

業界団体の制度への適応活動と 制度多元性の影響

—日本動物園水族館協会と日本水族館協会の事例—

Adaptive Activities of Associations to Institutions and the Impact of Institutional Pluralism:
Cases of Japanese Association of Zoos and Aquariums and Japan Aquarium Association.

山田 耕嗣

Koji Yamada

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

業界団体, 水族館, 制度ロジック, 制度多元性, 組織分離

■論文要旨

組織は、複数の制度ロジックから影響を受けているが、こうした制度多元性によって、関係する組織間でコンフリクトが発生することがある。本研究では、業界団体とその所属組織の事例をもとに、業界団体が正統性獲得のために特定の制度ロジックを受け入れることで、団体内部でコンフリクトが発生しうること、またその現実的な解決策として組織分離という方法が採られることを明らかにした。

■Key Words

associations, aquariums, institutional logic, institutional pluralism,
organizational separation

■Abstract

Organizations are influenced by multiple institutional logics, and this institutional pluralism can cause conflicts among related organizations. Based on the case of an association and its affiliated organizations, this study clarifies that conflicts occur within an association when it accepts a particular institutional logic in order to gain legitimacy, and that organizational separation is adopted as a practical solution to this problem.

受付日 2022年9月27日
受理日 2022年11月7日

Received 27 September 2022
Accepted 7 November 2022

1 | はじめに

組織が存続、成長するためには、組織を取り巻く「制度」（規範、価値、規則等の社会的に構成された秩序）に適応しなければならない。制度に対する組織の適応活動においては、当該組織が所属する業界団体の活動も重要となる。業界団体は所属組織を代表して事業活動の意義を主張し、社会的正統性獲得を目指す。

しかしながら、自律した組織の集合体である業界団体においては、業界団体が実行しようとするミッションや戦略を、すべての所属組織が受け入れるとは限らない。実際には、業界団体の方針を受け入れる組織は団体に留まる一方で、受認できない組織は団体から離脱していく、あるいは団体規則等に基づいて退会を求められることもある。現実的にはこのような組織分離を伴いながら、業界団体としてのアイデンティティやカテゴリーが明確になり、社会的認知や信頼が確立されていく。

また業界団体から離脱した組織も、団体からは離脱しても市場から淘汰されるわけではない。離脱した組織は自身の存続のために、同じ目的や価値観を共有できる他組織と連携し、さらには別の業界団体を結成することもある。本研究では、「日本動物園水族館協会」と「日本水族館協会」の事例をもとに、業界団体による制度環境への適応活動と制度多元性の影響について考察する。

2 | 先行研究の検討

制度環境に対する組織の適応活動については、個体組織レベルでの活動に加えて、近年注目されているのが、業界団体等の組織集団レベルでの適応活動である。業界団体とは、ある特定の業種にかかわる組織、あるいは個人によって構成される利益団体である。業界団体の役割・機能としては、

団体内での親睦や情報交換（Pfeffer & Salancik, 1978）といった対内的機能に加え、組織エコロジー論や制度理論に基づいた既存研究では、制度環境への対応といった対外的機能の重要性が指摘されている（Carroll & Swaminathan, 2000; Weber et al., 2008; Esparza et al., 2013）。業界団体は所属組織の利益向上のために政府関係者、行政機関、他の関係団体との関係構築とその調整、事業活動の意義を主張するための広報活動も行う。こうした活動を効果的に行うためには、業界団体としてのミッションとそれに基づく価値観・行動規範を示し、さらには具体的な会員規則を制定することで、自分たちはどのようなカテゴリーの集団なのか（「我々は何のような集団なのか」、「我々は何をするのか」）を明確にしなければならない。カテゴリーとは、「モノ、人、慣習、さらには時間や空間を区別する社会的に構築されたラベル」（Delmestri & Greenwood, 2016）であり、同種のもものが属する部類、分類、ジャンルを指す。またカテゴリー化（categorization）とは、個人、組織、モノ、出来事、経験などの実体（entity）を、より大きな意味や分類システムの中において位置づける方法である（Glynn & Navis, 2013）。市場において孤立した組織は、ステークホルダーからその存在を見落とされたり、無視される傾向があるので、ステークホルダーに自身の存在を認知してもらうためには、自組織を特定のカテゴリーメンバーとして位置づけることも必要となる（Zucker, 1999）。

団体としてのカテゴリーの識別性と信頼性を高めるためには、個々の所属組織も業界団体が依拠している制度ロジック（Friedland & Alford, 1991）に従うことが求められる。制度ロジックは、「文化的象徴（cultural symbols）と物質的実践（material practices）、前提（assumptions）、価値、信念に関する社会的に構築された歴史的パターンであり、これによって個々人は物質的存在（material subsistence）を生産、再生産し、時間と空間を組織し、日々の活動に意味を与えている」（Thornton & Ocasio, 1999）ものであり、さまざまな社会制

度（国家，企業，家族等）領域に固有の基本的な構成原理（目標，価値，評価基準，規則等）である（佐藤・山田，2004）。

業界団体やその所属組織は，複数の制度ロジックから影響を受ける。組織が複数の制度ロジックから影響を受けている状態を制度多元性（institutional pluralism）と呼ぶ（Kraatz & Block, 2008）。制度多元性によって，同じ団体に所属していても，各所属組織は，それぞれ異なる制度ロジックの影響を強く受け，その結果異なる価値観や利害を持つ可能性もあるため（Lounsbury, 2007; Besharov & Smith, 2014），すべての所属組織が，業界団体が依拠する制度ロジックを同じように受け入れるとは限らない。また制度ロジックは組織の自律性に制約を課すものでもあるため，場合によっては，業界団体内部でのコンフリクトの発生や分裂の契機にもなりうる。

こうした組織集団内におけるコンフリクトの解決方法としては，既存研究では対話や妥協による合意形成の重要性が指摘されてきたが（Patvardhan et al., 2015），実際には価値観や利害が異なるもの同士の合意形成は容易ではない。それ故コンフリクト解消のためには，業界団体の制度ロジックを受認できない所属組織が団体から離脱するといった「分離」も現実的な解決策となる。

制度多元性に対する「組織分離」という対応策については，たとえば Dalpiaz et al. (2016) が，イタリアの Alessi 社の事例をもとに，同社が相反する制度ロジック（工業生産と文化生産）に対応するため，戦略的に会社組織を分離しハイブリッドな組織体制を構築することで新たな市場機会を創出したケースを分析するなど，個体組織レベルでの研究蓄積はあるが（Battilana & Dorado, 2010; Smets et al., 2012; 舟津, 2019），業界団体等のような組織集団レベルでの研究は進んではいない。

そこで本研究では分析対象を「業界団体」に設定し，制度に対する業界団体の適応活動が，個々の所属組織の行動にどのような影響を与えるのか，組織分離は業界団体のような組織集団にとつ

てどのような意味があるのかについて考察する。

3 研究方法

本研究では，定性的な事例研究を調査方法として用い，日本の水族館とその業界団体を調査対象とした。事例分析では，水族館関係者への半構造化インタビュー，二次資料をデータソースとして用いた。インタビューでは，業界団体関係者2名，水族館関係者6名に対して合計480分の聞き取り調査を行った。二次資料としては，業界団体の年報，年次報告書，団体史，講演会・シンポジウム等での議事録，各水族館の社史，インタビューの際に入手した内部資料，学術論文，新聞・雑誌記事を参照している。

4 事例分析

4.1 日本動物園水族館協会と日本の水族館

本研究の分析対象である「日本動物園水族館協会」（Japanese Association of Zoos and Aquariums: JAZA）は，日本の動物園，水族館によって組織される公益社団法人であり，1939年に設立された業界団体である。2021年12月時点でJAZAには90施設の動物園，49施設の水族館が加盟していた。

JAZAは1993年に「世界動物園水族館協会」（World Association of Zoos and Aquariums: WAZA）の前身である世界動物園機構（IUDZG-WZO）に加盟し，世界的な動物園・水族館ネットワークのメンバーとなっている。WAZAは，世界各地の動物園・水族館を束ねる国際的な組織であり1935年に発足した。2022年1月時点で，WAZAには23の国や各地域の動物園水族館協会とWAZAに直接参加している281の動物園・水族館が加盟していた。JAZAにとってWAZAは上位組織であり，JAZAはWAZA加盟後，WAZAの戦略や行動方針に同調する形で連携を強化してき

た。

歴史的に、欧米では動物園の中に水族館が設置されるケースが多かったこともあり、北米の動物園と水族館が所属するAZA (Association of Zoos and Aquariums)、欧州のEAZA (European Association of Zoos and Aquaria) では、JAZA と同じように動物園と水族館が同一団体に所属しているが、動物園と水族館は明確に区別されていない。日本でも、JAZA 加盟動物園の中でも、水棲生物(イルカ、アザラシ、ペンギン等を含む)の展示を行っている動物園はあるが、数としては少数派であり、日本の水族館の多くは独立した施設として設立、運営されている。そのため他地域の動物園水族館協会とは異なり、JAZA だけが所属組織を「動物園の部」と「水族館の部」とに区分してきた。

設立当初のJAZAの目的は、会員園館の互助組織として、その発展を支援することであり、協議会や会報を通じての会員園館間での情報交換、また展示動物の斡旋が主たる事業であった。たとえば設立時の1939年の規約では、第3条で「本会は動物園及び水族館の進歩発達を図り併て動物愛護の思想を普及するを目的とす」とし、事業内容については第4条で「動物園及び水族館関係者の協議会(毎年1回)」、「動物園及び水族館施設に関する調査」、「会報並に調査研究事項の刊行」、「其の他必要と認むる事項」を挙げており、1951年には動物の収集に関する要望に応え「動物輸入に関する調査手続き並びに斡旋」、「保護鳥獣の捕獲に関する調査及び斡旋」という二項が加えられている。また新入会員の入会基準が示されたのは1968年(新入会員入会審査要領としてまとめられたのは1977年)であり、動物園水族館の活動に関する倫理要領(2013年に倫理福祉規程と名称変更)が制定されたのは1988年である。会員動物園・水族館が果たすべきミッションについても、2013年に「JAZA 10年ビジョン」と行動戦略が策定されるまでは、内外に対して明確には示していなかった。

2021年4月時点において、JAZA 所属動物園水

族館の中で、動物園は90園館のうち70園館(全体の77%)が国・地方自治体が経営者として登録されていたのに対して、水族館は50園館中、21園館(全体の42%)であった。動物園と比べると、水族館は民間組織によって設立、運営されてきた施設が多く、歴史的にみても娯楽を提供することを主たる目的として運営されている施設が多かった。

日本の水族館は、それぞれが集客のために大型水槽、回遊水槽、イルカや海獣類のショー、生態展示の採用など次々とイノベーションを生み出し、すぐれた手法は互いに模倣し合うなど差別化と相互学習を繰り返すことで、主に娯楽を提供する施設として進化・発展してきた(山田, 2021)。なかでも象徴的なのはイルカの展示とショーの普及である。日本でのイルカの展示は1930年に中ノ島天然水族館(現・伊豆・三津シーパラダイス)がバンドウイルカを飼育展示したのが始まりとされており、1957年には日本初のイルカショー専門の水族館として江ノ島マリンランド(1954年開館の江ノ島水族館の別館)が開館している。同館の興行的成功により、その後全国各地の水族館でもイルカの展示やショーが採用されるようになり、2014年ではJAZA 所属水族館の年間入場者数上位30館のうち24館(80%)がイルカ展示を行っていた。

さらに近年では、人工海水の開発、水槽用アクリル樹脂パネルや擬岩の製造技術の向上、濾過循環装置等の飼育生物に関するLSS(Life Support System: 生物生命維持装置)や、施設内における空調システムや照明システムの技術の向上によって、バブル崩壊以後も集客が見込める都市部へと立地エリアを拡大することで日本の水族館は発展していった。

4.2 ケース1: WAZAによる「種の保全戦略」の強化とJAZAの対応

前述したように、JAZAは2013年に公表した「JAZA 10年ビジョン」を提示するまでは会員動物園・水族館に対して具体的なミッションや行動

戦略を明確に示していなかったが、制度環境の変化をきっかけに、JAZAと会員動物園・水族館との関係性も変化していった。

1960～70年代頃から環境破壊や動物の乱獲が問題視されるようになると、動物採集ビジネスに加担している組織として、動物園・水族館にも批判の矛先が向けられるようになった。

こうした環境保護に関する世界的な大きなうねりは、動物園・水族館にも具体的な行動変容を求めるようになった。1975年には国際自然保護連合（IUCN）が動物園に対して「野生動物園の飼育展示を正当化するには、適切な施設と研究、解説などにより動物の大切さが理解されるよう努めなければならない」との勧告を行い、1980年には、国際自然保護連合と国際連合環境計画（UNEP）、世界自然保護基金（WWF）の3つの世界的自然保護団体が発表した「世界環境保全戦略」の中でも、地球環境保全のために「動物園や水族館は、種の保全や遺伝子の多様性の保全、さらに環境学習の面でも貢献できる」との一文が盛り込まれた。1991年には世界環境保全戦略の改訂版として「新・世界環境保全戦略」が公表され、すべての動物園は飼育下繁殖専門家集団（CBSG）のネットワークに参画し動物園保全戦略の策定に従事すべきとの具体的な行動に関する勧告もなされた。

動物園・水族館に対し、種の保全の実現を要請する制度的圧力が世界的に高まる中で、WAZAは制度環境の変化を強く認識し、改めて自らのアイデンティティを再考し行動方針の策定に着手した。その結果、1993年にはIUCNの種の保存委員会（SSC）、CBSGと共同で「世界動物園保全戦略」を公表し、その後も2005年に「野生生物の未来を築く：世界動物園水族館保全戦略」、2015年には「保全への取り組み：世界動物園水族館保全戦略」へと改訂を行い、水族館についても、2009年に「ターニング・ザ・タイド 保全と持続性のための世界水族館戦略」を提示している。

たとえば、2015年に発表された「保全への取

り組み：世界動物園水族館保全戦略」では、「保全」について「長期的に自然の生息地で種の個体群を確保すること」と定義した上で、動物園・水族館のミッションや役割について次のように表明している。

「動物園・水族館は、野生動物の保全において行動的なリーダーシップを果たす必要があります。動物園はフィールド保全の取り組みを支援しながら、環境に配慮した行動の転換をうながす持続可能なビジネスプランを策定しなければなりません。このバランスのとれたアプローチこそが、野生個体群に対する人的脅威に効果的に対処する唯一の方法なのです。

前回世界動物園水族館保全戦略を策定した、2005年以降に判明した重要な事実は、動物・水族館が野生動物の救済に取り組んでいることを来園者が理解した場合に、園館に対する支援は劇的に高まるということです。したがって、動物園業界は、野生の種を守るという取り組みをしながら、21世紀最高の動物飼育と来園者体験を提供する必要があります。

保全への取り組みは、私たちの事業に影響する法律の制定や執行にたずさわる政府機関が抱く、動物園・水族館のイメージ向上にもつながります。私たちの将来に直接影響する活動を管理、規制する、さまざまな機関の信用、信頼、支持を得ることは極めて重要です。

動物飼育を主要業務とする動物のプロとして、野生動物群保全への取り組みの拡大を最優先することは非常に重要です。これにより、私たちの存在意義は際立つことはあっても、私たちが何者であるかは変わりません。私たちはフィールド保全の積極的なパートナーとなって、地域社会や他の動物園施設、同じような保全志向の組織と協力して活動しながら、形式ばらない学習センターとして来園者を感化し、自然界とつながりたいという気持ちを引き出しています。園館は魅力的な体験をもたらす文化的観光施設です。学習と感化は、私たちが絶滅とたたかい、最終的には野生の生息

地で動物を救済するための最初のステップにすぎません。人々が考え方や行動を変え、模範的な保全主義者になるまではミッションを果たしたことはありませんので (Brongi et al., 2015, p.12)。」

こうした一連のミッションと行動戦略の策定と宣言によって、WAZA は動物園・水族館の主要な存在意義は種の保全であることを公式に表明し、各地域の動物園・水族館協会や個々の会員動物園・水族館に対してもその実行を促した。

制度環境の変化や WAZA からの制度的圧力によって、日本の JAZA 及び会員である動物園・水族館も自身の存在意義やアイデンティティについての再確認を迫られるようになる。JAZA では、2012 年の第 1 回広報戦略会議開催を皮切りに、JAZA 自らそのミッションとビジョンの策定に着手し、2013 年に「JAZA 10 年ビジョン」とその行動戦略を公表した。同時に 2013 年から 2015 年までの 2 年間、全国 6 会場（東京、熊本、京都、広島、富山、仙台）で「『いのちの博物館』の実現に向けて一消えていいのか、日本の動物園と水族館一」と題した公開シンポジウムを開催している（日本動物園水族館協会, 2018）。JAZA は制度環境の激変という危機的な状況において、外部の一般市民の声を聞きながら、JAZA と会員動物園・水族館の存在意義について議論し、種の保全を会員動物園・水族館の重要なミッションとする WAZA の方針を受け入れることを確認した。

しかしながら、会員である動物園と水族館とでは種の保全に対する捉え方や対応は異なっていた。動物園は繁殖技術の向上に努力するとともに、種の保全のために希少動物の血統登録、希少動物の長期繁殖計画の立案と実施、ブリーディング・ローン（繁殖のための動物の移動）などを行って成果をあげてきた。他方、水族館における種の保全活動は、海産哺乳類や絶滅の危機に瀕している一部の両生類や淡水魚に留まっている。淡水魚の保全活動は世界的にも評価されているが、水族館の水生生物、特に海産魚類の多くが漁業の対象でもあり、その捕獲規制が資源管理として行

われているため、種の保全への意識は動物園とは異なると言わざるを得ない。動物園で飼育されている動物種の多くは野生個体を捕獲して補充することが困難であり、今後動物園で希少種展示を続けるためには、国内外の動物園ネットワークを通じて展示種の累代繁殖を行うことが不可欠である。種の保全活動は、絶滅危惧種を救うための活動であるとともに、動物園自身の存続を図るための活動でもある。

それに対して水族館で飼育されている生物種は膨大であり、養殖対象魚種を除けば、その多くの繁殖生態は完全には解明されていない。また多産多死が一般的である多くの海洋生物にとって、水族館が採取する数量がその種の保全に重大な影響を与えるとは考えられていない（錦織, 2018）。

4.3 ケース 2：WAZA の動物福祉戦略の強化と JAZA の対応

近年、WAZA がミッションとして重視してきたもう一つのテーマが動物福祉であった。欧米では動物の飼育や利用についての批判的な意見が世論を動かし、動物園・水族館の行動変容を促すようになってきている。こうした環境変化を受け、北米の AZA と会員動物園・水族館は早くから種の保全とともに動物福祉についても改善に取り組んでいる。米国の動物園・水族館では、施設の建設や運営において、入場料、物販収入、自治体からの補助金のみならず、寄付などの善意の資金を中心としたファンドレイジング (fundraising) が重要な収入源となっているため (鈴木・西, 2010; 佐渡友, 2022)、種の保全や動物福祉への積極的な取り組みは、社会的正統性を獲得するだけでなく、経済的合理性にも合致した活動なのである。

AZA は 1985 年に認証制度を義務化し、保全、動物福祉、運営の健全性などについて厳しい資格審査制度を設け 5 年ごとに会員の資格審査を行っている。AZA の基準を満たせない動物園・水族館は AZA から認定を取り消されることになる (Hutchins, 2003)。社会から支持され選ばれる動物園・水族館になるためには、従来の動物園・水

族館との違いを主張しつつ、社会的に求められている価値観、規範を受け入れ社会的正統性を獲得する必要がある。AZAは資格基準を厳格に定め、「AZA認定動物園・水族館」というカテゴリーを確立することで、対外的な正統性獲得に成功している。他方、AZAを退会したり、その方針を受け入れない動物園が中心となって、2005年にZAA (Zoological Association of America) という別団体が設立されている。

日本の動物園・水族館でも動物福祉に関する問題が注目されているが、近年、とりわけ注目されたのが「野生イルカ捕獲問題」であった。2003年、WAZAにおいて倫理・動物福祉規程が採択されたことに続き、2004年のWAZA総会において、「倫理・動物福祉規程により、WAZA会員は本質的に残酷である方法を用いて得られた動物を受け入れてはならない。その一例は、日本の追い込み漁によるイルカの捕獲である。」とする決議がJAZAに事前連絡することなく、一方的に採択された(日本動物園水族館協会, 2014)。当初JAZAは、2004年の総会決議は不当であると訴えたが、2006年にWAZAは再び倫理・動物福祉規程を順守するようにJAZA側に求めた。

野生イルカ捕獲問題について、JAZA内部で対応に当たったのが「日本動物園水族館鯨類会議」(以下、鯨類会議)であった。鯨類会議は、イルカなどの鯨類を飼育しているJAZA所属の水族館を中心に1997年に任意組織として発足し、1998年にJAZAの公式組織として活動を始めている。もともと鯨類会議は、鯨類の飼育、繁殖について各飼育園館で保有・蓄積していた知識や技術を共有し、かつ鯨類入手に関する問題について協議する場であった(石橋, 2017)。また鯨類会議では、水族館関係者のみならず、水産資源として鯨類を管理している水産庁関係者、地方自治体や各地域の漁業関係者、水産資源研究をしている大学関係者等、さまざまな分野の関係者が参加し、情報や意見交換を行う場でもあった。野生イルカ捕獲問題については、JAZAの鯨類会議を中心に、その後もWAZAとの間で継続的に協議され、2009年、

2014年、2015年には、JAZAからWAZAに対して、野生イルカの捕獲方法について改善案が提示されたものの、解決には至らなかった。

2015年、WAZAはJAZAに対して2015年4月21日付で会員資格を停止し、5月21日までに改善されない場合は除名すると通知した。JAZAは対応を決めるため、臨時総会を開催し全員投票を実施した。

JAZAは動物園と水族館が加盟する業界団体であるが、WAZA残留か離脱かをめぐっては両者の考えや対応は大きく異なっていた。動物園の多くはWAZAの勧告を受け入れ、WAZA残留を希望し、他方、水族館の多くはWAZA離脱やむなしと考えていた。その理由の一つは展示生物の入手方法の違いにある。動物園で飼育されている動物種の多くは野生個体を捕獲して補充することが困難であり、今後も動物園で希少種の展示を続けるためには、WAZAの動物園ネットワークを通じて展示生物の繁殖を行うことが不可欠だからである。それに対して水族館が展示する水生生物は、世界各地の珍しい生物や希少種もあるものの、そのほとんどは日本国内や近海で採捕できる水生生物であり、多くは漁業関係者を通じて入手している。それ故水族館にとっては、WAZAとの関係維持は必須ではなかった。むしろ、イルカを飼育している水族館にとっては、野生イルカの導入禁止は深刻な問題であった。水族館では飼育イルカの繁殖も行っているが、長期的な視点で考えると、野生イルカの遺伝子を適時入れなければ、イルカの飼育・繁殖の継続は困難であるということは、日本の水族館にとって共通した認識であった。

投票結果は、有効投票142票のうちWAZA残留希望が99票、離脱が43票で5月20日にWAZA残留を決定した。2015年7月3日には、会員施設が追い込み漁で捕獲したイルカを購入した場合、除名を含めた処分をする方針を発表している。JAZAはWAZAの意向を受け入れたのである。

これまでJAZAでは、北米のAZAのような厳格な資格審査制度がなかったが、2016年5月26

日に、JAZAは動物の不適切な管理など規則に違反した会員園館には改善を求めたり会員資格を停止したりできるように定款を大幅に変更している。これまでは除名しか明文規定がなかったが、勧告や資格停止といった段階的な対応を可能とすることでより効果的な対応がとれるようにした。これまでも違反があった場合には事実上指導してきたが、改善勧告などの権限は明文化していなかった¹⁾。またこれに加えて、追い込み漁により捕獲された鯨類の入手を禁じた「鯨類の取り扱いに関する規定」も明文化している。

日本でのイルカの繁殖については、新江ノ島水族館や鴨川シーワールドなど積極的に推進している水族館はあるものの、米国水族館などに比べると技術的に確立しているとはいいがたい。JAZAの調べによると2018年11月時点で、国内の水族館で飼育されているバンドウイルカは約200頭であった。その多くは和歌山県太地町の追い込み漁で捕獲された野生イルカであり、水族館生まれの繁殖個体は2割程度であった。イルカの出産・育児には専用プールが必要になるなどコストもかかる。展示やショーのために雌イルカのみを飼育している水族館も多く、イルカの雌雄のペアを飼育して繁殖させる水族館は少数派である。現

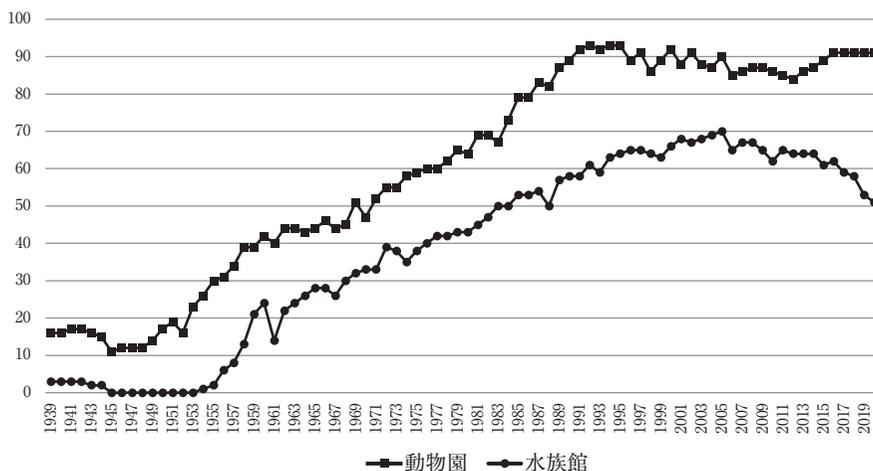
状では、イルカの展示やショーを安定的に継続するためには、野生イルカの捕獲は必要である。また野生イルカを捕獲できる地域は事実上、和歌山県太地町のみであり(粕谷, 2011)、野生の生体イルカを入手するためには太地町の追い込み漁で捕獲したイルカを購入するほかなかった。

4.4 水族館のJAZA離脱と日本水族館協会の設立

JAZAの資格審査制度の強化や鯨類の取り扱いに関する規定の設置により、JAZAから退会せざるを得なくなる水族館が増えることが予想された。日本ではイルカの展示やショーを集客の柱にしている水族館は多く、経営を維持するため、あるいはWAZAやJAZAの方針を受認できないとして2015年以降、JAZAから離脱する水族館が相次いだ(図表1参照)。

WAZAとの交渉で中心的役割を担った鯨類会議は、その役割を終えたとして2015年12月に廃止となったが、今後も鯨類の飼育繁殖に関する情報交換の場やJAZAを退会する水族館の受け皿となる組織が必要であるとの認識から、旧鯨類会議幹事会が中心となり、2016年1月にJAZAとは別の新団体、「日本鯨類研究協議会」(Japanese Association for Cetacean Research: JACRE)が設

図表1 JAZA加盟動物園水族館数の推移(1939-2020年)



出所：日本動物園水族館年報各年版より作成

立された。さらに同協議会が母体となって、2019年11月に「水族館の、水族館による、水族館のための組織」であること目指した、「日本水族館協会」(Japan Aquarium Association: JAA)が設立されている。2021年12月時点で、JAAに加盟している水族館等の施設は47施設であった。

JAAはその目的について「本協会は、科学的根拠に基づく水生生物資源の持続的利用の立場から水生生物の飼育展示・教育研究・保護保全活動を推進し、海洋立国である我が国の海洋教育に寄与するとともに、もって我が国固有の文化伝統の維持、科学技術の振興および自然環境の保護保全に貢献することを目的とします。」(JAA定款第3条)と公表、野生からの生物入手についても、「水族館で展示飼育する水生生物のほとんどは、科学的根拠に基づいて資源量が充分であると国が認めている水産資源です。食材としても身近な水生生物の生体を展示飼育することで、命や自然環境保全の大切さを皆様にご紹介すること、ならびにその生態解明に向けた研究の一助を担うことは、我々水族館の使命です。そのため、様々な法令を遵守し、漁業者のご協力を得て、必要最小限の水生生物を野生から入手することは、繁殖等を含めた生物入手方法の一つであると考えています。」と表明するなど、「日本の水族館」というカテゴリーを代表する業界団体として活動を始めている(Yamada, 2022)。

一部報道では、JAAやその前身のJACREは野生イルカ導入を続けるために設立された団体のように説明されることがある。確かにJAAはイルカの追い込み漁について、太地町の追い込み漁の捕獲対象種は希少種ではないこと、追い込み漁は国が認める合法的なものであるとの認識のもと、追い込み漁を肯定している。

しかしながら野生イルカの導入を可能にすることがJAA設立の唯一の目的ではない。実際、JAAにはイルカ等の鯨類を飼育していない水族館も多数加盟している(魚津水族館、鶴岡市立加茂水族館、山梨県立富士湧水の里水族館、桂浜水族館、高知県立足摺海洋館 SATOUMI、カワスイ川崎水

族館、DMMかりゆし水族館等)。またJAZAには加盟していなかった、いわゆる「イルカふれあい施設」(ドルフィンリゾート、日本ドルフィンセンター、ドルフィンファームしまなみ等)も多数参加している。さらにJAAとJAZAに重複加盟している水族館も多く、2021年12月時点でJAA正会員47施設中、19施設がJAZAにも加盟しており、JAAは日本のすべての水族館に対して門戸を広く開放している。JAA主催のセミナー等についても、正会員だけではなく非会員の水族館の参加も認めている²⁾。

JAAはセミナーの開催等、会員水族館向けの各種サービスの提供のみならず、他のステークホルダーに対しても対外的な活動も始めている。その一つが水産庁との関係強化である。水族館は海洋資源を利用する事業者であり、水族館が飼育展示する水生生物は水産庁所管の漁業法に則って採取、管理されている。水産庁や漁業者の協力なしには水族館事業は成立しない。そのためJAAは水産庁との連携強化の一環として、同庁が新規補助事業として公募していた寄鯨(よりくじら)調査事業³⁾に参画するため、日本鯨類研究所と共同実施機関協定を結び、2021年から同事業を受託している。JAAは「日本の水族館」の発展に貢献する業界団体を目指し活動しているのである。

5 | 議論

本研究では、日本の水族館業界の事例をもとに、業界団体の制度への適応活動と制度多元性の影響について考察した。業界団体や所属組織は複数の異なる制度ロジックから影響を受けているため(Lounsbury, 2007; Besharov & Smith, 2014)、ある特定の制度ロジックに対して、すべての組織が同じようにそれを受け入れるとは限らない。また組織は制度的圧力に対して、受動的に従うだけではなく、能動的に制度環境に影響を与えようとする存在でもある(Oliver, 1991)。

本研究で考察した事例でも、ケース1では

WAZA が依拠する「種の保全」の制度ロジックに対しては、JAZA は WAZA の方針を受け入れ、「JAZA 10 年ビジョン」と具体的な行動戦略を策定した。また所属組織である動物園・水族館も、上位組織である JAZA の方針を受け入れた。

しかしながら、ケース 2 の WAZA の「動物福祉戦略」の強化の一環として発生した「野生イルカ捕獲問題」では、当初 JAZA は WAZA の方針に異を唱え、交渉による解決を模索していた。最終的に JAZA は WAZA の方針を受け入れ、所属組織に対してもその方針を受け入れるように求めたが、その後の展開もケース 1 とは大きく異なっていた。

JAZA は動物園側の意向に沿って WAZA との関係維持するため、種の保全のみならず動物福祉を最優先とする WAZA の意向を受け入れ、会員である動物園・水族館に対しても、その方針を順守させるために団体規則や会員資格審査制度を厳格化した。他方、営利組織の制度ロジックに基づいて、娯楽を提供する集客施設として成長・発展してきた多くの水族館にとっては、WAZA・JAZA が依拠する制度ロジックを完全に受け入れることはできなかった。

野生イルカ捕獲問題への対応をめぐっては、JAZA 内部でもコンフリクトが生じたが、その最終的な解決には対話や妥協による合意形成ではなく、「分離」という手段が採られた。すなわち WAZA・JAZA の制度ロジックを受け入れる動物園・水族館が同団体に留まり、受け入れられない水族館が同団体から離脱したのである。ただし、種の保全や動物福祉に関しては、WAZA・JAZA の制度ロジックと JAA の制度ロジックは完全に対立的、排他的なものだったわけではない。異なる制度ロジック同士は対立しつつも、共通した部分も多く持っている (Sauer mann & Stephan, 2013)。実際、JAA 設立後も、JAZA と JAA は分離しつつも対立関係にはなく、JAZA と JAA に重複加盟している水族館も多い。イルカの繁殖活動についても、所属する団体の境界を越えて、個々の水族館同士で連携して行われている。

動物園と水族館は、生きものを展示し一般市民に対して娯楽や教育を提供する施設であることでは共通しているが、設立主体（動物園は公立が多く、水族館は私立が多い）や施設経営、展示生物の入手方法や管理方法等、さまざまな面において異なる、似て非なる組織である。JAZA では設立当初から異なるカテゴリーの組織が同じ団体に所属し活動していた。

歴史的にみると、JAZA では 1939 年の結成時から常に動物園の会員数が水族館の会員数を上回っていた (図表 1 参照)。それ故、JAZA としての意思決定や事業活動は、今回の野生イルカ捕獲問題に限らず、会員数が多い動物園の論理で進むこともあった。近年においても、依然として水族館の意向が JAZA 全体の意思決定に十分に反映されていたとはいえず、それ故水族館としてなすべき活動が十分にできないという認識は、野生イルカ捕獲問題が発生する前から水族館側には存在していた。前述したように 2015 年以降、JAZA から離脱する水族館が相次いだ。それは野生イルカ捕獲問題が大きなきっかけではあったが、以前から JAZA 内部で認識されていた動物園と水族館のアイデンティティの違いや双方の影響力の格差も影響を与えていたのである。

また業界団体から離脱した組織も、団体からは離脱しても市場から淘汰されるわけではない。離脱した組織は、目的や価値観を共有できる他組織と連携、あるいは新たな業界団体を設立することで、改めて社会的正統性を獲得するための活動に取り組むことがある。本事例でも、JAZA から離脱した水族館が中心となって、2019 年に JAA が設立されている。JAA は水族館同士の連携や、水産庁や漁業関係者等、外部のステークホルダーとの連携も深め、日本の水族館としてのカテゴリーとその果たしうる社会的役割を明確にすることで、独自の業界団体事業を展開しているのである。

6 | おわりに

本研究では日本の水族館業界の業界団体の事例をもとに、業界団体が制度環境に適応する過程で、団体内部でコンフリクトと組織分離といった現象が生じうることを指摘し、かつそのメカニズムを明らかにした。

JAZAのような業界団体は、正統性獲得のためにWAZAのような上位組織に対して同調行動を採ることもあるが、階層関係や指揮命令関係がなく、自律した組織の集合体である業界団体においては、すべての所属組織がその方針を受け入れるとは限らない。実際、JAZAの事例でも2015年以降、会員水族館の離脱が相次いだ。ただし、こうした組織分離は、必ずしも組織の失敗を意味するものではない。組織分離は関係組織それぞれの活動に安定性をもたらす現実的な解決策の一つであり、それぞれが自らのアイデンティティを深く考え直し、その存在意義やカテゴリーを再定義する契機にもなるのである。

本研究には課題も残されている。本研究の結論は、日本の水族館業界という単一事例に依拠したものであるため、一般化可能性(Eisenhardt, 1989; Yin, 1994)の検証と分析フレームワークの構築については、さらに他業界の事例を分析し検討する必要がある。今後の研究課題としたい。

●注

- 1) 日本経済新聞朝刊、2016年5月27日、38面。
- 2) 非会員の場合、参加費は1園館当たり1,000円程度である。
- 3) 寄鯨調査事業とは、日本の沿岸に打ちあがった鯨類に対する調査事業である。2021年の時点では、ヒゲクジラ類、マッコウクジラ及びツチクジラ等の大型鯨類を対象としている。大型鯨類の調査は、南氷洋での調査捕鯨を通じて行われていたが、2018年に日本が国際捕鯨委員会(IWC)を脱退したことで南氷洋での調査捕鯨は中止されていた。寄鯨調査事業は、大型鯨類の調査継続のための一つの手段として始められた。また座礁した鯨類の救出や処理については、これまでは近隣の水族館や民間ボランティアの協力を得ながら、

基本的には現地の地方自治体が行っていた。しかし鯨体処理には莫大な費用がかかるため負担が大きかった。本事業では、調査や試料の採集を行った後、鯨体の処分については、処理費用の一部(最大で2分の1)を国から支援できるようになった。

●参考文献

- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organization: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381.
- Brongi, R., Fiskén, F. A., Parker, M., & Gusset, M. (Eds.). (2015). *Commitment to Conservation: The World Zoo and Aquarium Conservation Strategy*. World Association of Zoos and Aquariums Executive Office. 邦訳, R. Brongi, F. A. Fiskén, M. Parker, & M. Gusser 編 (2015)『保全への取り組み 世界動物園水族館保全戦略』世界動物園水族館協会.
- Carroll, G. R., & Swaminathan, A. (2000). Why the microbrewery movement? Organizational dynamics of resource partitioning in the U.S. Brewing Industry. *American Journal of Sociology*, 106(3), 715-762.
- Dalpiaz, E., Rindova, V., & Ravasi, D. (2016). Combining logics to transform organizational agency: Blending industry and art at Alessi. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 347-392.
- Delmestri, G., & Greenwood, R. (2016). How Cinderella became a queen: Theorizing radical status change. *Administrative Science Quarterly*, 61(4), 507-550.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case-study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Esparza, N., Walker, E. T., & Rossman, G. (2013). Trade Associations and the Legitimation of Entrepreneurial Movements: Collective Action in the Emerging Gourmet Food Truck Industry. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(10), 1-20.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp.232-263). University of Chicago Press.
- 舟津昌平 (2019). 「制度ロジック多元化における組織のイノベーションマネジメント—文献調査に基づく理論研究—」『赤門マネジメント・レビュー』18(4), 117-146.
- Glynn, M. A. & Navis, C. (2013). Categories, identities, and cultural classification: Moving beyond a model of Categorical Constraint. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1124-1137.
- Hutchins, M. (2003). Zoo and Aquarium Animal Management and Conservation: Current Trends and Future

- Challenges. *International Zoo Yearbook*, 38(1), 15-17.
- 石橋敏章 (2017). 「日本鯨類研究協議会の紹介」『日本水産学会誌』83(3), 422-424.
- 粕谷俊雄 (2011). 『イルカ・小型鯨類の保全生物学』東京大学出版会.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 243-275). Sage.
- Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289-307.
- 錦織一臣 (編著) (2018). 『大人のための水族館ガイド』養賢堂.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Patvardhan, S. D., Gioia, D. A., & Hamilton, A. L. (2015). Weathering a meta-level identity crisis: Forging a coherent collective identity for an emerging field. *Academy of Management Journal*, 58(2), 405-435.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- 佐渡友陽一 (2022). 『動物園を考える 日本と世界の違いを超えて』東京大学出版会.
- 佐藤郁哉, 山田真茂留 (2004). 『制度と文化：組織を動かす見えない力』日本経済新聞社.
- Sauermann, H., & Stephan, P. (2013). Conflicting logics? A multidimensional view of industrial and academic science. *Organization Science*, 24(3), 889-909.
- Morris, M., Morris, T. I. M., & Greenwood, R. (2012). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 55(4), 877-904.
- 鈴木克実・西源二郎 (2010). 『新版 水族館学』東海大学出版会.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Weber, K., Heinze, K. L., & DeSoucey, M. (2008). Forage for thought: Mobilizing codes in the movement for grass-fed meat and dairy products. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 529-567.
- 山田耕嗣 (2021). 「日本の水族館の存続と成長」『専修マネジメント・ジャーナル』11(2), 11-23.
- Yamada, K. (2022). The birth of the Japan Aquarium Association: Beyond coercive and competitive isomorphism. *Annals of Business Administrative Science*, 21(1), 1-14. doi: 10.7880/abas.0211229a
- Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods (2nd ed.). Sage. 邦訳, R. K. Yin (1996) 『ケース・スタディの方法 第2版』近藤公彦訳. 千倉書房.
- Zuckerman, E. W. (1999). The Categorical Imperative: Securities Analysts and the Illegitimacy Discount. *American Journal of Sociology*, 104(5), 1398-1438.
- 日本動物園水族館協会 (2014). 『日本動物園水族館 75 年史』日本動物園水族館協会.
- 日本動物園水族館協会 『日本動物園水族館年報』(各年版) 日本動物園水族館協会.
- 日本動物園水族館協会 (2018). 『公益社団法人日本動物園水族館協会シンポジウム いのちの博物館の実現に向けて～消えていいのか, 日本の動物園・水族館～ 開催報告集』日本動物園水族館協会.