

## 〔論 説〕

# 社会的課題解決のためのセクター間協働

## —境界連結者個人からはじまる組織間関係の発展プロセス

齊 藤 紀 子

### 1. はじめに

本稿では、昨年執筆した論文「社会的課題解決のためのセクター間協働の発展プロセス」(齊藤2016)(以下、昨年論文)において今後の研究課題とした「ひとつの協働と相互作用をもつ他の協働との関係」および「調整主体の役割」を明らかにするとともに、セクター間協働の発展プロセスの修正版を提示することを目的とする。

そこで本節では昨年論文で明らかにできたこと、およびそれを踏まえて設定したりサーチクエスチョンを示す。

現代社会が直面しているさまざまな社会的課題を解決するために、NPOセクター・行政セクター・企業セクターがともに取り組むことが求められるようになってきている。昨年論文では、社会的課題の解決を目的としたNPO－行政－企業間の協働(以下、3セクター間の協働)を「NPO、政府、企業という異なるセクターに属する主体が社会的課題の解決を共通の目的として、資源を持ち寄りそれぞれが役割をもち分業することにより、単一もしくは2つのセクターではなしえない課題解決方法をうみ出していくプロセス」(齊藤2016, p119)と定義した上で、これがどのように生成され発展していくのか明らかにすることを目的として、我が国における協働の取り組みを踏まえた先行研究の検討を行った。

検討の結果、協働の発展プロセスに関する2つの視点が得られた。1つ目は、協働がはじまる前の段階から実行・発展を経て再行動に至るライフサイクルとして分析することができること。2つ目は、スピリアウトや模倣などによりひとつの協働から新たな協働が生まれそれらが並行的に展開したり、別の協働の取り組みと複合的に展開したりすることもあるため、ひとつの協働と相互作用をもつ他の協働との関係も捉える必要があることである。

我が国における3セクター間協働およびマルチセクター間協働<sup>(1)</sup>の取り組みを踏まえた先行研究(東2009; 小島・平本2011; 後藤2009, 2015; 佐々木1990; 谷本2003; 谷本・大室・大平・土肥・古村2013)をみていくと、プロセスを時系列でいくつかの段階に区分し各区分の構成要素を示すというアプローチにおいては共通するものの、区分の仕方や区分名称、各区分の構成要素については論者によって議論が異なっていた。そこで上記2つの視点を考慮に入れ、東(2009)のライフサイクルモデルを援用した「生成段階」「実行段階」「再行動段階」の3区分で先行研究を整理することにより、協働がはじまる前の段階から協働実行を経て新たな協働として再行動したり別の2次的な協働をうみだしたりして拡大普及

(1) NPO、行政、企業の3セクターに加え、大学・研究期間、消費者団体や労働団体などを加えた多様な主体から構成される協働を指す。

していく動的なプロセスをトータルに捉えることができ、各区分を構成する要素を網羅することができた(齊藤2016, p128, 表2「協働の生成, 実行, 再行動のプロセス: 先行研究との関係」参照)。

併せて, このようなプロセスにおいては協働参画主体を調整する主体が存在すると考えられること, この調整主体は協働参画主体を結びつけ単独組織では生み出すことのできない課題解決策の創出と取り組みを可能にすること, という重要な示唆が得られた。

これら検討結果を踏まえて提示したのが, 表1に示す3セクター間協働の発展プロセスである。

表1. 3セクター間協働の発展プロセス<sup>(2)</sup>

		区分ごとの要素	調整主体の役割
生成段階	個人間関係	①社会的課題の認知 特定の社会的課題に出会いそれを課題と認知した個人が, どのように取り組んでいけばよいか考え, 実現可能な活動目標を明確化し, 具体的取り組みに着手する。	・社会的課題の認知 ・課題解決に必要なと考えられる自らの資源の投入, 活動開始
		②ソーシャルキャピタルの形成 個人の着想と取り組みが他者からの共感を得て仲間となる協働参加者を得, 協働のためのネットワークが形成されていく。	・潜在的な協働参加主体への働きかけ ・問題の定義・共通認識の形成 ・他者からの支持や協力の獲得
	組織間の関係	③潜在的な協働参加組織の検討 ネットワークを構成する各メンバーの所属組織が協働に参加することの望ましさと実行可能性を評価する(相互の資源を活かせるか, 利害が一致するか, など)。	・潜在的な協働参加主体への働きかけ
		④組織間の違いの理解と共通ミッションの策定 各組織の価値観やアイデンティティ, 文化の違いを理解し, 共通ミッションを策定する。	・共通ミッションの形成の推進
実行段階		⑤協働の戦略策定 協働参加組織間で共有したミッションをもとに具体的な戦略を策定し, リスク分析を行い, 課題解決策となる活動の検討を行い, 行動計画を立てる。	・有効と考えられる解決策の提案 ・協働参加者内外のコミュニケーションの推進, 支持や協力の獲得
		⑥共同決定のシステム構築 互いに持ち寄る資源・役割の内容, 権限・責任の範囲, 成果の配分などを共同決定するシステムを構築する。	・目標達成に必要な資源の調達
		⑦進捗の共同管理 協働参加者間で情報を共有し, 活動の進捗を確認する。問題が発見された場合は検討・再設計を行う。また更なる潜在的な協働参加者に対するオープン・コミュニケーションにより, 新たな主体・資源の巻き込みを図る。	・協働参加者内外のコミュニケーションの推進, 支持や協力の獲得
		⑧評価 協働の進展にともなう活動成果の評価・フィードバックを行う。	
再行動段階		⑨評価結果に基づく修正・変革 評価の結果およびフィードバックに基づき, 継続的な修正を図る。	・2次的な協働に関する情報収集と, 自らが参加する協働の参加者への共有
		⑩2次的な協働の情報収集と修正・変革 スピリアウトして生まれた2次的な協働, あるいは模倣の結果生まれた2次的な協働の動向について情報収集を行い, そこから得られた知見に基づき継続的な修正・変革を図る。	

出所: 齊藤2016, p129

(2) 表中の双方向の矢印は, 要素間で行きつ戻りつしながら次の要素, 段階へ進んでいくことを示す。

昨年論文では上記のような3セクター間協働の発展プロセスを提示することができたが、ひとつの協働と相互作用をもつ他の協働との関係については2次的な協働を再行動段階に組み込んだだけにとどまっていた。ひとつの協働と相互作用をもつ他の協働の関係をどのように理解すればよいのか、ひとつの協働の単線史上に位置づけることが適切であるかどうか検討する必要がある。また誰がどのように協働参画主体間の調整を行うのかということについて、先行研究から調整主体とその役割の議論を抽出し、発展プロセスの各段階中に組み込んだだけにとどまっていた。調整主体が個人レベルであるかグループレベルであるか組織レベルであるか、また特定の主体だけが調整主体を務めるのか、あるいはどの参加主体も調整主体になり得て役割分担がなされるのかなど検討する必要がある。そこで下記の通りリサーチクエスション (RQ) を設定した。

RQ1：ひとつの協働がはじまり実行されたのち、改善され再行動に至ったり、別の2次的な協働を生み出して拡大普及していったりするプロセスは、協働の発展プロセスにおいてどのように理解したらよいか。
RQ2：誰がどのように協働参画主体間の調整を行うのか。

以下、第2節ではリサーチクエスション (RQ) 1につき先行研究の検討を行い、第3節ではリサーチクエスション (RQ) 2につき先行研究の検討を行う<sup>(3)</sup>。先行研究としてはソーシャル・イノベーション理論のほか、社会的課題解決とは異なる目的で行われる協働や2セクター間あるいは企業間の協働を検討した研究にも対象を広げて、組織間関係、戦略的アライアンス、産業クラスターに関する研究の検討を行う。第4節では検討結果を踏まえて、社会的課題解決を目的とした3セクター間協働の発展プロセスの修正版を提示する。最後に第5節で今後の研究課題を示す。

## 2. ひとつの協働と相互作用をもつ他の協働との関係

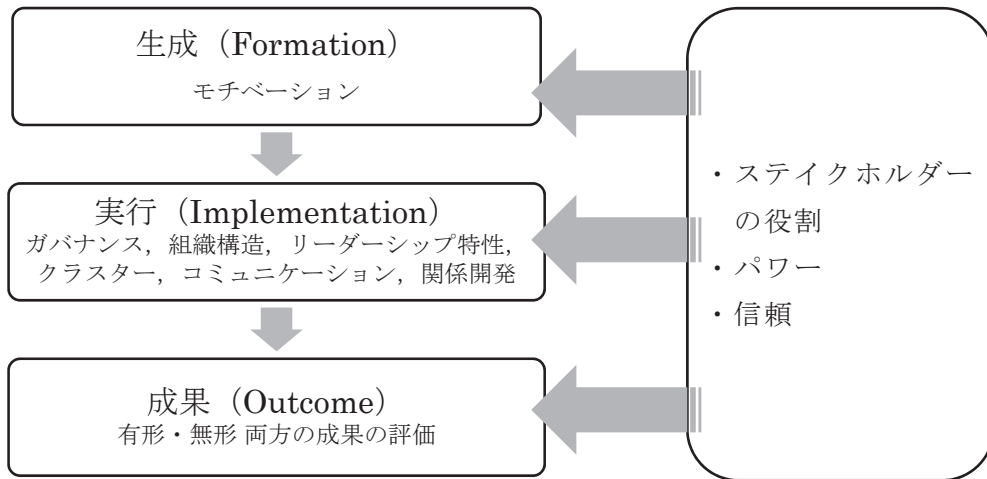
我が国では1990年代より活発化してきたセクター間協働であるが、諸外国では1980年代よりあらゆるセクターにおいてその試みが顕著になり広がりを見せてきたという (Selsky and Parker 2005)。

Selsky and Parker (2005) は、社会的課題解決のためのセクター間協働について、多様な学問分野にわたる先行研究を広くレビューし、これらを企業-NPO、企業-行政、行政-NPO、企業-行政-NPOの4つに分類して論点整理を試みた。彼女らは「近年は先進国でも途上国でも、社会を構成する主要3セクター（企業・行政・市民社会）が経済発展、教育、ヘルスケア、貧困緩和、コミュニティ開発、環境問題など多様な分野の社会的課題に取り組むようになり、協働事例が急増している。いまやセクター間協働は必要不可欠とされているが、一方でほとんど理解が進んでいない現象である」(pp.849-850) と指摘している。今後は概念的土台を構築していく必要があると指摘しているが、そのような中であっても「セクター間協働は時系列の段階モデルによって分析することが可能だということは研究

(3) セクター間の協働を表す用語には、ほかにも「コラボレーション」「パートナーシップ」「アライアンス」などさまざまな用語が用いられ統一されていないため、先行研究に関する箇所においては各研究者が用いた用語をそのまま用いている。

者間で概ね合意が得られている」(p854) という。時系列の段階モデルとしてはさまざまなものが提示されており、段階数も段階ごとの構成要素も用語体系も多様であるが、先行研究は協働の生成 (Formation)、実行 (Implementation)、成果 (Outcome) に大別されるとしている (図1参照)。

図1. セクター間協働の段階モデルと各段階で協働に影響を及ぼす主要因



(出所) Selsky and Parker (2005) をもとに筆者作成

この議論と筆者が提示した「生成段階」「実行段階」「再行動段階」の3段階プロセスを比較検討してみると、前者は3段階目(成果の段階)が協働の成果を評価することで終わっているが、後者は3段階目(再行動段階)にひとつの協働から派生した2次的な協働との関係まで組み込んでいることが大きな違いとなっている。ついでに、ひとつの協働と相互作用をもつ他の協働との関係は、協働の発展プロセスにおいてどのように理解したらよいかを検討する必要がある。

RQ1: ひとつの協働がはじまり実行されたのち、改善され再行動に至ったり、別の2次的な協働を生み出して拡大普及していったりするプロセスは、協働の発展プロセスにおいてどのように理解したらよいか。

## 2-1. 創発の重要性

ソーシャル・イノベーションの創出と普及に関する理論(谷本・大室・大平・土肥・古村2013)における、生み出されたソーシャル・イノベーションの普及プロセスに関する議論が示唆に富む。社会的課題解決のためにソーシャル・イノベーション・クラスター<sup>(4)</sup>を

(4) 「ソーシャル・エンタープライズ, 企業/NPO, 中間支援組織, 資金提供機関, 大学・研究機関, 政府・行政など地理的に近接する主体が社会的ミッションに賛同して集まり, 協力的かつ競争的な関係を構築することによって, 社会的課題に新しい解決方法や新しい社会的価値を生み出し, 新しい社会的事業を形成していく組織の集積状態」(谷本・大室・大平・土肥・古村2013, p25)

形成しマルチステイクホルダー間の協働を進め、経済的・社会的成果と新しい社会的価値を生み出した後、それがどのように普及していくのか検討したものである。

ある地域で生まれたソーシャルビジネス<sup>(5)</sup>のビジネスモデルが他の地域でも展開されていくのは、そのアイデアを模倣あるいは翻訳、編集しようとする人々によって多様な意味解釈が行われた後に、地域特性に応じてカスタマイズされ新たなイノベーションとして形成されていくプロセスであると議論した。もともとのソーシャルビジネスは「テンプレート」として、アイデアやモデルを採用する人々が自分たちの活動と比較したり評価したりする際の枠組みや目安になっていると捉えている。こうした普及プロセスを「デリバティブ(派生的)イノベーション」(p202)とも呼んでおり、オリジナルの協働(ソーシャル・イノベーション・クラスター)が発展していくプロセスにおいて派生した2次的な協働(ソーシャル・イノベーション・クラスター)の形成・実行と理解できる。

協働形成の目的が社会的課題解決とは異なるものの、異なるセクターに属する多様な組織が協力して新しい付加価値の創造と競争力の向上をめざす、産業クラスター論における議論も参考になる。

産業クラスターは「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関(大学、規格団体、業界団体など)が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」(ポーター著、竹内訳、1999、p67)と定義され、ポーターは「誕生」「進化」「衰退」というプロセスを示している。「クラスターがその深みを増し、真の競争優位を獲得するまでには10年、あるいはそれ以上の時間が必要なようである」(p127)としており、誕生から進化の段階がそれに該当すると思われる。また「クラスターの発展が特に活発になるのが、複数のクラスターが重なり合う部分である。ここでは、異なる分野の知識やスキル、技術が混ざり合い、新しいビジネスが生まれる刺激となる」(p127)と指摘しており、これはすなわちひとつの協働が発展していくプロセスにおいて他の協働との相互作用が発生することがあり、それはひとつの協働にとって進化を促す重要な要因だと理解することができる。

こうした議論を踏まえば、ひとつの協働が評価・改善あるいは変化を経て再行動に至ったり、派生的な協働を生み出して拡大普及していったり、複数の協働が重なり合って展開していくことは、オリジナルの協働の発展プロセスの延長線上で創発的に展開される重要なプロセスであると考えられる。

## 2-2. 特定の組織ではなく組織間の関係を分析する視点

上記議論をさらに深めていく上で、組織間関係論において開発された、組織間関係現象を説明するための概念(佐々木1990)が参考になる。

組織間関係という場合に、ある特定の組織にとっての組織間関係を考える場合と、特定組織を設定せずに複数組織間の関係をそのまま考える場合がある。前者はあらかじめ焦点組織を設定し、その組織に直接的・間接的に関係する他の組織を考慮に入れる。ただこの方法では分析が難しい場合があるという。特定の目的を共有する複数組織が集まり、そこに組織間関係を管理統制するような特定組織が存在しないようなケース、目的の共有がな

(5) ソーシャルビジネスとは「社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組むもの」(経済産業省ソーシャルビジネス研究会2008、p3)である。

く何らかの関係でただ結びついているようなケース、時間が経過するにつれて組織間関係の中で管理統制機能を果たす組織が順次変わっていくケースなどである。後者はこうしたケースを説明するためのものである。佐々木(1990)は先行研究の検討を行い、前者と後者に関する5つの概念ストックを示した(表2)。

表2. 組織間関係分析のための概念

概念名	分析対象	分析内容
①組織間ダイアド	2つの組織で構成されたダイアド型組織間関係	単一の焦点組織に対する自己中心的分析
②組織セット	2つの組織のうちどちらかを焦点組織とした、インプット組織セット、アウトプット組織セット、フィードバック効果の構成	
③組織間集合体	ある焦点組織との組織間関係の集合体	
④アクション・セット	ある特定の目的のために一時的に連盟を形成した組織のグループ	複数組織の集合体の目的的行動の分析
⑤組織間ネットワーク	ある境界に囲まれる固体群の中のすべての組織間関係	個体群の中の組織間の既に出来上がった関係と時間的経過の中で生成し変化していく創発的關係

(出所) 佐々木(1990) pp.8-14をもとに筆者作成

さらに組織間関係論と社会的課題解決論の比較検討を行ったCummings(1984)による社会的課題解決論の分析方法に関する議論も示唆に富む。社会的課題解決論の分析は、(単一の焦点組織に対する自己中心的分析ではなく)組織の集合やグループに力点を置いたもので、課題解決過程のケース研究や課題解決過程を促進させる指針を提示するという研究が多くなされているという。

本稿における3セクター間の協働は既に定義した通り、社会的課題解決という共通目的のもと、資源の持ち寄り・分業によって単一セクターの組織では成し得ない課題解決方法をうみ出していくプロセスである。特定の組織ではなく課題解決に至るまでの行為および関係の変化、広がりによって焦点を当てている。従って佐々木(1990)が示した分析概念の⑤組織間ネットワークが時間的経過の中で生成し変化していく創発的關係を重視しているように、ひとつの協働が評価・改善あるいは変化を経て再行動に至ったり、派生的な協働を生み出して拡大普及していったり、複数の協働が重なり合って展開し進化していくプロセスまで含めてオリジナルの協働の発展プロセスの延長線上に位置づけることは適切かつ不可欠であると考えられる。

以上の議論を踏まえると、協働の発展プロセスの3段階目は協働成果の評価で終えるのではなく、課題解決に至るまでの行為および関係の変化、広がりを念頭に、ひとつの協働と相互作用をもつ他の協働との関係まで組み込んでいることが必要であるといえる。

### 2-3. 3段階プロセスにおける第3段階の位置づけと名称

再行動だけでなく派生的協働による拡大・普及や複数の協働の展開まで含めるには、3段階目の名称を「再行動」のままにしては不適切であろう。この段階の適切な名称が必要になる。

ここでは戦略的アライアンスの発展段階に関する議論が参考になる。Child, Faulkner and Tallman (2005) は「戦略的アライアンスの発展段階は大きく生成 (Formation), 実行 (Implementation), 進化 (evolution) の3段階に分けられることが戦略的アライアンスの研究者の間では広く合意されている。」(p58) という。

経済学と経営学では、コラボレーションは「複数の組織が協力し合い、新しい価値創造を試みる組織間行動の問題」(二神2008b, p147) としてもっぱら企業間関係、とりわけジョイント・ベンチャーを意味し、ゆえに戦略的アライアンスの問題として議論されてきた。そこに企業-NPOや産学のコラボレーションなど企業間以外のコラボレーションも含められるようになってきたという(二神2008b)。Child, Faulkner and Tallman (2005) は「戦略的アライアンスを論じるうえで企業間協働に焦点を当てるものの、そこから得られる洞察は他のタイプの組織間パートナーシップにも適用可能である」(p6) としつつ、第3段階の「進化」において、アライアンスがさらに発展していくための方法や手段について議論している。

産業クラスター論でも、クラスターの発展プロセス後期において衰退のリスクを避け進化していくための対策が議論されている。金井(2003)はクラスターの発展プロセス後期には、クラスターが内向きになりロックイン現象<sup>(6)</sup>に陥る可能性があることを指摘し、これを防止することが必要だとしている。藤田(2005)は、クラスター参加主体の構成が固定化しているとやがて多様性が損なわれ革新的な事業活動を実施していくことが難しくなるため、各参加主体が常にクラスター外にネットワークをつくり協働構成主体を継続的にゆっくり変えていくことが必要だと指摘している。これらの議論では、クラスターに多様な主体が参加し参加者間に絶えざる学習と競争が展開され、課題解決に資する新しいアイデアや仕組みをうみだしていくこと、クラスター外での新たなネットワーク構築によって協働参画主体の入れ替わりを促し、クラスターの発展段階に革新性と新たな価値創出の機会を確保することなど、進化するために必要な行動が指摘されている。

こうした議論に基づき3段階目の名称は、再行動だけでなく派生的協働による拡大・普及や複数の協働の展開まで含めて「再行動」から「進化」に修正したい。

### 3. 調整主体の役割

昨年論文(齊藤2016)では先行研究の検討により、社会的課題解決を目的とした3セクター間協働には調整主体が存在すると考えられること、それは3セクター間協働の発展プロセスを通して協働参画主体を結びつけ、調整し、単独組織では生み出すことのできない

(6) ロックイン現象とは、「ある地点に、都市あるいは特定産業の集積がある程度起こると、その「集積の経済」という自己増殖的優位により、その集積の存在自体が立地空間にロックイン効果(凍結効果)を生じ、そこから個別主体が逃れられ難くなり、また新たな主体が引き寄せられる」(藤田2005, pp.25-26)状態である。クラスター形成初期には成長を促進する効果をもつ一方で、長期的には変化や革新を妨げる可能性がある。

課題解決策の創出と取り組みを可能にすること、という重要な示唆が得られた。その一方で、調整主体は個人であるとする議論(小島・平本2011; 後藤2009, 2015; 谷本・大室・大平・土肥・古村2013)、個人ないしグループであるとする議論(佐々木1990)、個人あるいは組織、当事者あるいは第三者であるとする議論(東2009)があり、調整主体の呼称も多様であったことから、調整主体とは一体どのようなものなのか、個人レベルかグループレベルか組織レベルか、どのような立場でどのように協働参画主体間の調整を行うのか、また特定の主体だけが調整主体を務めるのか、あるいはどの参加主体も調整主体になり得て役割分担がなされるのかなど検討する必要がある。

□RQ2：誰がどのように協働参画主体間の調整を行うのか。

### 3-1. セクター間協働をマネジメントする個人

Selsky and Parker (2005) は、「セクター間協働の研究はマクロな課題に焦点を当てがちで、セクター間や異文化間に必要なリーダーシップといったミクロな問題を検討した研究はほとんどない」(p866)と指摘している。企業-NPO間の革新的パートナーシップについて検討したJamali, Yianni and Abdallah (2011) は「多くの研究者がパートナーシップは重要だと考えているが、社会的成果を大きく向上させるためのパートナーシップの効果的マネジメントについて検討した研究はほとんどない」(p376)と指摘している。

組織間コラボレーションを(劇場)ドラマ理論的アプローチによって検討した二神(2008)は、組織間関係における人々の相互の営為をドラマのメタファーを用いて説明し、そこでは脚本家や監督のように配役を行う「シンボリック・マネージャー」の存在が重要だと指摘している。二神(2008)によれば、組織間関係は必ずしも筋書きのないドラマに例えられるという。不確実性が増す今日の組織環境においては予想しなかった事態が次々と起こる。人々は共通して直面している状況をなんとか解決する意味を見出そうとし、自らの価値観のもと新しい状況について新しい解釈を行い、意味の共有化を図る。生身の人間が現実のプロジェクトを抱え、感情をもって取り組むのであるから、意気投合もするしコンフリクトも生まれる。ともに目指す将来のため協力プランを練り上げ実行することができる場合と、議論を経てもコンフリクトが続き協力プランが破たんする場合がある。こうした中、経営・管理者には合理的なマネージャーと異なり職場の文化的意味をよく読みドラマ化していくこと、脚本家や監督のように配役を行う「シンボリック・マネージャー」であることが求められることを指摘している。

社会的課題解決を目的とした組織間協働について研究動向をまとめた大倉(2014)は「社会的協働<sup>(7)</sup>を計画したり、パートナーとなる組織と交渉を行うなどの、実際に協働事業を管理運営していく「協働マネージャー」の役割について十分な考察が行われていない」(p37)と指摘している。協働マネージャーがいかにパートナーを選択しているのか、どのように他の組織と信頼関係を構築していくのか、社会的協働を成功に導くためにいかなる役割を果

(7) 大倉(2014)は、セクターを超えた協働関係だけではなく、同一セクター内の協働関係をも包括する側面と、複数の組織が共に資源をコミットし、社会的課題の解決という社会的ミッションを達成していく側面を強調するために「社会的協働」という用語を用い、これを「いま解決が求められている社会的課題の解決に向けて、複数の組織が協力して取り組むこと」と定義している(p28)。



たしているのか、さらには直面する課題やそれを乗り越えていくプロセスという点についてはほとんど研究が行われていないという。

こうした先行研究における指摘から、異なるセクターに属する組織間の協働をマネジメントするマネジャーすなわち個人レベルの役割に焦点を当てることが重要であるといえよう<sup>(8)</sup>。

### 3-2. 個人レベルから組織レベルへ昇華し組織間関係となるプロセス

組織間関係論における「境界連結単位」の構造や機能に関する議論が示唆に富む。

「境界連結単位」とは、「組織と環境の接点に位置し、外部からの情報、価値、文化を組織内意思決定中枢に転送しながら、組織を代表してさまざまなかたちで環境に働きかけるような個人ないしグループ」(佐々木1990, p77)とされる。境界連結単位はさまざまな呼称で呼ばれ、具体的活動もさまざまである。佐々木はそれらの境界連結機能を①資源取引機能、②情報プロセッシング機能、③象徴的機能、④組織防衛機能、⑤組織間調整機能の5つに分類整理した(表3)。

表3. 境界連結単位の呼称, 具体的活動, 機能

呼称	具体的活動	機能
①インプット変換担当者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部重役</li> <li>・営業担当者</li> <li>・消費者苦情処理担当者</li> <li>・購買担当者</li> <li>・労使関係担当者</li> <li>・プロダクト・マネージャー</li> <li>・ロビイスト など</li> </ul>	①資源取引機能(インプット組織からの資源獲得とアウトプット組織への商品供給)
②組織—環境間の連結ピン		②情報プロセッシング機能(他組織やコンテキスト環境からの情報の収集・解釈, 組織内構成員や支配的連合への伝達)
③ゲートキーパー		③象徴的機能(組織外部へのインプレッションマネジメント)
④統一者		④組織防衛機能(他組織・コンテキスト環境からの影響力中和, 脅威や錯乱要因の部分的吸収)
⑤変革担当者		⑤組織間調整機能(複数組織を連結し調整する機能) <sup>(9)</sup>
⑥調整者		
⑦組織外取引構造のメンバー		
⑧連絡役		
⑨計画作成者		
⑩革新者		
⑪マージナル・マン		
⑫対境担当者		

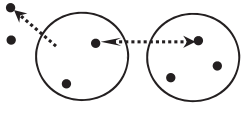
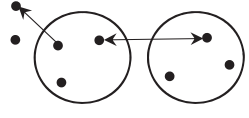
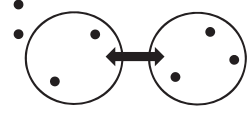
(出所) 佐々木(1990) pp.77-78, 91-92をもとに筆者作成

(8) 経済学と経営学では、コラボレーションの検討において個人間関係を対象外としてきたが、これは取引行動のひとつのスタイルであり、人々の間の社会的関係のひとつの単位であるとして、コラボレーションを具体的・実践的に進めるためには感情をもつ個人間の関係として検討することが必要だとしている(二神2008a, 2008b)。「コラボレーションでは、情熱、意気投合といった要素も無視できない。結婚はコラボレーションのメタファーとしてよく引き合いに出されるほどである」(二神2008b, p152)。

(9) これまで関係のなかった組織との間に新たな関係を創造したり、競争的・対立的関係から共同的・協調的關係への組織間関係を調整する機能である。組織間の相互に異なった利害関心を前提に、そうした利害を調整しながら部分的に合意点を見つけ出していくことが中心となる。(佐々木1990, p92)

境界連結単位は、外部組織からの要求と組織内の諸制約のはざままで限定された影響力をもとに独自の境界連結活動を行っており、自らが所属する組織の他のメンバーだけでなく、他の組織の境界連結単位とも交渉しなければならない立場に在るといふ。境界連結単位の機能を考える上で、連結レベル（個人・組織・組織間ネットワーク）と連結タイプ（情報や資源）が混同して取り扱われることが多かったことを指摘した上で、佐々木（1990）は境界連結単位が他の境界連結単位と出会い、情報や資源の交換がはじまり（個人的レベル）、組織を公式に代表する個人・単位が他組織の公式代表者と接触・交渉し（代表的レベル）、さらには特定の個人・単位が関与せず公式の組織間で情報や資源を交換するようになる（制度的レベル）があることを示している（図2）。

図2. 組織間関係の連結タイプと連結レベル

連結レベル	当該組織の個人的レベルでの連結	当該組織を代表する単位レベルでの連結	当該組織全体の制度的レベルでの連結
連結タイプ			
非物質的な情報で連結	(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
有形の資源(人材・金銭・製品)で連結	(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

(出所) 佐々木（1990, p5）に p4 の議論を筆者が加筆して作成

ほかにも協働が個人の行動からはじまり、その個人が境界連結者となって他組織との結びつきを創るプロセスに着目した研究がある。Cummings（1984）は社会的課題を認知し、取り組みの必要性を感じた個人から非公式に始まった個人間の相互行為が組織間システムの構造化に伴い、組織間の交換として公式化されることを指摘した。また企業-NPO間のソーシャル・アライアンスを対象として中長期にわたる戦略的関係構築に関する研究を行ったBerger, Cunningham and Drumwright（2010）は「ソーシャル・アライアンスを開始し、推進し、導く個人が最初の境界連結者となり、協働の主要なカタリストとなる。彼らはパートナーに対して自分の所属組織の公式代理人を務めるとともに、自組織内ではパートナーたちを代表する立場でアドボカシーを行わなければならない」（p65）と指摘している。

これらの議論に基づけば、セクター間協働の調整主体とは境界連結単位であり、まず個人的レベルで他の境界連結単位と出会い、情報交換し、（組織を代表する個人として）組織レベルで交渉し、資源を獲得・提供し、自組織を守り、利害関係の中で部分的合意点を見つけ出して他組織と新たな関係を創る役割をもつといえよう。そしてある組織の代表的個人と他の組織の代表的個人の関係が制度化され、組織と組織の関係として（特定の個人ではなく）代表を務める担当ポストの就任者を介して情報や資源を交換するようになる。これは言い換えれば、境界連結単位となる個人の意思決定や行動が組織の意思決定や行動へ昇華し、組織間関係を創り維持・発展させていくプロセスであると考えられる。

### 3-3. 現場レベルの境界連結者と管理職レベルの境界連結者

境界連結単位の役割をさらに詳細に検討した研究がある。Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven (2009) は、競争力を高めるために企業間で暗黙知の共有・学習を行う際の境界連結単位の役割を検討した。そこでは「組織は個人によって構成されマネジメントされるものである。そして個人を通じて企業間の関係が成立する」(p1026)として個人の役割を重要視し、境界連結者個人が所属組織を代表して協働に参画しパートナー組織からの情報を処理して自組織に伝えながら組織間関係を成立させるとしている。そして境界連結者には現場レベル (operating level boundary spanner) と管理職レベル (corporate level boundary spanner) の2階層があることを指摘した。現場レベルの境界連結者は信頼に基づき協働に参画し、管理職レベルの境界連結者は計算に基づき参画するとしてこれらを説明している。

組織の境界を越えて互いの組織を結びつける境界連結者の役割において、現場レベルの境界連結者の貢献度は大きい。パートナー組織内にいる暗黙知をもつ人物を観察・模倣し得た知識を自組織に伝える伝達者として、毎日のようにパートナー組織の境界連結者と密な相互行為を行う。彼らは、パートナー組織との関係づくり・維持から得られる便益とコストにつき合理的な計算を行った上で、失敗のリスクがある中でも協働相手に対する信頼をもって協働に参画するという。なお Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven はここでいう信頼を友情や共感、倫理・道徳、日常的やりとりであるとしている。一方、管理職レベルの境界連結者は組織全体の戦略に影響を及ぼす権力を持ち、現場レベルの境界連結者からのインプットをもとに便益とコストを計算して、現場レベルの境界連結者のために支援・学習体制を整える役割をもつという。

この議論は前述した、境界連結単位となる個人の意思決定や行動が組織の意思決定や行動へ昇華し組織間関係になるプロセスを補強していると考ええる。ある組織の現場レベルの境界連結者 (個人) が、他の組織の現場レベルの境界連結者 (個人) と出会い、情報交換し、得られた暗黙知を自組織に持ち込む (個人レベル)。そこで自組織の管理職レベルの境界連結者 (個人) が情報・資源の流出入にともなうコストと便益を計算し、自組織の戦略上有益な協働であると判断すれば、現場レベルの境界連結者が自組織の代表的個人として公式化される。それからは自組織を代表して、同じくパートナー組織を代表する境界連結者との交渉を行い (組織レベル)、資源を獲得・提供し、自組織を守り、利害関係の中で部分的合意点を見つけ出して他組織と新たな関係を維持・発展させる役割をもつということであると考えられる。

このように協働参画主体間の調整は、同一組織内に現場レベルと管理職レベルの2階層の境界連結者を擁して、非公式な個人的レベルでの連結からはじまり、組織の代表的個人による連結に昇華し組織同士の関係に制度化されていくプロセスとして理解することができる。

### 3-4. 境界連結者 (個人) の間の信頼

協働の発展プロセスにおける信頼の重要性は多くの研究者が指摘するところである。

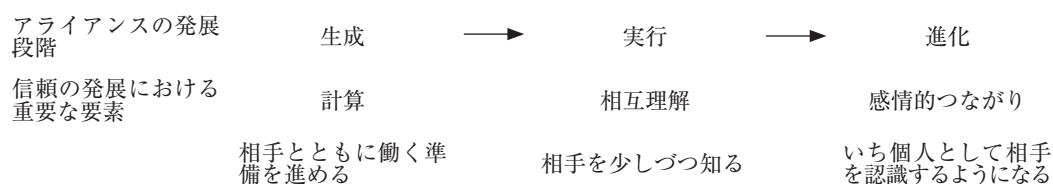
社会的課題解決を目的とするセクター間協働では、参画主体は社会的課題の解決という

非経済的ゴールを共有するが<sup>(10)</sup>、各主体が協働にあたり個別にもつ非経済的ゴールと経済的ゴールはその内容も優先順位も異なる。そして参画組織間では経済的交換のみならず社会的交換も行われる。Das and Teng (2002) はBlau (1964) による社会的交換理論をもとにアライアンスを検討し、外部組織から資源を獲得する必要に迫られて相手からの返礼を期待しながら自発的に行う供与行為が組織間で行われる現象という視点をアライアンス理解に持ち込んだ。そして経済的交換との明確な違いとして契約関係にないことを挙げるとともに、2者間の直接的な交換に比べ3者以上の間で行われる交換ではフリーライドのリスクが増すとして、信頼が必要であることを指摘している。

Berger, Cunningham and Drumwright (2010) は、ソーシャル・アライアンスが成功するためには柔軟さが求められること、契約よりも信頼が求められること、境界連結者は所属組織のメンバーやパートナー組織のコミットメントを引き出す新しい方法を学ぶ必要があることを指摘している。そしてソーシャル・アライアンスにおける境界連結者を「ソーシャル・アライアンス・アントレプレナー」と呼び、他者から信頼され尊敬される、誠実でエネルギーをもった人々であるとし、自らの取り組みに他者を惹きつけていくことができるとしている。

Child, Faulkner and Tallman (2005) は、組織間に存在するとされる信頼は現実的には組織の境界を越えて互いに関係する個人間の信頼の質次第であり、これがパートナー組織間の信頼を促進する重要な役割を担うと指摘している。つまり信頼は個人間の現象であり、それに基づき組織間の関係の質が決まるということである。組織間協力を左右するこうした個人のことを「信頼の守り神 (trust guardians) 」(p62) と呼んでいる。そして、アライアンスの発展段階が「生成」「実行」「進化」と進むにつれ信頼は進化していくとしている(図3)。

図3. アライアンスの発展段階と信頼の進化



(出所) Child, Faulkner and Tallman (2005, p61)

上記でみてきたようにセクター間協働は、ある組織の境界連結者個人と他の組織の境界連結者個人との間の非公式な個人間関係からはじまり、感情をもつ生身の人間が意気投合したり衝突したりしながら、資源の提供・獲得を行っていく現象である。山岸 (1998) が信頼を「相手の意図に対する期待」(p37) と定義しているように、境界連結者個人は、失敗するリスクのある不確実な状況で相手が自分を搾取しようとする意図をもっていないことを期待しながら相手の人格や自分に対する感情を評価していくことが必要だと考えられる。

Berger, Cunningham and Drumwright (2010) は境界連結者個人がセクター間ソーシャ

(10) Berger, Cunningham and Drumwright (2010) は企業とNPOのソーシャル・アライアンスは中長期的で戦略的な関係であり、少なくとも1つの非経済的ゴールと1つの経済的ゴールの両方が必要だと指摘している。

ル・アライアンスをつくり、マネジメントし、セクターの境界を越えて融合したアイデンティティを確立させていくことで、(組織内および組織間の)個人の間、(セクター内およびセクター間の)組織の間につながりと橋渡しができていくことを指摘している。そしてそれは社会的課題の解決に資するのみならず、社会文化カテゴリー間(営利-非営利、公的セクター-民間セクター、市場ドメイン-社会ドメイン)の境目があいまいになっていくことにもなるとしている。

#### 4. 考察と3セクター間協働の発展プロセスの修正版の提示

リサーチクエスション1および2について先行研究の検討を行った結果、次のような重要な示唆が得られた。すなわち、社会的課題解決を目的としたNPO-行政-企業という異なるセクターに属する組織間の協働は、これまでにない革新的な課題解決方法を生み出すための創発である。境界連結者(個人)による調整・マネジメントをもって生成し、実行され、改善を経て再行動したり、派生的協働を生み出して普及・拡大していったり、複数の協働が重なり合って展開し進化していく。この生成・実行・進化のプロセスにおいては、特定の焦点組織ではなく、課題解決に至るまでの組織間関係の変化・広がりによって焦点を当てる必要がある。

そこでは組織と組織の関係を調整・マネジメントする境界連結者(個人)の役割が非常に重要となる。具体的には、ある組織の現場レベルの境界連結者(個人)が社会的課題を認知し、これを解決することを目的として、他の組織の現場レベルの境界連結者(個人)と非公式に出会い、情報交換し、得られた暗黙知を自組織に持ち込む(個人レベル)。自組織内では管理職レベルの境界連結者(個人)が情報・資源の流出入にともなうコストと便益を計算し、協働が自組織の戦略上有益であると判断すれば、現場レベルの境界連結者は自組織の代表的個人として公式化される。それからは協働参画組織のそれぞれがもつ非経済的ゴールと経済的ゴールにかかわる利害関係の中で、自組織を代表してパートナー組織の代表的個人と交渉し(組織レベル)、資源を獲得・提供し、自組織を守り、部分的合意点を見つけ出して、パートナー組織との関係を創るのである。そしてある組織の代表的個人とパートナー組織の代表的個人の関係が制度化され、組織と組織の関係として(特定の個人ではなく)代表を務める担当ポストの就任者(個人)を介して情報や資源を交換しながら、組織間の関係を維持し発展させていくことになるのである。

このように、感情をもつ生身の個人が非経済的ゴールを共通の目的としながら、相手が自分を搾取しようとする意図をもっていないことを期待しつつ(不確実な状況の中で)友情や共感ともいえる信頼をもって、利害関係が異なる相手との相互行為を日常的に行っていく。そうした中でセクターの境界を越えて融合したアイデンティティが確立され(組織内および組織間の)個人の間、(セクター内およびセクター間の)組織の間につながりと橋渡しができていく。そしてそれは社会的課題の解決に資するのみならず、NPO-行政-企業間の境目があいまいになっていくことにもなる。

これを踏まえ、昨年論文(齊藤2016)で提示した3セクター間協働の発展プロセスを一部修正し、改めて表4の通り提示したい。

表4. <修正版>3セクター間協働の発展プロセス<sup>(11)</sup>

	段階ごとの要素	境界連結者(個人)の役割 (現場レベルと管理職レベルの2階層)
生成段階	①社会的課題の認知 特定の社会的課題に出会いそれを課題と認知した個人が、どのように取り組んでいけばよいか考え、実現可能な活動目標を明確化し、具体的取り組みに着手する。	個人的レベル ・社会的課題の認知 ・課題解決に必要と考えられる自らの資源の投入、活動開始
	②ソーシャルキャピタルの形成 個人の着想と取り組みが他者からの共感を得て仲間となる協働参画者を得、協働のためのネットワークが形成されていく。	
	③潜在的な協働参画組織の検討 ネットワークを構成する各メンバーの所属組織が協働に参加することの望ましさと実行可能性を評価する(相互の資源を活かせるか、利害が一致するか、など)。	代表的個人による組織レベル ・潜在的な協働参画主体への働きかけ ・問題の定義・共通認識の形成 ・他者からの支持や協力の獲得 ・相互の信頼の形成
	④組織間の違いの理解と共通ミッションの策定 各組織の価値観やアイデンティティ、文化の違いを理解し、共通ミッションを策定する。	
実行段階	⑤協働の戦略策定 協働参画組織間で共有したミッションをもとに具体的戦略を策定し、リスク分析を行い、課題解決策となる活動の検討を行い、行動計画を立てる。	制度的レベル ・有効と考えられる解決策の提案 ・協働参画者内外のコミュニケーションの推進、支持や協力の獲得 ・目標達成に必要な資源の調達
	⑥共同決定のシステム構築 互いに持ち寄る資源・役割の内容、権限・責任の範囲、成果の配分などを共同決定するシステムを構築する。	
	⑦進捗の共同管理 協働参画者間で情報を共有し、活動の進捗を確認する。問題が発見された場合は検討・再設計を行う。また更なる潜在的協働参画者に対するオープン・コミュニケーションや他の協働との相互作用により、新たな主体・資源の巻き込みを図る。	
進化段階	⑧評価 協働の進展にともなう活動成果の評価・フィードバックを行う。	・課題解決まで革新的な取り組みを続けていくため、協働構成組織を継続的にゆっくりと変え、多様性を確保する ・目標達成に必要な資源の調達 ・参加組織間の絶えざる学習と競争による新たな価値創出
	⑨修正・変革 評価の結果およびフィードバックに基づき、継続的な修正を図る。 また更なる潜在的協働参画者に対するオープン・コミュニケーションや他の協働との相互作用により、新たな主体・資源の巻き込みを図る。	
	⑩派生的協働の創出 スピナウトや模倣により派生的な協働が生まれられていく。	

出所：齊藤(2016, p129)を筆者修正

(11) 表中の双方向の矢印は、要素間で行きつ戻りつしながら次の要素、段階へ進んでいくことを示す。

## 5. 総括と今後の研究課題

本稿では昨年論文(齊藤2016)において今後の研究課題とした「ひとつの協働と相互作用をもつ他の協働との関係」および「調整主体の役割」についてリサーチクエスチョンを2つ設定し、それぞれについて先行研究の検討を行った。検討の結果、社会的課題解決を目的としたNPO-行政-企業という異なるセクターに属する組織間の協働は、革新的な課題解決方法を生み出すための創発であり、特定の焦点組織ではなく課題解決に至るまでの組織間関係の変化・広がりによって焦点を当てる必要があること、境界連結者(個人)による調整・マネジメントをもって生成、実行、進化という段階を経て発展していくことが明らかになった。そして先行研究における議論内容を踏まえ、3セクター間協働の発展プロセスの修正版を提示した。Berger, Cunningham and Drumwright (2010)は「ソーシャル・アライアンスの生成・進化・長寿を説明できる十分な理論がない」(p60)と指摘しているが、本稿はこの指摘に対してひとつの問題提起ができたのではないかと考える。

今後は具体的な協働の事例複数を対象として実証研究を行う必要がある。まずは対象とする事例の選定基準を設定する必要がある。NPO, 行政, 企業の各セクターから組織が参画し社会的課題の解決を目的として協働を進めていること、生成・実行・進化のプロセスをみることができるといった活動実績をもつことなどが挙げられるが、事業性のあるソーシャルビジネスに絞るか事業性のないボランティアも対象に含めるかなど、選定基準を詳細に検討する必要がある。そして事例選定後は、協働参画組織の境界連結者と考えられる人々にインタビューを行うとともに、活動記録や報告書などの資料を精査して、境界連結者がどのように組織間関係をつくりマネジメントしているのか、その発展プロセスを詳述していく。それにより、本稿で提示した発展プロセス修正版を再検討・精緻化することができるとともに、調整主体とその役割をさらに検討し明らかにすることができると思う。

社会的課題解決のためのセクター間協働に関する研究は、多くの研究者が指摘するようにこれから理論化に向けて多くの蓄積が必要とされる。セクター間協働の発展プロセスを精緻化することを目的とした調査研究を進め、実践的インプリケーションを得る形でこれに貢献していきたい。

### <参考文献>

- 東俊之(2009)「組織間コラボレーションの課題と展望」佐々木利廣, 加藤高明, 東俊之, 澤田好宏著『組織間コラボレーションー協働が社会的価値を生み出す』ナカニシヤ出版, pp.195-208.
- Berger, I.E., Cunningham P.H. and Drumwright M.E. (2010) “The Integrative Benefits of Social Alliances: Balancing, Building and Bridging”, in Smith, N.G., Bhattacharya, C.B., Vogel D. and Levine D.I. (eds.), *Global Challenges in Responsible Business*, Cambridge University Press.
- Blau, P. M. (1964) . *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.
- Child, J., Faulkner, D., and Tallman, S. B. (2005) *Cooperative Strategy*, Oxford

- University Press, USA.
- Cummings, T. G. (1984) "Transorganizational Development", *Research in Organizational Behavior*, Vol.6, pp.367-422.
- Das, T. K., and Teng, B. S. (2002) "Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective". *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3, pp. 445-456.
- 藤田昌久 (2005) 「日本の産業クラスター」アジアとその他の地域の産業集積比較研究会編『アジアとその他の地域の産業集積比較—集積発展の要因—』日本貿易振興機構アジア経済研究所, pp.13-34.
- 二神恭一 (2008a) 『産業クラスターの経営学—メゾ・レベルの経営学への挑戦』中央経済社.
- 二神恭一 (2008b) 「内的コラボレーションと外的コラボレーション」日置弘一郎・二神恭一編著『コラボレーション組織の経営学』中央経済社, pp.147-167.
- 後藤祐一 (2009) 「戦略的協働の理論的枠組み」, 『経済学研究』第58巻第4号, pp.319-330.
- 後藤祐一 (2015) 『戦略的協働の経営』白桃書房.
- Janowicz-Panjaitan, M., and Noorderhaven, N. G. (2009) "Trust, Calculation, and Interorganizational Learning of Tacit Knowledge: An Organizational Roles Perspective". *Organization Studies*, Vol. 30, No. 10, pp.1021-1044.
- 金井一頼 (2003) 「クラスター理論の検討と再構成—経営学の視点から」石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗『日本の産業クラスター戦略—地域における競争優位の確立』有斐閣, pp.43-73.
- 経済産業省 (2008) 『ソーシャルビジネス研究会報告書』 [http://www.meti.go.jp/policy/local\\_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf) (2016年11月30日確認).
- 小島廣光・平本健太編著 (2011) 『戦略的協働の本質』有斐閣.
- Jamali, D., Yianni, M. and Abdallah, H. (2011) "Strategic Partnerships, Social Capital and Innovation: Accounting for Social Alliance Innovation". *Business Ethics: A European Review*, Vol. 20, No. 4, pp.375-391.
- 大倉邦夫 (2014) 「社会的協働に関する研究の動向」『人文社会論叢』第31号, pp.27-49.
- 齊藤紀子 (2016) 「社会的課題解決のためのセクター間協働の発展プロセス」『千葉商大論叢』第53巻2号, pp.117-134.
- 佐々木利廣 (1990) 『現代組織の構図と戦略』中央経済社.
- Selsky, J. W., and Parker, B. (2005) "Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice", *Journal of Management*, Vol. 31, No. 6, pp.849-873.
- 竹内弘高訳, マイケル・E・ポーター著 (1999) 「クラスターと競争—企業・政府・産業にとっての新しい課題」『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社, pp.65-204.
- 谷本寛治 (2003) 「NPO/NGOと政府・企業のコラボレーションの設計 (<特集>中間組織における参加と協同)」『社会・経済システム』第24号, pp.39-45.
- 谷本寛治, 大室悦賀, 大平修司, 土肥将敦, 古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT出版.
- 山岸俊男 (1998) 『信頼の構造—こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会.
- (2016.12.4 受稿, 2016.12.22 受理)



## [抄 録]

本稿では、社会的課題解決のための3セクター（NPO－行政－企業）間協働の発展プロセスを精緻化することを目的として、「ひとつの協働と相互作用をもつ他の協働との関係」および「調整主体の役割」にかかわるリサーチクエスチョンを設定し、先行研究の検討を行った。

検討の結果、次のことが明らかになった：社会的課題解決を目的とした3セクター間協働は革新的な課題解決方法を生み出すための創発であり、特定の焦点組織ではなく課題解決に至るまでの組織間関係の変化・広がりにより焦点を当てる必要があること。境界連結者（個人）による調整・マネジメントをもって生成、実行、進化という段階を経て発展していくこと。同一組織内に現場レベルと管理職レベルの2階層の境界連結者を擁すること。現場レベルの境界連結者間での非公式・個人的な連結からはじまり、管理職レベルの境界連結者によって現場レベルの境界連結者が組織の代表的個人として公式化され、代表的個人間の連結が組織間関係として制度化されると（特定の個人ではなく）代表を務める担当ポストの就任者を介した連結となること。

これらの検討結果を踏まえ、3セクター間協働の発展プロセスの修正版を提示した。