

環境に対する組織の戦略的適応行動

—モトスミ・ブレーメン通り商店街の事例—

櫻木 晃裕

[論文]

環境に対する組織の戦略的適応行動 —モトスミ・ブレーメン通り商店街の事例—

Strategic Adjustment Behavior of Organizations for Environment
-Case Study of MOTOSUMI- Bremen Street Shopping District-

櫻木 晃裕

SAKURAGI Akihiro

宮城大学事業構想学部事業計画学科

Abstract

The purpose of this paper is to consider Strategic Adjustment Behavior of Organizations for Environment. This research method is a Case Study and I would like to focus attention on MOTOSUMI- Bremen Street Shopping District. It is important that the definition of Environment does not specify Natural Environment in this paper. As the result of this paper, it is necessary to recognize for Outside Environment and Inside Environment. And then, Any Organization has to construct Differentiation Strategy on his own.

キーワード : 組織, 環境, 適応行動, SWOT 分析, モトスミ・ブレーメン通り商店街

Key words : organizations, environment, adjustment behavior, SWOT analysis, MOTOSUMI- Bremen Street Shopping District

1. はじめに

「組織¹⁾」とは、それが営利組織であるのか非営利組織であるのか関わらず、自らの存在を存続・維持・発展させていくためには、その置かれた「外部環境」に適合するために、「内部環境」を再整列することが必要である。このような組織に対する認識について、これを「オープン・システム」としての組織と規定する。組織は様々な資源（経営資源）あるいは情報、刺激などを「インプット＝入力過程」し、経営資源相互を機能的に関連する「プロセス＝処理過程」を通じて変換して、外部環境において有意義であると認知される製品あるいはサービス、ブランドとして「アウトプット＝出力過程」を実行することになる。

外部環境²⁾は「一般（マクロ）環境」と「課業（ミクロ）環

境」とに大別されるが、組織が適合すべき外部環境は、企業組織における「社会的責任（CSR）」の高まりを背景として、課業環境だけを重視する形から一般環境と課業環境との双方への配慮という形に移行しつつあると考えられる。

本稿の目的は、組織が自身の外部環境に適合するための選択行動の特性について、これを探索的に検討することである。そのために、本稿では事例研究のスタイルを採用するものである。取り上げる事例は、神奈川県川崎市中原区に所在する「モトスミ・ブレーメン通り商店街振興組合」である。当該商店街振興組合については、前述の組織の定義に基づいて考察する際、営利の企業組織と同様に、組織としての要件を十分に満たすものであると考えられる。

2. 主要概念と基本的視座

本稿では組織が適合するべき外部環境を主要概念としており、外部環境は一般環境と課業環境とから構成されるものと規定している。

また、一般環境は大きく「経済・技術」環境と「社会・政治・文化」環境の2つに分けられる。経済的・技術的要因としては、「経済成長」、「技術革新」、「産業の成熟」、「サービス経済化」、「高齢化（人口の高齢化・少子化）」、「労働市場の変化」などが考えられる。社会的・政治的・文化的要因としては、「社会の同質性・異質性」、「階級制」、「集団主義・個人主義」、「貧富の価値観」、「国際化水準」、「政治体制」、「法制度」などが考えられる。

さらに、業環境は「ステークホルダー（利害関係者）」と「組織特性」とに分けられる。ステークホルダー要因としては、「組織構成員」、「行政（政府・自治体）」、「地域社会」、「顧客」、「取引先」などが考えられる。組織特性要因としては、「市場」、「技術・サービス」、「規模」、「変化率」、「組織構成員の特性」などが考えられる。

松村（2006）³⁾は組織をオープン・システムと規定すれば、組織は環境から影響を受けているだけではなく、環境に影響を与えるいわゆる相互作用の関係にあること、課業環境は一般環境に比べて、影響を与えやすくコントロールする余地のあることを述べている。そして、一般環境としては「経済環境」、「政治環境」、「自然環境」、「技術環境」、「社会環境」などを提示している。また、課業環境としては「労働市場」、「株式市場」、「現材料市場」、「製品・サービス市場」、「市場にまつわる個人・団体」、「関連技術」、「施設・機械・道具」、「インフラ・立地」、「規制・補助」、「流行」、「マスコミ」などを提示している。

これらのなかで、一般環境については考慮すべき内容があまりにも多くあり、組織としては混乱を回避するために、有効性の高い取捨選択が必要となる。この代表的なものに「PEST分析」がある。PEST分析とは、「政治的要因（Politics）」、「経済的要因（Economic）」、「社会的要因（Social）」、「技術的要因（Technology）」に焦点を絞り一般環境を捉えようとするものである。

いずれにしても組織は一般環境分析および課業環境分析の双方を通じて、組織外でどのような環境変化が喚起しつつあるのか、それが自身の組織の事業に対してどのような「機会

(opportunities)」あるいは「脅威 (threats)」を意味するのかなどを認知し評価する。

次に、本稿において当該組織が課業環境を分析する際の基本的視座を規定する。本稿では「SWOT分析」をその基本的示唆とする。

SWOT分析⁴⁾とは、内部環境が形成する「強み (Strengths)」と「弱み (Weaknesses)」および外部環境がもたらす「機会 (Opportunities)」と「脅威 (Threats)」を洗い出すことで、経営戦略の中核をなす「成功要因 (Key Factors for Success)」を導き出すものである。

内部環境に関わるものをリストアップして、好影響をもたらすもの（強み）と悪影響をもたらすもの（弱み）とに分類する。外部環境については主に課業環境を対象とするが、課業環境に影響をおよぼす一般環境を考慮することも必要となる。そして、内部環境と同様に外部環境に関わるものをリストアップして、好影響をもたらすもの（機会）と悪影響をもたらすもの（脅威）とに分類する。

表－1 SWOT分析

| | 良い | 悪い |
|------|----|----|
| 内部環境 | 強み | 弱み |
| 外部環境 | 機会 | 脅威 |

↓

| | 機会 | 脅威 |
|----|--------------------|---------------|
| 強み | ○積極的な攻撃あるいは競争優位の獲得 | ○強みをいかして脅威の回避 |
| 弱み | ○資源の蓄積あるいは外部資源の活用 | ○リスク軽減あるいは撤退 |

（出所 松村. 2006）

SWOT 分析において選択するべき戦略は、これらの組み合わせから規定されることになる。外部環境において機会であり内部環境において強みのある場合には、「積極的な攻撃」あるいは「競争優位の獲得」が採るべき戦略となる。そして、外部環境において脅威であり内部環境において強みのある場合には、「強みをいかして脅威の回避」が採るべき戦略となる。また、外部環境において機会であり内部環境において弱みのある場合には、「資源の蓄積あるいは外部資源の活用」が採るべき戦略となる。さらに、外部環境において脅威であり内部環境において弱みのある場合には、「リスク軽減あるいは撤退」が採るべき戦略となる。

本稿において研究対象となるのは、モトスミ・ブレーメン通り商店街という地域の商店街である。このような商店街は、一般環境としての経済の閉塞状況、課業環境としての都心エリアへの商業店舗の集中、郊外型の大型店の数量的拡大、アウトレットモールの台頭などで、外部環境においてはマイナスの条件が多く、状況的には脅威にあると考えられる。そのなかで当該商店街は、相当に広範囲の地域から「元気な商店街」として認知されており、その成功要因を探究するために、全国の商店街からの視察・見学依頼が少なくない。つまり、内部環境においては強みを持ち続けているのであり、結果として採るべき戦略は「強みをいかして脅威の回避」に該当している。本稿では、当該商店街および商店街振興組合という組織が、外部環境に対してどのような戦略適合行動を意思決定し、さらに実施しているのかを検討するものである。

3. モトスミ・ブレーメン通り商店街と調査概要

ここでは本稿における事例研究の対象であるモトスミ・ブレーメン通り商店街⁵⁾の概要と調査概要について示す。

所在地：川崎市中原区、東京急行電鉄東横線「元住吉」駅を下車、元住吉駅の西口から続くおよそ 500 メートルがモトスミ・ブレーメン通り商店街である。

設備：商店街のなかほどに「コミュニティセンター」があり、その建物内（2F・3F）にモトスミ・ブレーメン通り商店街振興組合の事務局がある。専任事務局として職員が 1 名在籍。お客様用の駐車場が 2 箇所、「AED」が 2 箇所、それぞれ商店街に設置されている。



図-1 商店街のロゴマーク

(出所 商店街のHP より)

調査方法：ヒアリング（インタビュー）調査⁶⁾

訪問日：2009 年 9 月 14 日

ご担当：伊藤 博 氏

(モトスミ・ブレーメン通り商店街振興組合理事長)

所要時間：2 時間

商店街の歴史（一部抜粋）

- ・昭和 22 年 住吉商興会（20 店舗）で発足
- ・昭和 50 年 振興組合設立「元住吉西口商店街振興組合」
- ・昭和 54 年 商店街お買物駐車場設置
- ・昭和 58 年 商店街会館土地を登記（21.72 坪）
- ・昭和 60 年 中小企業庁よりコミュニティマート策定事業モデル商店街として指定
- ・昭和 63 年 コミュニティセンター（兼商店街事務所）完成
- ・平成元年 「ブレーメン通り」オープニングと「ブレーメン音楽祭」実施
- ・平成 2 年 「元住吉西口商店街」から「モトスミ・ブレーメン通り商店街振興組合」に名称変更
- ・平成 3 年 ドイツ・ブレーメン市ロイドパサージュとの友好提携合意
- ・平成 6 年 川崎市市制 70 周年特別表彰受賞
- ・平成 7 年 エコバックキャンペーン（買い物袋持参運動）実施、国際シンポジウム「商店街が取り組む環境問題」開催、かながわ地球環境賞受賞
- ・平成 10 年 ドイツ・ブレーメン州・ロイドパサージュ商店街より 10 周年で、友好の証として「ブレーメン音楽隊」像寄贈

- ・平成 11 年 「環境にやさしい商店街」を宣言,積極的に環境問題に取り組んだとして神奈川県知事賞を受賞
- ・平成 12 年 商店街ペットボトルリサイクルキャンペーン実施
- ・平成 13 年 ペットボトル,空き缶回収機を常設設置
- ・平成 18 年 地球温暖化防止活動環境大臣表彰受賞
(一店一エコ運動)
- ・平成 19 年 川崎市環境功労者表彰
(地球温暖化対策の推進の尽力)
- ・平成 20 年 かわさきコンパクト参加, 神奈川県・横浜市・川崎市三首長地球温暖化防止表彰受賞
- ・平成 21 年 第 1 回かながわチャレンジ商店街優秀賞受賞

その他: 中原区は川崎市のほぼ中央に位置しており,人口は 19 万人余りである。行政の中心は隣接した小杉地区(武蔵小杉)に集中しており,モトスミ・ブレーメン通り商店街は東京急行電鉄東横線元住吉駅を中心に発達した,典型的な駅前商店街である。元住吉駅から渋谷・横浜ともに約 20 分,東京メトロ日比谷線にて銀座まで約 40 分の交通至便な地である。

4. 分析と考察

ここでは,モトスミ・ブレーメン通り商店街振興組合の伊藤理事長へのヒアリングに基づいて,商店街および商店街振興組合の環境に対する適合行動について分析、考察する。

ー最初に「ブレーメン通り商店街」のネーミングはどのように生まれたのですかー

「最初に,まちづくりのコンセプトを『中世ヨーロッパ風ロマン』としました。その後,ある大学の先生から『ブレーメン』『グリム』『アンデルセン』と 3 つの候補が出ましてね。中世ヨーロッパというテーマでまちづくりを考えていましたから,そのなかでもブレーメン(ブレーメンの音楽隊)が一番子どもたちにもなじみが深く,その名前に決定しました。その後,ドイツの経済振興公社の総裁が日本に来られた時に無断で名称を使用したことを謝罪し,JETRO の方に橋渡しをお願いして,ブレーメンを訪問しまして正式に使用許可をいただきました。」

ー商店街の環境に対する具体的な取り組みをお話し下さいー

「環境への取り組みも,ただ単に思いつきで実施したわけでは

なく,やはりブレーメンとの友好,ドイツからの学びに基づく環境への施策ということです。日本でも初めてぐらいの『マイバッグ持参運動(買い物袋持参運動・エコバッグキャンペーン)』は,まさにこれですね。

このエコバッグ(ブレーメン・エコバッグ),これはドイツのブレーメンから輸入しているものですが,13 年ほど前(平成 7 年)からこのエコバッグでの買い物袋持参運動を始めました。実はブレーメンの方ではこのバッグはもう使用していません。ここに来ないともう見られないのです。最初にこのエコバッグを 20,000 枚輸入し,地元の幼稚園などで子供たちに無料で配布して,母親に買い物の時に使用してもらうことを考えました。その後は福引の景品にしたり,商店街で販売したりで 4~5 年でなくなりました。そこで,第 2 版として制作したのがこのタイプで,第 1 版は表も裏もドイツ語でしたが,第 2 版はこの商店街のロゴマークと『明日の地球と子どもたちのために』という言葉とを,日本語,ドイツ語で入れて向こうに注文生産して送らせました。この第 2 版も完売したので,最近では 5,000 枚を追加しましたよ。

だいたい,エコバッグというのはドイツに多いですよ。このようなエコバッグだけを紹介している『エコバッグブック』という本がありまして,このなかの見開き 4 頁分にこの商店街の取り組みが紹介されています。また,学研からも教科書の教則本として,この商店街の取り組みが紹介されています。そもそもドイツという国は,世界で一番環境に対して厳しい基準を持つ国で,このドイツの都市との友好関係を結んでいることを機会にして,この商店街が早くから環境への配慮に積極的なわけです。」



図-2 ブレーメン・エコバッグ
(出所 前述の商店街の HP より)

—他にはどのような取り組みがありますか—

「他には『一店一エコ運動』というのを実施しました。これはお金がかからないから何処でもできると考えますが、実はなかなか難しいことなのです。それぞれのお店が自分の処でやれる環境への取り組みを、この『グリーンの掲示板』に書いて店頭に掲げるだけです。それで、書いたことを守るだけです。こんなことは何処でもできると思いますが、実はなかなかできない、それでこんなことで環境大臣から表彰を受けることになりました。この取り組みは、川崎市の『頑張れモデル商店街』という助成事業の一環として実施しました。」

具体的には、商店街の各店舗が何か一つ環境にやさしいエコロジ運動を考え、年間の目標を立てて実施し、その結果を毎月記録している。小さな活動でも一店一店が取り組むことで、大きな影響を与える。モトスミ・ブレーメン通り商店街では、商店街全体が排出する二酸化炭素⁷⁾を削減し、またお客様に喜んでいただける環境のブランドを作り上げることが目的としている。一店一エコ運動に参加する店舗については、店内に取り組み内容の書いた「緑色のポスター」を掲示して、お客様に活動をアピールしている。以下は、店街の店舗が取り組んでいる一店一エコ運動の事例である。「食料品販売→マイバッグ運動、段ボール回収、過剰包装を避ける、量り売りなど」、「飲食店→廃油で作った粉石けんの販売」、「家電製品販売→省エネ製品の推奨販売、充電電池の回収」、「生活雑貨販売→グリーン商品の積極販売」、「クリーニング→不要ハンガーの回収、マイバッグ持参運動」、「銀行・郵便局→省エネ、エアコンの温度調整、古切手の回収」、「薬局→社内連絡のペーパーレス化」などがあげられる。

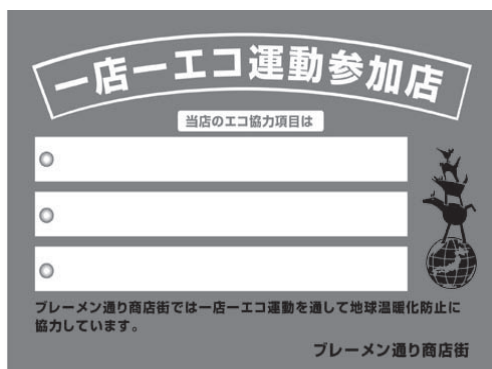


図-3 一店一エコ運動POP

(出所 前述の商店街のHP より)

—空き缶・ペットボトル回収事業についてお話し—

「平成13年(2001年)に、環境への取り組みとして『空き缶』と『ペットボトル』の回収機を設置しました。ところが、多く集まりすぎて大変なことになりました。この商店街では空き缶でもペットボトルでも1本で1ポイントになり、そのポイントが貯まると商店街の金券に代えてもらえる仕組みです。他のものと区別するためには、ペットボトルのバーコードを全部入力しないといけないわけです。ところが地方のローカルな飲み物に対応したり、透明のものと着色してあるものとの峻別をしたりといろいろな問題があります。また、多い人は50本、60本と持参するので、次の人の順番がなかなか来ないということがあり、これについては一人一度に20本に制限しました。さらに、ストックする場所がなくなり、満杯になると機械が受けつけないこともあるわけです。この機械はメーカーが無償で貸してくれて、さらにポイントについてもメーカーが1本につき0.5円(50銭)分負担してくれました。ですから、この商店街としては、事務手数料と電気代と場所の提供だけですみました。」

○商店街のメリット

- ・回収機利用のお客様が商店街に足を運んでくださる集客効果
- ・スタンプ台紙を利用していただくことによる購買力アップ、商店街の利益収入

○リサイクル事業を展開することによる商店街のイメージアップ

○消費者のメリット

- ・資源回収の日以外でも利用できる
- ・これまで市の資源回収では1円にもならなかったものが、回収機に入れることによりお買い物券として利用できる
- ・回収機の特長として、キャップやラベルをはがさなくても良い
(この機械は、容器のバーコードを読み込むことでペットボトルかどうかを認識し、ペットボトル以外の容器は全て除外されるシステムである。そのため、高純度のペットボトル資源としての価値がある。)

○地方自治体のメリット

- ・回収のための人件費削減
- ・回収のための車両費・ガソリン代等の削減
- ・広大なストックヤードを必要としない
- ・(財)日本容器リサイクル協会への委託費の削減



図-4 回収機への投入風景

(出所 前述の商店街のHP より)

○「メーカー⁸⁾」のメリット

- ・収集した資源の売却益
- ・回収機の読み込んだバーコードによる、各飲料メーカーからの協賛金
- ・自治体からの助成金
- ・回収機に地域の情報を流すことによる広告宣伝収入

この空き缶・ペットボトル回収事業については、モトスミ・ブレーメン通り商店街と商店街のお客さまだけにメリットがあるのではなく、自治体（川崎市）と回収機を提供されたメーカーなど4つの関係者に有効性な、環境に対する適合行動であるといえる。また、回収機を常設設置する前年（2000年）にも、ペットボトルリサイクルキャンペーンを開催している。このキャンペーンは、コミュニティセンターに回収機を設置し、10本で1回の抽選に参加できるものであり、当たりが出た場合には、1,000円相当分のペットボトルから再生された布製のオリジナルエコバッグを、はずれの場合にはボールペンまたペーパーホルダーをプレゼントするというものであり、この期間中、約7,000本のペットボトルを回収している。なお、最近1年間の回収実績については、ペットボトルが560,000本、空き缶が220,000本を回収している。

—商店街ブランド化づくりをされていますが、環境への取り組みと関連しているものはありますか—

「ブレーメン通りの名前」にふさわしい、魅力的ある商品づくりをすることで『ブレーメン・ブランドづくり』を推進しています。

商店街のオリジナルグッズの販売とともに、商店街の各店も独自性のある商品開発を進めています。前述の『ブレーメン・エコバッグ』以外にも、『風呂敷』、『コースター・なべ敷き』、『ピンバッジ』『クラフトブレーメンの音楽隊像』などがあります。」

ここであげられている「風呂敷」は、「買い物袋持参運動・エコバッグキャンペーン」の延長形態の一パターンであるし、この素材はリサイクルポリエステル生地からできている。また、「コースター・なべ敷き」は神奈川県山北町の間伐材（ヒノキ）を使用しており、山北町地域作業所「やまなみ工芸⁹⁾」で研磨して、商店街の役員が役員を捺したものである。

—それでは、環境に対する取り組みについて、商店街（振興組合）と他の組織・団体との連携はありますか—

「3年ほど前から、元住吉駅の駅舎の屋根に、全国でも有数の発電力のソーラー発電があります。いつも現在の発電力を表示しています。それに駅舎のなかにも植木（屋上庭園）がありミニ公園のようです。このモトスミ・ブレーメン通り商店街が、環境に対して積極的に取り組んでいるという意識が東急さんの方にもあり、そのための東急さんも雨水をトイレに利用したり、ソーラー発電を駅舎の照明に利用したりというようなことで、この商店街を意識した形での駅舎づくりをされています。それに、地元の『川崎市国際交流センター』でも、市民の皆さんの協力で昨年（2008年）8月25日にソーラー発電¹⁰⁾が立ち上がりました。このように、この地域全体がエコタウン的により一層拡充していくことを考えている。この商店街がとても早くから環境に積極的に取り組んできたことが、このような活動の大きな要因だと思います。」



図-5 市民共同おひさま発電所

(出所 川崎市国際交流センターHP より)

「さらに、商店街の地元の小学校¹¹⁾でも、保護者の皆さんの御協力によりソーラー発電を取り付けました。」

—それでは、理事長の店舗では何をされていますか—

「うちはクリーニング店¹²⁾です。うちでは、(1) マイバッグ持参運動、(2) エコバッグ販売、それから (3) ハンガーの回収を実施しています。ハンガーの回収時には、商店街で実施している『ポイントカード』にエコポイントとしてポイントを差上げます。1本につき2ポイントです。それぞれのお店ごとに取り組んでいる内容が異なります。さらに、うちの場合にはマイバッグを持参していただくと、そのことで地域貢献につながるということをアピールしています。つまり、(1) お客さんがマイバッグを持参される、(2) お店側はレジ袋の削減ができ経費が節約できる、(3) レジ袋の費用分を募金箱に入れる、このようにお客さまはマイバッグを持参されることで地域貢献とともに環境に寄与することになります。お店側では、本来必要な経費が募金箱に行くだけで何の損もありません。お客さんもお店側も誰も損をしていません。それでいて地域貢献に寄与できる、さらに地球環境にも優しいという、これは三者三様に非常に良いシステムです。よくあるような商店街として募金に協力する、一時的に募金をしてそのお金を寄付するなら、これは簡単なことです。それだと、それ1回だけで終了してしまう。そうではなくて、それを継続的にやり続けることにとても意義があります。うちの店だけでも、1年間に18,000円ぐらいいは寄付できています。」

—理事長の考えられる、この商店街の成功要因は何でしょうか—

「第1は専任の事務局を持つこと、第2は毎月相応の会費をいただいていることです。この商店街の会費は、他所の商店街と比べるとすごく高いです。なぜ高いかというと、まず事務所を維持している、これだけの建物を持ち維持しては少ないです。職員（従業員）の給料にしても、例えば男性従業員の場合には給与、賞与、社会保険料などで、毎月の給料を考えるとだいたい50万円くらいかかりますので年間600万となります。それ以外に、この組合の建物の維持費、街路灯、道路の維持費とかあります。そういうものを商店街の会員の皆さんに負担していただかなければ、商店街としては成り立たないのです。うちの商店街では、表通りの平均的な店舗で毎月15,000円くらいの会費をいただいています。基本会費は一律で5,000円、そして売り場面積1㎡について20

円いただきますので、100㎡の店ですと2,000円プラスになります。それから、販促費（販売促進）つまり売り出しですが、これについて2,000円いただいています。そして、イベント費で1,000円いただいています。これだけで平均的な100㎡の店で10,000円になるわけです。さらに、このコミュニティセンターの負担金があります。それと道路の負担金もあります。そうするとだいたい15,000円くらいになるわけです。

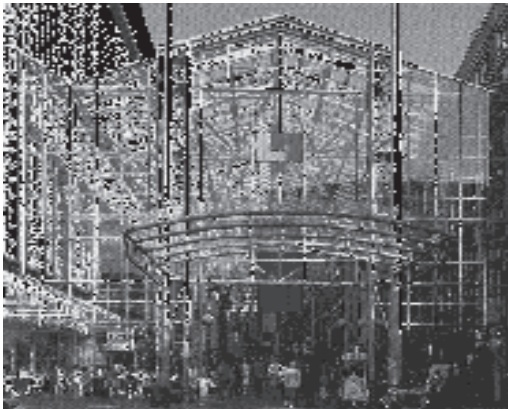
それから事業系のごみの袋をそれぞれの店が購入されるので、それはまた別に費用がかかります。お客さまが駐車場を利用した場合には、その駐車場の利用料の負担金を支払います。あとは商店街からポイントを買取する時には、1ポイントに対して1.8円で購入することになります。ポイントの多い店では月に10万ポイントくらい出しますので、年間に120万ポイントとなります。そうすると、会費にプラスすると12～13万円を抛出する形になります。もちろん、売り上げに応じたものではありませんが。」

—専任の事務局があることは重要ですね—

「我々が行政からいろいろな支援を受ける際、大量の書類作成、管理が必要です。事務局があれば、これを事務局に任せることができます。ほとんどの商店街では役員が自ら作り行政に提出する、そしてこれが違うから自ら修正するということになります。何回もそれを繰り返すようなことで、役員が固定化する、高齢化する、それで最終的には役員のなり手がなくなる、これが多くの商店街の抱えている現状です。」

これらのヒアリング調査から、モトスミ・ブレーメン通り商店街および振興組合が、環境という概念をキーワードとして、外部環境のマイナス側面を認知しながらも、当該商店街の強みを発揮する「強みをいかして脅威の回避」の戦略を実行していることが確認された。

環境への取り組みの基本的方針は、1991年ドイツ・ブレーメン州のロイドパサージュ商店街¹³⁾と友好提携を締結したことで規定されたと考えられる。環境問題に対する意識、行動の高いドイツの都市および商店街との関係は、単なる友好関係に止まらず、モトスミ・ブレーメン通り商店街におけるモデリングの機能を果たすとともに、「フライマルクト」、「街角コンサート」、「ブレーメン・グッズ」などに活動に反映されている。



図ー6 ロイドパサージュ商店街の風景
(出所 ロイドパサージュ商店街のHP より)

採択すべき戦略の基本的方針が決定した後、当該商店街では有効性が高いだけではなく継続性のある戦略行動を実行することになる。それが「マイバッグ持参運動（買い物袋持参運動・エコバッグキャンペーン）」、「一店一エコ運動」、「空き缶・ペットボトル回収事業」、「ブレーメン・ブランドづくり」などに繋がり、これらの活動はいつも環境の視点から語られ、実行されることになる。このような商店街の具体的な取り組みは、当該商店街だけの活動では終わらない。最寄り駅をはじめ、地域の企業・団体・学校などにさまざまな影響を与える。このような行動は組織相互の「組織間信頼」の強度が強いために、意思決定から具体的な実施段階へのスムーズな移行と、それぞれの組織が達成している成果から喚起されるプラス・イメージによる地元（地域社会）に対する「誇り」の概念とは、組織の「学習メカニズム」に基づくフィードバック・ループを通じて、環境に対する取り組みに関する意思決定の正しさの確認と、その後の新たな行動の強化を規定するものである。

5. おわりに

本稿では、組織が自身の外部環境に適合するための選択行動の特性について、モトスミ・ブレーメン通り商店街の事例研究の方法で検討してきた。有効性が高く継続性のある戦略行動を支えているのは商店街という形態をとる「組織」の、専門的能力と財政的基盤、地域における組織間信頼に基づく組織間連携であり、営利組織の主要概念と同様のものであるという認識が必要であろう。

謝辞

本調査に際して、モトスミ・ブレーメン通り商店街振興組合の伊藤博理事長には、長時間にわたりご丁寧なご説明を賜り、各種の貴重な資料をいただいた。ここに記して、深謝の意を表するものである。また、本調査にご同行いただきご助言をいただいた共栄大学国際経営学部村田美由紀先生、川崎市環境局地球環境推進室環境技術情報センターの井上雄一氏にもお礼申し上げる。なお、一部ヒアリング時の表現から、加筆・修正のあることを記す。

参考文献

- 1) 櫻木晃裕：公立学校職員の仕事認知と行動，豊橋創造大学紀要，13，pp23-34，2009。
「ここでは組織とは複数の成員から構成され、共通の目的を持ち協働するシステムであると定義する。」
- 2) 櫻木晃裕：高業績企業の人的資源管理と組織管理，豊橋創造大学紀要，9，pp77-89，2005。
- 3) 松村洋平：経営戦略と経営環境，吉村孝司編著，経営戦略，第5章，pp51-67，学文社，2006。
- 4) 松村洋平：前掲
- 5) モトスミ・ブレーメン通り商店街 HP
<http://www.bremen-st.com/index2.htm>
- 6) 本稿におけるヒアリング調査は、宮城大学と川崎市の「環境技術産学公民連携公募型共同研究事業（2009年度）」である「川崎市における地域社会・産業の環境共創に関する研究」の一部として実施されたものである。櫻木は、当該共同研究事業の代表研究者である。
- 7) 商店街が与えている現状の環境負荷を調べるため、商店街振興組合会員を対象に、環境のアンケート調査を実施した。その結果、商店街全体で排出している二酸化炭素量は4,213 トンということが確認された。（商店街が排出する廃棄物、電気、水道、ガスの使用量から計算）
- 8) この回収機は、富士電機株式会社ホールディングス株式会社から提供されたものである。
<http://www.fujielectric.co.jp/index.html>
- 9) 山北町地域作業所やまなみ工芸についての詳細は、神奈川県障害者地域作業所連絡協議会 HP を参照されたい。
<http://syousakuren.ex-server.com/index.htm>
- 10) このソーラー発電については、「市民共同おひさま発電所」とネーミングされている。詳細は川崎市国際交流センターHP を参照されたい。
<http://www.kian.or.jp/kio/>
- 11) この小学校は川崎市立井田小学校である。
<http://www.keins.city.kawasaki.jp/school/original/ke204401.html>
- 12) 伊藤理事長は商店街で「有限会社 伊藤クリーニング」を経営されている。環境への取り組みに関しては、以下の HP を参照されたい。
<http://www.bremen-st.com/index2.htm>
- 13) ロイドパサージュ商店街の詳細については、以下の HP を参照されたい。
<http://www.lloyd-passage.de/index.php>