業が厳しい環境変化のなか、具体的にどのような対応が可能であろうか。まず、経営資源を基軸とした関係性という視座のもと組織間関係をとらえる際に、組織間関係論の主要な分析枠組みである資源依存パースペクティブによる議論が有効であると考えられる。加えて、組織間関係によって展開する組織がどのように具体的な行動をはかるのかという視座から、経営戦略としての企業の成長戦略を考察する。資源依存関係による組織間関係と企業の成長戦略との接合により、地域建設業のとりうるべき具体的な方向性が見出されるとの視座に立つ。つまり、組織がなぜ維持存続するのかという点を経営資源の組み合わせから機能的にとらえるものである。

他方、どのように組織間関係が生成されるのかという視点もきわめて重要な議論である。地域企業という枠組みで組織を考察するにあたり、互いの経営資源の有効的な組み合わせのみでその組織間関係の生成を議論することには疑問を抱かざるを得ない。地域企業という枠組みの中で組織と組織の関係性を考える際には、機能的な側面と同時に地域社会特有の社会的に構成された現実がその背景に大きく影響を与えると考えられるからである。つまり、組織と組織のつながりという社会的現実はどのように生成するのかという命題に答えるべく、解釈主義パラダイムに依拠した組織アプローチが必要である。一般にムラ社会や地元意識といった観念的な要素が組織と組織の関係づくりにも適用されると考えられるからである。

以上の視点から本章では第一に、地域建設業の自立化に有効な議論として組織間関係論における基本前提の論究と、資源依存パースペクティブによる組織間関係について考察していく。中核的議論である組織間調整メカニズムの諸類型を論究することにより、組織間関係における戦略および組織行動への知見を得ることを目的とする。第二に、企業の成長戦略を俯瞰することにより、資源依存パースペクティブにおける各戦略との接合を導出する。それによって地域建設業の組織間関係による自立化への具体的な戦略行動を提示する。第三に、どのように組織間関係が生成されるのかについて知見を得るべく、組織を社会的構成物としてみなす解釈主義的組織論について考察する。

要約すれば先行研究より、地域の建設業が経営資源の組合せという観点から組織間関係を形成することで、自らの自立化や維持、存続の有効性について考察するとともに、その組織間関係が社会的現実としてどのように生成するのかという分析における視座を明示することを目的とする。

2. 2 組織間関係論

組織間関係論は1950年代から1960年代にかけて成立した組織論の一分野である。組織間関係がいかにか、なぜ形成、展開されるかを分析課題とするマクロレベルの組織論である。

組織間関係論は組織と組織の関係づくりや調整を分析課題とするが、その主な分析枠組みは組織間の資源依存関係により組織と組織の関係性を取り扱う、資源依存パースペクティブによって論究することが可能である。資源依存パースペクティブは、組織と組織の資源依存関係を組織間調整メカニズムの視座により分析する、組織間関係論の主要なパースペクティブである。

組織は経営資源のパワー関係や過不足により発生した依存関係を調整すべく組織間調整メカニズムを発動する。それは依存関係の調整方法により類型化される。明示される戦略とは自立化・協調・政治戦略である。各戦略において資源依存関係がどのようにマネジメントされるのかについて考察する。

2. 2. 1 組織間関係論の発展と展開

組織間関係論は、企業間の組織間関係がいかにか、またなぜ形成され展開するのかを議論するマクロレベルの組織論である。組織間関係論発展の背景には社会的背景、組織論の展開、経営学の展開があげられる。歴史的な展開においては創生期から多様な分析枠組みが議論される。

組織間関係論の発展、展開の社会的背景として、主に企業の存続成長に関わることや企業をとりまく環境の変化に加え現代は組織の時代であり、その考察を組織と組織の関係づくりに考察の主眼を置いたことであった。

企業の維持存続にとって、環境との関わりはきわめて重要な課題である。しかも、企業に対し重要な影響を与え、様々な要因の変化を及ぼす環境は組織化された集団である。(山倉, 1994) [12]組織がそのような他組織との関係づくりをおこなうことは、自らの維持存続や成長にとり、まさしく第一に直面する課題であるといえよう。

企業をとりまく環境は常に変化している。絶えまない技術革新による製品開発、競争のグローバル化や市場構造の変化などそのあり様は顕著である。これらの環境の変化に対し、単一企業をこえた組織間レベルで協力体制や戦略的パートナーシップを構築する

視角が企業にとってますます重要になってくる。

現代は組織の時代である。バーナード（1938）は組織を「2人以上の人々の意識的に調整された活動の諸力の体系」としてとらえた¹²。ここで主な経営学史における組織論とその変遷を論考する。

組織を様々な視角から考察する初期の経営組織論は、テラー（1911）の科学的管理法に端を発し、米国フォード社のフォーディズムやマーチ&サイモン（1958）の近代管理論、メイヨー（1933）のホーソン工場実験を嚆矢とする、レスリーバーガー&ディクソン（1939）にみられる初期人間関係論に発展し展開された。また、リカート（1961）のリーダーシップのミシガン研究やオハイオ研究¹³、マグレガーのX理論、Y理論（1960）など、パーソナリティやリーダーシップ論、モチベーション論等の行動科学論へと展開される。

そして外部環境特性や条件によって適合する組織構造、特性を導出した、組織のコンティンジェンシー理論が生起される。バーンズ&ストーカー（1961）は、英国エレクトロニクス企業の研究から「有機的組織」と「機械的組織」の対照的な2類型を策定し、それぞれ異なった環境の中で好業績をあげていることを発見、分析した。

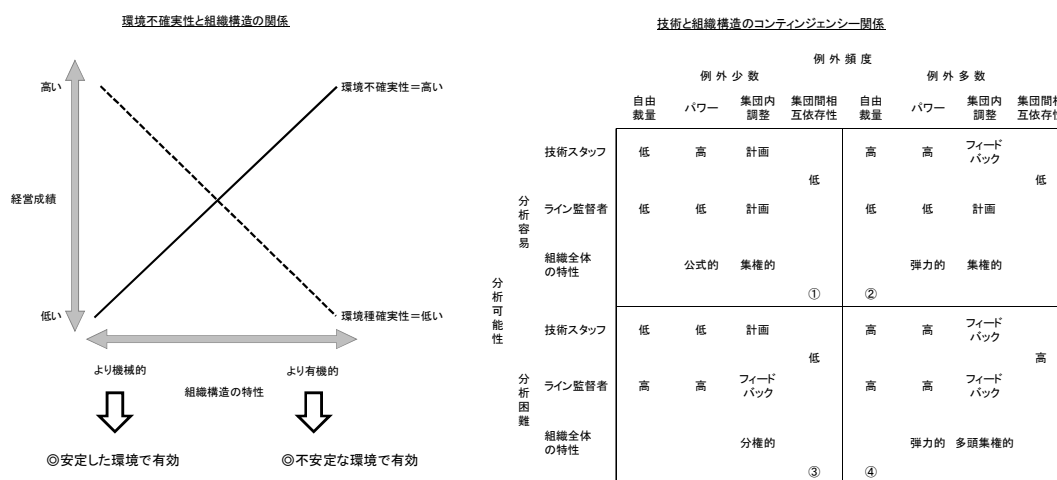


図 2-1 環境学派と技術学派のコンティンジェンシー理論 [13]

（大月,他（2006），坂下（2008）より筆者一部修正）

その後、ローレンス&ローシュは環境の不確実性の差異から組織特性を分化と統合に求め論じる。要するに彼らは、組織が直面する条件によって適合的な組織構造や組織特性は変わるとし、それを明確化し、コンティンジェンシー理論（条件適合理論）¹⁴と名

¹² このような組織が成立するには、①共通の目的②協働への意欲③コミュニケーション・システムの3つの要素が不可欠であるとする。

¹³ 人間関係や集団規範は管理者のリーダーシップで異なる事を示唆した。

¹⁴ 坂下（2008）はコンティンジェンシー理論について「環境学派」と「技術学派」それぞれに分類し詳述

付けたのである。(塩次,他・2010) (図 2-1, p21) [14]

そのコンティンジェンシー理論の潮流から、1980年代に入ると、ポスト・コンティンジェンシー理論が展開されるようになる。それは組織の主体的な環境適応プロセスに焦点をあてたものであり、経営戦略論や組織文化論、そして企業間のネットワークを扱うネットワーク論¹⁵や本研究が依拠する組織間関係論である。(図 2-2)

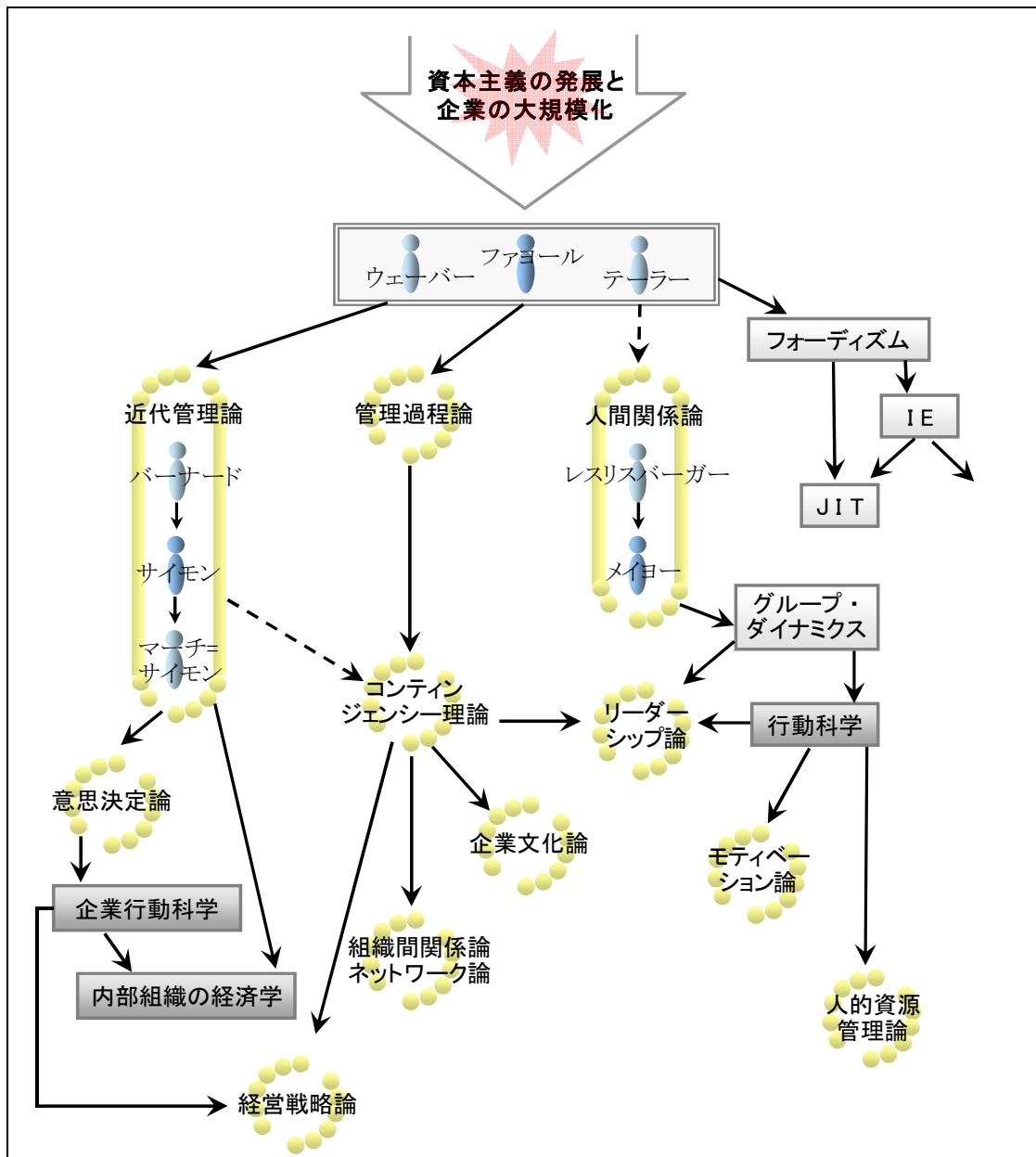


図 2-2 経営管理論の系統図 [14]

する。詳しくは坂下 (2008) を参照のこと。

¹⁵ ネットワークという概念の下に、多様な形態が混ざり合っていることを指摘するものは多く (竹中, 2003)、本稿では組織と組織の関係づくりを、経営資源の組み合わせやつながりととらえることから、組織間関係論の資源依存パースペクティブに基本的視座を依拠する。

経営学の展開においては、古くから議論されてきた利害者集団における議論が、組織間関係論との関係性が深い。企業と利害者集団との関係は組織間関係としてとらえることができる。 [12]

利害者集団とは「その集団の経済的福祉が会社活動に強度に直接的に依存している集団」と定義される。ステイクホルダーとも称される主体¹⁶は企業に対して固有の利害を持ち、その利害に立脚して、企業の諸活動および決定に影響を与えようとする。(稲葉, 山倉・2007) [15]ステイクホルダーは製品 - 市場における買い手と売り手の関係であり、企業に対して自らの影響力を行使する存在である。ステイクホルダーは、直接的に影響を及ぼす主体はもちろん、間接的に影響を与える集団としても存在する。株主、資金提供者(銀行など)、地域住民、メディア、規制および調整者などである。

企業は様々なステイクホルダーとの関連の中で経営行動を行っており、そのステイクホルダーに対するマネジメントは必要不可欠である。すなわち、企業とステイクホルダーの関係は組織間関係によって議論し、マネイジされるものである。ステイクホルダーへの対応はその戦略的重要性により戦略的パートナーの問題として議論され、それはすなわち、組織と組織の関係づくりを議論するものである。(図 2-3)

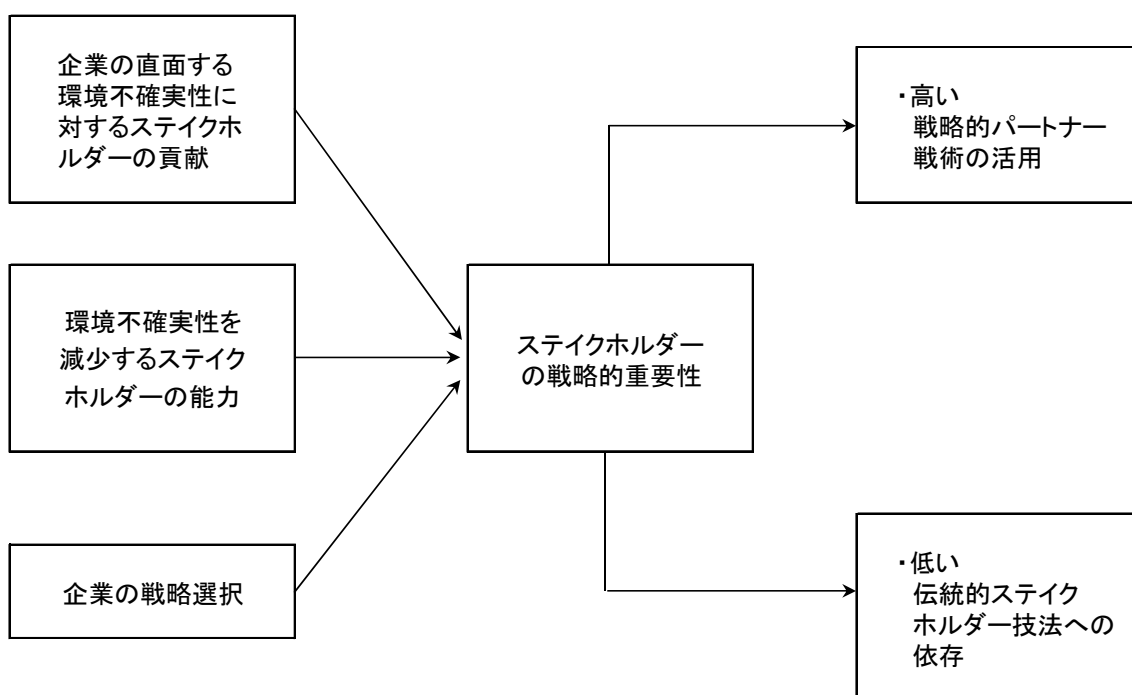


図 2-3 ステイクホルダーへの対応 [15]

¹⁶ ステイクホルダーは、企業との利害状況やパワーないし関係の強さにより、企業の存続に大きな影響を与える「第一次ステイクホルダー」と、第一次ステイクホルダーほどではないが、弱い形で相互依存する「第二次ステイクホルダー」に分類される。また、ステイクホルダーは環境変化の中でつねに変化し、流動的であるとともに、顕在化したものだけでなく潜在的ステイクホルダーにも注目していかなければならない。

以上のような背景から、経営組織論としての組織間関係論は展開されてきた。要するに、めまぐるしく変化する環境や時代背景から様々な組織の可能性が議論されることにより、組織は環境への変化や対応が希求されることとなる。換言すれば、組織と組織の関係づくりに関する議論を取り扱う研究なのである。

2. 2. 2 組織間関係論の分析枠組み

企業の組織間関係を分析考察するにあたり、分析視点、分析レベル、論究する事象については以下のようなものがあげられる。

まず分析視点としては、

- ①組織間ダイアド
- ②組織セット
- ③組織間システム

に大別される。組織間ダイアドは、2つの組織のダイアディックな関係である。組織セットは、中心となる焦点組織をもとに、当該組織と直接関係する複数の組織との関係性である。組織間システムは組織セットをより拡大した複数組織の集合体の構造や関係性である。(図 2-4)

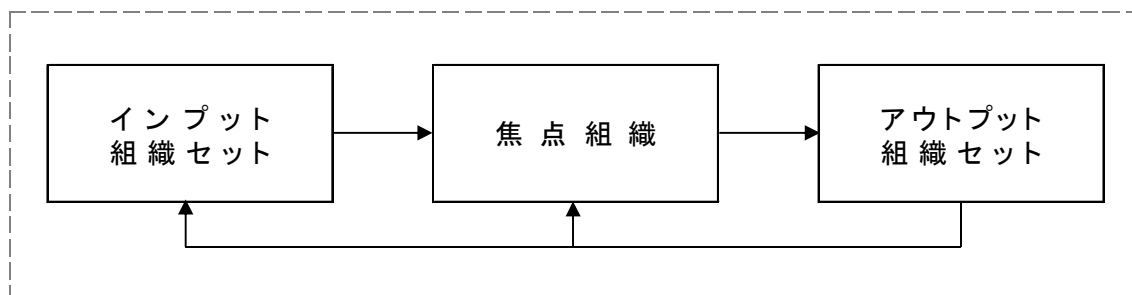


図 2-4 組織間システム [12]

次に分析レベルとして、

- ①個人レベル
- ②組織レベル
- ③同一形態をもつ複数組織の集合体そのもの自体

に大別できる。

また、連結のタイプと連結のレベルのクロスにより、以下のような組織間関係の分類が可能である。連結タイプは情報または資源および情報と資源のオーバーラップに区別され、連結レベルは当該組織での個人レベルでの連結または当該組織を代表する単位レベルおよび当該組織全体の制度的レベルに区別される。(図 2-5, p25)

連結 レベル	個人的レベル	代表的レベル	制度的レベル
連結 タイプ			
情報	(1) 個人的情報交換 ・血縁関係 ・インナー・サークル	(2) 代表的情報交換 ・兼任重役 ・境界連結単位	(3) 制度的情報交換 ・企業間情報ネットワーク
資源	(4) 個人的資源交換 ・政治的贈与	(5) 代表的資源交換 ・企業間人材フロー ・人材中途採用	(6) 制度的資源交換 ・株式相互持合い ・部品相互供給

		対 象 単 位					
		I 個 人	II 組 織	III 組 織 間 ダイアド	IV 組 織 間 ネットワーク	V コミュニティ	VI より大規模 な単位
主 体 単 位	1 個人	I, 1	(II, 1)	(III, 1)	(IV, 1)	(V, 1)	(VI, 1)
	2 組織	I, 2	II, 2	(III, 2)	(IV, 2)	(V, 2)	(VI, 2)
	3 組織間 ダイアド	I, 3	II, 3	III, 3	(IV, 3)	(V, 3)	(VI, 3)
	4 組織間 ネットワーク	I, 4	II, 4	III, 4	IV, 4	(V, 4)	(VI, 4)
	5 コミュニティ	I, 5	II, 5	III, 5	IV, 5	V, 5	(VI, 5)
	6 より大規模 な単位	I, 6	II, 6	III, 6	IV, 6	V, 6	VI, 6

図 2-5 組織間関係の連結タイプと連結レベル・分析単位 [16]

最後に分析論究する事象として、

- ①組織間関係の形成過程
- ②組織間関係の成長・発展ないし断絶・消滅過程
- ③組織間関係のマネジメント・プロセス
- ④組織間関係の成果

である。

加えて組織間関係を議論するにあたり、まず問題となるテーマは、外部環境の状況がどのようなときに組織間関係が形成されるのかという問題である。つまり、組織が他の組織と関係性をもつようになるのは、外部環境がどのような状況のときであるかを明らかにする視点である。(齋藤,他 2009) [17]

2. 2. 3 資源依存パースペクティブの基本前提

組織と組織の関係づくりを取り扱おうとする本研究において、我々に基本的視点を提供すると同時に、組織間関係論において最も優れた支配的な分析枠組みが資源依存パースペクティブである。資源依存パースペクティブは、組織間関係がいかに関係し展開されるかを議論するにあたり、主要な分析枠組みを提供するものである。分析単位は個別の組織におかれ、以下のような前提に立つ。

第一に、組織の存続は外部環境としての組織から諸資源を獲得し処分することによって成り立つ。したがって、組織は諸資源、特に必要な資源を保有する他組織に依存関係にあるとの立場にたつ。かくして組織は資源の獲得および処分をめぐる組織間関係を形成するのである。第二に、他方で組織は他組織への依存を回避し自らの自立性を確保しようとする行動主体である。それにより自らの存続を確保すると同時に、他組織を自組織に依存させ影響下におくとともに、自らの支配的範囲を拡大しようとする。

以上の理論前提から、依存関係とは他組織が当該組織にパワーを持っている状態¹⁷であり、その保有する資源の重要性および代替可能性によりパワー関係の大小が決定されることを意味する。以上の分析枠組みから、資源依存パースペクティブの主な焦点は資源依存による組織間関係の形成理由およびマネジメントにおかれる。

資源の不均衡により生じる資源依存関係のマネジメントは、組織間調整メカニズムと組織間パワー不均衡への対処にて分析考察される。資源依存パースペクティブの主要な分析考察は特に組織間調整メカニズムによって論究され、明示される¹⁸。

組織間調整メカニズムは、他組織に対する依存をどのように対処し、減じるかの方法論であり、依存の回避、減少の方法により自立化戦略・協調戦略・政治戦略の三類型に分類される。

資源依存パースペクティブの主な特色は、第一に、組織が資源の集合体としての他組織を重要な環境としてとらえ、その環境を自発的に操作しようとする主体であること、第二に、交換理論のように対照的な関係性ではなく、諸資源の獲得をめぐる非対称な関係、すなわちパワー関係を議論し重視することである。

他方、問題点として組織内部の特性、トップ間の相互作用を重視していないこと、また、組織間関係の維持形成における過程の議論がなされていないことなどがあげられる。加えて、組織間関係の形成理由を資源の依存関係やパワー関係に偏重することで、組織間の共有された価値や規範といった観念的な要素や関係性には言及していないなどの問題点も指摘されている。 [12]

¹⁷ 組織間パワーとは「他組織が望まないことであつたとしても、自らの意思（望ましいと思うこと）を貫徹できることであり、他組織からのオートノミーが確保されていること」である。

¹⁸ 組織間の資源依存関係は①双方依存②双方独立③一方的依存に類別される。一方的依存に位置する組織が他組織に対して依存を回避、減少することで、双方依存ないし双方独立の状態をつくろうとする依存関係の変更が組織間依存のマネジメントである。

2. 2. 4 組織間調整メカニズムと諸類型

資源依存パースペクティブは資源依存関係のマネジメントが主要な議論であり、その方法論として組織間調整メカニズムが提示される。以下ではまず、組織間調整メカニズムの概要を述べるとともに、組織間調整メカニズムの諸類型について論考する。分類された組織間調整メカニズムは、それぞれに他組織に対する資源依存の操作、調整方法が異なり、各組織の環境操作行動は自身のおかれた状況により選択される。続いて、自立化・協調・政治戦略にて分類される組織間調整メカニズムの具体的内容を論じる。それにより本研究における組織間関係の適合的な戦略行動へ知見を加えることを目的とする。

組織間調整メカニズムは、組織をオープンシステムとしてとらえ、諸資源を保有する他組織からの資源獲得、処分により自らの維持存続が可能であるとの前提に立つ。よって自らの対処すべき環境である他組織との資源依存関係を議論するものである。かくして組織は自身の維持存続のために経営資源の依存やパワー関係によって組織間関係を形成する。他方で、組織は自らの自立的存在ないし他組織に対するパワーを行使しようとする主体である。つまり、組織が存続、成長していくためには、資源を保有する他組織に依存する一方、いかに自らの自立とパワー行使を拡大するかを問うことが組織間調整メカニズムの中核的議論である。換言すれば、組織間の相互依存を管理する戦略に焦点を置くことである。それは、自組織に対して他組織という環境の不確実性を減じるとともに、自発的に環境の安定化を図る組織の環境操作行動である¹⁹。

組織間調整メカニズムでは、組織間関係を資源依存関係から検討し、組織が他組織との依存関係を操作する方法の違いによって分類される。(山倉, 1997) [18]

依存の操作とは依存関係をどの程度回避、吸収するのかによって、自立化戦略・協調戦略・政治戦略の三類型に分類される。

① 自立化戦略

自立化戦略とは、組織が他組織への依存そのものを回避する戦略を選択するものである。合併、買収、垂直統合などの依存関係を直接的に吸収する方法と、多角化、内製化、資金の内部化による自助努力にて依存の回避、減少を達成する方法とに大別される。要するに、自らの自立性を維持しながら、依存関係をマネジメントすることがこの戦略の主眼である。

② 協調戦略

協調戦略とは、他組織との依存関係を認めつつ、他組織との折衝や合意を形成し、良好な関係や安定的環境を実現する戦略である。具体的方法は、業務提携、団体

¹⁹ こうしたメカニズムにより組織は他組織からの支持を確保しつつ、自らの自主性を確保することができる。

交渉、契約、暗黙の了解、役員兼任、業界団体など、広範かつ多様な組織間行動が展開される。

③ 政治戦略

第三者の介入または働きかけを通じて依存関係を間接的に操作する方法が政治戦略である。第三者の行動や決定は、当該組織間の依存関係をこえて様々な範囲に影響をもつ一方、政治戦略は変化対応力に欠ける側面を持つ。

以下に組織間調整メカニズムの諸類型²⁰をまとめる。(表 2-1)

表 2-1 組織間調整メカニズムの類型

類型	内容	具体的戦略行動
自立化戦略	他組織への依存そのものの回避・吸収を目指す	合併、買収、多角化、内製化
協調戦略	依存を認め、他組織との良好な安定的関係を形成	契約、役員兼任、暗黙の了解
政治戦略	第三者機関の介入等を通じて間接的に操作	政府の規制、企業の政治行動

以上に述べた、組織間関係論の資源依存パースペクティブにおける視角から、地域建設業がパワー関係ないし資源依存関係にあり、環境である他組織とは、自組織の維持、存続に必要不可欠な地方公共工事を発注する主体である政府機関や自治体²¹である。加えて一般競争入札や総合評価落札方式において、豊富な経営資源を保有する県内大手建設企業である。すなわち、地域建設業同士で依存回避やパワー関係を行使するための組織間関係ではなく、あくまで現状の抱える諸課題に対し、自らの能動的な組織行動による自立化の獲得から維持、存続をはかっていくことを主眼とする組織間関係である。

制約され一般的に経営資源の乏しい地域建設業においては、この強力な環境、つまり他組織である政府、自治体や県内大手建設企業とのパワー関係ないし資源依存関係から生じる諸課題に対して、自らの組織的な強みである様々な資源を組み合わせたりつなげたりすることで対応していかなければならない。つまり、地域建設業間における組織と組織の関係づくりによる自立化への示唆である。(図 2-6, p29)

依存の回避やパワー関係を調整する方法として自立化、協同、政治戦略があるが、地域の建設業の経営資源を基軸とした組織間関係においてとりうるべき戦略を、次節における企業の成長戦略を考察することにより導出する。

²⁰ 地域建設業の組織間調整メカニズムにおいて、過度な協調戦略と政治戦略はそれぞれ談合や政治家の介入等の問題に発展するおそれがある。

²¹ 坂下 (2008) は企業と環境の構図において、政府は企業に対して「様々な規制を課す」存在であると述べる。これは組織間パワーの行使であるといえよう。

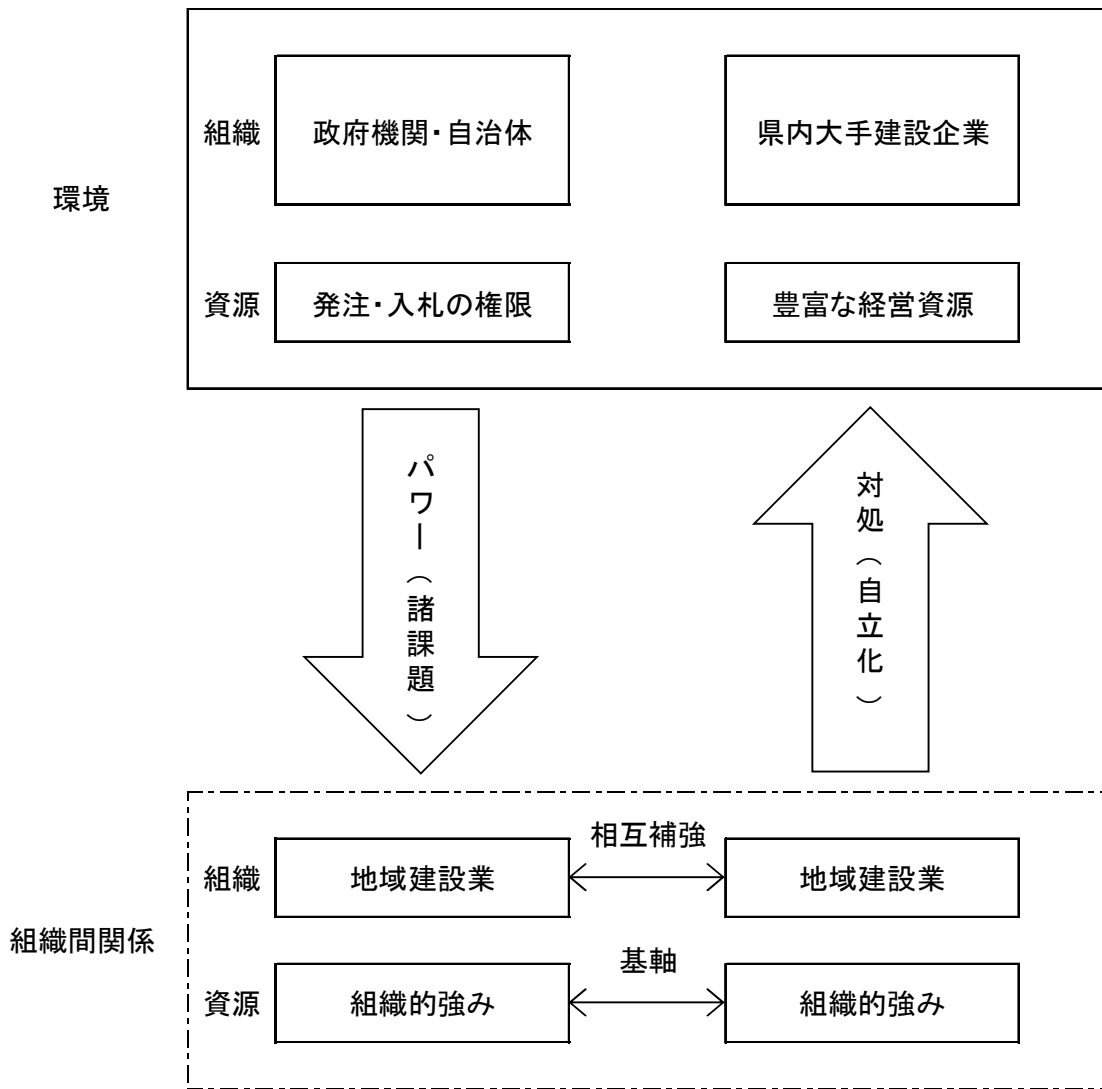


図 2-6 地域建設業の環境と組織間関係の構図

2. 3 企業の成長戦略

本節では、企業の成長戦略について論考する。まず、経営戦略論を俯瞰するとともに、企業全体の戦略行動である成長戦略について議論する。

成長戦略とは自社の生存領域をどう決定するのかという問題から派生する「わが社の事業は何か」を決定する問題と、その事業を長期的にどのような分野に成長させるのかを決定する問題である。

これに対し、その自社が選択決定した分野で他社に対してどのような競争方法を選択するのかを決定する問題が、企業の競争戦略とよばれるものである。

換言すれば、成長戦略は全社戦略であり、競争戦略は事業戦略であるといえる。本節におけるレビューは前者の成長戦略について論考し、資源依存パースペクティブにおける組織間調整メカニズムの諸類型との接合ないし知見を導出することを目的とする。

以下では第一に、経営戦略論の一般論および代表的な五つの戦略観について議論する。第二に、企業の成長戦略について考察する。坂下（2008）によれば企業の成長戦略は多角化ないし新事業の開発である。 [19]

2. 3. 1 経営戦略論

経営戦略論は1960年代より創始され、様々な研究や分析がおこなわれてきた。1970年代以降に急速に発展してきた経営学の一分野であるが、背景としてこの時期において企業の環境が急速に変化し始めた時期であり、企業はその変化対応のために「一定の適応ルール」をもつ必要があったのである。

ミンツバーグ（1987）は、経営戦略の概念を5Pにて整理している。5Pとは、計画（Plan）・策略（Ploy）・位置（Position）・パターン（Pattern）・視野（Perspective）である。5Pの概念に表されるように経営戦略は多面的な側面をもつ。その側面にどのような関心が高まるかは時代と共に変化していく。（寺本・岩崎，2003） [20]

沼上（2009）は、経営戦略論における「代表的な五つの戦略観」として（1）戦略計画学派（2）創発戦略学派（3）ポジショニング・ビュー（4）リソース・ベースト・ビュー（5）ゲーム論的アプローチをあげ、その戦略論の特徴ないし志向性を述べている²²。実務家が戦略を構築する際にこれらの戦略観が論理矛盾をして困るという場面はそうは起こらないことから、五つの戦略観を複眼的に用いて、自らのオリジナルな経営戦略を構築することが適切であると示唆する。 [21]

坂下（2008）によれば企業の成長戦略は、多角化ないし新事業の開発である。多角

²² 5Pを提唱するミンツバーグ（1987）は創発戦略学派に位置し、①いきすぎた合理性への批判②現実のマネージャーの仕事（現実と伝承）③いかに戦略が形成されていくか等に注目し、「戦略の工芸制作（戦略クラフティング）」を提唱した。

化は関連型多角化と非関連型多角化に大別され、それぞれに異なった戦略の主眼や理論を有する。新事業開発は方法により内部資源型、提携型、外部資源取込型に分類される。

[19]

2. 3. 2 多角化のタイプ - 関連型と非関連型

企業が新分野に多角化する場合、既存事業との関連性を有することを主眼とし、また利用する多角化が関連型多角化である。関連型多角化はシナジーを利用した多角化であり、非関連型多角化は異質の分野への進出から戦略拠点ないし橋頭堡を築く性質をもつものである。

関連型多角化における既存事業との関連性とは、主に経営資源上の関連性であり、一般にシナジーとよばれるものである。シナジーは経営資源の同時多元的利用によるコストないしリスク削減の相乗効果である。

シナジーは技術シナジーおよび市場シナジーに分類される。技術シナジーは企業の保有する技術を利用した多角化であり、技術関連型多角化とよばれるものである。市場シナジーは流通チャネルなどの市場と企業の関連性を利用した多角化であり、市場関連型多角化とよばれる。

他方、非関連型多角化は、上述の関連型多角化のようにシナジーを利用しない全く異質の分野への多角化である。

非関連型多角化の主な特色は以下の3点である。

- ①何らかの外部資源の利用が不可欠²³
- ②異質の経営資源の蓄積が可能
- ③事前に全社的な戦略ビジョンが必要

また、非関連型多角化において選択される新事業分野とは既存の事業のブレイクスルーとしての性質をもつものである。換言すれば、企業が既存事業から脱却し、新事業分野での将来における展開のための戦略拠点ないし橋頭堡となる性格をもつものである。それは豊富なダイナミック・シナジー²⁴包摂型の事業として期待できるものである。

[19]

以下に関連型多角化とシナジーの関係と、非関連型多角化における戦略拠点ないし橋頭堡のイメージを表す。(図 2-7, p32)

²³ 坂下 (2008) は鉄鋼メーカーがエレクトロニクス事業に新規参入する事例をあげ、「異質の分野への多角化そのものが、実は外部にある異質の経営資源を内部に取り込んでいくプロセスである」と述べている。本稿で議論する、経営資源を基軸とした組織間関係において重要な示唆である。

²⁴ 将来自社にとって多くの技術ないし市場シナジーをもたらす意味であり、通常シナジーは「スタティック・シナジー」とよばれ区別される。

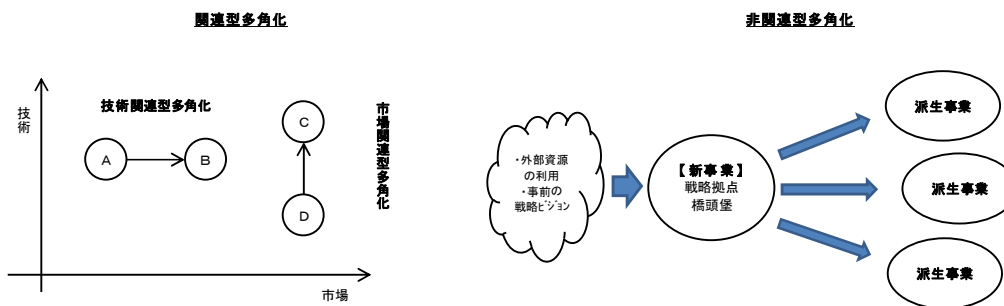


図 2-7 多角化のタイプと特色

2. 3. 3 新事業の開発

新事業開発はその方法により内部資源利用型、提携型、外部資源取込型に大別される。第一の内部資源利用型の方法は社内ベンチャーや戦略的子会社である。第二の提携型は戦略的提携であり、第三の外部資源取込型はヘッド・ハンティングや異業種M&Aなどの方法がある。(図 2-8)

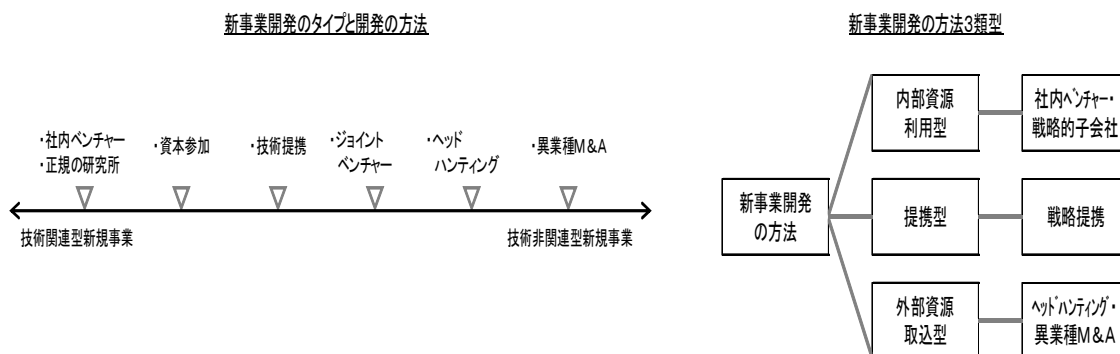


図 2-8 新事業開発の方法 [19]

以上の考察から、企業の成長戦略である多角化ないし新事業開発の提携型は、組織間調整メカニズムにおける依存回避、吸収の諸戦略のなかでは自立化戦略と接合する。既に述べたが、資源依存パースペクティブにおいて自立化戦略とは、自発的な関係づくりにより依存そのものの回避、減少を主眼とし、具体的な方法として多角化や合併などが分析枠組みである。

本節において先行研究から導出された知見として、地域の建設業が抱える諸課題に対し、自組織を自立化すべく能動的かつ具体的にとりうる戦略展開ないし組織行動とは、他組織との組織間関係における多角化および戦略的提携²⁵が有効であると考察するも

²⁵ 地域建設業では、坂下（2008）の戦略提携でいえば、技術提携やジョイント・ベンチャーに近い形となる。理由として資本、技術協力、人的資源を通じて関係形成が図られるからである。

のである。(図 2-9)

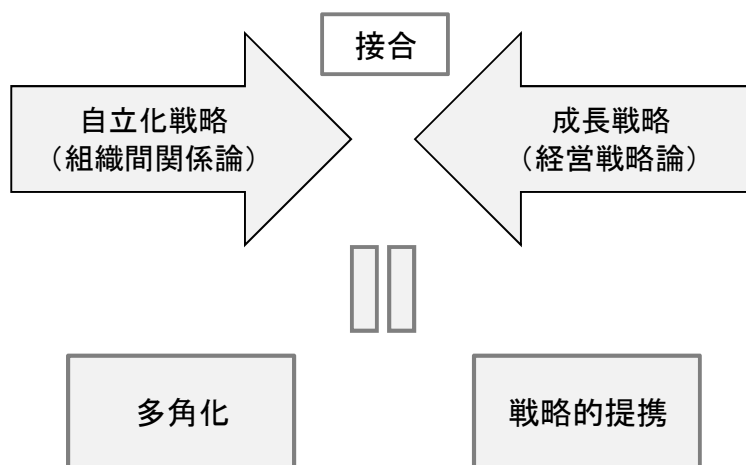


図 2-9 自立化戦略と成長戦略の接合

2. 4 解釈主義的組織研究

地域建設業が経営資源を基軸とする関係づくりで形成される組織間関係によって、自組織の自立化を考察することは、社会科学における機能主義パラダイムに立脚した組織論である。なぜなら「社会的世界（ここでは組織）はなぜ維持存続するのか」を問うことが機能主義パラダイムの最も注目する議論だからである。

他方、解釈主義的パラダイムによる組織論は「社会的世界はどのように生成されるのか」という問題を中心に扱う。解釈主義パラダイムにおける組織論では、一般的に鋭く対峙する機能主義パラダイムが、現実を社会的実在物として仮定するのに対して、社会的世界は構成する成員の共有する意味世界、社会的構成物であると仮定する。

本節では社会科学における組織認識のパラダイムを考察することにより、各論の理論的、方法論的立場を明確にする。第一に、社会科学におけるアプローチの違いから解釈主義と機能主義の理論的な立場の相違について論考する。第二に、組織研究の認識パラダイムを考察することにより上述の二つの組織の認識パラダイムが社会的世界としての現実をどのようにとらえる視座にあるか、またその違い²⁶をみていくこととする。第三に、組織を合理性の視角よりとらえ、長く支配的立場にあった機能主義的組織論の限界について述べる。第四に組織の解釈主義パラダイムにおける理論と方法論を論究するとともに、意味の社会的構成物としての組織はなぜ生成するのかという解釈主義パラダイムが立脚する組織論について考察する。

つまり、経営資源の有効性やパワー関係といった機能的な組合せだけで、組織間関係が形成されるとする資源依存パースペクティブの議論だけでは、地域社会に根差し密着する地域建設業の組織間関係という社会的世界の生成は説明が不十分という視座によるものである。すなわち、社会的現実としての組織、組織間関係、本研究における地域の中小企業の組織と組織の関係づくりはどのように生成するのか、という命題について議論する。換言すれば、社会的世界を構成する成員の主観的意味の産物として生成される、人と人ないし組織と組織の関係性について述べる。

以上から、構成された意味の体系としての社会的世界（＝組織、組織間関係）はなぜ生成するのかという議論について知見を付加することとする。

²⁶ 坂下（2008）は、社会学においては機能主義と解釈主義という2つの対照的な認識パラダイムが鋭く対峙していると述べ、したがってそれぞれ対照的な認識論パラダイムのどちらかに依拠するかで、研究者の理論的論点や方法論がまるで異なってくることを論究する。

2. 4. 1 組織の認識パラダイム

そもそも我々の研究射程である経営学において、組織について論究しようとするときに最も注目し、重きをおくであろう議論は「組織とは何か」という問いではなく、「いかに組織をマネジメントするか」という命題であろう。一般に組織について議論する場合、経営学的な視角、換言すれば組織のマネジメントについて論考するにあたり、企業の組織構造および組織形態に関する論究が主となる。

組織構造の研究は20世紀始めにマネジメントの理論として現在の経営学が誕生して以来一貫して深い関心をもたれてきたトピックである。[19]企業がどのような組織構造を採用し、いかに業績を向上させることができるのかを問う組織研究である。一方の組織形態とは組織構造と近似した概念であるが、組織構造が集権制や、公式性、複雑性や没人格性などの組織の構造変数を主として取り扱うのに対し、組織形態は組織のかたちを組織図等に表すことにより視覚的にとらえようとする²⁷。

坂下（2008）は同一視されることの多い組織構造と組織形態の相違について以下のように述べている。 [19]

組織形態は組織構造とよく似た概念であるため、両概念をとりたてて区別しない研究者もいる。しかし、私は両概念の違いを以下のように考えている。まず組織構造は理論的には「組織における分業、権限配分、コミュニケーションのパターンであり、組織の成員の行動をコントロールし、組織内のパワー行使、意思決定、組織活動の枠組みをつくり出す機能を果たすもの」と定義される。

（坂下 [2008] : 115）

他方、組織構造については以下のように定義している。

現実の企業組織を分析する場合、組織の特性や属性に注目するかわりに、組織のかたちのことを「組織形態」という。組織形態は組織図に表すことにより、視覚的にとらえることができる。組織形態は時間関連的かつ空間関連的概念であり、変数ではなく「非変数概念」である。

（坂下 [2008] : 116）

このような組織構造論ないし組織形態論の発展の背景には、経営学において「組織をいかにマネジメントするか」という、企業の実践的要求を満足させるものとしての組織論の展開があった。他方で「組織とは何か」という視座から、主に社会学の認識

²⁷ 組織図としてイメージしやすいのは企業の事業部制であろう。坂下（2008）は、このような様々な組織形態の深化を、「組織の編成は企業の成長戦略である多角化の程度に応じて適応的になされる」という「組織編成の原理」について述べている。

パラダイムに依拠し、組織を機能主義的・解釈主義的にとらえる研究が、組織の認識パラダイムによる研究である。

以下では、社会科学における「組織とは何か」についての組織研究を特徴づけるものとして、主観・客観次元による諸アプローチ、社会学の機能主義的パラダイムと解釈主義的パラダイムにおける両者の基本仮定について論究する。続いて、組織認識のパラダイムについて機能主義と解釈主義を論究する。つまり、組織研究の機能主義的パラダイムと解釈主義的パラダイムについて議論し、組織認識のアプローチについて論究するものである。これらの論考により組織とは何か、どのようにとらえられるものか、という基本的な視座を提供する。

2. 4. 2 社会科学の諸アプローチとパラダイム

パラダイムとはトーマス・クーンが『科学革命の構造』で提示した概念一般に認められた科学的業績で、一時期の間、専門家に対して、問い方や考え方のモデルを与えるものであり世界を観る観方の違い、科学のやり方の違いである。[22]また、加護野(1997)はパラダイムについて以下のように述べている。 [23]

企業内の人々に共有された世界観、ものの見方であり、共通の思考前提、思考の枠組み、方法論である。人々が共通にいただいている、企業と外界についての基本的なイメージともいってもよい。
(加護野 [1997] : 18-19)

バレル&モーガン(1979)は、「あらゆる組織の原理は何らかの科学哲学ならびに社会の理論を基礎にしている」として、社会科学における存在論、認識論、人間論、とその研究に関する方法論の4つの仮定セットを明示し、その相違について以下のような基本前提を論究する。

一般的に主観主義・客観主義の次元に区別される仮定セットであるが、主観主義は解釈主義として、客観主義は機能主義として提示することができる。 [24]

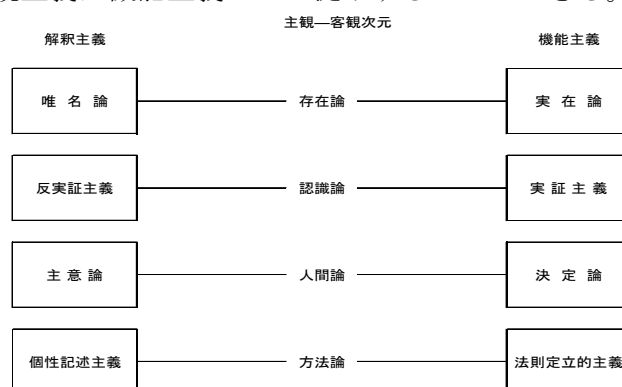


図 2-10 機能主義と解釈主義 [24]

社会的世界の存在に対する基本仮定である存在論において、社会的世界としての現実
は、機能主義パラダイムでは実在論の立場に立ち、解釈主義パラダイムでは唯名論の立
場に立つ。実在論では社会的世界は成員の認識とは独立し、客観的実在物として存在す
る構造やシステムである。他方、唯名論において社会的世界は実在する構造やシステム
ではなく、そこに存在する成員の認識を通じて社会的に構成されるとする。

認識論では機能主義パラダイムが実証主義の立場であり、解釈主義パラダイムは反実
証主義の立場をとる。実証主義は外部から直接認識、測定が可能であり、反実証主義は
社会的世界を実際に構成する成員の認識を通してのみ、社会的現実を間接的に認識でき
るとするものである。人間論では機能主義パラダイムが決定論の立場に立つのに対して、
解釈主義パラダイムは主意論の立場に立つ。決定論において人間は、状況や環境によっ
て自身の行為を完全に決定されるが、主意論では、人間は自由な意思をもった自律的な
存在と仮定する。方法論においては機能主義パラダイムが法則定立主義に立ち、解釈主
義パラダイムは個性記述主義の立場に立つ。

そして彼らは、上述の「主観（解釈主義）-客観（機能主義）」に他方の次元として、
社会の性質に関わる諸仮定である「レギュレーション-ラディカルチェンジ」の次元を
組み合わせることによって次のような4つのパラダイムを提示する。（図 2-11）

竹中（2003）は、彼らはこの2つの次元によって整理された4つのパラダイムのど
こに位置するかで、組織研究者による組織の見方や、立ち位置がまるで異なるというこ
とを明示したうえで、伝統的に組織論は機能主義パラダイムに圧倒的に集中するなか、
他のパラダイムからの研究の重要性を論じていると述べている。 [25]

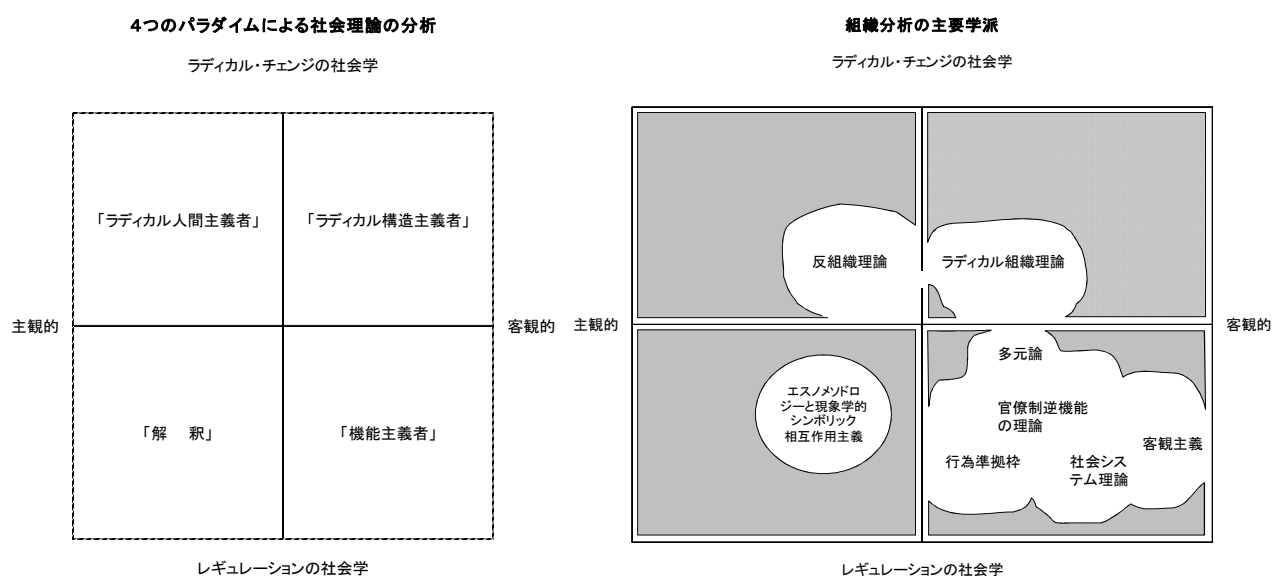


図 2-11 4つのパラダイムと組織分析の主要学派 [26]

2. 4. 3 組織の機能主義パラダイム

組織研究において機能主義パラダイムは長く支配的アプローチとして君臨し²⁸、経営学では科学的管理法、伝統的組織論を端緒に、人間関係論や近代組織論、コンティンジェンシー理論など「組織をいかにマネジメントするか」に多くの示唆と命題を提供してきた。このパラダイムの組織アプローチにおいては、組織は基本的に機能的に統合されたシステムとされ、組織のもつ公式目標を達成するための合理性と組織メンバーを有効的にかつ能率的な方法によって管理するということが前提となる。(高橋他・2004) [26]

この基本的前提は、経営学における組織研究の理論として、つねに合理性が追及されてきたことに他ならない。このような組織における合理性の追求を基軸に、科学的管理法以来「経験主義的」または「論理実証主義的」方法を取り入れることにより、組織現象を議論することが経営学における組織論の中心的な主題であり、多くの実践的要求に奏功してきた。すなわち、機能主義パラダイムでは、「社会的世界としての組織はなぜ維持存続するのか」という中核的議論に解をあたえようとしてきたのである。

他方、社会科学観は変化しつつあり、長く支配的アプローチである機能主義パラダイムへ批判や疑問が投げかけられることとなった。その基本的な視座は「(機能主義パラダイムが依拠する)自然科学が社会分野の学問の営みに十全にして適切なモデルを提供する」ということの想定に対する疑問である。つまり、このパラダイムは「自然科学を支配している伝統的アプローチ」にその分析の基礎をもつのである。(國島,他・1992) [27]

社会科学の諸アプローチで論究したように、組織の機能主義パラダイムはこの実証主義の立場に立ち、社会的世界である組織現象を客観的および法則定立主義をもってとらえようとする。他方、組織を自然科学のフレームワークより、法則定立的かつ客観的に分析する視座とは異なった分析も重要である。つまり、個人が構成する社会的世界や組織現象は、その成員の意識や主観性を排除し、独立した基準や測定方法を用いて説明が可能なのであろうか、ということである。このような客観主義に対する批判に対して機能主義は十分な答えは提示していないとの批判である。

機能主義パラダイムに対する疑問点や限界は以下のように指摘されている。 [26]

- ①社会科学と自然科学とでは対象に関する全く異なった秩序を取り扱っている。厳密性と懐疑的態度の原則は双方にあてはまるのであるが、これらの展望が同じであることを期待すべきではない。
- ②社会学は、行動を観察するよりはむしろ行為を理解することに関心をもっている。行為は、社会的現実を定義づける意味から生ずる。

²⁸ 新・中野(1993)は「戦後の社会科学における最も主要な理論的、方法論的論議は機能分析に集中してきた、という指摘に異論をはさむ社会学者はいないであろう」と述べる。

- ③意味は、社会によって人々に与えられる。共有された志向性は制度化されるようになり、社会的事実として後の世代の人たちによって経験される。
- ④社会が人間を規定すると同時に、人間もまた社会を定義する。意味について特定の配置は、日常の行為における継続的な再確認によってのみ維持される。
- ⑤相互作用を通じて人間も社会的意味を修正し、変化させ、変換される。
- ⑥こういうわけで人間の行為の説明を行うためには、関係者たちが自分たちの行為に寄与する意味を考慮に入れなければならないことになる。どのような方法で日常世界が構成されかつ、現実やルーティンとして知覚されるのかということが社会的分析の重要な関心となる。
- ⑦実証主義的説明では、行為が、外的でしかも拘束的な社会的諸活力ないし非社会的諸力によって決定されると主張されるのであるが、このような説明は受け入れがたい。

(高橋,他 [2004] : 22)

そしてこのような批判や指摘のもと、新たに台頭することとなる反実証主義的アプローチ、すなわち、人間の諸活動を観察者の立場に立つ実証主義に対し、参加者の行為の準拠枠をもってのみ社会的世界や現実が理解でき、説明しうるということが可能であるという組織アプローチである、解釈主義パラダイムに注目が集まることとなるのである。

2. 4. 4 組織の解釈主義パラダイム

上述のような機能主義パラダイムに対する批判や指摘とともに台頭してきた、社会的世界を構成する成員の意味世界であるにとらえ、個々の人間の主観的構成物として理解、説明しようとするアプローチが解釈主義パラダイムである。したがって、このパラダイムにおいて組織は視覚でとらえられたり、具体的に手で触れられることのできるような実証可能な存在ではなく、社会的世界としての組織は本質的に目に見えたり、触れることのできない性質のものであり、もう一度再認識できない、もしくは変化の連続したプロセスである。 [26]

この解釈主義パラダイムは、「社会的世界としての組織はどのように生成するのか」についてその命題をもっており、そのための理論と説明において、社会的現実を構成する主体として存在する個人や成員間の相互作用過程に注目する。なぜなら、このパラダイムにおける社会的世界としての現実や組織は、存在し構成する成員の主観的な意味世界の産物とされるからである。その動的過程や生成過程における注目により、なぜ成員の主観的意味が間主観性を帯びるのか、すなわち意味世界としての社会的世界が構成されるのかということに注目するのである。それによって、機能主義パラダイムが社会的世界を構成員の意識の外にあり、客観的かつ実証的にとらえようとしたのに対して、社会的世界としての組織現象を構成員の主観的かつ反実証主義的にとらえ、理解し説明し

ようとするのである。

つまり、組織の解釈主義パラダイムは、社会的世界である組織とは個々の人間や組織の成員による主観的構成物であり、共有された意味世界であることを強調する。人々ないし組織の成員は言語や象徴的行為による相互作用を通じて、共有された意味体系としての社会的世界を構成するのである。

解釈主義パラダイムのその理論的立場や方法論は、機能主義とは多重に異なっている。高橋（2006） [28]は両者の立ち位置やものの見方の相違について以下のように述べている。

解釈主義の社会学者は明らかにそのような「構造絶対主義 (*structural absolutism*)」と対峙しており、存在論に関して社会科学は基本的に異なる立場に立つべきであると主張しているのである。そのため解釈主義の立場に立つ研究は、機能主義者の視点がいかに誤ったものであるかを描き出そうとし、具体的で手に触れることのできる確固たる組織の存在する側面がいかに個々の人間の主観的構成に依存しているのかを示そうとしている。

(高橋 [2006] : 49)

坂下（2008） [29]は、こうした解釈主義パラダイムのもっとも基本的な視点について以下のように述べている。

こうした解釈主義のもっとも基本的な視点は、構成物としての社会的世界はどのように生成するのかという問題である。それに答えるためには、単に一構成員の意味構成 (=意味解釈、意味付与) 過程に注目するだけでなく、複数の構成員間で生起する社会的相互作用過程に注目しなければならない。なぜなら、社会的世界とは単なる一構成員の主観的な意味世界なのではなく、複数構成員間の間主観的な意味世界だからである。解釈主義パラダイムがもっとも注力したのは、この視点に対する解答を見つける理論的、方法論的努力だったと言えよう。

(坂下 [2008] : 131)

このような解釈主義パラダイムの基本的な理論として、現象学的社会学やシンボリック相互作用論、エスノメソドロロジー²⁹があげられる。我々が解釈主義パラダイムにおいて組織現象をとらえようとする際にシュッツ（1932）の現象学的社会学 [30]において導出した命題が重要な示唆を提示する。

解釈主義パラダイムが強調する構成された社会的世界とは、諸活動に実質的に関与する人々や成員の間主観的に共有された意味世界であると仮定することは既に述べた。こ

²⁹ エスノメソドロロジーはガーフィンケルによって創始され、多くの研究者によって推進された。エスノメソドロロジーとは「人々の (エスノ)・方法 (メソド)・についての研究 (ロジー)」という意味の造語であり、市井の人々が社会的場面を意味構成し、維持している方法を研究するパラダイムである。エスノメソドロジストによれば、社会的場面の意味構成は人々の「日常知」を通じてなされる。(坂下, 2008)

の間主観的に共有された意味世界とは、現象学的社会学においては、社会的世界の「1 次的構成」であり、これに対して「2 次的構成」とは行為者の 1 次的構成物を観察者が再構成することである。 [29]

坂下 (2008) によれば、シュッツの現象学的社会学における行為者の社会的世界における 1 次的意味構成とは、成員が自身の手持ちの解釈図式 (= 行為者自身の「経験のスキーム」) を参照しながら他者行為の意味を構成していくことである。こうした意味解釈を通じて新たな意味の付与もともいながら成員は意味体系を構成されていく。この新たな意味体系が成員間に間主観的に共有されるとき社会的世界が構成されるのである。

ここでシュッツの現象学的社会学における最大の注力は、なぜ組織の成員間に間主観的に 1 次的構成がなされるのか、という命題の導出であった。それはある成員が主観的に構成する意味世界が他の成員に対して間主観性を帯びるのか、換言すれば近似しうるのかという理論的な明示であった。これは解釈主義パラダイムにおいて解答に最も苦慮してきた難問であったが、シュッツの現象学的社会学は「他我の一般定立」によって説明しうると論究するのである。 [29]

シュッツによれば、(1) 他者は行為者と同様の自己解釈構造を持つ (2) 他者の意識の流れは行為者のそれと同時性を持つ、という「他我の一般定立」が成立するならば、行為者と他者の自己解釈が相関する、という。その場合において、行為者と他者が時間と空間を共有している対面状況にあるか (社会的直接関係)、少なくとも時間のみを共有する同時代人 (社会的同時世界) であるときには、他者と行為者は同様の自己解釈構造をもち、他者の意識の流れと行為者のそれとは同時性を持つ、という命題³⁰である。(坂下, 2001) [31]

更にシュッツは、この行為者と他者の意識の間に同時性が有されるという命題について、行為者の思念された意味世界を他者が共有する 1 次的構成を、観察者と行為者の場合にも 2 次的構成として置き換えることができると論究する。これは解釈主義パラダイムが、行為者の思念し構成した意味体系を観察者が主観的に観察者自身の解釈図式によって再構成しうるというものである。行為者の意味世界は (1) 論理一貫性の公準 (2) 主観的解釈の公準 (3) 適合性の公準に従って再構成されるとき、行為者の 1 次的世界に近似する。 [32]つまり、すべての解釈主義パラダイムがおこなう「2 重の意味構成の学」の可能性について論究するのである。

続いて解釈主義的パラダイムの主要な分析枠組みとして、ブルーマー (1962) によ

³⁰ 坂下 (2008) によれば、行為者が他者行為を意味構成することは可能か、という問題に対するシュッツの「不可能」という答えを解決するための、いわば次善の解決を提示すると述べている。ただ、地域社会のみで維持、存続が可能という制約された空間と業界で存続してきた地域の建設業にとっては、きわめて色濃い社会的直接世界に定位している。よって我々が議論する地域企業とは、主観的意味の 1 次的構成が他我の一般定立によって成立しうるとの視角にたつ。他方、意味構成とは解釈過程によって新たに修正されたり、されなかったりするものである。

って創始されたシンボリック相互作用論について論考する。この学派における基本的な視点は「意味」の重視と「社会過程」の重視である。(新・中野,1993) [33]この重視する2つの視点から、分析における基本前提について、(1)人間は事物に対する(付与する)意味にもとづいて行為する(2)意味は社会的相互作用過程において生成される(3)意味は人間によって解釈される、という視座のもと社会的世界である現実を内部者の視点より説明しようとするものである³¹。[34]つまり、社会的世界を構成する行為者たる成員が主観的意味の表出として発するシンボル行動に対して、他者が自身の解釈図式によって、互いの行為を解釈するというシンボリックな相互作用の存在する動的過程について論究しているのである。

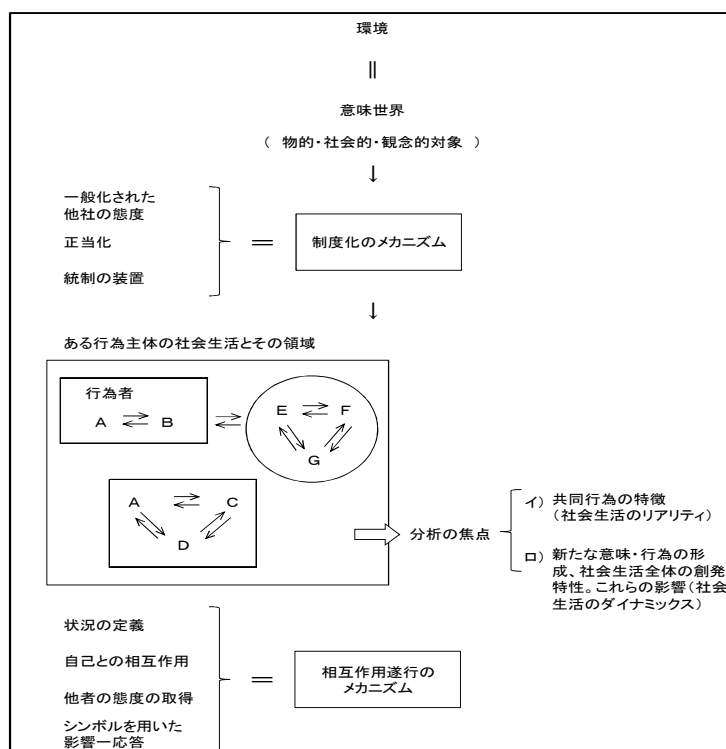


図 2-12 シンボリック相互作用論による社会生活の分析枠組み [33]

この2つの典型的な解釈主義パラダイムにおける学派によれば、手に触れて測定することのできない社会的世界としての現実や組織を「他我の一般定立」の命題と、「シンボリックな相互作用過程」にて論究し、説明が可能であるという視角を提供しうる。たとえば、機能主義的な視座からのみでは組織間関係を説明することに限界があるときにこそ、上述した解釈主義的な組織観や分析視角が有用であるといえよう。

³¹ シンボリック相互作用論の方法論は、シュッツの「主観的解釈の公準」を満たすといえる。そのための具体的方法は①定性的調査法②感受概念を採用する。定性的調査法とは「参与観察法」「インタビュー法」「生活史法」等であり、感受概念とは機能主義者が用いる「操作概念」に対する概念である。感受概念はただ一般的方向性だけをもって現実に接近するので、現実との適合性が高い概念であり、シュッツの「適合性の公準」を満たすといえよう。(坂下, 2008)

2. 5 - 小括 -

本章では、先行研究における知見として組織間関係論において最も支配的な分析枠組みである資源依存パースペクティブについて言及した。資源依存パースペクティブでは、資源の依存関係による調整や吸収の方法により、組織の自発的な戦略行動である組織間調整メカニズムの各類型を考察し、それにより、組織間関係論の自立化戦略と企業の成長戦略との接合について議論した。かかる議論より、地域建設業の自立化に具体的かつ有効な戦略と方向性として、他組織との組織間関係形成による、多角化ないし戦略的提携であることを導出した。

他方、資源依存パースペクティブは、組織間関係がなぜ形成されるのかについては優れた基本前提を提供する一方、組織間関係の形成理由を経営資源の依存関係やパワーに偏重するあまり、組織間の共有された価値や意味といった観念的な要素や関係性には言及していない。そのことは地域内のみにおいて維持、存続が可能とされる、地域建設業の組織間関係に十分な説明が提供できないことを意味する。つまり、経営資源の過不足やパワー関係で組織現象をとらえようとすることは、機能主義パラダイムに立脚し「組織がなぜ維持存続するのか」に明確な解を与える一方、資源依存パースペクティブについて指摘した、測定可能な資源依存関係だけではない組織と組織の関係づくり、すなわち、「組織はどのように生成するのか」については解釈主義パラダイムの視座によらなければならない。

このように組織研究のパラダイムについて考察することにより、組織研究の支配的アプローチである機能主義パラダイムも限界が指摘されるなか、解釈主義パラダイムに関する知見を導出した。このことは地域建設業の組織間関係をとらえる際にも同様であるとの視座に立つ。

解釈主義パラダイムとは、社会的現実である組織を構成する成員の主観的な意味世界ととらえるものであり、その命題と分析枠組みについて、主要な学派である現象学的社会学とシンボリック相互作用論を論考した。地域社会にのみ維持存続してきた地域建設業という組織の関係は、シュッツの提示する「社会的直接世界」であり、ブルーマーのいうところの「シンボリックな社会的相互作用」がその関係には色濃く存在³²する。つまり、解釈主義パラダイムの視座による議論が必要であることに論究するものである。

³² 船津・宝月（2006）は相互作用を観察の主眼とする根拠について、「人々は意味世界にふさわしいとされる特定の遂行者となって共同活動に参加する。共同活動は互いの役割と特定の資源（物的、貨幣的や信用などの媒体的資源、技術・情報資源）を活用することによって遂行される。このような構成過程において相互作用は、互いの役割を調整したり、意味世界を修正したり、その活動に必要な資源を調達、配分する役割を果たす」と述べる。また、「社会的生活は決して固定したものではなく変化する。その変動過程においても相互作用がおこなわれるが、まず何が問題であるのかを相互作用によって人々は共有するようになり、次にそれに対処する特定の共同活動を相互作用によって組織化する。」のである。この視座に従えば、地域企業における組織間関係とは、組織間成員の相互作用によってなされているとみなすことができよう。

第3章 地域建設業の経営資源と分類

3. 1 はじめに—本章の目的と意図

経営資源を基軸とした組織と組織の関係づくり、すなわち資源依存パースペクティブによる地域建設業の組織間関係が、環境変化への対応ないし自立化への能動的な組織行動や戦略展開であろうことについて前章論にて論考し知見を得た。つまり、地域建設業の自立化には、他組織との組織間関係形成による多角化ないし戦略的提携が有効であるとの視座である。

本章では、組織間関係および自立化の基本前提となる経営資源の評価と分類をおこなう。一般に経営資源とはヒト・モノ・カネ・情報に分類され、企業が事業活動を遂行するうえで欠かすことのできない重要なものである。しかし、我々が議論する地域建設業においては、経営資源の分類や評価が明示されているか、といわれればその注目は少ないようである。たびたび述べるが、業界の歴史的ないし業種的背景により、自社の経営資源がどうということよりも、発注機関である役所の動向を注視してきたからに他ならない。

他方、地域建設業が自身の抱える諸課題に対処し、能動的に自立化を達成しようとするならば、自組織の保有する経営資源について正しい知見と評価を避けることはできない。むしろ今後の展開にとって最も重要な作業であると考察する。なぜならば、すでに述べてきた諸課題や自立化への変化対応とは、自組織の保有する経営資源の多寡に大きく関わるからである。

以下では地域建設業の経営資源について分類と評価をすべく、次のように議論をすすめる。第一に企業にとって経営資源とはどのようなものかについて考察すべく、経営資源のもつ性質およびどのような次元をもって分類されるのかについて議論する。第二に上述の性質と分類の視角より、地域建設業の人的・物的・貨幣的・情動的資源についてその内容と評価について詳述する。これらの議論から、地域建設業の保有する経営資源の再評価と再配置をおこない、経営資源を基軸とする組織間関係の着眼点を導出することとする。最後に、地方の小規模建設企業として存立する地域建設業はトップもまた重要な経営資源である。小規模組織ゆえにトップの考えやものの見方一つで、組織の方向性や戦略策定に大きく影響をあたえる。この点をふまえ、組織間関係における資源としてのトップはどのような位置づけであろうかということについて考察をおこなう。

3. 2 企業と経営資源

経営資源とは、企業が主体的かつ自立的に維持、存続していくうえで必要不可欠なものである。その経営資源とはどのような性質をもち、いかなる次元にて評価、分類されるものかについて論究する。

資源依存パースペクティブにおいて組織は、自らの諸活動に必要な内部資源を必ずしも自給できるわけではなく、また変化する外部環境に適応するために他組織との協力関係を構築する方が有利に立つとの観点に立つ。[18]換言すれば「組織と組織の経営資源における相互作用」ともいうべきものである。よって、経営資源を明らかにすることは、制約され一般的に経営資源の乏しい地方の小規模建設企業である地域建設業の組織間関係における着眼点ないし針路となるものである。

3. 2. 1 経営資源の性質

企業は経営資源の集合体であり、経営資源は主に以下の3つに大別される。(ペンローズ, 2010) [35]

- ①ヒトの用役 (サービス)
- ②生産設備や資金などの狭義の資源
- ③組織学習を通じて蓄積される知識、技術、ブランド、イメージ

サービスについては、「企業家的用役」と「管理的用役」および「業務執行用役」の次元にて区別される。

企業家的用役とは戦略的な意思決定であり、管理的用役とは戦略の実行であり、業務的用役とは現在の職務遂行である。資源の増殖は組織に依存し、組織の拡大は資源に依存する。ペンローズ (2010) の分析は、企業という社会的組織が資源との相補的共生関係にあると提示し、きわめて示唆的である。

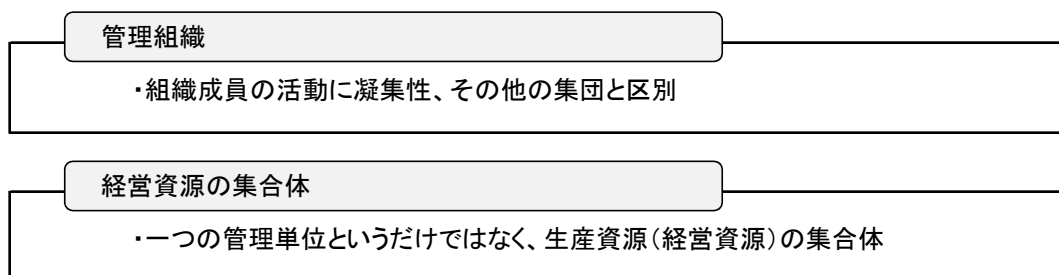


図 3-1 企業の側面

3. 2. 2 経営資源の分類

経営資源とは、「企業が経営活動をするうえで必要な様々な資源や能力」である。
 (嶋口,他・2010) [36]

経営資源は一般的に人的(ヒト)、物的(モノ)、貨幣的(カネ) 情動的(ジョウホウ) 資源が含まれ、企業が市場環境の中で維持、存続し、成長していくためには必要不可欠なものである。また、厳しい環境下の中では企業間競争の源泉となるものである。

経営資源の分類は以下のようなものである。(図 3-2)

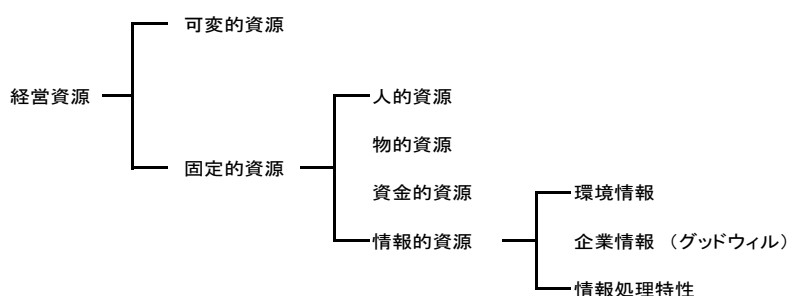


図 3-2 経営資源の分類 [37]

また、経営資源は固定性と汎用性の観点も加えて考察する必要がある。汎用性の高い経営資源は資金(現金、預金、有価証券など)や、土地、設備などの物的資源などであり、逆に同じ設備や機械でも企業内部で製造されたものは汎用性が低いといえる。人的資源の汎用性も未熟練の労働力は汎用性が高く、特殊な能力や熟練を要する労働力は汎用性は低いといえる。(伊丹・加護野, 2011) [38]以上の経営資源を汎用性と企業特性、可変性と固定性の2軸で表すと以下のように表すことができる。(図 3-3)

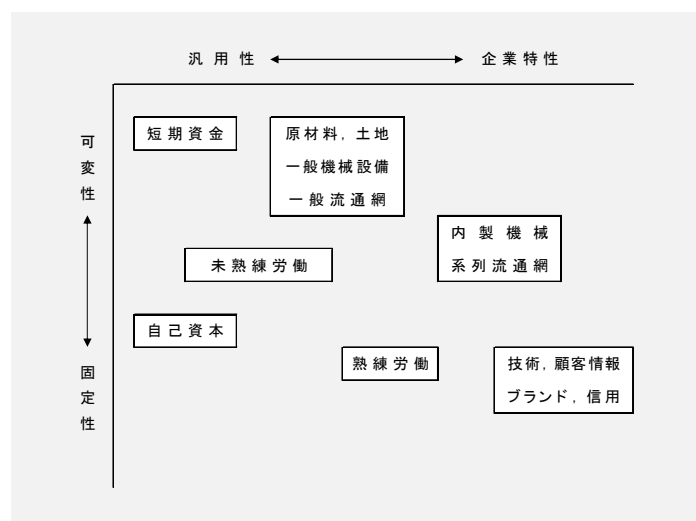


図 3-3 経営資源の分類 [38]

3. 3 地域建設業の経営資源

以上の議論をふまえ、本節では地域建設業の保有する経営資源について論究する。地域建設業のもつ経営資源もその評価や分類は基本的に同様のものであるが、自社事業を政府機関の発注する地方公共工事を主体とする建設企業特有の事情や規制により、その重要性や希少性が顕著な資源が存在する。以下、地域建設業の保有する人的・物的・貨幣的・情動的資源を考察し、資源依存パースペクティブにおける資源依存関係の視座をもとに、どのような経営資源が組織間関係や組織の自立化に重要であることを明示する。

建設企業の経営資源を考察するにあたり、念頭に置かねばならないことは、自社の抱える諸課題に対し適格的³³な経営資源は何か、ということであろう。いくら組織間関係によって資源を相互補強ないし補完をおこなったとしても、それが課題や環境である他組織との対応に適格的でなければ徒労に終わる可能性が高い。その対応が急務である諸課題とは、入札・契約制度改革に起因する現行の競争入札への対応であり、地方公共工事の高規格化への対応である。

3. 3. 1 人的資源

地域の建設業における人的資源は、技術者、熟練工（職長）、作業員に大別することができる。技術者とは建設工事請負契約書に規定される現場代理人および主任（監理）技術者である。

現場代理人とは、建設企業が公共工事を受注した際に現場に常駐³⁴し、契約の履行やその他の運営取締りをおこなう。[39]公共工事の契約に基づく一切の権限を行使し、発注機関における工事監督職員との連絡調整や各協議について受注者である建設企業を代表して遂行する。換言すれば工事現場における「社長の代理」である。

小規模な建設企業では会社経営者も技術者として現場につくことも多々あるが、建設業法における経営業務の管理責任者および営業所における専任技術者は現場代理人につくことができない。受注した建設企業は配置した現場代理人を工事期間途中で変更することはできず、どの工事に配置するかは各社の保有状況や戦略的な意思決定も必要となってくる。他方、現場条件等により複数の現場間の兼務も認められてはいるものの、現場代理人は発注者に対し自社を代表する立場であるから、それ相応の経験と知識を有することが求められる。このような人的資源における現場代理人は、次に述べる技術者との兼任が認められている。

度重なる入札・契約制度改革により、競争入札時においても企業の実績や評価のみ

³³ 伊丹（2003）は「いい戦略とは戦略的適合である」とし、顧客・競争・技術・資源・組織等々と戦略の多面的な適合を「戦略的適合」として導出した。

³⁴ 作業期間中、特別の理由がある場合を除き、常に工事現場に滞在しなければならない。

ならず技術者の実績や評価が参加要件や受注に大きく影響する。以下ではその詳細を論究するとともに、地域建設業における人的資源としての技術者の重要性を明示する。

・技術者の職務と重要性

地域建設業における人的資源のなかで、技術者は特に重要性が高い。なぜならば、地域建設業が抱える諸課題に対応しうる存在だからである。第一に、地方公共工事の高規格化とともに、発注者からの監督規定や要求量が増大するのに対して技術者は、準備段階から工事完成まで多種多様な管理、業務をその職務としてこなさなければならない。すなわち、高い水準の施工管理によって、高得点の工事成績や評価の獲得が必要とされ、後々の自社の存続も左右しかねない職務だからである。

次に入札・契約制度における改革からくるものである。従来の指名競争入札にかわり、一般競争入札や総合評価落札方式が導入されたことについては既に述べたが、その新たな入札方式への参加や落札に対し、技術者の施工実績がきわめて重要となる。つまり、技術者の重要性とは、その多様な職務内容の遂行と、それによって獲得される自社の競争入札参加および受注の源泉となる、地方公共工事の施工実績や工事成績を保有している存在である、ということである。

まず、地方公共工事の高規格化によって、発注者である役所から建設企業が求められる内容やレベルが年々増大するのであるが、受注者である建設企業の技術、施工管理の一切をつかさどる技術者の果たす職務内容について詳述する。

技術者とは、建設企業が受注した工事計画、施工管理、完成図書の作成、完成検査への対応など、工事全体の施工や技術的事項の管理および協議、責任の一切を担うとされる。その職務内容や業務は年々増えるとともに、変革が求められているのである。

建設企業が公共工事を受注した際、発注者より最初に求められることは、高い水準での施工計画書を作成し承認をうけることである。

施工計画書の作成については、各仕様書および指針に定められている遵守事項の記載、着手から工事完成までの詳細な手順および工法や、これまでの実績や経験を活かすとともに常に改良を試みることが求められる。そして、会社組織全体を活用した高度な技術水準であることや、一つの案ではなく代替案も用意することなどとされる。

打合せ時に指摘されたことはさらに詳述し、変更が生じた場合はその都度変更し提出しなければならない。請負契約書および設計図書に定めがある場合をのぞき、任意仮設³⁵などの計画に責任をもちつつ、総合評価落札方式においてはその提案事項と履行要件などに注意をはらわなくてはならないとされる。

地方公共工事を請け負った請負者（建設企業）は、工事着手前に工事目的物を完成す

³⁵ 設計図書には記載されていないが、工事目的物の完成のために請負者の責で設置（施工）する本体以外の付帯工事ないし施設。一般的に設計変更にならない場合が多い。

るために、必要な手順や工法等についての施工計画書を発注者に提出しなければならない。したがって、着手段階で受注建設企業の当該工事に対する方針や技術力を示すものとして、また発注機関はその内容を企業の評価の端緒とする重要なものである。

施工計画書の主な内容は以下のようなものである。(表 3-1) [40]

表 3-1 施工計画書に盛り込む内容

① 工事概要	当該工事に関する名称、場所、請負金額、工事内容、工期など。工事における内容は現場条件を十分に加味したもので、当該工事の課題や重点事項を記載する。
② 計画工程表	発注機関より提示された当該工事の工事期間における、各工種の計画、実施、変更、進捗をバーチャート様式に記載したものである。各工種の計画工程について、10%(通常5%)以上のひらきが生じた場合はその都度変更し提出しなければならない。
③ 現場組織表	当該工事における技術者、作業主任者及び資格者等の一覧表
④ 主要機械	当該工事において使用する主要な重機機器等(例:バックホウ、ブルドーザ、ダンプトラックなど)。
⑤ 主要材料	当該工事において使用する主要な材料(生コンクリート、コンクリート2次製品、鉄鋼材など)。
⑥ 施工方法	当該工事において選択する施工方法および施工手順。 仕様書や指針をもとに各工種ごとに作成する。
⑦ 施工管理	品質管理、出来形管理、写真管理、段階確認の各計画。
⑧ 緊急時の体制	工事現場の緊急時の連絡系統図。
⑨ 交通管理	当該工事における交通上の安全管理、工事標識の設置計画
⑩ 安全管理	現場内の安全管理組織、安全訓練の計画。
⑪ 現場作業環境の整備	現場事務所、仮設物等の設置計画
⑫ 環境及び地元対策	事前調査、公衆安全対策や公害防止の計画。
⑬ 再生資源の利用の促進と建設副産物の適正処理方法	クレダス、マニフェスト等の産業廃棄物における適正な処理の計画。
⑭ その他	工事カルテ、社内検査の実施や休日の通知など。



図 3-4 総合工程表

以上のような施工計画書をもとに、技術者は受注した工事を遂行し管理していく。この施工計画書の作成には技術者のもてる技術力や独創性に加えて、各社の総合力やオリジナリティが要求される。

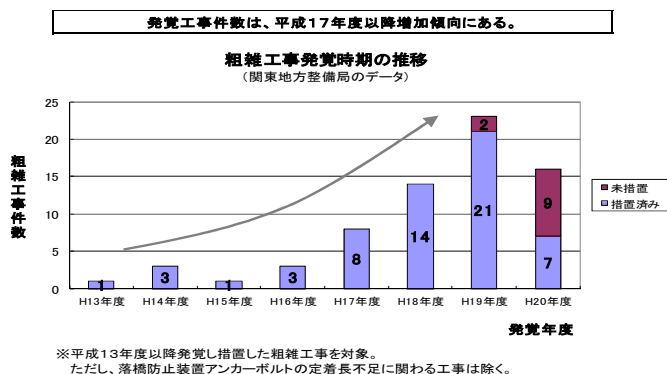
次に実際の施工管理であるが、施工開始に先だって、事前の打ち合わせや現地の測量業務をおこなう。事前の打ち合わせの中には監督職員との協議の他に、地元や関係機関への周知や挨拶回りにより、当該工事への理解や協力を求めることなども含まれる。つまり、地元の同意を得る役目であり、時には懇切丁寧な対応が必要となる。一般的に渉外の不慣れな現場作業員には務まらないことが多く、自社はもとより、役所の代行としての緻密な対応が求められるのである。

測量業務は、工事用地の確認や基準点（座標点）、水準点（ベンチマーク）の確認および管理、使用の承認、発注図面との差異を確認する起工測量³⁶などである。施工計画書作成をはじめ、これら準備段階における作業は準備工であり、すべてにおいて発注機関の承諾をうけなければ本体工事に着手することはできない。もし、ここで躓くことがあれば後の工程に大きく影響していくこととなる。

施工管理では、現場における技術上の三大管理である、「工程・品質・出来形」それぞれの管理を日々実施、測定し、詳細な書類や資料にしなくてはならない。工程管理は上述した計画工程表（図 3-4,p49）にて、進捗状況を日々管理、記入し、週毎に発注者へ報告、提出しなければならない。遅れた場合は計画を詳細に見直した、修正版の工程表を届出なければならない。

品質管理は現在の地方公共工事においてもっとも重要な管理項目である。近年ダンピング受注による手抜き工事や粗雑工事が増加し、公共事業における品質低下への懸念が噴出、社会問題化される。（表 3-2）加えて、地方公共工事の発注者である地方公共団体の技術職員の不足や、質の低下による監督体制が不十分であることも潜在的理由にあげられる³⁷。

表 3-2 品質低下の懸念（粗雑工事発覚時期の推移） [41]



³⁶ 住宅密集地等で工事をおこなう場合の家屋や施設の事前のひび割れ調査（クラック調査）も含まれる。

³⁷ 発注者の技術力低下については本稿第 1 章 4 節参照。

そのような状況のなか、公共工事品確法が施行され、地方公共工事も高規格化をしていくとともに、発注者から受注者への品質に関する厳しい要求へとつながっていく。技術者は別途に定められた、品質管理項目を満たしているかを確認しながら工程能力図や品質管理表、品質証明書等を作成し管理する。

出来形管理も、上述の品質管理とともに重要な管理項目である。出来形管理とは構造物について、所定の規格に関する形状、寸法、精度、数量および出来ばえを管理するものである。出来形管理については、出来形管理図書とよばれる出来形管理図表、変更申請図、完成図、施工経過図、現場出来形寸法の表示等を管理、測定し作成する。品質および出来形管理は、工種の内容により工事施工中に発注者による段階確認を求め、履行を確認してもらうこととなる。

以上の品質および出来形管理は完成書類として整備し提出することとなるが、それには各項目で撮影を定められた写真管理もともなう。技術者は先にあげた品質および出来形の管理に加えて、施工状況や現場施工中における様々な履行状況や確認事項をすべて写真記録にて管理しなければならない。

工事写真は、日々進行し、変化する現場状況や形状、実施項目の確認を主眼としたものであるが、建設工事では特に後々確認することができない不可視部分³⁸の撮影はきわめて重要である。撮影枚数は一つの現場で数百枚にのぼることも稀ではない。

写真管理も含むこれら一連の施工管理は、すべて電子図書に納めなければ、完成品として納品することができない。建設CALS/ECの導入による、すべての工事書類ないし資料の電子化である。完成図面や完成図書の電子化においては、従来の紙ベース³⁹の作成とは全く異なる技術や知識が新たに必要となる。図面作成はCADソフトを使用し、書類はすべて専用ソフトによる電子書類にて作成する。要するに技術者には、従来の現場のみの施工管理とは異なる広範かつ多様な管理、その他付随する業務という多面的な職務遂行が、準備段階から完成段階に至るまで求められるのである。付言すれば、技術者といえども、小規模建設企業である地域建設業では、管理だけに集中することはできず、実際の施工作业も担う場合が多い。まことに多面的な知識と技術が必要となるのである。

つまり、技術者はこのような一連の技術的、実務的な職務を円滑に遂行できなければその責務は務まらない。特に地域建設業は小規模組織なので、大手建設企業のように会社の十全なバックアップや、複数の技術者での管理体制を敷くことはできず、先に述べた現場代理人と兼務しながら単独でその職務を担うのである。

そして、技術者の最終的かつ最も重要な職務とは、現場の完成検査である。上述した多様な施工の管理を、完成図書として整理し、役所の完成検査を受けるのである。

³⁸ たとえば掘削箇所や配管の敷設状況、材料使用状況、コンクリートの厚みなど、完成時には測定できない管理箇所の撮影、保存はきわめて重要である。

³⁹ 図面をCADで描くことは、現在当たり前になったが、従来は原図とよばれる紙媒体に手書きにてすべての図面を作成、修正していた。

完成検査では発注者の検査担当官が当該工事におけるすべての管理や履行を、現場と書類にて確認、評価し合否を判定する。その合否とともに受注者には当該工事の評価として工事成績評定が下されるのである。

工事成績評定とは完成検査をもって、受注者の技術力や施工能力および品質、出来ばえ等を、発注者である役所が評価するもので、換言すれば当該工事の通信簿のようなものである。工事成績評定は監督職員を一次評定者⁴⁰とし、最終評定者の検査担当官までが、当該工事における以下の項目について各自評定をおこなう。

- ①施工体制・施工体制や配置技術者の適正
- ②施工状況・施工管理、工程管理、安全管理、対外関係の各状況
- ③出来形及び出来ばえ・出来形及び品質が規格値や要求を満たしているか。
- ④高度技術・他の類似工事と比べ特異な技術力発揮の有無。
- ⑤創意工夫・高度技術ではないが、ノウハウや技術力の評価。
- ⑥社会性等・地域への貢献等。具体的には地域社会や住民に対する配慮や貢献。

以上①～⑥の各項目に、詳細な細別項目を加えたうえで、総合的にA～Dの4段階で当該工事の評価をおこなうのである。技術者が工事完成検査を経て下される工事成績評定とは以下のような評価基準をもつ。(表 3-3)

表 3-3 工事成績評定基準 [42]

Aランク	80点以上	他の模範となる優秀な工事
Bランク	75～80点未満	Aランクではないが、標準的な工事の中で優秀なもの
Cランク	65～75点未満	標準的な工事
Dランク	60～65点未満	Eランクではないが、今後改善すべき事項がある工事
Eランク	60点未満	今後指名などに影響を及ぼすおそれのある工事

このような評価基準において下された工事成績評定は、発注機関より次のように反映されることとなる。 [42]

- ①入札参加者の選定又は評価を行うとき。
- ②建設業者格付認定基準において加点減点を行うとき。
- ③優良な工事を選定するとき。
- ④良質な工事施工を目指す監督指導体制の検討。

⁴⁰ 二次評定者は担当部署の課長級（たとえば道路課長など）である。

要するに①～③は、建設企業にとって今後の受注に大きく影響があるとされるものである。たとえば、工事施工中や完成検査時に不適合やミスがあった場合、D～Eランクの評価となり、次回からの入札選定に影響を及ぼす。逆に、Aランクの評価をうけ、高得点を獲得した技術者は、以下で述べる総合評価落札方式にて自社の競争入札参加や受注に資することとなる。

このような多面的な職務内容を、発注者である役所の要求を担保しつつ、自身と企業への評価を獲得するため円滑に遂行しなければならない技術者とは、当然ながら豊富な現場経験と多様な知識とそれにともなう、国家資格を保有していなければ容易に務まらない。したがって、企業にとりきわめて固定性の高い人的資源であるといえよう。

次に入札・契約制度の改革において技術者が重要な意味をもつことについて論究する。それは技術者が獲得し保有する、工事成績評定および施工実績であり、企業の評価とともに、総合評価落札方式の受注にきわめて重要となってくるものである。

このように工事を完遂することで、発注者から付与された工事成績や施工実績は、業者選別において上述のように利用、反映されるとともに、一般競争入札における総合評価落札方式の配置予定技術者の評価に適用⁴¹される。総合評価落札方式についてはすでに述べたが、従来の価格のみによる落札方式とは異なる価格と価格以外の要素を総合的に評価し落札者を決定する入札方式である。

それでは、技術者の保有する評価や実績が、どのように自社の受注に影響をあたえるのであろうか。それは、一般競争入札時における総合評価落札方式の評価基準における加点対象となるからである。(表 3-4, 表 3-5, p54)

表 3 - 4 総合評価落札方式の評価基準 [43]

(1) 同種・類似工事の要件 (一契約ですべての要件を満たすこと。)

評価区分	要件
企業の評価	<ol style="list-style-type: none"> 1 平成9年度以降に、元請として完成・引渡しが完了したものであること。 2 工事の発注者が国又は地方公共団体であること。 3 受注形態が単体又は出資比率が20%以上の共同企業体であること。 4 最終請負金額(税込み)が3,500万円以上であること。 5 工事の業種が土木一式工事、工事の分野が河川、工事の種類が河川工事であること。 6 施工場所が高知県内であること。
配置予定技術者の評価	<ol style="list-style-type: none"> 1 企業の評価に掲げる工事への従事経験を有する者であること。ただし、受注形態と施工場所は問わない。 2 従事役職は現場代理人、監理技術者、主任技術者又は低入札価格調査制度に基づく工事施工で、発注者から監理技術者若しくは主任技術者に加えて専任配置を義務付けられた技術者に限る。 3 従事期間が工期の半分を超えていない場合は、評価対象としない。

⁴¹ 国土交通省をはじめとする政府機関発注の一般競争入札では、総合評価の加点対象とともに、企業の入札参加資格に配置予定技術者の施工実績も有無が問われる。詳しくは本稿第4章3節3項を参照。

表 3 - 5 配置予定技術者の評価と配点 [43]

(3) 配置予定技術者の評価

評価項目	評価基準	配点
技術力評価（必須項目）		
同種・同類工事の実績の有無 (平成9年度以降)	従事実績 4件以上	10点
	従事実績 2件以上 4件未満	5点
	従事実績 2件未満	0点
同種・同類工事の成績評定 (平成18年度以降)	成績評定の平均点80点以上	15点
	成績評定の平均点75点以上 80点未満	10点
	成績評定の平均点70点以上 75点未満	5点
	成績評定の平均点70点未満	0点
技術力評価（選択項目）		
優良工事表彰の有無 (平成16年度以降、業種：土木一式工事)	高知県表彰(知事賞又は優良賞)を2回以上受賞	10点
	高知県表彰(知事賞又は優良賞)を1回受賞	7.5点
	他機関表彰 受賞	5点
	表彰 無	0点
継続学習制度(CPD)への取組 (取得単位数、有効期間：過去5年間) ・(社)全国土木施工管理技士会連合会 ・(社)日本技術士会 ・(社)日本建築士会連合会 ・建築整備士関係団体CPD協議会 ・(社)土木学会	推奨単位の10分の5以上	10点
	推奨単位の10分の3以上10分の5未満	7.5点
	推奨単位の10分の1以上10分の3未満	5点
	推奨単位の10分の1未満	0点
配置予定技術者の資格	土木一式工事に関する1級国家資格を有する	10点
	上記以外の資格を有する	0点
合計	55点（合計点を5点に換算。）	

上表のように、建設企業が当該発注工事を落札すべく、総合評価落札方式が採用された競争入札へ配置予定とする技術者は、同落札方式においてきわめて大きな加点項目となり、自社の受注に重要な影響を及ぼす。つまり、前述した工事成績評定の確保が、ここでいう同種・類似工事の工事成績の評価にあたり、高得点を保有する技術者を配置できる建設企業ほど落札の可能性は高まるのである⁴²。また、同種工事の従事実績も、担った件数の多さにより加点となる。

以上のように実績や成績ともに優れた技術者を保有する建設企業は総合評価落札方式時において圧倒的に有利な立場にたつのである。

以上に述べた、人的資源の技術者とは、(1) 高規格化する地方公共工事の円滑な管理を遂行する能力や技術力、(2) 一般競争入札、総合評価落札方式における自社の加点対象、となる存在であり、企業にとって固定性と企業特性が高い、きわめて重要な資源であるといえる。

⁴² 例えば入札価格が同価格の1,000万円で競争入札をした場合、配置予定技術者の評価点が満点のA業者105点（標準点100+5点）と評価点無しのB業者（標準点100点のみ）では、落札者を決定する評価値としてA業者1,050点・B業者1,000点となり、評価値の高いA業者の落札となる。

・熟練工と一般作業員

地域建設業の第二の人的資源として、現場の実務作業や労役を担う、熟練工および一般作業員について考察する。熟練工とは現場作業において職長とよばれる、優れた技能を有する現場作業のエキスパートである。一般作業員はその熟練工の指導や指揮のもと種々の労役を担う稼働人員としての性格をもつものである。

建設業における熟練工は、「二度と同じ現場はない」との性質をもつ建設現場において、先に述べた技術者の施工計画や技術管理のもと、実際の作業の中心的存在および人員の陣頭指揮をおこなう。例えば、道路工事においては急峻な地山等を計画通りに掘削し、荒削り後の地山法面を数センチ単位で切り取り、整形していく大型バックホウなどのオペレーターや、擁壁工事では山留擁壁コンクリートの型枠工の職長として、技術者の指示する工法や図面より導き出した、必要な型枠寸法や部材の段取り、設置組立、コンクリートの打設、脱型とその修繕等を一般作業員の先頭に立って担う。

重機土工におけるオペレーターや、型枠工事、側溝、縁石などのコンクリート2次製品工事においても、各熟練工のもてる技術や段取りが現場の出来形や品質に対し分水嶺となる。なぜなら、熟練工とは、図面上と現地では微妙に形状の変わることが往々にして発生するという工事現場の特性や、天候などの偶発的なイレギュラーにも対応し、発注者や技術者の意図する施工状況ないし完成物を、当初目的通りに仕上げる貴重な存在だからである。このような現場の職長として成長するまでには、多様かつ長年の現場経験と、豊富な作業経験が必要となるのである。

その熟練工のもと現場で多数を占める一般作業員は、変わらずマンパワーを必要とする建設現場において必要不可欠である。いくら優秀な技術者と経験豊富な熟練工が現場に存在しても、そのもとで実際の作業を労役する一般作業員がいなくて現場は完成できない。一般作業員についても技術者や熟練工と息の合った現場作業が求められる。他方、一般作業員については公共事業における事業量減少のもと、現場受注後に各社必要数を集めるなど、その求められる技術的習熟度の程度から、技術者や熟練工に比べて可搬性が高く、固定性が低い人的資源⁴³といえる。

⁴³ ここでいう熟練工の職長とは公共工事積算基準では「土木一般世話役」、一般作業員は「普通作業員」として、積算における労務単価も異なってくる。

3. 3. 2 物的資源

地域建設業の人的資源に続き、物的資源について論究する。物的資源は、他業種と同様に本社や工場、資材倉庫のほか、主なものとしてはバックホウやダンプトラックなどの重機車両があげられる。建設企業の重機器は、近年多発し危惧される重大災害や突発的な豪雨などの発生において、防災や減災の即戦力という観点から工事施工以外にも重要な経営資源である。他方、昨今の地域建設業はその主要な重機器保有もままならない状況に陥っている。

地域建設業の物的資源として代表的なものは、俗にショベルカーとよばれるバックホウをはじめブルドーザなどの大型の建設重機や、建設残土や資機材を運搬するダンプトラックなどの工事用車両である。バックホウなどのショベル系重機はどの建設現場においても必要とされる主要な機械である。その重機類に加えて、工場や倉庫から材料や工具類を運搬したり、現場で発生する掘削の残土類を場外へ搬出するダンプトラックなども主な物的資源といえる。

他方で、近年の事業量の減少と各種規制により物的資源の保有状況にも影響が出ている。建設企業のもつ物的資源が減少傾向にあることは、必然的に人的資源の一般作業員も減少傾向であることにつながる。公共事業の主たる監督官庁である国土交通省は、建設産業の現状と直面する課題として「地域建設企業の小規模化等」について以下のよう

(中略) 次に、従業員規模別の建設企業の変化をみると、平成11年から平成18年までの間に、従業員10人以上の企業が大幅に減少しているが、10人未満の企業はそれほど減少していない。また、平成11年から平成19年までの間に、建設企業の保有する建設機械の台数も大きく減少している。このことから企業の小規模化、軽量化が進んでおり、この傾向は特に地方圏において顕著であると推察される。(中略) このように、建設企業の小規模化、軽量化が進んでおり、特に地方圏において十分な労働者や機械を確保している施工力、災害対応力のある企業が不足してきている可能性がある。

(国土交通省建設産業戦略会議 [2011] : 5)

事業量が減少すると、必然的に各建設企業とも可搬性の高い一般作業員の雇用は減少する。加えて、物的資源の重機器も現場施工期間のみ機械リース会社からリース契約にて使用するなどで対応し、自社保有機械が減少する。毎年の重機類に課される特定自主検査や、自社での整備にかかる必要経費と、実際に使用する事業量との差異が大きくなった結果なのである。

また、環境規制における重機の使用制限も大きな要因の一つとなっている。高知県発注工事に適用される特記仕様書では、請負金額5,000万円以上の工事について、建

設機械の使用を排出ガス対策型建設機械指定要領に基づくものを使用しなければならないと規定している。⁴⁴ [45]この特記仕様書の定めにより、一定金額以上の工事を落札した建設企業は、従来型の自社重機を使用することができない。他方、高額な排出ガス対策型に指定される重機車両を新たに購入することができず、工事期間のみリース契約にて調達するなど、自社保有重機はますます減少傾向にあるのである。またそのような状況を鑑み、発注機関は重機保有状況についても総合評価落札方式における加点対象としており、建設企業は自社の加点のため、不用な時期も長期的リース契約を結んでいる場合が少なくない。

3. 3. 3 貨幣的資源

次に貨幣的資源である。地域建設業の貨幣的資源は公共事業を受注しようとする建設企業が審査、公表を義務付けられている経営事項審査制度の経営状況に関するものである。経営事項審査とは、公共事業を受注する一切の企業における企業評価の物差しであり、発注機関に毎年提出し各許可業種における格付等級の基礎となるものである。[46]

この中で建設企業の経営状況を分析し、算出する評価はY評価点である。Y評価点は具体的に、負債抵抗力、収益と効率性、財務健全性、絶対的力量の4要素から算出される。このY評価点は最終的に建設企業の総合評価点であるP評価点に大きく影響し、換言すれば建設企業の格付等級、すなわち、業者ランクを左右するものである。この貨幣的資源の表出であるY評価点も、物的資源同様に年々下降している企業が多く、地域の建設業は各社のきなみ受注減にあるなか、評価点の確保、向上にも苦慮している。

3. 3. 4 情動的資源

最後に情動的資源である。情動的資源は主に保有技術やブランド、信用、イメージなど不可視の経営資源である。ここでは地域建設業が自らの抱える諸課題と適合的な情動的資源について考察をおこなう。

この場合の情動的資源とは、建設企業が保有する企業実績であり、格付等級である。これは、建設産業のヒエラルキー構造と各発注機関への特殊な参入制限に起因するものであり、一般競争入札における入札参加資格となるものである。つまり、地域建設業の保有する自社の格付等級や企業実績は、人的資源である技術者の評価、実績と並び一般競争入札や総合評価落札方式の受注にきわめて重要となるものである。

⁴⁴ 公共工事では主に一般工事中建設機械（バックホウ、トラクタショベル、ブルドーザ、発動発電機（可搬式）、空気圧縮機）に適用される。

・建設企業のヒエラルキー構造と参入制限

公共事業を主体とする建設企業の業界、換言すれば建設産業は完全なヒエラルキー構造である。業界の頂点に立つ鹿島、大成建設、清水建設、大林組、竹中工務店の大手ゼネコン5社を筆頭に、準大手ゼネコン、中堅ゼネコンと企業規模によるヒエラルキーが存在する。他方、地方の建設業界においても県内の大手建設企業と地域の小規模建設企業の間ヒエラルキーが成立している。

なぜこのようなヒエラルキー構造が存在するかは、企業の規模に加え、施工実績や技術力の差異による明確な業者区分、いわゆる業者ランクが発注機関より規定されているからである。この建設企業の保有する格付等級、すなわち、自社の保有するランクが情報資源の第一の論点である。

公共工事を主体とする建設企業は、主に発注機関より格付等級により業者区分がなされる。高知県の場合では業者のランク、いわゆる格付等級の基準となるものは、前述した経営事項審査のP点をもとに、高知県が別途定める地域点数を加算した総合点数により算出され、A～D等級とよばれる業者ランクに区分される。総合点数は地域点数とよばれる以下のような企業の実績や技術力および社会性等を含むものである。(表 3-6)

表 3-6 地域点数と工事成績評価点⁴⁵ [47]

地域点数		工事成績評価点			
1	工事成績評価	工事成績評価	評価点	工事成績評価	評価点
2	優良工事表彰	80点以上	+ 120	64点	- 6
3	管理技術者資格者数	79点	+ 108	63点	- 12
4	技術研修の実施	78点	+ 96	62点	- 18
5	特許権、実用新案権の取得	77点	+ 84	61点	- 24
6	安全対策	76点	+ 72	60点	- 30
7	公共工事元請完成工事高	75点	+ 60	59点	- 36
8	工事施工能力評価	74点	+ 54	58点	- 42
9	指名停止	73点	+ 48	57点	- 48
10	ISOのマネジメントシステム審査登録等	72点	+ 42	56点	- 54
11	次世代育成支援企業認証等の取得	71点	+ 36	55点	- 60
12	従事職員数	70点	+ 30	54点以下	- 120
13	障害者雇用	69点	+ 24		
14	災害協力等	68点	+ 18		
15	県産品の使用	67点	+ 12		
16	地域ボランティア	66点	+ 6		
		65点	+ 0		

⁴⁵ 表 3-6 右の工事成績評価点は、建設企業の格付等級を決定する総合点数に加算する地域点数の加点項目である。左図の項目 1 にあてはまり、高得点を獲得した企業は最高で 100 点以上が自社の総合点数に加算される。他方、低評価であればマイナス点となる。

そのようにして算出された建設企業の総合点数は、高知県の定める建設工事ランク基準により規定され、発注金額や工事内容等により参入できる建設企業を入札時点で明確に区分するのである。(第1章 p11, 表 1-4 参照)

要約すれば、Aランク業者は高額な発注金額において全県下で応札、受注が可能であり、B～Dランク業者は自身の主たる営業所の存在する地域内でのみ参加、受注となる。一般競争入札の普及と工事ロットの大規模化により、発注予定金額が7,500万円以上となれば、Aランクとよばれる県内大手建設企業に参加要件が付与される。他方、Bランク以下の地域建設業は、その金額以下の地域内拠点(本店)の存在する地域内工事のみに参加が制限⁴⁶される。また一般競争入札は総合評価落札方式を採用しており、保有する評価点の高い県内大手建設企業、すなわち、Aランク業者に対して受注競争において不利な立場となることはいうまでもない。つまり、自社の地域内に大型工事が発注されても、格付等級により競争入札へ参加できない、もしくは参加してもAランク業者に歯が立たない、というような構図である。

情動的資源の第二の論点は、上述したヒエラルキー構造による等級区分とともに、企業の施工実績による参入制限が設けられていることである。公共事業の主要な発注機関は、国土交通省をはじめとする政府機関や、都道府県および市町村などの各自治体である。国土交通省発注の競争入札に参加が可能となる企業の参加資格とは、以下のようなものである。[48]

- | |
|--|
| (1)格付等級による制限⇒四国地方整備局における平成23・24年度一般競争参加資格の内、「一般土木工事」の「C等級」に認定されているものであること。
(2)施工実績による制限⇒平成9年以降に、元請けとして同種工事の経験を有するものであること。 |
|--|

以上の資格要件により一般競争入札に参加できる建設企業は制限される。

(1)の格付等級による参入制限でいえば、国土交通省のC等級とは、四国地方整備局における土木一式工事の総合点数が1000点以上とされ、その基準を満たすものは県内大手建設企業が主な対象である。⁴⁷他方、その下のD等級とは、総合点数0点から1000点未満であり、事実上地域の建設業はここにあてはまる。つまり、そもそも(2)の同種工事を受注することができないので、いつまでたっても施工実績を保有することはできない。つまり、参入制限をクリアすることができないのである。

この一般競争入札における企業の施工実績の有無という参加資格という参入制限は、

⁴⁶ 一般に「地域要件」とよばれるものであるが、地方自治体の指名競争入札の条件に課している場合は、大手建設企業からの参入障壁として働くこととなる。他方、近年では工事能力に優る企業に発注されないとの批判もある。(大野, 2003) ただし、組織間関係の形成で地域要件を拡大する事例にはこの批判はあてはまらないと考える。詳しくは本稿第4章3節3項を参照。

⁴⁷ 平成23・24年度四国地方整備局等級区分にもとづく。経審点数(客観点数)と技術評価点数(主観点数、受注企業のみが付与される)を足して算出される。

他の官庁や高知県における一般競争入札の資格要件にもあてはまる。主に森林土木を扱う林野庁でいえば、競争入札資格の申請をおこなっても、先述の国土交通省と同じく格付等級や同庁発注工事における「林道開設」や「治山工事」に対する施工実績が参加要件として課されるため、実績を保有しない地域建設業に対し事実上の参入制限となっている。高知県における一般競争入札も同様に、多くの工事に対して前述のような格付等級と施工実績による参加資格が規定されているのである。

表 3-7 高知県建設工事一般競争入札参加資格 [43]

1. 平成 25 年度 高知県建設工事競争 入札参加資格	建設工事の種類	土木一式工事
	等級	A等級
	総合点数	1, 200点以上
2. 営業所の拠点	高知県内に建設業法(昭和24年法律第100号)第3条第1項に規定する営業所のうち主たる営業所(以下「主たる営業所」という。)を置く者	
3. 施工実績	次の要件を一契約ですべて満たす工事の施工実績を有する者。 1 平成10年度以降に、元請として完成・引渡しが完了したものであること。 2 工事の発注者が国又は地方公共団体等であること。 3 受注形態が単体又は出資比率が20%以上の共同企業体であること。 4 最終請負金額(税込み)が1億円以上であること。 5 土木一式工事であること。	
4. 配置予定技術者	次の要件を満たす主任技術者又は監理技術者を当該工事に専任で配置できること。なお、建設業法施行令(昭和31年政令第273号)第27条第2項目の規定の適用の可否について質疑がある場合は、共通事項第3の2に準じて申請書等の提出期限までに問い合わせること。	
	資格等	1 主任技術者は、1級土木施工管理技士又はこれと同等以上の資格を有する者であること。監理技術者にあたっては、1級土木施工管理技士又はこれと同等以上の資格を有する者であり、かつ、監理技術者資格者証及び監理技術者講習修了証を有する者又はこれに準ずる者であること。 2 この公告の日以前に申請者に採用され、申請時において引き続き3か月以上雇用されている者であること。 3 建設業法第7条第1号若しくは第15条第1号に規定されるいわゆる経営業務の管理責任者又は第7条第2号若しくは第15条第2号に規定される営業所の専任技術者(許可業種は問わない。)でないこと。
	従事実績	次の要件を一契約ですべて満たす工事の従事経験を有する者であること。 1 3.施工実績に掲げる工事への従事実績があること。ただし、受注形態は問わない。 2 従事役職が現場代理人、監理技術者、主任技術者又は低入札価格調査制度に基づく工事施工で、発注者から監理技術者若しくは主任技術者に加えて専任配置を義務づけられた技術者に限る。 3 従事期間が工期の半分を超えていない場合は実績として認めない。

一般競争入札の参加資格による参入制限とは、組織間関係の資源依存パースペクティブにてとらえれば、環境ないし他組織である政府機関によるパワーの行使であり、県内大手建設企業が豊富に保有する経営資源である。

以上を考察するにあたり、地域建設業の情動的資源である企業実績、すなわち、自社

の保有する格付等級（業者ランク）と施工実績は、一般競争入札の参加資格となるものであり、自組織の維持、存続とってきわめて重要な資源といえる。つまり、現在の主な入札・契約方式である一般競争入札や総合評価落札方式では、企業の格付等級と施工実績の多寡が発注機関の参入障壁を打破し、大手企業の資源にも対抗しうるものであり、換言すれば自社の受注に直結するのである。

また、繰り返し付言すれば、人的資源の技術者は、実際の現場施工における一連の詳細な施工管理のすべてから、現場完成の可否および成績評定の獲得に至るまで、その多様な職務内容をこなすとともに、その遂行過程から得た工事实績や成績が一般競争入札や総合評価落札方式において企業の情動的資源とともに自社受注への源泉ともなる、きわめて重要な人的資源である。

以上に渡り詳述してきた地域建設業の保有する経営資源を、可変性と固定性および汎用性と企業特性による次元に加え、地域建設業の抱える諸課題への対処と適合という視座、すなわち、地方公共工事の競争入札参加やその受注に関する重要度において評価、分類すると下表のように表すことができるといえよう。（図 3-5）

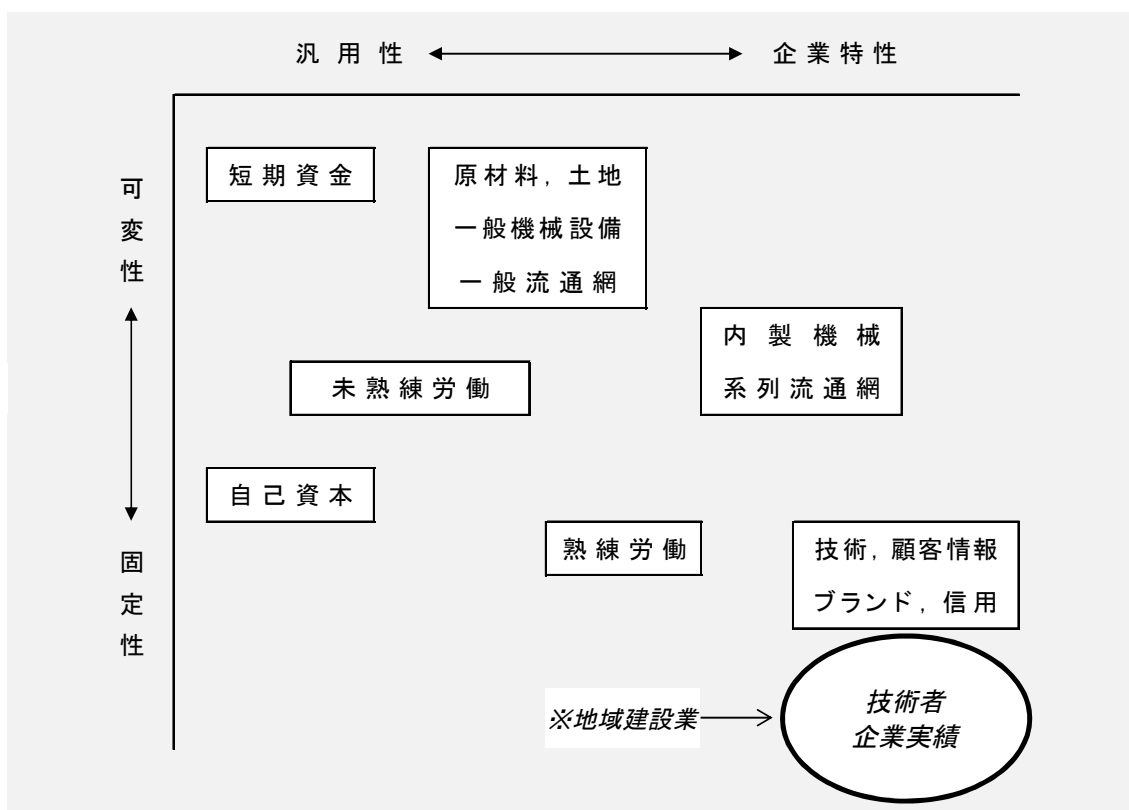


図 3-5 経営資源の分類と地域建設業

3. 4 経営資源としての経営者

地域の中小企業において、経営者の果たす役割はきわめて重要である。地方の小規模建設企業である地域建設業においても同様であり、小規模組織のトップながらその能力や手腕は余人をもってかえがたい場合も少なくない。特に「地域に顔がきく存在」として、他組織はもちろん、役所や地域社会に精通する経営者とは経営資源そのものといえる存在である。

先行研究にて指摘した、組織間関係論の資源依存パースペクティブでは十分に議論、論究なされていない、組織間の共有された価値や形而上的信念といった観念的要素とは、換言すれば組織内部の特性やトップを経営資源とした相互作用の発露である。またその形成や成功の可否を握るのも、その小規模組織たるゆえんから経営者によるところがきわめて大きいといえる。

清成 (2010) は中小企業の共同化ないし協業化について次のように述べている。 [49]

「共同化あるいは協業化にも検討の余地はあった。一般に共同化のメリットを説明する場合に、毛利元就の「3本の矢」の例がひきあいに出される。1本の矢は弱くとも、3本集まれば強くなるというのである。だが、そうであるならば、共同化はもっと成功していいはずである。また、共同化にふみきる事例がますます増加したはずである。そして、現実には失敗例は枚挙にいとまがない。だとすると、1本の矢を3本合わせても、3倍の努力を発揮しえないということになる。」

(清成 [2010] : 111)

ここでの示唆は、我が国の中小企業において共同化や協業化などの、組織と組織の関係づくりが増加していないということに加え、個別企業が共同化や協業化による共通目標の達成を試みたとしても、必ずしもその結果は良好ではないということである。続いてトップの重要性について、以下のように述べている。

たしかに、資本量は共同化によって拡大する。一企業では導入できない新鋭設備も容易に購入できるであろう。だが、問題はそうした物的な設備能力にあるのではない。(中略) だから、たまたま能力のある経営者がマネジメントに参加した場合には、共同化が成功することになる。一般に共同化はリーダーしただといわれるのはこのためである。

(清成 [2010] : 111 [傍点筆者])

以上の論究から組織間関係の形成や成功の背景には、経営資源の組合せによる相互補強ないし補完関係の他に、トップやリーダーの間における相互作用から生成される何らかの共有が存在していると思われる。要するに、能力のあるトップが共にマネジメントに参加し、遂行できるのかが組織間関係の重要な議論であるといえる。つまり、組織間

関係における組織の代表者間、つまりトップやリーダー間に共有された何かの生成、導出を示唆するものである。

組織の代表的な成員であるトップは、互いの保有する経営資源や能力のみに誘引されて組織間関係を形成するのであろうか。この命題については資源依存パースペクティブのみでは明らかにできない、どのように組織間関係が生成されるのかという動的過程を考察することで、地域建設業の組織間関係におけるものの見方を示唆できると考える。つまり、それは組織間のトップやリーダーをはじめ、組織成員に間主観的に共有された意味体系であり、その組織間の成員に1次的に構成される観念的な側面を明らかにすることである。 [29]

3. 5 - 小括 -

本章にて詳述し、評価、分類した地域建設業の経営資源においては、地方公共工事を営む主体として、競争入札参加および受注への源泉となる経営資源が最も重要であると考察できる。つまり、地域建設業にとってその経営資源の過不足や多寡により、競争入札参加ないし受注の可能性が高まり、自組織の維持、存続へと帰結することに他ならないからである。要するに、自立化実現の源泉となる経営資源の再配置に論究するものである。付言すれば、環境である他組織とのパワー関係や依存関係の克服に資する資源の明示である。

自立化実現のための経営資源とは、人的資源の技術者（施工管理における遂行能力、工事实績、成績）であり、情報的資源における企業実績（業者ランクや施工実績）である。理由として第一に、地域建設業の抱える諸課題である入札・契約制度の改革と、地方公共工事の高規格化に対処、適合するものである、ということであり、したがって、第二に、地域建設業の経営資源において固定性と企業特性が高い資源である、ということである。要するに「替えがきかない」きわめて重要な経営資源といえる。換言すれば、この技術者と企業実績という重要な経営資源を、相互補強ないし補完することにより、先に述べた諸課題に対処し自立化を達成することができるといえよう。具体的な戦略としては地域建設業の戦略的提携である。

また多角化の場合においても、地域建設業のもつ経営資源を、他業種に転用または有効活用が可能であるという視角が重要である。すなわち「事前の戦略マップないし戦略ビジョン」である。なぜならば、地方の地域社会では、地域の建設業が当該地域内において他業種より保有資源が比較的優位な場合が多いからである。建設業が主要産業の一つであることからわかるように、他の企業や組織が小規模すぎる場合、その建設産業で長く培った能力や資源が十分に発揮できる可能性が高い。つまり、建設産業でみれば地方の小規模建設企業でありながら、地方の地域社会では他の事業分野において経験やスキル、資源が豊富な存在に位置し積極的な展開を構築しうる、ということである。

たとえば、繁忙期には多数の人員を動員し切り盛りしてきた経験ないしスキルや、重機や資機材などを活用することで、地域では「スケールの大きな仕事ができる」という強みも保有しているであろう。その場合にも技術者をはじめ、公共工事を営むことで蓄積されたヒトやモノを管理する組織的強みが発揮できるのではないかと考察する。

つまり、地域建設業においては組織間関係により、この二つの経営資源を枯渇することなく、相互補強ないし補完関係をはかり、持続的に活用することができれば、自立化と維持、存続に近づくことができるのではないかと考察する。

また、地域の中小企業にとって、経営者であるリーダーやトップもきわめて重要な経営資源である。小規模組織である地域建設業の戦略展開や組織行動を決断でき、また地域社会や他組織にも直接「顔のきく」存在として、組織間関係の形成にも重要な資源といえるのである。つまり、経営資源である経営者、すなわちトップ間の相互作用から生成される何かについて考察、論究することにより、地域建設業の組織間関係の成否ないし源泉について示唆できると考察する。それは、組織と組織の間に共有された意味や価値、形而上的信念などの観念的要素の存在について論究しようとするものである。

以上の議論をふまえて、次章より地域建設業の自立化における組織間関係として、戦略的提携および非関連型多角化の具体的な事例について論考する。事例研究における自立化においては、それぞれ経営資源の相互補強ないし外部資源の利用が有効であったことを明示するとともに、続く分析、考察ではその組織間関係がどのように生成されるのかについて詳述し、論究することとする。

第4章 事例研究-戦略的提携

4. 1 はじめに—本章の目的と意図

前章では、地域建設業における経営資源の分類と評価をおこなうことによって、現状の諸課題に対処しうる重要な資源とは、企業実績と技術者であることを再布置し、経営資源を基軸とする関係づくり、すなわち、能動的な自立化への着眼点を導出した。

この着眼点より本章では、経営資源の乏しい地域の建設業が他組織との間に重要な経営資源を組み合わせ、相互補強することによって自立化をはかる戦略行動を戦略的提携の事例にて考察する。地域の建設業の抱える諸課題は主として経営資源の過不足に大きく左右されることは既に述べたが、自組織で自給するのではなく他組織との資源の組み合わせ、すなわち組織間関係による相互補強により適合的に対処していく事例を詳述する。したがって、地域建設業における戦略的提携の全体像を俯瞰することで、経営資源の相互補強による組織間関係づくりが、その維持、存続にとっていかに有効であるかを論究することを目的とする。

本研究における戦略的提携とは、地域の建設業が自組織の保有する主たる経営資源と、他組織の保有する経営資源とを相互補強し組み合わせることをねらい、組織間関係を形成することである。換言すれば地域建設業の協業化である。協業化による相互補強にて、各社の強みを合わせた結果、地域有数の建設企業へと進化を遂げ、自立化を達成したのである。

以上に要約した事例研究の議論は次のように整理できる。まず第一に、戦略論における戦略的提携（アライアンス）の一般論について議論する。第二に、地域建設業の協業化による相互補強とはどのようなものかについて、具体的事例を論究する。すなわち、地域建設業における経営資源の相互補強とは、前章で述べた地域建設業のきわめて重要な経営資源である、人的資源の技術者と情報的資源の企業実績が補強されるものである。第三に、戦略的提携のマネジメントを考察する。元来自組織のみで活動していた地域の建設業が、協業化により複数組織のマネジメントや調整をいかに遂行しているのかに焦点をあてる。最後に、組織間関係形成における成果と副次的効果について議論する。協業化により地域内最大規模となったその成果を述べるとともに、組織の大型化が地域社会に副次的な効果を生み出すこととなるのである。

以上のような議論のもと、地域建設業の組織間関係として形成される、戦略的提携の具体的事例について論究する。

4. 2 経営戦略と戦略的提携

短期間に変化する市場環境においては、単一企業のもつ経営資源のみで環境に適応することが困難な時代となってきた。ここ数十年における産業構造の大きな変化の一つとして提携数の増加があげられている。まさに他組織の経営資源を自組織の内部資源と連動させる戦略的提携は、企業における経営戦略の中核的な問題となっているのである。

本節では、戦略的提携の特徴と、期待される効果を論究するとともに、組織間関係論における経営戦略と接合する位置づけとして取り扱われるコーポレート・アライアンスについて議論する。

戦略的提携がとりわけ重要な手段となるのは、企業が新しい分野に進出する場合や、事業展開を地理的に拡大する場合などである。(松崎, 2006) [50]一般的に事業展開の地理的拡大とは海外展開などのグローバル戦略をはじめとする、大規模な展開を想定したものであるが、地域の建設企業においてはどうかであろうか。地域建設業の地理的根拠は発注機関によって格付等級ないし地域要件により制限されるのが通例であることは既に述べた。他方、このような規制のなかにおいても、戦略的提携をおこなうことにより、一定の範囲ながら規模的要件と地理的要件の制限を越えることが期待できる。戦略的提携によって単一企業では参入できなかった発注機関や他の地域、新しい工種にも参加資格が付与されるからである。

一般に戦略的提携の特徴として、第一に資源的に対等な企業が手を結んでいること、第二に中核事業分野での提携であること、第三に競争と協調の入り組んだ関係であることがあげられる。(図 4-1, p67)

まず、地域建設業において資源が対等であることは、場合によっては相互補強の魅力に欠ける場合がある。つまり自社が保有しえない経営資源の獲得により競争入札への参加機会を拡大したり、受注の可能性を高めるような提携戦略が主眼となろう。例えば、特殊工事の企業実績や、新たな施工技術の獲得などである。次に、中核分野での提携でみると、大企業間であれば自組織のもつ中核的な市場や技術分野での提携も可能であろうが、地域の建設業の主戦場は何と言っても地方公共工事における競争入札である。最後に、競争と協調の入り組んだ関係でみてみると、松崎 (2006) は東芝と富士通が半導体分野で共同開発の提携を結ぶ一方、他の分野である家電分野では激しい競争を展開する例をあげている。他方、本章で考察するのは、大企業の事業部制などの組織形態や大規模な市場環境とは全く異なる、あくまで地方の小規模建設企業の戦略的提携である。組織間での競争とは互いの工事施工や出来高の向上における競争意識はあっても、事業部間で競争が起こるということは無く、一義的に重要なことは各組織間の協調のうえに互いの強みを意識し、活かしていくような競争意識の芽生えであろう。

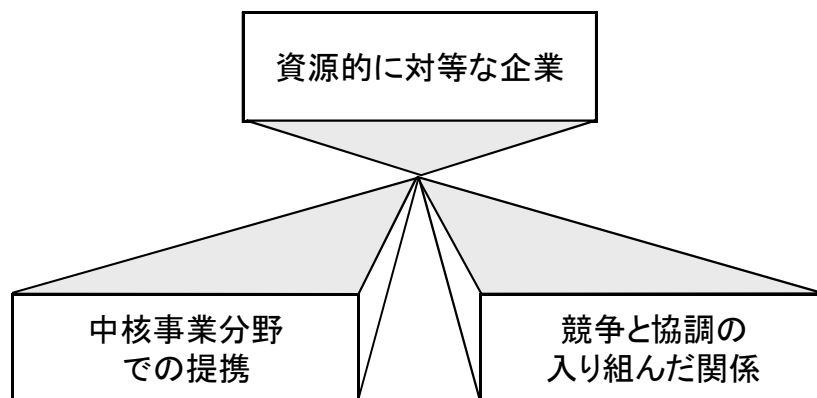


図 4-1 戦略提携の特徴 [50]

4. 3 事例研究：協業組合テスト

本節からは、地域の建設業が同じ地域内の他組織との関係づくりにて、組織間関係を形成し相互補強をおこなった事例について論究する。主として経営資源を基軸とする関係づくり、すなわち、相互補強とは資源依存パースペクティブの自立化戦略であり、企業の成長戦略の戦略的提携である。

事例における戦略的提携では、複数の地域建設業が各社の強みや保有資源を結合した結果、地域内での大型化を達成し高知県内でも最大手の一角となることに成功。理由として、建設企業のきわめて重要な経営資源である、情動的資源の企業実績や人的資源の技術者を相互補強したからに他ならない。

本節では、はじめに戦略的提携である協業化形成の概要および経緯と、組織間関係における資源の相互補強の具体的内容について詳述する。協業化し、新たに生成した地域建設業の提携戦略と、市場環境である政府機関や自治体、すなわち、地方公共工事への対処と適合について考察する。それは経営資源の相互補強が、維持存続の源泉となる競争入札への参加資格や受注にどのような効果があったのかを論究するものである。最後に各社の保有する経営資源を結合し相互補強する、地域の建設業における自立化戦略としての戦略的提携の有効性について論究する。

4. 3. 1 協業組合テストの概要

高知県西南地域において、各社の参入エリア、施工実績・専門技術などの、経営資源における相互補強を主眼に戦略的提携を形成した「協業組合テスト」を考察する。高知県宿毛市に本社をおく協業組合テストは、平成20年（2008）9月に地域内の建設企業4社が協業して結成された、西南地域最大規模の地域建設業である。県内全域でも、高知県建設工事格付等級Aランクであり、協業化とともに県内大手建設企業の仲間

入りを果たす。格付等級がA等級とは、いわゆるAランク業者や県内大手とよばれ、国土交通省や高知県発注の大型工事において、県内全域への参加要件を付与される名実ともに県内でトップの一角を占める建設企業⁴⁸である。すなわち、協業組合テスクは戦略的提携の形成により、地域内企業から事実上県内最大手の一角へと変容を遂げたのである。

テスクは高知県西南地域3市町村の地域建設業であった、臨海土木・今城建設・岡崎建設工業・池本建設の4社が協業し、結成された。西日本初の大型の建設協業組合であり、提携と同時に高知県建設格付A等級および上位10社入りを果たすこととなるが、これは協業化による相互補強にて、情動的資源と人的資源が強化されたからに他ならない。

情動的資源の企業実績については、発注機関である各官庁や自治体について、従来各社の保有する実績が同様に適応されるため、国土交通省、林野庁、高知県、各市町村すべてに参入が可能となる。

競争入札の参入エリアも協業化により大規模なものとなる。つまり、地理的拡大である。本社は高知県宿毛市であるが、旧各社（現在は支店）の所在地である宿毛市東部および西部、大月町、三原村の近隣3市町村全域に渡る。地理的に港湾地区や、山間地区などが包含されるが、各社の施工実績や組織のもつ主要な技術が組み合わせることによって、海・山・河・陸すべてに対応可能である。

「海」の海洋土木は工事船舶等を用いた特殊工事であるが、岡崎建設工業が企業実績（宿毛新港建設等）を保有、「山」の治山・林道開設工事等については林野庁の企業実績を今城建設が多く保有する。一般的な「河」（河川工事）や「陸」（道路工事）についても各社多くの企業実績を保有する。また、池本建設は建築工事が主体なため、各地域で土木工事のみではなく建築工事も受注することが可能となる。

人的資源についても構成各社の技術者が結集することにより、上述と同様に広範で多様な施工実績や技術、知識、経験等が相互補強される。この地域建設業における、二つの重要な経営資源を相互補強し上手く組み合わせることで、事業機会を拡大し、競争優位性を獲得できるのである。

物的資源についても、旧各社の保有する重機車両をリース契約という形をとり、テスク全体で活用する。ショベル18台をはじめ、工事船舶やダンプトラック、各種機械類など多岐に渡って使用が可能である。

テスクは、前述した高知県宿毛市に主たる本社をおくが、構成四社は高知県幡多郡大月町の臨海土木、宿毛市東部の今城建設、同市西部の岡崎建設工業、三原村の池本建設と3市町村に渡り存在する地域建設業の協業組合である。現在は本社のほか、各社の旧本社がテスク東部支店・西部支店・大月支店・三原支店として存在する。以上に述べた協業組合テスクの詳細を下表に記す。（表4-1、p69）

⁴⁸ 建設業者の格付等級（ランク）と基準について詳しくは本稿第1章3節3項を参照。

表 4-1 協業組合テストの概要

法人名	協業組合テスト
代表者	代表理事 臼井 誠
所在地	高知県宿毛市高砂5387-122
構成社名	㈱臨海土木・今城建設㈱・岡崎建設工業㈱・池本建設(有)
創業（結成年）	平成19年
従業員	48名（技術員30人、その他18人）
建設業等級	高知県A等級・国土交通省C等級・林野庁C等級
自己資本	1,109,227
売上高	1,363,693

（平成20年度・金額単位：千円）

4. 3. 2 協業化への経緯

テスト形成への契機は、地域建設業の抱える諸課題への対応である。外部環境の喫緊な課題としては、地方公共工事における事業量の減少および入札・契約制度の改革であった。そして構成各社の加盟する宿毛地区建設協会において、これらの諸課題に対する取り組みが県下に先駆けて展開されたことに端を発する。それは後の協業化を主眼とする地域の建設業間での議論であった。その取り組みに参加し、最終的に合意形成した結果が協業化であり、後のテスト結成であった。

・ 中小企業活路開拓調査事業の開始

度重なる事業量の減少および入札・契約制度の改革により、窮地に立っていた地域の建設業らは、窮状からの脱却を図るべく自らの所属する宿毛地区建設協会にて様々な議論を開始する。平成17年に同協会内において、課題解決に向けた構造改善委員会を設置し、高知県中小企業団体中央会の協力のもと、建設業の経営コンサルタントによる指導や、委員会活動を会員相互に開始することとなる。主題として、「宿毛地区建設協会の生き残りをかけて」と題した諸活動は、様々な議論が交わされることとなり、これが後のテスト結成に至る中小企業活路開拓調査事業の開始であった。

・ 宿毛地区の現状

宿毛地区建設協会は、四国の西南端に位置する高知県宿毛市を中心に、隣接する幡多郡大月町と三原村の3市町村に本社をおく、総勢61社の地域建設業で構成する業界団体である。同会の会員企業も、県内の他地域における建設企業と同様に、地方公共工事

を主体とする典型的な地方の小規模建設企業である。協会企業を受注工種は土木工事が中心ではあるが、地域の特性として一般土木工事のみならず宿毛湾における港湾建設や整備工事、沖の島をはじめとする離島の維持工事のほか、林野における森林土木、農地圃場の基盤整備など多岐に渡っている。従来は十分な工事発注量と地域の人的特性である堅実経営のもと、会員建設企業の大半が無借金経営であった。

他方、近年は会員建設企業の主な受注先である高知県をはじめ、各市町村、国土交通省、林野庁などの各発注機関において地方公共工事の発注量が激減している状況にあった。結果、各会員企業の経営状態は疲弊しつつあったのである。(表 4-2)

表 4-2 高知県宿毛土木事務所の公共事業発注額の推移 [51]

年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
金額	106	66	36	32	29
対前年比	—	62.3%	54.5%	90.0%	90.0%
年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
金額	26	24	21	19	17
対前年比	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%

※平成17年度までは実績額、18年度以降は年率10%減の予測額。

※平成15年度と平成17年度比によると、約34.0%まで減少。

加えて、昨今の公共工事における発注形態は、国や自治体の財政悪化による建設コスト縮減の観点から広域化、大型化の傾向⁴⁹を示しており、その点からも宿毛地区建設協会の会員各社は厳しい経営状況にあった。理由の一つとして協会内に高知県格付等級におけるAランクを有する規模の建設企業が存在しないことがあり、事実入札参加要件がAランクの大規模工事は地域内の建設業者は誰一人落札ができない状態であった。

そのような状況のなかで、会員企業も他地域の建設企業同様に、発注減や抱える諸課題に対し敏感に予見、対応を図ってきてはいたものの、それも限界に近くなっていたのである。従来からの堅実経営で蓄えてきた資金も底をつきはじめていたのである。会員企業の中にこのまま状況を放置すれば共倒れするのは必至であるとの危機感が出はじめる。それは地域建設産業の瓦解ともいえ、地域社会において主要な産業であり、地域振興の担い手として、また緊急災害時の対応や不断の貢献活動の役割も果たせないことを意味する深刻な状況にあったといえる。

また、宿毛地区建設協会においては、受注額の大部分を地方公共工事でしめる業界構造において、全盛期の完成工事高が3分の1に減少した中にありながら、高知県幡多土木事務所宿毛事務所管内においての入札参加者数はさほどの減少にない環境にあった。

以上の問題点や危機感から、今後この地域において以下の課題を憂慮した結果、構造

⁴⁹ 大型化の傾向とは、工事ロットの細分化による分割発注が減少したことに起因する。
(本稿第1章3節3項参照)

改革委員会において提示された、同事業が開始されたのであった。 [52]

- ①入札制度の改定（一般競争入札、総合評価方式への移行）
- ②近い将来おきるであろう、南海・東南海地震発生時における地元建設業者の救急対応への備え
- ③道州制への移行

以上を同協会内で重要な課題として検討した結果、「現状のままの健全な姿で対応できる建設業者は限りなくゼロに近い」との判断に至ったのである。この検討報告により、平成18年度から協会主導で実施してきた中小企業活路開拓調査事業における中心的議題である、「業者の集約化ないし協会員同士の協業化」はさけて通れないとの結論に至るのである。

宿毛地区建設協会は、西南地域3市町村のB等級からD等級までの61社⁵⁰からなる協会であり、そのトップである協会長は、現テスク代表理事の臼井（当時臨海土木社長）であった。臼井らは、協会内で検討し抽出された現状と課題を熟考した末に、宿毛地区の地域建設業の生き残りは、事業量にみあわない業者数の集約ないし組織の変革が急務であると考え、行動を開始する。中小企業活路開拓調査事業が宿毛地区建設協会トップの臼井を先頭に動き出したのである。

・協業組合設立へ

まず、平成18年7月に同事業達成における具体的方向を策定すべく調査委員会が設立される。委員長を選出から今後のスケジュールや取り組み、方針が話し合われる。同月に第2回目の調査委員会がひらかれ、会員企業についてのアンケート調査およびヒアリングの実施や、外部環境および内部環境の調査スケジュール、先進事例企業の調査分析が検討される。

建設業経営におけるコンサルタントや専門家等の意見や助言を得て、今後の窮状を鑑みた地域建設業のとりうる手段、業態としての以下の4つの候補が同事業の対象候補として選択される。

- ①元請協業組織モデル
- ②施工サービス專業モデル
- ③住まいと店舗のお任せ隊モデル
- ④建設サービス業モデル

⁵⁰ 当時宿毛地区管内の建設業者はBランク22社・Cランク39社・Dランク16社（協会外企業含む）が存在した。

①の元請協業組織モデルとは、工事規模の更なる拡大や高規格化に対し各社の強みを合わせ、相互補強により受注競争に勝ち抜くことを主眼とした協業組織である。②の施工サービス專業モデルとは、不明確な公共工事の元請受注を自ら放棄し、徹底したコスト削減と下請施工に特化することで生き残りをはかるモデルである。③の住まいと店舗のお任せ隊モデルとは、地域内の戸建て住宅、マンションあるいは店舗などの建物関連における修繕、維持、リフォーム等の施工活動を主眼とする。④の建設サービス業モデルとは、本格的な建設民需の獲得を主眼に設計や企画などの本業の工事以外の建設コンサルタントやマーケティング分野も自社でおこなうモデルである。

以上の候補に挙げた、各建設業モデルの実際の形態を調査すべく、調査委員が各モデルの先進事例調査へと乗り出す。最初の先進事例の企業調査として建設サービス業モデルが選択される。建設サービス業モデルとは、公共工事や民間工事の一切に加え、従来の建設企業が発注者に頼っていた設計やコンサルティング等の業務を加味した業態である。鹿児島県指宿市の地域建設業であるF社では、地域の観光名所である温泉地等の宿泊施設において、民間施設の修繕や改築等を担っていた。一方、協会の所在する高知県宿毛市は県の最西端に位置しこれといった観光名所もないのが現状で、同社のような民需は見込めない状況にあると、派遣に随行した現デスク理事の池本（当時池本建設社長）は感じたのであった。

続いて、建設業における下請專業の業態である、施工サービス專業モデルの視察をおこなう。滋賀県草津市のI社は受注の不明確な公共工事の元請け施工体制から、官民全般にわたる下請工事を專業とする地域建設業である。I社は他の建設企業を圧倒するコスト削減努力と施工スピードで、地域の公共および民間における土木工事の下請けを独占する状態にあった。他方、臼井をはじめとする調査員らの見解は、関西圏における工事発注量との規模の差異をはじめ、高速道や主要幹線の延伸などが顕在する地理的条件と、自身のおかれる宿毛地区の内部状態とでは隔たりがあるのでは、と若干の温度差をもったのである。

最後の調査先として、現在のデスクの先進事例となった新潟県糸魚川市の創和ジャステックへ向かう。同社は平成7年に地域の4社にて協業、現在土木本部、建築本部をはじめ建設業における許可業種29業種を統合し、地域内において大規模かつ包括的な施工が可能な地元建設企業となっていた。現在は新潟県土木部における格付等級ではAランクに位置し、完成工事高は約20億円となっている。（H24年度）^[53]新潟県は、国土交通省が打ち出した「協業化政策」⁵¹を各都道府県に先んじて導入した自治体である。その制度に呼応して最初に生まれた協業組合が創和ジャステックであった。視察報告では、「その先進性や各社の協調性は全国の建設業界にはない勇気と行動力に満ちたものである」として、同社を視察した臼井と後にデスクへ参加する今城（当時今城建設

⁵¹ 国土交通省総合政策局では、①協業組合の目指すべき方向性②協業組合におけるリーダーシップと組合員の協力体制を提示し、その特徴や特例措置について例示している。

社長)は、建設協業組合の先鋭さと有効性に深く感じ入ったのである。ここに協業組合
 テスクの源流が生まれるのである。

以上の先進事例視察の結果から、協会内でおこなったアンケートや調査結果にもとづ
 いて、元請協業組織形成の具体的な実施に向かうのである。協会内での調査では外部環
 境調査として、①発注量の減少傾向、②事業の大型化や高規格化の促進、③入札・契約
 方式の変化へ対応、④多様な工事経験を有する技術者の確保などが緊急の課題であるこ
 と、内部環境として、①上位ランクの企業が元請協業化を志向、②宿毛地区には一般土
 木だけではなく港湾、林野、農業など多様な発注形態があること等を勘案し、元請協業
 組織の形成にむけて議論を開始する。

宿毛地区建設協会で作画、議論された元請協業組織は、前述のように地域内にA等級
 を保有する建設企業が存在しないことや、多様な形態の工種が発注される地域特性を考
 慮し、「高知県内でトップ10位以内に入る建設協業組織」を結成することを主要なコ
 ンセプトとして掲げたのであった。具体的には「高知県上位10社級の完成工事高と人
 員規模」および、総合評価落札方式などの入札・契約方式での競争優位性獲得のための
 「技術力、技術者の確保」を主眼に掲げた。

元請協業組織としての形態は、先進企業調査の結果より協業組合方式による協業化を
 採用することとなる。協業組合とは、その根拠法を「中小企業団体の組織に関する法律」
 におき、組合員になろうとする中小企業者が、従来から営んでいた事業を統合し、事業
 規模を適正化、技術水準の向上、設備や経営の近代化および合理化を図り、生産・販売
 能力の向上を図る組合と定義される。協業組合は4人以上の事業者が参加し設立が可能
 である。合併や他の組合との違いは以下のようなものである。(表4-3)

表 4-3 協業組合・協同組合・合併の一覧表 [54]

組織の種類	協業組合		協同組合		合併(簡素)	
	中小企業団体の組織に関する法律(制定: S33年)	中小企業協同組合法(制定: S24年)	簡法	協業組合で得意な技術分野の相互補完のメカニズムによる経営基盤の拡充を通じた企業体質の強化を図る。	協業組合で得意な技術分野の相互補完のメカニズムによる経営基盤の拡充を通じた企業体質の強化を図る。	協業組合で得意な技術分野の相互補完のメカニズムによる経営基盤の拡充を通じた企業体質の強化を図る。
目的	組合員の事業を統合し、多様な技術分野の相互補完、規模を適正化し共同利益を増進する。	共同で事業を行うことにより、組合員の経営の近代化・合理化・経済活動の確保を図る。	企業体質を強化するため、参加中小企業者4名以上が各企業を残したまま、従来営んでいた事業をい、各企業の経営の合理化を図る。	企業体質を強化するため、参加中小企業者2名以上の会社が行うの会社になること、事業規模を適正化し生産性の向上を図る。	企業体質を強化するため、参加中小企業者2名以上の会社が行うの会社になること、事業規模を適正化し生産性の向上を図る。	企業体質を強化するため、参加中小企業者2名以上の会社が行うの会社になること、事業規模を適正化し生産性の向上を図る。
説明	企業体質を強化するため、参加中小企業者4名以上が各企業を残したまま、従来営んでいた事業の一部または全部を統合することで、事業規模を適正化し生産性の向上を図る。参加者の統合事業は、移行により廃止し、事業はできなく	事業は広範囲にわたり、組合への加入も自由。	参加中小企業者4名以上が各企業を残したまま、従来営んでいた事業をい、各企業の経営の合理化を図る。	参加中小企業者2名以上の会社が行うの会社になること、事業規模を適正化し生産性の向上を図る。	参加中小企業者2名以上の会社が行うの会社になること、事業規模を適正化し生産性の向上を図る。	参加中小企業者2名以上の会社が行うの会社になること、事業規模を適正化し生産性の向上を図る。
性格	人的・物理的結合	人的結合体	物理的結合体	人的・物理的結合体	物理的結合体	物理的結合体
構成員との基本的関係	事業の統合(協業)	利用	利用	利用	利用	利用
法人格	あり	あり	あり	あり	あり	あり
事業	組合員の事業の統合、関連事業、付帯事業	組合員の事業を支援する共同事業	定款に掲げる事業	定款に掲げる事業	定款に掲げる事業	定款に掲げる事業
設立要件	4名以上の事業者が参加	4名以上の小規模の事業者が参加	資本金で概1,000万円以上・資300万円以上	資本金で概1,000万円以上・資300万円以上	資本金で概1,000万円以上・資300万円以上	資本金で概1,000万円以上・資300万円以上
組合員資格	小規模の事業者(下記の条件あり)。ただし小企業者1/4以内でOK	地域内の商業・工業・鉱業・漁業・サービス業・その他事業を行う小規模の事業者が参加	無制限	無制限	無制限	無制限
組合員の責任	出資額が限度(有限責任)	出資額が限度	出資額が限度	出資額が限度	出資額が限度	出資額が限度
設立	行政庁の認可・登記	行政庁の認可・登記	登記	登記	登記	登記
発起人数	4人以上	4人以上	2人以上	2人以上	2人以上	2人以上
加入	総会の承認が必要	自由	株式の譲渡・増資割当	株式の譲渡・増資割当	株式の譲渡・増資割当	株式の譲渡・増資割当
任意脱退	総会または理事承認による出資額	自由	株式の譲渡・増資割当	株式の譲渡・増資割当	株式の譲渡・増資割当	株式の譲渡・増資割当
1組合員の出資限度	50%(中小企業者でない事業) 全額の出資総額は50%未満	25%以下(一定の条件により35%まで緩和)	ない	ない	ない	ない
出資金(持分)の譲渡性	承認	承認	原則自由	出資割当	出資割当	出資割当
議決権・選挙権	平等(ただし定款で定めれば出資比例の議決権も可)	平等(1人1票)	出資別(1株1票) 票割当で別割当の定め可	出資別(1株1票) 票割当で別割当の定め可	出資別(1株1票) 票割当で別割当の定め可	出資別(1株1票) 票割当で別割当の定め可
事業の員外利用限度	ない	原則として組合員の利用分量の20/100まで	ない	ない	ない	ない
員外役員制度	理事は定款に定めがない場合は理事定数の1/3以下 監事は全員員外可能	理事は理事定数の1/3以下 監事は全員員外可能	ない	ない	ない	ない
就業禁止	組合員全員にあり	役員のみあり	役員のみあり	役員のみあり	役員のみあり	役員のみあり
配当	定款に定める場合を除き出資額	定款に定める場合を除き出資額	出資割当	出資割当	出資割当	出資割当
建設業許可と技術者配置	単体企業と同様	単体企業と同様	単体企業と同様	単体企業と同様	単体企業と同様	単体企業と同様
認可行政庁	主たる事務所の所在地を管轄する都府県または組合員資格により運輸局等2人以上事務所を有するときは建設局長	組合の地区が1県以内の場合は、建設局長は組合員資格により運輸局等2人以上の場合は、建設局長。全国の場合は所管大臣	不要	不要	不要	不要
組織変更	株式会社へ	協業組合へ 株式会社へ	商工組合へ 株式会社へ	商工組合へ 株式会社へ	商工組合へ 株式会社へ	商工組合へ 株式会社へ

協業組合の構成員としては、前提条件である「高知県トップ10の規模をもつ建設協業組織」とするため、原則として格付等級がBランクおよびCランクの会員企業であることとされた。他方、広範な地域で競争を勝ち抜くためには、ランク以外の総合力も必要となってくる。そのため宿毛地域における主要な建設工種である一般土木、港湾土木、森林土木、農業土木、建築工事、舗装工事などの網羅的カバーと、宿毛地区協会の3市町村（宿毛市、大月町、三原村）全域からの参加が議論される。

参加企業の条件として、第一に、前述した一般土木の他に、港湾、森林、農業、建築、造園、舗装の工種において特定建設業の許可⁵²を有するものとし、第二に、高知県における格付等級がB等級ないしC等級であること、第三に、意識を一つにし協業化を推進できる紳士的な会員企業であること、最後に地域性や入札条件を考慮し宿毛地区建設協会の3地区からの参加とした。

最終的な協業組合の目標として、高知県におけるトップ10入りに加え下記の具体的な内容が付言された。（表4-4）

表 4-4 協業化の最終目標と具体的内容 [55]

企業規模及び内容
①完成工事高25億円以上
②経営事項審査総合評点1,000点以上
③高知県建設工事格付総合点数1,200点以上(A等級)
④高知県主要地域での支店展開
⑤1級技術者数30~35名
⑥総合評価方式等への対応のための優秀な技術者の確保
主な受注先
①国土交通省
②林野庁
③各公団、公社
④高知県
⑤市町村
⑥民間企業

宿毛地区における地域の建設業が上記の要件を達成しようとする場合、単一組織のみでは到底不可能であり、他組織との組織間関係が前提となる。つまり、組織と組織の関係づくりによって、経営資源を相互補強し各組織の自立化および維持、存続をはかるという方針がここに明確化されたのである。

その協業化における議論のもと、最終的に4社が元請協業組織に集結し、上記の具体的な目標すべてをほぼ満たす西日本初の大型建設協業組合としてテスクが形成されたのである。それは、地方公共工事における企業実績や技術者実績、地域特性や参入エリア

⁵² 建設業の許可における区分で、特定建設業と一般建設業に分けられ、元請建設企業が一つの工事で3,000万円以上（建築工事は4,500万円以上）の下請契約をむすぶ場合、特定建設業の許可が必要となる。

などの各社の経営資源を、組織間関係によって相互補強した結果である。次節では地域建設業の経営資源の相互補強についてその具体的内容と有効性を詳述する。

4. 3. 3 協業化による相互補強

地域の建設業が組織間関係を形成することにより、経営資源を相互補強し、受注機会の拡大と競争優位性を獲得することで自立化を達成し、維持、存続を図る戦略が協業化である。本項では協業化組織の目的を達成するために各社の経営資源を補強した結果、県内トップ10企業入りを実現したテスクの詳細について論究する。前章において、地域建設企業の重要な経営資源として明示したものは、情動的資源の企業実績と、人的資源の技術者実績であった。テスクの戦略的提携はまさしくこの二つの経営資源を相互補強した事例である。加えて、当然のことながら物的資源についても同様である。

・情動的資源の相互補強

地域建設業における情動的資源とは、格付等級や施工実績などの企業実績である。これらの情動的資源とは、一般競争入札や総合評価落札方式において参加資格や加点項目に課されるもので、当該企業が元請施工をおこなった各受注先における施工実績や業者ランクである。テスク構成各社の情動的資源として保有する企業実績と主要な技術は、以下のようなものである。(表4-5)

- (1) 臨海土木⇒国土交通省、高知県、大月町における施工実績・道路工事に強み
- (2) 今城建設⇒国土交通省、林野庁、高知県、宿毛市東部における施工実績・森林土木に強み
- (3) 岡崎建設工業⇒国土交通省、高知県、宿毛市西部における施工実績・海洋土木に強み
- (4) 池本建設⇒高知県、三原村における施工実績・建築工事に強み

表 4-5 協業各社の企業実績と主要な技術 [56]

企業名	一般土木							農業土木		格付等級 (参入エリア)	
	道路工事	治山工事	河川工事	港湾工事	災害復旧	急傾工事	宅地造成	その他	道路工事		その他
臨海土木	○						○				国C・県B・町A
今城建設	○	○	○								国C・林C・県B・市A
岡崎建設工業				○							国C・県B・市A
池本建設	○				○	○					県C(建築B)・村A
企業名	林業土木		一般建築				管工事		水道工事		企業特色
	道路工事	その他	木造建築	鉄筋建築	その他建築	リホーム	新設	修理	新設	修理	
臨海土木											土木工事専業
今城建設		○									森林土木工事
岡崎建設工業											港湾工事専業
池本建設			○	○		○					建築工事可能

※格付等級(参入エリア):国(国土交通省)林(林野庁)県(高知県)市(宿毛市)町(大月町)村(三原村)

各発注機関は協業組合結成における受注機会の確保として、「指名業者選定要綱に定める工事の施工実績の考慮にあたっては、協業組合の組合員の当該実績を含めておこなうものとする。なお、公募型入札における競争参加資格の確認等にあたっては同様に扱うものとする。」とされる。[57]これによりテスク構成各社の企業実績は協業4社の保有するすべてが適用されるのである。

例えば国土交通省発注の直轄工事においては、一般競争入札における企業の参加資格を、(1) 四国地方整備局における格付等級、(2) 元請として完成、引渡しが完了した該当工種の施工実績を有すること、と定めている。詳しい例でみると、国土交通省四国地方整備局発注の平成24年2月に公告された「宿毛港湾池島地区防波堤(Ⅱ) 築造工事」では以下のように競争参加資格要件を定めている。(表4-6)

表 4-6 国土交通省発注工事における企業の競争入札参加資格 [58]

(1) 四国地方整備局における平成23・24年度一般競争参加資格のうち、「港湾土木工事」の「B等級」に決定されているもの。
 (2) 平成8年4月1日以降に、元請けとして完成・引渡し完了した下記の①及び②の要件を満たす同種工事の施工実績を有すること。
 ① 港湾土木工事において、質量3t/個以上の被覆ブロックを作業船にて据え付けた工事
 ② 港湾工事において、安全監視船の配置を義務付けられた工事
 (①と②は別件工事可)

要約すれば、(1)とは国土交通省四国地方整備局から付与された建設企業の格付等級(業者ランク)であり、(2)は施工実績である。施工実績は道路、河川、港湾などの工種別により細分化される。つまり、この2つの情動的資源の保有の有無が、今日の一般競争入札において、企業の入札参加の可否を決定する重要な経営資源なのである。

日本の公共事業発注機関で最高峰に位置する、国土交通省の格付等級がC等級以上であることは、事実上の入札参加資格を有することを意味する。換言すればC等級以上を保有することのできる県内大手企業のみが参加可能であるということであり、他方で最下位ランクであるD等級を含めた発注案件や参加条件はほぼ皆無である。一般に地域の小規模建設企業が資格申請をおこなっても、経営事項審査における評価点数が低いことと、受注企業に加点される技術評価点が加算されないことなどの理由からD等級のまま昇格することはできない。つまり、C等級に昇格することができなければ受注できない、受注できなければ加点されないというサイクル⁵³なのである。

テスクにおいては先述の表4-5にあるように、臨海土木と今城建設、岡崎建設工業が、四国地方整備局のCランクの格付等級を保有する。また、企業の格付等級とともに同種工事の施工実績も入札参加に必要となる。上述の港湾工事に定められた施工実績の要件においては、テスク構成の一社である岡崎建設工業が該当する施工実績を保有するため、当該工事の参加要件をクリアすることになるのである。岡崎建設工業は宿毛市西部

⁵³ 受注できなければ施工実績はもちろんのこと、建設企業の格付等級を決定する総合点数の加点項目である技術評価点数(主観点数)も獲得できない。

に位置し、主に港湾工事や海洋土木工事で実績をあげてきた建設企業である。洋上における土木工事という特殊技術に対する深い経験と知識、技術を自社の強みとしてきた。また、一般土木工事においても臨海土木が地元大月町における国土交通省発注工事を中心に多数の実績を保有するのである。換言すれば、テスク形成によって宿毛地区における国土交通省発注のあらゆる工種（一般土木、海上土木）をカバーできる地域の建設企業となったのである。

これは林野庁における場合もほぼ同様である。林野庁は農林水産省の外局であり、主に林業や森林整備に関する事業を所管するが、建設工事における公共事業では主として林道開設や治山工事などの工種を発注する。林野庁における競争入札の参加資格、要件についても国土交通省と近似しており、格付等級や施工実績をもたない建設企業は実質的に競争入札に参加することはできないのである。

同じく参加要件の一例として平成24年7月公告された、「奥川山林道立石線改良工事」の例を詳述する。当該工事における企業の競争入札参加資格は主に以下のように規定される。（表4-7）

表 4-7 林野庁発注工事における企業の競争入札参加資格 [59]

- (1) 四国森林管理局における土木一式工事に係わるB等級又はC等級の一般競争参加資格の認定を受けていること。
 (2) 平成9年4月1日から平成24年3月31日までの間に元請けとして、完成し引渡しを完了した以下に示す同種工事を施工した実績を有すること。
 (同種工事: 林道等の開設、災害復旧又は改良工事)

以上を要約すると、政府機関の直轄事業である国土交通省や林野庁（四国地方整備局・四国森林管理局）発注工事ともに、企業の格付等級と施工実績の2つが一般競争入札参加に対し必須となるのである。林野庁の建設工事を所管する森林管理局においても、主な発注ランクは上述した要件のようにB等級ないしC等級がほとんどである。国土交通省同様に、地方の小規模建設企業が資格申請をおこなってもD等級のまま、現時点では新規参入を実現することはほぼ不可能である。

この林野庁発注工事における企業の格付等級および施工実績に関しても、同じくテスクを構成する今城建設が保有しているため、テスクは競争入札へ参加が可能となる。今城建設は宿毛市東部に位置し、国土交通省の他に林野庁の格付等級および施工実績を豊富に保有する希少な地域建設業である。加えて、その内容的にも森林土木ないし一般土木において多数の表彰実績をもつ技術力に優れた建設企業である。テスクは上述してきたような各種土木工事に加え、池本建設が主体としてきた建築工事の実績も組み合わせるため、公共土木工事のみならず公立学校の改修工事や耐震化工事などへも受注機会が広がるのである。

また、地域の建設業にとって、発注機関における格付等級および施工実績に並んで重

要視されるものは、地域要件における主たる営業所（本社または本店）の所在地登録である。つまり、参入エリアの問題である。高知県における一般競争入札においては以下のように主たる営業所を参加要件に定めている。 [60]

高知県行政組織規則(平成15年高知県規則第43号)に規定する〇〇土木事務所の所管区域内に建設業法第3条第1項に規定する営業所のうち主たる営業所(以下「主たる営業所」という。)置く者であって、◎◎事務所管内に主たる営業所を置く者、又は平成〇年度建設工事競争入札参加希望区域登録申請を行い、入札区域を〇〇土木事務所として認められた者であって、◎◎事務所管内に営業所を置く者。

地域の建設業は、この主たる営業所における地域要件によっても競争入札の参入エリアを制限される。すなわち、地域建設業が当該地域内でのみ維持、存続が可能なゆえんである。主たる営業所についての地域要件⁵⁴は、末端の自治体である市町村についても多くが設定されている。県内の市町村が主に採用する指名競争入札についても、当該自治体内での建設企業を指名することにより、入札参加者を制限する構図である。

この場合においても、テスクは4社が協業することにより、宿毛市全域をはじめ、大月町、三原村と宿毛地区建設協会内の3市町村すべてのエリアに対して地域要件が適用され、各自治体への競争入札参加が可能となるのである。宿毛市には東部支店（今城建設）、西部支店（岡崎建設工業）が存在し、大月町には大月支店（臨海土木）、三原村には三原支店（池本建設）が元々の主たる営業所として登録されており、協業化によりその地域要件が合わさるからである。換言すれば、宿毛地区管内において、国土交通省や林野庁の大規模発注工事から、県や市町村の地域内発注工事まですべてにおいて多様な発注機関とエリアへの参入を有することとなるのである。すなわち、協業化による参入エリアの拡大である。

協業化による組織の大型化において、国から市町村までの大規模ないし特殊工事に参入可能となったテスクであるが、主な受注先である国土交通省と高知県においては以下のような特例措置も付加されている。(表 4-8, p79) [61]

⁵⁴ 従来の公共工事の発注は指名競争入札によっておこなわれていたが、これは指名対象を各市町村の区域内に主たる営業所を置く企業に限定するという「地域要件」によるものである。逆に大手建設企業には参入障壁としてはたらく。他方、政府機関発注ないし大型案件になれば地域要件は適用されず、豊富な経営資源を保有する大手建設企業が有利となる。(総合評価落札方式にて地域内拠点等の加点は存在する)

表 4-8 入札制度に関する支援（特例措置） [61]

<p>①格付けにおける総合点数の加算</p> <ul style="list-style-type: none"> ・協業組合の設立年度を含む5年間、100点を上限に総合点数の10%を加算する。 ・上記の加算による格付けの調整は、組合設立前に組合員が有する最上位の等級の直近上位までとし、加算により2等級上位とならないよう加算点数を調整する。 <p><例></p> <p>BBCC → A 10%加算(上限100点) → Aの上位へ</p> <p>BBCC → B 10%加算(上限100点) → AorB</p> <p>CCCC → A 特例加算なしで2等級上位となった場合は加算しない</p> <p>ACCC → A 要件③を満たしていないため支援対象外</p> <p>②入札参加機会の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・協業組合の設立年度を含む5年間、協業組合として格付けされた等級の直近下位の入札参加を可能とする。 ・組合設立前に組合員が有する等級のうち、協業組合として格付けされた等級の2級下位に該当するものがある場合は、設立年度を含む3年間、協業組合として格付けされた等級の2等級下位までの入札参加を可能とする。 <p><例>設立から3年間</p> <p>BBCC → A ABC への入札参加(2等級下位のCまで可能)</p> <p>BBCC → B BC への入札参加(2等級下位のDは不可)</p> <p>BCCD → A ABC への入札参加(2等級下位のCまで可能、Dは不可)</p> <p>CCCC → B BC への入札参加(2等級下位のDは不可)</p> <p>CCCC → A ABC への入札参加(2等級下位のCまで可能)</p> <p>ACCC → A A 要件③を満たしていないため支援対象外</p>

ここで注目すべき協業化に対する特例措置とは、②の入札参加機会の拡大である。土木一式工事に適用されるこの特例措置は「組合設立前に組合員が有する等級のうち協業組合として格付けされた等級の直近下位に該当するものがある場合は、直近下位への等級の工事への入札参加を可能とする」とされている。テスク構成各社の高知県における旧格付等級は、B（3社）ないしC（1社）等級であることから、表4-8の下段の例でいえば、一番上のBBBC→Aである。したがって、ABCランクへの入札参加（Aランクから2等級下位のCランクまで可能）に該当する。つまり、A～C等級までの発注工事において入札参加が可能となるのである。換言すれば、地域内の大規模工事から、小規模工事に至るまで、すべてに参入可能となるのである。

以上を要約すると、地域の建設業における情動的資源、すなわち企業実績を相互補強することにより、次のような成果が達成できたのである。

- (1) 各発注機関の競争入札への参加機会の拡大⇒格付等級、施工実績の相互補強
- (2) 参入エリアおよび参入ランクの拡大⇒各社の地域要件の相互補強

その結果、発注機関は国土交通省をはじめとする政府機関から市町村まで、工種では一般土木工事からダムや河川、治山、港湾などの大型および特殊工事に加え、公立学校の改修工事、耐震補強工事、民間受注まで多面的な受注、生産活動が可能となったのである。（表4-9, p80）

表 4-9 企業実績・参入エリアにおける相互補強の成果 [62]

発注者	件数	工事内容	所管支店	請負金額(千円)
国土交通省 森林管理局	5	ダム・河川・治山	東部	507,500
県	8	砂防・道路・ 治山・港湾整備	大月・三原・西部	405,894
市町村	5	河川復旧・ 排水管敷設	三原	17,699
建築	8	学校改修・ 耐震補強	三原	195,688
その他	19	解体・営繕など	各支店	165,203
合計				1,291,984

(平成22年度・金額単位：千円)

・人的資源における相互補強

地域の建設業において、情動的資源と並んで重要な経営資源が、人的資源の技術者である。人的資源は技術者、熟練工、作業員と大別できるが、技術者は情動的資源の企業実績と同様に、自社の受注機会に影響を及ぼすことがその最たる理由である。第一に、一般競争入札における企業の参加資格要件において、企業実績と並び配置する技術者の施工実績が明示されていること、第二に総合評価落札方式においても当該技術者の保有する施工実績の件数や過去の工事成績評定が重要な加点項目となるのである。

企業の参加資格要件としての技術者についてみていくと、情動的資源の企業実績と同じく配置予定技術者⁵⁵の施工実績の有無が一般競争入札の参加資格に定められている。以下にその例をあげて詳述していく。

先述した、「国土交通省発注の宿毛港湾池島地区防波堤（Ⅱ）築造工事（その2）」では、企業の競争入札参加資格で、企業の施工実績として規定されていた要件は、①港湾土工事の被覆ブロックの施工②安全監視船の配置工事の実績の有無とされている。続けて、同工事の技術者の資格要件として以下のように定めている。（表 4-10）

表 4-10 国土交通省発注工事における配置予定技術者の資格要件 [58]

次に掲げる基準を満たす主任技術者又は監理技術者を当該工事に専任で配置できること。 ①1級又は2級土木施工管理技士、あるいはこれと同等以上の資格を有する者であること。 ②平成8年4月1日以降に元請けとして完成・引渡し完了した上記(ここでは企業実績と同様)の要件を満たす同種工事の施工経験を有するものであること。
--

⁵⁵ 建設工事の現場に配置する予定の監理技術者または主任技術者を「配置予定技術者」として入札参加資格申請および技術提案書の提出の際、添付資料として提出する。虚偽の申告で受注した場合は入札失格となる。

この場合においてもテスクは、先述した岡崎建設工業の保有する技術者の施工実績によって、はじめて競争参加が可能となるのである。すなわち、企業実績における参加資格と、技術者の施工実績という二つが備わることにより、結果としてテスクは上記の工事の競争入札に参加でき、また受注するに至っている。要するに、技術者の保有する施工実績や工事成績は情動的資源における企業実績と同様のものが蓄積されるとともに、競争入札時への参加、受注に必須となるのである。ここに人的資源である技術者の、固定性と企業特性がきわめて高いことが、建設企業にとって彼ら（彼女ら）を確保し続けなくてはならない最たる理由がある。

これは前述の林野庁発注工事（表 4-7, p77）の場合においても同様であり、同じくテスクは受注に成功している。すなわち、一般競争入札においては企業実績とともに、配置する技術者の施工実績が入札参加において課されるのである。この意味で、地域の建設業における経営資源としての技術者の重要性が明らかとなる。また技術者については発注機関における工事成績評価が 65 点未満のものを除くと定められていることから、いくら施工実績が豊富であっても低い工事成績を評価された時点で今後の配置が不可能となる。換言すれば、いくら企業実績を保有していても、粗雑工事や重大災害、施工ミスで低評価を下されたり、技術者が離職したりで配置が不可能となれば、その建設企業は競争入札に参加できないのである。

このような一般競争入札の参加要件に加えて、総合評価落札方式の加点対象としても、技術者の保有する施工実績並びに工事成績の重要さは顕著である。総合評価落札方式では、価格以外の要素として企業実績の評価とならび配置する技術者が保有する実績や過去の工事成績も主要な加点の対象となる。（p54, 表 3-5 参照）

また、配置する技術者は発注機関より当該入札の公告日以前より建設企業に採用され、入札参加申請時においては引き続き 3 ヶ月以上雇用されていなければならない。要するに、入札毎や現場ごとに取り替えたり、その都度雇用するわけにはいかないのである。工事の繁忙期においてのみ雇用したり、動員する場合の多い一般作業員やリース重機などのように汎用性は高くなく、きわめて固定性および企業特性の高い経営資源であるといえる。企業特性が高いとは、建設企業が強みとし得意とする工種や技術の実績、経験がそのまま技術者にも培われるからである。

以上の地域建設業の人的資源である技術者の相互補強を要約すると

- (1) 企業実績と並び各発注機関における入札参加機会の拡大⇒技術者実績の相互補強
- (2) 総合評価方式における重要な加点対象⇒加点、評価項目の相互補強

となるのである。

以上に述べてきた、協業化の主眼である情動的資源（企業実績）と人的資源（技術者）の相互補強とは、以下のように表すことができよう。（図 4-2, p82）

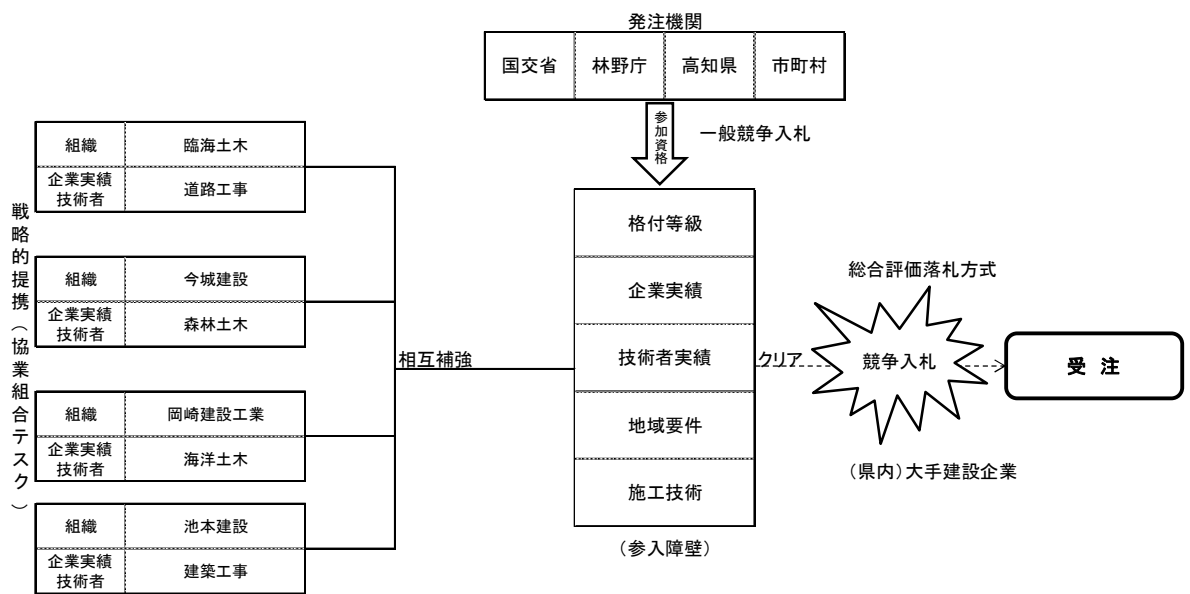


図 4 - 2 情報の資源と人的資源の相互補強

・ 物的資源の相互補強

地域の建設業における物的資源は現場における重機などの主要機械である。第3章でも述べたように、昨今の建設不況や環境に対する規制により地方の小規模建設企業は重機の新規購入や持続的な保有もままならない状況にある。他方、テスクは構成各社が各地域に支店として存在し、従来の主要重機をテスク受注現場に各社からリース契約として配置するため、現在も重機車両の継続保有ないし有効活用を実現しているのである。

(表 4-11, p83)

表 4-1 1 物的資源における相互補強

大月(大月支店)		宿毛市西部(西部支店)		宿毛市東部(東部支店)		三原(三原支店)	
名称	台数	名称	台数	名称	台数	名称	台数
バックホウ	5	バックホウ	4	バックホウ	9	バックホウ	2
ブレーカー	3	ブレーカー	1	振動ローラー	1	ブレーカー	1
ラフター	1	トラッククレーン	1	キャリア	1	発電機	2
振動ローラー	1	振動ローラー	2	ラフター	1	溶接機	1
発電機	2	発電機	3	ウツチツパー	1	水中ポンプ	1
コンプレッサー	1	溶接機	2	薪割機	1	トラック	1
ダンプ	3	コンプレッサー	2	発電機	2	ダンプ	3
ユニック	1	水中ポンプ	1	溶接機	2	ユニック	1
軽トラ	1	コアカッター	1	コンプレッサー	2	軽トラ	1
軽箱バン	3	ダンプ	5	水中ポンプ	2	軽箱バン	3
軽自動車	1	ユニック	1	ピラニアバケット	1	小型・普通乗用車	1
スプリンター	1	軽トラ	1	草刈機	1		
小型・普通乗用車	1	軽箱バン	4	船	2		
		軽自動車	2	ダンプ	3		
		小型・普通乗用車	1	ユニック	1		
				バス	1		
				軽トラ	2		
				軽箱バン	1		
				軽自動車	3		
				小型・普通乗用車	1		
				軽貨物	1		

これらの議論から地域建設業の戦略的提携によって、組織の自立化と維持存続に資する重要な経営資源である企業実績と技術者が相互補強されることが明らかになった。自立化が達成できた要因として、二つの経営資源が相互補強されることにより、建設企業の生命線ともいえる公共工事の入札参加および受注の源泉を補強したからに他ならない。

テスクは協業化することにより、各社の組織的強みである実績や技術を結合した結果、国交省や林野庁などの大規模特殊工事から、高知県ないし市町村の小規模工事まですべてに対応が可能となり受注機会を拡大した。各発注機関に対する格付等級や企業実績および技術者が結集したことによるものである。技術的にも各社の強みや得意とする工種に実力を発揮することで、海・山・川・陸すべての一般ないし特殊工事に受注や施工が可能となるのである。まさに組織間関係の形成によって、各社の経営資源を相互補強した結果に他ならないのである。(図 4-3, p84) [63]

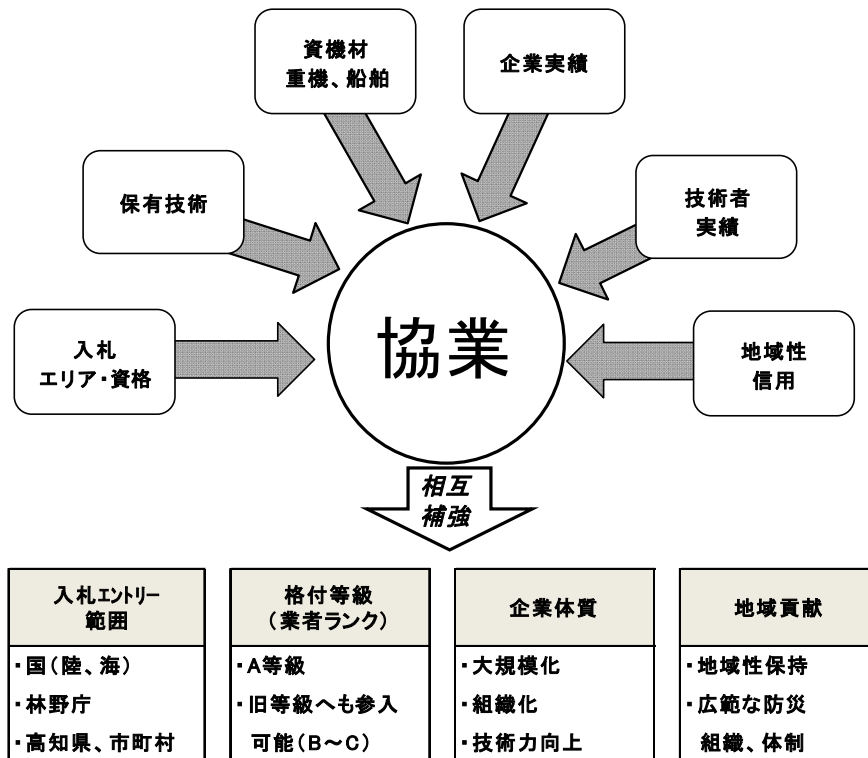


図 4-3 テスクの相互補強 [63]

4. 4 協業化のマネジメント

本節では戦略的提携における協業化のマネジメントについて論究する。戦略的提携のマネジメントとは、換言すればコーポレート・アライアンスの構想とその実行である。[18]

テスク形成時の議論においても「問題は協業化したあとの戦略展開にある」と明記している。つまり、各社ともに協業化成功の決め手は提携のマネジメントにあると予見しているのである。

まず戦略的提携のマネジメントの留意点として、テスクにおける提携の方向性、トップの決意、パートナーの選択に続き、「ものの見方」が共通かどうか重要となってくる。

次に、提携のマネジメントを議論するが、つまりこのことは、個別企業にも同様の戦略マネジメント・サイクルを議論することである。戦略マネジメント・サイクルとは第一に、戦略的方向付けを設定し、第二に、戦略プログラムを組むことである。第三に戦略的資源配分、最後に戦略的コントロールを論究するものである。加えて、提携マネジメントには戦略マネジメント・サイクルへの組織的な理解をとまなうことから、内外的にトップの果たす役割がきわめて重要であることを示唆する。

4. 4. 1 戦略的提携の留意点

企業間が提携をおこなうことにより、一般的に自らの必要とする資源や情報を容易に獲得できることに加え、新しい企業展開や学習効果を期待できる等の利点がある。他方、当事者間のコンフリクトを生み出すなどの危険性も内包していることも事実である。このような利点と問題点を同時にはらむ戦略的提携をマネジメントすることは、組織間関係を形成することと同じく重要な視座であることはいうまでもない。

そのような戦略的提携の留意点は、第一に、提携の戦略的方向性を定めることである。「何のために提携するのか」を明らかにすることである。第二に、トップの決意を明らかにすることである。提携は戦略そのものであり、トップ層がいかにかじ取りをするかに成否がかかっているといえる。第三に、パートナーの選択である。自社の保有資源と保管する資源の対比ないし自らに欠けている資源の獲得こそが必須条件である。最後に、そのパートナーと「ものの見方」が共通であるかが問われるのである。同じ共通認識や考えをもつ企業間の提携は、相互信頼を醸成し成功を導く可能性が高まるのである。以上の議論においてテスクの場合はどうであろうか。

テスクの協業化に至る形成理由については、地域の建設業が抱える諸課題である、(1) 地方公共工事の減少、(2) 入札・契約制度改革、(3) 地方公共工事の高規格化への対応が主眼であったことは既に述べた。提携形成の留意点についても、この諸課題への対応が中心的議論となったのである。

まず協業化の方向性であるが、結成当初は4社それぞれの理由が存在した。臨海土木の臼井は、自らが宿毛地区建設協会の会長という任を負うとともに、その役割を遂行するにつれ、協業化への確信が不動のものとなっていく。まさにリーダーシップを発揮し続けるとともに、協業化形成の核となるのである。今城建設の今城においても、同協会の構造改革副委員長として環境変化に対する戦略行動をつねに模索していた。トップの臼井とともに協業化への舵取りを担うとともに、今城はその建設業経営に関する類稀な手腕を、自組織のみならず宿毛市政にてふるうべく後に宿毛市議へと転身するのである。

岡崎建設工業の最盛期は、テスク構成各社で最大の完成工事高（約12億円）を誇る宿毛地区の雄であった。その岡崎建設工業においても近年の建設不況は例外ではなく、顕著な完成工事高の減少傾向におかれていた。そのなかで岡崎建設工業の岡崎は、協業化による大型化にて、宿毛地区はもとより幡多地方⁵⁶の雄となるべく協業化を選択したのであった。すなわち、それは宿毛地区で唯一のAランク業者となることを意味する。池本建設は宿毛地区管内⁵⁷では人口が最少で事業規模も少ない三原村に位置し、テスクでは唯一のC等級である。池本建設の池本は、年齢も構成各社トップのなかで一番若く、宿毛地区の名門組織である他の3社と組んで更なる発展を期したいという、少なからず

⁵⁶ 幡多地方とは高知県西南部の総称である。

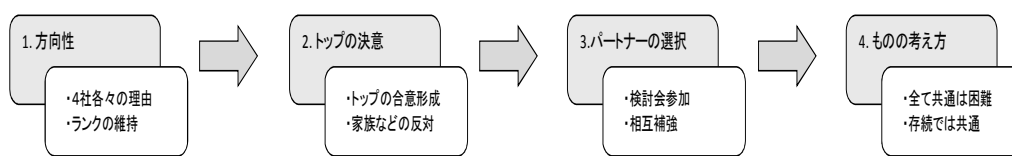
⁵⁷ 高知県土木部の行政区分（宿毛市、大月町、三原村）であり、地域要件の設定される範囲となる。

の野心も抱いていた。また、他の3社とは異なり、唯一建築工事を施工主体としてため、テスク参画後も自組織の存在意義を発揮できるとも考えていた。前述の岡崎建設工業のみならず、若き経営者を提携に動機付けるほどテスク構成各社は宿毛地区管内において名実ともに優れた組織であったのである。

一見、各社の提携に関する方向性は整合がとれていないように思われるが、やはり各社ともに前述の諸課題に起因する、(1) 企業等級（ランク）の維持または成長、(2) 優れた技術者の確保は共通していたのである。つまり、協業化の方向性ないし決め手は企業実績および技術者の確保であり、換言すれば経営資源における情動的資源と人的資源によるものなのである。

要約すれば、各トップとともに自組織の維持存続のために「大きくなるか、小さくなるか」の決断において、前者を志向することが協業化への方向性であったのである。

図 4-4 テスクの形成理由と共通認識



次にトップの決意はどのようなものであったのか。トップ間の合意は各自の共通認識や危機感により形成できたが、その後に大きな問題が発生する。家族や古参社員からの反対によるコンフリクトの発生である。家族からの反対理由としては、オーナー企業としてのプライドであり、後継者の問題である。また高知県内では前例の無い、建設業における協業化ということもあり、不安や疑念が噴出していった。各社ともに「縮小してでも続ければよいのではないか」とトップと家族、社員との間にコンフリクトが発生したのであった。その解消には相当の苦勞を強いられることとなるのである。

パートナーの選択については、本章1節にて述べた協会内での中小企業活路開拓調査事業における協業化検討会やアンケート、実態調査において募られ、選択候補が絞られることとなる。パートナーの選択においての要点は、第一に格付等級がBランク多数のCランクを含むこと、第二に多様な工種を網羅できる施工実績を結合できること、第三に参入エリアが宿毛地区管内3地域に及ぶこととされた。経営資源の相互補強という視座から考察すると、情動的資源と人的資源が主眼である。その結果、該当する会員企業としてBランクより5社、Cランクより1社が協業化への志向を明示したのである。その後6社にて協業化への準備検討会を重ね、最終的に現在の4社にてテスクを形成したのであった。

最後に「ものの見方」が共通かどうかであるが、方向性においても述べたように、各社ともにそれぞれの志向性があり、すべてにおいて価値観が同じであるというのは困難であった。その結果、当初の6社協業から4社協業へと帰結したのである。他方で各トップともに「いかに維持、存続をはかるか」という考えは共通していた。地域の建設業として自立化や維持、存続にかける強力な志向や基本前提が、トップ間における共通認識を生み出したといえるのである。

4. 4. 2 戦略マネジメント・サイクルの展開

戦略マネジメント・サイクルは個別企業にも同様の、戦略の形成・具体化・コントロールという一連のサイクルである。具体的内容として、(1) 戦略的方向付け (2) 戦略プログラム (3) 戦略的資源配分 (4) 戦略的コントロールに大別される。

テスクの戦略マネジメント・サイクルについて論究すると、第一の戦略的方向付けは毎週開催される理事会において雑談も兼ねた連絡調整をおこないつつ、方向付けの最たる「事業の維持、存続」についての再確認を議論する。戦略的方向付けは、提携戦略自体の目標を設定することであり、それにより各組織の利害関係やコンフリクトを調整する役割をもつものである。テスク構成各社のトップである代表理事はじめ各理事は旧組織の社長という経歴をもつ。そのトップが理事会において、協業化による維持、存続の方向付けを戦略的提携の最大目標として闊達な議論を交わすのである。

続いて戦略プログラムである。テスクの戦略プログラムは、企業実績および技術者実績の確保、向上に主眼をおく。具体的には一般競争入札への技術者の配置計画や、新たな施工実績の獲得である。建設企業や技術者の施工実績とは(財)日本建設情報センター(JACIC)のデータベースにて登録、管理される。その登録情報はJACIC登録内容確認書、通称「工事カルテ」として競争入札において申請する際の挙証資料となるものである。その工事カルテにて記載される施工実績がその建設企業ないし技術者の施工実績の一切となるのである。

テスクの戦略プログラムとして展開される、新たな実績の獲得とは次のようなものである。協業化により、個別企業時には参加や受注のできない工種や工事案件に対しても参加、受注が可能となった。その受注した工種において、施工実績が無い技術者を現場代理人や技術員として配置することで新たな施工実績が当該技術者に付与、獲得されるのである。つまり、協業化による参加機会の拡大が、既存の技術者の新たな実績獲得にもつながるといえる相乗効果を生むのである。

この場合を、第3節にて詳述した国土交通省における港湾工事の例でみると、当該工事は技術者における資格要件として、①港湾工事における被覆ブロックの施工、②安全監視船の管理経験という2つのものが規定されていた。(表4-6, p76) これについては、海洋土木に実績と技術を保有する岡崎建設工業の企業実績と技術者で参加および

受注に結びついたことは既述した。テスクの戦略プログラムは当該工事において、元来施工実績を保有しない臨海土木の技術者を現場代理人⁵⁸として配置、登録することによって当該技術者に新たな施工実績を獲得させるのである。

結果として、現場代理人として配置された臨海土木出身の技術者は、港湾工事における新規の施工実績を獲得するとともに、次回にはその技術者の施工実績にて入札参加が可能となる。加えて、特殊工事である港湾工事の実際の現場に配置されることで、豊富な経験や特殊技術を保有する岡崎建設工業の技術者から指導を受けることとなる。それによって、役所に対する施工実績（工事カルテ）とともに、現場での新たな知識や技術力を獲得、蓄積することができるのである。また、同じく前述にて例示した林野庁における場合も同様に、今城建設の企業実績および技術者で受注した林道開設工事に対し、現場代理人として岡崎建設工業の技術者を配置することで、森林土木に対する新たな施工実績および知識、技術を付与している。

このような個別企業単体においては困難な戦略プログラムによって、各技術者に大型ないし特殊な技術を要する工事の施工実績や技術力を、新規に獲得させることができるのも協業化の強みである。

これらの戦略プログラムが導出するものは、以下のような主眼にもとづく。(図 4-5)

- (1) 技術者の戦略的配置による新たな施工実績の獲得
- (2) 多岐に渡る高い施工技術の獲得
- (3) 工事成績評定の高得点化による受注機会の増加

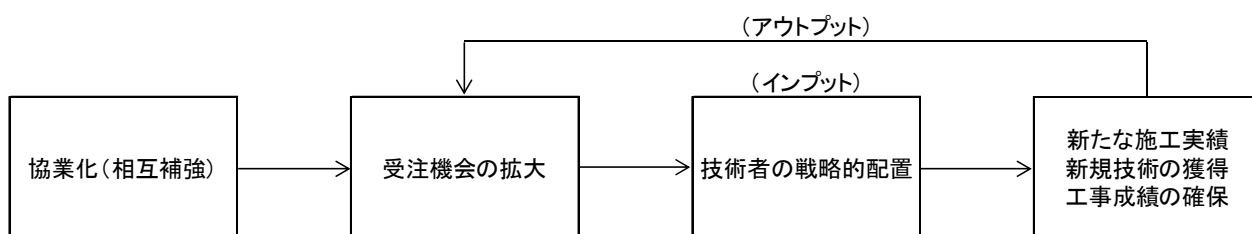


図 4 - 5 テスクの戦略プログラムと技術者の配置

戦略的資源配分については、テスクは構成各社の旧本社が3市町村に渡り支店として存在するため、広範かつ多様な各現場への人的、物的リソースの効率的な配分は現場遂行上重要な課題である。具体的な手段として、週初めの月曜日に工務担当理事の池本と、各支店長が本社に集まり「工務会」にてその配分や計画を議論する。工務担当理事の池

⁵⁸ 工事カルテに記載される技術者は、「現場代理人」「監理技術者」「主任技術者」「技術員」としてそれぞれ登録可能である。

本は、理事の中で最も若く各組織の技術者や熟練工とも気さくに接することや行動力が旺盛であることがその抜擢理由である。

各支店長とはテスク構成各社の工事部長級であり、自社の得意な施工技術や熟練工の存在を把握するとともに、長年の経験を活かした発注機関との連絡調整などを担う、テスクの現場運営における中核的存在である。また、広範な地域にまたがるテスクの参入エリアにおいて、各支店のカバーする地域特性や施工特性について誰よりも熟知している。例えば、大月町の道路工事や河川工事において、前述の戦略プログラムの発動により、他支店から技術者が配置された場合、地元の対応や発注機関との連絡調整などに苦慮することが予想される。地域密着という性格をもつ地方公共工事においては、本体工事の施工以外にも処理しなければならない問題は発生しうるのである。

渡邊,他(2008)はそのような地域の建設企業が担うものとして、品質や出来形等の実際の管理に加えて「地元の正直者が担ってきた主要技術」として以下のように述べている。(表 4-12)

表 4 - 1 2 地元の正直者が担ってきた主要技術 [8]

(1) 確実な施工	品質、安全、環境、住民配慮等
(2) 気が利く	住民に説明、不十分な設計を現場に適合させる等
(3) 誠実・安心	ごまかしたり、騙したりしない
(4) 何かあったら対応してくれる	災害対応、水路の清掃や簡単な補修等

彼らは上記に加えて、「長年地元で建設業を営んできた「老舗」にとってきめ細かな合意形成支援や住民対応は困難ではない。発注者の方も体制が不十分な場合があることから、これらの契約外の業務を必要とする」と述べている。このような地元の建設企業が担う主要技術をさして「誠実で正直者の業者」と表現するのである。 [8]

他方、協業化により規模的にも地域的にも拡大した建設企業がこれを失うのかといえそうではない。元々他の地域で現場施工や地元対応を積んできた技術者、熟練工が当該地域に配置された場合においても、各支店における支店長や幹部クラスが地元や役所との連携や連絡調整を担う。それにより、協業化形成後においても地域毎に地元建設企業としての主要技術は明確に引き継がれるのである。つまり、地元建設企業の主要技術の要諦である「土地勘」と「顔」はテスク形成以前のそのままである。

その「土地勘」や「顔」を活かして、各支店長が3市町村に渡る広範な参入エリアに関する、個別具体的な現場における人的、物的資材などのリソース配分を、工務担当理事とともに全社的に決定するのである。この工務会により広範にわたる各現場において、「スムーズに、過不足なく」を主眼として円滑な施工を実現させることができる。すなわち、工務会は広範な現場間の調整機能を有しているといえよう。

最後に戦略的コントロールである。テスクの全社的なコントロールを担うのは4人の

理事による理事会である。戦略的方向付けにて再確認された維持、存続への方向性をもとに、すべての受注計画ないし現場施工体制が理事会により議決、承認される。前述の工務会の決定をうけた現場施工や受注に関する具体的事項を最終的に決定するのである。理事会は代表理事のほか、総務担当・営業担当・工務担当の各理事により形成され、各理事は担当業務の現況や進捗ないし結果を理事会に上程し、代表理事が承認する。その上で全社一丸となり受注、生産活動をおこなうのである。換言すれば、理事会は組織間関係における「組織間の調整機能」であり、工務会はおもに工事施工における土地勘や保有技術ないしリソース配分における「現場間の調整機能」を有するのである。

(図 4-6)

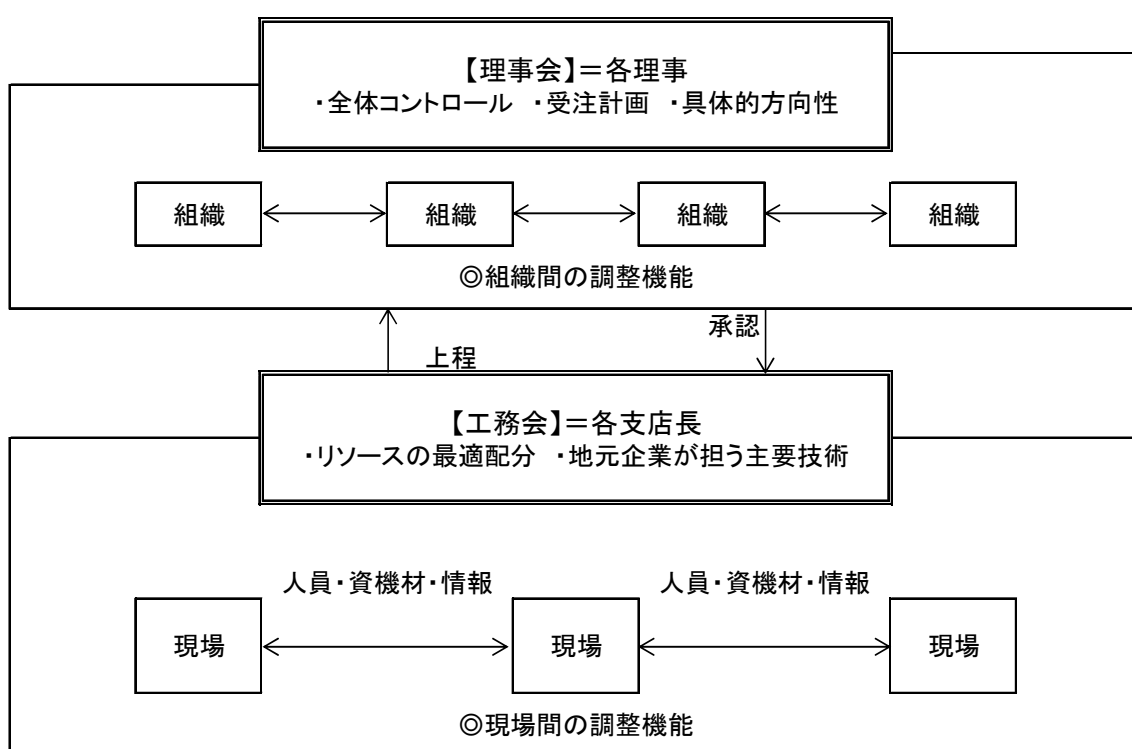


図 4 - 6 理事会と工務会の調整機能

提携マネジメントの成果には、戦略マネジメント・サイクルの理解が重要であるとともに、トップ・マネジメントの役割もきわめて重要である。トップ・マネジメントにとり、提携は中核的な問題である。テスクの場合、先述した戦略的方向付けによるトップ間の合意形成後に発生する、各社の家族や古参社員からの反対によるコンフリクト解消に最も労力を割いたのである。反対理由として主なものは、第一に、高知県内では前例がなく協業化が成功する保証がないこと、第二に、後継者の問題、第三に、オーナー企業としてのプライドであった。テスク形成における先進事例視察において、トップ間は確かな手ごたえをつかんだうえでの協業化であったが、高知県内においてはもとより、

西日本では前例のない建設企業の協業化⁵⁹である。

また各社ともに後継者が育っていたことも重要な問題点となっていた。一般的に地域の建設業は世襲が主である。そのために各地域の建設業協会では、後継者や跡取りを中心とする青年部が存在し各社の次世代が交流を深めるのである。加えて、長年地域の中核的な建設企業として存続してきたオーナー会社としてのプライドは堅固かつ一様に存在したのである。つまり、「一国一城の主」へのこだわりである。また、協業化することにより個性の強い建設業のトップが4人となる。いわゆる「船頭が4人」に対する不安も内包していた。

代表理事の臼井は、自身が協会長として協業化を主導してきた立場を根気よく説明するほかなかった。今城建設の場合は、後に宿毛市議会議員となっていくオーナーにかわって夫人が、現在の総務担当理事を務めることとなるが、夫婦間で根深い相違が生まれていた。岡崎や池本にしても同様である。池本の先代である会長は、地元三原村でブランドとして名高い三原米やどぶろくを生産し企画するなど、村内商工業の中心的な人物である。地元の伝統ある独立企業としての存続を望む会長との間には、自社の方向性に対し両者相当の亀裂が走った。池本は「倒れるときは前のめりに倒れたい」との強い思いを抱いていることを先代に重ねて強調したのである。このようにテスクの各トップは協業化にむけて家族や従業員とのコンフリクト解消に腐心したのである。

つまり、地域の建設業における戦略的提携には、トップ間の合意形成や現場間の調整や配分のみならず、長年共に屋台骨を支えてきた家族や古参社員からの理解や協力をいかに得られるかが、提携形成やその後のマネジメント遂行の鍵となるのである。

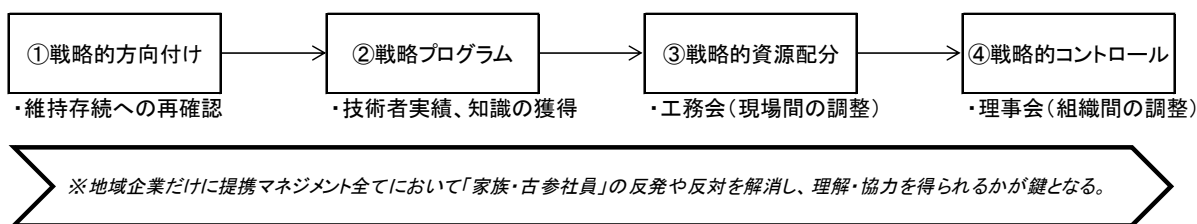


図 4 - 7 テスクの提携マネジメントとキーポイント

⁵⁹ 創和ジャステック(新潟県糸魚川市)、新潟セルテック(新潟県南魚沼市)ともに東日本での建設協業組合である。

4. 5 - 小括 -

・協業化の成果

高知県はもとより、西日本初の建設業における大型の協業化はどのような成果をあげることができたのであろうか。本節までの議論から地域の建設業が協業化による組織間関係を形成した結果、主要な経営資源である情動的資源の企業実績と人的資源の技術者の相互補強が達成できた。すなわち、現在の地方公共工事の減少と入札・契約制度改革という諸課題に対して、確実に競争優位性を確保したのである。換言すれば受注機会の拡大と可能性を大幅に高めることにより、能動的に自立化を達成するに至るのである。

情動的資源の相互補強により、提携各社の各発注機関や工種に対する施工実績が組み合わせり、入札参加機会が拡大された。先述の国土交通省の事例でいえば、港湾工事を構成1社の参加資格で応札および受注し、林野庁における場合も同様であった。すなわち、テスクは戦略的提携における相互補強にて港湾土木工事、森林土木工事、河川土木工事、一般道路工事すべてにおいて、競争入札参加から受注が可能となり、加えて各社の強みを合わせた技術力の発揮による施工が可能となったのである。換言すれば海、山、川、陸すべての工事が施工可能なマルチプレーヤーへと生まれ変わったのである。工種的内容のみならず、テスク構成各社の保有する発注機関や3市町村にわたる自治体への参入エリアも相互補強され拡大することにより、宿毛地区管内全域をカバーする広範な地盤も築くこととなるのである。

また協業化による提携によって、高知県の公共事業において発注金額の制限を課されない最上位のAランク業者へと昇格した。さらに特例措置によって、旧各社の格付等級であるB等級からC等級までへも参加機会を確保されるので、大型工事から地域の小規模工事まで対応が可能である。

人的資源の相互補強も同様である。協業化により、企業実績が相互補強されいくら多岐に渡ることとなっても、実際に入札公告があった場合に配置する技術者、しかも企業実績と同等の施工実績を保有する技術者がいなければ意味をもたない。実際の現場で準備、計画、施工管理、技術指導、完成検査の職務を遂行し、加えて設計図書には明記されない地域建設企業の主要技術をふるうのはすべて人であり、すなわち技術者の双肩にかかるものである。技術者の施工実績や経歴はすべて工事カルテにて登録、更新されるものであり、したがって一般の作業員やリース重機のように「替えがきかない」のである。つまり、他業種同様に「ヒトが宝」なのである。

地域の建設業における二つの重要な経営資源が相互補強され、また各工種に必要な主要重機や資機材も同様に補強されることで、協業組合テスクの戦略的提携は十分にその醍醐味を発揮した。結果、地方公共工事の受注は広範かつ多様な工種に渡っており、組織の自立化と維持、存続を能動的に達成したのである。

・協業化の副次的効果

「建設業はなぜ地域にとって必要なのか」の解の一つに、「災害時に行政と連携して、いち早く救援や復旧活動にあたる」という点が挙げられる。地域防災は地域社会の生命と財産を預かる地域自治体の最重要課題ともいえる。先の東日本大震災の折にも、道路の啓開作業が早く進んだ理由として「災害に基づく地元建設業等の協力」が挙げられる。「われわれは地域防衛隊である」という自負を地域の建設業は抱いているのである。(山崎, 1997) [64]

宿毛地区建設協会の提言にも、将来予測される南海・東南海地震発生時における地元建設業者の救急対応への備えが明記されている。地域の建設業は損得感情だけでは維持、存続することができないのである。逆説的にいえば意味がないのである。まさに「地元の正直者」でなければ必要とされないという事情は次の言葉に表されているといえよう。

中央のゼネコンと、われわれ地方業者とを一緒にして見てもらいたくない。彼らは工事が終われば他の場所へ、次の現場へと移動していく。私たちは年中、この土地にいるし、今までもずっと、そしてこれからもずっとこの土地に住み続ける。私たち地方業者とこの地域とは、切り離すことのできない一体のものだ。

(山崎 [1997] : 56)

要するに、工事案件や工期内だけの付き合いではなく、防災や地域貢献といった常日頃から地域と密着したつながりがあるからこそ、はじめて地域の建設業たりうるといえるのである。

その地域の建設企業が担う、地方公共工事以外の重要な責務とは、防災や減災における日々の活動や実務体制であろう。では、戦略的提携で協業化した地域建設業が、地域防災にどのように貢献でき、有事における活躍が期待できるのでしょうか。

その解の一つとして位置づけられる「建設BCP制度」は、地域防災において不可欠な建設企業を認定するものである。国土交通省をはじめとする行政機関は、建設企業が災害時において、事業の継続と支援・復旧活動を期待できる業者を認定する同制度を運用している。テスクは平成22年(2010)に建設BCPを認定、取得しており、同社は協業4社の旧本社が、3市町村に渡り支店として存在する為、有事における地元企業として広範かつ迅速な防災・復旧活動が期待できる。 [65]

また戦略的提携により、各社の地域主要技術や、資機材が豊富である為、協業化によって災害に強い企業が地域に生み出される。このように、協業化は自社の維持存続に対する手段のみならず、地域社会における防災、減災の強いパートナーとなり得るのである。(図 4-8, p94)

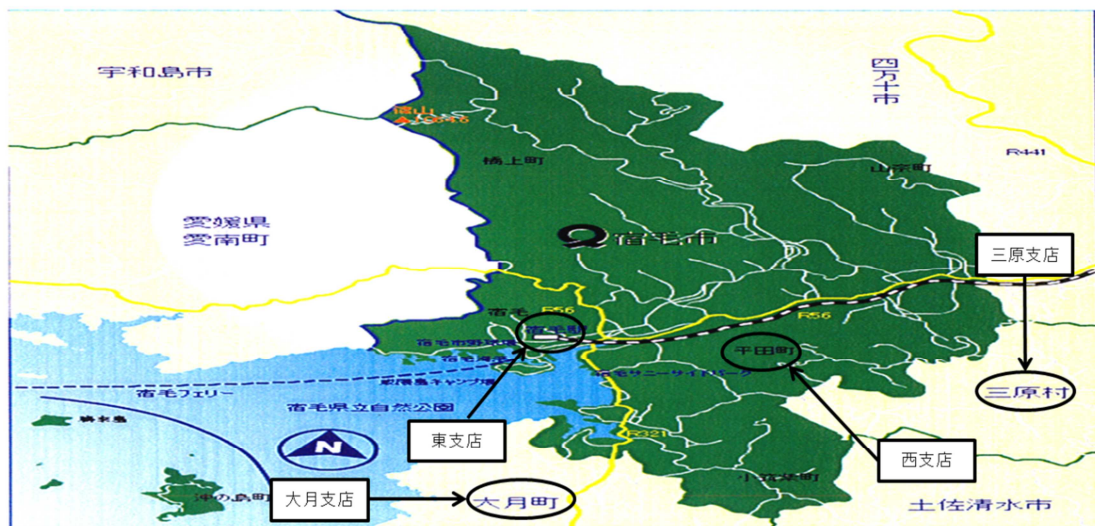
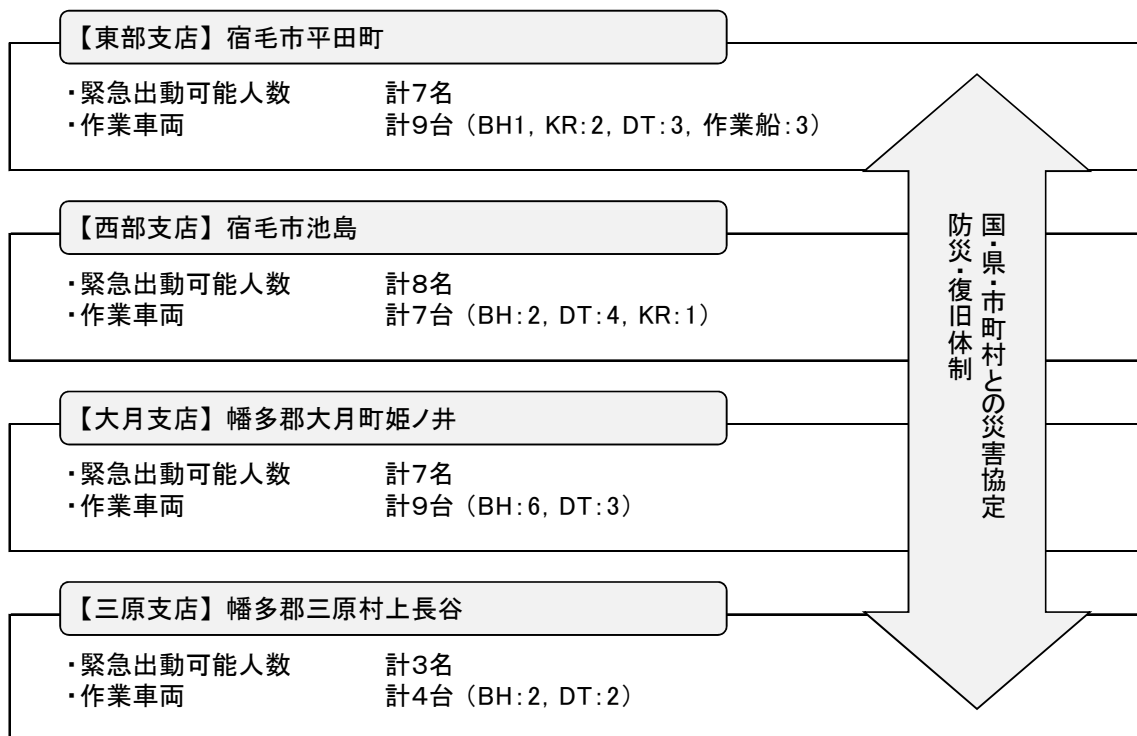


図 4 - 8 テスクの地域防災体制

第5章 事例研究-非関連型多角化

5. 1 はじめに—本章の目的と意図

本章では地域建設業の組織間関係における、もう一方の自立化戦略である「多角化」に関する議論を取り扱う。前章までにみてきたように、一般的に地域の建設業においては、自社の保有する経営資源が乏しく、自立化をはかるにしろ他組織との関係づくりが重要であることは明らかである。

多角化とはシナジーを利用した関連型多角化と、異質の分野への多角化である非関連型多角化とに大別される。前者は自社の保有する技術や市場における相乗効果を期待し多角化へと展開するものであるが、本章における議論は後者の非関連型多角化である。理由として、非関連型多角化は何らかの外部資源の利用が不可欠であることに起因する。要するに、地域の建設業においても異質の分野へ多角化しようとする場合、経営資源の外部利用が重要となることを示唆している。換言すれば、経営資源を基軸とした関係づくりが多角化の場合においても重要であることについて論究する。したがって本章では、地域建設業が組織間関係の形成により、異質の分野である農業分野へと非関連型多角化をおこなった事例について述べる。

建設業の多角化としての組織間関係を、資源と資源の関係によりとらえる場合にどのような特色がみられるのであろうか。それは建設業として保有してきた自社資源を活用するとともに、その上で足りない技術や情報を外部から補完するのである。つまり地域建設業における多角化の要点とは、自社資源の有効活用と外部資源を上手く補完し組み合わせることである。

高知県北川村に所在する地域の建設業である田所建設は、村内の特産品であるユズ栽培へと多角化し、村内他組織との組織間関係の形成により円滑な進出を果たす。要因として建設業特有の自社資源の活用に加え、他組織の保有する外部資源の利用であり、外部技術の補完である。組織間関係の形成によって、非関連型多角化の特質を上手く活用することで多角化を成功させ、将来事業への戦略拠点ないし橋頭堡を築いたのである。その成果は県内にとどまらず、海外へと発信、出荷するまでに至るのである。

本章における議論は次のように整理できる。まず第一に、多角化における特性、ここでは非関連型のもつ特性である「何らかの外部資源の利用」と、「将来事業への戦略拠点ないし橋頭堡」という基本前提について考察する。第二に、建設企業の新分野進出について考察する。地域の建設業における多角化事例では、農業への進出が圧倒的に多いことがあげられるが、その多くが新事業に対し情報不足を抱えていることが窺える。第三に、事例研究において非関連型多角化の概要について論究する。村内の耕作放棄地を

活用したユズ栽培がそれであるが、進出の背景や動機などについて述べるとともに、事前の戦略ビジョンどおり自組織の保有する資源と技術がその効果を発揮したことについて論究する。第四に、非関連型多角化の特質とされた外部資源の利用とはどのようなものであったのかについて詳述する。新分野進出に対しきわめて重要となる外部技術の補完、すなわち組織間関係における外部資源の利用について議論するものである。第五に、地域の建設業の多角化が、不断の努力により県内や国内のみならず海外へ生産品を出荷するまでに成長した背景やマネジメントについて考察する。建設業にとり品質の確保や生産管理は、主たる事業である公共工事において最も注力する事柄であり、その培ってきた管理手法や技術を農業へ活かすことによって帰結したものである。最後に、当該組織にとって、多角化が将来事業ないしその展開における戦略拠点ないし橋頭堡として結実した成果について述べ小括とする。

5. 2 多角化・シナジー・橋頭堡

多角化とは企業の成長戦略であり、本研究の依拠する組織間関係論の資源依存パースペクティブでいえば自立化戦略に分類される。多角化に関しては、成長戦略という本質的な議論とともに、組織形態に関する議論や多角化の類型、その特質などが論考される。本節では多角化を考察する際の基本的な分析枠組みについて述べ、本研究における多角化の基本的視座を明示する。多角化は関連型多角化と非関連型多角化に大別され、ともにとりうるべき戦略行動ないし注目すべき視角も異なってくる。関連型多角化は主にシナジーを活用したものであり、非関連型多角化は外部資源の利用が不可欠であることなどがその代表例である。本研究における多角化事例とは、まさに組織間関係によって外部資源を活用した非関連型多角化に他ならないのである。

チャンドラー（1962）によれば多角化は、企業の成長戦略における側面と、多角化における事業を管理するための組織構造の再編成とに関心をおくものとされる。チャンドラーはデュポンや GM などの多角化戦略と、それにともない組織構造を事業部制として採用する米国大企業の分析から「組織は戦略に従う」との命題を導出している。[66]またトンプソン（1967）は企業の過剰能力への対応として、保有する組織体の再デザインとして多角化をとらえる。それは組織体のドメインの拡大としての議論であり、「タスク環境が支援できる以上の能力をもっている組織体は、そのドメインをより幅広いものにしようとする」という命題を導出する。 [67]

石井,他（1998）はルメルト（1974）および吉原,他（1981）の研究から、多角化におけるパターンのタイプとして集約型と拡散型に大別する。集約型は各分野で経営資源を共通利用するものであり、他方拡散型とは蓄積した経営資源をテコにして新分野へ進出するものである。 [68]伊丹・加護野（2011）によれば、多角化の論理として範囲の経済、リスクの分散、成長の経済という視座から共通に貫く概念として「組合せの妙」

60の重要性から多角化をとらえている。[38]坂下（2008）は企業の成長戦略として多角化を述べ、関連型多角化と非関連型多角化に大別する。双方において特徴や性格が異なり、シナジーや戦略拠点といったそれぞれの特質について論究する。[19]

本研究においては上述の坂下（2008）における多角化の特性について注目し、事例研究の分析をおこなう。多角化は関連型と非関連型とにそれぞれ立脚し、地域建設業の組織間関係における多角化については非関連型多角化の視座に立つ。理由として、非関連型多角化のもつ特質によるものである。つまり、他組織からの外部資源の利用である。

多角化は関連型多角化と非関連型多角化に大別されることはすでに述べたが、関連型多角化はその特徴として技術軸ないし市場軸を源泉とするシナジーを柔軟に利用したものである。他方、非関連型多角化は企業にとって異質の分野や事業への多角化であり、その進出における特徴や性格には以下のものを包含する。

- ①何らかの外部資源の利用が不可欠
- ②異質の経営資源の蓄積が可能
- ③事前の戦略ビジョンが必要

ここで注目したいのは「何らかの外部資源の利用が不可欠」という視角である。既述のとおり、組織間関係論における資源依存パースペクティブは、主として他組織との経営資源を基軸とするむすびつきや関係づくりに眼目を置く。そのことにおいて外部資源の利用とは、資源依存パースペクティブそのものの議論であるにとらえることが可能である。換言すれば非関連型多角化においては、企業内外や強力の観点による差異はあっても、経営資源の集合体である組織と組織の関係性が重要な意味をもつのである。

この多角化の性格としては、その企業にとって将来多くの派生事業や意義のある展開への「戦略拠点ないし橋頭堡」となるものであることがあげられる。企業が既存の事業からの「ブレイクスルー」を達成できるようなダイナミックなシナジーを包摂するものであることが肝要である。

以上の議論をもとに、次節から非関連型多角化における組織間関係について論究する。要約すれば地域建設業の多角化を、他組織との経営資源を基軸とした関係づくりによる視点から考察を試みるものである。

5. 3 地域建設業の新分野進出

建設企業が多角化をおこなう際に、多く採用される分野や進出先として農業参入があげられる。特に地域の建設業の多角化の代表例として農業関連への進出があげられる。本節では、そのような代表的事例である、建設業から農業分野進出への課題や現状を考

60 「多角化していく先の新事業と既存事業との間には、何らかの意味で組合せがいい」という意味をもつ。

察し、その現況をふまえて多角化の際に注力すべき具体的な議論や問題点を考察する。

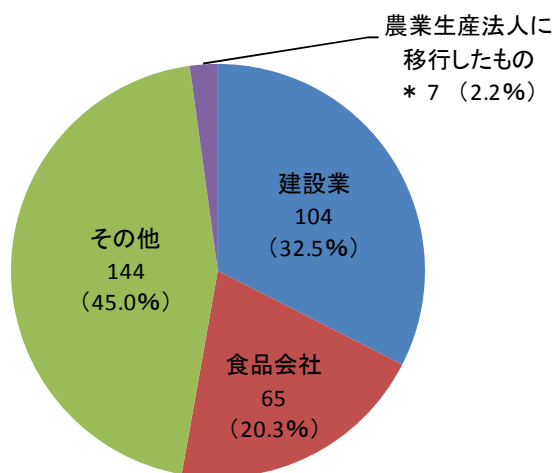
・地域建設企業の多角化と農業進出

末包（2011）は、地域の建設企業が自社保有の山地にて茶栽培、製品として販売する事例をとりあげ、事業承継と企業ドメインの視座から分析をおこなっている。そのうえで地域社会における雇用維持の視座から、地域建設業の事業継続とは、「地域社会における企業のレーゾン・デートル」⁶¹であると述べる。 [69]

渋谷（2009）によれば、増加する農業参入への新たなプレーヤーとしては建設業の比率が最も高く、次いで食品産業となっていることを挙げ、続けてそのほとんどが地域の中小企業であることを述べている。（図 5-1）

背景には地元企業は地域との信頼のもと運営するため、短期での撤退や不法操業などを想定せず、地域との運命共同体として進出していることを示唆する。加えて、従来の地域における農家や小規模グループでは保有しえない、先鋭な技術やノウハウを導入することにより、地域農業再生の貢献に資することが期待できると、地域企業の農業参入を肯定的にとらえるのである。

図 5-1 農業参入法人の業種 [70]



* 特定法人貸付業実施後、農業生産法人に移行したもの

（出所）農林水産省調べ(2008年9月1日現在)

⁶¹ 末包（2011）は「事業継続によって雇用維持を続けることが地域社会における企業の存在意義である」と述べる。

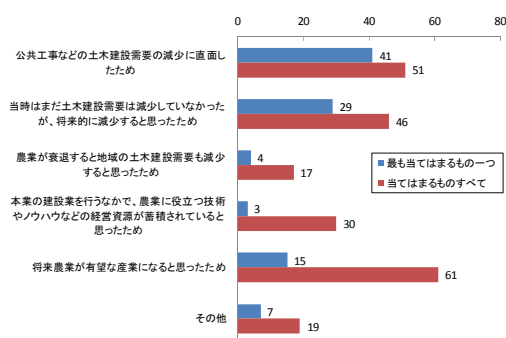
また、農業参入の意義として企業・地域・国の観点から以下のように整理する。[70] 企業にとっての意義は、新事業創出と本業への貢献が期待できるとし、自社の保有する経営資源を利用することにより一から開始する場合に比べ優位に事業展開が見込まれる。加えて、地域企業の場合には本業への波及効果も期待できるのである。地域にとっては雇用の維持、創出や高付加価値生産など、新たな農業展開や地域再生が見込まれるのである。国全体の意義としては、企業という新たなプレーヤーが加わることで農業が維持され農地の有効活用につながる。すなわち、農業全体の再生につながるのである。

次に企業の参入動機をみてみると、代表例としてあげられた建設業における農業参入については、やはり事業量の減少が起因として多くみられる。したがって、消極的な選択であるということに加え、建設作業員などの余剰人員の雇用維持という観点から理由が挙げられる。同時に将来農業が有望な産業と発展するととらえる積極的な意見も多く占める。(表 5-1)

表 5-1 農業参入の意義・建設業の農業参入の動機 [70]

対象	区分	内容
企業	新規事業の創出としての意義	自社の持つ経営資源の有効活用 新たな企業成長の機会獲得
	本業への貢献としての意義	環境保全や食料自給に貢献する企業として、 企業評価が向上 地域貢献とその評価による受注機会の拡大 (主に建設業の場合)
地域	地域農業にとっての意義	本業の製品差別化による競争力強化 (主に食品産業の場合) 耕作放棄地の発生防止、農地・水利施設などの 維持保全 地域農業としての後継者の確保
	地域経済にとっての意義	既存の農家の意識改革と高付加価値など新たな 農業展開への期待 地域の雇用の維持・創出 農業の関連産業の需要創出
国	国全体にとっての意義	農地という限られた資源の有効活用 食料自給率の向上 我が国農業の再生

(出所) 渋谷(2009)



上述の議論と同じく、高知県でも多くの建設業者が新たな進出先の分野として農業を検討する傾向にある。他方、新分野へ進出するにあたっての課題として、資金面とともに情報不足を多くの企業が懸念している。換言すれば、地域の建設企業の多くが多角化に対し不安や情報不足などの問題を抱えているのである。(横山,他・2009) [71]つまり、地域の建設企業が多角化へ踏み切るにあたっては、進出分野における情報や技術的な補完が得られないことには、踏み出すことにも、遂行することにも逡巡してしまうという構図である。

以上の議論から、地域の建設業が多角化するにあたっては農業分野への進出が多いこと、地域の中小企業が主要なプレーヤーであること、他方で進出にあたり情報不足や不安などを解消すべく、何らかの外部からの補完を必要とすることが明示された。以下ではこのような視座のもと、地域建設業の組織間関係における非関連型多角化を事例にて論究していくこととする。

5. 4 事例研究：田所建設

高知県安芸郡北川村⁶²に所在する有限会社田所建設は、地域内の公共工事を営む一方、異業種である農業へ進出し村内でユズ栽培を行っている。（表 5-2）

表 5-2 田所建設の概要

1. 法人名	(有)田所建設
2. 代表者	代表取締役 田所 謙二
3. 所在地	高知県安芸郡北川村野友乙530-1
4. 関連企業名	(株)土佐北川農園
5. 創業	昭和42年
6. 従業員	建設業：15人 新分野：5人（最大20名）
7. 進出分野（異業種）	農業（柚子7ha）
8. 事業開始時期	平成18年
9. 建設業格付等級	高知県B等級・北川村A等級
11. 売上高	176,182

（平成20年度・金額単位：千円）

高知県北川村の地域建設業である田所建設は、平成18年（2006）に本格的に農業分野における多角化へと進出した。背景には、最盛期の4分の1にまで減少した完成工事高の中にあり、一番に社員の雇用を守りたいと考えた結果の進出であった。平成12年度までは、高規格道路の工事等があり順調であった建設業も、それ以降は厳しい状態が続いており、新分野への多角化を本格的に検討することとなる。最盛期の完成工事高は約6億円を超え、地域内では最も優良な建設企業であったが、前述のようにみるみる減少し、平成21年には完成工事高が約1.5億円まで落ち込むこととなる。当然ながらトップのみならず社内にも深刻な危機感が漂う状況にあった。

北川村のユズは県内屈指の生産量を誇り、村の代名詞ともいべき特産品である。その歴史は古く、旧北川郷出身の幕末の志士、中岡慎太郎が村内に植樹したことから始まる。高知県は全国シェアの約4割を占めるユズ生産県だが、その約4分の1が北川村で生産されている。

他方、県都高知市から遠く離れ、交通の便も悪い北川村では村内の高齢化も著しく進

⁶² 高知県の東部に位置する北川村は、村域のほぼ中央部を南下する奈半利川を挟む、面積196.91㎏を占める中山間地域で人口は約1400人（2011年）。また同村は年間を通じ温暖多雨で、平均気温16.3℃、降雨量3,000～4,000mmと農産物の生産に適した気候でもある。県のシェアの1/4を占める柚子を始め、多彩な農作物の栽培がおこなわれている。村の総面積の約95%を占める森林は、木材生産や村土の保全などの役割を果たす。

んでいた。ユズ農家も例外ではなく、後継者の不在や農家の高齢化により農地栽培を継続することができず、耕作放棄地となるユズ園が村内に増加していたのである。近年では清涼飲料水「ごっくん馬路村」や「馬路村ユズポン酢」などで一躍全国区となった、隣接する馬路村のユズの後塵を拝し、県内ユズ産地としての地位と名声をあげわたす惨状にあった。換言すれば高知のユズは北川村のユズから、馬路村のユズとなっていたのである。

そこで地元商工会や農業グループなどが「ユズ王国復活」のスローガンをもとに、地元建設企業である田所建設をユズ栽培参入に強く勧誘する。ユズの収穫時期は建設業の繁忙期とも若干重なるため労働力の有効活用には懸念があったが、地域の活性化に一役買いたいと多角化進出を決意するのである。地元商工会やコンサルタント等とも協議を重ねるが、一番有効であったのは農業の技術やノウハウを指導してくれる村内の農業グループをはじめとする農業経験者からの支援であった。つまり、外部資源の利用であり外部技術の補完である。

田所建設は長年培ってきた、土木技術や工法により、耕作放棄地を借り上げ自社にて造成、復旧していく。平成18年に造成を開始するが、「1年の遊びが3年に」といわれるユズ農地を復旧するのは容易ではない。当初は4ha程を地元農家から借り上げ自社にて造成、復旧に乗り出す。とはいっても、数年に渡る耕作の放棄により荒れ地となっていた農地を借り上げ、自社造成しようとする際に最も奏功したのは自社資源の活用であった。つまり、本業の建設技術である。生茂った雑木の伐採抜根、測量技術や重機での基盤整備などの技術を活用し、荒れ果てた農地を復活させユズ栽培に必要な農地を確保したのである。

既に述べたが、なぜ地域の中小企業が農業に参入するか（できるか）の解の一つに、地域との信用が醸成されていることがあげられる。また、不法投棄などの違反行為などについても保証が付く。なぜなら大企業と違い、地域の企業は他に移ることが困難だからである。そのような背景から、長らく地域の中で建設業を営んできた田所建設も地元農家や地域住民とのつながりは強い。耕作放棄地の借り上げに乗り出した時点ではそれほど苦労もなく、地元は総じて休耕地の再生、有効利用に協力的であった。

農業部門の責任者である専務の田所正弥によれば、耕作放棄地である農地の借り上げがスムーズにいった背景には、田所建設の村内で長く培ってきた地域との信頼関係が欠かせないという。後継者が不在となったため、やむなく荒れ地となった農園であっても、所有者や農家からしてみれば思い入れは当時と変わらない。自らが耕し育ててきた、先祖伝来の土地である。その農地を他人に貸すとなれば、いくら雄弁に物語ったとしても互いの信用が無ければ成立しない。第4章でも述べたように、田所建設はじめ地元建設企業が担う主要技術とは、第一に正直者としての不断の活動⁶³である。それは地方公共

⁶³ ①確実な施工②気が利く③誠実・安心④何かあったら対応してくれるという地元の正直者が担ってきた主要技術。（渡邊他,2008）詳しくは本稿第4章3節2項を参照。

工事を施工する際はもとより、その後の地域社会、住民との信頼関係の継続と言い換えうる。田所建設は借り上げた耕作放棄地を十分な管理と手入れによって当時のように甦らせる。その噂は同じ耕作放棄地を抱える他の農家や住民の間で「田所に貸したら綺麗に使うてくれるぞ」と、狭い村内に自然に周知されることとなる。その効果により、自分のところも借りてもらいたい、中には無償で貸与を申し出てくる所有者もでてきたのであった。このように地域への信頼が、田所建設の多角化進出と、新事業開始にあたり必須であった農地の確保、つまり耕作放棄地のスムーズな借り上げという形になって表れたのである。

借り上げるまでは容易であっても、実際ユズ農地として甦らせるには労苦をとまなう。しかし、田所建設は元来建設業である。専務の田所正弥は、「ウチは機械力があるから」という表現を用いてそれを述べる。ここでいう機械力の活用とは、非関連型多角化の特質である事前の戦略ビジョンである。建設企業である同社は道なき道を新設、復旧するため、木々の生い茂る山々を切り開いてきた経験は数知れない。数年に渡る耕作の放棄で、荒れ果てた農地の伐採や木の根の抜根作業は人力だけでは困難である。田所建設は自社の保有するショベルやブルドーザーにて抜根したり、土地柄山間地の工事経験が多いことから、作業員も木々の伐開作業には豊富な経験をもつ。このように耕作放棄地の復旧、造成に関しては田所建設の自社資源である建設機械や作業員の施工技術が大いに発揮されることとなる。

そして本体工事ともいべき耕作放棄地の復旧は勿論のこと、農地へつながる運搬路としての道路も造成していったのである。これにより、従来は小車や人力で手運びしなればならなかったような位置にある農地も、直接トラックで進入することができる。結果として復旧、造成後の植付や収穫、出荷等の作業の効率が格段に向上するのである。全く道のないところでも切り開いていく田所建設を目の当たりにし、指導に当たった地元農業グループたちが「やり過ぎやないか」と驚くほどの森林道路をつけていく。その姿は、まさに建設企業としての本懐を発揮したのであった。

このように荒地を切り開いたのちには、借り上げた農地の測量、用地確認をおこなわなければならない。いくら信用やつながりがあるといっても、あやまって他人の土地へ侵入して造成したり栽培してしまえば信用や信頼関係は一気に失墜する。農家や地域の人々においては、自身の土地への区画や勝手な出入りに関して一切妥協を許さない。

これは地方の公共工事の場合も同様である。公共工事では、まず発注者から図面や官民の境界に関して丈量図⁶⁴を渡される。これをうけて受注した建設企業は現場の測量業務にとりかかる。一見設計業務を担当するコンサルタント会社の範疇に思われるが、実際の施工にあたって官民境の用地確認おこなうのは、受注した地域の建設業である。現在では座標をもとに官地民地の境界をわりだし、地元と協議、確認のうえ事後のトラブ

⁶⁴ 基本的には用地境界を示す平面図を指す。地積測量図・用地図・求積図など、分野によって呼び方や記載内容が若干異なる。

ルの無いよう施工に入るのである。この一連の流れは、借り上げた耕作放棄地においても同様である。すなわち、正確な測量と用地確認の実施により後々のトラブルは回避されるのである。

伐開作業や測量において耕作放棄地を区画、整備したのちに、本格的な重機による農地の基盤整備作業や朽ち果てた石垣の復旧などの外構工事をはじめ、土木全般の施工技術や作業を活用する。田所建設は上述のような自社の保有する経営資源の活用にて、荒れた土地を瞬く間にユズ農地へと再生させたのである。

このようにして平成18年7月から開始したユズ栽培への非関連型多角化は、順調に開始され推移していく。現在は7.5haまでに拡大し、今後も借り上げて規模を拡大していく予定であるという。収穫したユズ玉を独自の販路にて出荷するなどし、主にユズのしぼり汁や青玉、黄玉などを取り扱っている。農業部門での売上は約2千万円であり、現在整備、植付中の農園が仕上がると4千万円以上の売上を見込んでいる。平成19年（2007）には農業生産法人「株式会社土佐北川農園」として認可を得て、建設業より多角化した農業部門の組織固めを着実にこなっているのである。 [72]

5. 5 外部資源の利用と技術補完

本節では非関連型多角化において最も注目すべき特質である、外部資源の利用について論究する。すなわち組織間関係の形成による外部資源や技術の補完である。農業への多角化企業における成長のポイントとしては、外部からの技術の補完がきわめて重要であるとされる。 [70]

田所建設の非関連型多角化においては自社の保有しない資源や技術である（1）ユズ栽培における農業技術などの情動的資源（2）高品質の苗木や農業資機材などの物的資源を他組織から外部補完することにより、円滑に新分野への進出を果たすのである。

田所建設は、先述した本業である建設企業としての自社資源や保有技術を活用し、耕作放棄地を農地へと復旧させたわけであるが、非関連型多角化の最も重要な視点として注目される外部からの技術補完、すなわち、他組織からの外部資源の利用とはどのようなものであったのかについて論究する。事例における外部資源の利用を要約すれば、ユズ栽培に関して高度な知識や技術、経験をもつ村内の農業組織からの技術指導、支援および農業機械などの共同利用である。

北川村北部地区には、地元JAとは販路を異にする「北川柚子」という地元ユズ農家の小規模組織が存在する。そのリーダーは昭和30年代に同村内で新たなユズの栽培法を発案、導入し、それによって同村を日本有数のユズ産地へと導いた高知県におけるユズ栽培の第一人者である。田所建設は、この第一人者であるリーダーをはじめ、北川柚子グループからユズ栽培の一切に関する技術指導を参入開始から享受することができた。これが多角化成功のすべてであったと、農業部門の責任者である専務の田所正弥は

述べている。

リーダー曰く「ユズはとにかく栽培が難しい」のだという。ユズの最大の特徴であり魅力である香りの大小や質は、昼夜の温度差や様々な条件に左右される。リーダーは元々ゼロに近い知識から熟考に熟考を重ね、現在の栽培法を生み出す。その栽培法により成果品に15年以上かかっていたユズの実が、わずか5年足らずで実をつけるようになるのである。結果同村はもとより、高知県内のユズ栽培に多大な恩恵をもたらす。そのリーダー率いる北川柚子グループは、キッコーマンや県外JAなどに独自の販路を持ち、他の農家が栽培するユズ玉や果汁と比べ5倍程度も高値で取引される、高品質のユズ玉生産を誇る村内屈指の技術と経験を保有する。

情動的資源であるユズ栽培に関する技術の補完は(1)苗木の作成(2)植付方法(3)植樹の管理(4)収穫の各工程に至る。苗木の作成においては、グループが保有する母樹(成木)から穂木とよばれる苗木をわけてもらい作成する。この苗木である穂木をわけてもらおうということは、グループが自らの労苦の結晶として生み出した、高品質かつ優良な苗木をほぼ無償で貰い受けるということである。普通の農家では他人に決してゆずるものではなく大事に管理するものであるという。次に植付であるが苗木を作成して1、2年後に移植をおこなう。北川柚子グループでは、移植した植樹に対しマルチ方法とよぶシルバー色の特殊なビニールを1m角で根元にかぶせる。そのシルバー色のビニールには、保湿効果やユズにとり最も厄介な害虫に対する防虫効果に非常に有効であるという。

一般に多角化にあたって、外部からの技術や情報を容易に獲得しようとするれば、行政関係からの指導や支援が想定できる。田所建設や他の地域の建設業も多角化に進出する際、高知県による農業普及指導員⁶⁵のアドバイスも受けたのであるが、実際の豊富な経験とその土地特有の条件などに適合し、培われたグループの指導とは格段の差がみられたという。

上述のシルバー色のビニールを使用した植樹方法などは、行政の普及員はじめ村内の農家に至っても無知であり設置していない状態であった。北川村という土地で、長く洗練された技術と知識でユズを栽培するにつれ、村内の気候や土壌に適合した方法や勘が彼らには醸成されているのである。要約すれば、一般にみられる行政の農業普及員は理論的な方法に偏りがちだが、グループは経験に基づいた北川村の土壌に最も適した栽培法を教えてくれたのである。

北川村に合った栽培方法や指導において最も重要な点は、ユズの最大のセールスポイントである香りの高低に表出する。グループでは以前、他の地域からの苗木を植樹した際に北川村のユズとは全く異なる香りを発する果実をして、同村に適した栽培法を試行錯誤しながら現在の香りに至らしめた経緯がある。香りひとつにとっても気候や土の性

⁶⁵ 農業者に直接接して、農業技術の指導を行ったり経営相談に応じたり、農業に関する情報を提供し農業従事者の農業技術や経営を向上するための支援を専門とする、国家資格保有の都道府県の職員。

質、木の性質で変わるのである。

このような卓越した技術と知識、経験を有するグループのリーダーや成員から田所建設は多様なユズ栽培のいっさいに関する技術指導をうけるのである。管理の工程においては樹木の剪定や防虫対策、肥料の使用などが含まれる。前述の田所によれば「枝の一つも切れない」状況であったという。自社にて借り上げ造成、復旧し、その上で1年2年かけて育てたユズの苗木が、ハサミの入れ方によっては台無しにしてしまうおそれがあったからである。そのような時にも随時、北川柚子グループの手助けがあったのである。現在では慣れてきた田所建設の農作業も、当初は他組織であるグループの技術補完がなければ立ちいかない状況にあった。ユズは病気に弱く管理が難しいうえに、苗木から成木までの管理は素人には難しい。そのような困難をとまなう農業分野であるユズ栽培への多角化も、北川柚子グループという村内他組織からの技術補完を得ることによって展開できたのである。

収穫や出荷における段階でも、ハサミの入れ方にはじまり互いに労働を手伝いあうなどし、同時に田所建設の未経験作業員へも収穫の方法などを指導し、新たな人材を育てていったのである。選別段階でも目利きに対する経験や指導をおこなうが、ユズ玉にとり黒点病などの発生は重大な問題であり、農園の価値を大きく左右する。そのような心配事も、上述した管理段階での防虫対策などにより解消される。このような外部からの技術の補完によって田所建設の農業分野への多角化は円滑に成立したのである。

村内の他組織である北川柚子グループの外部資源は、技術や知識の情動的資源にとどまらない。グループは北川村北部地区で北部搾汁場という工場を保有している。工場にはユズの搾り汁を作る機械である搾汁機や、ユズ玉出荷における洗浄機、ユズの皮を生成するスライサーなどがあり、田所建設はグループとともにそれらの農業分野における物的資源を外部利用しているのである。

多角化進出における田所建設の自社資源の活用と外部資源の利用は下図のように表すことができる。(図 5-2)

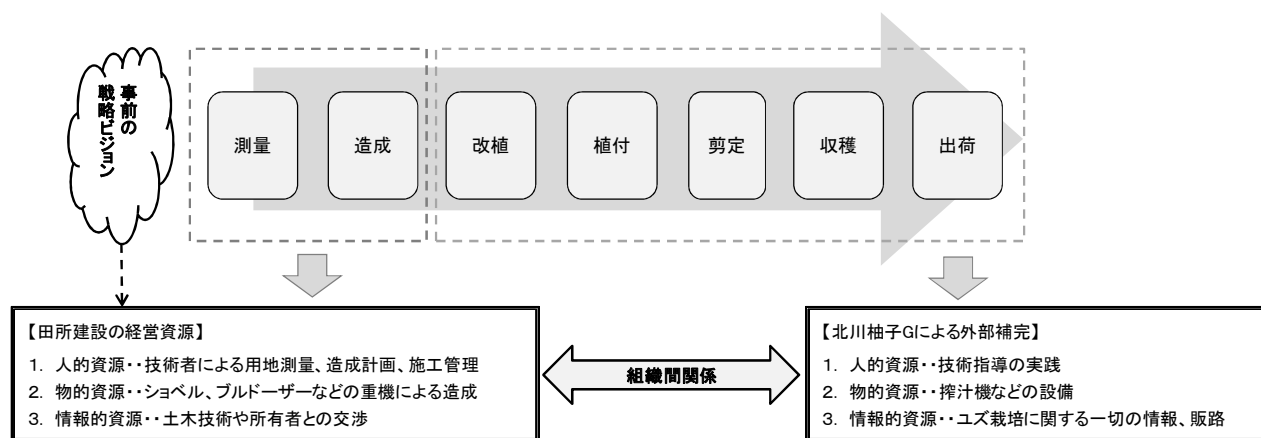


図 5-2 田所建設の自社資源の活用と外部資源の利用

5. 6 土佐から世界へ

高知県北川村の地域建設業と村内農業組織との組織間関係は、高知県内にとどまらず同村で栽培したユズ玉を海外へ出荷するまでに至る。国内で初めて玉のまま出荷、輸出された北川村産のユズは、平成24年（2012）11月にフランス・パリにて開催された欧州最大の食品見本市に出品され、大いなる注目を集める。農薬の使用量など厳しい輸出条件が初めて整った結果であると同時に、それは田所建設のユズが栽培開始からわずか5年で国内随一の安全と品質を有すると国内外に認められることであった。

その要因としては第一に、建設企業のもつマネジメントを農業分野へ活用した成果である。現在の公共工事において品質の確保や精緻な生産管理は、顧客である発注機関からの最も重要な要求事項である。その管理手法を農業分野に取り入れることにより、安全で高品質のユズ玉生産に成功した。また、第二の要因として、個別農家では成しえない、大規模かつ洗練された農業を敢行したことによる。そのためには多数の人員の動員は欠かせない。元来「人を扱うのが得意」である建設企業にとって、労働力である人員の確保や動員は得意とするところである。このような地域の建設企業のもつ、品質の確保や人員の動員、活用のスキルが農業分野へマネジメントされた結果、日本初のユズにおける海外出荷へと結実するのである。

契機は高知県や北川村が平成23年（2011）におこなった海外への県産ユズの売込みであった。県や村の特産品であるユズの果汁や皮のスライスを、フランスへ持ち込み賞味会を開催する。同国内では数年前より料理や製菓関連においてユズを使ったメニューがブームとなっていた背景から、参加したシェフや地元商社の関係者から高知のユズ玉への期待や要望が多く上がったのである。他方、日本と欧州連合（EU）では輸入品における薬品の使用や品質に関する厳しい基準が存在したが、柑橘類の輸出に対する明確な取り決めは無かった。そこで輸出の合意を形成すべく高知県などが国へ働き掛けた結果、国内のユズ玉の輸出条件が整備されることとなる。

しかし、前述のようにEUにおいては、農薬の使用量や時期、カンキツかいよう病⁶⁶をはじめとする病害への対応などの規制や条件はきわめて厳しいものがあつた。そこで県関係者は輸出条件に対応できる生産者を調査したところ田所建設の栽培するユズが輸出条件に適合することが判明する。平成24年（2012）10月初旬には、翌月フランスで開催される欧州最大の食品見本市に高知県より出品すべく、田所建設の出荷場にて農林水産省や県関係者による検疫がおこなわれる。消毒の方法や量、病害の有無および箱詰めする作業までの一連の流れを確認、いずれも基準を満たす結果となった。農業部門責任者である専務の田所正弥は地元メディアの取材に対して「品質には自信があるので期待している」 [73]とはっきりと答えている。

⁶⁶ 細菌によって起こる病気であり、果実、葉、枝などに発生する。多発すると落葉や枝枯れが生じ、樹が衰弱する。したがって、被害果実の商品価値は著しく低下する。

それではどのようにして、農業分野への多角化へと進出し数年足らずの生産者である田所建設が、輸出に関する厳しい基準や数値をクリアすることができたのであろうか。その主要な解には、建設企業として培われた工事、施工（品物）に対する緻密な品質や生産管理への志向性と、それに携わる多くの人員を動員するスキルや経験を農業分野へ活かしたことがあった。一般に地方の公共工事であっても、昨今は品質に関する要求事項はきわめて厳粛である。例えば、主要な工種であるコンクリート構造物の施工においても、型枠や鉄筋の寸法、配置、材料の適否や、打設する生コンクリートの温度管理や打設方法など細かく規定される。そのすべてにおいて書類による管理、写真による不可視部分の管理、数値、データによる管理等が備わっていなければ品質および出来形管理は不合格とされる。結果、不良業者として発注者から認識されることに加え、完成した工事の成績評定へも反映され、次回からの受注に対し悪影響を及ぼす。このように建設企業はどのような状況においても、自社の施工する工事施工物において品質や出来形の管理を高水準に保つことは絶対なのである。

工程管理図は、構造物などの施工物がどのようにばらつきが少なく品質や規格値を確保しながら出来上がっているかの一連の流れを記録するものである。（図 5-3）このようなデータや記録の管理をユズ栽培に適用することによって田所建設のユズ玉は上述した輸出に関する基準をクリアすることができるのである。個別の単体農家では書類やデータに残しながら栽培をするということは困難である。先述の田所正弥曰く「農作物というより（工事）構造物を管理する視点」にてユズ栽培をとらえ生産管理をおこなった結果である。このようなユズの生産管理過程について、第一人者である北川柚子グループからも「従来の他の農家とは全く異なる」といわれるほどであった。

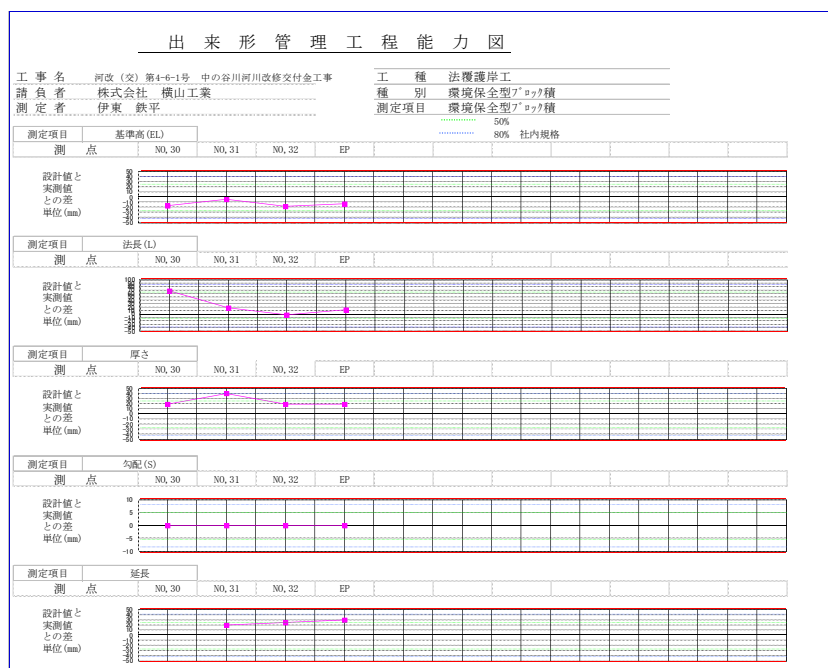


図 5-3 工程能力図 [74]

品質の管理に加え、大規模な農業展開における人員の動員にしても、日ごろからマンパワーの利用が不可欠な建設企業の得意とするところである。つまり、建設現場で培った「人を集めて使う」というスキルや経験である。このスキルや経験が、元来本業である建設分野より備わっている田所建設では、繁忙期には20名超となる人員動員や管理についても容易に実施することができる。これらは書類やデータ等の管理と同じく個別農家では成しえないものである。(横山, 2013) [75]

前述の田所は「人を使うのは難しいが、自身も建設業では様々な現場で色々な人を使ってきた」という。通常なら2、3人でおこなう個別農家では想定できない、大規模かつ高品質の農業も、人員を有効に動員、稼働させることで実現が可能となる。那須,他(2011)によれば、地方には特有の資源と人材があるという。[76]人材の視座からいえば、ユズ栽培の収穫や出荷に対していかに地道な作業をおこなうことができるかが重要である。したがって、このような地道な辛抱強い作業をこなしてくれる真面目な人材が地域には存在するというに他ならない。

自社の保有する機械力と品質管理という建設企業として保有してきた資源や技術を活用し、村内で最大規模のユズ農地を確保した田所建設にとって、そのような農業における人員動員や稼働は最終的な成果への生命線であるといえる。都会で育ち、自然とはあまり馴染みのない者より、ユズの里として育ってきた土地の人間を活用した方が有効なことは自明であろう。

例えば大企業や他地域の企業が参入してきて地域の人材を活用してもその企業に対する事前の予備知識がないため、進出時に双方の理解という点でまずもってハンデとなる。その点においても北川村の田所建設は常日頃地域の人材を活用しているので「話は早い」のである。従来から地元で人を知った上で工事をおこない、年度末などの繁忙期においては大多数の人員を動員し稼働させる建設企業においては元来人を使うことに長けている。「地域のため、会社のために綺麗なものを作ろう、という観点から人を使う、やれやれでは絶対に駄目」とは責任者の田所正弥の言葉である。家族単位で営む個別農家には経験できない知見であり技術である。

このように建設分野で培った、品質管理と人員稼働におけるマネジメントを農業分野にも適用、実施することで国内随一の高品質で安全安心を備えたユズ玉の栽培に至り、その結果として田所建設のユズ玉は前述の欧州最大のパリ食品見本市において多大な注目を集めることとなる。専務の田所正弥によれば、展示ブースへ訪れる人の足が途切れることは無く、レストランや商社関係との具体的な商談も進んでいる。同行した県関係者によれば、初日にイタリアやドイツなどのシェフや料理関係者、食品メーカー関係者など約60名が田所建設のユズ出品ブースに訪れ、大いに盛況であった。ユズ玉には既に200件以上の商談予定が入っているほど「注目度はかなり高い」という。[77]



欧州圏への初輸出に向け、ユズ玉の収穫が始まった
(北川村木積)

欧州向けユズ玉収穫

【中芸】欧州圏への対応できる生産者をユズ玉輸出に向け、安調査。その結果、同村芸部北川村の民間農園内の「土佐北川農園」で26日、ユズ玉約30kgのユズ玉約40kgが適合が収穫された。10月初めに予定される検疫検査を経て、日本で初めてユズ玉の輸出が始まる。この日は1時間ほどユズ玉の輸出検査を経て、10月2日に予定されている輸出検査を経て、同月下旬にフランスでの同村は20年ほど前か開かれる欧州最大の食

北川村 来月 初輸出へ

ら、ユズ果汁をフラン品見本市に出品し、売スなどに輸出。昨年6月に同園で開かれたユズ玉の賞味会でユズ玉を格的に始まり、年内に次のことをめ、県なものが国に働き掛け、ユズ玉の輸出条件が初め実感が湧いてきた。品質には自信があるので農薬の使用量や時期、病害への対応などに意気込んでいます。
(浜崎達朗)

(2012年9月27日 高知新聞 掲載)



北川のユズ玉 パリで人気

見本市盛況 商談予約も次々

【中芸】国内で初めて玉のまま輸出されたユズ玉の賞味会でユズ玉を格的に始まり、年内に次のことをめ、県なものが国に働き掛け、ユズ玉の輸出条件が初め実感が湧いてきた。品質には自信があるので農薬の使用量や時期、病害への対応などに意気込んでいます。
(浜崎達朗)

【中芸】国内で初めて玉のまま輸出されたユズ玉の賞味会でユズ玉を格的に始まり、年内に次のことをめ、県なものが国に働き掛け、ユズ玉の輸出条件が初め実感が湧いてきた。品質には自信があるので農薬の使用量や時期、病害への対応などに意気込んでいます。
(浜崎達朗)

職員ら10人が参加。本盛況。ユズ玉には20件以上の商談の予約が入っており、「注目度はかなり高い」という。見本市は25日まで開かれる予定。ユズ玉の本格的な輸出は11月11日から始まり、年内に5回を予定。約3kgの輸出を見込んでいます。
(浜崎達朗)

【中芸】国内で初めて玉のまま輸出されたユズ玉の賞味会でユズ玉を格的に始まり、年内に次のことをめ、県なものが国に働き掛け、ユズ玉の輸出条件が初め実感が湧いてきた。品質には自信があるので農薬の使用量や時期、病害への対応などに意気込んでいます。
(浜崎達朗)

職員ら10人が参加。本盛況。ユズ玉には20件以上の商談の予約が入っており、「注目度はかなり高い」という。見本市は25日まで開かれる予定。ユズ玉の本格的な輸出は11月11日から始まり、年内に5回を予定。約3kgの輸出を見込んでいます。
(浜崎達朗)

【中芸】国内で初めて玉のまま輸出されたユズ玉の賞味会でユズ玉を格的に始まり、年内に次のことをめ、県なものが国に働き掛け、ユズ玉の輸出条件が初め実感が湧いてきた。品質には自信があるので農薬の使用量や時期、病害への対応などに意気込んでいます。
(浜崎達朗)

職員ら10人が参加。本盛況。ユズ玉には20件以上の商談の予約が入っており、「注目度はかなり高い」という。見本市は25日まで開かれる予定。ユズ玉の本格的な輸出は11月11日から始まり、年内に5回を予定。約3kgの輸出を見込んでいます。
(浜崎達朗)

(2012年10月23日 高知新聞 掲載)

5. 7 戦略拠点ないし橋頭堡としてのユズ

国内初の輸出を果たした田所建設の非関連型多角化としてのユズ栽培は、今後さらなる展開にのぞんでいる。田所建設の多角化は異質の分野への非関連型多角化であるが、非関連型多角化の特色として将来多くの派生事業への戦略拠点ないし橋頭堡としての性格があげられる。(坂下,2008) [19]その橋頭堡からの多様かつ豊富なダイナミック・シナジーを利用しながら多くの派生事業を創出するのである。

田所建設の事例でいえば先ほどのフランスへの輸出に加えて、シンガポールやイギリスからも同様の注文が入ってきている状況にある。また日本で唯一輸出規格を満たしたという知名度から今後各方面から多くの注文やの売り上げが期待されるのである。また地元JAとは異なる販路や市場へ着眼し、直接購入できない顧客に対して様々な媒体を通じて販売していくなど、多くの販促計画をもつ。この耕作放棄地を活用したユズ栽培を橋頭堡として (1) 有機栽培 (2) ユズ玉の各地への販売 (3) JAへの出荷 (4) 直接販売 (5) 海外輸出 など多くの派生事業に更なる展開が見込まれるのである。

5. 8 - 小括 -

本章では地域の建設業の組織間関係における自立化戦略として、農業分野への非関連型多角化について論究した。その際に注目する視座として、戦略的提携と同様に経営資源を基軸とする関係づくりを念頭に事例研究をおこなった。結果として地域の建設業が多角化をおこなうにあたり、非関連型多角化の特性である何らかの外部資源の利用が不可欠であることを明示した。何らかの外部資源の利用とは、換言すれば資源依パースペクティブにおける組織間関係の形成ととらえることができる。また、地域建設業の多くが多角化を検討する際に農業分野への進出を志向する傾向にあるが、他方で異分野への進出にあたって情報不足などの不安を抱えている内情について述べた。しかるにこのような場合において、外部から技術の補完が得られることとは、すなわち多角化の成否を決するものといえよう。

事例研究においては、地域の農業グループである村内他組織より、進出から展開に至るまで十分な支援や指導が得られた。その結果として国内でも随一の高品質な商品を生成するに至るのである。他方、事前の戦略ビジョンとして描いていた、建設業固有の経営資源の活用も大いに効果を発揮する。すなわち、中山間地域における耕作放棄地を再興するにあたり、建設企業の保有する重機や資機材を利用した機械力は大いに有効であった。加えて、従来から地域と密着してきたことで醸成された信用や信頼によって、休耕地の借り上げがスムーズに進行したことも大きかった。また、公共事業で培った品質管理や人員の動員力を農業分野で活用するなど、建設企業ならではの手腕とマネジメントも奏功したのであった。

このように地域の建設業と村内農業組織の組織間関係は、地域の代名詞であるユズ農業を見事に甦らせるとともに、地域社会にも多大な波及効果をもたらす結果となる。組織間関係の形成によって田所建設が生産した高品質なユズ玉は、北川村を飛び越え海外にまで出荷されることとなる。村と企業の知名度とともに、今後の多くの派生事業への展開が見込まれている。

付言すれば、雇用の確保についても、当初の目標であった豊富な経験をもつ田所建設の技術者や熟練工はじめ全社員の雇用維持を実現し、農業部門でも多数の人員を活用し自組織の自立化と維持、存続を達成する。まさしく地域建設業のレーゾン・デートルを發揮しているといえよう。

第6章 地域建設業の組織間関係とその生成

6. 1. はじめに—本章の目的と意図

地域の建設業が経営資源を基軸とする組織関係の形成により、戦略的提携では相互補強が達成され、非関連型多角化では外部資源の利用による補完関係が成立した。つまり一般的に経営資源の乏しい地域建設業においては、他組織との関係づくりが自らの抱える諸課題に対し有効であることを導出すると同時に、能動的に自立化を果たした事例を前章までに述べた。これは資源依存パースペクティブにおける自立化戦略である。すなわち、測定可能な「可視の経営資源」が組み合わさった結果に他ならない。

以上の議論から、単一組織が組織間関係の形成により経営資源を補強ないし補完し、自組織の自立化を達成することについては十分に説明しうるが、それではいったいどのようなプロセスや状況において地域企業の組織間関係は成し遂げられるのであろうか。資源依存パースペクティブは組織間関係を論究するにあたって大いに有効な分析枠組みを提供する。他方、その形成過程における議論や資源依存関係に注目するあまり、経営資源の依存度や、パワー関係以外の観念的要素による視座は不十分である。[12]それは一言でいえば「不可視の経営資源」による関係性を取り扱っていないことに起因する。

経営資源とは業績や数字により測定可能な可視の経営資源と、人や組織が主観的に付与する意味ないし形而上的信念といった観念的要素、つまり不可視の経営資源が存在する。一般に「見えざる資産」とよばれるものである。

このことから察するに、地域社会や地域の企業において組織と他組織が組織間関係を形成する場合、可視の経営資源を獲得しようとする組織間関係、すなわち、資源依存パースペクティブによる議論だけで説明できることには疑念を抱かざるをえない。かかる議論から、どのように地域建設業の組織間関係が生成するのかについて論究するため、組織間関係の形成過程からみえてくる不可視の経営資源の存在について分析と考察をおこなう。それによって事例研究により明示された、可視の経営資源の「組み合わせ」だけではない組織間関係、つまり、不可視の経営資源の「つながり」による組織と組織の関係づくりについて論究する。よって地域建設業の組織間関係における形成の基本前提や源泉を導出する。

以上の議論から本章では地域建設業の組織間関係とはどのように生成するのかについて以下のように分析、考察をおこなう。第一に、組織間に存在する見えざる資産の企業内部特性である不可視の経営資源、すなわち、信用や信頼関係の存在が組織間関係の形成にどのように影響したのかを論究する。戦略的提携の事例においては、提携各社の

長く深いつながりが存在し、結果として家族や古参社員の反対を乗り越え協業化へ至ることとなった。非関連型多角化においては農業組織との間に、村に対する思いが一致した結果、十全な外部からの補完を獲得することができた。ここで明示される見えざる資産、不可視の経営資源とは互いが互いに主観的に付与する意味の産物である。第二に、組織と組織の経営資源のむすびつきを導出する概念として、ヒトとヒトやモノとモノを結びつける紐帯について考察する。地域建設業間の紐帯とは、地域社会や地域の他組織との関係性において大企業とは異なる見地に立つものであり、地域企業を結びつける紐帯とは、互いの地域における長く深い関係性により派生する「地域的同志的紐帯」と言い表すことのできるものである。第三にその地域的同志的紐帯がどのように生成され、組織間関係へ発展していくのかについて、その動的過程により分析する。それは組織間成員の相互作用過程を通して、間主観的に共有された新たな意味体系として紐帯が生成され組織間関係が形成されることを論究するものである。

前述したように、可視の経営資源は客観的に測定可能であり、資源の依存関係やパワー、業績等により組み合わせることにより、「企業紐帯」の概念として導出されるが、不可視の経営資源は他組織から判別されたり、希求されることはない。そのような互いの組織の保有する、見えざる資産の信用や信頼関係が組織間関係として組み合わせる、正しくはつながるとすれば、組織間の成員に間主観的に共有された新たな意味体系についての論究が必要である。つまり、人と人、組織と組織の見えないつながりというものが確かに存在し、地域的同志的紐帯の生成によって不可視の経営資源がつながり、組織と組織の関係づくりがなされることについて述べる必要がある、ということである。

そこでは組織の解釈主義パラダイムに依拠する、解釈主義的組織シンボリズム論を採用することによって、新たな意味体系の共有から地域の同志という「パラダイム（基本仮定）」が生成されることにより組織間関係へと形成されることを論究していく。

6. 2 見えざる資産のつながり

経営資源にはヒト、モノ、カネのように測定可能な可視の経営資源と、他方で一般的に不可視の知識やイメージ、ブランド、信用や信頼なども企業にとっては重要な経営資源である。今日、企業のマネジメントにおいて不可視の経営資源である見えざる資産についての議論は重要なトピックである。同時に、個別企業のマネジメントと同じく、地域の建設業における組織間関係についても、この見えざる資産の存在が重要になってくるのである。

それは地域内での他組織に対する信用や長年培ってきた信頼関係が、組織と組織の関係を形成する「最後の決め手」となることを意味する。要約すれば地域建設業の組織間関係とは、不可視の経営資源のつながりを下敷きにして、可視の経営資源が組み合わせられた結果なのである。

戦略的提携の場合においても、数十社ある地域の建設業のなかで、なぜ現在の4社で協業化することとなったのか、また非関連型多角化の場合でも畑違いの新規参入者である建設企業が、なぜ外部の農業組織からあれほどの補完が得られたのか。このような議論から察するに、地域建設業の組織間関係を論究することとは、互いの組織の保有する経営資源の重要度や代替可能性を議論する資源依存パースペクティブの視角だけでは説明が十分ではないといえる。

本節では第一に不可視の経営資源である、見えざる資産の重要性について論究する。見えざる資産が企業にとっていかに重要であるかの議論とともに「情報の流れのフレームワーク」という視座から考察をおこなう。第二に地域建設業の組織間関係とは、見えざる資産のつながり、すなわち、不可視の経営資源である信用や信頼関係を下敷きにして、形成されていくことを述べる。組織と組織の長く深い信頼関係や地域へ対する思いなどの見えざる資産の存在によって組織間関係が形成されるのである。

要約すれば地域企業の組織間関係とは、不可視の経営資源である見えざる資産、互いが互いに保有する信用や信頼関係により形成されるのである。

6. 2. 1 見えざる資産の重要性と情報の流れ

伊丹（2003）は経営資源としての見えざる資産について以下のように述べている。
[78]

経営資源とはなにか、と問われた時、まずふつうの考えは、ヒト、モノ、カネであろう。事業活動に必要なさまざまな能力や資源の全体、という定義をされた経営資源の分類としては、物理的な意味での分類であるが、もっとも具体的でイメージしやすい分類である。（中略）こうした三つの資源は、いずれも目に見える資源である。物理的な存在のある資源である。しかし、企業活動の本当の成否は、こうした目に見える資源が決めているのではない。技術開発力、熟練やノウハウ、特許、ブランド、顧客の信頼、顧客情報の蓄積、組織風土、そうした目に見えない資源がじつはきわめて大切である。（中略）その見えざる資産はじつは戦略を考える際のもっとも基本に置くべき重要性を持っている、と私は考えている。

（伊丹 [2003] : 238-239）

伊丹によれば、経営資源には「物理的に不可欠」という資源と「うまく活動をおこなうために必要」という意味の資源に大別されるという。前者は企業活動に不可欠なヒト、モノ、カネであり、後者はそのヒト、モノ、カネを組み合わせることで成果の上がる事業活動をもたらす源泉となるものである。

ここで考察するに、資源依存パースペクティブでは主として「物理的に不可欠」な資源を組み合わせることであり、本研究における不可視の経営資源とは、成果としての組

織関係を形成するための源泉となりうるものと言い換えることができよう。この場合の不可視の経営資源とは、地域の建設業が保有する他組織との間に互いに保有する信用や信頼関係である。

こうした特性をもつ見えざる資産は、企業にとって以下の点できわめて重要となる。
[78]

- (1) 競争優位性の源泉として
- (2) 変化対応力の源泉として
- (3) 事業活動が生み出すものとして

嶋口,他 (2010) によれば、なぜ企業にとって見えざる資産がこのように重要な源泉となるのかについて以下のように述べている。 [36]

見えざる資産はいくら多額のお金を支払っても買うことができず、簡単につくることもできない。時間をかけて自分で手間をかける必要があるが、その時間と手間が競争相手との差をつくる源泉となる。見えざる資産は現在だけでなく将来においても競争優位の源泉となるため、企業にとってきわめて重要なものとなる。

(嶋口,他 [2010] : 125)

見えざる資産の本質は情報という不可視の資源である。見えざる資産は、企業と環境の間でどのような情報の流れに関連したかということに基づき以下のように分類できる。(表 6-1)

表 6-1 見えざる資産のタイプ [78]

A	環境情報 環境に関する情報の企業内の蓄積量およびその取り入れチャネルの容量
	例: 技術・生産ノウハウ、顧客情報の蓄積、技術導入のルート、市場情報の獲得ルート
B	企業情報 企業に関する情報の環境における蓄積量およびその供給チャネルの容量
	例: ブランド、企業の信用、企業イメージ、流通・下請への影響力、広告のノウハウ
C	内部情報処理特性 企業内部での情報処理のパターンや特徴
	例: 組織風土、現場のモラル、経営管理能力

下図 (図 6-1, p115) は見えざる資産を情報の流れという視点から、そのやり取りやプロセスを示した「情報の流れのフレームワーク」である。A の矢印が企業から環境について、「何についての」情報かを示し、矢印の先が「どこへ」流れ蓄積されるかを示す。他方、B の矢印は環境から企業について前者がちょうど逆になった形で情報の流

れを示している。

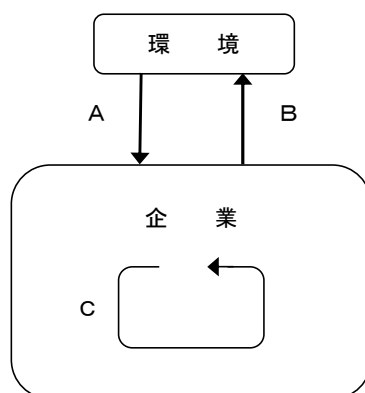


図 6-1 情報の流れのフレームワーク [78]

この場合地域の建設業における組織間関係では、Bの企業に対する信用や信頼という情動的資源、すなわち、目に見えて触れることのできない不可視の経営資源の存在が決定的に重要となってくる。情報の流れのフレームワークにおいてBの企業情報における信用や信頼という見えざる資産、いわば不可視の経営資源が組織間関係を形成する決め手となるのである。

組織間関係論において「組織にとっての環境とは他組織」である。資源依存パースペクティブでは組織間の保有する資源の依存関係（代替可能性、重要度、パワー）によって組織間関係が形成されるのである。他方、地域の建設業においては、いくら他組織が自組織にとって必要な資源を保有していたとしても、その関係を形成しうるかといえばそうではない。戦略的提携においては協業各社ともに家族、古参社員からの強力な反対や反発が生じる。その強い反対をうけながらも最終的に提携に至るのは、互いに保有する長く深い信用や信頼関係によるものであった。非関連型多角化においては、地域建設業が新分野へ進出するにあたり、外部資源の補完を獲得した背景として、村内農業組織がもつある事情があった。その事情とは、近年顕著となる近隣地域の台頭と、村内農業の衰退から起因する村への思いや危機感である。その思いは異業種ながら長らく同じ村内で営んできた地域建設業にも自然に醸成されていたのである。このように、村内農業への思いから起因した互いへの期待、信用や信頼関係が組織間関係の形成へと向かわせたのである。このことは、農業組織が近接し親しい間柄である他の建設企業から外部資源の補完、すなわち、組織間関係の形成について打診された際に、村外であるという理由から関係づくりを断ったことが端的に示している。

次節より、これらの事例研究における不可視の経営資源について詳述していく。

6. 2. 2 家族、社員からの反発と長く深い信頼関係

戦略的提携の事例、協業組合テスクの形成において最も苦慮したことは各組織とも形成過程に生じた、家族や古参社員からの猛烈な反対や反発であった。なぜなら、テスク自身が西日本初の建設協業組合となるためであり、当然のことながら高知県内では初めての試みだからである。そのようななか、「成功する証が無い」「船頭（トップ）が四人いて上手くいくわけがない」という心配や先行きへの不安に加え、各社それぞれ跡継ぎが育っていたことも大きな要因であった。また、各社は地域の建設業ながら地元では長く有力な地盤を誇る一国一城の主であり、オーナー企業としてのプライドも内包していたのである。

代表理事である臨海土木の臼井は家族や社員に対し、自身が宿毛地区における建設協会会長である立場や、協業化を呼びかけた張本人である立場を根気強く説得する。臼井はトップである4人の理事の中では年齢が最も高く、跡継ぎである長男も自社を継承すべく順調に育っていた。事業を家族に承継することが当然ともいえるこの業界において、協業化に対する家族の反発は想像を絶するものがあつた。地域の建設業においては異例中の異例のことだからである。

今城建設のオーナーである今城は、自身が宿毛市の市議会議員として、出身地盤の宿毛市西部地区より出馬する意向であつたため、当時専務で現在はテスク総務担当理事の夫人に、自らにかわってテスクに参画するよう打診する。理事の今城は当時のテスク参加について以下のように述べている。

「そらもう大反対、何回も喧嘩したかわからん。女の人は保守的になるし、親としての立場からは今までの形でいきたかつた。次の世代につなぐのが嫁の務めと思って今までやってきたのに急にいわれて毎日のように口論になった。家内工業やけんね、ドカタ（＝建設業）は、こんなに書類やの管理やの言われたしたのは最近やけんね、昔は雨降り以外は仕事、仕事。今はちょっとでもミスしたり事故したら大変やけん。毎日今でも無いように心配しよう（してる）。協業化してそういう心配も増えるわけやから。」

工務担当理事の池本の場合は、反対の急先鋒となつたのは父親で先代の会長である。地元三原村でブランドとして名高い三原米やどぶろくをつくっている村内の商工業、産業の中心的人物で地元の名士である。地域の伝統ある独立した企業としての存続を望む先代との間には自社の方向性に対し、両者に大きな亀裂が走つた。また、跡継ぎではないが共に屋台骨を支えてきた実弟からの反対も強かつた。

先代の父親や実弟からは、「リスクが高い」「三原村の中で、細々でもやっていったらいい」との反対理由から、家族は一様に頑として首を縦に振ることはなかつたという。池本は過去とは異なる、現在の建設業界の状況や苦境を説明、説得するとともに、「倒

れるときは前のめりに倒れたい」との強い思いを先代や家族に重ねて強調したのである。

当然ながら岡崎建設工業においても同様であった。上述のように、戦略的提携としての協業組合テスク形成には、家族や跡継ぎの問題に加えて、長年勤めてきた社員からも、自社の先行きや他社との連携に対する不安や反発など、深刻な問題を抱えていたのである。

そのようななかで、なぜ最終的に合意が形成しえたのか。トップ間は協業化において、合意形成を成しえることができたことは既に述べた。宿毛地区における地域の建設業として事業を存続するという互いの強い決意による合意であった。他方、異なる組織同士が前代未聞の提携戦略を形成、遂行するにあたっては家族、社員からの強い反対や反発をどうしても解消する必要があったのである。

この反対を解消するにあたり、最終的に決め手となったのはトップ間はもとより、家族、古参社員の「あそこと組むなら仕方ない」という思念であった。その背景として第一に、協業各社は従来から地域内の公共工事において互いに仕事を協力し合う関係にあったこと、第二に、災害対応などの非常時にも助け合う中であつたこと、第三に、各社とも建設業としては老舗であり、宿毛地区において古く密接なつながりを有していたことである。

第一の背景としては、テスク構成各社は閑散期には互いに自ら受注した地方公共工事を元・下請にて発注しあうなど協力する間柄にあつたことである。高知県の中心地である高知市周辺なら下請け専門の工事業者も豊富であり、あえて競合他社、ライバルである他組織に仕事の下請発注などの協力をしなくともよい。もし発注するにしても自社の利益を最大化すべく安く買いたたくこともできない。その理由として、自社と同様に他組織は地方公共工事の元請企業のため、実際の実行予算や歩掛等を把握できる、換言すれば当該工事において事実上いくらで施工可能か判別できるため、価格交渉においては自社の利益分を見透かされるのである。一般に専門工事業者とよばれる下請建設企業は通常競争入札に参加する元請建設企業として事業活動をしていないため、企業の体質的にも身軽でありその分下請け金額を抑えることが双方に可能である。

他方、高知県の西端に位置する宿毛地区では、県央部と比べ人口も少なく下請専門の建設企業は不足している。そのようななかでテスクの構成各社は、互いに繁忙期ないし閑散期にも自社が元請で受注した工事を、他社に下請発注しあう関係にあつたのである。下請専門業者が不足しているとはいえ、地方公共工事を下請発注するということは、同時に他社の技術力や組織に対する信頼がなければ成立しないことを意味する。もし自社が下請発注した工事において、他社の施工管理の不適合やミス、災害等が発生しようものなら、自社にとって重要な経営資源である企業実績に直接影響する。地方公共工事の請負契約とは元請した建設企業が責任の一切を負うからである。最悪の場合、元請企業に対して指名停止等の厳しい処分⁶⁷が下される場合もありうる。

⁶⁷ 労働基準監督署の調査をうけて発注者によっては、2週間以上の通院の労働災害は指名停止対象となる。

また、建設企業の抱える諸課題である、入札・契約制度改革への対応や地方公共工事の高規格化が顕在化するなかで、組織間同士に仕事を発注しあうということは、他組織に対して確実な施工、換言すれば手抜きや粗雑工事をしないという信用があつてこそである。要約すればテスクは、協業各社の地方公共工事における元・下請という関係を構築することにより、既に互いの技術力や組織に関する信用、信頼関係が存在していたといえよう。換言すれば組織間関係に近似した関係性を有していたのである。

第二の背景として、平成13年（2001）に発生し、高知県西南地域にて甚大な被害をもたらした高知西南豪雨での各社間の災害協力である。特に代表理事である臼井の臨海土木が所在する大月町は被害の規模が大きく、大規模な河川の護岸崩壊をはじめ地域一帯が甚大な被害をうけた。この時も前述の元・下請関係による関係同様に、協業各社が積極的に救援活動や復旧活動にあつたのである。その場合、テスク構成各社と他の地域建設業社が異なる点は以下のようなものである。

当時地方公共工事が事業量減少の最中であつたことから、その膨大な災害復旧工事に参画するため、県内大手建設企業いわゆるAランク業者をはじめ、高知県中心部より多くの建設業者が西南地域に集まつてきた。そのため、県内大手建設企業は一時的に西南地域に支店などの拠点を置くなどしていた。特に多くの被害のあつた河川災害の復旧工事においては、高知県が管理する河川が多かつたため、西南地域の土木事務所管内の発注となる。結果として、地域の建設業は膨大な件数の災害復旧工事を受注⁶⁸することによって、自社の人員や重機器は当然ながら不足する。その不足し、自社では手が回らなくなった地元建設企業の下請という形で参入した県内大手企業が、実質的には災害復旧工事を取り仕切つていたのである。

そのような状況においても、テスク構成各社は被害の大きかつた臨海土木付近の災害復旧工事を互いに人員や資機材を動員することにより、他の地域建設業のように県内大手企業とは組まずとも各社で復旧工事にあつたのである。いわば多くの地域建設業が名目上、自社で災害復旧工事を受注しながらも、その下請として人員や資機材の豊富な県内大手建設企業に事実上災害復旧事業を掌握される中であつて、テスク構成各社は互いの従来の関係性を拡張することで甚大な災害復旧工事を各社間で担つたのである。

最後に協業各社においては、建設業として老舗⁶⁹ [79]の営業年数50年を越える古い歴史をもつ。（表6-2, p119）

⁶⁸ たとえば土佐清水市で被害の大きかつた貝ノ川は、高知県が管理する河川のため、主たる営業所を高知県土佐清水土木事務所に登録している地元建設企業が災害復旧工事の入札に参加できた。

⁶⁹ 老舗学研究学会では、「創業100年以上で、永続繁盛している企業」と定義している。

表 6-2 提携各社の社歴

会社名	代	創業年	営業年数
(株)臨海土木	2代目	昭和22年	67年
岡崎建設工業(株)	3代目	昭和31年	58年
今城建設(株)	3代目	昭和30年	59年
池本建設(有)	3代目	昭和37年	50年

公共工事の担い手としての建設業の歴史は、主に1940年代半ば頃の戦後復興期と内需拡大の目的により勃興した歴史をもつ。地域の建設業は、最古の建設業として名高い金剛組⁷⁰や、政府の政策とともに大規模化してきた中央の大手ゼネコンとはその発祥時における業態も異なる。元来、地方における公共工事では明確に企業として工事を管理し請負う形態ではなく、地域毎に存在したいわゆる世話役や親方とよばれるリーダー的存在を中心とした「〇〇班」や「▲▲組」のような地域の人を束ねる役割、換言すれば役務の提供を主として営まれてきた。

重要な人的資源である技術者に対する国家資格も、歴史的にみて「土木施工管理技士」より先に「建設機械施工技士」が創設、運用されている経緯からも説明ができる。というのも、地方公共工事が萌芽してきた当時にあり、請負う建設業者は現在のように施工管理の一切をつかさどるのではなく、主に人員の集約や活用、換言すれば専ら労務作業が中心であった。

そのようななかで、地域の建設企業に求められる技術的事項とは、いかに従来の人力のみによる過酷な作業を、施工の近代化とともに導入された建設機械を用いて軽減するかであった。そのために、建設業者や現場の管理者、リーダーに必要な能力をあらわす

⁷⁰ 飛鳥時代の西暦578年に創業した世界最古の建設企業。以下、筆者が2010年に金剛組第39世・金剛利隆氏に伺った内容を列記する。①日本における建設業の役割とは「寺社仏閣は施主だけのものではなく、信者や地域の皆が集う公共性の高いものである。その為事業そのものが地域貢献につながると考えている。また歴代の棟梁は地域や組合の指導的立場であった。」②金剛組の時代の変化に対する対応策は「金剛組には「技術本位」の伝統があり、本家の当主であっても未熟なものは引退を余儀なくされる。こうした先輩達の仕事に誇りをもっており、高い技術を維持しようとの意識（組同士の競争）を強く持っている。」③金剛組の存続の源泉とは「金剛組でよく使われる言葉に「完成してからが本当のお付き合いの始まり」がある。寺社仏閣は数世紀に渡って維持が必要。私どもは一つ一つの仕事を丁寧に、真面目に仕上げている事を一番大切にしている。それを守っていけば結果として事業が存続していく。施主に喜んでいただける仕事をするからこそ、宮大工の誇りであり、技術の向上、存続の源泉であると考えている。」

資格とは、「施工管理」技士ではなく、「建設機械施工」技士であった。すなわち、地方公共工事における技術上の管理は、発注者である役所の監督員が担っていたのである。現在では考えられないそのような時代から、テスク構成各社は宿毛地区の各地域において、いち早く先鋭的な地域の建設業として地元で根を張ってきた存在であった。当然のことながら、地域の公共工事を受注できる限られた建設企業として互いに古くからのつながりを有していたのである。

テスクの各理事らは「親の代からの関係」「地域の青年部や寄り合いでは必ず一緒」であり、またその家族も同様であった。加えて各社は宿毛地区管内における3市町村の宿毛市東部、西部、大月町、三原村において老舗かつ有力な地域の建設業であった。通常、地方公共工事においては企業の保有する格付等級であるランクが事実上の企業規模の大小を表す。長年同じ格付けやランクである企業同士は自然と互いに接触する機会は増えていく。トップ間の合意はもとより、テスク構成各社が家族や社員からの根強い反対を解消するに至ったのはこのように古くから受け継がれてきた各組織間の信用や信頼関係という見えざる資産である不可視の経営資源があつてこそなのである。

以上において論究したように、地域建設業の同業種間における組織間関係、すなわち、戦略的提携の各社間には見えざる資産の信用や信頼という不可視の経営資源が互いに存在する。その結果として家内工業、換言すれば依然家業という色合いの濃い地域の建設業を経営していくうえで、必須であり避けることのできない家族や古くからの社員の反対を解くとともに協業化への協力、理解を獲得することができたのである。すなわち、組織間関係を形成しえたのである。このような一連の流れからみえてくることは、提携各社は地域において互いに古くから保有する信用や信頼という不可視の経営資源、すなわち、観念的要素や形而上的信念、つまり主観的意味の産物が「あそことなら組んでもいい」という結果を生んでいるのである。

以上の議論を整理すると本研究における地域建設業の戦略的提携は以下のような既存の信用や信頼関係の存在、つまり不可視の経営資源を互いに保有することにより、組織間関係形成に至ったと考察することができる。

(1) 互いに閑散期は仕事を元・下請関係にて発注しあうことで、各社に対する協力体制、技術力や誠実さなどの信用が備わっていた。つまり、組織間関係に近似した関係性を信頼や信用によって構築していた。

(2) 地域で発生した甚大な災害復旧でもその協力体制を発揮した。迅速な対応はもとより、他地域の建設企業のように、一時的に移動してきた県内大手との組合せではなく、従来通り各社間で災害復旧工事をこなすなどの固い結束にあつた。

(3) 各社ともに創業50年を超す、地域の老舗建設企業として地域や土地における信用や実績を有する優れた組織である。加えて各組織ともに同等のランクであるため、トップ間の不断の交流や、代々に渡る長く深い関係が存在した。

要するに、地域の建設業における組織間関係とは、これらの見えざる資産の信用や信頼関係という不可視の経営資源のつながりを下敷きとして形成されるのである。議論の最たる理由としては形成におけるコンフリクト、すなわち、家族や古参社員の反対を解消できたことが如実に物語っているといえよう。正に「あそこと組んだらこうなる」(可視の経営資源の作用)ではなく「あそことなら組んでもいい」(不可視の経営資源の作用)が決め手なのである。

6. 2. 3 近隣の台頭と村への思い

戦略的提携とならび非関連型多角化の組織と組織の関係づくりにおいて、不可視の経営資源である見えざる資産の信用や信頼関係とは一体どのように存在したのであるか。非関連型多角化の成功要因として、外部からの技術の補完、すなわち、他組織の外部資源の利用が重要な働きをもつことについては論究した。しかもきわめて献身的かつほぼ無償で、である。ここで他組織にあたる村内農業組織の北川柚子グループは、自組織が保有し、伝承する暗黙知ともいべきユズの効果的な栽培方法や、貴重な高品質の苗木の提供、農業施設の貸与など、もてる資源の一切を他組織である田所建設に投じているのである。通常のビジネスの場合、自組織の保有する技術や資源を他組織に無償で提供することは考えられない。すなわち、自組織の競争優位性を放棄することに他ならないからである。

前述の戦略的提携と同様に、このような非関連型多角化における組織間関係にも、互い見えざる資産、すなわち、不可視の経営資源の存在がみてとれるのである。両者の組織間関係の第一の背景に、近年隣村である馬路村のユズ事業の台頭により、北川村が県内ユズ産地としての地位や名声を奪われた格好となった現状に端を発する。県内ユズ発祥の地としての自負心、再興を北川柚子グループは強く抱いていたのである。第二に、耕作放棄地の増加が象徴するように村内農業の衰退への憂いや危機感が、異業種ながら村内で建設業を営む田所建設にも、自身の危機感とともに醸成されていたことである。第三に、北川柚子グループは、再興の思いを同じ村内組織である田所建設に託す。主たる理由としては、同じ北川村の組織同士であり、村内随一の建設企業に対する信用と信頼を契機とする。結果として、田所建設と同時期に農業分野への進出を志向し、同グループへの指導を依頼してきた、顔馴染みの村外建設企業へはその要請を断ることとなる。ここに異業種ながらも両組織は、村への憂いや自組織の危機感を起点とし、互いに対する期待や信用により組織間関係が形成され、外部資源を補完するに至るのである。

地域建設業の田所建設が、村内農業組織である北川柚子グループとの組織間関係により、外部資源の補完を獲得した背景には、同じ高知県東部の安芸郡に位置し、隣村である馬路村の台頭があった。馬路村農協におけるユズ事業の全国的な成功である。馬路村

は同村の農協が主体となり、洗練された企画、販促のもとユズの加工品や商品を次々に開発する。なかでも、清涼飲料水の「ごっくん馬路村」やぼん酢調味料の「馬路村ユズぼん酢」など、今や全国的な知名度を誇る加工品を販売し、大ヒットを収める。他方、北川村においては地元農協に果汁を納入するなどの、従来通りのユズ事業にとどまっていた。

このような両者の状況において、高知県内外を問わず「ユズといえば馬路村」と広く世間に認知されるようになっていた。この事態は、北川村でユズを栽培する農家の集団である北川柚子グループにとって看過できるものではなかった。なぜなら北川村のリーダーは高知県のユズ栽培における先駆者でもある。北川村には約300年前からユズを植樹⁷¹してきたという歴史をもつが、ユズ栽培を地域産業として確立したのが他ならぬ北川柚子グループのリーダーであった。その経緯は昭和30年代にユズ畑に新たな栽培法を導入したことである。リーダーは北川村の北部地区にて独自にユズの接木方法という栽培方法を考案、導入することで、通常15年～18年で実をつけるユズが、5、6年で実をつけるようになったのである。結果、北川村は日本有数のユズ産地として確立することとなった。

リーダーが考案した新たな栽培方法は、隣の馬路村をはじめ、物部村や大豊町などの中山間地域や農村に多くの実りを与える契機となった。要するに、リーダーの生み出した栽培法が隣村へと広がり、北川村をはじめ近隣地域は全国的なユズ産地となったのである。他方、皮肉にもユズ産地の先駆けとなった当の北川村が、馬路村をはじめとする他の地域に県内ユズ産地としての地位や名声をとってかわられることとなる。特に馬路村では、前述のように次々にヒットを重ねる加工製品の誕生によって、一気に高知のユズ産地イコール馬路村、というイメージが内外に定着したのであった。

このような立場が逆転した状況にあって、「我こそが先駆者」との自負からリーダーをはじめ北川柚子グループは、北川村の県内ユズ産地としての復権、再興を強く抱くのである。そのような時に、村内にて田所建設がユズ栽培への進出を期することとなる。北川柚子グループは自組織のもつ技術や保有する資源を全面的に提供した結果、田所建設は外部資源の利用を獲得し、非関連型多角化へ円滑に進出するのである。

リーダーは近隣地域の台頭について以下のように述べている。

「自分が始めたころはユズに関する文献というかそんなものは元々なかった。色々な（農業学校などの）先生のところへ聞きに行ったりもしたが、最終的には自分でやり方についてあれこれやらなどうもいかんとなって。ユズはとにかく栽培が難しいけど難しいことが面白い。自然は毎日違う、ユズも毎年違うた（違った）。大体農業は今年も一年生、来年も一年生、いつまでたっても二年生にはならん。そんなつもりで50年以上やってきた。そんなことで北川村を中心としてユズができたし、ユズというたら北川村ということで始ま

⁷¹ 幕末の志士・中岡慎太郎は、土佐北川郷で最初にユズ栽培を勧め、ユズの村北川の礎を築いたとされる。

ったが、宣伝とかそういうことが北川村は十分に出来ていない関係で馬路村とか物部村とか、今やったらユズいうたら馬路村ということになってますわね。加工（品）と宣伝を上手くやったおかげでね。

私ら久江ノ上（北川柚子グループの位置する北川村北部の地区）、下の両集落が一番先にユズ栽培を始め、近隣の村々へと広がっていった。その意地もあるき（から）、馬路村に負けるわけにはいかん。本当は（他地域の）どこにも、徳島の木頭村、物部（村）から大豊（町）なんかの新興のところも北川村より上のように見られゆうが、量的にも北川村が一番多いんやきね。馬路村なんかは北川村の1/3以下やきね。」

そのような背景のなかで、リーダーはじめ北川柚子グループは田所建設に対して、北川村のユズ産地としての再興と復権を託すとともに、自組織をあげての技術指導、外部資源の補完をおこなったのである。他方、田所建設にとっては技術者をはじめとする社員の雇用維持はもちろんのこと、自身が長く村内にて地方公共工事を営んできたことから村の代名詞であるユズへの愛着や村内農業の衰退にも他人事ではいられなくなっていたのである。ここには利害関係のみではなく、互いに共通する村への思いや他組織に対する信頼関係があつてこそのことである。

田所建設社長は、自組織が北川柚子グループから外部資源の補完を得られたことについて「地域に真面目」という言葉を用いて以下のように述べる。

「（地方公共工事を）6億やっていたころならユズは考へんかつたろうけどね。まずは社員の雇用を考えたから。（多角化が）できたのはやっぱり村の基幹産業であるし、指導してくれる人が親身になってくれたから。この（農業）業界というかユズ栽培とか割と技術を教えてくれん人が多い中で、一生懸命指導しにきてくれた。（リーダーにしてみたら）北川のユズを守りたいという気持ちがあつたんやろう。うちも地域に真面目という信頼はあつたと思う。信用を得るまでには時間がかかるけど、長いこと北川村でやってきゆうきね（きているから）。建設業者は村から悪く思われたらやっていけん。地域の信頼というもんがないと工事もうまいこといかん。道路のホコリー一つとつてもちゃんとせないかん。それが地域に真面目ということながやろう（なのだろう）。家内工業やき、規模と地域性が大手とは違う。従業員を守り、若者を育てていく、要は地元を大事に、人を育てないかんわ。」

加えて、田所建設における農業部門責任者である専務の田所正弥も、当初は村内の特産品とはいえ、農業分野は異業種のため不安とリスクの観点から必ずしも乗り気ではなかったという。他方、当時の北川村におけるユズ栽培の窮状に対し、「うちがやらんかつたらすたる（ダメになる）」という思いは強く抱いていたのである。

以上の両組織のトップの背景が物語っているのは地域、換言すれば「村」への思いであり、異業種間ながらもその村への思いが合致した結果、組織間関係が形成されたとい

うことである。そしてその背景には北川柚子グループが切望した、北川村のユズ産地としての復権、再興と、同じ村内組織である田所建設に対する「ここならやってくれる」という信頼、換言すれば不可視の経営資源があったのである。リーダーは中山間地域に位置し人口減の中にある北川村において、同村で古くから優れた地域建設業として存在する田所建設に、北川村におけるユズの「顔」となるよう期待するとともに、無上の信頼をかけたのであった。それに呼応する形で田所建設は、自社の機械力や人員動員力、生産管理に関するスキルを、組織間関係によって補完された農業技術と結合したのである。

北川柚子グループのリーダーが、田所建設を北川村におけるユズの顔として期待した理由として、個別の農家にはなしえない企業として活動ができることに加え、「地域に真面目」に取り組んできた田所建設の信用や信頼で、村内の耕作放棄地の借り上げなどもスムーズに進展することを見越していた。同じく田所建設にとって北川柚子グループやリーダーは、同村におけるユズ栽培の先駆者達であり、その実績や名声、行動力を高く評価していた。お互いの特別な事情や感情は内包していたとはいえ、最終的には両者ともに、村に対する思いから起因した、互いの組織への信用や信頼という不可視の経営資源が組織間関係の形成に大きな要因を与えているのである。

いわば自身の存在意義として抱く、村への共通の思念を通して派生する信用や信頼関係とは、無形ではあるが、時として他の対象に対して強力に表出する。北川柚子グループは先駆者であるリーダーをはじめ、ユズ栽培に関する類稀な技術や知識、資源を保有する。その保有資源を獲得すべく、田所建設以外の他の建設企業からも外部資源の補完、すなわち、田所建設と同様に、新事業進出を模索する建設企業に指導や支援を要請されたが謝絶した経緯がある。

理由は単純に村外建設企業であったこと、である。他方、組織間関係を断られた建設企業は村外に所在するも、グループの拠点である北川村北部地区とはきわめて近接する、換言すれば目と鼻の先の位置関係であった。すなわち、北川村南部に位置する田所建設よりも両者は位置的に近い間柄である。当然、日ごろから不断に交友はあり、リーダーらはその建設企業とはきわめて親しい仲である。リーダー曰く「公私ともに世話になる間柄」である。他方、外部資源の補完について、自身の意図するところは「北川村のユズは北川の者が」である。結果、日ごろ親交のある相手ながらユズ栽培に関する支援や指導、すなわち、組織間関係を拒否し、他方で同じ北川村の田所建設には文字通り心血を注ぐべく、熱心な指導や支援、すなわち、自組織の経営資源を田所建設へ補完していたのである。

このようにユズ栽培への非関連型多角化による組織間関係の背景には、北川村のユズ産地としての復権、再興という思念や、村への思いといった観念的要素から派生する互いの信用や信頼という、決して可視することのできない見えざる資産、すなわち、不可視の経営資源が組織間に存在するのである。

以上の議論から地域建設業の非関連型多角化における組織間関係形成の背景については以下のように論究することができよう。

(1) 外部資源を補完した村内農業組織は、近隣地域のユズ産地としての台頭に、我こそが先駆者という強い思いを抱くとともに村内農業の再興を切望していた。

(2) 非関連事業に進出した建設企業も、自身が長く村内で地方公共工事を営むにあたり、自身の苦境とともに異業種ながら村の代名詞といえるユズ栽培の衰退を憂慮していた。

(3) ユズを通して表出した互いの「村」への思念が派生した結果、長く村内で「地域に真面目」な建設企業が培ってきた信用や信頼により、農業組織との間に組織間関係が生まれ、外部技術の補完、外部資源の利用を獲得した。

要約すれば、戦略的提携と同様に非関連型多角化の場合も、組織間に存在する互いの見えざる資産、つまり不可視の経営資源のつながりである信用や信頼関係が、組織間関係の背景に存在すると考察できる。この見えざる資産として互いに保有する不可視の経営資源の存在が、前者では家族や古参社員の反発を解消するに至り、また後者においては異業種ながら十全な外部資源の補完を獲得するに至るのである。すなわち、信用や信頼関係が、組織と組織の関係づくりの下敷きになっているといえるのである。

ここまでの考察から、地域建設業における組織間関係の議論は次のように整理することができる。まず第一に、地域建設業の組織間関係には、事例研究において述べた可視の経営資源の組み合わせとは本質的に異なる、不可視の経営資源のつながりがその下敷きとして、つまり組織と組織の関係づくりの源泉として存在すること、第二に、不可視の経営資源とは見えざる資産であり、企業の競争優位性として一般的に述べられる技術や知識などではなく、企業内部情報である信用や信頼であること、第三に、この見えざる資産は伊丹（2003）に従えば、競争優位性や変化対応力の源泉であり、地域建設業においても、互いの信用や信頼が組織間関係を形成するので、自立化において重要な経営資源であること、付言すれば金で買えないことはもちろんのこと、短期間で構築できる類の経営資源ではないことを追認した。最後に、この不可視の経営資源とは資源依存パースペクティブのように、環境である他組織との関係形成により事後的に獲得したり、依存やパワー関係によって組み合わせたり補完できるものではなく、事前に互いが互いに対して付与する観念的要素や形而上的信念、つまり主観的意味の産物であること、以上を論究するものである。

6. 3 経営資源と紐帯

前節の議論より、地域建設業の保有する見えざる資産の信用や互いの信頼関係という不可視の経営資源、つまり互いが互いに付与する主観的意味の産物が、その組織間関係形成において強力な観点より存在することを論究した。本研究では、組織間関係論における主として可視の経営資源を取り扱う資源依存パースペクティブに依拠し、事例研究では戦略的提携および非関連型多角化について述べた。そのうえで、組織間関係の形成には企業実績、技術者の相互補強や新分野における外部資源の補完などの有効性ととともに、測定可能な経営資源の重要性や代替可能性による関係形成のみでなく、各組織が互いに対して長く深く蓄積、保有してきた信用や信頼関係という、主観的意味の産物である不可視の経営資源が色濃く反映されていることを論究した。つまり、地域建設業における組織と組織の関係づくりの基本前提として、他組織に対する主観的意味や思念といった不可視の経営資源のつながりが存在するのである。換言すれば、可視の経営資源の組み合わせの下敷きに不可視の経営資源のつながりがあるといえよう。

組織と組織はもとより、人と人やモノとモノをむすびつける概念として「紐帯」がある。本節における議論は、地域建設業の組織と組織をむすびつけるものを表現するにあたり、この紐帯の概念を用いて論究できるとの視座に立つ。紐帯とは地域社会や集団、階層社会などの社会的世界において、人と人やモノとモノを結びつける不思議で重要な役割を担うとされるものであり、このことは経営資源の組み合わせやつながりを取り扱う組織間関係においても重要な視角を提供するものである。よって本節の議論は組織間関係における紐帯について、以下のように考察をおこなう。

第一に、大企業の組織間関係における紐帯について論究する。組織間関係と紐帯に関する有効な分析枠組みとして導出された、大企業における可視の経営資源、人的・物的・貨幣的資源を業績により組み合わせた「企業紐帯」とよばれるものである。第二に、大企業と地域企業の基本的立ち位置の相違を明確にし、大企業の組織間関係が可視の経営資源を組み合わせる企業紐帯ならば、地域建設業における組織間関係の紐帯とはどのようなものなのかについての前提を議論する。すなわち、大企業と地域企業の立ち位置や視点の差異を明確にすることによって、地域建設業における紐帯について分析する視角を述べる。第三に、上述した地域建設業の見えざる資産である信用や信頼関係という不可視の経営資源を、組織間関係へとつなぐ紐帯について述べる。定量的に測定可能な可視の経営資源を組み合わせる紐帯とは異なる、不可視の経営資源をつなぐ紐帯とは、組織間成員が相互に主観的に思念した意味、つまり互いの地域における長く深い信用や信頼関係の継続や積み重ねによるものであり、「地域的同志的紐帯」として表現できるものである。

6. 3. 1 大企業の組織間関係と企業紐帯

境（2003）は大企業の組織間関係を資源依存パースペクティブより分析し、経営資源の組合せ、タイプを「企業紐帯」の概念にて導出している。企業グループは紐帯の集積体であるとし、経営環境、業績により経営資源の組合せを優先し、企業紐帯を形成するのである。[80]

境（2003）は企業紐帯と企業グループの組織間関係について以下のように述べている。

企業は単独で行動しているのではなく、何らかのグループを形成して成長・発展している。それも自社の意識する、しないにかかわらず、グループは形成される。企業間関係が重要であるのはこうした理由である。その関係は、単なる関係、一時的な関係ではなく、持続しうる型をもち、経営資源（人的、物的、貨幣的資源）の絡み合った関係、すなわち企業紐帯を形成・展開するのである。関係の微妙な調整（修正）は絶えず行われるが、本質的には変化しない。紐帯に展開が生じる場合は、経営資源の上で大きな変化（経営譲渡、吸収・合併、事業分野の変革等）が生じた場合である。紐帯の形成・展開は組織間の関係調整、資源依存、環境適応の各機能としてなされるのである。

（境[1992]：223[傍点筆者]）

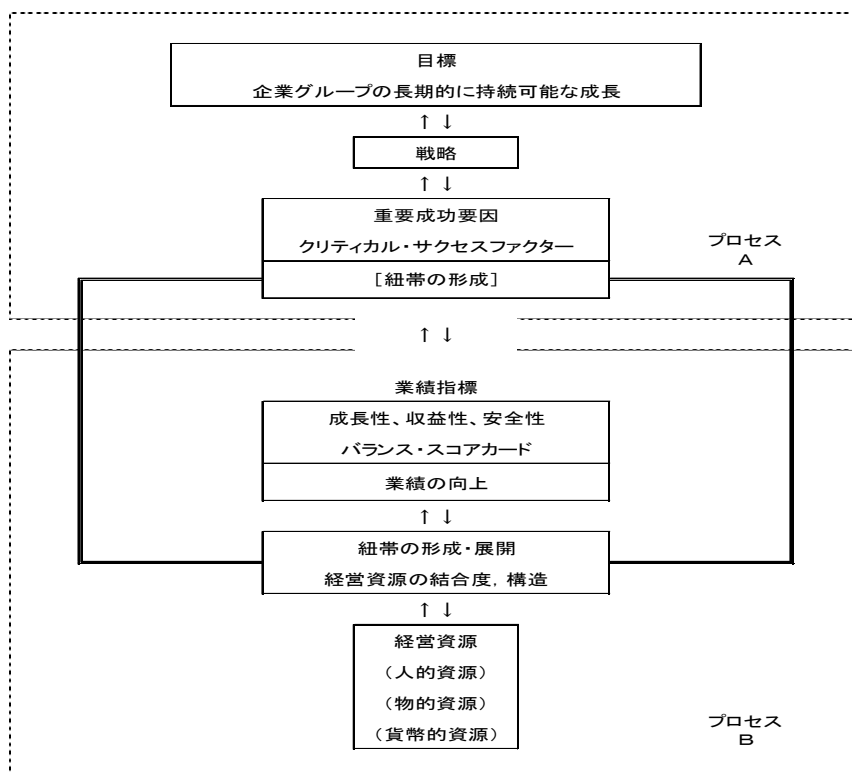


図6-2 企業グループの目標・紐帯・戦略・業績をつなぐフレームワーク [80]

赤岡・日置（2007）は企業紐帯について以下のように述べている。 [81]

たとえば境新一（2003）は組織間関係の具体的事実を最も明瞭に表す企業紐帯と企業業績との相互関係を統計解析とグラフ解析により明らかにしようとしている。まず主要30社企業グループの統括的分析のあと、製造業と金融業と流通業に属する2つの企業グループを個別に分析している。製造業では東芝と日立製作所、金融業では興銀と長銀、そして流通業ではCOSTCOとイトーヨーカ堂が選ばれている。また企業紐帯については、役員派遣あるいは役員兼任など人的資源による紐帯、物的資源の取引関係による紐帯、株式の持ち合いなどの貨幣的資源による紐帯などの議論をもとに、多重度、密度、中心度という測定指標に集約化する。企業業績についても、個別企業レベルから企業グループ・レベルまでを成長性、収益性、安全性という指標で捉えている。分析の結果、企業紐帯を形成し展開することが企業業績を達成するための重要な戦略であることを実証している。

（赤岡・日置 [2005] : 30 [傍点筆者]）

要約すれば企業紐帯の組み合わせによる組織間関係とは、大企業の役員派遣、兼任等による人的資源、規模の豊富な物的資源、株式等の金銭的価値にもとづいた貨幣的資源により形成されているのである。いずれも測定可能な可視の経営資源であり、業績や指標により組織間関係が形成されるのである。大企業はこのように企業紐帯を各パターンにおいて勘案することにより組織間関係を形成するのである。

この場合における紐帯の形成や組み合わせは、一般に用いられる個人と個人や社会的関係のみならず、組織間関係においても重要な示唆であり背景として考察することができる。なぜなら組織間関係とは、経営資源を基軸とする組織と組織の関係づくりだからである。紐帯は主として、地縁血縁にもとづく「原始的社会的紐帯」と、類似と利益の共通という「派生的文化的紐帯」の2種類に分類される。

紐帯に関する議論では一般に、グラノヴェッター（1973）による弱い紐帯の力があげられる。 [82]家族や親しい友人、職場の同僚といった人々との間に存在する強い紐帯と、他方、あまり親しくない友人や会う機会の少ない疎遠な知人等の間にあるのが弱い紐帯である。彼は転職に関する満足度などの調査から強い紐帯より弱い紐帯の情報により転職をした人々の方が満足度が高いという事実を明らかにし、「弱い紐帯の力」として命題を導出⁷²している。（安田，2008） [83]このように紐帯に関する議論は主としてネットワーク理論のフィールドにて取り扱われることが多いが、本研究では組織間の経営資源をむすびつけるものとして紐帯の概念を取り扱うこととし、経営組織論と比較して射程範囲の広く多義的なネットワーク理論における紐帯の定義を用いないこととする。

⁷² 他方、日本の研究者による調査では反した結果が出ており、日本においては強い紐帯が重要な役割を果たしているということがいえる。（渡辺,1991）

以上ここでは経営資源を媒介し、組織と組織のむすびつきを示唆的に表すものとして紐帯の概念について議論した。

ここで留意すべきことは、地域の建設業はもとより、地域の中小企業が組織間関係を形成する場合、ヒト、モノ、カネの可視の経営資源による紐帯、すなわち、企業紐帯だけで説明が可能であろうか、ということである。また、注目すべき視座として、大企業間の組織間関係が、「自社の意識する、しないにかかわらず」形成されていることであり、企業紐帯の形成とは、組織間の「各機能」としてなされる、ということである。

山倉（1990）が詳細に論究する組織間関係論において、最も優れた分析枠組みである資源依存パースペクティブでは、組織間の保有する経営資源の重要性や代替可能性による依存関係にて組織間関係が形成される。換言すれば、測定可能な可視の経営資源によるものであることに他ならない。企業が存続、成長していくうえで経営資源の獲得は基本前提である。この視座に従えば組織と組織の関係、換言すれば組織間のむすびつきを分析、考察するうえできわめて有効な分析枠組みであることに異論の余地はないであろう。加えて境（2003）の企業紐帯の分析では、大企業間における可視の経営資源の組み合わせによる関係形成を具体的かつ明確に説明している。他方、資源依存パースペクティブや企業紐帯の議論において述べられていることは、あくまで可視の経営資源の獲得や組み合わせによる組織間関係である。これで地域の建設業における組織間関係も十全に説明が可能であるかといえ、その答えは不十分であると言わざるをえない。以下ではその理由として、大企業と地域の企業における、地域社会や地域の他組織との関係性、基本的立ち位置の違いについて述べる。

6. 3. 2 大企業と地域企業の基本的立ち位置

大企業の可視の経営資源と業績を分析、測定することにより導出された企業紐帯と、地域建設業の組織間関係における紐帯を考察するにあたり同じ視座からのアプローチは可能なのであろうか。

三戸,他（2011）は社会の発展と企業の大規模化は企業を大きく変容させたとし、以下のように述べている。 [84]

大企業＝組織が維持・発展していくためには、環境に適応していかなばならないのは生物と同じである。しかし、企業の環境とは市場であり、それは企業の性格がどう変わろうとも、企業活動が財・サービスを提供して、利潤を獲得することを目的とする限り変えようにも変わりようもないことである。企業は市場なしには存在しえず、また市場を自らつくりだし、拡大させていくことにより成長を続けてきた。その市場という環境は、人間の環境である地域・社会やその他の環境である自然環境・生態環境という限りあるものとはまったく異なるのである。（中略）しかし、企業が個人の制約から脱却することにより、無限の可能性を獲得したことが、環境破壊

と地域・コミュニティの崩壊をもたらし、企業が成長していくこと自体に懐疑・制約を生むに至っているのである。人間が自分一人ではとても達成しえないことを、豊かさを可能にしたのは組織＝企業である。だが、個人を生産者と消費者に分離し、その両者を無限に自由であらしめようとするのは、人間の社会的存在と生物的存在の両側面を無視したものであったといわざるをえないであろう。

(三戸,他 [2011] : 10)

このように大企業は現代社会に多くの実りをもたらすと同時に、大規模化した宿命として環境を大規模市場のみに限定し、人間本来が社会的存在として保っていた地域社会という環境を多少なりとも置き去りにせざるをえない⁷³。

他方、地域企業における組織の環境とは、市場のみに限定されるのではなく、地域社会やそこに自生する組織や人々を深く考察の対象に入れなくてはならない。このことは、大企業と地域企業における地域社会との関係性や立ち位置の違いによるものである。

大滝,他 (2008) は企業と地域社会の関係性について以下のように述べている。 [85]

さまざまな地域で企業活動を展開している大企業と、極めて限定された地域で活動を行っている中小企業とでは、企業と地域社会の関係性は必ずしも同じではない。一般に述べるならば、大企業の方が中小企業よりも特定の地域に対する依存度が小さく、地域社会との関係は必ずしも濃密でないケースが多い。(中略) 他方、地域社会と中小企業との関係は、直接的な共存共栄の関係にある。地域の中小企業の多くは、インプット、アウトプットの両方で特定の地域社会と密接な関係を持っており、企業の経済的活動の遂行は地域社会のあり方に大きく依存しているからである。

(大滝,他 [2008] : 266-267 [傍点筆者])

確かに地域の建設業は自らの地域内における地方公共工事のみに入札参加は限定される。圧倒的な経営資源（企業規模、実績、技術者、子会社や協力会社による重層な人員など）を保有する大手ゼネコンや県内大手の建設企業のように、全国ないし全県下に競争入札へ参加が可能ではない。自らの存在する地域のみ諸活動が制約される。それは限定された乏しい経営資源、すなわち、企業実績や格付等級によるものである。つまり、地域建設業が地域内でのみ維持存続が可能で、いわば家内工業たるゆえんである。戦略的提携では地域内で協業することにより、当該地域において最大規模の受注と施工能力を実現した。非関連型多角化では村内の耕作放棄地と外部資源を利用することで新分野にて成功を収めることができた。昨今大手食品メーカーやレストランなどが自社販

⁷³ 近年は企業が事業活動において利益を優先するだけでなく、顧客、株主、従業員、取引先、地域社会などの様々なステイクホルダーとの関係を重視しながら果たす社会的責任としての CSR 活動も盛んになってきている。

売のため、農業部門を立ち上げ、地方に大規模な農園をつくるような例もあるが、そのような大企業の農業分野に対する進出と前者は、地域社会とのつながりや関係性において異なっている。どちらの事例においても地域企業の組織間関係では、地域社会や自身と同じ地域の他組織とのむすびつきや関係性に基づくものである。

この大企業と地域企業における両者の経営に関する視点の相違点は、加護野（2010）の提唱する「三つの経営精神」において論考すると、地域の企業はその経営精神において「市民精神」が多くを占めるということが出来よう。三つの経営精神とは「市民精神」「企業精神」「営利精神」からなり、市民精神とは社会や職場のルールを守り、真剣に仕事に取り組もうとする勤勉さ、克己心ならびに従順さ、である。（図 6-3） [86]

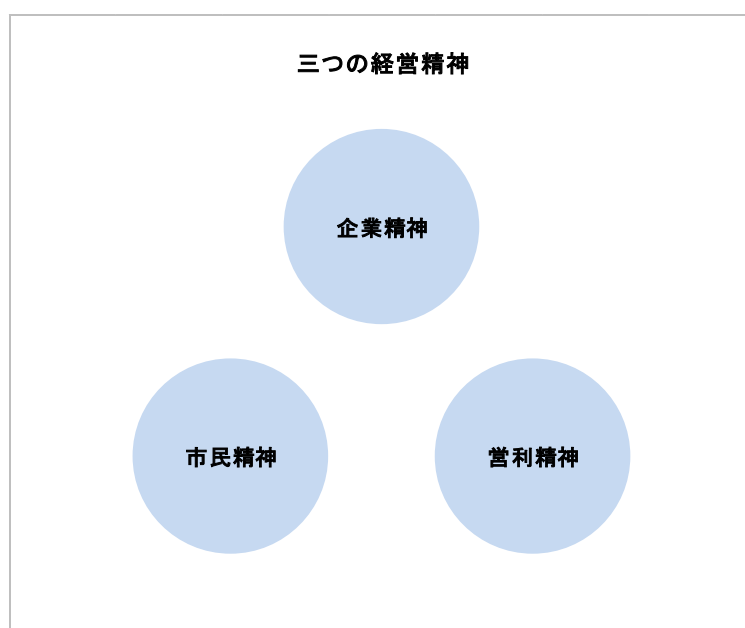


図 6-3 三つの経営精神 [86]

ただ、ここで我々は地域の企業が企業精神ないし営利精神が存在しないなどという、清廉潔白な面を強調したいわけではない。企業や組織として持続可能性、ゴーイング・コンサーンを追求していくためには先の二つの精神も同時に必要であることは言うまでもないことである。他方、上述したように地域企業においては、またあえて強調するならば、地域の建設業にとっては地域社会や他の地域企業を無視するような行動は自らの存続や存在意義を放棄すると同義である、ということである。

前節にて論究した戦略的提携の事例では、互いに工事を分け合うなかで責任ある施工を勤勉にこなし、堅固な信頼関係を構築した結果、協業化を形成した。また、地元建設企業の主要技術についても、いくら規模を拡大したからといって放棄されるわけでもないことは既に述べた。逆説的にいえば、規模が拡大しただけに以前にも増して重要となってくる性質のものである。非関連型多角化では地域に真面目にやってきたからこそ外

部資源、技術の補完が獲得でき、また耕作放棄地を借り上げる際にも功を奏した。要するに組織間関係においても、地域の建設業は大企業とは異なる視座が必要となるのである。そうであれば地域企業である地方の小規模建設企業の組織間関係を説明する場合、可視の経営資源の組み合わせによる企業紐帯の視角とは異なる、不可視の経営資源をつなぐ紐帯についての議論が必要となってくる。

以上から、地域社会でのみ維持存続してきた背景をもつ地域の建設業にとっては、地域社会や、地域で共に長らく営なみ、共存してきた他組織の思念といった観念的要素が最も重要であると同時に、他組織が自組織に対し主観的に思念した意味の産物が不可視の経営資源であり見えざる資産なのである。これらは地域建設業間における紐帯が、経営資源の依存度や組み合わせを業績と勘案して形成される、大企業間の企業紐帯とは明確に異なるということを示唆している。すなわち、地域に根差す中小企業が組織間関係を形成するにあたっては不可視の経営資源をつなぐ紐帯について論究することの必要性を明示するものである。

6. 3. 3 地域的同志的紐帯

ここまでの議論で論究してきたように、地域建設業の組織間関係には見えざる資産の不可視の経営資源のつながりが存在する。それは互いに対する信用や信頼といった観念的要素、主観的意味の産物である。次からは地域建設業の組織と組織の関係づくりの下敷きとなる不可視の経営資源における紐帯とはどのようなものかについて論究したい。

地域の中小企業、もとい地域建設業にとっては地域社会や地域他組織とのつながりが組織間関係の背景に存在する。それは互いに対する長く深い関係性や積み重ねから派生する「地域的同志的紐帯」と言い表すことのできるものである。

戦略的提携において、各社は互いに対して以下のような形而上的信念、主観的な意味を保有している。それは、地方公共工事や日常の関係を通じて生み出された互いに対する「地域の同志」という観念的要素である。

・「同じ釜の飯を食べてきた」

地域の建設業は前述のように自らの市場、すなわち、地方公共工事における競争入札は地域内に限定される。協業各社はそのような地域内で発注される地方公共工事と自らをさして、「同じ釜の飯を食べてきた」と表現する。それは時に前述の元・下請の協力関係であったり、現在では発注量の減少により考えられないことだが古くは膨大な発注量に対し、業者も人手や施工体制が不足し、役所や地域に迷惑をかけまいとお互いできばききれない仕事を回しあったりしたこともあったという。要は全国や全県下で受注する建設企業と、地域内で仕事をする地元企業とでは互いに地域での仕事や関係性を通じ

て生ずる思い、ここでは相手に対する主観的意味や観念的要素の萌芽が深いところで生まれるといえる。

・「地域の同志」

現在宿毛市議会議員であり、今城建設の元オーナーである今城はテスク各社の関係を「地域の同志である」と語る。実際に今城建設と岡崎建設工業は、宿毛市の新港建設における地方公共工事で特定建設JVを形成した経緯をもつ。特定JVは当該工事において企業が一体となって施工をおこなう。当然ながら相手を選ぶ際にも十分な考慮が肝要となる。ただ相手方が技術的に優れているというだけでは、JV形成後に企業間の内々に支障をきたすのは明白だからである。大規模な工事のため出来高、清算に対する出資金の問題や、自社がどこを担当するかについて双方の主張の食い違い、などである。特にこの場合のように同規模の建設企業間において顕著である。

そのような場合にも互いに対する信用や信頼関係をもとにした、地域の同志的な観念がきわめて重要である。互いの地域における同志として営んできた主観的意味である。今城は工務担当理事の池本との関係を、以下のように述べる

「池本がマチ（三原村から宿毛市街へ）に出るにもウチの前とおるんやけん。見つけたら飲みに行くぞ、ってなることも再々よ（よくある）。あれがマチ向いて行くにはウチの会社の前とおるしか道がないんやけん。（宿毛市の今城は三原村の池本のことを）古くから隣村の仲良し、人間性は十分に分かっている。」

高知県には現在929社⁷⁴の地方公共工事へ参入する建設企業が存在する。その中で県都である高知市に所在するのは311社が存在する。そのなかで県内大手とよばれ全県下に参入可能なAランク業者以外、Bランク以下の地域の建設企業では、自身の土木事務所等の希望地登録の変更、すなわち、会社の所在地を移動する建設企業もみられる。

理由として、高知市の都市開発計画などをもとに今後公共工事が多く発注されると予想される地区へ移っていくのである。また、数年前に問題になった「名ばかり支店」も同様である。名ばかり支店とは、当該地域に競争入札における希望地登録を申請し参加、受注する一方で、実質的な拠点を他地域におく建設企業である。つまり、地元建設企業が歓迎しない「地域建設業界にとってありがたくない状況」（横山，2009）である。[71]

協業各社は既に述べたように、宿毛地区管内では老舗の建設企業である。仕事の多寡に応じて地域や希望地区を転々とする新興建設業者や名ばかり支店とは全く異なる。そのようななかで、協業各社は地元における地方公共工事をもとに互いに付与する信用や信頼という見えざる資産を生み出しながら、地域の同志という観念的要素に長い時を刻

⁷⁴ 平成25年度入札参加資格者名簿（高知県土木部建設管理課）より

むことによって派生、昇華させてきたのである。

非関連型多角化の場合も、上述のような観念的要素、主観的な意味を互いに保有する。それは北川村と他の地域の間にかれる見えない線引き、「村」という自身のレーゾン・デートルによるものである。

・「沈没したらまず助けるのは村の者」

冒頭の言葉を北川柚子グループのリーダーは幾度も強調した。少し大きさに聞こえるが、以下のようにも続ける。

「同じ船に乗っちゃって沈んでも、まずは北川村の者を助けんと、脇の村のモンを助けるわけにはやっぱりいかんやか。どんなに（市町村）合併とかしても自分の生まれた集落は集落、どこへなんぼ、例えば東京都へいっても自分の集落は集落、ほんなら自分の生まれた集落は守らんと。北川村の者には家族意識はあっても、すぐ隣の馬路村になったら家族意識というもんはないきね。皆がそうじゃあないろうけど。」

リーダーは村と他の地域には単に行政区分によるものとは異なる「見えん線引き」があると。他方、外部資源の補完を依頼されるが断った、村外の建設企業とは「兄弟みたいな付き合い」とも言う。しかし、こと村のこと、村の代名詞たるユズのことになるとそうはいかないのだと。田所建設社長の田所も「建設工事的にはリーダーのおるところはY建設（村外の建設企業）がよけ（多く）やりよる。」といい、グループの存在する地区と当の建設企業は一見深い関係があるように思われる。しかしながら続けてリーダーは「Y建設には地区の者も仕事で使ってもらいよるし、今でも農業の閑散期には近いY建設に行きゆう者もおって、面倒もお世話にもなりゆうけど、そこらあたりはありがたいことやと本当に思うけどね。けどそれは建設の仕事であって、ユズになったら村ということになるんよ。」

これはいわゆる土佐人氣質によるものなのかもしれない。特に田所建設が所在する県東部の安芸郡では市町村合併があまり進んでいないという事実がある。それは「自由は土佐の山間より」ではないが、独立心の強い県民性、地域性のもたらすものも少なくはないだろう。他方、グループのリーダーは馬路村や村外組織に対して根拠のない敵対心や嫉妬などで外部資源の補完、組織間関係を謝絶したわけでもない。すべてはユズ栽培を通して村への思念、村の家族や同志といった主観的意味が田所建設との間に存在するのである。既に述べたが、そこには田所建設の村内での信用や信頼、見えざる資産が存在することは言うまでもない。

・「北川村のユズは北川村の者が」

北川柚子グループのリーダーは、「北川のユズは北川の者が作らないかん」と述べる。そして、北川村に田所建設という古くから土地に根を張った企業が存在することから外部資源の補完、すなわち、組織間関係を形成したことに他ならない。要するに、「ユズを守りたい」と言いながらも一番のところは、「村を守りたい」なのである。その守りたい村には田所建設が存在した。また田所建設の側からも地方公共工事の減少による社員の雇用確保への懸念とともに、年々増え続ける耕作放棄地をはじめとする村内農業の衰退を憂慮していた。

リーダー曰く「村外のY建設に北川村でユズをやらして北川の顔にするわけにはいかん。Y建設は田所建設よりも早くから長い兄弟みたいな付き合いがあったしお世話になったが、ここまではできるけどここから先はできんというのがありますから。国とか県とかのことは考えれんでも、村のことは考えれる。」という。ここに北川柚子グループと田所建設のユズを通して派生する村への思いは、同じ村の者という互いに対する信用や信頼関係を介して両者を結びつける結果となるのである。

以上における論究から、本節の議論は次のように整理することができる。第一に、組織と組織の経営資源を結びつける概念としての企業紐帯とは、可視の経営資源を組み合わせる紐帯であり、地域企業の不可視の経営資源をつなげる紐帯とは本質的に異なる。第二に、地域の企業は大企業とは歴史的背景や自組織の存在する地域社会との関係性も大きく異なるため、よって可視の経営資源のみで組織間関係を考察することは早計であり、その背景に存在する長年培ってきた互いに保有する地域の同志という関係性、すなわち、「地域的同志的紐帯」の議論の示唆である。企業業績や市場環境、経営資源の有効性のみによってではなく、個人や組織のもつ観念的要素や思念による主観的な意味を論考する必要性を明示するものである。

要約すれば、第一に、組織間関係の形成において可視の経営資源を「組み合わせる」ものは企業紐帯であり有効性の指標として明確に導出され、第二に、大企業の組織間関係とは見地の異なる地域建設業間の紐帯とは見えざる資産の信用や信頼関係による、組織間成員の思念された形而上的信念、主観的意味の「つながり」である。つまり、有効性を主眼とする企業紐帯は、他組織より定量的に測定が可能で機能的側面を議論しなければならないが、互いに保有する見えざる資産のつながりである「地域的同志的紐帯」による組織間関係の生成は、その動的過程を議論しなければならない。つまり、分析考察の視角として、なぜ形なきものがつながることが可能なのか、なぜ不可視の経営資源が他者間で共有されるのか、また同じ地域の他組織とはどうして共有されなかったのかについての議論が必要である。

以上の議論から注目すべき視座は、可視の経営資源である企業紐帯が組織間関係の有効性により議論されることに対して、地域的同志的紐帯の分析にあたっては組織間成員

の思念された形而上的信念や主観的意味が、その動的過程の相互作用により間主観性を帯びることで、新たな意味体系として構成され、生成されることについて論究する、ということである。

6. 4 地域的同志的紐帯の生成と新たな意味体系

組織間関係において、大企業の可視の経営資源を組み合わせるものが企業紐帯ならば、地域建設業の不可視の経営資源をつなげる地域的同志的紐帯とはどのようにして互いに生成されるかについてその動的過程について分析、考察する。見えざる資産の信用や信頼関係が組織間関係の背景に存在することや、地域の企業と大企業における立場や経営環境の相違については既に述べた。その議論から導出したことは、地域の建設業をむすびつける紐帯とは、地域社会に根差す他組織と互いに保有する思い、すなわち、主観的に付与する意味といった観念的要素や形而上的信念によるものであることを述べた。

本節では地域建設業の組織間関係における地域的同志的紐帯がどのようにむすびつき、いかにして不可視の経営資源がつながっていくのかについて、その動的過程ないし形成過程について論究することにより導出する。なぜなら、地域的同志的紐帯は、客観的に測定可能な企業紐帯とは異なり、目に見えて触れることのできない見えざる資産をつなぐ紐帯だからである。見えざる資産とは、組織間成員が互いに保有する信用や信頼といった主観的意味の産物である。そのような地域的同志的紐帯がすべての地域建設業間において、生成されるかといえばそうではない。

したがって、組織間関係における形成過程の考察から、いかにして地域建設業の紐帯が生成されるのかについて、意味の組織論である「解釈主義的組織シンボリズム論」の視座を援用することにより論究し明示する。つまり、地域企業における組織間関係とは、組織間の成員に間主観的に共有された新たな意味体系であるパラダイム（＝基本仮定）が生成されるとき、地域的同志的紐帯が生成され組織と組織の関係づくりがなされることを論究するものである。

6. 4. 1 解釈主義的組織シンボリズム論の視座と論点

加護野（2010）は経営学史の変遷に触れ⁷⁵、「人の意欲はお金では買えないのだということを、アメリカでも日本でも、また欧州でも中国でも経営者は何度も思い知らされてきた」と述べたうえ、「人間は複雑だ」と述べる。加護野は前述の議論を経営管理における勤労意欲について論究するが、地域建設業における組織間関係においてもその視

⁷⁵ 「現代の経営学は20世紀始めごろ米国で成立したが、最初の経営学は工場での労働の価値を高めるにはどうすればいいかという実践的な問題に答えることであった」とし、この問題に対する方法として導出されたテイラーの科学的管理法について述べている。その要点として①作業環境の改善②分業の徹底③労働者への報奨制度の工夫について詳述している。

座は同様ではないかと考える。続けて加護野は以下のように述べている。 [86]

応用人文・社会科学としての経営学で勤労意欲の問題を取り上げるには二つの異なったアプローチがある。一つは、人間の心理に注目する心理学的アプローチ、もう一つは、人間の精神に注目する社会学的アプローチである。見ようとしているのは、ともに人間の内面にあるものだが、見方が違う。心理学では、人間として普遍的にもつ心理に注目し、社会学では人間の精神は、社会や時代の影響を受けると考える。心理学的アプローチは、厳密な科学的方法をとる。社会学的方法のなかには、厳密な方法をとるものもあれば、自然科学とは異なった方法をとるものがある。本書は、後者のアプローチを重視する。日本の経営を支える精神と、アメリカやヨーロッパ、さらには中国や韓国の経営を支える精神とは異なるという視点から経営を考える。

(加護野 [2011] : 26-27)

この日本の経営を支える精神についての論究は、ステイクホルダーである株主の利益や企業の持続的な維持、存続において、組織の大規模かつグローバルな成長が課せられている大企業と、他方で地域社会に長らく根差し、過去・現在・未来へと当該地域で事業を営むことによって存続していくことが可能な性格を持つ地域の企業との立場にも言及できるのではないか。

いまや「経営者＝資本家、オーナー」であるという構図が成り立たないことは、日本の大企業においてもほぼ常識である。こうした大企業の経営者や経営層は専門経営者としてよばれ、いわゆるサラリーマン経営者であり、主たる出資者はステイクホルダーとしての株主である。他方、地域建設業の経営者は地域に生まれ代々家業として事業を承継し、地域社会や地域の他組織とともに経営を担ってきた性格をもつ。ここで加護野に従えば、日本の経営を考察する際、換言すれば地域建設業の経営活動や組織行動を考察する場合には社会学的アプローチ、すなわち、解釈主義的な組織観、つまり形而上的信念（人間観や精神観）や主観的思念といった「意味」における論究を排除することはできないということである。

組織間成員において、人間の主観的意味や思念が間主観性を帯びることによって共有され、組織が生成されるとする組織アプローチが解釈主義的組織シンボリズム論である。従来の組織論で展開されてきた、組織を役割体系や目的合理性ととらえる視座とは異なる分析アプローチである。解釈主義パラダイムとは社会的世界（本研究においては組織）とは、実際に存在し行動する成員が主体的に創りだした（構成された）意味世界であることととらえるアプローチである。（表 6-3, p138）

表 6-3 組織研究のアプローチ [28]

アプローチ	内 容	問 題 の 発 生
構造的アプローチ 組織目標 役割・技術	公式的役割関係、組織図のなかで描かれる組織構造は、組織の技術と環境に適するように創造される。組織は責任の配分(分業)そして規則、政策、種々の活動を調整する管理階層を形成する。	組織構造 ↑ 不適合 ↓ 環 境
人間資源アプローチ 人間と組織の相互依存	人々の欲求、技術、価値を目標達成に必要な公式的役割関係とより適合させる方法に焦点を当てる。	問題は人間の欲求が抑制されるときに生ずる。
ポリティカル・アプローチ パワー コンフリクト 希少資源の配分	個人、集団間の欲求、パースペクティブ、ライフ・スタイルの相違によりコンフリクトが生ずる。 バーゲニング 強 制 妥 協 利害者間にコアアクションが起こり、問題につれて変化する。	パワーがどこに配分されるか、あるいはあまりにも広く分散しているのが何か行おうとするとき困難であるがゆえに生ずる。
シンボリック・アプローチ 組織内の意味 意味のシステム シンボルのシステム	組織は目標、政策という側面より、共有された価値、文化として把握される。他のアプローチにみられる合理性の仮定を必ずしも前提としないで、シアター、カーニバルとしての組織を扱う。	組織は、規則、政策、管理権限というよりは、儀式、セレモニー、物語、英雄、神話によって推進される。組織はドラマであり人々は内部の演技者として従事している。内部の聴衆は、ステージでおこなっていることをもとに印象を形成する。問題は、演技者が自分のパートをうまくこなせなかったり、シンボルが意味を失ったり、儀式、セレモニーが力をなくしたとき、生ずる。

地域建設業の組織間関係とは、たとえ複数の組織が関係づくりをおこなっても、元来地域内の小規模組織の集合体である。つまり、組織間関係を形成しても社会的に構成された「一つの意味としての組織」が生成されることと同義である。その地域企業間における組織と組織の関係づくり、すなわち、小規模組織の組織間関係によって形づくられる社会的世界としての一つの意味の組織の生成であり、組織間成員の信用や信頼といった主観的意味の産物である不可視の経営資源のつながり、つまり、間主観的な意味体系の共有により地域的同志的紐帯が生成され組織間関係へと至るのである⁷⁶。(図 6-4)

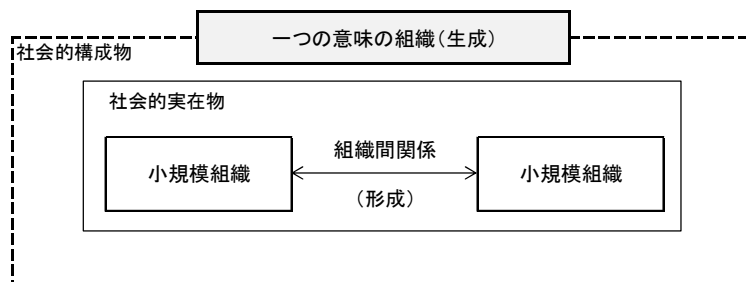


図 6-4 意味の組織と組織間関係

⁷⁶ 本稿ではこのような視座から、地域建設業の組織間関係とは「地方の小規模組織同士が意味における一つの社会的構成物としての組織を生成する」と考える。したがって、意味の組織論である解釈主義的組織シンボリズム論を援用し、その動的過程をとらえようとするものである。

組織シンボリズム論は「意味の組織論」である。組織シンボリズム論におけるシンボルとは「意味のあるシンボル」である。この意味のあるシンボルを行為者と他者との相互作用、すなわち、意味の表出としてのシンボリック過程により、社会的現実としての組織は生成するのである。 [24]

船津・宝月（2006）によれば行為者と他者との相互作用過程における意味のあるシンボルについて以下のように述べている。 [87]

「意味のあるシンボル」とは、他者にも自身にも同一の反応を引き起こす言葉や身振りなどを指す。そして、その場合の同一の反応とは、同一の行動を実際に行うことではなく、共通の意味を互いに共有することを表す。そしてこの共有意味にもとづいて、人間は互いの行為を解釈して、自らの行為を形成することになる。

（船津・宝月 [2006] : 11 [傍点筆者]）

坂下（2003）によれば、意味とはシンボルに表現された行為者の「価値観（意図、目的、動機）」や「パラダイム（＝基本仮定）」「知識」といった意識内容である。 [29] そのシンボルとは行為者の主観的な（＝思念された）意味が表出したものであり、物理的シンボル、行動的シンボル、言語的シンボル⁷⁷である。組織シンボリズム論ではこのように組織の成員間における、有意味シンボルの表出および相互作用過程を経て間主観的に共有された新たな意味体系が構成されることにより、組織は主体的に生成するとの視座に立つものである。

解釈主義的組織シンボリズム論は解釈主義的パラダイムに立脚する⁷⁸。解釈主義パラダイムの主要な分析枠組みであるシンボリック相互作用論の基本前提は、第一に、人間は主観的意味付与にもとづいて行為すること、第二に、意味はシンボルの表現における相互作用において生成されること、第三に、事物の意味は他者である行為者の行使するシンボルの解釈過程において構成され、また修正されること、である。（図 6-5, p140）

⁷⁷ シンボルとは行為者の主観的な（＝思念された）意味が付与された記号であり、「物理的シンボル」（ロゴ、社章、製品、事業など）、「行動的シンボル」（行為パターン、儀礼、儀式など）「言語的シンボル」、（発話、言語、スローガン、物語、神話、伝説など）である。ただ、シンボリック相互作用論を創始したブルーマーはこういったシンボルのなかで発話（＝言語）だけがシンボルだとした。（坂下,2008）

⁷⁸ 組織シンボリズム論は意味の組織論である。坂下（2003）によれば、そこでは組織の成員が主観的意味をどのようにシンボリックに表現し伝達するかといったシンボリズムの問題や、そうしたシンボリズムを通じて生成する間主観的な意味体系すなわち組織文化の問題が、機能主義や解釈主義といった特定の社会学パラダイムの基本仮定にしたがって固有の論点と方法で研究される。本稿では、役割体系としての組織アプローチとはきわめて対照的な組織観、意味体系としての組織観にて地域企業の組織間関係を、主観的意味の産物としての不可視の経営資源の相互作用、つながりによって論究しようとするものである。

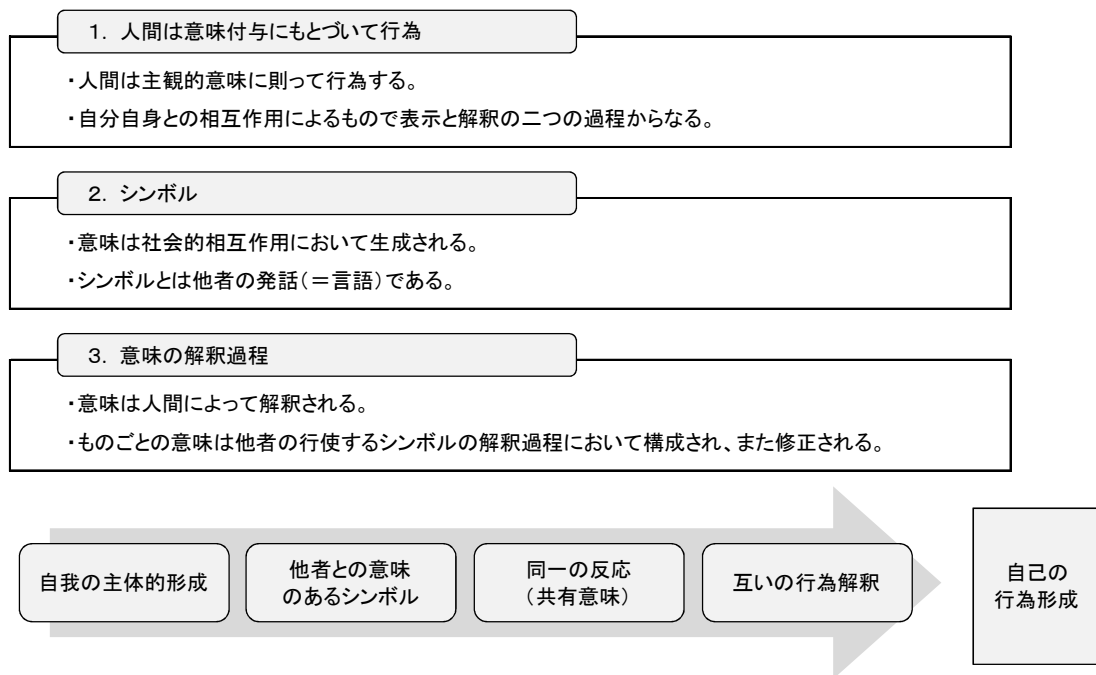


図 6-5 シンボリック相互作用論の基本前提

「解釈過程」とは人間が日常で同時に取り扱う社会との相互作用 (Social Interaction) と同じ、自分自身との相互作用 (Self interaction) である。つまり、解釈過程は「意味の取り扱い」の問題であり、人間が意味を自身のおかれた状況の定義にもとづいて解釈することである。人間は「自分の状況や自分の行為の方向に照らして、意味を選択し、チェックし、ひきのぼし、再分類し、変容させる」のである。(船津, 2009) [88]

以上における論究から、解釈主義的組織シンボリズム論の主な視座と論点は、以下のよう整理できる。(図 6-6, p141)

- (1) 組織の成員は他者の意味の表出としての物理的・行動的・言語的シンボルを自分の手持ちの解釈図式⁷⁹を参照しながら意味解釈をおこなう。
- (2) 組織の成員は解釈した意味に則った他者からのシンボルに応答する。
- (3) 組織の成員はシンボルの解釈過程を通じて、はじめに自身の手持ちの解釈図式を参照しながら自身の意味体系に新たな意味を付与する(しなかつたりする)。
- (4) このように意味体系は新たな意味の付与もともないながら組織成員に間主観的に共有された意味体系となる。
- (5) 結果すべてのシンボルは成員の意識の中に「構成された意味体系」として観念的に存在することとなる。

⁷⁹ 現象学的社会学では「経験のスキーム (=意味連関)」、エスノメソドロジーでは「社会的構造化 (=日常的リアリティ感)、シンボリック相互作用論では「状況の定義 (=定義された状況)、解釈主義的組織シンボリズム論では「意味体系」としてそれぞれ要約される(坂下,2008)

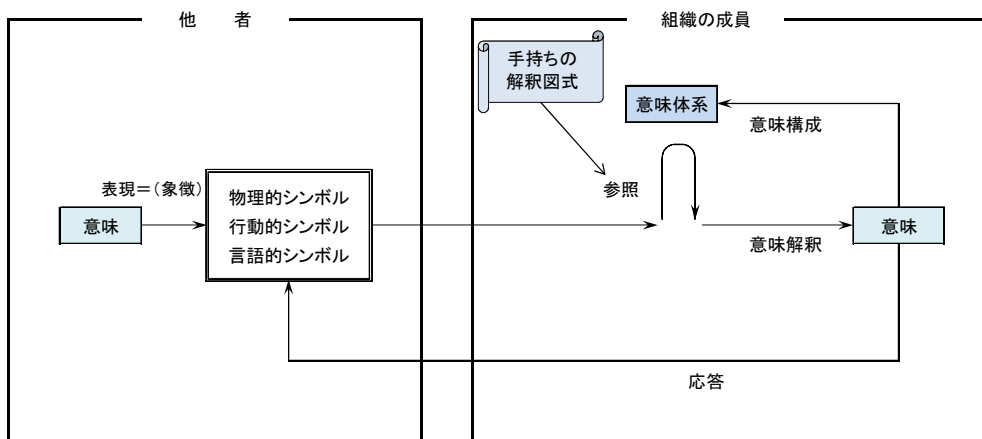


図 6-6 意味解釈と意味構成 [29]

6. 4. 2 意味体系の構成とパラダイム (=基本仮定)

組織の成員が間主観的に構成する意味体系の構成とはどのようなものであろうか。組織成員のシンボルの相互作用過程からなる有意味シンボルとは「行為の意味」「価値観」「パラダイム (=基本仮定)」「手段的知識」から成ることについては上述した。ここで「行為の意味」は広義の価値観に内包され、また状況にも包含されるものである。要約すれば組織の成員はすべての有意味シンボルを自身の構成物としての「状況」との関係の中で解釈していく。(坂下, 2008)

上述の前提から、間主観的に共有された意味体系は「パラダイム (=基本仮定)」「状況」「価値観」「手段的知識」から構成される。その場合において、他者行為が表現、象徴している特定の価値観や手段的知識を自身の意味体系(「状況」「価値観」「手段的知識」)を参照しながら解釈するが、その解釈は自身の「パラダイム (=基本仮定)」に合致するようになされる。つまり、共有された意味体系は「パラダイム (=基本仮定)」が状況・価値観・手段的知識を規定するように構成される。加えて、後者の状況や価値観、手段的知識は一定の対応関係に位置すると考えられるのである。(坂下, 2008) (図 6-7)

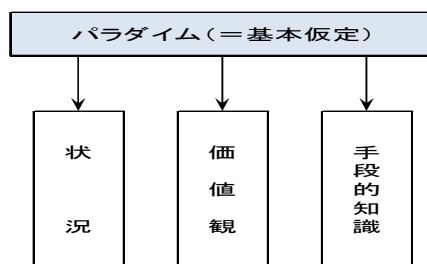


図 6-7 意味体系の構成 [29]

以上の議論から、不可視の経営資源である信用や信頼が地域的同志的紐帯としてつながることにより、組織間関係に生成する知見を考察した。不可視の経営資源とは組織間成員の「意味」であり形而上的信念や主観的な思念である。このような組織と組織の対象者から目に見えて触れるこのできない経営資源をむすびつける紐帯の生成には、解釈主義的組織シンボリズム論を援用することによりその論究が可能であると考察する。資源依存パースペクティブや企業紐帯とは異なる、不可視の経営資源のつながりによる組織関係への視座である。すなわち、組織間成員の主観的意味の産物の結合による組織間関係と社会的に構成された一つの意味の組織に関する議論である。

6. 4. 3 協業化-6社から4社へ

ここからは地域建設業の戦略的提携、すなわち、高知県初の建設協業化である協業組合テスクの形成過程はどのようなものであったかについて論究する。注目すべき視座として4社で協業し結成されたテスクだが、事例研究にて述べたテスク結成の経緯は、各社が所属する宿毛地区建設協会にて議論されたことを端緒とする。

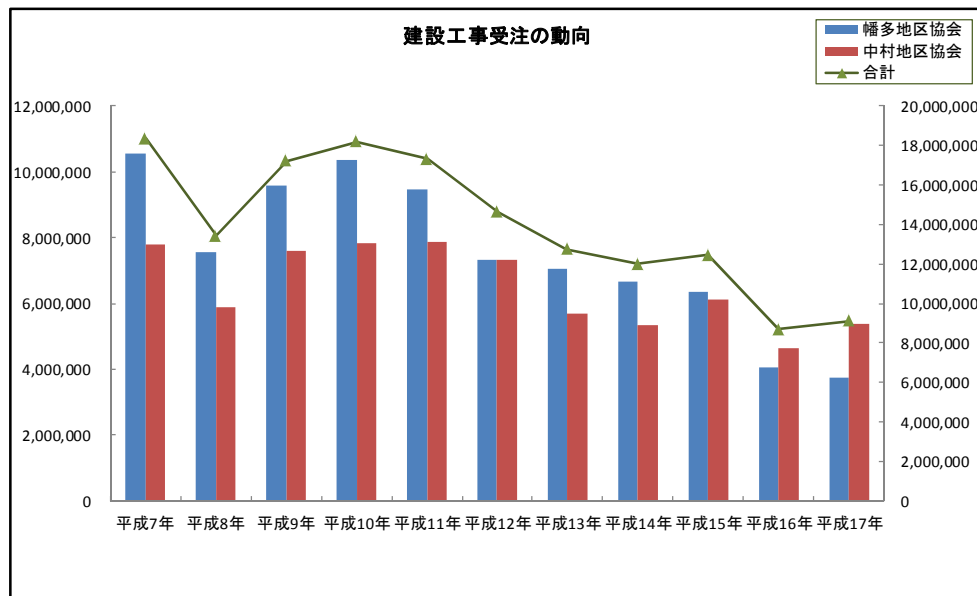
当時の主眼は宿毛管内にて県内大手建設企業にも対抗しうる、地域内最大手の建設企業、つまりAランク業者を生み出すことであった。協業化の主たる対象としてあげられたBランク業者は地区内に22社が存在した。発注機関の協業化特例措置としてCランクの地域建設業が参加することにより、結成後にも旧ランクへ参加可能なためCランクを1～2社程度参加を募ることとなる。同ランクは39社が存在していた。

宿毛地区協会では協業化や、下請け専門モデル、新分野進出などの議論が交わされていた平成17年度当時の高知県宿毛事務所管内の公共事業発注量は急速な減少の一途にあり今後もさらに厳しい状況が予測されていた。(表6-4, p143)

表 6-4 宿毛地区における経営の現状と課題 [56]

建設協会幡多支部および中村地区協会建設工事受注高

	幡多地区協会	件数	中村地区協会	件数	合計	件数	一件当たり	宿毛地区協会	件数
平成7年	10,549,109	143	7,800,572	384	18,349,681	527	34,819		
平成8年	7,545,436	103	5,887,025	299	13,432,461	402	33,414		
平成9年	9,599,659	129	7,615,183	414	17,214,842	543	31,703		
平成10年	10,361,910	0	7,832,428	611	18,194,338	611	29,778		
平成11年	9,462,982	0	7,864,879	421	17,327,861	421	41,159		
平成12年	7,321,078	0	7,331,148	380	14,652,226	380	38,558		
平成13年	7,045,500	0	5,707,407	336	12,752,907	336	37,955		
平成14年	6,675,250	74	5,329,549	269	12,004,799	343	34,999		
平成15年	6,348,706	70	6,115,234	381	12,463,940	451	27,636		
平成16年	4,056,607	57	4,638,919	411	8,695,526	468	18,580		
平成17年	3,748,296	47	5,368,400	594	9,116,696	641	14,223		



(1) 幡多地区建設協会によると、幡多地区建設業者の元請工事受注高は10年度をピークとし、平成17年は50.1%と半減している。この傾向は今後も続くことが予想されている。又、宿毛地区だけの建設工事についても「平成18年度中小企業活路開拓調査・実現化事業報告書」の通り、激減しピーク時の半減となり、厳しい経営環境の中にある。

(2) この右肩下がり現状は、平成10年度を頂点として減少が続いているが、今後は一層の激減が予想されており、地域の建設業者は疲弊し、混迷が続いている。

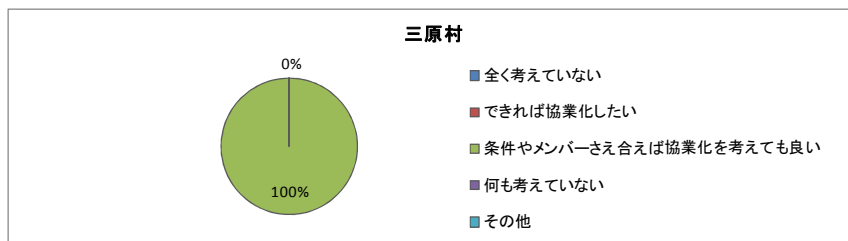
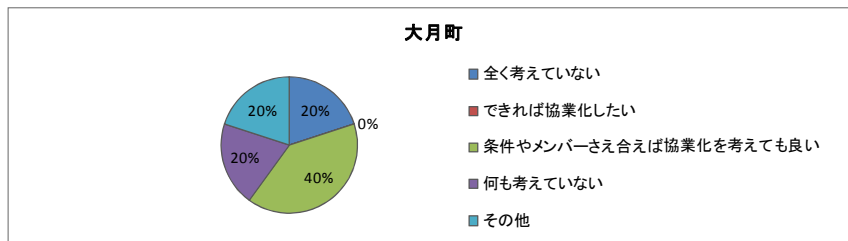
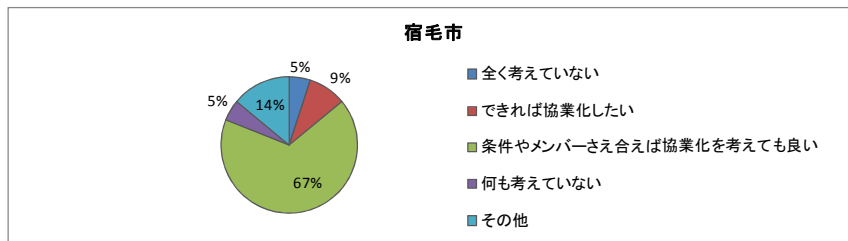
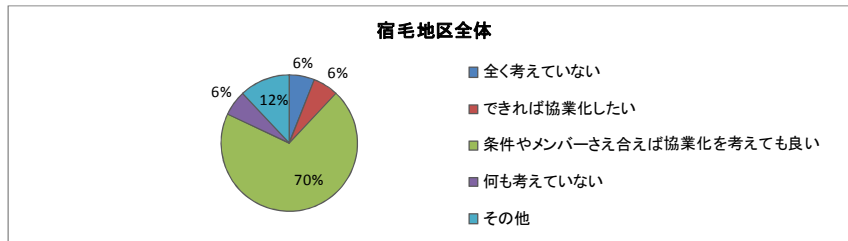
(3) 公共工事の受注減とともに、競争入札制度の改革により、適正な積算能力が受注営業に求められるようになり、従来の受注方式では受注は困難になった。

(4) 建設工事業の施工の技術の高度化と高規格により、技術能力の高級化が必要となり、就業者の有能な人材が不可欠となった。

会員企業に対する協業化についての調査でも、「条件やメンバーさえ合えば協業化を考えてもよい」が最も多く、全体の約7割を占めていた。(表 6-5, p144)

表 6-5 協業化に対する意向 [51]

	回答項目	宿毛市	大月町	三原村	全体
1	全く考えていない	5%	20%	0%	6%
2	できれば協業化したい	9%	0%	0%	6%
3	条件やメンバーさえ合えば協業化を考えても良い	67%	40%	100%	70%
4	何も考えていない	5%	20%	0%	6%
5	その他	14%	20%	0%	12%



その後おこなわれた個別ヒアリングの結果、Bランク5社にCランク1社を加えた合計6社での協業化検討会が数次にわたって各社間でおこなわれることとなる。

協業組合タスクの構成企業は既に述べたように、宿毛市東部の今城建設、同市西部の岡崎建設工業、大月町の臨海土木、三原村の池本建設である。各社ともに地域内で古くから続く、各種の施工実績や優れた技術を保有する地域の建設業である。

当初、「協業化設立準備委員会」に参加した組織は、この4社に加え、O社、T社を加えた合計6社であった。O社、T社ともに宿毛市でBランク業者としてタスク各社と

並び確固たる地盤を築く地域の有力な建設企業であった。協業化設立準備委員会は、この6社間でのべ23回を重ね、先進事例企業への視察などを重ねる。県内の中小企業団体との申請における相談や打合せ、定款の作成や協業組合設立時期の検討、金融機関との連絡調整などを経て、各組織にて綿密な話し合いと協議が進められた。したがって、このまま6社にて協業化へ向かうかと思われていた。当時作成された協業組合テスクの協業計画書前文には、「協業化の目的」として協業組合設立の趣旨と方向性を以下のよ

近年、地域経済の低迷等を背景とした公共事業の大幅削減が進むなか、とりわけ財政状況が逼迫している本県では、建設投資額がピーク時の半減という状況下にある。一方で建設業許可業者数はほぼ横ばい状況にあり、本県の基幹産業である建設業の経営環境は極めて厳しく、我々中小建設業者は自然淘汰されるのを待つしかない状況にまで陥っている。

そこで今般、幡多地域を活動拠点とする6社が協業し、施工能力の増大並びに人的及び物的資源の合理化を実現し、厳しい競争下で建設工事の適正かつ円滑な施工を確保するとともに、中小建設業の健全な発展を図ろうとするものである。

(宿毛地区建設協会「協業計画書」[2006]:1 [傍点筆者])

協業計画書にあるように、「幡多地域を活動拠点とする6社が協業し、施工能力の増大」を図るという目的は実現寸前までこぎつけたかに思われた。前半部分に記述された地域建設業の抱える諸課題と現状に対して、地域内の6社が協業化をおこなうことにより窮状を打破していく、そこには確かに各社の固い決意が存在した。特に協業化設立準備委員会もさることながら、宿毛地区建設協会の会長として西日本初の建設協業化実現に向け旗振り役を買って出ていた代表理事の臼井の積極的な行動、呼掛けによるところも大きかった。

協業化の主眼として「宿毛地区において初のA等級」すなわち、単一企業では手の届かない、地域内で唯一の県内大手建設企業を各社が協業化することにより形成すること、また各組織の強みを相互補強することで多様な工種に網羅的に対応できる西南地域最大規模のマルチプレーヤーとしての地域建設業を実現することを掲げ、臼井らは賛同者や参加希望者を募ったのである。その呼掛けや検討会などの会合や議論を経て、地域の有力組織6社が協業組合テスク形成の最終段階まで至ることとなるのである。臼井は「宿毛地区の生き残りをかけて協業化を実現する」と明言するのである。

協会長という立場で熱心な呼掛けや対応を繰り返す臼井に対し、他組織は自身の置かれた現状を明確に把握することとなる。各社ともに自社売上である完成工事高が、最盛期の1/3にまで急減している中で、将来にわたって危機的状況であることを解釈する。また各社の事業エリアや参入機会を相互補強することと、強みである技術や施工実

績および技術者を組み合わせることにより、冒頭に掲げたAランク業者への道程が現実味を帯びることを確信するのである。(表 6-6)

表 6 - 6 協業化計画参加 6 社の状況 [89]

建設業許可の保有状況

工事種類	臨海土木	今城建設	岡崎建設	池本建設	○社	T社	協業組合
土木一式	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
建築一式				◎			◎
大工							
左官							
とび・土工	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
石		◎	◎		◎		
屋根							
管	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎
タイル							
鋼構造物	◎	◎	◎			◎	
鉄筋				◎			◎
舗装	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
しゅんせつ	◎	◎	◎		◎		
板金							
ガラス							
防水				◎			◎
内装仕上				◎			◎
熱絶縁							
造園	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
さく井				◎			◎
建具							
水道	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
塗装				◎			◎

◎:特定 ○:一般

発注機関入札参加資格登録先

工事種類	臨海土木	今城建設	岡崎建設	池本建設	○社	T社	協業組合
四国地方整備局	○	○	○	○	○	○	○
四国運輸局	○			○			○
大阪航空局	○						○
第5管区海上保安本部	○						○
広島防衛施設庁	○						○
中国四国農政局	○			○	○	○	○
四国森林管理局	○	○			○		○
高知県	○	○		○	○	○	○
宿毛市	○	○		○	○	○	○
大月町	○			○	○		○
四万十市				○	○		○
土佐清水市				○	○		○
三原村		○		○	○		○
西日本高速道路(株)					○	○	○
中日本高速道路(株)						○	○
東日本高速道路(株)						○	○
日本下水道事業団						○	○
防衛庁				○			○
高知県森林整備公社				○			○
(独)雇用・能力開発協会				○			○

他方、事例にてみてきたように、テスクは4社にて結成されることとなる。つまり、最終段階にて○社、T社が協業化より離脱することとなったのである。4社は協業組合テスクを形成することにより、「地域内の大型建設企業」として自組織を維持、存続し

ていくことを決意する。しかし、当初より積極的に参加していた2社は、オーナー会社としての自身の自由度が制限されることへの懸念や、家族、古参社員の反発を抑えることができず、加えて、建設業以外の異業種への進出を模索したいという理由から協業化から離脱することとなるのである。

結果的に各組織ともに地域初のAランク業者や地域内の有力組織同士の相互補強という魅力は十分に把握しながらも、当初の6社での協業化へは至らなかったのである。それを暗に示すかのように、協業化設立準備委員会では、途中以下のようなやり取りがおこなわれている。

設立準備委員会第7回協議内容（平成19年9月6日午後14時）

【出席者】

臼井（臨海土木）・今城（今城建設）・岡崎（岡崎建設工業）・池本（池本建設）・O社・T社

【議事録】

「高知県の支援策が公表されそうな時期であり、もうそろそろ「やるか、やめるか」の意思表示（各社）が必要ではないか」（臼井）

「協業組合設立に参加必要な企業かどうか、各社の判断の必要性、あの企業とは協業できるできないの判断」（O社）

「もう、はっきりしたい」（臼井）

【今後の協議委員会の素案作成項目】

- ①本社（宿毛市）及び支店（大月町・三原村）の設置
- ②業務部門の設定（総務・営業・工務（土木、建築））
- ③規模（出資金、最大従業員70名）
- ④給与体系の決定
- ⑤直営班の所有・人員・子会社設置の有無
- ⑥雇用社員の実績の把握、保有技術の把握
- ⑦目指す工事量

【付記】

少し遅れて委員会参加のT社に、本日の協議内容について報告、考え方を聞く。

「協業組合には参加したいが、従業員に今後の会社のこと（協業組合参加）を話したらこのままT社のまま仕事をしたい、よそへは行きたくない、といわれ自分自身迷っている。」（T社）

「厳しい言い方かもしれないが、次回までには経営者としての考え方を決めてほしい。」（今城）

注目すべきは、臼井が協業化を明確にしてもらいたいという呼掛けに対して、O社は

他組織と組むか組めないか、という議論のもと見解をのべ、T社に至っては社員の猛反発をおそれ、自分自身に迷いがあると吐露していることである。それに対して臼井とともに、協業化準備検討会をけん引してきた今城が、「経営者としての考え方を示せ」と苦言を呈した格好となっている。O社、T社ともに設立準備委員会には協業化の予定メンバーとして参加を続けるのだが、この中盤時点から他の4社との方向性は必ずしも一致していなかったのである。

そしてテスク設立の約半年前となる平成20年4月末には6社すべてに一通のメールが送付される。

「決断の時迫る」

送信元は現テスク副理事長の岡崎（岡崎建設工業）からであった。たった一言、大きな文字でかかれたこの言葉が最終的な意味をもつこととなる。臼井らによる地域の建設協会をあげての行動、呼掛けから始まった建設協業組合設立は、ここにO社、T社をのぞく4社にて合意、形成に至るのである。

以上の戦略的提携の動的過程からみる協業化の形成と間主観的に共有化された新たな意味体系は以下のように表すことができる。

つまり、宿毛地区建設協会において臼井の表出する「宿毛地区の生き残りをかけて」と題した協業化への呼掛けや対応（シンボルの表現）に対して、組織的強みを有し協業化準備検討会に参加した各社は、自社の売り上げがのきなみ減少する中で協業化にて相互補強と大型化が達成でき、諸課題を克服できると判断した。（手持ちの解釈図式）（新たな意味の付与）よって4社は協業化を結成し、地域の建設業として維持存続していくことを決意する。他方、当初から参加していた2社は「自身の自由度が制限」「社員からの反発や異業種がある」などの理由から協業化とは決別する⁸⁰。（新たな意味の付与）

すなわち、協業化の形成過程において付与された（しなかった）間主観的に共有された新たな意味体系によって、組織間成員に「地域の同志」という「パラダイム（＝基本仮定）が構成されることにより、組織間関係（＝組織）へ生成したのである。（図6-8, p149）

⁸⁰ 図6-6で示したように、解釈主義的組織シンボリズム論では組織間の成員、ここではトップが手持ちの意味体系を参照してシンボルの意味を解釈するが、それに引き続いてそのように解釈した意味を、その修正もともないながら意味体系として構成していくと考えられる。つまり第3章4節で述べたように、地域企業の重要な経営資源としてのトップがいかなる意味体系を構成するか、またトップ間に間主観的に構成されるか、の議論が地域企業の組織間関係には重要である。この場合において4社は協業化に対して新たな意味体系を構成したが、他の2社は途中で修正したと論究できよう。

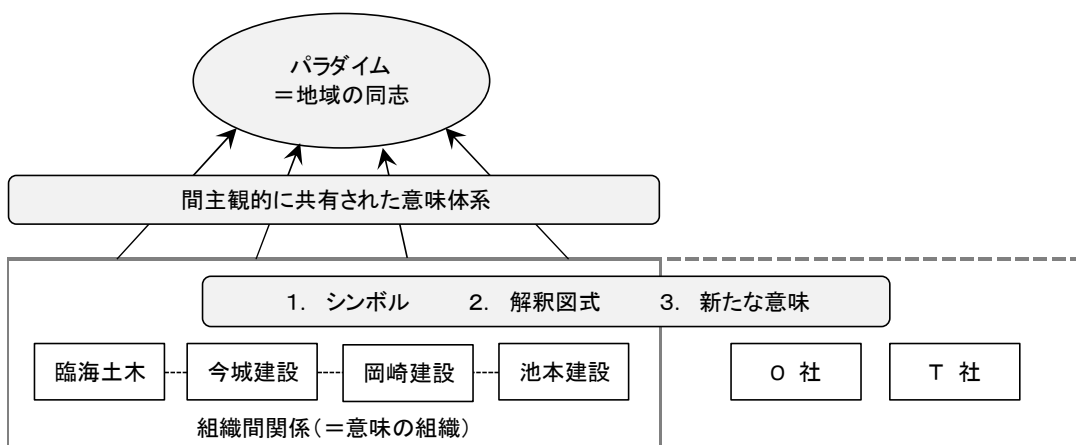
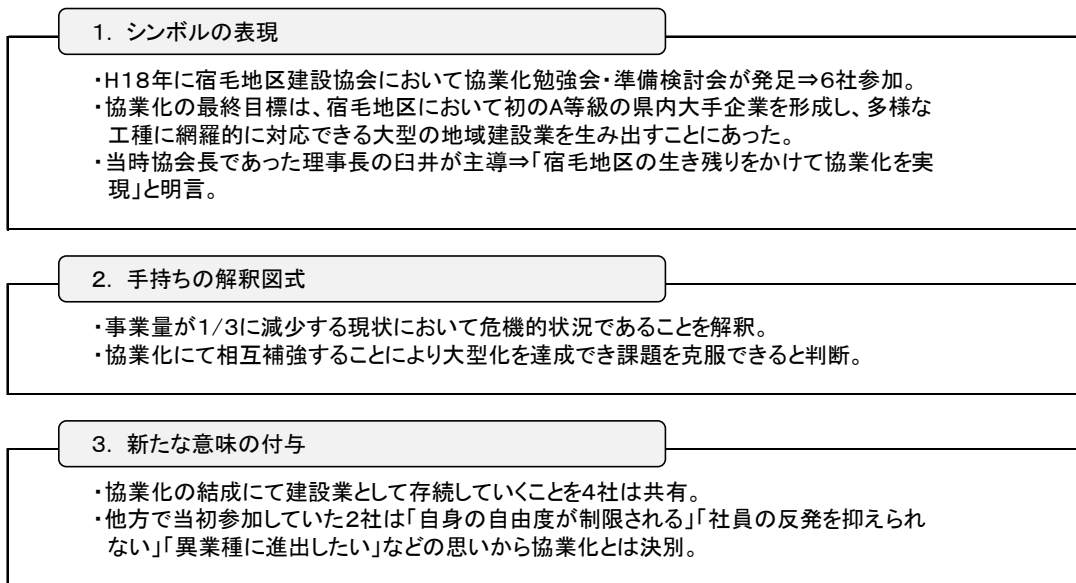


図 6 - 8 戦略的提携の形成過程と共有された意味体系

6. 4. 4 非関連型多角化-村内企業と村外企業

もう一方の地域建設業の組織間関係である、農業への非関連型多角化を果たした田所建設とその外部資源の補完をおこなった農業組織との間にはどのような形成過程があったのであろうか。

馬路村がなぜユズの加工品を全国的にヒットさせることができたかについては、地元農協である馬路村農協が企画、販売まで全面的にマネジメントした結果であることは既に述べた。ではなぜ鋭く危機感を抱いていた村内農業組織は、北川村農業の再興、すなわち、村の代名詞であるユズ産地の復権を馬路村のように北川村の地元農協との間に協力依頼をしなかったのか。

外部資源の補完をおこなった村内農業組織である北川柚子グループも、当初は地元農

協と一緒に北川村のユズを売り出しにかかっていた経緯があった。しかし、地元農協と北川柚子グループとの信頼関係は長続きしなかった。理由は地元農協の「持ってきたら売ってやろう」という「殿様商売」的な感覚を、リーダーはじめ北川柚子グループが感じたからである。その反面、ユズの果汁が捌けずに処分せざるを得なかったこともあり、グループと地元農協の距離は次第に離れていくこととなる。

田所建設の農業部門責任者である専務の田所正弥によれば、平成18年に同社がユズ栽培に本格的に乗り出そうとした頃のことを述懐して以下のように述べる。

「自分ら（田所建設）が始めようとしたばかりの時に、地元農協の職員に「果汁は何ぼでも（どれぐらいでも）買うからどんどん持ってきいよ。」と言われた。リーダーはその時から「そんな考え、態度で続くわけがない」と厳しい言葉で農協を批判しとったことがあった。農協の今までの考えや果汁だけではダメということやったんやろう。やっぱりリーダーの言うとおりに、平成21年にはユズが供給過剰⁸¹になって、北川村の農業部会の皆の前で「そらみたことか」と農協はじめ全員を叱りまくったわね。」

専務の正弥は、当時リーダーが農協職員や農家などを前にし、持論をまじえて痛烈に批判を述べるその様子を今でも鮮明に覚えている。そのような経緯から正弥曰くリーダーは「今でも農協では何ともならんき（どうにもならないから）自分らで何とかせなかん」との思いがあり、したがって地元農協ではなく田所建設に北川村のユズ農業の再興を託したのであった。つまり、ユズ栽培の先駆者である北川柚子グループはじめリーダーは、様々なやり取りの結果、古くからのつながりのある地元農協へ見切りをつけていたのである。それはすべて地元農協に責任があるわけではないだろうが、少なからず大企業のグループ組織という側面を持つ地元農協という組織の体質である、とも正弥は述べる。リーダー曰く「農協はあてにしたらいかん」のだと。

上述のような背景のもと、田所建設は北川柚子グループより本格的にユズ栽培への参入を打診される。すなわち、北川村におけるユズ栽培、ユズ産地の再興を託されるのである。正弥は北川柚子グループリーダーの長男とは村の狩猟仲間であった。絵にかいたような山村、典型的な中山間地域である北川村において、仲間内でおこなうシカやイノシシの狩猟は地元農家の2代目や村の若者たちの格好の集いの場となっていたのである。また狩猟をした際には必ずリーダーの自宅にて仲間内で打ち上げ、会食をするのが慣例となっていた。

その会食時にもリーダーはしばしば顔を出し、自身の長男と正弥に向かって、「イノシシ追わせる（追いかける）前に、村の足しになることせえ。（北川村のためになることを）」と口酸っぱくに説いていた。リーダーは、「田所（正弥）、北川のユズはこのままではいかんなる（ダメになる）。馬路村、物部村に先越されとる。お前達業者ならで

⁸¹ 全国的にユズが豊作となり、市場にあふれて値下がりや在庫を抱える農家が続出した。

きる、個人では途切れてしまう。(後継者等の問題)」とその都度専務の正弥に北川村農業の現実を切実に説いていた。また、狩猟仲間が集まるといっても大半の者は日ごろユズ農家を営んでいる。集まった際に決まって話題になるのはユズにかける思いや自身の農園の品質や出来ばえに関する議論や切磋琢磨であった。

田所建設としては、まだ北川村でも地方公共工事が潤沢に発注されていた頃には、本格的に農業へ進出する意向は必ずしも持ち合わせていなかった。ただ、すべての地域建設業に一樣に事業量減少や制度改革等の諸課題と現状が顕在化してくるにつれ、ものの見方に変化が訪れる。田所建設においては売上である建設業の完成工事高が1/4にまで減少し、社員の雇用確保をも憂慮せざるをえない状況に陥っていたのである。その中で上述のように、自身の村の基幹産業であるユズ農業の衰退や近隣地域の台頭、リーダーやグループから不断の依頼を受け、本格的に農業進出へ乗り出すことに決意するのである。

元来生粋の建設企業である田所建設においては、まず自身の保有技術や資源である重機、建設作業員を動員して耕作放棄地を復旧できると考える。また機械力、動員力に加え、ソフト面でも地方公共工事で培った管理スキルが、農産物の管理にも適合するのではないかとの感覚も持ち合わせていた。また北川柚子グループにおいては、地元の数少ない優良企業である田所建設がユズ栽培を開始することにより、大規模かつ高品質で永続的なユズ栽培が実現でき、北川村の復権につながるとの思いを抱いていた。他方、村内企業である田所建設が参入を決意したことから、すでに述べた村外の地域建設業には外部技術の補完等の支援を一切断るのである。また地元農協とは異なる販路や方針を明確にし、田所建設の新分野進出に惜しめない協力と補完を敢行したのであった。

以上の非関連型多角化における形成過程からみえてくることは、次のようなものである。まず田所建設は村内農業組織のリーダー等から「北川村のユズは村の人間が」「村のためになることを」と村内農業の復興を打診される。(シンボルの表現) 田所建設は自社の完成工事高が激減している中、社員の雇用を憂慮するとともに、同時に村の基幹産業の衰退も現実的に把握し、自社の経営資源が活用できるのではないかと考える。(手持ちの解釈図式) 社員の雇用維持と村内農業の活性化に貢献できるのではないかと、またグループのユズ栽培に関する卓越した技術と同時に強い思いを感じ取る。同じ村内の田所建設の参入により、リーダー等は地元農協や村外建設企業とは支援、協力関係を謝絶する。(新たな意味の付与)

戦略的提携と同様に、このような非関連型多角化における組織間関係の形成過程と意味体系は以下のように表すことができよう。(図 6-9, p152)

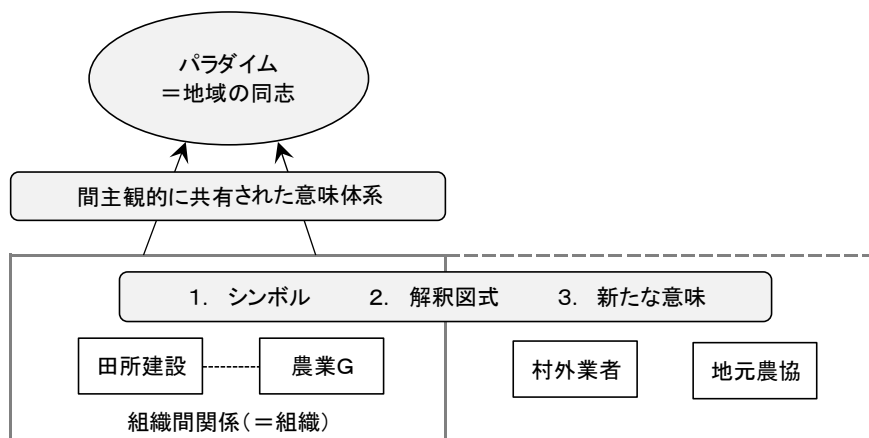
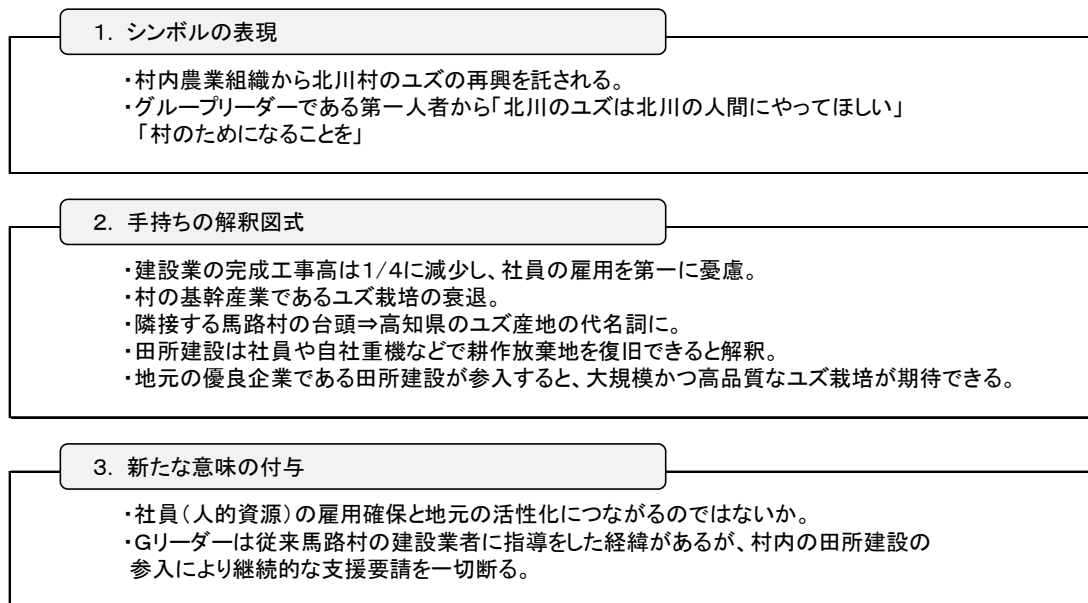


図 6-9 非関連型多角化の形成過程と共有された意味体系

以上に述べてきた、解釈主義的組織シンボリズム論の視座における地域建設業の組織間関係の議論は以下のように整理することができる。

- (1) 組織間の成員が、他社からの①シンボル表現②解釈図式③新たな意味の付与によって、間主観的に意味共有がなされるとき、互いに新たな意味体系として「地域の同志」としてパラダイム (=基本仮定) が体系化される。
- (2) 基本仮定の「地域の同志」という観念的要素は、組織間成員の「状況」「価値観」「手段的知識」に構成され意味体系を規定する。よって「地域的同志的紐帯」として生成し、互いに保有しあう見えざる資産である、「不可視の経営資源」の信用や信頼がつながり組織間関係が形成される。

- (3) 大企業間においては、資源依存パースペクティブによる測定可能な可視の経営資源を企業紐帯によって組み合わせ組織間関係が形成されるが、地域建設業の組織間関係とは、不可視の経営資源が地域的同志的紐帯によって互いにつながり組織間関係が形成されるとともに、意味体系として構成される地域の小規模組織の集まり、すなわち、組織間成員の意味の構成物として一つの組織が生成される。換言すれば、組織間関係の形成とともに「一つの意味の組織」が生成されるのである。

以上の地域建設業の組織間関係の形成における動的過程を解釈主義的組織シンボリズム論の視座を援用して論究すると、それらはすべて組織間成員のシンボル表現が解釈され、間主観的に共有された「地域の同志」として「パラダイム (=基本仮定)」が生成したからに他ならない。

つまり、(1) シンボル表現 (2) 解釈図式 (3) 新たな意味の付与の形成過程により間主観的に共有化された意味体系、つまり「地域の同志」として生成された「パラダイム (=基本仮定)」が互いの「状況」「価値観」「手段的知識」を規定するのである。

テスクの場合の状況は「自社存続の窮地」であり、価値観は「地域の建設業にて存続」することであり、その手段的知識が「戦略的提携」すなわち、協業化であった。田所建設の場合における状況は「社員の雇用維持と村内農業の危機」であり、「価値観」は「互いのユズを通しての村への思い」、その具体的な手段的知識が「非関連型多角化」である。

地域建設業の組織間関係では、このように間主観的に共有されたパラダイムとしての基本仮定が不可視の経営資源をつなぐ地域的同志的紐帯を生成し、組織と組織の関係づくりへと至るのである。

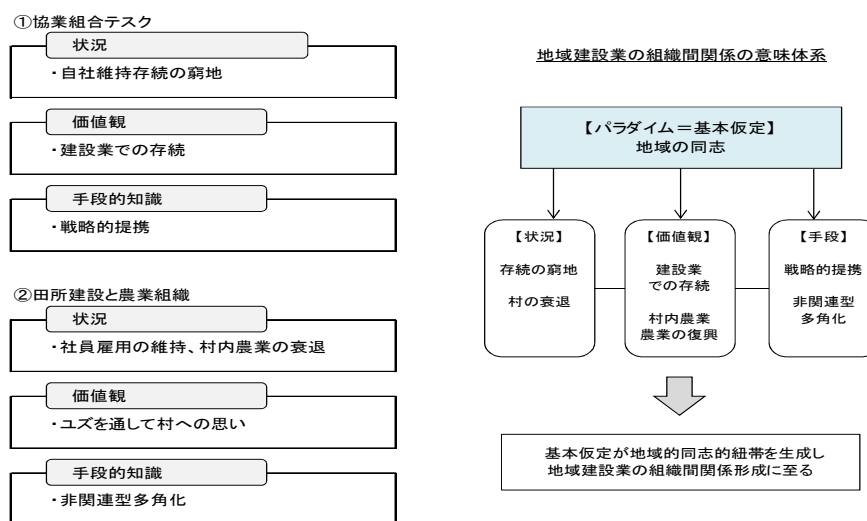


図 6-10 地域建設業の組織間関係とパラダイム (=基本仮定)

6. 5 - 小括 -

本章における議論を整理すると以下のようなものとなる。

はじめに、測定可能な可視の経営資源を組み合わせる資源依存パースペクティブの視角だけでは地域建設業の組織間関係を説明が十分ではないとの視座から、見えざる資産、すなわち、不可視の経営資源の信用や信頼関係の重要性について論究した。

その議論から、各組織間の見えざる資産の不可視の経営資源とは、長く深い互いの関係や村への思いという観念的要素や形而上的信念、つまり、互いが互いに対して保有する主観的意味の産物であることを導出した。

次に、組織と組織や、その背景にある経営資源をむすびつけるものとして紐帯について考察した。大企業間の豊富な可視の経営資源を組み合わせる企業紐帯と、地域企業間の不可視の経営資源をつなぐ紐帯との基本的相違を、両者の経営環境や地域社会における基本的立ち位置や視点の相違から論究し、地域建設業では「地域の同志」として観念的に派生される紐帯への議論について注目した。

最後に、地域企業間の信用や信頼という他者が測定できない見えざる資産をつなぐ地域的同志的紐帯の生成過程、つまりどのようにして地域建設業の組織間関係が形成されていくのかについて、意味の組織論である解釈主義的組織シンボリズム論を援用して論究した。すなわち、可視の経営資源を組み合わせる企業紐帯による組織間関係とは基本的に異なる、不可視の経営資源をつなぐ地域的同志的紐帯の生成をその動的過程より考察した。それらはすべて組織間成員のシンボル表現が解釈され、間主観的に共有された「地域の同志」として「パラダイム (=基本仮定)」が構成されることにより地域的同志的紐帯が生成され組織間関係へと形成される。地域の同志として生成した新たな意味体系は、パラダイム (=基本仮定) として組織間成員の「状況」「価値観」「手段的知識」を規定するとともに、互いの信用や信頼という見えざる資産をつなげる地域的同志的紐帯を生成し、一定の対応関係にある状況、価値観、手段的知識により組織間関係、換言すれば地方の小規模組織同士の社会的に構成された「一つの意味の組織」が生成されるのである。

戦略的提携と非関連型多角化における組織間関係でも、ただ組織間に旧態依然として横たわる信用や信頼関係が繋がったわけではない。テスクの事例でいえば6社で協業化目前まで議論が進んでいたのであるが、最終的には2社が離脱し4社での結成となる。また田所建設と北川柚子グループの場合には、長く付き合いしてきた地元農協へ見切りを付けるとともに、日常交友のある近隣の村外建設企業への支援要請も断っているのである。

それらはすべて目に見えて触れることのできない、互いに対する信頼や信用という見えざる資産、つまり、不可視の経営資源がシンボリックな動的過程を経て間主観的に共有された新たな意味体系、すなわちパラダイム (=基本仮定) としての「地域の同志」

として組織間の成員に生成され、むすびついたからに他ならない。そして組織間関係の形成とは、間主観的に生成されたパラダイム（＝基本仮定）により規定された結果に他ならないのである。

テスクの事例でいえばO社やT社とのあいだ、田所建設と北川柚子グループの事例では地元農協や村外企業とのあいだに一定の見えざる資産、信用や信頼関係という不可視の経営資源は確かに存在していた。しかし、地域的同志的紐帯が生成される動的過程、つまり地域の同志という間主観的に共有されたパラダイム（＝基本仮定）が組織間成員でより鮮明になったときに、その帰結として地域建設業の組織間関係が形成されるといえるのである。換言すれば、間主観的に共有された意味体系である組織間成員の基本仮定が地域的同志的紐帯を生成し、地域企業の組織間関係を形成するとともに、小規模組織同士の一つの意味の組織が社会的現実として構成され、地域社会に生まれるのである。

これらの議論から導出されることは、地域企業の組織間関係とは「不可視の経営資源のつながりを下敷きにして可視の経営資源が組み合わさった結果である」ということである。つまり、大企業の組織間関係のように、企業業績や他組織の保有する資源の重要性や依存度、パワー関係をもとに形成される組織間関係とは明らかに異なるものであることを示唆しているといえよう。

第7章 結論と今後の課題

7. 1 - 要約 -

以上にわたり述べてきた本研究を要約すると、以下のようなものである。

企業は変化し続ける環境のなか、自らの能動的な組織行動や戦略展開により「自立化」をはからなければならない。他方、地方の中小企業は大企業と比べ維持、存続の源泉ともいべき経営資源が制約され一般的に乏しい存在である。そのようななか、中小企業が自ら独創的ともいえる成長や維持、存続の機会を獲得するためには他組織との経営資源を基軸とした関係づくり、すなわち「組織間関係」の形成が重要であることを示唆した。

その場合、「環境をどう解釈するか」「経営資源をどう評価し適合させていくのか」という可視の経営資源の組み合わせによる有効性の議論とともに、地域と密着した中小企業たる自らの背景により表出する「組織の仕組みや癖、考え方」を知ることが重要であることを議論した。

前者の可視の経営資源の有効的な組合せについては、マクロの組織論である組織間関係論における資源パースペクティブに依拠し、本研究の主たる分析対象である地方の小規模建設企業としての地域建設業が保有する経営資源を分類、再布置をおこなった。地域建設業とは、地域社会のレーゾン・デートルともいべき普遍的価値を備えた組織である。その小規模組織が環境変化に対応するためには、環境であり他組織である政府や大手建設企業からのパワー関係、資源依存関係を克服すべく組織間調整メカニズムの自立化戦略を模索することが自立化への道程であることを導出した。組織間調整メカニズムの自立化戦略とは、他組織との資源依存関係による多角化ないし戦略的提携であることを企業の成長戦略との接合より論究した。

事例研究において、戦略的提携では地域建設業の抱える諸課題に対処しうる、きわめて重要な資源である情動的資源の企業実績と人的資源の技術者を相互補強することにより、地域内で単独の県内大手建設企業、いわゆるAランク業者へと成長することができた。そして協業化を構成する各社の組織的強みや技術、参入エリアを組み合わせ、多面的かつ大規模な受注機会を確保するとともに新たな入札・契約方式への競争優位性を獲得する。また、提携戦略のマネジメントを活かすことによって地元建設企業としての主要技術も発揮できる、西南地域最大規模のマルチプレーヤーへと進化したのであった。このように、戦略的提携により自らの自立化を獲得するとともに、その副次的効果として広範な地域防災体制の確立という観点からも組織間関係の有効性を発揮した。

非関連型多角化では、小規模建設企業ながら地方の地域社会では自社資源を活用して

規模の大きい仕事ができるという事前の戦略ビジョンのもと、地域建設業が村の耕作放棄地を借り上げ、自社の資源である機械力にて復旧、造成する。そして、村内農業組織との組織間関係の形成により外部資源の利用や外部技術の補完を獲得し、異質の分野への多角化へ円滑に進出することによって成功をおさめたことについて述べた。自社資源であり公共工事で培ってきた品質や生産管理の手法と人員動員のスキルを農業分野へ適合することにより、最終的に生産品を日本のみならず世界にまで発信、輸出するに至るのであった。

このように、一般に経営資源の乏しい地方の小規模建設企業である地域建設業も、自社の組織的強みである資源を相互補強したり外部補完を獲得することで、能動的に自立化を達成でき自組織の維持、存続を実現することができることなのである。

他方、環境への対処や経営資源の組み合わせによる有効性の議論とは、組織間関係論の主要かつ中核的な分析枠組みである資源依存パースペクティブの視角によるものである。しかしながら、地域社会と密着し、地域内でのみ維持、存続が可能な地域建設業の組織間関係を議論するにあたり、「可視の経営資源」の代替可能性やパワー関係、重要度や誘引などだけでは、その組織と組織の関係づくりに十分な説明が可能ではない。なぜなら、我々は大企業とは組織的、社会的背景も大きく異なる地域の中小企業の組織間関係を取り扱うからである。つまり、冒頭における後者の「組織の仕組みや癖、考え方」を知るということが、その関係づくりの説明に肝要なのである。

したがって、組織を役割体系や目的合理性ととらえる組織アプローチから、組織という社会的世界は成員の構成する主観的意味の産物ととらえる解釈主義的パラダイムによる組織アプローチをもって、その組織間関係形成の背景や源泉を分析する視座が必要である。資源依存パースペクティブは「社会的世界はなぜ維持、存続するのか」という機能主義パラダイムに立脚した組織観であり、組織と資源の有効性のみをもって議論するが、地域建設業の組織間関係を十分に説明しようとするならば、「どのように社会的世界が生成するのか」という解釈主義パラダイムからもその答えを希求しなければならない。そしてこのような議論のもと、地域建設業では見えざる資産として「不可視の経営資源」の信用や信頼がつながることによって組織間関係が形成されたことを論究した。つまり、地域建設業の組織間関係とは、不可視の経営資源である互いの信用や信頼関係を下敷きにして、可視の経営資源が組み合わせられた結果に他ならない。

不可視の経営資源とは、互いが保有する長く深い関係より生成された、地域の同志という観念的要素や形而上的信念であり、大企業の組織間関係を明確に説明する可視の経営資源の組み合わせである企業紐帯とは本質的に異なるものであり、その不可視の経営資源をつなげる地域的同志的紐帯の存在について述べた。そのような地域的同志的紐帯が組織間に生成される動的過程を、意味の組織論である解釈主義的組織シンボリズム論の視座より分析し、組織間の成員に新たな意味体系として地域の同志というパラダイム（＝基本仮定）が間主観的に構成されるとき、地域建設業の組織間関係が形成されるこ

とを導出するとともに、地方の小規模組織同士で社会的に構成された「一つの意味の組織」が生成されることについて論究した。(図 7-1)

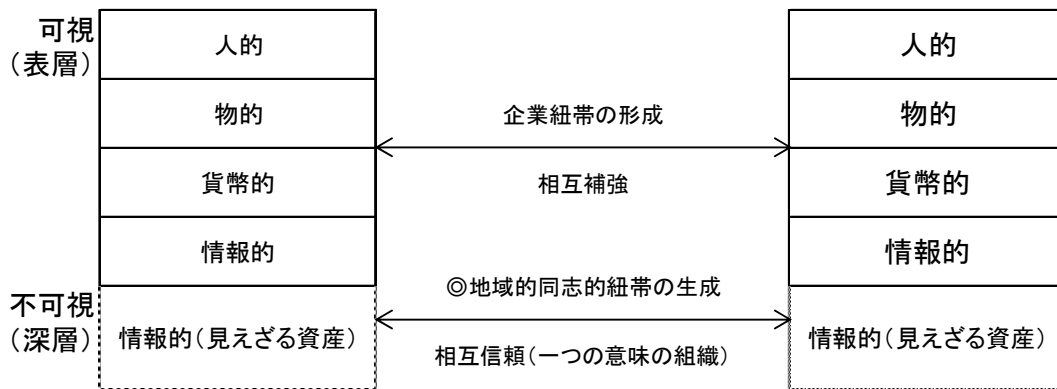


図 7-1 地域建設業の組織間関係と紐帯の構図

7. 2 - 結論 -

本研究における結論をまとめると以下のように整理できる。

(1) 地方の小規模建設企業である地域建設業の自立化には次のような示唆を導出した。

- ①自組織の経営資源の再評価と再布置。
- ②能動的に自立化を達成するために、地域の他組織との経営資源を基軸とした関係づくりの重要性。特に地域建設業においては、企業実績と技術者の相互補強は有効である。
- ③地方の地域社会では、自社の組織的強みである資源や技術を活用できるのではないかという事前の戦略ビジョンと、将来展開への橋頭堡としての視角。

(2) 地域建設業の組織間関係とは以下のように説明することができる。

- ①資源依存パースペクティブに依拠した可視の経営資源の組み合わせによる組織間関係の形成。
- ②見えざる資産である不可視の経営資源（信用や信頼関係）のつながりによる組織間関係の生成。
- ③不可視の経営資源のつながりを下敷きにして、可視の経営資源が組み合わさった結果である。
- ④組織間の成員に間主観的に新たな意味体系として「地域の同志」というパラダイム（＝基本仮定）が構成されるとき、「地域的同志的紐帯」が生成し組織と組織の関係づくりがなされるが、それは地方の小規模組織同士が社会的構成物としての「一つの意味の組織」を生み出すことと同義である。
- ⑤つまり、大企業間における資源の有効性やパワー関係、代替可能性などで議論される資源依存パースペクティブだけでは説明が十分ではない、地方の中小企業における組織間関係の背景や源泉について、その動的過程に注目し、意味の組織論である解釈主義的組織シンボリズム論を援用することで明らかにした。

7. 3 今後の課題

以上に渡り論究してきた、地方の小規模建設企業の自立化に対する議論と、その解の一つであろう経営資源を基軸とした関係づくりについて今後の課題を述べる。

まず第一に、組織間関係がきわめて限定的なもののように示唆されることである。たとえば、地域や自治体内だけでの組織と組織の関係性にとどまるならば、都道府県や国全体の規模で見た時にどうだろうか、ということである。やはりこれからは、地方の中小企業といえども中央や地域外へ打って出ていく、誤解を恐れずにいえば内弁慶的存在ではなく、大きな視野と構想をもった独創的な経営も求められよう。

第二に、地域の中小企業や小規模組織の自立化に対して、経営資源を基軸とする組織間関係とは、その組織の維持、存続に対して有効であることを導出したが、他方でその生成に関する議論より明示した、主観的意味の産物である見えざる資産をどう上手くつなぐか、すなわち、互いが互いに思念する信用や信頼関係を新たな意味体系として間主観性を帯びさせるには、どのような相互作用や方策が適当であるかについては言及できていない。たとえば、地域建設業においては環境である政府の規制や施策によって永続的な組織間関係が結ばれるようにもっていく、というのも一つの手段であろう。他方、公金により運営される公共事業では完全競争が求められており、役所がそこまで介入するのも本末転倒な話となりかねない。やはり、地域建設業などの地域の中小企業が、自組織の組織的強みとして保有する可視ないし不可視の経営資源を他組織といかに結びつけるか、という能動的な視点と自覚による組織行動を基本前提に、自治体をはじめとする地域社会が手を添えていく、という形が望ましいと思われる。

どちらにせよ、制約され一般的に経営資源の乏しい地方の中小企業が維持、存続し組織の自立化を達成しようとするならば、自身の置かれた「環境をどう解釈」し、組織的強みである「経営資源をどう評価するし適合させていくのか」について積極的に向き合うとともに、地域企業として生成される「組織の仕組みや癖、考え方」を深掘りしていくことが求められよう。本研究ではその解の一つとして、「地域建設業の自立化と組織間関係」について論究したことを付言して本稿の結びとする。

参考文献

- [1] 山倉健嗣 (2009) 「中小企業の成長戦略と組織・組織間関係」『横浜国際社会科学研究所』第 13 巻第 6 号, 1-8 頁。
- [2] 植田浩史 (2004) 『現代日本の中小企業—現代経済の課題—』岩波書店。
- [3] 石井淳蔵 (2011) 『マーケティングの神話』岩波書店。
- [4] 高知県地域防災力維持確保対策検討委員会 (2012) 『第 1 回高知県地域防災力維持確保対策検討委員会資料』
- [5] 大野泰資 (2003) 「公共工事における入札・契約方式の課題」『会計検査研究』No.27, 159-174 頁。
- [6] 国土交通省国土技術政策総合研究所総合技術政策研究センター建設マネジメント技術研究室 (2004) 『技術とノウハウを活かした公共事業を目指して』
- [7] 高知県建設管理課 (2013) 『高知県建設工事競争入札参加資格審査におけるコンプライアンスの取組にかかる評価について』
- [8] 渡邊法美・二宮和志・青山喜代志・野中正明 (2008) 「わが国の地方公共工事における技術調達に関する一考察」『建設マネジメント論文集』Vol.15, 355-370 頁。
- [9] 土木学会建設マネジメント委員会・技術公務員の役割と責務研究小委員会 (2008) 『建設サービスの高度化時代における技術公務員 (インハウス・エンジニア) の役割と責務 中間報告書』
- [10] 金本良嗣 (編) (1999) 『日本の建設産業』日本経済新聞社。
- [11] 川口和英 (2009) 『公共事業—これで納得! 必要と無駄の境界線—』株式会社ぎょうせい。
- [12] 山倉健嗣 (1994) 『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて—』有斐閣。
- [13] 大月博司・高橋正泰 (編) (2006) 『経営組織』学分社。
- [14] 塩次喜代明・高橋信夫・小林敏男 (2010) 『経営管理』有斐閣。
- [15] 稲葉元吉・山倉健嗣 (編) (2007) 『現代経営行動論』白桃書房。
- [16] 佐々木利廣 (1990) 『現代組織の構図と戦略』中央経済社。
- [17] 齊藤毅憲・藁谷友紀・相原章 (編) (2009) 『経営学のフロンティア』学文社。
- [18] 山倉健嗣 (1995) 「組織間関係と組織間関係論」『横浜経営研究』第 XVI 巻第 2 号, 56-68 頁。
- [19] 坂下昭宣 (2008) 『経営学への招待 [第 3 版]』白桃書房。
- [20] 寺本義也・岩崎尚人 (編) (2006) 『経営戦略論』学文社。
- [21] 沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法—時間展開・相互作用・ダイナミクス—』日本経済新聞出版社。
- [22] 末包厚喜 (2013) 『研究方法論講義テキスト』
- [23] 加護野忠男 (1997) 『企業のパラダイム変革』講談社。

- [24] 坂下昭宣 (2003) 「「意味の組織論」としての組織シンボリズム論」『組織化学』Vol.37, No.2, 39-48 頁。
- [25] 竹中克久 (2013) 『組織の理論社会学—コミュニケーション・社会・人間—』文眞堂。
- [26] 高橋正泰・山口善昭・磯山優・文智彦 (1998) 『経営組織論の基礎』中央経済社。
- [27] 國島弘行・池田光則・高橋正泰・裴富吉 (1992) 『経営学の組織論的研究』白桃書房。
- [28] 高橋正泰 (2006) 『組織シンボリズム (増補版) —メタファーの組織論—』同文館出版。
- [29] 坂下昭宣 (2008) 『組織シンボリズム論—論点と方法—』白桃書房。
- [30] アルフレッド・シュッツ (2012) 『社会的世界の意味構成—理解社会学入門—』佐藤嘉一 (訳), 木鐸社。
- [31] 坂下昭宣 (2012) 「二つの組織文化論：機能主義と解釈主義」『国民経済雑誌』第 184 卷第 6 号, 15-31 頁。
- [32] アルフレッド・シュッツ (2010) 『現象学的社会学』森川眞規雄・浜日出男 (訳), 紀伊國屋書店。
- [33] 新睦人・中野秀一郎 (編) (1993) 『社会学のあゆみ パートⅡ—新しい社会学の展開—』有斐閣。
- [34] ハーバード・ブルーマー (2010) 『シンボリック相互作用論—パースペクティブと方法—』後藤将之 (訳), 勁草書房。
- [35] エディス・ペンローズ (2010) 『企業成長の理論 [第 3 版]』日高千景 (訳), ダイアモンド社。
- [36] 嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎 (編) (2010) 『1 からの戦略論』中央経済社。
- [37] 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠雄 (1981) 『日本企業の多角化戦略—経営資源アプローチ—』日本経済新聞社。
- [38] 伊丹敬之・加護野忠雄 (2011) 『ゼミナール経営学入門 [第 3 版]』日本経済新聞出版社。
- [39] 高知県 (2012) 『平成 24 年度建設工事技術者研修会テキスト』
- [40] 社団法人高知県建設技術公社 (2009) 『高知県建設工事共通仕様書 (平成 21 年 4 月改正)』
- [41] 四国地方整備局企画部技術管理課 (2010) 『公共工事に関する最近の動向について』
- [42] 社団法人高知県建設技術公社 (2009) 『高知県建設技術者必携建設工事技術管理要綱 (平成 21 年 4 月改正)』
- [43] 高知県土木部建設管理課 (2013) 『国道 439 号防災・安全交付金工事 (道交国防安 (特改) 第 114-002-1 号) 一般競争入札公告』
- [44] 国土交通省建設産業戦略会議 (2011) 『建設産業の再生と発展のための方策 2011』
- [45] 高知県中央西土木事務所 (2011) 『奥田川広域河川改修工事 (広域 (総) 第 1-4 号) 特記仕様書』
- [46] 高田守康 (2011) 『経審対策ガイドブック—経審改正を経営改革のチャンスにしよう

- 一』建通新聞社。
- [47] 高知県（2013）『平成 25 年度高知県建設工事競争入札参加資格審査申請書（県内業者）経営事項審査申請書作成の手引き及び建設業法関係資料』
 - [48] 国土交通省四国地方整備局（2012）『平成 24 年度野市高水護岸工事一般競争入札公告』
 - [49] 清成忠男（2010）『日本中小企業政策史』有斐閣。
 - [50] 松崎和久（編）（2006）『戦略提携（アライアンス）ーグループ経営と連携戦略ー』学文社。
 - [51] 宿毛地区建設協会（2006）『平成 18 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業「事業化モデル」・「事業化実施計画」・「激変する市場環境に対応する建設業事業モデルの構築』
 - [52] 宿毛地区建設協会（2007）『中小企業活路開拓調査事業実現化（協業組合）についてのもまとめ』
 - [53] 創和ジャステック建設株式会社「糸魚川市/創和ジャステック建設株式会社/会社の歩み」 <<http://www.justech.jp/history.html>>（2013/01/30 アクセス）
 - [54] 新潟セルテック建設協業組合（2003）『協業組合設立とその後の経過』
 - [55] 宿毛地区建設協会（2006）『平成 18 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業（中小企業組合活路開拓事業）ビジョン作成委員会資料』
 - [56] 宿毛地区建設協業組合（2008）『協業化計画診断報告書』
 - [57] 新潟県土木部監理課建設業室「建設業者の合併等に伴う資格審査等の取扱に関する特例要綱」 <http://www.pref.niigata.lg.jp/HTML_Article/969/811/youryou.pdf>（2013/01/30 アクセス）
 - [58] 国土交通省四国地方整備局（2012）『宿毛湾港池島地区防波堤（Ⅱ）築造工事（その（2））一般競争入札公告』
 - [59] 林野庁四国森林管理局四万十森林管理署（2012）『奥川山林道立石線改良工事一般競争入札公告』
 - [60] 高知県土木部長（2012）『建設工事一般競争入札事務取扱要領の一部改正について（通知）』
 - [61] 高知県土木部建設管理課（2007）『「建設業協業組合設立に対する支援について」の説明会資料』
 - [62] 協業組合テスク総務部（2010）『（業）テスク平成 22 年度完成工事高一覧表』
 - [63] 横山文人・平野真（2012）「地域社会における建設業存続に関する一考察～高知県西南地域の事例をもとに～」『映像情報メディア学会技術報告』Vol.36No.2, 31-36 頁。
 - [64] 山崎祐司（1997）『談合は本当に悪いのか』洋泉社。
 - [65] 協業組合テスク（2010）『事業継続計画』
 - [66] アルフレッド D. チャンドラー, J r.（2004）『組織は戦略に従う』有賀裕子（訳），

ダイヤモンド社。

- [67] J. D. トンプソン (2012)『行為する組織—組織と管理の理論についての社会科学的基盤—』大月博司・廣田俊郎 (訳), 同文館出版。
- [68] 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠雄・野中郁次郎 (1998)『経営戦略論 [新版]』有斐閣。
- [69] 末包厚喜 (2011)「事業承継におけるドメイン変更要因について—高知県の建設業のケースからの考察—」『事業承継』Vol.1, 54-65 頁。
- [70] 渋谷住男 (2009)『戦略的農業経営—衰退脱却へのビジネスモデル改革—』日本経済新聞出版社。
- [71] 横山文人 (2009)「地域業者の現状と存続モデルの研究」『高知工科大学大学院起業家コース修士論文 (未公刊)』
- [72] 高知県商工労働部 (2010)『建設業の新分野進出事例集 進出企業の今～発展に向けて～』
- [73] 『高知新聞』2012年9月27日「欧州向けユズ玉収穫 北川村来月初輸出へ」
- [74] 株式会社横山工業工事部 (2012)『工程能力図』
- [75] 横山文人 (2013)「地域建設業における組織間関係に関する一考察」『日本経営品質学会オンライン誌投稿論文 (未公刊)』
- [76] 那須清吾・桂信太郎・永野正朗 (2011)『地方のための経営学』高知工科大学社会マネジメント研究所。
- [77] 『高知新聞』2012年10月23日「北川のユズ玉バリで人気 見本市盛況 商談予約も次々」
- [78] 前川洋一郎・末包厚喜 (編) (2011)『老舗額の教科書』同友館。
- [79] 伊丹敬之 (2010)『経営戦略の論理 [第3版]』日本経済新聞出版社。
- [80] 境新一 (2003)『企業紐帯と業績の研究—組織間関係の理論と実証—』文眞堂。
- [81] 赤岡功・日置弘一郎 (編) (2005)『経営戦略と組織間提携の構図』中央経済社。
- [82] 野沢慎司 (編・監訳) (2009)『リーディングスネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本—』勁草書房。
- [83] 安田雪 (2008)『ネットワーク分析—何が行為を決定するか—』新曜社。
- [84] 三戸浩・池内秀己・勝部伸夫 (2011)『企業論 [第3版]』有斐閣。
- [85] 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智 (2008)『経営戦略 [新版]—論理性・創造性・社会性の追求—』有斐閣。
- [86] 加護野忠男 (2010)『経営の精神—我々が捨ててしまったものは何か—』生産性出版。
- [87] 船津衛・宝月誠 (編) (2006)『シンボリック相互作用論の世界』恒星社厚生閣。
- [88] 船津衛 (2009)『シンボリック相互作用論』恒星社厚生閣。
- [89] 宿毛地区建設協会 (2006)『協業化計画書』

目 次

図 1 - 1	総合評価落札方式の概要	10
図 1 - 2	指名競争で地元建設企業が担う主要技術	16
図 2 - 1	環境学派と技術学派のコンティンジェンシー理論	21
図 2 - 2	経営管理論の系統図	22
図 2 - 3	ステイクホルダーへの対応	23
図 2 - 4	組織間システム	24
図 2 - 5	組織間関係の連結タイプと連結レベル・分析単位	25
図 2 - 6	地域建設業の環境と組織間関係の構図	29
図 2 - 7	多角化のタイプと特色	32
図 2 - 8	新事業開発の方法	32
図 2 - 9	自立化戦略と成長戦略の接合	33
図 2 - 10	機能主義と解釈主義	36
図 2 - 11	4つのパラダイムと組織分析の主要学派	37
図 2 - 12	シンボリック相互作用論による社会生活の分析枠組	42
図 3 - 1	企業の側面	45
図 3 - 2	経営資源の分類	46
図 3 - 3	経営資源の分類	46
図 3 - 4	総合工程表	49
図 3 - 5	経営資源の分類と地域建設業	61
図 4 - 1	戦略提携の特徴	67
図 4 - 2	情動的資源と人的資源の相互補強	82
図 4 - 3	タスクの相互補強	84
図 4 - 4	タスクの形成理由と共通認識	86
図 4 - 5	タスクの戦略プログラムと技術者の配置	88
図 4 - 6	理事会と工務会の調整機能	90
図 4 - 7	タスクの提携マネジメントとキーポイント	91
図 4 - 8	タスクの地域防災体制	94
図 5 - 1	農業参入法人の業種	98
図 5 - 2	田所建設の自社資源の活用と外部資源の利用	105
図 5 - 3	工程能力図	107
図 6 - 1	情報の流れのフレームワーク	115
図 6 - 2	企業グループの目標・紐帯・戦略・業績をつなぐフレームワーク	127
図 6 - 3	三つの経営精神	131
図 6 - 4	意味の組織と組織間関係	138

図6-5	シンボリック相互作用論の基本前提	140
図6-6	意味解釈と意味構成	141
図6-7	意味体系の構成	141
図6-8	戦略的提携の形成過程と共有された意味体系	149
図6-9	非関連型多角化の形成過程と共有された意味体系	152
図6-10	地域建設業の組織間関係とパラダイム（＝基本仮定）	153
図7-1	地域建設業の組織間関係と紐帯の構図	158

表 目次

表 1 - 1	県内の公共事業費の推移	7
表 1 - 2	高知県の建設業許可業者数と当初予算	7
表 1 - 3	一般競争入札・指名競争入札のメリット, デメリット	9
表 1 - 4	ランク別発注金額と基準	11
表 1 - 5	地方公共工事の特性	13
表 2 - 1	組織間メカニズムの類型	28
表 3 - 1	施工計画書に盛り込む内容	49
表 3 - 2	品質低下の懸念（粗雑工事発覚時期の推移）	50
表 3 - 3	工事成績評定基準	52
表 3 - 4	総合評価落札方式の評価基準	53
表 3 - 5	配置予定技術者の評価と配点	54
表 3 - 6	地域点数と工事成績評価点	58
表 3 - 7	高知県建設工事一般競争入札参加資格	60
表 4 - 1	協業組合テスクの概要	69
表 4 - 2	高知県宿毛土木事務所の公共事業発注額の推移	70
表 4 - 3	協業組合・協同組合・合併の比較一覧表	73
表 4 - 4	協業化の最終目標と具体的内容	74
表 4 - 5	協業各社の企業実績と主要な技術	75
表 4 - 6	国土交通省発注工事における企業の競争入札参加資格	76
表 4 - 7	林野庁発注工事における企業の競争入札参加資格	77
表 4 - 8	入札制度に関する支援（特例措置）	79
表 4 - 9	企業実績・参入エリアにおける相互補強の成果	80
表 4 - 10	国土交通省発注工事における配置予定技術者の資格要件	80
表 4 - 11	物的資源における相互補強	83
表 4 - 12	地元の正直者が担ってきた主要技術	89
表 5 - 1	農業参入の意義・建設業の農業参入の動機	99
表 5 - 2	田所建設の概要	100
表 6 - 1	見えざる資産のタイプ	114
表 6 - 2	提携各社の社歴	119
表 6 - 3	組織研究のアプローチ	138
表 6 - 4	宿毛地区における経営の現状と課題	143
表 6 - 5	協業化に対する意向	144
表 6 - 6	協業化計画参加 6 社の状況	146

謝辞

本研究論文は筆者が高知工科大学大学院工学研究科基盤工学専攻起業家コース博士後期課程在学中の研究成果をまとめたものである。

同コース長・末包厚喜教授には主担当教員として本研究の実施の機会を与えて戴き、その遂行にあたって終始、ご指導を戴いた。常に大所高所から、また微から細に渡って多くの知識やご示唆を戴いた。ここに深く感謝の意を表す。また副担当教員として同コース・富澤治教授並びに平野真客員教授にも貴重なご示唆を戴いた。何より平野先生は、筆者における修士課程の主担当教員として、また博士後期課程進学後も浅学非才な筆者を常々勇気づけてくれた。ここに深謝の意を表す。同コース・村瀬儀祐教授、中川善典准教授におかれては、学術レベル試問試験及び論文審査の審査員として立ち会って下さった。ここに感謝の意を表す。直接的な指導教員ではないが、同コース・渡邊法美教授には、同じ建設産業の研究に関わる先駆者として、公私ともに励ましの言葉を戴いた。ここに感謝の意を表するとともに、今後も建設産業発展のために貴重なご提言をお願いする次第である。

また、同コース博士後期課程・内田良一氏、玉城開氏には、研究を通じて活発な議論にお付き合い戴いた。共に実務経験豊富な両氏に、公私ともに貴重なご示唆を戴けたことは、この論文の内容を豊かなものにしてくれると同時に、同じ社会人大学院の同窓生として、また人生の後輩として望外の喜びであった。

本研究の事例研究では、協業組合テスクならびに有限会社田所建設に懇切丁寧な対応とご協力を戴くとともに、貴重な資料や記録を提供して戴いた。

協業組合テスク・臼井誠代表理事、池本成志理事、今城由香理事及び今城誠司氏には研究遂行にあたり日頃より有益なご討論、ご助言を戴いた。

有限会社田所建設・田所謙二社長、田所正弥専務には有益なご討論、ご助言を戴くとともに、北川柚子グループ・松崎盛氏をご紹介のうえ、共に研究へのご理解を戴いた。

多忙な両社トップにおいて、元々無縁な大学院生の研究活動にこの上ないご協力を賜ったことは、筆者の研究進展を決定づけるとともに、地域の建設産業に従事する人々の実直さ、清廉さを改めて実感することができ、本研究の方向性と意義を強く確信させてくれた。この意味で二重のご示唆を戴いたのである。ここに両社の更なる発展を心より願うとともに、深謝の意を表す。

最後に怠惰な筆者の研究活動を、我慢強く支えてくれた同コース教員はじめ関係各位、数多くの先輩、知人、友人、そして株式会社横山工業社員一同と家族、妻・賀奈と長男・公郎に心より感謝するとともに、本研究論文を先代である亡父・源次郎と母・初恵に捧げる。

平成25年9月16日
久万川を望む自宅にて